

Thinking Model

结构化思维

Q: 假设你开着一辆货车，路过一个限高 3 米的山洞，但车子连货物有 3.05 米，怎么办？

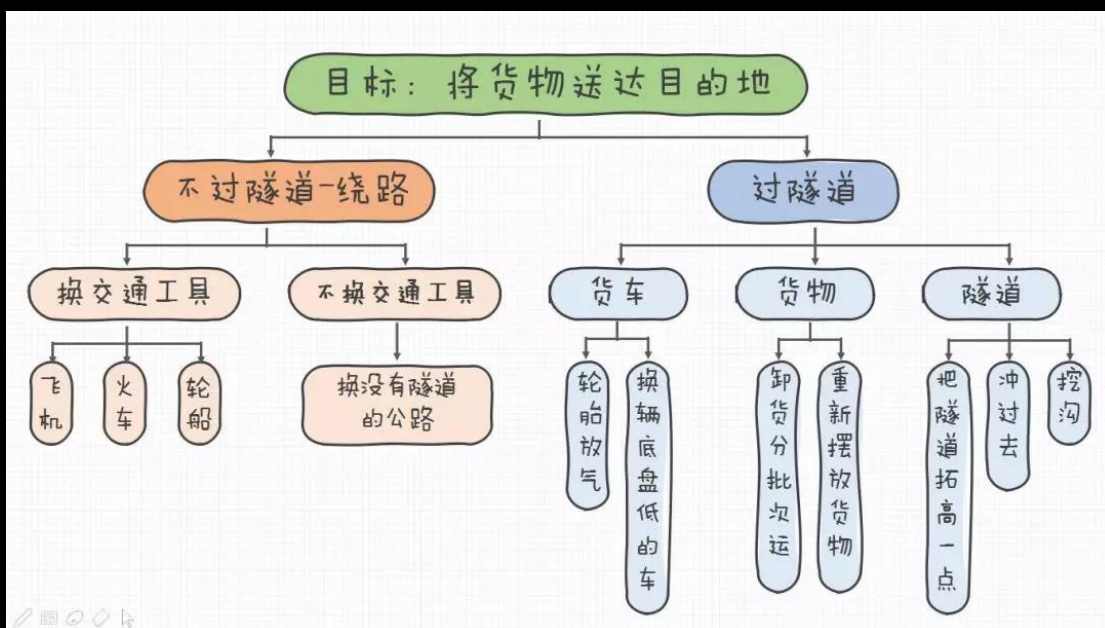
一些可能想到的解决方案：

- ① 把货物搬下来，分几次运过去
- ② 重新排列货物，让它不再超高
- ③ 给车子的轮胎放一点气，降低整体高度
- ④ 换一个底盘低一点的汽车
- ⑤ 找一条路绕过山洞
- ⑥ 虽然标的是限高 3 米，但说不定，硬闯过去试试

这样思考，既不全面，也难以找到最佳的解决方案。

那么，用结构化思维思考：

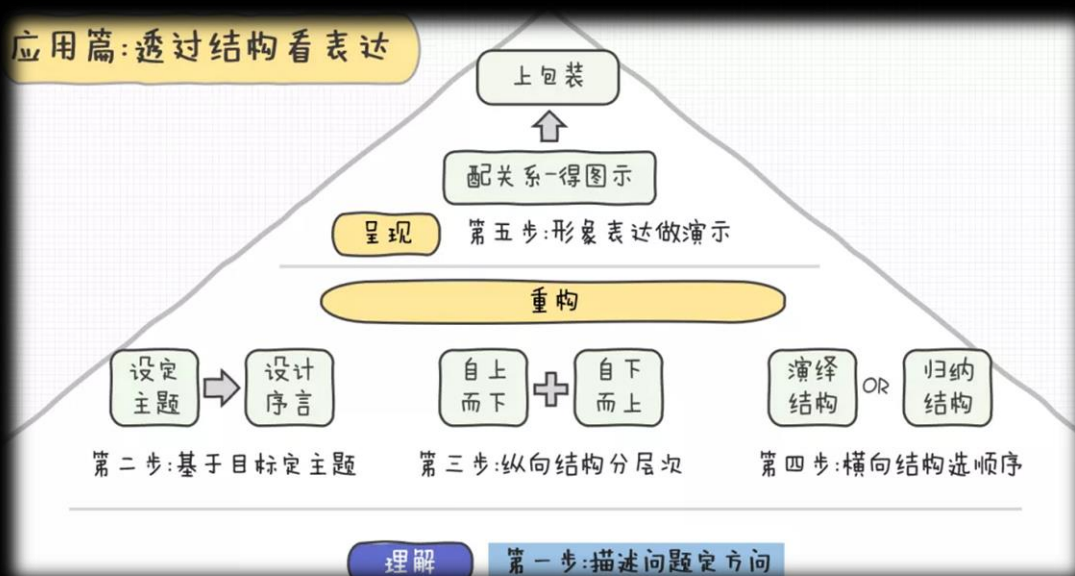
- 明确目的：货物顺利送到目的地
- 根据目标倒推达成目标的方式：已知条件中并没有必须过山洞的约束，那么就产生了两个分类，一是过山洞，二是不过山洞。
- 于是：



