

如何培養分析能力

專為解決難題的KJ分析法

孫英陸 編著



81664

C93
88-34



S0261420

如何培養分析能力

經營者叢書
28

國家出版社印行

北京印刷學院藏書
圖書館

內部參考

批判使用

S8805 / 82 (中 1-18 / 206)

如何培养分析能力 (经营
者丛书 28)

BG000210

經營者叢書
28

特價：壹佰貳拾元整

編著者：孫英陸
主編者：王麗芬
校對者：林美玲
發行人：林大坤
發行所：國家出版社
郵 址：○一八〇二七〇七號
地 址：臺北市濟南路二段三十一之十四號四樓
電 話：三九四〇二八二四・三九一〇二四二五
印刷所：三文印書館有限公司
登記證：行政院新聞局局版臺業字第〇六三二號
出 版：七十五年十二月

有著作權・有製版權・翻印必究

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)



S0261420

「經營者叢書」

●序

衆所周知，企業經營的基本精神在牟取最大利潤，以報國救世，在此前提下，我們勢應超越沿傳已久的互通有無經營方式，拓展出適應今日全球交易頻繁，且競爭激烈的商業形態，方能在日新月異的經濟進展下，長迄而有成。

其實，企業經營本就是一項無上的挑戰，更是一種君子之爭的生活藝術。所以，經營者本身除了必須具備優越的經濟頭腦，及豐富的經驗等條件外，觀念的革新、新知的吸取、現狀的改良，更是有抱負的企業經營者應具備的理念。八十年代的經營，不應再專重營業績效，無論任何形態的企業，唯有在營業、企劃、人事、生產、行銷及財務等條件的配合下，方能發揮最大的統合戰力。

本公司有鑒於經營企業之不易與經營者之難為，遂有此「經營者叢書」之發行。不論是著作或譯著，皆為專門性的知識與極具實用價值的經驗論述，誠可謂一流之選。

您，只要懂得吸收體會，必能嫻於運用經營技術，而於實踐的過程中，漸臻理想目標，以獲致最高之經濟效益。

序 言

曾經有一段期間，商業界很盛行「情報化」或「情報化社會」的說詞，人們都認為：對資料的判斷力，可左右一家公司的勝衰，也可做為一位工作人員的指針。可是最近，情報這個字眼好像每況愈下，不再像以前那般地時髦了！

這點可能意味着，即使獲得情報，也不能做為決定勝負的關鍵。因為，如今情報氾濫，任何人都能輕易得到，既然本公司可能擁有這種情報，那麼，競爭對手的公司，應該也同樣地擁有這份情報。

所以，以後的時代會變成：分出勝負的關鍵在於「分析力」。為了獲得更多的情報，從中做正確的判斷，採取適當的行動，分析力的影響最大。那個人具備了最出色的分析力，誰就是能力最高強的實業家。

關於這一點，只要抬頭察看四周，多「分析」一下，所謂工作能力高強，腦筋聰明的人，很快就會發現出這點。工作能力高，擅長於把握問題關鍵的思考方式最合理

序

，也最有邏輯，富有洞察力，不論發生什麼問題，都不會慌張失措，能够冷靜地下正確的判斷——這樣的人，毫無例外地都具備了出色的分析力，而且能够活用。

各位在「市場分析」、「經營分析」等等用詞中，對「分析」這個名詞很熟悉，可是「分析力」並非如此單純，而是指觀察事務百態，正確地認識自己的公司和商業界，為了改善人際關係，多探究別人和自己的本質，最重要的就是把握自己四周的環境，以及一切有關事物的本質，這種能力就叫做分析力。

當然，在市場分析或經營分析中，所使用的專門性手法也很重要，而且，這樣的專門手法都能多方應用，所以，最好儘快學習。

本書就是遵循這個原則，運用各種實例，使讀者很容易就能理解分析力的重要性。換言之，就是直接去分析所謂的分析力，並說明什麼是分析力及分析時該採取的方法等等，以使各位的分析力更上層樓。

各位如果閱讀本書，對原本極為抽象化的分析力有一具體的瞭解，並學習了這種能力，活用在日常的工作和生活中，正是筆者的最大心願。

目 錄

序言

第一章 不可或缺的分析力

1	面臨以分析力決定勝負的時代.....	一三
2	缺乏分析力則無法生存.....	一五
3	有人靠分析力吃飯.....	一七
4	頭腦好的人就是有分析力的人.....	一九
5	正確的判斷行動是由準確的分析產生.....	二〇
6	學習分析爲靈感好壞之關鍵.....	二二
7	擁有分析力就能預測嗎.....	二四
8	每個人都要有分析社會動態的能力.....	二六
9	工作能力強的人就是分析力強的人.....	二八

