

六頂思考帽的思維方式

作者簡介



林秀美副教授，美國愛荷華州立大學工業教育與科技博士、國立臺灣師範大學工業教育碩士、國立高雄師範大學工業教育學士；曾任電機系講師、副教授，現任職於陸軍官校。

◆ 提 要

- 一、六頂思考帽是1980年代初期Edward De Bono推出的思維方法；這種思維方式在西方企業界與教育界公認為有效的思維訓練方法。
- 二、六頂思考帽的主要功能在於建立一個思考框架，在這個框架下依循特定的方向進行思考，從而提高團隊與個人的效能，降低會議成本、提高創造力、解決深層次的溝通問題。
- 三、六頂思考帽的特質是啟動平行思考。平行思考意謂著每一位成員在某一時間內應當針對某一層面，思考問題；但是可在不同的時間，就不同的層面加以集思廣益，因此每位成員在每一層面都得以發揮其智慧和經驗。
- 四、六頂思考帽的價值在於，它是一種有建設性、設計性和創新性的思維管理工具，使思考者克服情感的影響，剔除思維的片面和自負，以多角度、客觀的思維去看待問題。

關鍵詞：思考帽、思維方式、平行思考、創新思維

前言

思考是人類與生俱來最基本的資源。然而，我們似乎並未對思考這重要的技能感到滿意，因為不論我們多麼優秀，總希望更為傑出。假若一個人認為自己的思維是最正確的，自我滿足於自己的想法，我們不得不說這個人的視野是狹隘的。他（她）也許在某個層面有卓越表現，可以自命不凡，但在其他層面不見得很優秀^①。顯而易見的是，許多被認為很有成就的人，多是採理性和積極的思維去開創事業版圖；這是他（她）們成功的主要因素。然而，換個角度來看，他（她）們時常忽略了從感性、創造性或風險性的層面來看待問題，低估了可能產生的阻力。因此，當遇到問題時，未能展現最佳的應變措施。同樣地，凡事都持以負面思維來看待問題的人，則過分謹慎、裹足不前，難以有效解決問題。而情緒化的人往往意氣用事，無法冷靜、理智地作決策。由此可知，思考問題時，個體往往因為執著樂觀想法，或悲觀看法，亦或是情緒化等單層面的思維，造成思考受阻，無法做出明確的判斷。

在思考問題的時候，假若我們同時顧及許多層面，既要考量事實證據，又要建立其中的邏輯關係，同時又不能忽略情感因素以及風險考量。因而將問題、事件所涉及的因素考慮複雜化，往往因無法透澈分析問題，做出可能是錯

誤的決定。思維中絕大部分錯誤是由於感知上的不足而產生的。在組織運作和個人生活中所產生的問題可能是由於下列原因造成的：一、遺漏了某些資料；二、只注意到一部分情況；三、忽略了某些事物；四、情緒化、意氣用事；五、擔憂風險；六、沒有考慮後果；七、忽略了其他人的想法；八、沒有考慮其他可行方案。因此，不論個人或組織，能夠運用一套簡潔、有效率的思維方式去思考問題，當可使得對問題的思考和判斷更為正確。

六頂思考帽的內涵

「六頂思考帽」（Six thinking hats）提供我們在正確的位置上使用適當的思考方向，使我們能夠一次只專注於考慮問題的一個層面。對同一個問題，我們可以分別扮演戴上白色、紅色、黃色、黑色、綠色和藍色等假想帽的角色，進行多面向的思考。藉著這種角色扮演的的方式，思考者將可避免受到太多主觀的影響，從而能夠對一個問題有著全盤的認知和判斷選擇。

六頂思考帽突破了傳統的邏輯思維模式，是一種簡單、有效的平行思考（parallel thinking）方式，是思考方向的表徵。它是一種在作決策與溝通過程中，能夠改變思維，做出最佳決策的技巧，是組織與個人有效的管理工具。六種顏色的帽子（白帽、紅帽、黑帽、黃帽、綠帽和藍帽）對應六種不同的思

註①：Edward De Bono, "Six thinking hats," New York, NY: Back Bay Books, 1999, p. xi.。

考方向。思考帽指的是開始某一方向的思考，而不是對已發生的事加以描述其思考歸類。換言之，六頂思考帽不是就思考者說他（她）喜歡什麼，然後思考帽就用來對他（她）們所說的加以描述（description），而是就所戴帽子的方向（direction）去思考。「描述」和「方向」有著極大的差異性；描述著眼於已發生的事，方向則是關心即將發生的事^②。例如「他一直擔任樂團指揮」（描述）和「我要他擔任樂團指揮」（方向）是截然不同的意義。

