



惊鸿一瞥

喜欢看书，有好的书籍记得推荐给我哦

6,313 人赞同了该回答

发布于 2019-08-26 10:46， 编辑于 2019-08-26

题主好，我长期从事少儿的编程逻辑思维培训，有些心得，供你参考

1.要做一件事情，先弄清楚5w2h

what=是什么，目的是什么，做什么工作

why=这件事的目的和动机是什么，为什么要做？可不可以不做？有没有替代方案？

where=在哪里做？

who=由谁来做？

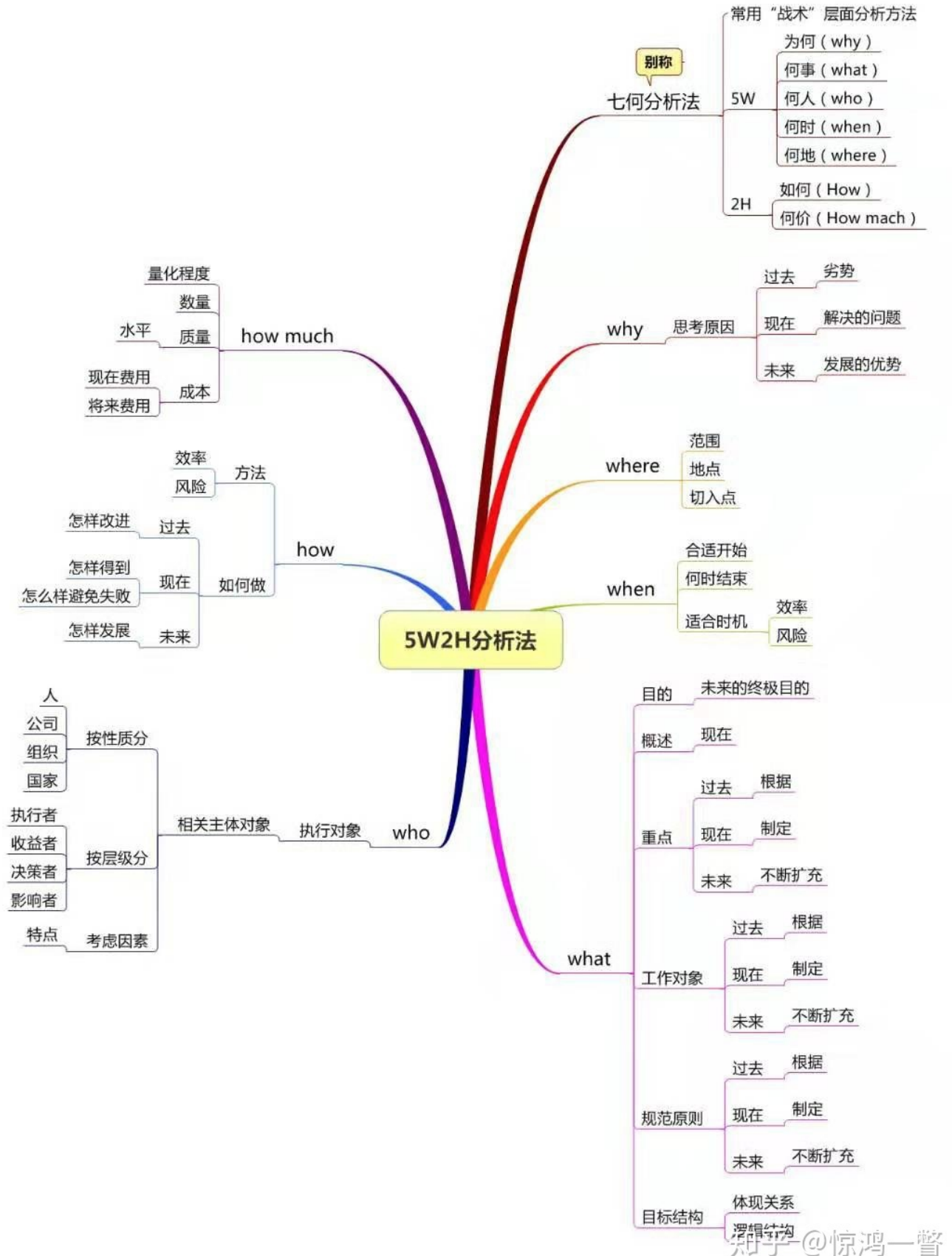
when=什么时间做？什么时机最适宜？

how=怎么做？如何提高效率？如何实施？方法是什么？

how much=预算成本是多少？做到什么程度？数量如何？质量水平如何？

主要优势：

- 1、可以准确界定、清晰表述问题，提高工作效率。
- 2、有效掌控事件的本质，完全地抓住了事件的主骨架，把事件打回原形思考。
- 3、简单、方便，易于理解、使用，富有启发意义。
- 4、有助于思路的条理化，杜绝盲目性。有助于全面思考问题，从而避免在流程设计中遗漏项目。



知乎@惊鸿一瞥

2.讲故事用SCQOR

stiation (设定状况) 介绍主角，不管好坏，都要先写出目前稳定的状态
 complication (发现问题) 描写出失去稳定后的混乱，确定问题类型
 question (设定课题) 针对这个问题，确认对主角而言重要的课题是什么
 obstacle (克服障碍) 描写替代方案的立案或实施等课题解决的过程，并描绘如何克服困难
 resolution (解决收尾) 将克服困难而达成的提案，定位为课题的解答

正如那么多小说电视剧都是一波三折的，有故事冲突才有看点

3.SMART法则

一个合格的计划，以下五个原则缺一不可。

S代表specific（具体的），思考为了实现目标，你的行动计划是否清晰？

比如，减肥，计划我要瘦到多少斤，周期是多长，我每周需要达到什么目标。把一个目标具体化，而不是口头上说，我要减肥我要减肥。

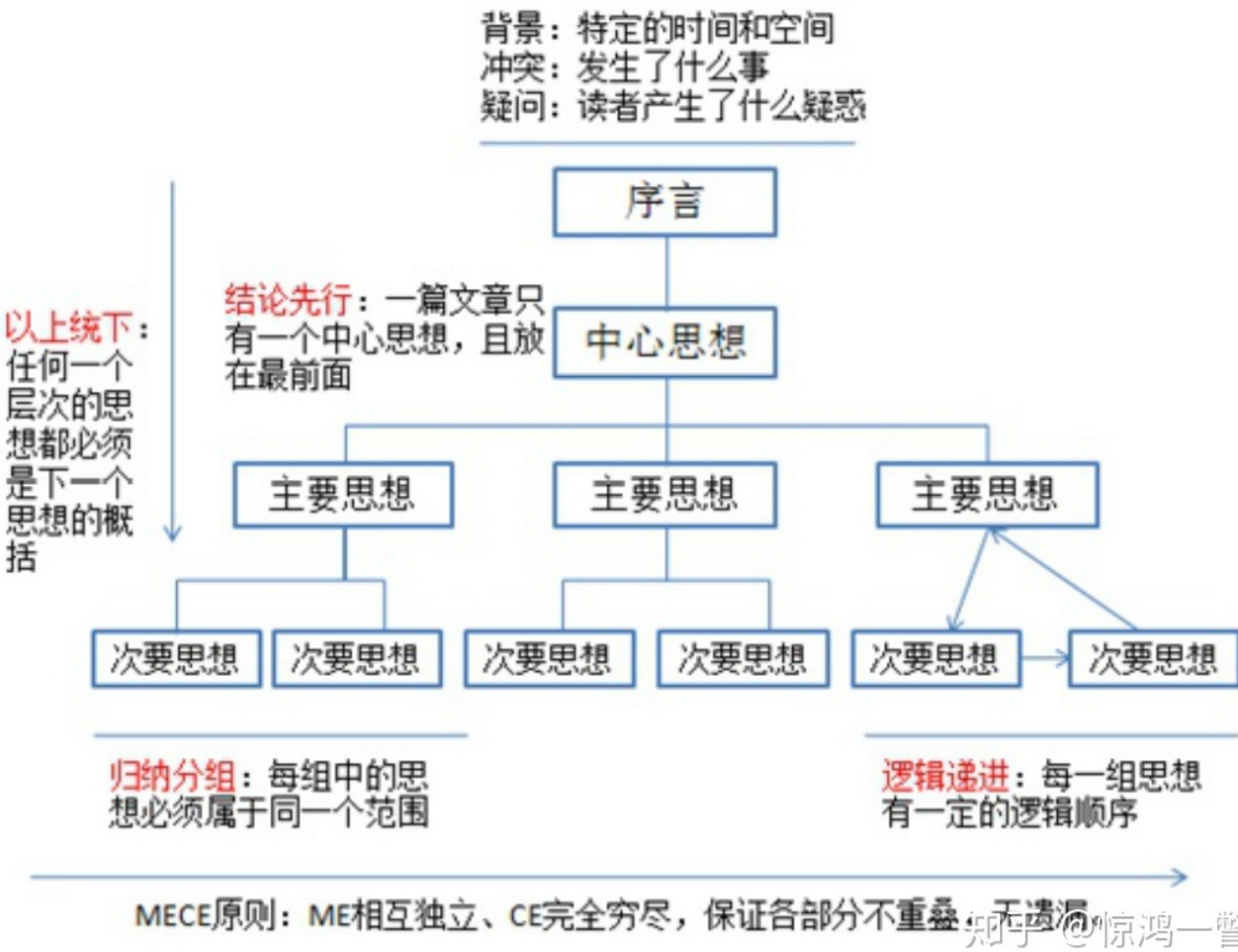
M代表measurable（可衡量的），思考该用什么衡量是否实现了目标？也就是说，你定的目标最好是可观测的，客观的，而不是主观的。

