

100

小时 逻辑思考课

如何成为一个会解决问题的人

〔日〕大前研一
(OHMAE KENICHI)

〔日〕斋藤显一
(SATO KENICHI)

韩净◎译

实战！问题解决法

普通人与精英的差距，在于思考和解决问题的方式

麦肯锡新员工培训导师授课讲解



吉林出版集团股份有限公司

100

小时 逻辑思考课

如何成为一个会解决问题的人

実戦!問題解決法

[日] 大前研一

(OHMAE KENICHI)

[日] 斋藤显一 著

(SAITO KENICHI)

韩净 译



吉林出版集团股份有限公司

JISSEN! MONDAI KAIKETSUHO

by Kenichi OHMAE, Kenichi SAITO

©2007 Kenichi OHMAE, Kenichi SAITO

All rights reserved.

Original Japanese edition published by SHOGAKUKAN.

Chinese translation rights in China (excluding Hong Kong, Macao and

Taiwan) arranged with SHOGAKUKAN

through Shanghai Viz Communication Inc.

吉林省版权局著作权合同登记号 图字：07-2018-0013

版权所有，侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

100 小时逻辑思考课 / (日)大前研一, (日)斋藤显一著; 韩净译. -- 长春: 吉林出版集团股份有限公司, 2018.9

ISBN 978-7-5581-5811-7

I . ① 1… II . ①大… ②斋… ③韩… III . ①逻辑思维—通俗读物 IV . ① B804.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 239899 号

100 XIAOSHI LUOJI SIKAO KE

100 小时逻辑思考课

著 者: [日]大前研一 [日]斋藤显一

译 者: 韩 净

出版策划: 孙 昶

责任编辑: 徐巧智 姜婷婷

封面设计: 异一设计

出 版: 吉林出版集团股份有限公司

(长春市人民大街 4646 号, 邮政编码: 130021)

发 行: 吉林出版集团译文图书经营有限公司

(<https://shop34896900.taobao.com>)

电 话: 总编办 0431-85656951 营销部 0431-85671728 / 85671730

印 刷: 北京旭丰源印刷技术有限公司

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 8

字 数: 180 千字

版 次: 2018 年 9 月第 1 版

印 次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—2 000 册

书 号: ISBN 978-7-5581-5811-7

定 价: 45.00 元

若发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

前言

解决问题最基本的方法——逻辑思考法

近 30 年来，我一直作为一名经营顾问从侧面助力企业的发展。根据亲身体会，我编写了学习方案——《经营管理者培训方案和解决问题必备的技巧课程》，这个课程凝聚了逻辑思考解决问题法（问题 Problem、解决 Solving 和探索 Approach，简称 PSA）的技术诀窍。

在麦肯锡咨询公司东京事务所任职期间，我录用并培养了 500 多名顾问，但是有一件事情迫使我下决心做出改变。当时，美国麦肯锡公司从以哈佛商学院为代表的一批世界一流商学院录用了大量新员工，而日本不可能从商学院录用大量新员工。于是，东京事务所只能录用应届毕业生。但是，即便这样，我也要求他们必须具备与世界各地的麦肯锡同等要求的能力。因此，我以面对新问题时的解决法（即逻辑思考解决问题法）为重点，制订了可靠的新员工培训方案，并开展了严格的训练。

1995 年，我离开了麦肯锡公司，但是我的“弟子”们每次来拜

访我时，都会异口同声地说道：

“大前老师，您当时的训练，我们直到现在还是很受用，无论到什么地方，都能用到。我们非常感谢您。”

最近，出身于麦肯锡或现在仍就职于麦肯锡的人，相继出版了介绍麦肯锡方法的书。这些作品大多是介绍逻辑思考法（理论性思考）和问题解决法的。因此，我经常会被问：“麦肯锡式的问题解决法究竟是怎样的？”麦肯锡式的问题解决法不仅是按目的分类的基础技法，如商品市场战略和证券组合方面的经营管理法或技术管理法，更是基础问题的解决技法。长期以来，这套技法仅仅在东京事务所内部使用。所以，迄今为止，并不存在体系性汇总的“指南书”。

但是，如今已经出现了许多本介绍麦肯锡式问题解决法的书，人们对它们的关心不亚于对MBA（工商管理硕士）和CPA（美国公认会计师）等资格证的关心。这是因为很多职场人士几乎没有接受过关于问题解决法的训练，而且考虑到现在世界经济的状况，必须培养世界通用的人才。这种需求日益强烈。

