

结构思考力

基本信息

作者：张运鹏（板砖博士）

标签：职业生涯教练，经济学博士，公务员

联系方式

电子邮箱：pong.zhang@qq.com

个人微信：zhangyunpeng917896

网络平台



各版本信息

第一次

时间：2015年10月中旬

地点：

背景说明：

第二次

时间：2015年11月1日

地点：家中

背景说明：对流程和结构的反思

导论 何为结构思考力

物质、思维世界的解构

人们通过结构认识物质

人们也通过结构认识规律

结构化审视和思考问题会更全面、更清晰

第一节 why-结构思考力的作用非凡

一、所有人都要具备的核心技能

结构思考力是所有工作的基本功

需要口头表达和文字表述的工作更加需要

技术性技能

人际性技能

概念性技能，对复杂情况进行抽象和概念化的技能

结构思考力是概念性技能中的最关键技能

二、通过统一标准，提升整个组织的工作效率

1，可以统一思考和表达的标准

汇报工作说**结果**

检讨工作说**流程**

请示工作说**方案**

2，中国企业尤其需要结构思考力

传统“先分后总”的思维模式

结构思考力“先总后分”有利于提升效率

三、对提升全面素质有非凡意义

1，传统教育缺乏思考力训练

传统教育重知识、轻思考

造成很多人面对问题思绪混乱

2，结构思考力有助于改变这种情况

第二节 what-强调“先总后分”的立体化思考方式

一、强调“先总后分”的思考过程

鸟瞰问题的各个方面

内化为思考

外化为表达

二、金字塔结构是有效的训练工具

纵向上，观点要有下级观点或事实支撑

横向上，同级观点互相独立，互无遗漏

三、横向与纵向相结合的立体化思维

不要单向

不要上来就纵向思维，会事倍功半

不要总是横向思维，会无法深入

先横后纵

先对整体有横向认识

再根据轻重纵向分析

第三节 How-将结构思考力用于思考和表达

一、适用于思考和表达结构的构建

在纸上画出结构，再形成电子文档

简而言之，谋定而后动

二、构建思考结构的五个步骤即本书五部分

第一步明确理念打基础

结构化思考模式的四个核心标准

结论先行

以上统下

归类分组

逻辑递进

结构化接收信息的三个步骤

识别信息中的结论和论据

明确结论和论据结构关系，画出结构图

一句话总结所有内容

第二步：画龙点睛，基于目标定主题

任何沟通，都希望对方能赞同信息并有所行动

主题必须是个简单、准确、涉及利益的结论

S情景，互相都熟知的背景

C冲突，背景下面临的挑战和问题

Q疑问，挑战下如何解决这个冲突

A回答，你带来的观点和解决方案

基于主题设计表述

第三步：画地成图，纵向结构分层次

从结论到支撑论点，进而到事实依据

第四步：运筹画策，横向结构选顺序

确保符合相互独立、完全穷尽的MECE原则

第五步：画栋雕梁，形象表达做演示

利用可视力，让对方记住你的观点

第一节 结构思考力的四个基本特点

背景

思维训练的前提是将隐形思考过程显性化

商务沟通中，先说结果后说原因

原因可以被分类

同类原因总结概括后更有说服力

同类原因可以排序

论证类比

论：结论先行，设想自己是作战参谋，要直指要害

证：以上统下，为观点找到支撑

类：归类分组，分类使思考更有效率

比：逻辑递进，逻辑顺序、时间顺序等

第二节，结构化接收信息的三个步骤

第一步，识别信息中的事实、理由及结论

区分观点

寻找结论

线索1 寻找结论的指示词

线索2 开头结尾等关键位置

线索3 多问“所以呢？”

找出理由

线索1 提示词

线索2 问“为什么？”

第二步，找到事实与观点的对应关系，画出结构图

看提供的事实与数据是否真实

事实与数据是否可以得出相应理由和结论

第三步，一句话概括信息中所有内容

一句话包括三方面内容

序言：在...基础上

一级理由：从N个方面

结论：说明了...

