

《领导者之剑》

刘百功

本文导读:

*关于《领导者之剑》的背景介绍；

*从课程目的/核心理念/四套工具/学习和使用的注意事项等方面做一些解读,以便大家的学习和使用；

*《领导者之剑》不是要不要学的问题,而是个人和组织在未来竞争中必须具备的一种武器。



《领导者之剑》是由美国顶级的培训与咨询公司——ALAMO 学习系统公司的创始人盖伊·黑尔先生于 30 年前研发而成的提升个人和组织“思维能力”的系统课程。该课程在中国的译名有《理性管理思维流程》、《突破思维技巧》、《问题解决与决策制定》等。自研发以来,已为财富 500 强的 400 多家企业服务,这些企业都在使用这套系统的思维技巧来提升企业竞争力。

值得一提的是,这套思维技巧最早是由 ALAMO 公司介绍到美国摩托罗拉公司,并且为其培养了一批培训师。在摩托罗拉公司著名的质量管理工具——“六西格玛”中也可以找到这套工具的核心思维和概念。也可以说这套思维技巧是导致“六西格玛”产生的原因之一。近十几年来,通用电气全球的员工都要学习的技能之一就是《领导者之剑》,这被看作是提高效率、沟通效率和决策能力的关键能力。

我于 2003 年接触、学习、运用这套思维技巧,2005 年被 ALAMO 公司正式授权成为该课程的讲师。至今,已先后为电力企业、石油企业、医药企业、汽车制造企业、通信企业、金融企业、房地产企业和食品制造企业等数十家企业开展了该课程的系统培训工作。尤其 2007 年一年仅为深圳比亚迪公司就开展了 20 多场次该课程的培训工作。为了便于所有已经学习了《领导者之剑》和即将学习该课程的学员的学习和运用,我将从**课程主要目的、课程核心理念、四套工具简介、学习和运用的注意事项**等几个方面对该课程进行一些解读,希望对大家学习、运用《领导者之剑》的核心理念和工具提供更多的帮助。

课程主要目的我将该课程的主要目的总结为以下两点：

一、转换思维

该课程的最根本目的是：提升个人和组织的思维能力，即提升人们分析、综合、判断、推理等解决问题的能力。**实现从封闭思维到开放思维、从被动思维到主动思维、从经验思维到理性思维、从线段思维到系统思维、从分散思维到流程思维的转换，通过提升思维质量实现产品质量、管理质量和生活质量的整体提升。**

二、改善行动

该课程不是一个理论性的课程，它是一套完整的改善行动的工具。



中国人自古以来在“传道”时，讲究一个“悟”字，希望人们通过文字或故事实现自我醒悟并改善行动。但“悟”可能需要“悟者”具有非常深厚的基础，可能是一个漫长的过程。西方人更注重的是一个方法、一种模型、一个图表、一个流程，目的是传达给别人并让别人尽快学会并运用。而《领导者之剑》就是这样一个流程、一种模型、一套工具，组织中越多的人使用该工具就可以让大家运用共同的思维语言快速有效地说明问题、讨论问题、解决问题，制定系统的行动计划并不断改进，从而通过持续改善行动实现个人和组织利益最大化。

课程核心理念该课程核心理念主要有以下三个：

一、积极主动

该课程强调无论是在个人和组织的发展中都要积极主动。但是光强调积极主动是没有任何作用的，关于“积极主动”的国内外著作多如牛毛，但多为只讲理论未及运用。

在《领导者之剑》中，“以解决问题为导向，以事实依据为基础，以科学工具为依托”贯穿始终，四套工具每一个都在强调“积极主动”的核心理念和实践方法，拿过去就可以使用，使用了就一定会有效果。如：“情景回顾”中，要求我们不要被动地去“猜测”，应该通过主动提问，弄清事实，再决定下一步行动措施；“原因分析”中，强调我们不要被动地去“试错”，而应该主动去“比较”，通过比较缩小原因范围，从而找到真正的原因并节约大量人力和物质成本；“决策制定”中，强调我们不要被动地“以现有方案定标准”，而应主动结合各方面需要制定标准，再寻找满足标准的方案，从而制定合理、科学的决策；“计划分析”中，强调不要被动的“救火”，而应主动地考虑“预防措施”，从而确保方案得到有效的实施并取得理想效果。

所以，《领导者之剑》决不仅仅只强调“积极主动”理念，它更是一套实践“积极主动”的方法和工具。未来组织越趋“扁平化和柔性化”，就需要组织成员具备更高的自主解决问题的能力，《领导者之剑》就是一套提升组织成员自主解决问题能力的最佳工具。

