



管理核变，来自于互动
——管理培训互动游戏 100 例
编著：胡铨

我想说一句

把白纸黑字的教学内容变成了欢声笑语的课堂实践——互动、有效、深刻、愉快。

——上海邮通股份有限公司副总裁 李中耀

上胡老师的课是一种享受。丰富的专业知识和教学经验使他的教学既生动有趣又耐人寻味。培训互动游戏有机结合在课堂中，使学员在轻松愉快的氛围中不知不觉增长了知识。

——上海延锋伟世通公司培训管理 陈毅歆
您好！

我是康恩贝保健品公司的嘉兴市场推广主管吴勇，您给我过名片。6月27日的培训我对您有很深刻的印象，您十分有激情，我非常欣赏。我把培训后大家的意见总结了一下：您的工作得到了大家的认可，但我们把你比喻成你说的那个找钥匙的男人，我则认为您是泥失流派的！……

——浙江康恩贝集团康恩贝保健品有限公司

胡铨先生以含蓄、幽默而充满激情的语言，轻松、活泼而富有意义的游戏，向我们展现了团队管理在当今时代的重要性和美好前景，使我们充分认识到团队的真正含义，为我们客观地了解自己的工作提供了理论依据。

——比瑞利（无锡）电缆公司 培训经理 王广亚 质保部经理 胡敏芳
体验清新、快乐的互动培训

一个成功的培训关键取决于学员在培训中能实际获益和领悟的知识有多少，首次尝试团队合作的拓展培训，使我们真正体验到了这一点。同样的环境、同样的学员，却达到了意想不到的效果，简单的游戏、简单的方法却激发了每一位学员的个人潜能，增强了团队活力、凝聚力和创造力，同时创造了一个清新自然、快乐无限的学习氛围，使我们获益非浅。

——上海东方证券有限责任公司 团委书记 蔡谨

封面：管理核变，来自于互动——管理培训互动游戏 100 例
封面折页：作者简介
第一页：空白
第二页：书名（管理核变，来自于互动——管理培训互动游戏 100 例）
期望的线索。
——郭秋杰（博士）
第三页：我想说一句
第四页：序
第五页：目录
第六页：前言
第一部分大话培训游戏
第二部分经典管理培训互动游戏 100
最后一页：后记

序

游戏-----是不分男女老少都乐意参与的益智活动。

管理游戏-----是集知识传授、技巧演练、经验分享于一体的培训活动。

这是一个真实的故事：

有一次，我在河南的一家合资企业做《优秀管理人员》培训课程，其中穿插组织了一个《业务拓展全中国》的大型管理游戏。这是一个意在让学员领悟团队协作和沟通技巧重要性的分组拼图游戏。在游戏中，由于个别学员求胜心切和本位主义，把江西图块藏了起来，结果影响了整个游戏的进程。游戏结束后，公司负责生产的副总经理深有感触对我说：“朱老师，由于本位主义思想作怪，我们把江西革命根据地都丢失了，游戏的过程非常客观和生动地反映了我们平时在管理中存在的团队合作问题，这个游戏对我们教育太深刻了。”

一个设计科学、精致的管理游戏将会对参加培训的学员产生深刻

的心灵震撼力，这是多年讲师生涯实践给我的启迪。

在中路企业管理咨询有限公司，我与胡铨先生共同开发和实施不少管理课程，有的目前已成为中路咨询的品牌课程而深受市场欢迎。例如《室内团队拓展训练》，就是由八个大型管理游戏组合而成。在合作中，胡铨先生对管理游戏的“痴情”深深感染了我。正是他多年来坚持不懈对管理游戏的创作、收集、整理，才使本书得以出版。

由于职业的关系，我的唯一嗜好是逛书城。近期来，我一直有一个遗憾，就是在琳琅满目的管理丛书中很难找到一本专门介绍管理游戏的书籍。偶尔

发现一本“孤品”，基本上也是属于“外籍”。所以可以说，本书的出版是填补了国内管理丛书中的一个空缺。

本书介绍的 100 个管理游戏，基本上都是经过培训课程的实践演练，所以具有较强的科学性和实战性。而本书的编撰，更带有工具书的特点。她把每一个游戏的规则、道具、目的以及实施要点和分享要领都一一交代清楚，让你选用起来非常方便。

管理的哲理，通过游戏让你深入浅出地领悟；

管理的艺术，通过游戏让你如临其境地欣赏；

管理的快乐，通过游戏让你淋漓尽致地享受！

上海中路企业管理咨询有限公司董事长

朱荣民

2002-9-14

前 言

(MOVING EACH OTHER) 互动是反映着时代特点的新名词，在我的印象中，表演艺术界中歌星的演唱会表现的尤为突出，在现代管理中我们看到了符合互动特点的团队管理，在我们从以职能为中心向以流程为中心，以工序为中心转向以人为本的团队管理，过去我们以成本为导向，而现在我们以顾客为导向，过去我们在传统营销中不太强调顾客参与而现在我们高度的强调顾客参与……种种变化表明，几乎所有的领域把“互动”作为提高效率的重要手段之一。

“管理核变，来自于互动”，这是本书大胆提出来的理念，涵概两个深层次：第一，管理中有效的运用互动，将会如核能迸发出巨大的能量；第二，当今培训几乎受到所有具有前瞻性的管理者的高度重视，为了最大提高效率在企业的培训实践中，我们都在竭力开发各种高度参与（有着紧密互动）的课程。互动提高培训效率，培训促使企业管理效率提升。因此，管理核变，来自于互动。

在企业的培训实践中，常常面对的是在业界颇有经验的成人，成人学习的特点使我们的目光不得不更聚焦于“互动”——坦率的来说，我们已经知道它对我们非常有用，因为我们发现成人有五大学习原理：

- 成人是通过实践而学习的
- 成人是喜欢真实例子的
- 成人是结合原有知识学习的
- 成人是通过与原有知识的比较来学习的
- 成人是喜欢高度参与的

并且，在培训中我们知道：

- 多样性是增添学习乐趣的调料
- 要有效的运用学习的转换原则

为了进一步说明“互动”在培训中的意义，有必要了解一下现代的培训与传统的教学有没有区别？初看之下，你也许觉得没有什么区别。确实，在诸多的实践中这两个词时常混用，两者也确有相似之处。

许多人从教育实践转到了培训实践，表面上在培训中运用了与教育实践相同的原理，结果取得了成功。然而，这两种工作确实有明显差别，为什么能获得好的结果，其实那些成功地实现了转岗的人无疑在实践中知道两者之间的差别。认识传统的教学中的学习方式与成人学习方式之间的差别，在培训工作中贯彻成人教育的原理。学习方式是两种工作的最重要的区别之一，此外还有一些其他的区别：

1、知识获得的观念。

知识主要是被发现的而不是传授的。不是在教学中所做的那样，教师告知学员什么是“真理”，而培训师却只是促进学员去发现真理。

2、硬件、软件的强调。教学强调在企业内部实现硬件的使用技术的进步，比如通过安装先进的计算机系统并教会员工如何使用它们；而培训强调通过开发员工——企业的人力资源来实现技术进步。

3、重心不一样。教学以教师为中心，重心在金字塔的顶端；而培训则是以学员为中心，在培训中重心下移，完全注重学员。

4、关注的方面。教学主要关注那些可测评的行为；培训不仅如此，同时也

关注学员的态度。比如在培训中，对学员的某种行为，给予肯定或奖励，使这种行为得以巩固和持续。

5、目标的维度。教学注重明确的行为性目标，强调信息的获取；培训不仅注重目标明确性，还强调技能的提升及技能的掌握(学会如何学习)。

6、内容的扩展。教学内容关联于技术性能力，而培训内容则还涉及人的技能，诸如决策能力和批评性思维能力，以及处理人际关系、进行管理和领导所需的一些软技能。

7、方法。教学是以学科为中心的，并采用讲课的方式；而培训则更个性化，注意与环境的融合，更强调发挥学与的积极性。

我们不可否认互动对我们许多领域的重要程度，而且我们不管是从成人的学习原理、培训中的学习原理，还是传统教学与现代培训方式的区别，可以清楚互动在现代培训中几乎是获得高效率的决定性因素。

无疑，有效“互动”的设计，是现代培训设计中的重要内容。在本书中游戏可以是“互动”的一种方式，也可以说互动是一种提高培训效率的“游戏”，或许我们不必一定要澄清“互动”与“游戏”的关系，但是，我们可以将本书简要的归纳为：本书提供的“互动”或“游戏”方法为的是发动学员高度的 INVOLVE，提高培训的效率。

互动与游戏满足培训中的学习原理，有的一定情节，有的有竞赛因素，形式生动活泼，内容丰富多样，它要求学员积极地有创造性地参与，具有娱乐性和趣味性。因此，互动与游戏能较大幅度地调动学员的学习积极性，培养其对课程的浓厚兴趣，全面促进学员的学习。

由于互动或游戏的特点，使它在各类培训中具有十分重要的地位和作用，因为它在实践中是行之有效的。

本书的管理培训互动或游戏是本人在培训生涯中的实践中积累的，有的来自于创造，有的来自于实践中的提升，有的来自于经验的改良，有的是中外培训互动或游戏中的精华小结，具有一定的实操性、典型性和代表性。本书尽量从我国现代培训的实际和成人学习的特点出发，本着与成人素质、认识能力和心理状态相适应及利于提高培训效率的原则，根据不同的互动或游戏的特点，有选择的按照“游戏目的、游戏程序、游戏规则、游戏准备、注意事项、培训师小结提示、我的体会”的格式排列，按经营管理、创新思维、团队协作、其它互动游戏以分类，有的参插了与游戏相关的案例与分析，有的参插培训师参考的表格，有的参插了的测评表，有的提供了有互动游戏结合的经典课程大纲，以便在培训实践中使用。

我的目的并不是要将本书的互动或游戏广泛的推广，主要意图在于“抛砖引玉”，通过本人对培训生涯中所使用过的、体会过的、接触过的互动或游戏的小结，为业内人士或欲进入业内人士提供在培训中创新运用的素材。灵活运用、举一反三，是培训中互动或游戏的应用原则，也是发挥本书最佳实用价值的关键。

本书有的还特别采用轻松的插图，让读者一目了然，而且生动有趣，文字力求简洁，通俗易懂。本书不仅可作为培训师、企业培训管理者工具书、参考书，也可供提倡互动式教学的院校、系、科的教师的借鉴使用。也是追求管理核变的人士的难得的管理书籍。

在本书的完稿过程中，中路咨询的市场部总监李勇先生、培训部经理王敏燕小姐、上海交大的研究生叶玉君先生、复旦大学研究生杨隆根先生，他们给了我诸多帮助与支持。这本书的面世，要感谢中路咨询对我的培养，还要感谢中国标准

出版社付出的辛勤劳动。最后要感谢的是提供给我“营养”的一些作者。
欢迎业内人士批评指正。

2002年9月
胡 铨

第一章：管理培训专家谈互动经验

朱荣民先生是一位资深的人力资源专家。在十几年的HR生涯中，他不但成就了HR方面的有效的独特的专业见解，在走遍大江南北的诸多培训实践中，打造了他的丰富的培训经验、他专业的培训控制，关键是给企业带来高回报的培训投资。他将部分经验分享如下：

管理游戏在培训过程中的渲染气氛，感悟理念，掌握技巧等方面的作用是显而易见的。但是在管理游戏中如何引导和把握学员和学员的互动，培训师与学员的互动是至关重要的，它将直接影响管理游戏实施的效果。

在多年的培训实践中，我觉得在使用游戏互动中，以下四种方法和实施要领将有助于游戏在培训中发挥更好的效果：

1、提问：提问在管理游戏中的作用是不可忽视的一种方法。首先，培训师在宣布游戏规则后，一定要对游戏规则的理解度向学员进行提问，对疑问处逐一解释清楚。其次，在游戏进行过程中，通过观察，如发现偏离游戏规则之处，应通过提问，确认情况，给与及时辅导。最后，在游戏结束分享时，提问的方法最关键。有经验的培训师是从来不会把答案直接告诉学员的，而是通过设计精辟的问题，让学员自己领悟寻找答案。换言之，在游戏结束是，你想要学员知道的小结内容，通过提问，让学员用自己的话说出来。

2、小组讨论：小组讨论是在管理游戏中应用较多的互动方式。一般游戏方案的制定，游戏阶段性小结，游戏结果的分享，都是通过小组讨论的方法加以实施。小组讨论的时间把握很重要，通常在10~20分钟左右。在小组讨论互动中，应要求组长引导，把控时间。另要求专人用大白报纸或投影片进行要点记录，以便大组分享。

3、大组分享：大组分享与小组讨论经常是合并使用的一种互动方式，一般是安排在小组讨论后面。让每个小组派代表上台演讲小组讨论结果，每人时间一般把握在3分钟左右，对演讲精彩之处，应给予掌声鼓励，对演讲的闪光点，应加以发挥和总结。大组分享交流需注意的是：要点提炼和时间把控两方面的问题。

4、角色扮演：多数管理游戏具有角色扮演的安排。通常情况下，培训师应事先准备好角色说明书。角色的产生一般用主动报名方式，不宜采用培训师点名的方式，以避免出现尴尬场面。角色产生后，培训师应酌情给予必要的辅导。随后，给角色扮演者几分钟的准备时间。在角色表演过程中，培训师应安排若干观察员，并要求观察员记录观察结果。在表演结束后，先由表演者自己谈感想，然后由观察员给予赞赏性和建设性两方面反馈，最后由讲师进行总结性辅导。在有

条件的场所，还可以把角色扮演的过程，用摄像机拍摄下来。让扮演者自己观看总结。

理论上来说，培训中的互动方法是很多，以上只是我经验之谈。对于不同的培训互动方法适合不同的培训，不同的互动方法效果不同，下面介绍的是有关专家对各种培训互动方法之评分结果, 供参考：

	(知识灌输 之难易)	(改变态度)	(解决问题 之技巧)	(人际关系 技巧)	(互动之 参与性)	(知识保留 程度)
游戏	2	4	1	4	2	2
分组讨论	3	3	4	3	1	5
讲演	9	8	9	8	8	8
有步骤之训练	1	7	6	7	7	1
角色扮演法	7	2	3	2	4	4
电视教学	5	9	8	9	9	9

*1 是最高

9 是最底

周礼先生虽是中路—永久营销中心的行政总监，但是在多年的高层管理实践中，他对管理培训互动有着至深领悟。他对管理培训互动发表了如下见解：

现代企业培训非常注重内容上的实用性和针对性，效果上强调引导参与者建立先进的观念，激发培养工作能力，而决非仅仅是知识的传授。他们用先进的教学方法与讲授相结合，强调参与，营造互动式的氛围。而培训师已不是一般意义上的教师了，更像是咨询顾问的角色。正如，曾经一位刚刚参加完培训的有多年工作经验的销售人员带着意犹未尽的兴奋对同事说的那样：“原来这样的培训与大学课程完全不同！培训师讲授的时间很少，更象是一位主持人，而非仅仅是演讲者。”

我们都清楚，培训的目的是要利用短暂的过程（相对于学校教育而言），来实现知识的获得和思考、行为模式的调整，而“互动”培训法是实现这一目标的有效手段。心理学家研究指出：使用传统式的学习法，学员在课堂中仅吸收 10% ~ 30% 的内容，并且随着时间的推移而逐渐遗忘，而“互动式培训”采用最科学的“多重感官参与法”，使学员通过亲身体验获得自己的经验，从而在有限的时间内获得最大的收获。课程进行期间，学员获取价值的最佳途径是实际参与、亲身体验，这是一个自我认知与探索的过程。课程的进行方式是将每个人置身于活动之中，在这过程中每个人得以亲身体验，去探索内心世界、了解自我并且通过体验得出具有突破性的自新之道。

“互动式培训”主张下列三种学习原则：沟通原则——强调实际的沟通情境会大大增强学习效果；任务原则——借助于语言、情景、游戏等多种沟通渠道来完成学习任务；意义原则——如果培训内容对学习能产生明确的意义，则较能增强学习效果。

“互动式培训”并不是一种单一的、刻板的培训模式，它的核心内容是“从沟通中体会”和“感受中领悟”，而不是单纯的“学习知识”，其原因盖在于管理是一门实证的科学。“互动式培训”的最终目的是让学员获得有用的管理知识和沟通能力。在“互动式培训”中，培训师的课堂传授作用减少了，不再意味着是传统意义上的“知识传播者”，而是学习的帮助者。在“互动式培训”活动中，学生应是核心。当然，培训师的作用仍然很重要，如在知识上，心理上帮助和支持学员；观察和分析学员的活动，了解和分析每个学员的长处和短处，发现培训中的不足并加以弥补等。这种“互动”性的培训活动要比传统的教学活动对培训师的要求更高，培训师必须具备很强的观察能力，分析能力，对培训内容的临时整合能力和对培训过程的组织能力，特别是在人数较多的时候，这种组织能力就更为重要。有人把培训师的角色定位为：控制者、评估者、组织者、提示者、参与者和资源，我想是比较恰当的。即在“互动式培训”中，培训师应综合以上所有这些角色，既是组织者，导学者，同时又是学习者和参与者。

在“互动式培训”中，培训师要想真正调动学员的积极性，使学员对培训内容感兴趣，取得良好的培训效果，必须由不同的课程内容来选择恰当的“互动”方法。例如，在做人力资源培训课程时，培训师可以抓住学员对求职应聘的兴趣，给出应聘的场景，让学生做求职者或面试者，要求学生设想找工作的步骤，列出通常的求职过程加以体会；在做营销课程培训时，可以设计从定单获得到车间生产到物流过程的一系列角色扮演。在这些过程中，培训师对学员进行引导，让学员的“互动”成为培训过程中的重心，从而真正实现以学员为中心的“互动式培训”模式。而在“互动”培训法中，最基本也是最常用的方法就是“提问”，“提问”是培训师必须掌握的一门基本功。培训师利用恰当的“提问”来引导学员开动脑筋，激发思维和兴趣，达到与学员的沟通和共鸣。同时，也是引导学员迅速走到到知识的核心，提高培训效率的有效手段。“提问”一般分为：知识性提问、理解性提问、应用性提问、分析性提问、综合性提问和评介性提问等几种。培训师在设计培训课程时，就要对“提问”的时机、内容、答案、过程控制等做好精心的准备，以充分用好“提问”这一手段，使培训过程生动活泼。培训师在利用“提问”这一方法时要注意做好：设问精当、发问巧妙、启发诱导、归纳总结等四个方面。设问精当，就是所问的问题要有启发性、针对性和趣味性。发问巧妙，就是要作到对象明确、表述清楚、过度自然。启发诱导，就是要注意掌握“提问”“诱导的时机、方式和态度。最后，要通过归纳总结来重述重点，系统整理，以给学员一个完整的知识体系。

在这里我想分享一下几种培训师在课堂上可以利用的“互动式培训”方法：

1、角色扮演法：角色扮演法即学员在观众面前，未经预先演练且无预定的对话剧本而表演实际遭遇的情况，并讨论在类似情况下的各种反应与行为；其演出具有即兴表演的意味。角色扮演的目的是为了给学员提供不同的待人处事的观点和练习处理各种人际关系的技巧，寻求在情绪激动下解决问题的可能方法。角色扮演的的好处是：（1）能激发学员解决问题的热情；（2）可增加学习的多样性和趣味性；（3）能够激发热烈的讨论，使学员各抒己见；（4）能够提供在他人立场上设身处地思考问题的机会；（5）可避免可能的危险与尝试错误的痛苦。角色扮演的局限性有：（1）观众的数量不宜太多；（2）演出效果可能受限于学员过度羞怯或过深的自我意识。角色扮演若欲取得好的效果：（1）要准备好场地与设施，使演出学员与观众之间保持一段距离；（2）演出前要明确议题所遭遇的情况；（3）谨慎挑选演出学员与角色分配；（4）鼓励学员以轻松的心情演出；（5）

可由不同组的学员重复演出相同的情况；(6) 可安排不同文化背景的学员演出，以了解不同文化的影响。

2、模拟：模拟有些类似角色扮演化并加入许多决策点的程式化个案研读，通常多由多个学员组成团队，以对应真实状况，共同谋求解决问题的方法。模拟主要是为了给学员提供处理动态人际关系的机会，训练其团队合作和决策判定的知识与技能，鼓励学员相互学习。模拟的优点是：(1) 使学习活动多元化并能增进学员的学习兴趣；(2) 以团队的方式处理问题，更接近真实情况；(3) 可为学员提供冒险犯难的机会。模拟的局限性有：(1) 模拟与真实之间仍有一定的差距；(2) 一些学员可能过度强调竞争而破坏学习经验；(3) 需投入相当的时间、金钱和精力去发展。成功的模拟：(1) 需准备简单、明了、但详尽的书面资料；(2) 准备各小组讨论的场地与其他设备；(3) 依学员的数量、特质与实力，平均分组；(4) 召集各小组解释模拟训练的意义与目标；(5) 安排充分的时间，避免匆忙进行；(6) 给予各小组自我讨论和分析的机会，使学员能感受到模拟学习的乐趣；(7) 模拟结束后，要召集各小组进行分析和评估。

3、脑力激荡：脑力激荡就是指鼓励学员针对某一特殊问题，在不受任何限制的情况下，提出所有能想象到的意见。脑力激荡主要用于帮助学员尝试解决问题的新措施或新办法，用以启发学员的思考和开阔其想象力。脑力激荡的优点为：(1) 适合任何人的参与和贡献；(2) 可以对旧有问题产生新的解决方法；(3) 能最大限度地鼓励学员发表其意见。脑力激荡的局限性为：(1) 所得的部分意见可能一文不值；(2) 多数学员可能因拘泥于旧有的观念，不愿踊跃发言。有效的脑力激荡则需要以下的条件加以保证：(1) 准备一个舒适而无干扰的场地；(2) 寻找一个热诚而又有激励与统合技巧的主持人；(3) 参与者人数不要多于8人；(4) 讨论过程要有记录；(5) 给予时间限制，让参与者感受压力；(6) 激励学员间的资讯交流与辩论，鼓励良性竞争；(7) 讨论之前禁止参与者批评任何意见(8) 讨论之后，鼓励学员选出最佳意见并进行比较。

4、辩论：辩论就是不同立场的参与者面对争议性的议题提出自身看法并反驳对方论点的公开竞赛。辩论的目的主要是为了训练参与者的逻辑思考能力和表达与思辨能力。辩论的优点有：(1) 能够激发学员参与的热情；(2) 能为学员提供动态学习的机会与经验；(3) 能够为学员提供生动、活泼、热烈的学习气氛；(4) 能够提高学员在具有一定压力的情形下独立思考问题和随机应变的能力。辩论的局限性为：(1) 议题的研究与准备需耗费相当的时间；(2) 学员的个性差异可能会影响辩论的程序与效果。辩论的组织与实施是需要周密的准备工作：(1) 需挑选正反双方至少各有3人参与辩论；(2) 需要挑选一位有经验的主持人和裁判团；(3) 准备一个为双方都能接受且具有争议性的论题；(4) 明确辩论的规则；(5) 准备一个能足够容纳参与者和听众的场地；(6) 正反双方依序进行论述，最后再进行总结；(7) 裁判团作胜负决定，并作简短的讲评。

5、案例研究：案例研究就是指藉由口头、书面、或影片等辅助资料，再经讨论程序，以求得对特殊议题的确认与了解。个案研究适用的时机为：学习解决问题的技巧或教授解决问题的程序。个案研究的优点是：(1) 可以帮助学员学习分析问题和解决问题的技巧；(2) 能够帮助学员确认和了解不同解决问题的可行方法。个案研究的局限性有：(1) 需要较长的时间；(2) 可能同时激励与激怒不同的人；(3) 与问题相关的资料有时可能不甚明了，影响分析的结果。成功的个案研究要求：(1) 研讨前要提供充裕的时间让学员阅读相关的资料；(2) 主持人应详细介绍议题，并解释研讨之个案与学员应有的表现或成果；(3) 主持人要适

时引导研讨以便于达到研讨的目标；（4）所选案例最好来自真实的问题，但切忌透露相关人员的真实姓名。

在设计和实施以上的“互动”过程时，培训师要注意以下几点：1、向学员阐明活动的程序和规则，这一点必须非清晰明了，否则培训活动就会失去控制；2、通过演示向学员简单介绍一下活动的一些技巧，可以利用白板，投影仪等把一些关键词或主要场景展示出来；3、所选主题要尽量让学员有发挥余地；4、培训师在整个培训活动中要充分考虑到学员的接受能力和学员的表现，及时调整培训策略，给学员的任务既不能太难，也不能太容易，要稍稍超出学员的能力，使学员有一种挑战，有一种成就感。这样有利于培养学员的学习兴趣和激发他们共同参与热情。5、活动结束后，培训师要留出一定的时间和大家一起做活动小结，把经验、教训和体会、感受完整地总结出来。

最后我要说明的是，在培训过程中各种培训方法的应用都是相辅相成的，不可能孤立地使用某一种方法。培训师应该根据管理培训的实际情况，学员的具体情况和特点，运用自己的培训经验，选择合适的培训手段来达到培养学员提高知识和能力的目的。

第二章：管理培训互动游戏心理探讨

错误比混乱更容易产生真理。

——弗朗西斯·培根

我认为培训中的互动游戏的就是使对象在高度参与的课程中，从“混乱”中获得“错误”，在体认“错误”的过程中获得“真理”。

——培根的话让我想到的

在这里我想就培训的互动或游戏心理机制做一些探讨，目的不是为了证明，而是为了说明管理培训互动游戏对我们提高培训效率的意义。

个人的思想、情感和行为是怎样由于他人的在场——无论是实际的，还是想象的或隐含的在场——而受到影响的呢？在这里，“个人”我们谈的是参加培训的学员，“他人”指的是培训师与相关工作人员以及参训群体中的不包含自己的其他人，“隐含的在场”是指人们在行动时常常意识到是属于特定的文化团体，职业团体或社交团体。如在培训中我们有的是临时的社交团体，还有的在培训中我们编成小组，培训的学员在行动的时候就会意识到自己的组别，从而受到影响。我们知道任何人都有大量的行为是社会性的，我们在培训中不得不从社会心理学（特别是人际交流心理）的角度来探究。

社会心理学的奠基者——莱温，他给了我们一个广阔的领域，莱温在系统阐述场论时提出：人的行为是人和环境两个因素的函数。在培训互动游戏中，象很多“回归”一样，它注重“人”的回归的，同时也以互动游戏的方式来改变了培训的环境。场论中最基本的概念是生活空间，它指的是我们每个人主观上体验到的整个环境。我们的培训互动游戏，能将尽量将“人”与“培训的空间”结合考虑；场论的另一个主要概念是此时此地。心理活动必须由当时所存在的生活空间来解释。培训互动游戏能将情境带入现场，更能使学员将心理真实的展现，意识到错误的真实与分享的正确真实发生撞击，从而促进行为的改变。

我们再以当今在社会心理学中占支配地位的有三种理论：角色理论、强化理

论、认知理论来看看。

对角色理论的认识，先来了解角色是什么？按照肖和科斯坦佐的定义，角色是“一个人在特定的社会结构中占据着一个特定的‘位置’时所履行的职责。”

当一个人同时扮演几个角色，而这些角色对他的要求又不一致时，或者当人们对同一个角色有着几种不相容的期待时，就会产生角色冲突。第一种情况所产生的冲突叫做角色之间的冲突，第二情况所产生的叫做角色内部的冲突。当然，我们每个人每天都扮演着许多不同的角色。人们的行为方式在很大程度上同他们所处的环境和地位相一致的。培训的互动游戏中的角色扮演就是将学员带入与他们的环境和地位一致的情境中，使他们获得角色之间的冲突与角色内部冲突的体会，从情境体验中反思“我”真实的角色应该如何“扮演”。

研究社会行为的第二种方法是建立在学习和强化的原理上的。强化理论的核心是对刺激和反应之间关系的分析。刺激是引起人的行为改变的外部或内部事件。由刺激引起的行为改变称为反应。如果一个人的某种反应导致了对自己有利的结果，也就是说，这个人由于自己的反应而得到了报答，就会出现泛化。社会学家乔治·霍曼斯在把强化理论用于对社会行为的研究时写道：“如果一个人的某个行为得到了报答，那么他(或她)重复这种行为的可能性就会增加”（1970，P. 321）。相反，人们往往对得不到报答的行为不再感兴趣，而对招致惩罚的行为则会尽量避免。学员在培训互动游戏中，可以清楚地了解到哪些行为是“得不到”报答的，哪些行为是“招致惩罚”的。对与互动游戏中“有利”的刺激”就会出现泛化。（刺激的泛化是“新刺激引起一种以前通过相似的刺激而学会的反应的过程。”——Shaw&Costanzo, 1982）。

在心理学的历史中，有许多流派是反对行为主义、强化和定向心理学的。一些研究者撇开了心灵的概念，而另一些则认为这些概念是通向理解人的行为的唯一途径。20 世纪 20 年代所倡导的完形心理学强调知觉和思维。他们描述了解决问题所必需的洞察力，提出了“整体大于部分之和”这个基本假设，从而由分析可观察的刺激和反应转向推测内部的认知过程。

现象学方法也反映了对行为主义原理的反动。按照现象学的观点，我们只有了解一个人对世界是怎样认识的，才能理解他的行为，而刺激和反应也只有体现在一个人的意识中，才能产生影响。培训互动游戏通过学员的实践、讨论、分享等使他们的“事物观”充分呈现，这样培训师能有效的对学员的行为理解，将小结、Q&A 等形成对个体学员的刺激，达到所有学员的共同认知的升华。

通过以上的探讨，我们不难发现，不管从哪一种心理学的理论来分析，培训互动游戏符合人际交流的心理机制。培训互动或游戏，本质来说就是发动学员参与，在培训过程中调动学员参与的积极性是使培训工作取得成功的关键之举。当一个成人学员全身心地投入学习的时候，学习过程就开始了。学员的参与程度越高，学习效果就越好。或许我们早已读到很多如何调动学员积极性的方法，这里我想就本人对人际交流心理机制的理解，试图展示范围广泛的培训互动各种方法和工具。

培训也是特殊的一种人际交流，那我们所有的方法的运用要在研究人类群体的性质、群体的发展，群体之间以及群体与个人之间相互作用的基础上。我们必须懂得群体动力学，知道如何对付群体内的各种难弄的人。群体既为完成各种任务提供了极为有效的保证，但它又带来自身特有的问题。懂得如何驾驭群体活动对实现最终的培训目标十分重要，你必须牢记，群体就像单个的人一样，有其自身的心理活动，它有动机，有爱憎；有目标，有标准；还有自己的欲望。即使参

加培训的学员以前互不相识、他们形成的集体也遵循此理。

群体有行为准则。你处在某个群体里，也许当你想畅所欲言时却又发现大家并不想听你多讲；也许行为规范要求带头人埋头苦干做出成绩；或者要求新来乍到者保持沉默，少事张扬。

群体有某种组织结构。它可以是一个非正式的为了某些训练目标而随机组织起来的一个团体。

群体的每个成员都扮演各自特定的角色。也许某个成员被挑选作为非正式的负责人，群体的所有事情都由他作出决定。也许会发生角色冲突，比如说两个学员争着当头，对此类事要先妥善处理好，然后才有可能完成培训目标。

群体每个成员的行为表现如何取决于他欲从群体中获收什么。举例说，若某个成员欲建立自己的专家身份，那么他就会试图控制培训班的进程。

记住这些要则，就能提高培训的成功率，也能一般性地预见进行集体培训时可能遇到的问题。当然，若培训班的时间很短，其成员又不是来自一个彼此联系紧密的工作班组，只是临时走到一起来的，那么问题就会少得多。但是不管怎样，群体行为对培训进程中的任何事项均会产生重大影响。所以我们要互动的系统策略。

1、组织适当规模的学习小组。这种小组有时也称为突击小组。小组成员在培训过程中一起学习。可采用小组活动的形式来进行案例分析、技术操练、问题求解、寻求突破、辩论研讨和游戏玩耍，你可要求所有的学习小组研讨同一个问题或进行同一种操练，也可让不同的小组进行不同的操练。分组可采取这样的办法：让所有的学员依次重复报数，比如说分成4个小组，那么就让幼儿重复地从1到5开始循环报数。然后将所有的报1编成一组，所有报2的编成一组，等等。

2、积累应对各类型学员的经验。我们要做个有心人积累应对不同类型的学员的经验，特别是培训中总有某些人在某些方面做点有碍培训的事或讲一些妨碍培训的话，这类人士不可大意。这里有三条需要遵循的基本原则：千万不要贬损任何人（即既不提醒他们注意自己的行为，更不要以任何方式责备他们）。保持坚定性是对的，但需要永远抱有礼让和理解的态度；不管学员的行为如何。做任何事情，都有其自身的道理，由你去作出评判是不适当的。因此，你需尊重这些个人行为的客观理由；在任何时候都要尊重学员，以礼相待。

3、让学员高度的参与：这些办法可能很有效，充满乐趣，它们能使学员集中注意力，充分发挥学习的主动性。主要有这样一些方法：

提问：希腊哲学家苏格拉底使提问成为做学问的最古老而又行之有效方法之一。尽管现代技术使培训方法发生了很大变化，提问仍不失为培训师最有用的工具之一。善于提出一些探索性的问题，去打开学员的思路，使大家专注干当前的议题，这种能力是培训员最可宝贵的财富之一。通过提问题，能使你在任何时候都知道学员是否正在学习什么东西。提问可以采取很多不同的方式。最直接的方式是在每个学习阶段结束之后进行提问，即使培训活动是实践性而不是讲课式的，也要向学员提问。可对任何内容设问，甚至可把讲授内容编成问题形式。书面问题也是可以采用的，比如用于测验。还可以为各种案例和类似的操练准备一张专门的问题表，这样能使学习目标明确，并使课堂讨论围绕中心，不致跑题。

那么怎样问问题呢？关于如何提问有下列要点：

让学员事先知道，你将问很多问题。并期望他们作出回答。如果回答错了，那没什么关系；所提的问题应该明了、清晰，提问的过程应该简单；开放式问题效果最好；问题应该有利于启发人们思考，这正是开放式问题所能做到的；越是

学员能够回答的问题，它的作用就越大；一条规则是保证百分之九十的学员能得出正确的答案；对部分答对者也要给予赞赏或奖励；除非回答问题的学员自己先笑起来，永远不要嘲笑任何答案；在培训课开始时要先提问，学员的回答有利于你了解学员的实际情况，使你知道他们已掌握了哪些知识；在培训过程中要经常提问，以便知道学员是否已消化所学的知识，并了解是否需要改变课程进度；在每个学习阶段结束时也要提问，作为对所学内容的小结，并确定该阶段的培训是否成功；使用各种不同类型的问题，包括直接问题和间接问题；先向全体学员提出问题，这样每个学员可以开始考虑起来，然后请一个学员出来回答；让回答问题的学员有充裕的答题时间；必要时给以提示。这样做就向学员表明你是真心诚意地希望他们学好，即使他们有时回答不出问题也不要紧；让每个学员都有机会回答，教员指定学员回答问题就是为了保证每个人有公正和公平的机会；要从每个人的叫答中尽量找出值得肯定的东西；尽量避免由你本人作出答复。遇到与讲课内容不相干的问题，就客气地指出：这个问题不属于我们的讨论范围；当你回答问题发生了错误（只要是人，就或迟或早总要犯错误），就爽快地承认；如果提问者问的问题别有用意，那你就设法换个方式加以表达，使其成为一个恰当的问题；如果提问者提出的问题表明他在钻牛角尖，就设法帮助他解脱出来。

使用体验性操练：在使用这个方法时有些注意事项。首先培训师要熟悉操练内容；确保操练内容符合情景要求；经常与学员讨论操练的效果，你将取得宝贵的信息反馈，包括发现学员是否喜欢做该项操练。如果学员不喜欢，试找出原因；对原有的、特别是对从参考资料中找到的操练项目，要考虑适当修改，使它尽可能地符合学员的实际；要对操练计时，以确定你是否给了充裕的操练时间。要避免采用费时太多的操练项目；必须准备好操练所需的全部资料。

角色扮演：戏剧能使观众亲临其境、深入角色。在培训过程中，可用多种方式进行借鉴。比如采用录像和操练，或者更直接地开展角色粉演活动。活动之前，要花时间精心准备内容，挑选愿意演好角色的学员。角色扮演特别适合于演示各种行为，让学员亲身体会一下面对各种行为时的第一手感觉。这种活动既能用于演示好的情况，也能用于演示坏的情况，或者把两者都表演出来，以利比较。角色扮演能用于各种不同领域的培训工作。

在进行角色扮演的互动中，要注意这样一些原则：仔细考虑对培训的用处；对参加者必须提出明确要求（比如要说明每个学员都应参加，每个表演者都应认真表演，深入角色）；创造一种宽松随意的气氛，使学员轻松地表演角色；要知道有些人就是不会表演，如果有些人经过鼓励仍然不行，就不要强迫他们表演；向表演者提供尽可能多的背景材料，以利于他们演好所担当的角色。

牢记学员姓名并使用：当你用名字称呼别人时，人家的反应就会积极得多。因此记住名字十分重要。下面列出一些便于牢记使用学员姓名的办法：

制作席卡：在培训开始前获得一份学员名册，尽可能地了解每个人的情况（诸如习惯、职业，你听说的关于学员的一切有用的信息，以及他们所具备的对你可能有用的专业技能）；将发生在每个人身上的特殊事件与他们的名字联系起来；培训开始前重复念名单几次；使用姓名标签。

提供信息反馈：这一点听起来容易，事实上也确实很简单。然而，当培训忙得不亦乐乎时，你也许就忘了这一点。最简单的信息反馈可以是对某人因他回答了某个问题而致的一声道谢，伴之以一个微笑。在每次练习后，告诉学员他们完成得如何好；假如他们做得不好，那你可以这样说：你们完成下工作，但可做得更好些，相信你们下次一定能做得更好。当学员给出很好的回答时，就要毫不吝

惜地使用赞扬的语句。下面列出——一些提供信息反馈的方法

当学员进行操练时，你要在教室里巡视并点评学员的工作情况；使用身体语言来表示你的赞许；当一个学员或一个小组作了一次发言后，要带头鼓掌；每个培训阶段结束后要作小结；当学员休息离开教室或在走廊里散步时，请他们停下来并聊上几句关于培训的事情；反馈信息不能拖延，这样学员才能记得更牢。

让学员参与讲授：采用这个办法是为了调动学员参与培训工作的积极性，绝不是放弃培训师的责任，因此这样做的时候要很小心。一种做法是请学员小组准备一次简短的讲课，向其余学员讲授，或者为其他学员做一次操练和示范操作。必须为讲课者或示范者提供必要的参考资料，使他们能充分备课。为了具体说明如何让学员承担部分讲授，考虑以下多样性培训这个例子。假设这节课的目的是让学员了解如何与文化背景不同的顾客进行业务谈判，那么就应当让学员准备两次模拟谈判。一次表演在谈判中应该避免做的某些事情（比方说，顾客的文化传统是先得经过一系列的社交活动后再能谈生意，而你在与他谈判时却表现得急于求成）。另一次就表演在谈判中如何做到耐心和得体。在学员准备期间，你应该提供关于该种文化背景的主要特征的资料。

让学员示范：采取这种做法的思想与上一做法相类似。让学员进行示范操作本身就是给学员的一个有力的证明：犯错误不要紧，没有什么害处。

做书面作业：它作用很大，它能使人思考，并且大多数人都能做，当一个人开始思考学习目标时，他参与培训的积极性就调动起来了，书面练习还利于发挥各人的特长，便于调控讲课的进度。可设计比较新颖的书面练习形式。

利用专项测评表：测评表可以使我们对学员的了解，对学员的了解越多，那么这种了解就越有指导性。举例说，如果某次学习风格的测试结果显示有几位学员是第一线操作工人，那么就可选择他们进行示范操作或参加角色扮演活动，甚至可以考虑安排更多的技术操练。在培训前后和培训过程中只需对学员进行一次专项测评就能提高学员的参与程度。学员参与的积极性越高，他们在整个培训工作中的主人翁精神就越强。特别当专项测评提供下对学员有用的信息时，这种作用更为明显。

个别访谈：有时你需要在学员中开展个别工作。比如你想让某个学员反馈信息而该学员又很不愿意当众被叫出来；又如你要处理某种麻烦局面必须与有关学员进行面对面的个别谈话，等等。有的培训师把在培训期间与每个学员进行一次会面当作一条准则来执行。尽管这样做非常花时间，但确是一种很好的做法，它向学员传递了这样的信息：你非常关心和在乎他们每个人的学习情况。

限时、实干：训练内容越真实，训练效果就越好。这条原则特别符合成人教育理论：成人总是在已有知识的基础上学习新知识。当然，有些培训内容本来就是与实际工作直接联结在一起的。然而，假如在课堂里模拟的情景就是学员在实际工作中会遇到的（比如多样性培训和管理技能培训等），那么这种真实性就会使培训变得更加有效。下面是如何运用实时培训法的例子：

在管理决策能力培训中，假设某训练小组的成员是被推荐担任高级管理职务的人员，向该训练小组布置一项任务：在规定的时间内为某条新生产线的建设制定一个发展战略。他们同时得到全部有关指示，包括制订该项战略的指导性材料。这项任务的部分内容可以是要求该小组确定需要哪些资源和资料，然后设法找到它们。在该发展战略制定完毕后，由企业最高管理层加以审核并给出正式评价；问题解决能力的培训中向培训小组布置一项任务：为公司（或部门）面临的某个问题提出…种解决办法，这个问题比如说是公司的设计部门和营销部门之间关于如

