

<<假说思考法>>

图书基本信息

书名：<<假说思考法>>

13位ISBN编号：9789574697748

10位ISBN编号：9574697746

出版时间：2010-7

出版时间：经济新潮社

作者：内田和成

页数：256

译者：林慧如

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<假说思考法>>

前言

（本文作者為元智大學講座教授） 任何機構都需要管理，其中的一項主要功能，就是針對機構的發展方向、策略手段、人事安排與資源調配等方面做出選擇——在管理學中，被稱之為「決策」。

決策並不等於管理的全部，但卻是其中最為核心的功能之一。

有關怎樣做到最佳決策，也自然成為管理理論和實務中受到最多重視與探討的一個課題。一般而言，人們總是傾向「鑑往知來」，希望從過去的歷史經驗中發現問題並且尋求解決方法。尤其，隨著數據資料的豐富化與分析技術的進化，更幫助人們埋首於從以往經驗中，找到問題出現的前兆和軌跡，並從過去的成敗經驗中，找到教訓以求應用。

另一條途徑，則是從已發生的問題中著手。根據已有的知識和邏輯，抽絲剝繭，企圖發現造成問題的各種主要原因或要素；然後，再針對這些原因或要素發掘解決方法。

採取此一途徑，從邏輯上看似十分嚴謹周延。

這兩種決策途徑，不但被普遍採用，而且也被認為是十分科學的方式。

然而，在現實狀況中，它們在實際應用層面卻是有其限制和困難。

如果採取「從過去的歷史經驗中發現問題」途徑進行決策，以今日世界變化之大，使得建立在過去系統上的種種關係和模式，早已失去其代表性和預測能力，循此途徑所做出的決策往往脫離現實。

倘若尋求後者「從已發生的問題中著手」的途徑，對於每日必須因應瞬息萬變日理萬機的經營者和顧問來說，將會有如夢魘。

如同本書中所描述的：「把所有想像得到的問題都點列出來，傾注全力一個個查證，從各種角度加以分析，並且廣泛蒐集所有相關資料」，結果卻是「在釐清事情的本質上耗費了無數時間，卻又看不到成效。」

令人十分興奮的是，這本書告訴我們，怎樣跳脫上述困境的辦法 就是「假說思考」的訣竅。

所謂「假說」（hypothesis），就是針對問題以及解決辦法所採取的暫時性答案，採取此一方法進行決策，人們不必等待已蒐集和分析所有或大部分資料之後，才提出答案。

其實，所謂「假設檢驗」（hypothesis-testing），對於稍微熟悉科學方法的人都知道，本來就是科學研究中的一個最重要過程。

對於學術研究而言，學者企圖自茫茫學海中發現新的知識、建立新的學說，基本上，絕對不可能「上窮碧落下黃泉」，進行無窮無盡的探索，而必須靠這條「假說建立與檢驗」的捷徑，使得此一捷徑被認為是人類探求知識的最偉大的一項發明。

同樣地，管理顧問面臨瞬息萬變與錯綜複雜的環境，也發現有賴這一條捷徑，才能克服「時間有限，資源有限」的難關，成為這些專業者的生存之道。

這也就是像波士頓顧問公司（BCG, The Boston Consulting Group）或麥肯錫（McKinsey & Company），這類具有豐富經驗又十分務實的管理顧問公司，之所以能夠洞察機先、享有盛譽的原因。

當然，想要真正練就這一套功夫，也不是一件容易的事。

書中也告訴我們，它絕對不是單憑「經驗法則」或「靈光一現」所能奏效。

使用這套功夫，必須真正掌握「假說思考」的精髓，才能有相當信心和把握，得心應手做好決策——這應該是我們值得好好細讀這本書的理由。

<<假说思考法>>

内容概要

每天一睜開眼睛，就有大小問題等著自己解決，偏偏每一個問題、每一件事情的狀況並不明朗，很難做出判斷。

於是，開始蒐集大量資訊，以為資訊愈多、愈能做出萬無一失的決策——你，是否也有這樣的習慣？面臨狀況不明、資料不足的情形，究竟應該具備什麼能力，才可以前瞻未來、做出決策？