A代表achievable（可实现的），思考目标实现的可行性有多大？

R代表relevant（相关性），思考目标是否和其他目标具有关联。

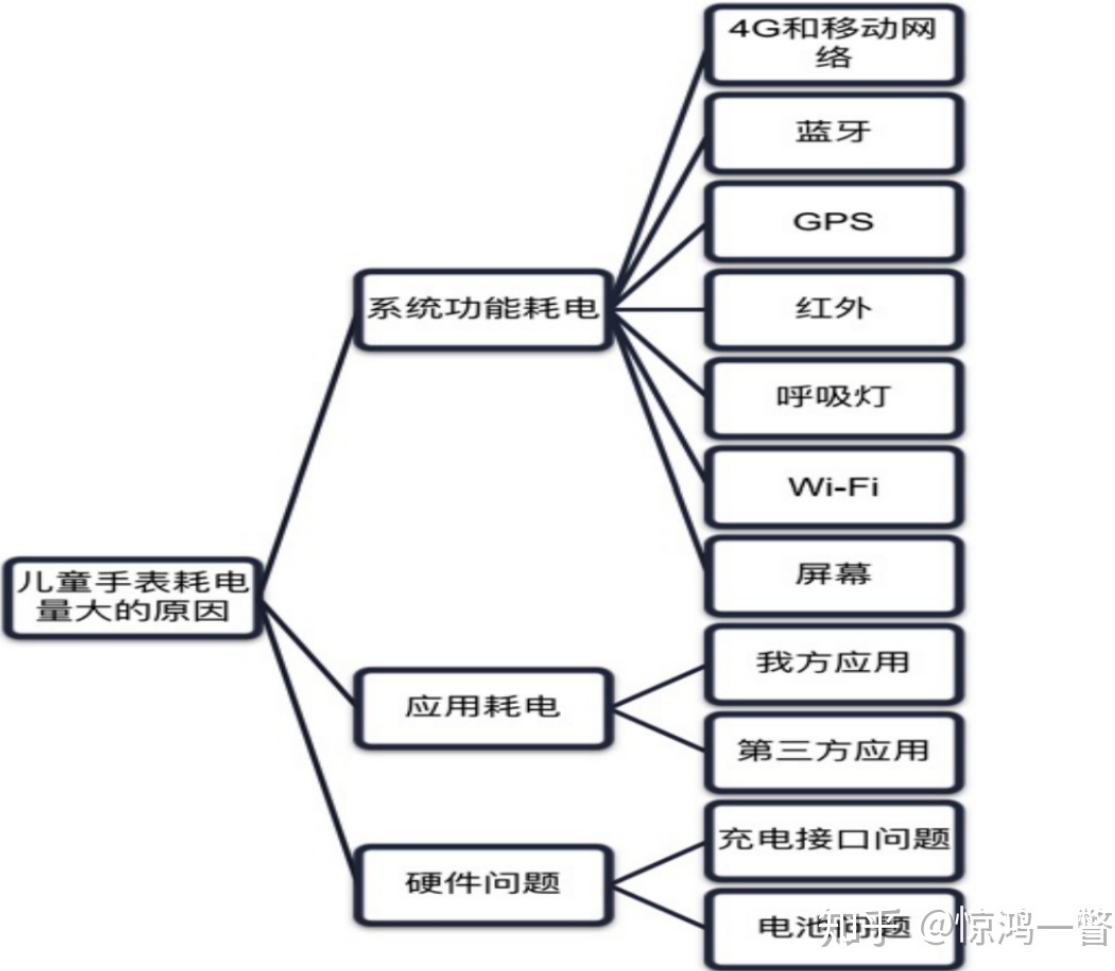
T代表time-related（有时限的）。人为的设置计划时间轴，什么时间开始？什么时间结束？什么时候又是计划的关键节点？

4.金字塔原理（看图）（金字塔思维二选一）



不管是做工作汇报还是写文章，一句话，开头先讲结论或观点，再就是讲话有逻辑顺序，先大后小。

案例：儿童手表耗电大，应该怎么去排查原因



5、时刻提醒自己，养成记录的习惯



我这个人，记性不太好，所以领导吩咐工作的时候，一定会在头脑里反复提醒自己，**你该做笔记里，你该做笔记了**。最后养成条件反射，在别人交代事情的时候，你将事情简要记录下来，会省下你很多时间。而且不要对你的记忆力太自信了，好记性不如烂笔头。

具体包括：

- 领导的反馈
- 当天的工作内容
- 当天的时间分配
-等等等等.....

在生活中，遇见好玩儿的，有趣的，有意义的事情，也会立刻保存下来，因为说不定你什么时候就会用到。

6、书籍

为了提高自己的逻辑思维能力，我阅读了大量的书籍，例如：《清醒思考的艺术》、《笨蛋，重要的是逻辑》、《理性动物》、《隐形动机》、《你的灯亮着吗？》、《走出思维的误区》、《思考的艺术》等等等的，大概十几本书，确实是有一些帮助的。

希望对你有用~

**王世民**

著有《思维力》《学习力》《个体赋能》

358 人赞同了该回答

发布于 2020-07-10 17:32， 编辑于 2020-07-10

通过将近8年的职场思维力研究，我可以得出这么一个结论：**80%自认为自己逻辑思维差的人，可能不是差在逻辑上，而是差在没有界定清楚问题上。**

什么意思呢，您往下看

假设你现在是一名管理咨询顾问，你所服务的深圳一家生产手机的企业老总向你抱怨招不到普工，现在要请你为他出一个解决方案，你会怎么做呢？

（如果可以的话，建议你可以先针对该案例考虑60秒后再往下阅读，甚至你可以拿出一张纸来尝试下书面解题。）

看到这个问题后，你脑子里是不是已经在想是不是这家企业开的工资不够高？招聘人员的积极性不高？公司的地理环境不好，譬如在垃圾处理厂的旁边？可能你想到的很多很多，我就不一一列示出来了，反正想的都是各式各样的原因啦。

如果你是如我所猜想的这么在做了，那么恭喜你，你已经具备一定的分析问题的能力了，能够先考虑原因，再基于原因给出对策，而不是直接就动手开干。

当然，你也有可能第一时间想到的是对策，比如可以开更高的工资啊，给更好的福利啊，给员工提成，鼓励他们到自己的老家去招人等等。如果你第一时间真这么想了，其实也不重要，这反过来说明了你的进步空间会更大（/捂脸跑）

读到此处，想必部分先想原因而非先想对策的朋友有点飘飘然了，我还不错嘛，是不是没必要继续阅读下去了？从对你负责的角度出发，我强烈建议你读下去，因为接下来你会发现其实你跟先想到对策的读者相比，只不过是五十步笑百步而已。

不服气？！没关系，让我们一起来顺着原因推导下去看看。

前面已经提到可能的原因有工资不够高、招聘方式有问题、公司的地理环境不好，按照这个思路想的话，是不是原因还是很多？例如：

线下的招聘渠道没找对，明明是要找普工，不去人力市场，却跑到高交会招人了（哈哈，应该没有这么天真烂漫的招聘经理吧）；

线上的招聘渠道没选好，没有在赶集、58同城上发布招聘信息，却在智联招聘、51Job上发布招聘信息了（犯这种错的招聘经理，我还真见过哦）；

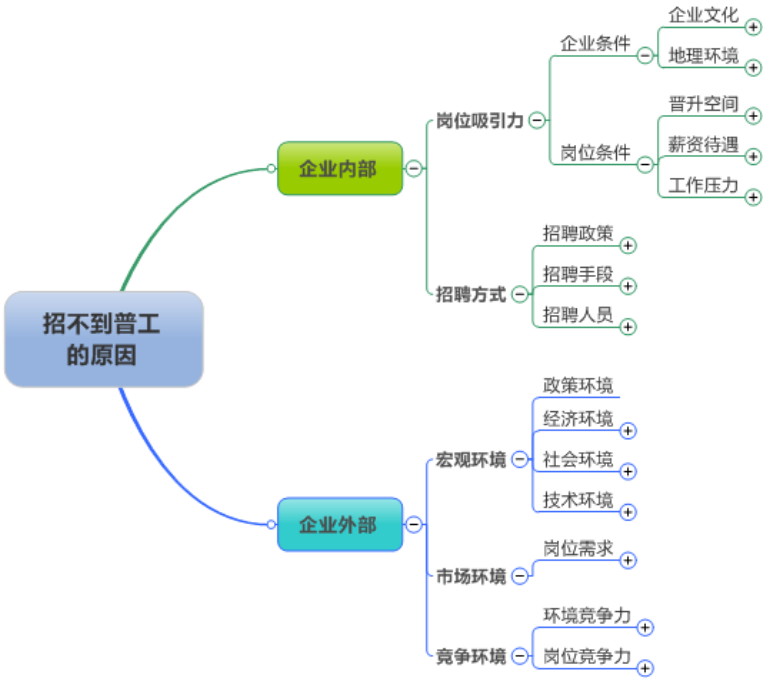
公司的社会口碑不好，曾经有员工跳过楼，新闻都报道过了；

市场上的劳动力供应不足，一线城市成本高，行业里普遍碰到“用工荒”；

竞争对手开的工资更高，应聘人员都跑竞争对手那边去了。

到目前为止，你觉得原因都列全了吗？原因越列越多之后，相信大部分人反而不敢保证说原因都列全了。那么要怎么做才能有信心地说：“我认为原因都列全了！”

其实方法很简单，我们最好选用或者创建一个框架来组织原因，而非毫无章法的罗列。这样只要我们将这个框架全部分解后，就可以自信地说原因都列全了。以该题为例，我们可以按照下图的框架来分解原因：



