

如何培养分析能力

●使你更聪明、更成熟、更有自信●孙英陆 编著



如何培养分析能力

●使你更聪明、更成熟、更有自信·孙英陆 编著

开拓者丛书
如何培养分析能力
孙英陆 编著

*

鹭江出版社出版
(厦门市莲花新村观远里19号)

福建省新华书店发行
福建新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 5.25印张 2插页 104千字

1990年3月第1版

1990年3月第1次印刷

印数: 1—15,000

ISBN 7—80533—288—6

C·29 定价: 2.10元

目 录

第一章 不可或缺的分析力

1. 面临以分析力决定胜负的时代……………(1)
2. 缺乏分析力则无法生存……………(2)
3. 有人靠分析力吃饭……………(4)
4. 头脑好的人就是有分析力的人……………(6)
5. 正确的判断行动是由准备的分析产生……………(7)
6. 学习分析为灵感好坏之关键……………(9)
7. 拥有分析力就能预测吗……………(10)
8. 每个人都要有分析社会动态的能力……………(11)
9. 工作能力强的人就是分析力强的人……………(13)
10. 好的人际关系从分析自己和他人开始……………(16)

第二章 了解分析的本质

1. 分析的三个阶段……………(18)
2. 首先从“分开”谈起——分析的第一个步骤……………(19)
3. 对分开的部位进行了解——分析的第二个步骤……………(20)
4. 最后组合——分析的第三个步骤……………(22)
5. 分开、了解、组合要一次完成……………(24)
6. 情报越多越好……………(26)

7. 容易处理的图解方式·····	(28)
8. 要素少的话更容易了解·····	(30)
9. 扩大差异的分析法·····	(32)
10. 使用卡片分析的方法 (一) ·····	(34)
11. 使用卡片分析的方法 (二) ·····	(35)
12. 把分析结果用方程式表现就会更清楚·····	(37)
13. 分析的副产品也大有用处·····	(39)

第三章 了解分析的专门技巧非常有用

1. 懂得专门技巧就可以实地应用·····	(42)
2. 何谓分析的正解·····	(44)
3. 把握问题真正重点的 KJ 法·····	(46)
4. 应用范围广泛的“ABC 分析”·····	(48)
5. 最适合整理问题的“鱼骨分析”·····	(50)
6. 着眼于机能的“价值分析”·····	(52)
7. 为了要确认分析结果所做的模拟实验·····	(54)
8. 以“集团思考”做为集团分析技巧·····	(55)
9. 从行动的分析来做步骤计划“PERT”·····	(57)

第四章 要把握时势

1. 正解并非只有一个·····	(60)
2. 小的变化很难看出·····	(62)
3. 世态的分析结果可以说明社会变化·····	(63)
4. 时常考虑“入口”和“出口”·····	(64)
5. 不可忘记努力收集活的情报·····	(65)

6. 报纸上的读者来信是宝山·····	(67)
7. 要学习了解巨大指标的能力·····	(69)
8. 发现先行指标而加以追踪·····	(70)
9. 分析代表人物就能推测将来·····	(72)
10. 小说家和大众戏剧的观点·····	(74)
11. 依记述分析社会的方法·····	(76)

第五章 公司的现状和对将来的预测

1. 每隔三年或五年就要分析自己的公司·····	(78)
2. 是否真正赚钱取决于——收益性分析·····	(79)
3. 公司的周转是否灵活——安全性分析·····	(81)
4. 是有发展性的公司吗——发展性分析·····	(83)
5. 总经理是公司的一面镜子·····	(85)
6. 若没有优秀的人才, 公司就无法发展·····	(86)
7. 也要分析商品及研究开发·····	(88)
8. 阳光照射中的产业·····	(90)
9. 社会对你的公司有什么看法·····	(92)
10. 卫星公司·····	(94)

第六章 洞察工作本质的分析力

1. 有分析力才能解决问题·····	(96)
2. 把握工作本质的分析重点·····	(98)
3. 工作要从模仿别人开始·····	(100)
4. 取得方法的能力·····	(102)
5. 以PERT分析工作的次序·····	(103)

6. 为了提高工作的素质.....(104)
7. 提高效率的分析要点.....(106)
8. 时机的判断很重要.....(107)
9. 以正确的分析力做工作的评价.....(109)

第七章 分析别人的眼光

1. 要了解难懂的人.....(111)
2. 第一印象判断之正确与否.....(112)
3. 分析动作、脸色,就可了解对方的心理.....(113)
4. 单看嗜好便知个性.....(115)
5. 视其所交的朋友如何就可以评定他.....(116)
6. 在游戏中可清楚地看出个性.....(117)
7. 分析生活史.....(118)

