

- 量身定制的培训设计
- 可以完全复制的会议材料
- 游戏、问卷和团体活动
- 幻灯片和学员讲义

ASTD 培训师 资源手册

创造力

创建你自己的培训项目



Mc
Graw
Hill

Education

上海科学技术出版社

[美]伊莱恩·比斯 著

刘子熙 刘涓 译



ASTD

ASTD

培训师资源手册： 创造力

伊莱恩·比斯 著

刘子熙 刘涓 译

上海科学技术出版社

Elaine Biech

Creativity and Innovation: The ASTD Trainer's Sourcebook, Original Edition

ISBN: 0-07-053445-4

Copyright © 1996 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Shanghai Scientific & Technical Publishers under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权上海科学技术出版社在中华人民共和国大陆地区(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

上海市版权局著作权合同登记号: 09-2004-544

图书在版编目(CIP)数据

ASTD 培训师资源手册:创造力/(美)伊莱恩·比斯著;刘子熙,刘涓译. —上海:上海科学技术出版社, 2005.10

ISBN 7-5323-8092-0

I. A... II. ①伊...②刘...③刘... 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 051629 号

世纪出版集团

出版、发行
上海科学技术出版社

(上海钦州南路 71 号 邮政编码 200235)

新华书店上海发行所经销 常熟市兴达印刷有限公司印刷

开本 889×1194 1/16 印张 19.75 字数 486 000

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

印数 1-3 300

ISBN 7-5323-8092-0/F·208

定价:46.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向本社出版科联系调换

致 谢

向以下人员致谢：

谢谢办公室里每一个人的支持。

谢谢贝思·德雷克（Beth Drake）、索亚·齐默尔曼（Sonya Zimmerman）、罗宾·卢卡斯（Robin Lucas）、DC·坎贝尔（DC Campbell）和洛里·斯基尔斯（Lori Skeels）在许多方面的支持。

谢谢谢里·斯莱克（Sherri Slack）的意见，从我们第一次的努力开始就一直鼓励我并影响我进行这本书的创作。而丹·格林（Dan Greene）的创意好像从来就不会终止。

谢谢克莱尔·康德拉·阿里亚斯（Claire Condra Arias）理顺了我们文稿的某些条理，并将枯燥的原稿变成了生动的资料。

序 言

我想要告诉你们这套系列书是如何来的。作为人力资源发展领域的资深编辑和顾问，我经常被培训者、促动者、咨询专家和指导者要求为他们提供有关各种主题的培训设计。这些顾客要求一个小时的，半天的和整天的关于类似于团队建设、指导、多样性、监督和销售主题的培训项目。除了培训项目设计，他们还要求获得促动者注释、学员讲义、图表想法、游戏、活动、结构经验、投影片和设备工具。但是，这些还不是全部。他们要求能够免费地再出版，适合客户要求，并将这些资料进行修改再运用到他们特殊的要求中去！

后来，作为独立的编辑，我与南希·奥尔森（Nancy Olson），美国培训和发展协会的出版商分享了这些需求。南希提及美国培训和发展协会接收到了许多来自寻找能再出版的培训资料的基本图书馆的促动者的相似的电话。许多传统的培训书籍，比如纽斯特朗姆（Newstrom）和斯坎内尔（Scannell）的《游戏培训师》，提供了各种各样有用的活动。但是他们缺少培训项目设计、讲义、投影片和设备工具，而且更为重要的，他们试图通过方式来进行组织而不是通过主题。你可以猜想到剩下的故事部分：欢迎使用《ASTD 培训师资源手册》。

这本资料书涵盖了许多公司组织最常使用的培训主题的开放式系列的一部分。这本资料书将你从每次你进行培训时不得不购买更多的练习书的状况下解放出来，而不是将你锁入规定的“练习书思维”中。这册书包含了你所需要的一切，关于主题的背景信息、促动者注释、培训项目设计、学员讲义、活动、设备工具、图表、投影幻灯片和资料，而且此书是可以再出版的！我们欢迎你修改它来满足你的特别需求。请阅读有关版权限制的内容，然后复印，编辑，添加你的名字，添加你客户的名字。请不要告诉我们，因为没有必要！请享受。

