

沒有問題 在問題裡找問題

Edward de Bono's Thinking Course:
Powerful Tools to Transform Your Thinking

思考大師狄波諾翻新你的思考力

Edward de Bono® 著

吳春諭® 譯

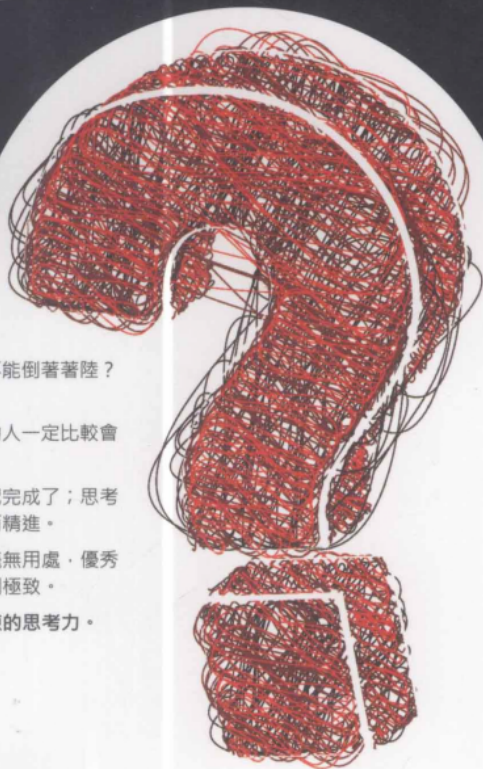
誰會花一個月過馬路？飛機為什麼不能倒著著陸？
輪胎變成方形的會怎樣？

智力和思考力有什麼不同？智商高的人一定比較會
思考？邏輯強思考力也就厲害？

智力就像是汽車馬力，一出廠就裝配完成了；思考
力則像是駕駛技術，可以透過訓練而精進。

不會開車的人即使坐上千萬名車也毫無用處，優秀
的賽車手卻能將老爺車的性能發揮到極致。

關鍵不在天生的智力，而是後天訓練的思考力。



有以下症狀的請打勾：

- ☐整天想、想、想，就是想不出個所以然。
- ☐同樣的問題，想不出不一樣的處理方式。
- ☐邏輯正確，但是導出的答案常常不對。
- ☐想法經常和別人不同，容易造成對抗。
- ☐經驗豐富，不過擔心經驗會像過期的牛奶。

知覺與思考方法不正確，邏輯再強也沒有用

知覺是我們看待世界的態度和方式，是思考中最重要的一部分。哈佛教授大衛·伯金斯 (David Perkins) 研究證實，90%以上的思考錯誤都肇因於知覺的錯誤而非邏輯的錯誤。如果你的知覺有限，邏輯再精準，導出的答案也是不正確的。所以我們需要的是改變與擴展知覺和思考力的方法及工具。

如果選項有兩個選第三個，狄波諾的思考課風靡全英國

愛德華·狄波諾是當前最重要的思考大師，他在思考訓練的研究推動上不遺餘力，所開闢的相關訓練課程在英國大受歡迎。《在沒有問題裡找問題》這11堂有趣的思考課中，狄波諾帶領讀者訓練知覺力，建立了一套思考架構，並透過簡單而有效功的工具，讓讀者的思考、決策和解決問題的能力發揮到極致。例如：

當你要擴展看問題的視野，讓思考更周全透徹時，請做PMI練習；
當你期望看到別人沒看到的，想出別人沒想到的，請做APC練習；
當你想跳脫既定的模式，讓自己的思考更具創造力，請做po移動練習；
當訊息龐雜你無法縝密的系統性且長遠性思考，請做CAF及C&S練習；
如果你的觀點老是與人對立，應該要做ADI或OPV練習，學習戳破別人的邏輯泡泡；
如果你擔心自己會被直覺牽著走，做出後悔一輩子的決定，請做HV與LV練習；
如果你在設計行動方案時卡住了，可以運用「倒退進行」思考法重新啟動；
當你猶豫到底該選哪一個、如何跳出決策的框架時，「布里丹的驢子法」、「最佳生息地法」等十種決策法可以讓你做出最佳的決定。

