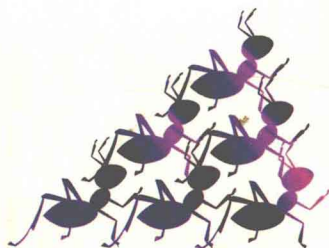


運用管理引導團隊發揮創意

激發團隊創意

When
Sparks Fly

Dorothy Leonard 桃樂斯·雷諾
Walter Swap 華特·史瓦普 ◆ 著
施貞夙 ◆ 譯



個人的創意只是發想，
團隊的創意卻代表了商機、營收和利潤；
運用團隊成員的才能及書中教導的方法鼓勵與激發，
讓團隊創意的火花四射。



激發團隊創意

運用管理引導團隊發揮創意

When Sparks Fly

桃樂斯·雷諾 Dorothy Leonard

華特·史瓦普 Walter Swap◎著

施貞夙◎譯

激發團隊創意／桃樂斯·雷諾（Dorothy A. Leonard），華特·史瓦普（Walter C. Swap）著
：施貞夙譯。-- 初版。-- 臺北市汐止市：
中國生產力，民89
面：公分。--（Practical系列：13）
譯自：When sparks fly: igniting
creativity in groups
ISBN 957-9130-83-3（平裝）

1. 創意 2. 企業管理

494

88001534

Practical系列 013

激發團隊創意

——運用管理引導團隊發揮創意

作 者 桃樂斯·雷諾、華特·史瓦普
譯 者 施貞夙
發行人 陳明璋
主 編 李玉珍
責任編輯 陳美琪
特約文編 李小雯
出版者 中國生產力中心
讀者服務 林錫表
地 址 221台北縣汐止市新台五路一段79號2F
電 話 (02)26985898
傳 真 (02)26989330
郵政劃撥 0012734 -1
總 經 銷 聯經出版事業公司
地 址 221台北縣汐止市大同路一段367號3樓
電 話 (02)26422629
初 版 2000年2月14日
2003年3月(一版二刷)
登 記 證 局版台業字第3615號
定 價 250元
ISBN 957-9130-83-3

When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups Copyright © 1999
President and Fellows of Harvard College Chinese (Complex
Characters) Trade Paperback Copyright © 1999 by China
Productivity Center, Ltd.
Published by arrangement with Harvard Business School Press
through Arts & Licensing International, Inc., USA
ALL RIGHT RESERVED

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

* 版權所有，請勿翻印、轉載

序

本書是基於一種信念、一項挑戰及一個要求而產生的。這個信念是，創意可以藉由管理者的鼓勵而增強。儘管現今許多創新之舉是透過「集體」過程而產生，但大多數有關創意的著作，還是針對於有創意的「個人」來著墨。我們堅持，就算團隊成員不特別具有創意，但是團隊整體還是可以更具創意。如果你是一位想找尋更能運用團隊成員才能及激發創意方法的管理者，這本書是專你而寫的。我們相信，在你的領導之下，結果將大有不同。

引發我們撰寫這本書的動機，是融合兩個向來互相避諱，但對人類行為提供互補洞見的領域的觀點——也就是合併心理學的基本研究（特別是社會心理學）和管理上的實務經驗。

這兩個領域的知識累積也不盡相同，心理學是實驗室中受控制的情境與精心的實驗設計，而管理實務通常是混亂且面臨時間壓力的環境。我們的目標在於將兩者對創意的不同看法，整合為一種有用的觀點。因此我們將潛入心理學著作，找出有研究根據的重要發現。接著透過對數十位各界領袖，包括小型企業家、創意團隊的中階主管以及歷史悠久公司的最高執行長所做的訪談結論，來測試我們所得結論的相關性與真

