

做创造型的领导者

领导创造学

宪奎 贞鹏 著

海洋出版社

做创造型的领导者 ——领导创造学

宪奎 贞鹏 著

海 洋 出 版 社

1990年·北京

做创造型的领导者

——领导创造学

宪奎 贞鹏 著

海洋出版社（北京复兴门外大街1号）

新华书店北京发行所发行 北京振华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张7 字数146.7千字

1990年4月第一版，1990年4月第一次印刷

印数1—5100

ISBN 7-5027-0857-X/D·1 定价：3.60元

前 言

黄达强

有一位学者说，领导是地球上注意最多而理解最少的现象之一。这话不无道理。

领导究竟是什么？古今中外，众说纷纭。有人讲，领导就是统治、控制；有人说，领导就是上司对部下的敦促、驱使；有人认为，领导就是影响、号召；还有人认为，领导就是管理……。这表明，领导的内涵太丰富了，对它要作出准确的理解是多么不容易。

宪奎、贞鹏二位同志在他们的专著《做创造型的领导者——领导创造学》（以下简称《领导创造学》）中，对于领导表述了一个鲜明独特的看法——“领导就是创造”。这也是一种理解。我不敢断言，这种理解是否更准确，但是，我认为这种理解是十分深刻的。

反思人类文明历史，环顾当今大千世界，就可以得出这样一个结论：凡是有为的、成功的、有贡献的领导都离不开创造，即依靠和率领人民去创造文明，创造历史，创造现在和未来。

由此看来，“领导就是创造”，大概可以作为领导学的一个重要重要原理吧。

为什么说领导就是创造？领导又如何实现创造？《领导创造学》一书的作者运用辩证唯物主义和历史唯物主义的基本原理、观点和方法，系统地阐明了这些课题。全书结构分为以下四篇：第一篇——创造性思维；第二篇——创造性技法；第三篇——创造性实践；第四篇——创造力开发。从结构可看出，作者从思维到行为、从理论到实践方面概述了领导者创造活动的规律。对于那些想要成为创造型的领导者，无疑可以从本书中得到许多启迪。

我完全同意海洋出版社负责审阅书稿同志对《领导创造学》一书所作的评价：“这是一本好书。观点新颖、全面，材料丰富，内容翔实，充满唯物辩证法的哲理，对领导者如何开发自己的创造精神，如何搞好领导工作，开创新局面，大有帮助，是目前较系统研究领导者创造力的力作。”这是本书的基本特点。

《领导创造学》的另一个特点是：它着意通过分析事例来阐发理论，因而深入浅出、通俗易懂，读后令人回味无穷。我想，读过此书的许多读者也会产生同感。

历史的时针，正在逼近21世纪。我们所从事的社会主义事业，正面临着许多新的机会与挑战，这就更加需要我们去创造。创造是当代和未来时代的主旋律。我希望各行各业的领导者，都能意识到这一点，都能自觉围绕这个主题去思索，去实践，去创造未来，创造福荫于人民的世界。

1990年2月于中国人民大学静园

导论 领导就是创造

某航标测量处某所，负责沿海浮标的保养和灯标的修理业务。该所中消极怠工、吃大锅饭的情况十分严重，工作不负责，是个老大难单位。1983年2月，经研究，派一名处、局级的先进工作者A同志担任该所所长职务。A同志勇挑重担，虚心向职工学习，待人真诚、和蔼，工作任劳任怨，与大家同甘共苦，真可谓“工人身上流多少汗，他身上也流多少汗；工人身上有多少油漆，他身上也有多少油漆”。在他的带动下，该所工作大有起色。但是好景不长，半年后，A同志的工作态度、作风并未改变，但许多人却不愿接近他了。更使他不能理解的是1983年10月，经民意测验干部和民主选举所长，他竟因得票少而落选了。这个事例说明，决不能把一个优秀的领导者等同于一个劳动模范。诚然，没有实干精神，是不能成为一名优秀的领导者的，但仅此远远不够，领导者必须能够创造性地工作。

什么叫领导？领导就是率领并引导朝一定方向前进。既然是率领和引导，这就需要有计划、有步骤；既然是朝着一定的方向，这又表明了领导工作的目的性，因为前进的方向是由前进的目标、目的决定的。这计划、步骤、目标，在客观世界本身不存在的，而是领导者在反映客观的基础上，通过主观思维的加工制作功夫创造出来的。没有领导者的创造性，就没有计划、步骤和目标，就没有领导工作本身，从根

