
金字塔原理©

-----思考、表达、解决问题的逻辑

■ 课程收获

金字塔原理是麦肯锡最基础的[管理技能](#)，掌握了这一管理技能，将使您在职场[竞争](#)和[市场竞争](#)中，获得以下优势：

- 1 能够帮助您“思考更清晰”和“表达更准确”，享受思考为工作带来的成就感；
- 2 能够快速完成方案，而且条理清晰，重点突出，获得上司的赏识，客户的青睐；
- 3 能够制作出周密的商业计划，从而牢牢地控制住企业生命线；
- 4 能够有条不紊地处理各种复杂问题，在纷繁的市场上，先人一步走向成功；
- 5 能够有效安排好学习与工作，快速掌握新岗位所需知识，获得更多的发展机会。

■ 教学设计特点

- 1 体验式多维度训练：根据结构性思维“知易行难”特点，课程中采用文字阅读、视频观看、案例分析等方式，进行多维度强化训练，从而获得能力提升；
- 2 一对一实际任务模拟：学员在练习既定项目时，将针对工作中遇到或将要面临的实际任务进行分析和讨论；
- 3 学习小组互助辅导：建立学习小组互助制度，使所学内容在辅导与被辅导的过程中反复运用，真正达成能力提高。

■ 授课老师：文亮 常驻|上海

■ 标准课时：2-3天（6小时/天）

■ 近期参训部分企业

中国石化、中国移动通信、中国电信、中国联通、招商银行、民生银行、光大银行、浙商银行、顺德农商行、招商信诺、阳光保险、幸福人寿、特变电工、大连供水、中航蓝天、基康科技、康佳集团、京东方、海尔、中国技术进出口公司、中国兵器集团、中国石油大学、海航旅业、首旅集团、首都机场、天士力集团、发泰医药、卡尔蔡司、北汽福田、盛拓传媒、完美世界、东软集团、汽车之家、百度、中化集团、西安杨森
….

■ 课程大纲

情境导入：

0-1 为什么要用金字塔结构

0-2 金字塔有三个子结构

0-3 金字塔解决四个逻辑问题



第一部分：表达的逻辑

章节要点：

1 如何构建金字塔结构

2 序言的具体写法

3 演绎推理与归纳推理

一、如何构建金字塔结构

0 导入案例：什么时候开会比较合适？

- 小组讨论………
- 先讲案例，再萃取概念：“结构性思维 4 个特点”
 - ✚ 结论先行：罗列 3 种情况+结合案例应用
 - ✚ 上下对应：实际案例分享+3 幅漫画
 - ✚ 分类清楚：赵本山小品+王老吉广告
 - ✚ 排序逻辑：政治局常委+世界互联网大会+虐老大企业文化腾讯

1 归类分组将相关信息（思想）组合成金字塔结构

2 分类原则：6 项基本原则

3 自上而下必须结论先行

4 自下而上须是总结概括

5 文章的思想必须符合 3 个规则

- ◇ 纵向---须结论先行
- ◇ 横向 1—须同一逻辑范畴（类型）
- ◇ 横向 2—须要按照逻辑顺序组织内容

6 构建金字塔常见策略

- ◇ 如果你对业务非常熟悉---建议使用自上而下法
- ◇ 如果你对业务不太熟悉---建议使用自下而上法

二、序言的具体操作方法

1. 序言必须用讲故事形式

- ◇ SCQA

2. 背景、冲突与疑问的衔接关系

3. 序言标准结构与变化

4. 序言要列出关键句要点

5. 写好序言的原则：3个

6. 序言最常见的四种模式

三、演绎推理与归纳推理

1. 演绎推理定义：由一个大前提和一个小前提推导出一个结论

- ◇ 基本步骤：大前提—小前提---结论
- ◇ 案例分享

2. 归纳推理定义：将不同事物共性归类到同一组

- ◇ 基本步骤：罗列信息+最大公约数+提炼思想
- ◇ 案例分享

3. 演绎推理与归纳推理的区别

- ◇ 演绎与归纳互换关系
- ◇ 演绎推理过程不断反复易造成障碍
- ◇ 用归纳推理表述思路比较清楚

第二部分：思考的逻辑

章节要点：

1. 应用逻辑顺序
2. 概括各组思想

一、应用逻辑顺序

0 导入案例：这份报告大家不满意的原因是什么？

1. 组织思想的五种逻辑顺序
2. 时间顺序：确定前因后果关系
3. 结构顺序：将整体分割为部分，或将部分组合成整体
 - ◇ MECE 模型
 - ◇ 混乱案例
4. 程度顺序：将类似事务按重要性分组
 - ◇ 了解一组思想真正想表达的观点
5. 论证顺序；演绎标准式+常见式

