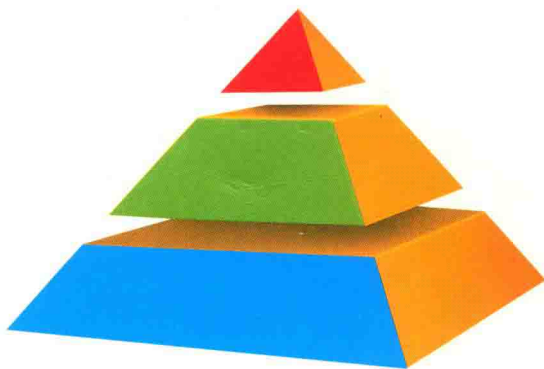


# 金字塔思维

如何分析问题、清晰表达与高效工作

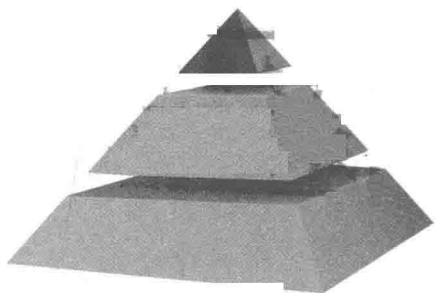
杨郭君◎著



# 金字塔思维

如何分析问题、清晰表达与高效工作

杨郭君◎著



中国友谊出版公司

图书在版编目 ( CIP ) 数据

金字塔思维 / 杨郭君著. — 北京 : 中国友谊出版公司, 2017.5

ISBN 978-7-5057-4061-7

I. ①金… II. ①杨… III. ①思维训练—通俗读物  
IV. ①B80-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 105019 号

书名	金字塔思维
作者	杨郭君
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京玺诚印务有限公司
规格	787×1092 毫米 16 开 18.25 印张 260 千字
版次	2017 年 7 月第 1 版
印次	2017 年 7 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4061-7
定价	39.80 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

