



职业经理人成长训练 创造力

ZHI YE JING LI REN CHENG ZHANG XUN LIAN : CHUANG ZAO LI

中高层经理人价值创造与实现第一课

竞争需要实力，实力来自积累，积累需要速度，速度需要悟性，
创造力为你打开悟性的窗口！

李泽尧 著

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社



职业经理人成长训练 创造力

ZHI YE JING LI REN CHENG ZHANG XUN LIAN : CHUANG ZAO LI

中高层经理人价值创造与实现第一课

竞争需要实力，实力来自积累，积累需要速度，速度需要悟性，
创造力为你打开悟性的窗口！

李泽尧 著

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人成长训练. 创造力 / 李泽尧著. —广州: 广东经济出版社, 2015. 5

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3742 - 3

I. ①职… II. ①李… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 086227 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	茂名广发印刷有限公司 (茂名市计星路 60 号大院)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	27.5 1 插页
字数	407 000 字
版次	2015 年 5 月第 1 版
印次	2015 年 5 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3742 - 3
定价	56.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

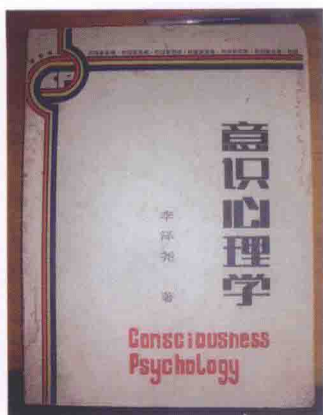
邮购地址: 广州市环市路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



本书《创造力》的主要思想框架来源于泽尧老师早年专著《意识心理学》



思想有多远，路就能走多远——作者在为福建电力授课



为全球通 VIP 商学院讲授《有效管理十八项技能》



为上海航空授课：好课程可以让人在快乐中得到启迪



为浙江网通讲授《有效管理十八项技能》



为中国燃气集团讲授十八项技能之“危机意识管理”



武汉《有效管理十八项技能》演讲：现场有点“夸张”



泽尧老师（右二）应邀做《羊城晚报》“财富沙龙”主讲嘉宾



泽尧老师为清华大学总裁班讲授《有效管理十八项技能》中的三招两式



泽尧老师在清华大学总裁班授课现场



泽尧老师《中国式绩效考核》在世纪大讲堂开讲



泽尧老师在北京大学的演讲——“制度管理”诙谐幽默（网上有视频）

知识是最滋补的营养，书籍是最宝贵的礼物

致

敬题

年 月 日

传递诚挚感情，表达美好祝愿！

内容提要

中国职业经理人成长计划(PMTP)丛书针对职业经理人、企业在职干部实战管理能力训练而展开,涵盖了如下内容:

第一册为《执行力》,以“执行力”为核心,包括,做人之道——角色与心态:要做事先做人,心态调整最重要;管理之道——管理的主线:管什么?管理的本质是什么?有没有一条简单明了的主线呢?能力之道——管理者基本能力:如何提升管理能力?有没有让人心服口服的捷径?

第二册为《领导力》,以“领导力”为核心,包括,待人之道——驾驭人性:人性有何规律?如何成为人性的主人?管人有哪些基本要点?带兵之道——打造团队:团队与个人有何不同?如何打造高绩效团队?现代管理技术如何与传统管理手段相结合?

第三册为《商战力》,以“商战力”为核心,包括,商战之道——如何赢得商机:商机在哪里?如何打造火眼金睛?商业生存与在家做人有何不同?商战谋略的赢家是谁?经营之道——打造优秀企业:路遥知马力,最后的赢家属于苦心经营者;企业家有哪些特质?如何做一个“有准备的人”?

第四册为《创造力》,以“创造力”为核心,着力于探索各种日常心理反应的意识、观念背景,并通过“投入与跳出”这一意识和心理的觉知、沟通方法,试图提高认识水平和思维技巧,进而提升创造力。本书的宗旨是:洞察和理解环境及他人,了解自我,从而为控制、调整和改造环境、他人及自我服务。全书图文并茂,对个人的工作方法、独立思考能力、心理历程的深化和纵深发展具有直接帮助。

针对各单元,本丛书分别配备了单元思考题。

本丛书非常适合在职企业干部、各级主管、中高层管理者以及有志从事管理的人士使用,可作为自学、企业内训、公开课、企业大学、系列课程班的学习用书,也是职业经理人资格认证培训的首选教材。

