

台灣新生報出版部印行

全員經營



報企業叢書之 ⑪ 原載歌林月刊

新生報企業叢書之十一

(原載歌林月刊)

全 員 經 營

台灣新生報出版部印行

十一之叢書企業報新生 全 員 經 營

編著者：歌 林 月 刊 社

發行人：沈 岳

出版者：臺灣新生報社

出 版 部

經銷者：新生萬有文化中心

新 生 超 級 書 城

地 址：臺北市延平南路二〇號五樓

電 話：三一〇三一四・三一六〇八〇

郵撥帳號：六 二 八 八

印刷者：嘉 信 印 刷 廠

地 址：臺北市安西街二十九號

電 話：五 八 一 一 六 八 二

行政院新聞局出版事業登記證

局版臺業字第〇二八二號

中華民國七十一三年三月初版

訂 價

新臺幣 八〇元

版權所有◆翻印必究

序

由於世界經濟急速發展及科技不斷提升，各企業均應了解未來我們的產品在國際間競爭將更為激烈。今天我們已逐漸自開發中國家轉變為工業化國家，企業為適應市場競爭以詭立於瞬息萬變之衝擊中，如何更新設備，降低成本，如何創新產品，提高品質，如何調整經營策略，掌握市場情報，將是一致努力謀求改善體質，提高業績，創造利潤之根本之道。

多年來臺灣新生報在協助企業改善經營管理上不遺餘力，年前承蒙該社之支持，將本公司之員工在歌林月刊中刊登之資料予以整理編印成「企業診斷」、「促銷戰術」、「領袖羣倫」、「商用PR」、「邁向目標管理」五書，深受業界歡迎。

茲再蒙沈社長之熱忱，續精選有關經營管理及產銷心得資料另彙編「全員經營」、「市場作戰」、「品管圈內」、「業務員必讀」、「小資本經營」等五冊，以供企業界

業務員必讀

二

人士參考。其中內容皆為員工日常工作實務經驗，願能提供藉此收致拋磚引玉之效。

歌林股份有限公司

董事長 李克竣 謹識

七十一年三月

全員經營 目錄

封面設計
林宗禧

創造性思考.....	三
激勵員工提出創意的的方法.....	三二
呵！我想出來了.....	三九
如何促進提案活動.....	四七
踴躍提案降低成本.....	六六
使人產生共鳴的「創造性開場白」.....	七一
構想催生法.....	七八
腦力激盪法.....	九二
主管與提案制度.....	一〇四
全員經營.....	一四三

提案「三冠王」的秘密.....	一五一
語言傳播過程中常犯的錯誤.....	一五七
附錄：歌林提案改善制度實施辦法.....	一六四

創造性思考

創造力

每一個人都有很多希望與理想，同時爲了實現希望與理想而努力。但大部分人却無法達成，或中途而廢。因爲這些人不曉得這個大地上的所謂名譽、地位、財富或幸福，都需要靠人的構想和想像力來實現的。

所以，不管現在或未來，只盲目努力是不夠的，必須「努力＋創造」，否則你的希望或理想會落空，亦無法開花結果。

俗語說：「行行出狀元」，能留名後世的偉人都有他超人之處，例如兵學家孫武、孫臏，在戰略、用兵方面空前絕後；陶朱在做生意方面也有他的一套。他們都有因應時宜的優異創意表現。

二十一世紀所有科技精華都由電腦開發出來，而且仍在不斷地謀求改進。目前各種

作業機器人，可能在不久的將來搶光人類所有的工作。但不管電腦怎樣進步，機器人增加多少，他們畢竟沒有創造力。只要人類有這種能力，人類永遠不會被人類所開發出來的機器人所消滅的。

然則，到底是不是每一個人都有創造力呢？

人類之所以為萬物之靈，是因為人類具有下列幾種機能：

- (1) 吸收力：觀察、注意事物的能力。
- (2) 記憶力：記下事物（知識或經驗），以供回憶的能力。
- (3) 判斷力：分類、整理並加以推斷的能力。
- (4) 想像力：使模糊的念頭具體化的能力。

我們用吸收力和記憶力去學習，靠判斷力和想像力去思考。如果想要妥善處理日常生活或工作上所遇到的問題、或創新，必須同時運用上述四種機能。但目前我們學校教育偏重知識的傳授，只讓學生發揮吸收、記憶兩種能力，運用判斷力的機會不多，至於想像力則根本無用武之地。所以，需要加強思考訓練。

