

日本生产率总部创造性开发委员会 著 赵兴昌 英子 译

创造性开发与 事业成功

调动积极性的自发经营之路

CHUANGZAOXINGKAI FAYI
SHIYECHENGGONG



F 279.313
R 53

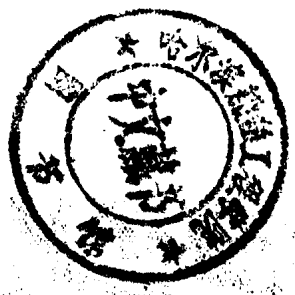
370969

创造性开发与事业成功

——调动积极性的自发经营之路

日本生产率总部创造性开发委员会著

赵兴昌 英子 译



中国经济出版社

(京)新登字079号

内容简介

DV74/3016

本书是由西堀荣三郎领导的日本生产率总部创造性开发委员会与日本著名企业专家共同研究的成果。此书向我们提供了开发创造性的宝贵思想和有效途径。全书共分六部分,论述了创造性开发的认识与准备工作、创造性开发的基本过程和方法、创造性的激励问题、创造性地解决问题的基础与条件、组织如何为创造性开发创造条件,以及创造性的思考方法与诀窍等内容。

该书适于各行各业各类组织的领导与管理人员、大专院校、经济与管理专业的师生、各界有志于创业与发展的人士阅读。

责任编辑:王连英

封面设计:高书京

创造性开发与事业成功
——调动积极性的开发经营之路

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

定兴县印刷厂印刷

*

850×1168毫米 1/32 印张 11.5 插页 1 300千字

1992年8月第1版 1992年8月第1次印刷

印数:00,001—5000册

ISBN 7-5017-1707-9/F·1112

定价:7.80元

前 言

、现在的时代是一个多变的没有固定模式的时代。这一时代特点已广泛表现于政治、经济、社会和文化各个领域，特别在企业经营领域，感觉愈加明显。

战后二十年期间，可以说日本人是在别人引导下进行自己的“登山”运动的。我们不仅有向导，而且一路上各个关键路口都事先设好了路标，登山地图也是早就准备好了的。当然，这并不是说日本的“登山”没有付出大的努力。但是，我们毕竟是在按照向导和地图的指引，即效仿先进国家模式的情况下登上了“高度发达的”顶峰。

然而，当我们站立在这顶峰之上的时候，遇到的是一种什么景况呢？山高风烈，而且极易患高山病。烈风是来自各国的责难和攻击，高山病是人情淡薄、环境污染等。虽然危险如此，但我们却不能再回到原始时代的山麓上去了。

在今后的艰险路途上，已没有路标和地图，道路必须由自己开拓！这种开拓能力就是我们要说的创造性。

国内外存在着一种普遍的看法，认为日本人只有模仿能力而缺乏创造性。的确，成为今天日本繁荣基础的技术和经营管理方法，许多是模仿发达国家，从发达国家学来的。模仿的确是一条捷径，而且在模仿上，日本人是不会遗余力的。

但是，如果仔细观察在历史中培育出来的文化传统就会明白，在学问、技术、艺术思想等各个领域中，日本人都显示出相当高的创造能力素质，而且天生的勤劳又为创造性的发挥和实现带来了特别的保障。

但遗憾的是，妨碍创造性发挥的因素还没有完全消除，这就

是劣等感以及谨小慎微、害怕危险的恐怖症。另外，只凭权力的力量进行管理的风气，也是妨碍创造性发挥的一大障碍。进一步说，更为根本的障碍，是我们日本人缺乏“独立性”或“自主性”。这虽然与我们忠实于自己所属集团的归属传统相反，但树立这种独立性或自主性是非常必要的，我们应当正视这一问题。总之，创造性的开发是当务之急。近几年，虽然各方面从不同角度推进了对这一问题的研究，但至今几乎还没有看到有人致力于直接与企业这样的工作场所联系起来研究。

因此，为了弥补这一缺陷，日本生产率总部设立了“创造性开发委员会”，对创造性的开发进行了专门研究。该研究已经进行了三年多，其间，有志于此的企业选派了优秀研究会员，对委员会的研究工作给予积极合作，并一起开展了热烈而充分地讨论，现在已有初步结论。

本书就是对其研究成果的汇集。

委员会的目的，是从日本的社会特点、企业的日本性质、日本人的特质这一现实出发，探讨提高、发挥企业组织中人的创造能力的必要条件和办法。

这里所说的创造能力是指：

“自主地抓住自己工作的真正目的，为实现这一目的，以自己的独立见解为基础进行革新的能力。”