實性。並且運用華特（Walter Swap）及桃樂斯（Dorothy Leonard）分別在心理學及創新觀念的研究與調查經驗，加上參考羅瑟貝斯·莫絲·坎特（Rosabeth Moss Kanter）、凱薩琳·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）及高健（John Kao）在管理方面的經驗，這三人有關創新的著作與本書所包含的許多思想類似，也支持本書的論點。我們特別感謝泰瑞莎·艾莫比爾（Teresa Amabile）。本書大量引用她的論點，因為她針對創意及讚美所進行的社會心理學研究，適用於管理的觀點。

最後要說明的，我們是應一九九五年出版的《知識的泉源》（*Wellsprings of Knowledge*）部分讀者要求，針對該書某章所討論到的主題——「知識的產生」做深入的探討。集體創意談的就是創造新的、有用的知識——創新。我們將分析創意過程的每一個步驟，並提供實用的建議供管理之用。但我們相信，簡潔不代表沒深度，冗長的文章也不一定就有學問。我們希望與讀者對話，所以本書不會以學術性的語言撰寫（除了一些內附的研究結果，但讀者就算略過這些，也不會影響對本書的了解）。

對本書有貢獻者，不僅止於前面所提到的人。有三位匿名的校閱員及編輯瑪裘莉·威廉斯（Marjorie Williams）建議我們修改初稿。研究助理安·康納（Anne Conner）則為我們找尋第五章的題材。羅柏特·亞爾文（Robert Irwin）辛苦的尋找參

琳·尼爾森（Irene Nelson）的協助，沒有他們在學術上的貢獻，本書可能得花更長的時間才能完成。

至於本書不足之處，當然都由另一位作者負責——這就是共同著作的好處之一！

序言

003

第一章

何謂集體創意？

009

大多數有關創意的研究與著作，多將焦點放在個人，但在現實生活中，我們從不敢將創意的責任交由單一的個體——商界的創意是種團隊活動。

第二章

創意摩擦

029

創意需要知識上的多樣化，如此才可以導致創意摩擦。這意味著你所選擇的團隊成員必須互相質疑，並且欣然接受眾人背景知識的差異。

第三章

創造有創意的選擇

069

團隊要有創意，就得由創造許多可能有用的選擇開始，異議份子對所有人而言，可能都是背上芒刺；

目錄

目錄

不同的意見對創意過程有關鍵性的影響，對團隊而言，這是正常的行為，而非阻礙團隊達成共識。

第四章

整合出最佳選擇

121

管理者必須在組織文化、任務、事件重要性的先後順序及高層觀念中，為創意專案達成一致性的整合，以找出最佳的選擇。

第五章

物理環境的設計

169

建築結構、內部空間的使用，甚至家具本身並不會使團隊更具創意，但這些都可能對創意產生正面及負面的影響。

錯誤的環境會榨乾人們的精力，因為他們得費力地突破物理障礙，以進行重要的團隊與個人活動；而正確的環境則能促進創意過程。

第六章

心理環境的設計

203

心理安全指的是「一種為大家所共享的信念，認為出自善意的行動不會遭到懲罰或拒絕。」團隊成員所感受到的心理安全，會影響他們的學習行為，而學習行為則會反過來影響團隊的表現。

激發團隊創意

運用管理引導團隊發揮創意

When Sparks Fly

桃樂斯·雷諾 Dorothy Leonard

華特·史瓦普 Walter Swap◎著

施貞夙◎譯

序

本書是基於一種信念、一項挑戰及一個要求而產生的。這個信念是，創意可以藉由管理者的鼓勵而增強。儘管現今許多創新之舉是透過「集體」過程而產生，但大多數有關創意的著作，還是針對於有創意的「個人」來著墨。我們堅持，就算團隊成員不特別具有創意，但是團隊整體還是可以更具創意。如果你是一位想找尋更能運用團隊成員才能及激發創意方法的管理者，這本書是專你而寫的。我們相信，在你的領導之下，結果將大有不同。

