

**БАРБАРА МИНТО**

# **ПРИНЦИП ПИРАМИДЫ Минто®**

**ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА МЫШЛЕНИЯ, ДЕЛОВОГО ПИСЬМА  
И УСТНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ**

Перевод с английского  
Ирины и Юлии Юрчик

5-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

УДК 005.92  
ББК 65.050.2  
М62

Издано с разрешения агентства Александра Корженевского

**Минто, Б.**

М62 Принцип пирамиды Минто® : Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений / Барбара Минто; пер. с англ. И. И. Юрчик, Ю. И. Юрчик. — 5-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 272 с.

ISBN 978-5-91657-780-8

Эта книга учит эффективно составлять письменные документы и устные выступления. Согласно теории автора, текст делового документа хорошо воспринимается только в том случае, если его идеи логически взаимосвязаны и выстроены по принципу пирамиды. Только такая структура делает сообщение максимально доступным для понимания, потому что мысли излагаются в порядке, оптимальном для восприятия. Эта теория прошла проверку временем: автор много лет преподает свой курс в крупнейших бизнес-школах, университетах и компаниях.

«Золотые правила» Барбары Минто необходимы всем, кому приходится иметь дело с составлением отчетов, служебных записок, докладов, выступлений, презентаций, а также всем, кто хочет научиться предельно ясно и правильно излагать свои мысли, вне зависимости от рода деятельности.

Предыдущее издание этой книги выходило под названием «Золотые правила Гарварда и McKinsey».

УДК 005.92  
ББК 65.050.2

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

© Barbara Minto, 2003

© Дизайн обложки. Студия Артемия Лебедева, 2007

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-780-8

[>>>](http://kniga.biz.ua)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	10
<b>Часть I. ЛОГИКА В ПИСЬМЕ .....</b>	<b>13</b>
Введение .....	15
<b>Глава 1. Почему именно пирамида? .....</b>	<b>17</b>
Выстраивание пирамиды идей .....	17
Магическое число семь .....	19
Необходимость установления логики во взаимосвязях .....	20
Расположение идей сверху вниз .....	21
Процесс мышления «снизу вверх» .....	23
<b>Глава 2. Составляющие пирамиды .....</b>	<b>28</b>
Вертикальная связь .....	29
Горизонтальная связь .....	32
Вводная часть .....	34
<b>Глава 3. Построение пирамиды .....</b>	<b>37</b>
Построение пирамиды сверху вниз .....	37
Построение пирамиды снизу вверх .....	42
Советы начинающим .....	48
<b>Глава 4. Особенности написания введения .....</b>	<b>51</b>
Повествовательная форма .....	51
Примеры часто используемых вводных частей .....	65
Примеры введений, часто используемых в консалтинге .....	73
<b>Глава 5. Индукция и дедукция: отличия .....</b>	<b>76</b>
Дедуктивный метод рассуждения .....	77
Индуктивный метод рассуждения .....	85
<b>Часть II. ЛОГИКА В РАССУЖДЕНИЯХ .....</b>	<b>91</b>
Введение .....	92
<b>Глава 6. Установление логической последовательности .....</b>	<b>95</b>
Хронологическая последовательность .....	98
Структурная последовательность .....	103
Сравнительная последовательность .....	111

<b>Глава 7. Обобщение сгруппированных идей</b> .....	118
Избегайте пустых утверждений .....	119
Определение результата принятых мер .....	122
Поиск и обобщение схожих характеристик .....	139
<b>Часть III. ЛОГИКА В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ</b> .....	149
Введение .....	150
<b>Глава 8. Определение проблемы</b> .....	153
Модель определения проблемы .....	154
Выделение основных элементов проблемы .....	160
Определение Вопроса .....	164
Написание вводной части .....	166
Пример из практики .....	171
<b>Глава 9. Структурирование процесса анализа проблемы</b> .....	174
Сбор информации как подготовительный этап анализа .....	174
Разработка моделей исследования .....	177
Применение моделей исследования .....	189
Построение логических древовидных схем .....	194
Анализ основных вопросов .....	196
<b>Часть IV. ЛОГИКА В ПРЕЗЕНТАЦИЯХ</b> .....	201
Введение .....	202
<b>Глава 10. Отображение пирамиды идей в документе</b> .....	204
Выделяйте структуру документа .....	205
Не забывайте о связующих звеньях .....	216
<b>Глава 11. Отображение пирамиды идей на экране</b> .....	225
Создание текстовых слайдов .....	227
Проектирование слайдов с рисунками .....	231
Составление эскиза презентации .....	235
<b>Глава 12. Отображение пирамиды идей в сознании</b> .....	239
Создание образа .....	241
Словесное описание образа .....	243
<b>Приложение А. Поиск решения в бесструктурной ситуации</b> .....	247
<b>Приложение Б. Ключевые идеи книги</b> .....	252
Об авторе .....	258

