

最全的培训游戏全集

(137 个，拿来即用！)

目 录

第一部分 破冰游戏

1. 对对碰
2. 大风吹
3. 神秘人物
4. 学员照片
5. 寻宝游戏
6. 寻人游戏
7. 学员的期望和顾虑
8. 记者采访
9. 虫虫危机
10. 甲地乙地
11. 吸管无敌
12. 机遇与挑战并存
13. 小白兔小白兔跳一跳
14. 你快乐我快乐
15. 神算大师
16. 魔杯
17. 让我们谈谈
18. 进化论
19. 配对（宾果）游戏
20. 强调积极
21. 提供赞美
22. 支援前线
23. 生日线
24. 奖金竞争
25. 踩轮胎

26. 魔方
27. 怪兽
28. 等待开始
29. 禅印心宗
30. 伐木工的斧头

第二部分 培训培训师

31. 克服讲师恐惧
32. 全国讲师考核
33. 小男孩
34. 意识与能力
35. 学习模式
36. 创作一个游戏
37. 学习曲线
38. 记忆练习：如何记忆关键字
39. 销售培训中的异议处理
40. 学穿夹克衫
41. 数字游戏
42. 给讲师的一封信
43. 给上司的一封信
44. 给自己的一封信

第三部分 团队建设

45. 团队的使命和远景
46. 踩高跷
47. 啦啦队

- 48. 超级明星反串模仿秀
- 49. 气球大赛
- 50. 啤酒大赛
- 51. 快乐大转盘
- 52. 红与黑
- 53. 做一只小船去漂流
- 54. 利润中心
- 55. 赢得用户
- 56. 蜘蛛网
- 57. 清道夫之猎
- 58. 小泰山
- 59. 黑夜营救
- 60. 大生意
- 61. 迷失丛林
- 62. 落难月球
- 63. 特尔斐决策技术
- 64. 风中劲草
- 65. 飞人降落
- 66. 踩数字
- 67. 电网
- 68. 走迷宫
- 69. 宇宙飞船
- 70. NBA 大投篮
- 71. 围城
- 72. 建绳房
- 73. 猜猜这是谁

第四部分 沟通游戏

- 74. 叉手
- 75. 盖帽
- 76. 动机练习

- 77. 心灵之族
- 78. 这是什么
- 79. 瞎子排队
- 80. 算术测试
- 81. 对指示的听与从
- 82. 一次非语言的自我介绍
- 83. 是下巴还是面颊
- 84. 123 拍手
- 85. 单向交流和双向交流
- 86. 跟从口头指示
- 87. 聆听训练
- 88. 猜谜语
- 89. 工作风格
- 90. 撕纸
- 91. 背靠背
- 92. 传递信息
- 93. 拷贝不走样
- 94. 三分钟测试
- 95. 自己的柠檬
- 96. 我还不错，但是他们呢
- 97. 工作分配
- 98. 空方阵

第五部分 学习类

- 99. 踢足球
- 100. 学习的障碍
- 101. 太极推手

第六部分 观念意识类

- 102. 意念的力量
- 103. 错位的点

104. 常识

第七部分 销售与谈判

105. 太多假设会带来什么？

106. 只有一个桔子怎么办？

107. 磨破了的衬衣

108. 猜名人游戏

109. 一样不一样

110. 梭子鱼综合症

111. 考古队

112. 系绳结

113. 赌筹码

第八部分 创造力与问题解决

114. 这牌怎么打？

115. 自我 SWOT 分析

116. 解手链

117. 少了什么

118. 苹果和桔子

119. 呼啦圈

120. 建塔

121. 飞行器

122. 切蛋糕

123. 十六个点

124. 核弹头

125. 头脑风暴

126. 农夫的遗嘱

127. 有个人买了一幢房子

128. 有多少个正文形

129. 换位

130. 正方形

第九部分 领导力与管理技巧

131. 管理故事 2 则

132. 我们的观察力如何

133. 对工作的不同理解

134. 数数有几个 F

第十部分 服务类

135. 99.9% 足够好了吗？

136. 令人头痛的“8”

137. 你选择什么？

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、IE工业工程师、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、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师MBA等认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

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

电子邮箱：xchy007@163.com 微信客服：122285053

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**

第一部分

破冰游戏



对对碰

游戏类型：破冰船

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟或更长

所需材料：无

场地要求：宽敞的会议室或户外进行

活动目的

- ❖ 活动筋骨，可替代早操，让学员在良好精神状态下上课。
- ❖ 享受放松和乐趣。

操作程序

1. 讲师让所有的学员围成一个大圆圈，讲师站在圆圈中心。
2. 相邻的 2 个学员是 1 对拍档，拍档要面对面站立。
3. 讲师站在圆圈中向大家说：这个活动会进行很多次，但每次圆圈中间会有 1 个人，这个人现在是我，待会儿可能是其它人。圆圈中的人发布命令，所有的命令都是让拍档们互相接触彼此身体的某个部位。听到命令后，拍档们必须去按要求尽快完成，同时嘴里还要重复命令内容。比如：命令是“膝盖对膝盖”，每个人都要与你拍档的膝盖相碰，同时口中喊：“膝盖对膝盖”；当圈中人的命令是“眼睛对耳朵”的时候，你们就用一个人的眼睛接触另一个人的耳朵，边做边用语言重复：“眼睛对耳朵”……。
4. 只有当圈中人的命令是：“人对人”的时候，圈中发命令的人可以下去抢一个伙伴，而其他所有的排挡必须迅速更换新伙伴，最终落单没有抢到伙伴的人将站到中间去成为发布命令的人，遵循相同的规则发布命令，直到获得新伙伴，另一个人成为新的发布命令的人。
5. 所有被使用过的部位不能重复再次使用。
6. 这时，讲师看学员的人数，如果是学员人数刚好是偶数，讲师就与学员一起参与这个游戏。若学员人数刚好是奇数，讲师示范完毕后，让学员推举出第一个发布命令的人，宣布开始游戏，而自己只在旁边观察。

编者提示

- ❖ 这是一个纯粹的破冰船游戏，简单易行，而且气氛非常热烈。
- ❖ 如有必要，讲师可规定不能使用一些人体特别敏感的部位。
- ❖ 学员参与人数最好不要少于 10 人。

大风吹



游戏类型：破冰船

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟或更长

所需材料：无

场地要求：宽敞的会议室或户外进行

活动目的

- ❖ 活动筋骨，可替代早操，让学员在良好精神状态下上课。
- ❖ 享受放松和乐趣。
- ❖ 活跃气氛，让学员换位置形成新的学习小组，但顺理成章，生动有趣。

操作程序

1. 每个学员都坐在自己的凳子上，拿掉多余的凳子，使凳子与学员的人数相等。
2. 讲师站在讲台上宣布：现在我们要做一个游戏：当我说“大风吹”的时候，你们所有人齐声问：“吹什么？”“我回答：“吹鞋子”时，所有穿鞋子的人都要站起来，重新找凳子换位子，动作慢的那个人就可能没有凳子了，因为我说完之后也会加入这个游戏。如果我回答：“吹牙齿”，所有有牙齿的人就要重新换位子找凳子。以此类推，当我回答：“吹眼镜”时，所有带眼镜的人换位子，其它人做在原来的座位上不动。明白了吗？最后一个动作慢没有重新找到凳子的人，就要像我这样站到前面来叫口令，直到他抢到位置，产生新的叫口令的人。
3. 此活动可持续 3-4 分钟，就按照最后一轮学员坐的位置开始继续培训课程。
4. 一个完整的口令过程如下：
叫口令者：“大风吹。”
学员：“吹什么？”
叫口令者：“吹衣服”。（物品由叫口令者自行决定。）
学员开始换位子。
另一轮开始：“大风吹”……

编者提示

- ❖ 是一个纯粹的破冰船游戏，简单易行，而且效果很好。
- ❖ 游戏开始前可能学员已经被分好小组了。
- ❖ 此游戏可应用在课程开始或任何讲师想调整小组成员并让大家放松的时候。

神秘人物



游戏类型：破冰船

参加人数：不限，以团队形式完成

游戏时间：5 分钟或更长

所需材料：现金或礼品

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 鼓励新加入者及老相识之间彼此认识熟悉，使学员们融为一体。

操作程序

在大型会议或聚会中，新成员往往会被冷落在一旁，较难与其他人认识并熟悉起来，原已形成的圈子很难被打破。还有一些成员会觉得完全被排斥在团队之外，而不是团队的一员。

为鼓励所有参与者友好对待其他各位学员，讲师可事先秘密地在学员中指定一位学员充当“神秘先生”或“神秘小姐”。培训或会议开始后，讲师向大家宣布要开展一项有趣的活动，“你们当中有一位神秘先生/小姐，如果你和他/她握手，他/她就会给你一元钱。”

相关讨论

- ❖ 为什么我们总是不太愿意结识新朋友？

可能答案：怕羞；习惯；本身不善交际……

总结：每一次与陌生人交往都是一次我们推销自己并向对方学习的机会，同时对我们也是一个挑战，因为我们要更主动积极。

- ❖ 假设的金钱奖励对你的行为有什么样的影响？

可能答案：可以促使我们结识更多人，但只局限于肤浅的谈话。

总结：我们需要从内心里热爱做一件事，才会成功。

- ❖ 我们可以使用哪些开场白来克服自己的沉默寡言？

可能答案：问问题；互相介绍；做一个需要大家都参与的游戏等……

引导方向：事实上每一次新的相遇都是一次我们推销自己并向对方学习的机会和对自我的挑战，因此我们要从内心改变自己，使自己喜欢与他人交往，这样我们就会增加更多的朋友，结识更多的人。

编者提示

- ❖ 你也可以将游戏规则改为：“你每和 10 个人握手，就能得到 5 元钱。”等等。
- ❖ 只要公布的规则非常合理，这项活动对于打破冰冻，创造热情友好的气氛很有帮助。

学员照片



游戏类型：破冰船

参加人数：不限

游戏时间：15 分钟，视人数多少及相机的速度而有所不同

所需材料：拍立得相机及胶卷

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 帮助讲师和学员熟悉所有参加者的姓名，让整个课堂生动活泼起来。

操作程序

1. 在第一次登记时收集每位学员的照片，以供培训教程之用。
2. 可在培训正式开始前召开一个学员介绍会，这活动对连续 3 天或 5 天的培训课程非常有用。
3. 用一台拍立得照相机为每位学员拍照，并在相片的空白处或背面写上学员的名字。
4. 在培训的第一堂课开始前，回顾全套照片。这有助于培训师快速记忆每位学员的相貌及名字，对于那些不能设置桌牌的课堂尤为有效。

其它可选操作程序

- A. 将全套学员照片粘贴在一张大的张贴板上，在每张相片旁写上该学员的姓名及相关信息（如：公司，职位，头衔等）。将张贴板放在进口处或咖啡桌旁，以方便学员观看。
- B. 在第一堂课之前，雇一位当地擅长画漫画的人士，请他为每一位学员（及培训人员）画一张幽默的速写，并将这些画在合适的位置张贴起来。由于这些画往往抓住人物的面部特征或性格特点，所以能帮助大家区分并记忆每位成员的相貌和名字。在课程结束后，也可用来作为特殊的“毕业”礼品赠送给学员。
- C. 如果你能够在培训开始前获得学员的姓名和照片，就可以在培训前把相片贴到张贴板上去，只是让学员在自己的照片下签名就行了。

寻宝游戏



游戏类型：破冰类及团队合作精神

参加人数：不限，5 人一组为最佳

游戏时间：10 分钟

所需材料：寻宝游戏工作表

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 可利用此游戏来破冰，改善课堂气氛。
- ❖ 也可以借此游戏让学员体会一下团队合作精神。

操作程序

1. 培训师让全体学员组成 5 人一小组，每组选出一位代表作为组长。
2. 培训师把寻宝游戏工作表分给各小组的组长，让他们在五分钟之内收集齐表中所列物品，并展示在全班学员面前。
3. 培训师检查最快完成的小组是否收集到了所有的物品，而后给他们一些奖赏。

相关讨论

- ❖ 回顾一下活动的过程，是否小组的全体成员都有参与？
- ❖ 做事之前是否有一个计划，哪怕是这样简单的活动？
- ❖ 大家是否能体会到以投资时间来争取时间的道理？

寻宝游戏表

请在 5 分钟内收集到以下物品：

回形针	红圆珠笔
一把泥土	报纸
肥皂	一包香烟
牙刷	衣架
小组成员名单	石头

寻人游戏



游戏类型：破冰船

参加人数：不限

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：投影仪

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 增进学员之间的相互了解，活跃课堂气氛。

操作程序

- ❖ 把寻人游戏工作表发给每一位学员。
- ❖ 让每位学员以最快的速度找到与表格中相匹配的人，然后在表格中签名，但每人只能签一个格子。
- ❖ 最先获取全部签名者为胜利者，培训师应准备一些小礼品作为奖赏。

相关讨论

- ❖ 通过这一活动，你是否对本班的学员有了进一步的了解，这些信息对于增进学员之间的友谊及改善人际关系有什么作用？

寻人游戏工作表

寻找与每一个表格内容相匹配的人。当你找到这个人时，请他们将名字写在相应的表格里。每一个参加者只能写在一个表格里，尽管他可能有不只一个相匹配的内容。

第一个填完所有表格的人就是游戏的胜利者！

寻找一个他

内容要求	签名	内容要求	签名
已婚		1960 年-1965 年出生	
会打网球		四月份的生日	
喜欢编织		能使用三种语言	
喜欢喝红酒		喜欢游泳	
喜欢唱歌		到过上海	
取得工商管理硕士学位		穿一件条纹衬衫	
喜欢阅读		戴眼镜	
能使用电脑		主管	
到过北京		有两个兄弟	
能说英语		走路上班	

学员的期望和顾虑



游戏类型：破冰船

参加人数：不限，以小组讨论形式完成

游戏时间：10–20 分钟

所需材料：墙表或记事纸

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 允许学员表达，相互了解，并减少他们对本次培训原有的误解。

操作程序

在一些研讨会或项目小组中，成员可能来自不同的地方，相互之间并不了解，或者不清楚他们即将面临什么，互相之间的角色是怎样的等等。同时，讲师也不知道他们对此活动有什么期望和要求，因此，可以做下列活动以加深相互的了解：

1. 将成员分成 4-6 人的小组，在简报纸上写下他们各自的顾虑及对课程的期望。时间为 5 分钟。
2. 5 分钟结束后，请各组中的一名成员代表发言，说明小组的情况。
3. 在所有的小组发言都结束后，讲师总结归纳学员所提供的顾虑和期望的情况，略作解释和答复。

其它可选择的操作程序

- A. 这个活动的操作方式也可改为由讲师提问学员，而后将每位学员的答案写到简报架上，如果学员的回答过于冗长，讲师可以适当将其归纳和概括成简短的一两句话。
- B. 课程结束后，讲师和学员一起回顾这些期望，看看这次培训是否达到了学员的期望。

相关讨论

- ❖ 每组各表达了哪些担忧、顾虑或意见？

也可事先给出例子：

“我是不是所有人中最年轻的/最老的？”

“在我出席的第一次专业研讨会上，我能否表现出色？”

“我想他们每个人都比我有经验。”

“他们会不会穿着比我严肃/随意？”

“会不会每个人都用专用的缩写或第一个字母开头的术语说话？”

“我在这次活动中能学到新东西吗？”

- ❖ 作为讲师，我们应当如何减弱这些顾虑？（如：解释穿着标准，定义所有用到的术语，多向学员提问等等）

注意要点

如果学员的期望与这次的培训课程相差太远，比如在一个销售的课程上，学员提出希望“提高自己领导力”，可以在记录时明确告诉他这并不现实，然后设法引导他提出新的期望。



记者采访

游戏类型：破冰船

参加人数：不限，以 2 人为 1 组

游戏时间：15 分钟

所需材料：纸和笔

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员尽快互相熟悉起来。
- ❖ 培训师了解学员的演说表达技巧。
- ❖ 培训师进一步了解学员背景，从而调整课程内容深浅和讲授风格。

操作程序

1. 让学员们找一个人做自己的拍档，最好不是熟人。
2. 拍档双方互相作为记者对对方进行采访，采访内容由自己拟定，时间为 3 分钟。
3. 采访的目的是在 3 分钟内尽可能获取有深度的信息，要求你在采访过程中做笔记，完成后再进行角色交换。
4. 完成采访后，每位学员要把采访来的信息做一次一分钟的演讲，目的是把你的采访对象以最佳的方式介绍给大家。
5. 时间由培训师掌握，如果培训班很大，演讲只能以抽查的形式进行。

相关讨论

- ❖ 评价每位“记者”的信息收集能力、组织能力及表达能力。

编者提示

- ❖ 此游戏可以作为纯粹的破冰船使用，可以不需要作相关讨论与总结部分。
- ❖ 此游戏也可运用在与演说技巧等相关培训课程当中，作为引出“演说技巧”等内容的引子。

虫虫危机



游戏类型：破冰船/团队建设

参加人数：不限，8-12 人一组

游戏时间：10 分钟左右

所需材料：无

场地要求：空间稍大即可，最好是户外

活动目的

- ❖ 让学员活动起来。
- ❖ 让学员体会通过协作完成团队目标。

操作程序

1. 将学员分成 8-12 人的小组。
2. 任务：各小组要用学员的身体创造出一条虫。这条虫有 **2** 只手和 **2** 只脚可在地上行走，全体学员必须连接在一起成为一个整体。小虫做好后要
进行 10 米比赛。所有小组的小虫从起点爬到 10 米的终点，虫头先到者
为胜利。
3. 比赛过程中“虫体”不能散开。

相关讨论

问题及可能答案请参阅游戏：“怪兽”

游戏总结

请参阅游戏：“怪兽”

编者提示

请参阅游戏：“怪兽”。



甲地乙地

游戏类型：破冰船/团队建设

参加人数：不限

游戏时间：10 分钟左右，视参加人数多少

所需材料：无

场地要求：空间稍大即可，最好是户外

活动目的

- ❖ 让学员活动起来。
- ❖ 激发学员创意。

操作程序

1. 讲师任意设置 2 个地点分别命名为甲乙两地，两地的距离约 15-20 米。
2. 将所有学员排成 1 列纵队，让学员记住各自的位置。
3. 任务：每个学员依次从甲地到乙地，然后再从乙地返回甲地。
4. 规则：凡是前面学员使用过的方法，后面的学员不能再使用。也就是说，每种方法只能被使用一次。

编者提示

- ❖ 此游戏不仅适用于课程开始前、课间破冰船活动，还可被广泛应用于晚会或其他集体活动。
- ❖ 讲师根据自己的设计和目的，可让学员反复做几次，规则不变。一般来说，越到后面越具有挑战性。
- ❖ 可配合音乐或鼓声，会更加热烈有趣。



吸管无敌

游戏类型：破冰船/创造力

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：四五只苹果（或土豆、梨等）和相同数量的吸管。吸管的长度或直径无严格限制，喝酸奶或饮料的吸管都可以。

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 让学员活动起来。
- ❖ 放松情绪，获得一些乐趣。
- ❖ 激发学员创造力。

操作程序

1. 讲师拿出一个苹果和一根吸管展示给大家，并宣布：这是一个普通的吸管和苹果，现在你们中的哪一位想尝试一下，用吸管穿过苹果？
2. 如果学员中有人愿意尝试，讲师可将准备好的苹果和吸管递给他们。

相关讨论

- ❖ 你们一开始听到这个任务时觉得可不可能做到？
- ❖ 为什么大多数人在一开始时都觉得不可能？
- ❖ 你为什么能想出这个主意？
- ❖ 这个故事给你什么启发？

编者提示

- ❖ 至少一种方法可将苹果穿透：选择苹果的某一侧面，一手握住吸管猛地刺入苹果近边缘的地方。
- ❖ 此游戏可用于课程开始前或课间休息的破冰活动。
- ❖ 当用做破冰活动时，讲师可以不问学员任何问题或进行讨论。
- ❖ 此游戏可应用于创造力课程中，说明如何打破习惯思维。
- ❖ 此游戏简单易行，课堂效果不错。



机遇与挑战并存

游戏类型：课间小游戏/破冰船

参加人数：不限

游戏时间：10 分钟

所需材料：无

场地要求：无特殊要求，稍大的空间

活动目的

- ❖ 让学员活动起来。
- ❖ 放松，获得一些乐趣。

操作程序

1. 讲师让所有的学员围成一个大的圆圈。
2. 讲师让每个学员向身体两侧自然伸开双臂。右手握拳，只伸出食指，指向右边，左手手掌展向左边。
3. 讲师让相邻的人的食指抵到右边学员左手的掌心，而他左边的学员同样伸出右手食指，抵向他的左手掌心。依次类推。
4. 培训师宣布：现在我要讲一个故事，当这个故事中出现“水”字时，你们所有的人都要用左手尽量去抓相邻的左边的人的食指，同时尽量让自己的食指不要被别人抓住。
5. 培训师开始讲故事。（故事附录如下）

从前有一个小和尚，有一次他下山去挑木材，在路上天突然下起了雨，一下子他浑身都湿透了，他干脆脱下袈裟到河里面去洗，洗好后，他把袈裟从河里面拿出来，然后，他拼命的拧，拧啊拧啊拧啊，拧出了好多的沙子。然后小和尚穿上袈裟继续赶路，路上遇到他的大师兄，大师兄扛着一箱矿泉水，大师兄看着小和尚，担心他感冒，就叫他回寺庙，小和尚回去烧了一锅热饭，吃饱饭以后，又烧了一锅热水，洗了一个热水澡。

编者提示

- ❖ 此游戏可用于课程开始前或课间休息的破冰活动。
- ❖ 当用做破冰活动时，讲师可不需要问学员任何问题或讨论。
- ❖ 此游戏可应用于沟通课程中，讨论聆听、注意力与反应的关系。相关讨

论请参阅“沟通类”游戏。

- ❖ 此游戏简单易行，课堂效果不错。



小白兔小白兔跳一跳

游戏类型：课间小戏/破冰船

参加人数：不限，10-20 人一组

游戏时间：10 分钟

所需材料：无

场地要求：无特殊要求，稍大的空间

活动目的

- ❖ 让学员活动起来。
- ❖ 放松、休息，获得一些乐趣。

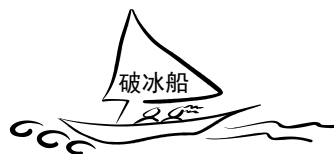
操作程序

1. 讲师将所有学员分成 10-20 人的小组。
2. 每一小组的人排成 1 队。
3. 小组后面一位学员双手搭在前一位学员的双肩上。
4. 讲师告诉学员，他们要随着讲师的指令做相应的肢体动作。在做动作的过程中队伍不能散开。
5. 培训师开始宣布指令：小白兔小白兔跳一跳，左脚跳 2 下，右脚跳 2 下，双脚合并向前跳 1 下，向后跳一下，再连续向前跳三下，最后我们大家都蹲下；小白兔小白兔跳一跳，左脚跳 2 下……

编者提示

- ❖ 可用于课间小戏让学员放松和休息。
- ❖ 讲师不需要问学员任何问题或讨论。
- ❖ 此游戏简单易行，效果不错。

你快乐我快乐



游戏类型：课间小戏/破冰船

参加人数：不限

游戏时间：10 分钟

所需材料：无

场地要求：无特殊要求，稍大的空间

活动目的

- ❖ 让学员活动起来。
- ❖ 放松、休息，获得一些乐趣。

操作程序

1. 讲师让所有学员围成 1 个圆圈。
2. 后一位学员双手搭在前一位学员的双肩上。
3. 讲师告诉学员：我们要做一个“你快乐，我快乐”的游戏。只要你认真做，保证能得到舒适体验。所有的学员都要随着讲师的指令做相应的肢体动作。在做动作的过程中队伍不能散开。
4. 培训师开始宣布指令：你快乐，我快乐，揉揉你的肩，一下、两下、三下；捶捶你的背，一下、两下、三下；大家跑起来，跑起来。你快乐，我快乐，揉揉你的腰，一下、两下、三下；捶捶你的腿一下、两下、三下；你快乐，我快乐，……

编者提示

- ❖ 用于课间小戏让学员放松和休息。
- ❖ 讲师可不需要问学员任何问题或讨论。
- ❖ 此游戏简单易行，效果不错。

神算大师



游戏类型：破冰船

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：黑板或墙表，已经准备好的较大的陈列卡

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 用快速的演示吸引学员的注意力，使他们关注你和接下来的课程演示。
- ❖ 取得某种惊人效果。

操作程序

1. 请一位自愿者协助你。
2. 告诉大家你能神奇迅速的预知一道算术题的结果。
3. 你走到一个看不见志愿者写题的地方。
4. 让志愿者在黑板上任意写下一个三位数的数字（注意：该数字的个位和百位绝不能相同，如不能是：323，555，414）。
5. 让志愿者将这个数中的个位和百位数字互换，而十位上的数字保持不变，从而得到一个新的三位数（如：678 变成 876，234 变成 432），然后将原来的三位数和互换后的三位数进行比较，用大的三位数减去小的三位数得出两者之差，如 $821 - 128 = 693$ 。
6. 再把得出的差（一个新三位数）的个位和百位再做最后一次互换，得到另一新数字；将此数字与上次的差进行相加得出最终结果：1089。（如：差为 693，交换个、百后位得出 369， $693 + 369 = 1089$ ）
7. 当志愿者计算完毕后，讲师举起事先准备好写有 1089 的数字卡。（大多数情况下，学员们会对此举感到十分惊奇。）
8. 如果碰到第一次相减得到一个两位数的时候，只要在其前面加零即可，和不变，依旧为“1089”。如 $786 - 687 = 99$ ， $099 + 990 = 1089$ 。

编者提示

答案：这道算术题的结果总是 1089

- ❖ 此游戏作为纯粹的破冰船游戏并不需要讨论和总结。

- ❖ 此游戏可在课程开始或想让大家放松时使用。
- ❖ 即使你的学员是数学或理工科背景的，也可放心使用。

魔杯



游戏类型：破冰船/改变某种观念

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：一盒曲别针、一盒大头针、一只滴水管、一只盛水的容器、一个杯子（大小不限）

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 用快速的演示吸引全体学员的注意力，使他们关注你和接下来的课程演示。
- ❖ 调动学员的好奇心，活跃课堂气氛。

操作程序

1. 讲师将一个空杯子放到讲台上。
2. 拿水壶往杯子里加水，加到 $\frac{2}{3}$ 满时，问大家：“你认为是不是还可以往里加水？”一般学员会答：“是”。于是你继续将水加到满杯，再问：“你们认为是不是还可以加？”一般学员会回答说：“不能。”于是你拿起滴水管，往杯里一滴滴加水，往往可滴进去 4-10 滴没问题。再问：“你们认为还可以加东西进去吗？”学员可能有多种回答。于是你将几枚曲别针轻轻的放入水中，一般可放 3-5 枚。再问：“还有没有空间？”不用学员回答，你可以再加数枚大头针进去。

相关讨论

- ❖ 在这个游戏中你感受到什么？

编者提示

- ❖ 此游戏可以不进行任何讨论或总结。
- ❖ 如果你想对此游戏进行深入引导分析，引导方向为：
 - a) 未经尝试，不要轻易觉得“不可能”。
 - b) 人容易被表象束缚，形成理所当然的“成见”，从而不再“动脑”。

让我们谈谈



游戏类型：破冰船/沟通

参加人数：分成2人一组

游戏时间：10-15 分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员互相认识了解；也可用此游戏来阐述手势在谈话中的作用。形象展示如不使用任何肢体语言，口头交流多少会显得有些不自然。

操作程序

- ❖ 告诉学员接下来的几分钟大家将做一个简单的游戏。
- ❖ 请学员自愿两人组成一组，与邻座的人进行交谈，内容不限，时间为2—3分钟。
- ❖ 2—3分钟后，请大家停下。并请他们相互交流在刚才的交谈中发现对方有哪些非语言的表现（如肢体语言或表情）。比如：有的人不停地摆弄手中的笔；有的人则一个劲地轻敲手指。
- ❖ 当大家说完后，告诉学员我们常常是无意识地做这些动作的。然后讲师请大家再继续交谈2—3分钟，但说明此次学员必须十分注意不要有任何肢体语言。

相关讨论

- ❖ 在第一次谈话中，我们中大多数人是否意识到自己的肢体动作？
- ❖ 你们有没有发现对方有什么令人不快或心烦意乱的动作或姿势？
可能答案：有，比如玩弄手中的笔、眼睛不看着说话的人等等。这些动作让人觉得不舒服是因为说话的人觉得自己所说的话没有被对方聆听。
- ❖ 当我们被迫在交谈时不使用任何肢体动作时，有什么感觉？不做动作的交流是否和先前的一样顺利、有效？
可能答案：不舒服；交流会被弱化。

游戏总结

肢体语言是与人沟通交流中很重要的组成部分，它能有效的加强和削弱说话者的意思，甚至还能表达出与说话者的语言意思相反的信息。因此，我们要注意我们的肢体语言。

进化论



游戏类型：破冰船

参加人数：全体人员共同参加

游戏时间：10 分钟

所需材料：无

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 让学员互动起来。
- ❖ 改变和活跃课堂气氛。
- ❖ 增加培训的一些乐趣。

操作程序

1. 讲师告诉学员要进行一个游戏，这个游戏和人类进化史有相关之处。但与我们以前在书本上学到的知识不同的是，此次进化的全过程是：蛋-鸡-凤凰-人。所有的人都必须用尽量短的时间由蛋进化成人。

具体过程：全体人员先蹲下扮演鸡蛋，而后相互找同伴进行猜拳，扮演蛋的人走路的时候必须保持蹲的姿势。赢者进化为小鸡，小鸡可以站起来一些，但不能完全直立而必须弯着腿和腰，走路的时候要跳着走。小鸡再找小鸡猜拳，赢者进化为凤凰，输者退化为蛋。凤凰可以站的更高一些，但还是不能完全直立，凤凰的腰是弯的，可以走路。凤凰与凤凰猜拳，输者退化为鸡，赢者进化为人。人可以直立行走。人与人继续猜拳，输者化为凤凰，赢者继续为人。

2. 讲师当看到约 2/3 的人都进化成人或者曾经进化成人时，游戏结束。

必须强调的是：只有同级的人才可以猜拳，即蛋只能与蛋，鸡只能与鸡，凤凰只能与凤凰，人只能与人猜拳。

相关讨论

- ❖ 这只是一个破冰游戏，意在轻松与开心，不需要作学习讨论。

变化选择（也可做如下讨论）

- ❖ 最先变成凤凰的人是怎样快速成功的？

可能答案：运气；比较善于猜拳；对手水平太差……

❖ 现在是小鸡或蛋的人是否曾经进化成为凤凰？或者有谁是从蛋到凤凰后来又变回其它的？

可能答案：可能有相当多的人说“有”。

引导方向：现在的商业竞争十分激烈，要想击败对手脱颖而出，必须凭借更好的方法或技术，而要想长期保持领先地位，那就更是一个挑战了。

注意要点

此游戏非常适合年轻的学员，如果学员大部分是中年人甚至是老年人，是否选择这个游戏就需要考虑。另外，此游戏如果能够在户外进行，或者应用在户外的培训中，效果会更好。



配对（宾果）游戏

游戏类型：破冰船/沟通技巧

参加人数：全体学员

游戏时间：20 分钟

所需材料：配对卡（每人一张）

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员都活动起来。
- ❖ 让学员互相熟悉，结识新朋友。
- ❖ 调节课堂气氛。

操作程序

1. 用事先准备好的配对卡或配对表（请参照样张），请每位学员在房间里寻找与自己配对卡上描述相符的人，并在卡中相应的位置上签名。
2. 记住：每位学员的名字在每个人的卡上只能使用一次，包括自己的名字。
3. 完成的人请大叫一声“宾果”。
4. 如果讲师事先宣布：“最先将配对卡填完并能在后来证实内容与签名者真实状况相符合的将有大奖。”游戏会做的更热烈。
5. 讲师在事先准备配对卡时，可以根据学员实际人数确定配对卡的格数。

编者提示

此游戏是培训师常用的游戏之一，因此很有可能有的学员已有做过这个游戏的经历。为保证游戏效果，请培训师在设计配对（宾果）卡的内容方面进行适当创新，根据每次培训的实际情况做些修改。让学员觉得新鲜有趣。

样张如下

配对（宾果）卡

说明：

每一个空栏处都标有出席本次_____（会议，聚会，研究会等）的成员的特点，请在所有成员中寻找与下列表格中条件相符的人。如果找到，请他们在相关位置签名。（可能有人符合卡中所列的几项条件，但每个人只能在一张表中签名一次。）

爱打网球 _____	穿红色衣服 _____	喜爱篮球 _____	担任部门经理 _____	有第三代孩子 _____
骑自行车上班 _____	讨厌足球 _____	喜欢踢足球 _____	喜爱开飞机 _____	会说外文 _____
爱弹钢琴 _____	养热带鱼 _____	独身 _____	爱跳舞 _____	穿牛仔裤 _____
一头长发 _____	讨厌吃菠菜 _____	有两个孩子 _____	喜欢游泳 _____	曾出席过 全国会议 _____
第一次 出席的成员 _____	拥有驾照 _____	戴眼镜 _____	读人民日报 _____	曾到过 其他国家 _____

强调积极



游戏类型：破冰船/沟通技巧

参加人数：不限，将学员分成2人的小组

游戏时间：10 分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 通过互相交流意见打破自我肯定的障碍，树立自我形象。

操作程序

1. 以两人为一组，将学员分为若干组。
2. 请小组学员间互相提问并回答下列问题。
 - a) 在外形上，你喜欢自己的两个方面。
 - b) 在个人品质上，你喜欢自己的两个方面。
 - c) 在才能或技能上，你喜欢自己的一个方面。
3. 注意每一个评价都必须是正面的、积极的，不许有负面、消极的评价。

相关讨论

- ❖ 你们中有多少人在听到游戏规则后是笑着对你说“你先请”的？为什么？

可能答案：可能会有各种答案，比如说：“习惯了”，“没留意”，“不好意思”……

总结归纳：我们习惯于觉得自己和别人“很一般，很平常”，“没什么特别的”，这是一种负面的心态。

- ❖ 你是否发现这个游戏开始时是非常困难的？

可能答案：是。

总结归纳：改变一种习惯和心态实际上是非常困难的。

- ❖ 现在你的感觉如何？

可能答案：更自信，更轻松。

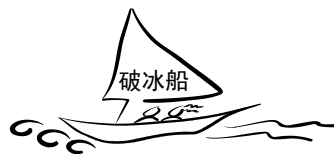
引导方向：如果我们用积极的心态来对待自己和他人；能够喜欢自己；看到他人的长处；那么我们会拥有更多的成功和更好的人际关系，因为

我们更自信了。

可能变化（你也可以让学员自己回答下列问题）

- a) 一个外形方面特别漂亮的地方。
- b) 一个或两个特别令人愉快的性格特征。
- c) 一个或两个特别的才能。

提供赞美



游戏类型：破冰船/沟通技巧/团队建设

参加人数：2人一组

游戏时间：15分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 鼓励学员向他人说出正面的感想。
- ❖ 知道如何赞美他人和接受赞美。

操作程序

1. 两人一组将学员分为若干组。
2. 要求每位组员写下4—5条有关你和另一个组员的特征评价。
3. 这些特征评价都必须是正面、积极的（如穿着整洁、好听的声音等等）。
4. 几分钟后，观察者向大家说出他对其组员的描述评价。

相关讨论

- ❖ 你对这次游戏是否觉得不太自在？如果是的话，为什么？
可能答案：不习惯。给予或接受他人的赞美，是一个新尝试。
- ❖ 怎样能使我们能更轻松地向他人提供正面的评价？
可能答案：先发展一个亲密的关系；选择恰当的时机；提供有力的证据。
- ❖ 怎样能使我们能更轻松地接受他人的正面评价？
可能答案：面带微笑地接受、表示感谢。让自己学会感觉良好地接受赞美。
- ❖ 为什么人们总是会很快给出负面的评价，而正面赞扬却是少之又少？
- ❖ “人们倾向于做那些我们通常认为应该去做的事。”你同意这种说法吗？为什么？
引导方向：是的，我们可以通过赞美来获得那个被赞美的行为再次重复。

游戏总结

为什么要给予赞美？

- ❖ 想加强和获得某个行为时，我们会赞美那个行为。
- ❖ 改善沟通和关系。
- ❖ 让人即时获得反馈，了解自己的行为是否正确。
- ❖ 被赞美的行为可能会做的更好。

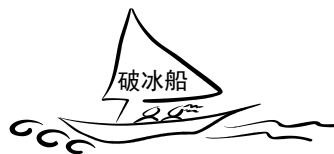
给予赞美时我们要：

- ❖ 选择适当的时机。
- ❖ 选择合适的措辞。
- ❖ 赞美时要说明对方具体的值得赞美的事例。

接受赞美时我们要：

- ❖ 表示感谢。
- ❖ 大方的接受。

支援前线



游戏类型：活动或破冰船、团队建设

参加人数：人数不限。

游戏时间：10-15 分钟

所需材料：无。

场地要求：无特殊要求，空间稍大即可，最好是户外

活动目的

- ❖ 让学员活动起来。
- ❖ 让学员互相协作完成任务。

操作程序

1. 讲师将学员分成小组，每组 4 人以上。
2. 让每组中的 1 位学员站到讲台上充当“前线士兵”，其它人在台下各自的位置上。
3. 讲师宣布：你们的前线士兵需要一些物品，你们要竭力支援他，如果你们不能提供或提供不及时的话，你们的士兵就可能会阵亡。士兵需要的物品由我说明。
4. 讲师开始说明：现在你们的士兵需要一根头发……铅笔……袜子……
5. 每说完一样物品，讲师留约 30 秒的时间让各小组将相关物品送到各自的士兵手中。
6. 等到念完所有的物品，讲师核查每个士兵的物品是否正确。
7. 没有得到及时供应的士兵“死去”，整个小组不能再参加比赛。
8. 坚持到最后的小组和士兵可获得奖品。

编者提示

- ❖ 游戏不仅适用于课程开始前或课间破冰船活动，还可被广泛应用于晚会或其他集体活动。
- ❖ 若想增加游戏难度或热烈气氛，讲师可以让各小组供应一些稀奇古怪的物品：比如鞋子、内裤、一个亲吻等。
- ❖ 所有供应物品由讲师自己确定，讲师可事先列一个清单。

生日线



游戏类型：破冰船/沟通技巧/认识活动

参加人数：以 20 人左右的小组最为合适

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：无

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 让培训师尽快了解本班学员在非言语方面的沟通能力以及他们之间的相互了解情况。
- ❖ 让学员感受到沟通的方法有很多，言语仅仅是其中的一种。
- ❖ 通过该游戏增进学员之间的相互了解以及培训师了解学员期望。

操作程序

1. 讲师告诉学员接下来大家要做一个游戏。
2. 规则如下：
 - a) 每位学员都要按照自己真实生日的月份和日期按顺序排列成一个 U 型，一月一日出生的在 A 点，十二月三十一日出生的在 B 点。



- b) 全过程所有学员都不能说话。
 - c) 任务完成后培训师会进行检查，如果有人站错位置，受罚的将是后面一位学员。
 - d) 当每位学员都清楚了游戏的规则后，活动开始；大约在一分至一分半钟左右就能基本排好。
3. 学员排好后，培训师从 A 点开始检查位置是否站正确了。检查到的学员，报出自己的生日(年/月/日)，顺便说明对本次课程的期望。
4. 如果有人站错顺序，请他为大家做一个小表演。

相关讨论（如果你仅将此游戏作为破冰，就没有必要讨论下列问题；如果你将此游戏应用于沟通类课程，则可进行下列讨论）

❖ 你认为在本游戏中反映出什么问题？

引导方向：

- a. 影响沟通的要素中除了语言、还有肢体语言等多种方式，每种方式的效果是不同的。
- b. 沟通的心态很重要。当你认为沟通很必要并且乐于这样做的时候，就会想办法克服沟通的障碍，达到目的。
- c. 如果在沟通中每次都替沟通的另一方着想的话，沟通的过程就会易于被对方接受。

❖ 你觉得有什么改进的方法？

可能答案：统一组织。将所有的生日写在纸上，领导者统一指挥安排；排好队后相邻的学员用非语言的形式相互询问和确认。

引导方向：沟通前要事先选择合适的渠道和方法，细心的组织安排亦是不可忽视的方面。

编者提示

如果您想增加这个游戏的难度，可以把学员的眼睛蒙起来；或选择参考游戏：“瞎子排队”。

奖金竞争



游戏类型：破冰船/沟通技巧

参加人数：将全体学员分成2个大组

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：列表及白板

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 运用竞争和奖金机制来激励学员在学习过程中的高度参与。这是一种有趣的，对整个小组进行测验的方法。

操作程序

1. 选择一组学员已经学习过的项目（如新产品的特性，或一台机器的组成部分等等）。
2. 将这些项目掺杂一些错误项目并列写在两块白板上。
3. 从两个小组中各选择一名组员。他们的任务是分别在两块白板上寻找正确的项目并在其后打×（白板背对学员）。
4. 而其他组员则在自己纸上做同样的工作。
5. 一段时间后停止。
6. 将白板同时转向所有两组组员，要求组员指出白板上的错误答案。
7. 每正确指出一个错误答案，组员可得到一元奖励。
8. 白板上错误最少的小组将成为获胜小组，每位组员可得到十元奖励。
9. 同样的测试可以穿插整个教学过程，进行数次。
10. 为增进学员间的友情，我们可以让“获胜者”用奖金请“失败者”吃冷饮。

踩轮胎



游戏类型：破冰船/团队合作/创造力

参加人数：全体学员，10人一组为最佳

游戏时间：5分钟

所需材料：一只汽车轮胎

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 活跃课堂气氛，可用于破冰类的游戏使用。
- ❖ 也可用于团队合作类课程，作为团队合作活动，加强团队意识。
- ❖ 也可用于创造类课程。

操作程序

1. 培训师把一只轮胎放在空地上，而后让团队的全体成员一起站上去并至少能够停留5秒。
2. 在学员做的过程中，培训师需要注意学员的安全问题。
3. 游戏成功之后，讲师可以提议小组确定一个小仪式庆祝一下，比如喊喊团队的口号等。

其它可选操作程序

- A. 当你找不到旧轮胎时，可用绳子围成圈代替。
- B. 也可让所有学员站在一个凳子上。
- C. 也可参照下面的两个游戏：怪兽与魔方，其游戏类型与总结方向是一致的。

