



[英] 爱德华·德·波诺/著 陈荣平 译

BBC  
BOOKS 合法授权

继《**六顶思考帽**》之后爱德华·德·波诺的又一力作  
全球最著名的思维管理工具

# THINKING



爱德华·德·波诺思维训练最新教程

# 超级思考帽

# COURSE

1982年出版，1985年再次印刷，1988年再版，1991、1992、1993年再印，1994年第三版，1995、1996、1997（两次）、1998、1999、2000、2002、2003年再印，2004年第四版

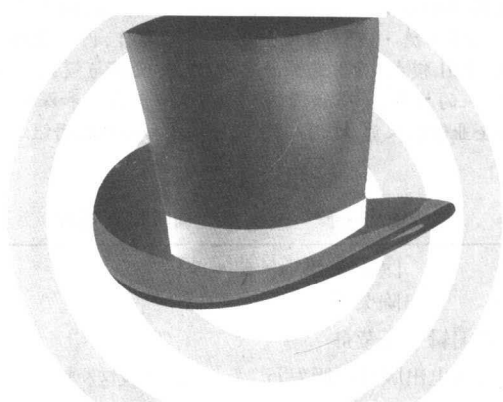


人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 超级思考帽

爱德华·德·波诺思维训练最新教程

[英] 爱德华·德·波诺/著 陈荣平 译



人民邮电出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

超级思考帽:爱德华·德·波诺思维训练最新教程/[英]波诺著;陈荣平译. —北京:人民邮电出版社, 2005. 12

ISBN 7-115-13861-3

I. 超... II. ①波... ②陈... III. 思维方法—训练—教材 IV. B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 151882 号

### 版权声明

Copyright © Edward de Bono 2005

Copyright © BBC Worldwide Limited 2005

This translation of Edward De Bono's Thinking Course first published in 2005 by BBC Worldwide Limited under the title Edward De Bono's Thinking Course is published under licence from BBC Worldwide Limited.

本书中文简体版由 BBC Worldwide Limited 公司授权人民邮电出版社出版。

### 内容提要

思考是有方法的,它可以通过学习来改进。学会思考,你将能够控制自己的生活,而不是被生活牵着鼻子团团转。掌握了思考方法,人们只须用很少的时间就能使自己要做的事达到事半功倍的效果。在本书中,爱德华·德·波诺列举了一些简单但非常有效的方法帮助你积极思考,做出决定,解决问题。

本书是爱德华·德·波诺的又一思考训练力作,内容包括:思考是一种技术、引导思考的 PMI 模式、可供选择的思考方法、理解与模式、水平思考、信息与思考、思考与他人的关系、情感和价值、决策、思考与行动和深思熟虑的思考。

本书适合企业管理人员、培训人员、政府机构和一些社团组织管理人员阅读。

## 超级思考帽

爱德华·德·波诺思维训练最新教程

---

◆ 著 [英] 爱德华·德·波诺

译 陈荣平

责任编辑 王莹舟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 7.25

2006 年 1 月第 1 版

字数: 125 千字

2006 年 1 月北京第 2 次印刷

著作权合同登记号 图字:01-2005-4452 号

ISBN 7-115-13861-3/F · 681

---

定价: 22.00 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

## 作者简介

爱德华·德·波诺博士被誉为20世纪创新思维领域举世公认的权威，被尊为“创新思维之父”，欧洲创新协会将他列为历史上对人类贡献最大的250人之一。他现任剑桥大学思维基金会主席，在世界企业界拥有举足轻重的影响。波诺这个名字已经成为创造力和新思维的象征。他发明的“水平思考法”一词被收入《牛津英语词典》。

波诺博士已出版的著作有62种，被译成多种语言，行销54个国家，诸多著名跨国公司总裁、三位诺贝尔奖得主及世界各个领域的精英对他的著作推崇备至。

有别于常规的依赖于辩论和批判性思维解决问题的方法，“六顶思考帽”、“水平思考法”已经成为“激发组织成员智力潜能的思维管理工具”。波诺的思维训练在全世界50多个国家的政界、企业界和教育界得到了广泛的推广和肯定。

