

哈 林 顿 绩 效 改 进 从 书

The Creativity Toolkit

创造力大全

激发个人和组织创造力的锦囊妙计

【美】H. 詹姆斯·哈林顿
戈兰·D·霍夫黑尔 著
罗伯特·P·小里德
于增彪 吴子云 译



 中国财政经济出版社

哈林顿绩效改进丛书

创造力大全

——激发个人和组织创造力的锦囊妙计

〔美〕H·詹姆斯·哈林顿

戈兰·D·霍夫黑尔 合著

罗伯特·P·小里德

于增彪 吴子云 译

中国财政经济出版社

The Creativity Toolkit: Provoking Creativity in Individuals and Organizations

By H. James Harrington, Glen D. Hoffherr, Robert P. Reid, Jr.

Copyright ©1998 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

Chinese language copyright ©2002 by McGraw-Hill Education and China Financial & Economic Publishing House. All rights reserved.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。
未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目 (CIP) 数据

创造力大全: 激发个人和组织创造力的锦囊妙计/

(美) 哈林顿等著; 于增彪等译. —北京: 中国财政经济出版社, 2002.1

(哈林顿绩效改进丛书)

ISBN 7-5005-5498-2

I. 创… II. ①哈…②于… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 098948 号

版权登记号 图字: 01-2001-3197

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京京丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 13.5 印张 233 000 字

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 28.00 元

ISBN 7-5005-5498-2/F·4862

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

译者序言

H·詹姆斯·哈林顿 (H. James Harrington) 博士是一位国际知名的管理咨询大师，被誉为质量管理和绩效改进的教父。早在我国改革开放初期，就被我国有关管理部门聘请为质量管理顾问，我国有关的书籍中也介绍过他（当时译为汉灵顿）几十年来在管理领域骄人的建树。哈林顿博士还是一位多产的管理学作家，至少出版了 19 本著作，而且几乎是本本热销。2001 年春天，中国财政经济出版社总编室贺锦娜主任和丁朝泉先生向我们推荐哈林顿博士的原版著作，并希望我们能够优中选优，精选三五本翻译，以馈我国广大读者。当我们拿到并阅读这些原版著作时，不得不为哈林顿博士著述的角度所赞叹：他既不罗列堆砌事实，又不纯粹思辨理论，而是在理论和实务的结合部定位发功，使理论和实务融会贯通，完美地统一起来，每一本著作都充满令人耳目一新的理念、思路、方法和智慧（与我国这几年“风一样”影印的教科书形成鲜明对照）。毫不夸张地说，哈林顿博士的著作不仅可以作为企业和其他组织各级经理们改进管理和领导下属工作的指南，作为咨询公司开拓和实施咨询业务的锦囊妙计，而且为我国管理类教科书的实用性、可操作性和现代化水平的提升提供了丰富的素材。因此，我们与贺主任、丁先生一致同意选择下列五本翻译：

- (1) 创造力大全——激发个人和组织创造力的锦囊妙计
- (2) 业务流程改进——全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略
- (3) 绩效改进的武器——向浪费宣战
- (4) 全面改进的管理——下一代绩效改进
- (5) 提高可靠性的捷径——超越质量保持终身客户

这五本书在内容上存在着内在的联系，相互映衬，可以成为一个相对独立的体系。我们深信这五本著作的翻译出版将对我国管理理论和实务产生积极而又深刻的影响。

2 创造力大全

这里还需要详细介绍的是上述第(1)本书,即《创造力大全——激发个人和组织创造力的锦囊妙计》。该书由哈林顿博士与戈兰·D·霍夫黑尔(Glen D.Hoffherr,一位擅长战略规划、组织设计、变革管理和创造性决策的专家)及罗伯特·P·小里德(Robert P.Reid, Jr.,一位擅长组织变革管理、创造性思维和系统设计专家)合著,共有14章,主要论述如何激发创造力。首章表达了作者对创造力的基本看法:创造并不神秘,人人都有创造的潜能,关键是如何去激发;第二章运用生动的拟人手法介绍了创造活动的生理学机理——左右脑的不同机能;第三章介绍了四种截然不同的创造风格;第四章概括性地介绍了初级、中级和高级的思维拓展法;从第五章开始到第十三章,作者按如何确定目标、如何规划目标实施、实现目标必须执行哪些任务这三个需要发挥创造力的问题的顺序,介绍了各种各样的激发创造力的方法和技巧;最后一章是开发创造力问题的综合阐述和总结。

