

【新版工商管理精要】

管理创新精要

T·普罗克特 ◆ 著
(Tony Proctor)

THE
ESSENCE
OF
MANAGEMENT
CREATIVITY



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

【新版工商管理精要】

管理创新精要

T·普罗克特 ◆ 著
周作宇 张晓霞 ◆ 译



**T H E
ESSENCE
OF
MANAGEMENT
CREATIVITY**

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理创新精要 / 普罗克特著; 周作宇等译. —北京: 中信出版社, 1999 (2003.1重印)
(新版工商管理精要)

书名原文: The Essence of Management Creativity

ISBN 7-80073-206-1

I. 管… II. ①普… ②周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第107240号

Copyright © This translation of The Essence of Management Creativity, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education Limited出版公司授权中信出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 翻印必究。

管理创新精要

GUANLI CHUANGXIN JINGYAO

著 者: T·普罗克特

译 者: 周作宇 张晓霞

责任编辑: 李钊祥 裘挹红

责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 14.75 字 数: 199千字

版 次: 2003年1月第2版 印 次: 2003年6月第4次印刷

京权图字: 01-98-1738

书 号: ISBN 7-80073-206-1/F·149

定 价: 23.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

● 20世纪90年代以来，大批西方现代经营管理的著作被引进到中国，其中不乏洋洋数十万言、百余万言甚而更大部头的煌煌巨著。毋庸置疑，无论学术价值，还是权威地位，许多作品都无可挑剔。然而在生活、工作节奏如此迅捷的今天，部头过大往往会使许多人望而生畏，望而却步。有鉴于此，中信出版社从1997年起，连续推出了三批“工商管理精要”。这套丛书的主要特点有三：一是针对性，经过诸多权威专家的再三精选，切合中国读者的现实需要，尤其适合于培训辅导使用；二是实用性，涵盖了现代工商管理方方面面的实用知识，深入浅出、循序渐进；三是简约性，每册图书十余万字，高度精练，言简意赅，并配有适当的图表和实例，易于学习和掌握。

本套图书面世以来，一版再版，受到了广大读者的首肯和好评。为了回报广大读者的厚爱，并更好地服务于读者，我们再次优中选优，从已出版的30种图书中精选出最具实用价值的8

种：《商务统计精要》、《组织行为学精要》、《经营经济学精要》、《管理创新精要》、《服务营销精要》、《消费者行为学精要》、《业务流程再造精要》、《人力资源管理精要》，进行重新编辑和设计，以飨读者。我们期盼“新版工商管理精要”能够对业界人士、大专院校师生以及对此感兴趣的广大读者有所裨益。

编者

2003年1月

● 管理创新早已成为一个陈旧的话题。然而，在学科意义上说，它还显得比较新鲜和年轻。通过图德·里卡兹（Tudor Rickards）的介绍，我于1984—1985年间开始接触这门学科。那时，我还是曼彻斯特商学院的一位博士研究生。我被这门学科深深吸引住了。虽然那时我的兴趣在市场营销和商务计算，但我还是决定移情别恋，而不仅仅是一时兴起。这样，我和管理创新就结下了不解之缘。

80年代后期，我的兴趣集中于计算机辅助创新。实际上，我的博士论文也选定了这样一个特殊的领域。此前，还没有人问津这一课题。因而，我可谓该领域的先锋了。也许，正是这种先驱式的首创精神逐步引领我“沉溺”于管理创新这门学科，并且最终使我启动了撰写本书的计划。

1987年，我迁居济勒大学（Keele University）。其时，该大学正打算开设市场营销课程。我接受了这门课的教学任务。与此同时，我还为本科生和研究生开设了管理创新这门选修课。令人惊喜的是，这门课吸引了大批学生。它成为最受欢迎

的选修课之一。

在撰写本书之前，我早已意识到没有适合这门选修课的专门教材。出于教学需要的考虑，我决定编写本书。这本书涵盖了在论及创造性解决管理问题的书籍中所能找到的大部分材料。也许有人会说，除了这些材料之外，还有一些其他的资料可以收于此书之中。但我认为，我选择的资料与本书的主题是名实相符的。而且我也认为。把在变革管理（management of change）或创新管理（management of innovation）科目下的材料塞进本书是不合适的。

创新和管理创新涉及的领域甚宽，属此范围的资料也很丰富。但我在筛选资料时，主要着眼于创造性解决问题这一方面。书中包含了许多实用技巧和方法，可供学生或经理们参考使用。

