

论点思考



[论点思考_下载链接1](#)

著者:内田和成

出版者:经济新潮社

出版时间:2011-9-6

装帧:平装

isbn:9789866031007

論點（issue，也稱為議題），指的是「真正的問題」、「真正應該解答的問題」。

論點思考，就是找對「真正問題」的過程。

只要找對了問題、設定正確論點，就已經成功了一半。

發掘論點的關鍵，在於經常懷抱強烈的「問題意識」——當別人把問題丟給我們解決時，要思考「這真的是正確的問題嗎？」以免尚未找對問題之前就急於解決，結果解決了「錯誤的問題」。要想清楚「這是誰的問題？」「這是針對誰而解決的問題？」避免將

表象當成論點，忽略了表象背後的問題本質。

管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）曾說：「最嚴重的錯誤，並非提出錯誤的答案，而是針對錯誤的問題作答。最危險的事情，就是提出錯誤的問題。」

誠如杜拉克一針見血的忠告，在解決問題的步驟「設定問題→擬定解決方案→實際執行→解決問題」當中，如果在一開始「設定問題」的步驟提出了「錯誤的問題」，即使拚命解題、落實執行，也無法彌補問題設定錯誤的事實。

誠如許士軍教授所說：「解決問題，要捉住問題的『要害』。它往往不在於問題的表象，而是要有能力將這個問題放在一個架構或系統裡面——這也就是人們常說的mindset（心態）或mental model（心智模式），也就是本書提到的『問題意識』；否則，我們所看到的問題是孤立的，也沒有意義可言。」

論點思考的四大步驟是：

步驟一：篩選可能的論點——論點不等於現象、論點可能會變動

步驟二：限縮論點——大膽推測、分辨「脈絡的好壞」

步驟三：確定論點——現場探查、確定動機與意圖、與腦中的資料庫對照

步驟四：由全貌掌握論點——將論點結構化

本書公開一直以來存放在管理顧問腦中的內隱知識（tacit knowledge），說明如何設定論點、聚焦於真正問題，以情境、對話、案例與實作法，帶您提振實力，提升工作的成效。

本書特色

《論點思考》《假說思考》《策略思考》三本書，具體呈現了波士頓顧問公司(BCG)幾十年來的思想精髓與實戰智慧，值得各類型工作者珍藏與思考。

名人推薦

元智大學講座教授暨校聘教授 許士軍

交通大學經營管理研究所教授 楊千

城邦媒體集團首席執行長 何飛鵬

BCG合夥人兼董事總經理、BCG台北分公司負責人 徐瑞廷

專文推薦

作者介绍:

內田和成

早稻田大學商學院（WBS, Waseda Business School）教授。曾任波士頓顧問公司（BCG, The Boston Consulting

Group) 資深副總裁兼董事。2000年6月至2004年12月擔任日本代表。2006年獲選美國《顧問》(Consulting) 雜誌「世界最具影響力的25位顧問之一」。

東京大學工學部學士，慶應義塾大學經營學碩士，曾任職於日本航空株式會社。專精於高科技、資通訊服務、汽車業等領域，對於行銷策略、新事業策略、中長期策略、全球策略的擬定、執行支援專案經驗豐富。著有暢銷書《假說思考法》(經濟新潮社出版)，作者部落格：<http://uchidak.cocolog-nifty.com/>。

目录: 目錄

◎目次

【前言】先找對問題，再解決問題

【推薦序】元智大學講座教授許士軍／國立交通大學經營管理研究所教授楊千／城邦媒體控股集團首席執行長、《自慢》作者何飛鵬

【導讀】論點設定是解決問題的第一步 (波士頓顧問公司臺北辦公室董事經理徐瑞廷)

第一章 你解答的問題正確嗎？

1. 解決問題，一切從設定問題開始

怎麼做才能把蛋糕分為二人都能接受的二等分？／最嚴重的錯誤，就是針對錯誤的問題作答／「要打甚麼樣的廣告？」是應該作答的問題嗎？／開發新產品是否有助於公司成長？／問題的關鍵在於「既有客戶」／變更論點促成合作成功

