



精明管理策略书系

# 通向成功的创造力

〔英〕尼尔·科德 著

NEIL COADE

## Be Creative

The Toolkit for  
Business Success



周竹南 译



东北财经大学出版社

第一辑

# 通向成功的创造力

(英) 尼尔·科德 著

---

周竹南 译

东北财经大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

通向成功的创造力/(英)科德 (Coade, N.) 著;  
周竹南译. —大连: 东北财经大学出版社, 1999.8  
(精明管理策略书系·第一辑)

书名原文: Be Creative: The Toolkit for Business  
Success

ISBN 7 - 81044 - 567 - 7

I. 通… II. 科… III. 企业管理 IV. F279

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 18507 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-1999-52 号

Be Creative: The Toolkit for Business Success  
Copyright © 1999 by International Thomson Business Press, a Division of International Thomson Publishing Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: [reader@dufep.com.cn](mailto:reader@dufep.com.cn)

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

---

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6 1/8 插页: 2

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

---

责任编辑: 刘东威

责任校对: 刘士平

封面设计: 张智波

版式设计: 刘瑞东

---

全套定价: 105.00 元 每册定价: 15.00 元

谨以此书献给赋予我灵感的

桑德拉和萨姆

# 前言

本书将就复杂商业环境中的创造力、营造创造型公司氛围、寻求经营开发机遇、选择与发掘创造型人才、嘉奖具有创造力的活动、防止公司出现呆滞状况等问题进行详细的论述。

创造力，从广义上讲，可定义为创新过程的起点；从狭义上讲，可定义为现存的、蕴涵想像力的产品或服务。创新是一个有益于创造力的管理过程，是对崭新计策的开发和成功运用。它同时也是运用创造力将最异乎寻常的想法转化为新产品和新服务的关键环节。而我对创造力的定义则另有看法：注重经理们的需求，对事物持客观态度，运用新思维开发新型产品、新式服务和全新的管理体系。

我主张并支持对创造力和创新持独到的见解。如何将二者运用到您所在的公司

中？贵公司可能雇用 500 人或 5000 人，因而精心设计一些适合贵公司特殊需要的做法、模式是必要的。在考察有关创造力和创新问题之前，应首先思考下列问题：

- 公司是否有创新战略？
- 如何洞悉来自一些新兴公司的竞争和威胁？
- 顾客是否认为您的公司具有创造力？
- 您是否在积极地招聘创造型人才？
- 您是否审阅过公司有关创造力关键技能的培训与开发战略？

- 您是否嘉奖具有创造力的人才？
- 您如何防止公司陷于呆滞状况？
- 您有自己的经营开发方案吗？

从创新与创造力方面的教学与咨询经验中我归结出这样一个事实，即缺少能使读者注重在公司内部的创造力开发过程中人才所发挥的至关重要作用的出版物。如果对整个创造过程能够更有效地加以管理，就会获得更大的经济效益。本书的主要对象是那些从商海大战中脱颖而出，并想在了解和利用未来商业机遇方面寻求帮助的公司战略的策划者们。<sup>1</sup>

我喜欢以一种非正式的方式来讨论此书，并说明撰写此书的原因。综观与在职经理和未来经理密切相关的创新与创造力问题，我清楚地看到，直接阐述“人才管理及竞争优势是源于成功管理”方面的书籍尚未出现。虽然有一些关于创新战略、管理的转变、开拓市场和新产品开发过程方面的书籍，但却没有直接以人才、成功的创造力、战略策划三者之间关系为题的书籍。我认为读者渴求新思想

和创新精神，并能认识到成功的人才管理可帮助他们对公司创造力的缺乏做出战略反应。我将为您的思维带来一些启迪，并希望能简化一些贵公司用来促进创新精神的过程和制度，为您奉献一幅启动创造力“雪球”的蓝图。

