



決策高手的

思考技巧

「決斷の速さ」の研究

飯久保廣嗣◎著 楊璧如◎譯

 旺文社

決策高手的 思考技巧

●
飯久保廣嗣 著
楊 璧 如 譯

國家圖書館出版品預行編目資料

決策高手的思考技巧 / 飯久保廣嗣作；楊璧如譯。－初版。－
臺北市：旺文社，1996〔民85〕
〔10〕191面；21公分 --（贏家策略）
譯自：決断の速さの研究
ISBN 957-508-401-2 （平裝）

1. 企業管理 2. 領導論
494.0

85008428

KETSUDAN NO HAYASA NO KENKYU

© IIKUBO HIROTSUGU 1985

Originally published in Japan in 1985 by KANKI PUBLISHING INC.,
Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION,
TOKYO.

決策高手的思考技巧

ISBN 957-508-401-2

原著書名／決断の速さの研究

原 作 者／飯久保廣嗣

原出版者／株式会社かんき出版

版權代理／株式会社トーハン

譯 者／楊璧如

發 行 人／李錫敏

出 版 者／旺文社股份有限公司

台北市安和路2段209巷2號1F

郵撥帳號／1131222-2

電 話／（02）3770678（代表線）

傳 真／（02）7373923

登 記 證／行政院新聞局版台業字第3835號

總 編 輯／陳月凰

副 主 編／尹銘菁

美術編輯／張文瓊

內文排版／飛力資訊有限公司

印 刷／崇豐印刷企業有限公司

初 版／1996年9月

法律顧問／尤英夫律師 鄭錦堂律師

台北市新生南路1段50號8F之6 TEL：（02）395-6858

定 價／新台幣160元

《本書如有缺頁或破損，請寄回更換》

版權所有・翻印必究

提高經營管理能力的

「思考」方式——前言

上班族一天當中需要花多少時間在開會、溝通上，解決問題或進行各項決策呢？本田技研工業為了提高事務的效率，在一九七七年，正式推行所謂的「J計劃運動」（J是日文「事務」的開頭字母）。針對當時的成效分析，產生了有趣的資料。

資料顯示部長及課長級主管的開會離席率，平均高達七〇%。

另外，調查數千名基層員工的工作分配比例，發現例行業務占四四%，剩下的五六%，全用在企劃或專案（Project）業務等需要動腦的工作上，也就是「思考業務」。

因此所獲得的結論是：不論如何高唱事務的效率化或OA（辦公室自動化），如果不改善思考業務的進行方式，恐怕不能圓滿達成目標。

我對於本田，一直保有「技術本田」的強烈印象，因此對這項調查結果感到有點

意外。不過，對於該公司為了達成高效益所做的努力，也感到佩服。

本田技研為了提升經營管理的能力，認為「思考業務的效率化是當前最重要的課題」，於是開始推行全面性的「J計劃運動」。

具體方式則是進行邏輯思考法之一的KJ法。透過這種訓練，我開始與本田技研有所接觸。

往後十幾年，我都從事此一領域的訓練工作。除了在本田技研之外，還包括日立製作所、神戶製鋼廠、新力等五十多家公司，負責培養員工的決策能力。

依照《廣辭苑》的解釋，所謂的「思考」是一種過程，從問題或課題出發，最後獲得結論的觀念。

在這個競爭激烈、多元化的社會裡，我們很難準確的評斷某個企業、某位從業人員，甚或員工離職的原因。因為一旦進行評斷所需的資料量大增，評斷的速率也必須相對提高。在學校教育中，老師不教思考方式，也不教獲得結論的基本技巧。在職場中也沒有人會告訴你，如何掌握現狀，分析問題，並導出結論。這是上班族的共同經驗。

我每年舉辦數十次的講演或研習，負責訓練各大企業主管的思考方式訓練。老實說，我認為必須改正的還是思考模式。

能當上大企業的高級主管，必定能夠負責高層次的業務，而且公司也會授予相當的決策權。這些主管的判斷能力，往往對各種企業活動產生相當大的影響。

然而當這些高級主管談到如何進行決策，以及一旦發生問題時，該如何因應、或如何探究其原因時，往往會花許多功夫在思考上。

我這麼說，恐怕有很多讀者半信半疑，不過它卻是個不容忽視的事實。

這並非暗示高級主管無能，只能說他們少有機會進行評估及整理「思考」的程序，而經營管理能力的差別就在這裡。

所謂的「能者」，並不一定表示他能夠掌握各種情況或精通各項技術，不過，他必能妥善的處理問題。

總之，以邏輯思考為基礎的處事能力才是關鍵。

除了全憑直覺或靈感根據經驗判斷領域以外，本書將提供各種方式，協助讀者進行分析性的判斷與決定，如有助益，應是作者望外之喜。

目錄

序章 如何更有效地歸納結論

1

- 思考有一定的程序
- 開會時間延長的原因
- 如何使「判斷」與「裁決」更順利
- 活用決策與判斷的邏輯性
- 買公寓或是透天厝
- 經營管理上「裁決」比「消化工作」更重要
- 加速判斷決定的四大思考領域

