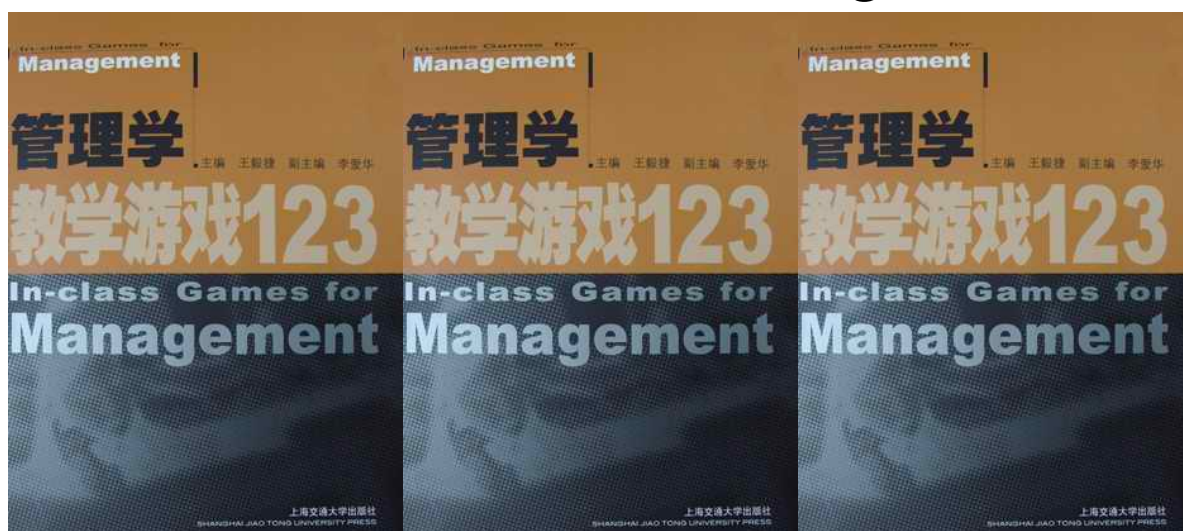


上海交通大学 中国经济管理大学 北京大学
MBA 工商管理班

管理学教学游戏

In-class Games for Management



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mh.jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh.jy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

决策与创新

1. 特尔斐决策法
2. 自我创新的“头脑风暴”
3. 创意之“星”的性格特征
4. 培养创新精神的五 R 法
5. 能够定义创造力吗
6. 点亮他人的创意之光
7. 创造胜利大逃亡
8. 我们的观察力有多敏锐
9. 年轻的老夫人
10. 左/右脑思维切换
11. 我的创意环境
12. 相识有创造力的我
13. 给自己选个老板/助手
14. 躲起来的正方形
15. 狗鱼/热炉的故事
16. 激励创新精神的拇指印
17. 直觉告诉我
18. 我的创造性观点
19. 你知道吗……
20. 出一个点子
21. 购屋记
22. 成功之路
23. 创新“终结者”用语
24. BEAUTY 4U 的困境
25. 灵感激发器
26. 儿童游戏
27. 激发灵感的阅读法
28. 森林里的小屋

组织与团队

29. 写给团队的一封信
30. 尽你们的所能去赢
31. 加强团队间关系
32. 检视你们团队的氛围
33. 加强团队联系
34. 建立反馈协定
35. 推销团队
36. 制定指导性价值观
37. 眼睛的搜寻

-
38. 用照片说话
 39. 大师这么说
 40. 团队改善
 41. 感觉良好
 42. 两人胜过一人
 43. 机构的琐事
 44. 扔掉“旧包袱”
 45. 我打赌，你不知道
 46. 事实，还是假想
 47. 换帽子
 48. 建一座教堂
 49. 开拓影响力量
 50. 协调一致
 51. 手势字谜游戏
 52. 新环境中的协调一致
 53. 创造对话
 54. 检查你的对话
 55. 记住他人的观点
 56. 阐明期望
 57. 看图识记
 58. 让我想起……
 59. 沙漠中的死亡
 60. 团队协同效应之一
 61. 团队协同效应之二
 62. 团体铁人三项 A
 63. 团体铁人三项 B
 64. 团体铁人三项 C
 65. 团体铁人三项 D
 66. 团体铁人三项 E

领导与沟通

67. 心有灵犀一点通
68. 善于提问的艺术
69. 避免沟通失误
70. 朝自我定向方向迈进
71. 真诚的沟通
72. 对别人的肯定
73. 克服教员的恐惧
74. 在地震中逃生
75. 登山冒险
76. 影响的颜色
77. 团队中的领导权共享
78. 深思熟虑
79. 强调自我肯定
80. 肯定自我

-
- 81. 十指相扣
 - 82. 你失去了什么？
 - 83. 培训师的角色
 - 84. 浪涌器的作用

控制与流程

- 85. 以主人翁姿态处理冲突
- 86. 会议效率指示计
- 87. 7 级灰度梯度
- 88. 会议会变得更好还是更差？

员工与激励

- 89. 改变适应性
- 90. 避免“当局者迷”
- 91. 天才的猎取
- 92. 个人现场检查
- 93. 高高飞翔
- 94. 谁是听众
- 95. 小组成员的变动
- 96. 学习平衡的方法
- 97. 我们和我
- 98. 网上“名人录”

顾客与营销

- 99. 失败乃成功之母
- 100. 给你点“颜色”看看
- 101. 当你只能说不的时候
- 102. 你吃汉堡时还想要薯条吗？
- 103. 按“打”计算更合算
- 104. 这不只是水果
- 105. 成功的情节串联图板
- 106. 分享作战故事
- 107. 搭配产品伙伴
- 108. 服务在这里提出
- 109. 那么你的意思是.....
- 110. 听力小测试
- 111. 促销竞赛
- 112. 成功的钥匙
- 113. 问题百宝箱

- 114. 销售大辩论
- 115. 这个到那个
- 116. 短小，悦耳并切中要点
- 117. 专心倾听
- 118. 通常的问题
- 119. 为成功而穿衣
- 120. 我的意思是……
- 121. 平衡你的天平
- 122. 顺便说一句
- 123. 要花多少钱？
- 124. 消除异议

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

1. 特尔斐决策法

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 30 分钟
- ★ 材料：一罐玉米或类似道具
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 1. 决策技巧
 2. 领导艺术

目的

- ◇ 表明在决策（预测）过程中，结构化的方法对获得趋同观点的重要性。

程序

在一个罐子里装上玉米（事先数好）。将罐子给大家看，并让大家估计玉米的数量。算出平均数、中间数和频数分布，并将结果告诉大家（有时也会告诉大家推导结论的基本原理）。将该过程重复 3 遍（或直到得出一个比较稳定的结果）。宣布正确答案，并请大家比较一下自己最初的估计和小组最后的结论，看哪个更准确。

讨论

1. 哪个更准确：个人原先的估计还是最终小组的决定？
2. 为什么小组往往更准确？
3. 为什么大家的答案会趋同？
4. 这种方法在你的工作中有何应用？

总结与评估

特尔斐方法：选出一组见多识广的专家，每个专家要对手中需要解决的问题真正感兴趣，问题涉及对未来事态的预测（如公司 5 年后的销售额）。要请专家小组尽最大努力做出推测，也会给他们提供一些反馈信息（小组平均数和频数分布）。这个过程会（以不计名的方式）重复数次，一般会出现一个明显的趋同想法，这个想法后来也会被证实是准确的。

2. 自我创新的“头脑风暴”

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 10 分钟
- ★ 材料：回形针（供演示使用，每桌一枚）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 1. 决策技巧
 2. 领导艺术

目的

- ◇ 使得参与者有机会参加到创造性地解决问题的练习中来。

程序

1. 游戏介绍

头脑风暴这一讨论方法就是一个可以让参加者习惯于开启创造性思维之门的例子，集思广益的讨论的基本原则是：

- 1) 不允许有批评性意见。
- 2) 欢迎随心所欲地思考（即越疯狂的想法越好）。
- 3) 要求的是数量而不是质量。
- 4) 寻求各种观点的结合和提高。

了解了这 4 个基本原则后，将参加者分成 4~6 人的小组。60 秒钟内他们的任务是想到尽可能多的使用回形针的方法。每组派一个人专门记录想法的数量，但不一定要记录这些想法的内容。一分钟后，让每组首先汇报他们提出的想法的数量，然后举个例子说明一些看似“疯狂”或“极端”的主意。提醒他们有时这些“愚蠢”的想法很有可能变成行之有效的想法。

2. 其他可供选择的方法

问题可以是提出一些改进标准铅笔的方法。

讨论

1. 你对这个方法有什么保留意见？
2. 头脑风暴法适用于哪些问题？
3. 你认为集思广益在工作中有哪些可能的用途？

总结与评估

研究表明可以用简单实用的练习来培养创造力。然而创新思维的火花往往被一些致命性的说法所熄灭，如：“我们去年已经试过这种方法了”、“我们一直是那么做的”以及大量类似的评论。

3. 创意之“星”的性格特征

- ★ 形式：集体参与

-
- ★ 时间：20~30 分钟
 - ★ 材料：无
 - ★ 场地：不限
 - ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 使学生了解那些创意之“星”的性格特点。

程序

1. 告诉大家每个人都具有创意的潜质。但是，去了解那些我们认为是处在创新之巅的人们的性格特征，对于我们来讲难道不是一件有趣的事吗？
2. 让每个学生各自列出一些他们所知的创新之“星”的性格特点。
3. 组成 4~5 人的小组，并让他们相互比照一下各自列出的内容。
4. 10 分钟以后，让他们回复到大班的形式。 问：
 - 你们刚才发现什么？有哪些相同点？哪些不同点？
 - 你了解到创新之“星”有那些特点？大家可能提及的部分性格特点包括如下：
 - 有上进心。
 - 与众不同。
 - 爱开玩笑。
 - 不墨守成规。
 - 反应快。
 - 独立性强。
 - 热情洋溢。
 - 感官灵敏（视、嗅、听、触及味觉）。
 - 独具慧眼。
 - 善于行动。
 - 不怕险阻。
 - 勇于探求奥秘。

此外，他们列举的某些词眼可能恰好相反：

- 具有耐心和缺乏耐心。
- 大胆和胆怯。
- 风趣和严肃。
- 精准和大约。
- 准时和迟到。
- 恰到好处和非正规。
- 小处着手和放眼大处的。

以上这些结果很好地表明了你们所有的人——不管其个性如何——都具有创意潜质这一事实。

5. 你可能会希望提供以下的信息：那些以他们独特的创新能力著称世界的名人（比如：爱迪生（Edison）、爱因斯坦（Einstein）、福特（Ford）、弗兰克林(Franklin)）。他们有其共通之处，但以下事实可能会令你惊讶不已：

-
- 他们中的许多人在传统的教育体制下并没有表现出非常人的一面。相反，许多人甚至没有读过大学或获得学士学位。
 - 他们热衷于和社会这个大家庭接触，喜欢结交不同的人并和他们进行交流。
 - 他们从不轻易放弃，而且他们具有高度的上进心。
 - 在没有成名以前，他们长期孜孜以求、不辞辛劳地在他们所感兴趣的领域里工作着。
 - 他们的早期经历是丰富多彩的，充满了自由大胆、探索一切的精神。
 - 他们具有极佳的幽默感。

总结与评估

这些对于自己的创新能力的培养有什么启迪呢？

4. 培养创新精神的五 R 法

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：60 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ “培养创新精神的五部曲”
 - ◇ “培养创新精神的五‘R’法”
 - ◇ 幻灯片“培养创新精神的五部法”
- ★ 准备工作：学生应该在课前准备一个项目、点子或问题，以便在课堂上运用创新精神的五“R”法进行讨论。
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 向学生介绍培养创新精神的五步法
- ◇ 用五步法去解决一个实际问题

程序

1. 教师开场白：创新是一个可以成功效仿和使用的步骤，就如你们在工作中运用的步骤一样。但是，创新不是天上掉下来的神奇馅饼；它是按照步骤，即：一整套系统的思考方法。在追求创新精神的过程中有五大步骤。好比是三 R 法[阅读（reading）、写作（writing）和算术（arithmetic）]，创新精神的五部曲中每一步的英文首字母也都以 R 开头，故称为五 R 法。
2. 把学生分成每三人一组。
3. 发“培养创新精神的五 R 法”课堂资料。让他们三人一组共同讨论完成创新精神的五 R 法的步骤排序（给学生得课堂资料上的次序已经打乱）。然后让学生按序连接，以发现最后结果是个什么图形。
4. 讨论事，你巡视一下每组的情况。需要时，给予适当的帮助。所有小组都完成排序后，告诉他们过后会对每个步骤都进行深入仔细地研究。
5. 利用幻灯片“培养创新精神的五 R 法”来揭示最终的答案（**连线后应成为一个五星**）。

讨论

1. 你们相信图的形状很重要吗（有些有创意的小组会发现正确的顺序，比如一开始就想到把要点连接起来。赞扬这种解决问题的创造性——切记，无规则可循。）？
2. 如何理解下面的这段引言？

“当鲁斯决定放弃击球的一霎那间，他就已经铸成了一个大错误。”

——特力司 诗毕克 (Tris Speaker)

(1921 年美国职业棒球联赛名人堂成员，平均击率.344)

培养创新精神的步骤

发学生用课堂资料“培养创新精神的五部曲”，并要求学生按步骤解决带到课内事先准备的实际问题。

第一个“R”——意识(Realize)到创新的必要性

- a. 请大家首先看一看第一个步骤，并问他们各自对此的理解。
- b. 告诉大家许多创造性的想法、项目和产品在没有被“意识”到有用之处以前，似乎都是不“需要”的。举例来说，一些产品的产生是误打误撞的结果（比如，记事贴）。另一些产品则是偶然的机缘巧合所致（比如，青霉素）。还有一些却是错误的时间造就了正确的结果（比如，早饭时用于烘鸡蛋饼的铁模却变成了耐克鞋的鞋底模板）。
- c. 问问他们是否知道其他任何有关偶然性创造发明的小故事？
- d. 讨论一下：利用你所带来的问题，创造性地想出一个具体的目标，借此概括出可能得到的结果。把你的想法告诉给你同组的其他成员，并希望能得到他们对此的反馈意见。
- e. 给学生五分钟的时间写下他们的想法。然后进行集体交流。告诉学生他们的目标表述必须符合以下三点要求：
 - 陈述清晰、完整具体。
 - 可测量。
 - 满足需求。

第二个“R”——复查(Review)一遍材料

- a. 告诉大家创新产生过程的第二步就是再次查看一下你已经得到的全部材料。让他们读一读培养创新精神的五部曲中的第二步的介绍，并独立完成这一步的要求。

告诉学生我们必须不断地把信息输入我们的大脑。至于组织和安排这些材料，可以放在后面慢慢来。
- b. 给他们足够的时间来完成这一步，并选几位同学给大家讲一下他们的资料及其来源。

第三个“R”——让材料休息(Rest)一会儿

- a. 告诉学生一旦把材料都复习了一遍以后，让它们休息一会儿。创造性过程的第三步就是让材料打一会盹。
- b. 围绕着第三步的说明展开一下讨论，同时你还可以增加一段有关于利用做梦思考问题的有关信息：
 1. 在你的床边放一支钢笔和一些纸，当然还要有灯光。
 2. 记录下你做的梦，以便于寻找梦的原型和再现的形式。
 3. 在你的床边放一台录音机。
 4. 正当你要睡着之前，给予自己一个暗示：你一定会记住梦中的内容。
 5. 在睡觉以前，以暗喻的形式来思考一个问题。潜在的意识就好比是暗喻。让你的潜意识替你解决你的问题吧。
 6. 如果你在睡觉时说梦话，让其他人叫醒你。
- c. 请一位志愿者向全班学生讲述一下自身的经历。同时准备好你自己的例子。

第四个“R”——抓住(Recognize)灵光闪动的瞬间

- a. 说：如果你们已经完成了前三个步骤，那么接下来的这一步就自然而然水到渠成了。时刻准备好抓住这转瞬即逝的灵光或金点子或灵感或任何你所能想到用来表达这创意出现一刹那的词语。
- b. 和他们一起复习一下关于这一点的介绍。随后，让他们三人一组完成这一步的要求。

-
- c. 继续游戏的进程。以圆桌会议的形式要求全班学生把他们所能想到的任何捕捉灵感的方法一一写下来。你也可以试着补充一下以下几点：
- 携带一本记事本。
 - 养成边阅读边记笔记的习惯。
 - 当你说梦话时，叫别人把你叫醒。
 - 口中默默念叨已得的信息三遍。
 - 每天复查一遍日记。
 - 将手头的问题和某一个具体的物品或词语联系起来。
 - 把你的问题告诉另一个人。
 - 你公司所用的特别方法，（比如，24 小时全天候的电话接听，便携式的口述录音机，工作家庭两用个人电脑）。

第五个“R”——提炼（Refine）出最终的答案

- a. 说：创新过程的最后一部就是从众多的方法中提炼出最终的方案。如果你在完成第四步后就戛然而止的话，那你的创新之灵光可能会由于缺少必要的润色而很快显得黯淡无光。
- b. 阅读一下有关第五部操作的介绍，并且再复习一下其中的 JUDGE 法过程，以理解以下几点内容：

验证（Justify）

证明你的想法是由其存在的理由的（即其积极上进的一面）。把你所能想到的有关于你的想法的有利之处全部列举出来。为什么说它是好的方法？它能带来什么改进之处？

破坏（Undermine）

对你的想法的发展前景提出质疑（即其消极不利的一面）。现在，把你所能想到的有关于你的想法为什么不能起作用的原因一一列出来。扮演一下你的意见反对者的角色。

推迟（Delay）

不要过早地表现出你的个人偏见和不满态度（要保持中立）。避免在作决断过程中过于仓促。尽量不要过早地妄下定论。千万不要操之过急。要知道，欲速则不达！

形成（决策）（Generate）

通过使用一个具体的方法来做出你的最终的决断。利用被实践所检验的行之有效的决策制定方法来产生你的最后方案（在具体使用你公司的决策制定应用软件时，时刻准备好其处理所需的信息和材料，并一一输入进去。在课堂上，你可以就一些常见的决策制定工具让大家讨论一下，比如，民意调查法、专家组意见法、可商榷审批权法、多数通过法、少数操控法或其他任何一种学生所熟悉的决策制定方法。当然，在你们为选择哪一种方法为佳而头疼时，不如用一用我们儿时使用的简单易行的方法——掷硬币。你们觉得它怎么样？）。

执行（Execute）

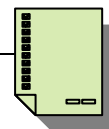
把你的想法放到实际中检验一下。实践是检验真理的唯一标准。试试看再说吧！纸上谈兵是徒劳的。为预演制定一个规划；为目标留下一个期盼。及早制定好日程安排，准备好进度计划表和应急部署表吧。

-
- c. 让他们三人一组利用刚才所学的 JUDGE 法来判断一下以下观点：
赢就是一切。
 - d. 完成后，汇总各小组的结果。

总结与评估

至此，同学们应该完成二件事：

- 对如何运用培养创新精神五步曲有大致地了解。
- 对各自所面临的具体问题有一二个解决意见。



“培养创新精神的五部曲”

1. 意识到创新的必要性

通过陈述一个具体的想法或目标来意识到创新的必要性：

2. 复查一遍材料

利用你所学的探究方法和所能得到的资源来复查一遍你的材料。你能够在哪里为你要达到的目标找到合适的信息？拓展一下你的思路。不要拘泥于常规的资源途径。

3. 让材料休息一会儿

此处的关键术语是休息（Rest），或者可以理解为是酝酿（Incubate 或 Ferment）。把你所能收集到的所有信息都放在你的脑中捣鼓捣鼓。你需要将它们“放在文火档上慢慢地煨”，直到你的创新之灵光开始作用。此时，你可以去干一些别的事，一些无关于你所心烦的事。或者，干脆去睡觉或做一个好梦。记住：

- 让想法慢慢“发酵”。
- 不要死盯着不放。休息一会儿再来处理。每次都尽量用不同的角度来“看待”它。
- 时间是最好的灵感激发器。
- 试试用做梦来解决你的问题。



“培养创新精神的五部曲” (续)

4. 抓住灵光闪动的瞬间

创新的灵感来得快去得也快。时刻准备好用你的纸和笔捕捉住这一晃而过的灵光吧。

➤ 每时每刻提醒自己在身边带好笔和纸——或者确保在你出现的地方它们总能唾手可得。

➤ 如果你在夜半醒来，马上记下梦中所现的那些点子。

现在，请你再列出五条能确保你抓住这转瞬即逝的灵感的方法：

5. 提炼出最终的答案

拿出你最近一次形成的一些创新灵感来精炼一下吧。看看那些是有效果的。现在，请你转换一下你的职业，试着来扮演一下法官的角色，为你的想法的最终命运做出公正的决断吧！

验证你的想法的正确性（Justify）。

找出你的想法的弊端（Undermine）。

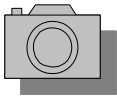
推迟你的表态时间（Delay）。

做出你的最终决策（Generate）。

执行你的最终想法（Execute）。

用 **JUDGE** 法来判断一下这个观点：

赢就是一切。



“培养创新精神的五‘R’法”

为下列内容编序。然后，按序把数字连接起来。

_____ 复查一遍材料

_____ 提炼
(连接到 1#)

_____ 抓住灵感

_____ 让材料休息一会儿

_____ 意识到创新的必要性

5. 能够定义创造力吗？

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟
- ★ 材料：问卷“能够定义创造力吗？”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 引导学员给创造力下定义，介绍创造力这一主题，阐明很多问题并没有“标准”答案，往往是我们自己用规则套住了自己。

程序

1. 请学生按个头高度分成小组。教师不要给任何指导，许多学生可能会就如何按高度分组而产生分歧。以此向学生阐明在创造性的活动中并“没有规则”可循，规则是我们自己强加的。实际上可以有很多种按高度分组的方法，如：按高矮排成一列后，一、二、三报数，按相同数分组；按照高个头、一般个头、矮个头分三组；还可让每组内有一位高个、一位一般个、一位矮个等。
2. 请学生阅读问卷“能够定义创造力吗？”告诉学生给创造力定义在本次活动中的重要性。每个小组必须先给出一个创造力的书面定义，并给出描述及象征性符号。
3. 各小组完成任务后选出代表，在班上进行交流。
4. 教师在投影薄膜上记录学生的定义等内容。

讨论

展示并讨论麦克·温斯（Mike Vance）关于创造力的定义：

“革故鼎新——创造新的或重组旧的。”

—— 麦克·温斯，迪斯尼公司

讨论中可引用的其他关于创造力的定义：

- 创造力——带来新观点和发明的能力。
- 创造力——独创的能力。
- 创造力——革故鼎新的能力。

总结与评估

结合以下引言进行总结：

“任何可以被发明的发明已经被发明了。”

——查尔斯·都尔，美国专利局主管，1899 年

查尔斯·都尔的话非常幽默，但却语重心长。圣经中有名言道：“在太阳下没有新东西。”

虽然，圣经名言与查尔斯·都尔的表达方式不同，但是它们有着异曲同工之处——创意或发明源于革故鼎新。

附录：问卷“能够定义创造力吗？”

定义： _____

利用五种感官来描述创造力：

创造力看起来像： _____

创造力闻起来像： _____

创造力摸起来像： _____

创造力听起来像： _____

创造力尝起来像： _____

6. 点亮他人的创意之光

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15~20 分钟
- ★ 材料：“点亮他人的创新之光”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 使每个学生认识到自己是可以激励他人的创新精神。

程序

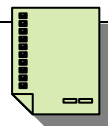
发课堂资料“点亮他人的创意之光”。阅读西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）的名言并回答问题。

讨论

2. 有哪位愿意就课堂资料发表一下感想并与大家分享？
3. 你能够激励谁？使他变得更有创意？
4. 你打算如何去激励他呢？
5. 有没有其他的想法？

总结与评估

有人说过：“与其说去诅咒黑暗，不如去点亮一支蜡烛。”任何人都有机会去点亮他人的创意之光。你既是蜡烛又是镜子，能够点亮你所接触到的任何一个人的创意之光。



“点亮他人的创意之光”

正如你们在这次活动中所发现的那样，产生创意的过程是由两种环境因素所左右的——自身环境因素和外界（他人对你）环境因素。因此你们每个人都有机会去点亮他人的创意之光。但是这首先取决于你们对于他人创新能力的态度。在对待他人的创新努力时，你可以以**积极肯定**的姿态出现在他们面前；也可以以**消极否定**的态度出现。在做出你的选择之前，慎重思考一下以下两段引言的重要性：

1) “最优秀的管理者应该是这样一种人——一方面具有慧眼识英才的洞察力，选出最适宜的人选作为他的得力助手；另一方面具有十足的自制力，一旦放手让他人去做，决不贸然干涉。

——西奥多·罗斯福

你有何感想？

2) “有二种播撒创意之光的方式……蜡烛，或镜子。”

——易帝思·沃尔顿

我的感想：

我能激励谁？使他变得有创意？

我该怎么做？

我该跟他们怎么沟通？

7. 创造胜利大逃亡

-
- ★ 形式：4~7 人一组
 - ★ 时间：一个小时
 - ★ 材料 课堂资料 （3）
 - ★ 场地：室内
 - ★ 应用：1.创新思维的培训
2. 培养团队合作精神

目的

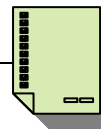
- ◇ 测试团队的创造力
- ◇ 检查团队使用和综合各种方法的有效性

程序

1. 4~7 人分成一个小组。
2. 分发“胜利大逃亡练习”的指导说明，并作简短论述。
3. 每队指定一名观察者并且给每位观察者一份“评估有创造力的过程”的资料， 几份“利用思维”工作表并作简要评述指导说明。
4. 20 分钟完成胜利大逃亡。
5. 给观察者附加 5 分钟完成他们的评论。
6. 要求每队描述他们设计的逃亡，寻找机会祝贺富有创意和幽默的团队。
8. 利用 20~25 分钟进行评估过程。
9. 要求每队至少分享一份行动方案。

总结与评估

- ◆ 当原来有用的东西不再有效时，团队面临以前没有经历过的挑战，创造性的解决问题变成一项美妙的技巧。
- ◆ 创造性的团队思维变得越来越稀少，除了团队拥有非常富有创造性的成员，或者自我思考解决问题的过程有效性。
- ◆ 缺乏思想或者丧失思想以及不利用思想阻碍了团队的创造性。
- ◆ 这项练习把团队置身于需要创造性思维的环境，同时评估它自身的创造性的解决问题的能力，尤其是发展和综合各种思想的能力。



胜利大逃亡指导

参加者的笔记——小组

你正在竞争一份合约为数百万美元的动作电影写手迹，这部电影由动作明星 Spuce Gillis 领衔主演。给定 20 分钟完成下列场景的记录：

故事发生在一栋地中海别墅中的图书馆里。房间在一楼，只有一个入口，一扇重的橡树门。两扇窗户没有玻璃，但用布满装饰的铸铁条封死。

英雄杀坏人。但是在他死之前，坏人设法锁住他们的房门，透过铁条窗户把钥匙扔出去，笑着死去。英雄很快意识到为什么。他看见一个定时炸弹。定时器显示 4 分钟后炸弹将会引爆。

他透过窗户看见离地 1.5 米的钥匙。

场景中有下列道具。你可以使用这些道具设计英雄的逃亡方案。

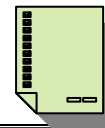
道具

家具：

书桌，旋转高背椅，沙发，台灯桌子和台灯。

其他的项目：

笔记本，钢笔和铅笔，书，墨水，薄的纱织品，吸墨纸，纸修剪，剪刀，橡皮，乐器，苏格兰人的磁带，膝盖高的计算机，苏格兰酒，二个水晶瓶子，小的针织毯子（2 ft. X 4 ft. (.6 m X 1.2m)），报纸，杂志，分离了电话，拆信刀，信封，掉落的橡胶瓶，几束花，伞架子上有一把伞和一根手杖。



评估:创造力过程

观察者的工作记录

观察者的角色

作为观察者你的职责是:

1. 观察团队解决问题的各个方面, 如有助于或者妨碍有创造力的解决方案。
2. 将信息反馈给团队。

当你观察整个过程时, 用“观察记录”表(课堂资料 95.3), 记录提出的每一个意见或者建议, 把反馈信息制成表格, 通过列举相应的描述——第二列(反应)和第四列(最后结果)最终会出现什么结果。第二列将不止一个反应。列举每种反应并做上记号。如果时间允许, 记录该团队成员的名字。

评价

从观察者的角度, 你能从每个人的思路中得出什么结论?

思考

大多数的队员是否完全参与整个过程?

团队是否具有丰富的思想?

提出“疯狂的思想”是否合适?

团队成员是否很好地倾听别人的意见?

团队成员是否交换各自的意见并找到好的方法?

团队是否丧失潜在的重要的思想?

举例说明你的观点。

其他意见:

向团队的反馈:

对团队的总结:

1. 观察的概括总结。
2. 例举两三个记录在“观察记录”上的例子
3. 你对上述评价的感想。





观察记录

观察者的工作记录

观察记录

主意...	反应	通过谁	最后结果
	忽略		接受
	批评		综合
	综合		丧失
	使用		
	拒绝		
由谁提出:			

观察记录

主意...	反应	通过谁	最后结果
	忽略		接受
	批评		综合
	综合		丧失
	使用		
	拒绝		
由谁提出:			

8. 我们的观察力有多敏锐

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：5 分钟
- ★ 材料：非数字式手表（一只）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 1. 创造力培养
 2. 领导艺术

目的

- ◇ 表明人们对普通事物往往观察并不仔细。

程序

问一组员是否可以借他的表用一会儿（注意：确保这不是一只数字式手表）。（在拿到表后）告诉那个人，你要测测他/她的观察力，并邀请其他人在保持沉默同时和借你表的人“一起玩”。让此人假设手表已丢失且被你捡到了，但是，在你还给他前，你要确验明手表确实是他的。可以提的问题包括：“是什么牌子的？”“表面是什么颜色的？”“表面还印有什么东西？”“是罗马数字还是阿拉伯数字？”“12 个刻点都有吗？”“表上有日期和/或星期吗？”“有秒针吗？”，等等。

如果当自愿者在回答问题时，全组人也在默默回答的话，就更能说明问题了（即，大多数人不能完全地、准确地描述他们自己的计时器件，即便他们每天数十次地看它）。

讨论

1. 除了我，还有谁在这个测验中失败了？为什么？
2. 我们的观察力为什么不是更敏锐？（时间压力、缺乏关心、想当然，等等）
3. 你有没有遇到过一些因人们忽视了平凡的事而引发问题的事件？

总结与评估

创造力来自敏锐的观察力，善于观察才能发现新问题、新事物，才能有新思维、新方案。

9. 年轻的老夫人

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：5~10 分钟（另加讨论时间）
- ★ 材料：图片“年轻的老夫人”（见附录）
- ★ 场地：教室
- ★ 应用：
 - （1）创新能力训练
 - （2）创新意识培养

目的

- ◇ 说明人的背景或态度会影响他们对物体或事件的看法。

程序

给大家看下页的图，并告诉他们图片上是一位 1：比较没有吸引力，穿着穷酸的老妇人，或 2：一位有魅力、富有、梳着时新发型的年轻女子。根据是 1）或 2）的说明，问问他们多少人清楚地看出老妇人/年轻女子。然后用同一幅图，但为了那些看到“另一个”女人的人做相反的说明，并（带有歉意地）解释说带来的确实是另一副图。再问有多少人看到老妇人/年轻女子。

或

将大家分成两组。给其中一组看图，把图中的人物解释成一位老妇人。再将复制的图给另一组看，把图中人物解释成一位年轻女子。问问每组有多少人看到告诉他们的那个图像。然后将图片换过来，并将每组的问题也换过来。

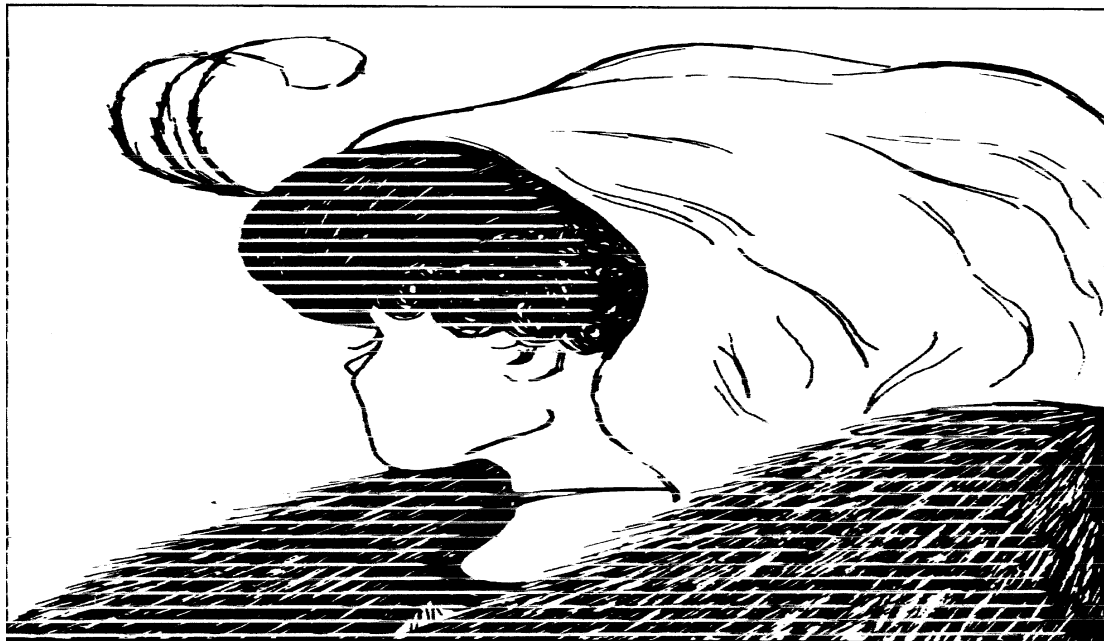
讨论

1. 我们的思维定势（态度）是如何影响到我们的认识的？
2. 我们有哪些其他常有的态度影响了日常活动？
3. （作为学员）我们可以做些什么来开放我们的思想以汲取新知识？

总结与评估

对同样的一幅画，却有两种截然不同的观察角度，产生了两种截然不同的解读，这是由于人们对信息思维的组织角度不同，逻辑思维不同而导致的。同样，在工作中由于出于各自的不同背景、部门等因素，时常会有差异产生。

附录



10. 左/右脑思维切换

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20~40 分钟
- ★ 材料：白纸
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 为学生提供一种体验从左脑思维切换到右脑思维的机会。

程序

1. 告诉学生有一种比较简单的可以用来体验左/右脑思维切换的方法是通过画画。当你看着一幅正放的物体进行画画时，你所使用的是你的左半脑。
2. 让学生选出他们所想要临摹的一幅简笔画。
3. 等到他们都完成了他们的作品后，你可以说：现在请你们再拿出一张纸来，然后把那幅画颠倒过来，照此再临摹出一幅同样的画。
4. 给他们一些时间来完成他们的作品。当他们都完成时，问：两幅画对你来说有什么不同？
5. 在讨论中穿插以下几个要点：
 - a. 当你们在画一幅正立的画像时，所有过程是由你们的左半脑区域所支配掌握的。左半脑的处理方式可能是这样的：每一次都只处理一小部分，一步一步循规蹈矩地来（比如，先画整幅画的左半部，然后是右半部，接着是头脑的轮廓、眉毛、眼睛、鼻子、最后是装饰物）。
 - b. 当你们在画一幅上下颠倒的图像时，你们使用的是你们大脑的右半部区域。右半脑的处理方式可能是利用物体之间的空间关系、相互联系和对比关系在头脑中描绘出一幅完整的图像。
 - c. 如果学生对于右脑的使用感到有些不适时（可能是由于不习惯倒置的物体的缘故），这种现象可以解释为：学生正在试图使用他/她的左脑思维方式来解决需要通过右脑思维才能解决的问题。
 - d. 通常，第二幅画（利用你们的右脑思维画出的，看上去倒置的图像）比利用你们的左脑思维画出的，即第一幅画要来得更佳一些。
 - e. 在创造第二幅画时，你们应该会“感到”有一些不同。这是因为你们的认知感受从左半脑一下子切换到右半脑的结果——就好比是你们从白日梦中醒来一下子恍若隔世一般。

总结与评估

我们常用来描述这两种思维方式的词有：右半脑思维（直觉本能的，形象直观的，亘古永存的，主观臆断的，自发天生的，带有情感色彩的）和左半脑思维（注重分析的，缜密精确的，次序井然的，客观的，因果关系的，逻辑严密的）。

11. 我的创意环境

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟
- ★ 材料：“我的创意环境”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 向学生介绍环境能够影响个体的创造能力这一概念
- ◇ 帮助学生设法发现他们变得有创意所需要的特定环境

程序

1. 通过说明我们的环境能够影响我们的创造能力来介绍这个游戏。在这个游戏中我们将把注意力转向能够激励和回报创意努力的环境的创建。

告诉参与者大多数有创造力的人都需要一个增强创造力的特定的环境或必须例行的行为。一些名人都具有使他们保持旺盛创造力的东西。例如：

- 莫扎特（18 世纪奥地利作曲家）在谱曲之前需要锻炼；
- 萨姆尔·约翰逊（18 世纪英国作家）则要有一只喵喵叫的猫、桔子片和茶；
- 埃曼纽尔·康德（德国哲学家）常常喜欢在床上工作，并将毯子弄成特殊的样式；
- 哈特·克莱恩（20 世纪美国诗人）在一台手摇唱机上演奏爵士乐；
- 约翰·希勒（18 世纪德国诗人）需要将他的书桌塞满烂苹果；
- 阿基米德（古希腊数学家和发明家）认识到放松的重要性，并经常在其浴缸里解决他最难的问题。
- 萨姆尔·克莱，超级计算机的创制人，当其创意思维受阻时，他会在自己房子下面挖洞。

与使自己感到有创意之环境或物进行亲密接触。也许是某种香味（季节的变化，肉桂味，烤面包味），景色（日出，山脉，假日图片，花卉），也许是某种声音（海浪声，爵士音乐，寂静），味道（巧克力，桔子，卡普希诺）或是某种感觉（凉爽的玻璃，舒服的汗衫，春风拂面）。什么能使你变得更有创意呢？

2. 分发资料“我的创意环境”。将您自己的创意环境的需要作为例子，将您自己的特殊需要与大家分享。

我的创意环境需要是：

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

3. 给学生 5 分钟时间来完成分发给他们的资料“我的创意环境”。

4. 大组讨论交流。

讨论

什么颜色会让你觉得心情愉快？

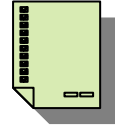
空间的大小会对你的心情造成怎样的影响？

何种饮料会让你平静下来？

总结与评估

通过活动使大家充分认识激发创意或妨碍创意之因素，从而有意识地去注意这些因素。我们如果能够在环境中创造更多激发我们创意的因素，我们的创新也就会变得相对容易一些。

附录：



我的创意环境

您需要什么才能使您变得更有创意？请列出您创意环境里的必要元素。如：一天里的什么时段您最有创意？

1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
-

12. 相识有创造力的我

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟
- ★ 材料 问卷“相识有创造力的我”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创新能力培养

目的

- ◇ 采用创造性的方式相互介绍自己，以提升右脑思维能力。

程序

1. 学生认真阅读问卷“相识有创造力的我”。教师先示范性地回答问卷问题，以引导学生轻松活泼地向大家展示自己的创造力一面。教师可以借助于下列参考答案，也可以现场自由发挥。

我的姓名是：陆苗苗

我是一名：旅行者

我利用五种感官来介绍我自己：

我看起来像：一阵旋风

我闻起来像：海边清风

2. 学生利用五种感官来向大家介绍自己。

讨论

2. 如何评价这种用右脑思维介绍自己的方式？有在众人面前裸露自己、不自在的感觉吗？
3. 威廉·詹姆士（William James）曾经说过：

“人类能通过改变他们思维的态度来改变他们的生活”
— 威廉·詹姆士

你对这句名言有何见解？

- 人可以改变。
- 我们的态度影响我们的行为方式。
- 如果我们认为自己是什么样的人，就会不自觉地做成什么样的人。

4. 请学生回答以下问题：

你认为这次培训中可能会遇到的最糟糕的事情是什么？学生的可能回答：

- 我被要求做我不会做的事情。
- 我可能被认为很愚蠢。
- 我被要求做我不想做的事情。
- 我没有创造力。

总结与评估

有创造力的人不管从事任何职业都会有创造力。有一家公司有下面的规章：“本公司的规章是没有规章。”本游戏也没有规章；你可以随意走动；可以随时观察和参与其他的活动；需要时可以休息，你愿意的话，也可以坐在地板上。

附录：问卷“相识有创造力的我”

我的姓名是：_____

我是一名：_____

我利用五种感官来介绍我自己：

我看起来像：_____

我闻起来像：_____

我摸起来像：_____

13. 给自己选个老板 / 助手

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟（另加列表时间）
- ★ 材料：空白卡片
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 - 1. 决策技巧
 - 2. 领导艺术
 - 3. 团队建设

目的

- ◇ 揭示我们用来判断某个人是具有领导潜质还是只是个追随者时所采用的相关及不相关的标准。

程序

通过一个或多个介绍练习，让大家相互了解在座其他人的一些最基本的信息。然后让每个人在卡片上指定一个他们认为可以称为最佳老板的人选。在另一张卡片上，让他们选一个他们认为可以成为最佳下属的人。

接着让他们将每张卡片翻转过来，列出他们是根据哪些特点选出老板和部下的。收回这些卡片，计算选票。宣布得票最多的老板（前 3 名）和得票最多的部下（前 3 名）。再用表列出（或通过讨论向大家了解）他们所根据的两种不同的特性。

讨论

1. 当你被选为（或未被选为）老板或部下时，你是怎么想的？
2. 据以选择老板和部下的特性之间有无区别？为什么？
3. 用来选老板或部下的理由恰当吗？或者说这些理由根本不相干？我们怎样选出理想的老板或部下？

总结与评估

通过该活动，大家能在一定程度上了解老板或是部下所必须具备的素质及各自须履行的义务。因此，该游戏对训练、培养具有领导能力的人才及高素质的员工有所启发。但要切忌把领导和员工理想化。

14. 躲起来的正方形

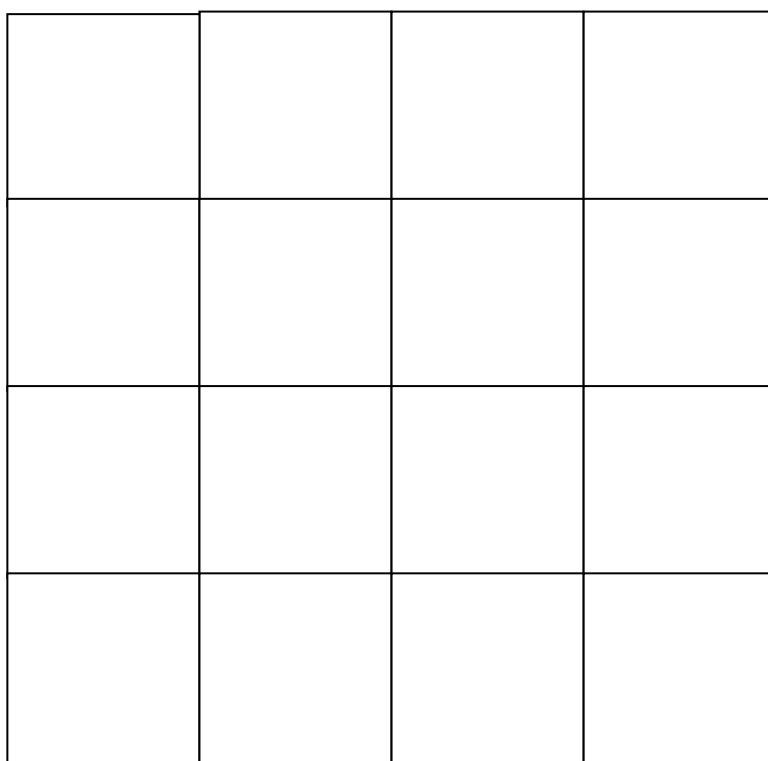
- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：5 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 一块活动挂板
 - ◇ 课堂资料“躲起来的正方形”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 1. 创新思维培养
 2. 团队意识提升

目的

- ◇ 鼓励参加者对问题深入探究，并从不同的角度来看问题；不只看全貌，还要看各个部分的不同组合。

程序

给参加者一张画有大正方形的图，该正方形被分隔如下。然后让他们迅速数出所看到的正方形的数量，并报出这个数字。



答案：正确的数字是 30，通过如下方法得出：1 个大的正方形，16 个单格的正方形，9 个由 4 格组成的正方形和 4 个由 9 格组成的正方形。

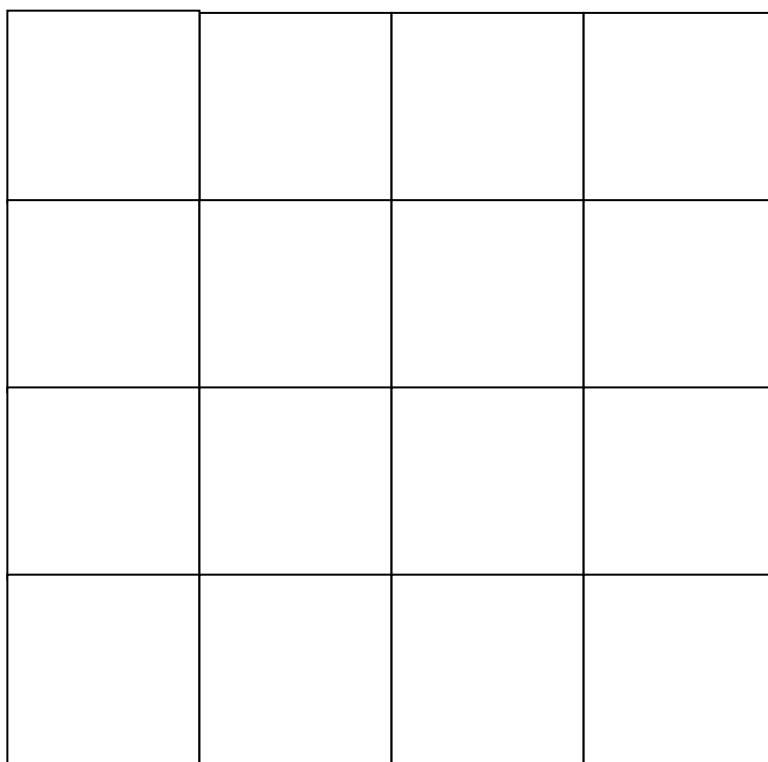
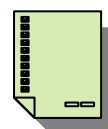
讨论

