

Глава 3

ПОСТРОЕНИЕ ПИРАМИДЫ

Проблема заключается в том, что обычно вы лишь примерно знаете, о чем хотели бы написать. Это чувство неопределенности не покидает вас, даже если вы знаете, что вам нужно стремиться излагать ваши идеи по принципу пирамиды.

Тем не менее сам факт того, что вы имеете представление о конечном продукте, является большим плюсом. Вы знаете, что на вершине пирамиды у вас должно находиться предложение, содержащее субъект и предикат. Также вы знаете, что субъект этого предложения станет основной темой документа. К тому же вам известно, что это предложение будет ответом на вопрос, уже имеющийся у читателя. Он вспомнит об этом вопросе, как только прочитает о знакомой ему ситуации и ее развитии. Вы даже можете примерно знать некоторые пункты, которые бы вы хотели осветить.

Этих знаний достаточно для построения пирамиды. Вы можете начать либо с ее вершины, постепенно продвигаясь вниз, либо с основания, постепенно поднимаясь к вершине. В целом первый способ легче, чем второй, поэтому начнем с него.

Построение пирамиды сверху вниз

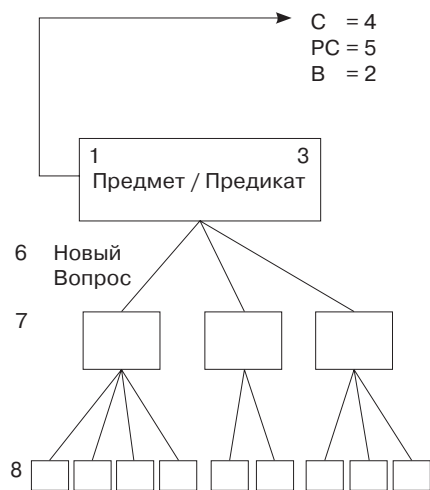
Обычно пирамиду легче строить с вершины. Это объясняется тем, что вы в первую очередь обдумываете то, в чем наиболее уверены, то есть предмет разговора, который должен быть знаком и читателю. О предмете напоминает вводная часть документа.

Но написать вводную часть не так просто. Ее структура должна позволять постепенно, одну за другой представить необходимые идеи.

Для этого я советую вам следовать схеме, изображенной на рис. 4 и описанной ниже.

Рис. 4

Элементы структуры взаимосвязаны



Заполните верхний прямоугольник

1. Какой Предмет вы обсуждаете?
2. Какой у читателя имеется Вопрос относительно этого Предмета?
3. Каков Ответ на этот Вопрос?

Проверьте согласованность вашего ответа со структурой вводной части

4. Какова исходная Ситуация?
5. Каково Развитие Ситуации?
- (2). Следуют ли отсюда ваш Вопрос и Ответ?

Определите Главный Уровень

6. Какой Вопрос возникает у читателя далее?
7. Ваш Ответ основан на методе дедукции или индукции?

Если это метод индукции, то какое родовое понятие необходимо выбрать для обобщения?

Сформулируйте вспомогательные идеи

8. На данном уровне повторите диалог «вопрос-ответ».

1. *Нарисуйте прямоугольник.* Он будет вершиной вашей пирамиды. Если вам уже известен обсуждаемый Предмет, впишите его в прямоугольник. Если нет, переходите к шагу № 2.
2. *Определите Вопрос (В).* Попробуйте представить своего читателя. Кому адресован ваш документ и о чем читатель может спросить? Если вы это знаете, то сформулируйте Вопрос и переходите к шагу № 3. Если нет, переходите к шагу № 4.
3. *Напишите Ответ (О),* если вы его знаете, или отметьте, что вы дадите его ниже.
4. *Определите Ситуацию (С).* Вы должны быть уверены, что четко представляете себе Вопрос и Ответ — только тогда вы сумеете их сформулировать. Для этого вы рассказываете о Предмете и сложившейся вокруг него Ситуации, а затем делаете первое

неопровержимое утверждение. Важно подобрать такое утверждение, с которым читатель будет согласен — либо потому, что он о нем что-то знает, либо потому, что это широко известный факт.

