



体验管理感悟，共享成功智慧

像咨询顾问一样思考

- 结构化思维与表达训练

格源培训

讲师 王佑

AMT Group 旗下机构

目录



- 第一部分 什么是结构化思维
- 第二部分 如何进行结构化思考
- 第三部分 如何进行结构化表达

第一部分

什么是结构化思维

摘 要

- ✓ 什么是结构化思维
- ✓ 不同的思维方式的差异

顾问为什么能快速的解决问题

- 咨询顾问往往都很年轻，资历也比较短
- 为什么却向在这个行业工作几十年的高层夸夸其谈
- 让我们看看顾问的工作方式
 - 聚焦具体问题
 - 分析问题彼此联系
 - 给出解决方案

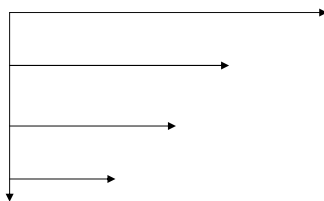
核心在于结构化思维方式

什么是结构化思维



■ 看看几种思维方式

- 线性思维方式：逻辑性非常强，强调因果关系
- 水平思维方式：有创意，天马行空，尝试关联一些特殊属性来获得创新
- 结构化思维：以假设为先导，强调快速、系统解决问题



什么是结构化思维

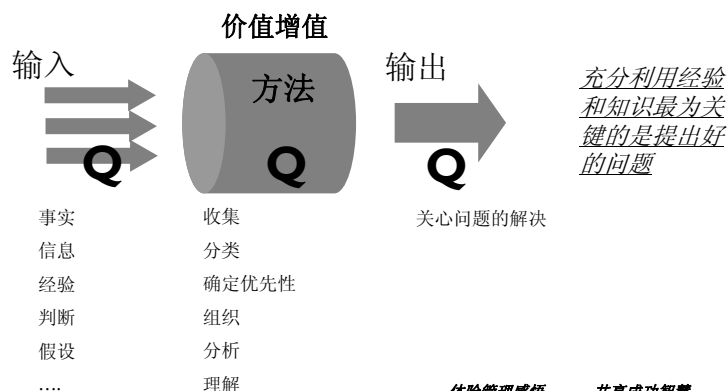


- 结构化的核心在于在对问题进行正确界定问题的基础上，进行科学的分类，并对重点环节加以解决。
 - 对问题进行正确的界定
 - 对问题的原因进行假设
 - 对可能假设进行合理分类
 - 去掉非关键环节
 - 分析重点核心环节

围绕假设展开的分析和推理



- 结构化思维在应用过程中是以假设为基础的
 - 通过一系列的假设和提问，来探究问题产生的可能性
 - 并针对具体的可能寻求相应的素材
 - 并通过一系列严谨的逻辑分析来达到目标

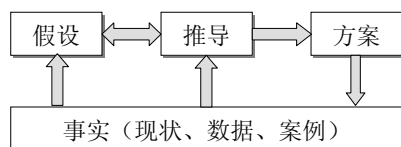


体验管理感悟 共享成功智慧 7

假设是结构化思维的基础



- 以目标为导向，以假设为前提，以事实为依据，通过分类，确定关键维度，进行对比分析
 - 假设：对问题解决办法的一种估计
 - 事实：企业的管理现状、数据和外部的案例和数据
 - 论证：先分类，再对比的方式来进行（原来、现在、将来）



www.Vlearning.com.cn

体验管理感悟 共享成功智慧 8

结构化思维的基本原则之一：以终为始



■以终为始 的分析原则

■Begin with the End in Mind（以终为始）

- 我做这件事情的目的是什么？
- 然后，再根据这个目标倒推应该做哪些工作或任务。
- 我们做任何一件事情都必须是为着达成一定目标的，这样才能保证在分析论证过程中的有效率、有效果。

