



## 博學而篤志，切問而近思

### ——我讀「思考的技術」

◆ 方竟曉

#### 壹、前言

論語中有三段關於學與思的重要章節。首先，子曰：「吾嘗終日不食，終夜不寢，以思，無益，不如學也。」《論語·衛靈公》孔子說他曾經整天不吃飯，整夜不睡覺，都在思考，但卻沒有任何益處，倒不如去學習。但是，切莫以為囫圇吞棗就夠了，子曰：「學而不思則罔，思而不學則殆。」《論語·為政》意指只知學習，不加思索，終至迷惘而無所得；只知思索，不加學習，就不能肯定所想而危疑不安了。最後，子夏曰：「博學而篤志，切問而近思，仁在其中矣。」《論語·子張》是說廣博地學習，堅定自己的志向，有疑問要切實的問清楚，從淺近處去思索推敲，仁德便在其中了。不僅是孔子，希臘哲學家蘇格拉底(Socrates, 469BC-399BC)也說：「知識不是傳授的，而是靠領悟。真正領悟的知識，才能為自己所擁有。」

以上先聖先賢的諄諄教誨，無一不在強調學習與思考並重的必要性。本書作者大前研一，值此新經濟浪潮兼群魔亂舞的時代，意圖撥亂反正，以經營企業眼光，告訴讀者思考的方法，以及若干可遵循的步驟，循序漸進去鍛鍊我們的思考邏輯能力。

## 貳、本書之摘要及評價

在本書第一章裡，作者首先指出一般人在思考時常犯的兩大錯誤：「把假設當成結論」及「將現象當成原因」。譬如當我們在閱讀新聞時，可以觀察是否有 5W1H(Who, When, Where, What, Why, How)，就能稍微判斷這則新聞是否符合邏輯，媒體的報導是否只是斷章取義、隨波逐流，或是否真正地去探討新聞發生背後的原因。又如，我們在工作場合的會議中，也會經常碰到類似的狀況。因此這兩點是我們應該深記在心，隨時檢視自己思考的過程裡是否有犯此錯誤的。

即便避免掉前兩項錯誤，我們該如何究明問題的真正原因？除了藉「實地訪談（實證主義、現場主義）」以蒐集分析第一手的資料外，作者強調「不能作為解決對策的就不能算是結論」，例如在得知銷售業績無法成長，問題不在商品，而在業務員的銷售方法時，大部分人直覺認為「應該加強業務員的教育訓練」。但如此就能解決問題嗎？對於不敬業、偷雞摸狗的業務員有用嗎？所以「業務員需要再教育」並不能當作是結論，結論應該是具體提升銷售業績的方法，例如「改採績效制度」、「裁撤冗員」等。

當問題有了結論，要如何說服客戶採用？在第二章裡，作者針對如何提案與說服做了比較詳盡的說明，重點在於運用「金字塔結構法」<sup>1</sup>(Pyramid Structure)。易言之，就是「彼此獨立，互無遺漏」(MECE, mutually exclusive,

<sup>1</sup>本書第 97-98 頁。

collectively exhaustive)，對於一個議題，要把所有的相關資料，依不重疊、不遺漏的原則，將其分類整理，然後從某些資料中找出證據導出結論，再以此結論當作尋找下一個證據的資料，分層分類排列出類似金字塔的結構。最後金字塔的頂端，就是此一問題解決對策的結論，而其他資料都只是支撐這個結論的證據。接下來的篇幅裡，大前舉了日本前首相小泉純一郎提出的郵電三事業民營化，來闡述所謂的錯誤的思考方式與正確的思考方式間的差異。日、臺國情類似，也有諸如公營事業民營化及金融機構合併的問題，讀者若試著以本國的案例做類似的分析，相信印象會更深刻。

在第三章裡，他觀察到企業部門經常會發生所謂的高層間無互動的「U形管現象」與下情無法上達的「J形管現象」<sup>2</sup>，而歸根究柢還是在於部門間基於自身利益、本位主義未進行溝通，當然也就不會為了尋求問題的共識，而進行事實的調查。而內部派系、集團的介入，將使情形變得更為複雜，依此類推，公部門的情況恐怕也好不到那裡去，這一點尤其是現階段的臺灣朝野社會所應當深思的，要解決現有的亂象，必須拋棄成見，對事不對人，忠於事實，不預設立場，庶幾才能導出真正的解決對策。

在第四章裡，他建議我們不要一面倒地相信專家，因為在複雜的世界中，相同的原因不盡然會有同樣的結果，套用公式以得到正確答案的直線式思考已行不通，藉由相關資料的蒐集、以「金字塔結構法」及邏輯思考作科學

<sup>2</sup>本書第 161-162 頁。

分析，才足以在非線性及複雜的世界裡競爭存活。接下來的數章中，敘述在新經濟中，如何重新產生新的價值觀，以及如何成功的思考途徑。

大前透過了自身經驗、案例與分析，再次強調對事物抱持深度疑問的態度，不理所當然，不被表象所蒙蔽，並藉由每天生活的敏銳度訓練，刺激腦部運作讓自己設法產生新構想，再藉由思考使構想被塑造成形。不過他認為掌握思考的方式只是起點，重點還是在於自身的態度以及是否有確實運用思考的技術不斷的進行思考。

