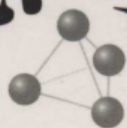


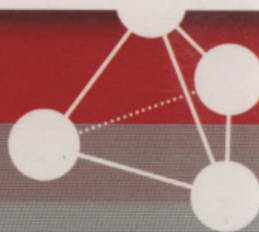
經濟新潮

暢銷書《自慢》作者／何飛鵬 專業推薦

發現問題的 思考術



Professional Problem Finding
Conceptual & Analytical Skills



不確定的年代，到處都是問題……

現狀在變，未來又難以掌握，問題出在哪裡？這本書可以幫助你練就看問題應該具備的深度、廣度、高度，這是成功生存的基本功。

藤嘉則

作者

譯者／郭苑琪

看問題，需要深度、廣度、高度， 這是人人必備的基本功。

工作，就是在不斷地解決問題。然而，問題真的解決了嗎？你處理的是不是「對的問題」？

作者曾任職於全球知名的麥肯錫顧問公司（McKinsey），
識，教您如何正確的「發現問題」，因為正確的設定、

驗與知

本書的優點在於：

1. 提出一套普遍適用的「發現問題」的架構
2. 發現問題所需的4個技巧（觀察力、判斷力、分析力、
解決力）
3. 善用「發現問題的4P」—— Purpose（目的軸）、Position（立場軸）、
Perspective（空間軸）、Period（時間軸），可以幫助你構思未來的樣貌。
4. 運用3個觀點（擴展、深度、重要性），可以進一步分析問題的本質。
5. 強調「零基準思考」（回歸原點）。

本書從架構到分析工具，有深入淺出的說明，又有各行各業的實例，
對於企業人士、想磨練個人基本功的新鮮人，都大有幫助。



「一般人遇到問題，最常犯的錯誤就是：問題都還沒有釐清，就急著想解決方案；或是頭痛醫頭，腳痛醫腳，沒有重點。本書提供了一個有效架構，不僅幫助你找到『對的問題』去解決，對症下藥，它也要求你必須描繪出你對於『未來』的想像，還要能觀察『現狀』，並據此而行動。利器在手，就看你怎麼用了。」

——暢銷書《自慢》作者、城邦出版集團首席執行長 何飛鵬 專業推薦

ISBN 978-986-7889-80-5

00450



cite
城邦
讀書

QB1062C

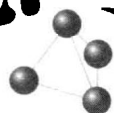
定價450元 HK\$150

經濟新潮社

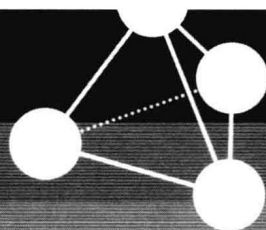
城邦讀書花園

www.cite.com.tw

發現問題的 思考術



Professional Problem Finding
Conceptual & Analytical Skills



齋藤嘉則

作者

譯者

郭苑琪

MONDAI HAKKEN PROFESSIONAL KOSORYOKU TO BUNSEKIRYOKU by
SAITOH Yoshinori
Copyright ©2001 SAITOH Yoshinori
Originally published in Japan by DIAMOND, Inc., Tokyo.
Chinese (in complex character only) translation copyright © 2009 by
EcoTrend Publications, a division of Cité Publishing Ltd.
Published by arrangement with DIAMOND, Inc., Japan through
THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.
ALL RIGHTS RESERVED.

經營管理 62

發現問題的思考術

作者 齋藤嘉則
譯者 郭苑琪
企畫選書人 林博華
責任編輯 林博華

主編 許玉意
總編輯 林博華
發行 涂玉雲
出版 經濟新潮社

台北市信義路二段213號11樓
電話：(02)2356-0933 傳真：(02)2395-9069
經濟新潮社部落格：<http://ecocite.pixnet.net>
發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路二段141號2樓
客服服務專線：02-25007718；25007719
24小時傳真專線：02-25001990；25001991
服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00
劃撥帳號：19863813；戶名：書虫股份有限公司
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：852-2508 6231 傳真：852-2578 9337
E-mail: hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 城邦（馬新）出版集團 Cite(M) Sdn. Bhd. (458372 U)
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：603-90563833 傳真：603-90562833

印刷 宏玖國際有限公司
初版一刷 2009年3月10日

城邦讀書花園
www.cite.com.tw

ISBN：978-986-7889-80-5

版權所有・翻印必究

售價：450元

Printed in Taiwan

〈出版緣起〉

我們在商業性、全球化的世界中生活

經濟新潮社編輯部

跨入二十一世紀，放眼我們這個世界，不能不感到這是「全球化」及「商業力量無遠弗屆」的時代。隨著資訊科技的進步、網路的普及，我們可以輕鬆的和認識或不認識的朋友交流；同時，企業巨人在我們日常生活中所扮演的角色，也是日益重要，甚至不可或缺。

