


經濟新潮



THE MINTO PYRAMID PRINCIPLE

Logic in Writing, Thinking and Problem Solving

金字塔原理

思考、寫作、解決問題的邏輯方法

芭芭拉·明托 Barbara Minto◎著 陳筱黠、羅若蘋◎譯



麥肯錫30年經典培訓教材，一生受用的思考技術

金字塔原理風靡全世界，經典暢銷30餘年，是大前研一《思考的技術》的思想源頭；

是麥肯錫思考法的正宗寶典；亦是21世紀新競爭力的唯一指導原則。

目前為世界各大知名院校及企業指定用書，對於寫作、思考、解決問題、簡報，大有幫助！

專文
推薦

洪明洲

亞洲管理經典研究中心顧問
台灣大學管理學院退休教授

溫肇東

政治大學
科技管理研究所所長

盧淵源

中華民國品質管理學會理事長
中山大學企管系教授

廿一世紀是寫作的時代，不論是寫作文、寫情書、寫e-mail、交報告，這本書都可以幫助你。

本書作者芭芭拉·明托（Barbara Minto），為麥肯錫等世界各大顧問公司開設過寫作課程。《金字塔原理》自1973年以來，經過多次修訂，建立了不朽的名聲，成為顧問界學術界的必讀書籍。大前研一《思考的技術》書中所提金字塔結構思考法，也源於此書。本書提供讀者最完整經典的關於思考與表達技巧的重要觀念。透過學習金字塔結構，對於提升寫作、思考、解決問題的專業能力，必能幫助。

本書分成四個部分：

Part 1 寫作的邏輯。解釋何謂金字塔原理，同時告訴你如何利用它來建構一個基本的金字塔結構。讓你了解並能運用這個技巧到簡單的文書工作上。

Part 2 思考的邏輯。告訴你如何仔細評估並組織你的想法，確保你所寫出來的文章能完全表達你的想法。這個部分提供許多例子，並且強調：強迫自己經歷這個「冷靜思考」過程，對於清楚表達你的想法來說非常重要。

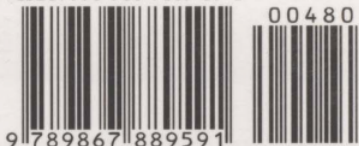
Part 3 解決問題的邏輯。主要針對撰寫諮詢報告的人，或是必須對複雜的問題進行分析後，提交結論給行動者的人。說明如何利用各種基礎架構，在解決問題過程中的不同階段去建構你的分析，如此一來你的觀點可以有效地預先組織好，方便組成金字塔結構。

Part 4 簡報的邏輯。介紹一些技巧，幫助你在以簡報方式報告時，讀者或觀眾能清楚看到金字塔結構，並能快速理解你的想法。

運用金字塔原理還需要相當的訓練。然而，按照書中建議的方式，刻意強迫你自己先想後寫，你可以：(a) 減少你完稿通常需要花費的時間；(b) 讓文章更清楚；(c) 縮短文章的長度。讓你在極短的時間內寫出簡潔又清楚的文章。

ISBN 978-986-7889-59-1

00480



9 789867 889591

QB1052C

定價480元

cité 城邦

經濟新潮社

麥肯錫三十年經典培訓教材！
提升寫作、簡報能力的必讀好書！



**THE
MINTO
PYRAMID
PRINCIPLE**

Logic in Writing, Thinking and Problem Solving

金字塔原理

思考、寫作、解決問題的邏輯方法

芭芭拉·明托 Barbara Minto◎著 陳筱黠、羅若蘋◎譯

The Minto Pyramid Principle: Logic in Writing, Thinking and Problem Solving.
Original English language edition copyright © 2003 by Barbara Minto.
Chinese (complex character only) translation copyright © 2007 by EcoTrend Publications, a division of
Cité Publishing Ltd.
Complex Chinese language edition arranged through Bertelsmann-Asia Publishing, c/o Knight Features.
ALL RIGHTS RESERVED.

