

新华信管理咨询
SINOTRUST

麦肯锡三十年 经典培训教育

金字塔

The Minto
Pyramid Principle

思考

表达

写作

原理

解决问题

思考、写作和解决问题的逻辑

Logic in Writing Thinking & Problem Solving

[美] 巴巴拉·明托 著



民主与建设出版社



金字塔原理

思考、写作和解决问题的逻辑

[美]巴巴拉·明托 著
王德忠 张 珣 译
汪 洱 审校



民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

金字塔原理/(美)明托著;王德忠,张珣译. - 北京:民主与建设出版社,
2002

ISBN7 - 80112 - 521 - 5

I .金… II .①明… ②王… ③张… III .写作 - 方法 IV .H052

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 075098 号

© Copyright 2001 Barbara Minto 2002 由贝塔斯曼亚洲出版公司转授权,
民主与建设出版社出版

责任编辑	程 旭
封面设计	毛 雨
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
开 本	787×1056 1/16
印 张	19.25
字 数	300 千字
版 次	2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7 - 80112 - 521 - 5/F·230
定 价	39.80 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

登上管理的高原(代序)

2002年7月,中国正式加入WTO半年后,我和其他几位企业老总经历了一次难忘的高原之行。在从西宁出发沿青藏公路挺进青海可可西里藏羚羊保护区的旅程中,这些平时十分活跃的老总,都不同程度的体验了一把高原缺氧的感受。

中国加入WTO,对企业而言,就如同从平地到高原,在向高处行进的征途中,随着外部自然环境的变化,企业的生存条件越来越严峻和艰难,中国企业正在经历“管理缺氧症”的困扰和体验。

作为一家以“帮助中国企业争创一流,建立持续发展核心优势”为使命的中国管理咨询公司,新华信参与《金字塔原理》以及今后系列经济管理类图书的策划,旨在帮助中国企业、企业管理人员和一切关心中国企业的人们,登上管理的高原。

我迄今仍深深记得,当我们一行人翻越唐古拉山口,顶着烈日、狂风、暴雨、冰雹,历尽千辛万苦终于抵达目的地——拉萨的时候,我们当时的心情是何等的激动和欣慰!

如果我们特别为您精选和推荐的书籍能够在各位读者攀登事业高峰的过程中助一把力,将是新华信全体同仁最大的愿望和快乐。



北京新华信管理顾问有限公司董事长 赵民

2002年11月

前 言

1973年,我出版了一套关于“金字塔原理(The Pyramid Principle)”的书,共六册,介绍了一种可以解决写作思路不清晰问题的新方法。我在书中提到,条理清晰的文章几乎一眼就能够看出来,因为这种文章都具有清晰的金字塔结构(Pyramidal Structure),而条理不清楚的文章则肯定不具备金字塔结构。

金字塔结构中的各种思想之间只有非常少的几种逻辑关系(向上、向下或横向联系),这种简单性使我们有可能找到这些逻辑关系的一般性规则。我认为,要想写出条理清晰的文章,关键是在开始写作之前,先将作者的思想组织成金字塔结构,并按照逻辑关系的有关规则进行检查和修改。

以上观点是我先后在麦肯锡国际管理咨询公司(McKinsey & Company)的克利夫兰分支机构和伦敦分支机构工作时逐渐总结出来的。1963年,麦肯锡公司从哈佛商学院招收的8名女性学员中聘请我作为该公司的第一位女性咨询顾问。不久,麦肯锡公司就认定我在处理数字方面无可救药,但在写作方面却还算一把好手。于是,公司将我派往伦敦,去帮助那些需要用英语写报告的欧洲人。

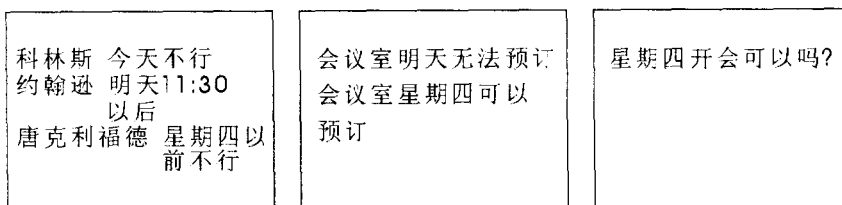
有意思的是,当我开始研究有关写作方面的资料时,我发现,虽然世界

上有无数关于如何写作句子和段落的书,但却几乎没有关于如何组织思想的书,而思想才是句子和段落所要表达的内容!仅有的几本涉及此问题的书只是泛泛地谈了谈“要有逻辑性”、“要有一个有逻辑性的提纲”之类的东西。看完这些资料,我还是不知道究竟如何才能将“有逻辑性”的提纲和“没有逻辑性”的提纲区别开来,便开始自己去探寻实用的方法。于是我发现金字塔原理。