在這樣的背景下，我們可以說，無論是企業或個人，都面臨了巨大的挑戰與無限的機會。

本著「以人為本位，在商業性、全球化的世界中生活」為宗旨，我們成立了「經濟新潮社」，以探索未來的經營管理、經濟趨勢、投資理財為目標，使讀者能更快掌握時代的脈動，抓住最新的趨勢，並在全球化的世界裡，過更人性的生活。

而之所以選擇「經營管理—經濟趨勢—投資理財」為主要目標，其實包含了我們的關注：「經營管理」是企業體

（或非營利組織）的成長與永續之道；「投資理財」是個人的安身之道；而「經濟趨勢」則是會影響這兩者的變數。綜合來看，可以涵蓋我們所關注的「個人生活」和「組織生活」這兩個面向。

這也可以說明我們命名為「經濟新潮」的緣由——因為經濟狀況變化萬千，最終還是群眾心理的反映，離不開「人」的因素；這也是我們「以人為本位」的初衷。

手機廣告裡有一句名言：「科技始終來自人性。」我們倒期待「商業始終來自人性」，並努力在往後的編輯與出版的過程中實踐。

作者簡介

齋藤嘉則

Business Collaboration 公司負責人。1979 年畢業於東京大學工學部，曾任職於大型建設公司，之後於倫敦經濟學院（LSE）獲經濟學碩士。之後任職於麥肯錫顧問公司（McKinsey & Company）任企管顧問，擔任日本企業、外資企業的各事業領域的全公司診斷、經營策略、組織改革的顧問，接受諮詢的領域相當廣泛。1996 年開始擔任 Business Collaboration 公司負責人，為大型企業的經營策略或行銷策略提供諮詢，並研發可強化企業策略平台的策略技巧，並從事高階管理教育及問題解決技巧的訓練。

他的著作有：《問題解決的專家：策略性問題解決的思考與技術》、《策略腳本：思考與技術》、《策略 Power 的專家》等等，其他還有監譯《策略巡禮》（*Strategy Safari*, Henry Mintzberg 等著）。

譯者簡介

郭菀琪

東吳大學日本文化研究所碩士，日本埼玉大學地域文化研究科日本語學碩士。曾任職於電視及雜誌媒體、科技公司、法律事務所擔任翻譯及口譯工作。譯作有《邏輯思考的技術》（經濟新潮社出版）。

發現問題的思考術 ●目次

前言	你需要有發現問題的智慧	13
----	-------------------	----

第 1 部	你需要有「發現問題的能力」	21
-------	---------------------	----

第 1 章

發現問題的能力， 將決定你解決方案的品質

23

1.1 好的解決方案來自於正確的問題設定

24

1.1.1 問題就是「應有的景象」與「現狀」之間的「落差」

24

1.1.2 問題若是明確，解決方案的準確度就能大幅提升

30

1.2 無法發現問題的 4 個原因

33

1.2.1 無法確實描述做為問題前提的

「應有的景象」

34

1.2.2 對「現狀」的認識・分析力不夠，

未能正確掌握現狀

47

1.2.3 無法釐清「落差」的結構，

將問題的本質具體化並排定先後順序

58

1.2.4 從可執行的「解決方案」倒回來想問題，

所以看不到可能性

66

第 2 部	發現問題：構思篇	71
-------	----------	----

第 2 章

提升「策略性問題發現」 的構思力

2.1	構思「應有的景象」 之策略性問題發現力	74
2.1.1	操作性問題發現的侷限	74
2.1.2	從零基準構思「應有的景象」的策略性問題發現	79
2.1.3	策略性問題發現所需的4個技巧	84
2.2	構思應有的景象的策略性 「問題發現的4P」	88
2.2.1	Purpose：究竟「為了什麼」	94
2.2.2	Position：究竟「對誰而言」是問題？	104
2.2.3	Perspective：俯瞰問題	112
2.2.4	Period：以「什麼時間點」的問題為問題	120
2.3	「問題發現的4P」的相互作用	124