本书主题与哈林顿博士其他18本著作的主题,与我们选定的其他四本著作的主题似乎不和谐。其实不然,本书主题正是哈林顿博士其他著作的基础。没有创造力,没有创造力训练,就不可能使组织在业务流程改进、绩效改进、对改进的管理以及保持和提升产品或服务的可靠性等方面超出竞争对手,从而形成自己持续的竞争优势。

尽管书中介绍了专家学者们从不同角度对创造力给出的定义,但按构成要素界定创造力也是一个重要的角度。我们认为构成创造力的要素主要有两个:一定的知识储备和“不惟书、不惟上”的探究精神。这两个要素构成了创造力培养中的基本矛盾:我们要通过学习、从教育中汲取知识的泉水,否则大脑的创意之源就会干涸;但是,诚如本书作者所言,“正是教我们如何应付这个纷繁复杂的世界的教育妨碍了我们提出真正有创造力的解决方法……因为既然别人已经提供了答案,就不大需要不断地运用创造力去寻求答案了”。为了解决这个矛盾,有关在现有知识条件下训练和激发创造力的方法和技巧便应运而生。本书按照自己的体系、用自身的丰富经验,对那些流行的和行之有效的方法和技巧进行系统梳理,并运用大量的图标、漫画、示意图和实例来引导阅读,加之语言活泼流畅,确实是一本指导创造力开发的好书。这是我们选译本书,或许也是哈林顿博士出版本书的基本考虑。

此外,我们翻译本书也想向我国商界人士和一般读者传递一些信息:

首先,“创造力”是21世纪生存和成功的关键条件。对个人而言,创造力是把你和其他人区别开来的重要方法。不难发现,当代知识经济对创造型人才的特殊要求,造就了一批“知识英雄”。对组织而言(这里的组织是广义的,包括团队、群体、各种机构和公司),创造力是使组织保持蓬勃生命力的要诀。微软、通用电气、3M、AT&T、摩

托罗拉、苹果电脑、英特尔、默克、沃尔玛连锁店、克莱斯勒等美国著名十大公司有一个共同点：尊重个人的创造力，努力创造一个创新氛围，把创造力汇集起来产生不可思议的生产力。公司的生命力就在于创新。对国家而言，努力提高国家的创新能力，对于迎接“知识经济”时代，提高一个国家在国际竞争和世界格局中的地位具有重要意义。

其次，创造力是人力资源中最丰富的潜能，是每一个人都具有的基本特质，并非天赋，而是可以发展培养的。那种认为只有少数特殊人才才具有创造力的观点是错误的。当然，我国现在尚缺少对创造力的科学、系统的培训方法，而落后于国外，也使很多人的创造力处于睡眠状态，这只能说明我们的工作有差距，还需要多方面的努力，不能证明我们缺乏创造力。有兴趣的读者不妨试试本书介绍的方法。

第三，我国具有远见的企业家已经看到了创造力和创新对企业生存、发展、壮大的决定性作用。杉杉集团总裁郑永刚在亚太经合组织 2001 中小企业工商论坛上的发言中指出：“一个企业唯有不断的创新变革，才能获得更大发展，才能增强企业的核心竞争力，企业的核心竞争力来自企业的创新能力”。这个观点在杉杉集团发展的历史中得到证实。

第四，自从吉尔福特 1950 年将“创造力”的概念引入科学研究领域以来，创造力问题在全世界（尤其是工业发达国家）引起了强烈的反响，吸引了各行各业专家学者的重视与深入研究，进而促进了创造教育的理论和教学模式的发展。我国长期以来的应试教育一直为有识之士所诟病，有扼杀创造力之嫌。反观美国的教育模式，主要是培养学生发现问题和解决问题的能力，所以学生能够有充分的空间发展其想象力和创造力。比如说美国流行的“木匠教学法”：给学生一些木块和尺子，让他们量木块的长宽高，然后拼出一些简单的物体。这样就使学生在实际操作中认识了尺子的用途与方法，也理解了线段长短间的加减关系，而教师只是布置任务和解答孩子们在动手劳动中遇到的各种问题。现在我国提出的“素质教育”包含了培养具有创造性的人才的内容，它将对我国的教育体制产生深远的影响。我们也希望本书读者群中有大中小学的老师，并希望他们将本书提供的方法用于自己的教学实践，为中国的腾飞培养更多具有创造力的人才。

本书得以出版是与中国财政经济出版社诸位同仁的帮助分不开的。贺锦娜主任、丁朝泉先生多次与 McGraw-Hill 公司联系，也多次与我们讨论翻译问题；彭翔先生接替丁朝泉先生的工作，等等；值此一并表示衷心感谢。由于时间仓促，翻译难免有疏漏和不地道之处，恳请读者批评指出。

