

# 金字塔原理——逻辑思维与有效表达

主讲：郝泽霖



## 专家介绍



- **郝泽霖——思维管理名家！原西门子高级讲师！**
- **职业背景：**郝泽霖老师职业生涯精彩纷呈！16年全球500强（西门子）、大型央企（中国人保）、知名民企（大田\加多宝）实战经历！从基层做到外企、国企、民企核心管理层，深悉职场发展之要妙。历任HR经理、营销总监、运营副总裁、管理学院院长等不同岗位！**现任天下伐谋独家签约讲师，思维管理学院院长！**
- **专业研究：**郝泽霖老师精通思维分析、教练技术及各种营销工具，尤擅思维训练、教练技术、营销培训。
- **品牌课程：**金字塔原理— 逻辑思维和高效表达、思维之剑 — 职场思维导图精英训练、思维之道 — 创新思维之道、思维之策 — 问题分析与解决、思维之门 — 结构化思维训练、思维之鹰 — 六项思考帽、思维之力 — 用思维导图提升执行力、高效决策 — 思维工具在管理中的应用

2014-12-25

## 职场必备思维

**逻辑思维：**分析和推理，强调因果关系

**批判思维：**从批判角度看待问题，进行分析和解决

**系统思维：**以假设为先导，全局角度解决问题

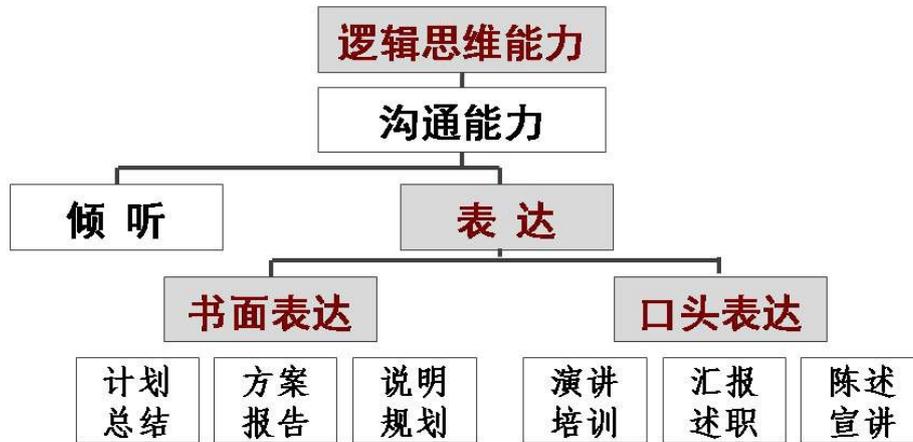
## 创始人简介



### 芭芭拉·明托 (Barbara Minto)

- 1961年 第一批女学员进入哈佛商学院
- 1963年 第一位麦肯锡女性顾问，她在写作方面的特长很快得到赏识。
- 1966年 派往伦敦，负责提高麦肯锡公司日益增多的欧洲员工的写作能力。
- 1973年 成立公司，针对商业或专业人士推广明托金字塔原理。

## 提高思考力 逻辑性 沟通效益



**内容为王—金字塔结构**  
逻辑思维 科学结构  
标准方式 规范动作

**应用三个方向**  
领导力 写作演讲  
培训培训师

## 情景演练

- 张总要开总经理办公会，今、明两天都可以，三位副总必须参加，于是让秘书去安排，秘书经过询问得到如下信息：
  - 1、甲总出差，今晚才能回来；
  - 2、乙总外出见客户，明天有空；
  - 3、丙总这两天都在，随时有时间；
  - 4、大会议室今天被客户占用了，明天可以。

