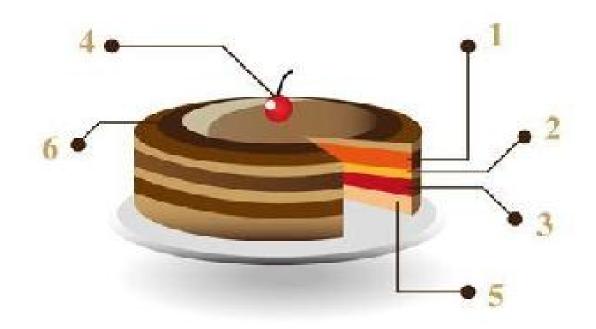


为什么他们问完问题,答案就跟着出现了?



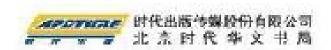
麦肯锡

问题分析与解决技巧

Problem Analysis and Solving Skills

[日]高杉尚孝○著 郑舜珑○译

五个方法教你快速找到问题,五个步骤让你高效解决问题 短时间内交出有价值的成果,做职场赢家



麦肯锡问题分析与解决技巧 [日]高杉尚孝 著

北京时代华文书局

CONTENTS

前言: 让分析问题与解决问题成为你的强项

Part 1 从发现问题到想出解决策略

第1章 如何掌握问题

问题的本质就是"有了落差"

问题分成三种类型

哪个问题先解决?决定优先级

第2章 如何解决恢复原状型问题

恢复原状型问题有两大课题

还可以用差异分析找原因

真的是这个原因吗?如何确定因果关系

第3章 如何解决防范潜在型问题

防范潜在型问题的两大课题

由下而上法

由上而下法

危机管理是防范潜在问题,不是紧急处理

第4章 如何解决追求理想型问题

追求理想型问题的课题: 最终目标要明确

实践理想:如何解决规划性课题

你能选定一个"明确"的理想吗?

第5章 如何以"分析"发现问题

"发现问题"是很重要的能力

SCOA分析,帮你发现问题、设定课题

自己找问题,实践SCQA分析

向客户做提案时的应用窍门

第6章 如何掌握问题的本质,制定替代方案

问题背后的问题:课题的本质是什么?

如何理性评价各种替代方案

万一只有一个解决提案,怎么办?

用于执行的行动计划

Part 2 情境分析,提升决策质量

第7章 情境分析反应快, 笃定预测风险高

笃定的预测——总遇上不愿面对的真相

情境分析——预想几种最可能发生的故事

第8章 说未来的故事:制作环境脚本

从"结构"来掌握环境因素

掌握各类风险因素的重要度

制作环境脚本

壳牌公司的情境分析事例

第9章 结合脚本和替代方案

用环境脚本评价各替代方案

制作脚本 / 行动矩阵

评价企业的投资, 用净现值来分析

第10章 解决策略的选择顺序

剔除超出容许范围的解决策略

思考环境脚本各状况的发生几率

考虑风险和报酬, 再选择行动

Part 3 麦肯锡的强项:分析

第11章 分析要合乎逻辑,其实很简单

分析与解决的基础:逻辑思考

逻辑不凭感觉,而是有具体主张和论述

以对方的立场检视自己的逻辑

第12章 "分析"的本质

以MECE的概念分析

活用现成的架构, 进行分析

第13章 如何分析策略、产业、组织、营销

思考事业战略的"3C"

适用于行业分析的"五力"

思考组织策略的"7S"

拟定营销策略的"4P"

将促销策略用MECE分解

第14章 如何分析价值链、消费行为、公关危机

显示获利模式的"商业系统"

分析消费决策流程的"AIDMA"模型

保全品牌名声的"道歉启事"架构

第15章 矩阵分析:从个人职业发展到公司成长

分析事业组合的"PPM矩阵"

用"产品·市场矩阵"思考成长策略

检讨企业并购的"企业价值创造矩阵"

协助职业生涯规划的"职业生涯矩阵"

第16章 解决问题的心理素质

3种想法,会害你无法"平常心"

"死脑筋思考"的问题点

用"期望思考"找回正面心态

后记:解决问题的能力,决定你的待遇

前言: 让分析问题与解决问题成为你的强项

这是一本专为商务人士设计,以提升分析问题与解决问题能力的指南。

无论你是一般职员或是高层管理人员,无论你在组织中担任什么职务,分析与解决问题的技术已是置身商场不可或缺的核心技术之一。本书在逻辑思考的基础之上,建构出一套体系,从理论和实务两方面来说明解决问题的技巧,以及在背后支撑它的分析技术。

本书的举例范围广泛,从日常生活中的大小事到企业策略都包含在内。我希望从"认识解决问题的本质"这个观点起步,然后扩大应用范围。撰写本书的目的,是希望初学者看了简明易懂,高手看了很有收获。

本书提出的解决问题手法,分为五个步骤。

- ①发现问题,并将问题分类。
- ②将问题转化成具体的课题。
- ③找出解决课题的替代方案。
- ④运用适合的标准,评估每项替代方案。
- ⑤选出最佳的解决方案, 并采取行动。

由于所采取的行动将影响未来,而且解决方案的效果很容易受到环境变化的影响,因此特别提出"情境分析"这种评估解决方案的手法,以强化第四个步骤。



图表1 解决问题的基本步骤

发现问题最为关键

步骤本身很简单,但解决问题的路途却很遥远。特别是发现问题以 及设定课题的过程非常重要,其原因在于,如果我们连问题的存在都没 发现,等于尚未站在思考解决策略的起跑线上,而且在发现问题的同 时,我们还要确实掌握问题的类型,才能够确定解决问题时的核心课题 领域。设定课题以及限定分析领域的结果,决定了我们所界定的解决策 略范围。简单讲就是,能否顺利解决问题,取决于课题设定的优劣。

在实务上,我们要处理的课题多半是已被决定的具体课题。但有时候,这个课题不一定值得我们拨出宝贵时间去解决。还有另一种情况是,我们在没有获得客观事实的状况下,便被要求要主动发现问题。无论是面对课题时囫囵吞枣、只顾拼命找出解答,或是在被交付课题之前完全不采取任何行动,采取这两种态度的人都称不上是明智的问题解决者。

在本书的前半段,我根据这五个步骤,解说问题的本质、分类、解决过程,帮助你掌握"问题解决技术"的全貌。在后半段,我说明"情境

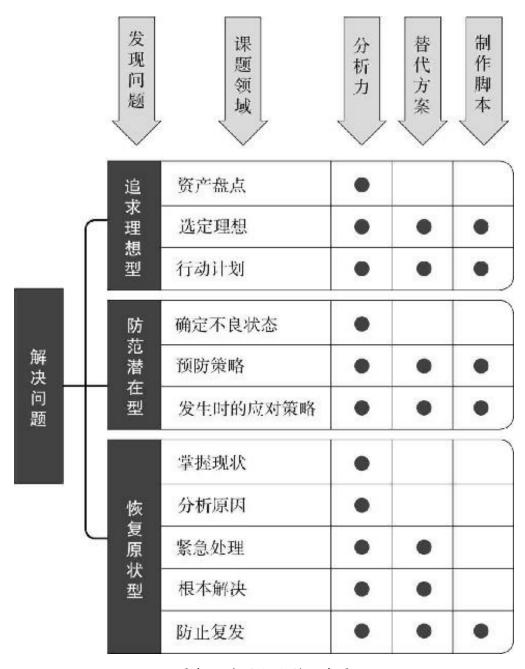
分析"的技术,希望借此提升解决问题的质量。最后,由于分析力对于解决问题很重要,因此我介绍能增强分析力的架构。而且,我从"解决问题不仅是一种技巧,同时也是思考事物的方法"这个观点,进行归纳,介绍能培育出分析问题与解决问题能力的正确心态。

本书能够顺利完成,最重要的养分来自我在麦肯锡公司从事管理顾问工作的经验。透过分析发现问题,进而解决问题,向来是麦肯锡公司的强项。我有幸能和东京与纽约办公室的同仁共事,这段历练是我极为宝贵的财富。

在信息顾问公司担任危机管理顾问所累积的经验,也帮助我完成本书。当然,在宾州大学华顿商学院取得企业管理硕士(MBA),在阿尔伯特·艾利斯(AlbertEllis)研究机构接受的心理治疗训练,以及在石油公司与投资银行从事的业务,都是本书的重要参考依据。此外,我在经营事务所和指导众多企业研修上的实际经验,也是撰写本书的材料。

虽然篇幅有限,但是我希望能透过本书将这套技巧分享给读者。读 完本书后,一定能够大幅提升分析问题与解决问题的能力。

最后,我要向日本经济新闻社的堀江宪一先生和其他职员致谢,他们对于本书的执笔及出版,帮助甚多。



图表2 解决问题的示意图

Part 1 从发现问题到想出解决策略

第1章 如何掌握问题

- 问题的本质就是"有了落差"
- 问题分成三种类型
- 哪个问题先解决? 决定优先级

问题的本质就是"有了落差"

1. 所谓"问题",就是"必须被解决的课题"

尽管事情的重要性与紧急性有所不同,但是我们身边随时都存在着 无数的问题。例如:

- "如何开发出畅销商品?"
- "明天的会议要请谁主持?"
- "如何抢回失去的市场?"
- "怎样才能减少流通成本?"
- "如何让经营团队批准投资提案?"

然而,所谓"问题"到底是什么?它可以是莎士比亚名剧《哈姆雷特》中出现的艰难疑问:"是生?是死?这就是问题所在(To be or not to be, that is the question.)"也可以是日常生活中的小事:"今天午餐吃什么?"

在无数的"问题"当中,有一个共通点,那就是我们必须决定如何拟定解决策略并付诸实施。换句话说,所谓"问题"都包含了一个要点:存在单一或多种课题(Question),必须拟定解决策略并付诸实施去解决。

以哈姆雷特为例,他"必须拟定解决策略并付诸实施去解决课题",

就是"是生还是死?"这个二选一的提问。因此,他的解决策略要在决定了是生还是死之后,才能够实施。至于"午餐吃什么"的问题,解决策略是先衡量自己的钱包,并从菜单中选择自己喜欢的食物。在这种情况下,问题将在做决定的阶段之前,就被去除或是解决。

尽管这两种问题的分量不同,但都是必须拟定解决策略并付诸实施 去解决的课题。大家可以想想,你在生活中碰到的问题是否不断地要求 你,必须找出解决策略并付诸实施?

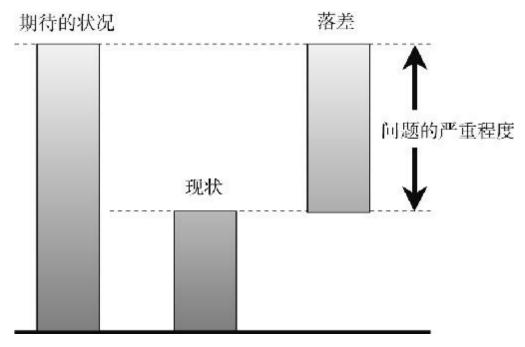
2. "解决"的意思是: 做了决定便难以撤回

通常,我们实施一项解决策略时,常会伴随着无法轻易撤回的必然结果。哈姆雷特一旦死了,就难以复生。午餐的问题也一样,吃了牛肉盖饭后,才后悔应该点拉面,为时已晚。(不过,与哈姆雷特的例子不同的是,只要你还活着,可以选择晚上再吃拉面。)

再者,假如某家公司为了扩大营业额,增设生产线,然而在其他公司的产量也增加之后,该公司的营业额便不会实现预期的增加。如此一来,该公司虽然增加了生产线,却面临不得不降低运转率的窘境。增设生产线的花费不是一笔小数目,大额投资意味着套牢了大笔现金。即使生产过多而卖不完,也很难撤掉生产线。我想大家都很清楚,持有闲置资产对企业是多么大的负担。正因为做出决定就难以撤回,所以必须寻求正确的解决策略。

3. 问题的本质是期望与现状的落差

现在我们知道,问题是必须拟定解决策略并付诸实际行动去解决的课题,然而"问题的本质"到底是什么?



图表1-1 问题的本质

哈姆雷特的课题是"是生还是死?",也就是被迫从这种相互排斥的 选项中做出决定。因此,我觉得关于问题的本质到底是什么的答案,就 在他的台词中:

是存在还是消亡, 问题的所在;

要不要衷心去接受猖狂的命运,

横施矢石, 更显得心情高贵呢。

还是面向汹涌的困扰去搏斗,

用对抗把它们了结? (1)

由此看来,哈姆雷特期望的生存之道,是能够"更显得心情高贵"。 于是,他的现状与期待之间有了落差。而消除这段落差的解决方案,就 是"是生还是死?"这个课题(提问)。

4. 午餐问题的本质也在于"落差"

回到刚才的午餐问题,主角在白天时觉得肚子饿,为了解决空腹这个现状,希望让肚子恢复适度的饱足感。在这种情况下,"适度饱足状态"的期待与"空腹状态"的现状之间出现落差。然而,更可以解释为,主角希望达到一举两得的理想目标,也就是既然要吃,还不如从菜单中选出一个满足度最高的选项。

因此,所谓的"问题",就本质而言,是指期待的状况与现状之间的落差。举例来说,某家公司在业务上出现一个问题: A产品的形象越来越差。这表示公司忧心,对A产品所期待的形象与现状之间产生落差。再举个例子,以度假饭店来说,当空房率居高不下被视为一个问题时,这意味着饭店所期待的空房率与现状之间有落差。

在此,我请问各位,你们的问题是与期待状况产生了什么样的落 差?

5. 问题具有两面性

顺着这个方向思考下去会逐渐发现,原来问题具有Problem和 Question两面性。所谓"问题",除了现状与期待之间的落差: Problem之外,还有另一个方面,就是Problem所延伸出来的课题: Question。因

此,解决问题的作业流程应该是:先发现与期待产生落差的Problem,然后选定作为具体课题的Question,并找出作为解答的Answer。

因此,在本书中,我用"问题"来表示期待的状况与现状之间的落差,用"课题"来表示追求答案的提问。 附带说明,"课题"翻译成英文时,一般比较常用Issue而非Question。

6. 问题分成三类,课题各有不同

我先说结论。问题(即期待的状况与现状之间的落差)可分为三种类型:"恢复原状型""防范潜在型""追求理想型"。 这些都只是原型,当我们实际处理问题时,大多数的情况都混合了这三种类型。

另外,在课题(即必须解答的提问)领域中,包含"掌握现状""分析原因""预防策略""发生时的应对策略""防止复发策略""选定理想",等等。如果你问我哪一种课题领域最重要,我会说因问题的类型而异。另外,在这些课题领域里,时时都要设定更具体的课题。

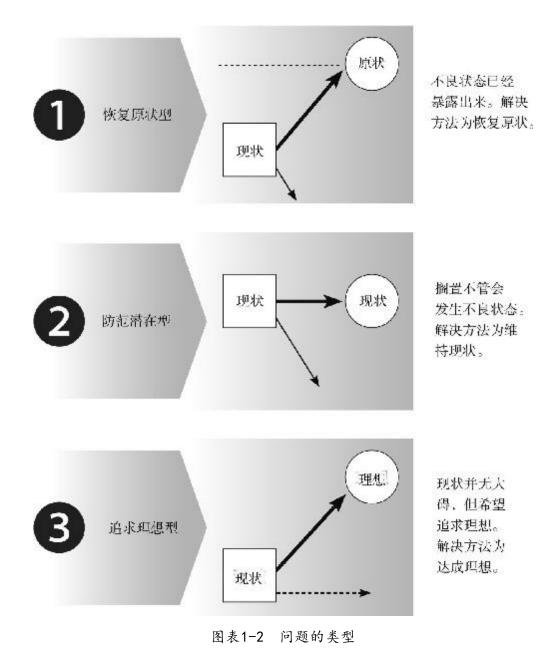
问题分成三种类型

1. 从目的区分:恢复原状型和追求理想型

一般而言,问题可以区分为两种类型:以恢复原状为目标,以及以提升现状达成理想为目标。这种分类方法是用目的来区分问题类型。"恢复原状型"是指恢复成原本的状态,遇到这种类型的问题时,要将原本的状况视为期待的状况。 恢复原状型问题的思考方式是,现状与过去的状况之间出现落差,要从落差中找出问题。例如:

- "市场占有率与去年同期相比少了5%。"
- "手表电池没电,因此不动了。"
- "营销费用在最近几个月逐渐攀升。"
- "因忧郁症而长期停职的员工人数、比去年多出一倍。"
- "自行车的轮胎破了。"

如果这些状况被视为问题,那么说出状况的人便是发现了恢复原状型的问题。其原因在于,我们可以推测,他们将恶化之前的状况假定为期待的状况。因此,解决这种问题时,必须将现状恢复成以前的水平。简单地说,就是恢复原状。



以上述的例子来说,手表没电了,就去钟表行换电池。想修好自行车的破胎,只要去自行车行拜托老板修理即可。但是,其他的问题就没那么简单。如果以为恢复原状是比较容易解决的问题,很可能会吃到苦头,因为形成问题的原因很复杂,其中包含了自己无法掌控的复杂因素,例如环境的结构性变化等。

2. 追求理想型的目标在于提升现状

追求理想型问题之所以发生,是因为现在的状况未满足期待。因此,追求理想型问题的思考方式是,虽然目前没有重大损害,但由于现状未满足期待的状况,于是把它视为问题。例如:

- "明年的目标是,希望营业额可以成长7%。"
- "我想住更高楼层的房子。"
- "我希望能挤进大学生最想进入的世界500强企业工作。"
- "在处理事务工作上, 我希望能再减少3个小时。"
- "我希望能在近期内购买新型的车子。"

以上的例子都是目前没有立即的损害,但是这些想法都认为现状不如理想,并将其视为问题。这些例子将理想与现状的落差视为问题,属于追求理想型问题。

这个类型的困难之处在于,你的理想状况设定在哪个位置。设定得太高,有些人可能还没开始努力就放弃了。反过来说,设定得太低,则无法激发出挑战的激情。

3. 用显在或潜在的观念来区分问题

除了用目的来区分恢复原状型和追求理想型这两种问题,还可以将"显在或潜在"这种时间上的观点,当做问题分类时的切入点。所谓"显在型问题",是指眼可见其形、或大或小、已发生不良状态的问

题。 如果我们现今观察到的问题,例如"营业额减少""成本攀升""离职率上升"等,出乎原先的预料之外,那么这些已发生不良状态的问题都称做显在型问题。

另外,所谓潜在型问题,是指现阶段并未发生损害,但未来可能显在化的问题。 举例来说,从历史的角度来看,日本的银行业在战后很长一段时间里,将相关规定和业务领域界定得很明确。都市银行、长期信用银行、信托银行、地方银行,以及其他与地方关系密切的中小金融机构等,全都严格规定,在各自的领域中经营_(2)_。对于置身业务的企业而言,回顾历史可以发现,金融自由化所造成的区域屏障消除,以及全球化所引发的激烈竞争,都是过去的潜在型问题在现今显在化了。

潜在型问题未必都会像上述的例子一样,影响整个业务。举例来说,某家公司打算在室外举办创业纪念派对,当天可能会发生诸多潜在型问题,例如"主宾突然无法出席""下雨""出席者过多(或过少)",等等。

4. 结合目的和时间,将问题类型化

根据上述分析,我们可以根据问题的目的和发生时间,将问题区分成三种类型:恢复原状型、防范潜在型、追求理想型。

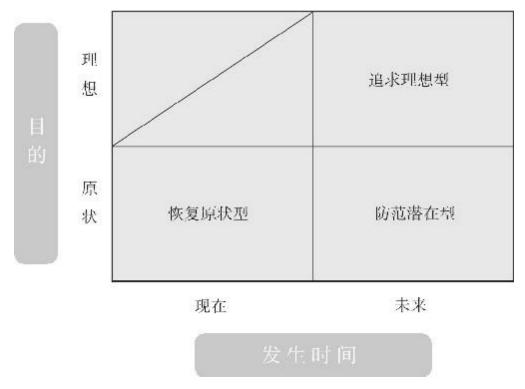
- ①恢复原状型问题: 在大多数的情况里,不良状态已全部显在化,因此恢复原状型问题也等于显在型问题。
- ②防范潜在型问题: 因为是目前并无大碍、但将来会发生不良状态的问题,所以若以目的做区分,可视为恢复(维持)原状型问题。

③追求理想型问题: 其目标在于提升现状以达到理想状况,因此从"现状并无大碍"的观点来看,它与以时间轴做区分的防范潜在型问题相同。不过,它与防范潜在型问题不同的是,即使置之不理,将来也未必会发生重大不良状态。

5. 厘清问题类型,便能设定课题方向

如同上述,根据目的和时间的类型所构成的组合,问题大致上可 区分成三种类型。当然,随着问题的范围大小不同,同一个问题也可 能包含多种类型。 比方说,你当初以为某个问题只是单纯的恢复原状 型,最后却变成追求理想型。

举例来说,平常用于通勤的自用小客车时常引擎熄火。熄火本身属于恢复原状型问题。另外,即使解决了熄火的问题,车子本身会越来越老旧,往后还可能发生其他的故障,因此未来有可能发生防范潜在型问题。考虑到这一点,问题的发展或许会演变成是否干脆换一辆新的高档车?如此一来,追求理想型问题也跟着出现了。



图表1-3 问题的特征

为什么确定眼前面临的问题类型很重要?因为问题类型可以为课题设定找到方向。关于这一点,我将在后面的章节深入说明。现在,先介绍这三种类型。

哪个问题先解决?决定优先级

1. 根据紧急性和重要性决定优先级

如果我们锁定的问题很多,该从哪一个问题开始着手呢?其 实,"总之哪一个都行,先做比较重要"的想法效率最差。我们首先要决 定优先级,然后开始解决问题。

一般而言,在分辨事情的优先级时,比较有效的方法是从"紧急性"和"重要性"这两个标准下手。若从结论来说,就是优先处理高重要性且高紧急性的问题。相反地,影响小且不紧急的问题可以最后处理。不过,在有待解决的问题当中,要是有能轻易解决的问题,最好尽快处理。

其实,这个手法也可以应用于日常生活中。举例来说,做菜时,假如锅中的油突然起火,我们会立刻将火扑灭,因为若搁置不管,就会酿成火灾。所以,以锅中着火的油来说,为了继续做菜,它属于恢复原状型问题;另外,若搁置不管会酿成火灾,于是它也属于防范潜在型问题。

同样地,我们假日在家自己动手做木工时,如果手指不小心被电锯切断,应该会立刻跑去医院(这时候,别忘了先冰镇断掉的手指,一起拿去医院)。这些问题一定是优先于"替不动的手表更换电池"的。



图表1-4 优先顺序矩阵图

2. 不紧急但重要性高的问题,最容易忽略

如果遇到上述的紧急状况,只要不是陷入恐慌,大概没有人会弄错问题的优先级。另外,这时候,我们可以直觉地判断,眼前最优先处理的课题并非分析原因,而是紧急处理。

但是,我们所碰到的问题通常不容易判断出性质。因此,要从紧急性和重要性来判断问题的优先级。

以"选择结婚对象"这个问题为例。就重要性来说,这个问题绝对可以排进人生大事的前几名,但一般而言,它并非需要立刻做决定的高紧急性问题。在这种情况下,你或许会优先处理另一个问题:修理坏掉的厕所门。可是,如果不注意,很可能就一直延后处理"选择结婚对象"的

问题。

这就是高重要性、低紧急性问题的最大特征:存在着一拖再拖的危险。由于这种问题不需要立刻做决定或是采取行动,因此你虽然一直将它放在心上,但总是被一些低重要性且高紧急性的问题缠身,结果就忽略了处理高重要性且低紧急性的问题。

以个人的层面来说,这种问题包括了前面提到的选择结婚对象,或是留学、考执照等,而全家出游或许也是其中之一。以企业来说,在既有的事业蒸蒸日上之际,容易忽略了开发新事业、拓展新市场、研发新商品。然而,当发觉这些事情的重要性时,很可能为时已晚,因此一定要留心。

3. 防范潜在型问题, 预防和应对并重

评价问题的重要性时,最要紧的是不但要辨别出目前的不良影响,还要看出今后会扩大的可能性。已经显在化的不良影响程度越大,则越紧急。假如目前的不良影响很小,而且没有恶化的趋势,就可以延后处理。

此外,我将在后面的内容中详述,对于防范潜在型问题,有两种策略非常重要:一种是避免将来产生不良影响的"预防策略",另一种是使显在化的冲击降到最低的"发生时的应对策略"。而且,在采取这些策略之前,必须弄清楚还有多少缓冲时间。

举例来说,很少人会在十几岁时担心老后的事,但相对地,超过55 岁还没想好养老的对策,麻烦就大了,最好立刻着手。另外,即使计算 机现在没有任何问题,也最好尽快将计算机中的数据备份。同样地,在 地震发生之前,平时就应该在能力范围内做好预防措施。

如果对于防范潜在型问题的预防策略与发生时的应对策略,没有一定程度的了解,就无法从紧急性和重要性的角度,来决定问题的优先级。因此,最好在初期阶段,便在可理解的范围内判断防范潜在型问题的优先程度。

⁽¹⁾ 引自孙大雨译: 《哈姆雷特》, 联经出版社1999年版。

⁽²⁾ 编按:金融机构是指从事金融服务的企业或单位,例如银行、证券公司、信托投资公司、农村信用社等。

第2章 如何解决恢复原状型问题

- 恢复原状型问题有两大课题
- 还可以用差异分析找原因
- 真的是这原因吗? 如何确定因果关系

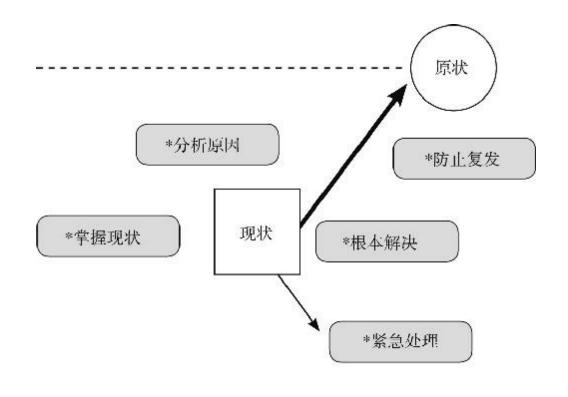
恢复原状型问题有两大课题

1. 知道问题类型,才能够锁定重点课题

前文中,我们以"期待的状况与现状之间的落差"这个观点为基础,用目的和发生时间这两条轴线,将每天面临的问题区分为恢复原状型、防范潜在型及追求理想型。了解自己所面临的问题属于哪一种类型非常重要,因为根据问题的类型,我们可以大致决定解决问题的课题领域。 接下来,我将说明如何根据问题的类型,设定重点课题以解决问题。

2. 恢复原状型的课题: 分析原因、采取应对策略

首先介绍恢复原状型问题。对一个问题解决者而言,在工作和日常生活当中,应该最常碰到恢复原状型问题。解决恢复原状型问题时,基本课题是"分析原因",也就是分析为何现状与原状会产生落差。找出真正的原因之后,在恢复原状的同时,还要为维持原状采取适合的解决策略,也就是应对策略。根据问题的不同,应对策略又细分为紧急处理、根本解决、防止复发等课题领域。



*记号表示课题领域

图表2-1 恢复原状型问题的课题领域

3. 只看到表面问题,只做紧急处理

如果不分析问题的根本原因,就会变成只对问题的表象进行处理。 举例来说,发烧吃感冒药,但说不定是罹患肺炎;公司的营业额减少, 因此打出华丽的宣传广告,但如果市场已经饱和,很难产生效果;投诉 增加,因此增加客服人员,但如果产品本身有问题,便只是治标不治 本。在大多数的情况下,真正的解决策略并不只是处理表面问题。

4. 正确分析原因,才能根本解决和防止复发

解决恢复原状型问题时,最重要的课题是分析原因,因为唯有确定

不良状态的原因,才能替问题量身定做,拟定根本解决和防止复发策略。

举例来说,某个人经常为头痛所困扰。以紧急处理来说,应该立刻服用药物以解决疼痛。然而,之后最好还是去做相关检查,分析头痛的原因。如此一来,才能对症下药。假如头痛的原因是眼镜的度数不合,可以去配一副新眼镜。假如原因是脑肿瘤,或许需要接受手术。根据分析出的原因进行根本解决之后,就要考虑防止复发策略,例如改善生活习惯等。

同样地,假如某条生产线制造的产品出现瑕疵,以紧急处理来说, 应该立刻停止这条生产线的运作。同时,为了维持生产量,可以提高其 他生产线的运转率,或是外包生产。接着,深入分析产生瑕疵的原因, 进行根本解决以排除原因,然后重开生产线。之后,还要思考防止复发 策略。

在大多数的情况下,如果找不出发生不良状态的原因,那么任何 应对策略其实都只是一种紧急处理。总之,没有正确分析出原因,问 题就不能根本解决。

5. 分析原因: 基于事实、掌握状况

就分析原因的课题而言,第一个要求是,问题解决者必须缜密且 冷静地掌握问题状况,因为只要确切掌握问题的现状,就有很高的几 率查出原因。

其实,我们可以把掌握现状和分析原因这两个课题领域,视为一个连续的作业。换句话说,可以把掌握现状当成一种独立的课题领域,但

如果从更大的框架来看,掌握现状其实也属于分析原因的一部分。

掌握现状与分析原因息息相关,其基础建立在对事实的掌握程度上,也就是"事实调查"(fact finding)这个掌握现状的过程,包含了问题发生在何时、何地以及问题为何,等等。关于事实调查的技巧,后面将做更深入的说明。

6. 麦肯锡顾问的强项在于分析事实

事实上,在麦肯锡公司里,即使三十岁前后、资历尚浅的顾问,也能对大企业提出有价值的建议,其原因就在于,他们的建议完全是以事实分析为基础。

企业的员工每天在第一线从事自己的业务,大多数的人都是凭借有限的经验和直觉在工作。此外,一般较为年长的经营顾问,则容易直接套用自己的经验和体验,来提出建议。而那些建议多半流于表面,比如"报告、联络、商量""切实整理整顿""降低成本",等等。

相较之下,麦肯锡公司的顾问必须彻底进行事实调查。当然,如何将搜集到的事实简明易懂地传达给客户,需要高明的技巧。但是,在陈述事实上,年龄和经验并非决定性的要素。

7. 在解决问题能力中,分析力最重要

其实,从掌握现状和分析原因中获得的成果,绝大部分来自以事 实为基础的分析力。 而且,不只是掌握现状、分析原因,在解决恢复 原状型问题的过程中,包括紧急处理、根本解决、防止复发策略等,分 析力都是最重要的。分析力不足,就无法明确掌握事物的状况,解决问题的能力自然低落。所以,我再三强调分析力是解决问题中最重要的要素。当然,分析力的基础就在于逻辑思考。

在本章中,我将顺着解决恢复原状型问题的脉络,按部就班解说。但事实上,不限于恢复原状型,分析力是解决所有类型的问题时必备的一项技术。下一章会谈到防范潜在型问题,其课题领域包括了假设不良状态、拟定预防策略、不良状态发生时的应对策略等,而且每个课题领域也都要求问题解决者必须具备分析力。同样地,在解决追求理想型问题的过程中,例如盘点公司强项(即资产盘点)、选定理想、行动计划等,也都必须借由分析力才能够达成。

那么,解决问题时必备的分析力到底是什么样的能力?接下来,我以解决恢复原状型问题时的"分析原因"课题为例,进行解说。

8. "分析"是什么?

关于分析,我在前言稍有提及。如同字面所述,"分析"是指针对对象的状态和现象,追根究底地进行归类。 换句话说,分析就是将混沌的现实区分成有意义的群组后,阐明其相互关系的一种脑力作业。如果你在问题的掌握上糊里糊涂,就无法找到问题的本质和真正的原因。

总而言之,"分析"这项作业的本质在于,除了要筛选出问题的构成 要素,还必须从细部了解要素之间的关系。这是一种从结构的角度来理 解状况的作业。

而且,所归纳出的要素最好符合MECE原则_①_,也就是说,必须符合"不重复、不遗漏"的原则。

除了MECE之外,本书的后半部还将介绍其他有用的分析工具。

接下来, 我以具体事例来说明分析原因的流程。

D公司的业务是销售健康食品,由推销员负责贩卖并抽取佣金。 S(36岁,男性)是D公司管理部门的人员。他发现,最近几个月,推 销员的生产力有下降的趋势。

面对这个状况,S认为问题点在于推销员的生产力下降。由此看来,问题的类型是恢复原状型。

由于"推销员的生产力下降"与预期的状况产生落差,因此确实发生了问题。既然是恢复原状型问题,重点课题在于掌握状况,以这个基础去分析原因,然后思考下一个课题的应对方式。

在分析原因之前,最重要的是具体且正确地掌握问题的状况。首 先,S必须细致分解"生产力"这个模糊且抽象的概念。

9. 用数据和事实分解一件事的结构,便能掌握状况和原因

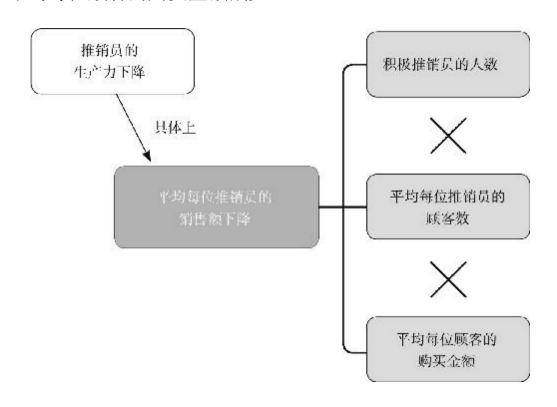
所谓"生产力",由哪些因素组成?就**D**公司而言,生产力是推销人员的总销售额除以推销员的人数。 而所谓"生产力下降",具体地说,就是平均每位推销人员的销售额下降。这样的表现方式比"生产力下降"的说法更清楚。

接着,进一步地详细分析,将每位推销员拥有的总顾客数乘以平均每位顾客购买的金额,就可以计算出哪些推销员态度积极(高于平均者就是积极推销员),哪些推销员几乎没有行动(消极推销员)。

分析至此,我们已经快要找到"生产力下降"的具体原因。可能的原 因如下。

- ①积极推销员减少
- ②平均每位推销员的顾客数减少
- ③平均每位顾客的购买金额减少

接下来,只要将统计资料套用进去即可。假设"平均每位顾客的购买金额减少"是主要原因,那么先前"推销员的生产力下降"的说法,就可以用更详细具体的方式来表达:平均每位推销员的销售额下降,原因在于平均每位顾客的购买金额减少。



10. 出现的结果是现象还是原因? 千万别弄错

假如我们确定原因是平均每位顾客的购买金额减少,那么"增加平均每位顾客的购买金额"是好的对策吗?