答案是——假說思考。

什麼是假說思考？

以結論為起點的思考方式，就是假說思考。

一般工作者面臨解決問題、進行決策之際，經常漫無邊際蒐集資料，然後進行分析、歸納，最後才做出決策。

但是，這種方法耗時又費力，不僅拖延時間，甚至無法達到預期的效果。

波士頓顧問公司（The Boston Consulting Group，簡稱BCG）內部有一套發現問題、解決問題的假說思考法，培養員工「以結論為起點進行思考」的能力，凡事養成先有答案再進行證明，以有限的資訊做出最適決策，如此一來，就能在期限之內完成工作，兼顧效率與效果。

本書作者內田和成曾任BCG日本分公司負責人，他主張先有假說、推想可能的答案，再找能夠證明這項假說的資料進行驗證與分析，能幫助我們縮小選擇的範圍，勇於捨去與假說無關的資料。如此一來，不僅能夠減少作業量，也能在期限之內完成工作；更能在狀況不明、資訊有限的情形之下，發現問題、做出最適決策進而解決問題。

本書能帶來的閱讀利益：學會假說思考的技巧，能以3倍速解決問題、達成績效，兼顧效率與效果。

本書作者內田和成在本書中，以具體案例說明如何以假說思考法建立假說、驗證假說與進化假說，分享如何加快解決問題的速度、減少作業量，又能拿出績效的祕訣。

本書適合哪些人閱讀？

不妨做個小測驗：1.我習慣蒐集許多資料、詳加分析之後，才遲遲做出決策。

2.我對於各種資訊都有興趣，常在茫茫的資訊大海中迷航。

3.我自認（或曾被人說過）「過度注重旁枝末節」。

4.我想加快工作速度，如期完成工作。

如果上述描述中，有任何一種符合你的情形，你就是本書的目標讀者。

本書的關鍵字 1. 波士頓顧問公司 2. 假說驅動管理（hypothesis-driven management）

3. 解決問題 4. 發現問題 5. 所以呢（So what?） 6. 為什麼（Why?） 這本書跟哪些領域有關？

思考 / 邏輯思考 / 發現問題 / 解決問題 / 決策（decision-making） / 最適決策（optimal decision） / 直覺判斷 / 效率工作術 關於BCG 波士頓顧問公司（The Boston Consulting Group，簡稱BCG）成立於1963年，為全球三大顧問公司之一，以BCG矩陣（BCG Matrix）、經驗曲線（BCG Experience Curve）聞名於世，BCG目前（2010年6月）在全球40個國家有69個分公司。2009年，BCG榮獲《財星》雜誌（FORTUNE）美國百大最佳就業公司（100 best companies to work for）第三名。

<<假说思考法>>

作者简介

波士頓顧問公司資深副總裁兼董事。
2000年6月至2004年12月期間擔任日本地區負責人。
東京大學工學部畢業，慶應義塾大學經營學碩士（MBA）。
曾任職日本航空（JAL），而至現職。
歷年來參與許多高科技產業、資訊通訊服務產業與汽車產業有關行銷策略、新興事業發展策略、中長期策略、全球化策略之規劃與執行的專案計畫。
2006年，被美國《顧問》（Consulting）雜誌評為「全球最有影響力的25位諮詢顧問之一」。
2006年4月起獲聘早稻田大學商學學術院教授。
著作包括《解構經營革命》（日本能率協會管理中心）、《從「量」的經營邁向「質」的經營》（共同著作，東洋經濟新報社）等。

<<假說思考法>>

書籍目錄

作者序BCG大中華區負責人、資深合夥人兼董事總經理耐迪賢 (Christoph Nettesheim) 推薦序元智大學講座教授許士軍教授推薦序奧美集團策略長暨奧美廣告副董事長葉明桂推薦序序章：什麼是假說思考？