最後最後，狄波諾傳授「TEC：標的—探究—推斷」練習法，讓你五分鐘變身有技巧的思考者！

「他的思考課簡單有趣又有效！」是的，愛德華·狄波諾收服了從4歲到90歲、從唐氏症兒童到諾貝爾獎得主、從沒受過教育的礦工到最高階經理人。

ISBN 978-986-235-021-8

00280



9 789862 1350218

FP2193

定價280元

HK\$ 94



臉譜

城邦讀書花園

www.cite.com.tw



数据加载失败，请稍后重试！



数据加载失败，请稍后重试！

在沒有問題裡找問題

Edward de Bono's Thinking Course:
Powerful Tools to Transform Your Thinking

思考大師狄波諾翻新你的思考力

Edward de Bono® 著

吳春諭® 譯



Copyright © MICA Management Resources 1982, 1985, 1994, 2004
This translation of EDWARD DE BONO'S THINKING COURSE 01
Edition is Published by arrangement with Educational Publishers LLP,
Part of the Pearson Education Group
Chinese translation Copyright © 2009 by Faces Publications, a division of Cité Publishing Ltd.
Published by Arrangement with Dearborn Trade Publishing Ltd.
Through the Chinese Connection Agency, A division of The Yao Enterprises, LLC
All Rights Reserved.

企畫叢書 FP2193

在「沒有問題」裡找問題

思考大師狄波諾翻新你的思考力

作者 EDWARD DE BONO

譯者 吳春諭

副總編輯 劉麗真

主編 陳逸瑛、顧立平

特約編輯 陳錦輝

發行人 涂玉雲

出版 臉譜出版

城邦文化事業股份有限公司

台北市中正區信義路二段213號11樓

電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

台北市中山區民生東路二段141號2樓

客服服務專線：02-25007718；25007719

24小時傳真專線：02-25001990；25001991

服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00

劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓

電話：852-25086231或25086217 傳真：852-25789337

E-mail：citehk@hknet.com

新馬發行所 城邦（新、馬）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

初版一刷 2009年4月30日

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

ISBN 978-986-235-021-8

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

售價：280元

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

目錄

- 〈前言〉一套有關知覺的思考課程 007
- 第1講 思考是一種技能：學校沒教的思考力 009
智力陷阱 / 方法不對練習也沒有用 / 學校真的有在教「思考」？ / 批判性思考只是汽車的一輪 / 重點不在邏輯，而是知覺 / 改進思考工具
- 第2講 正面・負面・有趣面：戴上思考的眼鏡 019
簡單到不需要學習的思考工具 / P：正面 / M：負面 / I：有趣面 / 戴上眼鏡再掃瞄 / 有趣面不管正反面 / 來做個PMI好嗎？ / 從想一次到想兩次 / 練習引導知覺 / 隨堂練習
- 第3講 如果選項有兩個，選第三個：在「沒有問題」裡找問題 031
簡單的替代 / 稍難的替代：L遊戲 / 更難的替代：關不掉的鬧鐘 / 村莊維納斯效應 / 「針對特定論點」玩玩APC / 解釋：往油箱裡倒啤酒 / 假設：過程還是答案？ / 觀點：我的困難也是對手的困難 / 問題：你想到的別人想得到嗎？ / 回顧：在「沒有問題」裡找問題 / 設計：找出真正不同類型的辦法 / 決策：足夠的替代選項 / 行動方案：如果有兩個，選第三個 / 預測：看現在想未來 / 現實：你永遠想不出最好的主意 / 克服尋求安穩的習性 / 隨堂練習
- 第4講 沙盤、膠盤還是黏液盤？思考是為了不必再思考 047
會爬牆不如爬對牆 / 誰會花一個月過馬路？ / 心智會自動跟著模式走 / 你的心智：沙盤、膠盤還是黏液盤？ / 思考是為了不必再思考 / 辨識：人類心智最了不起的特質 / 模式錯，