就方向性来说没有错。但是,"平均每位顾客的购买金额下降"属于现象,就"拟定具体应对策略"的观点来看,还得分析出更深层的原因。 换句话说,必须深究为什么平均每位顾客的购买金额会减少,接着才思 考具体的应对策略。

举例来说,如果是商品的形象太老旧导致顾客的购买金额减少,那 么应对策略可能是提升商品形象,给顾客耳目一新的感觉。这时候,必 须构想出一个能提升商品形象的替代方案。不过,这里有一个难题:分 析原因需要深入到什么程度?

丰田汽车公司有一个口号:"当发现产品有瑕疵时,至少要问自己 五次'为什么'。"或许,五次是一个值得参考的标准。

11. 有些问题不需分析原因

在恢复原状型问题当中,有一种类型的问题不必理会原因,只要将 损坏的部分修理好即可,那就是"修缮型问题"。对于这个类型的问题而 言,"分析原因"这个课题并不重要,不过它仍然属于恢复原状型问题。 例如,自行车爆胎就属于修缮型问题。 换句话说,不管轮胎爆胎是因为碰到钉子或是玻璃碎片,不管是在哪里或是以何种方式爆胎,分析原因并不重要,通常是把轮胎修好就没事了。因此,遇到修缮型问题时,重点课题应该是放在问题发生时的处置,而非分析原因。同样地,当有人手臂骨折时,先不管原因为何,应该立即找一块木头固定做紧急处理,然后去医院上石膏做根本解决。

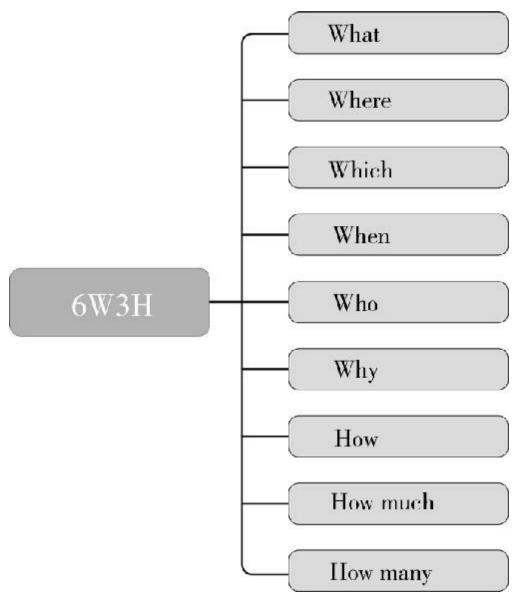
12. 不良状态频繁发生,要分析原因

不过,即便修缮型问题,分析原因仍有可能成为重要的课题。一般而言,修缮型问题多半像刚才自行车爆胎的例子一样,只要修理并恢复原状即可。然而,假如自行车频频爆胎,我们必须分析原因,知道自行车是在何时、何地爆胎。如果知道原因是每次去超市购物的途中都会经过施工现场,那么下次只要绕路就可以解决问题。骨折的问题也是一样。假如某人频繁地在某个特定场所发生骨折,就要深究发生骨折的原因,拟定策略以防止下次发生同样的伤害。

这时候的策略是"防止复发策略",然而应该将个别的不良状态视为问题,还是将频率视为问题?不管是哪一个,最重要的是要先确定问题的类型,再思考核心课题。

13. 6W3H的基础架构,帮助你分析原因

接下来,我要介绍一个比大家熟知的5W1H更为庞大的架构: 6W3H(What、Where、Which、When、Who、Why、How、How much、How many)。 这个架构可用来提升分析原因时的调查技巧。虽然根据状况的不同,有些项目或许不适用于分析对象,甚至多少会发生重复的情形,但可确定的是,这个架构将有助于掌握状况。透过第28页中一连串的问题,就能够有效率地查出原因。



图表2-3 6W3H分析

还可以用差异分析找原因

1. 差异分析有助于分析原因

另一项有助于分析原因的分析手法,叫做"差异分析"(variance analysis),正如其名,它可以凸显出"差异性"(这里的variance并非指统计学中的"变异数",而是单纯指"差异")。 这种手法是将发生问题的对象与其他没发生问题的对象,做一番比较,并找出彼此之间的差异。

举例来说,在许多个相同的装置当中,有的发生故障,有的顺利运转,比较两者就可以找出其中的差异。当然,这也可以运用于公司或组织。例如,我们可以将发生问题的公司或组织,与经营得当的竞争对手或是其他部门做一番比较。另外,本书一开始提到的"分析理想与问题之间的落差"这个观点,其实就是一种差异分析。

2. 标杆学习也是差异分析

这里讨论的差异分析,与大家耳熟能详的"标杆学习"(benchmarking)有共通之处。所谓"标杆学习",是指从同业中选出几家被称为"实务典范"(best practice)的企业,与自家公司做比较,筛选出自身必须改善之处。

标杆学习的运用范围很广,有些专门比较财务上的数值,有些则比较制造和销售的过程。更进一步说,一般而言,标杆学习最常使用于以下的时机:公司虽然本身并未发生任何重大问题,但是想要提高经营效

率。从这个观点来看,标杆学习可以说是防范潜在型问题或追求理想型问题的差异分析。

3. 比较同一对象的变化

差异分析不仅可以用于比较发生问题的对象与运作顺利的对象, 还能够用来比较同一对象在发生问题之前与之后的差异。 后者是比较 同一对象在发生不良状态前后的差异,因此可以说是一种具有时间序列 的差异分析。

既然某事物在某个时间点发生了不良状态,就必须分析在那个时间点之前,有什么变化因素?例如:

"前一阵子, 计算机便常常死机。仔细回想, 这是自从装入某个软件之后才开始发生的。"

"自从更换不同牌子的机油之后,车子的引擎开始怪怪的。"

"自从实行成果主义之后,这阵子公司员工的士气变得很低落。"

这些例子都是从"分析原因"的观点,对同一对象做时间序列的比较,也就是使用了探究"变化"的分析手法。当然,这种探究变化的分析不但适用于分析原因,同时也是发现问题的基本手法。

4. 当变量是好几个,分析原因就不容易

前面提到的例子都只有一种变化因素,而其他部分都没有任何改

变,在这种情况下,通常很快就可以找出原因。但若是以下的例子:"我装入某个软件时,还加入某个有通知功能的拍卖网站,成为会员",或是"我更换不同牌子的机油,还换了火花塞",那么情况就很难分析了,因为有多数的变化被视为发生问题的可能原因。

从现实情况来说,我们平常最容易遇到这类问题。这时候,你必须确认到底哪个选项才是真正的原因。判断的标准是,用哪个选项来解释不良状态的发生最具说服力。你可以使用前文提到的6W3H,先搜集与不良状态相关的详细信息,然后将每个选项套用在具体的不良状态上,确认出一个最具说服力的选项。

真的是这个原因吗?如何确定因果关系

1. 因果关系要成立,必须具备三要件

所谓"因果关系",是指原因与结果之间的关系。 但是,这种关系 到底是如何成立的?事实上,因果关系要成立,必须具备三项条件。

- ①视为原因的因素(X)与结果(Y)之间有关联性。
- ②视为原因的因素(X)发生在结果(Y)之前。
- ③没有其他干扰因素。

所谓"相关性",是指某因素与某因素同时发生的几率非常高。例如,"狗面向西,尾巴在东"_(2)_"感冒会发烧""爬山爬越高,气压越低"这些现象中,都存在关联性。

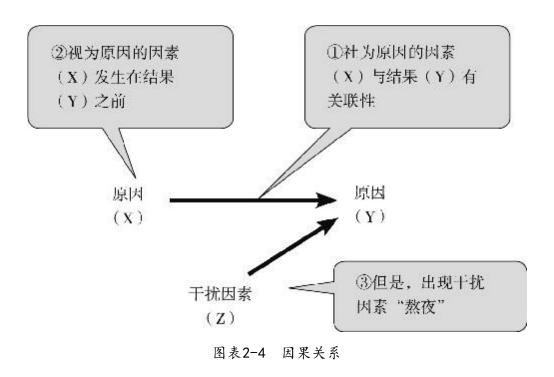
在没有关联性的事物之间,因果关系无法成立。我们经常听到"只要他在,一定会下雨,因此他是雨神。"然而,这样的关系过于牵强附会,所以因果关系不成立。

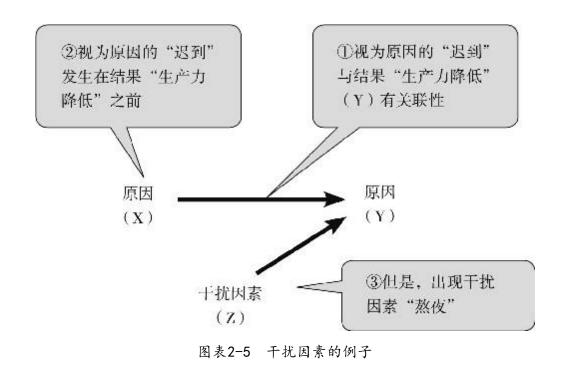
另外,如果视为原因的因素(X)发生在结果(Y)之后,那么因果关系不成立。举例来说,车子停止之后才踩刹车,就不能说车子停止是因为踩刹车的缘故。考试合格之后才用功念书,就不能说考试合格是用功念书的结果。其原因在于,视为原因的因素发生在结果之后,所以因果关系不成立。

还有,视为原因的因素(X)与结果(Y)之间,不能有干扰因素

(Z)。如果有个干扰因素(Z)让视为原因的因素(X)与结果(Y)同时发生,就必须多加留意,因为即使X与Y之间并没有直接的因果关系,Z也会让人误认为X与Y之间有关联性。

举例来说,某家公司认为迟到的频率(X)与生产力下降(Y)有关。而且,从时间序列来看,X也确实发生在Y之前。可是,如果贸然认定X与Y具有因果关系,也就是说,"因为迟到,所以生产力降低",是非常危险的。说不定,因为熬夜(Z)睡过头,所以迟到(X)。或许,真正的原因是熬夜(Z)导致睡眠不足,所以生产力降低(Y)。这时候,即使勉强员工不要迟到(X),但只要他们持续熬夜,导致睡眠不足(X),那么工作时依然精神不济,生产力(Y)当然不可能提升。





2. 真的有因果连锁? 抑或有其他干扰因素?

举例来说,我们经常说"戒烟会变胖"。但是,这或许是戒烟者戒烟后,变得食欲旺盛而大吃大喝所造成的结果。事实上,如果戒烟后依旧保持一定的食量,或许就不会变胖了。在这种"现象具有因果连锁"的情况里,我们容易将没有直接关系的因素误认为有因果关系。

除了因果连锁之外, 当原因是复合式时, 也很伤脑筋。其实, 要从 所有的因素中筛选出真正的原因, 本来就是很困难的事。而且, 有的现 象必须是某个特定因素和其他因素加在一起才会发生。

比方说,前面提过的例子:"自从实行成果主义之后,这阵子公司员工的士气变得很低落",如果过程中的唯一变化因素只有"实行成果主义",那么原因大概就是如此。但是,如果同时还有其他的现象,例如公司自从草率地并购其他公司之后,业绩一落千丈,那么员工的士气低

落或许是这两种因素造成的结果。

另外, 当多数的因素交错在一起时, 通常会因为最后一个因素而引发问题。这时候, 我们很容易将最后一个因素误认为引发问题的原因, 因此必须多加留意。当遇到这种包含多层面因果关系的状况时, 如何理性思考, 分析出真正的原因, 就要看问题解决者的能力。

在本章里,我以分析原因为主轴,解说解决恢复原状型问题的方法,在这个过程中,也一并思考了"分析"和"因果关系"。面对恢复原状型问题时,只要弄清楚原因,就能逐渐找到解决策略的方向。此外,我们还确认了恢复原状型问题的解决策略,包含紧急处理、根本解决、防止复发,等等。

由于解决策略在不同的问题类型中拥有共通的要素,因此我会单独针对解决策略进行讨论。特别是对于防止复发策略,将在防范潜在型问题的解决策略中深入解说。

⁽¹⁾ 编按: MECE的全称是"Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive",直译为"相互排他性、集合网罗性",请参见第十二章。

⁽²⁾ 日本谚语, 比喻极为理所当然。

第3章 如何解决防范潜在型问题

- 防范潜在型问题的两大课题
- 由下而上法
- 由上而下法
- 危机管理是防范潜在问题,不是紧急处理

防范潜在型问题的两大课题

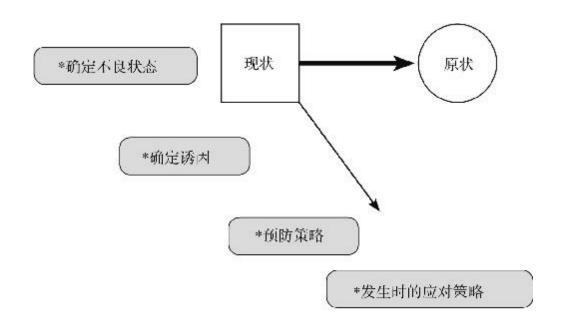
1. 防范潜在型问题,得主动发掘

以车子轮胎的胎纹磨损为例,虽然目前轮胎没有发生任何问题,但如果搁置不管,不只轮胎容易爆胎,还容易打滑,酿成重大事故。因此,"轮胎胎纹磨损"的问题便是防范潜在型问题。

以下的例子都属于防范潜在型问题。

- "工作用计算机的硬盘里储存了大量的重要数据。"
- "正要外出时,发觉外面快变天了。"
- "本公司和其他同业竞相推出质量和价格同等级的产品。"
- "业务的秩序基于某种特定的规定在运作。"

与其等事情发生,才慌慌张张地处理,不如事先做好准备,才能做出正确的应对。真正的问题解决者,不会被动地处理已经显在化的不良状态,而是更积极地发现防范潜在型问题。



*记号表示课题领域

图表3-1 防范潜在型问题的课题领域

2. 基本课题: "预防"与"应对"并进

所谓"防范潜在型问题",是指虽然目前并无大碍,但如果搁置不管,将来会发生严重的不良状态。 解决防范潜在型问题时,基本课题就是拟定出防患未然的"预防策略",以及发生不良状态时的"应对策略"。

如果要拟定出好的预防策略和应对策略,前提是找出不良状态的原因。其做法类似恢复原状型问题的分析原因,但不同的是,防范潜在型问题尚未引起不良状态,因此我们不将引发不良状态的因素称为原因,而是称为"诱因"。防范潜在型问题与恢复原状型问题的决定性差异就在于,不良状态是否显在化。因此,这两种问题的解决方法并不相同。

3. 防范潜在型问题的两种解决途径

解决防范潜在型问题有两种途径,分别是:

由下而上法: 从个别的状况和现象, 思考可能发生的不良状态。

由上而下法:先假设最后会发生某种不良状态,再思考可能引发这个状态的个别诱因。

无论透过哪一种途径,课题是要确定引发重大不良状态的因素,也就是引发不良状态的诱因。在确定了潜在性的原因之后,下一个课题是要思考预防策略和发生时的应对策略。

由下而上法

1.由下而上法的四个步骤

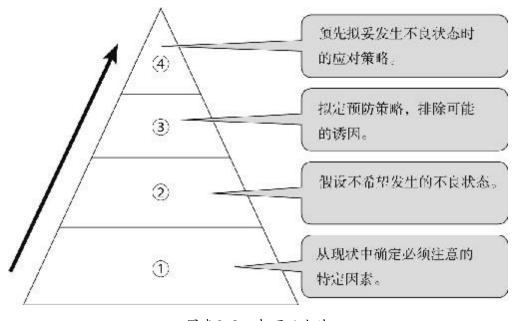
运用由下而上法,首先是借由分析现状,从目前能观察到的一些特定的状况或现象开始着手。由下而上法的四个步骤是:

- ①从现状中确定必须注意的特定因素
- ②假设不希望发生的不良状态
- ③拟定预防策略,排除可能的诱因
- 4预先拟妥发生不良状态时的应对策略

①从现状中确定必须注意的特定因素

在前文中,"工作用计算机的硬盘里储存了大量的重要数据"的状况,就是步骤①。而"正要外出时,发现外面快变天了",也是目前能观察到的个别因素。

此外,其他两个例子:"本公司和其他同业竞相推出质量和价格同等级的产品,因此本公司的产品容易受到其他同业动向的影响""业务的秩序基于某种特定的规定在运作,因此当规定变动时,公司将受到很大的影响",也是一样的。



图表3-2 由下而上法

你可以运用之前提到的差异分析法进行分析,有助于在现状中确定 必须注意的特定因素。

②假设不希望发生的不良状态

从现状中确定必须注意的特定因素之后,接着要具体做出归纳。换句话说,你要问自己"所以呢?""之后会如何?",有逻辑地思考各种可能因素。

然后,要从这些因素当中,推测将来是否会发生不良状态。如果确定最终会发生不良状态,那么你观察到的状况或现象就是潜在性的重大问题。举例来说:

状况: "办公使用的计算机的硬盘里储存了大量的重要数据。"

Q: "所以呢?""之后会如何?"

- A: "硬盘可能损坏。"
- Q: "所以呢?""之后会如何?"
- A: "如果硬盘损坏,重要数据会不见。"

状况: "正要外出时, 发现外面快变天了。"

- Q: "所以呢?""之后会如何?"
- A: "可能会下一场雨。"
- Q: "所以呢?""之后会如何?"
- A: "如果下雨, 会全身淋湿!"

状况: "本公司和其他同业竞相推出质量和价格同等级的产品。"

- Q: "所以呢?""之后会如何?"
- A: "其他同业可能会提升质量、压低价格。"
- Q: "所以呢?""之后会如何?"
- A: "本公司会被抢走大半的市场。"

状况:"业务的秩序基于某种特定的规定在运作。"

Q: "所以呢?""之后会如何?"

A: "规定有可能放宽或废除。"

Q: "所以呢?""之后会如何?"

A: "将有很多新公司进入这个业务。"

Q: "所以呢?""之后会如何?"

A: "竞争越来越激烈,利润将减少!"

这些状况的最终结果,都会引发重大的不良状态。所以,这些可能成为诱因的状况,就是问题所在。

③拟定预防策略,排除可能的诱因

确定了诱因之后,下个动作是进入步骤③。在这个步骤中,最重要的是区分可控制诱因与不可控制诱因。

比方说,即使不想被雨淋湿,可是我们无法控制天气。或者,其他公司推出新产品确实会威胁到自家公司,可是我们很难阻止别人这么做。对于政府机关所制定的规则,虽然可以派说客去游说,但是无法完全掌控。如果花太多心力去排除这些不可控制诱因,反而使你劳神伤财。

④预先拟妥发生不良状态时的应对策略

即使已经排除了可确定的诱因,还是要采取步骤②,因为即使排除了诱因,不良状态还是有可能发生。我们可以按照发生几率的高低来决定排除的顺序,从极可能引发不良状态的诱因开始着手,但不太可能排除所有的潜在因素。

事实上,要在事前找出所有的诱因是非常困难的。因此,最聪明的做法是,在不良状态发生之前,先拟妥应对策略。而由下而上法的步骤 ③和步骤④,与由上而下法相同。

由上而下法

1. 由上而下法的四个步骤

由上而下法这个手法,首先是从假设不希望发生的结果,也就是以最终的不良状态开始着手,再查明诱因。

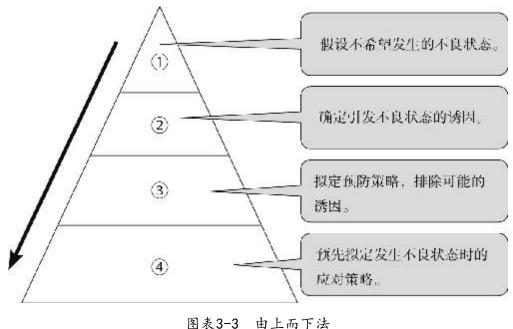
如同前文确认过的,防范潜在型问题的本质其实是恢复原状型问题,只是问题尚未显在化。但严格地说,我们的目标不是恢复原状,而是如何维持现状。运用由上而下法来解决防范潜在型问题时,必须注意以下的四个课题。而步骤③和步骤④,与由下而上法相同。

- ①假设不希望发生的不良状态
- ②确定引发不良状态的诱因
- ③拟定预防策略,排除可能的诱因
- ④预先拟妥发生不良状态时的应对策略

现在,以"轮胎磨损"的问题为例,逐一检视每个步骤,看如何用由上而下法来解决防范潜在型问题。

①假设不希望发生的不良状态

一个负责任的驾驶总是注意行车安全,然而影响行车安全的不良状态有很多种,其中包含了车子打滑、引发事故。因此,车子打滑就是我们不希望发生的一种不良状态。



②确定引发不良状态的诱因

有许多因素会引发车子打滑,例如下雨天,特别是刚下雨时,路面 的油脂浮现,容易使车子打滑。另外,猛踩刹车容易使轮胎抱死而打 滑。还有,方向盘打得太猛也容易打滑。而且,使用过度磨损的轮胎, 即使行驶于正常的路况, 也可能打滑。

③拟定预防策略,排除可能的诱因

确定了诱因之后,就可以拟定预防策略,排除这些可能的诱因。 比方说,我们虽然无法阻止下雨,但是可以选择下雨天不开车或是减速 行驶。还可以避免猛踩刹车,或是学习怎么顺畅地打方向盘。

现在的车子几乎都装设了防抱死制动系统(ABS, Anti-Lock Brake System),换句话说,厂商已经帮我们准备了预防策略。不过,厂商无 法预防轮胎磨损。这时候, 预防策略是驾驶必须平时就做检查, 如果发 现轮胎过度磨损,就要去换轮胎。像这样排除一些可控制的风险因素,

就是预防策略的基础。

④预先拟妥发生不良状态时的应对策略

但是,无论我们想出多么周全的预防策略,还是很难达到百分之百防患于未然的效果。因此,最好预先思考万一车子打滑时的应对策略。 例如,预先练习打滑时方向盘该如何打、装设安全气囊,以及购买保险,等等。

接下来,以"硬盘"的问题为例,再次确认由上而下法的分析步骤。

①假设不希望发生的不良状态

计算机不仅在工作上,连日常生活中也是不可或缺的。与计算机有 关的问题多如牛毛,然而重要资料的丢失最让人头痛。长年累积的个人 通讯簿、电子邮件、财务报表、账单、客户数据等,在一瞬间化为乌 有,是谁都不想遇到的问题。

②确定引发不良状态的诱因

失去数据的原因有许多种,例如个人操作上的疏失、上网中毒,或 是计算机故障。还有一种原因是硬盘损坏,应该很多人都有这样的经 验。另外,停电或打雷也会造成数据丢失。

③拟定预防策略,排除可能的诱因

我们很难百分之百排除人为的疏失。但是,如果接受适当的训练,就可以有效地降低发生疏失的几率。对于病毒,我们可以安装最新的防病毒软件,让计算机免于感染。另外,使用不易损坏的计算机或硬盘,也是一种预防策略。至于停电和打雷,我们可以使用不断电系统

(UPS) 来解决供电的问题。

④预先拟妥发生不良状态时的应对策略

但要注意的是,预防策略只是降低不良状态发生几率的手段,不保证能够百分之百防患于未然。要防止数据消失,首先要将数据备份。只要事先用其他计算机或外接硬盘将数据实时备份,就可以放心多了。这个方法可说是不良状态发生前的应对策略。也就是说,数据备份既不是预防硬盘损坏,也不是损坏之后的应对策略,而是在不良状态发生前所做的"发生时的应对策略",是为了避免数据遗失所做的预防策略。

另外,硬盘损坏之后才尝试恢复数据,是不良状态发生后的应对策略。可是,这个方法比较耗费时间和成本,而且从现实层面来看,通常很难完全恢复。

2. 我的硬盘接二连三发生问题

事实上,在撰写这本书之际,我办公室里的两台计算机像是约好了一般,硬盘几乎在同一时间报销。有一台像时钟一样,不断发出滴答、滴答的声音,另一台则是开机后只听到读取硬盘的声音,之后再也不会动了,两台计算机都无法进入操作系统。

幸好,我事先使用了外接硬盘和笔记本电脑进行数据备份,因此损害不大,但是我仍然吓出一身冷汗。之后,办公室的几台主要计算机都装上了两台硬盘,并采用镜像同步(mirroring)的方式来备份,也就是输入计算机的数据会同时储存在两台硬盘上。

虽然很难完全预防硬盘损坏,但是我认为这不失为一个好方法,因

为假如其中一台硬盘坏掉,还有一台备用。但要注意的是,这仍然无法避免人为操控的疏失,因为一旦你消除其中一台硬盘的数据,另一台的数据也会同时消除。请大家多加注意,不要搞丢重要资料。

3. 恢复原状型问题的后续处理: 由上而下法

之前说明解决恢复原状型问题的课题时,曾经简单地提到防止复发策略。就恢复原状型问题而言,最重要的是先找出正确的原因,再恢复显在化的不良状态,这时候要用到紧急处理和根本解决。接下来,必须做适当的处理,以防止同样的不良状态再次发生,这就是"防止复发策略"。

防止复发策略,基本上与防范潜在型问题的由上而下法的分析步骤相同。唯一的不同点在于,因为不良状态已经发生,所以不需要进行步骤①"假设不希望发生的不良状态"。接下来,防止复发策略的课题依序是:

步骤②确定引发不良状态的诱因

步骤③排除可能的诱因

在上述的内容中,我们分别从由下而上法与由上而下法这两个角度,来分析防范潜在型问题。其实,各位不妨同时使用这两种方法,对于解决防范潜在型问题有很好的效果。

危机管理是防范潜在问题, 不是紧急处理

1. 危机管理: 以由上而下法进行分析

在拟定经营策略上,危机管理的重要性越来越受到重视。有许多的 状况需要危机管理,例如恐怖攻击事件、黑客、经营团队做假账、员工 的不法行为、投诉应对不周全、瑕疵商品、泄漏个人资料、媒体应对不 周全、产品混入毒物或异物、诈欺、窃盗、强盗、地震、火灾、爆炸、 事故,等等。而且,某些风险扩大后,还可能会发展成重大危机,像是 经营上的危机。事实上,处理防范潜在型问题的由上而下法,可以运用 于危机管理。

防范潜在型问题的解决方法流程,有助于我们了解危机管理。 接下来,我用食品公司的例子,来说明危机管理的手法。

2. 产品不可能永远没问题

在食品业中,不希望发生的不良状态很多,我们将其统称为"风险"。预想得到的风险大致可分成几个范畴,首先是天灾的风险,例如发生地震、台风等灾害,其次是发生事故、遭到窃盗等风险。其中,最需要担忧的风险,莫过于会引起重大伤害的瑕疵商品,像是吃进肚子里的食品或药品,被混入了异物或有毒物质。

在危机管理上,有两个世界闻名的案例不断被提及。一个案例发生在1982年,美国的大型制药厂商强生公司(Johnson & Johnson)所销售的知名品牌止痛药"泰诺"(Tylenol),在零售店中被人混入氰酸钾,造

成芝加哥地区6人死亡。另一个案例则是在1989年,法国的饮料厂商巴黎水(Perrier)公司居然在矿泉水的制造过程中,不小心混入了苯。

3. 先设想你的可控制受损程度

先说明强生公司的案例。当时,公司内部有人提议"只要回收芝加哥周边地区的产品即可",但是公司最后决定花一亿美元,回收美国国内所有的泰诺止痛药。之后,执行官詹姆士·柏克(James Burke)通过卫星通讯接受媒体记者访谈,事件发生后一个月内,和他对话的记者超过600人。

接着,强生公司迅速采取防止复发策略,将药物的形式从原本容易被下毒的胶囊更改成药丸,并将包装替换成能辨识有无开封过的设计。一年后,强生再度推出新款的泰诺止痛药。这款止痛药现在依然是该公司的主力商品,并且打入了海外市场。

巴黎水的案例也是一样。该公司在全世界各地回收产品,同时迅速 在二十几个国家的媒体上发表道歉声明。强生和巴黎水这两家公司因为 做出了正确的应对,所以泰诺止痛药和巴黎水矿泉水依然健在。

在日本,2000年夏天,雪印乳业公司也发生集体食物中毒的事件。但是,该公司在媒体方面处理不当,使得企业形象瞬间崩溃,导致雪印乳业这个品牌从市场上消失。一个品牌一旦失去顾客的信赖,要再恢复可以说是比登天还难。

4. 各部门都得进行风险分类

除了前面所概述的风险范围之外,在大型组织里,根据不同部门来假设不希望发生的不良状态,是非常重要的事。我们必须假设企业的"商务系统"(以企业经营流程作为架构,请参见第十四章)中,每个流程可能发生的不良状态及其诱因。

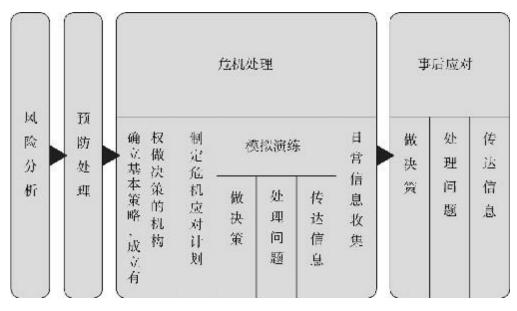
举例来说,当我们思考出现瑕疵商品的风险时,可以先从上游开始着手。在购买原料的阶段出现不良状态,使商品可能含有禁止使用的添加物等。这种情况的诱因是审查的过程过于马虎。

在制造的阶段中,出现瑕疵商品的情况就更多了,可能会有滋生病毒、混入异物等各种不良状态,例如焗烤用的酱料混入硅酸干燥剂、桶装方便面中混入发夹、洋芋片混入蜥蜴、葡萄汁混入塑料片、快餐干拌面有蚂蚁、面食调料包的保存期限印刷错误等,不胜枚举。而诱因也是五花八门,例如机器清洁不彻底,从业人员不够细心,等等。

如果考虑物流和卖店等下游的阶段,风险可能是运送或陈列时温度过高,使得商品质量降低,或是商品包装和内容物有毁损,等等。

5. 危机管理:确立预防策略,同时提升应对能力

如果假设了不希望发生的风险状况,并且确定了诱因,那么接着要做的是排除可能的诱因,以及预先拟妥风险显在化时的应对策略。 从"排除诱因"这个观点来看,一般的做法是拟定作业程序守则。从组织的观点来看,则是将责任明确化或是让员工参加培训。为了在不良状态发生后实时应对,最好是先拟妥一份明确记载应对措施的守则。



图表3-4 风险管理的全貌

不过,如果没有事先进行足够的模拟演练,那么费心制作的守则便 无用武之地。而且,我们也无法针对所有的不良状态,将应对守则做得 面面俱到。因此,最重要的课题就是提升当风险显在化时的应对能力。

关于危机管理,我强力建议大家事先成立一个危机管理团队,这 个团队可以立即应付所有紧急状况,而且成员的层级必须够高。

最后一点,我认为要将媒体应对视为危机管理中很重要的元素,并且做好十足的准备。其原因在于,紧急状况所造成的严重伤害通常不只来自问题本身。就像雪印乳业的例子,因为媒体的负面报道,最后才演变成难以收拾的局面。我们应该重新认识到,发生紧急状况时的媒体应对是否适当,将成为左右企业存续的重要因素。关于这一点,第十四章将介绍"道歉启事"的架构,有助于处理这类问题。

各位可以依据前述的步骤,用解决防范潜在型问题的由上而下法,有系统地进行危机管理。

6. 风险分析就是找出潜在不良状态的诱因

我们经常听人说"风险分析"。其实,风险分析就是找出可能会破坏 现状的潜在性不良状态的诱因。 要解决防范潜在型问题,首要课题是 确实做好风险分析。

恢复原状型与防范潜在型问题之间最基本的差异是,当下是否发生不良状态。因此,要解决防范潜在型问题,首先要做的是假设出结果可能的不良状态,换句话说,一开始先假设最不希望发生什么样的结果。

7. 根据风险分析制定预防策略与应对策略

总结上述,解决潜在型问题时的课题是,在分析风险之后,要拟妥 预防策略与发生时的应对策略。

如果将风险分析视为"分析潜在性不良状态的诱因",那么其基本手法与恢复原状型问题的"分析原因"课题相同。因此,回归到一开始提及的,能否解决问题考验着你的分析力。

我再次说明分析的定义,"分析"是指将混沌的现实区分成有意义的群组后,阐明其相互关系的一种脑力作业。 "分析作业"的本质,就是筛选出问题的构成因素,并仔细分析因素之间的关系。

第4章 如何解决追求理想型问题

- 追求理想型问题的课题: 最终目标要明确
- 实践理想: 如何解决规划性课题
- 你能选定一个"明确"的理想吗?

