

结

构

性

思

王琳 朱文浩 著

维



结  
构  
性

STRUCTURAL  
THINKING

思  
维

王琳 朱文浩 著

图书在版编目 ( CIP ) 数据

结构性思维：让思考和表达像搭积木一样有序省力 /

王琳, 朱文浩著. —北京：中信出版社, 2016.5

( 华商基业版权课程同名系列图书 )

ISBN 978-7-5086-6112-4

I. ①结… II. ①王…②朱… III. ①思维训练

IV. ①B80

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2016 ) 第077242号

结构性思维：让思考和表达像搭积木一样有序省力

著 者：王 琳 朱文浩

策划推广：中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm × 1092 mm 1/16

印 张：20.75

字 数：260千字

版 次：2016年5月第1版

印 次：2016年5月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-6112-4

定 价：55.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

## 序

以互联网为代表的科技高速发展，每个人都身处历史上前所未有的信息爆炸中。在信息爆炸的时代里，新技术从发明、投产到大规模应用的时间日益缩短，产业调整瞬息万变。如何从纷繁的信息中提取有效数据以高效地传播与应用，实现内在知识能力的迭代更新，需要我们有更科学的思维和工作方法。

科学方法有三大要素：有用、好学、可持续。“有用”是科学方法成立的基础，不仅逻辑上成立，更要被实践验证真实有效；“好学”是科学方法传播的必要条件，掌握了若干简单的规则就能演绎出万千变化，正如武功招式都源于几条心法秘籍一样；“可持续”则是科学方法的通用性要求，是“术”，能够处理具体情况，解决实际问题，更是“道”，掌握后就可以触类旁通。

几年前第一次接触到王琳老师的“结构性思维”版权课程，深感结构性思维正是这样的科学方法。思维是人类与外在世界连接的纽带，我们通过思考来认识、感知环境中的客观存在，又在思想的指导下作用、改变着外部事物。而结构性，正是为思维赋予科学属性，让其高效运转的前提和保证。近年来，

“结构性思维”课程在招银大学管理者领导力项目中的广泛实践，更证明了结构性思维的“有用”，从日常对话、工作汇报到研究报告、项目设计，都能提升学员对信息分析与表达的有效性；“好学”则体现在四大原则、两大结构朗朗上口，简单易学；“可持续”体现为结构性思维帮助学员更清晰地进行思考，帮助管理者在日常繁杂工作中，更高效地提炼有效信息，并加以分析判断。然而课堂容量毕竟有限，如果能让更多迫切需要科学方法的人们了解、掌握结构性思维，对于高效提升个人、企业工作效率大有裨益。

近日喜闻王琳老师完成《结构性思维》一书，它能够突破地域与时间限制，帮助更多有需要的读者了解、掌握这一科学方法，于是欣然受邀为此书作序。尽管已在课堂上领略了结构性思维的魅力，细品书中每一章节，仍不禁产生很多新的感叹，感叹结构性思维的提炼之精，构思之妙，应用之广；更感叹王琳老师投入的心血，不仅更准确地描述了结构性思维的本质，而且结合近年来的教学经验，增加了更生动的案例、更丰富的场景应用，这本书本身就是对结构性思维最好的诠释。翻开本书，各位读者即将开始一场结构性思维的学习之旅，如果大家不仅精读此书，更能将这一科学方法应用于工作与生活中，相信一定会不虚此行，在信息纷杂、变化迅速的时代大潮中乘风破浪，更有成效。