思考領域 I 該如何進行決策程序

21

1 你對決策有把握嗎？..... 23

- 決策需要天份嗎？
- 「決策」有三種
- 不要混淆分析和直覺

23

- 是非題學問大

2 順利做決定 35

- 含糊不清的「決定」會造成混亂
- 「爲了什麼」而要確認「什麼」
- 要對「爲什麼」提出明確回答
- 設定「目標」不可缺少的四個重點
- 區別絕對目標和相對目標
- 把相對目標精簡成十／十二項
- 何謂單純選定……？
- 發揮創意展開立案
- 勿忽略負面因素
- 考慮負面因素的因應對策

3 〈決策程序〉的應用方法 64

- 適用於家庭的決策程序

思考領域 II 風險分析程序 75

1 什麼是風險分析？ 77

● 何謂風險分析？

● 預測時可活用資料

● 未來的因應對策可分為兩種

2 〈風險分析程序〉的流程

● 確認風險範圍

● 發現風險範圍的四個重點

● 設想未來的問題並予以評估

● 進行評估的方式

● 運用重點思考，提出預防對策——「未雨綢繆」

● 利用「問題發生時，所採取的因應對策」將影響減至最低——「臨渴掘井」的教訓

● 想不出因應對策……這時候該怎麼辦？

● 以重點思考的方式考量因應對策

思考領域Ⅲ 掌握現狀程序 111

1 何謂掌握現狀？ 113

● 正確分析現況

● 列舉所關心的事物

● 分析關心事使其單純化

● 把對象和現象課題化

● 決定從「哪裏開始著手」

● 選擇出擊的方法

● 掌握全盤局面和回饋

● 〈掌握現狀程序〉應注意的事項

2 如何應用〈掌握現狀程序〉……………132

● 競爭對手準備推出新產品……這時候該怎麼辦？

● 技術合作的更新時代……該怎麼辦？

思考領域Ⅳ 查明原因程序……………141

1 為什麼需要原因分析……………143

● 太多不加思索的原因分析

● 選錯解決方式的案例

● 不要迷失在資料的洪流之中

2 〈查明原因程序〉的流程……………149

● 將問題課題化

● 提高分析效率的三大重點

● 搜集及整理資料

● 將發生事實（IS）和比較對象（IS NOT）予以比較，尋找差異性

● 發現其中的差異，並推斷原因

● 過濾原因，提出因應對策並予以回饋

● 常要留意回饋

● 該注意的四個重點

● 本田技研的「表揚失敗」制度

3 〈查明原因程序〉的運用……………174

● 應如此分析原因

結論 現在正是需要理性思考的時候——181

● 「能者」的裁決能力

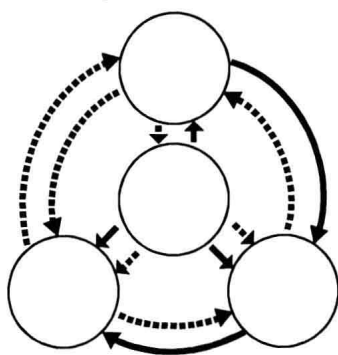
● 「簡化思考業務」為優先考量

● 培養理性思考的三個原則

● 辨別邏輯與非邏輯

序章

如何更有效地 歸納結論



思考有一定的程序

處理各種問題，如果沒有按照一定的程序進行，必定事倍功半。妥善規劃工作的人，總是能在最短的間內，達到事半功倍的效果。尤其在進行一件效果顯著的工作時，才會發現妥善的工作規劃是多麼的重要。

這個道理也適合思考、判斷、決策等各種無形的工作。

這些「思考性業務」，由於程序上的不同安排，會產生效率不同的結果。

如果安排的程序不妥當，不知道如何收集需要的資訊，或該採用什麼步驟來導向結論；或者根本不知道到底要決定什麼，缺乏明確的目標。因此，思考業務的效率更會明顯的降低。

很少人會注意到思考性業務的程序安排，因為程序安排不好，並不會出現滯貨或增加庫存品，甚至剩餘人員膨脹等具體影響，所以思考性業務的程序安排很容易受到忽視。

事實上，思考性業務的程序安排，至為重要。因為程序安排如果不妥當，就歸納不出結論，並不斷造成資源的浪費。這樣跟「花了時間，但是沒有得到成品」的結果相同，相當於滯貨、或冗員的「牽強」、「浪費」、「品質良莠不齊」等等。

