

實戰智慧  
• 叢書 38

周浩正主編

提供實戰經驗  
啟發經營智慧

佐藤允一 / 著  
詹 央 如 / 譯

# 圖解 問題解決 入門



實戰智慧叢書 ③⑧

# 圖解問題解決入門

佐藤允一 著／詹央如 譯

實戰智慧叢書③⑧

## 圖解問題解決入門

---

作 者／佐藤允一

譯 者／詹央如

主 編／周浩正

責任編輯／羅麗芳

---

發行人／王榮文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之 5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

---

法律顧問／王秀哲律師

嘉義市忠義街 178 號 電話／(05) 227-3193

印 刷／優文印刷廠

臺北市汕頭街 54 巷 42 弄 55 號 電話／306-3473

☐ 1988(民 77)年 8 月 1 日 初版

☐ 1989(民 78)年 3 月 1 日 二版(印數 3001~4500)

---

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

**售價 140 元** (缺頁或破損的書，請寄回更換)

**版權所有・翻印必究**

---

香港出版者／香港遠流出版公司 電話／5-580288

香港柴灣康民街 2 號 10 樓 8 室

【作者簡介】

佐藤允一，西元一九三四年生。日本一橋大學社會學院及法學院畢業。於西元一九六九年創立了經營開發協會，並擔任協會代表，一九八七年，成為帝京大學經營學教授。他確立了「以系統處理法解決問題」的方法論，同時也是事例研究法的第一人。

譯者／詹央如／台灣省台中縣人，淡江大學日文系畢業，專事譯述。

James 1/03

實戰智慧叢書

- ①行銷戰爭 / 沙永玲譯
- ②華僑商法 / 黃恆正譯
- ③勝負 / 黃恆正譯
- ④王永慶實業史 / 郭泰著
- ⑤王永慶的管理鐵鏈 / 郭泰著
- ⑥開創者趙耀東 / 郭泰著
- ⑦企劃書 / 賴明珠譯
- ⑧企劃高手 / 李文祺譯
- ⑨悟 / 郭泰著
- ⑩穩・忍・準・狠 / 陳洪業著
- ⑪活用戰典 / 東正德譯
- ⑫決策者謀略 / 張永誠著
- ⑬公關手冊 / 施奇青譯
- ⑭求職指南 / 洪啓銘譯
- ⑮人才僱用決策 / 余國芳譯
- ⑯鼓舞 / 郭泰編著
- ⑰有錢人 / 李約翹譯
- ⑱百事稱王 / 施奇青譯
- ⑲報告書 / 鍾永香 & 葉晨美譯
- ⑳首腦論 / 嚴家其著
- ㉑服務業的經營策略革命 / 嚴奇峰譯
- ㉒成功策術 / 李約翹譯
- ㉓賣手 / 張永誠著
- ㉔帝王書 / 黃恆正譯
- ㉕智囊100 / 郭泰著
- ㉖辦公室戰爭 / 王知一譯
- ㉗經理人常犯的13個錯誤 / 王凱竹譯
- ㉘一坪商法 / 袁美範譯
- ㉙陶朱公商訓 / 林慶旺譯
- ㉚柔術 / 陳寶蓮譯
- ㉛霸術 / 陳文德著
- ㉜決斷力 / 吳淑麗譯
- ㉝企劃技術手冊 / 賴明珠譯
- ㉞Memo學入門 / 陳秋月譯
- ㉟商用孫子兵法 / 梁憲初著
- ㊱計策學 / 張永誠著
- ㊲切開Apple! / 陳洪業著
- ㊳圖解問題解決入門 / 詹如史譯
- ㊴行銷實戰讀本 / 蕭富華著
- ㊵上班族缺德講座 / 胡拜年譯著
- ㊶一分禪 / 黃恆正譯
- ㊷反常識創意術 / 江靜芳譯
- ㊸店長會議 / 葉晨美譯
- ㊹會議技術100 / 沙興亞譯
- ㊺上班族時間運用學入門 / 袁美範譯
- ㊻投資遊戲高手 / 陳寶蓮譯
- ㊼商用宮本武藏兵法 / 東正德譯
- ㊽改善一生的12個步驟 / 蔡美玲譯
- ㊾亂世經營術 / 陳文德著
- ㊿賣點100 / 張永誠著

□周浩正主編□

# 實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書③⑧

## 圖解問題解決入門

---

作 者／佐藤允一

譯 者／詹央如

主 編／周浩正

責任編輯／羅麗芳

---

發行人／王榮文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之 5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

---

法律顧問／王秀哲律師

嘉義市忠義街 178 號 電話／(05) 227-3193

印 刷／優文印刷廠

臺北市汕頭街 54 巷 42 弄 55 號 電話／306-3473

☐ 1988(民 77)年 8 月 1 日 初版

☐ 1989(民 78)年 3 月 1 日 二版(印數 3001~4500)

---

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

**售價 140 元** (缺頁或破損的書，請寄回更換)

**版權所有・翻印必究**

---

香港出版者／香港遠流出版公司 電話／5-580288

香港柴灣康民街 2 號 10 樓 8 室

實戰智慧叢書 ③⑧

# 圖解問題解決入門

佐藤允一 著／詹央如 譯

《實戰智慧叢書》

## 出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國內傑出商業領導人物或機構作深入的專書研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或許亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書我們請到軍校出身的周浩正先生主持，他除了有基本軍事常識與軍旅生涯的磨練之外，同時也是多年來出版界的活躍人物之一，我們希望誠如他「允文允武」的背景所呈顯的慧眼，能給這一系列叢書的未來，創造一個光明的遠景。