如今，很多职场人士会给自己贴上身价标签，如“我具备这种技巧，所以我会获得这样的年薪”等。如果他们不贴这类标签，就难以生存。但是，在很多企业中，作为全能型人才培养的大多数普通职场人士都没有这种身价标签。因此，在企业社会中，对于自我投资或人才投资的呼声日趋强烈。

实际上，我经营的几家企业——卫星广播商业直通频道“BBT（Business Breakthrough）”（SKY Perfec TV! 757ch）、面向高层管理

者的电脑训练场“大前经营学堂”、创业家培育学校“创业者商业学校（Attackers Business School）”，会频繁地收到听者和学员们的提问：“究竟怎样做才能掌握基础的问题解决法的技巧呢？”每当听到这种声音，我就会想：有一天，我一定要把我在麦肯锡工作期间制作的新员工培训方案展示给大家看。

时至今日，机会终于来临了。在我的得意学生斋藤显一（ForeSight & Company 董事长）的全力协助下，我编写了本书，它凝聚了所有想要掌握问题解决法的人所需“基础篇”的精华。本书的适用对象十分广泛：从大学3年级的学生到刚刚进入社会的应届毕业生，甚至企业管理者。齐藤先生是麦肯锡东京事务所录用的第一位应届毕业生，而且他独自接受了公司内部培训，称得上是公司内部培训道路上的先行者，也是最值得我信赖的人。本书约有100学时的培训方案，采用最新的数据，正所谓革新性的资料。已经结束培训的人都绝对支持他的讲座。关于这一点，相信大家读完本书后，都会恍然大悟。

《经营管理者培训方案和解决问题必备的技巧课程》课程总学时原本约100个小时，其中讲义约50个小时，小组研讨约50个小时，学员全程学习大约需要一年时间。但是，为了让大家判断其中的内容和有没有花费一年的时间来学习的价值，所以这次将其汇总为本书。对于真心想掌握这项能力的人，还请咨询“BBT”，通过在线学习的方式收听或收看所有讲座。每年学员只需消化一点点（约100个小时），历时四年即可具备高层管理者的素养。这是我们开设这门课程的目的。

你能从这堂课程中学到什么

下面我们将说明《经营管理者培训方案和解决问题必备的技巧课程》的特点及各个阶段要学习的内容。

在公司中，所谓的问题，其实并没有那么多。存在很多问题的情况少之又少，大多是同一个问题在不同场合以不同的形式在作怪。所以，要想解决问题，首先就要找出最重要的问题，然后制订相应的解决对策。

初级《解决问题必备的技巧课程》中提供的解决问题所需的基本行动技能，是数据的收集与分析、提取真正问题的手段、理论性展开问题的方法、表现问题的方法，以及将其汇总并向别人解说的演示方法。整个课程以上述基本行动为中心。虽然收集、分析后的数据会以表格、图片的形式展现，但此项工作并不简单，也不容小觑。小组成员必须学习制作表格、绘制图片的方法，给人以“原来如此，看到表格方才明白，看到图片方才顿悟”的感觉。

教学大纲由讲义和小组研讨组成，内容尽量分割为较短的篇幅，通过小组研讨来确认讲义的内容是否被充分理解。通过小组研讨，旨在实现自身独特风格的分析和演示以及展示给大家的目的。换句话说，当被上司或社长问“你觉得我们公司的业绩不尽如人意的原因是什么”时，正如经营顾问那样，能够在短时间内发现问题，并说明原因和证据。

学习完初级课程后，你就能进行简单的分析，无论面对怎样的问

题，都不再有畏惧心理。从此，你就得到了一种“商业武器”——不同于他人的独特的问题解决能力。正式学习完这门课程后，如果能通过规定的考试，就能够获得由终生学习开发财团认证的《经营管理指导师3级》资格证书。当然，你也可以将其写入简历中，作为一种身份标签。

中级《解决问题实战技巧课程》的所有讲座（包含小组研讨），同样为100多个小时。在此阶段，我们会掌握问题解决法的核心：寻找解决本质问题所需的最有效手段，制订具体的实施计划。这个讲座在综合管理项目经理以及发动人员时，发挥着重要作用。

