

04 | 拆解方法：如何破解工作难题无从下手的尴尬

工作中，有很多特别头疼难解的问题，比如：

- 1. 公司要开展一项新业务，领导让你开展独立的市场调查做可行性分析，你该如何开展？
- 2. 公司是一个依托会员收入为主的 App，老板要求全年增长 5000 万收入，如何去完成这个目标？
- 3. 某个业务数据突然下滑了 30%，上级要求 1 天之内搞清状况，拿出解决办法，这个问题怎么破？

面对诸如此类的问题，每个人都有自己独特的办法。

- 有的人凭借经验，能破解一些难题，但是遇到另外一些问题，就手足无措。
- 有的人通过搜索网上的方法，暂时渡过难关，可第二次“涛声依旧”。
- 有的人照猫画虎，但遇到别人也不会的问题，只能傻眼了。

一个具有前景的工作岗位，总是充满了挑战性的工作难题，**聪明的职场人，不能总是靠运气、上网搜、问别人来解决自己的问题。**如果总是把解决问题寄希望于随机性，那么，下一次遇到问题的时候，你一定还是会糟心抓狂。

那么，有没有通用性的底层方法来破解诸如此类的难题呢？当然有，这就是本讲我要给你分享的拆解思维。

拆解思维

拆解思维，指的是把一个问题拆分成颗粒度更细的维度，从更细小的组成部分考虑和分析问题，从而找到解决方案的一种思维。

举个很简单的例子，假如一款 App，被要求在年底达到 1000 万的用户量，可以从时间维度上拆出如下具体的目标。

月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
用户量	10	30	50	70	90	100	100	80	80	90	150	150	1000

@拉勾教育

拆解思维有个理论基础——还原论。它认为，任何复杂的事物，都可以拆解为各个组成部分来加以理解。比如，我们可以像拆钟表一样，把人的身体拆分成器官、组织、细胞、分子、原子。理解了这些组成部分，我们就了解了人体。

拆解思维是解决问题的一个利器。工作中无论大小的复杂问题都可以通过拆解思维，拆成一个个小问题逐个击破。比如：

- 一个活动运营的方案，可以拆解为活动背景、活动目的、活动主题、活动时间、活动流程、渠道、资金投入、预算规划这样 9 个步骤来制定；
- 一个产品的业务收入目标达成，可以通过详细拆解收入构成的细分要素，来逐步找到实现目标的具体路径；
- 一个 App 产品的转化率问题，可以通过注册—登录—点击页面等流程中各个行为断点的拆解来找到解决办法；
-

总之，有了拆解思维，就可以避免无处下手的尴尬和糟心的烦恼。那么，到底如何用拆解思维破解问题，我们一起往下看。

用拆解思维解决难题困境

工作中的难题千千万，就我目前的观察，通常我们在工作中遇到的高频难题主要有三类。

序号	问题类型	开篇对应的问题
1	方案规划类问题	公司要开展一项新业务，领导让每个人开展独立的市场调查做可行性分析，这项工作该如何开展？
2	数据计算类问题	公司是一个依托会员收入为主的App，老板要求全年增长5000万收入，那么，如何去完成这个目标？
3	流程梳理类问题	某个业务数据突然下滑了30%，上级要求1天之内搞清状况，拿出解决办法，这个问题该怎么破？

接下来，我们来看一下，如何应用拆解思维来破解这三类问题。

1. 方案规划类问题的破解之道

方案规划类问题往往需要通过 PPT 呈现解决方案，所以也可以叫 PPT 类问题。大到公司的战略规划、年度业务规划，小到个人的工作汇报、产品规划、用户调研方案等都属于此类问题。

方案规划类问题通常都比较宏大，宏大的问题往往需要非常具体、细化的拆解之后，才有可落地的完整解决方案。比如，公司的年度规划，必须落地到一个个具体的业务目标上。进一步，业务目标必须落地到一个一个具体的业务线上，业务线的工作需要落地到一个个业务动作上……只有这样层层拆解，从宏大的问题走向具体措施，年度规划才可能在年底的时候成为现实。