## 主編的話

周正

日軍軍事操典「戰術五十講」，曾強烈喻示：「一個實踐，比一百個理論要好。」意思是說坐而言，不如起而行。光說不練，紙上談兵，並不能驅敵致勝，敵人不會被雄偉的言辭淹沒，除非徹底擊潰或殲滅他們。而所有兵力佈署、調兵遣將的經驗智慧，都是在一次又一次攻防之中，累積、衍生出來的。

西方兵聖克勞塞維茲說：「兵學是經驗的科學，歷史中的事例，在經驗學科中，最可作為有力證據，所以，兵學實以戰史最為重要。」這些話也是在闡明「實戰」的重要性。

商場如戰場。我們已經可以明白地看出，軍事觀念、軍事理論、軍事術語大量侵入商業活動領域。兩軍對峙猶如同型、同性質商業產品的對抗戰，市場的爭奪，一來一往，短兵相接，白刃閃耀，慘烈的情況，不下於真正的戰場。因而，經驗——在實踐中領悟、累積的智慧，誠如軍事發展一樣，朝向藝術化的層次演進。

國內經四十餘年慘澹經營，商業活動也已經脫幅而起，除了國內市場的競爭日趨白熱化之外，國際市場的蠶食或鯨吞，也成為未來考驗企業生存的新指標。我們有鑒於此，為未雨綢繆計，

不怕簡陋，意圖擷取先進國家經營策略的智慧，同時努力整合國內若干年來成功企業的辛酸成長歷程中，所累存的經營經驗，作為一個長遠的出版目標；這一系列的叢書，定名為《實戰智慧叢書》，為迎接自由化與國際化的衝擊，奠定先勝的基礎。

經驗不能徒憑移植，真正有用而能被我們接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們念茲在茲的是讓所有經驗智慧生根。

我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的闡發；我們希望看到一個企業的成長、一個企業家如何突破困境屹立不搖的因應措施。我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的故事等著我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》的終極目標。

在西方流傳著一則古老的笑話：一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟隨你出生入死，歷經百戰，為什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖？」腓特烈大帝面帶微笑，指著一頭正由身邊經過，馱運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟著我出生入死，身經百戰，但牠仍然是一頭驢子。」

這一則充滿寓言精神的故事，或許在我們展讀《實戰智慧叢書》時，應該牢記心頭，時時相互惕勉的吧！

## 目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

原序

第一章 何謂問題／一五

1 看得見的問題與看不見的問題／二六

2 問題意識從何而來／三

3 掌握問題的看法／三五

4 目標與現狀的差距就構成問題／三一

5 「沒有問題」的問題／三七

6 問題與問題點的差異／四〇

第二章 找出問題／四九

1 解決問題的當事者是誰／五〇

2 如何確定問題所在／五五

3 問題的三種類型／六二

4 「發生型」問題／六六

5 「探索型」問題／七四

6 「設定型」問題／七九

### 第三章 構成問題／八七

1 考慮問題的「結構」／八八

2 問題因環境變化而產生／九六

3 方針是達成目標的方法論／一〇三

4 使目標成為具體的課題／一〇九

5 達成課題的手段與活動／一二七

6 妨礙課題達成的條件／一二四

### 第四章 舉出問題點／一三二

1 看得見的障礙與看不見的障礙／一三三

2 突發性無法抗拒的障礙／一三七

3 「入力不當」的問題點／一四四

4 「過程不當」的問題點／二五三

5 「自體無法處理」的問題點／二五九

6 辦得到的範圍與辦不到的範圍／二六三

## 第五章 尋求對策／一六九

1 對策並非意見／一七〇

2 修正目標的必要與否／一七五

3 應變措施的當面策／一八一

4 戰術準則的根本策／一八五

5 戰略準則的根本策／一九三

6 安排決策的順序／一九六

# 原序

現在可說是一個沒有標準模式的時代，每天都有未知的問題降臨。因此，到了今天人們被要求不得不具備有解決問題的能力。但是，這能力並非只用於問題發生後；在問題未形成之前，預先發掘並加以防患的能力，才是真正迫切需要的。

然而，即使是極平常的問題，在解決方法上，仍是千差萬別，各式各樣。譬如：有人認為「必須照理論進行」；有人則堅持己見、我行我素；而那些不論對誰總是說：「這樣做可以嗎？」這種對自己解決問題的方法，抱持如此懷疑態度的人，也經常可見。

「有更合理的處理方法嗎？」

「有能使結果更好的方法嗎？」

「是否忽略了什麼重點呢？」

本書，就是爲了解決這類問題而寫作的書。

不論對個人、或對組織而言，具備解決問題的能力，的確是最重要的事情。目標、方針、戰略、戰術、機會、危險等日常的用語，多半都與問題的解決有所關連。但是，此種解決問題的能力，未必與學歷或學識呈正比。因爲，解決問題的能力不是依靠知識，而是憑藉智慧所得。所謂「知道事實」與「處理事實」之間，仍有很大的差距存在。

單憑知識是無法帶動人群、組織或社會的。「學歷能保障將來」的時代，已經成爲過去式。只有朝向目標行動的實踐力，才是保障未來前途的要素。

然而，做爲組織人必須具備的說服力與領導者不可欠缺的決斷力，究竟是從何而來的呢？僅僅依賴一時興起的主意或預感，是不可能說服他人的；而在尚未具備確實的資料時即下斷言，則是太勉強、無理的做法。

以理論性的說明，洞悉所有問題的癥結，儘可能地想出萬全的應對之策，如此才能夠擁有十足份量的說服力與決斷力。

想要成爲一位「智慧者」，就必須學習如何「運用頭腦」。在這瞬息萬變的時代裏，因循苟且「只會空談的知識份子」，是絕對無法成爲社會的領導者。

所以，何不利用本書，學習實踐思考的方法，幫助您成爲一位智慧者呢！