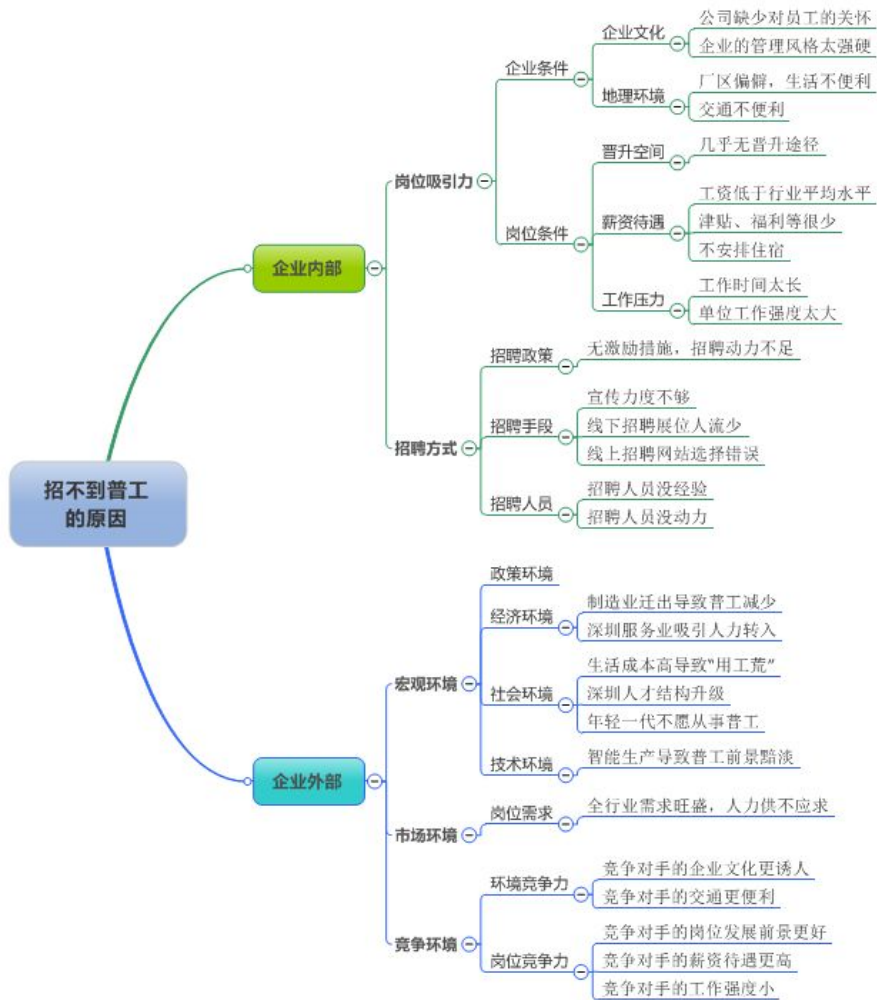
招不到普工的原因初步分解

通过上图的框架，我们再进行原因的分解，就可以有自信地说所有原因都列全了，即使有部分细节原因有遗漏也无伤大雅，因为主要的原因类型都已经考虑到了。

到目前为止，你可能觉得“招不到普工”的问题几乎告破了，剩下的工作就只是对原因进行分析判断，再针对可能的原因采取对策就行啦。不幸的是，如果我们仅仅做到这个程度的话，最多只能拿到50分而已（100分制）。

什么？！这么专业怎么能只有50分呢？不要着急，我们继续来一起往下推导。

利用我们构建出的招不到普工原因的框架，我们可以全面地分析出可能的原因，并一一去加以验证。下图仅分解出部分原因供参考：



招不到普工的原因进一步分解

天啦，原来可以有这么多原因啊？可能你已经在心里哀叹了。是啊，这么多原因，即使只挑选部分原因，可能至少也需要一周时间才能都调研完成。

既然已经到这儿了，就让我们继续走上解决问题的征程吧。

假设你凭着过人的战斗力，在加班加点的情况下，终于在一周的时间里调研完了你认为重要的原因，并且编写出了一份美轮美奂的分析报告。虽然黑着两个眼圈，但是你却充满着成就感。在给客户的方案汇报会上，你激情澎湃地进行了方案的讲解，通过详细的数据比对找出了该企业招不到普工的五大原因：

- 总体工资相较竞争对手低了581元；
- 每日的工作时长10小时相较竞争对手多了1小时；
- 招聘人员的激励上，每招一人的激励奖金比竞争对手少了50元；
- 招聘人员的平均工作年限2.2年，相较竞争对手少了0.5年；
- 招聘展位的平均日人流量相较竞争对手少了18人。

针对以上五大原因，你也给出了非常贴切的应对措施。完成方案讲解后，你在心里狠狠地将自己夸了一遍“我真TM是个天才”，然后费力压抑着内心的狂喜，表面波澜不惊地等着客户的赞叹和鼓掌！

可是，气氛却非常地不对，客户的陈总充满疑惑地问了一句：“老师，我们上月原计划招收200名普工，上半个月招到了180名，但是剩下20个人一直就没招到。如果确实是如您所分析的原因的话，我们前半个月的180名普工是怎么招到的呢？”

想必此刻的你同我一样，都有了想吐血的感觉了吧？是啊，客户也没有说错，确实是招不到普工，只是这个“招不到”与我们理所当然地所想的“招不到”大大不同而已。

如果客户说讲的“招不到”是指上个月计划招收200名普工，但只招收到了20名普工的话，你以上的分析是非常精彩的，也一定能得到客户的赞赏。

但如果客户所讲的“招不到”只是招不到剩下的20人的话，你是否没有必要对企业和岗位的吸引力做分析呢，是否没有必要对招聘手段做分析呢？因为如果这些有问题的话，那么180个普工是怎么招到的呢。因此在这个“招不到”的问题下，你只需重点分析下外部原因，是否是全行业的人力需求都太旺盛了，以致供应不足，还是人员外流导致人力市场供应不足了。你压根就没有必要去忍受一周的加班。

不过一切都晚了，现在陷入了一个非常尴尬的场面：客户如果责怪你的话，似乎有点不近人情，毕竟你充分展示了专业严谨的分析能力、敬业尽责的顾问精神；可是如果客户不责怪你的话，你确实没能够帮助客户解决问题，还浪费客户的时间和资源。问题出在哪儿了呢？

很简单，问题不是出在逻辑上，而是出在你在分析问题之前，未能先有效地界定问题。在问题没界定清楚之前就急冲冲地分析问题的做法，就好像你从深圳去北京，为了赶时间匆匆地跳上第一辆过来的火车，结果发现却是去海南的火车一样。

提升自己界定问题的能力，将这些非量化、模糊化、有歧义的问题描述，转化为可量化、可例证、清晰化的问题描述后，再去锻炼自己的思维能力，才会更有意义啊。

完/

其他关于思维的回答：

逻辑思维能力不足要怎么改善？

怎样提高思考的深度？

能不能推荐几本思考思维方面的书籍？

我们有一个职场思维、职场沟通和学习的社群。想要一起锻炼思维能力，欢迎加入社群。

群是免费的，但是谢绝广告和水聊。这个是企业微信号，添加起来会复杂些，你如果能够添加成功的话，就就很棒了。微信号15012848645，添加方式可以参考下面的截图

（因为个人微信号有被添加人数的限制，前段时间有不少想进群的朋友都没有添加上，所以就换成了企业号）



▲赞同 358 ▼ ● 15 条评论 ↗ 分享 ★ 收藏 ♥ 喜欢 🚩 举报 收起 ▼



常青
公号：常青说，每一篇文章都是系统的干货分享！

4,083 人赞同了该回答
发布于 04-27 14:26

会员特权 已解锁价值 ¥19.90 的盐选专栏

送你一把思考神器：结构性思维，掌握它之后就可以帮你做到思维缜密，滴水不漏，化危机于无形之中，本文全程干货，请仔细阅读。

在下面的阅读中，建议带着以下几个问题阅读~

- 1. 什么是结构性思维？
- 2. 我在文中提供了几种运用结构性思维分析问题的原则，这些原则分别代表什么？
- 3. 结构性思维是否还有其他的延伸用法？

下面正文开始.....

首先，我们来问一个问题，什么是结构性思维呢？

我们先进入一个场景来看~

我面试某度的时候，面试官问了我这么一个问题：

假如你是运营经理，在一个重大项目的重大节点的时候，你团队里有一个非常非常重要的团员，突然要宣布要辞职，他一走必然会造成项目不能预期完成，这个时候你会怎么办？

好了，我们先停在这里，如果你是当时的我，请问你将会如何回答？

你可以先停在这里，思考一分钟.....

虽然我从来没有过处理类似这种问题的经验，但是仅仅眼球一翻，就计上心来.....

我是这样回答的：

关于您说的这个问题，我会从两个方面去处理它，第一个方面是留，第二个方面是去。

那么留是什么意思呢？

就是先尽可能的想尽办法把他留下来！

我会第一时间找到他或者通过其他途径，从他自身和外部原因两方面入手，搞明白他突然要离职的真正原因，有困难就尽可能的为他解决困难，进行针对性策略调整。

当我找到了他离职原因后，同样我会从两方面去挽留他，先从理性的角度打动他，谈他自身的利益切身点，比如强调项目完成后的奖励，职业发展等等。

其次从感性面打动他，比如发动全部门的人挽留他，如此感性+理性两头夹攻，人心都是肉长的，只要不是天大的矛盾，谁能做的如此绝情？

当然，在做「留」工作的同时，我还会着手 Plan B 计划，为这个方案做二手准备，随时为最糟糕的情况做好准备，比如，紧急寻找能接洽他工作的人，寻求跨部门合作，让损失降低到最低程度~

.....

