

结构思考力

作者：李忠秋

目录

[前言](#)

[导论 何为结构思考力?](#)

[第一节 Why——结构思考力的作用非凡](#)

[第二节 What——强调“先总后分”的立体化思考方式](#)

[第三节 How——将结构思考力应用于思考和表达](#)

[第一章 明确理念打基础](#)

[第一节 结构思考力的四个基本特点](#)

[第二节 结构化接收信息的三个步骤](#)

[思考力体操](#)

[第二章 基于目标定主题](#)

[第一节 确定目标——让表达有的放矢](#)

[第二节 设定主题——让表达观点明确](#)

[第三节 设计序言——让表达更吸引人](#)

[思考力体操](#)

[第三章 纵向结构分层次](#)

[第一节 自上而下——疑问回答做分解](#)

[第二节 自下而上——概括总结做聚合](#)

[第三节 上下结合——两种方式不可分](#)

[思考力体操](#)

[第四章 横向结构选顺序](#)

[第一节 选择演绎——让说服更有力](#)

[第二节 选择归纳——让要点更清晰](#)

[第三节 因需而动——两种顺序选其一](#)

[思考力体操](#)

[第五章 形象表达做演示](#)

[第一节 卖点包装——让观点容易记](#)

[第二节 形象表达——让演示更有效](#)

[思考力体操](#)

[后记 不忘初心，方得始终](#)

参考文献

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

结构思考力 / 李忠秋著. —北京：电子工业出版社，2014.9

ISBN 978-7-121-23990-8

I. ①结... II. ①李... III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第179404号

责任编辑：晋 晶

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16印张：13 字数：125千字

版 次：2014年9月第1版

印 次：2014年9月第1次印刷

定 价：39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

先来挑战一下你的记忆力。前一段时间江苏卫视有一档叫《最强大脑》的节目非常火爆，里面大部分选手的记忆力好到令人发指的地步，甚至让人怀疑怎么可能做得到呢？接下来我们也进行一个最强大脑的挑战，挑战一下你的记忆力。如下图有9个符号，这9个符号分别代表1~9的9个数字，给你30秒的时间，看是否可以记住这些符号。

□

记忆力挑战

好！现在合起这本书，来回忆一下这9个符号分别是怎么画的？在我的课程中，每次让大家来做这个游戏时大多数人都记得很辛苦。只有非常少的人看一眼就全记住了，而且说这辈子想忘了都很难。他们是怎样记住的呢？把书翻到前言的最后，给出了答案。大家回忆一下上图的9个符号大家记起来挺困难，而答案提供的9个符号记起来变得非常容易，想忘记反而困难。所以，同样的内容运用不同的结构传递给对方的时候，对于对方记忆的黏性是完全不同的，答案的呈现方式称为结构化的方式。这也是为什么在日常工作中经常看到同样的一件事情，有的人3句话就能说清楚，而有些人一下午也说不到核心上。

没有要点、杂乱无章的口头表达和文字表达往往对对方没有说服力，甚至降低整个组织的工作效率。比如下面的场景在日常的工作中是否很常见？

场景1：你的下属对你说：“领导，最近技术部说有几个项目不得不延期，还有刚才客户打电话询问解决方案的设计进展，另外，我看到.....对了，张总建议最近要开一次产品创新会，如果.....可能.....”听了半天你还不知道他究竟要说明什么，或者需要你提供什么帮助！

场景2：你洋洋洒洒写了几十页的PPT报告，并在会议上跟大家滔滔不绝地讲了30分钟，虽然信息量丰富却不知所云，结果下面一片寂静——很好地解决了台下人员的失眠问题！

究其原因是在传递信息时没有构建一个有效的结构。结构思考力可以帮助我们构建一个结构，在表达核心观点的基础上，有理有据、条理分明地证明这个观点，使我们能够做到清晰思考和有力表达。如果全员普及更可以通过构建统一的思维和语言标准提升整个组织的工作效率甚至提升全民素质。

结构思考力是这个时代所有人的必备技能。在这个科技日新月异，几乎每天都在发生着迅速变化的时代，对于个人独立思考能力的需求是空前的，我们每个人几乎每时每刻都在面临着选择和决策。

如果没有结构，我们的思维就很容易从一点漂到另一点，却总也无法得出一个有效结论。

没有结构，事情就会变得非常复杂，让人瞻前顾后、犹豫不决。

没有结构，问题就会像洪水一样试图一股脑儿地冲进你的脑海中，难以把握问题的关键。

在过去的几年里，我们已经将结构思考力的理念和方法通过培训课程的方式传递给了国内众多企业的管理者和职业人，我希望通过本书可以带动更多国人开启结构思考力的旅程，运用结构思考力做到思考清晰、表达有力，并养成以结构的视角去审视生活与工作的习惯，让生活与工作变得更加高品质、高效率！

