



# 六頂思考帽

國立台灣大學心理系教授 黃榮村  
國立台灣大學哲學系教授 林正弘

聯合主編



愛德華·波諾◎原著

江麗美◎譯

桂冠潛能開發系列叢書 11

---

Six Thinking Hats

---

# 六頂思考帽

---

原著◇Edward de Bono

譯者◇江麗美

桂冠 潛能開發系列叢書 11

---

## 六頂思考帽

### *Six Thinking Hats*

---

原 著 / Edward de Bono

譯 者 / 江麗美

校 閱 / 劉宏信

責任編輯 / 張惠芬

發行人 / 賴阿勝

出 版 / 桂冠圖書股份有限公司

登 記 證 / 局版臺業字第 1166 號

地 址 / 臺北市 10769 新生南路三段 96-4 號

電 話 / (02) 219-3338 · 363-1407

傳 真 / (02) 218-2859~60

郵撥帳號 / 0104579-2

申訴專線 / 080-201-122

訂書專線 / (02) 218-6492

排 版 / 龍虎電腦排版股份有限公司

印 刷 / 海王印刷廠

初版一刷 / 1996 年 8 月

版權所有，請勿翻印

本書如有破損，裝定錯誤，請寄回調換

---

◎本書透過大蘋果股份有限公司取得Aitken, Stone & Wylie Limited中文獨家授權。

ISBN 957-551-947-7

定價 / 新臺幣 200 元

國家圖書館出版品預行編目資料

六頂思考帽 / Edward de Bono 原著；江麗美譯  
--初版. -- 臺北市：桂冠, 1996〔民85〕  
面；公分  
譯自：Six thinking hats  
ISBN 957-551-947-7(平裝)

1. 思考

176.4

85008655

Edward de Bono  
Six thinking hats  
Copyright © 1990 Mica Management Resources (UK) Inc.  
© 1996 Chinese copyright  
by LAUREATE BOOK CO., LTD.  
Chinese language edition arranged with  
Aitken, Stone & Wylie Limited  
through Big Apple Tuttle-Mori Literary Agency , Inc.

All rights reserved.

## 《潛能開發系列叢書》總序

我們思考問題答案的方式，往往是從問題本身出發，依循慣用的邏輯路線探索答案，此路不通，換條路線推進。不論用了幾條思路，也不管每條思路的複雜性，這些思路總是針對著那個清楚又確定的答案而來。簡言之，就是一個問題循線求解一個答案。因為再三思索的目標都只有一個，思路彷彿紛紛從問題出發，向答案集中收斂；又因為這類問答是一對一的，問題若是平面上一個點，答案就是空間中相對的一個定點，兩點之間有條或長或短的思路，由面而起層層攀昇，垂直射向答案。

心理學家稱這種思考方式為「收斂性思考法」或「垂直思考法」。

您也許不知道，在我們日常的思考中，絕大部分都是屬於垂直收斂式的。譬如在學校讀書考試和各種知識傳遞的過程中，問題的答案，無論形式如何，往往非對即錯，相當清楚明確。這種

以對錯為指標、以是非作基礎的思考法，不但常見常用，也非常重要。它幫助我們推理、析疑、解難和開發潛能學習運用知識。

可是，在我們的人生歷程中，同一個問題往往有很多種「可能」的解答，評估這些答案的時候，我們不問對錯，只問哪一個答得最妙、最幽默、最富奇趣、最有創意……，那麼思考作答就不能僅依賴垂直收斂法，而必須用更多元的思考法。

這種思考法，求解的思路是從各個問題本身向四周發散，各自指向不同的答案，所以也叫「發散性思考法」。這些發散式的思路，彼此間談不上特別相關，每種答案也無所謂對錯，但往往獨具創意、別富巧思，令人拍案驚奇，玩味無限。

英國前首相邱吉爾任國會議員時，有某女議員素行囂張。一天，居然在議席上指罵邱吉爾：「假如我是你老婆，一定在你咖啡杯裡下毒！」狠話一出，人人屏息，卻見邱吉爾起立頑皮地笑答：「假如妳是我老婆，我一定一飲而盡！」結果，全場人士和那位女議員都哄堂大笑。

電台節目女主持人問林語堂何謂「理想丈夫」？他笑咪咪地說：「理想太太的丈夫」；又問：「太太跟小姐有何不同？」他還是笑咪咪地說：「所有的太太都一樣，每位小姐都不同。」

邱吉爾寓諷於答，立刻化戾致祥；林大師正題曲答，別富靈慧和妙趣。兩位奇才都精通水平式的多元思考法，碰到「非常」狀況，能激發潛能、不按章法、別出心裁，跳出是非對錯、邏輯

