

框架的力量：解决问题应用

Section 1 Why need Framework

1.1、开头引语

犹豫该不该出国工作时，是不是有个决策模型，就能很快地进行判断？

工作中碰到难题时，是不是有一套找原因的方法，就能迅速地抓到问题的根源？

辛苦熬夜学习时，是不是抓到了某种考试规律，就能轻松通过？

其实，无论模型、方法，或是规律，都是一种“框架”。

据科学研究，现代人之间的智力差距其实非常小，**很多时候决定你问题解决能力高低的关键，就是有没有一个思考框架**。优秀的思考框架能让你具备深刻的洞察力，从一团乱麻中快速找到线头，从而高效解决问题。

但在这么多年忽视思维锻炼的教育下，我们的思考水平往往只能应付找答案、或凭个人喜好做判断，比如：

- ✓ 秦始皇是哪年统一六国的？——事实答案类问题
- ✓ 你喜欢纹身的女生吗？——个人偏好类问题

但生活、工作中,更为重要的问题,往往是第三类:逻辑分析类问题。

比如:

- ✓ 我应该选择出国进修还是继续工作呢?
- ✓ 如何才能管理好下属?
- ✓ 工作很努力但老板却不认可,怎么办?

这些问题,都需要我们有一个框架,逻辑清晰地进行分析、决策。

这些问题的答案,其实就是“框架”!

1.2 思考快的秘诀——框架

系统思维是将认识对象作为系统来思考的,框架是对系统的一种简化。在一定范围内,用框架代替系统作为思考对象,既能发挥系统思维的优点,又大大降低了思考难度。

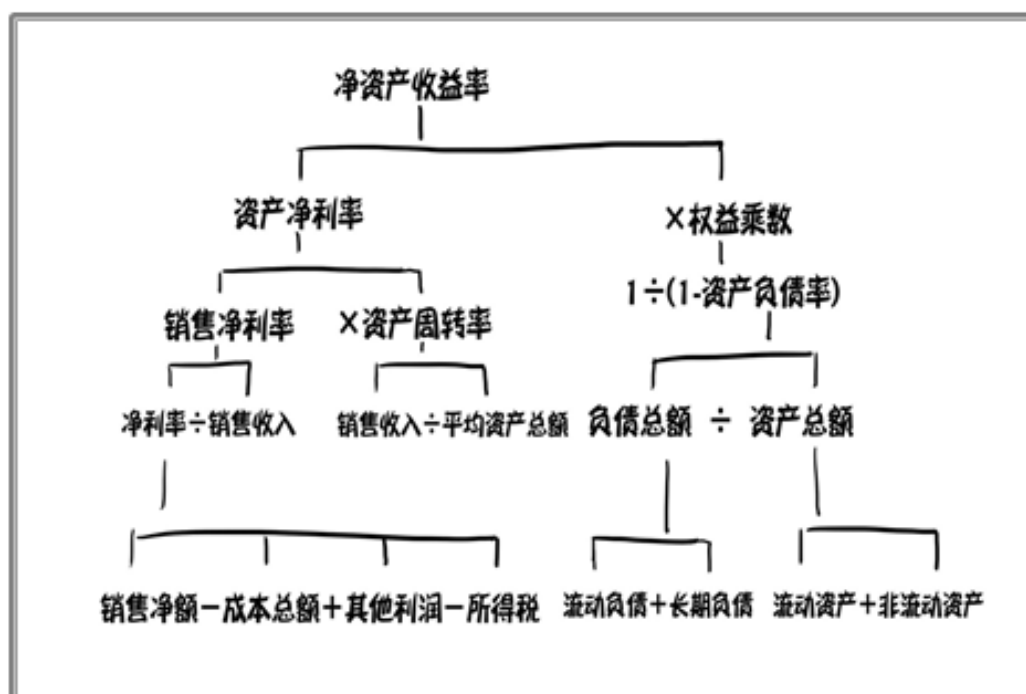
举个例子,比如我让你负责装修一个400平的办公室,要求现代、简约,还要有科技感,3周搞定,你是不是一下子就蒙圈了?

