



文系ビジネスマンでもわかる数字力の教科書

數字力

比學歷資歷重要，成為keyman的關鍵能力

20：80，除八成業績來自二成客戶外，你還看到什麼？當市占率在15%上下徘徊時，該退出還是繼續熬下去？會議成本怎麼算？一小時的會議如何在12分鐘內結束？為了省加班費，平日上班時間參加訓練課程比假日划算？跟老闆、客戶意見相左時，要用什麼方式來說服他們？

數字力是用數字思考判斷，決定事情優先順序的能力，
能讓你看見問題背後的真相，填補目標和現實之間的差距。
你的數字力智商，決定了你的工作成就與人生財富。

數字力=決勝力

[哈佛商學院新生一入學就被指定閱讀]

How to Avoid Getting Lost in Number
目的就是要對數字有一定的敏感度！

久保憂希也 /著

原木櫻 /譯

第 1 章

工作上， 一切以數字考量

前言——工作上唯一必要的能力……13

Step 1 下一個可稱為「根據」的決斷……21

這個時候，你該怎麼辦？

無法答出正確答案的原因

Step 2 永遠開不完的會，為什麼永遠開不完？……26

把數字當成「通用語言」使用

沒有數字的討論毫無意義

決定負責檢驗的人

Step 3 將工作轉換成填補「差距」的過程……32

不知道該怎麼做工作才能「效率化」

用最短的距離達到解決問題的目的

Step 4 用數字來表達工作……37

不管什麼樣的工作，都能用數字表達

「努力」無法用來評斷成果

第2章

先拆解「公司的數字」 再掌握要點

Step 5 用數字削減徒勞…… 41

光說「不要再開徒勞的會議了！」也不會有效果
兩小時會議十二分鐘開完

Step 6 根本不需要簿記方面的知識…… 47

掌握「公司的數字」的方法

能夠表現本質的數字是哪一個？

Step 7 「營業額提高二千億日元」，真的很厲害嗎？…… 52

正看著「毫無意義的數字」的人很多

解開「GREE之謎」

打散後才能窺見「中間的東西」

Step 8 「公司的數字」要分開來思考…… 60

增加獲利的方法只有兩種

找出「真正的問題」

Step 9 把它拆解成「最小的數字」…… 66

第3章

讓「數字的魔力」 運用自如

Step 10 不使用樹狀圖「區分」數字
數字要比較，才會知道它背後的意義……69

找出「可以用來比較的數字」
養成「區分」和「比較」數字的習慣
每天養成習慣，鍛鍊數字力……74

Step 11 「一家一隻」，那是幾隻？
在國稅局培養的「數字力訓練」

Step 12 直覺通常是錯誤的……83

用「蒙提·霍爾問題」知道的事
如果門有一百道怎麼辦？

Step 13 「擲骰子賭博」中，「偶數」比較有利？！
用數字的「外表」讓人蠢蠢欲動……93

「每五十人有一人免費」就等於「打九八折」
用「存量」可以賺多少錢呢？

Step 14 統計可以製造出似是而非的謊言…… 97

對數據的前提產生懷疑

要讓「滿意度達百分之九十」很簡單

數據百分之百會節節高升的圖表

Step 15 看到「平均」時，要往下深入思考…… 106

平均不代表什麼

洞悉數字另一面的「真正的事實」

Step 16 與其用「ABC」，不如用「%」說明…… 112

所謂的「期望值」指的是什麼？

用數字呈現進度

Step 17 若能讓對方頭腦更清楚，便能說服對方…… 117

讓對方有「基準」可循

Step 18 從「數字的魔力」衍生出的技巧…… 120

所謂的「定錨」指的是什麼？

「哄抬價格」的詭計

寧願沒獲利也不願意損失的特性

第4章

改變思維的 九個法則

三選一，中價位勝出

Step 19 用「數字法則」命中問題的核心……129

問題經常是由複數的原因引起的

為什麼需要數字？

Step 20 用「柏拉圖法則」找出複數論點……133

掌握關鍵的前百分之二十

也可以從後面的百分之八十來接近目標

有八成的工作時間是浪費掉的？

Step 21 用「藍契斯特法則」鍛鍊戰略……140

如何在市場競爭中獲勝？

二十六點——這個神奇的數字！