追求理想型问题的课题: 最终目标要明确

1. 追求理想型问题最重要的课题是定位理想

在前文中,我把问题归纳为三种类型:恢复原状型、防范潜在型及追求理想型,并解说如何解决恢复原状型和防范潜在型的问题。接下来,说明第三种"追求理想型问题"的解决方法。

就追求理想型问题而言,理想与现状之间的落差是不良状态的本质。前面已确认,要解决追求理想型问题,重点课题是将理想的状况定位于何处?订得太高,或许还没尽力就放弃了;订得太低,无法激发出挑战精神。就中长期来看,把理想设定高一点并非坏事。然而,一旦下定决心要追求理想,就短期来看,最好设定一些具体且可能达成的阶段性理想(目标)。

因此,我首先介绍理想已决定时的状况,然后讨论理想尚未决定时的状况。

2. "是否真的决定追求理想?"抑或"现在这样就可以了"

解决追求理想型问题的第一步,在于弄清楚自己是否真的要追求理想。相较之下,不良状态已经显在化的恢复原状型问题,是追求恢复原状;而可预测不良状态的潜在型问题,则是追求预防未来的不良状态,这两者都是一种先验性的假设。当然,你可以选择搁置问题不管,但正因为你认为这样的举动绝非明智之举,所以才会不断思考如何解决问

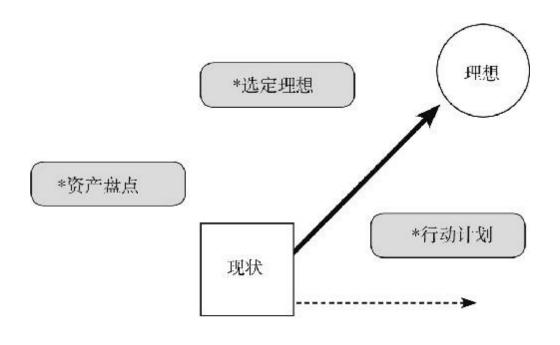
题。

相对地,在追求理想型问题中,无论是现状或未来,都没有极大的不良状态,即使搁置不管,也不会有太大的困扰。因此,追求理想型问题的出发点必须基于一种价值观,那就是追求理想是较佳的选择。

可是,在过程中,如果追求理想的成本耗费过大,有可能中途被迫中止。当然,不一定要完全放弃,也可能借由调整理想的标准来减少成本。例如,原本希望成为医师,后来改为药剂师。当不上律师,也可以改为律师助理。

3. 规划性的思考,而非战略性思考

理想与现状之间的落差,往往因为当事者的价值观、立场、时间点而异。举例来说,当我们思考个人的理想(目标)时,可能有以下的状况。



*记号表示课题领域

图表4-1 追求理想型问题的课题领域

- "我想当律师,帮助弱小。"
- "我希望体重至少减10公斤。"
- "我想成为会计师,生活较稳定。"
- "我想成为高尔夫球选手。"
- "为了有更好的发展,我希望取得MBA学位。"
- "身为一家之主,我希望拥有一栋房子。"

如果你明确地想要从事某种职业,或是取得某种证照,那么在设定课题时,你可以提出规划性(operational)的设问,像是"我该怎么做,才能建构出理想的职业规划"。而解决策略的内容,便是拟定并执行切

合实际的行动计划。

相对地,如果不清楚想要从事什么样的职业,或者是取得哪种证照,就必须先决定目标。这时候,课题设定需要更具战略性(strategic)的设问。也就是说,你的设问必须是"我该如何进行职业规划"。

另外,如果你担任某项事业的主管,可以在经营规划上提出更具体的课题设定,例如"该怎么做,才能达到本期的营业目标",那么它的前置作业便可能是战略性的课题,例如"与去年同期的营业额相比,本期的目标应该设为多少"。更进一步深入,课题设定可能会触及事业部门的存在意义,像是"本部门的任务是什么"。

综合前述,假如你心中已有最终目标的理想形象,那么在追求理想型问题的课题设定上,就会是规划性的课题:"我该如何达到理想"。换句话说,当你拥有清楚的目标时,为了达成目标,你必须在切合实际的行动计划上,不断问自己要"如何做到"。

实践理想:如何解决规划性课题

1. 行动计划的四要素

假如一位30岁的普通上班族有这些理想(目标): "拥有一间房子""取得MBA",那么他必须考虑自己"该怎么做"。要解决"该怎么做"这种规划性的课题,必须拟定包含以下四个项目的行动计划。



图表4-2 解决规划性课题的步骤

- ①设定实现理想的期限
- ②列出必要条件
- ③学习技术或知识
- ④制定实施计划

①设定实现理想的期限

首先,最重要的课题是设定合理的期限。总是想着"改天再来做",

永远也不会有具体的行动。可是,如果将期限设定得太短,也会发生障碍。所设定的期限最好是适度、充裕,却又带点紧迫感。

举例来说,假如一位30岁普通上班族的理想(目标)是"明年要买一栋房子",那么他即使再怎么努力,都很难实现。最好是以三至五年为单位来思考,比较符合现实。相反地,以年龄来考虑,假如他想在40岁之前取得MBA,那又嫌太晚。如果只是想要增长学识,则另当别论。一般而言,为了工作取得MBA学位,至少得在35岁以前。总而言之,首先替目标设定一个符合现实的期限。

②列出实现理想的必要条件

其次,列出实现理想前的必要条件。这些条件往往成为达成目标的 障碍。举例来说,要拥有一栋房子,必要条件是必须先准备头期款,当 然还需要准备其他的经费或是贷款,等等。

如果想要取得MBA学位,那么必须先筹措学费。而且,不能只想到实质上的花费,还必须将"机会成本"纳入考虑,例如在学校念书时会"失去上班的收入"。假如你的目标是出国留学,语言能力是必备条件。想在美国念MBA,必须在GMAT这项入学考试中取得好成绩,还要请人写推荐函。而且,应该还有许多其他的必要条件,你必须在这个阶段将它们列出来。

③学习实现理想必备的技术或知识

为了达成目标,必须完成必要条件,而为了完成必要条件,必须先找到资源。因此,在了解必要条件之后,下一步就是学习技术或诀窍以完成这些条件。

不一定要在事前做好所有的准备,而且现实上也不太可能做得到。 然而,信息就是力量,你可以尽量向身边的人求救,学会实现理想的技术和知识。也可以寻找一些专业杂志,或是利用公家机关的资源。在情报搜集的阶段,朋友是很好的管道,网络也是强而有力的帮手。即使是需要付费的信息,只要对方是值得信赖的建议者,多花一些成本也值得。

④制定实现理想的实施计划

就实现理想而言,制定实施计划是非常重要的步骤。不管如何设定期限,或是列出为了达成目标必备的事项和技术,但如果没有用时间轴来串联这些东西,那就伤脑筋了。因此,你必须制定出留意细节的实施计划,安排出具体的顺序。没有方向的活动很难有成果,而"实施计划"这个步骤能为活动带来方向。另外,必须注意不要将活动和成果混为一谈。

实务上,一般运用"甘特图"(Gantt chart,也称为"条状图",请参见图表4-3)来呈现计划的实施进度。甘特图的纵轴表示计划的必要实施项目,横轴不仅标示日程,还用带状横线来表示各个实施项目的进度。甘特图最常用于管理工厂人员和工程进度,横轴表示时间,而纵轴上记载了人员和制造设备等,显示出每个工程的开工日和完工日。

甘特图不需要做到完美。重要的是,将想要完成的最终目标落实在平时的具体活动上,累积平日的小成果来达成最后的大目标。 例如,铃木一朗的名言:"我的目标是下一次打击时击出安打""伟大的纪录也是从一次次小小的纪录累积而来"。由此可见,千里之行始于足下。

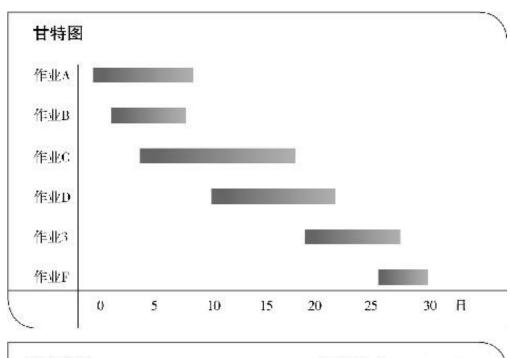
2. 用PERT / CPM最有效

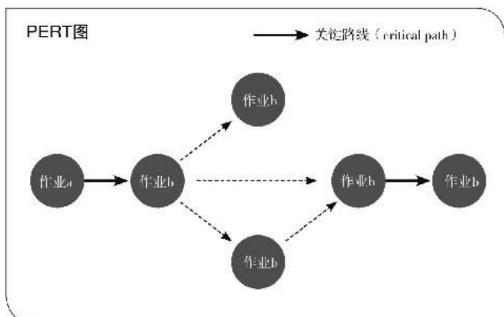
接下来的部分可能涉及一些专业知识,不过有助于制定规划性的课题和实施计划。我将概略介绍"计划评审技术/关键路线法"的手法。

所谓"计划评核术/要径法"(PERT/CPM, Program Evaluation and Review Technique/Critical Path Method),是一种被称为"运筹学"(Operations Research)的研究方法。它起源于1957年,是美国海军为了制造北极星导弹,而开发出来的日程管理方法。

军方用这个方法替各个作业之间的关系,画出脉络清晰的网络图。 从这样的图表(请参见图表4-3)中可以知道,如果要完成该计划,要 先从哪个作业项目着手,并且何时开始、何时结束。

透过这个手法,能够有效率地找出瓶颈。而且,当该计划可以追加作业费用以缩短完成时间时,这个手法可以判断缩短哪个作业的时间所需要的费用最少。





图表4-3 甘特图和PERT图的图例

你能选定一个"明确"的理想吗?

1. 理想,经常并非那么明确

如果最终目标(也就是理想)具有明确的形象,可以依照以下四项课题,来拟定行动计划:设定实现理想的期限;列出必要条件;学习技术或知识;制定实施计划。

如果理想形象、目标本身并不明确,该怎么做?在日常生活中,我们常会觉得某些事情虽然目前没有很大的麻烦,或是出现重大的不良状态,但又隐约感觉它们"可以更好……"有时候,则是明明对现状不满,却又说不出明确的目标是什么。

这种状况可以说是"从一开始的原状就不顺利"的恢复原状型问题。 如果从一开始的原状就不顺利,那么到底要恢复到何种程度?这便成了 棘手的事情。

2. 现状分析,难以导出明确的理想

我们很难借由分析现状来引导出理想形象,无论把状况分析得多么细致,也只能表明目前的状况,无法浮现出理想的形象。其原因在于,我们的价值观会深深影响理想的样貌,而价值观的本质是规范性的,要从记叙性的现状分析引导出价值观是很困难的事。

回顾前面"要拥有一栋房子"的例子。在思考这个目标时,会做很多 比较,例如该买独栋楼房或是大厦公寓;比较房子的经济效益、便利 性、心理满足度。接着,对照自己内心的价值标准,像是"经济效益高 比较好""便利性高比较好""心理满足度高比较好",等等。经过这样分 析状况的过程,最后才会下判断:"拥有这样的房子最理想"。

同样地,假如某人希望取得MBA学位。当我们思考这个目标时,起初只能够分析出,这是在"希望提升经历"的价值观下,把MBA当做有效达成目标的手段。如果继续深究下去,会出现另一个疑问:"为什么希望提升经历呢?"我们可以隐约察觉其背后的价值标准:"经济效益高比较好""心理满足度高比较好"。

但是,如果我们只分析状况,那么不管如何深入,还是无法导出价值观本身,像是"经济效益高比较好"或是"心理满足度高比较好"。这是因为价值观并非自明之理。

3. 价值观明确, 状况分析能得到理想的具体形象

换句话说,唯有各式各样的价值标准为已知条件,才能够通过分析 状况,引导出"理想形象"这个追求价值的手段。比如说,思考个人问题 时,最好根据自己的价值观列出"目标列表",这样比较容易勾勒出具体 的理想形象。可以试着从健康、家庭、职业、经济、社会、精神、兴 趣等各个层面,具体规划自己的梦想和理想。 而且,先从重要性较高 的部分开始挑战。

换句话说,这个方法是以自我的价值观为基础,追求属于自己的理想形象。既然价值观因人而异,那么所追求的理想自然多种多样。我们不需要追求既成的理想,应该追求量身定做的理想。

4. 随着时代变迁,理想也会改变

即使基本的价值观维持不变,但是理想形象往往会随着环境或时代的变化而改变。

举例来说,从历史的角度来看企业的理想形象。从以前到现在,虽然有各式各样的制约,但是企业的最终目标依然是创造利润、永续经营。"合理获利"这个价值观,可说是长久以来并未改变。但是,回顾企业的历史,在各家企业追求"合理获利"价值观的同时,"理想形象"这个追求价值观的手段,也随着经营环境变迁而改变。我们可以从企业经营目标的变化,清楚地看到这个改变。

5. 以前,企业的目标是成为大型企业

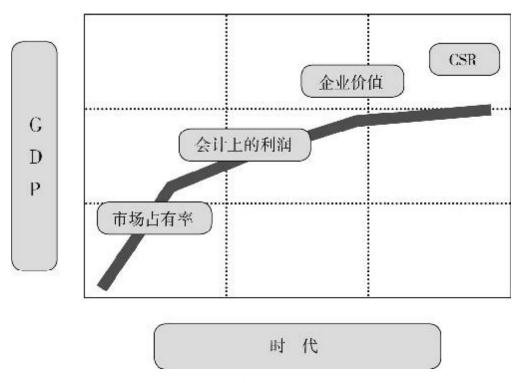
在日本经济高度成长期(1958年至1973年),企业的目标着重在扩大市场占有率。在那个规格统一、大量生产的时代,大家都大量制造同一种产品,使得单一产品的固定成本下降。在制造产品的原料方面,也可以因为大量采购而享有折扣优惠。换句话说,在那个时代,大家注重的是如何达成规模经济。如同综合商社互相竞争达到总营业额第一,当时所谓的理想企业就是大型企业。

不仅在商业上,社会大众也非常热衷于追求规模。作曲家兼指挥家山本直纯(2002年去世,享年69岁)有一句风靡一时的广告词:"大就是好",我想老一辈的人应该记忆犹新。

6. 1980年代的理想是收益最高

经济高度成长期也是交通拥堵和事故频发的时代。1973年的石油危机时,"狭窄的日本,急着去哪里?"这句口号,像是宣告上个时代的结束一样流行起来。这句口号原是用于防止交通事故,却无意中传达出,整个社会对于"规模和效率至上"的价值观已经转换了。

经历1973年和1978年两次的石油危机之后,1980年代成为反省的时代,日本大众开始反思过去对于"大"的迷思。最具象征性的事例,就是三菱商事(知名综合商社)在1986年,决定要放弃竞争营业额,转而重视获利。从三菱商事的自省:"难道规模越大,一定越赚钱?",就可以看出企业已将目标改为确保获利。



图表4-4 甘特图和PERT图的图例

7. 经济崩溃后,重视企业价值和CSR

1980年代后期,泡沫经济崩溃。进入1990年代,以投资信托和年金

基金为代表的投资机构抬头,"增加'经济附加价值'(EVA, Economic Value Added)""企业价值管理""股东价值管理"等企业目标,越来越受到重视。这时候,"利润"这个目标的概念,已经从过去会计上的"利润",被重新定义为比现金流更为广义的经济利润。

现在这个时代,讲究"企业社会责任"(CSR,Corporate Social Responsibility),亦即企业必须对它所有的利害干系人负起责任;利害干系人范围广泛,包括了顾客、股东、从业人员、客户、附近居民、投资人、金融机关、政府监督单位,等等。现今,要求企业所担负的社会责任,已经远远超过从前企业在经济和法律上的责任。人们已普遍认为,对地方有贡献、遵守伦理、拥有名望等"具社会性"的企业,才能在21世纪赢得众人的掌声。

企业的主要目的是获利与存续,这一点从未改变。但是,随着环境的变化,"经营目标"这个手段以及"利润"的定义,已经与时俱进而有所改变。

8. 追求理想时,不要混淆了手段和目的

无论你是否设定了理想形象,请注意不要混淆了"实现最终价值"与"追求理想",前者是目的,后者是手段。

举例来说,在个人层面上,某人为了实现"增进健康"的目的,将购买理想的健身器材当做手段。但有一天,他发现自己把购买器材当做目的了,因为他买了一堆健身器材,却很少使用。

在企业层面上,某家公司的目的是响应消费者喜欢便宜产品的需求,那么手段应该是大量生产同规格的产品以降低成本,但是该公司却

在不知不觉中,将大量生产相同规格的产品当做目的了。因为消费者的需求已趋向多样化,但公司却只顾生产廉价商品,导致业绩滑落。

在追求理想之际,必须时常自省最终想要实现的价值和目的是什么,否则很容易将手段与目的相互混淆了。

第5章 如何以"分析"发现问题

- "发现问题"是很重要的能力
- SCQA分析,帮你发现问题、设定课题
- 自己找问题,实践SCQA分析
- 向客户做提案时的应用窍门

"发现问题"是很重要的能力

1. 解决问题的原点在于"发现问题的存在"

我在前言中提过,解决问题的原点在于发现问题的存在,换句话说,就是发现期待的状况与现状之间的落差。为什么呢?因为,在问题没被发现之前,当事者并未认知到有解决的必要,当然也不会采取行动。

当我们每天为例行公事忙得团团转时,其实很难察觉问题的存在。 不过,当落差越趋明显,任谁都能轻易察觉,而一旦问题演变到这个阶段,往往很难收拾。因此,最好在初期阶段、事态尚未扩大时就发现问题。

K(32岁,男性)在一家电熔炉厂上班,任职业务企划部门。该公司制造的电熔炉可将铁屑熔化及精炼,用来生产钢材。相较于大型的熔炉企业,该电熔炉厂商无论在规模和生产量上,都属于较小型的公司。 K每天都忙着协调各个部门的业务,并制作会议数据。以下是K与S课长之间的对话:

S: K, 你过来一下……之前请你整理的热轧钢卷的数字, 我看过了, 我觉得成长似乎有些停滞。

K: 是吗? (看资料) 可是, 销售总额越来越高呢。

S: 不过,成长率似乎减缓下来……(一边按计算器)唉,比 计划目标低很多耶。 K: 您这么一说, 的确是这样子……

S: 咦, 电镀钢板的趋势也有些问题喔!

K: 是吗?

S: K, 你看清楚。你的工作不是只要记录数字, 整理数据就好!制造部门完全跟着我们预测的成长率, 不断进行生产。你提供这种数字, 到时候会造成一堆库存。这份报告太糟了, 赶快重新处理。

K: 是, 我知道了, 真是抱歉……

K似乎没发现问题的存在,他最大的问题在于没发现成长率的变化。不管是销售总额的演变或是人员的行动,发现问题最重要的关键是对变化要够敏感。

2. 问题必须靠自己找出来

或许有人暗自忖度,所谓的"问题",就是由别人提供已知条件给自己。没错,确实有这样的情况。至少在学生时代,问题便是由教师提供,而且所谓优秀的学生,是指能够针对教师所提出的问题,有效率地提出正确解答的学生。可是,在现实社会里,少有主管会像教师布置作业一样来对待下属。

美国前总统乔治·布什的母校哈佛商学院,流传着一则笑话。有的企业主认为:"哈佛商学院的毕业生到社会工作后,没有人肯实际行动,直到有人给他们个案研究为止。"该校很有名的地方就是,所有课

程均以个案研究的方式进行。在教师给予个案(问题)之前,学生无法预习,教师也无法上课。换句话说,没接收到问题就不会采取任何行动。这则笑话讽刺了哈佛商学院被动的态度。

不管其真实性如何,被动的态度并不可取,解决问题的出发点就 是要积极发掘出问题所在。

3. 自己权限内的问题,才是"能解决"的问题

人们经常说:"应该以大格局看事情。"这句话是在建议,看事情不能只挖掘细节,要用更开阔的视野来掌握事情的全貌。 换句话说,不能只看每棵树木,还要俯瞰整片森林。从"解决问题"的观点来看,这种掌握整体状况的角度也很重要。但要注意的是,当你对于该问题没有权限时,也无法解决它。

举例来说,负责东京地区销售的业务员N,即使发现"本公司的问题 在于,欧洲的销售渠道太弱"这个恢复原状型问题,意义也不大,因为 从"解决问题"的观点来看,N能做的只限于他的职责范围。

欧洲的销售渠道与期待的状况产生落差,对公司而言或许是很重要的问题。但是,欧洲的销售渠道不是N的业务范围。他不但无法解决问题,反而成为纸上谈兵。所以,最重要的是先专注于自己的工作范围,先在自己有权限的地方发觉问题。要拥有大格局的视点,但别超出自己的权责范围,要以当事者的身份脚踏实地解决问题。

4. 问自己六个问题,有助于发现问题

解决问题的出发点在于发现问题。接下来,介绍几个具体的技巧,帮助大家事先发掘问题。问自己以下六个问题,将有助于发现问题。例如:

- "现状与期待的状况之间有无落差?"
- "现状有没有发生什么变化?"
- "是否觉得哪个部分进行得不顺利?"
- "是否有些事情未达标准?"
- "有没有哪些事情不是你原先期待的状态?"
- "若置之不理,将来是否会发生重大的不良状态?"

回答这些问题,有助于你辨识问题的类型:恢复原状型问题、将来可能发生不良状态的防范潜在型问题,或是超越现状迈向理想的追求理想型问题。自问自答这几个问题,能帮助你掌握具体的问题,并确认每个问题的本质。

SCQA分析,帮你发现问题、设定课题

1. 发现问题和设定课题,SCQA分析最好用

前面我们已经确认,解决问题时发现问题和设定课题有多么重要。 另外,问题未必是别人给你的,必须自己主动发现问题,并设定课题。

那么,怎样才能有效率且切实地发现问题,并设定出贴近问题本质的课题呢?无论问题或是课题都不会凭空出现。虽然有时候可以凭直觉,但最重要的还是脚踏实地分析状况。

我推荐一个麦肯锡顾问公司经常使用的方法,叫做SCQA分析 (Situation-Complication-Question-Answer Analysis)_(1)_。使用这套分析 工具,能有效地持续掌握发现问题与设定课题的过程。

2. 借由描述状况,设定问题和课题

所谓**SCQA**分析,是透过描述当事者的心理及状况,在发现问题的过程中,以设问的方式刻画出课题的问题接近法 (各步骤请参见第76页的图表5-1)。

SCQA分析的第一个步骤,是预先确认当事者的具体形象,无论 当事者是人或公司。

第二个步骤,是描述当事者过去的经验、目前稳定的状态和心中的理想,以及未来的目标。 这是SCQA中的S,也就是"状

况"(Situation)。在S当中,可以穿插对于当事者的描述。

第三个步骤,是假设一个正在颠覆目前稳定状态的事件。 假设事情的进展变得非常不顺利,或是在目前稳定的状态中,发生了严重的不良状态或障碍。这个步骤是C,也就是"障碍"(Complication),可以说是问题。在这个阶段,你会发现问题的存在,也就是现状与期待的状况已产生落差。C不一定是指不良状态,它代表某事件颠覆了目前稳定的状态。因此,或许危机就是转机,C也可能是千载难逢能实现理想的契机。在这个阶段,必须分辨出自己的问题是属于三种类型中的哪一种。

下一步,是在SC的过程中,用自问自答的形式来假设各种课题。 这是第四个步骤的Q,也就是"疑问"(Question),可说是课题。 Q本 身能反映出对当事者而言的重要课题。对于所有的问题类型而言,在分 析原因、紧急处理、根本解决、预防策略、防止复发策略、选定理想等 重要的课题领域当中,Q都是设定具体课题的步骤。

最后的第五个步骤,即是思考出**Q**的解答。 这是A,也就是"回答"(Answer)当事者的核心疑问,可说是解答。这里的A,指的是思考假设性的解答方案,其中还伴随了筛选及评价替代方案。

3. 利用"说故事",强化SCQA分析

描写当事者碰到的状况以及心理活动的转换,就可以勾勒出问题的全貌,并且直指本质性的课题,这就是SCQA分析的精髓。其实,世界上有很多故事的起头都是SCQ的模式,我最喜欢用家喻户晓的"桃太郎"当做例子。

"很久很久以前,在某个地方住着一对老公公和老婆婆。"以SCQA

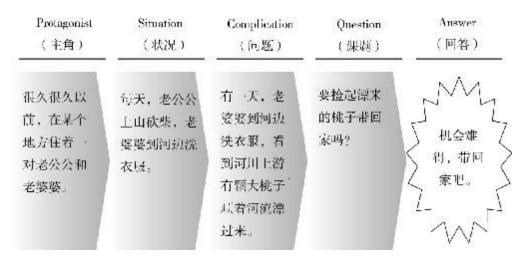
分析来看,故事开头的第一句话便明确指出当事者,属于第一步骤。虽然"桃太郎"的主角是桃太郎,可是故事一开始时,他还没出生,因此请大家先把老公公和老婆婆当做当事者。事实上,开头这句话虽然很短,却几乎涵盖了5W1H的70%的信息。

尽管信息的涵盖范围很广,然而"很久很久以前,在某个地方住着一对老公公和老婆婆"这句话太抽象,描述方式也暧昧不明。"很久很久以前"是多久?"在某个地方"是哪里?但其实,抽象的描述能刺激想象力,读者能通过想象,让故事越来越壮大。

然而,从解决问题的观点来看,在实际运用SCQA分析时,对于当事者的描述要具体,避免使用"很久很久以前,在某个地方……"这种用法。假如主角是不特定多数的"消费者",那么可以在众多消费者中找出共通的特征,并且运用想象力去投射在具体的人物形象上。



图表5-1 S-C-Q-A分析



图表5-2 S-C-Q-A分析(桃太郎案例)

4. 稳定的状态: S

回到桃太郎的故事。"每天,老公公上山砍柴,老婆婆到河边洗衣服。两人和睦相处,过着安稳的生活。"这部分是S(状况),描写当事者稳定的状态,是SCQA分析的第二步骤。所谓"稳定的状态",不一定是平安无事。即使是艰困的状况,只要是稳定持续,都属于S。

"很久很久以前,在遥远的银河系……某个文明为了生存而奋斗,对抗邪恶帝国和黑暗势力"(It all began in a Galaxy, far, far away, very long time ago...a civilization's struggle for survival against the evil Empire and the Dark Side of The Force.),是大家都很熟悉的电影《星际大战》(Star War)的片头旁白。奋战是个艰难的状态,但只要是长久且持续性的,一律视为"稳定的状态"。

5. 颠覆稳定的C, 其描述就是"发现问题"

"有一天,老婆婆和平时一样到河边洗衣服,看到河川上游有一颗

很大的桃子顺着河流摇摇晃晃地漂过来。"假如老婆婆每天到河边洗衣服时,从未碰过这样的状况,那么对老婆婆而言,这便是一个重大事件。我们可以把这个状况视为C(问题)。老婆婆发现了"桃子从河川上游漂过来"这个问题,相当于SCQA分析的第三个步骤。

我们再深究老婆婆发现的问题是属于哪种类型。如果从"干扰老婆婆安稳的洗衣活动"这个观点来看,它属于恢复原状型问题。但是,如果从"桃子漂过来"的观点来看,由于老婆婆想把桃子拿给老公公当点心吃,这是个难得的机会,因此它属于追求理想型问题。

6. 由C诱发的Q,是当事者的课题

老婆婆在发现"大桃子漂过来"这个问题之后,或许脑海里浮现出一个疑问:"该放过这么大个的桃子吗?还是该带回家给老公公当点心吃?"以SCQA分析来看,这样的疑问反映出当事者关心的事,属于Q(课题),是第四个步骤。这可说是老婆婆的一个具体课题。"该不该带回家?"这个疑问,是追求理想型问题的根本课题,其实就是一个设问:"该不该追求这个理想?"

这时候,她心想:"机会难得,应该带回家",又想着:"不,这种来路不明的东西,让它漂走比较好。"这个部分属于A(回答)。由于这个例子的课题设定属于"是或否"的类型,因此不存在带回家以外的替代方案。这是SCQA分析的第五个步骤,也是最后一个步骤。

7. 贴近本质的课题最重要

我们把解决方案(思考答案)这件事挪到后面,先回到正题,也就是设定课题。

这里假设的课题是"该不该追求理想?",也就是"该放过桃子吗?还是该带回家?"这样设定课题,贴近现实,很不错。另外,我们还可以假设其他几种可能的疑问,例如"世间真的会有这么大个的桃子吗?"或是"这个桃子好吃吗?"这样设定课题,更接近本质。

我们首先来看"世间真的会有这么大个的桃子吗?"这个很重要的课题,因为这个疑问关系到追求理想的机会是真是假。当下,眼前确实漂来一个桃子。因此,如果老婆婆信任自己对于状况的掌握,并且判断追求理想的机会为真,那么自然会切换到下一个课题:"要不要带回家?"

相反地,如果老婆婆认定"世上不可能有那么大的桃子",将眼前的状况视为假,那么她或许会怀疑自己的视力是否有问题。假设老婆婆视力正常,她或许会认定,自然界中不可能存在这种东西,因此这并不是追求理想的机会。如此一来,她最后应该会判断:"不要带回去比较好。"

8. 选出最重要的疑问作为课题

那么,"这个桃子好吃吗?"这个疑问,与"桃子漂过来"的状况一样,必须先判断它是不是追求理想型问题。"该不该带回家?"这个疑问,可以帮助我们决定是否追求理想。其原因在于,如果桃子好吃,可以考虑带回家,如果不好吃,就让它漂走。

假设性的疑问越来越多。当追求最贴近本质的课题设定时,必须不 断扪心自问:"回答这个疑问时,是以何种信息作为判断依据",将有助 于找出最重要的疑问。而这个最重要的疑问,就是最重要的课题。

稍微整理一下,对故事中的老婆婆而言,最重要的疑问(也就是课题)是"要不要将所面临的追求理想型问题,视为追求理想的机会。"弄清楚这一点之后,就要进行规划性的课题,也就是拟定"从河中拾起桃子搬回家"的行动计划,并且付诸实施。这对老婆婆而言不算困难。

但是,真正恼人之处是,这颗桃子到底好不好吃,得先搬回家试吃后才会知道。换句话说,她必须先付出成本,才能确认结果能否产生利益。无论如何,最后里面生出桃太郎,是好的结果。但是,那个桃子到底吃起来味道如何呢?

SCQA分析,是一种能有效率地发现问题和设定课题的架构。将 SCQA分析与问题类型的重要课题领域加以融合,就能够有效率地找到 老婆婆的重要课题:"该不该把漂来的桃子带回家?"

自己找问题,实践SCQA分析

1. SCQA分析实例

为了让各位读者更加了解SCQA分析,接下来我要介绍另一个事例:一家美国制药公司巴尔丹(公司名为虚构),想以主力产品气喘药"希拉利"(药名为虚构)打入日本市场。以下是该公司讨论出来的宣传策略。

2. 第一个步骤: S——原本稳定的状态描述

1980年代,本公司"巴尔丹制药"从美国的"企业工业公司"独立出来,成为专门生产药剂、科研产品的企业。创立3年以来,本公司的营业额成长3倍。其中利润率最高的医药品部门,预估通过新药的投入,在2004年以后,更进一步扩大事业规模。目前,本公司抗癌药物的全球市场占有率为第二位。未来,将夺下全球抗癌药物的龙头宝座,并计划尽快开拓新领域,打进基层医疗(primarycare)市场。

应对这个成长策略所开发出的气喘药"希拉利",去年已在芬 兰、爱尔兰、美国销售,明年将在英国、法国、德国、意大利、加拿 大等国家上市。 这是S(状况),也就是稳定的状态,表示目前的成长都很顺利。 而下一个步骤是发现问题的C(问题)。

3. 第二个步骤: C——颠覆现状、发现问题

本公司预计两年后在日本上市新药"希拉利"。由于这是本公司在呼吸道相关领域的第一项产品,而且日本市场的规模仅次于美国,因此寄予厚望。尤其,在这30年间,日本成人罹患气喘的比率增加了3倍,估计往后还会持续扩大。

但在日本,对手X制药已经推出新药"巴特拉"(药名为虚构) (年营业额达100亿日元),是市场中唯一的白三烯拮抗剂 (Leukotrieneantagonist,口服抗过敏药剂)。紧追在后的是,正 在开发阶段的本公司的"希拉利"以及Y公司的"XR645"(药名为虚 构)。预测"希拉利"在白三烯拮抗剂的市场排名是第二。

然而,对本公司来说,呼吸道相关药品是全新的领域。并且,对于诉求对象,也就是医师而言,本公司的强项向来是"癌症、循环系统"药品。对于患者而言,本公司在企业的知名度和认知度上还需要加强。

更进一步说, "希拉利"在产品上与"巴特拉"没有太大的差别, 加上当地规定产品在上市前不得打广告, 因此必须提前进行沟通, 让大家认识疾病与疗法, 以明确希拉利在该领域中的定位。

在第二个步骤C中,不仅显示了在有成长机会的市场里,已存在着竞争对手,还指出了巴尔丹公司本身的问题。C帮助当事者发现问题。如同各位察觉的,以问题类型来说,这个案例属于追求理想型。巴尔丹公司在追求理想的过程中,同时还碰到了阻碍。

接下来是步骤Q(课题)。

4. 第三个步骤: Q——列出待完成的课题

根据上述的情境,目前离上市还有三年,在这段时间内,本公司的当务之急是制定与实施以下的宣传策略。

如何提升消费者对于"本公司是一家国际企业"的认知?

如何让消费者产生"本公司在气喘治疗也很在行"的印象?

如何让消费者知道"本公司在白三烯拮抗剂的市场中占有优势"?

如何使"希拉利是最好的口服药剂"的观念烙印在消费者心中?

在这里,巴尔丹公司以设问的形式,凸显出步骤C所遭遇的问题。 以问题类型来看,这属于追求理想型。该公司已认知到有追求理想的机 会,也决定去追求。因此,课题应该集中在"要追求到什么程度?"