但如果,有一份风格类似的装修设计图和计划给你参考,你是不是很

快就能解决问题？

再比如，我让你做一个公司净资产收益率的分析，如果你没学过财务，连净资产收益率是个什么鬼都不知道，怎么分析呢？

但如果，我给你一个杜邦财务分析的模板，你只要将销售额、成本、负债等数据填进去，就能自动计算出来净资产收益率，是不是一下子就搞定了。



因此，解决问题的时候，如果能站在前人肩膀上，多多运用成熟的现成框架，处理起来就容易又快又好；如果再能将自己每次处理的经验，也提炼为框架的话，更能做到举一反三。

既然框架如此有用，那针对我们日常碰到的问题，是不是也有基本的框架可循呢？

Section 2 Solving Problem using Framework

2.1 解决问题最有效的一整套套路

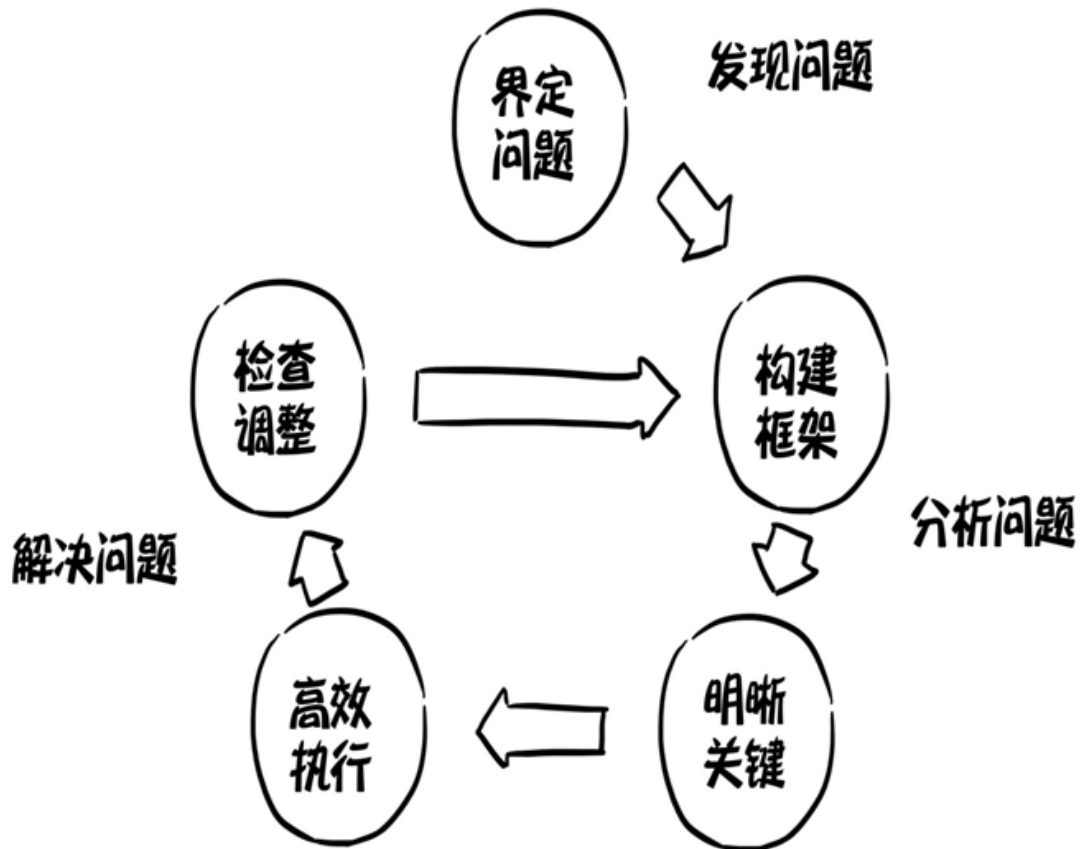
假设，你是一家服装店的老板，有天店里的小姑娘跟你反馈：“很多人都说我们的衣服卖得贵”，你会怎么做呢？

你脑子里的第一个答案是不是降价？如果是的话，应该降多少呢？如果你有过基本的思维训练的话，就会至少先了解下跟谁比贵了、贵了多少，再决定是不是降价。

如果你思维层次再高一点的话，就会留意到小姑娘说的“很多人”，到底是多少人？2个人、还是3个人？占到店客人的比率是多少？说贵的这些人是什么消费层次的？假如，你卖的是奢侈品牌，说贵的都是在校大学生，你贸然降价，是不是反而赶跑了真正的消费者。

