



Dr. Edward de Bono

de Bono Thinking Training Courses

柯尔特教程

德·波诺思维训练教程

[英] 爱德华·德·波诺 著
[英] 彼得·德·波诺

[上]

当代生活的
复杂性和节奏
使得人类应该
把德·波诺的课程
作为核心课程

亚历克斯·克罗尔
Yong & Rubican 的
主席和总裁



新华出版社

112

德·波诺思维训练中心

B8-4

B87

1

德·波诺思维训练教程

柯尔特教程 (第二版)

de Bono Thinking Training Courses

上

(英) 爱德华·德·波诺 著

(英) 彼得·德·波诺

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

德·波诺思维训练教程. 柯尔特教程 / (英) 波诺著;

德·波诺思维训练中心编译. — 北京: 新华出版社,

2002.7

ISBN 7-5011-5793-6

I. 德... II. ①波... ②德... III. 思维方法—训练

IV. B804

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第050339号

柯尔特教程(上、下)

(英) 爱德华·德·波诺

(英) 彼得·德·波诺 著

德·波诺思维训练中心 编译

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

北京恒智彩印有限公司印刷

787×1092毫米 16开 34印张

2002年7月北京第一版 2002年7月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-5793-6 G·2114

定价(上、下): 146.00元

第一章 广 度

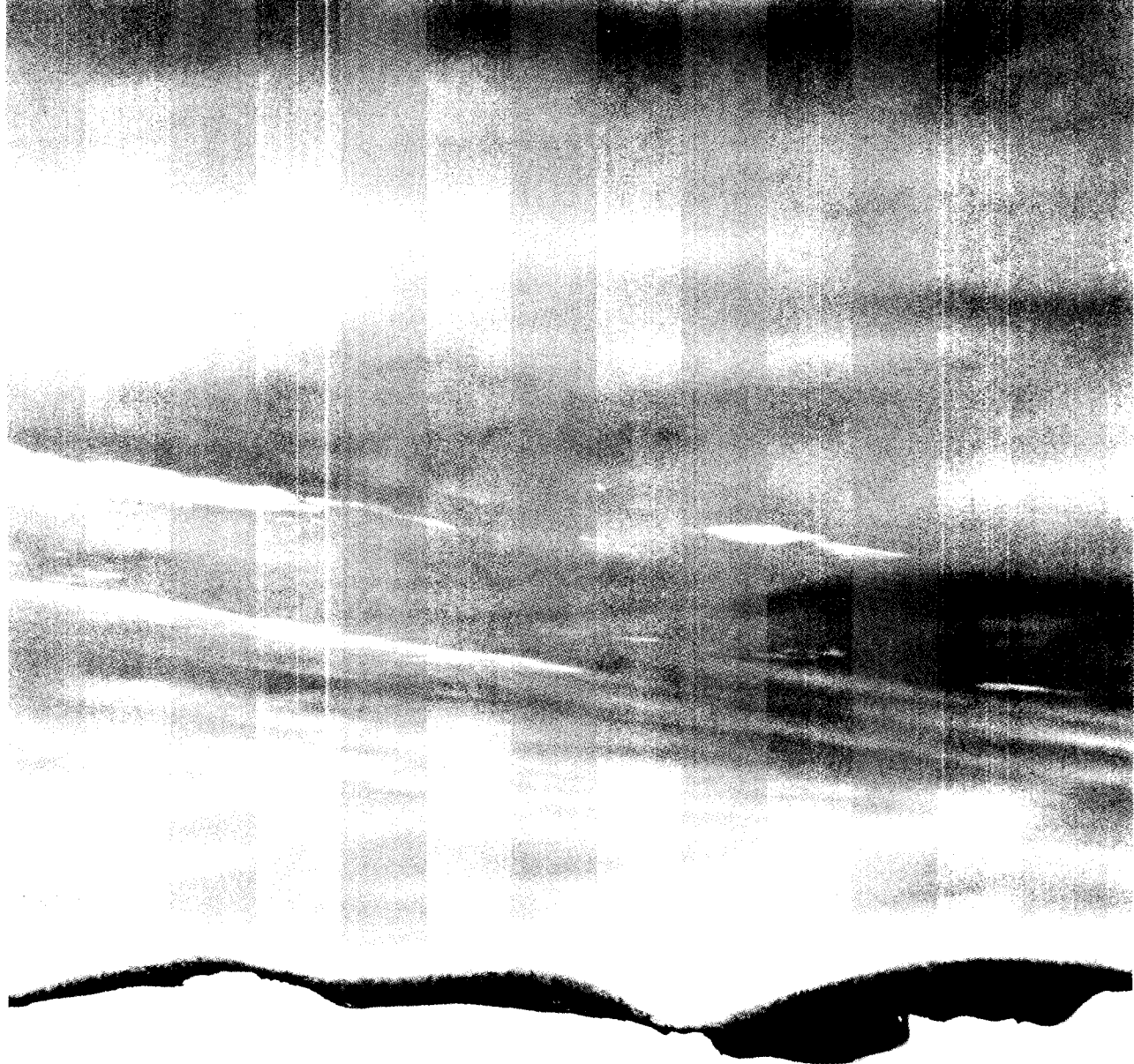
第一节 PMI 思维方法	5
第二节 CAF 考虑所有因素	13
第三节 规 则	21
第四节 C&S = 结果与结局	29
第五节 AGO 方向、目的、目标	37
第六节 计划 (PLANNING)	45
第七节 FIP 优先考虑的事情	53
第八节 APC 其他的选择、可能性及方案	61
第九节 决 定	69
第十节 OPV 其他人的观点	77