目 录

■第1章	管理中的创造性	1
	创造性思维的性质	1
	管理创新的重要性	2
	创造性解决问题	4
	创造性解决问题的背景	5
	创造性解决问题过程总览	6
	解决问题的IDEAL模型	9
	怎样在管理中运用创造性思维	11
	问题的确认及界定	13
	观念生成的方法	14
	观念评估	16
	创意的实现	17
	计算机辅助创造力	18
■第2章	创造性解决问题的障碍处理	19
	信息加工与问题解决	20
	思维定势	22
	创造性思维的其他障碍	25
	在组织场中的障碍	27
	创造与创新的气候	31
■第3章	关于创造力的理论	37
	什么是创造性思维?	37

什么是观念?	39
关于创造力的理论	41
关于创造力的认知学说	44
作为人类信息加工系统的大脑	47
知识在记忆中如何存储	48
脚本、亚目标及记忆组织包	50
我们怎样获得观念:“索引比喻”	52

■第4章	识别问题	55
	问题定义与再定义	57
	问题定义与再定义的方法	57
	再定义技术	58
	分析技术	66

■第5章	形态分析及相关技术	77
	列举法	77
	清单法	79
	俗语、箴言、警句法	80
	属性列举法	82
	形态分析法	84
	希米塔法	86
	启发式观念生成术	86
	成分细述法	89
	艾兰形态构造法	90
	序列—属性转换矩阵法	93

■第6章	头脑风暴法及其变式	97
	经典头脑风暴法	98
	头脑风暴法应用的主要问题类型	101
	头脑风暴法小组的组成	101
	头脑风暴法的实施	102
	头脑风暴过程	103

- 头脑书写游戏 107
- 戈登-李特变式 108
- 情节串连图板法 110
- 触发器法 111

■第7章 横向思维法 113

- 纵向思维对横向思维 113
- 横向思维的维度 114
- 类比 126

■第8章 集体研究制及相关方法 129

- 暗喻 129
- 集体研究制 130
- 心理状态的性质 131
- 集体研究制小组的会员资格 132
- 集体研究制的特点 134
- 操作技巧 135
- 集体研究制的过程 139
- 什么时候可运用集体研究制?该方法有何限制条件? 147

■第9章 多种观念激发术 149

- 视图暗喻法 149
- 画脑图 151
- 价值分析 152
- 力场分析 153
- 符号表征 154
- 归因类比链 156
- 仿生学 157
- 自由联想 157
- 故事撰写 158
- 克罗福德卡片法 161
- 荷花盛开法 162

鱼骨图解法 164

脚本写作 165

脚本幻想 166

交叉影响分析 169

■第10章 观念评价 171

分类整理观念 171

评价观念 173

过滤、分级与评分筛选 174

城堡法 175

创造性评价法 176

决策平衡表法 176

不连贯渐进主义 177

目标风暴法 178

聚焦法 179

逆向头脑风暴法 180

贴点法 181

权重系统 182

多元矩阵 182

评价方法的选择 185

■第11章 观念的实施 187

观念采纳的障碍 187

将观念付诸实践 189

减少变化的阻力 192

对待批评 193

一致性图解法 194

潜在问题分析 195

研究规划图 199

波特技术 200

后观念实现 204

■第12章	计算机辅助创造力	207
	计算机在创造力中的角色	208
	计算机辅助个体生成观念	209
	思想重构	213
	创造性解决问题的集体性辅助系统	220
	选择性评价	221
	观念实施	221
	结语	222

第1章 管理中的创造性

本书主要论及管理过程中的创造性和解决问题的能力。许多管理问题要想解决得好，必须有创造性的洞见。比如，要想在与同行展开的市场竞争中处于有利地位，就必须具有创新意识、创新思想，以开发出独一无二的新产品。本章将介绍创造性思维的特征，并探究它在解决管理问题中占有的重要地位。在问题解决策略的一般框架中，介绍一些创造性解决问题的技巧和方法。相对于随后的其他各章而言，本章起着抛砖引玉的作用。通过本章，读者可以观全书以见一斑。

创造性思维的性质

对创造我们并不陌生。几乎每天都与创造性打交道。倾听有创造性的人讲话，听人介绍有创造性的人的故事，欣赏艺术创作，阅读具有创造性的书籍，所有这一切，都无不与创造性相关。然而，尽管我们有能力辨识具有创造性意味的人、事、物，但对于创造性究竟是什么的问题，我们却显得模模糊糊，难以澄清。