2002 年 11 月于清华园

目 录

哈林顿绩效改进丛书简介	(1)
作者简介	(3)
题献	(5)
致谢	(6)
序言	(7)
第一章 概述：让我们更富有创造力	(11)
第二章 行动起来：唤醒奥斯卡	(33)
第三章 发挥无限潜能：开发创造力的中心	(46)
第四章 锻炼你的思维：拓展你的能力	(57)
第五章 确定目标：了解你所处的环境	(70)
第六章 暂不遵循规则：获得全新洞察力	(81)
第七章 与众不同地思考：打破范式	(91)
第八章 建立有序的工作空间：释放环境的价值	(99)
第九章 刺激机制：集中你的精力	(112)
第十章 采用可视方法：与众不同的观点	(124)
第十一章 利用经历：培养你的能力	(133)
第十二章 构建模型：发散性思维	(144)
第十三章 参加游戏：直面不确定性	(152)
第十四章 综合：克服障碍，打开创造之门	(160)
附录 A：工具库	(172)
附录 B：“轻松一刻”的答案	(184)
参考书目	(190)
术语表	(192)
索引	(194)

哈林顿绩效改进 丛书简介

《创造力大全》是哈林顿绩效改进丛书中的一本。该丛书由麦格劳-希尔 (McGraw-Hill) 出版社发行, 其目的在于推动各类组织实施改进绩效的管理 (PIM, Performance Improvement Management), 为人们理解那些对改进组织绩效最有用的方法提供新的顿悟。这些最有用的方法是:

- ▶ 投资报酬率
- ▶ 员工增加值
- ▶ 客户满意度

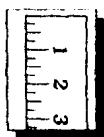
丛书采用通俗易懂、便利读者的语言风格写就, 旨在保证一个组织各个层级上的每位员工都可以明白其中的奥妙。我们的目标是用简洁但不是省略的方式来介绍复杂的方法。丛书还包括以下主题:

- ▶ 流程控制的统计学方法
- ▶ 流程的重新设计
- ▶ 流程再造
- ▶ 平衡计分卡的建立
- ▶ 可靠性分析
- ▶ 团队培养
- ▶ 模拟模式化
- ▶ 奖赏和承认
- ▶ 变革进程的管理

我们相信丛书不仅可以作为各类组织培训员工的教材, 而且也是各类组

2 创造力大全

织学习和借鉴先进经验的来源。我们设计了一套图标，用于丛书中每一本的页边空白处，以便引导读者对不同要点的注意力。希望读者能够充分利用它们。



要求，规则或原则



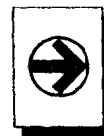
讨论



概念或理念



实例



向导



引用



定义



练习

我们希望这套绩效改进丛书能给您带来乐趣和帮助。

H. 詹姆斯·哈林顿
安永国际会计公司负责人
国际质量顾问

作者简介



H. 詹姆斯·哈林顿博士 (Dr. H. James Harrington) 是国际范围内绩效改进的大牌专家之一，拥有 45 年的从业经验。他参与了欧洲、南美、北美以及亚洲的管理改进系统的开发，现为安永国际会计公司的质量顾问和主要负责人。他同时还是新兴技术有限公司——一个高科技软件和硬件的制造商和开发商——的董事会主席。

在加入安永会计师事务所之前，他是哈林顿/哈德/瑞克尔咨询公司的董事长，微软的高级工程师和项目经理，在质量管理部门工作了将近 40 年。他是著名的国际质量学院和美国质量控制协会的总裁和董事长。他发表了一系列关于 ISO9000 和 QS-900 的录像节目和光盘，并编写了基准标定管理的计算机软件以及与此配套的绩效改进的录像带。他出版了 10 部关于绩效改进方面的著作，做过几百次关于绩效改进的学术报告。

哈林顿/石川奖章以他的名字命名，以肯定他对发展中国家实施质量管理制度的支持。哈林顿/尼禄奖章也是以他的名字命名，以肯定他为加拿大质量管理运动所做的贡献。中国授予他名誉质量顾问称号，新加坡将他选入生产力名人堂。他被七个专业质量协会选为名誉会员，并且因工作成绩卓著而获得大量的奖状和奖章。



戈兰·D·霍夫黑尔 (Glen D. Hoffherr) 是詹姆斯·马丁政府咨询公司的资深顾问。他在高科技行业的管理中已有超过 20 年的经验。在最近的 8 年里,他致力于战略规划、组织设计、变革管理和创造性决策方面的咨询和写作。