我记得很清楚，当时我这一顿嘴炮啪啪啪打完之后，我能明显的感觉到 HR 吃惊的神色~

事后这位面试官告诉我，其实这个案例后面她还设计了一个陷阱等着面试者。

她说：即使面试者拿出了留人的方案，她还会问一句：「无论你用什么方法，但是他依旧离去了，这个时候你会怎么办？」

但是我的回答，我拿出的分析思路，没有等她问出这个问题，就把整个问题的路给堵住了。

你看到这里可能会觉得：老常，你好牛逼啊，面面俱到，思维缜密，反应快！

我真的这么牛逼么？事实上，我临场反应一向很差，我的智商也是一直平平，在学校一直都是被老师鄙视的学渣~

但是我有一套思考工具，正是靠着这套工具才可以让我迅速给出不亚于专业咨询者的解决方案。

那这套思考工具是什么呢？

这套牛逼闪电的工具就是——结构性思维。

二：那什么是结构性思维呢？

我先不回答你这个问题，我们再直接进入一个场景~

现在，我扔给你一头牛，我需要你把最好的牛肉给我切出来！！

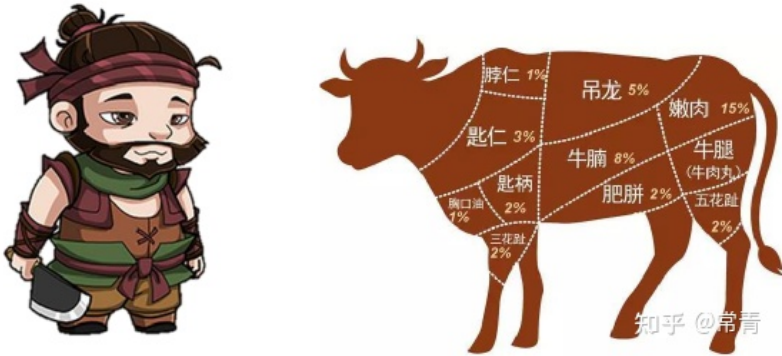
请问你会怎么给我切？



如果你不具备结构性思维，面对一头牛的时候，你就会开始发蒙.....

- 面对这么一个大块头，该怎么下刀，好肉在哪？
- 是从头、脖子、从屁股，从肚子，把好肉切废了怎么办？
- 碰到了骨头怎么办？

但是在庖丁（注：古代著名厨师）看来，这头牛就变成了这样：



问题就好比这一头牛，而分析问题这就好比，你该如何去切这一头牛~

就拿上面的案例来说：当 HR 抛给你这个问题的时候，如果你不具备结构性思维，你看到的可能就是一只无从下刀的大牛，你会慌乱，然后东一刀，西一刀的胡乱下刀。

- 你可能会这样说：
- 那找他谈谈吧
- 利用合同约束他
-
- 甚至你会无脑的反问 HR 很多问题：
- 他为什么要走啊？
- 有没有人替换它啊？
- 是不是你们钱没给够啊？
-

甚至，大部分人听到问题后会完全懵逼，脑袋空白一片，在那像呆鹅一样，一个解决方案也拿不出来。

明白了牛本身不是牛，牛是由：「牛腩」、「吊龙」、「嫩肉」等一系列模块组合在一起构成的~

以结构的角度去看待整头牛，你就可以像庖丁解牛一样，顺着牛的肌理结构，快速下刀，游刃有余的把问题肢解的一清二楚。

以结构的思维去审视和肢解问题，这就是结构性思维。

当你具备问题的结构意识，你就能迅速理清清楚分析问题的思路，并且可以做到全方位，无死角的分析出整个问题的解决方案，思维缜密，表达清晰。

好了，通过以上你见识了结构性思维的威力，那么如何掌握结构性思维呢？

三：那么如何用结构性思维去分析问题呢？

我们就拿上面的面试案例，我把整个思考的过程放慢，来为你展示一下结构性思维的整个思考过程，带你拿下这个化腐朽为神奇的思维利器。

1.分析问题先确认问题

什么意思呢？

也就是说，我们分析任何问题前，一定要明确我们要解决什么问题，以及这个问题的最终目标是什么，要做到透过现象看到问题的本质！

回到上文面试的场景：这个问题要解决的很显然不是谁谁离职的问题，而是某人的离职，所带来的影响项目进度的问题，只要项目进度能正常保证，即使某人离职也都小事一桩，让项目进度不受影响才是我们的最终目标。

有了这个目标，你出手就不会歪！！

好了，当要解决的真正问题明确了，我们就要进行下一步的分析了。

2. 分析问题的构成要素

好了，明确好问题和目标后，那么我们就要分析问题的结构了，这个问题的结构很明显：因为面试官已经说了，这个人会直接影响到的项目，所以他是构成这个问题的关键点。

但是，如果你的思维仅仅停留在这里，你的思维就是有漏的，就是不缜密的，就会掉入后面 HR 的圈套里。

为什么会这样说？

因为整件事情一定是有两个结果的。

- 第一种就是：能留下他情况
- 第二种就是：留不下的情况

放在现实中，如果你的思路只考虑了前者，结果在他身上浪费了大量的时间和精力后，对方最后还是给你说拜拜了，估计你瞬间就傻眼了。

此时你再去寻找补救措施，就会进一步耽误项目进度，所以，我们就必须考虑全部的情况，做到思维缜密，滴水不漏，以化危机于无形之中。

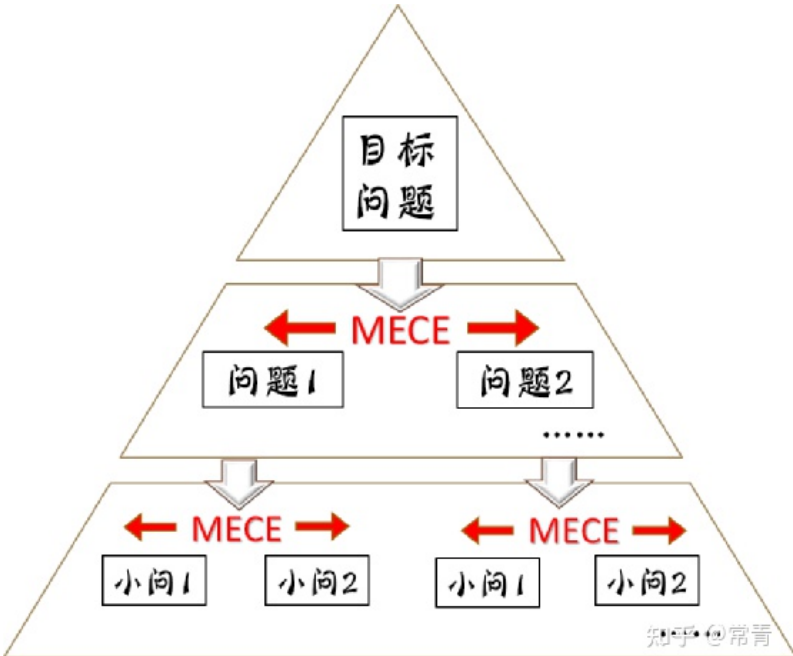
那么如何做到缜密的思维，建构起强大的结构性思维呢？

想要回答这个问题，我们就必须引进大名鼎鼎的 MECE 原则。

3. 往下肢解问题的时候，用 MECE 穷尽结构。

那么什么是 MECE 法则？

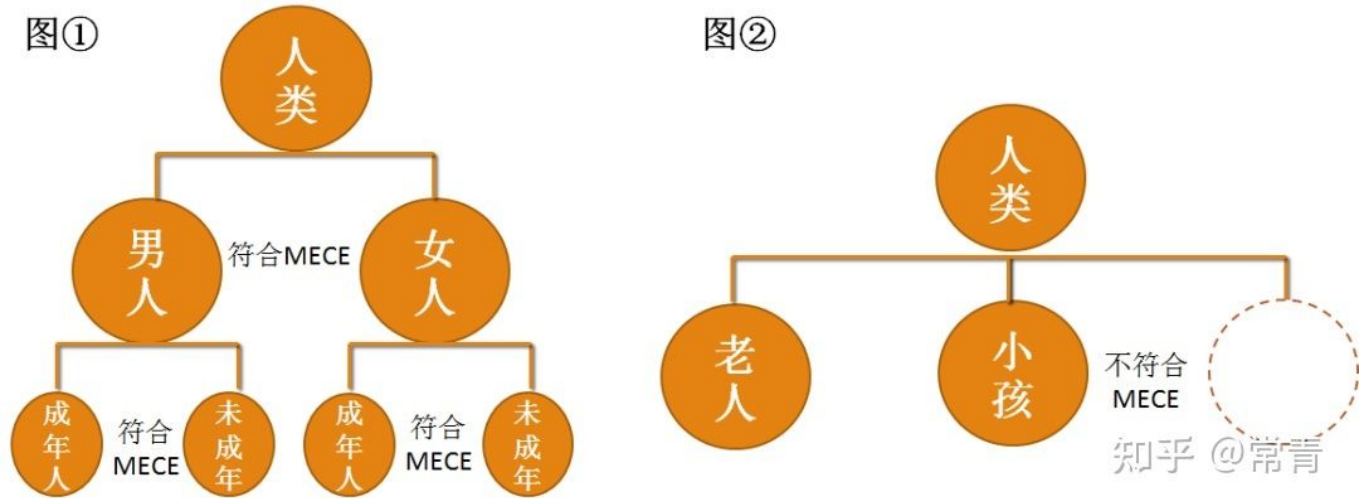
- MECE 法则：全称 Mutually Exclusive Collectively Exhaustive
- MECE 是麦肯锡著名咨询师「巴巴拉·明托」在她的著作《金字塔原理》中提出的核心概念，中文意思是「相互独立，完全穷尽」。
- 也就是对于一个重大的议题，能够做到不重叠、不遗漏的分类。



