

金字塔原理与结构化思维

咨询师是如何忽悠的

中立方待遇

结构化思维

“小强精神”

人脉和资源

配合各种装逼

高学历、西装、团队作战

咨询师“从良”后，能做什么

客观立场

结构化思维

垂直拓展

利用原有人脉和资源

故事：门外汉加入棒球队

具备结构化思维很重要，教会团队成员更重要

- W: 龙哥，在吗？
- F: 在
- W: 我们的会议系统需要维修，你知道的
- F: 是的
- W: 你在OA上批一下吧
- F: 好的。等等，需要维修不需要审批，选择哪家来维修，多少钱，为什么？
- W: 系统供应商为XL，是战略总部签定的，但2014年2月就到期了，因为还有部分属款没有支付，我们就重新签订了另外一个技术支持的服务合同，用于支付尾款，不作为维修合同，时间是2014年1月到2015年1月，合同甲方是上海LH。现在很多元器件坏了，要返厂维修。这2700元的维修费用属于设备损坏单独收取的维修费用。
- F: 我想知道的是你们的建议，支撑这个建议的理由。
- W: 龙哥，我还是当面和你说吧。
-

“12楼大会议室由于设备老化导致部分功能无法使用，经检查，需要对投影仪连接系统进行重新编程并对部分话筒进行维修，请批示。”



什么是结构化思维？



- ① **以事实为依据**（忠于有出处信息和数字）
- ② **以假设为前提**（根据问题建立假设，并搜集信息论证假设是否成立，如果假设不能成立，则推翻假设，重新建立假设）
- ③ **通过严谨的逻辑推理，形成结论或解决方案**

以事实为依据：观点更值得信赖

这种思维习惯并非适用于所有公司

以**领导意志**为导向

严格的结构化

以想让群众看到的事实为依据

不要刻意让事实因素来配合自己的结论

假设是结构化思维的支柱

X博士买电暖桌

1. 电暖桌在当地很受欢迎，几乎家家户户有一台在使用
2. 老人小孩均能操作
3. 电暖桌售价1500元
4. 电暖桌最大功率2200W，可分项调节
5. 电暖桌拥有多项功能，可以当作正常桌子使用，还可以暖脚、暖腿、暖手，桌面还有一个电磁炉（标注德国进口部件），支持分项调节
6. 广西经济、教育发展水平落后
7. 交通不发达，闭塞
8. 当地生活水平较低，相当于当年广西人均可支配收入的12分之一（1个月）
9. 当地企业管理理念、水平落后
10. 长三角地区未出现同类产品
11. 由广西运回上海，需500元

买还是不买

NO

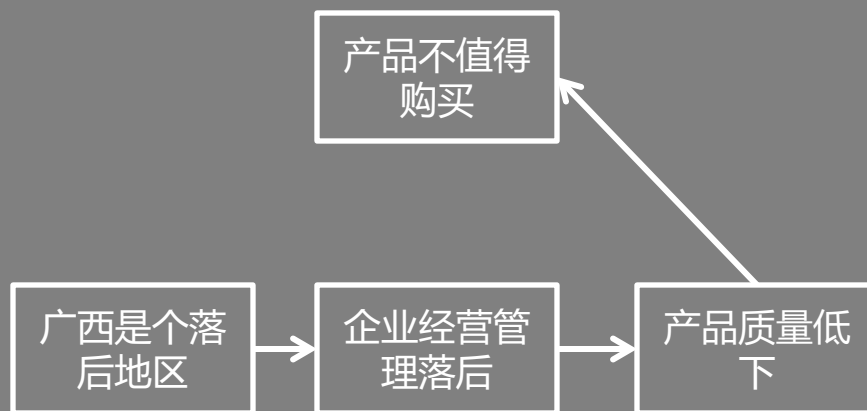


我们总是很容易陷入惯性思维

假设：该电暖桌不可靠，不能采购

支撑：

- ① 当地社会发展水平落后（当地工人、管理人员教育水平较一线城市低）：6
- ② 当地缺少大企业，经营管理理念落后：7、9
- ③ 功能及部件可能是假的：4、5
- ④ 产品未得到一线市场的认可：10