当然，仅仅做到上面这样还不合格。如果你经过系统思维训练的话，至少还会再问几个为什么。为什么小姑娘会反馈说卖得贵？是真贵、还是小姑娘因为业绩不好找的借口；如果是借口的话，为什么她会卖不好？是她个人原因、还是店里的原因，比如衣服摆放不合理等等？如果真是店里衣服摆放原因的话，你要做的就不是降价，而是调整衣服摆放了。

看，一个问题出来后，最佳做法往往不是贸然去解决，而是要先做问题界定，找到真正的问题所在。这就是你要掌握的第一个关于解决问题的框架，即“发现问题->分析问题->解决问题”的基本框架。



界定问题是发现问题的最佳方法，世上的问题无穷无尽，但掌握四种有效界定问题的方法，基本就能覆盖 90%以上的问题了，下面赶快去领教下，其中 3 种常用方法的威力吧。

2.2 发现问题

2.2.1 准确地描述问题——说清楚问题

第一个界定问题的方法：准确地描述问题。

举个例子。我们 YouCore 的小框同学，曾给我讲过一次他同学聚会的事。去年，小框刚毕业 3 个月的时候，他暗恋了 4 年的女神班长，通知他同学聚会，说来了很多同学，他脑子一冲动，直接豪气地回了句：这次女同学免单，我们男同学 AA。结果去了 13 个人，就他一男生。班长模糊不清的这个“很多同学”，让他掏了 1100 块，吃了整整 1 个月方便面，才将信用卡账单给还了。最关键的是，他跟班长的关系依然是~“暗！恋！”。

因为自身表达能力的局限，再加上语言天生的模糊性和歧义性，文字以及口头讲话往往并不能传达你想表达的全部含义。所以，在平时的生活、工作中遇到表述不明的情况，其实是很普遍的，因此需要引导对方准确地描述清楚问题，最好能拿数字、或举例子说明，这样就能避免吃 1 个月方便面的悲剧重演了。

在前面“很多人说衣服贵”的例子里，问“贵了多少”，“很多人是几个人”，就是一种拿数字来准确描述问题的做法。

2.2.2、探究问题的本质——直击问题根源

通过第一个界定问题的方法：准确地描述问题后，有时候还需要找到这个问题背后真正的目的，这就是第二个界定问题的方法：探究问题的本质。

举个例子。前几天，多年没感冒的太太跟我说，她去楼下药店没买到“白加黑”，结果却在离家 500 多米的药店，买了一盒板蓝根回来。

我很好奇：“楼下药店不也有板蓝根吗？跑那么远去买干嘛呢。”

她说楼下药店告诉她没“白加黑”，离家远的那家药店虽然也没有，但店里的小姑娘却问了她为什么要买，得知是小感冒后，就推荐她喝板蓝根就行了，于是就在那家买了。

像我太太买药这样的情况，在工作、生活中其实非常普遍。我们的大脑在遇到问题的时候，第一反应就是找对策，比如我太太一感冒，就基于三、四前的记忆，立马给出了解决方案，因此到药店后，就会问有无白加黑卖，而非她真正的问题——是否有缓解感冒的方法。此时，店员是否多问一个“为什么”，结果就完全不同了。

因此，如果能用 5why 方法，多问几个为什么，你往往能找到跟表面问题完全不同的对策。

就像“很多人说衣服贵”的例子，多问几个为什么，你就会发现，真正的对策可能是改变服装摆放，而不是降价一样。

2.2.3、明确问题构成要素——再也不会做偏了

好了，现在你已经了解两种界定问题的方法了：用数字或例子准确地描述问题，以及用 5why 探究问题的本质。接下来，就是第三种界定问题的方法，针对任务类的问题，用 5W2H 明确任务的构成要素。

