

目 录

第一部分 破冰船

神秘人物	1
学员照片	2
预想中的顾虑	3
我是记者	4
通灵术	4
让我们谈谈	5
进化论	6
配对游戏	7
强调积极	8
生日线	8
提供赞美	10
分享时刻	10
寻宝游戏	11
踩轮胎	12
怪兽	13
扑克组合	14

第二部分 课程导入

讲师考核	15
梭子鱼综合症	15
禅宗心印	16
显而易见的论点	17
等待开始	18
小男孩	19
我的期望	20

第三部分 培训培训师

克服讲师恐惧	23
讲师的镜子	25
积极暗示的威力	26
意识和能力的培养	27
学习模式	28
数字游戏	29
学习曲线	32
大脑的记忆力	33
如何记忆关键字	34
销售培训中的异议处理	35
学穿夹克衫	36

第四部分 学习类课程

踢足球	39
自我SWOT分析	39
学习的障碍	40

不考试的测试	41
对掌推	42
错位的点	43
第五部分 讨论类	
66技巧	45
头脑风暴	45
第六部分 团队建设	
奖金竞争	47
迷失丛林	47
蜘蛛网	50
全体离地	51
清道夫之猎	52
风中劲草	53
信任空中飞人	54
信任百步行	55
电网	56
小泰山	56
呼啦圈	57
高空飞蛋	58
建塔	59
飞行器	60
空方阵	60
核弹头	63
第七部分 沟通技巧	
叉手	65
双臂交叉的练习	65
一次非语言的自我介绍	66
是下巴还是面颊	67
固有的思维模式	68
单向交流和双向交流	70
阅读练习	71
算术测试	73
对指示的听与从	74
聆听训练	76
跟从口头指示	77
传递信息	79
猜谜语	79
撕纸	81
三分钟测试	82
猜名人游戏	84
自己的柠檬	85
解手链	86
囊中失物	86
瞎子摸号	87

磨破了的衬衣	88
第八部分 领导力与管理技能	
对工作的不同理解	91
我还不错，但是他们呢？	93
我们的观察力如何？	94
意念的力量	95
数数有几个F	96
建绳房	97
特尔斐决策技术	98
他的授权方式	99
第九部分 创造力和解决问题	
农夫的遗嘱	101
有个人买了一幢房子	102
九个点	103
十六个个点	105
有多少个正方形	107
切蛋糕	108
正方形	109
第十部分 激励	
动机练习	111
飞虎队	112
第十一部分 培训后续	
给讲师的一封信	113
给上司的一封信	115
给自己的一封信	117
第十二部分 游戏集锦补充	
拍手	119
好邻居	119
巧过封锁线	120
呼拉圈游戏	120
跳棋游戏	121
囚徒困境比赛	121
搭建铁钉比赛	123
猜谜	123
目标造型	124
传声游戏	125
聊天室——破冰游戏	126
时间价值	127
盲人看世界	129
食物链	130
图画联想——团队游戏	131
绳子游戏	132
蒙眼游戏	133

神秘人物

- | | |
|-------|----------------------|
| ➤ 形式： | 以团队形式完成 |
| ➤ 类型： | 破冰船 |
| ➤ 时间： | 5分钟或更长，根据需要给予一些建议或补充 |
| ➤ 材料： | 现金或礼品 |
| ➤ 场地： | 教室、会议室等 |

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，新加入的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，因此第一次参加的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神秘先生或神秘小姐。在课程开始之前或开始前期，由讲师公布开展某项活动，“如果你和神秘先生/小姐握手后，他/她就会给你一元钱。”或是“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，这项活动就能生动有趣，颇有回报。这对于打破冰冻，创造热情友好的气氛很有帮助。

相关讨论

- 为什么我们总是不太愿意结识新朋友？（每一次新的相遇都是一次我们推销自己并向对方学习的挑战）
- 假设的金钱奖励对你的行为有什么样的影响？（可能的答案：可以促使我们结识更多人，但只局限于肤浅的谈话）
- 我们可以使用哪些开场白来克服自己的沉默寡言？

学员照片

- | | |
|-------|---------------------------|
| ➤ 形式： | 用于人数较多，学员互不熟悉的情况 |
| ➤ 类型： | 破冰船 |
| ➤ 时间： | 15分钟，视人数多少而有所不同 |
| ➤ 材料： | 拍立得相机及胶卷 |
| ➤ 场地： | 拍摄可在任何地方进行，张贴在教室或会议室的显著位置 |

活动目的

- ◎ 帮助讲师和学员熟悉所有参加者的姓名

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。

其它可选操作程度：

1. 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。
2. 在第一堂课之前，雇一位擅长漫画的广告人士，请他为每一位学员（及培训讲师）画一张幽默的速写，并将这些画在显著位置张贴起来。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。

预想中的顾虑

- 形式：以小组讨论形式完成
- 类型：破冰船
- 时间：10--20分钟
- 材料：墙表或记事纸
- 场地：教室

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组中，当成员来自不同的地理区域，他们可能对预期的计划知之甚少，可能相互之间并不了解，或者不清楚他们所应当扮演的角色是怎样的。因而，建立一个论坛以鼓励他们交换对本次活动的期望，是非常需要的。

1. 将成员分成若干小组，每组4--6人，让每组选择一个记录本（讲师要提供墙表或记事纸），请他们迅速回答“今天（今晚）你来到这里之前，有一些什么样的顾虑、担忧或期望？”
2. 在一个较短的信息收集阶段之后，请各组的报告人员将清单展示给全体成员。
3. 这些意见为讲师提供了最佳机会来了解学员的需求，从而使讲师在以后的课程中加以强化。同时通过利用学员提供的信息，来向他们保证本次研讨会将涉及（或不涉及）他们的顾虑。

有关讨论

- 每组各表达了哪些担忧/顾虑/意见？
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术语说话？”
 - “我在这次活动中能得到些什么呢？”
- 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）

我是记者

- 形式： 所有学员，以成对形式完成
- 类型： 在正式上课之前，作为培训师对每位学员背景的了解以及学员们之间也应该有一个基本的了解，同时也测试学员们的表达技巧
- 时间： 15分钟
- 材料： 纸和笔
- 场地： 教室

活动目的

- ◎ 让培训教师对前来上课的学员背景作进一步的了解，从而帮助掌握课程讲授的深浅程度，也是让学员们相互了解的好机会，增强学习气氛。

操作程序

1. 让学员们找到自己的拍档，最好不要是太熟悉的人，然后其中一个作为记者对这位拍档进行采访，采访的形式及内容都由自己而定，时间为3分钟。你的目的是在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。
2. 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，目的是把你所采访的人以最佳的表达方法介绍给大家。
3. 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。

