

# 孙子兵法为体、系统思考为用的商业分析与项目管理



杨朝仲

逢甲大学

项目管理硕士在职专班主任；

逢甲大学

项目管理与系统思考研究中心主任

杨朝仲 (e-mail: [yccneural@gmail.com](mailto:yccneural@gmail.com) ; [ccy@fcu.edu.tw](mailto:ccy@fcu.edu.tw))

台湾交通大学 土木工程博士

**PMP**、**SPPA**云端项目管理信息系统证照

逢甲大学 项目管理硕士在职专班 主任

逢甲大学 项目管理与系统思考研究中心 主任

工业技术研究院 创意中心 特聘研究

台湾水利署 项目主持人

美国麻省理工学院(MIT)史隆管理学院专题演讲者

符合的客户（部分）**IBM**、上银科技、旭东机械、亚太电信、台湾硅能、大毅建设、中华项目管理学会、东吴大学**EMBA**、中华工商研究院、台湾智慧自动化与机器人协会、国际项目管理学会台湾分会等单位之系统思考与项目管理教育训练讲师

著作~杨朝仲、文柏、洪世泽、陈国彰，「反直觉才会赢：你从没看过的系统思考、项目管理与孙子兵法」，商讯文化，(2011.10)。

杨朝仲、文柏、林秋松、董绮安、刘馨隆，「系统思考的即战力」，书泉出版社，(2011.12)。

杨朝仲、张良正、叶欣诚、陈昶宪、叶昭宪，「系统动力学~思维与应用」，五南图书出版社，(2007)。

# 孙子兵法与项目管理

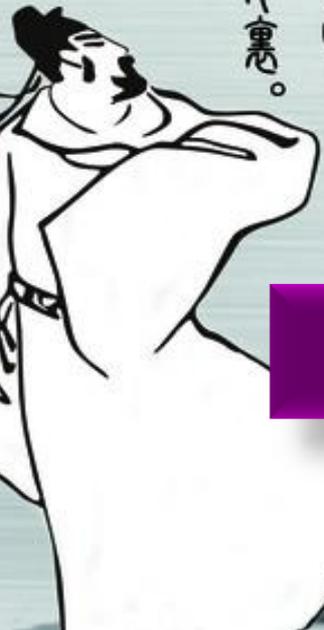
战争是大型复杂的项目

兵法战争项目管理准则

孙子兵法是智慧宝典

孙子兵法 = 智能型项目管理

橫上片晴野中，  
水盡江南數子裏。



项目为何而做 Do the right thing

商业分析(系统思考)

项目如何去做 Do the thing right

项目管理  
[如期、如质、如预算、如范畴]

孙子兵法

(战略)

~为何去做~

孙子兵法

(战术)