1資訊夠多，就能確保決策正確？

2及早建立假說，工作才能順利進行 3當下時點「最接近答案」的解答 4如何培養假說思考力？

第一章：首先，要建立假說 1為何需要假說思考 解決問題的速度倍增 / 一看就知道答案是什麼 / 結合得自第一線的刺激與過往經驗 2前瞻力與決斷力的堅強後盾 前景不明的情況下，職場工作者必備的特質 / 歐夫特魔法源於假說思考 / 天才棋士羽生善治，下手決定於一瞬間 3面對資訊，捨棄重於蒐集 資訊過多反而延誤決策 / 漫無邊際蒐集資訊，無法付諸行動 / 低效率的窮盡思考 / 採取以執行為導向的方式向前邁進 4假說思考有助於掌握全局 著手實驗之前，先提筆寫論文 / 從有限資訊推論全貌 / 錯誤的假說也有其效用 切忌死抱假說不放 / 分析能力在其次，假說思考定高下 / 為期三個月的專案，兩星期內提出假說 / 掌握核心，工作就能得心應手 第二章：運用假說 1以假說發現問題、解決問題 兼顧效率與效果的工作利器 / 發現問題的假說與解決問題的假說 / 鎖定問題 / 對具體因應對策提出假說 / 鎖定具體可行的對策 / 案例分析：挽救日本職棒的假說 2假說、驗證的反覆循環 反覆過程中業務獲得改善 / 日本7-ELEVEN的假說與驗證體系 / 實驗次數愈多，假說愈加進化 3洞察事情的整體架構 窺得全貌 就少做白工 / 案例分析一：撰寫提升化妝品營業額的專案報告 / 案例分析二：高級加工食品業的競爭策略 4發揮影響力的全盤思考 有效激發行動力 / 運用假說思考組織簡報 / 站在聽者立場，重新建立簡報內容的架構 / 從結論說起的簡報，有哪些優點與缺點？

第三章：建立假說 1企管顧問想到假說的那一瞬間 在討論或訪談過程中醞釀假說 / 建立假說的方式，沒有標準答案 2由分析結果建立假說 案例1:解讀非酒精飲料市場的消費曲線 / 案例2:解讀日本國內的汽車市占率 3由訪談過程建立假說 案例分析：消費財廠商營收欲振乏力 / 從訪談中建立假說 4有助於建立假說的訪談技術 首先，要確定訪談目的 / 實地訪談有如一座寶山 / 關鍵在於能否打破沙鍋問到底 / 問題進化，假說也跟著進化 / 務必撰寫訪談備忘錄 5如何動腦以順利建立假說 刻意地「靈光一現」 / 方法一：對角思考 / 方法二：兩極思考 / 方法三：零基 (zero-based) 思考 6好的假說有何必要條件？ 與不好的假說有何差異？

條件一：能夠往下深究 / 條件二：與行動連結 / 建立好的假說，為什麼很重要？

7組織假說 明確區分大小問題 / 案例分析：將業績低迷的原因架構化 / 透過驗證將假說去蕪存菁 第四章：驗證假說 1透過實驗進行驗證 日本7-ELEVEN的實驗 - - 高價御飯糰會暢銷嗎？ / 索尼 (SONY) 的消費者刺激型開發策略 / 市場測試法 (test marketing) 成效佳 / 實驗驗證法只適用於特定情況 2透過討論進行驗證 成員與場所不拘 / 切記！

公司內千萬不要怕丟臉 / 預想假說的深化與進化 / 向客戶提出假說前，要經過分析 / 有效討論的訣竅 3透過分析進行驗證 分析的基本原則：先求有，再求好 / 分析目的有三個 / 先有假說再分析 4定量分析的四種基本方法 比較差異分析法 / 時間序列分析法 / 散布分析法 / 因數分解法 第五章：提升假說思考力 1好的假說源於經驗所衍生的敏銳直覺 培養直覺？

第六感？

/ 訓練1:不斷思考「所以呢？

」 (So what?) / 訓練2:反覆自問「為什麼？

」 (Why?) 2透過日常生活反覆訓練 從每天發生的事情預測未來 / 證明自己不相信的假說是對是錯 3

在實際工作過程中進行訓練 戴上對方的眼鏡看事情 / 假設自己是主管 4不要怕失敗 - - 提升知的韌性 創造性愈高，失敗率愈高 / 在知的層面不屈不撓、愈挫愈勇 末章：總結本書 1假說的功效 - - 加快工作速度、提高品質 2再怎麼感到奇怪，也要以結論為起點進行思考 3從失敗中學習 - - 萬一錯了，就從頭來過 4把身邊同事、主管、家人、朋友當做練習對象 5避免見樹不見林 後記參考文獻

<<假说思考法>>

章节摘录

【本文作者為波士頓顧問公司大中華區負責人（Head of BCG Greater China）、資深合夥人兼董事總經理（Senior Partner and Managing Director）】二〇一一年是充滿變局與不確定性的一年。許許多多令人震驚的事件、全球金融危機、歐洲的主權債務危機、在已開發國家與開發中國家之間快速發生的脫鉤（decoupling）效應，已完全改變了全球經濟成長的方向，已開發與開發中國家的市場均衡態勢，也產生了轉變。