1. 是什么因素使我们不容易得出正确答案（我们找到第一个答案就打住了、算得太快了）？
2. 这个任务和我们经常面临的其他问题有哪些相似之处（整体是由许多部分组成的）？
3. 我们从这个例子中可以学到什么可应用于其他问题的东西？

总结与评估

这个看来似乎稚嫩的游戏引伸出来的问题才是我们所关注的重点，如：整体与部分的关系、个人与个人、个人与集体、部门与部门、部门与整体等关系，以及怎样处理好这种关系等更深层次的问题。

附录：躲起来的正方形



15. 狗 鱼 / 热 炉 的 故 事

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：5 分钟
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：克服习惯性思维

目的

- ◇ 鼓励参加者对问题深入探究，并从不同的角度来看问题；克服自以为是弱点

程序

讲述一个北美狗鱼的故事。一条北美狗鱼被放在一只中间用玻璃分割成两半的大鱼缸的一边，另一边是无数的小鱼。因为鱼缸中间被一块玻璃隔开了，狗鱼能看见鱼，但鱼对它来说却是可望而不可及。饥饿的狗鱼无数次试图去捕获小鱼，但结果只是撞在了玻璃上，最后它明白了要吃到小鱼是不可能的。后来玻璃隔板被拿开了，但是狗鱼却不再向小鱼发起进攻了。在一只跳进了热炉（只要跳进一次！）的猫身上，我们可以看到同样的行为。

讨论

1. 你认识的人中有没有表现出这种综合症的例子？
2. 我们如何帮助他人（或自己）突破这种障碍？
3. 在哪些方面来说它是有用的？

总结与评估

狗鱼和猫后来的行为是一种综合症的反映。我们应从中学会避免的要点包括：

1. 忽视差异
2. 自以为全面了解了情况
3. 不能根据具体情况/环境做出具体反应
4. 刻板地照搬过去
5. 拒绝考虑其他选择
6. 不能在压力下履行职责

16. 激励创新精神的拇指印

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：10-20 分钟
- ★ 材料：印台，音乐带（疯狂的、戏剧性的或有趣的音乐带）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 提供学生使用他们右脑思考问题的机会；让学生通过游戏在课间积极休息，放松片刻；让学生讨论分析为什么有时某些规则会阻碍我们从不同寻常的角度思考问题。

程序

1. 在每一张桌子上放一个印台或者每三到四个人用一个印台。请每一位学生把他们的拇指按在印台上，然后把他们的拇指印印在教材的空白处或空白纸头上。
2. 要求他们用他们的拇指印画出一些具体的东西（比如，臭虫、轿车、宇宙飞碟等。）让他们玩上一会儿。
3. 让他们彼此交换一下作品，分享一下各自的创意所在。

讨论

1. 当你们被告知要做这个活动时，你们的第一反应是什么？
2. 在活动的进行过程的当中，你们感觉如何？
3. 你们以前有没有用拇指印画过图画？是在什么场合？
4. 为什么有些人不愿意玩拇指印画？
5. 你自己或其他人的哪些陈规旧俗会妨碍你尽情地沉浸在游戏的欢乐之中？
6. 这一游戏的意义在于哪里？

总结与评估

许多人可能自囿于陈规，妨碍了他们去尽兴游戏的欢娱，就好似这个游戏一样。这个游戏的意义在于它迫使你的右脑思维开动起来。除此以外，它对于我们走出禁锢的思维定势是很有帮助的。

17. 直觉告诉我

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 45 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 幻灯片“马”（附录一）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队决策

目的

- ◇ 增强小组成员对直觉的了解
- ◇ 学习在解决问题中更好的开发小组直觉的步骤

程序

1. 背景介绍

纵观历史，那些作出伟大成就的人都意识到直觉的重要性。

“如果用理性进行思维，我将什么也发现不了。”

——爱因斯坦

现代的决策者都承认他们不可能收集到所有的信息但却仍能作出及时的决策。他们依靠的就是直觉。

“政治家遇到的进退两难的局面是他从来不能确定事件的可能进程。在决策中，他的表现不可避免地建立在一种从未被证明的直觉的基础之上。如果他坚持要求因素的明了，那么他在冒成为事件的囚徒的风险。”

——亨利·基辛格

人们常常抱怨做决策的时间太长。在我的经历之中，恰恰相反，一个错误的步骤可能使进程走了一圈又回到原地，此外作出的决策也常常是草率的。因为时间或其他压力的原因，决策问题是突如其来的。花时间沉思可以使思想深化，并且可以产生直觉性的思想，这可以极大地改善小组的决策。

直觉有时不请自到。然而，繁重的工作量、快速的节奏及过多的信息抑制了直觉。个人或团体开始认识到，直觉可以被利用起来帮助决策。

下面是开发你的直觉的步骤：

- 1) 放松；
- 2) 问一个具体的问题；
- 3) 让你的思路远离手头的问题(大约 3 分钟)；

-
- 4) 大略记下在脑子里掠过的想法和图象;
 - 5) 回到要解决的问题, 衡量从步骤 4 得出的想法的可行性。

这项活动为大多数团队提供了一种关注上述步骤的有趣活动。在这项活动中, 他们被要求在没有更多相关知识的情况下通过直觉的帮助来预测马赛的胜者。

在开始这项活动之前, 评估一下你们的团队。高度工作导向的个体可能会对此产生疑问。下面的建议将有助于你提高团队的接受能力:

- 1) 强调直觉的概念, 可以举一些固执己见的领袖的例子, 比如基辛格就认识到直觉的重要性;
- 2) 轻描淡写地介绍一下这个练习。不可否认, 某些人可能会觉得此项活动有些极端(或者你的挑剔的小组也有相似的描述)。让他们跟你一起承受, 做一下尝试;
- 3) 强调这个活动并不是用来测试直觉, 而是寻求一个更好地开发直觉的方法。这项练习有助于培养直觉, 不过往往不可能是立杆见影地出效果的(然而, 你有可能找到在这次活动中直觉测试很突出的参与者)。

2. 游戏步骤

- 1) 利用背景材料介绍直觉的概念以及它在决策中的重要性。在你们的讨论中, 你还可以介绍一些个人直觉的例子, 或请你的小组成员介绍使用直觉的例子;
- 2) 介绍开发决策中的直觉的五个步骤:
 - 1) 放松;
 - 2) 问一个具体的问题;
 - 3) 让你的思路远离手头的问题(大约3分钟);
 - 4) 大略记下在脑子里掠过的想法和图象;
 - 5) 回到要解决的问题, 衡量从步骤4得出的想法的可行性
- 3) 引导小组完成下面五个步骤:
 - (a) 提问: “在(游戏组织者的名字)的脑海里, 哪一匹是获胜的马?” 强调问题中需要的特有表达;
 - (b) 强调参与者将思绪脱离与马以及马赛有关的主题, 要求不要讲话。如果灯光太刺眼, 可以将它们调暗一些。保持大约3分钟的安静;
 - (c) 要求参与者大略记下在脑子里掠过的想法和图象;
 - (d) 显示马的名字(附录一);
 - (e) 根据前一步骤产生的想法和脑海中的图像, 审视马的名单(注意, 在这一点上, 可以使用逻辑);
- 4) 询问小组: “哪位可以将你的想法和意念与名单中的马的名字联系起来?”
- 5) 宣布马在马赛中的名次:
 - (1) Indian Soul
 - (2) Kerfoot Silver
 - (3) Ray Poosay
 - (4) Rabbit in a Hat
 - (5) Frosty Meadow
 - (6) Britannia Standard

强调如果参与者能将任何一匹马与其想法联系起来而不管是否是胜利者, 他们就很好地运用了他们的直觉。

- 6) 现在大家已经知道了胜利者的名字, 请参与者在已有想法的基础上重新考虑。将大组再

分成小组，互相交流结果（有些较小组里的人对于承认他们在直觉里的成功之处总是犹豫不决，想要谨慎为之）；

7) 邀请小组介绍任何可能的观察结果；

8) 再次强调他们经历的步骤是用来发展他们开发直觉的能力的。在再一次粗略地重温一遍这五个步骤后结束游戏。

讨论

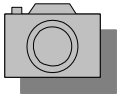
能否从结果中找出一定的逻辑关系，并加以归纳？

哪几点线索促使你很快做出了最初的决定？

总结与评估

组织、团队以及个人都曾经仅仅用逻辑判断来解决问题。在变化的速度较慢或者竞争不是很激烈的情况下，用逻辑判断完全可以解决问题。但是从昨天收集的信息或经验中得出的适用的逻辑并不适合作出一个关于未知明天的高明的决策。今天的团队必须作出明智的决策。智慧是通过逻辑，信息和直觉创造而来的。

高度工作导向的个体可能会对直觉产生疑问。所以你应该考虑一下如何将其介绍得使他们能接受。你可能认为那个团队太固执了，以至于妨碍了成功的机会。毫无疑问，这是一个能够从开发其个人直觉中获益匪浅的团体。当然也要对由此产生的风险进行衡量。



马 (The Horses)

Britannia Standard

Kerfoot Silver

Frosty Meadow

Ray Poosay

18. 我的创造性观点

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟
- ★ 材料：问卷“我的创造性观点”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 提升学生对创造力的感悟。

程序

1. 请学生阅读并完成问卷“我的创造性观点”。
2. 逐个讨论问卷上的问题。（见附录）

讨论

逐个讨论问卷上的问题。讨论的同时，可以针对性地问学生以下问题：

➤ “最近所做的创造性活动是。。。：”

问：这些活动的大多数是多久前发生的？

——从而引导学生认识到在我们生活中创造性活动每天都发生。

➤ “创造性活动给我带来的最大快乐是。。。：”

问：你如何定义这里所指的“快乐”的？

——主要焦点集中在创造带来的回报。对不同的人来说回报不尽相同，有些人注重内在的“成就感”，“心理满足”等。另一些人则注重来自外界的“认同”，“金钱”等。这两种回报对激发创造性活动不仅重要，而且必要。

➤ “创造性活动给我带来的最大烦恼是。。。：”

问：“你认为如同有可能激励创造力那样，也同样有可能挫伤创造力吗？”

——从而引导学生认识创造力受挫的频繁性，商务法则以及以目标为、绩效为导向的氛围。

➤ “当具有创造力时，我感觉。。。：”

说：“创造”需要有明确的步骤，你的创造性的经历会给你留下正面或负面感知。

➤ “在创造过程中经历的三件感到害怕之事。。。：”

——教师不要给出最后结论，请学生从中选出最害怕的事/经历。

总结与评估

引用布克明斯特·福勒（Buckminster Fuller）的名言来总结，请学生思考布克明斯特·福勒这段关于创造力观点的话给我们带来的启示。

——引导学生认识到人人都具有创造性，只是随着年龄的增长，人们学会了压制自己的创造力。

“每个人出世时都是一个发明家。”

—— 布克明斯特·福勒，20 世纪美国工程师

附录：问卷“我的创造力观点”

完成下列问卷，给出你对创造力的观点：

1、最近所做的最具创造性行动是： _____

2、创造性活动给我带来的最大快乐是： _____

3、创造性活动给我带来的最大烦恼是： _____

4、当具有创造力时，我的感觉是： _____

5、在创造过程中经历的三件感到害怕之事： _____

19. 你知道吗……？

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：40 分钟
- ★ 材料：问卷“你知道吗……？”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 通过一些有关创造力的有趣的事实，激发学生对创造力主题的思考与探讨。

程序

开场白：创造力是一个诱人的话题。我将给大家介绍一些有关创造力的有趣的事实，必要的话，请做笔记。介绍过程中，我们将针对问题进行讨论。

务必按原序宣读问题，第一问是 11)，在问题前加上“你们知道……？”

- 11) 在任何级别的商业活动中 86%的成功取决于人际关系和创造力，只有 14%与学术研究有关。
- 8) 创造力和 IQ 无关。一个高 IQ 的人不一定有高的创造力。心理学家想把创造力和 IQ 联系起来，但他们失败了。我们需要知识，有创造力的人想了解一切：古代历史，卫星发射，插花和猪的饲养。但知识不能使人有创造力
- 2) 每年科学信息的供给增长超过 15%，2005 年将会达到 30%。我们如何保留它们？我们需要吗？创造力是答案吗？
- 5) 可口可乐（Coca-Cola）最初是作为药发明的。只有在它不再听起来象药时，它才变成“新事物”。在 19 世纪末，约翰·彭布顿（John Pemberton）发明了一种混合药物用来增白牙齿，清洁口腔，坚固牙齿和消除疲劳。第一年他每天卖 6 瓶；到 20 世纪 80 年代，每天卖 2 亿 5 千万瓶；到 20 世纪末，可口可乐成为“早餐饮料”，日销售量增长 10 倍。
- 4) 耐克（Nike）鞋底设计以华夫饼干为样式。如果我们知道如何观察，我们会发现创新的点子随处可见。比尔·布尔曼（Bill Bowerman）甚至弄坏了他妻子的华夫饼的烙铁，他发现用它作为新式鞋底的模子是个好点子，重要的是他能买得起这些华夫饼的烙铁。这是有关创造技术要通过比较和合成的最好例子。（华夫饼的烙铁不是很象网球鞋吗？
- 7) 多数人只用了他们 2~3%的脑力。那么 97%用来干什么了呢？我们曾经相信我们用了 10%的脑力，但用了超过 10%的脑力的人只有爱因斯坦（Einstein）。我们还有很大的潜力等待开发和利用。
- 6) 人的一生花费 33.33%的生命睡觉，平均一个人要睡 210,240 个小时。所以，为什么不创造性地集中利用这些睡眠时间来连续作美梦呢？梦想和与之相关联的创造力将是课后值得你探索的神奇的主题。
- 3) 中世纪使用宫廷小丑的目的是给国王一个“世界是诚实和开放的”印象。宫廷小丑不认为他们看起来很傻，虽然他们工作是有风险的。为什么这很重要呢？大概每个公司都有一个宫廷小丑。
- 1) 一般在 7 岁时，许多小孩用了 10%的创造力。为什么会这样？社会化是封闭我们创造力的主要原因。
- 10、创造力可以学习。有关创造力的培训已成为近几十年来美国公司工作的一部分。
- 9) 一般在 40 岁时，成人具有相当于他们在 7 岁时的 3%的创造力。因为我们已经封闭了自己的创造力，所以说我们还有很大的潜力等待挖掘和利用。

讨论

请学生组成 4~5 人的小组，并回答以下问题：

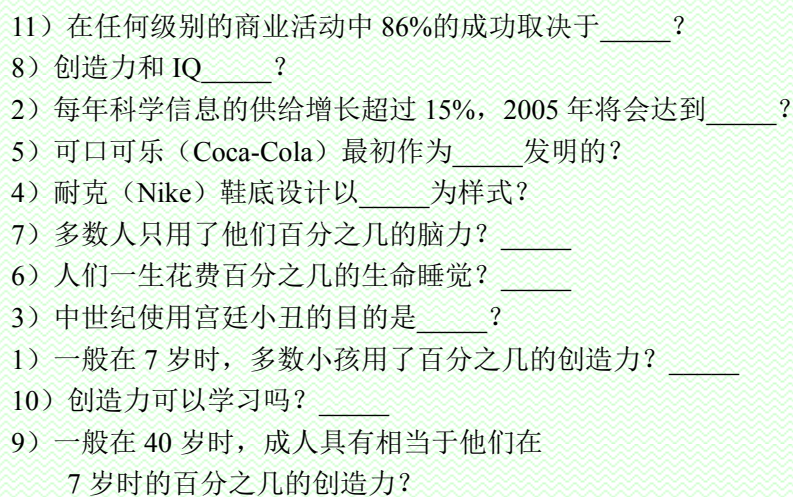
- 我发现最有趣以上的事实是……
- 我还有一个问题是……
- 我认为创造力是……

如果没有学生有问题的话，问学生为什么？同时指出我们有时很怕问问题，因为我们不希望看起来很傻。记住，这里没有规则。

总结与评论

我们知道了很多关于创造力的有趣的事实，但是还有更多的我们不知道，无论如何，我们可以肯定一点，那就是——创新力是神奇而诱人的主题，我们学的越多就会越觉得它神奇。

附录：问卷“你知道吗……？”

- 
- 11) 在任何级别的商业活动中 86%的成功取决于_____？
 - 8) 创造力和 IQ_____？
 - 2) 每年科学信息的供给增长超过 15%，2005 年将会达到_____？
 - 5) 可口可乐（Coca-Cola）最初作为_____发明的？
 - 4) 耐克（Nike）鞋底设计以_____为样式？
 - 7) 多数人只用了他们百分之几的脑力？_____
 - 6) 人们一生花费百分之几的生命睡觉？_____
 - 3) 中世纪使用宫廷小丑的目的是_____？
 - 1) 一般在 7 岁时，多数小孩用了百分之几的创造力？_____
 - 10) 创造力可以学习吗？_____
 - 9) 一般在 40 岁时，成人具有相当于他们在 7 岁时的百分之几的创造力？_____

20. 出一个点子

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：25-35 分钟
- ★ 材料：空白卡片
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 - (1) 创造力培养
 - (2) 决策技巧

目的

- ◇ 介绍产生灵感的一种方法——头脑风暴法，帮助学生认识到打破约束创造力的方法有很多。

程序

2. 开场白：这是一个头脑风暴讨论会，你们有多少人参加过头脑风暴讨论？出点子活动与头脑风暴讨论法类似。 以下是该活动的要求：
 - a. 每个参与者面前将放一叠空白卡片，请在每张卡片上写一个点子。
 - b. 每张卡片写完点子后，请立即将卡片传给你的左边志愿者，也就是说你的右边参与者写完点子后会立即将卡片传给你，请认真参考卡片上的点子后，再在另一张卡片上写上另一个新点子，并将这两张卡片同时传给你的左边志愿者。
 - c. 拿到两张卡片后，请认真参考两张卡片上的点子后，再在另一张卡片上写上另一个新点子，并将这三张卡片同时传给你的左边参与者。
 - d. 依次类推，直到每个人都相互交流了一轮为止（即十个人就是十次）。
3. 出点子活动与头脑风暴有一点不同。你会看到点子围着桌子的动态运动。所以，如果你想不出点子，就写一个问题，别人就会回答你的问题。有些人会选择回答你的问题，有些人则不回答。该活动的目的是把事物向前推动。
 - 我们将要用此方法讨论的主题是：你们可以用什么方法来激发创造力？
 - 会有什么问题？
 - 记住，我们在寻找冲破束缚创造力的方法

讨论

让参与者从卡片中选出各自认为具有以下特点的点子与大家分享：

- 最有创造力的点子
- 最实用的点子
- 你最喜欢的点子
- 所有人可以做到的点子
- 最疯狂的点子

总结与评估

总结点子法法的优点：

- 在较短时间内产生较多点子
- 容易将这些点子分类
- 如果有必要，可以匿名提出

也可在课后让参与者将卡片分类打印，点子法在针对某类主题进行创意时非常有用。

21. 购 屋 记

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15-30 分钟
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 - (1) 决策技巧
 - (2) 创新思维培养

目的

- ◇ 让学员正确分析问题的组成部分及其相互关系。

程序

游戏参加者会得到一份有关下列事件的书面描述：

“一个人花 60,000 美元买了一幢屋。不久，在搬出该镇以后，他们将其卖了 70,000 美元。几个月后，他们又搬回镇里并花 80,000 美元买了同一幢屋。后来这个人又开始讨厌这幢房屋，并再次将其出售，售得 90,000 美元。”

问题：在这场交易中，这个人赚/陪了多少钱？抑或是盈亏平衡？

首先让参加游戏者单独解题。然后将他们组合成 3—5 人的小组集体解决问题（达成共识）。接着向一个个小组询问，以确定如下每个回答出现的频率。

赚 20,000 美元
赚 10,000 美元
盈亏平衡
亏 10,000 美元
亏 20,000 美元

讨论

1. 是什么因素使得我们不能正确解决这个问题？
2. 为什么以小组来解决问题准确率更高？
3. 这对类似问题有什么教训？

总结与评估

解决该问题的关键在于：学员在计算盈利/亏损时必须使用一套合理的算术方法，本题可以通过将两次收益相加再减去两次投资求解。容易出错的地方在于有的数字会被重复计算。

22. 成功之路

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：45-90 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ “开放的氛围”（见附录）
 - ◇ 故事原稿“成功之路”（见附录）
 - ◇ 蜡笔、黏土
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

帮助学生认识到我们的公司和学校正在如何漫不经心地扼杀员工和学生们的创造能力。同时，引导他们去探索一条成功之路：组织中的个体能做些什么来为集体创造出一个更加乐于创新的气氛。

程序

1. 教师的开场白：

我给你们讲一个小故事。在我讲故事的这段时间里你们可以拿起桌子上的蜡笔自由绘画或乱涂一气；你们可以玩玩粘土或捏捏泥人；你们可以靠着椅背，脑中想象着我所讲的故事正发生在这个城市，这个公司，你所在的部门，甚至你身上！总之，这一切的一切都是为了一个目的：放松。
2. 讲述故事“成功之路”。如果需要的话。然后提问并组织大家讨论：
 - 听故事以后，你们有什么感觉？（如：沮丧、不安、愤怒。）
 - 你们听到或经历过有关创新精神被扼杀的实例吗？
3. 讨论，达成以下两点共识：
 - 自身创新精神的培养本身就很不容易，更何况是培养他人的创造力。然而，试图压制甚至是惩罚我们所接触的人的创新精神却是易如反掌的。
 - 对创新为何物的认识以及对如何培养创新精神的感知会使我们懂得如何避免故事中所发生之事。
4. 讨论：
 - 作为个人，我们能做些什么来营造一个更为易于创新的气氛？
 - 作为组织来讲，我们可以采取何种有利的措施？
5. 发课堂资料“开放的氛围”并向阐明营造一个乐于革新氛围的六个必要要素。课堂资料就各要素作了说明。
6. 把学生分成六个小组。把“开阔思维、感知力、公正性、培育新思维、激励创新和明确目标”这六个主题分别分配给每个小组讨论，每组负责一个主题。任务是对主题进行拓展思维并罗列讨论内容。时间是 15 至 20 分钟。
7. 讨论结束后，由各小组汇报讨论内容。
8. 在汇报之时，你可以把他们的讨论内容罗列在投影稿“创新之花会在哪里盛开？”上。
9. 问：那些是公司能做到的？

总结与评估

问：那些主意对你们最具吸引力？ 那些你们会加以实施？

成功之路理论

该活动的目的是使参与者发现创新力是如何被遏制并充分认识由此所造成的损失。这则故事是一个讽喻：故事中虚构的人物形象其实代表了社会上形形色色的人物，有年长的，也有年幼的。通过他们象征性的动作和反应，展示了创新被扼杀的普遍事实。诚然，这些人物存在着“高于生活”的夸张之嫌。

创新精神自始至终是以一朵花的形式贯穿体现于故事当中的。

1. 孩子画了一朵另类的花。由于不符老师的要求而受到批评和唾弃。
 2. 孩子将那幅唾弃的画藏了起来。
 3. 孩子画了一朵和大家一模一样的花。创新精神被孩子唾弃了。
- 有感情地阅读一遍故事。默默朗读几遍直到熟读，再大声朗读出来。

附录：

1) 故事原稿“成功之路”

— 正如这个世界的商业圈经常发生的那样，
一个才思敏捷、富于创新的男士总能得到晋升。
他已连任三年某一区域的分部主管。
然而这一头衔和职责，
似乎令他觉得有点压力重重、望而生畏。
工作场所更替至公司总部的同时，
随之带来的是对他和他家庭的重大改变。

— 但是，当他在新公司安顿停当后，
这个头脑聪颖的男士发觉：
尽管他的新办公室比原来的更大
他的权利范围比原来的更广，
他的手下却表现得相当友好
他的上司也非常得支持。
他感到十分得舒心。
因此他感到这个新职位和新环境
似乎不再像以前那样压力重重了。

— 在他新上任后不久的某一天，
他的上司前来找他：“我们打算发动一场节省开支的变革。
我们认为你正是我们所需要的人，
来主持这个项目，迎接这项挑战。”

— 这个热衷创新的男士十分得高兴；他敬佩他的上司。

挑战正对他的胃口，引发一场变革也是他的最爱。
他曾多次为原来所在的地方分部带入了新的思潮。
他曾领导制定了公司的客户服务项目。
他的办公地也是第一个采用弹性工作时间。

— 由于难抑心中的急迫之情，
他快速回到了自己的办公室开始了被选方案的思考。
他疯狂地忙碌了一天，
第二天早上他依旧耕耘不辍。
然后，正如他一如既往的那样，
他把他这一天半考虑出来的东西搁在了一边，
去从事更为日常的事务。

— 过了几天，上司来到了他的办公室，
他前来向他询问项目的进展情况。
“做的怎么样了？你现在有什么可以呈报的吗？”
上司的语气中带着热切和期盼。
他得意地把这几天的工作成果一一陈述出来
他独创的想法，他制定的多种备选方案，
他说他只需要不多的时间来完成余下的任务。

— “等一下，”上司打断道。
“我不想听什么可能和或许
我要的是确定的答案——而且必须是现在！”
他瘫坐在背椅里，对于上司愤怒的口吻显得一脸茫然。
他尊敬他的上司，很想讨好他。
“你必须懂得如何用我们一贯的做法来解决问题，就像其他部门的副总经理那样。
本公司的成功之路早就如此。
再试试看，但是这一次你得好好斟酌斟酌。”

— 上司走了，使劲地摇着头。
他把被否定的方案放在了书桌最底下的抽屉里。

— 在他着手这个重要项目不久后的一天，
他前往他孩子的学校进行一次回访。
作为一个富于爱心的父亲，
欣赏着儿子的画，心里是多么得自豪。
那是一朵怒放的花，
它是如此得美丽，以至于使陈列一旁的其他作品相形见拙。
作为父亲的他心里十分明白：儿子一直是在很努力地做那天要交的读书报告。

当他在观察教室的时候，无意中听见老师正在对儿子的作业发表评论，

“你完成的报告应该还是不错的。

但是，有些地方你可能标新立异过了头。

所以我不得不让你再做一遍，直到你和其他人做的一模一样。

而且你画的那朵花也不对。

你画的那朵花的茎不是绿色的，而是蓝色的。

所以它就与众不同了。

花瓣的颜色应该是黄的，你看。”

男孩很爱他的老师，

他总是遵照老师说的去做。

父亲看着他把那幅画拿了下来。

那天夜晚的饭桌上，

父亲和儿子谈起了那份读书报告的事。

“我能理解你的报告为什么没有通过。

照着老师说得去做。

那才是你的成功之路。”

儿子默默地坐在那里听着父亲的教导。

男孩尊敬地爱着他的父亲。

“再试试看，但是这一次你得好好斟酌斟酌，”父亲说。

“那朵花也得改一改。”

吃完晚饭，男孩撕毁了原来的报告，

并把碎纸片统统扔进了垃圾桶。

但他没有撕掉那幅画。

他把它挂在了壁橱门的背面。

第二天早晨，

男士被要求去和委员会碰一次面。

他的上司告诉他委员会对他的项目会有所帮助。

它能引导他如何接近所谓的“公司的方式”。

男士喜欢试试新的方法。

他喜欢学习新的事物。

因此他断然前往会议室。

今天的议事日程被白纸黑字地呈现在他的面前。

委员会的主席说一切都将按照上面所写的来做。

不允许有任何的增加和补充。

男士在耐心地等待，看看有什么可学的。

他尊重并敬佩他的同事。

提议和动议被不断地提出。

男士认为有些一针见血，正中要害。

— 但是就没有其他更好的提议了吗，他质疑。

他试探性地提出自己的丰富多彩的抉择方案，还不时地问一两个“要是这样，将会怎么样？”的问题

但是每次他试图继续下去时，
委员会里的某个成员便会前来教导他。

— “我们这里不那样办事。

我们只考虑白纸黑字写出来的东西，
这是我们可靠的真正的成功之路。
这是我们公司的一贯做法。”

— 起先男士提出了更多的问题。

他想要找出其中的原因，探索出各种各样的想法。
但是随后，他发觉每一个委员会成员的回答都对他的问题嗤之以鼻，
他学会了所谓的公司的做法。
尽管比起它，他更喜欢自己丰富多彩的办事办法。

— 那天晚上，父亲试图帮助孩子去完成报告。

男孩已经将老师的要求带回了家。
父亲帮着儿子一起在研究老师眼中的成功报告是怎样的。
男孩深爱着他的父亲。
但男孩也喜欢尝试新东西。
“我不能为书中的人物像着色吗？”
男孩很想用他的水彩笔涂涂画画。
“不行。老师要求只能用钢笔。”
父亲教导道。

— “为什么在读书报告中不能谈谈我对这本书的讨厌之处？”

“因为，儿子，老师只想知道你为什么喜欢它而不是为什么讨厌它。”
“不能用电脑的文字处理软件来完成它吗？”
“要求上这里写着‘手写’，”父亲回答道。
“我想带上我的随身听，爸爸。
我想在介绍书中人物时放一点音乐。”
“你只有五分钟的时间，儿子。
你得明智一些；按老师说得去做。”

— 他们再一次审慎地看了一遍要求。

男孩费劲地遵照它们执行着。

终于，读书报告完成了。
男孩不怎么喜欢现在的这一份。
他觉得做得很呆板。
但是他的父亲却很欣赏。
他想要取悦他的父亲。

— 接下来的那一周，

男士不辞辛劳日以继夜地做着他的项目。
他不知道自己已经改了几次原稿。
唯一清晰留在脑海中的，总是
委员会给予的谆谆教导。

— 时不时地，他感到自己

又重新回到了以前根深蒂固的思考方式，
变着法子想要探索出各种不同的方法。
但是，严格的教规，
使他很快压制了一时的冲动。
他迫切想要得到的是不争的事实。
最终复核一遍后，
男士把计划书
送达到了部分委员会成员的手里。

— 几天以后，评语纷纷而至。

“不要这么做；太激进，太大失所望了。”
“很不错！多年以来，它被证明总是成功的！”
“很有逻辑，白纸黑字清清楚楚。”
“你几乎已经掌握了它——公司的方式。”
根据每个人的评语，他又修改了一下计划书，
最终，他做完这份报告。
他一点也不喜欢这份计划书。
但不管怎样，明天是他的最终期限。

— 他提前一天提交了它。

他想让他的上司喜出望外。

— 开车回家的路上，

男士沉思着他的新职位。
他现在感到舒服一点了。
对自己也更有信心了。
默默地，他承认
委员会，以它的智慧，着实帮了他一把。

完成这个项目其实很容易。
至少比他以前遇到过的任何一个都容易的多。
奇怪的是，他为什么一点也感觉不到压力的存在！

— 相反地，他感到——平静得让人舒心；安详得令人欢愉。

他确信：他正走在通往成功的大道上。
当然，没有刺激，也没有电击似的兴奋感。
但是，可能以前他太苛责自己了。
从前他完成了一个项目后，
总感到精神振奋、生机勃勃、红光满面。
这或许是以前的工作方式太辛苦所致。
而相比较之下，公司的方式更轻松，更稳妥。

— 在他把儿子从篮球训练场接回家的路上，

问起了关于读书报告的事。
“今天老师把它们发下来了；我得了个 A。”
“太好了！看你干得多棒！”
父亲拍了拍儿子的肩膀。
“现在你认为老师的方法怎么样？”
男孩默不作声。
“好吧，我认为我一点儿也不觉得它怎么样。”
“那就对了。”
父亲和蔼地解释道。
“这种方法更省力，儿子。”

— 男孩尊敬地爱着他的父亲。

但是这一次他不打算把新布置的科学研究计划的家庭作业告知父亲。
他一个人的力量已绰绰有余。
他不需要父亲的帮助。
他已经明白了成功之路的真正含义。
成功之路就是照着老师说得去做。

— 第二天的一早，

上司把男士叫进了他的办公室。
“请坐。请坐。我们要交流交流，”
上司开始发话。
“嗯，我已经看过了你的计划书。
并且，和我同级的经理也传阅评论过了。
我可以看出委员会的忠告已经起了作用。”
男士坐在那里安静的听着；他尊重他的上司。

— “恭喜恭喜！

你终于领会了——公司的方式。
你正走在成功之路上。”
上司起身和男士握手祝贺
“现在，我们又有了一个新任务。
但是，我们想要你充分发挥你的创造力来把它做得更好。
这项计划是有关于如何提高我们公司员工的工作质量的。
前一次的项目你完成的相当好。
希望这一次你也能在追求成功的同时玩的开心。”
接下来上司把这个项目的细节讲了一遍。
他做了很多笔记；但是一个问题也没有提。

那天晚上他平静地离开了办公室。

他一点也不兴奋，他感到很空虚。
这个新项目根本算不上是挑战，
它至多不过是遵循公司的方式取得成功的又一个例子罢了。
他不打算立即开始着手这项工作。
他意识到他不应该马上动手。
毕竟，他已经懂得了什么是成功之路。
那便是照着公司的要求去做。

一回到家，他想他应该跟儿子谈一谈。

刚踏入儿子的卧室，
父亲就注意到儿子的书桌上放着一幅画。
他走上前去，注视着这副水彩画。
父亲的脸上现出了骄傲的微笑。
儿子已经学会了如何画花。
如何按照老师说的画出一朵美丽的花。
他走在了成功之路上。

那朵花很美。

茎是绿色的。
花瓣是黄色的。

2) “开放的氛围”(Open Climates)

开阔思维(Open-minded)——激励员工的机动性和创造性。

1. 尽可能让员工自己来制定他们的工作日程和进度完成期限。
2. 允许员工用创造性的手段和技巧进行试验活动。
3. 认可员工创造性的努力成果，并以此把他们当作有创新意识的员工来看待。
4. 通过建立工作团队，激励全队每一位成员都投入到创新性的工作中去。
5. 为创新性的工作编制日程预算表。

感知力 (Perception)——从员工的视角来看待问题。

5. 确保每一项创新性的工作都能得到双重的回报，不仅在专业方面而且在个人方面（比如有趣的而且是

重要的)。

6. 通过要求员工的参与以及按照员工所提供的信息来行动，以此激励上下协同合作的氛围。
7. 保护那些具有创新精神的员工免于遭受那些傻瓜蛋——不理解他们的工作动力是源自什么的人——的嘲讽。
8. 成为一个具有创新精神的角色典范。
9. 最大程度降低风险因素，和员工共同承担风险责任。(比如给予研究时间)。

公平性(Equal)——尊重员工、尊重他们各自的独特性。

2. 在补充自我想法的同时，不随意去掉或修改员工原有的主张，以此来给予员工足够的信任。
3. 通过平等的竞争方式对员工的工作进行涉足。
4. 确保这些想法得到很好的补充。
5. 根据每个员工的实际情况，实行针对性的领导方式和领导作风。

培育新思维(Nurturing) ——鼓励自由表述。

1. 能饶有兴趣地聆听具有创意的想法。
2. 在具有创新精神的员工和其它想获得学习机会的员工之间充当传媒——播撒创新之花的花粉，使后者慢慢熏陶，也成为具有创新意识的人。
3. 不仅在个人项目中，而且在团队工作中注重创新精神的培养。
4. 提供必要的激励创新的氛围（比如一间装饰新奇的房间，墙面漆成紫色的办公室，安静的环境或其它应具备的任何条件）。
5. 为革新的复兴提供足够的时间准备和喘息机会。

激励创新(Encouraging)——激励员工寻求创造性的答案。

1. 通过搁置或委派他人来完成其它工作来获得必要的时间达到此项目的。
2. 确信用于开拓的所有资源和途径都畅通无阻。
3. 用行动（不只是言语）来催发出员工的创新精神（比如给予他们所需的东西）。
4. 积极肯定和奖励冒险的行为。
5. 给予员工自由表达自我想法的权力和机会。
6. 肯定那些具有创新精神的员工的良好表现并以他们作为众人学习的榜样。

明确目标(Descriptive)——给予清晰的目标；提供具体的反馈。

1. 用具体的而不是含糊不清的语句来陈述某项任务的目的。
2. 保持员工发表创造性思维渠道的通畅
3. 通过直接与顾客接触来提供信息。
4. 提供详尽的、证实的反馈。

23. 创新“终结者”用语

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：25~35 分钟
- ★ 材料：“创新‘终结者’”或空白纸
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 了解一些有关创新“终结者”用语；并让激励创新的言语重新取代它们的位置，成为公司创新文化的激励器。

程序

1. 阐明创新“终结者”用语存在于很多企业或组织的文化中，这些用语严重的抑制了创新思维。
2. 要求学生在一张空白纸上列出尽可能多的他们所能想到的类似用语（时间 4 至 6 分钟）。下面是一些给学生的提示：
 - 这不行！
 - 我们去年已经试过了！
 - 这不是我们做事的一贯主张！
 - 我们对此毫无准备！
 - 它不实际！
 - 高层管理人员永远不会喜欢它！
 - 这些想法一钱不值！
3. 向学生说明：这些短语每天都会被人恶狠狠地说出口。因此今天再让我们恶狠狠地说最后一次。然后让学生把刚才所写的那张纸揉成一团，投向在座的某一位学生。
4. 建议学生再扔一次纸团。然后，建议学生看看这些纸团上都写了些什么。每个人的手中至少要有一个人纸团。邀请一至两个人来读一读他们拿到的纸团里写的部分内容。在让所有的人一起大声快速朗读他们手中的内容来制造混乱。
5. 大声指出：“居然有如此之多！”告诉学生我们至少还可以做一件事，那就是将他们统统扔掉。把废纸篓放在教室的中间，叫他们把纸再次揉成一团并把它们永远扔掉。

讨论

现在我们已经根除了那些创新“终结者”用语，但是我们拿什么来取而代之呢？

要求大家以大组的形式集思广益想出一些激励创新的短语——即促使和激励新观念产生的用语（时间 1 至 15 分钟）。以下是给学生的一些提示：

- 干得漂亮！
- 告诉我你怎么搞成功的！
- 你还需要些什么才能继续？
- 我们还能在哪些方面使用它？
- 你作决定。
- 加油干！

总结与评估

我们拙劣的谈吐内容和蹩脚的谈话方式可以轻而易举的扼杀员工的创新积极性。因此，为了扶植一个乐于创新的文化氛围，我们必须善于使用那些能激励创新精神的话语，杜绝使用扼杀创新的用语，使我们的创新之花茁壮成长。

24. BEAUTY 4U 的困境

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 120 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ “BEAUTY 4U 的背景”（附录一）
 - ◇ “BEAUTY 4U 的困境：游戏指南”（附录二）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 - (1) 团队决策
 - (2) 领导艺术

目的

- ◇ 建设团队。
- ◇ 当团队成员拥有不同的优先权和个人价值观时，经历制定决策的挑战。

程序

1. 游戏概要

要求游戏参与者扮演 the Beauty 4U 公司雇员的角色。该公司在一种产品的生产方面发生了过失，造成公司在财务和伦理上的困境。参与者必须考察这个问题并尝试在解决方案上达成共识，详见附录一。这次活动呈现出公司在决策上的不同的优先权和个人价值观。

团队被分成四个部分：市场营销、财务部、公共关系部和生产部。每个部门要求召开紧急会议，并对整个管理部门成员得出的建议达成共识。他们的选择是：

- 撤下货架上的该产品并用新的产品替换库存，同时宣布任何在替换之前购买的产品可以退货；
- 撤下货架上的存货并用新的存货替换；
- 保留货架上的产品，但是替换仓库中的存货；
- 什么都不做—坚持，在下一个产品周期中做改变（一旦剩余的存货售完）；
- 撤下并放弃该产品；
- 其他方法。

在分团队开会后，他们应将意见提供给更大的管理团队（他们也是该管理团队的成员）并一起工作，就 Beauty 4U 的战略达成共识，以便解决他们目前的问题。

2. 游戏步骤

- 1) 使用概况中的信息来描述 Beauty 4U 的困境；
- 2) 分发附录一、附录二；
- 3) 将团队分成 Beauty 4U 的四个部门：
 - (a) 市场营销部
 - (b) 财务部
 - (c) 生产部
 - (d) 公共关系和沟通部
- 4) 阅读说明，并进行 40 分钟的部门会议；
- 5) 听取各个部门的活动汇报。

讨论

- 达成共识是简单还是困难？如果简单，是什么促成共识的？如果困难，那么又是什么起

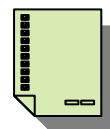
了阻碍作用？

- 讨论的问题是否关注于不同个体价值观和共同的目标，例如市场部，生产部等？
- 6) 几个团队组合起来召开更大的 Beauty 4U 管理会议；
- 7) 委派一人扮演总裁的角色；
- 8) 要求集体作出公司的管理决策来处理他们的问题。注意：这个游戏是为大约 20 个人的团体设计的。如果团体更大，将团体组织成几个公司，每个再分成四个部门；
- 9) 再次听取汇报：
 - (1) 再次探索团体达成共识的难易。讨论可能包括内容：
 - 将个人价值观和部门优先权纳入议事日程；
 - 以公司为大局的必要性；
 - 就公司的优先权和价值观达成共识的必要性；
 - 基于公司发展优先权基础上制定以公司为中心的决策标准的必要性。
 - (2) 作为团体，你们如何将这次经验与现实中的工作联系起来。

总结与评估

如果每个人的决策都基于明确的企业价值观，那么决策会容易达成。如果大家决策基于其它价值观和/或各自部门的优先权，那么共识很难达成。

附录一

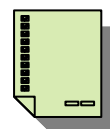


Beauty 4U 公司背景

你所在的公司，Beauty 4U，从事研究、开发、生产和销售天然美容产品。由于近几年天然产品有成长趋势，一个年轻的企业已经迅速地成长。

始终走一流的道路是公司的既定方针，目前公司资金短缺，启动成本还在负担。公司除通过保健食品店和药店等传统渠道接触顾客外，还抓住电子商务的机遇，通过网站直销其产品。在过去的三年里，公司已经超越了原定目标，现在正在进行公司的公众化，期待着上市。Beauty 4U 在创新进取地开拓市场的同时提供高质量的产品，使其赢得了零售商和顾客的忠诚，并且使它拥有了较高的市场地位和美好的公司形象。

附录二



Beauty 4U 的困境——游戏指南

1. 你们将会被指定为如下的管理小团队之一：市场营销部、财务部、公共关系与沟通部以及生产部；
2. 你们团队要为 Beauty 4U 的下一步行动达成一致。你们可以有如下选择：
 - 撤下货架上的该产品并用新的产品替换库存，同时宣布任何在替换之前购买的产品可以退货；
 - 撤下货架上的存货并用新的存货替换；
 - 保留货架上的产品，但是替换仓库中的存货；
 - 什么都不做—坚持，在下一个产品周期中做改变（一旦剩余的存货售完）；
 - 撤下并放弃该产品；
 - 其他方法。
3. 准备向大的管理团队介绍你们的决定。

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：10 分钟
- ★ 材料：插图“第三只看世界”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 为学生在创新训练课程的课间提供一次积极的休息机会，同时向学生引介一个新理念：以一

个不同的视角来看待问题并让学生有机会用他们的右脑作一次头脑操练。

程序

1. **发**课堂资料，要求学生两人一组，在三分钟的时限里，尽可能多地想出这些新奇的图形可能代表什么？在游戏的进行过程当中，让他们想一想为什么要做这次游戏？这个游戏和创新精神的培养有什么关系？
2. 完成后，**问**学生他们总共想出了多少答案？
3. 用圆桌会议的形式，展示一些答案。但无须一一听取所有人的答案。

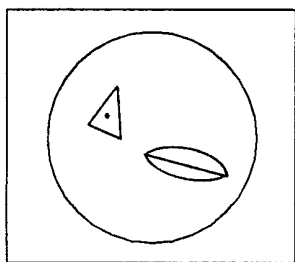
总结与评估

问：此活动到底与创新精神的培养有什么关系？在讨论当中穿插以下几个要点：

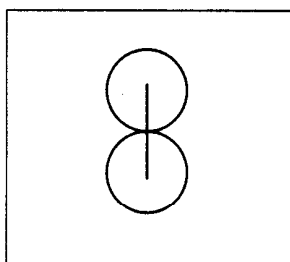
- 帮助我们从迷惑糊涂走向清楚明白。
- 帮助我们从一个新的视角看待问题。
- 帮助我们认识解决问题的正确答案不止一个。

Eyedeas

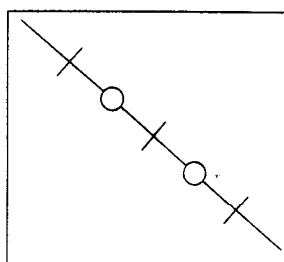
26. 儿童游戏



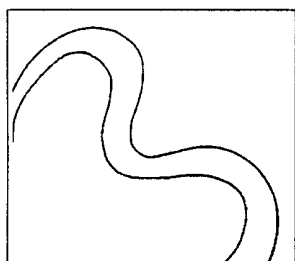
1. _____
2. _____
3. _____



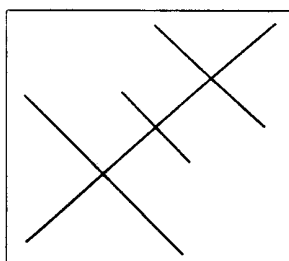
1. _____
2. _____
3. _____



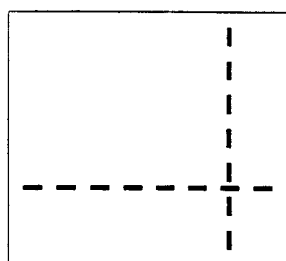
1. _____
2. _____
3. _____



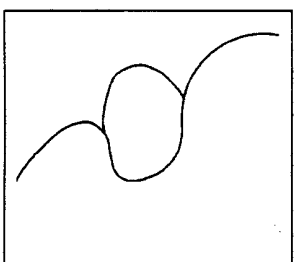
1. _____
2. _____
3. _____



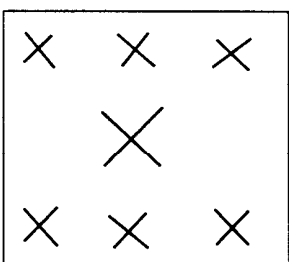
1. _____
2. _____
3. _____



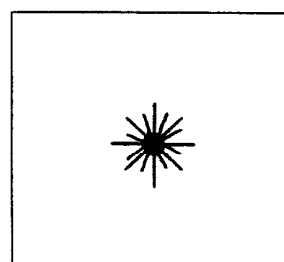
1. _____
2. _____
3. _____



1. _____
2. _____
3. _____



1. _____
2. _____
3. _____



1. _____
2. _____
3. _____

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：10-20 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ “儿童游戏”（见附录）
 - ◇ 活动白板和笔
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 此活动可穿插在其它任何活动之间使用，以提高兴趣。
- ◇ 同时推介一种简单实用的锻炼右脑思维的游戏和一种称之为结合（Combine）的创新技巧。