但是，仅有一身技术还无法成为经营者。高层管理者不仅需要具备分析技术等硬技巧，还需要具备软技巧。例如：如何发动人员、如何评价、如何向顾客推销本公司的产品和服务、合资等情况下如何与对方交涉等。

按照我的计算方法，从大学3年级开始接受此培训，一年学习一门课程，到20多岁后半期，应该就能胜任社长的工作。实际上，这是世界标准，世界上的企业几乎都是这样训练员工的。所以，年轻的经营者才有能力稳定地经营企业。

另一方面，大多数企业会让员工长时间负责狭窄领域的业务，因此，即使他们到了四五十岁，让他们担负管理整个公司的重任，大多也会出现或不懂财务，或不懂人事，或不懂分析企业和业界的技术等情况，从而无法做好高层管理者的工作。

我想让每一个职场人士都与世界标准看齐，想让他们在30岁左右

右就能以高层的视角和实力解决问题，想让他们有能力胜任一项工作，想让他们有能力创造新的事业。正是由于满怀这种想法，我编制了《经营管理者培训方案和解决问题必备的技巧课程》。但是，也有很多年轻人向我反映，无法保证一年的学习时间。所以，本次同时受到小学馆的邀请，决定以书的形式编制介绍版，也就是本书。今后，还请大家习惯在线学习。如果能助你走上高层管理者的道路，我将不胜荣幸。

大前研一

目 录

前言

第1部分

第1课 逻辑思考法是解决问题的工具

逻辑思考：探索、思考、解决问题	2
任何问题都要从问题的本质开始思考	5
把逻辑思考法当成解决问题的工具	7
把PSA式逻辑思考解决问题法作为组织和团队运行通用的行为模式	8

第2课 如何用逻辑思考法解决问题

原则①：绝对不能有“没办法”这种想法	16
原则②：时常思考“what if...?”	18
原则③：通过现象找到问题的根源	18
步骤①：使提问比例和为100%，显现问题的根源	21
步骤②：建立假设，看到问题的本质	22
步骤③：收集数据，验证假设	22

第2部分

第3课 课程的定位和学习方法

成为问题解决者	28
本部分课程的定位	31

第4课 什么是“解决问题”

问题解决者应该具备的思考方法	34
用逻辑思考法解决问题的技巧	41
逻辑思考法解决问题的四个方案	50

第5课 逻辑思考要求把问题放在整个事件的场景中去思考

如何应对经济大环境	57
如何应对市场变化	73
如何应对竞争对手	84
成果思考：如何得到对解决问题有价值的方案	97

第6课 高效信息收集法

问题解决者收集信息的探索	109
如何高效地收集信息	124

第7课 从数据到图表

图表化，让信息更具象	136
图表化，让问题聚焦	149

制作图表的基本规则 160

第8课 框架思考

如何设计框架思考 176

框架思考会让问题条理化 190

第9课 小组讨论问题

关于母子住房问题的研讨 205

关于手机销售问题的研讨 210



第1部分





第 1 课

逻辑思考法是解决问题的工具

逻辑思考：探索、思考、解决问题

在我看来，“信息技术思维”是世界通用的无国界的逻辑（理论性）思维。那么，为了使人们具备世界通用的无国界的逻辑思维，教育工作应当如何开展呢？

我认为无外乎以下两点：一是确立逻辑思考法（理论性思考）的思路，二是综合掌握英语等语言学和信息技术。

逻辑思考法是一种理论性地思考事物的思路。面对新问题和没有先例的问题时，只是全部记住答案后获取的这类“知识”，没有任何作用。我们必须做到——以获取的信息为基础，并且结合自身独特的探索、理论性的思考，从而找出答案，最终解决问题。逻辑思考法

就是达到这个目标的基础。它是未来职场中最为重要的技术，也是身为社会成员必须具备的一项技能。

很多人重视的只是“首先要得出答案，然后如何迅速地记忆答案”这种模式。全部记下方程式，只需要将数据填进去，就能够迅速得出答案。他们或许能成为考试的赢家，但是，回顾过去的实例可知，他们进入社会之后犯重大错误的概率也很高。