构建结构的流程：

- ① 要把问题描述清楚，确定方向——送货。
- ② 基于我们的目标定个主题——如何把货运过山洞。
- ③ 纵向结构分层次。
- ④ 是横向结构选顺序。
- ⑤ 形象表达做演示，比如说画一张结构图出来。

应用篇：透过结构看表达



最重要的是第一个环节。因为我们在日常的工作当中，经常是事都没搞清楚，就开始去解决了。所以有一句话说得好，叫“把问题说清楚了，基本上等于解决一半了”。

So:

理清问题——5W2H 框架

5W2H框架描述问题

对问题的解决方案: _____

5W2H框架	参考问题	对问题的描述
What	什么事情出了问题? 什么问题?	
How	怎么发生的?	
Why	造成这样的结果为什么?	
When	什么时候发生的?	
Where	在哪发生的?	
Who	谁出了问题?	
How much	多少事物出了问题? 问题出到什么程度? 数量如何?	

Who+ When+ Where+ What, and How, How much?

什么人什么时候在什么地方做了/发生了什么，怎样发生的？程度如何？

例:

问题：仓库的装卸工总是不能按时完成装卸任务。

5W2H 分析:

- ① What，什么事出了问题？问题是货物装卸无法在规定时间内完成。
- ② How，怎么发生的？业务量增长后装卸量增长了 20%。
- ③ Why，造成这样的结果，为什么？人手不足。

- ④ When, 什么时候开始的? 月初。
- ⑤ Where, 在哪儿发生的? 仓库。
- ⑥ Who, 谁出了问题? 装卸工。
- ⑦ How much, 频率怎么样? 出现了八次装卸延误, 每天加班超过三小时。

拟定的解决方案: 向人力资源部申请再招聘12名装卸工

5W2H框架	参考问题	对问题的描述
What	什么事情出了问题? 什么问题?	货物装卸无法在规定时间内完成
How	怎么发生的?	业务量增长后, 装卸量增长了20%
Why	造成这样的结果为什么?	人手不足
When	什么时候发生的?	这个月初开始
Where	在哪发生的?	仓库
Who	谁出了问题?	装卸工
How much	多少事物出了问题? 问题出到什么程度? 数量如何?	出现了8次装卸时间延误; 装卸工每天加班超过3小时