中国职业经理人成长计划 (PMTP) 丛书

主编：李泽尧

编委（按姓氏拼音排序）：

丁燕萍 清华大学 MBA，北京某国家级企业集团外贸经理

李晓明 副处长，重庆市科协

王 波 成都兴网传媒双流公司总经理

朱爱华 副教授，华东交通大学

PMTP 培训体系顾问团成员（按姓氏拼音排序）：

郭成惠（新加坡）大中华地区知名的 MBA、DBA 教授，外交官

胡寒梅 四川高远企业顾问有限公司 总经理

黄国辉 普维企业服务机构总经理，博锐管理在线执行董事

黄亨煜 博士 北京西三角咨询集团 总裁

黄泽标 中大方略企业管理咨询有限公司 董事长

梁锡崑 中山大学管理学院企业管理博士，新快报管理沙龙策划人

李 锐 广州共盈管理顾问公司 执行副总

刘世龙 广东众行管理顾问公司 全国营销总监

刘永忠 广东众行管理顾问公司 总经理

罗春向 南昌一佳管理咨询公司 总经理

牟明文 西部经理学院常务副院长、副研究员

孙 萌 名仕硕学管理顾问有限公司 副总经理

陶 辉 上海亚美信管理咨询公司 首席管理专家

王淳风 北京君风传媒 总经理

翁振添 国慧（中国）咨询有限公司 董事总经理

杨 柳 香港建滔化工集团人力资源部 经理

杨永平 广东企业发展研究专家工作委员会 副秘书长

易发久 影响力教育训练集团 董事长

殷 源 中国企业案例营销网 CEO
夏 季 北京大学心理学硕士，某大型企业集团人力资源部部长
张 晖 天行健国际教育集团 董事长

PMTP 培训体系导师及讲师团成员（按姓氏拼音排序）：

陈耀忠 职业规划专家、管理咨询师、PTT 国际职业培训师
李 恒 实战派企业管理专家，多家顾问公司签约讲师
刘秋华 著名人力资源管理实战专家
潘子健 中国知名绩效教练、企业大学建设专家、资深培训导师
孙洪杰 《销售与市场》专栏作家、高级培训师，西南交大企管博士
孙军正 资深人力资源管理专家
万志坚 广东创新管理科学研究院院长，实战派物流管理专家
杨 帆 清华大学认证讲师 Facilitator，美国项目管理协会广东认证中心负责人
杨宗华 2006 年中国销售管理十佳培训师，FTY 思维模式第一人
岳 阳 资深培训导师、管理专栏作家
张发群 资深管理顾问，原华强本邦公司执行副总、河东集团副总裁
章义伍 著名实战派培训师，曾任北京麦当劳营运经理和训练经理
诸强新 原农夫山泉助理总裁兼营销总经理，中国十大杰出营销人

特约培训导师：

姓名：_____ 职务及头衔：_____

特约推广机构：

机构名称：_____ 代表：_____

联络方式：_____

前言

本丛书的用途

1. 个人自学——提供个人能力构建、赢取未来的方法；
2. 职业经理人资格认证培训教材——为职业生涯铺路；
3. 企业大学管理教程——企业整体效率提升的有效途径；
4. 企业内训教材体系——菜单式自助培训模式用书；
5. 送亲友的最好礼品——送人一瓶酒不如送人一套书。

是存钱还是读书？——学习的意义

还在 15 年前即 1992 年时，我就曾对同事和朋友说过：“把你工资单上的工作全部存起来，10 年后仍然是‘穷光蛋’。”当时，我和我的同事工资单上的工资大概不到 200 元，以每月存款 200 元计，1 年 2400 元，10 年连本带息 3 万元。到 2002 年 3 万元难道不是“穷光蛋”吗？

现在 2007 年，我曾多次对朋友和学员说过：“把你现在工资单上的工资全部存起来，10 年后仍然是‘穷光蛋’。”比如，工资单上的工资是 2000 元，每月存款 2000 元计，一年 24000 元，10 年连本带息 30 万元，2017 年 30 万元难道不是“穷光蛋”吗？——别忘记一件事情：你的年纪已经增加了 10 岁！

当然我不是叫他们去跳海或者撞墙，我给他们一根救命稻草，那就是，投资自我、学习是出路——我会告诉他们如下要点：

1. 财富向能力加速度流动：人类历史最近 40 年创造财富的总和超过在此之前 4000 年创造财富的总和——知识爆炸、财富加速增长，过去人们两年的收入才能买一台彩电，现在很多人一个月的收入能买好几台彩电。对个人来讲，其职业生涯之未来 10 年创造的财富将等于过去 30 年创造的财富。