何包装某个新产品的争执。营销部门不相信零售商会欢迎将这种新产品与另一种滞销产品包装在一起销售。小组提出解决办法后，可由设计部门和营销部门联合组成一个审查委员会对该办法进行审议并决定是否采纳；创新能力的培训，假设为某个高技术软件公司举办一个有关创造革新的培训班，那么可向学员布置这样的任务：应用培训课程中介绍的各种创新技术，为开发某种新的游戏应用软件包提出设计方案，各个培训小组可以提出各自的方案进行竞争，并由公司的管理部门进行比较研究，选出最优方案投入开发。

第一章：经营管理

游戏 1——比比抓手

一、游戏目的：

使学员正确认识自己的实力以及机会的评价、选择等。

二、游戏程序：

(1) 学员分成数量相等的小组。

(2) 培训师请学员估计一只手能抓起多少只乒乓球？培训师对学员的回答作好统计，最少的只数是多少，最多的只数是多少，回答每一个数字的人数又是多少。

(3) 培训师让学员试着抓乒乓球（只能用一只手，不能用另一只手帮忙），看他们能抓多少个。

(4) 其他学员观察与他们先前的估计数字是否有出入。

(5) 学员分享讨论。

A. 游戏中发生了什么样的情况，为什么？

B. 给我们有何经营管理上的启示？

三、游戏规则：

1、不同的编号的乒乓球代表不同的分值。

2、每个人只能抓一次，时间为 10 秒钟。

3、评分标准

A. 小组成员估计抓数与实际抓数的差值的绝对值的和（越小越好）；

B. 小组成员每个人抓数的分值和（越大越好）。

四、游戏准备：

准备编号的乒乓球若干只（用适当的方法在乒乓球上进行编号），并用塑料袋装好。

评分表示例：

小组名：_____

小组成员	估计数 (A)	实际数 (B)	绝对值 (A-B)	个人分值和
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

8				
小计				

五、我的体会：

（1）学员在抓乒乓球前，一般都不能准确的估计自己究竟能抓起多少只乒乓球，并且多数人低估了；同样地往往不能准确的估计自己的实力，面对机会往往会高估抓住机会的难度，而不去尝试，所以人们错过了很多的机会。

（2）每个球都有编号，不同的编号，代表了不同的分值，学员在抓乒乓球时，有没有考虑要抓住分值大的乒乓球呢；同样地，不同的机会，其价值大小是不同的，人们面对众多的机会，是否能看清哪些机会的价值较大，并抓住他们呢？

（3）现实中人们遇到的机会会很多的，企业的机会也很多。抓住了机会，就一定能挖掘利用一个机会的价值吗？事实上不见得。因为，无论是个人，还是企业，其能力总是有限的，所以不可能利用好每一个机会。人们只有在自身实力与掌握机会的难度两者间做出权衡，充分发挥自身的实力，做好自己力所能及的事情，不要贪多嚼不烂。

由此可引出在企业管理中非常重要的机会成本的概念。

机会成本，是指由于将某种资源用于某种特定用途而放弃的其他各种用途中的最高收益。如上文所指出的，每一种资源可以有多种用途，而这些资源又是十分稀缺的，因而将一种资源使用于某一种用途，就不得不放弃将这种资源用于其他各种用途的“机会”，而放弃了这些机会，也就放弃了在这些用途中可能得到的收益，这些收益中的最高值就是将该资源使用于某种特定用途而付出的“代价”或“成本”。

例如，作为创业者，首先要认真地甄别各种各样的市场机会。

市场是创业投资者首要考虑的问题，它包括几个方面的内容。

首先是市场的需求问题，如：当地市场的容量怎样？作为一个能够长久经营的事业，当地市场的回报率怎样，市场的增长率又如何？**增长率对创业投资者来说意味着能否生存**，以棋牌室市场来说，这个市场近几年保持着 **20%左右的增长率**，在这个前提下，新成立的棋牌室占有市场增长的较大份额也不会对竞争对手，特别是较大型的棋牌室产生威胁，而且即使占有很少的市场份额，只要能够保持这样的速度，就意味着不断增加销售额。而对一个增长率不足 10% 的市场，投资是没有太多意义的。**棋牌室的市场增长率超过 20%，棋牌室是一个好的投资方向之一。**

其次，市场结构的分析对创业企业来说是非常重要的环节，在一个行业中，总是存在大、中、小三层结构的经营组织，如果进入这个行业的壁垒较高，比如说只有通过规模才能获得在市场中的稳定地位，那么对新创事业来说肯定是一个较高的壁垒，需要仔细审视是否有投资的必要。**我们非常清楚的知道对棋牌室的投资障碍是很小的，关键是选择最适合的自动麻将桌以及能经营管理的方法。**

再者，需要较少或者中等程度的资本来启动新创事业，这样的机会一般具有较高的投资吸引力。作为投资者，必然要存在一个数量级的资金来启动企业。一般来说需要极大的投资才能启动的企业，即使前景十分看好，对大多数投资人来说依然是只能望洋兴叹。对投资事业者来说，最重要的实际上是**投资回报率**。创业投资的最重要的目标必然是获得投资收益。如果能够每年产生 25%或更高的投资收益，这样的投资机会无疑是非常有吸引力的。当然，这一点在棋牌室行业有着较明显的体现，许多投资 20 万元的业主，在短短的一年时间里，就获得了 100

万以上的**投资回报**，这就是为什么棋牌室不断发展的原因。

最后，成本优势是竞争优势的主要来源之一。棋牌室的经营一般能够保持较低的经营成本，由于总体成本较低，在市场竞争中是有很多有利条件的。如果是能选择性能价格比最佳的自动麻将桌，这将有助于提高棋牌室竞争力。

综上所述分析，我们知道选择合适的品牌意味着选择了好的市场机会。如果我们对各品牌的自动麻将桌进行分析就会发现中路自动麻将桌的性能价格比的优势，选择中路自动麻将桌投资经营棋牌室是最适合的——因为他投资回报快，收益高而且稳定。选择其他进口品牌或其他国产品牌的自动麻将桌投资经营棋牌室将会付出巨大的机会成本。

选自我所作的《中路自动棋牌桌经销商投资分析》

游戏 2——天外来客

一、游戏目的：

了解风险、投资、收益之间的关系。

二、游戏程序：

1、每个小组的教练把材料分给组员：一只生鸡蛋，四个纸杯，一双筷子，长吸管和短吸管各两根，两只气球，几根皮筋，几张彩纸和几枝彩笔，一把剪刀和一瓶胶水。

2、游戏要求每个小组除了要用这些材料做一个鸡蛋飞行器外，还要制做一面彩旗，用来标记“飞行器”落地时的位置，并要求在一个小时内完成全部任务。

三、游戏规则：

方法是用一个生鸡蛋和其他几种简单的材料做成一个“飞行器”，哪个小组的“飞行器”飞的最远而且不碎就是胜利者。

四、游戏准备：

生鸡蛋，纸杯、筷子、长短吸管、气球、皮筋、彩色纸张、剪刀、胶水等。

五、我的体会：

我在《投资管理》的培训课堂中，设计到相关内容之前，宣布学员分成若干小组，开始比赛后小组立即分成了两个“项目部”，一个负责制作“飞行器”，一个负责制做小旗子。负责制作“飞行器”的学员先是进行了热烈的讨论，最后综合集体的意见，选出了一个“最优”的方案。方案确定后，他们又从小组内选出了一个负责人，负责项目的施工”。他们把纸杯子用来做“飞行器”的主体，用气球来保护鸡蛋，几根吸管做了支架，并用皮筋固定。他们紧张地把各种材料按照施工方案进行组装，一个小时很快就过去了，他们带着“研制”出的成果来到楼下和其他小组进行比赛。

比赛的结果出人意料：多数小组的“飞行器”飞得很远，但是鸡蛋却碎了。这和他们当初总是担心“飞行器”飞不远的结果正好相反。游戏结束后，我作了简短的总结使大家认识到：飞行器的安全性和飞行的距离都非常重要，如果要论先后的话，安全性应该排在第一位，其次才是飞行的距离。

对参加课程的学员来讲，这个游戏对投资而言有更深的启示：“风险”一词是古意大利文的“胆敢”（RISICARE）。在此意义上，风险指的是抉择而非命运。一个人敢采取何种行动，完全得看他有多大的抉择自由……

——引自《与天为敌》原作 8 页
(JOHN WILEY&SONS, 1996)

投资是人生的一部分，也是我们在企业经营中极复杂又多变化的一环。投资的机会一旦把握，我们将迈向成功，而我们有人会将成功的原因归属为命运，在前面对风险的解释中我们知道“一个人采取何种行动”取决于“抉择自由”，投资者获得抉择的自由当然要有够多的信息，在众多的混乱的信息中才能澄清事实。

在投资的过程中，风险是永远存在的，每次投资之前必须对风险和收益进行综合考虑，资金的安全应当放在第一位，然后才谈得上收益。就象这只“飞行器”，飞得再远，鸡蛋碎了成绩还是零。

建议游戏 2、3、参照理解、创新。

游戏 3——飞船竞赛

一、游戏目的：

使学员在游戏过程中体会计划的重要性，工作创新的重要性。

二、游戏程序：

1、分组。

2、培训师宣布游戏开始和结束的时间。

3、学员根据提供的材料设计制造你们的飞船，以及一面标志你们飞船着陆地点的旗帜。

4、当学员完成前一步骤后，就请去发射现场。

5、所有的小组成员将用力使他们的飞船在空中“航行”。

6、航行最远并鸡蛋不破者获胜，并给予一定奖励。

7、之后，每个团队将用 30 分钟进行反思、讨论并做出反馈意见和改进建议。

三、游戏规则：

1、给定的材料造一艘“飞船”，然后用力把它投出去。越远越好，而且鸡蛋不能破，记着只能用给定的材料制造“飞船”，而且只能用手扔。

2、如果飞船在航行过程或落地时鸡蛋破了，则被淘汰，不能参加评分。

3、你的飞船中的鸡蛋必须可以被清楚地看到，以便确定其中的鸡蛋是否破了。

4、你们不可以与团队之外的任何人交流你们的飞船制造计划，包括你们的辅导员。

5、你们必须设计一面旗子以标明飞船的落地地点，有创意的设计将得到奖赏。

6、在设计制造过程的前 10 分钟内，你们可以向辅导员提问有关材料和过程的事宜，辅导员不得就如何制造飞船提出任何建议。

四、游戏准备：

硬卡纸、生鸡蛋等各种利于学员组合的辅助材料。

五、注意事项：

1、在允许的时间内，正式开始后利用几分钟时间仔细审查你们的材料，并就如何安排使用这 90 分钟制订一个计划。

2、任命一个协调者并设计几个角色分别由小组成员承担。

3、要有创意精神，并使过程充满乐趣。

游戏 4——铁河矿泉水

一、游戏背景

本游戏根据著名矿泉水游戏改编。矿泉水游戏是 1960 年代, MIT 的 Sloan 管理学院所发展出来的一种类似「大富翁」的策略游戏。Sloan 管理学院的学生们, 各种年龄、国籍、行业背景都有, 有些人甚至早就经手这类的产 / 配销系统业务。然而, 每次玩这个游戏, 相同的危机还是一再发生, 得到的悲惨结果也几乎一样: 下游零售商、中游批发商、上游生产厂家, 起初都严重缺货, 后来却严重积货。都会产生类似的结果, 其中原因必定在游戏本身的结构里面体现, 给游戏者带来无穷的启示。

一、游戏目的:

通过游戏了解企业真实的经济活动。

二、游戏程序:

游戏中共有四个角色, 分别是铁河矿泉水的消费者、零售商、批发商及生产厂家。

1、在学员中选择相应的人分别扮演铁河矿泉水消费者、零售商、批发商、生产厂家, 并选择不同角色群的负责人。

2、给不同的角色负责人发下角色说明书。

3、消费者→零售商→批发商→生产厂家(从左到右下订单)。

4、消费者←零售商←批发商←生产厂家(从右到左满足订单)。

三、游戏规则:

各角色相互之间不得进行角色说明书之外的沟通, 只透过购买或订单 / 送货来沟通。也就是说, 下游向上游下订单, 上游则向下游供货。主要考察零售商、批发商、分销商及生产厂家的存货或缺货状况, 并算出总成本。

各个角色拥有独立自主权, 可决定该向上游下多少订单、向下游销出多少货物。至于终端消费者, 则由游戏自动来扮演。而且, 只有零售商才能直接面对消费者。

每 7 分钟为一周

四、游戏准备:

准备不同层次的订单, 及不同角色的说明书等。

五、注意事项:

游戏时间为 3 小时左右; 不同的角色最好分别在不同的房间。

角色说明书的假设:

零售商的常态:

营业、库存、进货; 订货时间约为 4 周 (28 分钟); 每次订货 4 箱矿泉水

一、安份守己的消费者群

你是个安份守己的消费群, 你的消费状况来源于不同的需要与动机, 你一直向零售商购买铁河矿泉水。

消费者 1—6 周

第一周: 一如往常, 你们向零售商买了 4 箱铁河矿泉水。

第二周: 有变化, 铁河矿泉水突然多买了 4 箱, 变成 8 箱。

第三周: 继续。这一周跟上一周一样, 还是买了出了 8 箱。

第四周: 继续, 原来如此, 这一周, 还是跟上一周一样, 买了 8 箱铁河矿泉水。因为有不少人知道有首歌里的说“喝铁河矿泉水, 不只是补充铁”。

第五周: 怪事! 商店的铁河矿泉水被买空了……本周, 还是买了了 8 箱。

第六周: 糟糕! 商店货源不足, 实际要买 8 箱矿泉水, 本周只买到了 6 箱

铁河矿泉水而已，预定了 2 箱。

消费者 7—8 周

第七周：怎么回事？这一周，将预定的 2 箱取回，两天内，又买了 3 箱。接着你又预定了 5 箱，并留下了联络资料，希望商店一有货就通知他们。

第八周：火大。他们要不要做生意了，取回 5 箱就没货了。

消费者 9—13 周

第九～十三周：消费持续增加，但是买不到矿泉水。

第十四～十五周：对商店失去了信心，很少有人到此商店购买矿泉水！

第十六周：没有人去该商店购买。

第十七周：没有人去该商店购买。

二、安份守己的零售商

你是个安份守己的零售商，店里与许多商品，矿泉水是其中一项颇有利润的营业项目。平均来说，每一周，上游批发商的送货员都会过来送货一次，顺便接收一次订单。你这个周下的订单，通常要隔 4 周才会送来。

“铁河矿泉水”是其中一个销量比较固定的品牌。虽然这品牌的厂商似乎没做什么促销动作，但其是相当有规律的，每周总会固定卖掉约 4 箱的铁河矿泉水。顾客多半是附近的年轻的男士。

为了确保随时都有足够的铁河矿泉水可卖，你尝试把库存量保持在 12 箱。所以，每周订货时，你已把“订 4 箱铁河矿泉水”视为习惯性动作。

为了方便起见，把进货、订货、售出、原本库存量、结余库存量这五项数字，用图表来表示。

零售商 1—6 周

第一周：一如往常，卖出 4 箱、进货 4 箱、结余 12 箱。所以你也一如往常，向批发商订货 4 箱。

第二周：比较奇怪，铁河矿泉水突然多卖了 4 箱，变成 8 箱。因此，店里库存就只剩下 8 箱。为了让库存量恢复到 12 箱，你这个周向批发商多订了 4 箱，也就是订了 8 箱。

第三周：继续。这一周跟上一周一样，还是卖出了 8 箱。4 周前向所订的 4 箱到了。现在，铁河矿泉水的库存量只剩 4 箱了。怕销售量会再上升，为了安全起见，你多订了一点，订了 12 箱。

第四周：继续，原来如此，这一周，还是跟上一周一样，卖了 8 箱铁河矿泉水。这一周进货量为 5 箱。你预期销售量可能还会上升，而且库存也只剩下 1 箱了。所以，这一次一口气订了 16 箱。

第五周：糟糕！库存没了……本周，还是卖了 8 箱。进货 7 箱。不过，库存变 0 了。你决定跟上周一样，订 16 箱。

第六周：真惨！货源不足，本周只到了 6 箱铁河矿泉水而已。还是有 8 箱矿泉水的消费需求量，但库存已耗尽。你只好跟两位预约的老顾客说：下次一有货，一定先通知你们……照顾顾客预约的情况看来，抢手程度好象还会增加；以前可从来没有谁会预约的……。本来想再多订一点，但，一想到前几周多下的订单，可能就快送过来了。于是，你抑制住冲动，还是维持原状：订了 16 箱。希望本周欠 2 箱的惨状能赶快解决掉。

零售商 7—9 周

第七周：依旧。这一周，还是只进货五箱。五箱铁河矿泉水，刚把其中两箱

卖给上周预约的顾客，不到两天，剩下的又卖完了。更惨的是，有五位顾客留下他们的联络资料，希望你一有货就通知他们。结果，本周欠了 5 箱货。你另外订了 16 箱，并祷告说下周会真正开始大量到货。

第八周：火大。还是只进货 5 箱。火大了！该不会是生产厂家的生产线还没赶上增加的需求量吧！真是的！反应这么慢！本周，你订了 24 箱，以免欠货量越来越大，生意不用做下去了。

零售商 9—17 周

第九～十三周。消费持续增加、存货持续不足、而进货缓慢增加。

第十四～十五周，进货终于大量增加了，积欠数字也终于可以开始减少了。

第十六周，你几乎已收到前几周所下的订单的数量：好几十箱的量。望着成堆的矿泉水箱，你想，这些很快就可以卖出去了，终于可以痛痛快快地大赚一笔。。

第十七周，批发商送来几十箱的铁河矿泉水，但消费者仍然没有。上周的几十箱，加上这周的几十箱。

三、安分守己的批发商

安份守己的批发商。你是个安份守己的批发商。你代理了许多品牌的矿泉水，铁河矿泉水也是其中之一。比较特别的是：你是本地的铁河矿泉水独家代理商。你本周向生产厂家下的订单，通常约 4 周会送过来。因为铁河矿泉水销售量一向很稳定，每周

销给零售商的总数量都差不多是 4 卡车的量，所以，你固定每周向生产厂家订 4 卡车的铁河矿泉水，维持 12 卡车的库存。

批发商 1—8 周

第一～二周：一如往常。第一周，风平浪静，所以，你还是向生产厂家订 4 卡车矿泉水。

第二周，有一两个零售商多订了一点铁河矿泉水，不过，总的来算，总订单数量还是一样。所以，你还是向生产厂家订 4 卡车矿泉水。

第三周：小波动。好象多一点的零售商多下一点订单了，所以，你多销出 2 卡车的铁河矿泉水，库存也减少了 2 卡车的量。为了恢复原先所维持的库存量，你向生产厂家多订了 2 卡车，也就是订了 6 卡车的铁河矿泉水。

第四～六周：持续畅销。第四到第六周，铁河矿泉水的销售量似乎越来越好，使零售商给的订单越来越多。但是，上游生产厂家给的货还没增加，没办法同时满足所有零售商的需求，所以，只能一边给他们比平常多一点点的铁河矿泉水，一边向生产厂家下多一点的订单。等到生产厂家送过来多一点的数量，才能把零售商给的订单消化光吧。

第七周：库存量变负的了，总共积欠了 8 卡车的数量。真惨！赶紧向生产厂家下 20 卡车的订单！

第八周：越来越惨。零售商的订单持续增加，生产厂家的进货却还没反应过来。对零售商积欠的数量也一直增加，到 -40 了。你开始着急了。一咬牙，把向生产厂家下的订单提高到 30，但愿能赶快把积欠订单消化掉。

批发商 9—17 周

第九～十三周。订单持续增加、存货持续赤字、进货缓慢增加。

第十四～十五周，进货终于大量增加了，积欠数字也终于可以开始减少了。

第十六周，到第十六周，你几乎已收到前几周所下的订单的数量：55 卡车量。他们却都不要了？你赶紧取消向生产厂家发出的订单。

第十七周，生产厂家送来 60 卡车的铁河矿泉水，但零售商仍然没再下订单。上周的 55 卡车量，加上这周的 60 卡车量，堆积如山了！

四、安份守己的生产厂家

你刚被这家矿泉水生产厂家雇来做为配销及行销主管。铁河矿泉水是其中一项产品，从制造到出货，约要花上 2 周的时间。它的品质不错，但行销不太出色，公司希望你能加强行销。

第一至五周：正好满足订货。

生产厂家 6 周后

第六周：订单急剧上升。不知怎么的，就任才 6 个礼拜，铁河矿泉水的订单突然急剧上升。因为从制造到完成共需约 2 周的时间，所以你赶快增加生产线。

第七~十六周：成为英雄。订单持续增加，但生产线才刚扩大一点，库存量又有限，很快的，就耗光了。于是，你又扩大生产线，希望能赶快消化订单。

第十七周：生产量赶上了，但，怎么批发商送来的订单变少了？

第十八周：奇怪，他们怎么都不订了？有些订单还可以看出打个大叉叉的删除痕迹.....

第十九周：订单还是 0，可是，生产好象开始过剩了.....

六、我的体会

在以上的角色假设中，游戏中的不同角色会有类似于下面的情况发生：

安份守己的消费者群

消费者 1—6 周

第一周：一如往常，你们向零售商买了 4 箱铁河矿泉水。

第二周：有变化，铁河矿泉水突然多买了 4 箱，变成 8 箱。

第三周：继续。这一周跟上一周一样，还是买了出了 8 箱。

第四周：继续，原来如此，这一周，还是跟上一周一样，买了 8 箱铁河矿泉水。因为有不少人知道有首歌里的说“喝铁河矿泉水，不只是补充铁”。

第五周：怪事！商店的铁河矿泉水被买空了.....本周，还是买了了 8 箱。

第六周：糟糕！商店货源不足，实际要买 8 箱矿泉水，本周只买到了 6 箱铁河矿泉水而已，预定了 2 箱。

消费者 7—8 周

第七周：怎么回事？这一周，将预定的 2 想取回，两天内，又买了 3 箱。接着你又预定了 5 箱，并留下了联络资料，希望商店一有货就通知他们。

第八周：火大。他们要不要做生意了，取回 5 箱就没货了。

消费者 9—13 周

第九~十三周：消费持续增加，但是买不到矿泉水。

第十四~十五周：对商店失去了信心，很少有人到此商店购买矿泉水！

第十六周：没有人去该商店购买。

第十七周：没有人去该商店购买。

安份守己的零售商

零售商 1—6 周

第一周：一如往常，卖出 4 箱、进货 4 箱、结余 12 箱。所以你也一如往常，向批发商订货 4 箱。

第二周：比较奇怪，铁河矿泉水突然多卖了 4 箱，变成 8 箱。因此，店里

库存就只剩下 8 箱。虽然你不知道为什么会突然多卖了 4 箱，也许只是有人举办宴会、多买了一些矿泉水吧！为了让库存量恢复到 12 箱，你这个周向批发商多订了 4 箱，也就是订了 8 箱。

第三周：继续。这一周跟上一周一样，还是卖出了 8 箱。批发商的送货员来了，送来的铁河矿泉水数量，正是 4 周前向他所订的 4 箱。现在，铁河矿泉水的库存量只剩 4 箱了。如果下周销售量还是这样的话，下周结束时，就要零库存了！为了赶快补足库存，你本来打算只订 8 箱；但是，怕销售量会再上升，为了安全起见，你多订了一点，订了 12 箱。

第四周：继续，原来如此，这一周，还是跟上一周一样，卖了 8 箱铁河矿泉水。有一天，你抽空问了一下买铁河矿泉水的客人，才知道：原来在第二周时，有首流行歌里的说“喝铁河矿泉水，不只是补充铁”。可能因为这样，所以销售量就变多了。“奇怪，如果这是铁河的广告，为什么他们没先通知我一声呢？”这一周进货量为 5 箱，嗯，批发商也开始反应我增加的订单了。你预期销售量可能还会上升，而且库存也只剩下 1 箱了。所以，这一次一口气订了 16 箱。

第五周：糟糕！库存没了……本周，还是卖了 8 箱。进货 7 箱，表示上游批发商真的开始响应了。不过，库存变 0 了。望着空空的货架，你决定跟上周一样，订 16 箱，以免落得满足不了想“不只是补充铁的人”，影响商誉。

第六周：真惨！货源不足，本周只到了 6 箱铁河矿泉水而已。还是有 8 箱矿泉水的消费需求量，但库存已耗尽。你只好跟两位预约的老顾客说：下次一有货，一定先通知你们……望着空空的货架，想着：要是还有货，不知道可以多赚多少笔呀……真可惜……好象在方圆百里里头，只有你这一家才有卖铁河矿泉水。而且，照顾顾客预约的情况看来，抢手程度好象还会增加；以前可从来没有人会预约的……。本来想再多订一点，但，一想到前几周多下的订单，可能就快送过来了。于是，你抑制住冲动，还是维持原状：订了 16 箱。希望本周欠 2 箱的惨状能赶快解决掉。

零售商 7—9 周

第七周：依旧。这一周，还是只进货五箱。五箱铁河矿泉水，刚把其中两箱卖给上周预约的顾客，不到两天，剩下的又卖完了。更惨的是，有五位顾客留下他们的联络资料，希望你一有货就通知他们。结果，本周欠了 5 箱货。你另外订了 16 箱，并祷告说下周会真正开始大量到货。

第八周：火大。还是只进货 5 箱。火大了！该不会是生产厂家的生产线还没赶上增加的需求量吧！真是的！反应这么慢！本周，你订了 24 箱，以免欠货量越来越大，生意不用做下去了。

零售商 9—17 周

第九～十三周。消费持续增加、存货持续不足、而进货缓慢增加。你害怕营业，因为你开始害怕在有人来购买矿泉水。

第十四～十五周，进货终于大量增加了，积欠数字也终于可以开始减少了。这时，消费者购买几乎处于停滞！

第十六周，你几乎已收到前几周所下的订单的数量：好几十箱的量。望着成堆的矿泉水箱，你想，这些很快就可以卖出去了，终于可以痛痛快快的赚一笔。可是，消费者怎么没有了。

第十七周，批发商送来几十箱的铁河矿泉水，但消费者仍然没有。上周的几十箱，加上这周的几十箱，真糟糕！堆积如山了！可恶！

批发商 1—8 周

第一～二周：一如往常。第一周，风平浪静，所以，你还是向生产厂家订 4 卡车矿泉水。

第二周，有一两个零售商多订了一点铁河矿泉水，不过，总的来算，总订单数量还是一样。所以，你还是向生产厂家订 4 卡车矿泉水。

第三周：小波动。好象多一点的零售商多下一点订单了，所以，你多销出 2 卡车的铁河矿泉水，库存也减少了 2 卡车的量。为了恢复原先所维持的库存量，你向生产厂家多订了 2 卡车，也就是订了 6 卡车的铁河矿泉水。

第四～六周：持续畅销。第四到第六周，铁河矿泉水的销售量似乎越来越好，使零售商给的订单越来越多。但是，上游生产厂家给的货还没增加，没办法同时满足所有零售商的需求，所以，只能一边给他们比平常多一点点的铁河矿泉水，一边向生产厂家下多一点的订单。等到生产厂家送过来多一点的数量，才能把零售商给的订单消化光吧。

第六周某一天，你偶然听到一首流行歌曲有「铁河矿泉水」的字眼，恍然大悟！可能这种畅销趋势还会持续好一阵子.....。

第六周结束，库存量变负的了，总共积欠了 8 卡车的数量。真惨！赶紧向生产厂家下 20 卡车的订单！

第八周：越来越惨。零售商的订单持续增加，生产厂家的进货却还没反应过来。对零售商积欠的数量也一直增加，到 -40 了。你开始着急了。打电话和生产厂家联络，赫然发现他们居然两个礼拜前（也就是第六周）才增加生产量！「我的天！他们真是反应迟钝！我要怎么跟下游零售商交代呢？只好先比照上个礼拜的数量给他们了.....」从零售商传过来的订单越来越多看起来，铁河矿泉水的销售成绩似乎真的一直成长，一咬牙，把向生产厂家下的订单提高到 30，但愿能赶快把积欠订单消化掉。

批发商 9—17 周

第九～十三周。订单持续增加、存货持续赤字、进货缓慢增加。总之：持续恶化！可怜的你，开始增加流连在酒吧的时间了，因为你开始害怕接听零售商打来的抱怨催货电话了。显然的，铁河矿泉水生产厂家也跟你有一样的逃避想法，因为你也开始找不太到他们的负责人员。

第十四～十五周，进货终于大量增加了，积欠数字也终于可以开始减少了。这时，零售商送来的订单也减少了，你想，可能是这两周送给他们的货，让他们可以少订一点了吧！

第十六周，到第十六周，你几乎已收到前几周所下的订单的数量：55 卡车量。望着成堆的矿泉水箱，你想，这些东东很快就可以卖出去了，终于可以痛痛快快地大赚一笔。可是，零售商送过来的订单，怎么一个个都变成 0 了呢？怎么搞的？前几周，他们不都一直嚷嚷着要多一点矿泉水吗？怎么我一有足够的货，他们却都不要了？一股寒意涌上心头，你赶紧取消向生产厂家发出的订单。

第十七周，生产厂家送来 60 卡车的铁河矿泉水，但零售商仍然没再下订单。上周的 55 卡车量，加上这周的 60 卡车量，真糟糕！堆积如山了！可恶！那首铁河矿泉水歌不是还正流行吗？怎么这些零售店都不再要求进货了？再不过来订货，你要把那些该死的零售商打入第十八层地狱！.....之后，零售商还是没再下订单。该死的生产厂家，却仍然一直送来 60 卡车的铁河矿泉水。可恶的生产厂家！干嘛还一直送货进来？

安份守己的生产厂家

六周前正常

生产厂家 6 周后

第六周：订单急剧上升。不知怎么的，就任才 6 个礼拜，铁河矿泉水的订单突然急剧上升。运气真好！怎料到一首带有“铁河矿泉水”字眼的流行歌曲，刚好在你上任时就冒出来，更想不到的是，它还会让订单猛然变得那么多！真是无心插柳柳成荫呀！呵呵。因为从制造到完成共需约 2 周的时间，所以你赶快增加生产线。

第七~十六周：成为英雄。订单持续增加，但生产线才刚扩大一点，库存量又有限，很快的，就耗光了。于是，你又扩大生产线，希望能赶快消化订单。此时，你已成为公司里的英雄。厂长也开始给员工奖励，以鼓励他们加班，并考虑招募新的帮手。订单不断增加，你已开始盘算自己的年终奖金会增加多少。不过，产量仍然赶不及订购量。直到第十六周，才真正赶上未交的积欠数量。

第十七周：生产量赶上了，但，怎么批发商送来的订单变少了？

第十八周：奇怪，他们怎么都不订了？有些订单还可以看出打个大叉叉的删除痕迹.....

第十九周：订单还是 0，可是，生产好象开始过剩了.....

总之，在游戏中，经过了多次订单运行，将会发现了严重问题：下游零售商、中游批发商、上游生产厂家，起初都严重缺货，后来却严重积货；零售商、批发商到生产厂家成本依次上升。

这是为什么呢？

在培训课堂上曾有学员讨论时解释：也许是断续（discontinuity）现象吧、“可能是消费者需求暴起暴落.....”等等。

真的是「客户需求暴起暴落」吗？许多的各式各样背景的学员、经理人都实验过，得到的悲惨结果也几乎一样：下游零售商、中游批发商、上游生产厂家，起初都严重缺货，后来却严重积货。学员说原因是「客户需求暴起暴落」。这种说法正确吗？如果仔细看看客户的购买行为，可发现：只有在第二周购买量变成 8 箱，尔后就一直维持 8 箱的购买量。自第二周起，购买量一直稳定不变，并没有所谓的「客户需求暴起暴落」现象。那么，问题出在哪里呢？该怪罪谁？零售商起初怪罪批发商不快点增加进货，到了后来，却抱怨批发商进过多的货让他们库存自第 16 周起开始暴增，所以不再订货。

批发商一方面怪罪下游零售商，一开始时拼命增加订单，到第 16 周却又取消订单。另一方面他也怪罪上游生产厂家，一开始一直缺货，第 17 周起却一直进太多的货。生产厂家也怪批发商一会儿要太多货、到后来却不再要任何货。只好推测是「客户需求暴起暴落」导致.....

但是，从这三个产配销角色里，我们看到，每个人都在自己的岗位上，以自己的理性，尽力做好行动与判断决策。那么，到底该怪谁？为什么会这样？

其实，简单的说来，这是由于链上各角色对需求市场的期望依次增大造成了供过于求现象。譬如说顾客两周分别下了 10-15 个单位的订单，零售商的反应则是向批发商下 15-20 个单位的订单，而批发商对市场期望进一步增大为 20-25 个单位的订单，分销商下 30-40 个单位订单给生产厂家，生产厂家最后所认为的市场变成了生产 50-80 个单位产品。怎样解决这样的问题呢？必须对一定时期的订单进行统计分析，制定出合适的存货量，这样才能把成本控制在最低点。在日常的企业工作中，部门、工序很多，从接订单开始直至开工，遇到的问题与此游戏非常相似，学员切身感受到进行必要的统计分析是十分重要的。同时通过游戏的

分享，学员认识到，各部门之间进行充分有效的沟通也是必须的。在“矿泉水游戏中”中各个环节缺乏有效的沟通也是造成成本骤增的重要原因。

如果从系统的观点来看这个问题，首先结构影响行为。

从这个矿泉水游戏的教训，可知：结构会影响系统的总合行为。不同的人，置身于相似的结构当中，倾向于产生类似的结果。但是，参与系统的各个份子，常常只见树而不见林，只能针对眼中所见的 local 信息，做 local 的最佳决策。不幸的，每个人的 local 最佳决策，不见得会导致整个系统的 global 最佳决策。像矿泉水游戏里头，不管是下游零售商、中游批发商、上游生产厂家，每个人都在自己的岗位上、对自己所能接触的 local 信息，做出最符合本身预期的善意、果决、最佳决策，但结局却是...能怪罪任何一个份子吗？经济学里，有一个「存货加速器理论」(inventory accelerator theory)，正是用来解释这种「需求小幅上扬，却导致库存过度增加，进而引起滞销和不景气」现象的商业景气循环理论。缺乏这种全面观照的角度，就无法跳脱这种结构所囿限的个体行为。

第二方面，不识庐山真面目，只缘身在此山中。

结构不仅仅是「外在」的环境及条件限制；有时候，参与者自身的倾向也是系统结构的一部份。像矿泉水游戏里头，各份子的理性，都是「尽可能做好自己份内的事」；越战的双方、军备竞赛的双方、外交攻防战的双方，莫不是尽自己的本份。经济学的基本假设：「各经济体的份子都是理性个体」，也直接间接影响整个经济学体系的构成。

第三方面，个体与整体之间。

在具有 dynamic complexity 的系统下，只注意细节、不观照全局的话，会导致意想不到的后果。游戏中的表现，都是缺乏这种全面观照能力的产物。小小的扰动，竟会导致《混沌》所提的「蝴蝶效应」。「个体经济学」的最佳作为，却不见得为「总体经济学」所喜。

游戏 5——看不见与说不清

一、游戏目的：

了解公司的不同的角色的情境，认识管理中要素。

二、游戏程序：

- 1、三名学员扮演工人一起被蒙住双眼，带到一个陌生的地方。
- 2、有两名学员扮演经理。
- 3、一名学员扮演总裁。

二、游戏规则：

工人可以讲话，但什么也看不见；经理可以看，可以行动，但不能讲话；总裁能看，能讲话，也能指挥行动，但却被许多无关紧要的琐事缠住，无法脱身（他要在规定时间内做许多与目标不相关的事），所有的角色需要共同努力，才能完成游戏的最终目标——把工人转移到安全的地方上去。

三、游戏准备：

不同角色的说明书以及任务说明书。

四、注意事项：

任务说明书可以有培训师根据情况设计，关键是游戏中总经理要有许多琐事缠身。

五、我的体会：

游戏结束以后，我讲解了游戏的意义——企业上下级的沟通是重要的！游

戏完全根据企业现实状况而设计，总裁并不能指挥一切，他只能通过经理来实现企业正常运转；经理的作用更是重要，他要上传下达；而工人最需要的是理解和沟通。

这个游戏让学员深刻的认识到，以后在工作中遇到问题，一定要以“角色转换”的心态来对待。

游戏6——大转移

一、游戏目的：

在游戏中体会公司不同层次所承担的责任以及公司内不同角色的员工应该抱有什么样的工作心态。

二、游戏程序：

- 1、将所有成员分成4组。
- 2、一组成员扮演健康人岛上的居民，都是健康人。
- 3、一组成员扮演瞎子岛上的居民，他们是瞎子，能说但看不到。
- 4、一组成员扮演哑巴岛上的居民，他们是哑巴，能看但不能说。
- 5、一组成员扮演人造渡船。
- 6、角色扮演分配之后，接下来全体成员的目标是要将不健康的人转移到健康人岛上。

7、讨论：游戏一开始各小组在怎样进行；这种情形为什么这样发生；给我们企业经营管理带来什么样的重要启示？

三、游戏准备：

准备蒙眼睛的布及布置岛屿分布的纸张、器材等；不同岛上的居民的角色说明书、任务说明书等。

四、注意事项

所有角色说明书、任务说明书培训师不作公开宣布，至于游戏学员如何开展完全让学员自己作决定，培训师只告诉完成游戏的标准是所有的非健康人都被健康人岛。

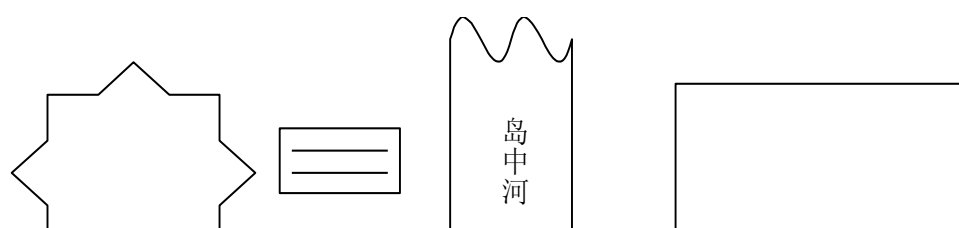
附：参考角色说明书及任务说明书

小组1 健康岛居民

你们小组在轮船失事后，漂流到了“健康岛”。你们必须完成以下两项工作任务：

任务一：在你们岛上发现有三个“土著人”陷于“沼泽地”，你们的任务是用“小竹排”安全地把三个“土著人”救出“沼泽地”到达“干草地”。**游戏规则如下：**

1. 你们小组三人扮演“土著人”，三人扮演“营救人”，营救人与其中一个“土著人”会驾驶“小竹排”；
2. 由于语言不通，“土著人”怀有敌意，因此不论在“沼泽地”，“小竹排”和“干草地”任何一处，如“土著人”多余“营救人”，“营救人”就会被伤害；
3. “小竹排”一次最多只可以载二人示意图；



任务二：将“聋哑岛”与“瞎子岛”上的团队人员根据游戏规则引渡到“健康人岛”上来。

小组 2 哑巴岛居民

你们小组在轮船失事后，漂流到了“哑巴人岛”。在你们岛上的小组人员因漂流疲劳，全体人员暂时“失声”，不能讲话。你们有两项任务：

任务一：用三张报纸做两艘“救生船”，“救生船”要营救伤员，所以需要有较好的避震性能，检查的方法是在“救生船”中放一个鸡蛋，从 1.5 米处自由坠落，以鸡蛋不破为成功。

任务二：指导“瞎子岛”的人员完成任务后，通过“人造渡船”引渡到“聋哑人岛”，最后与你们岛上的人一起到达“健康人岛”。

小组 3 瞎子岛

你们小组在轮船失事后，漂流到了“瞎子岛”。在你们岛上的小组人员因海水刺激，全体人员暂时“失明”，不能看见任何事物。你们的任务是：

- 1、每个人在岛上寻找一个可以治疗复明的“仙人球”（本任务由培训师告之）
- 2、你们每个人必须亲自把手中的小球抛进纸盒里，才可以“复明”，搭乘“人造渡船”离开“瞎子岛”。

小组 4 人造渡船

你们小组在本游戏中的任务是：用人体搭建“人造渡船”，运送三个岛屿的人员，到达求生的目的地。

在完成任务中必须遵守如下规则：

1. 不能登上“岛屿”；
2. 不能说话，在内部可以用其他方式沟通，对外部不能沟通；
3. 一旦“人造渡船”搭成后，每个成员脚不能移动；
4. 你们全体成员可以搭建一艘“渡船”，也可搭建两艘“渡船”。

五、我的体会：

在实施本游戏的培训实践中，给我印象最深刻的就是在比瑞利（无锡）公司，以抽签的方法，决定了各小组分别扮演什么样的角色，他们拿到了相应的角色说明书和任务说明书，游戏宣布一开始，各小组都陷入了类似我们企业经常发生的情景——他们都在考虑解决与本身最相关的任务 1，而将整体目标“大转移”遗