结构化思维的基本原则之二：分类原则



MECE

Mutually Exclusive

彼此独立

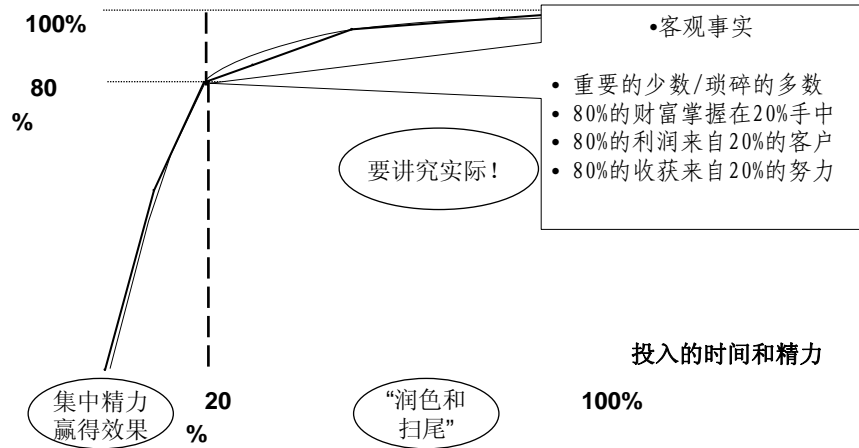
Collectively Exhaustive

完全穷尽

结构化思维的基本原则之三：20-80原则



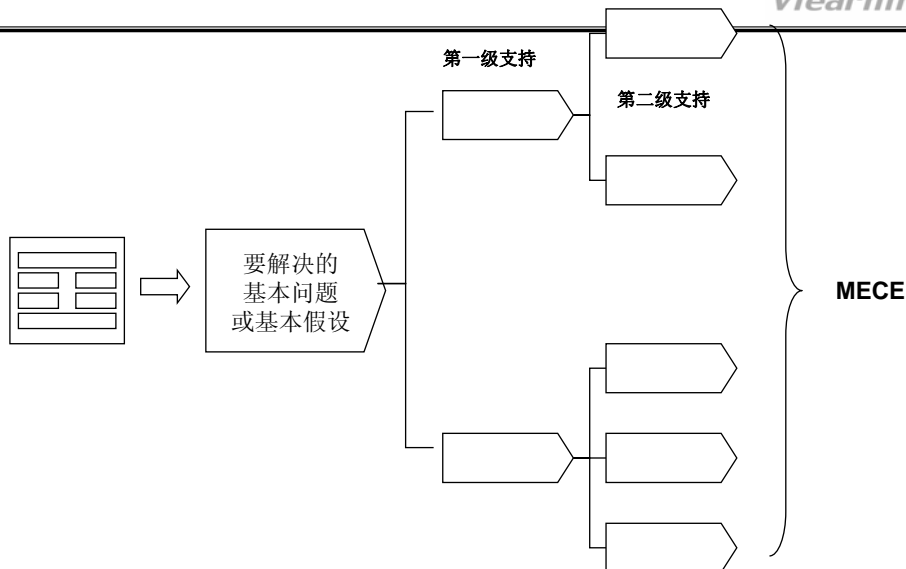
确定关键问题的时候要采用80/20法则



www.Vlearning.com.cn

体验管理感悟 共享成功智慧 11

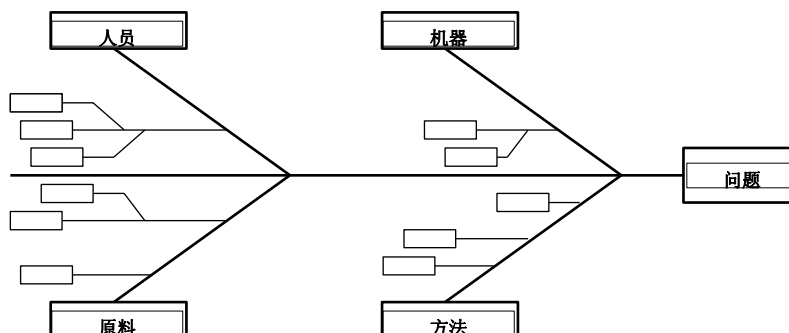
结构化思维的主要工具 - 逻辑树



www.Vlearning.com.cn

体验管理感悟 共享成功智慧 12

结构化思维的主要工具 - 鱼骨图



- 我们如何发现、探究和显示某一具体问题或状况的可能原因？
- 问题的根源是什么？
- 哪些因素具有重要性？
- 哪些因素可以由小组加以改变？
- 在工作目标中，我们想解决该问题的哪些“原因”或动因？

www.Vlearning.com.cn

体验管理感悟

共享成功智慧

13

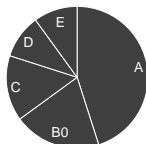
结构化思维的主要工具 - 图表



运行图



饼图



最后装配的缺陷

周：3月2-6日

负责主管：张

缺陷	周一	周二	周三	周四	周五	共计
A						3
B						1
C						5
D						15
E						18
共计	17	8	6	6	5	42

www.Vlearning.com.cn

体验管理感悟

共享成功智慧

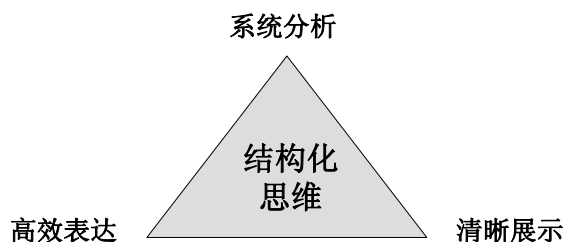
14

■ 回顾:

- 顾问在工作过程中，通过大量的调研和分析，挖掘内在的事实和数据，并通过分析的框架和严谨的逻辑，提出相应的解决方案。

■ 总结:

- 这种能力对问题的系统分析，对想法的有效表达和对方案的清晰展示的综合能力，称之为结构化思维能力。这也是顾问的基本要求。

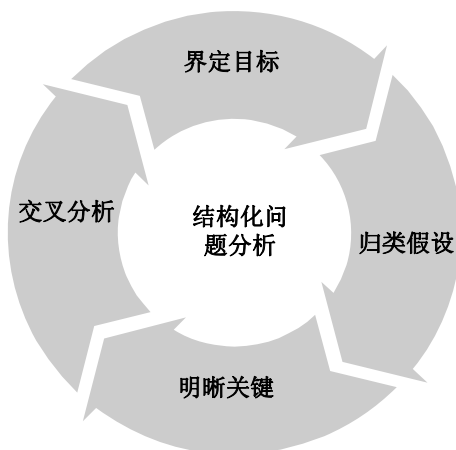


第二部分

如何进行结构化思考

摘要

- ✓ 结构化思维从哪里开始
- ✓ 结构化思维的基本原则
- ✓ 结构化思维的基本工具
- ✓ 结构化思维的应用方法



任务1	任务2	任务3	任务4
现状	目标	资源	限制
<ul style="list-style-type: none"> ■ 发生了什么 ■ 目前的状况如何 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 谁来确定目标 ■ 评价标准是什么 ■ 我们关心什么 ■ 我们要解决什么 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我们有哪些资源 ➢ 时间 ➢ 人员 ➢ 成本 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我们有哪些限制条件