第八章 了解真正的自己

1. 看清自己就会稳定.....(120)
2. 是否真正了解自己.....(121)
3. 要如何分析自己.....(123)
4. 探究自己真正喜爱做的事.....(125)
5. 注视自己的将来.....(126)
6. 借用他人的眼光来分析自己的事.....(127)
7. 温故知新.....(129)
8. 由收集的书中分析自己.....(130)
9. 成为“强人”的分析方法.....(131)

第九章 分析力在家庭生活中的应用

1. “分析力”在日常生活上的应用.....(134)
2. 成本计算.....(135)
3. 有分析力就可减少浪费.....(137)
4. 厨房就是工厂.....(138)
5. 饮食就是分析作业.....(139)
6. 家计簿的分析.....(141)
7. 应用分析力管教子女.....(142)
8. 分析健康.....(143)

第十章 提升分析力

1. 要活用字典.....(145)
2. 制成名单.....(146)
3. 为制造基本单位而准备.....(147)
4. 和他人做投球游戏.....(148)
5. 当作是益智游戏.....(150)
6. 常保赤子之心.....(151)
7. 养成有效思考的习惯.....(153)
8. 不可忽略排泄物.....(155)
9. 用比喻来思考.....(156)
10. 记下中外格言和古谚.....(158)
11. 重新考察“分析力”.....(159)

第一章 不可或缺的分析力

1. 面临以分析力决定胜负的时代

情报就是力量 俗云“知识就是力量”，意思就是说，知识丰富的人为强者。此处所说的知识，即是指情报而言。换句话说，“情报就是力量”这句话已成为决定胜负之关键。

确实，在昔日的社会中，情报量若多于他人，所掌握之情势亦较为有利。如印第安人中的长老，由于岁数较大，阅历丰富，情报量亦多，因此能够受到族人的拥戴。又如巫师，对医学及药品方面的知识较一般人丰富，以致备受族人尊敬。当然，在战场上能充分掌握敌人之情报时，往往也能够得到最后胜利。

例如，战后的日本，因经济迅速起飞，故其国内各大企业，争相取得美国的商业情报，哪家公司捷足先登，就容易占尽便宜。因此，为了情报竞争，广告企业亦出现此种情形，有了丰富资料的公司，就能计划出更好的广告，因而在企划竞争上独占鳌头。至于如何及早得到正确的情报，就得要靠分析力来决定胜负了！

靠分析力来区别 既然仅凭情报已无法分出胜负，那么该靠什么呢？当然就非得靠分析力不可了！情报的数量和品质既已拥有同样条件时，能够导出什么样的结论？并订出什么样的方针呢？事实上，这些做法的速度就是现代和将来时代中分出胜败的转折点。

至于将来分析力会变得更重要的主要因素是，今后可以收集到的情报一定越来越多，也可以说是情报公害。情报过多，很容易产生反作用，因为其中有些免不了会相互矛盾，错误的情报也会增多。此时若想从各式各样的情报中选择最正确的，以便找出结论和方针，最重要的便是具备分析的能力！

从博知型到分析型 公元1976年，日本出版界有位作家界屋太一，他写了一本小说《疏忽》，内容是描述假若有一天，石油输入大量减少的话，这个社会将会变成什么模样。他用很丰富的资料做例子；而且，所有的资料都是公开性的，也就是说任何人都可以拿得到的，而作者就只有靠他的分析力、结构力及想像力，把这些资料汇集、整理，写出了这本具有冲击力的小说，这就是一个成功的例子。

情报社会开始时，拥有大量情报的人——也就是博知型的人——非常吃香；可是，随着时代的演变，仅具有大量情报，还是不够，因为情报不但要多，同时还须能迅速、正确地解决问题。只有能够达成目标的“分析型”的人，才能够在这个时代中立足。

2. 缺乏分析力则无法生存

每个人都需具有分析力 分析力强的人，才能够取胜对

方。不过，分析力并非什么特殊的能力，每一个人都具有这种能力，也可以说是每一个人每天都会使用到的能力，只不过有些人是在无意识下使用，自己并没有感觉到罢了！当然，分析能力不强的人也有，这种个人差异总是免不了的。

例如：一面驾车，一面收听交通情报，而脑中想着要走哪条路线，才能避免繁杂的交通状况，到达目的地。此时就要利用情报配合街道图，加以分析、判断。若是缺乏分析力的人，这时只有选择人、车较少的马路，说不定绕了个大圈子，反而更浪费时间。相反地，每天上下班的人，总会分析着怎样安排搭公共交通车的路线：如空位比较多的车在哪儿搭，比较靠近目的地的站牌应属何种车辆，这种车辆的班次多不多，要在什么地方换车……等等的问题。如此，对上下班路线的选择，也需要动用分析力，判断要怎样才能舒畅愉快并迅速地到达目的地。