本上说，领导工作本身就是一项创造性的工作。劳动模范A同志忘记了自己的主要任务是为本单位创造性地制订计划、步骤、目标，因而也就不能率领和引导职工前进。从心理学角度讲，职工都有一种成就感，都希望在自己的岗位上做出成就。A同志虽然能够吃苦耐劳，在一定时间内也确实带动了周围的同志，但是，这种作用是不能持久的。职工希望的是有创造力、不断率领他们做出新的成就的领导，他们一旦发现领导者丧失了这种能力时，就不再拥护这样的同志担任领导工作了。

没有创造性，就没有前进。特别是领导工作，它所研究、解决的问题，一般带有全局性、方向性、战略性，如果领导工作因循守旧、墨守成规，势必在客观上、整体上束缚了各个局部、各个成员的创造性。例如，现在有些被称为“三老”的企业，即产品30年“老样子”，管理30年“老路子”，技术30年“老方子”，恐怕与企业领导缺乏创新精神有关。在现代科学技术迅速发展的今天，竞争日趋激烈，任何一种停滞不前都是退步，即使人们认为最先进的企业，也只能保持3~4年的优势。一个企业要想获得发展，就必须不断进行创新，任何死抱陈旧的生活方式、管理方式的作法，无疑要被别人远远抛在后面。

领导者是领导工作的载体，领导工作的创造本质决定了领导者必须具备创造性的素质。许多研究领导者素质的文章、著作都一致认为，创新精神是领导者必备的主要素质之一。邓小平同志也明确指出，要加强领导工作的创造性。可见，没有创造性的领导工作，是无所作为的工作；无创造素质的领导者，是不称职的领导者。这种不称职的领导者，应

该“让贤”，撤换，即使是刚被提拔上来的中、青年干部，也应如此。某一位青年干部，在基层公司担任团委书记时，工作很有魄力，富于创见，工作经常有些新套套，共青团工作搞得有声有色，成为当地团的工作的一面旗帜。可他作为第三梯队被选拔到工业局领导岗位以后的两年间，分管的工作毫无起色。这是为什么呢？因为他被提升之后，想的不再是开创新局面，而是得过且过，“平安”而过，这就窒息了他的创造性。

思维方式的变化是与时代的变化同步的。领导者的思维创造性在我国现代化建设的新时期，具有特别重要的特殊意义。我们是在中国搞现代化建设，这是前人未曾有过的事业，这需要我们创造、探索一条具有中国特色的社会主义现代化建设的道路。另一方面，当今世界上，正在兴起一场新的技术革命的浪潮，并引起社会生活的新变化。在学习借鉴外国先进技术、经验时，必须结合我国的具体情况，创造性地加以改造。否则，照抄、照搬别人的东西，结果只能跟在别人后头亦步亦趋地爬行，根本不能迎头赶上。党的代表大会提出了“全面开创社会主义现代化建设的新局面”的战略任务，所谓开创，就是开拓、创造，即全面开拓、创造新局面。这就需要我们的领导同志创造性的思考，不断探索新的经验，采取新的对策，以适应改革中不断出现的新事物、新情况。没有一种创新精神、创造性的工作，开创新局面是不可能的。例如，“一国两制”就是邓小平同志提出的一项重大战略决策。邓小平同志说：“有好多问题不能用老办法去解决，能否找到一个新办法？新问题就得用新的办法来解决。”“一国两制”的战略决策，就是创造性地工作的成果，

是马克思主义的重大发展。可以想见，如果对马克思主义理论未曾涉及的问题不敢正视，或囿于一个国家一种制度的传统观念，就不会有这样的伟大创造。

回顾历史，有益于现实：每当社会生产方式和生活方式必须改变时，凡不愿接受这种转变而固守旧习的民族或国家，不可能巍然屹立于世界民族之林；不能适应从狩猎到畜牧或者从采集野生果实到农业种植的民族，大都早已忍受落后和被侵略之苦。在今天这种科学技术飞速进步的时代，我们应该奋起直追，勇于改革。创造性的对立面是守旧。要发掘领导者的创造力，就必须冲破旧的传统观念的束缚。破旧和创新相辅相成，没有破旧，就无法创新，要想创新，先得破旧。作为一个领导者，只有经常地对传统观念进行再认识，自觉地摆脱那些阻碍社会前进的旧的传统观念，才有可能创造出适应新形势发展需要的新套路。

