

<<发现问题的思考术>>

图书基本信息

书名：<<发现问题的思考术>>

13位ISBN编号：9789867889805

10位ISBN编号：9867889800

出版时间：2009/03/10

出版时间：經濟新潮社

作者：齋藤嘉則

页数：339

译者：郭菀琪

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>

<<发现问题的思考术>>

前言

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。

培養「發現問題的能力」 發現問題與分析問題的能力，是可以透過訓練而培養獲得的。

但是，必須先認知到這一類的技巧是必要的。

但是「為什麼會產生這個現象呢」，執著於其中的「為什麼」而加以思考，其實對於在思考「接下來怎麼辦」時，是非常重要的。

因為某些事件引起社會騷動問題的企業或組織，在記者會上表示「將會徹底追究原因」，但在那之後，哪一次發表過令誰聽了都會點頭贊同的原因呢？

<<發現問題的思考術>>

這是美國電視連續劇的一個故事。

在某家醫院裏，相當有經驗的實習醫師在長達36小時的工作中，給病患施予錯誤劑量的藥。

雖然病患經過萬難終於保住了命，但醫院因此召開事故調查委員會。

那位實習醫師坦承自己犯錯，在反省那是「身為醫師不該有的行為」之外，並且提出了「為什麼自己會犯錯」；「原因在於實習醫師36小時的工作」的問題，並建議醫院的體制應該進行改革。雖說是連續劇，但是在醫療現場仔細取材後所製作的節目，相信在實際的醫療體系中應該曾發生過類似的事件。

如果同樣的事情發生在日本會如何呢？

恐怕會怪罪當事人：「犯錯的人就該坦承自己的錯誤，哪有推卸責任而將過錯怪罪到醫院體制的道理！」

但是，那並不是「推卸責任」。

思考事件發生的原因，雖然本人的資質可能也有問題，但「醫院36小時工作的體制」也有問題，完全不提體制的部分，是無法解決問題的。

無論是要當作個人的責任問題，或是可以切割個人的責任，當作組織或體制的問題來處理，兩者都顯得模糊不清，而結果只是重複著沒有主語的「對不起」，恐怕同樣的錯誤會一直重複出現吧。

正視現狀，才是發現問題的開始。

先思考：什麼是「問題」？

那麼，所謂「問題」是什麼？

很少人仔細探討這件事。

許多談問題解決的書也和考試用的參考書一樣，從「問題瀏覽」開始，而解決的步驟則是專注在如何解決所接收到的問題，所以欠缺解決問題根本的前提，也就是「懷疑問題本身」的這個步驟。

希望讀者能想一想，現在你想要解決的問題，會不會可能是錯誤的？

一旦設定了錯誤的問題，不但無法把它解決也不會再去重新設定問題，結果無論多麼拼命想解決，也只是白費力氣。

重要的是：你所認為的「問題」真的是「問題」嗎？

或者今後該處理的問題該如何設定？

為了上述兩點，首先要從所謂「問題」是什麼，該如何發現真正的問題開始思考。

本書的結構 本書的結構大致分成2個部分。

前半部是大方向構思整體問題的「發現問題：構思篇」，後半部是用於深入挖掘已經發現的問題的「發現問題：分析篇」，其中包括了許多結構性分解問題的技巧。

發現問題與解決問題屬於一體兩面的關係，所以後半部的問題分析篇不只是發現問題，還包含一些直接用於導出解決方案的分析。

就目前為止的經驗來說，大部分的情形是，如果能確實發現問題，在設定問題的階段，就大概可以看到解決方案了。

就這層意義來看，後半部幾乎可以看成是用於推導出解決方案的分析篇。

簡而言之，自己若能明白「為了什麼而進行分析」的話，也就能明瞭從分析中「要讀取出什麼」。

在不知道目的的情況下使用分析工具是最糟糕的，千萬不可不斷地「為了分析而分析」，變成只依賴資訊的量進行分析的那種分析師。

隨時掌握「目的」是很重要的。

讀完前半部進入後半部時，可能會有世界突然轉變了180度的感覺。

因為前半部訴求的是要將以往的思想立場改為無預設的零基準（zero base）立場，也就是需要將思想歸零（mind reset）；而後半部則是介紹在思想立場改變之後，用於具體執行的技巧性Know how的集大成。