忘；健康人最健康却没有起到最关键的领导、协调、沟通的作用，哑巴与瞎子之间没有想办法交流，也没有想办法主动的与健康人交流；人造渡船是实现“大转移”目标的工具，他们却站在一边哈哈大笑，他们在笑哑巴不能说话在忙着自己的事情，也在笑瞎子看不到的样子。他们知道自己的重要疏通作用，向本身比较痛苦的哑巴、瞎子索要“渡船费”，有趣的是有人提出来先渡“美女”。

当哑巴、瞎子忙完自己的事情，好像醒悟过来，我们的目标是要到达健康人岛，他们在呼喊健康人，健康人充耳不闻，还在忙于解决自己的事，他们在与人造渡船谈判——渡我们到健康人岛吧！……好象游戏没有办法进行下去，大家都困在荒岛上……好在人造渡船觉醒，与哑巴、瞎子达成一致，哑巴与瞎子互相帮助在人造渡船的帮助下到达健康人岛，当所有不健康人到达，让人不堪入目的是健康人还陷在研究解决自己的问题……

游戏结束了，各小组在分享中开始时互相埋怨，互相指责。当我们谈到健康人代表着企业的高层、哑巴代表企业的中层，瞎子代表企业的基层员工，人造渡船代表企业中的行政部门，学员们顿悟。

游戏 7——杯子有多大

一、游戏目的：

认识安排工作及管理时间的方法。

二、游戏程序：

- 1、演示装满一杯水后，放大石头、小石头、沙子水溢出来的情景。
- 2、演示装满一杯沙子，放大石头、小石头，没有空间装的情景。
- 3、演示装满一杯小石头，放大石头，没有空间装的情景。
- 4、在按照先放满一杯大石头，分别放入小石头、沙子、水的情景。
- 5、请所有学员分享游戏给我们的启示。

三、游戏准备：

一次性杯子、沙子、小石头、大石头等。

四、我的体会：

杯子代表空间的，石头的大小代表事情、资源等重要程度，顺序代表处理事情、选择资源的先后。当我们将大石头把杯子装满，摇一摇，小石头放了一些进去，接着沙子放进去，摇一摇，又装进了不少，最后还可以装进水。在这个过程中，我们发现只要处理的方法正确，总会发现意想不到的空间。

附：培训师总结参考资料

资源分配—利弊分析法（重要资源与非重要资源的运用）

运用这项资源的成本是多少；运用这项资源的机会成本是什么；如此运用这项资源而获得的收益是否大于成本；我是否已发掘和考虑所有可用的资源来达到目标？

- 是否能利用不同的资源来达到相同甚至更好的结果？
- 在考虑成本的时候，是否平衡了短期和长期的利益？

时间安排象限图

紧迫	重要		不紧迫
	1	2	
	3	4	
不重要			

每日工作安排表

时间	工作内容	备注 1	备注 2
重要而紧迫			
重要不紧迫			
紧迫不重要			
不重要不紧迫			

善用时间的好习惯

做事有计划-明白自己将要做什么；真正把时间看得很宝贵--时间是财富；懂得处理事情的轻重缓急-懂得做先做的事；凡事不能拖拉--今天能做的事今天做--并让您的下属也知道您的习惯；重点的事重点对待--懂得关门做事；要为下属形成一些习惯和程序--让他们知道什么时候该做什么和不做的后果，根本不需要您的催促；懂得分工授权--实际上下属可以帮您处理许多烦琐事务，花很多时间处理小事情是非常不明智的；不要贪大求全和拘泥形式--做事情看效果，而不一定看是否所有的程序都走到；不要去处理重复出现的事情--这样的事您应该总结一下，看看能不能程序化，或者把引起这种事情的原因杜绝掉。

游戏 8——风云雄霸

一、游戏目的：

了解营销计划的重要性、了解区域管理的重要性、了解渠道设计的重要性、了解价格统一性的重要性。

二、游戏程序：

- 1、介绍公司背景、客户背景、产品背景。
- 2、分成，7 人 1 组，分两组，分别属于两个风云、雄霸公司。
- 3、小组计划、分工。
- 4、按照角色说明书进行营销活动。

三、游戏规则：

工资总计 1 万美元；产品——宝塔（工艺品）；成本 500 美元；批发价：600 美元；售出一个代表 10 个；5 分钟代表一个星期，共计 4 个星期；只能物流中心送货；到款发货；模拟公司从客户处获得定单、生产、经营。

四、注意事项

设计角色说明书的过程中，一家公司设置成没有良好的营销管理，另一家公司是有良好的营销管理。

角色说明书示例

浦东客户 1——座落 1 号台

对雄霸公司强调压价；对风云公司强调质量与服务；并以能赢利的前提卖给其他批发商。

普陀客户 2——座落 2 号台

对雄霸公司强调压价；对风云公司强调质量与服务；并以能赢利的前提卖给其他批发商。

杨浦客户 3——座落 3 号台

打听市场行情，如果发现市场有更低的进货则直接往批发商出购买。

徐汇客户 4——座落 4 号台

打听市场行情，如果发现市场有更低的进货则直接往批发商处购买。

长宁客户 5——座落 5 号台

开始时购买雄霸产品，如果有不同雄霸销售人员来推销将选择风云公司。

黄浦客户 6——座落 6 号台

开始时购买雄霸产品，如果有不同雄霸销售人员来推销将选择风云公司。

游戏观察人员 2 名

负责两家公司的运作观察，并督导他们以游戏规则运作。

风云公司

注册 1000 万美金；注册地点：小会议室。

营销总监——负责营销部及销售部总体协调等；有销售区域划分、有明确的价格体系管理规划、渠道策略、有促销；580 元 100 个以上。

营销部经理——负责产品上市策划、市场调研、企划等；主动出击获得客户信息。

销售部经理——领导销售部进行产品的推广等；590 元 50 个以上。

高级销售人员——产品推广等；50 个以下只能 600 元；严格按照价格体系执行，并在本区域销售。

物流中心——负责仓储、发货、运输等；负责送货、有固定的顾客档案；只要销售人员告诉产品个数与客户就立即送货。

浦东客户 1——座落 1 号台

普陀客户 2——座落 2 号台

杨浦客户 3——座落 3 号台

徐汇客户 4——座落 4 号台

长宁客户 5——座落 5 号台

黄浦客户 6——座落 6 号台

雄霸公司

注册 1000 万美金；注册地点：大会议室。

营销总监——负责营销部及销售部总体协调等；以销售量为导向、无区域管理；最低价格不低于 520 美元得到总监的批准就可以销售。

营销部经理——负责产品上市策划、市场调研、企划等；形同虚设。

销售部经理——领导销售部进行产品的推广等。

高级销售人员——产品推广等；价格好商量，只要有利润就行

物流中心——负责仓储、发货、运输等；负责送货；无固定的顾客档案；每一次必须让销售人员清楚的写好客户姓名地址。

附 2：与游戏相关的总结资料

营销渠道也称之为营销通路；营销渠道是指：与公司外部关联的、达到公司分销的目的的经营组织。市场营销是指一商务单位为了在目标市场中达到其市场营销目标而采取的主要原则。

营销渠道战略可以被看作为营销战略中的一个特定组成部分。因此，营销渠道战略定义为：企业为达到其在目标市场上的分销目标而采取的主要原则

以下六项基本分销决策是企业分销成功与否的关键：

分销应在企业的整体目标和决策中占有什么样的地位？分销应在市场营销中起到什么作用？企业如何设置营销渠道，以达到其分销目标？应选择怎样的渠

道成员，以达到企业的分销目标？如何管理外部渠道相关的部门和机构，以便于持续迅速，有效地实施企业的渠道规划？如何评估渠道成员的表现？

渠道的新变化

体制：由金字塔式向扁平化方向转变；运作：以总经销为中心转为终端市场建设为中心；建设：由交易型关系向伙伴型关系转变；中心：由大城市向地、县市场下沉；激励：由让经销商赚钱变为让经销商掌握赚钱的方法

渠道设计的程序：

确认对渠道设计决策的需求；设立并调整分销目标；指定分销任务；设立各类可行的渠道结构；评估影响渠道结构的因素；选出“最佳”渠道结构；挑选渠道成员。

选择合适渠道成员的必备条件：

分销商的市场范围；分销商的产品政策；分销商的地理区位优势；分销商对于产品的认识和产品知识；预期的合作程度；分销商的财务状况及管理水平；分销商的促销政策和技术；分销商的综合服务能力。

游戏 9——共造新桥

一、游戏目的：

了解规划的重要性。

二、游戏程序

1、造新桥活动说明。

2、合约条件说明。

3、介绍设备和审查员（有训练人担任）。

4、各组分别围坐于桌前进行讨论，讨论进行至五十分钟的时候，设备员发给各组成员以下材料：

硬纸板，每一组一张硬纸板，长 50 公分，宽 20 公分；石块，按各组所列数目；胶带一卷；剪刀一只；刀片一只；50 厘米尺一把；胶水一只。

1) 建造新桥。各组准备好了之后，在审查员的监督下，开始造新桥。审查员必须注意以下事项；所费时间；桥柱间距不得大于一公分；纸板、是卡、时间、利润、质量是否与预先估计表所列相符合；记录结果；评估审美观点，决定是否颁发环境奖金。

2) 分组讨论。请成员先各自填写讨论纲的内容；派员报告。

3) 统整

在活动中有些什么感受；有什么启示；说明规划的概念及其与活动目的间的联系。

三、游戏准备：

硬纸板若干张（50-12 公分）；石块（积木）；剪刀、胶带、刀片、胶水、尺；秒表计时器；造新桥说明。

四、注意事项：

1、讨论提纲重点在于成员体会规划的重要性；

2、活动设计的重点在于使成员发现，行动之前的规划是成败的关键，如果有些小组造桥的结果与预估的一致或与预估相背，请他们说明原因，促成全体学员学习的效果。

3、规划说明可利用投影进行，但在造桥结束后。活动进行，训练员不必给予暗示。

4、在建造新桥阶段必须监控，尽量减少组员之间的观摩。

附：说明资料

之一

造新桥说明

这个练习是要成员在限定的预算之下，设计建造一座桥，如果小组成员要建造一座经济实惠的桥，其目标必须明确，计划必须周详。

- 1) 指南：你们是当地请来的专案小组，必须提出建造桥的构图。造桥的原因是桥断了。工程研究的结果发现：造桥失败的最大原因是河床无法支撑桥墩，依次新桥必须横跨河的两岸。
- 2) 设计：将有一定的时间进行状况评估，设备员将告诉建构和桥的细节可以规划材料预算。
- 3) 建造：时间受到严密的控制。

之二：

材料：张索；型号；所需高度宽度；样式，张索的两端必须有两个斜面，斜面的长度要与张索的长度一致；斜面必须有桥墩，间距不超过 X 厘米；环境奖金；所造的桥根据审美观点小组的意见通过，将得到 5 万元的奖金；土地，张索免费供给数量由设备员确定；劳动报酬按每分钟 20 万元；石块在工程开始之前，每块 5 万元，之后每块 10 万元，未使用的石块可以 2.5 万元回收；质量：设备员对质量进行审查。未符合标准的桥没有酬劳；造新桥计划表；公司名称；桥上的张索长度；所需石块的数量；预测的利润；实际使用时间；时间盈亏状况。

游戏 10——彩圈飞舞

一、 游戏目的：

让学员通过游戏体验在三个不同的团队活动中由于反馈激励方法不同，而产生不同的工作效果。

二、 游戏程序：

- 1、把学员分成三个小组，组长角色实现布置，分别扮演“积极鼓励”“疯狂打击”“无声无息”三个角色（角色说明书另附）。
- 2、每个组每个学员发 30 个铁丝环，在规定的距离（2 米），扔套玻璃杯。记录套中率，即扔若干圈的命中率。每个学员套中后，可选择是否扔完铁丝圈。

三、 游戏规则

- 1、学员不可越线扔圈。
- 2、学员必须一个一个扔圈。
- 3、每次命中后，学员如选择继续扔圈，多次命中，选择命中率最高一次为该学员成绩。
- 4、最后成绩取小组的平均命中率。
- 5、游戏大约为 30 分钟

四、 游戏准备

- 1、90 个铁丝圈
- 2、三个玻璃杯
- 3、三名组长的角色说明书

参考角色说明书

角色 1——正面激励的领导

你是一个提倡正面激励的领导，在游戏的过程中，你始终鼓励你的小组成员。

角色 2——无反馈的领导

你是一个不给予成员任何反馈的领导，不管你的小组成员取得了什么样的成绩，你都是面无表情，不说话。

角色 3——负面激励的领导

你是一个给成员不断打击的领导，成员在游戏过程中，你不断的打击成员的积极性。

4、游戏成绩统计表

组别	总圈数	个人命中率记录	小组平均命中率

五、 注意事项

1、辅导老师必须指导三个组长忠实执行角色要求。

2、每个组长必须正确记录每个学员的扔圈成绩。

3、游戏完成后，公布三个组的成绩。其次请三个小组的成员代表各自谈游戏感受；再次请三个组长说明自己事先受命扮演的不同角色以及自己的感受；最后讲师道出游戏的目的：三种不同的反馈激励模式产生不同的团队工作效果。

六、 我的体会

这个游戏在管理课程的培训中，我可能会变换一些游戏的道具进行，但是，每一次得到的结果与学员的分享都非常的符合我可能接下来讲的“建立积极的工作环境，提倡正面激励为主”。

在游戏中，每个角色的领导扮演的越逼真，给学员的情境理解越深刻，结果就越会是如此：正面激励的环境中，游戏总是坚持到最后，并且成绩总是最好；负面反馈的环境中，游戏早早的就结束了，成绩总是最差；无激励的却居于前两者之间。

以下是可以与游戏配合使用的关于领导类型的案例，供参考：

金城公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。该公司有这样三个领导：

一、 王自豪

王自豪对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。王自豪当遇到小问题时，会放手交给下级去处理，当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。王自豪认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。

刘自豪认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工，相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据刘自豪说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去做。他表示不能理解在以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处，他说，他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

二、 方权

方权认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要

的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

方权说，他每天都要到工场去一趟，与至少 25% 的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人，他认为艾的管理方式过于死板，艾的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

方权说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

三、辛巴

辛巴说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

辛巴承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友，而查里却不这样认为。

辛巴说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

辛巴认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查理的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情有所改变。他说他正在考虑这些问题。

讨论：

1、 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？这些模式都是建立在什么假设的基础上的？试预测这些模式各将产生什么结果？

2、 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？

领导行为的风格理论

正面领导和负面领导

领导者激励员工的方式不同，决定了其领导方式的不同。如果强调报酬，那么该领导者使用的是正面领导。如果强调的是惩罚，使用的就是负面领导。负面领导以其威严和苛刻性可以获得一定合理的绩效，但是它的人力成本很高。负面领导者往往表现出极强的支配欲和权力欲，同时想方设法的维护自己的优势不受威胁。为了保证一定的绩效，他们对员工采取的惩罚形式有解雇、公开批评和罚薪等。但效果不一定好。实际上，领导行为中存在着最正面与最负面的经常切换，领导风格因而连续变化。几乎所有的管理者在每天中都会使用不同的正面和负面风格，但主要呈现显性的风格会决定总的风格基调。风格与个人的组织行为模型相关。独裁模型倾向于负面领导，监管模型在一定程度上是正面的，支持和合作

模型明显是正面的。正面领导通常可以形成更高的工作满意度和绩效水平。

独裁型领导者（**autocratic leaders**）集权力和决策于一身。他们为员工规定有关的工作内容，设定工作环境、制定工作思路，并希望员工按照他们的期望去工作。这种独裁型的又会领导者由于其硬性规定下属的行为方式，往往会束缚下属的创造力，并引起反感。但从另一方面来讲，他们极负责任，因为他们拥有完全的权力。独裁型领导一般基于威胁和惩罚，如果是温和的独裁者，也会适当的作出些给予。独裁型的领导的优点包括：它可以满足领导者，使之快速决策，使用能力较低的员工，以及为员工提供安全感和工作结构。其缺点是大多数员工不喜欢这种领导风格，特别是极端独裁可以产生恐惧和挫折感。另外，它很难让员工对组织作出强大的承诺，也就不可避免地带来低离职率和旷工率。同时这样的独裁领导者也会让上司的头疼。

参与型领导者（**participative leaders**）采取分权的形式。参与型决策不像独裁型那样是单方面的，其产生来自于向追随者咨询和追随者的参与。员工被告知有关工作的条件，自己对工作有相当的主动性和活性把握，这样员工可以能动地表达思想和提出建议。目前普遍的趋向是采用这种领导方式。

无法控制型的领导（**free-rein**）这样的领导者回避权力和责任。他们主要靠群体来建立自己的目标和解决问题。群体成员是自我培训和自我激励的，而领导者的作用退居其次。无法控制型领导者忽视领导者的贡献，容易使组织中的不同单位按照交叉的目标工作，从而导致混乱的局面。这是由于这个原因，它不常作为主导的领导风格，但是必要的放权又是很有益处的。

领导者运用关怀和结构

关怀(**consideration**)和结构(**structure**)是对员工的两类不同的领导风格，也可以称为员工导向和任务导向。事实证明如果主导的领导风格是高度关怀的，那么领导者可在一定程度上保证较高的员工绩效和工作满意度。关怀型领导者以人为本，关心员工之为人的正常需要，帮助员工解决生活问题，富有人情味儿。他们努力营造团队气氛，提高员工的正面心理支持。结构型、任务导向型的领导者则认为要保持员工的工作繁忙度以确保任务圆满完成，但是却很容易忽略员工的情感需要、个人问题。过度的被驱使会让员工满意度和积极性降低。请看下面的例子：

李大江是庐山脚下某矿厂的监工，一位秘书告诉他有关一位卡车司机的消息：“时海华刚才把卡车从公路上开进了梅岭大峡谷。”这位监工的任务导向型回答是“马上派另外一辆卡车去那里，赶快把煤炭送到矿厂去。”——但是我们很想知道那位卡车司机的情况。

游戏 11——鄱阳湖波音公司

一、游戏目的：

通过游戏了解部门协作的重要性，建立服务伙伴的内部顾客观念。

二、游戏程序：

- 1、将所有学员按照部门分成若干小组。
- 2、分组后波音公司正式开始运营。

- 3、波音公司开会、计划等。
- 4、波音公司按照角色说明书投入销售、生产、质检等阶段。
- 5、计算波音公司的经营状况。
- 6、学员进行讨论。

各部门的主管及员工请讨论以下的问题：你部门在游戏中的表现如何；其他部门在游戏中的表现如何。

总经理及顾客请讨论以下的问题：在游戏中你对公司的总体有效性如何评价？

- 7、核算盈利状况。

- 8、进行部门相互评分。（评分表如下表）

部门相互评分表（最高分 10 分）

部门评分	销售部	生产部	QA/QC	储运部
销售部				
生产部				
QA/QC				
储运部				
总经理				
顾客				

三、游戏规则：

- 1、除了运送产品到下一个部门以外，所有的员工必须留在自己的部门。
- 2、如要去其他的部门，必须得到总经理的批准。
- 3、如有工作上的需要，主管可以去其他部门。
- 4、只有销售部及储运部可以接触顾客。
- 5、如没有得到公司总经理的邀请，顾客不可以进入公司范围。
- 6、总经理有权去任何的部门及接触顾客。

四、游戏准备：

要制作好各角色说明书、部门相互评分表。

角色说明书参考：

生产部角色

1. 根据销售部所下的订单生产飞机，并将飞机交给 QA/QC 做飞行测试。
2. 如果飞机不能通过 QA/QC 的测试，QA/QC 可以通知生产部追补生产。
3. 除了主管以外，其他人员不能去别的部门。

飞机类型（A 型飞机、B 型飞机）

颜色类型（绿色、红色、白色）

怎样生产飞机（一种是尖头、一种是平头）

原料成本（每张 A4 纸 4 元，一张纸可生产 2 架飞机）

销售部角色

明确客户的订单要求，并完成客户的需求和解决客户的投诉。

任务

- （1）根据客户的订单填写销售订单。

- (2) 将订单交给生产部及储运部。
- (3) 销售部的总销售目标是 60 架。

销售价格

A 型飞机 10 元/架 B 型飞机 12 元/架

总经理角色

- 1. 确保公司的有效运作。
- 2. 如有需要，你可以在任何时间和你的主管及公司的所有成员开会，你可以去任何部门及调动人员
- 3. 你有权布置工作给所有的人员

销售价格表

A 型飞机 10 元/架 B 型飞机 12 元/架

原料成本（每张纸 4 元，一张纸生产 2 架飞机）

储运部角色

接受 QA/ QC 所审核合格的飞机，然后根据销售部的订单把飞机送给客户。

任务

- 1. 根据销售部的订单，把已通过测试的飞机送给客户。
- 2. 客户收货后要在送货单上签名。
- 3. 把已签名的送货单交给销售部才完成工作。
- 4. 如送货途中把飞机掉在地上，这飞机就是不合格的产品，不能交给客户。
- 5. 如果客户拒绝接受产品，你需要通知销售部。
- 6. 退货的飞机，如果质量许可，你可以把它拿去满足其他客户的定单。
- 7. 除了主管以外，其他人员不能去别的部门。
- 8. 你需要把飞机成功地从“起飞点”飞到“降落点”并由另外一位测试员接住才算合格。
- 9. 任何飞机落在地上便算不合格，作为废品，不可重新使用。
- 10. 测试员不能进入或越过“降落点”去抓取飞机。
- 11. 飞机要经过测试合格才可以交给储运部。
- 12. 飞机如果不能通过测试，主管要通知生产部追捕生产。
- 13. 除了主管以外，其他人员不能去别的部门。

QA/QC 角色

测试飞机的性能并将飞机飞过指定地距离

任务

- 1. 你先从生产部得到飞机。
- 2. 你需要把飞机成功地从“起飞点”飞到“降落点”并由另外一位测试员接住才算合格。
- 3. 任何飞机落在地上便算不合格，作为废品，不可重新使用。
- 4. 测试员不能进入或越过“降落点”去抓取飞机。
- 5. 飞机要经过测试合格才可以交给储运部。
- 6. 飞机如不能通过测试，主管要通知生产部追捕生产。
- 7. 除了主管以外，其他人员不能去别的部门。

顾客角色

你将扮演一位客户，你的主要任务就是从长城通讯设备公司的销售部订两种不同机型的通讯飞机。

任务

- 1、你会先向长城通讯设备公司的销售部订购 10 架飞机（订单 1 和订单 2，但是你不必在同一时间给予订单。
- 2、如果你满意他们的服务和飞机的质量，你可以根据附上的其余订单向销售部继续下订单。不过，你必须在收到订单 1 或订单 2 的货物后，才能继续下订单。你总的需求最多是 30 架飞机。
- 3、你是一个很合理的客户但你期望得到高质量和周到的服务。
- 4、在游戏完成后，你需要对这个公司的运作进行评估：

项目	打分（0-10）
质量	
与订单的一致性	
仔细，快速的任务	

0- 极不满意

10-非常满意

五、我的体会

建议从以下方面小结：

游戏 12——空中飞奔

一、游戏目的：

了解公司经营活动中上层与下层的关系。

二、游戏程序：

- 1、选择学员扮演“空中飞人”（代表公司上层）。
- 2、选择学员在下面拿着杆子撑起一条“空中飞人”的“跑道”。
- 3、游戏分享。

三、游戏准备：

选择比较有安全性的杆子及木板若干。

四、注意事项：

要注意游戏的安全。

五、我的体会：

在做这个游戏的过程中，所有学员都捏了一把汗，游戏结束来后大家总结：下面拿杆子的人好比公司的下层，上面飞跑的人好比公司上层，游戏能进行在于上层对下层的依赖及下层对上层的支持，同时下层的资源配置优化也影响下层的支持度。

游戏 13——巨人脚步

一、游戏目的：

使学员明白企业的口号越简单越好。

二、游戏程序

- 1、所有的学员分成若干组。
- 2、不同的小组设计自己的行动口号行走。
- 3、选择观察员对各小组的统一性、一致性程度进行评分。

4、分享为什么某小组会获得第一名。

三、我的体会：

小组成功的秘诀除了一个好的领导和团队成员的协作一致外，还有一个十分重要的因素就是有一个简单响亮的口号。有的小组的口号是“1，2，1，2”有很多的队的口号是“左，右，左，右”。

在这里，数字要更简单，喊起来容易上口。

由此想到作为企业战略设计的一部分，企业的识别、战略都要用简单的方式表达出来，这就是“口号”了。

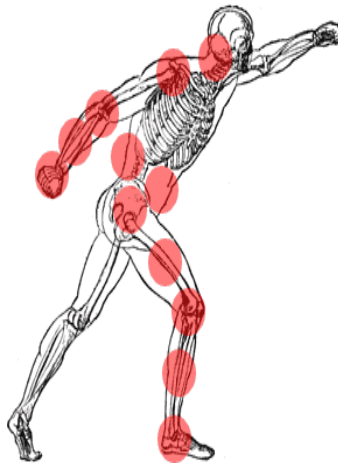
游戏 14——认识身体结构

一、游戏目的：

不同层次的管理者、员工在企业中的作用

二、游戏程序：

1、首先让学员观察人身体图，如下：



2、请大家讨论作为人的身体的结构框架。

3、讨论人的身体框架中的主要部分是如何协调、共同参与进行活动的。

三、注意事项：

讨论中抓住人的头脑、腰腹、四肢等关键环节；头脑象征企业的高层，腰腹象征企业的中层，四肢象征着企业中的基层员工。

四、我的体会

企业为了达到共同的目标要让所有环节积极的参与协作，正如一个人行动需要头脑、腰腹、四肢良好的配合，共同参与。

下面是关于参与的理论与案例

我曾接触过一家公司，计算机运行费用超出预算 100,000 元，管理层想方设法降低资源的消耗。开始时，他们几次开会讨论这个问题，但管理者们在任何主要的节约成本变革上都不能达成一致。于是，管理层征询公司顾问的建议。但是顾问提议的一些变革，收效均甚微。

最后，一名管理者建议管理层向员工征求意见。一些管理者对此能否有帮助表示怀疑。但经过讨论，他们还是决定，让计算机部门的员工充分参与节约成本方案的制定。30 天中，员工们提出了各种节约成本的建议，使得最终实际节约的成本约为所需的两倍。

在简短案例中，我们是为了说明参与的重要性。

参与往往促进动机，因为员工感到他们被接受的程度和信任度增加，这会相应地提高他们的积极性，更加投入到工作中来。由此他们的自尊、工作满意度、与管理层的合作也会随之改善。结果就是减少了冲突和压力，更利于组织目标的实现。员工会主动提高对团体的忠诚度和承诺程度，也会对改革持足够的接受态度。员工离职率和旷工率可能降低，因为员工感到受到了足够的重视，会更加努力工作。所以说，参与本身促进了沟通，信息得以在众多信息链上流通，势必带来信息损失的减少，增强有关信息的可利用度及价值，从而带来管理成本的降低，和管理质量的提高。

参与有广泛的系统功效，但往往不能立竿见影地显现出来。当一个公司采用了参与管理，要实现全部的功效大约需要花费 10 年的时间。这对于组织来说，一旦组织文化发生重大变革或者管理理念得到重构（一个缓慢的进程），那么组织整体的系统功能会变得更为有效。

当然，参与对管理权力有众多的影响。

参与是管理者与员工间的一种权利共享过程。它建立在有关部门领导的领导——成员交换模型。（leader-member exchange model）的基础上。这个模型表明随着领导者有选择的对每一位员工授权、传递信息、参与协商、指导、表扬或奖励、在领导者与他们的追随者之间形成了一种独特的互惠关系。在交换过程中，每个下属表现出不同程度的任务绩效、忠诚度、参与意识、个性和对管理者的尊重。关系各不相同，这取决于交换的均衡，因为一些员工获得了有利的地位（是群体内部的），另一些员工感到了对他们的某些不公（群体外部的）。这对员工充分认清自己在团体中的位置和未来发展方向是有积极作用的。管理者的敏感程度也很重要。他要适时的提高对有能力的员工的重视程度，或者重新估价以往的印象。如果一个员工表现出相当的管理或决策能力，管理者理与他保持高质量的交换关系，并且允许自己的决策一定程度上有赖与他的参与。

当管理者最初考虑是否给予员工参与的权力时，“如果我与我的员工分享我的权力，我是不是回丧失一些权力？”这种担心是自然的。它产生的根源是管理者自身的控制者意识。实际上这种担心没有必要，因为参与过程中的管理者仍保持着最终的权力。管理者所做的一切只是让员工分享了权力的运用，以是员工更加投入地工作。管理者与员工进行一种双向的社会交换，而不是将交换仅仅看作权力的分散或者只会把个人的意见强加于员工。他们通过给予员工一些权力来表示一种期望、对潜力的期待和尊重及信任来调动员工的积极性。他们得到是员工积极的回报，创造力的激活和更高的对组织的承诺。

为了说明权力与参与的关系，我们来看一下权力的两种观点：

参与实际上可以增加管理者和员工双方的权力。员工因为参与了决策的制定而增加了权力，可是管理者尤其是专权的管理者会怎样想呢？也许他们会认为，权力是一个固定的量，如果一个人获得了一些权力，那么另一个人就会随之失去了一些权力。

1、专断的观点：权力是一个固定的量；来自权力机构；被管理层所应用；自上而下地流动。

2、参与的观点：权力是一个变化的量；通过正式或非正式的渠道，来自于大家；被群体中共有的意见或活动所应用；向各个方向流动。

可见，参与的权力观点认为：管理者的权力部分地依赖于员工对管理层的信任、员工的团队工作感和责任感。参与改善了这些条件，从而变相得增加了管理

者的权力——当员工感到更多的信任和重视时，他们会更加积极的响应管理者的施动，于是管理者的权力便正向地增加了。管理者与员工进行的这种领导——成员交换，建立了善意和情感及信任的资源储备，为以后的进一步合作奠定了基础，管理者和员工都可以在以后的工作中从这些储备中获取源源不断的利息——互动互惠的权力分配。请看下面的例子：

在广州有家化妆品公司，其中有一个大区经理管理着 50 多名员工，他感到需要进行一些变革。开始时在顾问的帮助下，她尝试了通常的专断性方法，所希望的变革提出来之后却不被员工所接受。最终，她不得不放弃了努力。这位经理仍然认为变革是重要的。一年后，她决定再次进行尝试，这次运用的是参与式方法。她与基层主管、一些关键员工讨论了变革的重要性。然后，她建立了一个委员会，从事“对自我检验研究”的工作。委员会成员辛勤工作，几个月后，提交了一份出色的报告，建议了大量的重大变革。

从这个例子不难看出，委员会成员有了自豪感，认为自己是报告的主人。报告是他们的，他们创造了它。他们对它有更深刻的体会和理解，因而会更加努力地贯彻执行。在整个群体的权力支持下，他们进行了一系列的重大变革。参与由此增加了管理者的权力和影响。

如人的行为机制一样，企业中让各级人员参与的话有其先决条件：

- 1、在行动前，必须要有充裕的时间实行参与。参与在紧急情况下很难奏效。
- 2、参与的潜在收益应该大于成本。例如，员工不该花费过多的的时间进行参与，以致于忽略了本职工作。

- 3、参与的主题必须与员工有关，能引起员工足够的兴趣；否则员工将把参与看作一种不得不应付的负担。

- 4、参与者应当具备参与的能力，如才能和技术知识。

- 5、参与者必须能够互相沟通——能讲对方的语言——以便交换意见。

- 6、无论哪一方都不能感到参与使他们的职位受到威胁。如果员工认为他们的地位将受到不利的影响，他们将拒绝参与。如果管理者觉得他们的权力将受到威胁，他们也将拒绝参与或有所准备。

- 7、在组织中，决定一系列活动的参与，只能发生在群体的工作自由范围内。对于组织的局部来说，需要一定程度的约束，以保证整体的一致性。每一独立的子单位不能做出违反政策、集体协议、法律要求、和类似约束的决策。同样的，自然环境（如洪水导致一个工厂关闭）和个人的局限性（如一个员工不懂电子学）也是一种约束。任何部门的工作自由范围是在所有约束条件下，部门能够自由决定的领域。即使对于一个部门的最高管理层，也不存在绝对的自由。

尽管我们可能满足先决条件，但是一些权变因素会影响参与方案的成功。这些因素包括环境、组织、组织领导、执行的任务的性质，会在员工身上有所体现。例如，世界各地的民族文化与政治制度有着明显的不同。专断国家的参与明显会受到更多的限制，生长于斯的人们由于长期的被重压管理已有一种奴性和迟钝，参与的积极性是低温的。相反如果在一个相对来说比较民主言论自由的国家参与可能是一种生活习惯或是自然行事方式，那么参与的环境就融洽且轻松多了。组织策略的制定者和理念持有者要充分注意这些相关因素，采取适当的方式运用参与。相关情境将对管理者和员工都产生影响和约束。

而且，不同员工对参与的需要。一些员工比其他员工渴望参与。受过教育的、和较高层次的员工愿意寻找更多的机会，因为他们拥有尚未发出的潜能和创意。当缺乏足够的工作机会和展示契机时，他们的工作热情和绩效会削弱。工作满意

度也将降低。但是相反另一些员工只想要最低限度的参与，即使不积极参与也不会让他们感到心烦意乱。

在员工有能力做出贡献的前提下，一个员工意愿的和实际的参与机会之间存在差异。这个差异可以度量参与的潜在效果。当员工需要的比实际的更多时，他们是“参与被剥夺者”，出现参与不足。相反的情形是，出现参与过度。无论参与不足还是参与过度，都不如那些实际拥有参与机会，与意愿相接近的员工满意度高。

由此我们知道，参与有它的局限性。

在咨询行业，我曾发现有家公司认识到参与的重要性，于是实施了参与的方法，可是发现员工决策制定变得太独立了。尽管有时，几个员工会积极主动参与到一个项目。但是，有其他员工只对简单容易的咨询项目感兴趣，把不易操作的项目留给别人。最终，公司不得不恢复了一些控制。

这种失败可能源自计划的不周全或没有严格实施，但是公众尤其是客户不会这样想。所以管理者在实施参与方法时要考虑到员工可能会放松过多或任意行事，导致参与的正面效力不能得到正常的发挥。任何组织都不可能实现绝对而完全的自由，处于员工位置的人们在总揽全局方面说到底还是要欠缺相当的信息整合力，和判断的正确性。所以，一定的控制是必要的。但要做到有理而且合乎人性，并且让员工明白才好。

下面，提供一些参与方案的成功建议：

- 1、让员工由简单问题开始参与，逐步进深到复杂问题，注意过程中参与的双赢效应是否得到完全发挥。
- 2、给员工提供相关的培训，以使他们了解更多的组织信息和财务报表。
- 3、提前将自由决策的领域和界限告知给员工。
- 4、如果员工不愿参与的话，不要强迫员工参与。
- 5、为主管提供咨询，以便他们知道如何面对和处理权力的分享。
- 6、为参与过程的初级阶段设置切实可行的目标。
- 7、始终牢记参与背后的知道方针，切不可在过程中忽略了必要的原则。
- 8、不要假借参与操纵决策的制定，那样会让员工感到被愚弄和利用。
- 9、保持“参与过度”和“参与不足”之间微妙的平衡。
- 10、监控员工对授权程度的敏感度和知觉力。

游戏 15——寻找目标顾客

一、游戏目的：

了解积极主动在销售活动中的作用。

二、游戏程序：

1、发给学员类似下表的表格

推销者姓名：_____

产品/服务	目标顾客特征	顾客 购买签名
1、舞厅	喜欢跳的士高	
2、免费搭车到隆昌路	住在靠近隆昌路者	
3、婚姻介绍	未婚者	
4、《米如的私人生活》书	爱足球者	
5、《吹口哨的技巧》	会用口哨吹歌者	

6、《中国市场月刊》	中国市场学会特约研究员	
7、漫画高级技巧班	会画漫画者	
8、《幽默技巧》	会说笑话	
9、书法展览	字写得不错	
10、2折价安徽机票	老家安徽者	

三、游戏规则：

- 1、所有的人视作你的潜在顾客，了解到符合目标顾客特征者请其签名。
- 2、只能向同一顾客推销一种产品，也就是说以上十种产品必须是不同的顾客签名。不得给自己签名。
- 3、目标顾客特征”符合，顾客就配合签名。
- 4、谁的产品卖得最快为胜（必须证明的确符合特征）。

游戏 16——大塘玩具公司

一、游戏目的：

主要体验在经营活动中计划给我们带来的益处。

二、游戏程序：

你的角色——某玩具公司生产部的员工，负责生产二种类型，三种颜色的玩具船。

- 1、游戏时间总共有50分钟，其中30分钟是计划时间，20分钟是生产时间
- 2、在30分钟的计划时间内，你可以：分配资源；分析订单；计划生产程序；计划订购材料；安排员工培训。
- 3、培训员会于计划时间开始10分钟后安排一个叠轮船的培训，使你们熟练生产轮船的方法和程序以满足订单的生产要求。
- 4、所有完成的产品必须连同填写好的订单交给培训员。

三、游戏规则

- 1、游戏的时间是从星期三到下星期一，当中包括一个星期六。如果有需要的话，你可以安排在星期六加班。
- 2、每天相当于5分钟，游戏时间总共有25分钟。培训员会宣布新一天的开始。
- 3、你必需要把当天的旧订单完成，才可以生产新的订单。

四、其他说明：

产品售价

- 对于准时交货的订单，你会得到全额的付款
- 迟到一天交货的订单，你会得到一半的付款
- 迟于一天以后交货的订单将被拒收

产品类型	旧订单		新订单	
	准时交货	延迟交货	准时交货	延迟交货
长城号轮船	¥ 4.00 / 架	¥ 2.00 / 架	¥ 5.00 / 架	¥ 2.50 / 架
红旗号轮船	¥ 6.00 / 架	¥ 3.00 / 架	¥ 8.00 / 架	¥ 4.00 / 架

生产资源及成本

资源 用途 成本

- 彩色纸张 用于生产轮船 ¥ 4.00 / 张
(每一张彩色纸张可生产2架轮船)
- 塑料袋 用于包装轮船 ¥ 4.00 / 个
(一个完整的订单只需一个塑料袋包装)
- 员工加班费 如需要在星期六加班 ¥ 5.00 / 人
- 订书机 包装设备(一个完整的包装需要于塑料袋的袋口
钉上五口钉)
- 材料可向培训员采购,所有材料需要一天的时间送到你的工厂,所以当你下采购单时需提前一天(4分钟)。
- 游戏开始时,你会有一些材料储备。它们包括彩色纸张(每种颜色各两张),两个塑料袋及一个订书机。
- 即使只有一个员工于星期六加班,主管也须回到工厂监督工作。所以你必须决定加班为你带来的收益是否大于加班的费用。

生产日程—特别事项

- 你有一个工人会在星期四休假一天。培训员会在你做计划的时候通知你谁是休假的工人。
- 你的包装设备,会在星期五送去作维修和保养。
- 在游戏中你可能会面临一些未知的变化。

游戏 17——五色酒

一、游戏目的:

体验领导魔术的情境。

二、游戏程序:

- 1、拿出白色的酒一杯
- 2、姜黄投入——呈黄色(溶出姜黄素)
- 3、加入碱——呈红色(姜黄遇碱的结果)
- 4、加入皂矾——呈绿色(皂矾-硫酸铁-遇碱成为绿色的碳酸铁)
- 5、肌肉五倍子——呈黑色(硫酸铁遇五倍子变成黑色)
- 6、学员分享这给我们的启示何在?