方案规划类问题的解决，可以借助于结构重构法、自由发散法两种方法。

- 结构重构法

结构重构法，指的是利用一些已知的思维工具，结合问题的现状，搭建一个新的框架来解决问题的方法。

给你举个具体的例子，本讲开篇的第一个问题——公司要开展一项新业务，领导让每个人开展独立的市场调查做可行性分析，这项工作该如何开展？

如果你是第一次遇到这样的任务，可能一开始有点茫然不知所措，其实，你可以从已有的成熟思维方法——黄金思维出发，重构一个思考的框架，从这个框架入手来解决问题。

黄金思维就是当你遇到一个课题的时候，从 What-How-Why 三个维度结合自己的问题来发问。

What——它是什么？

How——怎么做这件事情？

Why——为什么要做这件事情？为什么要这样做？

比如，针对市场调查这个问题，我们可以利用已有的黄金思维为基础提出以下三个问题。

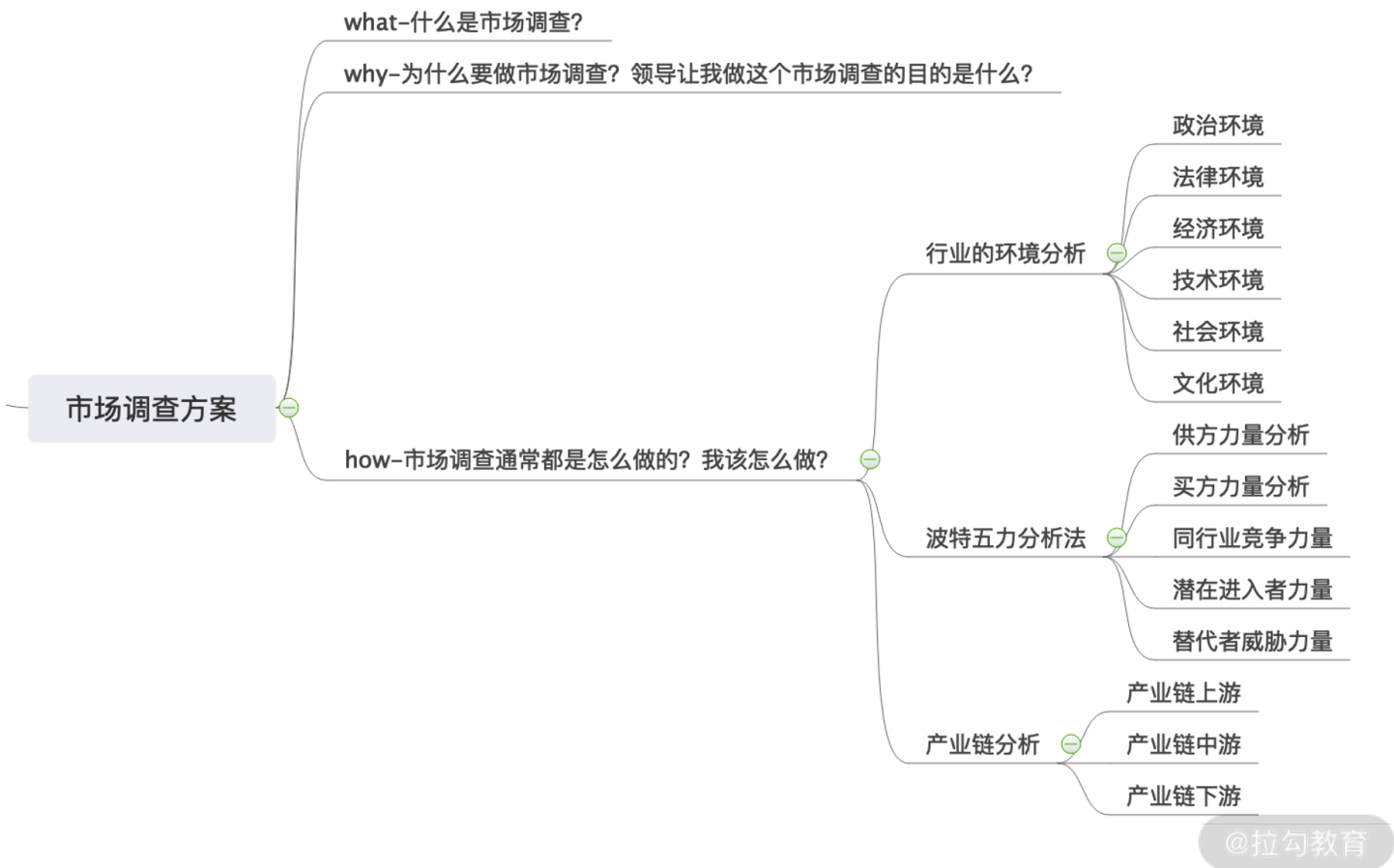
- 什么是市场调查？
- 为什么要做市场调查？领导让我做这个市场调查的目的是什么？
- 市场调查通常都是怎么做的？我该怎么做？

