

TBC Times Business College / 时代商学院

王友龙 著

75 个主题完全图解

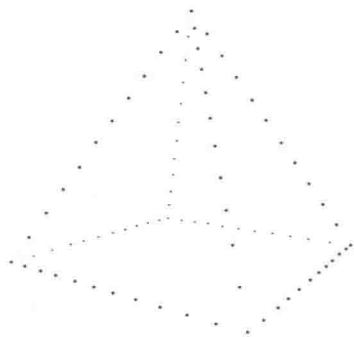
一次性轻松学会思考、表达、沟通、  
公文写作、解决问题的逻辑方法!



# 金字塔原理

◀ 修订本 ▶

麦肯锡公司顾问芭芭拉·明托  
经典名作图文解析



北京时代华文书局

TBC Times Business College / 时代商学院

# 图解

# 金字塔原理

◀ 修订本 ▶

麦肯锡公司顾问芭芭拉·明托  
经典名作图文解析

王友龙 —— 著



51 北京时代华文书局

## 图书在版编目 (CIP) 数据

图解金字塔原理 / 王友龙著. — 修订本. — 北京: 北京时代华文书局, 2018.2  
ISBN 978-7-5699-2269-1

I. ①图… II. ①王… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 017300 号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2017-1732

本书简体版作者由王友龙授权北京时代华文书局有限公司出版

## 图解金字塔原理 (修订本)

TUJIE JINZITA YUANLI (XIUDING BEN)

著 者 | 王友龙

出 版 人 | 王训海

责任编辑 | 周连杰 余荣才

装帧设计 | 观止堂 未氓 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677-57735442

印 刷 | 三河市祥达印刷包装有限公司 0316-3656589

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 14.5 字 数 | 218 千字

版 次 | 2018 年 6 月第 1 版 印 次 | 2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2269-1

定 价 | 45.00 元

版权所有, 侵权必究

## 自序

这是一本献给职场人士与在校大学生用逻辑方法去思考、写作和解决问题的实用参考书。它是依据芭芭拉·明托 (Babara Minto) 所写的《金字塔原理》一书修订而成。本书于2008年在台湾出版上市以来, 不仅成为考试与同类课程的参考用书, 也获得许多读者的积极反馈。这一次由北京时代华文书局在大陆出版的版本, 将台湾版内容的顺序做了大幅调整, 使其更符合逻辑式的阅读架构与习惯, 相信读者可以从中有更多的收获。

长期以来, 如何撰写报告或论文一直是个困扰人们的问题。大家从小就开始写作文, 也听老师教过写作文的相关技巧, 但作文写得好并不代表长大后的报告或论文写得好, 因为两者要求的笔法和结构并不相同。比如说, 总不能用抒情的作文手法来写这类文章吧! 相关人士经过研究认为, 要写好商业报告或论文的唯一途径是采用“金字塔原理”的架构, 通过上下左右的垂直水平关系的紧密联结, 就能形成严谨的架构, 有逻辑上的说服力。这也是本书的初衷所在: 指导人们写出具有金字塔结构的报告或论文; 同时, 为紧随图解思考的阅读趋势, 全书采用一主题、一图解的方式来撰写; 所有图解部分都是我亲自绘制, 能让读者在图文对照下, 快速吸收并加以运用。此外, 本书还有下列三大特色, 也是人们应该拥有本书的三点理由。

### 一、对原作进行了重新诠释

本书将《金字塔原理》一书重新检视, 对其中不易理解部分, 依据我个人的实务经验重新加以说明整理, 化繁为简, 将重点直接呈现出来, 并改写为较能让国内读者接受的内容, 有助于读者的理解及记忆。

## 二、加入新观点

为了让本书的内容更加完整，在一些主题的内容中，新增我本人的观点及新元素，或自创一些原书没有的新主题，并以实例做说明，加深读者的印象。

## 三、归纳及整合

将原作中分散于不同章节的同一元素，统一整合在一个主题下，让读者有清晰的整体概念。

当读者看完本书后运用本书的知识，就可以解决思考、写作等方面的问题。比如说在撰写报告或论文时，就可以解决文章中结构不清或没有结构的老问题，能够为职场人士或学生的写作能力加分。

