

<<头脑风暴如何扼杀了创新>>

图书基本信息

书名：<<头脑风暴如何扼杀了创新>>

13位ISBN编号：9787508634616

10位ISBN编号：7508634616

出版时间：2012-10

出版时间：中信出版社

作者：（美）韦斯，勒格朗 著，陈倩 译

页数：273

字数：196000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

### 前言

这是一个知识经济的时代，创新已经成为竞争优势的主要来源之一，但很多企业却难以理解和捕捉到这一点。

证据表明，许多企业机构虽然努力了几十年，却仍不知道该如何系统地进行创新。

就目前来说，我们既没有可持续的解决办法，也没有一劳永逸的可操作方法，有的只是一系列不完整的答案。

对这个问题的研究源于一项调查，从中我们发现，许多企业领导都非常重视创新，但很少有人能够成功地进行创新。

许多首席执行官、政府领导和顾问虽已认识到了创新的重要性，但对他们来说，创新仍然是偶发的而非常规的，我们不禁要问：究竟是什么阻碍了人们系统性地创新？

我们发现，大多数企业在试图创新的时候一次只关注一个要素，对新产品和新服务领域的关注度尤为突出。

它们培训并雇用有创新意识的个人或者设立专门的创新部门，然而这些投资所取得的成果却不尽如人意，大多数企业仍面临着巨大的创新缺口。

《创新商》这本书将告诉你：个体和企业应当怎样系统和持续地进行创新？

本书分为三部分：第一部分阐明了创新缺口产生的根本原因以及员工和领导在企业机构中应发挥的作用。

很多员工在学校只学会了一种思考方式，即在过去的知识和经验的基础上来利用他们的分析商。

他们还没有学会如何用创新商的思考流程和一系列技巧来帮助自己处理工作中的模糊性问题。

这意味着，当我们要求创新时，大部分的领导者和团队缺乏可操作的思考流程来进行创新思考。

只有当领导者和员工能够利用创新思考来开发创新商的时候，企业才能够系统地进行创新。

第二部分以领导者为例，阐述了弥合创新缺口的主要工具和途径。

许多领导者接受的训练是传统的线性思维方式，他们认为自己知道一切问题的答案，能够指导或告诉员工怎么做。

然而，在知识经济时代，领导者们面对的问题日益复杂化，很多问题用过去的知识和经验根本就无法解决。

他们需要的是对现有的问题进行更深刻的认识，而不是试图找出所有问题的答案。

在这样的时代背景下，他们的新职能是推动创新思考流程的进行，去粗取精，让自己和员工明白所面临问题的实质。

只有这样，领导者才能拨云见日，从复杂的局面中找到潜在的创新解决办法。

本书旨在为促进领导者进行创新思考提供诀窍，同时也为帮助他人进行创新思考提供较为实用的方法。

第三部分将会告诉你，想要弥合企业的创新缺口，只作创新思考是远远不够的，有利于创新的企业组织模式和企业文化也是必不可少的。

然而在目前的很多企业中，这两个要素却阻碍着领导者和员工开发利用创新商，成为创新思考的绊脚石。

本书将指出发展创新文化的方法，提供有利于企业创新的实用性技巧，同时还将探讨如何在企业范围内发展一项有利于弥合创新缺口的创新计划。

《创新商》区别于其他著作的特点：  
· 阐明了弥合创新缺口的主要方式，即提高领导者解决复杂问题的能力，使团队进行更有效的创新。

· 解释了领导者除了要具备以智商为基础的分析商外，还要学会利用创新商、情商和分析商来获取成功。

· 强调了在知识经济时代，领导者要鼓励员工利用创新商和创新思考，以此使企业走向成功。

· 介绍了创新思考流程的四个步骤，并以工具和模型两个步骤为例，对领导者和企业进行实践上的指导。

· 描述了有利于创新的文化类型和企业组织模式，同时也指出了企业文化和组织模式中存在的

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

一些阻碍领导者成功进行创新思考的因素以及克服它们的妙招。

·强调了高管对建立和维持企业创新思考的责任和义务。

·呼吁企业、政府和学校教育系统共同采取行动来促进领导者的发展，使他们能够开发、利用创新商，带领他们的员工和团队积极地进行创新思考。

内容概述在这一板块，我们按章节对本书的三个部分进行了简要的概述。

第一部分 弥合创新缺口本部分阐述了创新缺口产生的根本原因以及为企业带来的挑战，指出提高企业领导者应对困难局面的能力是非常必要的，同时还提及利用创新商来弥合创新缺口的重要性。

第一章 创新缺口本章对“创新”和“创新思考”这两个概念分别进行了定义，指出创新缺口如何对企业产生重要的影响，阐明了所有的领导者、员工和团队为弥合创新缺口而进行系统的创新是刻不容缓的。