当有了这三个问题之后，我想，你对如何做市场调查多少有了一些头绪，不再是一片茫然的状况。

不过，这三个问题并不能直接帮你解决市场调查这个问题，所以，我们还需要进一步拆解，利用其他的思维方法来继续搭建解决这个问题的解决框架。

比如，针对最重要的第三个问题——通常的市场调查到底是如何做的？如果你在网上搜索，就会发现一些市场调查的具体方法，以及与行业环境分析、波特五力分析、产业链分析类似的思维工具。

收集整理后，你已经有了下面这样一个市场调查的基础框架。

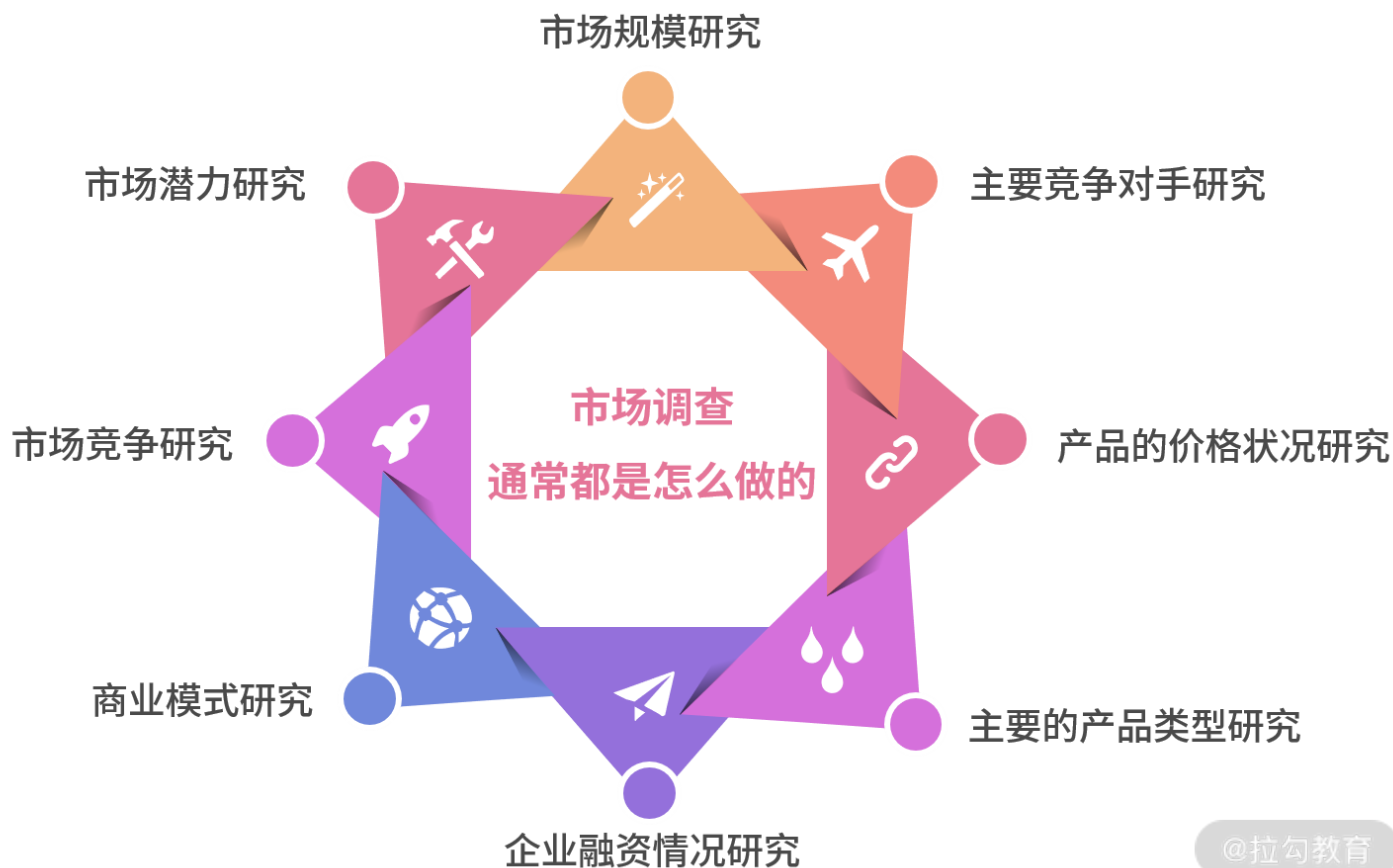


依托这样的思路，你可以继续完善这个解决方案。总之，**结构重构法**的核心，就是通过使用业内已经成熟的思维方法，重新搭建一个全新的框架来解决问题。

- 自由发散法

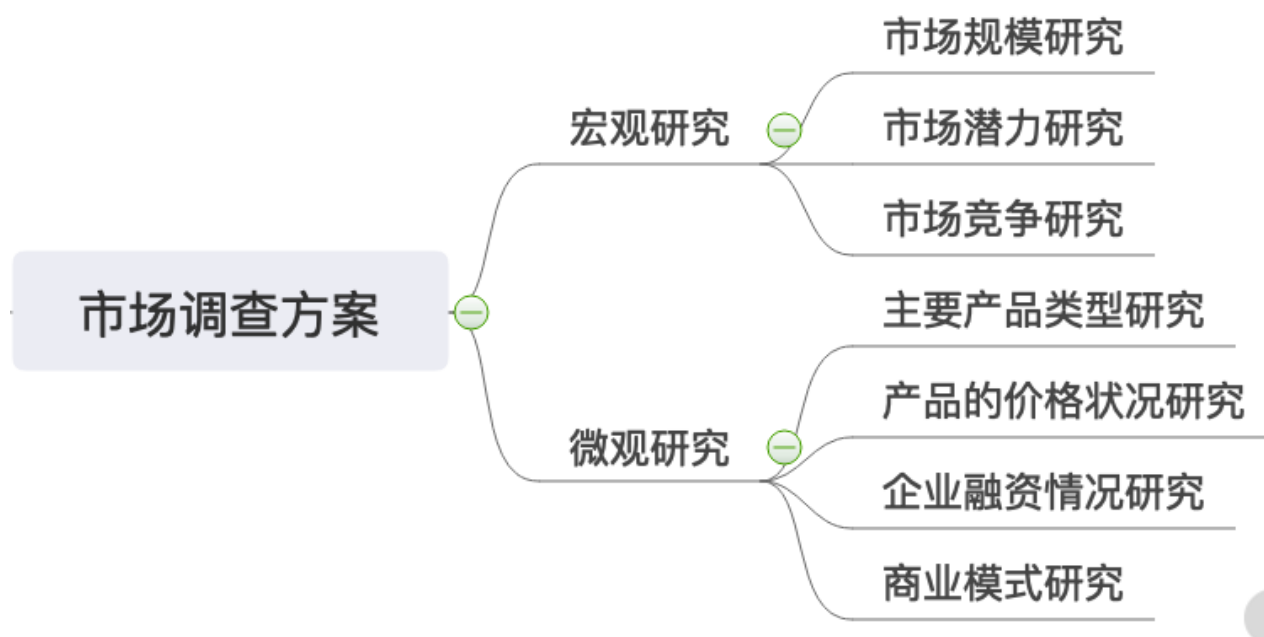
自由发散法，指的是在发散思考的时候，没有成熟框架依托，只能靠你头脑中储备的知识来思考可能的维度，在此基础上再进行归类分组，搭建成一个可能的框架来解决问题的方法。

比如，上面提到的市场调查的第三个问题——“市场调查通常都是怎么做的”这个问题。你自己通过发散想到了很多可能的维度。



当你已经穷尽了自己所有想到的可能方法维度之后，接下来，就是把工作属性相近的内容划归到同一组内，同时把不具有可行性的维度去掉，从而搭建起一个解决问题的框架。

比如上面的维度，经过分析后，我们可以把它们分为两类。



通过一个简单的思维导图，就可以构建起一个有结构的思考框架，通过这个框架来开展具体的市场调查落地工作了。

在进行归类分组和构建框架的时候，你要注意两个关键原则。

- **以上统下：**框架中前面的维度能够涵盖后面的子维度，要具有包含性；反之，后面的维度要是前面维度的子集，具有归属性；比如，第二个方案中，市场规模研究是宏观研究的一个子集，相互具有包含性和归属性。

