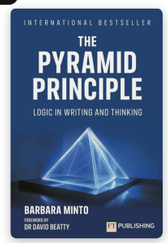
The Pyramid Principle วิธีเขียนรายงานให้อ่านรู้เรื่อง

วิธีเขียน คิด และแก้ปัญหาแบบที่ปรึกษา McKinsey — ให้คนอ่านเข้าใจประเด็นตั้งแต่บรรทัดแรก

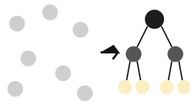
SENSEI PAE
LINE OA @senseipae

A หนังสือและผู้เขียน



- Barbara Minto MBA หญิงคนแรกของ McKinsey ผู้คิด MECE
- International Bestseller พิมพ์ต่อเนื่อง 1987–ปัจจุบัน
- ตำราของที่ปรึกษา McKinsey, Bain, Accenture

B ทำไมต้องเรียงเป็นพีระมิด



- สมองจ้าได้ครั้งละ 7±2 เรื่อง (Miller 1956) จึงจับกลุ่มเอง
- ถ้าผู้เขียนไม่จัดกลุ่ม ผู้อ่านต้องจัดเอง **เหนื่อย เข้าใจผิด**

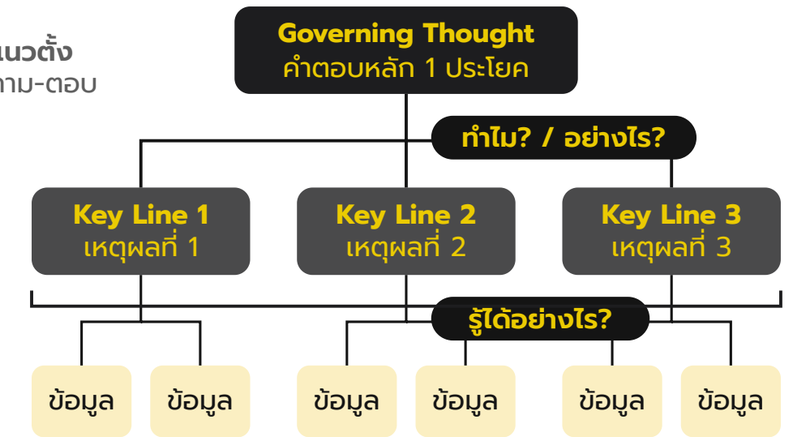
อัปเดต: งานวิจัยใหม่ (Cowan 2001) ชี้ว่าจำสบายแค่ 3–4 เรื่อง

C หนังสือมี 4 ภาค

1 Writing	2 Thinking	3 Problem	4 Present
โครงพีระมิด SCQA	ลำดับกลุ่ม ประโยคสรุป	นิยามปัญหา Logic tree	โชว์โครง สไลด์/ประโยค

1 โครงพีระมิด: สรุปอยู่บน เหตุผลอยู่ล่าง

บทนำ SCQA: ผู้อ่านมีคำถามอะไร?



กฎ: ลำดับชั้นบน
ต้องสรุปชั้นล่างได้จริง

แนวนอน = MECE
ไม่ซ้ำ ไม่ซ้อน ไม่ตกหล่น

แนวตั้ง = ถาม-ตอบ
ทุกประโยคจูดคำถามในใจผู้อ่าน (ทำไม? อย่างไร?) ชั้นถัดลงไปต้องตอบคำถามนั้นพอดี

แนวนอน = MECE
ของในกลุ่มเดียวกันต้องเป็นชนิดเดียวกัน ไม่ซ้ำ ไม่ตกหล่น ใช้ตรรกะเดียวทั้งกลุ่ม ห้ามผสม

สร้างได้ 2 ทาง
Top-down เมื่อรู้คำตอบแล้ว · Bottom-up เมื่อยังคิดอยู่: ลิสต์ จัดกลุ่ม ตั้งชื่อกลุ่ม หาข้อสรุปรวม

คิดแบบล่างขึ้นบนได้ แต่ นำเสนอต้องบนลงล่างเสมอ — ให้พีระมิดที่เราสร้างเสร็จแล้ว ไม่ใช่ให้วัตถุดิบไปประกอบเอง