第二章 组 织

第一节 辨 认	89
第二节 分 析	97
第三节 对 比	105
第四节 选 择	113
第五节 寻找其他的方法	121
第六节 开 始	129
第七节 组 织	137
第八节 集 中	143
第九节 巩 固	151
第十节 结 论	159

第三章 交互

第一节	EBS 研究双方的观点	171
第二节	证据的类型	179
第三节	证据的价值	187
第四节	证据的结构	195
第五节	ADI: 相同点、对立点、不相关点	203
第六节	正确—1	211
第七节	正确—2	219
第八节	失误—1: 夸张和遗漏	227
第九节	失误—2: 错误和偏见	235
第十节	结 果	243



广 度
BREADTH

前 言

CoRT 思维训练课程分为六个部分，现在已广泛应用于美国、英国、爱尔兰、加拿大、澳大利亚、新西兰、以色列、马耳他等国。在委内瑞拉，经过多年的实践，CoRT 思维训练课程已经添加到每个学校的课程当中。许多其它国家也表示要采用这种课程。

CoRT 思维训练课程的成功取决于两个方面：一是作为一种基本技能，在思维学习中逐渐增长的兴趣；二是课程本身的亲身实践性。

在教育工作者当中存在一种观点，认为思维就是一种需要直接关注的技能。他们认为，思维是那种能够通过集中注意力和实践以及一些基本训练来提高的技能。旧的观点认为，思维技能是把注意力集中到具体学科领域（比如地理和历史）的副产品。这种观念已经站不住脚了。我们可以把与某类信息相关的思维技能作为这些学科的副产品来教，但这仅仅是一生当中所需要的众多思维技能的一部分。例如，行动所需要的思维必须包括对重点、目标、他人观点的考虑，而叙述性思维是不够的。

人们常常认为，高智商的人必然是高效率的思考者。实际情况并非如此：一些高智商的人变成相对无效率的思考者，而其他一些智商偏低的人也许思维更为有效。

我把思维定义为：智力作用于经验的实践技能。如果把智商比做汽车固有的功率，那么思维技能就等于驾驶技巧。因为认识到了这一点，许多学校现在正使用 CoRT 思维训练课程，以避免“智力陷阱”发生在特别聪明的人身上。当高智商没有伴随着有效思维技能时，便会出现智力陷阱。