理查德·L·罗（Richard L. Roe）

美国培训和发展协会系列丛书顾问

目 录

第一章 为什么要有创造力	1
公司需要创造力.....	1
创造力是如何产生的.....	2
营建创造性的环境.....	2
如何定义创造力.....	4
大脑	5
左脑/右脑	6
如何变得有创造性.....	8
创造性思维的好处.....	10
我该如何使用创造力.....	11
然而，我并不是一个有创造力的人.....	12
创造力研讨会是什么样的，感觉和体会如何.....	13
第二章 研讨会的准备	15
给促动者的话.....	15
创造力培训的特点.....	16
创造力的光谱：原则、目的和目标.....	16
学员	17
全书内容总览.....	18
你将在本书中找到如下内容.....	18
研讨会主题	19
主题/参考索引表	20
准备培训计划.....	24
图标的理解	25
示例	26
熟悉材料	27
个性化的创意.....	27
与学员进行沟通.....	30
邀请他们加入研讨会.....	30
邀请信示例	31
后续活动	32

准备一次成功的研讨会	33
你需要做的事情	33
布置房间	35
所需的设备	36
分发材料和投影片	36
资料和物品	38
关于玩具桌的建议	39
感官刺激	40
促动者小贴士	42
为最好的研讨会做准备	42
创造一个安全的学习环境	42
获得并运用卓越的促动技巧	43
促动动态的活动	43
沟通，沟通，再沟通	44
持续改进	45
姓名标签牌	46
学员名册	47
研讨会证书	48
第三章 为期一天的创造力研讨会	49
研讨会的目的和目标	50
促动者的准备	51
关于学员人数的建议	51
关于房间布置的建议	51
研讨会日程安排	52
材料和设备清单	54
关于玩具桌的建议	55
学员的材料	56
投影片	57
白板	58
培训计划	59
1. 黑暗中	59
2. 看见光明	73
3. 开拓公司的创造力	79
4. 发挥你的创造力	84
第四章 为期半天的创造力研讨会	89
研讨会目的和目标	90

促动者的准备.....	90
关于学员人数的建议.....	90
关于房间布置的建议.....	90
研讨会日程表.....	91
材料和设备清单.....	92
关于玩具桌的建议.....	93
学员材料	94
投影片	95
白板	96
培训计划	97
1. 黑暗中	97
2. 看见光明	107
3. 开拓你的创造力.....	111
第五章 为期一个小时的创造力研讨会.....	116
培训计划	117
1. 尝试创造力.....	117
2. 然后, 你有了一个创意.....	122
3. 畅通无阻	126
4. 创造力过程.....	132
第六章 分发材料	139
你需要做什么.....	140
封面样本	140
质疑创造力	142
创造力可能是一个令人望而生畏的主题.....	142
公司正在变革.....	142
新的思维方式.....	143
认识具有创造力的自我.....	144
创造力可以定义吗.....	145
你知道吗	146
左脑/右脑	147
9 种封闭创造力的盒子.....	148
释放你的创造力——A.....	149
冲破时间陷阱.....	149
踏入生意风险地带.....	149
释放你的创造力——B.....	150
抛开完美主义者的顾虑.....	150

