

金字塔原理——表达与问题解决技巧

【背景介绍】

“金字塔原理”是管理咨询顾问常用的思维方法和工作方法。自著名管理咨询公司麦肯锡的《金字塔原理——思考、表达与解决问题的逻辑》一书出版后，便引起业界广泛关注，成为国际国内众多 500 强企业提升员工结构化思维，提高沟通、写作、分析和解决问题能力的必修课程。

金字塔原理的基本思路：以事实为基础 → 以假设为前提 → 严格的结构化。所以结构性思维训练对于一个职业人来说是最重要的管理沟通和问题解决技能训练。

有着十五年华为、中兴通讯等 500 强企业管理实践的冯南石老师，总结了一套化繁为简、深入浅出的方法和技巧，帮助学员学会如何将晦涩难懂的“金字塔原理”运用于日常工作和解决企业实际问题，具有极强的针对性和实操性。

【培训课时】 2 天

【授课方式】



【培训对象】

企业中高层管理者、基层管理者、核心骨干员工

【课程大纲】

上篇：基础篇

一、认识金字塔原理

- ◇ 导入活动：为什么要用金字塔原理
- ◇ 金字塔原理的关键词
- ◇ 思想呈现的三要素：思想、结构、技巧
- ◇ 什么是中心思想

- ◇ TOPS 原则

□□ 现场研讨与演练

二、金字塔原理的构建方法

- ◇ 自下而上法
- ◇ 自上而下法
- ◇ 横向结构
- ◇ 纵向结构
- ◇ 序言结构

□□ 现场研讨与演练

三、金字塔原理的基本特征

- ◇ 针对受众
- ◇ 先说纲领
- ◇ 逐层分解
- ◇ 分类分组
- ◇ 逻辑顺序
- ◇ MECE 原则

□□ 现场研讨与演练

中篇：沟通与表达能力提升篇

一、结构化表达九大框架

- ◇ 变焦框架
- ◇ 收益框架
- ◇ 钟摆框架
- ◇ 三角框架
- ◇ 演绎框架

……

□□ 现场研讨与演练

二、领导指示“上传下达”结构化

- ◇ 聆听
- ◇ 记录（5W3H1S）
- ◇ 反馈

- ◇ 理解

- ◇ 传达

三、专项工作汇报的结构化

- ◇ 目标

- ◇ 任务

- ◇ 困难

- ◇ 措施

- ◇ 成果 (预期、阶段性、最终)

四、年度 (半年) 工作总结汇报

- ◇ 引言

- ◇ 上期工作完成情况 (亮点、数据)

- ◇ 存在的问题和不足

- ◇ 改善的思路和建议

- ◇ 下期工作规划

- ◇ 结语

五、汇报负面问题结构化

- ◇ 问题和现象

- ◇ 根源

- ◇ 责任人

- ◇ 解决办法

- ◇ 长期措施

- ◇ 方案落实

- ◇ 建立档案

- ◇ 受到教育

六、向上级请示工作结构化

- ◇ 背景

- ◇ 方案

- ◇ 优劣分析

- ◇ 请示具体

七、总结计划结构化

- ◇ 总结
- ◇ 计划
- ◇ 需求
- ◇ 展望

现场研讨与演练

八、商务呈现结构化

- ◇ 商务呈现的三要素：思想、结构、技巧
- ◇ 思考：想比说更重要
- ◇ 切题：商务呈现的目标分析
- ◇ 知彼：商务呈现的受众分析
- ◇ 知己：商务呈现的自我分析
- ◇ 气场：商务呈现的场景分析
- ◇ 风格：商务呈现的风格选择

现场研讨与演练

案例研讨：腾讯某项目汇报实例分享

案例研讨：华为某客户宣讲实例分享

下篇：问题分析与解决能力提升篇

一、分析和解决问题金字塔概览

- ◇ 破冰案例：费用是否超标？
- ◇ 为什么问题不能彻底解决
- ◇ 麦肯锡七步成诗法的优势

二、问题聚焦的金字塔

- ◇ 描述问题
 - 描述问题的原则
- ◇ 将问题具体化
 - 5W1H 法
 - 三现法
 - 问题细化原则与清单
- ◇ 对问题进行排序
 - 问题排序的原则

- 紧急性、重要性、趋势性

- ◇ 决定分析起点

- 原因分析
- 决策制定
- 计划分析

产出物：**SSAP** 表单

现场研讨与演练

三、原因分析的金字塔

- ◇ 问题描述
 - 描述问题的十个方面
- ◇ 找到比较对象并进行比较
 - 寻找正确的比较对象
- ◇ 寻找线索
 - 寻找问题线索
 - 标准和偏差
- ◇ 推断可能原因
 - 头脑风暴法（开拓法）
 - 逐一排除法（试错法）
 - 鱼骨图（问题&标准）法
 - 常理分析法（专家法）
 - 逻辑缺陷法（比较法）

逻辑条件、逻辑关系、逻辑结果

逻辑关系——演绎、推理、外展
- ◇ 检验可能原因
- ◇ 验证可能原因
 - 专家法
 - 样本验证法
 - ...

产出物：**SCAP** 表单

现场研讨与演练

四：决策制定金字塔

- ◇ 描述决策目标
 - SMART 方法制定目标
- ◇ 设定决策标准
 - 限制条件
 - 期望要素
 - 权重
- ◇ 找出备选方案
 - 头脑风暴法
 - 奥斯本检核表法
 - 优选矩阵
- ◇ 进行风险评估
 - 重要性可能性
 - 风险评估矩阵
 - 获得支持

产出物：**SDAP** 表单

现场研讨与演练

五、计划执行金字塔

- ◇ 描述计划目标
 - 计划分解为行动 6 要素
- ◇ 制定行动步骤并找出关键环节
- ◇ 找出潜在问题
- ◇ 制定预防和应急措施

产出物：**SPAP** 表单

现场研讨与演练

六、麦肯锡问题解决七步法

- ◇ 界定问题
- ◇ 建立诊断框架（原因分析）
- ◇ 淘汰非关键问题（漏斗法）
- ◇ 制定详细的工作计划

- ◇ 分析评价各备选方案（决策分析）
- ◇ 构建论证，制定行动方案（计划分析）
- ◇ 说故事（有效呈现）

现场研讨与演练

案例研讨：华为某销售问题分析与解决复盘

案例研讨：富士康某生产问题分析与解决复盘

案例研讨：腾讯某研发问题分析与解决复盘