第二章 如何应对复杂局面知识经济时代使我们陷入了更为复杂的局面，引领企业走出“深渊”是新时代对领导者的要求，昨天的正确答案今天不再有效。

为了更好地洞察问题的复杂性，找到问题的最佳解决办法，所有的领导者都要鼓励员工、团队、同事和客户积极地参与创新。

第三章 开发利用创新商在知识经济时代，为了更好地弥合企业的创新缺口，领导者需汲取员工和团队创新商，更要懂得何时运用分析思维，何时运用创新思维。

第四章 创新商开发的障碍本章描述了创新商的“三大障碍”，并就怎样移除这些障碍和减少每种障碍产生的影响提出了建议。

第二部分 创新思考本部分介绍了创新思考过程对创新商运用的重要性，阐述了领导者和员工在工作中有效运用创新思考的秘诀。

第五章 创新思考概述本章简要概述了第二部分的内容。

具体来说，本章主要揭示了有效创新思维模式的特点和成功进行创新思考的关键。

第六章 创新思考的基础：框架的建立框架是创新思考取得成功的基础。

本章为创建有效框架提供了“六大秘籍”，前五个“秘籍”帮助领导者和团队来明确“问题”，而第六个“秘籍”则是解决问题的计划，指导他们如何深入地认识问题并且找到有效的解决办法。

第七章 问题的再认识：重塑问题问题的重塑指的是找到问题的根本原因和次要原因，解构并重新认识问题。

这一步确立了解决所有问题和应对所有机遇的最佳角度。

第八章 找出新意：创意的生成这一步在创新思考过程中与创新商的联系最为紧密。

本章主要阐述了创意生成的四个阶段，以及它们是如何被人们运用到工作中的。

第九章 走向创新：计划的实施在计划的实施过程中，领导者应引导团队对他们支持的观点进行论证，并对其进行风险分析，从而拿出最终的创新方案以寻求批准，同时还要确保方案准确移交给实施团队。

第三部分 创新发生本部分解释了领导者应如何对创新团队给予指导，提出了塑造创新文化的方法，并且设计了一些企业组织模式来推进和强化创新思考，最后探讨了如何在企业范围内发展创新计划。

第十章 推动创新创新思考是企业实现创新的必要条件而非充分条件，本章简要描述了推动创新的四个主要因素。

第十一章 引领创新一个企业如果没有领导者的积极参与和高度负责，创新只能是“天方夜谭”。

领导自我、领导创新团队、领导企业部门和领导创新企业这四种领导方式将教会你如何成为一名真正具有创新才能的领导。

第十二章 创新文化本章探讨了文化对创新的影响以及如何通过加快文化转型来使文化成为创新成长的温床。

领导者需要积极创建一种支持创新的文化，避免当前企业文化成为创新发生的“拦路虎”。

第十三章 创新的企业组织模式本章探讨了企业组织模式对个体和团队进行创新的重要影响，阐述了如

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

何通过改进旧有的企业组织模式来实现创新。

第十四章 创新计划本章主要探讨了企业的创新计划应包含的具体要素、怎样实现创新计划以及如何衡量这一计划所取得的成果。

本章的最后一部分是对本书的全面总结，这一部分整合了所有的观点，并将这些观点应用到了政府、教育系统和跨国公司的日常管理当中，指导它们如何去弥合创新缺口。

谁应该读这本书？

这本书是写给那些对企业中存在的创新缺口有所不满的领导者的，同时也是写给那些渴望获得实践信息、观点和技巧并以此来推进创新的领导者的。

无论在理论上还是实践上，这本书都会让你受益匪浅。

它所呈现的观点和实践工具已经在过去的几年里，在我们与合作客户的合作过程中得到了实地检验，现已帮助许多大型企业弥合了它们的创新缺口。

具体来讲，本书对以下群体最为有益：&middot;各个层级的高管和领导者。

他们急于知道如何推进创新思考，如何在企业中营造有利于创新的企业文化。

&middot;董事会成员。

他们明白商业的持续竞争力取决于他们的创新能力。

&middot;人力资源部门的工作人员、人才管理人员以及领导力发展方面的专家。

他们都会对拥有创新思考的领导者所具备的能力很感兴趣。

&middot;社团成员。

他们非常关注领导力的创新这一问题。

&middot;学术机构成员。

一种成熟且完备的实用性教材常常可以吸引他们眼球，因为这种教材会让学生明白创新思考的重要性，明确领导者在创新中应担当的角色以及所要实现的目标。

&middot;高校学生、工程技术和组织行为专业的学生以及参加人力资源项目培训的学生。

他们需要对企业及领导者创新能力的构建作深入的了解。

&middot;管理顾问。

他们经常寻求观点来给企业提出建议，使企业知道如何培养创新领导以实现其商业价值。

怎样读这本书？

逐页阅读本书固然会使许多读者受益，然而，有些人也发现，对书中的具体观点和信息进行深入研究会大大增加其阅读价值。

本书可以通过以下方式来阅读：&middot;如果想培养创新的领导者，那么读者可以把本书当做培训的“神功秘籍”。

我们建议在让领导者阅读第一、二部分时，每阅读一部分进行一次讨论，而在阅读第三部分时，则应当一章讨论一次。

&middot;如果读者想要探讨创新思考及如何进行创新思考的话，可以着重阅读第二部分（第五章到第九章）。

&middot;如果读者对创建一个支持创新的企业需要作出哪些系统的改变感兴趣，可以阅读本书的第三部分（第十章到第十四章），因为这几章描述了企业创新的主要推动者和阻碍因素。

