



六顶思考帽

——我们思维的质量将决定我们未来的质量——

课程内容

- 第一部分：传统思维的误区
- 第二部分：平行思维的价值
 - 传统思维与平行思维的区别
 - 平行思维的价值
- 第三部分：六顶帽子的思考工具
- 第四部分：六顶帽子的应用方法
 - 独立应用
 - 综合应用

练习：

作为国务委员，你将如何应对？请阐述自己的观点和方法



为了处罚反对派，卡扎菲大量采购大杀器和万艾可，终于引发国际众怒。面对全球制裁和通缉，卡扎菲向中国政府提出流亡庇护请求，并承诺下台流亡前贱卖利比亚石油资源给中国政府、赠送500吨黄金，同时确保中国在利所有人员和财产的安全（否则“不予保障”——卡扎菲原话）

课程收益

- 学习怎样提高思维效率
- 学习怎样提高会议效率
- 学习怎样提高团队潜能
- 怎样根据指令应用创造性思维
- 怎样展开想象，提高创造力

第一部分



传统思维的误区



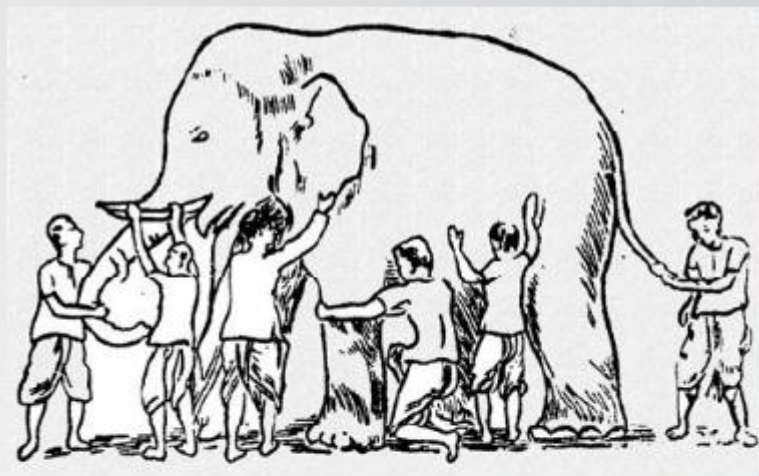
开会时我们可能常会遇到如下现象.....

- 一个漫长的讨论和设计过程中，什么因素会导致效率被大大降低？
- 当有人一直强势地提出反对意见，会议陷入无何止的辩解与否定之中？
- 会议一直达成不了建设性的成果？
- 小组中每个人都发表了自己最好的想法，达成共识却非常难？
- 在确定方案之前，我们到底拿出了多少种解决问题的方式？我们是否已经找到了最好的办法？
- 最终方案产生之后，我们是否还能够让方案更优？

我们是否陷入如下思维误区（1）

局限性思维

- 从自身的角度进行考虑
- 从片面的角度进行考虑
- 情绪会影响思维的效率





我们是否陷入如下思维误区（2）

对抗性思维

- ❑指出错误可以有利于进一步提高
- ❑容易引起争论，破坏关系
- ❑缺乏建设性、计划性和创新



反 思

我们通常在思维时是不是总在同一时刻——

- 既考察信息？
- 又形成观点？
- 还要评判其他人的观点？
- 逻辑与情感、创造与信息纠缠不清？

第二部分



平行思维的价值

平行思维： 管理我们思维的本身的一种方法。它是将我们的思维从不同侧面和角度进行分解，分别进行考虑，而不是同时考虑很多因素。

□ 同一个时间同时从一个角度和侧面进行思考；

□ 每一位思考者都将自己的观点同其他人同等对待，而不是一味的批驳其他人的观点。



平行思维能帮助实现

- 1 唤醒团队的内在动力,培养协同思考的能力;
- 2 减少意见交换中的对抗性和判断性思考;
- 3 在问题中发现机会;
- 4 简单而有效地解决方案.