程序

1. **告诉**学生你打算向他们介绍一种创新技巧，名叫结合（Combine）。
2. 将学生分成几个小组：
 - 先让全班学生讲几个他们平时最喜欢玩的游戏的名字。把他们报出的头五个游戏名称写在活动白板上。
 - 在教室里辟出五块地方，并以刚才提到的五个游戏名字一一冠名。
 - 让学生走到他们最喜欢的游戏的那个地点，组成一个小组。
3. **告诉**他们：他们要结合另一个时下流行的游戏——“垄断者”——来提升下一次职工大会的效果。
4. **要求**每一个小组列出他们认为可以利用的要素及“垄断”规则来推进会议的进程。
5. 根据你的估计，为游戏设定一个时限。
6. 宣布时限已到。

讨论

需要结合的游戏之间哪些因素是正相关？

游戏之间那些因素是负相关？

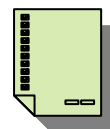
用怎样的标准来对它们进行筛选？

总结与评估

用游戏中产生的答案来完成总结。

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

附录：



儿童游戏

列出至少十种有助于开好下次员工大会时可用的元素或“垄断”规则：

-
1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
 6. _____
 7. _____
 8. _____
 9. _____
 10. _____
-

27. 灵感的阅读法

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：10 分钟时间用于书籍的选择；20 分钟时间用于汇报。（还需要课外阅读书籍的时间）
- ★ 材料：精选的书籍
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：创造力培养

目的

- ◇ 向学生介绍有关创新的话题。

程序

1. **要求**参与者花十分钟的时间来选出一本书，为下次课作准备。择书的唯一要求是：选一本从未阅读过的书。让他们在借阅签名册上写下自己的名字，这样书就不至于丢失。告诉他们下一节课的时间，由他们自己决定是快速浏览、跳阅还是仔细品读。

建议可供选择的书籍范围：

人与神的对话	占星术/UFO
星系探险	科幻小说
哲学	量子物理
超感知觉	超自然的
创造发明	激发动机的
神化学	积极上进的思维方式
诗歌集	光学原理
心理学	光谱原理
传记	艺术，绘画
大脑	检测机敏的难题
怪兽	故事书（比如，一千零一夜）
混沌理论	思维/身体的结合

2. 让参与者知道在下次课上，他们要上台讲一讲自己的读后感。下次课上可问他们以下问题：
 - 你为什么要选那本书？
 - 你是用哪种阅读方式来了解此书的内容的？（比如，是浏览一遍还是有选择性地读了几段）
 - 你学到了新的东西了吗？如果有，那么是什么？
 - 你觉得这次经历如何？
 - 你还会不会读更多的类似书籍？

讨论

为什么会选择这本书籍？
书本的名字带给你怎样的感觉？

总结与评估

我们为什么要安排这样地活动？为了开阔你们的思路；为了探索未知的世界；开阔你们的眼界。阅读新鲜的话题是创新意识来源的一种方法。不断地寻找其它收集信息的方法，继续探索出属于你们的新奇世界吧！你们的新思路来自何方？

28. 森林里的小屋

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：30 分钟
- ★ 材料：谜语“森林里的小屋”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队决策

目的

- ◇ 提醒成员超越显而易见的解决方案，认真地审视假设。

程序

1. 活动介绍：告诉小组成员他们将要解决一个问题。然后将一个大的团队分成每组 6-8 人的小团队。
2. 告诉他们你将要给每一个小组一个相同的问题让他们解答，他们的任务是努力成为最快解答问题的小组。
3. 说明以下规则：
 - (a) 从每个小组中各抽出一个人，告诉他们问题的答案，该问题将以谜语的形式出现；
 - (b) 活动的主持者通过投影稿显示或者分发复印件等形式向每一个人公布这个谜语；
 - (c) 各个小组必须通过问一些可以用“是”或“不是”来回答的问题来试图得到问题的答案。若问出一个不能用“是”或“不是”来回答的问题，这个问题将无效，需重新发问；
 - (d) 最快猜出正确答案的一组获胜。
4. 将正确答案告诉从每一个小组抽出来的代表（可通过传递信封给他们或者将他们叫到外面口头传述。后一种方法还有另外一个好处，那就是它可以检验各小组对规则以及答案的理解）；
正确答案：这个小屋是一架在森林里坠毁的飞机。
5. 公布谜面，进行游戏；
6. 祝贺获胜小组

讨论

1. 有什么重要的因素使你们能够发现发生的事情？

可能的回答：

- “检验我们的假设——当我们听到‘森林里的小屋’的时候我们马上就想到了一间小木屋。”

或者

- “我们总会在确定往哪条路走之前审视一番可选的道路。没有人对我们初始的想法有异议——我们便沿着原来的方向走下去。”

3. 你能否找出过去在解决问题时那些假设使得解决方案的效率降低？
4. 为了避免一些假设对问题解决的进程产生负面的影响，小组应该怎么做？

总结与评估

- 我们的个人经历以及阅历促使我们去作出一些假设。如果我们拥有一些相同的经历，我们将很可能做出相同的假设或依照相同的范例做事；
- 拥有不同经历的小组成员将会给小组带来一个不同的有价值的观点。有时候由于他们处于一个相对少数的位置，所以他们的观点可能未被注意到或者他们仍犹豫着而不敢说出来；

附录：谜面

森林里的小屋

你在森林里偶然看到了一间小屋，里面有很多死尸，他们坐在一排一排的椅子上。发生了什么事情呢？

29. 写给团队的一封信

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：60 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 课堂资料“写给团队的一封信”（见附录）
 - ◇ 信封（每人一只）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队沟通

目的

- ◇ 成员对团队的实力和发展机会的认识
- ◇ 成员的需要
- ◇ 成员如何看待他们的个人贡献

程序

1. 介绍游戏。你可以说：“为了团队的发展，公开我们的实力和发展机会是十分必要的。我希望你们每个人都给团队写一封信。”向他们说明你将会收上他们写的信，并且把信大声读出来；
注：预先决定是否在读信时公开作者的姓名。如果信中有任何关于团队气氛、信任问题，个人自我宽慰的内容，就隐匿作者姓名。
2. 分发课堂资料
3. 给参与者十至十五分钟时间写信。强调他们不用着急，应该仔细思考后再提笔；
4. 让参与者把信折好。你可以让他们将信装进信封；
5. 大声地把信读出来，并将要点写在有如下标题的挂纸上：
 - 团队实力
 - 发展机会
 - 成员贡献
6. 认识团队的实力；
7. 讨论团队的发展机会；
8. 引导团队总结出为抓住机会发展而应付出的行动。

讨论

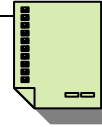
你们认为这种沟通的方法如何？

总结与评估

写信是一种有效的表达个人想法的方式。写信时，作者有机会仔细考虑并花时间综合各种想法。相对来说，写信能让人更轻松地表达自己，也能让人更开放。

这个游戏可以提供建设一个完整的团队所需的基础，或者作为团队的一个小活动。这个游戏可用于促使成员更好地了解同事们的需要以及他们对团队的认识——团队的实力和发展机会，也

可用于团队建设的一部分，收集成员关于团队的实力、发展前景和存在问题的认识，以及收集成员对自己所做贡献的认识。你可以根据此信息来规划团队的建设工作。



写给团队的一封信

尊敬的团队：

就团队工作问题想和你谈一下我的想法。

能成为团队的一员，我感到很愉快，因为……

我相信我对团队做出了很重要的贡献。我……

我本可以有一个更积极的团队经验，如果……

如果这些事情发生了，我认为团队能得到的好处有……

让我们继续合作，做到最好。

30. 尽你们的所能去赢

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：90-120 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 课堂资料“尽你们的所能去赢”说明书，每人一份（附录一）
 - ◇ 课堂资料“尽你们的所能去赢”支付表（附录二）
 - ◇ 课堂资料“学到的关键点”（附录三）
 - ◇ 钱币（每组 7 元，由主持人 10 元）
 - ◇ 筹码（每小组 4 个红筹码和 4 个蓝筹码）
 - ◇ 信封或袋子（每组一只信封或袋子用于装游戏中的筹码，主持人一只）
 - ◇ 奖品（可有可无）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 - （1） 团队建设
 - （2） 冲突管理
 - （3） 职业诚心

目的

- ◇ 研究诚信问题
- ◇ 学习如何避免冲突
- ◇ 强调从“大”团队（更大组织的团队）着想的重要性

程序

1. 游戏概要

游戏的目标就像题目所说的“尽你们的所能去赢”。参与者被分成四个小组，游戏有四个回合。每回合中，每小组必须决定是选择蓝色筹码还是红色筹码。各小组根据附录二中描述的可能出现的结果来做出决策（在开始前仔细阅读附录二）。他们可以将附录二中的信息与其他小组可能的选择结合起来考虑自己决定。举例来说，是否每个小组都将选择蓝色的筹码，使每个人都会赢，从而使整体获得更多？或者，是否每个小组只从自身利益出发追求自己的利益最大化？注意：预先不要让各小组知道这个信息。

每个小组会有8个筹码，4个红的4个蓝的（筹码可以是纸板上切下来的小方块、扑克牌或是游戏用的筹码）。每个团队还会有7元钱，这可以是象征性的7个硬币或是真的钱，也可以是7个巧克力金币或是扑克牌（如果已经用了扑克牌，那么用其他颜色的，不要再用红的和蓝的）。每一回合中，每个小组都要求选择是红色的还是蓝色的筹码。在每一回合结束之前，他们的选择只有主持人知道，而小组并不知道其他小组的选择。

主持人掌握着有限的信息，并且不允许在游戏开始时互相讨论。

2. 主持人掌握的信息

游戏开始时，宣布如下内容：

“你们的目标是尽你们的所能去赢。你们通过选择红色还是蓝色的筹码来赢。你们可以根据你们目前的‘尽你们的所能去赢’支付表（附录二）以及对其他小组情况的了解或假设作出你们的选择。随着游戏的进程，你们会了解更多对方的信息。

“你们将有4个回合的‘尽你们的所能去赢’。在每个回合中，你要和你的组友讨论，

并作出一致的选择。每个回合结束时我将到你们的组中收集你们选择的红色或蓝色的筹码。你们要将你们的选择塞入信封，没有人会知道其他小组的选择，直到这一回合结束。第一个回合结束后，我们将互相公开一点信息以便知道每个小组作出选择的原因。第二回合后，你们委派一位组员做代表与其他小组的代表协商。代表会有5分钟的时间和另外3个代表达成一个协议，使你们在第三回合‘尽你们的所能去赢’。

“当你们的代表回到小组后，他（她）必须寻求你们对所达成共识的支持。

“那么我们会接着进行第三轮。第三轮后，你们还会有机会去和其他小组协商并达成协议，使你们在第四轮中‘尽你们的所能去赢’。你们可以指派同一个人或是用一个新人。”

3. 预期什么

如果每个小组每次都选择蓝色的筹码，那么游戏结束后每小组将会有11元，这个团队总共有44元（每小组起始资金7元，4轮中每轮加一元）。显然（虽然并不是马上可看出），要每个小组都能赢就需要每个小组都选择蓝色的筹码。然而，参与者通常会认为选择蓝色有风险，因为他们不相信每个小组都会选蓝色的筹码。红色筹码是风险较小的选择，同时它可能使一个小组比其他小组赢得更多。参与者经常把“尽你们的所能去赢”中的你们认为是指单个的小组，而不是整体。

这个游戏的目标大多被理解为要赢得比别人多（或者打败别人）而不是“尽你们的所能去赢”。

选择蓝色筹码的小组可能会经历如下挫败：

- 其他小组不能“显而易见”地看出，如果一致选择蓝色，每个小组都会赢；
- 其他小组对选择蓝色没有足够的信任。

当有小组违背达成的协议时，这些挫败会加剧（通常的协议是大家都选择蓝色的筹码）。小组违背协议通常出于以下三个原因：

- 1) 他们不相信其他小组会遵守协议；或者
- 2) 他们在前两个回合选择了蓝色，但是别的小组没有，使他们失去了信心，因而他们也这么做了；或者
- 3) 小组仍然将游戏目标理解为必须打败其他人，因此不择手段。

主持人在听取汇报时面临的挑战：

- 阻止参与者产生消极的思想；
- 防止小组违背协议（通常当他们意识到对游戏目标理解错误时会感到困窘，结果可能被别人看出）
- 帮助小组理解游戏的问题不是缺乏信任，而是缺乏共同的理解和公开的交流，以至于导致缺乏信任与产生冲突。如果在游戏一开始就具有这些条件，那么每个小组可能每次都选择蓝色的筹码。

更多详细的说明和信息在后文中提及。

注意：在游戏开始时，可能会有人问你，“尽你们的所能去赢”指的是单独的小组还是整个集体。告诉他们这必须由他们自己决定如何理解。

4. 游戏步骤

- 1) 分发课堂资料一、二（附录一、二）
- 2) 阅读游戏指导，介绍“主持人掌握的信息”后面提供的信息（见上面）；
- 3) 开始第一回合。让各小组考虑 5 到 10 分钟，就选择红筹码还是蓝筹码达成一致（可以在以后几个回合缩短一点时间，而在这一回合中，游戏参与者需要花一定的时间理解这个游戏）；
- 4) 将各组选择的筹码收上来。让各组将他们选出的筹码倒进你的信封或袋子中；
- 5) 一旦四个小组的筹码都已经收上来，你可以夸张地公布结果。你可以让他们先猜一下

结果，然后将筹码一枚一枚地从信封或袋子中取出，一一展示给各小组。如果其中只有一枚红色或蓝色筹码，暂且将其放在一边；

- 6) 根据课堂资料三（附录三）的规则，收和/或发钱币；
- 7) 进行短暂的讨论，问各小组为何做出这样的选择；
- 8) 告诉各参与者，他们已进一步拥有了额外的信息，他们已知道人家是如何考虑的。提醒他们，游戏的目的是“尽你们的所能去赢”；
- 9) 在第二回合，允许有 5 分钟的决策时间；
- 10) 与步骤 4、5 和 6 一样，收筹码和支付钱币；
- 11) 让各小组产生一名谈判代表；
- 12) 给各小组 5 分钟时间向自己的代表交待他们希望达成的协议；
- 13) 给 5 到 10 分钟时间，让谈判代表们达成协议；
- 14) 让各代表向本小组成员解释达成的协议，并检查是否得到一致的支持；
- 15) 进行第三回合，到各小组收取他们选出的筹码（红色或蓝色），重复步骤 4、5 和 6；
- 16) 可能会有一个或几个组违背协议。无论是什么结果，请大家讨论。

讨论

你可以问：“你们如何看待这个结果”？

如果所有小组在这一步达成了一致，可能的回答是“很棒”。如果至少有一个小组违背了协议，可能的回答是“痛心”、“失望”、“生气”和“挫折”。

让遵守协议的小组与违背协议的小组进行对话。违背协议的小组可能会说：“我们不相信你们。”“我们认为本游戏中的‘你们’应该是各小组，因此我们的任务是要想办法获胜。”

你可以问选择蓝色筹码的小组，对于接下来的最后一回合作何打算。*可能的回答是：*“我们不相信他们。”

这可以引导他们展开关于重建信任的困难的讨论。*你可以问：*

“在这种情况下，我们如何才能重建信任？”*可能的回答是：*“进行最后一回合，检验是否每个小组都能遵守协议。”

- 17) 进行第四回合；
- 18) 不太可能由哪个小组会违背协议。无论结果如何，应强调：
 - 这个游戏的设计目的是鼓励有人选择红色筹码，从而引出信任问题并导致了潜在的冲突；冲突不是由个体以及个人价值观引发的，而是由有缺陷的过程引发的；
 - 请大家鉴别过程中的缺陷。参与者可能会说：
 - “你没有明确游戏的目的，也没有给我们讨论的机会。”
 - “我们没有机会达成有效的协议。”
 - “你不允许我们在游戏一开始进行小组间的沟通，以后的沟通也受到了限制。”
 - “我们没有充分参与。你让我们选出为我们说话的谈判代表，要我们支持我们并没有参与其中的协议。”

如果遗漏了上面的任何一条，请向他们指出。

- 请他们讨论这个过程是如何引起不信任以及潜在冲突的。*可能是：*
 - “我们没有弄清楚游戏的目的以及沟通，各小组都按自己的方式理解这个游戏。”
 - “我们以为其他小组也会有同样的理解。”
 - “我们以为其他小组的做法是和我们一样的。”
 - “因为我们没有公开的交流，因此我们不知道是否应该信任他们。”
 - “你把我们分成小组就意味着让我们各行其是。”

- 19) 清点总共赢了多少。他们赢得的总数肯定小于从一开始就作为一个整体并且都选择蓝色

筹码所赢得的总数¹；

20) 鼓励从参与游戏中学习，要求各参与者将前面的讨论用于工作中；

21) 要求各参与者归纳学到的关键点。根据你使用本游戏的目的，可以请他们将关键点写到“学到的关键点”（附录三）。

总结与评估

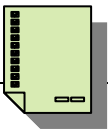
这次游戏提供一个很好的学习经历。与大多数类似经历一样，这里也存在着风险。这个游戏营造了一种可能发生冲突的状态。这个游戏需要一个老练的主持人来引导团队，并且需要足够的时间来进行充分的讨论，还要解决随时可能发生的问题。



支付表

你如何赢（或输）

可能的组合	赢或输
	做出选择的小组
4 个小组选红筹码	选红筹码者输 1 元
3 个小组选红筹码 1 个小组选蓝筹码	选红筹码者赢 1 元 选蓝筹码者输 3 元
2 个小组选红筹码 2 个小组选蓝筹码	选红筹码者赢 2 元 选蓝筹码者输 2 元
1 个小组选红筹码 3 个小组选蓝筹码	选红筹码者赢 3 元 选蓝筹码者输 1 元
4 个小组选蓝筹码	选蓝筹码者赢 1 元



尽你们的所能去赢——游戏说明书

你们的目的是“尽你们的所能去赢”。

你们将有 7 元用于支付。你们有 4 个回合来赢取尽可能多的钱。

在每一个回合中，你们要做出一个简单的决定（选择蓝筹码还是红筹码）。你们可以根据提供的“支付表”、你们对其他小组的了解或推测以及你们对他们的选择的期望来作出你们的决定。

在每一回合中，主持人会来到你们中间，要求你们将你们选出的筹码倒入他的信封或袋子中。注意不要让其他小组知道你们的选择。

在第 2 和第 3 回合后，你们将选出你们小组的一名谈判代表。谈判代表的任务是达成一个能在第 3、第 4 回合中尽你们的所能去赢的协议。

游戏概要

第一回合 各小组选择一个红色或蓝色的筹码，主持人收回这些筹码。公布结果，清算。

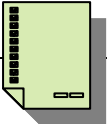
第二回合 各小组选择一个红色或蓝色的筹码，主持人收回这些筹码。公布结果，清算。

谈判

第三回合 各小组选择一个红色或蓝色的筹码，主持人收回这些筹码。公布结果，清算。

谈判

第四回合 各小组选择一个红色或蓝色的筹码，主持人收回这些筹码。公布结果，清算。



学到的关键点

31. 加强团队间关系

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：2 至 3 小时
- ★ 材料：课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 加强相互依赖的团队间的关系。

程序

A 部分

每个团队需要按照下述步骤所描述的方法各自反省它们与别的团队之间的关系。

1. 分发“加强团队间关系”工作表。
2. 集体讨论以搞清为什么两个团队间有效地合作是很重要的。让参与者对其工作表中“我们的关系的益处”标题下的已经商定的观点作必要的更新。
3. 你可以让团队成员独立完成工作表的其余部分，也可以将他们分成三人以上的组来合作完成。
如果成员独立完成，则给他们十分钟时间；如果以组完成，则至少给他们 20 分钟。
4. 邀请成员们分享他们的结果。
5. 讨论并确定共同点。
6. 组织这些观点与另一个使用标题为“我们的观点”的表的团队分享。
7. 定下：
 - 1) 一位团队发言人，他（她）将负责向另一个团队陈述他们的观点。
 - 2) 一个人准备一份“我们的观点”的表格，在两个团队的会议上将之给另一个团队。

B 部分

两个团队的会议

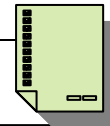
1. 让每个团队逐节交流、分享它们在“我们的观点”表中的观点，也就是每个团队陈述相关好处，然后谈谈我们欣赏你们的哪些东西，以及其它等等方法。
2. 引导团队在关于“哪些方面我们需要使用不同的做法”以及“我们赞赏你们在哪些方面使用不同的做法”的关键问题上达成一致。
注意：一个团队在“哪些方面我们需要使用不同的做法”中所列出的内容常常就出现在另一个团队在“我们赞赏你们在哪些方面使用不同的做法”中所列出的内容中。
3. 更新每个团队行动的义务并征求多数人的意见。
让团队成员选定一个持续系统以保证通过这一过程所取得的进展不会中断。

讨论

- 1) 你给团队带来了什么？团队又给你带来了什么？
- 2) 你能为加强团队间的关系做些什么呢？

总结与评估

一些团队在某种程度上依赖另一个团队共同去完成某项工作，因此设计本测试去加强这些团队之间的关系。它激励这些团队去检查它们相互之间需要对方做些什么，它们关系中的强项和弱点，并引导其成员为加强团队之间的关系而负起改变现状并付诸实施的义务。



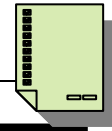
加强团队间关系

参与者工作表

与你准备与之建立关系的团队一起对以下的问题作阐述。

我们的关系的益处：

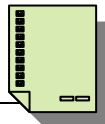
团队带给我们的关系的力量（技能，积极的行动等等）：



加强团队间关系——参与者工作表（续）

在以下方面我们可以使用不同于平常的方法来加强关系：

对方团队可以在以下方面有所为，从而加强我们的关系：



我们的观点

参与者记录——组

我们的关系益处：

你们带给我们的关系的力量：

我们确信我们需要在以下方面采取不同的方法，从而加强我们的关系：

我们赞赏你们在这些方面采取不同的方法：



32. 检查你们团队的氛围

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 小时
- ★ 材料：幻灯片、课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 增进对团队中的信任与开诚布公的交流的程度的了解。
- ◇ 建立加强团队氛围的责任。

程序

1. 分发“检查你们的气氛”问卷，大约给十分钟以完成它。

提示：可以在课前完成此问卷。不过如果气氛在团队中是一个敏感的问题，那么让团队成员在课堂上完成它将更有效，在这里：

- 讲师有机会与组成员讨论氛围并向他们解释为何要求他们花时间检视他们的氛围；
- 不会误解此活动背后的动机；
- 团队成员们没有机会讨论答案和互相影响各自的观点。

2. 收集并编辑这些答案。

提示：根据你以前对此团队的了解决定如何开始此步骤。

假如氛围是一个敏感的问题，收集好答案后当你编辑这些数据时给成员们十分钟的休息时间。

如果团队中有相对的公开性，参与者可能会口头上交流、共享他们的答案，让你记录到活动挂纸或幻灯片上。以前通过使用团队适应性问卷可能已经显示了这种公开性。*不要假设这种公开性。*

让团队成员亲自分享他们的分数和观察将能从此活动中产生一些最棒的效果；但是，如果任何一些团队成员还没准备好这样做，那么你自己就选择一个更谨慎的收集、编辑和展示这些数据的方法。

3. 请根据幻灯片上内容来组织数据。

例如团队公开性的数据可能是这样：

指标项：坦诚度

个体级别：3、3、2、3、4、2、4、2、2

级别范围：2 到 4

平均级别：2.75

4. 用分数确定哪些值最需要最多的注意。

5. 用数据激发讨论并建立对行动的承诺。

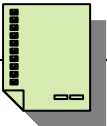
讨论

考虑一下我们已确定为最需要注意的领域，你如何加强你们团队的氛围？

提示：如果时间允许并且团队足够大（有六人或六人以上成员），将团队分成几个小组来讨论并获得一份加强团队氛围的行动列表。

总结与评估

通过检视显示团队氛围健康情况的特性，此活动给团队成员们提供了一个研究他们的团队氛围的机会。“检查你们的氛围”问卷帮助参与者集中其思想并提出讨论。



检查你们团队的氛围

指标项	个体级别	级别范围	平均级别
坦诚度			
支持			
分享成功			
处理冲突			
信任			
团队价值观			



检查你们团队的氛围

说明

以下团队特性是团队氛围的指标。请诚实地对每一项在 1 到 4 的分数级别内给你的团队打分，这里——

1=在这方面我们有很多工作要做
4=这方面是我们的强项。

你可能需要思考列在思路启发下的问题才能为每一个指标选择一个分数。

指标项	思路启发	分数			
坦诚度	团队成员相互间诚实、公开吗？人们确信没有隐藏的议程吗？人们自由地表达他们的真正所想吗？	1	2	3	4
支持	团队成员互相帮助吗？他们原谅错误吗？他们直率地帮助别人，使他们提高效率吗？他们向别人介绍他们的团队成员时持肯定态度吗？	1	2	3	4
分享成功	团队成员们相互间以对方的成功为豪吗？他们对别人的成功而真诚地感到高兴吗？他们找机会相互间给予认可吗？他们让别人知道团队成员的成绩吗？	1	2	3	4
处理冲突	你们的团队在小问题变成大问题前处理它们吗？观念上的差异被看作是正常的和健康的吗？团队成员在处理手头的事务时能屏弃个性上的一些东西吗？	1	2	3	4
信任	你能感受到团队成员将团队利益放在心中吗？团队成员相互间将别人的利益放在心中吗？你能依靠别的团队成员来支持你吗？	1	2	3	4
团队价值观	团队成员拥有相似的工作价值吗？他们始终如一地表现出这些价值吗？	1	2	3	4

33. 加强团队联系

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 小时
- ★ 材料：工作纸“加强团队联系”、幻灯片“基本联系图”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队意识培养

目的

- ◇ 加强团队成员与组织其他部门之间互动的协调性。
- ◇ 提高团队成员对团队之间关系重要性的认识。

程序

1. 指导团队拓展一系列基本联系团队。
2. 在幻灯片“基本联系图”上画出这些团队，你需要在这些团队名字上加上圆圈，并用彩色线将团队与其基本联系团队连接起来，不同的颜色表示联系的重要性：红色——最重要的；然后是绿色；最后蓝色。
3. 分发工作纸“加强团队联系”。
4. 成员各自分析并填写自己团队在于其他团队互动方面的强项（允许 10 到 15 分钟）。
5. 小组讨论并就小组在加强组与组之间联系方面应采取的措施达成一致意见。
6. 确定采取的第一步骤，由谁执行，何时执行。

讨论

1. 在于某一基本联系团队进行接触时，团队中的成员是否应该采取一致的方式？
2. 如果上一个答案是肯定的，考虑为什么要这样做？
3. 体会个人与团队是如何进行相互影响的。

总结与评估

团队合作和学习型组织的概念强调个人和团队都是系统的一部分。我们所做的每件事都影响着其他人或团队，而其他人所做的每件事亦会影响我们。大家相互影响。

团队之间工作关系的效力是最重要的。

如果团队成员在他们处理组织其他部份的方式中不一致，团队在组织中的可信度可能被影响，为完成任务所需的帮助也会因此受到影响。

附录：工作纸“加强团队联系”

加强团队联系

参与者工作纸

基本联系团队_____

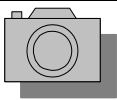
与这个团队的联系和接触中存在的矛盾：

改善与这个团队联系和接触的方法：

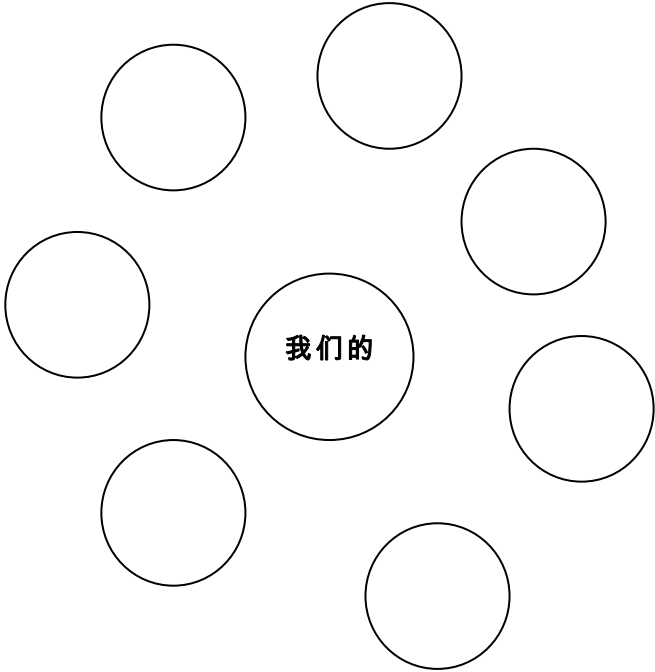
基本联系团队_____

与这个团队的联系和接触中存在的矛盾：

改善与这个团队联系和接触的方法：



基本联系图



34. 建立反馈协定

- ★ 形式：四个人为一小组
- ★ 时间：1 小时
- ★ 材料：课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 促使团队成员意识到反馈能提高效率这一重要性。
- ◇ 发展成员给出和接收反馈的能力。
- ◇ 通过坦诚的交流提高团队决策和解决问题的效率。

程序

1. 分发“给出和接收反馈”测试的指南。
2. 要求参加者组成若干个四人小组，并在其中完成组的活动。
3. 让组与组之间交流、分享它们的关于“反馈所需条件”的列表。
4. 找到其中的共同点并建立团队的反馈协定列表（四到五条）。

常见的反馈协定的例子包括：

我们同意：

凭事实说话，而不是凭感觉说话。

只给予认真组织过的反馈意见。

在争论或找借口前先听听反馈意见。

5. 在协定的列表中找到多数人的意见。
6. 让团队决定如何实施这些协定。

一些参考意见：

- 1) 任命一位反馈督导，让他（她）在会议中注意这些协定，并在会议当中或结束时的某个适当时候向团队成员提供反馈。
- 2) 在会议结束时定期回顾一下这些协定，看看团队成员们能否坚持实践这些协定。

注意：如果对一个团队来说，给予和接收反馈仍是一件费力的事，那么在每一次会议上都要回顾一下这些协定。

讨论

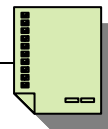
怎样的反馈是有效的？是你愿意接受的？

总结与评估

一个团队不能只是“混混”。它应该比一般的做得更好；它必须保持在最佳状态运作。只有当团队成员能自由地对别的成员的想法和行动提出质疑和挑战，给出建议，并从别人相应的给予中取得进步时，团队才能达到顶峰状态。

高效的团队拥有适当的系统帮助它们管理团队的基本运作，比如给出和接收反馈。系统包括关于如何使团队成员合作的协定等。这些协定需要经常温习。在此测试中团队成员将建立这些协定。

]



给予和接收反馈

游戏指南——小组使用

分配时间：25 分钟

1. 思考一下，有效反馈需要哪些条件，各自完成以下陈述。只要你愿意，尽可能多写几条。

假如……我将更愿意在我们的团队中给予真诚的反馈

假如……我将更愿意接收反馈

2. 在翻转图中标题为“反馈条件”的下面记录下每个成员的反应。
3. 讨论每一条陈述，将相同的合并起来。
4. 确定下你们都认为是重要的陈述。
5. 做好准备，与大组分享这些陈述。

35. 推销团队

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1.5 小时
- ★ 材料 幻灯片、作业纸“推销自己”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队意识培养

目的

- ◇ 制定明确、标准一致的服务蓝图。
- ◇ 帮助团队成员更好地向顾客宣传他们的服务内容。
- ◇ 增加团队荣誉感。
- ◇ 寻找乐趣

程序

1. 明确团队的主要任务或存在理由。
2. 使用幻灯片阐明益处和特点。
 - ◇ 例如：待售房子
 - 特征： 4 间卧室
 - 安海角（麻省北部一半岛）地区
 - 主要楼层为住宅
 - 利益：占地面积大
 - 靠近公共交通
 - 高科技光热设施能提供很多方便
 - 宽敞的休息室
3. 用“头脑风暴法”讨论方式来明确团队所提供服务的特征及其益处。
4. 选择 4 种最重要的特征和利益
5. 分发作业纸“推销自己”。
6. 让参与者在作业纸上空处记录下服务和所选择的特征及利益。
7. 简要回顾作业纸上团队任务分配。
8. 如果团队足够大，可以再细分到至少四个人的小组，如果允许的话，可以转到预先准备好的教室。准许 25 分钟来分配任务。
9. 邀请团队来展现他们的广告。

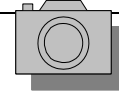
讨论

1. 尽管广告都不一样，但里面包含的一致信息是什么呢？你经常与你的顾客交流这些信息吗？
2. 如果答案是肯定的，请举出一些例子。如果答案是否定的，再问如下问题：有什么特别的方法来确认顾客接感受到一个协调积极的服务情景吗？重新分配行动，并检查协调性。

总结与评估

所有人都知道没有一个团队在那儿坐着就可以等到一个顾客，可以让供应商向他们提供资源。能

够有效地推销自己的团队总会为自己所做的感到骄傲，清楚地知道自己提供的服务，以及从服务中所获得的利益和特征。这个游戏帮助团队包装自己，更好地推销自己以及培养形象。



特征

就是一个问题的答案中涉及何时、何地、何人、何事以及何种方法中的特点。

利益

就是服务如何来满足顾客需求，并从管理、改善、控制、回应等手段开始着手。

推销自己

参与者工作表单——团队

我们的基本服务：

利益	特征

小组任务

指定时间： 2 5 分钟

- 1 . 假设你的服务可以打包并用罐或小盒子储存。
- 2 . 为你的服务做一个电视广告，必须体现出你的利益和特征。广告长度大约 6 0 秒。
- 3 . 准备向其他团队介绍你的广告。
- 4 . 寻找乐趣。

36. 制定指导性价值观

- ★ 形式：三到八人为一组
- ★ 时间：1 小时
- ★ 材料：幻灯片、课堂资料、指导评价卡片（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队凝聚力培养

目的

- ◇ 检查与加强团队的凝聚力。
- ◇ 为团队选择一组指导价值。

程序

- 准备工作室
 - 为每个参加者准备一组指导价值卡片。
- 在工作室中：
 1. 给每队成员发一组指导价值卡片。
 2. 发课堂资料。
 3. 与参加者一起浏览指南。使用幻灯片解释如何评分。
 4. 要求团队在 25 分钟内完成这个活动。解释团队将会或许相信每项价值都很重要。他们的目的要确定并且同意在他们的队中三种需要更连贯的示范的价值（他们是弱项）和特别重要的价值。比如团队可能会说，“我们需要强调参与，因为我们正在经历巨大的改变”或者“我们在分配工作任务上做的不是很好”。
 5. 要求团队分享他们的价值，做出选择的基本原则，凝聚力程度以及这个活动对他们团队的益处。

讨论

1. 团队的凝聚力是否是天生的？思维相似的成员组成的团队是否有着较高的凝聚力？
2. 为团队制定出一组指导性价值观对加强团队凝聚力有什么作用？

总结与评估

评价指导卡片上的协议是团队成员与工作相关的价值。因此在这些价值上一致性越高，团队的凝聚力亦越高。

一些团队由一群生来在价值上同步的人所组成。在一些工作价值上他们很容易达成一致。通常这些团体容易地在最大多数的决定之上意见相同而且取得一致。这个团体有自然的高度凝聚力。缺点可能是因为太多相似的思考而使得他们不能做出最优的决定；因为成员思维相似，这很可能不受到注意。

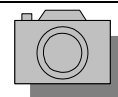
许多团队天生无凝聚力。也就是说，他们团队成员并不是思维完全相似。

这些团队必须为提高凝聚力而努力。而且，一旦他们拥有凝聚力，他们将会畅所欲言，集思广益。不同的观点都会被带到桌面上来讨论，整个团队将会表现出不怕彼此意见相左，勇于质疑对方见解的热烈氛围。

高度的凝聚力对团队高效运作很重要。如果与目标性结合在一起，其作用将会最大。

这个活动提供一些机会，来检查团队的天然倾向，并进一步建立团队的凝聚力。

注意：这个练习对人数较少的团队（三到八个成员）效果最好。比较大的团队可以分为小团队，关于价值达成的一致能够在各小组之间能体现出来，但效果没较小的团队好。



凝聚力等级解释

圈出你的分数

30	25	20	15	10	5	0
极高凝聚力		中等凝聚力			低凝聚力	

可能的弊端：

太多相似的思考

可能损害质量

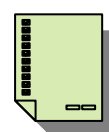
点可以提高运作和改善结果

有利之处：

给团队带来不同的观念。

如果管理得当，这些不同观

团队合作需要注意凝聚力



课堂资料

制定指导性价值观

练习指南 —— 小组

允许时间：25分钟

目标

在对团队来说是最重要指导性价值观上达成一致。

1. 确认团队成员每人都有一整套价值观卡片（七张不同卡片）。
 2. 单个选择三张卡片，上面显示的价值观是你认为必须在团队里持续体现的，或者在现在是非常重要的。花点时间考虑这些价值观。将剩余的四张卡片翻面朝下。
 3. 将选中的卡片面朝上。
 4. 单独解释自己对所选卡片价值观的理解。举出团队环境中特定例子来证明价值观的存在与否。
 5. 对于团队所有成员选中的每条价值观给出十个要点，并且能有持久的理解（参照得分卡）。
 6. 对那些不太一致的价值观尝试得到相同的认可。通过讨论的价值观给5分（参照得分卡）。
 7. 计算得分。
-

指导性价值卡片

交流	参与	敏感	质量
承担任务	诚实	实施	

凝聚力得分卡	
价值一	得分
迅速达成一致	10
讨论达成一致	5
价值二	
迅速达成一致	10
讨论达成一致	5
价值三	
迅速达成一致	10
讨论达成一致	5

37. 眼睛的搜寻

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 60 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 地图、一套谜语、奖品
 - ◇ 课堂资料：“拾荒”游戏规则（见附录）
 - ◇ 课堂资料：“拾荒”游戏记录（见附件）
- ★ 场地：室外
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 演示团队作业
- ◇ 进行团队建设
- ◇ 娱乐

程序

1. 背景介绍

这个游戏由传统的“拾荒”游戏改编而来。每个团队都有一张包含拾荒路线信息的地图。

这个拾荒活动可以在会场或者是周边地区举行，可能是一个乡村环境也可能是一个城市环境。每个团队都发有一张地图，上面有游戏组织者设计的一系列谜语。他们沿着地图上的路线前进，并通过辨认沿途的一些事物（或地点）来解开那些谜语。下面是城市背景中的一些例子：

谜语	辨认的事物
1. 路过时，抬头往上看，你会看到一块牌子。	在一个商店门上方挂着一个印有啤酒广告的招牌。
2. 一个富人与名流常来此度假的地方。	一处名胜。
3. 如果你敢进去的话，这是一个可以让你歇脚的地方。	冒险客栈。
4. 看门人的名字叫“春季”“夏季”“秋季”“冬季”，这是什么地方？	四季旅馆

游戏的组织者必须先做一个实地考察，并设计出一系列的谜语。富有创造性的组织者将会在他的这一准备过程中得到乐趣，而团队的成员也将在这个游戏里得到娱乐。

2. 准备工作

- 1) 实地考察并选择合适地点；
- 2) 简要地记下一些建筑、地点、场所等等的名字，以便用于谜语之中（如“背景”中的例

子所述);

- 3) 设计一些谜语来代表他们, 并留下一些空白让他们填写他们的回答;
- 4) 画一张地图, 给他们指明前进路线(如果那里有指路牌之类的设施的话, 你可以不必使用地图, 你只需将他们送出门, 让他们自己去寻找)。

3. 游戏步骤

- 1) 介绍这个游戏并分发课堂资料;
- 2) 将整个团队分成一些小组(5 到 8 个人比较合适, 因为他们能够合作得较好)。将地图与谜语分发给各个小组。如果团队的人数比较多的话, 要保证每个小组能够拿到几份复印件, 以便使每个人都能方便地参与这个游戏;
- 3) 根据这个游戏覆盖的区域范围, 给每个小组一个合适的时间去完成游戏;
- 4) 当各个小组回来的时候, 马上核对他们的答案, 并表彰获胜队, 也就是得分最高的队;
- 5) (可选)——进行一个小组总结汇报。分发小组汇报稿, 根据你所希望的讨论深度, 请各个小组用 15 到 30 分钟的时间完成它。

讨论

当小组成员接到任务的时候, 做的第一件事情是什么?

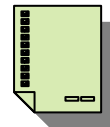
整个游戏中哪一部份游戏会让成员步调不一致?