疑问：

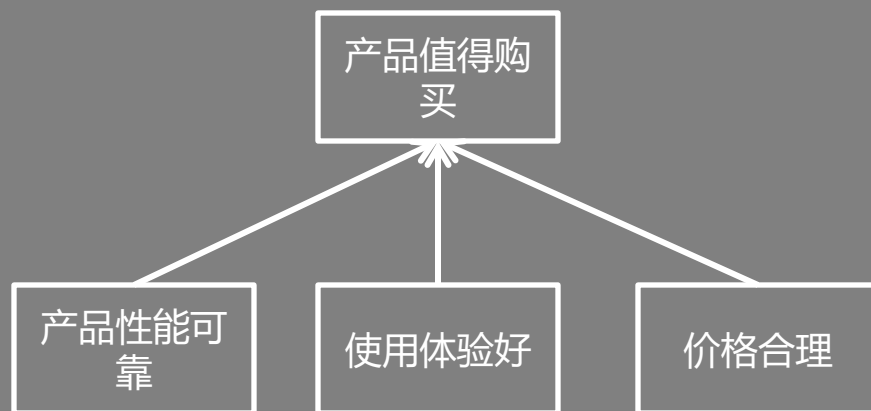
- ① 为什么收入较低的人群还来购买、使用：1、2、3、8

不要被假设禁锢，不成立就推倒重来

假设：该电暖桌可靠、值得购买

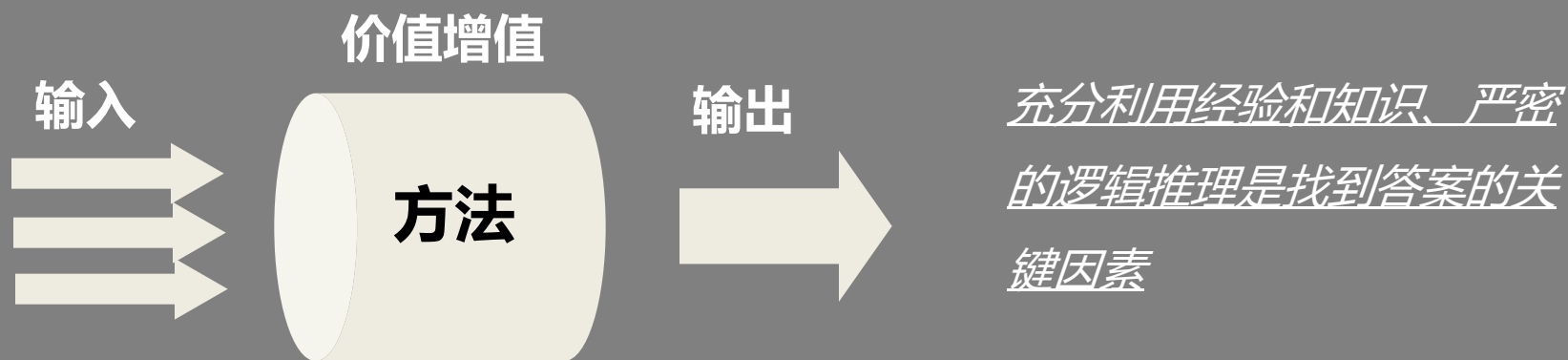
支撑：

- ① 性能可靠：功能齐全，当地市场占有率较高（口口相传，但向外拓展不力），德国元器件进口，降低开发难度，质量可靠，减少维修阶段的投入：1、4、5、7、9、10
- ② 使用体验好：
 - a) 能耗可控：收入较低的人群也可使用：8
 - b) 操作简便：教育程度较低的人群也能操作：2、6
- ③ 价格合理：3、11



通过严谨的逻辑推理，形成结论或解决方案

- 通过一系列的假设和提问，来探究问题产生的可能性
- 并针对具体的可能寻求相应的素材
- 并通过一系列严谨的逻辑分析来达到目标



事实
信息
经验
判断
假设
....