二、概括各组思想

0 为什么会出现没有概括分组思想的现象

-----避免使用“缺乏思想”的句子

1 概括思想的两种方式

- ◇ 对其做进一步评论——演绎法
- ◇ 找出与之类似的思想——归纳法

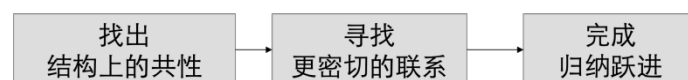
2 论证的形式决定概括思想的过程

3 概括性思想的两种语句类型（行动性+描述性）

4 行动性（步骤）思想的概括方式

- ◇ 用明确的语句描述行动步骤
- ◇ 区分不同行动步骤的层次（控制在 5 个以下）
- ◇ 简化行动步骤，避免重复
- ◇ 去掉修饰成分，找出重复部分
- ◇ 根据行动结果重建金字塔结构
- ◇ 直接由行动概括出结果
- ◇ 防止以“目的”代替“概括”

5 概括描述性思想的步骤



- ◇ 找出“思想联系的结构”共性

- ◇ 寻找思想更密切的联系
- ◇ 完成归纳跃进，概括提炼主题思想

第三部分：解决问题的逻辑

章节要点：

1. 界定问题
2. 结构性分析问题

一、界定问题

1 最常见的三种问题

- ◇ 我们应该做什么？（如果不知道解决方案）
- ◇ 我们应该做什么？（如果已经给出了解决方案）
- ◇ 我们应该怎么做？你会怎么做？（如果已经知道且接受解决方案）

2 解决问题的传统方式与金字塔方式的区别

3 界定问题的序列分析法

4 用序列分析法进行比较分析

5 序列分析法引申的五个问题

问题	归类	用途
1. 有没有/可不可能有问题（机会）？	界定问题	文章序言
2. 它在哪里？		
3. 为什么存在？	结构化分析原因	金字塔结构中 思想、观点、 论点、看法
4. 我们能做什么？	寻找解决方案	
5. 我们应该做什么？		

6 界定问题六步法

- ◇ 设想问题产生的领域
- ◇ 说明什么事情的发生打乱了该领域的稳定（困惑/困扰）
- ◇ 确定非期望结果（现状，R1）
- ◇ 确定期望经结果（目标，R2）
- ◇ 确定是否已经采取了解决问题的行动
- ◇ 确定分析所要回答的问题

二、结构性分析问题

- 1 从信息资料入手
- 2 结构性分析的四个阶段
 - ◇ 强迫思考+构建结构+提出假设+验证假设
- 3 设计诊断框架的思考基础 (MECE)
 - ◇ 设计诊断框架方法 1:呈现有形的结构
 - ◇ 设计诊断框架方法 2 : 寻找因果关系
 - ◇ 设计诊断框架方法 3 : 将可能原因分类
- 4 使用诊断框架分析客户面临的问题
- 5 提出假设并寻找验证假设的资料
- 6 使用逻辑树寻求解决方案
- 7 是非问题分析的关键步骤
- 8 对主要决策变量的可行性方案评估

第四部分：演示的逻辑

章节要点：

1. 书面呈现金字塔
2. PPT 呈现金字塔
3. 文字呈现金字塔

一、书面呈现金字塔

- 1 标题应呈现金字塔中思想的分组
- 2 突出显示关键句思想，其方法有：
 - ◇ 多级标题
 - ◇ 下划线
 - ◇ 小数编号法
 - ◇ 项目符号法
 - ◇ 行首缩进法
- 3 上下文之间要有过渡，其方法有：

-
- ◇ 讲故事
 - ◇ 承上启下（先总结，再展望，2者之间须有逻辑）

二、PPT 呈现金字塔

1 演示文稿的结构

- ◇ 演示文稿要素——文本和图表
- ◇ 理想的比例是图表占 90%，文本占 10%。

2 设计演示文稿的基本规则

- ◇ 幻灯片中的文字应该只包含最重要的思想，叙述时应尽量简洁
- ◇ 演示文稿应图文并茂，使用各种图表（图、表或示意图）互相配合
- ◇ 演示文稿应呈现经过深思熟虑后的故事梗概和剧本

3 制作文本幻灯片要简明扼要

- ◇ 文本幻灯片最好只强调金字塔中的主要论点
- ◇ 每次只演示和说明一个论点
- ◇ 论点应使用陈述性语言，而不是标题性语言
- ◇ 文本应该尽量简短
- ◇ 使用简单的单词和数字
- ◇ 字号要足够大
- ◇ 注意幻灯片的趣味性
- ◇ 使用“搭积木”的方法提高趣味性

4 用故事梗概形式制作幻灯片

三、文字呈现金字塔

1 做到条理清晰的两个步骤

- ◇ 构建金字塔结构，并重新检查各个分组的观点；
- ◇ 文章应能清楚地表达你的思想观点，且让读者在吸收过程中感到愉悦；
- ◇ 我们是通过图像来进行理性思维（这样效率更高）；

2 把文字转化成图像

3 梳理各个观点之间的关系

章节要点：课程概要回顾 指导如何实践使用 现场答疑环节

关键词一 | 课程概要回顾

1 对整个“金字塔原理”知识串讲一遍，形成体系结构

关键词二 | 指导如何实践使用