它的定义说的很抽象，下面举一个例子让你秒懂什么是 MECE 法则。

比如，我们拿构成人类的结构要素举例子~

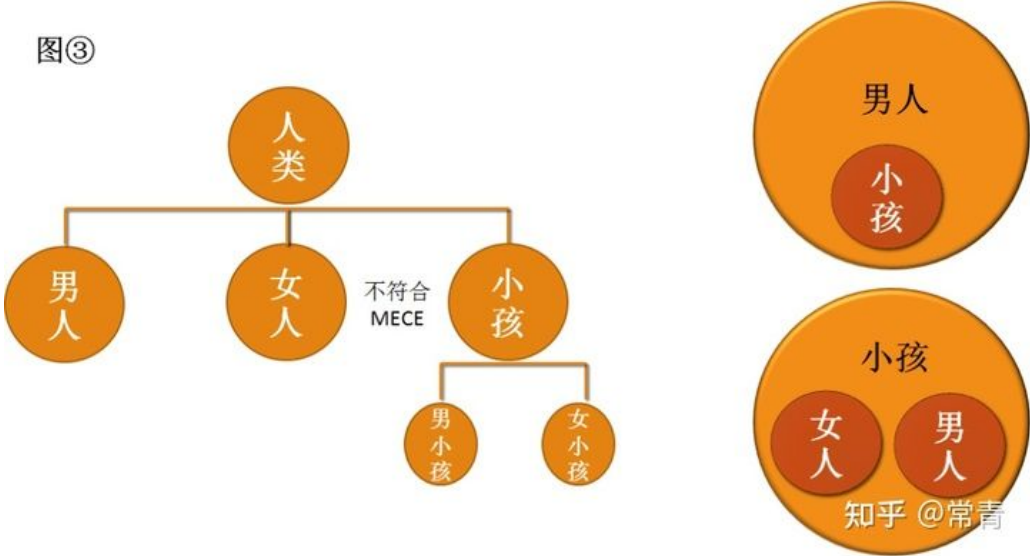
我们从性别角度来说：人类可以分成，男人和女人，你找不到这两个性别外的人类（PS：太监、人妖等不在我们讨论范围），所以这两个概念就可以覆盖整个人类，因此他们就是符合 MECE 的，如图 1 所示~



同理我们从年龄的维度来说：人类也可以分成 18 岁以上的成年人和 18 岁以下的未成年人，你找不到这两类外的人类，他们也能覆盖整个人类群体结构，所以他们也是符合 MECE 的。

但是，图 2 和图 3 就不符合 MECE 了，图 2 中老人和小孩并不可能涵盖整个人类群体，因为在人类的结构中，除了老人和小孩外，还有婴儿、青年等等....

如果你只用【老人】、【小孩】去描述整个人类，这样就会有漏，所以它不符合 MECE。



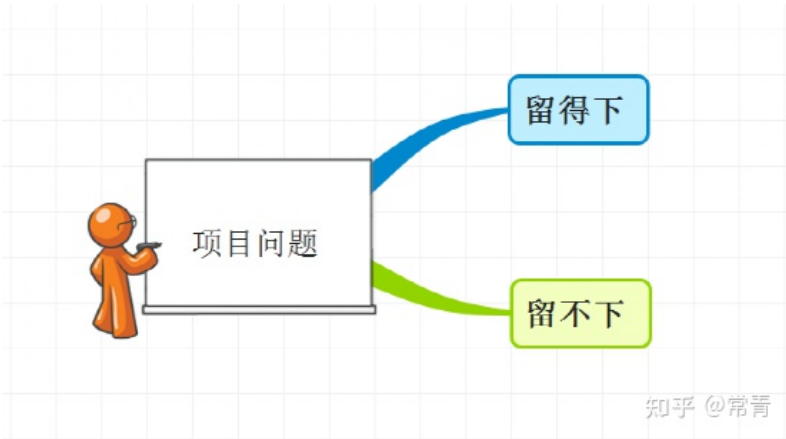
而图 3 中，如果你用【男人】、【女人】、【小孩】这三个概念去概况整个人类的结构，也是不行的~

因为男人和女人都包括小孩这个概念，而小孩这个概念中也有男小孩有女小孩，如此，它们的概念就重叠了，所以它们也不符合 MECE。

好了，我们再回到案例中来~

如果你用 MECE 审查一下，你很快就可以发现，你的结构是有漏洞的，你只考虑了怎样才能把他留下，而忽略了，他如果执意要走后又会是怎么样~

如此，你的思路就会花开两朵，自然而然的就能得出，整个问题的完整结构，即：留得下会怎样，留不下又会怎样。



好了，你有了这个思路以后，你就知道往下该怎么展开分析了，这件事最好的结果，当然是留下他，所以我们先把思路集中在怎么样才能留下他。

那么怎么留下他呢？

我们都知道凡事皆有动机，你想要采取措施，必须先知道他为什么会突然离职。

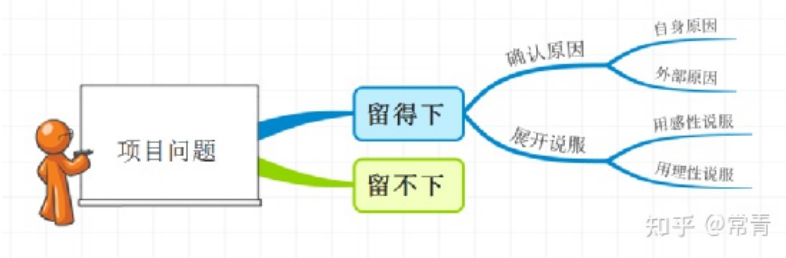
同样，通过 MECE 分析后，他离职的原因肯定也是两个，第一个自身原因，第二个外部原因，我们就沿着这个思路进行分析.....

- 内部原因，比如：他家里遇到问题了，女朋友分手了等等.....
- 外部原因，比如：对领导不满意了，遭到同事排挤了，和同事发生矛盾了.....



当你搞清楚原因了，你可以根据你分析出来的原因，进行针对性的留人行动了，同样，用 MECE 原则后得出结论，说服也是两个方面，即：用感性说服和用理性说服。

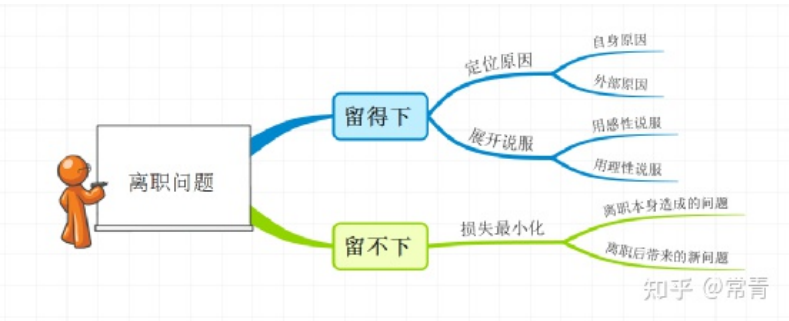
- 诉诸感性，比如：找他谈心，请他吃饭，强调他在公司的意义，发动全部门挽留他.....
- 诉诸理性，比如：帮助他解决他面临的问题，强调项目后的前景，职业发展的前景等等.....



好了，通过以上分析，你敲定了留人的解决方案，同时思考二手方案，即：他执意离职的结果.....

这个时候则**强调损失最小化**，同样的，通过 MECE 分析后，他离职的损失也是两个方面，即：他离职本身带来的项目损失，以及离职后带来的资料泄露等损失。

- 离职本身损失最小化：想尽办法找人接替他，寻找其他部门的支持等等....
- 离职后的问题最小化：工作权限限制、重要资料的交接、向他强调保守公司机密等等.....



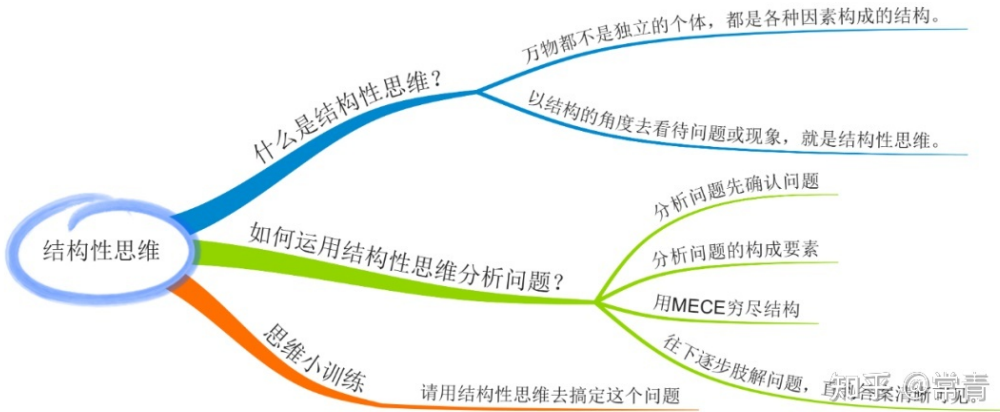
最后，整个思路和方案，托盘而出.....