在第四个步骤A(回答)中,巴尔丹公司要对于上述的各种设问提

出实施计划,包括替代方案及其评价。

附带说明,在这次的SCQA分析中,可以加入"3C"的架构。3C是策略用语,表示分析时必须着重三个以C为开头的主题:自家公司

(Company)、竞争对手(Competitor),以及顾客或市场

(Customer)。至于3C的详细说明,请参照本书第十三章。

向客户做提案时的应用窍门

1. 解决问题与提案说明都需要本书

本书是帮助读者解决问题的指南,但应用范围不局限于此。三种问题类型的区分、各个课题领域的架构,以及解决问题的技巧,对于工作性质是提供解决方案、提案型的人而言,有很大的帮助。近几年来,在向企业提供高额的商品和服务上,这种类型的业务深受重视。而且,所谓"提案型业务",具体地说,就是针对企业顾客的问题提出可行的解决方案(solution)。

接下来,我想从"提供解决方案、增加提案广度"的观点,介绍如何运用解决问题的技巧,来掌握顾客的思虑。

2. 帮你切中对方在乎的问题与课题

在日常的业务往来当中,有契合对方承办人的考虑吗?我并不是指彼此的兴趣或个性合不合,而是希望在充分理解对方的"问题要点"之后,再进行洽谈。

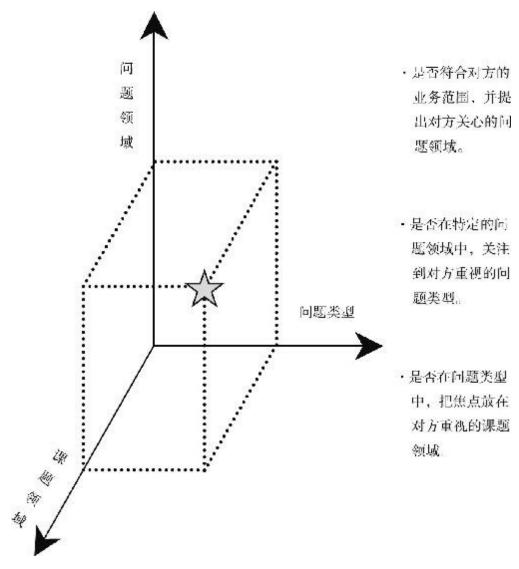
举例来说,你提出的问题是在对方的业务范围内,并且是对方关心的吗?或许,你不会夸张到向人事部门的人谈论制造技术的问题,但有可能对方明明对新事业感兴趣,你却一直提既存事业的话题。不仅如此,即使你的问题符合对方的领域,也不一定是对方重视的问题类型。可能对方想谈论追求理想的问题,但你却与他谈论恢复原状型问题。

另外,即使你提出的问题领域和问题类型都切中对方的期待,但很可能你们彼此的考虑无法契合,因为你并没有将焦点放在对方重视的课题领域上。例如,对方想要进行根本解决,但你却一直分析原因或是提出防止复发的策略。像这种磨合问题要点的方法,也可以运用在公司内部的讨论上。

3. 万一对方"状况外"......

相信大家通过上述所说明的"契合对方的考虑",已经了解所谓"符合对方的问题要点",是指提出的问题领域、问题类型、课题领域与对方一致。这是进行提案型业务的基本功课。

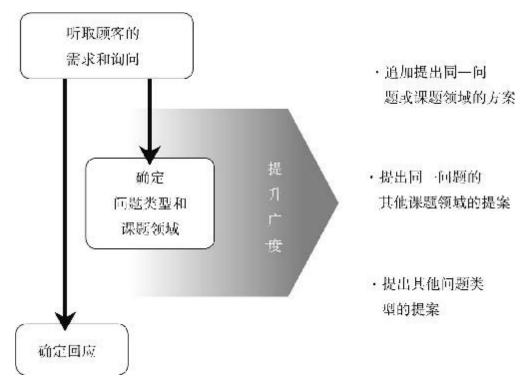
但有时候,对方的问题意识不一定那么明确。这时候,最好的做法 是依据对方的需求追加提案。当然,如果对方的问题要点毫无章法,可 能使状况更加恶化,那就另当别论。在有些场合里,对方甚至连问题要 点都没有,因此你还要多加一道程序,那就是向对方说明,你提出的问 题领域、问题类型、课题领域,对他而言是多么重要。



图表5-3 问题认知的坐标轴

假如你负责的是提案型业务,要针对顾客的问题提出可行的解决方案,那么你可以直接应用本书中解决问题的步骤。差别在于,你提出的"问题"是否切中对方的想法。因此,提案的第一步是发现对方的问题。如果可以确定问题类型,就能够进一步锁定课题领域。如果能契合对方的思虑,让这个步骤水到渠成,那么接下来就能针对需要解决的课题,提出各种替代方案,然后促使对方依照正确的评价标准做出决定。

4. 用提案扩大既有交易, 让客户买更多



图表5-4 提升提案的进度

通常,向企业提供的商品和服务越高价,生意越难自动找上门。一般而言,要做成生意,必须先拥有一定的业绩和人脉。因此,在这个类型的商品或服务的业务上,所追求的目标是扩大既有交易。

客户想听到的提案是如何提升既有交易的广度。当提出的方案离既有的交易越远,对方接受的几率就越低。所以,必须以现有的人脉为切入点,扩大人际关系,尽量提升既有交易的广度。你可以应用本书的分类问题与设定课题领域的架构,达到这样的效果。

具体而言,一开始顾客会提出需求或询问。这时候,除了切实响应 顾客的问题,还要确定问题类型和课题领域。例如,假如顾客询问的问 题属于恢复原状型问题的紧急处理,你可以追加提出同一问题或课题领 域的策略提案。

如果状况许可,还可以再提出同一问题类型的不同课题领域的提案,比方说,你可以提出根本解决与防止复发策略等。接下来,你可以再尝试提出同一问题领域的其他问题类型的提案,像是防范潜在型或追求理想型。像这样提出切合实际问题的提案,就能够按部就班、有效率地提升双方业务配合的广度。

(1) 编按: 这就是金字塔原理写作与分析架构。

第6章 如何掌握问题的本质,制定替代方案

- 问题背后的问题: 课题的本质是什么?
- 如何理性评价各种替代方案
- 万一只有一个解决提案,怎么办?
- 用于执行的行动计划

问题背后的问题:课题的本质是什么?

1. 错误的解决策略,反而让问题恶化

先发现问题,再设定课题,最后思考解决策略。但是,如果提出的解决策略是错误的,那么当然不能够解决问题。

举例来说,某家公司烦恼于不知如何扩张本业,最后决定采用"多元化经营"(美其名曰"本业的延伸")来改善现状。但是,涉足不熟悉的领域开展事业,结果不仅使业绩每况愈下,问题也日益恶化。

有些例子比较极端,例如隐瞒设计有疏失的汽车零件,造成人命伤亡;为了减少库存牛肉,篡改原产地以符合国家收购条件;将卖剩的牛奶混入新牛奶来销售。这些都是错误的解决策略。实行错误的解决策略,将使原本的问题更加严重,最后自作自受。

2. 正确设定课题, 多想几种替代方案

无论哪一种类型的问题,共通点是课题都有待解决。换句话说,在解决问题的过程中,必定有"思考解决策略"这个程序。一般而言,当我们想要解决某个问题时,一定会思考多种解决策略,也就是所谓的"各种替代方案"(alternative solutions)。

换句话说,草率地决定采取某个方案,认为"只有这个方法了!", 是很危险的。一位聪明的问题解决者,应该要针对已设定好的课题,从 多种解决方法中选出最合适的。 接下来,我将从"制定与评价各种替代方案"的观点,来思考解决策略,这是所有问题的共通课题。

3. 解决方案只选一个,但不能只想一种

以恢复原状型问题为例,试图将现状恢复原状的应对策略就是替代方案。还有,在防止复发策略中,也需要替代方案。若是防范潜在型问题,为了预防不良状态,以及控制问题发生后的损害程度,通常要有多种解决策略。同样地,若是追求理想型问题,选定理想之后,必须思考行动计划的几种替代方案。如果尚未选定理想,就要从数个理想中选出一个,这也是一种替代方案。

当我们拥有多种解决策略时,通常只要挑最好的来实施即可。原因在于,既然每个方案都能帮我们解决课题,只要采取其中之一便已足够,而且从"资源分配"的观点来看,同时采用多种方案,成本负担太大。因此,在制定出多种解决策略(替代方案)之后,必须根据真实的评价标准来做选择,不论解决哪种类型的问题,这都是极为重要的作业。

4. 解决问题的第一步: 明确说出本质课题

如同前述,解决问题的第一步,就是发现问题之后,将本质性课题明确化。只有将重点课题明确化,才能期待替代方案能带来明确的成果。

举例来说, 在校园校园招聘会上, 对于参加的学生而言, 面临的迫

切课题是"该向哪家公司递出简历"。这是追求理想型问题,以目标来说,他们的重点课题应该是选定有意愿就职的企业。接下来的课题是,该如何提出申请。另一方面,对于公司的人事部门而言,面临的课题是"该怎么做才能找到适合本公司的人才"。换句话说,该用何种手段任用理想员工。

另外,如果想要制定暑期计划,所面临课题就是"该怎么过暑假 (理想)?"

5. 课题的设定,决定了解答的范围

"课题的设定,决定了解答的范围"(The issue definition determines the solution boundary.)这句话,是我在纽约麦肯锡担任顾问时学到的名言,意思是发现问题之后,设定具体课题的步骤非常重要。接下来,将举一个具体例子进行说明。

T(28岁,男性)任职于某大型超市的宣传部门,因为工作上的关系,他几乎每天都要外出办公(以SCQA分析来说,这段说明为S,即状况)。某天,T在正要前往其他公司开会时,抬头看看天空,发觉快要变天了。他分析状况:"对了,气象预报好像说今天会下雨。看起来快要下雨了(C,即问题)。"

T发现"快要下雨"这个防范潜在型问题,并将它定义成具体的课题:"我是否该带伞外出(Q,即课题)?"

T靠经验掌握重点,将设定课题限定在下雨时该做出何种应对策略。对于这样的例子,应该很少有人会把课题限定在分析原因,像是"为什么今天会下雨"。更别说是预防策略,例如该怎么努力才能阻止

雨不要下,毕竟我们无法掌控天气。T这么细心,应该会带伞外出,作 为雨天时的应对策略,这件事情就算解决了。

6. "是否该带伞外出"并非本质性的课题

这则简单的例子,可以帮助我们同时思考课题设定和替代方案的广度。在应对策略的领域中,T定义出一个具体课题"是否该带雨伞外出"。这一瞬间,解决策略已被限定在"雨伞"这个雨具上面,选项的范围也被限制在"该不该带出门",只能够选择是或否。换句话说,完全没讨论到其他的解决策略(替代方案)。

万一下雨,还有许多替代方案,例如:

- "去最近的便利商店买雨伞。"
- "在目的地向别人借伞。"
- "搭乘出租车。"

但是,以T的例子而言,没有必要考虑这些方案。重点在于,解决 策略的选择范围,取决于怎样设定课题。

7. 课题设定太表面,无法解决问题本质

假如T将课题设定范围扩大为"该带哪种雨具出门",是要带普通的 伞、大一点的伞、折叠伞,或是穿雨衣、雨鞋等,那么在雨具的范围中,将出现许多替代方案。

接着,还可以提出更接近本质的课题设定:"该怎么做才不会被雨淋湿"。这样的课题设定,凸显出一个本质性的问题:淋湿。其实,下雨本身并没有问题。无论是下雨或是下刀子(译注:日文惯用"即使下刀子也要去"来表示风雨无阻的意思),只要不被淋湿都不成问题。

"可能会被雨淋湿"这件事与T的期待状况有落差,就是问题的本质。因此,对于T而言,最重要的是优先思考不被淋湿的预防策略。在这里,预防策略不是指"预防下雨",这太不切实际,而是针对"被雨淋湿"这个本质性问题,提出预防策略。

假如T的课题设定包含"可能会被雨淋湿"这个本质性问题,那么就可能提出一连串的解决策略(替代方案),切实地解决问题。我们很难期待,表面性的课题设定能够解决本质性的问题。

8. 关键在于设定出本质性的课题

以前,某一家电厂商为了大幅增加市场占有率,提出一套中期策略。该公司从以前到现在,所有的产品都是自己生产制造。因此,制造部门的负责人在这个追求理想型问题中,将自己的课题定义为"为了应对公司大幅提升市场占有率的策略,必须提升制造产品的能力"。

但是,在将课题定义为"提升制造能力"的那一瞬间,已在"如何追求理想"的部分设立一个前提,那就是所有产品都必须在自家工厂制造。这样的课题设定,真的有触碰到解决问题的本质性课题吗?

该公司将兴建大型的工厂,作为达成理想的解决策略(手段)。自制产品有可能是最好的,但是在他们把课题设定为"提升制造能力"的同时,包括外包代工等其他选项都被排除,根本没有被评估的机会。对于

公司而言,或许最后成功达成了扩大市场占有率的目标,结果是好的。可是,就解决问题的质量来说,由于未曾考虑过其他的替代方案,因此仍然值得存疑。

9. 课题定义不同,想出的替代方案迥然不同

从"设定本质性的课题"这个观点来看,这位制造部门的负责人应该怎么定义课题呢?从"提升公司市场占有率"这个观点来看,他的责任应该是确保稳定的产品"供给"。可是,这些产品并非一定要由自家公司来制造。因此,将课题设定为"应对公司大幅提升市场占有率的策略,必须提升供给产品的能力",比较妥当。如此一来,委托代工的选项也可以纳入考虑的选项之中。

以上,我叙述了设定课题的重要性。必须先确定问题的类型,然后选定确切的课题领域,例如分析原因、应对策略等。因此,希望各位读者了解,能否设定好具体课题,将决定解决问题质量的优劣。

如何理性评价各种替代方案

1. 先不做任何评价,列出所有解决策略

即便做好课题设定,当我们选择替代方案时,常会发生一个问题:无法详尽列出所有的点子。

换句话说,有时候我们提出的解决策略相当有限,因此经常没机会做评价,而遗漏掉好的解决策略。此外,也可能在列出解决策略时,因为个人的偏见和先入为主的观念,或是思考不够周全,无意识地将其他点子排除。所以,最重要的是尽可能提出你想得到的方案。

T设定"该怎么做才不会被雨淋湿"的课题之后,除了"带伞出门"之外,还想出很多其他的替代方案,像是"去最近的便利商店买雨伞""在目的地向别人借伞""搭乘出租车"。此外,还有其他的替代方案吗? T询问被称为"点子王"的同事Y, Y提出许多方案:

"躲雨。"

"和顺路的人同撑一把伞。"

"不带伞,带雨衣或帽子。"

"请对方来我们公司开会。"

"将会议延期。"

2. 脑力激荡法

即使你身边没有**Y**这样的智多星,还有一种手法能有效且全面地 网罗替代方案,那就是脑力激荡法(**brainstorming**)。 这是一种为集 体激荡创意的著名方法,在1939年由美国的亚历克斯·奥斯本(Alex F. Osborn)所提倡。

脑力激荡法鼓励参与者自由提出意见,但必须遵循以下四项规则。

- ①不能批评别人的想法
- ②尽量提出大量的想法
- ③欢迎自由奔放的发言
- 4)发展别人的想法

其中,最重要的是不批评别人的意见。因此,进行脑力激荡时,绝对不能说:"根本不可能""绝对不会成功""天方夜谭""没用""成本太高了""没意义""以前失败过了",等等。

这个手法的重点是,除了可以促进创意激荡的效果,还能打破个人的固定观念。 但要注意的是,由于参加者人数众多,且可以自由发言,因此要自律,不能打断他人说话。还有,虽然规则明订不能发表批判性的言论,但是考虑到有人会在意别人的想法而不敢发言,所以最好尽量营造自由愉快的气氛。

3. 解决方案必须谨守伦理

虽说脑力激荡法不能批评别人的创意,并尽可能列出所有方案,但 前提是必须合乎伦理和遵守法令。因此,如同本章开头所举例的,隐匿

汽车零件的设计疏失、篡改库存货品的原产地、将卖剩的旧牛奶掺入新牛奶等方案,从一开始就不必考虑。

在讲究守法的时代,有鉴于社会上发生的种种事件,我们必须时常自省,提出的方案是否违反伦理。

4. 替代方案的评价标准必须明白清楚

无论网罗多少优异的替代方案,如果没有做贴切的评价,问题依旧 无法解决。对于替代方案,绝不能抱着"好像不错""好像不行"等暧昧的 态度。即使最初是靠直觉来评断替代方案的优劣,也必须在之后仔细地 检验、查证。

正确的评价必须基于正确的评价标准,评价标准最好清楚明白,但实际情况多半并非如此。制定评价标准和列出替代方案一样,都能应用脑力激荡法。

评价标准有许多种,大致上可分为两种类型:绝不让步的"必需项目",以及有最好、没有也无妨的"优先项目"。

5. 确认替代方案能否解决问题

在许多评价标准中,有些项目绝对不能让步、妥协。其中,最重要的就是解决方案是否真的能够解决问题,这是评价替代方案时最重要的因素。 因为,花费时间和精力选择的方案,最后却不能解决问题,便毫无意义。

举例来说,希望年届高龄的社长能尽早退休,是属于追求理想型问题。社长身边的人提出"如何"的课题:"该怎么做才能请社长退休?"他们讨论出一个替代方案:"请社长就任没有代表权的会长一职。"

这个方案听起来很不错。但是,假如最后社长没退休又兼任会长,岂不是白搭?所以,应该是先想办法让社长退休,再请他当会长。换句话说,这个解决策略并非解决问题的症结,因此不是解决问题的好方案。

6. 别把追求解答的手段当成解答本身

像这种情况,有几种替代方案能解决问题。例如,较强硬的手段像是"请董事会解任社长",也有较软性的手段像是"请社长夫人说服他"。 当然也可以从制度面着手,像是"制定社长退休制度"。至于先前的"请 社长就任没有代表权的会长一职",可以当成方案中的一个创意。

再举个例子。厂商正烦恼,该怎么做才能解决订单减少的问题。针对恢复原状型问题的"根本解决"这个课题,某位员工建议: "聘请优秀的顾问,请他规划策略。"

但是,这个建议无法成为最终的解决策略(因为顾问不会替公司找订单),只能算是协助大家讨论出解答的一个手段。如果现在的课题是"想得到解答,用什么手法最好?",那么"聘请顾问"就能成为替代方案之一。而其他像"在公司内成立项目小组"或是"征求全社员的创意",也可以列为替代方案。

可是,现在的课题是"该怎么挽回订单",而非"该怎么得到最好的解答",小心不要混淆了追求解答的手段和解答本身。

7. 还有哪些不可退让的"制约条件"?

确认替代方案真的能够解决问题之后,要思考替代方案是否符合其他绝不能退让的条件,并且立即删除不符合这些条件的替代方案。

举例来说,当你考虑"购买自用车"这个追求理想型问题时,若是没有制约条件,你可以列出无数的车种作为候选选项(替代方案)。但是,如果你有绝不可退让的条件,例如价格在200万日元以下的四轮驱动休旅车,那么候选车种的范围便大幅缩小了。

再举个例子,假如有某企业打算找外部的人来担任某个部长的职缺。而不可退让的条件为:年龄35岁以上、45岁以下、拥有MBA学历,并且至少在大企业有3年以上财务相关工作经历。设定这些条件后,就可以一口气缩减大批的应征者。特别是当候选选项(替代方案)太多时,设定制约条件可以帮助你在初期阶段有效地进行筛选。

8. 接着才是思考你对替代方案的"期望条件"

了解有哪些必需项目,下一步就是思考期望的项目。与制约条件不同,这些项目是指"并非绝对必要、但最好能满足"的一连串条件。

在前述"购买自用车"的例子中,你还可以列举出并非必要、但自己非常重视的项目,例如铝制轮圈、驾驶座装设汽车座椅加热垫、真皮座椅、附DVD自动导航、省油,等等。而在"部长职缺"的例子里,还可以列出一些期望项目,例如英语能力强、有管理顾问的经验、有业务的经验、有开创新事业的经验,等等。这些都是有最好、没有也无妨的条件。

9. 先给期望项目评分比重,再来评价替代方案

评价替代方案的方法是,给期望项目的重要性打分数。可以设定10 分或5分为满分,评估各个项目的比重,进行相对性的评分。然后,为 每个替代方案打分数,可以用10分、5分、100分为满分。接下来,将各 个替代方案的分数和评价项目的比重相乘。各个项目相加之后的总和, 代表各个替代方案的总分。最后,选出总分最高的项目。

这个方法能以具体的数据,呈现出替代方案的价值,有助于我们进行评价。 但是,无论你花多少时间列举期望项目,要是评价太过笼统,便白白浪费这些绞尽脑汁想出来的项目。只有将各个项目的重要性和各个替代方案的评价,以客观的分数表现出来,才能够为这些替代方案做综合性的比较。

此外,评价过程的透明度越高,就越能提升可靠性。 因为,这个过程并非靠个人的经验或直觉进行的黑箱作业,而是任何人都能理解、接受检验的评价基准。如果做决定的过程具备可靠性,在实施阶段便有助于你获得对方的承诺。

10. 别忘了进行负面评价

除了绝不能退让的条件以及希望被满足的期望项目之外,别忘记要 为替代方案进行负面评价,也就是说,还要思考它的副作用。其原因在 于,无论是必需项目或优先项目,都属于正面评价,但真正好的决定是 连风险也要考虑进去。

分析替代方案风险的程序,基本上与分析潜在型问题相同。因此,

要考虑实施某个方案会不会产生预料之外的不良状态。假如会发生不良状态,可以先列出促使潜在不良状态发生的诱因,并思考应对策略。如果该诱因可以被排除,最好先予以排除;如果无法排除,就要思考发生时的应对策略。

以前面提到的家电厂商为例来说明。为了确保产品的长期供给,有两种替代方案:自己生产或者外包制造。一般而言,外包制造的优点是:投资金额较少,不必持有设备,必要时还可以变更交易量,但其缺点是:在质量上无法完全掌控,还可能发生无法出货这种预料之外的不良状态。为了将伤害降到最低,我们必须筛选出可能的风险,并在合约中约定罚款,以降低不良状态的发生率。

		第一	字	第二	二案	第三	栗
	替代 方案	DM		全国性 电视广告		培养顾客 的计划	
评价项目	比重	得分	分数	得分	分数	得分	分数
速效性	5	8	40	8	40	4	20
持续性	8	6	48	4	32	9	72
个人导问 (personal touch)	7	6	42	3	21	9	63
提升印象	9	6	24	9	81	7	63
销售员的排斥程度	-4	8	-32	3	-12	3	-12
公公		220		183		283	

图表6-1 好评替代方案的例子

如果替代方案的缺点太多,发生几率又高,那么在评价上就要大大 扣分。评价替代方案时,必须将期望项目和负面因素放在天秤两端仔细 斟酌,评断出最具魅力的方案。

因此, 评价风险时, 如果从最缺乏魅力的替代方案开始, 会浪费许

多时间。比较有效率的做法是,从期望项目评价最高的方案开始评估风 险。

万一只有一个解决提案,怎么办?

1. 实务上,会有单一提案的情况

前文说明了如何在多种解决策略中做出最佳选择,但前提是这些解决策略已包括了最接近理想的选项,因为"评价的程序"是指选出最接近理想解决策略的手法。 比较单纯的情况是,自己想出包括最理想方案的数个替代方案,并进行评价。但一般而言,情况并非如此,我们常接收到的是来自外部、不知是否为最佳的建议。

K(31岁,女性)在某个大型银行集团担任银行职员。某天,猎头公司询问她是否有意到外资金融机构工作,这就是外部提供方案的一个例子。这时候,K若思考"我还有到其他地方工作的选择吗?",进而发掘出数个机会,就可以运用评价替代方案的方法来做筛选。但现实状况通常是,K因为平常过于忙碌,所以只能考虑他人提供的单一提案。

不仅是个人的课题,企业选择投资事业的案件也是如此,很少有多种替代方案可供选择,多半都只会出现某项"可行性研究"(F/S,feasibility study,意指事业化调查)。所谓"可行性研究",是指在从事并购企业、建设工厂、成立新事业等投资之前,所进行的调查作业。这道程序关乎事业的成功与否,非常重要。

2. 创造理想方案,评价单一提案

只有一个提案时,无法与其他方案做比较。但是,就评价手法来说,前文中有关必需项目与优先项目的评价方法,也可以应用于此。

处理单一提案时,先要确认这个方案的必需项目是否获得满足。接着,与多数方案的评价方法一样,在优先项目的比重上打上分数,再假设一个所有优先项目都得满分、最理想的方案。最后,将这个方案的总分与提案的得分做一番比较,看提案的得分约为最理想方案的几成。

采用提案的标准是个恼人的问题,换句话说,我们该将合格分数设为几分?从实际情况来看,假使理想方案的得分是100%,也就是100分,我们很难乐意采用只有40分的提案。相反地,假使提案得到90分,就很可能会采用。总之,通过与理想方案做比较,比较容易判断单一方案的价值。

3. 比较最理想方案,以抑制偏见

如同前述,与理想方案做比较的方法,虽然不是绝对的评价标准,但是对评价者而言,至少在评价单一提案时,有个标准可供参考。其原因在于,如果没有参考标准,那么可能会因为当下的立场而低估或高估了提案。

举例来说,就刚才提到的K而言,她如果对目前的职场还算满意,并未积极考虑要换工作,就有可能高估了猎头公司提案的风险,同时过度低估潜在的利益。相反地,K如果对目前的工作觉得很不满,而且没有安全感,那么任何跳槽的提案在她眼中都是美好的。这时候,K恐怕会高估提案的优点,而低估了风险。

如果能够比较单一提案与最理想的方案,那么将有很高的几率可以降低因现状而引起的偏见,有助于正确地解决问题。

用于执行的行动计划

1. 行动计划: 必须具体涉及金额、日期、人员

进行到这里,假使你已经拟妥正确的解决策略,但如果没有具体的行动计划,还是无法实践。无法实践的策略就像画饼充饥,到头来只是做白工。

除了追求理想型问题的替代方案之外,基本上,任何替代方案都需要采取行动。如果光是选出最佳的解决策略,例如"本公司维持对A事业的投资、从B事业撤退,并将剩余的资源集中投入给C事业",却不付诸实施,那么即便这项解决策略是正确的,也根本无法执行。必须要有具体的金额、日程、承办人或部门等细节,才能够采取行动,并且成为追求理想型问题在制定行动计划上的参考。

当然,有些解决策略比较单纯,不需要详细的行动计划。例如,"今天好像会下雨,带伞出门吧"这项解决策略的行动计划,就不需要考虑得太仔细。如果硬要细分,步骤大致如下。

- ①从柜子里取出常用的折叠伞。
- ②把伞放进上班用的包包。
- ③别忘了带包包出门。
- 4)下雨的话,从包包中取出雨伞。
- ⑤把伞打开,撑伞。

但是,大概没有人会如此严密地拟定带伞出门的行动计划吧。

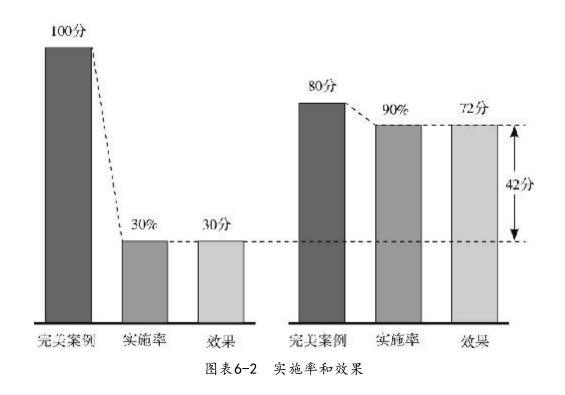
2. 有好的解决策略,有能力执行吗?

如果拟妥行动计划,但执行能力不足怎么办?这是阻碍问题解决的一大因素。假设有一家企业虽然在国内拥有广大的市场,但海外拓销的经验却很少。该公司为了弥补本业的不足,决定并购海外的企业。就企业成长的即效性来说,并购是正确的选择。然而,即使有这项实施计划,能否在几乎陌生的文化圈中,顺利经营新企业,仍然是个很大的疑问。

日本香烟产业株式会社是一家相当好的公司,在1999年并购了雷诺士-纳贝斯高(RJR Nabisco)在美国以外的香烟事业。但后来,却因为业绩不佳而股价下滑。另外,拥有丰富海外经验的大型轮胎公司普利司通(Bridgestone),在1988年以26亿美元并购美国第二大轮胎公司凡士通(Firestone)之后,却经营得很辛苦。由此可见,在解决问题中,执行解决策略的能力有多么重要。

3. 要是没有相称的执行能力,怎么办?

不管执行者的行动多么正确、多么优异,如果欠缺执行能力,就无 法解决问题。如何判断个人或组织执行能力的优劣,是个有待解决的课 题。假如执行者的能力不足,你可以一边思考弥补不足的替代方案,一 边依据已经制定好的行动计划,开始解决问题。



如果无法弥补执行能力,则可以考虑缩减行动。举例来说,原本目标是100分,但因为执行能力并不完美,最后只达到30分。与其这样,不如一开始采取80分的行动,假如实施率达到90%,至少还有72分。因此,采取行动前,一定要考虑实际的执行能力。

4. 确实将主旨传达给组织内部

假如当事者和行动执行者是同一个人,则不需要担心,但大多数的情况是当事者将行动委托给他人执行。如果要解决问题的当事者是企业(经营者),则几乎都是委托他人(所属员工)。在这种情况里,即使实施计划已经出炉,组织也拥有足够的执行能力,但是仍然无法采取行动。其原因在于,当事者并未将解决策略的主旨切实传达至组织内部,导致执行部队没有采取行动,这种情况十分常见。

举例来说,某家企业决定实施一项计划来改善业务状况。行动计划

不难理解,只有一个期望:希望业务能朝套装化来发展,而且组织也有足够的执行能力。但很可惜的是,用公告来通知公司内部组织,于是员工不太能理解主旨,结果最后不了了之。因此,如果负责执行计划的成员不了解当事者的想法,计划必定寸步难行。

5. 沟通优劣会影响行动结果

相对地,某家企业为了将经营理念渗透到各个员工心中,于是准备实施一项计划。实施计划之前,公司立刻从各个部门调派人员,组成一个负责传达计划内容的项目小组。这个项目小组接受沟通顾问的建议,同时针对公司所发送的公文加以解释,并定期召开说明会、设置询问窗口,在公司内部刊物上报告各个部门的进度和状况。

结果,这个计划进行得非常顺利。这就是执行计划时,为什么要重视沟通状况的原因。

Part 2 情境分析,提升决策质量

第7章 情境分析反应快, 笃定预测风险高

- 笃定的预测——总遇上不愿面对的真相
- 情境分析——预想几种最可能发生的故事

笃定的预测——总遇上不愿面对的真相

1. 用情境分析提升解决问题的质量

前面谈到,当解决问题时,要先将问题依据本质做分类,再选出重要的课题领域,然后通过思考解决策略或替代方案的优点和缺点,来逐步进行。但是,这样的过程并未考虑到实施替代方案时的环境,只考虑到替代方案本身是否能解决问题,以及相较于其他的解决策略有没有较多的优势而已。

因此,从"提升解决问题的质量"这个观点来看,我推荐大家学习情境分析的方法。其原因在于,实施解决策略时,问题周遭的环境会大大影响实施结果。情境分析可以从环境变化的观点,有系统地评价解决问题的替代方案。换句话说,情境分析将环境变化的不确定性带入解决问题的作业过程,能够提升解决问题时做决策的质量。

2. 光凭结果来评估决策,太危险

解决问题的过程包含了实施解决策略。换句话说,除了要从多种替 代方案中选出最佳方案之外,还要付诸实施。但是,什么样的决策才是 好的?只要结果是好的,就是好的决策吗?

虽然没有比结果好更令人期待的事,但很遗憾地,我们无法完全掌控结果。无论制定多么严密的解决策略,也有可能因为状况的变化而产生不好的结果。读者当中,一定有很多人吃过类似的苦头。

进行决策必定会伴随着不确定性,也就是风险。在有风险的环境里,如果只靠结果来判断决策的好坏,很可能会忽略风险。

3. 好决策不能只看结果, 更得看过程

做决策不能只看结果来判断好坏,而是要看过程。即使决策的程序 适当,但如果能在采取行动之前评价决策的好坏,当事者也能更安心地 从事决策作业,因为做决策的过程已在当事者的掌控之下。

到底什么样的决策过程才是好的?除了期待期望的结果出现之外, 同时也要切实了解做决策之后可能伴随着发生不好结果的风险。换句话 说,做判断时能够充分理解决策背后的风险,才称得上是好的决策过 程。如果要做更进一步的要求,最好能够在判断的过程中提高好结果出 现的几率。

在本书的前半部,我已详述在解决问题的过程中如何做出好的决策。再加上后半部要说明的情境分析,便能更进一步地提高解决问题的质量。

4. 解决防范潜在型和追求理想型问题,得考虑环境变化

从解决策略的实施期间来看,恢复原状型问题通常要求短期的行动,因此不需要太担心环境的变化。然而,在防范潜在型和追求理想型问题中,虽说依据个案有所不同,但有时候实施替代方案的周期可能长达数年。

以提升经历来说,要取得会计师的资格,从准备期间到考取证照,通常要花好几年。律师、MBA、科技管理硕士(MOT)、证券分析师、临床心理师、药剂师、司法代书、税务代理人、医师等都是如此。但是,考上了律师、MBA、分析师,考出了好结果,就一定是好决策吗?

同样地,以企业的经营策略来说,开发新产品、投入新市场、建设新工厂等,并非一朝一夕可以完成,到正式采取行动之前,都需要相当长的准备期间。例如,核能发电厂从决定兴建地点到建设完成,大概要耗费20年以上,而火力发电厂也要10年以上的时间。电厂建成了,这是好结果,但兴建电厂是好决策吗?

