



# 44

# 效率工作人的 表格式思考術

日本芝浦工業大學研究所  
客座教授暨企管顧問

西村克己◎著 / 江裕真◎譯

晨星出版

## 前言

工作快速、有效率的人，以及能適切因應問題予以解決的人，究竟是怎麼思考，又怎麼付諸行動的呢？若以一句話形容他們的特徵，就是：他們會先以邏輯思考，再做決策。他們可藉由邏輯思考掌握事情全貌，從中訂定最有效果的計畫並予執行。

為了培養自己的邏輯思考、提高解決問題的能力，就必須運用「邏輯架構」。所謂的「邏輯架構」，一言以蔽之，就是一個「框架」，用於分類所有事物，到達「既沒有遺漏，也沒有重複」的地步。邏輯架構是企業與企管顧問透過邏輯思考做出決策時不可或缺的工具，最近也有許多一般上班族開始在工作中運用它。

目前日本的市面上已出版許多解說邏輯架構的書，但很多人似乎還是「只能算是隱約理解而已」、「懂是懂，但沒辦法實際運用」，不是嗎？

如果希望自己能運用邏輯架構，就必須在學會邏輯架構後，多做思考的訓練。本書不但會解說邏輯架構的內容，也會藉由實例，訓練你學會實際的用法。

不習慣於邏輯架構的人，乍看之下或許會覺得邏輯架構很難學會。但只要不斷接受訓練，慢慢就能懂得怎麼使用。一旦學會運用邏輯架構，將可獲得多重效果，像是「看得出全貌了」、「視野變廣了」、「思考力變好了」、「思考不會再有遺漏」、「看出思考的切入點了」、「看出下一步該怎麼走了」等等。

讀完本書後，你應該可以順利解決工作上的問題，實際感受到自己的工作效率比過去好很多。還有，當團隊一起思考解決問題的方法時，若能活用邏輯架構，組織力也將大幅提升。

本書嚴格挑選了四十四種邏輯架構為各位介紹。請各位一起來認識邏輯架構的世界，逐一學會每個邏輯架構怎麼使用吧！你的思考範疇肯定會因此變得更為寬廣。

西村克己

# 本書的使用方式

本書將介紹四十四種邏輯架構。每種邏輯架構會以各位能夠理解的方式，整理為四頁的篇幅。前半的兩頁將會剖析邏輯架構，後半的兩頁則要練習它的用法。

## 前半 ▶ 剖析邏輯架構

這部分會介紹該邏輯架構的思考方式與使用方式。

只要讀過這兩頁，就能精通該種邏輯架構。

這裡會簡單描述該邏輯架構。

以圖解的方式，一目瞭然地呈現邏輯架構的內容。圖解將可幫助你掌握思考的流程。

解說該邏輯架構的定義。

介紹該邏輯架構的優點。

解說該邏輯架構的機制或具體用法。

## 後半 ▶ 練習

這裡會根據實際的例子思考如何運用該邏輯架構。  
可理解到如何把邏輯架構運用到現實的商業環境中。

整理出本次案  
例的問題點。

解說問題解決  
方案。

The image shows a page from a business magazine or website. The main article title is "如何透過便利自處的副價體" (How to use flexible side benefits). The article discusses how companies can use flexible side benefits to attract customers and increase sales. It includes a flowchart titled "訂定目標之後，如何訂了明確精準的圖式" (After setting goals, how to set clear and precise diagrams) and a diagram showing a person celebrating a success.

Callout 1 (top left): 整理出本次案例的問題點。 (Organize the key points of this case.)

Callout 2 (top right): 解說問題解決方案。 (Explain the solution to the problem.)

Callout 3 (bottom left): 歸納出如何朝解決問題邁進的整理順序。 (Summarize the order of整理 towards solving the problem.)

Callout 4 (bottom right): 以圖解整理出解決問題的流程。 (Use diagrams to organize the process of solving the problem.)

# CONTENTS

- 前言 \_\_\_\_\_ 001
- 本書的使用方式 \_\_\_\_\_ 002



## 序章

### 邏輯架構的先備知識

- A 邏輯架構思考所不可或缺的關鍵字「MECE」 \_\_\_\_\_ 012
- B 用於掌握問題全貌的「框架」就是邏輯架構 \_\_\_\_\_ 016
- C 透過「邏輯樹」將邏輯架構進一步分解為階層 \_\_\_\_\_ 020
  - 專欄 企管顧問的強項何在？ \_\_\_\_\_ 024



## 第 1 章

### 整理大腦、提高行動力的邏輯架構

- 1 以「巨觀、微觀」的邏輯架構防止漏看問題 \_\_\_\_\_ 026
  - 練習題 如何跳脫便利商店的削價競爭？
- 2 以「外部、內部」的邏輯架構防止思考的偏頗 \_\_\_\_\_ 030
  - 練習題 手機製造商應該採取的新事業策略是？
- 3 以「+因素、-因素」的邏輯架構做出兼顧各層面的評估 \_\_\_\_\_ 034
  - 練習題 如何檢視高速公路的免收費問題？
- 4 以「質、量」（定性評估、定量評估）的邏輯架構  
做出兼顧各方的決策 \_\_\_\_\_ 038
  - 練習題 如何評估「獲利優先」的經營決策？

5	以「硬體、軟體」的邏輯架構找出事業機會	042
	■ 練習題 醫療設備製造商如何發展新事業？	
6	以「過去、現在、未來」的觀點，依時間順序思考	046
	■ 練習題 不想花錢的新社長所做的投資策略	
7	以管理循環「PDCA」的邏輯架構儘快達成目標	050
	■ 練習題 如何訂定「可能達成的事業計畫」？	
	■ 專欄 藉由軟體提高附加價值的函授教育	054



