

亞瑟·凡甘第／著
李昭榕·張成秀／譯

實戰智慧
叢書

156

李仁芳博士策劃

提供實戰經驗
啟發經營智慧

企業創意力

——激發生生不息的組織智慧

Idea Power: Techniques & Resources to Unleash
the Creativity in Your Organization
by Arthur B. VanGundy



7210
L368

實戰智慧叢書(156)

企業創意力

—激發生生不息的組織智慧

李昭塔 / 譯
張成秀

Idea Power

by Arthur B. VanGundy

Idea Power

Copyright © 1992 by AMACOM

Original English-language edition published by AMACOM.

a division of the American Management Association, New York.

Chinese translation copyright © 1994 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

All rights reserved

實戰智慧叢書⑤⑤

企業創意力—激發生生不息的組織智慧

原 書 / *Idea Power*

作 者 / Arthur B. VanGundy

譯 者 / 李昭瑤・張成秀

策 劃 / 李 仁 芳 博 士

主 編 / 胡 芳 芳

責任編輯 / 郭 恆 祺

封面設計 / 劉 鎮 豪

發行人 / 王 榮 文

出版者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02) 365-1212 傳真 / 365-7979

著作權顧問 / 蕭雄淋律師

法律顧問 / 王秀哲律師・董安丹律師

排 版 / 普辰電腦排版印刷有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1994 (民 83) 年 6 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 240 元 (缺頁或破損的書, 請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2275-2

(英文版 ISBN 0-8144-5045-8)

□李仁芳策劃／胡芳芳主編□

實戰智慧叢書

❖ 遠流出版公司

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

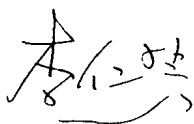
我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐實了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話



企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識形態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車(GM)、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」(Giant Multi-national Industrial Corporations)的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人(追求筆直上昇精神的企業人!)如何在亂世(政治)與亂市(經濟)中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世

界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新

世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

編輯室報告

許多企業主深知創意的推陳出新，是維繫公司生存發展的重要命脈，但卻又不知從何著手設計創意發想過程，才能使顧客或是消費者，對其產品及服務有一新耳目之感，甚至連公司內部經營上遭遇的難題，也需要銳利鮮活的創意，把人力資源不足、部門之間執行任務的衝突，或是擬定未來前景的歧異等，作一突破性的整合和規畫——但是他們卻往往力不從心。

無法打破積習已久的保守行事方式，及不想投注大量資源，來提供員工天馬行空的想像空間，可能是他們對「企業創意力」既期待又怕受傷害的最佳寫照，但是，老闆或高階主管們應該要知道，只要善用簡單又有效率的創意技巧，加上一些經完善設計，具多重功能的電腦軟體，創意就可以在瞬間源源不絕的注入公司極需強化的體質之中。

《企業創意力》所介紹的觀念與技巧，不論對於企業中激發員工個人創意、或是帶動團體創意小組討論，都以提綱挈領的方式作概括性的提示，完全不涉及高深的論調，就能以最輕鬆的方式，讓使用者不必因為必須先了解複雜的程序，反而先扼殺了創

意的誕生。

書中最引人入勝之處在於「創意解決問題法」(Creative Problem Solving, 簡稱CPS) 的步驟,其中以「尋找」作為創意發想的方式、能夠提供運用此問題解決模式的讀者,循序漸進的路徑。其中包括尋找目標、尋找事實、尋找問題、尋找創意、尋找解決方法及尋求接納等六大步驟,並輔以案例的實際操作,幫助讀者以系統性的學習以最短的時間熟稔CPS的妙用。

《企業創意力》的另一特點,是介紹企業如何尋求外界的支援,客觀而多元的為創意活動設定目標,例如透過專業創意協助者的帶領,成立問題解決小組,凝聚解決問題的共識,並兼收集思廣益之效;另值得一提的是「避難所會議」,它可以使與會人員集中心力於緊迫的日常問題,在開放而無干擾的環境中,藉由創意的互動及腦力激盪,解開工作中墨守成規的瓶頸,從打通的思路中冒出一絲靈光;而其他許多書報、軟體或程的資料特性描述,也為讀者提供了另一方面珍貴的參考資料。

創意無價,正因為如此,任何看似未成氣候的想法或觀點,更不該在企業官僚機構的重重圍剿下,就這樣胎死腹中。企業若想延展產品生命週期,進而達成永續經營的長遠目標,就得讓組織內所有的想像,都有發展與實現的機會,特別是面臨激烈競爭的企業,若欲在變化多端的廿一世紀商場中頭角崢嶸,那就該是讓創意力領軍掛帥,開疆闢土的時候了。

(郭恆祺執筆)

前言

組織就像人一樣，若不繼續成長就會死亡，目前的商業環境瞬息萬變令人無法逆料，而企業再也不能依賴過去的老方法做生意，愈來愈激烈的國內和國外競爭，迫使企業不得不採取新的方法來製造和銷售產品，老舊的生意手腕已經行不通了。此外，還有其它因素驅使企業追求新方法：(一)科技的進步一日千里，而個人能力有限無法企及。(二)知識產生的速度快得讓人們來不及吸收。(三)生產成本高漲與勞力短缺，促使企業高生產效率。