王友龙

2017年7月于台北

# 目录

## CONTENTS

### 第一章 概 说

什么是“金字塔原理” / 003

“金字塔原理”的方法——分类与概括 / 006

“金字塔原理”与大脑运作的关联性 / 009

“金字塔原理”的重要性 / 012

从企划观点看“金字塔原理” / 015

### 第二章 解决问题的逻辑

大脑的三种分析模式 / 021

界定问题 / 032

常见的七种问题类型 / 045

问题分析作业流程 / 050

### **第三章 报告写作的逻辑**

21世纪职场的核心竞争力——写作能力 / 071

问题导向型商业文件的写作技巧 / 074

使用“概括重点”技巧抵达金字塔的顶端 / 077

运用逻辑进行分类 / 088

“金字塔原理”的构成要素 / 100

在不同级别论点间转换的技巧 / 128

重点分析的思考过程 / 135

提出可感动人心的“结论” / 144

解决问题具体方法的“建议” / 147

将金字塔原理应用于书面文件中 / 150

提升文章可读性的撰写技巧 / 166

检视金字塔结构的三点原则 / 173

处理突发变故的四点原则 / 176

### **第四章 报告演示的逻辑**

演示幻灯片的限制 / 181

将金字塔原理应用于演示幻灯片上 / 184

从报告中看出架构关系 / 187

文字叙述转换为图解式幻灯片的技巧 / 190

文本幻灯片——内容的呈现技巧 / 193

图表幻灯片——图表的呈现技巧 / 196

图表幻灯片——统计图的基本类型 / 199

草拟演示幻灯片的脚本 / 202

决定演示方式的三个因素 / 205

大前研一关于演示的说法 / 208

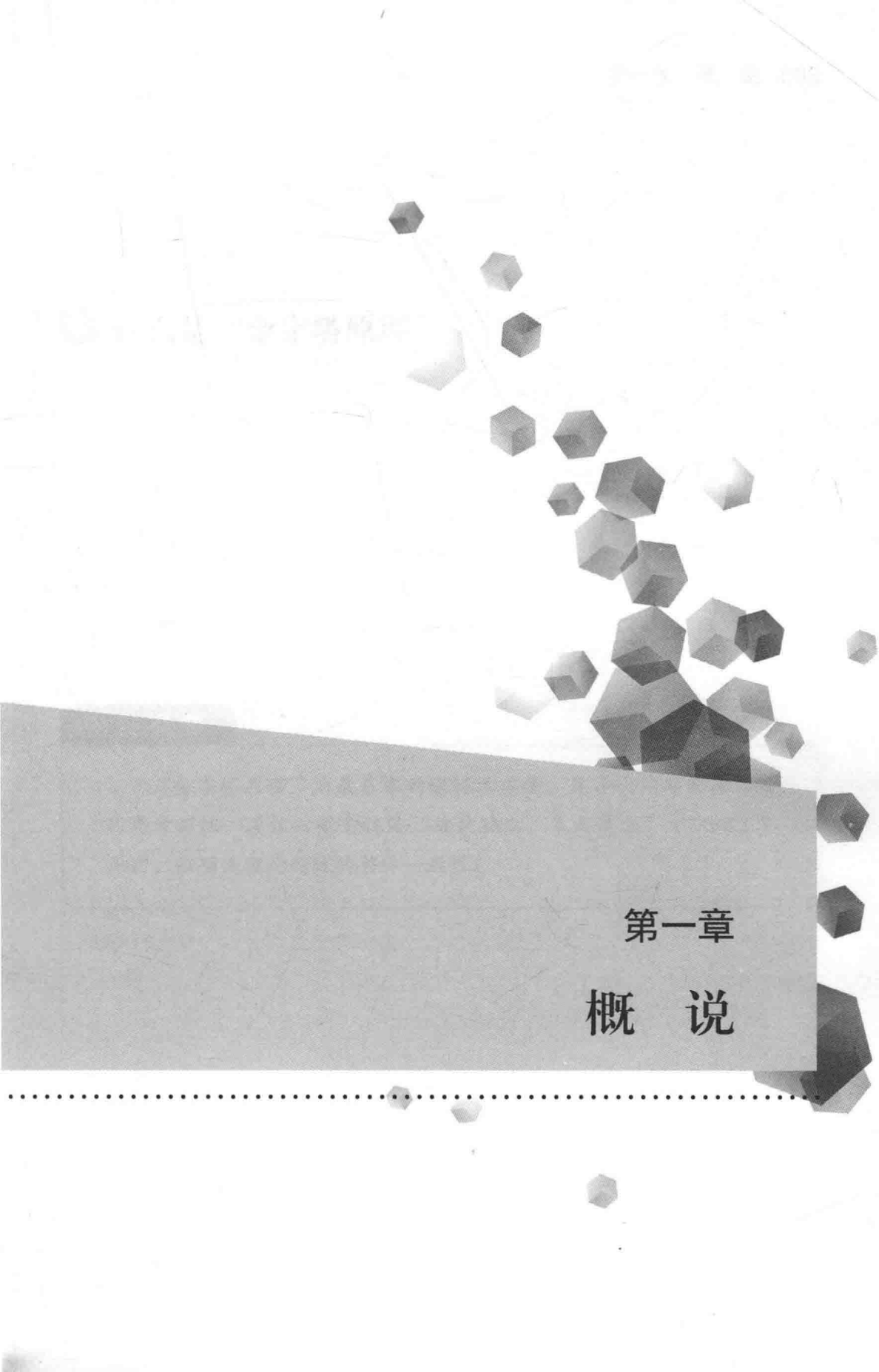
## **第五章 报告书范例**

---

范例一 行动论述（文字类）：洗发精品牌销售检讨报告 / 213