本书会让读者意识到创新商对企业弥合创新缺口所起的重要作用，也会让商业领袖找到逻辑推理的工具，以此提高他们在工作中的创新商。

最后，这本书对新时代的领导能力提出了一些新的要求，如是否以创新思考为中心，能否培养有利于创新的企业文化等。

我们希望这本书成为高管和专业领袖的行动指南，指导他们通过培养创新的领导者来弥合创新缺口，最终在商业上取得成功。

第二章 如何应对复杂局面？

大多数高管都难以意识到培养创新领导者对于企业应对复杂局面的重要性，而当他们意识到时，却往往为时已晚。

哈佛商学院著名教授克莱顿&middot;克里斯滕森曾说：“通常，管理者是世界上最聪明的

## &lt;&lt;头脑风暴如何扼杀了创新&gt;&gt;

人&hellip;&hellip;首席执行官们聪明到完全能抓住创新时机了吗？

他们自己的工作尚且危如累卵，甚至情况更糟。

&rdquo;如果企业的高层意识不到在企业中培养创新领导者的重要性，那么，在今天错综复杂的商业环境中，他们本身就将力不从心，更不必说提升企业的市场竞争力和发展潜力了。

复杂性并不是管理工作中的新生事物，而是知识经济全球化的必然产物。

在工业经济出现的20世纪，我们引入了较为复杂的工作程序，而这正是新的生产方式和生产流程产生的主要原因，比如&ldquo;泰罗制&rdquo;（Taylorism）和&ldquo;六西格玛&rdquo;（Six Sigma）的出现。

目前，我们正处于一个商业环境更为复杂的知识经济转型时期，行动方针的多变性和不可预测性是其显著特征，而这一特征对商业活动甚至整个工业体系的影响都是无法估量的。

本章，我们将作出这样一个论断：不能有效处理知识经济条件下固有的复杂局面是造成创新缺口的根本原因。

因此，如何提高应对复杂局面的能力是解决问题的关键。

此外，本章还将论及领导者传统的思考方式会阻碍人们有效应对这一复杂局面，而运用创新思考来开发领导者、员工和团队的创新商才是解决这个问题的灵丹妙药。

应对复杂局面的最有效方式就是运用创新思考。

因此，新的领导者需要具备以下素质：&middot;能有效利用创新思考来应对错综复杂的问题。

&middot;营造有利于创新的企业文化，让所有的领导者、员工和团队都能够进行系统的创新思考。

&middot;为企业和团队的创新思考扫清一切障碍。

为了弥合创新缺口，企业机构的所有领导者都必须充分发挥创新思维，以此应对复杂局面并在商业上取得成功。

复杂性为何如此&ldquo;难缠&rdquo;？

在过去，管理者利用已有的知识和经验就可以解决很多问题。

他们通常把繁杂的问题分为细目逐个击破，最后再把所有的解决方法拼合起来；他们还利用所学知识，把&ldquo;最佳实践&rdquo;模式运用到了各个领域，同时高薪聘请资深专家和顾问来解决他们遇到的新问题。