有关讨论

- ❖ 好的主意是怎样产生的？你认为大伙在达成共识上是否容易？有没有冲突及争议出现？对于这些争议，团队是怎样处理的？

可能答案：大部分的人都会说“有”。但处理争议的方式却各有不同。

引导方向：处理冲突的几种方式：妥协（一方不情愿的放弃自我意见）、说服、合作、竞争等。

- ❖ 谁最先想出现在的整个解决方法的？
- ❖ 什么有助于最后结果的产生？什么阻碍了最后结果的产生？

- ❖ 在此活动中，团队的合作情况怎样？

游戏总结

此游戏可以从多方面进行总结，常规的列举如下：

- ❖ 团队如何做计划：目标-资源-计划过程-选择方案-执行-改善
- ❖ 团队合作：每个人都积极参与、贡献主意、互相配合
- ❖ 创造力与问题解决：尝试新的方法与观点
- ❖ 解决冲突：谁最先想出主意，结果怎样

以上细项请参考其它相关游戏总结部分或理论书籍。

编者提示

此游戏与下两则游戏“魔方”与“怪兽”无论设计思路还是总结方向都极为相似。在相同情况下，培训师可从中任选其一。

魔方



游戏类型：破冰船/团队建设/创造力

参加人数：不限

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：一卷彩色的胶带或包装带。

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 活跃课堂气氛，发挥团队创意。
- ❖ 让学员一起工作，建立团队精神。
- ❖ 让学员加入到一个有趣的问题解决的活动中。
- ❖ 让每个人都活动起来。

操作程序

1. 在游戏开始前，在地板上画出一个正方形。讲师根据小组人数的多少估算出一个能够完成此游戏的面积最小的正方形。
2. 告诉小组成员，他们的任务是：使尽可能多的人进入这个正方形，而不能碰到正方形的边缘，学员可以花几分钟讨论或尝试。
3. 正式开始。

其它可选操作程序

- A. 只允许尝试一次。在尝试之前，必须先完成计划。
- B. 正方形可以画在地板上，也可以用一大张纸或胶带代替。

相关讨论

- ❖ 刚才小组中进入到正方形里的人数是多少？
- ❖ 好的主意是怎样产生的？你认为大伙在达成共识上是否容易？有没有冲突及争议出现？对于这些争议团队是怎样处理的？

可能答案：大部分的人都会说“有”，但处理争议的方式却各有不同。

引导方向：处理冲突的几种方式：妥协（一方不情愿的放弃自我意见）、说服、合作、竞争等

- ❖ 谁最先想出现在的整个解决方法的？
- ❖ 什么有助于最后结果的产生？什么阻碍了最后结果的产生？

- ❖ 在此活动中，团队的合作情况怎样？
- ❖ 如果允许再来一次，你认为会有多少人可以进入到正方形中？

游戏总结

此游戏可以从多方面进行总结，常规的列举如下：

- ❖ 团队如何做计划：目标-资源-计划过程-选择方案-执行-改善
- ❖ 团队合作：每个人都积极参与、贡献主意、互相配合
- ❖ 创造力与问题解决：尝试新的方法与观点
- ❖ 解决冲突：谁最先想出主意，结果怎样

以上细项请参考其它相关游戏总结部分或理论书籍。

编者提示

此游戏与上篇游戏“踩轮胎”及下篇游戏“怪兽”无论设计思路还是总结方向都极为相似。在相同情况下，培训师可从中任选其一。

怪兽



游戏类型：破冰船/团队建设/创造力

参加人数：全体学员，12 人一组为最佳

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：无

场地要求：空地的

活动目的

- ❖ 活跃课堂气氛，发挥团队创意。
- ❖ 让学员一起工作，建立团队精神。
- ❖ 让学员加入到一个有趣的问题解决的活动中。
- ❖ 让每个人都活动起来。

操作程序

培训师只需对学员说明任务，整个团队要创造出一个怪兽，这只怪兽只有 11 只脚，4 只手在地上，而且全体人员必须连接在一起成为一个整体。

有关讨论

- ❖ 大家用什么方法达成共识，你认为最有创意的地方在哪里？

可能答案：

- a) 团队达成共识的方式一般来说往往有自发、说服、强迫、表决、仲裁等 5 种方式。“自发”的方式最好但很不现实；“强迫”、“仲裁”可能会导致分裂；过多的使用“表决”则说明团队还不太默契，尽管它能“公正”的体现大多数人的意愿；“说服”是一个很温和的方式，但需要时间和合作的心态。
 - b) 没有一种方法是最好的，而应根据时机采用不同的方法。
 - c) 创意是一个团队生命活力的体现，但创意需要得到团队的认可才会有成绩。
- ❖ 什么有助于最后结果的产生？什么阻碍了最后结果的产生？

游戏总结

此游戏可以从多方面进行总结，常规的列举如下：

- ❖ 团队如何做计划：目标-资源-计划过程-选择方案-执行-改善
- ❖ 团队合作：每个人都积极参与、贡献主意、互相配合
- ❖ 创造力与问题解决：尝试新的方法与观点
- ❖ 解决冲突：谁最先想出主意的，结果怎样

以上细项请参考其它相关游戏总结部分或理论书籍。

编者提示

此游戏与上两篇游戏“踩轮胎”和“怪兽”无论设计思路还是总结方向都极为相似。在相同情况下，培训师可从中任选其一。

等待开始



游戏类型：课程导入

参加人数：全体学员

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：三种杂志的封面

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 把讲师对即将进行的培训的热情传达给学员。
- ❖ 刺激学员投入到培训课程中去。

操作程序

1. 准备以下所提的三种杂志的封面，随着故事的讲述将它们展示在显著位置。
2. 故事如下：

在我们今天开始这个培训课程之前，我想先告诉大家一个小故事。这天，有三个小男孩在医生的办公室外等着打针。医生走向第一个男孩，他正在读一本名叫“基础力学”的杂志，医生问他：“小明，你长大了想要做什么呢？”小明马上回答：“我要做一名工程师，我希望能装配马达而且让飞机飞起来。”医生又走到小强的身边，小强正在读一本“钓鱼”的杂志。“小强，你长大了想做什么呢？”小强毫不犹豫地说：“我想成为一名打猎和钓鱼的向导，对，这就是我想做的。”于是，医生走向第三个小读者，那是满脸雀斑的凯利，他正津津有味地读着“花花公子”杂志。医生向他提了一样的问题，凯利想了一会，慢慢地说：“我不知道你会怎样称呼我要做的，不过我已经迫不及待了。”

相关讨论

- ❖ 我们今天在座的每一位是不是都象小凯利一样坚定和迫不及待呢？
引导方向：可适当鼓励学员回答此问题，但不必一定要每个人回答。
- ❖ 是什么使凯利这样有动力？（明确的目标、未实现的需要、期待中的奖励等等。）
引导方向：明确的目标，未实现的需要、期待中的奖励等。

❖ 我们怎样才能鼓舞我们的学员或职员，使他们“迫不及待”呢？

可能答案/总结归纳：充分的事先宣传，比如在开始前给学员一封信介绍此培训，让学员产生期待；提供学员真正适合他们需要的培训，做好准确的培训需求；挑选一个新鲜有趣的学习地点。

禅宗心印



游戏类型：破冰船/培训培训师/观念意识类

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：杯子、咖啡（茶或水）、托盘

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员们关注课程，不要认为什么都已经知道。
- ❖ 打开学员的思路，明确学习新事物时应持的心态。

操作程序

1. 培训师告诉大家他要讲一个故事给全体学员，然后才开始学习的内容。
这个故事的名字叫“一杯茶”。

难因是日本一位有名的禅师。有一天，一位游方弟子来向他请教禅的真谛。难因与他聊了一会儿后请他喝茶。他向那弟子的茶杯里不断地注水，水杯满了，他还是在倒，水都溢了出来。弟子感到非常惊讶，问难因：‘师傅，水已经满了，倒不进去了。’

难因说：“你就象这个杯子，早已装满了你自己的意见、判断、思索，如果你不把你的杯子倒空，我又如何能告诉你禅的道理呢？”。

2. 故事讲完后，引导学员讨论下列问题。

其它可选操作程序

- A. 不要先说这个故事，看到学员表现出对课程已经知道或曾听说而心不在焉时，再讲这个故事。（这需要较高的技巧，不然可能会惹怒一些学员。）
- B. 不是平铺直叙地讲述这个故事，而是将这个故事变成一个角色扮演，让事先安排好的学员表演出这个故事。真实的演示能给学员留下深刻的印象。

相关讨论

- ❖ 这个禅宗故事和我们的培训有什么相关之处？

可能答案：讲师的培训工作就像禅师往杯子里注水，如果不把学员脑子里的观念倒空、化解学员的抗拒心态，那么新的知识和技能就不能进入

学员的心中。

❖ 在这个故事中，最重要的基本概念是什么？

引导方向/游戏总结：要想学习新的知识，必须有虚怀若谷的心态。学习的结果取决于讲师和学员双方，而非仅某一方。

伐木工的斧头



游戏类型：破冰船/培训培训师/观念意识类

参加人数：全体学员

游戏时间：5 分钟

所需材料：杯子、咖啡（茶或水）、托盘

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员们关注课程，不要认为什么都已经知道。
- ❖ 改变学员思路，明确学习新事物时应持的心态。

操作程序

培训师告诉大家他要讲一个故事给全体学员，然后再开始即将学习的内容：

有一天，一个林场老板接待了一名要求工作的年轻人。这名年轻人要求林场老板给他全林场最高的工资，因为他说自己是最优秀的伐木工人。

“很好，年轻人，我佩服你的勇气。不过我不知道你愿不愿意接受一个考试。如果你考试通过了，你的愿望就会得到满足。”

“好，考什么尽管说吧。我不怕！”

“你如果能够 1 天砍 20 棵树，我就同意你的要求。”

年轻人想了一想，我平常最多能砍 16 棵树，不就是多砍 4 棵吗？辛苦一点，一定能做到！于是他说：“一言为定！”

第二天，年轻人很早就起床了，他背上磨好的斧头和干粮，打算大干一天。这一天，他努力伐木，平常他总是在上下午时各休息一次，加上中午吃饭的时间总共休息 3 次。可这一次，他只是在午饭和下午的时候休息了一下。太阳落山，他把砍好的树运到林场老板那里，一数，只有 19 棵。他立即对林场老板说：“你放心，我明天一定会完成任务的。”

林场老板点了点头。没说什么。

第二天，年轻人起得更早，更加努力的工作，除了午餐一会儿都没休息。可是太阳落山时一数，只有 18 棵。

晚上，年轻人感到无比难过。明天是最后一次机会了，问题出在哪里呢？他决定明天再搏一搏。

第三天，他起的更早，来到山上时，太阳还未出来呢。他二话不说的

干起来。为节省时间，他连水都很少喝，这样就会减少尿尿的时间。

一天苦干，苦干一天。

太阳下山，成绩令人十分吃惊，还不到他平常能够做到的水平，只有15棵。他十分沮丧，默默的拿起自己的铺盖卷准备走人。“别那么着急，年轻人！坐下来聊聊。”林场老板阻止他说。“你分析过每天伐木数量减少的原因吗？”

“我一开始认为可能是由于休息的时间太多，可是我减少了休息的时间。现在我想，可能是我的能力确实不行吧！”

“你有没有想过可能是由于你的斧头已经不能适应这么大的工作量了？你最近是多久前磨过斧头的？”

“啊？是啊！我已经4天没磨过斧头了。”

相关讨论

❖ 这个故事给你什么启发？

- A. **可能答案：**很多：磨刀不误砍柴功，培训不会耽误、浪费你的时间。
- B. 以前的观念需要更新，否则就可能落伍。

游戏总结

❖ 人时刻需要学习新的知识，而且必须有虚怀若谷的心态。培训本身就是在“帮你伐木”。

第二部分

培训培训师



克服讲师恐惧

游戏类型：培训培训师

参加人数：20人（5人一组，可分4组）

游戏时间：15分钟以上，根据讨论的深度而定

所需材料：如果可能，准备透明胶片列明恐惧清单和“建议”手册

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 使学员认识到害怕在公众场合说话是正常的，并为解决这一问题提供建议。

操作程序

1. 在开始前问学员：“你认为在我们国家，大多数人最害怕的是什么？”
2. 将答案简明地写在黑板上或墙表上。询问大家对于最大的恐惧是否意见一致。
3. 出示下页中专家所列恐惧的清单。向组员们指出，很多人都有类似的恐惧，觉得做好一场精彩的演说或开展培训课程是一种挑战。
4. 请小组成员共同回忆，或采用头脑风暴法，以发掘可以避免或克服恐惧的各种方法。
5. 将小组讨论所得明确地展示出来，以供组员在适当的机会将他们认为有用的方法记录下来。

其它可选操作程序

- A. 可以用这个活动作为讨论的指导线，也可以用它来结束讨论。可以向组员发放“关于如何克服在人群前讲话的恐惧”的建议手册。
- B. 如果小组成员较多，可以分成若干小组（5人一组）讨论，每组必须至少提供5种建议。

编者提示

- ❖ 此训练对新的讲师或那些需要提高讲课技巧的兼职讲师，以及需要经常进行演讲的人员十分有益。
- ❖ 讲师可以结合自己的经历说明恐惧是正常的并且是可以克服的。

人们的十大恐惧（美国）

1. 在公众前讲话
2. 高度
3. 昆虫等虫子
4. 财务困扰
5. 深水
6. 疾病
7. 死亡
8. 飞翔
9. 孤独
10. 狗

克服演讲恐惧的一些建议

- ❖ 熟悉演讲内容（首先成为一个专家）
- ❖ 事先练习演讲内容（可以自己拍摄录像研究）
- ❖ 运用参与技巧（鼓励参与）
- ❖ 知道参与者的姓名并称呼他们的名字
- ❖ 尽快建立自己的权威
- ❖ 用目光接触学员，建立亲善和谐的气氛
- ❖ 进修公开演讲课程
- ❖ 展示你的事先准备工作（通过分发演讲稿等方法）
- ❖ 预测可能遇到的问题（并准备好相应的回答方法）
- ❖ 事先检查演示设备及视听器材
- ❖ 事先获得尽可能多的参与者的信息（通过观察或问卷）
- ❖ 放松自己（深呼吸，沉思一会，内心对白）
- ❖ 准备一个演讲大纲并按部就班地进行
- ❖ 仪容仪表（穿着舒适而得体）
- ❖ 好好休息使自己身体上及心理上都保持警觉机敏
- ❖ 用自己的方式（不要模仿任何人）
- ❖ 用自己的词汇（不要照章宣读）
- ❖ 站在学员的角度看问题（他们会想：我能从中得到什么呢？）
- ❖ 设想学员是和你站在一个立场的（他们没必要非与你敌对不可）
- ❖ 对演讲提出一个总的看法（陈述演讲的目的所在）
- ❖ 接受自己的恐惧，把它看作是一件好事（它能激发斗志）
- ❖ 事先向团队介绍自己（通过社交活动）
- ❖ 把你的恐惧定义并分类，看看哪些是可控的，哪些是非可控的，并找出相应方法对抗恐惧
- ❖ 对开场的五分钟要特别重视（给予额外的准备）
- ❖ 把自己想象成一个出色的演讲者
- ❖ 多考虑如何应对困难的处境和刁钻的问题
- ❖ 营造一种非正式的气氛（坐在桌上讲话）



全国讲师考核

游戏类型：培训培训师

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：无

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 以幽默的方式说明做讲师是一个非常有挑战性的工作，很难做到尽善尽美。

操作程序

1. 轻描淡写地告诉大家，你现在要和大家做一个游戏。游戏的名字是“全国讲师考核”。
2. 请所有学员将右手平放在桌上，摊开手指。确定每个人的手指的每个关节都紧紧贴在桌上。
3. 告诉大家，你要问四个简单的问题。如果答案是“是的”，请大家只抬起你指定的手指。
4. 第一个问题：“从大拇指开始，你过去是否参加过培训？”，如果是的话，请高高抬起大拇指。
5. 第二个问题：“好的，请把大拇指放下。现在，是小拇指了。你的工作有趣吗？”，如果是的话，请高高抬起小拇指。
6. “很好，现在轮到食指了：你喜欢你的工作吗？”，如果是的话，请高高抬起食指。
7. “谢谢，现在请把大拇指和其它手指放下去”；最后一个问题了：“请用您的无名指非常诚实地告诉我们——你自己工作得很好吗？”
8. 这时，课堂上响起的笑声说明大家意识到如果有人将他的其它手指和关节放下，是绝不可能抬起无名指的。

相关讨论

- ❖ 在现实生活中，作为讲师，是不是也觉得很难说自己“工作得好？”
可能答案：讲师时刻要面临挑战和挑战自我。

- ❖ 为什么会这样？

可能答案：并不是说参加过培训就能成为好讲师。讲师时刻面临着创新教材，创新授课方式，创新思维等挑战。

编者提示

- ❖ 培训师是一个非常具有挑战性的职业，很难做到尽善尽美，需要不断努力。
- ❖ 讲师可在此时略讲几个关于自己工作中的成功或奋斗经历，让学员在情感上更加信服。



小男孩

游戏类型：培训师

参加人数：全体学员

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 形象说明因材施教的重要性。
- ❖ 讲师的授课内容应该根据学员的实际需要设定，否则可能对学员的学习造成局限，即使有时候讲师的出发点是好的。

操作程序

1. 讲师可以将下面这个小男孩的故事大声朗读给学员们听，也可以复印后分发给学员。

这是一个天才儿童的悲剧性故事：这个小男孩被送进一家普通的学校，象其他孩子一样，从最基础的年级开始读书。这对小男孩而言实在是太简单了，这大大限制了他与生俱来的想象力和创造力。小男孩感到如此的压抑，以致于当他的父母意识到错误并将他送到一个新的更适合他发展的学习环境中时，他已经丧失了自己的天才。

2. 故事将完后，将全体学员分成 3—5 人一组，请每组讨论一个问题：“从讲师或学员的角度出发，这个故事告诉了我们什么道理？”

相关讨论

- ❖ 这个故事的重点是什么？

游戏总结

因材施教、尊重个体差异，提供给学员所需要的东西。授课内容要根据学员的实际情况，否则学员不会获得提升反而可能引起负面效果。



意识和能力

游戏类型：培训培训师

参加人数：不限

游戏时间：15 分钟

所需材料：投影仪、将下页所示的模型制成投影片

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 促使学员和讲师认识到，在培训中提高学员的技巧和认知度的重要性。

操作程序

1. 首先请学员回想一下他们的特长，同时再想一下自己所不擅长的一项技巧（比如网球，桥牌，演讲等）。然后请学员仔细考虑他们是否真的确实了解自己所擅长和不足的地方。
2. 请大家要从两个方面评价自己，这两个方面对于许多技能技巧的迅速提高都是非常重要的。
3. 将下页所示的图形展示给学员看。这个图形阐述了能力（从低到高）和意识（从弱到强）之间的相互作用。值得指出的是，这个模式是教员培训中评定的要素：
 - a) 了解学员的起初水平
 - b) 评定学员的认知度
 - c) 使学员意识到自己能力上的欠缺之处（即：从象限 1 进步到象限 2）
 - d) 提高学员的技能（即：从象限 2 进步到象限 3）
 - e) 确定使学员继续进步到象限 4（即：具备了能力而自己并未察觉）必须付出的成本和所能得到的利益。

在此，要提请注意的一点是：对许多项目或大部分人而言，第三象限可能是最理想的发展进程。

相关讨论

- ❖ 学员是否意识到自己所具备的技能的认知度和该技能一样重要？为什么？

总结归纳：是。因为人们只学习那些自己意识到必须要学习的东西。

- ❖ 我们可以运用哪些方法来提高学员对自己能力的认知？

总结归纳：分析需求，表现评估等。

- ❖ 如果讲师在课程中与学员共同分享这个模式，是否能帮助学员了解讲师在两个方面的目标？

总结归纳：可以。因为能够从技能和意识两方面提高学员的水平。

游戏总结

人们乐于学习那些意识到自己不会做的东西。但实际上，人们意识不到自己不会做的东西也是很多很重要的。

意识和能力之间的关系

自我意识

		低	高
能力	低	1 没有意识到 不具备该能力	2 意识到 不具备该能力
	高	4 没有意识到 具备该能力	3 意识到 具备该能力



学习模式

游戏类型：培训培训师/学习类课程

参加人数：全体学员

游戏时间：15-30 分钟

所需材料：学习风格量表

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 指出人们的学习方法是多样的、学习模式是不同的。
- ❖ 有四种不同的学习模式。
- ❖ 学员可以找出自己喜欢的是哪一种学习模式。
- ❖ 让学员参与到活动中来。

操作程序

1. 向每位学员分发学习风格量表。
2. 学员根据自己学习的实际情况对量表的四种类型进行评分。
3. 四种类型是：具体实践型、仔细观察型、抽象理论型、积极实验型（详见附表）。
4. 收取学员所填量表，发现每位学员的突出类型都是不同的。
5. 教员进而解释每种学习类型有不同的接受知识的习惯。
6. 我们在这次学习过程中会运用不同的方法，使有不同学习习惯的学员都能更好地获得新知。

相关讨论

- ❖ 在四种学习类型中，哪些类型是你的强项，哪些是你的弱项？
- ❖ 你的学习类型将如何影响你的学习效果？
- ❖ 我（讲师）该如何在这次学习过程中帮助你达到更好的学习效果？（如：多用图示，运用角色扮演等等）。
- ❖ 不同的学习模式对讲师的影响是什么？
- ❖ 如果我们上课时从头到尾都用同一种授课方式，将会怎样？
- ❖ 我们用哪种学习模式？
- ❖ 有可能 4 种模式都用吗？

附表：学习风格量表

你通常是如何学习新知的？下面有四种不同的学习方法，请按你的实际情况对以下四种学习方法一一打分（从 1 至 10，1 表示非常不同意，10 表示非常同意。）

- A. 具体实践型（在真实环境下亲身经历）
- B. 仔细观察型（观察他人相关的经历，随后再对此仔细琢磨）
- C. 抽象理论型（综合看似无关的多种因素，建立一个概念，发展成理论模式）
- D. 积极实验型

其它可选择的程序或参考的游戏

游戏名称：PART 游戏

游戏时间：10-15 分钟

参加人数：不限，不少于 10-12 人。

所需材料：四张准备好的印有“P”、“A”、“R”、“T”的卡片，每人一张“PART 游戏的得分单”。

操作程序

1. 讲师就人们可能具有不同的学习模式开始展开讨论。现在就可以测试出每个人的学习模式。
2. 让学员起立并且每人手中拿着“PART 游戏的计分单”。
3. 在房间的四个角，放置四张事先准备好的卡片，或放在其他的地方，总之四个地点不能离的太近。
4. 告诉学员，你现在要读 12 道题，每道题都将有四个可能的答案。
5. 当他们对答案做出选择时，他们将在自己的得分单里，在适当的项目前打勾。举例：如果他们选择了第一个问题中的第三个答案，就在得分单中的“R”栏前打勾。
6. 现在开始轮流阅读 12 道题，确保每个学员跟上，并有机会在他们的得分单中做出选择或做标记。
7. 读完 12 道题后，让学员统计在每 4 个栏中的打勾数。
8. 告诉他们在四栏中勾数最多的，表示他们所喜欢的学习模式。并指出我们喜欢的学习模式，也有可能是我们作为培训师最喜欢使用的教学方式，而这种方式可能会与一些学员的学习模式相冲突。

9. 让学员看“学习模式说明”表。

10. 讨论这些不同的学习模式对讲师的影响是什么。

编者提示

有时人们不能在对问题的单项答案做出决定。如果是特例，可以允许他们打两个勾。

PART 游戏问题

1. 当组装一个手推车或花园设备时，你认为以下合适你的是：

P 让一些有经验的人告诉你组装的最重要的阶段并给你简单、有效的指导。

A 把箱子里的东西全倒出来，立即组装，这样你很快能用了。

R 花时间阅读组装说明书，找一些工具，并和朋友谈论这个任务。

T 仔细阅读所有的组装指导说明。把所有的零件按一定顺序排好，在尝试安装前确保所有的零件都在并且完好无损。

2. 当你要花一个月的时间来完成一个项目时，你会：

P 按照现存的时间表或进度表行事。

A 在充满灵感时热情工作。

R 与他人一起工作，尤其是在你感觉乐于这样做的时候。

T 仔细计划你将怎样完成这个任务，作出一个系统的，有序的流程，每天做一点。

3. 当有人给你一个烹饪秘方，你会：

P 把秘方打开，并寻找更简单或更好的方法。

A 只简单的看一下说明要点就立即开始烹饪，常常即兴创作和尝试新方法。

R 将这张秘方与你以前试过的相比，考虑他们各自的优点，然后做决定。

T 读几次秘方，按要求备齐原料，按照处方说的做。

4. 你正在准备出去度假，你会：

P 向朋友咨询旅行的最佳路线并迅速决定带哪些你认为最实用的物品。

A 在最后一分钟迅速整理行装，并认为无论忘了什么，都可以在那边买到。

R 研究所有的旅游方案，准备足够充分，认真考虑后做决定。

T 研究所有的“旅游指南”地图，列出物品准备清单帮助做计划和整理行装。

5. 你认为最重要的信息是：

- P 实际和有用的
- A 有趣和有创意的
- R 个人化
- T 符合真实与逻辑的

6. 当你把一个新的 VCD 机带回家后，你会：

- P 拆开包装，插上插头，阅读部分手工说明，并进行实践。每做到新的一步时，都回去看一下手工说明。
- A 拆开包装，迅速的插上电源，并且要求他人帮助。
- R 仔细的阅读说明，并安排一个技术人员或朋友来安装，你观察他们是怎么做的。
- T 在尝试安装之前，阅读全部的说明和相关材料。

7. 如果你被要求写一份组织报告，你会：

- P 查证并列出所有有问题的地方，并说明如何改善这些问题以提高生产率。
- A 弄一张流程图说明组织机构中的部门和任务之间的相互关系。
- R 画一张地图列出所有涉及到的人以及他们之间的相互联系。
- T 准备一张组织机构图说明组织的架构和上下级关系。

8. 当面临决策时，你会：

- P 一个个考虑所有可能的选择，然后选择其中一个过去曾用过效果不错的。
- A 快速做决策然后看会发生什么。在做的过程中对它进行修改。
- R 和你熟悉的人进行讨论，考虑他们的需求，然后做一个你感觉最好的决定。
- T 分析所有的可能性和列出优先秩序，选择最好的一个。

9. 你和什么人呆在一起最舒服：

- P 能提供可行的建议和选择方案的人。
- A 富有行动力的人。
- R 和你分享他的价值观，并将自己的价值观反映在客观事物上的人。
- T 智力超群的人。

10. 你认为学生能学得更加有效率，如果：

- P 老师能提供给他们一些可应用在日常生活中东西。
- A 老师能在课堂上鼓励学生积极主动并富有创造力。

- R 老师花更多的时间来了解学生的感觉，以确保所提供与之相关连的信息。
- T 老师更好的计划利用时间，提供准确的、详尽和实际有用的信息。

11. 当你与别人共事时，什么情况会让你最灰心丧气：

- P 他们把问题放在一边，不肯面对问题。
- A 他们即使本能的知道什么是最好的，也不赶快行动。
- R 他们不表达他们的真实情感。
- T 他们不会冷静的逻辑思维他们所做之事。

12. 当你有一个很复杂的报告要写时，你会：

- P 遵循已经现存过去曾用过的格式或时间表分段完成。
- A 在充满灵感和热情时一气呵成。
- R 当你乐于时，和他人合作完成。
- T 仔细计划如何可以一步步完成这个任务，而后每天做一些。

PART 游戏的得分单

说明：按照给出的问题，在以下 P、A、R、T 栏中选一个相关的答案。在说完 12 个问题之后，统计每栏的所有打勾数。

	P	A	R	T
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Total				
s				

学习模式说明

实用主义者

- ❖ 渴望尝试提出新主意，理论和技术，验证是否实际可行。
- ❖ 寻求新的观点，并优先使用它们。
- ❖ 能执著做一件事。
- ❖ 容易失去耐心
- ❖ 是实际的、喜欢追根究底的人，喜欢做现实的决定和解决问题。
- ❖ 能面对问题和机会
- ❖ 相信“总会有更好的方法”，并认为“只要管用就是好主意”

行动家

- ❖ 能毫无偏见的全身心尝试新东西
- ❖ 开放性思维
- ❖ 对新事物充满热情
- ❖ 倾向于先行动，然后再考虑后果
- ❖ 每天都有行动计划
- ❖ 喜欢沉浸在事物中间
- ❖ 相信什么事情都该试一试

反射体（reflectors）

- ❖ 喜欢在事后思考
- ❖ 喜欢在得出结论前，收集和分析资料。
- ❖ 由于收集资料，所以趋向于推迟做出最后的决定
- ❖ 喜欢在行动前，从各个角度考虑所有可能性
- ❖ 喜欢坐下来看别人行动
- ❖ 为了更好的前后联系，以一个观点为宗旨来行动。
- ❖ 相信做事要谨慎。

理论家

- ❖ 把观察到的东西综合成复杂但合乎逻辑的理论
- ❖ 一步一步的考虑问题，很有逻辑性
- ❖ 完美主意倾向
- ❖ 热衷于思考基本假设、原则、理论、模块和系统思考。
- ❖ 对客观事物有独立的、分析的、专注看法
- ❖ 非常不喜欢主观判断和横向思维
- ❖ 相信理性和逻辑性：“合乎逻辑的就是好的。”



创作一个游戏

游戏类型：培训师/学习类课程

参加人数：最好不要超过 12 人

游戏时间：45-60 分钟

所需材料：投影仪、简报架、记号笔等培训用工具

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 一个有趣的活动，让学员思考、走动和讨论。
- ❖ 让学员思考游戏的设计，激发团队的创造力。

操作程序

1. 把学员分成 3-4 人的小组。
2. 小组成员他们明天将要做为讲师讲一个培训课程。课程的内容由他们决定，现在他们必须要设计一个用在明天的课堂上的游戏，他们必须从下列清单子中选出了一个游戏名称。（见后）
 - a) 所设计的游戏时间不超过 5 分钟。
 - b) 给每个学员发一份“创造游戏”的单页。（复制好的）
 - c) 学员设计好游戏后，让学员将自己设计的游戏介绍给大家。如果时间允许，他们可以演示出来。

其它可选择的操作程序

- A. 在开始设计前告诉学员他们所要设计的游戏主题。
- B. 为每个小组选一个游戏名称。
- C. 如果必要的话，游戏题目可以进行修改。

相关讨论

- ❖ 哪一个游戏设计的最有趣？为什么？
- ❖ 有谁设计的游戏和今天的培训相关吗？
- ❖ 在游戏设计过程中遇到的难点是什么？
- ❖ 在设计之初，考虑到哪些要点？
- ❖ 哪些方面你觉得自己做的最好？
- ❖ 哪一个游戏设计的不是特别好？表现在什么方面？

- ❖ 你认为一个好的游戏应具备些什么特点？
- ❖ 设计者如何将这些特点通过设计表现出来？

编者提示

为充分发挥学员的创造性，讲师可以选择稍大一些的场地，让不同的小组在不通的地点，以免相互受到影响。

- ❖ 讲师可以多准备一些东西，如废旧的杂志、报纸，蜡笔、气球、各种颜色的记号笔、水果、绳子、胶带、剪刀等东西，也许学员们在设计过程中会用到。
- ❖ 在让学员设计游戏前，讲师可以对设计提出一些要求，比如每一个游戏都要说明：名称、类型、规模、活动目的、材料、操作过程、相关讨论等项目。
- ❖ 学员设计完游戏后，也可以不让他们立即演示出来，而是在他们主讲的第二天的培训中实际应用，可以更好的评判设计效果。

参考游戏游戏题目

1. 泰坦尼克号
2. 碰碰车
3. 突破包围
4. 拯救大兵瑞恩
5. 指路
6. 心有千千结
7. 荒岛求生

学习曲线

游戏类型：培训培训师/学习类课程

参加人数：不限，8人一组为最佳

游戏时间：15-20分钟

所需材料：无

场地要求：空地的

活动目的

- ❖ 划分学习水准并说明“学习停滞期”是常见的。

操作程序

这个游戏应与“数字游戏（添加页码）”一起使用。当学员完成六或七组数字游戏之后，请他们将自己的成绩按先后顺序标在学习曲线图上，并将各点连成一线。

可向学员展示几个典型的学习曲线例子，有明显的上升区，下降区和学习停滞区。

相关讨论

- ❖ 是否每个人每次都能维持上升趋势？

可能答案：不一定。

- ❖ 我们常常会经历一个短暂或不明显的下降区或学习停滞区，这是由什么引起的？

可能答案/总结归纳：很多原因：比如缺乏足够练习；不能“熟能生巧”；身体的疲劳；最初兴奋感的消失；满足感……

- ❖ 学员出现上述的学习停滞区，作为讲师应当如何理解这种情况并采取相应措施？

总结归纳/引导方向：重要的是观察学员的反应，确定停滞的原因，而后再采取一些措施。

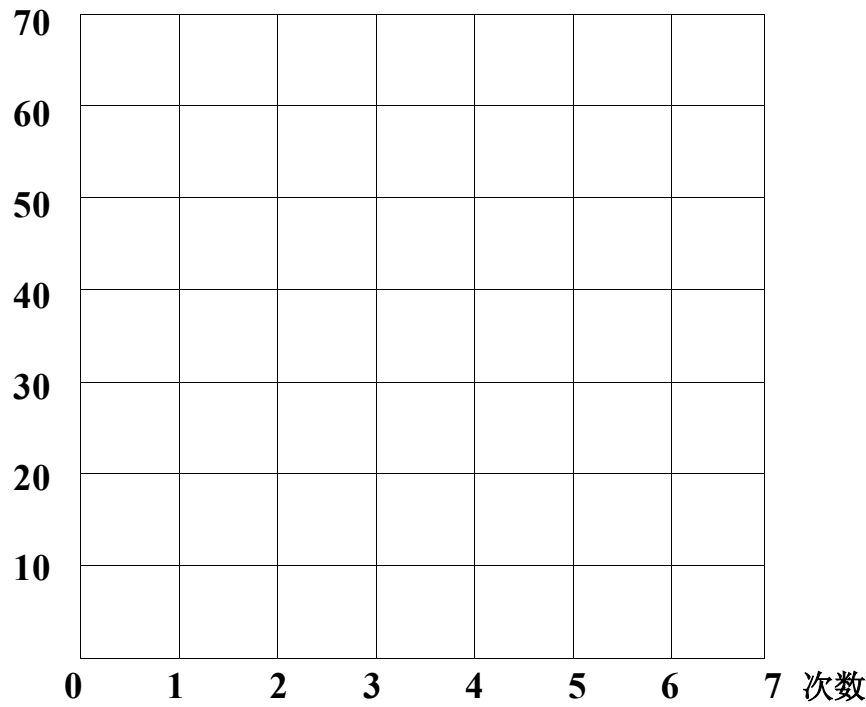
比如：

- 鼓励、提议做一些小竞赛重新唤起热情。
- 解决学员总是“出错”的地方。
- 让学员休息一下。
- 对学员提出更高的期望。

- 多样的教学方式。

学习曲线

最高记录



记忆练习：如何记忆关键字

游戏类型：培训培训师/学习类课程

参加人数：全体学员

游戏时间：15 分钟

所需材料：无

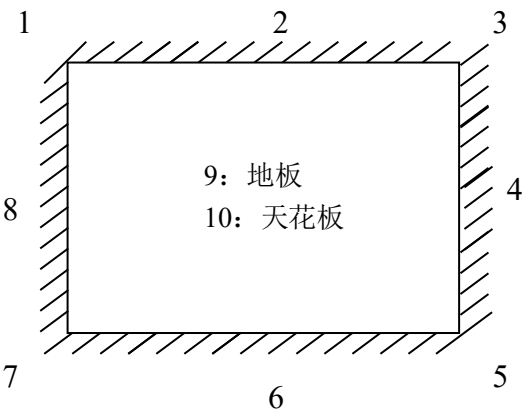
场地要求：会议室

活动目的

❖ 提供一种已被证实的确实有效的方法来记忆枯燥的没有练习的事物。

操作程序

1. 我们通过关联法来学习，认识大多数事物。这项练习会提供一个简单快速记忆十个关键字的方法。为简便起见，我们用教室作为联系物。
2. 先给教室的每堵墙和每个角落指定一个数字，如图所示。地板是 9，天花板是 10。讲师和学员一起一遍遍复习这些数字的指向。如“这堵墙是几？”直到学员准确记住 10 个数字的指向。



3. 然后我们给每个数字确定一个具体的事物：

1	(角落)	洗衣机	6	(墙)	炸弹
2	(墙)	炸弹	7	(角落)	小汽车
3	(角落)	公司职员	8	(墙)	运货车
4	(墙)	药	9	(地板)	头发

5	（角落）	钱	10	（天花板）	瓦片
---	------	---	----	-------	----

4. 为了快速有效地记住每个指定的具体事物，我们非常有必要赋予每一事物一个不寻常的，傻乎乎的，甚至是过分夸张的视觉效果。比如：“1 是一台很大很大，足足有 10 米高的洗衣机。它正在洗衣服，弄得到处是水。”而你必须去想象这个情景，就象亲眼目睹一样。“2 呢，假象那堵墙坍塌了下来，因为有一枚炸弹爆炸了。”“3 呢，看，一个 2 米高的公司职员戴着一顶可笑的白帽子，从那个角落朝我们笔直走了过来。”就这样，赋予每个数字和事物以视觉效果。

当学员通过这个方法有效记住 10 个相互之间毫无关联的事物后，讲师告诉学员：“把 10 个关键字的记忆方法收入你的记忆库中。下次当你要回想那 10 个关键字时，就想想你在这个房间每堵墙，每个角落，天花板和地板上所看到的那些傻乎乎的夸张景象。记住，你所设想的东西越夸张，你以后越能轻易地回想起来”。

游戏总结

关联法是一种有效的记忆和学习方法，因为人们总是容易记住那些生动鲜明的印象而很难记住枯燥乏味毫无联系的项目。作为讲师，当需要使学员必须记住一些枯燥的东西时，可使用此法。

销售培训中的异议处理

游戏类型：销售/谈判

参加人数：20 人左右

游戏时间：至少 15 分钟，视人数多少略有变动

所需材料：索引卡

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 鼓励学员预测可能遇到的异议并学会如何迅速地给出令人满意的答复。

操作程序

1. 准备一些索引卡，列明在销售中可能遇到的异议。（在另一边留出空白）
2. 学员从桌上抽出一张索引卡并大声读出卡上所列的异议（如：我认为你的价格比我们现在用的供应商的价格明显高出很多）学员必须快速自然地给予回答。
3. 其他学员及讲师针对他的回答进行点评，指出其它的回答方法及回答中值得商榷之处。
4. 其余学员轮流重复进行本活动。

其它可选操作程序

给学员一定时间准备，然后口头回答。这个方法可以适用于新手，使他们在进行真正的工作之前建立自信。

相关讨论

- ❖ 当身处这种情况时，你感觉如何？（非常刺激，非常恐惧）现在对刚才你所面临的问题，你又有了什么其它回答方法？

可能答案/归纳总结：其实销售异议是十分常见的，对此我们应该保持心情平静，冷静的处理问题。

- ❖ 在处理异议时，“是的，但是”和“是的，而且”的回答技巧是非常有效的。还有没有其它的好方法？

可能答案/总结归纳：了解异议背后顾客的真正需要是什么，再予以解决。再重复一遍顾客已经接受了你所销售产品的好处及对顾客的利益。提供所有销售产品的良好销售记录，打消顾客疑虑。

- ❖ 事先准备和预测是处理异议的关键所在。我们如何能记住一些标准回答方法？

可能答案：3F 法——我很理解您的感觉（F）；其实很多人都有您这的感觉（F）；可是他们购买之后发觉其实很合算（F）。

学穿夹克衫

游戏类型：培训培训师/沟通技巧

参加人数：全体学员

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：一件夹克衫或一包火柴

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 演示作为讲师冒然假设学员的背景知识和词汇理解能力的危险性。
- ❖ 用以说明相对于只用一种方法交流，用模型、演示和示范互动等多种方法能使沟通更有效。

操作程序

1. 先在桌上放一件夹克衫，并在学员中选二名志愿者，一名作为“讲师”，一名作为“学员”。讲师的任务是在最短的时间内教会学员如何穿夹克衫。因为学员既不知道夹克衫是什么，也不懂得如何穿着。而学员志愿者则用来配合表现当学员的学习能力较弱时，往往会影响讲师的效率。（比如：当志愿者扮演的讲师说抓住领口时，志愿者充当的学员却抓住口袋。或者从反方向把手伸进袖管里等等。）
2. 为了得到更好的效果，可以夸大完成这个任务的困难性。可以让志愿者讲师背对“学员”进行讲解。这样他就不能获知“学员”的反应和领会情况。
3. 这样进行一段时间之后，请全班学员一起协助“讲师”完成任务。最卓有成效的方法莫过于向“学员”示范怎么穿这件夹克衫了。
4. 这就是工作指导的经典的四步骤培训方法：
 - a) 解释该怎么做
 - b) 演示该怎么做
 - c) 向学员提问，请他们解释该怎么做
 - d) 请学员自己做一遍

其它可选操作程序

同样的程序可适用于其它物品上。如，出示一盒火柴，请学员扮演讲师教“学员”如何点火。

有关讨论

- ❖ 为什么讲师在授课的最初阶段总会有一个困难时期？（因为讲师对学员的背景知识，词汇理解能力不清楚或作出了错误的假设；或因为讲师对反应较慢的学员不能很快完成简单任务缺乏耐心；或是因为只使用了一种沟通方法。）
- ❖ 讲师进行示范或演示有哪些好处？（可以增强视觉效果，补足语言的含义）
- ❖ 获得学员反馈的好处有哪些？（能估计学员的理解能力，对课程的满意度，以及帮助讲师判断讲课速度是否合适）

数字游戏

游戏类型：培训培训师/学习类课程

参加人数：全体学员

游戏时间：15 分钟

所需材料：如下页所示的图表，打印成分发材料，每人 8 份

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 鼓励学员发现（或回顾）成人学习的原则。

操作程序

1. 将下页的图示分发给各学员，每位学员分 8 份。请大家先将图示正面朝下放在桌上——不要看上面的数字。然后告诉大家这是一个非常简单的“手眼合作”的练习，关键是看大家在规定的时间内速度如何。
2. 接下来请学员将纸翻过来：“现在的任务是请大家用一支笔，将数字按顺序连接起来，从 1 到 2，到 3，到 4……直到我说“停”，大家就一起停下来。——好，开始！”
3. 给学员 60 秒的时间，然后叫停。“好，请大家将连接到的最后一个数字（最大的一位数）圈出来，并写在纸的右上方。”
4. 重复这个程序 6 次或 7 次，每次都给学员 60 秒的时间。并要求学员将几张纸按先后顺序在左下角标上数字（从 1 到 6，或 7）。

相关讨论

- ❖ 坦率地说，在进行这个练习时，你感觉如何？
可能答案：感到很紧张，迷惑，烦躁，简直要发疯了…
- ❖ 俗话说：刀越磨越快。如果俗话说得对，那么我们的每次练习都应该比上一次有所进步，但事实是否如此呢？如果不是，为什么？
引导方向：因为我们没有找到正确的方法。

58 53 8
 9 46 36 54 6 52
 16
 15 28 49 26 30 50
 51 40 38 4 18
 3 5 2 14 25 23 42
 29 41 37 1 34
 23 55 19 17 2 34 12
 7 31 47 57 44
 24 33 11 60 56 22
 45 20 21 9 59
 33 48 10 13 39

给讲师的一封信

游戏类型：任何课程

参加人数：不限

游戏时间：不需在培训中完成

所需材料：信的格式、问卷或定期问卷

场地要求：因不在培训中完成，场地可由学员自己定

活动目的

- ❖ 帮助学员将培训所得的知识运用到工作中去。
- ❖ 将学员在工作中体会到的，以及本次培训对他最有帮助的内容，反馈给讲师。

操作程序

讲师在课前准备一封信的格式（如下页所示），在整个培训计划的结束阶段分发给各个学员（可以是培训课程后的 30 天内）。由于采用非结构性的形式，如果学员不太注重承诺，那么得到的反馈可能会比较少，讲师可以采取其它辅助跟踪方法来提高反馈率。

也可以采用问卷形式，如果问卷设计精简的话，可以得到较好的反馈率，而且比较容易获得有意义的数据。

还可以利用定期问卷等形式，但这需要学员较长期的协作。如果讲师方面有精力跟踪的话，通过这个方法可以得到学员对课程的自发的深入思索，这对双方面都是非常有用的。当然，关键之处还在于，要事先告诉学员会有长期的培训后跟踪系统，这样他们就会积极的将新学到的知识和技能用于工作中去。

编者提示

- ❖ 这是一个培训后续工具，讲师可以借此获得学员的反馈。
- ❖ 此培训也可运用在培训中帮助讲师更好的完成培训。对此可借鉴“给上司的一封信”或是“给自己的一封信”的讨论部分，同样行之有效。

给讲师的一封信

_____ 老师:

我在____年____月参加了您的_____培训课程。我希望能与您分享我将培训所得运用到工作中的一些心得。

培训后，我做了以下这些：

- 1.
- 2.
- 3.

