



5月读书报告

高效经理人的 八个思维原则

作者：戴夫·马库姆

史蒂夫·史密斯 / 马汉·哈尔萨

李菁 整理

导读主席：李玮

➤ 商业思维：具备高度情商和智商。称为第七感觉。

思考：学而不思则惘，思而不学则殆。

- 1、审视自我：谦虚使人进步，骄傲使人落后。
- 2、好奇求知：想象力。大胆假设，小心求证。
- 3、抛弃常规：要学会“我猜我猜我猜猜”。
- 4、挖掘证据：事实胜于雄辩。
- 5、估量影响：能做的事，和应该做的事。
- 6、纵观全局：战略上藐视敌人，战术上重视敌人。
- 7、审慎行事：红灯，黄灯。

8、溯本求源：知其然，还要知其所以然。

导读一：李永清

“挖掘证据”和“估量影响”

- 在经营和管理公司方面，有很多很好的理论观念。但同样应用这些理念的经营者中，有的成功，有的失败，有的成功一时，终于还是失败。为什么不是都成功？
 - 失败者的原因是思考方式出了问题：思维是驱动其他事务运转的原动力。如果你希望改变你的业绩，首先要改变你的思维。
 - 失败者的思维错在：他们没有应用商业思维！

- 什么是商业思维？
 - 时间有限，资源有限。如果将时间，资源不当地分配到不该做的事情上，该做的事情的效率就会受影响。
 - 经营业绩的好坏，取决于你对投入时间和精力事情的选择。
 - 商业思维将赋予你有效的商业思考方法，帮助你如何决定应该做什么，避免将有限资源浪费在能做的事情上。
 - 商业思维就是：将资源用在能产生商业效益的事情上。没有商业效益，或商业回报不高的事情，无法引起人们注意和关心的事情，就算是能做，也不要去做。
 - 商业思维针对的是人。针对的是在战略会议，团队项目和谈话中相互作用的主体（经理人）。它提供有效的商业思考方法，帮助如何决定应该做什么，避免陷入能做什么的陷阱。

- 高效经理人的 8 个思维原则：
 - 原则 1 审视自我 审
 - 原则 2 好奇求知 问
 - 原则 3 抛弃常规 巧

- 原则 4 挖掘证据 证
- 原则 5 估量影响 计
- 原则 6 纵观全局 全
- 原则 7 审慎行事 慎
- 原则 8 朔本求源 源

➤ 原则 4 —挖掘证据

- 若缺乏有效数据，则根本不可能对问题或机会进行准确而完整的评估。
- 例子：

投资	产业市场已经复苏。股票价格已经见底。
决策	成功企业都有成功的品牌。所以，我们应马上建立品牌。
聘请	这个人曾经在 MNC 当过营业经理，一定能胜任市场经理的职位。
拍挡	树帆兄说这个人非常可靠，可以合作。找他拍挡应该没有问题。
经验决定	凭据以往经验，这决定错不了。
权威决定	老总既然这么说，一定有他的道理，跟着办就是了。
面子决定	虽然所提意见都有道理，但这是见仁见智，既然已经宣布，不能改了。
一厢情愿	人定胜天，坚持到底，一定胜利。
我行我素	我已经作了决定，由我负责，不必再谈。
速度论	时间不应浪费在讨论上，马上决定。

- 你要知道参加的是哪种赛跑：是短跑，还是马拉松。 如果对于某项工作，或者某个问题，感到很大压力，需要马上做出决定。那么并不意味你找到的是正确的解决方案。
- 你之所以不能下决定，也许是该问题还没有能清楚。那么用商业思维去厘清证据，从新构思解决方案方案。
- 软证据和硬证据：