二、思维流程化

很多人认为信息在人们的大脑中进行自发的组织，我们所要做的就是尽量收集信息，收集来的信息会自动投入使用。这是一个天大的错误，社会上那么多“高知低能”就是犯了这个错误。

大脑对信息系统化的处理能力、处理方法和处理技巧是需要训练的。我们需要像对待计



计算机一样，对自己的大脑进行编程和升级。《领导者之剑》通过四个工具将人的思维流程化、结构化和可视化，人们通过这套工具就可以将思维进行记录、分析、完善，以提高思维能力，不断完善思维质量。

三、有意识有能力

人们在学习和做事时往往要经过四个过程：无意识无能力状态、有意识无能力状态、有意识有能力状态和无意识有能力状态。当我们掌握一项技能后，往往会陷于“无意识有能力状态”即所谓“下意识状态”，但是事务并不总是以“过去的轨迹”发展，我们不能完全用“过去”决定“未来”。当我们面临重大决策或重大项目时，我们需要进入“有意识有能力状态”，《领导者之剑》的四个工具正是要求我们在“有意识有能力状态”下解决问题，最大限度地确保决策的科学性和方案的有效落实。

四套工具简介该课程包括情景分析、原因分析、决策制定和计划分析四套工具，每一套工具又包括基础性部分和结构性部分。其中基础性部分是理性管理思维流程的核心逻辑，通过一些简单的提问来进行，用于处理日常的和紧急的问题；结构性部分是在基础性部分的核心逻辑上发展起来的流程工作表，用于对复杂的、重大的问题进行细致分析。



四套简单实用的流程工作表在此就不再详述了，听过课的朋友应该都仍记忆犹新；没听过课的朋友在未来的学习中，我们将通过实际案例让你轻松掌握这四套流程表。在此我仅就四套工具的基本逻辑做一些说明。

一、情景分析

情景分析的根本目的是“弄清事实”，核心的方法就是“牛眼提问法”，其步骤主要有：

1、描述问题：我们日常生活中总会遇到一些笼统的、模糊的、令人焦虑的问题，此时我们不要去猜测、试错、冲动或被动地等待“救火”，我们应该将问题进行细致的分析，认清问题的真面目。

2、将问题具体化：当我们遇到上述问题时，我们将运用“牛眼提问法”从问题的性质、发生时间、发生位置和发生程度等方面对问题进行细分，使其具体化，以便我们认清问题真相采取进一步的措施。

3、对问题进行排序：当我们将一个笼统的、模糊的问题通过牛眼法细化成若干个具体的问题后，我们要结合问题的重要性、紧急性和趋势等要素对这些具体问题进行排序，以便我们先解决重点问题，实现重点目标。不要被过多的无关紧要的问题所干扰。

4、决定分析起点：具体问题排序后，下一步采取什么措施处理呢？我们就要分析，若原因未知且有必要知道，我们就要用“原因分析法”；若原因已知或没有必要知道原因，我们需要从几个方案中选择一个合适的方案来处理问题，



我们就需要用“决策制定”；若我们已经有了合适的方案需要执行，那我们就需要运用“计划分析”即可。

情景分析看上去很简单，但却是其他三套工具的基础，不容轻视。

二、原因分析

原因分析的根本目的是“弄清事情发生的原因”，核心的方法就是“比较法”，其步骤主要有：

1、问题描述：对已发生的问题从问题性质、发生时间、发生位置、发生程度等方面进行详细的描述，以揭示问题的真正现象。

2、找到比较对象并进行比较：我们要寻找可以与出现问题的事物进行比较的对象，比较对象必须具备两个条件：相似性和正常性。然后从性质、时间、位置、程度四个方面进行比较。



3、寻找线索：这是本套工具的难点和核心逻辑，我们假设两个类似的事物，其中一个事物（下称“问题事物”）发生了问题，而另一个事物（下称“正常事物”）没有发生任何问题，那么“问题事物”身上一定发生了一些事情，而这些事情并未发生在“正常事物”身上。那些“问题事物”身上发生而“正常事物”身上未发生的事情就是线索。

4、推断可能原因：那些“问题事物”身上发生而“正常事物”身上未发生的事情即为线索，这些线索反映了“问题事物”和“正常事物”在问题发生的前一段时间内容存在的差异，而这些差异有可能就是导致“问题事物”发生问题的原因即称之为“可能原因”。