## 先做人 后做事

1. 感性 做人， 理性 做事

感性 切入， 理性 回归。

攻 心 为上， 攻 城 为下

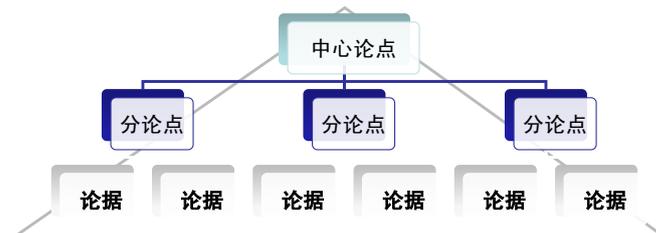
2. **要话**先说， 要事先做

3. **选择题、判断题**

问答题、填空题

## 1. 什么是金字塔原理

**重点突出、逻辑清晰、主次分明**



任何事情都可归纳出一个中心论点，中心论点可由三至七个论据支持，这些论据本身也可是个分论点，被三至七个论据支持，如此延伸状如金字塔。

## 金字塔原理的作用

- (1) 帮助人们以书面形式组织和表达思想；
- (2) 可适用于确定问题、分析问题的过程；
- (3) 从宏观角度说，金字塔原理可以对整个写作、思考和分析问题的过程进行指导。

