

金字塔原理逻辑思维

思考、表达与解决问题的逻辑技巧

主讲：曾子熙老师

课程介绍：

《金字塔原理-思考，表达和解决问题的逻辑》是麦肯锡 40 年经典培训课程，以《金字塔原理》书为框架，主要介绍思考和表达的逻辑思路、逻辑结构、主次顺序，使思考更有条理清晰、结构完整。其核心内容就是使我们在工作思考，汇报呈现，表达，解决问题的时候能够，呈现逻辑清晰的结构：即中心思想明确，结论先行，以上统下，归类分组，逻辑递进。先重要后次要，先全局后细节，先总结后具体，先论点后论据，先结论后原因，先结果后过程金字塔帮助投其所好：搭建逻辑结构的方法是：自上而下表达，自下而上思考，纵向总结概括，横向归类分组，总结概括要点，提炼思想精华。基于本课程都是原则和技巧性内容，重在练习和演练，才能使学员能够迅速提升逻辑思维的应用，本课程 30%内容讲授，25%案例研讨，30%学员实战练习，15%点评辅导，使之课程结束后每个学员能够出一份基于金字塔原理的结构性演示内容。

课程目标：

- 一、学习逻辑思维的基本形式是概念、判断、推理，掌握归纳和演绎的技巧；商务沟通与表达呈现技巧，以及瞬间解决问题逻辑的技巧。
- 二、结合日常业务和工作情况；掌握自上而下表达技巧，自下而上思考的技巧，提高解决问题的水平，观点鲜明、引人注目；
- 三、提高思考和商务表达的逻辑性；重点突出、逻辑清晰、层次分明、简单易懂，缩短写作时间；以保证你使用的语句能够真实地反映你希望表达的思想要点；
- 四、提升报告的演示技巧，能够帮助你在以幻灯片等书面形式演示具有金字塔结构的思想时，使读者或观众感受到金字塔结构的存在。
- 五、透过逻辑思维训练与金字塔原理的运用提升问题分析与解决技巧。
- 六、提高对复杂的问题进行分析、提出结论供决策使用的技巧。

学员收获：

- 一、对个人：掌握快速组织思维的方法，并让表达更清晰、更简练、更有力
- 二、对公司：通过提高员工表达效果，对内沟通，减少误会，提高团队工作效率；对外沟通，给客户及合作伙伴留下良好印象，提升公司形象。

课程特色：

- 一、分阶段的大量演练、反馈，帮助学员真正掌握每一个技巧
- 二、实用：练习题目与日常工作、常见商务表达场景紧密结合
- 三、工作中只要写作，报告，解决问题就会用到，可反复使用

学员对象：员工、管理者、企业骨干，中层管理人员等

讲师风格：

- 一、讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、理论与实务兼具，使学习轻松愉快。

五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。

六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

授课时数：2天12小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

课程大纲

第一单元：金字塔原理逻辑思维介绍

一、 什么是金字塔原理逻辑思维-四大核心要点（案例讲述）

二、 【体验练习】30秒电梯理论

三、 金字塔原理的作用

- 1.清晰表达您的思想
- 2.思考与表达的提升
- 3.确定问题分析问题

四、 为什么选择金字塔结构（活动体验+案例讨论）

- 1.大脑会自动将信息归到金字塔结构的不同分组中,以便于理解.
- 2.任何预先归到金字塔结构中的思想组都更加易于理解.
- 3.洞察人性意愿+人的注意力和忍耐力的极限
- 4.表达主要思想,使读者产生某种疑问,次层次的思想则对疑问作出回答

五、 如何构建逻辑清晰的金字塔结构（四个案例）

- 1.先重要后次要,先全局后细节
- 2.先结果后过程,先结论后原因

六、 金字塔原理在企业管理中的应用（结合企业和学员情况进行）

- 1.如何解决营销创新方案等（以学员实际工作应用而定主题）
- 2.报告/总结/会议纪要

七、 如何养成金字塔原理逻辑思维的习惯

- 1.主动积极-彻底思考（配套案例）
- 2.跳出舒适-刻意练习（配套案例）
- 3.构建模型-遵循原则（配套案例）
- 4.巧用工具-重复检核（配套案例）

第二单元：金字塔原理之应用-思考与写作沟通技巧

一、 金字塔原理四个核心原则

- 1.结论先行
- 2.以上统下
- 3.归类分组
- 4.逻辑递进

二、 如何组成金字塔结构

- 1.归类分组,将思想组织成金字塔
- 2.自上而下表达,结论先行
- 3.自下而上思考,总结概括

三、 金字塔中的内部结构

- 1.纵向关系(主题与子题间)-纵向的疑问/回答式对话（案例展示）
- 2.横向关系(子题与子题间)-同一逻辑范畴/逻辑顺序（案例讲述）

四、 实战演练-构建金字塔结构方式

1. 自上而下法-案例分析

- ✓ 画出主题方框
- ✓ 确认主要问题
- ✓ 写出疑问回答
- ✓ 说明情境
- ✓ 指出冲突
- ✓ 检查问题和回答

2. 实战演练自选主题-自上而下法

- ✓ 列出要点
- ✓ 找出逻辑关系
- ✓ 得出结论

五、 金字塔原理的思考技巧

1. 决定信息收集的范围

- ✓ 固定性结构信息收集
- ✓ 逻辑性结构信息收集
- ✓ 系统性结构信息收集
- ✓ 发散性结构信息收集

2. 找出信息的逻辑结构

- ✓ 归纳 vs 演绎
- ✓ 行动性归纳和描述性归纳应用

3. 建立逻辑顺序

- ✓ 时间顺序；结构性顺序；重要性顺序；演绎顺序；
- ✓ 行动性思想排序的特点
- ✓ 描述性思想排序的特点

4. 建立并描述中心思想 TOPS

- ✓ 承上启下
- ✓ 边界明确
- ✓ 精准简洁
- ✓ 用复数性名词概括

5. 得出并描述结论-金字塔顶层思想

6. 确认符合 MECE 原则

- ✓ 相互独立
- ✓ 完全穷尽

7. 为文章写出序言

六、 金字塔原理的表达沟通或写作技巧

1. 从结论说起- (主题练习)