平行思维的工具——六顶思考帽



资料与信息：获得客观信息和认识，保证思维尊重事实



直觉与感情：决策时恰当的情感、直觉和预感



积极与乐观：进行统一的、逻辑的、不断的正面探索



逻辑与批判：进行统一的、逻辑的、深刻的负面论证



创新与冒险：不断实施出新出奇的探索，寻求新的方法



系统与控制：有效控制整个思维方式，让思考形式和实施有序

为什么是帽子？

- 不同的颜色的帽子代表不同的思考规则。
- 设立游戏规则，成为一种思维的语言。
- 对即将扮演的角色做了明确规定。
- 容易转换思考方式。
- 帽子为组织思维提供了框架，思维变得更加集中，更加有组织性，更有创造性。
- 投射注意力。

第三部分



六顶帽子的思考工具



第一单元

白帽思维



白帽思维的要义

资料与信息：获得客观信息和认识，保证思维尊重事实

- 目的：有效地获取信息。
- 要义：关注事实和数字。
- 特征：中立而客观。白帽思路排除了下述极有价值的因素：预感，直觉，由经验而来的断定，感情，印象和意见。但这正是白帽思维的目的之所在：提供单纯信息的途径、方式和技巧。

今天很冷	今天气温是零下14度
西安的治安很差	甘肃的犯罪率为10%
房地产最近不景气	房地产消费指数下降15%
公司的人员流动率很高	公司的流动率为20%



白帽思维举例和用途

- 我们拥有哪些信息？（确定我们已有的信息）
 - 我们希望拥有哪些信息？（确定我们所需的信息）
 - 我们如何获得信息？（收集我们所需的信息）
- （信息——须与主题相关，分核心信息/辅助信息）



白帽思维的原则

- 你不能任意提高一件事实的层次，除非你有能力去验证它。
- 真实是分等级的。
- 要给出准确的客观的数据和事实。
- 白帽的使用应该成为一种习惯。调研很重要。
- 防止过度使用白帽。
- 为了避免被过多的信息淹没可以要求对方提供某方面的资料。
- 你可以自行选择戴或摘下。



白帽思维的难点

- 每个人都需要说出一个观点。
- 让每个人意识到有责任而不是尽义务的提供正确的信息。



白帽思维的练习

卡扎菲事件有哪些需要关注的客观事实？



第二单元

红帽思维



红帽思维的要义

直觉与感情：决策时恰当的情感、直觉和预感

- 目的：认识到直觉与情感对思维的影响。同情、愤怒、嫉妒或害怕等这些背景情感会限制所有的思维，并使思维带有各种色彩。
- 要义：关于情绪、感觉和非理性的思考。承认直觉与情感是思维的一部分。
- 特征：红帽思维代表情绪上的感觉、直觉和预感。红帽允许人们将感觉与直觉放进来,不需要道歉,不用解释,也不必想办法为自己的行为辩解。