上次培训中的这些内容对我不太有用：

- 1.
- 2.
- 3.

我有以下建议供您参考：

- 1.
- 2.
- 3.

签名_____

给上司的一封信

游戏类型：任何课程

参加人数：不限

游戏时间：5-15 分钟

所需材料：如下页所示的格式

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 帮助学员将培训所得的知识运用到工作中去。
- ❖ 将学员在工作中体会到的，本次培训对他最有帮助的内容，反馈给讲师。

操作程序

在培训的总结阶段，学员们往往对自己在本次课程中所学到的知识有积极肯定的感觉。讲师的任务就是及时捕捉学员这种热情，并引导学员将这些热情付诸工作改进中去。

讲师课前准备一封信的格式，（如下页所示）在培训总结后作为后续材料分发给各位学员。请大家在离开前将这封信填写完整，然后将这封信交给自己的主管并就此与主管进行讨论。

相关讨论

- ❖ 哪些因素会阻碍你实施你所想往的改变？
可能答案：主管没有给予足够的支持；时间有限；材料不相关。
- ❖ 为有所改变，你准备采取哪些步骤？
可能答案：寻找伙伴或借助团队的力量；寻求主管的支持和帮助；参加后续课程…

编者提示

- ❖ 做此活动有助于上司了解培训的效果和现实中的应用情况。
- ❖ 为做好课后的辅导做好准备。
- ❖ 建立一个有利于辅导和帮助学员改变的环境。

致我的上司

尊敬的_____:

我刚刚结束了一个名为_____的培训课程。我很希望能告诉您我所学到的东西，以及我准备如何改进我的工作。我期待在近期，就以下一些想法与您交换意见。我相信能从您这里得到非常大的帮助和支持，使我能实施改进计划。

以下是我计划去改进的项目：

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

签名_____

日期_____

给自己的一封信

游戏类型：任何课程

参加人数：不限

游戏时间：5-15 分钟

所需材料：如下页所示的格式、信封、固体胶水

场地要求：会议室

活动目的

帮助学员将培训所得的知识运用到工作中去。

操作程序

1. 在培训的总结阶段，促使学员将注意力放到：
 - a) 将培训获得的新知识、新技能或新态度运用到工作中去的必要性。
 - b) 要成功做到这一点的困难所在。
2. 然后简短地介绍一下签订一份自我改变的合同的优点，以及一份好的合同必须符合哪些条件（请参见下页）。
3. 将合同的格式发给每位学员，给大家一些时间来填写完整。
4. 最后请大家将信装入信封，并封好；在信封上写上自己的联系地址。讲师将每位学员的信封收上来，并告诉大家，他们会在 30 天后收到这封信。

编者提示

做此活动可以使学员有如下收益：

- ❖ 对自己是一个承诺，监督以后的行为
- ❖ 为改变拟定详细计划，确保成功。
- ❖ 作为自己成长的记录，供回顾和参考
- ❖ 一种有效的监测手段

和自己签一份合同

心理合同：

这份心理合同是我对自己的一个承诺，我一定要有所改变。

合同条件：

1. 对存在问题的清醒认识（如：我每天抽 30 支香烟，这会导致癌症）
2. 渴望改变（我希望戒烟）
3. 宣言（我一定要在 30 天里停止抽烟）
宣言措辞清晰
具有可执行性
有具体时间期限
4. 对改变进程的回顾计划（我计划每天少抽一支烟，我会在桌前放一张大表，计算我每天所抽的香烟，提醒我每天的定额）
5. 可观的奖励（如果我成功戒烟了，而且坚持 6 个月，我要奖励自己到_____去度假）

指导说明

给你自己写一封信，向自己作出一个承诺，作为这次培训课程的成果。请在最后签名，将这封信放进信封，写上自己的地址。我们会在 30 天内将这封信寄给你。

亲爱的_____：

日期_____

签名_____

第三部分

团队建设

团队的使命和远景



游戏类型：团队建设

参加人数：不限，视情况分成 3-6 人的小组

游戏时间：30 分钟

所需材料：任意一些物品，如饼干、通心粉、硬币、巧克力、颜色笔、简报纸、旧杂志、气球、甚至草、树叶、石头等；每样物品数量随意

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 活跃课堂气氛，发挥团队创意，建立团队精神。
- ❖ 让学员加入到一个有趣的问题解决的活动中。
- ❖ 让每个学员思索目前团队的现状和未来，并统一认识。

操作程序

1. 将学员分成 3 -6 人的小组。
2. 将上述材料放在一张大桌子上，各小组可随意取用所需的材料。
3. 告诉学员，他们每个小组的任务就是用以上物品形成一副图画，表现出：
 - a) 过去、现在和将来的团队的气氛和合作关系是怎样的
 - b) 他所理解的公司的使命和远景是怎样的
 - c) 完成后请小组中的 1 人对小组形成的图画做一个不超过 3 分钟的演说。
 - d) 询问大家是不是通过不同小组的图画和演说，对整个团队的情况更加了解了？

其它可选操作程序

- A. 根据不同要求，此游戏可用来完成其它任务。例如：
- B. “请站在我们的客户、整个公司、我们自己的角度，说明我们的现状和团队关系。”
- C. “请说明我们的团队目前在产品、市场策略和管理方面的现状。”
- D. “请描述我们团队的未来。”
- E. “请比较一下我们和主要竞争对手的位置。”
- F. 当每个小组完成了自己的作品和演说之后，讲师可以要求学员分别以客户、竞争对手、员工个人的角度对小组的作品提出自己的问题。
- G. 可更深入的引导使命和远景在员工激励方面的意义。

相关讨论

- ❖ 如果要想实现团队的使命和远景，目前最重要的是解决哪些问题？
- ❖ 目前我们最弱的、做的还不够的地方在哪里？
- ❖ 目前我们的优势在哪里？
- ❖ 我们可以获得哪些资源的支持？
- ❖ 在观念上，还有哪些问题是需要引起我们重视的？
- ❖ 就一件事而言，现在大家以现实中的部门为单位，制定一个改进计划。
- ❖ 确定使命和远景对公司和员工有什么意义？

游戏总结

- ❖ 团队的使命和远景能指导整个公司的前进方向，并对每个员工形成激励。重要的是让员工感觉到他工作的意义。
- ❖ 学员一般会得出一个共同的结论：在实现未来远景过程中，“团队精神是非常重要的”，现在要“从我做起”。

编者提示

- ❖ 此游戏可用在课程开始以引起大家兴趣，为讨论团队中更具体的问题提供铺垫。
- ❖ 此游戏也可用在课程结束时作为结束用语，以鼓舞士气。
- ❖ 对所需材料讲师可以任意增加或减少，甚至用其它物品完全代替，就地取材也会产生意想不到的良好效果。

踩高跷

游戏类型：活动或团队

参加人数：人数不限，8-12 人一组

游戏时间：20 分钟

所需材料：每组一副高跷，2 条 2 米的绳子，2 条 3 米的绳子，1 条 25 米的绳子。

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 让人们活动起来制造热烈气氛。
- ❖ 团队协作完成任务。

操作程序

1. 培训师将上述材料发给每个小组。
2. 培训师在地面划两条平行线，间距 5 米，作为起点和终点。
3. 每组学员利用上述材料从起点到达终点。
4. 已经达到终点的人不能再返回起点。
5. 团队中所有人都通过才算小组过关。
6. 游戏过程中，学员身体的任何部分不能接触地面。
7. 最先到达终点的小组为胜者。可获得奖品。

编者提示

- ❖ 此游戏适合公司内员工的大型聚会。
- ❖ 此游戏不需要做总结讨论。
- ❖ 此游戏可增加背景音乐和鼓声增添气氛。

啦啦队

游戏类型：活动或团队

参加人数：人数不限，每组 40 人以上

游戏时间：1 小时

所需材料：各种颜色的尼龙绳、每种颜色 2 卷；任何流行的节奏欢快的音乐磁带、任意颜色的气球若干、数量不限

场地要求：有音响设备的户外或户内场地，面积稍大

活动目的

- ❖ 让人们活动起来制造热烈的气氛。
- ❖ 团队协作完成任务，激发团队的创造力。

操作程序

1. 讲师将学员划分成 40 左右的小组，将以上材料分发给每个小组，并让每组选出 1 人担任组长，确定自己的小组名称。
2. 组长号召全组人员编排舞蹈或其他娱乐小品。所编排的舞蹈或其他娱乐小品由小组中派出的 10-20 人的啦啦队队员表演。
3. 各小组啦啦队轮流演绎自己编排的舞蹈和作品。

编者提示

- ❖ 此游戏适合公司内员工的大型聚会。
- ❖ 此游戏不需要做总结讨论。
- ❖ 此游戏在晚会刚开始或即将结束前做最有效果。
- ❖ 讲师可根据需要增加或减少道具。

超级明星反串模仿秀

游戏类型：活动或团队

参加人数：人数不限，每组 6-20 人

游戏时间：讲师自行掌握

所需材料：让学员自行准备。讲师也可提供部分，下文详述

场地要求：大舞台或会场、配备音乐灯光等演出设备

活动目的

- ❖ 让人们积极参与晚会、制造热烈的气氛。
- ❖ 团队协作完成任务，激发团队的创造力。
- ❖ 让学员感受滑稽，开怀大笑，打破拘谨。

操作程序

1. 讲师在会议即将召开前将即将参加会议活动的学员集中起来，划分成小组，选出组长并分配任务。
2. 讲师事先选定男女数位明星，如陈冲、刘晓庆、张艺谋、葛优、张学友等；以及这些明星的唱歌的录象带或电影中某个片段的拷贝。
3. 让每小组的人员选择一个自己小组喜欢的明星。
4. 学员选定明星之后，讲师或活动组织者告诉他们他们各小组的任务就是在即将到来的会议晚会中扮演那位明星，表演那位明星的电影片段或演唱明星的歌曲。
5. 所有扮演明星的人员的性别必须与明星的性别相反。比如陈冲是女的，那么扮演她的人就必须是一位男士。
6. 演员的服装和化装要尽量与明星原形一致。
7. 各小组所需要的服装或道具自行采购。
8. 晚会上将设评委席，评选模仿最有趣、最象的小组。

编者提示

- ❖ 此游戏适合公司内员工的大型聚会，效果非凡，极度热烈。
- ❖ 如果觉得“演戏”或唱歌对学员来说太困难，可仅仅要求他们化装后走走“台步”。
- ❖ 通常说来，每小组以 5-10 人为最佳。其他人充当观众和评委。

气球大赛

游戏类型：活动或团队

参加人数：30 人以内为最佳

游戏时间：40 分钟或讲师自行掌握

所需材料：每小组 20-40 个气球，系气球的短线若干条，长度 6-10 厘米。

场地要求：大会场或户外的空地

活动目的

- ❖ 让人们参与活动,制造热烈气氛。
- ❖ 团队协作完成任务,激发团队活力。

操作程序

1. 讲师在活动场地中任意设置 2 条线为起点和终点。2 条线之间的距离为 8-15 米。如有条件，讲师可在终点位置放置一条长绳作为终点的标志。
2. 讲师将学员分成 4-6 人的小组，每组选出 1 位领导者。并让这些小组成员以小组为单位平均分配在起跑线上。
3. 讲师分发给每组 20-40 个各种颜色的气球及系气球口的短线。
4. 讲师召集所有的领导者告诉他们各组的任务：
 - A. 领导者要将小组人员进行分工，一部分人吹气球，一部分人运气球。吹气球和运气球的人在一轮中不能互换。领导者可自行决定充当吹的还是运的，也可只是坐镇指挥。
 - B. 吹气球的人要将气球吹大，大小无限制。
 - C. 运气球的人要将吹好的气球从起点运到终点。运输过程中运气球的人必须始终背靠背，气球夹在 2 人的背中间。运输的人除了背之外身体的任何部位不能碰到气球，否则犯规罚下场。气球被运到终点后随意放置，即使被风吹跑或落地爆裂也算得分。但在运输途中若爆裂、被风吹走、落地或没气了统统不得分。
 - D. 活动将进行 5 轮，每轮 5 分钟。轮与轮之间有 2 分钟的讨论时间。领导者可利用此时间通报小组分数、下轮的进行方式或调整吹、运的人员。
 - E. 每组的目标是将尽量多的气球从起点运到终点。每成功运输 1 个气球，可得 5 分。各组按分数高低排名次。

5. 在第一轮开始前，讲师给大家 5 分钟时间让每小组讨论和准备。而后吹哨开始游戏。

相关讨论

相关讨论部分请参阅游戏“NBA 大攒篮。”

编者提示

如果您将此游戏应用于团队训练或领导力课程中，游戏结束做总结或讨论时请参阅游戏“NBA 大攒篮”。

- ❖ 如果将此游戏用于公司内员工的大型聚会活动，不必做任何总结。
- ❖ 此游戏效果非凡，极度热烈。
- ❖ 如果参与人数太多，将分次进行，如每次 5 组共同比赛，每组 4-6 人，100 人分为 4-5 次。
- ❖ 根据需要，组织者可增加背景音乐。
- ❖ 至少要有 2 个组织者，分别在起跑线和终点线进行监督。

啤酒大赛

游戏类型：活动

参加人数：人数不限

游戏时间：组织者自行掌握

所需材料：与小组数量相等的啤酒杯及啤酒、细吸管。

场地要求：大会场或户外的空地

活动目的

比赛项目，让人们参与活动制造热烈气氛。

操作程序

1. 讲师或活动组织者将学员或活动参加者分成 10-40 人的小组。每组选择 1 位参赛选手。
2. 组织者为每位参赛选手旁边安排一名计时员。
3. 讲师或活动组织者在会场中央设置一个长条桌，放上与小组个数相等的啤酒杯，杯中装满啤酒，细吸管放到酒杯边上。
4. 让每组的参赛者站到桌前，将细吸管发给参赛者并宣布比赛规则：
 - A. 哨声一响，所有参赛者立即端起酒杯开始用吸管吸啤酒。裁判开始计时。
 - B. 吸完啤酒后将杯子放回桌上，然后双臂高举，大叫“完毕”。计时员停止计时。
 - C. 参赛队员只能用吸管吸光啤酒。
 - D. 时间最短的为赢家。

编者提示

- ❖ 此游戏用于公司内员工的大型聚会或集中训练中的晚间活动，效果非凡，气氛极度热烈。
- ❖ 如果参与人数太多，将分次进行。
- ❖ 根据需要，组织者可增加背景音乐。

快乐大转盘

游戏类型：活动或团队

参加人数：16人以上为佳，可多达150人，人员最好为偶数。

游戏时间：讲师自行掌握

所需材料：无

场地要求：大会场或户外的空地

活动目的

- ❖ 让人们参与活动，制造热烈气氛。
- ❖ 打破拘谨，认识新朋友，建立融洽亲近气氛。

操作程序

1. 讲师让学员围成2个人数相等的同心圆，圆圈中的人面对面相对而立。
2. 讲师宣布规则：
 - A. 在你面前的人，你可以有3种选择，与对方“微笑、握手或拥抱。”
当你想微笑时，你伸出1个手指高举至肩；当你想与对方握手时，伸出2个手指高举至肩；当你想和对方拥抱时，伸出3个手指高举至肩。如果对方的手指数与你一样，你们就可以按照你们的选择微笑、握手或者拥抱。如果你们双方的手指数目不相等，你和你面前的人就什么都不要做。
 - B. 你们与对面的人只有很短的时间选择。选择结束后，我会高喊：“向右迈一步。”你们所有人听到命令后就都向右迈一步，然后与站在你面前的新人重复以上的动作。
3. 讲师询问大家是否已经明白规则，如果已经明白，就宣布正式开始。

相关讨论

做这个游戏你有什么体会？

游戏总结

- ❖ 每个人都可能被人拒绝，但重要的是进行尝试。
- ❖ 与人为善、自己得善。
- ❖ 有开放的心态，就会有很多朋友。

编者提示

- ❖ 游戏常常被用在潜能或营销训练中，也适用于公司内员工的大型聚会活动。
- ❖ 如果人数众多，场地也要很大，请考虑场地的充足性。
- ❖ 讲师可自行决定是否完整的转完一圈才结束。

红与黑

游戏类型：团队建设/谈判及任何课程中涉及到新任的章节

参加人数：不限

游戏时间：15-30 分钟，根据人数而定

所需材料：扑克牌中的红心 10 与黑桃 10 各 2 张。

场地要求：无特殊要求

活动目的

- ❖ 让学员体会信任的特性及如何建立信任。
- ❖ 让学员了解为什么双赢的结局在现实生活中很难做到。
- ❖ 让学员体会谈判双方的微妙心理。
- ❖ 让学员活动起来。

操作程序

1. 将学员分成两个人数相等的小组：A 组和 B 组，每组人数至少 5 人以上，最好是 8 人以上。
2. 讲师向学员宣布：每个小组代表 1 个团队，现在你们 2 个团队要展开竞赛，冠军将获得大奖。
3. 比赛规则：
 - A. 讲师将 A 小组中的每个成员与 B 小组的每个成员配成一个对子，让他们互相记住。
 - B. 讲师将两个小组适当隔离，使他们互相之间不能听到或看到。
 - C. 讲师按秩序让 A 小组中的人轮流到讲台上出示手中的纸牌，当念到某个人的名字时，他在 B 组中的对子也要同时走到讲台上。2 人同时出示每人手中的纸牌。两人只许亮牌，不许交谈。出完牌后学员立即回到各自的小组。
 - D. 两人的出牌及得分规则是一样的。即：如果 A 组成员出示的纸牌是黑桃 10，B 组的对子就会得到-10 分；如果他出示的纸牌是红桃 10，B 组的对子会得到 10；B 组成员出示的纸牌如果是黑桃 10，A 组的对子就会得到-10 分；如果出示的是红桃 10，A 组的对子得到 10 分。
 - E. 团队的分数是所有团队成员分数的总和，分数高低的评判与数学规

则一样，分数高的团队是冠军。

F. 此游戏将进行 3 局，即：团队中的每个人都有 3 次出牌机会。

G. 在正式出牌前，每个团队有 10 分钟的时间（看人数多少）准备。
讨论小组内的出牌策略及任何内容。讨论只限于小组内部，团队之间互相不能说话或做任何沟通。你们将被分开在两个地方，直等到出牌时每个团队成员才能看到另一组的人员。

H. 小组中的所有人都出过牌之后算 1 局。每局结束，讲师通报各小组分数。局与局之间各小组有 5 分钟的内部讨论时间。

4. 第二局结束后，讲师宣布可允许两个团队各派出 1 名代表与另一团队的代表进行交流或谈判，各组代表必须表达本小组一致同意的条款，时间为 10 分钟。

5. 谈判结束，代表回到自己的小组；各小组讨论 5-8 分钟，讨论结束，第三局开始。

讲师会在白板上统计分数，分表如下（按每组 8 人计算）：

局	队名	1	2	3	4	5	6	7	8	总计
第一局	团队 A									
	团队 B									
第二局	团队 A									
	团队 B									
第三局	团队 A									
	团队 B									

相关讨论

❖ 在开始的时候，你为什么向对方出示黑/红牌？

可能答案：黑：信赖对方，不清楚对方会做何反应，试探一下。

总不能让对方赢。

要保险一次。

红：想赢得对方的信赖和合作。

想取得双赢。

❖ 当出了几张牌之后，你们为什么会/不会坚持原先的出牌策略？

坚持者的可能答案：不管对方怎样？我们希望能双赢；反正我们已经赢/输了；决定一旦做了，就执行；因为对方的表现也不错。

改变者的可能答案：对方不合作；分数已经领先并能赢了；希望大家能得到好一点的分数；试试对方。

- 1) 你们一开始是怎么考虑要出红/黑牌的？
- 2) 第一局结束，你们的比分在落后/领先对方的情况下，你们打算下面怎么出？
- 3) 你们谈判主要谈些什么？达成了哪些协议？
- 4) 你们回到了小组之后，小组成员是按照你们达成的协议出下面的牌吗？
- 5) 你对这个分数满意吗？如果下一次再做，你会怎么出牌？
- 6) 你觉得这个游戏困难的地方在哪里？
- 7) 在整个游戏过程中，你们团结吗？你们是怎么解决意见冲突的？
- 8) 如果一方决出冠军，你们会这样做吗？
- 9) 在这个游戏中，你觉得信任与合作是怎样的？与现实中的状况相比较怎么样？
- 10) 要想真的双赢困难吗？

游戏总结

❖ 在竞争的状态下得到双赢的局面是很困难的，需要竞争双方努力。

❖ 正如冠军不一定只是一个一样，双赢是可能的。

❖ 信赖是沟通中很重要的要素，人们一般要经历：

不信赖 → 不信赖，但是 → 信赖，但是（试探、获得证据、持续获得证据） → 完全信赖（习惯）

❖ 在任何阶段，如果一方违背了信赖原则，都会摧毁信赖。

❖ 信赖存在风险。信赖需要两方面的承诺和维持。

编者提示

❖ 此游戏可应用于团队、谈判技巧、沟通等。

❖ 此游戏易于操作，效果很好。

❖ 如果学员中已经有部分人参加过此培训，只要人数不超过三分之一，不会影响效果，讲师可放心做此游戏。

做一只小船去漂流

游戏类型：团队建设

参加人数：不限，每组人数不少于3人，不超过8人

游戏时间：1小时

所需材料：每组4个大油桶、6个竹竿、4米长的绳子8至10条、8米长的绳子6根左右、救生衣每人1件、每人一只桨。

场地要求：水塘或河流

活动目的

- ❖ 让学员体会团队共同合作完成任务时的合作精神。
- ❖ 让学员体会团队是如何做计划以及如何发挥所有人的长处的。
- ❖ 让学员感受刺激和挑战。

操作程序

1. 让小组学员用上述材料做成一只木筏。
2. 所有的小组成员要乘上这只木筏，每个人拿一支桨，将木筏划到指定地点后再划回岸边。
3. （如果有不只一个小组）最先由指定地点回到岸边的小组为冠军。
4. 安全第一。如果有人落水，落水者迅速游回岸边，不要再顾及筏子。

相关讨论

- ❖ 让小组讨论在刚才的活动中你的感受怎样，发生了什么，有什么发现？
可能答案：计划和实施都非常好；大胆尝试；分析资源；过程控制很好；对危险有勇气和智慧；大家相互鼓励，团队合作精神很好。
- ❖ 选择小组中的1个人对结果做一个演说。
- ❖ 在工作中怎么去运用？
 - A. 每样工作都是一个PDCA循环。
 - B. 每个团队成员某种程度上都是领导者。
 - C. 团队中每个人都有自己的角色，并对他人形成影响。

游戏总结

高效能团队的特征：

- ❖ 优秀的领导者。
- ❖ 团队精神和团队士气。
- ❖ 良好的团队计划和决策流程。
- ❖ 有良好的氛围让团队成员畅所欲言。
- ❖ 挑战困难的勇气和勇于尝试。
- ❖ 多才多艺的团队成員。

编者提示

- ❖ 此活动并不象看起来那样危险，大多数团队都能完成任务。
- ❖ 团队中或许会有人落水，若发生此种情况，教练不需顾虑筏子，引导落水者上岸。
- ❖ 最安全的结构是：将竹子搭成架子，将桶固定在架子的4个角上，这种结构的筏子可以搭乘比较多的人，同时比较稳固、不颠簸。
- ❖ 最少的材料：做一个筏子最少可以用2只桶、4根竹子、4根2-3米的绳子。
- ❖ 为安全起见，讲师可准备下列物品：救生圈、创口帖、手套、防晒油、太阳帽，以及选择有救生员的水面。

利润中心

游戏类型：团队建设

参加人数：不限

游戏时间：45 分钟左右

所需材料：蒙眼布、胶带、15 条 5 米左右的细尼龙绳、橡胶管、吸管、一次性筷子、一个塑料盆、一个杯子

场地要求：室外的空地

活动目的

- ❖ 让学员体会团队共同合作完成任务时的合作精神。
- ❖ 让学员体会团队是如何选择计划方案以及如何发挥所有人的长处的。
- ❖ 让学员感受刺激和挑战。

操作程序

1. 给学员材料：蒙眼布、胶带、细尼龙绳 15 条（每条约 5 米左右）、橡胶管 2、3 条、每条长约 50-70 厘米、吸管 5-6 捆、一次性筷子 50-60 双。
2. 讲师用材料：约 10-15 米左右的绳子放在地上，围成一个直径约 4 米的圆圈，圈中央放置一只塑料盆，倒扣在地上，盆上放一杯水。杯子可以是不同材料的，比如硬玻璃杯、敞口塑料杯等。杯子中装有水，每 1 个这样的结构称为 1 个“工作站”。讲师可设立 4-5 个这样的工作站。用 2 米左右的绳子围成一个直径约 1 米的圆圈，当作一个“利润回收中心。”
3. 将学员分成小组，每组不少于 3 人不多于 8 人。
4. 讲师告诉学员他们的任务是：每个小组都要从 5 个工作站内将水杯从工作站取出，放入利润中心，不能将水从杯子里洒出来。成功运送第 1 杯水可得 1 万元，第 2 杯 2 万元，第 3 杯 4 万，第 4 杯 8 万，第 5 杯 16 万。
5. 运水的规则如下：
 - a) 任何人不能进入绳围，身体的任何部位不能直接碰到绳围内的一切。
 - b) 取水的工具可从以上提供的物品中自行选择或任意制造。
 - c) 使用工具取水的人在行动开始之后直到将水送到利润中心都要被蒙住眼睛。
 - d) （如果不只一个小组）先完成的小组可任意选择下一步从哪一个工作站中取水。

- e) 任何一个工作站中的水在运的过程中翻倒，不再加入补充新水，此工作站废弃。
- f) 活动时间累计为 40 分钟。时间超过，活动结束。

相关讨论

- ❖ 在刚才的活动中，你们对自己的哪些方面感到满意？
可能答案：试用了多种方法（虹吸、胶粘、绳套等）；大家能同心协力；学员之间每个人都参与了。
- ❖ 在刚才的活动中，你们觉得哪些方面需要改进？
可能答案：开始时没有充分分析工具；没有充分了解游戏规则；领导缺乏权威，大家各行其是；过于急于求成。
- ❖ 从刚才的活动中，你们得到了什么？在现实中应如何应用？
可能答案/归纳总结：事情开始之前要做更充分的前期准备；计划和执行是两回事，光计划好并不能保证实施会成功。

游戏总结

- ❖ 一旦方法形成，一个团队往往很难打破常规，采用新方法（比如有的团队老是用胶带粘，虽然效果不好）
- ❖ 一件事情的失败往往由很多环节引起，不仅仅是领导或决策上的失误。
- ❖ 很好的计划成败还取决于是否能很好的执行和良好的配合。
- ❖ 执行阶段是是否能顺利完成任务的重要环节。在此阶段，一定要考虑到所有可能出问题的因素，大家相互配合去完成任务。

编者提示

- ❖ 此游戏非常有趣，材料虽然稍多但容易操作。
- ❖ 学员基本上都能非常有兴趣的投入游戏中。
- ❖ 如果想增加难度，讲师可以增加一些无用的材料提供给学员，干扰他们的思维。
- ❖ 至少一种将水运出的方法：用橡皮筋做一个圈，在圈四周拴上 1 条绳子，4 个人分布在圈四周，拉紧绳子将绳圈打开，套住瓶口，而后放松绳子使橡皮圈固定住杯子，缓缓将杯子提起，运出绳圈，送到“利润中心”。

赢得用户

游戏类型：团队建设/创造力

参加人数：人数不限

游戏时间：讲师可自行确定

所需材料：（讲师用）小绒毛玩具、乒乓球、小塑料方块各1个，将以上材料装在一一只不透明的包里。

场地要求：室内外约6平方米左右的空间。

活动目的

- ❖ 让学员体会团队共同合作完成任务时的合作精神。
- ❖ 让学员体会团队是如何选择计划方案以及如何发挥所有人的长处的。
- ❖ 让学员感受团队的创造力。

操作程序

1. 将学员分成小组，每组不少于8人，以10-12人为最佳。
2. 讲师让学员站成1个大圆圈，选其中的1个学员作为起点。
3. 讲师说明：我们每个小组是一个公司，现在我们公司来了一位“客户”（即绒毛玩具、乒乓球等）。它要在我们公司的各个部门都看一看，我们大家一定要接待好这个客户，不能让客户掉到地下，一旦掉到地下，客户就会很生气，同时游戏结束。
4. “客户”巡回规则如下：
 - a) “客户”必须经过每个团队成员的手游戏才算完成。
 - b) 每个团队成员不能将“客户”传到相邻的学员手中。
 - c) 讲师将“客户”交给第一位学员，同时开始计时。
 - d) 最后拿到“客户”的学员将“客户”拿给讲师，游戏计时结束。
 - e) 3个或3个以上学员不能同时接触客户。
 - f) 学员的目标是追求速度最快化。
5. 讲师用一个“客户”让学员做一个练习，熟悉游戏规则。真正开始后，讲师会依次将3个“客户”从包中拿出来递给第一位学员，所有“客户”都被最后一位客户传会讲师手中时游戏结束。
6. 此游戏可根据需要进行3至4次，每一次开始前让小组自行决定用多少时间。讲师只需问“是否可以更快”即可。

相关讨论

- ❖ 刚才的活动中，哪些方面你们对自己感到满意？
可能答案：试用了多种方法；大家能同心协力；每个人都积极发表意见……
- ❖ 刚才的活动中，哪些方面觉得需要改进？
可能答案：一开始思想没有放开，有些局限；没有充分了解游戏规则；过于急于求成。
- ❖ 这活动让你们有什么体会？
可能答案：成功需要团队所有成员的参与和配合。

游戏总结

- ❖ 要想赢得客户，企业的每个部门都要相互支持和合作。
- ❖ 销售的成功并不是销售部门的事情，而取决于全公司的支持。
- ❖ 要想在激烈竞争的环境中赢得客户，发挥团队的创造力是非常重要的。
- ❖ 创造力的发现需要尝试和每个人的支持。
- ❖ 团队的创造力决定团队的质量和前景。

编者提示

- ❖ 游戏非常有趣，材料不多且容易操作。
- ❖ 学员基本上都能非常有兴趣的投入游戏中。
- ❖ 讲师可以采用任何其它 3 样东西代替以上道具。
- ❖ 要想增加难度，讲师可以增加“客户”的数量。

蜘蛛网

游戏类型：团队建设

参加人数：全体学员，13 人一组为最佳

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：用绳子编成的蜘蛛网一张及说明书一份

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 让学员们体会计划的重要性及团队合作的精神。

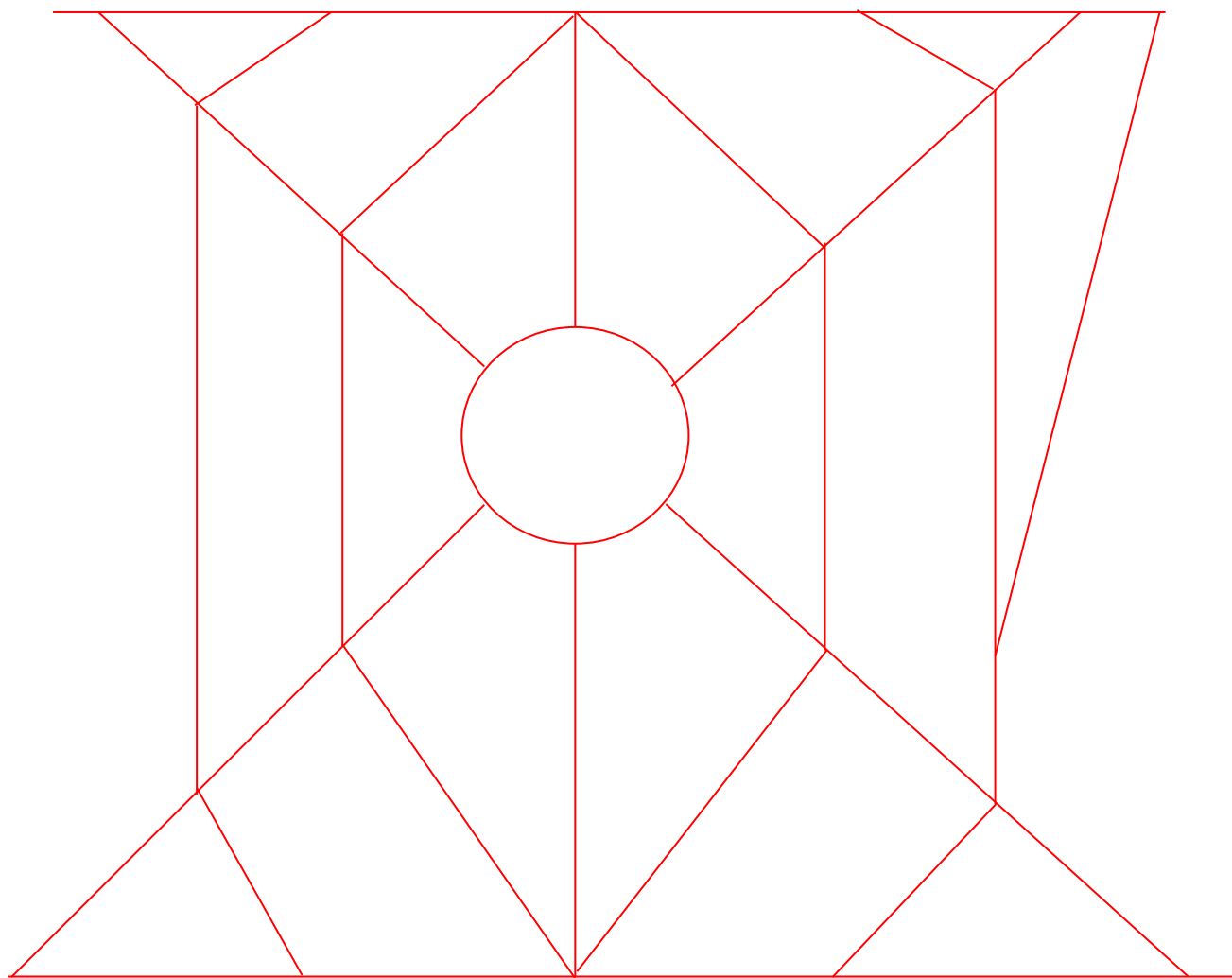
操作程序

1. 培训师先在学员中找一位领导及一位观察员，单独向领导交代任务并给他一份说明书：
 - 全体人员必须从网的一边通过网孔过到网的另一边
 - 在整个过程中，身体的任何部位都不得触网
 - 每个洞只能被过一次，即不能两人过同一洞
 - 你们的目的是要获取最好成绩
2. 由领导回到小组中传达培训师的指令。
3. 培训师及观察员开始观察小组在听领导分配任务时间的反应，以及他们的计划能力。
4. 观察员记录小组在执行任务的过程中都出现些什么问题，包括计划方面，沟通方面。

相关讨论

- ❖ 你对计划的重要性有什么认识，你认为这次活动的计划做得怎样。
- ❖ 该游戏最难的地方是哪里，怎样改进。
- ❖ 在活动过程中，你感觉团队的合作精神怎样，是否有信任感。

蜘蛛网



清道夫之猎

游戏类型:团队建设、领导力

参加人数:全体学员，20人左右的小组最为合适

游戏时间:30-60分钟，包括讨论

所需材料:一份已准备好的物品清单（注意：提供小组不同份数的复印件对其完成率有很大的关系）

场地要求:会议室

活动目的

使全体学员迅速进入到一项任务中，从而使他们开始建立团队认同感及原始凝聚力。这项活动最好应用于以下情况：

- ❖ 在接下来的时间里，小组必须完成指派的其它任务。
- ❖ 参与者能明显地在分组结构中得到利益。

操作程序

1. 将全体学员分成 4—6 组（如果接下来他们将在同一个小组工作，讲师就应事先计划分组；如果只需作大体上的分工合作，讲师可随意分组）
2. 给每组一个特定的时间限制来完成任务，并规定一些规则（如：他们必须呆在一定的界线内，不得妨碍其它小组等）
3. 向他们提供配好对的物品清单（如：一枚 1969 年的硬币，一支花，一只活蚂蚁，一卷卫生纸，一个机动车牌照等等），所列物品最好都是容易获得的，但必须通过小组的灵活机智和协作努力才能完成任务。
4. 根据各组获得的指定物品数量进行打分，并公布胜利小组（如果可能，给予一定的奖品）

其它可选操作程序

在指定时间内，指派各小组完成一项非结构性任务：定义并收集所有他们认为会对本次培训有用的物品、数据或想法，最后请各组出示自己的结果和发现，并加以理性地分析。

相关讨论

- ❖ 你的小组是如何组织并执行本次任务的？（如：是否指派专人负责某些物品，或结对合作，还是每个人都在做每件事？）

- ❖ 你的小组是怎样选择最佳方案的？（如：我们经过考虑决定这样做最好，还是我们开始就执行而没有详细考虑？）
- ❖ 你们完成任务的成绩如何？
- ❖ 作为一个团队，如果你们现在要完成一项重要的学习任务（如一个案例分析），你们的做法是否会与刚才有所不同？

小泰山

游戏类型：团队建设

参加人数：全体学员，12人一组为最佳

游戏时间：15-20分钟

所需材料：1条麻绳、2条小白绳、1个水桶

场地要求：空地、有一棵大树或悬空横梁

活动目的

体会小组成员之间的教导能力、计划能力以及团队合作精神。

操作程序

将麻绳一端系到树枝或横梁上，另一端垂落到地面，在地面上划二条线，中间部分作为悬崖（二条线的宽度视绳的高度及具体情况确定，可事先进行实验以确认），培训师告诉小组的全体组员，他们要从悬崖的一边带上一桶水，借助这条麻绳跳到另外一面（在全过程中，水不能洒出来，同时人不可掉入悬崖）。

所有的小组成员都必须从悬崖的一面过到另一面，只要有一人失败，小组就算全体失败，必须从头来过。

相关讨论

❖ 回忆这项任务是怎么开始的，谁出的主意，大家为什么接纳他的主意。

可能答案：团队成员觉得主意不错，有合理性；或者出主意的人不但说明了计划的合理性，还提供了证据，给大家希望，鼓励大家“尝试”等。

❖ 谁来做最艰巨的任务（带水桶），安排在什么时候，为什么安排在这个时候。

可能答案：安排在最开始，因为只有他通过，团队才算通过。

❖ 怎样使小组中的每位组员都学会了荡泰山绳的技巧？

可能答案：教导、鼓励、尝试。

❖ 该游戏中你的感受是什么？

可能答案/总结归纳：答案很多，比如：团队需要创造力；团队需要好的领导和系统团队的合作很重要……

黑夜营救

游戏类型：团队建设

参加人数：不限

游戏时间：60-80 分钟

所需材料：手电筒、火把、两根约 2 米长的竹竿、两条约 4 米长的绳子、1 个对讲机、1 个指南针、1 张不准确的周围环境地图。

场地要求：户外

活动目的

- ❖ 在真实的场景模拟中感受团队相互协作完成任务的水平。
- ❖ 检查团队在领导、决策、计划、执行方面的能力。
- ❖ 让所有学员活动起来。

操作程序

1. 讲师事先安排一位学员“失踪”，与这位学员一起失踪的还有一位助教。助教实际的作用是为了防止真正的意外和监督整个事件进程。但这一目的的讲师不需要告诉任何人。
2. 讲师要求遇难者假装受伤不能行走和站立、不知所措、情绪激烈，只能描述非常简单的状况，身边有 1 个手电筒和 1 个指南针。
3. “失踪者”出事的地点要选择在地形相对复杂，不容易被人发现的地方。此活动尽量安排在晚上。
4. 一切安排好后，讲师告诉学员：“现在你们中的一位伙伴好象出事了，我找了很久没找到他。现在你们的任务就是把他找回来，所有的学员都必须参与。你们可以使用这些物品。（上述物品）
5. 你们有 50 分钟的时间。
6. 等学员的营救活动结束后，讲师引导下列讨论。

相关讨论

请学员说下列问题：

- ❖ “在这个活动中，让我高兴的是……”

可能答案：“我能救出伤员”；“配合默契。”

“让我吃惊的是……”

“我们从来没做过这事，但居然能做好。”

“我注意到……”

“那个地图很重要……”；

“我们的计划没做好……”。

❖ 哪些因素对营救活动起到了帮助作用？

可能答案：有明确的领导者。有了领导者行动才会有核心。

牺牲精神。有的人要去做探索工作。

信息收集。对信息的敏感会导向成功（灯光、响声）

游戏总结

等学员结束讨论，讲师可以做如下措辞鼓励和澄清某些问题：

- ❖ 这个活动很有挑战性，大家完成得不错。
- ❖ 这个活动并不是要大家成为急救专家，而是锻炼大家的相互合作和解决问题的能力。
- ❖ 我们的地图本身不太准确，主要是为了让大家多沟通。结果证明：即使客观条件不太好，我们还是能够达成目的。
- ❖ 我注意到在整个活动中，大家在很多方面都表现非常优秀：组织计划、沟通、合作，因为我看到当……；而有些方面还有待改进：比如领导，因为我看到当……
- ❖ 团队中的相互支持是很重要的，因为相互支持使你们这个新团队，在面临新问题时，能够成功的完成任务。