他自己撰写或和别人合著了超过 15 本书,并且还是许多杂志的投稿作者。他在遍及五大洲的许多国内和国际会议上、在全世界许多学院和大学都曾发表活

泼生动和愉快有趣的演讲。

他为之工作过的组织分布于许多领域,其中包括地方、州和国家政府部门、外国政府、通讯、高科技、服务、制造、保健和软件行业。



罗伯特·P·小里德 (Robert P. Reid Jr.) 是一位充满活力和创新精神的推介者,他作为教育家、作家、演讲家和组织开发业者已经活跃了 30 多年。里德的写作广泛涉及组织变革管理、创造性思维和系统设计。他与遍布六大洲的 100 多家大型组织合作过,在 17 所大学开办课程和举办学术讨论。他能够用一种清楚了、不让人望而生畏的方式把复杂的系统问题表达出来,他的这种能力可谓闻名于世。

题 献

谨以此书献给我的妻子玛丽，她的耐心、关心和理解使我有可能会成为一个有创造力的人；还要献给我的双亲：艾德和劳拉，没有他们，一切都是不可能的。

我还要感谢在我们写作这本书时，所有提供评论和持续帮助的人士。

罗伯特、詹姆斯和我想要写作一本关于创造力的图文并茂、富有创造性的书，这将为那些需要在不同条件下思考的人提供一种资源。

与罗伯特、詹姆斯的合作本身对我们来说就是拓展思维的一种经历。

艾兰·霍夫黑尔

致 谢

我想在此感谢玛丽·E·霍夫黑尔女士所做的贡献——她帮助把这本书整合在一起；还要感谢劳丽亚·库晋，她帮助校正、准备光盘的情节串联，以及协调录入工作。

我还想感谢阿瑞·库格勒（SystemCorp 的首席运营官）的合作，他提供了制造光盘的资金；还有 SystemCorp 的理查德·罗森布鲁姆，他负责光盘制作的准备工作。

最后，我们可不能忘了向查尔斯·米格诺莎致谢，她开发和记录了光盘中“放松”的那部分内容。

——詹姆斯·哈林顿

序 言

创造力大动员

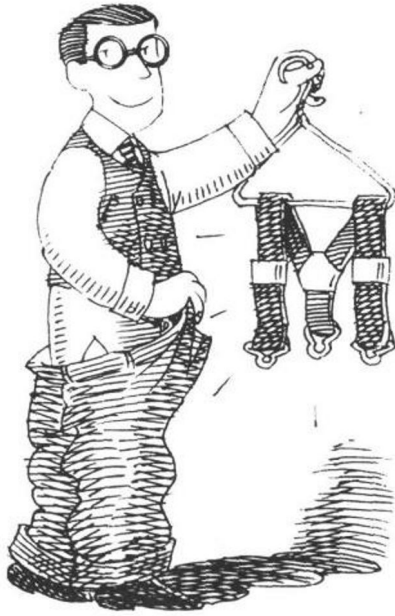
年幼的孩子似乎具有天生的创造力。他们自发地以新颖、独创的方式去观察和理解这个世界，这也是一种与生俱来的能力。但是随着他们年龄的增长，他们学会了许多社会惯例，也学会了以传统的角度来看待和理解他们身处的各种情况，就这样，他们似乎渐渐地丧失了这种天生的创造力。但实际上，他们并没有真正地丧失这种创造力，而是他们利用这种创造力适应日常生活的需要下降了（至少从惯例这一角度来看，事实似乎如此——有了惯例可以遵循，还要创造力做什么？）。这真是不幸，因为传统的实践方法通常会导致稀松平常、没有惊喜的结果。我们仍然拥有产生新颖、独创和富有创造力的解决方案的能力，这种能力将有助于我们永远地解决难题，使我们的工作流程开展得更好，戏剧般地增强客户满意度，有时还能开拓全新的市场。



组织——特别是组织中的个体——需要对自己作重新的设想。如果人们重新挖掘他们的创造能力（它们在人们身上已经沉睡了如此之久），一个人或一个公司的未来将会发生改变。

——迈克尔·琼斯（Michael Jones）

那么你如何唤回与生俱来的创造力呢？在一个传统思维充斥的世界里，这并非易事。幸运的是，现在有许多手段可以帮助你超越认识问题和机会的传统方法，做出创造性的回应，而这种回应会让你的成功之路打开一个全新局面。在这本书中，我们称这些手段为思维拓展法。我们把它们看作是思维的“吊袜带”——它们能帮我们保持创造力。



图一 拿着吊袜带的男人

Dd
There is a sample of
the text for the test,
which is there for
more information and
samples that are com-
monly found in the
English language.