*Нет ничего более практичного,  
чем хорошая теория.*

*Курт Левин*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**В** 1973 году я опубликовала шесть статей под названием «Принцип пирамиды», где рассказала о новом методе обнаружения логических ошибок в письменных документах, в частности в отчетах консультантов. Я объясняла, что текст легко воспринимается лишь в том случае, если он структурирован по принципу пирамиды.

Разнообразие взаимосвязей между высказываниями в такой пирамиде ограничено тремя логическими направлениями (вверх, вниз и в стороны), что позволяет сформулировать общие правила.

Принцип пирамиды был разработан мною во время работы в McKinsey & Company, сначала в Кливленде, а затем в Лондоне. В McKinsey быстро поняли, что мое призвание — не цифры, а тексты.

Изучая пособия по написанию отчетов, я обнаружила интересный факт: невероятное количество книг рассказывало о том, как правильно составлять предложения и абзацы, но не было ни одной, которая бы учила строить рассуждения. Ни в одной книге не прозвучало «думайте логически» или «составьте логичный план». Тогда я спросила себя, что вообще отличает логичный план от нелогичного. И обнаружила, что это отличие заключается в «пирамидальной» структуре.

Эта структура может быть использована в любом документе. Возьмем для примера простое письмо. Вначале рассмотрим его в оригинальном, а затем — в отредактированном виде.

**Мысли излагаются в том порядке, в котором они возникают в голове составителя письма**

Звонил Джон Коллинз и сообщил, что не сможет прийти на собрание в 15:00. Хал Джонсон не возражает, если собрание перенесут на более позднее время или даже на завтра, но тогда не раньше 10:30. А секретарь Дона Клиффорда сообщил, что Клиффорд вернется из Франкфурта только завтра поздно вечером. Конференц-зал полностью зарезервирован на завтра, однако свободен в четверг. Похоже, что четверг, 11:00, подходит нам для проведения собрания больше всего. Устраивает ли это время вас?

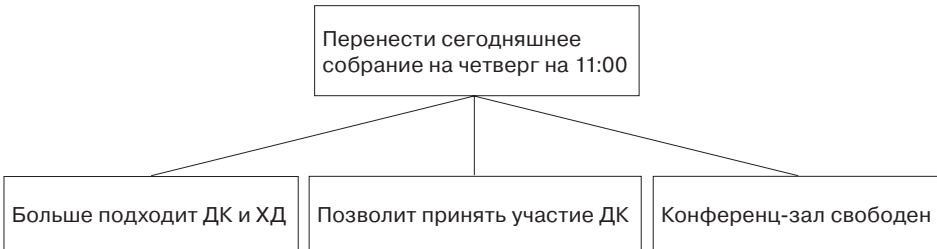
ДК — не сегодня  
ХД — завтра после 10:30  
ДК — только после среды

Завтра  
конференц-зал занят  
  
В четверг  
конференц-зал свободен

Устраивает ли вас  
четверг?

**Изложение строится по принципу пирамиды**

Возможно ли перенести сегодняшнее собрание на четверг на 11:00? Это время больше устраивает Коллинза и Джонсона, да и Клиффорд к тому времени уже вернется. Кроме того, будет свободен конференц-зал.