## 第 2 章

# 提高分析力的邏輯架構

8	以「SWOT分析」的邏輯架構認識企業內外的狀況	056
	■ 練習題 陷入混亂會議的廣告公司，管理課題何在？	
9	以「PEST分析」的邏輯架構從大觀點分析環境	060
	■ 練習題 如何改善事業經營步伐落於人後的情況？	
10	以「五力分析」的邏輯架構從「競爭」角度認識環境	064
	■ 練習題 如何提高家電製造商的競爭力？	
11	以「行銷4C」的邏輯架構從顧客角度分析	068
	■ 練習題 不賺錢的便利商店如何克服弱點？	
12	以「麥肯錫7S」的邏輯架構多方面分析企業狀況	072
	■ 練習題 從三年前至今都無法達成的營收獲利計畫	
13	發揮財務分析成效的「變動成本、固定成本」邏輯架構	076
	■ 練習題 固定成本高的公司，如何增加利潤？	
	■ 專欄 將「SWOT分析」活用到個人培育的議題上	080



### 第 3 章

## 改變觀點、催生新事業的邏輯架構

- 14 以「PM矩陣」的邏輯架構考量事業的多角化 ————— 082
- 練習題 喜歡新事物的點心公司，做什麼新事業可望成功？
- 15 以「波特價值鏈」的邏輯架構考量事業的差異化 ————— 086
- 練習題 製造商如何化解「堆積如山的庫存」？
- 16 以「破壞與建設」的邏輯架構徹底改革事業 ————— 090
- 練習題 零件公司如何解散「虧損部門」？
- 17 以「AIDMA模型」的邏輯架構了解顧客、提高營業效率 ————— 094
- 練習題 不動產銷售公司如何提高成交率？
- 18 以「產品生命週期」的邏輯架構掌握產品價值 ————— 098
- 練習題 無利可圖的家電製造商如何起死回生？
- 19 「創新者理論」的邏輯架構就是新產品在市場中普及的流程 —— 102
- 練習題 以文具狂為客群的文具業者，該如何擴大購買客群？
  - 專欄 以「三新活動」支援技術掛帥的企業 ————— 106



### 第 4 章

## 找出事業缺陷的邏輯架構

- 20 「人力、物力、財力、智慧」是基本經營資源 ————— 108
- 練習題 如何導正過度擴張的事業規模？
- 21 以「顧客、競爭者、自己公司」的角度預防策略中的遺漏處 —— 112
- 練習題 如何按既定目標提升業務效率？
- 22 「重整、出售、退出」的邏輯架構是改革既有事業的基礎 —— 116
- 練習題 何者是應該放手的「衰退事業」？

23	以「行銷4P」的邏輯架構強化銷售力	120
▪	練習題 如何提高新事業的「成功機率」？	
24	以「QCD」的邏輯架構提高事業品質	124
▪	練習題 「工作做得太仔細」的人如何改善做法？	
25	以「WIN、LOSE」的邏輯架構改善與往來廠商間的關係	128
▪	練習題 如何與態度強硬的往來廠商建立最佳的關係？	
▪	專欄 創造雙贏關係	132



## 第 5 章

# 決定優先順序的邏輯架構

26	以「重要性、緊急性」的邏輯架構決定優先順序	134
▪	練習題 如何讓要求「做出成果」的主管認同你？	
27	以「心力、成果」的邏輯架構提高工作成果	138
▪	練習題 思考「有成果的努力」	
28	以「企劃—設計—實施」的流程穩當推動工作	142
▪	練習題 如何因應要求你「做就對了」的主管？	
29	以「E、C、R、S」的觀點思考可望做得到的改善與改革方案	146
▪	練習題 如何盡可能減少出差次數？	
30	「發散→收斂」的流程讓團隊有效形成共識	150
▪	練習題 如何改變「難以提出意見的會議」？	
31	以「優先順序、群組分類」的邏輯架構整理大量資訊	154
▪	練習題 如何開好「領導人未出席的會議」？	
▪	專欄 美國企業的決策方式	158