在商业环境相对稳定且可预测的工业经济时代，这种处理方式是非常奏效的，只要重复那种流线型的工序就可以获得成功，很多企业都将这视为领导力的衡量标准。

然而，进入知识经济时代后，许多过去的管理方式已成为明日黄花。

这种新的经济环境使得工作的未来走向变得难以预见。

面对不断出现的新问题，创新的重要性也日益浮出水面。

创新型领导应鼓励团队揭示当下和以前所面临问题的不同之处，而不是仅仅停留在对问题共同点的探讨之上，这就需要用优于逻辑推理的创新能力来实现。

然而，领导者们过去取得成功的多少却并不能说明创新能力的强弱。

面对日益错综复杂的局面，一些企业机构会发现，他们的内部实在是无才可用。

更为不幸的是，在企业之外也找不到合适的人选。

显然，那种能够帮助企业机构应对错综复杂局面的领导者已是一将难求。

商业环境变化的显著特征是日益增强的复杂性，几乎所有的企业机构都牵涉其中。

在知识经济条件下的大部分企业当中，测评尺度和成果含糊不清，各种利益相关者矛盾重重。

比如说，面对越来越不可预知的未来，国有企业的领导者就要回答这样一个极为复杂的问题：&ldquo;公司发展的长久之计到底是什么？

&rdquo;他们需要系统地研究怎样平衡各个利益相关者，展望未来，以此制定长期的发展策略来指导实践。

这些变化对企业的各个部门都会产生重要影响，比如市场营销部、信息技术部、财务部和人力资源部等，因为它们在实施商业战略时也不可避免地要面临日益增长、愈加复杂的挑战。

对于全世界的管理者来说，应对日益变化的复杂局面是他们面临的巨大挑战，而这正是本书作者戴维&middot;韦斯在印度的一次会议上所提到的。

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

印度国内的许多管理者在本国都能进行有效的管理，然而，伴随着印度公司的全球化进程，大多数领导者，不论是跨国公司的协助者还是管理者，肩上都担负着企业新的责任与期望。

他们必须学会跨文化交际并灵活面对新的复杂环境。

许多领导者企图利用过去有效的简单方式来解决复杂问题，但是，时代变了，领导者们那些耳熟能详的固有的思考方式对当下的新问题已不再奏效。

曾经有一位高管，总是回忆过去美好的日子，看到今天的巨大变化，她就回想起自己所经历的磨难，她说：“我们目前似乎不是在解决问题，而是在竭力走出困境。

”这种认识无疑是正确的。

在如今这种商业环境里，用简单的方式解决复杂的问题无疑是一种奢望。

在处理问题的过程当中，如果哪位领导以为可以把问题简化，那么在决策时他就很有可能犯错。

当今企业面临的问题非常复杂，领导者必须利用成熟而创新的方式来指出问题的症结所在，找到最佳的解决方案。

繁杂问题与复杂问题本书所说的“问题”（或机遇），通常分为三种情况：·简单的、急需解决的问题·繁杂的、需要简化的问题·复杂的、需要创新才能够解决的问题就像怎样开灯怎样烧水一样，简单问题就用简单方式解决。

以下是对两种不同问题的详细探讨。

如何应对繁杂问题？

很多领导者都善于运用自己过去的经验，通过简化和重组的方式来解决繁杂问题，其典型方式就是通过对生产制造工序的简化来使员工们更有效地完成自己的工作。

在工业经济时代，许多程序和步骤的设计就是为了使繁杂的问题条理清晰。

在这种情况下，一个高效企业犹如一部机器，只要生产工序完整，就可以达到预期的效果。

面对繁杂问题，企业得到如下启示：·掌握繁杂流程的领导者应得到晋升。

挑选熟悉问题的繁杂流程的人担当领导是许多企业机构的首要选择，当问题出现时，他们可以适时地对其进行修正。

·领导者的核心任务是提供答案。

领导者就是“回答问题的人”，员工依赖他们而作出决定。

他们应运用已有的知识和逻辑简化并解决繁杂问题。

·解决繁杂问题需要整合专家的知识。

面对一些非常繁杂的问题，常常需要专家对问题进行分类、简化后才能找到解决办法。

·最佳实践百试不爽。

最佳实践是解决繁杂问题的统一标准。

一般的解决方法解决部分问题，而最佳实践则能解决人们遇到的各种问题。

如何应对复杂问题？

复杂问题主要有下列特征：·不可预测性，需要用创新的办法来解决。

·唯一性和不可重复性。

·使用表面的简化手段并不能使其呈现的模糊性和不确定性得以明晰。

·牵涉多方利益相关者。

·需要用创新思维来认识并解决问题。

一些和复杂问题相关的情形：·涉及利益相关者、股份持有者或政府部门等关系。

·出现新技术和非传统的竞争因素。

·消费者购买形式发生变化。

·在多元文化和传承文化里进行领导工作。

复杂问题的解决需要创新者进行有效的创新思考，同时，还要营造一种能够鼓励所有人都进行创新思考的文化。

处理过去问题的那些专业知识和技能很容易让领导者轻易地认为，当前的复杂问题和过去的问题并没有什么不同，领导者这种自以为是的态度常常会导致其对复杂问题模糊性的忽略，并且简单地以为用解决繁杂问题的方式就足以解决复杂问题。

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

企业会面对如下的复杂问题：&middot;如何甄选领导之才。

企业机构应该培养和提拔那些善于进行创新思考的人，因为他们在管理岗位上能够提出正确的问题和假设，找出隐藏在复杂问题深处的根本原因。

&middot;推进创新进程是领导者工作的重中之重。

作为一名领导者，推进创新进程要比自己成为善于创新的个人更加重要。

一个好的管理者要善于提升团队的整体创新意识。

面对一个复杂多变的问题，在找到解决办法之前要好好研究它，所有的员工和领导者都应该加入到这个行列当中。

而对于那些极为复杂的问题，领导者就要找出它们的独特性和造成其复杂局面的潜在原因。

&middot;具有多元文化背景的团队更善于解决复杂问题。

复杂问题需要人们从不同的角度去研究它们并发现新的解决办法，这就要求团队中的个体拥有不同的观点和专业背景。

文化背景不同，看待事情的角度也会不同，对已提出的假设进行的判别也就会更加全面，更容易发现隐藏在复杂情形之后的问题。

&middot;最佳实践会造成误导。

那些成功的案例常常会引导创新团队误入歧途，因为它们会让团队首先从这些案例中选择解决方法而忽略对当下问题特征的分析，但是在别处运行良好的实践方式却并不能充分解决当前的问题。