5W2H 到底怎么用，还是举个例子吧。多年前，表妹曾跟我说，有个男生总喜欢帮她忙，但就是有点啰嗦，一个事往往会打好几个电话确认。比如买早餐：

先是问明天吃什么。

过了没多久，又打电话问几点到公司，担心买早了冷了。

最后，还要打个电话，问买多少分量，担心少了吃不饱、多了又吃不完。

我听了后，对表妹说：这还不简单，你用 5W2H，管保一个电话就能全说清楚。

第一，Why —为什么。这个你自己肯定懂，就不要问了。

第二，What—买什么。比如豆浆油条、还是咖啡汉堡，具体买几份。

第三，When —何时。说好几点钟买好，比如你一般 8:30 到公司，让他 8:20 买好就行。

第四，Where —哪儿。告诉他在哪里等你，是公司楼下，还是公司门口。

第五，Who—谁。这个就你俩，没啥好确认的

第六，How Much—花多少钱。虽然人家愿意，但也要提醒他别买太贵的，尽量 10 元以下。

第七，How—怎么买。这个他到底是网上提前订、还是到店直接买，就不管了，只要早餐能给到你就行了。

据表妹说，这个办法的效果非常好，他们再也没要第 2 个电话确认，但那个男孩打电话的次数也少了很多，后来就再也不打电话了。从此，表妹再也不允许我，在任何与她感情有关的问题上发言。

上面这个 5W2H 的应用，虽然让表妹很不幸地单身多年，但对于任务型的问题，如果不用 5W2H 的方法，就容易出现信息遗漏、反复确认的情况。

比如，领导在会上给你布置了一个任务：做一份竞争对手的产品调研报告。你会如何回答呢？如果你直接回复“好的”，那等你真正动手的时候，你会知道要分析哪些竞争对手吗？什么时候交呢？有没有人配合你？如果要购买资料有预算吗？

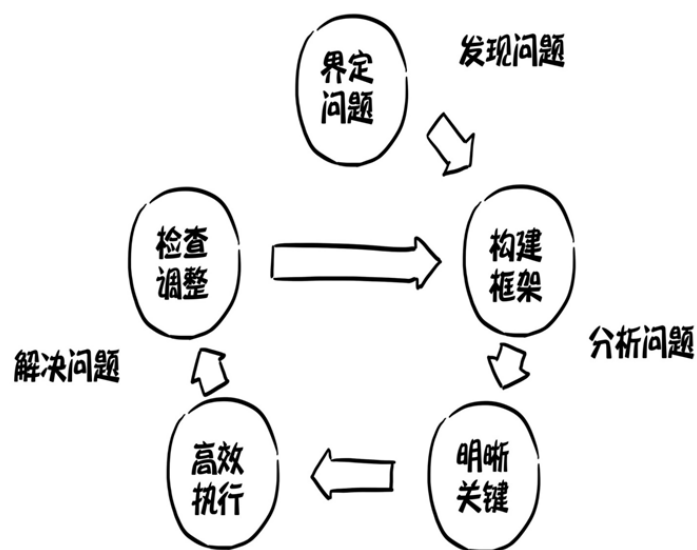
万一，领导布置完任务就出国了，你是自己猜着做呢，还是等领导回来确认后才动手呢？这时，是不是就会懊悔，为何当时没能用 5W2H，在接任务的时候，尽量一次性就跟领导确认好呢。

2.2.4、界定问题小结

你看，通过 3 种界定问题的方法：用数字、例子准确地描述问题、用 5Why 探究问题的本质、用 5W2H 明确任务类问题的要素，你解决问题的水平是不是一下子就高了不少。至于第 4 种界定问题的方法：显性化问题隐含的假设，因为时间关系，今天我们就不展开了。

界定问题到底有多重要，听爱因斯坦曾说过的一句话就知道了：“如果给我 1 个小时，解答一道决定我生死的问题，我会花 55 分钟弄清楚这道题到底在问什么。一旦清楚它到底在问什么，剩下的 5 分钟足够回答这个问题。”

既然，老爱都这么说了，还请在分析和解决问题前，先界定好问题吧！问题界定清楚后，接下来就要找到分析问题的策略、方法、模型或工具了，也就是“框架”。



2.3、分析问题

2.3.1、自上而下选用框架——思考原来可以这么轻松

分析问题的框架有两个来源，一是直接选用现成的框架，二是自己构建框架。在刚开始学习时，我特别建议你，先掌握好选用现成框架的方法，因为这样不仅学习效果更好，而且在工作、学习中，这种方法应用的频率，也远远高于自己构建框架。