5. *Опишите Развитие Ситуации (Р)*. Вы рассказываете, что в описанной вами Ситуации что-то произошло: возникла проблема или выявилась некая логическая несовместимость. И здесь вы начинаете диалог с читателем. Представьте, что в ответ на ваш рассказ читатель утвердительно кивает и говорит: «Да, я знаю. И что дальше?» Помните, что Развитие Ситуации должно инициировать Вопрос.
6. *Перепроверьте Вопрос и Ответ*. Если утверждение о Развии Ситуации не вызвало у читателя Вопроса, замените данное утверждение другим. Не исключено, что вы неправильно определили Развитие Ситуации либо Вопрос.

Цель всей этой процедуры заключается в том, чтобы убедиться, что вы знаете, на какой Вопрос пытаетесь ответить. После этого все встает на свои места.

При помощи изложенного выше приема я продемонстрирую ход ваших мыслей на примере служебной записки, составленной бухгалтером одной крупной компании по производству напитков.

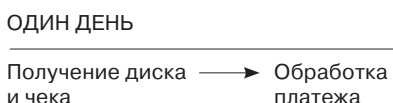
Доставив продукцию покупателям, водители отсылают в бухгалтерию накладную с указанием кода товара, даты и объема поставки. Эти накладные являются основой системы выставления счетов, которая организована следующим образом:

пять НЕДЕЛЬ



Один из клиентов компании, большой фаст-фуд (назовем его компанией Н), размещает большие заказы на поставку напитков. Для упрощения собственного бухгалтерского учета компания Н желает наладить систему ежедневного отслеживания получаемых ею счетов. Она интересуется, можно ли оставлять накладные у себя, записывать их данные на диск, самостоятельно подсчитывать итоговую сумму и раз в месяц отправлять диск вместе с чеком в главный офис

компании по производству напитков. Другими словами, она предлагает следующую систему:



Главному бухгалтеру компании — производителя напитков было поручено оценить целесообразность подобных изменений. Но в своей служебной записке (*рис. 5*) он не отвечает на поставленный вопрос, а лишь описывает, как могла бы работать такая система.

Рис. 5

В служебной записке не дается прямого ответа на поставленный вопрос

Компания Н обратилась к нам с просьбой рассмотреть целесообразность введения нового процесса обработки накладных на основе данных, которые будут сохраняться на диске и передаваться нам для внесения в нашу систему учета. Мы рассмотрели данное предложение и приняли следующее решение:

1. Наше основное требование к бухгалтерским документам, получаемым из внешних источников, заключается в наличии в них следующих реквизитов:

- номер головной компании;
- номер магазина;
- номер накладной;
- сумма каждой накладной;
- дата доставки по каждой накладной.

Для удобства мы могли бы предоставить компании Н номер их головной компании и все номера их магазинов, которые занесены в нашу базу данных по клиентам. Компания Н, в свою очередь, могла бы внести эту информацию в свою систему.

2. Компания Н разработает программу, которая будет извлекать информацию о неоплаченных накладных из ее базы данных по кредиторской задолженности. Конечный файл будет иметь формат, совместимый с нашей системой учета платежей. Записанные на диск данные будут отсылаться нам вместе с чеком.

Когда наш отдел обработки данных получит данный диск, вся информация по накладным будет сохранена согласно реквизитам, указанным выше. Конечным результатом должно быть равенство между суммой принятых и сохраненных на диске накладных и суммой, указанной в предоставленном чеке.

3. На последней стадии процесса все данные будут внесены в нашу систему учета. Таким образом, по номеру накладной можно будет сравнить сумму счета за отгруженную продукцию и сумму оплаты.