红帽思维举例和用途

- 我现在有什么感受？
- 我的感觉告诉我什么？
- 我的直觉反应是什么？



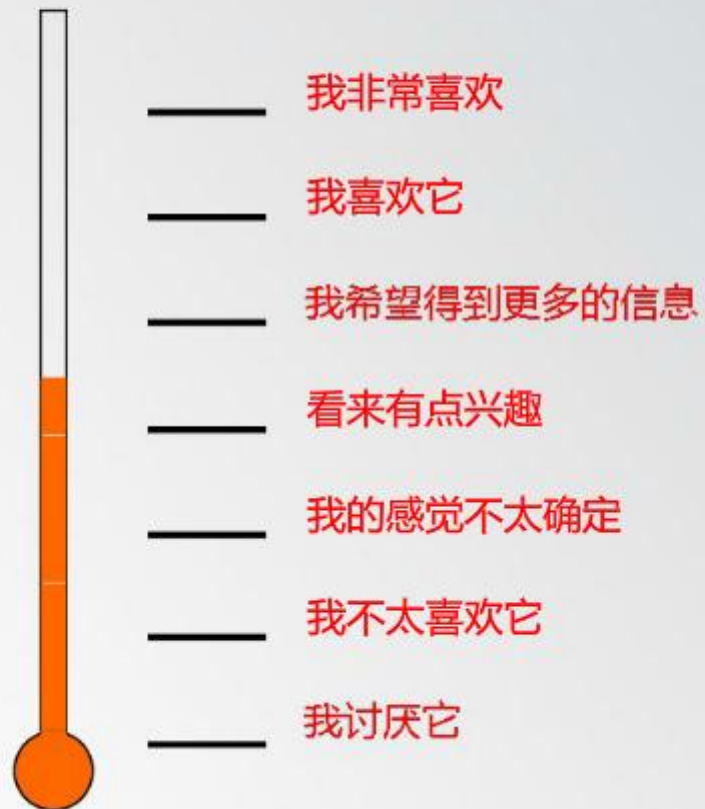
- 使感觉被人所知（用于开始）
- 评价和选择（用于最后）

红帽思维的练习

你怎么看卡扎菲和他提出的条件？（30秒内）



情感的层次



红帽思维的练习

你怎么看卡扎菲和他提出的条件？（30秒内）



白帽思维的难点

- 红帽思维如何让那些隐蔽的情感暴露出来?
- 建立安全感，不用担心后果，不问原因。



第三单元

黑帽思维



黑帽思维的要义

逻辑与批判：进行统一的、逻辑的、深刻的负面论证

- 目的：发现缺点，控制风险，作出评估。
- 要义：理性的质疑。逻辑上的否定。考虑为什么行不通？
- 本质：对事实和数据提出质疑；指出不符合经验的方面；合理地提出个人的经验；指出未来的危险与可能发生的问题；对黄帽子的制衡。
- 特征：黑色是阴沉、负面的。考虑的是事物的负面因素，它是对事物的负面因素进行逻辑判断和评估。



黑帽思维举例

- 它会起作用吗？
- 它的缺点是什么？
- 它为什么不能这样做？
- 这样做会存在什么危险？
- 会遇到什么样的问题？
- 警告的关键点是什么？
- 有什么风险？



黑帽思维的用途

- 对事实和数据提出质疑
- 指出不符合经验的方面
- 合理地提出自己的个人经验
- 指出未来的危险与可能发生的问题
- 弄清为什么某个事件失效
- 当用在黄帽思考之后，它是一个强有力的评估工具
- 和绿帽一起使用时,能提供改进和解决问题的方法
- 帮助我们做出最佳决策



- 检查证据
- 检查逻辑性
- 检查可行性
- 检查影响
- 检查适用性
- 检查缺点



黑帽思维的原则

- 黑帽思维是一种强势思维。
- 可以用黑色思考帽应付黑色思考帽。
- 黑帽思维应该提出应对方式。
- 强调谨慎，阻止我们不合法、危险的、无利可图的无妨害的事。
- 不要过度使用。
- 判断必须有逻辑基础。
- 在思考时不能首先戴上黑色思考帽！
- 注意黑帽指出的负面问题，而且要加以了解
- 认清危险，并提出应对方式
- 这只是一种思维方式，而不是辩论。
- 一定要对所关注的问题给出合乎逻辑的理由。



黑帽思维的练习

请根据以下对话，指出分别是用的什么思考帽？

A：我想请学生自己出考题考试。

B：他们自己出题？但是如何阻止有人出题目过于简单呢？

A：我会请他们出100道题，而且我会根据他们题目的全面性和挑战性来打分。

B：对你来说，打分可能很困难。

A：可能是。但我认为比起只做我出的题目来说，这种方法能更好的检测他们的学习。

B：有的家长可能不同意。他们担心小孩知道答案，会影响学习。

A：这点我会和家长沟通的，听听他们的意见。

B：好。这将是有趣的实验。但凭我的经验，觉得有可能会失败。



黑帽思维的难点



讨论：

- 1、如何削弱黑帽思维的影响，避免成为一个批判会？
- 2、是否黑帽思维只属于批判型的人？
- 3、我们如何看待批判型的人和黑帽思维？



黑帽思维的练习

中国政府为什么不能接纳卡扎菲？



第四单元

黄帽思维



黄帽思维的要义

积极与乐观：进行统一的、逻辑的、不断的正面探索

- 目的：挖掘合理性、可行性
- 要义：正面的思考，专注于利益
- 特征：代表阳光和乐观的,黄帽思维包含着希望与正面思想，积极寻找事物的闪光点。



黄帽思维举例

- 为什么可以做这件事情？
- 这样做会带来哪些积极正面的影响？
- 有什么利益？
- 有哪些积极因素？
- 存在哪些有价值的地方？
- 这个理念有没有什么特别吸引人的地方？
- 这样可行吗？