筆者認為，某些著作也許讀過一次，了解其觀點與意見就足夠了，但是「思考的技術」卻值得我們一讀再讀。在新經濟的無國界疆域裡，充滿無限的可能與希望，但是，也如同美國墾荒時期的西部般，滿佈荊棘與危險。大前在本書最後諄諄提醒讀者，頭腦就如同西部牛仔手中的槍，如果臨陣才磨亮「頭腦」這把槍，結局當然是中槍下馬，非死即傷；要槍不離身，隨時都要作好決鬥的準備，才能讓自己成為神槍手，俾在多變的世界裡保持競爭力存活下去。而這也是在知識經濟時代，人人必須時時惕勵自己的事。

### 叁、本書之我見

#### 一、讓自己歸零

本書作者大前研一是一個頗富傳奇性的人物。他在高中時，所有科目均名列前茅，所以文科、理工科對他來說無甚差別。大學聯考時，他報考的是東

京大學法學部，初試成績優異，但複試時卻因睡過頭而落榜，於是將就念了早稻田大學理工學部。大一時，他判斷石油化學黯淡的前景，於是開始自修核子力，而後就讀東工大核工所，並於畢業後考取麻省理工學院(MIT)直至博士結業。初入社會的他雄心壯志，一心想製造「由日本人設計的原子爐」，不料日立公司放棄自製直接委外採購，加上當時的反核潮流，於是大前選擇離開日立，自 1972 年至 1995 年，進入與化學、核能領域完全無關的麥肯錫顧問公司(Mckinsey & Company)擔任經營管理顧問，協助企業解決問題。

大前特別感念在 MIT 的邏輯思考訓練，使他得以科學研究的思考角度來進行企業經營分析，於麥肯錫顧問公司任職期間處理多達數千計的個案，近年來更著書立說，成為全球首屈一指的趨勢專家。此外，他的經驗也提醒我們：接受填鴨式教育，追求答案、會唸書、功課好的學生不見得會獨立思考；更糟的是，多數的優異學生放不下過往的光環，在時代轉變的巨輪下，不甘心或是猶疑不決以致蹉跎數年。大前卻認為悔恨自己的人生，和固執於錯誤的假設是一樣沒有意義的，與其傷感過去，倒不如在短期內迅速讓自己歸零，用積極性的思考與態度，從另一個領域崛起才具有意義。

## 二、忠於自己

我們往往會發覺，那些在社會上有相當成就的人，有不少的比例，在學校時的成績並不十分出色。相反的，當年那些學業成績出色的好學生，在踏

出社會後的成就卻是平平。為什麼呢？難道真應驗俗話說的：「小時了了，大未必佳」？大前認為教育應該是要讓學習者學習(learn)「思考的方法」，學習「先找問題，再找答案」的探索之旅，極力批判教導(learn)過去知識、不強調思考、不鼓勵問「為什麼」的填鴨式教育。諾貝爾獎得主、前中研院院長李遠哲也說：「考試考不出到底這個人有多大的能耐。考試考的是人類已經解決的問題，別人都已經去做過了，老師也從來不會去考老師不會的題目，試想，他怎麼會去考他不会的事呢？」他分析自己的歷程，過去累積的很多知識，隨著歲月都慢慢地淡忘，沒有多大用處，但是很有用的一點是：「自己學東西的習慣，是一輩子享用不盡的。」

羅伯·史登堡(Robert J. Sternberg, 耶魯大學心理系教授)是美國研究智慧方面的專家，他提出「智慧三元論」(The Triarchic Mind: A New Theory of Human Intelligence)說，即成功智商包括分析能力(analytical intelligence)、實務能力(practical intelligence)及創造能力(creative intelligence)。他認為只重視智力的「成績評量方式」是偏頗的，此類評量方式僅測量了學生的分析能力，卻沒有兼顧實務能力及創造能力。也因此，根據他的論點，學業能力只代表「今天」的成功，並無法保證未來的成就。

那些聽聞內心聲音前進，做自己的主人，對感興趣的事物充滿學習動機，並努力開拓創意思考力的人，不但他們的潛能會被激發，也會選擇具有挑戰性的工作並主動解決問題。然而，其歷程將是一條艱辛的道路，需要努力

堅持到底的毅力與決心，以及克服世俗的有色眼光與嘲諷的心理準備。這些能夠忠於自己，能夠找出人生答案的人，比起那些已經習慣制式答案的人，未來成就如何雖不可知，但生命力肯定將更為強韌。