好了，怎么样？思路清晰不，逻辑缜密不？有了这套思维方式，你还怕遇到问题脑子一团浆糊，没有思路么？

你看，这就是利用结构性思维分析问题的威力。

当然，结构性思维运用的整个流程到这里其实还并不完整，因为放在现实生活中，我们还需要对我们的分析结果进行调查和确认，确保方案能落地，切实的能帮助我们解决实际的问题。

本文导图



我还有其他好文，你也许感兴趣~

[看似厉害的人是怎么分析问题的？](#)

[世界上真的存在记忆宫殿吗？常人能掌握吗？](#)

[怎么有效锻炼自己的记忆力？](#)

[学过的东西马上就忘了怎么办？](#)

[常青：小白如何养成运动健身的习惯？](#)

[常青：超级干货！让你快速恢复精力的高效休息法！！](#)

[常青：快速入眠，无痛早起，规律作息！绝不外传的高效睡眠法！！](#)

[常青：精力管理：提升你颜值，让你精力充沛的饮食习惯！](#)

[常青：超级干货！如何让你的精力充沛到令人发指！！！（二）](#)

[常青：超级干货！如何让你的精力充沛到令人发指！！！](#)

[常青：超级干货！分分钟让你成为时间管理高手！（三）](#)

常青：超级干货！分分钟让你成为时间管理高手！（二）

常青：超级干货！分分钟让你成为时间管理高手！

20-30 岁怎么规划自己的人生呢？

常青：如何制定计划？为什么你做的计划执行不下去？

常青：目标必达！如何做到长期、持续、稳定的努力？

常青：理解能力差怎么办，如何提高理解能力？

常青：拯救懒癌！如何提升行动力，想到就能做到？

常青：如何成为问题分析高手，拥有化腐朽为神奇的力量？

常青：如何练就超强的分析能力，一眼看穿事物的本质？

常青：如何快速搭建知识体系？

常青：这或许是最牛逼的做笔记的方法！

常青：如何迅速成为一个领域的专家？

常青：读书不懂这个方法，你永远只能被洗脑！

常青：三步让你 30 分钟，读完一本书！

常青：4 招让你快速读懂一本书！！

常青：读书：4 步告诉你，如何选出有价值的书？

该盐选专栏共 15 章，6% 未读

继续阅读



干翻套路：年轻人的思维更新计划

常青

共 15 节

盐选专栏

会员专享 ¥19.90

加入书架 >

▲赞同 4083 ▼

● 34 条评论

➦ 分享

★ 收藏

♥ 喜欢

🚩 举报

收起 ▼



易明学社

公众号【易明学社】| 顶层精英思维、策略、方法论深度研习社区

127 人赞同了该回答

发布于 2020-10-19 12:46 ， 编辑于 07-18

很多人口中的“逻辑思维”，是个非常模糊宽泛的概念。这不仅会导致逻辑思维无法提升，还会让你交不少智商税。

所以，在讲提升之前，得先捋清楚你所谓的那个“逻辑思维”到底是个什么东西？如果它是模糊的，对你的大脑升级有什么不利。

不知道你是否曾经幻想过，要是把逻辑三段论、p、非p之类的真命题、假命题的判断逻辑掌握了，在分析、洞察能力上就可以天下无敌了！

幻想当然美好，现实很不给面子。等你一头扎进逻辑思维之海时，你会发现光是逻辑思维的各种概念就让你直接晕菜了。形式逻辑，数理逻辑，古典逻辑，现代逻辑，朴素逻辑，工具逻辑，符号逻辑，辩证逻辑、大逻辑、小逻辑.....这些逻辑概念之间到底有什么不同，是何关系？到底哪个大侠的逻辑才是正确逻辑、哪个的是错误逻辑？还是都有用？相关的著作怕是不比沃尔玛百货品种少不在哪里去。

再接着，各种逻辑思考方法，归纳、演绎、对比、假设、逆向、发散.....相关的作品又是一个家乐福超市。

再接着，各种逻辑思考工具，思维导图、金字塔原理、逻辑树、鱼骨图、费米推理法、TOC(瓶颈理论).....又是一个红旗连锁。

还没完，每个行业还有每个行业的独有逻辑模型，比如经济学领域有自己的消费需求模型、生产函数模型、现代经济增长模型、新古典经济增长模型；商业投资领域，还有space矩阵；ECIRM战略模型；战略钟.....

请问你说想提升逻辑思维，到底是以上的哪种逻辑？还是指以上的所有的逻辑思维都想学会？

如果你说生命有限，学海无涯，当然只能选其中一种来学啊。

那么问题就来了。

要是着重学逻辑学原理，概论，恐怕最好的情况，你只能在大学教一门叫逻辑学的学科，皓首穷经，把自古及今所涉及的逻辑学概念理顺，背熟，一辈子也差不多了。然后，尽管自己都可能不知道是什么意思，但是还是可以把学生唬的一愣一愣的。不过，面对现实问题依然一片脑盲，比如老婆生气了，为啥还是分析不出个所以然来？搞点投资理财，一不小心还是会上文凭远低于自己的推销员的当？房价那么高，到底买还是卖？面对未来还是一样的迷茫.....

诸如此类尿急问题，自己所学的那套概念逻辑不能起到半点作用。

假如你说那我选最实用的逻辑思维来学。比如思维导图，SWOT分析法，space矩阵，选其中的一部分来学就好了。

问题也来了。

这些方法、工具、模型往往都只能解决一类问题，就像同一型号的衣服只适合特定高矮胖瘦的人穿一样，一旦让其他人穿就会不伦不类。而且，就算是“尺寸”合适，往往也解决不了根本问题。特别是在经济、政治、金融领域，专家们都很能分析，却经常闹笑话。有个著名的笑话:专家预测的平均准确度大致跟掷飞镖的黑猩猩差不多。这里的专家主要就是指政治、经济、金融、社会学领域的专家。

讲个故事。

2008年世界金融危机发生后，英国女王质问一群经济学家，既然你们是研究经济学的专家，为什么没有人能够预测到危机的发生？经济学界憋了一年多后，由大名鼎鼎的诺贝尔经济学获奖者，卢卡斯挺身而出，回答女王的问题。他说女王陛下：经济学已证明，此类事件是不可预测的；因为，假如此类事件可以预测的话，那么人们就会据此作出反应，从而避免它的发生——于是，这个预测就成为错误的了。

有没有被这位专家的回答震到？有没有感受到逻辑“严密”的威力？

英国金融时报专栏作家约翰·凯，对这个答案实在忍不住，作了这样的评价：“这听起来像是个白痴学者会给出的回复”。这是不是正好也是你想说的？

讲这个例子就是想告诉你，你所谓的实用类型逻辑分析方法、工具、模型，听起来多么牛、多么的高大上，在现实面前很多时候都不好使。

为什么上面提到的几大箩筐的逻辑思维、方法、技术在现实面前会如此苍白、无力？

原因很简单。这些固定、僵死的逻辑方法、技术、模型本来就不是用来分析问题的，而是用来安抚一部分人以及征收他们的智商税的。

为什么有人需要安抚？因为，他们思考问题的水平还停留在小学生时代。小学生，不知道如何判断对错，不知道如何选择，学校就要给个学生们一个叫“小学生守则”的东西，教他们看到老奶奶要让座，遇到老师要说“老师好”等等。让他们画瓢有个葫芦可参照。这样他们才不会在不知所措时急得打转转，或者乱搞一通。但是，这能够提高他们的思考能力吗？显然不能！只会让他们越学越呆。最后，不知道是人在使用工具，还是工具在操控人。

为什么又说是征收智商税？

不信，你去股市看看。用各种所谓的逻辑模型、逻辑算法、软件炒股的，基本都是立着进去，爬着哀嚎着出来。谁赚钱了？卖逻辑模型、卖模型软件的人赚钱了。

但是，你去看巴菲特、索罗斯这类在股市赚了大钱的人，用的什么固定逻辑模式、什么分析模型工具？没有，他们对人性、人心研究得最透。

这里不是说这些逻辑思维方法、工具没有用。而是说如果你不知道怎么用，就会反被其害。

你看看身边的人，那种陷在模型套路思考中不可自拔的人，那是一抓一大把啊。这其实是很没思考效率。之所以会造成这种局面，跟我们从小接受的学习方式有很大关系的。

这可以说都是只会用背知识点式的应试学习思维来学习导致的。进入社会之后，这种学习思维不除，你是很难学到一些真正对你的人生、学习、工作有实质性帮助的东西的。当然，作为一个已经进入社会工作了的社会人士，该如何高效学习的问题，这里再讨论就偏题了，可以参考另一篇文章：



实际上，这个世界的逻辑可以分为两种。一种是物理逻辑（固定逻辑），一种是人事逻辑（变化逻辑）。

前面所提的各种推理模型，最常见的归纳、演绎等思考模型，可以归纳为物理性逻辑。它们对于研究固定不变的（至少短时间内不会变的）物体，像我们的数理化生等自然物理现象，是基本上管用的。但是，这种固化的逻辑推理思维，你其实早就具备了。从小学到初中，到高中，再到大学，归纳、演绎、对比、逆推，你都不知道用了多少次。但是，为什么进入社会之后它们就不怎么好使了呢？

因为，进入社会之后你打交道的对象变了，变成了人事，不再是过去的书本死知识。人、事是活的，有变化的。既然是变化的，又怎么可能只用一种固定的思维模型来应对变化呢？现在之所以会出现这样那样的新思维、新模型，不是因为这些新鲜玩意儿比过去的更高级，更本质，只是因为对象发生了变化而已。

这对于学生时代习惯和适应了标准公式、定理得出标准答案的人来说，是很不舒服的一件事情。因为，做什么事情都没有对错判断的绝对标准和固定程序，这跟自己多年所训练形成的条件反射总是相撞。是不是想起了《肖申克的救赎》中刑满释放到超市打工上厕所时总是忍不住要报告店长的艾利斯·波德·瑞德？又或者，是不是想起了那头被无形的绳子拴了一辈子的大象？

假如你现在对各种思考模型、思考工具，就像吃饭对肉的依赖一样，已经习惯性地依赖上了它们，那么你很可能已经成为了那头被无影绳拴住的大象。你的思维已经失去了变化的空间。如果你本身不懂得灵活变通的话，即便给你最高精尖的思维分析工具，也相当于，给你把屠龙刀，你也只会当菜刀用，既笨又使不出应有的效果。