1984年首次成功举办奥运会并获得1.5亿美元巨额利润的波德·尤勃洛斯将自己的成功归功于接受波诺的创新思维培训；西门子公司采用波诺创新思维培训后产品开发时间减少30%；在杜邦公司的创新中心，设立了专门的课题小组探讨用波诺的创新思维工具改变公司文化，并在公司内广泛运用“六顶思考帽”；芬兰最大的跨国公司ABB以往在各国分公司讨论国际项目需耗时30天，在接受了波诺的创新思维训练后，讨论时间猛缩为两天。

## 译者简介



陈荣平（1962—），男，哲学硕士、管理学博士，广东省社科院现代化战略研究所副研究员，现在中山大学管理学院工商管理博士后流动站从事博士后研究工作。主要研究方向：服务管理、战略管理和区域经济社会发展战略。

爱德华·德·波诺博士的思维训练在许多著名跨国公司得到了成功应用。这些公司包括：微软、摩托罗拉、松下、麦当劳、IBM、杜邦、波音公司、爱立信、可口可乐、通用、美国标准、联合科技、柯达、爱普生、诺基亚、美国航空、美国电报电话、美国第一食品公司、壳牌石油、菲利普、雀巢、英国航空、英国煤矿、福特、西门子、Fidelity投资公司、NTT（日本）、Monadorr(意大利)、Bosh(德国)、Total(法国)、Statoil(挪威)……另外，波诺博士的创新思考方法对许多国家学校的思维教育产生重要影响，在美国、英国、日本等50多个国家和地区上万所学校，开设了他的思维训练课程。在委内瑞拉，国家立法规定，所有学校每星期必须开设一个课时的波诺思考课……

爱德华·德·波诺博士曾应邀做主题演讲并进行思维培训的对象如下：

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| 联合国常任理事国/         | 联合国教科文组织  |
| 联合国社会首脑会议         | 美国白宫      |
| 美国海军              | 经济合作和发展组织 |
| 世界经济论坛            | 资讯经理人学会   |
| 青年总裁组织            | 超国界独立思考组织 |
| 世界健康组织            | 机构投资者协会   |
| 美国律师协会            | 情报协调委员会   |
| 世界急救与救灾协会         |           |
| 微软500人营销协会        |           |
| 北京2008奥运会组委会      |           |
| 世界经济论坛——中国企业峰会    |           |
| 世界500强企业信息部门经理会议  |           |
| 环太平洋国家高级商业和政府经济会议 |           |

# 译者序

爱德华·德·波诺及其著名的思考教育理论,对中国读者来说并不陌生。他的《六项思考帽》一书在 2004 年成为中国著名的财经类畅销书之一。本书是波诺博士在思考教育乃至企业管理领域中的经典性著作,最早于 1982 年在英国第一次出版,随即引起各国广泛关注,多次再版,并被翻译为多国文字出版。本书是关于思考方法教育的工具性、理论性著作,这些方法是“建立在理解基础上的思考,而不是逻辑基础上的思考。”波诺博士的著作虽然作为财经类的畅销书广泛流传,但是,不能说思考教育所针对的读者只是企业工作者。事实上,本书也像作者其他的思考教育著作一样,拥有极为广泛的读者群体,从政府的最高决策者到社会底层,从企业领袖到青年学生等,本书的多次再版足以证明其读者的广泛性及其内容经久不衰的魅力。

现代社会,由于电子科技的迅猛发展、互联网技术的日新月异,人们每天的生活和工作都充斥着数不胜数的信息;“信息疲劳”已经成为人所共知的问题。为此,如何有效驾驭信息已经引起人们的高度关注。波诺博士写作本书的一个重要目的就是教会读者如何通过运用正确的思考方法来处理信息,并避免产生“错误的结果”。在这方面,波诺博士的著作为理解思考行为和指导思考行动提供了基本的程序、方法与知识框架结构。爱德华·德·波诺的许多光彩夺目的思想,例如,思考的陷阱、引导思考 PMI 模式以及水平思考的分析框架等,都是如此强有力,以致工作分析、创意管理、战略管理、决策制定等非常专门的领域都可以全面地吸收这些

