

《麦肯锡教我的思考武器》

图书基本信息

书名：《麦肯锡教我的思考武器》

13位ISBN编号：9787550222076

10位ISBN编号：755022207X

出版时间：2013-12

出版社：北京联合出版公司·后浪出版公司

作者：[日]安宅和人

页数：168

译者：郭菀琪

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《麦肯锡教我的思考武器》

内容概要

从议题出发，创造有价值的工作

摆脱“没有功劳也有苦劳”的败者思维

事半功倍！四步完成工作的思考流程！

大多数人在面对工作和问题时，总是还没想清楚“真正的问题究竟是什么”，就急忙动手去处理、去解决。然而，像这样一味求“快”、忙得团团转的结果，往往是白费力气，最后步入事倍功半的“败者之路”。

这本书告诉你，遇到问题时，先慢一点动手！因为有一件事比急着动手更重要——先判断：“这个问题重要吗？”

本书作者根据自己在麦肯锡公司工作时积累的丰富经验以及脑神经学的专业背景，设计出一套极具逻辑性的问题解决思维模式——先找到真正的问题，想清楚目的再动手，搜集个性化信息，组建故事线，划定答案界限，整合有用材料，最后交出完美成果。

还在欺骗自己“没有功劳也有苦劳”吗？NO！交出有价值的成果才是好工作！

《麦肯锡教我的思考武器》

作者简介

安宅和人，1968年出生于日本富山县。获得东京大学研究所生物化学系硕士学位后，进入麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）；工作四年后，进入美国耶鲁大学攻读脑神经科学课程，仅用3年9个月时间就获得了平均费时7年多的博士学位。回日本之后，成为麦肯锡研究小组亚太地区核心成员之一，在饮料、零售、高科技等领域从事品牌经营、商品与业务开发工作；并负责东京分公司的新人培训，负责问题解决、分析、图表制作等课程。2008年，担任日本雅虎公司首席运营官（COO）。

郭菟琪，东吴大学日本文化研究所硕士，日本埼玉大学地域文化研究科日本语学硕士。曾于电视机杂志媒体、科技公司、法律事务所担任翻译及口译工作。译有《逻辑思考的技术》《策略思考的技术》《给设计以灵魂》等书。

《麦肯锡教我的思考武器》

书籍目录

前言 交出有价值成果的生产技术，有何共通点？

导论 本书的思维

第1章 议题思考

第2章 假说思考一

第3章 假说思考二

第4章 成果思考

第5章 信息思考

后记：从累积小成功开始

致谢

出版后记

《麦肯锡教我的思考武器》

精彩短评

《麦肯锡教我的思考武器》

精彩书评

《麦肯锡教我的思考武器》

章节试读

1、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第71页

- 1、如果希望别人了解，就一定需要故事线。
- 2、在研究领域，这就是报告、论文的主轴，在商业届就是简报的主轴。
- 3、在分析和验证都还没完成时，就要以“假设提出的假说都是正确的”为前提，制作故事线。
- 4、先思考究竟以什么样的顺序与主轴，可以让人认同自己所说的内容，甚至被感动、产生同感，并根据分解后的议题，确实地组件这样的故事线。
- 5、“倘若结果验证了假说，就表示你测到了什么；倘若结果推翻了假说，就表示你发现了什么。”——恩里科·费米
- 6、在思考“最终该传达什么信息”时，要思考：什么样的分析会让自己赞同，并能说服对方。然后再遵循故事线，提前设计出从上述思考中设想到的内容。
- 7、在分析中，找到适切的【比较轴】是关键。要思考：用什么轴比较“什么和什么”，才能够找出议题的答案。
- 8、理解的本质，是将两个以上的已知信息进行联结。只要时常进行联结，那个联结就会变得特别强。——所以如果想要让对方牢牢记住有意义的内容，不断地重复相同的话是没有用的，必须让对方重复“XX和XX确实有关系”这种联结观点。

2、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第9页

先提升横轴“议题度”，再提升“解答质”：例如营销时一开始就锁定商业活动的对象是特别重要的

如果是初入职场的社会新人或是研究所新生，还没法进行判断，可以请教自己的上司或研究所的指导老师：“我所想的问题中，在当下真正具有找出答案的价值的价值的问题是什么？”