软证据	硬证据
现象， 征象	数据， 事件
描述性， 推断性	可度量， 已证实
主观	客观

软证据	硬证据
公司结构头重脚轻，是官僚机构	管理费用太高
我们已失去战略方向	净利润连续下降
管理层不相信我们	新产品的开发已经被搁置

软证据	硬证据
是讯号 是警报	是根据 是事实

- 硬证据：商业经营中，公司整体策略和营业绩效的最佳硬证据，就是财务报告。
- 商业思维 8 个思维法则的最终目的，就是提高财务报告中的盈利数字。

- 如果确实不能赚来更多的钱， 生意人决不会让这笔钱流出门外。
 - 对任何问题， 断论， 都要问：
 1. 你怎样得到这样的判断？
 2. 清举出例子来？
 3. 有代表性吗？
 - 在经营管理和营业决策中， 搜集证据的一个重要途径是向低级员工寻找第一手证据。高级员工提供的证据， 也许比较全面， 但经过整理， 可能有所取向， 有所引导。低级员工提供的证据， 也许枝节， 片面， 但原始， 没有装饰。
- 估量影响：
- 商业思维的主题是：
 - 1、 你能做的事情， 并不意味着你应该做！
 - 2、 如果不能赚来更多钱， 就不让这笔钱流出去。因为： **不能浪费有限的资源。**
 - 对任何一个解决方案要问 3 个问题：
 1. 如果接受了， 对公司产生的影响力有多大？
 2. 如果不解决这些问题， 代价是多少？
 3. 如果永远不解决， 又将产生什么后果？
 - 如果一个解决方案， 不能说明白对公司的财务有何影响， 决不能让它通过。如果一个解决方案， 收益回报微不足道， 无法引起人们的注意和关心， 放弃这个解决方案。
 - 把硬证据化成影响效果， 要问 5 个问题：
 1. 要怎样衡量它？
 2. 它现在是什么？
 3. 你希望它是什么？
 4. 差异的价值体现在哪些方面？
 5. 随着时间推移， 差异的价值将体现在哪些方面？

- 比如你的业绩连续 3 年下降，你想采用薄利多销策略，提高销售量，提高盈利。根据：个别利润薄，因为量大，总体盈利会增加。那么要问：
 1. 业绩下降是指盈利不足吗？
 2. 以现有情况，要多少盈利才是可接受的业绩？
 3. 如果降低盈利率，要降低多少才实际？
 4. 要得到(2)的盈利，要多少销售量？
 5. 销售量真能提高到这么多吗？
 6. 提高到新的销售量，有没有相应的新成本？
 7. 扣除了新的成本，还能有那样的盈利吗？
 8. 如果结果销售量不能达到预定销售量，会有什么后果？
 9. 除了薄利多销，没有别的对策了吗？

导读二：郑来发

“抛弃常规”和“审慎行事”

- 从 8 个思维原则图表来看，中间最大的那一栏是“审视自我”，所以说能做到这一点最重要。
- 抛弃常规，是观念还是方法？--以本书看，是方法。
 - 蜜饯糖的例子：史丹福大学研究了 20 年的案例，告诉一组孩童，如果能忍住不吃眼前给的蜜饯糖，就会给他更多的蜜饯糖——事实是，很多孩子都忍不住还先吃了糖。而那些能忍住眼前诱惑的孩子，长大成人后，成功的几率就较高。但是以现在的商业思维来看，不抓住眼前的商机，往往就会错失良机。
 - 突破解决方案的自身局限，就是要抛弃常规：
 - 1、将解决方案中所要解决的全部问题列表；
 - 2、确信所列出的问题是全面而完整的；
 - 3、按照重要程度进行优先排序，并按次序依次进行解决。
 - 你能做的并不意味着是你应该做的！

- 企业的选择是无限的，而资源却是有限的。
 - 经营可不是单靠理想就能成的事。理想，甚至是那些伟大的想法，尽管非常引人注目并鼓舞人心，却可能迅速退出商业舞台。
 - 利润对于企业，就如同人体所需要的氧气、食物、水和血液，虽然不是生命的全部，但如果缺少它们，也就没有生命可言。
 - 以茆懿心老师的葬礼方式风波为例：国大师生希望能遵从茆懿心老师生前意愿举行海葬，但其亲属却要求带回台湾供奉。在这种情况下，要怎样才能说服其亲属接受海葬？--要抓住问题的核心才能解决问题。
- 审慎行事，是方法还是策略？--以本书看，是策略。
- 搞清楚两个重要问题：
 - 1、我们以前失败的原因是什么？
 - 2、将来实施过程中会遭遇哪些棘手问题？
 - 如果你看到黄灯时不能减速和谨慎行事，那么你就很难做到面对现实，无论是对自己，还是对事业。
 - 六双行动鞋：