Если бы вы оказались на месте главного бухгалтера и использовали правила, продемонстрированные на *рис. 4*, то поступили бы следующим образом:

1. Первым делом вы нарисовали бы прямоугольник и задались вопросами: «Какой Предмет я собираюсь проанализировать?» («Просьбу компании Н о внесении изменений».)
2. «На какой Вопрос я должен ответить?» («Устраивают ли нашу компанию эти изменения?»)
3. «Каков Ответ?» («Да».)
4. Размышляя над вводной частью документа, вы проверили бы, правильно ли выбраны Вопрос и Ответ, перейдя для этого к описанию Ситуации. Первым предложением здесь должно быть неопровержимое утверждение о Предмете. Какой факт не вызовет сомнений и вопросов у читателя? (Клиент попросил внести изменения в процесс обработки накладных.) Избегайте в этой части описания необходимых изменений — вам необходимо лишь четко определить главную идею.
5. Затем вы представили бы, что читатель говорит: «Да, мне это известно. И что дальше?» Это направило бы вас к утверждению относительно Развития Ситуации. («Вы просили оценить, стоит ли вносить эти изменения».) Определив таким образом Вопрос, вы видите, что он соответствует Ответу. Значит, ваше основное утверждение соответствует ожиданиям читателя.
6. Установив, что вносить изменения имеет смысл, можно спуститься на следующий уровень и определить новый вопрос читателя. («Почему?»)
7. В ответ на вопрос «Почему?» всегда перечисляются причины. Таковы здесь будут все идеи Главного Уровня:
 - Мы будем получать нужную нам информацию.
 - Мы сможем улучшить ликвидность.
 - Мы сможем сократить объем выполняемой нами работы.
8. Установив, что все причины следуют в логическом порядке, можно спуститься еще на один уровень и выяснить, что необходимо сказать в поддержку каждой из них. Однако если документ небольшой, можно и не делать этого во введении, а восстановить свои рассуждения при непосредственном написании каждого раздела.

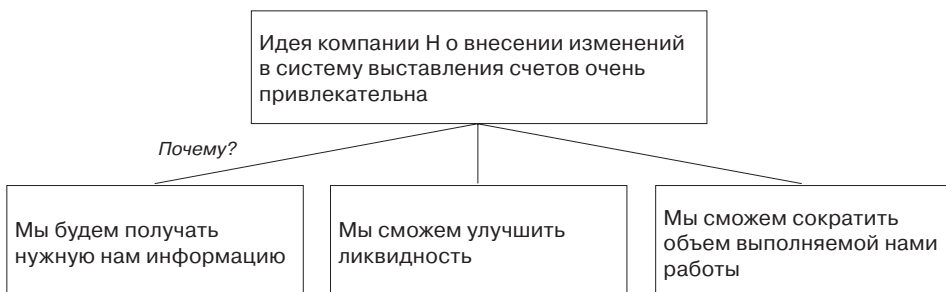
Рис. 6

На поставленный вопрос дается прямой ответ

С = Клиент попросил внести изменения

РС = Вас попросили выяснить, целесообразно ли это делать

В = Это целесообразно?



Как видите, нам удалось определить информацию, непосредственно относящуюся к вопросу читателя. Это помогает сконцентрироваться на вопросе и ответить на него исчерпывающе, а не частично, как в исходном примере. Ну и конечно, такой способ изложения позволяет понять смысл документа без лишних затруднений.

Построение пирамиды снизу вверх

Зачастую возникают проблемы при выстраивании верхней части пирамиды. Иногда вы не можете точно определить Предмет или понять Вопрос или не знаете, какая информация читателю известна, а какая нет. В таких случаях переходите сразу к Главному Уровню.

Если у вас уже готовы некоторые утверждения Главного Уровня — замечательно. Но зачастую и этого нет. Несмотря на это, вы сможете развить идеи снизу вверх, применив один несложный процесс, состоящий из трех этапов:

1. Перечислите все утверждения, которые вы хотели бы включить в документ.
2. Определите связи между ними.
3. Сделайте выводы.

На примере документа, требующего доработки (рис. 7), посмотрим, как этот метод действует на практике. Перед вами служебная записка, составленная молодым консультантом для своего руково-

дителя спустя две недели после приема на работу. Клиент — одна из типографий.