思维拓展法 指那些能帮助个人或团队用与众不同的方式去考虑各种情况并提出应付这些情况的创造性措施的操练、方法或工具。

尽管提出创意的能力很重要，但如果这些创意的实施不能得到预想结果，那么所有的努力都将白费。我们将这些实施的努力称之为创新。没有创新的创造力是徒劳的，然而如果不先完成创造性工作的话，创新也不可能存在。换言之，创造力和创新是紧密相联的。因为英语现在尚无表达“创造力和创新的有机结合”意义的词语，我们将使用“创造”（creativity）来表示这两个过程的结合。



创新 这是一种将创造性的理念转化为某种产品的行为。

今天，我们时常好像面对着无穷无尽的信息。一期周日版的《纽约时报》所包含的信息是如此之多，以至于一个 100 年前的人终其一生都不能掌握。不管我们处于何种情况，似乎总有数据或技术可以用来应付这种情况。真正富有突破性的创造少之又少，而且遥不可及。在今天看来，创造性的成就不仅是革命性的，而是具有进化意义的了。我们倾向于不断地改进理念和技术，而其结果使得创造变得更加困难。

在某种意义上，我们是自己创造的信息财富的牺牲者。有了这个庞大的信息基础后，对于遇到的问题，人们要不是已有了现成的答案，要不就是从现有的知识中寻求答案。这并不是坏事。事实上，收集其他人处理类似问题的方法，研究他们的解决方案能对你或你所在的组织的成员产生怎样的启发和帮助，这是种聪明的做法。但这样的知识也会妨碍我们充分利用自己的创造力去发现解决难题或应付某种情况的全新方式。如果没有这么多现成的信息，我们就不得不更多地依赖我们的创造力。创造力与我们所拥有的信息和知识量之间存在着反比关系：信息越多，越不需要运用创造力。不过这个关系在实际工作中存在着一个谬误——总有空间让我们去发挥创造力，总有突破的可能性。但是，要有突破性的发现，就要把你的传统思维方式搁置一边，激发你的创造力。怎么才能做到这点呢？这就是整本书所要告诉你的。

激发你的创造力



有一次在去加拿大钓鱼的途中，我们开着一辆全新的别克穿越一个奶牛场的时候，车撞到了一块大石头，把车子油槽的栓塞弄裂了。幸好当时我们离印第安向导的草屋只有半英里了。我们设法推动了那辆车，最后终于到了向导家的院子里。我们的旅行看起来是要毁了，因为到能帮我们更换油箱的最近的加油站也有 60 多英里。我们试着用钳子和活动扳手——这是我们带着的所有工具——把油槽拆下来，这样我们能尝试着修理一下油槽，但不幸的是我们连这都做不到。我们的向导告诉我们不要再为这辆车烦恼，让我们钓鱼去。他还主动提出让他的妻子，一个有着成打的孩子在到处乱跑的家庭主妇来修理车子。既然别无选择，我们就出发钓鱼去了。

七天以后我们回来了，发现向导的妻子在没有任何人的帮助下修好了油

槽。这个临时的修理成果一直维持到两个星期后我换了个新油槽。在我们揭晓这个解决方案之前（见附录 B），看看你是否能推想出来她是如何做到这点的？

最后，请你考虑一个不知名作者关于创造的观察报告：

- ▶ 创造所特备的一些能力是可以培养的，它们包括：
- ▶ 能感到惊讶和好奇
- ▶ 能满腔热情、自发主动和灵活变通
- ▶ 能对新的体验保持开放态度，能从不熟悉的角度去看熟悉的事物
- ▶ 能有令人满意但却是不期而遇的偶然发现，这是所谓的“偶然发现珍宝的运气”
- ▶ 能通过转换职能举一反三
- ▶ 能归纳总结以理解理念的普遍应用
- ▶ 能发现无秩序状态，能综合和集大成
- ▶ 能处于有意识状态，并与潜意识的东西保持接触
- ▶ 能想象到新的可能发生的事物
- ▶ 有分析和判断能力
- ▶ 能了解自我，并有在面对异议时保持自我的勇气
- ▶ 能持之以恒，能为了达到一个没有确切结果的目标作长期的努力
- ▶ 能用独特的方式把两样或更多的已知事物联系在一起，从而产生一个不为人所知的新事物。

想了解更多吗？请继续阅读此书。