如何进行问题的界定



谁(who): 识别并确认顾客

什么(what): 用定性及定量的语言描述并确定问题

何时(when): 说明问题首次出现或经常发生的时间

何地(where): 说明在产品部位或工作流程的环节

为何(why): 根据根本原因来定义

如何(how): 查明原因

多少(how much): 成本与浪费, 时间等

如何确定问题的解决目标



■ 建立问题解决和评价的标准:

- 谁来评价这个问题已经解决了?
- 有哪些指标说明这个问题已经得到解决了?
- 对资源有什么要求?
- 有时间要求吗?
- 有成本方面的要求吗?
- 我们希望问题解决到什么程度?
- 我们是否能够快速地把问题解决?
- 解决问题有什么风险和成本?
- 这些风险和成本我们是不是能够承受?

第二步：给出假设与分类

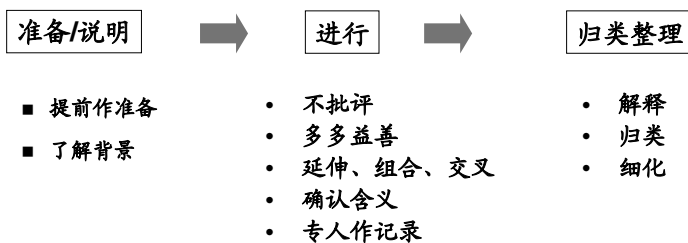


- 这个阶段的主要工作也就是对问题进行分解
- 问题分解是最能体现团队效率和工作成果的一个环节
 - 通过不断的提问和回答来穷尽分析问题的主要维度
 - 通过建立严谨的逻辑树来对分析问题的主要主题
- 主要的团队工作方法
 - 头脑风暴
 - 六顶思考帽

第二步：给出假设与分类



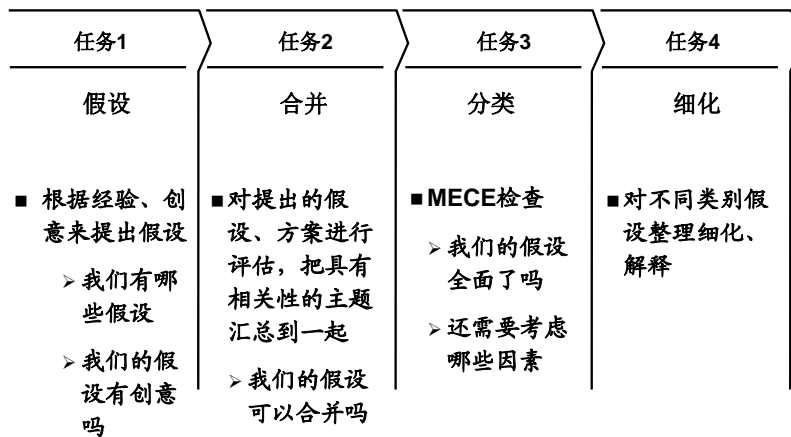
- 问题分解的方法：
 - 如何开展问题的分解：头脑风暴（Brian Storming）可有效地帮助产生各种想法



