



别让管理输给表达

王清莹◎著



面对困难有思路 / 解决问题有章法 / 阐述观念有秩序

把战略说清楚 / 把战术说明白 / 把指令说到位

成功的管理者都是表达高手



金城出版社
GOLD WALL PRESS

别让管理输给表达

王清莹◎著



图书在版编目(CIP)数据

别让管理输给表达 / 王清莹著. —北京: 金城出版社, 2018.4

ISBN 978-7-5155-1663-9

I. ①别… II. ①王… III. ①管理学—口才学 IV.
①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 071133 号

别让管理输给表达

作 者 王清莹
责任编辑 李轶武
文字编辑 李明辉
开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张 15.5
字 数 200 千字
版 次 2018 年 8 月第 1 版
印 次 2018 年 8 月第 1 次印刷
印 刷 三河市百盛印装有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-1663-9
定 价 48.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编: 100102
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)64391966
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 北京市安理律师事务所 18911105819

前言

为什么管理者都是表达高手

小米科技 CEO 雷军曾说：“我的演说水平远不能与马云相比，马云的号召力与说话水平，我是望尘莫及的。”雷军其实说出了——一个现象：成功的企业家与管理者都是表达高手，他们愿意表达，更善于表达。

随便掰掰手指，便可以数出一大串极具表达魅力的管理者：马云思维之缜密、说话之形象自不必多言，还有罗永浩、俞敏洪、李开复、徐小平、周鸿祎等，他们的即兴演讲都能让人感受到思维与语言的精彩绝伦。

这里不得不让人思考：为什么管理者越来越像表达专家？这是一个看似无聊实则有趣的话题。

想知道这个问题的答案，我们首先从管理者的职能谈起，即对内强化管理水平，对外塑造企业形象。管理者想要更好地完成这两个职能，结构化与形象化的表达能力是关键。没有结构化与形象化的逻辑层面，问题就

会如同无序的洪水一般涌入头脑，令人难以把握重点。

从管理角度来看，结构化是逻辑思维与问题解决的基础，形象化是有效沟通与消除分歧的基础。有了结构化与形象化的特征，表达告别了简单的说话功能，成为展示管理者专业能力与个人魅力的手段。因此，能否逻辑、形象地诠释企业文化与所提供的产品或服务的理念，决定了管理者对组织内部管理水平与外部形象塑造的具体走向。

此时，管理者早已不是单纯的管理责任人，而是自己、组织与产品最好的形象代言人。要做到这一点，就需要一套系统、简洁、有效的表达技巧，这样才能让管理者面对问题时思路，解决问题时有章法，阐述观念时有秩序。

立足于金字塔原理的结构化表达方式，正好可以满足管理者的这些需求。作为一种重点突出、逻辑清晰、主次分明的表达方式，结构化表达对于管理者现实工作的意义是毋庸置疑的：管理者的管理意图、管理手段、工作举措、指标体系等都离不开高超的语言表达能力，而结构化在这一过程中恰好担当起了管理者个人思维与智慧的载体，演变成了管理者权力与责任的表现手段。

从这一意义上来说，管理者能否利用结构化思维实现清晰有序的表达，是否懂得利用成果导向建立起从低效到高能沟通，能否在阐述主张、表达观点时坚持主题先行，以及在表达过程中体现出来的逻辑、思维、归纳演绎是否足够缜密，是否具有专业力，其实都是不可避免且可以左右你在职场攀升的重要因素。

在这个巨变正在发生的时代，管理工作对个人表达能力与思维能力的需求是空前的。管理者比以往任何一个时期都面临更多的选择。若没有结构化的表达能力，我们的思维就很容易飘散，这无疑对做出决策没有帮助。

你不必追求利用技巧成为言论英雄，但结构化的思维的的确确可以使你在表达能力上突飞猛进，进而成为管理岗位上的表达高手。

目录

第一章

结构思维：用思考实现清晰有序的表达

99%的低效行为都是由于个人思维混乱、表达不清晰、事事无头绪所造成的，而此类问题的最终解决途径只有一个：建立起思维上的结构化。这也是实现捷思妙言的第一步：形成了结构化思维，在阐述问题、解决问题时，才能真正做到思路清晰、统观全局。

1. 金字塔模型，让你的观点一目了然 /003
2. 通过“架构训练”整理思绪 /008
3. 按时间结构组织表达内容 /012
4. 空间结构让表达瞬间高、大、上 /017
5. FABE 结构是推介与说服的利器 /022
6. 重要性结构展示轻重缓急上的一目了然 /026
7. 让系统化思考促进全面表达 /031

第二章

成果导向：结论先行实现低效到高能

以终为始，结论先行式思维最优表现在于，它起到了“锚定效应”，给对方设立了一个参照系：当你在第一时间找出结论，将次要的内容放在后面时，你的工作重点会明确，对方的理解成本会大大下降。这不仅能降低沟通难度，更能让双方将注意力集中在问题上。