韦特海默（Wertheimer，1945）认为，创造性思维包括两个方面，一是将我们关于某一现象的知识拆开、解构，一是将其重构、重组。其目的是获得新的洞见和新的认识。对观察和认识事物的方式的反思和体会，直接影响到我们的创造性思维能力。如果我们理解或弄清了我们是怎样看待事物的，那么我们就具备了创造性思考的基本条件。凯利（Kelly，1955）和罗杰斯（Rogers，1954）也认为，透析我们理解事物的方法，深思我们对客观事物的理解路径，有助于提高我们的创造性水平。当我们对某一情境采取了不同的认知方式，并把借此形成的思想加以组织的时候，创造性即产生了。

管理创新的重要性

工商业的迅速发展使企业间竞争加剧。要想在竞争中占据有利位置，必须把创新放在突出的地位上。这就是为什么在竞争加剧的今天，理解创造的过程变得愈益重要的原因（例见Van Gundy, 1987）。在激烈的竞争中，许多企业都经受着巨大的压力：它们得不断改进旧有的制度和产品。企业的发展和生存直接与其生产或吸收能力相关，同时也与其开发新产品或新的服务项目和程序的能力相关（Van Gundy, 1987）。此外，经理们还需要更新方法，以使用更好的方法来解决问題（Ackoff & Vegara, 1988）。尤其是，许多问题前无先例，也无先人的尝试和努力，因而完全是陌生而未知的。这样的问题与日俱增，要想完满解决并非易事。

采取过去惯用的那一套方法来解决时下的问题，不可避免地会遇到一些无法想像的困难。而有些困难甚至是无法逾越的障碍。在文化、经济和技术迅速变化的大环境下，不可预知的困难将司空见惯。变化是最为普遍、最为空前的现象。无论何类企业，要想在竞争中站稳脚跟，抓住机遇生存并繁荣发展下去，它就必须正视这样的变化，并有效地作出反应。

上面的议论暗含了这样的观点：对任何一位领导而言，创造力是其最基本、最重要的财富（例见Bennis & Nanus, 1985），以及由安克瓦和帕尼斯（Ekvall & Parnes, 1988）提供的经验证明。具有创造能力的领导者积极探求新的问题，尤其是能成功地迎接新的挑战。而这些挑战所需要的应对策略是无法在传统的惯例性解决办法中寻找得到的。他们常常高瞻远瞩，并能通过他们的创造才能来激发别人。创造力是一项重要的人力资源。所有的组织应积极营造激发创造才能的氛围，以使创造力这种宝贵的人力资源得到充分利用。

有证据显示，在创造性思维与组织的效益和效率之间具有直接的相关性（例见Raudsepp, 1987）。创造性还有助于增进解决组织中不断出现的问题的能力。在组织中，它承担着较为宽泛的角色。它不光激发了富有效益的创新，而且还能对员工起到激励的作用。个人的工作

技能和团队的操作能力，无不因此而获得改进。尤其是对市场营销和战略制定而言，创造性更显重要。开发新产品、提供新的服务项目、改善工作流程，所有这些都需要有连续的“观念流”（flow of ideas）来作支持。这一簇观念为组织的发展奠定了基础。组织的竞争力得以加强，因而在竞争中处于有利位置。

尽管创造性对组织而言不可或缺，然而还有许多因素阻碍着创造力的发挥（见图1-1）。凡·古恩第（1992）指出多种制约因素。他认为，在许多管理策略中常常暗含着这样的信念：企业通过合并而获得新技术，进而激发创新。但是，合并的企业并不总能荣辱与共，和谐共处。同时，合并也有可能抑制创新。强调管理控制、短期思维、对新观念的过度分析，所有这些都常常使创造力难以找到发挥的机会。创造力因此而受到窒息。在凡·古恩第总结的其他原因中，还包括企图以较小投入获取较大利益的压力，以及认为有创造力的人是先天所生而非后天所为的观念。紧缩预算使企业的创新变得十分艰难。零基础预算、人事裁员以及压缩生产周期，这一切使企业创新举步维艰。在许多经理中间，还盛行着这样的观点：创造力是学不来的。