第 3 部	發現問題：分析篇	141
-------	----------	-----

第 3 章

假說思考與分析力缺一不可 151

3.1 以 2 次元掌握事物

仔細思考 X 軸・Y 軸的意思 156

3.2 一定要從分析中引申出意涵

徹底思考 So what ? (結果會如何 ?) 159

3.3 分別使用定量分析與定性分析

徹底解析問題的結構及機制 162

第 4 章

從「擴展」當中 找出產生落差的重要原因 165

4.1 MECE

用於抵定問題擴展的基本概念 167

4.2 趨勢分析

從時間軸的擴展，掌握結構變化的原因 180

4.3 +/－差異分析

找出產生落差的+/－變化與產生落差的因素 190

4.4 集中・分散分析

從偏差與差異來檢視管理者的控制力 198

4.5 附加價值分析（成本分析）

從顧客的視點來看，成本是否適當 208

4.6 CS／CE分析（顧客滿意度／顧客期望值）

提高對顧客而言現在以及將來的價值 220

第5章

掌握「深度」，以結構來掌握問題 並將問題具體化 233

5.1 邏輯

藉由追求深度的邏輯，掌握因果關係 236

5.2 因果關係分析

從惡性循環中掌握應解決的真正原因 244

5.3 相關性分析

從相關性推斷商業上的因果關係 256

5.4 市佔率分析

藉由邏輯與定量化的連動，深入了解結構 269

第6章

設定「重要性」， 將問題設定優先順序 277

6.1 感度分析

評估影響因素對結果造成的振幅，對問題設定「重要性」 281

6.2 柏拉圖分析（80-20法則）

根據貢獻度，該如何進行差異化處理 291

6.3 ABC分析

在重要領域中進行優先順序設定 301

6.4 尖峰分析

商業活動應該集中化還是平均化 312

6.5 風險期望值分析

在不確定性中進行決策 322

作者後記 335

前言

你需要有發現問題的智慧

◆為什麼那會是問題？

在針對企業的經營課題進行諮詢或解決問題的訓練時，在思考解決方案之前，時常會遇到「對問題的認識太淺」、「對問題的認識有所錯誤」或「即使解決了仍不斷有無法處理的問題產生」之類的狀況。簡而言之，就是「無法確實且具體地發現問題」。

對於那些「找不到解決方案」的苦主，你試著問他們：「那真的是非解決不可的問題嗎？」就會看到苦主露出驚訝的表情回答：「當然啦。上面的人叫我趕緊把問題解決掉。」然後，你再問：「原來如此。不過，為什麼那會是問題呢？」對方就答不出話了。然後再過幾天，可能會收到對方用開朗的聲音聯絡說：「後來我仔細想過之後，那並不是問題所在。問題在別地方。」這種時候，讓當事人自己思考一下我所提示的「為什麼那會是問題呢？」，當事人自己就得出「其實那不是問題」的結論，這樣真是皆大歡喜。

◆急著決定解決方案，可能會適得其反

但是在大多數的時候，幾乎沒有機會被人問或自問自答「為什麼那會是問題呢？」。與其懷疑問題本身，一般人通常會滿腦子只想著要找出解決方案。畢竟只要找到解決方案，就沒事了。因此，人們會為了一些沒有必要解決的問題，花了太多的時間尋求解決方案而浪費時間，或者讓自己陷入拼命想處理根本解決不了的瑣碎問題的情況。而另一方面，只去解決容易處理的問題的情形也很多。

時下對於收到的課題不抱懷疑，想都不想那是否是該解決的問題就直接尋求解決問題，或是只處理容易解決的問題，可以說其原因在於日本的教育。日本從小學開始到高中及大學畢業為止，幾乎一直都在學「如何最有效率地解決接收到的問題」。其結果，為了在有限的時間內取得高分，大家學到了要從會解決的問題開始下手的習慣，以及對於接收到的問題毫不懷疑，總之先拼命去解決的習慣，所以才會放棄最後花時間慢慢處理難題，或自己設定問題並謀求解決的這些動作吧。

剛才提到了日本教育，其實，美國MBA的課程，也有類似之處。無論說得好聽或說得嚴苛，都是屬於「解決方案取向」：「分析現狀，設定課題，導出解決方案」。光看這部分，看似經過確實掌握問題之後才導出解決方案，所以應該沒有任何不對之處。但是這樣的思維是基於只要學得許多知識並沿著一些架構準則確實進行分析，必然可以推導出

「課題設定」（問題本身）當中是否有錯的想法，但若在架構準則或分析中所疏漏的問題，就會看不見，而且也被排除在上述思維之外。這種乍看之下似乎是主動的思考方式，卻因為只適用於所賦予的框架裏，只根據所接收到的資訊掌握問題，從這個層面來看，本質上就是一種被動的思考方式。好不容易經過努力才取得MBA，卻只學到這種掌握表層問題的能力的話，即使擁有許多分析工具，具備讓對方啞口無言的辯論能力，仍不能稱為真正的問題解決者（problem solver），而且也無法勝任能看穿企業固有問題的顧問角色。

◆問題必須「共有化」到某個程度

即使確實地指出問題，但在企業裏面，立場不同的各種相關人員之間若沒有將問題共有化，就無法使之成為必須去處理的問題。企業的相關人員之間若能將問題共有化，能夠聚焦的話，問題幾乎就已經解決了一大半。那是因為接下來要做的只剩下運用有限的經營資源和技能，將所有的智慧盡出以解決該問題了。

但是若沒有將問題共有化，解決方案及各個問題本身都會很分歧。如果對於各個解決方案的資源分配不充分的話，執行也將不夠充分而無法貫徹，失敗的比率極高。現在公司內的內部網路化，大概都已經進行了資料庫上的資訊共有化，但許多企業仍無法做到這種「問題的共有化」。從這個層面來看，現在跟以往相比完全沒有進步。