1. 依目标表达，让能力落地 /041
2. 没有结论时，整理杂乱信息 /046

3. 一个结论两种展示，会有完全不同的效果 /051
4. 四种情况下结论先行 /055
5. 阐述你能带来的好处 /059
6. 巧用分析，实现一开口就解答疑问 /063
7. 了解场景，才能提升针对性 /069

第三章

主题先行：有目标的表达才能彰显意义

当明确了自己的最终结论后，你便明确了自己下一步的工作主题。此时，有必要运用结构化思维，依据结论形成的主题，建立起纵向架构：如何以结论为起点，建立起以上统下的说明结构？如何让自己举出的每一个例子、道出的每一个观点都为“佐证”结论而生？

1. MECE，实现主题下的有序整理 /077
2. 从对方最介意的地方入手 /083
3. 有关信息，“重要”永远比“容易”优先 /088
4. 说服必须在有原则的基础上进行 /092
5. 不预设立场，全面考量双方想法 /096
6. 加入事实、统计、比较的元素 /100
7. 提出利益最大化方案，让对方听完就心动 /106

第四章

逻辑结构：无懈可击的阐述便是说服力

罗素曾言：语言问题归根结底就是逻辑问题。如果你想真正地实现捷思妙言，组织与表达上的逻辑能力便是绕不开的问题。在一切思考与表达技巧之中，建立于逻辑清晰、抓准心理基础上的技巧才是真正有效的工具，在此基础上，击中对方的痛点，满足需求，才可以解决问题，获得你想要的结果。

1. 将复杂内容条理表达的技巧 /113
2. 谈话重点只要三个就够了 /117

- 3. 尝试用流程讲清楚说话的重点 /122
- 4. 准备具体例子支撑主题 /127
- 5. 用数字思维凸显需求合理性 /131
- 6. 从逻辑树中借力 /135

第五章

横向比较：你的思维永远不会枯竭

横向思维是结构化思考的重要方面：当你找出了自己的重点以后，不要急着判断“它是什么”，而要尽可能思考“它可能是什么”。进行了有效的结构化阐述后，这种水平方向多维度的审视不仅能够延展思路，同时也能够让你在阐述与对话的过程中找到更多有利于主题的论证。

- 1. 两大步骤，明确主观陷阱 /145
- 2. 用“利他思考”来满足需求 /150
- 3. 不断追问，不断寻找答案 /155
- 4. 多方位思考，提出对问题的不同见解 /159
- 5. 区别主观与客观论述，让主张更有力 /165
- 6. 通过同性质词汇说明主张 /169

第六章

归纳演绎：用过程展示自然推理

如果你参观过著名管理咨询企业麦肯锡项目小组的工作现场，你便会惊讶于这样的场景：那些在商场打拼了十几年乃至数十年的老总们，总是会抽出时间去倾听那些年轻顾问的建议。造就这种现象的根本原因在于，麦肯锡咨询顾问极善于使用演绎归纳展示与指正问题。如果你能够像他们一样，能够针对性地说服他人，清晰地罗列问题要点，那么你会因完美表达赢得他人的尊重。

- 1. 标准式演绎，实现理性化思考 /177
- 2. 从现象入手，寻找原因与方案 /182

3. 演绎与归纳，按需求选择使用哪一个 /186
4. 用序言在听众头脑里构建画面感 /190
5. 三角结构突显专业、慎思的全局力 /194
6. 从你想要的结果推导表达的方式 /199
7. 呈现因果关系，明确推导风险的必要过程 /204

第七章

气场塑造：表达要从技术提升到艺术

表达究竟是艺术还是技术？如果你观赏过如乔布斯、马云等人的演讲，你便会意识到，他们在聚光灯下表现出来的慷慨激昂其实是一种风范。这些出色的演讲者将观点表达变成了展示自我魅力的舞台。想如他们一般，将表达力从技术提升到艺术层面吗？那你必须学习一下如何才能塑造出自己专业化的风范。

1. 让一举手一投足都展示专业力 /211
2. 镜头感能增强你的话语生命力 /217
3. 有技巧的停顿营造思考与理解的空间 /222
4. 改变声音就能吸引注意力 /226
5. 边讲边秀才能与听众更好互动 /231
6. 触发“情绪感染效应”才能调动参与感 /236

第一章 结构思维：用思 考实现清晰有序 的表达

99%的低效行为都是由于个人思维混乱、表达不清晰、事事无头绪所造成的，而此类问题的最终解决途径只有一个：建立起思维上的结构化。这也是实现捷思妙言的第一步：形成了结构化思维，在阐述问题、解决问题时，才能真正做到思路清晰、统观全局。