# 目 录

## 定义篇 不可忽视的金字塔思维

### 第一章：构造思维的框架 // 002

我们是否懂得思考？ // 002

大脑运作的规律 // 006

思考的第一步就是先提炼出一个基本框架 // 012

【延伸内容】发散思维和收缩思维下的思维框架 // 015

### 第二章：结构化的逻辑思维 // 020

感官化思维的影响 // 020

平面思维与单线逻辑思维 // 025

思维的格式化与体系化 // 029

先总后分与结论先行 // 033

【延伸内容】逻辑思维是否意味着复杂和烦琐？ // 038

### 第三章：思考的逻辑顺序 // 043

把握好具有逻辑的时间顺序 // 043

金字塔思维离不开结构顺序 // 048

排定主次位置的重要性顺序 // 052

演绎推理过程中的逻辑顺序 // 056

【延伸内容】确定逻辑顺序的技巧 // 060

#### ● 第四章：金字塔思维 // 064

如何理解金字塔思维？ // 064

金字塔思维的基本结构 // 067

构建金字塔的方法 // 073

金字塔思维的注意事项 // 077

金字塔思维的优势 // 084

打造多个金字塔 // 089

【延伸内容】5W1H分析法与金字塔思维的关系 // 092

### 扩展篇

#### 金字塔思维在生活中的延展

#### ● 第五章：表达与沟通的金字塔法则 // 098

如何让自己的表达更加高效？ // 098

纵向关系：把握好“疑问—回答”的模式 // 103

横向关系：演绎与归纳二选一 // 107

利用序言来制造第一个疑问 // 111

充实的思想是语言概括的核心 // 114

金字塔思维在表达中的基本要求 // 120

【延伸内容】金字塔思维应该是一种迎合他人的表达方法 // 123

#### ● 第六章：解决问题的思考方法 // 128

金字塔思维与问题的解决 // 128

why: 找准塔尖上的问题 // 132

what: 寻求塔身的解决方案 // 136

how: 在塔基产生具体的计划 // 142

运用逻辑树来解决问题 // 147

【延伸内容】对假设后的解决方案进行验证 // 152

## 实用篇

### 管理学中的金字塔思维

#### ● 第七章：沟通和决策决定了管理的效果 // 158

更加合理地下达命令 // 158

寻求支持时的必要沟通 // 162

汇报工作的基本准则 // 165

不同方案的比较与选择 // 170

#### ● 第八章：运用金字塔思维进行项目管理 // 174

时间管理的法则 // 174

如何控制好项目的成本 // 178

不可不明的项目范围管理 // 182

其他项目管理的结构性思考 // 185

构建项目实施目标的金字塔结构 // 191

## 展示篇

### 形象化的金字塔结构

#### ● 第九章：页面上的金字塔 // 196

我们是否善于在页面中展示金字塔结构？ // 196

多级标题的设置技巧 // 199

利用下划线来体现思想层次 // 207

运用数字编号来明确思想的层次与顺序 // 210

首行缩进法 // 214

项目符号法 // 217

思想层次之间的合理过渡 // 221

【延伸内容】页面金字塔的展示规则 // 227

## ● 第十章：PPT是最佳的形象展示 // 232

PPT演示是一场“秀” // 232

图表是PPT幻灯片的主要内容 // 236

PPT幻灯片的文字设计 // 240

以讲故事来推动演示的进程 // 246

【延伸内容】乔布斯的PPT演示 // 249

## ● 第十一章：文字版本的金字塔 // 255

文字记忆与图像记忆 // 255

图像与文字的转化 // 258

【延伸内容】左脑和右脑的协调 // 262

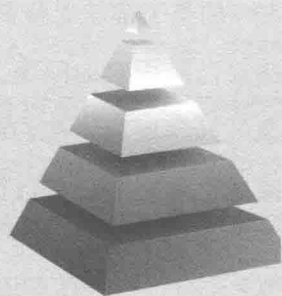
## ● 附录1：金字塔思维不是万能的 // 267

## ● 附录2：思维导图的运用原则 // 274

## ● 后 记 // 282

定义篇

不可忽视的金字塔思维





## 第一章：构造思维的框架

### 我们是否懂得思考？

在十几年前，美国很多巨头公司都推出过一个叫“曼哈顿人才培养”的计划，当时很多人都前往培训，而培训的一项主要内容就是教会你如何进行思考。如何思考？这听起来似乎有些小题大做了，事实上我们几乎每天都在思考，可以说思考是日常生活中最常见的一个工作。

但每天思考是否就意味着我们都是这一方面的行家，或者说我们的思考能力都足够出色呢？通用电气公司曾经做过一个调查，发现32%的员工都缺乏科学合理的思考方法，多数时候他们都是机械地解决自己所面对的问题，他们能够处理一些简单的问题，但在一些复杂的问题面前，他们的思维可能会变得混乱无序。考虑到这是一家出色的企业，可以想象一下在其他领域和行业内，情况究竟会有多么糟糕。

很显然，在信息爆炸的今天，我们每天所要面对的东西变得更为

烦琐，甚至是荒唐（这个词或许显得有些言过其实，但实际上对于很多人来说，情况就是如此糟糕），所有的一切都对个人大脑的思维能力提出了更为严格的要求，因为我们必须尽可能地确保自己每天接收到的信息都合理有序，确保自己每天都可以更好地接收这些信息，并成功地将其运用到自己的工作和生活当中去。

但问题并非总是如此，从我们每天从老板那儿听到那些混乱无序的命令、指责、唠叨开始，从我们每天要面对一大堆毫无头绪的人际关系开始，从我们每天处理一大堆看起来和自己毫不相干的事情开始，一切就变得让人困惑。我们的家庭、公司、国家以及整个社会，它们往往会影响到我们对于生活和工作的安排，导致我们在思考问题、组织语言，以及构建交际圈的方式时都可能存在一些结构性的问题，并常常使得我们的生活和工作显得非常散乱无序。多数时候，我们都被现实环境牵着鼻子走，并且错失了自己的节奏。