步步錯／抽取：隱藏的模式／歸類：要歸併，也要分化／分析：拆解，檢視／覺察、覺察再覺察／藝術：經驗的特殊管道／退一步，海闊天空／隨堂練習

第5講 錯誤、意外和幽默：從既定的模式中脫逃 067

改變模式的機制：錯誤、意外和幽默／幽默：跳脫模式的最佳途徑／後見之明與洞見之明／既有創造力，何需水平思考？／水平思考：一個中性的程序／判斷或「移動」：思考的換檔／po是啥東西？／找到一塊踏腳石／隨堂練習／「理所當然」逃脫法／隨堂練習／隨機刺激法／隨堂練習／水平思考的普遍應用／為什麼日本人最愛我的書？

第6講 要資訊，更要思考：射擊式問題・釣魚式問題 089

運作力：學校沒教的／經驗掃瞄：點對點有缺點／CAF：考量所有因素／隨堂練習／C&S：結果與後續／隨堂練習／密密讀，就像細細聽／邏輯：獲取和建構資訊／利用資訊：哪裡找、怎麼找／要射擊，也要會釣魚／隨堂練習／實驗：尋求答案的一種提問／選擇資訊：恰當的，還是正確的？／FI-FO：資訊內—資訊外／隨堂練習／資訊思考雙刀流

第7講 戳破邏輯泡泡：想想其他人在想什麼 105

Exlectics：建設性替代模式／EBS：檢驗正反面／隨堂練習／ADI：同意・不同意・不相干／隨堂練習／知覺的「邏輯泡泡」／隨堂練習／OPV：其他人的觀點／隨堂練習／建設性設計：畫一幅更詳盡的圖／協商裡的「變異價值」／溝通：用接收者聽得懂的語言

第8講 用思考帶領直覺：用知覺改變感覺 125

先思考，再直覺／三種狀況下的情緒／知覺可以改變感覺！／價值觀：情緒的變頻器／HV與LV：高價值與低價值／隨堂練習／價值承載言詞沒價值／覺察偽裝的思考

第9講	跳脫框架：決策前後的思考	139
	決策前框架：要先思考什麼？／替代選項是怎麼跑出來的？ ／價值觀與優先順序／決策後框架：該考慮哪些？／適合現實環境者先行／考量現實，推測未來／隨堂練習	
第10講	學校沒教的運作力：拆散卡住你的條件匣	157
	運作力：實踐所需的技能／做事情的三種方式／有目標，就有次目標／AGO：標的一目—目標／隨堂練習／標靶：讓它變得又寬又近／有戰略，也要有戰術／「倒退進行」思考法／哪個「條件匣」卡住了你？／計畫趕不上變化？／宏觀調控／人：選擇對的人來做對的事／風險：每個機會都有風險／限制：也許持續也許轉變／資源：能量和行動的工具／未來：誰的作為攸關你的將來？／日常生活也用得到的法寶	
第11講	我是一個思考者！練習練習再練習	173
	掌控，隨意／專注，聚焦／自信，不是自負／能享受才會覺得有趣／自我形象：「我是一個思考者！」／時間紀律帶來思考自由／你想要有什麼收穫？／隨堂練習／對思考的思考／TEC架構：標的一探究—推斷／五分鐘思考／符號化TEC／隨堂練習／PISCO：目標—輸入—方案—選擇—操作／符號化PISCO／隨堂練習／串聯TEC與PISCO／練習多了，思考才會迷人／思考俱樂部／讓思考技能成為第二天性／按部就班最有效	
第12講	期末總整理	195
〈結語〉	成立一個思考俱樂部	201
附錄		219

〈前言〉

一套有關知覺的思考課程

學校教育對思考技能的關注少得令人吃驚，大眾荒謬地認為，擁有資訊和智力便足以應付一切。然而智力就像汽車的馬力，思考則像駕馭汽車的技能。有些智力高的人其實是差勁的思考者，反而是一些沒那麼高智力的人卻是較好的思考者。

英國政府的就業計畫中，只用五小時教導失業青少年如何思考，就使他們的就業率提高了500%。這些青少年輟學離開學校時，大多認定自己愚笨；一旦他們發現自己一點也不笨，自信心便會提高，不僅應徵得到工作，也能保有工作。