這些事件的發生，使得對於如何成功經營企業、促進經濟成長、創造永續股東價值的傳統觀點，從根本上改變了。

不論是各國人民、政府官員、立法者、學術界、投資人、企業高階主管，大家都想盡辦法尋找「一針見血」（silver bullet）的看法，以便理解這些事件的深層涵義，並對於未來的發展，也在尋找合理的解釋。

因應這樣的需求，二〇一一年一月召開的第四十屆全球經濟論壇（World Economic Forum）年會，即強調並呼籲「改善世界現況：重新思考、重新設計、重建」（Improve the State of the World: Rethink, Redesign and Rebuild）。

但是，沒有人有水晶球可以預知未來。

我們今日所面對的變化與不確定性，已對企業經理人造成前所未有的挑戰——他們必須在快速不斷變化的世界中，既快又有效地進行決策。

台灣的企業經理人也不例外，甚至其挑戰還更艱鉅。

台灣與先進國家及開發中國家的關係都十分緊密，因此，它承受的經濟效應是雙方面的。

以二〇〇九年來看，美國（全球金融危機的起點）是台灣的第三大貿易夥伴，佔台灣對外貿易總額的一一%；而中國，做為發展最快速的經濟體，也是全球第三大經濟體（經匯率換算），是台灣的第一大貿易夥伴，佔台灣對外貿易總額二〇%以上。

隨著最近即將簽署的MOU（金融監理備忘錄）及ECFA（兩岸經濟合作架構協議），兩岸的經濟關係只會愈來愈緊密。

由於全球金融危機的關係，二〇〇九年台灣經濟成長率為負一·九%，然而二〇一一年第一季已快速彈升至一·三%，最近也預測全年的成長率可達六%，其中，與新興國家的緊密關係為重要原因。

在微觀的層面，大部分台灣公司是同時和已開發市場及開發中市場做生意——他們在像是中國這樣的新興市場生產商品，然後賣給歐美的已開發國家，因此是受到雙方面的衝擊。

另一方面，其他的亞洲新興國家也緊抓住經濟動盪的機會，加速成長，在區域及全球層次上對台灣企業造成更大的競爭壓力。

當多數已開發國家的經濟仍在緩慢復甦，人們也還在爭論是否能繼續復甦之際，我認為台灣以及台灣的企業，擁有更多的機會，而不是面臨更多的挑戰。

但是若要成功，台灣的企業經理人必須能帶領企業克服挑戰，並抓住這快速變化世界所展現的機會。因此，在諸多不確定性當中，能夠做出高品質的決策，變成是一項關鍵能力。

企業經理人究竟要如何因應各種不確定性，還有更重要的，要如何在不確定的環境中競爭？

全球頂尖企管顧問公司——波士頓顧問公司（BCG, The Boston Consulting Group）的創辦人布魯斯·韓德森（Bruce D. Henderson），他也是舉世推崇的策略與競爭理論的思想家，在一九七〇年代時就對此問題提出了獨特的觀點，他說：「在不確定的經濟環境下，沒有什麼策略是非比尋常的，」關鍵是，「如何對於競爭的動態變化擴展洞察力（insights），在企業中創造出那種非連續的、突飛猛進的變革能力，就像以前人類飛行史大躍進一樣。

」 BCG的前合夥人內田和成先生，在這本書中提到的假說思考法，就是談在經濟環境不確定的時候，如何從複雜的、相互關聯的數據點（datapoints）中淬鍊出洞察力，以加快決策速度，並改善決策的品質。

對於必須在不確定情況下進行關鍵決策的企業經理人來說，這本書來得正是時候，而且價值非凡。

本書可以確實教導經理人去問最相關的問題、去找真正重要的問題做分析、並且以最有效率的方式運用資源。

<<假说思考法>>

這本書也可幫助經理人在有限的資訊下，快速做出策略性決策。
最後，它可以幫助你在不確定但充滿機會的時代，成為更有效能的經理人。
因此，我非常高興看到內田和成先生的這本重量級、且具有遠見的書，能在台灣出版。
我相信這本書能吸引許多對此主題感興趣、且勤於求知的讀者。

<<假说思考法>>

媒体关注与评论

1. BCG大中華區負責人暨BCG資深合夥人兼董事總經理耐迪賢 (Christoph Nettesheim)
2. 元智大學講座教授許士軍教授
3. 奧美集團策略長暨奧美廣告副董事長葉明桂

<<假说思考法>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>