收集
分类
确定优先性
组织
分析
理解

关心问题的解决

这种思维和表达又称为金字塔结构



对业界的影响力

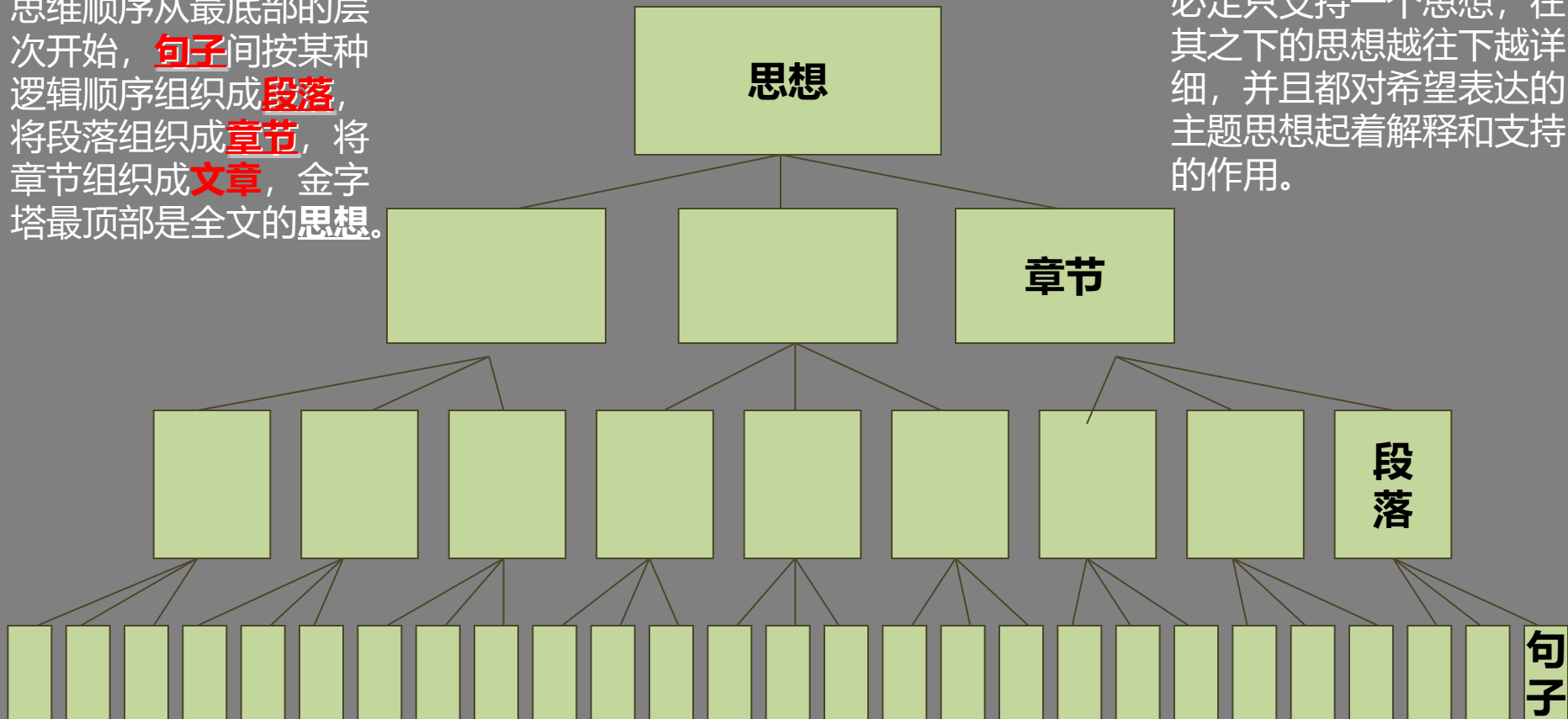
1. 麦肯锡标准，公司理念和规范的一个重要组成部分
2. 进一步发展成为管理者和咨询业的实际行业标准
3. 在包括哈佛商学院在内的世界著名商学院传授。

- “金字塔原理”系在1973年由麦肯锡国际管理咨询公司的咨询顾问巴巴拉·明托（Barbara Minto）发明，旨在阐述写作过程的组织原理，提倡按照读者的阅读习惯改善写作效果。
- 金字塔原理又称为明托金字塔原理，为一结构化逻辑思考，论文写作与问题解决原则。