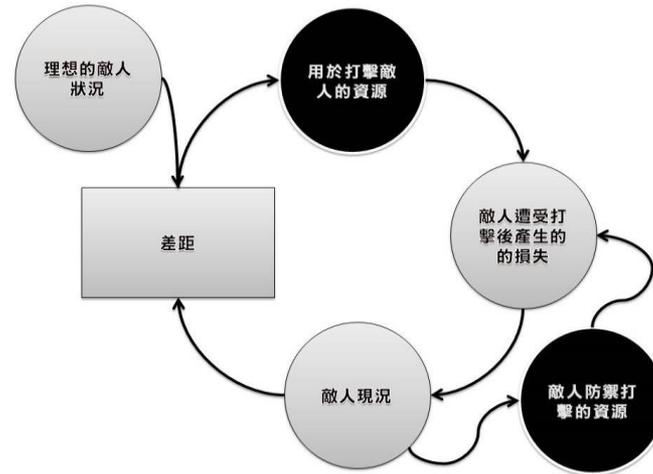
~如何去做~

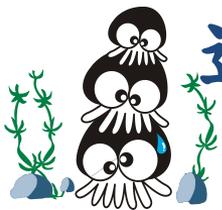
# 孙子兵法与系统思考

刻在竹片，是刻过程还是只刻结论？

逻辑演绎只有文字，没有流程图。

孙子兵法各篇章是相互串联的系统。





# 适用孙子兵法的系统思考新方法

## 〔八爪章鱼觅食术〕

引用书籍  
反直觉才会赢  
作者 | 杨朝仲 等  
出版社 | 商讯

步骤一

绘制章鱼头



步骤二

伸出八爪觅食



步骤三

将食物卷回口中

定义

核心问题



核心问题

发散思考

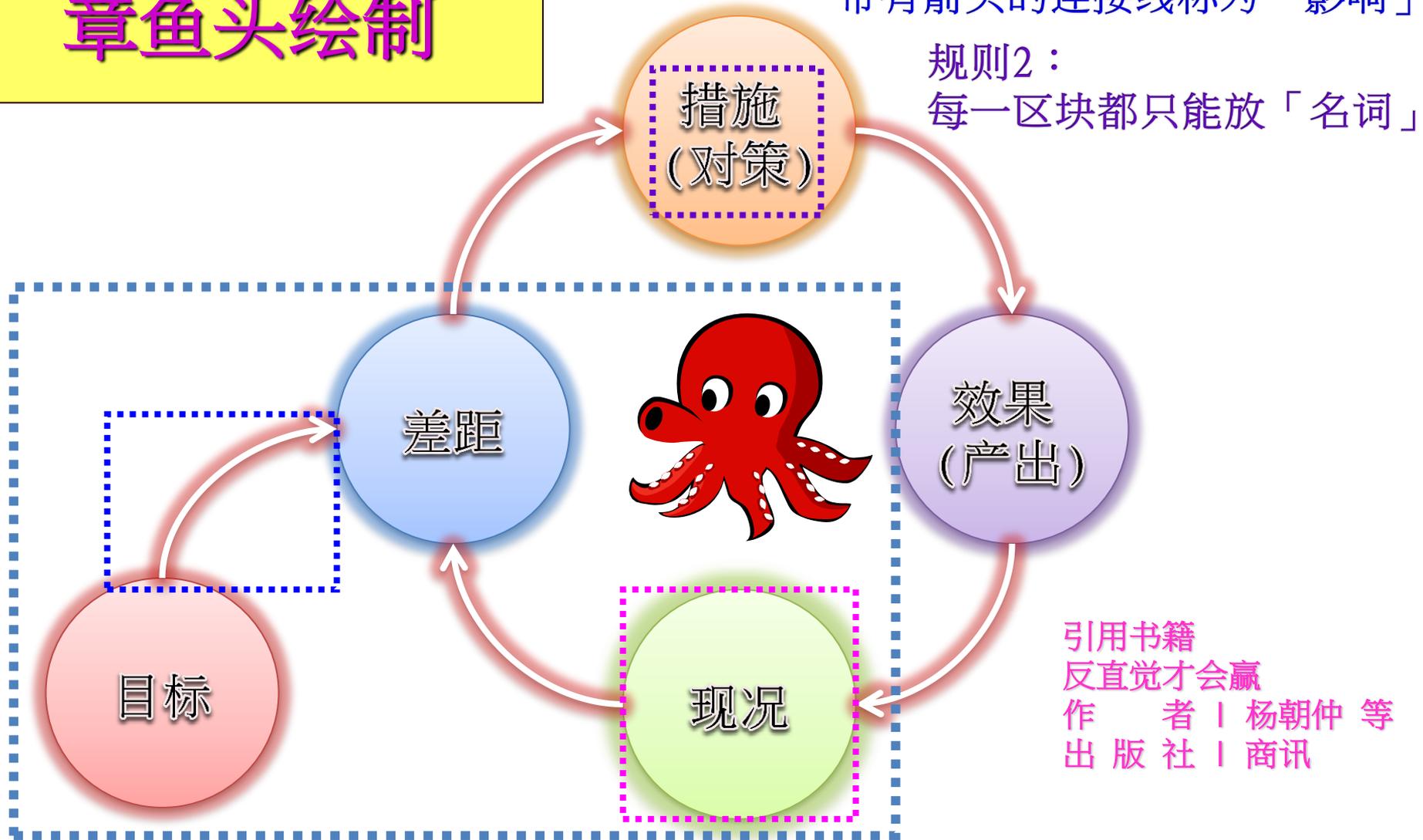


核心问题

收敛思考

# 1.问题的定义

## 章鱼头绘制



规则3：「现况」必须是可以随时间而累积或减少的东西