這可能會令人覺得，簡直就像是從最高點的視野到第一線工作人員的技術，全部都要具備的感覺。

但是，真正的策略家是必須平衡兼具各項才能的。

2001年初秋 Business Collaboration（股）公司代表 齋藤嘉則

<<发现问题的思考术>>

<<发现问题的思考术>>

内容概要

不確定的年代，到處都是問題……現狀在變，未來又很模糊。

然而問題出在哪裡？

如何找到「對的問題」去解決？

經營成功的關鍵，就在這裡。

工作，就是在不斷地解決問題。

然而，問題真的解決了嗎？

你解決的是不是「對的問題」？

談解決問題的書很多，但是你更需要這本書，提升你判斷問題的高度、深度，並訂出先後順序。

本書內容將有助於提升您的商業思考力。

作者曾任職於全球知名的麥肯錫顧問公司（McKinsey & Company），以其豐富的工作經驗與知識，說明如何正確的「發現問題」，因為正確的設定、分析問題，才可能真正解決問題。

《發現問題的思考術》這本書的優點在於：提出一套普遍適用的「發現問題」的架構 發現問題所需的4個技巧（觀察力、判斷力、分解力、整合力） 善用「發現問題的4P」 - - Purpose（目的軸）、Position（立場軸）、Perspective（空間軸）、Period（時間軸），可以幫助你構思出未來「應有的景象」。

運用3個視點（擴展、深度、重要性），可以進一步分析問題的本質。

強調「零基準思考」（回歸原點）、「假說思考」。

這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人，都大有幫助。

<<发现问题的思考术>>

作者简介

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。

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>>

書籍目錄

前言 你需要有發現問題的智慧 第1部 你需要有「發現問題的能力」 第1章 發現問題的能力，將決定你解決方案的品質 1.1 好的解決方案來自於正確的問題設定 1.1.1 問題就是「應有的景象」與「現狀」之間的「落差」 1.1.2 問題若是明確，解決方案的準確度就能大幅提升 1.2 無法發現問題的4個原因 1.2.1 無法確實描述做為問題前提的「應有的景象」 1.2.2 對「現狀」的認識分析力不夠，未能正確掌握現狀 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 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 第2部 發現問題：構思篇 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 2.1.1 操作性問題發現的侷限 2.1.2 從零基準構思「應有的景象」的策略性問題發現 2.1.3 策略性問題發現所需的4個技巧 2.2 構思應有的景象的策略性「問題發現的4P」 2.2.1 Purpose：究竟「為了什麼」 2.2.2 Position：究竟「對誰而言」是問題？ 2.2.3 Perspective：俯瞰問題 2.2.4 Period：以「什麼時間點」的問題為問題 2.3 「問題發現的4P」的相互作用 第3部 發現問題：分析篇 第3章 假說思考與分析力缺一不可 3.1 以2次元掌握事物仔細思考X軸Y軸的意思 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？） 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 第4章 從「擴展」當中找出產生落差的重要原因 4.1 MECE 用於抵定問題擴展的基本概念 4.2 趨勢分析 從時間軸的擴展，掌握結構變化的原因 4.3 +/- 差異分析 找出產生落差的 +/- 變化與產生落差的因素 4.4 集中分散分析 從偏差與差異來檢視管理者的控制力 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 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 第5章 掌握「深度」，以結構來掌握問題並將問題具體化 5.1 邏輯 藉由追求深度的邏輯，掌握因果關係 5.2 因果關係分析 從惡性循環中掌握應解決的真正原因 5.3 相關性分析 從相關性推斷商業上的因果關係 5.4 市佔率分析 藉由邏輯與量化的連動，深入了解結構 第6章 設定「重要性」，將問題設定優先順序 6.1 敏感度分析 評估影響因素對結果造成的振幅，對問題設定「重要性」 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 6.3 ABC分析 在重要領域中進行優先順序設定 6.4 尖峰分析 商業活動應該集中化還是平均化 6.5 風險期望值分析 在不確定性中進行決策 作者後記