經營管理 52

金字塔原理：思考、寫作、解決問題的邏輯方法

作者 芭芭拉·明托 (Barbara Minto)

譯者 陳筱黠、羅若蘋

總編輯 林博華

主編 許玉意

責任編輯

發行人 涂玉雲

出版 經濟新潮社

台北市中正區信義路二段213號11樓

電話：(02)2356-0933 傳真：(02)2351-9179

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

台北市中山區民生東路二段141號2樓

讀者服務專線：0800-020-299

服務時間：週一至週五09:30~12:00; 13:30~17:30

24小時傳真服務：02-25170999

讀者服務信箱E-mail：cs@cite.com.tw

劃撥帳號：19833503

戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

香港發行所 城邦(香港)出版集團有限公司

香港灣仔軒尼詩道235號3樓

電話：25086231 傳真：25789337

E-mail: hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 城邦(馬新)出版集團【Cite(M) Sdn. Bhd. (458372 U)】

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,

57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

印刷 宏玖國際有限公司

初版一刷 2007年6月1日

初版22刷 2008年9月24日

ISBN：978-986-7889-59-1

城邦讀書花園

www.cite.com.tw 版權所有·翻印必究

售價：480元

Printed in Taiwan

【作者簡介】

芭芭拉·明托

(Barbara Minto)

明托1961年進入哈佛商學院，1963年被麥肯錫顧問公司 (McKinsey & Company) 聘為該公司有史以來第一位女性顧問。她在寫作方面的長才很快得到賞識，並於1966年被派往倫敦，負責提高麥肯錫公司日益增多的歐洲員工的寫作能力。



1973年她成立自己的公司 Minto International, Inc.，推廣明托金字塔原理 (Minto Pyramid Principle)，針對商業或專業人士，以及在工作中需要撰寫複雜的報告、研究論文、備忘錄或簡報文件的芸芸大眾。

至今，明托已經為美國、歐洲、澳洲、紐西蘭和遠東等地區的許多大企業和管理顧問公司開課傳授金字塔原理，並在哈佛商學院、史丹福商學院、芝加哥商學院、倫敦商學院，以及紐約州立大學等做過講座。

【譯者簡介】

陳筱黠（1-9章）

台大新聞研究所碩士暨輔大英文學士，曾有多年中英文媒體編輯與編譯工作經驗，近年來專職書籍翻譯，譯作包括：《中小企業經理人的13大問題解決之道》（2005年金書獎）、《i狂人賈伯斯》（2006年科管百大Top 10）、《品牌這樣搞就對了》、《創業計畫實戰指南》、《創業家的8項修練》等近二十本書。

羅若蘋（10-12章）

輔仁英國語文學系畢業，交大科管所學分班。現為專職譯者，譯作70餘本。

目錄

Contents

【推薦序 (一)】 金字塔知識管理／洪明洲	9
【推薦序 (二)】 寫作能活化大腦／溫肇東	13
【推薦序 (三)】 妙筆生花之思考寶典／盧淵源	17
前言	19



PART 1

寫作的邏輯

引言	27
第1章 為什麼是金字塔結構？	31
將觀點組織成金字塔	32
神奇數字七	33
找出邏輯關係	36
由上往下排序	37
由下往上思考	41
第2章 金字塔中的子結構	47
縱向關係	49
橫向關係	53
引言的敘事模式	55
第3章 如何建立金字塔結構	59
由上往下法	60
由下往上法	66
初學者應注意事項	72
第4章 引言的寫法	77
故事形式	77
為何採取說故事形式？	78
「情境」要從何處著手？	80
何謂「衝突」？	82
為何採用這個順序？	85
為何要有「邏輯主線」？	87
引言應該寫多長？	89
「邏輯主線」的要點需要引言嗎？	95
常見模式	100
指令模式	100
尋求同意模式	103

▼
PART 2
思考的邏輯

	解釋方法模式	105
	多選一模式	107
	諮詢文件的常見模式	110
	企劃書	110
	進度報告	112
第5章	演繹與歸納的區別	115
	演繹推論	117
	演繹推論如何進行	117
	何時採用演繹推論	119
	歸納推論	125
	歸納推論如何進行	126
	演繹法與歸納法之間的差別	129
	引言	135
第6章	採用合乎邏輯的順序	139
	時間順序	142
	分辨原因與結果	143
	揭露暗藏的邏輯思維過程	146
	結構順序	149
	創造結構	149
	描述結構	152
	結構修改建議	153
	利用結構順序概念釐清思路	155
	程度順序	161
	創造適當的分組	161
	找出不當的分組	163
第7章	概括分組論點	169
	避免空洞的主張	170
	說明行動產生的結果	174
	用語要具體	176
	區分行動層級	184
	直接概括	189
	尋找結論的共同性	194
	找出結構的共同性	196
	尋找更密切的關係	198
	做出歸納的飛躍	202
	引言	211
第8章	界定問題	215
	界定問題的基本架構	217
	列出要素	217