比如，一些传统工业在进行创新时，本能的反应便是借鉴成功创新的同行的做法。

然而，这些做法却是在特定的商业环境下发生的，所牵涉到的领导者和利益相关者也各所不同。

在当下复杂的环境里，变幻无常的现实情境决定了套用现有的成功经验只能是鹦鹉学舌。

当然，问题很少是单纯的复杂或繁杂，很多复杂问题当中蕴含着繁杂性，很多繁杂问题中也有复杂的一面。

最重要的是，大部分问题都需要人们弄明白其难易程度和不可确定的程度。

不管怎样，领导者都要弄清楚所面临的问题是以繁杂为主还是以复杂为主，根据问题的根本特性找出相应的解决方式。

那么，如何判断一个问题是繁杂的还是复杂的？

领导者将会在下文的叙述中获得某些提示。

一般来讲，繁杂的问题可以被细化，并可采用系统分析的类比方法来分析，而复杂问题则常常包含以下特征：&middot;存在一些没有得到质疑的假设。

&middot;过去的解决方式并不奏效。

&middot;牵涉很多利益相关者。

&middot;重要因素无法确定且含糊不清。

面对一个难以解决的问题时，领导者要清楚地知道应该用哪一种思维方式来解决，是像专家一样简化繁杂问题呢？

还是用创新思考来发现问题的独特性？

其实，领导者可以用不同的思考方式去解决问题的不同部分。

许多领导者（实际上指很多高管）会在创新思考方面存在困难，那是因为：（1）他们从不考虑繁杂问题与复杂问题之间的差异，导致其难以发现二者的不同；（2）即便正确地认识到了所面对的是复杂问题，也不知如何用创新思考来理清它们并找出解决办法。

他们既没有学会如何做创新的思考者，也不知道如何应对错综复杂的局面。

更为不幸的是，领导者一般都不会把创新思考当成一种固有的思维模式来运用。

面对复杂问题，领导者及其团队应进行创新思考，把创新思考当成工作的重中之重；他们也有责任让所有的员工、团队、同行以及企业内外的各种利益相关者展开自由对话，给大家提供一个更好地认识问题和解决问题的平台。

小结在知识经济突飞猛进、工作环境急剧变化的今天，很多企业机构并没有从根本上改变创新的方式。

虽然他们寻求新答案、发掘新技巧的步伐一刻也没有停留，但产业经济的框架依然套在他们头上。

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

他们虽然对适应产业经济的思考方式进行了一定程度的深化，却并没有考虑到急剧变化的现实情况；虽然产生了大量的创意，但最好的结果无非是取得了部分或短期收益。

很多企业机构都发现创新的努力是徒劳无益的，那是因为他们忽略了新型环境的影响，并没有找到问题的症结所在，而只是对表层的、错误的问题进行了草率的处置。

他们的企业内蔓延着这样一种文化，它的存在基于这样一种假设，即认为如果在同一问题上倾注了足够多的集体智慧，就一定能找到解决问题的答案。

结果，他们的“集体智慧”往往集中在如何快速地解决问题上，而不是怎样去质疑问题上。

与此同时，他们获得短期收益的愿望也变得日趋强烈起来。

这使创新的领导者更难于定位并处理问题。

许多人认为，同长时间等待能够阐明问题复杂性的解决方案的产生相比，采用能够短期获益的解决方法无疑更容易、更划算。

我们发现，如果领导者善于对隐藏在复杂问题后面的深层原因进行探究，而不是急于找到解决办法，他将会更好地应对挑战。

优秀的领导者不一定是创新人才，不一定要提供创新解决方案，而是要深刻理解创新，能够在部门主管、团队和员工中增强创新意识，善于营造有利于创新的企业文化并成为推动创新进程的典范。

与此同时，他还要系统地清除阻碍创新思考的各种因素，用新颖的、有价值的想法去解决复杂问题。



## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

### 内容概要

20世纪50年代亚历克斯·奥斯本提出“头脑风暴”概念后，头脑风暴会议在企业创新中成为一个常用的手段。

发散思维固然重要，但如果没有一个合理正确的组织流程，创新的形成常常难上加难。

创新是竞争优势的一个主要来源。

很多企业在试图创新的时候，往往只关注于一个要素，尤其是新产品和新服务领域。

它们培训企业员工，雇佣具有锐意创新精神的领导者和设立专门的创新部门，虽然进行了一些投资，但大部分企业取得的结果却不尽人意。

本书回答了这样一个问题：企业和组织如何建立系统性的持续创新力？

本书让领导者关注企业管理的一项新内容，即创新思考，运用大量案例说明如何最大限度地开发员工和团队的创新能力，为企业创建一个创新型文化提供了清晰的行动指南和实用工具。

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

### 作者简介

大卫·韦斯，资深创新专家，多伦多大学罗特曼商学院教授，韦斯国际有限公司的总裁，长期主要从事领导创新能力和人力资源的管理咨询培训。

克劳德·勒格朗，创新实践专家，ideaction创始人和总裁。  
20多年以来，一直从事企业创新能力的培训与实践。  
2007年，他创立了舒立克商学院创新管理项目中心，并担任总监。