2. 論點在解決問題過程中扮演的角色

前紐約市長朱利安尼以論點思考重建紐約／嚴格取締違規穿越馬路行人，竟然減少重大刑案發生率／首先，對於被指派的問題存疑／論點思考，是解決問題的最上游步驟

第二章 篩選可能的論點——策略思考的出發點

1. 論點思考的「論點」，究竟是甚麼意思？

針對課題排定優先順序，並限縮範圍／論點思考的四個步驟

2. 論點不等於現象

【案例】公司遭小偷／【案例】陷入經營不善的餐廳／【案例】少子化問題／避免設定論點之前直接解決問題／一般問題不足以當成論點／那真的是論點嗎？

3. 論點會變動

論點因人而異／論點隨著環境而變化／論點會不斷進化／透過作業或討論，將可找到其他論點

第三章 以大膽推測、脈絡好壞鎖定論點

1. 大膽推測

如何知道好釣場？——建立假說／從似乎能夠明確區分黑白之處切入／探索業主較不關心的領域／連鎖式切入法——問五次「為甚麼」／繼續往下深掘？還是另起爐灶？

2. 看清「脈絡好壞」

堅持問題一定要有辦法解決／捨棄解決機率低的論點／判別脈絡好壞的感覺／選項多寡也是重要因素／只要實行就有成效的論點，就是脈絡好的論點／想要一網打盡，最後卻一事無成／經驗有助於提高命中率

第四章 確認全貌、確定論點

1. 拋出問題，觀察對方的反應

建立「論點假說」的三個切入方法／反覆提問，才能找對問題／出其不意的提問，有助於找對問題／到現場實地探查／除了訪談，也要親赴現場實際感受

2. 摸清委託者的本意

思考發言的動機、意圖與背景／憑直覺，聽懂對方的「弦外之音」／易地而處，站在對方的觀點思考／讓對方感到既興奮又期待的提案

3. 參照抽屜，善用腦子裡的隱形資料庫

抽屜，改變聆聽的角度／【案例】增加奧運金牌的方法

4. 將論點結構化

整理篩選的論點／思考位於上層概念的論點／結構化也需要推測／有時也會考量效果，從中小論點開始實行／製作蟲蛀樹／切記！論點具有層次的差異／掌握全貌、從眼前工作著手／找到論點後建立結構

第五章 透過個案掌握論點思考流程

【案例】接到上司指示，希望你能解決成本的問題

1. 首先，從掌握現象開始
2. 大膽推測
3. 透過訪談，輸入相關情報與資訊
4. 對照抽屜——借鏡類似案例
5. 透過結構化確認論點
6. 不能永遠一輩子當個作業員
7. 論點導出的解決方案

第六章 提高論點思考能力的方法

1. 抱著問題意識做事

不斷思考「真正問題究竟是甚麼？」的態度／問題意識培養論點思考的能力

2. 改變觀點

提升論點思考三要素——視野、立足點與觀點／視野——把目光轉向平常忽略的方向／立足點——抱著「比現職高二級職位」的心情工作／觀點——嘗試改變切入點

3. 思考多個論點目錄

◎目次

【前言】先找對問題，再解決問題

【推薦序】元智大學講座教授許士軍／國立交通大學經營管理研究所教授楊千／城邦媒體控股集團首席執行長、《自慢》作者何飛鵬

【導讀】論點設定是解決問題的第一步（波士頓顧問公司臺北辦公室董事經理徐瑞廷）

第一章 你解答的問題正確嗎？

1. 解決問題，一切從設定問題開始

怎麼做才能把蛋糕分為二人都能接受的二等分？／最嚴重的錯誤，就是針對錯誤的問題作答／「要打甚麼樣的廣告？」是應該作答的問題嗎？／開發新產品是否有助於公司成長？／問題的關鍵在於「既有客戶」／變更論點促成合作成功