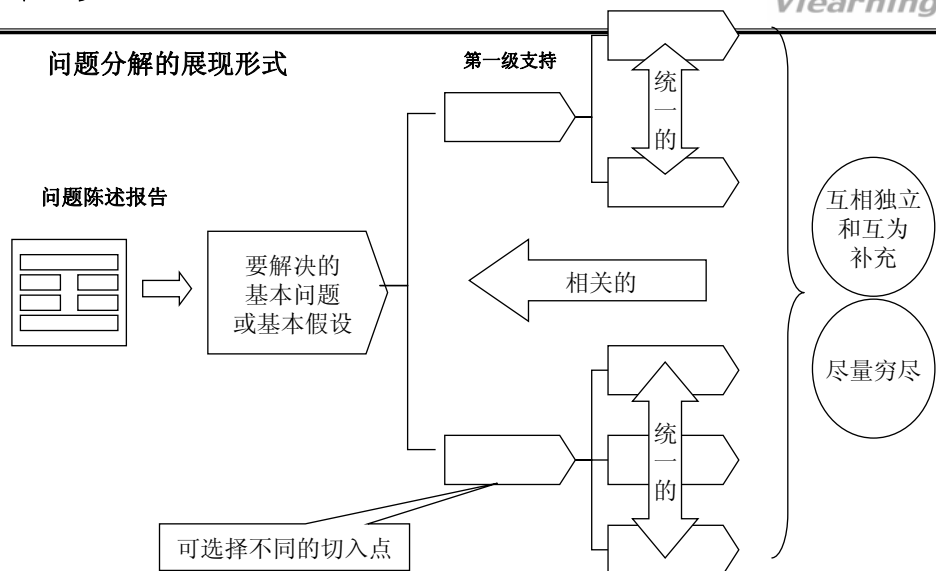
第二步：给出假设与分类

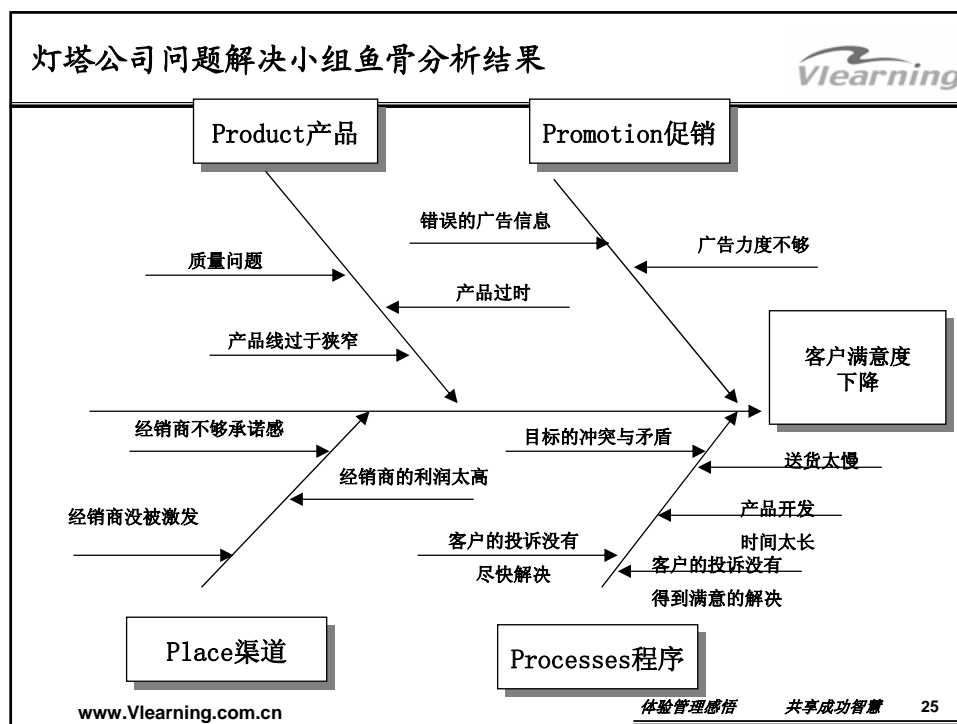


- 问题分解的结果是通过逻辑树把假设进行梳理和分类



第二步：给出假设与分类





问题分解表

	考虑的因素	分析的维度	主要假设	推理过程
分析过程				
检验过程	还有哪些需要考虑	是否全面	假设是否合理	
	这些是否能够归类	是否独立	假设是否可以验证	
		是否形成重点		

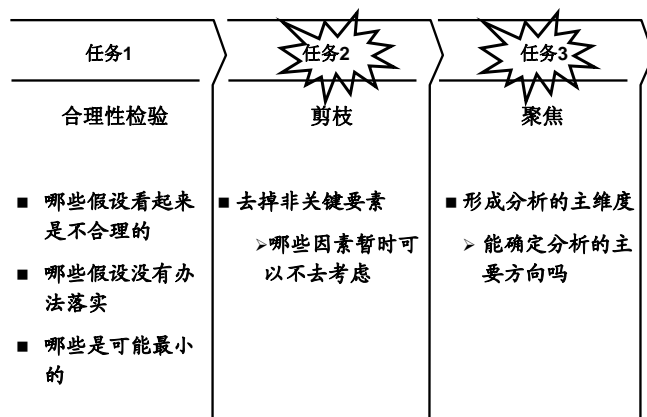
www.Vlearning.com.cn

体验管理感悟 共享成功智慧 26

第三步：明晰关键



- 在没有外部专业经验可供借鉴下，且问题需要在短时间内找到解决问题的关键维度



第三步：明晰关键

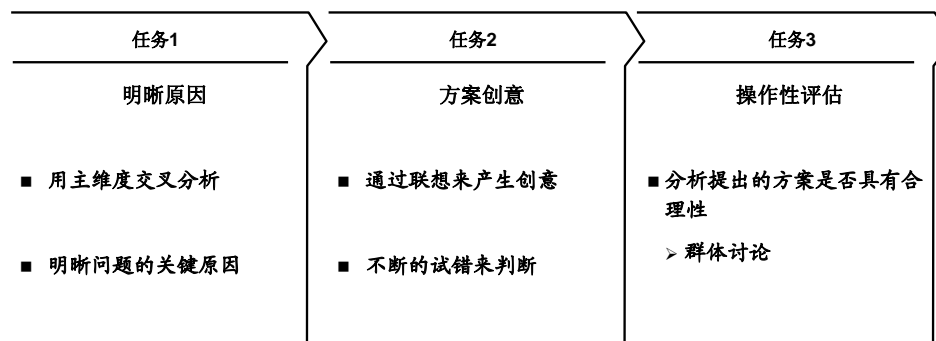


- 明晰关键主要是找到关键的主要分析维度，并对问题的根源进行深入分析
- 如何找到主维度
 - 深入提问法
 - 理由明显、充分（五个为什么）
 - 专家/经验法
 - 借助别人成功经验（不要重新发明轮子）
 - 试错法
 - 解决问题成本高
 - 问题现象可以重复再现
 - 比较法
 - 确定参照样本

第四步：交叉分析



- 以主维度为突破方向，综合考虑其他方面
- 主要的分析和呈现工具主要是表格和矩阵



案例



- 假设您是一家国内著名汽车公司的市场部经理，要做出下一个年度的市场需求预测。
- 您所在的企业主要生产消防车，市场为国内市场。由于政府的限制，全国的消防部门只能从您的企业中采购消防车。
- 近来，公司准备扩大生产能力，请您估计每年全国对消防车的需求量。



