

工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

管理创新

THE ESSENCE OF MANAGEMENT
CREATIVITY

© T·普罗克特 / 著



中 信 出 版 社 PRENTICE HALL 出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

管理创新/普罗克特 (Proctor, T) 著; 周作宇等译. - 北京:
中信出版社, 1999.2

(工商管理精要)

书名原文: The Essence of Management Creativity

ISBN 7-80073-206-1

I. 管… II. ①普… ②周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 37782 号

Tony Proctor: The Essence of Management Creativity

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall Europe.

Copyright©, 1995 by Prentice Hall Europe.

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和 PRENTICE HALL 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理精要

管 理 创 新

著 者	T·普罗克特	开本	850×1168mm 1/32
译 者	周作宇 张晓霞	印张	9.25
责任编辑	汪晓阳	字数	199 千字
出 版 者	中信出版社 PRENTICE HALL 出版公司	版次	1999 年 2 月第 1 版
承 印 者	北京新魏印刷厂	印次	1999 年 2 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	书号	ISBN 7-80073-206-1 F·149
经 销 者	新华书店北京发行所	批号	京权图字 01-98-1738
		印数	0001-5000
		定价	21.00 元

中文版前言

搞好企业,人才是关键。培养大批高素质经营管理人才,是把建设有中国特色社会主义事业推向 21 世纪的必要条件。为此,中共中央组织部和国家经贸委联合发出了《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》。《纲要》提出:“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训,国有企业,特别是大中型企业领导人员及其后备人员,“九五”期间都应参加不少于三个月的工商管理培训。据此,中信出版社为满足社会的需要,和西蒙与舒斯特国际出版公司联合推出了《工商管理精要》系列丛书。

本丛书原版是 90 年代以来在西方出版发行的新作,简明系统地介绍了工商管理的各个方面。他山之石,可以攻玉。出版本丛书是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识,为新型企业和现代管理体制提供经验,为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴,为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂,涵盖广泛。无论关于企业经营管
理活动的研究,诸如战略、计划、组织、领导、生产、营销,还是涉
及人员、资金、财务、信息的管理,都属于管理学的范畴。本丛书
选择了管理学的主要领域和我国读者感兴趣的课题,分三批出
版,第一批十种是:《财务会计》、《财务管理》、《管理会计》、《人员
管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组

工商管理精要

织行为学》和《信息系统》；第二批十种是：《宏观经济》、《经营经济学》、《国际货币》、《市场营销》、《服务营销》、《营销调研》、《兼并与收购》、《小型企业》、《人力资源管理》和《有效沟通》；第三批十种是：《管理创新》、《团队管理》、《成功的选聘》、《业务流程再造》、《商业伦理》、《国际市场营销》、《如何谈判》、《商务统计》、《改革》和《消费者行为学》。本丛书主要特点有三：一是针对性，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选推出，益于培训辅导使用。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、财会、营销、并购诸方面的实用知识。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当的图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书第一批、第二批推出后受到广大读者的首肯和好评，为回报社会各界的厚爱，我们又精心出版了第三批，以飨广大读者。本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导和同仁的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并谢忱。我们企盼本丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九九年二月

前 言

管理创新早已成为一个陈旧的话题。然而，在学科的意义上说，它还显得比较新鲜和年轻。通过图德·里卡兹（Tudor Rickards）的介绍，我于1984—1985年间开始接触这门学科。那时，我还是曼彻斯特商学院的一位博士研究生。我被这门学科深深吸引住了。虽然那时我的兴趣在市场营销和商务计算，但我还是决定移情别恋，而不仅仅是一时兴起。这样，我和管理创新就结下了不解之缘。

80年代后期，我的兴趣集中于计算机辅助创新。实际上，我的博士论文也选定了这样一个特殊的领域。此前，还没有人问津这一课题。因而，我可谓该领域的先锋了。也许，正是这种先驱式的首创精神逐步引领我“沉溺”于管理创新这门学科，并且最终使我启动了撰写本书的计划。