В 1967 году некоторые опытные сотрудники McKinsey указали на слабые места этой концепции и помогли исправить их. Сегодня разработанный мною принцип пирамиды\* является стандартом McKinsey.

В 1973-м я ушла из McKinsey, чтобы представить мои идеи более широкому кругу людей. На сегодняшний день мой курс прослушали около 10 000 сотрудников консалтинговых фирм и компаний разных стран. В 1981 и 1987 годах вышли первые два издания этой книги. Также были созданы видеокурс (в 1981-м — первая версия, в 2003-м — вторая) и компьютерная программа (в 1985 году).

Я рада, что в результате моего многолетнего труда Minto Pyramid Principle® стал стандартом в сфере консалтинга, а основная концепция пирамиды стала использоваться во многих других курсах.

\* Официальное название — Minto Pyramid Principle®. *Прим. перев.*

Многолетний опыт преподавания и недавняя работа над новой версией видеокурса позволили мне по-новому взглянуть на свою концепцию, усовершенствовать и дополнить ее.

Перед вами новая версия книги, в которой объединены все разработанные мной правила и приемы процесса рассуждений. Она содержит новые главы о способах выявления и анализа ошибок в построении текста, а также о визуальном отображении структуры пирамиды на странице или экране.

Книга состоит из четырех частей.

- В первую часть («Логика в письме») по сравнению с предыдущим изданием были внесены некоторые изменения. Здесь объясняется принцип пирамиды и показывается, как использовать его. При прочтении этой части вы освоите технику составления простых документов.
- Вторая часть («Логика в рассуждениях») рассказывает, как критично взглянуть на свои рассуждения и убедиться в верности обобщений.
- Третья часть («Логика в решении проблем») абсолютно новая. Она предназначена для тех, кому приходится составлять консалтинговые документы или анализировать сложные проблемы и представлять на их основе свои заключения. В ней описываются принципы анализа, позволяющие уже на этой стадии выстраивать ваши рассуждения в форме пирамиды.
- В четвертой части («Логика в презентациях») обсуждаются приемы, позволяющие использовать принципы пирамиды в устных выступлениях.

Вам придется много поработать, прежде чем вы научитесь применять принципы пирамиды. Тем не менее, если вы будете следовать указаниям, предложенным в этой книге, то вам удастся:

- а) довольно существенно сократить время, затрачиваемое на подготовку конечного документа;
- б) улучшить ясность текста;
- в) сократить его объем.

Результатом ваших усилий должен стать четкий и ясный текст документа, составленный за рекордно короткое время.



*Часть I*

# ЛОГИКА В ПИСЬМЕ

# ВВЕДЕНИЕ

**П**исьменное составление документов — не самая приятная из обязанностей любого человека. Почти для всех это трудное задание, и каждый хотел бы улучшить свои навыки в этой области.

Почему же большинству так и не удается добиться совершенства?

Во-первых, под написанием более понятных текстов зачастую подразумевают употребление более простых и коротких предложений. Действительно, многие пишут длинными и громоздкими предложениями, изъясняясь слишком техническим или чересчур абстрактным языком. Но все это недостатки *стиля* написания. Изменить свой стиль очень сложно. Однако нельзя сказать, что невозможно. Это все равно что осваивать клавиатуру компьютера: залог успеха — регулярные упражнения. Но большинству специалистов просто не хватает на это времени, и в результате они продолжают выслушивать замечания о том, что им следует выражаться «более доступно».

Есть и вторая, более распространенная причина неясного изложения мыслей, которую легче устранить. Речь идет о *структуре* документа — порядке, в котором выстраиваются предложения. Если документ составлен непонятно, это скорее всего значит, что порядок изложения мыслей пишущим не позволяет читающему воспринимать их.

Наиболее легко воспринимается текст, в котором вначале представлены общие, более абстрактные суждения, а потом уже второсте-

пенные, которые поддерживают главные. Таким образом, идеальная структура документа складывается в форме пирамиды, где идеи\* взаимосвязаны и *вертикально* (то есть утверждение любого уровня обобщает идеи одной группы, расположенные ниже), и *горизонтально* (то есть идеи одной группы представляют собой в совокупности один логический аргумент).