选用框架分为两个步骤：

第一步：直接寻找框架。就像解数学题，找适合的公式定理一样；

第二步：按框架分解逻辑树。就像往数学公式里，代入实际的值一样

比如，面试时经常会被问到过往工作经历的事，这时候，第一步就可以直接找个现成的 STAR 框架。

第二步，按照 STAR 框架做分解。先说 Situation—事情是在什么情况下发生的，再说 Task—你是如何明确你的任务的，之后说 Action—你采取了什么行动，最后说 Result—结果怎样以及你学到了什么。举个例子具体演示下。假设面试官问你，你工作中遇到困难是如何处理的？

你就可以这样说：

首先是 Situation。有一次公司网站改版，我负责拟定改版方案，同事们都很支持，只有一个老员工反对。

再是 Task：我需要获得这位老员工的支持，才能实施这套方案。

然后 Action：为此，我先从多方面了解到了他反对的真实原因：网站现在这个版本是他设计的，心理不太接受被改版。因此，我专门私底下找他分析了网站改版后，对他的种种好处。

最后 Result：经过沟通，最终获得了他的支持和配合，网站也按期改版成功。从这件事，我深深感受到了了解对方真实需求的重要性。

关于框架的应用，再举个例子。比如你刚担任主管，在辅导下属解决问题时，第一步就可以选用 GROW 模型作为框架。

第二步，按照 GROW 模型做分解。首先是 G，Goal，即帮下属确认目标；然后进入 R，Reality，即引导下属搞清楚现状。第三 O，Options，即通过提问让下属找到解决方案；最后是 W，Wrap-up，与下属商讨，一起制定行动计划。

通过刚刚介绍的两个框架——STAR 法则和 GROW 模型，你是不是已经感受到了：通过直接选用已有的框架，就可以在更短的时间内，更有效地解决问题。

小结一下，自上而下选用框架有两个关键点：

第一个关键点，你是否有一个“框架”库，能满足你的调用。就好比解数学题，你掌握的公式定理越多，可以解决的问题就越多。一般而言，掌握常用的 50 多个框架，基本就可以解决 90%左右的问题了。