有关讨论

- 评价记者的信息收集能力，组织能力及表达能力。

通灵术

- 形式： 所有学员
- 类型： 破冰船
- 时间： 3分钟
- 材料： 黑板或墙表，已经准备好的较大的陈列卡
- 场地： 教室

活动目的

- ◎ 用快速的演示吸引全体人员的注意力，使他们关注你和接下来的培训课程。

操作程序

1. 请每一位志愿者协助你。
2. 告诉大家你能用一种独特的感觉方式预言一道算术题的结果。
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（注意：三位数的第一位数学和最后一位数学不能相同，如323，555，414）。
5. 让志愿者颠倒这三位数的三个数字的位置，得到另一个三位数，对两个三位数进行比较，以其中较大的三位数减去较小的三位数，如 $821-128=693$ 。
6. 将所得的数值与其颠倒后的数值相加得到最终数字，如 $693+369=1089$ 。
7. 当志愿者计算完毕后，你举起事先准备好写有1089的数学卡。（注：这道算术题的结果总是1089）。
8. 如果碰到第一次相减得到一个两位数的时候也没有关系。只要在它前面加零即可，如 $786-687=99$ ， $099+990=1089$ 。

让我们谈谈

- | | |
|-------|----------|
| ➤ 形式： | 分成2人一组 |
| ➤ 类型： | 破冰船 |
| ➤ 时间： | 10--15分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要 |
| ➤ 场地： | 教室或会议室 |

活动目的

- ◎ 当学员全都互不认识时，可用这个游戏来破冰。或用此游戏来阐述手势的作用，以及说明手势在谈话中是十分自然的。也可用来说明如果不使用任何肢体语言，口头交流将会多少显得有些拘谨和尴尬。

操作程序

1. 告诉学员接下来的几分钟将用来进行一项简单的游戏。请他们两人一组，与邻座的人进行交流。时间为2--3分钟。交谈的内容不限。

2. 2--3分钟后，请大家停下。并请他们说明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桌子。
3. 当大家说完后，告诉学员我们常常是无意识做这些动作的。
4. 请大家继续交谈2--3分钟。但这次必须十分注意不要有任何肢体语言。

有关讨论

- 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？
- 当我们被近在不作用任何肢体活动交谈时，有什么感觉？不做动作的交流是否和先前的一样有效？

进化论

- | | |
|-------|----------|
| ➤ 形式： | 全体人员共同参加 |
| ➤ 类型： | 破冰类 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 无需材料 |
| ➤ 场地： | 空地 |

活动目的

- ◎ 改善课堂气氛，增强同事间的友谊。

操作程序

1. 全体人员先蹲下作为鸡蛋，而后相互找同伴进行猜拳。赢者进化为小鸡；而后找同是小鸡的同伴再猜拳，猜赢者进化为凤凰，猜输者退化为鸡蛋。
2. 一直进行几分钟，直到大部分的人都进化为凤凰为止。

有关讨论

- 这只是一个破冰游戏，意在轻松与开心，不需要做学习讨论。

配对游戏

- 形式：

以全体学员形式完成
- 类型：

破冰船，沟通技巧
- 时间：

20分钟
- 材料：

配对卡（每人一张）
- 场地：

教室/会议室

活动目的

◎ 微妙地使新成员在一个没有威胁的气氛中结识新朋友。

操作程序

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的配对卡上描述相符的人，并请他在卡上合适的位置签名。

样张：

配对卡

说明：

每一个空栏处都标有出席本次_____（会议，聚会，研讨会等）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卡上签一次名。）

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 其它国家 _____

强调积极

- | | |
|-------|----------|
| ➤ 形式： | 2人一组 |
| ➤ 类型： | 破冰船，沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 无 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 通过互相交流意见来打破对自我肯定的障碍，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. 每位组员需向对方提供以下一道、两道或三道问题，并记录答案。
 - (1) 在外形上，你喜欢自己的两个方面。
 - (2) 在个人品质上，你喜欢自己的两个方面。
 - (3) 在才华或技能上，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，不允许有负面、消极的评价。

有关讨论

- 你们中有多少人在听到游戏规则后是笑着对你的对方说“你先请”的？
- 你是否发现这个游戏开始时是非常困难的？
- 现在你的感觉如何？

生日线

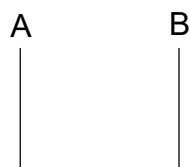
- | | |
|-------|-------------------------------|
| ➤ 形式： | 所有学员，以20人左右的小组最为合适 |
| ➤ 类型： | 用于沟通方面的训练，也可以作为其他训练课程中的相互认识活动 |
| ➤ 时间： | 15--20分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要任何材料 |
| ➤ 场地： | 一块空地 |

活动目的

- ◎ 让培训师尽快了解本次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。目的是帮助学员理解沟通的方法有很多，言语仅仅是其中的一种方法。另外一个目的也是通过该游戏增进学员之间的相互了解以及培训师对学员期望的了解。

操作程序

1. 让学员在空地上围成一圈听培训师讲述游戏规则。
2. 培训师给出规则：
 - 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（如下图）。



- 全过程所有学员都不能说话。
- 宣布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。
- 当每位学员都清楚游戏规则，活动开始，大约在一分至一分半左右就基本排好。
- 这时培训师从A点开始让每位学员报出自己的生日（月，日）以及对本次课程的期望。
- 让受罚的学员做一个小表演作为惩罚，以完成该游戏。

有关讨论

- 你认为在本游戏中反映出什么问题？
- 你觉得有什么改进的方法？
- 如果上课之前没有做过相互介绍的活动或我的期望的活动，那么也可以介绍一下自己及谈谈对本课程的期望。

预想中的顾虑

- 形式：以小组讨论形式完成
- 类型：破冰船
- 时间：10--20分钟
- 材料：墙表或记事纸
- 场地：教室

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组中，当成员来自不同的地理区域，他们可能对预期的计划知之甚少，可能相互之间并不了解，或者不清楚他们所应当扮演的角色是怎样的。因而，建立一个论坛以鼓励他们交换对本次活动的期望，是非常需要的。

1. 将成员分成若干小组，每组4--6人，让每组选择一个记录本（讲师要提供墙表或记事纸），请他们迅速回答“今天（今晚）你来到这里之前，有一些什么样的顾虑、担忧或期望？”
2. 在一个较短的信息收集阶段之后，请各组的报告人员将清单展示给全体成员。
3. 这些意见为讲师提供了最佳机会来了解学员的需求，从而使讲师在以后的课程中加以强化。同时通过利用学员提供的信息，来向他们保证本次研讨会将涉及（或不涉及）他们的顾虑。