是为序。



招银大学总经理、国际绩效改进协会（ISPI）中国区主席

2016年3月

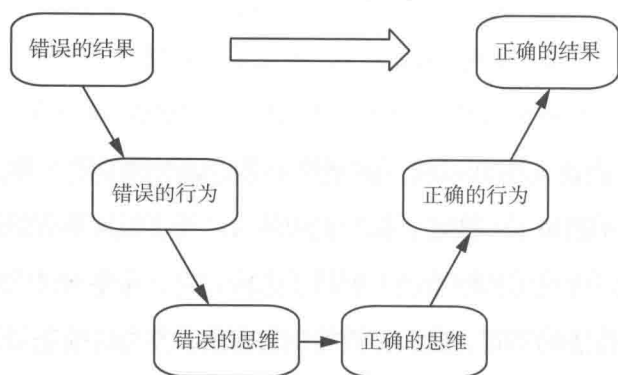
## 前言

20年前，我走入培训领域，在壳牌中国的润滑油学院工作，希望通过培训来改变一线销售员工的技能，提升销售绩效。为了设计更有效的培训体系和课程，我们对绩优员工和绩差员工进行了比较研究，希望通过比较绩优员工和绩差员工销售技能的不同，找到有效的销售方法，然后让绩差员工通过这种方法来提高业绩。但是经过一番研究却发现两类员工在销售技能上并没有显著的差异，真正影响销售人员业绩的最大因素是他的主管能否对他的工作进行有效的指导。这种指导体现在销售会议、指令传达上，换句话说，直接管理人员的沟通能力成为决定普通员工业绩的最大因素。

此项研究结论在我后来工作的诺基亚学院和摩托罗拉大学的领导力项目的培训中也得到了有效的验证，这让我有机会更全面、深入地理解管理者行为背后的动因。在领导力项目中，我们试图教会领导者采用正确的领导行为，如进行恰当的沟通。但是发现多数不胜任领导者，总是重复一些错误的行为，而他们根本不知道也不认为这种行为是错误的，因此无法得到改善。

他们在一遍遍不断重复这些错误的行为中，期待正确的结果，而结果也是意料之中的让人失望。

实际上，人的行为不同是因为背后的思维方式不同。人的思维模式一旦形成，就会产生巨大的惯性来主导他的行为。表面上的表达不清，实际上是思维混乱，没有逻辑也没有结构。思维决定了行为，而行为决定了结果。所以，当我们想要改变一个结果的时候，先要改变达成这个结果的行为，而要改变这个行为，就要从改变思维入手。也就是说，如果想要得到正确的结果，就得先纠正行为后面的错误思维。这样就形成了V模型（如附图1所示）。



附图1 V模型

我大概在10年前理解了这个道理，也按照V模型来帮助他人改变。曾帮助过领导者提升演讲水平，也帮助过员工减轻压力；既帮助过合伙人明晰战略，也帮助过孩子提高语文学习成绩。我的经验告诉我，完善或改变思维不仅是改变结果的一个好方法，而且可以达成持久的改善。而在我们的思维中，最大的问题也最容易改善的是结构性思维。我们善于整体性思考，但逻辑性较差，所以很多表达是混乱的、模棱两可的，是偏感觉而轻论证的。这样一来，常常使听者感到困惑。结构性思维的本质就是要在许多人最擅长的感性思维中

加入理性的思考方式，从而使管理和沟通变得更加清晰有序，提高效率。

这些改变思维的训练以“结构性思维”培训课程的方式，培训了数百家企业的十万多名学员，得到大家的认可，并成为许多企业的全员必修课，从而在不断的实践打磨中，在教学相长的过程中逐步完善。有越来越多的人加入结构性思维的训练和传播中，使这种课程能够帮到更多的人。

我期待用结构性思维的内容“五年服务中国一亿人”，也期待通过书本的形式使培训不能覆盖的人也有机会学习使用，从而使更多的人受益。因此，我撰写了《结构性思维》这本书，其特点在于：它是一本科学读物，书中运用大量脑科学、逻辑学、哲学等学科的知识对基础和概念性内容进行阐述，使读者能够更全面地了解什么是结构性思维；它是一本工具书，书里给出了实际工作中许多常用的工具、模型和方法，使得读者能够更方便地运用结构性思维；它是一本实践指南，书内包含来自各行各业、丰富翔实的案例，可以启发读者更有效地结合自身情况，做出结构性思维方面的改变；它更是一本历练思维之书，从改变思维的高度，使得读者改变行为，达成绩效。