该书能使您：

- 了解阻碍成功的创造力与创新的关键因素；
- 主导公司的经营战略；
- 有效地营造活跃的公司氛围并促进创造力和创新；

● 策划一种组织管理战略以满足顾客与不断变化的市场需求；

- 完善发掘与招聘具有创造力人才的过程与制度；
- 开发可供嘉奖未来经营的一些方法。

对于创造力的探讨，我想表明一点，不要走极端，即不要钻仅仅探讨协和航空公司的发展或某一公司的建设性计划的牛角尖。

本书将从实用的角度探讨一系列的运作方式，以启发您的思维，使您能在通向成功的创造力问题上做出明智的决策。

本书将着重讨论公司和公司的高级管理者在引进新观念、新思想的过程中所遇到的问题，以及在把握新的商业机会时所面临的困难。

本书具有相互性，在您把我的思想介绍给公司里其他管理者之前，也为您提供了检验我的某些思想的机会。

创造力是下一世纪的人所必备的能力，这已成为高级管理者的共识，尽管创造力的问题仍需探索。每当高级管

理者谈论创造力和创新的话题时，他们总不免要提到他们公司所取得的主要技术进步或英法联合研制协和式客机的成功经验。好高骛远似乎仍在管理层占主导地位，而非那些能够使普通公司面貌逐渐发生变化，在管理、服务、产品或制度上日臻完善的具体措施。

本书的宗旨是：

使商界人士最大限度地发挥自己的潜能。在创造力方面的努力是挑战的核心。

本书奉献给以下三类商界人士：

1. 通过创造力或创新的努力使经营活动得到超乎预料的发展，并以此为乐趣、富有经验的人士。

2. 正在执行经营管理方案并希望通过创新实践使他们在公司的作用逐渐与创造新的商机相适应的人士。

3. 认为此书的结构有益于战略实践教学及远程教育并从事管理学教学的教师们。

“生意”是一个包罗万象的字眼，它适用于零售部门、制造业或金融领域。此外，“产品”一词广义上可包括服务。创造力是一个难以定义的概念，常被看成是：相互之间似乎没有关联的想法的有机结合。它通常超越正常的思维模式。它是一种具有逻辑性、分析性、需要大量推理的单向的思维。

需要强调的是，若能畅通无阻地运用创造力，创新就会成为必然的结果。创新是贯彻一种与现存思想、与公司 and 顾客的许多利益息息相关的新观念。创造力也可被认为是寻找新问题——寻找新方法解决问题——最终用最佳方法解决问题的过程。



我们将着重阐述创造力的开发过程，并把它分为七个阶段：

1. 协调：指出问题。
2. 准备：收集有关材料。
3. 分析：分解有关材料。
4. 献计献策：确定计策的取舍。
5. 酝酿：使计策成熟，没有漏洞。
6. 综合：使零散的材料融为一体。
7. 评估：审定最终的计策。

阅读本书时应把这一过程牢记在心。这将有助于您了解创造力开发的整个过程，明确在孕育新计策时，公司及成员在不同时期的不同状况。

在此我谨向国际汤姆森出版公司（International Thomson Press，简称 ITP）的编辑史蒂文·里德致以谢意，是他为我提供了撰写这本书的机会，同时也向琳达·耶尔威尔顿表示谢意，她在定稿的过程中给予我大力的协助。

我也愿借此机会感谢那些来自不同公司的人们，是他们使我有机会与之一起探讨有关创造力和创新的问题，这些公司包括：3M 公司、ICL 富士通公司、爱克发公司、施乐公司、里奥·贝纳特公司、想像力公司和英国煤气公司。

