

谈谈横向思维与经营管理创新

■ 戴春勤 兰州理工大学人文学院

[摘要] 横向思维是与纵向思维互补、对立的思维方法。横向思维的具体形式有间接中的、绕道而行、以退为进和以进为退等几种类型。横向思维在经营管理中的有显著的创新作用。

[关键词] 横向思维 纵向思维 经营管理 创新

剑桥大学教授爱德华·德·波诺1967年首次提出横向思维的概念,并进行了系统阐述。横向思维(lateral thinking)与纵向思维(vertical thinking)是相互联系一对范畴,只有在相互比较中才能获得深入理解。“lateral”一词,除了横向、水平的含义外,还有侧面的、旁边的等含义。“vertical”一词,除了纵向的含以外,还有直立的、垂直的等含义。因此,如果将“lateral thinking”译为“横向思维、侧向思维、或者水平思维”,则可把“vertical thinking”译为“纵向思维、直向思维、或者垂直思维”。二者主要区别可归纳为以下:

纵向思维	横向思维
作选择	促生成
重要的是正确性	重要的是丰富性
通过排除其他途径来选择一条途径	不是选择途径而是试图开辟其他途径
分析的	启发的
按部就班	可以跳跃
思维的每一步必须正确无误	不必
使用否定堵死某些途径	没有否定
思维集中于一点,排除一切不相干因素	欢迎偶然闯入的因素
所使用的范畴、名称是固定的	不必
遵循最有希望的途径	探索似乎最无希望的途径

以上诸方面对比,给出解横向思维与纵向思维理论的确切含义。需要说明的是,由于纵向思维往往把注意力直接固定在思维对象本身,因而忽视了与之相关的关于侧向、间接的信息。横向思维则强调,也要重视对与思维对象相关的侧面、间接信息的注意与感知;如果不能从正面直接地解决问题,可以从侧面间接、迂回地解决问题。

因此,横向思维也可称之为“迂回思维”,其具体形式有以下几种类型:间接中的、绕道而行、以退为进和以进为退。我们举例说明。

有一家公司新搬入一幢摩天大楼,不久就遇到了一个难题。由于当初楼内安装的电梯过少,员工上下班时经常要等很长时间,为此怨声不断。公司老总于是把各部门负责人召集到一起,请大家出谋划策解决电梯不足的问题。经过一番讨论,大家提出了种解决方案。第一种提高电梯上下速度,或者在上下班高峰时段,让电梯只在人多的楼层停。第二种各部门上下班时间错开,减少电梯同时使用率。第三种在所有的电梯门口装上镜子。第四种装一部新电梯。如果是你,会想到哪种方案?

如果你想出的是第一、第二或第四种,那么你的思维方式是属于垂直型的常规思维。如果你提出的是第三种,那么你的思维方式是水平型的创新思维。垂直思维是一种常规的思考方式,解决问题的视野过于狭隘,而横向思维却能抛开思维定势,萌生出人意料的新方案。经过慎重考虑,该公司选择了第三种方案。该

方案付诸实施后,员工乘电梯上上下下,再也没了抱怨声。

原来,等着乘电梯的人一看到镜子,免不了开始端详自己的镜中形象,或者偷偷打量别人的打扮,烦人的等待时刻就在镜前顾盼之间悄悄过去了。该公司的难题固然是由电梯不足引起,但也与员工缺乏耐心不无关系。该公司没有采取直接的措施解决目标问题(电梯不足),而是从考虑解决与之相关的一个间接问题(员工耐心问题)入手,更有效第达到了最终目的。这就叫“间接中的”。间接中的作为迂回思维的一种创新方法是指,面临新的难题,有时可以不采取直接解决问题的措施,而是考虑以解决某个相关的其他问题为手段,以求代价更小、或者效率更高地最终达到解决问题的目的。

限于篇幅,简单介绍其他三种类型的迂回思维方法。

1. 绕道而行。绕道而行是指这样一种创新思维方法:当思考如何解决某个问题遇到了难以克服的障碍时,步谋求直接去消除障碍,而是有意识地走一条曲折的Z字型道路,以求避开或者越过障碍,使问题的解决降低难度,减少代价,取得更好的效果。

2. 以退为进。以退为进是指这样一种创新思维方法:在所思考的问题上,如果暂时不能或不宜有所“前进”时,可考虑采取某种与自己的愿望或利益相抵触的做法,即有所“后退”或“退让”,从而积蓄力量,创造条件,待时机成熟时再向前推进,以最终达到解决问题的目的。也就是,“必先与之”而后“取之”。

3. 以进为退。以进为退是指这样一种创新思维方法:当必须在所面临的问题上有所后退或者采取守势时,考虑采取一定的主动进攻的措施,以避免或减轻后退可能造成的损失;或使原来所处的被动的守势、劣势,得以转变为主动的攻势、优势。

在实践中要正确地运用横向思维方法,有效地发挥其创新能力,必须和纵向思维方法联系起来。

第一,横向思维是纵向思维的对立面。纵向思维是一种习惯和思维定势;而横向思维则必须有意识地、自觉地破除习惯和思维定势。第二,横向思维对纵向思维具有互补性。德·波诺当初创立横向思维的概念,目的就是针对纵向思维的缺陷,提出与之互补的对立的思维方法,而纵向与横向的结合,又确实能使思维变得更加科学。

参考文献:

- [1] 爱德华·德·波诺:《横向思维》. 东方出版社, 1991年
- [2] 卢明森:《创新思维学引论》. 高等教育出版社, 2005年
- [3] 傅世侠等:《科学创造方法论》. 中国经济出版社, 2000年