## 第 6 章

# 有助於做簡報的邏輯架構

### 32 簡報的大前提是

「聽眾的變動特質、固定特質」 \_\_\_\_\_ 160

- 練習題 如何做出聽眾肯定的簡報內容？

### 33 成功做好簡報的三個流程是

「事前準備、正式簡報、後續因應」 \_\_\_\_\_ 164

- 練習題 簡報做得很好，卻接不到單

### 34 簡報的最基本要素是

「背景、主題與問題、解答、期待的反應」 \_\_\_\_\_ 168

- 練習題 講話無法贏得別人信賴

### 35 以「Why? So What?」的邏輯架構做出有邏輯的簡報 \_\_\_\_\_ 172

- 練習題 以邏輯養成有說服力的說話方式

### 36 簡報做不好的人是

「缺乏WHY、缺乏主張、資訊過多」 \_\_\_\_\_ 176

- 練習題 沒有好好把想講的話傳達出去

### 37 簡單明快的並列型：說服結構要有

「主張、論據、論證素材」 \_\_\_\_\_ 180

- 練習題 如何規劃易懂又簡潔的演說內容？

### 38 紮實的解說型：說服結構要有

「判斷對象、判斷標準、判斷結果」 \_\_\_\_\_ 184

- 練習題 缺乏根據而無說服力的事業提案

■ 專欄 徹底釐清決策者的類型 \_\_\_\_\_ 188



## 第 7 章

# 可在日常生活廣泛使用的邏輯架構

- 39 以「起、承、轉、合」的邏輯架構創造話題的故事性 ————— 190
- 練習題 如何避免因為講得太急而不吸引人？
- 40 以「先講結論、後講結論」的邏輯架構  
依狀況調整結論的位置 ————— 194
- 練習題 什麼時候「後講結論」比較好？
- 41 以「口語、非口語」的邏輯架構提高表達能力 ————— 198
- 練習題 講的內容很好，但是沒有充分傳達
- 42 分別運用「聽聞、聆聽、發問」，有效提出問題 ————— 202
- 練習題 如何讓冗長的話題儘早結束？
- 43 以「5W2H」的邏輯架構察知傳達資訊時的遺漏之處 ————— 206
- 練習題 如何寫封易懂的電子郵件？
- 44 以「主要方案、相對方案、次要方案」的邏輯架構  
跳脫思考盲點 ————— 210
- 練習題 如何防止太過陷入某種想法的情況？
- 解決問題的44種邏輯架構 ————— 215



序章

# 邏輯架構的 先備知識



# A

## 邏輯架構思考所不可或缺的 關鍵字「MECE」

首先得先知道在理解邏輯架構時不可或缺的「MECE」。這是一種思考方式，也是運用邏輯架構解決問題時的大前提。

### 所謂的邏輯思考，就是在「既無遺漏，也無重複」的條理下思考

所謂的邏輯架構，就是以易懂的方式，將構成事物全貌的所有要素呈現出來的東西。它所需要的是「MECE」的思維，一言以蔽之，就是「既無遺漏，也無重複」的狀態。

思考的時候，究竟為什麼不能有遺漏存在呢？這是因為，一旦有遺漏之處，將會無法看清事物的全貌。假如我們的知識或認知之中，散落著已經了解的區塊，以及尚不了解的區塊（遺漏的區塊），思考就很難有條理。如果只有片段性的理解，我們將無法進行完整的邏輯思考。

所謂的邏輯思考，就是依循某種邏輯去思考。也就是思考時要建立條理的意思。無法邏輯思考的人，就無法從邏輯角度提出論述，也會無法說服更多人。

另一方面，重複也不是一件好事。所謂的重複，就是陷入不斷從事相同作業的打地鼠狀態，很容易產生白費力氣或混亂的情形。例如，若在內容重複的狀態下與人交談，聽的人就必須向講的人確認，「你講的和剛才的內容一樣耶。是同一件事，還是不同事？」假如是同一件事，只要講一次就行，浪費時間多講一次，對聽的人而言也會覺得混亂。

因此，為了維持邏輯，最好不要出現遺漏與重複。一旦有遺漏與重複，就很難從整體觀點看事情。

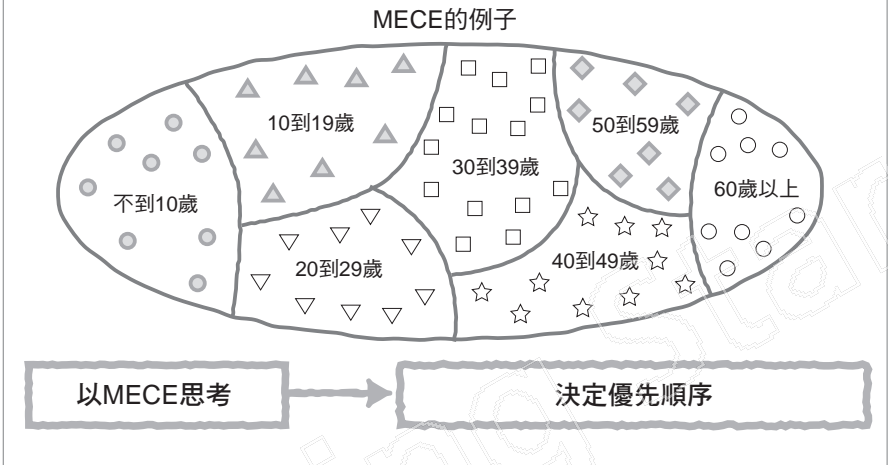
只要能掌握無遺漏、無重複的狀態，就踏出了建立條理的第一步。

### 「MECE」是一流企管顧問公司麥肯錫發明的

以無遺漏、無重複的狀態掌握事物的全貌，稱為MECE（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive），是邏輯思考的重要關鍵字之一。

## 以MECE（無遺漏、無重複的狀態）掌握全貌

MECE = 彼此獨立、互無遺漏（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive）



據說，MECE所代表的概念，是在一九八〇年代由企管顧問公司麥肯錫建立的。由於企管顧問公司必須有邏輯地向客戶說明事情，MECE就成了不可或缺的重要概念。因為，假如說明的時候出現遺漏或重複，將無法得到客戶（委託人）的認同。

首先，為了掌握全貌，先以MECE將構成整體的要素細分化（因素分解）。例如，在行銷活動中，經常會以顧客的年齡層區隔市場。或許很多人還記得，以前在日本曾經流行過「三十多歲上下」、「四十多歲上下」等行銷關鍵字。可能有許多人在意，「該細分到多少項目為止才好？」我建議，分類為幾項就好，具體而言大概二到六項左右吧。總之，只要能做到MECE就沒有問題。若分為兩項，可以使用像是「表、裡」之類的方式，分類為正反兩面，就很方便。