此时，你想提升逻辑思维能力，第一件要做的事情不是“提升”，而是“放弃”。放弃对现有的逻辑思维工具的依赖。只有这样，后面谈的提升对你才是有效的。

对于“如何提高逻辑思维”这个问题，你要的最主要其实不是研究物体物理的那套逻辑思维（除非你要当科学家，做科研，跟物打交道），而是一种能够帮助你看清变化，适应变化，应对变化的一种生存本事。这种本事，不是一种方法，或者几个模型所能概括的。如果一定要概括的话，可以用深度思考能力、大智慧、睿智、洞若观火之类的词汇勉强可以描述。具体来说，有几个内涵：对未来趋势、机会的预见和捕捉能力；对当下问题、现象本质的洞悉能力；解决问题时具备多维视角以及高度灵活性；良好的风险评估及风控能力等。

这些思维能力，用教科书上专项训练的方式，比如，先熟悉归纳法，再演绎法，再逆向法，是很难训练出来的。想想你学车就知道了。你开车时，大脑中指挥手脚协调配合的流畅逻辑链是你单项训练先离合，再油门，再刹车形成的吗？不是。而是一并操作的。是在身体对车体运动的微妙感知中，不断系统调整手脚对它们的操作顺序、角度、力度，然后不断强化和保持身体感知到的最佳协调度而形成的。

思维训练跟开车也是一样的道理。你只有真枪实弹地在现实的具体事件上去琢磨、运用，然后不断地调整“思考姿势”和“行动姿势”，不断创造和强化实际效果跟预期效果吻合的场景，从而形成接地气、缜密的逻辑思维链条。

具体是怎么个训练法呢？

有以下三点小建议。

第一，模仿大佬的逻辑思考

即当你面临一个问题时，不要一来就去拿那些所谓的这样模型，那样模板来套着思考问题。

而是根据思考对象先去搜集相关领域中拔尖的、厉害、成功的大佬，研究他们面临类似的问题时，会采取怎样的处理方式。

然后，根据他们处理的方法、手段去揣摩、提炼背后的思维方式。这个思维方式才是你在眼前这件事/问题上最值得借鉴和学习，且最接地气的逻辑分析方式。

比如，你要去炒股，首先不是去背教科书上的这样炒股模型，那样分析模型。没用的。而是先到雪球上去把厉害的投资大佬的文章、书籍都搜出来读一读，看看他们是如何建立投资逻辑的，如何做风控的等等。而后从中总结提炼出自己的投资逻辑。这个逻辑才是真正接地气的投资逻辑。

假设你不去研究相关领域的高手是怎么做的，企图就用一些万能公式一样的逻辑思考模式，诸如三段论、swot分析、5w2h思考法之类的，保证你分析不下去。就算你分析出一个结果来，你也不敢用。因为很空，落不到实处。

很多人总觉得那些厉害的人思维清晰，是因为掌握了一套万能的，一套一个零的思考模式。

这是很致命的一个误区。

真正的思维清晰，不是用模子套出来的。就是如上所述，你在一件事情上见过了思维清晰的人真的正示范，你学过来了，你在这事儿上思维才会变得清晰。

但在这事儿上的清晰，未必就代表你在其他事儿上也一定清晰。要想事事都分明、思考清晰，你必须不断的见识、模仿、借鉴不同高手们在不同事件、问题上的思考方式。见多了、识多了，你才会发现一些英雄所见略同的点、一些高手们思考的共同特征。

此时，你再把这些共同的地方提炼出来，举一反三，你的思维分析能力就进阶清晰、洞彻的境地了。

这才是一个人的逻辑思考能力变得清晰的真实路径。这可是我吃过很多灰，吃出来的经验之谈哦。

以前，我就是傻不拉几的整了一大堆的分析工具、分析模型来训练自己的分析能力。结果不但没有把自己脑子变得越来越活，越来越清晰，反倒是非常郁闷。

因为“厉害”的工具太多了，思维导图、5w2h、三段论、toc瓶颈分析理论……牛逼的分析模型要多少有多少，我就发现光是记住它们都成大问题。就算记住了，拿过来用，也分析不到核心的点上面去，顶多就是给自己提供一个大框框。

然而，你按照这些分析的条条框框一条一条整理下去呢，就会发现，越分析越繁杂，越繁杂，你的分析就越抓不住重点。我相信，很多动不动只会套用这样模型，那样套路来思考的人，都会是这种感受。

而我们分析问题的基本目的和初衷，难道不应该是越分析越简单，最后一击必中吗，怎么会越搞越复杂呢？

所以，搞得自己很郁闷。

说了这么多就是想反复强调一点，那些思维分析模型、工具、逻辑思考模型工具，只是工具，不是你的逻辑思维路径。你要建立自己清晰的逻辑思维路径，最接地气的方式就是具体问题具体参考相关高手，模仿借鉴。在这个基础之上，你再适当的用这些模型工具去配合总结、整理，这些模型工具才会被你活用。否则，你会变成工具的奴隶。

第二，写评论分析性文章。

写评论分析性文章是一种低成本高效率消化理解高手思考逻辑精髓的方式。

你见识了高手是这样那样思维的，光是见过，你的体会是不会多深刻的。那么在消化理解上也就不会深刻，你的收获就会很小。

但是，你见识了，马上就用类似的思考方式来思考一个相近的问题，或者直接针对自己的问题尝试着用高手的逻辑思维去解决。然后，把自己的这个借鉴思考的过程通过文字表达出来。

在表达的过程中，你要表达顺畅，思维就必须顺畅。否则，你是写不出来的。这就倒逼着你必须认真、反复揣摩高手的思维方式，直到把他的整个思考过程理顺，你才能顺利的借鉴过来。

一旦你能够针对一个问题，借用高手的思维逻辑把它的解决方案完整、流畅的写出来时，你就会发现自己不但对高手的思维逻辑理解更透彻了，自己脑子也变得真正清晰起来了。

这样的练习做得越多，你的脑子就会越有条理，碰到问题时越好使。

第三，以中国古代的道术典籍作为思想的升华。

你会看到很多取得成就的企业家，都喜研究中国的古典智慧。比如中国的老子、鬼谷子、孙子兵法等。不是他们装，而是这些经历了时间长河沉淀下来的东西真能给他们带来某些思维瓶颈上的突破。

如果你有兴趣，也可以多去读一读。在提升个人思维的清晰度、洞察力方面，它们会给你很多惊喜。

关于深度思考、成长的问题，如果你觉得还不过瘾，这里再给你分享几份学习资源：

[《人生规划篇：摆脱迷茫，走向“厉害”的正确思想与行动方案》](#)

[《社会人士之高效学习篇：进入社会之后通过快速学习收割高价值回报的学习策略和手段》](#)

[《深度思维篇：几种极简极深的高效思维策略，出手就让人觉得你是个大佬》](#)

或许可以更深度、系统的解决你关于学习成长的困惑，[戳此了解>>>](#)

▲赞同 127 ▼ ●6 条评论 ▼ 分享 ★收藏 ♥喜欢 🚩 举报

收起 ▾



李启方

数据分析不是个事儿

278 人赞同了该回答

发布于 05-19 17:27

我做了十年数据分析，见过985硕士毕业生因为没有思维框架不知道从哪里入手，也见过职场老鸟的逻辑不清晰导致犯错，所以准备谈谈我是如何建立自己的逻辑思维的。

此处以数据分析为例，但是可以适用很多方面。

很多人**掌握了很多数据分析工具和技能，依然做不好数据分析**。面对具体的业务问题，我们还是容易两眼一抹黑，单单会工具和技能是不够的，还必须拥有数据分析思维。

数据思维决定了你如何思考问题，如何搭配这些分析方法，如何得出结论，如何确定问题。

那么究竟什么是分析思维呢？我认为有以下几个方面。

1、说事实，而不是观点

第一个要训练的思维方式便是：**只说事实，不说观点**。

事实和观点这两个名词看起来区别很大。但实际上在生活中我们经常会将两者混淆。

比如说你的同事告诉你：**最近的转化率大幅下降**。这句话到底是事实还是观点呢？很显然这句话是观点。究竟下降多少算大幅下降？也许你认为的大幅下降在我看来变化并不大。

那么如果他说：**转化率下降了**。

这句话是事实还是观点呢？这句话看起来已经非常像事实了，但是实际上它依然属于观点。

有这样一种情况，转化率在短期内它看起来是下降的，但是你站在宏观的层面上，以月为单位甚至以年为单位，它是它是上涨的，那么你究竟说他是上涨还是下跌呢



那么什么是事实？

周一到周三的转化率持续下降，周三相比周一已经下跌了5%。

这句话就是事实，这句话不同的人都能理解，不会出现歧义。

只有分清楚观点和事实才有继续分析的可能性。因为观点的沟通会出现误差，而事实则不会。如果我们用观点进行沟通，自然会出现大量的误解。

2、用客观标准代替主观判断

但是单纯只有数据，对业务问题的分析没有什么帮助，毕竟我们得知道这个数据到底带来了哪些业务信息，所以最后事实还是要归纳成“观点”。

想要解读出观点，我们需要先**找到一个标准**。

标准怎么找？

可以是老板定的标准，看数据是否符合老板心中的标准。虽然这也是拍脑袋，不过老板毕竟是老板，他们心中有些战略构想是建立在某些条件满足的基础上的。

可以看行业和竞品的平均标准，看数据下降是否是行业的普遍现象。

看企业过去的平均水平，可以在历史数据中找到类似场景下的数据情况，和自己的过去对比。

然后通过数据和这些标准进行对比，得出一个观点。

比如我们可以分析每周的情况，看历史上是否存在这一趋势，平均下跌是多少？如果历史上每周三都会下跌，平均下跌7%，那么我们就可以认为目前数据比较正常，没有问题。

这样得出的结论全都是客观的，如果你不找标准，而用主观判断数据的好坏，那么不同部门的人会沟（shuai）通（guo）很久。

3、不预设立场

人们总是习惯于通过自己的现存经验和知识去判断未知事物，这种预设立场的思维在原始人的时代很有价值，其优势在于：不浪费宝贵的能量，快速决断，避免因为低效决断而错失机会