因此，创造性不是天才的发明或个人特异的灵感。构成企业这一组织集团全体成员的创造能力，是在与环境的相互作用中形成的，这就是该委员会思考的基本主题。

能够创造新的模式适应激烈变化的创造能力，决不是在人为强制之下形成的，而是从组织与个人复杂的相互作用中自发产生的。其产生的过程很难简单地用一两句话说清楚，但它确是左右今后经营存亡的关键因素。我们期待着能充分发挥组织成员创造能力的“自发经营”的实现。

不仅是个人的主动性，而且还包括作为组织内部产生的积极性的“干劲”，成了“发现问题→追求本质→解决问题”这

一过程的出发点，同时也可以说，它构成了创造性结构的中心。

所谓创造性经营，必须是建立在这样一种环境基础上的经营，即能够使组织全体成员焕发干劲并使干劲持续不断地保持下去。

当然，这一课题的研究难度很大，本书也不是最后的结论。但是，我们希望本书能够成为向无模式时代挑战过程的一个里程碑。

最后，对于在本书刊行过程中给予特别关照的日本生产率总部经营开发部以及出版部的有关各位，表示衷心感谢。

**日本生产率总部
创造性开发委员会**

目 录

前言

第一部 创造性开发的前奏	(1)
第一章 人与工作	(1)
一、人与人生的意义	(1)
二、由全员参加组成的参划社会	(4)
三、人们愿意参划吗	(4)
四、提高参划意识	(6)
五、自由与创造性的关系	(7)
第二章 企业中的创造	(11)
一、何谓创造	(11)
二、革新为什么是必要的	(11)
三、创造由谁来进行	(13)
四、创造需要从身边的事情做起	(13)
五、企业中促进发挥创造性的条件	(14)
六、拒绝、否决新提案的反应——“这件事能成功吗？”	(15)
七、扫除障碍	(18)
第三章 走向可能性的行动	(21)
一、如何减少危险	(21)
二、勇气是怎样产生的	(24)
三、培育提案之心	(26)
四、紧迫感与责任感	(28)
五、让其产生自信	(30)
六、与其怀疑“可能性”，倒不如认为“能够成功”	(33)
第二部 创造性主题及其发展	(34)
第一章 两条途径	(34)
第二章 从问题的提出到问题的解决	(37)

一、问题意识与创造性	(37)
二、紧迫感	(40)
三、问题	(43)
四、目标	(48)
五、计划	(51)
六、实行	(55)
七、整体反馈	(58)
第三章 “干劲”和“压力”	(60)
一、问题意识的形成	(60)
二、诱因与动因	(60)
三、形成问题意识的途径	(61)
四、关于紧迫感“干劲”和“压力”	(63)
五、关于“干劲”	(63)
六、关于“压力”	(67)
第四章 “寻找就有”与“寻找一下”	(76)
一、问题提起的方法	(76)
二、探查的方法	(77)
三、探查的分类	(78)
四、探索	(78)
第三部 走向创造的动机	(79)
第一章 “要让其吃苦”	(79)
一、所谓“要让其吃苦”	(79)
二、让其体验劳苦	(80)
三、明确给予方针，让其感到值得干	(86)
四、给予热情和强有力的激励	(86)
五、实例	(88)
第二章 节奏的效用	(92)
一、节奏与创造性	(92)
二、让人们走向创造性的节奏	(92)
三、调节内在节奏	(93)
四、把握住偶然	(97)
五、工作中有节奏	(98)

六、肉体节奏	(99)
七、要研究人的特性	(102)
八、按照那种路子	(103)
九、不同相位的节奏统一时能产生新的想象	(103)
十、重新考虑 BGM	(105)
十一、结束语	(106)
第三章 清除障碍	(107)
一、高举技术革新目标前进	(107)
二、建立以人为中心的创造性组织	(113)
三、创立坦率、自由的工作气氛	(119)
四、建立根据现实进行思考的组织风土	(120)
五、培育有能力的人才	(121)
六、实行能力主义	(123)
第四章 竞争有益	(124)
一、为什么需要竞争呢	(126)
二、让其竞争什么	(127)
三、要考虑到自己的能力	(127)
四、竞争的前提条件	(129)
五、要注意竞争的弊端	(129)
六、竞争中有对手和敌人	(129)
七、只有竞争与合作表里一体才能完成所担负的责任	(130)
八、开展光明正大的竞争	(130)
九、确立评价的方法	(131)
十、关于表彰的方法	(131)
第五章 对创造性的激励	(133)
一、创造性及其激励	(133)
二、创造性开发的步调	(139)
第四部 解决问题	(155)
第一章 立足于自身	(155)
一、调节“人身状况”	(157)
二、通过事实和经历培育自信	(161)
三、扩展自己的能力	(165)