当我最初进入职场的时候，在纽约的M&D外贸公司上班，当然，这家公司的运营管理非常混乱，工作又非常繁忙，常常是各种工作任务接踵而来。最初的三个月我竟然没有获得一天的休息时间，几乎每天都坐在电脑前整理那些烦琐的无聊文件。

这是一份极其折磨人的工作，我甚至觉得自己可能会发疯。比如我经常接到这样的任务：那是一个文件夹，然后里面是一些非常混乱的文件，不同的部门，不同的时间段，不同的内容，不同的客户资料，还有一些是公司内部的小文件。所有的一切都包含在一个特定的结构之内，一个名为“工作文档”的文件夹，但谁都明白，这个文件夹只是一个毫无意义的框架，内部的结构几乎一盘散沙，我根本不知

道该从何入手，也不清楚该如何应对。

有一天，我终于忍受不了了，于是向更为年长的主管莫里斯先生说明了自己的困惑，当然也算得上是以此抱怨。我记得那天自己的情绪很低落，语气也不好。莫里斯先生安静地听我把话说完，然后说：

“我在这儿已经工作了16年，我得承认这家公司的混乱局面，但公司仍旧在运营，我依旧待在这儿忍受一切。”

莫里斯的话让我觉得有些好气又好笑。老实说，他看上去更像是一只呆鹅，一只呆鹅就活该围绕着绑着它的树桩打转，我觉得他可能有些麻木了。几个月后，我毫不犹豫地离开了这家公司，并辗转到了新的公司，可是我发现情况并没有得到多少改善，我在工作和生活中依然会遇到各种难以厘清的状况，仍旧会遭遇各种各样的困境，重要的是我发现自己总是将一些烦琐的事情弄得更加复杂。

这个时候，我给莫里斯打了一通电话，向他求教。在电话中，他送给我这样一番话：

“你不要被这些混乱的局面所控制和摆布，不要在这些混乱的局面面前失去自制力，如果你按照自己现有的思维方式去思考和处理这些问题，那么你永远也弄不明白自己的工作到底发生了什么，也永远不清楚自己是否能够顺利地解决这些问题。真正的问题是，你应该想办法运用一种更为合理的思考方式来改变工作中的不利局面。”

听完这些话后，我才意识到自己是多么愚蠢。其实这个世界是复杂的，也是不完美的，我们所面对的每一件事情，所接触的每一种环境都存在这样或那样的缺陷，我们并没有太多机会面对那种简洁明了的工作，也不会总遇到那些一眼就可以看明白的事情。而在一个复杂

甚至是混乱的环境下，我们更应该好好想一想，自己是如何运用正确的思维来认识和分析这一切的，我们是如何一步步推进自己的思考的。换句话说，我们的思考模式具备怎样的结构，而这些才是每个人最应该去做的事情，也才是我们工作和生活的价值。

反过来说，很多时候是我们自己的思维方式出现了问题，我们在面对社会生活中的各种问题时，往往会选择一些错误的思考方式。我们在一个混乱或者复杂的环境中，打乱了自己的思考节奏，打乱了自己的思考模式。我们的思维方式常常停留在事物的表面，却不知道事物之间具有广泛的联系，而这种联系通常呈现一种立体结构，是一种向上、向下、向左、向右都存在的联系。

前几天我看到我朋友的儿子为一道家庭作业练习题而烦恼，题目当然非常简单：“请你讲述一下，水果和香蕉、葡萄、谷物、蔬菜、食物之间的联系。”对于一个上幼儿园的孩子来说，这道题显然超出了他的认知和理解范围，所以他并不清楚其中的逻辑关系。

但是对于智力发育正常的成年人来说，厘清这种关系简直不费吹灰之力：“香蕉和葡萄是两种水果，而水果和谷物、蔬菜都是生活中常见的食物。”在这个思考和分析过程中，我们轻易就可以知道，水果向上可以和食物之间产生关系，向下则和香蕉、葡萄拥有逻辑关系，向左向右则与谷物、蔬菜同属于一个层面。

我们可以在这个简单的题目上，迅速做出正确的分析。但是在一些更为混乱和复杂的事情面前，我们可能会变得不知所措，会变得不那么冷静和理性，直至失去应有的思考能力和思考方式。或者说我们并没有意识到自己可以像分析“水果”一样来思考与之相关的各种食