	代表的意义：
1、深蓝色海军鞋（Blue）	规范化，行事化，系统化
2、棕色工作鞋（Brown）	讲求实际，脚踏实地
3、灰色运动鞋（Grey）	轻松，明征暗访，搜集证据
4、橙色长统鞋（Orange）	应对紧急，突发
5、粉色睡鞋（Pink）	感性，灵敏
6、紫色马靴（Purple）	权威

在不同的场合和时间，我们要穿不同的鞋子，有时候甚至要同时穿两双鞋子或更多双的鞋子。

指定分享：蔡志德

- 1、第一次站上台的感觉与冲击：有压力，有一点兴奋。
- 2、八大思维原则：知己知彼，百战百胜。

- 3、以人根本：智商（IQ/意志坚强）+情商（EQ/真诚）=XQ（有好素质的人）
- 4、大多数的人愿意接受平易近人的人所提出的好想法，而不愿意由那些唯我独尊的人来发施号令。
谦逊的语言，我感觉，我理解。很容易让别人放弃错误的立场来支持你。
- 5、好奇心=商业思维的灵魂：有好奇心的人，是活着的人。
- 6、你能做并不代表你应该做。
- 7、软证据—可推断的，有条件的限制。硬证据—可度量的，是基本。
- 8、冰山一角：看事情除了要看浮在上面的那一点，更应该注意下面的部分。
- 9、求快—进一步，退半步。放慢—退一步，进两步。
准备，开枪，瞄准（Aim, On the way, Target）。
- 10、想法，决策，选择—让我们开始行动吧（Get it Right Now）！

指定分享，郭鸿杰：

- 1、思维是经营的核心，商业思维将培养一种经营本能，称为第七感觉：

高效地利用时间
更优地配置资源
正确的战略决策
产品和服务同经营目标的完美匹配
增强商业洞察力
形成解决关键问题的正确方案
选择做正确的要事
除此之外，书中的小故事也是重点。

- 2、你能做并不代表你应该做！

在企业中，“能做”是“应该做”的大敌，只会徒劳无益。

3、推动当代商业经营的动力是“思考”。

思考是价值之所在，思考是最根本的工作本质。

4、真正的企业家，绝对不会在任何不能直接推动公司业务发展的事情上花费一分一毫。

自由分享：

- 永清：员工的利益要和公司的利益挂钩，才会产生绩效。

在最忙的时候放松才是一种真正的休息和轻松。

- 来发：任何思维都应有它阶段性的改变—配合时局的变化而改变。没有什么道理是永远有效的，因为天、地、人随时随地都在变。
- 美香：对于“好奇求知”的活学活用—有关公司的客户问题：孩子进步就能让客户介绍客户进来吗？如果不能，那么要有什么办法能让客户带进客户呢？另外“抛弃常规”也让我在考虑公司的广告要不要抛弃原来旧有的形式，那么又能采取什么更新颖的方式呢？
- 鸿杰：对于陈彪现在存在的问题（穷于应付客户），我的建议是需要检讨和整顿公司目前的政策，因为在你不断想满足目前大幅增长的客户同时，可能无形中会降低产品品质，会失去原有的客户，最终影响了公司的发展。
- 树帆：对于陈彪的问题，我也经历过这种阶段。其实这本书就提供了我们解决方法，它就是要我们建立一种决策者的思维，让我们学会这些工具并利用他们思考、决策。比如早期的时候我们都是自己亲力亲为，自己找证据，自己做决定，基本上靠直觉，但现在我们就可以学会运用这些思维来帮助自己做决策。



（完）