金字塔原理可以适用于任何需要条理清晰的文章。下面我举一个非常简单的例子,看看按金字塔结构组织的思想和未经过组织的思想在表达效果上会产生多大的差别:

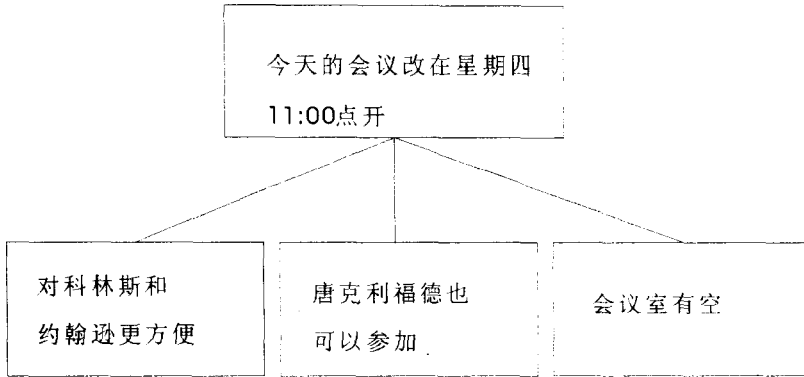
未经作者组织的思想

约翰·科林斯来电话说他3点钟不能参加会议。哈尔·约翰逊说他不愿意晚一点开会,把会放在明天开也可以,但10:30以前不行。唐克利福德秘书说,唐克利福德明天较晚时间才能从法兰克福赶回来。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?



金字塔结构的思想

我们可以将今天的会议改在星期四11点开吗?因为这样对科林斯和约翰逊都会更方便,唐克利福德也可以参加,并且本周只有这一天会议室还没有被预订。



1967年还很少有人接受我的理论,但是麦肯锡公司却有一些智者大度地指出在我的理论中存在的问题,并帮助我进行修正。现在,明托金字塔原理已经成为麦肯锡公司的公司标准,并被麦肯锡公司看作是其公司理念和规范的一个重要组成部分。

1973年,我离开了麦肯锡公司,开始向各行各业的人们宣传我的理论。截至目前,我已向全世界约10 000人讲授过金字塔原理,他们中既有来自管理咨询公司的,也有社会各界人士。我在1981年和1987年出版过本书的两个较早版本,并在1981年编制了一套相关的录像教程,在1985年开发了一套相关的计算机教学课件。1996年,我还推出新版的录像教程。

我很高兴地看到,由于我所做的种种努力,明托金字塔原理已经成为管理者和咨询业的实际行业标准,而且其中最基本的一些规则已经被社会各界的许多课程所吸纳,并在各地广为传授。

在不断的教学过程中,包括在最近修订新版录像教程的过程中,我又获得了一些新的发现,这将有助于我进一步充实和完善原理论的各个部分。我还发现,金字塔原理除了能够帮助人们以书面形式组织和表达思想以外,还具有更广泛的作用。从具体的方面说,金字塔原理可适用于确定问题、分析问题的过程;而从更宏观的方面说,金字塔原理可以对整个写作过程的组织和管理进行指导。

本书是关于金字塔原理的最新版本,收录了我从1987年至今获得和发现的所有关于思维表达方面的体会和技巧。与旧版本相比,本书增加了新的章节,如介绍如何界定问题和分析问题,以及如何从视觉的角度出发,在

纸张和屏幕上演示金字塔结构。

本书分为四大部分,即四篇。

第一篇(写作的逻辑)同以前的版本没有太大的区别,主要对金字塔原理的概念进行了解释,并介绍了如何利用这一原理构建基本的金字塔结构。本篇的内容足以使你理解和使用简单文书的写作技巧。

第二篇(思考的逻辑)介绍了如何深入细致地把握思维的细节,以保证你使用的语句能够真实地反映你希望表达的思想要点。本篇列举了许多实例,突出了强迫自己进行“冷静思维”对明确表达思想的重要性。