在关讨论

- 每组各表达了哪些担忧/顾虑/意见？
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术语说话？”
 - “我在这次活动中能得到些什么呢？”
- 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）

我是记者

- 形式： 所有学员，以成对形式完成
- 类型： 在正式上课之前，作为培训师对每位学员背景的了解以及学员们之间也应该有一个基本的了解，同时也测试学员们的表达技巧
- 时间： 15分钟
- 材料： 纸和笔
- 场地： 教室

活动目的

- ◎ 让培训教师对前来上课的学员背景作进一步的了解，从而帮助掌握课程讲授的深浅程度，也是让学员们相互了解的好机会，增强学习气氛。

操作程序

1. 让学员们找到自己的拍档，最好不要是太熟悉的人，然后其中一个作为记者对这位拍档进行采访，采访的形式及内容都由自己而定，时间为3分钟。你的目的是在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。
2. 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，目的是把你所采访的人以最佳的表达方法介绍给大家。
3. 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。

在关讨论

- 评价记者的信息收集能力，组织能力及表达能力。

通灵术

- 形式： 所有学员
- 类型： 破冰船
- 时间： 3分钟
- 材料： 黑板或墙表，已经准备好的较大的陈列卡
- 场地： 教室

活动目的

- ◎ 用快速的演示吸引全体人员的注意力，使他们关注你和接下来的培训课程。

操作程序

1. 请每一位志愿者协助你。
2. 告诉大家你能用一种独特的感觉方式预言一道算术题的结果。
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（注意：三位数的第一位数学和最后一位数学不能相同，如323，555，414）。
5. 让志愿者颠倒这三位数的三个数字的位置，得到另一个三位数，对两个三位数进行比较，以其中较大的三位数减去较小的三位数，如 $821-128=693$ 。
6. 将所得的数值与其颠倒后的数值相加得到最终数字，如 $693+369=1089$ 。
7. 当志愿者计算完毕后，你举起事先准备好写有1089的数学卡。（注：这道算术题的结果总是1089）。
8. 如果碰到第一次相减得到一个两位数的时候也没有关系。只要在它前面加零即可，如 $786-687=99$ ， $099+990=1089$ 。

让我们谈谈

- | | |
|-------|----------|
| ➤ 形式： | 分成2人一组 |
| ➤ 类型： | 破冰船 |
| ➤ 时间： | 10--15分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要 |
| ➤ 场地： | 教室或会议室 |

活动目的

- ◎ 当学员全都互不认识时，可用这个游戏来破冰。或用此游戏来阐述手势的作用，以及说明手势在谈话中是十分自然的。也可用来说明如果不使用任何肢体语言，口头交流将会多少显得有些拘谨和尴尬。

操作程序

1. 告诉学员接下来的几分钟将用来进行一项简单的游戏。请他们两人一组，与邻座的人进行交流。时间为2--3分钟。交谈的内容不限。

2. 2--3分钟后，请大家停下。并请他们说明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桌子。
3. 当大家说完后，告诉学员我们常常是无意识做这些动作的。
4. 请大家继续交谈2--3分钟。但这次必须十分注意不要有任何肢体语言。

在关讨论

- 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？
- 当我们被近在不作用任何肢体活动交谈时，有什么感觉？不做动作的交流是否和先前的一样有效？

进化论

- | | |
|-------|----------|
| ➤ 形式： | 全体人员共同参加 |
| ➤ 类型： | 破冰类 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 无需材料 |
| ➤ 场地： | 空地 |

活动目的

- ◎ 改善课堂气氛，增强同事间的友谊。

操作程序

1. 全体人员先蹲下作为鸡蛋，而后相互找同伴进行猜拳。赢者进化为小鸡；而后找同是小鸡的同伴再猜拳，猜赢者进化为凤凰，猜输者退化为鸡蛋。
2. 一直进行几分钟，直到大部分的人都进化为凤凰为止。

在关讨论

- 这只是一个破冰游戏，意在轻松与开心，不需要做学习讨论。

配对游戏

- 形式：

以全体学员形式完成
- 类型：

破冰船，沟通技巧
- 时间：

20分钟
- 材料：

配对卡（每人一张）
- 场地：

教室/会议室

活动目的

◎ 微妙地使新成员在一个没有威胁的气氛中结识新朋友。

操作程序

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的配对卡上描述相符的人，并请他在卡上合适的位置签名。

样张：

配对卡

说明：

每一个空栏处都标有出席本次_____（会议，聚会，研讨会等）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卡上签一次名。）

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 其它国家 _____

强调积极

- | | |
|-------|----------|
| ➤ 形式： | 2人一组 |
| ➤ 类型： | 破冰船，沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 无 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 通过互相交流意见来打破对自我肯定的障碍，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. 每位组员需向对方提供以下一道、两道或三道问题，并记录答案。
 - (1) 在外形上，你喜欢自己的两个方面。
 - (2) 在个人品质上，你喜欢自己的两个方面。
 - (3) 在才华或技能上，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，不允许有负面、消极的评价。

在关讨论

- 你们中有多少人在听到游戏规则后是笑着对你的对方说“你先请”的？
- 你是否发现这个游戏开始时是非常困难的？
- 现在你的感觉如何？

生日线

- | | |
|-------|-------------------------------|
| ➤ 形式： | 所有学员，以20人左右的小组最为合适 |
| ➤ 类型： | 用于沟通方面的训练，也可以作为其他训练课程中的相互认识活动 |
| ➤ 时间： | 15--20分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要任何材料 |
| ➤ 场地： | 一块空地 |

活动目的

- ◎ 让培训师尽快了解本次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。目的是帮助学员理解沟通的方法有很多，言语仅仅是其中的一种方法。另外一个目的也是通过该游戏增进学员之间的相互了解以及培训师对学员期望的了解。

操作程序

1. 让学员在空地上围成一圈听培训师讲述游戏规则。
2. 培训师给出规则：
 - 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（如下图）。



- 全过程所有学员都不能说话。
- 宣布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。
- 当每位学员都清楚游戏规则，活动开始，大约在一分至一分半左右就基本排好。
- 这时培训师从A点开始让每位学员报出自己的生日（月，日）以及对本次课程的期望。
- 让受罚的学员做一个小表演作为惩罚，以完成该游戏。

在关讨论

- 你认为在本游戏中反映出什么问题？
- 你觉得有什么改进的方法？
- 如果上课之前没有做过相互介绍的活动或我的期望的活动，那么也可以介绍一下自己及谈谈对本课程的期望。

提供赞美

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 2人一组 |
| ➤ 类型： | 破冰船，沟通技巧，团队建设 |
| ➤ 时间： | 15分钟 |
| ➤ 材料： | 无 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 鼓励学员向他人说出正面的感想。