金字塔结构

思维顺序从最底部的层次开始，**句子**间按某种逻辑顺序组织成**段落**，将段落组织成**章节**，将章节组织成**文章**，金字塔最顶部是全文的**思想**。

总结：每篇文章的结构都必定只支持一个思想，在其之下的思想越往下越详细，并且都对希望表达的主题思想起着解释和支持的作用。



文章中的思想应形成单一思想统领下的金字塔结构

案例比较

1. 未按金字塔原理组织的思想

“小林来电话说他3点钟不能参加会议。老王说他不介意晚一点开会，把会放在明天开也可以，但10：30以前不行，唐总的秘书说，唐总明天较晚时间才能从广州回来。会议室明天已经有人预订了，但星期四还没有人预订。会议时间定在星期四11点似乎比较合适。您看行吗？”

2. 按金字塔原理组织的思想

“我们可以将今天的会议改在星期四11点开吗？因为这样对小林和老王都会更方便，唐总也可以参加，并且本周只有这一天会议室还没有被预订。”

我们可以将今天的会议改在星期四11点开吗

小林和老王方便

唐总也可以

会议室可以

思考、写作和解决问题时的四项原则

1. 以终为始

2. MECE

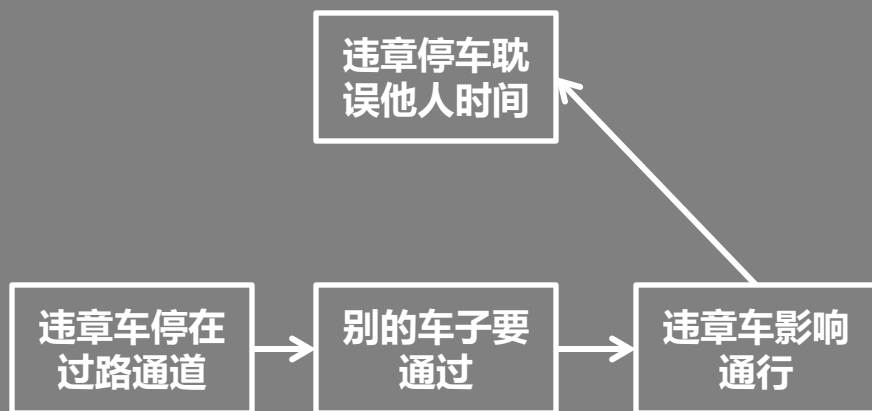
3. TOPS

4. 逻辑排布

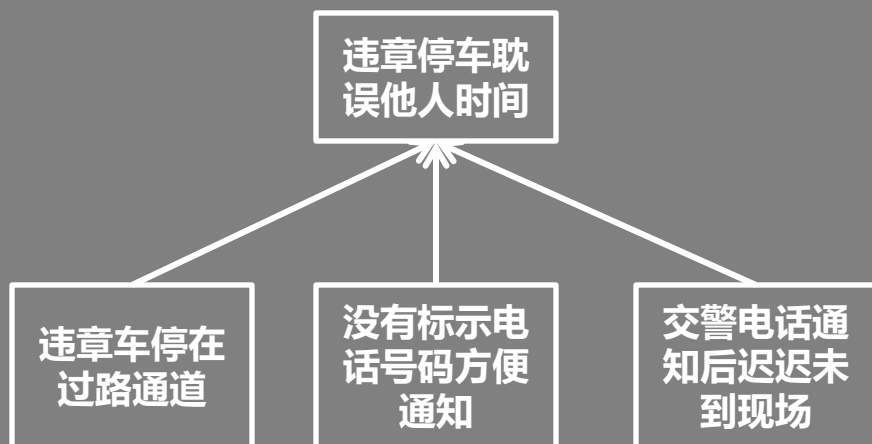
以终为始

- ① 尽早确定讨论的基本情境
- ② 珍视对方的时间
- ③ 思维的习惯

小区内违章停车阻碍交通



小区内违章停车阻碍交通



MECE

M E C E

Mutually Exclusive/Collectively Exhaustive

(No overlaps)