Читающий может легко воспринимать идеи, структурированные таким образом, начиная с вершины пирамиды и спускаясь постепенно вниз. Основные утверждения вызывают у него неосознанный вопрос, ответ на который приводится уровнем ниже. Этот «диалог» продолжается до тех пор, пока вы не сообщите читающему все, что хотели сказать.

Реакция в форме мысленных вопросов возникает у каждого из нас автоматически. Заметим, что никто не может знать заранее, какими именно будут наши рассуждения, пока мы не выразим их. К счастью, структура наших размышлений тоже пирамидальна. Поэтому, выстраивая текст соответствующим образом, можно без особых усилий понятно изложить свои идеи.

В первой части книги дается объяснение, почему читающий лучше всего воспринимает структуру пирамиды и как связаны между собой ее логические подструктуры. На основе этих знаний вы научитесь выделять те идеи, которые должны быть включены в документ, и выстраивать четкие взаимосвязи между ними. Также приводится подробный анализ логики вводной части и описание методов дедуктивной и индуктивной аргументации.

Прочитав первую главу, вы поймете основные принципы выстраивания пирамиды рассуждений. Последующие главы научат вас включать в пирамиду только правильные, связные и законченные суждения и развивать мысль в нужном направлении.

---

\* Барбара Минто определяет идею как утверждение, которое дает читателю неизвестную ему информацию и вызывает у него подсознательный вопрос. Далее этот термин будет употребляться постоянно. *Прим. ред.*

## Глава 1

# ПОЧЕМУ ИМЕННО ПИРАМИДА?

**Д**аже если ваш доклад небольшой (скажем, всего две страницы текста), это все равно не меньше сотни предложений. Читателю придется вникнуть в смысл каждой фразы, сгруппировать их, установить между ними связь и объединить их в единое целое. Однако ему будет намного проще, если он получит текст, который изначально составлен в виде пирамиды. В этом случае он начнет прочтение с ее вершины и постепенно спустится вниз к основанию. Это иллюстрация фундаментальных положений о том, как человек мыслит:

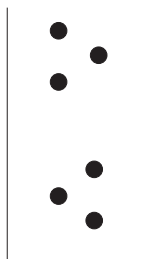
- Чтобы лучше понять информацию, читатель непроизвольно разбивает ее на соподчиненные блоки, группируя идеи по принципу пирамиды.
- Любую группу идей понять легче, если она изначально структурирована таким образом.
- Следовательно, любой документ должен быть составлен в виде пирамиды идей.

Теперь поясним, что следует понимать под пирамидой идей.

## Выстраивание пирамиды идей

Давно известно, что все, что человек видит вокруг себя, он непроизвольно группирует по каким-либо признакам — будь то схожие характеристики или месторасположение.

Возьмем, к примеру, эти шесть точек:



Глядя на рисунок, вы ясно видите две группы точек, по три в каждой. Это обусловлено тем, что расстояния между одними точками меньше, чем между другими.

Умение выстраивать логические цепочки имеет большое значение. Для демонстрации этого ниже приведены несколько пар не связанных друг с другом слов\*. Прочитайте их внимательно:

озеро — сахар  
ботинок — тарелка  
девушка — кенгуру  
карандаш — бензин  
дворец — велосипед  
железная дорога — слон  
книга — зубная паста

А теперь попробуйте связать между собой слова каждой группы, придумав к ним определенную ситуацию: например, сахар, растворившийся в озере, или ботинок, стоящий на тарелке. Затем закройте слова правого столбца и постарайтесь вспомнить их, читая слова левого столбца. Большинство людей может проделать это без особых затруднений.

Такой же процесс структурирования данных происходит, когда вы слушаете или читаете что-либо. Вы воспринимаете поток информации как одно целое и потому стремитесь установить логические связи. Эти связи всегда образуют своего рода пирамиду, потому что только так человек может:

- осознанно остановиться на магическом числе семь;
- установить логику.

---

\* Пример взят из книги «Gestalt Psychology» by Wolfgang Kohler (Liveright Publishing: NY, 1970).