黄帽思维的用途

- 探求事物的优点、评估价值、分析利益，证明为什么某个观点行得通。
- 探讨可能性的程度。让事情变得可行。
- 当未来不确定的时候，黄帽思维通过一些问题建立可行性的基础。比如寻求线索，预测趋势和其他可能性。
- 当和黑帽思维一起使用时,是一个强大的评估工具。



黄帽思维的原则

- 证明为什么某个观点行得通，但必须符合逻辑，必须给出理由。乐观必须有逻辑上的实际性
- 要有建设性和远见
- 请不要过度使用黄帽



黄帽思维的练习

中国政府为什么要接纳卡扎菲？



第五单元 青帽思维



青帽思维的要义

创新与冒险：不断实施出新出奇的探索，寻求新的方法

- 目的：寻求多种选择，找到更好的方案
- 要义：创新
- 特征：绿色代表生机,青帽思维则代表创造力，产生新的想法和新的看待事物的方式。



青帽思维举例

- 新的想法、建议和假设是什么？
- 我们还有其它方法做这件事情吗？
- 我们有什么创造性的想法？
- 还有其他可选方案吗？
- 我们怎样才能克服黑帽提出的困难？





青帽思维使用的用途

- 产生初始想法
- 产生进一步的想法或更好的想法
- 做出反应的想法
- 改正缺点
- 为“创造”提供时间和空间(随机输入法)
- 平衡黑帽思维的主导地位





创意与青帽思维

- 青帽思维本身无法使人们变得具有创造力
- 在青帽思维下，我们不能要求任何成果，我们只能要求一种尽力的付出
- 创造性的思考——要求我们从旧的观念跳出了发现跟好的想法
- 发展而非判断——我们可以留下一个“种子”一样的创意，细心浇灌，直到它成为一个成熟的计划
- 创造力可以经由训练提高，犹如滑雪一样





青帽思维使用的原则

- 行动——可以创造可选择性的解决方法或行动方案
- 解释——可以提出一些可能的解释或假设，然后再——验证
- 预测——来创立一个可能的情景或世界、社区、家庭或我们自己生活的未来状态
- 设计——可以先做出一些可能的设计，然后再进行评价
- 不要过度使用——因过度追求新想法而忽略了常规的想法





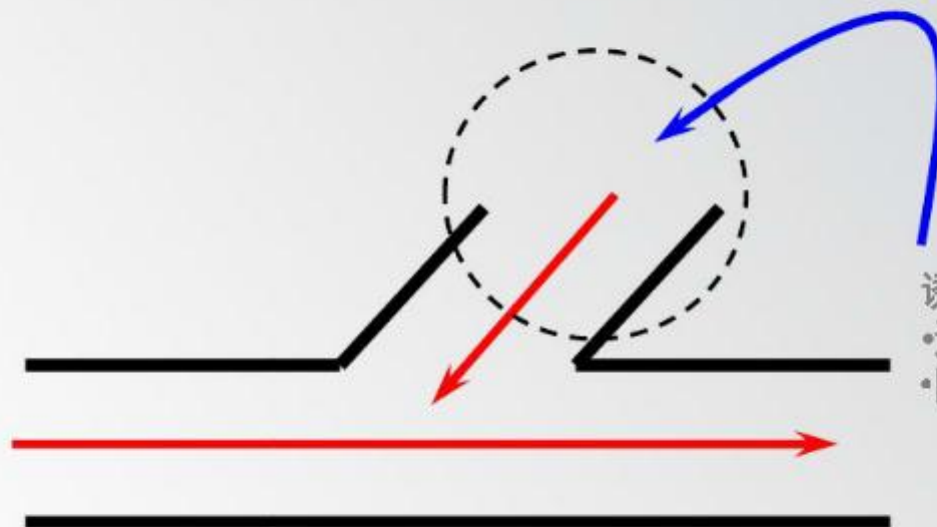
如何利用青帽思维进行创新？

- 1、改变思维层次
- 2、诱因的操作（“PO”）
- 3、去掉基本特征的联想





青帽思维 (GH)