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

### 书籍目录

前言

内容概述

谁应该读这本书？

怎样读这本书？

第一部分 弥合创新缺口

第一章 创新缺口

创新挑战

何谓创新？

创新思维催生出创新

我们为什么不能创新？

另辟蹊径

小结

第二章 如何应对复杂局面？

复杂性为何如此“难缠”？

繁杂问题与复杂问题

常见错误

小结

第三章 开发利用创新商

什么是创新商？

领导者必备的三种商

领导者对于“思考”需要思考

小结

第四章 创新商开发的障碍

障碍一：学校教育使我们墨守成规

障碍二：分析商的悖论

障碍三：消极压力的影响

小结

第二部分 创新思考

第五章 创新思维概述

有效创新思考模式的特征

创新思考的成功要素

小结

第六章 创新思考的基础：框架的建立

确定简洁明了的创新框架

环境

“如何……”的问题

框架的底线

解决方案的类型

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

问题的所有者或决策者

项目章程

三种“商”的调节

领导者的角色

小结

第七章 问题的再认识：重塑问题

重塑问题过程中要注意5点

三种“商”的调节

领导者的角色

小结

第八章 找出新意：创意的生成

创意的生成是一个严格的流程

第一步：充分准备

第二步：规划流程

第三步：通过发散思维产生尽可能多的观点

第四步：通过归纳思维找到有意义的解决办法

创意生成阶段的个体工作

三种“商”的调节

领导者的角色

小结

第九章 走向创新：计划的实施

第一步：证实所选的观点

第二步：进行风险分析，制定风险的降低策略

第三步：呈现创新解决方案以获得批准

第四步：确保把方案有效移交给变革团队

三种“商”的调节

领导者的角色

小结

第三部分 创新发生

第十章 推动创新

推动的创新四个主要因素

维系创新

小结

第十一章 引领创新

引领自我

引领创新团队

引领企业部门

引领企业

小结

第十二章 创新文化

文化是什么？

文化如何阻碍创新？

创新文化是什么？

如何让目前的文化转变成创新文化？

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

如何发展一种创新的“领导文化”？

小结

第十三章 创新的企业组织模式

高管层面的企业组织模式

关键职能部门的组织模式

支持职能部门的组织模式

创新企业的具体组织模式

小结

第十四章 创新计划

创新计划的指导原则

有效创新计划的要素

如何发展创新计划，谁应该作为创新计划的领导者？

何时制订创新计划

总结

致谢

## &lt;&lt;头脑风暴如何扼杀了创新&gt;&gt;

## 章节摘录

## 第二章 如何应对复杂局面？

大多数高管都难以意识到培养创新领导者对于企业应对复杂局面的重要性，而当他们意识到时，却往往为时已晚。

哈佛商学院著名教授克莱顿·克里斯滕森曾说：“通常，管理者是世界上最聪明的人……首席执行官们聪明到完全能抓住创新时机了吗？

他们自己的工作尚且危如累卵，甚至情况更糟。

”如果企业的高层意识不到在企业中培养创新领导者的重要性，那么，在今天错综复杂的商业环境中，他们本身就将力不从心，更不必说提升企业的市场竞争力和发展潜力了。

复杂性并不是管理工作中的新生事物，而是知识经济全球化的必然产物。

在工业经济出现的20世纪，我们引入了较为复杂的工作程序，而这正是新的生产方式和生产流程产生的主要原因，比如“泰罗制”（Taylorism）和“六西格玛”（Six Sigma）的出现。

目前，我们正处于一个商业环境更为复杂的知识经济转型时期，行动方针的多变性和不可预测性是其显著特征，而这一特征对商业活动甚至整个工业体系的影响都是无法估量的。

本章，我们将作出这样一个论断：不能有效处理知识经济条件下固有的复杂局面是造成创新缺口的根本原因。

因此，如何提高应对复杂局面的能力是解决问题的关键。

此外，本章还将论及领导者传统的思考方式会阻碍人们有效应对这一复杂局面，而运用创新思考来开发领导者、员工和团队的创新商才是解决这个问题的灵丹妙药。

应对复杂局面的最有效方式就是运用创新思考。

因此，新的领导者需要具备以下素质：

- 能有效利用创新思考来应对错综复杂的问题。

- 营造有利于创新的企业文化，让所有的领导者、员工和团队都能够进行系统的创新思考。

- 为企业和团队的创新思考扫清一切障碍。

为了弥合创新缺口，企业机构的所有领导者都必须充分发挥创新思维，以此应对复杂局面并在商业上取得成功。

复杂性为何如此“难缠”？

在过去，管理者利用已有的知识和经验就可以解决很多问题。

他们通常把繁杂的问题分为细目逐个击破，最后再把所有的解决方法拼合起来；他们还利用所学知识，把“最佳实践”模式运用到了各个领域，同时高薪聘请资深专家和顾问来解决他们遇到的新问题。

在商业环境相对稳定且可预测的工业经济时代，这种处理方式是非常奏效的，只要重复那种流线型的工序就可以获得成功，很多企业都将这视为领导力的衡量标准。

然而，进入知识经济时代后，许多过去的管理方式已成为明日黄花。

这种新的经济环境使得工作的未来走向变得难以预见。

面对不断出现的新问题，创新的重要性也日益浮出水面。

创新型领导应鼓励团队揭示当下和以前所面临问题的不同之处，而不是仅仅停留在对问题共同点的探讨之上，这就需要用优于逻辑推理的创新能力来实现。

然而，领导者们过去取得成功的多少却并不能说明创新能力的强弱。

面对日益错综复杂的局面，一些企业机构会发现，他们的内部实在是无才可用。

更为不幸的是，在企业之外也找不到合适的人选。

显然，那种能够帮助企业机构应对错综复杂局面的领导者已是一将难求。

商业环境变化的显著特征是日益增强的复杂性，几乎所有的企业机构都牵涉其中。

在知识经济条件下的大部分企业当中，测评尺度和成果含糊不清，各种利益相关者矛盾重重。

比如说，面对越来越不可预知的未来，国有企业的领导者就要回答这样一个极为复杂的问题：“公司发展的长久之计到底是什么？”