10	好的人際關係從分析自己和他人開始.....	三〇
----	-----------------------	----

第二章 瞭解分析的本質

1	分析的三個階段.....	三三
2	首先從「分開」談起——分析的第一個步驟.....	三四
3	對分開的部位進行了解——分析的第二個步驟.....	三六
4	最後組合——分析的第三個步驟.....	三八
5	分開、了解、組合要一次完成.....	四〇
6	情報越多越好.....	四二
7	容易處理的圖解方式.....	四四
8	要素少的話更容易了解.....	四六
9	擴大差異的分析法.....	四八
10	使用卡片分析的方法(一).....	五〇
11	使用卡片分析的方法(二).....	五二
12	把分析結果用方程式表現就會更清楚.....	五四

13	分析的副產品也大有用處·····	五六
----	------------------	----

第三章 瞭解分析的專門技巧非常有用

1	懂得專門技巧就可以實地應用·····	五九
2	何謂分析的正解·····	六一
3	把握問題真正重點的KJ法·····	六三
4	應用範圍廣泛的「ABC分析」·····	六六
5	最適合整理問題的「魚骨分析」·····	六八
6	著眼於機能的「價值分析」·····	七〇
7	爲了要確認分析結果所做的模擬實驗·····	七二
8	以「集團思考」做爲集團分析技巧·····	七三
9	從行動的分析來做步驟計劃「PERT」·····	七六

第四章 要把握時勢

1	正解並非只有一個·····	七九
---	---------------	----

2	小的變化很難看出.....	八一
3	世態的分析結果可以說明社會變化.....	八三
4	時常考慮「入口」和「出口」.....	八四
5	不可忘記努力蒐集活的情報.....	八六
6	報紙上的投書欄是寶山.....	八八
7	要學習了解巨大指標的能力.....	八九
8	發現先行指標而加以追蹤.....	九一
9	分析代表人物就能推測將來.....	九三
10	小說家和大衆戲劇的觀點.....	九六
11	依記述分析社會的方法.....	九八

第五章 公司的現狀和對將來的預測

1	每隔三年或五年就要分析自己公司.....	一〇一
2	是否真正賺錢取決於——收益性分析.....	一〇三
3	公司的週轉是否靈活——安全性分析.....	一〇五

第六章 洞察工作本質的分析力

4	是有發展性的公司嗎——發展性分析·····	一〇七
5	總經理是公司的一面鏡子·····	一〇九
6	若沒有優秀的人材，公司就無法發展·····	一一一
7	亦要分析商品及研究開發·····	一一三
8	陽光照射中的產業·····	一一五
9	社會對你的公司有什麼看法·····	一二七
10	衛星公司·····	一二九
1	只要有分析力就可解決問題·····	一二三
2	把握工作本質的分析重點·····	一二五
3	工作要從模仿別人開始·····	一二七
4	取得方法的能力·····	一二九
5	以PERT分析工作的次序·····	一三一
6	爲了提高工作的素質·····	一三二

7	提高效率的分析要點·····	一三四
8	時機的判斷很重要·····	一三五
9	以正確的分析力做工作的評價·····	一三七

第七章 分析別人的眼光

1	要了解難懂的人·····	一四一
2	自古就有把人分為幾個類型的方法·····	一四二
3	如面相士一般從外型、人相來判斷·····	一四四
4	第一印象判斷之正確與否·····	一四六
5	分析動作顏色，就可了解對方的心理·····	一四七
6	單看嗜好便知個性·····	一四九
7	視其所交的朋友如何就可以評定他·····	一五〇
8	在遊戲中可清楚地看出個性·····	一五三
9	分析生活史·····	一五四

第八章 瞭解真正的自己

1	看清自己就會穩定·····	一五七
2	是否真正的瞭解自己·····	一五九
3	要如何分析自己·····	一六〇
4	探究自己真正喜愛做的事·····	一六一
5	注視自己的將來·····	一六四
6	借用他人的眼光來分析自己的事·····	一六六
7	溫故知新·····	一六八
8	由蒐集的書中分析自己·····	一六九
9	成爲「強人」的分析方法·····	一七一
10	下意識的「雙重人格」·····	一七三