思想和应用这些方法。

需要指出的是,思考教育如同整个中国的管理学教育一样,还远远没有成熟。在进行思考教育过程中需要避免两种极端的倾向。其一,“中国古已有之”。其二,生搬硬套外国的。如果说前面一种倾向多数来自于那些固步自封的人,那么后面一种倾向更多地来自于那些系统学过管理学课程的人。他们有时会简单套用现成的管理工具,对管理信条盲目崇拜,导致严重的文化冲突、水土不服和张冠李戴现象的发生。最为严重的是如果对 SWOT 的简单化分析,根本没有顾及中国市场环境变动的不确定性、人为性以及市场规则的不稳定性,到头来制定的战略是牛头不对马嘴;而对一些测评工具的简单化采用,使其根本无法操作。

管理的学科性质具有自然与人文两类学科结合的特点,它所使用的术语体系带有强烈的社会文化特征,这给翻译者带来了困难。面对这一问题,翻译过程不得不带有“创造”的色彩。因为在中国现有的管理语汇中,确实找不到与一些英文原词完全对应的词汇,而且,有些词汇作者在使用过程中也赋予了其新的内涵,与英文的原意有较大出入,这就要求译者在一定范围内做出选择。特别是,有些词汇在其他学科已经有了专门的用语,本书以已经出版的管理类图书为准,而不是按照其他学科的译法来翻译。如“水平思考”(Lateral Thinking)一词在心理学、哲学中已经被翻译为“横向思维”,但是,在本书前面已经出版的同一作者的另一本书中被译为“水平思考”,因此我们沿用这一译法。有些工具名称,本书尊重作者原意进行直译,目的是考虑工具名称只是一个符号,只要便于称谓即可,没有选择与汉语完全对应的词汇进行意译。有些就直接按照作者原书进行英文缩写的直译。其实,原书作者在文内都对这些工具进行了具体解释,有没有对应的中文词汇显得并不重要。

本书在翻译过程中得到一些朋友的支持。赵琼博士、刘光华博士为本书做了校对工作;张玲玲、容志刚、谭艳玲、吴东鹏、祁小英、许碧、史京文、刘畅、肖鸣等人也为本书的翻译出版做了大量工

作。没有他们的帮助,这些工作是不可能顺利完成的。在此,译者谨向一切支持过本书翻译工作的同事、朋友们表示感谢。

最后我要在此特别感谢著名思维训练专家徐斌教授对本书的审校工作。

译者

2005 年 10 月 26 日于广州越秀山麓

# 英文版前言

我们对思考技术的教育并没有给予足够的重视,这是十分令人震惊的事情!现实生活中有这样一种荒谬的信念:只要有信息和智力就足够了。其实,智力就像汽车的动力,而思考才是驾驶汽车的技术。有些人智力很高,但是思考的能力很差;有些人智力平平,但是思考能力却很强。

在英国一项关于失业青年的政府行动方案中,据说仅仅用 5 个小时对青年进行思考培训,就可以使青年们的就业率增加 500%。这些青年都是已经离开学校,走向社会的人。他们一直认定自己是朽木不可雕也。通过培训,他们找到了自信,开始申请工作,最后也拥有了工作。

可以这样说,在我们现实的教育体系中,很多学校并没有完全交给人们社会所需要的才干。

关于思考的某些方面,相关的教育和培训的内容主要包括思考的逻辑、批判性思考、分析性思考等——当然,所有这些都是十分有必要的。但是,仅仅有这些是不够的,它们只是思考的部分内容而不是思考的全部。正如汽车的左前胎是必要的,但是仅仅有左前胎是不够的一样。

哈佛大学戴维·帕金斯 (David Perkins) 的研究表明,思考的错误有 90% 是理解的错误,而不是逻辑的错误。高德尔 (K. Goedel) 的著名定理表明,在同一系统中,你是永远无法证明系统的逻辑起点的。假如你的理解出现错误,那么,无论你的逻辑如何严密,你的答案都将是一堆垃圾。