每個人都有異於別人的優缺點；有些人可能行事謹慎，對具有危險性的事物頗具警戒心；有些人總是滿腦子的創意點子；但某些人則著重於事實證據。組織中的某些成員可能偏向於喜歡某種模式，而且具有某方面的長才。因此在思考問題時也往往依著他（她）的特質方向作思考，忽略了其他層面的考量。六頂思考帽並不是要將個體分類，而是思維方向的表徵^③。它是讓每個人熟練觀察所有的方向，如此對問題的思考方能面面俱到。

什麼是六頂思考帽？

六頂思考帽是1980年代初期Edward De Bono推出的思維方法。De Bono曾經任教於牛津、劍橋、倫敦及哈佛大學，是醫學和心理學領域權

威。他的六頂思考帽思維方式在西方企業界與教育界公認為有效的思維訓練方法。De Bono認為人類的認知和思維應有數種型態、方式或方向。然而，大多數人在思考問題時，並沒有全盤運用所有型態，而僅使用一、二種思考型態^④，也因此其思維習慣往往侷限於這些常用的型態。他將大腦的思考分為六大類，分別以白色、紅色、黑色、黃色、綠色和藍色代表，稱之為「六頂思考帽」。此外，De Bono認為個體的思維方式大多習慣於辯論式的縱向思考方式。這種思維方式常常因為角色固定，缺乏建設性、計畫性和創新性，不利於創造新的事物。六頂思考帽提供了平行思考的工具，避免團隊在思考問題時，將時間浪費在互相爭執上。

六頂思考帽的主要功能在於建立一個思考框架，在這個框架下依循特定的方向進行思考，從而提高團隊與個人的效能，降低會議成本、提高創造力、解決深層次的溝通問題。De Bono認為，假如個體能夠運用這種思維方式，培養系統化的思維能力，那麼不論在會議場合或團隊合作中，將更能夠發揮個人智慧，貢獻心力^⑤。

六頂思考帽的核心在於代表六種不同思維的運用。利用六頂顏色不同的帽子作為比喻，把思維分成六個不同的方

註②：同註①，pp. 5～6。

註③：同註①，p. 6。

註④：Wikipedia, "Six thinking hats", http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats

註⑤：同註④。

面，這六種思維方式並不代表六種性格的人，而是每一個人在思考問題時都可以扮演六種不同的角色。每一種角色就是一種顏色，這就像彩色印表機，先將各種顏色分解成基本色，然後將每種基本色列印在同一張紙上，就會得到彩色列印的效果。換言之，綜合六種不同層面的思考，對問題解決作最明智的抉擇。

六頂思考帽的特質

不同顏色給我們不同的心理感受，六頂思考帽的顏色象徵我們周遭事物的意涵，將這些意涵表徵為思考模式。茲綜合一些論述，分述如下：

一、白帽（資訊帽）⑥

白色讓我們聯想到紙張、影印紙等，在於紀錄資料或資訊。因此，白帽象徵事實和資訊，可稱之為資訊帽。當使用白帽時，每位成員以客觀、中立的態度來蒐集事實與證據。白帽通常用於會議進行思考之初，以作為對問題瞭解的背景資料。它也可以用於會議結束的時候，作為一種評量工具。換言之，我們應當思考這計畫是否和已經存在的資料或資訊完全吻合。戴著白帽思考問題時，其思考的問題常是：(一)我們已有哪些資料？(二)我們需要哪些資料？(三)我們遺漏了哪些資料？(四)我們需要質問哪些問題？(五)我們如何獲得所需的資料？簡單地說，白帽代表思考過程

中的證據、數字、訊息等問題。例如：哪些是已知的訊息？還需要蒐集哪些訊息？

二、紅帽（情感帽）⑦

紅色讓我們聯想到火焰或溫暖。紅帽意味著對事物在情感上的感覺。使用紅帽讓與會成員有機會表現感覺、情緒和直覺，所以可稱之為情感帽。紅帽思維可說是白帽思維的對立面。紅帽的思考較憑直覺與感性，而缺乏理性，這種直覺大多基於豐富的經驗，不需要解釋，也不需要任何理由或依據。然而這些感覺是有用的，它並不需要絕對正確。戴著紅帽思考問題時，其思考的問題常是：(一)我感覺這個人最適合做這工作；(二)我感覺這是冒險的投資；(三)我的直覺告訴我，這樣的解釋不對。簡單地說，紅帽代表思考過程中的情感、直覺等問題。例如：此時此刻對這件事的感覺如何？

三、黑帽（謹慎帽）⑧

黑色讓我們聯想到憂鬱、悲觀和負面，是陰沉的顏色，意謂著警示與批判。黑帽是求生存の帽子。為了求生存就需要小心謹慎，所以可稱之為謹慎帽。黑帽思維總是邏輯性的、否定的，對事情偏向考慮風險、困難和潛在的問題等負面因素，並作批判性的判斷。這種思維讓我們免於浪費金錢和精力，也使我們避免做一些愚蠢的事和觸犯法規。組織成員戴著黑帽需要思考的是為

