

面对各种复杂问题，如何正确而迅速地处理？处理的要诀如何？此乃本书探讨的主题——如何培养优异的判断力？

谦田胜 高桥磐 著 树人编译

判断力

运筹帷幄法则



判 断 力

——运筹帷幄法则

谦田胜 高桥 磐 著
树人 编译

南海出版公司

1990·海口

判 断 力

——运筹帷幄法则

作 者 谦田胜 高桥磐

编译者 树 人

责任编辑:宋彦宗 张爱国

装帧设计:张 迅 端 砚

南海出版公司出版

吉林省新华书店发行

长春新华印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 6.75 印张 150 千字

1990 年 4 月第 1 版 1990 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—15 000 册

ISBN 7—80570—041—9/G·7

定价:3.50 元

目 录

上篇 判断的前提是分析

第一章 随时随地运用分析能力

1 分析力竞争的时代已来临	1
2 没有分析力就难以生存	2
3 利用分析力谋生的人	3
4 有分析力便有好头脑	5
5 正确的分析才能正确的判断	7
6 培养分析能力	8
7 有分析能力才能预测	9
8 要有分析社会动态的能力	11
9 善于工作就是善于分析	12
10 从分析自己和别人开始	14

第二章 了解分析的真正意义

11 分析的三大阶段	17
12 先从分解开始—分析的次序 1	18
13“理解”要“分解”的事物—分析的次序 2	19
14 最后需要的是“组合”—分析的次序 3	21
15 一次完成“分解”、“理解”、“组合”三阶段	22
16 资讯愈多愈好	24
17 用图解说明资讯	25
18 归纳资讯以便了解	27
19 将差异明显化	28

20 使用卡片分析法 1	28
21 使用卡片分析法 2	30
22 用方程式来表现分析的结果	31
23 多加利用分析的副产品	32

第三章 认识分析的专门技巧

24 学习分析的专门技巧	35
25 利用分析的正确解答	36
26 能显示问题症结的“KL 法”	38
27“ABC 分析法”	40
28“鱼骨分析法”	42
29“价值分析法”	43
30“模拟实验法”	44
31 集体创造思考法	46
32“PERT 法”	47

第四章 掌握社会动态

33 正确答案并非一个而已	50
34 不容易看出来的小变化	51
35 分析社会现状有助于了解社会	52
36 考虑“输入原因”和“输出结果”	54
37 多收集一些“活的资讯”	55
38 重视报纸上的读者投书	57
39“巨视性指标”的读解力	58
40 发现“先行指标”再加以追踪	60
41 分析“代表群体”	61
42 兼具小市民与历史学家的观点	63
43 依照记述来分析社会动态	64

第五章 透视现在与未来

44 每三、五年对公司做一次评估	66
45 利益性分析	67

46 安全性分析	68
47 成长性分析	70
48 经营者是公司的明镜	72
49 优秀人才是公司不可缺少的利器	73
50 分析商品,研究开发力	75
51 现在景气好的产业,未来	76
52 社会用什么眼光来看你的公司	78
53 与自己有关的公司为何?	79

下篇 熟练掌握判断力

第六章 训练判断力的基本原则

54 判断、果断、独断、妄断	85
55 分辨一般事件与偶发事件	88
56 人生是一连串的抉择	88
57 企业管理乃一种判断业	89
58“运气”得靠判断经验累积而得	90
59 分辨宏观经济与微观经济之不同	91
60 培养职业性判断	92
61 权限较大,负的责任也较大	94
62 能正确判断才能开拓新世界	95
63 判断力是决定人才的要件之一	96

第七章 情势判断的十要素

64 对身边的事物做细微观察	98
65 从细微的变化了解大势所趋	99
66 经由新闻报导做判断	99
67 具备预防判断力	100
68 借时差预测明日的情势	101
69 扩大至极限的极至判断术	103
70 根据专家的经验判断	104
71 站在客观的立场判断	105