对于在校学生来说，本书是一种延伸，可以帮助他们在课后进一步训练思维，更好地进行自我学习和认知；对于走上工作岗位的人来说，本书是一盏明灯，可以帮助他们照亮前路，让思考更系统，表达更准确；对于一名基层工作者来说，本书是一种工具，可以帮助他们在最短时间学会整理、总结、汇报等，让工作和沟通更轻松；对于一名管理人员来说，本书是一个方向标，可以帮助他们在进行决策时有更明确的思考方向。

最后要感谢在本书撰写过程中很多给予我帮助的人。感谢中信出版社的王宏静老师从本书策划到出版上市的全流程中提出的很多中肯的、有建设性的意见和建议。感谢中国银联支付学院院长付伟、副院长武光，河北省通信建设有限公司的高生董事长、陈琦副总经理等公司领导对结构性思维学员及相关案



例的关心和指导。感谢付贝嘉、豆玉贤、丹宁、邵啸等朋友积极为本书提供稿件和案例等内容，其中，河北省通信建设有限公司的高级工程师付贝嘉和工程师豆玉贤撰写了本书第十章第三节，舒泰神制药有限公司企业大学副院长狄永强撰写了第十一章第一节，全球职业规划师丹宁撰写了第十一章第二节，华商基业认证讲师邵啸撰写了第十一章第三节。

王琳

2016年2月

序 / III

前言 / V

## 引言 3分钟看完81集《芈月传》 / 001

- 一、芈月所处的历史背景 / 001
- 二、芈月是政治联姻的陪嫁品 / 003
- 三、芈月是秦国公关技能最强的 / 004
- 四、芈月是千古主政太后第一人 / 005

