

当代管理与心理学应用系列

**Creativity Games for Trainers**

A Handbook of Group Activities  
for Jumpstarting Workplace Creativity

# 创造力拓展训练

## ——团体培训手册

【美】 Robert Epstein 著

周丽清 许晶晶 王立娜 钱美华 张贵英 译

 中国轻工业出版社

当代管理与心理学应用系列

**Creativity Games for Trainers**

A Handbook of Group Activities for  
Jumpstarting Workplace Creativity

# 创造力拓展训练

## ——团体培训手册

【美】Robert Epstein 著

周丽清 许晶晶 王立娜 钱美华 张贵英 译

 中国轻工业出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

创造力拓展训练：团体培训手册 / (美) 艾普斯坦 (Epstein, R.) 著；周丽清等译。—北京：中国轻工业出版社，2005.9

(当代管理与心理学应用系列)

ISBN 7-5019-5056-3

I. 创... II. ①艾...②周... III. 企业管理—职工培训—手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 094969 号

总策划：石 铁

策划编辑：张乃东

责任编辑：张乃东

版式设计：陈艳鹿

责任终审：杜文勇

责任监印：刘志颖

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街6号，邮编：100740）

印刷：北京天竺颖华印刷厂

经 销：各地新华书店

版 次：2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

开 本：787×1000 1/16 印张：14.00

字 数：200千字

书 号：ISBN 7-5019-5056-3/F·359 定价：25.00元

著作权合同登记 图字：01-2004-4406

咨询电话：010-65595090，65262933

发行电话：010-65141375，85119845

网 址：<http://www.chlip.com.cn>

E-mail：[club@chlip.com.cn](mailto:club@chlip.com.cn)

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部（邮购）联系调换

# 译者序

怎样把心理学的东西操作化？这是我们心理学工作者比较头疼的一个问题。第一次拿到这本书，我便被书中详细、完整的操作程序所吸引。这本书与以往的一些心理书籍不一样，它没有长篇大论地叙述理论，而是一本真正的“团体培训手册”。由此，它的第一章主要介绍怎样去使用这本书，书中包括哪些活动，做这些活动需要多长时间，在做这些活动前需要准备什么。令我感到敬佩的是，作者连这个问题都考虑到了——如果没时间做完书中全部的活动，怎么办？在书的第一章，作者针对这种情况建议挑选几个活动，挑选哪几个活动，书中也都一一告知了。由此可见作者思维的细致与缜密。第二章主要介绍书中活动依据的理论和实践研究。第三章到第九章则是开发创造性的活动，每章都围绕着一个策略，设计有2~3个活动。每个活动作者都介绍了详细的操作步骤。

这原是一本写给培训组织团体创造力的培训者的活动手册，但如前面所说，书中介绍的操作步骤非常明确具体，我觉得不但适合于个体自用，提高自己的创造力，而且也适合于高年级教师用于培养学生的创造力。

刚开始翻译这本书时，我还在北京师范大学学习，从事心理学研究，到书翻译出来后，我已到了第一线从事教育工作。在此，感谢曾与我朝夕相处、共同努力的几位译者！由于我们的努力不懈，终于让这本书的中文版与大家见面了。翻译的具体分工是：第一章、第三章、第八章和词汇表由我翻译，第二章和第五章由许晶晶翻译，第四章由钱美华翻译，第六章和第七章由王立娜翻译，第九章由张贵英翻译。翻译完初稿之后，由我审核了全稿。

由于文化方面的差异，以及书中有较多的无意义词汇，我们的翻译显得有些直白，但尽可能地表达了作者的原意。若有错误或不妥之处，敬请批评指正。

如果这本书对您的工作和学习多少有些帮助的话，我们则感到由衷的高兴。

周丽清  
杭州师范学院  
心理健康研究所  
2005年6月

# 序 言

《创造力拓展训练》不是一本写给弱者的书，它是集科学性、趣味性和挑战性于一体的书。

它会引发你和参与者进行思考：创造性到底是什么，而且还会引发你们认真反思自己（一个有创造性的人）和自己所在的工作组织（一个有创造性的组织）。

它可能会让你的参与者“笨拙”地行动，或者是看起来像个傻瓜，甚至让他们玩玩具（在我看来，玩玩具并不是一件糟糕的事情）。

我想它将会使你和你的同伴感到迷惑——至少短时间内会这样。

它显然会使人们遭受到失败。是的，这可能是你最不想听到的。你想成功，是吧？你想你的同事、职员或学生都能成功。失败永远不会被列在你要做的事情里，你根本不想遭受失败。

但是，当你以一种正确、严肃和科学的态度来看待创造过程时，你就不得不直接面对失败——更别提困窘、迷惑、挫折、愚蠢、笨拙、踌躇和大量人们认为不好的其他事情了。即使这些事情真正具有价值，但它们显然会让我们觉得不自在。

