

コクヨの5ステップかん

たんロジカルシンキング



逻辑思维 只要五步

[日]下地宽也 著
朱芸 译

干事没逻辑，再累也是白忙活！

摆脱无效沟通、不停返工
只需轻松五步



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



逻辑思维 只要五步

[日] 下地宽也 著

朱荟 译



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

逻辑思维, 只要五步 / (日) 下地宽也著; 朱荟译.
—北京: 企业管理出版社, 2014.9
ISBN 978-7-5164-0932-9

I. ①逻… II. ①下… ②朱… III. ①逻辑思维—通俗读物 IV. ①B804.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第206903号

KOKUYO NO 5-STEP KANTAN LOGICAL THINKING

By KANYA SHIMOJI

Copyright © 2013 KANYA SHIMOJI

Edited by Chupei Publishing Company

Frist published in Japan in 21013 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

ALL rights reserved

Chinese (in Traditional character only) translation copyright © 2014 by Beijing Xiron Books Co., Ltd.

Chinese (in Traditional character only) translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo. through Bardor-Chinese Media Agency, Taipei.

版权登记号: 图字01-2014-5728

书 名: 逻辑思维, 只要五步

作 者: [日] 下地宽也

译 者: 朱 荟

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-0932-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68453201 发行部 (010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.cn zhs@emph.cn

印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 880毫米×1230毫米 32开本 6.25印张 150千字

版 次: 2014年10月第1版 2014年10月第1次印刷

定 价: 32.80元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

不懂逻辑思维的悲剧—— “为什么谁都不肯协助我呢？”

在社长的关照下，公司开启了对年轻员工的培训计划，并且动员全体员工参与对新人的培训。

小林（28岁）被提拔为“培训计划”项目的负责人。刚开始宣布计划的时候，他希望老员工们可以积极参与对年轻人的培训，大家都没有反对意见。然而当小林向老员工和各部门的领导发出邀请，希望他们可以担任培训计划的培训师时，面对的却是100%的拒绝。每次得到的都是“没有时间”“没有教授经验不知道行不行”之类冷淡的回答。

虽然吃了很多“闭门羹”，小林依然积极地试着说服他们。他一边热情地阐述对年轻员工培养的重要性，一边找出各种资料努力说服他们。

然而，大家明明都知道新员工的培训需要有实际经验的老员工的帮助，可为什么大家都不积极参与进来呢？

归纳了一下小林的说明内容大致如下：

· 只通过外聘的讲师来提高年轻员工的技巧是不行的，关键的部分只能从公司内部员工身上学到。

- 对年轻员工的培养对于公司增强竞争力来说是不可缺少的。
- 目前，公司年轻员工的成长总是不尽如人意。

因此，小林认为应该让各部门的精英骨干员工来担任公司培训师一职。

今年是小林从理科大学毕业后分配到开发部的第六个年头。他原以为自己的逻辑思维应该比较强，能够进行有逻辑性且易懂的说明，事实却并非如此。

小林把事情的经过一五一十地向上司大木课长汇报，并征求上司的意见。

大木课长反问道：“你所说的内容我能够明白，但是如果你能从对方的视角出发整理手头的资料并思考的话会更好。你要不要学习一下逻辑思维法？”

小林有点蒙：“我考虑问题挺有逻辑的啊，为什么课长这么说我？！”

虽然很受打击，但小林知道如果不做改变，项目就会停滞不前。

大木课长的话盘旋在小林的脑海里——从“对方的视角”整理思绪、思考。

小林重新审视了自己的资料，并对接下来的谈话内容进行了重新思考和整理。

但是即便如此，小林自己能找出哪个是说明的重点吗？

为了顺利推进工作，就需要对信息进行逻辑性的整理，向其他人说明并获得认可。

然而，却还总是发生“虽然说明很详细，但对方仍不能理解”或者“牵扯到利害关系就常常产生纠纷”的情况。

工作中，我们也会看到这样的两种人——有的人还没有了解情况就马上开始工作，结果会很快出现进退两难的情况；有的人就非常有逻辑和条理，能很好地带着其他同事顺利地完成工作。