5. 时间可能改变解决行动的效果

不只是准备期间,实施方案后的效果也要经过很长一段时间才能看得到。以个人取得证照为例,假设要取得的是前述那几项职业或学位, 半工半读都需要耗费大量的时间与金钱,还要很有毅力才能够办到。另 外,一旦踏入这条道路,就不容易变换跑道。

企业也是如此。投资的回收需要很长一段时间,投资3年就能回收已经算很快,通常需要5年至10年才能够回收。某家网络相关的新创企业,从公司设立到转亏为盈总共花了5年的时间,而要将过去的投资完全回收还要更久。另外,以航空公司来说,该引进大型客机还是中型客机的决策,将会受到中长期环境变化的影响。

换句话说,要看到解决问题或是做决策的效果出现,经常要等上很长一段时间。

6. 人通常在不确定的环境下解决问题

为什么解决问题的行动要出现效果,经常得耗费很长一段时间?因为解决问题通常都在不确定的环境下进行。即使依据计划执行解决策略,但是只要周遭的环境改变,或许就无法实现预期的成效,有时候甚至还会出现反效果。

就企业经营而言,日本在经济高度成长的时期,确实能够高度预测外在环境。在那个年代,未来的状况比较明朗,因此有可能假设(预想)单一环境脚本,并对解决策略进行评价。但是,在政治、经济、社会、技术等各个领域都快速变化的时代中,将难以避免不确定性的增加。所以,我再三强调,在思考如何解决问题时,一定要考虑不确定性。

7. 一厢情愿是成功者的乐观陷阱

有很多例子都是无视环境的不确定性,执着于单一脚本(预测型)的分析,最后失败收场。最常见的案例是,某位企业主原本一厢情愿希望,某个产品的需求应该是怎样的情况,而长时间下来,无意识中便认定应该如此。当这样的观念渗透到组织内部,事情就难以收拾了。

比方说,这位企业主设想:"我预测未来五年的需求就是这样。公司内部也已经有共识。基于这个前提,必须进行巨额的设备投资。没有其他路可走。"一旦事已至此,即使外在的需求趋势已明显发生变化,这位企业主也难以察觉外界的变化,因为他已先入为主地认定不可能会发生变化。

甚至,需求确实已产生变化,有的人也不把它当做一回事,而是认为不可能。过去,IBM公司执着于制造大型计算机,而预测个人计算机的需求非常小,这种想法就是过度乐观的陷阱。解决问题时,最好时时警惕自己,经营环境随时会发生变化,这样才比较现实可行。

因此,所谓"情境分析",是在解决问题时,以不确定性为前提,有 系统地评价各种替代方案。

8. 从战争来看一个过度乐观的陷阱

纪实文学作家半藤一利曾在《日本经济新闻》上刊登过一篇文章, 指出一个过度乐观的陷阱。

研究昭和历史和太平洋战争将近50年,有几个谜依旧残留在我心中。其中之一是昭和十七年六月,率领海军机动部队的南云司令官在中途岛海战中的指挥方式。

凌晨4点28分,"利根"号重型巡洋舰的侦察机传来讯息:"前方疑似看到十架敌机。"这时候,南云司令官应该在脑中立即改变想法,立刻攻击美国的航空母舰才对。但是,幕僚却拖拖拉拉、在确认状况上耗费时间,直到凌晨5点50分才下令攻击敌方舰队。对于分秒必争的空战而言,这将近一个半小时的拖延无疑是致命的。

南云司令官的幕僚全都是海军航空领域的精英,这样的应对让人感到不解。即使访问那些战后幸存下来的人,却只能从他们口中听到辩解似的说明,完全无法让人信服。最后,我只能得出一个结论:无论是主官或是参谋,南云司令的指挥团队在作战一开始,便

打从心底认为美军绝对不会出动航空母舰,于是全部的人都陷入一种自我催眠的状态。(《日本经济新闻》2006年4月2日)

由此可知,从心底不相信、不希望发生的事情,最后还是会发生, 这样的历史教训实在不胜枚举。

情境分析——预想几种最可能发生的故事

1. "情境"就是和未来相关的故事

所谓"情境"是指描写一个环境的故事,在那个环境中充满有待解决的问题。简单地说,就是想象环境的未来蓝图。情境能表现出风险因素之间的关系,并说明各种关系在未来将产生什么变化,让我们一窥尚未发生的故事。

一般而言,情境分析是由三到四个脚本所构成,这表示风险因素之间的关系通常是多样的。但是,脚本的数量太多,反而有反效果。从脚本数量的观点来看,传统的环境预测分析则是单一脚本分析。

每套脚本的性质最好不同,光是强调数量,称不上是好的情境分析。此外,脚本的内容即使标新立异,也要拥有一定的证据,否则未来的蓝图会脱离现实,必须记住情境分析并非撰写科幻小说。

2. 情境分析是为了处理无法掌控的因素

如同上述,情境是关于环境的记述,因此这完全是在思考当事者无 法支配的因素。以企业的事业策略来说,进行情境分析时,必须经常预 测产品和服务的需求。虽然宣传、打广告可以唤起消费者某种程度的需 求,但仍然难以完全掌握最终的需求状况。所以,所谓的"情境分析", 也可说是环境面的风险分析(对环境做风险分析)。

这里所说的环境因素,是指当事者无法掌控的因素。因此,即使在

组织内部,只要是当事者无法掌控的部分,都应该列为环境因素,并考虑编入脚本当中。

举例来说,某公司内部分为制造和销售两个部门,假如解决问题的当事者属于制造部门,而他负责满足的需求是销售部门的业绩量。那么,这是当事者无法掌控的状况。因此,即使属于同公司的组织内部,对于身处在制造部门的当事者而言,这个问题应该列为环境因素之一。

3. 分析过去,是以"可预测的未来"为前提

为了充分理解情境分析,我先解说传统的环境预测分析的特征,以及与情境分析之间有何明显不同之处。

首先,环境预测分析的最大特征在于,其前提为未来是可预测的。 从这个观点来看,环境预测分析的核心思考深植于牛顿机械论的典范。 这种论点主张,世界是一组庞大的机械装置,不能准确预测未来的唯一 原因是,因为没有足够的信息。换句话说,假如能够掌握足够的信息, 就可以百分之百预测未来。因此,即使耗费大量时间去预测未来,仍然 是值得的。

4. 但情境分析认为不可能百分之百预测未来

相较于环境预测分析立足于牛顿的机械论,认为未来是可预测的,情境分析则认为,不管搜集多少情报,都不可能百分之百预测未来。情境分析可说是以量子力学、量子物理学的不确定性为典范。所以,在预测上过度花费时间并非明智之举。不过,由于认为不可能完美地预测未

来,因此只能以几率来表示状况发展的方向性。

5. 环境预测分析只供参考, 切勿依赖

传统的环境预测分析的特色在于各有分工,专家负责预测,决策者依据预测来做决策。因此,公司高层通常会将专家的各种预测当做脚本,要求所属单位贯彻公司的决策。

各位读者当中,或许有些人任职的公司每年会向相关研究单位,购买消费者需求预测的分析报告。对于决策者而言,这么做的确能回避掉一定责任,因为每当预测失准,就能以此作为借口。

6. 情境分析写多种"脚本",以认识状况

相对地,情境分析则是先对于未来可能的环境状况达成共识,然后将共识渗透进组织内部,着重于掌握脚本的拟定过程。既然无法准确预测未来,预测者与决策者之间的角色就不会那么泾渭分明。重点在于,所有的人对于未来可能发生的状况拥有共识。每一种脚本发生的几率各有不同,但是都有可能发生。

环境预测分析

- 未来可预测
- 预测未来是有益的
- 顶测是专家的工作
- 决策者单纯接受预测的 结果
- 以每项变数单独变化的 敏感度分析为主流

多种脚本的情境分析

- 未来不可预测
- 预测未来只是白费工夫
- 重视建构脚本的过程
- 作为认识状况的工具
- 对所有脚本同样重视
- 考虑相关性后,改变各项变数

图表7-1 情境分析的特征

从现实的观点来看,一开始必须同样重视每一种脚本,最后再思考个别脚本发生的几率。

7. 敏感度分析不是情境分析

敏感度分析,可说是传统环境预测分析的一大特征。敏感度分析的方法是:通过上下变动来控制环境的个别因素,并观察其变化。例如,调查"当需求调低5个百分点,实施A投资案件时,利润会下降多少?"敏感度分析完全是根据需求,将风险因素当做独立的变量来进行操作。这种分析方法,与思考个别风险因素相关性的情境分析区别很大。

8. 情境分析会考虑风险之间的相关性

相对地,情境分析是考虑多个风险因素之间的关联性之后,再进行操作。例如,敏感度分析认为: "先只调整风险因素A的变量,看看利润

会产生什么变化。"但是,情境分析会考虑:"风险因素A可能是B的原因。因此,当A发生时,可能会产生B。换句话说,必须将A和B当做同一组变量来看待。"

9. 情境分析能提高应对速度

前文提及,情境分析的优点是,可以将不确定性带入解决问题的过程中。其实,情境分析还有另一个优点:事先以故事的形式,将环境可能发生的变化考虑在内,因此即便环境产生变化,但因为组织内部已经做好信息共享,所以能够迅速做出应对。

当进行环境预测分析,也就是运用单一脚本时,由于潜藏着个人的 主观因素,因此较难察觉环境变化。再加上不愿面对真相的心理作用, 于是就像前文南云司令的事例一样,会在环境发生变化时应对不及。

举例来说,某家综合商社在并购海外事业时,单一环境脚本描绘了过于梦幻美好的结果。后来,情况与预测相反,市场需求突然萎缩,不仅业绩恶化,最后还因疏于应对导致损失惨重。该公司因为其单一环境脚本过于单纯美好,所以总是相信:"需求一定会像预测一般出现好转。"结果,反而陷入过度乐观的陷阱。

第8章 说未来的故事:制作环境脚本

- 从"结构"来掌握环境因素
- 掌握各类风险因素的重要度
- 制作环境脚本
- 壳牌公司的情境分析事例

1. 制作脚本三步骤

制作环境脚本,是针对解决问题时的周遭环境,进行风险分析。必须考虑以下三个步骤。

- ①掌握环境因素的结构:将环境中的风险因素视为一连串的相关现象,予以结构化。
- ②掌握各类风险的重要度:依据风险因素对于当事者的影响和不确定性,掌握各类风险类别的重要程度。
- ③制作环境脚本:以影响较大且不确定的风险因素为主轴,拟 定不同性质的脚本。

从"结构"来掌握环境因素

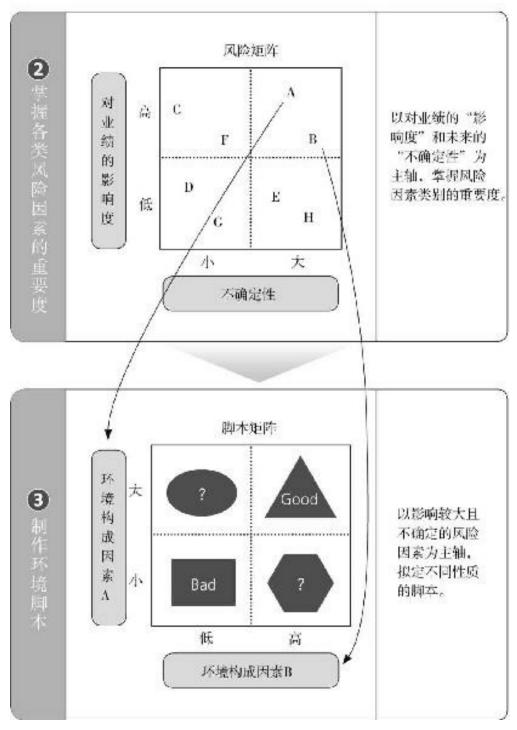
1. 环境由哪些因素构成?哪些因素造成风险?

首先,要理解环境是由哪些因素所构成的。我们可以把步骤①当做筛选风险因素的手续(请参见图表8-1①)。以事业战略为例,解决问题时最常使用的分析工具是"3C"或"五力"(请参见第十三章),或是把当事者的基本目标当做参照项目。就企业而言,大多数当事者的目标应该是追求利润。既然如此,可以把简单版的损益表当做参照项目,来进一步地分析。

2. 用损益表掌握环境因素

将构成经营环 境的环境风险 因素, 视为一 连串相关的现 象, 加以结构化。

(续上表)



图表8-1 制作环境脚本的基本步骤

举例来说,假设现在有一份制造业者简易版的损益计算表。先从总

需求量开始分析。将总需求量扣除进口商品与国内其他家公司(两者都是竞争者)的供给量之后,等于该公司的生产量。再将该公司的生产量乘上售价,等于公司营业额。再从营业额中扣除成本,就是利润。今后的总需求动向可以参考几个项目,例如产品是否为必需品、是否有替代品、是否容易受经济形势影响,以及过去的趋势如何,等等。

但要注意的是,目前的分析只是推估而非预测。另外,还要考虑进口商品会不会成为威胁、过去的动向为何,以及该产品是否得交纳关税,等等。

其他公司的生产量由其生产力和运转率来决定。如果该业务属于分散竞争型,那么业务的整体生产力便是问题的关键。如果该业务属于寡头型,那么几家重要大企业的生产力则是问题的关键。还有,要考虑设备投资额是否过高,能否成为跨足该业务的障碍。

产品价格要怎么决定?如果是任谁都能生产、没有特色的生活必需品,那么价格应该会自动依据市场供需来决定。在汽油类石化产品方面,这种倾向特别强。相对地,如果生产者能拿出独具特色、造成差异化的产品,那么价格决定权或许就能掌握在生产方手上。一般而言,名牌精品属于这一类。

另外,要考虑成本该如何决定、产品需不需要特别的生产技术、目前的生产技术在未来是否落伍、熟练工人的供给会不会受到影响、自然环境的限制会不会是未来成本增加的主因、依赖原物料的程度有多少,等等。

透过以上的分析,不仅可以掌握产业结构,还能够筛选出许多风险因素。

掌握各类风险因素的重要度

1. 将风险因素绘制在风险矩阵上

列出需求动向、原料的可获性(availability)、法规趋严等风险因素还不够,重点是要把各种因素绘制在矩阵中。这是建构脚本的步骤②,也就是绘制矩阵(请参见图表8-2②)。

矩阵的纵轴表示风险因素对当事者的影响度(影响大在上方,影响小在下方);横轴表示风险因素的不确定性(不确定性高在右,低在左)。这个矩阵称之为"风险矩阵"。

2. 纵轴: 影响度 风险真实发生时所受到的冲击

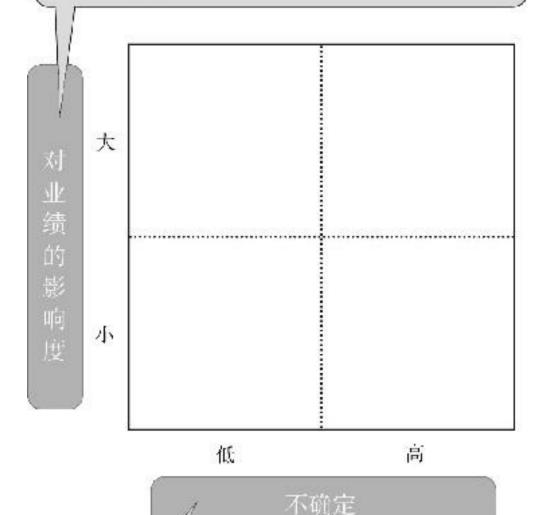
所谓"影响度",是指风险一旦转为现实,对当事者所造成的冲击。 例如,需求发生变动,通常会产生很大的影响。还有,对于劳动密集型产业而言,人事成本的变动对于业绩冲击非常大。另外,对于石油公司和电力公司而言,风险因素就是原油价格的变动。

3. 横轴:不确定性 风险因素的可辨识度

相对地,只要能辨别风险因素的方向性,"不确定性"就会降低。也就是说,不管方向是好是坏,只要可以判读得出来,不确定性就会降低。举例来说,你得知某项因素应该会继续恶化下去,这虽然是坏消息(例如原料价格持续上涨),但是不确定性便降低许多(你知道原料价

格会一直涨)。换句话说,不确定性低的风险因素容易预测,相反地,难以判定未来走向的风险因素则是不确定性比较高。

风险因素的变动对当事者的影响程度。 可将当事者的目标当作考虑项目。 若当事者是企业,可以参考损益表和现金流表 等统计信息。



不确定性越低,越容易预测。不确定性越高,越难预测。例如,某因素有很高的几率往不好的方向发展,表示不确定性较低。

图表8-2 风险矩阵的两轴

假如判断未来的需求趋于稳定,表示不确定性低,可以放在靠左侧的位置。然后,如果判断未来的需求影响度高,就放在左上方的象限中。

4. 别把不确定性用"发生几率"表示

制作风险矩阵时,常见的错误是在横轴用"发生几率"来取代不确定性。环境风险因素的发生几率确实很重要。即便风险的影响大,只要发生几率很低,就可以忽略。另一方面,如果风险影响大,发生几率又高,最好能够事先提出应对策略(事前处置)。重点是,不管发生几率高低,如果是我们能事先了解的,就表示该风险因素是可以判读出来的,也就是说,我们有很高的几率能判读未来的发展。

最困难的部分是,如何确定无法判读的风险因素。正因为无法完全 判读出来,才称之为风险因素。假如用横轴来表示发生几率,风险因素 应该被放在正中间附近的位置(因为我们不知道发生几率是高还是 低)。因此,在风险矩阵的横轴上,最好是以不确定性而非发生几率来 表示。

5. 风险矩阵首重网罗性: 尽可能列举各种风险

制作风险矩阵的关键是"网罗性"。最重要的是,别忘记放入主要的风险因素,即使每项风险因素的性质多少有些重复,也没关系。重要的是,不要遗漏任何重大因素。从"确保网罗性"的观点来看,步骤①"掌握环境因素的结构"非常重要(请参见图表8-1①),建议将当事者的目标作为考虑项目。而且,步骤①和步骤②"掌握各类风险的重要度",是

连续且相互依存的手续(请参见图表8-1②)。

6. 找出各种风险之间的关联,再缩小范围

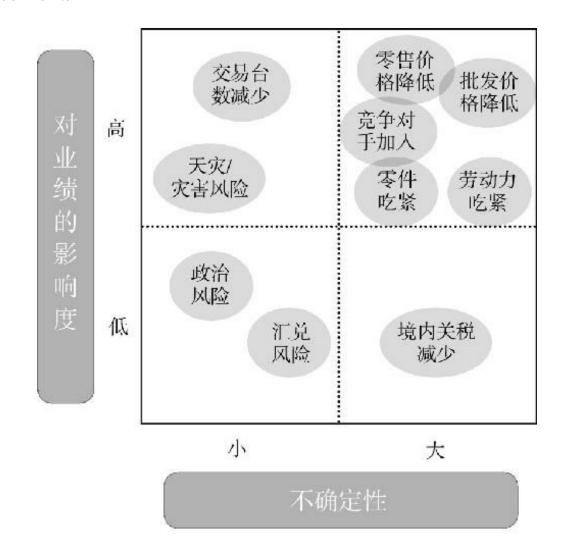
在表示影响度和不确定性的风险矩阵上,网罗了大量的风险因素之后,下一步是思考彼此之间的关系,并锁定几个风险因素。

当我进行顾问咨询或是讲习课程,请参加者分析环境风险时,大家都可以在短时间内列举出许多风险因素。一不小心,便有人草率下结论:"居然有这么多风险因素,这个计划太危险了,还是放弃吧",或是"虽然有这么多风险因素,但总会有办法克服",等等。

然而,重点是你必须缩小风险因素的范围,锁定重要的因素。如此一来,才知道应该将重心放在何处。你可以运用几个重点来进行锁定,例如因果关系、相关性、因子分解、因子统合,等等。

- ①以因果关系锁定: 如果A因素是原因,B因素是结果的几率很高,那么大多数情况下只要锁定其中一项即可。
- ②以相关性锁定: 如果A因素和B因素没有因果关系,但是C因素一发生,有很高的几率会发生D因素,那么也只要锁定其中一项即可。
- ③以因子分解锁定: 从构成因素来分解某个风险因素,借以减少数量。例如,若X风险因素是由a、b、c3个因子所构成,那么把a、b、c编入X当中即可。
- ④以因子统合锁定: 将多种风险因素群组化,借以减少数量。例如,若d、e、f3个因子可以结合成Y,那么只要将焦点放在Y,将d、e、

f移除也无妨。



(注)这个事例的当事者是国外的制造公司,而且是供给国内的关系企业进行销售,因此在内容上并不具备一般性和逻辑性,不宜直接套用于其他案例。

图表8-3 风险矩阵的例子

7. 要特别重视右上方的风险因素

完成上述作业之后, 只要锁定两个风险因素即可。这两个风险因素

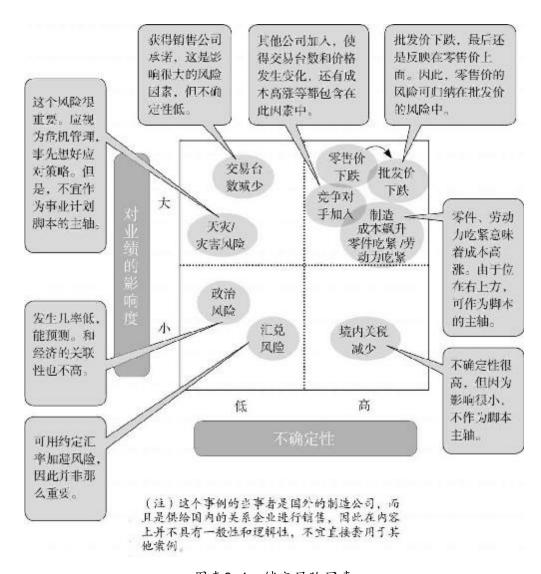
形成脚本的骨架,也就是决定了步骤③"制作环境脚本"中脚本矩阵的两轴(请参见图表8-1③)。因此,它们又被称为"脚本驱动程序"。

在拟定脚本的最后一个步骤中,必须特别重视右上方第一象限的位置。对于当事者来说,这里的因素不仅影响度大,而且不确定性高。而 左下方的因素影响度较小、不确定性又较低,因此可以忽略。

其次,麻烦的是左上方的风险因素,虽然不确定性低、未来可预测度高,但是影响度很大。虽说能够事先拟定应对策略,但即使判断这个因素不确定性很低,而判断本身就是一种不确定,因此还是有可能出差错。所以,左上方因素的重要性应该仅次于右上方。至于影响度,以我的经验来说,少有因为对影响度判断错误而发生危害的例子,毕竟已经将这个风险因素纳入脚本中。

8. 锁定两个彼此独立、互不影响的风险因素

经过统合整理之后,最后锁定两项最好不会互相影响的因素。风险 因素的独立性是建构高质量脚本的重点,其原因在于,一旦两个脚本驱 动程序(两轴)的相关性太高,就无法制作出性质相异的脚本。当然, 要两者完全为独立变量有点困难,毕竟处理的对象是社会、经济现象, 大部分最后都会扯上关系。但请留意,尽量挑选出互不影响的因素。



图表8-4 锁定风险因素

9. 以两个独立而重大的风险因素当作脚本主轴

脚本驱动程序表现得太过具体,或是太过抽象、笼统都不好,以采取适度的抽象表现为佳。其实,构成环境脚本的"轴",最好是与当事者目标直接相关的项目(参数),例如业绩等。换句话说,轴的内容最好显得清楚。

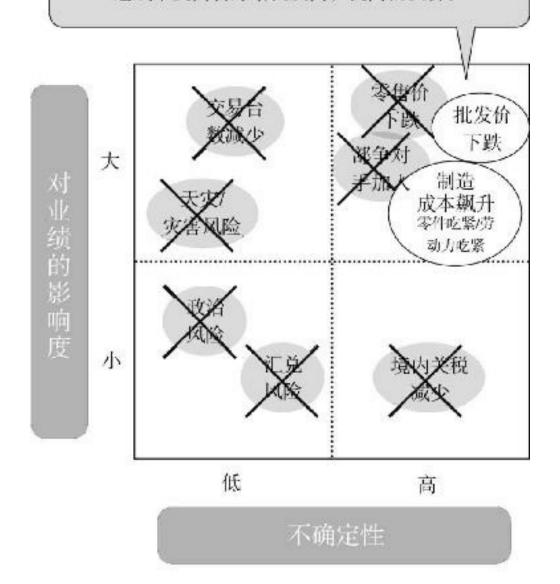
如果轴的内容太模糊, 就无法清楚表示它对当事者的目标有什么具

体影响,也很难套用具体参数。但是,如果轴的内容过于琐碎,就容易排除其他重要的风险因素。相反地,要是太过抽象,内容会变得空洞,而且抽象表现涵盖很多因素,容易与另一轴产生相关性。因此,脚本驱动程序要采取适当的抽象表现。

10. 所有风险因素都能由两轴涵盖

关于建构脚本,我经常被问道:"风险因素这么多,有办法全部归纳于两个风险因素中吗?"在拟定脚本上,这个问题可说是相当常见。我的回答是:"几乎都放得进去。"如果真的有困难,就用3个风险因素。然后,进行两两配对之后,可以产生8套脚本。

假设对于每套脚本你都想出3种替代方案,就会出现24种状况。另外,如果你对于每套脚本分别想出两种替代方案,则会产生16种状况。 这样的确能够应付很多情况,但是数量太多,在实务应用上意义不大。 最后限定两个脚本驱动程式(主轴),确认 两轴互不相关。此事例的当事者不会因为制 造成本变高转嫁给批发商,提高批发价。



(注)这个事例的当事者是国外的制造公司,而 且是供给国内的关系企业进行销售,因此在内容 上并不具备一般性和逻辑性,不宜直接套用于其 他案例。

图表8-5 风险矩阵的例子

11. 分析, 先求容易理解, 再讲究精准度

锁定两个风险因素,可以拟出4套环境脚本。每套剧本配上3个替代方案,就会产生12种情况可供评价。如果变量增加,分析的精密度便会上升,相反地,简单分析则较容易理解。我想对于分析者而言,如何在这两者之间取得平衡,或许应该是永远的课题。

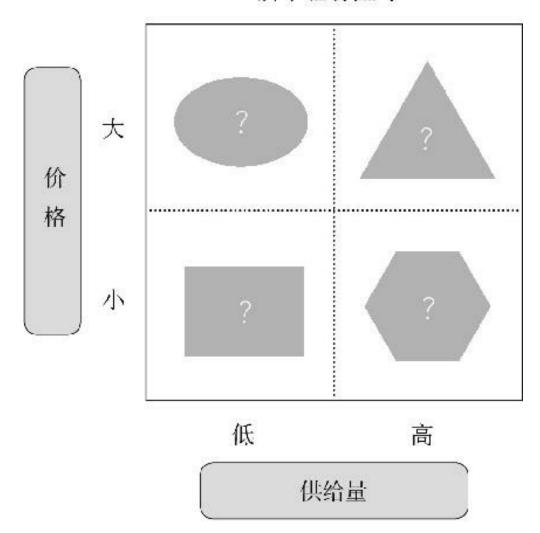
我的建议是,即使某种程度上牺牲了分析的精密度,仍然要以容易理解为优先考虑的因素。无论分析手法多么优秀,如果难以运用、无法理解和说明,也无法展现成效。

12. 脚本主轴总是归结在这几项因素

以我的经验来说,脚本驱动程序(轴)很少出现让人惊讶的风险分析选项,多半是几个常见的因素。以企业经营环境为例,虽然具体的情况不同,但是大部分离不开需求、供给、收入、成本等选项。当然,有时候也会有法规方向、技术发展等,这些都可以成为脚本驱动程序。

在大多数的情况里,脚本驱动程序的选项总是某几项因素。重要的是,这些常见的选项是分析所有环境风险后得出的结论。也就是说,重点在于,环境风险因素的本质是否汇集在两个脚本驱动程序当中。 因此,当有人询问你具体的环境因素为何时,你要能说明为什么选择该因素作为脚本驱动程序。

脚本驱动程式



(注)价格和供给量经常互相影响,因此很难拟出好的脚本。若产品供给过剩,价格会下跌。所以,选择这两项因素便失去脚本驱动程式的作用。一般来说,会选择供给和需求这两项独立变数。

图表8-6 驱动程式的相关性(不好的例子)

13. 天灾或灾害属于危机管理,别列入脚本

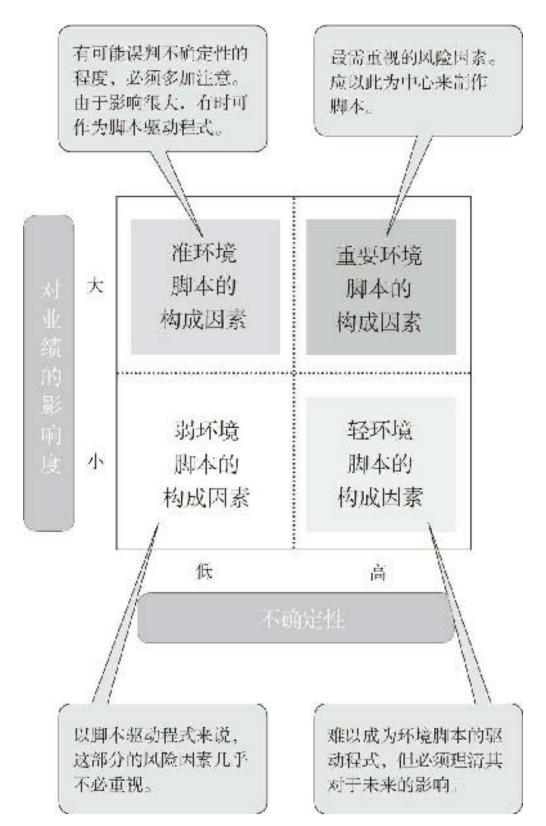
一般而言,挑选作为脚本驱动程序的风险因素时,最好避开天灾或是灾害、事故等。不可否认,这些因素确实很重要,因为一旦发生,影响非常大。事实上,当大地震发生时,工厂有可能停止运转,而且物流系统会被截断。另外,发展中国家若是发生军事政变,对于当地的作业会有很大的冲击。这绝对是一件值得重视的事,而且没有人能肯定某件事"明天绝不会发生"。

但是,这类情况发生的可能性很低,不确定性也很低,因此被放置 在风险矩阵的左上方。话虽如此,却不能忽视。由于这些风险发生时的 冲击太大,因此必须事先做好灾难规划(紧急应变计划)。换句话说, 这个部分应该归类在危机管理的项目,确实地预先制定预防与应对策 略。然而,企业经营策略的脚本通常都是商业环境脚本,应该与危机管 理有所区分。

制作环境脚本

1. 环境脚本应维持中立

在风险矩阵中,锁定两项环境风险,并将它们当作脚本矩阵的两条轴线之后,下一步就要开始制作脚本(步骤③,请见图表8-1③)。首先,将每项风险因素,也就是脚本驱动程序,区分出高低、大小或有无等。借由这些组合,决定脚本的结构。一般而言,矩阵的右上方(第一象限)会出现最佳脚本,因此这是最重要的位置。



图表8-7 风险矩阵的基本说明

不过,这种状况只限于脚本序列明确的时候。只有假设某些特定行动的解决策略,才能以这样的序列_(1)_来评价环境脚本。如果解决策略的内容改变,环境脚本的评价也会跟着改变_(2)_。换句话说,脚本的好坏取决于对行动的假设。从这个观点来看,每套环境脚本并没有好坏之别。

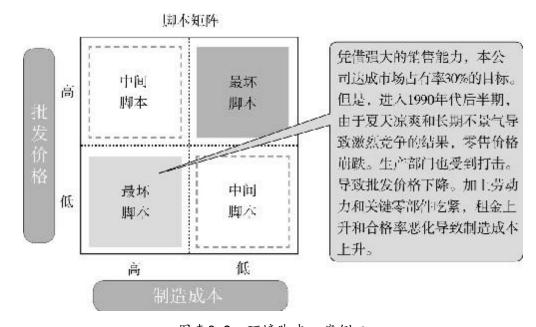
2. 以两种有对比的状态来描述主轴

就像锁定两项风险因素作为两个脚本驱动程序(两轴)一样,必须 把每轴的可能状态分为对比的两种描述。举例来说,假设脚本为"产品 需求",即使可以划分得很细,但是我建议最好只分成"提升"和"疲 软"。在文字表现上并没有限制,增加、减少、高、低都可以。例如, 以某项技术的发展为例,你可以用"可以"或"不可以"商业化来表示。

重点在于,区分成两种状态可以简化分析,如果分成三种,则脚本的数量会大增。关于优缺点,与前文讨论锁定风险因素时一样。换句话说,到底是要提高分析的精密度,还是以容易理解为优先?我的建议还是一样:即使在某种程度上牺牲了分析手法的精密度,仍然以容易理解为优先。理解之后,再求精密。

脚心短阵 虽然竞争激烈,但是凭借强 大的销售能力, 本公司仍然 中间 最坏 高 达成市场占有率30%的目标。 脚木 脚木 由于原本担心的零售价格加 跌的情况没有发生, 因此批 发价格的趋势还在预估的范 围内。加上劳动力也没有发 最坏 中间 生重大变化, 所以制造成本 低 脚本 脚木 的变化也在预定范围内。 高 低 制造成本

图表8-8 环境脚本:案例一



图表8-9 环境脚本:案例二

3. 两种主轴、各两种状态,组合出四种脚本

完成脚本矩阵之后,脚本的故事雏形就已经完成了。借由组合这两条轴线的状态,建构出脚本。将两个驱动程序(两轴)都区分成两种状

态,就可以拟出四套脚本。

接下来,我要介绍一个著名的情境分析案例——荷兰皇家壳牌公司 (Royal Dutch Shell)对于石油危机所做的情境分析。在相关的书籍中,几乎都会提到这个例子。壳牌公司堪称情境分析理论与实务上的先驱,这个例子有助于理解建构脚本的手法。我将按照前面提到的步骤,依序进行解说。