2. 知识——财富关系模型：

知识是时间的函数，即：知识 = $f(\text{时间}) = at$

能力是知识的函数，即：能力 = $f(\text{时间}) = bt^2$

财富是能力的函数，即：财富 = $f(\text{时间}) = ct^3$

我曾多次建议学员把这几条公式打印出来，然后用玻璃镜框镶嵌起来挂在床头以自励，或者置于自家饭厅墙上激励孩子。当然我也会提醒他们，别忘记落款为“李泽尧语录”以尊重和保护知识产权。

3. 工作回报 = 工资 + 能力成长：对于目光短视、没有理想的人而言，他的注意力常常会局限在眼前的工资上，而对于志存高远、有理想有追求的人而言，它的注意力则会集中在能力的成长上。

4. 很多人缺乏投资自我的观念：大多数《有效管理十八项技能》公开课的主办者都会提前备书在授课现场供学员购买，我曾遇到学员跑来问我：“老师，可以打折吗？”我告诉他：一则不是我在读书，我没有提成；另外我也提醒他：你一顿饭花一二百元不会心疼，为何一本书 38 元就要问我打折？

与几个朋友“撮一顿”，几十、一二百元就出去了（大概这个标准已经被很多人看低，因为中国“泱泱大国”实在太太，各地区各阶层水准悬殊），可是没有见到我们“心疼”？！为什么拿一点时间、精力、金钱投资到书和读书上面，我们却那么“心里疼痛”呢？！

书的几个用处及本丛书的宗旨

书的用处可以归结为几个方面，见下表：

作用	要点	说明	对书的要求
“念经作用”：激活大脑、激励思考	未必给出了令你满意的答案，但是却能提示你去思考有关的本质性问题，协助你“入行”	“念经作用”常常被人们忽视乃至否定，却不知，恰恰是一些涉及本质性问题的书籍帮助了我们去思考	涉及本质性问题：虽然答案不一定标准，但去触及到了那些无法回避的问题

作用	要点	说明	对书的要求
传播知识	饱含公认的知识元素，学一点就可获得一点，不断积累就能提升自己的知识总量	万丈高楼平地起，能力大厦是由知识的砖瓦构成，有志人士一定会在基本功上面猛下工夫	丰富的知识元素：经过广泛采集和深度提炼，博览群书而博彩众长
提升能力	对实战问题有精辟解析，具有实战意义上的启发性和可操作性，从中能获得解决问题的工具和方法	将知识全面梳理进而融会贯通，聚焦于问题点上，如激光的原理而获得问题的解决之道，故有所言：知识的完整性构成能力	实战问题解决方法：以非凡的概念能力，从实战经验中提炼出知识元素，画龙点睛，实战实效实用如尖刀
工具手册	一套知识体系完备的书籍可以作为手册和床头书，让自己可以随时查阅相关的知识、找到问题的答案、获得启示	模块化、结构化是当今构建虚拟世界之软件得以无限扩展的基础。管理者拥有一套或多套工具书，实在只能算是“基本配置”	创新而完备的知识体系架构：具有基本而相对完整的框架知识，全面回答管理问题

以上所及的四个方面，即“涉及本质性问题”、“丰富的知识元素”、“实战问题解决方法”、“创新而完备的知识体系架构”正是本丛书所努力追求的。作者认为，本丛书在以上四个方面上都是独具特色，难得一见的好书，读者不妨自己比对看看。

本丛书的宗旨是：

提炼管理思想和技能最新成果，帮助老板和职业经理人博览群书；

构建实战管理知识技能体系，铸造中国职业经理人训练标准。

阅读本丛书的若干个理由

1. 迅速吸取知识元素为职业经理人成长的根本：提高你的效率，我帮你读书、节省你的时间，用此套书代替你去读 100 本书，我帮你读了大量的书，然后把相关的知识精华汇集到了这里。作者电脑里面的读书笔记超过了 4000 页，然后浓缩成此书。

2. 职业经理人要有一套管理床头书——对在职经理人而言，本丛书

提供你一个相对完整的知识框架，广泛的知识元素及知识的框架性把握是必要的，不然思路就的不开。系统性——本丛书是作者从数百本国内外最新管理书籍中采集知识元素而构成，获得一套本丛书，可以把你从大量重复的书籍阅读中解放出来。你比较一下相关书籍就会发现，它的系统性是不可多得的。