”他们需要系统地研究怎样平衡各个利益相关者，展望未来，以此制定长期的发展策略来指导实践。

## &lt;&lt;头脑风暴如何扼杀了创新&gt;&gt;

这些变化对企业的各个部门都会产生重要影响，比如市场营销部、信息技术部、财务部和人力资源部等，因为它们在实施商业战略时也不可避免地要面临日益增长、愈加复杂的挑战。

对于全世界的管理者来说，应对日益变化的复杂局面是他们面临的巨大挑战，而这正是本书作者戴维·韦斯在印度的一次会议上所提到的。

印度国内的许多管理者在本国都能进行有效的管理，然而，伴随着印度公司的全球化进程，大多数领导者，不论是跨国公司的协助者还是管理者，肩上都担负着企业新的责任与期望。

他们必须学会跨文化交际并灵活面对新的复杂环境。

许多领导者企图利用过去有效的简单方式来解决复杂问题，但是，时代变了，领导者们那些耳熟能详的固有的思考方式对当下的新问题已不再奏效。

曾经有一位高管，总是回忆过去美好的日子，看到今天的巨大变化，她就回想起自己所经历的磨难，她说：“我们目前似乎不是在解决问题，而是在竭力走出困境。

”这种认识无疑是正确的。

在如今这种商业环境里，用简单的方式解决复杂的问题无疑是一种奢望。

在处理问题的过程当中，如果哪位领导以为可以把问题简化，那么在决策时他就很有可能犯错。

当今企业面临的问题非常复杂，领导者必须利用成熟而创新的方式来指出问题的症结所在，找到最佳的解决方案。

繁杂问题与复杂问题 本书所说的“问题”（或机遇），通常分为三种情况：·简单的、急需解决的问题·繁杂的、需要简化的问题·复杂的、需要创新才能够解决的问题 就像怎样开灯怎样烧水一样，简单问题就用简单方式解决。

以下是对两种不同问题的详细探讨。

如何应对繁杂问题？

很多领导者都善于运用自己过去的经验，通过简化和重组的方式来解决繁杂问题，其典型方式就是通过对生产制造工序的简化来使员工们更有效地完成自己的工作。

在工业经济时代，许多程序和步骤的设计就是为了使繁杂的问题条理清晰。

在这种情况下，一个高效企业犹如一部机器，只要生产工序完整，就可以达到预期的效果。

面对繁杂问题，企业得到如下启示：·掌握繁杂流程的领导者应得到晋升。

挑选熟悉问题的繁杂流程的人担当领导是许多企业机构的首要选择，当问题出现时，他们可以适时地对其进行修正。

·领导者的核心任务是提供答案。

领导者就是“回答问题的人”，员工依赖他们而作出决定。

他们应运用已有的知识和逻辑简化并解决繁杂问题。

·解决繁杂问题需要整合专家的知识。

面对一些非常繁杂的问题，常常需要专家对问题进行分类、简化后才能找到解决办法。

·最佳实践百试不爽。

最佳实践是解决繁杂问题的统一标准。

一般的解决方法解决部分问题，而最佳实践则能解决人们遇到的各种问题。

如何应对复杂问题？

复杂问题主要有下列特征：·不可预测性，需要用创新的办法来解决。

·唯一性和不可重复性。

·使用表面的简化手段并不能使其呈现的模糊性和不确定性得以明晰。

·牵涉多方利益相关者。

·需要用创新思维来认识并解决问题。

一些和复杂问题相关的情形：·涉及利益相关者、股份持有者或政府部门等关系。

·出现新技术和非传统的竞争因素。

·消费者购买形式发生变化。

·在多元文化和传承文化里进行领导工作。

复杂问题的解决需要创新者进行有效的创新思考，同时，还要营造一种能够鼓励所有人都进行创新思

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

考的文化。

处理过去问题的那些专业知识和技能很容易让领导者轻易地认为，当前的复杂问题和过去的问题并没有什么不同，领导者这种自以为是的态度常常会导致其对复杂问题模糊性的忽略，并且简单地以为用解决繁杂问题的方式就足以解决复杂问题。

企业会面对如下的复杂问题：· 如何甄选领导之才。

企业机构应该培养和提拔那些善于进行创新思考的人，因为他们在管理岗位上能够提出正确的问题和假设，找出隐藏在复杂问题深处的根本原因。

· 推进创新进程是领导者工作的重中之重。

作为一名领导者，推进创新进程要比自己成为善于创新的个人更加重要。

一个好的管理者要善于提升团队的整体创新意识。

面对一个复杂多变的问题，在找到解决办法之前要好好研究它，所有的员工和领导者都应该加入到这个行列当中。

而对于那些极为复杂的问题，领导者就要找出它们的独特性和造成其复杂局面的潜在原因。

· 具有多元文化背景的团队更善于解决复杂问题。

复杂问题需要人们从不同的角度去研究它们并发现新的解决办法，这就要求团队中的个体拥有不同的观点和专业背景。

文化背景不同，看待事情的角度也会不同，对已提出的假设进行的判别也就会更加全面，更容易发现隐藏在复杂情形之后的问题。

· 最佳实践会造成误导。

那些成功的案例常常会引导创新团队误入歧途，因为它们会让团队首先从这些案例中选择解决方法而忽略对当下问题特征的分析，但是在别处运行良好的实践方式却并不能充分解决当前的问题。