在数据分析的场景下，我们需要尽可能地找出真实原因。此时这种预设立场的决断方式会造成许多错误，因为现有经验和知识在应对未知事物时是不足的，是有偏差的。

如果出现了业务问题，关联的业务方往往预设一个立场：这事没有看起来那么糟，或者这事和我没关系。

比如**转化率下降了**，业务方的反应往往是这个**数据下降肯定跟自己无关**。

自己的运营活动明明做的很成功，转化率下降一定是行业因素、用户质量等等其他因素导致的。于是为了证明这个观点，他们顺着这个预设的前提，找到一些相关的证据来解释转化率下降的现实。

实际上，想要证明一个观点，只要你肯去找，不管观点多么荒谬，总能找到支持你的理由。不仅辛普森悖论这种统计学的把戏可以得出完全相反的结论，即使最简单的“真话不全说”的方法，也能达到这种目的。

比如，我说个比较荒诞的例子：比如中国男足，想要把男足描述成世界强队行不行？当然行。

- 1.哥斯达黎加是世界杯史上为数不多能够战胜中国队的国家
- 2.即使是巴西队这样的世界强队也仅战胜过中国队一次
- 3.自2002年韩日世界杯后，中国队在世界杯正赛上不败纪录已经延续12年
- 4.纵观漫长的世界杯史，中国队也仅输过三次
- 5.中国队从未在世界杯点球大战中失利过
- 6.中国队在领先的情况下从未丢过球

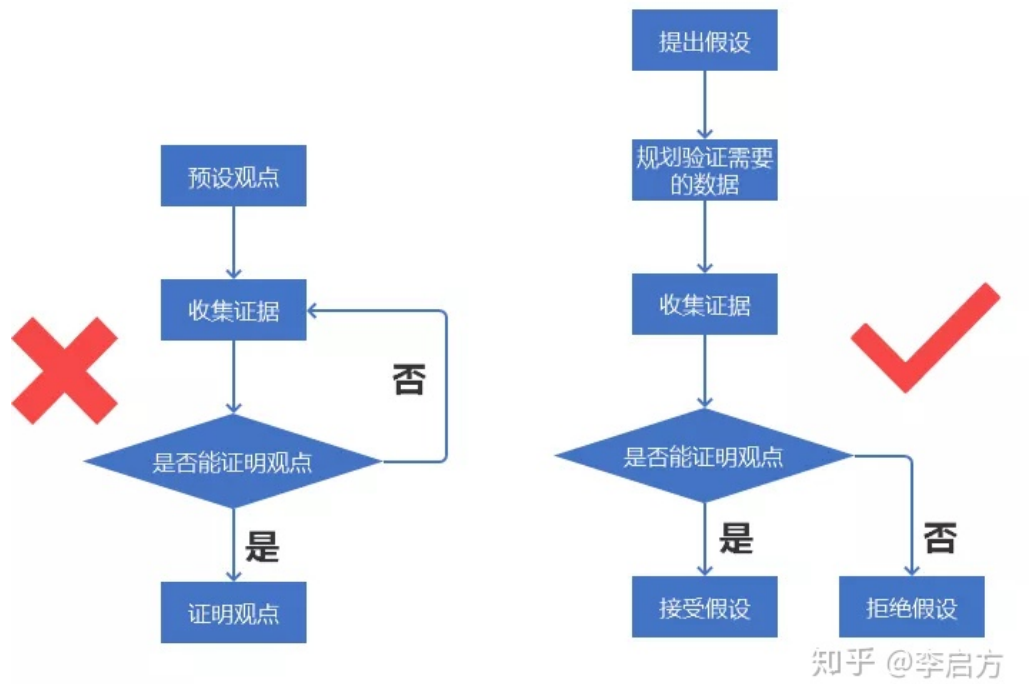
你看，只要你想证明一件事，总能找出一些证据。所以，**预设立场再去找证据是一件相当不靠谱的事**。

数据分析部门一般独立于业务部门之外，这样可以确保数据分析师没有业绩压力，分析具有独立性。因为数据分析的独立性，所以最终问题究竟是在产品上、运营上或者市场上，数据分析师不会有明显的偏向，只认客观数据。

但是假设验证和预设立场不同。

预设立场，是要找到证据来证明猜想，一个数据不行，那就换另一个数据。直到能证明这个观点为止。

而验证假设，则是事先规划验证这个假设需要的数据。如果数据最终不符合假设，那么就抛弃这个假设。



好的数据分析师，能够根据客观数据，随时抛弃旧的假设，并建立新的假设。

抛弃固有的思维定式，这是非常反人性的，这也是为什么说数据分析需要专业训练的原因。

4、演绎而不是归纳

逻辑思维方法分为归纳法和演绎法。

归纳法是从特殊到一般的推理，是从结果找原因的方法。也就是说，通过观察很多个别事物的特殊性，然后概括出同类事物的特征。

但是我们一般不可能观察到这个事物的所有样本。所以归纳法得出的结论是不确定正确性的。

你有没有听过这个故事：

在一个火鸡饲养场里，一只火鸡发现，不管是艳阳高照还是狂风暴雨，不管是天热还是天冷，不管是星期三和星期四，每一天上午的9点钟，主人都会准时出现，并给它喂食。

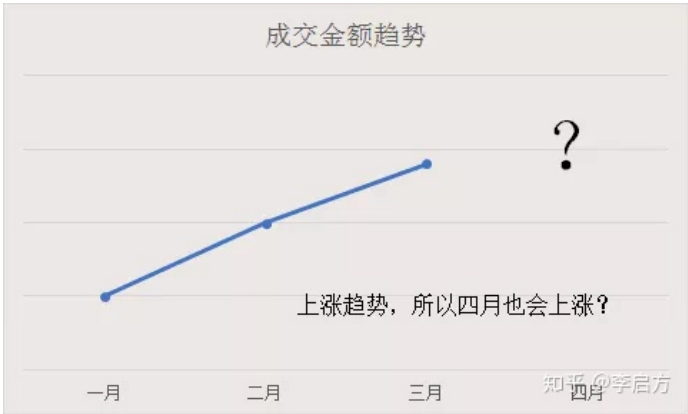
于是，它得出了一个惊天大定律：“主人总是在上午9点钟给我喂食。”

时间来到圣诞节的前一天，上午9点，主人又一次准时出现，但是这一次，主人带来的并不是食物，而是把它变成了食物....

这个是英国哲学家伯特兰·罗素提出的一个问题，被称为「罗素的火鸡」，用来讽刺那些归纳主义通过有限的观察，得出自以为正确的结论。

比如一月到三月的成交金额连续上升，初级分析师往往会说：成交金额呈现上升的趋势。

这句话的潜台词是，预计交易金额在四月份也会上升。



这是典型的归纳法思维：因为过去是这样的，所以未来应该也会继续这样。这和那只火鸡的思维其实也没有什么本质的差别。

而且这和没分析一样，你把数据丢给业务方，他们也能看出目前呈现上涨的趋势。如果想要做好数据分析，就不能滥用归纳法，这点依然很反人性。

那我们用演绎法，如何思考这个问题的呢？

演绎法是从一般到特殊的推理，是从原因找结果的方法。

要想预测四月份的成交金额会如何，首先需要分析前三个月的成交金额为什么会上涨？当时的背景是什么？上涨需要哪些条件？四月份的这些条件是否依然存在？如果维持成交金额上涨的条件不变，我们才能说四月份会继续延续这种上涨的势头。

经过演绎法推理的结论才是合理的，而且我们通过深挖找出了内部的原因，这才是业务人员想要知道的。

数据分析的价值就体现在这。

5、找出背后的逻辑

数据分析师是需要大量的逻辑思维训练，但我们自己做好还不够，我们的工作必需和业务方沟通，帮助他们解决实际的业务问题。

但是很多业务人员没有考虑清楚就跑来沟通，他们的需求可能充满了逻辑问题，这时我们就需要帮对方理清思路，找出对方表述背后的逻辑。

数据分析师往往会听到业务方这样问：本周的转化率相比上周已经下降了5%，怎么办？这句话听起来感觉没什么问题，实际上逻辑并不是特别严密。

首先，这句话的前半部分很好地表达了事实，值得表扬。如果前半句是一个观点，我们还要先找到事实。

但是这句话的后半句有问题，后半句的“怎么办”，放在这个语境中，潜台词其实是这样的：

本周转化率相比上周下降了5%

这是个不好的情况

需要解决这个问题

怎么办？

相比最开始的表述，我们分析出这句话中间出现了两个衍生的问题。

问题1：转化率下降5%真的是不好的情况吗？

这就涉及到了标准了，之前提到了我们要找到一个客观标准，通过标准解决出数据的业务含义。因此我们首先要协助业务方找到一个标准。

问题2：如果数据表现真的不好，那么这是现在急需解决的问题吗？

这个问题的答案也是不一定。商业世界要解决的问题太多，在同一时刻，永远存在着各种各样的问题。而企业的资源是有限的，不可能同时解决所有的问题。问题的解决必然有轻重缓急之分。

那么凭什么要先解决转化率的问题，而不是解决引流的问题、留存的问题、活跃度的问题？

数据分析师必须了解企业当前的战略方向，把有限的资源投入到更重要的方向上。

如果上面这两个隐藏的问题不想清楚，就开始分析怎么办，那么这类分析师的工作往往会费力不讨好，做很多低绩效的工作。

总结

很多人想要数据分析速成，他们认为“自然理性”加上“**数据分析工具和方法**”就能做好数据分析，分析工具、分析方法等技能确实可以速成，但是数据分析的能力不是自然理性能够驾驭的。

想要做一个好的数据分析师，必须拥有数据分析的思维，如果你学会了很多数据分析的工具和技巧，依然做不好数据分析，建议尝试练习本文提到的思维，要点很简单，**坚持，坚持，坚持**