在缩小的范围中，从议题度特别高的问题开始着手。这时候，千万不能被“解答难易度”或“处理难易度”这些因素左右！

为了提高“解答质”，必须先针对各个议题确保充分的讨论时间。

一个人想做好的工作，就必须从旁人处得到好的反馈，才能学到什么是好的解答质。

总结：将范围缩小到议题度高的问题，就算要多花费时间也势在必行。

集中处理“正确的问题”这种“正确的训练”才是关键。

警醒：反正没有功劳也有苦劳这种想法，在“从议题开始”的世界是无用的，甚至是有害的。中断没有意义的工作，才是重要的。

3、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第1页

我的读书笔记见博客：

<http://www.dzwanli.com.cn/?p=1245>

4、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第28页

解决问题时，熟知组织的历史或发展历程也是不可或缺的。

《麦肯锡教我的思考武器》

5、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第10页

一个人想做“好的工作”，就必须从旁人处得到“好的反馈”，才能学到什么是“好的解答质”。累积成功经验，逐渐抓到技巧，进而超越固定水平、做出“好的解答”的概率，将会从十次中有一次，变成五次中有一次，逐渐提高成功率。

中断没有意义的工作，才是最重要的。

话虽如此，无论积累多少经验，也很难尝试一次就突然产出高水平的输出。重要的是将这个循环“迅速绕完，并重复多次”，这才是提高生产力的关键。

工时长短根本不是重点，重点在于只要交出有价值的输出（成果）就好。

6、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第26页

如果是问题就可以解决的事，那么问人就好；如果有更简单的完成工作的方法，就该换个方式处理。

7、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第32页

试拟假说重要的是“自己的立场是什么？”就算勉强，也要事先建立具体的假说。

因为

1.针对议题找答案。比如“xx市场规模现在究竟如何？”这是单纯的提问，这时候，通过设立“xx市场规模现在是否正在逐渐缩小”这一假说，才会成为可以找到答案的议题。也就是说，假说才能让原本单纯的提问，摇身一变成为有意义的“议题”

2.知道所需的信息及该做的分析。建立假说才能第一次明确真正需要的信息以及要做的分析是什么。

3.让分析结果的解释明确化。

“某某人，你先针对快要实行的新会计准则做一下调查”。可是这样根本让人搞不清楚究竟要调查什么事情、调查到什么程度才好。而这里，正是假说登场的时机。“在新会计准则下，我们公司的利润是否有大幅下滑的可能性？”“在新会计准则下，对我们公司利润的影响是否达到一年一百亿元的规模”

8、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第12页

9、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第5页

“议题度”是指“在目前的情况下，找出”该问题的答案的必要性有多高”；“解答质”是指“对于该议题度，目前可以提供明确答案的程度”。

10、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第29页

《麦肯锡教我的思考武器》

仔细咀嚼信息的人，也就是可以正确理解各种涵义、价值和重要性的人，千万不要成为只用表面逻辑“假装思考”的人。

11、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第27页

<原文开始></原文结束>对于任何事情并非要照单全收，而要基于自己的观点建构世界观，如果没有认清每一个信息的重要性或层次结构、关联性的话，必定迟早会遇到困难。只依赖逻辑架构，而且思考短浅又表层的人，是很危险的。

12、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第23页

如果贸然地“这也做，那也做”，根本无法成功。中断没有意义的工作，才是重要的，因此，集中处理“正确的问题”的这种“正确的训练”才是迈向成功的关键。

13、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第2页

"烦恼"是以“想不出答案”为前提“假装思考”。
“思考”是以“能够找出答案”为前提，有建设性的真正思考。

14、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第19页

-本书曾在导论中说过了为了走上事倍功半的“败者之路”，一定要查明一提。

-事实上，是否拥有这种“智囊团人脉”正式表现突出与表现不突出的人之间的显著差异。

-建立假说才能第一次明确真正需要的信息以及要做的分析是什么。在没有假说的情况下就开始进行分析的话，将很难解释分析的结果究竟是否充分，最后只是徒劳无功。通过建立假说的方式，让该找出答案的议题明确化，如此一来，可大幅减少无谓的工作，如此一来，就能提高生产力。