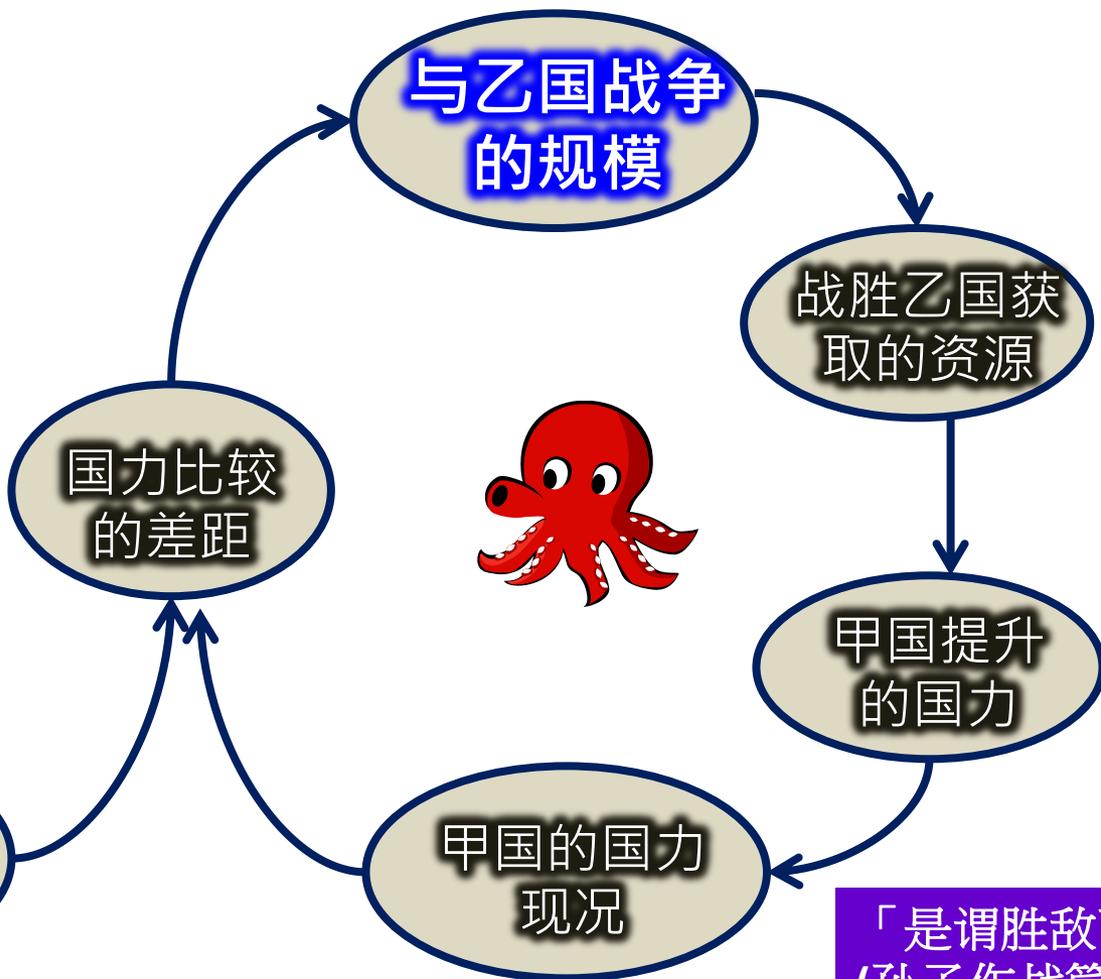
规则4：「目标」必须能与现况用同一种单位加以衡量，以利具体反映差距

# 章鱼头问题的定义

## <战争规模的问题>

「故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。」  
(孙子谋攻篇)」

「故校之以七计，而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。」  
(孙子始计篇)」



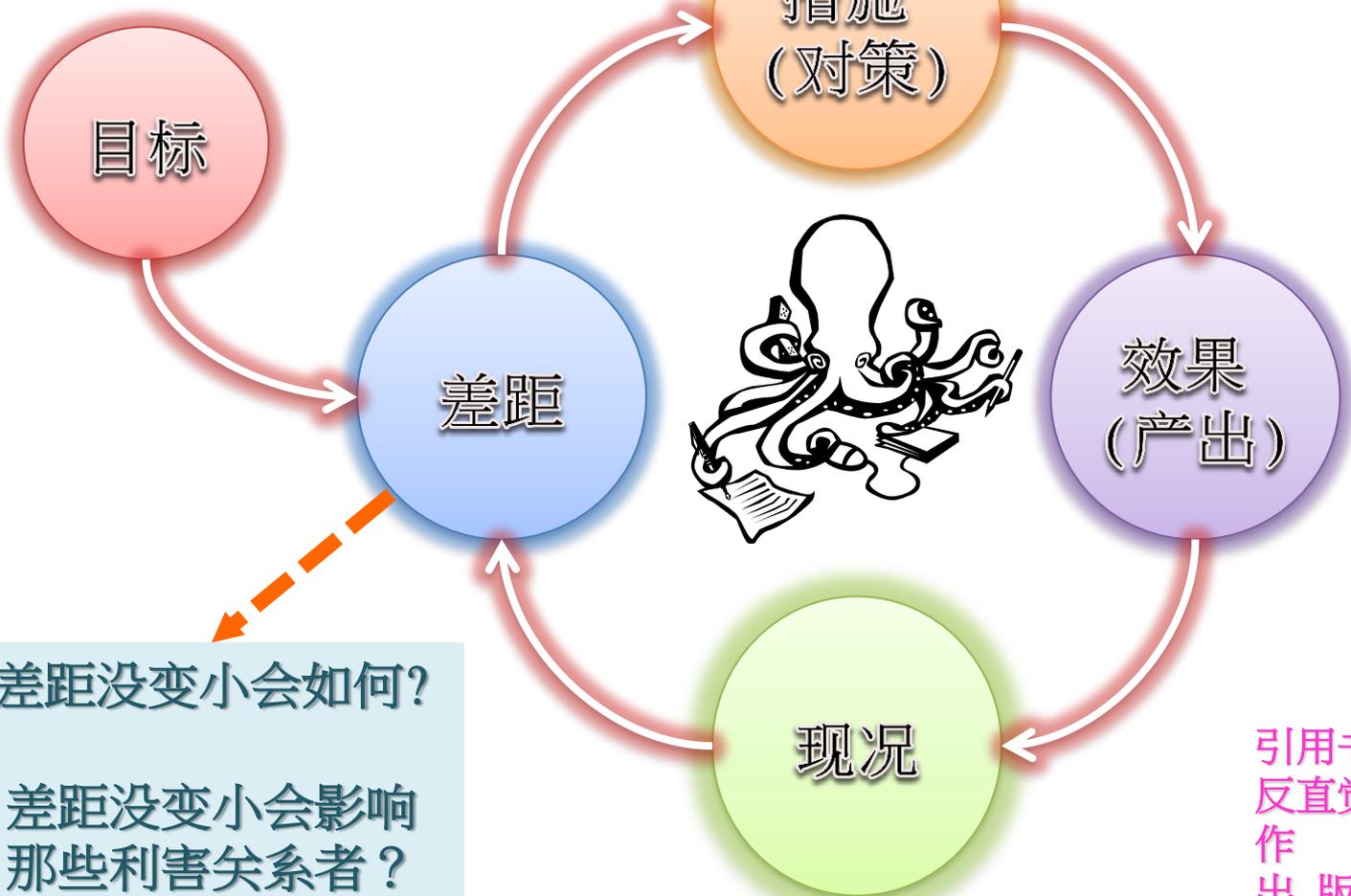
「孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。」  
(孙子谋攻篇)」