本书的核心理念源自芭芭拉·明托的《金字塔原理》，运用更符合中国企业及中国人的特点进行诠释。如果从与原著相比较的角度，更倾向于将本书定位为了一本金字塔原理的通俗版和本土版（案例以中国企业本土案例为主）。内容以金字塔原理这一工具的应用为主框架，新增了作者的观点并侧重于从“结构思考”的角度向大众以更通俗的方式传递结构思考力在思考和表达方面的理念和方法。

由于时间关系，加上学识水平有限，书中肯定存在不足之处，欢迎广大读者不吝赐教！

感谢电子工业出版社的晋晶老师在成书过程中提出了不少中肯的建议和意见。

最后我要特别感谢我的爱人李雪，感谢她对我的支持和鼓励，并主动承担了对家庭的照顾，才让我有更

多的精力完成此书。

李忠秋

□

记忆力挑战参考答案

导论 何为结构思考力?

结构可以说是万物之本。大到宇宙星系，小到颗粒尘埃，无论是高楼大厦、动物与植物、机器与网络、思想与观念、人与社会，任何事物都有其特定的结构，这些事物也是通过其特定的结构来体现其存在的价值和意义。

我们很难想象没有结构的世界会是什么样的，在《科学与艺术的结构》一书中引用了路易斯·卡特尔笔下的场景，来诠释如果没有结构我们所处的环境：

所有的鞋子——

船只和封蜡——

所有的卷心菜和国王们——

大海为何沸浪盈天——

猪猡是否也生有双翼。

在物质世界，人们通过结构来认识物质。结构构成了世界，人们也是不断地通过对事物结构的认识来加深对事物的了解和体验。比如，当年原子发现的历史，从最开始的“原子不可再分”观念到蛋糕式无核模型、行星式有核模型、量子化的原子结构模型，再到中子假说等。发现原子的质量集中在原子核上，但是原子核的体积仅占原子体积的几千亿分之一。原子内部有一个很大的空间，若将原子比作一个庞大的体育场，而原子核只相当于一只蚂蚁。同时核外电子只能在限定的轨道内绕核运转，按能量高低而距离核远近不同。人们通过原子内部结构的不断认知，终于发现原来这么小的原子跟宇宙的美也是统一的。

在思维世界，人们也同样通过结构来认识事物、认识其中的规律和美。举个例子，俗话说“外行看热闹、同行看门道”，同行与外行的差别就在于是否具备这个行业的思维结构。比如，你听音乐可能就听个好听还是不好听，但专业人士就会听出和声、旋律、节奏、音长、音强等。因为音乐本身就是通过声音长短强弱有规律的不同组合形成节奏，节奏也是音乐的基础结构，节奏再加上音高的不同组合就形成了旋律，旋律再加上音质的不同组合又形成和声。这些要素层层构成了整个音乐的结构，所以专业人士听，不光是好听不好听，更可以品味出其中无限的美感体验。

显然人们对各个领域的结构进行了广泛的科学研究。

结构存在于每个整体与局部关系的无穷变化中，每个局部表现整体，而局部的意义又由整体来决定。因此，当我们面临一个问题时，如果可以从结构的视角去审视和思考，一定可以让我们看得更全面、更清晰。

第一节 Why——结构思考力的作用非凡

一、所有人都需要具备的核心技能

有朋友曾在微博上给我留言：结构思考力是万能培训吗？为什么在新员工、骨干员工、新经理人、内训师培养、中高层领导力等项目上都能看到你在讲结构思考力？甚至还有全员轮训的？难道真有万能的培训？结构思考力并非是万能，而是因为它是组织中所有人必备的技能。

人们已经非常认同物质结构的重要性，却不曾体会结构对思维的作用。当我们从结构思考力的视角去看待事物，不但可以看得清晰，更能够体悟出事物中的美！结构思考力是我们职业人的基本思维方式，这种思维方式在我们思考（解决问题、决策）和表达（写作、口头表达、沟通、辅导）等方面都是一个基本思路（见表0-1）。

表0-1 是否具备结构思考力的差别

□

1. 结构思考力是开展所有工作的基础

大学时我在校队打排球，每天觉得最枯燥的就是训练前的基础练习——对墙垫球500次，然后再开始其他的专项训练。我心想作为一个二传手练什么垫球呢？后来观摩了很多国家级和省级的专业队伍，发现他们每天都这么练，因为垫球“接一传”在排球项目中就是所有技能的基础，一传接不好，有再强的进攻也都无济于事，所以所有人都必须掌握。结构思考力就好比职场人士的基本功，是开展所有工作的基础。因为无论你做什么工作都需要把事情想清楚、说明白并能够令人信服，当然这个“说”既包含口头表达也包含文字表达。结构思考力的应用其实无处不在，只是很多人仅仅是在潜意识层面不自觉地使用，通过系统的训练可以让我们做到“隐性思维显性化”，更好地使用这种思维方式指导自己做到思考清晰、表达有力！