2. 論點在解決問題過程中扮演的角色

前紐約市長朱利安尼以論點思考重建紐約／嚴格取締違規穿越馬路行人，竟然減少重大刑案發生率／首先，對於被指派的問題存疑／論點思考，是解決問題的最上游步驟

第二章 篩選可能的論點——策略思考的出發點

1. 論點思考的「論點」，究竟是甚麼意思？

針對課題排定優先順序，並限縮範圍／論點思考的四個步驟

2. 論點不等於現象

【案例】公司遭小偷／【案例】陷入經營不善的餐廳／【案例】少子化問題／避免設定論點之前直接解決問題／一般問題不足以當成論點／那真的是論點嗎？

3. 論點會變動

論點因人而異／論點隨著環境而變化／論點會不斷進化／透過作業或討論，將可找到其他論點

第三章 以大膽推測、脈絡好壞鎖定論點

1. 大膽推測

如何知道好釣場？——建立假說／從似乎能夠明確區分黑白之處切入／探索業主較不關心的領域／連鎖式切入法——問五次「為甚麼」／繼續往下深掘？還是另起爐灶？

2. 看清「脈絡好壞」

堅持問題一定要有辦法解決／捨棄解決機率低的論點／判別脈絡好壞的感覺／選項多寡也是重要因素／只要實行就有成效的論點，就是脈絡好的論點／想要一網打盡，最後卻一事無成／經驗有助於提高命中率

第四章 確認全貌、確定論點

1. 拋出問題，觀察對方的反應

建立「論點假說」的三個切入方法／反覆提問，才能找對問題／出其不意的提問，有助於找對問題／到現場實地探查／除了訪談，也要親赴現場實際感受

2. 摸清委託者的本意

思考發言的動機、意圖與背景／憑直覺，聽懂對方的「弦外之音」／易地而處，站在對方的觀點思考／讓對方感到既興奮又期待的提案

3. 參照抽屜，善用腦子裡的隱形資料庫

抽屜，改變聆聽的角度／【案例】增加奧運金牌的方法

4.將論點結構化

整理篩選的論點／思考位於上層概念的論點／結構化也需要推測／有時也會考量效果，從中小論點開始實行／製作蟲蛀樹／切記！論點具有層次的差異／掌握全貌、從眼前工作著手／找到論點後建立結構

第五章 透過個案掌握論點思考流程

【案例】接到上司指示，希望你能解決成本的問題

1. 首先，從掌握現象開始
2. 大膽推測
3. 透過訪談，輸入相關情報與資訊
4. 對照抽屜——借鏡類似案例
5. 透過結構化確認論點
6. 不能永遠一輩子當個作業員
7. 論點導出的解決方案

第六章 提高論點思考能力的方法

1.抱著問題意識做事

不斷思考「真正問題究竟是甚麼？」的態度／問題意識培養論點思考的能力

2.改變觀點

提升論點思考三要素——視野、立足點與觀點／視野——把目光轉向平常忽略的方向／立足點——抱著「比現職高二級職位」的心情工作／觀點——嘗試改變切入點

3.思考多個論點

提不出問題，是很危險的事情／思考替代案時，上下左右的論點很重要／釐清自己主張的論點／想像反對者的意見

4.增加抽屜

問題意識有助於充實資料庫／不蒐集、不整理、不記憶／遭人反駁時，閉嘴聆聽不說服

5.論點思考的效用

如何指派成員完成工作？／視成員的力量，區隔使用論點的層次／為了培育人才，給予論點勝於假說／偶爾容許對方失敗

6.論點與假說的關係

論點思考與假說思考密不可分／解決問題的過程，其實需要再三來回

結語

．．．．．(收起)

[论点思考_下载链接1](#)

标签

思考方法

管理咨询

思维

管理

学习方法

提升类-逻辑思维/能力

解决问题

豆瓣推荐

评论

全豆瓣第一个读过这本书的，孔夫子网买的台版实体书。假说思考，Ni；论点思考，Ti。缺Ti补Ti，马上用Ne撸来这本书。

BCG的入门书籍

基本的理性训练手册。

《论点思考》解说的是“预备-瞄准-开枪”链条里的瞄准环节
《假说思考》解说的是“预备-瞄准-开枪”全链条

人生的徒劳很多原因在于论点错误

[论点思考_下载链接1_](#)

书评

论点思考 下载链接1