所謂創造力便是上述四種能力的綜合運用。但如果缺少幹勁、毅力和意志，創造力

便無法充分發揮它的功能。因此，日本NHK會長前田義德在新進人員歡迎會上，總是要求新進人員「每天要讀三〇分鐘的書」「每天應思考三〇分鐘」。事實上，要每天不斷做，如無堅強的意志和耐性是辦不到的。不但是用腦筋，其他如練習樂器、寫毛筆字、打高爾夫球莫不如是，必須要有不斷的耐性才可以。

自從一九三〇年代起，各國心理學家開始研究創造力，結果有很多新的發現：

(1)所謂創造力是從事新的組合或加以改良的能力，也就是高度解決問題的能力

因此，必須設法多了解其他人所開發的商品。不管是「組合」也好，「改良」也罷，必須「溫故」才能「知新」。所以，當你看一件東西時，必須發出聲音提醒你自己：「這個形狀跟以前不同，那一點不同。」才能深刻印在腦中。

(2)任何人都有或多或少的創造能力

「月光曲」是樂聖貝多芬在明月下漫步，走到盲女家忽然靈感湧現下的作品。因此一般人總認為「只有天才才會創造」。但根據心理學家研究，這些都是下意識作用，誰都可能。例如回想學生時代，有時為數學所困，苦悶結果，夜半醒來，忽然想到答案。又洗衣機過濾網是一位家庭主婦一再實驗多種袋子，在一個晚上想起抓泥鰍籠子而發明

出來的。

(3) 某些心理上或社會性的因素，會阻碍創造力的發揮。

(4) 阻碍創造力的因素，可以靠訓練來排除。創造力與天生資質無關，它可以靠訓練使其無限成長。所以，當你感覺工作不方便、有困難時，切莫認為「沒法子」，必須要設法把它消除。一旦想到創見，就要實驗，確認是否真的可以變成事實。亦即當觀察事物，產生喜怒哀樂之情時，必須去想，並且動手做做看。

因此，靈感是觀察、記憶、判斷等能力的綜合體。必須用一套訓練方式來培養。目前的知識灌輸式教育可說是埋葬靈感的墳墓。

集中精神，專心工作是培養靈感的首要條件。保持心情冷靜，對於掌握事物的本質或具備超感覺的能力上，非常重要，在創新構想的世界也一樣。有一位公司研究所長，曾經以嶄新的構想在業界領先，有一次遇到挫折後便不再順利，從此一心想突破困境，於是日以繼夜研究，但越急構想越難產生。由於緊張——失敗——惡性循環而得了慢性疲勞，而傷了胃。

以 Stress 學說著名的洪斯謝利亞博士說：「一個人在疲倦、緊張或焦急時，不可

能解決困難、問題，亦即身心疲勞、無謂的焦急、噪音、家庭或經濟上有問題、憂鬱、生氣或感受某種精神上壓力時，創造性思考便受到阻碍」。

因此要盡量放鬆，選擇最舒適的坐姿或睡姿，做深呼吸，構想即可流暢地被整理出來。

此外，頑冥不靈的觀念是創造力的死敵，必須要打破，加以變通，並須不為固定觀念所束縛。

我們認為固定觀念是思考的敵人，在日常生活中有幾個方法可以把它排除掉。

(1) 要謙虛

愛因斯坦說：「人類在科學方面的知識，不過是海灘上的一顆貝殼而已」。所以，必須謙虛，知所上進。因此，對於珍奇的、美好的事物反應要靈敏。

(2) 對於現成理論，有時應加以懷疑、挑戰

戰前的進口襯衫都比人的手臂長，當時的人都認為理應如此，表示那時不曉得什麼叫懷疑。在發明史上，有時一無所知的人反而會成功。比如發明原子筆的是一位鐵匠，安全剃刀是紀爾特的商人吉勒特所創的。

(3) 與不同意見、性格、專業之人士多接觸

同樣一個○，有人看做錢，有人却把它當做是OK的O。可見對一件事物的看法，因人、立場而不同。所以，如能多接觸人，便會產生各種不同的看法。例如「物種原始」的著者達爾文，一直到壯年期聽到反對學說，不但把它記下來，同時特地趨前聽取理由。但到了老年，便不喜歡聽反對論，當然不再會有新的突破。

因習慣形式的固定觀念，可藉思考的轉變而加以打破。美國 William Gordon 把它技術化。即在思考新產品開發的構想時，不直接把問題提示出來，相反地用抽象的文字表示出來。例如關於停車問題，用「儲存方法」來提示，事先並不提停車場之事，藉以想出突破性的構想。