-在将议题转化为语言或文字时，用包含主语和动词的句子来表达。

15、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第4页

交出有价值的成果才是好工作。

遇到问题时，先别着急动手，有一件事情比着急动手还重要，先判断——这件事情着急吗？
何为议题？关键在于对“要对什么找出答案”这件事情胸有成竹且果断采取行动。了解议题并从议题出发考虑，可以让计划进度大幅提升，还能防止混乱发生。没有目的地的行走会浪峰感觉很辛苦，但是只要看见终点，力量就会涌现，换句话说，交出有价值的成果的生产技术的目的，正是议题。

16、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第3页

因此，我总是提醒自己周围的人：“一旦发现自己正在烦恼，就马上停下、立刻休息，并且培养察觉自己正在烦恼的能力。”

《麦肯锡教我的思考武器》

17、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第21页

感觉最难的部分就是议题思考，因为你必须高瞻远瞩，从现有的资料和经验看到问题的本质，才能找出真正可以解决当下问题的议题，找出这个大的议题之后，将这个议题拆分成小的议题，或者是一步步推进到十分具体的议题，也就是根据自己的经验眼界和对本质的把握所得出的假说。得出假说之后，将这个假说诉诸文字或者图标，便于自己和团队成员更加深入的理解。

18、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第3页

生产力：在经济学中，生产要素（劳动力及资本等）对于生产活动的贡献度，或是由资源产生附加价值时的效率。

19、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第56页

20、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第26页

以时间作为衡量标准：劳动者、工薪族、上班族；以输出（成果）作为衡量标准：工作者、企业人、专业人士。

21、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第31页

查明议题一般人看问题，很容易首先就像“赶快找到答案”，但是，真正首先应该做的是判断该解答问题本身，也就是查明议题。不要为了解决问题就立即动手尝试各种可能，而是应该从查明议题开始。也就是从讨论“什么有必要找出答案”开始，并以“为此必须先弄清楚什么”的思考流程着手分析，这才是最标准的做法。即使分析结果与预设不同，但最后成为有意义的输出（成果）的概率仍然很高。

22、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第20页

如何能完成“有价值的工作”，也就是矩阵右上方区域的工作呢？无论是谁，工作或者研究都是从左下方区域开始。

针对矩阵中横轴议题度低的问题，无论多么拼命地挤出答案，终究也不能提高其价值，下面这段话很重要

世上大部分被称为“可能是问题”的问题，事实上几乎都不是商业或研究上真正有必要处理的问题。如果全世界被称为“可能是问题”的“问题”共有一百个，那么在当下需要清楚判断出是非黑白的问题定说只有两三个而已

23、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第2页

不要烦恼，有时间烦恼，不如花时间思考，烦恼是以找不出答案为前提假装思考，思考是以能够找出答案为前提，建设性的思考
生产力等于输出除以输入，等于成果除以话费的时间和劳力
议题度，解答质，两个都很高的部分，才是有价值的工作。

《麦肯锡教我的思考武器》

锁定商业活动中特别有意义的活动，也就是议题度高的问题。
一定要从议题难易度出发，千万不要被解答难易度和处理难易度这些因素影响。

24、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第28页

死守第一手信息。在现场接触到信息时，可以掌握多少有深度的信息，正能直接显示出这个人的基本实力，因为这牵涉到他的判断标准，或超水平的思维结构的构建力，而这不是一朝一夕就能培养的起来的。

25、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第37页

成为好议题的三要素

- 1.属于本质性的选项
好的议题必须是一旦找出答案，就会对之后的讨论方向产生重大影响。
- 2.含有深入的假说
让人碰到这个议题就产生质疑“要明确立场到这个程度吗？”
- 3.可以找到答案

26、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第18页

成果=有意义的工作=有价值的工作

什么是有价值的工作？

有价值的工作是由两条轴构成，第一条（横轴）是议题度（在目前情况下，找出答案的必要性有多高），第二条是解答质（对于该议题度，目前可以提供明确答案的程度）

这两头轴组合成的矩阵中，右上方的象限属于有价值的工作，越靠近上方，价值就越高。如果想从事有价值的工作，那么议题度和解答质都要双双提高。如果想要成为解答问题的专业工作者，一定要常常思考价值矩阵。

27、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第8页

生产力=Output/Input=成果/投入的时间和劳力

若想提高生产力，事半功倍，那么减少投入的时间和劳力，交出同样有价值的成果。或者以相同的时间和劳力交出更多的成果。

28、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第25页

成为好议题的三要素：

- 1、属于本质性的选项
一旦找出答案，就会对之后的讨论方向产生重大影响。
- 2、含有深入的假说
颠覆常识的视角，或用新结构解释普遍情况。
- 3、可以找到答案

