



如何运用金字塔原理写年终工作总结

又到一年一度的年终总结时。虽然这是一项年年写、人人做的工作，但显然大部分 HR 并不擅长此工作。有的 HR 苦恼到底从何下笔，有的 HR 苦恼写了几万字老板还是不满意。所以一份好的年终总结一定有些内在的可以借鉴的规律，在此不妨做些了解。首先，我们需要明白年终总结不是抒情散文，也不是工作事项列表，它应当是一份严谨的工作报告。在动笔之前，需要关注这样三个问题：年终总结写给谁看？写年终总结的目的是什么？怎样达到目的？

一、年终总结的视角

年终总结的读者并非是员工本人，而是老板。大多 HR 只是从自身角度去写，回顾自己做了哪些工作，达到什么效果，在展现形式上多花心思，而不关心老板到底要什么。因此撰写年终总结，第一步是站在老板的角度思考，他想通过年终总结了解什么？显然，对于老板而言，他更加希望从年终总结中看到员工今年的工作是否为公司创造了价值。价值创造可以从三方面来思考：

1、业务价值

包括本年度的业绩成果、重点工作完成情况。对于直接参与业务的部门，特别要体现增利或降本上的成果。



2、服务价值

对于后台职能部门来说，其本身不创造业务价值，它的价值来源于为公司业务开展提供有效的支持。对于集团总部来说，是否为下属子公司提供必要的支持服务。

3、改进价值

本年度重点解决了哪些核心问题？是否通过管理的改善带来公司运作上的提升？

二、年终总结的目的

另外，对于年终总结而言，虽然名为对过去一年的回顾，但更重要的是如何与未来对接。这不是展望美好明天的空话，而是需要立足于今年到这个阶段的工作现状，规划如何对接上明年的工作。老板更希望能够从你的年终总结中看到，你的工作是在不断推进的，而不是每年徘徊在一个没有结果的议题上。

年终工作总结应当是以价值为导向的结构化表达，是本年度的价值衡量和来年价值创造的预估，是以未来规划的视角审视现在的工作。

所谓未来规划视角可以用一句话概括：以发展为导向，系统化思考，专题性推进。



·以发展为导向就是明确未来的发展目的，习以为常的职能工作未必符合未来发展的要求，需要审视目前工作和未来战略的匹配。

·系统化思考就是通过体系的角度和系统关联角度寻找公司核心的问题，特别是落到本部门的核心问题。

·专题性推进就是把本年的工作完成和未来的蓝图构建建立关联。做的好下一年会做什么可以形成整体的构架，做不好缺哪儿，怎么弥补。有依据的分析更能获得老板的认可。

三、年终总结的金字塔特征

有了方向和目标，然后就可以组织内容了，素材怎么形成报告也有些讲究。很多人至今在用三段论，洋洋洒洒一大篇，这可能是一篇优秀的散文，然而老板却无心阅读这密密麻麻的大段文字。也有人将做过的工作条条框框全部罗列了一遍，看似有条理，实则缺乏归纳，老板读完后只记得你做了很多零碎的工作，但这些工作的成效在哪里？与公司业务的关联度如何？也是一头雾水。

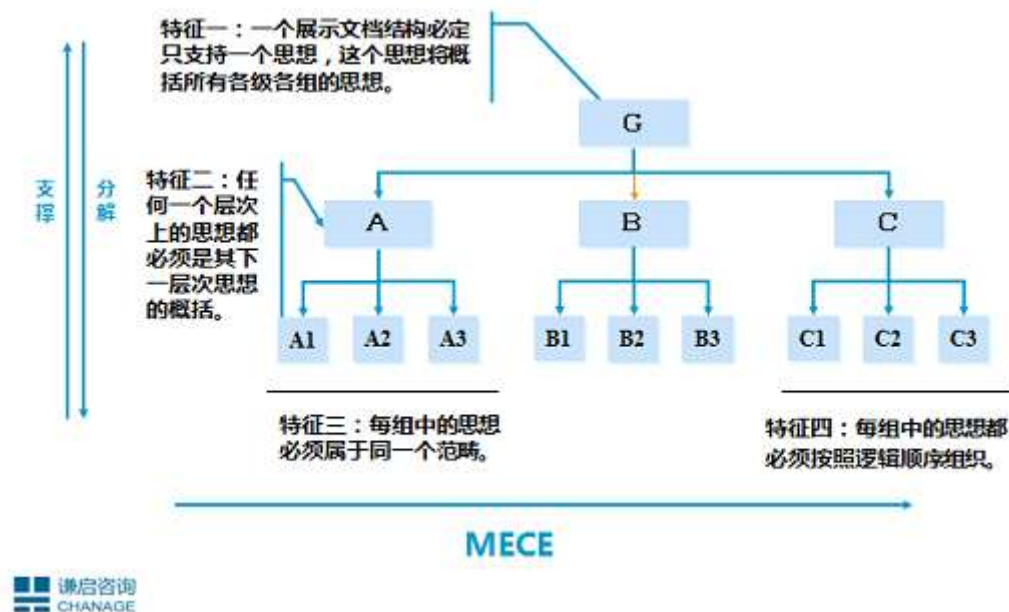
结构清晰、一目了然的总结才能第一时间抓住老板眼球。因而这里要介绍的，是如何将金字塔原理的结构化思维运用到年终总结的写作中。

