

深度思考 高效表达

——金字塔思维与问题解决

指导老师：贾萌 (Monna Jia)

课程背景

在日常工作中，面对上级、下级、同事、客户等，我们经常会陷入思维和表达混乱的尴尬境地。“金字塔思维”是一种能够帮助思考和表达者的视角更智慧、逻辑更清晰、表达更高效的实用工具。它来源于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》。该书出版几十年，引起了业界广泛关注，成为了提升职场人士全景化和结构化思维模式与表达模式，提高思考、沟通、汇报、写作、商务演讲、分析和解决问题能力的必修课程。

贾萌老师从 13 岁开始，便将“金字塔思维”无意识地应用于日常阅读、理解和记忆，凭借此思维方法，于 1994 年获得河南省平顶山市高考文科状元、河南省高考文科 TOP 10 的优异成绩；后来，贾萌老师在逾 20 年的管理咨询顾问职业生涯中，反复运用和验证了“金字塔思维”的有效性及其普适性。

在亲身实践“金字塔思维”逾 30 年的基础上，贾萌老师独创咨询式、顾问式训练模式——《金字塔思维的逻辑与智慧》系列训练，以“定制开发、因材施教、应用训练、成果点评、解决问题”为特色，帮助学习者学会如何将金字塔思维应用于日常生活、工作和解决企业实际问题，具有极强的针对性和实操性。

本课程为贾萌老师《金字塔思维的逻辑与智慧》系列训练课程之一。

训练对象

- 公司中高层管理者、核心骨干员工
- 每个班次以 40 人以内为宜

训练时长

- 2 天或 2 阶 4 天

训练方式

- 内容讲解、提问引导、互动交流、主题研讨、视频分析、案例分享、情景模拟、应用训练、作品点评、复盘反思等方式综合运用

训练目标与收益

通过学习与训练，帮助学友在**逻辑和思维**层面：

- 理解结构化思维、金字塔思维对于职场人士的重要性，掌握金字塔思维的基本概念与“先说纲领，逐层分解；分类分组，逻辑标准”的本质特征，初步建立全景化、结构化的思维模式与表达模式

- 掌握“先说纲领，自上而下逐层分解”的常见应用场景，练习如何在请示工作、汇报工作、提出解决建议、阐述工作结果、制定工作计划、开展工作述职汇报等情境下理清思路、高效表达
- 掌握“分类分组，逻辑标准”的基本应用原则，从散乱的思维模式改进为井然有序的分类思想，练习单因素逻辑标准和双因素逻辑标准的分类方法，理解 MECE 原则和颗粒度的基本含义
- 掌握金字塔思维在偏差型问题分析与解决场景下的基本应用方法，练习用 5W2H 梳理现象并准确界定与描述问题、用 5WHY 逐层分解根源直到找出解决方案，学习建立系统的解决方案，对解决方案进行合理的分类、筛选与优先级排序等
- 掌握金字塔思维在任务型问题分析与解决场景下的基本应用方法，练习任务的聆听与沟通确认、分析任务的相关方、从不同角度不同层次分析任务、拟定任务的目标与产出、规划完成任务的思路地图、制定内容逻辑图与流程逻辑图等

训练要点

一、概念共识：金字塔思维的基本概念与本质特征

- 工作中常见的思维与表达困境
- 思考与表达的核心三要素：思想观点、逻辑结构、表达技巧
- 金字塔思维的基本概念：全景化、结构化的思维模式与表达模式
- 金字塔思维的本质特征：先说纲领，逐层分解；分类分组，逻辑标准
- 金字塔思维的来源：《金字塔原理——思考、表达与解决问题的逻辑》
- 现场演练与点评改进

二、金字塔思维：纵向思维与横向思维

（一）纵向思维：先说纲领，自上而下逐层分解

- 一语中的，字字珠玑
- 自下而上地思考，自上而下地表达
- 先说请示事项，后逐层分解原因
- 先说主结论，后逐层分解子结论或原因
- 主结论、子结论之间的逻辑关系
- 先说负面问题，后逐层分解解决建议
- 解决建议的通用分类方法与风险降低
- 先说最终结果，后逐层分解阶段结果或过程
- 先说目的和目标，后逐层分解计划或措施
- VOP 结构的逻辑、示范与练习
- 先说全景，后逐层分解重点亮点
- 工作述职汇报场景下的简化应用步骤
- 现场演练与点评改进

（二）横向思维：分类分组，逻辑标准

- 散乱的思维与分类思想
- 不超过 7 的分类结果
- 逻辑标准：脱颖而出的一个关键
- 单因素逻辑标准与双因素逻辑标准
- MECE：相互独立、完全穷尽
- 逐层分解的颗粒度
- 现场演练与点评改进

三、问题解决：偏差型问题与任务型问题

(一) 偏差型问题：问题发现、分析与解决

- 偏差型问题与任务型问题
- 什么样的问题是一个好问题
- 问题分解：问题具体化与精准化
- 运用 5W2H 梳理现象并准确界定问题
- 问题的分类、筛选与优先级排序
- 运用 5WHY 法追溯根源
- 外因剖析与内因自省
- 可控性与不可控分析
- 短期解决办法与长期改进措施
- 梳理并建立系统的解决方案
- 解决方案的分类、筛选与优先级排序
- 现场演练与点评改进

(二) 任务型问题：任务分析、规划与执行

- 任务的聆听与沟通确认
- 任务沟通 7 要素
- 分析任务的相关方
- 从不同角度不同层次分析任务
- 规划完成任务的思路地图
- 内容逻辑图与流程逻辑图
- 现场演练与点评改进

四、反思改进：总结回顾与改进计划

- 课程内容回顾与逻辑梳理
- 问题交流与答疑互动
- 自我反思与改进计划