编者提示

- ❖ 这是一个十分有趣、非常刺激的团队活动，每一次总能取得很好效果。
- ❖ 通过这一活动，讲师可以看到这个团队在领导、决策、分工、创造力、计划、执行等方面的水平，找到他们的弱项，在以后的课程中着力提醒他们改进。
- ❖ 如果团队成员中大部份人都没有领导经验，讲师可在规则中加一条：所有人不能单独行动，必须划分成小组参与任务，而最多不可以多于 4 个小组（以 20 人计）。
- ❖ 讲师也可将此游戏安排在白天。
- ❖ 如果没有对讲机，可让学员用手机代替，但要限制手机的数量。
- ❖ 如果想增加真实感和难度，让失踪的学员说话断断续续，或者每次只能说一两句话就通讯信号失灵或学员晕倒。

- ❖ 一般来说,学员可以将竹子和绳子做成一副担架,将受伤的学员抬回来。

大生意

游戏类型: 团队建设/沟通技巧

参加人数: 不限, 以小组形式进行

游戏时间: 30 分钟

所需材料: 准备十几盒可以拼装成坦克、汽车、动物等物品的塑料积木

场地要求: 会议室

活动目的

- ❖ 通过具体活动清楚体验团队中的角色与分工
- ❖ 让所有学员活动起来

操作程序

1. 将学员分成 6-10 人的小组, 如果学员人数少, 可不分组。若分组进行此游戏, 可进行小组间比赛。
2. 每组先选出 1 名学员做销售员。然后小组自行选出人员充当总经理、品控、生产工人、运输等职。
3. 各组派定角色后, 讲师将写有上述职位的袖章或帽子发给相应的人。
4. 讲师事先准备好一个积木组合(任意形状, 可稍稍复杂些, 颜色多些)。
5. 讲师告诉大家, 他现在是客户, 他有定单给大家, 但与现实中的状况一样。他只跟销售员一人说话和沟通。于是讲师拿出准备好的积木组合给销售员定单, 说要定购象这样的一模一样的组合 15 个或 20 个, 交货期是 1 分钟。
6. 1 分钟到, 讲师命令销售员交货, 检查货品的数量和质量, 计算出合格率。
7. 给学员 3 分钟, 讨论他们刚才的行为有没有可以改善的地方。
8. 讲师给销售员新的定单及说明交货时间, 重复以上的活动和分析。
9. 根据时间, 讲师可下 3 次或 5 次的定单。

相关讨论

- ❖ 在刚才的“生产”过程中, 你们各角色的分工怎么样? 每个人是否都在按照角色的要求做着自己该做的事情?(比如, 厂长是在全盘监控还是

充当了装配工？）

- ❖ 你们是怎样提高速度和合格率的？
- ❖ 你觉得一个高效率的组织应具备一些什么特点？
- ❖ 游戏中有什么可以运用到实际工作中去？

游戏总结

- ❖ 团队中每个成员都需要有明确的角色，努力做好角色职责范围内该做的事。
- ❖ 如果每个人都清楚自己的角色并做到最好，团队的效率就能达到最高。
- ❖ 团队在做计划的时候，各种角色都应该被考虑进去并对计划形成影响。
- ❖ 高效率的团队是一个角色分工明确协调性强的组织，只有有序和流畅的工作流程，可以最大限度提高合格率。
- ❖ 团队的定义：团队就是由2个或2个以上的人组成的，为完成同一目标而按照一定流程工作的人员组合。

编者提示

- ❖ 此游戏也可用于其它方面的课程，但应用在团队课程中说明团队的定义及角色最为典型。因为在游戏前几轮，各小组的分工都非常不明确，很可能所有人都在做一个工作。无法形成一个合理的工作流程。经过讲师不断的引导和提醒，所有团队基本上都能凭借良好的角色分工和工作流程达到效率和合格率最大化。
- ❖ 如果讲师想增加活动的难度和学员的混乱度，可以在“下定单”之后几分钟，再将销售员招回，告诉他要“改动产品部分设计”这样小组会不得不将已经做了的一部分的东西拆掉重做，引起混乱和失误。

迷失丛林

游戏类型：团队建设/沟通技巧

参加人数：全体学员，先以个人形式，之后再以5人为一小组形式完成

游戏时间：30分钟

所需材料：做迷失丛林工作表、专家意见表

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 通过具体的活动来说明，团队的智慧一般高于个人智慧简单相加，只要学会运用团队工作方法，才可以达到更好的效果。

操作程序

1. 培训师把“迷失丛林”工作表发给每一位学员，而后讲下面一段故事：
2. 你是一名飞行员，但你驾驶的飞机在飞越非洲丛林上空时飞机突然失事，这时你们必须跳伞。与你们一起落在非洲丛林中的有14样物品，这时你们必须为生存做出一些决定。
3. 在14样物品中，先以个人形式把14样物品以重要顺序排列出来，把答案写在第一栏。
4. 当大家都完成之后，培训师把全班学员分为5人一组，让他们开始进行讨论，以小组形式把14样物品重新按重要次序再排列一次。把答案写在工作表的第二栏，讨论时间为20分钟。
5. 当小组完成之后，培训师把专家意见表发给每个小组，小组成员将把专家意见填入第三栏。
6. 用第三栏减第一栏，去绝对值得出第四栏。用第三栏减第二栏得出第五栏，把第四栏累加起来得出个人得分；第五栏累计起来得出小组得分。
7. 培训师把每个小组的分数情况记录在白板上，用于分析：

小组	全组个人得分	团队得分	平均分
1			
2			
3			
4			

8. 培训师在分析时主要掌握 2 个关键地方

找出团队得分低于平均分的小组进行分析，说明团队工作的效果（ $1+1>2$ ）。

找出个人得分最接近团队得分的小组及个人，说明该个人的意见对小组的影响力。

相关讨论

- ❖ 个人的得分高还是小组的得分高？为什么？
- ❖ 你的小组是以什么方法达成共识的？
- ❖ 你的小组是否有出现意见不统一现象，是怎么解决的？
- ❖ 你在这个游戏中感受到什么？

编者提示

- ❖ 做此题的思路是：大家应该呆在原地等待营救。因此最重要的是能够活下来而不是走出去。
- ❖ 所有选择的物品应基于以上原则。
- ❖ 无论是小组还是个人在选择物品时，大部分人不会意识到这个原则，而只是根据直觉选择东西，所以会和专家选择有差别。
- ❖ 大部分的情况是小组的讨论会更接近专家选择，这也是讲师要总结的要点：（1）团队的决策胜过个人的决策。因为团队能够从多个角度考虑，减少盲点。（2）对同一件事，每个人的反映和选择是不同的，因为人的内心千差万别。（3）团队的智慧高于个人智慧的简单相加，只要学会运用团队工作方法，就可以达到更好的效果。
- ❖ 此游戏有可能出现意外的观点和状况，如：个人分数高于小组分数。遇到此类情况，解决办法及相关讨论请参照下则游戏：“特尔斐决策技术”中“讲师提示”部分。
- ❖ 可将游戏内容换成下则游戏“落难月球”，操作程序与引导方向不变。

迷失丛林记分表

序号	供应品清单	第 1 步 个人排列	第 2 步 小组排列	第 3 步 专家排列	第 4 步 个人和专家 排列的差值 (绝对值)	第 5 步 小组与专家 排列的差值 (绝对值)
A	药箱					
B	手提收音机					
C	打火机					
D	3 支高尔夫球杆					
E	7 个大的绿色垃圾袋					
F	指南针 (罗盘)					
G	蜡烛					
H	手枪					
I	一瓶驱虫剂					
J	大砍刀					
K	蛇咬药箱					
L	一盆轻便食物					
M	一张防水毛毯					
N	一个热水瓶 (空的)					
求 和		_____	_____	_____		

- 第 6 步 个人得分 (第 4 步的总和)
- 第 7 步 团队得分 (第 5 步的总和)
- 第 8 步 找出小组中最低个人得分
- 第 9 步 比较个人得分和团队得分
- 第 10 步 比较小组个人得分的平均数与团队得分

专家的选择

1. 大砍刀
2. 打火机
3. 蜡烛
4. 一张防水毛毯
5. 一瓶驱虫剂
6. 药箱
7. 7个大的绿色垃圾袋
8. 一盆轻便食物
9. 一个热水瓶（空的）
10. 蛇咬药箱
11. 3支高尔夫球杆
12. 手枪
13. 手提收音机
14. 指南针（罗盘）

落难月球

游戏类型：团队建设/沟通技巧

参加人数：全体学员，先以个人形式，之后再以 5 人为一小组形式完成

游戏时间：30 分钟

所需材料：做落难月球工作表、专家意见表

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 通过具体的活动来说明，团队的智慧一般高于个人智慧简单相加，只要学会运用团队工作方法，才可以达到更好的效果。

操作程序

9. 培训师把“落难月球”工作表发给每一位学员，而后讲下面一段故事：
10. 你和你的太空队员约定在月球光亮一面与母船会合。突然因机械故障，你们的飞行船被迫紧急降落在远离集合点 200 里的月球光面处，紧急降落时，设备受到破坏。因而生存下来的唯一机会是步行 200 里与母船会合，所以必须选出最重要的物品以便携带。请在以下所列出的 15 样物品中，按其重要性排列出先后次序，然后准备出发与母船会合。
11. 在 15 样物品中，先以个人形式把 15 样物品以重要顺序排列出来，把答案写在第一栏。
12. 当大家都完成之后，培训师把全班学员分为 5 人一组，让他们开始进行讨论，以小组形式把 15 样物品重新按重要次序再排列一次。把答案写在工作表的第二栏，讨论时间为 20 分钟。
13. 当小组完成之后，培训师把专家意见表发给每个小组，小组成员将把专家意见填入第三栏。
14. 用第三栏减第一栏，去绝对值得出第四栏。用第三栏减第二栏得出第五栏，把第四栏累加起来得出个人得分；第五栏累计起来得出小组得分。
15. 培训师把每个小组的分数情况记录在白板上，用于分析。
16. 培训师在分析时主要掌握 2 个关键地方
 - 找出团队得分低于平均分的小组进行分析，说明团队工作的效果（ $1+1>2$ ）。
 - 找出个人得分最接近团队得分的小组及个人，说明该个人的意见对小

组的影响力。

相关讨论

- ❖ 个人的得分高还是小组的得分高？为什么？
- ❖ 你的小组是以什么方法达成共识的？
- ❖ 你的小组是否有出现意见不统一现象，是怎么解决的？
- ❖ 你在这个游戏中感受到什么？

编者提示

- ❖ 可参考“迷失丛林”游戏。

落难月球记分表

序号	供应品清单	第 1 步 个人排列	第 2 步 小组排列	第 3 步 专家排列	第 4 步 个人和专家 排列的差值 (绝对值)	第 5 步 小组与专家 排列的差值 (绝对值)
1	一盒火柴					
2	压缩食品					
3	50 米长尼龙绳					
4	降落伞					
5	太阳能加热装置					
6	两只 45 发子弹的手枪					
7	一箱失水的牛奶					
8	两只 100 磅重的氧气瓶					
9	月球地图					
10	CO ₂ 自动漂流救生筏					
11	磁力指南针					
12	5 加仑水					
13	信号弹					
14	急救注射针					
15	F.M.调频转换接收装置					
求 和		_____	_____	_____		

- 第 6 步 个人得分（第 4 步的总和）
- 第 7 步 团队得分（第 5 步的总和）
- 第 8 步 找出小组中最低个人得分
- 第 9 步 比较个人得分和团队得分
- 第 10 步 比较小组个人得分的平均数与团队得分

海量管理书籍 免费下载 www.mh jy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（26 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1998

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **微信：**122285053 **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



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mh jy.net



网址：www.mh jy.net

专家的选择

1. 两只 100 磅重的氧气瓶
2. 5 加仑水
3. 月球地图
4. 压缩食品
5. F.M.调频转换接收装置
6. 50 米长尼龙绳
7. 急救注射针
8. 降落伞
9. CO₂ 自动漂流救生筏
10. 信号弹
11. 两只 45 发子弹的手枪
12. 一箱失水的牛奶
13. 太阳能加热装置
14. 磁力指南针
15. 一盒火柴

特尔斐决策技术

游戏类型：团队课程中的团队决策部分

参加人数：全体学员

游戏时间：30 分钟

所需材料：一罐玻璃弹珠

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 通过具体的活动来说明，团队的智慧高于个人智慧的平均组合，只要学会运用团队工作方法，可以达到更好的效果。
- ❖ 如何在团队中综合统一各方面的意见。

操作程序

1. 出示一个装满玻璃弹珠的罐子（讲师事先清楚罐子中弹珠的数量）。
2. 让每一位组员看过后推测其中弹珠的数量。
3. 收集结果，并计算小组平均数、中位数、方差等，并将其出示给小组成员。（有时会同时出示每位小组成员推测的具体理由）。
4. 重复推测过程三次，或直到推测结果保持相对稳定为止。
5. 揭示正确答案，并让组员比较他们最初的个人推测结果与最后小组结果的正确程度。
6. 根据以上程序可以预测某些大家实际工作中关心的未来事件如：五年后公司的销售情况等。
7. 如有必要，在预测某些课题时，每位小组成员可以匿名对这些事件进行预测。

相关讨论

- ❖ 是个人推测结果更准确，还是团队决策更准确？

可能答案：团队决策更准确。

- ❖ 为什么团队决策会更准确？

可能答案：每个人有不同的才能，团队决策能集中每个人的智慧，更理性，更少的“盲区”；让多数人参与到团队决策中的规定本身就是一种保证。

- ❖ 团队的预测为什么会集中到一点上？
可能答案：讨论使每个人能说出自己的观点并能在观点之间比较；讨论使差距缩小；交换意见是达成共识的良好方式；合作的心态；尊重他人。
- ❖ 如何将特尔斐技术运用到你的实际工作中？
可能答案：鼓励团队成员说出自己的意见；鼓励团队成员之间互相聆听并采纳不同观点；让团队成员参与决策。

编者提示

- ❖ 此游戏可能会出现与游戏主旨相冲突的结果，比如：有时小组中的某个成员的准确度总是高于小组的共同结果。若发生这样的事，讲师可引导大家讨论为什么会出现这种情况？团队中存在这样的成员意味着什么？
可能答案：这样的人可能是
独行侠——自己不愿贡献自己的意见。
怀才不遇——自己愿意，但不被别人接受。
先知/智者——自己愿意，也能说服别人接受。
- ❖ 游戏的总结要点之一是强调讨论的功能：尽量让所有的人贡献自己的才能，尽量让所有的人接受团队的决策。
- ❖ 此游戏可广泛运用于问题解决及领导决策类课程。也可作为工具之一用来解决实际工作问题，其作用类似“头脑风暴”。
- ❖ 当用于团队决策类培训时，此游戏与前则游戏“落难月球”属同类，讲师可根据实际情况从中选用其一。

风中劲草

游戏类型：团队课程中建立信任部分

参加人数：全体学员，8人一组为最佳

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：无

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 让学员感受到信赖对团队的重要性。
- ❖ 体会信任是如何在团队中建立的。

操作程序

1. 培训师宣布：现在我们要做一个风中劲草的游戏。这个游戏要求每位学员都要做一次“草”。现在我来说明规则并做一个“草”的示范。

规则：

- a) 学员围成一个向心圆，“草”（培训师）则站在圆中央。
 - b) “草”要双手报在胸前，并拢双腿，闭上眼睛，身体绷直的倒下去。倒的整个过程中不能移动脚或双腿分开。就象一个“不倒翁”的样子。倒下之前，“草”要问：“我要倒下去了，你们准备好了没有”？当全体团队成员回答：“准备好了。”时，“草”可以选择任何方向倒下去。
“草”倒向哪个方向，站在那个方向的的团队成员就要在“草”即将要倒在自己身上时，伸出双手把“草”轻轻推向另一个任意方向，注意用力不要太猛。
2. 在培训师做完了示范之后，让小组的成员开始做此游戏。每个人都要做一次“草”。

相关讨论

- ❖ 在这个游戏中你感觉到什么？
- ❖ 你是第几个做“草”的，为什么是/不是第一个？

引导方向/总结：完全信任所有人，并且内心里不会感到恐惧时，就会倒下去。如果有证据表明其实倒下去是安全的，（比如先尝试的人没有受伤）那就会克服恐惧，愿意自己也试一试。

- ❖ 在游戏中最难的地方是哪里，下次你会怎样改进？

可能答案：倒下去，因为恐惧。(讲师分析：实际上越是不敢笔直的倒下去，越是给接的人造成困难，下次应该更笔直……)

- ❖ 在游戏中，你感觉团队的合作精神怎样，是否有信任感？

引导方向：接的人可以尽量用各种方式让中间倒着的“草”感到安全。比如用语言给中央“草”一些鼓励，同时不要嘻嘻哈哈或交谈等。这样会增加信任感，中间的“草”则会更有信心倒下去。

总结归纳（信任的五个C）

关怀（CARE）

勇气（COURAGE）

相关能力（COMPETENCY）

清楚的期望（CLEAR EXPECTATION）

持续一致（CONSISTENCY）。

编者提示

做此游戏时，为安全起见，讲师要再三强调几点：

- ❖ 当圈中的人准备倒下时，一定要问下面接的组员是否已准备好。只有当下面所有人员说准备好时才能倒下来。
- ❖ 无论发生什么情况，托住“草”的人一定要想尽办法不能让草真的摔倒，哪怕自己的身体要垫在地上以支持“草”。
- ❖ 为避免受伤，可将所有人的眼镜、手表、钥匙等物拿开。

飞人降落

游戏类型：团队建设中建立信任部分

参加人数：全体学员，10 人一组为最佳

游戏时间：15 分钟

所需材料：无

场地要求：空地及 1.5 米高的墙

活动目的

- ❖ 挑战自我安全区。
- ❖ 感受如何建立对团队队员的信任以及这种信任给你带来的个人突破。

操作程序

讲师告诉学员：下面我们将做的整个活动是有“危险性”的，你们一定要严格遵守活动规则。

1. 首先让全组学员站成面对面的两排纵队，并一一对应。
2. 让对应的学员互相握住对方的手。
3. 每次抽出一个人做飞人，准备做空中飞人的队员站在高墙上，背向队友。
4. 讲师确认团队队员们都在高墙下站好位置，并做好接人的准备。然后让“飞人”问自己的队友：“我要倒下去了，你们准备好了没有”？当全体团队成员回答：“准备好了。”时，“飞人”才能从墙上落下。
5. 做“飞人”的人在落下时身体要尽量绷紧笔直，不要边落边往后看。
6. 无论发生什么情况，接的人在接“飞人”时绝不能躲开或抽回自己的手。

相关讨论

- ❖ 当你站在墙上的时候，心理感觉如何？
可能答案：恐惧、挑战、刺激……
- ❖ 当你跨越心理障碍、完成了挑战之后的感觉如何？
可能答案：如释重负、舒服、胜利感……
- ❖ 在这项活动中，你认为最关键的地方在哪里？
可能答案：勇于面对自己的恐惧，信任他人。
- ❖ 怎样才能帮队友跨越心理障碍，做到他认为自己不可能完成的事情？

总结归纳（信任的五个 C）

关怀（CARE）

勇气（COURAGE）

相关能力（COMPETENCY）

清楚的期望（CLEAR EXPECTATION）

持续一致（CONSISTENCY）

编者提示

这是一个能让学员产生深深震撼的游戏。做此游戏时，为安全起见，讲师要再三强调几点：

- ❖ 当墙上的人准备往下倒时，一定要问下面接的组员是否准备好。只有当下面所有人员说已准备好时才能倒下来。
- ❖ “飞人”倒下时身体必须尽量笔直并不能往下看，否则身体会成“蹲式”下坠，造成接的人中某一两个人承担压力过重而支持不住，反增加危险。
- ❖ 无论发生什么情况，接的人在接“飞人”时绝不能躲开或抽回自己的手。如有必要，要求接的人腿可成“弓步”，这个姿势可承受较多的重量。
- ❖ 为避免受伤，可将所有人的眼镜、手表、钥匙等物拿开。
- ❖ 如有必要，用1根带子缚上“飞人”的双手，以免倒下时双臂张开伤到他人。
- ❖ 这项活动对某些人来说难度很大。若想减小难度，讲师或助教可以先示范当第一个“飞人”。另外，可以降低墙的高度。要想增加难度，可以加高墙的高度。

踩数字

游戏类型：团队建设

参加人数：不限，活动分小组进行

游戏时间：20 分钟

所需材料：一根 7 米长的绳子、33 张大小为 A4 纸一半的纸张

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 团队成员之间协调、配合的重要性
- ❖ 让学员活动起来

操作程序

1. 将学员分成 5-7 人的小组。
2. 讲师在空地上用绳子围成一个边长为 1.5 米左右的正方形。
3. 讲师用粗碳素笔在每张纸上写上号码，从 1-33，然后将纸张写有号码的一面朝上，不分次序和方向随意均匀散落在正方形内，但纸张不能重叠覆盖。
4. 在离正方形十米远处，划一起跑线。
5. 整个游戏期间纸张位置不得更改。
6. 讲师宣布游戏规则：
 - A. 游戏开始前，小组成员全部站在起跑线外。
 - B. 讲师喊开始后（同时开始计时），所有小组成员跑到正方形周围，用脚按顺序踩完所有的数字。
 - C. 踩的过程中，任何时候不允许有两只或两只以上的脚同时在正方形内，否则犯规。
 - D. 踩完所有数字后，小组成员全体回到起跑线外（停止计时）。
 - E. 所有小组的任务是用最短的时间按游戏规则要求完成上述过程。所用的时间最短者为胜者。
7. 每一组结束后，讲师宣布该小组所用时间。
8. 此游戏在开始前可给予所有小组 5 分钟左右的讨论时间，此游戏可进行 3 至 5 轮。

相关讨论

- ❖ 在你们接到任务之后，所做的第一件事是什么？
引导方向：有没有想主意，收集意见，做计划，确定执行方案。
- ❖ 你们觉得整个游戏中最困难的部分是什么？
可能答案/总结归纳：分工后协调一致，追求速度而又不犯规。
- ❖ 你们取得成功的关键是什么？
可能答案/引导方向：严格分工、各司其职、默契配合。

编者提示

- ❖ 此游戏也可用作破冰船活动，不做任何分析引导。
- ❖ 此游戏可从多角度进行分析，但最为典型的是团队中角色的分工后，既要严格的各司其职，又要尽可能的提醒队友，从而达到默契配合。因为学员在做这个游戏时最容易失败的地方在于学员求快心切，忘记自己职责，去踩不应踩的数字，从而犯规失败。

电网

游戏类型：团队建设

参加人数：全体学员，13 人一组为最佳

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：一条长绳、一根粗竹子

场地要求：有两棵树或杆子的空地

活动目的

- ❖ 体会计划的重要性，以及团队在执行计划时的合作精神。
- ❖ 让学员活动起来。

操作程序

1. 培训师在地上插上 2 跟竿子，间距约不小于 4 米，竿子离地面 1 米 3 至 1 米 5 的地方，拴上一根绳子，绳子中间立着一根竹竿。这就是游戏中所说的“电网”。学员全部都站在“电网”的一边，他们的任务是从电网的一边越过电网到另一边。
2. 培训师告诉学员：你们现在身陷囚牢之中。经过严密的计划，你们决定逃走。监狱的出口是一张电网，你们必须所有人都通过这张电网，才能获得胜利。
3. 在通过电网时，任何人的身体不能碰到电网。
4. 最后一名越过电网的队员要把竹竿也带走。

其它可选操作程序

- A. 你可以选择地面上有 2 个树的地方进行此活动，这样你只要将一根绳子拴在两棵树中间就行了，不须另埋竿子。

相关讨论

- ❖ 在你们接到任务之后，所做的第一件事是什么？
引导方向：有没有想主意；收集意见；做计划；确定最佳方案。
- ❖ 整个游戏中最困难的部分又是什么？
可能答案/总结归纳：如何让后面的人尤其是最后一个人顺利通过。
- ❖ 整个小组团队合作精神发挥最好的方面在哪里？
可能答案：有很多，比如做计划时每个人乐于表达自我意见；执行时认

真、互相配合、互相支持。

游戏总结

整个游戏的核心在于讨论如何做出一个切实可行的计划。在团队做计划的时候，有以下要点是要考虑到的：

- ❖ 是不是所有的成员都参与了计划的提议
- ❖ 是不是所有的成员都赞成所选定的方法
- ❖ 团队的计划要考虑到任务和人两个方面
- ❖ 团队在执行计划方面有没有良好的角色分工
- ❖ 在谁都不知道什么是最佳决策之前，团队是根据什么标准选择某一特定方案的

走迷宫

游戏类型：团队建设

参加人数：不限

游戏时间：40 分钟

所需材料：无

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 共同合作，体现团队精神。
- ❖ 让学员感受到团队沟通中的心态是很重要的。

操作程序

1. 讲师事先在地面上画出一个 10 乘 10 或 12 乘 12 或者 9 乘 9 的迷宫，形状如围棋盘。迷宫大小根据人数多少，一般 6 人以上才可做此游戏。如图 1 所示。
2. 在迷宫中讲师任意画一条路，起点 A、终点 B。这条路线只有讲师知道。
3. 学员的任务是找到这条正确的路线并走出迷宫，而且必须是所有的团队成员。
4. 走迷宫的规则是：可以向前、向左或向右走，但不能后退、不能斜走。
5. 游戏一但开始，团队成员就不能再出声说话或交谈，只允许使用手势或动作。
6. 在团队成员走的过程中，如果他选择的路线是正确的，讲师则不说话；若是错误的，讲师则说：“错”。这名团队成员就必须按照自己刚走过的原路返回到出发点。若返回的时候出错，整个团队时间的总时间上要加 5 分钟。
7. 团队的目标是以最短的时间通过，具体时间可由讲师给予或让团队自己确定。

相关讨论

- ❖ 你们开始走迷宫前做过什么计划？
- ❖ 这个游戏困难的地方在哪里？你们是怎样解决的？
- ❖ 如果允许你们在走的过程中谈话，会更容易些吗？你们怎样克服这个障

碍的？

- ❖ 你们认为获得成功的关键点在哪里？
- ❖ 你从这个游戏中体会到什么？

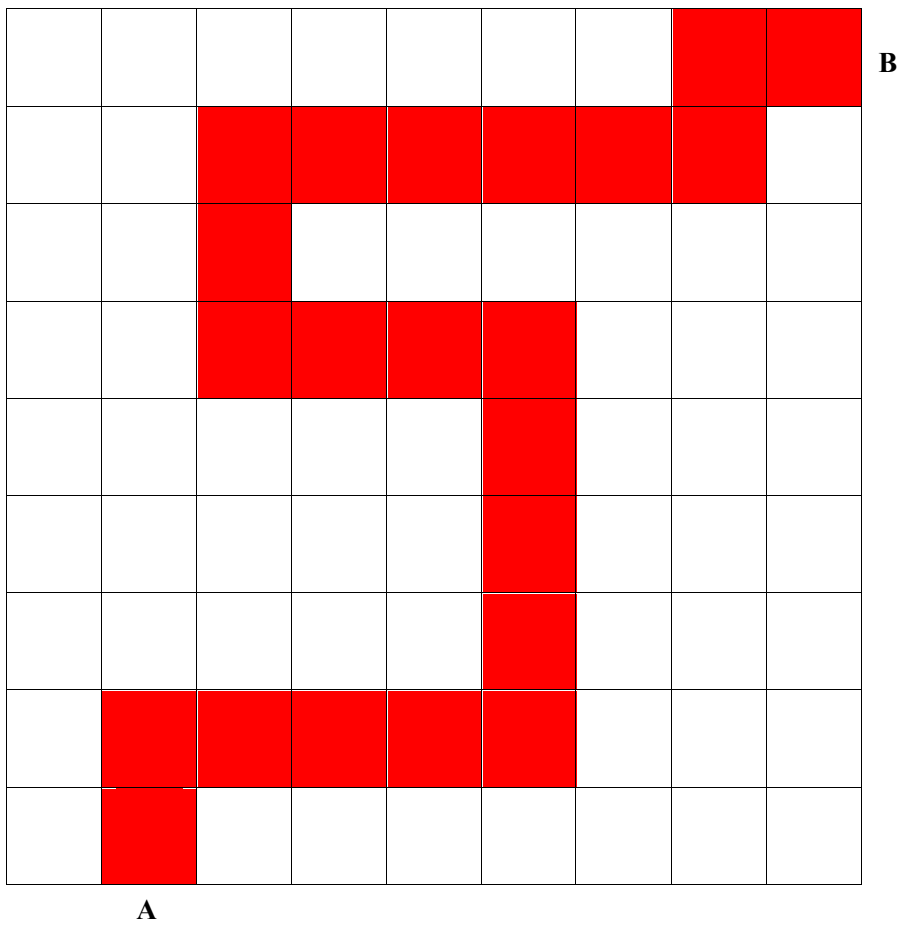
游戏总结

- ❖ 沟通的心态很重要，有时它胜过手段。
- ❖ 团队成员各有所长，比如有的人擅长记数字；有的则擅长做计划；好的团队就是让这些人都发挥他们的长处。比如在这个游戏中，善于计划的人思考行动步骤，记忆力好的人充当坐标等。

编者提示

- ❖ 此游戏可应用于多个课程。但最典型的是说明沟通的心态和团队成员的不同特点。如以上游戏总结所述。
- ❖ 如果学员人数有 30 人，讲师可事先画 2 个迷宫，将学员分成 15 人左右的小组，2 组间展开比赛。
- ❖ 讲师可任意确定迷宫路线。
- ❖ 此游戏可作为团队活动系列中的一个。

迷 宫 图



宇宙飞船

游戏类型：团队建设/创造力

参加人数：每组 3-5 人

游戏时间：45 分钟

所需材料：每组 2 只生鸡蛋、4-6 张普通 A4 纸、6-10 张软纸巾、2-4 根筷子、一些透明胶带、4 根不超过 30 厘米的小绳子、3-4 根橡皮筋

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 学员共同合作，体现团队精神。
- ❖ 观察团队的决策过程。面对一件大家从没做过的事情，团队是怎样选择 A 方案而不是 B 方案。
- ❖ 观察团队创造力。

操作程序

1. 讲师将学员划分成 3-5 人的小组。将上述材料分给各小组。
2. 任务：各小组用上述材料制成一个适合运输鸡蛋的宇宙飞船。这个飞行器将要运输鸡蛋，这个飞行器将接受 2 次考核测试。第一次是飞行器装载着鸡蛋从 1 米高的空中以自由落体形式垂直降落；第二次是装载着鸡蛋从 5 米高的高度自由坠落。每次鸡蛋都力争不被摔坏。
3. 两次测试的时间间隔为 15 分钟。

相关讨论

- ❖ 你们怎样形成计划的？为什么会选择那个执行方案？
- ❖ 在计划形成过程中，你们怎样达成共识的？
- ❖ 是谁最先提议那个方案？是什么让你们大家同意那个方案？
- ❖ 刚才的过程有没有值得改善的地方？

游戏总结

- ❖ 团队的决策需要所有人的参与，每个人的反应都可能会对团队的决策造成影响。
- ❖ 在团队决策的过程中，有几种人的行为尤其要引起注意：

- a) 最先想出主意的人：这些人往往有创造力但有可能不愿将自己的想法表达出来，表达出来之后也很可能由于他不够“权威”而不被采纳。
 - b) 专家或顾问型的人：他们会仔细分析方案，从正面和反面都考虑方案的可行性。
 - c) 决策者：决策者的性格决定着他选择哪种类型的方案，是稳健的还是创新的。
 - d) 团队成员：他们可能会要么不关心，要么局限于某个细节。但一旦方案确定，他们是实施的中坚力量。
- ❖ 团队决策中的重要点就是让以上人员坦然说出他们的想法。
 - ❖ 团队的决策过程是一个沟通过程，成员间要不断的聆听、争论和给予反馈。

编者提示

- ❖ 此游戏可应用于多个课程，但最典型的是让学员感受团队的决策过程：面对一件大家从没做过的事情，团队是怎样选择A方案而不是B方案。
- ❖ 如果你选择在室内做此游戏，注意不要因为鸡蛋碎裂而弄脏地毯或其它物品。
- ❖ 此游戏可以作为团队系列活动中的一个。

NBA 大投篮

游戏类型：团队建设/领导力

参加人数：不限，将全体学员分成 3-6 人的小组

游戏时间：45 分钟

所需材料：每组大、中、小三种不同规格的球各约 20 个左右。大球的直径为 6 厘米左右，小的可以是乒乓球，大小差异不需太严格。3 个直径约 20 厘米左右的普通盆，将球用塑料袋任意装成一袋。

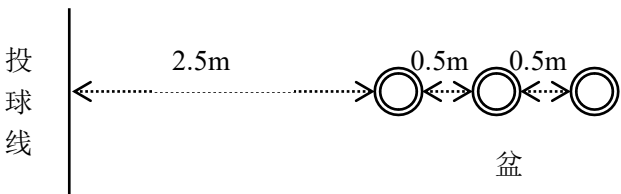
场地要求：户外，比较开阔的场地

活动目的

- ❖ 在激烈的比赛气氛中感受团队相互协作和完成任务的水平。
- ❖ 检查团队在领导、计划、分工、执行方面的能力。
- ❖ 让团队成员体会到贡献与支持。

操作程序

1. 将学员划分成 3-6 人的小组；每组选出 1 个领导；每个小组有 1 块活动场地。小组间的活动场地均为相邻的，不能间隔太远。
2. 在每个小组的活动场地内，划一条线为投球点，将 3 个盆按间距 50-60 厘米纵向排成一排；第 1 个盆离投球点的距离为 2.5 米左右，如图：



3. 将装在 1 只袋子里的球分给每个小组，讲师宣布游戏规则：
最小的球是 3 分，中球是 2 分，大的是 1 分。离投球点的最近的盆是 1 分，其次为 2 分，最远的盆为 3 分。如果你将 3 分的小球投进了离投球点最远的 3 分的盆，得 9 分，投进中间 2 分的盆，得 6 分，最近的 1 分的盆，得 3 分。其它的以此类推。
4. 小组领导对人员进行分工，一部分人负责投球，一部分负责拣球，领导

者只能观察。投球的人只能投球不能拣球，拣球的人也一样。一局当中人员角色不能更换，否则犯规。

5. 投球的人只能站在投球线以内的地方投球。
6. 拣球人只能将球拣回放到投球人的手边，不能将球直接放到盆里。
7. 投球过程中，任何人不能接触盆。
8. 此游戏将进行 5 局，每局时间为 2 分钟。
9. 第一局开始前给每个小组 5 分钟的讨论、计划及试验的时间，然后正式开始比赛。每局结束后统计一次小组分数，并给予小组 2-3 分钟讨论或调整人员，然后在进行下一轮。
10. 如果 A 小组的球滚入 B 组场地并且 A 小组的人没有及时拣回，则此球归 B 小组所有并同样计分，除此之外，任何小组的组员都不可以跑到其它小组的场地里拣球。
11. 在游戏开始前，每小组的球的数量和规格是一模一样的。游戏第一局正式开始以后，直到 5 局结束，讲师不再清点各小组的总球数。
12. 分数累计最高的小组为胜者。
13. 游戏结束后，评选出各小组的名次，然后进行下列相关讨论部分。

相关讨论

- ❖ 你们是怎样获得冠军的？
- ❖ 你们采用了什么策略和方法？
- ❖ 你们为什么会排在最后，曾经采取过什么改善措施吗？
- ❖ 你们认为还有没有更好的方法？
- ❖ 你们是怎样协调分工？为什么让这部分人拣球而让另一部分人投球，原因是什么？
- ❖ 5 局哪一局你们做的最好？为什么？
- ❖ 你是拣球/投球的人，你的感觉是什么？
- ❖ 作为领导者，这个游戏给感触最深的是什么？
- ❖ 如果再给你们一次机会，你们会怎么做？
- ❖ 在活动中你们团队的士气怎么样？
- ❖ 你觉得团队的成功需要什么？

游戏总结

- ❖ 团队是一个渐进过程，政策可能需要不断的调整，因此合作和理解很重要。

- ❖ 团队的目标需要每个人的努力，有的人可能会为此大量工作。
- ❖ 团队的决策往往跟领导的风格紧密相关。
- ❖ 保持策略性思考和灵活性对团队来说是很重要的两个方面。

编者提示

- ❖ 这个游戏是个非常吸引人的游戏，可以被广泛使用在团队和领导力课程中。
- ❖ 如果你想增加游戏的难度，可以增加球的数量，扩大投球点离盆的距离以及盆与盆之间的间距等。
- ❖ 通过这一活动，讲师可以看到这个团队在领导、决策、分工、创造力、计划、执行等方面的水平，找到他们的弱项，在以后的课程中着力提醒他们改进。
- ❖ 实际上有很多创造性的方法可以很快得高分的：比如将一整袋球一起投，或者一个人站在盆边上，将投过来的球击进盆内等。这些并不违反规则，就看小组是否想得到。
- ❖ 讲师可以将装球的盆换成篮子或其它容器，大小合适即可。

积分榜

队名	第一局	第二局	第三局	第四局	第五局	累计
A 队						
B 队						
C 队						
累计						

围城

游戏类型：团队建设/领导力/沟通

参加人数：人数不限，人多可分成10-20人一组的小组。

游戏时间：30-40分钟

所需材料：每组一条长30米的绳子；每人一个眼罩

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 锻炼团队中的领导能力，增强队员之间的沟通能力。
- ❖ 可应用在沟通课程当中，用来讨论如何改善沟通和问题解决。
- ❖ 让所有学员投入到问题解决的行动中来。

操作程序

1. 告诉小组成员他们将要做一个有趣的问题解决活动。在学员戴上眼罩前，把整个活动描述一遍。
2. 告诉学员，在戴上眼罩后，一个书包将放在他们的面前，内有一条绳子。
3. 学员的任务是把绳子从包里拿出来，围成一个正方形。最后的结果是每个人的手都必须抓住绳子，以平均间距围绕在围成的正方形边上。
4. 在完成正方形之前，所有参与人员不能将眼罩拿掉。
5. 在活动完成后，围绕提高沟通及决策过程展开讨论。也可对讨论人们在活动中所扮演的不同角色以及人们如何对活动做事先假设。

相关讨论

- ❖ 怎样使队伍成功的围成一个正方形。什么导致了这个活动的成功和失败？
- ❖ 每个人扮演了什么角色？
- ❖ 哪一步是使这次活动成功的关键步骤？
- ❖ 在做这个活动中所遇到的最大困难是什么？
- ❖ 如果能重来一次，会做什么将改善？
- ❖ 人们做了怎样的假设？（比如是否要用整条绳子）
- ❖ 这个活动与实际的工作场景有什么相似之处？

变化

- ❖ 对于非常好的团队，可以将规则改为整个过程中不能说话。
- ❖ 你可以自己充当或让学员中的某人作为整个活动的观察者。
- ❖ 可进行两次，看结果是否有改善。
- ❖ 在游戏开始前，在绳子上打几个结。人们有时会错误的假设这就是绳子的拐角。

游戏总结（此游戏可以从多方面进行总结，常规的如）

团队沟通：沟通的渠道、沟通的心态、沟通的有效性和手段

解决问题：解决问题的步骤、思路、方法

领导力：领导者的产生、领导的决策、领导与服从

管理：组织与协调

编者提示

- ❖ 这是一个很有趣的游戏，学员们都非常乐于参与，而且大部分团队在经过仔细计划后都能取得成功。
- ❖ 对参与者而言，通常难点在于正方形中角度和边长的控制。
一种解决方法：（1）、先确定正方形四个角的位置。让 4 个人站在 4 个角所在的点上。（2）、每人都抓住绳子，然后尽量均匀的散到四个边。（3）选 1 个人用步子测量正方形的边长，确保是等边。而后所有人同时放下绳子。
- ❖ 如果你想做一个类似的但挑战更大的游戏，请选择下则游戏“建绳房”。

建绳房

游戏类型：团队建设/领导力/沟通

参加人数：全体学员，参与人数以 15 人为宜。

游戏时间：30-40 分钟

所需材料：15 个眼罩、3 条长度分别为 20 米、18 米、12 米的绳子

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 锻炼团队中的领导能力，增强队员之间的沟通能力，从而达到和谐完成任务的目的。

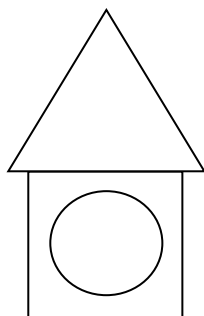
操作程序

第一阶段

1. 培训师把 15 人分为 3 个小组，每小组为 5 人。
 - 小组 1：20 米的绳子
 - 小组 2：18 米的绳子
 - 小组 3：12 米的绳子
2. 培训师发给每人一个眼罩，并通知他们带上眼罩后
 - 小组 1：建一个正三角形
 - 小组 2：建一个正方形
 - 小组 3：建一个圆形

第二阶段

1. 当完成第一阶段后，培训师现在告诉了 3 个小组的全体人员，要他们一起来建一个绳房子。如图所示：



相关讨论

1. 你对比第一阶段及第二阶段哪一个阶段更加混乱，为什么？

可能答案/归纳总结：

- 所有人员刚刚习惯了在突然变动的环境中与小组人的沟通方法，紧接着又经历第二次变动，很多人不适应。变动本身往往会引起混乱。
- 每个小组建立了他们自己的沟通渠道：领导者或意见领袖、解决问题的程序。现在他们需要产生一个新的系统：包括，产生领导、想出解决问题方案并实施、沟通渠道及方式、组织协调等问题。
- 第二阶段的沟通更复杂，涉及到更多的人。
- 需要产生新领袖，以前的小组领袖在心态等各方面需要调整。

2. 如果你是作为领导，你会怎样组织第二阶段以尽快更好地完成任务？

可能答案/归纳总结：

- 尽快产生 1 个新领袖。
领袖或另 1 个人宣布行动方案计划，其他人聆听。
- 每小组原来的领袖成为小组长，反馈和负责本小组的执行。
- 按行动计划中的先后顺序执行。

备注：领导的产生——使命感

——影响力

——了解全局

——让其他人追随

成功的组织——有力的领导者

——好的工作流程

——有效的沟通

——明确的团队成员角色

——分享意见/观点

——互相合作

——.....

