

麥肯錫教我的 思考武器

從邏輯思考到真正解決問題

ISSUE
DRIVEN

イシューからはじめよ
知的生産の「シンプルな本質」

安宅和人

Kazuto ATAKA | 著

郭苑琪 | 譯

思考，不要用蠻力；工作，不能只靠勞力！

腦科學^{博士} × 麥肯錫^{顧問} × 日本雅虎^{營運長}

作者結合三種專業背景的智慧，帶來最精彩的思考盛宴！

國家圖書館出版品預行編目資料

麥肯錫教我的思考武器：從邏輯思考到真正解決問題／安宅和人著；郭菀琪譯.--初版.--臺北市：經濟新潮社出版：家庭傳媒城邦分公司發行, 2012.10

面：公分.--(經營管理；96)

譯自：イシューからはじめよ：知的生産の「シンプルな本質」

ISBN 978-986-6031-20-5(平裝)

1.企業經營 2.策略管理 3.思考

494.1

101017352

目録

麥肯錫教我的思考武器

イシユーからはじめよ：知的生産の「シンプルな本質」

前言

Issue Driven：交出有價值成果的生產技術，有何共通點？

13

不要煩惱：有時間煩惱，不如花時間思考 16

思考的盛宴：當腦神經科學遇到行銷學 18

序章

本書的思維——脫離事倍功半的「敗犬路徑」 23

捨棄常識 25

何謂有價值的工作？ 26

千萬不可踏上窮忙的「敗犬路徑」 31

如何具備事半功倍的高效生產力？ 36

思考，不要用蠻力；工作，不能只靠勞力 39

【作者的提醒】 細嚼慢嚥，切莫狼吞虎嚥 42

第一章

議題思考——解決問題之前，先查明問題 47

查明議題 49

你有沒有個人專屬的智囊團？ 50

試擬假說

52

重要的是「自己的立場是什麼？」 52

凡事都化為「文字、言語」 54

以文字或言語表達時的重點 57

成為好議題的三要件 60

要件① 屬於本質性的選項 62

要件② 具有深入的假說 67

要件③ 可以找到答案 74

用於確立議題的資訊蒐集 79

取得用於思考的材料 79

訣竅① 接觸一手資訊 80

訣竅② 掌握基本資訊 84

訣竅③ 不要蒐集過頭或知道過頭 88

確立議題的五個解決方式 92

利用一般的做法無法找到議題時 92

第二章

- 解決方式① 刪減變數 94
- 解決方式② 可視化 95
- 解決方式③ 從最終情形倒推 97
- 解決方式④ 反覆問「所以呢？(So what?)」 100
- 解決方式⑤ 思考極端的實例 103
- 假說思考一——分解議題並組排故事線 105
- 何謂議題分析？ 107
- 在議題的起點組排故事線 110
- 步驟一 分解議題 113
- 有意義的分解 113
- 「事業理念」的分解 115
- 分解議題的「模具」 117
- 缺乏模具時就「倒推」 120
- 分解議題的功用 123
- 分解後各自設立假說 124

步驟二 編輯與組排故事線

131

事業理念的故事線

133

類似脚本分鏡圖、漫畫分格圖

134

故事線的功能

137

故事線的二個模具

139

第三章

假說思考二——圖解故事線

145

什麼是連環圖？

147

製作連環圖的意象

148

步驟一：找出「軸」

154

分析的本質

154

定量分析的三個模具

158

表達分析的多樣化

160

由原因與結果思考「軸」

163

找出分析「軸」的方法

166

步驟二：意象具體化 168

填入數值建立意象 168

表達意涵 170

步驟三：清楚點出取得資料的方法 173

該如何取得資料？ 173

【作者的提醒】 由知覺的特徵看見分析的本質 178

第四章 成果思考——進行實際分析 185

什麼是產生成果的輸出 (output)？ 187

不要貿然縱身跳入 188

不要「先有答案」 191

剖析難題 194

交出成果的兩難 194

難題① 無法提出所想要的數值或證明 195

難題② 以自身的知識或技巧無法讓界線明確 200

第五章

明快找出答案

203

擁有多個辦法

203

重視循環次數及速度

205

訊息思考——統整「傳達訊息」

209

實現本質性和簡單化

211

一鼓作氣

211

推敲故事線

215

三個確認程序

215

程序① 確認邏輯結構

216

程序② 琢磨流程

218

程序③ 準備好「電梯測驗」

220

琢磨圖表

224

這樣圖解就對了！

224

訣竅① 徹底落實「一圖表一訊息」的原則

228

訣竅② 推敲縱向與橫向的比較軸

230

訣竅③ 統整訊息與分析的表達

235

【作者的提醒】 「完成工作」吧！

239

後記 從累積小成功開始

243

致謝

247

圖表索引

249

麥肯錫教我的 思考武器

從邏輯思考到真正解決問題



安宅和人

Kazuto ATAKA | 著

郭苑琪 | 譯

ISSUE *kara hajimeyo* by Kazuto Ataka

Copyright © 2010 Kazuto Ataka

Original Japanese edition published by Eiji Press Inc., Tokyo.

Chinese (in complex characters only) translation copyright © 2012 by EcoTrend Publications,
a division of Cité Publishing Ltd.

This Traditional Chinese language edition Published by arrangement with

Eiji Press Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc.,

Tokyo through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

ALL RIGHTS RESERVED.

經營管理 96

麥肯錫教我的思考武器： 從邏輯思考到真正解決問題

作者 安宅和人 (Kazuto ATAKA)
譯者 郭宛琪
企畫選書人 文及元
責任編輯 文及元
行銷業務 劉順眾、顏宏紋、李君宜

總編輯 林博華
發行人 涂玉雲
出版 經濟新潮社

104 台北市中山區民生東路二段 141 號 5 樓
電話：(02) 2500-7696 傳真：(02) 2500-1955
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
104 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：852-25086231 傳真：852-25789337
E-mail: hkcite@biznetvigator.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

印刷 宏玖國際有限公司
初版一刷 2012 年 10 月 5 日

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

ISBN：978-986-6031-20-5

版權所有·翻印必究

售價：320 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，我們可以輕鬆地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，並在全球化的世界裏，過更人性的生活。

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。

手機廣告裏有一句名言：「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。

目録

麥肯錫教我的思考武器

イシユーからはじめよ：知的生産の「シンプルな本質」

前言 Issue Driven：交出有價值成果的生產技術，有何共通點？

13

不要煩惱：有時間煩惱，不如花時間思考 16

思考的盛宴：當腦神經科學遇到行銷學 18

序章 本書的思維——脫離事倍功半的「敗犬路徑」 23

捨棄常識 25

何謂有價值的工作？ 26

千萬不可踏上窮忙的「敗犬路徑」 31

如何具備事半功倍的高效生產力？ 36

思考，不要用蠻力；工作，不能只靠勞力 39

【作者的提醒】 細嚼慢嚥，切莫狼吞虎嚥 42

第一章 議題思考——解決問題之前，先查明問題 47

查明議題 49

你有沒有個人專屬的智囊團？ 50

試擬假說

52

重要的是「自己的立場是什麼？」 52

凡事都化為「文字、言語」 54

以文字或言語表達時的重點 57

成為好議題的三要件 60

要件① 屬於本質性的選項 62

要件② 具有深入的假說 67

要件③ 可以找到答案 74

用於確立議題的資訊蒐集 79

取得用於思考的材料 79

訣竅① 接觸一手資訊 80

訣竅② 掌握基本資訊 84

訣竅③ 不要蒐集過頭或知道過頭 88

確立議題的五個解決方式 92

利用一般的做法無法找到議題時 92