



领导力大师
阿代尔作品

Leadership For Innovation

How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas

创新型领导艺术

激发团队创造力

[英] 约翰·阿代尔 (John Adair) 著

吴爱明 陈爱明 译

 中国人民大学出版社



领导力大师
阿代尔作品

Leadership For Innovation

How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas

创新型领导艺术 激发团队创造力

[英] 约翰·阿代尔 (John Adair) 著

吴爱明 陈爱明 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

创新型领导艺术：激发团队创造力/阿代尔著；吴爱明，陈爱明译．

北京：中国人民大学出版社，2009

（卓越领导）

ISBN 978-7-300-10874-2

I. 创…

II. ①阿…②吴…③陈…

III. ①企业管理-领导艺术②企业管理-组织管理学

IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 101135 号

卓越领导

创新型领导艺术：激发团队创造力

[英] 约翰·阿代尔 著

吴爱明 陈爱明 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
规 格	160mm×230mm 16 开本	版 次	2009 年 7 月第 1 版
印 张	7.5 插页 1	印 次	2009 年 7 月第 1 次印刷
字 数	78 000	定 价	25.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

作者简介

约翰·阿代尔是世界公认的领导科学和领导艺术方面的权威。全世界一百多万管理人员参加过他首创的“以行动为中心的领导力”计划。

在伦敦的圣保罗学校就读时，约翰获得了奖学金并进入了剑桥大学。之后，他在牛津大学取得了文学硕士学位，在伦敦大学国王学院取得了哲学博士学位。如今，他是皇家历史协会的成员。最近，因为他“在领导艺术领域的杰出研究和贡献”，中华人民共和国特授予他“名誉教授”的称号。

约翰的早期职业生涯十分丰富多彩。他曾在埃及担任过苏格兰卫队的排长。后来他成为了唯一一名在阿拉伯军团服务的国家军人，并担任了贝多尹政权下的副官。他指挥过耶路撒冷卫戍部队并且在前线参与作战一个半月。在退役之后，他成为了一名甲板水手，曾驾驶一艘北冰洋渔船到冰岛。之后他又在一家医院的手术室当过勤杂工。

在成为桑德拉斯皇家军事学院军事历史方面的高级讲师、领导学培训方面的顾问以及工业协会的副主任之后，约翰于1979年成为了世界上第一位领导学教授，任教于萨里大学。

1981—1986年，约翰和约翰·哈维·琼斯爵士一起在ICI^①工作，他们引进了一种领导学发展战略，该战略使当时正在亏损并且官僚主义严重的ICI扭亏为盈，一跃成为了第一家创造10亿英镑利润的英国公司。

约翰的50多部有关领导学和管理学方面的著作，现在已经被译成了25种语言。其中，近期由科甘·佩奇出版社出版的书有：《领导和激励》、《提高你的领导技巧》、《创新型领导艺术：激发团队创造力》和《制定决策和解决问题的策略》。约翰不仅是一位作家，同时也是一位教师和顾问，他就商业、管理、教育、健康和义务工作等方面的问题为许多机构提供咨询。

^① ICI即Imperial Chemical Industries，帝国化学工业公司，约翰·哈维·琼斯爵士为该公司总裁。——译者注

序言 Leadership

要在世界市场中赢得并保持主导地位，创新是关键。做事情有新想法和新方式是保持商业成功的主要因素。但是怎样去进行必要的创新呢？由谁去创新呢？这就是本书的主题。

创新是创造力的一种特殊形式，我把它称为**团队创造力**。当然，所有的组织都是一个团队——至少有潜能成为一个团队。现今，商品或服务的高效生产和市场运作——按时送货、质量达标、价格有竞争力等，都需要团队的良好表现。但是，要完善那些已经存在的产品，要开发新产品和新服务，就要求团队有一种不同的规则：**团队创造力**。

简而言之，只有那些有团队创造力的组织才能生存下来并日渐繁荣，而那些没有团队创造力的组织就会衰落并消失。商业的墓地已经被那些在不可避免的变化面前不能或不想革新的公司弄得凌乱不堪。

你的组织会很快在这片墓地上占有一席之地吗？

如果你很确定在未来十年的时间里，你的组织仍然只能给近乎同样的顾客提供近乎同样的产品或服务，那么你就没有必要阅读此书了。但是在你得出这样的结论之前，我建议你问问你公司里的其他六七个人——至少有四个人的年龄要在 30 岁以下，看看他们是否同意你的观点。他们可能会给你一些意外的想法。在关于船是否适宜航行方面，船员的想法经常会比船长更有见地。

如果你正处在事业的创新阶段，那么这本书正是你所需要的。在你读完此书时：

- 你会清楚地理解创新和团队创造力的概念；
- 你会了解创新组织应该有什么样的哲学理念、策略、管理和结构；
- 你会深刻认识团队创造力的本质以及个人如何进一步发展他人的想法；
- 你会知道如何发挥必要的领导艺术来激发团队创造力；
- 你会既想成为一个有创造性的领导者，又愿意成为创造性团队中的一员。

