



企業實戰叢書

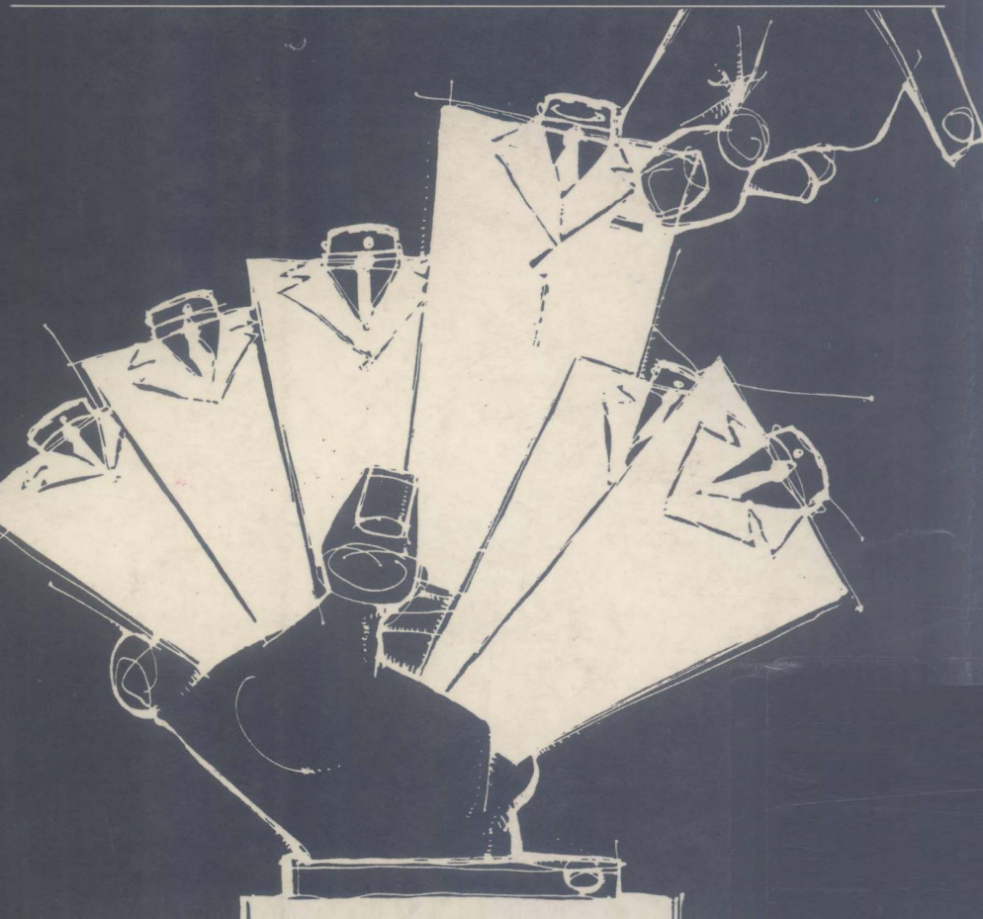
高橋 磐 / 著

葉國龍 / 編譯

在資訊泛濫的時代，企業勝負的關鍵不再是資訊的多寡，唯有具備卓越的分析能力，才能成為出色的企業家。

科學判斷
101法則

分析能力



實戰驗證學理

未經實戰驗證的學理，永遠只是學理，實戰的驗證，可修正或彌補學理的不足或缺失；業強企業實戰叢書就是針對這一點，系列出版名家的作品，其中包括諸多學理與實戰的心血結晶，對正處於轉型期的台灣的企業，必



分析能力

科學判斷101法則



企業的成敗，不在於主事者有多聰明，而是能否將眾多的資料仔細分析，再據以做出最理想的判斷和決策。

業強出版社 / 印行

高橋 磐 / 著

分析能力

—科學判斷101法則

葉國龍 / 編譯

葉強出版社

序

曾有一段時期，流行所謂「資訊化」或「資訊化社會」等名詞；那時，資訊力量的強弱，是公司盛衰和企業能力的判斷標準，但最近「資訊」已不再像從前那麼受到大家重視了。

現在是個資訊氾濫的時代，自己公司所擁有的資訊，對方的公司通常也同樣地擁有，這是因為大家都輕易的獲得資訊之故。所以說目前資訊的多寡，已不再是決定企業勝負的關鍵。

今後的時代將以「分析力」做為勝負的關鍵。依靠你的分析力，再根據獲得的資訊做正確的判斷，然後採取適當的行動。因此，具有優異分析力的人，才能成為一個出色的企業家。

只要我們試著將工作能力強、頭腦好的人加以分析，就可以了解分析力的重要影響。例如：有些人工作做得很好，能夠掌握問題重點，且具有合乎邏輯的想法；或在問題發生時，非但不會驚惶失措，反能冷靜地思考判斷等等。這些人勿庸置疑的都是擁有優異分析力並能加以活用的人。