- **属性相同、相互独立，有限穷尽**：框架中同一层级的维度之间属性要相同，比如第二方案中的宏观研究和微观研究；维度之间要相互独立无交集，比如价格研究和产品类型研究是相互独立属性的内容；有限穷尽指的是在列举维度的时候，不要追求无限制的穷尽，一方面时间不允许，另一方面太多维度也不利于问题解决，关键是找到解决问题最核心的那些维度就够了。

你可能已经在心中比较上面两种方案了，觉得好像还是第一个方案似乎更厉害。但如果你对于已有的思维方法不熟悉，无法搭建起第一个方案。那么，第二个方案也是一个退而求其次的方案。毕竟职场中工作都是有时限要求的，你在有限的时间内尽可能想到当前最好的方案就足够了，没有必要追求尽善尽美，因为时间不允许，你也不能总是停在原地。

2. 数据计算类问题的破解之道

数据计算类问题，指的是以严格的数据考核的工作问题，比如销售目标的拆解、投资回报率率的计算、用户量的增长等诸如此类的问题。

比如，本讲课程开篇提到的第二个问题就是一个数据计算类的问题。

问题：公司是一个依托会员收入为主的 App，老板要求全年增长 5000 万收入，那么，如何才能完成这个目标？

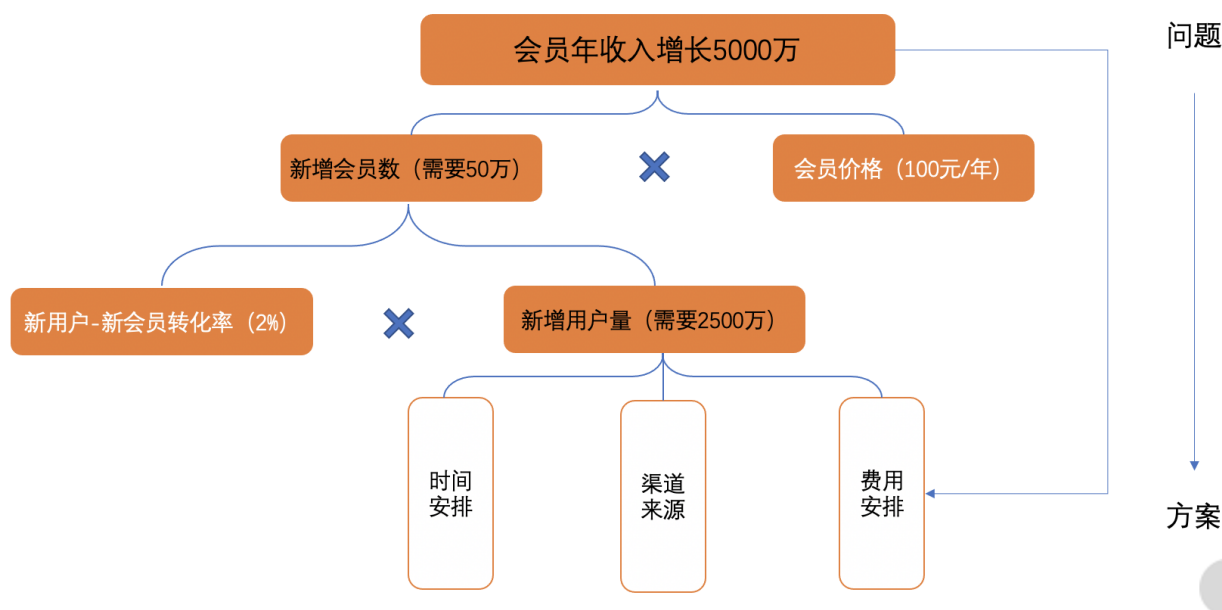
数据计算类问题的解决主要依赖于对公式的拆解，而这个过程通常需要三步。

第一步：找到基本公式。 还以上面的问题为例：“全年增长 5000 万收入目标达成”是一个计算销售收入的问题，一般的计算公式是销售额=销售数量*销售单价，但这个问题中求解的是会员收入问题，所以，公式需要进行相应的改造。