О данной ситуации мы знаем только то, что изложено в служебной записке. Наша задача заключается лишь в том, чтобы представить текст в форме, понятной для читателя.

Рис. 7

Бессвязная аргументация

Кому: Дата:
От: Тема: TTW

Данный документ представляет собой краткое изложение результатов работы, проделанной за последние 2 недели.

Как известно, при издании новых книг наибольшая доля расходов приходится на набор текста: от 40% в случае с твердым переплетом до 50—55% для книг в мягкой обложке.

Основные составляющие расходов, связанных с набором текста:

Машинный набор	30—50%
Корректурa	17—25%
Внесение правки и сверка	10—16%
Верстка	10—20%
Спуск	10—15%

Сравнительный анализ стандартов компании PAR показывает, что TTW имеет относительно низкий показатель производительности в наборных процессах. В настоящий момент аналитики работают над некоторыми специально отобранными мною примерами.

Каждая книга обязательно проходит ряд стандартных этапов, что должно гарантировать качество. И это могло бы частично объяснить неконкурентоспособность TTW в области набора простых текстов.

Интересно узнать структуру расходов по набору текста в компании Aylesbury. По этому поводу я разговаривал с Роем Уолтером, Брайаном Томпсоном и Джорджем Кеннеди. Кеннеди хочет провести эксперимент, который бы позволил выяснить следующее: 1) можно ли из процесса набора исключить некоторые этапы, особенно для определенных видов изданий; 2) каковы причины низкого уровня производительности (то есть почему TTW отстает по этому показателю от PAR).

В настоящий момент компания перегружена работой по набору текстов. Многие заказы не выполняются в срок. Особенно остро стоит проблема нехватки персонала. TTW платит более низкую зарплату, чем другие типографии, поэтому ей очень тяжело найти и удержать квалифицированных работников.

В настоящее время компания столкнулась с новым требованием профсоюза. Кроме того, недавно уволились еще два специалиста.

В отделе работает меньше людей, чем требуется, а выплаты за сверхурочные часы работы превысили бюджет на 50%.

Выводы:

1. Расходы по набору текста можно снизить за счет:
 - упрощения процесса набора для дешевых изданий;
 - повышения производительности при помощи новых методов.
2. Для выполнения первой задачи необходимо провести ряд экспериментов, отслеживая весь процесс набора и контролируя, во-первых, влияние изменения количества проверок и времени их проведения, и во-вторых, реакцию клиентов на эти изменения. Достигнутая экономия может составить порядка 10% от общей суммы расходов по набору текста.

Второй способ снижения расходов требует, на мой взгляд, детального изучения этих методов. Показатели производительности в машинном и ручном наборе в компании TTW отстают от аналогичных показателей PAR на 20—50%. Видимо, их можно улучшить.
3. Сравнение показателей TTW с показателями Baird, Purnell или Waterlow может предоставить полезную информацию и дать ответ на существующие вопросы. Джордж Кеннеди и Рой Уолтер, похоже, очень заинтересовались проведением сравнительного анализа. Я их предупредил, что он может оказаться бесполезным.
4. Что же касается уровня расходов в Aylesbury, то здесь мнения разошлись. Джерри Калверт считает, что они определенно высокие, в то время как Джордж Кеннеди утверждает, что этому нет явных доказательств, а для Роя Уолтера они являются полной загадкой. Всем им хотелось бы изучить уровень расходов в Aylesbury.

Этап 1: Перечислите все утверждения**Проблемы**

1. Низкий уровень производительности в области набора текстов
2. Одинаковые для всех изданий этапы процесса набора
3. Завышенные цены для простых изданий
4. Невыполнение заказов в установленные сроки
5. Низкая зарплата
6. Нехватка людей
7. Большое количество сверхурочных часов
8. Отставание от PAR по производительности в наборе

Предложения

1. Упрощение технологической цепочки для дешевых изданий
2. Повышение производительности при помощи новых методов

Так как всегда легче оценить предлагаемые решения, нежели описанную ситуацию, начнем с рекомендаций (подробнее о них можно прочитать в главе 7). Какая существует связь между упрощением процесса и введением новых методов? Никакой. Поиск сходства между ними не приведет ни к каким результатам.