三、游戏准备:

购买以上提到的化学物质并在游戏前做实验。

四、注意事项:

在游戏进行过程中用不着告诉学员变化的原因。

五、其他说明:

魔术,是一门集知识性、科学性、趣味性于一体的艺术。运用科学的原理,运用特制的道具,通过巧妙的手法,制造出变化莫测的假象,使人们难以识破其中的奥秘,从而达到以假乱真的艺术效果。

魔术是以变为核心的表演艺术,他抓住人们的好奇心求知的心理,创造出不可思议的效果,吸引观众。展示特殊的趣味。魔术是视觉艺术,不受语言的限制,不论观众的范围、性别、国籍、民族文化和文化水平的高低,都能共同欣赏,真所谓老少皆宜。魔术是综合艺术,与自然科学有着紧密的联系,着一点,和其他表演艺术不同。自然科学原理在魔术中的运用,表现在设计制作与表演两个方面。

领导者要成为一名“新的”“魔术师”先生。不是把人们带进未知的领域，通过完成一次魔术成为会变的魔术师，而是在新的反应中了解发生什么。

六、我的体会

在游戏小结中，建议抓住魔术中不同的成分组合将产生明显不同的效果，在本游戏中是明显的，而在日常领导活动中，可能是隐性的，但是我们不可否认事情已经随着领导的行为发生变化，只是我们没有看见。

在苏州新区，程某作为某纸品公司的 CEO 已经两年了。他被选为 CEO 后，因为他大幅度缩减了公司规模。总的算来，他裁减了 1000 名员工，减少了 50% 的研究开发人员，禁止经理人员参加社区活动，并且削减了各种慈善捐助。他的严厉和顽强主要是为了股东利益最大化。结果，该纸品公司的股票价格上升了大约 25%，并且成功的与另外一家公司合并。

CEO 程某获得成功我们称他为“新魔术大师”。成为一个会变“魔术”的领导需要了解，领导是什么？

领导(leadership)是影响和支持的过程，使得其他人能够为了达到目标而富有热情地工作。在帮助个体或群体确认目标以及激励、协助他们达到一定目标的过程中，领导是一个重要的因素。在这个定义中规定了领导的三个主要成分是影响/支持、自愿的努力、实现目标。这就暗示了“领导”不仅指领导者的工作内容，而且是相关个体的必要且积极的配合与行动。领导者作为核心的承担者需要充分调动个体和群体的活性，影响和支持他人达到一定的目标。

我们都知道一句话，“领导在规定的程序之外工作”。除了了解领导的定义，我们要知道管理与领导的差别

领导是管理的重要部分，但不是全部。领导的基本角色是影响他人自愿追求确定的目标。(最好是富有热情的)。管理者还要计划行动、组织合适的结构和控制资源。管理者拥有正式职位，可是任何人在运用他或她的非正式影响力时，也会表现为领导者。管理者达到目标的方法是通过指导他人的活动去实现目标；领导则是创造前景，鼓舞其他人实现这一前景，并且尽可能地超越自己平常的能力极限。由于管理和领导之间存在这样的差别，如果糟糕的计划使得群体发展方向出现错误，那么出色的领导者也会变成糟糕的管理者。同样，虽然领导者可以使得群体向前发展，但是他们的前进方向却不一定能够最好的服务于组织目标。

同样道理相反的组合也可能存在。一个人可能是差劲的领导者，但却可能是有效的管理者，特别是在他或她所管理的人恰好是很能明确自己工作并且具有强大的工作驱动力的人的时候。这种情况出现的可能性比较小，因为人们希望优秀的管理者在他们的能力中具备相当高的领导才能。幸运的是，人们可以通过观察角色榜样、管理培训和在工作经验中学习以获取领导能力。

领导能力表现需具备的技能如下：

技术技能(technical skills)是一个人对某种类型的过程或技术所掌握的知识 and 能力。例如，会计人员、工程师、字处理人员、和工具制造者所学习到的技能。在操作人员和专业人员层面上，技术技能是工作绩效的主要特点。但当员工升职并拥有领导责任后，他们的技术技能就相对地不重要了。

人际技能(human resource)是有效的与他人共事和建立团队合作的能力。组织中任何层次的领导都不能逃避有效人际技能的要求，这是领导行为的重要部分之一。

概念技能(conceptual skills)是按照模型、框架、和广泛联系进行思考的能

力，例如长期计划。在越高的职位上，它的作用就越重要。概念处理的是观点、思想、而人际技能关心的是人，技术技能涉及的是则是事。

领导技能分析可以有助于解释为什么杰出的部门领导者有时无法胜任副总裁的职位，他们在高位置上可能没有结合合理的领导技能，特别是增加概念技能。

成功的领导要求领导行为能够在特定情境中发生良性作用，团结和鼓舞追随者向着已确定的目标进行努力。这个特定环境很大程度上影响着领导者及其行为。在某种情况下，行动 1 可能是最优的领导行为组合；但在另外一个情境下，行动 2 才可能是最优的。如果要求所有的领导者去适应一个领导模式，就会压抑创造性差异并且导致低效率。而且，有时领导者还不得不抑制有所作为的想法。在特定环境下，领导者需要考虑相关因素作出某些让步，比如必要的保持沉默，有目的的犹豫，以及推迟决策。领导者自身的思想和进取心及认识与团体内部是否提供可施展契机有关，同样与他人经常作用也不能保证产生好的领导。不过在相当的时候，领导必须是果断的、起指导作用的、和支配性的。领导者的主要任务就是发现不同的情境以及在理性基础上适应它们。

而在具体的团体和特定情境下，组织中的领导者同时要有一定的追随行为。追随是有效的处理对上和对下的关系。尤其在多层组织中，成功的领导者特别是中间层领导者更要注意自己需要向特定的人负责，以动态的服从方式适应协调来自上与下不同的压力和要求。好的领导者在给予上级、下属一些东西时，也要明确自己需要从更高的权威领域获得批准、理解、支持和相当追随者的支持与奔走。许多人在工作上的失败并不是因为能力缺陷，而是缺乏必要的追随技能。这些技能有助于员工支持当前的领导者，成为有效的下属，或者作为未来的领导者储备。

让我们回到“魔术”。不同的化学成分的组合得到不同的结果，领导能力的真正体现就在于根据不同的情境来变“魔术”。

游戏 18——小轿车推理

一、游戏目的：

了解策略的优劣会影响问题的解决效率。

二、游戏说明：

在一张长桌子边坐着 4 个人甲乙丙丁；从左到右依次是甲乙丙丁根据下列信息判断谁有小轿车。

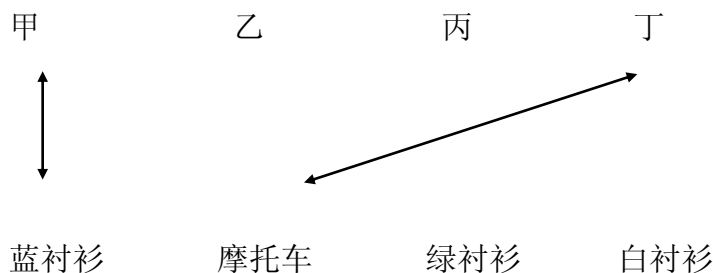
甲穿蓝衬衫；穿红衬衫的人有自行车；丁有摩托车；丙靠着穿绿衬衫的人；乙靠着有小轿车的人；穿白衬衫的人靠着有摩托车的人；有三轮车的人离有摩托车的人最远。

附：一个问题四种表征策略

一、列表式

甲——蓝衬衫；红衬衫——自行车；丁——摩托车

二、网络式




自行车
红衬衫
小轿车
三轮车

三、 矩阵式

	蓝	红	绿	白
甲	是			
乙				
丙				
丁				

	蓝	红	绿	白
自行车		是		
摩托车				
小轿车				
三轮车				

	自行车	摩托车	小轿车	三轮车
甲				
乙				
丙				
丁		是		

四、 直接策略

直接找出与一些目标条件的隐含条件而排除一些次要条件。这里只要利用条件 3、5、7 就能达到目的。

游戏 19——无领袖团队 leaderless group situational test

一、游戏目的：

是用来了解人的领导力、合作性等非智力因素特征的。

二、游戏说明：

在该种测验中安排一个无领袖的情境，要求一组素不相识的人共同完成一项任务，大家必须通力合作，否则将受惩罚。这种原本没有领导的情景下，如有人自动出面领导并获得他人的支持能顺利完成任务，那么此人必须具备领导能力。

游戏 20——数字母

一、游戏目的：

考验是否是有意识的观察者

二、游戏说明：

在以下英文单词中数一数有几个“F”

Count the F's

Feature film are the result of years of scientific study
combined with the experience of years

推荐课程——《成功的管理核变》

（核心设计人：朱荣民 主讲人：朱荣民 胡铨）

课程目标：

- 了解作为一个有效的主管/经理所须承担的角色和具备的能力
- 通过经理和个人的“技能反馈调查表”认识自己的优势和存在的不足之处
- 了解和实践有效管理业务、员工、团队和个人的技能
- 设计一个个人发展计划来扬长避短

课时安排：

- 12 ~ 18 学时

第一部分：主管的角色

■ 目标

情景练习 —— 从四个方面了解参训人员对主管/经理角色的认知度

1、管理职能的转变

- 非从事管理工作
- 主管/经理

2、业务与人员，两者兼顾

- 业务活动
- 人员活动

3、作为有效主管/经理最重要的十大技能

4、主管/经理的责任

- 自我管理
- 业务管理
- 团队管理
- 人员管理

二、业务管理

■ 目标

1、业务管理的要素

- 计划的重要性
- 三个层次的计划
- 三种计划间的关系
- 制订计划的指导步骤

➤ 确定目标及所期望的结果

——转化公司策略成为部门目标

➤ 把长期目标细分为中期目标及制订行动计划

——设定中期目标及制订行动计划

实战练习

——有效地沟通你的行动计划

——进程图（Milestone Chart）

实战练习

➤ 实施行动计划

——资源分配

——确定工作优先次序

——怎样处理并减少“救火”现象？

情景练习

- 跟进计划及衡量进程
 - 张贴你的目标
 - 衡量进程
 - 寻求反馈
 - 严于律己
- 找到并解决问题
 - 系统解决问题的程序

2、业务管理中的主要技能

三、人员管理

■ 目标

1、下达任务

■ 概念

■ 类型

2、人员管理的四大要素

情景练习

3、人员管理的步骤

■ 明确下达怎样的任务和下达的对象

- 什么是可以下达给属下的任务
- 可以下达给谁

■ 下达任务并给予适当的辅导以达到期望结果

- 灵活的管理风格（四类）
- 不同行为的对比
- 管理的艺术
- 灵活的管理模式应用练习

■ 评估结果并对成绩给予适当的认可

- 处理问题员工的方法（六要素）

■ 建立和维持积极的工作环境

- 动力
- 正面鼓励

录像练习

- 正面鼓励的方法

4、人员管理的主要技能描述

四、团队管理

■ 目标

1、衡量团队有效性的准则

2、产品和服务的质量

■ 外部顾客与内部顾客

■ 内部顾客的重要性

3、提供产品或服务的效率

4、团队成员对团队客座过程的满意程度

5、团队管理的技能描述

实战练习

五、自我管理

■ 目标

1、自我管理的技能

实战练习

2、对于发展计划的讨论步骤

3、

附：事业驱动力测量

测量方法：对每一大题中二小题依照个人倾向程度评分,倾向程度高分数亦高,但两项分数之和必须为“3”。以第一题为例：

情形一：A (3) B (0) A+B=3

情形二：A (2) B (1) A+B=3

情形三：A (1) B (2) A+B=3

情形四：A (0) B (3) A+B=3

测量结果：

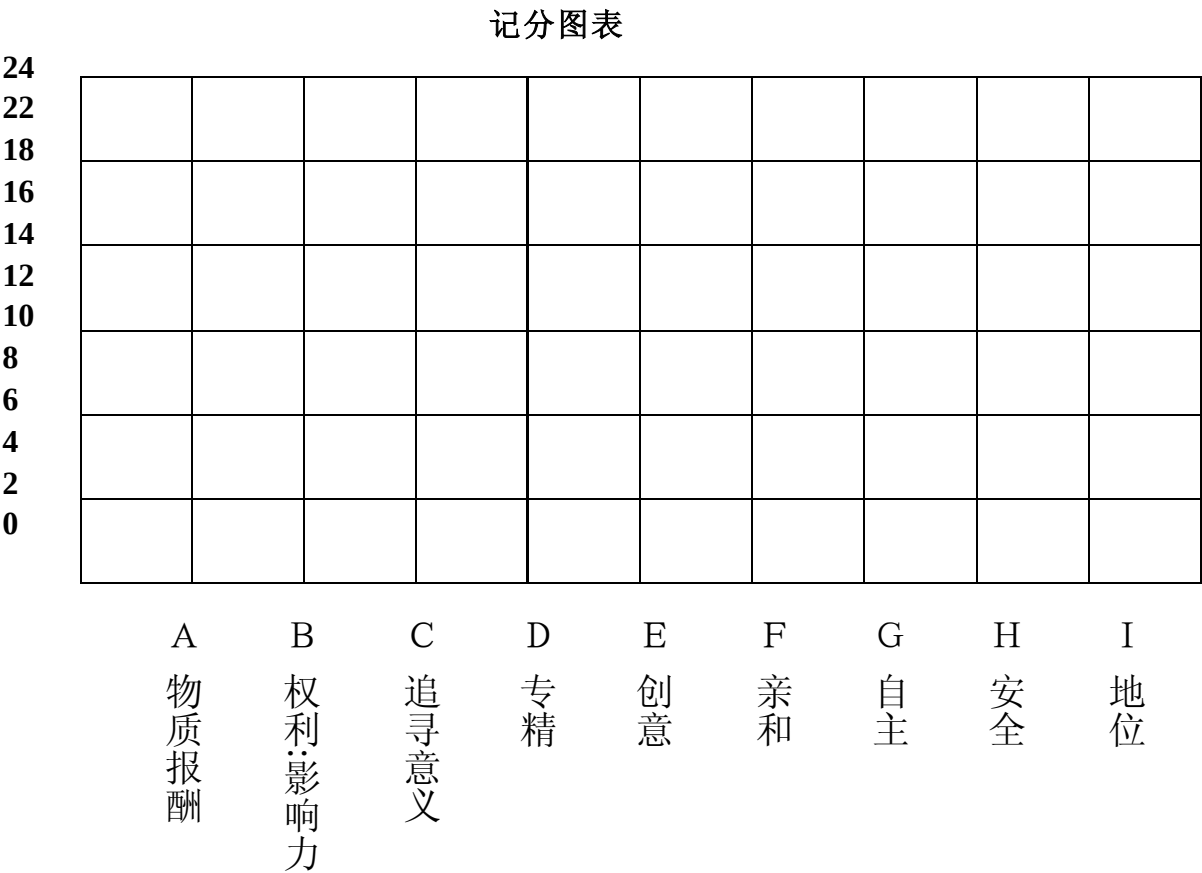
A:	B:	C:	D:	
E:	F:	G:	H:	I:

1. A () 我只满足预期高的生活水准。
B () 我盼望对他人具有相当影响力。
2. C () 只有当我的工作成果本身具备真正价值时，我才感到满足。
D () 我希望对我做的事十分专精。
3. E () 我希望在工作中运用创造能力。
F () 与我喜欢的人共事对我特别重要。
4. G () 若能自由选择工作，我会十分满意。
H () 我希望能十分确定我的经济安全。
5. I () 我乐于感觉人们仰仗我。
A () 坦白说，我希望很富有。
6. B () 我盼望拥有一个具充分领导权的角色。
C () 我做对我有意义的工作，即使这工作可能没有物质保赏。
7. D () 我希望觉得自己获得了一种难能可贵的专业技术。
E () 我希望制造人们唯独与我来往的情形。
8. F () 我在工作中寻求与人深切的社交关系。
G () 自己决定如何去花用时间，我就会得到满足。
9. A () 除非拥有丰足的物质，否则我不会满足。
D () 我希望能证明我真的了解自己所学，这样我才满足。
10. C () 我的工作是我追求生命意义的一部分。
E () 我需要一些以我的名字为名字而制造的事物。
11. A () 我希望买的起我想要的任何东西。
H () 一个有长期安全的工作才真的吸引我。
12. B () 我乞求一个能让我充分影响他人的角色。
D () 在我的行业内做一个专家会使我很快乐。
13. C () 我的工作对社会有正面贡献，此点对我非常重要。

- F () 在工作中与人关系亲密，对我是很重要的。
14. E () 我希望我的创造力能广为应用。
- G () 我希望做我自己的主人。
15. F () 在工作中与人有亲密的关系会让我特别满足。
- H () 我希望能朝前展望我的生命，并且希望我对前途的顺利具有信心。
16. A () 我盼望能够随便花钱。
- E () 我希望在工作中有真正的改革。
17. B () 老实说，我希望指点别人做什么。
- F () 对我而言，与人亲密是真正重要的事。
18. C () 我重视我的事业，把它当作追寻伟大生命意义的一部分。
- G () 我发现我想为我的决定负完全责任。
19. D () 我乐于享受身为一个真正的专家之名。
- H () 我只有在一个安全的事业中才感到放松。
20. A () 我渴求财富的装饰。
- F () 我希望通过工作结识新朋友。
21. B () 我希望扮演可以控制别人行止的角色。
- G () 能够为自己选择所从事的工作对我是重要的。
22. C () 如果我相信工作的结果有价值，我会专心去做。
- H () 若知道我退休时的地位，我会很愉快。
23. F () 工作中与人关系亲密会使我难以更动事业。
- I () 让人认为“有成就”对我是很重要的。
24. B () 我喜欢管理他人或任何事务。
- E () 我希望创造以前没有人做过的事务。
25. C () 我做自己认为重要的事，而不是那些会增进我事业的事。
- I () 我寻求大众的认可。
26. E () 我希望做一回异于别人的事。
- H () 我总是做安全的选择。
27. B () 我希望别人仰赖我的领导。
- I () 社会地位对我是重要的动机。
28. A () 高水准的生活吸引我。
- G () 我在工作中希望避免被老板紧紧控制。
29. E () 我希望我制造的东西有我的名字在上面。
- I () 我企求别人正式认同我的成就。
30. B () 我喜欢负责。
- H () 如果我不在事业内朝前看很远，我会觉得忧虑。
31. D () 我乐于做一个拥有宝贵特殊知识的人。
- G () 不须迎合别人我会得到满足。
32. G () 我讨厌当一个大轮子里面的小螺丝钉。
- I () 拥有高地位的职业会给我满足。
33. A () 我随时准备为物质报酬做事。
- C () 我把工作看成是促进个人发展的途径。

34. I () 不管我在哪个组织工作，我都希望拥有高威望的地位。
H () 安全的未来往往吸引我。
35. F () 只要拥有真诚的社交关系，其他都不要紧。
D () 能够有一番事业贡献一定可以给我特别的满足。
36. I () 我会喜欢伴随高职位而来的地位象征。
D () 我渴望获得高水准的专家资格。

做完后请将对应点在下图标出，并进行连接。在图中可以清楚的看到，一个人事业的驱动力状况。这对于情境领导是非常有帮助的。



英雄虽然是历史的产物，但是当今的“英雄”可以不断涌现，因为我们每个人都会有创新思维，问题是你如何掌握制造“英雄”的基本定律，如何掌握创新思维……

人类社会在经历了漫长的“石器时代”、“青铜群时代”之后，到工业时代只不过经历了几百年。可是现在。人类社会已进入了信息时代、比特时代，以后还将进入到智能时代，或者说是创新时代。

也有许多人都想成为“英雄”，也许许多企业想成为“英雄”，开发或提高自己或企业无穷的潜能，实现自我价值的放大，企业价值的放大，通俗一点说就是

使自己这个无名小辈成名成家，成为富豪，望子成龙、望己成龙……等等，这些正是一般人日思夜想并为之奋斗终生的理想。但真正成功者必竟是少数。为什么呢？同为人们还没响掌握获取成功的基本规律。

众所周知，我们自身奋斗的条件、方法、手段、创新的立足点有着各种各样的不同，可以说每个人的情况都不一样，但成功的方法只有一种。因此，对于某一个人而言，能否借助于成千上万个成功者的经验与技巧去达成自己的目标，这是一个至关重要的问题。那么，我们首先应该解决的问题是，从那些像雨后春笋一样冒出来的千千万万个“英雄”身上有没有可能找到共同的规律和方法呢？他们有没有带有普遍性的秘诀呢？能否通过适当的思维，完备的训练达到成功呢？

回答当然是肯定的，而且还是绝对的。每个人的情况千差万别，结果必然也是千差万别，但是成功是有基本规律可循的。从这些基本规律上你可以找到成功的道路，可以得到许多有益的提示，可以学到制造英雄的方法，而下面的问题就是你将如何进行？制造英雄的基本定律包括：

- 一、创新启动
- 二、智能放大
- 三、创新能运用

三大基本定律是相互联系的，而这需要我们通过训练获得。作为培训师进行创新的培训、训练，互动游戏更是使学员创新思维启动、智能放大、运用创新能的有效方法之一。

有些人以为游戏只适合儿童，其实游戏对不同年龄人士都有不同的功用，尤其在小组聚会里，热身游戏对学员之间的沟通及关系建立非常重要。

此外，小组热身游戏还有下列功用：

- 1、帮助学员打破沉寂气氛；
- 2、鼓励学员从游戏中学习群体合作及彼此配合；
- 3、增进学员彼此的认识及信任；
- 4、帮助学员建立自信；
- 5、让学员平等及充分参与。

破冰游戏可以令学员打开话匣子，以打破沉闷的气氛，让学员感到自然既有机会彼此深入认识，拉近大家的距离，并培养出小组合作精神。但由于时间关系，这些游戏仍以分享为主，很少又能兼顾增进团队（小组）合作精神又能培养小组成员。创新破冰游戏用意在于补添一般小组破冰游戏之不足，可以与小组破冰游戏轮流使用。

创新游戏十分注重培养学员创新，尤其是团队的创新精神！另一方面，当学员的创新意识渐渐增强时，他们自己也能设计其他小组游戏，这样便能减轻培训师的重担，又能添加小组的色彩，可说是一举两得。

再者，创新的增加对学员个人的事业及工作都有帮助，并可增加学员的成功感，帮助他们解决许多面临的难题。因此，在小组上推行创新培养是十分值得鼓励的。

小组创新破冰游戏使用须知：

- 1. 这些游戏旨在培育及发掘学员的创新，因此某些游戏可按学员的需要重复进行或变换某些材料、例子、题目等，让学员熟悉，创新得到一定的提升。
- 2. 这些游戏全以创新为主题，故培训师可使用一段时间后加插一些其他破冰前奏游戏，以免学员感到厌倦。
- 3. 既然这是创新游戏，培训师固然可以随其个人创新更改游戏内容，但应向学

员清楚解释。

4. 培训师在沿用这些创新游戏时，应向学员解释游戏之目的及创新对小组的益处。
5. 游戏前又准备所需要的材料，或事前通知学员需要准备什么。
6. 创新游戏旨在提升学员的创新，增加学员的合作及彼此的配搭的精神。
7. 注意时间的控制，尽量不要超过预定的时间限制。
8. 培训师应相信每位学员皆有潜力成为一个富有创新的人，因创新是天赋的。人只要能发挥上帝赐给他们的创造力，就能成为有创新的人。
9. 培训师应鼓励每一位学员都有发表创新的机会，并容许学员自由回应。
10. 既然这是创新性游戏，故没有“对”或“不对”。

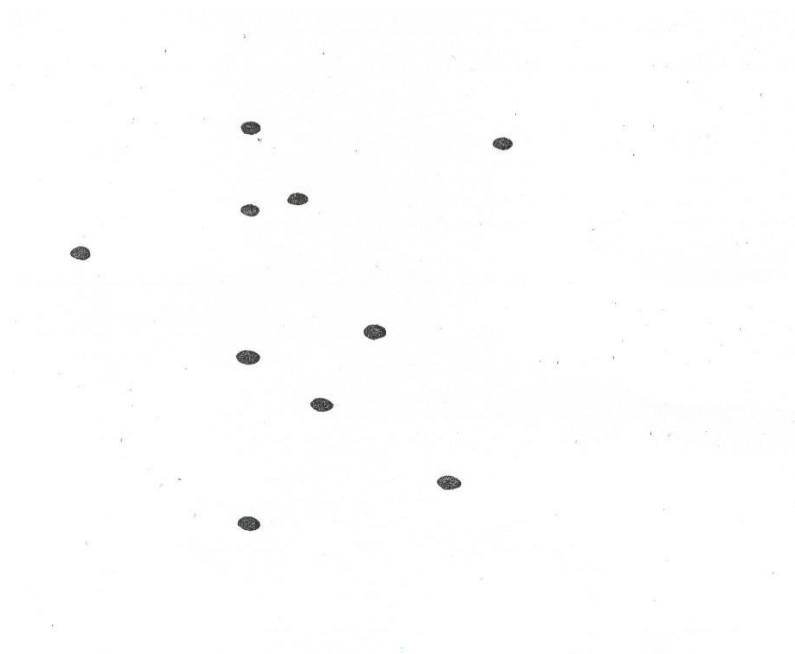
游戏 21——美丽风景线

一、游戏目的：

了解每个人的创新能力，认识敢于向“答案”挑战

二、游戏程序：

- 1、发给学员如下图的纸。
- 2、请学员一笔连接图上所有的点，看谁连接出来的最富有意义。



三、游戏准备：

准备好如上图的影印件。

四、注意事项

有答案是可以画出一个五角星，但是富有创意的结果，远远超出我们的想象。

游戏 22——跨越障碍

一、游戏目的：

找到影响创造力发挥的障碍。在日常工作中，从组织到个人，都存在着一些

影响创造性发挥的障碍。本游戏内容设置的目的，就是要帮助你找出这些障碍是什么，在哪里，为开发创造性和促进创新意识扫清障碍。

二、游戏程序

第一阶段：影响创造性发挥的组织因素：

- 1、将学员分成 10 人一组，不足 10 人也可以，但不要过少。
- 2、发给学员每人一张诊断问卷，一共面共有 57 道题(见组织因素问卷题)。要求每个学员认真填写。
- 3、准备一张大纸。把 57 个题号抄在上面，挂在前面作统计用。
- 4、做完题后，由小组先进行统计，然后填在前面的大表中。
- 5、如果鼓励大家参与，可由每个人大声读出，指导老师将其填入表中。
- 6、根据表上的统计结果，指导老师组织大家讨论如何加以改进，也可以先由小组讨论，然后派代表发表本组的讨论结果，最后培训师进行总结。
- 7、整个时间至少为 60 分钟，根据情况可以适当延长，争取每个人都有发言的机会。
- 8、参加人员可以来自一个部门，也可由每个部门派代表参加。

第二阶段：判断影响创造性发挥的个人因素：

- 1、发给每个参加者一份影响个人创造性发挥的自我评价表。该表共有 38 十问题(见个人因素问卷题)，由参加者按要求填写。
- 2、答卷可以分别做，也可一起做，但务必认真。
- 3、答完问卷后，每个人把眼睛闭亡，回忆自己在以往工作中常发生的压抑自己创造性的情况，以 5 分钟为宜。
- 4、写下自己的感受，作为今后改善时的参考。
- 5、如有志愿者，可将自己的感受和改善方法告诉大家。
- 6、时间限制为 30—60 分钟。

第三阶段：影响他人创造性的因素

- 1、发给每个参加者每人一张卡片和——枝笔。
- 2、培训师告诉每个参加者在卡片上写三句自己最常用的话。这些话应该是在别人提建议或发表看法时你常说的。例如：
老板不会喜欢的!我想这行不通!这事看看再说!
- 3、培训师把卡片收回并打乱，然后每人分一张，由每个学员轮流念出卡片上的三句话。
- 4、培训师在黑板或大纸上写下这些话，内容大致相同的归为一类，并统计次数。
- 5、写出次数最多的三句话，交小组讨论，每组不要超过 10 人
- 6、每组选派一名代表。发表小组讨论的结果。

三、游戏准备

数量相当的卡片以及组织因素、个人因素问卷挂件。

组织因素问卷题

下面的词语会影响创造性、在你看每一个题目的时候，仔细想一想在以往开会或工作时。是否运用过这些语言?如果有，就在后面的括号内做个记号；如果没有，就让括号空着。

- 1、以前我们从来没这样做过! ()
- 2、这样绝对行不通! ()
- 3、我们的人力不够…… ()

- 4、我们没有这样的预算……（ ）
- 5、我们的时间不够……（ ）
- 6、这个以前我们试过!……（ ）
- 7、这样做我们还早呢!……（ ）
- 8、理论上行得通，但实际上……（ ）
- 9、这太学术了……（ ）
- 10、顾客会怎么想呢?（ ）
- 11、如果真有效，别人早就……（ ）
- 12、太新奇、太时髦了!（ ）
- 13、太老气了!（ ）
- 14、这个问题，我们以后再讨论。（ ）
- 15、你不知道我们的问题在哪里!（ ）
- 16、我们的规模太小了，做不了这样的事。（ ）
- 17、我们的规模太大了，不能做那样的事。（ ）
- 18、我们现有的计划太多了……（ ）
- 19、我们先调查一下再说。（ ）
- 20、我们一直就这样做，不应该有错。（ ）
- 21、这是谁出的馊主意?（ ）
- 22、我就知道行不通!（ ）
- 23、让我们成立一个委员会吧!（ ）
- 24、再考虑一下，看看发展再说吧!（ ）
- 25、这不是我们的问题……（ ）
- 26、x x 部是不会接受的……（ ）
- 27、别人会以为我们在胡闹……（ ）
- 28、我们做不出这样的东西!（ ）
- 29、这在我们这儿行不通!（ ）
- 30、头儿绝对不会接受这种观念!（ ）
- 31、不要发展得太快!（ ）
- 32、我们现在干得不坏，为什么要改变?（ ）
- 33、这样员工一定会反对!（ ）
- 34、让我们先看看其他入，然后……（ ）
- 35、这不又跟以前一样了吗?（ ）
- 36、这也不过是谈谈而已，还是……（ ）
- 37、我倒看不出有什么关系……（ ）
- 38、在我们这个行业里，这样行不通。（ ）
- 39、根据规章，我们不能这样做。（ ）
- 40、神经病!（ ）
- 41、政治味儿太浓了!（ ）
- 42、听起来不错，但我想不会成为……（ ）
- 43、这不在计划内……（ ）
- 44、这样做没有根据……（ ）
- 45、我们从来没这样试过……（ ）
- 46、没有这样的规定!（ ）
- 47、这样做意味着增加了作量……（ ）

- 48、这不是我们的责任……()
- 49、话是这么说，但是实际上……()
- 50、这样会超过预算的……()
- 51、这样做还太早……()
- 52、这样做太晚了……()
- 53、这不会有什么结果的。()
- 54、我们自己都接受不了，别人……()
- 55、你不了解问题的所在……()
- 56、你们还嫩着呢!()
- 57、这样做会触犯……()

个人因素问卷题

当你提出创意或进行思考时，是否受下列因素约束，使你缺乏自信心?仔细阅读下面的每一个问题。看看你自己是否存在这样的情况，如果有，请在后面的括号内做记号；如果没有，就让括号空着。

- 1、这也许不适用……()
- 2、这样做还缺乏足够的根据……()
- 3、这也许行不通。()
- 4、这样做别人会觉得……()
- 5、我自己也不清楚是否需要这样做。()
- 6、不知道是否会拨经费……()
- 7、这大概是条死胡同……()
- 8、“如果这样做了，是下是有什么不好的结果?()
- 9、照别人的看法，有否这种可能性?()
- 10、听起来可能没什么，但是……()
- 11、这样可能费时间或钱……()
- 12、我不知道别人的想法是什么，因此……()
- 13、大概有人不会喜欢，因此……()
- 14、这恐怕难以被别人接受，因此……()
- 15、这会与规定相抵触，因此……()
- 16、这可能还不是时候，因此……()
- 17、这个观念似乎没有用，因此……()
- 18、我能做得比这个好，不过……()
- 19、如果我再年轻些，身体更好些……()
- 20、别人已经这样做了，因此我……()
- 21、这些我还不熟悉，因此……()
- 22、这样做我的投入太大，因此……()
- 23、专家(领导)不知对这会有什么看法?()
- 24、这好像不完全合乎主题，因此……()
- 25、我一时还想不清楚，因此……()
- 26、别人听了可能会笑我，因此……()
- 27、我的意见可能价值不大，因此……()
- 28、我又不是天才，因此……()
- 29、这似乎不能跟领导说，因此……()
- 30、我觉得这个建议可能没有什么分量。()

- 31、这也许不太重要，因此……（ ）
- 32、研究研究在再说吧！（ ）
- 33、先听听别人的意见再说吧……（ ）
- 34、这事可能很复杂，我看还是……（ ）
- 35、某人并不同意我的意见，因此……（ ）
- 36、这样也许于事无补，因此……（ ）
- 37、如果我离谱，请大家指正。（ ）
- 38、这是我不成熟的想法，大家……（ ）

游戏 23——梦山奇案

一、游戏目的：

发掘学员的创造力。

二、游戏程序：

- 1、由培训师交代案情——一个男人，在雪山上一丝不挂躺着，死了，周围没有任何的痕迹。
- 2、培训师通过向学员问封闭性问题的方式去判断案情的起因。培训师只负责学员的问题，也就是只能说“是”或“不是”的问题。
- 3、培训师改用开放式的问题问问题。
- 4、请学员充分发挥想象力，描述男人的死因。

三、注意事项

让学员充分的发挥自己的创造。

附：

创造性的答案：

一对夫妇乘坐热气球在一望无际的梦山上的空中探险，不幸在途中热气球燃料不足，需要减轻热气球的重量。夫妇想尽办法，将一切可以扔的东西都全部扔掉，甚至包括衣服，但是这仍不能根本解决问题，最后，丈夫为了他心爱的妻子能够逃出升天，就舍弃了自己的生命，跳入梦山中身亡。

游戏 24——巧移圣水

一、游戏目的：

通过游戏加强合作精神和创新精神。

二、游戏规则：

- 1、本游戏每次参与者六名，分成三组，每组两人，其中一人用布将眼睛蒙上。
- 2、参与者必需站在尼龙绳圈以外，不可越过界线。
- 3、没有蒙上眼睛的参与者不可以动手参与游戏，只可为蒙上眼睛的同伴作提示。
- 4、蒙眼者才可拿工具取水杯。
- 5、将水杯完整移出尼龙绳圈以外才可记分，如水溢出水杯则不记分。

三、活动准备：

一次性杯子、绳子、橡皮筋等。

四、注意事项：

小组成员可在游戏规则范围内用各种方法，但要看哪一个小组最有创新。

五、我的体会：

曾经，我。

第一幕，我在第一个书架上找，上下到处找。

第二幕，于是，我在第二个书架上找，同样上下翻动着书。

第三幕，我又回到第一个书架上寻找；接着我还是到第二个书架上找。我叹了口气……向家门外走去。

依照以上三幕，你可以说我的动作似乎表明我是在寻找书。这是我的主导透视。我的主要想法是：我的书“应该在第一个书架”。我越重复这种搜寻，我就越发地陷入固执的圈子。我转向另一种行为，说明我有一个新的打算。也许我觉得重要的不是寻找书，而是按时去工作。也许我改变了初衷，这本书用不着找。一个不确定的开始以后，面对自己的主导思维模式，我作了变动，然后就依此而行。

这种简单的解决方法却是所有个人和小组行为的一个隐喻。当一个小组碰到困难时，它首先倾向于搞清情况，渐渐地，一个主导的信仰或者展望就出现了。我们把绘图的过程看作是对于基本信念和假设的展示。如果小组成员赞成变化的特性，它就在向展望阶段移动。在传统的条件下，小组成员在问题本质方面达到一致之后，就产生了提议者想法。这些都是受观点一致或者理解平台支配的。

想法接近旧的想法，行动则接近旧的行动。游戏开始，可能学员一直在这样试那样试，在丧失了几杯圣水后才找到创新的方法。如果我们了解了 MPIA 制造系统（制定——展望——理论——行动），我们将会更容易创新。

游戏 25——看谁反应最快

一、游戏目的：

测试学员的反应能力，借此激发学员创新。

二、游戏程序：

（一）请学员尽快回答下列问题：

- 1、什么人未做父亲先做公公？
- 2、全世界最小的岛是哪个？
- 3、在哪里可以找到“幸福”二字？
- 4、一对健康夫妇为什么会生一个只有一只右眼的孩子？
- 5、一个人走进自己的房子里，总是先把一样东西放进去，那是什么？
- 6、一个字从小到大都读错，那是什么字？
- 7、病猫是什么颜色？
- 8、鸟类的世纪绝症是什么？

游戏参考答案：（1）太监。（2）安全岛。（3）字典。（4）每个孩子都只有一只右眼。（5）脚。（6）错。（7）午宴柳色。（8）畏高

（二）请学员尽快回答下列问题：

- 1、什么东西会愈洗愈脏？
- 2、什么东西倒立后会增值一半？
- 3、最不担心的癌症生在什么地方？
- 4、陈每天都很早回家，为什么他的妻子总说他晚？
- 5、张桌子四个角，看去一个角后剩几个角？
- 6、么河可以吃？
- 7、一个常有胃病又没有眼疾的人为何常到眼科诊所？
- 8、什么灯在光天化日下也开着？

9、什么电不能点灯？

10、什么鱼是不能吃的？

游戏答案：(1) 水。(2) 6。(3) 别人身上。(4) 他凌晨才回家。(5) 5 个。
(6) 炒“河”粉。(7) 他是眼科医生。(8) 交通灯。(9) 女人放出来的生电。
(10) 敲的木鱼。

三、注意事项：

培训师提问要快

游戏 26——脸谱描绘

一、游戏目的：

训练学员创造力。

二、游戏程序：

第一部分：

A. 培训师向队员宣读(括号里的内容不读)。

1. 这是由两部分组成的题目。在第一部分间思考、创作、解题，并可在任何时候自由交谈。

2. 一旦第一部分计时开始，中途不能停上。提问计入比赛时间。

3. 你们的问题是完成 6 个脸谱，每人至少创作一个。

4. 这里有许多关于眼睛、鼻子、嘴的图，你可以临摹，也可以自己创

5. 在第一部分，每个创作的作品计 1 至 5 分，整个队总计 5 至 25 分。

6. (重复第 3、4、5 条)你们可以开始第一部分。

B. 仅供培训师阅读

1. 把第一部分的复印件给队员参考，此时不要把第二部分复印件给队员。

2. 给队员宣读题目，确信他们已了解题目。确保 5 分钟创作时间，在第一个队比赛之前，把题目读熟。

3. 复印下面的 A 图，剪成 6 块；复印下面的 B 图，把每个图剪开。

4. 给每个队一个盒子，内有 5 支铅笔，6 个没有画好的头，以及关于眼睛、鼻子的图。铅笔必须削好，并提供橡皮。

第二部分：

A. 培训师向队员宣读(括号里的内容不读)

1. 在第二部分，学员将有 1 分钟时间思考，3 分钟时间回答。学员之间不准讲话。

2. 每个学员对每个解答陈述一句话。普通回答得 1 分，创造性或幽默的回答得 3 分。高度创造性或非常幽默的回答得 5 分。这由培训师主观评判，培训师的决定是最终决定。

3. (读得慢一些)每个队员有 6 张卡片，分别写有 1、2、3、4 或 5 等数字，其中一张写“自由选择”。你们必须轮流回答。回答 1 号脸谱时，必须向培训师出示 1 号卡片，并扔入箱子内，依次类推。队员之间不得交换卡片。出示“自由选择”卡片时可对任何脸谱进行回答。

4. 当所有队员都回答完或时间已到，比赛结束。

B. 仅供培训师阅读

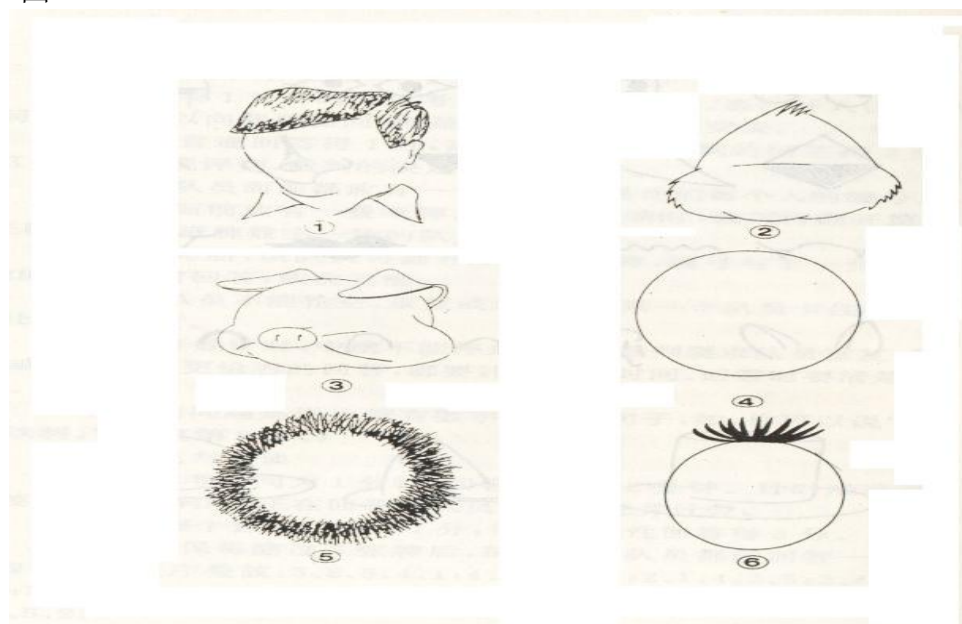
1. 在第二部分开始前，向学员宣读第二部分的 A 项内容。

2. 给每个队员 6 张卡片(可用扑克牌代替，在 J, Q, K 牌上贴上“自由选择”字样)。

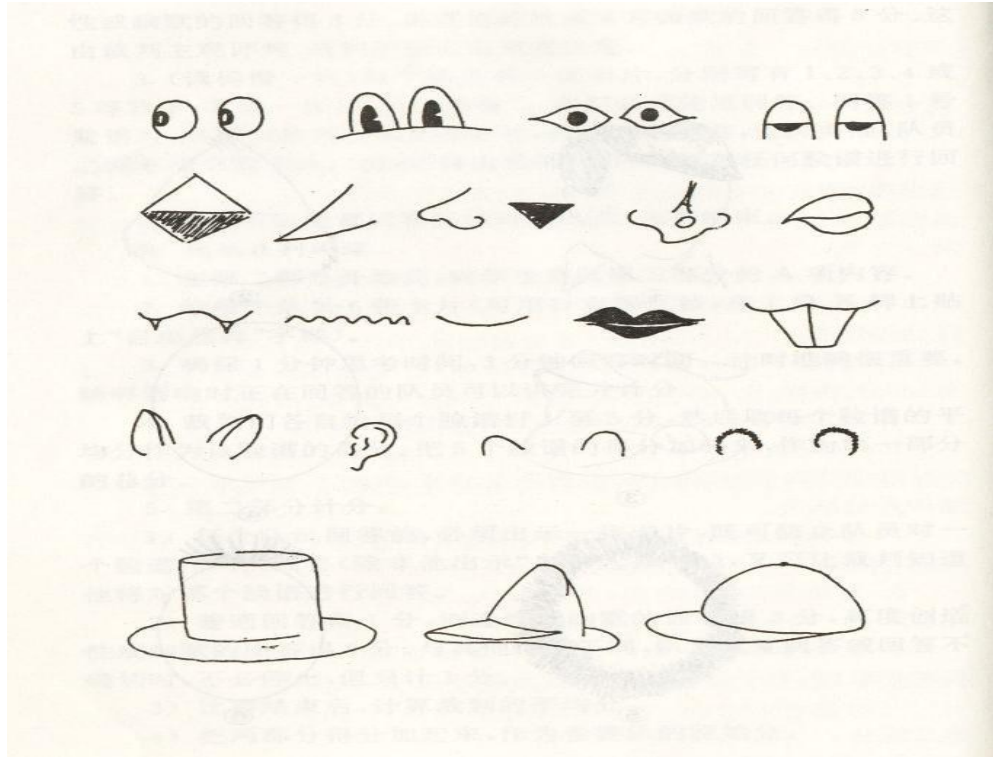
3. 确保 1 分钟思考时间，3 分钟回答时间。
4. 培训师及助教各自给每个脸谱打 1 至 5 分，然后取每个脸谱的平均分作为该脸谱的得分。把 5 个脸谱的得分加起来，作为第一部分的总分。
5. 第二部分计分：