我希望这本书以及它所包含的内容能够减轻这种不自在感，消除神秘感，在现实和理论上都能促进对创造过程的理解。更重要的是，这本书所教授的内容将使你和你的同事更具有创造性。对于大多数人来说，创造力是一种隐藏在深处，较少被挖掘出来的天赋。事实上，如果你正感到迷惑，而又处在一个氛围宽松的公司，那么极有可能你已经处在创新性想法的边缘上了。

我认为《创造力拓展训练》为如春笋般涌现出来的有关创造性的书籍做出了一定的贡献（看看本书后面的参考文献）。它是在我19年的实验室研究的基础上写出来的，最初的研究从我在哈佛大学攻读研究生课程时就已经开始，后来我从这个学校转到另一所学校，但仍不断地继续进行研究。这些研究成果已经在《自然》(Nature)、《科学》(Science)、《国家科学院学术进展》(Proceedings of the National Academy of Sciences)和其他学术刊物上发表。由此可见，这本书是有研究依据的，并不是胡乱编造的（见第二章）。

研究揭示了许多有关创造过程的活动细节。在短时间内，可能只有我和我的工作伙伴知道这些内在的机制。作为一门课程，我会不遗余力地把这些都教给学生。为了提高学习效率，我开发并精选了一些课堂练习。

许多年以前，我和我的同事就开始了解到了创造性的真谛。一些大公司曾邀请我当过咨询顾问，我也曾培训过教师，我还在国家发明中心演讲过，并参加过有关领导才能的剑桥研讨会，等等。实际上，我一直以来不得不去面对这么一个事实——在紧密有序的实验室科学与摇摆而不可知的市场要求之间建立一座桥。当这些练习慢慢变得丰富起来后，我就开始针对不同的人群规划它们——针对公司培训者、针对中学教师、针对父母和针对管理者。我在《读者文摘》(Reader's Digest)上公布了我这一工作，我认为那是你们真正想要的。

这本书里的练习也反映出了我已经进步到现在这个程度。我强调“现在这个程度”是因为理论与应用之间的间隙永远也不可能完全弥合。应用必须涉及推测、不确定等复杂混乱的过程，这些都是基础研究所涉及不到的。应用研究是一个非常混乱、不确定的过程。

从更深的层次来看，研究本身也是不确定的。那些达到了终点，产生了“所有”答案的研究并不是一个好的研究，至少不是一个能很好诠释的研究。有关创造性的严谨的科学研究现在几乎还没有开始。带着一种乐观的态度和一种百折不挠的精神，科学家们仍需在创造过程这条道路上奋斗许多年。

因为研究事业是未确定的和可持续的，因此我向麦格劳·希尔出版公司(McGraw-Hill)建议把这本书作为我们研究的一个部分。令我高兴的是，我收到了许多人的来信，表示愿意合作。因此，这本书多了一个独特之处：它允许培训者、经理和其他人收集数据，不只是为了他们自己，也为了科学研究(见第一章的1.1节)。换句话说，那些想帮忙的读者——通过传真、信件或电子邮件——可以为创造性研究做出非常大的贡献。实际上，你也可以使这本书的下一个版本更加完善。

这本书的结构非常简单和明了。第一章和第二章主要解释怎样使用这本书，以及回顾一些有关创造性的基本理论和研究。从第三章到第八章，逐步向你展示一些练习，告诉你怎样根据自己的需要去实施这些练习，然后就是对练习的总述。第九章展示的是更高级的练习，并讨论当我们把原始的创造材料转变成有用的市场产品、程序和服务——这些我们称之为“改革”的东西时，我们所面临的挑战。这时，我们大家都会在心里进行评估，需要花多少心思才能创造出一个市场产品或服务。对此，第九章也提出了一种途径，利用本书里的许多方法来简化创造过程。但是，这本书的要点还是关于创造性本身，虽然方法能

使我们提高创造想法的数量和质量。没有创造就没有创新。

我在这本书里也介绍了一些技术名词,我希望书后的词汇表能够帮助大家理解这些技术名词。对于那些想把这本书的练习实施于家庭的培训者,我也给予了一些简短的建议,告诉他们如何把这些练习稍加修改,以便使用于家庭或学校。