第二个关键点，要知道“框架”的适用范围。任何一个框架都有其使用前提和局限，我们在使用框架时，必须要明确应用框架的条件。

2.3.2、自下而上提炼框架——先发散再收敛，一切都简单

解决问题有现成的框架可以套用，当然最好，不过有时没有现成的框架可以用，怎么办呢？这时就要通过自下而上的方法，自己提炼框架了。

这种构建框架的方法，分为 3 步。

第一步，就是天马行空地想点子。不管想到什么，先把点子写下来。就像打牌一样，每个点子就是一张牌，先把牌抓到手上再说。

第二步，就是归类。好比抓完牌后，将牌按照大小、花色等等做整理。

第三步，形成框架。就像将牌按顺子、对子组合的形式呈现，更容易理解一样。

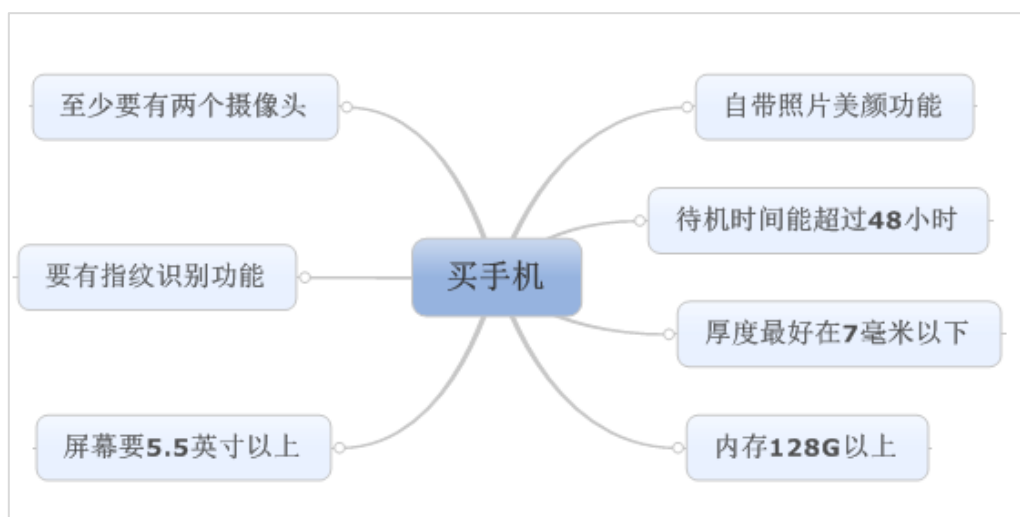
还是举个例子，分别看下每一步的应用技巧。

假设，用了 2 年的手机不小心丢了，你终于有了个理由，将珍藏多年的 6000 块钱给花了。可市面上手机这么多，应该买哪一款呢？这时，就可以简单 3 步，自己来提炼框架了。

第一步 罗列要点

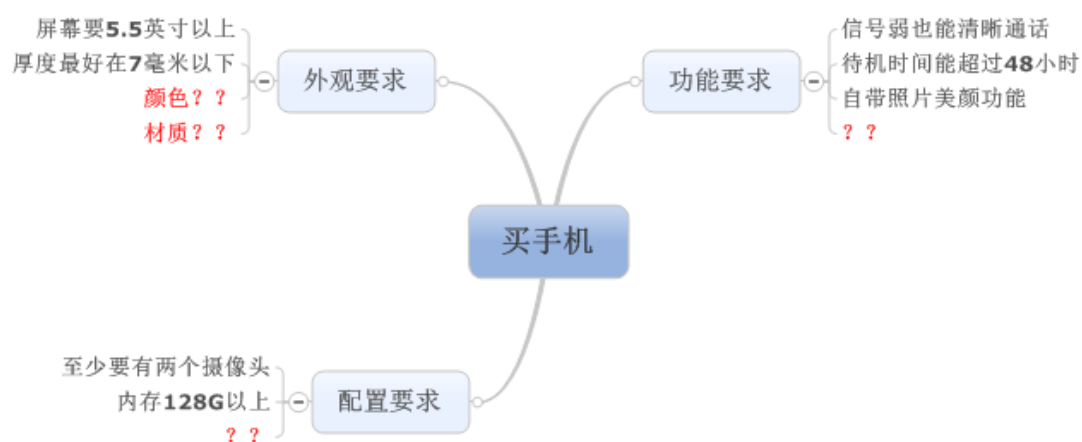
将所有你对新手机的要求，全都列出来。比如，你列出的要求有：自带美颜功能、屏幕 5.5 英寸以上、待机时间超过 48 小时、至少有两