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条有关你对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。

有关讨论

- 你对这次游戏是否觉得不太自在？如果是的话，为什么？（可能的原因：给予或接受他人的赞美，对你来说可能是一个新的尝试）
- 怎样能使我们更轻松地向他人提供正面的评价？（建议：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？（比如：可练习面带微笑地接受，首先考虑它的可靠性，让自己学会感觉良好地接受赞美）。

分享时刻

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 2人一组 |
| ➤ 类型： | 破冰船，沟通技巧，团队建设 |
| ➤ 时间： | 15分钟 |
| ➤ 材料： | 无 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 让学员向他人给出赞美，并让参加者用语言与他人分享良好品质。

操作程序

1. 这个游戏可以单独运用或跟随“强调积极”的游戏后运用。
2. 以两人一组将学员分为若干组，并介绍游戏。强调每一个人都渴望他人的认同和赞扬。
3. 让每位参与者都给他的组员以下方面的评价：
 - (1) 一个外貌方面特别漂亮的特征。
 - (2) 一个或两个特别令人欣赏的性格特征。
 - (3) 一个或两个特别的才能。
4. 建议每位参与者仔细记录下他的组员的感觉、想法、反应。

有关讨论

- 为什么对我们大多数人来说，给予他人赞扬是困难的？
- 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？

寻宝游戏

- 形式：全体参加培训的人员，5人一组为最佳
- 类型：破冰类及团队合作精神
- 时间：10分钟
- 材料：寻宝游戏工作表
- 场地：教室

活动目的

- ◎ 在经过了一段时间的讲课后，培训师可以利用这类破冰游戏来改善课堂气氛，也可以借此游戏让学员体会一下团队合作的效果。

操作程序

1. 培训师让班里的全体同学自由组织或组成几个五人小组，每组选出一位代表作为组长。

- 培训师把寻宝游戏工作表分给各组的组长，让他们在五分钟内收集齐表中的所有物品，并展示在全班学员面前。
- 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。

有关讨论

- 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，哪怕是这样的简单活动？
- 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

你的小组要求收集以下的物品，其时间限制及评分标准由培训师来解释。

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

踩轮胎

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，10人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 破冰船，团队合作精神 |
| ➤ 时间： | 5分钟 |
| ➤ 材料： | 一只汽车备用轮胎 |
| ➤ 场地： | 空地 |

活动目的

- ◎ 可以用来调节上课时间，消除学员们的疲劳状态。也可用以加强团队合作意识，可以在此时喊喊口号。

操作程序

- 培训师把一只备用轮胎放在空地上，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，培训师要留意他们的安全问题。

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？

怪兽

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，12人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 破冰船，团队合作精神 |
| ➤ 时间： | 5--10分钟 |
| ➤ 材料： | 一只汽车备用轮胎 |
| ➤ 场地： | 空地 |

活动目的

- ◎ 活跃课堂气氛，发挥团队创意。

操作程序

培训师给出要求：团队要创造出一个怪兽，这只怪兽只有11只脚和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？

扑克组合

- 形式：全体人员参与，自由组合成5人一组
 - 类型：破冰船，气氛建立
 - 时间：10分钟
 - 材料：三副扑克牌
 - 场地：教室或空地
 - 最好用于学员们都来自于不同公司、相互不熟悉的培训班，或来自同一公司、但是不同部门的培训班

活动目的

- ◎ 为了增强培训课程学员的参与程度，有必要在开始进入正式学习之前做一些类似的活动来营造一种相互认识的环境，及建立一种轻松愉快的气氛。这种气氛的建立会帮助学员们很快地进入状态，给学员们积极主动地参与课程讨论打下基础。

操作程序

培训师发给每位学员一张牌，而后让他们自由组合成五人的小组，而小组的牌必须是玩扑克游戏中最好的一手牌

如：	O	A	O	K	O	
	O	2	O	O	2	
	4	5	4	2	2	
	4	5	6	7	8	
	4	4	4	2	2	
	4*	5*	6*	7*	8*	*代表红心

培训师开始比较，选出牌面最好的一组作为优胜队，发给他们一些小礼品。

讲师考核

- | | |
|-------|------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 课程导入 |
| ➤ 时间： | 5分钟 |
| ➤ 材料： | 无 |
| ➤ 场地： | 任何地方 |

活动目的

- ◎ 以讲师的身份，幽默地将自己的专家意见进行自我评估。

操作程序

1. 轻描淡写地告诉大家，你将执行一项“公司内部讲师考核”计划。（注意：可以根据具体的学员情况改动头衔及问题）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。
2. 告诉大家，你要问四个简单的问题。如果答案是“是的”，请大家抬起你指定的手指。
3. 第一个问题：“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。）
4. 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。）
5. “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。）
6. “谢谢。现在请把食指和其它手指放下去，最后一个问题了。用您的无名指，请非常诚实地告诉我们，你工作得很好吗？”
7. 这时，课堂上响起的笑声说明大家意识到如果将其它手指和关节放下，是绝不可能抬高无名指的。

梭子鱼综合症

- | | |
|-------|-----------|
| ➤ 形式： | 以分组讨论形式完成 |
| ➤ 类型： | 课程导入 |
| ➤ 时间： | 5--10分钟 |
| ➤ 材料： | 无 |
| ➤ 场地： | 不限 |

活动目的

- ◎ 向学员说明当他们实践所学的培训内容时，所受到的限制不仅存在于外界，更重要的在于他们自身。

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箱里。在这个大小箱的另一半里，有无数鲤鱼，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”，它的特点是：

1. 忽视变化
2. 假设自己已经知道了所有的知识或情况
3. 过早地下结论
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

有关讨论

- 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？
- 在什么情况下，“梭子鱼综合症”是有用的？

禅宗心印

- | | |
|-------|----------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，建立合适的培训气氛 |
| ➤ 类型： | 课程导入 |
| ➤ 时间： | 5分钟 |
| ➤ 材料： | 杯子、咖啡（茶或水），托盘 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 让学员们打开思路，懂得学习新事物时应持有的心态。

操作程序

在培训开始之前，培训师先讲一个故事给全体学员听。这是一个相传了几个世纪的关于生活的禅宗故事。

难因是日本一位有名的禅师，有一天，有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倒水，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？”

其它可选操作程序

1. 先不要说这个故事，直到有一位学员表现出对课程全都知道或曾听说过，然后用这个故事作比喻，以告诉全体学员。（这需要较高的技巧，不然可能有惹怒至少一位学员的风险。）
2. 不是平铺直叙地讲述这个故事，而是准备一些上面列出的小道具并安排一位学员（事先安排好的）或是一位辅助讲师，共同表演这个故事。如果表演适当的话，真实的演示能给学员留下深刻的印象。