▼
PART 3
解決問題的邏輯

轉換為引言	219
列出問題	223
起點／序幕	224
引發困擾的事件	226
R1（不想要的結果）	227
R2（想要的結果）	228
尋找疑問	229
進入引言的寫作	232
我們應該做什麼？（1）	232
我們應該做我們想做的事情嗎？（2）	233
我們應該如何做我們想做的事情呢？（3）	234
我們的解決方案行不通，我們應該做什麼？（4）	234
我們應該選擇何種方案？（5）	235
我們的策略應該是什麼？（6）	236
我們有問題嗎？（7）	237
真實案例	237

第9章	建構問題分析	241
	從資料著手	242
	設計診斷架構	244
	顯示實體結構	245
	探究因果	247
	將可能原因分類	252
	運用診斷架構	257
	客戶的問題	257
	分析方法	259
	發展邏輯樹	261
	產生可能的解決方案	262
	找出各組論點中的缺失	265
	進行議題分析	270
	歷史的沿革	270
	錯誤概念	273



PART 4

簡報的邏輯

	引言	279
第10章	將金字塔結構反映在頁面上	281
	強化結構	282
	層級標題	283
	劃底線的重點	288
	小數編號	290
	縮排的好處	293
	依項目符號排列大綱	294
	顯示在各類之間的轉換	296
	說個故事	296

【推薦序（一）】

金字塔知識管理

洪明洲

亞洲管理經典研究中心顧問 台灣大學管理學院退休教授

完善的管理需要「知識分享」——所有組織成員使用共同語言，操作共同的溝通工具，來陳述個人獨特觀點，而讓所有人分享，最後獲得相同豐富的知識。

我們常使用文字來分享知識，而且認為它是最好的知識分享媒介，理由是：

1. 在表達上，文字比口語更需要經過大腦的縝密思考，其精準度自不待言；
2. 文字是「白紙黑字」，即使當下表達有誤，事後尚能據以追蹤、查考、修正，直到所有誤解消除為止。

因此，我們很少懷疑文字溝通的優異性，也認為所有發表出來的文章，都是論述清楚的，讓讀者能完全理解。但其實完全不是這麼一回事，經理人並不善於用文字語言來溝通。著名的管理學者亨利·明茲柏格（Henry Mintzberg）在四十年前就注意到，管理者喜歡用口語，甚於用文字來和人溝通。

我自認是一位能靠文字謀生的人〔這是管理大師彼得·杜拉

克（Peter F. Drucker）引為一生職志的事業，我衷心想仿效]，我對於文字在表達上的優異性相當敏感——敏感到有些「潔癖」，我寫文章的用字遣詞大都細加推敲，反覆更改，才「敢」定稿。

像我這種有文字潔癖的教授，在商學院教書非常「痛苦」。我教的是全台灣一流的商學院學生，但是他們所寫的作業、報告、論文，常讓我「難以下嚥」：文章結構鬆散、缺乏主題，文字囉唆重複，沒有切入重點，而最糟糕的是：沒有想像力，寫不出一番見解的論述，文章多數都是東抄西湊的文字堆砌，相互矛盾，錯誤百出。

「寫作」是一件「勞力密集」的事（電腦無法取代），尤其要將文字「堆砌」（組合）到讓人一目瞭然的理解程度，要下非常大的苦功。沒有下苦功寫出來的文章，自己讀還可以；要讓別人產生「共鳴」，幾乎不可能——多數情況下，讀者常常不知所云，而且誤解連連。