总结与评估

对于游戏中最困难的部分应该事先就有所计划。

讲计划、配合好是良好的团队合作精神的体现

附录一



“拾荒”游戏规则

1. 所有的成员必须始终在一起, 这样才有资格获胜。
2. 每得到一个正确答案加 2 分。
3. 最快完成的小组将得到 2 分奖励分。
4. 得分最高的小组获胜。



“拾荒” 游戏记录

考虑一下你们的小组在这个拾荒游戏里该如何配合。

1. 指定一个讨论主持人。
2. 记录小组的成员在这次行动中使用了那些技巧和聪明才智？比如，是不是有人在这里面起到了领导者的角色？是不是有人充当组织者？在解开谜语上是不是有人表现特别突出？等等。

小组成员名字	所用的技巧和方法

3. 作为一个团队，你们对于小组的成功作出了哪些贡献？比如，你们是否确保让每个人都参与了游戏？你们是否充分考虑了每个人的意见？你们是否制订了一项行动计划？
4. 作为一个团队，你们本来可以怎么做使得更加高效？

38. 用照片说话

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 120 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 一次成像照相机以及胶片
 - ◇ 纸板，用于贴放照片（每个小组一张）
 - ◇ 纸、笔、粘合剂、彩笔
 - ◇ 奖品（视情况而定）
 - ◇ 课堂资料：用照片说话——说明书（见附录）
 - ◇ 课堂资料：用照片说话——评分表（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 增强一个会议的主题性、公司或团队的价值观，以及公司或团队的使命感
- ◇ 进行团队建设

程序

1. 背景介绍

这是一个有趣的团队建设游戏，它能够增强团队价值或使命的主题性或观念性。它能够给团队带来一些团队技巧，提高成员的观察能力、创造力，并带有一些幽默性。

大的团队分成一些较好管理的小组（10 个人以下为宜，使之更有参与性），每个小组都发一架一次成像照相机，并指定一个任务，要他们拍一些相片并组拼起来表达一个……（价值、使命等等）。每个小组要将他们的照片向整个团队展示，而每件“作品”也将被打分并进行奖赏（视情况而定）。

2. 准备工作

- 1) 确定照片说明的主题以及你自己的期望。如：
 - 用一张照片描述每个小组或者是公司的价值；
 - 用几张照片组合起来描述小组或公司的使命；
 - 用几张照片组合起来描述你们的会议主题。
- 2) 购买并准备所需材料；
- 3) 决定是否要对组拼的照片进行评分，如果要，请确定采取下述的哪个方法进行评分。*注：*附录内包括了一个可供参考的评比方法。如果你们放弃了评分，那么你需要重新准备另一套流程。
 - (a) 小组之间彼此打分。采用这种方法，给每个小组一张评分表（附录二），并请他们给除了自己组拼的照片之外的作品打分。他们必须在打分上达成一致意见，其实这本身也是一种团队建设的训练。随后各小组把完成的评分表交上来，组织者对分数进行统计并根据平均得分的高低宣布获胜队伍。
 - (b) 委任裁判员（这个游戏外的人，可以是客人、组织者等等）进行裁判，选出他们认为最为符合要求的组拼照片。

3. 游戏步骤

1. 你可以先介绍一下要取得这个游戏胜利所需的一些团队技巧，包括创造力、团队协作以及一致意见的达成；
2. 分发“用照片说话说明书”（附录一）以及其他材料，并讲解要求；
3. 进行这个游戏；
4. 请各个小组展示他们组拼的照片；
5. 对组拼照片进行评比（无论由裁判员评分或由各小组进行评分都可能需要数张评分表，这可视参加的小组数目而定）；
6. 颁奖（可选），感谢大家的参与。

讨论

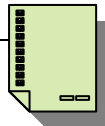
回忆这项任务是怎样开始的，谁第一个提出了想法？

你的小组是怎样选择最佳方案的？

总结与评估

这个任务往往是由大家七嘴八舌出主意开始的，在此过程中，大家会进行比较从而选出最好的方案。

成员的积极参与也会激发互相间源源不断的创意。



用照片说话——说明书

1. 你们的任务是制作并组拼一系列照片，用来描述……
2. 你们有 2 个小时的时间用来给你们的小组起个名字、探讨照片的主题、拍摄照片并进行整理、推荐一个或几个发言代表并组织陈述词。**提示：**先寻找照片的主题，并将他们列出来，选出最佳的选择并马上定下来。要记住：你只有一套胶片。
3. 在整个游戏的过程中，你们必须时刻保持在一起，并保证每个人都参加到里面来。
4. 根据以下几个方面对你们进行评分：
 - 所选择小组组名的创造性。
 - 所选择的主题的创造性。
 - 展示的组拼照片的形象性。
 - 所展示内容的创造性。
 - 进行展示时的表述
 - 幽默感以及其他娱乐因素。
5. 你们所用的工具包括：
 - 一张纸板。
 - 一架一次成像照相机以及胶片。



用照片说话——评分表

小组名字或者组号：

给下面各项打分，1 代表最低，5 代表最高，请在选定的分数画圆圈。

评分因素					
所选择小组组名的创造性	1	2	3	4	5
所选择的主题的创造性	1	2	3	4	5
展示的组拼照片的形象性	1	2	3	4	5
所展示内容的创造性	1	2	3	4	5
进行展示时的表述	1	2	3	4	5
幽默感以及其他娱乐因素	1	2	3	4	5
总分					

39. 大师这么说

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 30 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 幻灯片和课堂资料（选一套）（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 - （1）团队建设
 - （2）创造性思维培养

目的

- ◇ 鼓励对团队工作的创造性思考和识别改进的机会

程序

1. 背景介绍

这个活动要求成员尽量摆脱垂直的思维方式，去探究那些平时不关注的团队行为问题。

活动提供团队成员一份可选择的语录，这份语录可以看作是团队成员思维的催化剂。语录是各式各样的，能触发不同的成员产生不同的思想。注：有几套语录可供您选择。

2. 游戏步骤：

- 1) 用幻灯片向小组展示所选择的那套语录；
- 2) 选择其中一条语录，并提问引出介绍性的讨论。*可能的问题*：这条引语是否能引发有关你们团队的思考？这种小型的讨论意味着对团体的关注，并为接下来的个人思考打下基础；
- 3) 给每个参与者提供相应的“大师这么说”工作单的复制件（附录），简要地浏览一下说明。花 10 分钟左右的时间完成工作单。**也可以这样**——请参与者以小组的形式完成工作单。选择或请小组选择 3 条或 4 条语录。大概需要 25 分钟；
- 4) 讨论每条语录，让参与者分享他们的回答；
- 5) 扼要回顾一下大家讨论种表达的观点，并看看还可作哪些改进；
- 6) 引导小组去发觉哪些改进意见能转化成实际的行动；
- 7) 核实一下大家是否达成以下共识：
 - 更好地了解彼此的观点
 - 重新理解团队的运作方式
 - 提高团队工作效率的行动承诺

讨论

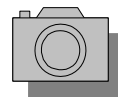
在你的小组工作过程中，是否每个人都有参与？

当别人参与程度不够时，你有什么感觉？

总结与评估

兴旺的团队并不认为他们的成功是理所当然的。他们认识到成功不仅取决于他们做了什么，还要取决于整个团队是怎么运作的。

附录一：幻灯片



团队思想

“团队进程的管理必须成为任务的一部分。”

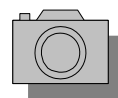
—— 莱司力 奔戴梨 Leslie Bendaly
作家和公司经理

“人如果不会改变自己观点的话就像一潭死水，而且会滋长卑鄙的思想。”

—— 威廉 布莱克 William Blake 1757-1827
英国诗人和艺术家

[谈及时代的改变]

“一股强烈的风正在吹着，而且它给你带来的不是想象就是头痛。”



附录二：幻灯片

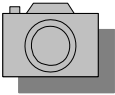
团队思想

“所有一切都是流动变化的，你不可能两次踏进同一条河。”

—— 赫拉克里特司 Heraclitus
希腊哲学家

“变化是生活的规律。那些只关注过去和现在的人将必定失去未来。”

—— 约翰 F 肯尼迪 John F.Kennedy
美国前总统



团队思想

“如果用理性进行思维，我将什么也发现不了。”

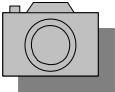
——阿尔伯特 爱因斯坦 Albert Einstein
科学家，发明家

“在新经济中想象是价值的主要来源。”

——汤姆 皮特肆 Tom Peters
作家和管理大师

“领导者的任务是使他的人民从他们所在的地方到他们没有去过的地方去。”

——亨利 基辛格 Henry Kissinger
美国前国务秘书



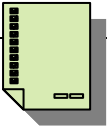
团队思想

“在每场比赛中把每一件小事做好会拉开胜利和失败之间的距离。”

—— 迈克尔 克莱蒙斯 Michael “Pinball” Clemons
足球运动员

“如果冒犯了大自然，我们就不会成功；如果我们的所作符合我们自己，我们就不会失败。”

—— 未知作者



大师这么说——工作单

语录	关于你们团队的思想
“团队进程的管理必须成为任务的一部分。”	
“人如果不会改变自己观点的话就像一潭死水，而且会滋长卑鄙的思想。”	
[谈及时代的改变] “一股强烈的风正在吹着，而且它给你带来的不是想象就是头痛。”	
“Panta rei—所有一切都是流动变化的…… [因此]你不可能两次踏进同一条河。”	
“变化是生活的规律。那些只关注过去和现在的人将必定失去未来。”	

附录六：课堂资料



大师这么说——工作表

语录	关于你们团队的思想
“如果用理性进行思维，我将什么也发现不了。”	
“在新经济中想象是价值的主要来源。”	
“领导者的任务是使他的人民从他们所在的地方到他们没有去过的地方去。”	
“在每场比赛中把每一件小事做好会拉开胜利和失败之间的距离。”	
“如果冒犯了大自然，我们就不会成功；	

40. 团队改善

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：60 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 大彩纸（能使整个教室看得见写在上面的字）
 - ◇ 记号笔或水彩笔（每个参与者一支）
 - ◇ 一个用彩纸剪成的箭头
 - ◇ 标题：“团队目前的形象”和“团队理想的形象”（写在彩纸上）
 - ◇ 活动挂纸
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：活跃思维、提高兴趣、培养创造力

目的

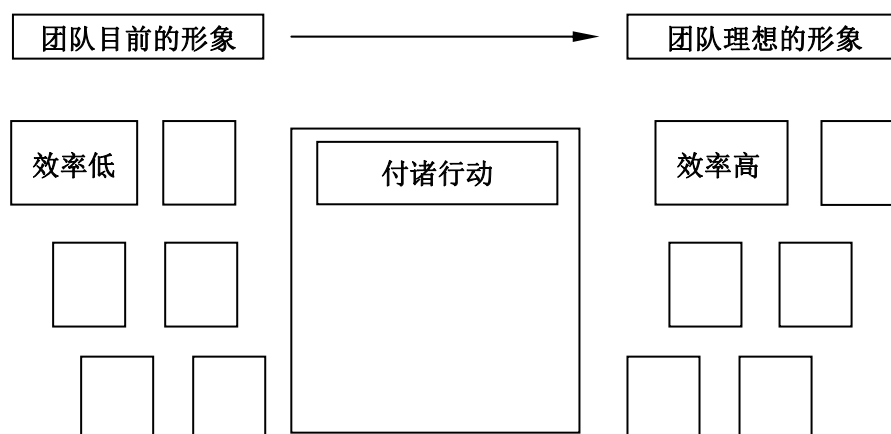
- ◇ 思考团队目前的形象
- ◇ 确定团队理想的形象
- ◇ 改善团队的形象

程序

1. 游戏概要

这个活动要求团队成员在纸上写下他们认为的目前团队形象以及他们希望的团队形象，并把结果贴在挂板上。然后，要求采取实际行动对团队的形象进行改善。

活动完成后，挂板将变成如下形式。



2. 游戏步骤

- 1) 介绍这个游戏；

-
- 2) 分发彩纸和记号笔;
 - 3) 让每个成员思考团队目前的印象, 并用一个词或短句把结果写出来。要求写出来的答案必须让整个教室都看得见;
 - 4) 让参与者将他们的描述一个接一个地贴在墙或挂板一端的“团队目前的形象”标题下;
 - 5) 展开讨论, 并根据多数人的意见得出关键性的描述。取走重复的描述和团队不认可的描述。认识肯定的描述, 讨论否定的描述。你可以提出这样的问题: “团队的哪些表现使得人们对其有这样的看法?”
 - 6) 让参与者设想团队理想的形象, 并用一个词或短句把结果写在彩纸上;
 - 7) 将彩纸剪成的箭头向右指向“团队目前的形象”。让参与者将他们理想的描述贴在标题“团队理想的形象”下, 如前所示(注: 有些描述会在两边都出现);
 - 8) 展开讨论, 并根据多数人的意见得出关键性的描述;
 - 9) 要求成员采用头脑风暴法提出改善团队使其达到理想形象的措施;
 - 10) 将这些措施列在挂板上, 并将其贴在箭头下方的标题“付诸行动”下面;
 - 11) 定出团队成员都将采取的实际行动。

讨论

团队的形象和你自己的形象有多少相同之处?

你觉得自己在哪些方面能对改善团队的形象做出贡献?

总结与评估

人们对组织中某个团队的想法将在很大程度上会影响团队的成败。因此, 团队的形象非常重要。集思广益塑造理想的形象、得力的措施和积极地行动是必不可少的。

41. 感觉良好

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：45 分钟（二个活动任选一即可）
- ★ 材料：
 - ◇ 课堂资料“良好的感觉”（见附录）
 - ◇ 大块细料纸板、彩色美术纸、彩纸、彩笔、粘合剂
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 改善团队的工作氛围
- ◇ 激励团队成员有意识地为使他人自我感觉良好而努力。

程序

活动一

1. 背景介绍：

在工作场所，人的活力损耗是普遍关注的一个焦点。当工作负荷增加的时候，活力的耗尽是一个普遍存在的问题。统计表明，1998 年美国一般工人的年平均工作时间比 1970 年整整多出一个月，而加拿大工人每年的平均工作时间居于世界第三位。然而，导致活力损耗的主要原因并不在于工作量的提高，而在于工作或工作场所给工人情绪带来的负面影响。被誉为压力管理之父的 Hans Selye 强调说，当人们乐于工作的时候，工作并不带来任何压力。

2. 将参与者分成每组 6 至 8 人的讨论小组；
3. 分发资料“良好的感觉”，并做说明；
4. 进行活动；
5. 请各小组汇报他们的想法；
6. 引导整个团队选择 5-6 个他们认为最为重要的观点；
7. 请整个团队承诺在工作场所履行他们刚才所认同的想法。

活动二

准备工作：

准备一张标题为“良好的感觉”的大纸板。如果小组成员超过七、八人的话，可用一张加大的纸板或将几张小纸板拼起来。

1. 背景介绍同上（活动一）。同时你可以跟他们说：“每一个人都有不同的需求。什么能让别人感到舒畅对你来讲可能并不重要，它甚至可能让你感到不舒服。比如，有些人喜欢‘月度最佳雇员’的计划，而其他人则可能对它感到困窘。”

-
2. 请参加者在彩色的图纸上写下一件团队成员能够做、并且会使他们感到特别舒心的事。这些事可能包括：
 - “在我出色完成一件工作的时候给予我称赞。”
 - “能够常常问我是否需要帮忙。”
 - “能够与我共享一些信息。”
 - “能够征求我的一些意见。”
 3. 请参加者在自己的想法下签名并将它粘到纸板上。
 4. 邀请参加者回顾一下木板上各个人的说法，并在适用于自己的条目后面签上自己的名字。
 5. 对得到的结果进行讨论。注意，若有些条目后面只有一两个人的名字，那么可以这样说：“由于……只对于……和……来说是重要的，那么其他人可能就不会想到去做这些他（他们）认为重要的事情了。”你可以问：“你们当前做的这些事情是针对哪个范围的呢？而什么行动更加需要关注呢？”
 6. 请整个团队有意识地努力使他人对他们自己有良好的感觉。

讨论

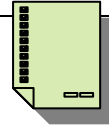
如何协调自己与他人的工作需求？

如何把自己的长处告诉他人，从而在解决他人问题这个环节上，化被动为主动？

总结与评估

活力是一种无法从供应商那里购买得到的基本能量，它必须是在内部产生的。当人们对自己感觉良好的时候，团队的“活力供给”也就自然地得到增长。

通常，由于团队成员忙于自己的工作，疏忽了其他事情，因此常常错过了帮助他人获得良好感觉的机会。



良好的感觉!!

一个团队所创造出来的活力直接地与团队成员的自我感觉有关。自我感觉良好的人可以给团队增添活力,而自我感觉不好的人,不仅不能给团队带来活力,相反还会损耗掉团队的整体活力。

团队成员的表现,对于其他成员自我的感觉有着很大的影响。

在你的团队里:

1. 一个团队或团队成员应该怎么做才能使所有的团队成员对自己的感觉良好? 把你的意见写在纸上。
2. 检查你所列出来的条目,给你现在所做到的情况打一个分数。(从 1 分到 4 分,4 分表示很好,1 表示较差)
3. 你认为:
 - (a) 你应该多做些什么?
 - (b) 你应该少做些什么?
4. 准备好向整个团队介绍的三点想法。

42. 两人胜过一人

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟
- ★ 材料：幻灯片
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队协同培养

目的

- ◇ 提高团队成员对团队协作的好处的认识。

程序

1. 用幻灯片一显示有关难题。
2. 给团队成员几分钟独立地解开这些谜。当大多数参与者已解开了其中的五或六道难题，进入步骤3。
3. 让参与者组成四到六人的组完成此任务。
4. 让各组去完成此任务，直到至少有一组解决了所有的难题。
5. 让各组分享他们的解决方案。如果有用的话，用幻灯片二演示这些答案。

讨论

- i) 你独自完成此活动的经验与在组中完成任务的感觉相比有哪些不同？

通常的回答：

在组中工作时有更多的快乐；更容易找到解决方法；有更多的精力。

- ii) 还有其它什么好处吗？

通常的回答：

人们将不同的观念、经验和技能带到此任务中来。

我们能找到越来越多的、有创意的方案。

我们被更强烈地激发去获得成功。

- iii) 在组中工作有任何不利因素吗？

通常的回答：

没有

偶有的回答：

在组中工作太吵了，太容易搅乱思路了。

按我自己的思路，我会做得更好。

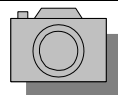
总之，强调一下：团队提供很多优势，但为了获取这些好处，团队必须有效地工作，而这又需要团队协作技能的提高。

总结与评估

当组员比较独立完成完成一个活动和以团队为单位来完成它的经验时，他们就能更清楚地理解团队协作的好处。

此测试可用作团队发展课程的介绍或作为其成员没有以前的大量的团队经验的新团队的独立活动。

团队协作益处的列表，对获得这些益处的团队并不是自然产生的，而是发展而来的事实的理解。



谜语

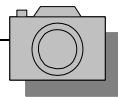
1. $\frac{\text{Step}}{\text{it}}$

2. 

3. $\begin{array}{c} \text{S} \\ \text{T} \\ \text{O} \end{array} \left| \begin{array}{c} \\ \\ \end{array} \right. \frac{\quad}{\text{RE}}$

4. $\frac{\text{O}}{\text{PhD}}$
MD
MBA

5.



字谜答案

43. 机构的琐事

- ★ 形式：四人以上的小组
- ★ 时间：30 分钟
- ★ 材料：课堂资料、机构琐事卡、分数卡
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 增加团队成员关于机构的常识。
- ◇ 增强在机构中工作的自豪感。

程序

*注意：*使用机构琐事卡很容易设计出以下游戏的许多种变形方式。

开始前

- 阅读机构琐事测试指南。
 - 选择您认为最适用于您的机构的机构琐事卡。
 - 您至少需要八张卡，因为团队要抽八张。如果有八张以上将能增加兴趣和机会元素。您可以提供空白卡设计您自己的问题。本例共提供了十一个问题供参考。
- 您必须为每个问题准备好答案。将每个答案写在一张纸上，折起它，并将对应的问题的编号写在外面。
- 您需要为每组准备一套卡片和答案。
 1. 分发机构事务测试指南（课堂资料）、机构事务卡、答案和分数卡。
 2. 回顾一下规则。
 3. 分成四人以上的小组。
 4. 比较分数并宣布获胜者。
 5. 工作报告是可选的。此测试可独立存在。

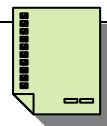
讨论

- 1) 团队的机构知识水平是如何影响它的？
- 2) 团队应该做些什么以帮助保证它成为更大的机构？

总结与评估

如果团队的成员只熟悉其直接的工作环境，如他们的部门、单位或他们自己的项目，那么团队只能在一段时间里勉强混得过去。随着机构隔阂的消除，每个团队都是系统的一部分的事实变得明显起来*，团队成员必须很好地了解他们的机构的整体情况这一目标也变得清晰起来。

此游戏强调了机构应对此有清醒的认识的需要，测试并增加了团队成员的机构知识。它也应当是有趣的。



机构琐事测试指南

游戏指南——小组用

领导将提出机构事务问题并给出答案。每提出两个问题后领导角色轮换一次。

问题在机构事务卡上。可以在带有相应编号的折叠的纸条里找到每个问题的答案。

每个团队将要回答八个问题。

步骤

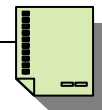
1. 任一团队成员抽出一张机构事务卡，不得看里面的内容并交给领导。
 2. 领导读出问题。
 3. 小组协商后必须认同一个答案。
 4. 小组有两次给出正确答案的机会。
 5. 领导给出正确答案。
 6. 领导记录下分数。
- 对其余的七张卡片重复以上步骤。

记分

如果团队第一次就回答正确，记 20 分。

第二次回答正确，记 10 分。

没有回答正确，记 0 分。

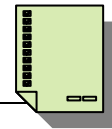


1. 回答你的公司/机构的
创建年份。

2. 写出机构的两个已公
布的优点。

3. 陈述您公司的使命。

4. 陈述您公司/机构的哲
学观。

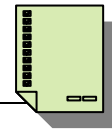


5. 说出你单位的三个最高级的职员。

6. 你公司的股票在证券交易所所显示的价格大致是多少？

7. 去年你们单位最重大的变化是什么？

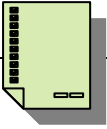
8. 去年你们公司的收益怎样？



9. 去年你们公司的利润怎样？

10. 谁是你们公司的主要竞争者？

11. 谁是你们公司的首任总裁？



问 题	分 数		
1	20	10	0
2	20	10	0
3	20	10	0
4	20	10	0
5	20	10	0
6	20	10	0
7	20	10	0
8	20	10	0
总计			

问 题	分 数		
1	20	10	0
2	20	10	0
3	20	10	0
4	20	10	0
5	20	10	0
6	20	10	0
7	20	10	0
8	20	10	0
总计			

问 题	分 数		
1	20	10	0
2	20	10	0
3	20	10	0
4	20	10	0
5	20	10	0
6	20	10	0
7	20	10	0
8	20	10	0
总计			

问 题	分 数		
1	20	10	0
2	20	10	0
3	20	10	0
4	20	10	0
5	20	10	0
6	20	10	0
7	20	10	0
8	20	10	0
总计			

44. 扔掉“旧包袱”

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：45 分钟以上
- ★ 材料：课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 当旧事物或设想产生阻碍时帮助团队创造一个新的开端。

程序

1. 让团队成员：

举出一个已不正确、但仍存在并使团队陷入困境的旧事物或信念（比如管理者从不倾听意见），并且将他们已写上“旧包袱”的纸揉起来并扔进你先前已放在房间前面或组中央的盒子或其它容器中。

2. 一次一个将“旧包袱”项拿出来并对它们加以讨论。

讨论

- 1) 你们中的大多数人认为这是“旧包袱”吗？
- 2) 它如何阻止你前进？
- 3) 你怎样做才能除掉这个旧包袱？

在对最后一个问题的回答中寻找共同点。

对已商定的问题要求作出承诺。

总结与评估

未曾解决的旧问题常常阻碍团队的发展。它们处于隐藏状态。尽管它可能被忽视了，但旧包袱对团队协作的效率来说可能是一个很大的障碍。我们必须将它提出来，认识它，并达成共识花大力气减少它的影响。

游戏帮助成员们采取行动除掉旧包袱，同时互相之间也增进了了解。

45. 我打赌，你不知道

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15 分钟以上
- ★ 材料：如果需要，准备一些奖品
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 互相了解。
- ◇ 感受团队中的快乐。

程序

1. 让每一个团队成员设计一条以“我打赌你不知道我……”开头的个人陈述。
2. 邀请团队成员们分享他们的陈述。
3. 在每条陈述后面要求每一个团队成员表决真假。然后要求提出此陈述的人宣布此陈述的真假。
4. 记录团队成员们的得分。某个成员每次猜对将被加 1 分。猜错了减 1 分。
5. 结束时宣布获胜者。你可以将奖品授予“最了解团队成员的人”或者授予一个新团队的“直觉最好的团队成员”。

讨论

你在这个游戏中表现出色吗？是什么妨碍了我们了解别人呢？

总结与评估

此活动要求团队成员想出一些别的团队成员不知道的关于他们自己的事情（最好是一些不寻常的事）或者假想一些关于他们自己的事。个人情况的例子可能是“我周游过世界；我有自己的飞行执照；我收集黑色的窗户蜘蛛。”每一个团队成员与团队一起分享他（她）的信息并且团队成员们必须判断这些信息是真的还是假的。

这个游戏带来了更温暖的团队气氛，相互间对对方作为“人”增进了了解和理解。

46. 事实，还是假想

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟
- ★ 材料：一支钢笔（或者别的东西）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 增加对假想产生的容易性和频率的认识。
- ◇ 进一步了解假想对团队的表现是一个何其严重的阻碍。

程序

1. 举起一支钢笔让参与者描述它。鼓励他们尽可能多想出一些关于它的特点。答案可能包括颜色、长短、所有者、便宜还是贵以及墨水的颜色。
2. 在活动挂图上记录下这些特点。
3. 在第二张挂图或白板上写下“事实”和“假想”的标题。
4. 询问参与者哪些特性属于事实分类，哪些属于假想。

比如，事实——它是黑色的。

假想——它是属于服务商的。

讨论

- 1) 这表明了什么？

共同的反应：

- 很容易混淆事实与假想。
- 我们常常未曾意识到我们只是作了个假想。

- 2) 你能够想出工作中的任何一些例子，在其中事实与假想已变得模糊？
- 3) 当这发生时结果怎样？
- 4) 为阻止假想的产生你怎样做？

共同的反应：

- 当某人发表一条不适宜的陈述时我们必须向他们询问支持此陈述的事实。
- 我们还必须提醒自己不要作假想并承诺使我们的行动和感知基于事实。

总结与评估

此活动要求团队成员描述一篇文章，然后判断哪些特征是事实，哪些是设想。领导帮助参与者将此事实与假想的课程应用到关系处理和决策中。

47. 换帽子

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：45 分钟以上
- ★ 材料：课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 减少关于“隐藏的议程”的关心。
- ◇ 在团队成员间增加公开性。
- ◇ 承认团队成员带给团队的各种优先权。

程序

1. 向组员解释团队成员将不同的优先权和观点带到团队中来是正常的。重要的是这些差异应该被承认和理解，并且当任何时候个人的利益似乎阻碍了团队的利益，必须公开地讨论它。
2. 每个组员发一份《我戴这些帽子就是作为团队成员的象征》的材料。
3. 给他们十分钟完成这张纸。
4. 让团队成员描述他们所戴的、会影响他们的观点和优先权的不同的帽子，以及作为所戴不同的帽子的结果他们可能面临的任何挑战。

比如，某个组员可能将他们的帽子列举如下：

- 公司经理
- 系统专家
- 团队成员
- 机遇均等委员会主席

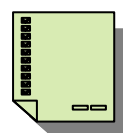
讨论

- 1) 描述的这几个帽子对团队是否能完成其要求的能力造成挑战吗？
如果答案是对，
- 2) 团队怎样才能帮助组员管理其不同的帽子？
- 3) 团队怎样才能确保带进团队的各种特权和观点促进而不是阻碍了团队的工作？

总结与评估

这对任何类型的团队都有用处。对于其成员关心别的团队成员带进团队的实际行动和优先权的交叉功能的团队，它特别有用。

这个游戏也可以用在团队初创时期，由于成员各自的背景，他们可以拥有不同的优先权。先承认这个事实，然后在讨论中自然而有效的处理它，磨合彼此的关系。



附录：课堂资料

我作为团队成员所戴的帽子

参与者工作表

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队意识培养

目的

- ◇ 让所有团队在一天天地完成每个任务的同时，提高对时刻将最终目标放在首位重要性的注意。

程序

先讲述下面的故事：

一个人经过一个工地，看到三个砖匠。他走到第一个砖匠面前问他：“你在做什么？”砖匠回答说：“我在谋生”。然后他问第二个砖匠同样的问题，第二砖匠回答说：“我在砌砖”。他同样问了地三个砖匠，第三个砖匠回答说：“我在建一座教堂”。

再进行问题讨论。

讨论

1. 你认为每一种工作态度有什么不同？如果团队成员在完成一项典型任务的时候，被问到“你在做什么”这个问题时，你怎么回答呢？
提示：你可以让每个成员先写下他或她的回答，让后让整个团队成员来一起研究。
2. 你们的回答有什么地方相似？如果你想回答“我在建一座教堂”，那你会怎么说呢？（如果第二个问题的回答显示出他们还没有远见，也可以问这个问题）。

总结与评估

表现良好的团队成员在一天天地完成任务的时候总是专注于更美好的前景，这有助于他们分清优先等级以便做出最好的决定。这也有助于他们自我激励。

这个活动能用来加强团队成员保持远见的的能力，作为一个对团队远见发展的介绍，或者放在重新聚焦部分。

49. 开拓影响力量

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 小时 30 分钟
- ★ 材料 幻灯片、课堂资料（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队影响力培养

目的

- ◇ 提高团队成员对影响力重要性的认识。
- ◇ 识别为使团队更有效率而需加以影响的小组和个人。
- ◇ 提高成员对团队影响能力的重视。
- ◇ 加强团队的影响能力。

程序

1. 如果团队还没意识到影响力是关键成功因素，先简短讨论一下影响的必要性。
2. 使用幻灯片（见附录）给影响对象定义。
3. 用头脑风暴法找出一些关键的团队影响对象。
4. 对于每个对象，问自己如下问题，“你认为这个对象是如何看待你的团队的？如果要求描述一下你的团队，他或她会怎样说呢？”收集各种反应，发课堂资料（1）。要求团队成员在课堂资料（2）上选出影响对象可能用来描述团队的条列，将选出的条例填入课堂资料（1）。
5. 研究已经填好的课堂资料（1），为每个对象找寻改善机会（也就是那些没被选择的或否定的陈述）。
 - b) 找出整张表单上共同点，对为增加团队在组织中的影响所采取的行动做出大致的描述。
 - c) 研究对个人或团队来说比较独特的否定描述，找出可以用来改正这些描述的变化。
6. 重新检查行动陈述并获得一致性。

讨论

1. 团队的影响力是团队成功的关键因素吗？为什么？
2. 团队的成员是如何影响这个团队的工作的？他们又是如何被团队影响的？
3. 为什么别人眼中的我们是那么重要？我们应该如何改变他们对我们的印象呢？

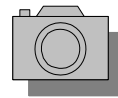
总结与评估

团队和个人的成功比以往都更大程度上地依赖于对周围环境的影响。权威不再是唯一决定谁得到资源或该听从谁的因素。团队和个人藉由影响别人尽力支持他们来取得成功。

在跨功能的团队中，影响技术需要特别的琢磨。成员通过在团队中的功能或作为一个团队工作单元来支持团队，并通过这种方式最大程度上地影响团队工作成果。团队成员也一定从团队中获得决定和信息来支持自己的工作单元，并通过同样的方式提供团队所需的支持。

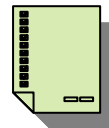
高绩效的团队必须注意他们的影响对象（为取得成功而必须加以影响的个人和团队），并且要经常评估对他们影响的效率。

通过这个游戏，增高了对团队影响能力如何影响团队成功的注意。同时也对将会增加团队影响能力的行动达成一致。



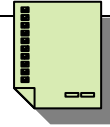
影响对象

为取得成功必须加以影响的个人和团队。



课堂资料 (1)

别人是如何看待我们



别人如何看待我们？

别人眼中的我们：

- 对他们的需要很敏感
 - 有帮助
 - 渴望的提供出众的服务
 - 好的聆听者
 - 好的交流者
 - 理解他们的观点
 - 公开的反馈
 - 有柔性，诚实
 - 自信但不具攻击性
 - 有专长
 - 可信
 - 有一个好的跟踪记录
 - 对于我们所做的达成一致
 - 缺少考虑什么对组织是最好的
 - 递送质量
-

50. 协调一致

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 小时以上
- ★ 材料 课堂资料（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队凝聚力培养

目的

- ◇ 增加团队协调一致的能力。
- ◇ 确保在首要任务及价值观上达成一致。

程序

1. 分发“发展凝聚力性”工作表单，浏览介绍。
2. 每个成员独立完成工作表单，大约 10-15 分钟。
3. 要求他们交流各自的答案。
4. 找出共同点和不同点而且讨论这些不同点。
5. 引导团体在三种价值观, 三个首要任务和三个成功关键要素上达成一致。

注意：团队在这些观点上达成一致的容易程度则反应团队的凝聚力性。

讨论

如果团队要团结一致，他们必须在哪些方面和任务的要求上达成一致？

总结与评估

首要任务和对价值观的协定时常是假定的。定期地检查是否所有的成员确是保持一致性能带来重要的重新组合。

通过这个游戏，成员们在价值观、首要任务和关键成功因素上达成了一致。同时更好地了解关于价值观和首要任务的彼此观点，总价了团队凝聚力。



提高凝聚力

回答下列问题。请独立完成。

价值观

价值观反映团队的工作方式和他的信仰。团队必须体现出组织价值观，但也可能还有其他一些对取得成功仍然重要的附加价值观。在下面列出三个你认为对团队成功最重要的因素。

- _____
- _____
- _____

首要任务

考虑一下未来的三个月，对团队来说什么是最关键的三个任务？

- _____
- _____
- _____

成功关键因素

成功关键因素就是团队为了成功必须擅长或额外付出努力的一揽子事情。如果这些能够得到很好的处理，任务便会轻易地完成。关键成功因素可以包括：

- ◆ 更新团队成员的技术
- ◆ 与总公司有效地沟通
- ◆ 完全掌握新的规则
- ◆ 对顾客积极反应

成功关键因素因不同的团队而不同，或因团队的需求或者环境的变化而不同。

列出你认为你们团队的三个成功关键因素：

1. _____
2. _____
3. _____

51. 手势字谜游戏

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟
- ★ 材料 幻灯片、手势字谜（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队意识培养

目的

- ◇ 增强团队成员对团队健康因素的认识。

程序

准备工作：

裁剪出元素的名字，把每套放在一个信封（每个团体一个信封）。如果团队人数超过八个，分成四至六个人的小组。

课堂内：

1. 分配包含要素名字的信封。
2. 向参与者解释，这个游戏的目的是让每个团队鉴别或记住对于高效率的运作是很关键的五项因素。他们将会在这方面得到帮助。每队成员将会从信封里抽出一种要素，和他的队员沟通/表演出这种要素，但不准说话。
3. 快速讨论一下向那些从未玩过这种游戏的成员做手势的技巧。例如：字词可能会被分成音节。表演者可以选择表演一个与该要素发音相似的字，对做怎样的手势达成一致。
4. 如果有超过一个团体的工作，增加一种竞争元素并给团体计时。
5. 一旦每个团体都能识别所有的五项要素，简短地浏览一下（使用幻灯片），并检查对要素含义的理解。

讨论

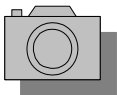
对团队健康因素的关注是否是必要的？

如何切实地加强团队的健康因素？

总结与评估

团队健康测试测量五种因素：共同领导、团对工作技能、氛围、凝聚力、团队成员贡献。它们对高绩效的团队合作是很关键的。如果健康要素需要变得强劲，团队成员必须一起给予加强。

做这个游戏时，团队成员首先必须关注这些要素并把它们始终放在首位。对于那些刚获悉健康团队测试，并承诺长期进行团队建设来说，这是非常有帮助的。



团队健康因素

共同领导

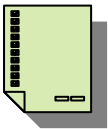
团队工作技能

氛围

凝聚力

团队成员贡献

团队健康因素



复制所需份数，沿框剪下，并放在信封里：

团队工作技能
氛围
凝聚力
共同领导
团队成员贡献

52. 在新工作环境中达成协调一致

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 小时
- ★ 材料：幻灯片、课堂资料（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队适应性培养

目的

- ◇ 阐明团队在新工作环境中健康生存所需的各种类型的行为和工作风格。
- ◇ 检验个人和团队行为是否与新的要求一致。
- ◇ 使员工适应改变，从而提升团队在新的工作环境中健康成长的能力。

程序

1. 检查旧的环境和新的环境的差别，使用幻灯片。
2. 发课堂资料“从新环境到旧环境的转变”。
3. 请团队成员单独完成表格，大约用 10 分钟时间。
4. 请参加者分享他们的观察所得。

注意：辅导者也许需要激发参与者去思考。因为对于参加者而言说“是的，我们正在做我们需要做的每一件事情，”并找一个小的例子去支撑这个说法是很容易的事情。

讨论

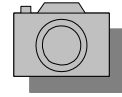
团队成员能够做什么去保证团队正在新的环境下与工作要求保持一致呢？
从回应中我们可以得到一份承诺的表格并以此行动。概括并提炼使之统一。

总结与评估

在弹性组织中，在一个人或他的团队完成一个任务时，总会注意到“自己是在一个系统里工作，他的行为也就直接或间接的、短期之内或更长的时期都会受到组织中其他人的影响。

为了在新的经济环境下获得成功，企业及其人员必须发展新的工作模式和运作方式，这些基本上和传统的组织规范是完全相反的。

通过这个游戏，成员们对于在新环境工作中对共识性有了更好地理解，并在以更高效力来支持团队运作而所采取的行动上达成一致。



工业经济

硬性组织特性

纵向

内视

注意力集中于任务

人员及工作都相互隔离

信息经济

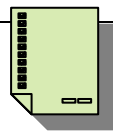
柔性组织特性

横向

外视

平衡在任务和过程上的注意力

人员和工作是系统或网络中的一部分



从旧环境向新环境转变

参与者工作表单

检查旧环境和新环境的特性。对于每个在你们想在小组中证明的特性，举出你认为能够反映那些特性而做出的行为/行动/决定。

传统行为和特性（在工业经济中表现的）

内视

证据： _____

纵向

证据： _____

注意力集中于任务

证据： _____

人员和工作都相互隔离

证据： _____

信息时代的组织行为和特性

外视

证据： _____

横向

证据： _____

平衡在任务和过程上的注意力

证据： _____

人员和工作是系统或网络的一部分

证据： _____

指出你认为在新环境工作中你们团队在协调运作上的等级。

不协调

步调一致

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

53. 创造对话

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 小时以上
- ★ 材料：幻灯片、课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 更好地理解对话和讨论之间的差异。
- ◇ 评估团队对话的使用。
- ◇ 加强团队对话的使用。

程序

1. 使用幻灯片一的内容作为小组讨论的重点。询问队员对对话的定义在他们的工作方式中反映到什么程度？*注释：要求参加者用特定的例子进行回答。*
2. 讨论对话的要求。使用幻灯片二。
3. 如果人数很多，可以将小组分成更小的小组。
4. 分发“评估团队对话”的资料并简短论述。
注释：你会得到两份练习。根据需要，在时间允许的情况下，可以进行一个或者两个练习。
5. 要求团队完成练习。
6. 邀请各组分享他们的成果并且寻找共同点。

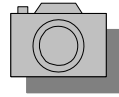
讨论

- 1) 根据现有的各种观点，我们可以从这次团队对话练习中得出什么结论？
- 2) 为了提高对话的效果，团队需要重点关注什么或者做什么？
检查与上面所述是否一致。
*小窍门：在讨论期间观察讨论的质量。人们参与对话吗？询问各队自己的观点。
如果回答是，要求提供证据。如果回答不是，那么他们需要做些什么？*

总结与评估

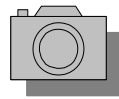
对话是有效的解决问题、达成共识和创造信任的氛围的关键。小组之间依赖于讨论，表现良好的团队轻松地使用对话。

通过对话，对各种选择和/或者不同的观点公开地探索、理解，表现良好的小组就进入到讨论的状态。



对话

对话是一种非常公开自由的信息流，
所有的参与者对信息流都承担一定的责任。



对话要求参与者：
将原有的想法和假设放到一边
探寻信息和获得理解。



团队练习 I:

评估团队对话

练习指导方针——团队

先入为主的想法

时间：25 分钟

- 1. 指定一位团队讨论的负责人。
- 2. 列举可能妨碍对话的原有的想法和假设。
- 3. 选择两种对对话造成最大阻碍的观点，例如：不听从管理，其他人都不会改变，我的想法将会受到批评。我是正确的。
- 4. 采取措施消除原有的想法或者防止它们阻碍团队的对话。
- 5. 准备与更大的团队分享你的观点。

假定	采纳的行动



团队练习 II:

评估团队对话

练习指导方针——团体

寻求理解

时间：20 分钟

1. 指定讨论的负责人。
2. 思考下面的问题：真实理解对话的结论。当对话发生的时候，每位成员使别人理解他的观点并且他自己也完全理解别人的观点。
3. 讨论：
“我们是不是让会议的其他人理解我们并且知道我们也完全理解其他人的观点？”
“我们是否为了理解而探查？”（探查是指通过问问题得到比较清楚的理解）。使用一个团队会议的例子来代替你的答案，并且提供是或不是的证据。
4. 如果你的团队不是通过寻求互相理解来增进对话的效果达到一致，那么提出一些措施来改正这个问题。

措施

54. 检查你的对话

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：30 分钟
- ★ 材料：课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 检查团队是否正在使用提高对话的练习。
- ◇ 改进提高对话效果的团队练习。

程序

1. 如果对于团队成员对话是一个新的概念，在会议开始时安排一点时间来介绍。使用“创造对话”练习中的幻灯片一和幻灯片二。
会议结束时至少保留 15 分钟进行讨论。
2. 解释一种测量的方法，团队是否定期地进行对话可以通过检查它怎样经常探究问题。探究问题表明参加者参与理解其他人的观点。这些问题可以归纳如下：
 - 你可以再解释一次吗？
 - 你能告诉我们更多吗？
 - 你能举出一些例子说明你为什么那样觉得？
3. 要求一个志愿者在会议期间观察对话并且记录是否有探究的行为。给观察者一份“检查团队对话”的工作记录。另一种选择是从团队之外引入一位观察者，如果团队可以接受的话。
4. 在一般的议程项目后，询问观察者的评价。
5. 团队成员对观察者的反应。
6. 如果观察者、团队以及你自己的感觉是团队在会议期间有效地进行了探查，那么祝贺这个团队。（这不是通常的结论。大多数的团队表现的不是很好）。
如果发现团队错失了增进对话和理解的机会，那么可以进行下面简短的讨论。

讨论

考虑这些观察行为，团队应当怎样通过更加有效的探究提高对话的效果？

总结与评估

在通常的团队会议期间应该使用这项活动。在任何团队会议期间使用它都能得到有用的信息；然而，在对某些日程安排敏感的项目时使用会得到非常戏剧化的结论。

本游戏加强了理解团队成员承担完全理解他人观点的责任。成员们更加了解了通过询问探究问题取得共识的重要性，同时通过更加有效的探究理解提高团队对话的效果。



检查团队对话

观察者的工作记录

要求

探究理解是对话的关键。请在会议期间扮演观察者的角色并且评估团队成员是否有效地探究。
记录探究增进理解的例子。

也可以寻找错失探查机会的例子。例如：某人的观点没有被完全理解，能够帮助认清形势的问题没有涉及。

探究的例子

错失良机的例子

55. 记住他人的观点

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：40 分钟
- ★ 材料：幻灯片、课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队建设

目的

- ◇ 提高团队成员对对话的重要性的认识，以及实现它的必要条件。

程序

准备工作：确定两到三个团队成员可能会讨论的争论性话题。

1. 向团队说明，你希望他们运用团队技巧，尝试在一个热点话题上达成共识；
2. 向团队提出这个热点话题，或者允许他们在两到三个选择之间挑选其中之一；
3. 分发课堂资料并作说明；
4. 完成测验（限 20 分钟）；
5. 询问是否每个人都已经完成 4 个要点，大部分人会回答“是”。然后对他们说：“现在我要你们每个人做的是列出你们团队里其他人的观点。”这时你或许会笑起来，并发出哼声；
6. 让参加者有足够长的时间来完成这个清单，同时也让他们去体会记住他人的观点是多么困难的一件事；
7. 运用幻灯片所提供的信息对“对话”做一个简短的总结陈述。分发课堂资料；
8. 重述团队里达成一致的看法并要求他们遵守。

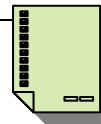
讨论

这个测验的名字叫做‘记住他人的观点’，从这个测验我们能够学到什么东西呢？
为了改进团队里的‘对话’，你能做些什么？

总结与评估

在团队讨论中，成员往往将注意力集中于传达或者“贩卖”自己的观点和想法。在对话中，每个成员负有双重职责：有效地传送自己的观点，并积极地努力去理解对方的观点。在一个有效的对话里，成员们努力证明他人的观点是“正确”的。

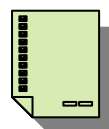
这个测验使小组成员处于这样的境地：他们必须将注意力集中于他们自己的观点，而开会时也有相同的表现。人们过于注重于自己的想法以至往往并不注意去听取对方的观点或者并不试图去理解他们。这样，对话将变得毫无意义，团队的成员也不能高度地联结在一起来获得协同效应。



记住他人的观点——说明

需要时间：20 分钟

1. 假如主持人没有指定的话，请自己选择一个讨论的话题。
2. 决定谁是支持方，谁是反对方。
3. 扼要地记下四个要点来支持你自己的立场。
4. 每一个成员都必须保证将自己的四个要点带到讨论中去，即使他人有跟你一样的要点。



课堂资料二

通过对话进行沟通

沟通是必要的。

沟通必须是双向的。

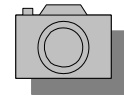
沟通需要对话：与会的成员必须认识到讨论与对话之间的区别。

在对话里，存在着双重的义务：

- 理解他人的观点。
- 有效地传达自己的观点。

对话在以下两方面是必不可少的：

- 个人的成长以及个人行为方式的转变。
- 最优的决策以及最好的成果



对 话

在对话中，各方拥有双重义务：

- 积极努力地去理解对方的观点。
- 有效地传送自己的观点。

56. 阐明期望

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 小时
- ★ 材料 无
- ★ 场地：室内
- ★ 应用：1. 团队之间的协作和互相帮助
2. 团队合作中的协调能力

目的

- ◇ 清楚地理解互相之间的需求。
- ◇ 相互间尽可能地满足每一个人的需求的特定的承诺。

程序

2. 为参与者从下面未完成的句子中选出一个用作启发思路。
 - a) “为了让我对团队作出最大的贡献，我需要团队伙伴……”
或
 - b) “我认为我们能成为一个更有效率的团队假如团队成员……”
或者
 - c) “当团队成员……我有时会觉得失望”
2. 让参与者独立完成此句子。
注意：清楚地表达期望通常是很容易地被其他团队成员满足的基本要求。
3. 让团队成员分享这些句子。
相同的反应（比如对陈述 a）
我需要团队伙伴让我及时知道一些信息；我需要团队伙伴在我非常忙而他们相对来说没有这么忙时更愿意帮助我。
4. 讨论每一条陈述，讨论的过程中可以穿插以下问题。

讨论

- 4) 这个期望现实吗？
可能的反应：对
如果回答是对，
 - 5) 有什么事阻止任何人满足（团队成员的名字）的期望吗？
可能的反应：没有
如果没有，
 - 3) 那么每个人都准备承诺去满足这个要求吗？
可能的反应：是
- 注意：**如果团队或任何成员觉得难以满足某个团队成员的要求，很可能达成这样一个共识：某个团队成员持有的的是一个不现实的期望。它或许给团队提供了一个寻找带有创造性的解决方法的机会——还能做些别的什么来解决该团队成员所关心的事？
可以询问以下问题以避免上述情况的出现：
- 4) 你怎样确保团队成员实践这些承诺？
可能的反应：

我们每个人必须作出个人承诺去这样做。

提出了特殊要求的人必须在我们忽略此事时提醒我们。

当我们未曾实践承诺时我们中的每个人必须谦虚接纳提醒者的意见。

总结与评估

- ◆ 团队常常因为没有花时间探究其个体成员的需求而导致士气低落或使团队内部存在冲突。团队成员可能因为其期望未被满足而感到伤害或感到沮丧。
- ◆ 导致这种情况的原因是他们未曾清晰和团队成员明白地说出他的期望，这些期望常常基于个人需求。
- ◆ 此游戏阐明期望是一个能快速加强团队气氛和紧密性的有力的行动。

57. 看图识记

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：50 分钟
- ★ 材料：提供：课堂资料（2）
自备：符号，每组一个信封，贴有符号的一大张纸
- ★ 场地：室内
- ★ 应用：1.增强团队的凝聚力
2.观测力测试

目的

- ◇ 认识促进团队工作效率的因素。
- ◇ 通过一块参加一项有趣的活动来增强团队成员之间的关系
- ◇ 为了得到乐趣。

程序

1. 活动之前的工作：描摹、剪切符号并以随意的方式将其粘贴到与模板大小相当的纸上。
小诀窍：为了增加游戏的难度，不要将符号有规律的粘贴
2. 告诉参与者你将向他们展示贴有各种符号的纸，他们的任务就是通过团队写作来复制这些符号。
3. 将参与者分为若干组。尽管人数较少的小组也能工作，但最好每组不少于 6 名成员。
4. 向每组分发：
 - 装有一份符号的一个信封
 - 一份新闻纸，在上面将符号进行重组
 - 一套规则（课堂资料一）
5. 复习一下规则，给每一组 5~7 分钟的时间看一下符号并将他们排列起来
6. 用规则引导团队完成游戏（课堂资料一）
7. 将贴有符号的原件传递到每一组并将其与小组排列结果进行比较
8. 宣布获胜者
9. 分发课堂资料二。给各小组 10 分钟的时间讨论资料上的要点。

讨论

- 1) 你认为促使团队胜利完成项目的因素是什么？

常见回答：

- ✓ 组织能力
- ✓ 相互信任对方的能力
- ✓ 工作协调
- ✓ 领导能力

- 2) 在团队日常的活动中，这些因素是不是都很强？（要求参与者举出实例以支持他们的回答）。

- 3) 团队中是否存在需要以其它方式来做的事情？

总结与评估

- ◆ “看图识记”是一项有趣的活动，能够使团队富有朝气并展示工作协调的重要性。
- ◆ 提高对促进团队工作效率的因素的意识。

-
- ◆ 加强团队成员之间的关系。



看图识记

参与者注意要点——小组

游戏规则

目的：尽量原样复制图纸，可以遗漏一些最次要的细节。

1. 每位成员观看主图纸约 5 秒钟
2. 每一小组都选择一名成员观看一半图纸约 10 秒钟的时间
3. 整个团队大概有 5 分钟的时间来完成这项图纸。
4. 每一小组选择另一小组的成员观看图纸的另一半约 10 秒钟的时间。
5. 小组大概有 5 分钟的时间来完成这些图纸。
6. 团队如需再对图纸进行观看，必须支付一定的费用，观看一次需要 1 个点，每一次购买的观看职能看小组希望看到的图纸的 1/4。