72 掌握自己的未来	107
73 事前判断以洞察未来	108

第八章 培养顺序判断力的十个条件

74 从众多问题依重要性排列	110
75 愈能干的人愈能悠闲自在	111
76 活用 QC 与 ABC 分析法	112
77 活用笔记簿及备忘录	113
78 按优先次序判断能决定效率	115
79 以消费者的立场更易明了重点	116
80 对紧急事件的判断法	117
81 擅于委任即擅于判断	119
82 从身边的事做起	120
83 人生价值的选择	121

第九章 培养正确价值判断之十法则

84 依需求的阶段来判断事物价值	123
85 洞悉无价之宝的真谛	124
86 稀有物的价值随时代而改变	125
87 依满足的内容决定人生等级	126
88 依休闲活动判断人生观	128
89 工作的价值决定生活的意义	129
90 摆脱物质的价值观是幸福之道	130
91 丰富的思想传达是成功的第一步	131
92 不要以头衔或地位判断价值	133
93 人生的意义在于创造力之发挥	134

第十章 人性判断的十法则

94 切勿以第一印象判断人	135
95 人才必有瑕疵	137
96 能信守微小约定的人值得信赖	138
97 同类易互相排斥	139

98 人的心理状态会流露于外	140
99 从小动作可判断人的个性	141
100 语言习惯也能反应个性	142
101 发觉新人潜在的才能	143
102 鉴定人才的八要素	144
103 以志气决定人性	145

第十一章 指导日常业务的十原则

104 了解部下失去信心的原因	147
105 洞察部属的反常行为	148
106 部下犯错时是否应责备?	149
107 确知属下犯错时该如何?	150
108 不满意部属的报告书时该如何?	151
109 部属向上司借钱时该如何?	152
110 如何使热恋中的男女恢复冷静?	152
111 如何不被欲望冲昏头?	153
112 被上司特别注意时该如何?	154
113 如何判断自己的将来?	155

第十二章 避免毫厘之差的判断十原则

114 失之毫厘,差以千里	157
115 直觉是由经验累积而来	158
116 士气是决胜的关键	159
117 准备周详是致胜原因	160
118 客观、彻底的思考	161
119 摆脱以自我为中心的观念	161
120 要有“不入虎穴,焉得虎子”的决心	163
121 勿因事不关己而做错误的判断	164
122 要重视本质	165
123 人生就是一连串的判断	166

第十三章 不容许预先判断的十个方向

124 避免方向失误的直觉	168
125 无法预测未来时不妨回顾过去	169
126 直觉失常乃无意识引起的	170
127 集中众人的智慧	171
128 请教他人意见的好处	172
129 活用判断命运的直觉	173
130 切勿轻视后生晚辈	175
131 注意外行人的构思	176
132 凡事都有可能实现	177
133 凡事达观自可处之泰然	178
 第十四章 强化决断力之十法则	
134 超越自我的果断力	180
135 熟虑断行是决断力的基础	181
136 私心会影响决断力	182
137 要相信一个人的潜能	183
138 能屈能伸也是很好的决断力	184
139 碰壁之处即前进之跳板	185
140 任何强敌必有致命之弱点	186
141 集中全力于今天	187
142 考虑各种立场而作正确的判断	188
143 万物皆以螺旋状存在于宇宙	189
 第十五章 正确地自我判断	
144 切勿自满	191
145 适度的自卑是成长的原动力	192
146 利用自觉培养自信	193
147 以会计方法判断人生	194
148 有健康的身心才有愉快的人生	195
149 有周密的计划才能登峰造极	196
150 确立不偏不倚的人生观	197
151 重新肯定自我	198