实际上，这并非是因为没有能力，而是没有逻辑思维的技巧。

现在市面上有许多关于逻辑思维法（Logical Thinking）的书籍，但是很多讲逻辑思维方法的书讲得很复杂，如果读者本身就不擅长逻辑思维，看完更加不知所云了。

而本书的目的在于让读者“掌握最基本的逻辑思维技巧，可以在开展日常工作时就能用到”。

于是，在编写这本书时我特别考虑到应该以什么样的顺序来阐述，才能让读者迅速理解并吸收。

其实，逻辑思维法是一个简单方便的工具。因此，在本书中并不会说得很烦琐难懂，而是轻松地让读者领会和掌握方法。

通过对本书的阅读，读者若能够掌握5种逻辑思维法（逻辑交流和逻辑解决问题）的技巧，并顺利地开展日常工作，就很值得高兴了。

逻辑思维 只要五步

CONTENTS



序章 让所有人学会逻辑思维法

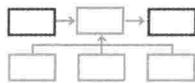
- 其 1 不知逻辑思维法而吃亏的3个案例………… 2
- 其 2 “表达”和“解决”所需要的逻辑思维法………… 4
- 其 3 5个日常工作中常用的逻辑技巧………… 6
- 其 4 把专业术语转换成日常用语………… 8

专栏 “没做过，所以不会”，这是没有逻辑的证明………… 10

第1章 理清思路，表达自己的技巧

- 基本 1 工作中什么时候需要逻辑思维…………… 12
- 基本 2 逻辑性语言所需的3个重点…………… 14
- 基本 3 理由和结论没有联系，让人不知所云…………… 16
- 基本 4 用“因为”“所以”等连接词，让理由和结论更明确…………… 18
- 基本 5 没有结论的沟通，对方可能不知道你想表达什么…………… 20
- 基本 6 在会议上说的“我反对”只是结论而非理由…………… 22

Step 1 金字塔图——组织语言，快速表达



- 写3个支撑结论的理由，构成“金字塔”的形状…………… 26
- 怎样表达更容易理解——“论点→结论→理由→行动”…………… 28
- “论点→结论→理由→行动”让沟通清晰有条理…………… 30

论 点

- 如何开始你的谈话——找到论点…………… 32
- 从对方了解的情况开始阐述，沟通更容易…………… 34
- 考虑的问题需要有意义…………… 36

结 论

- 把你最想说的作为结论…………… 38
- 结论和论点的3种组合方式…………… 40
- 注意！结论和论点不要偏离…………… 42
- 注意！结论是要解决问题的，而非阐述事实…………… 44

“结论”放在最前！有时放在最后，听的人会疲倦…… 46

什么时候结论放在最后说比较好…… 48

理 由

把理由归纳成组，更加清晰明了…… 50

对于认同感不强的理由，补上“理由的理由”…… 52

把什么作为理由更让人信服…… 54

如何让不确定的“预测”有说服力…… 56

根据对方的情况调整论述的繁简…… 58

理由不当的3种情况…… 60

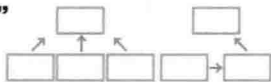
金字塔图也可以用来计划如何行动…… 62

行 动

明确“由谁来做何事”…… 64

明确传达自己和对方的工作内容…… 66

Step 2 “并列型”还是“串联型” ——把理由连接起来



记住结论和理由的连接方式有两种…… 70

找出理由的共通点推测的结论是“并列型”…… 72

理由依照一定的规律得出的结论是“串联型”…… 74

并列型的缺点是显得主观和经不起例外…… 76

串联型的缺点是若依照的规律有错则全盘皆错…… 78

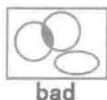
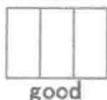
串联型的规律是由并列型形成的…… 80

别被无规律的“假串联型”骗了…… 82

灵活使用串联型、并列型…… 84

Step 3 MECE分析法

——消除遗漏、避免重复



- MECE分析法让理由无遗漏、无重复……………88
- 何为无遗漏、无重复……………90
- 多种无遗漏、无重复的分类方法……………92
- 3种MECE状态的表达方法……………94
- MECE分析法是运用框架缩短时间……………96
- 有些框架在平时就会无意识地使用到……………98
- 用公式解决遗漏……………100
- MECE分析法的4种制作方法……………102
- 用对方能够信服的理由进行MECE分析……………104
- 如何无重复、无遗漏地找到对方感兴趣的理由……………106