有关讨论

- 这个禅宗故事和我们的培训有什么相关之处？
- 我们中间有谁做过难因禅师的经验，有谁做过游方弟子的经验，当时你感觉如何？
- 在这个故事中，最重要的基本概念是什么？

显而易见的论点

- | | |
|-------|---------------------|
| ➤ 形式： | 20人左右，用于课程前对固有观点的纠正 |
| ➤ 类型： | 课程导入 |
| ➤ 时间： | 15分钟 |
| ➤ 材料： | 无 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 使学员认识到所谓的常识往往并不是那么正确。

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。
2. 如果可能，就将其中主要概括大声念出。正如保罗·拉萨斯费尔德所指出的，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），他根据说：“在一些看来是绝对的或显而易见的论点中，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于的事实基础。

有关讨论

- 人们是怎么得到一些错误的粗线条的观点的？
- 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？
- 我们怎样才能更好地防止这些观点的形成和发展？
- 我们听到这些“显而易见的论点”时，应当如何加以辨别？

等待开始

- | | |
|-------|---------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 课程导入 |
| ➤ 时间： | 5--10分钟 |
| ➤ 材料： | 三种杂志的封面 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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。”

有关讨论

- 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？
- 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。）
- 我们怎样才能鼓舞我们的学员或职员，使他们“迫不及待”呢？

小男孩

- | | |
|-------|-----------------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 课程导入 |
| ➤ 时间： | 15--20分钟 |
| ➤ 材料： | 小男孩的故事的复印件，分发给每个学员，也可以读给学员听 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 帮助学员区分教育、培训和发展之间的区别。
- ◎ 指出什么情况下讲师最好的企图也可能造成对学员的局限。

操作程序

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。

这是一个关于一个天才儿童的悲剧故事。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，以至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。

现在将全体学员分成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？”

有关讨论

- 这个故事的重点是什么？
- 在教育、培训的发展三者之间，有什么区别？
- 什么时候适合使用上述的教育方法？（如果我们将它们定义为不同的三个概念）
- 有没有其它与这个小男孩的故事非常相似的故事，说明了不适当教育的坏处？

我的期望

- | | |
|-------|-------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，以个人形式完成 |
| ➤ 类型： | 课程导入 |
| ➤ 时间： | 2分钟 |
| ➤ 材料： | 上面写有“我的期望”的个字的小卡片 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 让培训师对每位学员来上课的目的有全面的了解，使其在今后的课程中尽可能满足大部分学员的需求，从而达到良好的培训效果。

操作程序

给每位学员发一张“我的期望”卡，告诉学员们用2分钟的时间写出你今天到这里来的目的、你对本课程的期望，而后收回小卡片。

有关讨论

- 如果你接下来会做生日线的游戏（见第8页），则不要在该游戏结束时进行讨论。如果不做生日线游戏，那么你可以在收回小卡片之前，让学员们分享一下各自来上课的目的。

姓名：_____

公司：_____

我的期望

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

克服讲师恐惧

- 形式：20人（5人一组，可发4组）
- 类型：培训培训师
- 时间：15分钟以上，根据讨论的深度而定
- 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：教室

活动目的

- ◎ 使学员认识到害怕在公众场合说话是正常的，并为解决这些恐惧提供建议。

操作程序

这个训练对新的讲师或那些需要提高讲课技巧的兼职讲师，以及需要进行内部或公开演讲的人员十分有益。

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，如果这信息正确，那么很多人都有类似的恐惧，觉得做一场精彩的演说或开展产品培训课程是一种挑战。
4. 请小组组员共同回忆，或采用头脑风暴法，以发掘可以避免或克服这个恐惧的各种方法。
5. 展示小组讨论的成果，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

1. 可以用这个活动作为讨论的引导线，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。
2. 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。

人们的十大恐惧

- | | |
|----------|--------|
| 1 在公众前讲话 | 6 疾病 |
| 2 金钱困扰 | 7 人身安全 |
| 3 黑暗 | 8 死亡 |
| 4 登高 | 9 孤独 |
| 5 蛇等虫子 | 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
- 迟早建立自己的权威
- 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（并准备相应回答方法）
- 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，深思一会，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（他们没必要非对你敌对不可）
- 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）

讲师的镜子

- | | |
|-------|--------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，以个人形式完成 |
| ➤ 类型： | 培训培训师 |
| ➤ 时间： | 15分钟 |
| ➤ 材料： | 镜子、下页的所示的图表 |
| ➤ 场地： | 教室或空地 |

活动目的

- ◎ 帮助讲师更好地了解学员

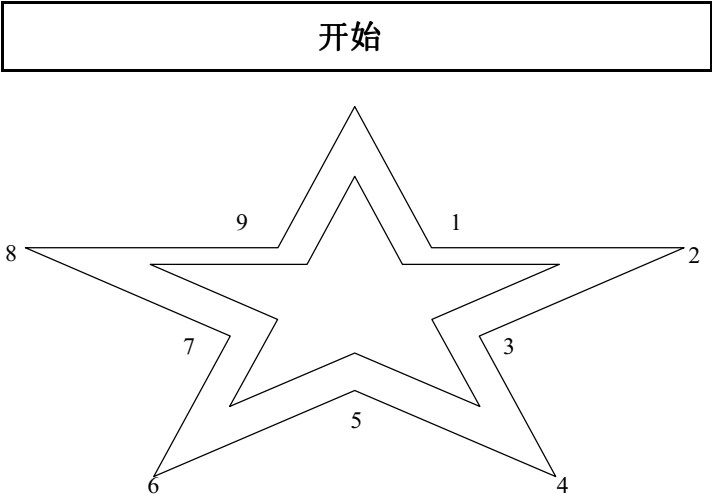
操作程序

1. 给每个学员发一面小镜子和如下页所示的图示，请学员将镜子放在自己面前一个合适的位置上，以便于他们能看到镜中的图示。
2. 请学员在纸上跟着图形描摹一条线，介于两条平行线之间，同时眼睛不能离开镜子，必须通过镜子从开始处画起，按1，2，3…的顺序一直围着轮廓画。
3. 在进行评估时，要从速度和质量（比如：描的线是否笔直，并介于两条平行线之间）两方面来看。通常，学员们会觉得这个任务比较困难，当他们看到自己落后于别人时，会有非常大的挫折感。

有关讨论

- 为什么描摹轮廓会很难？
- 作为教员我们是否会经常要求学员完成一些任务时，给他们一种通过镜子在工作的感觉？如果是的话，是些什么任务呢？
- 通过这个练习，我们可以做哪些事使学员学得更轻松呢？