游戏总结（此游戏可以从多方面进行总结，常规的如下）

团队沟通：沟通的渠道、沟通的心态、沟通的有效性和手段

解决问题：解决问题的步骤、思路、方法

领导力：领导者的产生、领导的决策、领导与服从

管理：组织与协调

详情请参阅以上各问题讨论部分及其它游戏分析。

编者提示

1. 这是一个很有趣的游戏，学员们都非常乐于参与，而且大部分团队在经过仔细计划后都能取得成功。
2. 对参与者而言，第一阶段的通常难点在于正方形、三角形中角度和边长的控制。第二阶段在于如何将三个形状拼装在一起。
一种解决方法：（1）先确定正方形、三角形的四个/三个角，圆形的中心点。分别让 4 个、3 个、1 个人站在点上。
（2）圆形则大家围成一个圈，每人都抓住绳子，然后一齐往后退。
（3）选 1 个人用步子测量正方形和三角形的边长，以确保是等边；测量圆的半径，确保是圆形。
（4）有人同时放下绳子。
3. 如果你想做一个类似的但挑战小一些相对简单的游戏，请选择上则游戏“用绳子围正方形”。

猜猜这是谁

游戏类型：团队建设

参加人数：不限

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：与学员人数等量的小纸条

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 让学员感受团队成员之间相互认识了解的程度。
- ❖ 加深团队成员之间的了解。

操作程序

1. 讲师发给学员每人一张小纸条。
2. 要求学员在纸上写上认为最能代表学员自己的某一个动物、植物或事物的名称。比如牛、马、草、海等，但不能是人。然后想象如果有来生的话，学员希望自己能变成的某一个动物、植物或事物的名字。
3. 待学员写好后，讲师收回所有的纸条。
4. 讲师将收回的纸条重新乱发给学员，每个人必须不能拿到自己所写的纸条，如果偶然拿到，通知讲师更换。
5. 让学员将手中纸条打开，说明纸条内容，然后猜测这纸条是谁的，并说明理由。
6. 如果没猜对，请写纸条的人发言并说明他之所以这样写的理由。
7. 游戏一直进行直到所有的纸条都猜完。

编者提示

- ❖ 此游戏讲师可根据实际情况直接进行总结：我们每天工作在一起，感觉上十分熟悉，可这个游戏让大家感受到一些新的东西，实际上我们和某些同事之间的认识还不是很深入和了解。
- ❖ 作为一个团队，只有团队成员间真正互相了解时，团队成员之间才能更有默契的相互配合和谐共处。
- ❖ 如果人数超过 20 人，请分成小组进行。

第四部分

沟通与激励

叉手

游戏类型：沟通技巧

参加人数：不限，10 人一组为最佳

游戏时间：15 分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 演示强迫性的改变可能引起的不自在和随之而来的抵触情绪。
- ❖ 活跃课堂气氛。

操作程序

请小组成员按平时的习惯合拢双手，手指交叉握一起。请大家注意看看自己的拇指和各个手指是怎样交错的（是左手大拇指在上呢还是右手大拇指在上）。然后请大家松开后再重新合拢。这次手指交叉的顺序要正好相反，（本来左手拇指在上的改为右手拇指在上）。向学员指出对有些人来说，这个身体上的小小变动并不会引起任何问题，但是对大多数人来讲，即使只是很轻微的身体变化，也会引起不自在的感觉。

其它可选操作程序

可将双手交叉改为双臂交叉。请小组成员双臂在胸前交叉，不要看到底是哪个手臂在前，然后让他们立即放下手臂，重新交叉。但是刚才左手在上的改成右手在上，右手在上的改成左手在上。

相关讨论

- ❖ 你觉得做这个新姿势时有什么感觉？
可能答案：不舒服、不习惯…
- ❖ 为什么你觉得这有点让你尴尬或不自在？
可能答案/引导方向：因为改变习惯会带来强烈的不舒适感，即使仅仅是一个很小的姿势。
- ❖ 如果只是这么小小的姿势改变都可能引起一些内在的抗拒心理，那么实质上的身体或思想意识方面的变化会带来什么样的情绪？
可能答案：反感；抗拒；拒绝改变；讨厌；激烈的反应…
- ❖ 你们是否同意“人都是不喜欢改变的”这个说法？如果同意，为什么？

可能答案：改变意味着不确定、改变让人感觉恐惧，按习惯做事使人觉得舒服省力等。

❖ 减轻这种对改变的抵触情绪，我们应当采取什么技巧？

可能答案/总结归纳：善于学习新思维、技能；接受新事物；勇于尝试……

游戏总结

人们与生俱来对变化或被改变有抗拒心理。因此要接收一个新观念，就要先化解他的抗拒心理。

盖帽

游戏类型：沟通技巧/团队建设

参加人数：不限

游戏时间：45 分钟

所需材料：每组普通喝水纸杯或平口玻璃杯 3 个，费旧纸张数张，每组 1 张 A4 纸大小硬纸板，每人 1 个眼罩。

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 让学员活动起来。
- ❖ 让学员体会团队中的沟通特性。

操作程序

1. 讲师将学员分成 8-12 人的小组，每组划分一块活动场地。
2. 在每组的活动场地中央，放置一张桌子，桌子中央放三个杯子，形成一个杯塔（一个正放的杯子做塔底，第二个杯子倒放在第一个杯子上，第三个被子正放在第二个杯子上。三个杯子中只有第三个杯子中有水，其它均为空杯。）
3. 在每组的活动区内，散落一些费旧白纸作为“地雷”。任何人在活动中不能触到地雷，否则算死亡。
4. 每组有一位“先知”学员。除“先知”学员外，其它学员都必须蒙上眼睛。
5. 小组的任务是：小组全体成员必须蒙着眼睛通过雷区，将小组的纸板盖到杯塔上。
6. 踏中“地雷”的成员算死亡，碰翻碑塔的学员算死亡。死亡的学员退出游戏，只能在旁边观看。
7. 每次只能一位学员通过雷区。
8. 通过雷区的学员可以解下眼罩，参与指导。

相关讨论

问题及可能答案请参阅游戏：“心灵之旅”

游戏总结

请参阅游戏：“心灵之旅”

编者提示

请参阅游戏：“心灵之旅”。

动机练习

游戏类型：激励

参加人数：不限

游戏时间：10 分钟

所需材料：几张一元的钞票、随机贴在学员的椅子下

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员感受到奖励与动机的关系。
- ❖ 活跃课堂气氛。
- ❖ 金钱并不是唯一的奖励手段。

操作程序

1. 讲师对学员说：“请举起你们的右手”，保持一会儿后谢谢大家。问他们：“你们为什么举手？”回答可能是：“因为你要我们这么做。”或是“因为你说了‘请’。”
2. 得到 3 至 4 个答案后，讲师说：“请大家站起来，并把椅子举起来。”
3. 绝大多数的情况下，没有人会采取行动。讲师继续说：“如果我告诉你们，在椅子下有钞票，你们会不会站起来并举起椅子看看？”
4. 绝大多数人仍然不会行动，于是讲师说：“好吧，我告诉你们，有几张椅子底下确实的有钱。”（通常，2 至 3 个学员会站起来，然后很快，所有人都会站起来。）于是有人找到了纸币，叫着：“这里有一张！”。

相关讨论

- ❖ 为什么第二次请你做事时，要花费更多的努力？
可能答案：因为感觉到没有意义；没有动力；人们已经感到可能被诱导做没意义的事等等……
- ❖ 钱是否能激励你？
总结归纳：金钱可能会奖励人做某些事情，但并非是在任何情况下对任何人都是有效的。
- ❖ 激励人们的唯一正确方法是什么？
总结归纳：唯一的方法让人们去做一件事是让他们自己想去做。除此以

外，别无它法。

游戏总结

- ❖ 字典中对“动机”的定义为“发自内在的，而非来源于外在的，做某事的想法”。说明动机是内在的。
- ❖ 人们只有具备了动机之后，才可能去做某事。
- ❖ 外在的奖励可以有效的激发人们的行为动机。
- ❖ 奖励的原则是根据人的不同需要而设计，金钱不是唯一也不是最有效的方式。
- ❖ 关于人们的需要，请参考“马斯洛需求理论”。

心灵之旅

游戏类型：沟通技巧/团队建设

参加人数：全体学员，2人一组成对为最佳

游戏时间：10 分钟

所需材料：眼罩，数量为学员总数的一半

场地要求：课堂及通道

活动目的

- ❖ 让学员们体会在某一环境下信任是如何建立的。
- ❖ 让学员体会良好的沟通需要多替对方考虑，站在对方立场上思考问题。

操作程序

1. 讲师让学员们每 2 人组成一小组。
2. 小组中的 1 人是瞎子，（必须带上眼罩，什么也看不见。）另一个是健康人，他们要一起走完一段旅程。这段旅程讲师可以指示给健康人看。在整个过程中，健康人可以说话，但绝对不能用身体的任何部位接触瞎子。
3. 走到规定地点后，给所有学员 1 分钟时间，换健康人做瞎子，另一个人做健康人。规则不变。

相关讨论

- ❖ 当你什么都看不见时,有什么感受?
可能答案: 无助; 被动; 不习惯; 希望得到正确的引导……
- ❖ 当了解对方感受后, 你会怎样进行带领?
可能答案/总结归纳 (讲师的引导方向): 用“对方”而不是自己喜欢和接受的方式去带领对方。这也是良好的沟通和建立信任的要点, 即: 站在对方的立场考虑问题, 用行动表示出你对对方的支持。

游戏总结

- ❖ 团队业绩的体现, 离不开队员之间的信任度, 信任是必须的。有关信任的总结, 请参考前两则游戏: “风中劲草”与“飞人降落”。
- ❖ 沟通的要多替对方考虑, 站在对方立场上思考问题。

编者提示

- ❖ 讲师可根据情况选择一段略复杂的旅程。比如山坡、有沟坎或台阶，甚至可以人为的设置一些“路障”。
- ❖ 如果你想增加难度，可让学员们赤脚走完旅程。
- ❖ 游戏成功的关键是一定确保“瞎子”真的什么都看不见。

这是什么？

游戏类型：沟通技巧/创造力/观念意识类

参加人数：不限

游戏时间：不限

所需材料：下列图示制成投影片

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 对同一事物，不同的人有不同的感知和认识。
- ❖ 锻炼横向思维技能。

操作程序

1. 告诉学员你将用投影仪展示一张照片。
2. 让学员告诉你他们看到了什么。

相关讨论

- ❖ 为什么不是所有的人都迅速的看出它是什么？
可能答案：受到思维的局限。
- ❖ 为什么每个人的答案是不同的？
可能答案/引导方向：每个人的着眼点、关注的重点、思考问题的方式都是不同的。正如每个人的内心世界差异很大一样。
- ❖ 这对你有什么启发？
可能答案/引导方向：我们需要从多角度看问题；我们很可能看到的是事物的某一侧面或表象……

游戏总结

此类图片被广泛应用于沟通、领导力、变革管理、创造力等课程当中。讲师根据不同的需要可以总结出不同的要点，常规的如下：

- ❖ 沟通课程：每个人的内心世界是不同的，所以对同一事物有不同的认识和反应。这本身没有好坏对错之分。你无需去改变，但你可以提醒他：有一面被他忽视了，正如他忽视了你的感受一样。
- ❖ 创造力与解决问题：我们不能总是局限于事物中一些醒目的要素而忽略

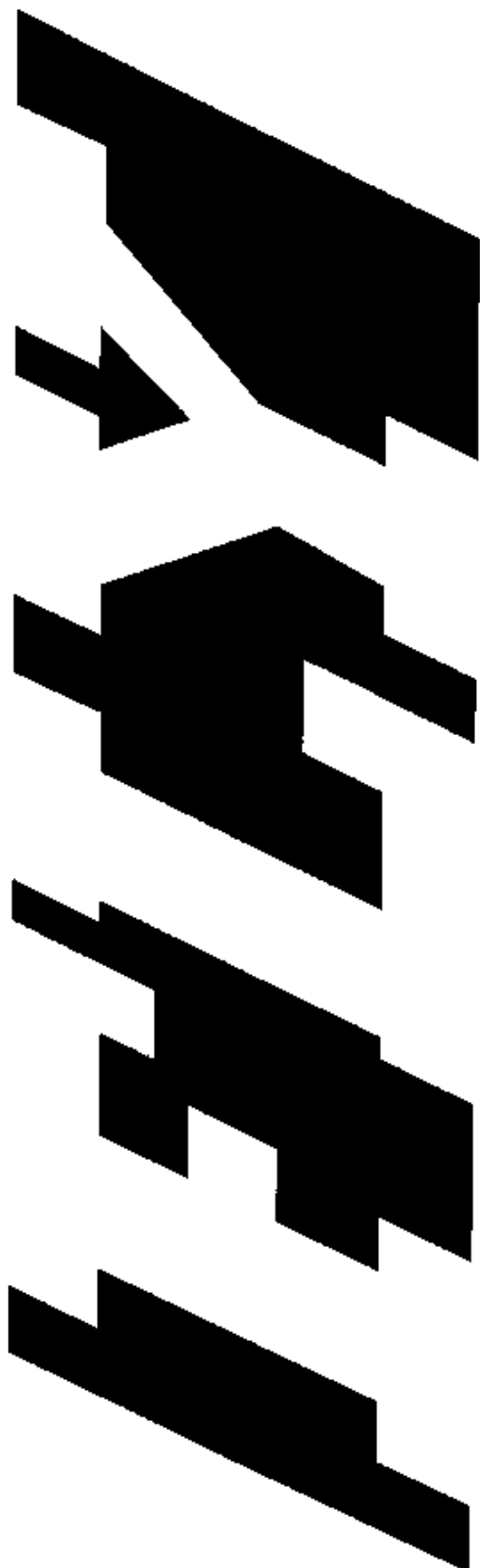
其它方面或是整体，否则我们就不能了解事物的真相。

- ❖ 领导力：每个人看到的都是事物的一个侧面，就整个侧面来说，他的认知并没有错，但领导者却需要看到全局。
- ❖ 领导力：领导者的任务之一，就是了解你的部属，他是“少女派”还是“老太太派”的，不是要给他们帖上标签，而是了解他们的状态以便适当的管理。
- ❖ 变革管理：你可以同时看到一个美女和一个老太太，就象在所有的事物中都至少包括 2 中要素一样，积极的还是消极的，改变还是不变，取决于你自己的选择。

投影片说明

- A. FLY
- B. 少女和老妇
- C. 老夫老妻、弹吉它的男子与带帽子的少妇、酒杯、酒瓶、老头耳中的少女

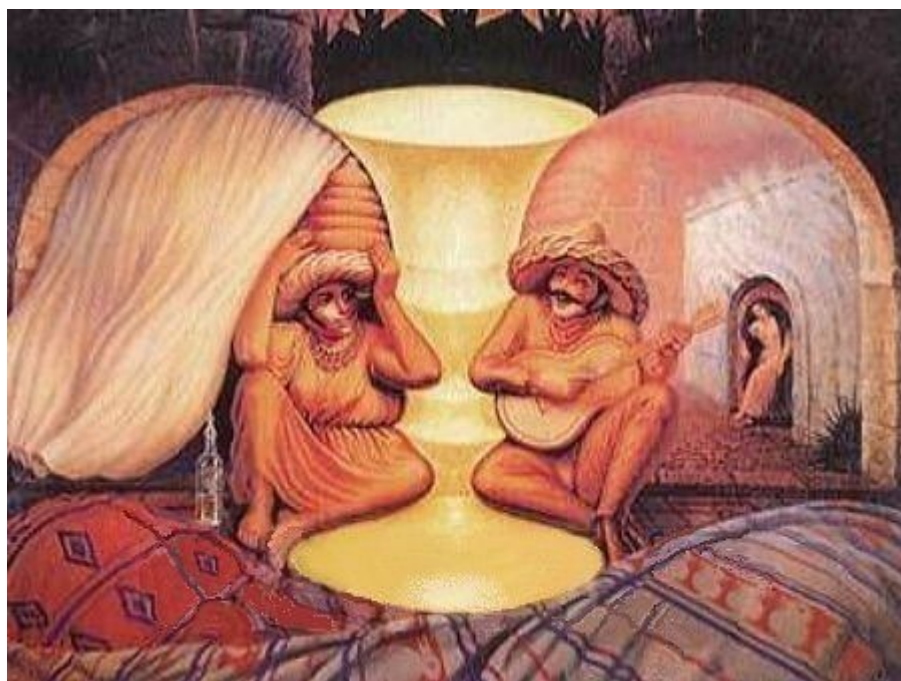
FLY



少女与老妇



老夫老妻



瞎子排队

游戏类型：沟通技巧/问题解决

参加人数：最好不超过16人

游戏时间：30分钟

所需材料：眼罩及贴纸

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 让学员体会沟通的方法有很多，当环境及条件受到限制时，你是怎样去改变自己，用什么沟通方法来解决问题。

操作程序

1. 让每位学员戴上眼罩。
2. 给每位学员一个号码，但这个号码只有本人知道。
3. 让小组根据每人的号码，按从小到大的顺序排列出一条直线。
4. 全过程大家都不能说话，只要有人说话或脱下眼罩，游戏则结束。

相关讨论

- ❖ 你是用什么方法来告知小组你的位置及号数？
可能答案：很多种方法。比如，用手指接触另一个成员，给予暗号；用其它的可以说明或代表数字的辅助工具等。
- ❖ 沟通中都遇到了什么问题，你是怎么解决这些问题的？
可能答案：每次只能交流简单的信息；容易产生误解的地方，需要反复确认……
- ❖ 你觉得还有什么更好的方法？
可能答案：事先（游戏开始前）若能确定一些标准会更好；可以让最先沟通好的3个人利用身体的高矮排成一条线，而后让其他人知道顺序自然加入；也可以让一个人做总指挥，所有人的数字就只需告诉他，让他来安排所有人即可。

编者提示（此游戏可应用于多个课程）

- ❖ 解决问题的思路步骤：发现/确认问题→扩展思路→选择解决方案→行动。

- ❖ 沟通：没有最好的沟通方式，重要的是必须采用所有人能接受的方式才有效。

算术测试

游戏类型：沟通技巧

参加人数：全体人员共同参加

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：如下页所示的测试卷

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 用以说明人们常常在并不完全了解对方的指示或需求时，就匆匆地开始实施或给予建议了。

操作程序

1. 告诉学员接下来要进行一个非常简单的加减乘除的算术测试。然后将如下页所示的测试卷发下。请学员先将纸正面朝下放在桌上，事先不要看。
2. 讲师宣布：“我一说开始，你们马上把纸翻过来尽快地做，一做完就把纸翻过来，举起你的右手示意。准备——好——开始！”
3. 注意你的指示一定要下达得十分急迫，不给学员任何提问的余地。让学员觉得时间十分紧迫，必须赶快完成任务的印象。
4. 只给学员 30 秒，然后打断学员。“好，我看大多数同学都已经做完了。让我们来检查一下答案。”
5. 停顿一下，说：“第一题的答案当然是……？”（注意，经验显示至少半数以上的学员会回答）即使有一、二个人正确回答说是 16，讲师却认可正确答案是 10。
6. 继续问：“好的，那第二题呢？”这样问了两或三题之后，大家会察觉到存在着不同的答案。讲师问大家：“你们拿到的是一样的卷子吗？”让大家读一读试卷开头给出的指示，如此便可发现问题所在。

相关讨论

- ❖ 西方有句老话说“要是样样行不通，再读一遍说明书”。为什么我们常常并不这么做呢？
可能答案：因为时间紧迫，或过去已处理过很多类似问题……
- ❖ 你们有没有看到过类似的情况，即：一个匆忙下达或模糊不清的提示往往给了比没给还糟？

- ❖ 在游戏中，你有没有感到来自其他人的压力？（比如：看到大家都开始做题了，而你还在阅读提示，会感到很紧张而跳过提示）这对你的行为有什么影响？

游戏总结

此游戏可做多方面总结：

- ❖ **时间管理：**时间限制能产生压力。在压力下可能会把事情做遭，不会以投资时间节省时间。
- ❖ **工作习惯：**很多人的工作习惯十分僵化，只知道努力做目前的工作，从不管自己手头的工作对大局而言意味着什么，方向是否正确。
- ❖ **沟通：**给予指示或说明时，要非常清楚而且明确，否则可能会更遭。

算术测试试题

（在下面的中，只包括加减乘除四种运算，非常简单。加号的意思是乘，除号的意思是加，减号的意思是除，乘号的意思是减。请按此规则，算出下述各题。）

$$8+2=$$

$$9+11=$$

$$4\times 3=$$

$$6\div 2=$$

$$9-3=$$

$$7\times 4=$$

$$4+4=$$

$$8-4=$$

$$12\times 2=$$

$$20-10=$$

$$9-1=$$

$$5+6=$$

$$2\times 1=$$

$$10-5=$$

$$12+2=$$

$$6\div 6=$$

$$8+5=$$

$$6+6=$$

$$17\times 2=$$

$$14\div 7=$$

$$14-7=$$

$$6\times 5=$$

$$8+3=$$

$$7\times 2=$$

$$9+2=$$

$$8-4=$$

$$9+6=$$

$$1\div 1=$$

$$8\times 7=$$

$$13-1=$$

$$16-4=$$

$$8\times 2=$$

$$9\div 9=$$

$$6\times 2=$$

$$8+4=$$

$$10-2=$$

$$4-1=$$

$$18-3=$$

$$8+2=$$

$$15\times 3=$$

对指示的听与从

游戏类型：沟通技巧/领导力/主管技能

参加人数：不限

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：如下页所示的分发卡片，并制成胶片，投影仪

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 向学员演示在向下级下达指示时往往会含糊不清，因此需要特别澄清。
- ❖ 演示在接受上级指示时必须认真倾听，对于任何不清楚的地方应予以澄清。

操作程序

- ❖ 将下页所示的卡片发给每位学员。请他们按顺序完成讲师快速下达的针对每个象限的任务。
 - a) 象限一：在字母 I 字上画一个点。
 - b) 象限二：在空白处写上 abcde。
 - c) 象限三：在园子里，有一只公牛爸爸（FB），一只公牛妈妈（MB），还有一只公牛宝宝（BB），谁不在那里呢？请圈出来。
 - d) 象限四：请圈出与其它各字不是同类的字。
- ❖ 关于这些象限的正确答案是：
 - a) 象限一：尽管大多数人会在 I 的上方加一个点，但实际上，应该在 I 字本身上加一个点。
 - b) 象限二：很多人会在划线处写上 abcde，但按要求，应当在划线的空白处写，如 _ a _ b _ c _ d _ e.
 - c) 象限三：当然啦，不可能存在公牛妈妈，所以应该是圈出 MB，
 - d) 象限四：很多人会选择“鼓”，但正如一位学员所说：“你可以打小狗，孩子或是鼓，但你不可能打性别。”

相关讨论

- ❖ 为什么我们会答错？

可能是因为：含糊的指示；时间压力；没有听清；没问明白；或根据以往


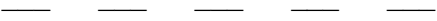
的经验作出判断。

❖ 作为讲师、或是学员、或是主管、这个游戏对我们有哪些启发？

可能答案：给予清楚、明确的指示。

说话时考虑逻辑和条理。

听从指示工作表

象限一 	象限二 
象限三 <div>PBMB</div> <div>BB</div>	象限四 <div>鼓 小狗</div> <div>性别 孩子</div>

一次非语言的自我介绍

游戏类型：沟通技巧/团队建设/领导力

参加人数：全体学员，2人一组

游戏时间：10分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 本游戏用以说明交流有时完全可以通过肢体动作完成，而且同样有效。
- ❖ 说明通过手势和其它非语言的方法完全可能实现人与人之间的交流。

操作程序

1. 将学员分成2人一组。讲师先声明本次游戏的目的在于向对方介绍自己。但是整个介绍期间不可以说话，必须全部用动作完成。大家可以通过图片、标志、手势、目光、表情等等非口头的手段交流。如果需要，讲师可给予适当的暗示。比如说，指指婚戒表示自己已经结婚了。
2. 2分钟后，双方替换。然后请大家口头交流一下刚才通过肢体语言交流时对对方的了解。与对方希望表达的内容进行对照。

相关讨论

- ❖ 你用肢体语言介绍自己时，表达是否准确？
可能答案：比较难表示准确的意思，费时间等。
- ❖ 你读懂了多少对方用肢体语言表达的内容？
- ❖ 你的同伴给了你哪些很好的线索使你了解他？
可能答案：很多。比如借助一些共同的原则，约定俗成的象征物；一定的辅助物等等。我们在运用这种方法交流时，尚存在哪些障碍？（比如：缺乏经验、缺乏支持和辅助手段）
- ❖ 我们怎么才能消除或减轻这些障碍？
可能答案：多花一些时间反复确认；给予回应；借助支持；多用辅助等。

游戏总结

本游戏说明人们在相互的沟通中肢体语言不但是一种有效的辅助手段，

在特定的状况下，仅仅通过肢体语言也可以有效的实现人与人之间的交流。

是下巴还是面颊

游戏类型：沟通技巧

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 这个练习说明了视觉信号与语言信号一样重要。
- ❖ 动作、行动甚至可以胜于千言万语。
- ❖ 让学员观察人们在进行非语言沟通时的反应。

操作程序

1. 讲师一边示范，一边请学员站起来，伸出右臂，与地面保持水平。讲师说：“现在，请用你们的大拇指和食指围成一个圈。”（在你说的时侯，示范该动作）然后继续说：“请举起前臂，肘部形成直角。”（继续示范该动作）
2. 看看学员是否都做正确；然后继续说：“好，请用掌心托住你的下巴。”
注意：当你说“托住下巴”时，你自己用掌心贴住面颊。
3. 你四处看看，但什么也不要说。5—10 秒后，学员中有些人会意识到错误并转而用掌心托住下巴。再过几秒，学员会大笑起来。这时你可以强调指出：“一位讲师的行为往往比他的言语更为有效。”

其它可选择的操作程序

任何可见的行为动作可以代替摸面颊这一动作。

相关讨论

- ❖ 如果每个人的眼睛都闭上的情况下做这个游戏，结果会怎样？
可能答案：结果会好一些，因为不会受到视觉信号的干扰。
- ❖ 你们刚才有没有听到我说“请不要跟着我做，请根据我说的做”之类的话？为什么会跟着我做呢？

可能答案/总结归纳：肢体语言不但有一定的含义，而且有强烈的感染力，

当言语和肢体语言所表示的意思相冲时，人们一般会受到肢体语言所表示出的含义的影响。

- ❖ 都知道行动胜于雄辩，我们在工作中如何应用这一原则，来取得更好的相互理解？

可能答案/引导方向：用行动而非仅仅是语言表达你的立场和观点。

- ❖ 很多时候，行为上发生的问题会导致沟通的失误。通过这个游戏，启发我们认识到阻碍有效沟通的困难有哪些？

可能答案：不适当的肢体语言；不适当的行为；更易引起竞争或合作……

- ❖ 我们应当如何克服这些困难？

可能答案：言行一致，肢体语言与言语一致等。

- ❖ 这个游戏对培训师或演讲者有什么启发？

可能答案：讲师的行为往往比他的言语更为有效，更容易对学员造成影响。

游戏总结

讲师的行为往往比他的言语更为有效，更容易对学员造成影响。因为当肢体语言所表达的含义与口头言语所表达的含义相冲突时，人们总会相信肢体语言所表达出的含义。

编者提示

此游戏与下则游戏“拍手”属同类游戏，相同情境下可替换使用。

123 拍手

游戏类型：沟通技巧

参加人数：全体学员

游戏时间：5 分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 这个练习说明了视觉信号与语言信号一样重要。
- ❖ 动作、行动甚至可以胜于千言万语。
- ❖ 让学员观察人们在进行非语言沟通时的反应。

操作程序

1. 告诉学员，讲师将会 1—2—3 的数数，每数到 3 的时候，学员要拍一下手。
2. 讲师大声的数出 1……（暂停一下），2……（暂停一下），然后拍自己的手，再数 3。可以看到小组中的某些学员会随之拍手。然后喊出 3，其余的队员拍手。
3. 针对视觉信号的重要性展开讨论。如果你的听众是培训师，可讨论如何在课堂中给予正确的视觉信号。

其它可选择的操作程序

任何可见的行为可以代替拍手这一动作。

相关讨论

- ❖ 如果每个人的眼睛都闭上的情况下做这个游戏，结果会怎样？
可能答案：结果会好一些，因为不会受到视觉信号的干扰。
- ❖ 你们刚才有没有听到我说“请不要跟着我做，请根据我说的做”之类的话？为什么会跟着我做呢？
可能答案/总结归纳：肢体语言不但有一定的含义，而且有强烈的感染力，当言语和肢体语言所表示的意思相冲突时，人们一般会受到肢体语言所表示出的含义的影响。
- ❖ 都知道行动胜于雄辩，我们在工作中如何应用这一原则，来取得更好的

相互理解？

可能答案/引导方向：用行动而非仅仅是语言表达你的立场和观点。

- ❖ 很多时候，行为上发生的问题会导致沟通的失误。通过这个游戏，启发我们认识到阻碍有效沟通的困难有哪些？

可能答案：不适当的肢体语言；不适当的行为；行为更易引起竞争或合作……

- ❖ 我们应当如何克服这些困难？

可能答案：言行一致，肢体语言与言语一致等。

- ❖ 这个游戏对培训师或演讲者有什么启发？

可能答案：讲师的行为往往比他的言语更为有效，更容易对学员造成影响。

游戏总结

讲师的行为往往比他的言语更为有效，更容易对学员造成影响。因为当肢体语言所表达的含义与口头言语所表达的含义相冲突时，人们总会相信肢体语言所表达出的含义。

编者提示

此游戏与上则游戏“下巴还是面颊”属同类游戏，相同情境下可替换使用。

单向交流和双向交流

游戏类型：沟通技巧

参加人数：全体学员

游戏时间：10-20 分钟

所需材料：如下页所示的图示，将图示制成胶片，投影仪

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 用以演示单向交流往往会造成很多误解。

操作程序

1. 讲师在课前准备如下页所示的图示。请一位学员上台来协助进行游戏。告诉大家，这位学员将向他们描述这张纸上所画的内容。请大家按他所描述的将该图示画出来。
2. 给上台的学员图示。请他背向大家站立以避免任何目光接触。他只能做口头表述，不可以用任何姿势或其它手势。而且，其他学员也不可以提问。简言之，只能进行单向交流。
3. 游戏结束后，将正确的图示用幻灯机打出来给大家看，对比每位学员所画的看是否相似。
4. 如果时间允许，可以马上请另一位志愿者上来做相似的游戏，但允许进行双向交流。

相关讨论

- ❖ 我们在只能靠听来进行交流时，是否会感到困惑？为什么？

可能答案/归纳总结：人们对同一语言的理解会因人的文化背景、教育、思维、情绪、经历等因素的不同而不同。对同一组言语，交流双方可能注意的要点也会有差异，因为交流双方的内心世界是千差万别的。除了言语，肢体语言和其它辅助物也是非常重要的沟通要素。当这些要素都被取消的时候，仅仅靠“说”和“听”就非常容易产生歧义，造成沟通障碍……

- ❖ 为什么单向交流很难进行？

可能答案/总结归纳：易产生误解；不容易进行信息交换；准确性差

等……

- ❖ 即使双方交流有时也不能保证彻底的理解，这种情况下我们可以采用哪些方法使交流变得更为有效？

可能答案：使用多种辅助方式如图片等；使用更直观的方式等。

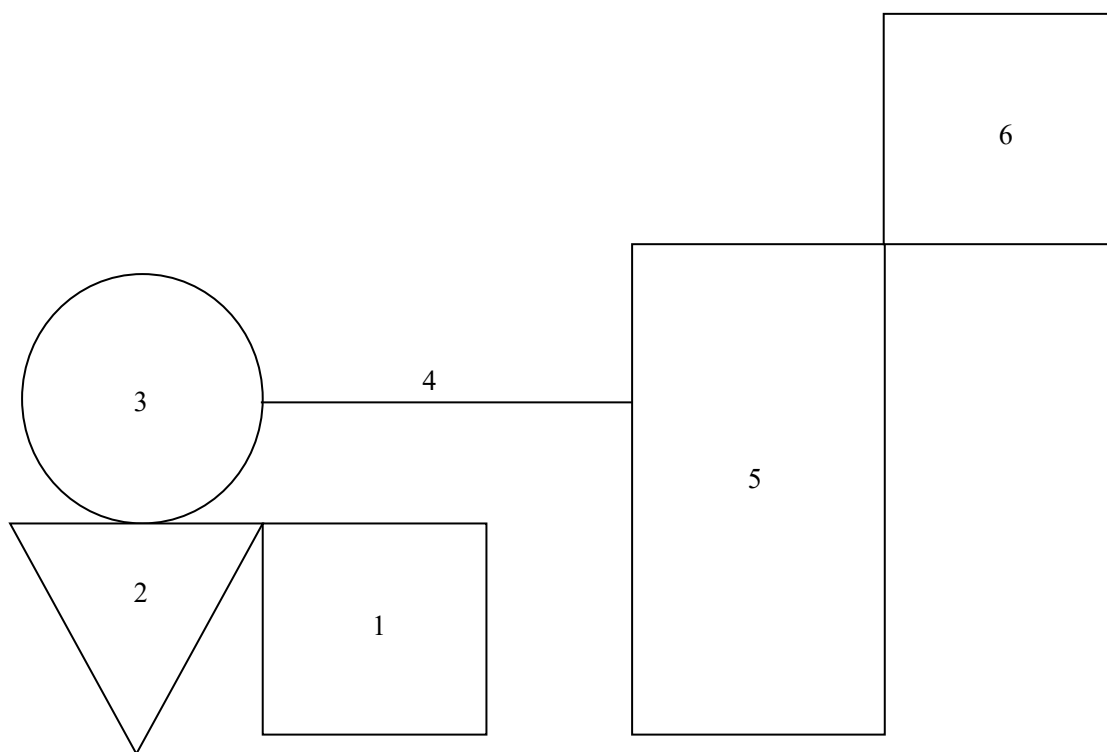
游戏总结

沟通中有单项沟通和双向沟通。他们的特点如下：

单项沟通	双向沟通
短时间获得大量信息	短时间获得专项信息
效果差	效果好
准确性差	准确性高
节省时间	需花费较多时间
不能检查聆听方的理解	能够检查聆听方的了解
聆听方无法给予反馈	沟通双方可进行讨论及充分反馈

因此，单向交流往往会造成很多误解。

图示：



跟从口头指示

游戏类型：沟通技巧/聆听训练

参加人数：不限

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：白纸（学员用）、下页所示的问题（讲师用）

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 说明即使在进行简单的练习时，要做到十分认真的聆听也很不容易。

操作程序

1. 请学员拿一张白纸，在纸上由上至下纵向列出 1-15 的数字，作为 15 个问题的编号。请学员十分认真地听讲师将提出的每个问题，并进行心算。然后将答案写在纸上。（注意：不可在纸上记录或笔算）
2. 讲师以普通语速读出下页的 15 个问题。

相关讨论

- ❖ 当我们走神时，会不会漏过某个问题？
- ❖ 你有没有在你自己下达指示时，看到人们脸上露出走神的表情？
- ❖ 通过哪些方法，我们能避免走神，提高聆听的主动性？

可能答案：一心一意的听，保持目光接触（听所有要点而非仅仅你感兴趣的）；询问（检查理解的正确性）；做记录……

编者提示

优秀的聆听者应做到以下几点：

- ❖ 以谈话者为中心，全力思索谈话者说的内容。
- ❖ 眼睛注视对方，以适当的语言鼓励对方讲下去
- ❖ 询问以确认你的了解是否正确
- ❖ 重复对方的话以确认
- ❖ 不中断对方说话

跟从口头指示工作表

1. 从 8 开始，乘以 2，加上 4，再除以 5，应该等于：
2. 从 11 开始，减去 3，加上 4，再加 3，然后除以 3，等于：
3. 从 15 开始，加上 10，除以 5，然后乘以 6，加上 6，再除以 4，等于：
4. 有一个数字比 13 大 4，将它加上 5，除以 2，减去 3，等于：
5. 有一个数字比 9 小 2，加上 6，加上 5，乘以 2，除以 4，等于：
6. 6 加 12，减 9，加 10，减 13，翻一倍，等于：
7. 4 加上 5，加 6，加 7，加 9，加 9，除以 4，等于：
8. 从 11 中减去 6，加 5，乘以 5，减去 15，再减 10，加 1，等于：
9. 比 6 大 6，加 3，除以 5，乘以 4，加 1，等于：
10. 有一个数字是 36 的平方根，将它加 5，加 14，除以 5，加 3，除以 4，等于：
11. 比 6 大 5，减 3，加 2，加 3，加 9，除以 2，等于：
12. 在下面一系列数字：4-7-8-6-9-12 中，前三位数是：
13. 在下面一系列数字：4-6-9-9-7-6-3 中，前三位数的和是：
14. 在下面一系列数字：7-9-6-8-4-9-6-10 中，最小的一个奇数是：
15. 在下面一系列数字：4-5-7-8-6-2-1-9 中，各数字之和是：

正确答案：

- (1) 4 (2) 5 (3) 9 (4) 8 (5) 9 (6) 12 (7) 10 (8) 26 (9) 13 (10) 2 (11) 11
(12) 4-7-8 (13) 19 (14) 7 (15) 42

更详细内容，请参阅下则游戏“聆听训练”。

聆听训练

游戏类型：激励/聆听

参加人数：全体人员

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：任何一则包含一些数字或确切事件的新闻

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 演示说明大多数成人的聆听效率只有 50%。

操作程序

1. 事先从报纸或杂志上摘录一则 2-3 段长的故事，不要进行任何介绍，在课堂上很不经心地向学员提起：“也许你们中很多人几天前已经看到了这则报道。”然后大声朗读这篇文章。结束后，你会看到整个课堂都是毫无兴趣、十分厌倦的面孔。
2. 这时，你拿出一个精致的礼品，然后说：“好，针对刚才大家都听到的故事，我要提出几个问题。谁能全部答对，就能赢得这个礼品。”
3. 然后问 8-10 个问题，（比如故事中涉及的名字，日期，地点，等等）。几乎不会有一个能全部答对。

相关讨论

- ❖ 既然大家都听到了这个故事，为什么很少有人能记得非常清楚？
可能答案：不感兴趣，没有目的，没有事前激励
- ❖ 为什么我们会不听呢？这是不是一个典型的例子？我们如何能提高自己聆听的技巧？
答案：见游戏总结。
- ❖ 如果我一开始就告诉大家如果仔细聆听就有机会赢得礼品，你们会不会听得更认真些？
可能答案：激励能够起到非常神奇的效果和作用，即使是一件很小的事情。

游戏总结

如何做一个好的聆听者

1. 找到兴趣所在
2. 对内容进行判断，而不是简单的记忆
3. 先不要匆忙进行评价
4. 边听边想
5. 灵活机动
6. 主动倾听
7. 抵抗分心
8. 训练思维
9. 开放思路
10. 加快思考速度

猜谜语

游戏类型：沟通技巧

参加人数：不限

游戏时间：10 分钟

所需材料：如下页所示的谜语、白纸若干

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 导入关于聆听或沟通的课程，说明我们中很少有人是真正好的聆听者。
- ❖ 通过运用象这些谜语一样幽默轻松的游戏，很快提高学员们的聆听技巧。

操作程序

1. 请大家在一张白纸上由上至下纵向标出 1—8 个数字。讲师宣布接下来将提出一系列问题，每个问题都有一个很简短的答案。学员所需做的就是将答案记在纸上。注意：每道题只念一遍。
2. 讲师将下页所附的 8 个谜语一一念给全体学员听。
3. 然后检查学员的答案。（请参见下列解题关键）讲师问：“第一题，谁认为是对的？谁认为是错的？”（课堂内轻轻的笑声会提示有些人搞错了）然后讲师再重新读一次问题，并说出（或请回答正确的学员提供）提示。以此类推。逐一解释各题。

相关讨论

- ❖ 你答对了多少？答错了多少？
- ❖ 为什么你的成绩不太理想呢？
- ❖ 为什么我们说聆听也应当是积极主动的呢？（必须边听边想，不能只是被动地接受）

游戏总结

请参阅前则游戏：“聆听训练”相关讨论及游戏总结部分。

谜语

1. 我国民法是否规定成年男子不得娶其遗孀的姐妹为妻？
2. 如果你晚上 8:00 上床睡觉，设定闹钟在 9:00 将你闹醒，你能睡几个小时？
3. 在我国，每年都庆祝 10 月 1 日国庆节，在英国，是否也有 10 月 1 日？
4. 如果你只有一根火柴，当你走进一间冰冷的房间时，发现里面有一盏油灯，一个燃油取暖器，一个火炉，你会先点燃哪一个来获取最多的热量？
5. 平均一个男子一生可以有几次生日？平均一个女子一生有几次生日？
6. 根据国际法规定，如一架飞机在两个国家的边境坠落失事。那些不明身份的幸存者应被安葬在他们准备坐飞机去的国家呢，还是出发的国家？
7. 一位考古学者声称发现了一枚标有公元前 48 年（48 B.C.）的钱币，这可能吗？
8. 有人造了一幢普通的有四堵墙的房子，只是每面墙上都开着一个面向南的窗口。这时有只熊来敲门，猜猜这只熊是什么颜色？

解题关键

1. 从没有任何一部法规会有如此的规定。因为这个男人若想娶他遗孀的姐妹为妻，首先得让自己的妻子变成遗孀，而他的妻子要变成遗孀，他就得先去世不可。
2. 你只能睡一个小时。因为闹钟可不会认得白天和晚上，除非你按 24 小时设定。
3. 是的，在英国也有 10 月 1 日，还有 2 日，3 日，直到 31 日。
4. 首先，你得先点燃火柴。
5. 平均一个男人一生只有一次生日，平均一个女人一生也只有一次生日。其它的都是生日纪念日。
6. 无论那条法律都绝不允许埋葬不明身份的幸存者。尤其当他们还有一口气表示反对时。
7. 那个考古学家在骗人。因为公元前的人不可能知道自己是身处“公元前”，因此不可能在钱币上刻上 B.C. 的字样。
8. 是只白熊。因为只有北极才可能建一幢那样的房子。在北极，每个方

向都是南方。

工作风格

游戏类型：沟通技巧/团队建设

参加人数：人数不超过 20 人

游戏时间：30-40 分钟

所需材料：写着四种沟通风格细项的小纸条

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员了解四种不同的工作风格。
- ❖ 知道如何更好的与不同工作风格的人共事。

操作程序

1. 讲师事先将下列四种工作风格中的的条款制成四种不同颜色如红、黄、蓝、白等颜色的扑克牌，每一条款一张牌。
2. 讲师告诉大家即将做一个非常有趣的游戏，然后将手中的牌随意发给大家，每人手上的牌数目相等。
3. 让大家阅读手上的牌的内容，看看是不是适合自己的特点。把适合的留下，不适合的随意与他人交换，交换到适合自己特点的牌，保持手上的牌的总数量不变。
4. 如果讲师手中的牌有剩余，可在活动进行过 5、6 分钟之后，将剩余的牌拿出来，让大家自由挑选兑换。
5. 等到大家换牌结束，讲师让学员按手中的牌的颜色分成小组坐下来。（最后的结果往往是学员手中的牌都成为同一种颜色。如果偶然有人手中的牌颜色不统一，如 3 张红的 2 张蓝的，就归属红的小组。）
6. 让每个小组的人自由谈一谈他们的特点。

游戏总结

- ❖ 经过调查研究，人一般分为四种沟通风格。这些沟通风格反应在工作上，就形成了 4 种不同的工作风格。这四种工作风格分别是：
干劲型（Driver）
亲切型（Amiable）

表现型(Expressive)

分析型(Analytical)

他们的特点请参阅各类型的描述。

- ❖ 有必要说明的是：这只是人们一个大致的倾向，请不要给你自己和你的同事贴标签，否则效果只能适得其反。
- ❖ 风格的划分只能供作参考，在非常规的环境中或随着时间的变化，人们的风格也会有所变化。

编者提示

- ❖ 此游戏亦非常适用于沟通课程。
- ❖ 此游戏成功的关键在于让学员自己表达出他们的特点而不是讲师讲出来。

Driver

干劲型

LIKES TO CONTROL OTHER PEOPLE AND SITUATIONS

喜欢控制他人和局面

LIKES TO BE THE CENTER OF THE STAGE

喜欢成为舞台的中心

HIGH ACHIEVER WITH GOOD ADMINISTRATION SKILLS

有良好行政技巧的成就者

THRIVES ON CHALLENGE

挑战之下成绩斐然

AN INDIVIDUALIST, SELF STARTER AND SELF SUFFICIENT

个人主义者，自觉，自我满足

DISCONTENTED AND DISSATISFIED WITH THE STATUS QUO

不满足现状

PREFERS VARIETY, THE UNUSUAL AND THE ADVENTUROUS

喜欢多样化，异常和冒险

ORIENTED TOWARDS PRODUCTIVITY

倾向于成果

LIKES BOTTOM LINE RESULTS

喜欢最后的结果

LIKES TO MOVE AT A FAST PACE, IMPATIENT WITH DELAYS

喜欢快节奏，对延迟无耐心

EXPRESSES OPINION QUICKLY AND VOCALLY

快并以口头表达意见

EXHIBITS FIRMNESS IN RELATIONSHIPS WITH OTHERS

在与其他人关系方面表现坚定。

DIRECT POSITIVE, BLUNT AND STRAIGHT FORWARD

直接，积极，生硬，直率。

WORKS WELL UNDER PRESSURE, MAKES THINGS HAPPEN

能在压力下出色地工作。

DECISIVE IN DECISIONS AND ACTIONS

果断的作决定和采取行动。

CONTROLS MANY THINGS AT THE SAME TIME

同时可以控制多件事。

HAS A TENDENCY TO BE A WORKAHOLIC

有成为工作狂的趋势。

DEMANDING ON THEMSELVES AND OTHERS

对己对人要求很严。

GETS STRESSED EASILY

容易紧张。

ALWAYS ON THE PHONE, PAPERS ALL OVER THE DESK, IN A CRISIS

永远在电话上，桌子上到处是纸，永远处于危机中。

HAS A CLOSED MIND, "WHAT CAN YOU DO FOR ME THAT OTHERS
CAN'T?"