打分

所有团队都以零点开始，并尽量将点数保持在 0 附近。

对每一个符号都失掉一个点的团队就会出局。

在免费观看图纸 3 次后，每再观看一次都将失掉一个点。



课堂资料二

看图识记

参与者的汇报单——小组

报告单

时间：10 分钟

回想一下在“看图识记”中你的团队是如何合作的，并回答如下问题：

1. 你认为促进游戏成功的因素有哪些？
2. 什么因素导致你在游戏中没有想象中的那样成功？
3. 如果从头再来，你将以何种方式来完成游戏？

58. 让我想起……

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：一个小时
- ★ 材料：课堂资料
- ★ 场地：室内
- ★ 应用：1. 团队沟通
2. 团队协作

目的

- ◇ 加深对团队成员给团队带来的不同生活阅历的理解
- ◇ 提高我们之间沟通的效率

程序

1. 分发作业纸——课堂资料一。
2. 对印刷稿进行说明。
3. 完成个人的作业纸（10 分钟）。
4. 分发小组计分表——课堂资料二。
5. 比较分数。
6. 讨论结果。

可讨论的问题：

对于这个结果，什么让你感到惊讶？

可能的回答：

“我们没有（或几乎没有）相同的答案，而我们曾经认为一个简单的单词，如‘家庭’，对于每个人来讲有相似的含义。”

7. 总结学到的东西，可能是在背景中提到的一些要点。
8. 对学到的东西在各方面的运用展开讨论。
9. 引导小组达成一个每个人都支持的建议或结论。

讨论

1. 如何将从这个游戏中学到的东西运用到团队工作中去？
2. 作为团队成员，每个人要如何做才能避免人与人之间的误解或不切实际的期望？

总结与评估

- ◆ 团队成员间常常以为有相同的认识或想法而使团队之间的交流停顿下来。
- ◆ 一个团队的成员看待一个问题的时候往往从自己去做的角度出发，因而他们在自己的心中往往对一个团队成员有一个特定的期望。
- ◆ 即使在拥有相同的背景的人之间，对一些共知的事件、经历的理解，甚至是言语，都存在着很大的差异。在一个多变的社会里，这些不同的见解混合在了一起。
- ◆ 即使是同一个概念或词语，在不同的成员心理意味着的东西有很大的差异。



作业表

写下任何当你想到“家庭”这个词时涌入到你脑海中的词语。请安静并独立地完成，别让他人看到你想到并写下的词语。

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



小组计分表

说明：

将你那些与“家庭”联系起来的词语与你小组成员所列出来的词语进行核对。

若你所写的某个词语在所有小组成员的表上都有，那么给自己加 1 分。注意，词语必须是完全一致的，比如，“妈妈”与“母亲”不算是一个词语。

总分：_____

—

59. 沙漠中的死亡

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：25 分钟
- ★ 材料：幻灯片（2）、课堂资料
- ★ 场地：室内
- ★ 应用：1.培养团队协作解决问题的能力
2.判断理念的理解

目的

- ◇ 通过增加团队成员关于解决问题常常遇到陷阱时的知识来增强团队解决问题的能力

程序

1. 如果团队有八个或更多的成员，要求参加者四到六人一组。
2. 假设给一组或者几组解决一个问题——一个谜。解决方案将会给各组的某一个成员，然后通过询问他问题来找到答案，这些问题只能用“是”或者“不是”来回答。
3. 抽取指定的队员并给他们谜语和答案。假设当你把它给整个团队时他们不记得谜语。

谜面：一个男人在沙漠中死亡，他旁边有一个包裹，假如他打开包裹将不会死去，包裹中是什么？

答案：降落伞

4. 在游戏的整个过程中，每个人都能看见谜语。（幻灯片一）
5. 请小组中知道谜语的人充当观察者。

如果多于一个组时：

当一个小组找到答案的时候，他们要保守秘密，但可以挥动手臂表示他们的胜利。

或者一旦某个小组找到答案也可以停止游戏，假设还有足够的时间（多于 5 分钟）让每个人找到一个好的答案。

或者

设定一个指定时间（大约 7 分钟），他们必须提出解决问题的方法。

6. 一旦找到答案，给每个组分发课堂资料一。要求参加者在 5 分钟内识别两种有助于他们解决问题的行为和两种阻碍他们解决问题的行为。

答案如下：

有益行为

- ✓ 倾听
- ✓ 发展式思维
- ✓ 旁敲侧击的思考
- ✓ 澄清信息
- ✓ 仔细分析问题

阻碍行为

- 从不倾听
- 无逻辑性的跳跃式思维
- 缺乏旁敲侧击的思考
- 假设——例如：沙漠引起了他的死亡

➤ 没有认识到问题的某个方面的重要性——例如，在谜语中“打开”那个字

7. 集体讨论，汇报各组情况。

讨论问题

1) 我们怎么把这种技巧转移到解决工作上的问题？

寻找共同性并且列举解决问题时遇到的陷阱。（幻灯片二）

注释：参加者通常能够识别这些信息，最有用的信息如下：

(i) 假设的结果往往与实际相反。大多数人认为死亡与沙漠有某种程度的联系。最初的回答通常是“包裹里是水？”或者“是防蛇咬的装备？”

(ii) 个人的知觉或解释会阻碍沟通。不同的人会有不同的想法。一些人认为是一个小的盒子，可其他人觉得是一个大纸盒或者还有另外一个包裹。

2) 当尝试解决一个问题的时候，你的团队是否会掉进这些陷阱？

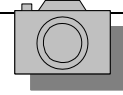
3) 你怎么防止你的团队掉进这些陷阱？

通常的回答是：“更加了解或监测过程，并且当我们陷入困境时大声地指出来”。

分发一份“解决问题的陷阱”（课堂资料二），并且把它作为一张核对表，用来检验我们在解决问题的时候监测方案的有效性。

总结与评估

◆ 团队在解决问题期间经常遇到挫折，或者没有使用最佳的方案完成任务。这项练习指出了一些常见的错误。尤其是它强调了严格的假设如何阻碍了解决问题的过程。

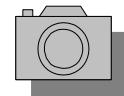


一个男人在沙漠中死亡。

他旁边有一个包裹。

假如他打开包裹将不会死去。

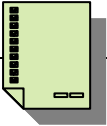
包裹中是什么？



解决问题的陷阱

下列是一些经常妨碍解决问题的行为：

- 假设
 - 不同的概念，缺乏明确的术语和定义（例如，包裹）
 - 不会倾听（先入为主）
 - 缺乏旁敲侧击（有创造力）的思考
-

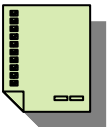


沙漠中的死亡

参加者的工作方案----小组

以**小组的形式**：思考解决问题的过程。至少列出两种有助于他们解决问题的行为和两种阻碍他们解决问题的行为。

有益的行为	有碍的行为



解决问题的陷阱

参加者的笔记

- 下列是一些经常妨碍问题解决的行为：
- 各种假设
 - 不同的概念，缺乏明确的术语和定义（例如，包裹）
 - 不会聆听（先入为主）
 - 缺乏旁敲侧击（有创造力）的思考

60. 团队协同效应之一

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟以上
- ★ 材料 幻灯片、定义字（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队协同培养

目的

- ◇ 明确团队协同效应是团队建设目标之一。
- ◇ 激活团队，并寻求乐趣。

程序

1. 放幻灯片。
2. 向小组解释你将要求他们完成这个团队定义。每个人将会得到一张纸，上面有一个团队定义中的字。你要求每个人站起来看看他们纸上的字，再与其他人的字组成一个团队的定义。他们的目标是第一个组成并且宣布定义的团体。
3. 完成上述的步骤。
4. 简短地检查定义，然后解释这也是协作的一种定义，而且协作可以用来识别高效运作的团队。

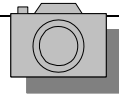
讨论

- ◇ 你的团队达到共同协作吗？
注意：要求有例子来支持他们的回答。

总结与评估

一旦一个小组变成一个团队，他们便时刻记住为什么以团队形式来运作。团队的效率、创造力和协作精神是团队的重要原则。只有团队把协作精神放在首位，并且每个成员都作出努力，才能形成真正的团队。

这个练习由二个关联的活动所组成。每个活动都很独特。在第一活动中参加者被要求使用一场游戏来构造团队的一种定义：“团队大于部分之和”。如果时间有限制或者你使用该游戏的目的是在享受团队乐趣的时候，提高团队协作的观念，那么这个活动将非常有效——让团队重新将重点放在创造更好的团队协作上。



附录：幻灯片

一个团队是……

定义字

沿框剪下，然后折叠：

比

它

的

各个部分

的

总和

大

61. 团队协同效应之二

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 小时 30 分钟
- ★ 材料 课堂资料“创造协作”（见附录）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队协同培养

目的

- ◇ 加强团队协同效应。

程序

3. 分发课堂资料“创造协作”。
4. 四到七人一组，以小组为单位完成课堂资料。
5. 邀请每个小组汇报。（25 分钟）
6. 扼要重述共同点。

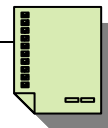
讨论

10. 考虑这些结果, 团队应该做些什么来增加它的协作?
11. 扼要重述共同点, 检查它们的一致性。 要求参与者在第二张表单上空白处记录他们的行动分配。

总结与评估

本游戏是上一个游戏的延伸，用以更好得提高团队协作。

它为团队提供一个机会，以便在更深程度上探究团队协作的观念和检查团队与协作有关的方面。



附录：课堂资料

允许时间：40分钟

要求

1. 单个评价下列关于团队内部的力量团队协作表现，并鉴别改善机会。（1代表低，4代表高）
2. 分享并讨论
3. 分享评价并讨论
4. 作为小组鉴别改善机会

交流

我们彼此相互完全沟通。 1 2 3 4

我们通过寻找机会来传递超出基本需求之外的信息，以次利用交流来创造协作。 1 2 3 4

我们彼此公开高效地沟通。 1 2 3 4

总分_____

改善机会_____

关联角色

我们知道每个人在团队中的角色。 1 2 3 4

我们能找到提高团队绩效的方法。 1 2 3 4

我们通过这些方法来提高团队绩效。 1 2 3 4

总分_____

改善机会_____

团队会议

我们经常碰面检查团队运作并发掘 1 2 3 4

可以让团队更有效率的方法。 1 2 3 4

开会很有效率，成员感到时间能充分利用。 1 2 3 4

在会议上能找到改进团队的意见并付之行动。 1 2 3 4

总分_____

改善机会_____

为提高团队协同效应所必须执行的承诺

（整个团队一起完成）

62. 团体铁人三项 A

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 说明书（每位参与者一份）（见附录）
 - ◇ 挑战题（每组每题各 3-4 份）（见附录）
 - ◇ 信封（每组各三个）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：活跃思维、提高兴趣、培养创造力

目的

- ◇ 激发成员的活跃性和乐趣
- ◇ 鼓励各种能力的运用，如口头表达能力、数字能力、形象思维能力等
- ◇ 培养创造力

程序

1. 游戏概要

“团体铁人三项”在原始的“Games Teams Play”中是非常流行的，因此在许多版本中出现。

每一个项目的规则是不相同的。六到十人（最理想的）组成一个队。每个队将得到三个信封，每个信封中有不同的挑战题。

游戏具有竞争性，以各队正确答案的数目和完成速度来决定胜负（最快完成的队将得到奖励分）。

组织者发出信号，各队打开标有“挑战#1”的信封。当他们解决了其中的问题，就派一人去组织者处核对答案。如果答案是正确的，就可以继续进行“挑战#2”。如果答案错误，就重新做（如果只剩下一两个队没有过关，组织者可以让他们进入下一关，但他们不能得到这一关的分数）。

当他们尽可能多的解决了“挑战 #2”信封中的“脑筋急转弯”，就可以继续进行“挑战 #3”。当然，一旦他们把某个信封完成并放在了一边，他们就不能再回头去做它了。

当他们完成了“挑战#3”，他们要大声唱一首简单的歌来表示结束，例如唱“Three Blind Mice”

2. 计分

每答对一个问题将得到一分。并且，最先完成的也就是最先开始唱歌的将得到两分。

3. 准备工作

复制团体铁人三项的说明书（附录一）和选好的挑战题（附录二、三、四），将挑战题装进信封。根据挑战题给每个信封标相应的号，也就是标上“挑战#1”等。

4. 游戏步骤

- 1) 分发说明书和信封
- 2) 阅读说明书

3) 进行游戏

总结与评估

团体铁人三项中的各个项目所需要的技能不同。这种多样性要求队员们的精力能伸展到多个方向，重要的是保证至少有一个人能做出突出贡献，而不强求每个队员都能胜任。

答案:

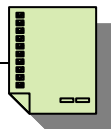
挑战 #1——fast.

挑战 #2

1. The big picture
2. Twin peaks.
3. Without a single cent.
4. Look backwards.
5. Account overdrawn.
6. Forlorn.
7. Eye shadow.
8. Hidden agenda.

挑战 #3—整理单词—plate, spoon, knife, bottle

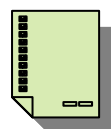
答案: bottle



团体铁人三项 A——说明书

1. 你们会收到一组三个信封。作为一个团队，你们的任务是尽可能正确地、快速地完成在信封中的每一个挑战。
2. 当组织者发出信号，打开挑战#1。当你们对里面的问题有了答案，指派一成员到组织者那里去核对你们的答案。假如你们的答案是正确的，继续进行挑战#2。假如不是正确答案，那么重新来过。
3. 信封#2 包含了几个“脑筋急转弯”方面的难题。一旦你们解决了尽可能多的“脑筋急转弯”，继续进行挑战#3。**注：**一旦你们把它放在一边了就不能再回到前一个挑战。
4. 当你完成了最后一个挑战（挑战#3），以唱一首_____歌作为你们已经完成了的信号。

附录二



团体铁人三项 A——挑战 #1

找出下列单词的共同点。

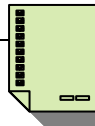
food

cars

friends

共同的特征：_____

附录三



团体铁人三项 A——挑战 #2

用字或短语来表述下面的“脑筋转弯”题

1. **PICTURE**

5. Account

drawn

2. **PEAK PEAK**

6. Lorn

Lorn

Lorn

Lron

3. 2 cents

7. **eye**

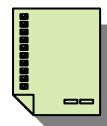
3 cents

4 cents

5 cents

4. **KOOL**

8. aghidenda



附录四

团体铁人三项 A——挑战 #3

哪个字不该在此列？

elpat

oposn

ekifn

littboe

答 案： _____

63. 团体铁人三项 B

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 说明书（每位参与者一份）（见附录）
 - ◇ 挑战题（每组每题各 3-4 份）（见附录）
 - ◇ 信封（每组各三个）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：活跃思维、提高兴趣、培养创造力

目的

- ◇ 激发成员的活跃性和乐趣
- ◇ 鼓励各种能力的运用，如口头表达能力、数字能力、形象思维能力等
- ◇ 培养创造力

程序

1. 游戏概要

“团体铁人三项”在原始的“Games Teams Play”中是非常流行的，因此在许多版本中出现。

每一个项目的规则是不相同的。六到十人组成一个队。每个队将得到三个信封，每个信封中有不同的挑战题。

游戏具有竞争性，以各队正确答案的数目和完成速度来决定胜负（最快完成的队将得到奖励分）。

组织者发出信号，各队打开标有“挑战#1”的信封。当他们解决了其中的问题，就派一人去组织者处核对答案。如果答案是正确的，就可以继续进行“挑战#2”。如果答案错误，就重新做（如果只剩下一两个队没有过关，组织者可以让他们进入下一关，但他们不能得到这一关的分数）。

当他们尽可能多的解决了“挑战 #2”信封中的“脑筋急转弯”，就可以继续进行“挑战 #3”。当然，一旦他们把某个信封完成并放在了一边，他们就不能再回头去做它了。

当他们完成了“挑战#3”，他们要大声唱一首简单的歌来表示结束，例如唱“Three Blind Mice”

2. 计分

每答对一个问题将得到一分。并且，最先完成的也就是最先开始唱歌的将得到两分。

3. 准备工作

复制团体铁人三项的说明书（附录一）和选好的挑战题（附录二、三、四），将挑战题装进信封。根据挑战题给每个信封标相应的号，也就是标上“挑战#1”等。

4. 游戏步骤

- 1) 分发说明书和信封
- 2) 阅读说明书
- 3) 进行游戏

总结与评估

团体铁人三项中的各个项目所需要的技能不同。这种多样性要求队员们的精力能伸展到多个方向，重要的是保证至少有一个人能做出突出贡献，而不强求每个队员都能胜任。

答案：

挑战 #1——post

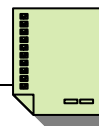
挑战 #2

1. Twosome.
2. Repeat performance.
3. Nose dive
4. Banana split.
5. Down draft.
6. Down in the dumps.
7. Cross-section.
8. Feeling under the weather.

挑战 #3—— $\frac{14}{10}$

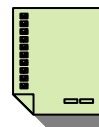
说明——分母加 3 作为下个数的分子，分子加 3 作为下个数的分母。

因此从 $\frac{7}{11}$ 可以得到 $\frac{14}{10}$ 。



团体铁人三项 B——说明书

1. 你们会收到一组三个信封。作为一个团队你们的任务是尽可能正确地、快速地完成在信封中的每一个挑战。
2. 组织者发出信号，打开挑战#1。当你们对里面的问题有了答案，指派一个团队成员到组织者处核对你们的答案。假如你们的答案是正确的，继续进行挑战#2。假如不是正确答案，那么重新来过。
3. 信封#2 包含了几个“脑筋急转弯”方面的难题。一旦你们解决了尽可能多的“脑筋急转弯”，继续进行挑战#3。注：一旦你们把它放在一边了就不能再回到前一个挑战。
4. 当你完成了最后一个挑战（挑战#3），以唱一首_____歌作为你们已经完成了的信号。



团体铁人三项 B——挑战 #1

寻找什么是下列单词所共有的。

sign

letter

score



团体铁人三项 B——挑战 #2

通过决定描述的短语来解决下面的“脑筋急转弯”问题。

1. some

some

5. D

R

A

F

T

2. Performance performance

6. downumps

3. N

O

S

E

V

7.

s

e

c

s e c t i o n

i

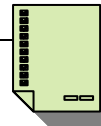
o

n

4. banana

8. weather

feeling



团体铁人三项 B——挑战 #3

插入丢失的数字：

$$\frac{1}{5}$$

$$\frac{8}{4}$$

$$\frac{7}{11}$$

$$\frac{?}{?}$$

答 案： _____

64. 团体铁人三项 C

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 说明书（每位参与者一份）（见附录）
 - ◇ 挑战题（每组每题各 3-4 份）（见附录）
 - ◇ 信封（每组各三个）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：活跃思维、提高兴趣、培养创造力

目的

- ◇ 激发成员的活跃性和乐趣
- ◇ 鼓励各种能力的运用，如口头表达能力、数字能力、形象思维能力等
- ◇ 培养创造力

程序

1. 游戏概要

“团体铁人三项”在原始的“Games Teams Play”中是非常流行的，因此在许多版本中出现。

每一个项目的规则是不相同的。六到十人组成一个队。每个队将得到三个信封，每个信封中有不同的挑战题。

游戏具有竞争性，以各队正确答案的数目和完成速度来决定胜负（最快完成的队将得到奖励分）。

组织者发出信号，各队打开标有“挑战#1”的信封。当他们解决了其中的问题，就派一人去组织者处核对答案。如果答案是正确的，就可以继续进行“挑战#2”。如果答案错误，就重新做（如果只剩下一两个队没有过关，组织者可以让他们进入下一关，但他们不能得到这一关的分数）。

当他们尽可能多的解决了“挑战 #2”信封中的“脑筋急转弯”，就可以继续进行“挑战 #3”。当然，一旦他们把某个信封完成并放在了一边，他们就不能再回头去做它了。

当他们完成了“挑战#3”，他们要大声唱一首简单的歌来表示结束，例如唱“Three Blind Mice”

2. 计分

每答对一个问题将得到一分。并且，最先完成的也就是最先开始唱歌的将得到两分。

3. 准备工作

复制团体铁人三项的说明书（附录一）和选好的挑战题（附录二、三、四），将挑战题装进信封。根据挑战题给每个信封标相应的号，也就是标上“挑战#1”等。

4. 游戏步骤

- 1) 分发说明书和信封
- 2) 阅读说明书
- 3) 进行游戏

总结与评估

团体铁人三项中的各个项目所需要的技能不同。这种多样性要求队员们的精力能伸展到多个方向，重要的是保证至少有一个人能做出突出贡献，而不强求每个队员都能胜任。

答案：

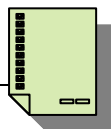
挑战 #1—frame

挑战 #2

1. Double duty.
2. Heavy rain.
3. Ear infection.
4. Overheated engine.
5. High hopes.
6. Without a second thought.
7. A house divided.
8. Reversed roles.

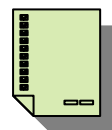
挑战 #3—4

说明——各列数值加起来是 9。



团体铁人三项 C——说明书

1. 们会收到一组三个信封。作为一个团队你们的任务是尽可能正确地、快速地完成在信封中的每一个挑战。
2. 组织者发出信号，打开挑战#1。当你们对里面的问题有了答案，指派一个团队成员组织者处核对你们的答案。假如你们的答案是正确的，继续进行挑战#2。假如不是正确答案，那么重新来过。
3. 信封#2 包含了几个“脑筋急转弯”方面的难题。一旦你们解决了尽可能多的“脑筋急转弯”，继续进行挑战#3。注：一旦你们把它放在一边了就不能再回到前一个挑战。
4. 当你完成了最后一个挑战（挑战#3），以唱一首_____歌作为你们已经完成了的信号。



团体铁人三项 C——挑战 #1

寻找什么是下列单词所共有的。

picture

door

car



团体铁人三项 C——挑战 #2

通过决定描述的短语来解决下面的“脑筋急转弯”问题。

1. duty duty

2. RAIN

3. fectearion

4. engine heated
5. HOPES

6. 1 thought
2
3 thought
4 thought

7. ho use

8. selor



团体铁人三项 C——挑战 #3

插入丢失的数字：

4	1	2
2	6	3
3	2	?

答 案： _____

65. 团体铁人三项 D

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 说明书（每位参与者一份）（见附录）
 - ◇ 挑战题（每组每题各 3-4 份）（见附录）
 - ◇ 信封（每组各三个）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：活跃思维、提高兴趣、培养创造力

目的

- ◇ 激发成员的活跃性和乐趣
- ◇ 鼓励各种能力的运用，如口头表达能力、数字能力、形象思维能力等
- ◇ 培养创造力

程序

1. 游戏概要

“团体铁人三项”在原始的“Games Teams Play”中是非常流行的，因此在许多版本中出现。

每一个项目的规则是不相同的。六到十人组成一个队。每个队将得到三个信封，每个信封中有不同的挑战题。

游戏具有竞争性，以各队正确答案的数目和完成速度来决定胜负（最快完成的队将得到奖励分）。

组织者发出信号，各队打开标有“挑战#1”的信封。当他们解决了其中的问题，就派一人去组织者处核对答案。如果答案是正确的，就可以继续进行“挑战#2”。如果答案错误，就重新做（如果只剩下一两个队没有过关，组织者可以让他们进入下一关，但他们不能得到这一关的分数）。

当他们尽可能多的解决了“挑战 #2”信封中的“脑筋急转弯”，就可以继续进行“挑战 #3”。当然，一旦他们把某个信封完成并放在了一边，他们就不能再回头去做它了。

当他们完成了“挑战#3”，他们要大声唱一首简单的歌来表示结束，例如唱“Three Blind Mice”

2. 计分

每答对一个问题将得到一分。并且，最先完成的也就是最先开始唱歌的将得到两分。

3. 准备工作

复制团体铁人三项的说明书（附录一）和选好的挑战题（附录二、三、四），将挑战题装进信封。根据挑战题给每个信封标相应的号，也就是标上“挑战#1”等。

4. 游戏步骤

- 1) 分发说明书和信封
- 2) 阅读说明书
- 3) 进行游戏

总结与评估

团体铁人三项中的各个项目所需要的技能不同。这种多样性要求队员们的精力能伸展到多个方向，重要的是保证至少有一个人能做出突出贡献，而不强求每个队员都能胜任。

答案

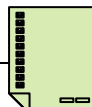
挑战#1——Silent

挑战#2

1. Light at the end of tunnel
2. Arrive on time
3. Line up
4. It's after the fact
5. Copy cat
6. A turn of events
7. Love at first sight
8. Broken rung

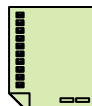
挑战#3——R D

解释——按逆时针顺序组成单词“porridge”。



团体铁人三项 D——说明书

1. 们会收到一组三个信封。作为一个团队你们的任务是尽可能正确地、快速地完成在信封中的每一个挑战。
2. 组织者发出信号，打开挑战#1。当你们对里面的问题有了答案，指派一个团队成员组织者处核对你们的答案。假如你们的答案是正确的，继续进行挑战#2。假如不是正确答案，那么重新来过。
3. #2 包含了几个“脑筋急转弯”方面的难题。一旦你们解决了尽可能多的“脑筋急转弯”，继续进行挑战#3。注：一旦你们把它放在一边了就不能再回到前一个挑战。
4. 当你完成了最后一个挑战（挑战#3），以唱一首_____歌作为你们已经完成了的信号。

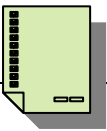


团体铁人三项 D ——挑战#1

找出下列单词的共同点

movies
partner
night

共同点：_____



团体铁人三项 D ——挑战# 2

用短语来描述下列“脑筋急转弯”难题

1. tunnel light

5. cat cat

2. arrive
_____ time

6.

EVENTS

3. e

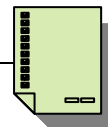
n

i

7. Love sight

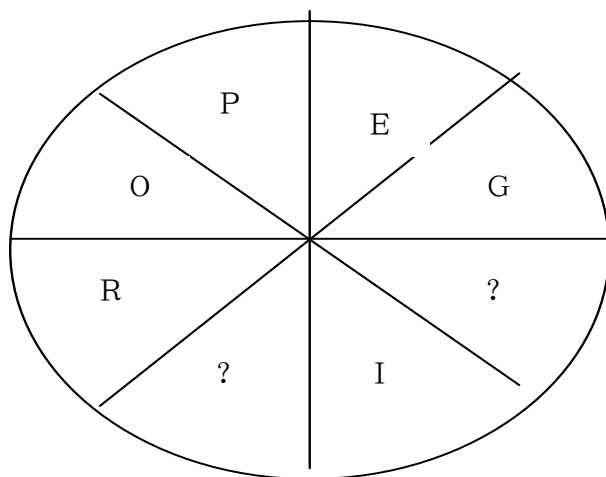
sight

sight



团体铁人三项 D ——挑战# 3

填入所缺字母



66. 团体铁人三项 E

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 说明书（每位参与者一份）（见附录）
 - ◇ 挑战题（每组每题各 3-4 份）（见附录）
 - ◇ 信封（每组各三个）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：活跃思维、提高兴趣、培养创造力

目的

- ◇ 激发成员的活跃性和乐趣
- ◇ 鼓励各种能力的运用，如口头表达能力、数字能力、形象思维能力等
- ◇ 培养创造力

程序

1. 游戏概要

“团体铁人三项”在原始的“Games Teams Play”中是非常流行的，因此在许多版本中出现。

每一个项目的规则是不相同的。六到十人组成一个队。每个队将得到三个信封，每个信封中有不同的挑战题。

游戏具有竞争性，以各队正确答案的数目和完成速度来决定胜负（最快完成的队将得到奖励分）。

组织者发出信号，各队打开标有“挑战#1”的信封。当他们解决了其中的问题，就派一人去组织者处核对答案。如果答案是正确的，就可以继续进行“挑战#2”。如果答案错误，就重新做（如果只剩下一两个队没有过关，组织者可以让他们进入下一关，但他们不能得到这一关的分数）。

当他们尽可能多的解决了“挑战 #2”信封中的“脑筋急转弯”，就可以继续进行“挑战 #3”。当然，一旦他们把某个信封完成并放在了一边，他们就不能再回头去做它了。

当他们完成了“挑战#3”，他们要大声唱一首简单的歌来表示结束，例如唱“Three Blind Mice”

2. 计分

每答对一个问题将得到一分。并且，最先完成的也就是最先开始唱歌的将得到两分。

3. 准备工作

复制团体铁人三项的说明书（附录一）和选好的挑战题（附录二、三、四），将挑战题装进信封。根据挑战题给每个信封标相应的号，也就是标上“挑战#1”等。

4. 游戏步骤

- 1) 分发说明书和信封
- 2) 阅读说明书
- 3) 进行游戏

总结与评估

团体铁人三项中的各个项目所需要的技能不同。这种多样性要求队员们的精力能伸展到多个方向，重要的是保证至少有一个人能做出突出贡献，而不强求每个队员都能胜任。

答案

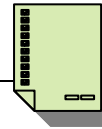
挑战#1——Open

挑战#2

1. Last resort
2. Pinup poster
3. Countdown
4. At the end of it all
5. Parasite
6. All above board
7. Slanted view
8. Jewel in the crown

挑战#3——30

解释——将 3 加到 6 上，然后每一次都将加数加 2—— $6+3=9$, $9+5=14$, $14+7=21$, $21+9=30$



团体铁人三项 E——说明书

1. 你们会收到一组三个信封。作为一个团队你们的任务是尽可能正确地、快速地完成在信封中的每一个挑战。
2. 组织者发出信号，打开挑战#1。当你们对里面的问题有了答案，指派一个团队成员组织者处核对你们的答案。假如你们的答案是正确的，继续进行挑战#2。假如不是正确答案，那么重新来过。
3. 信封#2 包含了几个“脑筋急转弯”方面的难题。一旦你们解决了尽可能多的“脑筋急转弯”，继续进行挑战#3。注：一旦你们把它放在一边了就不能再回到前一个挑战。
4. 当你完成了最后一个挑战（挑战#3），以唱一首_____歌作为你们已

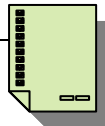


团体铁人三项 E ——挑战#1

找出下列单词的共同点

envelope
parachute
bottle

共同点：_____



团体铁人三项 E ——挑战# 2

用短语来描述下列“脑筋急转弯”难题

1. resort

resort

resort

resort

5. site site

2. N

I

P POSTER

6. all

board

3. C

O

U

N

T

7.

View

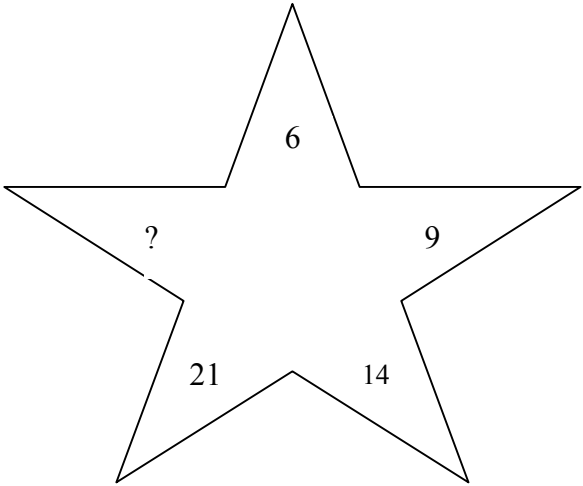
4. it all

8. crjewelown



团体铁人三项 E ——挑战# 3

填入所缺数字



67. 心有灵犀一点通

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：大约 20 分钟
- ★ 材料 笔和纸
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：1 学员之间相互交流沟通
2.团队沟通
3.有效沟通的技巧

目的

- ◇ 使彼此了解。
- ◇ 考察团队成员之间的相互了解程度。
- ◇ 娱乐。

程序

1. 每个小组成员用所提供的笔和纸写下前一天晚上自己所做的事情，写完交到你的手中。
2. 在成员暂行休息的时候，对所收上来的信息进行任意编号。
3. 读出每一条信息及其编号，让参与者记下编号以及其认为做这件事的人。
4. 重新读出每一条信息，让小组成员逐个说出他认为做这件事的人。
5. 请真正做这件事的主人站起来。
6. 请各参加者统计自己的得分（每猜对一个得 1 分）并公布最高得分。

特别注意事项

1. 使用同一规格的纸张。
2. 注意提醒他们别写下已经告知小组其他成员的一些事情。

68. 善于提问 的 艺 术

-
- ★ 形式：自定
 - ★ 时间：片刻
 - ★ 材料：无（除了对议程进行修改）
 - ★ 场地：不限
 - ★ 应用：领导艺术

目的

- ◇ 通过叙述问题或安排提问，激励学员进行思考并做出积极响应。

程序

如何鼓励大家积极参与呢？以下建议可供参考：

1. 在课程早期就指出你希望大家提问。让学员知道你鼓励并且期盼提问。（是可以问问题的）。
2. 对所问的第一个问题做出明确的回答。学员们可能会仔细观察以判定你有多认真。
3. 注意非语言的举动。你往往可以从面部表情/身体姿势上看出有人想提问或想提出不同意见，这样就不用等着他们来插话或举手了。
4. 提醒大家没有愚蠢的问题，只有愚蠢的回答。
5. 将问题重复一遍或用自己的话说一遍，以便自己对问题理解透彻，并确保其他学员也听到了。
6. 在要求提问后稍停一下，5 或 10 秒钟的时间看似很长，但对大家来说是同样有压力的。
7. 不要在马上要休息、吃饭或下课时问有没有问题，因为大家急于要做下一件事就不愿提问或使得提问的人不得人心。
8. 在你的印出的议程或课程表上明确列出提问和回答的简短时间，这使得学员对提问有所准备。
9. 不要让大家觉得你在赶时间，但还是能（不情愿地）回答一、两个问题。这样就明显让人感到你希望没人提问。

总结与评估

大多数优秀的研讨会组织者都希望在课程进行到一定阶段时，学员能够积极参与进来。大多数有相同经历的学生也想参加讨论，其他人可能因对某个内容困惑不解而真的有问题要问。给时间问问题是当然的，但寻求好问题却是一门艺术。

69. 避免沟通失误

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：50 分钟以上
- ★ 材料 幻灯片(2)，课堂资料
- ★ 场地：室内（有放映设备）
- ★ 应用：1.沟通以及协调能力的培养
2.培养领导的传达信息能力和组员的接受信息能力

目的

- ◇ 改善团队的沟通效率。
- ◇ 揭示一定的行动来提高团队的沟通效率。
- ◇ 强调个人责任感的增强会对团队合作效率的提高有积极作用。

程序

1. 用幻灯片一来定义成功与失误。
2. 分发参与者工作表、《团队合作的成功与失败》（课堂资料）。
3. 带领团队尝试一个实例（幻灯片二）
4. 给参与者五到十分钟时间完成他们的个人图。
5. 理解这些图。

解释：

失误如同团队基础中的极细的裂缝。如果这些不被解决好和/或如果有大量的裂缝，基础将被削弱。

每一个成功支撑着团队的基础。假如团队合作成功不够的话，这也预示着基础有可能被削弱。

6. 让参与者分享他们的个人图，或至少分享一个失误或成功。

提示：用幻灯片向参与者提供个人图，并给他们准备一些幻灯片记号笔。这样他们就能用投影设备分享与解释他们的图。

讨论

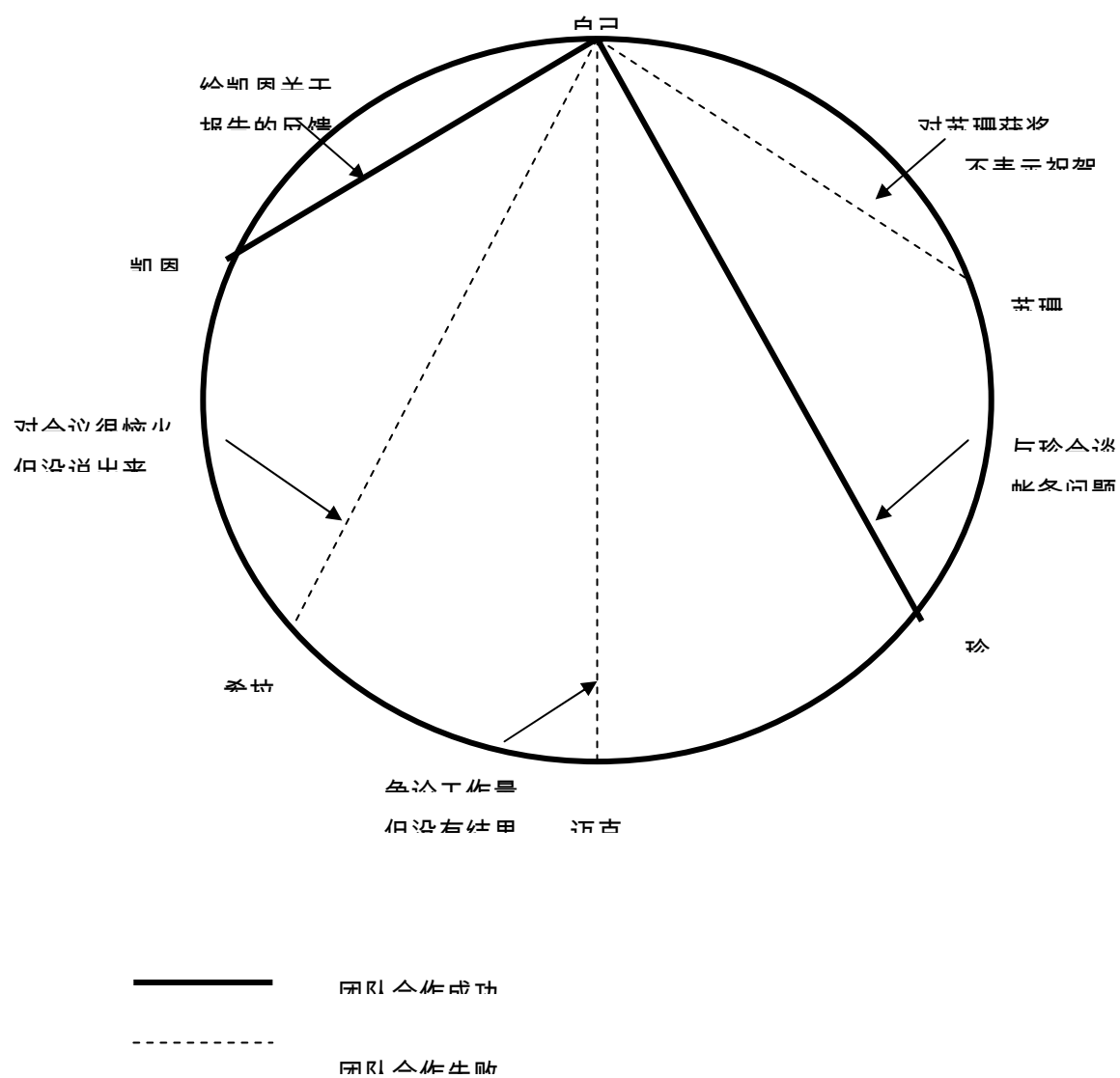
- 1) 关于你与他人的交流，你所认可的是哪些？
- 2) 团队成员对哪些需要用不同的方法？

让每个团队成员承诺并付诸实施以加强与别的团队成员的沟通。

总结与评估

- ◆ 一个高效率的团队的最重要的因素是一个非常基本的东西；我们都知道它，但这个因素常常也是最会被忽略的，它就是：有效沟通。
- ◆ 大多数运作不灵的团队在它们的改善现状的机遇列表中将它列作头条。运作良好的团队常常意识到如果加强沟通的话，它们将会更强大。随着沟通改善，关系将被加强，团队的基础也被巩固了。

如果一个团队要打好基础，它必须自我检验并且承担起改进的义务。沟通改善团队的表现时就是出现积极的交互作用从而使团队合作成功！



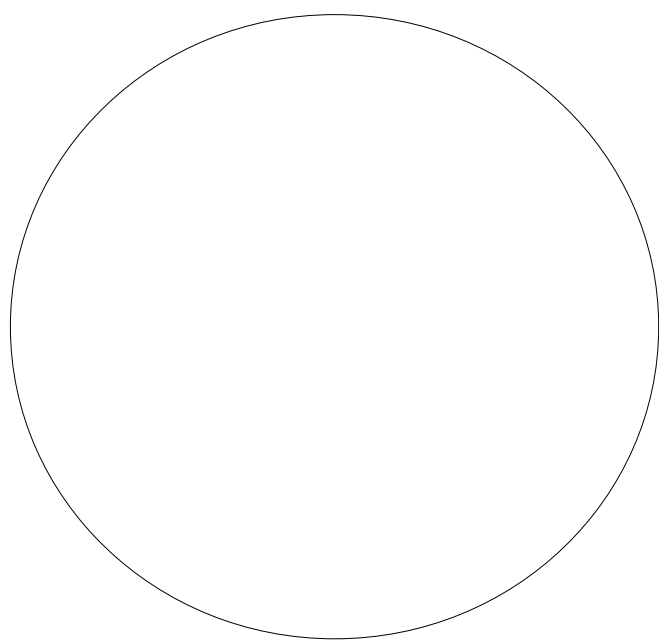
成功的团队合作是指
积极的交互或沟通增强了团队效率

失败的团队合作是指
交互或沟通不是积极的
或者沟通机会被忽略了。

团队合作的成功与失败

参与者工作表

你个人的图



- 团队合作成功
- 团队合作失败

成功的团队合作是指积极的交互或沟通增强了团队效率

失败的团队合作是指交互或沟通不是积极的或者沟通机会被忽略了。



70. 朝自我定向方向迈进

★ 形式：集体参与

★ 时间：45 分钟

★ 材料：

◇ 幻灯片“影响力级别”(附录一)

◇ 课堂资料“影响力级别”(附录二)

★ 场地：不限

★ 应用：

(1) 团队建设

(2) 领导艺术

目的

◇ 加强团队自我定向的水平

◇ 作为团队发展目标来加强建立参与和自我定向

程序

1. 游戏背景

在团队由传统的模式向增强的自我定向的模式转变的过程中对团队的权利程度的清晰了解是很重要的。这种程度会因为任务的不同而不同，并随着团队的发展而变化。可用以下的影响级别来定义权力大小。

影响级别

3 团队不用领导而集体决策

2 多数人的意见——团队和领导共享决策权

1 领导参考团队的意见进行决策

0 领导决策



团队领导可以将他(她)的主要职责定性为使团队朝增强的自我定向的持续发展。

注意：只有当团队领导已做好准备，愿意并能够“放手”与授权给团队成员此活动才有效。

2. 用幻灯片(附录一)向团队成员介绍影响的级别。
3. 分发并完成影响的级别测试(附录二)，时间十分钟。
4. 交流观察结果，找出这样的决策——它已在0或1级做出，但如果在2或3级别做出的话，将更能获益。把这些决策列在一张表上。

讨论

- 1) 将这些类型的决策移到一个更高的级别能够获得哪些好处？
- 2) 你需要做些什么来确保团队提高其以更高级别工作的频率？

一般的回答：

- 我们必须继续发展技能以使我们能在更高的影响级别有效地工作。
- 当我们看到一个可以在更高级别运作的机会时我们必须让领导和团队注意到它。
- 对于增加的权力，我们必须愿意承担伴随权力提升而产生的相应责任和义务。

最后回顾总结一下讨论内容，并达成共识把措施付诸实践。

总结与评估

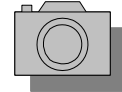
讨论中应强调的重点包括：

- 增进对团队不断提升的自我定向的机遇的理解
- 对团队建设中以提升自我定向为目标的认识

➤ 对团队朝自我定向发展的行动承诺

附录一：幻灯片

- ✓ 领导权共享
- ✓ 凝聚力



影响力级别

- 4 避开领导，采取集体决策
- 3 达成一致——团队和领导共同决策权
- 2 领导参考团队的意见进行决策
- 1 领导决策



附录二：课堂资料



影响力级别

测试指南

可用时间：10 分钟

确定一个你们团队最近在 0 或 1 级别做的、而如果以 2 或 3 级别的过程操作就能获益的决策。

记下如果按后者进行操作的好处。

决策：

决策级别：

建议级别：

好处：

71. 真诚的沟通

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 至 2 小时
- ★ 材料：纸、标签笔
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：加强沟通

目的

- ◇ 消除真诚沟通的障碍。

程序

3. 将此测验与该团队的需要联系起来介绍它，也就是解释清楚为什么选择此测验。

-
4. 分发纸张(至少 8 1/2" x 11" (215mm x 279mm))和标签笔或蜡笔。确保参与者被分开足够远就座以让他们独立工作。
 5. 让参与者各自确定他们认为在团队中什么是真诚沟通的最主要的障碍, 并让他们尽可能简短地用大字体写在他们的纸上, 然后将纸折起。
共同的反应: 害怕其回答, 被挫败, 想避免冲突。
 6. 将收集来的答案张贴在板上。在组员的帮助下将类似的观点归类到相同的标题下。讨论每一个阻碍, 找出消除它的办法。

讨论

- 1) 一些团队成员关心……(填写已确定的对沟通的障碍)。有时这种关心是来自感觉和害怕而不是事实和经验。此关注基于什么呢?
- 2) 团队成员怎样才能消除此阻碍?
记下上述问题的回答并在某一点或两点上找出多数人的意见。
然后问组员:
3) 如果每个人都实践这些承诺, 这保证此障碍会被消除或削弱吗?
如果回答是对, 那么从板上取下所有有关此障碍的纸片, 撕掉它们, 扔掉。
对每一个障碍重复这些问题。对行动作出相应更新的承诺, 并检查多数人的意见, 以此结束本活动。

总结与评估

如果团队能认识到缺乏真诚的沟通对其表现是一种障碍, 此测验将是最有效的。人们认为其实施是高难度的, 因为尽管真诚沟通的概念对大多数参与者来说是容易理解的, 步骤也是直截了当的, 但实施者必须确保讨论的有效性和积极性, 也就是它强调的是事而不是人。如果团队领导的行动或风格可能阻碍了真诚的沟通, 实施者必须预先保证在其支持下领导能给出真诚的反馈信息。

72. 对别人的肯定

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15 分钟
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 - (1) 沟通技巧
 - (2) 领导艺术

目的

- ◇ 鼓励人们说出对别人的肯定的看法。

程序

将大家分成两人一组，要求每个人写下 4—5 件在同伴身上注意到的事，但必须全部是肯定的（如：穿着整齐、声音悦耳、善于倾听等）。在他们写了几分钟后，每两人组成一个小组进行讨论，每人说出他/她写了同伴哪些事。