## 揣摩心理 体会意图 迎合诉求 重点突出

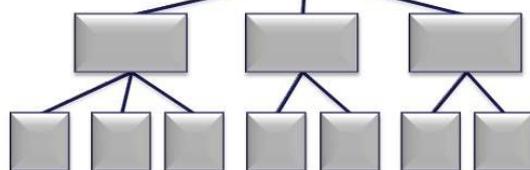


一级思想 Idea

中心思想

二级

三级



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

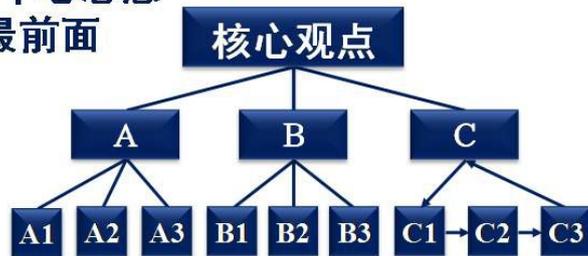
## 逻辑清晰 四个实用原则

### 1. 结论先行

只有一个中心思想  
放在最前面

### 2. 以上统下

上对下总结概括  
下对上解释支撑  
父子关系



### 3. 归类分组

把具有共同点的思想  
归类分组  
兄弟关系

### 4. 逻辑递进

按照逻辑顺序组织素材  
演绎推理 归纳推理  
时间顺序 空间顺序 重要性顺序

## 我到底想表达什么

上个星期我去了趟西安。你知道，西安是一个非常保守的城市。我们到一家室外餐馆吃午饭，你知道吗？在15分钟内我至少见到了15个穿吊带裙的女生。

而且，如果你在广州转一转，你会发现几乎没有一个不穿吊带裙的女生。

再去上海看看，女生袒胸露背早已是街头一景了。

# 我到底想表达什么

你知道吗？我简直难以相信，现在在中国大陆，女生穿吊带裙已达到了如此被广泛接受的程度。

在西安……  
在广州……  
还有，在上海……

## 计划方案建议立项报告讲话稿

### 1. 目标 2. 措施 3. 风险 4. 资源

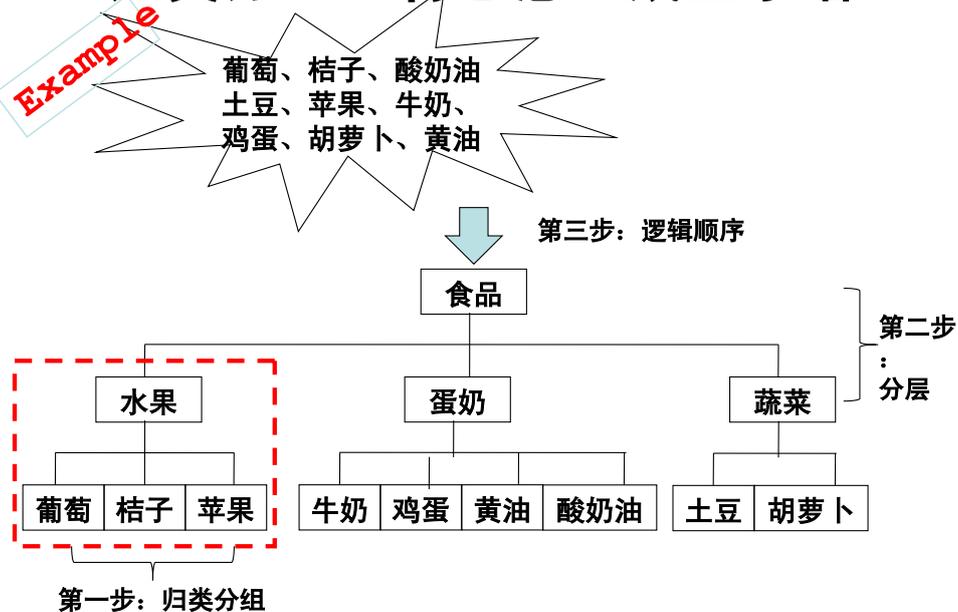


# 总结述职 报告 讲话稿

1. 成绩 2. 价值 3. 措施 4. 不足 5. 经验



# 归类分组，将思想组成金字塔



# 归类分组，将思想组成金字塔

## 分类原则：

1. 事物的分类方式从来不是唯一的
2. 同样的数据可以有多种分类方式
3. 不同的分类方式可以用于不同的场合
4. 对某一场合而言，往往存在最佳分类
5. 好的分类要依据一定的逻辑
6. 最好的逻辑要符合大家都认可的共识



## 2. 什么是自上而下表达

Example

### 自上而下表达，结论先行

#### 一个糟糕的汇报者

老板，我最近在留意原材料的价格，发现很多钢材都涨价了；  
还有刚才物流公司也打电话来说提价；  
我又比较了几家的价格，但是还是没有办法说服他不涨价；  
还有，竞争品牌\*\*\*最近也涨价了，我看到……；  
对了，广告费最近花销也比较快，  
如果……可能……”。

#### 假如他学习了金字塔

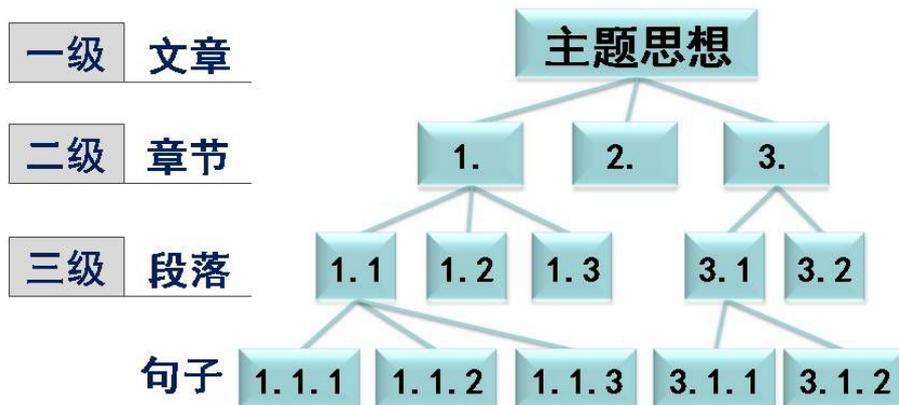
老板，我认为我们的牌子应该涨价20%。而且要超过竞争品牌，  
因为  
第一，原材料最近都涨价了30%，物流成本也上涨了；  
第二，竞争品牌全部都调价10-20%，我们应该跟进；  
第三，广告费超标，我们还应该拉出空间，可以做广告……，  
老板，你觉得这个建议是否可行？

