

创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力……
一个没有创新能力的民族，难以屹立于世界先进民族之林。

江泽民



追求 卓越

领导创新论

追

孙奎贞著
湖南大学出版社

求

卓

越

领
景
创
新
论

追求卓越——领导创新论

-
- ☐选题策划 李 由
☐著 作 者 孙奎贞
☐责任编辑 肖立生
☐装帧设计 花景勇
☐出版发行 湖南大学出版社
社址 长沙市岳麓山 邮编 410082
电话 0731-8821691 0731-8821315
- ☐经 销 湖南省新华书店
☐印 装 湖南省新华印刷二厂
-
- ☐开本 850×1168 32开 ☐印张 10.5 ☐字数 254千
☐版次 1999年12月第1版 ☐1999年12月第1次印刷
☐印数 1-5 000册
☐书号 ISBN 7-81053-232-4/C·18
☐定价 20.00元
-

(湖南大学版图书凡有印装差错, 请向承印厂调换)

中国创新丛书

这是一个日新月异、充满竞争的时代。世界之争，归根到底是人才之争，是人的创新能力之争。

民族要进步，国家要强大，企业要腾飞，个人要发展，关键在于创新。观念创新、制度创新、管理创新、知识创新、科学创新、技术创新、教育创新、文化创新、领导创新……各行各业、各个方面、各个组织都要创新。创新成了我们时代的主要特征和最强音。

你想脱颖而出，事业腾飞吗；你想追求卓越，立于不败之地吗；除了不断创新，别无选择。

——谨以此丛书献给一切勇于创新、立志有所作为的人们！

《中国创新丛书》总策划 李 由

追 求 卓 越

领导创新论

目 录

CONTENTS

创新，领导成功的秘诀

领导与创新

一 领导就是创新 /9

1. 什么是领导 /9
2. 领导者的创造性 /10
3. 影响领导创新的障碍 /12

二 领导的创新意识 /15

1. 领导可以“创造”问题 /15
2. 创造性分析问题 /17
3. 创造性解决问题 /19

政策创新

一 创造性地制定政策 /25

1. 政策方案的大胆设想 /25
2. 细节设计的小心求证 /27
3. 政策制定模式的创新 /28

二 创造性地执行政策 /34

1. 90%时间原则 /34
2. 万变不离其宗 /36
3. 坚持与发展 /40

三 政策效力原理 /42

1. 稳定与变化 /42
2. 政策效力运行周期 /45

抓住机遇

一 机遇与创新 /51

1. 认识特殊时间 /51
2. 自己打败自己的教训 /52
3. 机遇偏爱有准备的头脑 /54

二 例外事件与创新 /57

1. 事务主义的困扰 /57
2. 解决例外问题的创新过程 /59
3. 例外事件创新的逻辑路线 /61

三 迎接挑战 /64

1. 把握时代脉搏 /64
2. 思想“转轨” /66
3. 工作“变型” /67

领导经验

一 领导经验与创新 /73

1. 创新的必要前提 /73
2. 创新的潜在桎梏 /76

二 创造新经验 /81

1. 典型试验 /81
2. 经验的形成 /83
3. 经验的推广和移植 /84

三 总结经验与教训 /87

1. 提倡“事后诸葛亮” /87
2. 检讨才是成功之母 /89
3. 事故与英雄 /90
4. 总结的误区 /92

领导环境

一 条件与决心 /97

1. 领导的“条件观” /97
2. 领导的“决心观” /99
3. 从困难到顺利 /102

二 创造性环境 /105

1. 领导的作用与环境意识 /105
2. 帆风原理 /108
3. 建议制度 /111

领导者的创新思维

一 求同与求异思维 /115

1. 历史的反思 /115
2. 事物的异同观 /117
3. 异中求同与同中求异 /119

二 发散与辐合思维 /122

1. 圆形射击式发散思维 /122
2. 殊途同归的辐合思维 /129
3. 发散与辐合的结合 /133

三 反向与两面思维 /136

1. 突破常规的反向思维 /136
2. 罗马门神的两面思维 /145
3. 反向与两面思维的互补 /147

四 系统思维 /150

1. $1+1>2$ 的思维方式 /150
2. 系统创新的实质 /151
3. 结构创新方法 /153

领导者的新观念

一 新知识观 /159

1. “知识就是力量”新释 /159
2. 专业化与专家化 /161

二 新人才观 /163

1. “伯乐相马”的弊端 /163
2. 选拔人才的“格论” /165

三 新对策观 /168

1. 政策与对策 /168
2. 灵活变通原理 /170
3. 禁行逻辑 /173
4. “政策多变”论 /174

四 新决策观 /176

1. 一致通过与争议决策 /176
2. 集体决策与个人拍板 /178
3. 正确决策与错误决策 /181
4. 电脑决策与人脑决策 /183

五 打破惯性思维 /188

1. 非此即彼批判 /188
2. “一把钥匙开一把锁”质疑 /193
3. “辛辛苦苦”的官僚主义 /196
4. 提醒知足者 /197
5. 一个萝卜一个坑 /198
6. 领导的讲话习惯 /200