<<發現問題的思考術>>

章節摘錄

好的解決方案，來自於正確的問題設定 為什麼問題不能解決？
 或者你以為問題已經解決了，卻又產生出問題，又是為什麼？
 或者，無法解決的問題堆積如山，完全不知道下一步該怎麼走，究竟原因何在？
 那是因為在解決方案之前的階段，對「問題」的掌握方式已經出問題了。

在嘆息問題無法解決之前，首先需要深入思考「問題本身」。

問題就是「應有的景象」與「現狀」之間的「落差」 諾貝爾經濟學獎得主赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）在《管理決策的新科學》書中提到：「解決問題實際上進行的方式，就是設定目標，發現現狀與目標（應有的景象）之間的差異（落差），為減少那些特定差異，尋找記憶中存在或藉由探索而找出適當或適用的工具或過程。

」也就是說，所謂的問題，就是「目標（應有的景象）與現狀的落差」。

因此，與現狀沒有落差的目標就不成為問題。
 或者，不可能達成的目標與現狀之間的落差，就是理論上不可能解決的問題。
 所謂發現問題，就是從掌握「應有的景象」與「現狀」之間「落差」的結構開始。
 總而言之，找出產生「落差」的原因，逼近其本質，就可以看見通往解決方案的路。

例如對於一位可以跳到2m30cm的世界級跳高選手而言，2m的目標不構成問題，遠遠超過2m45cm世界紀錄的2m90cm，是無論怎麼努力都無法達成的，所以也不構成問題。
 換言之，在商業上的解決方案只限於是有實現的可能性，即使沒辦法立刻達成，但目標本身必須是實現可能性很高（機率不是零）才行。

從日常生活中舉個例子來說明。
 在很多胖子的心中，認為瘦的人沒有「問題」。
 從他們的角度來看，瘦的人就是理想的體型（應有的景象）。
 也就是說瘦的人是「應有的景象 - 現狀 = 0」，所以沒有問題。

但是，換個立場來想，假設瘦的人所認為的「應有的景象」是稍微再胖一點，看起來健康的體型。
 這麼一來，其中就產生了「問題」。
 於是瘦的人為了將現在的體重增加幾公斤而常去健身房，或游泳增加體力等，朝向自己的「應有的景象」執行解決方案。

如上所述，所謂問題就是「應有的景象」與「現狀」之間的「落差」，它潛藏於產生「落差」的結構中的某處。

從KNOW-HOW到KNOW-WHY 商業領導人所需的一個重要技巧，就是根據企業「應有的景象」的經營理念與願景，明確地設定問題的能力，該問題是企業面對不遠的將來，應當積極處理的新問題。

領導人如果只盯著已經發生、已顯現的現狀問題，而不謀求對症下藥解決問題，那麼這樣的領導人將無法領導今後的企業。

現在需要的是會思考「什麼是今後應該處理的重要問題」這種對未來設定新問題的能力。
 這種能力就是將對於事業的理想（應有的景象）與「現狀」之間的「落差」顯示出來，也就是發現問題的能力。

換句話說，今後商業領導人所需要的不是對現場的解決方案下達瑣碎的「KNOW-HOW」指示，而是可以訂出為什麼，以及今後什麼會成為問題、課題的卓越的「KNOW-WHY」能力。
 這正是發現問題的能力。

總之，針對錯誤課題的「KNOW-HOW」不論設定得如何精確，或者在以前是正確答案的，在變化後的狀況裏不只是毫無意義，甚至會引起新的混亂及資源浪費，損失寶貴的時間與機會（圖1-2）。
 正因為如此，優秀的經營者是問題解決者，同時也是優秀的問題發現者。