第三篇(解决问题的逻辑)是全新的内容,主要针对的对象是需要写研究分析报告的人士,以及需要对复杂的问题进行分析、提出结论供决策使用的人士。本篇介绍了如何在解决问题过程中的不同阶段使用多种框架组织你的分析过程,使你的思维实际上进行了预先组织,从而能够更方便地应用金字塔原理。

第四篇(演示的逻辑)介绍了一些演示技巧,能够帮助你在以幻灯片等书面形式演示具有金字塔结构的思想时,使读者或观众感受到金字塔结构的存在。

本书还附有三个附录。附录一涉及的是分析法和科学法在解决问题过程中的区别;附录二列举了序言部分的各种常用写作模式;附录三是本书要点的详细提纲,其中突出了本书的关键概念和关键思维技巧,以便读者快速查阅。

实际应用明托金字塔原理需要相当的毅力。但是,如果你有意地以书中介绍的方法强迫自己“先想后写”,你的写作能力肯定能够得到惊人的改善,使你能够:(1)减少完成最终一稿通常所需的时间;(2)增加文章的条理性;(3)减少文章的长度。最重要的是使你能够在最短的时间内写出简明扼要、思路清晰的文章。

巴巴拉·明托
1996年于伦敦

目 录

登上管理的高原(代序)

前言

第 1 篇 写作的逻辑

引言	1
第一章 为什么选择金字塔结构	3
将思想组织成金字塔结构	3
神奇的数字 7	5
找出逻辑关系	6
自上而下组织思想	7
自下而上思考	10

第二章	金字塔中的子结构	14
	纵向关系	15
	横向关系	18
	序言结构	20
第三章	如何构建金字塔结构	22
	自上而下法	22
	自下而上法	27
	初学者注意事项	32
第四章	序言部分的具体写法	35
	讲故事形式	35
	为什么必须采用讲故事形式	36
	何时开始引入“情境”	37
	什么是“冲突”	38
	为什么采取这种顺序	42
	什么是关键句	43
	序言部分应当写多长	46
	关键句要点是否需要序言	48
	常见模式	52
	发号施令式	53
	寻求支持式	55
	解释方法式	56
	比较选择式	58
	常见模式——咨询	60
	项目建议书	61
	项目进度小结	62
第五章	演绎与归纳的区别	64
	演绎推理	65

演绎推理的过程	66
演绎推理的使用	68
归纳推理	73
归纳推理的过程	73
演绎推理与归纳推理的区别	75
第 2 篇 思考的逻辑	
引言	79
第六章 确定逻辑顺序	82
时间顺序	84
根据结果寻找原因	85
揭示隐含的逻辑过程	87
结构顺序	89
创建逻辑结构	90
描述逻辑结构	92
对结构提出修改建议	93
利用结构顺序概念检查写作思路	95
重要性顺序	99
创建适当的分组	99
识别不适当的分组	101
第七章 概括分组思想	106
避免使用“缺乏思想”的句子	107
说明行动产生的结果	110
使用明确的语言	112
区分行动的层次	117
直接概括	122
找出结论中的共性	126
找出结构上的共性	127

寻找更密切的联系	129
完成归纳跃进	131

第 3 篇 解决问题的逻辑

引言	137
第八章 界定问题	139
界定问题的框架	140
展开要素	140
转换成序言	142
展开问题	145
切入点/序幕	145
困扰事件	147
R1 (非期望结果)	147
R2 (期望结果)	148
寻找疑问	149
进入序言写作	150
我们应该做什么? (1)	151
我们是否应该做我们想做的事? (2)	152
我们应该如何做我们想做的事? (3)	152
我们的解决方案行不通,我们应该做什么? (4)	153
我们应该选择哪种方案? (5)	153
我们应该采用什么战略? (6)	154
我们存在问题吗? (7)	155
现实生活中的例子	155
第九章 结构性分析问题	158
从资料入手	158
设计诊断框架	160
划分结构	161

寻找因果关系	162
将可能原因分类	166
运用诊断框架	171
客户的问题	172
分析的方法	173
建立逻辑树	174
寻找解决方案	175
寻找各组思想的缺陷	177
进行是非问题分析	181
历史沿革	182
错误概念	185

第 4 篇 演示的逻辑

引言	187
----	-----

第十章 在页面上反映金字塔

突出结构	190
多级标题法	192
下划线法	195
小数编号法	196
行首缩进法	198
项目符号法	199
组与组之间的过渡	200
讲故事	201
承上启下	202
对章节进行总结	204
得出完整结论	204
说明下一步措施	206