释放你的创造力——C	151
结束非对即错的思维模式	151
抛弃自我实现预言	151
释放你的创造力——D	152
超越底线思维	152
抛开环境污染的限制	152
释放你的创造力——E	153
消除只有一个正确答案的观点	153
让平静的水面掀起波浪	153
创意火花	154
我的创造性环境	155
创造力技巧	156
冒险活动	157
你的创造力技巧：比较和联系	158
你的创造力技巧：冒险	159
你的创造力技巧：扩展和收缩	160
你的创造力技巧：询问事情的积极面是什么，如果怎样会怎样	161
你的创造力技巧：改变你的观点	162
你的创造力技巧：以另一种顺序	163
你的创造力技巧：参观其他地方	164
你的创造力技巧：培养	165
你的创造力技巧：触发概念	167
你的创造力技巧：年轻的优势	168
公司过去的创造力	169
创造力环境调查	170
创造力环境评估	172
开放的环境	173
消极词语	175
创造力可以在哪里发展	176
头脑风暴	177
你能做什么	179
启发他人的创造力	180
开拓你的创造力	182
推荐书目	183
研讨会评估	184
我的创造力观点	185

尝试创造力：定义.....	186
然后，你有了一个创意.....	187
从这里到那里.....	188
下一步是什么.....	189
畅通无阻	190
5R 创造力.....	193
创造力过程的步骤.....	194
观察力	196
你的创造力风格.....	197
儿童游戏	198
第七章 学习活动	199
如何使用这些活动.....	200
研讨会活动	201
认识具有创造力的自我.....	201
创造力可以定义吗.....	203
我的创造力观点.....	205
你知道吗	207
添加创意	209
走出盒子	211
色彩能量	220
我的创造性环境.....	222
进行冒险	224
创造力技巧	226
10 种产生创意的技巧.....	228
通向成功之路.....	233
消极词语	243
指纹画	245
发展个人创造力的头脑风暴计划.....	246
启发他人的创造力.....	248
5R 创造力.....	249
创造力过程步骤.....	250
选择性活动	254
观察力	254
你的创造力风格.....	255
儿童游戏	256
具有创造力的人的特征.....	257

左脑/右脑转换.....	259
创造性阅读项目.....	260
创造力的标志.....	262
第八章 测量创造力.....	264
工具介绍.....	264
需求评估.....	264
创造力环境调查.....	265
其他可使用的工具.....	265
C&RT	265
左脑/右脑的自我评估.....	266
创造性思考和创新活动的障碍集合	266
创造力需求评估.....	267
它是如何影响你的.....	267
你需要做什么	267
创造力需求评估.....	268
创造力环境调查.....	270
创造力环境调查评分.....	272
开放的环境.....	273
第九章 投影片.....	275
使用要点.....	275
定义创造力.....	277
创造力的定义.....	278
左脑/右脑.....	279
全脑思维.....	280
发现的组成部分.....	281
9 种封闭创造力的盒子.....	282
机会就在这里.....	283
释放你的创造力.....	284
创造力技巧.....	285
乌龟赛跑.....	286
公司过去的创造力.....	287
创造力可以在哪里发展.....	288
头脑风暴.....	289
名家名言.....	290
创意火花.....	291
从壳里走出来.....	292

花	293
5R 创造力（空白）	294
5R 创造力（完成）	295
喜欢玩陶土	296
想写一本书	297
画了一幅画	298
爱做白日梦	299
做个闭门诗人.....	300
乌龟奖状	301
附录 推荐材料	302
创造力工具	302

第一章

为什么要有创造力

为什么创造力非常重要？创造力是什么？

第一个问题很难回答，第二个问题几乎不可能回答！

本章概述

本章研究了有关创造力的不同方面，包括历史、自然、个人和专业等，为丰富你的讲演内容提供背景信息、策略和技巧。

公司需要创造力

最近，好像所有的公司都疯狂了！这到底是为什么？

如果你的公司与大多数公司一样，那么你将要经历频繁的改变。你的公司可能最近投资了新技术，可能正在计划扩大客户群，可能要开拓海外市场，可能重新设计了其运作的商业流程，也可能进行了组织扁平化，减少了结构层次，实行了团队化，进行了企业流程再造，改进或重组了工作流程，等等。