Step 22 用「海因利奇法則」防止失誤……144

為什麼非以「零客訴」為目標不行？

「僅此一件」背後的含義

第5章

把所有的 判斷合理化

Step 23 用「一：五法則」和「五：二十五法則」取得存活機會…… 149

比得到新顧客更重要的事
在限制中磨練想像力

Step 24 有益經營管理的三個法則…… 153

突破障礙：「一・三・五法則」

讓組織維持在五十人以下：「組織就是一部巴士法則」
交涉的奧秘：「六：四法則」

Step 25 學會打造一個堅實的決策程序…… 159

學會數字力究竟能做什麼？

不能貫徹主張的是二流人才

Step 26 用「三個程序」做出合理的決策…… 163

所謂「正確的決策」指的是什麼？

程序①確認前提

程序②檢討其他選項

程序③把用來做決策的訊息以定量的方式呈現

Step 27 做把工作「停下來」的決斷……170

就算進行了九成也要放棄

為什麼「八場水壩」的討論根本就是莫名奇妙？

Step 28 衡量未來的價值……176

未來的獲利要用「折扣」的方式思考

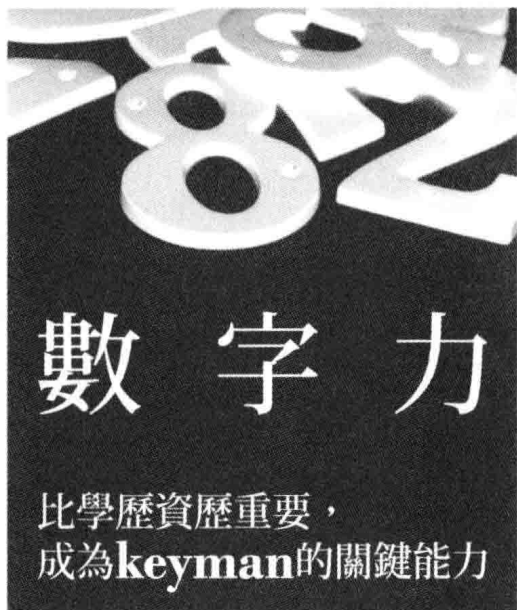
換算成現在的價值的意義是？

Step 29 學會看見「看不見的損失」的能力……182

因無法決定所帶來的損失

要經常意識到「機會損失」

一切都必須以合理的方式下判斷



文系ビジネスマンでもわかる
数字力の教科書

久保憂希也 / 著

原木櫻 / 譯

BUNKEI BUSINESSMAN DEMO WAKARU SUJI-RYOKU NO KYOKASHO by KUBO Yukiya
Copyright © 2010 KUBO Yukiya
All Rights Reserved.
Originally published in Japan by DAIWA SHOBO PUBLISHING CO., Tokyo.
Chinese (in complex character only) translation rights arranged with DAIWA SHOBO PUBLISHING CO., Japan
through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.
Complex Chinese Character translation copyright © 2012 by Faces Publications, a division of Cité Publishing Ltd

企畫叢書 FP2244

數字力

比學歷資歷重要，成為keyman的關鍵能力

作者 久保憂希也
譯者 原本櫻
編輯總監 劉麗真
主編 陳逸瑛
編輯 賴昱廷

發行人 涂玉雲
出版 臉譜出版
城邦文化事業股份有限公司
台北市中山區民生東路二段141號5樓
電話：886-2-25007696 傳真：886-2-25001952
發行 英屬蓋曼群島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11樓
客服服務專線：886-2-25007718；25007719
24小時傳真專線：886-2-25001990；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：852-25086231或25086217 傳真：852-25789337
E-mail：citehk@hknet.com
馬新發行所 城邦（馬新）出版集團 Cite (M) Sdn Bhd
41, Jalan Radin Anum, Bandar Baru Sri Petaling,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia.
電話：603-90578822 傳真：603-90576622
E-mail：cite@cite.com.my
一版一刷 2012年10月