我妻子桑德拉和我幼小的儿子萨姆始终是我撰写此书的创造力的源泉。

我愿引用创造性思维领域杰出的顾问西蒙·莫扎罗的话作为本书的开篇和介绍：

**如果您不用午餐就无法具有创造力。**

这句引言的含义为：每天，您都要给自己留有思考的时间，否则，您将难以产生新的计策，使之酝酿成熟，服务于公司，且行之有效。

## 如何使用本书

本书以创造型公司业已生效的做法和积极参与创新和创造力开发过程的那些公司的现行做法为基础，根据我所做的研究和所取得的经验编写而成。

本书共分七个章节，其主要目的是帮助您回答一些您在经营中所面临的问题：

- 您知道影响公司创造力与创新的关键因素是什么吗？
- 您能运用创造力来主宰公司的经营战略吗？
- 您能有效地营造一种活跃的公司氛围以激发创造力和创新吗？
- 在适应和满足顾客及市场不断变化需求的组织管理战略中，需要策划的主要方面有哪些？
- 您如何建立一些能够招贤纳士、嘉奖并提升未来经营开拓者的制度？

当您阅读此书时，这些问题应摆在您心目中的首要位置。我所描绘的技巧将有助于贵公司做好准备，迎接未来的挑战。您将会对这些问题有清楚、确切的了解，并对通过人才去开发创造力的战略所带来的益处充满信心。

您将会从本书中所列举的一系列现有公司正在运用的

成功做法中得到启迪。

本书的结构如图 0.1 中的模式所示。

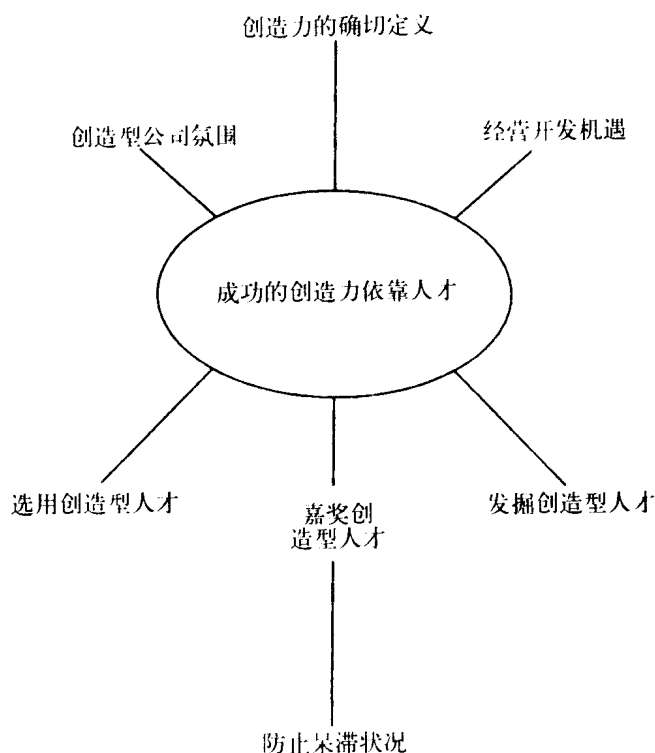


图 0.1 利用人才使创造力战略成功的主要因素

本书将为读者提供如何面对创新与创造力的挑战的、具有可操作性和建设性的方法，以使读者能够开发出成功的战略，保持竞争优势。在营造创造型公司氛围时，高级管理者需要运用各种技巧去分析、把握创造力所需的条件、环境、战略的形成与实施，清楚地了解现有公司的创造能力。本书将就这些技巧进行详细的探讨。

表 0—1

本书的结构与主题

| 章节             | 理解程度/读者的技巧                                              |
|----------------|---------------------------------------------------------|
| 1. 导论          | 战略性创造力的诠释。                                              |
| 2. 创造型公司氛围     | 了解影响创造型经营氛围的主要因素。本章涵盖系列的运作方法，将有助于读者评估公司的氛围，确定自己的状态。     |
| 3. 创新和战略策划人的机遇 | 本章将讨论如何通过人才来策划用以鉴别和开发商业机遇的制度。                           |
| 4. 对创造型人才的选聘   | 具有创造力的公司所需要考虑的人员选聘观念；在各种不同公司背景中选聘人员标准。                  |
| 5. 发掘创造型人才     | 战略策划过程的重要性和清晰的竞争分析；创造型公司获得竞争优势的模式。                      |
| 6. 嘉奖创造型活动     | 创造型公司面临的各种选择，一些特定方法的利弊。                                 |
| 7. 防止公司的呆滞状况   | 运用新的人力资源战略以防止公司的呆滞状况。在战略策划者策划实用的结构与体系之前，对公司问题进行思考的简单模式。 |