無法發現問題的原因有很多，其中一個原因是：無法確實描述「應有的景象」。
 大致可分為2種模式： 1 缺乏對願景的構思力及目標設定力，因而對「應有的景象」沒有概念

<<發現問題的思考術>>

2 沒有意識到典範變遷，而對「應有的景象」認知錯誤 缺乏對願景的構思力及目標設定力，因而對「應有的景象」沒有概念 以個人的層面而言，由於看不見自己將來想做什麼、想從事什麼職業的理想，因此許多人對現狀抱著不滿或不安，而焦慮不已。

例如：G先生是某大啤酒廠商在某地方分公司的行銷負責人。被迫在已經成熟且飽和的啤酒市場中艱苦奮戰，業績低迷。因此，公司正在進行嚴苛的改組縮編，展開大幅的經費刪減與裁員。在這樣的情況下，G先生雖然對未來感到不安，卻不知道該怎麼辦。他雖然知道現在工作的做法上有問題，應該無法維持多久。但是，他完全看不到5年後自己在現在的公司中會變得如何、應該如何，或者離開公司會變成什麼樣子。

此時，即使去找新的工作，恐怕也不能解決問題。那是由於自己還不清楚自己希望達成的願景，即使轉換到能認同自己目前經驗的公司工作，本質上的問題並未解決。

雖然可以暫時解除改組縮編的不安感，但並未深入挖掘出自身的問題，所以即使在新工作上，也還是會對未來感到不安。

總之，「新工作」本身不是目標也不是理想，只不過是一種手段、方法論罷了，不能算是在設定今後應挑戰課題時做為目標的「應有的景象」。

為了脫離改組縮編的惡性循環 現今日本許多企業的問題在於事業停滯不前。針對這個情形分析其因果關係，就會發現那是伴隨經濟、社會的結構變化，以及相對競爭力低落而產生事業縮小、低迷的惡性循環。

若要切斷這個惡性循環，就必須停止預期可立即奏效的「改組縮編」。進行人事費的裁減或關閉工廠，只要刪減固定費用，一定可以確保暫時性的收益。但是大家都知道，光靠這樣不可能確保持續性收益。

如果沒有能力去構思不久的將來自己公司的「應有的景象」，確實設定該處理的問題，並找出解決該問題的具體策略，企業的將來只會毫無指望（圖1-5）。

而且，如果連藉由像殺戮一般的改組縮編所產生的利益，也沒能靈活運用做為迎向下一階段成長的資本的話，那就沒有意義了。

因此，企業高層需要具備願景或策略的構思力。業績低迷的企業藉由改組縮編謀求轉換為暫時性的正收益後，必須提出關於新的成長、發展舞台的願景或策略，處理具體的問題。

否則，企業將再度收益惡化，而陷入再次實施改組縮編的惡性循環中。

沒有意識到典範變遷，而對「應有的景象」認知錯誤 「應有的景象」會隨著典範變遷（Paradigm shift）而產生質變。

所謂典範是指做為掌握問題前提的結構、架構。

有些人未能認知到這種隨著典範變遷在新舊典範間發生的差異，因而繼續抱持著以往的課題不放，但是忘了課題（問題）應該配合典範變遷而重新去設定。

例如，共產國家即使從社會主義經濟改變為自由主義經濟，仍改不了用社會主義經濟的想法去處理商業事務一般。

如果社會、產業、消費者意識、行為模式或者種種法規的環境已經有了結構上的變化，卻還用從前的架構來處理問題，就會造成根本就是處理錯誤問題的情形。

又例如，時常可以見到，以往成功的企業無法因應商業規則的改變，也就是無法適應典範變遷而一直進行錯誤的問題設定，逐漸喪失成長力的案例。

幾乎可以說，太強的企業都會發生這種情形，稱為「勝者的兩難困境」。

例如擁有超強產品或超優概念的經營模式（business model）進入市場後大大成功的企業當中，有些企業即使品牌力及商品力都已經衰退了，卻不將目光放在品牌或商品本身所具有的問題本質，一味去加強通路或營業力而浪費了資源。

<<发现问题的思考术>>

<<发现问题的思考术>>

媒体关注与评论

「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、城邦出版集團暨電腦家庭出版集團首席執行長 / 何飛鵬

<<发现问题的思考术>>

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>