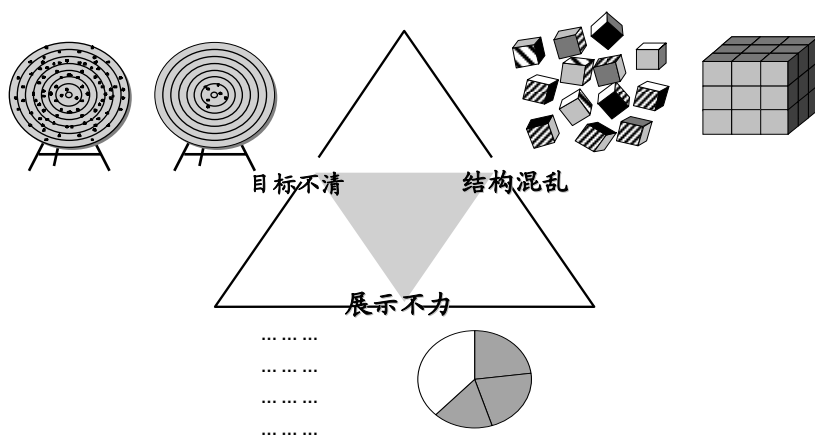
第二部分

如何进行结构化表达

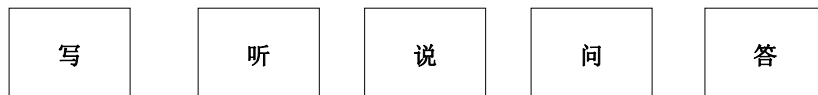
摘要

- ✓ 结构化表达的基本原则
- ✓ 如何进行结构化的表达

表达过程的常见问题



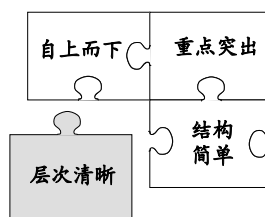
如何进行结构化表达



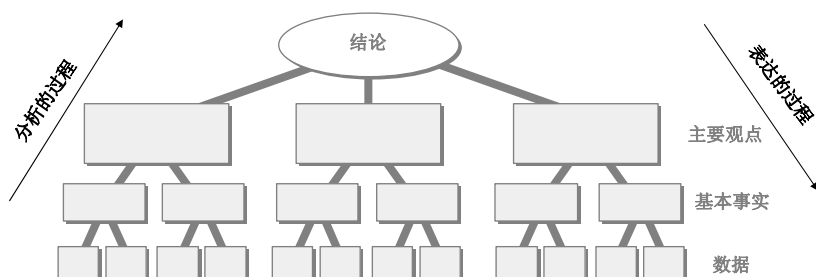
结构化表达四个原则



- 自上而下
 - 先从结论讲起，说明问题的全貌
 - 直接说明中心思想
- 层次清晰
 - 把相关性议题在一个章节内说清楚
 - 分清楚议题的层次
- 结构简单
 - 表达的结构越简单越好
- 重点突出
 - 不要试图传递过多的信息
 - 要把最想传递的信息突出出来



结构化表达原则之一：自上而下



- 分析过程是自下而上的，表达过程是自上而下的
- 要正确的区分建议、结论、观点、事实

自上而下的表达原则：结论必须与目的互相呼应



■ 目的

为什么做这次发言？

■ 对象

我要说服谁？

■ 时间

准备讲多长时间

■ 标准

他们希望了解什么，期待什么

■ 方法

我有哪些资料可以利用

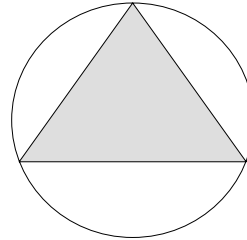
- 我们应把房子出售
 - 我们需要更大的地方
 - 房子已很旧，需进行花费很高的基本维修
 - 厨房太小
 - 炉子坏了
 - 屋顶有些漏雨
 - 我们这条街交通太繁忙了

1. Kewpie新推出价格较低、口味较好的酱汁
2. Ragu改变其酱汁配方但客户不喜欢
3. 美国的「面食风潮」已过
4. 竞争对手们的产品较受客户喜爱
5. 新的流行趋势是吃米食而非面食
6. Heinz成功地推出一项创新的「意大利第一面酱汁」
7. Ragu在酱汁中加重香料份量
8. 意大利肉酱面再度被视为廉价、呆板而无趣的食物
9. Hunt以高品质的Donello系列产品而占有更大的市场份额
10. Ragu在酱汁中减少肉的份量
11. Ragu意大利面在美国的销售下跌，主要因为其反潮流而行的产品开发作法及市场环境趋势的影响

结构化表达原则之三：结构简单的表达原则



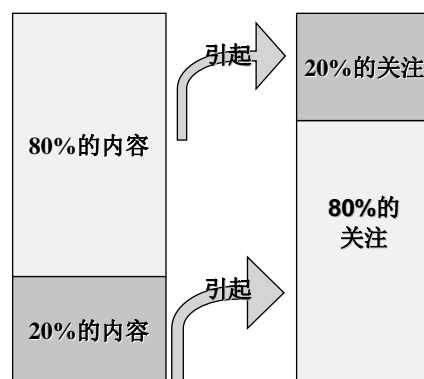
- 表述的结构越简单越好
 - 最简单的结构、最容易记忆的结构是“三”
 - 将一个中心议题从三个方面展开
 - 使“三点”有清晰的逻辑关系
 - 使用MECE原则检验三点是否正确