第十一章	在屏幕上反映金字塔	208
	制作文本幻灯片	210
	知道你要说什么	210
	知道你要演示什么	212
	制作图表幻灯片	215
	故事梗概	218
第十二章	在字里行间反映金字塔	222
	臆造图像	224
	把图像复制成文字	226
附录一		229
	无结构情况下解决问题的方法	229
	分析性外展推理	230
	科学性外展推理	231
	提出假设	232
	设计实验	232
附录二		236
	序言的结构举例	236
	序言的一般形式	239
	序言的复杂形式	242
	提出解决问题的步骤	242
	面对可供选择的解决方案	246
	如何描述对流程的改变	247
	读者对新旧流程都了解	248
	读者对问题知之甚少或一无所知	252

附录三	257
本书要点汇总	257
图表一览表	263
参考书目	267
词汇表	273
后记	

第 1 篇

写作的逻辑

引 言

人们在工作中遇到的最不愉快的一件事可能就是要写东西。几乎所有人都认为写作是令人烦恼的事,他们都希望自己能够更“会写”。许多人还曾经被专门告之:如果他们希望在事业上有发展,就必须提高写作的能力。

多数人无法在写作上取得较大提高的原因,是他们认为“写得更清楚一点”就意味着使用更简单、更直接的句子。诚然,人们在文章中使用的句子的确经常过于冗长、句子表达也过于笨拙。他们使用的语言经常过于专业、过于抽象,段落中的句子关系有时也安排得比较差。

但是,以上这些问题都属于写作风格(style)的范畴。对于一个已经完成了学院正规教育的人来说,改变写作风格的难度太大。这不是因为人们无法改变写作风格,而是因为改变写作风格就像是学习打字,需要大量的重复练习,而多数正在企业和政府中供职的人们根本没有这么多时间。因此,他们还将不断地接受“写得再清楚一点”之类的告诫。

但是,文章条理不清还有一个比上面提到的这种原因更普遍、但也更容易改正的原因。这个原因同文章的结构(structure)——也就是句子的组

织顺序有关(不管句子本身写得是好是坏)。如果某人写出的文章条理不清,很可能是因为其表达思想时采用的顺序与读者的理解力发生了矛盾。

对读者来说,最容易理解的顺序是先了解主要的、抽象的思想,然后再了解次要的、为主要思想提供支持的思想。因为主要思想总是从次要思想中概括出来的,文章中所有思想的理想组织结构也就必定是一个金字塔结构——由一个总的思想统领多组思想。在这种金字塔结构中,思想之间的联系方式可以是纵向的(vertically)——即任何一个层次上的思想都是对其下面一个层次上的思想的总结;也可以是横向的(horizontally)——即多个思想因共同组成同一个逻辑推断式,而被并列组织在一起。

我们可以很容易地使读者了解以金字塔结构组织的思想——先从金字塔的最顶部开始,沿各个分支向下展开。首先表达的主要思想将使读者对作者这样表述产生某种疑问,而主要思想的(金字塔结构中的)下一个层次上的思想将对此问题作出回答。通过不断地进行疑问/回答式的对话,读者就可以了解文章中的所有思想。

对文章所述思想作出的疑问/回答式反应是人类的一种自然反应,没有国籍和民族的差别。人类还有一个共同的特点,即只有以某种方式将思想表达出来——说出来或者写下来,我们才能够准确地把握自己的思想。幸运的是,人们弄清自己思想所需要用到的结构也是金字塔结构。因此,写作者在强迫自己将思想组织成金字塔结构后将发现,准确把握自己的思想也有助于其本人写出条理清楚、意义明确的句子。

本篇的主要部分解释了为什么读者最容易对金字塔结构作出反应,以及组成金字塔结构的子结构之间如何互相关联;介绍了如何利用以上知识确定需要写入文章的思想,以及如何为这些思想确定清晰的相互关系;细致地分析了序言部分的逻辑,并澄清了演绎和归纳这两个容易令人混淆的概念。

这一部分将帮助你理解和掌握如何将希望表达的思想组织成简单的金字塔结构。本篇在最后部分说明了使用金字塔原理能够检查作者思想的有效性、一致性和完整性,还能够帮助作者发现遗漏的思想,并进一步创造性地发展其思维。