3. 理论与实战能互补：对管理学“科班出身”的管理干部，你可以看看其中具有的实战性要点：实战、实用、实效。实战性——本丛书作者经历了500场以上对职业经理人实战管理培训，接受民企、国企、外企、跨国公司从基层主管到老板总经理，以及政府部门从科员到副厅级干部的成千上万学员实战问题挑战，并为职业经理人现场提供解答和实际帮助后，形成了本书的知识体系。

4. 送人一瓶酒不如送人一套书：对职业经理人而言，“会做而后可以不做”，对老板而言，“没有管理能力就不可能有企业驾驭能力！”所以，无论是职业经理人还是老板，对管理基本思路都是不可不进修的。

职业经理人的界定及核心能力成长模型

我们所界定的职业经理人成长阶梯及其核心能力模型，如下表：

核心能力	层级	干部职位举例	能力要点
商战力	经营层	企业经营层：董事长、总经理、副总经理、营销经理、个体户老板	商之道——作为企业实体内外的窗口，站在经营而非管理的层面，外面是商场，内部是企业组织，宏观层面面对企业的生存之道
领导力	领导层	中高层管理：副总经理、部门经理、一线主管之上的主管	人之道——管人为主：二线领导、推动一线主管，除了管事更要管人——因为要通过其他干部去管理事和一线人员
执行力	执行层	一线督导层：一线主管、科长、班组长、执行主管	事之道——管事为主：完成一线任务、强调执行力，主要以做事、带领团队解决问题为重点
创造力	各层级	在职企业干部、各级管理者、各类知识人士	洞察和理解环境及他人，了解自我，从而为控制、调整和改造环境、他人及自我服务

序 言

我问过很多企业干部以下两个问题：

1. 狗来咬你怎么办？
2. 自行车好骑还是三轮车好骑？

他们的回答多半是：

1. 狗来咬你——蹲下来捡石头砸它。
2. 自行车与三轮车——自行车好骑。

然后我会告诉他们：

第一个问题回答基本正确：因为不用捡石头，而只需蹲下来就可以——装着捡石头的样子就可以了。为什么？因为狗的老祖宗几百年前就总结出来并告诉它的儿孙们：人那个家伙啊，如果你去咬他时，千万注意一件事，那就是，提防他蹲下来捡石头砸你！——一旦他蹲下来，你就撤退吧！可惜狗不会分析、观察地上有没有石头——而只是“条件反射”地动作而已！（于是我提醒学员们“人类因为思想而伟大，狗类因为没有思想而弱智”。）

这就是狗的悲哀——“条件反射”不是人性。只知道条件反射是一种悲哀！

第二个问题的回答却错了：那些说自行车比三轮车好骑的人多半是因为，他把骑自行车的经验拿来骑三轮车了！骑自行车的经验是：若逢自行车倾斜就必须不顾一切地转动龙头，以避免倒下来。而三轮车三个轮子决定一个面，它根本不存在倒的问题，只是路遇不平坐垫会倾斜倒是真的——而这时你用骑自行车的经验告诉自己“要倒”，然后你就条件反射式地转动龙头——实际上并没有转动龙头的必要。结果你发现：三轮车“不听使唤”——其实不是三轮车不听使唤，而是你的条件反射、你的经验不听使唤——你的骑自行车的经验固化而成为一种障碍了。如果这个时候你能够告诉自己，坐垫倾斜由它去吧，龙头只管对着要去的方向就没事了。

由上面两个问题的回答知道：

当一个人不懂得觉醒——不懂得跳出条件反射的时候，一个人也就跟那条狗“见到人蹲下来就奋不顾身要逃跑”的情形一个样子了——这是多么可悲的事情啊！

所以，你必须要学会本书介绍的“投入与跳出”方法，那才是真正的人性——悟性的开始！

让我教你“迷踪拳——划拳不输的方法”

让我先问你：“猜拳中我连续三次为无，第四次你是猜有还是无？”一群人中有人说“有”有人说“无”，然后我问：“为什么？”

一些人说：“有，因为事不过三，会改变。”

另一些人说：“有的概率较高。”

还有人说“无，因为他会反其道而行之。”

我向他们指出：

“事不过三？——他那么傻，就一定要变成‘有’等你抓？”

“什么叫概率，我告诉你，一旦有人心在里面‘做鬼’、一旦人的主观能动性在里面发挥作用，逻辑和概率就不再可以被计算啦！”