范例二 情境论（图表类）：台湾方便面市场分析 / 217





第一章  
概 说

---



## 什么是“金字塔原理”

### 内容提要

“金字塔原理”为最基本的逻辑构成法，是导出问题解决对策的思考枢纽，其核心概念就是“彼此独立，互无遗漏”（MECE）原则，以确保理论论述的整体一致性。

“金字塔原理”这一名词，具有创意导向型的企划及问题解决型的逻辑推断两个层面的意义。前者为企划技巧中的一种关系图构想法，提供一种类似KJ法的企划工具。后者为最基本的逻辑构成法，是导出问题解决对策的思考枢纽，也是企管咨询公司为诊断企业问题常用的一种思考及写作技术。这也是本书要讨论的范围。

政府及企业每天都要面对很多的问题，解决问题成为事关生存的重大课题。但如何解决问题，不仅是一门科学，也是一门艺术，必须有一套共同的作业标准（典范）可供遵循，使参与人员的思考点都可以落在同一条起跑线上，并以同一标准检视撰写完成的报告。因此，说金字塔原理是一种标准作业流程（SOP）产生的沟通工具并不为过。

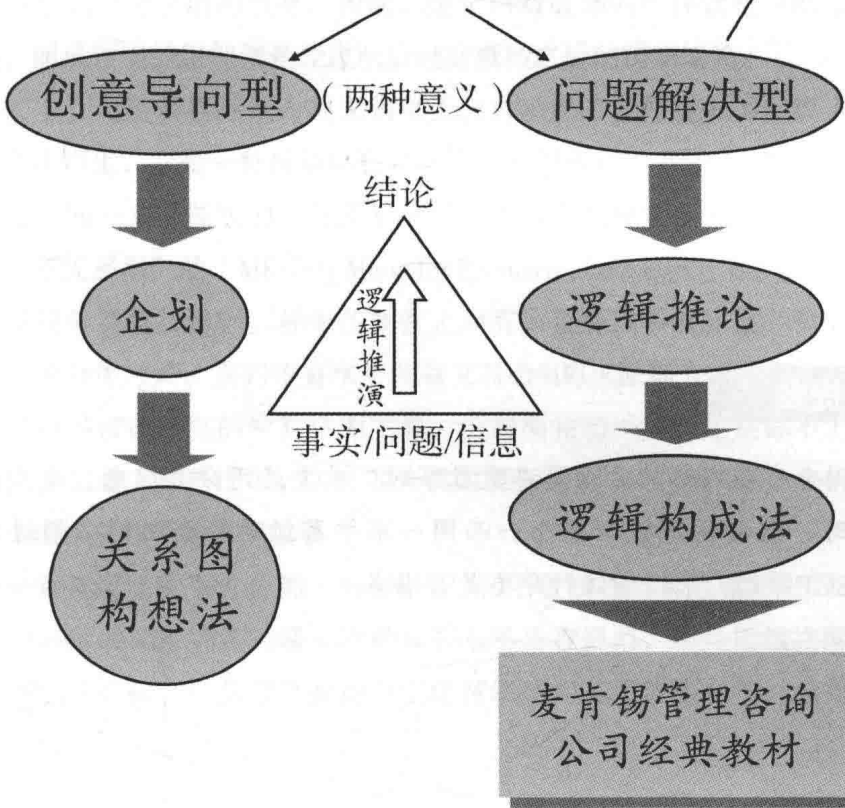
金字塔原理用逻辑方法将各个要素按不同方向的层级（往上、往下及横向）建立起关联性，并界定出一套共同的规范（游戏规则）。在其逻辑推演的过程中，由于最顶端的结论是由最底部的大量事实推断而来，形成一个层层累积、上尖下宽的正三角形的形状，类似古埃及人建造的金字塔（Pyramid），因此这套逻辑推论的方法被称为“金字塔原理”。它是解决问题时常用的一个思考模型。

目前《金字塔原理》已成为麦肯锡管理咨询公司管理培训的经典教材，并已被世人认定为该公司的重要资产。这方面的贡献，要归功于曾担任麦肯锡公司写作顾问的芭芭拉·明托（Barbara Minto）的倡导及推广。在1973年《金字塔原理》（*The Minto Pyramid Principle*）一书出版后，全世界很多企业都应用其逻辑推断方法，只是一些人并不知道这就是“金字塔原理”，并且它在全球范围内受到了扩散式的广泛应用。