第二步：改造解题公式。 根据业务收入实际的来源，改造为这个公式：会员收入增长= 新增会员数 * 会员价格。

第三步：拆解解题方案。 在上面的公式中，会员价格是一个固定的数值，因此，求解会员收入增长的问题，就转换成了如何增长新增会员数的问题。因为新会员是要靠大量的新用户转化而来的，所以问题会进一步转化为获取多少新用户。

而新用户的获取，要在时间维度（一年 12 个月分别获取多少）、渠道维度（分别从哪些渠道获客）、费用维度（每个月需要投入多少费用）等方面分别作出安排。



实际工作中，有很多数据计算型的问题可能公式之中套公式，问题之中套问题，使得最终的解题过程更加复杂化。不过，你只要按照上面的这三步走的方法，把各个分公式理清楚，最终仍旧可以轻松地找到具体落地的方案，正所谓“万变不离其宗”。

但我要提醒你的是，你一定不要被公式拆解这个表述误导了，认为这就是在做数学题，实际不然，你要能够把“公式拆解”做清楚明白，一定是基于对业务本身的深入了解，而这就需要“功夫在诗外”的修炼。

3. 流程梳理类问题及其破解之道

流程梳理类问题，指的是问题解决环节之间具有前后密切承继关系的问题。

比如，本讲开篇的第三个问题就是一个流程类的问题，产品和运营中各种各样的转化率问题都是典型的流程类问题。

问题 3：某个业务数据突然下滑了 30%，上级要求 1 天之内搞清状况，拿出解决办法，这个问题该怎么破？

这类问题的解决，通常包括流程梳理和流程拆解，这两个正好相反的过程。

流程梳理是先要把事情进行的完整流程梳理出来，看到流程的全貌。

流程拆解实则是把流程中的每个分环节拆出来，通过仔细推敲每个环节来寻找可能造成问题的原因，然后产出解决方案的过程。

当你遇到的问题没有流程，你需要先把完整的流程梳理出来。如何梳理？流程梳理通常包含三个步骤。

第一步，确认关键节点

第二步，梳理逻辑关系

第三步，细化完整流程

关于这三个步骤，我们在这门课的第 1 讲流程思维中有详细的讲解，在此就不再做过多的赘述。

假设问题中某个业务数据突然下滑了 30%，指的是新用户下单转化的数据下降了 30%。我们梳理后的购买流程：下载——打开 App——浏览商品详情页——点击购买——填写地址——提交订单——支付货款。整个购买流程包含 7 个节点 6 个环节，下一步就是流程拆解了。但如果你的问题在公司已经有成型的流程，那么就不用梳理流程，可以直接拆解流程了。

流程拆解其实相对比较简单，就是把整个流程从前往后，或者从后往前，逐个环节拆开来看。

比如，拆解流程中，通过排查你可能会发现，从“提交订单——支付货款”这个环节的转化率下降了 30%。那么，你就可以重点去排查这个环节到底出了什么问题，是因为付款的时候有障碍，还是遇到了恶意刷单。这就需要进一步的细查了。

最重要的是，当你通过拆解流程的细分环节分析出了问题点，之后就可以对相应环节进行细致的排查，就此找到解决问题的办法。

上面我花了较大的篇幅，针对工作中高频的三类问题（方案规划类问题、数据计算类问题、流程梳理类问题），详细剖析了解决它们的具体方法。通过这些方法及具体的案例，拆解思维就不再是一个抽象的概念，而是非常接地气的解决实际问题的方法。

小结

总之，对于拆解思维，你应该有一个意识，就是万物可拆，万事可拆。我在朋友圈就发现有人用它来拆书，以拆书专家的身份成了自由职业者；有的人通过拆解学习别人的写作方法，成了小有名气的作家；还有的人通过拆解游戏的玩法，而成为某个游戏领域的顶级玩家……还有很多案例。

拆解思维非常实用，在我过往的职业生涯中，这个工具是我使用最多的，也是给我帮助最大的。如果要让我选出这门课程最值得学习的一讲，我认为就是拆解思维这一讲。所以，我衷心希望你也能运用好拆解思维。

你最近遇到过什么比较难的工作？尝试用拆解思维重新梳理一下它的解决方案，把它放在留言区交流。

下一讲，我们将一起学习一个让工作效能大幅提升的工具——优先思维。再会~