诱因的产生：

- 逆转
- 随机单词

离开逻辑,然后回来





青帽思维练习

对于卡扎菲，中国政府是否有其他解决办法？





第六单元 蓝帽思维





蓝帽思维的要义

系统与控制：有效控制整个思维方式，让思考形式和实施有序

- 目的：一切为了达成目标、一切为了解决问题
- 要义：系统与控制
- 特征：蓝色是冷静的，也是天空的颜色。蓝帽思维代表思维过程的控制与组织，它可以控制其他思维。



蓝帽思维举例

- 我们的议程是怎样的？
- 我们下一步该采用哪顶帽子？
- 我们怎么总结现有结论？
- 我们应当从哪里开始？
- 我们的目标是什么？
- 下一步该怎么做？



蓝帽思维的使用原则

- 时间原则
- 关注点原则



蓝帽思维的用途

- 管理和组织思考控制思考的过程
- 必须确定大家都要遵守的规则
- 是一顶主持人的帽子。会议主席一般都有蓝帽思考功能，但也可以是指定另外的人。蓝帽思维有一个重要的工作就是打断争论。
- 蓝帽经常应用在思维的开始、中间和最后阶段。

它有8个主要用途：

- 限定焦点和目的
- 制定思维计划或议程
- 观察和评论
- 处理对特定种类思考的需求
- 指出不合适的意见
- 决定下一步
- 促使团队作出决策，要求作出总结
- 确定结果和总结