## 与受众对话 回答所有疑问



提纲挈领

## 要话先说 结构化思维 先横后纵



先横向 后纵向  
要浓缩不要砍掉

## 案例

- 小张入司三个月，入司之后就赶上公司开总结表彰会，小张不计较个人得失，主动加班，帮助行政部完成了很多工作，而且小张的业务能力很强，三次绩效考核都是**95分**，还经常帮助同事，其他部门有需求也积极响应。出勤很好，无迟到早退现象。三个月没有请过一天的假，创新能力很强，改进了一些工作方法，产生了很好的效果。
- 在日常工作中，经常给公司提一些合理化建议。为完成任务不惜牺牲个人业余时间，三个月没有请过一天的事假。
- 尊重领导，团结同事，不仅自己进步，还帮助团队进步。

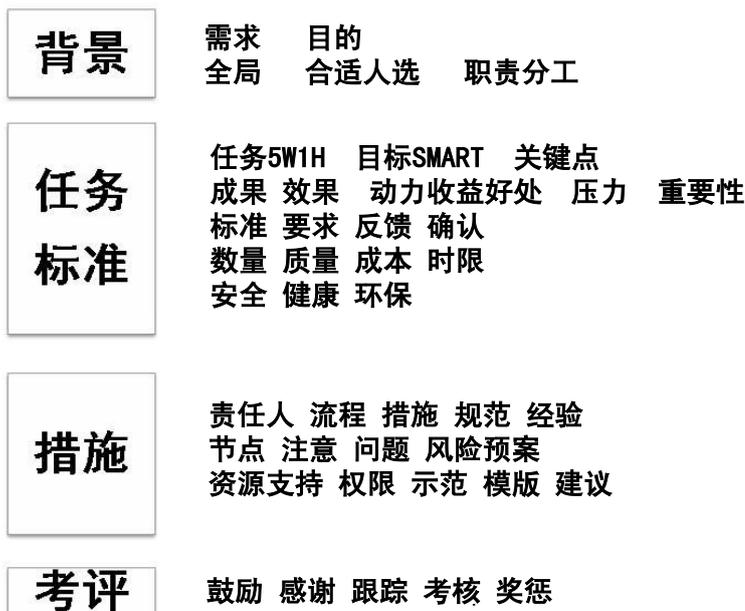
## 游戏规则

- 搭金字塔结构，三级，不许罗列，结构化思维
- 只写观点，不写事实，只说论点，不说论据