152 休闲活动也是自我实现的方法	199
153 认真工作会带来幸福	200
154 判断力的总整理	201

第一章 随时随地运用分析力

1 分析力竞争的时代已来临

虽然资讯是力量 有一句话说“知识就是力量”，意谓：“知识广博的人能超越他人”；话中的“知识”也可以“咨询”来代替，那么就变成“资讯就是力量”。

以前的社会中，拥有大量资讯的人的确能处于优势而占上风。比如说：美国的印第安酋长由于年纪大，生活经验丰富，所拥有的知识当然比别人多，所以才能受到族人们的尊敬；而巫师则比别人具有更多的医学及药物资讯，因而拥有次于酋长的地位。再以战争为例，能得到愈多敌情，取胜的机会就愈大。

从前，大阪的商人因为能早一步知道堂岛米的行情，所以先以低价购运加以囤积，日后再加价卖出，趁机捞上一笔。同样地，第二次大战后的日本企业就跟大阪商人一般，如果能比别人早先得到美国的企业资讯，就能取得领先地位，那时的企业就是如此竞争循环下去。广告亦然，拥有丰富讯息的人，才能订立良好的广告计划，在企划竞争上才能占上风。以前，大家只想如何早点得到更多更正确的资讯，应可说是利用资讯力来竞争的时代。

但是，现在由于大家的资讯能力没有太大的差异，可说已经变成拥有同样资讯条件的时代。譬如说想得知有关行情的讯息，你只要打个电话略事查询，就可清晰明了市场动向，别

说是纽约股市的讯息，连新加坡的橡胶行情，也能够“秀才不出门，能知天下事”。

运用分析，可以拉大差距 既然无法依靠资讯多寡来做竞争，那现代竞争取得先机的关键就在于“分析力”了；只要充分利用分析力，就能拉开彼此的差距。虽然大家都拥有同样资讯的质与量，但如果能正确地分析已得资讯，寻求出结论，再导引出具体的方针，加上速度的快慢，将促使分析力成为现代和未来胜负的王牌。

由于资讯过于泛滥，其中或许夹杂着互相矛盾的资讯，错误的资讯也会藏于其间。如何能在这么多的资讯中挑选正确的讯息，借此导引出正确的结论和方针，就完全要看你个人的分析能力了。

由“博学型”改变成“分析型”的人 1976年，日本作家屋太一的小说“粗心大意”，就是利用丰富的资料来描写进口石油大幅度减少后，会对社会人们造成什么严重的情况，此书所采用的相关资料，全是众所周知的。作者使用任何人都能轻易得到的讯息，运用其优异的分析力及想象力将之加以整理归纳，带给读者很大的冲击。

资讯社会刚开始起步时，许多拥有广泛资讯的博学型人物相当受到尊敬；但时至今日，除了丰富的资讯之外，更要能将问题适时且正确地解决，以便达到目标。所谓分析型的人就能做到上述的要求，而在这个时代崭露头角。

2 没有分析力就难以生存

任何人都要有分析力 今后将是分析力挂帅的时代，分析力的差异，会使自己和他人之间造成一段差距。但分析力绝不是很特殊的能力，它是任何人都具备且每天都使用的，不

过不被人们意识罢了；这多半是因为人们不能体会分析力的影响，或者是使用分析力的效果不太好。

例如，汽车司机常一面驾车一面收听交通资讯，而考虑要走那条路线，以避免塞车及尽快到达目的地，这就是根据资讯和道路地图来分析判断；如果司机没有具备如此的分析力，纵然能挑选交通不拥挤的道路行车，还是有绕远路、花费太多时间的情形。人们常常会在上下班的交通尖峰时间内，无意识的分析在第几节电下车会最靠近出口处；考虑交通人员罢工时，该乘坐哪条路线的车，或者是在哪个车站换车等等。象这样充分利用分析能力挑选利于上下班的途径，就能使你又快又轻松地到达目的地。