Теперь перейдем к проблемам. Присмотревшись к ним, вы обнаружите некоторые причинно-следственные связи и захотите изложить их как можно более наглядно.

Этап 2: Определите связи



Этот анализ позволяет выделить две отдельные группы аргументов. Возможно, некоторые важные доводы были упущены, но это не страшно. Теперь вы можете сделать выводы. Либо составитель документа утверждает, что расходы так высоки в связи с низкой производительностью и большим количеством сверхурочных часов, либо он утверждает, что для снижения расходов необходимо упростить методы набора и поднять зарплату.

Этап 3: Сделайте выводы



Чтобы из этих двух утверждений выбрать правильное, необходимо прочесть введение. Есть ли в служебной записке уже известная

читателю информация? Очевидно, он понимает значимость расходов и знает, что ТТW не способна конкурировать по ценам на простые издания и что никто из сотрудников ТТW не может оценить, насколько высоки их затраты. Итак, размышления читателя выстраиваются следующим образом:

1. *Предмет* = Расходы, связанные с набором текстов.
 2. *Вопрос* = Являются ли они слишком высокими?
 3. *Ответ* = Да.
 4. *Ситуация* = Расходы на наборные процессы являются основной составляющей общих расходов.
 5. *Развитие Ситуации* = Неизвестно, является ли их доля в общей сумме расходов завышенной, но не исключено, что неконкурентоспособность обусловлена именно этим.
-
- Вопрос (2)* = Можно ли их снизить?
 - Ответ (3)* = Да, можно.
 6. *Новый Вопрос* = Как?
 7. *Главный Уровень* = Исключить ненужные этапы в процессе набора и поднять зарплату исполнителям до уровня конкурентов.

Новая версия служебной записки (*рис. 8*) более проста для понимания. Вы можете не согласиться с аргументами, но по крайней мере они представлены настолько ясно, что вы как читатель можете оценить, согласны ли вы с ними.

Я полностью переписала служебную записку, чтобы продемонстрировать: вся вводная часть должна состоять из утверждений Главного Уровня. Благодаря этому читатель примерно за полминуты сможет уловить ход мыслей автора. И так как в остальной части документа поясняются утверждения, сделанные во введении, читатель может быть уверен, что никакие новые важные утверждения дальше в тексте не появятся и не удивят его. Следовательно, он может оценить, достаточно ли у него времени для прочтения всего документа. Если в течение первых 30 секунд ход мыслей понять невозможно, следует переписать документ заново.

Рис. 8

Письмо, в котором понятно изложены выводы

Кому: Дата:
От: Тема: TTW

Последние две недели я провел в Aylesbury, изучая расходы отдела по набору текстов. Как известно, расходы по набору текста составляют 40% для книг в твердом переплете и 50—55% для книг в мягкой обложке. TTW не знает, являются ли ее расходы слишком высокими. Тем не менее компания считается неконкурентоспособной в наборе простых изданий.

Наши предварительные исследования свидетельствуют о том, что расходы по набору можно было бы значительно сократить за счет:

- исключения ненужных этапов из процесса;
- повышения зарплаты до уровня конкурентов.

Исключение ненужных этапов

По показателям производительности в машинном и ручном наборе TTW отстает от PAR на 20—50%. Изучение процесса показало, что каждое издание, от Библии до детектива, проходит при наборе практически одни и те же этапы. Это могло бы частично объяснить, почему компания неконкурентоспособна.

Я обсуждал результаты исследования с Роем Уолтером, Брайаном Томпсоном и Джорджем Кеннеди. Кеннеди хочет провести эксперимент, который позволил бы выяснить следующее: 1) можно ли исключить из процесса некоторые этапы, особенно для простых изданий, и 2) каковы причины низкого уровня производительности по сравнению с PAR.