讨论

1. 这个练习让你感到自在吗？如果不自在，为什么？（对别人给出肯定的看法或接受对自己肯定的看法可能都是一种全新的经历。）
2. 怎样才能让我们更容易对别人给出肯定的看法？（首先建立一种亲密关系；给出确切的证据；选择适当的时机）
3. 怎样才能让我们更容易接受别人肯定的看法？（试着欣然接受；在质疑之前先拿定主意思考一下其真实性；允许自己自我感觉良好）

总结与评估

恰如其分、不失时机地赞美别人，无疑对提高对方自信心、建立友好关系必不可少。作为领导，此举更是不可多得，不能吝嗇。

73. 克服教员的恐惧

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：+15 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：领导艺术

目的

- ◇ 认识到对当众发言的恐惧是正常的，并提供一些可以消除这种惧怕的建议。

程序

1. 首先问组员：“对我们大多数人来说，你认为最担心的事有哪些？”将他们的回答简单记在黑板或活动挂板上。
2. 再问对其中最大的恐惧大家有没有一个一致的看法。
3. 让组员看附录一所示的清单，并指出如果这个资料是有根据的，那么有许多人和大家一样，感到要做个令人印象深刻的陈述或主持一段卓有成效的培训是一个挑战。

讨论

4. 如何防止或克服这种恐惧症？注：将建议记录在显眼的地方，以便参加练习的人需要时做笔记。

总结与评估

对新教员、需要提高讲台技巧的兼职教员以及任何要做内部或公开称述的人来说，这个练习都是有用的。那么，究竟该如何克服此类恐惧呢？以下是一些专家建议：

1. 熟悉材料（成为专家）。
2. 练习所要做的称述（做小规模演习，可能的话给自己拍个录像带）。
3. 使用让听众参与的方法（参与）。
4. 了解与会者的姓名并在发言时用上。
5. 早点让听众对你产生信任。
6. 通过眼神交流建立和听众的友善关系。
7. 上一门有关公开发言的课。
8. （通过发放材料等）显示出你是经过事先准备的。
9. 预见到可能会提出的问题（并准备一些大概的回答）。
10. 事先对装置和视听设备进行检查。
11. 事先了解一些有关听众的信息（通过观察或问卷调查）。
12. 让自己放松（深呼吸、沉思、自言自语）。
13. 准备一个提纲并按照提纲来讲。
14. 注意外表（穿着要舒适得体）。
15. 充分休息，以便生理上和心理上都处于灵敏状态。
16. 有自己的风格（不要模仿他人）。
17. 用自己的话来说（不要照着读）。
18. 为学员设身处地地着想（他们在问：“这对我有什么用？”）。

-
19. 假设他们是支持你的（他们不一定是反对你或对你有敌意的）。
 20. 对所做陈述提供一个综述（说明最后的目标）。
 21. 承认有些害怕也是好事（让压力起到激励作用，而不是被压垮）。
 22. 事先向听众介绍自己（通过社交场合）。
 23. 弄清自己害怕的是什么，将其分为可控制的和不可控制的，再去面对它们。
 24. 将重点放在头 5 分钟（精心准备）。
 25. 想象自己是个优秀的演讲者（一个本身自然会实现的预言）。
 26. 就回答难题或对困境做出反应做一些练习。
 - 27.** 创造一个非正式的氛围（如坐在桌上）。

人们最害怕的十件事

1. 公开发言
 2. 高度
 3. 虫子
 4. 财务问题
 5. 深水
 6. 疾病
 7. 死亡
 8. 飞行
 9. 孤独
 10. 狗
-

74 . 在地震中逃生

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：一个半小时
- ★ 材料 课堂材料一——每个参加者一份
课堂材料二——每一小组一份
课堂材料三——每个参加者一份
- ★ 场地：室内
- ★ 应用：1. 团队沟通
2. 团队协作

目的

- ◇ 学习在不同的价值观和优先考虑的情况下一起更有效率的工作。
- ◇ 更好的理解有效对话的重要部分。
- ◇ 强化达成团队一致意见的技巧。

程序

1.分发课堂材料：

2.阅读资料，要求每一个小组有一人自愿充当过程观察员角色，根据课堂资料 H62.2 里列出的要点对小组的整个过程进行观察。最后观察员还要将他或她的观察结果告诉本小组的成员。

3.进行活动

4.听取报告

- (a) 观察员向本小组成员介绍观察结果；
- (b) 看看是不是每一个团队都能达成一致的意見，并邀请那些已经达成一致意見的团队出来说一说是什麼帮助他们达成这个一致意見的，其中包括指导员的评论。

可能的反应：

- “我们真诚地相互倾听”；
- “大部分的人都尽力不排斥其他人的观点”；
- “我们都同意不能把决定权交给上帝”；
- “我们终于找到一个能使大家都乐意接受的方法（可能是抽签）”；
- “我们都达成了一些标准，例如女人和孩子优先，身负重任者优先，年轻人优先等”
- (c) 问一下那些没有达成一致意見的团队是什么原因阻碍了他们达成一致的意見，包括观察员的评论。

可能的反应：

- “我们无法在得出决定的方法上达成一致的共识”；
- “我们的分歧很大，而且没有人愿意放弃自己的观点”；
- “我们都没有很好的去理解其他人的观点，只是一味地想着让对方接受自己的观点”

5.要求每个参与者独立完成印刷资料 H62.3，然后在小组里互相交流自己的观点或看法。

6.邀请几个参与者在团队中交流自己的体会（如果参与的小组多于一个），作为游戏的总结并加深印象（这里并不需要每个人都发言，因为他们都在下面互相交流过的，只要找 2 或 3 个自己觉得有独到的见解的自愿者即可）。

讨论

12. 小组成员怎样在作出决定的方法上达成一致？

总结与评估

- ◆ 此活动最能体验在关键时刻的个人价值。参加活动的团队会被要求去做一些敏感的决策。
- ◆ 小组成员的意见差异性越大以及主题越敏感，意见就越难达成一致。
- ◆ 在这种情况下，我们很自然地就会趋向于排斥其他人的观点，或者告诉人家为什么他是错的而自己对；
- ◆ 要求每个成员有义务去理解其他人的观点，然后以其他人能接受的方式阐述自己的观点

课堂资料 1

反馈

所需时间：15 分钟

独立反思这次地震练习和随后进行的讨论，确定你自己的哪些行为或评论有助于你们团队更有效地工作并达成一致意见。

确定你的哪些行为或评论阻碍了团队达成一致意见。

互相交流结果。



地震-----情节介绍和游戏说明

情节介绍

你在一个叫 Edutours 的公司工作，公司安排了一个团队到希腊克利特岛的考古胜地旅游，你是组织者和导游之一。六个爱好冒险的成员选择了去探索一个在地底下的古代坟墓，那里只能通过一条狭窄通道进去。当那些人一进到古墓就发生了一场轻微的地震。地面上的和古墓里的人都没有受伤，不过，这时的通道倒塌了，附近地下河中的水就开始往古墓里面流。你已经联系了救援队伍，他们唯一要做的就是按顺序列出被困人员的名单，到时救援队就按这个顺序往外救人，这是为了在他们救人的时候不要引起任何的混乱。水位上升得很快，里面的人很有可能都出不来而被淹死。救援队伍还有 30 分钟的路程。

游戏说明

你们必须整个团队一起讨论出一份名单提供给救援队伍。你们有 30 分钟来完成这份名单。

在下面等待救援的队员

在一些偶然的交谈中，你了解到如下一些关于他们的资料：

- | | |
|-----------------|--|
| Pia | 一名大学生，家里的唯一孩子，也是歌剧团的歌手，是一个很有发展前途的年轻人； |
| William | 已经退休。William 以前一直在照顾他那患有贫血病的妻子，这次是抽空出来旅游； |
| Sandra | 两个小孩的专职母亲，一个 4 岁，另一个 6 岁。她和他的丈夫 Mark 以这次旅行来庆祝他们结婚 10 周年； |
| Mark | 股票经纪人，Sandra 的丈夫和两个小孩子的父亲； |
| Sornsen | 某医药公司的研究员，他相信自己可以找出治愈爱滋病的药； |
| Kathleen | 从紧张的调查研究中抽空出来参加这次旅游。她目前领导着一个国际飞行专家队伍对一系列的空难进行研究。在这次旅途中，她一直在细想着自己的工作，并相信已总结出了一个可能导致空难的共同原因。 |

观察员向导

观察你们队员的讨论及作出决定的整个过程，并特别注意以下几点：

有帮助的行为

大概地记下任何有助于团队达成一致意见的描述，例如努力去理解其他人的看法。

阻碍的行为

大概地记下任何有阻碍团队达成一致意见的描述，例如打断其他人的观点和看法。

确定有效对话

记下每一次成员努力去更好理解其他人观点的对话。

例如：你能说的更清楚一点吗？

我没有明白你的意思，你能解释一下吗？

你能跟我们举一个说明你观点的例子吗？

我这样理解你的观点对吗？等等。

要避免的对话

记下这样的对话，在这种对话中，对他人的贡献进行评头论足，妨碍或阻止了有效的对话。

例如：说其他团队的想法是错的；

不让一些人发表看法，或完全忽视了某些人的参与；

解释为什么自己的观点看法要比较好。

75. 登山冒险

★ 形式：集体参与

★ 时间：45 分钟

★ 材料：

◇ 课堂资料“登山冒险”训练指南（附录一）

◇ 课堂资料“登山冒险”观察者任务/工作单（附录二）

◇ 课堂资料“登山冒险”专家方案（附录三）

★ 场地：不限

★ 应用：

（1）团队建设

（2）领导艺术

目的

◇ 阐明共同参与团队决策的重要性

◇ 提高团队决策的质量的意识

程序

1. 分发指南（附录一）。

2. 给个组指定一位观察者，分发观察者工作单（附录二），并与观察者们讨论其中的指令。

3. 给每组 20 分钟完成此任务。

4. 把各组的列表与专家们的列表（附录二上）进行对比。

5. 给 15 分钟的时间交流和讨论观察者的评论。要求各团队确定他们该如何改善参与过程并承诺付之行动。

6. 如果有两个以上的团队参与，让各团队向大家汇报各自的行动承诺。

注意：如果团队能从检查决策过程中获益，再增加一次对建立标准（为了解决问题而设）的重要性的讨论。明确这些标准不仅对高质量的决策有帮助，而且也

巩固了多数人的意见的地位。

总结与评估

共享领导权需要大家全身心的参与。当参与过程有效时所有的意见不仅有价值并会极大地影响结果。团队成员也将会有主人翁感。

如能对决策过程进行审视，制定决策标准，不仅能提高决策质量，还能推进达成共识。因此，该游戏旨在强调：

- 参与过程的质量：
- 提升参与过程的行动的承诺：
- 提高决策技巧。

附录一



第 1 页，共 2 页

登山冒险

指南

你们是攀登阿拉斯加州的麦金利山（6194 米）的登山探险队的成员。你们现在在半山腰。一场雪崩弄伤了两个队员，而一场暴风雪又即将来临。

小组决定留在原处。

你们中的一人自愿下山寻求帮助。你们相信他（她）在暴风雪袭击之前能取得一些进展。他（她）将不得不独自露宿（在山上过夜）。该自愿者必须轻装上阵，因为速度就是生命。

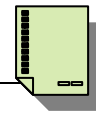
他（她）能带 14 样东西。小组必须从他（她）现在背的 37 件东西中选出他（她）必

须随身携带的 14 件东西。

假设他（她）必须携带所有基本的登山装备，包括绳子、钩悬带、冰斧和榔头、登山服、岩钉等等。

他（她）穿戴着：

- 带有填充内芯的塑料登山靴
 - 绑腿（不让雪钻进靴子里）
 - 羊毛夹克
 - 羊毛裤
 - 羊毛帽
 - 带有羊毛里子的防水手套
 - 保温内衣裤
 - 袜子
-



从下面的清单中选出 14 项：

铲

防水裤

滑雪杆

指南针

轻便丙烷炉

烧锅

瑞士军刀

大锡杯

调羹

厕纸

地图

带防水涂层的睡袋

高度计

睡袋垫

帐篷

带帽御风夹克

急救工具箱

d 尺寸 (盖住下肢的短睡袋)

用锂电池的头灯

防水布

大聚乙烯袋 (足够让一个人钻得进去
去那么大)

太阳镜

露营刷 (刷衣服和睡袋上的雪的刷子)

防晒霜

速食包

遮光剂

备用手套

手套

照相机

胶卷

火柴

哨子

装有葡萄酒的葡萄酒囊

巧克力条

水瓶

袋装的热可可

装在聚乙烯袋中的铅笔和纸



登山冒险

观察者的任务

考虑以下问题：

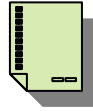
1. 每个人都积极参与了吗？
2. 听取了每个人的意见吗？
3. 有什么主意被遗忘了吗？
4. 是否有一些人具有更大的影响力？
5. 是什么给予这些人更大的影响力？

例如：他们在团队中的职位？登山经验？

有说服力的方式？自信？攻击性强？

6. 用的是什么决策方法？
7. 团队达成共识了吗？也就是说是否每个人都完全赞同结果。如果是，是什么帮助他们达成共识的？

如果不是，是什么阻碍了他们？



登山冒险：专家方案

决策标准

以下是在登山遇险时选择东西必须优先考虑内容：

保持干燥

保持温度（维持体内温度）

知道方位

确保自己不受刺眼的阳光及雪反射的伤害

注意：葡萄酒不应在你的选择清单中，因为酒精更易降低你的体温。

专家建议的首选、共 14 项：

指南针

地图

速食包

用锂电池的头灯

太阳镜

防晒霜

带防水涂层的睡袋

水瓶

轻便丙烷炉

大锡杯

瑞士军刀

火柴

防水裤

带帽御风夹克

76. 影响的颜色

★ 形式：集体参与

★ 时间：30 分钟以上

★ 材料：

◇ 红、绿、蓝及黄色的方纸片或圆纸片，大约 50 厘米 x 50 厘米（每个参与者每种颜色拿一张）

◇ 信封（每人二只，一个放彩色方纸片，在另一个上写上“答案”二字，必须确保不能透过信封轻易看到颜色）。

★ 场地：不限

★ 应用：领导艺术

目的

◇ 测定团队成员感觉其在团队中所具有的影响力的程度

◇ 阐明影响力的概念

程序

1. 分发信封。

2. 向参与者说明他们在一个信封中将会找到四张彩色的方纸片——一张红色的、一张绿色的、一张蓝色的及一张黄色的。让他们根据自己

在团队中所具有的影响力程度，选择相应的颜色：

- 红——我有非常大的影响力
- 绿——我有相当的影响力
- 蓝——我只有很少的影响力
- 黄——我没有影响力

将上述材料贴到活动挂纸、板等上面。让参与者有足够的时间认真考虑他们的选择。

注意：确保参与者就座时隔开足够远，以保证他们能独立选择一种颜色。让参与者将他们选择的彩色方纸片放入标有“答案”的信封中。

3．收答案信封

4．询问参与者当他们衡量自己的影响程度时他们想的是什么。将答案记录在白板或活动挂纸上。

一般的答案：

是否有人询问我的意见。

是否有人听我的意见。

我的意见是否有结果。

5．将这些方纸片粘到白板或活动挂纸上，将同样的颜色贴在一起。

6．描述结果，比如“多数人感到自己有非常大的影响力，而少数人感到自己没有多少影响力”。

讨论

-
- 1) 为什么会导致这种情况 ?
 - 2) 这会如何影响团队的成果 ?
 - 3) 此方式和/或讨论暗示了团队或团队成员必须在某一方面有所改变吗 ?

总结与评估

领导力与影响力共享对于优秀的团队来说是关键。如果组员觉得他们在团队决策中没有影响力或者相对于别人来说只有相当少的影响力，他们就不可能对团队的成功有一种主人翁的感觉。

该活动让组员考虑他们在团队中所具有的影响力达到什么程度。如果影响力看上去不平衡，团队应当发觉原因，并决定怎样才能使发言权达到更大的平衡。

注意：如果进行该活动的团队较为传统，即它的领导（主管或经理）是由组织任命的，那么这个领导就必须为此活动作做好准备。如果团队成员感觉不到他们拥有力量，这可能与该领导的作风有关，也就是说他必须开放心胸，深入探究这种可能性。

同时，还应就与权力及影响力有关的问题达成共识，并落实讨论中提及的有关倾听呼声的措施。

77 . 团队中的领导权共享

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：60 分钟以上
- ★ 材料：
 - ◇ 课堂资料“加强领导权共享”团队指南（附录一）
 - ◇ 课堂资料“共享领导权” 陈述及分级标志（附录二）
 - ◇ 信封（每组一只）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 - （1）领导艺术
 - （2）团队建设

目的

- ◇ 明确团队中领导权共享的程度
- ◇ 提高加强领导权共享的程度的机率
- ◇ 承诺提升领导权共享的程度

程序

1. 裁剪“领导权共享” 陈述和分值卡并放入信封中（用卡片或优质纸板做分值卡）。
2. 发装有“领导权共享”陈述、分值卡 1、2、3、4 及活动指南（附录一）的信封，每组一封。
3. 如果团队成员多于八人，将之分成四到六人的小组。
4. 给各组约 25 分钟的时间完成此任务。
5. 如果你将团队分成两个以上的小组，交流各组的结果并找出四到七条达成共识的行动承诺。

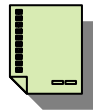
总结与评估

领导权共享会使团队有主人翁感，也是团队成功团队的关键因素。

而领导权共享的程度主要依赖于：

- 领导对“放手”的益处的认识，“放手”的内容包括决策权共享和下放传统上由主/管理承担的责任；
- 所实施的确保团队成员共享领导权质量的培养计划；
- 团队成员对如何努力使整个团队成功的认识，这些努力包括献计献策、对关注焦点发表见解、决策参与及责任承担。

附录一



加强领导共享

活动指南——小组使用

1. 以团队为单位，阅读领导权共享的陈述（共七条）。
2. 根据你们的团队的情况，选择相应的分值卡，并将其放到 1-4 的相应位置。

1、2、3、4 分别表示：

- 1——这根本不适用于我们的团队
- 2——这在一定程度上适用于我们的团队
- 3——这在大多数情况下适用于我们的团队
- 4——对，这完全符合我们团队的情况

-
3. 从 1、2、或 3 堆中，找出三条最需改进的陈述。
4. 就如何将所选“陈述”提升至“4”级提出具体改进措施，并达成共识。然后，把措施记录在下表内。

加强集体领导措施承诺

附录二：“共享领导权” 陈述及分级标志



第 1 页，共 3 页

领导尽可能、恰如其分地
分享决策权

领导寻找机会将通常
由他承担的任务和责任
下放给团队成员

团队成员完全参与

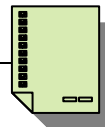
团队成员随时准备
承担新责任。



所有团队成员都具有影响力。

团队成员不断
得到有效参与集体领导技巧培训机会
(即：参与决策和承担传统
的管理任务)

每位团队成员视整个团队的成功
(不仅仅是他们的直接责任领域的成功)
为他们共同的责任。



等级标志

1

2

3

4

78. 深思熟虑

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 60 分钟
- ★ 材料：
 - ◇ 课堂资料（附录一）
 - ◇ 幻灯片（附录二）
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：团队决策

目的

- ◇ 学习通过深思熟虑来提高团队决策的质量。

程序

1. 背景介绍

在游戏中，团队将着手处理一个实际的团队问题或面临一个挑战。事先告知每位成员这次会议或游戏的目标是要提高团队解决问题的能力。在游戏过程中，团队将首先提出他们实际存在的团队问题（发布问题），然后找出问题的解决方法，至少向问题的解决迈出第一步。

确保你所选择的问题已经经过团队和（或）团队领导明确的定义。你要求团队马上采用头脑风暴法寻求解答。在会议前，要求队员在你的介绍下先对问题进行思考，带着意见和建议来参加会议。

2. 游戏步骤

- 1) 在这项工作中，你将引导团队。先进行“深思熟虑的决策步骤”（附录一）；
- 2) 展示幻灯片（附录二）；
- 3) 引导团队按照附录一上描述的步骤，用于处理预先选择的问题；
- 4) 检查整个过程。

讨论

你可以使用以下这些问题来引发讨论：

- 思考是如何影响决策过程的？
- 这和你通常的决策过程相比有什么区别？
- 现在所作出的解决方案和没有通过沉思作出的方案有区别吗？

有时候以上问题中的一个或更多的答案是否定的。首先确定是否每个队员都同意否定的答案。如果是，那么询问沉思的时间是否带来其他的什么好处。

可能出现的回答：

- “我们对于已经作出正确的决策抱有更大的信心。”
- “因为经过一定时间的思考而得出的结论，使我们感到做得更加全

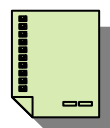
面。

- “我们已经预先识别和考虑所有可能的障碍。”

4) 回顾一下步骤，并强调这些步骤对今后决策的作用。

总结与评估

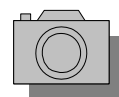
大多数决策制定得太快。在变化万千和竞争激烈的环境中，作出明智的决策是很重要的。但是匆忙地利用那些符合昨天逻辑的信息不可能为未知的明天作出有质量的决策。智慧需要花时间沉思。思考并不需要花去大量的时间，它要求参与者避免集中于一点的决策方式，让他们在问题和选择中进行开放的思考。



附录一

深思熟虑的决策步骤

1. 在会议前和（或）会议刚开始的时候，独自思考问题及其可能的解决方法；
2. 集合产生的关于问题的所有意见（不要进行讨论）；
3. 讨论这些意见；
4. 休会 10 分钟进行沉思，不要说话。在休会时成员们应该考虑以下这些问题：
 - 到目前为止，我对这次讨论感觉如何？
 - 如果觉得不对劲，为什么？我的这种感觉会影响决策的质量吗？
 - 我们遗漏什么了吗？
 - 在一个“显而易见”的解决方案正在成型的过程中，我觉得这个方案怎么样？
5. 继续讨论：“有人想补充什么吗？”
6. 作出决策（你也可以选择一种正规的决策方法，诸如在一系列标准中进行加权处理）；
7. 休会 3 分钟进行沉思。注意这不意味着鼓励为了决策而做连续重复的工作，而是一次决策质量检查的机会。现在这样做比直接开始执行所作的决策好的多。团队应该考虑以下这些问题：
 - 我觉得怎么样？
 - 如果觉得不对劲，为什么？
 - 还有哪些因素与决策的质量有关？
 - 在整个过程中我们有没有遗漏什么重要的东西？
8. 回到团队确定决策，有什么遗漏的话可进一步讨论。限定一个时间来添加新的想法并作出最终的决策。



深思熟虑的决策步骤

1. 独自思考问题；
2. 集合每个人的意见（不要讨论）；
3. 讨论产生的意见；
4. 休会 10 分钟进行沉思；
5. 重新展开讨论；
6. 作出决策；
7. 休会 3 分钟进行沉思；
8. 重新集合确定决策或是继续讨论，限定时间作出决策。

79. 强调自我肯定

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 10 分钟
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：沟通技巧

目的

- ◇ 打破人们强加于自己的不允许“喜欢自己”的障碍；通过交换想法和对个人品质相互评论提高大家对自己的看法。

程序

要求每个人就如下建议的一个、两个或全部三个方面向他/她的同伴做出回答。

1. 我喜欢的自己的两个身体特性
2. 我喜欢的自己的两个个性特点
3. 我喜欢的自己的一个才能或技能

向大家解释一下，每个评论都必须是肯定的，不允许说否定的评论！（因为大多数人没有过这样被肯定的经历，开始的时候你可能得稍微鼓励他们一下。）

讨论

1. 你们中有多少人在听到这个任务后，轻轻一笑，看着自己的同伴说：“你先来”？
2. 你们是否觉得这是个难以开始的任务？
3. 现在你感觉如何？

总结与评估

我们大多数人从小就相信夸自己是不“对”的，而且就这个问题而言，夸别人也是不对的。这个练习试图通过两人一组，相互交换对对方人品的看法来改变这种态度。

80. 肯定自我

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15 分钟
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：沟通技巧

目的

- ◇ 表明说出自己的优点是可取的。

程序

让听众分成 2 人的小组。要求每个人在一张纸上写下他们确实喜欢的自己的 4-5 件事。（注意：因为大多数人往往过分谦虚，写自己的好处时会很犹豫，可能需要有人稍加鼓励。比如，教员可以“自然而然地”公布一下自己写的单子，如“热情、诚实、认真、聪明、优雅”）。

3—4 分钟后，让每个人向各自的同伴公开自己写的东西。

讨论

1. 你对这个活动是否感到不舒服？如果是，为什么？（我们的文化背景使得我们不愿向别人暴露自我，即使这样做是有道理的）。
2. 你是诚实地看待自己的吗，即，你对自己的特点有无“保留”？
3. 当你公布你的优点时，你的同伴反应如何？（如：吃惊、鼓励、加以补充）

总结与评估

我们大多数人从小就相信夸自己是不“对”的，而且就这个问题而言，夸别人也是不对的。这个练习试图通过两人一组，让对方了解真正的自己。

81. 十 指 相 扣

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：5 分钟
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：
 - (1) 领导艺术
 - (2) 变革管理

目的

- ◇ 表明被迫改变会让人感到不自在并因此会有抵触。

程序

在讨论“改变”这个话题并承认我们中的很多人会公然拒绝任何改变时，你让大家做个简单的游戏，就能让大家欣然接受：十指相扣，做祈祷状。

让大家低头看一下自己的手指是怎样交错的。现在，让他们将两手分开，再以相反的方式重新十指相扣（即，如果原先左拇指在上，现在右拇指在上）。向大家指出，对有些人来说，这种身体的变化是没有问题的，但对我们大多数人而言，即便是这样一个小小的改变也会让人不舒服甚至感到别扭。因此，我们会维持这种行为上的改变可能性是不大的。

讨论

1. 在手指放在新的位置时，你们中有没有人觉得不自在？为什么？
2. “人们抗拒改变”。你同意吗？如果同意，为什么？
3. 我们可以采取什么办法来减少对改变的抗拒？

总结与评估

该简单的游戏对改革/变革进程中出现抵触、抗拒情绪及行为的可能给领导者以启示。

82. 你失去了什么？

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 小时
- ★ 材料：幻灯片、课堂资料、拼图板
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：加强沟通

目的

- ◇ 强调与更大范围团队进行沟通的重要性。

程序

1. 如果是大团队进行游戏，则将成员分成几个小组，每小组六到八个人；
2. 分发拼图板，每个组一套；
3. 请各个小组把他们的拼图组合起来。他们最终会明白，必须从其它小组得到自己缺少的拼块——他们必须先找到正确的小组，再与之交换拼块；
4. 请各个小组讲述游戏的要旨或主题。他们也许这样说，“记住，和那些并不属于你所在小团队中的人进行沟通是很重要的”，或者“那些不属于你所在小团队的人可能掌握着对你至关重要的知识或信息”；
5. 打出幻灯片，提出问题：“不与他人沟通，你将失去什么？”
6. 请各个小组讨论这个问题：“为什么现今沟通比以往任何时候都重要？”
可能的回答有：
 - “我们再也不可能知晓所有的东西，我们不得不依赖他人。”
 - “我们必须快速行动，因此我们必须更快的取得信息。与拥有信息和经验的人沟通，比尝试自己去做要快。”
 - “我们自有的知识和经验会很快过时。”
7. 请各个小组从个人和团队两个角度思考这个问题：“不与他人沟通，你将失去什么？”
8. 分发课堂材料；
9. 说明游戏规则；
10. 给每个小组五到十分钟完成个人测试（课堂材料一），给二十分钟以完成团队测试（课堂资料二）。
11. 请各个小组提出在实际中的行动，并要求每个组员将其记录在课堂材料三上。

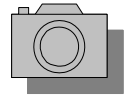
讨论

不与他人沟通，你将失去什么？

从个人和团队两个角度思考这个问题：不与他人沟通，你将失去什么？

总结与评估

大多数的团队成员都清楚的明白，应该与所在小团队以外的人——更大范围团队成员进行沟通，但很多人没这么做。也许他们太忙了，或者简单来说他们没有想到那些与他们工作并不紧密的人。本游戏帮助成员们重新认识沟通的重要性，提高团队沟通的质量。



你的关系网

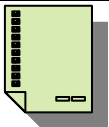
不与他人沟通，你将失去什么？

个人测试

区别:

- 把他们列出来：

好的一类人：



你失去了什么？

小组测试

限定时间：25 分钟

1. 你的团队与哪些个人或集体进行沟通可以受益？沟通又有两种情况：（a）经常的沟通（b）有效的沟通。利用头脑风暴法列出：

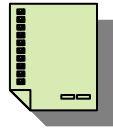
通过沟通能使我们团队受益的个人或集体

经常的沟通：

有效的沟通：

_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 2. 考虑你的团队能采取什么行动来更好的与列出的各项进行沟通；
- 3. 提出团队在实际中的行动。



采取实际行动进行沟通

团队在实际中的行动

83. 培训师的角色

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：约 5—15 分钟
- ★ 材料：幻灯片
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：1.培训课程开始前讲师与学员的沟通
2.会议或其他集体活动开始前主持人或核心人物与群众的沟通

目的

- ◇ 在学员与讲师之间达成一个默契
- ◇ 确保讲师在培训过程期间应当具有的促进作用以及应当具有的其它职能

程序

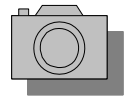
1. 在培训刚开始的时候邀请一些学员当众说出他们希望讲师为他们做些什么。
 比如：
 - 扮演哪些角色
 - 具有什么样的态度
 - 如何行事等等
2. 把这些要求列在黑板上或制成表格。
3. 拿出讲师事先准备好的幻灯片上面罗列着其事先为该培训班特地设计的一些有关培训班的老师应该具有的特性，该扮演的角色等等。
4. 最后，在两张表之间重新罗列出互相一致的、相容的内容并进行深入的讨论。

讨论

4. 学员不希望讲师在培训班上提及的话题是什么？
5. 学员的期望又来自于什么（例如，预先就有的教育经历，想获得的思想）？
6. 学员希望讲师能提供哪些其过去不曾期望的？
7. 学员是否预先就知道在讲师的目的中包含了其已经想过的问题，如果是这样，我们该如何排除这些问题？

总结与评估

- ◆ 对于不在培训的既定目标和内容之内的要求，讲师可以询问一下在场的学员，看看是否有人可以提供这方面的信息，与大家分享。
- ◆ 如果学员太多，则可以把每个目的读一下，请他们举手表决，看有多少人把这个作为首要目的。



关于培训师的角色，举例如下：

- (1) 应具有挑战性想法
 - (2) 能列出有创造性的问题
 - (3) 善于总结
 - (4) 能与他人分享创意而不独断专行
 - (5) 提供可以分发的材料
 - (6) 起模范作用
 - (7) 提出问题
 - (8) 指导讨论
 - (9) 重述议题
- 提供有建设性的批评意见
-

84 . 浪涌器的作用

- ★ 形式：个人完成
- ★ 时间：15-30 分钟
- ★ 材料 无
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：适用于领导者

目的

- ◇ 用浪涌保护器的比喻来激励领导者遇到变化则开足马力，全速前进。

程序

- 1) 这个比喻和持续学习特别相关。正如浪涌保护器装置抓住能量，并以此来推动其有用进程。领导者必须抓住变化，并引导团队中能量的爆发，以便向一个正面的方向推进而不是倒退产生破坏。
- 2) 该比喻可以作为一个简单的话题穿插在谈话中，用来激发并设定正在讨论的基调，以及随后的话题。比喻言简意赅，可以减少话语，因为有时候过多的语句法反而达不到预想的效果。有时，当右脑想要风暴，左脑需要休息的时候，可以用这样或那样的比喻稍作调整。对于领导者来说，浪涌保护器的比喻提示他们，以一种新的角色出现在企业中。

问题讨论

- ◇ 变化引起能量的不平衡，正如电能浪涌导致电火花以及功率损耗。最近几个月，很多文章涉及到，组织需要这种能量，用来推进，而不是被消散殆尽或者被出于私利的掩饰、浪费掉。
- ◇ 对于领导艺术而言，这是一种极为清醒的召唤，为实现对于来自变化中的能量的控制---尽早的接受，就好比自己的计算机运行中出现浪涌现象，并且使能量用于向新的目标及终点全速前进。

85. 以主人翁姿态处理冲突

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：1 至 2 小时
- ★ 材料：幻灯片、课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：协同工作

目的

- ◇ 确定冲突的共同根源。
- ◇ 增加工作协同以减少冲突。

程序

1. 介绍冲突的产生因素（幻灯片）。
2. 分发“产生冲突的因素”课堂资料。
3. 让参与者分组工作。如果团队成员多于八人，则将团队分成四到六人的若干组。允许 30 分钟时间。
4. 让各组分享它们的观察结果。

讨论

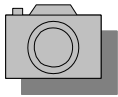
- 1) 你认为在团队冲突中最常起作用的是哪些影响因素？
- 2) 思考这些因素，你能做些别的什么以帮助防止将来冲突的发生呢？

总结与评估

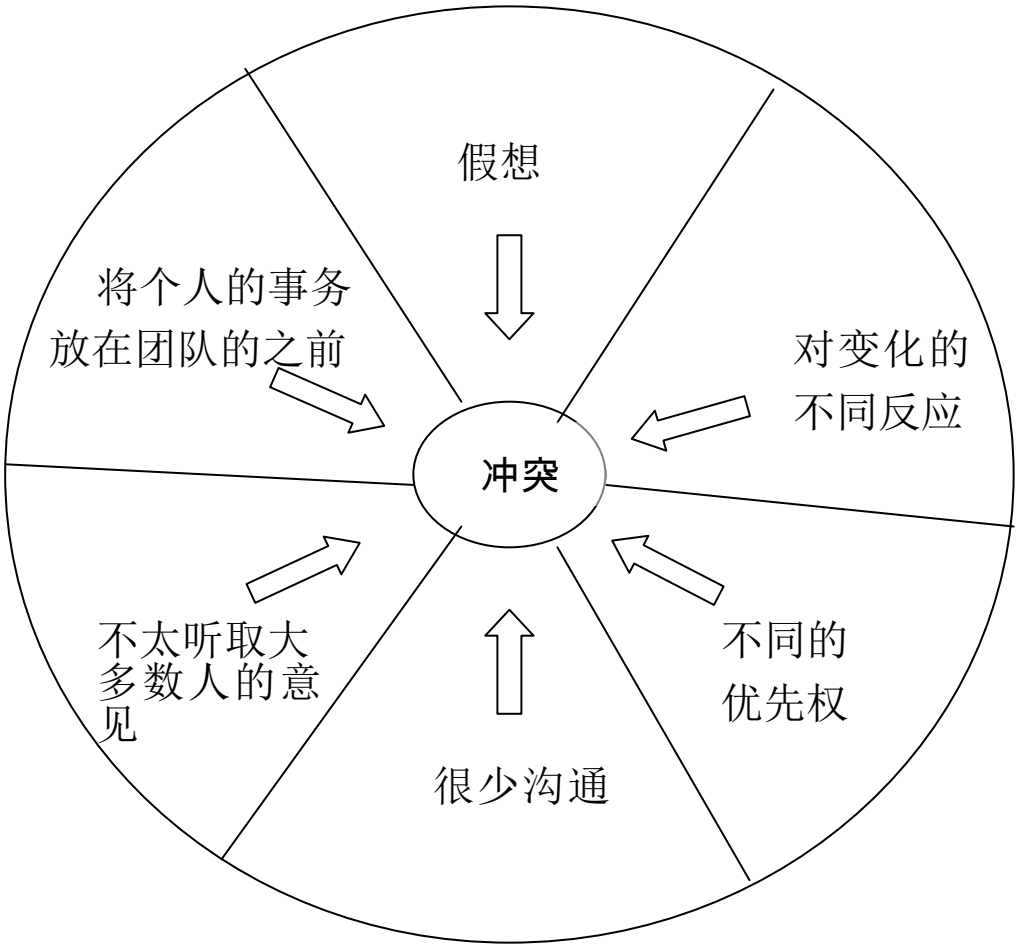
冲突的解决常常被团队看作是影响表现的关键因素。团队可能没有意识到的是，冲突的预防甚至是更重要的。

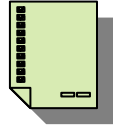
按照常常引起团队冲突的少许因素检查最近的冲突，通过此方法团队能取得很大的进步。经常意识到并检查产生因素能解决仍然存在的冲突。

团队常常认识到这些因素不仅引起被检查的某个特定的冲突，而且还会形成一种可改变的团队行为方式。改变此方式以防止冲突。



冲突产生因素



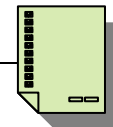


产生冲突的因素

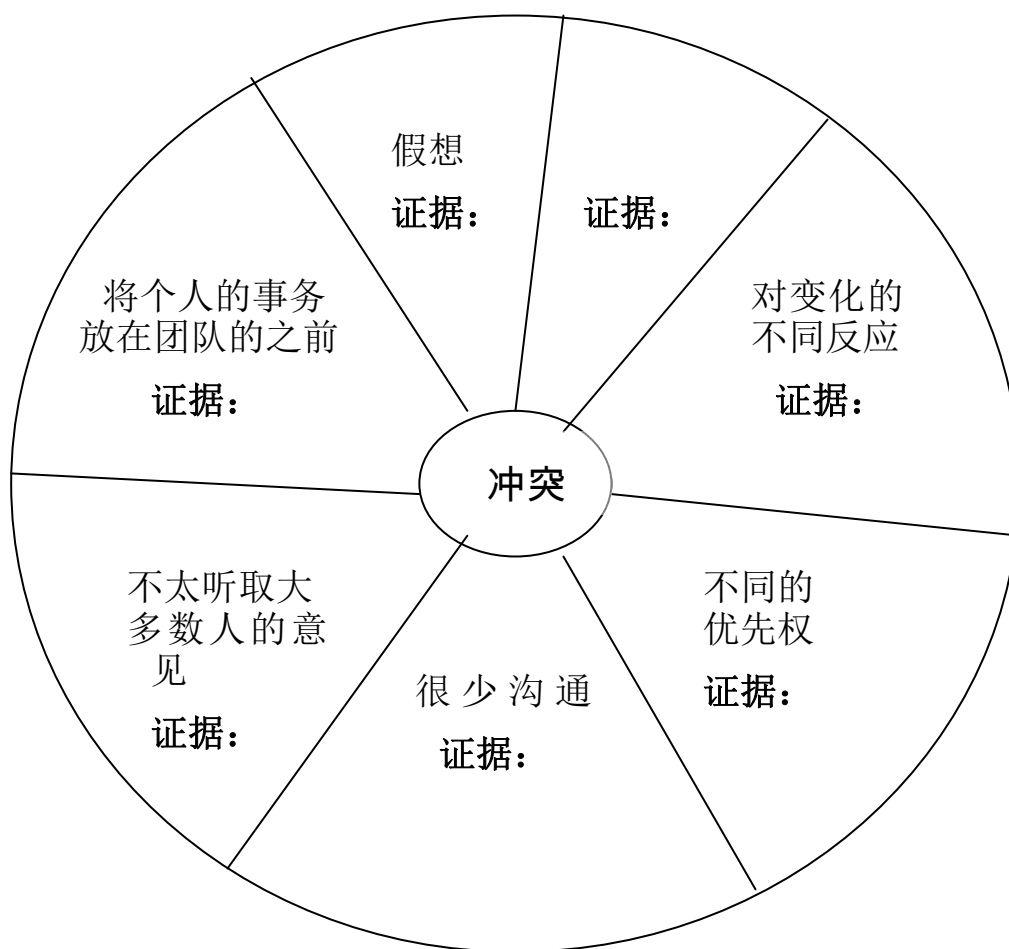
参与者工作表——组

通过以下方法在你的组中完成此轮图：

1. 确定最近的一次团队冲突。
 2. 确定起因。
 3. 在空白处列出没有显示在轮上的任何其它起因。
 4. 提供证据与例子以支持你为何选择这些起因。
-



产生冲突的因素（续）



86 . 会议效率指示计

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：20 分钟以上
- ★ 材料 课堂资料
- ★ 场地：室内
- ★ 应用：有效管理的技巧

目的

- ◇ 增加会议的效率

程序

1. 保留一定的时间在会议结束的时候使用会议效率指示计。
2. 分发给每个参加者“会议效率指示计”的工作纪录资料。（课堂资料）
3. 要求每个成员独立地完成指示计的纪录。
4. 所有成员分享每一项纪录的成果。尤其是在级别高或者低时要求队员提供所列等级的证据。
5. 提出对每一项意见的评价；例如，“你的意见表明你觉得团队的目的很明确，并且在完全理解基础上进行有效的工作。你认为最需要注意的事情是是否偏题和确保充分的参与。”

问题讨论

1. 你认为怎样来帮助团队成员改进那些在下次会议期间需要进行的工作的方面？
2. 这个问题最值得我们关注。

可能的回答是：

“我们需要：

- 确定我们的目的。
- 限定每一项讨论内容的时间。
- 相互提醒我们是否偏题。
- 明确指定工作的负责人。”

推荐使用下列方法：

- (i) 获得共识的方面作为团队下次会议开始时的参考建议。
- (ii) 会议结束时检查在整个会议期间是否一直达成共识。
- (iii) 通过定期地使用会议效率指示计检查团队是否进步。

总结与评估

- ◆ 会议效率是指理解会议工作和一般的评估的内容以确保会议所需。
- ◆ “会议效率指示计”（课堂资料）强调如何落实工作会议的要求。
- ◆ 它的使用用来满足团队成员所面临的需求以及评价团队的会议效率。

特别注意事项

- ◆ 如果会议已经相当有效，在会议结束时可以立即运用。
- ◆ 指示计可以要求团队把重点集中在一个方面使其获得最大的机会来改进。这项活动需要一到一个半小时的工作时间。



会议效率指示计

参加者的工作纪录

通过比较下列各项内容思考会议的有效性。

团队在会议中所做的事情

	较 差		较 好		证据
	1	2	3	4	
目的明确？					
是否偏题？					
是否充分参与？					
每个人是否理解所有要点？					
对每一项是否有所限制？					
对结论的评价？					

87. 7 级灰度梯度

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：5-15 分钟分级
- ★ 材料 各自公司内包含“重要要素项目”的列表
- ★ 场地：不限
- ★ 适用：适用于领导层

注释：你需要有足够时间进行小组讨论

目的

- ◇ 为了自我反省，与时俱进，培训需要评估，这些评估是基于那些关于生存和成功的重要因素的新商业范例。

程序

- 1) 收集 10-20 个在你公司里起到重要作用的“要素”，把它们做成列表。将每个要素项目的边上分成 7 个等级，以便每个参与者可以在这些项目上为自己分级。
- 2) 让每位参与者在每个项目相对的线上划差或画个大圆点。将这些“点”或“差”连成连线，以便清楚得显示该参与者的轮廓。
- 3) 组合的轮廓可以让你快速扫视你公司劳动力为了满足不断变化的项目，需要哪些关键的培训。

以下是一些建议的项目和分级表格的格式：

	需求很少						需求很大
1.信息服务							
2.先进的技巧							
3.跨职能技巧							
4.全球化的影响							
5.创新							
6.绩效评估							
7.评估质量的贡献							
8.生产力评估							
9.新系统和组织关系							

每个人要问自己的问题是：

“在”新范例“的每个区域里，我对于及时化培训有什么需要呢？”

讨论

- ◇ 现时商业环境的很多观察者评论道：“没有便利的组织效力模型，那么个体似乎必须为自己的进步，学习和特效的培训承担越来越重的责任。一旦组织所有层次的时间被压缩，则对所有类别的及时化创造的需求就显得很重要。帮助个体进行有效的自我评估是人力资源人员一项重要的职责。尤其对培训专家而言。”这个练习可以帮助他们。

总结与评估

- 今天，在职人员面对很多的混合信号。质量的改进总是和提高生产力的要求显得不协调，强调团队工作经常和期待运营扩张的规模缩小和效率的要求不相一致。帮助雇员改善自我以及组织通过学习和培训都是在矛盾的海洋中达到整合的切实方法。

88 . 会议会变得更好还是更差

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：45 分钟
- ★ 材料：课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：提高效率

目的

- ◇ 提高会议效率

程序

1. 分发“会议变得更好还是更差”工作联系单。
2. 你可以：
 - 要求成员独立完成工作联系单（允许大约 10 分钟）
 - 或
 - 把团队分成若干小组，进行讨论并完成工作联系单。（大约允许 15 到 20 分钟）
3. 查看他们对工作联系单的反应。找出共同点和差异。
4. 从讨论找出可能的共识，并记录在公司的日常本或便条上。还要我询问大家的意见。
 - 小窍门：*共识的数目限制在 6 或 7 为好。太长了会很快被忘记。
 - 举例：*可能达成的工作共识
 - 我们同意不要扼杀其他人的想法。
 - 我们同意不跑题。
 - 我们同意参加有准备的会议。
5. 分发“提高会议效率的共识”（课堂资料 97.2），使每个成员都有一份。
 - 小窍门：*一些团队喜欢使用更正式的书面文本并在文本上签名。
 - 注释：*如果要使这样的共识有效，就要定期评估团队由此受益的程度。

讨论

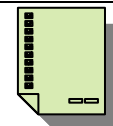
- 没有人喜欢在会议上花很长的时间，但通常会议总会占用比我们预想的更长的时间，这是为什么呢？
- 我们的效率被浪费在什么地方了？应该如何改善呢？

总结与评估

大多数的团队需要在会议上花费相当的时间。由于他们花费在会议上的时间常

被视为没有成效，所以在许多组织中会议并不招人喜欢。

会议效率是可以很快地提高的。这个练习需要成员思考积极的会议方案，并决定在何种程度上他们的方案得到证实，并达成提高会议效率的工作上的共识。



会议会开得更好还是更差？

参加者的工作联系单

第一部分

优秀的团队拥有高效率的会议。只有当团队成员意识到他们在开会中的长处和弱点并愿意承担责任改善时，会议的效率将被提高。

请找出你所在的团队多数时间内在以下各项所列出的项目上的长处和弱点。如果分组的话，努力在每点上达成一致。

下列各项是我们团队在开会问题上的长处：

我们清楚地了解会议的目的。

在收到会议议程后，我们有充分的时间准备。

成员来开会时都是有准备的。

我们会议的目的在会议开始时就已阐明。

会议准时开始和结束。

团队成员都会优先参加会议而不是忙别的事。

我们的讨论不跑题。

每个人都参与。

我们彼此聆听对方的意见。

如果团队成员有问题，他们会立即提出。

如果团队成员有一个主意，他们和大家讨论。

我们彼此真诚以待。

议程项目应该需要团队共同花时间。（他们足够重要，或需要大多数的成员注意）

团队成员在讨论时有灵活性。

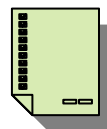
我们会确认自己的意见是否已经准确传达。

我们会确认做出的决定是否已经得到一致同意。

我们在会议结束的时候扼要重述做出的决定和所需的行动。

第 2 部份

调查是否还有没有涉及的项目，并最多挑出五项你认为在你的团队中实施会最有效提高会议效率的项目。



提高会议效率所必须达成的共识

团队的名字

为了提高会议的效率，我们会：

- _____
- _____
- _____

团队成员

89. 改变适应性

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：5 分钟
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：改变适应性

目的

- ◇ 提高参与者对人们是何其快地对现状感到满意的,哪怕是很小的改变是如何使我们感到不舒服的以及个人改变适应性的认识。

程序

1. 让参与者收好他们的东西并坐到另一个位置上。
2. 问以下问题:
 - 当我建议换位置时谁赞同这个主意?
 - 谁无所谓?
 - 谁至少感到有一点点不适或反感?