5、检验可能原因：对上诉“可能原因”运用一个基本的逻辑（该逻辑在这里不再描述）进行检验，即可确定这些“可能原因”哪些不是真正的原因，不断缩小原因的范围。我本人认为这个步骤是原因分析工具的真正魅力所在，因为它让我们几乎不需要投入一分钱的成本就可以将真正的原因缩小到最小的范围之内。为我们找到真正的原因节约了大量的时间和金钱。

6、验证可能原因：当我们将“可能原因”缩小到最小范围后，要对剩下的“可能原因”通过“专家法、样本验证法”等方法进行验证，以确定真正的原因。

原因分析是所有学员初学之时最难以理解的，但只要掌握了，它往往能够带来巨大的价值！

三、决策制定

决策制定的根本目的是“制定合理决策”，核心的方法就是“制定合理标准”，其步骤主要有：

1、描述决策目标：对我们要实现的目标进行详细的描述。

2、设定决策标准：罗列出我们要实现上述目标要具备的所有标准，然后对这些标准的重要程度进行分析。

3、找出备选方案：通过经验、专家、脑力风暴等方法找出备选方案，然后将这些备选方案与上述“决策标



准”进行比对，看看哪个方案更接近或满足标准。最满足或接近标准的方案就是我们最有可能选择的方案。

4、进行风险评估：对我们可能选择的方案从“可能发生的概率”和“发生后的影响程度”两个方面进行定性评估，然后确定最终决策。

决策制定是这四套工具中使用频率最高的，因为只要我们面临选择我们就要制定决策，而我们的选择每时每刻都在发生。

四、计划分析

计划分析的根本目的是“确保方案得到充分落实并不断改进”，核心的方法就是“预防/促进性措施和应急/利用性措施”，其步骤主要有：



1、描述计划目标：描述计划的时间、地点、具体要求等要素。

2、制定行动步骤并找出关键环节：罗列出要实现上述目标的所有行动步骤，并根据时间紧迫性、问题复杂程度、所需成本等方面对所有步骤进行分析，找出关键的环节。

3、找出潜在问题：分析上述关键行动步骤在执行过程中会出现哪些问题。

4、制定预防和应急措施：针对关键行动步骤的潜在问题制定详细的预防措施和应急措施，确保计划的实施和改善。

近年来，国内各企业均在强调“执行力”，执行力的理念横扫一遍，但真正提升了组织执行力了吗？在我遇到的组织中，给与这个问题肯定回答的组织很少。不是执行力的理念不好，而是缺少真正提升执行力的工具，而“计划分析”正是一套超级棒的执行力工具。坚持使用这个工具的朋友都知道，“计划分析”不仅大大提升组织执行力，更是一个项目管理的好工具。

学习和运用此工具的注意事项刚开始学习这套工具时，会有少部分学员不适应。因为这套课程是为我们重塑一套思维的习惯，我在课堂上经常会用“插手”这个游戏告诉学员们，要改变就像“插手”这样的行为习惯都很难，何况是改变我们几十年的思维习惯呢。但只要我们在学习和运用的过程中坚持以下原则，就一定会取得理想的效果。

1、注重过程，而不仅是结果

在进行多次接触后，我们将根据企业的实际情况改编案例或重新编写案例。但这样也不能保证每一位参训学员所用于演练的案例都是自己工作中的情景，在实际学习的过程中，掌握每一套工具的使用流程和方法最重要，不要太看重每一个案例的所谓“正确答案”。我们的案例正是为每一位学员学会这四套工具而设计的系统演练过程，而不仅仅是要一个答案。

2、注重工具系统流程，而不仅是理解知识点

学习过程中，注意随着讲师设计的流程进行。我们的案例都是由易到难、由个体知识点到系统流程而设计的。只有我们认真参与整个完整的演练过程，认真完成每一个案例，才能真正系统的掌握这四套工具。

3、注重实践，而不仅是理论学习

就像其他工具一样，《领导者之剑》是要靠长期坚持练习和使用来掌握的，仅仅懂了是远远不够的，必须多次练习和使用才能真正将其变成个体和组织发展中的有力武器。

4、注重团队运用，而不仅是个人使用

使用的过程中，鼓励所在工作小组共同使用，从而提升团队思维能力。团队思维能力是指一个组织在多变的环境中，通过一定的思维技能，更好、更快的分析形势、防止问题、解决问题、做出决策并有效执行的系统思考的能力。

“思维工具”是我们每一个人要掌握的所有工具中最重要的一套工具。因为未来个人的竞争力就是个体的思维能力，未来组织的竞争力就是所有组织成员的团队思维能力！所以《领导者之剑》不是要不要学的问题，而是个人和组织在未来竞争中必须具备的一种武器。