若想「思人所未思」，「行人所未行」，可用MIT的檢核表：

(1) 用途的增加：能否比目前更好、更有用？

(2) 性能的提高：能否更加經久耐用？

(3) 成本的降低：那些部分可以排除？有無更便宜的原料？製造效率能否再予提高？

零件是否合乎規格？作業能否完全自動化？

(4)銷售量的增加：包裝能否更具吸引力？售價能否再予降低？任何一件事，可做出與此相似的檢核表，藉以隨時喚起你的注意，對於引發創造潛能，大有助益。

構想人應具條件

美國基爾弗特曾舉出構想人應具如下六種特性：

(1)接受問題的能力

所謂接受問題的能力，即對問題的感受性，必須知道問題是什麼？在那裏？具有這種能力的人，由於隨時保持警覺，因此，能敏感地捕捉一般人所忽略的事物。例如有人問牛頓：

「你怎麼發現萬有引力的？」他回答說：「我經常在想那件事。」

所以，凡事必須要關心和有興趣，並且必須盡量吸收與其相關的各種知識，如此才能成為構想人。

關心也可以說是「愛心」。愛情是偉大的。例如兒子得了肺炎住院，每當喝果汁時

，必須把他扶起來。這位家住橫濱的母親不忍心，想讓她的兒子「睡着喝」，於是想出發管中間加「蛇腹」。又中風長年躺在病床上的病人，小便、換衣服都要勞動別人，尤其在夏天每天要換洗睡衣。兒子爲了使父親舒服，能「睡着換」，於是想出袖子也能開展的衣服，把它鋪在病人底下，利用鈕扣和帶子即可穿着。可見愛情能幫忙有心人解決困難。

(2) 流暢的思考

流暢的思考指構想的多角性，以及思考和聯想迅速。知識越豐富，構想自然越多，當然它跟訓練有關係。目前的學校教育定型而呆板，對於思考的流暢有所妨碍。

從小處着手，也是一種自我訓練，例如「用途訓練」很管用，不妨經常做自我訓練之用。

比如從「圓形」可以聯想出：

① 唱片、皮球、電視選臺器、煙灰缸、輪胎、炒菜鍋、呼啦圈、煙囪、圓托子、膠帶、衛生紙筒、銅板、圖章、圓桌、坐墊、眼鏡、太陽、象棋、鈕扣、電話撥號盤。

② 戒子、地球、時鐘、靶、球、罐頭、水龍頭的口。

③其他（圓帽、生日蛋糕、炸藥、比薩斜塔）。

由用途訓練可測出一個人聯想力的流暢性、彈性及獨特性。要舉出五、六個比較容易，但接下去較困難。如果想不出來，可以暫時拋開，在車上、公園中再觀察周圍環境，再去找答案，也是良好思考的方法之一。

(3) 思想的彈性

這是針對解決問題而言，一旦發現「此路不通」時，應立即循其他方向去思考。

總而言之，構想越多越好，必須從不同角度去思考。同時必須摒除成見，以開敞的胸襟去接受新的思想、辦法，才能養成有彈性的思考態度。

(4) 獨特的想法

除了多種構想外，必須進一步要求新鮮、奇特及不落窠臼。流暢性要求思想的數量，獨特性則要求品質。

獨特的想法是刻意要求的結果。只有經過深思，才能產生間接的、突破性的想法，有時還會有奇異的幻想。

(5) 綜合組織的能力

要把零亂的事物加以整理、重新組合，當然需要敏銳的觀察力。

(6) 廣泛運用原理的能力

分析、掌握事物的基本原理、結構或技巧，而活用各個適當時、地的能力，都必須具備。

怎樣才能成為構想人

想成為卓越的構想人，必須懂得方法，並且在日常生活中不斷訓練自己使用這些方法，才能發揮最大的功能。

(1) 養成做筆記的習慣

經驗告訴我們，許多構想一閃即逝。如果無法及時記下來，便會消失無踪。所以，必須養成隨時做筆記的習慣。

熱心發明家經常在牀邊、桌上或口袋裏放鉛筆和紙張，隨時把構想記下來，這是捕捉下意識的最好方法。日本「豐田自工」公司的提案活動之所以會踴躍，就是許多因素的良好配合，其中一個因素便是，所有員工隨時把良好的構想記下來，回家整理，等上