每个队员回答前，必须出示一张卡片，既可防止队员对一个脸谱作两次回答（除非他出示“自由选择”牌），又可使培训师知道他将对哪个脸谱进行回答；普通回答得 1 分，创造性或幽默的回答得 2 分，高度创造性或幽默的回答得 5 分。与其他题目不同，学员重复回答或回答不确切时，不必停止，但只计 1 分；比赛结束后，计算裁判的平均分；把两部分得分加起来，作为参赛队的原始分。

A 图



B 图



游戏 27——摆数字

一、游戏目的：

让学员明白创新性答案不一定很复杂，鼓励他们大胆地进行创新性构想。

二、游戏方法：

请学员将 4、6、8 三个数字按规律放在以下数字的适当位置（左或右）。

1 7 2 3 5

三、游戏准备：

图画纸一张、铅笔、橡皮。

四、注意事项：

鼓励学员随意畅想，但又要必要提示学员寻找事物的规律性。

游戏答案：147 23568 （只有直线的在左边；有弯角的在右边；数字按从小到大排列）

游戏 28——外星人

一、游戏目的：

- 1、活跃课堂气氛，发挥学员创造力。
- 2、让学员一起工作，建立团队精神。
- 3、让学员加入到一个有趣的问题解决的活动中。

二、游戏程序：

- 1、学员分组（8 人一小组）
- 2、各个小组要按照任务说明书创造出外星人。
- 3、看哪一组学员速度快而有创新。
- 4、游戏分享讨论

小组成员用什么方法达成共识，你认为最有创新的地方在哪里；什么有助于最后结果的产生？什么阻碍了最后结果的产生？

三、游戏规则

整个小组要共同创造出一个外星人，这个外星人只有 7 只脚，3 只手在地上，而且全体小组人员必须连接在一起，成为一个整体并能够行走数步。

四、我的体会

小组成员达成共识的方式一般来说往往有自发、说服、强迫、表决、仲裁等方式。“自发”的方式最好但很不现实；“强迫”、“仲裁”可能会导致分裂；过多的使用“表决”则说明小组成员还不太默契，尽管它能“公正”的体现大多数人的意愿；“说服”是一个很温和的方式，但需要时间和合作的心态；没有一种方法是最好的，而应根据时机采用不同的方法；创新是生命活力的体现，但创新需要得到小组成员的认可才会有成绩。

此游戏可以从多方面进行总结，常规的列举如下：

- 1、小组如何做计划：目标—资源—计划过程—选择方案—执行—改善。
- 2、小组成员合作：每个人都积极参与、贡献主意、互相配合。
- 3、创造力与问题解决：尝试新的方法与观点。
- 4、解决冲突：谁最先想出主意的，结果怎样。

游戏 29——思无定势

一、游戏目的：

鼓励学员多动脑筋去培养想象力，并用在设计小组的方案上。

二、游戏方法：

用一些智力考试题目去鼓励学员多动脑筋，可参考下列两个题目：

(1) 甲对乙说：“我可以把一根长的尺子变为短尺，却不用折断它。
“究竟甲用了什么方法。

(2) 爸爸买了两个西瓜回家平均分给三个孩子，它要用什么方法分？

三、游戏准备：

智力考试题目。

游戏答案：甲用另一把更长的尺子与原来的尺子比较，便可使得长尺子变成短尺了；只要爸爸将西瓜榨成汁，就可平均分配给三个孩子了。

游戏 30——头脑激荡

一、游戏目的：

运用头脑激荡术激发群体创造力。革新思想，突破群体思维的局限性。

二、游戏程序：

- 1、培训师随意在培训现场找一件东西作群体创新运用。
- 2、告诉学员头脑激荡的一般步骤及方法。
- 3、运用头脑激荡术群体进行创新。

附：头脑激荡术

1、定义阶段

定义阶段即确定会议中所要解决的问题。

2、头脑激荡阶段。

在头脑激荡阶段，绝对不能进行批评，时间不能少于 30 分钟，也不要超过

45 分钟。

并遵循四个原则：

① 拒绝批评；

在头脑激荡过程中，除了会议的主持者外，任何人不得对别人的提议进行批评。因为，批评一产生，头脑激荡过程就无法进行下去。此时，会议主持人的功能就在于阻止别人的批评。如果有批评产生，主持人心予以暗示、摇钟或直接说“不要批评”。

② 自由运转；

这一原则是鼓励与会者表达奇特稀有的观念。大家可以突破常规的思维模式，尽量提出离奇的想法，虽然大多数这种想法最终被筛选掉，但是这样做有三条好处：

保持思维过程不间断；容易激发创造性的气氛；容易产生具有独创性的观念。

③ 愈多愈好；

对一个问题提出的观念愈多，就愈可能获得高质量的观念。因此，要尽量突破预期的数量目标。根据经验，好的观念往往是在头脑激荡过程进行了一半以后才会出现。

④ 改进综合。

在头脑激荡过程中，别人的和自己的观念可以随时加以改进。这不是批评，而是观念的转换、合并或深化、浓缩。每一个人都在不断完善、提高自己观念的质量。

3、评价鉴定阶段。

在此阶段，对前阶段提出的解决问题的方法进行评价，舍弃无用的信息，然后进行综合，归纳出几种解决问题的方案。至此，头脑激荡结束，剩下的问题是对方案的评价、决策和制定实施计划。

头脑激荡术练习提要：

现在根据前面所讲的内容来进行一次练习。此时每组最好 10—12 人，这是最理想的人数；每组成员构成应考虑年龄、性别、经验和个人背景，尽量不要完全相同，以免因信息雷同而影响头脑激荡的质量；每组有两名组长，按围坐方式，其他人员拆开了坐，同一单位或同种背景的人不要坐在一起；头脑激荡的时候，要将内容记录下来，以便评价、鉴定和归纳整理。记录的方法可以各自记各自的，也可以用录音设备。

4、观念的评价与综合：

这一阶段为观念的评价和综合阶段。一般来说有三种方法可用：

①将观念汇总后交领导或会议主持人，由他（他们）去进行筛选、综合。

②用会议讨论方式进行筛选、综合。但耗时过多，而且也难以一致的看法。

③每个与会者从所有的观念中选择最重要的或最有效的观念，可以根据个人的看法按重要程度给观念排序。

游戏 31——一双筷子五张口

一、游戏目的：

让学员打破思维惯式，用新的思路解决问题。

二、游戏方法：

用四根方形筷子砌出五个“口”。

三、游戏准备：

四根方形底筷子（不要圆的）。

游戏答案：将四根筷子同底放在一起，就组成了一个“田”，也就有了五个“口”。

游戏 32——礼步湖之迷

一、游戏目的：

发掘学员的创造力。

二、游戏程序：

1、由培训师交代案情——有个男人，走到礼步湖中心的一个亭子，同一个陌生人交谈以后，就跳到湖里死了。

2、培训师通过向学员问封闭性问题的方式去判断案情的起因。培训师只负责学员的问题，也就是只能说“是”或“不是”的问题。

3、培训师改用开放式的问题问问题。

4、请学员充分发挥想象力，描述男人的死因。

三、注意事项：

让学员充分发挥自己的想象力、创造力。

附：创造性的答案：

在一个美丽的夏夜，礼步湖边，一对热恋男女谈情说爱，由于夏夜炎热，男人去买饮料解渴，留下小姐在湖边等。结果十五分钟之后，等男人回来之后，发现小姐已经不在原来的地方，于是这个男人在湖的周围大声呼唤她女朋友的名字，没有人回应。倒是听到水面上有鱼时不时的蹦出来似的。

时间一分一秒过去，男人越想越担心，一种不祥的预感已经笼罩在他的心头。夜深了，人静了，男人拖着疲惫的身体继续沿着湖边寻找。这时他看到湖中心有一个美丽的小亭子里有一长头发的身影，于是他走过九曲桥到达小亭子，结果看到的是一位陌生的胡子很长的老大爷。

“老大爷，你没有看到一位长头发，穿红色裙子的女孩？”

“我一直在这里练功，没有看到”

男人仍不放过一线希望，把女朋友失踪的遭遇包括在湖边寻找的经过及发生的一切动静一五一十的告诉了老大爷。

“我是这个礼步湖人，由于污染严重，这个湖里近年来一直都没有鱼”

原来，男人在寻找时听到的不是鱼跃的声音。他认为女朋友已经掉到水中“走了”，于是一听完老大爷说完，就跳到湖中殉情了。

游戏 33——横算竖算都是六

一、游戏目的：

让学员明白要将思维障碍挪去才能有创新意念。

二、游戏方法：请将下列硬币重组，使每行都有六个硬币。

○
○ ○ ○ ○ ○
○
○
○
○
○

三、游戏准备：

十个一圆的硬币。

游戏答案：从竖的一列硬币中拿出一个（除交叉的那个之外的任何一个）放到交叉的硬币上，使两个硬币重叠，这样就满足了要求。

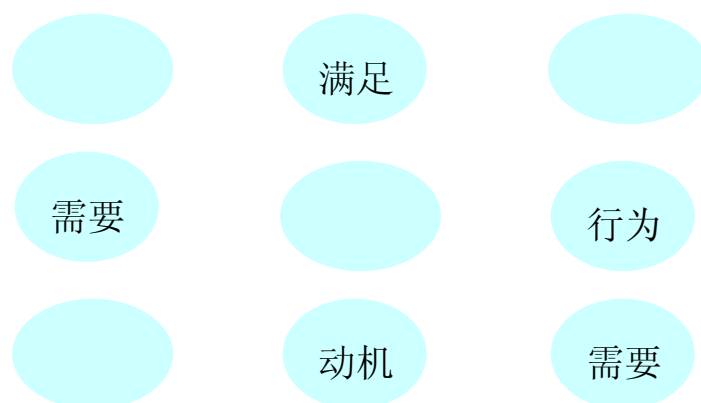
游戏 34——需要动机链

一、游戏目的：

让学员变通思维，并使他们明白不同个性的人，会有不同的思维方式。

二、游戏规则：

用不超过四条彼此接连的直线通过以下 9 个区域。



三、注意事项：

本题是“走出 9 点”游戏的简单创新。可以提示成员，要会走出自己的思维框框，同时通过这个图加深对需要动机链的理解（需要——动机——行为——满足——新的需要）。

游戏 35——蛀书大虫

一、游戏目的：

让学员明白先入为主的观念会大大影响潜意识及想象力

二、游戏方法：

假定每本书的页数为 100，把四本书编号 1、2、3、4，依次紧贴竖放，而一条蛀书虫从第 1 本书的第一页蛀到第 4 本书的最后一页，请学员计算这条虫共蛀了多厚的书？

三、游戏准备：

四本相同的书

游戏答案：200 页，300 页，400 页都有可能，要看书第一页是向左还是向右。

游戏 36——猜一猜

一、游戏目的：

让学员多运用头脑去培养创新

二、游戏方法：

培训师准备多条谜语，让学员猜猜，叫他们学会多动脑筋。下列一些谜语可

作为参考：

- (1) “一字两个耳，两耳不一样，真耳不像耳，假耳却像耳”——猜一字。
- (2) “风平浪静”——猜中国一地方名。
- (3) “有根部落地，有叶不开花，都说它是菜，菜园不种它”——猜一植物
- (4) “生来公平，拿在手中，要问长短，它最分明”——猜一文具。

三、游戏准备：多条谜语

谜底：(1) 耶。(2) 宁波。(3) 芽菜。(4) 尺。

游戏 37——看谁做得最快

一、游戏目的：

让学员了解到理性思维不是急于求成。

二、游戏程序：

- 1、给学员发下如下影印件。
- 2、宣布看谁能做的最快。

三、游戏准备：

准备如下影印件。

这是一个简单的测验，请不要为了速度而不阅读就开始做！

请按照下列指示进行！

- 1、请大声对您左边的人说谢谢！
- 2、请在这张纸的左上角写于今天的日期（2002 年 9 月 10 日）。
- 3、在这张纸的右上角写上“贵公司名称”。
- 4、将您在左上角写的日期圈起来。
- 5、在这张纸的右下角画五个正方形。
- 6、在刚才所画的正方形中央各画一个+字。
- 7、在刚才所画的正方形的四边周围各边画三个三角形。
- 8、在这张纸的左小角签上您的“尊姓大名”。
- 9、在签名下写三个“好”字。
- 10、请大声喊一声“我最快”。
- 11、在这张纸背面写 50 乘 80 的答案。
- 12、将第 9 句中的好字画一个圆圈。
- 13、再在这张纸的背面写下 43 乘 34 的答案。
- 14、从上题的答案减去 43 再减 34 等于多少。
- 15、请把以上单数题题数的数字画上一个圆圈。
- 16、请把以上偶数题题数的数字画上一个三角形。
- 17、请沿着本行裁剪，将 17 题以上的部分交给培训师。
- 18、现在你已经仔细读完了，请只作第一题或第二题。
- 19、在右上角所写的人名下，画一道直线。

四、注意事项：

所有学员做题不允许交流，做完后耐心等待其他学员完成。

游戏 38——与天才对话

一、莫扎特出题

我自幼擅长于钢琴。这不是因为为我的手指有什么特别的缘故。除拇指外，其它 4 个手指长度个有不同，其中最短的还是小指。不过，有人说最长的是无名指。而不是中指。您说他指的是什么意思。

答案：因为为比较的是“手指名称”的字长。其名称为：小指、无名指，中指，食指、拇指。无名指的名称为 3 个字。其他各指的名称皆为两个字，所以无名指的名称最长。

莫扎特的提示：如果注意“长”这个问的涵义不只一个。那么就可以产生新的观点。再追根问底，问题就可以迎刃而解了。

二、贝多芬出题

“命运”奚落着我。双耳什么也听不见。不管是谁打来电话，我都不知道。我的一位可敬的朋友知道后，给我安装了一台改装了的电话（光电形式的）——只要是电话铃一响……

答案：不管怎样，耳聋的贝多芬拿起听筒，还是什么也听不见。

贝多芬的提示：把电话机改造成光电形式，乍听起来是一个非常妙的想法。但对一个耳聋的人来说，不管把电话机改造成什么样子，他的耳朵都是听不见话的。事情在设想阶段，提了种种空想是无妨的，但要具体评价它的价值，还是应立足于现实的实用性。

三、肖邦出题

我的音乐灌进唱片的倒不少，可我并不详细的知道是怎样录制进去的。我想问各位一句：唱片外沿部分的录音槽转动一圈，与半径只有外槽一半的录音槽相比较，录音能多几倍的时间？

答案：唱片是按一定速度旋转的。不管周长多少，一个片子每转动一圈录音时间都是相同的。

肖邦的提示：外与内相比较，不同的只是唱针以两倍的速度在盘面上滑动罢了。如果有了周长等于 2 的概念，脑子里就会立即浮现出内侧、外侧的“圆周长度不一样”的概念。但这里所问的却是录音的“时间”。

四、舒曼出题

我时常疯疯颠颠的弄出很多错误。有人说有四处错误。请问您，错误在什么地方呢？

答案：在这一问，“错误”二字出现过三次。也就是说，有三个错误。还有一个错误在哪里呢？这一问上本来就有三个“错误”，而硬说有四处错误，这不也是一个错误吗！

舒曼的提示：也许有人来看看去，发现不出什么毛病。关键问题就在于您把不正确的当做正确的。这是一种心理漏洞。根据不同的情况，对前提条件加以怀疑，有时也是必要的。

五、拜伦出题

诗好比是一面明镜。是人们心灵的真实写照，但当您面向镜子照看时。映出的常常不见得都是您的真实容貌。我想，一个人站在两块相对排放的立镜中间，就会照出一连串很多的影像。那么。假设有一间小屋，屋内上下、左右、前后都

铺满了无缝隙的镜片，请问，当有个芭蕾舞演员走进这间小屋时，她能看到什么样的影像呢？

答案：什么也看不见。因为各个方向都铺满了镜片，又无缝隙，进不了光线。

拜伦的题示：也许有人会说：“上下、左右、前后将呈现出无数的芭蕾舞演员像。”但你要知道，在一定条件下，事物往往会由量变转质变。因此，有时思维上的延续和逻辑上的延续必须要一刀两断。

六、歌德出题

我的情绪总是不能稳定，一旦心血来潮，就去拜访很多人，同他们一一握手。

我发现，握手时，右手对右手、左手对左手，相握很方便。但右手握左手、左手和右手相握就很别扭。而且，一个人如要把自己的左手和右手相握也很不顺手，至于两个人这样相握，那就更别扭了。可是请问，尽管可以按照一般人的握手习惯，由五个人的手适当配合，能不能互相相握得很好？

答案：不能。

歌德的题示：感觉好像能握好，实际上两组右手于两组左手能握得很好，而剩下的一只右手和一只左手就怎么也握不好了。因此，首先要明确可能与不可能，关键在于从何处着手进行观察。

七、海涅出题

我是以“1、2、3”跨跃深沟的心情，被卷进了德国的革命的。1、2、3 是很单纯的数码。请问，用这三个数码表示的最大数字该是多少？

答案：10460353203

海涅的题示：恐怕大家也曾这样想过。即： $321, 21^3, 2^{31}, 3^{21}, 3^{21}=10460353203$ 。真是奇迹，仅仅三个数码就能表示这样大的数值。由此可以得到启发，一个事件只要有可能性存在，就一定要追根到底。

游戏 39——系绳情境

一、游戏目的：

提高学员的问题解决能力。

二、游戏说明：

问题解决能力的实验方法。

在一间空房子里，有几件物品（如钳子、笔等）和两根相隔一定距离并下垂的细绳。要求被试者把两根绳子系杂一起，但如果直接用手去抓两根绳子的一端是够不着的，必须通过间接条件，即在绳子的一头系上钳子或笔，然后摆动绳子，再在另一头用手抓住。

实验结果表明，许多被试者开始总是用手去抓绳子，但不成功，然后四处搜寻，找到解决问题的隐含条件（钳子或笔）。由于经验的作用，认为钳子是用来夹东西的，因而没有变通一下。

游戏 40——看谁认得快

一、游戏目的：

体验对问题的思考程序

二、游戏程序：

1、拿出如下图的挂件让学员看 2-3 秒。

- 2、请学员说出这是什么。
- 3、分享讨论
为什么我们会有这么多的认识差异？
时间对我们的思维的作用？
给我们的创新思维带来什么启示？



三、游戏准备：

准备一副上图的挂件或是将此图做入讲课用的 PPT。

四、注意事项：

参考答案是，老头或老鼠，可能会有其他答案出现，如我在创新课堂中做此游戏时，有的学员说是山羊的头的一部分，我认为也很有道理，因此培训师不要批判，对创新答案要给予肯定。

推荐学习课程《创新思维》（核心设计人及主讲人：朱荣民 胡铨）

课程目标：

通过使学员了解创新中的信念管理、创新的基础创造力的因素、创造性思维的基本方法等，提升学员的创新意识，让学员在脑力风暴、模拟训练中体会创新思维在团队工作中的运用。

一、 创新的信念管理

- 信念为何物
- 怎样改变信念
- 学习创新的信念
- 小改进，大变化
- 动感的信念的力量

模拟训练——摆锤游戏

二、认识人类的内宇宙

左脑半球：“理性脑”

右脑半球：“感性脑”

模拟训练——透视大脑的反应部分

三、开发右脑

小组讨论：“左撇子”为什么“聪明”？

模拟训练——右脑思维训练

四、创造力是可以通过培训提高的

人人都有创造潜力——创造能力是一种创新能力，它是用新颖独特的方法解决问题的能力。

每个人的创造能力水平是不同的。科学家依据创造成果的新颖程度和社会价值大小把创造力分为三种水平，即个人水平创造力，群体水平创造力和社会水平创造力。

艺术家是一个容器，他可以容纳来自四面八方的感情，可以是来自天上的，地下的，来自一张碎纸片，也可以是来自一闪即过的形象，或是来自一张蜘蛛网。
——[法]毕加索

1 一般来讲，新思想的产生大约要经过 5 个步骤。

- ◆ 最初的概念：
- ◆ 准备阶段：
- ◆ 酝酿阶段：
- ◆ 开窍阶段：这是创造过程的最高阶段。
- ◆ 核实阶段：

2 刺激并捕获新的思想的几种方法：

清单；定语列表法。列定语表最基本的前提是对每一个部件提问：“为什么这东西一定要这么做？”这样提问有助于打破无意识的固定观念；记录手段；思想库；让时间为你服务；最重要的一点是，当新的念头出现时，千万不要运用判断力。否则你就等于是一边拼命踩油门，一边刹车。

模拟训练——灵感捕捉

五、创造力的构成

1 认知能力

人在解决问题时，需要一系列能力的相互作用与结合。

2 发散思维能力

与复合思维不同，发散思维的方向是分散的，是一种产生多种正确答案的思维能力。

5.3 创造性个性

创造性个性，包括独立性、冒险敢为、自信心、表达欲等多种成分。创造性解决问题，要求用新颖独特的方法解决问题，对个体具有挑战性，要求具有冒险敢为精神的人来承担；从事创造性活动，意味着不依常规而解决问题，独立性强的人才能胜任，自信心强的人才能完成。

模拟训练——智能放大游戏

六、量子型创新思维

——打破知识的误区

——创造空间

——挑战假定

模拟训练——找到空间

七、怎样使你有所创新

破除思维定势、破除权威定势、破除从众定势、破除唯经验定势、破除唯书本定势（全信书不如无书）、破除非理性定势、接受创造教育、接受创造力开发训练（解决思维方法）

1 创造性思维 12 要点

一、加一加

三、扩一扩

五、变一变

七、联一联

九、代一代

十一、反一反

二、减一减

四、缩一缩

六、改一改

八、学一学

十、搬一搬

十二、定一定

2 如何培养我们的创造性思维

◆ 撇开“常识”

◆ 撇开过去的“经验”

◆ 撇开妨碍创造力的因素，冲出固定的模式

◆ 学习开发创造力的方法，如设问法、形态分析等

模拟训练——创新宝塔

八、创造性思维的种类

1 按思维的方向来分：

多向思维（发散思维与集中思维）；逆向思维；横向思维（侧向思维）

2 按思维的方式来分：

逻辑思维（归纳推理与演绎推理）；非逻辑思维（灵感、知觉、顿悟、想象）；辩证思维（“两面神”思维）

模拟训练——拉线相干训练

九、创造性思维与创造技法训练

发散思维（谋略思维）与集中思维（决策思维）；发散思维的评价标准；脑力风暴法（群体激智法）；逆向思维与技法训练；横向思维与技法训练；逻辑推理训练（系统思考）；灵感、知觉与顿悟

1 “头脑风暴法”——核心是高度充分的自由联想。

这种技法一般是举行一种特殊的小型会议，使与会者毫无顾忌地提出各种想法，彼此激励，相互启发，引起联想，导致创新设想的连锁反应，产生众多的创新。其原理，类似于“集思广益”。其具体实施要点如下：

（1）召集 5~12 人的小型特殊会议，人多了不能充分发表意见。

（2）会议有 1 名主持人，1~2 名记录员。会议开始，主持人简要说明会议议题，要解决的问题和目标；宣布会议遵循的原则和注意事项；鼓励人人发言和各种新构想；注意保持会议主题方向、发言简明、气氛活跃。

记录员要记下所有方案、设想（包括平庸、荒唐、古怪的设想），不得遗漏。会后协助主持人分类整理。

（3）会议一般不超过 1 小时，以半小时最佳。时间过长，头脑易疲劳。

（4）会议地点应选在安静不受干扰的场所。切断电话，谢绝会客。

（5）会议要提前通知与会者，使他们明确主题，有所准备。

（6）禁止批评或评判。即使是对幼稚的、错误的、荒诞的想法，也不得批评。如果有人不遵守这一条，会受到主持人的警告。

（7）自由畅想。思维越狂放，构想越新奇越好。有时看似荒唐的设想，却是打开创新大门的钥匙。

（8）多多益善。新设想越多越好，设想越多，可行办法出现的概率就越大。

（9）借题发挥。可以利用他人想法，提出更新、更奇、更妙的构想。

经验介绍

（1）讨论题的确定很重要。要具体、明确，不宜过大或过小，也不宜限制性太强；题目宜专一，不要同时将两个或两个以上问题混淆讨论；会议之始，主持人可先提出简单问题作演习；会议题目应着眼于能收集大量的设想。

（2）会议要很有节奏，巧妙运用“行一停”的技巧：3 分钟提出设想，5 分钟进行考虑，再 3 分钟提出设想反复交替，形成良好高效的节奏。

（3）按顺序“一个接一个”轮流发表构想。如轮到的人当时无新构想，可以跳到下一个。在如此循环下，新想法便一一出现。

（4）会上不允许私下交谈，以免干扰别人的思维活动。

(5) 参加会议的人员应定期轮换，应有不同部门、不同领域的人参加，以便集思广益。

(6) 参加会议者应有男有女，以额外增强竞争意识和好胜心。

(7) 领导或权威在场，常常不利于与会者“自由”地提出设想。只有在充分民主气氛形成的局面下，才宜于领导或权威参加。

(8) 为使会议气氛轻松自然，自由愉快，可先热身活动一番：比如说说笑话、吃东西、猜个谜语、听段音乐等。

(9) 主持人应按每条设想提出的顺序编出顺序号，以随时掌握提出设想的数量，并提出一些数量指标，鼓励多提新设想。

(10) 会后要及时归纳分类，再组织一次小组会评价和筛选，以形成最佳的创新。在头脑风暴会上，只要遵循上述四项原则和运用上述十条诀窍，就会发挥集思广益的奇效，使每个人的独到创新不受压抑，还可借鉴别人的智慧，激励自己的想象和灵感，产生更多更新的创新。所以，要比单独思考更易得到数量众多的有价值的新主意、新构想。

2 默写式头脑风暴法（635 法）

方法介绍：该法规定：每次会议 6 个人，每个人在 5 分钟内在设想卡片上写出 3 个设想，故又称为“635 法”。会议之始，由主持人宣布议题，即创新设想的目标，并对与会者的疑问作出解释。然后发给每人几张卡片，在每张设想卡片上标有 1 2 3 编号，在两个设想之间要留有一定的空隙，可让其他人填写新的设想，字迹必须清楚。在第一个 5 分钟内，每人针对议题在卡片上写上 3 个设想，然后传给右邻者。这样，半小时内可以传 6 次，一共可以产生 108 个设想。

3 CBs 式头脑风暴法

具体做法：会前明确会议主题，每次会议 3~8 人，每人持 50 张卡片，桌上另放 200 张备用卡片。会议一般 1 小时。

前 10 分钟为“独奏”阶段，由每人在其卡上填写设想，一卡一个设想，接下的半小时，按坐位次序轮流发表己见，每次宣读 1 张卡片，宣读时将卡片放在桌子中央，让每个人都能看清楚。

在宣读后，其他人可提出质询，也可以将启发出来的新设想填入备用卡片。余下的 20 分钟让大家互相交流和互相探讨各自的设想，从中再诱发新设想。

4 NHK 头脑风暴法（NBS 法）

具体做法：会前明确会议主题，每次会议 5~8 人，将卡片预先发给每个参加者，每人提出 5 条以上设想（每卡 1 条）。会议开始后，各人出示自己的卡片，并依次做出说明。在别人宣读设想时，如果产生新设想，应立即填在备用卡片上。会议发言完毕，将卡片集中分类，在每类卡片上加一个标题，按序排在桌面上，然后评价和讨论，从中挑选出可供实施的设想。每次会议约 2~3 小时。

5 三菱式头脑风暴法（MBS 法）

具体做法是五步：首先提出主题；其次，每人各自在纸上写设想，时间为 10 分钟；第三，轮流发表自己设想，每人限 1~5 个，主持人记下各设想，其他人

可填写受到启发的新设想；第四，将设想写成正式提案；第五，由主持人将各人的提案用图解方式写在黑板上，然后深化讨论，以获得最佳方案。

6 逆头脑风暴法（逆 BS 法）

它不但不禁止批评，而且重视批评，对已有的设想大做文章，通过批评缺点，促进设想完善。头脑风暴法的其他原则该法均采用。主持人要注意防止因只抓缺点或反面东西，导致会议过于拘谨。

上述各头脑风暴法都有共同的特点：首先，时间上的限制造成了紧张的气氛，使参加者头脑处于高度的兴奋状态之中，有利于激励出创造性设想；其次，人少，使得每个参加者都能充分发表自己的创见，提高了大家的创新激情，人们在这里体验了自我价值；再次，不管是口头或书面，大家都充分进行了交流，可以从各种角度、各个方面做到创新思路接触，有助于创新思维在数与质上的提高。因此，可以说，智力激励法是从“独奏”开始，到引起“共振”告一阶段，既达到创新的目标，又促进了人们创新能力的发展。

7 常用技法分类：

- ◆ 提出问题法。提出问题法、选择目标是创新、创造活动的首要环节，它决定创新的主攻方向，影响到创新设计的成败。这类技法包括缺点列举法、希望点列举法、检核表法、设问法等。例如设问法，它直接从下列 6 个角度提出问题：

- (1) 为什么需要革新？（Why）
- (2) 创新的对象是什么？（What）
- (3) 从什么地方着手？（Where）
- (4) 由谁主持或完成？（Who）
- (5) 什么时候完成？（When）
- (6) 怎样实施？（How）
- (7) 达到怎样的水平或标准？（Howmuch）

由于这 7 个方面的英文第一个字符为 5 个 W 和 2 个 H，又常称为 5W2H 法。这是个典型的设问法。

- ◆ 程式化法。是实施步骤已经按逻辑程序加以编排，且每个环节可以产生补充、配合、衔接关系，从而形成有效的创新方法体系。比较有代表性的有物场分析法和等价变换法等。

模拟训练——系统创意

十、影响创造力的因素

1 创造力受阻的三个“大敌”。

第一“敌人”，最危险的敌人，即畏惧。有畏惧思想的人，害怕困难，怕艰苦，怕失败。其实，失败并不可怕。害怕失败的人，自己的想象力和首创精神。

就要受到束缚，长此以往，创造力必将丧失殆尽。

第二大“敌人”是隐藏着的敌人，即过分地自谦。如果一个人认为自己这也不行，那也不行，甚至无端地指责自己，就会导致“创造麻痹症”，一个人一旦患了这种病，他就会变成一个庸人。

第三大“敌人”是最易犯的敌人，即懒惰。懒惰和愚笨有着不解之缘。巧妙的创造，来源于勤奋的知识积累。懒惰、投机、侥幸，不仅不会有创造力，有时还会陷入歧途，或伪造科学数据，或贪他人之功，违反科学道德。

2 影响人们创造性思维产生的九种弊习

- ◆ 弊习一：公司的头头们有意无意中正在扮演一种扼杀公司职员们创新思维潜能的“刽子手”那样的角色。
- ◆ 弊习二：人们常常不记录下“一闪念”
- ◆ 弊习三：人们不喜欢修订“老构思”
- ◆ 弊习四：人们不愿意将心中的构思表达出来
- ◆ 弊习五：许多人不习惯于用新的思维方式思考问题
- ◆ 弊习六：缺乏希望热情，满足现状
- ◆ 弊习七：不试着去当发明创新者
- ◆ 弊习八：不坚持到底
- ◆ 弊习九：对创新思维者所表现出来的“古怪”行为无容忍性，沿用常规管理模式束缚职员

模拟训练——创新闪电行动

十一、工作创新的 8 大策略

化恐惧为力量；展望前景；提高目标；富有灵活性；持之以恒；下放权力；创造乐趣；敢于冒险

模拟训练——智能段位

十二、唤醒沉睡的金矿

——创新意识启动与潜能

——沟通智慧的媒介

——走向成功的罗盘

——潜能释放训练

——种子的力量

附：创造能力测试

美国普林斯顿创造才能研究公司总经理、心理学家尤金·劳德塞，根据几年来对善于思考、富有创造力的男女科学家、工程师和企业经理的个性和品质的研究，设计了下面这套简单的试验，试验者只要 10 分钟左右的时间，就可知道自己是否具有创造才能。当然，如果你需要慎重考虑一下，适当延长试验时间也不会影响测试效果。

试验时，只要在一句话后面，用一个字母表示你同意或不同意：同意的用 A，不同意的用 C，吃不准或不知道的用 B，但是，回答必须准确，忠实，不要猜测。

1. 我不做盲目的事，也就是我总是有的放矢，用正确的步骤来解决每一个具体问题。

A B C

2. 我认为，只提出问题而不想获得答案，无疑是浪费时间。

A B C

3. 无论什么事情，要我发生兴趣，总比别人困难。

A B C

4. 我认为，合乎逻辑的、循序渐进的方法，是解决问题的最好方法。

A B C

5. 有时，我在小组里发表的意见，似乎使一些人感到厌烦。

A B C

6. 我花费大量时间来考虑别人是怎样看待我的。

A B C

7. 做自认为是正确的事情，比力求博得别人的赞同要重要得多。

A B C

8. 我不尊重那些做事似乎没有把握的人。

A B C

9. 我需要的刺激和兴趣比别人多。

A B C

10. 我知道如何在考验面前，保持自己的内心镇静。

A B C

11. 我能坚持很长一段时间解决难题。

A B C

12. 有时我对事情过于热心。

A B C

13. 在无事可做时，我倒常常想出好主意。

A B C

14. 在解决问题时，我常常单凭直觉来判断“正确”或“错误”。

A B C

15. 在解决问题时，我分析问题较快，而综合所收集的资料较慢。

A B C

16. 有时我打破常规去做我原来并未想到要做的事。

A B C

17. 我有收藏癖。

A B C

18. 幻想促进了我许多重要计划的提出。

A B C

19. 我喜欢客观而又理性的人。

A B C

20. 如果我要在本职工作之外的两种职业中选择一种，我 宁愿当一个实际工作者，而不当探索者。

A B C

21. 我能与自己的同事或同行们很好地相处。

- A B C
22. 我有较高的审美感。
- A B C
23. 在我的一生中，我一直在追求着名利和地位。
- A B C
24. 我喜欢坚信自己的结论的人。
- A B C
25. 灵感与获得成功无关。
- A B C 。
26. 争论时，使我感到最高兴的是，原来与我观点不一的人变成了我的朋友。
- A B C
27. 我更大的兴趣在于提出新的建议，而不在于设法说服别人接受这些建议。
- A B C
28. 我乐意独自一人整天“深思熟虑”。
- A B C
29. 我往往避免做那种使我感到低下的工作。
- A B C
30. 在评价资料时，我觉得资料的来源比其内容更为重要。
- A B C
31. 我不满意那些不确定和不可预言的事。
- A B C •
32. 我喜欢一门心思苦干的人。
- A B C
33. 一个人的自尊比得到他人敬慕更为重要。
- A B C
34. 我觉得那些力求完美的人是不明智的。
- A B C
35. 我宁愿和大家一起努力工作，而不愿意单独工作。
- A B C
36. 我喜欢那种对别人产生影响的工作。
- A B C
37. 在生活中，我经常碰到不能用“正确”或“错误”来加以判断的问题，
- A B C
38. 对我来说，“各得其所”“各在其位”是很重要的。
- A B C
39. 那些使用古怪和不常用的词语的作家，纯粹是为了炫耀自己。
- A B C
40. 许多人之所以感到苦恼，是因为他们把事情看得太认真了。
- A B C
41. 即使遭到不幸、挫折和反对，我仍然能够对我的工作，保持原来的精神状态和热情。
- A B C
42. 想入非非的人是不切实际的。

- A B C
43. 我对“我不知道的事”比“我知道的事”印象更深刻。
- A B C
44. 我对“这可能是什么”比“这是什么”更感兴趣。
- A B C
45. 我经常为自己在无意之中说话伤人而闷闷不乐。
- A B C
46. 纵使没有报答，我也乐意为新颖的想法而花费大量时间。
- A B C
47. 我认为，“出主意无甚了不起”这种说法是中肯的。
- A B C
48. 我不喜欢提出那种显得无知的问题。
- A B C
49. 一旦任务在肩，即使受到挫折，我也要坚决完成之。
- A B C
50. 从下面描述人物性格的形容词中，挑选出 10 个你认为最能说明你性格的词：
- | | | | |
|--------|-------|--------|-------|
| 精神饱满的 | 有说服力的 | 实事求是的 | 虚心的 |
| 观察力敏锐的 | 谨慎的 | 束手束脚的 | 足智多谋的 |
| 自高自大的 | 有主见的 | 有献身精神的 | 有独创性的 |
| 性急的 | 高效的 | 乐意助人的 | 坚强的 |
| 老练的 | 有克制力的 | 热情的 | 时髦的 |
| 自信的 | 不屈不挠的 | 有远见的 | 机灵的 |
| 好奇的 | 有组织力的 | 铁石心肠的 | 思路清晰的 |
| 脾气温顺的 | 可预言的 | 拘泥形式的 | 不拘礼节的 |
| 有理解力的 | 有朝气的 | 严于律己的 | 精干的 |
| 讲实惠的 | 觉灵敏的 | 无畏的 | 严格的 |
| 一丝不苟的 | 谦逊的 | 复杂的 | 漫不经心的 |
| 柔顺的 | 创新的 | 实干的 | 泰然自若的 |
| 渴求知识的 | 好交际的 | 善良的 | 孤独的 |
| 不满足的 | 易动感情的 | | |

计分方法

	A	B	C	8.	0	1	2
1.	0	1	2	9.	3	0	-1
2.	0	1	2	10.	1	0	3
3.	4	1	0	11.	4	1	0
4.	-2	0	3	12.	3	0	-1
5.	2	1	0	13.	2	1	0
6.	-1	0	3	14.	4	0	-2
7.	3	0	-1	15.	-1	0	2

16.	2	1	2	43.	2	1	0
17.	0	1	2	44.	2	1	0
18.	3	0	-1	45.	-1	0	2
19.	0	1	2	46.	3	2	0
20.	0	1	2	47.	0	1	2
21.	0	1	2	48.	0	1	3
22.	3	0	-1	49.	3	1	0
23.	0	1	2				
24.	-1	0	2				

	A	B	C
25.	0	1	3
26.	-1	0	2
27.	2	1	0
28.	2	0	-1
29.	0	1	2
30.	-2	0	3
31.	0	1	2
32.	0	1	2
33.	3	0	-1
34.	-1	0	2
35.	0	1	2
36.	1	2	3
37.	2	1	0
38.	0	1	2
39.	-1	0	2
40.	2	1	0
41.	3	1	0
42.	-1	0	2

50. 下列每个形容词得 2 分:

精神饱满的	观察力敏锐的	不屈不挠的	柔顺的	足智多谋的
有主见的	有献身精神的	有独创性的	感觉灵敏的	无畏的
创新的	好奇的	有朝气的	热情的	严于律己的

下列形容词每个得 1 分:

自信的	有远见的	不拘礼节的	不满足的	一丝不苟的
虚心的	机灵的	坚强的		

其余的得 0 分。

将分数累计起来, 分数在:

110—140 创造性非凡。

85—109 创造性很强。

56—84 创造性强。

30—55 创造性一般。

15—29 创造性弱。

-21—14 无创造性。

说 明

读者可以根据这些答案, 测试一下自己有没有创造能力?是创造能力很强, 还是创造能力较弱?善于思考的读者也许能从这些答案中联想到一个新问题; 为什么美国的心理学家尤金·劳德塞对这 50 道题要这样打分?这里, 我们试举数例, 略加说明。

有些题目初看起来, 答案似乎是显而易见的。

如第 1 题“我不做盲目的事, 也就是我总是有的放矢, 用正确的步骤来解决每一个具体问题”, 对于一般人来说, 这好象是天经地义、无可非议的。但是, 倘若你这样回答, 那么就只得 0 分。这是因为这里测试的是, 一个人是否有创造能力。创造能力是一种高级的能力, 它不是采用现成的方法和步骤去解决问题的能力。

从答案中, 人们可以看到, 有些答案对了只得 2 分, 可能有些答案对了却能得 4 分。这是什么道理呢?因为这些对于每个具有创造能力的人来说, 都是必不可少的。

例如, 第 3 题“无论什么事情, 要我发生兴趣, 总比别人困难”。成功圣殿的大门是向着所有人敞开的, 然而, 培养兴趣是登堂入室的第一步, 当一个被某一研究或某一种新的思想完全吸引住的时候, 他的注意力便高度集中在这一目标上, 其余的东西都不感兴趣了。这时, 需要探索的问题, 深深地印入他的脑海, 挥之不去, 驱之不散, 才下眉头, 又上心头。正因为如此, 他才能发挥他的创造能力。