## 自下而上思考 搭建结构三步



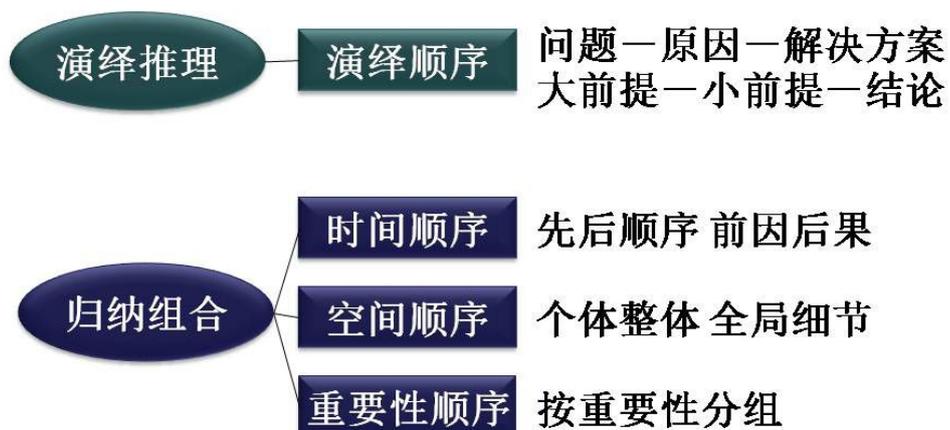
## 表述清晰全面 提高执行力



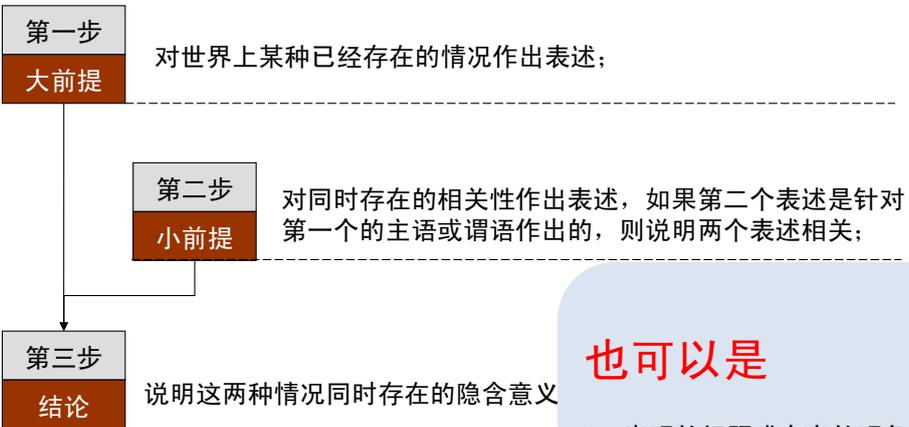
### 3. 什么是横向思想组织的四种逻辑顺序



## 横向：演绎推理 归纳组合论证



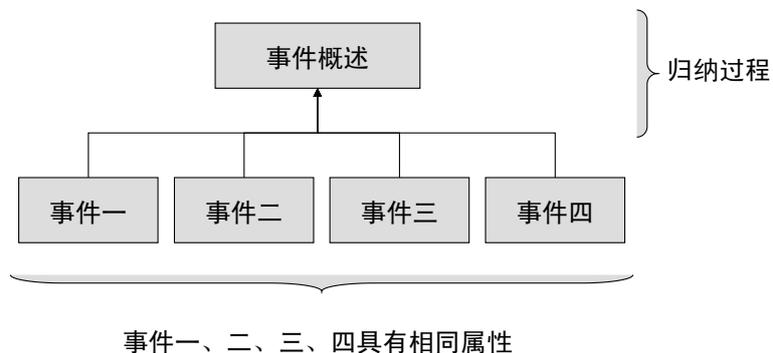
# 演绎推理：由一个大前提和一个小前提推导出一个结论



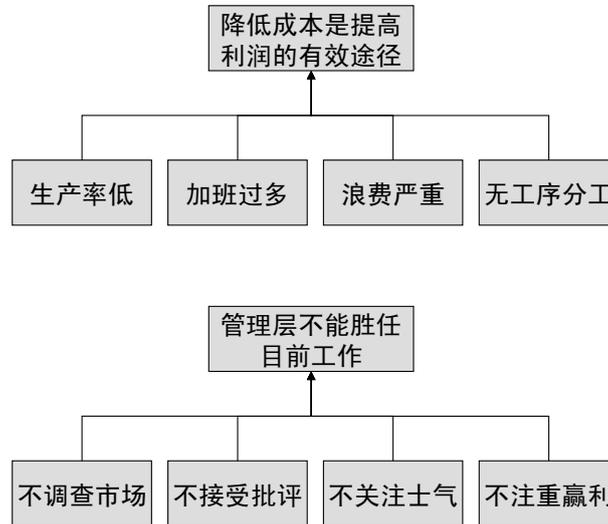
也可以是

1. 出现的问题或存在的现象；
2. 产生问题的根源、原因；
3. 解决问题的方案

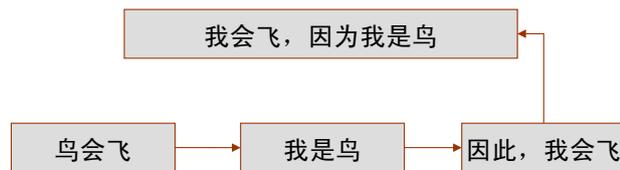
# 归纳推理：将不同事物共性归类到同一组



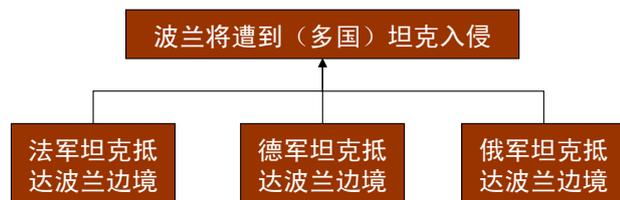