(不重叠)

(No gaps)

(不遗漏)

- 任一层次的思想都必须是其下一层次的概括
- 每一组中的思想都必须按照逻辑顺序组织
- 每一组中的思想都必须属于同一范畴

TOPS

T

Targeted to
audience
瞄准观众

O

Over-
arching
周延完整

P

Powerful
掷地有声

S

Supportable
言之有据

精辟/屁精

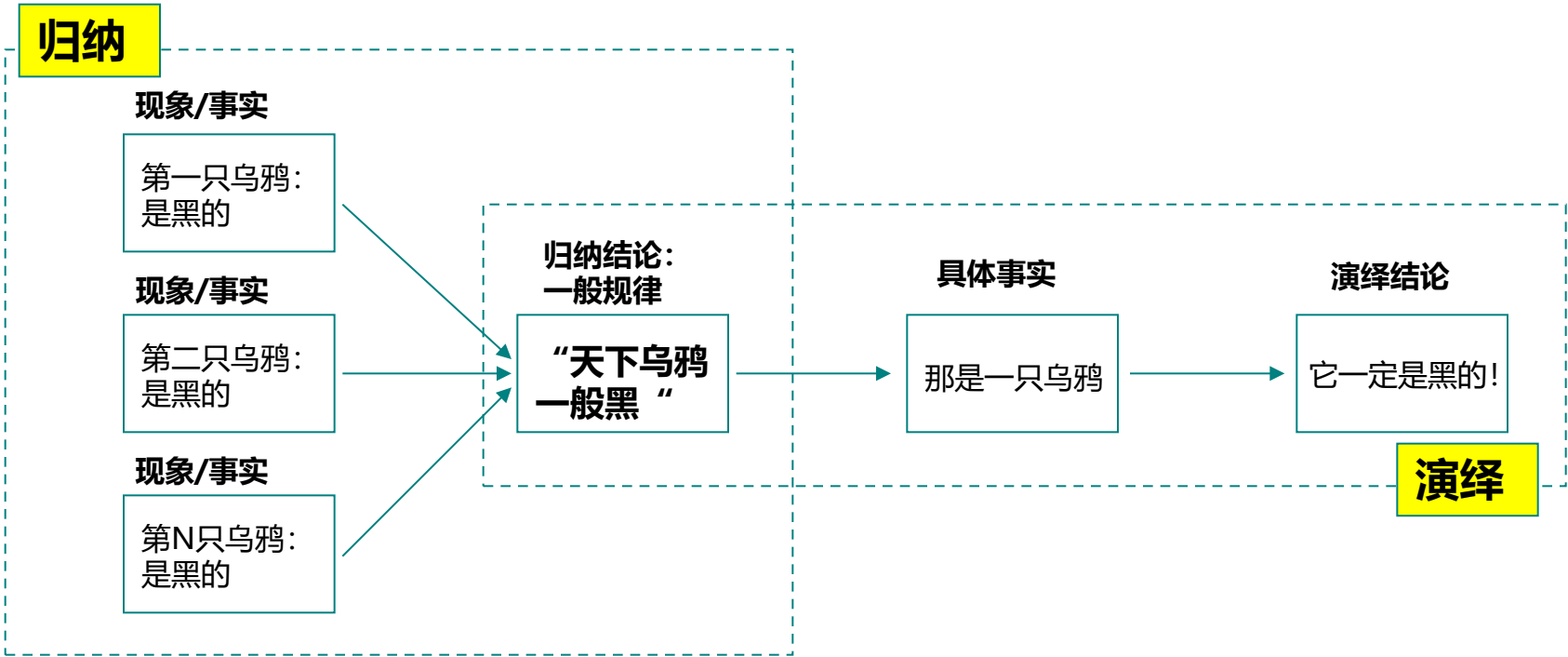
- **时间决定一件事的性质，包括企业的性质。**比如赵四小姐16岁去大帅府跟张学良，她去1年，是作风问题；去3年，是瞎搅和；一去30年，那就是爱情。
- **“跟谁一起做事决定事情的性质”**：民初名妓小凤仙，她要是找一个民工，扫黄就扫走了；她找蔡锷，就流芳千古；她要是跟华盛顿，那就是国母。所以，不在于你接客不接客，不在于你干什么，而在于你跟谁做。