单元回顾



白色显得中立而客观。白色思考帽代表客观的事实与数字。我们有什么信息？我们需要得到什么信息？



黄色是耀眼的、正面的。黄色思考帽代表乐观，包含着希望与正面思想。为什么这个值得做？利益是什么？为什么可以做这件事情？它为什么会起作用？



红色暗示着愤怒、狂暴与情感。红色思考帽代表情绪上的感觉、直觉和预感。现在你感觉这个怎么样？但你不必可以去证明你的感觉。



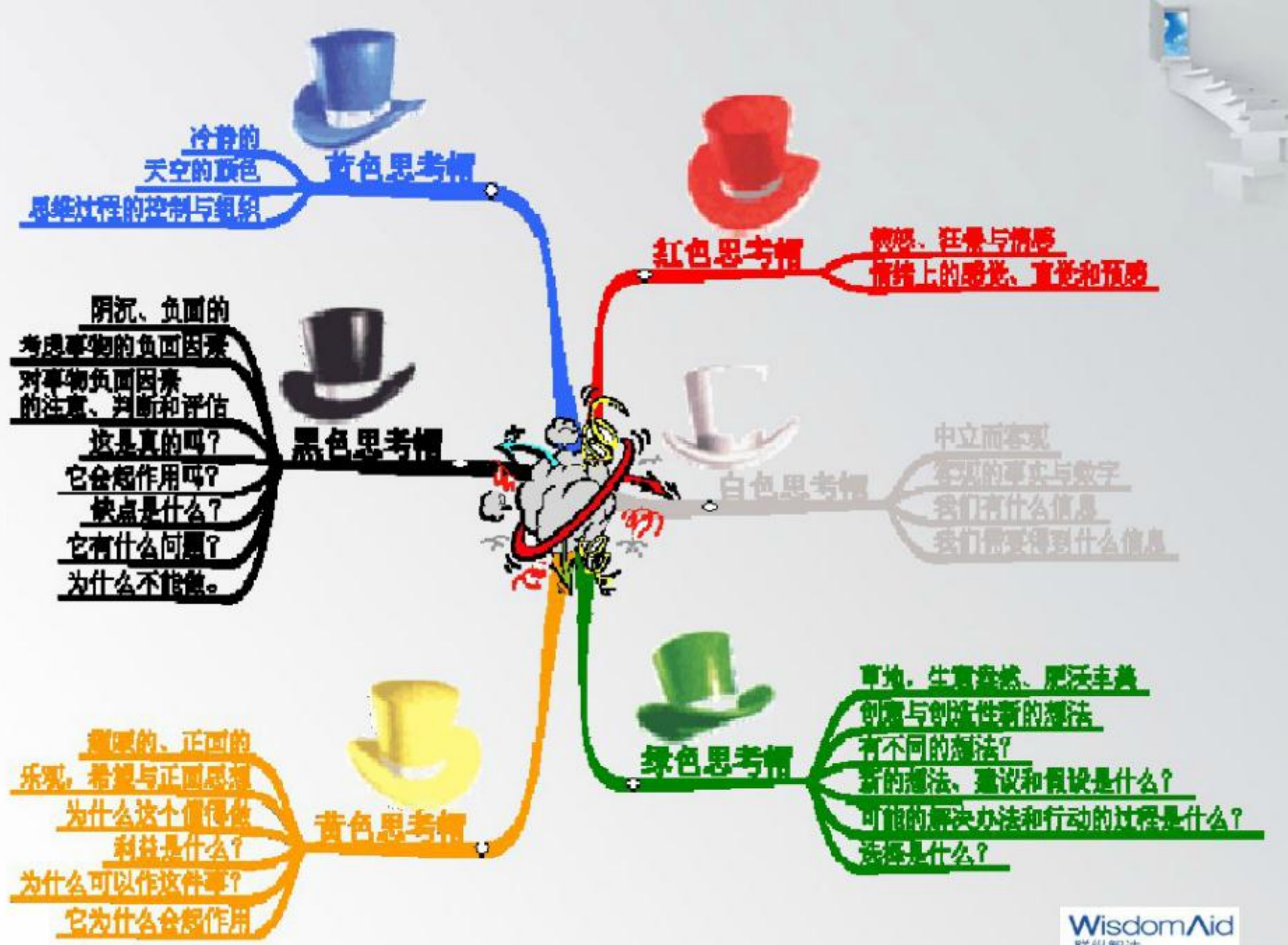
绿色是草地，生意盎然、肥沃丰美。绿色思考帽子代表创意与创造性的想法。有什么不同的想法？新的想法、建议和假设是什么？可能的解决办法和行动过程是什么？选择是什么？



黑色是阴沉、负面的。黑色思考帽也就是考虑事物的负面因素，它是对事物负面因素的主义、判断和评估。这是真的吗？它会起作用吗？缺点是什么？它有什么问题？问什么不能做？



蓝色是冷静的，它也是天空的颜色，在万物上方。我们走了多远？下一步采取什么？蓝色思考帽子代表思维过程的控制与组织。它可以控制其他思考帽子的使用。



第四部分



六顶帽子的应用方法

如何使用六顶帽子？

- 六种思考规则可以由你选择。
- 六顶帽子不是对思考者的分类。
- 每个思考者应该会用所有的帽子。
- 在使用六顶帽子的时候，不要提到它们的功能。
- 每种帽子都有限定的时间，不能无限制的使用。
- 帽子可以单独使用，也可以系统进行使用、多次使用。