这本书也承担了一些风险,因为它受到创造性研究的影响。我给你一些信息、答案和练习,但我也得到了大量的反馈信息,我是特意这么安排的。在第二章和第五章,我组织你们讨论时,你们可能还无法进行创造,除非你们经常遭受挫折。打个比喻,如果有人喂你们吃饭,你们只会变得又胖又懒,但自己仍然不会找食。现在,我希望你充满饥饿感,并且头开始晕眩,经常感到困惑。好了,现在我想这些多重刺激已经开始在你的神经系统中打仗了(见第二章的2.1节)。当然,我也会让你们明白,为什么这对于创造过程那么重要。此外,我很想列出个别组织成功运用本书里一些原则的例子,但我不能,因为案例会妨碍人们思考,抑制人们的创造性。近20年的研究历程使我确信,如果给予人们一些基本原则,让他们自由消化,他们将得出更好的结果。就像犹太法典中所说的那样:“给人一条鱼,他就不会饿了;教会他钓鱼,他则永远不会挨饿了。”

最后,我要向所有在我写这本书的过程中给予我帮助的人们和组织表示我最真挚的感谢。

Robert Epstein

于加利福尼亚州海岸

(周丽清 译)

# 目 录

<b>第一章 准备开始</b> .....	1
1.1 怎样使用这本书 .....	2
1.2 材料和设备 .....	7
<b>第二章 生成性：为什么会有这些特别的训练游戏</b> .....	11
2.1 关于创造性的新的科学研究 .....	12
2.2 提高创造性的四种策略 .....	20
2.3 消除创造性的神话 .....	25
2.4 教授游戏 .....	30
<b>第三章 创造性游戏：每个人都有创造性吗</b> .....	33
3.1 创造性：导向 .....	34
3.2 练习：“抓住白日梦” .....	35
3.3 练习：“卖一件物品‘卓克’” .....	40
3.4 练习：“无意义词语游戏” .....	46
3.5 练习：设计挑战 .....	53
3.6 练习：工作环境挑战 .....	56
3.7 创造性：总述 .....	59
<b>第四章 “捕捉”游戏：为什么场所是床、浴室和公共汽车</b> .....	61
4.1 捕捉：导向 .....	62
4.2 练习：“随机乱画游戏” .....	64
4.3 练习：“建造一个更好的捕捉机器” .....	71



4.4	练习：“匿名建议游戏”	76
4.5	练习：设计挑战	83
4.6	练习：工作环境挑战	86
4.7	捕捉：总述	89
<b>第五章</b>	<b>“挑战”游戏：失败真的能成为成功之母吗</b>	<b>91</b>
5.1	挑战：导向	92
5.2	练习：“勇敢者的游戏”	94
5.3	练习：“创造性的字母表”	99
5.4	练习：“终极挑战游戏”	105
5.5	练习：设计挑战	110
5.6	练习：工作环境挑战	113
5.7	挑战：总述	116
<b>第六章</b>	<b>“拓展”游戏：学习可以使我们更具有创造性吗</b>	<b>117</b>
6.1	拓展：导向	118
6.2	练习：“报纸游戏”	119
6.3	练习：“越拓展越好游戏”	125
6.4	练习：设计挑战	130
6.5	练习：工作环境挑战	133
6.6	拓展：总述	136
<b>第七章</b>	<b>“环境”游戏：我的书桌上该放些什么</b>	<b>137</b>
7.1	环境：导向	138
7.2	练习：“玩具变工具游戏”	139
7.3	练习：“观众的游戏”	145
7.4	练习：设计挑战	151
7.5	练习：工作环境挑战	154
7.6	环境：总述	157
<b>第八章</b>	<b>团体创造性：是不是比个体更好</b>	<b>159</b>
8.1	团体：导向	160
8.2	练习：“转换游戏”	162
8.3	练习：“团体——有效的编辑者”	168

8.4 练习：设计挑战 .....	173
8.5 练习：工作环境挑战 .....	176
8.6 团体：总述 .....	179
<b>第九章 创造创新性产品、服务及其过程的关键 .....</b>	<b>181</b>
9.1 管理创造性：导向 .....	182
9.2 练习：“创造性的钥匙” .....	184
9.3 练习：“建造创造性之桥” .....	190
9.4 练习：“终极设计挑战” .....	195
9.5 管理创造性：总述 .....	200
9.6 最后一个练习：“等待的游戏” .....	202
<b>词汇表 .....</b>	<b>205</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>207</b>