如果你在工作中采用团队创造力的方式，这将会极大地激发每个人对工作的喜爱之情。因为如果人们能全身心地投入到工作中去的话，那么，就正如诺埃尔·科沃德所说的，“工作比乐趣本身更有乐趣”。

目录 Leadership

1. 什么是创新/1

创造和创新/2

创新是逐步的变化/4

控制变化/5

创新是积极的/7

所有人都能参与/7

要点/8

2. 成功创新的条件/10

努力控制变化/11

积极的、具有战略意义的思维/12

长远眼光/14

支持变化/15

接受风险/17

良好的内部环境/19

要点/20

3. 如何管理团队的创造力/21

秩序和自由/22

把创造性融入企业/23

找到合适的平衡/25

创新型领导/26

要点/27

4. 案例研究：DNA 实验室/29

没有阶级或等级之分/30

以身作则/32

最大限度地利用资源/33

人力资源/34

衍生官僚制/35

官僚制 VS 创新/36

要点/39

5. 案例研究：本田宗一郎——创新型领导/41

创造思维的锻造厂/42

行动中的创造性思维/43

能力互补的伙伴/44

不是问题而是机遇/45

传递火炬/46

要点/47

6. 上层的鼎力支持/49

致力于团队建设的领导/50

给予指导/52

要点/54

7. 如何激发个人的创造力/56

挑选具有创造力的人/57

创新者的特点/58

创造性人才的期望/60

创造性领导艺术/64

要点/66

8. 团队创造力/67

发展和完善他人的想法/68

头脑风暴/71

行动中的团队创造力/72

团队创造力与组织/74

如何去评判他人的想法/75

要点/78

9. 集思广益/80

建议机制/81

质量环/83

质量环的成功因素/84

着眼于团队创造力/86

教育培训的重要性/87

要点/88

10. 消除阻力，勇于变化/90

人类对于可持续和变化的需求/91

了解抵制力量/93

原则一：耕地/94

原则二：独立思考/97

原则三：立足现实/99

原则四：逐渐变化/100

原则五：领导艺术非常重要/100

要点/101

总结：创新型领导艺术/103

要点/107

1

什么是创新

不愿采用新疗法的人就必须接受新的病痛：因为时间是最伟大的创新者。

——弗朗西斯·培根

创新，从字面上理解，就是引进新事物：新的想法、方法或装备。当然，有时新奇事物可能比现实事物更加显而易见，因为新奇是一个相对的概念，对我来说很新奇的事物或许早已为你所熟知。但是广义上的创新有某种重要意义，尤其是它结合了两种重要而又相互重叠的过程，即产生新思想并实践新思想的过程。

创造和创新

创造和创新这两个词有等同的部分——有新思想，有时候用诸如“创造”或“发明”这样的词来解释可能会更好。创造正是我另外一本书《创造性思维艺术：激发个人创造力》的主题，《创造性思维艺术：激发个人创造力》是本书的姊妹篇。我们所有人都有进行综合、分析的能力，所以我们都能被教导得拥有一点点创造性。有很多人沉溺于所谓的创造性思维，但是其中只有极少数人会产生被誉为既新颖又对社会有永久价值的新想法、新创造或新发明。

不是所有这样的新想法都能付诸实践，尽管其对社会有潜在的作用。为了实现新想法就必须要有**创新**这个过程。创造、发明或发现着重于产生想法，而创新则包括整个过程，在此过程中新想法得到应用。

立即你就会看见创新把我们带进了有组织、货币、高楼、管理和生产的王国，最终把我们带入整个社会。如果没有延伸至现实世界的创新，任何新的想法都只是一个想法，只是储存在某个人大脑中的思想而已。

然而，并不是所有富有创造性的个人都是创新者，也不是所有创新者都像个人那样总是富有创造性。例如，发明家可能会不现实或没有商业意识。他们的胜利果实有时会为不讲道德的实业家所窃取，这些实业家把他们的想法带进市场，给他们的报酬却不是等值的。

案例研究：谷歌——世界上最强大的网络搜索引擎

是什么让谷歌成为世界历史上发展最为迅速的公司？事情始于两个来自斯坦福大学的富有创造性思维的电脑怪才：拉里·佩奇和谢尔盖·布林。他们一起为每位网络用户都会提出的问题——“我如何才能找到与我现在所想的问题相关、并按重要性顺序排列的网页呢？”——给出了一个有说服力的答案。

他们解决办法的核心要素是编制了一套叫做链接流行度的程序，这套程序能通过计算与该网页链接的其他网页的数量来显示任何一个所给网页的重要性。但是他们用来计算与所给网页相关性的公式中也掺杂了其他标准，如所给网页中关键字出现的频率、关键字是否出现在网页的标题上等。由于有了这些深刻的了解，在1998年，这些具有创新性的合作伙伴们在一个汽车车库里成立了公司，公司是用数字10的一百次方的英文单词命名的，但拼写有点错误：googol。它承载的任务是“整理全世界的信息，并让这些信息在全世界内都能被获取”。