四、建立以勇气为基础的人生观	(169)
五、看清自己本人的真面目	(170)
六、把问题掌握在自己手中	(175)
七、战斗	(178)
八、勇猛前进	(180)
第二章 实事求是地了解 and 把握情况	(182)
一、开头语	(182)
二、要持有问题意识	(186)
三、首先要彻底思考一下	(186)
四、要收集资料(获得丰富的知识)	(188)
五、要抓住本质	(191)
六、自由地组合一下	(192)
七、确认	(196)
八、到达事实	(197)
九、产生自信和信心,体验满足感	(198)
十、还有什么不满足之处——扬弃	(198)
第三章 自由地干	(202)
一、关于自由环境的形成	(202)
二、关于主体自由的形成	(207)
第五部 问题解决的外围	(213)
第一章 事前的教养	(213)
一、对教养的重新认识	(213)
二、教养的轮廓	(215)
三、促进创造性开发的教养训练	(217)
第二章 关于评价的初步考察	(225)
一、评价的目的	(225)
二、评价的对象	(228)
三、评价的标准	(232)
四、评价的构造	(235)
五、报酬	(237)
第三章 创造性与组织相互适应的方法	(239)
一、让组织与创造活动相适应	(239)

二、为了在组织中让创造活动活跃起来	(244)
第六部 通向创造想象的道路	(251)
第一章 为创造而战斗	(251)
一、开头语	(253)
二、单一系统理解	(253)
三、多元系统理解	(254)
四、开发理想的思考方法概况	(256)
五、“综合理解”与“分析理解”	(258)
六、理想开发的步骤	(261)
七、与心中的限制作斗争	(263)
八、与他人之心作斗争——说服工学	(265)
第二章 理想开发——思考方法的技术	(267)
一、开头语（为了想起理想的思考是什么）	(267)
二、集体思考	(269)
三、个人探索	(270)
四、思考的常规方法	(270)
第三章 创造性的开发	(301)
一、开头语	(301)
二、关于想象的素材和资料	(301)
三、如何为综合理解而汇集素材	(304)
四、从“汇总”到“综合”的理解	(310)
五、理想的综合评价	(313)
六、根据评价进行选择	(314)
七、“直觉”问题	(319)
八、今后的经营者必须具有创造性	(324)
九、按多元系统法开发理想的方法	(331)
十、“闪悟”	(334)
第四章 为了自由的思考（归纳与结束语）	(343)

第一部 创造性开发的前奏

你是否从工作中真正感受到了人生的意义？你自己的才能是否得到了充分的发挥？所谓创造性，就是干出了以前谁也没有想过和干过的事，所以不能不遇到许多困难。环境限制了创造性，就去改变环境，这就是创造性的出发点。

第一章 人与工作

一、人与人生的意义

“人是什么”，对于这个问题，谁也不能用一两句话来回答，因为人是由许多方面构成复合体。本书虽然涉及到人的许多方面，但仍然不能表现出人的一切。

本章仅就工作方面说一说人的问题。

人既然从一开始就懂得工作的目的和价值，因而他就是“想做工作的动物”。假如不让他做工作，他就会感到有一种不堪忍受的痛苦，就象做了坏事一样。

但是，这里所说的“工作”，并不是那种按照上级命令进行的简单机械运动，而是以自主的本性为基础的活动。那是一种使活动者流汗、疲劳，但却觉得充满了快乐和喜悦的活动。人们出于健康的原因，需要这种活动。如果这种体现了人类本性的活动受到压抑，人们就会感到极大的痛苦。

除了这种活动性之外，还有一个与工作密切相关的重要因素，那就是人的创造性。人一开始就是一个“思考的动物”，具有希望做出更有价值的工作，即希望把工作做得更好的创造性。如果只是按照上级说的那样去做，就会束缚这种本性，受到束缚。