结构化表达原则之四：重点突出的表达原则



- 演示汇报的80/20原则
 - 抓住问题的关键
 - 重点突出VS面面俱到
 - 断其一指VS伤其十指
 - MECE检验后进行“亮点检验”
- 核心思想
 - 突出重点，关注“关键的少数”



结构化表达原则之四：重点突出的表达原则



■ 重点突出的表达技巧

- 对比
- 重复
- 比喻

如何进行结构化表达



说

问

答

听

写

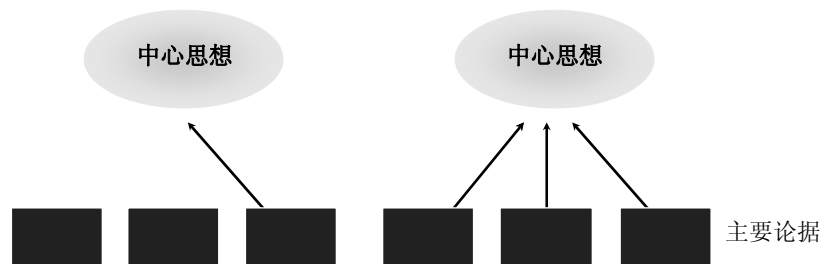


如何进行语言表达 - 两种论证方法



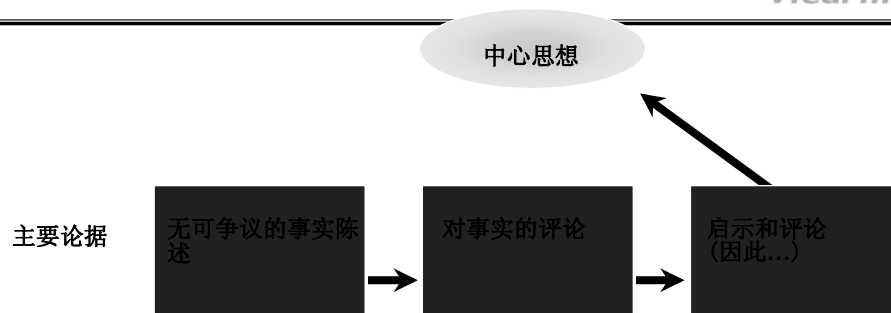
推理

归纳



体验管理感悟 共享成功智慧 43

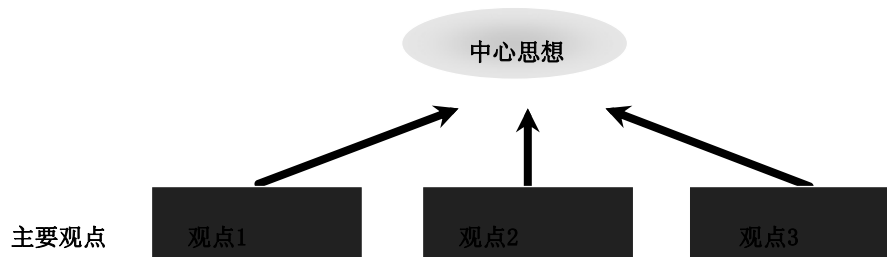
如何进行语言表达 - 演绎



- 利
 - 证明内容和必然选择 (没有其他选择)
 - 对有拒绝心里的听众非常有效
- 弊
 - 如果听众对情况或意见有异议, 该论证也就失去了说服力
 - 听众在听到最终的结论的时候, 先要记忆大量的信息, 可能会使得掌握不了重点

www.Vlearning.com.cn

体验管理感悟 共享成功智慧 44



- 利
 - 便于听众记忆要点
 - 对注重具体措施的听众较为有效
 - 一点被否定并不影响其他各点的说服力
- 弊
 - 对一些听众可能有勉强之嫌

- 语言表达是一个人能力的综合反映
 - 如何来表达：总 - 分 - 总的三段论
 - 表达原则1：在表达的开始必须有一个总起。
 - 在口头表达的时候，这个总起实际上是就要表达的问题确定一个范围，说明我们要讲的问题是什么，以确保听众能够跟上演讲者的思路。
 - 表达原则2：从三个方面来分别阐述。
 - 为什么是三个方面
 - MECY原则，独立、全面
 - 表达原则3：最后应该重复结论
 - 口头表达都应该在最后重复自己的结论，以加深读者或听众的印象。

提问是调动听众的最好方式

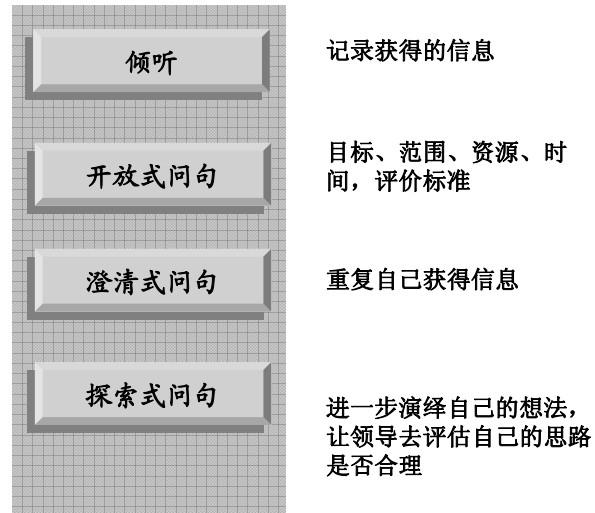


- 收集资料。
 - “你可否概要地谈一谈此次你在东南亚考察市场所见所闻?”
- 透视对话者动机意向。
 - “哪些因素促使你决定放弃此次的晋升机会?”
- 提供资料。
 - “你晓不晓得公司对所有编制内的员工均提供子女教育津贴?”
- 鼓励意见参与。
 - “你对构想中的作息时间变动持什么样的看法?”