讲师的镜子



积极暗示的威力

- 形式：全体学员
- 类型：培训培训师，学习类课程
- 时间：5--20分钟，视选择使用的操作方法而定
- 材料：不需要材料
- 场地：教室

活动目的

◎ 利用讲师告诉学员对他们的期望有多高的方式，提高学员学习的效率

操作程序

许多理论都讲述了一个基本的概念，那就是如果人们认为自己能得到某些东西，那么他们就会采取与期望相一致的行为。在教学培训中，这个理论非常行之有效。

举例而言，讲师在课程开始之前提出一整套的教学目的。（一个陈词滥调的老套说法：如果你告诉了你的学员你的目标是什么，那么50%的问题就已经解决了）

第二种方法是：提供小组一本以前学员的证明书。如果我们知道我们所尊敬的人认为该培训十分有价值的话，我们就会更积极地参加这个培训。

第三个途径就是以分组讨论的方式来回答以下问题：

- (1) 你希望从本次培训中得到什么？
- (2) 你从以前学员那里是否听到一些有关的评价？（通过这个方法，他们就设定了自己期望）

还有很多其它的变通方法。举个例子：有些讲师在听众中安插一位助手，请他在做安全分析时扮演发问者、煽动者或论证者。

有关讨论

- 你认为如果把积极暗示的技巧用在工作或培训中会如何？
- 在运用这些技巧时，是否会产生一些问题？（例如：学员会感觉到被操纵，觉得讲师比较虚伪）
- 对于这个观念你能发现其它的运用方法吗？

意识和能力的培养

- | | |
|-------|--------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 培训培训师 |
| ➤ 时间： | 15分钟 |
| ➤ 材料： | 投影仪，下页所示的投影片 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 促使学员和讲师都认识到，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，这个模式是讲师培训中评定的要素：
 - (1) 了解学员的起初水平
 - (2) 评定学员的认知度
 - (3) 促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）
 - (4) 提高学员的技能（即：从象限2进步到象限3）

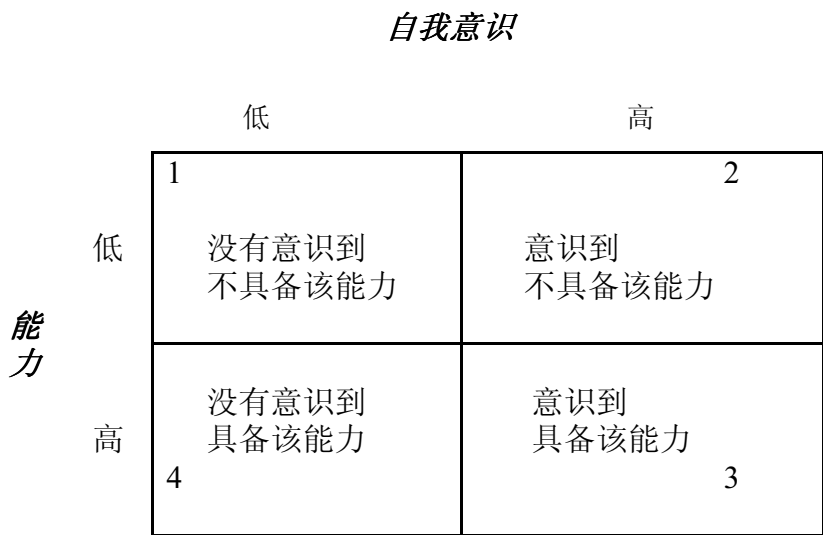
（5）确定使学员继续进步到象限4（即具备了能力而自己并未察觉）必须付出的成本和所能得到的利益。

在此，要提请注意的一点是：对许多项目或大部分人而言，第二象限可能是最理想的发展进程。

有关讨论

- 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？（请学员想一想“准备去学”的原则）
- 我们可以运用哪些方法来提高学员对自己能力的认识？（比如：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这两个方面的目标？（即：从技能和意识两方面提高学员的水平）

意识和能力之间的关系



学习模式

➤ 形式：	全体学员
➤ 类型：	培训培训师，学习类课程
➤ 时间：	15--30分钟
➤ 材料：	学习风格量表
➤ 场地：	教室

活动目的

- ◎ 指出人们的学习方法是多样的、并相互作用的。

操作程序

1. 向每位学员分发学习风格量表。
2. 请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. 收集学员所填量表，可以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。

有关讨论

- 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）。

附表：学习风格量表

你通常是如何学习新知识的？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（通过实验方式）

数字游戏

- | | |
|-------|-----------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 培训培训师，学习类课程 |
| ➤ 时间： | 15分钟 |
| ➤ 材料： | 如下页所示的图表，打印成分发材料，每人8份 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