单独使用六顶思考帽



黄帽的单独使用——

请谈一下对引进这一新产品会有什么好处？

黄帽的单独使用范围：

- 探求新见解
- ❖ 评价一个见解
- ❖ 减少负面性
- ❖ 处理重大变化
- ❖ 检查忽略的价值

黑帽的单独使用——

如果这方案公告出去，会不会产生什么不利影响？

黑帽的单独使用范围：

- 避免错误
- 变化评估
- 检查可行性
- ❖ 谈判




青帽的单独使用——

除了取消旅游计划之外，还有其他的办法控制成本吗？

青帽的单独使用范围：

- 寻求改进的时候
- 摆脱束缚的时候
- 寻找创新的时候



红帽的单独使用——

明天如果天气不好，我们活动还照常进行吗？

红帽的单独使用范围：

- 征求团队意见
- 无法判断的时候
- 对决策进行投票的时候
- ❖ 探索内心的情感

白帽的单独使用——

对于进军新市场，我们有什么信息？

白帽的单独使用范围：

- ❖ 评价新情况
- ❖ 影响决定
- ❖ 打消不实际的念头
- ❖ 预先计划
- ❖ 解决争端
- ❖ 谈判

蓝帽的单独使用——

我认为我们已经偏离了主题，我们怎么能让顾客满意，这是特别要集中的问题。

蓝帽的单独使用范围：

- ❖ 在争论中提供思维架构
- ❖ 探索主题
- ❖ 保持思维轨迹
- ❖ 要求结果
- ❖ 设定时间限制



系统使用六顶思考帽



六帽序列的使用原则

- 没有绝对正确的使用序列
- 六帽在序列中可多次使用或不使用
- 正确使用初始序列、中间序列、结尾序列
- 充分使用简单的短序列

如何使用简单的短序列？

过程	组合
•初步方案	<ul style="list-style-type: none">•蓝——思维任务是什么？•白——对这个情况我们都知道什么？•绿——我们能想出什么主意？
•快速评价	<ul style="list-style-type: none">•黄——优点是什么？•黑——缺点是什么？•蓝——我们能总结这些优缺点吗？
•改进	<ul style="list-style-type: none">•黑——缺点是什么？•绿——如何克服这些缺点？
•设计	<ul style="list-style-type: none">•蓝——设计任务是什么？•绿——可能的设计是什么？•红——我们如何看每种可能的设计？

系统使用六顶思考帽

过程	关注点	思维帽
初始序列	❖我们该如何解决这个问题？	❖蓝帽
	❖你怎么看这个问题？	❖红帽
	❖我们有什么信息？	❖白帽
	❖让我先看这个观点对我们有利的地方？	❖黄帽
中间序列	❖替代方案是什么？	❖青帽
	❖让我们看看价值吧	❖黄帽
	❖有什么缺点吗？	❖黑帽
	❖与我们所知道的信息是不是相符？	❖白帽
结尾序列	❖总结一下我们的思考。	❖蓝帽
	❖这能做得到吗？	❖黑帽
	❖我们该如何处理这个方案？	❖青帽
	❖我们现在觉得如何？	❖红帽

系统使用六顶思考帽

思考：
初始序列应该避免的使用什么帽子？

黑帽和青帽

系统使用六顶思考帽

简单的短序列

❖	初步方案	蓝—白—绿
❖	快速评价	黄—蓝
❖	评估	黄—黑
❖	改进	黑—绿
❖	解释	白—绿
❖	指导行动	红—白—绿—蓝
❖	感情	红—黑

系统使用六顶思考帽

简单的短序列

❖	谨慎	白—黑
❖	机会	白—黄
❖	设计	蓝—绿—红
❖	可能性	绿—蓝
❖	有用的选择	绿—黄—黑
❖	选择	黄—黑—红
❖	最后评价	黑—红

总结

- ❖ 当人们戴上白帽子时：只需以事实、数字等住处或资料作为焦点，象征中立、客观；
- ❖ 当人们戴上红帽子时：只需尽情阐述各自的感觉、情绪，而用不着解释理由；
- ❖ 当人们戴上黄帽子时：就要考虑事物积极、有价值的一面；
- ❖ 当人们戴上黑帽子时：就得冷静、反思或谨慎，以探索“真不真实”、“适不适合”、等逻辑这探究焦点；
- ❖ 当人们戴上青帽子时：就要创新，改变，以寻求变通之道，以创新为焦点；
- ❖ 当人们戴上蓝帽子时：象征整体观及控制，以监控及指挥其他五项帽子的应用为焦点。

通常应该如何使用这些帽子——



最先使用的帽子



偶尔使用的帽子



偶尔使用的帽子



最为常用的帽子



最为重要的帽子



最善使用的帽子

作为项目管理者——

有必要掌握创造性解决问题的工具，
在工作场所创造集思广益的氛围，
用科学的、系统的工具进行创造性思考与决策，
必能激发团队的工作热情，
大幅度地提高团队的工作业绩。



谢谢