头脑封闭，“你可以为我做什么别人不能替我做的。”

GOAL ORIENTED

目标型

FIGHTS FOR OWN WAY

为达到自己的目的而极力争取。

STUBBORN AT TIMES

有时固执。

IMPATIENT AND TOUGH

没有耐心而强硬。

ACCEPTS MOMENTARY DEFEAT BUT NEVER FORGETS OR FORGIVES

接受短暂的失败但永远不会忘记或原谅。

Amiable

亲切型

THEY LOVE TO BE LOVED

希望被人爱。

SEEKS SECURITY

寻找安全。

LIKES POSSESSIONS AROUND

属于自己的东西在身边时，感到舒服。

DISLIKES THE PRESSURE OF DEADLINES

不喜欢期限的压力。

DISLIKES CONFLICT

不喜欢压力。

MAY SAY WHAT OTHERS WANT TO HEAR

可能会说别人想听的。

SELDOM ARGUES

很少争论。

DOESN'T OPENLY CRITICISE

从不公开批评。

ASKS QUESTIONS

经常问问题。

IS A GOOD LISTENER

善于倾听。

IS A GOOD FRIEND

是个好朋友。

KEEPS SECRETS

保守秘密。

CONCEALS FEELINGS FROM OTHERS

对别人封闭自己的感情。

LIKES TO HELP OTHERS

愿意帮助别人。

GOOD JUDGEMENT OF PEOPLE

具有好的判断人的能力。

GOOD COUNSELLING SKILLS

良好的评议技巧。

SLOW TO MAKE DECISIONS BECAUSE THEY FEAR WHAT OTHERS
WILL SAY

因惧怕别人会说什么而缓慢的做决定。

WORKS STEADILY

稳定的工作。

SHOWS PATIENCE

有耐心。

NEEDS A LOT OF REASSURANCE

需要很多承诺。

CAN DISAPPEAR INTO A SHELL

可能会躲起来。

APPEARS MOOD

表现出情绪不稳定。

VERY INFREQUENT THUMPER

不常发脾气。

Expressive

表现型

APPEARS TO BE A DREAMER

看起来象幻想家

HAS UNREALISTIC GOALS

设立的目标不现实。

LOVES AN AUDIENCE

喜欢有观众。

LIKES TO BE IN A GROUP

喜欢在人群中。

CREATIVE IDEAS AND DREAMS COME EASILY

很有创意，爱幻想。

OUTGOING

外向

PERSUASIVE

有说服力

GREGARIOUS

和群

FRIENDLY

友好

ENTHUSIASTIC

热情

SPONTANEOUS

自发的

GENERATES AND PROJECTS SELF CONFIDENCE

具有并显示出自信。

A “NATURAL” SALES PERSON

“天生”的推销员。

HAS TO BE DIFFERENT

必须与人不同。

POISED AND MEETS PEOPLE EASILY

正项，人缘好。

MOVES FROM ONE PROJECT TO ANOTHER QUICKLY

很快从一个项目转到另一个项目。

THINKS AND ACTS QUICKLY

思维和行动均敏捷。

ACTS ON OPINIONS AND INTUITION

行动被意见和知觉所左右。

POOR JUDGEMENT OF PEOPLE

判断人的能力不佳。

OFTEN MAKES POOR DECISIONS

经常做差的决定。

GENERALISES

太笼统

EXAGGERATES

夸张

IGNORES FACTS AND FIGURES

忽略事实和数据。

FIGHTS FOR HIS/HER OPINIONS AND BELIEFS

为自己的观点和意见而极力争取。

JOINS THINGS FOR THE PRESTIGE

为了名誉而参与。

PERSONAL RECOGNITION

自我认识。

YOU KNOW THEY ARE IN THE ROOM

不用进屋就可知道他们在屋里。

EGO IS ALL OVER THE PLACE

充满自我。

Analytical

分析型

HAS A STRONG DESIRE TO BE RIGHT

想要正确的愿望极强。

CHANGE BEHAVIOUR TO AVOID CONFLICT

为避免冲突而改变自己的行为。

POLITE

礼貌

INDIFFERENT

漠不关心

CAUTIOUS

谨慎

A DIPLOMAT

外交家

CAN APPEAR SUPERIOR

可能表现出优越感

LIKES TO WORK ON HIS/HER OWN

喜欢独立工作。

IS CRITICAL OF OTHERS, ESPECIALLY ON SMALL THINGS

对别人挑剔，尤其在小事上。

PLANS AND ORGANISES

有计划和组织。

WORKS IN AN ORDERLY WAY

工作有条理。

PRECISE AND VERY ATTENTIVE TO DETAIL

精确而注意细节。

ENVIRONMENT ALWAYS NEAT AND ORGANISED

周围的环境永远整洁。

LIKES STRUCTURE

喜欢有结构。

RULES ARE RULES AND THERE IS A PROCEDURE

规矩就是规矩。永远都是一个程序。

COLLECTS ALL THE AVAILABLE DATA

收集所有可能收到数据。

PERSISTENT AND SYSTEMATIC IN SOLVING PROBLEMS

不屈不挠地，有系统的解决问题。

“SHOW ME”

“做给我看”

MUST SEE THINGS IN WRITING

必须在书面看到东西。

DOESN'T LIKE THE TELEPHONE AS A COMMUNICATION TOOL

不喜欢电话做交流工具。

SLOW TO MAKE DECISIONS, WAIT UNTIL ALL THE FACTS ARE IN

做决定缓慢，要等到掌握所有实事。

“SHOW ME AGAIN”

“再做一遍给我看”

WILL GO TO THE COMPETITION FOR BIDS

为了更好的选择而去竞争。

LOGICAL NOT EMOTIONAL IN DECISION MAKING

在做决定时有逻辑性而不情绪化。

DIFFICULT TO CHANGE DECISIONS ONCE MIND IS MADE UP

一旦决定了，就很难改变

SURROUNDED BY HEAVY OBJECT FOR PROTECTION

被厚厚的保护屏障所包围

LOVES CHARTS AND GRAPHS

喜欢表格

撕纸

游戏类型：沟通技巧

参加人数：不限

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：需要全班总人数 $\times 2$ 的 A4 纸（废纸也可）

场地要求：会议室

活动目的

为了说明我们在平时的沟通过程中，经常使用单向的沟通方式，结果听者总是见仁见智，如果每个人只按照自己的理解来执行，通常都会出现很大的差异。但使用了双向沟通之后，又会怎样呢----差异依然存在，虽然有改善但增加了沟通过程的繁杂性。所以什么方法是最好的？这要依据实际情况而定。作为沟通的最佳方式，要根据不同的场合及环境而定。

操作程序

第一步

1. 给每位学员发一张废纸。
2. 培训师宣布：现在我们要做一个简单的“撕纸”游戏，这个游戏我们大家同时做，我也参与。
3. 游戏开始，讲师发出指令，要求学员根据指令来做。讲师边发指令，自己也按照自己的指令边说边做：
 - 大家闭上眼睛
 - 全过程不许问问题
 - 把纸对折
 - 再对折
 - 再对折
 - 把右上角撕下来，转 180 度，把左上角也撕下来
 - 睁开眼睛，把纸打开

培训师询问：“现在让我们来看一看有多少人手中的纸与我的纸形状一模一样。”结果会发现：很少有人手中的纸与培训师手中的纸形状一样，即使学员之间也很难有相同的答案。

第二步

这时培训师可以请一位学员上来，重复上述的指令，唯一不同的是这次学员们可以问问题。

相关讨论

- ❖ 完成第一步之后可以问大家，为什么会有这么多不同的结果？
可能答案：单向沟通不许问问题所以会有误差。
- ❖ 完成第二步之后又问大家，为什么还会有误差？
引导方向：不管采用哪种沟通方式，都不能保证沟通一定成功。

游戏总结

- ❖ 不管采用哪种沟通方式，都不能保证沟通一定成功。
- ❖ 成功的沟通取决于明确的指示、清楚的措辞、共同的理解。

编者提示

- ❖ 讲师的指令可随意变化。
- ❖ 注意不要选择太厚的纸，否则到最后有可能撕不动了。

背靠背

游戏类型：沟通技巧/团队建设
参加人数：不限
游戏时间：10 分钟
所需材料：可拼装成图形的积木
场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员感受到成功的沟通需要站在对方的立场看问题。
- ❖ 让学员活动起来。

操作程序

1. 将学员分成小组，3 人一组，2 人为演练者，1 人为观察者。演练者必须背靠背，互相之间看不到对方。
2. 发给演练者每人一套积木，2 人积木的颜色、形状、大小、数量要完全一致。
3. 请背靠背的 2 个人拼装出两个一模一样的模型，模型的形状由他们自己决定。
4. 在拼装过程中，双方绝不能看到对方的模型。
5. 第一轮，由 A 决定积木的形状，并告诉 B 怎么拼，B 可以问问题。一轮结束后，观察者给予意见，演练者可以面对面讨论 1 分钟，尔后重新开始，由 B 决定积木的形状，并告诉 A 怎么拼，B 可以问问题。

相关讨论

- ❖ 在开始拼装前，你觉得这个游戏是容易还是难做？后来的想法有变化吗？
- ❖ 做这个游戏困难的地方在哪里？
- ❖ 你觉得怎么说明你的积木形状和拼装方法可以提高成功率？
- ❖ 这个游戏对你在实际工作或生活中的沟通有什么启发？

游戏总结

- ❖ 这个游戏很像现实世界的沟通情景，你看不见对方的内心及情绪，只能

通过言行判断和猜测。

- ❖ 由于 2 个人的内心世界是不同的，所以语言容易产生歧义，造成模糊的理解。这就要求我们要做一个好的说话者和聆听者，对此请参阅游戏“拷贝不走样”和“传递消息”。
- ❖ 人们往往习惯于以符合自己接收习惯的方式来描述一件事情，而现实中我们往往是按照自己感受到的信息的先后顺序组织语言，不太考虑对方的接收顺序。而如果要使沟通成功，我们必须考虑其它人的接收习惯，比如先全体后局部，给对方一个清晰的整体观念之后，再描述细节。总之要会“换位思考。”

传递信息

游戏类型：聆听训练/沟通技巧

参加人数：20人为最佳，将全体学员分成4-5人一组

游戏时间：10-12分钟

所需材料：一则摘自报刊杂志的简短文章

场地要求：教室但必须能利用教室外的场地（比如走廊）

活动目的

- ❖ 演示说明信息在通过各种“渠道”加以传递时往往会失真，形象说明语言是怎样在传递中“走样”的。
- ❖ 让学员去观察消息是怎样变得含糊不清的。
- ❖ 改进沟通的方法。

操作程序

1. 事先从近期报刊杂志中摘录一则2-3段长的文章，但不要是最热门的新闻。
2. 将学员分成4-5人一组。并将各组成员从1到5分好次序。请1号留在教室内，其他人先出去。然后，你把故事念给各组的1号听。但不允许他们提问或做记录。然后，2号可以从教室外进来，每组的1号负责将故事复述给2号听。接着3号进来，2号将故事再复述给3号听。直至每组的5号都听到了故事。
3. 讲师抽查几组5号学员，请他们复述一下听到的故事。

相关讨论

- ❖ 每个传递者是否遗忘了一些内容？是哪些？
可能答案：是。是那些：没有引起聆听者注意、聆听者认为不重要、聆听者的理解与说话者的理解不一致的部分。
- ❖ 故事在传递中，出现了哪些错误或篡改？
- ❖ 我们如何才能注重加强记忆和理解？在现实生活中，我们可以采取哪些方法？
可能答案：细心聆听，确认理解是否正确，在传达信息时传达所有信息而不仅仅是信息的一部分。

游戏总结

信息在传递过程中常常会失真和走样。这是由于聆听者不成功的聆听和不成功的传达造成的。

一个好的聆听者，需要做到：

1. 以谈话者为中心，全力思索谈话者说的内容。
2. 眼睛注视对方，以适当的语言鼓励对方讲下去。
3. 询问以确认你的了解是否正确。
4. 重复对方的话并确认。
5. 不打断对方说话。

好的信息传递者需要做到：

1. 使用清楚明确的语言。
2. 传达所有的信息而非部分。
3. 检查聆听者的理解是否正确。

编者提示

- ❖ 此游戏与“拷贝不走样”属同一类游戏，讲师可根据需要从中选择其一。
- ❖ 游戏成功的关键在于接受信息的人不能偷听或偷看到前面其它人的信息。

拷贝不走样

游戏类型：聆听训练/沟通技巧

参加人数：将全体学员，分成 6-10 人一组

游戏时间：10-12 分钟

所需材料：一条“消息”（内容后附）

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 演示说明信息在通过各种“渠道”加以传递时往往会失真，形象说明语言是怎样在传递中“走样”的。
- ❖ 让学员去观察消息是怎样变的含糊不清的。
- ❖ 改进沟通的方法。

操作程序

1. 选一个学员，小声的把事先准备好的一张便条上的内容告诉他，确保他人不会听见。
2. 这个人开始以悄悄话的方式把消息传给坐在他旁边的人。
3. 旁边的人依次传递，直到最后一个人为止。
4. 由最后的人把所听到的告诉大家。
5. 学员可能会哄笑，之后，讲师拿出便条，大声念上面的内容。
6. 讨论将围绕为什么这次沟通会失败及如何改进沟通方法而展开。

其它可选操作程序

- A. 学员可以将信息传给教室里的任何一个人。
- B. 对于很大的队伍，你可以选择组成 6-10 人一组的小组，每组选出一人作为领头者。
- C. 传递便条内容也可以改成传递某个有含义的动作，一个接一个传递后由最后一人说出动作的内容。
- D. 讲师可以根据需要添加诸如：“整个过程中不出声音。”“后一个接受沟通内容的人不可以/可以提问题”等条款。

附：消息

今天早晨，一个亲眼目睹了一场珠宝店被抢劫的人跟我说，他看到3个人开车停在珠宝店门口，1人在车上，另外2个人拿着铁棒敲碎玻璃取走了价值昂贵的珠宝。珠宝店的老板和员工曾经用铁棒打中了抢劫者的背，但是歹徒还是将珠宝运到车上，那个留在车里的人迅速发动汽车逃走了。我看到他们都带着丝网面具，有一人带贝雷帽，而另一个人带唐老鸭面具。

相关讨论

- ❖ 每个传递者是否遗忘了一些内容？是哪些？

可能答案：是。是那些：没有引起聆听者注意、聆听者认为不重要、聆听者的理解与说话者的理解不一致的部分。

- ❖ 故事在传递中，出现了哪些错误或篡改？

- ❖ 我们如何才能注重加强记忆和理解？在现实生活中，我们可以采取哪些方法？

可能答案：细心聆听，确认理解是否正确，在传达信息时传达所有信息而不是仅仅所有信息的一部分。

游戏总结

信息在传递过程中常常会失真和走样。这是由于聆听者不成功的聆听和不成功的传达造成的。

要想成为一个好的聆听者，需要做到：

1. 以谈话者为中心，全力思索谈话者说的内容。
2. 眼睛注视对方，以适当的语言鼓励对方讲下去
3. 询问以确认你的了解是否正确
4. 重复对方的话并确认
5. 不打断对方说话

好的信息传递者需要做到：

1. 使用清楚明确的语言。
2. 传达所有的信息而非部分。
3. 检查聆听者的理解是否正确。

编者提示

- ❖ 游戏与“传递消息”属同一类游戏，讲师可根据需要从中选择其一。

- ❖ 游戏成功的关键在于接受信息的人不能偷听或偷看到前面其它人的信息。

三分钟测试

游戏类型：沟通技巧/时间管理
参加人数：所有学员，以个人形式完成
游戏时间：10 分钟
所需材料：三分钟测试试题
场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 测试我们平时进行沟通的习惯，从而提高我们在环境受到限制的情况下，同样应该养成认真仔细的好习惯。

操作程序

1. 告诉学员这是一个测试他们沟通能力的游戏。
2. 把三分钟测试题发给大家（注意要反过来）。
3. 试题全部发完之后，说：“现在开始！”这时学员才把试题反过来开始做。
4. 你手中拿着一个秒表，等秒表指示到了 3 分钟时，你就说“3 分钟时间到，现在停笔”。

相关讨论

- ❖ 为什么有些人能在 3 分钟之前就完成全部试题？
可能答案：他们按照测试要求做，即阅读认真。
- ❖ 为什么有些人甚至更快？让这些学员说一下自己的习惯做法。
- ❖ 而那些能在 3 分钟之前完成的同学，你们的感受怎样？
迅速直接地进入任务本身，是否是最好的方法？
可能答案：不一定是。最好能了解任务的全局，然后再决定如何做。
- ❖ 能否体会到投资时间来节省时间？

游戏总结（此游戏可做多方面总结）

时间管理：时间限制能产生压力。在压力下可能会把事情做糟，不会投资时间来节省时间。

沟 通：人们不会按聆听时得到的信息做，而总是按自己的主意做。

工作习惯：很多人的工作习惯十分僵化，只知道努力做目前的工作，从不管自己手头的工作对大局而言意味着什么，方向是否正确。

编者提示

为将此游戏做的更加成功，讲师可以制造一些紧张气氛，使时间压力更为突出。比如，讲师可以在中途说：“还有一分钟了！”“已经过去 1 分钟了！”“现在还有半分钟。”“还有最后半分钟。” 增加学员的紧张度。

三分钟测试题

1. 做事之前先通读全部资料
2. 将你的名字写在本页的右上角
3. 将第二句中的“名字”这个词圈起来
4. 在本页的左上角画五个小方格
5. 大声叫你自己的名字
6. 在本页的第二个标题下再写一遍你的名字
7. 在第一个标题后面写上“是”，“是”，“是”
8. 把第五个句子圈起来
9. 在本页的左下角写个“X”
10. 如果你喜欢这项测试就说：“是”，不喜欢，就说：“不”
11. 如果在测试中，你的成绩达到这个点，就大声叫一下自己的姓名
12. 在本页右边的空白处，写上一个 66×7 的算式
13. 在第四个句子中的“本页”这个词周围画个方框
14. 如果你认为自己已仔细地按要求做了，就叫一声“我做到了”
15. 在本页左边的空白处写上 69 和 98
16. 用你正常讲话的声音从 10 数到 1
17. 站起来，转一圈，然后再坐下
18. 大声说出：“我快干完了，我是按要求做的”
19. 如果你是第一个做到这一题时，就说：“我是执行要求的优胜者”
20. 既然你已按第一句的要求，认真读完了全篇内容，然后只需做好第二句的要求就算完成任务

自己的柠檬

游戏类型：沟通技巧/学习类

参加人数：不超过 25 人

游戏时间：20-30 分钟

所需材料：与学员人数相等的柠檬（或其它水果）

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 生动说明个体差异的重要性，培养学员具备机敏的观察能力和对个性特征的敏锐觉察。

操作程序

准备一大篮柠檬（数量要等于或略大于学员的数量）到课堂。

1. 给全体学员一人一个柠檬。告诉大家他们的任务就是认真仔细地观察自己的柠檬，可以揉它，挤它，抚摸它，检查它，但是不能在柠檬上做任何标记。重点是要认得自己的柠檬是什么样的。（通常这时课堂上会一片笑声）鼓励学员将自己的柠檬的特点记在脑中。
2. 将柠檬全收上来并当着全体学员的面将这些柠檬打乱混在一起。
3. 将柠檬重新放在一张桌子上，请全体学员上来认领自己的柠檬。这时讲师可帮助学员如何识别自己的柠檬，如果大多数人都认不出来，讲师可以简单地总结这是一个失败，并以此为基础进行接下来的讨论。（注意：在少于 25 人的小组中，绝大多数人都能成功认领自己的柠檬。）

相关讨论

- ❖ 有多少人在认领自己的柠檬时是非常有把握的？为什么你们能这么有把握呢？

引导方向：大多数成功认领的人都非常仔细地观察过自己的柠檬的个性特征。

- ❖ 为什么我们认人没有认柠檬那么快速？

引导方向：我们通常不注意观察沟通对象等。

- ❖ 这个游戏告诉哪些在交际沟通中的准则？

可能答案：仔细观察、了解对方的个性特征；善于记住并尊重他人与自

己的差异；根据不同的人采取不同的语言及行为沟通方式而不是一视同仁、漠视他人特点。

游戏总结

沟通的对象都具体和独特的，我们要尊重个体差异，机敏的观察到这些差异而不是漠视这些差异。

我还不错，但是他们呢？

游戏类型：沟通技巧/领导力/主管技能

参加人数：全体学员

游戏时间：15-20 分钟

所需材料：事先准备好的问题，同时最好准备一份打印好的评估表

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 演示说明人们常常认为自己高于一般水平
- ❖ 向学员指出如果大家都使用同样的衡量标准，那么从数学上来说大多数人都不可能高于平均水平。

操作程序

1. 请大家按 5 分制给自己评分，可以从以下几个方面：身体、智力、行为等。比如：外貌的吸引力，内在的智慧，举止的优雅程度。
2. 然后请大家用同样的方法和评判标准来评判一个典型人物，可以是团队中的一员，也可以是公司其它成员。
3. 在每次评估前提醒学员，中间分(2.5)代表平均水平。
4. 将自我评定的数据收集上来并计算出平均值。然后将“典型人物”的评估数据也收集上来并计算其平均分数。

相关讨论

- ❖ 你认为在自我评定和给他人进行评定的平均值间，哪个数字会更高些？（可能的回答：两者很相近，或自我评定的平均分更高）为什么你这样认为？（因为大多数人认为自己高于平均水平）
- ❖ 这个现象对人们评估自己的表现方面会有什么影响？在评估教育或课程的有效传达时会有什么影响？
- ❖ 我们可以从哪些方面来增强这类评估的客观性？（可以将第三方的评估数据作为附录，强制使用规范的分布体系进行评估等等）

工作分配

游戏类型：沟通技巧/管理课程中有关授权及分派工作章节

参加人数：全体学员，10 人一组为最佳

游戏时间：30 分钟

所需材料：眼罩 6 个、20 米长的绳子一条

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 让学员体会及学习，作为一位主管在分派任务时通常犯的错误以及改善的方法。

操作程序

1. 培训师选出一位总经理、一位总经理秘书、一位部门经理、一位部门经理秘书及六位操作人员。
2. 培训师把总经理及总经理秘书带到一个看不见操作人员的角落而后给他说明游戏规则：
 - 总经理要让秘书给部门经理传达一项任务，该任务就是由操作人员在戴着眼罩的情况下，把一条 20 米长的绳子作成一个大正方形，绳子要用尽。
 - 全过程总经理不得直接指挥，一定要通过秘书传达指令给部门经理，由部门经理指挥操作人员完成任务。
 - 部门经理有不明白的地方也可以通过自己的秘书请示总经理。
 - 部门经理在指挥的过程中要与操作人员保持 5 米的距离。

相关讨论

- ❖ 作为操作人员，你会怎样评价你的这位部门经理？如果是你，你怎样来分派该任务？

可能答案：分派任务，清楚说明任务。包括任务是什么、如何来实施、可能会出现什么问题、任务的期限、可获得什么资源支持、主管对任务的期望、部属有什么问题和意见等。与部属的意见和期望形成一致和共识；订立跟踪回顾日期；对复杂的问题，可以做一个示范。
- ❖ 作为部门经理，你对总经理的看法如何？对操作人员在执行过程中的看

法又如何？你认为还有什么改进的方法？

可能答案：无明确标准、莫名其妙、无法询问；不知道是否正确，但无法给予指导。

- ❖ 作为总经理，你对这项任务的感觉又如何？你认为哪些方面是可以改善的？

可能答案：无法给予更多资料；不能给予支持；太长的沟通渠道。

游戏总结

- ❖ 总结要点：见“相关讨论”第一题答案。
- ❖ 布置任务时要尽量直接，避免太长的沟通渠道，否则会增加任务的模糊性。
- ❖ 布置任务和接受任务是一个反复沟通、细心聆听、不断反馈的双向沟通过程。单向沟通容易失败。

空方阵

游戏类型：沟通技巧/团队建设/领导力

参加人数：5人一小组，10人一个大组，24人一班最佳

游戏时间：40分钟

所需材料：2套空方阵塑料板

场地要求：教室及其他会议室或走廊

活动目的

- ❖ 增强小组之间个人与个人的配合、小组之间的沟通及配合，从而找出沟通过程中经常出现的问题以及探索出解决问题的方法，小组工作时是否有领导的出现及体会领导的作用。

操作程序

1. 十人的大组中分为2个小组。一组命名为“计划团队”，另一组为“执行团队”，还有2位组员为“观察团队”。
2. 培训师有3份不同的指令分别交给“计划团队”，“执行团队”，“观察团队”。
3. 整个任务将在25分钟内完成。
4. 现在开始分别给“计划团队”，“执行团队”，“观察团队”指令。

相关讨论

- ❖ 对比2个大组，选出最先完成任务的大组，听他们分享自己在工作过程中的感受，为什么能够完成得比另外一组更快？

引导方向/总结归纳：有优秀的方案；有号召力的领导；有序的流程和组织；有效的沟通和明确的分工等。

- ❖ 由观察员谈谈2个大组分别在排列任务过程的表现。
- ❖ 总结在这个游戏中，最大的启发是什么？领导力的讨论、沟通方面的问题；合作及配合是否融洽；通过什么方法来解决问题。

“计划团队”任务指令及程序

1. 培训师现在发给“计划团队”的其中4位队员每人一个装有魔板的信封并告诉“计划团队”这4个信封中的魔板拼在一起就是一个空方阵。

2. 培训师告诉“计划团队”：从现在开始，你们有 25 分钟的时间作出如何指挥“执行团队”拼出空方阵的计划并且让“执行团队”执行该计划，整个计划及执行的时间为 25 分钟。
3. “计划团队”在任何时候都可以给“执行团队”口头指导，但只要“执行团队”开始动手工作时，“计划团队”将不允许再作任何指导。

“计划团队”工作时的规则

1. 你信封中的魔板只可以摆在你自己的面前，也就是说不能动别人的魔板，也不能把所有的魔板混合起来。
2. 在计划和指导阶段，你都不能拿其他队员手中的魔板或相互交换魔板。
3. 任何时候都不能直接说出或展示图形答案。
4. 任何时候都不能把空方阵组合出来，这要留给执行团队去做。
5. 不能在魔板或信封上做任何记号。
6. 执行团队必须监督你们遵守上述规则。
7. 当执行团队开始装拼魔板时，计划团队就不能再进行任何指导，但要留下观察执行团队如何装配。

“执行团队”任务指令及程序

1. 培训师告诉“执行团队”：你们的任务是按照“计划团队”下达的指令来执行任务。计划团队可以随时叫你们过去接受任务及计划指导。如果他们不叫你们过去，你们也可以主动过去向他们汇报工作。你们的任务必须在 25 分钟内完成。现在已经开始计时了，但你们开始动手执行任务时，“计划团队”不允许给予任何指导。
2. 你们要尽可能迅速地完成任务。
3. 在你们等待计划团队下达指令时，可以先讨论一下问题：
 - a) 等待接受一项未知的任务时，你心中有什么感受和想法呢？
 - b) 你们会怎样组织自己以一个团队的形式去执行任务？
 - c) 你们对“计划团队”有些什么看法？
4. 请把以上问题的讨论结果记录下来，以便完成任务之后参加小组讨论。

“观察团队”任务指令及程序

培训师告诉“观察团队”的 4 位观察员，你们将分别对 4 个不同的小组进行观察并作出记录：

1. 你将观察一项团队练习，在这项练习中有 2 个团队参加活动，一个“计

划团队”和一个“执行团队”。他们将共同努力拼 16 块魔板，如果拼排正确，将会排出一个空方阵。

2. 计划团队必须决定如何将这这些魔板拼在一起，然后指导“执行团队”按计划将魔板拼在一起。
3. “计划团队”只能提供一些建议和大致的拼排轮廓，但不能亲自动手做，只能用语言指导“执行团队”来完成整项任务。当“执行团队”开始动手执行任务时，“计划团队”将不能再做任何指导。
4. 作为观察员，你们需要观察整个活动过程并写出观察报告。以下列出的七个问题，你们要在随后的观察中留心考虑这些问题。

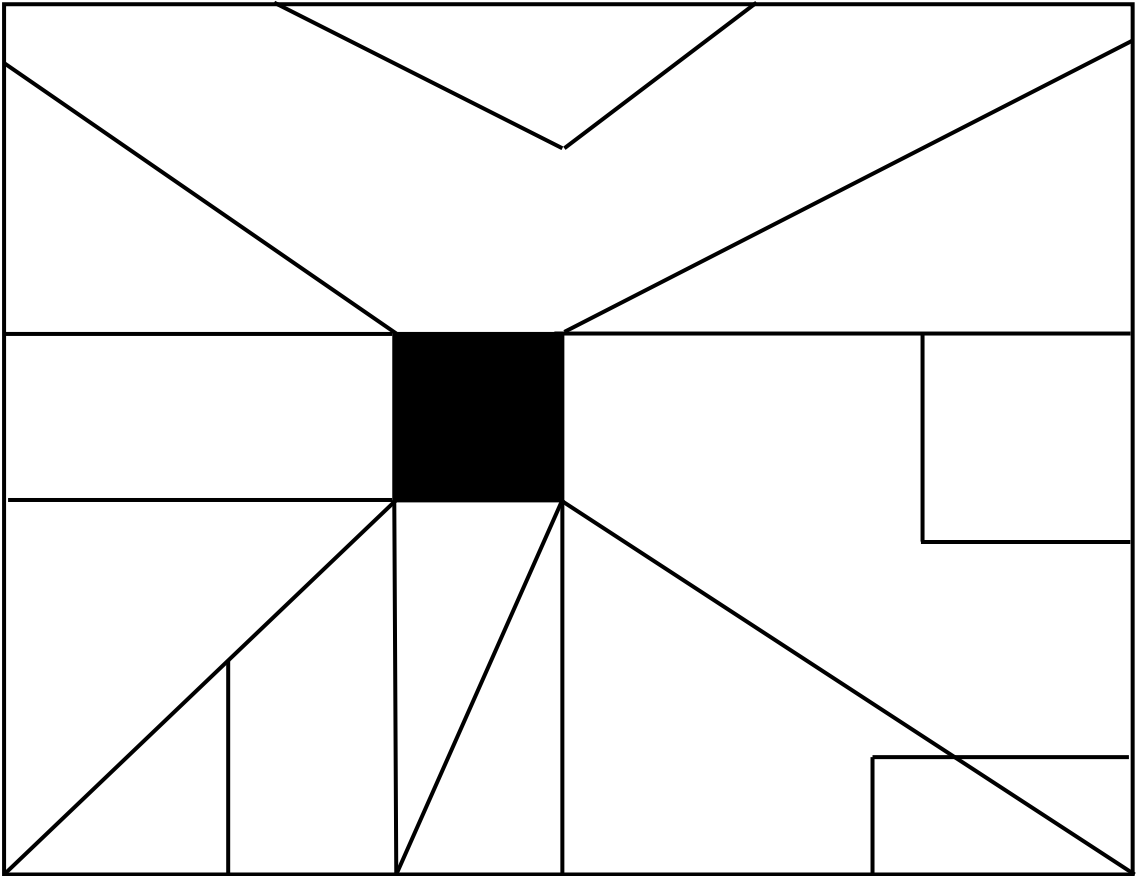
针对“计划团队”的问题

1. 你们对自己的需求，“执行团队”的需求以及环境因素了解的准确程度如何？
2. 他们是否能大概地把握问题的关键？
 - a) “计划团队”是怎样定义这个问题
 - b) 你是如何为该问题定性的，即：“这个联系中基本问题是……？”
3. 计划者有没有努力尝试转化这个问题？
4. 计划者是否有指定可操作的目标？
 - a) 他们的计划及组织效果如何
 - b) 他们是否有评估现有的资源
 - c) 他们是否受到“假设限制”的制约
 - d) 他们是否预料到一些可能会出现的问题
5. 他们用什么方法来衡量整个任务的执行过程。
6. 他们的工作效果如何？
7. 在这次练习中，他们是否很成功？

针对“执行团队”的问题

观察员要观察“执行团队”在不同阶段时的情绪变化和行为表现以及你本人对“执行团队”在不同阶段中的印象。

空方阵图



第五部分

学习类

踢足球

游戏类型：指导、帮助其他组员学习技能

参加人数：全体人员，6个人一个小组为最佳

游戏时间：15分钟

所需材料：每组一个龙门及足球

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 用于说明在指导下属或同事工作或招待任务时所需要的技巧。

操作程序

培训师把龙门及足球发给小组，龙门与射球的地方要相隔八米，而后给小组十分钟的联系时间，之后进行比赛。每组要踢十个球，每人至少要有有一次踢球机会。进球最多的小组为胜组。

有关讨论

- ❖ 你们的小组是否具有这方面的技巧，如果有成员在这方面比其他成员更有技巧，那么这些成员怎样教其他的人也具备这方面的技巧？

可能答案/总结归纳：分享成功的经验，说明体会；讲解基本步骤；让对方练习并指出不足之处；让对方继续练习等。

- ❖ 不懂执行这一任务的组员们,你们当时怎么想，自己用什么方法来完成任务，是否有学习的欲望，向其他组员学习有没有障碍，这些障碍是什么？

可能答案：学习欲望决定学习效果。

总结归纳：人们学习时的障碍：地位、面子、过去的经验、认为自己不能学好……

学习的障碍

游戏类型：学习类

参加人数：全体人员

游戏时间：10 分钟

所需材料：白板

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 说明以往人们所学到的知识、技巧及态度在学习新知识的过程中有很大的威胁，甚至会对人们学习新知识的能力、欲望及接受新的学习产生很大的阻力。所以在这一活动中，培训师要讲解一些“暂时忘却”的技巧及过程。

操作程序

培训师给每位学员发“新的学习方法”表。

1. 给 5 分钟的时间让学员们吸收旧方法与新方法之间的联系。
2. 让学员都站起来，培训师叫出旧方法，但学员必须做出新的方法。
3. 把全班同学分为两排，并且面对面站立，其中一排操作，对面一排来记录他们动作的准确度。

相关讨论

- ❖ 这种做法难不难，你是怎样做到的？
- ❖ 你是怎样“暂时忘却”旧的方法而进入新的方法中去。
- ❖ 在这个游戏中，你的体会是什么？

学习的障碍操作指导图

旧方法

拍上

拍下

拍左

拍右

拍右

拍后

新方法

拍右

拍后

拍下

拍前

拍上

拍左

太极推手

游戏类型：指导学习

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 用于说明不作反抗也许更有利

操作程序

这项活动比较适合在下课之前做。

1. 培训师让学员们成对面对面站立.指定其中一位是 A，另一位是 B。
2. 让 A 与 B 学员手掌对手掌并向前推，让双方都尽可能用力推对方。
3. 告诉 A 学员在不作任何提示 B 学员的情况下，突然把力收回。
4. 而后进行角色对换。

相关讨论

- ❖ B 学员在 A 学员突然收力时有什么感觉？
可能答案：可能答案有很多，比如被愚弄，感到惊奇，意想不到……
- ❖ 当对方没有反抗而你仍然给压力时有什么感觉？
可能答案：“不忍心”、“游戏无法进行下去”等。
- ❖ 制造压力有时可能会起到相反的作用，你认同吗？
可能答案：是/不是。

游戏总结

制造压力有可能会起到相反作用，因此无论在工作中还是在生活中，我们都要小心为之。

第六部分

观念意识类

意念的力量

游戏类型：观念意识类

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：无

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 用于演示说明意念本身是有力量的。
- ❖ 思想上的暗示能造成行为的差异。
- ❖ 增加培训乐趣。

操作程序

1. 请全体学员双手合拢，手指交叉握在一起，但伸出两个食指，保持平行，相距大约 2—3 厘米。
2. 然后请大家假想在两个食指之间有着一一条很紧的橡皮带。
3. 这时，讲师用非常深沉的音调，很慢很慢地说“你能感觉到橡皮带的力量，它把你的两个食指越拉越近，越拉越近，越拉越近……”
教室里会响起的一片笑声，或是一些学员脸上的微笑告诉你，课堂中至少一半的学员已经接收到了你的意念指示：他们的手指靠拢了。经验指出，一般会有一半到 2/3 的学员会随着你的指示而有所反应。

相关讨论

- ❖ 是什么使得你的手指动了？
可能答案：受到某种强烈的暗示→意念的力量→没感觉的效仿→人往往会不由自主的受到意念的控制。
- ❖ 那些手指保持不动的同学，你们是如何反抗“橡皮带”的力量的呢？
可能答案：更强大的“意念力量”，比如：“我偏不这样做”，这也说明了活动的目的：意念的力量是强大的。

游戏总结

- ❖ 意念本身是有力量的。
- ❖ 思想上的暗示能造成行为的差异。

- ❖ 我们要对自己进行积极的心理暗示，做一个乐观向上的人。
- ❖ 要想改变一个人的行为，先改变一个人内心的观念。

错位的点

游戏类型：观念意识类

参加人数：不限

游戏时间：10 分钟

所需材料：白板

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 练习排除不相关的事物而只着眼于用相关依据来评判事物或人物的方法。

操作程序

将下页所示的图表发给学员或用投影仪展示给全体学员看。请大家判断一下这个点的位置是：

1. 更靠近三角形的顶部
2. 更靠近三角形的底部
3. 在三角形底部和顶部的中间（正确答案）

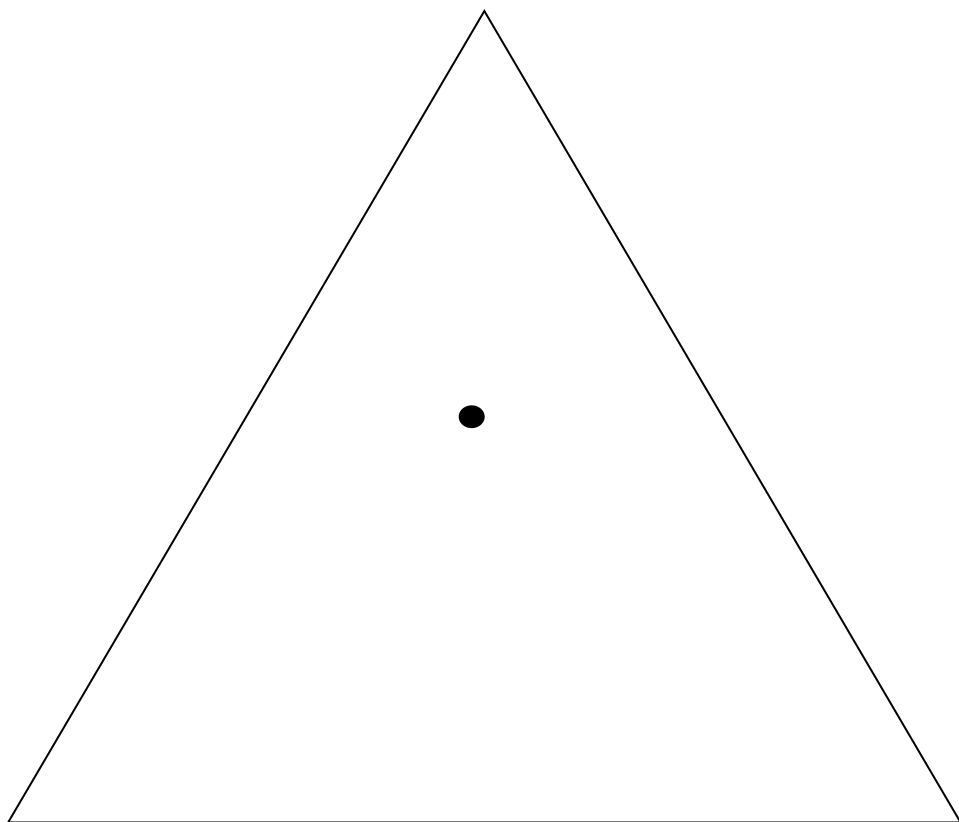
其它可选操作程序

给学员一张纸，上面已绘有一个空白的三角形。请大家在三角形的顶部和底部的正中间画一个点。然后展示一张正确的样张，请大家用直尺来核对自己所画的正确性。

相关讨论

- ❖ 为什么有些人所画的点会错位？
可能答案：受到了三角形的两条斜边的影响。感觉？直觉？
- ❖ 为什么有些人画对了？
可能答案/引导方向：不去看斜边而只看底部和顶部来进行判断。
- ❖ 这个游戏说明了什么？我们如何才能克服或防止这种情况的发生？
可能答案/引导方向：现实生活中我们的设想和实际往往会产生偏差；直觉是不可靠的，因为我们的直觉易受不相干事物的干扰；我们需要依靠标准来衡量事物。