多數經理人沒有時間「下苦功」寫文章，所以，文字造成的溝通誤解也最嚴重，特別是：

1. 不經縝密思考就分享知識，使用的文字難以精準。
2. 知識沒有建構清楚，就使用文字隨意分享。
3. 使用特殊建構知識的方法，其他人很難分享到真正的知識。
4. 許多隱性知識根本沒有文字可以表達，文字本身毫無意義。

這本《金字塔原理》對經理人有莫大的幫助，因為它提供一

套簡單且直接的方法，幫助經理人在腦中將知識建構清楚。知識一旦建構清楚，所有文字溝通的問題就大幅減少，因為：

1. 表達知識的文字能輕易組合，精準度增加。
2. 建構知識的方法標準化，知識更容易分享。

本書揭露知識管理中最被忽略的地方：寫作——創作出能讓人理解的知識，而不是一篇讓人無法理解的「外星文」。一般人認為「寫作」只是以文字表達思想而已，只要想到，就能寫；寫出來，別人就能懂。

不幸的是：任何陳述要讓人懂，非常不容易。當兩個人各自使用不同的邏輯方式來組合「想法」時，多數情況是雞同鴨講。我們的確需要一套有效組合經理人「想法」的「標準」邏輯。寫作（表達）時，要求根據這個標準將想法「組合」成某種文字順序（文章）；閱讀時，別人也用同樣的邏輯順序接收文字訊息，並「還原」成與原作者相同意念的想法，知識才真正達到分享。

作者以「金字塔結構」來呈現這一標準邏輯，他建議思考中的每一個知識元件，在文章中盡量用金字塔結構來呈現，不要讓知識元件隨意漂浮，成為無厘頭文字。所謂建構知識是，將知識元件加以分類（Grouping）與概括（Summarizing）：

- 分類是往金字塔下層「走」。
- 概括是往金字塔上層「走」。

換言之，從不同分類所「概括」出來的「主題」位於金字塔頂端，各「分類」位於金字塔底部。各分類之間必須具備某種水

平關聯，而各分類與主題間具有垂直（概括）關聯。舉個例子，「東西南北」是四種方向的「分類」，它們彼此具水平關聯，它們個別都與「方向」這一主題構成垂直關聯。

「金字塔結構」就是麥肯錫專業顧問師的看家本領MECE（彼此獨立，互無遺漏；mutually exclusive, collectively exhaustive）的核心，也是坊間的《專業主義：麥肯錫的成功之道》、《麥肯錫的專業思維》，以及大前研一的《思考的技術》等書所探討的思考模型。

以前閱讀以上各書時，很多讀者可能會搞不清楚MECE的全貌，現在讀這本《金字塔原理》便更能理解。以我舉「東西南北」四種方向的知識建構為例，如果你的思考或文章只提到「東西南」，就表示這一分類沒有「互無遺漏」，你必須補上「北」。如果你已經列出「東西南北」，還必須檢測它們是否都是「彼此獨立」。如果水平的分類到達三至五項，最好給它們一個共同的「概括」——在本例中，「方向」就是「東西南北」的概括。

當讀者在建構知識時，原理及程序與上述思考「東西南北—方向」的關聯經驗，完全一模一樣。這本書就是在介紹這樣有效而簡單的知識建構架構，它正是我們大腦思考事情的習慣：大腦會把同時發生、相關連的一組東西視為同一類，進而把某個邏輯模式套用在它們的身上。我們在這基礎上，將它們排列成「金字塔」文章，就是好文章。如果沒有善用這樣的大腦功能，我們寫的文章必定「慘不忍睹」。

不過，千萬不要將這本書視為「寫作指南」。寫一篇好文章並非完全為了供人閱讀；將自己的思想藉由文章結構整理、組合成為金字塔型的知識，最有收穫的還是自己。

【推薦序（二）】

寫作能活化大腦

溫肇東

國立政治大學科技管理研究所所長

在知識經濟時代，除了要有觀點、有證據能推理外，能說能寫的表達能力也十分關鍵。《商業周刊》第1012期即以「越寫，越聰明！」的封面報導，將「寫作能力」列為廿一世紀的新競爭力。

從中小學開始，在作文課之外大概沒有人會指導你寫作。我在研究所指導論文，早期學生比較少，還能花一些時間指導他們的寫作表達。但目前較忙，力有未逮，發現不少碩士生、博士生，尤其是EMBA，其寫作能力是有問題的，而這個缺點有可能成為他們職涯上的瓶頸。