公司发生了变化，问题也就随之产生，这些新问题需要新的措施和新的思维模式来解决。我们需要创造力来孕育新的思路，并抓住机遇将这些思路转变成创新的成果。

维持现状，公司将无法生存。创造力方面的教育家爱德华·德·博诺（Edward de Bono）博士说：“随着竞争日趋激烈，人们对于创造性思维的需求也越来越强烈。将同样的事情做得更好已经不够了，有效解决问题也已经不够了，我们需要更多的东西。公司需要战略层次和生产层次两方面的创造力，以使公

司能在竞争中得到所需要的提升，并从管理提升到真正的经营。

公司必须变得更具竞争力。怎么进行转变呢？为了增加竞争优势，公司可以降低成本，提高质量，加快速度或者从事创新。大多数公司通常采用前三种方法，而不是最后一种。此外，如果公司在转变之后不鼓励创造力，不奖励冒险，那么，前三种方法的转变对于提升公司竞争力，最多只能发挥一半的潜能。

“即使你的方向正确，但若是停滞不前，也只会失败。”

——威尔·罗杰斯（Will Rogers）

因此，创造力不仅为公司的生存提供了保障，更是公司兴衰成败的关键。

创造力是如何产生的

20 世纪 50 年代早期，心理学家在研究想象力的时候，就发现了企业创造力，并得出了创造力可以学习和培养的结论。不久，头脑风暴的创始人亚历克斯·奥斯本（Alex Osborn）创立了创造力教育基金（一个创造力信息的交流场所），并开始出版《创造力行为杂志》，还创立了“创造性解决问题协会”，传授实际的、创造性解决问题的方法。正是这最后的努力，开始了公司应用创造力的进程。

如今有关创造力的文章出现在每一本商业杂志和行业期刊上，比如《财富》、《商业周刊》、《成功》、《哈佛商业评论》、《培训和发展》。大多数的商学院提供关于创造力的课程。并且，《培训杂志》还在其 1994 年 10 月号上报道说，共有 1119 家公司（拥有 100 名员工及以上）反馈了该杂志关于培训的调查，其中有 44% 的公司对员工进行过创造力培训。

营建创造性的环境

然而，创造力是如此个人化的事情。并且，拥有创造力的是人类个体，而不是企业！这才是事实。一个企业可能因为培育其员工的创造力被视为拥有创

造力。通常，一个具有创造性的企业，比如 3M、贺曼（Hallmark）、菲多利（Frito-Lay）或者德州仪器（Texas Instruments），都营建了支持创造性思考的环境。这个环境可以是以下类型：

开明 (Open-minded)	O 鼓励弹性和创造力。允许员工使用创造性的方式和技术来进行实验。将创造性实验的代价包括在预算之内。
敏锐 (Perceptive)	P 公司从员工的角度来看待问题，并确保员工可以同时从专业和个人两种途径获得奖励。鼓励并重视员工的参与性，从而营造参与性的氛围。
平等 (Equal)	E 公司成员相互尊重他人的多样性。公司注重领导技巧和风格的个性化，以适应每个员工的需要。充分采纳员工的观点。
培育 (Nurturing)	N 激励员工自由表达观点。员工可以通过公司提供的演讲、图书馆、培训以及其他学习机会获得知识，并开发其创造力。应该通过带薪年假和休假来恢复员工的体力和精力。
鼓励 (Encouraging)	E 鼓励员工寻找有创造性的、与众不同的答案。不仅仅要奖励和强化员工创造性的行为，还要为员工提供发挥创造力的时间，提供自我表现的自由和机会。
描述 (Descriptive)	D 良好的沟通有助于创造力的发挥。清晰的目标和具体的反馈是企业做好每件事情的基础。要求员工经常与客户进行直接接触。应该在创造性表达的结构和机会之间，达到一种平衡。

因此，你会发现传统的管理方式，其实是一种控制方式（按照这种管理方式，必须准确地、依照定例且准时地完成工作，并且保证将支出控制在预算范围之内），将非常可能抑制创造力。珀恩斯博士（Dr. Sidney J. Parnes）将那些抑制创造性思维产生的言论，称为“消极词语”（killer phrases）。你一定听过类似这样的言论：“我们以前从来没有那样做过”、“这不在预算之内”、“这不是我们的政策”。按照规定办事可以建立有效的组织，但肯定不是创新的组织。