物之间的联系。事实上，我们并不总是轻易就能厘清事物的具体结构与拥有的各种关系，在一些更加复杂的问题面前，我们大脑的反应会受到限制。这个时候，我们做不到见微知著，也没能透过现象看到本质。

比如对于社会或者国家来说，虽然按照着某种特定的规则运行，但是它的存在方式是极其复杂的，政治主张、经济政策、军事行动、文化宣传、外交活动、内部建设，所有的一切都是相呼应的，我们必须厘清所有的内在联系。此外，我们还必须面对国家的动乱、战争、价值观的分离、内部的分裂、机构的混乱、政策的多变，面对所有的一切，我们究竟会如何进行思考，又是否能够像总统一样管理好这一切呢？

如果将范围缩小到个人生活圈内，我们每天所面对的各种事情，是否都能够顺利得到解决呢？我们是否能够将所有的事情都处理得恰到好处呢？而生活给予我们的提示永远都是这样的：一个错误的思考方式往往会让我们失去了解事实真相、解决内在问题的机会。

## 大脑运作的规律

我的朋友戴维最近又像往常一样抱怨自己的老板，因为他的老板是一个非常随意的人，每次下达任务的时候总是口头上发布命令，经常说出一大堆零乱的要求，而戴维则必须想办法记住每一个命令，一旦有所遗漏，就可能面临被炒鱿鱼的风险。每一次他都提心吊胆地认

真倾听，生怕自己错过很多重要信息，但是想要在短时间内一次性记住那些零乱的信息，的确让人感到痛苦。

比如，上周五老板将他叫去办公室，一见面就直接下达命令：“你前天给我的那份报告是不是还有底稿？一会儿弄一个备份给我，我将你那份稿子弄丢了。”

老板漫不经心地在办公桌旁绕了一周，然后喝了一口咖啡，紧接着他又开口说话：“明天下午之前，帮我购买一张去纽约的机票。

“还有，你一会儿去通知一下洛克（部门副经理），让他记得参加明天早上的会议。

“还有，你一会儿得去趟财务部，把财务部的会计给我叫来，这里有点事情要问他。

“对了，明天早上之前你帮我拟订一份会议的草稿。

“出门之后，先将这份合同样本给我打印一下，顺便帮我买一杯咖啡。”

等到戴维出门时，老板又追了出来：“找个师傅把我办公室的门锁修一下。”

面对这么多的任务，戴维大概要崩溃了，我想他一定会一遍遍重复和默念着这些乱七八糟的任务，防止一不小心就忘记了。这当然是一份苦差事，虽然戴维一直兢兢业业、小心谨慎，但是这种工作的确有些让人抓狂，难以想象，他已经在这份工作上忍受了五年。

如果不是重新整理一遍，我们估计也很难记清这个老板究竟说了些什么，多数人可能会记得给老板一份报告的备份，或者只记得帮老板买一杯咖啡，叫一个修门锁的师傅。也许还能记得更多，但想要将

所有的信息全部记住，难度的确很大，这需要惊人的记忆力或者足够的专注力才能完成。

我们可以心平气和地说“这是每一个助理都可能遇到的问题”，或者“老板们就喜欢通过这种方式来折磨别人，并以此来显示自己的权威”。事实上，是不是每一个老板都有这种嗜好呢？这个问题并没有人做过研究，但有一点值得肯定，在信息爆炸的今天，我们每天都在接触各种各样的信息，我们也必须想办法尽可能记住那些看见或者听到的东西，但问题在于我们的接受能力非常有限，尤其是短期内，我们的记忆力似乎不足以应对更多的信息。这或许可以看成是信息泛滥下的一种无奈。

哈佛心理学家乔治·A.米勒曾经提出过一个有关短期记忆的七块信息区的理论。按照米勒的看法，一个正常人如果不是重复或者强行记忆，那么只有大约七条信息能够在大脑中短暂地保存一段时间，比如一眼看上的名单上的七个重要人物、最喜欢的七个菜肴的名字、最喜欢的七个风景名胜。他们在购买某一类商品时，往往只能记得七种品牌，听讲的人只能记住演讲报告中的七个关键词，旅行推销员所能记住的往往也只有七家出租车公司。

