

Design Clarity

思考工具入门包

免费版 · 5 张工作工具 + 12 张可填写卡片

- 01 决定记录
- 02 需求检查表
- 03 会议行动记录
- 04 问题定义
- 05 问题库
- 06 思考卡片
- 07 反模式卡片

有会要开，就用会议行动记录；有选择要做，就用决定记录。不必按页码使用。



每次下载后，都得手动改成横向

系统会生成一份带宽表格的 Word 文档。网页上看得完整，下载后却变成纵向页面，右边几列直接被裁掉。用户必须先把页面改成横向，才能接着工作。

团队一开始怎么想 网页要保持纵向，下载文件才改成横向，因此只能维护两套排版。	问过以后才发现 用户并不在意有几套排版。他们只想下载后直接看到完整表格。
最后怎么处理 网页预览和下载文件都改成横向。	改动虽小，流程不能省 现有配置可以直接共用，代码改得不多，但预览、下载、打印和回归测试仍要走完。

这套案例里，每张表解决什么

- 问题定义：先写清到底哪里被裁掉。
- 需求检查表：看清“改成横向”只是一个做法。
- 会议行动记录：留下事实、分歧、决定和负责人。
- 决定记录：说明为什么最后统一成横向。
- 问题库：追问“网页为什么一定要纵向”。

后面的示例都用这件事来填写。看完示例，下一页就是可以直接使用的空白表。

决定记录（Decision Record）

案例：下载后的宽表格被纵向页面裁切。

这次要决定什么	网页预览和下载文件，是否统一使用横向排版？
为什么是现在	用户每次下载后都要手动改成横向；这个问题已经反复出现多年。
哪些条件不能绕开	表格必须完整显示；网页和下载不能维护两套复杂排版；现有导出流程不能中断。
还想过哪些办法	只修改下载文件：会留下两套排版。继续让用户手动调整：没有解决问题。缩小表格：文字会变得难读。
最后怎么定的	网页预览和下载文件统一使用横向排版。产品负责人确认，开发实施，本次发布生效。
什么时候重新讨论	如果移动端预览明显变差，或以后出现不适合横向显示的新文档类型。

这个记录留下的是“为什么统一”，而不只是“改成横向”。几个月后再看，仍然知道哪些条件会让决定失效。

决定记录（Decision Record）

几个月后再回来，仍然能看懂当时为什么这样选。

01 这次要决定什么 只写眼前需要作出的选择。

02 为什么是现在 什么刚刚发生，或什么不能再拖？

03 哪些条件不能绕开 时间、法规、系统、预算或人的限制。

04 还想过哪些办法 写下真正讨论过的方案，以及最后为什么没选。

05 最后怎么定的 选了什么、谁负责、从什么时候开始。

06 什么时候重新讨论 哪些情况一旦出现，就说明原来的决定不再合适。

需求检查表（Requirement Review）

原始需求：“下载文件改成横向。”

✓	这是需求还是方案？	是方案。真正的问题是下载后有部分内容看不见。
✓	谁会使用？	需要下载宽表格并继续在 Word 中处理的业务用户。
✓	谁承担成本？	用户每次多做一步；团队若保留两套排版，则长期多维护一套逻辑。
✓	影响现有流程吗？	会。网页预览和文件导出目前使用不同的页面方向。
✓	增加理解成本吗？	如果只改下载，会让两个场景更不一致。
✓	有没有别的办法？	缩小表格、拆列、提示用户手动调整；都没有直接解决可读性。
✓	谁来验收？	产品负责人确认场景；测试人员检查预览、下载和打印。
✓	谁负责维护？	同一套布局由原文档模块维护，不新增第二套规则。