學校浪費了社會三分之二的才能，而大學則使剩下的三分之一貧瘠化。

學校確實教導了部分層面的思考，但不外乎邏輯、批判性思考、分析等。它們確有其價值，只不過僅占整體思考的一小部分，就像汽車的左前輪是很重要，但光靠一個輪子還不夠。

哈佛大學（Harvard University）教授大衛·伯金斯（David Perkins）的研究顯示，90%思考的錯誤肇因於知覺的錯誤而非邏輯的錯誤。著名的哥德爾定理（Goedel's theorem）證明，你

永遠不可能證明一個系統內邏輯起始點的真偽。如果你的知覺是錯誤的，那麼無論你的邏輯有多傑出，得出來的答案都將是廢物。（譯注：哥德爾不完備定理Godell's incompleteness theorems是指在任何相容的數學形式化理論中，只要它強到足以蘊涵皮亞諾算術公理，就可以在其中構造一個體系中既不能證明、也不能否證的命題。）

本書提出的方法，都是有關知覺的思考：我們如何看待世界？我們如何改善我們的知覺？這些方法，過去三十多年來已經廣為全球許多學校採用。在南非的一個礦場裡，完全沒受過教育的礦工學過這套方法之後，打架的次數從每個月二百一十次降到只剩四次。

空間上，我們有確切而正規的指引可遵循：北方、南方、東方和西方。本書也提供一些正規的指示以導引我們的知覺，假如順其自然，知覺只會專注在吸引我們注意或是符合我們情緒的地方。

本書中闡釋的注意力指引，建構的是有助於思考的架構。如果能更看得清楚局面，你的思慮和行動就會更合宜。

學習如何思考，會讓你更能掌控生活，不再受環境、情緒和旁人所迫，你可以把事情想清楚再下決定。

從4歲到90歲、從唐氏症兒童到諾貝爾獎得主、從沒受過教育的礦工到最高階的經理人，這些方法在許多不同的人身上都發揮了功效。它們不但非常簡單，也非常有效。

第 1 講

●
思考是一種技能
學校沒教的思考力

你

有兩種選擇：

1. 思考和智力有關。智力是由你與生俱來的基因決定，你無法輕易改變你的思考，就如同你很難改變你眼睛的顏色。
2. 思考是一種可以不斷改進的技能，透過訓練、練習和學習如何做得更好就可以改善。思考與其他技能沒什麼不同，只要我們下定決心，就能改善思考的技能。

這兩種完全相反的觀點，可以輕易地融合為一。

智力就像是汽車引擎的馬力。心智的「智力」潛能有可能在一出生就確定了，至少有一部分是由我們的基因決定。但即使如此，仍然有證據顯示心智的運作會改變大腦內酶的特性，就像使用肌肉也能改變它們的特性一樣。

汽車的效能並非取決於汽車的馬力，而是駕駛汽車的操控技能。所以如果說智力是汽車的馬力，那麼「思考」就是操控汽車馬力的技能。

智力是潛能。思考是操作技能。

如果我必須為「思考」下定義，以下是我的看法：「思考是操作技能，智力憑藉此技能依循經驗行事。」

如果我們再進一步查看汽車型錄，就會得到兩項重要的結論：

1. 如果你擁有一輛馬力強大、性能優越的汽車，就有必要增進駕駛技術，不然你將無法充分發揮它的最佳效能，甚至還可能危及他人。同樣的，智力高的人也需要改善思考技

能，以便充分運用他們的高智力。大部分的高智力潛能，都以各種方式被糟蹋掉了。

2. 如果你擁有的汽車馬力較弱，那麼你得培養卓越的駕駛技術，以彌補汽車馬力的不足。所以，自認智力不高的人可以藉由改善思考技能強化他們的表現。

智力陷阱

在業界廿五年的經驗使我確信，許多自認為智力高人一等的人其實不見得是好的思考者，他們掉入了智力陷阱。這樣的陷阱有許多面向，這裡我只討論其中兩項。

智力高的人對任何議題都有其觀點，也會運用本身的智力來捍衛其觀點。智力愈高的人愈能捍衛其觀點，而愈是如此，他就更不覺得有必要嘗試改變，或是聽取別人的意見。如果你知道自己是「對的」，何必尋求改變或聽取別人的意見？因此許多智力高的人受困於差勁的想法中，因為他們把自己的觀點捍衛得太好。