壳牌公司的情境分析事例

1. 壳牌以情境分析度过石油危机

第二次世界大战之后,全世界历经了1973年和1978年两次石油危机。

第一次石油危机改变了先进国家的世界观,起因于1973年10月的第四次中东战争。进入1970年代后,美国的中东政策无法解决区域问题。 面对美国对以色列的军事支持,沙特阿拉伯表达强烈不满。

1973年10月,埃及进攻苏伊士运河东岸,叙利亚进攻戈兰高原,爆 发阿拉伯国家对以色列的第四次中东战争。之后,沙特阿拉伯也加入阿 拉伯阵营,决定参战。但是,以色列军队在美军的支持下,压制了阿拉 伯势力。结果,阿拉伯各国断然对几个亲以色列国家实施石油禁运政 策。

壳牌公司在石油危机发生之前,便已经通过情境分析,预料到中东原油生产国有可能实施石油禁运。因此,相较于其他石油公司,壳牌公司受到的伤害减轻了许多。

2. 大型石油公司的脚本过于单一美好

第二次世界大战后,被称为"七姐妹"(Seven Sisters)的世界七家大型石油公司当中,除了壳牌之外,都把石油产品的需求与原油供给视为确定因素。对于石油公司而言,这两项风险因素影响非常巨大。但

是,大多数石油公司认为这两项因素的不确定性很低,于是在建构脚本的步骤中,把这两项因素放在"风险矩阵"的左上方位置。

事实上,对于先进国家而言,当时石油产品是必需品(现在也是如此)。而且,由于没有其他的替代品,因此大家都相信在经济成长的同时,石油产品的需求也将稳定成长。另一方面,在原油供给上,蕴藏量已被证实还很丰富,因此石油公司认为只要开采就有原油。所以,他们将上述的因素视为确定因素。

接着,让我们思考步骤,也就是大多数石油公司所想出的脚本矩阵。其纵轴与横轴(两个脚本驱动程序)分别是产品需求与原油供给,轴的可能状态都是"增加"或"减少"。因此,就他们的想法而言,产品需求和原油供给很可能都会大幅增加,于是描绘出梦幻般的美好脚本(美好环境下的脚本)。事实上,大多数的大型石油公司之所以有辉煌的业绩,也都是靠着预测这种单一脚本。

3. 假设一个原油供给不确定性的脚本

但是,壳牌公司跟其他的公司不同。该公司虽然同样将产品需求放在风险矩阵的左上方,但是将"原油供给"这项风险因素移往右上方,而非左上方。其原因在于,该公司判断当时中东形势的不确定性正在增加,于是在脚本矩阵里,除了过去的"单一美好脚本"之外,还描绘了"产品需求稳定提升、但原油供给停滞"这套石油危机的环境脚本。

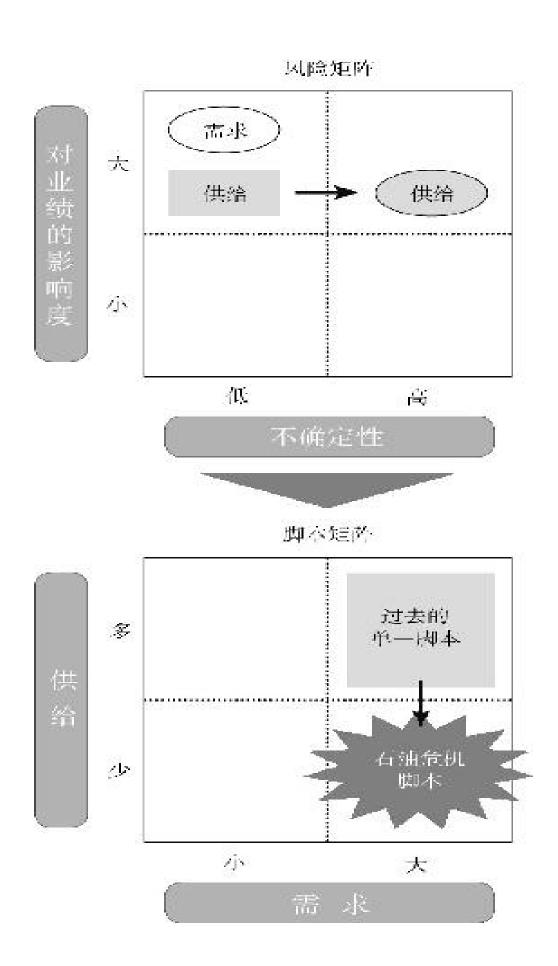
假如这套新脚本确实灌输进企业组织内部,就等于壳牌公司已在事前就模拟、体验过石油危机的发生。因此,当危机真正发生时,他们不会惊慌失措,而能够坦然面对、冷静处理。

当然,只分析环境脚本,价值不高。重要的是,如何活用这项分析。壳牌公司模拟出石油危机的脚本,早一步将情境分析的结果应用在自家公司的投资战略上。

其实,壳牌公司在投资案件中,就是利用情境分析,实行解决问题中的"评价替代方案"(已在前文说明过,请参见第六章)。换句话说,该公司将自己的行动(投资的替代方案)对照可能发生的环境脚本,做出评价。关于这一点,我将在后面的章节中详细解说,如何利用脚本/行动矩阵,来评价替代方案。

4. 要建设新工厂,还是改善既有工厂?

石油公司的投资案件,也就是该公司的行动,可大略分为以下几种。在上游是开采原油的相关投资,像是挖掘原油的油井等;在下游是投资在建构石油产品的销售网络,像是配送、加油站等;在中游则是投资石油精炼设备,例如建设石化产品工厂等。在石油危机的脚本中,敏感度最高的投资是精炼设备的相关投资。另外,精炼设备的投资还可以分为"建设新工厂"和"改善既有工厂"。



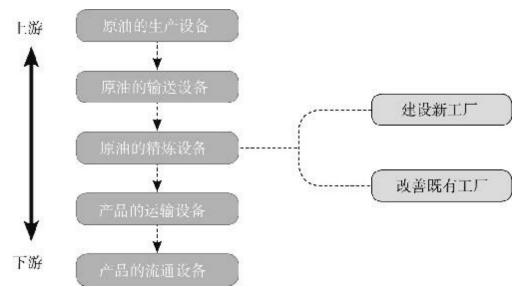
如果以脚本 / 行动矩阵来思考,纵轴代表环境,横轴代表行动(解决问题的替代方案)(请参见图表8-12)。因此,壳牌公司在纵轴上把过去的美好脚本替换成石油危机的脚本,在横轴上则是选择"建设新工厂"与"改善既有工厂"这样的替代方案。两套脚本、两个行动,可以预想出4种状况。这时候,可以选一个特定的行动,再对所引发的状况予以评价。

5. 壳牌将石油危机脚本运用在评估投资战略

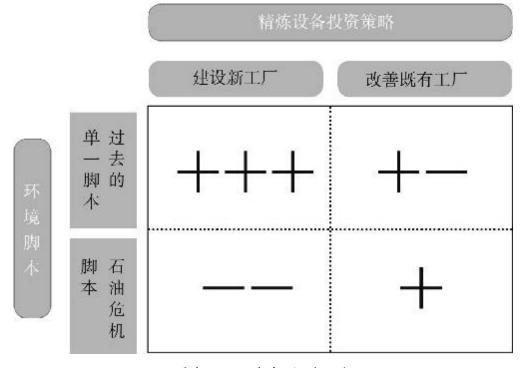
如果将建设新工厂这个行动设定为美好脚本,就可以将它评价为经济性高的投资,因为石油公司既可以拿到便宜的原料(原油),制造出来的产品也卖得好。

但是,如果环境脚本改变,情况就不同了。在石油危机的脚本中,建设新工厂这个替代方案所得到的评价会明显降低。即使石油产品需求旺盛,但因为原油价格高涨,加上供给停滞,增设工厂只会加重负担,对企业而言是避之不及的事。

那么,在"改善既有工厂"上做投资又如何呢?追加既有精炼设备的投资,使精炼设备能用一定量的原油来生产附加价值较高的产品,例如汽油、煤油、轻油等。相反地,也可以投资一些能以少量原油来生产高价值产品的装置,例如流体催化裂化装置(FCC,Fluidized Catalytic Cracking)等。



图表8-11 石油公司的投资案件



图表8-12 脚本/行动矩阵

但是,这些装置价格甚高,不利于减少成本和增加生产能力,并不 经济。因此,如果原油过于便宜,或是精炼出来的汽油、煤油等产品价 格无法提升,那么"改善既有工厂"这项方案的经济性便所剩无几。换句 话说,在美好环境脚本中,"改善既有工厂"方案的评价甚低。

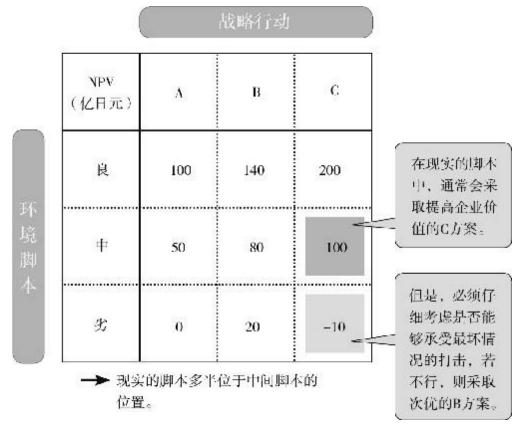
6. 在石油危机脚本中,投资改善既有工厂非常有利

但是,在石油危机脚本中,"改善既有工厂"方案的评价大为提升。 如果原油价格高涨,追加投资在节约原油的产业上,效果将会大增。同 样地,如果石油制品的价格高升,高附加价值产品的经济效果也会大 增。不仅如此,在石油危机脚本中,投资在建设新工厂的回报非常低。 因此,在相对评价上,改善既有工厂比建设新工厂要好得多了。

实际上,当石油危机脚本成为事实时,壳牌公司比其他任何一家公司更早一步将投资变换成改善既有工厂。

将目光拉回到现在,由于中国的经济成长飞速,造成石油的需求扩大,加上中东形势混乱,因此从2004年至2006年之间,原油价格节节攀升。面对这个形势,日本的石油公司所采取的行动是改善既有工厂。

虽然人类致力于开发新的汽车燃料和电动车科技,希望有朝一日能取代石油制品,但很遗憾地,碰到原油价格高涨的替代方案,相较于30年前并没有进步多少。



图表8-13 脚本/行动矩阵图

(1) 编按: 第一象限是最佳、第二象限是必须注意。

(2) 编按: 有可能第四象限是最值得注意, 后面石油危机的案例即是如此。

第9章 结合脚本和替代方案

- 用环境脚本评价各替代方案
- 制作脚本 / 行动矩阵
- 评价企业的投资,用净现值来分析

用环境脚本评价各替代方案

我们已经学会如何制作环境脚本。情境分析就是在解析自己无法掌握的风险因素。如同前面解说壳牌公司的事例,制作脚本本身并非目的,其使用价值在于提升解决问题的质量。情境分析是一种系统性的手法,以不确定性为前提,对解决问题中的替代方案进行评价。

先将到目前为止所介绍的步骤重新整理一次:发现问题之后,设定 具体的课题,接着选出与解决课题相关的替代方案。从"利多"和"利 空"两方面来评价各个替代方案,找出最适合的解决策略。然后,为了 确保付诸实施后,能在未来产生效果,还要使用情境分析,来评价防范 潜在型和追求理想型问题的解决策略,因为这两类问题的解决策略能否 发挥成效,容易受到环境变化的影响。

1. 用脚本 / 行动矩阵掌握状况

下一步,是将替代方案的行动套用在环境脚本中做评价。使用的方法是绘制脚本/行动矩阵。在这个矩阵中,如同壳牌公司的事例,纵轴表示环境脚本,横轴则是行动(替代方案)。这个矩阵刻意将环境脚本和解决策略放在一起。假设环境脚本有3套,行动的选择项目有3种,就会出现9种状况。

这些状况显示了在某种环境脚本中采取某种行动后的结果,换句话说,表示每项行动可能会发生的状态。因此,脚本/行动矩阵可以显现出解决问题时所有可能出现的面貌。

请回顾刚才在壳牌公司事例中所列出的脚本 / 行动矩阵。这个矩阵

虽然形式比较简单,只有四种状况,但显示了壳牌公司在思索精炼设备的投资行动时,想到的所有可能面貌。

2. 以切身的例子确认流程

为了方便让大家理解,我再次用"今天可能会下雨"这个切身的防范 潜在型问题来做确认。之前我们已经思考过,如果要提出掌握问题本质 的设问,那么其本质性课题应该是"该怎么做才不会被雨淋湿",而这同 时也是一项预防策略。

接下来,我们替他想出几个不被淋湿的替代方案,例如不要出门、 开车出门、等雨停等,最后T选择了最务实的方法"带伞出门"。虽然每 一项解决策略都能解决"不被淋湿"的问题,但是从成本(也就是实施行 动的利空)来看,带伞出门应该是最佳决策。假如要解决的问题是属 于"普通的下雨天"这种单一脚本的预测,大致上到这里就算告一段落。

制作脚本 / 行动矩阵

但是,如果我们也将另一个重要的不确定因素"风也有些奇怪",当 作环境风险,那么就得进行情境分析。以很可能会发生的现实环境脚本 来说,可以假设出几种状况:

- "风势雨势都很弱"的小雨脚本
- "风势很弱、但雨势很大"的大雨脚本
- "风势雨势都很大"的强风暴雨脚本

更进一步,以现实的行动来说,有几种选择:

- "带折叠伞出门。"
- "带大雨伞出门。"
- "带雨衣出门。"

为了简化分析,这里不做行动的组合。决定了脚本和行动之后,就可以制作矩阵。在纵轴放上环境脚本,在横轴放上行动,就会出现9种状况。

3. 评价可能发生的脚本

以环境脚本的类别分析每项行动,就能俯瞰全貌,以下是我凭个人之见所做的评价。

①折叠伞

在小雨的脚本中,折叠伞的评价最高。不仅不会被淋湿又方便携带,所以评价为95分。但是,在大雨的脚本中,折叠伞就没那么好用了,多少会被淋湿,所以评价为60分。在强风暴雨的脚本中,小伞不只容易"开花"还会变成落汤鸡,所以只有30分。



图表9-1 脚本/行动矩阵图(下雨例子)

②大雨伞

如果带把大雨伞出门呢?在小雨的脚本中,大雨伞可以避雨、但携带不便,所以评价为80分。在大雨的脚本中,大伞比较可靠,即使携带不便,评价也有90分。而在强风暴雨的脚本中,即使大伞不会开花,还是会被旁边打过来的雨淋湿,所以只有40分。

③雨衣

如果穿雨衣出门呢?在小雨的脚本中,不管雨衣的避雨功能有多好,穿着走在路上总觉得难看,所以评价为50分。在大雨的脚本中,虽然很好用,但还是不好看,所以评价为70分。在强风暴雨的脚本中,即使雨从旁边打来也不怕,即使样子难看些,还是有85分。

这个"看起来快下雨"的例子,属于日常生活中的小事。然而,即使用于假想大企业的经营策略,基本的思考方式也是相同的。不管大事小事,日常与否,问题就是问题,剩下的是当事者对于问题细节的信息掌握得够不够彻底。

评价企业的投资,用净现值来分析

在下雨的例子中,我简单地为各种状况进行定性分析,并打上分数。但是,在思考企业经营策略时,应该要做更严谨的定量分析。但是,这不是本书的重点,因此不详细介绍。一般而言,最具代表性的定量分析为"净现值"(NPV,Net Present Value)。

所谓"净现值"分析,就是先预测某项策略会替公司带来多少现金收入(自由现金流),再除以加权平均资金成本(WACC,Weighted Average Cost of Capital),重新计算出现在的价值,最后再减去原始投资额,剩下的余额就是NPV。 简单地说,将某个策略所带来的金钱价值,减去为了达到目的必须付出的成本,就是有多少赚头。但是,要注意净现值并不等于会计上的利润。

4. 还可以用IRR进行追加分析

熟知投资分析的读者当中,或许有人会问:"为什么不做IRR分析?"我的回答是:"当然可以。"其原因在于,进行内部报酬率分析(IRR,Internal Rate of Return)的评价也是有益的。不过,要注意IRR仅是"内部"的报酬率,还需要与资金调度的成本做一番比较。

还有一点要注意,由于IRR是"报酬率",因此很难产生看到具体金额这样的效果。举例来说,假设某个案件的IRR为12%,如果它的WACC为15%,那么损失为3%。即使我们看到这个数字,能理解这是不好的状况,却无法实际感受到这3%的损失到底有多少金额。所以,我建议使用NPV比较清楚。当然,如果能一并使用IRR分析,那就最好

不过了。

5. 定性分析很重要

不管是NPV或是IRR,在进行定量分析之前,前置作业的定性分析非常重要。也就是说,进行数值分析之前,一定先要做好定性分析。其原因在于,如果每个案例都没有做好定性分析,就不知道内容为何,也拿不出数字来。换句话说,定量分析也是把定性分析置换成数字的作业。

第10章 解决策略的选择顺序

- 剔除超出容许范围的解决策略
- 思考环境脚本各状况的发生几率
- 考虑风险和报酬,再选择行动

在脚本/行动矩阵中的所有状况,都已经做出定性和定量的评价之后,接着是付诸行动,也就是从所有的替代方案当中选出最佳解决策略。这是解决问题的最后一个决策,依照以下的3个步骤去进行,效果最好。

- ①剔除超出容许范围的解决策略
- ②思考环境脚本各状况的发生几率
- ③考虑风险和报酬,再选择行动

剔除超出容许范围的解决策略

让我们一个步骤一个步骤来检查。首先,确认每项解决策略的最坏 状况。在下雨问题的脚本 / 行动矩阵里,最坏的状况分别是:

- "带折叠伞出门" 30分
- "带大雨伞出门" 40分
- "带雨衣出门" 50分

在确认了最坏的状况之后,接着确认"超出容许范围的状况",也就是付诸行动之际不能冒的风险。如果有风险超出容许范围,那么最好剔除那项解决策略。

回头看这个问题的初始课题:"该怎么做才不会被淋湿"。假设超出容许范围的风险是被雨淋湿,那么在"强风暴雨"的环境脚本中,由于"带折叠伞出门"还是会被雨淋湿,算是超出容许范围的风险,因此最好将"带折叠伞出门"剔除在选项之外。

1. 发生几率非常低,也算是可忍受的风险

对于"剔除超出风险容许范围的行动"这个想法,或许有人会提出疑问: "如果最坏情况的发生几率相当低,那么实际上可以将它纳入可忍受的风险选项中吗?"

举例来说,思考一下"搭乘飞机"这个行为。如果坠机,几乎可以说 是必死无疑,一般而言,没有人可以忍受这种风险。但是,飞机是少数 几种安全性最高的交通工具之一,坠落的几率极低。所以,我们还是根据自己的需求来搭乘飞机。换句话说,即使风险是无法忍受的,但只要发生几率微乎其微,实际上可以把它纳入可忍受的风险选项中。

2. 环境脚本列举的都是可能发生的状况

但是,这里提及的环境脚本全部都是未来可能成真的蓝图。也就是说,这些脚本都有可能发生。

对此,我经常用"俄罗斯轮盘式的几率"的比喻来表达。首先将左轮手枪放进一颗子弹,在旋转左轮之后,便不知道子弹在哪个位置,接下来两个人轮流朝着自己的脑袋扣下扳机,这就是所谓"俄罗斯轮盘"的死亡游戏。如果这把手枪是可装填6发子弹的左轮手枪,丧命的机会就是六分之一。我认为,不管奖赏多么诱人,奖金多么高,精神状态正常的人都不会想要玩吧。

思考环境脚本各状况的发生几率

思考脚本的发生几率时,要谨记不可能有完美的预测。这是选择解决策略的步骤。

世界上,没有能完美计算出发生几率的方程式。因此,要基于过去的统计或是分析者的意见,设定出最有说服力的几率。换句话说,几率的设定必须论据明确。这时候,拘泥在微妙的差异并无帮助,比方说,把时间花在讨论风险该定为32%或是34%,只是浪费时间。但是,讨论风险该定为30%或是60%,则是有意义的。总而言之,所有环境脚本发生几率的总和必须是100%。

思考发生几率时,最重要的是尽可能排除"我希望这么发生"的主观成见。换句话说,不能受到分析者"过度乐观"的干扰。预防之道是,许多个分析者交换意见,就可以有效减少犯下这种错误的几率。如同环境脚本的制作过程,思考发生几率时的重点是: 达成共识的过程比脚本是不是真的会发生还要重要。

交换意见之后,可以开始设定环境脚本的发生几率。例如:

"风势和雨势都很弱"的小雨脚本 30%

"风势很弱、但雨势很大"的大雨脚本 60%

"风势雨势都很大"的强风暴雨脚本 10%

考虑风险和报酬,再选择行动

现在,脚本 / 行动矩阵中所有状况实现时的评价与发生几率,都已设定完毕。接下来,要考虑各项行动的风险和报酬,并斟酌决策者的"风险图像"(Risk profile),来选定解决策略。

风险图像是指当事者对不确定性的喜好。 有些人即使知道行动带有危险,但仍对高报酬有乐观的期待;也有人喜欢报酬普通、低风险的行动。

为了让各位理解思考的过程,我们将原来剔除的"带折叠伞出门"这个解决策略,加进来一起分析。

以顺序来说,首先要掌握每项解决策略的特色。接着,讨论每套环境脚本。你可以讨论各种状况的定性分析,如果已经评价出数据,也可以直接比较数据。由于前文已在"下雨问题"的例子中设定分数,因此直接拿来进行解说。

1. 掌握每项解决策略的特征

"带折叠伞出门"的行动是高风险/高报酬。在发生几率30%的"小雨脚本"中,这项行动得到95分的高分。虽然"强风暴雨脚本"的发生几率只有10%,但是带折叠伞只得到最低分30分。于是,最高分和最低分的幅度相差65分。在发生几率最高60%的"大雨脚本"中,这项行动的分数并不高,只有60分。在和发生几率加权之后,"带折叠伞出门"这项行动的平均分数是67.5分,在三项行动中属于高风险(95×0.3+30×0.1+60×0.6=67.5)。

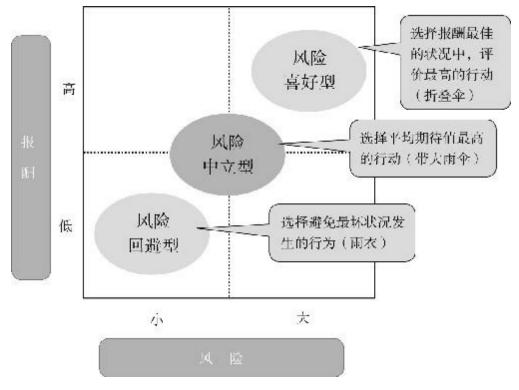
"带大雨伞出门"的行动,在"小雨脚本"中得到不错的分数80分。 在"强风暴雨脚本"中,这项行动得分不算最低,但也只有40分。于是, 最高分与最低分相差40分。在"大雨脚本"中,这项行动的分数最高,有 90分。在和发生几率加权之后,"带大雨伞出门"这项行动的平均分数是 82分,是三项解决策略当中的最高分。由此可知,这项行动带有中等的 风险。

"带雨衣出门"的行动,在"小雨脚本"中得到50分,并不起眼。但是,在"强风暴雨脚本"中,这项行动却得到85分的高评价。于是,最高分和最低分相差35分,相差幅度是三者当中最小的。而在发生几率最高的"大雨脚本"中,这个行动得到还不错的分数70分。在和发生几率加权之后,"带雨衣出门"这项行动的平均分数是66分,属于低风险的行动。

2. 选定最终的策略

假如决策者的风险图像是一般的中风险/中报酬,他应该会选择"带大雨伞出门"。其原因在于,在发生几率最高的"大雨脚本"中,这项行动获得最高的评价,而且在和发生几率加权之后,这项行动的平均分数也是最高。

假如决策者偏好低风险/低报酬,他很可能会选择"带雨衣出门",这是最保险的行动。相反地,如果决策者是偏爱高报酬的风险爱好者,他应该会选择"带折叠伞出门"。但要注意,如前文所述,虽然"强风暴雨脚本"的发生几率很低,但还是有被淋湿的危险。因此,如果认为这个风险超出忍受范围,最好将这项行动剔除在选项之外。



图表10-1 依风险偏好类型做决定

3. 如果决策者是赌徒

还有一种情况是,假如决策者是非理性的风险爱好者,换句话说,是一名赌徒,那么他或许会采取"不带任何雨具出门"的行动。在这次设定的环境风险中,没有"不下雨"(几率太低了)这个选项。如果有这个选项,赌徒可能会在这一套过度乐观的脚本上赌一把,但本书非常不建议这个行动选项。

不过,以脚本来说,即使不会放晴,只要有可能出现阴天的环境,请务必把它放进分析选项中。同样地,"不带任何雨具"的行动也应该成为现实的选项之一。

做决策时,请按照这套方法,切实地认识脚本/行动矩阵中各项行

动所伴随的风险,并同时斟酌各个方案的报酬和发生几率,然后再做决定。

Part 3 麦肯锡的强项:分析

第11章 分析要合乎逻辑,其实很简单

- 分析与解决的基础: 逻辑思考
- 逻辑不凭感觉,而是有具体主张和论述
- 以对方的立场检视自己的逻辑

分析与解决的基础:逻辑思考

解决问题时,分析力非常重要,而分析力的基础在于逻辑思考。在本书的最后,我将为各位整理并介绍逻辑思考的基本知识。

进行分析或是解决问题所需要的能力,追本溯源,都属于逻辑思考的应用范围。逻辑思考虽然堪称为所有业务的基本功,是一种非常重要的技巧,但是很少人能正确理解逻辑思考到底是什么。

事实上,有不少人认为自己不擅长逻辑思考或是逻辑表达。然而, 无论你在思考和表达上多么想要变得有逻辑性,光是只有渴望还不够, 必须知道该怎么做才有意义。首先,让我们先确认什么是逻辑思考。

1. 没有逻辑的主张,没有人理会

N(28岁,男性)在一家工具机厂商担任市场营销工作,是位认真负责的员工。他向上司建议:"我们目前以卖断的方式销售产品,但未来应该改为以租赁的方式促销""用租的好""以后的主流绝对是出租"。N坚持自己的主张、充满热忱,打算说服上司。

但很可惜地,上司K(40岁,男性)没有丝毫回应,因为对K而言,N的"提案"充满了一厢情愿,丝毫没有逻辑性,就像是:

"这是一本好书。"

"S先生为人很亲切。"

"A公司是一流企业。"

这些句子都只是陈述主张,没有逻辑性可言。其实,这只是意见的 表达,尚未进入逻辑性的层次。也就是说,N的发言仅是情感的罗列, 尚停留在主张的程度。

尽管如此,若要评价N的主张,其优点是相当明确。在日本社会里,无论是政治家的发言或是一般民众的主张,都充满暧昧、模棱两可的色彩。至少,"目前我们以卖断方式销售的产品,在未来应该改为以租赁的方式促销"这样的意见,已经表达得非常明确。

2. 逻辑就是: 说出主张, 提出论据

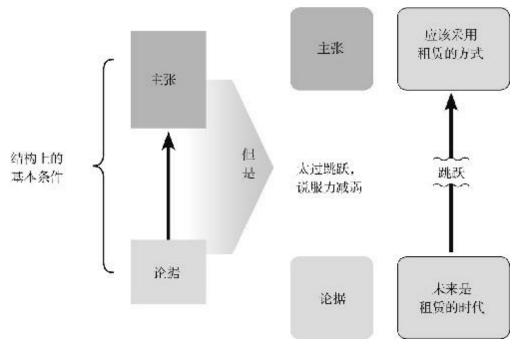
逻辑性最基本的要求是"主张之后,提出论述",也就是"说完想说的话之后,得好好说出理由",让主张言之成理。光是热切地强调自己的意见,不能说服对方。为了增加主张的逻辑性,还必须提出论述。只有主张,会让人觉得莫名其妙。

当N理解到为了让表达更富逻辑性,最重要的是要提出论据,于是他赶紧将这项新知识付诸实践,对上司K说:"我们公司应该采取租赁的方式促销。因为,将来租赁是主流。的确,从过去到现在,一般都认为工具机应该算是资产的一部分。但是,未来是租赁的时代,正因为如此,所以应该采用租赁的方式。"

很可惜,即使如此,上司K仍没有接受N的意见。他说:"你的逻辑太跳跃了。租赁的时代到底是什么意思?我现在很忙,以后有空再听你说明。"

3. 逻辑太跳跃? 因为论据无法支持主张

"主张之后,提出论述"的确是逻辑性的基础。然而,光只是形式上的论述,无法确保所表达的主张自动变得有逻辑,你提出的论据还必须切实支持主张。



图表11-1 逻辑性的基础

虽然N这次有进步,但上司K对于他的提议做出一个评论:逻辑太过跳跃。也就是说,虽然N的论述缺乏说服力,但至少在形式上替他的主张加上了论据。因此,我们可以说,N至少现在已经站在逻辑表达的大门口了。

的确,"未来是租赁的时代,正因为如此,所以应该采用租赁的方式"这种说法太过暧昧,连N也知道一点说服力也没有。这次N学到宝贵的一课,那就是论据必须切实地支持主张。N并不气馁,打算再度挑战说服上司K,N的优点就是毅力过人。

逻辑不凭感觉,而是有具体主张和论述

N扪心自问:"租赁的时代是什么意思?"他发现:"对了,这是一种感觉,应该提出更具体的说法。"于是,N开始思考为什么说未来是租赁的时代。结果,他提出一个结论:"对于使用者而言,租赁的方式好处比较多。"但是,N又想:"这也是主张,最好多搜集一些论据比较好。"所以,对于身为使用方的企业而言,他开始整理出租赁方式有以下好处:

"不需要准备高额的购买资金。"

"不必将工具机纳入资产,因此不必列入资产负债表。"

"可以将租赁费用全额列入经费支出。"

N打算再度挑战,他对自己说:"租赁还有很多好处,不过这几点最具代表性。这次一定要说服上司K。"

N先告诉K:"我们公司应该采取租赁方式促销。的确,目前的主流是把工具机当做公司资产的一部分。但是,未来是租赁的时代。换句话说,企业透过租赁方式拥有工具机将有很多好处。例如,不需要准备高额的购买资金。此外,不必将工具机纳入资产,因此不必列入资产负债表中。而且,还可以将租赁费用全额列入经费支出。"

1. 论述跳跃,逻辑上便欠缺说服力

结果,上司K回答: "采用租赁方式对使用者的确有很多好处。N,

你的说明确实越来越有逻辑性,我懂你的意思了。但不能说服我的是,就算租赁对企业客户有很多好处,并不代表我们公司一定要采用这个方式。这之间的逻辑关系,还是有些跳跃。即使这件事对客户非常有利,但我们公司毕竟不是慈善事业,不能只考虑对方。所以,你再回去想想吧。"

看来N的逻辑已经有很大的进步。虽然仍然有些问题,但是连K也称赞他有逻辑性。N已提出具体的论述,来说明为什么出租方式对客户有利。换句话说,他已经能够进行逻辑性的说明,就差最后一步了。

2. 逻辑跳跃,问题出在"自以为是的默契"

N开始思考,"我们公司应该采用租赁方式。因为,对于企业客户而言,租赁有很多好处"这句话有何不妥。他觉得这句话听起来还颇有逻辑,于是反复思考K的评论:"就算租赁的方式对企业客户有很多好处,并不代表我们公司一定要采用,这个部分无法说服我。"

那天晚上,N在浴缸中泡澡时忽然灵光一闪:"对了,只要说用租赁的方式能让公司赚更多钱就对了!由于租赁对企业客户有很多好处,因此公司的获利会提升,所以我们应该要采用租赁的方式。

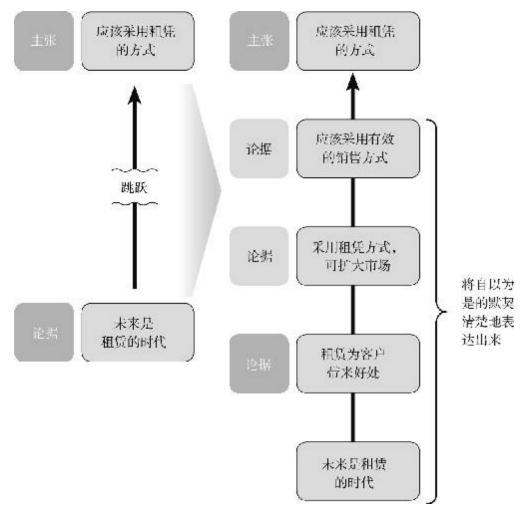
"之前,因为觉得这很理所当然,所以根本没意识到需要说出来。 仔细想想,即使租赁对客户有很多好处,但如果公司赚不到钱,就一点 意义也没有。就是这个地方出现逻辑上的跳跃。我以为对客户有利就能 提升公司的获利,这一点不用说大家都知道,所以省略了这段描述,没 有明白讲出来。"

N终于发现,逻辑跳跃通常发生在没有明言,"自以为是的默

以对方的立场检视自己的逻辑

现在我们知道,要具备逻辑性,必须"主张之后,提出论述"。另外,为了避免发生主观认定的问题,还要明确表达出尚未明言的主张,也就是"自以为是的默契",这样可以增加逻辑上的说服力。

想确认是否犯下自以为是的默契的毛病,最好的方式是站在对方的立场,检视自己的主张及论述。尽量从对方的角度思考,确认自己的主张及论述是否能让对方理解。 当然,我们不可能百分之百知道别人的想法,但是可以尽可能反复推敲对方的立场及想法。如此一来,就可以知道自己的论述哪里产生跳跃,进而找出逻辑上的盲点。



图表11-2 让自以为是的默契明朗

1. 用"后设认知"检视自己的逻辑

N的分析是要说给上司K听,因此N必须站在K的立场来修正自己的逻辑。但是,我们一般在假设解决问题的状况时,多半没有明确设定讯息传达的对象。也就是说,我们多半是一个人进行分析。

在这个过程中,为了能够正确地解决问题,必须逐一检视自己的逻辑。 即使没有设定讯息传达的对象,还是可以进行假设性的检视。 具体地说,当我们要解释某项事实时,要扪心自问:"为什么从这项事

实可以导出这个结论呢?前提又是什么?"