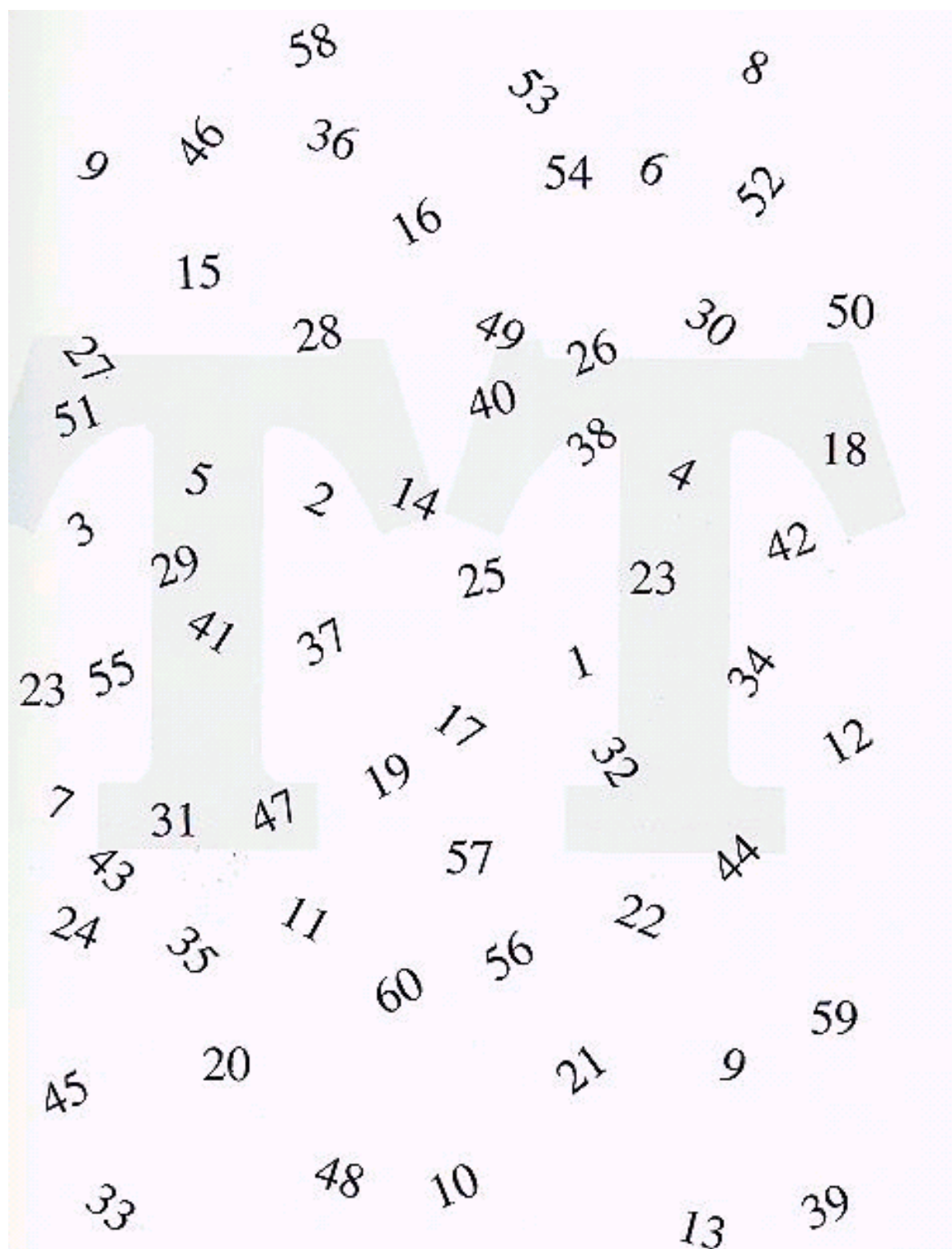
- ◎ 鼓励学员发现（或回顾）成人学习的原理。

操作程序

1. 将下页所示的图示分发给各学员，每位学员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时间内的速度如何。
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）。

有关讨论

- 坦率地说，在进行这个练习时，你感觉如何？（回答可能有：感到很紧张、迷惑、烦躁、简直要发疯了等等）
- 老话说，“刀越磨越快”。如果老话说得对，那么我们的每次练习都应该较上一次有所进步，但事实是否如此呢？如果不是，为什么？



学习曲线

➤ 形式：	全体学员，8人一组为最佳
➤ 类型：	培训培训师，学习类课程，建立信任，团队建设
➤ 时间：	15--20分钟
➤ 材料：	不需要材料
➤ 场地：	空地

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

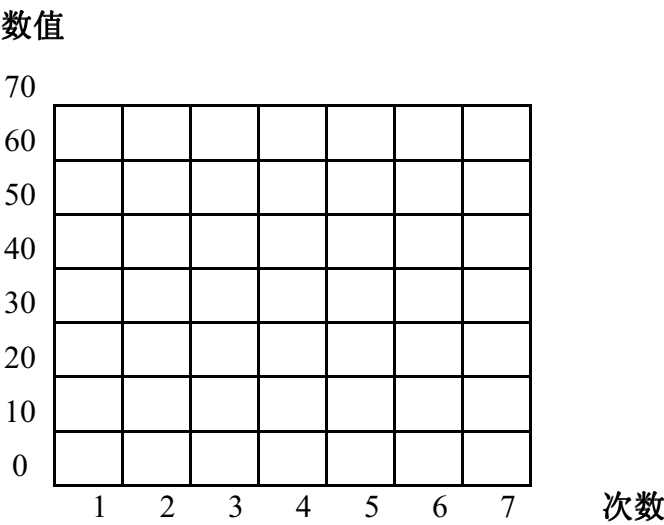
这个游戏应与“数字游戏”一起使用。当学员完成七组数字游戏之后，请他们将自己的成绩按先后顺序标在学习曲线图上，并将各点连成一线。

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。

有关讨论

- 是否每个人每次都能维持上升趋势？
- 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？
- 如果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？

学习曲线



大脑的记忆力

- | | |
|-------|-------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 培训培训师，学习类课程 |
| ➤ 时间： | 5分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要 |
| ➤ 场地： | 教室或其它任何地方 |

活动目的

- ◎ 生动讲解大脑的快速记忆能力，说明我们关于曾学习过的东西的记忆几乎可以立即被唤醒。

操作程序

1. 人类的大脑由成亿的细胞构成，象一台计算机一样储存着所有我们曾经历过的和曾学习到的东西。只是人们很少会点击正确的按钮来迅速回忆起多年前的经历。讲师在介绍并充实这一部分内容后，告诉大家现在你要向大家演示如何回想起过去曾提及的事物。
2. 让学员休息一会儿之后，问学员：“谁能告诉我你们一年级班主任的名字？”以往这一练习的实践说明至少3/4的学员会记得。（另一个方法是问学员他们小时候邻居小伙伴的名字）

有关讨论

- 你最后一次想起你一年级班主任老师是什么时候？为什么这个名字能这么快速地跃入脑海？（可能的回答是：这位老师很特别，这是大脑的自然现象）
- 为什么有些事可以在脑海中长久停留而大多数的事情却被迅速忘记了？（可能的回答是：我们有意识地或无意识地录入或删除各种事物）
- 为求更持久地记忆住一些知识或想法，我们可以怎么做？（可以通过重复，经常回想，将这些事物与其它事物相联系的方法来加强记忆）

如何记忆关键字

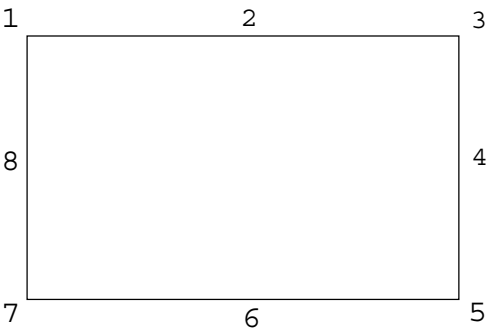
➤ 形式：	全体学员
➤ 类型：	培训培训师，学习类课程
➤ 时间：	15分钟
➤ 材料：	不需要
➤ 场地：	教室

活动目的

- ◎ 提供一种已被证实的确实有效的方法以记忆一长串名字或事物

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)	青蛙
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，假象那堵墙坍塌下来了，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。
5. 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，你所设想的东西越傻，你以后越能轻易地回想起来”。

销售培训中的异议处理

- | | |
|-------|------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 问题的解决，培训培训师 |
| ➤ 时间： | 至少15分钟，视人数多少有所不同 |
| ➤ 材料： | 索引卡 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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的地方。
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。