### 三、非線性思考的啟發

在本書最後的專題訪問裡，大前以他自身的觀察，對於臺灣的未來及兩岸關係的走向提出了見解。姑且不論他的論點是否代表兩岸問題的最佳解答，值得深思的是像大前這樣一位日本學者，都能針對臺灣的未來，從國家獨立或統一的思維、「戴爾衝突防制理論」(the Dell Theory of Conflict Prevention)<sup>3</sup>的經濟依存角度，來做切實而認真的思考。身為 2,300 萬臺灣子民的我們，豈不更應該好好的思索臺灣的未來？

誠如臺灣大學工商管理系教授洪明洲在本書推薦序中所言，本書除揭示大前對日本人思考方式的嚴苛批評，也適用於批評歷經高度經濟成長與大幅民主改造的臺灣人。他認為臺灣人除了自認長期被壓迫的悲情外，極少自覺壓迫我們的，正是自身的愚昧。如果繞個彎，轉線性思考為非線性思考，「看不見的新大陸」應該才是我們所積極開拓的領域；不幸的是，多數人心中只有悲情的臺灣，沒有新大陸<sup>4</sup>。「充滿負面情緒，會消耗能量，最終走上自我毀滅之路，」「第五項修鍊」(The Fifth Discipline)作者彼得聖吉(Peter M.

<sup>3</sup>戴爾衝突防制理論：說明隸屬於某一個全球供應鏈的任何兩國，只要還在相同的供應鏈裡，如戴爾(Dell)電腦之類的，就不會真的開戰。摘自《世界是平的》(The World Is Flat)，第 358-359 頁。

<sup>4</sup>本書第 23-24 頁。

Senge，美國麻省理工學院教授)說。防堵中國，不會改變台商及資金前進大陸的事實；看衰中國，也不能改變大陸迅速崛起成為世界經濟大國的事實；憎恨中國，也無法改變大陸與臺灣僅一海之隔的事實。日本也好，美國也罷，均不足以恃，何不自立自強，放棄悲情，尋求內部共識，撫平二極化的對立，以「立足臺灣，放眼世界」的胸襟及氣魄，再創臺灣經濟的另一奇蹟與歷史新定位？

#### 四、公務人員要有危機意識

在本書中，大前以「e-Japan」(電子政府)為例，思考哪一些的政府機關窗口作業是可以撤銷的<sup>5</sup>。他認為，藉由電腦化的普及和網際網路的無遠弗屆，技術上可將政府機關的窗口作業，1 年 365 天，1 天 24 小時全天候利用電腦及網路開放民眾申辦認證處理。如此，根本不需要任何的政府機關窗口作業，從而小型政府(small government)最終會變成無政府(no government)，如果非得由公務人員執行的工作，應該就是屬於計劃的部分。

大前的想法或許見仁見智，無論如何，他的苦口婆心卻值得公教人員加以警惕。在以知識為中心的時代，公務員的心態亦應隨之調整，面對全球化經濟，世界一家，地球村的體系下，社會變化腳步快速，民眾要求日益增多，政府除應構思出更好的行政服務，主動積極制定前瞻性政策，洞燭機先預為反映外，公務人員也應加速自我改造腳步，將定位轉移至知識性生產層次

<sup>5</sup>本書第 305-308 頁。



，加強為民服務，提昇政府解決問題的能力。否則，在新經濟不進則退的潮流下，政府如果無力制定妥適政策，公務人員如果仍瀟漫過去因循苟且的心態，害怕組織縮編重組的問題，不僅無法提昇競爭力，更將淹沒於新經濟時代的洪流。

#### 肆、結語

法國科學家及思想家巴斯卡(Blaise Pascal, 1623-1662)在《沉思錄》(Pensees)書中提到：「人是大自然中最脆弱的蘆葦，但人是一枝會思想的蘆葦。」大意是說，人雖脆弱如蘆葦，但是獨立的思想能讓人堅強地面對一切。另一方面，也有人解讀為，不會獨立思考的人才真正如蘆葦般弱不禁風，雖風飄逝人云亦云了。

作者認為要獲得思考能力，在於願意花多少的時間去思考問題，去建立怎麼樣的思考習慣，他扮演的角色類似「催化劑」<sup>6</sup>。蘇格拉底曾說：「雅典就好像一匹駑鈍之馬，而我就是一隻不斷叮牠，讓它具有活力的牛蠅。」以筆者愚見，大前自謙為催化劑，然實不僅於此，閱讀本書，就好比身處思考僵化的五濁亂世中，突然像被牛蠅叮咬般豁然開朗，讓人對思考的重要性及技巧反覆加以探索，進而立足並改造社會。

「懶於求知的人，沒有未來。」作者提出的警語雖強調思考的鍛鍊，我

<sup>6</sup>本書第 322 頁。



們卻不能因此忽略了專業的知識，畢竟術業有專攻，不同的問題，需要不同專業的考量，學與思是做學問的一體二面。總之，多方學習，不預設立場，適時提出疑問，大膽假設，小心求證，追根究底，產生新的構想，如此的「博學而篤志，切問而近思」，不僅仁在其中矣，未來也才會有光明。

(本文作者為桃園縣立富岡國中會計主任)