城邦讀書花園
www.cite.com.tw

ISBN 978-986-235-210-6
翻印必究（Printed in Taiwan）

售價：260元

（本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換）

國家圖書館出版品預行編目資料

數字力：比學歷資歷重要，成為keyman的關鍵能力／久保憂希也著；原本櫻譯．——一版．
——臺北市：臉譜，城邦文化出版；家庭傳媒城邦分公司發行，2012.10
面：公分．——（企畫叢書：FP2244）
譯自：文系ビジネスでもわかる数字力の教科書

ISBN 978-986-235-210-6（平裝）

1. 工作效率 2. 管理數學 3. 數字

494.01

101018248

數字力，是比簿記知識或計算能力更重要的一種能力。
但，什麼是數字力呢？

第 1 章

工作上， 一切以數字考量

前言——工作上唯一必要的能力……13

Step 1 下一個可稱為「根據」的決斷……21

這個時候，你該怎麼辦？

無法答出正確答案的原因

Step 2 永遠開不完的會，為什麼永遠開不完？……26

把數字當成「通用語言」使用

沒有數字的討論毫無意義

決定負責檢驗的人

Step 3 將工作轉換成填補「差距」的過程……32

不知道該怎麼做工作才能「效率化」

用最短的距離達到解決問題的目的

Step 4 用數字來表達工作……37

不管什麼樣的工作，都能用數字表達

「努力」無法用來評斷成果

第2章

先拆解「公司的數字」 再掌握要點

Step 5 用數字削減徒勞…… 41

光說「不要再開徒勞的會議了！」也不會有效果
兩小時會議十二分鐘開完

Step 6 根本不需要簿記方面的知識…… 47

掌握「公司的數字」的方法

能夠表現本質的數字是哪一個？

Step 7 「營業額提高二千億日元」，真的很厲害嗎？…… 52

正看著「毫無意義的數字」的人很多

解開「GREE之謎」

打散後才能窺見「中間的東西」

Step 8 「公司的數字」要分開來思考…… 60

增加獲利的方法只有兩種

找出「真正的問題」

Step 9 把它拆解成「最小的數字」…… 66

第3章

讓「數字的魔力」 運用自如

Step 10 不使用樹狀圖「區分」數字
數字要比較，才會知道它背後的意義……69

Step 11 找出「可以用來比較的數字」
養成「區分」和「比較」數字的習慣
每天養成習慣，鍛鍊數字力……74

「一家一隻」，那是幾隻？
在國稅局培養的「數字力訓練」

Step 12 直覺通常是錯誤的……83

用「蒙提·霍爾問題」知道的事
如果門有一百道怎麼辦？

Step 13 「擲骰子賭博」中，「偶數」比較有利？！
用數字的「外表」讓人蠢蠢欲動……93

「每五十人有一人免費」就等於「打九八折」
用「存量」可以賺多少錢呢？

Step 14 統計可以製造出似是而非的謊言…… 97

對數據的前提產生懷疑

要讓「滿意度達百分之九十」很簡單

數據百分之百會節節高升的圖表

Step 15 看到「平均」時，要往下深入思考…… 106

平均不代表什麼

洞悉數字另一面的「真正的事實」

Step 16 與其用「ABC」，不如用「%」說明…… 112

所謂的「期望值」指的是什麼？

用數字呈現進度

Step 17 若能讓對方頭腦更清楚，便能說服對方…… 117

讓對方有「基準」可循

Step 18 從「數字的魔力」衍生出的技巧…… 120

所謂的「定錨」指的是什麼？

「哄抬價格」的詭計

寧願沒獲利也不願意損失的特性

第4章

改變思維的 九個法則

三選一，中價位勝出

Step 19 用「數字法則」命中問題的核心……129

問題經常是由複數的原因引起的
為什麼需要數字？

Step 20 用「柏拉圖法則」找出複數論點……133

掌握關鍵的前百分之二十

也可以從後面的百分之八十來接近目標
有八成的工作時間是浪費掉的？

Step 21 用「藍契斯特法則」鍛鍊戰略……140

如何在市場競爭中獲勝？

二十六點——這個神奇的數字！

Step 22 用「海因利奇法則」防止失誤……144

為什麼非以「零客訴」為目標不行？
「僅此一件」背後的含義