创造性劳动需要有持之以恒、滴水穿石的精神。巴斯德曾说过, “告诉你使我达到目标的奥秘吧。我唯一的力量就是我的坚持精神。”因此, 第 11 题答对了也可得到 4 分。

在这 50 题中, 又有三题一旦答错了就要倒扣 2 分。其中的原因何在呢?因为这三个问题对创造力的影响颇大。例如, 第 4 题: “我认为, 合乎逻辑的、循序渐进的方法, 是解决问题的最好方法”, 和第 14 题: “在解决问题时, 我常常单凭直觉来判断正确或错误”。重大的科学发现往往都不是按旧的思维方式获得的, 需要另创新格, 出奇制胜, 物理学家福克说, “伟大的、以及不仅是伟大的发现, 都不是按逻辑的法则发现的, 而大多是凭创造性的直觉得来的”。

在这些试题中竟有 3 / 5，回答吃不准或不知道，竟然也能得分。这又是为什么呢？科学是在继承和发展中前进的，一个严谨的科学家总是既不相信原有的科学结论，也不过于迷信自己创立的新假说。因而，有人说，正确的思维应当处于绝对信任和绝对不信任之间，这样可以使思维保持明智、灵活和清醒。这是很有道理的。

从这 50 题的答案中，可以引出很多值得思索和研究的问题。一旦找到这些答案，那么我们就能在了解自己是否具有创造能力的同时，找到提高创造力的方法和途径。

第三章：团队理念

一个团队的建立，主要是基于成员在追求特定目标上的技术能力。其成员之间彼此的吸引力倒是次要的。团队的成员对于彼此的特性，必须能够互相容忍，才能够紧密的在一起工作。除此之外，所有的成员均需努力追求一个共同目标，并且遵守为达成此一目标所设定的一套程序。

一个球队也不因为其成员喜欢在一起，就能赢得比赛。球队能赢，是因为球技比对手高明，能避免不必要的错误，而整个团队如同一个协调良好的个体。凝聚成一体的原故。球员可能由于彼此欣赏而产生惺惺相惜的“同志情操”。然而，这通常是团队的结果，而非团队的目的。使团队成功的，可确定并非技术或手法。团队的整体目标，便是赢，其每一名成员都要将这一点铭记在心。

关于团队，从我们祖先所显出的团队精神的结果及成就上。我们可以获得一些见解，从而知道在今日的组织里，什么是有用的，今天我们视团队精神为一种珍贵的商品，然而对早期的人类而言，这却是理所当然的。

对早期的人类来说，彼此的沟通大致上都是视觉上的——足迹、记号和手势等，都是可以相互观察而辨别的。他们的狩猎及采集团体都是小型的，可能只有 15 到 40 个人左右。而且包括各种年纪的人。透过亲密的接触与近距离的观察，年轻的从年长的那儿学到了知识技能。他们老少在一起谈论彼此的见闻，而将知识汇聚起来。他们交换彼此的思想。这是紧密生活在一起的人，所具有的典型特点。用这种方式，他们的文学语言，取得了大家所共同了解的意义，他们的语言变得富于表现力。能够表现细节，表现形体，色泽，组织，以及思想与感情之间的细微差异。

由于对环境具有共同的经验。以及具有一套共同的术语来描述环境，这些狩猎团队的成员们比起现代团体，其运作方式更能协调一致，它们的领袖便是那些能力最强、技术最好的人，然而这些团队，却不需要领袖来下达命令及指示，每一个人都了解，应该做什么，谁能把它做得最好，以及如何将个别的努力相互配合，以便构成一个坚实的整体。

从事狩猎和采集的人能够在活动中达成如此高度秩序的协调性及团队精神。是因为他们就好像携带有“头骨电脑”随行一样，而这些电脑好致都有一套大家都能了解的例行作业方式和指令的程式。在这些电脑如此紧密、配合一致的情况下，即使是只有一点资料，也足可使那些收到资料的人，都能产生一种共同的了解——他们知道这个资料代表什么意思，它要他们做什么等。在处理以及对这一输入资料的反应上，他们不会有什么模棱两可或不确定的地方。他们的成功和生存。要看每一个人是否能在相同的时间，收到相同的讯息而定，人类之间的团队精神，很可能在狩猎的时代——也就是农业时代来临前的那个时代——达到了发

展的最高峰。这种团队精神是由于大家具有共同的语言以及大家具有共同的思考方式之故。

没有人愿意回到过去那种狩猎及采集的时代。然而，如果我们能够再度获得那种在一起工作的能力——即使只是达到其效率的几分之一也好——以便用来处理现代的问题状况，它的价值当非常巨大。现在，透过设计及计划，我们将能够重新再获得这种能力，并使它符合现代组织的需要。

我们需要有一种方法，当我们需要找出能够解决某些特殊问题的答案时。这种方法能够招之即来，并能为我们所共用，而不管问题的内容如何。

我们需要那种在狩猎队中，常见到的精确沟通与共同认识。这些都必须加以现代化和修改，以适合目前的状况，并且将之导向最需要团队精神的组织活动上。

游戏 41——搜寻

一、游戏目的：

加深团队成员间的接触；发现团队成员的智慧；体会协调等。

二、游戏程序：

1、团队成员分组

2、培训师告知每个参与者将一起去参加搜寻活动，获胜的小组将受到奖励。

3、将“寻猎”列表交给各小组，告诉他们将利用他们自己的智慧尽可能多地获得表中所列内容。

4、时间到时，命令每个队都回来集合，比一比得分。

5、游戏分享讨论题目：你小组与完成好的小组有多少差距；你是怎么分析获胜队的获胜原因的；你的小组里是否有人显得比其他人更出色；有人领导你的小组吗；是谁，为什么他能领导？

三、游戏规则：

将要找的东西的列表在培训前 24 小时发下去，建议每个小组，在培训开始时，（培训师宣布搜的范围）首先要做的最重要的事是搜到“寻猎”的结果，加深团队成员间的接触。

四、游戏准备：

要在相应的地方藏好“猎”物。

五、我的体会：

“搜寻”游戏的参与是要理论联系实际的，可以让学员体会到过程的重要性。它能带来的各种连锁反应远远超过了我们事先的任何估计。学员在游戏中可以获得了许多感受：遇事必须细心投入，不怕挫折，不达目的誓不罢休；团队中协调最难，判断、协商、决策、分工、执行……在游戏中，团队的实战能力得到了全面检验。最难的是协调，这是学员在游戏中最深的体会。在团队中，尤其是在成员都很优秀的团队中，要让每个人都心平气和地达成一致几乎是不可能的。优秀的人都有主见，还多少有一点自负和固执。有时，搜寻项目非常简单，可大家对事物的理解差异，争执不可避免地发生。就不小心在某个问题花时间。

游戏 42——真情告白

一、游戏目的：

了解团队成员中每个人都会有优缺点，在游戏过程中了解自我、他人并正确认识。

二、游戏程序：

1、培训师要让每个参与者都知道他们将有机会对团队里的每一个人的优点、

缺点进行反馈，也就是说，你喜欢或不喜欢某人的哪一方面。

2、告知每个人这是一项保密的活动，没有人被告知是谁写的他的优点与缺点的内容。

3、给每个人一张“优点与缺点”表，并告诉他们每人为其他人至少写出一条喜欢或不喜欢的理由。

4、收集每张答卷，混合在一起并对每个人念出写给他们的意见，培训师首先要从自己的名字念起。

5、分享讨论：所有的意见都正确吗；有没有互相矛盾的意见；现在是否有人不愿意别人和自己同在一组。

三、游戏准备：

所需物品：制作“优点与缺点”表格和每人一枝笔。

四、注意事项：

此游戏用于要求每个参与者在无任何威胁的情况下，写出其他人的优点及缺点、特别适用于同一组或一同工作的，或者团队中互相了解的成员。

五、培训师小结提示：

让学员做以下题目：

假设我们要从三个候选人中选择一位来造福全世界，你会选择哪一位？

A：有两个情妇、有多年的吸烟史、嗜好马提尼酒。

B：曾经两次被赶出办公室、每天中午才肯起床、每晚大约要喝大约一公升的白兰地。

C：曾是国家的战斗英雄、保持着素食的习惯、从不吸烟，偶尔喝点啤酒、年轻时没有做过什么违法的事。

公布 ABC 分别是罗斯福、丘吉尔、希特勒。

游戏 43——

“绳智”清醒

一、游戏目的：

认识团队中解决问题的方法。

二、游戏程序：

1、培训师告知全体参与人员他们将参加一个不寻常的问题解决的游戏、在他们用布蒙眼前，解释一下整个游戏。

2、让他们用布蒙眼。告诉他们，他们面前有一个布袋，里面有一条绳子。

3、他们的任务是把绳子拿出来，围成一个圆圈，每个人站在绳的外围，并要距离均等。

4、游戏分享要点：人们在游戏中不同的成员对于游戏本身积极的推动意义；怎样能够更轻松一些，让游戏结束得更快；难吗？为什么？很容易吗？为什么？

三、游戏准备：

每组一根长绳，每名成员一块蒙布。

四、注意事项：

对于合作好的小组，可以让他们无声地进行游戏；从小组中选定 1 个观察者，让他站在一边观察，以对本游戏有更深入的心得；有时间的话，可以再做一遍，看时间是否会缩短；可以让参与者组成任意的形状，例如：三角形、正方形，甚至一条直线等。

游戏 44——冰洞脱险

一、游戏目的：

了解团队共同解决问题的意义。

二、游戏程序：

1、放映 VCD《垂直极限》中掉进冰洞的一段。

2、培训师描述事件情景（如下）。

正如录像演示的场景，我们团队人员被困在一个冰洞里。冰洞的地理位置在珠峰的北坳中，时间是五月份某天的下午四点，洞内气温为零下 35℃，冰洞已被崩塌雪封住，上方 50 米处隐隐约约有一些透光，从洞底到洞口的四周是陡壁峭崖。你的团队有二名队员在坠落时严重摔伤，不能动弹。在这种环境下，健康队员一般维持生命的极限时间为 36 小时，但营救队到达出事点需要 35—40 小时。随队员坠入洞中有五个登山包，包括以下物品：

一个指南针；五个睡袋；一个打火机；200 米长的尼龙登山绳；四只蓄电池灯；两把冰镐；半瓶朗姆酒；带镜子的安全剃须刀；一部远程对讲机（已部分损坏，只能发出频率信号）；十支营养注射液（每支营养液可增加 2 小时维持生命时间）；两只小型氧气瓶；一瓶染色剂；一台液化气炉；一个闹钟；一本名位《北方星际》指南书籍。

3、布置学员个人设计逃生方案；从对逃生重要度出发，对以上 15 项排序（见评分卡）。

4、团队讨论产生一个逃生的最佳方案；列出小组对以上 15 项救生物资的排序意见。

评 分 卡

救生物资	1 个 人 评 分	2 小 组 评 分	3 专 家 评 分	4 1 和 3 评分 差	5 2 和 3 评分差
一个指南针					
五个睡袋					
一个打火机					
200 米长的尼龙登山绳					
四只蓄电池灯					
两把冰镐					
半瓶朗姆酒					
带镜子的安全剃须刀带					
一部远程对讲机					

十支营养注射液					
两只小型氧气瓶					
一瓶染色剂					
一台液化气炉					
一个闹钟					
一本“北方星际”指南					
总和（越低越好）	----- —	----- —	----- —		

5、游戏分享讨论：个人决策的缺陷；团队决策的好处；我们在团队决策过程有哪些要把握的原则？

三、游戏准备：

培训师要认真观看《垂直极限》，总结专家方案。

游戏 45——新棋武士

一、游戏目的：

了解团队组建的要件；了解团队型领导；了解团队的工作风格。

二、游戏程序

1. 概念与活动说明

在游戏中通过组建两个精英团队的竞争活动了解团队组建的过程及特点。

2. 将学员分成两个精英团队（可以采取报数、抽号等方式）

3. 明确团队的目标（SMART 原则的运用）

4. 将学员领到游戏场地，培训师宣布两组成员开始作战（培训师不作其他的提示）

5. 根据活动进行的情境培训师提示要使团队成员开始协作必须要有团队的协调人（领导者），双方选举出各自协调人（领导者）。

6. 在双方有了各自的领导者之后，继续两方开始作战，培训师观察两组团队领导、团队资源分配（角色分工）、信任与沟通、信息与流通、决策、创新等情形。（培训师不作其他提示）

7. 根据双方作战的进展情况，培训师视时机推出标示牌，目的在于让所有成员随时都能明确的看到成员在棋盘中的位置（进展状况）。

8. 在第七条基础上又进行新的开始，将游戏进行到胜负分晓。（培训师观察全过程，了解胜方制胜的关键点）

9. 进行活动分享

胜利者在团队组建方面的心得；团队资源、团队成员特长的发挥等；失败者在团队组建方面的心得。

10. 活动统整

怎样来认识团队；团队组建的诸多要素。

三、游戏规则：

领导人进行角色分工（学员只能担任象棋中的一个角色）；小组成员根据象棋规则以象棋中的角色走动，“下象棋”；领导人用象棋专用语进行协调。

四、游戏准备

1. 活动场地的确定（面积 3Mx4M）
2. 一天前根据场地状况制作好标准棋盘
3. 一卷包装带、透明胶布两卷
4. 根据学员人数制作好标示牌（车、马、炮等 32 张）

五、注意事项

1. 游戏前说明活动概念
2. 提醒成员进入象棋情景的角色，将自己视为车、马、炮等角色，充分发挥“棋子”本身的特长。
3. 要根据活动的真实情境抓住团队组建的关键点。
4. 培训师作好时间的调控。

六、培训师小结参考案例：

郑经理负责 5 名员工的管理工作将近 3 个月了。这期间是他第一次担任管理职务，对于管理方面还没有受过多少训练。在这个部门里每个员工担任不同的工作，每项工作有其各自的标准，但这些工作任务是相互关联的，二每个工作单元的成功都依赖于大家的努力和合作。

郑经理工作很努力，他分配任务，对员工设定完成任务的期限，解决出现的问题，以便取得理想的结果。然而其中两名员工能力底下，小组内口角不断，导致工作延误，人人心情不畅，情绪低落。郑经理本想多花些时间与他的员工呆在一起，但是案头的日常文书工作和工作报告似乎花去了他的大部分精力。

最近他不得不多呆在办公室里，因为员工之间存在着对立情绪，导致部门的工作效率下降到低于预期的水平。郑经理越来越担心自己也许会被炒鱿鱼。

为了保住职位并扭转局面，郑经理应该做些什么呢？

案例分析：

郑经理遇到了严重的麻烦。要改变这个局面的确要花很大力气。郑经理被他的办公室事务和工作文案困住了。他需要接受培训，提高自己作为管理者的能力，并树立更大的信心。他在学会管理好之前，不可能管好其他人。他的员工似乎也缺少训练，纪律性差。除非他们更好的了解自己的工作，并且认识到相互合作的重要性，否则结果不会有什么改变。

由于郑经理的部门工作是相互历来的，他只有作为一个团队进行工作才能成功，因此郑经理必须尽最大努力学习和应用团队理念。特别是，他必须成为一个更好的领导人和管理者，提高手下员工的技能和合作，建立更好的工作氛围，并且制定一个恰当的奖惩制度。如何完成这些目标就是我们的团队训练课程所要展示的。

附：新棋武士 2

一、游戏目的：

了解团队组建的过程、应考虑的要件及团队的分工与合作。

二、游戏程序：

第一阶段：小组议事（10 分钟）

- 1、讨论如何应战
- 2、小组成员编号及按照棋子角色分工（将分工状况交给讲师）

3、制作表明身份的身份卡（一面为号码，一面为角色名称）

第二阶段：小组布阵（3 分钟）

小组按照先后次序进行布阵

第三阶段：应战阶段（20 分钟）

- 1、选取一种方式决定谁先走棋
- 2、讲师宣布开始作战（某组先走）
- 3、根据讲师指挥及规则四组作战
- 4、规定时间内有一组将所有棋子“消灭”，作战结束，且为胜方
- 5、若在规定时间内没有结束将以棋子剩下的多少来确定胜负

第四阶段：游戏心得分享（7 分钟）

第五阶段：游戏评分、小结（15 分钟）

三、游戏规则：

- 1、四小组成员以象棋中的角色及暗棋的规则进行比赛
- 2、每组中只有帅、士、相、车、马、炮、兵上阵
- 3、不同级别的吃子情况：

帅>士>相>车>马>炮 士>相>车>马>炮>兵
相>车>马>炮>兵 车>马>炮>兵
马>炮>兵 炮>兵
兵>帅

同级别的吃子情况： 谁先靠近谁将被吃

- 4、四组轮流走，一步棋为走棋盘中一格、吃或翻一棋子
- 5、不得悔棋
- 6、上阵成员不得随意走动，否则将取消该成员资格
- 7、成员如有冒充或其他违规行为将取消资格

附：棋武士小组比赛评分表

组别

评分指数 评分项目		a-权数（100%）	b-得分（10 分）	计分（a×b）
支持	培训或指导	4%		
	达标物质资源	3%		
建立结构	选取协调人	4%		
	清晰的角色	5%		
	计划	6%		
目标	目标激励	3%		
	目标分解	4%		
氛围	积极、热情等	6%		
	协作	10%		
流程	沟通	5%		
	解决问题	5%		
协调、领导表现		5%		
创新		5%		

运行规则	5%		
比赛结果	30		
项目分数小计（B）			

游戏 46——开飞船

一、游戏目的：

使成员了解到在团队协作中要牢记自己的角色，提高满足团队需求的反应意识。

二、游戏程序：

- 1、培训师让学员在游戏开始前，每人说一个星球的名称，代表自己。
- 2、每个人将代表自己的名称写在席卡上。
- 3、游戏开始假设你来自金星，而另一个人来自木星，你就要说：“开呀开呀开飞船，金星的飞船就要开。”大家一起问：“往哪开？”你说：“往木星开”。那代表木星的那个人就要马上反应接着说：“木星的飞船就要开。”然后大家一起问：“往哪开？”再由这个人选择另外的游戏对象，说：“往某某星球开。”
- 4、输方与大家分享注意力对团队协作的重要性。

三、游戏规则：

反应时间超过 2—3 秒判为输方。

游戏 2——打击魔鬼

一、游戏目的：

对团队中的“魔鬼”进行解析。

二、游戏程序：

- 1、每个团队围成圈，做逆时针环行慢跑，“听数抱团”。
- 2、“听数抱团”中行动缓慢者扮演魔鬼，并带上魔鬼面具，在面具里藏一封关于团队陷阱的魔鬼信函。
- 3、按照不同团队，魔鬼在成员中出没，说明魔鬼信函内容，交出魔鬼信函。
- 4、成员将魔鬼信函所示情境讨论按照解析表分析解剖。
- 5、“魔鬼”摘下面具洗心革面作团队型成员，将信函的解析和转换与全体分享以及其他学员发言；情境事件是什么？（Activating Events）；对此事件的想法是什么？（Belief system）有哪些非理性的想法；所引起的情绪结果是什么？（Emotional Consequence）；理性的想法是什么？（Rational Belief）

魔鬼信函解析与转换表

A（Activating）

IB（Irrational Belief）

C（Emotional Consequence）

RB（Rational Belief）

例一：魔鬼信函 1

我希望我的人际关系很好，我很想得到别人的喜爱，我应该得到每个人的喜爱和赞美。但昨天总经理说我的桌子太乱，我觉得一切都白费了，我根本就不受

重视，他一定不喜欢我。

解析与转换

A 昨天，总经理说我桌子太乱

IB 我应该得到每个人的喜爱和赞美

C 我不受到重视，我觉得好失望（自卑的）

一切努力都白费了（没有信心）

他一定不喜欢我，我没有价值（否定自己）

RB 我喜欢得到每个人的喜爱和赞美

我能有时得到别人的喜爱和赞美，当-----（以事实为基础）

依次，有时我无法得到别人的喜爱和赞美（防止情绪困扰产生）

例二：魔鬼信函 2

我是一个主管。我必须很能干、很完美，并且在各个方面都有很好的成就。可是，上一次开会的时候，我太累了，做结论时，我讲错了一句话，他们在底下嘲笑我，哎！身为主管竟然犯下这样的错误，真是太丢脸、太失身份了。讲话都讲不好的人，一定不会得到尊重，我真没用。

解析与转换

A 上次，作结论时我说错了一句话

IB 我必须能力十足、很能干、很完美、永远不犯错误

C 太丢脸了，太失身份了，我觉得很懊恼

RB 我希望我能表现得很好，做个称职的主管（合理的公式）

若是时间充裕、准备周详、精神饱满、信心十足，我可能表现是令自己满意。一次行为不能代表我整个人（以事实为基础）；不一定每个人都在嘲笑我（防止情绪困扰）。

三、游戏准备：

魔鬼面具；魔鬼信函。

四、注意事项

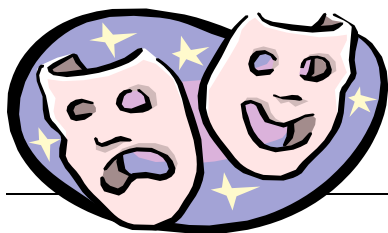
活动前说明 A-B-C 概念；提醒成员与前一周阅读活动有关内容；魔鬼出现时可以戏剧化，也可播放较具震撼效果的音乐，此外，最好将桌椅搬离活动场地以免产生碰撞；魔鬼信函——非理性想法，尽量以团队的工作体验为例；将 IB（Irrational belief）改成 RB（Rational Belief），提醒成员不要以合理化性想法，应该以行为叙述理性想法。

附：游戏评分表

组别

评分指数 评分项目	a-权数（100%）	b-得分（10 分）	计分（axb）
参与度	20%		
扮演魔鬼形象度	25%		
分享表现	20%		
认识的深度	35%		
项目分数小计（A）			

魔鬼信函示例：



魔鬼信函

五、培训师小结提示：

解决团队陷阱的措施

1、开发团队的能力

经理们对团队的“发展”负有责任，因为他对团队本身发展的长期目标承担责任。如果一个团队被授予新的权力和责任，而并没有具备必需的知识以负责的方式使用之，这就等于一捆硝酸炸药被点燃了。以下四个步骤有助于开发团队的能力：

分享所有相关的商务信息（而且要保证团队成员完全明白这些信息）；强化团队处理问题的能力（通过将训练和工作直接同团队的实际问题结合起来进行）；提高团队的决策能力。

保证团队单于决定做好工作的最佳方式或者说是“重新设计”；领导的作用就是同团队一起工作，帮助其提高使用信息、解决问题和决策的能力。当团队表现出可以为决策负责的能力的时候，便可被授予更高级的权力、资源、信息和培训。

2、界定团队界限

界定团队界限有助于团队聚焦于它能做什么，防止它做出向消费者提供产品或服务格格不入的决议。边界条件建立了团队开展工作的界限或限制。这种管理技术为团队提供了较高层次的自治。当出现问题或面临机会时，鼓励团队做出创造性的决议。当团队不断成熟并在成熟标尺充分显示其能力时，其边界条件会不断加宽。边界条件的特点如下：

时间界限：规定时间限制和界限；资源：规定最大限度的可用资源；设备：明确设备界限或限制；权力：规定指令边界；管理哲学：规定团队必需遵行的根本管理原则；预算：规定团队可以开支的上限；场位/实体空间：规定实物界限；安全：规定团队必须考虑的保护界限；法律：规定必须遵守的相应法规。

3、应用技术

许多技术可以用来帮助团队评价在过去的摸索中学到的东西。有一种方法是将导致团队灾祸的重大事件列出时序表。通过分析多个事件间的关联，团队成员常常会解开那些最终会令团队出现重大经营失误的细小决议失误之谜。

时序表的一种新形式便是矩形图（横坐标是事件，纵坐标是积极事件和消极事件）。它注重观察过往事件的关联，可以发现哪些事对团队运转具有积极的或消极的影响，并且，这种评估力可以揭示置团队于不可逆灾难的几件事件。如果团队已经做出了错误的决议，你应同团队一起坐下来，反省错误的方法，强调从这次教训中可以学到什么。不要指责任何人或滥用职权，只是告诉团队这个决议所带来的影响，并让团队研究所学到的东西和可采用什么措施以确保这类过失不再发生。

4、克服近视倾向

要确保所有团队成员对该组织、其目标和其结构有一个基本的认识。团队成员如果不具备关于组织的基本知识，自然难以认识到一个决议对其他团队和整个

公司会带来的潜在影响。团队成员接受的全局观点越强，他们在做决策时对整个工作的考虑就会越多，就更能克服近视倾向。在执行一项会对另一团队或部门具有直接影响的决议之前，该决议应当重新检查，来自受影响部门的反馈应当得到考虑。通常，新的观点将会出现，这将大大改变最初的决议。

如果一个团队正在做出一些负面影响其他团队的决议时，你应当马上向其成员提供坦诚而直接的反馈。问题制造人可能会是组织中最后一批认识到他们的作品所具有消极影响的人。有效的方法就是站在所有关联方的角度描述这个决议。这种方法有助于揭示一个对一方似乎有利的决议对另一方可能是彻头彻尾的灾难。通过详细描述不同的观点，团队成员会懂得欣赏和理解存在于组织内部的相互依存性以及在此过程中考虑这种依存性的重要性。

5、发挥团队领袖的作用

团队领袖作用的一个中心部分，便是建立他的团队同组织中其他部门的有效联系。如果团队领袖有意无意地流露出这种信息，即该团队无须重视其他人的意见，或组织的其余部门是“落后的”和“无效的”，那么，他将会伤害这种重要联系的建立。

团队领袖总是会遇到阻碍其建立高效运作团队的组织政策与惯例。这些障碍十分难对付——比如那些可以限制团队获得适当信息的清规戒律。团队领袖必须乐于对付那些阻碍团队运作的障碍，但是，他们对付障碍的方式应当是深思熟虑和仔细策划的，应当是能在各管理阶层获得信任和支持的那种。拆除障碍的步骤：

游戏 47——成功之桥

一、游戏目的：

通过游戏使参与者体会团队如何才能共同致胜。

二、游戏程序：

1、分组。

2、每组参与者抽签决定各组的“任务计分纸”。

3、按计分纸上的点数决定可选取的基本物资的数量，每一点可选一项物资

4、建一长不低于 1 米，宽不小于 0.2 米，高大于 0.15 米的桥面

5、每组设计必须体现各组的特色并为各组的设计命名

三、游戏规则：

时间限制为 30 分钟；完成后将各组的桥面相连，若过山车可从桥面上顺利通过则游戏成功。

四、游戏准备：

做好任务记分表，明确选择不同材料的分值；准备塑料可乐瓶、易拉罐、硬卡纸、胶水、过山车等等。

游戏 48——扫雷行动

一、游戏目的：

增强团队的合作观念。

二、游戏程序：

1、学员分成四个小组，选组长。四组组员听命组长的指挥。组长向培训师处申领角色说明书。

2、每组组员在规定的横线内，推选一名组员将距离横线 1.5 米处的“布雷区”（白报纸围成的方阵）中的地雷（鸡蛋）取回。在方阵与横线之间的空地可

安排两名组员协助破雷。

3、游戏分享：使我们破雷成功的原因是什么？团队协作应该是怎么进行的？

三、游戏规则：

1、时间限定在 15 分钟。破雷的目的是解除所有的“雷患”。

2、组员不可越线破雷。身体的任何部分不许触及范围以外的地面。地雷只可拾起不可拨动。被拨动地雷会爆炸，地雷将被没收，并罚一名组员下场。

3、每次破雷成功，组员应继续努力争取破雷机会，破多这为胜。仔细记录每组的破雷成绩。

四、游戏准备：

准备鸡蛋、报纸等。

五、培训师小结提示：

雁行启示

1 每当雁鼓动双翼时，对尾随的同伴都具有“鼓舞”的作用，雁群一字排开成 V 字型时，比孤雁单飞增加了 71% 的飞行距离。

启示：与拥有相同目标的人同行，能更快速，更容易地到达目的地，因为，彼此之间能互相推动。

2. 不论何时，当一只雁脱离队伍，它马上会感受到一股动力，阻止它离开，借着前一只伙伴的“支撑力”，它很快便能回到队伍。

启示：如果我们象大雁一样聪明的话，我们会留在与自己目标一致的队伍里，而且乐意接受他人的协助，也愿意协助他人。

3. 当带头的雁疲倦了，它会退回队伍中，由另一只取代它的位置。

启示：在从事困难的任务时，轮流担任与共享领导权是有必要的，也是明智的，因为我们都是互相依赖的。

4. 队伍中后面的雁只会以叫声鼓励前面的伙伴继续前进。

启示：我们必须确定从我们背后传来的是鼓励的叫声，而不是其他的声音。

5. 当有雁只生病或受伤时，其他两只雁就会由队伍中飞下来协助及保护它，这两只雁便一直伴随在旁边，直到它康复或死亡为止，然后他们自己组成队伍再开始飞行，或者去追赶原来的雁群。

启示：如果我们像大雁一样的聪明的话，我们也会互相扶持，不论是在困难的时刻或在坚强的时刻。

游戏 49——穿越封锁线

一、游戏目的：

体验团队成员如何通过协作克服困难。

二、游戏程序：

1、概念与活动说明

通过活动的过程理解团队协作的重要性。

2、将学员分组。

3、游戏开始前，小组成员全部站在电网一侧，哪一方最先全部按照规则通

过电网为胜方。（通过电网不能触网，可以想象各自的方法过网）。

- 4、学员对游戏过程进行分享。
- 5、统整：团队协作的关键点是什么；怎样增进团队协作？

三、游戏规则：

- 1、小组成员依规则最先全部过电网即获胜
- 2、同一小组的成员可以互相协作过网
- 3、过电网的过程中过网者及协作者皆不得触网
- 4、过网者如果触网而过则要重新返回过网
- 5、如果未过网而触网，将罚停两分钟（期间不准过网及协助其他成员）
- 6、规定时间为 25 分钟，超出时间，过网人数多者为胜方

四、游戏准备：

电网设置为 16 个网孔（网孔大小可以调节），网孔大小不等，以适合单个人穿过为准，网上两侧可系上一铜铃，触网将铃响。

五、注意事项

场地考察：可根据场地情况及学员情况确定网的悬挂高度及网孔大小。电网大致形状如下图：

游戏 50——固若金汤	铃					铃
一、游戏目的：	通过游戏使学员了解团队成员相互支持的重要性。					
二、游戏程序						

- 1、概念与活动说明
通过游戏的过程使学员理解传统文化向团队文化转变的方向，等级文化向平等文化迈进；分裂状态转变为结合状态；独立状态转变为互为依靠状态等。
- 2、带领学员到预定场地。
- 3、视学员人数情况、场地情况将学员分为 10-20 人一组。
- 4、以小组为单位，小组成员手拉手形成一个转动的圆圈，同时所有成员身体后仰，并静止 1-3 分钟。
- 5、小组成员报数，各自记住自己的号码，奇数成员身体后仰，偶数成员身体前倾，并静止几分钟。
- 6、小组成员前后站立形成一个圆圈，后面的队员将手搭在前面成员的肩上，连成一个整体，成员在培训师发出指令后起步走，使小组成员越走越紧密，接近一个圆为止。
- 7、培训师发出新的指令，奇数成员将右腿稍迈向前方的形式下蹲，偶数成员坐在奇数成员的大腿上，并保持数分钟。坚持到最后者为胜方。
- 8、学员对活动的过程谈谈感触，进行心得分享
- 9、统整：团队的先进文化有哪些；作为团队成员要有哪些团队协作的精神？

三、游戏规则：

- 1、（第一步）同一组的成员手拉手围成一个圈并且顺时针方向转动。

2、（第一步）转动时基本形成一个圆圈后，静止，所有成员身体后仰（1-3分钟）。

3、（第二步）小组成员报数，各自记住自己的号码，奇数成员后仰，偶数成员身体前倾。（静止 1-3 分钟）。

4、（第三步）后面的队员将手搭在前面成员的肩上，连成一个整体，成员在培训师发出指令后起步走，使小组成员越走越紧密，接近一个圆为止。

5、（第四步）成员将右腿稍迈向前方的形式下蹲，前面成员坐在后面成员的大腿上，并保持数分钟。坚持到最后者为胜方。

四、游戏准备：

了解场地情况；想象活动中有可能出现的关于团队文化的特殊事件。

五、注意事项：

注意学员的安全。

游戏 51——宣誓（LO）行动

一、游戏目的：

激发团队的士气，使培训过程学员受到自我暗示。

二、游戏程序：

1、分组。培训师宣布“FREE YOUR MIND FREE YOUR TALK”制定本组的口号。

2、总结 TEAM 的 MIND。

3、选择领誓人。

4、分组 SHOUT SLOGANS。

5、张贴于醒目处。

6、对游戏进行小组评分。

三、游戏规则：

口号要简洁（BRIEF）不超过 50 个字；积极（POSITIVE）必须是正面的；信念（BELIEF）要有坚定的心；想象（IMAGINE）要在脑海里形成 VIEW；感情（FEELING）要充满感情。

四、游戏准备：

准备学员写口号的纸张、张贴用品几小组评分表（如下表）

附：小组评分表

组别

评分指数 评分项目	a-权数（100%）	b-得分（10 分）	计分（axb）
誓词印象	10%		
领誓人（声音）	15%		
领誓人（肢体语言）	15%		
领誓人（心态）	10%		
成员（参与性）	15%		
成员（声音）	10%		
成员（肢体语言）	15%		
成员（心态）	15%		
项目分数小计（A）			

游戏 52——背后说三道四

一、游戏目的：

通过别人对你的评价，反求诸己。

二、游戏程序

1、分组。

2、小组成员将下列工作风格互测表贴在学员背后。

工作风格互测表

工作风格	评价	工作风格	评价
成就型		平衡型	
自主型		合群型	
影响型		其他	

3、小组学员互相评价，在其认为与对象符合的风格下面打勾。

三、游戏准备：

与学员人数相当互测表及别针等。

游戏 53——背摔

一、游戏目的：

建立团队的相互信任。

二、游戏程序：

1、每个学员轮流站在一定高度的台子上身体笔直地向后作“背摔”，其他成员在台下接住。

2、进行游戏分享：背摔的感觉怎么样；背摔需要我们有什么心理准备？

三、注意事项：

要有安全的防范措施。

四、我的体会：

如果我们没有相互信任就没有勇气背摔。在团队中我们需要相互信任。

高效团队的一个特点是，团队成员之间相互高度信任。也就是说，团队成员彼此相信各自的正直、个性特点、工作能力。但是，从个人关系中不难知道，信任是脆弱的，它需要很长时间才能建立起来，却又很容易被破坏，破坏之后要恢复又很困难。所以我们在团队要竭力建立和维护信任。

游戏 54——敢于说：“我错了”

一、游戏目的：

使学员认识到勇于认错对团队的协作是非常有意义的。

二、游戏程序：

1、学员在比较空的场地围成一圈。

2、培训师喊一时，举左手；喊二时，举右手；喊三时，抬左脚；喊四时，抬右脚；喊五时，不动。

3、当有人出错时，出错的人要走出来站到大家面前先鞠一躬，举起右手高声说：“对不起，我错了！”。

4、游戏重新开始，以此循环，适可而止。

三、我的体会：

在团队的协作的过程中，难免出错，如不能及时改正，将会贻误整个团队目标的实现。也许我们每个人都会犯错误，然而在面对错误时，大多数情况是没人承认自己犯了错误；少数情况是有人认为自己错了，但没有勇气承认，因为很难

克服心理障碍；极少数情况有人站出来承认自己错了。而这个游戏从一种简单的认错行为中，让参加的学员感受到勇于承认错误的重要性。

游戏 55——盲人取水

一、游戏目的：

领会如何帮助团队成员及如何作辅导。

二、游戏程序：

1、分组。

2、小组中选一人上场躺在一块木板上面（随便采用卧姿或仰姿）并被蒙上眼睛。

3、地上放若干杯水。宣布开始时，开始计时，两名成员在两头分别在两头抬起；躺着或坐着的成员要在其他成员的帮助、指导下端起地上放着的水杯。

4、游戏分享讨论：为什么有的小组慢，而有的小组快；小组成员怎样协作会更有效；你觉得正确的辅导应该怎样？

三、游戏规则：

整个过程中，板上的成员身体不能碰到地面，水不能洒出杯外，一旦端起所有杯子，计时结束，看哪个小组用时最短为胜。

四、游戏准备：

能够足够承受人的重量的长形木板；蒙布；一次性水杯。

游戏 56——导航塔

一、游戏目的：

在轻松的游戏把松散的工作小组转变为团结高效的工作团队。

二、游戏程序：

1、分组。

2、培训师宣布每个小组的任务是要为本组建一座导航塔，越高越好。

3、分发材料：宣布在规定时间内发动成员的创新意识建塔。

4、游戏分享讨论：你的小组是如何工作的；你的塔为什么最低；从高塔本身而言我们获得了什么团队管理的启示？

三、游戏规则：

所建的塔要接受其他组选出的检验员的检验，以吹不到而且最高为胜利小组。

四、游戏准备：

纸杯、报纸、透明胶带、吸管、橡皮筋和 1 把手工剪刀。

五、我的体会：

记得一次在无锡的培训课堂上，游戏结束后，有的小组的塔高大威猛，有的小组的塔还配备了“雷达”装置，有的塔上三角形的底；有的是四方形。尽管“检验员”都没有吹倒，但是在游戏分享讨论的时候纷纷“竟折腰”，大家都没有想到这些塔这么经不住“表扬”，每多久全都“鞠躬”了，全场哄堂大笑。大笑声中，让学员们更加深刻体会到失败的成功是因为我们开始都没有做一个建塔的系统方案，没有作为一个高效团队来解决问题……

游戏 57——心灵之旅

这个游戏的名称之所以这样说，因为他的确能给学员带来心灵的震撼。下面

我想通过自己点滴的体会与大家分享：在这样的大型游戏可能需要精心的组织、准备。游戏的进行可以分成若干组，每个组都要在规定的时间内完成一系列特殊的任务。任务是以若干个封闭信封的形式发下来的。一次只能拆开一只信封，完成一个信封内的任务后才可以拆另外一个信封，以此类推，最终达到完成任务的目的。如果随便拆除信封要扣分，回答不出或答错都要扣分。在规定时间仍完不成任务时，就必须给培训师拨打专设的求救电话，任务是艰巨的。

例如：我们曾给某组设计的第一个信封是要求他们在上海找到一条马路上中国人民银行，并记录其门牌号，根据门牌号的个位数第二只信封。可能第二封信这封信是要求他们找到一家人才交流中心，而此时它正在举行人才交流。记录这一人才交流中心名称，以其名称的第二个拼音字母作为选择拆开第三封信。第三封信是要求他们回答3条广告语的赞助商名。

象这个问题是有难度的，在游戏的分享中知道这组的成员首次出现了分歧。有人建议上大街，因为路边广告多；由人建议去汽车站，因为那里也有广告。最后，有人建议去地铁看一看，因为她知道那里的广告最多。于是他们就来到地铁，很快他们就找到了一个答案，他们很兴奋。可接下来却再也找不到一条了。没有办法，团队首次分开寻找，有人买了地铁票去了地下月台，有人到了地上。在规定的20分钟会面时间，他们终于找到了大部分答案。但是能够指引他们拆开下一个信封（第四封信）的答案却没有找到。那道题问：“耐克公司广告语的第五个字母是什么？”。他们找了很多地方也找不到。于是，他们大家突破了原有寻找的思想框架，一组人到了地上的耐克专卖店去咨询。另一组人则在继续寻找中突发奇想，拨通了114，查出上海耐克公司的号码，又拨通了这一号码询问，问题在这两个分开的组中几乎同时得到了答案：“Just do it”。按照提示他们拆开了下一封信（第五封），信中要求他们要坐两站地铁，找一家书店，并从书店中查出一些资料，但乘坐地铁的方向是不确定的。他们有了上次的经验，又用电话查了书店，按照方向我们乘上了地铁直奔书店而去。当他们把所有资料查完，按照提示他们打开了最后一个信封……。他们成功的完成了任务。

这是一个非常有意义的游戏，游戏的真正意义表现个人才能和集体智慧的活动，一次真正可以采用多种灵活方法达到目的的活动。它真正锻炼了学员，给学员带来的思索是深刻的，给学员心灵的震撼是巨大。

游戏 58——新战国七雄

一、游戏目的：

理解团队之间沟通等的重要性。

二、游戏程序：

- 1、按照秦、齐、楚、韩、赵、魏、吴分组。
- 2、每组选取国王一个，丞相一个，将军一个，士兵若干。
- 3、进行地域分配。

三、游戏规则：

- 1、国王是小组的领导，他与将军、士兵共同来决策
- 2、和平解决地域分配
- 3、各国彼此不能影响；每国的桌子上只准有纸和笔；每国有一张中国地图形和一组某地域的图片；每国要找到自己想局部控制的地域。
- 4、每国的丞相做传送员，他不能说话，不能指导，只负责传递书面信息和

某地域的图片，并观察沟通效果、沟通障碍；国内沟通可以自由口头交流，各国之间沟通时，只能通过联络卡；

5、每国可根据其他国的要求传递任何图片，也可向其他国申请任何地域；每国任何时候至少保留 3 块地域，同时不允许多于 5 块地域；当所有国确认你的地域时整体完成任务结束。