思考業務可運用在各種場合，甚至會議也是其中之一。或許有的讀者會說「怎麼又扯到開會了？」進而表示厭煩。

很久以來會議的積弊及效率不彰一直爲人所詬病。大家都會說「議題要明確」、「開會必須在兩小時內結束」、「要弄清楚開會的目的」、「要有周全的準備」等。雖然如此，開會的效果依舊無法提升。

說也難怪，這些項目所談的只是個人參加會議時應有的態度。而重要的是思考方式的程序安排。

參加會議的人，可能有各自的思考方式，但是，如果每個人的凝聚力不夠，像散沙一樣，當然會「議而不決」，做不出結論。每一個人都堅持自己的主張，或採用逃避責任的發言方式，最後就會演變成「談得差不多了，我們就散會吧。」

其實這樣還算好，更糟的是討論內容一直在原地兜圈子，甚至偏離主題或偏離原先開會的目的。例如下列情況。

開會時間延長的原因

某辦公室自動化機器廠商召開個人電腦事業部的課長會議，主題是「如何開發並促銷哪一種機型的個人電腦？」不過由於某一位課長的發言，會議產生了意想不到的

進展。

營業課長 對開發新產品的問題，我有意見！公司最好停止生產A B—300，該機種剛推出不久，馬上就收到客戶的抱怨。不僅如此，P公司雖然也推出類似的產品。但是處理客戶抱怨的方式可說是非常圓滿順利。反觀本公司的處理方法可就遜色多了，這樣下去根本不是辦法嘛！

企劃課長 大家都這麼認為，其實問題真的這麼單純嗎？銷售管道會不會有問題呢？至少我聽到的是這樣。

研究開發課長 等一下，這會議的目的是討論新產品的開發，你好像偏離主題了嘛！

製造課長 是啊！從我的立場來看，新產品的設計一開始就要做好。A B—300型變更設計的次數太多，設計圖和規格一直修改。每一次變更，都是損失，這樣下去成本當然會提高。

設計課長 這麼說，好像只有設計部罪大惡極。營業部反應市場的需求時，產品企劃部又要插上一腳。結果我們卯盡全力努力設計，但是營業部傳來的客戶需求太抽象，企劃部門的提案又朝令夕改。爲了防止這種情況一再發生，應該召開會議，確定新產品的式樣和規格才行。

營業課長 聽說我們的競爭對手A公司，最近將推出新機種。

製造課長 我也聽說過。誰知道A公司新產品的相關資料？

企劃課長 其實每家的新產品，性能大同小異，操作方式也沒有什麼很大的差別。

因此召開這種會議也沒什麼意思。不如讓我們檢討以往的缺失，第一、目前在市場上推出的A B—300，銷售情況並不理想，所以我們最好討論出因應的營業對策。

營業課長 你的意見不對，如果產品不好，當然賣不出去，所以目前需要開發與眾不同的新產品。

研究開發課長 不過，話雖如此，開發新產品並沒有那麼容易。我想，公司的問題是出在基本技術能力，所以會輸給競爭對手。如何強化基本技術力，是我們的當務之急。

如何使「判斷」與「裁決」更順利

本來要決定新產品的會議，結果演變成與會者爭相討論現有產品銷售不良的原因，並且在沒有得到結論的情況下散會。

類似這種例子，不勝枚舉。與會者各自發表意見雖然是會議的基礎，但是像這種課長會議實在過分散漫，毫無重點可言。

原本，與會者即是各部門的代表，提出各部門目前遇到的問題，然後與其他入互相討論、綜和各方的意見，最後再歸納出結論，這才是召開會議的功用。

然而，實際上每個人都堅持自己的立場，並互相推卸責任，這麼一來當然無法得到結論。就算勉強獲得結論，也無法掌握到問題的核心，只是變成一時的權宜之計。

「應該要加裝特殊功能。」

「必須提升部門的效率。」

「可以利用新技術，節省用電量。」

「設計方向應該朝這方面進行。」

如此一來，各部門之間的對立情況始終未獲得紓解，並演變成情緒化的爭論。會議進行中不時聽到「你聽不懂我的話嗎？」最後變成誰的聲音比較大，或職權比較高，誰的提案就能通過。

之所以會發生這種情形的原因，在於邏輯與非邏輯的意見產生混淆，或是「問題設定」與「自我主張」分不清楚所致。不過，這並非要捨去非邏輯的部份。其實，非邏輯也有其存在的重要性——特別是社會上無法忽視的問題。

首先要區分邏輯與非邏輯，整理邏輯部份，並和思考的方向協調，俾以步步引導至結論。只要能按部就班去做的話，將可圓滿的達成決議或解決問題。