从认识论的角度看，人的创造力主要是指理性思维能力，创造性的工作是在创造性的理性思维指导下进行的。领导工作的经验是十分重要的，经验丰富的领导者在处理一般性工作时，可以借鉴以往经验或他人经验，往往应付自如，胸有成竹，而没有经验的领导者，在处理问题时常常感到心里没有底，无所措手足。但是，经验式的领导又有它的局限性：第一，它带有一定的重复性。可以运用经验所处理的问题，必须是在历史上重复出现过，这样才能借鉴过去处理问题的经验；第二，它带有一定的表面性。借鉴经验处理问题，通常只是表面的比较，或是现象上的类比，而并未深入到对事物本质性的、规律性的理性认识；第三，它的最根本缺陷在于缺乏创造性。创造性的关键在于一个新字，以创新

为本质特征。如果思维加工制作出来的不是新东西而是过去已有的东西，那么就不是创新而是重复。而经验式的领导，主要之点却在于重复过去的东西，而对于未曾出现过的问题则无经验可借鉴。在改革中，领导者必定遇到大量未曾出现过的新事物、新问题，要适应这种新形势，领导者必须认真学习马克思主义理论，学习科技专业知识，改变主要凭经验办事的工作方式。

在我们过去的领导工作中，有两种错误的工作方式严重地阻碍着领导者的创造性，一个是唯书，另一个是唯上。

唯书者，做事只看马列说过没有，做事仅到马列著作中去找现成答案，认为这样才是坚持马克思主义。这实际上不是坚持而是窒息马克思主义，不是用理论指导而是束缚实践的发展。其实，不断突破、创新才是马克思主义题中应有之义。回顾马克思主义发展的历史，就是一部在坚持基本原理基础上不断突破创新的历史。列宁根据俄国革命与实践突破了马克思无产阶级在主要资本主义国家同时胜利的理论，提出无产阶级可以在资产阶级最薄弱的环节首先胜利的学说；毛泽东同志则根据中国革命的实践，突破由城市暴动夺取政权的理论，而提出农村包围城市，武装夺取政权的学说。党的十一届三中全会以后，党中央根据我国社会主义建设的经验教训，提出改革、开放的政策。这些都不是在马列著作中有现成的答案，而是不断突破、创新的结果。如果马克思主义不再突破和创新，那么它也就不能发展，没有生命了。

唯上者，一切行动都照搬上级的指示和文件，从不研究本地区、本部门的实际情况。这些同志还经常提这样的问

题：一方面强调要创造性地工作，另一方面又要求 和 中 央 保持一致，这二者是否矛盾呢？实际上二者不但不矛盾，而且是统一的：一方面，党中央的方针、政策是根据全国的情况提出来的，无疑对全国是普遍适用的。但是每一个部门、每个单位又都不同于其他部门、单位的特殊情况，因而各级领导同志一定要结合中央的方针、政策，创造出适合本部门、本单位特殊情况的具体方法。另一方面，党的方针、政策要在贯彻执行中发展完善，也离不开创造性的工作实践，只有通过研究新情况，解决新问题，总结新经验，才能逐步掌握社会主义建设的规律，使党的方针、政策随着我们的认识深化而日益完善。离开本部门、本地区的特殊情况，离开领导者的创造性，照抄照搬上级指示，只能起“留声机”、“收发室”的作用，这种教条式的工作方法，实际上阻塞了真理发展的道路，扼杀了理论的生机。

唯书、唯上的工作方法是受“佐证型”的思维方式影响的。这种“佐证型”的思维方式，往往陷入一套僵化的模式。他们研究问题，总是满足于从老祖宗的书上找到现成的答案。如果找不到现成答案，只要证明其符合某个原理、规律或政策，也就心安理得了。如果别人有了一点新见解，他们会马上用经典的条文加以机械的比较，稍有差异，就斥之为离经叛道，鸣鼓而攻之。他们实际上把理论、方针、政策当作他们行动的“佐证”，把理论、方针、政策当作教条来剪裁现实，而不是用新的实践去修正、完善和发展理论、方针、政策。

发挥领导者创造力的唯一正确道路是唯实。所谓“实”，有两层含义：其一，是指实际情况。领导者的创造性，决

不是唯心主义随心所欲的自由想象，而是建立在辩证唯物主义的思想路线上的。创造性领导工作，只有在它正确地反映了客观事物及其规律时，才能开创新的局面，达到改造世界的预期目的；反之，就会失败。因此，创造性的工作必须以实事求是的思想路线为指导，以认真调查研究为前提。其二，是指实践需要。需要是创造之母，只有社会实践有此需要，创造的成果才有意义。因此，领导者（也包括一切理论研究者）都不应回避改革和社会主义现代化建设中提出的重大问题，应把主要力量放在研究、创造解决实践中提出的迫切问题上，这才是领导者的创造力真正用武之地，才是创造力赖以存在和发展的源泉。