在心理学的领域中,这种从高处往下俯视自己思考的方式,被称为"后设认知"(metacognitive),换句话说,就是思考自己正在思考什么。

2. 锲而不舍地自问"为什么这么认为?"

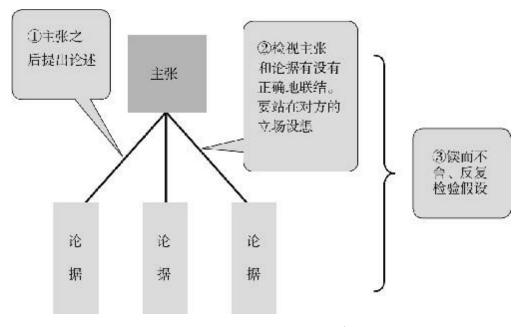
N学习到与对方拥有共同默契的重要性之后,立刻着手撰写给上司 K的建议报告: "本公司应该采用租赁的方式来促销工具机。理由是,租 赁方式的获利将比目前的卖断销售方式还要高。因为,租赁可以让企业 客户享受到诸多好处。例如,不需要准备高额的购买资金。此外,不必 将工具机纳入资产,因此不必列入资产负债表。而且,还可以将租赁费 用全额列入经费支出。"

N确信这次绝对没有问题。幸好,他并未忘记要用后设认知的观念再检视一次:"可是,光是这些利多,真的可以让公司的获利增加吗?""反过来想,最好先确认公司是否因为欠缺租赁方式的利多,导致目前销售状况不佳。""的确,银行贷款收紧,使得企业的资金调度变得困难,但如果投资设备的必要性不高,那么即使租赁的方式能让他们的资金周转变得轻松,也不一定能使我们的获利提高。这一点必须先确认。"

在这种确保逻辑性的作业中,锲而不舍非常重要,需要具备极大的耐心和毅力,耐着性子自问:"为什么?""这样真的可以吗?"敦促自己不断思考。

3. 逻辑思考三要点,逻辑过程无止境

K看完N的建议报告之后,响应:"原来如此,用租赁的方式确实可以期待公司业绩提升。好,你这次的逻辑完整,这份报告不错,高层点头的几率应该很高。N,你还要去调查其他公司的状况。



图表11-3 逻辑性的三要素

"由于我们公司还没有租赁营利的经验,因此请回去想想采用租赁方式之后,该以什么样的销售体制去推动。最后,可能需要和大型租赁公司合作,最好先列出所有可能合作的厂商。你立刻去进行。"

接受N的建议之后,K也开始动起来了。N的热情和逻辑奏效,K不仅指示N进行后续的调查,还提供宝贵的意见。

追求逻辑性可说是永无止境的作业,一位好的问题解决者必须在有限的时间内找出最佳方案,并且精益求精,永无止境。

在所有与分析或解决问题有关的脑力作业中,"主张之后提出论述""检视主张和论述有没有正确地联结""锲而不舍、反复检验假设"这三个要素,是必备的共通能力。

第12章 "分析"的本质

- 以MECE的概念分析
- 活用现成的架构,进行分析

以MECE的概念分析

1. 分析即拆解,本质为MECE发想

分析的基本概念是:将事物拆解,思考各个组成成分之间的相互关系。最能明显表现分析本质的思考方法是MECE,而所谓MECE,是"Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive"的缩写,意指兼具相互排他性(Mutually Exclusive)与集合网罗性(Collectively Exhaustive),也就是拆解后的各个组成成分"不重复、不遗漏"的状态。

"将事物进行分解,从结构去理解全体"这种思考方式的精髓,就呈现在MECE之中。事实上,MECE分析事物的方法与日本文化,可说是相对的两个极端。日本文化受到佛教的影响,习惯以直观来掌握事物的全貌。就如同俳句_①_的世界观,作者(观察者)融入情景,形成主客不分的世界。

回到正题,MECE掌握事物的方法是,除了要划分清楚分析者与分析的对象之外,还要将所有的要素完整还原,这是一项理性思考的活动。直观的灵光乍现以及还原要素并进行分析,这两者是互补的,建议你同时培养这两项技术。

2. 拆解分类必须不重复、不遗漏

举例来说,人可以分为男性和女性,这是符合MECE的分类方法。 另外,如果将人区分为"成年人"和"未成年人",也是符合MECE原则 的。

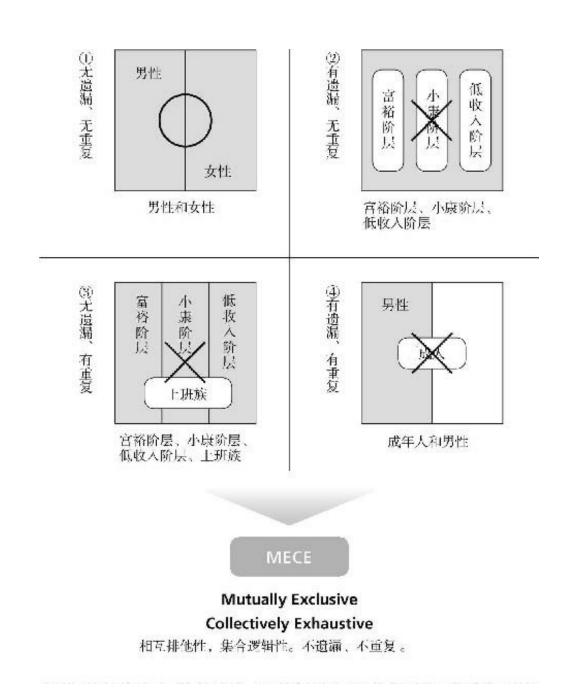
但是,如果将人分成"成年人"和"男性",就不符合MECE了。其原因在于,在成年人的范畴中,包含了男性,于是出现了重复的情形,并不符合"相互排他性",同时还遗漏了未成年的女性,也就是没有达到"集合网罗性"。

假设某家企业依据顾客的收入和资产,将顾客区分富裕阶层、小康阶层、一般阶层,以及低收入阶层。如果他们把收入较低、但仍拥有资产的低所得者分入富裕阶层中,这样的分类还算是符合MECE原则。但是,如果把一般阶层换成上班族,就并未达到相互排他性的要求,因为上班族当中有富裕阶层也有低收入者。

3. 在生活中养成MECE思考的习惯

想要培养分析力,必须在日常生活中养成MECE思考的习惯。举例来说,丢家里的垃圾时,如果把垃圾分成"可燃垃圾"和"厨房垃圾"如何?有人应该会觉得:"这样分类重复性很高,这两种都是可燃的,不是吗?""而且铁铝罐、塑料瓶又该分在哪一类?这样就遗漏了。"

此外,我们还可以思考:"现在、过去、未来这种时间概念的分类,符合MECE原则吗?



图表12-1 MECE的思考法

"东南西北、春夏秋冬等方位和季节的分类,符合MECE原则吗?"

"A说经营公司重要的是人、物、钱。这种经营资源的分类符合 MECE原则吗?难道信息不是重要的经营资源之一?但是,如果将信息 归类在'人'的范畴里,或许便符合MECE的分类。" "喜怒哀乐,网罗了所有的感情吗?"

"喝咖啡要不要加奶精?这个做决定的过程符合MECE的概念。而要不要放砂糖?这也符合MECE的概念。"

有一则与咖啡相关的知名故事。在杰克·韦尔奇(Jack Welch)带领的美国通用电气公司(General Electric)里,许多员工都曾经任职麦肯锡顾问公司,这是公开的秘密。通用电气公司的秘书替访客准备咖啡之前,都会填一份矩阵表格,纵轴写着"要不要放奶精",横轴写着"要不要放砂糖"。不管这件趣闻的真实性如何,它展现的意义是,MECE的分析和思考方式已经渗透到通用电气公司组织的各个角落。

M(29岁,男性)决定向女朋友求婚,并且有自信女朋友会答应。于是,他事先去珠宝店看结婚戒指。店员说明了M所中意的戒指:"这只戒指的钻石,价钱不贵、大颗、色泽佳,而且切工独特、透明度也很好。"M心想:"大小、色泽、切工、透明度。店员正在对钻石做符合MECE原则的评价吗?"

抓住利用MECE来思考、整理事物的诀窍之后,接下来就是反复练习。各位可以在平常生活中,训练自己用MECE来整理周遭的事物。

活用现成的架构, 进行分析

1. MECE的架构有3种

好的架构都符合MECE原则,能够大幅提升我们的分析力。因此, 最好多学几种备用。

符合MECE原则的架构,大致可分为3种。第一种是将分析对象区分成符合MECE的项目,有助于当事者理解分析对象的结构。第二种是用"流程"的概念掌握MECE的项目,有助于当事者理解分析的过程。第三种则是使用由纵轴和横轴所建构的"矩阵",来整理事物。该矩阵是将MECE分类过的两个独立变量作为主轴,可帮助分析者达成结构性的理解。虽然矩阵可以扩充到三次元,但是三次元的矩阵过于复杂,因此我不建议使用。

接下来,我将介绍几种具有代表性的MECE架构(请参见第十三章 至第十五章)。

- 有助于结构性理解的MECE架构
- 思考事业战略的"3C"
- 适用于业务分析的"五力"
- 思考组织策略的"7S"
- 拟定营销策略的"4P"
- 分析推广策略的"促销组合"(promotionmix)
- 分析流程的MECE性架构

- 显示企业机能流程的"商业系统"
- 归纳消费决策流程的"AIDMA"模型
- 保全品牌名声的"道歉启事"架构
- 以MECE独立变量为轴所组成的"矩阵"
- 思考事业组合的"PPM矩阵"
- 思考成长策略的"产品·市场矩阵"
- 检讨企业并购的"企业价值创造矩阵"
- 协助职业生涯规划的"职业生涯矩阵"

2. 分析架构是手段,不是目的

现在已有许多现成的分析架构,有助于运用MECE原则来分析状况和现象。学习这些工具时,请注意不要死背分析架构或是只填入表格而已,必须事先确认自己是基于何种目的,来使用这些工具。

时时将解决问题放在心上,就会发现使用分析架构的目的是属于恢 复原状型、防范潜在型,或是追求理想型。在确定问题的类型之后,就 能够活用架构,针对各种课题进行分析。

解决恢复原状型问题时,遭遇到的课题领域包括了掌握现状、分析原因、根本解决、防止复发,等等。对于这些课题领域,可以运用分析架构来制定解决方案。当然,分析架构也可以运用在紧急处理上。

解决防范潜在型问题时,必须意识到使用分析架构是为了解决哪些课题,例如确定不良状态、预防策略、发生时的应对策略,等等。而解决追求理想型问题时,则必须经常提醒自己,使用分析工具的目的是解

决哪些课题,例如资产盘点、选定理想、达成理想的行动计划,等等。

即使为了增加分析力,多记住几种分析架构,也未必能够提升解决问题的能力。原因在于,终究必须了解,在发现问题和设定课题的过程中,每一种架构的定位到底是什么。

我协助过许多的日本代表性大企业开发员工能力,强烈感受到大多数的人认为"只要懂得分析架构就好"。当然,懂不懂很重要,但是光靠分析工具并没有办法解决问题。

⁽¹⁾ 编梅: 日本的一种短诗,以十七个音为一首。

第13章 如何分析策略、产业、组织、营销

- 思考事业战略的"3C"
- 适用于业务分析的"五力"
- 思考组织策略的"7S"
- 拟定营销策略的"4P"
- 将促销策略用MECE分解

思考事业战略的"3C"

首先,我要介绍的方法是可以帮助我们进行策略思考的3C,换句话说,就是用三个以C字母开头的主题进行策略分析的架构。这三个主题分别是:自家公司分析(Company)、竞争对手分析

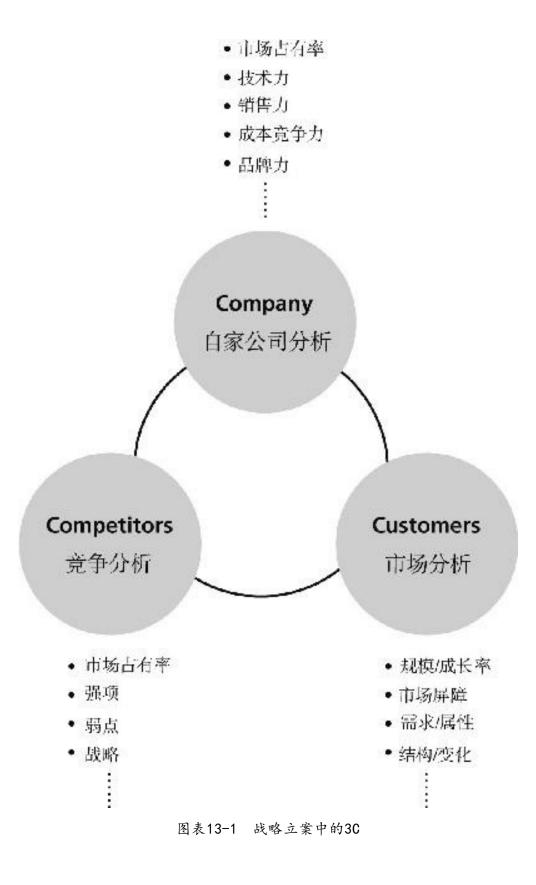
(Competitor),以及顾客和市场分析(Customer)。

此外,视情况可以加上第四个C"渠道"(Channel)。如果该业务容易受政府决策所影响,还可以加上另一个C"当局"(Controller)。

1. 分析初期着重搜集事实

在发现问题阶段的分析中,为了掌握状况,应该把重心放在搜集事实,例如自家公司与竞争对手的营业额和利润的演变、市场占有率的变化、成本结构、渠道状况、近期的策略或战术,等等,搜集这些信息是基本工夫。接着,思考这些事实的意义,同时理解自家公司与竞争对手的强项和弱点。

在思考自家公司的状况时,容易掉入自以为是的陷阱,稍不注意就会在分析中带入主观成见,却毫不自觉。因此,对于那些被视为理所当然的事物,也要根据事实逐一检证。



2. 宏观与微观的信息都搜集

在市场分析中,除了要宏观地观察市场整体规模和成长的演变之外,还要注意自家公司锁定哪个市场区块的顾客层,观察他们的规模、变化、喜好、需求的动向,以及对未来的展望。搜集这些重要的信息之后,将它们作为分析项目。

后面会提到,搜集、分析一些微观的信息,例如消费决策过程、消费决策者等信息,也是很重要的。

3. 在解决方案阶段,把3个C统合起来

在解决问题的初期阶段,应该先把3个C当作个别项目来进行分析,接着发现问题,同时处理重要的课题。到了解决问题的后半段,也就是制定策略的阶段时,必须设计出一个整合各个项目的解决方案。

举例来说,"活用本公司技术方面的强项,把焦点锁定在其他公司不太注重的顾客需求上,推出新产品""对于本公司的忠实顾客,必须再提供其他公司既有的服务,重新出发"这两种解决方案,都注重各个项目之间的关联性。

适用于行业分析的"五力"

五力分析(Five Forces Analysis)是美国经济学家迈克尔·波特(Michael E. Porter)所提出的架构,透过MECE的观点,将影响业务的力量区分为五种。借由解析这些力量,能够有效分析某个业务的特征、魅力、未来的展望,等等。"五力"包含:

- ①目前的产业竞争
- ②新加入者的威胁
- ③替代品的威胁
- ④供货商的议价能力
- ⑤购买者的议价能力
- 一般的产业分析容易偏向关注业务内的竞争,而"五力分析"不只注 意业务内的竞争,还显示出其他力量也是决定业务获利的重要因素,可 以说是进行业务分析的必备工具。

①目前的产业竞争

每个产业的竞争方式都不太相同。要知道某个业务是多数同规模企业互相竞争的分散型产业,还是由少数大企业所支配的寡头型产业?在产品和服务方面,有可能依据供给者的特色而出现差异,也可能是由谁提供都差不多、可满足消费者的日常用品。

另外,许多方面的复杂因素都左右着产业的竞争模式。例如,是因

为法规或历史等因素,才使得各个业者各据山头?大多数的业者都提供同样的产品和服务?该业务的企业容易转行或撤退?自家公司在业务的定位是什么?

②新加入者的威胁

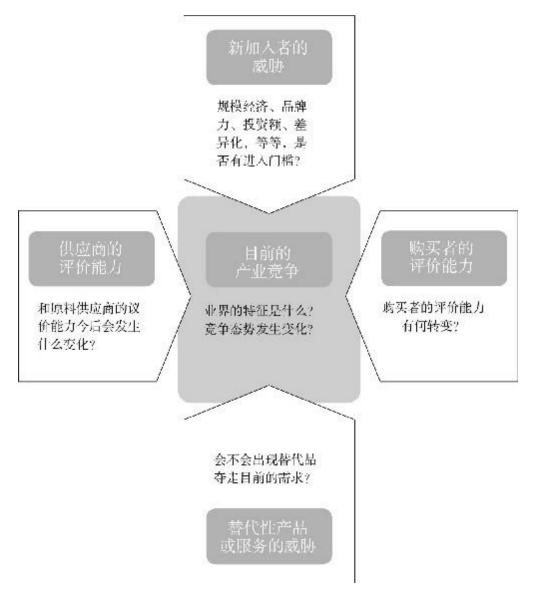
产业的魅力会受到新加入者的威胁。代表性的进入门槛,包括了高额的设备投资、既有品牌过于强大、阻碍进入的法规、技术的难度、有无规模经济,等等。进入的门槛越高,新加入者的威胁就越小。在这样的环境里,确保获利的几率越高,产业的魅力也越大。

一般来说, 法规宽松有助于新业者加入, 导致业务竞争。因此, 当金融、保险、通讯、邮政、医疗等方面的法规放宽时, 会对既有业者造成巨大的威胁, 但是对消费者而言则通常是有利的。

③替代品的威胁

有没有其他替代品会威胁到自家产品和服务的需求?这也是产业分析的重要因素。例如,在音乐业务,当CD成为主流之后,唱片的需求便逐渐消失。硬盘播放器成为主流之后,CD也被被束之高阁。个人计算机进入市场之后,打字机就遭到淘汰了。移动电话普及之后,传呼机(B.B. Call)就消失了,固定式电话的需求也减少了。

再举一些例子,不需要底片的相机(数字相机)、不需要洗衣粉的洗衣机、不需要汽油的汽车等,在现今这个时代中,有可能替代品尚未出现、但需求已经被逐渐蚕食。所以,必须时时关注技术革新的发展。



图表13-2 业务分析的五力

④供货商的议价能力

如果少数几个卖方控制了重要的零部件,那么买方的立场就变得比较弱势。相反地,假如有为数众多的卖家可以让买方买到必要的零部件,情况便会改善。举例来说,生产"计算机心脏"CPU而拥有极高市场占有率的英特尔(Intel)、以小型马达深获好评的万宝至

(Mabuchi);以脚踏车变速器的制造技术称霸一方的禧玛诺

(Shimano)、以制造直流无刷马达而闻名的日本电产等企业,对于需要购买上述产品的买家而言,都有可能成为威胁。

⑤购买者的议价能力

"最近,网络的力量越来越强大了。"这是某家大型化妆品公司所做的评论。近年来,流通和零售业者的流通网络,例如松元清、永旺 (AEON)、伊藤洋华堂等,对厂商的交涉能力越来越高。换句话说,对于业者而言,如果过于依赖特定的买方,该买方的威胁就越来越大,因为只要不合买方的意,就等于被宣判出局。

相反地,大型钢铁厂商或是汽车厂因为自身的销售能力提高,所以对综合商社的依存度便出现下降的趋势。

五力分析与其他的MECE分析工具一样,不只能在某个特定的时间 点掌握业务的特征,还关注各个要素在力量上的变化,并且以此来预 测"未来"可能产生的竞争状况。换句话说,五力分析的架构能够广泛应 用在发现问题、设定课题、制定解决方案等方面。

思考组织策略的"7S"

要解决组织上的问题,最有用的架构非麦肯锡所制定的"7S"分析 莫属。 这项工具将组织还原成7个以S开头的MECE要素(请参见第194至197页),其中①到③是比较容易通过文字、图表来表达的"硬件的S",而④到⑦则是带有强烈"内隐知识"(tacit Knowledge)要素的"软件的S"。

①经营策略(Strategy)

这是公司必定追求的一种策略。 最理想的情况是,为了贯彻实行某项策略,去设计最适合的组织。但是,现实的状况多半是,迁就既有的组织,去制定合适的策略。

②组织结构 (Structure)

这是可用组织结构来表现的组织形态。以人体作比喻,这就是骨架。提到组织时,人们经常会联想到组织结构上的结构。当然,组织的结构非常重要,但是分析组织时只分析结构,并不符合MECE原则。

③营运系统(System)

以人体作比喻,这就是神经,内容包括信息传达系统、评价系统、决策过程,等等。 营运系统的任务是,支持经营策略和组织结构,并且进行组织管理。

④经营风格(Style)

经营风格深植于企业文化当中,是由下而上或由上而下,经过历

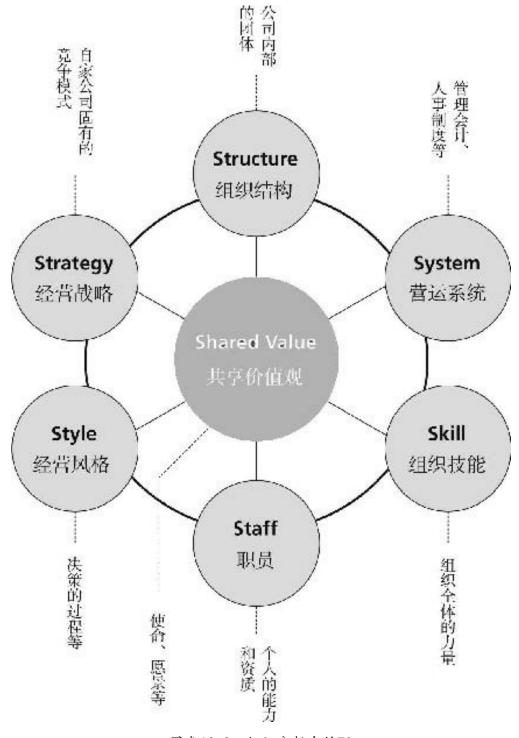
史熏陶而培育出来的。 经营风格是尚未明文化、不言自明的行动准则,是拥有行动特性的集合体。这个要素非常难以改变。

⑤职员(Staff)

指组织里成员个人的能力、技术、知识、资质等。 如何在组织内部共享这些属于个人的技术和知识,是知识管理的核心课题。

⑥组织技能(Skill)

指组织的知识、技能、技术。 这是组织的核心竞争力,也就是超 越个人技能的组织能力。



图表13-3 组织分析中的7S

⑦共享价值观(Shared Value)

指组织内部共享的价值观、使命感等,多半是尚未明文化的企业

理念。 在大多数的情况里,通常会借此来表达组织存在的理由,或者该提供顾客什么样的便利性等。

透过这些项目对组织进行剖析,可以有效率地筛选出组织里的问题。也可以用来分析其他公司组织,然后与自家公司作比较。换句话说,能够进行组织的标杆学习。

如果依据7个S来制定具体的行动计划,可以描绘出整体的组织策略,并当做解决方案。当然,这7个项目的行动计划必须保持一贯性和整合性,尤其要注意到第四项到第七项的"软件的S"。希望组织能够充满活力、日益强大,就要在软件的S上下足工夫。

拟定营销策略的"4P"

企业在解决问题时,经常提出关于营销方面的课题。而进行营销分析时,最重要的架构是"4P"。4P将营销策略分为产品(Product)、价格(Price)、促销(Promotion)、渠道(Place),是代表性的MECE架构。

按照这四个以P为开头的项目来拟定策略,就能在营销的课题上达到不遗漏、不重复的效果。如果将这四个要素组合运用,便能够创造出极佳的营销成果。另外,这些要素又称为"营销组合"(Marketing Mix)。

①产品策略

所谓产品策略,就是公司应该贩卖何种产品或服务给顾客,这是营销的原点。 产品不可能满足所有人的需求,因此困难之处在于锁定商品。尤其是,公司制造的产品或服务提供了何种价值给顾客?

换句话说,从顾客价值(Customer Value)的观点来看自家的产品和服务,是至关重要的事。

②价格策略

价格策略的目的是设定符合产品价值的价格。 设定价格与设定电 费不同,不是将制造成本加上利润即可。

要设定出适当的价格,就必须与竞争的产品或服务取得平衡,并且知道行情。特定顾客的重要性也是影响定价的主要因素之一。设定价格必须从购买者的观点来思考,因为产品到底是贵还是便宜,最终是由消

费者来决定。

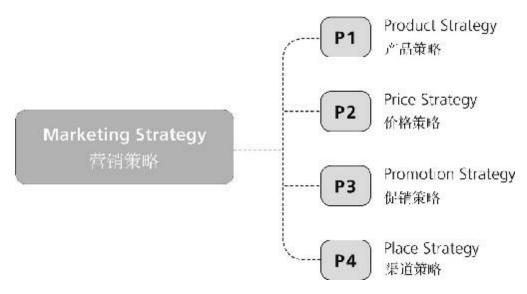
③促销策略

即使产品或服务非常符合顾客需求,而且设定了一个符合价值的价格,但如果消费者不知道相关讯息,东西还是卖不出去。将商品的价值顺利地传达给用户的策略,就称作"促销策略"。

让促销成功的关键是,如何在宣传、公关、人员销售、营业推广等 方面,既保持一贯性又能相互融合。现在,透过网络博客的口碑传播, 也变成重要的促销策略之一。总之,和顾客建立起交流管道非常重要。

④渠道策略

渠道策略意指包含店铺在内的物流战略。 不管产品或是服务多么优异,能不能送达消费者手中,也是影响销售的关键要素。如果让消费者觉得"我很想要,但不知道要去哪里买",那就伤脑筋了。便利性至为关键,必须让消费者可以轻松购买到产品或服务。



图表13-4 行销4P

不管是在发现问题和设定课题的阶段,或是制定最终解决方案的阶段,营销4P的架构基本上都可以依照各个项目来加以应用。

比方说,在初期掌握状况的阶段,4P可以和前文介绍的3C合并使用,来比较自家公司和竞争对手的4P,或是从顾客的角度来分析4P。最后的解决方案是一套前后一贯的营销策略,形式是"将A商品设定为X价格,以Y的推广组合来宣传,并在Z流通网络中销售"。

将促销策略用MECE分解

如果要使用MECE的分析工具,更深度地分析营销"4P"之一的促销策略,可以采用"促销组合"。促销组合是将宣传活动、公关活动、营业推广、人员销售这4种促销活动,加以组合运用,来提供消费者适切的产品信息,或是提出新的使用方式,以唤醒消费者的需求,促使他们购买。

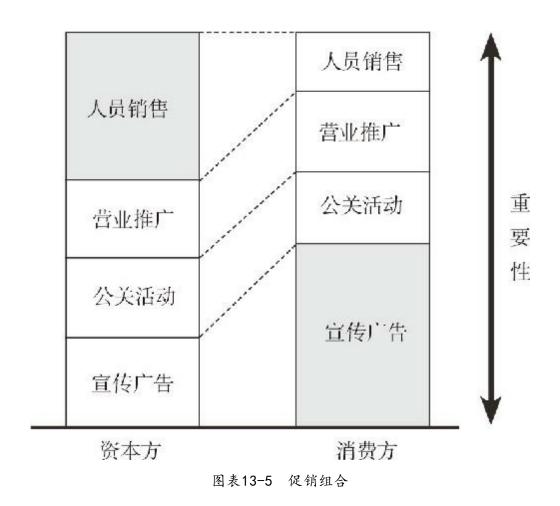
1. 宣传广告

宣传广告属于促销活动之一,主要通过电视、收音机、报纸、杂志等大众媒体,促进消费者购买产品和服务。 也就是说,广告主购买广告媒体,付费进行传递讯息的活动。很多消费者看到宣传广告,主动前来店里购买,这种促销策略称作"拉式策略"(pull strategy)。近年来,网络广告成为新兴的媒体宠儿。

2. 公关活动

不同于广告主付费传达信息,公关活动是利用新闻或报导,将特定的产品或服务讯息传达给消费者,俗称"做公关"。

有些公关活动会与企业可能接触的各种(公众)团体,形成良好的 关系,并致力维持下去,例如公共关系(public relation)。但是,这项 活动并非为了兜售特定的产品和服务。



3. 营业推广

发送吸引消费者前来购物的优惠券、提供期间限定的折价以及奖品 和赠品、赠送试用品、现场表演促销等,都是促使人们在短时间内消费 的促销策略。

这个推广活动多半在弥补广告等非人员销售与人员销售的不足,一般被称为"促销"。但是,如果做得太过分,公平交易委员会有可能会介入调查,必须多加注意。

4. 人员销售

人员销售是指销售员与顾客面对面接触,透过说明等交流来销售商品。 面对面交谈可以提供高质量的信息,而且销售人员是直接促进消费者购买产品,因此相对于宣传广告的"拉式策略",人员销售被称为"推式策略"(push strategy)。

促销组合和营销4P一样,必须找出各个要素最正确的组合。借由传达前后一贯、统一的讯息,能形成理想的品牌形象。一般而言,资本方以人员销售的方式比较有效,而消费方则以宣传广告最有效果。

如果要在促销组合中追求MECE,"口碑"是最值得推荐的宣传活动。可是,"口碑"不但使广告商赚不到钱,又难以掌控,因此过去很少受到重视。但是,如同刚才说明的,网络博客所造成的口碑效应,已成为无法忽视的宣传活动之一。这个例子说明了,符合MECE的分析架构会随着时代不断演变下去。

第14章 如何分析价值链、消费行为、公关危机

- 显示获利模式的"商业系统"
- 分析消费决策流程的"AIDMA"模型
- 保全品牌名声的"道歉启事"架构

显示获利模式的"商业系统"

在以MECE概念整理事物时,很重要的一点是,要以流程的形式来掌握分解后的项目。最具代表性的流程分析架构,就是能显示出企业机能流程的"商业系统",也称作价值链(Value Chain)。

商业系统是最简单、最强而有力的分析工具。无论是哪一种的问题 发现或是课题设定,都必须准确掌握对象的状况和现象。要准确掌握对 象,典型的程序是:先将混乱的状况归类成具备MECE性质的集合,然 后确定集合之间的流程关系。

1. 商业模式不同,价值链就不一样

商业系统是一种罗列出企业各项机能的架构,因此没有固定的项目。 尽管如此,一般企业多半可以将上游至下游的机能区分成各种领域。以从事制造及销售的企业来说,流程可能是"研发 \rightarrow 采购 \rightarrow 制造 \rightarrow 物流 \rightarrow 营销 \rightarrow 销售 \rightarrow 服务"。如果是零售业,流程可能是"商品开发 \rightarrow 采购 \rightarrow 物流 \rightarrow 宣传广告 \rightarrow 促销规划(merchandising) \rightarrow 销售服务"。

当然,商业系统不只是列举项目而已,还能够借详细记录每个项目 标能、特征、重点等,追求更深度的分析。



图表14-1 商业系统(价值链)

2. 商业系统:价值链分析应用广泛

商业系统的思考模式不只限于企业。其本质是以MECE的流程来整理事物,因此可以应用于各种主题或对象。它的思考模式是:

- ①假设不希望发生的不良状态
- ②确定引发不良状态的诱因

③拟定预防策略,排除可能的诱因

4)预先拟妥发生不良状态时的应对策略

这四个步骤,正是前文提过解决防范潜在型问题的由上而下方法。 这些步骤是一种以MECE流程的观点,整理问题内容的分析架构。因 此,以MECE流程的观点来整理事物的手法,不限于商业系统,也可以 活用在各种系统分析上。

3. 商业系统分析,用价值链知己知彼

假如要发现自家公司的问题,可以将竞争对手作为纵轴,将商业系统中每个项目作为横轴来做比较。也可以先描绘出理想的商业系统之后,再与自家公司的状况进行比较。或者,如果在横轴放上商业系统,在纵轴摆上日本、美国、欧洲等地区,就能够分析公司全球化的程度。

当思考外部资源时,商业系统可以当做如何选择的示意图,思考其中哪些机能可以继续保留、哪些应该放弃。如果考虑与其他公司合并,商业系统也可以用来分析,应该与对方分享哪些机能,或是能产生什么样的相乘效果。

在制定解决方案时,商业系统的项目对于拟定改善策略有帮助。有时候,改变商业系统的项目本身就是一种改善策略。

商业系统和其他的分析工具一样,可以更有弹性地加以运用,成为解决问题时强而有力的帮手。

分析消费决策流程的"AIDMA"模型

现在,向各位介绍一套工具"AIDMA",如果将它与前面提过的"促销组合"一起应用,效果更佳。"AIDMA"这套工具,以MECE的架构,显示出顾客从知道产品的存在到进行消费的整个流程:注意 (Attention) \rightarrow 兴趣、关心(Interest) \rightarrow 欲望(Desire) \rightarrow 记忆 / 动机(Memory/Motivate) \rightarrow 行动(Action)。AIDMA是这个流程的缩写,取自5个英文单词的前缀。