註⑥：同註①，pp. 25 ~ 151。

註⑦：孫易新，《心智圖思考法》（臺北：浩域企管，2003年11月），頁128 ~ 129。

註⑧：〈六頂思考帽的內涵〉<http://vp1.cyivs.cy.edu.tw/upload/12ac9a9f424d88dd8cefa9971c74.doc>。

了生存，什麼情況應當避免發生，什麼事情是行不通的。因為些微的過失，就可能將過去辛苦開創的心血付之一炬，因此細心謹慎的思考是必要的。戴著黑帽思考問題時，其思考的問題常是：(一)這是真的嗎？(二)這樣做有效嗎？(三)這樣做行得通嗎？(四)這樣做會有危險嗎？簡單地說，黑帽代表小心謹慎地思考事實與判斷是否與證據相符等問題。例如：它是否安全？它是否有效？它的可行性如何？

四、黃帽（樂觀帽）⑨

黃色讓我們聯想到陽光、光明和樂觀。黃帽象徵樂觀和正面，所以可稱之為樂觀帽。黃帽是以積極、樂觀、建設性的思維，尋求可能的優勢和利益，試圖獲得將構想付之實行的方法。在黃帽思維下，組織成員專注於尋找價值和機會。在集思廣義下，可能原本不感興趣的事物，突然變成具有高價值，因而時常會有意想不到的驚喜。戴著黃帽思考問題時，其思考的問題常是：(一)有什麼利益或價值？(二)如何達到最佳的利益或價值？(三)如何營造好機會？簡單地說，黃帽代表思考占優勢的問題，利益所在，可取之處等。例如：為什麼它會帶來好處？

五、綠色帽（創意帽）⑩

綠色讓我們聯想到草地、綠葉，象徵生意盎然、充滿活力，是創意的代表色。綠帽展現創新和改變的思維，因而稱之為創意帽。在綠帽下，組織成員提出新的構想，將可能的選擇和替代方案攤開來討論，尋求修正和改進這些構想，綠帽的價值是讓參與者發揮創意。在此，創意或創造力不再是足智多謀的人的專利，而是每位參與者都有機會發揮他（她）的潛能，提出構想。當使用綠帽時，就是希望每位成員都能夠對問題提出創意的點子。戴著綠帽思考問題時，其思考的問題常是：(一)我們能做些什麼？(二)要有什麼計畫或改進方法？(三)要有什麼新構想？(四)要有什麼替代方案？(五)還有沒有不同的看法？簡單地說，綠帽代表多元思考新觀念和可行性的問題。例如：在這方面能做些什麼？還有沒有不同的看法？

六、藍帽（指揮帽）⑪

藍色讓我們聯想到蔚藍天空。天空籠罩四野，因而藍帽意味著控制事物的整個過程，亦即是控制思維過程的帽子，是思維中的思維。這就像是樂團的指揮，指揮每位成員適時發揮自己的角

註⑨：Elcia de Foglio, "A constructivist learning event," Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications, 2004, pp.2345 ~ 2351.

註⑩：Karen Belfer, "De Bono's six thinking hats technique: A metaphorical model of communication in computer mediated classrooms," Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications, 2001, pp.113 ~116.

註⑪：〈六頂思考帽〉，<http://www.life-tech.idv.tw/8%A3%9C%E5%85%85%E6%95%99%E6%9D%90/Creative/%E5%85%AD%E9%A0%82%E6%80%9D%E8%80%83%E5%B8%BD.htm>

色，作一場美妙的演奏。換言之，藍帽是整個思維的管理，控制與組織思考過程，掌控其他五種思考帽的使用，因而稱之為指揮帽。戴藍帽的通常是會議的主持人，在會議開始時，利用藍帽來界定欲討論問題的情勢，藍帽設定思考策略。戴藍帽的人也許會尋求對問題的替代釋義，或是表明這思考會議的目的，或是表明要達到的成果。此外，在會議中藍帽掌握紀律以及要求每位成員遵守相關帽子的職責，也會適時宣布改變帽子顏色作該顏色帽的思考。戴著藍帽思考問題時，其思考的問題常是：(一)我們應當尋求什麼替代方法？(二)下一步如何進行？(三)有什麼思考計畫？(四)如何作討論的摘要記錄？(五)如何總結評論。簡單地說，藍帽代表對思考本身的思考。例如：控制整個思維過程，整理與會成員的討論，決定下一步的思維策略。