# 第一章

---

## 准备开始

## 怎样使用这本书

本书具有高度结构化,是为了促进生活,至少可促进创造活动。对所有的培训者来说,第一章和第二章是一种回顾,不管他们的头脑中实际在想什么。第二章特别重要,因为它提供了一些基本的科学信息,这些是拓展训练游戏的基础。第2.2节总结了四种促进创造性的实际策略,对应第四章至第七章的练习(见下面)。前面的几章主要解释怎样使用这本书中的拓展训练游戏和材料去提高对创造性的科学理解。

### 选择适合你培训项目的活动

第三章至第九章有详细的拓展训练游戏过程描述,每章主要描述一个完整的培训项目。

章号	题 目	目 的
三	创造性游戏:每个人都有创造性吗	使每个参与者相信自己,无论处于哪个组织阶层,都有巨大的可以利用的创造潜能。
四	“捕捉”游戏:为什么场所是床、浴室和公共汽车	教授给参与者基本的“捕捉”技巧。这些技巧有助于我们更好地捕捉那些连续闪过我们头脑的新理念。
五	“挑战”游戏:失败真的能成为成功之母吗	教授参与者,失败在创造过程中扮演着十分重要的角色;帮助参与者在在一个组织情景中使用“失败控制系统”去提高创造性。
六	“拓展”游戏:学习可以使我们更具有创造性吗	教授参与者,“多样训练”在创造活动中扮演着一个十分令人惊奇的角色;

- 它能够帮助参与者规划创造性倾向训练项目，这些项目能够提高参与者所在组织的创造性。
- 七 “环境”游戏：我的书桌上该放些什么 教授参与者，“多重控制”刺激在创造过程中扮演着不确定的角色，它能够帮助参与者设置对自己有利的情境。
- 八 团体创造性：是不是比个体更好 教授参与者，无论是优生还是差生，在团队设置中都可充分发挥自己的创造性。帮助参与者在创造活动中设计和利用团队优势。
- 九 创造创新性产品、服务及其过程的关键 让所有参与者聚集到更加复杂的一个活动中，这个活动涉及更多的原则，这有利于参与者把拓展训练游戏更加深入化。

每一章都以一个简短的介绍开始——导向，在开始每一章的训练活动之前，培训者应该仔细阅读该章的导向。如果这本书用来做启蒙教育，那么所有的参与者都应该仔细阅读导向部分。导向后面是几个拓展训练游戏，这几个游戏之后主要是两个特殊的游戏——“设计挑战”和“工作环境挑战”。

## 设计挑战

设计挑战是指让参与者设计、配置和执行一个新的训练，这个新训练能让参与者弄清上一个训练中所学到的一些概念。设计挑战对于参与者来说，在设计方面没有任何结构要求，它使培训者和参与者处于一种新的角色中：参与者作为新项目的设计者成为培训者，由此他们也就成为这本书的协助者。培训者变成了参与者，参与者可要求培训者在新项目里扮演参与者。根据我们以往的经验，“设计挑战”虽然存在着风险，但通常是最有趣、最有收获的拓展训练游戏，它也是最有影响力的教学工具。无论是学或是教，这种活动都是很好的教学工具。在创造性活动中，它不仅开发了设计者的创造性，而且也促进了他人的创造性。

## 工作环境挑战

“工作环境挑战”提供给参与者一个机会，让他们把学到的东西运用到自己的工作组织情境中去。参与者需设计规则和程序来加强工作环境的创造性。参与者需面对新规则、新程序所出现的问题，并尽量想办法去解决这些问题。当然这只是一个模拟训练而已。并不是每一个参与者都能把训练迁移到其他的情境中，但至少我们已迈出了第一步。当参与者返回到真实的工作平台中的那一刻，他们仍然被平常的那些混乱所包围着，但实际这些混乱已在训练中被讨论过了，所以与以前相比，现在这些混乱已没有那么难处理了。

## 删减或选择拓展训练游戏

在每一章中，没有必要完成所有的游戏。根据自己的需要可适当删减或选择游戏，但必须牢记以下几个原则：如果参与者完成了本章的所有游戏，那么可保证参与者能够以最佳状态完成“设计挑战”训练项目；如果没有前面的游戏积累经验，那么参与者就不知道如何去设计。同样，如果参与者完成了本章的所有游戏，包括“设计挑战”游戏，那么他们也将能够最有效的完成“工作环境挑战”项目。这些基本的训练教会了参与者一些新概念和新技术，但“设计挑战”则使参与者更深入地利用这些新概念和新技术。换句话说，基本的训练有利于学习新概念和新技术，而“设计挑战”则有利于参与者朝掌握新技术迈进了一步。理论上，参与者在把新概念运用到现实环境中之前应是完全精通于它。