「是谓胜敌而益强。」  
(孙子作战篇)」

「故经之以五事，校之以七计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。」  
(孙子始计篇)」

## 2.问题的发散思考

# 伸出八爪觅食



采取的行动有后遗症吗？

行动会影响  
那些利害关系者？

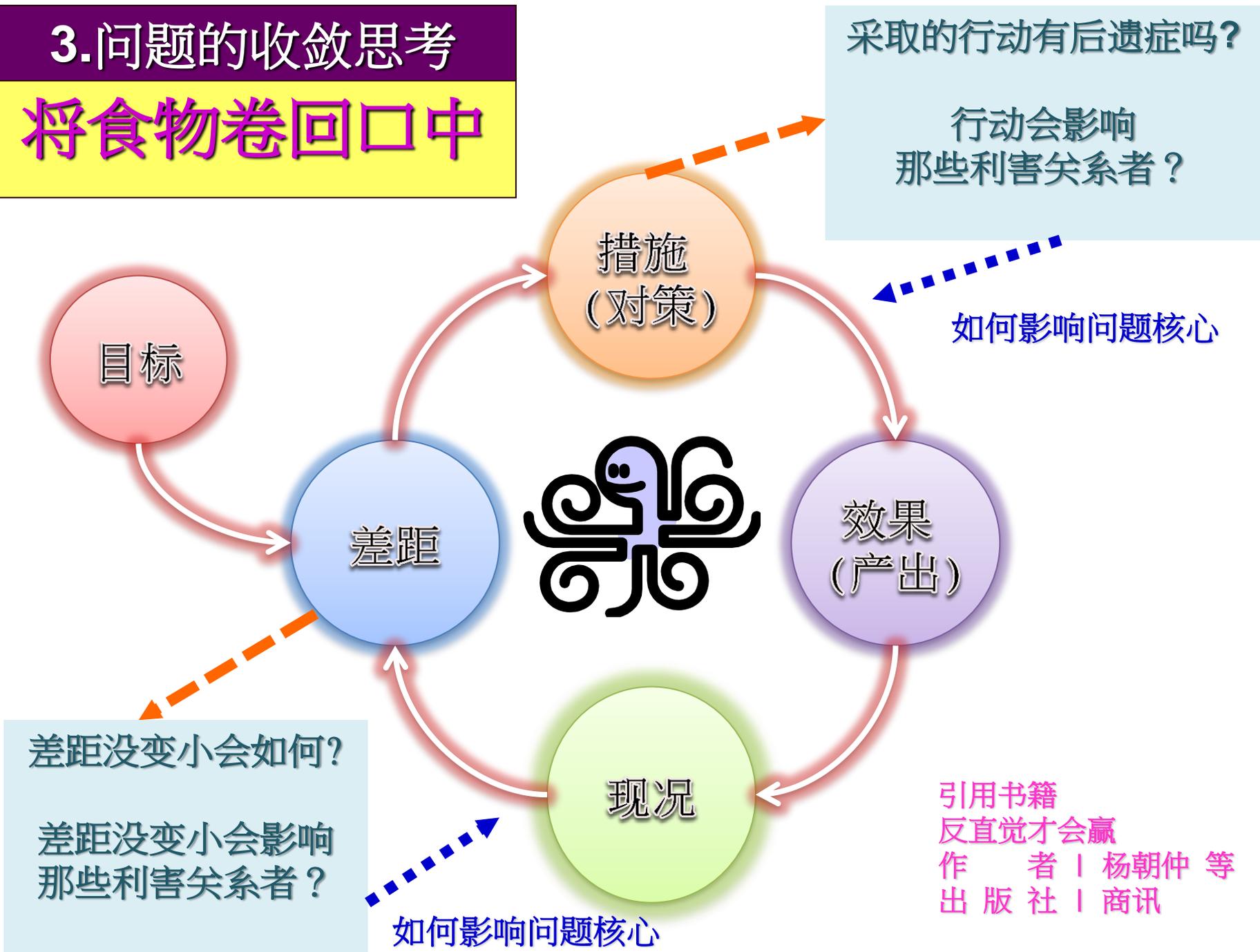
差距没变小会如何？

差距没变小会影响  
那些利害关系者？

引用书籍  
反直觉才会赢  
作者 | 杨朝仲 等  
出版社 | 商讯

### 3.问题的收敛思考

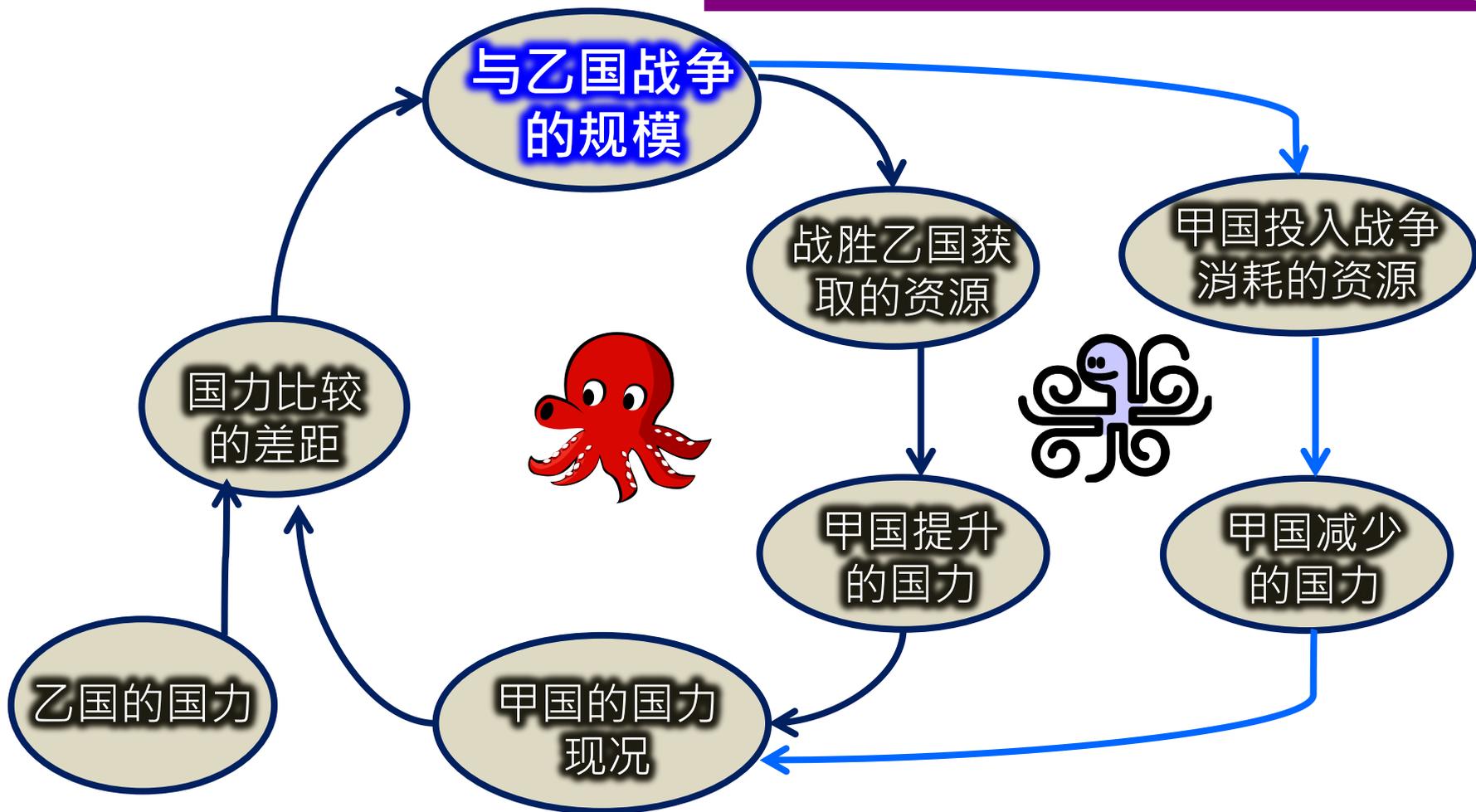
## 将食物卷回口中

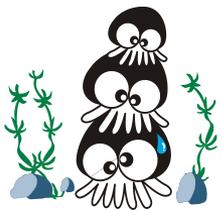


# 八爪觅食<策略的发散收敛>

思考-对策的后遗症

「其用战也，贵速胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。(孙子作战篇)」





# 系统思考与商业分析

步骤一

绘制章鱼头

定义

核心问题

商业分析之需要评量

[辨识问题或机会]  
[评量组织当前状态]  