家庭主妇也同样要运用分析力 家庭主妇在市场购物时，也应该运用分析力。首先决定菜单，然后再看看同样的蔬菜，那一家卖的比较便宜；或某商店在拍卖青花鱼，就应该变更一下菜单去买青花鱼。如此地运用分析力来购买便宜的食物，才能烧出美味又经济的菜色。

游戏也要运用分析力 我们只要仔细观察小孩子玩的游戏，就知道他们相当具有分析力。例如，塑胶模型玩具如果搞错次序，就不能顺利组合；所以在还未动手之前，就要先将全体或部分玩具加以分析归纳；玩纸牌也是一样，象牌七、心脏病……，这些简单的游戏，也都要靠分析能力才能取胜。

我们往往认为只有在企业上，才需要运用分析力，事实上人们经常在日常生活、游戏中及各种场合无意识的运用分析力。

因此，如果能运用正确的分析法和分析顺序，再配合不同的情况加以体会，于日常生活上就能做正确的判断，这对改善生活品质将大有助益。

3 利用分析力谋生的人

医师、评论家等人 分析力绝不是一种特殊的能力，但也有特别需要此能力来从事工作的人。例如，医师就是靠分析来从事诊断工作，因为他完全要仰赖分析力诊断患者，首先必须详细问出患者的症状，再对患者的脉搏、体温、验尿、验血与心电图的结果加以分析，然后决定病名以对症下药。虽然有人指责现代的医师完全靠仪器检查从事医疗工作，不过专门的知识和技术仍是应该具备的，且医师如果没有分析病情的能力，就失去医生本来的意义了。

与司法有关的人士，也是靠分析力来从事工作。比方说，警察的搜查工作就要搜集证据加以分析，查出涉嫌之人；英国有名的夏洛克·霍姆斯侦探故事，就完全在描述分析力的运用；而检察官的职责就是调查移送地检处的嫌犯，分析此人是否需要公开的审判，以便决定起诉与否；法官则是根据证据来判定嫌犯有无罪责，所以和律师一样，都是靠分析力工作的人。

其他象棒球评论家或解说者，同样要利用分析力来从事工作。例如，棒球专家观察打击者的姿势、肩膀是否过度用力、右肘是不是过于提高、视线目标等来分析其优缺点。

小学老师同样需要依靠分析力从事教学工作，他们分析儿童的能力跟性格，想出一套配合方法做教案，同时做升学的指导，替儿童推荐适合的学校等……，这样的教学法对儿童的一生影响深远。

厨师也要有分析力 厨师也需运用分析力来安排菜单；例如根据顾客的口味来选择食物的项目，以便提供一套完善的食谱；若煮出不合客人胃口的菜肴，表示这厨师没有运用高

明的分析力，所以不能算个好厨师。

在企业的领域里，则完全要依靠分析力。超级市场采购人员的分析力，会影响超级市场的营业额；采购的内容最好是实用、新奇、价钱不贵、能够很快售出购入等效益较好的东西。而其他象人事人员、推销员、宣传人员，接待客户的女职员，甚至经营者，都可说是靠分析力吃饭的。总之，如果没有分析力，就无法安稳的生存在这个时代。

依靠分析力来谋生 如今把分析力做为号召谋生的不乏其人，其实自古以来就存在这种行业，只不过为了适应时代要求而不断推陈出新罢了。比方说，现代的产品太过复杂，于是化学工业公司的“分析中心”，需要性便提高不少。被称为“智囊团”的研究机关，也是以“经济分析”、“景气分析”等来标榜；而研究公司(research)也是以“市场分析”、“消费者分析”、“流通分析”等做号召。你绝对料想不到利用分析力来吃饭的人，竟是如此之多！

4 有分析力便有好头脑

由资讯来源导引出方针的过程 我们常说“那个人头脑很好”，到底什么样的人才算脑筋好呢？有人说就是脑筋转得快、血液循环顺畅、头脑敏锐、闻一知十的人。但我认为所谓“脑筋好”乃是指得到资讯到引出结论与方针的过程良好而言。