有许多以新产品开发为题材的书籍，专写产品开发的过程，也有一些专写创新战略的书籍，更有一些专写公司管理转变的书籍。本书与以前的出版物迥然不同，这是因为它具有实用性，并侧重让读者领略通过人才创造性的努力，用一种新的、创新的方法去解决在把握商业机遇时所面临的实际问题。

本书的结构与主题如表 0—1 所示，向读者展示一种最简便可行，并具建设性的能力评估方法，即用创新手段

对创造型人才加以管理所需要的能力。

本书根据实践中的有效做法以及本人在创造力和创新方面的管理开发项目教学和科研中的思想体会编写而成。

尼尔·科德

1997 年于伦敦

# 目 录

|    |                   |
|----|-------------------|
|    | 前言                |
| 1  | 第 1 章 导论：战略性的创造力  |
| 3  | 独立的调查             |
| 8  | 公司在管理创造力上的压力      |
| 11 | 战略性的人才管理          |
| 12 | 战略策划的作用           |
| 15 | 创造力战略的重要组成部分      |
| 19 | 您个人的目标：保证对创造力的责任  |
| 21 | 第 2 章 创造型公司氛围     |
| 25 | 创造型公司的阶石          |
| 38 | 经营改革的基础           |
| 44 | 第 3 章 创新和战略策划者的机遇 |

|     |                        |
|-----|------------------------|
| 50  | 领先公司的创新战略              |
| 61  | 影响创新成败的因素              |
| 64  | <b>第 4 章 对创造型人才的选用</b> |
| 72  | 建立创造型公司需要考虑的用人观念       |
| 75  | 开发创造能力                 |
| 79  | 不同公司的人才选用标准            |
| 87  | 用以支持用人制度的公司首创精神        |
| 89  | 对公司期望的重新考察             |
| 91  | <b>第 5 章 发掘创造型人才</b>   |
| 95  | 审计制度的设计                |
| 101 | 审计实践                   |
| 102 | 以新思维获得竞争优势             |
| 112 | <b>第 6 章 嘉奖创造型活动</b>   |
| 115 | 具有创造力的嘉奖制度             |
| 119 | 嘉奖与认可的新方法              |
| 126 | 来自公共部门的启迪              |
| 130 | 保持嘉奖制度与认可制度的平衡         |
| 138 | <b>第 7 章 防止公司的呆滞状况</b> |

|     |              |
|-----|--------------|
| 140 | 人员管理的创造性战略   |
| 147 | 贵公司如何获得经营的发展 |
| 150 | 把握公司创造力的温度   |
| 153 | 注释           |
| 154 | 推荐书目         |
| 156 | 索引           |



## 插图目录

|     |                         |
|-----|-------------------------|
| 前言  | 图 0.1 利用人才使创造力战略成功的主要因素 |
| 2   | 图 1.1 创造力的焦点            |
| 11  | 图 1.2 对创造型人才的管理         |
| 25  | 图 2.1 创造型公司的阶石          |
| 46  | 图 3.1 开发新产品和服务的标准方法     |
| 67  | 图 4.1 公司和雇员需求的对比        |
| 77  | 图 4.2 能力轮盘              |
| 86  | 图 4.3 通向成功的想像力          |
| 110 | 图 5.1 把人才置于创造力中心的结果     |
| 111 | 图 5.2 通过开发模式取得竞争优势      |
| 115 | 图 6.1 有效嘉奖制度的基础         |
| 120 | 图 6.2 嘉奖与认可制度的战略目标      |
| 122 | 图 6.3 注重激励              |
| 146 | 图 7.1 您在开发创造力过程中的作用     |