个摄像头、信号弱也能清晰通话、厚度 7 毫米以下、内存 128G 以上。
这是个发散思考的过程，想到什么就写下什么，这个步骤中特别推荐
你使用思维导图。



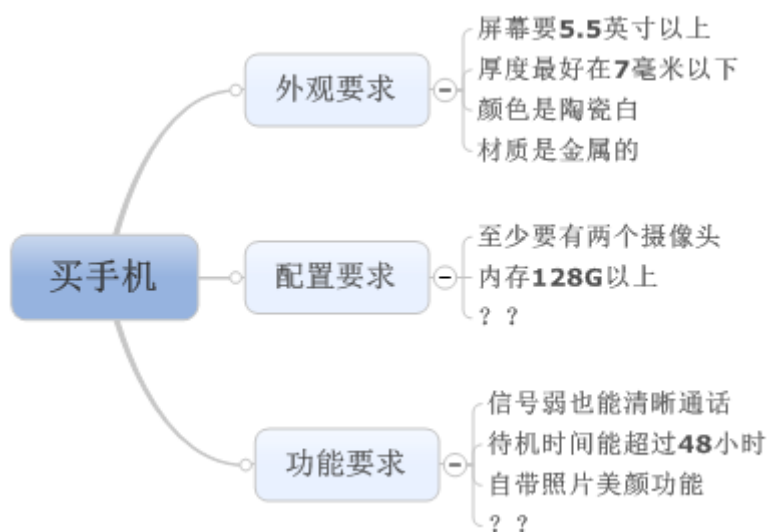
第二步 连线归类

将第一步中的所有要求做归类。比如，你可以将 5.5 英寸屏幕、7 毫米厚度归为外观要求；两个摄像头、128G 内存归为配置要求；信号强、待机 48 小时、自带美颜归为功能要求。这样归类后，你就可以从外观、配置、功能出发，更有序地思考是否还要补充，比如外观只提了屏幕、厚度，是不是对颜色、材质也有要求呢？这一步是从发散到收敛的过程，在充分发散的基础上，又发挥了收敛思考的价值。



第三步 形成框架

将第二步连线归类的结果，转化成矩阵图、流程图，或者逻辑树等等更容易理解的形式。逻辑树是使用最多的一种框架形式，它就像一颗往右边卧倒的树，或者像横过来的组织架构图。比如，你可以将归类好的手机要求，转成逻辑树，最左边的根部写上“手机要求”，然后在右边第一层分别写上外观、配置、功能要求，之后再从左往右层层展开，比如将外观要求展开为屏幕、厚度、颜色、材质等等。转成逻辑树的框架形式后，一是你更容易往下做筛选和分工，二是也更容易展现给别人看。



当然，如果想让自下而上提炼的框架更完善，就要做到符合一定的逻辑顺序，以及做到 MECE，也就是不重不漏。这两个概念很简单，核心在于要一定强度的刻意训练。

2.3.3、明晰关键——原来事情可以这么少

框架构建出来后，是不是直接执行就可以了呢？显然是不行的。因为绝大多数时候，你都不可能足够的时间、精力或成本，将框架里所有的办法都试一遍，因此最好的办法就是筛选关键，将 80%的资源投入在 20%的关键方法上。就像打牌，在脑子无法记住所有牌的情况下，优先记住 J 以上的大牌，基本也能保证你赢多输少了。

80/20 法则知道后，具体如何做，才能抓到真正的 20%呢？这儿先介绍一个最普遍使用的 TCR 评估，更多决策方法你可以继续去学习掌握。

所谓 TCR 评估，就是从时间、成本以及风险 3 个方面，对框架中的方法做统一评估，从而排列出优先级顺序。

举个例子，你在用 GROW 模型和下属一起拟定出解决对策后，就可以将时间最短、成本最低、以及风险最小的对策优先执行。

2.3.4、分析问题小结

通过构建框架和明晰关键这两个步骤后，你就完成对问题的分析了。

分析问题的核心是框架，有了框架你可以用更少的时间，做出更全面、更有质量的分析。因此，如果可以，要多多选用合适的现成框架，因为 90%以上的情况，你都没有足够的时间和经验，自己创造出一个

更好的框架。当然，如果实在没有合适的，而且有足够的时间进行思考，你也可以自己重新构建一个。

根据框架分析出结果后，因为无论个人、还是组织的资源都是有限的，绝大多数情况，都没有能力同时执行框架中的所有内容，因此你还要用 80/20 法则，从框架中选出最关键的的分析结果，优先执行。

分析问题完成后，就可以动手解决问题了。解决问题与分析问题一样，也分为两个步骤：一是高效执行；二是检查调整。

2.4、解决问题

2.4.1、高效执行——做得少才能做得好

首先从高效执行开始，因为时间关系，今天我先分享下如何提升个人执行力，至于项目和团队的高效执行，乃至整个组织的高效执行我们有机会再交流。

影响个人执行力的最大障碍之一就是计划。我听过一个关于计划的经典语录是：我的 2017 年计划是完成我的 2016 年计划，这本来应该在 2015 年完成的，因为我在 2014 年就发过誓要做到的，其实这是我 2013 年就计划的了。

现实就是这么无奈，没有计划好像不行，有了计划却又坚决不执行！一谈到计划，你脑海中也许就浮现出这样的一张表：密密麻麻的日程安排，每小时要做什么，甚至有人精确到每分钟要做什么都排好了。

这种计划你能完成吗？如果你回答不能，那恭喜你，你与全球 70 亿人口中的 99.99999%的人一样，心理很正常，因为这种计划本身就是灭绝人性的。如果你回答能，那倒要注意了，因为长期这样压抑人性，你可能会变！态！的！