讨论

这个简短的活动表明了什么?

通常的回答:

我们每个人对变化的反应不同。
我们很快适应了。
我们中的很多人实际上喜欢现状。
有时我们更易于接受大的改变而不是小变化。
我们对变化都会有不同的反应。

总结与评估

此活动的环境可以是车间里或一场会议。短短 5 分钟游戏将提高人们适应变化的能力。

90. 避免“当局者迷”

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：40 分钟
- ★ 材料：课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：员工激励

目的

◇ 激励团队成员：

- (1) 反省他们的个人风格。
- (2) 对增加对团队的个人贡献作出承诺。

程序

1. 给每个成员发参与者工作表《象别人那样看待我们自己》。
2. 让团队成员两人一组按照说明完成两份工作表的第 1 页的内容。
3. 大约给这些小组 25 分钟完成这些工作表及他们自己之间对它进行讨论。(如果有一些特殊的事情可能要提出来进行讨论，那就可能需要更多的时间。)
4. 让每个团队成员分享一个他（她）和他（她）的合作伙伴认为是力量的特点，增加成长的一个机遇。

提示：让合作伙伴谈论另一方带给团队的力量，以及团队成员找出他（她）自己的个人成长的机遇，这一方法很有效。

讨论

你认为的自己和别人眼中的你有没有不同呢？为什么？

总结与评估

当个人暂停下来反省一下他们的表现或行为，寻找成长的力量和机遇，以及对这些机遇付诸行动，他们就能获得成长。

这个游戏可以提高对个人风格和性格的认识，对团队成员也有很大的激励作用。

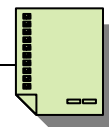


避免“当局者迷”

参与者工作表

思考以下的性格，在最符合您的情况的那些描述旁边做一个 X 记号。

—合作的	—愿意折衷解决
—见多识广的	—善于应付变化
—有参与意识的	—对承诺的事坚持到底
—有组织性的	—与之相处有乐趣
—值得信任的	—客观地检查事件
—积极的（建设性地处理事务）	—反对变化
—消极的（倾向于找问题，而不是解决方法）	—迅速判断
	—在工作/专业上有很强的技能
—坦率、诚实	—一个人的高工作标准
—敢作敢为	—可信赖的
—过于自信	—难于改变自己的位置和观点
—天生的领导	—使别人自我感觉很好
—易于相处	—灵活
—常常卷入冲突中	
—解决冲突者	
—注意别人的观点	



考虑相同的这些性格，在最符合您的合作伙伴情况的那些描述旁边做一个 X 记号。

您的合作伙伴的名字：_____

- | | |
|----------------------|----------------|
| —见多识广的 | —注意别人的观点 |
| —有参与意识的 | —愿意折衷解决 |
| —有组织性的 | —善于应付变化 |
| —值得信任的 | —对承诺的事坚持到底 |
| —积极的（建设性地处理事务） | —与之相处有乐趣 |
| —消极的（倾向于找问题，而不是解决方法） | —客观地检查事件 |
| | —反对变化 |
| —坦率、诚实 | —迅速判断 |
| —敢作敢为 | —在工作/专业上有很强的技能 |
| —过于自信 | —一个人的高工作标准 |
| —天生的领导 | —可信赖的 |
| —易于相处 | —难于改变自己的位置和观点 |
| —常常卷入冲突中 | —使别人自我感觉很好 |
| —解决冲突者 | —灵活 |

讨 论 成 果

列出您带给团队的两种力量。

列出个人成长的所有机会。

91. 天才的猎取

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：45 分钟
- ★ 材料：大的彩色纸或轻优质纸板、毡头记号笔
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：员工激励

目的

- ◇ 确定和认同每一个团队成员的能力。
- ◇ 确保团队成员的能力在团队中得到开发。
- ◇ 对成员带给团队的力量表示赞许。

程序

1. 让团队成员写下每个团队成员的名字，在每个名字下面建立他（她）的能力和才干的清单。强调一下成员们在日常基础工作中可能未曾用到的、包括才干在内的重要性。
2. 在房间四周为每个团队成员张贴一张大彩纸。在每张纸旁边放一支毡头记号笔。
3. 让团队成员拿着他们建立好的清单
并将他们已确定的那些才干描述誊写到大彩纸上。
4. 以组为单位检查这些列表并确保每张列表中的每个力量都被注意到。用心去做这件事——这是对团队成员的贡献的一个小小的庆祝。询问正在讨论其才干的成员，他们是否有什么才干被忽视了。如果是这样，将它们添加上去。对每一张列表确定：
 - a) 团队正在全力开发的才干；
 - b) 团队未在全力开发的才干。
5. 为每个团队成员至少选择一个未在全力开发的才干，并向小组询问：“团队如何更好地使用此才干？”
6. 让团队提出关于他们怎样保持团队成员的才干超前于团队的建议，并在目前正在实施的基础工作中更好地利用它们。
7. 对行动的每一条建议依次提出这些问题并检查多数人的意见。

*提示：*将成员们各自的才干表给他们自己保管。建议他们将这些纸或其小一点的形式张贴起来，以提醒他们自己充分利用他们的这些才干。

讨论

- 1) 你清楚团队中其他成员的才能吗？尤其是他们的潜能吗？
- 2) 怎么做才能让我们更好的了解队友？和让队友了解我们？

总结与评估

团队常常只挖掘出团队成员的一小部分的潜能；只用到需要完成团队成员的工作的一些基本技能。效率高的团队成员相互间知道对方的能力，寻找机会利用那些力量，并祝贺他们的成功。

92. 个人现场检查

- ★ 形式：四人以上的小组
- ★ 时间：45 分钟
- ★ 材料：课堂资料
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：员工激励

目的

- ◇ 增进团队成员对其每天的行为、态度以及对团队成功的贡献的重要性的认识。
- ◇ 激励团队成员检查其能力和成长的机遇。
- ◇ 加强团队成员对团队的贡献。

程序

1. 用对每一个成员的贡献的重要性的简短讨论来介绍此测试。

2. 分发自我评估参与者工作表《衡量您的贡献》。大约给十分钟完成它。

*注意：*如果团队已发展得足够成熟因而可以给予真诚的反馈信息，转到步骤 3。否则，跳到步骤 4。

3. 让参与者以两或三人的小组合作，分享他们的《衡量您的贡献》的评估结果，相互间按以下的每一条陈述给予反馈：

- a) 是的，我对你的评价跟你对自己的评价一样。
- b) 我想，你在这儿低估了自己。比如……
- c) 在这方面，我的经验是你……（肯定的例子）我想，你如果……你甚至能在这方面为团队作出更大的贡献。

给 15 到 20 分钟

*注意：*对于高度发展的团队，如果对于此测试来说，此团队的规模是可管理的，就没有必要分成更小的组。团队整体能有效地给团队成员提供有价值的反馈。

4. 让每个团队成员至少确定并在团队中分享

他（她）对团队所做的一个积极的贡献以及对个人改进行动的一个承诺。

*提醒：*让成员对行动作出个人承诺，并记录下来，然后准备好在下个月内的团队会议上汇报他们的进展，或者向团队成员询问关于他们的行为的变化是否明显的意见。

讨论

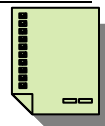
- 1) 我们每个人对整个团队承担着什么责任呢？
- 2) 每个成员的贡献对团队来说是重要的么？为什么？

总结与评估

高效的团队其成就要比其各组成部分的更大。然而一个团队要想达到其潜能所至，这要求每一个部分必须尽其潜能作出贡献。

团队成员常常因为其本职工作而过于忙碌，这导致他们忽视了其团队责任。多数人希望并努力做一个好的团队成员——他们只是有时忘记了。仅仅唤醒他们的记忆便能对团队协作的效率产生很大的作用。

本测试提供的检查项目表给团队成员提醒关于其团队的责任，并给他们一个进行自我评估的机会。



衡量您的贡献

参与者工作表

请根据您认为其与您相符合的程度对以下每一条陈述打分。

— 1 从不

— 2 偶尔

— 3 通常

— 4 一直

如果选择 3 或 4 分级，在“证据”下面给出例子。

1. 我投入地参加团队的会议。

1 2 3 4

证据：

2. 我表现出了积极的态度。

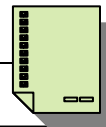
1 2 3 4

证据：

3. 如果我关注某件别人已说过或做过的事，我会直接找
那个人（而不是与别人谈论它们）

1 2 3 4

证据：



自我评估——衡量您的贡献（续）

4. 我谦虚地听别人的意见。

1 2 3 4

证据：

5. 我真诚地祝贺别人的成功。

1 2 3 4

证据：

6. 我对自己同意做的事能坚持到底。

1 2 3 4

证据：

7. 我面对非团队成员积极地代表我的团队。

1 2 3 4

证据：

8. 我愿意分担工作负担。

1 2 3 4

证据：





自我评估——衡量您的贡献（续）

9. 如果事实不清楚，我将检查以澄清，而不是作假想。 1 2 3 4

证据：

10. 我寻找机会让别人成为“明星”。 1 2 3 4

证据：

11. 我不拖延时间。 1 2 3 4

证据：

12. 不管是什么，只要是需要做的，我都主动去做。 1 2 3 4

证据：

对于不符合您的描述，问问您自己——这是我要做得更多的事吗？如果是这样，对此事的行动作出个人的承诺。

注意：对行动的承诺是您将来应该采取的特别的行动/您将要做的不同的事。



93 . 高高飞翔

- ★ 形式：四个人为一小组
- ★ 时间：30 分钟
- ★ 材料：课堂资料、剪刀、画图用纸、胶水或胶带
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：员工激励

目的

- ◇ 加强团队成员对不同的团队成员所做的独特的贡献的认识。
- ◇ 加强团队成员个体对他们为团队成就所做贡献的重要性的认识。
- ◇ 加强个人对团队任务成功完成的责任感。

程序

2. 将团队合理地分成四人以上一组的小组。
3. 给每组提供剪刀、几张画图用纸、速干胶水或胶带。
4. 给出下列指令：
 - 每组的目标是做出试飞过的最好的纸飞机。
 - 你们将有 15 分钟制作和试飞你们的纸飞机。
 - 15 分钟时限后我们将测试每只飞机并与别的作比较，看看那只飞得最远。
5. 一旦宣布获胜设计组，便发放课堂资料。。让各组用此表帮助他们思考每个团队成员对他们的飞机的设计、制作和测试所起的作用或所做的贡献。让它们准备好至少分享每个团队成员的一个贡献。此步骤所需时间由组的大小和讨论的深度决定。

讨论

- 1) 您从此活动学到了什么？

通常的回答：

我意识到：

- 团队成员所做的贡献常常不被人们注意。
- 看上去很小的贡献能产生很大的作用。
- 每个成员给团队任务带来不同的力量。

- 2) 我们如何用学到的知识加强我们的团队？

通常的回答：

根据团队的需要回答也将不同。它们可能包括：

- 分配任务时我们需要好好考虑成员的能力。
- 我们要记得发掘团队成员的不太明显的技能。

如果讨论能引导人们对行动作出特定的承诺，则对承诺作出相应的更新并查看多数人的意见。

总结与评估

提高对成员带给团队的不同力量的认识。对更好地开发团队成员的技能和才干的需要认同。对更好地利用团队成员才能的措施的一系列承诺。



团队成员的贡献

参与者工作表——小组用

可用时间：15 分钟

各组列出每个团队成员对他们的纸飞机的设计、制作和试飞所做的贡献。以下的问题是
用来激发您的思考，不是将您的思路限制在所列出的这些可能的贡献内。

- 哪些成员——担任领导任务？
- 最积极地参与？
 - 最大程度地影响了决策？
 - 给此任务带来了特别的技能或经验？
 - 最有创意？
 - 表现出热情？
 - 鼓舞了别人？

团队成员的名字

贡献

--	--

94. 谁是听众

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：10 分钟
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：1.培养学员思考的习惯
2.聆听技巧训练

目的

- ◇ 提醒参与者重视倾听技巧（尤其是当解决问题的时候）。

程序

1. 要求参与者不能做笔记，解决你口头说出的谜语（千万不要以书面形式写出）。

你是一个公交车司机。在第一站 12 个人上车。下一站 3 个人下车 5 个人上车。在第三站 1 人下车 6 人上车。第四站 5 人下车 8 人上车。第五站 9 人下车，3 人上车。第六站 3 人下车 7 人上车。问公交车司机叫什么名字？
答案：你的名字

注释：大多数参与者会深深陷入数学陷阱而忘记了谜语的开头第一句，或者根本就没有听到这第一句。

讨论

1. 为什么大多数参与者不知道答案？
常见的回答：
被数字所牵制
在开始时根本就没有认真听
我们对问题是什么做了很多假设
2. 从这一活动中你得到了什么经验教训，使用于团队问题的解决？

总结与评估

- ◆ 这一活动可以生动快捷地展示人们通常都不注意倾听这一事实。
- ◆ 展示了人们是多么容易地陷入细节问题和错过关键点。
- ◆ 强调时刻注意问题细节倾听的重要性，尤其是当实际解决问题的时候。

95. 小组成员的变动

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：五分钟一次
- ★ 材料：无
- ★ 场地：不限
- ★ 应用：1.课程开始前的熟悉沟通
2.应用于培训课程中，以活跃气氛
3.换位思考

目的

- ◇ 用互动的方式来训练班级同学。
- ◇ 为班级成员之间的互相交流、互相影响创造机会。

程序

1. 变动落座的方式。把讲座的地点从教室挪到小会议室，并要求同学们以圆桌的方式落座，使参加的人员不得不重新找一个位置。
2. 在组织各种各样的小组讨论时，改变小组的人数，例如，原先是三人一组的，可以变成六人一组等；
3. 当班级成员在讨论问题时，可以根据对同一个议题的意见一致与否自然而然地把受训人编排在相关的小组里。当讨论的报告从下面的各组呈上之后，相应地，还可以把观点转变的人再编到原来持不同观点的小组里去；

讨论

询问学员，在场的人员中：

- 1) 对谁最不了解？
- 2) 最经常和谁坐在一起？
- 3) 感觉和谁的意见最不一致？

然后挑出那个人，让他们在随后的几分钟里坐在一块儿，成为一个小组的谈话伙伴。

总结与评估

- ◆ 在周期较长、次数较多的培训班上，绝大多数的学员喜欢认定一个座位或一个小区域，要么“一坐到底”，要么总是呆在自己经常呆的角落。在整个训练活动过程中，牢牢地“粘”在这个小范围里。为了使受训者更好地一起参与，有必要解决坐座位问题——即用变动座位的方式散开经常坐在一起的人。
- ◆ 为了使受训者更好地一起参与，有必要解决坐座位问题——即用变动座位的方式散开经常坐在一起的人。

96. 学习平衡的方法

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：45 分钟以上
- ★ 材料：提供：幻灯片，课堂资料（2）
自备：会议录像
- ★ 场地：室内（配备放映设备）
- ★ 应用：1.良好工作方法的培训
2.观察和分析能力的培训

目的

- ◇ 认识平衡在团队解决任务的过程中重要性。
- ◇ 加强了解团队任务/过程的熟悉程度。
- ◇ 通过保持最优的团队任务/过程的平衡来提高团队的效率。

程序

1. 工作前的准备
会议录像
选择一个或几个片段，长度达 15 分钟，阐述任务导向的行为和过程导向的行为。
2. 分发评估团队任务/过程平衡工作表单（课堂资料一）和参加者的笔记“良好表现的团队工作的关键”（课堂资料二）。
3. 使用“课堂资料二”中的信息介绍团队的任务/过程平衡的概念。（幻灯片）
4. 简短评述参加者的笔记和工作表单。
5. 放映录像片段，要求成员观察并记录使用工作表单的团队的任务/过程平衡。
6. 允许增加 5 到 10 分钟完成工作表单。
7. 邀请参加者分享他们的观察结果和感受。
8. 扼要重述关于团队任务/过程平衡达成的共识。

讨论

8. 采取什么措施能更好的平衡任务与过程的关系？

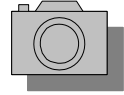
总结与评估

- ◆ 任务是指团队做些什么；过程是指团队怎样工作来完成任务。任务包括目标、目的、决策、问题、争议与行动。团队任务则包括小组间的互动、对话、感觉、理解、参与、沟通、奇想、收集信息、创造力等等。
- ◆ 当一个团队太过于注重任务，那么就难以保证得到高质量的结果。这样会导致任务的过早结束。最终难于做出最佳的决定，工作过程中也得不到所需的支持。
- ◆ 当一个团队太过于注重过程，它就会迷失任务的方向。车轮旋转变成规范这种情况很少停止。争议没得到解决，或者强迫的结果是因为某人意识到不得不去做某事。结局与只注重任务导向的团队一样——低质量并且缺乏对结果的支持。
- ◆ 过于注重过程导向的团队只认识到车轮的旋转，这种结果令人沮丧。而任务导向的队员

通常只认识到它们富有效率。

- ◆ 表现良好的团队能够找到他们的平衡点。他们能够在任务导向和过程导向之间轻松地移动。他们知道何时专注于重点和结束讨论，何时放下事情校验反映和感觉，寻找输入和反馈，等等。

幻灯片



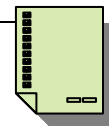
平衡团队工作和团队过程

任务导向的行为

关注做什么
明确目标
明确目的
做出决策
使用一个议程
指导
保持常规
进行渐次的讨论
开始到结束
做出判断
告诉
专注于细节

过程导向的行为

关注怎样做
对话
注意环境
保持灵活性
邀请广泛的参与
鼓励讨论
创造性的思维
突发奇想
检验人们的感受
检验理解的程度
探查信息
关注大的轮廓



评价团队任务/过程的平衡

参加者的工作表单

花几分钟回顾一下分发的课堂资料 96.2, “团队工作良好表现的关键—达到任务和过程的平衡”。观看录像带的时候, 用它作为参考。

当观看录像带的时候:

A

1. 列举任务导向的评价和行为:

团队成员

评价/交互作用

2. 列举过程导向的评价和行为:

团队成员

评价/交互作用

B

1. 你已经观看了一个会议片段录像。你认为你所看到的是否反映了你所在的团队经常示范的任务/过程平衡? 举例说明你的观点。

2. 你如何评估你的团队的任务/过程平衡? 将你认为最能反映它的平衡的号码划圈。

任务导向

过程导向

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



团队工作良好表现的关键——达到任务与过程的平衡

参加者的笔记

任务是指团队做什么，过程是指怎样达到目的。任务包括目标、目的、决策、问题、争议与行动。过程则包括小组间的互动、对话、沟通、关注周围的环境、收集信息、创造性的思考等等。

当一个团队太过于注重任务，那么就难以保证得到高质量的结果。这样会导致任务的过早结束。最终难于做出最佳的决定，工作过程中也得不到所需的支持。

当一个团队太过于注重过程，车轮旋转成为规范；这种情况很少停止。争议没得到解决，或者强迫的结果是因为某人意识到不得不去做某事。结局与只注重任务导向的团队一样——低质量并且缺乏对结果的支持。

工作和过程的平衡

任务导向的行为

关注于做什么
澄清目标
澄清目的
做出决策
使用一个议程
指导
保持常规
进行渐次的讨论
开始到结束
做出判断
告诉
专注于细节

过程导向的行为

关注于怎样做
对话
注意环境
保持灵活性
邀请广泛的参与
鼓励讨论
创造性的思维
突发奇想
检验人们的感受
检验理解的程度
探查信息
关注大的轮廓

97. 我们和我

- ★ 形式：个人完成
- ★ 时间：10-20 分钟
- ★ 材料 提供：马尔科姆奖励标准项目的列表，
自备：铅笔和纸，白板和记号笔或幻灯片和放映机。
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：适用于所有级别上的销售人员

目的：应用 1995 年马尔科姆国家质量奖在“员工教育，培训和发展（4.3）”的标准作为方针，对员工需要的培训类型进行定义。

程序

- 1) 将以下所列的摘自 1995 年马尔科姆国家质量奖奖励准册子的条款写在白板上或印在幻灯片上，让整个小组可以看见。
- 2) 让每位参与者在一张纸的左页边空白处依次写上每个项目的号码，并在纸上留出两栏，一栏标题是“我”另一栏标题是“我们”。
- 3) 当你阅读列表上每一个项目时，参与者在适当的“我”或“我们”的栏内做个记号。也就是说，每位参与者必须决定自己是否需要特别项目的培训（“我”一栏）。
- 4) 在个人评估之后，再读一边所列的项目并要求小组成员举手示意。

注意：上面所标的时间框架就是指现在，没有 3 个月或 6 个月之类的缓冲期。
以下是列表：

	我	我们
1. 领导技巧		
2. 沟通		
3. 团队工作		
4. 问题解决		
5. 数据解释和使用		
6. 满足客户需求		
7. 过程分析		
8. 过程简化		
9. 减少浪费		
10. 缩短周期		
11. 误差验算		
12. 基于成本 / 利润数据的优先处理		
13. 基本技能（读写能力和基本算术）		
14. 安全		
15. 客户沟通培训		

讨论:

- ◆个人选择之后，针对这 15 条项目进行讨论。特别注意那些个别认为他们自己现在需要培训的项目——并按照这些内容来进行培训设计和开发。
- ◆当你为这个新的世界重新设计培训时使他们习惯于独立地思考，同时也花一定的时间来谈论小组对于“我们”的概念。因为过去是第三方的世界，比如“他 / 她对我做了，他们实施了培训。”在这个迅速变化的新世界里这一切培训都是为您度身定做的。

总结与评估:

通过参与该游戏，参与者独立的思考了自身和团队的特点，我们可以根据这些特点进行培训项目的设计和开发。这种“量体裁衣”式的培训项目设计考虑到了每个员工的个性需求，培训的效果将会更好。

98. 网上名人录

- ★ 形式：个人完成
- ★ 时间：15—30 分钟数据输入（定期地评估）。
- ★ 材料 提供：在线“名人录”数据输入表
- ★ 场地：室内（配备电脑）
- ★ 适用：适用于所有培训生

目的

- ◇ 为了创建一个在线的个人资源录，可以及时更新，供所有人员使用，以便任何人在任何时间都可以通过他来学习。

程序

- 1) 在你寻求变成学习型组织的时候，可以从两方面入手
 - 专业的岗位技能
 - 相关的跨岗位技能。
- 2) 鼓励参与者列出他们喜欢做的事和可以做好的事，即便他们目前在岗位上不一定做这些事情。
 - ✓ 相关岗位的技能可能包括：写作，制图，上网，或是一些特殊的岗位技能。
比如：打开销路，发掘潜在客户，速算，档案组织，制作电子表格等。
 - ✓ 跨岗位技能可能包括：方块舞，滑雪，冲浪，花样滑冰，篮球指导，有氧训练指导，营养顾问，教授 CPR 等。
- 3) 为参与者创建一个在线数据输入表，可以为他们列出“潜在的学习机会”（可能是一个多至 5 种主意的空间）这些主意关于会议，车间，基于计算机的训练，录像带，多媒体，同级培训，或是自我改进的主意。你会感到很惊奇，因为相对与在会议上发言，人们更乐意和他们的电脑进行沟通。
- 4) 这个“名人录”的关键是，它可以在所有时段供所有人使用，但只是可读。

例如：

在一年里指定的一段时间内，比如每过一季度，创建人就会更新所有的档案。用个人的私人档案创建“名人录”。前后参照而且能够满足你对系统使用的要求。

讨论

1. 你了解你周围的同事么？是什么妨碍了我们对他们的理解呢？
2. 你能从周围的同事那里学到什么呢？

总结与评估

- ◇ 在老式的商务环境里，人们倾向于让“别人”来设计培训——通过发放课程目录和小册子来吸引人们参加。然而，这种培训方式经常错过大多数培训生的目

标，而且不是立即有用的。

- ◇ 注重绩效的培训支持肯定不是及时的，时间的滞后导致时间的损失和资源的浪费。在这种老式的培训类型下，培训是自上而下的，参与者不会试图与他人共同分享他们掌握的东西或展示他们已经拥有的技能。
- ◇ 在新式的培训类型里，所有的都发生了变化。新类型的培训的是自下而上的，就是说，是基于个体，基于技能，基于绩效的培训。新类型的培训是及时化以及协力完成的。它取决于获得授权的个人——所有在职的人——并且这也是可持续学习的基础。

在线“名人录”数据输入表

	创建人鉴定： _____
岗位相关技能：	
1	
2	
3	
4	
5	
跨岗位技能：	
1	
2	
3	
4	
5	
潜在的学习机会：	
1	
2	
3	
4	
5	

99. 失败乃成功之母

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：10-20 分钟
- ★ 材料 自备： 从几个近期杂志上获得的案例。（一人一份复印件）
- ★ 场地：不限
- ★ 适用：适用于所有级别上的销售人员

目的

- ◇ 使用小案例，分析有创造力并乐于冒险的个体，帮助人们摒弃导致其维持现状的一贯行为。

程序

- 1) 首先，通过浏览一些近期的商业杂志（如：福布斯，财富，商业周刊，PC 世界等），为会议作一些准备。找一些内容关于冒险，犯错，并从错误中学习而最终带给其公司主要业务上突破之类的文章。

例如

《犯错的美德》 作者 Brigid Mcmenamin，刊于福布斯杂志，1994 年 5 月 4 日，192 页至 194 页。

- 2) 与会时发放这些文章的复印件。注意选择多篇不同类型的公司，不同性别的冒险者的文章。
- 3) 要给与会者一个时机去仔细阅读这些文章。不要让他们落入一片“呵呵”的嘲笑声中，这种现象暗示“这的确是篇不错的内容，但类似的情况决不会在自己的公司内发生！”
- 4) 要使与会者开阔思维---保持一种积极向上的论调。他们的认识应该是“对于不很确定的行为或态度下潜伏着的可能就是业务上的再次增长，因此需要保持一种开放并灵活的状态。
- 5) 最好的做法是，当任意事情进入稳定的阶段，他们都可以随手可得这样一些文章，并进行参考。

问题讨论

- ◇ 在工作中实现这样的一种自由，意味着必须需要拥有自我想法，并在承担责任的规则下实现想法，最终表现为个体完整。
- ◇ 进取，创造，革新，技巧，抉择，修正，突破---所有这些品质都可以通过冒险行为的学习中得到。而持续学习正是其精髓。

总结与评估

- ◆ 职业策略认为在面试一个新的职位前，一个很好的做法是将自己的成功与失败列入一张表。大多数人不喜欢重温他们的失败，也从未将失败视作一位旧友。如果公司都能

消除“一做即对”的想法---这种总是设法取悦老板，掩饰真实数据，仅仅告知他所希望听到的；个人将很容易迷失自己的方向。雇员需要大量的帮助以便改变自己，尽早进入这种诚实并灵活的状态。这种小案例的学习可以起到较好的效果。

- ◆该练习对于团队会议或初始计划，是一项很好的突破口，使得一个过渡变为一个持续学习的行为模型。

100. 给你点“颜色”看看

- ★ 形式：集体参与（分成 3-4 组）
- ★ 时间：大约 20 分钟（时间将随陈述的长短而变化）
- ★ 材料 提供：课堂材料
自备：纸、笔、胶布及一个带有秒针的钟。
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：1. 最适合于那些擅于言表和喜欢与人“竞争”的富有经验的销售员。

目的

- ◇ 销售员通过与对手争夺“购买者”来锻炼陈述和劝说能力。

程序

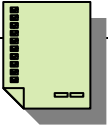
1. 将课堂资料沿虚线剪开。当销售员出房间的时候，在每个人的椅子的底部粘上一种颜色。
2. 告诉销售员他们将通过做一个简短的陈述来和对手比赛，目的是让“听众”（其他参与者）选择他们的产品。在所有的陈述之后，群体将投票选出谁最有说服力。
3. 告诉他们将有 5 分钟为他们的陈述做准备，并在一分钟内作陈述。最后，告知销售员他们将每人为一件无形商品---一种颜色作陈述。他们可以用语言或是用动作来让听众选择他们的颜色而不是其他人的。
4. 一旦他们理解他们将要做的，让他们看椅子的底部并开始准备。5 分钟后，选一个人做第一个一分钟陈述。继续直到每个人都做完陈述，然后投票决定赢家。
5. 花几分钟来总结游戏。

讨论

- 那些手段是有效的？
- 这在实际销售环境中怎么实行？

总结与评估

推销一种颜色，听起来是无稽之谈，但是成功的参与者却能最终把它推销出去。这个游戏很好地激发了参与者的创新思维，引导人们更注重产品的独特之处，是一个很好的用来培训销售人员的游戏。



红	橙
黄	紫
绿	棕
黑	灰
蓝	褐
白	粉红

101. 当你只能说不的时候

- ★ 形式：3 到 4 组（人数不限）
- ★ 时间：15--20 分钟。
- ★ 材料 提供：1. 幻灯片或者挂图
 - 2. 课堂资料 1（给每个销售员）
 - 3. 课堂资料 2（销售员角色 1）
 - 4. 课堂资料 3（购买者角色 1）
 - 5. 课堂资料 4（销售员角色 2）
 - 6. 课堂资料 5（购买者角色 2）
- ★ 场地：室内（具备放映设备）
- ★ 适用：这个活动适合各级销售员——特别是那些经常会带给顾客坏消息的人。

目的

- ◇ 在这个活动中，销售员学到怎样在迫不得已的情况下对购买者说“不”。

程序

1. 讨论时常发生的销售员不能满足每个顾客要求的情况。
例如：
购买者也许想要他们公司所不提供的一项产品或服务，或者是该公司库存中没有的产品。
2. 当销售员不能满足购买者的要求或当销售员不得不传达坏消息时，记得做三件事情是很重要的。回顾幻灯片或者挂图。
 - ✓ 转移情绪
 - ✓ 解释原因（如果适用的话）
 - ✓ 告诉购买者你所能提供给他的服务
3. 给销售员一个例子，然后在房间里让幻灯片开着或挂图挂着。
4. 让团队知道他们将参与快速、有趣的两角色扮演游戏，他们将在游戏中锻炼这些技巧。将团队分成一对一对，并给每个销售员一份**课堂资料 1**，让团队回顾指示。
5. 发给每个小组中的一个人 1 号角色扮演中的销售员角色(**课堂资料 2**)。发给每个小组中的另一个人 1 号角色扮演中的购买者角色(**课堂资料 3**)。提示他们可以参考幻灯片或挂图列出的步骤。
6. 回答任何问题，然后开始角色扮演。他们应只需 2 到 3 分钟来收集反馈信息。
7. 总结第一轮角色扮演，然后让参与者转换角色。
8. 发给在第一次角色扮演中扮演购买者角色的人 2 号角色扮演的销售员角色(**课堂资料 4**)。发给在第一次角色扮演中扮演销售员角色的人 2 号角色扮演的购买者角色(**课堂资料 5**)。
9. 给每个参与者几分钟来回顾工作，然后开始第二轮角色扮演。
10. 在 2 到 3 分钟后，总结角色扮演。

如果你有更多的时间

- 让销售员提出他们不得不拒绝购买者的要求或传达坏消息的情景。
- 将销售员分到 3 到 4 组，然后给每个小组 1 到 2 个情景，让他们参考幻灯片或挂图上列出的步骤，挖掘他们的积极手段和方法来对顾客陈述消极的消息。

单枪匹马

列出不得不拒绝购买者的要求或传达坏消息的情景清单。参考幻灯片所列出的步骤，挖掘你对每种情景能从更积极的方面去表达消极消息的陈述。

当你只能说不的时候

1. 转移情绪

2. 解释原因

（如果适用的话）

3. 告诉购买者你能做的

课堂资料 1

指令

当你是销售员时...


1. 在开始角色扮演前阅读整页。
2. 用印在你的场景单上的陈述问候购买者。
3. 用印在你的场景单上的信息回应购买者的要求。
4. 参考贴在房间里的步骤，用合适的步骤拒绝。
5. 购买者将告知你何时游戏结束。

当你是购买者时...

1. 在开始角色扮演前阅读整页。
2. 在销售员问候你之后，用你的第一个陈述回答。
3. 继续直到销售员给你所有你要求的信息。
4. 遵照你的场景单上的指示来完成角色扮演。
5. 基于你的场景单上的信息，简短地对销售员的表演给出反馈。

怎样作出反馈

和销售员讨论角色扮演，在执行正确的步骤上给他或她以祝贺。如果销售员没有用正确的技能回应你的要求，你就根据手上的材料简短地指出应该怎么做。需要指出的是，在给一个同伴反馈信息应抱着支持他、鼓励他以及诚恳的态度，这点是很重要的。



销售员角色#1

你是一个 Food System, Inc. 的区域销售员。这家公司是一个大的食物批发商以及饭店的供应商。

以下是你能所做的：

- ✓ 提供一条超过 4000 件物品的生产线
- ✓ 在信用许可下安排一个 20 天的首选顾客付款时间表
- ✓ 保证上午 9 点前送货

以下是你不能做的：

- 提供奶制品、农产品、或者其他新鲜供应品
- 提供超出 20 天的付款时间
- 保证清晨送货

问候购买者：“早上好，我是 Food System, Inc 的（你的名字）。感谢你来电提出约会。今天我如何为您效劳？”

购买者会让你知道何时销售电话结束

购买者角色#1

你经营一家饭店。你打电话给 Food System, Inc., 提出约会, 让销售员来拜访你以便讨论他们的食品批发服务。

销售员问候你之后, 你说: “我正在为我们的饭店寻找新的供应商。除了干货之外, 你们是否也送农产品?”

销售员应该让你知道他们不提供农产品, 但他们有超过 4000 件物品的生产线。

销售员回答你的第一个问题之后, 你说: “我们要在早晨做好所有的食物, 所以我们通常需要在大约 7 到 8 点间需要供应品。你们能在那之前送货吗?”

销售员应该告诉你他们能保证在上午 9 点前送货。

销售员解释了他们的送货时间表之后, 你说: “嗯, 那也许可以。就只剩一件事情—总的帐单我一个月一付。你能帮我安排 30 天的付款周期吗?”

销售员应该提出在信用许可下安排一个 20 天的首选顾客付款时间表。一旦你的问题被回答, 结束角色扮演, 并说: “谢谢。我研究一下你们的条件, 如果那可行的话, 我会给你电话。”

评判标准:

拒绝你要求的时候, 销售员是否使用列出的步骤?

销售员的角色#2

你是一家互联网通路提供者 QuickNet 的一个内部销售代理。以下是你能做的：

- ✓ 提供介绍性的收费服务
- ✓ 头三个月共 49 美元（以后每月 20 美元）
- ✓ 提供在线技术支持（通过 e-mail）以及技术支持电话上的 4 个小时的反馈。
- ✓ 通过 24 小时送货送出软件安装包

以下是你不能做的：

- 提供免费试用版本
- 通过电话立即给予技术支持
- 在他们安装指定软件之前帮他们联上互联网

问候来电者：“下午好，这里是 QuickNet。我是（你的名字），你有什么事吗？”

来电者会让你知道什么时候销售电话结束。

购买者的角色#2

你正在和一家互联网通路提供者 QuickNet 通话。销售员问候你之后，你说：“我想上网并且听说了有个公司提供 10 天的免费试用期。你们有吗？”

销售员应该告诉你没有，并让你知道他们的介绍性服务。
销售员解释了介绍性服务之后，你说：“嗯，我建立连接之后如果出现问题怎么办？你们有没有不间断的服务热线。”

销售员应该告诉你怎样获得技术支持。
销售员解释了怎样获得技术支持之后，你说：“嗯，那听起来很不错。你现在能就为我做吗？我的传真号码是 805-555-6723。”

销售员将让你知道你必须先装软件，并提出给你送货。
销售员回答了你的问题之后，结束练习电话，说：“那听起来不错。让我找一下我的信用卡然后我再给你回电。”

评判标准：

拒绝你的要求的时候，销售员有没有使用列出的步骤？

102. 你吃汉堡时还想要薯条吗？

- ★ 形式：两人一组
- ★ 时间：5 到 10 分钟
- ★ 材料 提供：课堂资料 1（每名销售人员有一份）
课堂资料 2（每八名销售人员有一份）
自备：一顶帽子，一只盒子或一个篮子
- ★ 场地：不限
- ★ 适用：适合所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 销售人员学习在和顾客谈话时，什么时机，如何搭配销售。对于通过使用这个技巧有机会增加订单价值的销售人员来说，这是个理想的游戏。

程序

- 1) 分发并复习课堂材料 1 上的讲义。告诉销售人员他们将成对合作来实践搭配销售。
- 2) 将课堂材料 2 的拷贝剪成单独的场景并放进帽子盒子或篮子。安排销售人员两人一对，让每对抽取一个场景。每对一起准备搭配销售陈述。

例如

“顾客定了一顶上等的帽子。看这个顾客是否会手套或手杖也感兴趣。”

在这个例子中，陈述可以是这样的

“顺便说一下，先生，我们也有一些高品质的手套和非常漂亮的手杖，和您这顶上好的帽子配在一起看上去棒极了。您愿意我为您多介绍一下他们吗？”

- 3) 给每对 2 到 3 分钟的时间来准备他们的陈述，然后让他们大声地读出来。

时间充裕

- ◇ 再玩一次游戏，这次所用的产品场景是你预先准备好的自己的公司的场景。

单枪匹马

- 复习课堂资料 1，然后就课堂资料 2 的每个场景做搭配销售陈述。当你完成后，考虑自己的产品中哪些适合搭配销售，然后做一些陈述来帮助你在下一次销售中的搭配销售。

搭配销售

当你搭配销售时，你通过卖给顾客补缺的产品来增加订单价值。在搭配销售时，你总要指出可以带给顾客的好处。我们已经在下面例子中的好处下面划线，让你知道我们的意思。搭配销售听上去像是这样：

- 你要知道，南希，许多买了我们“海报制作”软件的顾客也喜欢购买价值 12.95 美元的豪华美术包。它具有很高的价值，使用方便，它提供 250 幅图片可以使你的海报真正地吸引人们的眼球。你愿意我将这个美术包和“海报制作”软件一起寄给你吗？
- 确认一下，我将寄给你 144 盒 90 分钟的 XR-90 盒式录音带。顺便说一下，我们正在搞 60 分钟的 XZ-60 音带的优惠活动，你可以节省 15%。你用 60 分钟的音带吗？
- 你穿那件衬衫看上去棒极了，祖特先生。让我给你看一条领带配这件衬衫会很好看的。这条领带的好处是，它不仅配这件衬衫，而且还可以配蓝色或白色的衬衫。这是一条易搭配的，高品质的领带，价钱也承受的起。你要在你的衣橱里加一条吗？

搭配销售的步骤如下：

1. 做一陈述，通过它从顾客已定的产品过渡到你想要搭售的产品。
2. 描述你要搭售的产品并指出它的好处。
3. 要求顾客购买。

场景一

Jermaine Montez 买了两张 15 天乘船游览 Virgin 岛的票。你知道他和妻子喜欢配戴水肺的潜水。看他们是否会喜欢在约翰街下的水下公园进行一次有导游的潜水，他们可以欣赏一些加勒比海最美的水下景观。全程 4 小时，包括野外吃的便餐，每人花费 150 美元。

场景二

Pottsbough 先生刚在你们的高级办公附件目录册中订购了一本非常昂贵的办公便笺簿。看她是否会对匹配的一套钢笔和文件格有兴趣。这整套产品刚刚赢得令人瞩目的米兰办公家具奖，而且只有 250 套。这套钢筋和文件格的零售价是 685 美元。

场景三

吉米.雷.琼斯刚与你们签约每周草坪养护服务。你知道如果每季实施你们专利的除草和施肥解决办法，草坪看上去更好而且随着时间的推移，养护将更加便易。这项附加服务每月在帐单上多加 25 美元，但是对于它可以节省在除草和再播种过程中所额外花费的时间和金钱。

场景四

Mossie Smart 正在你们商店购买窗帘布。很明显，她不确定如何自己做窗帘。你们也提供缝制服务，虽然做窗帘要多花费她 400 美元，但是价值 700 美元的窗帘布会很容易由于缝制或剪裁错误而毁掉。

103. 按“打”计算更合算

-
- ★ 形式：两人或三人一组
 - ★ 时间：10 到 15 分钟
 - ★ 材料 提供：幻灯片
自备：纸和笔
 - ★ 场地：室内（配备放映设备）
 - ★ 适用：适合所有等级的销售人员。

目的

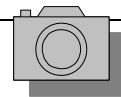
- ◇ 销售人员一起合作来识别购买更多数量产品的顾客获得的利益，这个游戏帮助他们理解折扣销售的基本销售原理。

程序

- 1) 询问组员什么产品他们会大量购买以及原因，通过询问来设立这个游戏。
- 2) 将销售人员分成 2 人或 3 人的队伍，并显示投影或图表。让他们提出购买更多数量产品的顾客所获得的利益。鼓励他们对每件产品提出多样的利益。
- 3) 让销售人员了解得到这些利益的顾客不一定是只有个人购买者。他们要考虑到这样一个事实，就是顾客可能是一个公司也可能是其他组织。
- 4) 7 到 10 分钟后，根据产品列表的顺序询问每组得出的利益是什么。整个游戏都是围绕着一个问题的讨论，就是购买大数量产品的顾客将会获得怎么的利益。

单枪匹马

根据幻灯片上所列的产品，设法对每个产品提出至少 3 项关于大批量购买的利益。



按打计算更便易

- 纸巾
- 墨盒
- 笔
- 瓶装水
- 电影票
- 短袜
- 电脑

104. 这不只是水果

- ★ 形式：3 到 5 组（人数不限）
- ★ 时间：10 分钟
- ★ 材料 提供：1. 幻灯片
 自备：1. 钢笔
 7. 空白纸。
- ★ 场地：室内（配备放映设备）
- ★ 适用：适用于所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 在这个游戏中，参与者通过概括普通“产品”比如香蕉的特色和好处来学习搭配销售或替代品销售。这个游戏帮助销售人员快速及富有创造性地认识一个产品的好处。

程序

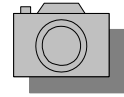
- 1) 放幻灯片，讨论产品特色和好处的概念。提醒销售人员，顾客买的是因为产品所能带来的好处，而不是特色，并指出在设法进行搭配销售或替代品销售时让顾客了解产品的好处是特别重要的。
- 2) 将销售人员分成三到五组。向他们说明他们的任务是一起工作列出一些普通“产品”的特色和好处。
- 3) 在下面的列表中给每组安排一种产品。
 - 香蕉
 - 安全别针
 - 棒棒糖
 - 猫
 - 玫瑰
 - 巧克力甜饼
- 4) 给每组发一张记录纸和一只笔。让参与者列出他们产品的特色然后列出相应的好处。找出产品好处的一个方法是问：“那又怎样？”
 例如：
 ： “我们防晒油的 SPF 是 15。”
 ： “那又怎么样？”
 ： “那么你可以在阳光下呆更长的时间而不会被灼伤。”
- 5) 四或五分钟后，让每组介绍他们产品的特色和好处。在每个特色介绍后问“那又怎么样？”直至小组同意已经提出了一个有说服力的好处。

时间充裕

- 让每组做一张图表说明他们公司一项产品的特色和好处。在介绍完毕后，准备一份吸引人的册子，上面有产品特色和好处的信息，并分发以备工作上使用。

单枪匹马

- ◇ 复习幻灯片上关于特色和好处的定义，然后列出前面每项产品的特色和好处。然后为你自己的产品或服务做一份特色与好处的列表。



特色和好处

➤ **特色 (feature)** 是指一项产品或服务具有的独特部分或品质。

“我们的防晒乳具有 SPF15。”

➤ **好处 (benefit)** 是指对顾客而言，特色所带来的价值。

“这意味着你可以在阳光下呆更长的时间而不会被灼伤。”

105. 成功的情节串联图板

- ★ 形式：个人完成
- ★ 时间：大约 30 分钟
可变，取决于团队规模和情节串联图板上的问题数量
- ★ 材料 自备：空白纸，黑色的标记贴，不同颜色的标记帖，胶布
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：持续学习

目标

- ◇ 通过改编创造情节串联图板的练习，能将一个团队的注意力集中到能使他们成为持续学习者的资源上面。

过程

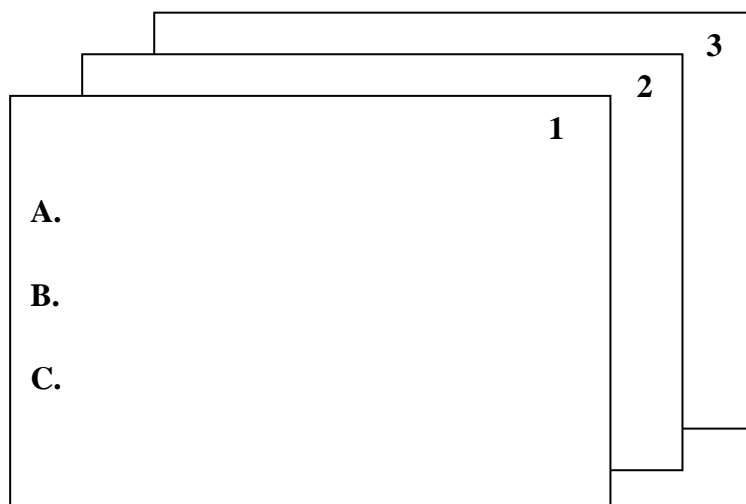
- 1) 给团队中的每个人 6 张普通的、无划线的纸张。在分发之前，给每张纸编号，这样在后面的讨论中它们可以很容易地被找到。将编号靠前的内容保持在最前面；将数字置于右上角。