而这种情况并不绝对，事实上，米勒后来写过一篇论文《奇妙的数字 $7 \pm 2$ 》，在论文中，米勒对于自己的七块信息区理论进行了改进，他认为大脑在短期记忆的时候通常都不会一次性容纳七个以上的信息，但是有些人最多可以一次性记住九个信息，而有的人则最多一次性只能记住五个，总体上来说，多数人的短期记忆容量都处于 $5 \sim 9$ 这个区间。不过即便如此，7仍旧是一个非常重要且奇妙的数字，它

指出了大脑的运作和存储机制。

那么我们该如何每一次都准确地记住所有的信息呢？尤其是一大堆混乱无序的任务，而且有时候我们必须一次性记住8条甚至10条信息，这对记忆力是一个巨大的考验。以戴维为例，他能否很好地处理这些信息，并且每一次都准确无误地记住它们呢？

关于这个问题，我们首先可以看一组数字：

1、9、2、4、6、0、5、8、2、0、4、3、7、1、5、3、6、7

谁能在2~3秒之间一下子记住这组看起来毫无规律的数字呢？恐怕很难，至少多数人都觉得这几乎是无法完成的任务。现在我们尝试着将这些数字重新编排，那么情况就截然不同了：

0、1、2、3、4、5、6、7、8、9、0、1、2、3、4、5、6、7

两组数字其实内容完全一样，并没有增加、删减或者修改，只不过是顺序重新编排了一下，但所有人几乎不用1秒钟就能记住第二组数字。这看起来会令人感到困惑吗？并不会，但我们中的大多数人确实没有记住与第二组内容完全一样的第一组数字。

如果足够细心的话，我们可以从中窥探出大脑的两个特殊机制：第一，人类的大脑没有办法在短时间内一次性记住太多的信息，信息越多，大脑的负荷量越大，也就越不容易记住。这和米勒先生的理论是一致的。因此让我们在2~3秒之内记住18个数字显得勉为其难，事实上很多人甚至连他们的银行卡账号也从未记住过。第二，大脑通常更喜欢那些有规律的信息，它也更容易记住那些更有规律的信息，如果我们从一开始就发现这18个数字的规律，那么记住它们将毫不费力。

依据大脑的这两个特质，我们再来看看戴维究竟是怎么做的。实



际上，戴维告诉我一个窍门，那就是归类，“因为不同的信息之间往往存在一定的联系，这种联系就是分类的一个重要前提，但凡具备某种特殊关系的事物往往可以归为一类。这样一来，各种各样看似截然不同的信息实际上可以有效地划分为几个大的类别，然后记忆的人只需要先记住类别，并按照类别来记住各条信息即可。这样的记忆方式不仅简单方便，而且效率更高”。

很显然，戴维在处理以上几条混乱的信息时，就是这么做的，他尽量将不同的信息整合在一起，并做了一个简单的分类：

文件：底稿备份、合同样本、会议草稿

商品：机票、咖啡

人：副经理洛克、财务部会计、修锁的师傅

现在，我们可以非常直观地对所有的信息进行处理，并且意识到自己首先只需要想办法记住3组概念，而不是8个完全独立的概念。经过分类，这些信息记忆起来就更加方便了。那么这些分类究竟是如何产生的呢？这里主要涉及两个基本的问题。

第一，为什么看似不相干的事物可以划分在一起来处理呢？

道理很简单，因为任何事物都是相互联系的，没有任何一种东西是完全独立存在的，它或多或少地总是和身边其他的事物发生联系，它也一定和其他事物之间存在某些共同的特点。需要注意的是，这种联系几乎可以说是无处不在。

第二，我们为什么会将不同的信息放在一起处理呢？

这是因为我们的大脑会发现和分析不同事物之间的联系，简单来说，就是将一些具有某种“共性”的事物组织在一起。所以当我们见