[建议满足营运需要的行动]

步骤二

伸出八爪觅食

核心问题

发散思考

商业分析之需要评量

[可行性分析与成本效益分析]

步骤三

将食物卷回口中

核心问题

收敛思考

# 章鱼头问题的定义 <铃木缅甸扩厂>

## (报导一)铃木汽车与福斯解除合作关系

2015-08-31 东京31日专电

日本铃木汽车公司昨天宣布与德国的福斯（VW）公司解除合作关系。双方自2009年宣布合作，但因经营权等问题产生对立，约4年前，向国际仲裁法院申请仲裁。仲裁结果承认双方解除合作关系，命令福斯出售所持的铃木的股票。

商业分析之需要评量  
[辨识问题或机会]

福斯合作解除冲击

海外布局的压力



# 章鱼头问题的定义

## <铃木缅甸扩厂>

(报导二)铃木砸数千万美元 缅甸盖新厂

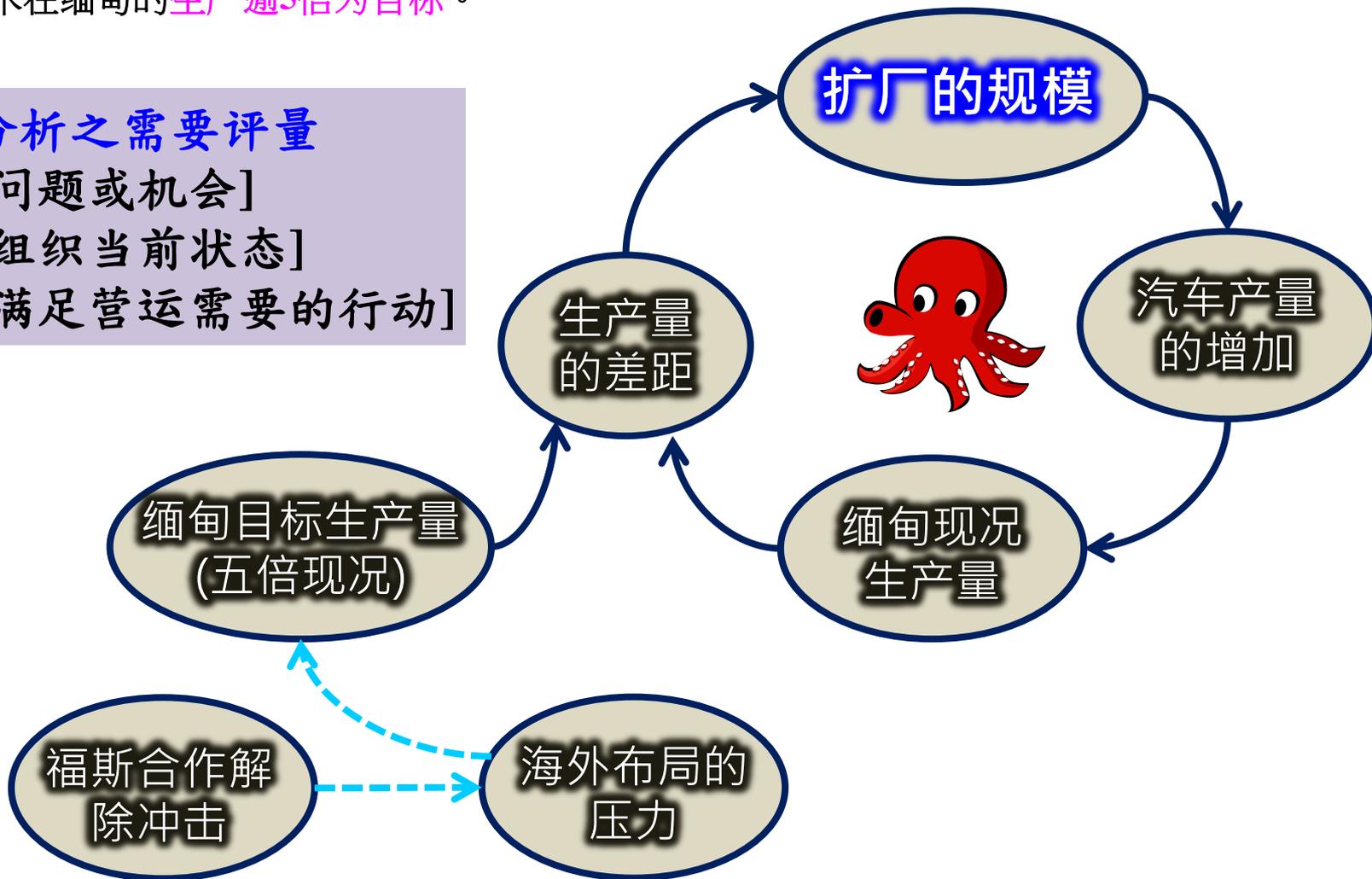
法新社-2015年4月4日 (法新社东京4日电) 日本铃木汽车公司 (Suzuki) 计划投资数千万美元在缅甸盖第2座车厂, 寻求在日益成长的市场中取得快速进展。「日经新闻」又指出, 预期今年稍后开始动工, 设备准备在2017年运转。根据「日经新闻」, 预期铃木投资数十亿日圆, 聘雇约300人, 以提高铃木在缅甸的生产逾5倍为目标。