第九章 分析力在家庭生活中的應用

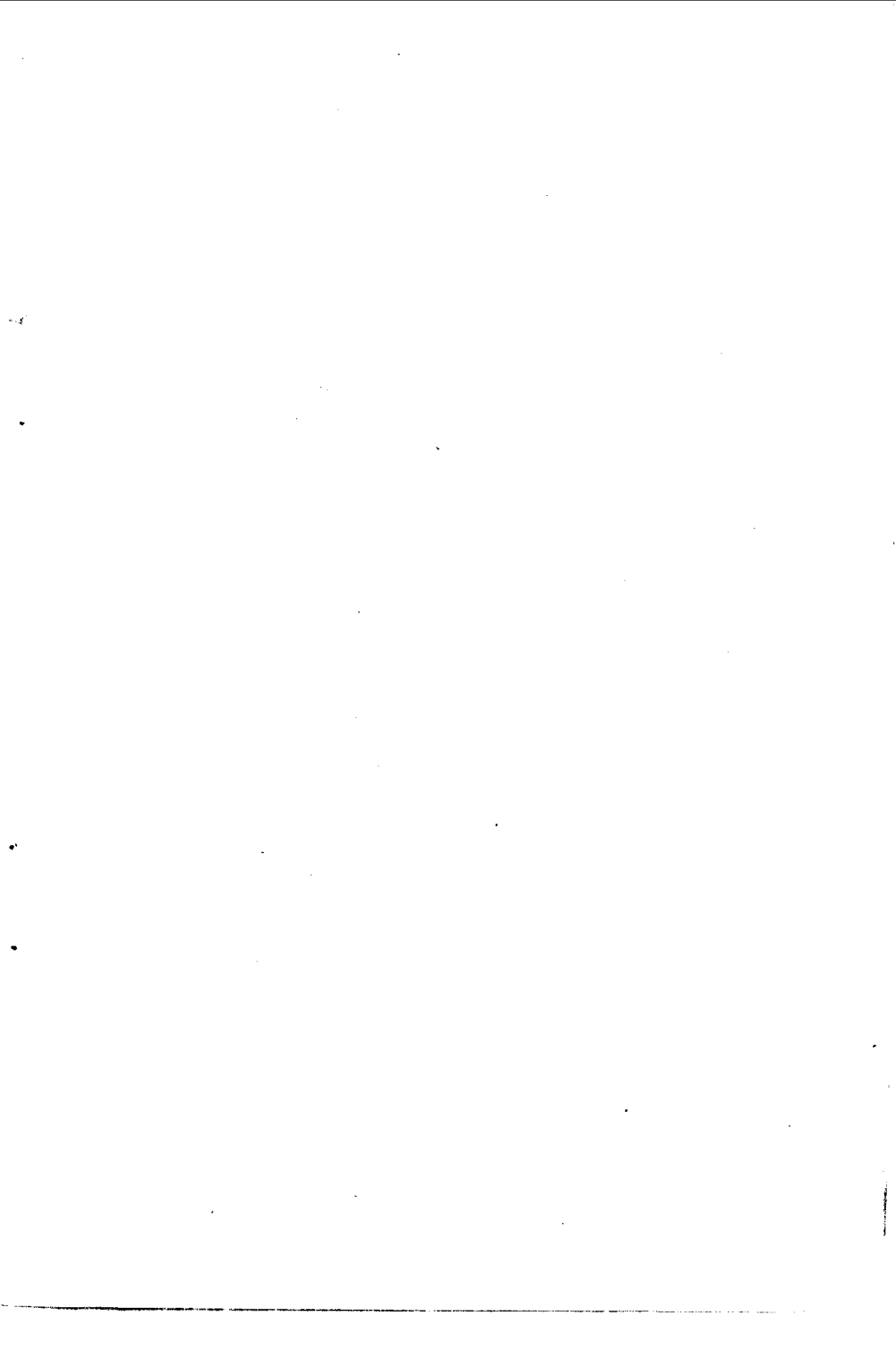
1	「分析力」在日常生活中的應用·····	一七七
---	---------------------	-----

2	成本計算.....	一七八
3	有分析力就可省去浪費.....	一八〇
4	廚房就是工廠.....	一八二
5	飲食就是分析作業.....	一八三
6	家計薄的分析.....	一八五
7	應用分析力管教子女.....	一八七
8	分析健康.....	一八八
9	遷居的理論和技術.....	一九〇

第十章 提升分析力

1	要活用字典.....	一九三
2	製成名單.....	一九五
3	為製造基本單位而準備.....	一九六
4	和他人做投球遊戲.....	一九八
5	當作是益智遊戲.....	二〇〇

6	常保赤子之心·····	二〇二
7	養成有效思考的習慣·····	二〇四
8	不可忽略排泄物·····	二〇六
9	用比喻來思考·····	二〇八
10	記下中外格言和古語·····	二一〇
11	重新考察「分析力」·····	二一二



第一章 不可或缺的分析力

1 面臨以分析力決定勝負的時代

情報就是力量 俗云「知識就是力量」，意思就是說，知識豐富的人為強者。此處所說的知識，即是指情報而言。換句話說，「情報就是力量」這句話已成為決定勝負之關鍵。

確實，在昔日的社會中，情報量若多於他人，所掌握之情勢亦較為有利。如印第安人中的長老，由於歲數較大，閱歷豐富，情報量亦多，因此能夠受到族人的擁戴。又如巫師，對醫學及藥品方面的知識較一般人豐富，以致備受族人尊敬。當然，在戰場上能充分掌握敵人之情報時，往往也能夠得到最後勝利。

例如，糧食業者能充分把握米市之行情，並捷足先登的話，必可大發利市。又如戰後的日本，因經濟迅速起飛，故其國內各大企業，爭相取得美國的商業情報，那家公司捷足先登，就容易佔盡