1. 金字塔模型，让你的观点一目了然

很多人虽然已晋升管理者，但是在工作过程中依然不知如何表达、总结。这些人思维混乱，一遇到需要证明自我观点的时候就不知从何处入手。比如，在向自己的顶头上司进行工作汇报时，他们可能会这样说：

“最近，我留意到原材料的价格正在不断上涨，刚好几家正在合作的物流公司也打电话说要提价。我比较了几家的价格，但并没有办法说服他们以原有价格与我们合作；此外，我们的竞争品牌现在正在涨价，我看到A品牌的定价比之前高出了10%；对了，广告花销最近比较大，如果不进行控制，可能我们会落后于他人了。”

如果你是需要做出决策的董事会，可能听了半天也不知道对方到底要表达什么，需要你提供怎样的帮助。

其实，这位管理者完全可以借助金字塔模型进行表达。金字塔表达模型源于著名的管理咨询公司麦肯锡，该方法是一种突出重点、层次分明又可凸显逻辑的思考与沟通方式。拿上面的例子来说，若他使用金字塔模型进行表达，便可以归纳为以下内容：

我认为当务之急是提价 20%，超过竞争品牌。原因有三：

- ①眼下原材料的价格皆上涨了 30%，物流成本也在上涨；
- ②竞争品牌全部调价 10%～20%，我们理应跟进；
- ③广告费已超标，我们需要为广告费拉出空间。

您感觉这一建议是否可行？

在这种表达方式之下，做决策的人便可以很快找出重点在哪里、到底需要做出什么样的决策。

从上述表达我们可以看出，金字塔模型其实建立在一个中心思想的基础上，而下述则由多个论据或素材所支持、组成，这些论据之下也同样可被下层论据所支持。通过这一模型进行表达与思考，可以使听众更容易理解你想要表达的信息，同时也可以让自己的思维更清晰。

在运用金字塔模型时，你首先需要了解它的基本特点。就如同金字塔一样，金字塔模型的顶端应有一个明确的结论。

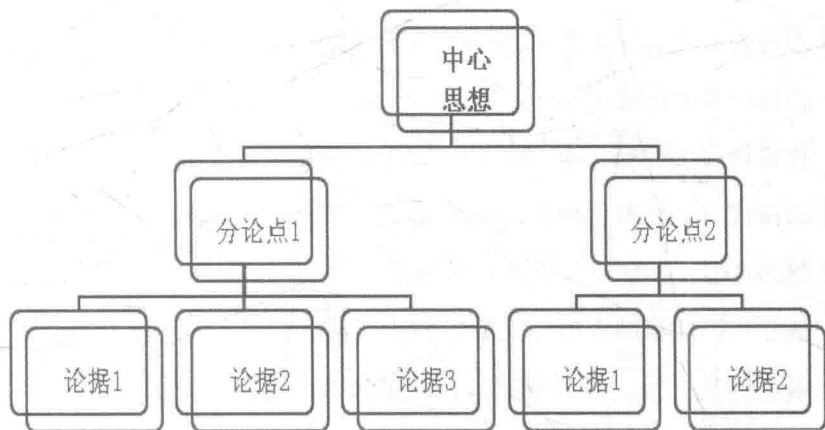
①结论先行：在表达时，你应只选择一个中心思想，并且将它放在开头，用以囊括你所有接下来想说的各级、各组思想。

②以上统下：在你所说的内容中，任何一个层次上的思想都必须是其下一层思想的概括。这就意味着，你的中心思想可以分解成几个分论点，每个分论点可以分解成多个论据，而你所举出的论据必须与分论点相呼

应，且分论点需要解释、支持中心思想的存在。

立足于这两大特点，你便可开始搭建自己的金字塔结构。一般来说，自上而下地搭建金字塔结构比较容易一些，因为你在开始时思考的是你最容易确定的事情，即你要表达的主题，以及你的听众对该主题的了解情况。