检查以后，需求从“下载改横向”变成“让用户无需手动修正文档，也能完整阅读宽表格”。

需求检查表（Requirement Review）

需求交给开发以前，花十分钟确认它说的是问题，不只是方案。

☐ 这句话说的是需要解决的问题，还是已经替用户选好的做法？

☐ 谁会用到它？他当时正在做什么？

☐ 谁会得到好处？谁要多花时间或承担风险？

☐ 它会不会改变现有流程、角色、数据或责任？

☐ 改完以后，会不会让系统更难理解、更难解释？

☐ 不改代码，有没有别的办法能先解决？

☐ 谁来确认做对了？到什么程度才算完成？

☐ 上线以后，谁负责维护、更新和解释？

有一项说不清，就先把问题补清楚，不要急着补功能。

会议行动记录（Meeting Note）

会议目标：确认宽表格的实际问题，以及是否需要两套排版。

已经确认的事实

下载文件默认纵向；右侧列会超出页面；用户会在 Word 中手动改为横向。

还没回答的问题

是否存在必须保持纵向的其他文档？移动端预览横向后是否可用？

已经定下来的事

当前宽表格的网页预览和下载文件统一改为横向。

还没有一致的地方

是否应该同时处理其他文档类型；本次先不扩大范围。

接下来谁做什么

业务分析整理场景；开发确认改动；测试准备预览、下载和打印用例。

还要告诉谁

支持团队需要知道用户操作将改变；发布说明需要提到页面方向。

会议行动记录（Meeting Note）

不追求完整，只留下会后不会自动发生的事。

已经确认的事实

哪些信息有人能查证，而不是大家的感受？

还没回答的问题

哪些问题如果不弄清，下一步会走偏？

已经定下来的事

大家真正同意了什么？

还没有一致的地方

哪些词、范围或做法仍然理解不同？

接下来谁做什么

写清负责人、动作和时间。

还要告诉谁

谁没来开会，但会受到这个决定影响？

问题定义（Problem Definition）

先不讨论代码，只描述用户真正遇到的情况。

实际发生了什么	用户下载含有宽表格的文档后，右侧几列超出纵向页面，无法直接阅读。
谁被这件事卡住了	需要下载并继续编辑文档的业务用户。问题由产品负责人根据多年反馈再次提出。
为什么现在需要处理	新一轮用户反馈再次出现；团队准备调整文档模块，适合一起确认旧假设。
如果暂时不改	用户继续手动旋转页面；支持团队继续解释；团队仍把它误认为复杂的双排版问题。
这一次先不处理什么	不重做表格组件，不处理所有文档类型，也不增加新的导出格式。
用一句话说明	当用户下载宽表格时，纵向页面会裁掉右侧内容，所以用户必须先手动改成横向才能继续工作。

问题里没有写“需要横向导出”。横向是后来选择的做法，不是问题本身。

问题定义（Problem Definition）

先描述眼前发生的事，再讨论为什么和怎么办。

- | | | |
|-------|-----------|------------------------|
| 01 | 实际发生了什么 | 写具体情形，不急解释原因。 |
| <hr/> | | |
| 02 | 谁被这件事卡住了 | 提出问题的人和真正受影响的人可能不是同一个。 |
| <hr/> | | |
| 03 | 为什么现在需要处理 | 最近有什么变化，让它不能继续被忽略？ |
| <hr/> | | |
| 04 | 如果暂时不改 | 会造成什么后果？大约什么时候出现？ |
| <hr/> | | |
| 05 | 这一次先不处理什么 | 把范围收住，避免一张表装下整个项目。 |
| <hr/> | | |
| 06 | 用一句话说清 | 当___时，___无法___，所以___。 |
| <hr/> | | |

问题库（Question Bank）

同一个案例里，不同问题会把团队带向不同方向。

先看发生了什么

用户下载以后实际看到了什么？

和网页预览相比，哪里变了？

这个操作重复了多久？

再看谁在付出代价

谁每次都要手动改页面？

谁在重复解释这个问题？

如果继续不改，成本会落在谁身上？

检查大家是否说的是一回事

“预览”指缩略图还是完整页面？

“可读”是显示出来，还是无需手动调整？

谁默认网页必须保持纵向？

最后才谈怎么选

真的需要两套排版吗？

统一横向会影响哪些其他文档？

出现什么情况时要重新讨论？

真正改变方案的问题不是“下载怎么变横向”，而是“网页为什么一定要保持纵向”。

问题库（Question Bank）

工作卡住时，先换一个问题，再决定要不要加任务。

先看发生了什么

实际发生了什么？

和之前相比，哪里变了？

是谁最先发现的？

再看谁在付出代价

谁从中得到好处？

谁要多做一步，或承担风险？

如果什么都不改，会怎样？

检查大家是否说的是一回事

谁可能看不懂？

有哪些前提大家默认了，却没有说出来？

哪个词在不同人那里意思不一样？

最后才谈怎么选

眼前真正要定的是什么？

还有哪种做法没有被认真讨论？

出现什么情况，我们会改变决定？

思考卡片示例

主题

理清问题

问题

眼前最需要弄清的到底是什么？

记录或下一步

先写事实，再决定下一步。

主题

看见关系

问题

如果删掉这个步骤，后面哪里会受影响？

记录或下一步

把受影响的人和流程圈出来。

主题

检查判断

问题

我凭什么相信现在的理解是对的？

记录或下一步

找一条能推翻当前判断的证据。

主题

收住范围

问题

这次必须解决什么？哪些先不碰？

记录或下一步

把暂不处理的内容写下来。

主题

看见代价

问题

如果继续不改，谁会一直多做一步？

记录或下一步

确认成本落在谁身上。

主题

准备行动

问题

下一步做什么，才能最快减少不确定？

记录或下一步

先做一次小范围验证。

思考卡片

主题

问题

记录或下一步

主题

问题

记录或下一步

主题

问题

记录或下一步

主题

问题

记录或下一步

主题

问题

记录或下一步

主题

问题

记录或下一步

反模式卡片示例

听到的原话

“用户不会在意。”

为什么危险

没有证据，只是在替用户下结论。

可以怎样回应

找一个真实用户确认。

听到的原话

“先加一个字段。”

为什么危险

字段会改变数据、流程和维护责任。

可以怎样回应

先问这个信息以后由谁维护。

听到的原话

“这不归我们管。”

为什么危险

问题可能正好断在团队边界上。

可以怎样回应

先确认谁能把整段流程接起来。

听到的原话

“一直都是这样。”

为什么危险

旧做法不等于仍然合理。

可以怎样回应

问清当初为什么这样定。

听到的原话

“上线以后再看。”

为什么危险

没有观察方法，就看不出是否有效。

可以怎样回应

上线前先定检查指标和时间。

听到的原话

“会上已经说过了。”

为什么危险

说过不等于留下了共同结论。

可以怎样回应

把决定和未决事项写下来。

反模式卡片

NH

听到的原话

为什么危险

可以怎样回应

NH

听到的原话

为什么危险

可以怎样回应

NH

听到的原话

为什么危险

可以怎样回应

NH

听到的原话

为什么危险

可以怎样回应

NH

听到的原话

为什么危险

可以怎样回应

NH

听到的原话

为什么危险

可以怎样回应