## 归纳推理举例



## 演绎推理与归纳推理的区别

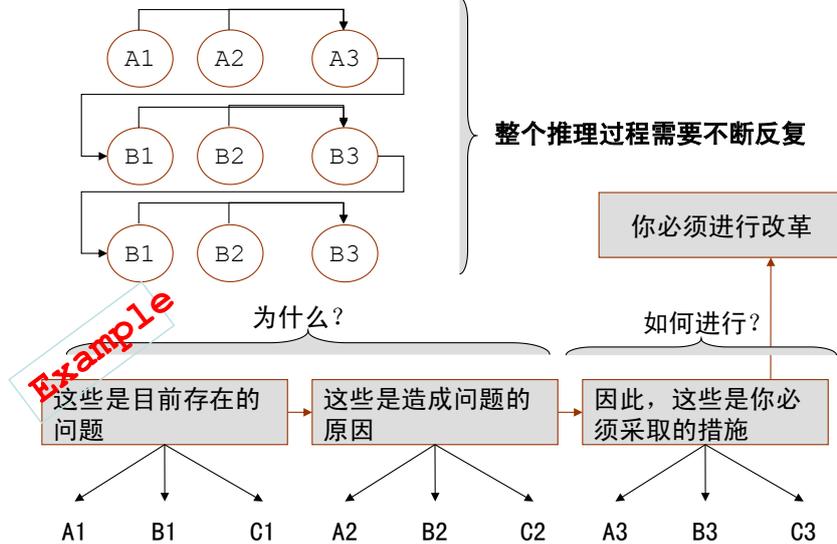


**演绎推理：** 第二点是对第一点**主语或谓语的论述**。



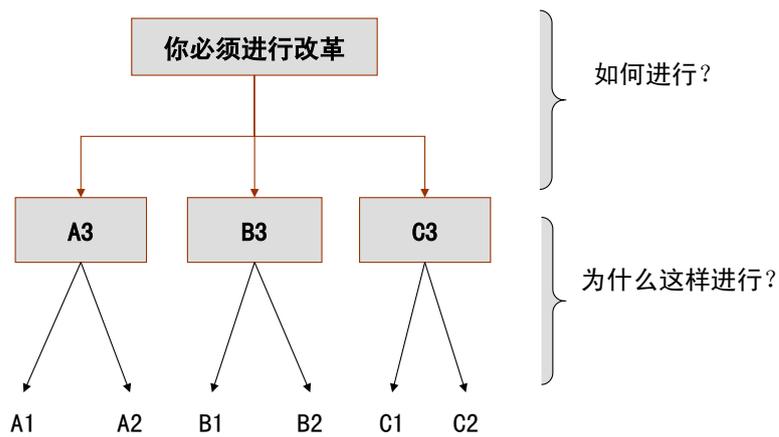
**归纳推理：** 同组中的思想具有**类似的主语或谓语**。

## 演绎推理过程不断反复易造成障碍



演绎推理先提出“为什么”，然后阐述“如何进行”将使读者在整个推理过程中不断反复，造成读者理解的障碍

## 用归纳推理表述思路比较清楚



归纳法先提出“如何进行”，再提出“为什么”，直接回答了读者的主要疑问，思路清楚，所有关于某一主题的信息都集中在一起，不同主题之间的界限非常清楚。

## 总结：逻辑推理

1. **演绎推理**，是一系列线性推理过程。
2. **归纳推理**，是把相似的、具有共同点的思想或相关的行动归类分组。
3. 在关键句要点层次，使用归纳推理，比演绎推理更利于读者理解