智力陷阱的第二個面向是，一個在成長過程中認為自己比別人聰明的人（可能確實如此），會想從中得到最大的滿足。而憑藉聰明才智獲取獎賞最快又最有效的方式，則是「指正別人的錯誤」，這種策略可以使你得到立即的效果，並且建立你的優越感。相對來說，肯定、積極的心態所能得到的回報會少很多，你可能得花上多年時間才能發覺新想法確實管用，更糟的是，你還得仰賴建言的對象會喜歡你的主意。顯而易見，以吹毛求疵和消極心態運用智力更具吸引力；具有「批判性思考」就夠了的荒謬西方觀念，則使得情況更糟。

方法不對練習也沒有用

在求學期間以及往後的人生，大部分的人都必須不斷地思考。他們必須在工作生涯中費力思考，下了班也一樣。這一切的思考「練習」，就必然會讓人們成為更佳思考者嗎？

不幸的是，練習不保證會改善技巧。

想想一位已經六十歲的記者，每天工作時都得打成千上萬個字。即使一直用兩根手指頭打字到六十歲，長期鍛鍊「兩指神功」也不會讓人突然間成為「十指神打」。

所以，如果你長年練習低劣的思考方式，你將會成為一個「極有技巧的差勁思考者」。

假如那位記者去上課學習十指打字，即使是晚年才開始，也會成為「十指神打」。同樣的，光練習思考還不夠，必須直接專注思考的方法。這正是本書所要討論的議題。

學校真的有在教「思考」？

不論是世界上的哪個教育體系，都會標榜它們主要的教育目標之一是「教導學生如何思考」。那麼，它們真的教導學生如何思考了嗎？

只會料理義大利麵的廚師，算得上是卓越超群的大廚嗎？如果一輛車子只有一側有前輪，還會是一輛有用的車子嗎？義大利麵或前輪本身並沒什麼不對，但只是有就夠了嗎？

在我們整個教育過程中，有多少學校將「思考」列為課堂上的學科？為什麼不？如果思考是這麼基本而重要的技能，為什麼不乾脆將它列為課程？

這個問題有幾個「答案」：

1. 思考本身從來沒有明確列入學校教育的課程，所以現在也不該教。學校教育深陷傳統的泥淖中，決策者的經驗和價值觀都建立在過去的時空環境，然而世界正在改變。
2. 在一個穩定的世界中，只要教導「資訊」(information)便已足夠，因為這樣的世界會持續至學生終身。資訊會告訴你要做什麼，思考是多餘的。希臘三哲人蘇格拉底、柏拉圖和亞里斯多德建立了「知識」(knowledge)便已足夠的觀念，一旦有了知識，所有其他人就會跟隨你。同樣的，這又是個老舊荒謬的概念。光有知識還不夠，思考中的創造性、建設性、構思和操作層面，都與「知識」同等重要。
3. 大家會認為，我們在上諸如地理、歷史、科學的學科時，就已經學到夠多的「思考」。這是個危險的謬論。我們的確會在課堂上學習到一部分有關分析、資訊蒐集和辯論的思考技能，但是在離開學校之後，我們所需的思考技能遠多於此。然而學術界怎麼會知道呢？多年來我的研究成果在業界的應用，使我得到非常清楚的結論：分析和判斷還不足以應付一切。
4. 儘管面對所有相反的證據，有些人仍然武斷地認定思考是無法直接用教的。沒有「思考」這回事，只有「思索科學」或「思索歷史」。雖然每門學科領域確實都有獨特的風格、需求和模式，但還是有某些基本的程序是貫通所有領域的。舉例來說，「評估優先順序」、「尋找各種可能」、