有效的思维确实需要信息基础，但是那种认为如果我们有

足够的信息，就会有助于我们思维的观点是很荒谬的。我们很少见到因为拥有充足大量的信息，而使思维变得多余的情形。在大部分情况下，我们不得不通过思维技巧的运用来增补不充分的信息。我给许多实业家、科学家、工程师、建筑师、教师、公务员以及其他团体做过讲座。他们再三地抱怨，在他们受教育的过程中，根本没有人教他们怎样思考。

思维没有任何复杂的神秘色彩。CoRT 思维训练课程具有实践性和实用性，它已广泛适用于从委内瑞拉的丛林到 IBM 公司巴黎总部等许多不同的场合。课程的基本模式可以被不同年龄段（从 6 岁到成年）和不同能力（智商从 75 到 140）的人所使用。这并不奇怪，因为 CoRT 思维训练课程与基本的思考过程有关，而这一点适用于任何年龄阶段的人。该课程的设计既简单又实用。

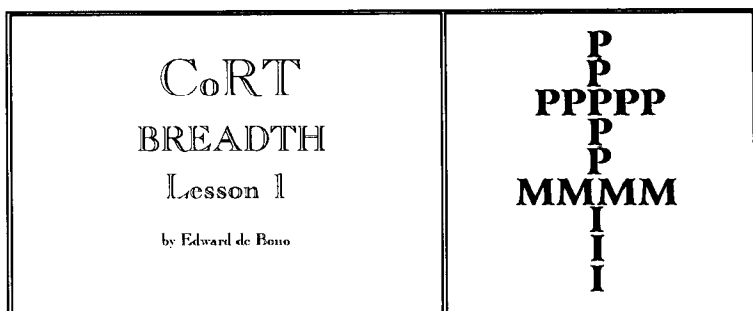
CoRT 思维训练课程的理念是：简单、实用、清晰、集中和严肃。在任何时候，都应该避免过于复杂和混乱，大家都应该清楚自己在干什么。学习的重点在于实用性而并非哲学范围内的思考和辩论。范例和解释必须清晰，读者的注意力应该牢牢集中于所学的思维方法并把它们运用到实践中。这与空洞的谈话、放任自流和“有趣”的思考正好相反。把体育运动中的训练理念用于思维训练并非不恰当。总之，读者应该认识到把思维学习作为一种基本技能的重要性。

通常我把使用的方法称为“眼镜法”。如果你视力不好，那么你就看不清外部世界，戴上眼镜就不同了，你不但可以看清世界，而且你的动作更恰当，你的行为更加有效率。CoRT 思维训练课程第一部分的特定目的在于开阔你的思路，拓展你的洞察力，因此在任何思维场合，我们都可以超越明显的、直接的和以自我为中心的限制。经验证明，进行过 CoRT 思维训练的读者有更为宽广的视野。

爱德华·德·波诺

第一节 PMI 思维方法

有利因素、不利因素、兴趣点



要点：

什么是 PMI 思维方法？

如何运用 PMI 思维方法？

PMI 思维方法的意义何在？

学习目的：

在做出某个决定之前，我们要经过慎重的考虑。PMI 思维方法从来不会阻止你做出决定，它只是确保你在对一件事的各方面都已经予以考虑之后——而不是在此之前——再做出决定。

问题：

相信我们每个人都有挤公共汽车的经历。当你在公共汽车中被挤得连呼吸都有些困难而车却在拥挤的道路上缓缓爬行时，你一定在想，让这一切都快些结束吧！此时你对改善这种状况的愿望一定特别迫切。如果有人向你提出一个解决问题的方法：“要是能把车中的座位都拆掉就好了，可以多装些人。”你对这个方法持什么态度呢？

1.1 介绍:

如何对待观点或建议

假如你对刚才的问题没有做过多的考虑就认为这种做法行不通,对其嗤之以鼻,那我可以明确地告诉你,你大错特错了。不管这个方法是对是错,你如此轻易地下了结论,至少说明了两个问题:第一、在你的一生中,你或许已经错过了很多机遇而且以后还会错过;第二、你还不了解、也不会使用 PMI 思维方法这个能帮助你取得成功的重要工具。

PMI 思维方法是 CoRT 思维训练课程的基础,我们在课程的开始阶段学习这种方法,目的是在以后的学习中把 PMI 思维方法作为一种工具来使用,以便于取得更好的学习效果。人们对于一种观点的本能反应是:喜欢或者不喜欢,赞同或者不赞同。如果你喜欢或赞同一种观点,你一般不会注意到它的消极因素或负面因素。同样,如果你不喜欢或不赞同一种观点,你一般不会注意到它的积极因素或正面因素。而且你一般不会单独挑出这种观点有趣的或有建设性的方面。这就会导致你看问题带有片面性。

学会用 PMI 思维方法处理观点或建议会避免上面所提到的不足。PMI 思维方法不会阻止你对一种观点或建议做出判断,它能确保你在对一种观点或建议的各方面都已经充分考虑之后再做出决定,使你有充分的理由赞同或不赞同这种观点或建议。

有意识地运用 PMI 思维方法,可以避免我们通过直觉来评价一种观点或建议,可以使更全面、更有技巧地考虑问题。

1.2 定义

PMI 思维方法是一种对观点或建议进行全面分析的思维方法。P(Plus): 这种观点或建议的优点或是有利因素。也就是说,你为什么喜欢或赞同这种观点或建议。M (Minus): 这种观点或建议的缺点或是不利因素。也就是说,你为什么不喜欢或是

不赞同这种观点或建议。I (Interest): 兴趣点, 这种观点或建议让人感兴趣的方面, 或者既不是优点也不是缺点的方面。

我们在面对一种观点或建议时, 不应凭直觉表示喜欢或不喜欢, 不应轻易下结论, 而是应该运用 PMI 思维方法对其进行分析。先确定这种观点或建议的优点, 然后再确定它的缺点, 最后再找出既不是优点也不是缺点但却吸引人的特点, 经过权衡利弊后, 你才有理由说, 我赞同或是不赞同这种观点或建议。

1.3 范例:

1. 还是本课开篇时的话题: “把公共汽车上的座位都拆掉。”
请用 PMI 思维方法来分析这个观点。

P (有利因素):

- (1) 每辆车上可以装更多的人。
- (2) 上下车更容易。
- (3) 制造和维修公共汽车的价格会更便宜。

M (不利因素):

- (1) 如果公共汽车突然刹车, 乘客会摔倒。
- (2) 老人和残疾人乘车时会遇到很多困难。
- (3) 上车携带挎包者或小孩会有诸多不便。

I (兴趣点):

- (1) 可生产两种类型的公共汽车, 一种有座位, 另一种没有座位。
- (2) 同一辆公共汽车可以有更多的用途。
- (3) 公共汽车上的舒适度并不重要。

可以告诉大家的是, 这个很多人看上一眼就会认为荒谬的观点已经被运用到实践当中了, 而且确实一定程度上解决了交通阻塞的问题。在泰国, 上班时高峰期开来的公共汽车确实是无座的, 目的是多拉一些乘客, 因为此时人们最急迫的需要是按时上班而不是舒适程度, 路程近的人更是如此。其他时间

的公共汽车是有座位的，以方便老人、妇女和小孩，那些无座的公共汽车此时则被当成卡车来使用。这个观点之所以变成了现实，正是由于决策者们运用PMI思维方法对其进行详细分析和研究的结果。