2. 很多专业岗位对于结构思考力有更高的要求

如售前咨询顾问（部分企业称为售前工程师、售前顾问、产品顾问等），其工作是为客户提供业务诊断和方案设计，包括从项目调研到准备项目建议书并向客户陈述等工作内容。能否基于客户的需求提供对客户有价值的项目方案，并说服客户接受自己的方案、产品以及服务，成为项目能否继续进行的关键要素之一。结构思考力能够帮助顾问准确地分析问题、给出解决方案并有效地进行演示，因此结构思考力是售前顾问所必备的重要能力。还有很多专业岗位对于结构思考力要求都很高，如企业内训师、产品经理、文案人员、营销人员等涉及口头表达或文字表达的专业岗位。

3. 所有管理者必备的管理技能

1955年，罗伯特·卡茨在《哈佛商业评论》上发表了一篇名为“高效管理者的三大技能”的文章。他认为，高效的管理者应当具备三种基本技能：技术性（Technical）技能、人际性（Human）技能和概念性（Conceptual）技能，如图0-1所示。概念性技能是指对复杂情况进行抽象和概念化的技能。管理者以整体视角看待企业的能力，即把企业视作一个整体的全局把握能力。它决定着公司的总体成功，在管理过程中起着统一和协调的重要功能，而且级别越高的管理者需要的概念性技能越强！结构思考力就是概念性技能中最关键的技能。拥有结构思考力的管理者在面对工作任务或者难题时能从多个角度进行思考，深刻分析导致问题出现的原因，系统制定行动方案，并采取恰当的手段使工作得以高效率开展，取得高绩效。

□

图0-1 高效管理者的三大技能

4. 助力职业发展的重要保障

结构思考力不仅仅是一个高效率的信息传递过程，更重要的是体现了你分析问题和解决问题的能力。很

多学员课后分享都说，原来以为报告写不好是文笔问题、PPT做不好是技巧问题，学完“结构思考力”发现，真正的原因在于分析问题的逻辑结构不清。尤其在在工作中，与领导之间基于解决问题而产生的沟通，不仅是体现一个人能力的重要方式，也影响你能否在日常工作中获得老板或领导对你价值的认可，更是助力你职业发展的重要保障。

二、通过统一标准，提升整个组织的工作效率

1. 结构思考力可以统一思考和表达的标准

结构思考力除了提升员工能力以外，更大的价值在于对组织总体效率的提高。“你这个分析好像不‘结构’啊！”全员接受过“结构思考力”训练的企业的会议室常传出这句话。目前，接受过结构思考力课程培训的有很多企业是全员轮训或者全体中层干部轮训，目的不是要把这个内容讲得多高深，而是当所有人都具备结构思考力以后，可以明确企业内部的共同思维和语言标准。

2. 结构思考力可以提升整个组织的管理效率

当所有人的思维、语言一致时，工作效率和效果都会有很大提升。“通过结构思考力的训练和学习，公司骨干员工的总结报告写得更加有条理了，而且内部沟通的效率也有了大幅度的提高。这样的课程我们想在企业全面推广。”一位企业的培训负责人在培训后如此评价。一些企业已经开始尝试着从企业文化的角度让这种思考和表达方式变成全员的工作习惯。例如，一家公司课后在所有管理人员的门上都贴了这样三句话：“汇报工作说结果，检讨工作说流程，请示工作说方案。”在所有员工掌握结构思考力技能的同时，通过组织文化的建立，让全员都达成统一的思考和表达标准，大大提高了工作效率。这也是为什么越来越多的企业选择全员轮训，并在课后深入落地的原因！

3. 在中国企业里尤其需要结构思考力

结构思考力是一种“先总后分”的思考与表达方式，强调先框架后细节，先总结后具体，先结论后原因，先重要后次要。而中国传统思考与表达则更倾向于“先分后总”，也就是先将所有的细节及逻辑叙述完毕，最后总结出中心思想。所以，中国企业里更加需要推广“先总后分”的结构化思考与表达，这对提升解决问题的速度，提高沟通的效率和效果都会有巨大的好处。

三、对于全民素质的提升有着非凡的意义

1. 传统教育缺乏对思考力的专门训练

在过去的几年里，我们将结构思考力这一理念传递给了数万名中国企业的职业人，他们给我的反馈是：“结构思考力不但是组织全员需要必备的技能，更应该是全民需要提升的素质。”没错，在这样一个信息爆炸的时代，随着技术的变革，信息和知识的获取开始变得越来越简单，传统的教育则过度强调知识的重要性，而知识的增多并不一定会提升个人解决问题的能力。在具备知识的基础上，还需要清晰的思考。而在重知识、轻思维的教育体系下，必然造成很多人面临问题时思绪混乱。