混淆 • How 和 Why

昨天晚上下雨, 你被淋湿了, 今天早上起来发烧了, 于是去看医生, 医生问你怎么了? 你说昨天晚上下雨淋湿了。

下雨是 Why 还是 How? 先不急着回答, 我们再往下问。

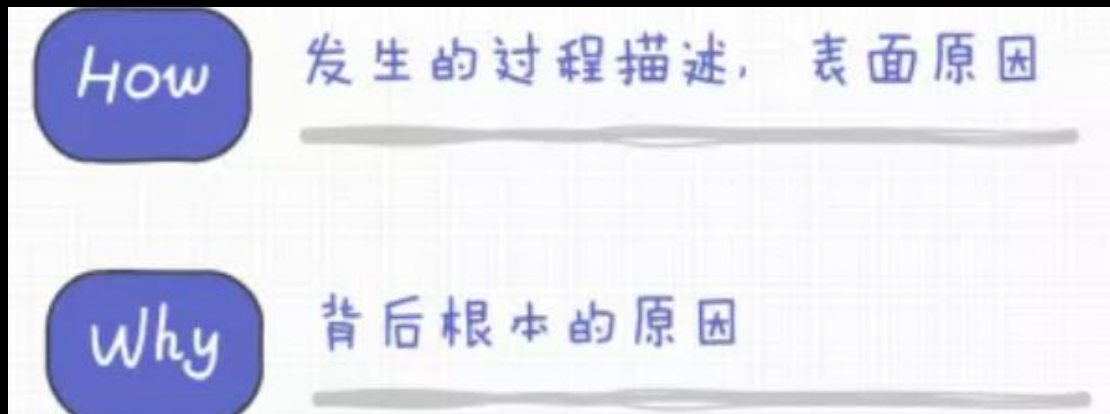
医生给你验完血以后, 发现是病毒性感冒。

病毒是 Why 还是 How? 还是不着急着回答, 继续进行。

医生要给你开药了, 是针对下雨淋湿开, 还是针对病毒开? 相信大家都有答案了。

回到刚才的问题，下雨是什么？下雨只是个 How，下雨导致免疫力下降，病毒得以入侵，病毒才是 Why。开药针对哪个开？当然针对病毒开。

How 只是一个发生过程的描述，如果你非要把它理解成原因的话，可以理解为表面原因，Why 才是事物背后的根本原因。



结构化思维—结构化表达

案列：

诸葛亮给刘备做的项目汇报——《隆中对》

诸葛亮分 3 步：

一、 序言，总述情况，铺垫一下。

说曹操之所以能以弱胜强，最后平定北方，不只是天时地利，更靠人的谋划。

二、 介绍总体战略，就是讲怎么谋划

四句话搞定：

- ① 曹操有百万大军，还有政治优势，这实在是打不过；
- ② 孙权的根基特别稳，创业第三代了，这个只能做援军，不

能瞎惦记；

③ 荆州这地方很好，但是主人守不住，你可以把它拿下来；

④ 益州这地方也很好，当年高祖皇帝就是靠这个翻盘了项羽，你也可以把它拿下来。

四句话说完，战略出来了，就是把后两个灭了，便有了跟前两个扳手腕的资本。

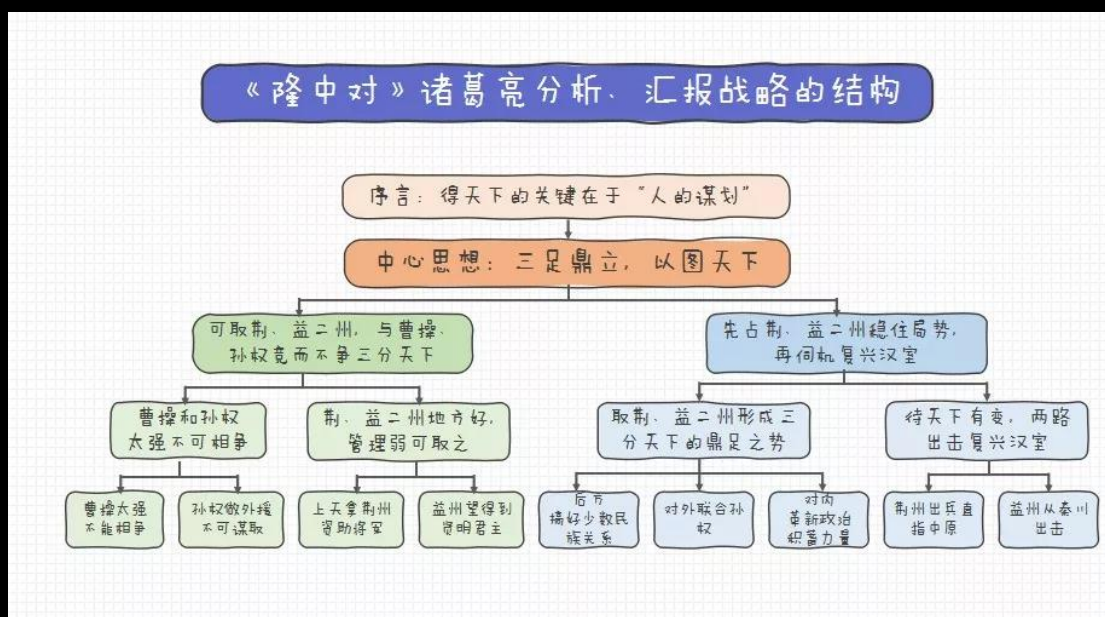
三、 介绍具体操作方法

① 荆州、益州要好好管：内部怎么管，外部怎么管，后方怎么管；

② 一旦天下形势发生了变化，荆州、益州分别出兵，直取中原，兴复汉室，一统天下。

贯穿始终的中心思想是什么呢？是三足鼎立，然后一统天下





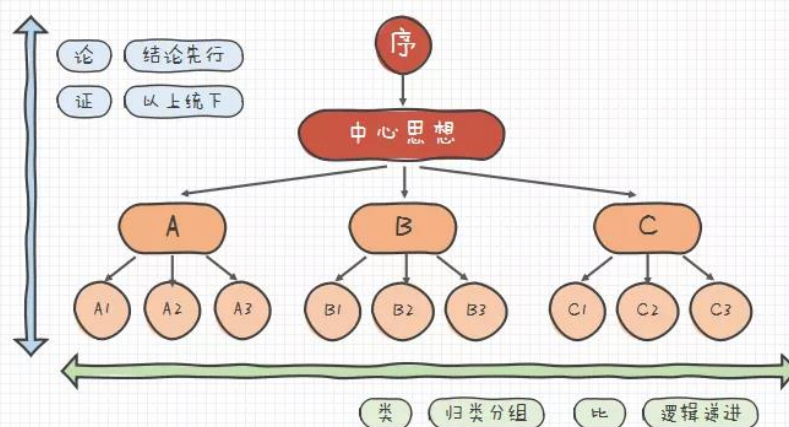
使用结构化的思维产生结构化的表达，可以用于工作中的各种汇报

如何才能把一件复杂的事情整理出一个清晰又牢固的结构呢？——重构

重构的4个核心：

- **论**，就是结论先行，一次表达只支持一个思想，最好出现在开头。
- **证**，是指以上统下，任何一个层次的思想，都得是其下一个层次思想的总结和概括。
- **类**，是归类分组，每组思想都得属于同一个范畴。
- **比**，是逻辑递进，每组思想按照一定的逻辑顺序进行排列。

重构“四核”：结构思考力四个核心原则



结构化表达使用形象化方式才能有最大效果