错位的点



常识

游戏类型：观念意识类

参加人数：20 人左右

游戏时间：15 分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 使学员认识到所谓的常识其实并不是那么正确。

操作程序

1. 讲师请学员就人的行为作出一些大体上的概括（或其它相关主题）。举例来说：“所有的_____都是懒惰的”；“没有一个人能_____”；“只有_____样的人才能成为高效率的管理人员”；“激励员工的唯一方法是_____”。将这些陈述贴在显著位置。用彩笔或下划线标出关键字。如：所有、没有一个、只有、唯一等等。
2. 如果可能，就将其中主要概括大声念出。正如保罗·拉萨斯费而德所指出的，有必要对我们通常认为是理所当然的意见重新检验（或确认），他概括说：“在一些绝对的看来显而易见的论点中，有些东西并非正确。”
3. 在讨论以下问题之后，重新回顾先前概括出的论点所基的事实基础。

相关讨论

- ❖ 人们怎么会得到一些错误的粗线条的观点？
- ❖ 如果一个人持着这样的观点，会对他的行为造成什么样的影响？
可能答案：自负、武断、伤害他人；挫伤他人积极性……
- ❖ 我们怎样才能更好地防止这些观点的形成和发展？
可能答案：尊重每一个人；观察、描述事实而非轻易下推断……

第七部分

销售与谈判

太多假设会带来什么？

游戏类型：销售/谈判/沟通

参加人数：所有学员

游戏时间：1-2 分钟

所需材料：无

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 在轻松的氛围中，让学员感受到为什么不能做太多假设。

操作程序

1. 将“ASSUME”（假设）这个英文词写在白板上或简报架上。
2. 要求学员安静，问学员他们是否知道为什么“ASSUME”这个词的拼写是这样的。
3. 当下面没反应时，在字母“S”和“U”，“U”和“M”之间画两条垂直的线。
4. 这时，小组会看出，“ASSUME”这个词是由三个单独的词 ASS（驴）U（你）ME（我）组成的，然后跟大家说，翻译成汉语，意思就是：如果你总是做假设的话，你会象驴一样老干蠢事。

相关讨论

- ❖ 在与人沟通或销售的过程中，销售员很容易在哪些环节单方面假设？
可能答案/引导方向：几乎存在于销售的任何环节：了解客户需要时，销售人员容易单方面假设已经知道了客户的需要，从而不做充分的询问；假设客户需要自己的某些产品，直接进行产品推荐；客户有异议时，不确认情况而直接处理假设中的异议……
- ❖ 过多的做假设会有什么危害？
可能答案/引导方向：给客户留下“硬推销印象”，无法获得生意成功，造成沟通失败。
- ❖ 如何避免过多的假设行为？
可能答案/引导方向：与客户谈话时，多做询问、聆听、总结、引导、确认等动作。

游戏总结

在日常生活和销售、谈判等过程中假设是不可避免的；可是你不能做过多的假设，尤其是一些关键或重要的问题，一定要反复的询问、聆听、引导和确认客户的真正意思或真正的事实，才能采取正确的对策。

只有一个橘子怎么办？

游戏类型：销售/谈判/问题解决与决策/面试等涉及到问问题的课程

参加人数：不限

游戏时间：10 分钟

所需材料：一张图表和一个橘子

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 向学员强调他们必须学会提出问题（并且是好问题）。
- ❖ 利用这个小故事展示，如果会问正确的问题，那么每个人的需要都可能被满足。
- ❖ 问问题是解决冲突的方法之一。

操作程序

1. 告诉学员，你将要讲一个关于两个小女孩和一个橘子的故事。
2. 两个小女孩一起走进了厨房想找橘子，但最后在厨房的桌子上只找到一个橘子。在黑板上画一个橘子或者出示一个真橘子。
3. 问学员：这两个小女孩该怎么做？学员们可能会建议把橘子一切为二，或去买另一个橘子等。把这些建议列在简报纸上。
4. 现在问学员，在知道小女孩怎么办之前，我们是否需要知道一些重要的信息？但这些直到现在还没人问过的信息，会是什么呢？
5. 记录学员的意见，直到有人说我们需要知道的是两个女孩的需求。
6. 讲师说明如果在一开始就知道两个女孩的需求，解决方案就很明显：一个女孩需要橘子的皮做蛋糕的装饰，另一个女孩想用橘子肉榨橘子汁。

相关讨论

- ❖ 为什么我们总是在没有确认问题之前就直接找解决问题的方案？
可能答案/引导方向：因为我们总是喜欢做单方面的假设，假设已经知道了全部情况，了解了全部事实。
- ❖ 这个故事所反应出来的东西有没有在我们的家中或工作场合出现？
可能答案/引导方向：参见上则游戏“太多假设会带来什么？”相关讨论部分。

❖ 我们如何克服这种情况？

可能答案/引导方向：参见上则游戏“太多假设会带来什么？”相关讨论部分。

其它可选操作程序

用一个相似的故事代替此故事。例如：丈夫和妻子两人都想马上用他们的汽车。谁将用它，他们是怎样的观点？他们有些什么选择？他们的需求是什么？事实上他们一个要去商店，一个要去接孩子，如果需求在开始澄清了，解决方案就会很容易。

游戏总结

- ❖ 假设在日常生活和销售、谈判等过程中是不可避免的，可是你不能做太多的假设，尤其是一些关键或重要的问题，一定要反复的询问、聆听、引导和确认客户的真正意思或真正的事实，才能采取正确的对策。
- ❖ 如果事先能够了解、澄清人们的需求而不是做假设，就可以避免不必要的冲突，而且很可能双方的需要都会得到满足。
- ❖ 在提供问题的解决方案之前，先澄清问题是什么？
- ❖ 问问题是解决冲突的方法之一。

磨破了的衬衣

游戏类型：销售/谈判/面试等涉及问问题的课程

参加人数：全体学员

游戏时间：10 分钟

所需材料：一件破衬衣，但要用外套或运动衫罩住以便看不出来

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 向学员强调他们必须学会提出问题（并且是好问题）
- ❖ 利用这个“真实的故事”和出其不意的结尾，你可以成功地放松听众的戒备心理。
- ❖ 如果演示的好，会产生非常戏剧性效果。

操作程序

1. 向学员讲述以下故事：

我老是找不到符合我尺寸的衬衣。所以，无论何时我出外旅行时，我总是到时装店里看看有没有新的合适我的衬衣，但常常一无所获。

最近，我在纽约时，随便逛到一家店里。那个店员很不错，他说：“我能帮忙吗？”（这时我已经开始喜欢他了）他继续向我提出一系列精心组织的问题，比如“您所需的衬衣有些什么样的特点？”我说有四个要求：合适的尺码，衬衣放进旅行箱时领子不会皱，钮扣在洗涤时不会损坏，袖口不会磨损。于是他问我：“如果我给您看一件这样的衬衣，你会买吗？”我急切地说当然了。

他取出一盒子的衬衣，刚好全是我的尺寸，我马上感兴趣了。然后他打开一件衬衣的包装并进行了三项演示。首先，他握紧拳头揉搓衬衣的领子，再打开时，一点皱褶也没有。然后他提起一把榔头，重重地砸在衬衣的钮扣上，钮扣也没有碎。接着他用砂纸使劲磨衬衣的袖口，袖口没有磨损。这下我完全信服了。于是我立即买下了一打，尽管这衬衣要 180 元一件，一共花了我 2160 元。

事实上，我今天就穿了其中的一件。（靠近学员，向他们展示一下领口，袖口，钮扣都还不错。）那天，我上了生动的一课。一个懂得在合适的时候问合适的问题的人不仅能掌握谈话的主动权，而且总能从中得到一些什么。

2. 然后当你随意地走到教室前面去的时候将外套脱下，露出那件衬衣（如果方便的话），这件衬衣早已破破烂烂，只剩下领口，袖口和钮扣完好无损。

游戏总结

问问题是控制谈话方向、采取主动的有力武器；问问题是一项十分重要而且有用的技巧。正如文中所说的：“一个懂得在合适的时候问合适的问题的人不仅能掌握谈话的主动权，而且总能从中得到一些什么！”因此，告诉学员：“在合适的时机，用几个精彩的问题就能避免其它关键性问题的产生。”

编者提示

- ❖ 这个如果演示的好，会产生非常戏剧性效果。
- ❖ 下一个游戏“猜名人游戏”，可以作为这个游戏的后续。

猜名人游戏

游戏类型：销售/谈判/面试等涉及问问题的课程。

参加人数：全体学员，分为5人一组，4个小组最为合适

游戏时间：30分钟

所需材料：四顶写有名人名字的高帽子

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 训练一线管理人员，或参加培训的销售人员熟练使用封闭式问题，如何利用所获取的信息缩小询问范围，最终获得成功。
- ❖ 活跃课堂气氛。

操作程序

1. 将学员分成3-5人的小组。若累计有4组，则在教室前面横着摆四个椅子。
2. 每组选一名代表作为名人坐在椅子上，面对小组的队员们。
3. 培训师给坐在椅子上的每一位学员戴上写有名人名字的高帽。
4. 除了坐在椅子上的人不知道自己是什么名人外，其他人员都知道，但谁都不能直接说出来。
5. 现在开始猜，从1号开始，他必须要问封闭式问题如：“我是……吗？”如果小组组员回答是“YES”，他还可以问第二个问题。如果小组组员回答是“NO.”，他就失去机会，轮到2号发问，如此类推。
6. 谁最先猜出自己是谁者为赢队。培训师应该准备一些小礼物给赢队。

其它可选操作程序

- A. 整个游戏也可以倒过来做，即只有名人知道自己的名字，其它的小组成员不知道。小组成员必须用封闭式问题问出名人的名字。对小组成员问的问题，名人只能回答“是”或“不是”。名人记录小组问问题的个数。
- B. 胜利的标准是看哪一个小组用最少的问题把名人的名字问出来了。

相关讨论

- ❖ 你认为哪一位名人提问者最有逻辑性？

可能答案：在提出封闭式问题前，事先设计问题，将问题按一定的类别进行

逻辑分类，先问外延大的问题，然后逐渐缩小问题的外延，即设计漏斗型问题。

游戏总结

当通过运用封闭式问题获得信息时，必须运用逻辑将问题分类，同时还要仔细分析所得到的信息，以设计下一个问题。问题设计的原则是外延从大到小，即漏斗形。

编者提示

类似游戏，请参照上则：磨破了的衬衫。

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、IE工业工程师、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、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师MBA等认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

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

电子邮箱：xchy007@163.com 微信客服：122285053

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**

一样不一样？

游戏类型：销售类/谈判类

参加人数：全体学员，人数不限

游戏时间：10 分钟

所需材料：无

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 让学员体会观察的重要性与挑战性
- ❖ 放松，获得一些乐趣

操作程序

1. 讲师将所有的学员分成 2 人的小组。
2. 讲师让每组的学员面对面互相观察对方 1 分钟。
3. 1 分钟结束后，让小组成员背过身去，悄悄改变自己的三个地方。
4. 然后让小组成员再转过身来面对面观察 1 分钟，找出对方改变的地方。

相关讨论

- ❖ 你们都发现对方改变了一些什么地方？
可能答案：半数以上的学员的回答都可能是“没有完全观察正确。”
- ❖ 在刚才的游戏中，讲师给每个人仔细观察的时间是 1 分钟，在现实生活中人们在聆听人的谈话时会仔细观察对方 1 分钟吗？
总结讨论：实际上人们往往不会这样做。我们在沟通时往往不注意对方的变化。
- ❖ 这个游戏给你什么启发，有些什么方面可以应用于现实中？

游戏总结

- ❖ 注意观察是一项非常重要的能力和素质。
- ❖ 良好的观察力不容易作到，需要不断的练习。
- ❖ 我们要养成注意观察的习惯。

梭子鱼综合症

游戏类型：销售/领导力/观念意识类

参加人数：全体学员，以分组讨论形式完成

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：无

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 向学员说明要改变一个观念是很困难的；而如果观念不改变，即使最容易实现的目标也不可能实现。
- ❖ 人们受到外界的许多限制，但限制最大的，还在于人们自身。

操作程序

讲师讲述一个关于一条来自北方的梭子鱼的故事：

有一条来自北方的梭子鱼被养在一个分隔为两半的大水族箱里。在这个大水箱里有无数鲤鱼和梭子鱼，但鲤鱼和梭子鱼之间被玻璃隔开了。饿坏了的梭子鱼为吃到鲤鱼做了无数次的努力，但每次都是无望地与玻璃抗争，最后梭子鱼认识到要接近鲤鱼是不可能的。这时，玻璃隔板被拿走了，但梭子鱼并不去攻击鲤鱼。这种行为就称为“梭子鱼综合症”。

相关讨论

- ❖ 听了这个故事后，你有什么感受？
- ❖ 你觉得“梭子鱼综合症”的表现是什么？

可能答案/引导方向：

1. 忽视变化
 2. 假设自己已经知道了所有的知识或情况
 3. 过早下结论
 4. 固守过去的经验
 5. 拒绝考虑其它变通方法
 6. 不能在压力下工作
- ❖ 能不能与大家分享一些你所知道的“梭子鱼综合症”的例子。
 - ❖ 我们怎样才能帮助别人（或我们自己）从“梭子鱼综合症”中解脱出来？

可能答案/引导方向：保持观察力，留意周围的变化；保持学习新知识的热忱；勇于接受新事物；打破思维定式……。

游戏总结

- ❖ 我们非常容易固守过去的经验，乱作假设。
- ❖ 我们容易忽视变化，不愿意更新自己的观念，学习新东西。
- ❖ 我们易于屈服，不愿做持续的尝试。

考古队

游戏类型：销售类

参加人数：全体学员，人数不限

游戏时间：20 分钟

所需材料：2-3 枚中间有孔的中国古币，朝代任意；市面上正流通的人民币硬币 4-5 枚，面额任意的纸币 2-3 张。

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 让学员体会销售成功的要素。
- ❖ 放松，获得一些乐趣。

操作程序

1. 讲师事先将上述硬币藏到教室中不容易找到的地方，如座位下，绿化盆景的枝丫中或其它稍为隐蔽的地点。
2. 讲师告诉学员 1 个故事：现在是 3005 年，你们是一群考古学家，据考证我们目前所在的教室曾经是一所银行，有很多散落的古币。你们想找到这些古币并据此推测一些那个时期人类文明的状况。现在我们开始做这个工作，你们有 15 分钟的时间寻找这些古币。
3. 15 分钟结束，学员找到一些钱币后，讲师开始进入相关讨论部分。

相关讨论

- ❖ 这些钱币难找吗？
- ❖ 你在找钱币的时候心情怎样？
- ❖ 你从这些钱币中推测出了什么？

可能答案：从钱上的麦穗可以推测出农业是很重要的行业；齿轮说明了工业的发展；多种文字说明了多民族的状况；屋子的图案说明了建筑业的情况……

- ❖ 这个游戏给你什么启发，有些什么方面可以应用于现实中的？

游戏总结

- ❖ 销售工作与这个行为非常相似：寻找客户、找到客户后了解客户的需要、

经过多方反思和询问才能达成交易。

- ❖ 销售过程中我们常常被对方所表现出来的浅表的行为所影响，很少仔细推断这些行为真正的或更深入的含义。
- ❖ 销售也需要严密的思考，也是智力上的挑战。

编者提示

- ❖ 此游戏的重点是‘相关讨论’，学员可能有很多答案，但这些答案往往都是那些很容易被人意识到，如“可能答案”所提供的。等学员讨论到即将结束，讲师可以提供下列思考方向：
 - 钱币从有孔到无孔的变化说明了服装业的发展，因为人们可以直接将钱装在口袋里而不再需要用绳子将它们串起来。
 - 钱币从金属到纸币的变化说明了人类造纸业和印刷术的发展。
 - 钱币中的水印说明了人类一直在和欺骗与伪造做斗争，当时的社会存在欺骗，由此法律一定是一个重要的行业。
 - 钱币中的多种文字说明了社会的斗争和各民族之间的强弱，因为不是所有的文字都是同等大小。
 -
- ❖ 而后讲师向学员说明‘游戏总结’部分的内容。

系绳结

游戏类型：谈判/销售/创造力等

参加人数：全体学员，人数不限

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：60-70 厘米长的细绳，数量与学员人数相等

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 让学员体会销售或谈判中找“变量”的重要性。
- ❖ 让学员发挥创造力思考。
- ❖ 放松，获得一些乐趣。

操作程序

1. 讲师发给每个学员 1 条 60-70 米的绳子。
2. 讲师让学员将自己的绳子以自然直线形式平放在桌上。
3. 讲师说明任务：用手将绳子系一个结。
规则：手一旦握住绳子的某个部分，在整个过程中就不能离开那个部分。
4. 最先成功系结的人获胜。

相关讨论

- ❖ 你们为什么没想出办法来？
- ❖ 你为什么成功了，你是怎样想和怎样做的？
- ❖ 当很多人发现不能用原先设想的方法获得成功时，为什么不寻求其他的思路和方法？
- ❖ 这个游戏在现实中给你什么启发？

游戏总结

此游戏可做多方面总结，主要方面如下：

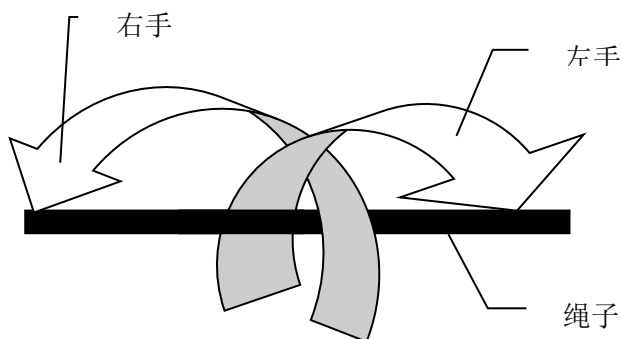
- ❖ 解决问题的正确切入点往往不象看起来那么明显。
- ❖ 当我们确定某种方法无法解决问题时，应尝试新的方法或策略而不是原地打转。
- ❖ 在谈判中非常重要找到解决问题的变量，创造性的解决问题，而不

是拘泥于僵局。

- ❖ 在销售中，灵活性是十分重要的。销售的成功必须考虑客户和公司 2 个方面，而非仅仅其一。

编者提示

- ❖ 至少一种打绳结的方法。交叉双手，如图：



- ❖ 此游戏成功的关键在于将注意力放到打绳子的手上，而非绳子上。
- ❖ 此游戏简单易行，效果不错。
- ❖ 也可将学员分成小组，让学员以集体形式完成此游戏。如果分成小组，绳子的数量可以与小组数量相同。

赌筹码

游戏类型：销售/谈判

参加人数：不限

游戏时间：30-40 分钟

所需材料：每人一只装有 7 个的筹码的信封，筹码共 5 个颜色，分别为黄、红、蓝、绿、白色（讲师准备），每人 20 元人民币（学员准备）

场地要求：面积稍大的教室

活动目的

- ❖ 通过游戏让学员鲜明的感受到谈判的本质。
- ❖ 感受到谈判中信赖是如何建立的，有什么风险与特性。
- ❖ 让所有学员活动起来。

操作程序

1. 讲师宣布我们要做一个游戏。游戏中需要每个参与的人投资 20 元钱。
2. 20 元钱中的 10 元将不会再退，另外的 10 元由讲师统一收集后存在“银行”里-----一只信封里。
3. 讲师将装筹码的信封与 10 元钱发回给每一个学员。这是他们在整个游戏中所能使用的全部资源。任何人不可以再使用别的钱或其它资源。
4. 你利用你的资源与别人进行谈判，谈判过程中，你可以用钱买其它人的筹码，也可以用自己的筹码交换他人的筹码。
5. 你可以每次和 1 位其它的参与者谈判以达到你的目标。每次谈判的目标由你自己决定。
6. 这个活动将分成 5 段构成。每段为 2 分钟。段与段间隔 1 分钟（合计 14 分钟）。在每段 2 分钟的谈判过程中，你都必须和另外一位参加者单独在一起谈判，对方是你的谈判对手。你们二人必须在一起两分钟，即使你们觉得最终协议无法达成，无事可做，也不许更换对手。
7. 在每场间隔的 1 分钟期间，不允许交谈。在这个阶段，每个参与者应分析情况，分析各类颜色筹码的供求，设想你的目标及达成目标的策略，下段时间的谈判人选等。
8. 整个活动（5 轮谈判）结束之后，主持人向获得 20 分或以上的得分者每分奖励 1 元。得分不到 20 分的得分者，什么都不得一但他们可以保留

自己手中的现金。得到 30 分以上的参加者（包括银行剩下的现金）被列入“谈判能手高级俱乐部”。

9. 计分系统：

每个筹码算 1 分，每一元钱算一分。

可得到 20 分以上的办法：

8 个任何同一种颜色的筹码----20 分

9 个任何同一种颜色的筹码----25 分

10 个任何同一种颜色的筹码—30 分

10 个任何两种颜色的筹码，且每种颜色为 5 个--20 分

12 个任何两种颜色的筹码，且每种颜色为 6 个--30 分

相关讨论

你得到了多少分，赔钱了还是赚钱了？

你是怎么得到这个成绩的？

你在与人谈判的过程中遇到了什么问题？

你在谈判中印象最深的是什么？

你觉得促使谈判成功的最主要的因素是什么？

你信赖你的对手吗？

你采取了什么样的措施让对方信赖你？效果如何？

你觉得谈判中你信赖对方对方也会信赖你吗？

你会不会给对方看你手中与别人谈判的记录？为什么？

你一开始确定的目标是怎样的？在谈判过程中这个目标有变化吗？

游戏总结

- ❖ 信任是有风险的，谈判中对方有可能会利用你的诚实。
- ❖ 信任在谈判中的建立需要以实际行动说明。
- ❖ 谈判中目标要定的富有弹性和灵活性，不能太过死板。
- ❖ 谈判中需要即时调整谈判的策略和手法，以不同的手法对待不同人。

编者提示

- ❖ 这个游戏是谈判课程中常用的经典游戏，效果非常不错。它总是能够成功地让所有学员积极参与到课程中来。
- ❖ 此游戏成功的关键是游戏前强调“这是一个真正的谈判，而不仅仅是一个游戏。”

- ❖ 最终“银行”里的钱讲师不需还给学员，可以做公共活动基金或奖金或捐献给慈善组织。

总计分卡（样张）

姓名	分数	钱	累计

第八部分

创造力与问题解决

这牌怎么打？

游戏类型：团队中的冲突解决

参加人数：16 人最佳

游戏时间：30-40 分钟

所需材料：4 副去掉了 J 以上数字的扑克牌、每人一张出牌规则

场地要求：可将学员分成四组的教室

活动目的

- ❖ 通过游戏，让学员感受到团队中的冲突是怎样发生的。
- ❖ 冲突发生时，人们的心态以及如何解决冲突。

操作程序

1. 将学员分成 4 组，每组 4 个人，即一个牌局。
2. 给每组一副牌，每副牌只有 10 以下的点数。
3. 发给每人 1 份出牌的规则，要求学员按自己的出牌规则出牌。
4. 讲师特别留意：在游戏开始后的第一轮，每个小组成员手上的出牌规则是一样的。小组与小组之间是不同的，即第一小组所有学员的出牌规则都是规则一，第二小组的出牌规则都是规则二。
5. 讲师要求学员之间任何时候不能互相交流自己的出牌规则。
6. 在打牌的整个过程中任何人不许发出声音。
7. 小组每打完第 1 轮，产生 1 个冠军。然后 A 组冠军要换到 B 组，B 组到 C 组，C 组到 D 组，D 组到 A 组，形成新的牌局，出牌规则跟人走，换好之后才进行第 2 轮。然后在换冠军，最多可进行 4 轮，即换 4 次人。
8. 如果某轮中某一组无法打下去，产生不了新冠军，讲师宣布游戏停止。

相关讨论

- ❖ 这个游戏的要点在哪里？
- ❖ 你是什么时候发现自己的出牌规则和其他人不一样的？
- ❖ 你为什么会放弃自己的规则而顺从他人规则，你为什么不放弃自己的规则而让他人顺从你的规则？
- ❖ 放弃、说服他人使用某规则时有难度吗？
- ❖ 在现实工作中，此游戏中的情景可不可以运用？

游戏总结

- ❖ 冲突产生的原因：利益、观念、方法等不同都会导致冲突。
- ❖ 冲突的五种解决方式：
 - 逃避-----一方放弃权利，无视存在
 - 妥协-----各做一点让步
 - 合作-----双方协商如何解决问题
 - 竞争-----有时是毁灭性的，导致事情无法进行
 - 仲裁-----通过第三者决定
- ❖ 解决冲突的方式，最理想的是合作，但在必要的时候，竞争无法避免。若总是使用仲裁方式做决定，说明团队还没有形成默契的文化和合作。
- ❖ 冲突时刻存在，解决时除了考虑团队的利益，还要考虑团队中所涉及到人员的感受。
- ❖ 团队应尽量避免毁灭性的冲突。
- ❖ 如果你想加强效果，还可以让学员拿出 10 元钱下注，冠军可以赢得小组中所有人的钱。

编者提示

- ❖ 这是一个十分有趣的游戏，基本上都能达到预期效果。
- ❖ 此游戏成功的关键是一个牌局中的人都在按不同的出牌规则出牌，这样势必会产生冲突。而面对冲突，不同小组的人处理的方式是不同的，有的会产生新规则，有的会无法进行下去，由此为讲师引导冲突方面的讨论提供了非常好的机会。

游戏规则附录

出牌规则

本牌中只有 2、3、4、5、6、7、8、9、10 等 9 个数字，每种数字有红桃、黑桃、梅花、方块四种花色。玩法类似于争上游，其出牌规则如下：

- ❖ 本游戏由四人同时进行，每人轮流抓牌，全部抓完为止。
- ❖ 本牌的大小顺序为：2 最小，4 其次……，10 最大
- ❖ 手中有红桃 3 者首先发牌，且首先发的牌中必须包含红桃 3。
- ❖ 相同数字不同花色的牌可同时出，不同数字牌不可同时出。
- ❖ 你可用相同张数大牌压你上一家小牌。若其余三家都声明不再压你当前出的牌，则你取得下一轮出牌权。
- ❖ 首先出完手中全部牌者为赢家，其余三人为输家。

(第一小组)

出牌规则

本牌中只有 2、3、4、5、6、7、8、9、10 等 9 个数字，每种数字有红桃、黑桃、梅花、方块四种花色。玩法类似于争上游，其出牌规则如下：

- ❖ 本游戏由四人同时进行，每人轮流抓牌，全部抓完为止。
- ❖ 本牌的大小顺序为：2 最小，4 其次……，10 最大
- ❖ 手中有黑桃 3 者首先发牌。
- ❖ 相同数字不同花色的牌可同时出，不同数字牌不可同时出。
- ❖ 你可用比上家大的牌或与上家相同的牌压你上一家出的牌。若其余三家都声明不再压你当前出的牌，则你取得下一轮出牌权。
- ❖ 首先出完手中全部牌者为赢家，其余三人为输家。

(第二小组)

出牌规则

本牌中只有 2、3、4、5、6、7、8、9、10 等九个数字，每种数字有红桃、黑桃、梅花、方块四种花色。玩法类似于争上游，其出牌规则如下：

- ❖ 本游戏由四人同时进行，每人轮流抓牌，全部抓完为止。
- ❖ 本牌的大小顺序为：3 最小，4 其次……，10 最大
- ❖ 手中有红桃 3 者首先发牌，且首先发的牌中必须包含红桃 3。
- ❖ 相同数字不同花色的牌可同时出，不同数字牌不可同时出。
- ❖ 你可用比上家大的牌压你上一家出的牌。若其余三家都声明不再压你当前出的牌，则你取得下一轮出牌权。
- ❖ 若你已声明不压你上一家出的牌，则你已经丧失本轮出牌权，直到在新一轮出牌人出牌轮到你时你才可以继续出牌。（例如假设你的上家出一张 4，你声称不压，你的下家出 5、再下家出 6、再下家出 7，此时即使你手中有比 7 大的牌，但已失去压的权利，直到新一轮出牌人出牌为止）
- ❖ 首先出完手中全部牌者为赢家，其余三人为输家。

(第三小组)

出牌规则

本牌中只有 2、3、4、5、6、7、8、9、10 等 9 个数字，每种数字有红桃、黑桃、梅花、方块四种花色。玩法类似于争上游，其出牌规则如下：

- ❖ 本游戏由四人同时进行，每人轮流抓牌，全部抓完为止。
- ❖ 本牌的大小顺序为：5 最大，其余按正常数字顺序，即由小到大依次为 2、3、4、6、7、8、9、10、5。
- ❖ 手中有黑桃 3 者首先发牌，且首先发的牌中必须包含黑桃 3。
- ❖ 相同数字不同花色的牌可同时出，不同数字牌不可同时出。
- ❖ 你可用比上家大的牌压你上一家出的牌。若其余三家都声明不再压你当前出的牌，则你取得下一轮出牌权。
- ❖ 若你已声明不压你上一家出的牌，则你已经丧失本轮出牌权，直到在新一轮出牌人出牌轮到你时你才可以继续出牌。（例如假设你的上家出一张 4，你声称不压，你的下家出 5、再下家出 6、再下家出 7，此时即使你手中有比 7 大的牌，但已失去压的权利，直到新一轮出牌人出牌为止）
- ❖ 首先出完手中全部牌者为赢家，其余三人为输家。

(第四小组)

自我 SWOT 分析

游戏类型：问题解决/激发创意的常用工具

参加人数：全体人员

游戏时间：10 分钟

所需材料：纸张、图表

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 增强对自我的认识，了解自己与他人的差距，从而找出指导自我学习的最佳方法。
- ❖ 此方法被广泛运用在个人或小组解决问题的培训当中，是一种解决问题的工具和方法。

操作程序

培训师给每位学员发一张 SWOT 分析表，而后让学员把自己的优势、劣势、及威胁填在 SWOT 分析表中，而后进入小组与小组的其他成员分享。

其它可选操作程序

- A. 讲师可以将此图表画在黑板上或简报纸上，让大家集体发言检讨整个团队的优势及劣势。而后讲师进行对大家反映出的优势及劣势做总结。
- B. 讲师可以将学员划分成 3-6 人小组，以小组形式讨论整个团队的优势及劣势。

有关讨论

- ❖ 当你为自己作了 SWOT 分析之后，是否对自己的认识更加深刻了。
- ❖ 与小组的其他成员分享了之后，学到了些什么？

可能答案：可能答案会有很多。

总结归纳：人与人之间思维方式有很多相似、差异之处。比如对同一品质，很多人都把它归于优势/劣势。人要想了解自己，需要更全面的看问题。

《自我 SWOT 分析》操作指导图形

Strengths 优势	Weaknesses 劣势
Opportunities 机会	Threats 威胁

解手链

游戏类型：问题解决/沟通

参加人数：10 人一组为最佳

游戏时间：20 分钟

所需材料：无

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 让学员体会在解决问题方面都有什么步骤,聆听在沟通中的重要性,以及团队的合作精神。

操作程序

1. 培训师让每组学员围圈站成一个向心圆。
2. 培训师说：
先举起你的右手，握住对面那个人的手
再举起你的左手，握住另外一个人的手
现在你们面对一个错综复杂的问题：在不松开的情况下，想办法把这张乱网解开。
3. 如果大家能将所有互相握着的手拉成一个大圆圈，就算成功了。

相关讨论

- ❖ 你在开始时感觉怎样，是否思路很混乱？
可能答案：很不方便。因为人与人挤在一起；有的人感觉不舒服；几乎每个人都在说话，都想尝试；无法形成统一的思路和步骤；所做的都是一些尝试。
- ❖ 当你解开了一点以后，你的想法是否发生了变化？
可能答案：找到了一点规律；这时基本上大家会找到解决的思路、方法、并找出解决问题的先后顺序。
- ❖ 在这个过程中，你学到了什么？
可能答案：解决问题的过程和步骤；团队间互相合作时需要让同伴先“出来”；聆听等。

游戏总结（此游戏可归纳出很多要点，常规的如下）

- ❖ 解决问题的过程和步骤：发现问题、扩展思路、选择解决方案
- ❖ 团队间的合作要以全局为要。有时需要让同伴先“出来”，虽然自己的姿势十分不舒服
- ❖ 聆听对团队解决问题很重要：因为一开始大家都在说话和试图行动，如果没有人聆听，局面会很乱

编者提示

- ❖ 如果人数超过 10 人，这个节就非常难解。而如果少于 10 人，有可能就会由于太容易解而失去挑战性。
- ❖ 有时候会遇到怎么也无法解开节的情况，讲师可以让大家重来一次。

少了什么

游戏类型：问题解决/沟通

参加人数：8-16人

游戏时间：30分钟

所需材料：一套有规律的物品（数量比学员人数多两个）、每人一个眼罩

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员们体验解决问题的方法,学员们之间面对同样一个问题所表现出来的态度，如何达到共识，并进行配合共同解决问题。

操作程序

1. 游戏过程中每位学员都戴上眼罩。
2. 培训师在这套物品中取出2个放起来，而后将剩下的每人发一个。
3. 每个人允许单独向培训师询问自己所拿物品的颜色。其它情况培训师不予回答。
4. 全过程中学员只能摸自己物品，而不得摸其它人的物品。

相关讨论

- ❖ 你的感觉如何，开始时你是不是认为这完全没有可能，后来又怎么样呢？
- ❖ 你认为在解决这一问题的过程中，最大的障碍在什么地方？
可能答案：找出玩具的规律性在哪里，而这需要聆听、分析和判断。
- ❖ 你对执行过程中，大家的沟通表现的评价如何？
- ❖ 你认为还有什么改善的方法？

编者提示

- ❖ 此游戏可应用于解决问题、创造力、沟通等多个课程中，配合课程内容进行多个不同的总结重点。
- ❖ 相对来说，这是一个简单易行的游戏，建议使用。

苹果和橘子

游戏类型：创造力/问题解决

参加人数：全体学员以个人形式完成

游戏时间：2 分钟

所需材料：投影片、投影仪

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员参与到一个简单的问题解决活动中来。
- ❖ 说明做一件事情的正确的切入点其实往往是最不明显的。

操作程序

1. 告诉学员他们要解决一个简单的问题，然后做如下陈述：
2. “昨天晚上我去市场买了三箱水果：一箱苹果，一箱橘子，还有一箱是混合的两种水果。卖主告诉我那天所有的箱子都贴错了标签，贴着“橘子”标签的里面不是橘子，贴着“混合”标签的里面也不是两种水果的混合。
3. 请问如果只动一种水果，能否判断出三个箱子里装的是什麼。
4. 如果谁答对了，就奖励他一个苹果。

其它可选择的操作程序

- A. 用其他两种东西来代替苹果和橘子。
- B. 可以分小组来做这个游戏。

相关讨论

- ❖ 为什么这个问题不容易解决？
- ❖ 为什么我们总是会忽视一些明显的信息？

正确答案

从标志着“混合”的箱子里拿出一种水果，我们就可以确定里面装的是什麼。如果里面是苹果，那么标签上是苹果的箱子里装的一定是橘子。同理，如果里面装的是橘子，那么标签上是橘子的箱子里装的一定是苹果。剩下的那个箱子里装的就是苹果和橘子的混合物。

编者提示

- ❖ 阅读以上“正确答案”。
- ❖ 解决此题关键点在于所有标签“都”帖错了，而不是“有的”帖错了。
- ❖ 了解了第2点，实际上打开任何一个标签的箱子都能推断出其它2个箱子里装的是什么。
- ❖ 游戏的总结要点是：正确的解决问题的切入点很可能由于非常不明显而常被人忽视。

呼啦圈

游戏类型：创造力/团队建设

参加人数：全体学员，12人或14人一组

游戏时间：30分钟

所需材料：每组一个呼啦圈、2个足球

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 通过该游戏说明：改变方法、改善熟练程度及技巧对结果的改善是缓慢的。但如果有创新的方法，会对结果的改善有突飞猛进的效果。

操作程序

1. 培训师交给每个小组1个呼啦圈及2个足球，并要求全组人都要手拿着球穿过呼啦圈。
2. 最好有2个小组进行比赛，以最快完成的一组为优胜组。
3. 每个小组有10分钟的练习时间，而后开始比赛。
4. 在2个小组开始比赛前，让他们分别报出自己对完成这个任务所需要的预定时间。

队名	比赛1	比赛2	比赛3
红队	预计：	预计：	预计：
	实际：	实际：	实际：
黄队	预计：	预计：	预计：
	实际：	实际：	实际：

5. 在第一次比赛之后给每组3分钟的时间进行回顾，总结后再进行比赛。
6. 由培训师来掌握是做3次还是只做2次。

相关讨论

培训师利用比赛计分表格引导学员讨论：

- ❖ 2次比赛中最大的差别在哪里，为什么？
- ❖ 为什么2次比赛的比分差距这么大，或这么小？
- ❖ 革新及创造力在改善运作过程中所起到的作用。

建塔

游戏类型：创造力/团队建设

参加人数：全体学员，5 人一个小组为最佳

游戏时间：30 分钟

所需材料：每组吸管 30 支、胶带一卷、剪刀一把、订书机一个

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让团队成员在执行团队任务中发挥创意，并且让每个组员都能扮演各自的角色，为完成团队任务作出贡献。让团队的成员们认识到参与的重要性。

操作程序

1. 培训师发给每个小组材料，并说明每组要在 25 分钟之内用这些材料建一座你认为最漂亮的塔。这座塔的塔高至少 50cm，外型要求美观，结构合理，创意第一。
2. 做完之后，每组把塔摆在大家面前，培训师进行评比。胜出小组会得到一些小礼品。

相关讨论

- ❖ 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的时候你有什么感觉？
- ❖ 你的塔的创意是怎样得来的？
- ❖ 你对小组的合作有什么看法？

飞行器

游戏类型：创造力/团队建设

参加人数：不限，4 人一个小组为最佳

游戏时间：30 分钟

所需材料：每组废纸（A4 纸）5 张、飞行器制作图一张、剪刀一把

场地要求：会议室或户外空地

活动目的

- ❖ 发挥团队的创造力。

操作程序

1. 培训师将学员划分成每小组 4 人。
2. 培训师将飞行器操作指导图形发给每位学员，而后让他们参照图形做出飞得最远的飞行器。

相关讨论

- ❖ 在小组中都出现了哪些好主意？
- ❖ 小组成员们对好主意反应如何？

引导方向：当好主意产生后，其它的小组成员应该清楚的表示自己对好主意的意见，分析注意的可行性，检查是否有有待改进的环节，再进行修正，如果发现确实是非常不错并切实可行的，应当立即按计划实施。

游戏总结

当好主意产生后，其它的小组成员应该清楚的表示自己对好主意的意见；分析该主意的可行性；检查是否有有待改进的环节并进行修正；如果主意确实是非常不错并切实可行的，应当立即按计划实施。

切蛋糕

游戏类型：创造力/解决问题/管理

参加人数：全体学员

游戏时间：5 分钟，包括讨论

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

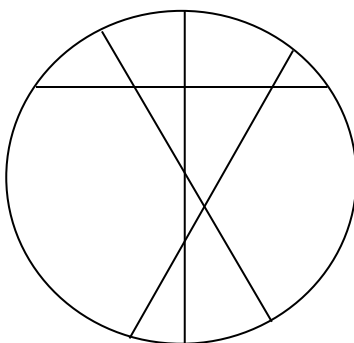
- ❖ 鼓励学员从不同的角度考虑问题。
- ❖ 增加培训的趣味性。

操作程序

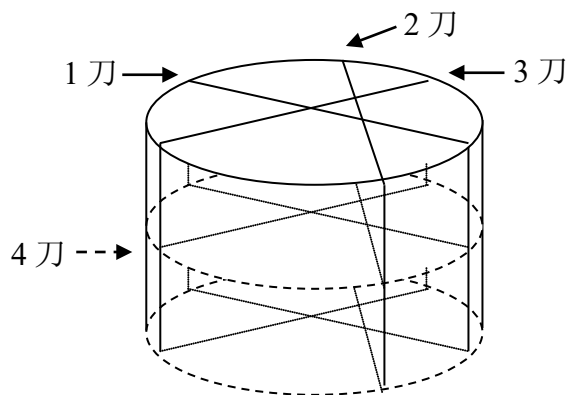
1. 讲师在黑板上画一个圆展示给全体学员。
2. 说明现在的任务是请大家想出一个办法只用四刀就将这个圆分成尽可能多的份数。
3. 大家分别动脑筋，不能互相讨论。
4. 等大部分人说出自己的答案之后，讲师出示正确答案：11 份，如图所示：

其它可选操作程序

告诉大家这是一个蛋糕，（也就是说三维的，是个立体形状），任务是只用四刀就将这个蛋糕切成尽可能多的份数。请大家分别动脑筋。



正确答案: 14 份。最后一刀（第四刀）要将蛋糕以横截面方向切开。如下图所示：



相关讨论

- ❖ 问题的措辞是否会影响学员思考的方向？是如何影响的？

可能答案：会。措辞会给聆听者预先设置一个框架。比如，圆在人们的思维中往往是平面的，而蛋糕则是立体的；人们不会仔细想词汇的外延和内涵，而是不由自主的认为是自己“意识”里的概念。

- ❖ 有哪些主要方法可以帮助我们更清晰地阐述问题或交代一项任务？

可能答案：说明问题、任务本身而非下判断；运用数据；检查双方的理解。

- ❖ 以此类推，我们在平时向下属或向学员交代任务时，应当注意哪些地方？

游戏总结

- ❖ 要非常认真地听清关于任务的精确描述。
- ❖ 打破常规思维，考虑是从二维还是从三维空间来解决这个问题。
- ❖ 聆听时不要预设立场。

十六个点

游戏类型：创造力/问题解决/观念意识类

参加人数：不限

游戏时间：5-10 分钟，包括讨论

所需材料：将解决方法制成投影片

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员解决问题时要打破思维意识中惯有的局限。
- ❖ 增加课堂乐趣。

操作程序

1. 讲师将十六个点的图形（如图一所示）展示给学员看。请学员在自己的纸上将这 16 个点画下来。
2. 任务是大家分别动脑筋，只用六条相接的直线（每条直线必须连贯，而且不能相互重叠），将这十六个点连接起来。
3. 给学员 2-5 分钟时间，让他们进行各种尝试。看看有多少人成功了。
4. 然后请一位已经完成的学员上台来进行解答。或者讲师可以用投影仪将图二所示的正确答案展示给大家看。