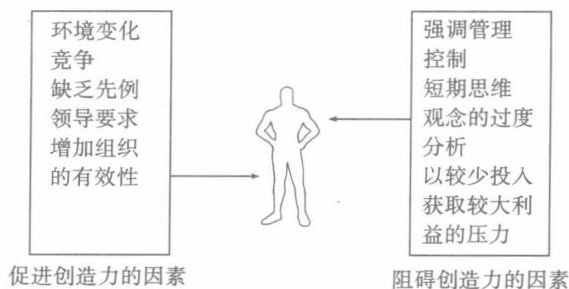


图1-1 组织中促进或阻碍创造力的因素

尽管许多经理可能认为创造力是无法开发的，但实际情况却并非如此。凡·古恩第的研究显示，在美国，1985年接受创造力训练的公司占有所有公司总数的4%，而到1989年，这个数字就已经超过了26%。美国培训与开发协会的一项研究还显示，在接下去的三年内，31%的美国公司将计划实施创造力训练。在英国现在还没有相关数字。但是，创造力训练在英国的需求似乎并不比美国小。

在组织决策过程中，随处都能感觉到创造力的必要性。新观念为决策所需，而旧观念则需要加以检讨。创造是一个揭示、选择、交流、组合事实、观念和技能的过程。里卡兹（Richards, 1988）把创造力描述为“避免落入心智上的狂妄自大”的能力。这是一个操作性定义，它很好地反映了创造力在决策和解决问题过程中所承担的角色。

创造性解决问题

什么是问题？有一种定义把问题描述为是现有状态与期望状态之间的差距（Van Gundy, 1988）。这种差距也可以看做是“是什么”与“应该是什么”之间的差别。当然这样的差距是相对的、与主体相关的。对同一情境，两个不同的人可能会有很不相同的感受。这也就是说，对相同的情境，不同的人对“是什么”与“应该是什么”之间的认识是不同的。如果说问题是两种状态之间的差别，那么，解决问题就是缩小差距的过程。换句话说，就是改变现在的状态，使其转入期望的状态的过程。

看起来最适合创造性解决问题的情境是当传统的问题解决方法已用光之后。对那些结构化问题，常规的或预备停当的解决方法是人所共知的。在这种情状下，人们通常谙熟问题状态，并熟知如何由现有状态转换到期望状态。例如，一天的营业结束后，当日预留备用金与收支之间的差额不能同商店钱柜里的现金平账。对这样的问题情境而言，当下状态和期望状态都是很容易确定的。很明显，我们可以找到好几种解释来说明这种差距。这样的问题并不需要创造性的解决办法。

然而，其他一些问题解决起来就没有那么容易。这些问题本身并无多少可资利用的信息。从性质上说，它们也没有那么有序，结构化程度也很低。在这样的情况下，问题所处的状态是模糊的。同时缺少由现有状态转向期望状态的适宜方法。解决这样的问题需要发散性思维。这就意味着，它需要寻找多种潜在的解决方案。例如，许多经理都面临着这样的问题：如何充分利用时间。在此情况下，人们很难确切地界定问题的当下状态和期望状态，而有效地从一种状态转向另一

种状态的方法也是极为含糊不明的。

创造性解决问题的背景

奥斯本（Osborn, 1957）曾指出，创造性思维涉及三个阶段：

- 寻求事实；
- 寻求观念；
- 寻求解决办法。

他认为，寻求事实包含两个次级阶段：问题的界定和准备。很显然，问题的界定是非常必要的。结构性差的问题具有这样的特征：关于问题的“现时状态与期望状态”缺乏明确的观念。不但如此，要解决界定不明的问题，往往是不着边际，难得要领的。寻求观念有助于激发潜在的观念，而寻求解决之道则有助于评估和选择最佳方案。

奥斯本还注意到，激发的观念或创意越多，获得高质量的问题解决之道的可能性也就越大。他还暗示，在观念激发的过程中，应慎作判断。如果创意过程没有展开，人们的注意力就会过于集中在评估上，这会限制创意的产生。把上述过程分开，有助于营造更适于创造性观念的氛围。

另外还有一位心理学家对我们关于创造性解决问题法（CPS）的思考产生了重要影响。他就是希尼·J·帕尼斯（Sydney J. Parnes）。他对创造性解决问题进行了几项关键的研究。根据研究的结果，他认为创造性解决问题还包括两个阶段，即寻找问题与寻找认可。这两个阶段强调了问题界定与解决过程的重要性。他还指出，每一阶段应从广泛收集资料（尽力不加评价）开始，最后将最重要的资料选择出来，并加以集中整理。

奥本斯-帕尼斯模式得到了司格特·艾萨克森（Scott Isaksen）和多纳德·特里芬格（Donald Treffinger, 1985）的进一步改进和完善。他们增加了解决问题的预备性阶段：寻找目标。这一阶段有助于确定一个目标域（即首要的关注点、挑战或机遇）。