爲了應付激烈的競爭，愈來愈多的公司採用創意訓練，創意訓練能讓員工擁有正確的態度、技能以至於行爲，使員工能辨認重要問題並找出解決的方案。我們不堪負荷的教育體系並未教導人們該如何創意思考；擁擠不堪的學校，只會教導學習動機低落的學生一些乏味的理論基礎。因此，企業不得不自行訓練員工如何作創意思考，而且有愈來愈多的企業加入這個行列。

不過，這種無形的技能要怎麼教呢？本書寫作的目的正是要解決這個疑問。**創意訓練必須擁有充份了解創意過程的知識，工具以及技巧，才能達到目的。**有關創意訓練的資訊散見於各種不同的論文和訓練手冊之中，本書將所有的訓練技巧和資源蒐集

起來，幫助你計畫和管理自己的創意訓練。

本書一共分為四大部分：

第一部分：第一章將介紹企業的創造力，同時討論組織內創造力和創新的問題。第二章將敘述創意問題解決法的過程；這個過程經過科學的測試，證實比其它方法優異。

第二部分：共有四章討論創意訓練，為本書精華所在。第三章討論解決問題小組所須的基本技能。第四章提供創意思考練習，可以激勵學習者的思考過程。第五章敘述如何設計創意訓練課程，並且提出實例說明課程大綱和訓練目標，此外還說明目前現有的訓練課程。第六章則說明如何在組織裏管理和營造解決問題的避難所。許多公司都利用這種方式，以產生新產品的創意，並解決公司的問題。

第三部分：敘述產生創意的技巧，第七章詳細說明個人產生創意的技巧，第八章則說明小組產生創意的技巧。

第四部分：介紹有關創意訓練的工具和技巧，第九章列出有關的電影、錄影帶、書籍、產生創意的工具以及其它資源。第十章和第十一章分別介紹相關的個人及小組用的電腦軟體；電腦軟體是創意訓練中相當新的領域，不過它可能是讓你的公司擁有競爭優勢的一張通行證。

〔作者簡介〕

亞瑟·凡甘第 (Arthur B. VanGundy)，奧克拉荷馬大學傳播學教授，也是凡甘第創意顧問公司的負責人，為一活躍的演說家及作家，主要著作多與創意思考與解決問題技巧相關。

〔譯者簡介〕

李昭榕，台灣花蓮人，政大企業管理研究所碩士，現專事譯作。

張成秀，江蘇高郵人，台大外文系畢，史丹福大學企管碩士，曾任天下雜誌廣告部副理，普訊創業投資公司董事長特別助理，現任台灣微軟公司產品經理。

強力推薦

企業錦囊系列

15 人才僱用決策

- 慧眼獨具、知人善用

74 商用狀況判斷

- 掌握商戰最佳行動方案

75 中小企業實戰錦囊

- 探求中小企業的成功錦囊

85 企業贏的策略

- 掌握企業成功的關鍵因素

86 無國界管理

- 跨越國際化管理的障礙

87 改造企業文化

- 跟隨環境改變策略，使
企業展現活力

92 企業購併實用

- 推敲企業購併的最適策略

97 重建企業形象

- 塑造個性與美感的企業 C I

103 組織中人際關係訓練

- 企業人力資源教室設計

109 政商關係解讀

- 台灣企業實用政治學入門

115 國際合作實用

- 企業國際化指南

126 抱怨處理讀本

- 化「抱怨」為企業「利潤」的
法則

134 組織創意力

- 如何在企業內有效激發／
評估／執行創意

140 領導優勢

- 奇異、摩托羅拉、康寧的
致勝傳奇

158 企業創意力

- 激發生生不息的組織智慧

《企業創意力》目錄

☐ 《實戰智慧叢書》出版緣起

☐ 策劃者的話

☐ 編輯室報告

☐ 前言

第一篇 生生不息的企業創意力

1 創意就是創新 5

底線何在？／誰扼殺了創意力？／營造創新氣氛的七項條件／一張漂亮的創新藍圖

2 創意解決問題法 19

如何運用創意解決問題法？／創意解決問題法的歷史／創意解決問題法的過程／創意解決問題法行動篇

第二篇 創意力訓練訣竅

3 協助解決問題小組 47

協助者的資格／協助者指南／問題與解決方法

4 啓發式創意思考練習 79

我思故我在／腦筋急轉彎／沒有標準答案的時代

5 設計創造力訓練課程 111

創造力訓練研究／設計你的訓練計畫／創造力訓練課程實例

6 避難所會議 141

避難所會議的優點／避難所會議的缺點／避難所會議成功的要素／主導避難所會議／避難所會議後的活動

第三篇 企業誕生創意的技巧

7 個人產生創意的技巧 175

使用相關刺激的技巧／使用不相關刺激的技巧

8 團體產生創意的技巧 199

腦力激盪技巧／筆談式腦力激盪技巧

第四篇 輔助創意產生的資料和工具

9 創造力訓練資料 225

影片和錄影帶／錄音帶／遊戲和練習／期刊／測驗／工具／書籍／雜誌論文

10 供個人使用的電腦軟體 265

創意解決問題的程式／提綱挈領及簡報軟體／同義字及反義字典的程式／孵育蘊釀的程式

11 團隊應用的程式 299

團隊過程支援系統／團隊工具／電腦支援的效用