使用这套分析工具,可以从消费的流程中,具体检讨消费者所呈现的心理状态与消费行动之间的联系。

A: 注意——吸引消费者注意,传递产品和服务的讯息。

1: 兴趣、关心——在消费者知道讯息之后,进而让他们对产品和服务产生兴趣和关心。

D: 欲望——让消费者燃起想使用产品和服务的欲望。

M: 记忆/动机——让消费者记住产品和服务,进而想购买产品。

A: 行动——实际行动,购买产品和服务。



图表14-2 AIDMA法则

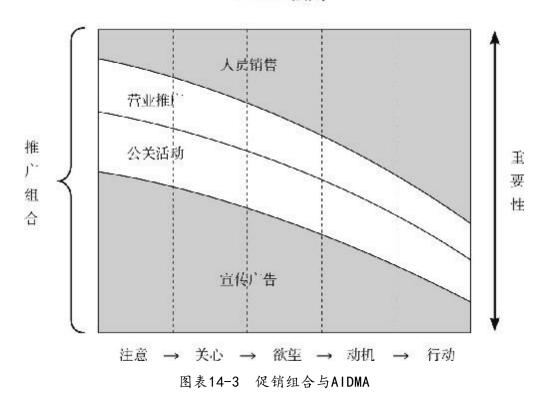
"促销组合"与AIDMA有哪些关联?举例来说,在AIDMA初期需要吸引消费者注意力的阶段,运用宣传广告的效果非常好。或者,当消费者快要采取购买行动时,加入人员销售,可以增强效果。

事实上,"AIDMA""营销4P""促销组合"被誉为三种最具代表性的营销分析工具。

现在,出现一种新的网络版AIDMA,就是"AISAS模型"(Attention→Interest→Search→Action→Share)。其流程是: 在吸引注意、引起兴趣之后,加上网络搜寻(Search),然后行动(Action)。之后,在博客等处分享(Share)信息。

还有一种以AISAS为原型,将过程分得更细致的AISCEAS。它在AIS之后,加上比较(Comparison)、检讨(Examination),最后再以AS作结。这两种网络版本,都是设想在网络中进行AIDMA中的"行动"部分。

AIDMA法则



保全品牌名声的"道歉启事"架构

对企业而言,品牌是非常珍贵的资产。现今,产品和服务立刻会被模仿,而品牌是唯一可以持续保持差异化的要素。品牌的培养需要经年累月,却有可能瞬间失去。在前文提到管理危机的内容中,可以看到近几年企业频频发生弊端、违法、事故,对品牌造成极大的冲击。

如果真的碰到了伤害品牌形象的事故时,该怎么办?除了应对问题之外,最重重要的是,要确实对外传递你的处理方式,才能将品牌的受损程度降到最低。 接下来,我会透过每个步骤的流程,呈现MECE的项目,来介绍"道歉启事"的架构。

这项架构是由博雅公关(Burdon-Marsteller)制定,该公司是信息 顾问业务中的龙头,在危机管理的公关活动领域中备受推崇。各位可以 将下列项目,当作写公开道歉信时每个段落的主题。

1. 道歉

"道歉启事"的主旨就是在道歉。为了确实传达这个主旨,最好在第一时间内道歉。然而,如果表达得太过笼统,会让人觉得不知道为何道歉,所以在这个阶段一定要概略提及发生了什么事。但是,别忘记这个项目的主旨是道歉。



图表14-4 道歉启事

2. 说明现状

接着,详细说明弊端、事件、事故等发生的内容。道歉启事的目的是寻求原谅。一般而言,要获得原谅,很重要的是,要表明知道自己犯下的"罪行"有多么严重。说明现状其实就相当于"忏悔"。

3. 分析原因

接受讯息的对象理所当然会想知道,事情为何会发展到这个地步,因此必须在这个阶段说明具体的原因。

在这个阶段,具体呈现非常重要。当然,在其他阶段也是一样,如果叙述得过于笼统,会给人隐匿内情的负面印象。

4. 说明应对策略

接着,说明如何应对问题。这里的说明多半是短期的应急对策。过程中,如果需要道歉对象的协助,要在说明完应对方法之后再提出。

5. 提出防止复发策略

对方即使接受了应对对策的说明,心中仍有不安:"以后还会不会 发生同样的事。"因此,提出避免再度发生的根治对策至为关键。这时 候,前面的"分析原因"的步骤就显得很重要。关于这个部分,请参考第 二章中"解决恢复原状型问题"的说明。

6. 表明责任

表明自己充分认知到罪行的严重性之后再道歉,是寻求原谅的必要条件,但不是充分条件。为了获得原谅,必须根据罪行的严重性,接受相同程度的"处罚",像是引咎辞职、解雇负责人、发送礼券、停止营业,等等。最好让对方感受到"居然做到这个地步",效果最佳。

这个"道歉启事"的架构,可用于人生罕见、晴天霹雳的重大事件,也可用于日常生活的不良状态,是应用范围相当广泛的工具。

当然,最好是不必用到这个架构。平常就要尽量防范弊端、事件、 事故的发生。希望大家不至于"赶紧用这套准则来写悔过书"。

第15章 矩阵分析:从个人职业发展到公司成长

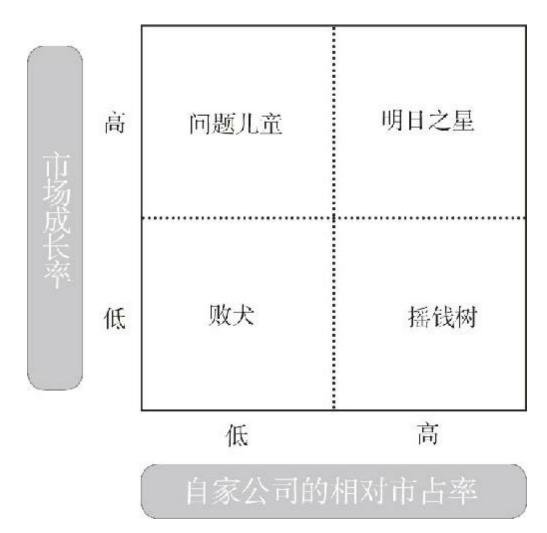
- 分析事业组合的"PPM矩阵"
- 用"产品·市场矩阵"思考成长策略
- 检讨企业并购的"企业价值创造矩阵"
- 协助职业生涯规划的"职业生涯矩阵"

分析事业组合的"PPM矩阵"

产品组织者(**PPM**,**product portfolio management**)是企业用来 检讨是否培育、维持、验收某项事业,以及是否从某项事业撤退的分 析工具。 换句话说,是用于找出最佳事业组合(portfolio)的架构。

众所周知的PPM矩阵版本,是由波士顿顾问集团(BCG,Boston Consulting Group)开发出来的。首先,在横轴摆上自家公司的相对市场占有率(相较于最大竞争对手,自家公司在市场占有率上所占的比例)①_,在纵轴放上市场成长率(中长期的预测值)。接着,分别在两轴画上区分高低的垂直线,将全体区分成四个象限,成为一张矩阵图。最后,将事业放在四个象限中进行以下的评价。

- ①问题儿童(**Problem Child**或是**Question Mark**): 相对市场占有率低,但市场成长率高的事业。换句话说,虽然目前是赤字,但将来很有希望。
- ②明日之星(Star): 相对市场占有率高,而且市场成长率也高的事业。虽然获利高,但必须注入大量投资。
- ③摇钱树(Cash Cow): 相对市场占有率高,但市场成长率低的事业。不必追加大量投资,就能获利的摇钱树。
- ④败犬(**Dog**): 相对市场占有率和市场成长率都低的事业,没有什么未来性。



图表15-1 PPM矩阵

按照以上的评价,所采取的基本策略应该是先从摇钱树攒出现金流量,因为这一类的事业不太需要追加投资。接着,将现金分配给明日之星和问题儿童,培育这两者成为摇钱树,同时把败犬结束掉。

另外,还有一个知名的PPM矩阵版本,则是由麦肯锡顾问公司和通用电气公司共同开发的。BCG的版本是在横轴放上相对市场占有率,在纵轴放上用数值表示的市场成长性,构成四个象限的矩阵。而麦肯锡/通用电气的版本则是在横轴放上自家公司的竞争强项,在纵轴放上市场魅力度的评价,构成九个象限的矩阵。

这两种依据MECE原则进行分类的矩阵,都是将两种互不影响的独立变量作为主轴,思考如何同时处理多种事业。在矩阵上绘制出各个事业之后,就能根据每个象限来确认策略的方向。在一张矩阵图中,就能同时确认各个事业分别处于哪个阶段,非常方便。

用"产品·市场矩阵"思考成长策略

企业思考成长策略时,可以运用"产品·市场矩阵"(Product-Market Matrix)这个简单易懂的分析工具。这个工具又称作"成长矩阵"(Growth Matrix),无论是用来找出策略的问题点或是制定解决策略,都非常好用。

矩阵的纵轴为市场、横轴为产品,都是互相独立的变量。接着,将两轴区分成既有与新的。这些分类法都符合MECE。借由简单的四个象限,就可以明确显示出成长策略的轮廓。

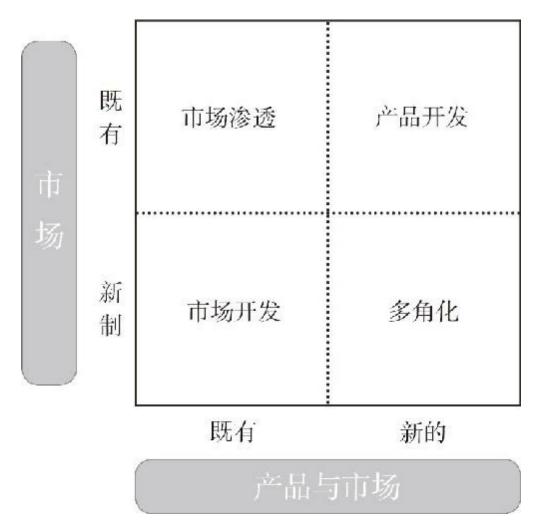
- ①市场渗透策略: 以既有产品进攻旧市场
- ②市场开发策略: 以既有产品进攻新市场
- ③产品开发策略: 对于目前的市场投入新产品
- ④多角化战略: 对于新市场投入新产品

1. 先追求市场渗透策略

以既有产品深耕既有市场的"市场渗透策略",是成长策略的根本。 即使赚了一些钱,切记不要草率进行多元化经营。第一步应该先渗透市 场,然而渗透的过程中,不可避免地会出现效用递减法则。也就是说, 花费同样的努力,但所得到的回报却会越来越少。

2. 寻求市场开发与产品开发策略

下一步要思考的是,以既有产品开拓新市场的"市场开发策略"。代表性的做法是扩大销售的地域,例如原来只集中在大都会地区贩卖的产品,开始扩张到全国各地。在思考这个策略的同时,还可以考虑将新产品投入既有市场,也就是"产品开发策略"。



图表15-2 产品•市场矩阵

对于既有的销售渠道或顾客而言,这项成长策略使得可选择的产品种类增加了。举例来说,乐清(Duskin)出租及贩卖空气清新机和净水器;便利商店代收干洗业务;网络书店亚马逊不只卖书,还贩卖CD、DVD及电器产品。

3. 多元化经营要注意和既存事业的关联性

最后一步,是将新产品投入新市场的多元化成长策略。对于企业而 言,这是未知的领域,因此风险也会增加。

在现实生活中,多角化经营失败的例子不胜枚举。举例来说,钢铁公司涉足科技产业或经营主题乐园、佳丽宝开始销售"民生用品",以及ASCII的并购案等。当然,也有像通用电器公司一样,经营与本业毫无关联的多元化事业,却大获成功的案例。

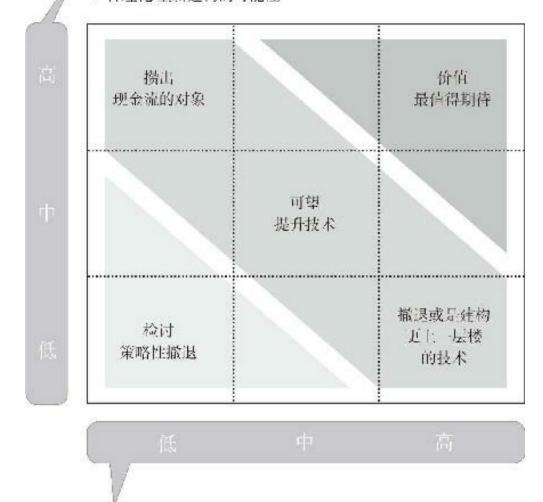
检讨企业并购的"企业价值创造矩阵"

对于企业而言,企业的并购(包括敌对性的买收)是一种很重要的经营策略。接下来,我将介绍麦肯锡顾问公司拟定的"企业价值创造矩阵"(natural ownership matrix,请参见图表15-3),这个工具可以帮助各位在并购企业时做出最佳决定。

这个矩阵的纵轴是"创造价值的可能性",横轴是"提供价值的可能性"。纵轴的创造价值的可能性,将并购方从被并购的标的企业中所创造出的可能价值,分为高、中、低三个阶段。因此,必须先判断业务的魅力、标的在业务的地位、标的独自存在的合理性,以及重新建构的可能性,也就是评价标的企业单独存在的价值。

价值创造的可能性

- 业界的魅力度
- 业界内的地位
- 合理化/重新建构的可能性



提供价值的可能性

- 事业之间的关联性
- 能共享自家公司的技术
- 有其他结构上的优越性(税制等)

图表15-3 企业价值创造矩阵

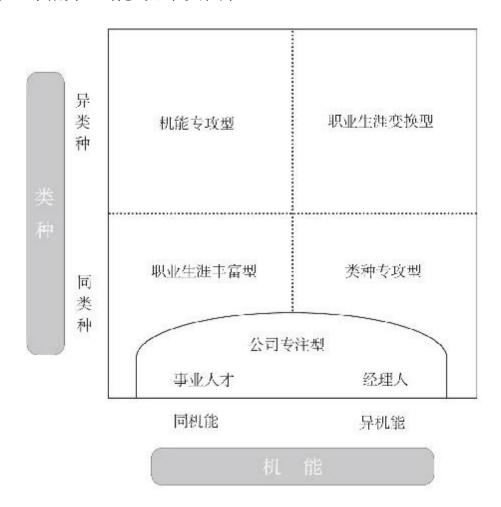
横轴的提供价值的可能性,用于并购方在将标的企业纳入时,由左 到右,以低、中、高,来评价标的企业能提供多少附加价值给并购方。 例如,并购方与标的企业之间事业的关联性、能否共享技术、税制上的 优惠,等等,可以借此思考并购之后的相乘效果。

矩阵右上方是最值得被并购的企业,它既有单独存在的魅力,而且与并购方的兼容性又高。但是,并购方要付出的代价通常也最高。最不值得被收购的企业在左下方,它既没有单独存在的魅力,而且与买方的兼容性又差。另外,并购方如果有足够的自信,就可以用便宜的价格来并购右下方的企业,然后努力让它成为右上方的企业。这种救济型的并购被称为"重整改造"(turn-around)。

这个矩阵不仅能用来评价并购的案件,也能用来评价既存事业、子公司、关联公司。这时候,左下方的事业成为撤退的后补选项,而右上方的事业则最能产生价值。请注意,矩阵上的评价都是针对既存的事业。

协助职业生涯规划的"职业生涯矩阵"

对商务人士而言,职业生涯规划是非常重要的课题。"职涯矩阵"能协助各位进行职业生涯规划,是由GLOBIS商学院创办人堀义人,在《迈向成功的职业生涯规划》一书中所提出。该商学院专门提供在职进修的课程。"职业生涯矩阵"的纵轴为业种,横轴为机能,两轴的度量都是同一与相异(请参见下页图表15-4)。



资料: 堀义人《迈向成功的职业生涯设计》(日本经济新闻社出版)

左下方的同业种同机能型,因为是透过跳槽来丰富自己的职业生涯,所以又称作"职业生涯丰富型"。如果不想换工作,则是"公司专注型",该类型的职业生涯规划着重成为公司内部的专业人员。

假如职涯规划是左上方的异业种同机能型,则是"机能专攻型",这个类型的规划是借由跳槽到异业种的公司来提升经历。举例来说,如果想在财务领域上更为专业,那么在职业生涯规划中,最好逐步积累在物流业、制造业、服务业的经验,成为跨业务的专业人才。

右下方的同业种异机能型,属于"业种专攻型",这种职业生涯规划是专注于某个业务,并在该业务中担任多种职务,可说是特定业种的专业人才。如果采取这条规划又只待在同一家公司,就可以朝公司专注型中的总经理型迈进。

最后是右上方的异业种和异机能型,也就是"职业生涯变换型"。其实,我个人的案例曾在堀义人的著作中登场。结果,我属于职业生涯变换型,也就是"不专注在任何特定的业务或机能,所积累的履历五花八门"。这种类型的风险很高,不建议大家采用。

但是,现今这个时代,不只讲求专业能力,更重视综合能力。假设目前需要的不是限定于某个专业领域,而是能够进行全面思考的人才,那么职业生涯变换型也是值得注目的升迁快捷方式。

⁽¹⁾编按:"相对市场占有率"是指以公司的市场占有率除以同业最高的市场占有率所获得的数字。

第16章 解决问题的心理素质

- 3种想法,会害你无法"平常心"
- 死脑筋思考"的问题点
- 用"期望思考"找回正面心态

3种想法,会害你无法"平常心"

1. 问题发生时,人常犯3种错

虽然学会解决问题的技巧很重要,但更重要的是问题解决者的心态,面临的问题越大,就必须越冷静。问题解决者再怎么精通解决问题的手法,或是拥有相关领域的专业知识,如果承受不了心理上的压力,乱了方寸、惊慌失措,就无法正确地应对状况。

问题解决者必须具备优异的压力管理能力,即使被逼到进退维谷,依然能够保持冷静,发挥实力。

人在面临危机时,特别容易失去平常心。危机有许多种,以企业来说,例如工厂发生爆炸事故、食品混入有毒物质,等等。以个人来说,例如亲人发生重大交通意外、家里失火、公司倒闭、亲人违法犯罪,等等。

即使不是上述这些非常事态,人还是有可能陷入恐慌。对于上班族而言,很多问题都会造成心理上的重担,例如被公司要求达到非常高的业务目标、必须制定策略决定公司未来的方向,或是要谈一笔关系公司存亡的生意,等等。

压力管理能力考验着心理素质,也就是在面临重大问题状况时,如何保持平常心。如果失去平常心,经常会犯下三种错误: 否定状况、在错误的时机追究责任、对状况产生非现实性的评价。 因此,唯有保持冷静,才有可能发挥最大的能力,进而解决问题。接下来,让我们先认识这3种常犯的错误。

2. 掉入"否定状况"的陷阱

面临重大问题时,失去平常心就容易陷入"否定状况"的心态,例如 绝对不可能发生这么严重的问题、不可能有这种事,不愿意接受发生的 事实,以至于完全听不进任何意见。

曾经有一家大型食品公司,发生了将国外产的牛肉伪装成国产牛肉的事情。但是,该公司持续否定这个事实,甚至表示: "依据本公司的质量管理和库存管理系统来看,这是不可能发生的。"这就是"否定状况"的心理因素在作祟。

相反地,有些公司则是在问题发生后、但尚未确认事实之前,便草率地在第一时间认错。有个案例是,某家大型航空公司的客机发生事故,该公司以为责任在己,于是社长在第一时间就立即召开记者会道歉,但事后证明,责任在飞航管制员。

3. 否定状况,只会导致延误解决时机

然而,在第一时间认错的例子比较少,否认的例子比较多。否认发生问题,必然会拖延应对的时间。一旦延迟了应对的时间,只会增加伤害的程度。

另外,在尚未发生不良状态的防范潜在型问题中,也一样会发生这种问题。当事者认为:"不可能会发生这种事",或是产生逃避的心态:"要是发生这种事,将成为无法承受的悲剧,因此我不愿去想。"但是,这些都是有可能会发生的不良状态。

解决防范潜在型问题的步骤①,是"假设不希望发生的不良状态"。如果疏忽步骤①,那么步骤②"确定引发不良状态的诱因"、步骤③"拟定预防策略,排除可能的诱因"、步骤④"预先拟妥发生不良状态时的应对策略",就更不用谈了。换句话说,只要否定可能发生的不良状态,就不可能解决防范潜在型问题。

4. 在错误的时机追究责任

在特别严重的恢复原状型问题中,当事者在认知状况之后,容易产生追究责任的心态,焦急地问:"这是谁的错?"虽然当事者晓得不良状态已经发生,而且状况严重,但是却急着要追究责任。当然,从"防止复发"的观点来看,既然发生重大过失,追究责任并要求付出符合过失的代价确实非常重要,因为追究责任也是一个重要的课题。

但是,问题刚刚发生,就只顾着大发脾气、责难、攻击别人:"到底是谁犯下这么严重的错误""都是那家伙的错""都是公司的错",根本无法解决问题。同样地,假设自己也需要为事情负责时,很可能会陷入强烈的罪恶感,灰心丧气自责:"为什么我那么差劲。"但是,这同样会延误应对的时机,甚至干脆放弃去解决问题。

责任追究是很重要的课题,但是在问题刚发生时,像无头苍蝇般追究责任,只会成为解决问题的巨大障碍。在急需止损的状况下,忙于追究责任和互相指责,只会让事态更加恶化。不考虑状况而只顾着究责,将会拖延拟定应对策略的时间。之所以会像这样陷入否定状况的陷阱,追根究底,还是因为欠缺平常心的结果。

5. 做非现实的评价

面对状况发生时,还有一种心理很常见:"我不能接受这种状况""世界末日了""这是最惨的悲剧",也就是对状况产生非现实的评价。既然平常认为它最不可能发生,然而一旦发生了,很容易将事态视为"最难以承受的悲剧",这种反应非常符合逻辑。

将事态解释为"难以承受的悲剧",确实很有可能会脱离平常心,并且会因为恐惧而想逃离状况或是变得消极,认为"一切都完了",甚至提不起劲来改善状况。无论是哪一种情况,如果将问题搁置不管,伤害一定会扩大。问题发生后伴随而来的心理重荷,容易让我们失去平常心,并成为解决问题过程中的巨大阻碍。

"死脑筋思考"的问题点

1. 惊慌失措是"死脑筋思考"所造成

为什么人面临重大问题时,常会失去平常心,陷入恐慌?

首先,最根本的理由是"死脑筋",认为"这种问题绝不可能发生"。"死脑筋思考"正是打乱问题解决者心理状况的元凶。虽然当事者多半不会意识到这一点,但是我们失去平常心时,几乎都是"死脑筋思考"在作祟。它是解决问题过程中的巨大阻碍,同时也扭曲了思考。

1. 否定状况

2. 在错误的时机追究责任

3. 对状况产生非现实性的评价

图表16-1 容易陷入的3种心理陷阱

在固执的死脑筋思考下,如果不可能发生的问题成为现实,该怎么办?这时候,死脑筋思考将会形成无法转圜的巨大矛盾,进而引起心理的重压、极端的困惑及内心的纠葛。绝不可能发生的状况成为现实,会

让人失去平常心,而且很多时候还会引起恐慌,造成思考停滞。

2. "死脑筋思考"是心理压力的根源

对于前述3种容易让人失去平常心的陷阱:否定状况、在错误的时机追究责任、对状况产生非现实性的评价,探究其原因可以发现,虽然大多数的时候本人并未意识到,但其实是"这个问题绝不会发生"这种不好的思考在作祟。

如果以车子来比喻,"绝不会发生的事发生了"就是同时踩油门和刹车,会造成很大的心理压力。这可以被视为"最严重的悲剧",是最令人无法忍受的状况。而且,会产生另一种动机,那就是将"这个难以忍受的最严重悲剧"的责任归咎于某人。

因此,这个不可能发生的事态,会引起当事者巨大的愤怒、沮丧、 罪恶感等负面情绪。这些负面情绪会让人产生攻击性、自我封闭、自我 否定等行为,使得事态更加恶化。总而言之,每一种状况都是解决问题 的巨大障碍。

3. "死脑筋思考"是一种偏执

乍看之下,死脑筋思考以绝不退让的态度来要求自己和别人,是一种坚强意志的展现。但是,这种绝不退让的心态隐含着严重的逻辑跳跃。每个人都希望没有问题,可以找出很多正面迹象,显示问题不会发生。但相对地,其实也可以找很多负面迹象,显示问题会发生。

不管显示问题不会发生的正面迹象,或是问题可能发生的负面迹象

有多少,大家最希望的还是问题不要发生。

即使正面迹象与负面迹象都不断累积,也只会让不希望问题发生的心情越来越急切。因此,"问题不会发生"的想法,在逻辑上会产生很大的跳跃。换句话说,"问题不会发生"的心态只不过是没有任何论据的偏执。

其实,无论再怎么坚持"问题不会发生",在现实上,问题还是可能会发生。因此,就经验来看,没有任何理由能保证问题不会发生。即使强烈不希望问题发生的理由有成千上万,但都不构成绝不会发生的理由。

我的意思并非"问题发生也无妨",没有人喜欢发生问题,我只是指出坚持"问题绝不会发生"的想法是不合理的。

4. "管它的",看太开也不好

为了逃避死脑筋思考所产生的重大压力,轻率地想: "解决问题不过是单纯的游戏,随便做做就好了,结果还不是得靠运气。"这样真的可以吗?

很遗憾,这种思考缺乏远见。这是相对于死脑筋思考的另一个极端。虽说失去平常心是因为看不开,但是"管它的"这种心态,也就是看得太开的想法,同样是缺乏说服力、不讲理的想法。

而且,如果认为这个问题无所谓,自然不会认真去处理。问题解决者不应该抱持这种态度,对于解决问题所做的努力和准备一旦松懈下来,即使心理上的压力可以立刻获得解放,但最后一定是徒劳无功的。

用"期望思考"找回正面心态

1. 摒弃死脑筋,心里有"期望"

那么,该怎么做才能在发生问题时保持平常心呢?从结论来讲,努力用"期望思考"取代"死脑筋思考"和"管它的思考",效果会很好。具体地说,如果是恢复原状型问题,便在心里想:"我原本就不希望这种事情发生。"假设是防范潜在型问题,则心想:"我真不希望发生这种问题",这两种都是期望性的思考。

前文提到,问题解决者如果坚决地抱着"这个问题绝不会发生"的态度,那么当问题发生时,会认为事态已发展到难以令人忍受的地步,并且被逼入强烈的绝望和不安当中。到了这个地步,就很难要求他可以冷静地解决问题。人在巨大的压力之下,很难把工作做好,即使再怎么努力,也会因为压力的关系,思考变得僵硬,情绪变得不稳定,行动也容易急躁,于是解决问题的效率必然会降低。这就是为什么要摒弃死脑筋思考,把精神放在"期望思考"的理由。

2. "期望思考"提高解决问题的效率

如果在面临重大的恢复原状型问题时,心想"我原本就不希望这种事情发生",那么即使不希望发生的问题化成事实,也不会像认定"问题绝不可能发生"的心态,产生无法接受的矛盾,于是不会把眼前的状况当成"不可能发生的最严重悲剧"。

其原因在于, 虽然状况不如预期, 但之前已设想过它可能会发生,

现在只不过是变成现实罢了。由于这样的想法不会引起认知上的混乱,因此可以冷静地处理重要课题,像是拟定紧急处理、根本解决、分析原因及防止复发策略,等等。

关于防范潜在型问题也是一样,如果抱着"我真不希望发生这种问题"的想法,就不会陷入"这是不可能发生的事"或是"发生这种事是最严重的悲剧,我不愿去想"的困境。

与面对恢复原状型问题时一样,问题解决者若是认知到不希望发生的事情有可能会发生,就能够提高冷静分析的几率。换句话说,他能够踏入防范潜在型问题的步骤①。接下来,步骤②"确定引发不良状态的诱因"、步骤③"拟定预防策略,排除可能的诱因"、步骤④"预先拟妥发生不良状态时的应对策略",也能顺利进行下去。

3. 预先模拟"良好思考"

接下来,我以恢复原状型问题为蓝本,来介绍如何塑造"良好思考"的雏形。问题解决者如果平常能运用以下的思考方式来训练,就有可能做好压力管理。良好思考必须建构在几个层面上,例如肯定相对性愿望的价值、否定绝不退让的态度、承认愿望未达成、评价现实状况并行动,等等。

以下介绍一个运用良好思考来面对恢复原状型问题的例子。

各位可以在心里模拟:

"我原本就不希望这个问题发生,能不发生不知该有多好。我真的 很不希望它发生(肯定相对性愿望的价值)。 "但是,我找不到任何理由保证这个问题不会发生。若有这种理由,就不会发生这样的问题。我只是很希望它不要发生而已(否定绝不退让的态度)。

"虽然很不愉快,但是再怎么强烈的希望也不一定能心想事成。令人遗憾的是,事实摆在眼前,问题已经发生了。虽然心里苦,但是难过的心情只限于事情发生为止(承认愿望未达成)。

"状况当然令人不满意,问题产生了极大的困扰。但是,状况并非 是难以承受的悲剧,没必要绝望,只不过是带来很大的不便,并非世界 末日。事情总会有办法解决,明天太阳依旧会升起。接下来就步步为 营、脚踏实地解决问题吧(评价现实状况并行动)。"

接下来,让我们看看死脑筋思考如何增加压力。请各位千万不要练习这种思考模式:

1

肯定相对性愿 望的价值 我希望 我想这么做 我希望是这种状态

2

否定绝不退让 的态度 没有任何理由说明 它不会发生

3

承认愿望未达 成的可能性

这是可能发生的事

4

评价愿望未达 成的现实面 太阳依旧会升起 事情总会有办法解决 - 定撑得住 "这种问题绝不会发生,绝对不可能。原本就不该发生。不可能发生的事情应该是不会发生的,但是却发生了。真糟糕,完蛋了。没救了、死定了。到底是谁的错,世界末日来临,现在做什么都太迟了。"

4. 以"期望思考"选择正确的负面情绪

如果能够将思考根植于相对性的愿望,那么即使发生重大的问题, 面对压力时也能保持平常心。保持平常心绝对不是压抑感情,也不是无 感。问题解决者不是机器人,而是拥有情绪、感情的血肉之躯。

保持平常心的重点是,避开死脑筋思考的态度以及自我毁灭性的情绪,这两者都会阻碍正确地判断及行动。这些情绪就是前面提到的不安、愤怒及沮丧。如何通过良好思考,从中选出担心、不愉快、悲伤等正确的负面情绪非常重要,因为这些情绪容易与解决问题的积极行动产生联结。

好的负面情绪可以对行动造成正面影响。例如,将不愉快的心情专注在忍耐和谈判上,将担忧的心情专注在事前准备上,将悲伤的心情专注在分工合作上。这些情绪能与解决问题的行动产生正面的联结。总而言之,我们除了要学会解决问题的技巧之外,最重要的是训练如何保持平常心,因为有平常心为基础,才能够在面对问题时发挥百分之百的力量。

后记:解决问题的能力,决定你的待遇

1. 上班族得到高薪的核心技能

长久以来,解决问题的技术就备受重视。同时,胜者为王、败者为 寇的趋势越来越明显,未来无论在哪一种行业,都必须拥有更精进的技术。因为,经营环境时时刻刻在改变,员工被要求要在短时间内展现成 果。

结果,表现较差的员工随时会被解雇。而且,现今很难光靠直觉和 经验,就能把工作做好。而凭借人际关系就能保住工作的时代,更是已 经远去。

过去,有人说日本的强项就是收入差距小。但是,现今社会朝着"年薪3亿日元、3000万日元、300万日元、失业者"这样的区分发展。 在经济高度成长的时代,人们老挂在嘴上的"上班族很轻松"这句话,已成为明日黄花。而收入多寡的决定性因素,就是解决问题的能力。

2. 分析力是解决问题必要技术

当然,设定课题也很重要,但是在解决问题的过程中,最不可或缺的能力是分析技术。无论多么熟悉解决问题的步骤,要是缺乏分析力,你的课题设定、解决方案、实行计划始终只会流于表面,难以解决本质性的问题。

到底什么是"分析"?简单地说,就是区分状态与现象。分析

的"析"字,意指拿斧头砍树,而且不只是区分,还要剖开来。所谓的分析,就是将混沌的现实区分成有意义的集合后,阐明其相互关系的一种脑力作业。这种作业要求一定水平的技术和锲而不舍的精神。

本书将分析力定位为: 所有的解决问题技术当中最重要的要素。因此, 特地将脚本设定与分析工具分开说明。

3. 有解决问题的技术,专业才得以发挥

在信息泛滥的今天,不能因为熟记大量专门领域的资料,就觉得自己的职业生涯稳如泰山。各式各样难以计数的问题,像是如何应对顾客的申诉、如何迅速回收账款、如何预防代理商倒戈、如何鼓励部下、如何说服上司、如何重整海外事业、如何应对投资人、如何进行企业并购、如何跨入新市场,虽然严重性各有不同,但总是有待我们去解决。唯有掌握了解决问题的技术,当面对大量的信息时,专业知识才派得上用场。

4. 能解决问题的人,永远不会供给过剩

在这个问题无穷尽、大家都渴望解答的时代,问题解决者不会有供给过剩的问题。现今,技术进步的脚步不曾停止,而且信息泛滥。随时都要提醒自己,好不容易记得的信息和数据,或是花费大量时间学会的专门技术,还有直觉、经验,等等,会不会过时了。但是,只要你具备分析与解决问题的能力,就完全不用担心技能过时的问题。相反地,当信息越泛滥,技术进步得越快时,解决问题的渴求也会持续增加。

这些背景显示出,问题解决技术已成为商务人士的核心技能。同时,从职业生涯规划的观点来看,这也是十分值得的投资。希望本书能在提升职场竞争力方面,为各位略尽绵薄之力。