游戏 59——高空心跳

一、游戏目的：

理解不同背景对一件事情的认识大不一样；了解团队成员相互激励的重要性；学会将事物还原及敢想、敢做。

二、游戏说明：

让学员在有相关安全保护措施下，在 7 米高的高空从一块跳板跨越到另一块跳板上，这两块板的距离是 1 米 2、1 米 5、1 米 9 不等（因人而异进行调节）。

三、注意事项：

一定要在专业的场所进行。

四、我的体会：

1 米 2、1 米 5、1 米 9，这在地面上是谁都能轻松搞定的，可是挪到 7 米高的高空，情况就不一样了：站在起跳板上，板微微晃动，对面只有一块 2 分米左右宽度的跳板可以落足，腿先就软了，根本就跳不起来了，越犹豫腿越软，心跳越快，越不敢迈出这一步。

我曾经带过不同行业背景、不同年龄层次的人做这个游戏，有的人站在跳板上哭了，有的人一见就要逃，在团队成员的积极鼓励下最终都能成功的跳过去；相比较而言，40 岁以上和 20 岁以下的人较少犹豫就能跳过去，反而是 30 岁左右的年轻人患得患失，怎么也迈不出这一步。

其实仔细想想，在地面上跳和在 7 米高的高空跳，事情的本质都是一样的，当环境改变了以后，人们就不能把复杂的事还原成最朴素的面貌，其实这些事情大家都做过，而且做得很好，换了一种表现形式，还是可以做好的；另一个启示是，有很多事情不要想得太多，动手去做，捅破了那层纸，其实很简单。“做”才是“学”的不二法门。

游戏 60——五指举人

一、游戏目的：

认识的合力产生的不可估计的强大力量。

二、游戏程序：

1、学员中选取参加者为六人，其中一人为试验者，另外五人为举人者。

2、试验者背靠墙壁，站在小方凳上，露出脚尖。

3、另外五个人各伸出食指，两个人的食指顶住试验者的手掌，两个人的食指顶住试验者的脚尖，另一个人的食指顶住试验者的下颚。

4、准备就绪后，喊一声“一、二、三”五个人共同向上用力，就能把试验者托举起来。

5、游戏分享。

游戏 61——当心炸弹

一、游戏目的：

体验团队成员为了大团队的利益而积极主动的心态

二、游戏程序：

1、小组成员编号（号牌挂好）

2、只能有一人托着炸弹，

3、随机喊其他成员的号码，在成员听到有后，方可将气球托起后走开，让新成员接住气球，气球掉在地上炸弹爆炸，坚持的时间长者胜利

4、在一个循环内不可叫重复的号码

三、游戏准备：

材料：气球若干个。

游戏 62——先救谁

一、游戏目的：

体会团队中每个人来自不同的文化背景，对事物的认识也不尽相同；团队的决策优于个人决策。

二、游戏程序：

1、介绍救援背景

2002 年的一个夏天，象山集团一个旅游小分队在庐山脚下的洞穴里出现了麻烦，他们被洪水所困，不过他们靠一台卫星定位电话跟附近的太平救援队联系上了。

这个唯一的救援队负责人告诉小分队员说，以他们现有的设备每小时只能救出一个人，在救援过程中，可能有些人会被快速上涨的洪水威胁及至有生命的危险。小分队的人们了解此种情况后知道很危险，不过他们不愿意自行排出先后被救顺序。大家一致认为应将此事迅速报告给象山集团突发事件研究委员会。

现在你及你所在的团队即扮演这个研究委员会的角色，救援设备将于 50 分钟后抵达洞口，在这段时间里，你们要研究出顺序的方案提交给太平救援队。

人力资源处很快送来了此次旅游小分队成员的简要资料，委员会一致通过仅以此为依据来决定先后顺序，但标准必须由所有成员各抒己见，然后团体决策拟出救援方案。

旅游小分队的成员简况

成员 1：王雷鸣 男 30 岁，同济大学计算机专业毕业，象山电脑设备公司总工程师，集团不可多得的技术带头人。由于他极具事业心，以企业为家，以致目前仍过着王老五的生活，不过青睐他的女性还很多。

成员 2：马 俐 女 25 岁，武汉大学国际贸易专业毕业，集团董事会秘书。她的父亲是上海一家国有企业的老总，母亲是一位沪剧表演艺术家，因为她漂亮，又多才多艺，被大家誉为“象山之花”。她最近组织集团业余文艺爱好者彩排了舞蹈“象山之花”，准备参赛中国企业文化艺术节，行内人士评价很高，根据参选录相带的初步评分遥遥领先于其他企业。

成员 3：李 云 男 26 岁，贵州人，毕业于浙江大学计算机系，贵州分公司终端产品的业务主办，他是象山集团 TSC(TOP Sales Club) 上年冠军得主。他少年丧父，他与小他 8 岁的妹妹靠母亲拉扯养大。如今母亲体弱多病，妹妹尚在大学读一年级。

成员 4：郑海明 女 43 岁，福州大学无线电专业，象山集团工会主席，早期创业者之一。她宽厚待人，爱“民”如子，至今膝下尚无子女。她目睹象山由创业时 16 人至如今拥有 3000 多人企业的成长历程，并为之付出了自己的青春和

热血。她在集团有较高的威望，也是福建省较有影响巾帼人物。

成员 5：MARK 男 27 岁，华侨大学计算机系研究生毕业，象山软件系统集成公司总经理助理，当年为了选择象山而放弃了出国定居的机会。他是公司不可多得的技术与公关双才，是老总心爱的助手。三个月后，他将去英国任教并与在那攻读硕士学位的女友结婚。

成员 6：李虎昌 男 38 岁，华东交大精密机械专业研究生毕业，是最近空降象山集团这艘航空母舰的生力军。他曾在中关村创办了一家很有名气的高科技企业，现与象山强强联合，并与象山总裁大有相见恨晚之意。目前，集团拟任命他为常务副总裁。

2、学员个人排出救援的顺序。

3、团队共同决策排出救援的顺序。

救援顺序记录表

救援的顺序	你个人的排列顺序	团体决策顺序
1		
2		
3		
4		
5		
6		

4、写下个人的决策依据及标准

5、检讨团队救援决策情况：对被救者排序时，团队达成统一所使用的主要标准是哪些；在做此类决策时，你感觉舒服与否；哪些行为有助于该团队下决策；哪些行为阻碍了该团队下决策？（以上由各小组选定的观察员整理，并代表小组发表）。

三、我的体会：

我曾经听过一个故事：一艘即将沉没的游轮上的船长，必须说服船上来自不同欧洲国家的乘客弃船逃生。尽管各国文化不同，但船长还是按照国籍把乘客分成小队，他对英国乘客说，弃船逃生是一件很值得炫耀的事情；对法国乘客的小队他则说，弃船逃生是最聪明的人做的事情；对德国人说，这么做是成熟的表现，对意大利人他用激将的方法说，这件事绝对不能做。

故事给我们的启示就是，一般人很容易受制于各个国家或文化的传统形成的固定印象。这些固定印象，有时反而会阻碍我们对其他文化的了解，甚至不懂得珍惜彼此的差异。

正如我们在救援的决策中，由于每个人有着不同的文化背景，所作出的决策，是以自己的标准来衡量的，方案可能缺乏公正与合理，而以团队的形式来工作却会大为改观；同样在工作中，我们可能面对各种不同文化的团队，就应有不同的

领导方式，作为领导者应该扮演来自不同文化背景成员之间的沟通桥梁。

游戏 63——合作音乐椅

一、游戏目的：

体验团队协作将为团队挖掘更大的潜力。

二、游戏程序：

- 1、四队成员分别站在围成一圈的 16K 纸周围
- 2、音乐响起来，成员围着圈逆时针走动，成员跟着一起唱歌《真心英雄》
- 3、音乐一停，讲师将随意抽掉一张或更多纸，学员尽快站在附近的纸上
- 4、每次音乐一停，学员需合作到所有人都站在纸上。
- 5、学员全部站好音乐响起来，学员又继续绕圈走动，一首歌曲结束游戏结束。
- 6、游戏分享：游戏过程中如何才能容纳更多的人；良好的协作将会给团队带来的好处；如何才能有良好的团队协作关系？

三、游戏规则：

- 1、学员每次音乐停下来必须以最快的速度站在纸上，站好才能放音乐。
- 2、学员的脚不能超出纸的范围，学员站在纸上身体不能与地面有接触。
- 3、哪队最先音乐放完为优胜队。

游戏 64——瞎子背拐子

一、游戏目的：

增强团队成员的配合能力。

游戏程序：

- 1、两人一组，一名当“瞎子”，用布蒙住眼睛，一名扮“拐子”，为“瞎子”指引路。
- 2、“瞎子”必须背着“拐子”，并且保持“拐子”双脚不落地。
- 3、两人必须绕过各种设置的路障，到达规定的终点，结束。
- 4、游戏分享讨论。

三、游戏准备：

准备游戏所需的道具，蒙布、椅子、气球、墨镜。

四、注意事项：

路障设置可摆放椅子、气球、墨镜，当瞎子背着拐子路过椅子时须绕行；路过气球时须踩破；，看到墨镜拐子要指导瞎子拿起。

附：微软《逆风飞扬》中的团队训练法简介：

我曾经读过在微软中国高层领导所写的《逆风飞扬》，其中，有一部分内容是微软中国出现销售危机时，为了解决这场危机微软请来了一位美国顾问，用他来训练当时新组建的微软中国上层管理人员，里面的训练方法的基本概念在很久以前我就有所闻，但从没有看过具体的实操的内容，一直不知如何贯彻到实际的工作中，此次终于在《逆风飞扬》中有所了解，感觉很一般，特将此内容小结如下，希望对我们的团队培训有些帮助。

训练时间：2 天。

……首先美国顾问宣布了这两天必须遵守的十几条规矩。（后来，他们把这些继承为团队规矩，一直自觉遵守下来了。其中有几条是：不含敌意的冲突是好的；

附和意见之前先问自己：出了门是不是还会支持团队的决议？为其辩护？尊重日程表的时间，一次一个人发言，发言人要简单明了，不要浪费大家的时间……。）

接下来美国顾问要每个人只用十分钟自我介绍一下是做什么工作的和一件大家都不知道的事情。他表明了这样的观点：任何团队的终极目标都是要“赢”，而运动队最凝聚体现“赢”的精神，所以不管是哪些行业的客户团队，他都用教练运动队的方法来训练。“教练”的方法是鞭策、激励、指导、示范、参与，甚至是不容分说的粗暴指令。与“顾问”的启发、引导的风格完全不同。

美国顾问继续一个接一个地下着指令：

“三分钟之内，每个人写出微软中国最重要的市场机会，量化。”

“三分钟，各组讨论，选定全组认定最重要的市场机会，不许超过三条！”

“五分钟，各组代表简要解释你们认定最重要的机会是什么，原因。”

共有四组，每个组的代表都拼命在最短时间内说明自己组提出的是最重要的。这时白板上贴了十几条看法，有几条看法是各组不谋而合的，自然被大家公认是最重要的，对剩下的有七八条——“每个人可以有两次——只有两次——举手的机会，表决决定最重要的两条。”如此这般二十分钟之内，墙上就张贴出来“机会的宇宙”这一条。常见的企业思维模式是，拿过去的业绩+实现的资源+已有的策略来制定“增长”的计划，最习惯看销售业绩百分比增长的梯形。这位美国顾问训练他们要脱离开与自己的过去相比较的巢穴，强迫他们习惯去看“机会的宇宙”，它代表与微软中国业务相关的中国 IT 市场的机会，小小的“一角”假设已有的市场份额，衬托出一个巨大的市场空间。

美国顾问指着“宇宙”问我们：想要多少？！

他们太长时间贯注于救火，两眼紧盯着火情，限制了向外的视野，只把扭转危机作为团队的最大目标。美国顾问豪情万丈指点“宇宙”，激活了他们向前、向外发展的想象力和胆量。

“机会的宇宙”一直挂在墙上，它的量化虽然粗糙，但时时提醒他们，有的是机会，有的是发展的空间，他们只需要找到并专注于最有效的区间，制定有效策略，调整部署资源，就可以把机会变成现实。在他们讨论制定下半年和明年的销售策略、销售指标时，他们参照的是“机会的宇宙”，而不再是对比过去。人们最习惯的参照过去就是人们给自己最大的限制之一，企业也往往如此。

每当他们陷入具体而微的细节争论时，他立刻叫停，问：“你们在争论如何抓到这些大机会吗？”一次又一次，他们被从习惯的思维拉出来，直到摆脱束缚，形成新的习惯。

“停！转入下一项！微软中国今天最重要的问题是什么，三分钟……”

“停！下一项！要抓住最重要的机会，最重要的策略是什么，七分半钟……”

在美国顾问的一个接一个口令呼喊声中，每个人的思维都被强迫脱离“我自己、我的部门”。大家开始统一到“微软中国”的思维频率，他们的动作开始协调，越来越像一个团队的动作了。墙上的张贴越来越多：微软中国今天最迫切解决的最重要问题（注意，最迫切的不一定就是最重要的，反之亦然）；在最重要的机会领域里，较之竞争对手，微软所没有或不能为客户提供的价值是什么；微软中国的三年目标是什么；财年 99 下半年的目标是什么；实现目标的策略是什么……

渐渐地，使他们意识到这些顺序也是有道理地，先看清无限地机会与自己当前的限制，就能更现实地把握机会；对着无限的机会定出来的三年的目标就显得一点也不可怕；而为了要实现三年的目标，下半年、明年的阶段性目标就必须订得很

高；要实现很高的阶段就必须订出新的策略。

一次，要求“每人写出其他三个部门的最重要的策略，假设你是那三个部门的经理”。大家顿时骚动反对，说他们不懂其他部门，不是专家写不出来。美国顾问非常赞同专家意见的重要性，并立即举出一些权威专家的意见经典：“重于空气的物体飞行绝无可能”；“所有可能发明的东西都已被发明”；“任何有理性、负责任的妇女决不会参加选举”。

大笑之后，大家突然觉得不是专家也可以提“专家”意见。竟然特别喜欢这个换位训练，它不仅能使各部门互相关心，而且“外行”的意见特别能帮助“专家”与其他部门的配合。他们后来常这样做，大家越来越默契，再不需要启发诱导。

两天下来，满墙的张贴已经形成了一整套文件，包括了使命，远期目标，近期目标，部门指标；财年 99 下半年六个月内的五个关键领域要产生的营销结果；战略，策略，实施计划，资源配备。

美国顾问要求他们做最后一个作业：集体完成一篇文章，是预备六个月后财年结束时要向全体员工发表的，它是今后六个月里他们要完成的事的总结。文章共分四组，各组写一段，同时在十五分钟之内完成！他们似乎已经习惯了美国的各种乖张指令，但这个也太离谱！美国顾问坚决不让步，说“真正好的团队什么都可以做到，别说合作一篇文章了！”威逼利诱下他们还是做了。

美国顾问把各组作业收齐，十五分钟竟然有了将近两千字的文章！每组的代表依次高声朗读，读的人激动，听的人激动，每一个人都被他们的作品所震撼，真格是一篇绝妙文章。各组分别写的段落，都确切表达了整个集体的想法，文笔修辞全文风格流畅如出自同一个人的手笔，其中跃动的激情又是团队的集合。他们意识到他们可以做多么“不可能”的事。

这些理论都读过很多遍的，但美国顾问教给他们的是如何去实践这些理论的方法，他帮助他们发现自己可以是多么的“棒”！

后来的实践证明，“运动队”式的团队精神不仅能形成危机中的凝聚力，在“和平建设时期”也非常有效。去努力实践上面的提议，你会看到它将使你们的团队真正“众人拾柴火焰高”。

推荐学习课程：《团队室内拓展训练》（核心设计人及主讲人：朱荣民 胡铨）

课程目的：打破传统伪合作，建构团队真协同

课程大纲：

〈团队组建〉

了解一支优秀团队的构成要素；了解不同的团队和任务；团队角色分析；掌握团队平衡的技巧；如何设定团队管理发展的课程；了解团队发展的四个阶段。

情境游戏：楚汉相争智者胜

〈团队陷阱〉

如何正确处理冲突

情境游戏：出奇制胜降魔鬼

〈团队文化〉

团队成员的十种特质；对待团队成员的四大原则；有效团队的特色；学习型组织的五项修炼；团队文化的个性；现代团队成员的观念。

情境游戏：万里长城永不倒

健康文化体验操练：同心环接龙

〈团队协作〉

情境游戏：合作音乐椅

〈团队沟通〉

如何接手一个团队；如何提供团队支持；怎样建立团队相互信任关系；建立一支自制的团队；开放式的沟通交流。

情境游戏：业务拓展全中国

〈团队激励〉

努力使团队工作达到最佳状态；如何进行团队激励。

情境游戏：拾鸡蛋

〈团队创新〉

鼓励创造性思维；创造性团队的七个法宝；创新思考的一般步骤；创新体验：脑力激荡掀风暴。

情境游戏：拆炸弹

〈团队致胜〉

情境游戏：建迷城

课程特色

领先推出团队管理课程室内拓展训练的方式；培训前进行深度访谈；以情境游戏和体验性操练与团队管理理论相结合；完全注重培训师与学员的互动。

附：团队领导测评

团队的领导工作有很多反方面，就先下列自测题中所展示的是的那样。如果你正领导这一支团队，他将测定你领导方式的质量和管理队员的能力。如果你是团队的队员，自测一下你自己的领导潜力。要尽可能实事求是：如果你的答案是“从不”选1，如果是“总是”选4，等等。有关测评结果我们会在培训中与您分析讨论和共享。

选项

1 从不 2 有时 3 经常 4 总是

1、和其他队员在一起分享领导角色

(1) (2) (3) (4)

2、激励队员诚实地设定他们自己的任务范围

(1) (2) (3) (4)

3、和公司内部及外部的客户碰头，以保证满足他们的需要

(1) (2) (3) (4)

4、为建立团队精神和队员们建立社交，并非正式地交换意见

(1) (2) (3) (4)

5、当信任是必要时，给予信任；但如果需要，也毫不犹豫地给予批评。

(1) (2) (3) (4)

6、在团队内有一个代表小组，向他们了解团队情况。

(1) (2) (3) (4)

7、给团队和队员明确的目标并清楚地和他们沟通。

(1) (2) (3) (4)

8、和团队发起人保持联系，以保证团队外部联系的畅通。

(1) (2) (3) (4)

- 9、努力让队员明白我心中对他们绝对信任。
(1) (2) (3) (4)
- 10、向队员解释，如在解决问题时，必须否决一位队员的意见。
(1) (2) (3) (4)
- 11、将整个任务移交给团队执行，如果队员们认为合适。
(1) (2) (3) (4)
- 12、允许队员对有关团队的任何决定发言。
(1) (2) (3) (4)
- 13、向队员询问他们对于当前团队工作方式的看法。
(1) (2) (3) (4)
- 14、探寻任何可能导致问题产生的潜在因素。
(1) (2) (3) (4)
- 15、有意识地变换管理方式以适应变化的情况。
(1) (2) (3) (4)
- 16、鼓励队员有问题就问。
(1) (2) (3) (4)
- 17、在开会之前认真筹备并提供议程。
(1) (2) (3) (4)
- 18、采用任何可用方式和队员交流。
(1) (2) (3) (4)
- 19、将所有得到的信息传达给队员，只要它不是保密材料。
(1) (2) (3) (4)
- 20、努力消除不必要的团对级别。
(1) (2) (3) (4)
- 21、向发起人及其他能给予帮助的人咨询，使团队工作能够顺利进行。
(1) (2) (3) (4)
- 22、鼓励队员以创新的方法思考。
(1) (2) (3) (4)
- 23、召开集体讨论会，在团队中开发新想法。
(1) (2) (3) (4)
- 24、经常关心团队精神状态和队员的士气状态。
(1) (2) (3) (4)
- 25、将解决问题看作是一个持续发展的机会。
(1) (2) (3) (4)
- 26、消除因团队角色重叠而引起的冲突。
(1) (2) (3) (4)
- 27、通过坚定地站在最前面领导的方式，来鼓励团队。
(1) (2) (3) (4)
- 28、一旦产生个人问题，立刻在团队内解决它。
(1) (2) (3) (4)
- 29、用一本日志记录各种可用来改进工作的方法。
(1) (2) (3) (4)
- 30、在处理事情之时，队事不对人。
(1) (2) (3) (4)

31、跟踪队员个人正在从事的项目。

(1) (2) (3) (4)

32、寻找一切可长期改进工作方法的机会。

(1) (2) (3) (4)

分 析

现在你已完成了自我评估，将所有分数加起来，并根据下面相应的评语衡量自己的表现。不管你最终获得了那个层次的成功，或是有潜力获得，总还有提高的余地。确定你的薄弱环节，然后仔细听本次培训，你可以找到有用的建议和提示，帮助你建立和提高团队领导技巧。

32—63 分：你跟不上变化的脚步，需要努力更新你的领导技巧。

64—95 分：你的某些领导技巧不错，但还需要注意和提高薄弱环节。

96—128 分：你是优秀的领导人，但你不能自我陶醉，不要安于现状——努力提高自己。

第四章：沟通交流

良好的沟通是我们人际交往成功的重要因素，在企业中良好的沟通可以控制预期、使员工专注于工作、减轻恐惧和忧虑、在企业中维持一种乐观上进、信心十足的氛围。员工是企业最坚定的同盟，也可成为企业最大的对手。其中，上下沟通至关重要。

而且，我们要经常进行沟通。维持一种经常性的沟通机制，强化员工对公司的责任感和支持度。重大决定前和员工多交流。多数公司常犯的一个错误，就是简单地告诉员工一些公司决定，不作任何解释。员工其实具有很好的判断力和洞察力，他们要的不仅是公司的决定，而是希望参与到决策过程中。所以应该放手让员工参与到公司整个分析决策过程中来。如果你作出裁员或规模缩减等艰难决定时，一定要秉承一种公正和有人情味的态度。在这种情况下，员工会理解公司的决策，他们更在乎别人对待自己的态度，而不是实际困难本身。

你希望得到别人的尊重，员工也不例外，这一点对你今后所有沟通工作具有指导意义。站在员工的角度来看，你希望掌握公司哪些情况？公司应该告诉你什么信息？以何种的方式来告诉你？

不要向员工隐瞒坏消息。如果你能像对待成绩那样坦诚对待问题，你在员工心目中的地位和信任感会大大提高。记住：和员工进行交流沟通时，要从员工角度出发，己所不欲，勿施于人。把握住这个原则，保持和员工的良好沟通，不管是企业发展良好还是紧急关头，上下将团结一致，众志成城。

游戏 65——交流体操：

一、游戏目的：

使学员知会信息交流模式及沟通中引导交流的方法。

二、游戏程序：

1、概念说明与活动说明。

2、替成员戴上面具年，成员不能看到自己的面具，其他成员也不可以泄露。

3、成员除了不知道自己的面具是什么样之外，可以清楚地看到其他成员的面具的内容。

4、提供讨论话题，要求每一个成员自然地与别人联络，特别强调每个人做他自己，不是角色扮演，也不必猜测自己的面具的内容，只要按自己的意思反应，当别人反应时，要遵从对方面具上的指示语对他有所反应，再次强调，不准告诉别人他的面具内容，但需要按指示语做联络反应。

5、20 分钟之后停止联络，并请每位成员猜测自己头上的角色和指示语，然后将面具取下大声念出来。

6、团体统整。可请成员分享，在本游戏中是否联想到工作中哪些事件，可以修改成“我”来表达，而能有效地达到沟通的效果。

三、游戏准备：

事先准备好面具，将指示语写在硬卡纸上，粘贴与面具上；或用硬卡纸直接做面具。

四、注意事项：

1、若是成员人数超过头盔清单数，多余的人可列为“加冕员”，并在活动进行中担任“观察员”。

2、视时间许可，请成员提出实例做角色扮演，确实体验语言沟通三要素至少以及“我”信息的内涵。

3、在团体分享过程中，选择适当时机，邀请二位成员宣读资料，对焦与不对焦地联络，请成员讨论二者的差异及其中所运用的沟通技巧与影响，

五、培训师参考资料：

1、信息交流范例

情境

一位年过 30 的“倒霉”男士，大学建筑系毕业，在某建筑公司已任职五年，此次公司工程部经理空缺，他想：“我大概没希望，因为我一直是个倒霉鬼，虽然我的工龄比其他竞争者长，但这年头已经不兴这一套了，什么敬老尊贤、长幼有序，根本就没这回事！我看还是别做白日梦了。”

经验

指发生在他身上的事件。本例中的经验部分是指他在公司颇为失意，虽然有工程部经理的空缺但他觉得轮不到自己。

行为

指做了或没有做出来的行动。本例中的行为部分是指：“我还是别做白日梦了。”

感受

指伴随某种经验或某行为所引发的情绪或感情。本例中的感受部分是指：“我大概没希望，因为我一直是个倒霉鬼。”

2、引导交流的方法

引导对方说出“经验”的示例：我看得出来你很生气，但我不知道究竟是怎么回事；我知道只要你一看到他就变得十分烦躁，但我还是不了解，他究竟做了什么事，让你这么生气；你说你工作很不愉快，你是否愿意告诉我，办公室里发生了什么事情，以及什么因素使你不愉快。

引导对方说出“行为”示例：两个星期前，年终考核报告出来了，你说你觉得轻松了不少，因为结果还算理想，只是比老李稍差，你觉得有点沮丧，因此生活变得较杂乱，告诉我你最近都在做什么；当领导把你的报表丢回你的桌上之后，你做了什么？或想做什么？

引导对方说出“感受”的示例：你暗中发现他获得了你失去的工作，你怀疑

这是因为你女性，可以想像得到，在过去一星期，你内心感受一定十分复杂，愿不愿意说出来呢；当你的主管当着其他同事的面指责你的错误时，你呆在那里不知道怎么办，我想你的感觉可能相当尴尬难堪吧？

3、“面具”讨论提纲

在团体角色压力下及被“贴标签”的情况下，有什么感受；当别人以他的“刻板印象”对待你时，你要如何反应？“我”信息是否有助于沟通？或是你会采取逃避、攻击等反应；了解别人的“经验”、“行为”、“感受”对你的沟通有什么好处？在刚才的过程中有哪些状况可以运用；工作中人们哪些时候可以用“我”信息及语言沟通三要素互动，请大家一起来练习；对“交流与不”的体验，是什么因素促成了其中的有效沟通结果？

4、“面具”清单示例

无知者：命令、控制；伙计：警告、威胁“我”；犯错者：训诫、说教、告诉“我”应该怎么做；迷途羔羊；给“我”忠告，提供解决的办法或建议；重要人物：依顺“我”，听“我”教导、谈论、推理；小人物：判断、批评、责备“我”或对“我”不以为然；攻击者：中伤、归类、大家都躲着“我”；专家：请“我”分析、诊断，“我”学有专长；受挫者：给“我”肯定、赞美及正面的评价；土地公：向“我”寻求同情、安慰、支持及解决烦恼之道；嫌疑犯：对“我”质问、探询；小丑：要“我”讲笑话，拿“我”开玩笑，挖苦我；经验者：请我描述事情的大概；感受者：请“我”说出“我”内心的感觉；行动者：请“我”说出“我”想怎么做或做了什么；对焦者：请“我”说出“我”的意见、想法，但不评价“我”；坦诚者：请“我”说出“我”的需要，感受，不嘲笑“我”；催化者：请站在“我”的立场体会事情对“我”的影响。

建议：游戏 65 与游戏 66 参照理解。

游戏 66——角色期待

一、 游戏目的：

经历角色期待的压力；分辨团体中，受角色期待的个人行为反应；探索整个团体表现角色期待的结果。

二、 游戏程序：

1、培训师从学员中征求十至十五位成员示范角色期待的结果；所有成员围成一圈而坐。

2、替每位在中央的成员带上头盔或帽子，并将写有期待角色和行为反应指示语的卡片贴上。虽成员不能看到自己的标签，但须让其他成员看得清楚（贴卡时，可请他们闭上眼睛，以免彼此泄漏角色）。

3、培训师提供讨论话题，要求每个人自然地与别人互动。特别强调每个人作他自己，而不是角色扮演，只是对说话者作反应时，要遵从说话者头上的指示语作反应。再次强调，不准告诉别人彼此头上的标签，但又须按指示语作互动反应（约二十分钟）。

4、领导者喊停，并请每位成员猜自己头上的角色和指示语，然后再将标签取下，并大声念出来。

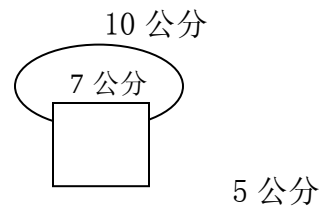
5、领导者跟整个团体进行讨论（包括其他观察活动者在内）。

在团体角色压力下，作真正的自己容易吗？会存在什么问题呢；当你正经时，却受到别人嘲笑，感觉如何呢？或当你想表露时，却忽视别人，又有何感受；当成员如此对你时，自己的反应行为会改变吗？例如，当他们忽视你，会不会变

得畏缩；尊重你时，会不会表现出信心。

三、游戏准备：

每位成员有个用厚纸板作成的头盔（或改用现成帽子亦可）；每个头盔或帽子上贴上一张 5 公分×7 公分的卡片，但卡片两端以 10 公分长的纸条贴着。形状如下：



卡片上写出所期的角色，并说明其他成员反应此角色地的指示语。如：滑稽者：取笑我；专家：询求我的劝告；重要人物：依顺我；笨蛋：嘲弄我；小人物：忽视我；落魄者：可怜我；老板：惟命是从；无助者：支持我；（左列的角色中按需求自行假设，右列的行为反应指示语是供其他成员参考的，每张卡片只需一个角色）。

四、注意事项：

依成员的情况，决定需求的角色。例如黑道人物、老师、护士、警察、父母等一些现成或社会常有的角色；卡片上可只写角色，而行为反应的指示语可让其他成员投射或自行决定，可空白；活动停止时，可安排「角色理论」、「典型互动」或「按别人期待而活」等的小演说；）值得团体讨论的期待角色可事先搜集，并加入讨论。

游戏 67——旋回沟通

一、游戏目的：

活跃气氛；学习人际沟通交流术；练习倾听。

二、游戏程序：

1、概念说明：这一种面对面的强迫谈话活动，借着特殊的座位的安排，以及事先安排的有趣话题，使每位成员都有表示意见的机会。

2、培训师按照如下指导语进行：本活动的特色是新奇、有趣而富有变化，现在我们要进行一种很有趣的活动。首先，请各位接连着报数一、二，一、二，现在我们要围两个圆圈，报一的在外圈，报二的在内圈，内圈的面朝外；外圈的面朝内，两人面对面的站着，请将这里的几个题目在两人之间进行讨论，内圈的先讲，外圈的听；两分钟后，换外圈的讲，内圈的听；再两分钟后，我们更换题目，内圈的顺时针转动一个位置，然后一上面同样的方式进行“讲与听”，明白了吗？好，让我们现在开始。

3、排列座位（约 5 分钟）。报数：全班成员接连报一、二，一、二；报数“一”的在内圈，报数“二”的在外圈（都坐在椅子上）。

4、对谈（约 50 分钟）。培训师念出第一个题目（题目事先设计好），然后开始对谈（内圈的先讲），两分钟后，外圈的再表示意见，再两分钟后，换题目，内圈的同时顺时针移动一个位子；领导者念出第二个题目，接着按上面的方式进行；活动继续进行，直至全部题目讨论完毕。

5、游戏分享：（约 20 分钟）全体成员围成一个圈，然后将刚才讨论时，成员所认为对方最突出的或很受感触的意见提出来，与其他成员共享。

三、注意事项：

场地：安静舒适的空间；本活动如人数过多，可分成几组进行，每组人数以6~10人为宜；题目设计宜新奇有趣，其性质内容及题数，是需要及时间长短而定，举例如下：a. 假如医生告诉你，只剩下半年的生命，你将如何安排这半年的生活？b. 假如你有一百万元，将如何使用？c. 假如你是教育部长，第一件事讲做什么？d. 假如你有机会环游世界一周，会如何计划你的旅程？每个人都要表示意见；培训师应把握时间。

游戏 68——异国语言

一、 游戏目的：

检验语言的干扰因素；证明在不良环境下的沟通态度与挫折；描述口语沟通无故、受限制时，采用非口语沟通的冲击。

二、 游戏程序：

- 1、培训师将学员分成小组（例如四人、六人）……
- 2、当所有小组均已组合，让每个小组决定并记住自己的语言。这语言必须跟国语很不相同，而且内容包括下列：问候语；某些物品、人物或事件之描述；对一种物品或一个人物的评价；告别语。四十五分钟后结束，结束前每组必须能讲出所创造的语言。
- 3、每组的每个成员自行报数编号，例 1、2、3、4。培训师指出同是 1 号者组成一小组。同样地，2 号、3 号、4 号……均组成一个小组。
- 4、培训师指示每个小组的人各自带开。每位成员待会必须教其他伙伴用新语言，不能用国语或其他已知的语言（二十分钟）。
- 5、培训师给每个小组一个眼罩。一位带眼罩的自愿者向小组成员教他们小组的语言。再让第二个自愿者重覆作一次即止（二十分钟）。
- 6、培训师分发眼罩给所有未带眼罩的成员。大家站于小组的位置上，将所有椅子移走，戴上眼罩，依指示去寻找自己原来的团体，不能使用任何方便语言或成员姓名（仅使用自己团体创造的语言）。
- 7、当原来的小组均已再组合，培训师讨论此活动，并回答下列问题：此经验对沟通的意义是什么；在此经验中，你的感受如何；从此经验中，你自己学到什么？
- 8、培训师引起一般性讨论，例如碰到不懂某一种语言的人或瞎眼人可能产生沟通困难的问题。

三、游戏准备：

每位成员准备一枝铅笔和一张纸；每位成员都备一个眼罩（或其他遮眼物）。

游戏 69——乔哈窗口

一、游戏目的：

了解乔哈窗口的概念；根据自我坦露和他人的反馈来了解、认识自己。

二、游戏程序：

- 1、培训师解释：乔哈窗口（Johary window）是从创始人 Joe Luft and Harry Ingham 两人的名字中截取来的；分组。
- 2、完成自我知觉记录表上的第一部分。
- 3、完成反馈表。

4、培训师收集反馈表，并大声读出（不指名），让成员在自己的自我知觉表上记录。这样做，可以填写盲目领域。

5、给自己画一扇窗户，可用不可的笔代表优点、缺点。

6、讨论自己得到的反馈及乔哈窗口的概念。

三、游戏准备：

每人有笔和纸；每人有乔哈自我知觉记录表及乔哈反馈表。

四、培训师提示：

乔哈窗口：

K		U
I 自由活动领域 (公众我)	II 盲目领域 (嗅领域)	K
III 逃避或隐藏领域 (隐私我)	IV 处女地 (潜在领域)	
		U

周哈里自我知觉记录表：

自己知觉部分	别人知觉部分
优点	优点
缺点	缺点

记录表说明：在左边写出自己的优缺点，然后在每一个可以让人知道的优缺点前打√；当领导者收集并念出所有反馈表时，在右边的地方，写下别人对你的看法。

游戏 70——有限沟通

一、游戏目的：

使学员体会沟通交流的原则。

二、游戏程序：

1、概念说明与活动说明。

2、请成员三人一组，分别担任说话者、倾听者及观察者。

3、请说话者以“在最近发生的印象最深刻的一件事”为题，加以叙述，倾听者与之交流，观察者观察其交流过程。

4、交流尽量以上述非手绘图的讨论结果或概念说明中的原则，为交流的依据，技术后由观察员回馈结果。

5、三人角色互换。

6、团队分享：哪些因素有利于或不利于交流；以沟通的四个历程，检视交流过程看有何体验；活动中进行的感受如何。

7、活动分享与统整：对双向沟通的原则是否清楚；了解沟通过程的四个部

分有何益处；活动中是否运用了沟通的原则与沟通技巧模式的原理？是否有何困难？原因何在；分享我的沟通历程检核。

三、游戏准备：

活动器材：投影；几何图形两张；海报纸、双面胶、封箱胶带

四、注意事项

在单项沟通中与双向沟通中，对于完成图表的有利及不利因素，可在讨论中书写于海报纸上，张贴在墙上，做心事谁人知时，提醒倾听者尽量采取有利于交流的态度来沟通读图员读图时与读图后，培训师尽量给予鼓励，以减少挫折几何图形应实现支撑投影，读完后便于成员核对图形，此外，图形本身不有方向性。

游戏 71——呼啦，呼啦

一、游戏目的：

人与人之间通过沟通互相了解，达成共识。此游戏旨在检视一个团队中人员彼此沟通的状况，同时帮助畅通沟通渠道，以推动今后的相互协作。

二、游戏程序：

- 1、先将一个呼啦圈套在一个学员的手上，然后所有学员手拉手围成一圈。
- 2、从套着呼啦圈的学员开始，所有人要让呼啦圈通过并且身体回到原位。
- 3、在游戏过程中，可以语言为工具沟通，在呼啦圈通过的过程中相互拉着的手不能放开，也不能脱开手动呼啦圈。
- 3、做完一遍后，继续做第二遍。
- 4、游戏分享讨论：全体成员是如何完成目标的；在呼啦圈通过时最关键的改善动作是什么；游戏中有哪些在我们工作中的隐喻，是否有什么好的“公式”；你认为刚才的游戏过程中对我们掌握有效沟通原则最有帮助的是什么？

三、游戏准备：

呼啦圈。

四、注意事项：

呼啦圈的传递方式可以改变。

游戏 72——解开千千“结”

一、游戏目的：

让学员体会沟通在在解决团队问题方面的重要性，了解冲突如何得到解决，在沟通中的倾听有何重要性。

二、游戏程序：

- 1、将全体成员分组。
- 2、培训师宣布让每组圈成一个圈。
- 3、培训师先教成员如何“打结”。（打结方法：先请一个成员举出右手，握住对面一个成员的手；再用举起左手，握住另外一个成员的手；接着请第二个成员以同样的方法做，以此类推直到所有成员的都彼此相握。）
- 4、培训师说：“现在我们打一个错综复杂的结，所有成员要在彼此的不松开的情况下，想办法解开这千千结。
- 5、培训师宣布解开的标准，只要小组成员呈现一个大圈或是两个套着的环的情况就视为解开。
- 6、游戏分享讨论：你面对这“千千结”在开始的有何感觉，是否思路很混乱；在你的小组里开始沟通中有否冲突发生，后来又是如何解决的；当解开了一

点以后，你的想法是否发生了变化；最后问题得到了解决，你认为是什么使你们的小组成功？

三、注意事项：

在解结的过程中如果有的小组实在解不开，培训师可允许学员决定某一相邻两只手断开一次，但继续进行时必须马上选择一种方式握手。

四、培训师小结提示：

何谓冲突（CONFLICT）？从字面上直接理解就是“冲撞或对立”。一般说来，在具备以下的条件下，冲突会在一个或两个社会实体中发生：被要求参与一些与个人需求与利益不一致的行动；自己的行为偏好、满足度与他人不同；彼此需要某些短缺的资源，彼此的需要无法得到完全的满足；忽略了共同行动，具有某些有偏见的排他性的行为偏好；在实现业绩过程的功能或动作等方面必须相互依赖。冲突是建立在不同的利益和偏好的基础上的，他的发生往往有着复杂的动机。

冲突与竞争、合作的关系

	冲突	竞争	合作
共同点	彼此目标不一致，双方都极力达到自己的目标		
相互帮助	少	少	多
对抗情绪	高	低	低
采取手段的特点	损人利己	不损人但利己	利人又利己
双方的态度	完全不信任对方	部分信任对手	彼此相互依赖
双方的行动	相互影响，甚至相互妨碍	相对独立、平行行动、互不妨碍	相互协作、互通有无、相互促进
最终的结果	多种可能情形	一胜一负	双赢

合作中的冲突——案例分析

据说，盛田昭夫在人索尼公司副总裁时，田岛道治当董事长，两人常常意见不合。一天，田岛道治说：“盛田，你我主张不同，既然我们想法不一致，又常常发生冲突，我不想呆在这样的公司里了。”盛田昭夫坦诚地说：“如果我们在所有问题上意见都一致，那么这家公司确实没有必要有我们两个人拿薪水。那时不是你就是我必须辞职。正是因为我们有不同意见，公司才会少犯错误。”

这可应了威廉·里格利的一句话：“当两个人总是意见一致时，其中的一个必定是多余的。”

游戏中我们发现只要我们的目标一致，一定程度的冲突会使我们找到更多有利于解决问题的方法，关键是我们要充分利用的有效沟通方法。

游戏 73——折纸

一、游戏目的：

体会作为辅导者对实施者进行辅导的沟通技术。

二、游戏程序：

- 1、将学员分成若干组，每组 4-6 人为宜。
- 2、每组讨论三分钟，将小组成员，分成为“辅导者”和“实施者”。
- 3、请每组的“实施者”暂时先到教室外面等候。
- 4、培训师拿出自己折纸的模型，让每组的“辅导者”观看（不许拆开）。
- 5、几分钟后，将折纸模型收起，请“实施者”进入教室，每组的“辅导者”