家庭主妇也需要分析力 家庭主妇平日到市场去买菜，也曾无意识地运用分析力，在她的脑中会想：今天的菜单是什么？该买些什么材料？数量需要多少？同样的物品，哪一家商店的价格比较便宜？如果得到了消息，某一家商店正在大拍卖，价格非常便宜，也许为此立即改变菜单等等，像这样，亦须多方运用分析力，因为她的目的是要烹调出价钱便宜，营养美味的食物，如此，人们才会夸她是一位能干而又贤慧的家庭主妇。

小孩的游戏也需要分析力 有些小孩子的游戏，也须动用相当的分析力。例如七巧板，位置错误了就无法拼成，所以，还没开始之前，就要对各部位和整体的关系作精确的观

察及分析。另外，一些扑克牌的玩法虽然很简单，可是分析力的高下，往往能影响胜负。

也许有些人会认为，只有在研究有关业务方面的情报、书籍或报纸，才须动用分析力，可是，正如前述，每个人无论是在游戏时或日常生活中，都会无意识地动用分析力。

所以，正确的分析方法和顺序，是针对各种场合的对应分析来做要点之了解与体会，以便对日常生活就能够作正确的判断而展开行动，如此才能享有舒畅的生活。

3. 有人靠分析力吃饭

从医生到评论家 分析力并不是一种特殊能力，但是，在现今的社会上，确实有靠此能力吃饭的人。

例如医生，就是靠分析力来工作的人。在其医治病人时，往往重复地运用诊断和分析能力。例如对前来求诊者，先观察一下病患的症状，而后测定脉搏、体温，作排泄物的检查，血液检查，测验心电图，然后将结果一一分析，最后下诊断，决定病名。也许有人会在暗地里说，医生只是靠检查来诊断病人，可是，若没有专门性的知识及技术，也是行不通的，无论欠缺哪一项，都无法成为救世济人的医生。

司法有关人员，也是靠分析力进行工作的。我这么说，也许读者会感到意外，让我举个例子来说明吧！譬如警察在案发之后，先详细搜查以取得证据，然后依分析而提出嫌疑者，从证据中来推测犯人，如此，再悬疑的案子，也能如抽丝剥茧般地水落石出。而这些，确实是靠分析力来完成的。

法院的检察官，要对送来的嫌疑犯先进行调查，判断是否能够依法起诉，这当然需要靠分析力了！法庭上的推事，也得要对证据分析一番，才能宣判有罪与否。另外，律师也是靠分析力为客户争取权益的。

棒球评论家或解说家，也是靠分析力做决断的。例如棒球评论家在看了打击者挥棒的姿态后，便可下评论：该选手肩膀用力过度，右边手肘抬得太高，或是眼睛瞄准之处有所偏差等等。像这样做各种缺点的分析，确实令人信服。

说来，小学老师也是属于同一类型的人，他们必须针对小孩子的能力或个性作分析，并想出最好的教导方法，同时，还要进行升学指导，这种影响所及，将成为小孩子一生重大的转折点。

厨师也须运用分析力 厨师在烹调时，亦须动用分析力，不但要考虑客人的喜好，还要考虑使用的材料，对这方面做了分析，才着手计划菜式，然后提供顾客一份美味可口的菜单，否则顾客就不会欣赏。因为，没有分析力的厨师，就是愚蠢而不受欢迎的。

在业务竞争日趋激烈的今天，更需要分析力。例如：各个超级商店依照其分析力的强弱，便能察觉推销额的差别。要知道，客人所喜欢的究竟是什么物品，珍贵的？还是便宜的？这些都必须事先分析好以便随时应付。如此说来，除了推销员之外，人事管理员、店员、宣传员以及收款员，还有经营者、管理者，都需要具备分析力。简单的说，在现今这种时代，没有分析力的话，就没有办法生存下去。

只靠分析力就可作生意 三百六十行中，也有以分析力

创业的。这种行业，有些是自古就有，也有些是随着时代潮流而出现的。例如：化学产品的分析公司在现代生产繁盛的时代就非常吃香，其重要性也越来越高。有些研究专员，就以经济分析、行情分析作为营业项目。咨询公司就是专作市场分析、消费者分析、流通分析等等的一种新行业。这么说起来，靠分析力来吃饭的人，竟是出乎意料之外的多！

4. 头脑好的人就是有分析力的人

从情报导出方针的过程 我们常说：“那个家伙头脑真不错！”这句话除了赞许该人聪明之外，还佩服其脑筋转得很快，能够举一反三，闻一知十。利用这些表现，可以得到的结论是：得到情报之后，在研讨方针及做结论时，都进行得很顺利的人，就是所谓头脑好的人。