因果等層層的拘束，把思路水平發散，自「意外」的領域提出幽默或啓人心智的「好」答案。

可惜的是，不論是東西方學校的教育系統，都過於重視以對錯為基礎的垂直收斂式思考訓練，幾乎完全忽略了水平發散式的多元思考教育。殊不知水平思考法和人類潛能一樣是使人類文明發展的動力，精通此法，不但與垂直收斂式思考毫不衝突，反而相輔相成，可以大大擴張我們思維的格局，提升我們的潛能。

西方心理學大師愛德華·波諾 (Edward de Bono) 深信多元思考的重要。他潛心研究出一整套水平思考的理論和訓練方法，合輯成《潛能開發系列叢書》，向全世界公開久為人類所忽視的多元思考妙方。

這套叢書，解說深入淺出，遣辭風趣明快，單看文字就能瞭解多元思考的理論內涵和實習步驟。書中另有圖例解析，使我們在學習過程的每道關鍵上，能輕鬆鬆地吸收到多元思考的精髓，激發我們的潛能。波諾更為這套叢書設計了很多妙趣橫生的練習，引導我們從各種不同的角度思考解題，啓發我們把慣常處理問題的思路由「解決導向」改為「知覺導向」。經過這些有趣的練習後，再碰到問題時，山窮水盡處，就自然而然柳暗花明，奇思湧現了。

林正弘  
黃榮村  
序於國立台灣大學



# 前言

你真的可以改變自己的思考效果嗎？

一九八五年一月，《時代雜誌》(Time)評選的「年度風雲人物」是彼德·尤勃洛斯，他是將一九八四年洛杉磯奧運會辦得有聲有色的最大功臣。通常，舉辦一次奧運會必須耗費上億美元。然而，雖然市政府決議不給予經費補助，尤勃洛斯卻使這次奧運會的盈餘高達兩億五千萬美元。這場比賽能有如此超凡的成就，完全是由於主事者有新觀念與新想法，以及領導統御和效率上的妥善運用。

要產生這些新觀念，需要用哪一種思考方式？

在一九八四年九月三十日的《華盛頓郵報》(Washington Post)裡，尤勃洛在記者的訪問中，解釋他如何使用水平思考方式(lateral thinking)來引發新的構想。水平思考是我多年前研究發展的思考技術。我也寫了不少有關水平思考的書。九年前，我曾應邀到青年總裁組織做一個小時的演講，當時尤勃洛斯也在場。

諸如此類的例子不勝枚舉，因為深入的思考方式確實會造成強烈的衝擊。但是，我只能設計出思考方式，而且公諸大眾；至於採用這些技術，使它們能有所表現，則要看你是否能像尤勃洛斯一樣，願意好好運用發揮了。

思考是人類的根本能源。然而，我們絕對不能自滿於這項最重要的技巧。無論我們的思考方式多好，還是要精益求精。通常對自己的思考技巧感到滿意的人，是那些差勁的思考者。他們相信，思考的目的，只是爲了證實自己是正確的——讓自己滿意。如果我們對思考的功能所知有限，就會很容易在這方面自以爲是。

思考的最主要困難在於「混淆不清」。我們想要在同一個時刻做到太多事情。例如情感、訊息、邏輯、希望和創造力都一股腦兒地出現，就好像同時要托進好幾個球。

本書只有一個簡單的概念，就是要使思考者能夠一次只做一件事。他／她能夠將情感與邏輯

分開，將創造力與資訊分開，依此類推。這個概念來自六頂思考的帽子。戴上其中一頂，就代表使用一種思考方式。本書將逐一描述每一種思考方式的本質與貢獻。

這六頂思考帽讓我們能夠指揮自己的思想，正如樂團指揮一般。我們可以按照自己的意願，叫出任何一種思考方式。同樣地，這種技巧對會議的進行也有幫助，我們可以使與會人士脫離一般的思考軌道，使他們能以不同的思考方式，來解決手邊的事務。

六頂思考帽的主要價值，就在於它們的「便於思考」。

愛德華·波諾 (E.B.)

# 六頂思考帽 目錄

《潛能開發系列叢書》總序……………一

前言……………五

第一章	扮演行動——如果你扮演一個思考者，你就會是個思考者……………一
第二章	戴上帽子——一個非常慎重的步驟……………五
第三章	意圖與表現……………一三
第四章	角色扮演——自我的假期……………一七
第五章	希臘人的體液觀……………二一
第六章	六頂思考帽的價值……………二七
第七章	六頂思考帽子、六種顏色……………二九