本书所提出的思考方法，主要是建立在理解基础上的思考，而不是逻辑基础上的思考。比如，我们应当如何看待这个世界？我们应当如何改进自己的理解？这些方法已经在世界范围的学校中使用超过 30 年了。在一个南非人的矿井中，我们把这些方法教授给那些目不识丁的矿工。结果，矿工之间的斗殴次数从一个月 210 宗减少到了 4 宗。

在本书的许多空白处，我们专门设计了一些整齐匀称的箭头示意图帮助读者阅读，这些箭头示意图可以很好地引导我们的理解方向。例如，向左的箭头专门代表那些吸引我们注意力的或者是适合我们情感的理解方向。

在这里标明的注意力方向是我们思考的基本框架，如果你可以清晰地看到世界，那么你的思考和行动都将是正确的。

学会思考，你将能够控制自己的生活，而不是被生活牵着鼻子团团转。对于环境、感情和他人而言，你可以运用思考的技术进行清晰的思考和选择。

有许多人为本书所提供的思考训练方法做出了贡献：从 4 岁的孩子到 90 岁的老人，从唐氏综合症病患者到摘取诺贝尔奖金桂冠的人，从目不识丁的矿工到他们的高层领导等都有——这说明这些思考的工具是非常简单的，但却是非常有力的！

爱德华·德·波诺

# 作者介绍

爱德华·德·波诺是世界公认的教育家，他把思考当作一种技术进行直接传授。在过去的 30 年中，他已经成为“对思考进行思考”方面的领袖人物。其著述超过 60 种，被翻译为 27 种语言，除了中文之外，还有希伯来语、阿拉伯语、马来语、韩国语和斯洛文尼亚语。他的思考课程被无数的学生广泛使用：从遥远的南非村庄到具有领袖地位的学院（如美国弗吉尼亚州的诺福德学院）。

许多世界一流的公司还有政府机构，都在不停地追寻他的思考教育思想。他建立了“国际创造力论坛”，该论坛的成员都是世界各个领域中的领袖公司，如 IBM、杜邦、雀巢和大不列颠航空公司等。他还在纽约设立了国际创造力办事处，专门为联合国以及其他国际组织提供服务。他还曾应邀在 51 个国家做了精彩的演讲。

爱德华·德·波诺曾经是牛津大学一位获得罗氏奖学金的研究生，后来成为牛津大学、剑桥大学、伦敦大学和哈佛大学的签约教授。他的学科背景是医学和心理学。他是“水平思考”的创始人，这一术语现已被收录在《牛津英语词典》里。他还是著名的 L 棋发明者，该游戏规则被人们誉为是至今最简单、最实用的比赛规则。这个比赛规则的创造，源自于应对剑桥大学小伍德（Littlewood）教授的挑战，小伍德教授是英国最伟大的数学家。