1987年，我迁居济勒大学（Keele University）。其时，该大学正打算开设市场营销课程。我接受了这门课的教学任务。与此同时，我还为本科生和研究生开设了管理创新这门选修课。令人惊喜的是，这门课吸引了大批学生。它成为最受欢迎的选修课之一。

在撰写本书之前，我早已意识到没有适合这门选修课的专门教材。出于教学需要的考虑，我决定编写本书。这本书涵盖

管理创新

了在论及创造性解决管理问题的书籍中所能找到的大部分材料。也许有人会说，除了这些材料之外，还有一些其他的资料可以收于此书之中。但我认为，我选择的资料与本书的主题是名实相符的。而且我也认为。把在变革管理（management of Change）或创新管理（management of innovation）科目下的材料塞进本书是不合适的。

创新和管理创新涉及的领域甚宽，属此范围的资料也很丰富。但我在筛选资料时，主要着眼于创造性解决问题这一方面。书中包含了许多实用技巧和方法，可供学生或经理们参考使用。

目 录

中文版前言

前言

一、管理中的创造性

1. 创造性思维的性质	1
2. 管理创新的重要性	2
3. 创造性解决问题	5
4. 创造性解决问题的背景	6
5. 创造性解决问题过程总览	7
6. 解决问题的 IDEAL 模型	11
7. 怎样在管理中运用创造性思维	15
8. 问题的确认及界定	17
9. 观念生成的方法	18
10. 观念评估	20
11. 创意的实现	21
12. 计算机辅助创造力	23

二、创造性解决问题的障碍处理

1. 信息加工与问题解决	26
2. 思维定势	29
3. 创造性思维的其他障碍	33
4. 在组织场中的障碍	36

管理创新

5. 创造与创新的气候	40
-------------------	----

三、关于创造力的理论

1. 什么是创造性思维?	46
2. 什么是观念?	49
3. 关于创造力的理论	51
4. 关于创造力的认知学说	56
5. 作为人类信息加工系统的大脑	60
6. 知识在记忆中如何存储	62
7. 脚本、亚目标及记忆组织包	64
8. 我们怎样获得观念：“索引比喻”	67

四、识别问题

1. 问题定义与再定义	73
2. 问题定义与再定义的方法	73
3. 再定义技术	74
4. 分析技术	85

五、形态分析及相关技术

1. 列举法	96
2. 清单法	99
3. 俗语、箴言、警句法	100
4. 属性列举法	103
5. 形态分析法	104
6. 希米塔法	107
7. 启发式观念生成术	108
8. 成分细述法	111
9. 艾兰形态构造法	113

10. 序列 - 属性转换矩阵法	117
六、头脑风暴法及其变式	
1. 经典头脑风暴法	123
2. 头脑风暴法应用的主要问题类型	127
3. 头脑风暴法小组的组成	128
4. 头脑风暴法的实施	129
5. 头脑风暴过程	130
6. 头脑书写游戏	135
7. 戈登 - 李特变式	137
8. 情节串连图板法	138
9. 触发器法	141
七、横向思维法	
1. 纵向思维对横向思维	142
2. 横向思维的维度	143
3. 类比	158
八、集体研究制及相关方法	
1. 暗喻	162
2. 集体研究制	164
3. 心理状态的性质	165
4. 集体研究制小组的会员资格	166
5. 集体研究制的特点	169
6. 操作技巧	170
7. 集体研究制的过程	175
8. 什么时候可运用集体研究制? 该方法有何 限制条件?	185

九、多种观念激发术

1. 视图暗喻法	186
2. 画脑图	189
3. 价值分析	190
4. 力场分析	191
5. 符号表征	193
6. 归因类比链	194
7. 仿生学	197
8. 自由联想	197
9. 故事撰写	199
10. 克罗福德卡片法	202
11. 荷花盛开法	203
12. 鱼骨图解法	205
13. 脚本写作	207
14. 脚本幻想	208
15. 交叉影响分析	212