《麦肯锡教我的思考武器》

无论是多么关键的问题，只要是“找不出答案的问题”，都不能称为好议题。

在能找出答案的前提下，最具震撼力的问题，才能成为有意义的议题。

一般在商业上推敲业务环境的话，只要持续观察下述要素：

- 1、业界内的竞争关系
- 2、潜在进入者
- 3、替代品
- 4、业务下游（顾客、买家）
- 5、业务上有（供货商、供货企业）
- 6、技术和创新
- 7、相关法规

其中，1-5项，是由麦可·波特所提倡的“五力”（Five Forces）。

知识的增长不一定会带动智慧的增长。信息量在超过某个程度之后，将会造成负面效果。

29、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第36页

成为好议题的三要素：

- 1、属于本质性的选项。具有震撼力的议题总会牵扯某种本质性的选项。必须是像“往左还是往右”这种其结论会产生重大改变的事情，才能成为议题，也就是说“有本质性的选项就是关键性的问题”。
- 2、含有深入的假说。推翻常识。用“新结构”理解所见所闻：A、站到共通点；B、找到相关性；C、找到群组；D、找到规则。
- 3、可以找到答案。查明“是否可以用既有的方法，或现在可着手进行的解决方法找出答案”。

30、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第67页

在分解议题时，要用MECE原则：彼此独立、互无遗漏

31、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第1页

遇到问题时，先慢一点点动手！因为有一件事比急着动手更重要-先判断这个问题重要吗？先找到真正的问题，想清楚目的再动手，搜集个性化信息，组建故事线，

32、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第5页

首先要看看此”议题“是否有研究的价值，就要从两个维度去看，即议题度和解答质，议题度是目前需要找出此议题的必要性，解答质时此议题是否能提供明确的答案，这个明确的答案可以明确到什么程度，是否有创见性有震撼力。

比如一个企业经营状况不好，那么挑选议题时”产品的销量逐年下滑的原因，如何提高“这一议题显然比”企业内部是否存在腐败“更有价值。

《麦肯锡教我的思考武器》

33、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第3页

思考与烦恼看起来很像，但实际上完全不同。
所谓工作，是为了“产生什么成果而存在”
一旦发现自己正在烦恼，就马上停下、休息，并且培养能够觉察自己正在烦恼的能力。

34、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第22页

败者之路

35、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第1页

【总论】

创造有价值成果的思考模式——议题思考、假说思考、成果思考、信息思考，面对问题慢一点动手，先确定议题，再组建故事线与连环图，并依此着手处理，找出问题的答案，将成果整理为论文或报告，最后把有效信息传达给别人。

【要点】

四步完成工作的思考流程：

- 1、议题思考。从个人专属智囊团获取支持，查明问题方向，搜集恰当信息，五步确立高品质议题。
- 2、分解议题。确定课题全貌及处理次序，设立假说，组建故事线，制作连环图，将自己的思想实体化。
- 3、成果思考。着手进行实际分析，明确所需答案的界限，多渠道、结构化整合有用信息，交出有价值的成果。
- 4、信息思考。掌握流程，推敲故事线与图表，整理成论文和报告，准备电梯演讲，30秒精确传达工作信息。

“从议题开始”解决问题的方式

- 1、议题思考。查明真正的议题。
- 2、假说思考之一。分解议题，根据碎片整理故事线。
- 3、假说思考之二。描绘所需的输出意向并设计分析，用以验证故事。
- 4、成果思考。立足于故事的架构，依序验证。
- 5、信息思考。琢磨论点根据与构造，并整理成简报或论文。

【结构】

0、本书的思维

抛弃常识

什么是有价值的工作？——生产力=成果/劳力+时间

千万不能白忙——集中处理正确的问题才是成功的关键

如何具备事半功倍的高效生产力？

思考，不要用蛮力；工作，不只靠劳力

思考不要急躁——不能只依据表层信息直接展开工作

1、议题思考

1.1 查明议题

你有没有个人专属的智囊团？——找到可靠的商量对象

1.2 试拟假说——明确问题、收集信息、分析结果

重要的是“自己的立场是什么？”