第八章	白色思考帽——事實與數據……	三三
第九章	白色帽子思考法——誰的事實？……	三九
第十章	白色帽子思考法——日本式輸入……	四三
第十一章	白色帽子思考法——事實、真理與哲學家……	四七
第十二章	白色帽子思考法——誰戴上帽子？……	五三
第十三章	白色帽子思考法摘要……	五七
第十四章	紅色思考帽——情緒與感覺……	五九
第十五章	紅色帽子思考法——情緒在思考中所占的地位……	六一
第十六章	紅色帽子思考法——直覺與預感……	六五
第十七章	紅色帽子思考法——一時一刻之間……	七一
第十八章	紅色帽子思考法——利用情感……	七五
第十九章	紅色帽子思考法——情感的語言……	八一
第二十章	紅色帽子思考法摘要……	八五
第二十一章	黑色思考帽——哪裏錯了？……	八七
第二十二章	黑色帽子思考法——實質與方法……	九三

第二十三章	黑色帽子思考法——過去與未來本質	九九
第二十四章	黑色帽子思考法——負面耽溺	一〇七
第二十五章	黑色帽子思考法——先正面或負面？	一一三
第二十六章	黑色帽子思考法摘要	一一七
第二十七章	黃色思考帽——正面思索	一一九
第二十八章	黃色帽子思考法——正面光譜	一二三
第二十九章	黃色帽子思考法——理由與邏輯證明	一二七
第三十章	黃色帽子思考法——建設性思考	一二九
第三十一章	黃色帽子思考法——遠 見	一三五
第三十二章	黃色帽子思考法——與創造力之關聯	一四一
第三十三章	黃色帽子思考法摘要	一四五
第三十四章	綠色思考帽——創意與水平思考	一四七
第三十五章	綠色帽子思考法——水平思考法	一五三
第三十六章	綠色帽子思考法——前進而非判斷	一五七
第三十七章	綠色帽子思考法——誘因之必要	一六三

第三十八章	綠色帽子思考法——選擇性	一六九
第三十九章	綠色帽子思考法——個性與技巧	一七七
第四十章	綠色帽子思考法——意見的處理方式	一八一
第四十一章	綠色帽子思考法摘要	一八五
第四十二章	藍色思考帽——思考的控制	一八七
第四十三章	藍色帽子思考法——集中	一九三
第四十四章	藍色帽子思考法——設計程式	一九七
第四十五章	藍色帽子思考法——摘要與結論	二〇三
第四十六章	藍色帽子思考法——控制與監督	二〇七
第四十七章	藍色帽子思考法摘要	二一三
結語		二一五
摘要——六頂思考帽方法		二一七

# 第一章 扮演行動

如果你扮演一個思考者，你就會是個思考者

在布宜諾斯艾利斯議會大樓前的廣場裡，有一尊名為「沈思者」(The Thinker)的雕像，我相信這是羅丹(Rodin)的兩件原作之一。至少，當我的導遊指著這位凍結成不朽銅像的忙碌思考者時，是這麼說的。

事實上，這件事情在許多方面都可能是錯的。它可能不是一件原作；「沈思者」也可能沒有兩件原作；我的導遊可能沒搞清楚；它可能不是在議會大樓前的廣場；我可能沒記好……那麼，既然這件事情未經完全證實，我為什麼把它當成一件事實而加以陳述呢？有許多原因。

其中之一是在本書稍後，我將特別提到事實的運用。另一個原因是，我要刺激那些認為事實



重於運用的人。還有一個原因是，我要讀者假想這位聞名的沈思者的身形，無論它在哪裡。而真正的原因則是，這本書是在飛機上完成的，當時我正由倫敦到馬來西亞的卡拉倫布途中。無論如何，我用的字眼是「我相信」，這暗示著我只是相信而已，它並不是斷然的事實。我們經常必須表示出自己申述事情的方式。這也就是本書的主要內容。

我要你想像羅丹這經常被用到——也被濫用了——「沈思者」形象。我要你想像那以手支頭的姿勢，人們總認為這才是個思考的姿勢，而不是個愚蠢、輕率的模樣。事實上，我認為思考應該是活潑有生氣，而不是陰沈、嚴肅的。但是現在我要運用到這個傳統的思考形象。

做出這個姿勢，你就會成爲一個思考者，但是你要實地去做，不只是假想。爲什麼？因爲，如果你扮演一個思考者的角色，你就會是個思考者。

西藏人一面誦經，一面轉動法輪，法輪上雕刻著經文。那轉動的輪子可以將經文旋轉進入神界的。的確，如果這些輪子能夠保持均衡，一個助手就可以使十幾個法輪同時轉動，就像在馬戲團裡，長桿子頂上旋轉的圓盤。西藏人在旋轉這些輪子時，心裡還可以想著柴米油鹽的問題。這種情形就是爲祈禱而祈禱，不像許多基督徒，是要求自己情感與精神上的靈動。但是，另有些基督徒的看法則與西藏人相似：即使你不覺得心在其上，仍必須有祈禱的行動表現。你的精神究竟是會趕上你的行動。這也就是我要求你扮演思考者角色的原因。