我们常可自别处收集一些情报，并做判断后再采取行动，至于头脑好的人，在得到情报资料时，和一般人无异，可是，以后的情况就不同了！头脑好的人，所做的结论和方针，都是既准确而又具有独特性的。而且，从得到情报至做出结论而后决定方针，所需要的时间也比普通人来得短些。

诸如以上情形，虽然得到的情报资料相同，而所产生的效果却往往不同，此乃因人脑之运用灵活与否所致。

阿基米德的头脑 头脑好的人，从情报报导出结论时，所发生的错误较少。例如：阿基米德有一次泡在浴缸中，忽然看到浴缸中的水向外溢出，马上动起脑筋来，于是发现了阿基米德原理。像这样，看到了浴缸中的水溢出现象，就

马上和自己的研究课题产生了连锁反应，而且能够把这个现象理论化。具备了这种优秀能力的人，就是头脑好的人。

环顾我们的四周，同样也有很多头脑好的人。这些人的共同点，就是对情报方面的分析能力（如看了洗澡水溢出浴缸，就马上把握机会）强，而能把所遭遇的事物，和自己的课题，作成连贯的体系。

人类脑细胞的数量，在个人之间的差异并不大，所以，头脑的好坏，完全是靠细胞使用的方法而产生优劣，只要磨练分析力，就能够很有效率的使用脑细胞。

5. 正确的判断行动是由准确的分析产生

分析和行动 分析的目的，是为了采取正确的行动，若能时常采取正确行动，就能够取胜于竞争的对手。倘若不是以行动作为前题来分析的话，很有可能会变成为了分析而分析的情况。

学者或研究专家，有时候是以从事分析为目的的。若是仅因个人兴趣关系，则往往只要加以分析就可以了，而不必过分重视结果。可是，在生活或业务上的分析，就必须要得出结论，切不可忘记，这是为了采取行动所作的分析。

例如：气象预报说今天会下雨，所以，要带把伞出门才是正确的判断，可是，万一气象预测错误，所带的雨伞就变成了废物。当然，你也不必为此感到懊恼，因为，带着雨伞出门的人，必定不只你一个。

凡人若能把结果的可能性，作多方面的考虑，那么，发

生了不测事态的时候，也能够从容地应付，这就是分析的效用。

计划、行动、观察 一个人的行为，可以用计划、行动、观察这一系列的循环来考虑。在计划的阶段中，只要分析得对，那么，行动的阶段一定不会发生错误，重要的是，行动结束之后，在观察的阶段上，要作分析评价，把做得好以及做得不好的每一部分，一一加以分析，这对于下一次的计划很有帮助。

——从事一计划的分析工作时，最主要的是对行动阶段上的目标指示，必须事先有深入的认识，而后才能准确地达成。不要只是为了分析而分析，应该是为了行动而分析，所以，与行动的目标保持密切的关系，是绝不容许忽视的一件事。我们的行动，总是要朝着某一个目标来进行，所以，正确的分析，就是为了要产生正确的行动目标。

印象和分析 例如：头一次出去逛街或旅行，必定会先看一些旅行指南、地图，或听听别人的意见和情报资料，从情报中来分析时，我们的脑中，已对此陌生的环境产生了某种程度的印象。为了要让这种印象更加清晰，就要多收集一点情报资料，然后，把想要参观的场所提出，再依据地图来计划参观的顺序及路线。

在行动的阶段上，往往就是靠着观察阶段的分析所产生的印象而加以实际体验。所以，分析力的成功与否，就是靠印象的建立是否正确深刻而定。

千万不要为了分析而分析，而先要确定目标之后，再来分析。

6. 学习分析为灵感好坏之关键

灵感和工作 曾经有如下的实验：过去一年之间，有一成长率很高的企业与一成长率很低的企业，其经营者参加了由电脑所提出的问答测验。

结果显示，成长率高的一组，所猜测的比率远比成长率低的一组来得高。

灵感本是天生的，和头脑的好坏、以及工作能力的高低与否并没有直接的关系——这是某些人的意见，但由上述实验的结果，此一见解很快就可被推翻。

日本作家中山正和写了一本书，叫做《灵感的构造》，他是在培养灵感的技巧方面，首先开发NM法的人。中山正和先生对灵感提出如下两项重要事情：

(1) 灵感之所以会发生作用，总是在专门范围中。

(2) 虽然做的是同样一件事，可是，有的人灵感很好，而有的人就很差。

从第二项事实来看，灵感是先天性的，可是，再从第一项的事实看来，灵感确实是靠后天训练而得以逐渐提高的。

灵感是对分析的体验 灵感在专门范围中，比较容易发生作用的意思是指处理起来很平常而且很熟练的状态。因其所拥有情报量比较多，且在平常就已经无意识地、反复地体验了好几种状况的分析，因此对于各种问题都能够迎刃而解。

—— 某一贸易公司，针对着商业宣传广告的问题，做了两种