凡事都化为“语言、文字”

《麦肯锡教我的思考武器》

用语言或文字表达时的重点——1、加入“主语”和“动词”；2、用“WHERE”“WHAT”“HOW”取代“WHY”；3、加入比较句型

1.3 成为好议题的三要素

要素1：属于本质性的选项

要素2：含有深入的假说

要素3：可以找到答案

1.4 用于确立议题的信息搜集

取得思考的材料

技巧1：接触第一手信息

技巧2：掌握基本信息——竞争关系、客户、供应商、技术、法规、数字、问题、架构

技巧3：不要搜集过头或知道过头

1.5 确立议题的五个方法

运用一般的做法无法找到议题时

方法1：删减变量

方法2：可视化

方法3：从最终情形倒推

方法4：反复问“so what？”

方法5：思考极端的实例

2、假说思考

2.1 何谓议题分析？

2.2 在议题的起点组建故事线

2.3 步骤一：分解议题

有意义的分解

“业务理念”的分解

分解议题的“模板”

缺乏模板时就“倒推”

分解议题的功用

分解后各自设立假说

2.4 步骤二：编辑与组建故事线

业务理念的故事线

类似脚本分镜图、漫画分格图

故事线的功能

故事线的两个模板

3、假说思考二

3.1 什么是连环图？

制作连环图的意象

3.2 步骤一：找出“轴”

分析的本质

定量分析的三个模板

表达分析的多样性

由原因与结果思考“轴”

找出分析的“轴”的方法

3.3 步骤二：意象具体化

填入数值建立意象

表达涵义

3.4 步骤三：清楚指出获得数据的方法

该如何获得数据？

《麦肯锡教我的思考武器》

作者的提醒：从知觉的特征看到分析的本质

4、成果思考

4.1 什么是产生成果的输出？

不要贸然纵身跳入

不要“先有答案”

4.2 剖析难题

交出成果的两个难题

难题1：无法得出想要的数值或证明

难题2：以自身的知识或技巧无法让界限明确

4.3 明快找出答案

拥有多个办法

重视循环次数及速度

5、信息思考

5.1 实现本质性和简单化

5.2 推敲故事线

三个确认程序

程序1：确认逻辑结构

程序2：琢磨流程

程序3：准备好“电梯演讲”

5.3 琢磨图表

技巧1：彻底落实“一图表一信息”原则

技巧2：推敲纵向与横向的比较轴

技巧3：整合信息与分析的表达

【观点】

弄不清目的而单纯使用工具很危险。

不要烦恼。有时间烦恼，不如花时间思考。

工作是为了产生成果而存在。

思考必须以“能够找出答案”为前提。

【问题】

怎样产出真正有价值的成果？

思考和烦恼有什么不同？

为什么人即使拥有相同的经历，却有不同的感觉？

【延伸】

《精神与物质——分子生物学可解开生命谜题到什么程度？》，利根川进

36、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第34页

用语言或文字表达时的重点

1.加入“主语”和“动词”。句子越简单越好，因此简单又有效的方法就是“用包含主语和动词的句子来表达”

2.用where what how 取代why。好的议题句型是where what how “哪一边？”目标在哪里？该做什么？

《麦肯锡教我的思考武器》

该避免什么？该怎么做？why的句型中没有假说，对于究竟想要弄清楚什么问题的是非黑白并不明确。

3.加入比较句型。用对比的句子表达，想要找出什么问题的答案就全部变得很明确。如果需要查明“xx是A还是B”的议题，与其用“xx是B”的句型，不如用“某某并不是A，而是B”

37、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第1页

《麦肯锡教我的思考武器》读书笔记PPT
源文件下载链接，请戳：<http://yun.baidu.com/s/1eQeLCGE>

本读书笔记由微博@欣沐阳 制作。
系列图书笔记分享在微博@读书笔记PPT。

38、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第1页

工具箱：

逻辑树logical tree\

彼此独立 互无遗漏MECE\

架构framework\

#If all you have is a hammer,everything looks like a nail#

39、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第34页

议题、文字都要语言化 看见议题并对其建立假说之后，接下来，就要化为语言或者文字。如果一时语塞讲不出来的地方，就表示没有找到议题的所在，换句话说，这就是还没提出假设就想直接着手进行的结果。