自上而下地表达需要你首先说出自己思考得来的中心思想，然后再举出支持这一结论的几大分论点，之后再说论据，如下图所示。



如果你现在还没有明确的、可证明中心思想的论点，你应先把头脑里的正确观点一一整理出来。为了做好这一点，你可以遵循下述流程。

①画出属于自己的主题方框。

这一方框就是你想要表达的主要内容的金字塔顶端。在方框中，写出你要讨论的主题。

如果你现在还不清楚自己要表达或讨论的是什么，你便应跳到步骤 2。

②确定主要问题。

正如我们所强调过的，你的每一次表达都需要考虑你的听众是谁——

在搭建金字塔模型时，你应确定自己的表达对象是谁，他是你的顶头上司，还是你的直线下属，抑或是一位需要知道项目内情的重要客户？

在确定了你的听众以后，你还要考虑：你希望自己所说的可以解答对方头脑中有关该主题的什么问题？

若你能够依据这些提示确定主要问题，请将它先写下来；否则，先跳到步骤4。

③写出自己对该问题的回答。

如果你还不清楚自己要如何回答它，那便先列出框架，并在接下来的思考中慢慢地明确具体的内容。

④说明具体的情境。

你需要证明，眼下你可以做出有关该主要问题与回答的最清晰表述。具体的做法是：将自己即将讨论的主题与“情境”联系在一起，做出有关该主题的首个、不会引发争议的表述。

就如我们在案例中所提及的“提价”问题一样：由于最高决策者知道这一表述的重要性，或者根据以往的事实很容易判断出该表述是否正确，所以他们才会有耐心倾听你所列出的“提价”的原因。

⑤指出具体的冲突。

现在，你已经进入了与听众展开“疑问→回答”式的对话。

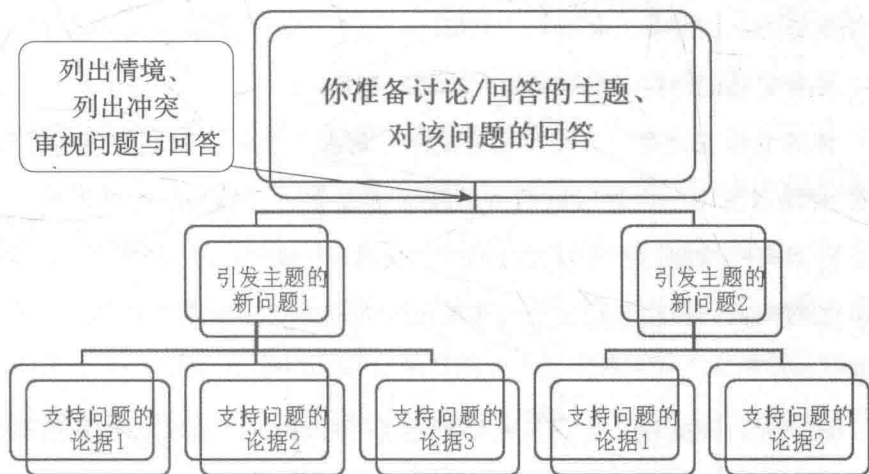
想象一下：你的听众正坐在你的面前表示同意，并点头说：“对，这个情况我是知道的，有什么问题吗？”此时，你就需要考虑，“情境”中发生了什么可以引发对方疑问的冲突？比如，发生了某种意外（竞争者突然提价），或者出现了某个问题（合作的物流公司开始涨价），或者出现了某种明显逻辑不一致的变化。

⑥检查主要的问题与回答。

因为竞争者突然提价，所以我们需要涨价；因为物流公司与主要生产原材料涨价，所以我们需要涨价……这些都是有关冲突的表述，它们都能导致“提价”问题的提出。

这就意味着，情境之中有关冲突的表述应该可以直接导致主要问题的提出；否则，你便需要改变对它的表述。若你给出的表述是“公司员工大量流失”，很显然，它虽然也会影响到公司的运营，但与当下的“提价”主题不相关，所以在此处无法直接运用。

按照这一步骤，我们可以归纳出下述操作图。



进行上述步骤的目的都是为了确保你知道自己将要回答什么样的问题：一旦主要问题被确定下来，其他因素在金字塔模型中便很容易对应着——找出。

2. 通过“架构训练”整理思绪

在我看来，管理者最重要的能力就是架构能力。架构能力是一种能够将事件通过结构化的形式呈现、整理出来的能力。它所展示的是个人思维的条理化与逻辑化，这种“心中不仅有砖瓦，更有高楼”的能力将会带领你展示出对事物的强大掌控力：在信息爆炸、新概念层出不穷的现代社会里，一不留神你就可能被淘汰，但是，如果能够掌握迅速思考事物本质与脉络的能力，你便有机会领先一大步。

你肯定还记得自己是职场新人的那时那景。

你的老板或许是一个非常随意的人，每次下达任务时总是口头进行，常常会随意说出一大堆零碎散乱的要求，而你必须想办法记住每一个命令，一旦有所遗漏，便有可能被训斥。虽然每一次你都认真地倾听，但想要在短时间内一次性地记住那么多凌乱的信息，对一个新人而言，的确有难度。

这一天，你的顶头上司又向你下达了一堆命令：“前天你给我的那份报告，我没有看到财务部分的细节，所以，你今天整理出这部分的内容给我。”

他敲了几下键盘，又喝了一口咖啡，然后抬头看着你，说：“下周一我要去一趟加拿大，你帮我订一张这周六出发的机票。”

“下午管理层要针对下个月的新产品上市开展讨论会，你1小时后将新产品推介过程中的要点与竞品信息整理好发给我。”