若以年齡這類能用數字表示的項目進行劃分，要做到MECE，就很簡單了。數字與數字間的界限很明確，只要再加上「以上」、「以下（未滿）」等字眼，就能把剩下的部分全部網羅在內。

但對於還不習慣MECE的人而言，若是無法以數字表示的東西，要他們以MECE分類，或許就有些困難了。因此，接著來看看以MECE進行分類的訣竅。

## 從「相反事項」、「其他事項」的角度看待行銷的話……

MECE分類的訣竅在於，以「相反事項」、「其他事項」的角度思考。首先來看看「相反事項」的部分。

針對正在思考的事，舉出其相反事項，將可察覺自己的遺漏之處。例如，在啤酒市場中，過去曾因為酒稅法令的修改，而產生發泡酒與雜糧酒的新市場，另外，也進入削價競爭的情況。但在此時我們來想想看「相反事項」，相對於廉價啤酒市場，也想想可不可以有高價的高級啤酒市場？藉此，我們可以察覺到，「光靠削價競爭，將會無利可圖」這件事。

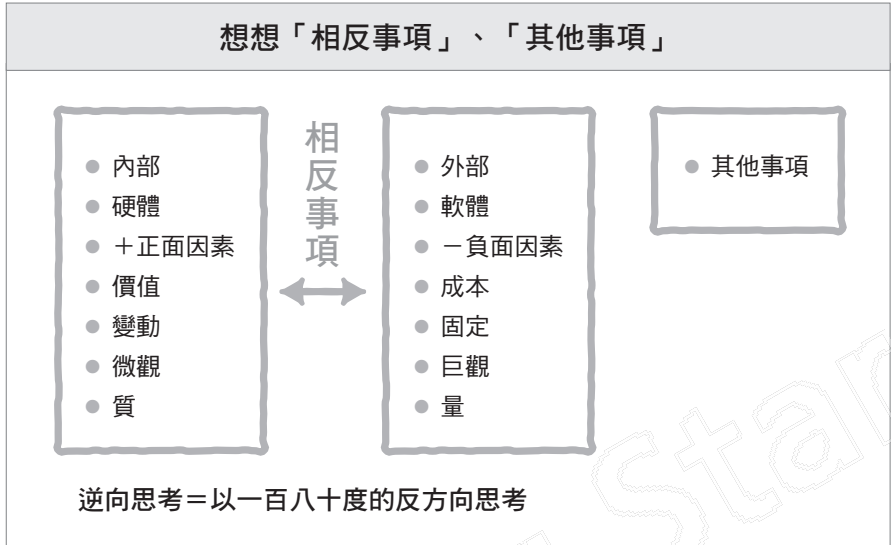
思考相反的事項，稱為「逆向思考」。以一百八十度的相反方向思考，可以發現思考時的遺漏處（死角）。要想調整思考時過於侷限特定狹隘範圍的情形，從相反角度思考，會很有效果。

另一個MECE分類的訣竅是，針對目前正在思考的事項，想想有沒有除此之外的「其他事項」。提出「再也沒有別的事項了嗎？」這個問題，藉以搜尋思考中有無新出現的遺漏處（死角）。在開會之類的場合中，你是否曾碰過以下這樣的情形？會議從頭到尾，一直在瑣碎的事項上打轉，討論著根本無關緊要的事情；為討論而討論，變得無法自拔。但事後冷靜想想，那些討論，根本無關於當初的目的，只是浪費時間而已。因此，假如討論時看起來像是走進了死巷，就要趕快自問，「再也沒有別的事項了嗎？」找出為了達成目的而真正需要討論的議題。

## 以MECE分類過後，一定要再加上優先順序

假如無法以數字表示，有時候會難以證明已經做到了MECE分類。例如，若將電視節目劃分為「資訊節目、娛樂節目、教育節目」這三大類，就算想知道「這樣已經算是MECE分類完成了嗎？」也往往難以驗證。

就算無法驗證，我們還是必須果決地認為，「已經充分做到MECE



了。」假如一味追求完美的MECE分類，花再多時間都不夠。一開始就要根據想達成的目標，決定要在什麼範圍內做MECE分類思考。假如要考量的是部門內的問題，就把範圍限定在部門內；假如要思考的是時間的運用方式，一開始就要先決定，以「一天」還是「一年」為單位。

完成MECE分類後，還有個重要的收尾動作，就是一定要加上優先順序。請先記住「MECE→優先順序」。

在商業活動中，如何運用有限的時間與金錢，實現最大的投資效益，是很重要的。若為個人層面，如何運用有限的時間與金錢，創造更幸福的人生，自然也是很重要的。

以MECE將問題細分化後，再為它們加上優先順序。這樣的話，就很容易照著優先順序，有效率地採取解決問題的行動了。

一開始就以MECE進行思考，一大目的在於，「要以最少的資源，創造最大的成果」。其用意是要避免自己的心力（時間與金錢）投注於偏離目標的層面。由於時間與金錢有限，假如所有方案全都嘗試一次，想必會演變成沒有任何一個方案能做到最好的情況。但只要以MECE思考，就能避免花費無謂的心力。



## B

# 用於掌握問題全貌的「框架」 就是邏輯架構

所謂的邏輯架構，是一種為了掌握問題的全貌，而把問題分解為幾個構成因素後得到的產物。例如，把季節劃分為春、夏、秋、冬。

## 所謂的邏輯架構，就是以MECE粗略分類後的框架

不擅長以MECE思考的人，有個簡便的方式可以使用，就是運用邏輯架構劃分出事情的要素。所謂的邏輯架構就是一種框架，可以在MECE概念下將事情粗略分類。

在我們的身邊就有許多正在使用中的邏輯架構，以下列舉幾種。

日本的季節，是以四季（春、夏、秋、冬）表示。若為熱帶地區，有的國家會以兩季（雨季、乾季）的邏輯架構進行分類。我們可以配合自己的目標與實際狀況，自行定義邏輯架構就可以了。