Начиная со следующей недели мы собираемся проконтролировать процесс набора простых изданий, отследив при этом, во-первых, влияние изменения количества корректур и затраченного на них времени на качество работ и, во-вторых, реакцию клиентов на эти изменения. Достигнутая таким образом экономия может составить порядка 10% от суммы расходов на наборные процессы. Мы также проведем детальное исследование методов набора, чтобы сократить разницу в показателях производительности по сравнению с PAR.

Повышение зарплаты

В TTW зарплаты ниже, чем в других типографиях. Поэтому она столкнулась с проблемой поиска и удержания работников. Недавно уволились два наборщика, и в отделе не хватает людей. В результате сроки не соблюдаются, а оплата сверхурочных часов оставшимся превышает бюджетный показатель более чем на 50%.

В настоящее время компания столкнулась с новым требованием профсоюза, который может заставить ее повысить зарплату. Если все так и произойдет, то компания сможет принять на работу хороших специалистов и снизить расходы на оплату сверхурочных часов.

Обратите внимание на заголовки в тексте: они позволяют выделить основные утверждения, чтобы читатель мог быстро найти детальное объяснение каждого из них. Это особенно удобно, если документ очень большой. Поэтому вам следует научиться форму-

лировать заголовки, которые отображают идеи, а не категории (см. главу 10). Избегайте заголовков типа «Результаты исследования» или «Выводы»: они неинформативны.

И наконец, несколько слов о стиле письма. Если вы еще раз внимательно прочтете обе версии служебной записки, то заметите, что они мало отличаются друг от друга по стилю и формулировке предложений. Ясность второй версии документа объясняется пирамидальным выстраиванием идей, а не стилем написания или подбором более совершенных выражений и формулировок.

Советы начинающим

Правила пирамиды позволяют начать с любой идеи, независимо от того, на каком уровне пирамиды она располагается, и обнаружить постепенно остальные. Поэтому не важно, пойдет ли ваше рассуждение сверху вниз или снизу вверх. Общие правила вам теперь известны. Но ситуации бывают настолько разными, что невозможно рассмотреть все варианты. Ниже приведены ответы на наиболее часто задаваемые мне вопросы.

1. *Начинайте все же с метода «сверху вниз».* Как только вы выражаете свою идею на бумаге, она для вас становится настолько «родной», что вы уже не можете от нее отказаться. Даже если и возникает необходимость ее изменить, вы делаете это с большой неохотой. Следовательно, не торопитесь изложить сразу все свои мысли, полагая, что потом сможете откорректировать написанное. Уверяю, как только документ будет составлен, он более чем устроит вас, несмотря на сумбурность.
2. *Используйте Ситуацию как отправной пункт для вашей вводной части.* Если вы знаете, о чем хотите рассказать во вводной части, то можете выстраивать ее элементы — Ситуацию, Развитие Ситуации, Вопрос и Ответ — в любом порядке, в зависимости от того, какого эффекта хотите добиться. Выбранный порядок задает документу определенный тон — для каждого документа свой. Но все же первой стоит обдумать Ситуацию: тогда далее будет проще определить ее Развитие и Вопрос.
3. *Никогда не опускайте вводную часть.* Зачастую, принимаясь за написание документа, вы уже имеете четко сформулированное

Главное Утверждение. Следовательно, и Вопрос, из которого оно следует, тоже очевиден. И что вы тогда делаете? Вы перескакиваете на Главный Уровень и начинаете отвечать на новый вопрос, вытекающий из главного утверждения. Однако не стоит спешить. Это довольно частая ошибка — когда на Главном Уровне излагается информация, которая должна была быть описана еще в Ситуации или ее Развитии. Из-за этого вам приходится формулировать сложное и громоздкое дедуктивное утверждение. Поэтому в первую очередь следует написать вводную часть, что позволит сконцентрироваться на идеях нижних уровней.