第五章 形象表达做演示

第一节 卖点包装-让观点容易记

二、类比：运用形象或行为类比的方式进行包装

二、引用：引用广告、歌词或名言的方式进行包装

三、整合：通过对色彩、语言、数字的整合进行包装

第二节 形象表达-让演示更有效

一、构思时请远离你的电脑

二、将完整的金字塔结构放到PPT中

三、每一页PPT都是一个金字塔结构

1，符合论证类比的四个基本特点

2，运用图像进行形象化演示

第四章 横向结构选顺序

第一节 选择演绎-让说服更有力

一、标准式：理性思考的根本，让表达极具说服力

一般性原理

行业规律

“大前提”的来源

基本规则

现象、原因、解决方案组成常见式横向结构

常见式说服力的基础是找到真原因

现象、原因、方案要一对一

二、常见式：最常见、实用的说服方式

第二节 选择归纳-让要点更清晰

第一步，在时间、结构、重要性顺序中选择一种

1，分类符合人类思考习惯，归纳让隐形经验显性化

时间顺序：逐一进行

结构顺序：化整为零

重要性顺序：水平比较

每一级中只用一种分类方式

2，明确三种分类方式的使用情况

第二步：运用MECE准则确保分清分尽

英文：Mutually Exclusive Collectively Exhaustive

中文：相互独立、完全穷尽

1，MECE准则

2，用MECE原则排查归纳结构

3，用2乘2矩阵创建MECE分类

按照2/8法则，任何事情都可以找出2个最核心要素

每个要素又可以找出对应的两难困境

把两个要素的两难困境相互结合就画出2乘2矩阵

用2乘2矩阵可以将事情不同状态进行分类

第三节 因需而动-两种顺序选其一

1，演绎关系适用于需要说服对方时

利：证明结论的必要性

弊：前提可能存在异议，听到结论前需要记忆大量信息

2，归纳关系适用于对方关注解决方案时

便于记住各要点

否定一个要点，不伤及其他

第一节 自上而下-疑问回答做分解

1，转变为以对方需求为中心的思维模式

2，通过5W2H确保问题被全面覆盖

3，简单点可以用2W1H发现、分析、解决问题

二、设想问题，从对方角度出发新模式

第二节 自下而上-概括总结做聚合

1，你的回答必须是结论

2，每个层级都要是结论，不是结论就没灵魂

3，回答时需要按照对方关心

三、提前想好答案事半功倍

方法1，寻找共性来概括结论

方法2，情景想象，面对面时你会跟对方说什么

方法3，善用修饰，提出可以感动人心的结论

二、概括总结，杜绝没有中心思想的主题句

第三节 上下结合-两种方式不可分

当目标非常明确，自上而下

当没有目标时，自下而上

第三章 纵向结构分层次

第二章 基于目标定主题

第一节 确定目标-让表达有的放矢

目标可以让人把能量集中

1，确认目标前先设定好场景

2，场景越具体越好

一、设定场景

Actor：受众是谁

Condition：在什么条件下

Behavior：完成什么任务

Degree：达到什么标准

二、确定目标：希望对方有哪些行动

第二节 设定主题-让表达观点明确

要对方接受什么观点

如何让观众更有吸引力

一、确定结论，一个为目标服务的结论

二、包装主题：一个打动人心的主题

简单

准确

包装主题三原则

从对方利益出发

可以用决策平衡单进行选题

第三节 设计序言-让表达更吸引人

沟通前把对方吸引过来，搭建一个共同平台

S情景C冲突D疑问A回答

S要让对方有共鸣有认同

Q从对方角度提出问题

A基于这个问题我给的答案

一、初步设计：完善序言的四要素

标准式SCA

开门见山式ASC

突出优越式CSA

突出信心式QSCA

二、优选完善：根据需求选择不同模式

第一章 明确理念打基础