2 บทนำแบบเล่าเรื่อง SCQA

S Situation	C Complication	Q Question	A Answer
สิ่งที่ผู้อ่านรู้อยู่แล้ว	อะไรเปลี่ยนหรือติดขัด	คำถามที่ผุดในใจผู้อ่าน	ยอดพีระมิด แตกเหตุผล

- บทน้าเล่าเฉพาะ **สิ่งที่ผู้อ่านรู้แล้ว** ของไหม่ไปอยู่ในเนื้อ
- คำถามธุรกิจ 4 แบบ: ทำอะไร · ทำอย่างไร · ควรทำไหม · ทำไม

ตัวอย่าง S: ยอดขายโต 10%/ปี มา 30 ปี · C: ไตรมาสหน้าคาดว่าจะตก 10% · Q: เกิดอะไรขึ้น ต้องทำอย่างไร

เรื่องที่ "ค้างคา" ดึงความสนใจ — บทนำที่ดีทำให้ผู้อ่าน อยากได้คำตอบก่อนที่เราจะให้

3 ตรรกะ 2 แบบ · ลำดับกลุ่ม 3 แบบ

นิรนัย (Deduction) — ต่อเป็นลูกโซ่

คนทุกคนต้องตาย
โสกราตีสเป็นคน
ดังนั้น โสกราตีสต้องตาย

อุปนัย (Induction) — หาของเหมือนกัน

โปแลนด์กำลังถูกบุก
รถถังฝรั่งเศส · รถถังเยอรมัน · รถถังรัสเซีย

นิรนัย ต่อกันไม่เกิน 4 ขั้น ใช้ที่ชั้นล่าง · **อุปนัย** ทุกข้อเป็น "เหตุผล/ขั้นตอน/ปัญหา" แบบเดียวกัน แล้วสรุปว่ารวมกันแปลว่าอะไร — Minto แนะนำใช้ที่ Key Line

กลุ่มอุปนัยเรียงได้ 3 แบบเท่านั้น: ตามเวลา (ขั้นตอน) · ตามโครงสร้าง (ส่วนประกอบ) · ตามระดับ (สำคัญมากไปน้อย)

4 นิยามปัญหาก่อนหาคำตอบ

จุดเริ่มต้น สภาพเดิม → **เหตุรบกวน** อะไรเปลี่ยน → **R1 ผลที่เกิด** (ไม่อยากได้) -- **R2 เป้าหมาย** (ที่อยากได้)

- ปัญหา = **ช่องว่าง** ระหว่าง R1 (เกิดจริง) กับ R2 (ต้องการ)
- วินิจฉัยด้วย Logic tree แบบ MECE ตอบ ใช่/ไม่ใช่

คำถาม = จะไปจาก R1 ถึง R2 อย่างไร? ต่างกันตามที่ผู้อ่านอยู่: ยังไม่รู้วิธี · ไม่มั่นใจ · ทำแล้วไม่ได้ผล · ต้องเลือก

ตั้งสมมติฐานและกรอบวิเคราะห์ ก่อน ลงมือเก็บข้อมูล — ไม่งั้นได้กองข้อมูลที่ไม่ตอบอะไรเลย

5 ใช้พรุ่งนี้ได้เลย

1. **ก่อนเขียน** ตอบให้ได้ 1 ประโยค: ผู้อ่านกำลังถามอะไร และคำตอบของเราคืออะไร
2. **เปิดด้วยคำตอบ** อีเมล: หัวข้อ = ข้อสรุป · พูด: "สั้น ๆ คือ X มี 3 เหตุผล"
3. **Key Line เป็นประโยค** "ลดต้นทุนได้ 10%" ไม่ใช่หัวข้อ "เรื่องต้นทุน"
4. **ห้ามสรุปว่างเปล่า** "มี 3 ปัญหา" ไม่พอ ต้องบอกว่ารวมกันแปลว่าอะไร
5. **โชว์โครง** หัวข้อสะท้อนลำดับชั้น · สไลด์ไม่เกิน 6 บรรทัด 30 คำ · ชื่อชาร์ตเป็นประโยค

คิดให้ชัดกับเขียนให้ชัดคือ ทักษะเดียวกัน — รู้ว่าตัวเองคิดอะไร ก่อนบอกคนอื่น