例如

- 1-36 编号的纸页给一个 6 人小组。这些纸页将成为“情节串联图板”。
- 为所有参与者提供一样的黑色粘结端记号。
- 提供一叠多余的空白单子。
- 向团队提出问题，以获得特殊的答案。
- 通过问“什么？”和“怎样做？”来完成。
- “何时？”“哪里？”“谁？”的问题同样可以得到特殊的答案。

注意：不要问“为什么”-做情节串联图板的目的是得到特殊的回答，

- 这些回答直接引入接下来的行为。
- 2) 直接参与者用尽可能少的词汇写下他们的回答，
 - 3) 如果他们使用以下类型的纸张，请注意每一张纸上的信息不能超过 3 条



-
- 4) 稍后将纸张将贴在墙上，并以一定的顺序排列，所有的回答必须是简明扼要的。用化装胶布将情节串联图板粘到墙上。
 - 5) 所有的回答被粘贴之后，开始讨论并将这些情节串联图板分别归类到不同的逻辑组中去。
 - 6) 用一种不同的颜色，为每一组创造一个标题。取得一致意见之后，除去任何重复的回答。
 - 7) 情节串联图板将团队引领到计划的下一个步骤。

讨论

在你的限定时间内，给团队提出一个或多个问题。

例如：

- 为了作为个体成为持续学习者我们需要什么资源？
- 为了成为学习型组织除了花费金钱，还应有其它什么改变？
- 我们该如何定义学习型组织词汇中的“增值”？

总结与评估

通过参与此游戏，参与者增强了学习的积极性，同时也对自己的团队有更准确更深刻的了解，使自己和团队其他成员之间能够优势互补，进而更好的融入团队之中。

106. 分享作战故事

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：15-60 分钟
视与会成员多少而定
- ★ 材料 现成的故事
- ★ 场地：不限
- ★ 适用：持续学习能力的培养

目的

- ◇ 安排讲故事作为常规练习；使参加者意识到讲故事也是一种持续学习的技巧。

程序

- 1) 为工程报道或会议报告安排这项练习。代替通常在会议上给出的典型编年体报告，依时间建立并设法讲述关于工程的一个故事。给工程小组相当的忠告，这样他们可以时刻刷新对于和工作有关的重要故事的记忆。当筹备这场报告会时，要让参加者准备讲述工程或相关的故事。
- 2) 开会时，为讲故事设立适应的场合。椅子排成圈；来点轻音乐，点燃熏香。安排一个人来掌握讲故事的时间，并给他一份各工程报道的时间安排以及相关的资料，以便任何需要对所真实发生的事件澄清或质疑可以得到。然后开始讲故事，可以从任何地方着手，由任何一个想要谈论工程的人开始。故事内容可以是愚蠢的，致命的错误，范围较大的，高度个人的，优秀技巧的，或者是完全忽略规则的行为。故事的基调可能是有趣的，伤感，夸张的，愤怒的，充满欢乐的。
- 3) 继续这个过程直到每一个人都能得到满足。用一个问题来总结这部分，诸如，“那么我们能从这个故事中学到什么，可以带到下一个工程中去并再次从中学习。”

讨论

- ◆ 讲故事是一种有效的汇报和交流的形式，它能很好的削弱组织中的等级差别。在一个不断追求创新增值，客户至上，以及团队建设的工作组织中，讲故事被视作一种分享经验和知识的有效工具。
- ◆ “作战故事”的理念在销售界存在已久。一些关于商界的众男众女克服巨大障碍与困难，寻求一种新途径或者边缘的故事的方法已伴随那些合作生活多年。这项练习将大多数人拥有的关于故事的记忆变为一种资产，同时将讲故事的过程变为一种合理的教授与学习的方法。
- ◆ 随着计算机网罗，无线聊天和电子公告版的到来，讲故事已经进入开放阶段。能知道的精彩的写作手法已经不再是重要的或是必须的了，就像在写备忘录或是信件一样：在因特网上，人们只要问问题和提供建议---讲故事，来对别人棘手的问题做出回应。分享、帮助、交流的方式已经改变了。在线公司纷纷采取有意识地即时从网上流传的故事中学习。经理和团队领导者要在学习讲故事的艺术的方面做好，不论是在线还是群体会议上，电子时代已经到来了。

107. 搭配产品伙伴

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：10 到 15 分钟
- ★ 材料 提供：课堂材料
 自备：1. 一顶帽子，一只盒子或一个篮子
 2. 纸和笔
- ★ 场地：不限
- ★ 适用：适合需要进行搭配销售的销售人员。

目的

- ◇ 给销售人员分配产品来描述，他们互相交流，基于他们两种产品的共性，尽可能多的建立“伙伴关系”。这个游戏加强创造性思维和在不同的对象间建立关系的能力。

程序

- 1) 将课堂材料剪成一片片纸条，那么就有了 16 片纸条，每片纸条上有一种产品的名称。将这些纸条放进“帽子”里。
- 2) 告诉销售人员他们将选择一种产品来描述，然后在房子里走来走去和别的销售人员谈话，设法基于他们产品之间的共性建立伙伴关系。游戏的目标是在分配的时间内尽可能地创造伙伴关系。

例如：

卖桔子的人可能和卖苹果的人创造出伙伴关系，因为他们都是水果。依此类推可能和卖球的人也创造出伙伴关系，因为他们各自的产品都是圆的。

3) 销售人员要互相合作，在他们的产品间建立伙伴关系，但是他们不能在潜在的伙伴上花费超过一或两分钟。没有人有能力与和他对话的每个人建立伙伴关系。每次他们建立了伙伴关系就要在纸上记录他们的伙伴和产品之间的关系。

一旦你已经解释了这个游戏，就让销售人员从“帽子”里抽取一个产品开始游戏。大概十分钟后，停止游戏并寻找志愿者分享他们的结果。

训练者注释：

可能有数不尽的组合。以下只是少数：

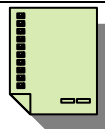
1. 工作用品（电话，书，纸，电脑，纸板箱，眼镜）
2. 人们愿意收到作为礼物的东西（花，衣服，巧克力，音带和 CD）
3. 人们放在家中茶几上的东西（花，书，巧克力）
4. 人们用来沟通的东西（电话，电脑，笔，纸，乐器）
5. 几乎每个人都有的东西（电话，车，书，鞋子，电视机）
6. 你要付税的东西（每件东西）
7. 会死亡的东西（花）

时间充裕

- ◇ 让销售人员在小组中工作，对他们的产品和服务发展“产品伙伴”。

单枪匹马

如果你单独工作，这仍是很好的创造性思维练习。根据上面所述的例子，从课堂资料中的产品里创造出尽可能多的伙伴关系。



课堂资料

你卖书	你卖纸
你卖电话	你卖鞋子
你卖电脑设备	你卖乐器
你卖钢笔和铅笔	你卖纸板箱
你卖花	你卖眼镜
你卖巧克力	你卖家具
你卖衣服	你卖车
你卖运动物品	你卖电视机

108. 服务在这里提出

- ★ 形式：3 到 4 组（人数不限）
- ★ 时间：10-15 分钟
- ★ 材料 自备：1. 一个活动挂图或者是白板
 - 8. 钢笔
 - 9. 空白纸。
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：最好是针对那些对客户服务有清楚概念的销售人员。

目的

- ◇ 在这个活动中，销售人员创造性的头脑风暴可以为客户提供服务。

程序

1. 将参与者分成 3 到 4 组，让他们将可以为客户服务的方法用图画表示出来。询问他们任何可以为客户服务的方法。
2. 让他们将方法细化。

例如：
与其说我有一个更干净的更衣室，不如说我已经设置了一个轮回时间表，这样就可以每 30 分钟清理更衣室。
给每一组一个空白的纸以记录他们的想法。
3. 5 分钟后，让每一组就他们刚才进行的头脑风暴做一个小结。将所有答案列在活动挂图或者是白板上。
4. 确定出某些可以实施的正确方法并且让参与者将他们运用于实践中。将那些需要进一步研究并且需要经理同意的方法列澄清单以供领导层讨论。
5. 确认让参与者知道结果。

单枪匹马

- ◇ 将一些无论简单还是复杂，但是可以提供给客户更好服务的方法列成清单，并运用于实践中，和你的经理讨论具体实施的方法。

109. 那么你的意思是.....

- ★ 形式：个人完成
- ★ 时间：10-15 分钟
- ★ 材料 提供： 课堂资料
 自备：一张纸和一支笔
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：经常在对顾客的需求和期望都不是很明确的情况下作报告的销售人员。

目的

- ◇ 教销售人员如何确切地去理解顾客的需求和期望

程序

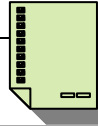
1. 请先浏览一下课堂资料。
 2. 给每位销售人员分发一张白纸，告诉他们你将会朗读一些顾客的陈述语言，他们所要做的就是将他们所听到的关键词记下，然后根据课堂资料上的四个步骤，利用这些关键词帮助他们理解那些陈述语言。
 3. 如果他们的理解准备充分，就请他们站起来。
 4. 朗读下面的语句，并且让那些先站起来的人说出他们对这些话的理解。
- 我将会在 4 月 10 日带一个团到动物园去。团里将有十个孩子，四个 18 岁以上的成年人和四个老年人。其中两个成年人是学生。请问你是根据学生和老人给出折扣，还是给我们团团队折扣呢？
 - 我想买台电脑作为节日礼物送给我的女儿，她今年九岁，我希望能在电脑中装上适合她的年龄的所有软件，但我不知道到底有哪些。而且我也不太清楚我应该花多少钱买什么品牌的。我的钱也不是很多，但我希望电脑对她来说是很有用的。
 - 他们是绿色，红色和蓝色的？好的。我要 24 个——每种要一打。
 - 在过去的几年中，我在你们银行有一个支票帐户和一个存储帐户。现在我刚刚 55 岁，我想知道我是成为 VIP 帐户好呢，还是保持普通用户就好。事实上，我的妻子说我们的经济状况还不错，每个月我们也不需要签很多的支票。

时间充裕

请销售人员两个人一组，其中一个人负责陈述一些复杂的语句，另一个人就要能够理解第一个人所说的准确意思。然后交换角色再做一次。

单枪匹马

- ◇ 将课堂资料印下来，将它放在你的面前，然后仔细阅读以上的问题，对于每一个场景可以写下两三句你自己的理解。



确认你理解

第一步 使用下面的短语

请让我确定一下.....
我想确定一下你的要求是不是.....
所以你需要.....
我想确认一下.....

第二步 概述主要事实

你是想知道底层的座位还有没有空的。
你更加关心价格问题。。

第三步 问问你的理解是否正确

我的理解对吗？
是那样的吗？
我没说错吧？
对吗？
是吗？

第四步 澄清误会（如果需要的话）

110 听力小测试

- ★ 形式：个人完成
- ★ 时间：5-10 分钟
- ★ 材料 自备： 一张纸和一支笔
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：适用于所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 用来提醒销售人员在销售过程中听的重要性

程序

1. 针对倾听在销售过程中的作用做一次简短的讨论活动。
2. 请参与者拿出一张纸，让他们将他们的名字填写在纸的左上角，然后告诉他们你将会提出十个问题。他们的任务就是用心听，并且要记下问题的序号，并写下相应的答案。并且提醒他们所有的问题都只说一遍，并且他们不能做任何笔记。这个测试实质上就是用来评估他们的听力技巧。
3. 当一切就绪，就可以开始阅读下面的问题了。在你评论他们的答案之前请先浏览一下下面的问题。

问题

1. 你要去加利福尼亚、佛罗里达、威斯康星州、南达科塔和马里兰去参加贸易展览会。请问哪个地名英文拼写中含有字母“F”

加利福尼亚（California）和佛罗里达（Florida）

2. 你在一家名叫“Big P”的食品经销公司工作。你们出售马铃薯、薯片、椒盐饼干、汽水、花生、冰棒和花束，并且你们承诺第二天就交会。在星期四，你的一位客户传真过来要求预定以下货物：汽水、花生、爆米花和马铃薯。你将在星期五按照定单将所有货物送给客户，请问此说法是否正确？

错误。因为你不出售爆米花。

3. 你为游乐园和狂欢节提供各种游览车。在你的产品，游览车轮子的编号有 F-443，1668，235，126 以及 F-37。请问有几个编号中含有 4 个数字？

只有一个。F-1668。

- 请问如何翻译“J-O-K-E”？（请人回答）
- 请问如何翻译“P-O-K-E”？（请人回答）
- 请问如何翻译“B-L-O-K-E”？（请人回答）

-
- 请问如何翻译“S-M-O-K-E”？（请人回答）

5. 请写下你对“the white of an egg”的理解。

蛋白。“the white of an egg”不是蛋黄的意思。这道题提示我们在听之前，我们绝对不能先作任何的假设。

6. 你专门出售上课用的铃铛和毕业邀请函等。一天，当你在某个校园里展示你的商品时，有几位同学向你下了定单。其中第一个向你下单的是 Susan，然后分别是 Johnny, Penny, Malcolm, Larry 和 Amy。请问谁是第三个向你下单的同学？

Penny。

7. 你向农夫们出售灌溉设备。奥马哈人 Fred 告诉你说他有一英亩的方地需要灌溉，而塔尔萨人 Frank 说他也有一英亩地需要灌溉。这两块地的开头和大小都一样，你可以出售完全相同的灌溉设施给他们，请问这样的廉洁对吗？

错。这两块地的大小可能是一样的，但他们的形状却有可能不一样。一英亩方地的开头是方的，而另一英亩地却不一定。它可能是方的，也可能是瘦长的，甚至可能是分成了好几块的碎地。这题指出了我们在听的时候要专心，并且要跳出自己的定向思维模式。

8. 你专门向水果站出售水果。在你今天的电话中，Cherry 先生向你买了橘子，Lemon 小姐买了些梨子，Fig 先生买了苹果，Kiwi 小姐买了葡萄，而 Berry 小姐买了香蕉。请问谁买了梨子？

Lemon 小姐。

4. 由此可见，听不仅仅叫汲取其中信息，而且不能事先就作好假设，更不能被自己的定向思维所束缚。
5. 最后请注意看看哪个人是按照你的要求将名字写在纸的左上方的。

单枪匹马

- ◆ 你可以请你的朋友或家里的人为你朗读听力材料。

111. 促销竞赛

- ★ 形式：两人一组（五到八个小组集体参与）
- ★ 时间：10-15 分钟
- ★ 材料 提供：课堂材料（附录）的复印件
自备：一支笔
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：1. 适用于所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 让销售人员创造性地想出许多方法，以吸引顾客，并满足他们的需要

程序

2. 告诉团队，他们将加入一个创造性的销售竞赛。这个竞赛是由当地的社区商业协会赞助的。他们将被赋予一个商业活动，由两人组成一个小组进行工作，提出一个主意进行比赛。
3. 这个比赛的目的是产生一个主意来促进生意并为顾客提供某些特殊的东西，鼓励参与者尽可能创造性地提出主意。这里没有任何预算的限制，但是必须在理论上是可行的。这个主意还应该同商业活动联系在一起，例如，一间杂货店就不能提供免费的小狗。

举例如下：

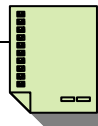
公司名称：奥运银行

业务范围：银行业

主意：我们将会给第 2008 个登记了奥运帐户或储蓄帐户的人一个免费的终身帐户。

时间充裕：

- ◆ 游戏过后，可以要求各个小组将他们富有创意的主意来促进他们自己本身的产品或对顾客的服务。



课堂资料

公司名称：生活的游戏

业务范围：运动物品制造商

主意：-----

公司名称：Quo Vadis

业务范围：汽车服务

主意：-----

公司名称：网景

业务范围：互联网服务提供商

主意：-----

公司名称：美女与野兽

业务范围：美发沙龙

主意：-----

公司名称：呼叫我

业务范围：移动电话服务

主意：-----

公司名称：首页出版公司

业务范围：书籍分销

主意：-----

公司名称：重现奢华

业务范围：二手奢侈品

主意：-----

公司名称：城市动物园

业务范围：国内最大的动物园之一

主意：-----

112. 成功的钥匙

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：10-15 分钟
- ★ 材料 提供： 课堂资料
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：对所有的销售人员都使用，而对于刚刚进入销售行业的人来说，它甚至是一种很好的引导。

目的

- ◇ 互相帮助共同解决目前在销售方面的问题

程序

1. 在游戏开始之前，先将课堂资料发到每位销售人员的手中。让他们仔细阅读材料上的说明，并且要认真完成上面的问题，然后带着这份材料参加本次活动。这份材料将是他们参加活动的“入场券”。
2. 当所有人都集中在一起时，让他们每个人都将自己手上的材料传给他们左手边的人。现在每个人都拿着另一位销售人员的“入场券”。现在他们将有 20-30 秒的时间考虑所拿到的问题，并将解决方案写在纸的背面。20-30 秒之后就大喊“停”，意思是让他们每个人都必须立刻将手上的纸头传给他们左手边上的人。
3. 就这样持续下去，直到每个销售人员都拿回自己的表格。然后每个人都花几分钟时间浏览一下反面的解决方案，然后作出结论。

单枪匹马

- ◇ 将你在销售中遇到的最大的三个问题列出来，向你的朋友或其他某个公司的销售人员请教。也许他们对你销售的环境并不熟悉，但是他们的建议也有可能让你对这个问题有全新的认识，从而帮助你找到解决方案。

成功之钥

说明：

请在下面的表格上写下你最近在销售工作中所遇到的一个问题，然后带着这张表进入下一个游戏步骤。这将是参加本次活动的“入场券”。

113. 问题百宝箱

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：大约 15 分钟
- ★ 材料 提供： 幻灯片
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：适用于所有级别上的销售人员

目的

- ◇ 可以帮助销售人员解决在销售过程中遇见的常规问题。
- ◇ 它主要通过收集群体的智慧，从而找到解决实际问题的方法。
- ◇ 能够帮助我们减轻压力和挫败感。

程序

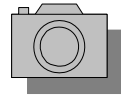
1. 请所有的人看一下幻灯片，然后在此基础上提出作为销售人员，他们在日常工作中所遇到的具有普遍意义的问题。

注意：此时，销售人员不能提出那些只是针对某些特殊顾客所遇到的问题。

2. 将这些补充的问题加在黑板上。
3. 为了增强讨论的氛围，让所有销售人员围成一个圈，然后根据这些列出的问题大家逐一发挥，提出自己的解决问题的方案。每个问题都要找到至少三个解决方案，并把它们写下来。
4. 将所有的解决方案列在“问题百宝箱”中，然后为每个销售人员复印一份，让他们带在手边。

单枪匹马

- ◇ 为每个问题找到三个可能的解决方案。你可以请你的朋友或者家人（在其他行业或领域的销售人员）帮你一起想解决问题的方法。



百宝箱中的问题

- 顾客们无法下决心
- 无法与顾客保持长期的联系
- 该消费者长期以来一直是其他供应商的客户
- 顾客现在没有钱
- 公司无法满足顾客的定单
-
-
-
-
-
-

114. 销售大辩论

- ★ 形式：两个小组（人数不限）
- ★ 时间：15-20 分钟
- ★ 材料 提供： 课堂资料（2）
 自备：一张纸和一支笔，活动黑板以及水笔
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：适用于所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 教销售人员如何对一个非常复杂的销售问题进行辩论，并找到最好的解决方案。

程序

1. 将所有人分为人数相等的两个组，让他们看一下将要讨论的销售情景，然后就让他们开始进行辩论，最后确定将采取什么行动来应付这次销售问题。
2. 给每个组各发一份复印件，并且规定两个组将要阐述的观点。每个组将有几分钟时间讨论他们的观点，并确定一个发言人，然后正式开始辩论。
3. 在辩论过程中，你可以将双方的下面论点写在黑板上。
4. 辩论的目的不是要确定哪一组赢，而是从不同的方面来讨论该销售问题。

讨论的问题

- 问：你从本次辩论中学到什么？
- 问：有多少人支持你不愿意选的方案？
- 问：如果同样的问题出现在你的公司，你将采取什么样的措施？

如果还有时间

- ◇ 可以就参加辩论的人员目前所遇到的某个问题继续展开讨论。

课堂资料 1

你是沃纳梅克装饰品公司的销售代表。现在你的公司正面临着装饰品短缺的危机，并且这样的短缺已经对装饰品的销售产生了暂时性的影响：**每个顾客每个礼拜只有 2000 个装饰品**。一天南部沿海地区的 Alvin Zinger 给你打了个电话。他是你的老客户了，几乎每个礼拜都会定 4000 个商品。当你告诉他你现在所遇到的商品短缺问题，并且只能提供 2000 件时，他告诉你要么你每个星期给他 4000 件，要么他就向你的对手 Walla Walla 公司购买。现在你只要对你们组的观点表示赞成，并且要证明为什么你们要采取这样的方法。

A 组：你们组的观点是同意 Zinger 先生的要求，每个星期卖给他 4000 件商品。

B 组：你们组的观点是不能提供给 Zinger 先生规定量高的商品量。

课堂资料 2

辩论规则

1. 两个组的所有人都必须参加讨论
2. 指定某个人作为小组发言人，陈述你们的观点
3. 双方将有 5 分钟的时间讨论自己的观点并列出所有支持本方观点的理由。然后你们将有两分钟的时间分别陈述为什么你们的计划是最好的解决方案。
4. 双方陈述完毕后，你们有两分钟的时间准备对对方的观点进行辩驳。然后你们将有一分钟的时间对对方的观点进行辩驳。
5. 最后辩论结束。

115. 这个到那个

- ★ 形式：个人完成
- ★ 时间：大约 15 分钟
- ★ 材料 提供： 单词列表
 自备： 纸和笔
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：适用于培训人员

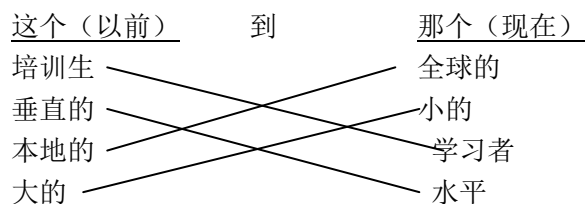
目的：

- ◇ 在两种不同时代的单词之间进行“匹配”练习，从而表现培训中新老交替的方法。

程序

- 1) 在小组会议的一开始用这个。从小孩子的连接配对单词的游戏开始。这对培训组织会议或培训设计会议的开始来说是个很好的聚焦练习。
- 2) 发给每位参与者一份单词列表，教他们划线来连接每对单词，把“这个”一栏的单词与“那个”一栏的单词相连。

例子：



- 3) 当大家差不多完成时，快速的检查一遍以确定大家都正确连接。然后顺利进行到培训设计的话题上，为了通过培训设计让公司焕然一新。

总结与评估

- ◆人们经常会听到新的“单词”——新闻上，电视上，商业杂志和刊物上，专业协会会议上，甚至可能在工作时通过未来发展展望以及公司的出版物上。然而，要想让新的单词在培训的重新设计以及新的组织关系中发挥作用仍然是困难的。像这样的练习能够帮助员工把这些“新名词”充分理解和消化，在平时的工作和交流时，运用它们。
- ◆这个练习更积极的变化是为了使列表恢复原状。“这个”一列在单词列表的一边，“那个”一列在单词列表的另一边。参与者排列起来好像是参加一个拼字比赛会。当一个领队叫出词对（比如，培训生—学习者），每个人轮流跑到那个他或她觉得最合适的单词那里。这个游戏生动地向你展示了在改变人们的态度和方向的方面，哪一个你必须做最多的工作，下最大的功夫。这个游戏在休息或午饭后可以作为不错的“兴奋剂”。

单词列表

这个到那个

这个（以前）

1. 培训生
2. 垂直的
3. 本地的
4. 大的
5. 教室培训
6. 岗外研讨会
7. 递增量
8. 控制
9. 安静
10. 指示
11. 谨慎行事
12. 自己做
13. 等待

那个（现在）

全球的
小的
学习者
水平的
放权
在职培训
大声地说
合作
革命性变革
个人培训
求助
努力获取
冒险

注意：增加其它对你的组织有重大意义的词对。

116. 短小，悦耳并切中要点

- ★ 形式：两人或三人一组
- ★ 时间：10-15 分钟
- ★ 材料 提供：课堂材料（附录）的复印件
自备：一支笔
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：1.适合那些销售复杂产品并试图向顾客简洁的表明该产品收益的销售人员。
2.适合需要学习简洁表达的新的销售人员。

目的

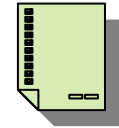
- ◇ 增强卓越的交流能力

程序

- 2) 首先回顾一下产品特性和能带来的收益，并提醒他们顾客希望能听到有力、清晰和简洁地利好信息。
- 3) 分发课堂材料给每一位销售人员。要他们在小组中将两段陈述都改写成为有力、清晰和简洁的收益陈述。
- 4) 当小组改写完成后看一下参考答案。他们的答案应该和这些相去不远。
- 5) 5 分钟以后，要每一组说一下他们的第一段改写的陈述。由大家投票选出最清晰、最简洁的，给予这一组肯定和一定的奖励。
- 6) 再给大家一分钟看一下第二段改写的陈述，将它改写得更紧凑。要每一组说一下他们改写的第二段的陈述。同样，再由大家投票，给予这一组肯定和一定的奖励。

单枪匹马

- ◆ 改写课堂资料，让他们成为有力、清晰和简洁的收益陈述。



- 1、好的，巴伦先生，如果您决定用我们的 Be Prepared 闪光灯，成本可以比您现在所付的少，而且质量可靠。我记得您说过您需要每平方米 10 单位，每个 6.5 元。如果您买我们的产品，每个您可以省 1 元。（注意：144 个每单位）

- 2、如果您不得不打电话呼叫您现在的信使服务，然后等待他们来到您身边整理您身边的物品以能够让他们拿走，我打赌几次下来您会很沮丧。正像您所知的，我们可以在任何时候去取包裹，只要您给我们电话。事实上，我们可以保证在您来电后两个小时人出现。如果您是独立工作，有时会外出，您觉得这样不方便。当这些发生时，如果您觉得方便的话，您可以把包裹放在我们的办公室，所有这些都是想让您开心！

参考答案

- 1、巴伦先生，如果您改用质量可靠的 Be Prepared 闪光灯，您每年大约可以省下 6000 元。

117. 专心倾听

- ★ 形式：个人完成
- ★ 时间：5-10 分钟
- ★ 材料 提供： 课堂问卷（2）
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：1.适用于所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 销售人员能够自己评定他们倾听的技巧和习惯

程序

4. 将这两页的复印件发给每一位销售人员。给他们几分钟时间，让他们完成评价问题，并且要为改进他们听的习惯找到一个行动计划。
5. 最后，还要进行一个关于在销售环境中听的重要性的简短讨论。好的倾听能力能带来什么呢？差的倾听能力又会让你失去些什么呢？有没有哪位销售人员拥有关于是否用心倾听他们的顾客的故事呢？

讨论

- 好的倾听能力能带来什么呢？
- 差的倾听能力又会让你失去些什么？
- 是否有销售人员能和大家分享关于用心倾听顾客的故事呢？

单枪匹马：

- ◆ 请完成下面两页关于听力的评价，然后找到一个提高你的倾听能力的行动计划。

你专心倾听了吗？

有些人是非常好的听众，有些人则不是。而我们大部分人呢，却是处于中间的——在某些情况下，与某些人讨论某些特别的话题时，我们才会是很好好的听众。现在就让我们花一点时间来评估一下你的倾听能力吧。如果以下人员对你的听力进行评定，你对评价结果的信任程度将会有多高呢---从 1 到 5 记分（5 分为最好）

你自己	_____
你的顾客	_____
你的爱人	_____
你的老板	_____
你的同事	_____
你最好的朋友	_____

现在将所有的分数加在一起，然后将总分在听力轴谱上标出来。

5	10	15	20	25	30
<hr/>					
砖墙					人耳

你自己 _____

你的顾客 _____

你的爱人 _____

你的老板 _____

你的同事 _____

你最好的朋友 _____

5 10 15 20 25 30

砖墙 人耳

你专心倾听了吗？

浏览下面的关于听的不良习惯，在每一条记录前分别标上以下三种符号：F，S 和 R，它们分别是指你经常会有以下的倾向，有时会有和很少发生这样的情况：

_____ 当我的注意力已经渐渐离去时，我仍然假装我在认真听。

_____ 当我知道对方要说什么的时候，我就会打断他们或者直接帮他们讲完。

_____ 当有人在跟随我说话时，我不停地四处张望，看看有没有什么其他事情在发生。

_____ 如果对方的谈话时间太长或者语速太慢了，我就会不断翻动我桌子上的纸头，或者就开始做其他事情。

_____ 当别人在说话时，我却在准备我将要说的话。

_____ 当对方说话太快或者用了一些我听不懂的单词时，我就直接跳过这些，只抓住我能听懂的那部分。

在接下来的一个星期中，你将如何提高你的听力技巧呢？

118. 通常的问题

- ★ 形式：集体参与
- ★ 时间：5-15 分钟，（这取决于游戏玩几轮）
- ★ 材料 提供： 幻灯片和挂图
自备： 几张活动挂图和标记物
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：适合训练新的销售人员

目的

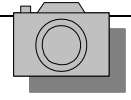
- ◇ 提高销售人员关于新产品的知识
- ◇ 使他们能思路清晰，简明扼要的描绘出他们的产品或服务。

程序

1. 确定一个或几个在游戏中要描述的产品。计划给每个产品完成一轮的游戏。
2. 将小组分成六队或团队，每队一张图表和标记，并给每队分配一个问题。
注意：如果小组中少于 12 个销售人员，那就分成较少的团队，给每队分配多个问题。
3. 告诉小组你会宣布一件产品，他们的任务是尽可能完整的回答分配的问题。
4. 宣布产品，给他们足够的时间来处理他们的问题（根据产品的复杂性和销售人员的知识，所需时间会不同）。
5. 鼓励他们通过头脑风暴来“跳出困境”。
6. 几分钟后让每个团队向小组汇报答案。
7. 每新开始一轮，给销售人员一张新的图表并分配不同的问题。

单枪匹马

- ◇ 考虑你的每一个主要产品或服务，并回答幻灯片上的问题。争取找到适合书面或口头交流的清晰、简洁的答案。



通常的问题

- 它是为谁生产的？
 - 它能做什么？
 - 在哪儿会用到它？
 - 什么时候用的？
 - 为什么会用它？
 - 如何用？
-

119. 为成功而穿衣

- ★ 形式：集体参与（分成 3-4 组）
- ★ 时间：10-15 分钟
- ★ 材料 自备：选择几张（每组至少五张）杂志或者平面广告上的人物照片。这些照片应尽可能代表不同的人群。（这些照片应避免是名人或是熟人）。
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：1.适用于所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 游戏揭示参与者对人们外表的偏爱和印象，然后讨论购买者对他们自己的外表会有什么印象。

程序

6. 将销售员分成三到四组，分给每组几张照片以供确认。首先让他们自己讨论这些照片上的人，他们的脑海中留下了什么印象。
7. 大约 5 分钟之后，让一些自愿者来简要汇报每个小组的印象。然后让他们考虑并讨论基于他们的外表，购买者会对他们（销售员）有什么印象。

强调

这个游戏的目的是为了争辩这些第一印象是否公平。销售员要将注意力集中于他们的外表给潜在的购买者留下什么印象。

注意！

在一人文件夹里保留一些杂志图片以留后用。当你在杂志上遇到合适的图片之后你可以把他们添加到文件夹。

8. 你可能会提到专家的建议是雇员应该永远穿得像他们的工作比他们目前的职位高一级。这将给顾客和经理有利的印象，并且有助于为他们赢得提升的考虑。

单枪匹马：

- ◆ 下一次你阅读杂志，关注一下文章中或广告中的人物的图片。基于他们的外表你对他们有什么印象？
- ◆ 穿得像是准备参加一个销售会议。照照镜子。你对镜中的人有什么印象？这个印象是不是你希望给客户的？如果不是，为了给客户更好的印象你该作些什么改变？
- ◆ 如果你喜欢购物，还有一个主意。在你最喜欢的衣服店里花上一两个小时。试穿各式各样的商务套装，并给每个“形象”一个形容词---不上台面的，阳光的，风趣的，等等。

120. 我的意思是……

- ★ 形式：2—3 组
- ★ 时间：15—20 分钟
- ★ 材料 提供：幻灯片，课堂资料
自备：纸和笔
- ★ 场地：室内（有放映装置）
- ★ 适用：1. 适用于所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 帮助各级别的销售员更快掌握及理解常见或冷僻的专用术语。

程序

1. 复习专用术语和民间俗语的定義，确保每个人都知道他们的意思。
2. 将销售员分成两到三组。让第一队指派一人作为比赛者，第二队指定一人为记录者。(如果你将所有人分成三组，第三个人可以作为游戏者的教练，或者两个游戏者可以轮流替换)
3. 告诉他们你将读来自不同领域的销售员的陈述。他们将仔细倾听每个陈述并采取以下行为：
 - 如果该组听到一个他们不懂的专业术语，游戏者将站起来并伸出一只手放在他或她的头上。
 - 如果该组听到一个他们懂的的专业术语，游戏者将站起来并伸出一只手放在他或她的肚子上。
 - 如果该组听到一个民间俗语，游戏者将单脚站立。
4. 告知销售员在读各个陈述的时候也要求他们做一个、两个甚至所有三个姿势。
5. 依次将课堂资料中的陈述大声读出，并以正常速度将陈述读两遍。给每个小组一点时间来讨论并采取他们的姿势（记录者要记下民间俗语和专用术语）。然后询问小组以确认民间俗语和专用术语并让他们说明为什么采取该姿势。
6. 这个游戏应该是活泼轻松的。

提示！ 你可以加入一些对你的公司或行业来说特殊的专用术语以提高这个游戏。如果可能，在玩游戏之前，花点时间写一些销售员在与顾客的谈话中可能使用的典型的带有专用术语的陈述。将他们加入 105 页的陈述中。

单枪匹马

- ◇ 对那些不很熟悉你的产品或行业的朋友或家人做一个产品陈述。给他们笔和纸，让他们记下任何你用的民间俗语和任何他们不懂的词语。
- ◇ 回顾他们写下的词语。除非你确定你的购买者能理解这些词语，否则从你的陈述中除去这些词语，或者设法解释它们。

例如，你也许会这样提到课堂资料中第 7 个陈述中照片的纸张，“Laser Deluxe

-那是我们额外收费的纸张。它们被特别设计用来防止普通纸张通过激光打印机所发生的卷曲现象。”

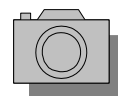
课堂资料

“我的意思是....” 陈述

专用术语和民间俗语加下划线。

1. 在你的硬盘驱动器上你想要多少 meg ?
2. 你对哪一个更感兴趣, Super saver 帐户还是 Max plus 帐户?
3. 你的系统面临一些 snap extras: 跟踪球、电涌干扰抑制器, 闪光过滤器。
4. 只需填好这张表, 签上你的 DOB, 并且给我们你的 ATF 和你的汇款 (remit)。这毫不费劲 (no sweat)。
5. 对于这种形式的覆盖, 你将对所有的 copayment 和你的 PAD、CYD 及可扣除的 PDD 负责。我们将解决其他问题。
6. 一旦你完成所有的文件, 我们将计算你的分数 (points)。然后我们将算进你的 down, 并确定对于贷款你是否合格。
7. 了解 (gotcha)! 你需要 1442 LX 和 4 容器的纸张。你想要的是常规纸张还是我们的特别激光豪华版 (Laser Deluxe) ?

幻灯片



专用术语 (**jahr'gun**) 名词 特别用于特殊的贸易或专业中的词汇

例: chem 7	(一项医学检验)
drop ship	(一种送货给顾客的方法)
four top	(一种餐馆的四人用的桌子)

俚语 (**slang**) 名词 比普通语言更能隐喻地、生动地、有趣地表示特性地非正式的词汇用法。

例: buttery	(美好的)
flame	(用电子邮件轻蔑地写及某人)
Yo !	(问候)

121. 平衡你的天平

- ★ 形式：两组（人数不限）
- ★ 时间：10-15 分钟
- ★ 材料 自备：1. 一块中等大小的石头
2. 三块小石头涂成金色或包金箔
3. 一个剪切的天平或两个篮子或帽子
- ★ 场地：室内
- ★ 适用：适合所有等级的销售人员
- ★

目的

- ◇ 这个活动指出收集顾客需求信息的重要性,目的是为了掌握消除顾客异议的砝码。

程序

- 1) 一块中等大小的石头代表顾客的异议。三块小石头涂成金色或包金箔代表产品的好处。一个剪切的天平或用两个篮子或帽子分别代表天平的两边。
- 2) 复习顾客需求的概念并罗列出可以满足那些需求的产品好处。讨论那些先前公认的好处如何能作为一块块金币在价值上超过顾客在销售中产生的异议。
- 3) 让销售人员总结平时在销售中面对的共同的异议。将这些异议列在图表上或白板上, 根据游戏时间从中选择 2 条, 4 条, 或 6 条异议。
- 4) 将小组分成两队。扔硬币或用其他的方法来决定由哪队先采取行动。选取第一条异议并用石头表示它, 将它放在“天平”的左边。告诉第一队他们将有 30 秒的时间在天平右边加三块金币来配平天平。每块金币代表一个利益。

比如说:

石头表示异议“这个用红色不好看。”在这个例子里三块金币可以表示下面所述的好处:

- ✓ 这比较便易。
 - ✓ 这可以通过个性化来加强公司的标语。
 - ✓ 这是用更高质量的材料制成, 不用经常替换。
- 5) 每加在天平右边一块金币有一分的分值, 如果队伍将三块金币都加上了那么有一分的附加分。
 - 6) 另选一条异议让第二队来配平天平。继续游戏直至配平所有异议的天平。计算得分并向获胜队颁发一个小奖。

时间充裕

- ◇ 让销售人员总结一些问题, 他们可以通过这些问题来揭开那些可以解决共同异议的“砝码”。

单枪匹马

- ◆ 列出你最常遇见的异议。自己独立工作或和一个朋友或同事共同总结可能的益处, 这些益处可以让你解决每个异议。

122. 顺便说一句

- ★ 形式：两人一组
- ★ 时间：5 到 10 分钟
- ★ 材料 提供：课堂资料 1（每名销售人员有一份）
 课堂资料 2（每四名销售人员有一份）
 自备：一顶帽子，一只盒子或一个篮子
- ★ 场地：不限
- ★ 适用：适合那些有机会增加订单价值的销售人员，特别是那些新的销售人员。

目的

- ◇ 为销售人员折扣销售学习提供识别机会，同时实践折扣销售。

程序

- 1) 分发课堂资料 1。告诉销售人员他们将成对地配合来实践折扣销售。
- 2) 将课堂资料 2 剪成单独的场景并放进帽子盒子或篮子。安排销售人员配对，让每对抽取一个场景。每对一起准备折扣销售陈述。

例如

顾客定了 12 打铅笔。如果顾客订 24 打的话，每支可以便宜 5 分钱。

在这个条件下，销售员可以这样问那个顾客：“每支铅笔 6 角 5 分钱，如果你订 24 打，每支铅笔可以便宜 5 分钱，你可以考虑一下吗？”

- 3) 给每对 2 到 3 分钟的时间来准备他们的陈述，然后让他们和组员分享他们的陈述。

时间充裕

- ◇ 提供销售人员在即时的环境中谈论折扣销售的机会，并用真实的产品场景再进行一次游戏。

单枪匹马

- ◇ 复习课堂资料 1 然后就课堂资料上的每个场景做折扣销售陈述。
- ◇ 然后尝试为你的一些真实的销售情形写下折扣销售陈述。

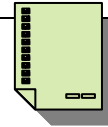
折扣销售

当你折扣销售时，你通过要求顾客购买更多的数量来增加订单的价值。如果顾客购买更多的数量，那么他们就可以获得价格间断或额外补贴，这是代表性的折扣销售。在折扣销售时，总要指出顾客可以得到的好处（我们已经在好处下面下划线，让你知道我们的意思）。折扣销售听上去像这样：

- ◆ 史密斯先生，如果你可以增加两箱的订单，那么我可以为你将单价降低 2.48 美元。你觉得这样如何？
- ◆ 约翰，我们在这周有特别优惠，可以减少你的花费。如果你至少定 100 个，我可以给你优惠 25%。你愿意吗？
- ◆ 我看见你在看那些旅行杯。你要知道，如果你今天购买价值 45 美元的商品，你可以免费获得一个杯子！我可以向你介绍我们的一些商品吗？

折扣销售的步骤如下：

1. 向顾客说明，通过增加订单，他们可以怎样省钱。确定指出顾客可以得到的好处。
2. 要求顾客发更大的订单。



场景一

你为本地的戏院工作。一位顾客购买了付戏票，可以看你戏院这季放映的 7 部戏中的 3 部。每场戏票 35 美元。看他是否会对用总共 200 美元购买季票可以观看所有的戏有兴趣。

场景二

你在一家服装店工作。一位顾客正打算买两双袜子，每双 4.99 美元。商店现在有优惠活动，买 5 双一共 19.99 美元。看这个顾客是否有兴趣为了省钱而多买袜子。

场景三

你在一家电脑商店工作并已回答了吉姆对于你们最低价电脑的问题。价格似乎对于吉姆而言很重要，但是你知道一台多加 150 美元的电脑包括了 3 个可能有用的软件包。这个升级在低价电脑加软件的价格上可以为吉姆省去 650 美元。看吉姆是否会对这个升级有兴趣？

场景四

你销售餐饮类物流。一位定期的顾客想要定一箱 10 盎司纸杯和一箱 12 盎司纸杯。你现在有特别优惠活动：如果一个顾客定 4 箱任何杯子，他可以免费获得第 5 箱，看他是否有此意向。

123. 要花多少钱？

- ★ 形式：两人一组
- ★ 时间：15 到 20 分钟
- ★ 材料 提供：课堂资料
自备：一顶帽子，一只盒子或一个篮子
- ★ 场地：不限
- ★ 适用：适合所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 销售人员要实践解决消费者关于产品价格方面所产生的异议。

程序

- 1) 讨论这个问题，提醒顾客他或她觉得产品价值的好处，这样可以经常解决价格异议。告诉销售人员他们将成对地进行游戏来实践解决价格异议。
- 2) 将课堂材料按单独的场景剪开并放进一顶帽子，一只盒子或一个篮子中。
- 3) 将销售人员分成若干对，每对抽取一个场景。每对一起合作并发表陈述，说明他们如何解决这个价格异议。另外他们也要提出一个问题来确定他们已经成功解决了这个异议。

展示的例子：

如果顾客认可了笔记本电脑的内存，速度和尺寸所带来年好处但是不认可价格时，销售人员可以这样说：“这个价格似乎有点高，但是让我们看看所有的配置。这台电脑有两倍于普通电脑的内存。内存和您的电脑一同购买总是要便宜一些，这样胜于以后再往里面加内存，因为可以省去人工费。更快的处理速度意味着您可以在很短的时间内获得所要的信息从而避免坐在那里等电脑读取程序和数据。您也提到您经常旅游，更轻更小的笔记本电脑就更适合您。综合以上这几个方面，难道您不觉得这些优点在价值上已大大超过了略高的价格了吗？”

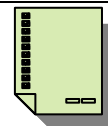
3) 给销售人员三到四分钟时间准备他们的综述，然后每组公开他们的场景并大声地发表他们的综述。

时间充裕

- 让销售人员再做一次游戏，这次的场景是提前准备好的你自己公司的产品场景。

单枪匹马

- ◇ 写一篇综述来解决课堂资料上每个所列的价格异议。



剪切页

场景一

你是六海旅行社的销售代表。你正和防方索先生和夫人谈论你们即将来临的海上旅行。阿方索一家认可了 24 小时餐饮服务，船上了望台，早晚的探戈课程这些好处。当你提出价格时，阿方索夫人尖叫到：“要花多少钱？”

场景二

你是 Sun-Daza 公司的销售代表，正向埃伦展示一套室外就餐设备。她认可了独特的绿色和紫色斑纹的遮阳伞，匹配的椅子（她想她会成为邻居谈论的热点），以及六年防日晒褪色的保证这些好处。当你提出价格时，她尖叫到：“要花多少钱？”

场景三

吉米.雷.琼斯想健身但是一直拖延锻炼。他正看你公司新款的运动表并认可了脉搏指示器，内置里程表，以及警告器会一直提醒他直到其走了一英里这些好处。当你提出价格时，他尖叫到：“要花多少钱？”

场景四

你为某舞蹈房工作。雷.琼斯正在考虑舞蹈课程并认可了舞蹈房便利的位置，每堂课合格舞伴的数量，以及休息时提供糕点这些好处。当你提出价格时，她昏倒后醒来，问：“要花多少钱？”

124. 消除异议！

- ★ 形式：个人完成
- ★ 时间：5 到 10 分钟
- ★ 材料 课堂材料
- ★ 场地：不限
- ★ 适用：适合所有等级的销售人员。

目的

- ◇ 这是个活泼的游戏，给销售人员一个实践解决异议的机会。

程序

- 1) 复印课堂材料并沿虚线剪开，这样就有 10 片纸条，每片纸条上写有一个异议。将这些纸条放进一个小篮子或盒子中。
- 2) 通过确定“异议”来设立这个游戏，向销售人员询问他们从顾客那里得到的典型的异议。
- 3) 告诉他们在这个游戏中，他们将实践解决一些寻常的异议。在游戏中编造一个产品或服务。每次一个人，销售人员抽取一片写有异议的纸条并向班级宣布：其他参与者应该尝试解决这个异议。（可以有不止一种的回答）。

在游戏开始前，向小组阅读下面的例子：

销售人员： 那么，赫伯，你觉得什么时候开始你的高尔夫课程为佳呢？

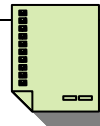
顾客： 唔，我不知道。价钱似乎有点高。我在打高尔夫上就已经花去相当多的钱了。

销售人员： 我的看法是这样：任何时候你去打高尔夫都需要花钱。那么你为何不把其中的一点钱用来改进你的球艺呢？

顾客： 这是个好主意。嗯，我会尝试的。

时间充裕

- ◇ 再做一次这个游戏，这次用你自己的产品或服务，并用你的销售人员经常碰到的异议。



我不喜欢这个颜色	我们不需要这个
这个太贵了	我认为没有必要改变我现在的供应商
这个不方便	我不知道别人在用这个
这太花时间了	没有它我们也过了这么久了
这个要教了才会用	我怕这个太落后了



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址: www.mhjy.net