的人就一定会失去对工作的兴趣，就会把发挥自己创造性的对象转移到其它事情上去。娱乐式消遣活动中就包含了许多发泄这种创造性的要素。

最近，日本的企业经营者开始实施许多外国不能仿效的独特的经营管理。这种管理的实质，就是为了取得更高的作业效率，让第一线作业人员积极参与解决如何去做的课题，使其创造性得到充分发挥。就是说，工作的改善不仅是专业技术人员和高层次监督者的责任，而是应当向以全体人员的积极参与为基础的方向转变。

关于为了达到工作目的的手段问题，人们希望能够尽量自由决定。因此，如果让其自由决定，并产生与此相适应的工作责任感，让其担负起更多的责任，那么其对工作的积极性就会进一步增强。积极性的进一步增强，会使完成工作的能力也由此而逐渐提高起来。能力的提高可以从下次机会中获得更多的决策自由，这样就能满足人们的进取心。进取心是使人们生活与奋斗的基础。

如果这样去做，作业人员就会对工作保持良好的兴趣，就会充满了希望，人类特有的精神需求就会通过工作而得到满足，人们就会感觉到人生的意义。

使人们进行工作的再一个重要因素，就是“想让别人高兴”。可以说这是来自于人类社会性的一种基本的本性。人，无论是谁，都想通过某种形式为社会作出一定贡献。

在南极越冬过程中，钱财，当然也包括权力和惩罚，都失去了它们应有的作用。全体队员之所以都能尽心尽责地完成自己所担负的任务，完全是由于“想让大家高兴”这一人类本性成了最强烈动机，他们觉得不那样干就对不起大家。这里所表现出来的本性不仅适用于南极，而且也适用于所有场合。

在上述意义上，工作是由人类本来就有的创造性、活动性和社会性决定的，是一种“欲罢不能”的事情。

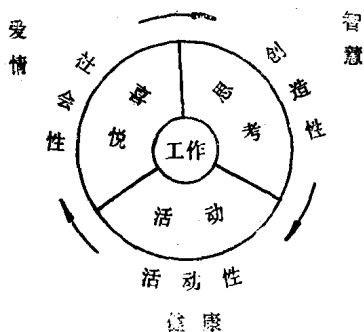
人们常常认为日本人的特征是“勤劳”，但这种勤劳是由什

么造成的呢？如果认为这是由于日本是贫乏的国家，那么还有比日本更贫乏的国家，而他们却为什么不像日本人那样勤劳呢？所以贫乏不是导致日本人勤劳的原因。如果认为劳动是令人讨厌的，工资则是对这种讨厌的劳动的奖赏，那么按照这种想法，被迫去做讨厌的工作，就不能叫做勤劳。日本人的勤劳，可以说是由于有一种上述所说的“热爱工作”之心，这是比什么都重要的优点。

有人说“人是为了快乐而生存”，我想也是这样。然而什么是快乐呢？我认为最令人高兴的是从工作中获得乐趣，而其他娱乐只具有从属的地位。下面图中从创造性指向活动性的箭头，意味着按照自己想法进行活动的自主性。这是产生创造性喜悦的原因，是感到人生意义的基础；从活动性指向社会性的箭头，意味着朋友能够赏识自己做的事情，也是对勤劳的最大奖赏；从社会性指向创造性的箭头看，在考虑“怎样做才能受到社会的更加欢迎”的意义上，意味着“为社会做贡献”这样一种更纯正的动力。

朴素、正确地理解这些要素，积极地促进这些要素，不正是对真正的人性的尊重吗？

大概也只有在这种意义上“发挥创造性”，才可以称之为人生的意义。



二、由全员参加组成的参划社会

今后，日本企业的经营方向必须从原来那种只表现少数精英人才的管理能力的组织运营中摆脱出来，创造并促进以人类平等意识为基础的全员参加的参划社会。在这种社会中，全体人员能够从各自的角度上表现自己的聪明才智，相互勉励以使全部能力得到充分发挥，从而把整个社会推向繁荣。

以往所讲的尊重人、研究人或促进创造性发挥的观点，都是以这种全员参加为基础的。

要做到以全员参加为基础，重要的是首先要有一个全体人员统一的愿望。这种愿望也可以称之为共同目标意识，它是一种关于公司存在目的的思想方式，即所有的人都为了以某种形式向社会做出贡献而存在，而公司则是为了更好地实现这一贡献而存在。但是，要树立这种思想就必须进一步重新认识以下问题。