金字塔原理是由麦肯锡的第一位女性咨询顾问巴巴拉·明托于 1973 年提出，是一种结构化思维的方法。因其展现的框架结构酷似埃及金字



塔而得名。其思维结构不仅成为咨询行业的准则，并广泛地运用到各类场合，成为帮助人们清晰思考、写作、表达的重要工具。

在写作中，金字塔原理要求文章严格遵守四个特征的标准：



特征一：一篇文章的结构必定只支持一个思想，这个思想将概括所有各级各组的思想。

对于年终总结来说，也就是要求整篇总结由一个中心思想概括，所有的内容都围绕这个主题。

特征二：任何一个层次上的思想都必须是其下一层次思想的概括。

中心思想又可分解成几个分论点，每个分论点分解成多个论据素材。要求论据必须支持分论点，分论点必须能够支持中心思想。

特征三：每组中的思想必须属于同一个范畴。



每个分论点下的论据必须属于同一逻辑范畴内，各论点之间、各论据之间必须相互独立、且完全穷尽，这就是专业的术语 MECE(Mutually exclusive Collectively exhaustive)。

特征四：每组中的思想都必须按照逻辑顺序组织。

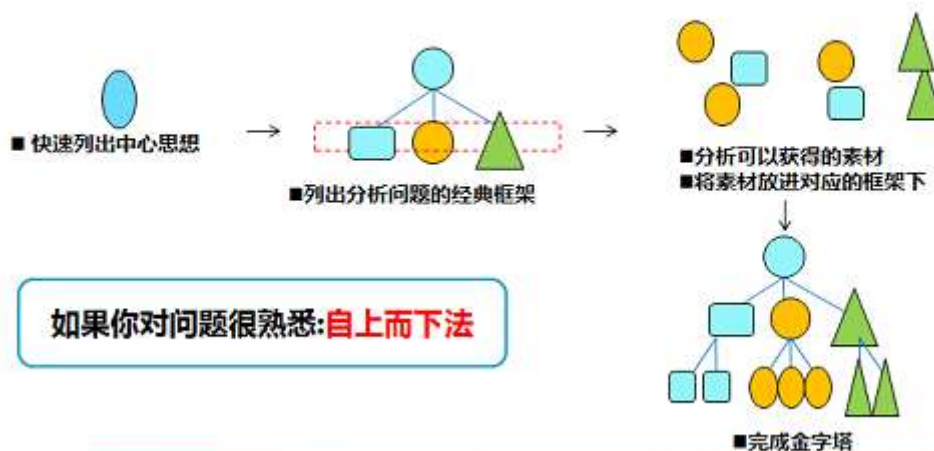
逻辑顺序可以是时间顺序、重要性顺序等。按照逻辑顺序排序，同时也方便检查分类是否已经穷尽所有的可能性。

四、自上而下的年终总结撰写方法

构建金字塔的方法中，自上而下的方法是在对问题和成果都很有把握，只差把清晰的结构表达出来时，才能使用这种方法。每个人在写年终总结前，一定都收集了一些碎片化的信息，包括：业绩、采取的行动、个人主要问题、下年展望等等。同时经过思考后，也确定了年终总结的主题思想。此时就可以采用自上而下的撰写方法。



自上而下地建立金字塔结构



第一步，列出中心思想。

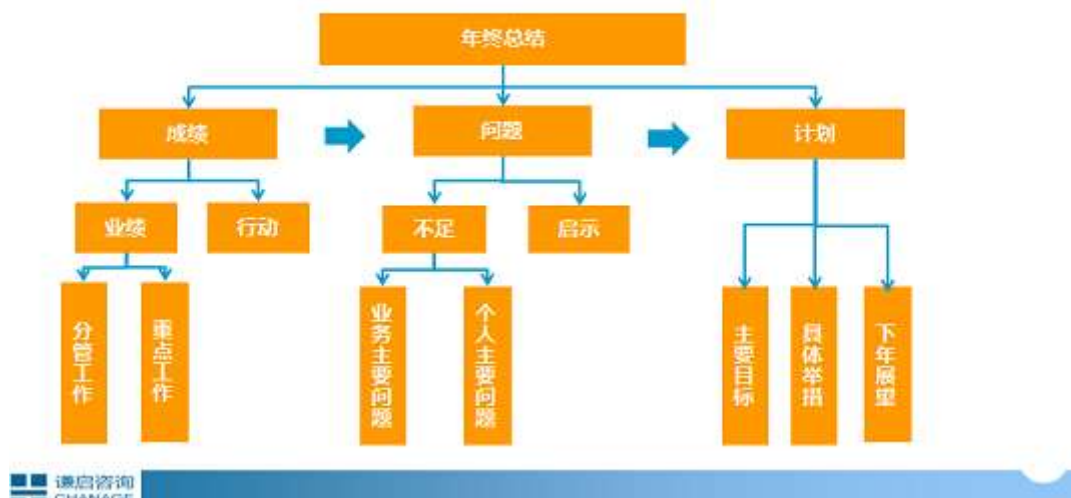
根据价值创造维度的分析，列出全文的中心思想。从这个中心开始层层分解下去。

第二步，列出问题的分解框架。

围绕年终总结的主题，可以一般分解为三个模块：完成的成绩、遇到的问题、未来的计划。这三者之间一个层层递进的逻辑关系。每个模块可以继续往下分解。成绩可以分解为完成的业绩和已经采取的行动。遇到的问题可以分解为不足和其中的启示。未来的计划可以分解为主要目标、具体措施、下年的展望。其中业绩可以继续下分为分管工作部分与重点工作部分。不足可以继续分解为业务上的问题和个人的问题。这样，金字塔的框架已大致成型。



年终总结:自上而下地建立金字塔



第三步，放入素材。

把碎片化的素材整信息理到框架相应的位置中，然后一个年终总结的金字塔就完成了。

通过金字塔框架的构建，你的年终总结将更加思路清晰、层次分明、逻辑严密。

最后，希望各位 HR 能够写出有深度、有结构的年终总结，为自己的一年辛苦画上完美的句号。