## 拓展训练游戏章节

在每章的介绍之后，将会详细地描述几个游戏。对于每个游戏，培训者都可获得足够的信息以便：①执行基本的训练；②策划具体的训练；③与小组成员讨论训练；④收集数据（如果方便实施）；⑤进行追踪（如果方便实施）。每个游戏的材料如下：

### 基础

目的

简述

必需的材料和设备

可供选择的材料和设备

时间要求

程序

基本程序

具体程序

针对较小的组

针对较大的组

针对非商业场合

针对学校或家庭

其他建议

数据收集

追踪

讨论的问题

总结

长期追踪

评论

每个章节中也包括了与游戏有关的图示、图例和表格。这些图表可以根据每个游戏的需要进行复制、剪切或粘贴删除等。每个章节里还包括了这些材料的指导说明。大部分章节还包括了一份评价表，这份评价表可在以后评价训练效果时使用。

## 时 间 要 求

在每个章节里，每个训练项目的时要求可根据具体的情况而不同。每个训练项目所花的时间范围是5分钟~1小时。每个章节的训练项目总共要花半天，包括休息时间在内，因此要完成这本书的所有训练项目要三个半工作日，也就是说以半个工作日为一个训练期，要花七个训练期。考虑到可删减掉一些训练项目，那么训练的时间可压缩为2个工作日。

### 针对半工作日训练期的训练设计

如果你的目标只是简单教授给高级管理者一些技术，而不是让他们完全掌握和领会这些训练材料，那么我建议你使用下面所列的六个训练。

关于创造性的新的科学研究 材料主要在本书的序言、第二章 2.1、2.2 和 2.3 节。

每个人都有创造性吗

第三章 3.2 节“抓住白日梦”和 3.3 节“卖一件物品‘卓克’”

“捕捉”的重要性

第四章 4.2 节“随机乱画游戏”

失败怎样帮助我

第五章 5.2 节“勇敢者的游戏”

创造性和问题解决

第九章 9.2 节“创造性的钥匙”

创造、创新和真实的世界

第九章 9.4 节“终极设计挑战”，设计材料可在 9.1 节和 9.5 节里找，活动可以 9.6 节的“等待的游戏”形式结束

## 数据收集

培训者可用这本书里所列的表格去收集数据，但并不是所有的训练项目都可用本书所列的表格去收集数据，有些数据可能需要通过摄像和辅助工具（见 2.1 节）来收集，但是我们还是鼓励培训者尽可能地用笔和纸去收集数据。这些数据有利于培训者或本书作者去规划和改善项目，也有利于增强人们对创造性的科学理解，最终会出现越来越多的有创造性的个体和团体（见 2.4 节）。

## 词汇表

在本书的后面列出了一个简单的有关训练项目的专业词汇表。



## 材料和设备

每个拓展训练游戏章节里都列出了一些需要的工具和设备。一些训练可能会需要你准备一些奇怪的工具，但我也会给你留下可供选择的余地。下面是指导你准备必需的工具的导向：

### 玩 具 箱

如果你不是一个职业的创造性培训者，也就是说你不会经常需要规划创造性游戏，那么你平常可以通过收集各种各样的物品，在进行训练时把这些物品提供给参与者。这样做不但使你离职业的培训者更进一步，而且如果你收集的工具足够广泛的话，你的客户群也会变大。更重要的是，它将对参与者有所帮助。备忘录将帮助参与者记住训练项目，如果参与者也愿意展示一下自己的物品的话，那这些物品可能会激发其他参与者的创造火花（见第二章和第七章）。

另一方面，如果你计划培训多组参与者，重复使用这些训练的话，我强烈建议你在你的办公室里设置一个玩具箱。这不但可以使你在你的同事中提高威望，而且还可以帮助你节省很多时间。一些物体可能会比其他物体更有趣，玩具箱能够帮助你区别哪个物体更有趣。你的收集越来越多，那表明你掌握的训练项目也越来越多。

如果你旅行时也需要带着工具箱，我建议你自行挑选你的工具。不要把扫帚或球棒带到机舱里去（相信我，没错！）。我会把那些对训练项目最有用的工具挑选出来，组成一个旅行工具包，装在一个皮箱里带走。我甚至会带一个安装着望远镜把手的怪脸，它对训练很有帮助。