4. *Предыстория ситуации должна быть описана обязательно во вводной части.* Вы не можете просто взять и изложить читателю свои рассуждения, не предоставив ему фактический материал. В основной части документа должны содержаться только логически связанные идеи. Факты не могут выступать в их качестве, так как не являются результатом логических размышлений.

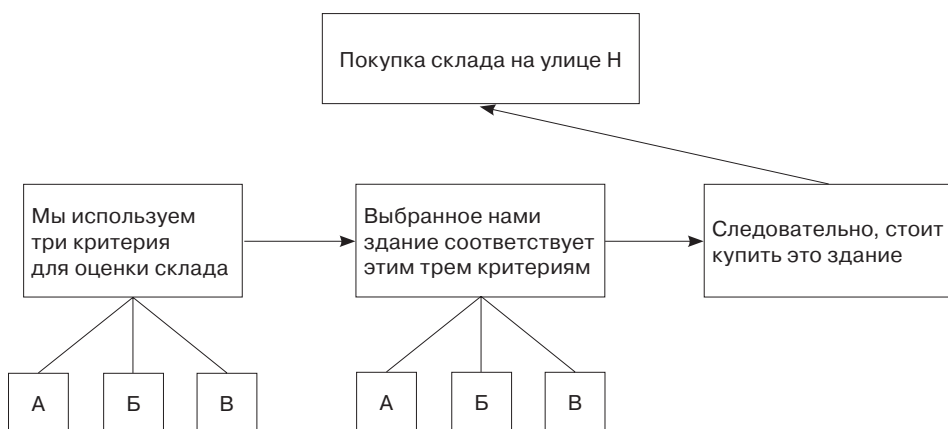
5. *Вводная часть должна содержать только ту информацию, которая уже известна читателю и при этом бесспорна.* Иногда, конечно, сложно определить, знает ли читатель что-нибудь по этому вопросу. Попробуйте проверить ваши утверждения на ком-нибудь. Если с ними согласятся, тогда можно предположить, что и у читателя не возникнет сомнений.

Следите за тем, чтобы во вводную часть не попала *неизвестная* читателю информация. И наоборот, в пирамиду рассуждений не включайте *известную*. Изложение ее на более низком уровне означает, что вы забыли о ней во вводной части. Это может привести к тому, что у читателя возникнет не тот вопрос, на который вы предполагали дать ответ.

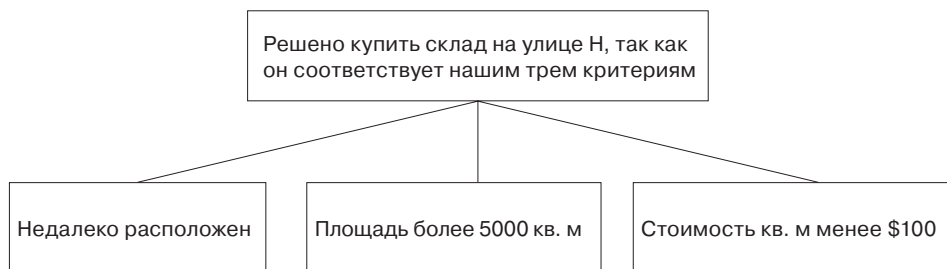
6. *Для формулирования аргументов Главного Уровня лучше использовать метод индукции, а не дедукции.* (Более подробно об этом вы можете прочитать в главе 5). Аргументация при помощи индуктивного метода воспринимается легче, так как не требует особых размышлений. Автору же, напротив, хочется изложить мысли в том порядке, в котором они у него появляются, а это в основном дедуктивный процесс. Но это вовсе не значит, что таким же

образом они должны быть представлены читателю. В большинстве случаев их можно представить в индуктивной форме.

Предположим, вы хотите кого-нибудь убедить в необходимости приобретения склада. Вы представляете свои доводы при помощи дедуктивного метода:



В этом примере третья идея не вызывает никакого вопроса. Таким образом, этот довод лишний. Чтобы ваша мысль была более понятна читателю, необходимо использовать индуктивный метод.





[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