引發我們撰寫這本書的動機，是融合兩個向來互相避諱，但對人類行為提供互補洞見的領域的觀點——也就是合併心理學的基本研究（特別是社會心理學）和管理上的實務經驗。

這兩個領域的知識累積也不盡相同，心理學是實驗室中受控制的情境與精心的實驗設計，而管理實務通常是混亂且面臨時間壓力的環境。我們的目標在於將兩者對創意的不同看法，整合為一種有用的觀點。因此我們將潛入心理學著作，找出有研究根據的重要發現。接著透過對數十位各界領袖，包括小型企業家、創意團隊的中階主管以及歷史悠久公司的最高執行長所做的訪談結論，來測試我們所得結論的相關性與真

實性。並且運用華特（Walter Swap）及桃樂斯（Dorothy Leonard）分別在心理學及創新觀念的研究與調查經驗，加上參考羅瑟貝斯·莫絲·坎特（Rosabeth Moss Kanter）、凱薩琳·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）及高健（John Kao）在管理方面的經驗，這三人有關創新的著作與本書所包含的許多思想類似，也支持本書的論點。我們特別感謝泰瑞莎·艾莫比爾（Teresa Amabile）。本書大量引用她的論點，因為她針對創意及讚美所進行的社會心理學研究，適用於管理的觀點。

最後要說明的，我們是應一九九五年出版的《知識的泉源》（*Wellsprings of Knowledge*）部分讀者要求，針對該書某章所討論到的主題——「知識的產生」做深入的探討。集體創意談的就是創造新的、有用的知識——創新。我們將分析創意過程的每一個步驟，並提供實用的建議供管理之用。但我們相信，簡潔不代表沒深度，冗長的文章也不一定就有學問。我們希望與讀者對話，所以本書不會以學術性的語言撰寫（除了一些內附的研究結果，但讀者就算略過這些，也不會影響對本書的了解）。

對本書有貢獻者，不僅止於前面所提到的人。有三位匿名的校閱員及編輯瑪裘莉·威廉斯（Marjorie Williams）建議我們修改初稿。研究助理安·康納（Anne Conner）則為我們找尋第五章的題材。羅柏特·亞爾文（Robert Irwin）辛苦的尋找參

琳·尼爾森（Irene Nelson）的協助，沒有他們在學術上的貢獻，本書可能得花更長的時間才能完成。

至於本書不足之處，當然都由另一位作者負責——這就是共同著作的好處之一！

序言

003

第一章

何謂集體創意？

009

大多數有關創意的研究與著作，多將焦點放在個人，但在現實生活中，我們從不敢將創意的責任交由單一的個體——商界的創意是種團隊活動。

第二章

創意摩擦

029

創意需要知識上的多樣化，如此才可以導致創意摩擦。這意味著你所選擇的團隊成員必須互相質疑，並且欣然接受眾人背景知識的差異。

第三章

創造有創意的選擇

069

團隊要有創意，就得由創造許多可能有用的選擇開始，異議份子對所有人而言，可能都是背上芒刺；

目錄

目錄

不同的意見對創意過程有關鍵性的影響，對團隊而言，這是正常的行為，而非阻礙團隊達成共識。

第四章

整合出最佳選擇

121

管理者必須在組織文化、任務、事件重要性的先後順序及高層觀念中，為創意專案達成一致性的整合，以找出最佳的選擇。

第五章

物理環境的設計

169

建築結構、內部空間的使用，甚至家具本身並不會使團隊更具創意，但這些都可能對創意產生正面及負面的影響。

錯誤的環境會榨乾人們的精力，因為他們得費力地突破物理障礙，以進行重要的團隊與個人活動；而正確的環境則能促進創意過程。

第六章

心理環境的設計

203

心理安全指的是「一種為大家所共享的信念，認為出自善意的行動不會遭到懲罰或拒絕。」團隊成員所感受到的心理安全，會影響他們的學習行為，而學習行為則會反過來影響團隊的表現。

第一章

何謂集體創意？

大多數有關創意的研究與著作，多將焦點放在個人，但在現實生活中，我們從不敢將創意的責任交由單一的個人——商界的創意是種團隊活動。