2. 结构思考力有助于提升国民素质

结构思考力帮助人们面对问题和任务时，从多个侧面清晰、全面地审视问题。之前一提到思维，很多人会认为我讲的是“逻辑”。逻辑确实是思维的重要部分，按照著名的思维训练专家德博诺先生的观点，逻辑是思维的加工阶段，加工阶段之前还有更重要的一个阶段是理解阶段。人们往往在未全面理解情况的基础上，就迫不及待地进入到思维加工阶段，虽然逻辑正确却很难得出有价值的结论，就如同你给计算机输入了错误的信息，尽管计算机的程序再正确也得不出正确的结果。因此，本书区别于其他思维类的图书，不仅关注“加工”阶段，而且更加关注“理解”阶段，帮助你有意地运用“结构”将注意力导向一个尽可能宽广的范围。书中不但教会你运用结构思考力的方式构建自己在思考问题和表达问题时的结构，而且还提供很多现有的思考“结构”作为参考，真正让你做到思考清晰、表达有力。希望更多的国人可以运用此方法学会清晰、全面的审视生活与工作，相信它不但可以提高国民个人的生活质量和工作效率，还可以大大提升国民的整体素质。

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

结构思考力是指以结构的视角从多个侧面全面而清晰的、强调“先总后分”的分析事物的一种方法。比如我们一起来思考这样一个问题：“如何能够将200ml的水装进100ml的杯子里？”我声明这不是一个脑筋急转弯，而是一个需要解决的问题。想到答案了吗？在课上，很多学员都会七嘴八舌抢着回答，有人说喝一半再倒、有人说换个杯子等，而每次都会从远处隐约地传来一个答案“把水冻成冰”。各位你想到了吗？没错，这是这个问题的标准答案之一。而在此我们的重点不仅要找到答案，而且要找到分析问题的思维过程。那么，我问大家，为什么200ml水倒进杯子里水会流出来？

有人说这还不简单？因为你杯子小嘛，而且又不具备像气球一样的张力，可以随着水增多而变大。

好，杯子小水一定就会往下流吗？还有什么原因？没错，因为地球有重力。

那杯子小、地球有重力，水就一定会流出来吗？还有什么原因？没错，因为水是液体。

好，各位。到现在稍微总结一下水之所以会流出来无外乎有三类原因：第一类原因是杯子本身，比如太小或没有张力；第二类原因是外部环境，比如有地球引力；第三类原因是水本身，比如它是液体会流动（见图0-2）。

□

图0-2 水流出来的原因

杯子、外部环境、水这三个维度就可以理解为分析这个问题的一个结构，不但把问题想全面了，而且还分的很清。如果你从这三个方面分析，会发现很容易找到多种答案。比如，针对杯子方面的解决方案是换大杯子或换一个有张力的杯子，但前提是不让换。那就从外部环境角度分析，比如可以把水和杯子拿到太空上去，有可能解决吧？理论上是有可能的，但你说拿到太空上成本太高了。还有一个角度就是水本身，我们把它从液体变为固体冻成冰就可以解决了。所以，这就是一个简单运用结构思考力分析问题的过程。结构思考是人类思维领域的基本规律，内化为思考、外化为表达，所以通过结构思考力的训练可以让我们做到思考清晰、表达有力。

运用结构思考力更容易把握问题的关键。因为运用结构思考力看待事物时，首先看到的是一个问题的几个方面，强调的是“先总后分”，从而把握事物的关键本质与问题的关键，就如同古诗中提到的“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，想要全面清晰地审视事务和问题，需要从总体到局部的鸟瞰，而不是拘泥于细节。

二、金字塔结构是有效的训练工具

其实想要拥有结构思考力是不大容易的，甚至需要把它视为一个具有相当周期甚至需要穷其一生的系统工程看待。不过比较幸运的是，结构思考力作为一种理性的思维方式，是可以借助工具通过后天训练培养的。

金字塔结构正是提升我们结构思考力的有效工具。结构思考力的核心理念源于芭芭拉·明托的《金字塔原理》一书。如图0-3所示，纵向结构上，每一组的观点都必须是其下一个层次观点的概括；横向结构上，每组各个观点互不重叠且有一定的逻辑顺序。这就构成了一个严谨的结构。通过这样的方式，我们在思考时，就可以在大量复杂的信息中，用最短的时间明确方向、锁定所需要的信息。我们在沟通问题的时候，就可以让听众迅速抓住我们要表达的主旨，帮助听众沿着我们的思路去理解内容，提高沟通的效率和效果。

□

图0-3 金字塔结构

当然“结构化”是由麦肯锡提出来的，但并不是麦肯锡创造的。比如，一年分春夏秋冬四季，它也是一种

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《结构思考力》李忠秋 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1106.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