- 实践篇 1 如何说让对方更容易信服……………108
- 实践篇 2 已有结论时，思考理由如何说……………110
- 实践篇 3 如何从杂乱的信息中快速得出结论……………112
- 实践篇 4 与多人谈话，如何组织理由……………114
- 实践篇 5 说服力较弱的理由加入假设来支撑……………116
- 实践篇 6 说明时注意易产生歧义的语言……………118
- 实践篇 7 反面思考检查缺点……………120

- 专栏** 逻辑交流要了解对方的立场……………122

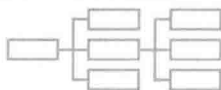
第2章

思考问题的解决方案 逻辑解决问题

基本 1 解决问题的诀窍——明确顺序和具体做法……124

基本 2 不要马上就去思考解决方案，先想想为什么……126

Step 4 运用“树状图” 分解深挖



为了消除遗漏，重复用MECE分析法进行分析……130

明确问题

为了抓住问题点，先明确理想状态……132

是回到原点，还是设置高目标……134

对于含糊的问题举出具体的事例就容易理解……136

查明原因

不断反复询问“为什么”，深挖原因……138

查明原因的“为什么”需要深挖到哪儿为止……140

查明原因的切入口不止一个……142

检讨解决方案

把所有能想出来的解决方案都列出来……144

制作树状图后，思考有没有被忽略的地方……146

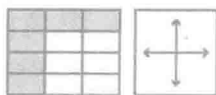
思考方法

只思考不行动VS只行动不思考……148

所谓“假设思考”就是一边失败一边修改的方法……150

从零开始思考……152

Step 5 运用“矩形图” 进行评价得出结论



- 如何轻松做决定……………156
- 制作十字矩形图或矩形图表……………158
- 矩形图帮你更快做出决断……………160
- 使用3个以上评估项目制作矩形图表……………162
- 使用两个评估项目制作十字矩形图……………164
- 树状图深入挖掘，矩形图来评估的方法1……………166
- 树状图深入挖掘，矩形图来评估的方法2……………168
- 评估和直觉产生偏差时，确认有无遗漏的评估项目……………170

- 实践篇 1 得出结论后，试着写实行计划……………172
- 实践篇 2 把有逻辑地解决问题和沟通相联系……………174
- 实践篇 3 便签纸帮助你更好地选择和排序……………176
- 实践篇 4 无法找出根本原因时，试着把原因联系起来……………178

- 总结 1 结合逻辑思维和水平思考形成创造性思考……………180
- 总结 2 若能形成口诀，就太好了……………182

后记 掌握逻辑思维技巧，再次挑战……………184

有用的参考文献……………187

序章

让所有人 学会逻辑 思维法

Logical Thinking

其1

不知逻辑思维法而吃亏 的3个案例

逻辑思维是上班族必备的技巧，如果在实际工作中没有逻辑会导致哪些问题？

- ① 只有和亲近的人才能顺利工作；
- ② 做没接触过的工作时，很多事情都无法顺利完成；
- ③ 做需要思考的工作时，花费很长时间却仍得不出结论。

所谓“只有和亲近的人才能顺利工作”，就是在用“我不说你也知道的”感觉和别人交流。能建立相互的信赖关系固然很好，但是也得能够顺利地和初次合作的人一起工作。逻辑思维强的人，即使和意见相反的人一起也能有建设性地、冷静地讨论问题。

所谓“做没接触过的工作时，很多事情都无法顺利完成”，就是不知道解决问题的步骤。被问到为什么要实行这个解决方案时，得到的回答则是：“因为这是目前我能想出的方案……”其实即使是处理从未接触的工作也需要按照明确问题→查明原因→检讨解决方案的顺序来思考。这样，工作就能条理清晰地进行下去。

所谓“做需要思考的工作时，花费很长时间却仍得不出结论”，就是缺乏找出关键点的能力及没有得出结论的评估能力。在做资料时稍微写了一部分就进行修改，继续写下去后发现还是原来的比较好，这样又回到了原点。这就形成了无论花费多长时间都无法完成的模式。