十、观念评价

1. 分类整理观念	215
2. 评价观念	217
3. 过滤、分级与评分筛选	219
4. 城堡法	220
5. 创造性评价	221
6. 决定平衡表	221
7. 不连贯渐进主义	223
8. 目标风暴法	224

9. 聚焦法	225
10. 逆向头脑风暴法	226
11. 贴点法	228
12. 权重系统	229
13. 多元矩阵	230
14. 评价方法的选择	233
十一、观念的实施	
1. 观念采纳的障碍	235
2. 将观念付诸实践	239
3. 减少变化的阻力	242
4. 对待批评.....	244
5. 一致性图解法	245
6. 潜在问题分析	246
7. 研究规划图	251
8. 波特技术.....	254
9. 后观念实现	258
十二、计算机辅助创造力	
1. 计算机在创造力中的角色	261
2. 计算机辅助个体生成观念	263
3. 思想重构.....	267
4. 创造性解决问题的集体性辅助系统	277
5. 选择性评价	279
6. 观念实施.....	279
7. 结语	281

一、管理中的创造性

本书主要论及管理过程中的创造性和解决问题的能力。许多管理问题要想解决得好，必须有创造性的洞见。比如，要想在与同行展开的市场竞争中处于有利地位，就必须具有创新意识、创新思想，以开发出独一无二的新产品。本章将介绍创造性思维的特征，并探究它在解决管理问题中占有的重要地位。在问题解决策略的一般框架中，介绍一些创造性解决问题的技巧和方法。相对于随后的其他各章而言，本章起着抛砖引玉的作用。通过本章，读者可以观全书以一斑。

1. 创造性思维的性质

对创造我们并不陌生。几乎每天我们都与创造性打交道。倾听有创造性的人讲话，听人介绍有创造性的人的故事，欣赏艺术创作，阅读具有创造性的书籍，所有这一切，都无不与创造性相关。然而，尽管我们有能力辨识具有创造性意味的人、事、物，但对于创造性究竟是什么的问题，我们却显得模模糊糊，难得澄清。

韦特海默（Wertheimer）（1945）认为，创造性思维包括两个方面，一是将我们关于某一现象的知识拆开、解构，一是

将其重构、重组。其目的是获得新的洞见和新的认识。对观察和认识事物的方式的反思和体会，直接影响到我们的创造性思维能力。如果我们理解或弄清了我们是怎样看待事物的，那么我们就具备了创造性思考的基本条件。凯利（Kelly, 1955）和罗杰斯（Rogers, 1954）也认为，透析我们理解事物的方法，深思我们对客观事物的理解路径，有助于提高我们的创造性水平。当我们对某一情境采取了不同的认知方式，并把藉此形成的思想加以组织的时候，创造性即产生了。

2. 管理创新的重要性

工商业的迅速发展使企业间竞争加剧。要想在竞争中占据有利位置，必须把创新放在突出的地位上。这就是为什么在竞争加剧的今天，理解创造的过程变得愈益重要的原因（例见凡·古恩第 Van Gundy, 1987）。在激烈的竞争中，许多企业都经受着巨大的压力：它们得不断改进旧有的制度和产品。企业的发展 and 生存直接与其生产或吸收能力相关，同时也与其开发新产品或新的服务项目和程序的能力相关（凡·古恩第, 1987）。此外，经理们还需要更新方法，以使用更好的方法来解决问题（艾可夫与维加拉 Ackoff, Vegara, 1988）。尤其是，许多问题前无先例，也无先人的尝试和努力，因而完全是陌生而未知的。这样的问题与日俱增，要想完满解决并非易事。