同样具有创新性的是谷歌的商业策略。谷歌非常实用而且免费，但它并没有花钱做广告，而是通过人们的口碑得以推广。与此同时，佩奇和布林通过一个超级简单的装置挣钱：在每个搜索页面的右边设置“赞助链接”单元。每次只要你点击该页

面上任何一个“广告话语”，你就会进入某公司的网址，该公司是通过竞标而享有明确“广告话语”权的。公司会根据点击率给谷歌付钱。小广告会带来巨大的利润：2005年1月到2005年6月这六个月期间，它给谷歌带来了26亿美元的利润。

但是谷歌的未来——和所有公司一样——都依赖于创造和创新。谷歌的哲学理念是：给高薪人员（世界一流的计算机科学博士团体）自由发挥的空间。谷歌要求员工把自己20%的时间用在自己喜爱的课题上。因此造就了谷歌新闻的发展（一个全球新闻搜索引擎，能搜索国内和地区新闻，给传统的新闻组织造成了威胁）、谷歌购物服务的发展、谷歌对话业务的发展（通过网络免费打电话的新型方式使电信行业感到害怕）、谷歌书籍搜索的发展（计划“让所有人都能搜索到全世界的所有书籍”）。

创新是逐步的变化

创新不仅仅只依赖于新发现、新创造。现行的产品和服务、组织和机构也需要经历变化，不断得到完善。在这种情况下，变化并不是量上的突变，而是一步一步朝着期待的方向前进——这一步可以迈得很小，也可以迈得很大。

从这种意义上理解变化时，创新就有了这样一个基本特征：**渐进性**，它与已经存在的事物一些较小的变化或改变都有关系。创造性思维者或发明家可能对这种逐步的变化兴趣不大，他们寻求的是彻底突破过去的传统或现行的事物。

逐步的变化使创新具有三个重要特征。第一，计划创新会比计划创造或发明更容易。创造或发明更多地依赖具有创造性

的个人，因此，很难在规定日期甚至规定时期按计划完成创造或发明。这并不是说组织内部合适的氛围或文化不能鼓励或刺激创造性：当然是可以的。第二，创新跟其他形式的变化相比更加积极，风险更小。第三，每个人，包括经理和员工，都能完全参与创新。就让我们依次简要地看看这三个重要的特征。

控制变化

“总是注意到一切事情都是变化的结果。”罗马国王、哲学家马可·奥勒留写道。“宇宙在不断变化。”从历史上最早的日子算起，人类就已经意识到**变化和延续**是他们人生经历中最重要东西。的确如此，如果生命像是在时间编织机上编织图案的话，变化和延续就是它的经线和纬线。

英明的人总是知道不应该忽视变化，因为你不能阻止变化。“我们必须遵循变化这个最重要的法则，”埃德蒙·柏克说道，“这是大自然最有力的法则。”控制变化的第一步就是接受它。

但是你能真正**控制变化**吗？不能，这一点你必须承认。当世界发生某件事情时，当我们个人或我们为之工作的组织经历某件事情时，我们就经历着变化。作为有创造性和创新性的个人，或者作为有创新性组织的成员，我们也是变化的源泉或动因。我们思想的泉水或溪水会聚成了变化的海洋。变化创造变化，所以变化的规模和速度——科技上的变化、社会上的变化、政治上的变化和经济上的变化——都增加了。难怪有些人害怕变化会不受控制。

顺便说一下，英语单词“hand”在拉丁语中的同义词是

“manus”，“manus”是英语单词“管理”的词根。最初，“管理”是指处理事情的方式，控制事物向期待的结果发展。几个世纪以来，管理的对象可以是战马、航海船只、决斗中的利剑或者战场上的军队。

后来这个词用来指管理公共机构和商业机构。管理金钱也是说得通的，因为金钱是一种事物。但是如果把它用于人类——比如像这样的短语“人类管理”或“管理人类”可能就很有问题。因为人不是事物。人需要被引导和激励，而不是被管理。

当涉及控制一个组织中的变化时，首席执行官和高层管理团队应该意识到变化的趋势，并确保整个组织与这个趋势保持一致。为了让人们能沿着变化的道路前进，领导需要有方向意识，也需要有很强的领导能力。

在有些情况下，为了顺应变化的潮流以获得发展，就必须改变人们的态度。因为正确的态度是很重要的。如果你不能控制变化的话，那么，你就肯定会被变化掐住咽喉。

创新是人类的一种自然活动，组织中的创新应该有尽可能长远的目标和计划。如果你没有计划，那么你的目标就会落空。这来源于一个被大家普遍接受的事实，即：不能应对变化或者觉得没必要创新的组织，就会停滞不前、衰落，最终死去。树木是从上至下枯死的，所以组织中这个衰退的过程通常始于首席执行官以及他周围的人。因此，在第6章我们会来探究首席执行官在不断变化的组织中的领导艺术。

所有的创新都是变化，但不是所有的变化都是创新。创新是经过深思熟虑之后产生的新事物，目的在于更有效地完成组织的目标。这种意义上的创新不是偶然发生的。它需要有很好的