我们不妨来问问当今社会的人，看看他们进入社会后，都用到了从学校里学到的哪些知识。例如：用过“鸡兔同笼算法”吗？用过“对数”吗？用过“微积分”吗？大概大多数的人会回答除了加减乘除，其他的都没有用过。换个角度来说，一些学校传授了很多在工作和生活中用不到的知识。

另一方面，对于进入社会后必须使用的技能，学校也并未给予充分的训练。语言学自不必说了，虽然学校也在以某种形式传授逻辑思考法和最近经常谈到的信息技术，但是几乎没有被学生们吸收，并将其转变为自己的能力。这正是教育的缺失。

除此之外，最近一些教育机构和教育工作者都在研讨一些愚蠢可笑的事情。例如，把圆周率 π 由 3.14 改为 3，要不要传授梯形面积的求取公式等。这与教育的初衷背道而驰。

例如，只要记住了长方形面积的求取方法（长 \times 宽），不仅仅是梯形，所有多边形的面积都可以计算出来，因为所有的形状都是三角形的组合。然后将两个相同的三角形组合在一起，就能得到一个平行四边形（长方形），按底边 \times 高（长 \times 宽），就能得出两个三角形

的面积，那么一个三角形的面积即为其 $1/2$ 。同理，求梯形的面积也可以按照三角形的组合来考虑，按顺序推算，即可导出“(上底 + 下底) \times 高 $\div 2$ ”这个计算公式。

但是，唯有一种图形不能用这种方法计算面积——圆。无论将圆细分为多少个三角形，总会留有被曲线包围的部分。所以，用这种方法计算，一定不能得出答案。

因此，我们才会毫无理由（无前提）地加入一个 π ，使用 $\pi \times r^2$ （ r 为圆的半径）这个计算公式。换句话说，这里重要的是传授 π 的概念，而不是传授 π 是 3 还是 3.14， π 的数值是多少一点儿都不重要。四边形的面积由长 \times 宽求得，圆的面积使用 π 求得。只要记住这两个公式，随后举一反三，灵活运用，其他所有图形的面积就都能顺利算出。传授这些道理，才是教育最本质的意义。

当然，这个理论并不仅限于面积的求取方法。人们一旦接受了这种教育，只要学到了基本的理论，无论遇到什么事情，就都能将其运用到所有类似的情况中。无论遇到什么问题，回归原位，重新探索，最终就能找到答案。这种能力才是在社会上最能发挥作用的能力，同时也是逻辑思考法以及商业中不可或缺的“问题解决法”的基础。一技在手，难题无忧。只要掌握了这种能力，无论多么难的问题，都能迎刃而解。例如，电磁学中有一个最基本的方程式，叫作“麦克斯韦方程”。真正有能力的人，只要学会了这个方程式，其他的方程式都可以由此推算出来，所以无须再记忆其他的方程式。然而，这类人考试的成绩往往很差。大概是因为从基本的原理展开计算，需

要花费较长的时间，所以无法在有限的时间内得出答案。但是，也正是这类人才会成为社会上的赢家。因为进入社会后，在解决问题时，是没有严格的时间限制的。

任何问题都要从问题的本质开始思考

教育的目的原本就是如此。我第一次认识到这一点是在麻省理工学院留学时学习的博士课程上。在麻省理工学院的同学们中，有一位非常聪明的瑞士人，名叫汉斯·维德玛。他后来就职于麦肯锡咨询公司，与我一起成为董事。他有一个“毛病”，就是无论什么事情都要从本质开始研讨，如果有人先说出答案和结论，他就会非常生气。他虽然很优秀，但是掌握窍门的能力很差，即使是计算，也要从最基本的公式（如麦克斯韦方程）开始推算，如果不使用大量的纸，他都无法计算出复杂的公式。也正因为如此，他考试的成绩很差。但是，无论怎样的难题，他都务必要得出一个答案，这令我很惊讶。我想，爱因斯坦大概就是这样的人吧。

一位名叫罗伯特·弗雷德里克森的美国人也是如此——一切从原理出发。他一定要站到黑板前面，花费时间不慌不忙地来解答难题。即使是在十分忙碌的期末考试期间，他也会去看新奥尔良的嘉年华。当我们都拼命地在图书馆学习时，他会和女友去游玩。即使这样，他的成绩也总是班里的第一名，而且在参与班级内部的研讨时，他还担当着本质论者的角色，发表了许多独创性的见解。因此，他在