

4.2 金字塔原理

全世界最先把批判思考系統化應用在解決產業問題的是麥肯錫顧問公司，因為麥肯錫的定位是解決各種產業上創新性與複雜度皆高的問題，而全球超過五千位顧問，必須要有一個可以供同遵循與互動的思考邏輯方法，因而，「金字塔原理」此書於1973年出版，是一本講解思考、寫作與問題解決的邏輯方法，也是麥肯錫40年來經典的培訓教材，成為顧問界的必讀書籍，不僅是一生受用的思考技術，也是21世紀競爭力的指導原則。大前研一《思考的技術》書中所提到的金字塔結構思考法也源於此。

此書分成四個部分：(1)寫作的邏輯：解釋何謂金字塔原理，同時說明如何建構一個基本的金字塔結構，瞭解並能運用這些技巧。(2)思考的邏輯：說明如何深入細緻地把握思維的環節，以保證使用的語句能夠真實地反映希望表達的思想要點。(3)解決問題的邏輯：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合乎邏輯的分析，已能解決正確的問題。(4)簡報的邏輯：介紹了一些演示技巧，能讓觀眾感受分析問題的要點，並能快速理解所採取的對策。

金字塔原理是一個完整的系統思考方法，有興趣讀者可以自我研究學習，本書僅介紹常用的基本方法。

問題的本質

解決問題之前必須知道何謂問題，也就是問題的本質是什麼？問題是現狀與期望目標間的落差，GAP反映出問題的嚴重性如圖T5，但現象落差與問題是有差異的，必須先辨別其間的差異，問題的關鍵件是要找出產生落差的原因，根據原因採取對策，以消彌落差，所以因果關係是解決問題的核心概念。

例如嬰兒夜晚哭啼，這是安穩睡覺的期望目標與哭啼間的現象落差，問題在哪裡？必須找出哭啼的根本原因，若原因是肚子餓，對策應是餵牛奶；若原因是大便不舒服，對策應是換尿布；若原因是白天驚嚇，對策可能是要收驚。請問：公司業績未達預期目標，是問題還是現象？

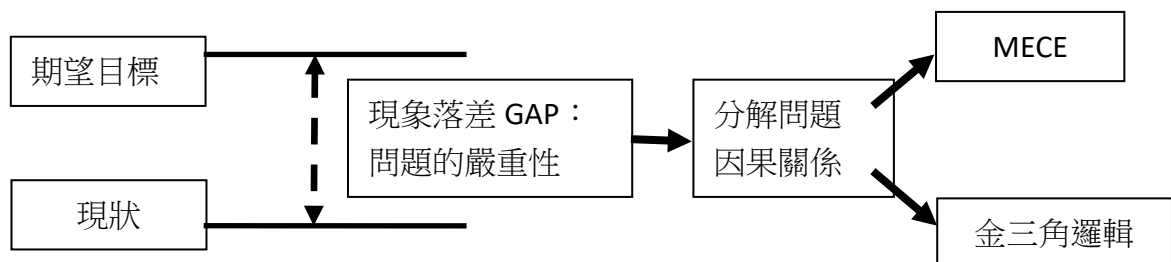


圖 T5：問題的本質與解決

在實際田野的現象落差，通常不是單一個原因所造成，因而必須找出所有造成此問題的原因，此步驟稱為分解問題，即複雜的大問題分解成許多較簡單的小問題，每一個小問題都是有獨立的因果關係，如此才有機會解決此大問題，此時必須應用MECE原則與金三角邏輯來進行問題的分析。

分析的基本概念是「將混沌的事物拆解成有意義的成分，闡明各個組成成分結構間的相互關係」，這是MECE的「拆解事物，從結構去理解全體」。因果關係是指原因與結果之間的關係，要消除造成落差的結果必須找到原因。因果關係必須有三條件：(1)因素(X)與結果(Y)之間有關連性，(2)因素(X)發生在結果(Y)之前，(3)沒有其他干擾因素。MECE拆解中的ME相互獨立，即是沒有相互干擾的意思。

如果要解決的問題很多，應該從哪一個開始？必須決定優先順序，通常是從「緊急性」與「重要性」兩個基準決定優先順序。緊急性高、重要性大的問題要先著手，緊急性低、重要性小的問題可以放在最後，要注意的是：緊急性低、重要性大的問題常容易被忽略，因時間拖延造成大問題。

MECE原則

MECE是在金字塔原理中提出的一個很重要的原則，是相互獨立(Mutually Exclusive)與完全窮盡(Collectively Exhaustive)，是對於一個重大的議題，要能做到不重疊、不遺漏的分類，以藉此有效把握問題的核心，並發展解決問題的方法。

所謂的不重疊、不遺漏指在將某個整體劃分為不同的部分時，必須保證劃分類後(1)各部份之間相互獨立，即問題的細分是在同一維度上並有明確區分、不可重迭的，即相互間不會干擾；(2)所有部分完全窮盡，意味著全面、周密性的思考。

MECE方法的目的是要幫助分析人員找到所有影響預期效益或目標的關鍵因素，並找到所有可能的解決辦法。通常的做法分兩種：(1)利用腦力激盪法找到主要問題，然後在不考慮現有資源的限制基礎上，考慮解決該問題的所有可能方法，每種解決方法所需要的各種資源，並通過分析比較，從上述多種方案中找到目前狀況下最現實最令人滿意的答案；(2)是在確立問題的時候，通過類似魚骨圖的方法，在確立主要問題的基礎上，再逐個往下層層分解，直至所有的疑問都找到，通過問題的層層分解，可以分析出關鍵問題和初步的解決問題的邏輯；

MECE的應用如圖T6所示，假設某個事務或問題的整體是包含A-F六個部分，而每一個部分都包含幾個子部分，而人們在開始時是不知道這個整體的，也不知道應該是有6個分類，只是知道有一個問題的主題，如何利用MECE來找出如圖的所有整體與適當分類？

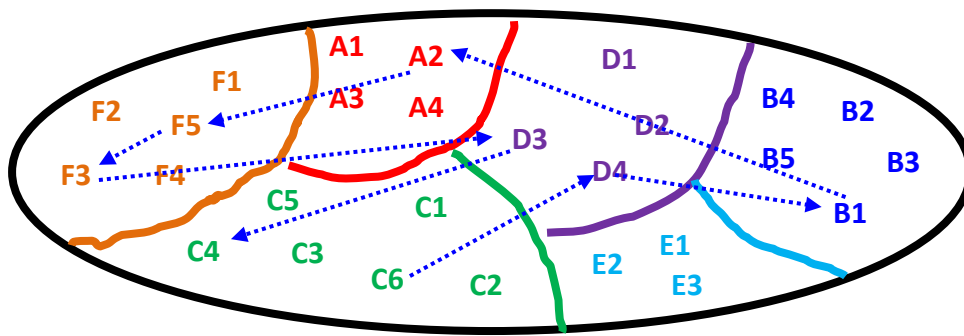


圖 T6：MECE 應用示意說明

利用腦力激盪法，它的思考路徑通常是不規則、跳躍的，可能如圖中路徑所示，起始於C6，跳到D4到B1到A2...，創意發散後再做分類，最後即可找出整體與適當分類。此方法同時配合利用心智圖法工具，可以增加運作的效能。