世界上的人大致分为视觉思考型和语言思考型，前者大致可以理解后者所说的内容，但后者几乎无法理解前者。世界上属于语言思考型的人占多数，所以视觉思考型的人若不能对自己打算处理的议题加以寓言化，将大幅度降低团队的生产力。

40、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第8页

我之所以能三年九个月的时间过关，一半要归于好运，另一半要归于我在麦肯锡学到的思维训练和问题解决的技巧。

41、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第25页

昨天又熬夜了的努力方式，在这个追求“有价值工作”的世界里，根本没有必要。

42、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第27页

《麦肯锡教我的思考武器》

专业工作者的工作方式，与“劳动时间越长，赚的钱越多”这种劳动者或工薪族的想法形成对比：不以劳动的时间，而是凭借“造成变化的程度”获取报酬或评价；或者说，存在的意义取决于“可以产生多少有意义的输出。像这样开启专业工作者生存之道的开关，正是打下产生高生产力的基础。

43、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第19页

一般人看到问题，很容易首先就想到“赶快找到答案”，但是，真正首先应该做的是判断解决问题本身，也就是查明议题。然而，这可能是违反人类本能的问题解决法。

44、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第43页

1.掌握第一手信息

2.掌握最基本的信息：不要搜集过头或者知道过头，一旦超过某个限度，吸收新信息的速度就会下降，就算投入大量的时间，得到的效果也不会等比增长。

45、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第7页

看不清本质谁都有这样努力蛮干然后告诉自己我很努力了的时候

46、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第2页

“烦恼”是以“找不出答案”为前提“假装思考”。

“思考”是以“能够找出答案”为前提，有建设性的真正思考。

一旦发现自己正在烦恼，就马上停下、立刻休息，并且培养能够觉察自己正在烦恼的能力。

——其原因是，“以你们这么聪明的头脑，不只十分认真，而是超级认真地思考，仍然想不明白的话，就请先停止思考这件事会比较好，因为你很可能已经限于烦恼之中了”。

一旦明确议题后，就要转化为文字。若不使用语言或文字，人类会很难进行明确清晰的思考。

“将议题转化为语言或文字”——必须刻意进行自我训练。

47、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第6页

烦恼是以“找不出答案”为假设前提的“假装思考”，思考是以“找得出答案”为前提，有建设性的真正思考。所以我常常建议身边的朋友，一旦发现自己正在烦恼，就马上停下来，立刻休息，并且培养自己能够察觉自己正在烦恼的能力。不要烦恼是最重要的工作信条，在听过我这句话的年轻人中，大多数人从了解这句话的真正意义到真正投入实践当中，需要花上一年的时间。可是在那以后，大部分的人都告诉我，在安宅先生告诉我的事情中，不要烦恼这一点最深奥。

48、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第59页

把大议题分解成小议题，而这小议题之间的关系是“彼此独立，互无遗漏”，就形成了一个故事

《麦肯锡教我的思考武器》

线，故事线的关系有两种，一种是并列，就是一个议题有几种论据，每一个论据都包括理由、具体实施方法，这几种论据一起以并列的形式支持该议题；另一种关系是通推导的关系，即一个议题下面有几个课题，这几个课题需要论据去深掘，最后综合得出结论支持该议题；

49、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第11页

【摘抄】

以周一到周五为时间轴，常常会出现的情况

1. 因为不知道方法而一筹莫展
2. 仍然焦头烂额
3. 暂且先到处搜集可能有用的信息及数据
4. 继续搜索
5. 淹没在堆积如山的资料中，再次陷入一筹莫展，焦头烂额的困境

为解决此问题

用"从议题开始"的解决方式，如果是必须在一星期之内就要有输出的案件，分配流程如下图循环：

*无论积累多少经验，也很难只尝试一次就突然产出高水平的输出。

因此重要的是将这个循环“迅速绕完，并重复多次”，这才是提高生产力的关键。绕完一次循环以后，可以看出更深一层的论点，再以其为基础进行下一个循环。

"from issue" loop

50、《麦肯锡教我的思考武器》的笔记-第21页

假说才能让原本单纯的提问，摇身一变成为有意义的“议题”。

只要没提出假说，在讨论的阶段与想出答案的阶段，就无法确定甚至无法发现上述内容是否明确。建立假说才能第一次明确真正需要的信息以及要做的分析是什么。

《麦肯锡教我的思考武器》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com