很慶幸地，我個人一路過來遇到不少貴人的指導，在不同的職場也都沒中斷過寫作。過去四、五年來我在不同的媒體上寫專欄，幫許多新書寫導讀，累積下來已超過上百篇文章。我的母校RPI以理工學院為主，學校在八〇年代發現理工科同學的寫作大有問題，會影響其研究成果的溝通與擴散，因而成立「寫作中心」（Writing Center）來加強同學的寫作。我自己在做論文、寫報告時也進出過寫作中心無數次，受惠不少。我的指導教授是一位多

產作家，對寫作特別有興趣，對於我們的報告幾乎是逐句批改。博士班期間除了跟著他編輯期刊，也參與他當時正在進行的幾本書，包括和出版社的交涉，以及分享他階段性的構思和成果。

儘管有這些際遇，我還是沒把握將不會寫的人教到會寫，而明托的《金字塔原理》正好是可以填補此一缺口的好教材。作者芭芭拉·明托因其卓越的寫作能力，被麥肯錫公司拔擢為首位女性顧問；任職於倫敦期間，潛心研究探索書寫報告的箇中奧秘，並將其成果整理出「金字塔結構」，藉以解決同仁及一般專業人士撰寫報告時，表達不清楚及其背後邏輯性結構的問題。

明托認為，如能於內心建立「金字塔結構」的邏輯基礎，將有助於寫作中章節段落、語句的連貫性與條理性；同時，讀者與作者之背景差異所可能產生的解讀誤會，也因邏輯條理被充分提示而能有所突破。

然而，在實際的寫作上，篇章段落間的論點該如何組織整合，才能達到言簡意賅、條理分明呢？原則上，每個層次的論點必定是下層「成組論點」的總結，每組裡面的論點須具備相同特性，而同組間的論點則應按照邏輯順序加以組織。除了依循先「主要、抽象性」，後「次要、支持性」的文句性質安排前後次序之外，觀點與觀點之間，也要有「問與答」的縱向關係，以及演繹或歸納的橫向關係。如能由引言安排故事情境，情境衝突來引發問題，以及逐層解答論述中心思想的整體貫串，建構由上而下完整的金字塔結構，應能使寫作達到一定的清晰度。儘管，由下而上的結構發想雖然是一般慣常的思考模式，但為避免此途的難以聚焦，由上而下的架構，會是較適合初學者的結構方法。

作者接著明確指出金字塔結構中各個環節的掌握要領：

首先，引言必須有一個反映「邏輯主線」的故事結構，依讀者與主題的需求決定篇幅長短，藉由情境與衝突的塑造，提示讀者主動提問。而邏輯主線的延伸，可運用提出一連串推理的演繹法，或組合相似論點、行動的歸納法，而作者認為後者較容易被讀者理解。

其次，經由邏輯次序衍生一組論點，分別依據判斷結果原因的「時間順序」、轉化成為我們大腦可以化整為零的「結構順序」，或由同類事物歸納或「程序順序」。分組論點間必須「彼此獨立、互無遺漏」(mutually exclusive, collectively exhaustive)，才能概括成為高一層次的論點。其中，若行動是依時間順序進行，每個論述的核心思想逐層抽象區分，它的直接結果就能概括為行動論點；「情境論點」則因相似性被歸劃為同類，藉由說明這些論點的具體範圍，再暗示隱含推論。

此外，問題的界定與分析也主宰了整個文章結構的合理性。由設想問題發生的具體領域開始，闡述擾亂穩定狀態的事件來源，經過去蕪存菁並且轉化為引言來誘發讀者興趣，接著進一步導入理性的診斷架構，探查因果、分門別類、假設可能，並蒐集資料佐證，利用邏輯樹產生並測試，再建議解決的方案，也由此揭露論點間蘊藏的前後關係。

最後，金字塔結構不僅適用於寫作、思考、提問，作者也以三章的篇幅來分享書面呈現與口頭報告之內在邏輯：再提示善用標題、縮排、底線和編碼等文件編輯工具，藉以凸顯篇章結構；文字投影片製作應以簡潔、明快為原則；表格形式亦可清晰羅列