若討論男士西服，則分為三季（夏季、冬季、春秋西服）的邏輯架構。男士西服沒有必要細分春季與秋季，用「春秋西服」囊括在一起就行了。

## 我們的身邊經常都在使用邏輯架構

我們在日常生活中，其實都自然而然地使用著邏輯架構。

講到運動精神，有個知名的邏輯架構是「心、體、技」。運動時，鍛鍊身體固然是重要目標，但只鍛鍊身體是不夠的。「心」指的就是鍛鍊精神層面，時而也靠運動幫我們抒發壓力。至於「技」，就是培養出運動中的各種技巧，提高運動競賽中的獲勝能力。遵守運動精神，以堂堂正正的心態與技巧去運動，是很重要的。

在國防方面，「陸、海、空」的邏輯架構很有名。在等級的劃分上，「松、竹、梅」、「上、中、下」都是生活中經常使用的。

熱門的海外旅遊行程，可以用「便宜、近、短期」的邏輯架構進行描述，最近也有人用「便宜、近、樂趣」形容之。「短期」是指時間短，不





必向公司請假也能去；「樂趣」則指的是行程很有樂趣。

在居家的裝潢方面，可以用「室內、室外」區分為內與外。至於享受旅行的方式，由旅行業者JTB所發行的雜誌「RURUBU」就是一種邏輯架構。RURUBU指的是「看」（日文發音MIRU）、「吃」（日文發音TABERU）、「玩」（日文發音ASOBU）。或許可以再加上「住」（日文發音TOMARU），但因為多一個字讀起來會變成「RURURUBU」，不是很順。

好的邏輯架構，往往讀起來有諧音或押韻。牛井連鎖店吉野家的口號「好吃、便宜、快速」（UMAI、YASUI、HAYAI）就很有名。此外，人類生存的基本要素「食、衣、住」也很有名。「衣」也可以換成「醫」，同一個音，代表著衣著與醫療。

## 人生的邏輯架構「工作、自己、親人、他人」

本書會在第一章到第七章中，介紹嚴格挑選出來的四十四個代表性的邏輯架構。但各位也可以依照自己的目的，創造出屬於自己的邏輯架構。

例如，假設業務部門應負責的任務是「業績、利潤、顧客」。這是以簡單的字眼定義出來的邏輯架構，代表著「達成業績目標、確保利潤、逐步擴增既有顧客與新顧客的範圍」。

接著，再試著想想人生的邏輯架構看看。之所以要建立人生的邏輯架構，是為了要有意義地運用自己的時間。

假設我們以「工作、自己、親人、他人」這四項因素來定義人生的邏輯架構。這樣的邏輯架構，是把自己的時間，劃分為運用在「工作上」、「自己的事情上」、「親人的事情上」、「他人的事情上」。所謂的「他人的事情」，代表著與住家附近的鄰居交流，或是從事志工活動等等。

好了，各位的人生邏輯架構，要如何決定優先順序呢？有兩種方法可決定優先順序。一種方法是照自己的意思選擇，另一種方法是分配有限的資源。

如果是採取分配有限資源的方式決定優先順序，請以一〇〇%來分配看看。要在「工作、自己、親人、他人」四方面，各分配多少百分比的資源呢？對個人而言，資源指的是「時間、金錢」。在此我們以時間為標準來決定優先順序看看。

### 優先順序沒有「標準答案」可言

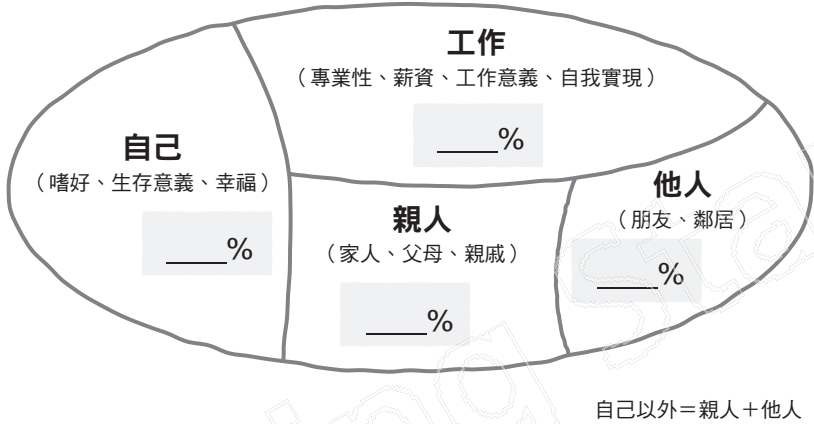
人生的邏輯架構，並沒有標準的優先順序可言。你所決定的優先順序，會在無意識中左右你的人生。一切以工作為重的人，或許有一天會碰到熟齡離婚的危機？自己的事占比重較低的人，退休後沒有嗜好，或許會覺得很寂寞。人生的邏輯架構，就像是規劃怎麼度過自己人生的第一步。