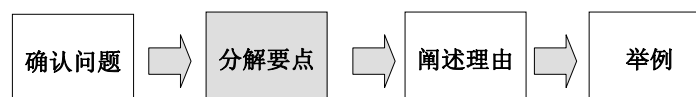
提问是调动听众的最好方式



- 确定自己对对话者的话语及感受理解程度。
 - “让我总结一下你对这个问题的看法……我这个总结是否与你的看法一致?”
- 鼓动对话者对某一问题进行思考。
 - “你认为扩大行销网在当前是不是一种明智的举措?”
- 测定意见是否趋于一致。
 - “这次加工资的幅度与你期待中的幅度的有无差距?”
- 言归正传。
 - “由于加班费的调整带出了许多有关问题的讨论，不知各位对我先前所提及的加班费调整幅度仍有什么意见?”



- 回答问题是在既定范围的表达，但是也不能仅仅对于提问的人给予简单的确认
 - 不是简单的是否
 - 给出回答问题的范围
 - 给出可能的方案和你倾向



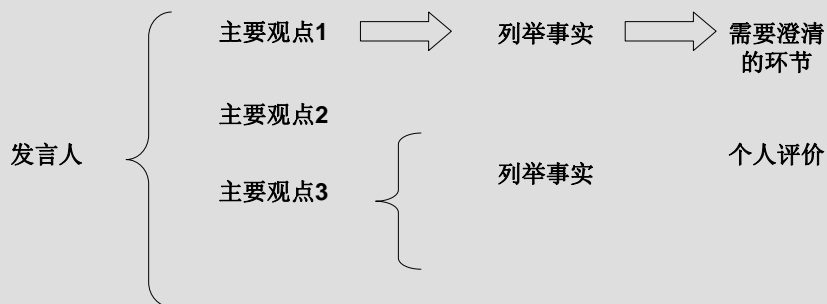
可以根据需要
对话题进行转移

如何进行结构化的听

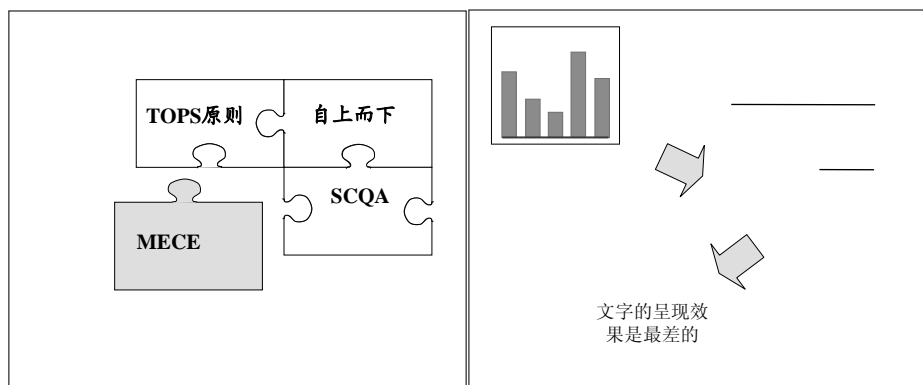


- 听的目的在于能够准确把握发言者的观点、所列举的事实和其潜在的态度
- 判断是否能有效的理解最好的办法是按照逻辑树将发言人的内容进行复述

- 记录的主要手段是利用逻辑树时间和对应的主要议题



如何结构化的书面表达



■ 金字塔：以“故事框架”为基础的有力的沟通工具

■ 通过一针见血地表明中心思想，明确表达对于问题的看法和结论，再辅之以周密的逻辑论证和大量的事实证据，对结论进行深入的阐述和支撑。

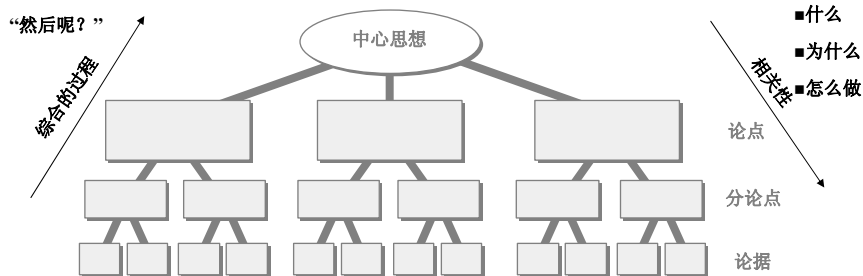
- 自上而下的沟通使听众能很容易地抓住主要信息
- 便于根据听众的时间和需要进行调整
- 让听众能轻松地按照MECE原则来判断所做的分析是否全面、正确