领导方法创新

一 从私访到调研 /205

1. 调查研究的现代特点 /205
2. 基层调查四忌 /207
3. 行之有效的新方法 /209

二 从无序到有序 /213

1. 领导决策的信息流程 /213
2. 领导科学化的必经之路 /214
3. 定量分析的应有限度 /217

三 从精确到模糊 /220

1. 从模糊中求精确 /220
2. 模糊方法要点 /222
3. 领导的模糊艺术 /224

四 从白箱到黑箱 /229

1. 什么是黑箱 /229
2. 黑箱方法的特点 /232
3. 黑箱与白箱方法的结合 /234

五 从单一到多维 /237

1. 惨痛的教训 /237
2. 多目标决策 /240

六 从妙计到优化 /241

1. 淡化“锦囊妙计” /244
2. 注重全程优化 /246
3. 建立反馈调节 /249

七 从“硬专家”到领导者 /251

1. “硬专家”面临的新变化 /251
2. 新转变的内涵 /252

领导者的创新能力

一 领导者创新能力的构成 /259

1. 良好的记忆力 /259
2. 敏锐的观察力 /260
3. 丰富的想象力 /261
4. 严谨的抽象力 /262

5. 娴熟的操作力 /263

6. 准确的评价力 /264

二 领导者创新能力的发挥 /266

1. 克服思维定式负效应 /266

2. 革除旧观念 /268

3. 创造良好的组织环境 /273

三 创造性学习 /280

1. “知识决策权” /280

2. 摒弃“仓库论” /284

四 领导者创新能力测试 /287

领导者的情商

一 情商概述 /299

1. 情商的内涵 /299

2. 情商与成功 /301

二 情商与创新 /304

1. 情感与创新 /304

2. 创新者的情商因素 /306

三 领导者情商的优化 /312

1. 破除心理障碍 /312

2. 优化情商的途径 /317

3. 情商的拓展训练 /321

追
求
卓
越

——
领导创新论

导论
创新，
领导成功的秘诀



当今社会，领导科学异军突起，“领导秘诀”风行各界。众多的领导者运用各种“秘诀”、“诀窍”或“奇招”，取得了意想不到的甚至是辉煌的成功。即将跨入21世纪的领导，为了迎接新的挑战，创造卓越的政绩，不能不对领导秘诀情有独钟。领导成功的秘诀在哪里？答曰：一是实践，二是创新。

实践出真知也出秘诀。既然是“秘诀”，显然是秘而不宣，一旦公开，传授给别人，“秘诀”也就不成其为“秘诀”了，它的效用恐怕也会随之减退甚至消亡。但实践不止，秘诀将不断产生。

我们可以总结自己的秘诀，也可以学习他人的秘诀，在“学习时代”里，后者更为重要。但学习不能照搬，而要创造性地应用。还记得邯郸学步的故事吗？燕国有个人，觉得赵国人走路的姿态很美，于是便跑到赵国都城邯郸去学走步，结果不但人家的姿态没有学到，反而连自己的走路姿势也给忘了，只好爬着回去。在现实生活中，常有类似的事情。有一家乡镇企业生产的柴油机工具畅销全国20多个大中城市，新厂长上任后到外省去取经，回来依葫芦画瓢转产家用电源稳压器。结果，几批产品经检验都不符合质量要求，导致企业亏损。学习别人的经验无疑是十分重要的，但是如果只是照猫画虎，得其形，而不能得其神，只好被动地跟在别人后面亦步亦趋，无卓越可言。

原西德有个桑约拜克公司，它的老板一直奉行“信任下属，不当警察”的秘诀，认为老板充当“警察角色”，会给下属一种受监视、受盘查的感觉，只要上司一离开，下属便会紧闭房门，大发牢骚，积极性大受影响。天津宁华制衣公司总经理龚文朴