曾有一段時間，很流行「工作生活平衡」的說法。但有人卻認為，應該說「生活工作平衡」才對。你知道二者有何不同嗎？

「工作生活」，是把工作訂在較高的優先順位；「生活工作」則是把

## 想想人生的邏輯架構

【問題】請將一〇〇%的時間分配出去，並決定優先順序。  
※設計自己時間運用優先順序的邏輯架構。



生活訂在較高的優先順位。

「工作生活平衡」，是以工作為先，可能會難以跳脫工作的泥沼。

像「工作生活」、「生活工作」這樣反過來想一想，就是MECE中提到的逆向思考。我們就從身邊一些MECE的例子觀察起，再漸漸擴大視野範圍吧。



## C

# 透過「邏輯樹」 將邏輯架構進一步分解為階層

把邏輯架構再分解為階層，就成為邏輯樹。邏輯樹是以階層的形式整理各種事物間的大小關係與因果關係，也是邏輯思考的代表方法。

## 「邏輯樹」藉由分解為階層，而能整理大量資訊

如果我們把已經以邏輯架構分類好的資訊，再以MECE的原則分解為階層的話，可以把龐大資訊整理得十分精簡。而且，分解為階層，也有助於簡潔顯示出大小關係與因果關係。這種整理方式稱為邏輯樹，在執行一些事項時，假如用它來決定要採取的做法，或是分配團隊成員各自的職務，會很方便。

邏輯樹有兩種形式，一種是運用簡報工具（PowerPoint等）做成圖解，另一種是以試算表軟體（Excel等）做成圖表。

使用簡報工具的優點在於，容易一目瞭然看出階層結構；缺點在於無法記載大量資訊，要修改（追加、改正、刪除）比較花工夫。

使用試算表軟體的優點在於，可記載大量資訊，而且很容易修改；缺點在於，對於不習慣看試算表的人來說，有一種隔閡感存在。不過，只要搞懂怎麼看，這樣的缺點馬上會消失無蹤。使用試算表軟體，無論製作或修改都很方便。

