

思考更清晰 表达更准确

【课程背景】：

您在工作中是否遇到过如下场景？

(1) 您的下属和你汇报了 10 分钟的工作，但是您仍没搞清楚他的问题究竟在哪里？他到底需要你提供哪些帮助？

(2) 在电梯里遇到了公司高管，他随口问了你一句：“最近手头上的项目进展如何？”短短几十秒，实在不知道如何把目前的工作说清楚！

(3) 下属为见客户做了几十页 PPT，信息量丰富但是客户却一片茫然，你该如何指导他修改 PPT？

没有要点、杂乱无章的思路往往都缺乏说服力，甚至会降低组织运营的效率。上述情景当中，如果当事人可以熟练运用结构化思维，上述问题就可以迎刃而解。据说，在华为公司，总监级以上的办公室总要挂着一张结构图，下属三分钟还没有把话说明白，就需要运用结构化思维再思考一遍，重新汇报。可见，结构性思维对于一个职业人来说是最基础的管理沟通技能。而这一思维模式是由世界最著名的咨询公司麦肯锡提出，该公司运用其著名的咨询思路——结构化帮助客户解决了许多重大问题。

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性特点，强化管理者思考时的逻辑思维方式，提高管理者表达与思考的能力。基于此，它受到全球众多跨国公司的推崇，目前正在或已经成为国内大型企业写作的第一标准和语言平台。

【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】：

- 提升管理者的思维能力：学会逻辑思考，更好地执行目标
- 提升管理者的沟通效率：善于表达和沟通，抓住重点，让领导和下属容易听懂，记住
- 建立统一的思维和沟通体系：在企业内部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

【课程时长】：一天，7 小时

【课程大纲】：

前言：为什么思维要结构化

- 一．提升员工思维严密性
- 二．提高员工之间的沟通效率（向上汇报、向下沟通）
- 三．提升组织的工作效率

开场热身：金字塔思维在生活中的闪现

一. 搭建结构性思维 - 结构的力量

1. 读懂我的思维——结构性思维表达的 4 个基本特点

- (1) 结论先行
- (2) 上下对应
- (3) 分类清楚
- (4) 逻辑排序

课堂互动：滴滴总裁柳青的演讲

2. 辨别他人的结构——结构化思维接收信息的 4 个步骤

- (1) 识别：识别信息中的事实与个人观点或判断
- (2) 对应：找到事实与观点的对应关系
- (3) 结构：画出信息之间的关系图
- (4) 表达：用尽量简洁的语言（一句话）概括主题

课堂互动（视频）：找出视频表述文字的思维结构

- (5) 管理者必修：如何保证员工听得懂我的指令？

二. 纵向结构 - 上下自如

1. 从上到下：提问回答

- (1) 深度：问到白帽子层面
- (2) 宽度：主题中的每一个关键词都要涉及

2. 从下到上：概括总结

- (1) 收集信息——头脑风暴
- (2) 明确分类——寻找共性
- (3) 概括总结——明确要点
- (4) 合理排序——理性描述

3. 金字塔表达的技巧

- (1) 结论性的主题句
- (2) 主题立场鲜明
- (3) 结论打动人心
- (4) 适当包装“卖点”

课堂互动：即时问题的金字塔架构搭建，厘清思维层次

三. 横向结构 – 逻辑之美

1. 如何说服——演绎（为什么）
 - (1) 演绎的 2 种形式：标准式 常用式
 - (2) 演绎思维的运用
 - (3) 说服的 4 大步骤：设定场景-》确定主题-》设定问题-》回答疑问
2. 如何汇报——归纳（是什么）
 - (1) 归纳的 2 种方式
 - (2) 归纳思维的运用
 - (3) 归纳的 3 大步骤：列出重点-》寻找共性-》得出结论
 - (4) 排序方法：时间顺序，结构顺序，重要性顺序
 - (5) 分类标准：MECE 原则
3. 演绎和归纳的表达结构转换（针对同一问题）

课堂互动：用演绎和归纳思维解决现实中的问题

四. 序言结构——完美表达的大门

1. 序言的基本要素
 - (1) 背景
 - (2) 冲突
 - (3) 疑问
 - (4) 解答
2. 常见的序言结构
 - (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—》解决方案

课堂互动：根据一定情境选择开篇方式