1  
CHAPTER

007

## 第一章 初识结构性思维

### 第一节 结构的魅力 / 007

- 一、什么是结构 / 008
- 二、结构无处不在 / 008
- 三、结构至关重要 / 010

### 第二节 思维也有结构 / 014

- 一、什么是思维 / 014
- 二、为什么思维也有结构 / 015

### 第三节 什么是结构性思维 / 017

一、拆解关键词下定义 / 017

二、找规律下定义 / 018

三、通过案例再理解 / 020

### 第四节 让思维像搭积木一样 / 022

一、都是整体与部分的关系 / 023

二、从无序到图纸再到创造 / 024

### 第五节 为什么需要结构性思维 / 026

一、被验证的名家名作 / 026

二、解决沟通不畅问题 / 030

三、解决思绪混乱问题 / 031

四、解决写作头疼的问题 / 033

五、解决记忆力差的问题 / 034

### 本章小结 / 036

## 第二章 了解结构性思维

### 第一节 标准结构：金字塔 / 037

一、为什么是金字塔 / 037

二、什么是金字塔结构 / 037

### 第二节 四大原则之结论先行 / 041

- 一、什么是结论先行 / 041
- 二、为什么要结论先行 / 041
- 三、什么时候必须结论先行 / 043

### 第三节 四大原则之分类清楚 / 046

- 一、什么是分类清楚 / 046
- 二、为什么要分类清楚 / 047
- 三、如何才能分类清楚 / 047

### 第四节 四大原则之排序逻辑 / 049

- 一、什么是排序逻辑 / 049
- 二、为什么要排序逻辑 / 050
- 三、如何做到排序逻辑 / 051

### 第五节 四大原则之上下对应 / 052

- 一、什么是上下对应 / 052
- 二、为什么要上下对应 / 054
- 三、如何做到上下对应 / 055

### 本章小结 / 057

---

## 第三章 深入结构性思维

3  
CHAPTER

059

### 第一节 “纵”“横”两种子结构 / 059

- 一、标准结构中的子结构 / 059

二、上上下下的纵向结构 / 060

三、演绎与归纳的横向结构 / 064

## 第二节 自上而下的询问和回答 / 065

一、为什么是询问和回答 / 065

二、五步做好自上而下问答的准备 / 066

三、问到多深和多宽 / 070

## 第三节 自下而上的概括和总结 / 072

一、什么是概括和总结 / 072

二、概括总结的步骤 / 073

三、分清事实和观点 / 081

## 第四节 横向结构中的演绎 / 083

一、什么是演绎 / 083

二、三段论 / 084

三、三段论的一般规则 / 086

四、三段论与横向结构 / 094

五、常见式三段论 / 097

## 第五节 横向结构中的归纳 / 101

一、什么是归纳 / 101

二、归纳推理的种类 / 102

三、归纳推理与横向结构 / 112

四、归纳推理与演绎推理的关系 / 113

## 本章小结 / 115

## 第四章 再探结构性思维

### 第一节 目标、主题、标题和序言 / 117

- 一、为什么要有目标 / 117
- 二、为什么要有主题 / 118
- 三、为什么要有好的标题 / 121
- 四、为什么需要序言 / 123

### 第二节 如何设定明确的目标 / 124

- 一、什么是目标 / 124
- 二、设定目标的步骤 / 125
- 三、设定明确目标的原则 / 126
- 四、如何明确对话的目标 / 128

### 第三节 好主题是怎样炼成的 / 129

- 一、酝酿：长期积累，偶然得之 / 130
- 二、提炼：全面分析，发现本质 / 130
- 三、升华：主打价值，提升层次 / 131

### 第四节 如何设计标题 / 133

- 一、求小 / 133
- 二、求精 / 134
- 三、求实 / 134
- 四、求彩 / 135

五、求思 / 136

## 第五节 序言的结构 / 137

一、开门见山结构：顺序是回答—背景—冲突 / 140

二、冲突优先结构：顺序是冲突—背景—疑问—回答 / 141

三、突出信心结构：顺序是疑问—背景—冲突—回答 / 141

本章小结 / 143

---

## 第五章 遇见句子结构

5  
CHAPTER

145

### 第一节 为什么是句子结构 / 145

一、世界与句子有关 / 145

二、思维和句子密不可分 / 146

三、句子对表达效果很关键 / 147

### 第二节 句子的分类 / 148

一、按达成目标分类 / 148

二、按表达语气分类 / 150

三、两种分类之间的相互联系 / 151

### 第三节 标准句子结构 / 152

一、句子的组成部分 / 152

二、标准句子结构 / 154

三、为什么要明确标准句子结构 / 155

#### 第四节 句子中的主语和连词 / 156

一、至关重要的主语 / 156

二、不可不知的连词 / 163

#### 第五节 实用的句子结构 / 168

一、表示指令，先说“为了” / 169

二、概括只要一句话 / 170

三、这样表达证明你感同身受 / 173

#### 本章小结 / 175

---

## 6 CHAPTER

# 177

### 第六章 结构性思维与想

#### 第一节 结构性思维帮助更好地认识世界 / 177

#### 第二节 结构性思维有利于记忆 / 180

一、记忆至关重要 / 180

二、记忆的分类 / 182

三、大脑与记忆 / 183

四、结构性思维在记忆中的作用 / 189

#### 第三节 经典模型中的结构性思维 / 191

一、麦肯锡7S模型 / 192

二、PEST分析 / 198

#### 本章小结 / 202



## 第七章 结构性思维与听

### 第一节 听的障碍与克服 / 203

- 一、听的重要性 / 203
- 二、倾听的障碍与克服 / 204

### 第二节 巧听关键词理解对方 / 209

- 一、听关键词明确时间顺序 / 210
- 二、听连词了解逻辑关系 / 212
- 三、听关键词区分事实和观点 / 213

### 第三节 用结构性思维的方式边听边记 / 215

### 本章小结 / 224

## 第八章 结构性思维与说

### 第一节 演讲中的结构性思维 / 225

- 一、让介绍词也结构起来 / 225
- 二、演讲内容要有结构 / 227
- 三、演讲中的演绎和归纳 / 232

### 第二节 用于说服的标准结构图 / 237

- 一、为什么要使用结构图进行说服 / 237