### 商业分析之需要评量

[辨识问题或机会]

[评量组织当前状态]

[建议满足营运需要的行动]



# 八爪觅食<策略的发散收敛>

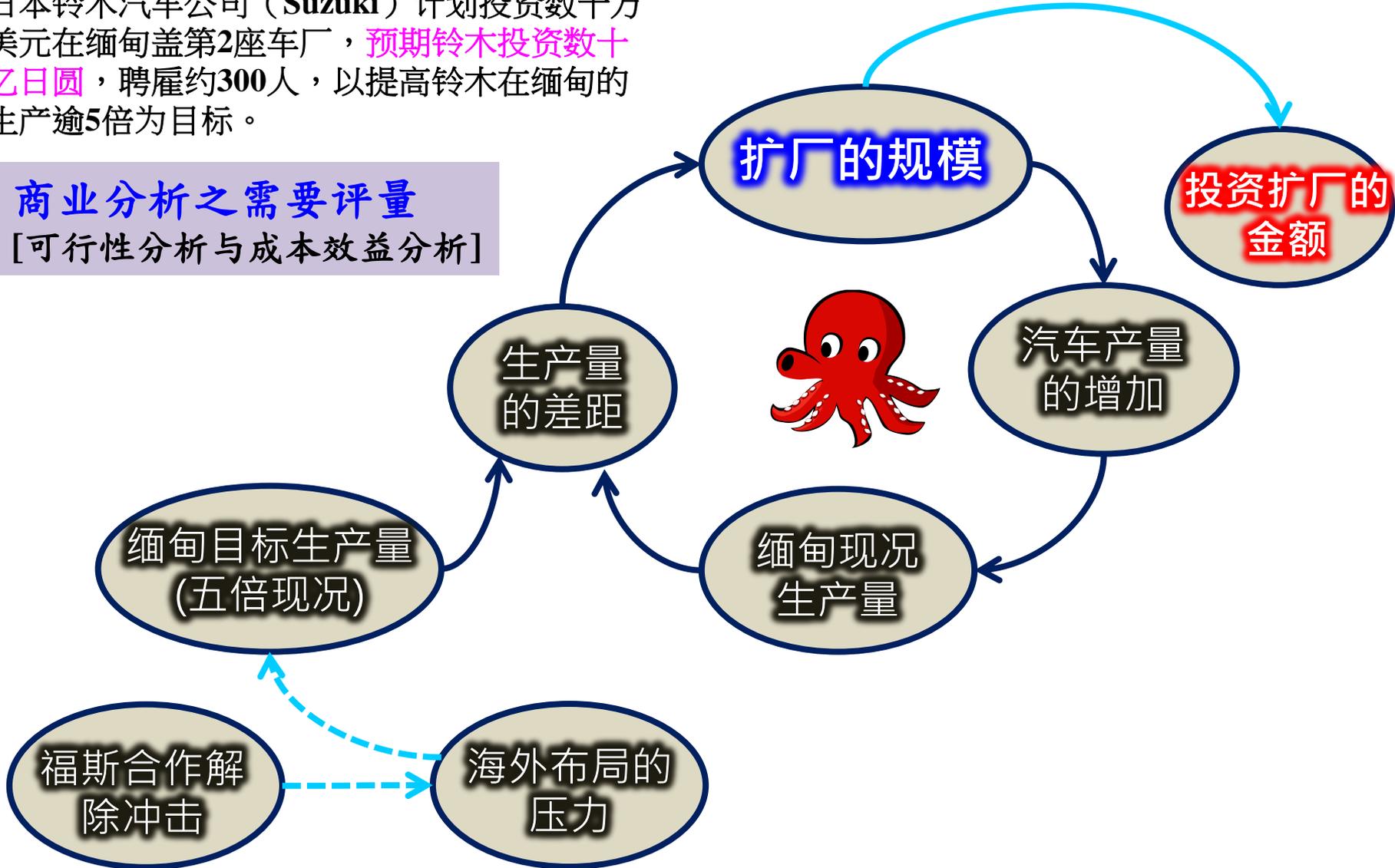
(报导二)铃木砸数千万美元 缅甸盖新厂

法新社-2015年4月4日 (法新社东京4日电)  
日本铃木汽车公司 (Suzuki) 计划投资数千万美元在缅甸盖第2座车厂, 预期铃木投资数十亿日圆, 聘雇约300人, 以提高铃木在缅甸的生产逾5倍为目标。