“嗯，这位同学说的不错，人懂得‘反其道而行之’，但是你要明白：他也会想你这个猜的人也会发其道而行之——然后几反几覆，就不一定要出‘无’了！”

是的，人的心可以、能够“几反几覆”——这就是每一个人都具有的“超逻辑能力”！！

接下来我告诉你“猜拳的本质”是什么——所谓“猜”，那就是：“捕捉对方的逻辑……”，当然，被猜的人会想办法“超越自己的逻辑”，然后以保自己的逻辑不被人抓住，自然猜的人也会在几种可能的逻辑中“反反复复”进行选择。要点如下：

1. 捕捉对方的逻辑。
2. 超越自己的逻辑。

接下来我要问：“既然猜拳的本质是‘捕捉对方的逻辑’，那么，是‘谁’在帮助我们捕捉对方的逻辑呢？是什么力量能让我们超越自己的逻辑呢？”

那就是——人类超逻辑因子 i 。这个“人类超逻辑因子”正是人类创造力的源头。

回过头再看划拳的问题，我告诉你：“只要有逻辑，有所谓的‘道理’，那么恰恰在这个地方，你就留下了漏洞——对方就有可能抓住你、你的逻辑！”于是很自然地，“划拳不输的方法”就是：迷踪拳——不要有任何逻辑。具体地说就是：

1. 不按逻辑出牌：在你每次出拳的时候，你不要管自己前一次、或前几次出的是什么——不用刻意去回避，也不用刻意去一样，当然，也不用管对方前一次、或前几次出的是什么，而是只管在一只手五个手指头、五种选择之间做全新、完全“自由”——没有任何逻辑和道理的选择。这样，你没有逻辑可言，对方就没有办法猜你了——你也就不会输、不存在输的问题了！如果你有“闲心”就尝试去猜猜对方的逻辑，如果你还有本事猜到对方的逻辑，你就有机会赢对方了。

2. 训练你的手，确保手指头足够灵活，以便手随心动——真正达到所谓“随意”的境界。如果你的手指头练不出“随意”来，那就采用“喊”的划拳方式，划“喊拳”得了。

很多学员会问：“要是你的两个学员碰到一起会怎样？”我告诉他：“打个平手咯——你要先学会精确思考（见本丛书之《执行力》一书）：请注意，我说的是‘不输’，没有说一定‘要赢’！”

什么叫大脑有问题——“你们家孩子说假话吗？”

每对父母都在教育孩子：“小孩子不可如果说假话。”

可是笔者却问学员：“如果你们家孩子到了十八九岁还从未说过假话，你难道不着急？”

你要去检查一下，万一他不会说假话怎么办？

是啊：不会说假话而不说假话，那只算是弱智；会说假话而不说假话，你才可以说他是高尚。

于是，要做一个高尚的人，必须得首先学会说假话。

看来，问题应该不是“你们家孩子‘说假话吗’？”而应该是“你们家孩子‘会说假话吗’？”

人性超越于逻辑之上——正确推断的前提

“明天早晨体检，各位起床就去，不要吃早饭，不能喝水”，甲通知。乙道：“根据往年的经验，7：30 以前去的人不多，不用排队。”甲问道：“要是人们都知道了你的经验，岂不是糟了？”

每个人都有个超逻辑系统，因此，任何事情当有了他人的参与时，我们便不能进行有效的推理和判断了。

创新=逻辑+超逻辑

作者的观点认为，创新离不开两个方面：一个是逻辑——关于事物、创新对象的发展、演变的模式和规律；另一个就是对逻辑即已有模式的超越，也就是“超逻辑”。

创新的对象有规律可循，创新的主体恰恰要超越规律（逻辑）。创新对象没有逻辑，你怎样创新？创新什么呢？没有超越逻辑，又从何创新？哪来“创新”二字？于是，创新=逻辑+超逻辑。

TRIZ 理论及方法恰恰为我们提供了大量的逻辑和模式，即上述的第一个方面。TRIZ 理论把创新变成了一种必然性的、逻辑性的求解，创新几乎是一道算术题了。在作者看来，这一方面是 TRIZ 理论的伟大之处，但另一方面，似乎也同时局限了“创新”的空间，因为它没有“发散”而只有“收敛”。

本书正是要在创新的第二个方面上寻找方法和答案。

本书从人性的二元化开始，发掘出公式“ $I = I + me$ ”，促进人性的自我觉知能力和感受力。又由于人类主体思想 I 的内容来自于生活经历及社