2. 中心思想-TOPS- (案例讲述)

- ✓ 有的放矢
- ✓ 贯穿整体
- ✓ 掷地有声
- ✓ 言之有据

3. 逻辑论证- (小组练习)

- ✓ 逻辑归纳方法

- ✓ 逻辑演绎方法
- 4. 逻辑组合
 - ✓ 时间顺序；结构性顺序；重要性顺序；
 - ✓ 行动性思想-说明行动产生的结果/目标-（案例分析）
 - ✓ 描述性思想-找出各结论之间的共性(案例练习)
 - ✓ 概括分组思想-（案例演练）
- 5. MECE 原则-不遗漏,不重叠-（案例演练）
 - ✓ 确定范围
 - ✓ 寻找符合 MECE 的切入点
 - ✓ 找出大的分类后继续细分
 - ✓ 确认有没有遗漏或重复

七、 演绎与归纳逻辑的技巧

1. 演绎性逻辑-大前提 - 小前提 - 结论
2. 归纳性逻辑-找出相似性
3. 演绎与归纳的区别（分别练习）

八、 序言的结构技巧-情境-冲突-解决方案

1. 标准式：情境-冲突-解决方案
2. 开门见山式：解决方案-情境-冲突
3. 突出忧虑式：冲突-情境-解决方案
4. 突出信心式：疑问-情境—冲突

【练习四种写法】

第三单元：金字塔原理之应用商务报告呈现表达技巧

一、 不同情境下的运用技巧

1. 商务沟通
2. 工作报告
3. 演讲
4. 简报

二、 如何进行报告与呈现演示前的情景分析-实战演练分析

1. 确定报告目标
2. 分析报告对象
3. 制定报告策略

三、 商务报告与呈现表达的四个原则

1. 自上而下
 - ✓ 先从结论讲起，说明问题的全貌
 - ✓ 自下而上进行问题分类总结归纳
 - ✓ 自上而下进行问题阐述
 - ✓ 直接说明中心思想
2. 层次清晰
 - ✓ 把相关性议题在一个章节内说清楚
 - ✓ 分清楚议题的层次
 - ✓ TOPS，逻辑清晰，MECE 原则
3. 结构简单
 - ✓ 最简单的结构、最容易记忆的结构是“三”

- ✓ 将一个中心议题从三个方面展开
- ✓ 使“三点”有清晰的逻辑关系
- 4.重点突出
- ✓ 演示汇报的 80/20 原则
- ✓ 抓住问题的关键
- ✓ 顺序之美：重要性，结构性，时间性

四、 商务报告呈现的结构

1. 起(10%)-开场（开场白）-实战演练开场白设计
2. 承(40%)-主题（内容）
3. 转(30%)-解决方案
4. 合(20%)-Q & A

五、 基于金字塔原理的语言表达艺术

- 1.口语表达的技巧
- 2.非口语表达的技巧
- 3.临场的关键技巧之-克服紧张的技巧
- 4.临场的关键技巧之-问与答的技巧

六、 PPT 制作与呈现的方法

- 1.简明扼要
- 2.图表展示
- 3.呈现结构

（实战演练，利用金字塔原理-手绘画练习）

七、 视频案例分析-乔布斯商务报告与表达技巧

八、 根据学员人数，安排每人演练 3-5 分钟，老师点评及辅导

第四单元：金字塔原理之应用逻辑思维解决问题的技巧

一、 解决问题的逻辑

- 1.事实界定
- 2.原因分析
- 3.结论说明
- 4.方案呈现

二、 问题定义与界定

- 1.什么是问题，怎么界定？
- 2.如何运用 5W2H 描述问题

【案例分析】该如何陈述发生的问题

三、 问题原因分析

- 1.利用 MECE（相互独立/完全穷尽）设计诊断框架
- 2.问题树法寻找问题产生的可能原因
- 3.逻辑排除法消除非关键议题

【实战演练】描述工作中的问题，并用问题树的方法找出问题的原因

四、 创造解决方案

- 1.头脑风暴法+六顶思考帽
- 2.收集资料提出假设
- 3.分析论证，并找寻验证
- 4.因果分析/比例分析

5. 标杆比较/趋势分析

【实战演练】-头脑风暴，寻找解决方案

五、 方案选择与决策

1. 决策矩阵法

2. 十等级法

六、 决策方案表达

1. 按照结构化方式组织论点（主论点+分论点）

2. 基于金字塔结构的方案呈现（现场演练）

七、 制定计划执行方案

1. 拟定完整项目计划之方法

2. 项目计划进度与预算控管

3. 确定必要任务、职责及时限

4. 甘特图追踪+检查表追