却有另一套秘诀：“没有规矩不能成方圆。严格出状元，松垮养懒汉。对工人嘻嘻哈哈，能笑出人民币来？”其公司甚至被某些人称作是中国的“野麦岭”。两套看似相互对立的秘诀，居然都取得了辉煌的业绩，那么我们应该学哪一种呢？由于没有适用于一切管理的“诀窍”，所以，不少领导者甚至说：“管理没有诀窍”。事实上，尚未遇到一个领导者会仅仅根据任何现成的公式，或普遍适用的某个不变的“诀窍”来成功地进行领导。“诀窍”全靠领导者在领导实践中自己去创新。创新，是领导成功的真正诀窍。

实际上，领导活动就是一个不断创新的过程。经营之神松下幸之助认为：“经营就是创新。”一个企业领导要在瞬息万变的市场竞争中稳操胜券，立于不败之地，唯有锐意进取，不断创新。如果因循守旧，抱残守缺，纵然是知名企业，也必定因不能适应千变万化的市场需求而在竞争中逐渐衰败下去。反之，如果企业领导能独具慧眼，独辟蹊径，刻意求新，即使是资金缺乏、技术力量薄弱、也会在不利的条件下获得生存和发展，甚至跻身于先进者的行列。美国苹果电脑公司平均每周都宣布一项新产品问世。意大利贝内通服装公司每个月都把店铺中的服装全部更换一次。恰恰又是苹果公司，当它一度达到了登峰造极的辉煌之后，却放慢了创新脚步，当微软公司推出视窗95软件时，苹果公司顿时陷入困境之中。

企业如此，事业单位也是这样。中科院领导决定实施知识创新工程，不是走活科技体制改革一盘棋吗？各行各业的领导者，他们追求卓越的诀窍尽管不同，但归根结底有一个共同的特点，即锐意创新，不断创新。

勇于改革，不断创新是我们时代的精神，是当代领导者的基本特征。随着社会主义市场经济改革深入发展，各种新情况、新问题不断出现，领导者只有更新传统观念，摆脱习惯势力的

束缚，以不断创新的精神开展工作，才能不断作出新的贡献。

领导干部追求卓越的能力也就是不断创新的能力。领导的创新能力，就是领导者在活动中，善于敏锐地觉察事物的缺陷和准确地捕捉新事物的萌芽，提出新颖的推测和设想，继而进行周密论证，拿出可行的解决问题方案的能力。这种能力虽然和领导者的先天素质有一定的关系，但主要是靠领导者在后天的学习和实践中，有意识地培养和训练出来的。

创新能力的增强，首先取决于有无创造性思维方式。从人在自然界与社会中所处的位置来看，创新能力的大小是生产力水平和科学技术水平高低的反映，一个与世隔绝的人是没有创造力的；从人本身的情况来看，创新力是人类的认识能力与实践能力的综合，是人脑特有功能的具体体现。创新活动总是同创新思维有机地联系在一起的。追求卓越的领导不能没有创造性思维。

创新能力的发挥取决于领导者的素质。领导者是创新活动的决策者、组织者或执行者、承担者，他们的素质如何，直接关系到创新能力发挥的水平。因此，创造性素质的培养是增强创新能力的内部根本条件。创造一个有利于发挥创新能力的组织环境和社会环境，则是领导创新能力开发的外部条件。

创新能力的发挥还取决于创新方法。科学发展史表明，科学上一旦出现重大突破时，总是在方法论上也有新的创造。反过来，新的科学方法又给新的科学发展和技术发明以巨大的推动。科学发现和技术发明诚然可贵，然而科学方法价值更高。因为有了先进的技术手段和科学方法，便可以使科学持续地、长久地发展下去，由此获得一系列的成果。科学如此，领导亦然。有了先进的创造性方法，在领导中就可以摆脱只是由于偶然机会才能做出创造性成果的局面，而使领导“诀窍”成批地产生出来，实现从偶然到自由的飞跃。

创新能力提高当然离不开实践。创新能力不是天生的，也不是仅仅通过书本就能提高的，需要在创新实践中不断锤炼、总结、提高。

最后，创新能力的提高，还应借鉴别人创新的成功经验。我们强调不能照搬别人的“诀窍”，决不意味着这些“诀窍”对我们毫无意义。这些“诀窍”毕竟是成功者的记录，我们可以从中得到有益的启迪，开阔我们的创新思路。笔者写作这本书，也寄托了这种理念，这种期望。

追
求
卓
越

——
领导创新论

第一章 领导与创新