目 录

序言	黄达强 (1)
导论 领导就是创造	(1)
第一篇 创造性思维	(1)
一、创造并非只是求异	(1)
1. 历史的反思	(1)
2. 两片树叶、石头和人	(3)
3. 笔、骆驼、橡树和槐树	(5)
二、圆形射击面——发散思维	(8)
1. 圆形射击面	(8)
2. 拓广与延伸	(11)
3. 广泛的应用	(14)
三、反其道而行之——反向思维	(17)
1. 两个公式	(17)
2. 突破旧观念	(19)
3. 丰硕的成果	(23)
四、殊途同归——辐合思维	(27)
1. 殊途同归	(27)
2. 集思广益	(29)
3. 完整的思维过程	(32)
五、 $1+1 \neq 2$ ——系统思维	(34)
1. $1+1 > 2$ 和 $1+1 < 2$	(34)
2. 创造新结构	(36)

3. 创造新方法.....	(39)
4. 创造新成果.....	(41)
六、未来指向——超前思维	(43)
1. 这个厂为何无力偿还债务.....	(43)
2. 马胜利的肺腑之言.....	(45)
3. “将要怎样”与“应该怎样”	(47)
4. 前馈机制.....	(49)
七、新陈代谢——开放思维	(51)
1. 新陈代谢的思维.....	(51)
2. 大生产的公式.....	(53)
3. 内脑向外脑延伸.....	(54)
4. 价值的实现.....	(55)
第二篇 创造性技法	(58)
一、集体创造类	(59)
1. 头脑风暴法.....	(59)
2. 卡片式智力激励法.....	(61)
3. 特尔菲法.....	(62)
4. 综摄法.....	(63)
5. 集思广益法.....	(65)
6. 提问法.....	(67)
二、个体创造类	(69)
1. 综合、组合类.....	(69)
2. 发散、辐合类.....	(75)
3. 求同、求异类.....	(78)
4. 其他技法.....	(86)

第三篇 创造性实践	(90)
一、问题意识	(90)
1. 大科学家的名言	(90)
2. “诊断”	(93)
3. 四种关系	(95)
二、执行政策	(98)
1. 一对矛盾	(98)
2. 填补“空白”	(101)
3. 是“同时”不是“先后”	(105)
三、“例外原理”	(107)
1. 事务主义的困扰	(107)
2. 三个阶段	(109)
3. 偶然——必然——自由	(112)
四、典型试验	(114)
1. 探索的功能	(114)
2. 成果的形成	(117)
3. 推广和移植	(119)
五、把握机遇	(121)
1. 一段特殊时间	(121)
2. 瑞士人用自己的发明打败了自己	(123)
3. 机遇只偏爱有准备的头脑	(124)
六、领导经验	(127)
1. 创造的前提	(127)
2. 潜在的桎梏	(131)
七、创造条件	(135)
1. 某地区承包为何缓慢	(135)

2. 还是袁伟民说得对	(138)
3. 三条途径	(141)
第四篇 创造力开发	(144)
一、创造是合力	(144)
1. 良好的记忆力	(144)
2. 敏锐的观察力	(145)
3. 丰富的想象力	(146)
4. 严格的抽象力	(147)
5. 娴熟的操作力	(149)
6. 准确的评价力	(150)
二、向“仓库论”挑战	(150)
1. 步鑫生为什么销声匿迹了	(150)
2. 几个误区	(152)
3. “仓库论”面临危机	(155)
三、观念更新	(156)
1. 必要的前提	(157)
2. 同步效应	(160)
四、你有灵感吗	(163)
1. 特异思维	(163)
2. 高谈阔论究实质	(166)
3. 看似突然，实则不然	(169)
4. 做学问的“三境界”	(172)
5. 牛顿如是说	(175)
五、影响创造力的非智力因素	(178)
1. 情感	(179)
2. 意志	(180)

3. 兴趣	(181)
4. 性格	(182)
5. 气质	(184)
六、思维模拟与思维创造	(185)
七、创造一个创造性的环境	(193)
1. $B = F(P \cdot E)$	(193)
2. “推动帆船前进的不是帆，而是 看不见的风”	(196)
3. “改革不是给人提供现成利益”	(200)
八、创造力开发概览	(202)
1. 深刻的背景	(202)
2. 纵览创造力研究的发展	(204)
3. 横观创造力开发的热潮	(207)
后记	(211)
主要参考书目	(213)