王自如准备了大量的测试取样T1以及专业测试仪器和文稿若干

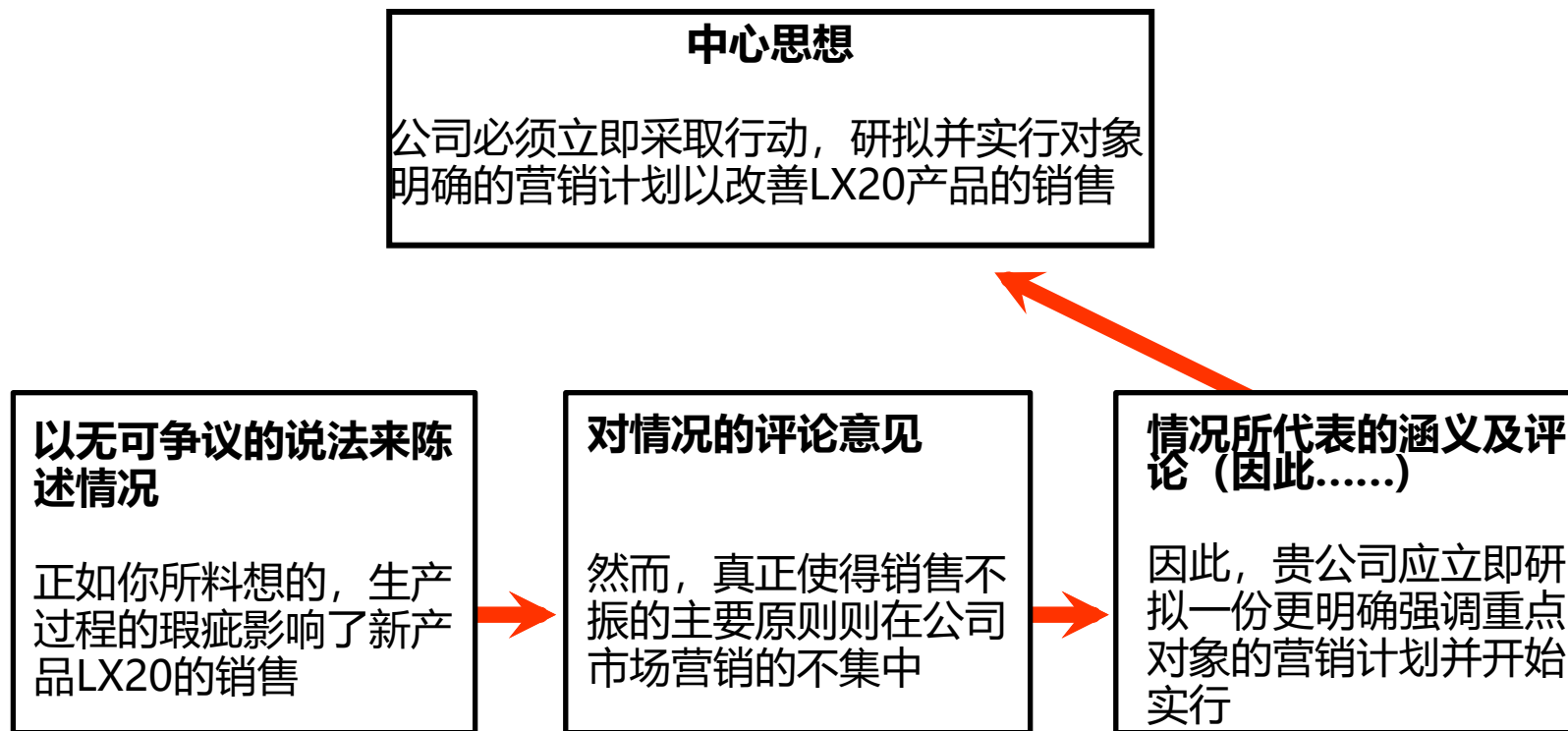
罗永浩准备了十几张大字版



逻辑排布



演绎



利

- 证明内容的必然走向(没有第二条路可走)
- 对有拒绝心理的听众尤为有效

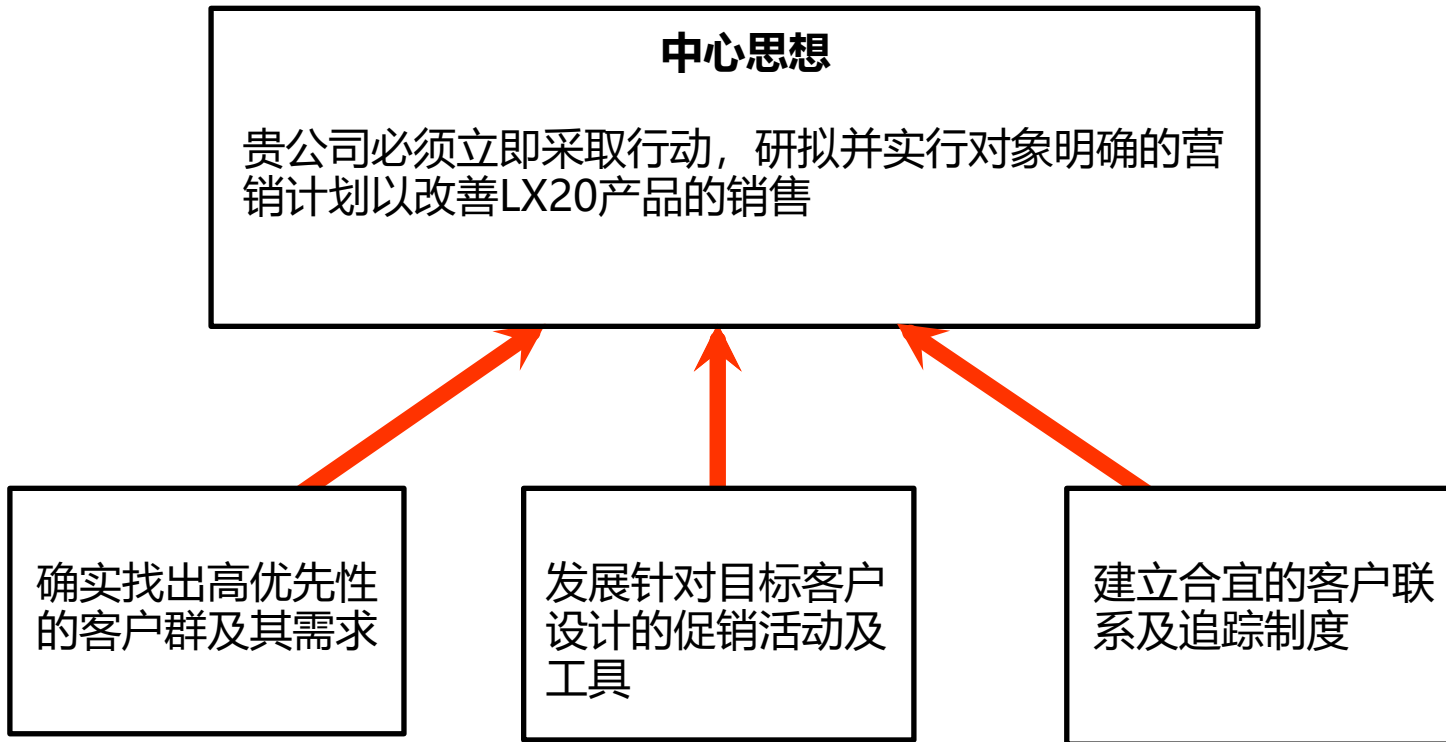
弊

- 如听众对「情况」或「意见」有异议，该论证即失去了说服力
- 听众在听到最后的「所以」结论时，先要记忆大量信息

演绎模式



归纳



利

- 便于记住要点
- 对注重具体措施的听众极为有效
- 一点被否定，其余各点仍具说服力

弊

- 对一些听众可能有勉强之嫌

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/916232152155010105>