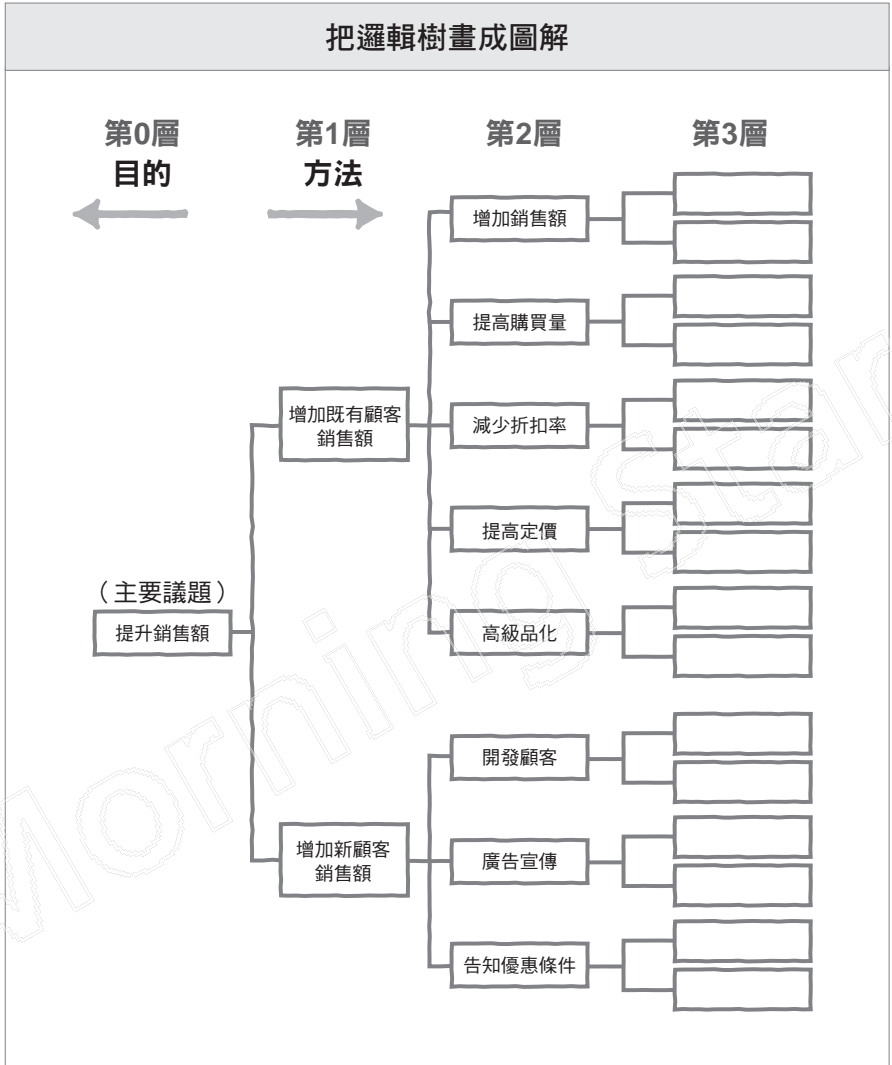
## 邏輯樹的用途在於整理資訊

一言以蔽之，邏輯樹的用途在於整理資訊。以大小關係或因果關係把大量資訊劃分為不同的階層，有助於一目瞭然看出整體與局部的結構。

例如，它可以用來有系統地整理某項議題（問題或對策）。

右頁的圖解，是用邏輯樹整理出提升銷售額的方法。要提升銷售額，首先可以區分為「增加既有顧客銷售額」與「增加新顧客銷售額」兩大類，這兩項可以視為第一層。

接著，再把增加既有顧客銷售額分解為增加銷售額、提高購買量、減



少折扣率等細項。同樣的，增加新顧客銷售額也可以分解為幾個細項。

### 把邏輯樹畫成圖解

邏輯樹通常把目的畫在左邊，方法畫在右邊。假如目的是「提升銷售額」，就在MECE分類的概念下逐步構思右邊要列出哪些解決方法。此

外，若為因果關係，則左邊是大分類（或結果），右邊是小分類（或原因）。

由左往右，可依序劃分為第一層（大分類）、第二層（中分類）、第三層（小分類）。通常分解到第三層的時候，就已經頗為詳細了。

也可以再往下分解為第四層（詳分類）、第五層（細分類），只是，先在第三層的地方掌握全貌，比較不會受到四、五層詳細細節的干擾。

## 把邏輯樹畫成圖表

如果用圖表來畫邏輯樹，也可以再加上編號。例如，第二層的項目可以加上「1、2」或是「120」之類的編號標示。

雖然不一定非要加上編號不可，但加了的話會更容易管理各個項目。右頁的圖表是根據本書目錄的重要項目所畫出的邏輯樹。我把第一層（章名）、第二層（大標題）畫到了邏輯樹中。第三層（小標題）就省略了。

也可以用「1、2 巨觀、微觀」、「120 巨觀、微觀」之類的方式加上編號。

要熟悉邏輯樹，可以先從分類做起。把類似的項目各自歸類，逐步接近邏輯樹的形態。類別名稱寫在左邊，類別中的項目寫在右邊，逐步化為階層的形式。

畫完後，要問自己，「這樣就MECE了嗎？」假如有遺漏或重複，就進行修改（追加、改正、刪除）。

現在，問問各位，邏輯樹可以用於呈現任何事項嗎？答案是可以的。世上的任何事情，必然都是由大小關係或因果關係所構成的。或許看起來很複雜，但依然能夠運用邏輯樹劃分為階層整理。易言之，請各位抱持著「一定能以邏輯樹整理」的信念去畫成圖表。假如自己先覺得不可能，那麼原本做得到的事也會變成做不到。

到此為止就是活用邏輯架構的準備知識。有了這些基本概念後，再一起來看看每一種邏輯架構的解說，並動手練習吧！

## 把邏輯樹畫成圖表

本書目錄結構的邏輯樹

第1層		第2層	
100	整理大腦	110	巨觀、微觀
		120	外部、內部
		130	+因素、-因素
		140	質、量
		150	硬體、軟體
		160	過去、現在、未來
		170	PDCA
200	分析力	210	SWOT
		220	PEST分析
		230	五力分析
		240	行銷4C
		250	麥肯錫7S
		260	變動成本、固定成本
300	改變觀點	310	PM矩陣
		320	波特價值鏈
		330	破壞與建設
		340	AIDMA模型
		350	產品生命週期
		360	創新者理論

## 企管顧問的強項何在？

為何企管顧問在第一次拜訪客戶（委託人、委託企業）時，就能提供像樣的諮詢（從專家的角度接受商量或提供指導）呢？

客戶是因為經營得不順利，才會雇用企管顧問。他們之所以經營不順，是由於缺乏整體的觀點。缺乏整體觀點會發生以下兩個問題：一個問題是，會錯過重要的機會；另一個問題是，會把經營資源（人力、物力、財力、智慧）浪費在無謂的事情上，無法得到與投資相符的成果。

而「邏輯架構」就是企管顧問的武器。可以用邏輯架構診斷客戶的公司，並提出建議的解決方案。只要找出所缺乏的整體觀或思考的遺漏處，客戶將可重拾全公司的整體性，投資在正確的項目上。也就是說，企管顧問是以MECE的方式為客戶進行總體檢。

此外，企管顧問還會提供F、P、D（格式、流程、資料）給客戶。

首先提供的是用於調查或提議的「格式」（Format：用於產出成果的空白表格），接著會提示如何完成該表格的「流程」（Process：步驟），最後，由於改善企業經營需要一些資訊與知識，他們會提供客戶「資料」（Data：在此代表資訊與知識之意）作為改善的線索。

在提供F、P、D時，企管顧問也會維持MECE的思維。他們的強項在於，把整體觀呈現出來，導正客戶思考中的遺漏與偏頗處。不過，執行的工作還是在客戶自己身上，凡事都一樣，不能只想要靠別人，靠自己還是很重要的。





## 第 1 章

# 整理大腦、 提高行動力的架構



# 1

## 以「巨觀、微觀」的邏輯架構防止漏看問題

假如可以既對通盤有所掌握，又能考量到局部，就能防止思考走入死胡同。或者，在向別人說明事情時，為了讓講的人與聽的人都能夠清清楚楚，可以巧妙地把巨觀、微觀的觀點加進去，效果會很好。

**何謂巨觀、微觀** 首先，要把著眼點清楚找出來

只要能避免偏離目標的情形發生，所有的努力就能集中於創造成果。為有效運用有限的時間，從巨觀（整體）的角度思考微觀（局部）的方式，效果是很不錯的。首先，要把思考的方向區分為巨觀與微觀，然後我建議先掌握巨觀，再考量微觀。先把全貌在一張紙上呈現出來，再分別構思個別的詳細方案，應該會比較好著手。

**重點** 以易懂的方式說明事情的基本做法

對所有工作、所有思考來說，從巨觀（整體）的角度思考微觀（局部），都是最基本的做法。要動手做任何新事情之前，請先從巨觀思考起，把事情的全貌想清楚。若能在一張紙上精簡地把全貌呈現出來，也有助於腦中資訊的整理。