采取过去惯用的那一套方法来解决时下的问题，不可避免地会遇到一些无法想像的困难。而有些困难甚至是无法逾越的障碍。在文化、经济和技术迅速变化的大环境下，不可预知的

困难将司空见惯。变化是最为普遍、最为空前的现象。无论何类企业，要想在竞争中站稳脚跟，抓住机遇生存并繁荣发展下去，它就必须正视这样的变化，并有效地作出反应。

上面的议论暗含了这样的观点：对任何一位领导而言，创造力是其最基本、最重要的财富（例见比尼斯和纳努斯（Ben- nis, Nanus, 1985），以及由安克瓦和帕尼斯（Ekvall, Parnes, 1988）提供的经验证明）。具有创造能力的领导者积极探求新的问题，尤其是能成功地迎接新的挑战。而这些挑战所需要的应对策略是无法在传统的惯例性解决办法中寻找得到的。他们常常高瞻远瞩，并能通过他们的创造才能来激发别人。创造力是一项重要的人力资源。所有的组织应积极营造激发创造才能的氛围，以使创造力这种宝贵的人力资源得到充分利用。

有证据显示，在创造性思维与组织的效益与效率之间具有直接的相关性（例见劳德希普 Raudsepp, 1987）。创造性还有助于增进解决组织中不断出现的问题的能力。在组织中，它承担着较为宽泛的角色。它不光激发了富有效益的创新，而且还能对员工起到激励的作用。个人的工作技能和团队的操作能力，无不因此而获得改进。尤其是对市场营销和战略制定而言，创造性更显重要。开发新产品、提供新的服务项目、改善工作流程，所有这些都需要有连续的“观念流”（flow of ideas）来作支持。这一簇观念为组织的发展奠定了基础。组织的竞争力得以加强，因而在竞争中处于有利位置。

尽管创造性对组织而言不可或缺，然而还有许多因素阻碍着创造力的发挥（见图 1-1）。凡·古恩第（1992）指出多种制约因素。他认为，在许多管理策略中常常暗含着这样的信

管理创新

念：企业通过合并而获得新技术，进而激发创新。但是，合并的企业并不总能荣辱与共，和谐共处。同时，合并也有可能抑制创新。强调管理控制、短期思维、对新观念的过度分析，所有这些都常常使创造力难以找到发挥的机会。创造力因此而受到窒息。在凡·古恩第总结的其他原因中，还包括企图以较小投入获取较大利益的压力，以及认为有创造力的人是先天所生而非后天所为的观念。紧缩预算使企业的创新变得十分艰难。零基础预算、人事裁员以及压缩生产周期，这一切使企业创新举步维艰。在许多经理中间，还盛行着这样的观点：创造力是学不来的。