哈佛商学院的副教授约翰·考博士（John Kao），开设了名为“企业家精神、创造力和组织”的课程，他说：“管理者们需要拥有创造力，他们不仅应该将开发员工的创造力作为其工作内容之一，还应该将创造力贯穿于他们追求组织和员工创造力的整个工作过程之中。”如今，管理者们不仅应该开发新的产品或者提升效率，还必须在协调团队中的员工合作、处理组织内的人力资源

事务等方面发挥创造力。他们必须创造性地创建一个环境，从而激励和奖励员工的创造力和冒险精神，并将失误看做是工作进行过程中的必然阶段。

管理层必须努力创建一个有利的环境，从而有助于产生拥有上述六个特征的创造力。只有这种环境，才能使个人的创造力蓬勃发展。

如何定义创造力

定义创造力并不容易，甚至对于专家来说，都绝非简单的事情。

新韦氏词典将创造力定义为“创造的能力”，并将创造定义为“使产生，通过行动的过程产生，通过想象力的技巧来产生，制造或产生新的事物。”

我们最偏爱的定义来自于麦克·万斯（Mike Vance，迪斯尼公司），他认为“创造力是创造新的事物，重组旧的事物”。

大多数创造力的专家拒绝只采用一个具体的定义，这是正确的。毕竟，如果你可以用一种惟一的方式来定义创造力，那么创造力本身又怎么能具有创造性呢？

“创造力是创造新的事物，重组旧的事物。”

——麦克·万斯（Mike Vance）

然而，也有一件事情是专家们一致同意的，他们都认为创造性技能可以发展和传授，并且可以通过实践来提升个人的创造力。保罗·托兰斯（E. Paul Torrance）、吉尔福德（J. P. Guilford）和亚历克斯·奥斯本都同意（并且总是能够证明）创造力是一项可以被学习和历练的技能。

其他的专家作出了很细致的界定，他们提出创造力不能被“传授”。因为我们都曾经拥有并运用了创造力，而我们现在可以做的就是协助每个人来重新运用创造力。我们的目标，其实是帮助他们忘掉那些曾经学会的、却可能阻碍创造力发挥的事情。

大脑

经过 50 亿年的进化，大脑成为人体内最精妙、最复杂的器官。它形似于一颗 1.3608 千克重的灰色果冻状胡桃。而这“胡桃”能做什么呢？它具有每秒钟获取、处理并编程超过 600 个记忆的能力，并且此能力可以维持 85 年。

那就是说，你的大脑操作记忆的能力是：

每分钟 36000 个……

每小时 2160000 个……

你生命中的每一天，都将超过 51840000 个！

然而不幸的是，人们虽然经常通过运动来强壮肌肉，但这个身体的最精妙部分却没有得到完全的利用。大脑虽然 24 小时全天候服务，但是我们仅仅利用了上亿脑细胞中的极小部分。过去，人们曾相信他们使用了大脑能力的 10%。现在，科学家却认为爱因斯坦可能是惟一个接近如此高百分比的人，而剩下的我们只使用了自身大脑的 2%到 3%。

“思考是最为困难的工作，这是为什么我们只有这么少的人在思考！”

——亨利·福特（Henry Ford）

那么剩下的大脑是用来做什么的呢？这是个没有答案的问题。但是有一件事情是肯定的：在你的头盖骨中有大量空间可以扩展，从而进行更多的创造性思维！唤醒你大脑里面的创造性天赋，就能运转更多的大脑能量来发展你的优势。

只有当你的大脑有能力创造无穷的创意、组合和关系的时候，才能进行创造性思维的过程。你的大脑就像万花筒一样，可以形成、重组、再重组成各种各样的形式。这些形式和组合创造新的关系，我们称之为“创意”。

为了解决生活中大多数的问题，我们通常需要同时进行归纳和演绎的逻辑推