2. 用PMI思维方法来分析“用透明的塑料而不是玻璃来制造窗户”这个观点。

P（有利因素）：

- (1) 不易被打碎。
- (2) 即使打碎了也不像玻璃那么危险。

M（不利因素）：

- (1) 塑料的价格比玻璃贵。
- (2) 塑料很容易划破。

I（兴趣点）：

- (1) 如果用塑料，窗户可以变得五颜六色。
 - (2) 也许自从使用玻璃以来，人们就一直认为玻璃是最好的。
-
-

1.4 原则

(1) 分析观点时要运用PMI思维方法，不要拒绝一个第一眼看上去不好但实际上很可能有价值的观点。

(2) 没有PMI思维方法，你对问题的判断很可能是根据你当时的直觉而不是根据观点的价值本身做出的。

(3) 不运用PMI思维方法，你就不大容易认识到你非常喜欢的一个观点的不足，而在实践中，这个不足很可能使你遭受挫折。

(4) PMI思维方法告诉我们，一个观点或建议不只有好坏之分，它还能引出别的观点，这一点意义重大。所以，不要轻易否定任何一个观点。

1.5 本节小结

PMI 思维方法是 CoRT 思维训练课程的基础,掌握了这种思维方法,对于我们以后的学习大有益处。更重要的是,运用这种思维方法可以改变你只凭直觉对一种观点或建议做出评价的习惯,使你在现实生活中能抓住更多的机遇。在运用 PMI 思维方法时,人们要充分利用自己的经验。爱德华·德·波诺博士曾说,每个人的头脑中都有一个自己建立的数据库,这就是经验。当你充分利用这个数据库时,也就拓展了自己的思维。PMI 思维方法是很重要的一种工具,是人类所具有的创造力的基础,没有这个基础,人类会失去绝大部分创造力。掌握 PMI 思维方法很重要,更重要的是要在实践中自觉地运用这种思维方法。这种思维方法将提高你对事物的决策能力,并促使你将这些正确的决策运用到实践中。

1.6 自测题

1. 有一种观点认为:根据法律规定,所有的汽车都应该漆成亮黄色。

针对这个观点,下面已经列出了几个 P、M、I,请你在三分钟内,在每个方面中再列出一个理由。

P (有利因素):

(1) 黄色的汽车在夜间或雾天更易辨认,这样可以减少交通事故。

(2) 你可以很快从汽车陈列室中找到你想要的颜色的车而不是慢慢地等待。

(3) 汽车只被当作一种交通工具,而不是社会地位的象征。

M (不利因素):

- (1) 一种颜色的汽车显得非常单调。
- (2) 油漆制造商和广告商都将没有好生意做。
- (3) 警察在追捕某辆汽车或寻找被盗汽车时很困难。

I (兴趣点):

- (1) 对于车主或其他人来说, 汽车的颜色还有用吗?
- (2) 人们要以不同的方式来驾驶不同颜色的汽车吗?

2. 人们应该佩戴不同的徽章, 以表明自己这一天心情的好坏。

请你在三至五分钟内对以上观点做全面的分析。

3. 你能用我们本节课学过的PMI思维方法对以下观点进行

分析吗?

- (1) * 每个学生每年应该花三个月时间来挣钱。
 - (2) * 每个成年人每年应该在警察部队中服役一周。
 - (3) * 应该给年轻人开辟一个专用的电视频道。
 - (4) ** 很多国家都有陪审团制度, 普通人可以决定一个被告人是否有罪。但是另外一些国家没有该制度, 而是由三个法官来决定这一切。请分析这种由三个法官决定一切的制度。
 - (5) ** 请分析下面这种制度: 允许律师代表当事人提起诉讼, 然后提取一定比例的法院判决赔偿金。如果律师没有赢得诉讼, 那么他就不能收取任何费用。
-
-
-
-

1.7 请与他人讨论:

1. PMI 思维方法什么时候最有用?
2. 人们总会看到一个观点的有利因素和不利因素吗?
3. 用 PMI 思维方法是在浪费时间吗?
4. PMI 思维方法困难吗?

1.8 参考答案

(注: 由于思维的多样性, 每个人对同一个问题的思考所得出的答案绝不会是完全一样的。因此, 我们在这里给出的答案只是一个参考, 只是为了熟悉本节思维方法的运用, 而不是一个统一的标准。)

自测题