# 目录

## Contents

### 第1章 思考是一种技术 / 1

可怕的智力陷阱 / 4

思考仅有实践是不够的 / 5

现行教育并没有教会学生如何思考 / 6

### 第2章 引导思考的 PMI 模式 / 13

审视——发现新的思考点 / 19

好奇——发现所有思考点的前提 / 21

PMI 的应用 / 22

思考的两步法 / 23

如何操作 PMI / 24

### 第3章 可供选择的方法 / 25

容易找到的替换方法 / 28

有难度的替换方法 / 30

寻找新方法面临的实际困难 / 31

不仅仅满足于“合适的方法” / 32

APC——方法、可能性和选择 / 34

利用创造性的解释和说明 / 35

创造选择性的假设 / 36

充分理解他人的看法 / 36

发现并解决问题 / 37

回顾问题 / 37

设计解决问题的方法 / 38

如何决策 / 38

选择行动方案 / 39

充分预测 / 39



**THINKING  
COURSE**

选择结果要注重实用性 / 40

可供选择的方法和创造性 / 41

## 第4章 理解与模式 / 43

理解——正确地看待问题 / 45

解决问题的方法有无数种 / 50

理解模式的产生 / 51

理解模式的定型 / 52

理解模式的应用 / 55

## 第5章 水平思考 / 61

改变思考模式 / 64

幽默是改变固定模式的方法 / 65

事后聪明与先见之明 / 67

创造性与水平思考 / 68

水平思考的过程 / 69

判断力与激发 / 70

“po”的含义 / 72

垫脚石方法 / 73

逃脱方法 / 76

随机激发方法 / 78

水平思考的一般运用 / 80

水平思考的逻辑 / 80

## 第6章 信息与思考 / 83

什么是 Operacy / 86

经验审视 / 87

CAF——考虑所有的因素 / 87

C&S——推论和结果 / 88

多读与多听 / 90

运用逻辑 / 92  
获取更多的信息 / 93  
熟练运用“提问题” / 93  
实验带来希望 / 95  
选择信息 / 96  
FI-FO(信息的内部生成和外部生成) / 96  
信息的两种用途 / 97

## 第7章 思考与他人的关系 / 99

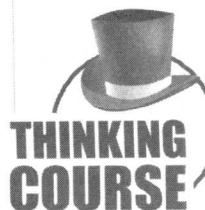
Exlectics 模式——有效渗透 / 105  
EBS——检验辩论的双方 / 106  
ADI——符合、不符合和不相关 / 107  
逻辑泡 / 109  
OPV——设身处地 / 112  
建设性设计 / 115  
谈判 / 115  
沟通 / 117

## 第8章 情感和价值 / 119

情感摧残与思考 / 121  
关于情感的3个观点 / 123  
改变情感 / 125  
价值是什么 / 126  
高价值(HV)和低价值(LV) / 126  
价值载体 / 129  
如何了解价值 / 131

## 第9章 决策 / 133

决策框架 / 136  
为决策创造方法 / 137



价值与优先权的考虑 / 137  
掷骰子方法——有时是必需 / 137  
简易方法——往往取决于个性 / 138  
说出来方法——简易方法的扩展 / 139  
布里登的驴方法——放弃无吸引力的那个 / 140  
理想的解决方法——接近“理想”即可 / 141  
最好的“家”方法 / 142  
简单矩阵方法 / 144  
满矩阵方法 / 146  
懒惰方法 / 146  
快速决策方法 / 148  
方法贵在合适 / 149  
把计划推向未来 / 149

## 第 10 章 思考与行动 / 151

操作——行动的技术 / 154  
做事的 3 种方法 / 155  
确立目标 / 156  
AGO——找出事件的目标是什么 / 157  
靶子 / 158  
战略与策略 / 159  
行动方案——运用“向后追溯” / 160  
利用“假如合图” / 161

## 第 11 章 深思熟虑的思考 / 167

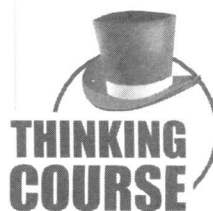
深思熟虑 / 169  
聚焦 / 169  
自信 / 170  
令人愉快 / 171  
维持自我形象 / 172  
时间训练是必要的 / 173

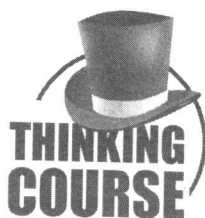
# 目录 Contents

|                 |
|-----------------|
| 收获 / 174        |
| 对思考的思考 / 175    |
| TEC 框架 / 176    |
| 5 分钟思考 / 178    |
| TEC 符号 / 181    |
| PISCO 框架 / 182  |
| PISCO 符号 / 183  |
| TEC-PISCO / 183 |
| 深思熟虑的思考实践 / 184 |
| 思考俱乐部 / 184     |
| 一般思考技术 / 185    |
| 正式地运用思考工具 / 187 |

## 第 12 章 小结 / 189

|     |                 |
|-----|-----------------|
| 附 录 | 建立一个思考俱乐部 / 195 |
|     | 参考资料 / 211      |





## 第1章

### 思考是一种技术

思考是智力的事情。

智力是由出生时候的遗传基因所决定的；你无法改变自己的智力，就像你无法改变自己眼睛的颜色一样。