解决问题很常用的一个思考模型

# 金字塔结构 (Pyramid Structure)

本书讨论的范围





## “金字塔原理”的方法——分类与概括

### 内容提要

金字塔内部的方向是垂直往下时，就要运用分类概念，垂直往上时，就要运用概括概念；而同一水平层级的分类之间必须运用MECE原则，来检查这种分类是否恰当。

既然金字塔原理是一个内含层层架构的思考模型，你就能想到所有金字塔中的组件之间必然有上下（垂直）及左右（水平）的关系。

如何规范这两个关系，直接影响到最顶端结论的对错。规范的原则是分类（Grouping）及概括（Summarizing）。

（1）分类——金字塔内部的方向是垂直往下时，就要运用分类概念。

（2）概括——金字塔内部的方向是垂直往上时，就要运用概括概念。

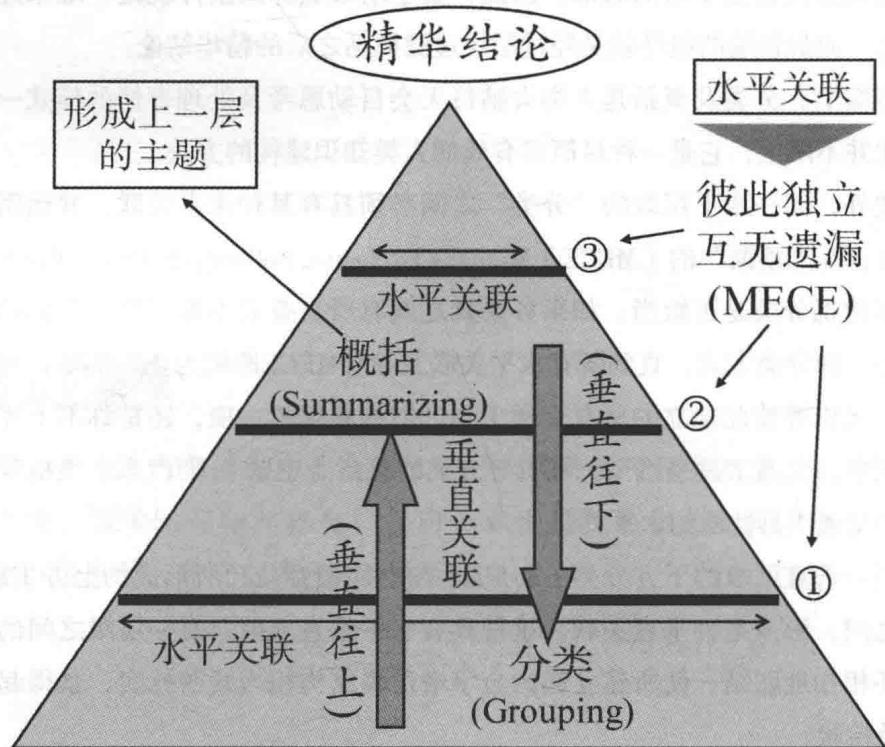
从下层不同分类所“概括”出来的主题要放在上方的位置，“分类”愈细的层级就愈接近金字塔的底部。因此，金字塔最底部的组件就是一堆未经分类的数据，而最顶端的组件就是经过层层过滤概括之后的精华结论。

事实上，分类及概括是人类大脑每天会自动思考及处理事情的模式——大脑对此并不陌生，它是一种最简单有效的人类知识建构的方法。

此外，同一水平层级的“分类”之间必须具有某种水平关联，并运用“彼此独立，互无遗漏”的 [MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)] 原则，来检视分类是否恰当。如果各要素之间有所重叠或不够完整，我们就必须再换另一种分类方式，直到既有水平关联又符合MECE原则为止。例如，你列出汽车、飞机等彼此独立的所有交通工具，但独漏轮船一项，还是称不上完整。在本例中，交通工具是汽车、飞机等分类的概括（主题），而汽车、飞机等又具有同是交通工具性质的水平关联。

同一垂直层级的下方分类（3~5项）与利用概括技巧所形成的上方主题（1项）之间，形成某种垂直关联。这种具有水平垂直规范，每一层级之间的要素又环环相扣地联结，使所建立起的金字塔逻辑结构相当紧密扎实，禁得起任何质问及检验。

## 金字塔原理的水平垂直规范



一堆未经分类的资料  
(问题/现象/事实/情报)





## “金字塔原理”与大脑运作的关联性

### 内容提要

为了便于“理解”，大脑对储存的信息经过建构以后，形成了一个如同由相关的大小不等的金字塔所建构而成的巨大组织。因此，当你运用金字塔原理进行逻辑性的陈述时，阅读者自然很容易理解你所写的文件/报告。