1. 人要象人，建立平等感，破除对立观念；
2. 工作的社会意义；
3. 在性善论的指导下通过制度确立对人性的重视；
4. 否定来自劳动契约的物质观；
5. 雇佣全面发展之人，等级社会；
6. 尊重（促进）主动性；
7. 放弃人间万事凭金钱的思想；
8. 打破划一主义；
9. 尊重创造性，革新的精神；
10. 尊重个性，开发能力；
11. 抛弃年青人无用的想法；

确立全员参划社会是企业今后发展的唯一道路，也可以说是创造性开发全部指向的集中焦点。

三、人们愿意参划吗

一提起“参划”这个词，经营者中就会有人想到“工会参加

经营”，并对此表示反对。即使知道这里说的全员参划不是那种意思，也还是有人会固守着经营者与被管理者对立的观念，提出以下看法：

1. 公司经营的责任是由我们担负的。
2. 即使让大家参划，大家也不愿意参划怎么办呢？
3. 不能让一般就业人员担负参划责任。
4. 他们没有承担最重要职责的足够能力。
5. 不是稍微知道干什么就行，参划工作是非常操心的。
6. 只要我们经常回顾一下，就能很好地发现存在的缺点。
7. 我们经常听取大家的意见，不是与全员参划一样吗？
8. 令人担心的是他们会提出什么要求呢？

这里所说的全员参划，不是指毫无约束地侵害经营权，而是被限制在各自工作的范围之内，指的是充分认识自己的作用。我经常从许多有真才实学的职员那里听到这样的议论：“如果上级能倾听自己的意见就好了”，“最讨厌的就是不分清红皂白地认为你无能，你过激你还未成熟”等等。他们不是认为自己比上级高明而表现出骄傲自满，而是希望有办法使自己成为有能力的人。从他们那里还经常听到这样的要求，即希望教给他们开发创造性和培育创造性的办法。但是问起为什么想要发挥创造性来，自己似乎也不明白。那也许表现了一种向上之心，归根到底，也可以认为是一种对参划社会的期望并为参划社会而准备的表现。就是说，是想在工作中发挥创造性，为社会作出贡献，让公司有关的全体成员都高兴。

他们的要求归纳起来就：

1. 希望停止使用官僚制度，进一步以性善论为基础开展重视本人自觉性的运营。
2. 希望明确共同目标，担负更多的工作。
3. 希望通过一种办法制定出大家都能遵守的制度。即希望制定更便于工作，能使工作顺利进行的完善制度。
4. 希望人事部门改变那种以学历、性别为前提的制度。

5. 希望尽量创造出畅所欲言的气氛。

6. 如果允许参划，那自己也会得到满足等等。

与其说上述要求都是对领导者本身的要求，倒不如说是对奉承领导者的官僚经营辅助人员反省的促进，与前面所说领导者所担心的事项是完全不同的。而促进反对这些意见的经营辅助人员反省，树立勇气，对提高参划意识和参划社会的确立，是非常必要的。正因为如此，才应当说这些要求对促进创造性的发挥是有意义的。

四、提高参划意识

确立参划社会必须首先提高全体人员的参划意识。

就日本风土以及日本人的特性来看，本来具有充分的参划素质，但过去的运营模仿的是欧美控制型管理方式，而这种管理方式一般是不允许职工参划的。如果把运营与日本的当地特点结合起来，采用自发式“信赖管理”方式，就会很自然地提高参划意识。就是说，能否提高参划意识，关键取决于经营者及其经营辅助人员很好地认识到以下几点，开展更适应其社会的运营。

1. 放弃只是管理者才是优秀人才的想法，认识到所有工作只是分工不同，没有高低贵贱之分。

2. 使用强制性权力不是促使人们行动的根本力，人们之所以行动是由于各自的自发积极性的推动。

3. 因为不想搞无视各自个性的整齐划一的管理，即为了使各自的短处变为长处，不要只是原原本本地尊重个性，而是应当让不同个性按照各自的特点相互协作。

4. 各人的能力是根据本人及其周围人们的不同做法而逐步提高的，所以以现在的能力为前提评价和对待一个人是错误的。

以上述管理理念为基础，应该做到：

1. 在作为等级社会的家庭气氛下，有效地利用公司中心主义这一特长，确保全面发展人的稳定雇佣。

2. 在公司内部排除三权分离思想，实行完全责任主义。所谓