人们经常由外界获得的资讯来做判断，再采取行动；头脑好的人跟一般人获得的资讯并无不同，但其处理方式则和别人有所差异；其引出的结论与方针特别正确、有创见，有时还象是全新的资讯，获得结论方针的过程，也比一般人短得多。

输入同样的资料，但却输出不同的东西，生产的速度也不

同。这就表示头脑好的人，能充分利用分析力，以最简便迅速的方式，对问题做最好的处理。

“笨孩子”的判断 有一则题为“笨孩子”的笑话：父亲对孩子说：“你应该多动脑筋，不要一天到晚添麻烦，让爸妈担心，象你这种孩子，真让我头疼。”听了老子的这番话，儿子立刻跑去请大夫；大夫一进门就全身上下地检查他父亲，可是诊断不出病因，正歪着头想：“没有毛病叫我来干嘛？”这儿子看见医师歪头的动作，就飞也似的跑去葬仪社安排丧事……。

笨儿子看到医师歪着头，而推断父亲大概已没希望了，于是赶紧准备后事；以他的立场，他的确是在动脑筋，但是判断却是错误的。这则笑话告诉我们，由资讯导引出的结论，不能说完全正确；或许你也会象那笨小孩一样做错误的判断。

阿基米德的头脑 脑筋灵活的人，不容易犯象笨儿子一般的错误。阿基米德泡在浴缸内洗澡，看见热水溢出，于是发明了“阿基米德原理”；象这种一看到水溢出现象，就连想到自己研究的题目，再给予定律化的人，才真正是头脑好。

我举出阿基米德的例子，只是想以大家都熟悉的例子来说明分析力的重要。我们周围也有许多脑筋很好的人，这些人的共同优点是一看到资讯，就马上将它跟自己的研究题目联贯起来，予以系统化；而这种联贯和系统化的能力，就是分析力。

“笨儿子”发现资讯的能力也相当不错，因为他并没有疏忽医师的任何一个小动作，但因为缺乏分析力，才安排了一场活人葬礼。

人类脑细胞的数量大同小异，而脑筋的好坏，完全是使用脑细胞方法得当与否产生的差异。因此，只要多磨练你的分析力，应该就能有效率的使用脑细胞。

5 正确的分析才能正确的判断

分析与行动 分析的目的是为了采取正确的行动。如果能经常采取正确的行动,就能轻易地击败对手,在生存竞争上便会略胜一筹。我们必须以行动为前提再作分析,不然会有“为了分析而分析”的危险。学者和研究家们以分析为其最终目的,乃属于个人的“嗜好”,但在日常生活、企业界所需要的分析,则是要下结论的分析,而且需要采取行动。

例如,气象报告说明天可能会下雨,正确的判断就是带伞出门;即使预报不准,带伞变成一个多余的举动,但是带伞的人一定很多,所以并不是件丢人的事情。

但前文“笨孩子”所作的错误判断和行动,显然是因为没有做正确的分析,医生歪头的理由有许多种,可能是本身肩膀僵硬,也许原本就有歪头的习惯。我们若根据事情发生的各种可能性,去确认最适当的方法,就不致采取错误的行动。

多考虑可能发生的各种情况,即使产生出人意料的结果,也能正确的去应付,这同样是分析力产生的效果。

计划、行动、检讨与分析 人类的行为可说是计划、行动、检讨三者相互循环而成。如果在计划阶段就有正确的分析,那行动当然是正确的,所以最重要的部分应是行动后的检讨阶段,利用检讨来分析行为的对错及顺利与否,对订立下个计划的帮助很大。

在计划阶段中的分析,必须明确的指出行动的方针。掌握重点,才能决定你到底是为了分析而分析,还是为采取行动而分析。人们之所以会行动,都是根据我们脑中形成的形象(image),因此确切的分析,就是要在脑海中制造确实的行动形象。