各位大概常常看到「市場分析」、「經營分析」……等用語，所以相信對「分析」兩字並不

陌生。而「分析力」不僅意味著前述那些本事，也包括了能夠洞悉社會動態，對自己服務的公司和相同企業的認知能力。所以，「分析力」的正確解釋，就是——運用良好的人際關係，仔細觀察自己與他人，然後掌握自己與周圍事物的能力。

「市場分析」、「經營分析」中，專門的分析手法是很重要的一點；因為各式樣的運作都需要不同的分析方法，還請各位好好地體會。

本書就是將每個人都需要的分析力，以不同的實例列舉出來，再淺顯的說明。總之，就是以「分析力是什麼？」、「分析的方法是什麼？」為前提，整理歸納出的一些分析法。

各位以前如果未注意分析力的重要性，在閱讀本書之後，必能體會分析力的功用，而將它利用在工作 and 日常生活中，而筆者亦將因此倍覺榮幸。

高橋 磐

目錄

第一章 隨時隨地運用分析能力

1 分析力競爭的時代已來臨·····	2
2 沒有分析力就難以生存·····	4
3 利用分析力謀生的人·····	5
4 有分析力便有好頭腦·····	7
5 正確的分析才能正確的判斷·····	9
6 培養分析能力·····	11
7 有分析能力才能預測·····	13
8 要有分析社會動態的能力·····	14
9 善於工作就是善於分析·····	16
10 從分析自己和別人開始·····	19

第二章 了解分析的真正意義

11 分析的三大階段·····	24
12 先從分解開始——分析的次序一·····	26
13 「理解」要「分解」的事物——分析的次序二·····	28
14 最後需要的是「組合」——分析的次序三·····	30
15 一次完成「分解」、「理解」、「組合」三階段·····	32
16 資訊愈多愈好·····	34
17 用圖解說明資訊·····	36
18 歸納資訊以便了解·····	38
19 將差異明顯化·····	41
20 使用卡片分析法 1·····	44
21 使用卡片分析法 2·····	46
22 用方程式來表現分析的結果·····	49
23 多加利用分析的副產品·····	51

第三章 認識分析的專門技巧

24 學習分析的專門技巧.....	54
25 利用分析的正确解答.....	55
26 能顯示問題癥結的「KJ法」.....	58
27 「ABC分析法」.....	60
28 「魚骨分析法」(fish bone).....	63
29 「價值分析法」(value analysis).....	65
30 「模擬實驗法」(simulation).....	68
31 集體創造思考法(Brain storming).....	70
32 「PERT法」.....	72

第四章 掌握社會動態

33 正確答案並非一個而已.....	76
34 不容易看出的小變化.....	77

35 分析社會現狀有助於了解社會.....	79
36 考慮「輸入原因」和「輸出結果」.....	81
37 多收集一些「活的資訊」.....	83
38 重視報紙上的讀者投書.....	85
39 「巨視性指標」的讀解力.....	87
40 發現「先行指標」再加以追蹤.....	89
41 分析「代表群體」.....	91
42 兼具小市民與歷史學家的觀點.....	93
43 依照記述來分析社會動態.....	95

第五章 透視現在與未來

44 每三、五年對公司做一次評估.....	98
45 利益性分析.....	99
46 安全性分析.....	101
47 成長性分析.....	103
48 經營者是公司的明鏡.....	105

49 優秀人才是公司不可缺少的利器	107
50 分析商品，研究開發力	109
51 現在景氣好的產業，未來	111
52 社會用什麼眼光來看你的公司	114
53 與自己有關的公司為何？	116

第六章 洞悉工作本質的分析力

54 解決問題需要分析力	120
55 分析工作的本質	122
56 工作就是模仿別人的優點	124
57 引導出方法的手段	125
58 使用PERT法安排工作順序	127
59 提高工作的品質	129
60 提高效率的分析要點	131
61 時機判斷也是重要因素	133
62 利用正確分析來評估工作	135

第七章 以分析力觀察人

63 知己知彼·····	138
64 將人分爲幾個類型·····	139
65 根據體型面貌來判斷個性·····	140
66 憑第一印象判斷人是否正確·····	142
67 根據對方的動作、臉色來分析·····	143
68 根據對方的嗜好了解對方·····	145
69 根據對方交往的人物來評價·····	147
70 娛樂可將一個人的性格表露無遺·····	149
71 根據生活歷史去瞭解一個人·····	151

第八章 認識真正的自己

72 認識自我才能成熟穩重·····	156
73 你瞭解自己嗎？·····	157

74 如何分析自己.....	159
75 自己真正要做的是什麼事？.....	161
76 自己未來的計劃.....	162
77 以別人的眼光來分析自己.....	164
78 分析自己的過去以預測未來.....	166
79 編列自己的「關鍵字表」.....	167
80 爲了做個「強人」.....	169
81 形成「雙重人格」.....	171