## 商业分析之需要评量

[可行性分析与成本效益分析]

思考-对策的后遗症



# (报导三) 铃木8月在华销量下降33%

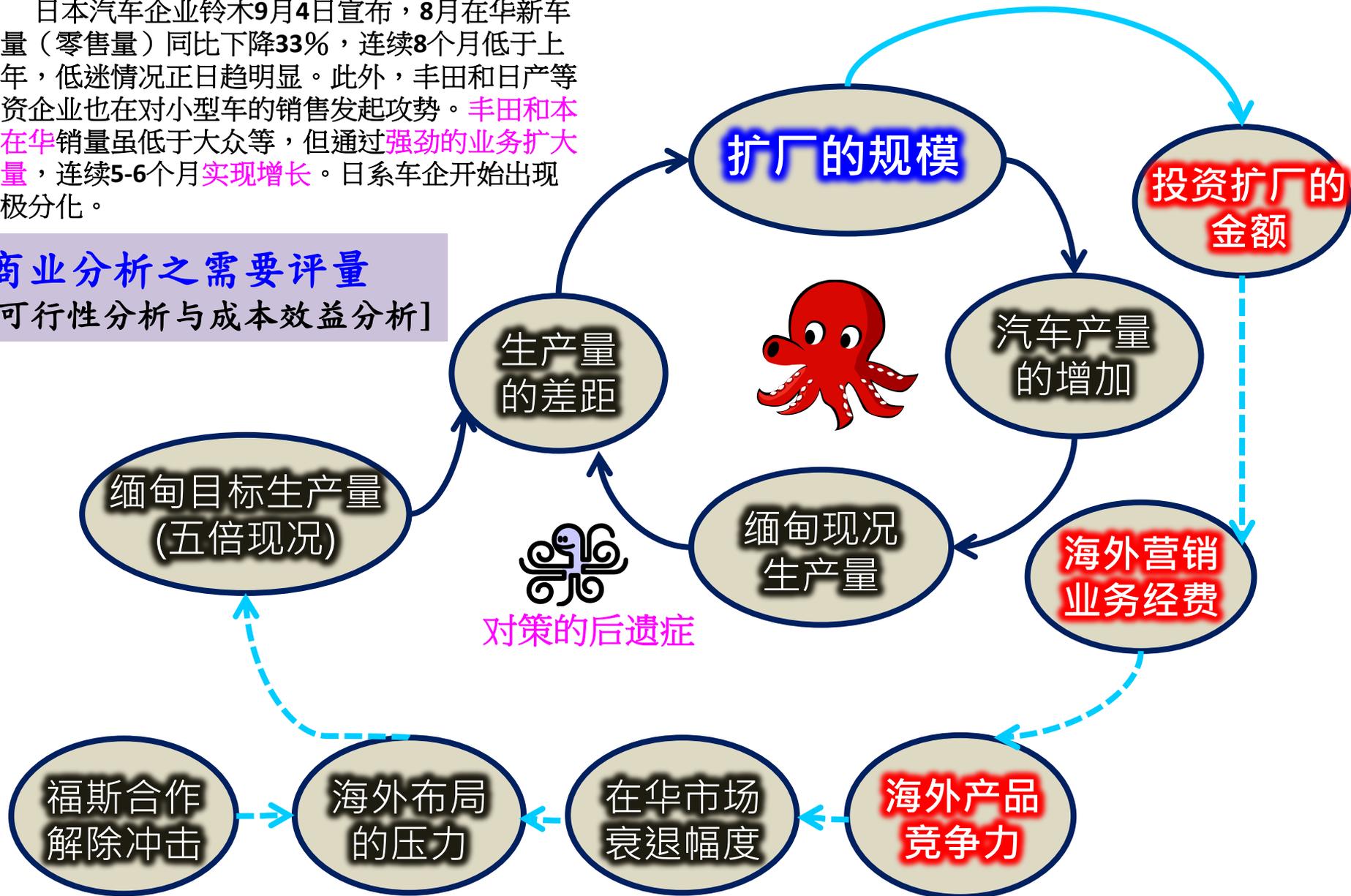
2015/09/07 日本经济新闻 中村裕 广州 报导

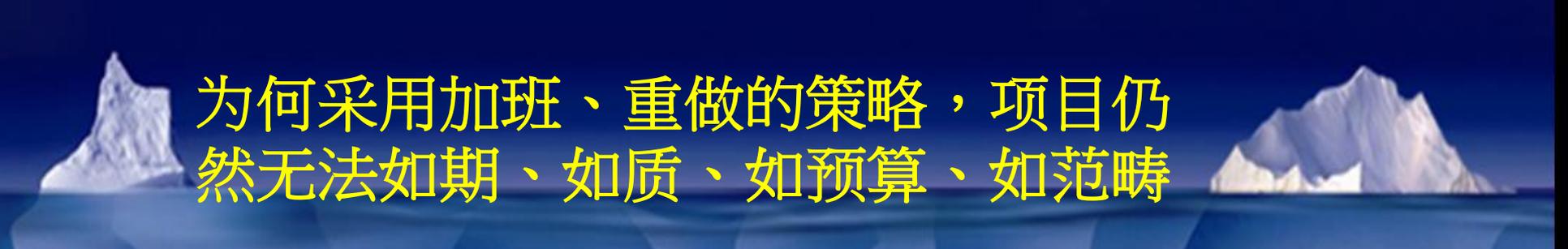
日本汽车企业铃木9月4日宣布，8月在华新车销量（零售量）同比下降33%，连续8个月低于上一年，低迷情况正日趋明显。此外，丰田和日产等日资企业也在对小型车的销售发起攻势。丰田和本田在华销量虽低于大众等，但通过强劲的业务扩大销量，连续5-6个月实现增长。日系车企开始出现两极分化。

## 商业分析之需要评量

[可行性分析与成本效益分析]

# 八爪觅食 <策略的发散收敛>



An illustration of an iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is visible above the water surface, while a much larger, jagged mass is submerged below. The background is a dark blue gradient.