将刚刚看到的折纸模型描述给“实施者”，由“实施者”用纸折出与模型一模一样的造型。

6、培训师展示标准模型，时间最少而且出错率低者为胜的小组。

7、游戏分享讨论：身为指导者的你，体会到什么；身为操作者的你，体会到什么；当操作者没有完全按照你的指导去做的时候，指导者的你有什么感觉；当感觉到你没能完全领会指导者意图的时候，操作者的你有什么感觉；当竞争对手已经做完，欢呼雀跃的时候，你们有什么感受；当看到最后的作品与标准模型不一样的时候，你们有什么感受；是效率给予的压力大，还是安全性给予的压力大；指导者和操作者感受到的压力有什么不一样？

三、游戏准备：

做好一个折纸模型，这个模型可以是几个折纸小模型的组合（如：宝塔、飞机、轮船、青蛙等）。

游戏 74——澄清共同属相

一、游戏目的：

了解沟通的障碍；体会有效沟通的原则。

二、游戏程序：

1、分成 6 人 1 组；5 人代表角色说明书的 5 种角色，一人扮演信息传递员。

2、派发角色说明书；宣布游戏规则；宣布游戏开始。

3、进行游戏分享讨论：在沟通中我们有哪些失败的地方，表现出来的障碍有哪些；游戏中我们可以总结出哪些有效沟通的原则？

三、游戏规则：

1、游戏的目标是用最短的时间，将各个小组的共同的属相卡片粘贴在领导组的一张纸上。

2、三个小组扮演部属组；一个组扮演直接主管组；一组扮演上级主管组。

3、部属组只能与直接主管组联系；直接主管组可以与部属组、上级主管组联系；上级主管只能与直接主管组联系。

4、各组的所有联系必须是书面沟通，由小组的信息传递员传递信息，传递员不能讲话，也不能做任何指导；各小组内部可以交流。

5、小组成员除传递员不能走动。

6、代表角色的卡片可以有一张传递出去，始终保持有 4 张卡片。

四、游戏准备：

准备信息沟通纸；角色说明书（如下）。

部属角色单（一）



1、你小组只可以与直接主管组联系，必须书面沟通，不可以越级报告。

2、你组和其他组一样，手中都有 5 种图片。

3、手中的图片不可露白，也不可传递。

部属角色单（二）



- 1、你小组只可以与直接主管通过传递员书面沟通，不可以越级报告。
- 2、你组和其他组一样，手中都有 5 种图片。
- 3、手中的图片不可露白，也不可传递。

部属角色单（三）



- 1、你小组只可以与直接主管通过传递员书面沟通，不可以越级报告。
- 2、你组和其他组一样，手中都有 5 种图片。
- 3、手中的图片不可露白，也不可传递。

直接主管角色单



- 1、你组可以与上级主管组及部属组通过传递员书面沟通。
- 2、你组和其它组一样，手中各有五种图片。
- 3、手中的图片不可露白，也不可传递。

上级主管角色单



- 1、你只能与直接主管沟通，不能越级指挥
- 2、包括你组在内，每组手中都有 5 种图片
- 3、各小组共同的任务就是“找出每组相同的属相，并使每组均了解完成任务的答案”。并且最后将 5 组共同的属相粘贴在一张纸上。

游戏 75——BIG FABLE

一、游戏目的：

了解我们在沟通中的一些技巧。

二、游戏程序：

- 1、将所有人进行分组，每组两人
- 2、两人中一人为主动沟通者，一名是被动沟通者？

3、主动沟通者通过 BIG（背景、兴趣、目标）技巧达到与被动沟通者建立感情。

4、主动沟通者通过 FABE（特征、优点、利益、证据）技巧赞美被动沟通者。

5、互换角色进行。

6、讨论：BIG 与 FABE 技巧对我们交流的意义何在？他可以运用到我们工作中的哪些沟通。

三、我的体会：

BIG 与 FABE 技巧是我们沟通中十分有效的技巧，可以广泛的运用与我们的人际交流中。例如，我们与陌生人交往，可将谈话的内容分为几个层次，最外层的谈话是对最近一段时间的客观环境的交谈（B 背景），比如谈天气，谈股市；第二层就是一些对被沟通者感兴趣（I）的一些话题，比如交谈社会角色的话题，例如你的家庭状况如何呀？你是老家哪里呀？等等问题；第三层就更深一层，会到个人隐私部分等比较敏感的话题，比如工作、金钱的态度、个人成功的目标（G）等等，在上面 BIG 的基础就可以到达被动沟通者的个人内心的真实世界，比如道德观、价值观等。有 BIG 作为基础双方的沟通和相互信任就容易体现出来；对于直接面向客户式的销售人员的沟通能力很重要，就是要懂得循序渐进的将顾客心理的保护屏障一层层剥掉，从而使顾客达到内心的信任，促使销售成功，比如介绍一个产品我们描述一下这个产品的特征，在告诉顾客产品的优点，产品的特征优点会给顾客达成哪些利益，最后用证据来说服。

总之，BIG FABE 是对我们提高沟通效率行之有效的工具。

游戏 76——听话勾画

一、游戏目的：

使学员了解单向沟通与双向沟通的不同。

二、游戏程序：

1、在学员中选出一名指导者。

2、培训师将事先准备的第一张图给指导者，并请其只能用语言来描述这副画给全体学员听。所有的学员只允许听，不允许提任何问题。

3、培训师统计自认为对的人数和实际对的人数。

4、培训师将事先准备好的第二张图给指导者，请其仍然用语言描述给所有学员听。学员可以发问。

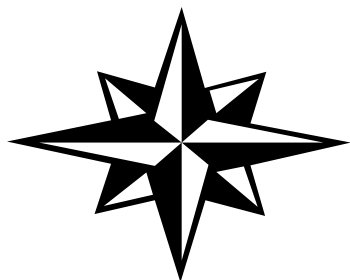
5、培训师再次统计自认为对的人数和实际对的人数。

6、游戏分享讨论：两次结果的本质原因是什么；游戏给我们的启示是什么？

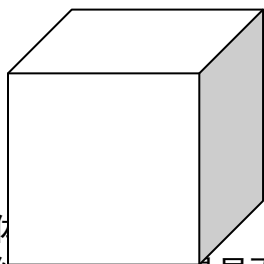
三、游戏准备：

准备两副合适的图。示例如下：

第一：



第二：



四、我的体

游戏给我们的道理是显而易见的：双向沟通比单向沟通更有效，双向沟通可以了解到更多信息。

单向沟通时，听的比说的要着急。“我该怎么画，你说清楚点”似乎心中都有这样的想法。在“不许问问题”的勾画结束后，自认为自己做对了的人总是比实际做对了的人多。有的人可能认为这里有客观因素存在，因为不许问问题或者是说者没有说清，然而我们不要仅对说者提要求，还要反求诸己，同样情况下，为什么有人做对了呢？我们为什么不能成为作对了的人？！在双向沟通时，虽然实际做对的人多了，但是为什么还是有人错了呢？有的人想当然，没有提问，按照自己的理解来画，或者是不善于从别人的提问中接收信息，结果与实际大相径庭。

当然作为沟通的信息源——说者而言，要注意听众的心理语言；自己要对所表达的内容有充分的理解与了解；尽量把握不要存在信息遗漏现象；要掌握沟通表达技巧；并且能够先将描述概念系统的描述，然后逻辑清晰地进行讲解，成为有效的信息源。

游戏 77——超市关门时

一、游戏目的：

充分理解沟通中的中倾听的艺术；并知会每个人有不同的心理语言。

二、游戏程序：

1、先将答题纸 A 的内容发给学员，培训师说一个情节（见答题纸 B），让学员去回答 A 里的 12 个判断题。

2、在做完答题纸 A 后，将答题纸 B 发给学员，让学员看培训师说过的情节进行判断，提醒学员不要受习题一答案的影响。

3、最后公布答案。

4、游戏分享讨论：你是听得准确还是看得准确；为什么有的人听得正确，而有的人看得准确；我们应该如何倾听？

答题纸 A：超市关门时

仔细阅读下列有关故事的提问，并在“正确”、“错误”、或“不知道”中作出选择，划圈。

请不要耽搁时间

	正确	错误	不知道
1、超市经理将超市内的灯关掉后，一男子到达	T	F	?
2、抢劫者是一男子	T	F	?
3、来的那个男子没有索要钱款	T	F	?
4、打开收银机的那个男子是店主	T	F	?
5、超市经理倒出收银机中的东西后逃离	T	F	?
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T	F	?
7、抢劫者向店主索要钱款	T	F	?

8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	T	F	?
9、抢劫者打开了收银机	T	F	?
10、超市灯关掉后，一个男子来了	T	F	?
11、抢劫者没有把钱随身带走	T	F	?
12、故事有三个人物：店主，男子、警察	T	F	?

答题纸 B：超市关门时

情节描述：

某商人刚关上超市的灯，一男子来到超市并索要钱款，超市经理打开收银机，收银机内的东西被倒了出来而那个男子逃走了，一位警察很快接到报案。

仔细阅读下列有关故事的提问，并在“正确”、“错误”、或“不知道”中作出选择，划圈。

请不要耽搁时间	正确	错误	不知道
1、超市经理将超市内的灯关掉后，一男子到达	T	F	?
2、抢劫者是一男子	T	F	?
3、来的那个男子没有索要钱款	T	F	?
4、打开收银机的那个男子是店主	T	F	?
5、超市经理倒出收银机中的东西后逃离	T	F	?
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T	F	?
7、抢劫者向店主索要钱款	T	F	?
8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	T	F	?
9、抢劫者打开了收银机	T	F	?
10、超市灯关掉后，一个男子来了	T	F	?
11、抢劫者没有把钱随身带走	T	F	?
12、故事有三个人物：店主，男子、警察	T	F	?

参考答案：

- 超市经理将超市内的灯关掉后，一男子到达
? 商人不等于超市经理。
- 抢劫者是一男子
? 不确定，索要钱款不一定是抢劫
- 来的那个男子没有索要钱款 (F)
- 打开收银机的那个男子是超市经理
? 超市经理不一定是男的
- 超市经理倒出收银机中的东西后逃离 (?)
- 故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱 (T)
- 抢劫者向店主索要钱款 (?)
- 索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开 (?)
- 抢劫者打开了收银机 (F)
- 超市灯关掉后，一个男子来了 (T)
- 抢劫者没有把钱随身带走 (?)
- 故事涉及三个人物：超市经理，男子，警察 (?)

一、游戏目的：

体验在沟通中的非口语方式；增加对自己和对身体语言和情绪的觉察。

二、游戏程序：（

1、组员面对面围城圈站着，可脱下鞋、袜等束缚的衣物，以促进动作时感到的觉察。

2、培训师说明：我现在要放一段音乐，注意听，去感受音乐所传达的心情；如果音乐让你想到什么，或你想表达你所感觉到的，走到成员中央，用自己的动作将之表达出来，其他人感觉到中央者的感受时，可以站在自己的位置跟着做。当音乐的意境改变时，中央者可以回到自己的位置上，而其他人想表达可再试，无论是谁想和大家分享他的感觉，便到中央去。

3、游戏分享：在分享个人对此活动的感觉时，有人可能会觉得无法用动作来表达自己的感受，会觉得站在中央不舒服和可笑，会觉得无法学别人的动作，领导者让每个人均能说出自己在外圈和中央的不同感受，亦可引导组员注意自己何时开始觉得舒服或享受它？又是如何产生这种感觉得？

三、游戏准备：

材料：录音机、音乐带；场地：安详舒适的空间。

附：沟通技巧检查

1. 当_____，信息最容易被理解。

你使用你充分掌握的语言时

信息是用倾听者听懂的语句传达时

2. 当你_____，复杂的信息更容易被理解

利用具体例子和类比，使它明白易懂时

告诉听者要注意仔细听时

3. 当你_____，重要的概念更容易记住。

一再重复以加强影响时

自己清楚地表达时

4. 在传递信息之前，对信息进行一番组织，_____。

通常要白白浪费很多时间

使信息更容易理解

5. 信息的传递者能够通过_____，评估接收者的理解力。

询问他/她是否理解

要求倾听者报告他/她听到些什么

6. 当你_____，倾听更有效果。

集中注意力于信息传递者，听他正在讲些什么时

预计信息传递者将讲些什么时

7. 当你_____，理解更容易。

在信息传递者结束发送信息前不作判断时

假定你知道信息传递者的立场，并因此做出判断时

8. 倾听者通过_____，能提高理解能力。

定期地阐释信息，反馈给发送者

打断别人的讲话，表明自己的感觉和情绪

9. 好的倾听者，_____。

信息传递者停止讲话时，应随时作出他们的反应

当自己有不理解的地方时，要提出问题

10. 当_____，能促进传递和接受信息。

双方都保持友善的视线接触时

双方都有防御心理，相互挑战时

答案

1. B2. A3. A4. B5. B6. A7. A8. A9. B10. A

第五章：其他互动游戏

游戏 79——打破坚冰

一、游戏目的：

活跃气氛，使刚建立的团队内的还不熟悉的成员，熟悉起来；培养团队的协调能力。

二、游戏程序：

1、教员让所有成员自动的按出生月日的先后顺序排队，生日靠近一月一日的排在左边，生日靠近十二月三十一日的排在右边。

2、在队排好了后，教员让组员作自我介绍，内容包括出生月日、姓名及其它信息。

3、假如后续的活动需要分组的话，那么就可以把队伍分段，生日靠近的组员被分在一个组；或者通过报数来分组，同一个数字的分在一组。

游戏 80——成双成对

一、游戏目的：

通过身体运动，增加学员之间的熟悉感；认识结成伙伴的意义。

二、游戏程序：

1、游戏协助者鼓励学员一起有节奏的鼓掌，一起喊出成双成对。一旦喊出“成双成对”，所有学员要找一位伙伴

2、游戏协助者随意喊出，如：手指对手指、手肘对手肘、背对背、手掌对手掌、眼睛对眼睛等动作，学员需与伙伴共同进行

3、当游戏协助者再喊出成双成对时，学员必须另觅一位新的伙伴。此时，游戏协助者再随意喊出：耳朵对耳朵、脚板对脚板等动作

4、调换伙伴数次后，游戏协助者可因时间及气氛，在学员都找到伙伴后停止游戏。

三、注意事项：

人数要成偶数；大家要先熟悉鼓掌的节奏。

游戏 81——3F

一、游戏目的：

让学员在培训师的语言的感染力及影响力下通过暗示的力量自我感觉，感觉到成功者应有的心态、发现自己的改变。

二、游戏程序：

1、首先使学员放松并且闭上眼睛，将注意力集中于听培训师热情洋溢的演讲。

2、培训师充满热情的、全身心的对具有暗示力量的诗句、短文等进行演讲。

3、请学员睁开眼睛，谈自己的体会。

三、游戏准备：

要准备与课程主题相关的并有强大的激励作用的诗句或短文。

四、培训师参考短文：

关于热情激发

这个美丽的世界也是我的世界，它变得更加富有生气.因为我把自己满腔的热情倾注到了我做的每一件事和我所遇到的每一个人身上，而我之所以如此热情洋溢，是因为我对我的世界、我的工作、我的目标以及每个人身上的优点都有了更深的认识，对人生充满了信心。

这种信心使我精神倍增，兴奋之情难以自禁，自信心更强了。信心加热情，于是我毫不犹豫地投身到了行动之中。我能够坚持下去并尽自己最大的努力，我不会退缩。热情将使我成为一个成功者。

关于立刻行动

每一天对我来说是个成功日，因为对应改做的事情我将毫不拖延，立刻行动。

如果我把每一天该做的事情拖延下去，那我就会越来越感到焦虑；我会对应该做的事情产生畏难情绪，从而不想去做；我会感到心情沉重，不胜负担。最经常的情况是，拖延工作会导致放弃行动。

只有去做才可能赢得成功。而我“立刻行动”，所以每一天对我来说是成功日。

每一天，我将做我为了成为有用之才而一直想做的事情。

如果我培养了“立刻行动”的习惯，那不仅是每一天，而且明天、后天……对我来说都将是成功之日。

我的箴言

每一天快乐都将伴随着我，因为各种箴言在生活中只积极的指引着我。我将以自己希望别人对待我的那种方式去对待每一个人。我希望别人每一天都愉快，这比我自己是否感到快乐更重要。

我将只注意我所遇到的人的积极方面。我将看到他们的优点而不是缺点，因为我知道任何人都不会十全十美。自然，我也不例外。

我将真诚地把赞美之词献给每一个人，因为人人都希望自己受到别人的赞赏，希望体现出自己在这个世界里的存在价值。

我将不随意地批评别人，以避免别人觉得我是高人一等或者比他们优越。

我将友善地对待每一天遇到的每一个人。称赞他们，尊敬他们。我将不以这样做作为索取别人的条件。因为如果我反过来要求别人的奖励、报偿和赞赏，那我这样做的本身就失去了意义。

每一天，箴言将在生活中指引着我……我将像希望别人对待我那样去对待别人。

关于毅力

由于我没有毅力，由于我没有坚持下去。由于我在疲倦或受挫时逃避现实——由于这些原因，我没有完成我想完成的事情。

毅力告诉我，无论我在尝试完成自己的目标时失败或受挫了多少次，我都必须坚持做下去。使自己的目标变成现实是极为重要的。即使它要花很长时间，即使成功前我要经历无数次失败和挫折，这些都不能阻止我的进取心。

毅力允许我一次只做一件事，不强求自己一蹴而就。因为急功好利会使人神经质、焦虑、紧张和待人粗暴。毅力要求我完成一项工作后再进行另一项。

我将不再泄气。不做逃兵，不再态度粗暴。如果此路不通，我会试着走另一条路，作新的尝试。

我将有毅力……我将坚持……我将成功。

积极的心态

我的思想是我生活的一部分，完全受我的控制。这就是说，对于哪些思想可以进入我的头脑，我有自由筛选的权力。但是我也知道，不管我的头脑里存在什么样的思想。别人是捉摸不到的，只有通过我的行动，我的态度和我对别人、对自己的看法才能表现出来。

每一天，我的行为、我的态度和我的看法都将是积极的。因为我只允许积极的思想进入我的头脑。这种积极的心态将帮助我针对自己面临的各种困难去发现积极的解决方法。

每一天，我将不会为自己找任何借口来逃避困难，我将不再消极。

每一天，我将极力不去想那些消极的词。譬如“不可能”、“不想工作”、“我不具备条件”、“没有希望”以及“如果失败了会怎么样”等等。因为这些词语只会使我见难而退、丧失信心。

每一天，对我来说将是美好的日子……我将努力使每一天变得美好……我将保持积极的心态。

关于目标

每一天我将赋予我的生活以目标、目的和意义。我将通过为自己的行为、态度和工作建立目标来完成这一使命，这些目标为我指明了每一天我将要完成的任务。

我将针对每个目标制定一个行动计划。这一计划将告诉我该做什么、什么时候去做和怎样做，以便我最终完成我自己确立的目标。

我将向那些最困难和最迫切的目标前进。或者从那些我原来最害怕做的事情做起。

每一天我将不逃避。直到完成了自己确定的所有目标为止。我可能会感到疲倦，我可能会泄气。我可能会在第一次、第二次或第三次尝试中连遭失败，但我不会逃避。我要完成每一天的目标。

当每一天夜幕降临时，我将体会快乐和成功。因为我赋予了自己的生活以方向、目的和意义——我建立了我自己的目标，我完成了我的目标。

潜能激发

每一天我不感到恐慌，我对自己充满了信心，相信自己能做好一些事情。我是自己思想的主宰、行为的主宰、态度的主宰和自己工作质量的主宰，因此我是自己生活的主宰！

作为主宰，我有权力选择自己乐意采用的行为方式：好的、一般的或者是差的。但我很清楚，我行为的结果不是由运气或天命决定的，而是由我自己的行为决定的。只要我对世界施加了作用力，世界也会回赠给我同等的反作用力。

过去，我像常人一样只利用了自身能力的百分之十，还有百分之九十的潜力尚待发掘。

每一天，我将能妥善处理自己碰到的所有事情，因为我将利用更多自身尚未发挥的潜力。

我是有用之才——我是自己生活的主宰。我将保持积极进取的生活态度。我有潜力!我有能力!

游戏 82——马到成功

一、游戏目的：

体验从混乱到澄清，我们需要的思路；理解到我们有好“马”才会成功。

二、游戏程序：

1、请学员看看这副图是什么？



提示学员，如果正面看不出来，换个角度看看。看出来是什么吗？再想想，再看看！

真的看不出来？

这样，我们可以看到我们换个角度的困难，或者说，我们从混乱中澄清问题的困难。

2、培训师再请学员看看下面的图，看看是什么？



游戏 83——为什么来培训？

一、游戏目的：

探讨培训的目的；认识培训与企业、个人发展的关系

二、游戏程序：

- 1、派发给每位学员五张纸及颜色笔。
- 2、邀请每位学员写下 5 项接受培训的目的。
- 3、把学员的看法贴出来，由学员进一步说明自己的想法。
- 4、说明企业的现状，邀请学员想象自己在企业中的工作，再写下 5 项接受培训的目的。
- 5、比较两者间的不同目的，讨论培训发展如何配合个人需要及企业发展。
- 6、讨论：目前社会上所认同的教育，是否就等于培训目的；综观所有接受培训的目的，为什么会有不同；传统知识有什么意义？企业的培训可以如何发展？

游戏 84——了解培训资源

一、游戏目的：

探讨企业培训资源的重要性；探讨企业缺乏培训资源所造成的后果。

二、游戏程序：

- 1、由学员互选一人扮演培训师，余下者为学员。
- 2、在教室中，扮演培训师者可利用/不用室内所有的教学设施（例如：粉笔、黑板和纸张等）和采取任何形式，向学员培训其选择的内容。
- 3、由一人移走所有物资，直至培训师无法讲课为止。
- 4、讨论：比较前后学习环境，培训师和学员在当中分别遇上什么学习困难？如何改善企业的培训资源？

游戏 85——假如我是……

一、游戏目的：

认识资讯科技对不同背景、不同阶层的人的影响；明白不是每个人都能拥有和掌握资讯科技的原因；表达自己对资讯科技的感受。

二、游戏程序：

- 1、让学员抽取角色卡，用几分钟时间带入角色，并想象该角色能否掌握资讯科技以及资讯科技发展对他有什么影响（角色卡附角色背景，让学员认识不同角色的特征和处境，从而帮助他们代入角色。活动组织者亦可只派发角色卡不附上角色背景，让学员自由联想该角色的特征与情况）
- 2、学员以独白形式表达并演绎该角色对资讯科技发展的看法和感受。
- 3、讨论：在这些人当中，谁拥有资讯科技？谁不能掌握资讯科技？为什么有这样的分别？在企业中，资讯科技发展会带来什么好处？谁会因此而得益？谁

无从分享资讯科技发展带来的好处？为什么；谁的计划会因为资讯科技发展而受到影响？为什么；哪些角色最吸引引起你的共鸣？

三、游戏准备：

制作角色卡。

游戏 86——非男非女

一、游戏目的：

认识社会性别角度概念；探讨社会性别角色如何限制两性的自主空间。

二、游戏程序：

1、培训师邀请学员自由联想与女性有关的内容，并写在纸上。

2、同样地再邀请学员自由联想与男性有关的内容，并写在纸上。

3、将学员分成小组（每组 4 人）并将有关女性/男性的联想分别串成两个故事/生活片段。

4、每组把他/她们的故事/生活片段表演出来。

5、讨论：女性及男性联想的内容做综合分析，有什么发现？例如：女主内、温柔、做家务……，男主外、刚强、工作……；为何男性/女性的联想游戏中出现以上性别定型的归类？这些归类如何构成；你对以上的性别定型有何感觉？你是否很大程度符合/偏离以上的性别定型？

游戏 87——你叫什么？

一、游戏目的：

了解社会性别角色是通过日常生活的语言形成的；认识企业识别系统的重要性。

二、游戏程序：

1、请学员在纸上写上自己的名字

2、学员判断这些名字属于男子、女子或中性，分别归纳成 3 组

3、请学员介绍自己姓名的来历、意思。可先互猜对方名字的社会期望，以作比较。

4、讨论：你认为名字代表什么？你的名字代表了对你的什么期望？这些期望和你的性格有没有不同之处？男女名字各有什么特点？

游戏 88——角色认识

一、游戏目的：

认识个人内心意愿与社会定性的性别角色的冲突；共同制定计划，互相给予意见，以求行动改变。

二、游戏程序：

1、发给每个学员纸、笔，要求：写出一件你喜欢做的事情，但不符合社会角色规范，再写出一件你不喜欢但符合社会性别角色角色规范的事情。并列出现在面对的困难与阻力，制定个人行动计划去回应

2、将学员分成两组，一组逐个谈述个人的想法，行动计划和面对的困难后，另一组对其想法及计划给予建议或回应。

3、如参加人数较多及时间许可的话，把两组的角色互换，再进行一次，以增加意见交流

4、讨论：为什么会出现社会性别角色定型？这带来什么社会后果？对个人

自我潜能发展有什么影响？个人自主性是什么？她重要吗？面对社会要求与个人自主性出现冲突时，你会采取什么态度及方法去处理？

游戏 89——欺负与被欺负

一、游戏目的：

体验被欺负及欺负他人的感受；探讨受压抑的员工处境。

二、游戏程序：

- 1、每两名学员组成一小组，分别扮演欺负者和被欺负者
- 2、第一回合，两人面对面站立，其中一人慢慢伸展四肢作势将对方吞噬，另一人相反动作呼应对方。例如一人愈伸展四肢，另艺人就愈瑟缩身体（可配合鼓声或其他敲击乐，以增加现场气氛及节拍感）
- 3、第二回合，将两人角色对调，重复以上环节
- 4、将学员分成欺负者和被欺负者两大组，各排成一列，面向对方站立
- 5、欺负者组必须合作，自创节奏、声势，动作走向另一组进行欺负
- 6、两组角色对调。加强节奏。直至其中一组受不了为止
- 7、讨论：欺负者与被欺负者感受、学员生活经验中曾经历过？欺负者与被欺负者的特征是什么？生活中哪些社群最容易被欺负，原因是什么？

游戏 90——这个够我 cheap！

一、游戏目的：

体验人才市场竞争之下的人才处境。

二、游戏程序：

- 1、派发个人资料卡，学员分别在个人资料卡上写上 5 项自己理想的工作条件，不可让其他人知道
- 2、各人分别穿戴数件饰物，代表自己的理想和权益
- 3、依次出示三份工作的要求和报酬
- 4、学员互相竞争，每人在竞争工作前都要大声说：“这个够我 cheap！”，显示牺牲自己的理想和权益。若无人再愿意降低工作条件，符合入职要求又愿意收取最低工资者便能取得这项工作
- 5、成功得到第一份工作的学员须退出，余下者竞争第二份工作，成功者退出，以此类推
- 6、一轮竞争后，成功取得工作者向所有学员显示自己的理想工作条件及最后竞争所得的工作条件。
- 7、讨论：竞争所得的工作条件符合你的理想吗？恶性竞争下，人才得到的工作存在的什么不公平的地方？给我们的体会是什么？

三、游戏准备：

三份工作卡，等同参加人数的个人资料卡，一些简单饰物

游戏 91——得利渔翁

一、游戏目的：

了解跨国公司的特性。

二、游戏程序：

- 1、挑选一位学员作渔夫，其他人扮演鱼。每当渔夫捉住了小鱼，小鱼便成为渔夫身体的一部分，渔夫将一人变二人，二人变三人，三人变四人，如此类推，

相反小鱼越来越少

- 2、直至所有的小鱼被捕捉后，活动才停止
- 3、每位渔夫写下三间跨国公司的名称及国家
- 4、游戏协助者再补充其他的例子（麦当劳、肯德基、nike、ibm、adidas、雀巢、可口可乐、迪士尼）
- 5、讨论：游戏中的渔夫便是跨国公司，小鱼是当地的小型商业组织。当跨国公司吞并其他小型组织后越发强大，你能指出跨国公司的特性吗？

游戏 92——品牌的影响力

一、游戏目的：

揭示跨国公司在全球的影响力。

二、游戏程序：

- 1、游戏协助者每读出一件物品，各组员尽量举出他们的熟悉品牌名，例如：鞋子的牌子；牙膏的牌子；朱古力的牌子；饮品的牌子等。
- 2、从学员列举的品牌中讨论：这些跨国公司属于哪些国家；这些跨国公司的产品原产地在哪里？（可从商品的包装纸上找出，如没有，可讨论其他原因）这些跨国公司通常是否出产一种商品？它们会否以不同牌子去推销同一类商品；如果由少数跨国公司控制了大量同类食品/消费品的加工和销售，会有什么后果？消费者和生产者会受到什么影响；如何塑造我们的品牌？可以采取什么行动？

三、游戏准备：

物资：有关跨国公司的商品招纸。

游戏 93——不是不可能，只是你不愿意

一、游戏目的

体验改变习惯的困难及改变的普遍反应；改变自己的管理习惯是可能的。

二、游戏程序

- 1、所有学员面向中心围成一圈
- 2、培训师邀请学员自然地十指交叉相扣约 5 秒
- 3、培训师再邀请各学员以相反的位置十指交叉相扣约 5 秒，感受和之前动作不同地方
- 4、恢复垂手状态，培训师再邀请各学员随自己的习惯自然地绕手
- 5、培训师再邀请各学员以相反方向绕手，感受和之前动作不同地方
- 6、恢复垂手状态，向学员提问：“第二次的十指相扣和绕手有什么感觉？为什么有这种感觉？改变习惯可能吗？什么因素可协助改变？”
- 7、鼓励学员发言指出不同群体的习惯。
- 8、引发学员讨论如何改变不良管理习惯。

游戏 94——讲不出就“打”

一、游戏目的：

促进成员彼此的认识；增进团体活泼气氛。

二、游戏程序：

- 1、选一位执棒者（用报纸或杂志卷成一支棒）站在圈内，由他所面对的人开始叫出一个人名，执棒者马上跑到那位被叫的人面前，此时如果他无法马上

叫出另一个人的姓名，则执棒者即可一棒打下，将他喝醒。如果他能叫出另一位
的姓名，则执棒者就再跑到那人面前，如果他无法马上将除另外一个人名，则照
样的一棒打下去，如此连续下去。

2、可挑出三至五人轮流出来任执棒者。

三、游戏准备：

准备制作棒的报纸或购买塑料制品的棒。

游戏 95——象征性回馈

一、 游戏目的：

分享象征性回馈；分享投入、给予、接收和拒绝的各种感觉。

二、游戏程序：

1、培训师说明活动目标。

2、催化一种合宜的气氛，以便培训师可先做想象活动。成员被要求闭上眼睛，并且假象自己像某样东西，想他们可能变成某样东西。约两分钟后，培训师说出他自己的想象，而且为什么他选择那样东西。要求团体成员围成圈子，顺时针轮流说出。

3、成员从其四种硬币中选一个它所能认同的（一些选择标准是大小、实用性、花样、面额、成分、年代、人物）。其他硬币拿开，每位成员将它所选的那个硬币放在他面前的地板上。

4、成员轮流分享他们做硬币选择的理由。从培训师右手边那位成员开始，逆时针方向进行。

5、然后，成员默默作情感上的许诺，把自己这一份给团体的另一成员。特别强调这种许诺不得为了回报或同情而改变，而且每人不能拿出他所有硬币人整个团体的人。要他同将自己硬币放在面前地板上那么快的忠于每个人自己的许诺。

6、个人都将硬币放在地板上后，培训师解释下一步骤。顺时针方向移动，成员那自己那一份硬币给其他成员，在给时须站在对方面前作眼睛接触。

7、开头的的那一位成员得到最多硬币，直到接受硬币的所有人做完，每位接受者分享接受经验。他的评语须针对给予者说。

8、培训师介绍拒绝的经历过程，何况无论多么轻微的拒绝都是我们最难处理的情绪反映之一，并请到现在还未得到硬币的成员作反映。

9、一段静默后，培训师带头做整个过程的讨论。

三、游戏准备：

请学员每人带五分、一角、五角、一元、四种硬币。

四、注意事项：

不一定许顺时针或逆时针，只要任何有次序的方式均可；成员也可带其他可作为象征性回馈的东西；如果被拒绝的经验不适合出现在此阶段的团体中，那就无需限制每个人只使用一个硬币，则可以多使用几个硬币，让每个人均有接收到硬币的机会。

游戏 96——堆积木

一、游戏目的：

探索个人与团体的成就动机及决定目标的过程；研究人际关系与团体之间的竞争情形；感受失败与成功的经验。

二、游戏程序：

1、培训师将所有的积木放在桌上，让成员猜他们自己能堆起几块积木而不会倒下来。然后就让成员实际去堆积木，分别计算实际堆的和先前预计的正或负的差距有多少。

2、培训师接着要成员把积推倒然后宣布要再来一次这种游戏。不过这一次要成员大声说出他自己预计的数目并且记在黑板上，谁预计堆得最高而且成功的话，就有奖品，如果有同分的还要比赛一次，说明完毕即进行比赛。

3、比赛结果揭晓后，颁发奖品。同时培训师将成员分成三～四人一组，这一次要每一组堆三堆同样高的积木，培训师要每组估计他们可堆多高，那一组预计堆的最高而且成功的话，就可以获得奖品，说明完毕即进行活动。

4、获胜组揭晓颁发奖品后，培训师即引导团体讨论决定目标的过程、团体的压力与竞争、冒险的心理、奖品的影响及个人的感受等。

三、游戏准备：

材料：每人约二十块大小形状相同的积木（积木以 $1\frac{1}{2}$ 寸左右为度。）；奖品。

游戏 97——模拟家庭

一、游戏目的：

让成员幻想家庭的组合状况；使成员意识家庭给个人的感受；模拟家庭对我们在一起工作的隐喻。

二、游戏程序：

1、培训师发给每位成员一张纸条，请成员以一句话、一段描述、一种比喻或一种象征物来描述“家庭”。

2、培训师回收每位成员的纸条，暂时放进袋中。

3、培训师指示每位成员不能说话，且围坐在从桌子周围。

4、然后根据自己事前准备的一份可布置家庭的物品，摆设于在张海报上。

如果，没有事先作好代替物品，则当场剪剪贴贴作出作品（例如：纸？床、纸造花等）。

5、摆设物品时，成员间不能以口语交谈，而要以非口语沟通。

6、布置家庭物品摆设时，以每个人丰富的生活体验或想像，尽量作出或画出具体的物品。例如梳妆台上的唇膏，可以女性成员的真实唇膏代替。最主要的用意，在于运用劳作创作或身边现成物品，共同于一张大海报布置出一个家庭屋内的立体式摆设样形。

7、这种布置工作可持续约四十～五十分钟。每位成员可自由联想，还可摆设或作出任何物品，不再只限于事先所准备的那一份。随时再依现场想像需求而设计摆设各类物品。

8、待每位成员已没什么语音或构思时，且所布置出的家庭摆设形象也差不多时，培训师可宣布停止活动。

9、此时，培训师请每位成员运用观察、透视、分析、想像的知觉，对大家七手八脚所共同布置的家庭形样，说出自己的看法和感受（例如：有的成员看到这个家庭设有花盆，而指出有成员特别喜欢花卉、其性情温和或貌如花等）。总之，让每位成员根据所摆设的物品，自由联想这个家庭成员的模样、爱好、个性等等，甚至整个家庭经济、气氛、互动现象。

10、培训师须尽量引导每位成员作想像，并将看法和感受说出来，而且，鼓励对同物像作不同的说法，希望每个人都有属于自己独特的看法。

11、此时，培训师取出活动开端良好的许多纸条，大声念出。每位成员根据活动中的创作体验、想像的心得，再并合这此纸条的说词或比喻，整理个人对“家庭”的主要概念，可以相互给回馈或分享多种看法，经过一段讨论而至总结。

三、游戏准备：

事先让每位成员准备一份可布置家庭的物品（以想像或仿造的东西代替。例如，纸制的桌椅等，或是以一张卡片描述即可。）；各类色纸、剪刀、浆糊、黏胶、胶带、小刀片、尺等；一大张海报纸。

四、注意事项：

最好在团体已有初步的团体意识运用比较合适；培训师可视适宜的活动气氛，让成员尝试分享家庭生活经验。

游戏 98——大比武

一、游戏目的：

消除团体间对立的社会面具，促进人际关系。

二、游戏程序：

1、培训师邀请二位成员，面对面的站著，并说明比武的规则：二个人互相以双手相推，在听到“开始”以后，尽量使对方后退，谁先后退谁就输，（比赛时间两分钟）如果分不出胜负，算平手。

2、比赛完后再团体讨论结束。

3、讨论：把人制服的心境；被人压倒时的感受；见到旁人被压倒时的感触；尽力施展体能时的感受；仇情敌意升华后的感受。

游戏 99——围城

一、游戏目的：

卸除社会面具，促进人际关系；鼓励行动自由，消除心里压抑。

二、游戏程序：

1、突围：由一位成员自动站在团体中央；其他成员站立，用手臂互相勾结，形成包围；受包围成员，可任意采钻、跳、推、拉、诱骗等任何方式，力求突围挣脱；外围的成员各尽全身气力、心计，绝不让被围者逃出；倘被围成员灰心失望，其他成员可鼓励他继续努力；一段时间后，换其他成员试之；分享其突围的感受。

2、闯关：全体成员面向四周站立，彼此以手臂紧紧勾结；培训师或其他一位成员站在圈外，设法竭力打入成员里；其他成员竭力排拒，直到闯关者取胜；为免于受骗、排拒、关卡的成员可以不理睬闯关者的甜言蜜语；一段时间后，换其他成员。

3、讨论：闯关突围会令人忆起什么？活动进行的当中，大家感到兴奋还是悲哀？活动进行的当中，成员是否感到团体的重要？成员在竭力争胜时，会有什么顾忌？被拒于团体之外，会有何感受？

游戏 100——芒果

一、游戏目的：

增加感官的觉察力。

二、游戏程序：

1、培训师请成员在地板上坐成一个大圈圈。给每人一个芒果，并解释没有两个芒果是相同的，所以须对手上的芒果有相当的认识。

2、让成员花十分钟熟悉他的芒果。第一个五分钟观察芒果的视觉特征，第二个五分钟则闭上眼睛，感受芒果的触觉性特征。

3、十分钟后，请成员配成对，每位成员根据所熟悉的特征向他的伙伴介绍自己的芒果。

4、请求每对伙伴变换芒果，感觉不同处。

5、将每对拼成四或六人小组，使新小组的成员形成一个小圈，并将芒果放到中间堆成一堆。然后要他们闭上眼睛去找自己的芒果。

6、再请所有成员围成一个大圆圈。请求成员闭上眼睛，向右传每一个芒果，使成员感觉认出自己的芒果。当一位成员认出自己的，则将那芒果置于腿上，不用继续传。

7、培训师跟团体成员讨论此经验，导出运用感官技巧的感觉。

三、注意事项：

除芒果之外的其他水果亦可使用；第五步骤可排除；第六步骤可改成将芒果堆于房间中央，成员张着眼睛发现自己的亦可。

后 记

《管理核变，来自互动》（副标题：管理培训互动游戏 100 例）这本书终于和大家见面了。这本书中的管理培训互动游戏，经过了作者很长一段时间的酝酿与实践，所以，于读者来说将会是借鉴性强而实用的。管理人士通过本书能够认识到怎样与员工保持互动等一系列的问题；咨询行业人士结合此书的 100 个互动游戏进行创新，可以提高管理培训效率……我想，这本书的出版也是管理阶层和咨询行业的一大喜讯了。

同为中路人，故与胡铨老师有机会一起交流，探讨有关企业管理方面的管理模式和管理理念，也曾上过胡老师的培训课，参与过他的互动管理游戏，真的不能小看这一个个的“小游戏”，很多看似艰涩难懂的管理理论在互动游戏中却变得通俗易懂，让人领悟颇深。我也曾多次邀请胡老师为我们公司的管理人员和销售人员讲课，与很多听过胡老师上课的人一样，对他最深的印象就是严谨且不失幽默，上课很有激情，能充分利用每一个小的游戏调动所有学员的积极性与想象力，使看似沉闷的培训课轻松有趣，且印象深刻。这其中我也受益非浅，对公司的管理又有了新的认识。结合他的管理思想，公司在各方面的管理规范了很多，我与员工之间的沟通更加轻松，这一切都得益于胡老师具有针对性的互动培训而

得以改善，借此机会向他表示感谢。天道酬勤，心中存有执著信念，何愁事不成？今天，能看到胡老师将多年心血汇编成册，我由衷的为他高兴！

正式因为胡老师在培训实施时，总会针对每一个企业的管理状况进行分析和研究，通过精心设计互动或游戏使对象领悟、寻找解决问题的方法。久而久之，他在实践中形成了独特管理理念，这就是“管理核变，来自互动”。《管理培训互动游戏 100 例》着重介绍了在经营管理、创新思维、团队协作、沟通交流等管理培训中的互动或游戏。我想，本书只会是他“管理核变，来自于互动”的思想的一部分，期盼着他早日将更多与大家分享。

“管理核变，来自于互动”，读上几遍也让人回味无穷。遥想我从负责中路保龄球的营销管理工作到现在负责中路自动棋牌桌销售有限公司所做工作——与公司员工互动，与经销商互动，与客户互动……无不是“与人互动着”。让我们一起来体验“管理核变，来自于互动”吧！那真是一种快乐，快乐中的成长！

中路-永久营销中心副总经理 范伟

2002 年 9 月 15 日