

想清楚 说明白

——结构性思维与高效汇报

培训背景

您在工作中是否遇到过如下场景？

- (1) 您有一件重要的事要向领导汇报，如何言简意赅地说清楚，有点费神！
- (2) 您与同事开会讨论问题，总觉得双方说的不在一个频道爽，很难达成一致。
- (3) 为见客户做了几十页 ppt，数据详实，信息充分，但是客户好像没有获得他最想要的信息，如何修改 PPT？

没有要点、杂乱无章的写作表达往往都缺乏说服力，信息接受者很难理解表达者的真正意图，从而难以达成共识，长此以往，就会降低组织运营的效率。上述情景当中，如果当事人可以简单、明了地将自己的观点有理、有据、有序的表达出来，结果就会截然不同。基于金字塔原理的结构化思维可以帮助当事人理清思路，进而提高汇报的效率，这一思维模式也因此成为职场人士一项必备的管理沟通技能。

本课程的原理来源于芭芭拉·明托女士的经典畅销商业管理书籍《金字塔原理》。通过讲解思维的结构化特点，强化学员思考时的逻辑思维方式，藉此提高学员思考、表达与呈现的能力，该方法已受到全球众多跨国公司的推崇，目前已经帮助众多国内大型企业的员工交流、表达与呈现的标准化工具。

课程特色：

- 专业魅力的表达技巧，使课程更具启发性
- 课程内容架构清晰，内容组织张弛有度
- 理论与实务兼具，使学习极具系统性
- 通过案例解说，让学员感悟更深刻
- 在实际互动演练中得到随学即用的效果

课程目标：

- 提升员工的思维能力：学会思考
- 提升员工的表达效率：善于表达
- 建立企业统一的思维和呈现体系，打造共同的思维和语言平台
- 促进企业的经验沉淀：树立企业隐性、零散的管理经验，使其更加可传承可复制

培训大纲

前言：汇报前的思考

壹 . 为什么您的汇报听起来有点费劲？

1. 未能充分考虑听众的需求
2. 行文缺乏清晰的逻辑和架构

贰 . 高效汇报三要素

1. 观点（主题）：言之有物
2. 逻辑（结构）：言之有理
3. 事实（数据）：言之有据

（一）有效汇报——四招确保表达效果

1. 观点明确——易于理解、接受的主题句
2. 理由充分——支持观点的理由充分、可靠
3. 架构合理——易于全盘掌握的结构安排
4. 事实给力——事实充分，支持观点

（二）确定受众——基于目标定主题

1. 设定目标——让表达有的放矢
 - (1) 设定场景：写给谁看
 - A. 确认目标之前先设定好场景
 - B. 场景越具体内容才能越准确
 - (2) 确定目标：拟讨论的主题
 - A. 目标的可达性
 - B. 所有内容围绕目标展开
2. 设定主题——让表达观点明确
 - (1) 明确主题：您最想和听众分享的观点
 - (2) 强化主题：让听众一看便知

（三）厘清逻辑——让汇报有理有据

1. 观点说清楚：主要观点是什么？
 - 方法：基于事实，精炼总结
思路：归纳（要点归纳、主题归纳）
 - 步骤：
 - a) 搜集：尽量寻找和写作主题相关的事实、数据、信息
 - b) 筛选：选择与写作主题相关度较大的材料（事实、数据、信息等）
 - c) 总结：从基本信息中寻找共性信息
 - d) 判断：基于共性信息得出一些有价值的观点
2. 理由讲明白：为什么这么认为？
 - 用处：论证观点的合理性
 - 阐述理由的方式：
 - a) 演绎式
 - b) 动因式
 - c) 目的/成果式

他山之石：其他企业实践案例分享

（四）架构清晰——让汇报一听就懂

1. 架构的作用：观点表述立体化，信息传达层次化

2. 结构性思维的特征：
 - a) 要点（结论）先行
 - b) 上下对应
 - c) 分类清楚
 - d) 排序逻辑
3. 结构性思维的优势：
 - a) 利他思维——从听众角度想问题
 - b) 讲理思维——论点清晰，论证充分，以理服人

课堂互动：用实践案例分享金字塔原理在写作用的运用和优势

4. 如何搭建架构：
 - (1) 纵向关系：结论先行，上下对应的5个原则
 - (2) 纵向原则：写深入
 - A. 确定主题中的关键词并充分论述
 - B. 选择子主题，使其与主题上下对应
 - C. 说有用的重点，少说“正确的废话”
 - D. 说确定的结论（看法），少说“关于……”的描述
 - E. 用事实和数据打底，充分证明主题的合理性
 - (3) 横向结构：写全面的分类原则与方法
 - a) 原则：MECE 相互独立 完全穷尽
 - b) 方法：寻找不同的标准，利用行业模型
 - (4) 横向结构：合理排序的5个选择
 - 1 论证顺序
 - 2 结构顺序
 - 3 重要性顺序
 - 4 时间顺序
 - 5 视角顺序

课堂互动：结合案例详细阐述纵向与横向的结构设计注意点

他山之石：其他企业实践案例分享

（五）渐进开篇——SCQA式开篇

SCQA式开篇的优势在于通过运用构建作者听众双方的对话平台，使话题得以自然引入

1. S（情境）：双方共同认可的背景、事实，共享的信息，共同拥有的价值观，共同遵守的原则等……
2. C（冲突）：在这一情境（现状）下，出现的现象，产生的问题/矛盾
3. Q（问题）：如何解决这一问题？如何缓解这一矛盾？
4. A（解答）：拟在正文中讨论的内容概括（包括关于这一问题的根本原因分析、解决方案、预期收益等……）

案例分享：通过不同行业文章的开篇，探寻开篇的写作思路。

（六）包装主题——让受众眼前一亮

1. 原始状态：描述性主题
2. 提高状态：观点性主题
3. 最终状态：亮点词+观点性主题

案例分享：分享从普通标题到优秀标题的包装。

结语：经验分享

1. 先想后说，事半功倍；
2. 架构在前，内容在后；
3. 好文要改，好句要谋；
4. 章法在手，速度不愁；
5. 多练几手，成竹在胸。