第九章 將分析能力運用於日常生活

82 日常生活也需運用分析能力.....	174
83 考慮花費的成本.....	175
84 只要會分析，就能避免浪費.....	177
85 廚房是個生產工廠.....	178
86 分析菜單.....	180
87 分析家計簿.....	182

88 運用分析能力對待孩子.....	184
89 分析自己的健康狀況.....	186
90 搬家的理論與技術.....	188

第十章 增進分析能力的方法

91 「辭典」的使用法.....	192
92 多交朋友.....	194
93 貯藏分析形成的小單位 (module)	196
94 打棒球得到的知識.....	197
95 將分析當作一種遊戲.....	199
96 要有一顆童稚的心.....	201
97 培養有效使用頭腦的習慣.....	203
98 不要忽略廢物.....	204
99 利用比喻來思考.....	206
100 記牢格言與俗語.....	207
101 重新考慮分析力.....	209

第一章

隨時隨地運用分析能力

1 分析力競爭的時代已來臨

雖然資訊是力量 有一句話說「知識就是力量」，意謂：「知識廣博的人能超越他人」；話中的「知識」也可以「資訊」來代替，那麼就變成「資訊就是力量」。

以前的社會中，擁有大量資訊的人的確能處於優勢而佔上風。比如說：美國的印第安酋長由於年紀大，生活經歷豐富，所擁有的知識當然比別人多，所以才能受到族人們的尊敬；而巫師則比別人具有更多的醫學及藥物資訊，因而擁有次於酋長的地位。再以戰爭為例，能得到愈多敵情，獲勝的機會就愈大。

從前，大阪的商人因為能早一步知道堂島米的行情，所以先以低價購進加以囤積，日後再加價賣出，趁機撈上一筆。同樣地，第二次大戰後的日本企業就跟大阪商人一般，如果能比別人早得到美國的企業資訊，就能取得領先的地位，那時的企業就是如此競爭循環下去。廣告亦然，擁有豐富訊息的人，才能訂立良好的廣告計畫，在企劃競爭上才能佔上風。以前，大家只想如何早點得到更多更正確的資訊，應可說是利用資訊力來競爭的時代。

但是，現在由於大家的資訊能力沒有太大的差異，可說已經變成擁有同樣資訊條件的時代。譬如說想得知有關行情的訊息，你只要打個電話略事查詢，就可清晰明瞭市場動向，別說是紐約股市的訊息，連新加坡的橡膠行情，也能夠「秀才不出門，能知天下事」。

運用分析，可以拉大差距 既然無法依靠資訊多寡來做競爭，那現代競爭取得先機的關鍵就在於「分析力」了；只要充分利用分析力，就能拉開彼此的差距。雖然大家都擁有同樣資訊的質與量，但如果能正確地分析已得資訊，尋找出結論，再導引出具體方針，加上速度的快慢，將促使分析力成為現代和未來勝負的王牌。

由於資訊過於氾濫，其中或許夾雜着互相矛盾的資訊，錯誤的資訊也會藏於其間。如何能在這麼多的資訊中挑選正確的訊息，藉此導引出正確的結論和方針，就完全要看你個人的分析能力了。

由「博學型」改變成「分析型」的人 一九七六年，日本作家堺屋太一的小說「粗心大意」，就是利用豐富的資料來描寫進口石油大幅減少後，會對社會人們造成什麼嚴重的情況，此書所採用的相關資料，全是衆所周知的。作者使用任何人都能輕易得到的訊息，運用其優異的分析力及想像力將之加以整理歸納，帶給讀者很大的衝擊。

資訊社會剛開始起步時，許多擁有廣泛資訊的博學型人物相當受到尊敬；但時至今日，除了豐富的資訊之外，更要能將問題適時且正確地解決，以便達到目標。所謂分析型的人就能做到上

述的要求，而在這個時代嶄露頭角。

2 沒有分析力就難以生存

任何人都要有分析力 今後將是分析力掛帥的時代，分析力的差異，會使自己和他人之間造成一段差距。但分析力絕不是很特殊的能力，它是任何人都具備且每天都使用的，只不過不被人們意識罷了；這多半是因為人們不能體會分析力的影響，或者是使用分析力的效果不太好。

例如，汽車司機常一面駕車一面收聽交通資訊，而考慮要走那條路線，以避免塞車及儘快到達目的地，這就是根據資訊和道路地圖來分析判斷；如果司機沒有具備如此的分析力，縱然能挑選交通不擁擠的道路行車，還是有繞遠路、花費太多時間的情形。人們常常會在上下班的交通尖峰時間內，無意識的分析在第幾節電車下車會最靠近出口處；考慮交通人員罷工時，該乘坐那條路線的車，或者是在那個車站換車等等。像這樣充分利用分析能力挑選利於上下班的途徑，就能使你又快又輕鬆地到達目的地。

家庭主婦也同樣要運用分析力 家庭主婦在市場購物時，也應該運用分析力。首先決定菜單