为何采用加班、重做的策略，项目仍然无法如期、如质、如预算、如范畴

解决问题前,你会让自己只看见海面上冰山还是连海面下冰山都看见

其症结点在于没有看清项目管理问题的全貌。

怎么做才能看见问题的全貌？那就是我们的思考模式必须是



# 企业项目管理实际问题解决的系统思考诊断

(1)探讨进度落后之原因

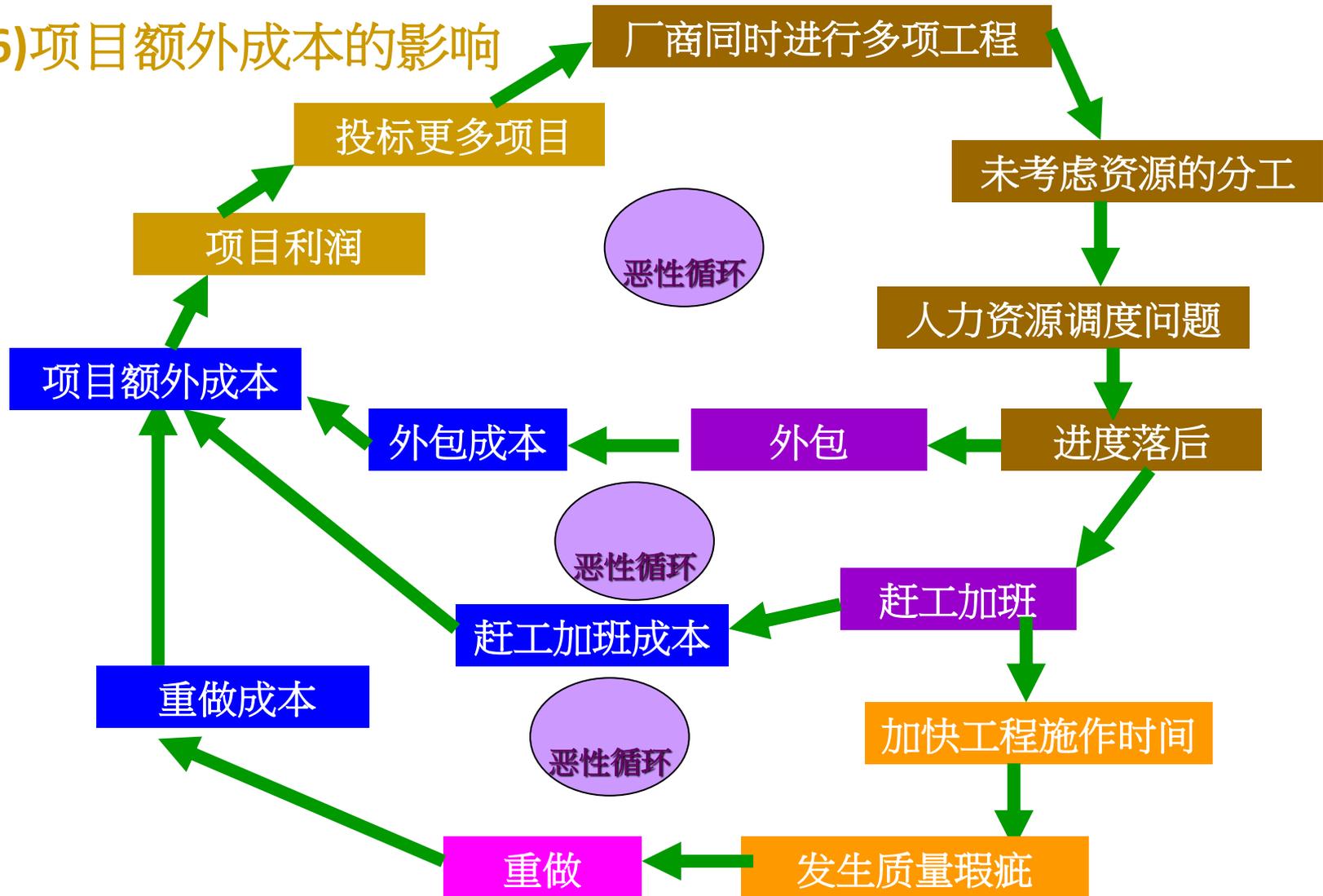
(2)探讨进度落后产生的影响

(3)赶工加班的影响

(4)质量瑕疵的影响

(5)外包赶工重做的影响

(6)项目额外成本的影响



# 孙子兵法为体、系统思考为用的商业分析与项目管理

为何而做商业分析

如何去做项目管理

未战 [多算胜，少算不胜] 五事七计

不战而屈人之兵

伐谋、伐交、伐兵、攻城

胜敌而益强

智者之虑必杂于利害

贵速胜，久暴师则国用不足。

不做项目就能解决问题 没有后遗症的项目管理

「眼睛看到的叫视线」

「眼光看到的叫远见」

学习系统思考、孙子兵法

让我们视线变远见

杨朝仲 e-mail  
[ccy@fcu.edu.tw](mailto:ccy@fcu.edu.tw)