### 4. 什么是中心思想的TOPS原则

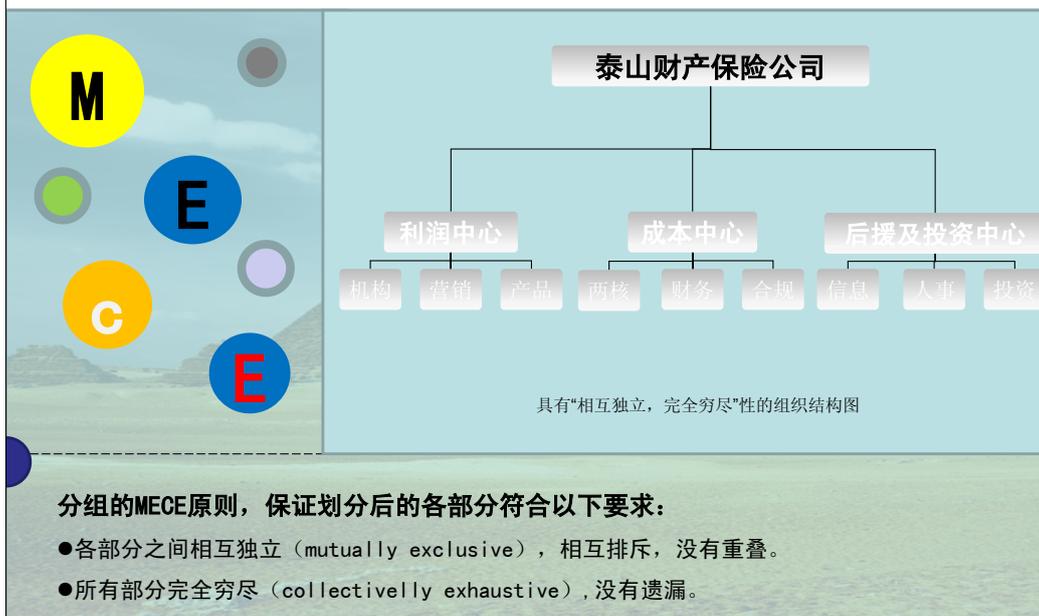


## TOPS案例：见附件



### 5. 什么是M E C E?

相互**独立**，彼此**穷尽**。



## MECE案例：见附件

The screenshot shows the Tmall website's 'Rules' section. The main heading is '天猫2014年度各类目技术服务费年费一览表' (Tmall 2014 Annual Technical Service Fee Overview Table), published on 2014-09-10. A table titled '《天猫2014年度各类目技术服务费年费一览表》' is partially visible, with the following notes:

备注：  
1) 涉及跨类目问题费用缴纳及返还，全部参照相对高的类目的标准，即入驻时缴纳年费的金额参照商户选择经营的类目中对应年费金额的最高档；结算时参照有效月份内销售额占比最大类目对应的返还标准；  
2) 由于类目划分较细，二级类目、三级类目仅列出与一级类目扣点或固定年费不同的类目，各一级类目、二级类目、三级类目列表以商品发布页面为准。

## 6. 什么是SCQA基本结构

明托认为序言必须采取“背景-冲突-疑问-解决方案”的结构，各个部分的顺序可以有所变化，以创造不同的文章风格。以下是序言的四种基本结构：



# SCQA案例：见附件



## 6. 什么是逻辑树

类型	描述	作用	什么时候用
	<ul style="list-style-type: none"> <li>将一项事物细分为有内在逻辑联系的副议题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将问题分解为可以分别处理的利于操作的小块</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在解决问题过程的早期，这时还没有足够的可以形成假设的基础</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>假设一种解决方案，并确认足够必须的及足够的证据来证明或否定这种假设</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>较早集中于潜在的解决方案，加快解决问题的进程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当对情况有足够多的了解，能提出合理的解释</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>说明可能的决策和相关的决策标准之间的联系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确认对目前要做的决定有关键意义的问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当对事物及其结构有良好的理解，并可以将此作为沟通工具</li> </ul>



**模拟演练**

1) 做汇报、列案例——汇报工作  
 2) 讲问题、举措施——布置任务  
 3) 讲故事、传经验——印象深刻