六頂思考帽乃是為思考方式制訂一些規則，讓思考者可以變換思考類型。因此，當我們「戴上」其中一頂帽子時，我們就採用相對應的思維方式。如果我們從一頂帽子換到另一頂帽子，就應當從一頂帽子代表的思維方式轉換到另一頂帽子代表的思維方式。例如「讓我們用白帽來思考」意味著思考集中於資訊方向。每一位成員將試著思考那些已知的資訊是可用的，需要知道那些資訊，要提問那些與事實相關的資料，以及從其他管道獲得資訊等。再如「就這一點，我想要您們的紅帽」是要求成員在某一特殊的議題，就感覺、直覺和情緒層面來思考問題。又如「這是很不錯的黑帽思維，現在讓我們切換至一些黃帽思維」，這樣的說法意謂著參與者的

思維集中於謹慎行事，考量可能會產生困難之黑帽思維。假若組織的主要意向是希望考量福利和價值之層面，則必須轉換至黃帽思維。

也許有人認為可以使用六頂思考帽來描述個體，並將他（她）們分類。例如「他是黑帽」，或是「她是屬於綠帽的人」，這種想法其實違背了六頂思考帽的理論，思考帽不在於對個體的描述，而指的是行為模式。很多人誤解了六頂思考帽的意義，因此運用六頂帽子的方式是錯誤的。例如，在會議中常出現某位與會者被指定作為黑帽思考者，有些選擇作為白帽思考者；然後這些參與成員在整場會議中堅守著他（她）們的角色。這著實和六頂思考帽的運用背道而馳，六頂思考帽的特質是啟動平行思考，平行思考意謂著每一位成員在某一時間內應當注視著同一方向。換言之，就是所有成員都必須針對某一層面，思考問題。但是可在不同的時間，就不同的層面加以集思廣益，因此每位成員在每一層面都得以發揮其智慧和經驗。與會成員可能在某一指定時間都得帶著黑帽，而在另一時間帶著黃帽，這就是平行思考，讓每位成員的智慧和經驗得以充分地運用。

六頂思考帽的價值

六頂思考帽把思考過程分為六個重要的環節和角色。每一個角色與一頂顏色的思考帽相對應。在思考問題的過程中，在腦海中，想像把帽子戴上，然後一頂一頂換上，將會很輕易就能做到集中思考注意力，並對想法、對話、會議討論進行重新定位。

綜合De Bono^⑫和陳龍安^⑬的論點，六頂思考帽的價值和目的在於：一、用簡潔迅速高效率的方法分析、研究和決策；二、對問題作系統化分析，把握決策和抓住機會。將問題轉變為機會；三、運用平行思考尋求更多更好的想法和解決方案；四、縮短會議時間，提高會議效率；五、減少工作夥伴之間和參加會議者之間的分歧，做出正確的決策；六、使團隊的向心力和溝通能力得到顯著提高；七、在短時間內匯集更多更好的主意，刺激創新；八、創造具有活力的、注重成果的會議氣氛，以吸引與會者積極參與；九、減少衝突，鼓勵合作；十、加強組織文化融合的主動性；十一、在別人面對問題無所是從的時候發現機會；十二、清晰、客觀地思考問題。

結語

六頂思考帽代表六種思維角色的扮演，幾乎涵蓋思維的所有層面，它不但能夠有效地支援個人的行為，應用於家庭生活或人際關係，更是團體討論中，與會成員的思維激發和溝通協商的有效工具。在團體討論中，集中分析資訊（白帽）、利益（黃帽）、直覺（紅帽）以及風險（黑帽）等，使與會成員能夠依次就問題的不同層面給予足夠的重視和充分的考量。換言之，與會者就不同方向，一次僅做一個方向的思考，

取代了一次解決所有問題的做法。如此將能夠提升組織與個人的效能，節省會議與決策時間，降低會議成本^⑭。

六頂思考帽的價值在於，它是一種有建設性、設計性和創新性的思維管理工具，使思考者克服情感的影響，剔除思維的片面和自負，以多角度、客觀的思維去看待問題。對一個團隊而言，它能夠把各種不同的想法和觀點和諧地組織在一起，避免人與人之間的對抗，使團隊中的每個人都積極參與思考，充分溝通協商問題，提高組織與個人的效能。因此，假若我們能夠洞悉六頂思考帽的精髓，精熟它的運用技巧，從不同的層面去思考問題，解決問題。那麼，不僅豐富了自己，同時也對組織團隊有莫大的助益。

收件：96年1月10日

修正：96年2月9日

接受：96年2月14日



想像力比知識更為重要

註⑭：同註①，pp. 25 ~ 35。

註⑫：陳龍安3Q創意工作室，<http://3q.creativity.edu.tw/>。

註⑬：同註①，p. 19。