四大特点

- 开门见山，点明主题
- 罗列论据，支撑主题
- 分解论据，逻辑论证
- 总结归纳，周密完整

四项作用

- 直接表明观点，引起对方关注，激发沟通欲望
- 罗列关键论据，引导对方分析，达成友好沟通
- 逐层逻辑论证，引发对方共鸣
- 周密总结归纳，达成认识一致



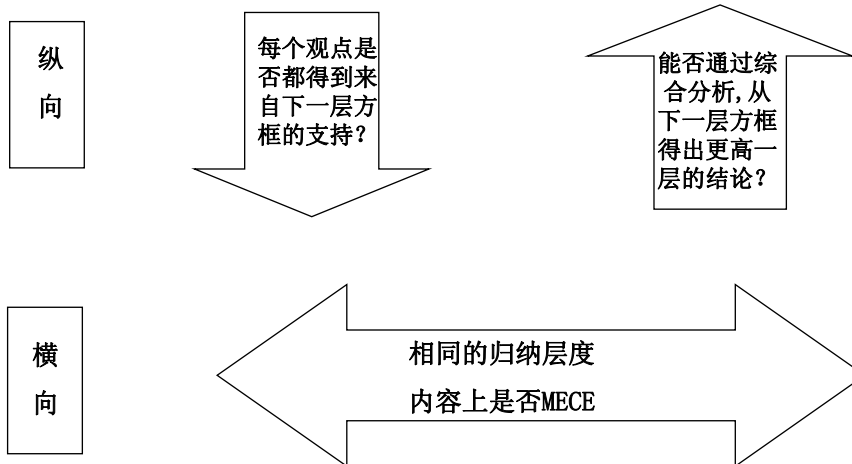
■ 表达和思考的原则：分层原则、分组原则和顺序原则

- 分层（问题解决的方式、2-8原则）
- 分组（寻找共性问题，MECE原则）
- 顺序（重要性、逻辑性、时间性）

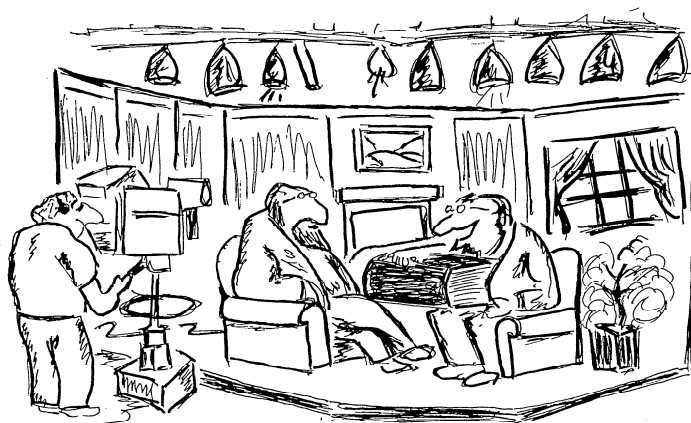
如何进行书面表达



■ 检验金字塔结构的原则



“您能用一句话介绍您的这本大作吗？”



T O P S

有的放矢

(Targeted)

贯穿整体

(Over-arching)

掷地有声

(Powerful)

言之有据

(Supportable)

图形

》

表格

》

文字

表达形象化

■ 通过图形的使用，可以高度浓缩文字中的含义，使得听众更容易理解

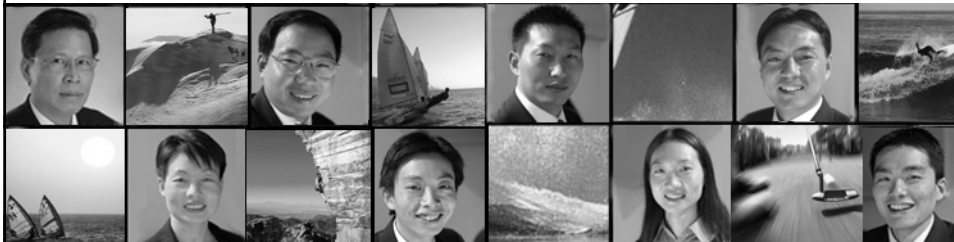
分析结构化

■ 图形的使用有助于将表达过程中的结构展示给听众，使得听众理解演讲的逻辑结构。其次，这种结构也助于演讲人自己准备和分析

突出重点

■ 通过对图形中的颜色和图形位置的加工，可以把重点有效的传递给听众

Thanks!



我们期待与您进行更深入的沟通与交流!

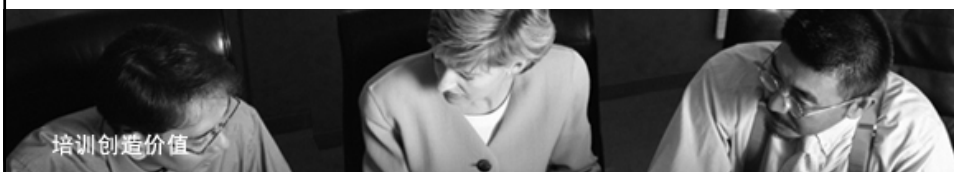
www.Vlearning.com.cn

体验管理感悟

共享成功智慧

59

您可以通过下列分支机构与我们联系



格源培训全国服务热线: **021-68549933**

上海公司: 上海市峨山路陆家嘴软件园三号楼5层, 200127

电话 Tel: 86 21 51096826

传真 Fax: 86 21 50901532

北京公司: 北京市朝阳区建国路89号华贸中心16号楼0315室, 100025

电话 Tel: 86 10 65305956

传真 Fax: 86 10 65305976

北京公司: 广州市东风东路767号东宝大厦1411, 1412室, 510600

电话 Tel: 86 20 38320706

传真 Fax: 86 20 38210027

www.Vlearning.com.cn

体验管理感悟

共享成功智慧

60