相关讨论

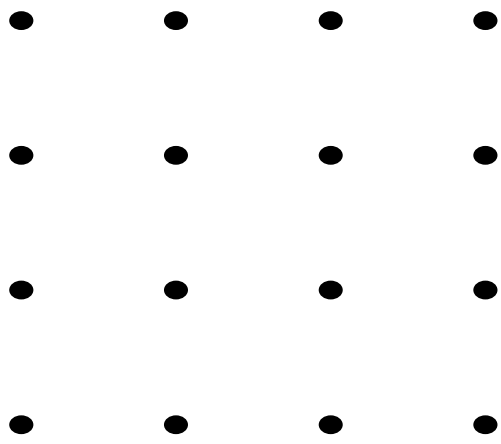
- ❖ 解决这个问题的关键在哪里？
引导方向：解决问题的关键在于要打破脑海中十六个点形成的正方形，向外拓展。
- ❖ 这个练习对我们的培训或今后的工作是否有所启发？有哪些启发呢？

游戏总结

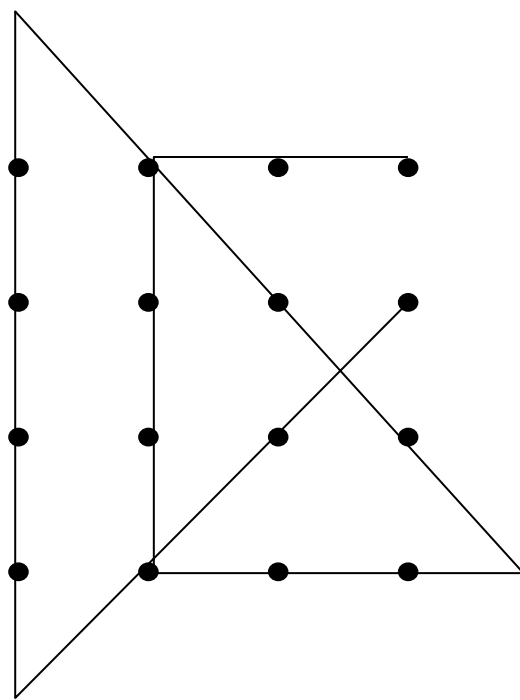
- ❖ 每个人心中总有一些固定的观念、直觉和经验，它们可能会帮助我们解决问题也可能会形成束缚。
- ❖ 我们要学会尽量打破现实的思维框架创造性的解决问题。
- ❖ 对一件事情，它的答案可能不是唯一的，比如，你可以甚至只用一条直线

将这十六个点连接起来。

- ❖ 此游戏的变体是用 4 条线连接 9 个点。



(图一)



(图二)

核弹头

游戏类型：问题解决/团队建设

参加人数：不限，12 人一组为最佳

游戏时间：30 分钟

所需材料：25 米长的绳子 1 条、20 米长的绳子 2 条、水桶 1 只、短竹竿 2 条、砖头 1 个

场地要求：空地

活动目的

- ❖ 让学员体验自己的团队解决问题的能力、计划能力及团队合作精神。

操作程序

1. 培训师让学员们把 25 米的绳拉成一个圈，并把装有 9 成满的水桶放在圆圈的中间，用砖头把水桶垫起来。
2. 培训师开始给学员们讲下面一段故事：“在伊拉克的一个山村中有一枚没有爆炸的核弹头，给该地区造成了威胁。你们作为美国的特工人员将去该地区驱除核弹头，并进行引爆。圆圈内为辐射区，所有人员都不得进入圈中，2 条 20 米长的绳子及 2 条竹子为防辐射物品，故可以进入辐射区，但不能碰到地上。”
3. 全体成员必须在 30 分钟内把水桶提出，并且不能让水洒出来。

相关讨论（导方向请参照游戏“电网”相关部分）

- ❖ 全队中共出现过多少个主意？为什么采纳了现在所使用的主意来执行任务？
- ❖ 在全过程中你认为最佳的表现哪里？团队的合作精神体现在哪里？
- ❖ 团队在解决问题时，采取的是什么步骤？这些步骤有什么地方可改进？

编者提示

至少有一种可以将水桶提出的方法：

- ❖ 学员分成两组，分别站在圈两边，每组由一人抓住绳子的一头。
- ❖ 将两条 20 米长的绳子交叉拴住竹片。
- ❖ 将竹片套住桶，两边的人小心提高绳子将桶移出圆圈。

头脑风暴

游戏类型：用于讨论中解决问题、激发新创意

参加人数：4-6 人一组为最佳

游戏时间：10 分钟

所需材料：无

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 帮助学员个人或团队解决问题，激发创意。
- ❖ 可以帮助学员练习创造性。

操作程序

1. 讲师告诉大家，现在我们要练习如何通过头脑风暴产生新的主意以及如何做好“头脑风暴”。
2. 头脑风暴往往分为 2 个阶段：第一个阶段是意见收集阶段。在此阶段，任何人要坚持下列基本准则：
 - A. 参与者按顺序提出自己对问题的意见。每个人都有机会发言。
 - B. 参与者只需提出意见，不需考虑意见的对错和是否实际可行。
 - C. 任何人不能对他人意见进行评判。
 - D. 欢迎异想天开（想法越离奇越好）
 - E. 每个人要提出尽可能多的意见。
 - F. 经过几轮之后，如果有人已经不能提出新意见了，就说“过”，直到所有人说“过”之后，第一阶段结束。
第二阶段为分析意见的可行性阶段。所有参与提意见的人针对提出的所有意见进行分析和评判，去掉那些显然不可行的，留下可以进一步尝试的或直接决定采用哪些意见。
 - G. 在整个头脑风暴过程中要有 1 人做主持人，1 人做记录。
 - H. 头脑风暴 2 个阶段的时间按课题大小主持人可自由决定。
 - I. 头脑风暴也可以将学员划分成小组，以小组为单位说明自己的意见。
- 3 宣布，现在大家明白了如何做“头脑风暴”之后，让我们来演示一遍，练习的题目是在尽可能多地想出回形针的用途。整个时间为 10 分钟。

相关讨论

- ❖ 你们小组的讨论结果是否代表所有小组成员的共同意见，还是仅仅是部分人的观点？

可能答案：往往大部分人肯定前者。

- ❖ 不同小组之间的报告是否有相互抵触之处，相比之下如何？

引导方向：不同小组可贡献不同的观点、立场和视角。

- ❖ 时间限制对你们小组做一个精彩的概括是否有影响？

总结概括：具有更有效率，更能集中围绕主题讨论等优点，但也可能会形成压力。

备注：此方法非常适合收集集体意见，运用此方法的要诀是尽量让所有人都参与讨论。

- ❖ 在进行头脑风暴时还存在一些什么样的顾虑？

答案因人而异，比如：有些想法可能太“荒谬”，不相信这种方法可以收集到真正的好建议。

- ❖ 你认为头脑风暴最适合于解决哪些问题？

可能答案/归纳总结：可能答案可能有很多，比如：难题、有争议的问题、新问题……

- ❖ 您现在能想到的在工作中可以利用头脑风暴的地方吗？

可能答案/归纳总结：推出一个新产品，解决一个新问题，寻找最佳方案… …

编者提示

- ❖ 为将头脑风暴做的更好，可以将学员安排在不受电话等其它事务打扰的地方。
- ❖ 主持者可以口头宣布头脑风暴的原则，也可以将其写在张贴板上时刻提醒大家。

农夫的遗嘱

游戏类型：创造力/解决问题

参加人数：以个人形式完成

游戏时间：15-20 分钟，包括讨论

所需材料：将图一制成分发资料或墙表、将图二制成墙表或投影片

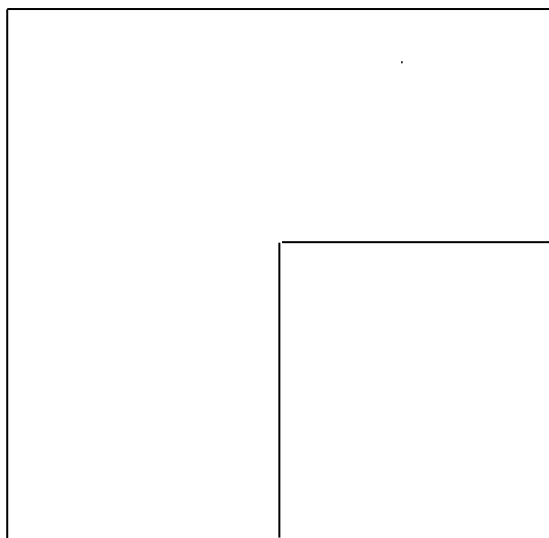
场地要求：会议室

活动目的

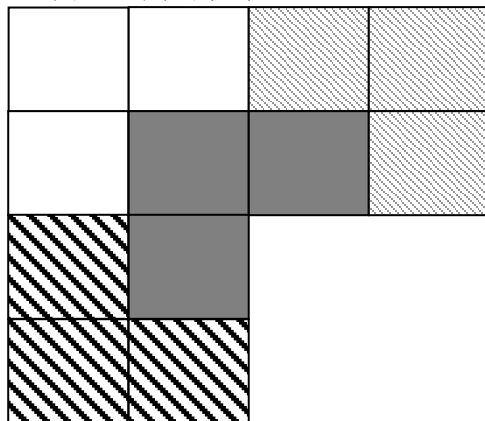
- ❖ 鼓励学员扩展创造性思维。
- ❖ 增加培训的趣味性。
- ❖ 让学员参与。

操作程序

1. 将图 1 所示的农夫的田地图分发给每个学员。
2. 讲师告诉学员如下故事：这是一个农夫的田产，根据他的遗嘱，在他死后，这块田要平分给他的四个儿子。不仅在面积上必须完全一致，而且形状也要一模一样，同时他的每个儿子所得到的田地必须是完整的一块。请大家帮助分一分。
3. 在大部分人得出答案时，讲师出示图 2 正确答案，检查大家是否做正确。



(图1 农夫的田产)



(图2 不同颜色代表每个儿子所得的田产)

相关讨论

- ❖ 在解决这个问题时，你过去的经验或知识是阻碍了你还是帮助了你？是些什么样的经验和知识呢？

引导方向：过去的经验并不一定能帮助解决问题。

- ❖ 从大体上讲，这是什么类型的问题呢？同类的还有哪些问题？

可能答案：打破习惯思维 and 第一“感觉”的问题。

- ❖ 通过这个问题，你是否能想到一些规则或原理，能在将来面临相似的问题时有所帮助呢？

可能答案：扩展创造性思维尝试新的思路。

游戏总结

- ❖ 解决问题时，过去的经验可以提供一些思路但也能成为束缚。
- ❖ 在解决一个复杂的或较大的问题时，可将大的问题分割成小的问题，然后重新整理，从不同的角度来看待并解决它。
- ❖ 解决问题时应该打破惯性思维，不要只局限于某一点。

有个人买了一幢房子

游戏类型：创造力/问题解决

参加人数：先以个人形式完成，然后分成3-5人一组进行讨论

游戏时间：15-30 分钟

所需材料：将故事制成分发资料或投影片

场地要求：会议室

活动目的

❖ 教会学员将问题分解成符合逻辑的若干部分，然后加以解决。

关键之处

在计算盈利或亏损时，学员应当掌握合理的算术方法。在这个案例中，可将两次投资分开来然后分别计算，最后相加。

在这个例子中最容易出错的地方是：有些人可能会多次计算某些数字。

操作程序

将下面这个故事打印并分发给每个学员。

“有个人以 60000 元买了一幢房子。过后不久，他又把这幢房子以 70000 元卖了，搬到另一个城市去了。过了几个月，这人又回到了这个城市，买下了同一幢房子，这回他花了 80000 元。后来他对这幢房子厌倦了，就以 90000 元把它卖了。”

问题：在这个交易中，这人盈利了多少？或是亏损了多少？或是持平？

先请学员分别计算这个问题。然后将全体学员分成 3-5 人一组，将小组成员的答案收集起来进行讨论，以得到正确答案。最后请每个小组计算一下，以下哪个答案的回答比例最高。

盈利：20000 元

盈利：10000 元

持平

亏损：20000 元

亏损：10000 元

相关讨论

- ❖ 在解决这个问题时，我们为什么会犯错？
- ❖ 为什么小组讨论能大大提高回答的正确性？
- ❖ 这个案例包含了哪些基本常识？

有多少个正方形

游戏类型：创造力/问题解决

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟，包括讨论

所需材料：墙表、投影片、投影仪

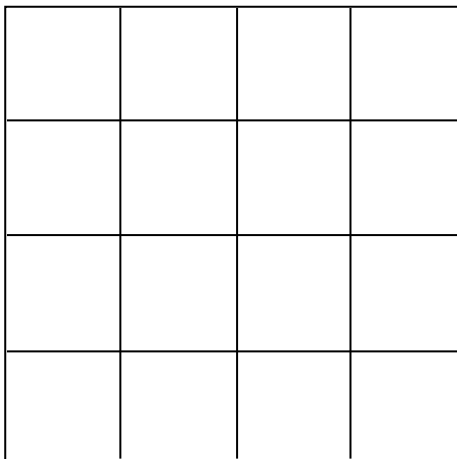
场地要求：会议室

活动目的

鼓励学员更深入的从不同的角度看待问题。不要仅仅从表面上看到问题的大体，还要深入看到问题的各个部分。

操作程序

用投影仪将图示中的正方形展示给全体学员看，请大家马上数数图上一共有几个正方形，然后回答。



相关讨论

❖ 开始时，我们为什么没能一下子就给出正确答案？

可能答案：回答得太快了；在得到第一个答案时就停止进行更深地思考了等。

❖ 我们是否会经常遇到和这个问题很象的一些情况？

引导方向：一个事件的整体是由许多小的部分构成的，但有时候我们只考虑问题的某个部分。

- ❖ 这个练习对我们处理其它类似问题是否有所启发？

游戏总结

不忽视任何“简单”的事；仔细考察；了解事情的全体及所有部分；解决问题前充分思索……

编者提示

- ❖ 这个题目的正确答案是：一共有 30 个正方形：一个整体的大正方形，16 个小正方形，每四个小正方形又可组成一个正方形，这样又有 9 个，然后每 9 个小正方形组成的正方形有 4 个。
- ❖ 这个游戏简单易行，被广泛使用，但每次总会有人出错。
- ❖ 为保证变化，你可以将这个正方形扩大成五五或缩小成三三均可。
- ❖ 如果这个游戏应用在非理工、数学教育背景的学员中，效果会更好。
- ❖ 为增加紧张感，你可以号召大家比赛：“谁能最快说出有几个正方形？”

换位

游戏类型：问题解决/团队建设

参加人数：不超过 30 人为佳

游戏时间：30-40 分钟

所需材料：无

场地要求：无特殊要求，稍大的空间

活动目的

- ❖ 让学员活动起来。
- ❖ 体验在团队中的问题解决。

操作程序

1. 讲师让所有学员分成 10 人的小组，活动将以小组为单位进行。
2. 讲师事先在地上放 11 张废旧 A4 纸或报纸代表 11 个方格，连成 1 条直线。
3. 讲师让 5 个学员站在左边的方格上，余下的 5 个站在右边的 5 个方格上，中间的 1 个方格空着，如图所示：



4. 所有学员都面向中间的空方格。
5. 小组的任务是以最短的时间让左边方格中的学员换到右边，右边的换到左边。

规则

- a) 每次只能移动 1 个人。
- b) 游戏过程中每个格子只能容纳一个人
- c) 所有学员只能前进，不能后退。
- d) 学员前进时只能向前 1 步或跳过对方一位学员。

相关讨论

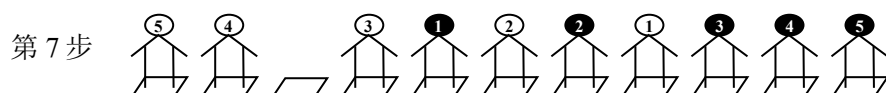
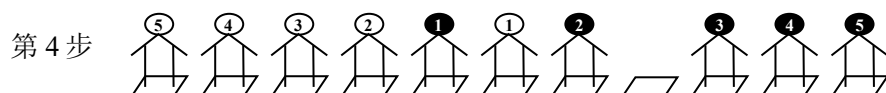
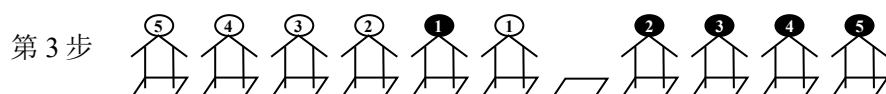
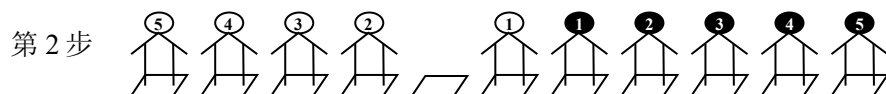
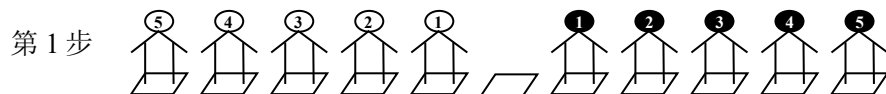
- ❖ 你们是怎样想出办法解决这个问题的？
- ❖ 解决问题的关键在哪里？

- ❖ 你们觉得靠近空方格周围的人是不是更容易发挥积极性,位置更重要?
- ❖ 你们是根据什么原则分配每个学员的方格位置?
- ❖ 是谁最先想出问题的解决方法的? 是集体决策还是个人智慧?
- ❖ 请说明你们团队解决问题的方法和步骤。

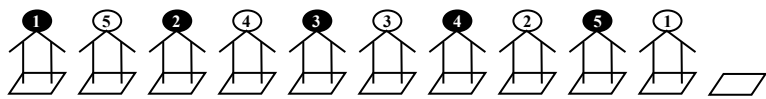
编者提示

- ❖ 此游戏可做多方面的总结,根据以上相关讨论,总结方向请参考“迷失丛林”,“NBA 大投篮”等团队游戏。
- ❖ 解决此问题的关键在于不能在一个点上重复的犯错误,一定要有一个统一的指挥。
- ❖ 如果讲师想降低游戏难度,可以让小组学员用硬币代替人在桌面上先排列进行。

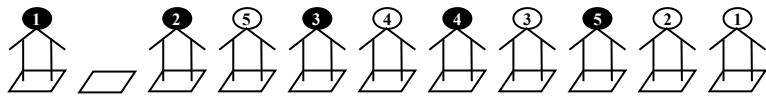
换位解决步骤



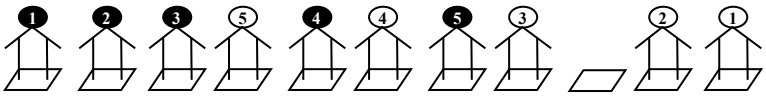
第 21 步



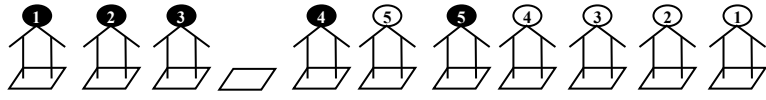
第 26 步



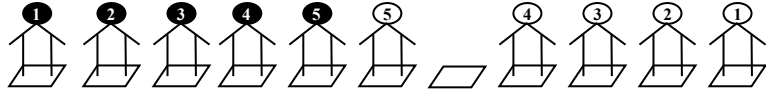
第 30 步



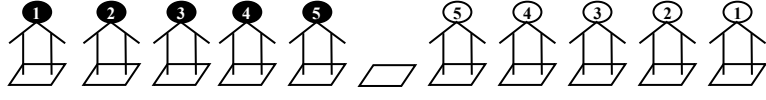
第 33 步



第 35 步



第 36 步



正方形

游戏类型：创造力/问题解决/培训培训师/主管技能

参加人数：不限

游戏时间：15 分钟，包括讨论

所需材料：图一（画在纸上）、剪刀、正确答案的图示（制成投影片或墙表）

场地要求：会议室

活动目的

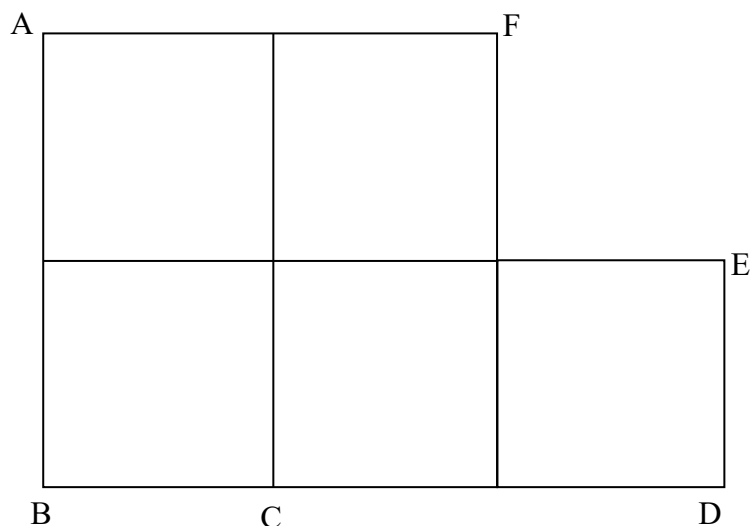
- ❖ 鼓励学员打破传统思维方式。

关键之处

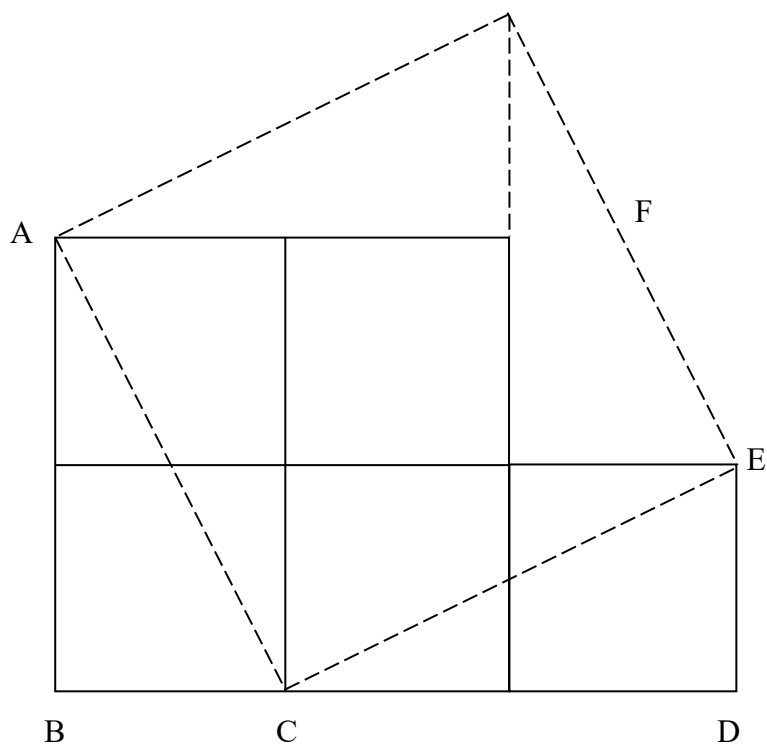
利用三角形来创造正方形，而不是单纯从正方形的角度出发。

操作程序

1. 讲师可要求学员单独完成或将学员分成 3-4 人的小组。
2. 将图一分发给每个学员，或每个小组。任务是只能剪两刀，将这个图形变成正方形，而且原先的每个部分必须得到利用。



（图一）



(正确答案)

相关讨论

- ❖ 是什么阻碍你迅速解决这个问题？
- ❖ 又是什么帮助你解决了这个问题？
- ❖ 从这个测试中，你是否学到一些对工作或生活有用的东西？是什么呢？
- ❖ 这个测试提示我们的思考方法可以应用在哪里？

编者提示

相关讨论及游戏总结部分请参考“16个点”，“农夫的遗嘱”，“切蛋糕”等游戏。所有讨论部分均适用于此游戏。

第九部分

领导力与管理技能

管理故事 2 则

游戏类型：管理/领导力

参加人数：不限

游戏时间：不限

所需材料：做 2 则故事复印件，份数与人数相同

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 让学员在领导和管理思路方面受到启发。
- ❖ 让学员进行深层思考。

操作程序

1. 讲师将管理故事 2 则的材料分发给学员让他们阅读。
2. 学员阅读完后，讲师引导下列讨论。

相关讨论

- ❖ 这个故事让你体会到什么？
- ❖ 你觉得可以从中学习到什么？

游戏总结

作为管理人员，要想成为优秀的领导者，必须要能够：听到别人听不到的声音、看到别人看不见的事物。也就是说，洞察力是十分重要的。而洞察力的形成，除了先天的秉赋，还必须经过后天的艰苦训练。

管理故事 2 则

森林的声音

公元三世纪，国王曹把他的儿子-----王子蔡送到长老盘古那儿学习。因为王子蔡将要继承王位，所以盘古准备教他如何成为一个好的统治者。当王子来到寺庙后，长老把他送到明里森林单独呆着。一年后，王子要回到寺庙描述森林的声音。当王子蔡返回后，盘古让他描述出他能听到的声音。“长老，”王子回答，“我能听到布谷鸟歌唱，树叶沙沙作响，蜂鸟嗡嗡地叫。蟋蟀唧唧地鸣，风吹草地的声音，蜜蜂嗡嗡地叫，以及风的低吟与吼叫。”王子讲完后，长老让他回到森林去听更多的东西，王子对长老的要求很疑惑。他有没有分辨出每一种声音呢？

从早到晚，王子独自在森林中聆听，但除了以前听到的声音外，他没有听到任何声音。直到一天早晨，当他静坐在树下，他开始听到一种不同以前的很微弱的声音。听得越敏锐，声音越清晰。一种领悟笼罩了他的全身“这一定是长老要我分辨的声音，”他想到。

当王子蔡回到寺庙，长老问他还听到些什么。“长老，”王子恭敬地回答，“当我仔细地聆听的时候，我能听到听不见的声音，----花儿盛开的声音，太阳照耀大地的声音，以及小草畅饮晨露的声音。”长老赞许地点头，“听到听不见的声音，”盘古强调说：“合格的统治者必须得到这样的训练，只有当统治者尝试去倾听人民的心声，倾听他们未表露的感情与痛苦，以及未讲出的抱怨，他才能激发臣民的信心，理解什么是错误，然后满足臣民真正的需要。如果统治者只听信肤浅的话语，而不去深入民众的灵魂，去倾听他们真正的观点、感情与需要，那他的王国必会灭亡。”

群山的智慧

中国古代，平顶山上有座庙，庙里住着智者韩，在众多弟子中的老李，已经跟韩学习了 20 多年，但还没有达到大彻大悟之境，未领悟到生活的真谛。

老李日以继夜，月复一月，年复一年的与自己的命运搏斗。直到一天早晨，一朵凋谢的樱花震撼了老李的心。“我不能再与命运搏斗了，就象那樱花，我应坦然的向命运低头。”老李决定下山，放弃大彻大悟的期望。

老李找到韩想把决定告诉他。“师傅”，他说，未等他继续，师傅开口了：“明天我和你一起下山。”不需再说什么，大师什么都知道。

第二天清早出发前，师傅眺望着山顶广袤的空间，“老李，”他说，“你看到了什么？”“师傅，我看到太阳要从地平线上升起，连绵的群山，大湖与古镇。”师傅笑了，然后他们踏上了下山的漫长路程。

他们一直在赶路，只是在山脚停了一次。韩又问老李看到了什么。“师傅，我看到谷仓旁奔跑的公鸡，牛群在草地上睡觉，老人在晒太阳。”师傅没做声。直到他们走到古镇前，他们坐在一棵老树下。“老李，你今天学到了什么？”师傅问到，“也许这是我给你的最后一条智慧。”老李默默不语。

最后过了很久，师傅继续道“达到大彻大悟就象我们下山的路。人们在山顶上看到的東西与山下看到的不同，意识到这一点才能大彻大悟。如果不懂得这一点，我们会受所处地位的限制，而不会意识到未看到的東西，这样就限制了我们的理解力和发展。但意识到这一点，我们会醒悟。我们会意识到一个人好象看到了很多——事实上看到的東西并不多。这条智慧使我们开阔思路，抛弃偏见。它教导我们尊重那些一开始没有看到的東西，不要忘记这一堂课：你可以从山的另一边看到你无法看到的東西。”

当师傅停止说话的时候，老李眺望着地平线，太阳落山了，但在他心中又升起了。老李转向师傅，他已经不见了。

这则故事结束了，据说老李又回到了山上。没有人知道。

我们的观察力如何？

游戏类型：领导力/主管技能/学习类课程

游戏形式：全体学员

游戏时间：5 分钟

所需材料：一块指针式的手表

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 用于说明人们往往忽视日常事物。

操作程序

1. 向学员中的一位借一只手表（小心，千万不要借数字式的手表）。
2. 当你拿到手表之后，告诉这位学员你接下来要考考他的观察能力。并请全体学员和这位学员一起在心中默默回答我将提出的这些问题。
3. 然后告诉那位学员假设他的手表弄丢了，而你找到了，为了证明这块手表是他的，你要问他几个问题。典型的问题有：这个手表是什么牌子的？表面是什么颜色？在表面上有什么字？是汉字、罗马数字还是阿拉伯数字？这个表是否能显示日期或星期几？这是怎么来的？
4. 当这位学员口头回答这些问题而其他人默默回答时，我们可以清楚地发现尽管人们一天要几十次地看表，但绝大多数人不能准确回答所有有关他们自己手表的问题。

相关讨论

- ❖ 除了我，还有谁这次“考试”不及格？为什么会这样呢？
- ❖ 为什么我们的观察不够细微仔细呢？（可能是由于：时间的压力，不加关注，认为这些事是理所当然的所以并不仔细观察）
- ❖ 在生活中是否会因为忽视身边的普通事物而引起麻烦？

对工作的不同理解

游戏类型：主管技能/领导力/沟通技巧

参加人数：全体学员

游戏时间：10-15 分钟

所需材料：将下页所示图表制成投影胶片或分发资料

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 引起听众的兴趣，促使学员反省并分析他们各自的工作状况。
- ❖ 更好的建立主管与员工间的工作期望。

操作程序

1. 先请大家想想他们主要的工作范围。
2. 然后请他们预计一下他们的上司一般会要求他们做那些工作。
3. 然后向全体学员出示下页所附的图表，该图表非常典型地描绘了上下级之间对同一职位所属工作内容的理解。其中有 25% 的地方是不相互吻合的。（即不相重叠的部分）

相关讨论

- ❖ 请大家说说对于自己工作中那些未重叠的部分有些什么感受？
- ❖ 为什么会存在这样的不同之处呢？

可能答案：沟通的不充分。在工作分配时没有经过充分有效的沟通，致使出现“盲区”。比如：领导与部属没有在任务内容、工作期限、可使用资源、衡量标准方面与部属达成共识。

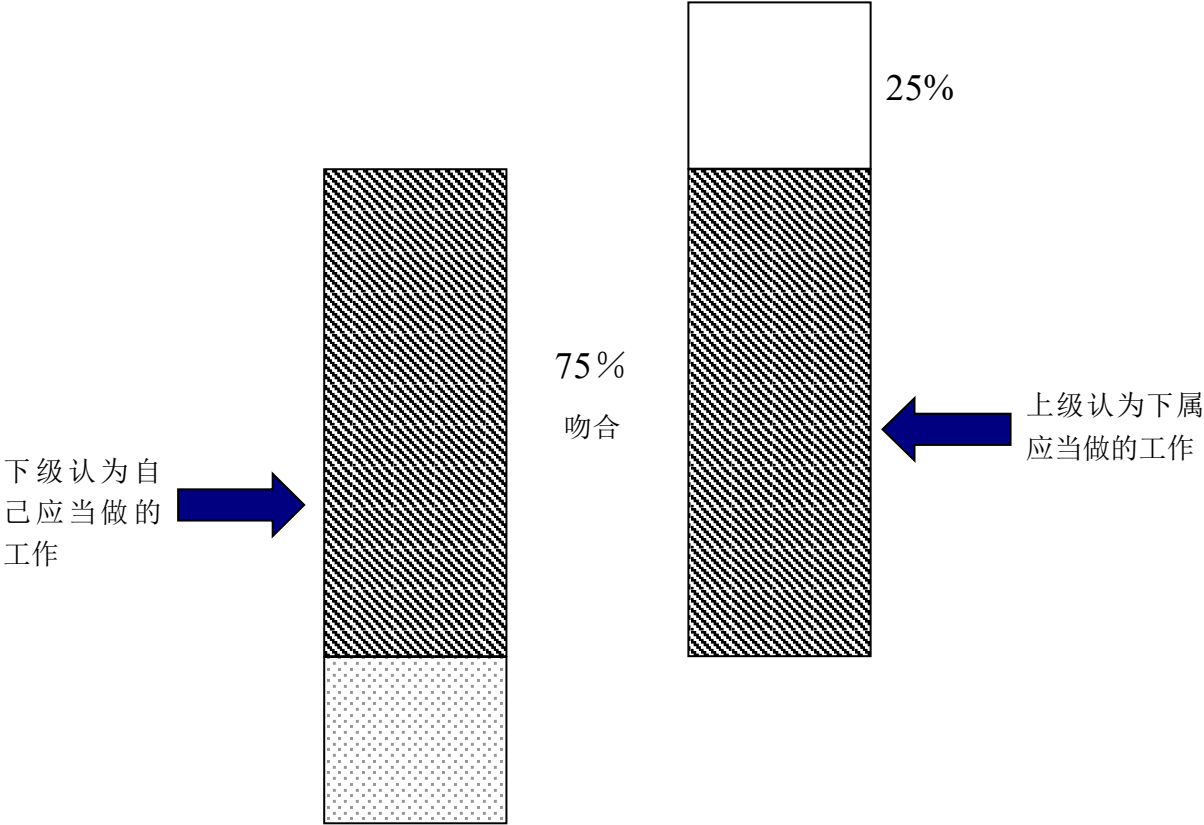
- ❖ 请大家从自己下属的角度来设想一下他们的感受。
- ❖ 请大家回去后与自己的上级（或下级）进行沟通，来发现未交迭的部分在哪里。


游戏总结


此游戏最适合用于主管技巧中“建立共同的业绩期望”，及“授权”等内容部分。因为它清楚地说明了主管与员工对共同事物的要求是不同的，而如果建立不了共同的期望，部属就不知道如何才能做到最好，从而直接影响


到工作的效果和日后的业绩评价。

上下级之间的误解



 上级期望下属关注的部分，而下属没有意识到它的重要性。

 下级很关注，而上级并不认为非常重要的部分。

 上下级之间意见相同之处

数数有几个 F

游戏类型：领导力/主管技能/学习类课程

参加人数：不限

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：如下页所示的纸或卡片

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 用以说明人们常常只看到自己想要看到的东西。人们常常被最醒目的东西吸引住，而忽视了看上去不那么醒目的东西。

操作程序

1. 将下页发给学员，但需注意将纸正面朝下放在桌上。请学员不要事先阅读。
2. 当大家都拿到后，请大家一起将纸翻过来，然后数数在这页上有几个字母 F。时间为一分钟。
3. 一分钟后，问全体学员：“有几位看到了 3 个 F？”（将近一半的学员会看到 3 个 f）讲师继续问“有几位看到了 4 个 F？有几位看到了 5 个？6 个？”（一般，将近 10% 的人能看出 6 个 F，一半学员看出 3 个 F，其他人能看出 4 个或者 5 个。）

其它可选操作程序

请那些看出 4 个，5 个和 6 个 F 的学员与只看出 3 个 F 的学员交换纸，看看这次能不能看出 6 个 F。往往，大多数人还是看不出 6 个 F。

相关讨论

- ❖ 为什么我们在一开始时看不出 6 个“F”？
可能答案：因为当字母“F”在单词“OF”中读来更象“V”。
- ❖ 过去你有没有发现只有重要的东西才会吸引到你的注意力？是什么或是谁决定了什么是重要的？
- ❖ 我们如何才能促使人们发现并关注细节？这一点是否重要？

游戏总结

请参考上则游戏“有多少个正方形”相关讨论部分。

数数有几个 F

FEATURE FILMS ARE THE RESULT
OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY
COMBINED WITH THE EXPERIENCE
OF YEARS

第十部分

服务类

99.9%足够好了吗？

游戏类型：客户服务/品质管理

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：投影片、投影仪

场地要求：会议室

活动目的

- ❖ 说明真正的质量意味着 100%，而不是 99.9%。
- ❖ 作为目标，我们要让 100%的客户 100%的满意。

操作程序

1. 讲师问学员：你们认为可以接受的质量水准是怎样的？100%？还是 99、9%？很多人会说 99.9%，如果这样，讲师出示“99.9%足够好了吗？”的投影片。
2. 讲师自己念投影片上的内容，或者，请学员自己一遍。而后说明如果 99.9%是个合理的水准时，将会发生什么。
3. 做如下讨论。

其它可选择的操作程序

- A. 下列投影片中的项目可以替换成与学员公司有关的项目。
- B. 以下投影片也可以做成分发材料发给学员。

相关讨论

- ❖ 现在，你认为可以接受的是什么样的水准？
- ❖ 是否可以在不同的组织部门有不同的质量水准？
- ❖ 我们能够总是达到 100%吗？为什么我们要以此为标准？

游戏总结

- ❖ 真正的质量意味着 100%，而不是 99.9%。
- ❖ 管理者的意识水平决定着质量和实际的工作效果水平。
- ❖ 作为目标，我们要让 100%的客户 100%的满意。
- ❖ 我们可能无法总是达到 100%，但如果我们不以此为目标，我们永远做不到 100%。

- ❖ 质量水准是统一的，不同部门可以用不同的标准衡量质量结果，但不应该有不同质量水准。

投影片内容

99.9%足够好了吗?

如果 99.9%是足够好的，那么：

- 1) 每天在澳大利亚出生的婴儿中将有 1 人被给错父母。
- 2) 每年将售出 7,630 双配错的鞋子。
- 3) 每小时将会有 29,315 封信被投错。
- 4) 每年将会有由于 ATO 造成的 133,335 个文件丢失。
- 5) 每天在悉尼机场将有 42 起飞机着陆发生问题。
- 6) 在韦伯字典中，将有 315 个首写字母被拼错。
- 7) 将有 58,600 个信用卡的磁条会发生问题。
- 8) 12,000 美金的收入所得回返税会被错误处理。
- 9) 每架波音 747 客机将有 4,500 个零件是错的。
- 10) 每年将有 48,800 份妇女节传单将在递送前丢失。

令人头痛的“8”

游戏类型：质量/服务/时间管理类课程

参加人数：不限

游戏时间：5 分钟

所需材料：无

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 让学员感受到时间压力是如何影响质量的。

操作程序

1. 讲师提出问题：在 1 至 100 中间，有多少个“8”？
2. 请在 10 秒中内在纸上写下你的答案。
3. 讲师收集答案并检查正确性。
4. 讲师出示正确答案。

相关讨论

- ❖ 这个问题复杂吗？为什么还会有那么多人做错？
- ❖ 时间压力对品质的影响是怎样的？
- ❖ 我们如何保证良好的品质？
- ❖ 有什么原则可应用在现实生活中？

编者提示

- ❖ 游戏总结：在时间压力下品质很难保证，我们要建立一个规范的流程确保品质。
- ❖ 正确答案：一共有 20 个“8”：8，18，28，38，48，58，68，78，80，81，82，83，84，85，86，87，88，89，98。
- ❖ 如果你想增加紧张气氛，讲师可将学员分成小组，号召小组之间展开竞赛，最快的小组可以获得奖品。
- ❖ 此游戏中的“8”可被任何数字代替，比如“1”，“6”等。

你选择什么

游戏类型：服务类课程

参加人数：不限

游戏时间：5-10 分钟

所需材料：简报纸

场地要求：不限

活动目的

- ❖ 让学员感受到服务的重要性。
- ❖ 放松，增加培训乐趣

操作程序

1. 讲师事先准备好 2 张大的简报纸，简报纸的内容如下。

A. 简报纸：	B. 简报纸：
<p>超级冰箱</p> <p>颜色：有红、白、蓝、黄 4 种颜色</p> <p>体积：180 乘 100 乘 70</p> <p>容量：60 升</p> <p>功能：冷冻冷藏分开，零件进口率达 98%，获得国际质量金奖。</p> <p>速冻保鲜，不串味；遇到电压不稳可自动断电。</p> <p>最低制冷温度：-15 度</p> <p>售价：2100 元</p>	<p>魔力冰箱</p> <p>颜色：有绿、白、蓝、黄 4 种颜色</p> <p>体积：180 乘 100 乘 70</p> <p>容量：60 升</p> <p>功能：冷冻冷藏分开，零件进口率达 98%，获得国际质量金奖。</p> <p>速冻保鲜；遇到电压不稳可自动断电。</p> <p>最低制冷温度：-10 度</p> <p>售价：1900 元</p>

2. 讲师出示简报纸，问学员他们选择哪一个冰箱。

3. 而后讲师在 A、B 简报纸上再添加如下内容，问学员他们会选择哪一个品牌的冰箱：

C. 简报纸：	D. 简报纸：
<p>超级冰箱</p> <p>服务：保修 5 年，24 小时热线电话接听。</p> <p>顾客在购买冰箱后发现商店销售人员夸大了冰箱功能，可以立即退货。</p> <p>一旦冰箱发生故障，维修人员会在 8 小时内赶到现场。</p> <p>所有维修人员均受过专业训练，他们必须在 3 小时内解决问题，否则顾客可自由退货。</p> <p>对维修人员的服务不满意，可直接反馈给电话热线。</p>	<p>超级冰箱</p> <p>服务：保修 5 年。冰箱一旦售出，若无明显质量问题，概不接受退货。</p>

相关讨论

- ❖ 为什么你们在第二次选择时会改变主意选择“超级冰箱”？
- ❖ 服务在现在的商业竞争中占有什么样的地位？
- ❖ 这个游戏对我们的观念有什么启发？

游戏总结

- ❖ 服务是当今企业在竞争中制胜的关键。
- ❖ 服务的含义是在各个环节让“顾客满意”，而不仅仅是“售后服务。”

编者提示

- ❖ 游戏中的有关冰箱的描述可换成其他产品。
- ❖ 此游戏简单易行，课堂效果不错。

平行向下：预防头痛、鼻炎、预防感冒

平行向上：放松颈部肌肉

手腕互击：预防心脏病、舒解紧张

虎口交叉：改善末梢循环

十指交叉：预防手麻、脚麻

握拳击掌：消除疲劳

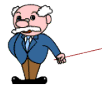
掌击握拳：提神功能

手背互击：预防糖尿病

按摩耳垂：活络穴道、增进循环

眼球运动：预防近视、老花及视力模糊

全国Mini-MBA职业经理双证班 (26年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	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高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	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+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《精益管理师》MBA 高等教育双证班	高级精益管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【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，



【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
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。



【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。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、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老师担任学校理事长。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。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1998



你该充电了！请参加26年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生