只要先在腦中整理過，就能夠講得很好懂，變得容易說服別人。細節可以事後再研究，首先就在一張紙上把巨觀呈現出來吧。

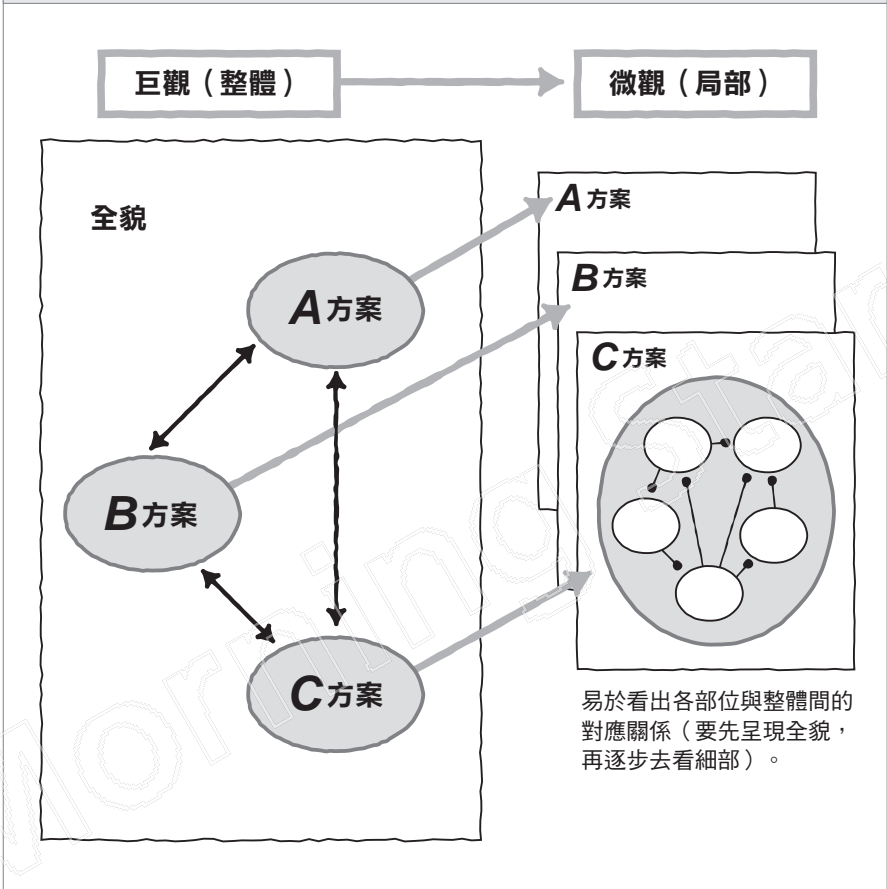
從巨觀角度呈現全貌後，再來思考微觀（局部）。只要能掌握與整體間的關係，就能夠說明得很好理解了。

**建議** 有助於避免在偏離目標的方向上努力

人都有一種習性，會先去想自己容易想的事，或是自己察覺到的事。我們很容易就會深入去想自己特別關心、特別擅長、與自己的工作特別有關係的部分。也就是說，我們很容易會把目光放在微觀（局部）上。

但如果沒有先掌握全貌，將會看不出邏輯。而且，沒有先掌握全貌，也可能會錯失難得的機會。直接就著眼於微觀上，會在沒有察覺到遺漏處

## 從巨觀角度思考微觀（水平思考後再垂直思考）



的狀況下，就決定優先順序，這會讓我們失去了以較少的努力創造更多成果的可能性。

例如，業務員在拜訪客戶時，假如漫無目的地隨機拜訪，成功率應該會很低。應該先掌握巨觀，事先看看有哪些候補的客戶名單。而且，如果先想過商品的價格與用途等項目後，再鎖定要拜訪的業種或企業規模，應該可以減少白跑一趟的可能性。假如不先掌握整體就先去看局部，自己的努力會很容易偏離目標。



## 如何跳脫便利商店的削價競爭？

### 發生問題！便利商店的飯糰戰已經變得沒有利潤

由於經濟緊縮，便利商店業界面臨著必須以更低的價格銷售的壓力。沒有固定價位的飯糰，正陷入白熱化的削價競爭當中。店家過去賣一百二十日圓的飯糰，現在降到九十五日圓、八十八日圓，甚至於八十日圓，卻仍一直處於滯銷的狀態。

飯糰如果賣八十日圓，那幾乎是沒有利潤的狀態。只要賣剩，馬上就虧錢，變得白忙一場而無收穫。每個便利商店體系，都疲於削價競爭的現況。據傳，某家連鎖便利商店，甚至還降得更低，以「兩個一百日圓」之類的方式，叫賣原本訂價七十日圓的飯糰。

好了，面對像泥沼般的削價競爭，該如何才能致勝、存活下來呢？

### 活用邏輯架構的步驟

#### ① 以MECE的方式，在沒有遺漏或重複下，確認飯糰市場的巨觀（整體）

應該要察覺到現況的走勢，太過往降價的方向走。應該先以MECE掌握飯糰市場的巨觀（整體），才不會過於仰賴削價競爭。

#### ② 在整體當中確認目前的優先順序

試著將產品分為低價品、中級品、高級品三種市場看看。目前的優先順位只專注在低價品上，埋首於價格競爭當中，這簡直是在打消耗戰，不就是一種在偏離目標的方向上努力的情形嗎？

#### ③ 決定今後行事的優先順序，以擴大事業

重新檢討飯糰市場的優先順序。原本賣一百二十日圓的中級品既然已出現價格崩跌的情況，不如就果斷一點，試著鎖定高級品市場看看，或許也不錯。