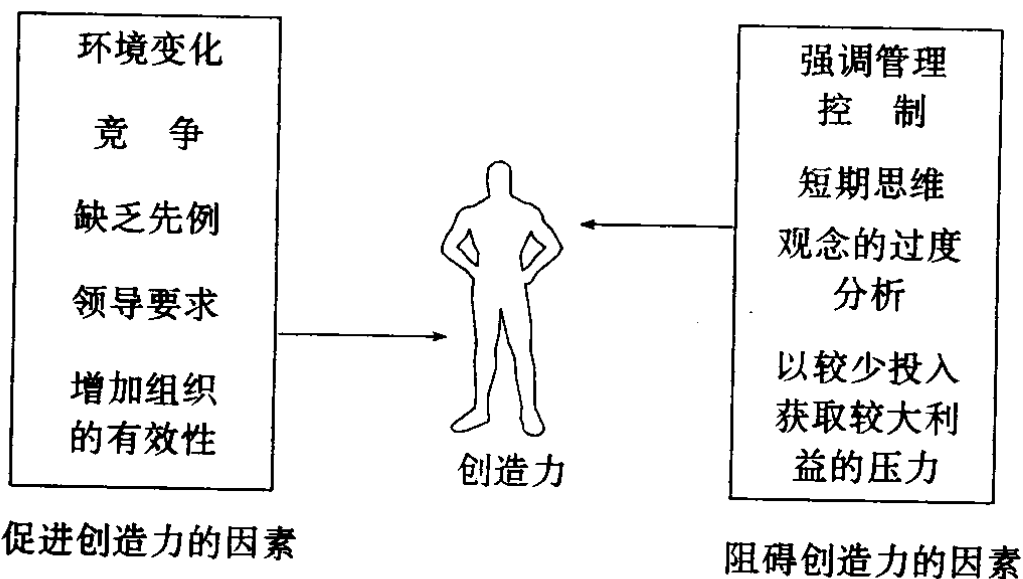


图 1-1 组织中促进或阻碍创造力的因素

尽管许多经理可能认为创造力是无法开发的，但实际情况却并非如此。凡·古恩第的研究显示，在美国，1985年接受创造力训练的公司占有所有公司总数的4%，而到1989年，这个数字就已经超过了26%。美国培训与开发协会的一项研究还显示，在接下去的三年内，31%的美国公司将计划实施创造

力训练。在英国现在还没有相关数字。但是，创造力训练在英国的需求似乎并不比美国小。

在组织决策过程中，随处都能感觉到创造力的必要性。新观念为决策所需，而旧观念则需要加以检讨。创造是一个揭示、选择、交流、组合事实、观念和技能的过程。里卡兹 (Richards, 1988) 把创造力描述为“避免落入心智上的狂妄自大”的能力。这是一个操作性定义，它很好地反映了创造力在决策和解决问题过程中所承担的角色。

3. 创造性解决问题

什么是问题？有一种定义把问题描述为是现有状态与期望状态之间的差距（凡·古恩第，1988）。这种差距也可以看做是“是什么”与“应该是什么”之间的差别。当然这样的差距是相对的、与主体相关的。对同一情境，两个不同的人可能会有很不相同的感受。这也就是说，对相同的情境，不同的人对“是什么”与“应该是什么”之间的认识是不同的。如果说问题是两种状态之间的差别，那么，解决问题就是缩小差距的过程。换句话说，就是改变现在的状态，使其转入期望的状态的过程。

看起来最适合创造性解决问题的情境是当传统的问题解决方法已用光之后。对那些结构化问题，常规的、或预备停当的解决方法是人所共知的。在这种情状下，人们通常谙熟问题状态，并熟知如何由现有状态转换到期望状态。例如，一天的营业结束后，当日预留备用金与收支之间的差额不能同商店钱柜

里的现金平账。对这样的问题情境而言，当下状态和期望状态都是很容易确定的。很明显，我们可以找到好几种解释来说明这种差距。这样的问题并不需要创造性的解决办法。

然而，其他一些问题解决起来就没有那么容易。这些问题本身并无多少可资利用的信息。从性质上说，它们也没有那么有序，结构化程度也很低。在这样的情况下，问题所处的状态是模糊的。同时缺少由现有状态转向期望状态的适宜方法。解决这样的问题需要发散性思维。这就意味着，它需要寻找多种潜在的解决方案。例如，许多经理都面临着这样的问题：如何充分利用时间。在此情况下，人们很难确切地界定问题的当下状态和期望状态，而有效地从一种状态转向另一种状态的方法也是极为含糊不明的。

4. 创造性解决问题的背景

奥斯本（Osborn, 1957）曾指出，创造性思维涉及三个阶段：

- 寻求事实；
- 寻求观念；
- 寻求解决办法。

他认为，寻求事实包含两个次级阶段：问题的界定和准备。很显然，问题的界定是非常必要的。结构性差的问题具有这样的特征：关于问题的“现时状态与期望状态”缺乏明确的观念。不但如此，要解决界定不明的问题，往往是不着边际，难得要领的。寻求观念有助于激发潜在的观念，而寻求解决之