👉 无法进行逻辑思维的人

1. 只有和亲近的人才能顺利工作。

以我和你的交情，不用说也明白的啊！



当、当然！

2. 没有经验的工作不会做。



没有做过那个工作，所以完全不懂啊！

3. 虽然花时间思考了，但是得不出结论。



抱、抱歉……
请再给我点考虑的时间！

其2

“表达”和“解决”所需要的 逻辑思维法

逻辑思维在实际使用时可以分为：①整理想法后表达（逻辑交流）；②思考问题的解决方案（有逻辑地解决问题）。

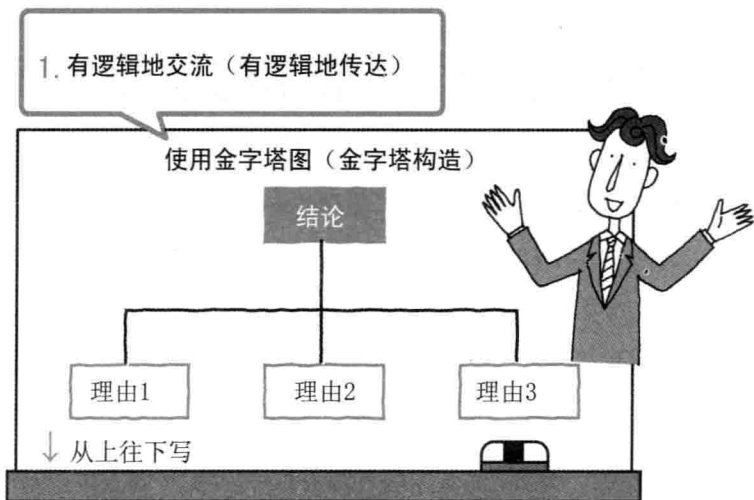
“整理想法后表达”看上去是“整理自己的思路”和“向对方传达的方法”两个步骤，实际却是“用结论和理由做成金字塔图”这一个步骤。《金字塔原理》的作者芭芭拉·明托在书中写道：“作者将自己的想法组成金字塔构造的过程，无非就是明确地意识到自己在思考什么、如何思考的过程，同时也是想要写出让读者易懂的文章的过程。”也就是说，组织好向对方传达信息的同时，自己的思绪想法也被整理好了。

同时，当你现在所做的工作中存在问题，但是解决方案（结论）比较含糊，必须静下心来仔细思考时，需要运用“思考问题的解决方案”。

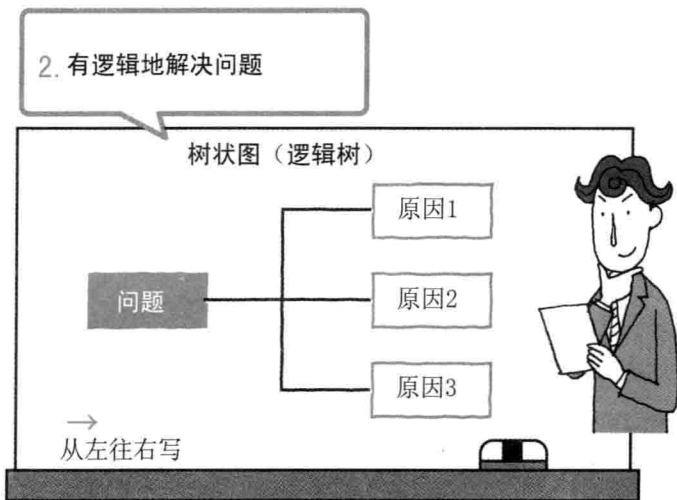
现在，大家对自己正在做的工作，多少答案（结论）是明确的？某种程度上说，如果能够带着答案去整理想法，则可以使用“1.金字塔图（金字塔构造）”；如果还没找到答案，问题较复杂，还不清楚解决方案时，则可以使用“2.树状图（逻辑树）”。

👉 用金字塔图组织语言，用树状图解决问题

1. 有逻辑地交流（有逻辑地传达）



2. 有逻辑地解决问题



两者都是在分析内容，但使用的方法不同。对于初学者来说，这可能会有难度，理解这两点的差异是本书学习的重点。