比如，一些传统工业在进行创新时，本能的反应便是借鉴成功创新的同行的做法。

然而，这些做法却是在特定的商业环境下发生的，所牵涉到的领导者和利益相关者也各所不同。

在当下复杂的环境里，变幻无常的现实情境决定了套用现有的成功经验只能是鹦鹉学舌。

当然，问题很少是单纯的复杂或繁杂，很多复杂问题当中蕴含着繁杂性，很多繁杂问题中也有复杂的一面。

最重要的是，大部分问题都需要人们弄明白其难易程度和不可确定的程度。

不管怎样，领导者都要弄清楚所面临的问题是以繁杂为主还是以复杂为主，根据问题的根本特性找出相应的解决方式。

那么，如何判断一个问题是繁杂的还是复杂的？

领导者将会在下文的叙述中获得某些提示。

一般来讲，繁杂的问题可以被细化，并可采用系统分析的类比方法来分析，而复杂问题则常常包含以下特征：· 存在一些没有得到质疑的假设。

· 过去的解决方式并不奏效。

· 牵涉很多利益相关者。

· 重要因素无法确定且含糊不清。

面对一个难以解决的问题时，领导者要清楚地知道应该用哪一种思维方式来解决，是像专家一样简化繁杂问题呢？

还是用创新思考来发现问题的独特性？

其实，领导者可以用不同的思考方式去解决问题的不同部分。

许多领导者（实际上指很多高管）会在创新思考方面存在困难，那是因为：（1）他们从不考虑繁杂问题与复杂问题之间的差异，导致其难以发现二者的不同；（2）即便正确地认识到了所面对的是复杂问题，也不知如何用创新思考来理清它们并找出解决办法。

他们既没有学会如何做创新的思考者，也不知道如何应对错综复杂的局面。

更为不幸的是，领导者一般都不会把创新思考当成一种固有的思维模式来运用。

面对复杂问题，领导者及其团队应进行创新思考，把创新思考当成工作的重中之重；他们也有责任让所有的员工、团队、同行以及企业内外的各种利益相关者展开自由对话，给大家提供一个更好地认识



## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

问题和解决问题的平台。

小结 在知识经济突飞猛进、工作环境急剧变化的今天，很多企业机构并没有从根本上改变创新的方式。

虽然他们寻求新答案、发掘新技巧的步伐一刻也没有停留，但产业经济的框架依然套在他们头上。他们虽然对适应产业经济的思考方式进行了一定程度的深化，却并没有考虑到急剧变化的现实情况；虽然产生了大量的创意，但最好的结果无非是取得了部分或短期收益。

很多企业机构都发现创新的努力是徒劳无益的，那是因为他们忽略了新型环境的影响，并没有找到问题的症结所在，而只是对表层的、错误的问题进行了草率的处置。

他们的企业内蔓延着这样一种文化，它的存在基于这样一种假设，即认为如果在同一问题上倾注了足够多的集体智慧，就一定能找到解决问题的答案。

结果，他们的“集体智慧”往往集中在如何快速地解决问题上，而不是怎样去质疑问题上。

与此同时，他们获得短期收益的愿望也变得日趋强烈起来。

这使创新的领导者更难于定位并处理问题。

许多人认为，同长时间等待能够阐明问题复杂性的解决方案的产生相比，采用能够短期获益的解决方法无疑更容易、更划算。

我们发现，如果领导者善于对隐藏在复杂问题后面的深层原因进行探究，而不是急于找到解决办法，他将会更好地应对挑战。

优秀的领导者不一定是创新人才，不一定要提供创新解决方案，而是要深刻理解创新，能够在部门主管、团队和员工中增强创新意识，善于营造有利于创新的企业文化并成为推动创新进程的典范。

与此同时，他还要系统地清除阻碍创新思考的各种因素，用新颖的、有价值的想法去解决复杂问题。

P17-29

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

### 媒体关注与评论

这本书是我见过的最综合、最简明、最系统的指导个人和企业成功创新的指导手册，对于那些想要营造创新文化的领导者和想要重塑自我以获得新发展的企业来说，这是一部不可或缺的行动指南。  
——奥科迪·库尔曼，荷兰国际集团执行总裁

## <<头脑风暴如何扼杀了创新>>

### 编辑推荐

个人的创新比不上团队的创新力创新型组织才是企业的持久竞争力！

打造企业“创新商”的第一本实战指南书！

企业创新文化的七个特征：1 每个人都明白企业发展的方向。

2 创新是首要问题。

3 高管团队是创新思考和创新实践的典范。

4 公开和坦诚的交流及相互信任的关系。

5 有效的部门交叉协作团队，鼓励了多种多样的视角。

6 承担风险的领导者也关注创新价值的产生。

7 平衡创新思考和方案实施准则之间的关系。

<<头脑风暴如何扼杀了创新>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>