这种把人当机器的时间管理方法，就是成功学所提倡的时间管理方法。而今天，你要学习的是，如何从机器做回人，即不要时间管理，而是做个人管理。举个例子，比如这一周没状态，与其排满了 5 天的活，结果一个都没干好；还不如就挑状态最好的 2 小时，只做最关键的一件事，反而效果更好。

这种个人管理方法的基本原则只有两个：要事第一 和 保持弹性。

第一个原则，要事第一。前一天晚上或第二天早上，找出最关键的一件事，优先完成它。

第二个原则，保持弹性。安排计划时，以周为单位，同时保证每天至少 40%的时间段都是空白的。

不做时间管理 ,改做个人管理 ,你的个人执行力立马就能上一个台阶。

2.4.2、检查调整——PDCA 原来该这么用

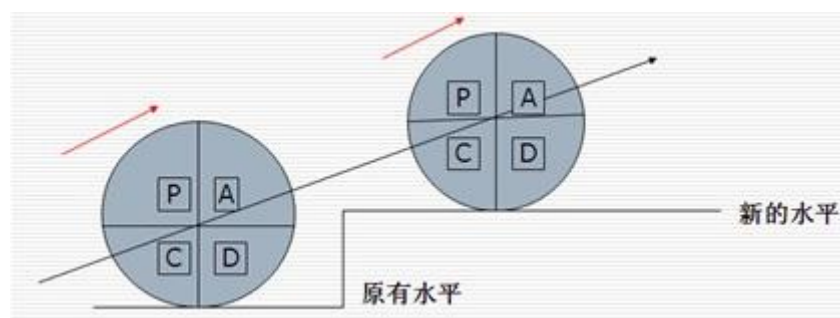
其实，无论个人、团队还是整个组织，执行力高下的关键，反而不在执行本身，而是在对执行的检查调整上。

为什么呢？两个原因：

第一，人都是有惰性的，没有监督检查，几乎所有人都会偷懒

第二，不及时对执行偏差做调整，就会做无效的努力，甚至适得其反

因此 ,要保证问题被高效地解决 ,必须要有一个有效的检查调整机制，最常用、也最有效的框架就是 PDCA 循环。



不过，估计 90%以上的人从来都没能真正用好过 PDCA，因为它只是一个通用的管理模型，还需要根据不同应用场景再进一步细化。比如，PDCA 中的 Plan，在个人计划上是怎么应用的？在项目计划上又是怎么应用的呢？

Plan 应用在个人计划上时，你就要按照要事第一和保持弹性的原则编制计划；但应用在项目计划上，就要按照项目管理的方法，先编制

WBS、再估算资源限制、做关键路径排序等等。

再比如，PDCA 中的 Check 应用在个人执行情况检查时，就是每天对照计划找出未完成的内容；但应用在项目执行情况检查时，就要运用挣值管理、成本管理、风险管理等等一套完整的方法体系做检查。

因此，要想真正用好 PDCA，就需要根据不同的应用场景，再做深入一层的展开。

结尾语 不仅是“知道”，你更要去“做到”

目前为止，你已经学习了用框架解决问题的入门理论，这是系统思维的一个初级应用。你是不是已经构建了“发现问题-分析问题-解决问题”的 3 阶段框架了呢。

这 3 个阶段共包含 5 个步骤，发现问题阶段包含 1 个步骤，即界定问题；分析问题阶段包含 2 个步骤，分别是构建框架、明晰关键；解决问题阶段也是 2 个步骤，分别是高效执行和检查调整。

这套用框架解决问题的方法，在应用时有 3 个关键点：

第一个关键点，先界定问题，要搞清楚问题到底是什么再行动。

第二个关键点，框架先行。在分析时，要有一个框架，尽量不要重新发明车轮。

第三个关键点，检查调整。任何复杂一点的问题，都 100%会出现执行与计划不一致的情况，所以一定要能很快发现偏差，并纠正。

理论知道了，但更需要刻意练习，将这个解决问题的方法，应用框架思考、表达、学习的方法，变成自己的本能，这样才能算是真正掌握！