有关讨论

- 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？
- 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。还有没有其它的好办法？
- 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？（关键词，一次成功的或失败的经验，等等）

学穿夹克衫

- | | |
|-------|-------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 培训培训师，沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 15--20分钟 |
| ➤ 材料： | 一件夹克衫，或一包火柴 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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. 这就是工作指导经典的四步骤培训方法：
 - （1）解释该怎么做
 - （2）演示该怎么做

- （3）向学员提问，请他们解释该怎么做
- （4）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）

踢足球

- | | |
|-------|----------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，最好6个人一个小组 |
| ➤ 类型： | 学习类课程 |
| ➤ 时间： | 15分钟 |
| ➤ 材料： | 每组一个龙门及足球 |
| ➤ 场地： | 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讨论时间，之后进行比赛。每组要踢十个球，每人至少要有一次的踢球机会。

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？
- 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？

自我SWOT分析

- | | |
|-------|--------------------------|
| ➤ 形式： | 全体人员，先以个人形式完成，而后进入5人小组讨论 |
| ➤ 类型： | 增强自我认识，自己指导学习 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | SWOT分析法 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 增强对自我的认识，了解自己的差距，从而找出指导自我学习的最佳方法。

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。

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？

《自我SWOT分析》操作指导图形

Strengths 优势	Weaknesses 劣势
Opportunities 机会	Threats 威胁

学习的障碍

➤ 形式：	全体人员
➤ 类型：	指导、学习类
➤ 时间：	10分钟
➤ 材料：	白板
➤ 场地：	教室

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。

有关讨论

- 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	新方法
拍上	拍右
拍下	拍后
拍左	拍下
拍右	拍前
拍右	拍上
拍后	拍左

不考试的测试

➤ 形式：	全体人员
➤ 类型：	指导、学习类
➤ 时间：	10分钟
➤ 材料：	白板
➤ 场地：	教室

活动目的

- ◎ 让学员参与对课程的总结，加深学习的印象。

操作程序

1. 在整个培训课程结束前30分钟，发给学员们白纸，而后让他们用5分钟的时间写出在这次培训中，印象最深刻的内容，至少应该有5--6点。
2. 而后分成小组进行分享，并且用脑力风暴的方法列出如何记住这些学习要点。
3. 最后挑选两三个组进行汇报。

对掌推

- | | |
|-------|-----------|
| ➤ 形式： | 全体人员，2人一组 |
| ➤ 类型： | 指导学习类 |
| ➤ 时间： | 5分钟 |
| ➤ 材料： | 无需材料 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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. 培训师让学员们两两一组，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向对方。
3. 暗中告诉A学员在不给B学员任何提示的情况下，把力突然收回。
4. 而后进行角色对换。

有关讨论

- B学员在A学员收力时有什么感觉？
- 当对方没有反抗而你仍然给压力时有什么感觉？
- 制造压力有时可能会起到相反的作用，你认同吗？

错位的点

- | | |
|-------|-------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 学习类课程 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 白板 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 学习如何通过排除不相关的事物而只着眼于相关的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）

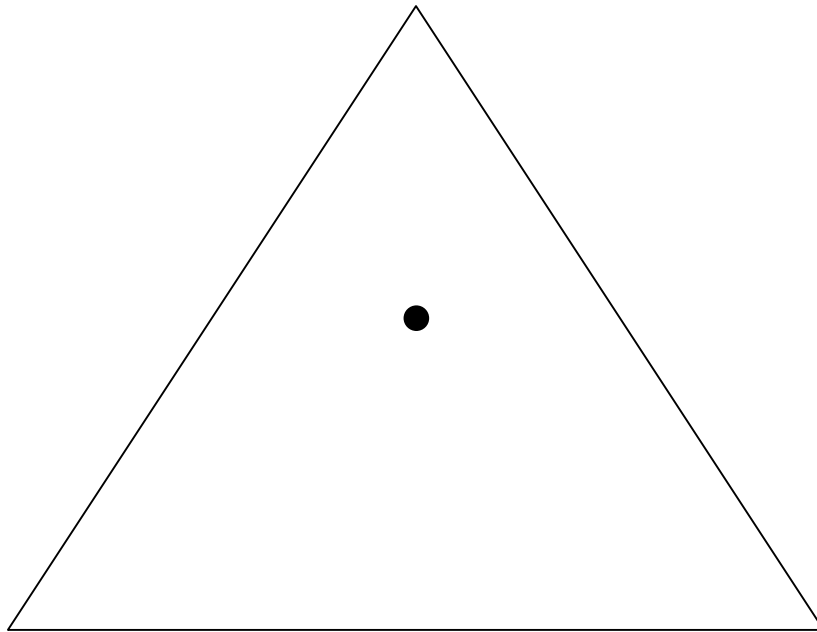
其它可选操作程序：

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。

有关讨论

- 为什么有些人所画的点会错位？（可能的原因：受到三角形的两条斜边的影响）为什么有些人画对了？（不看斜边而只看底部和顶部来进行判断）
- 这个游戏是否说明了在现实生活中我们所设想的往往也会有所偏差？
- 我们如何才能克服或防止这种情况的发生？

错位的点



66技巧

- | | |
|-------|---------------------------|
| ➤ 形式： | 6人一组 |
| ➤ 类型： | 讨论类 |
| ➤ 时间： | 至少15分钟，因人数的多少和时间上的控制会有所不同 |
| ➤ 材料： | 墙表，可移动的桌椅 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 使团队共同积极参与讨论。

操作程序

1. 66技巧是非常适用于人数较少的小组进行任何话题的讨论方式。它是小组讨论形式的一种变异。先将全体成员分成若干小组，每6人一组，请每个小组指定一名记录员。（注意，每个小组可以讨论不同的话题，也可以是相同的话题）
2. 在给每组指定一个问题之后，每组可以有6分钟的时间进行讨论。
3. 在只剩2分钟时提醒各组。
4. 在只剩1分钟时再提醒各组，建议他们用最后1分钟时间将所有讨论内容进行概括。
5. 根据剩余可利用的时间，请尽可能多的小组代表进行汇报。把主要内容写在墙表上，并贴在墙上。

有关讨论

- 你们小组的讨论结果如何？
- 不同小组之间的报告是否有相互抵触之处，相比之下如何？
- 时间限制对你们小组做一个精彩的概括是否有影响？

头脑风暴

- | | |
|-------|------------|
| ➤ 形式： | 4--6人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 讨论类 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 回形针，可移动的桌椅 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 给学员练习创造性解决问题的机会。

操作程序

调查研究表明，创造性可以通过简单实际的练习培养出来。然而，大多的时候，革新想法往往被一些诸如“这个我们去年就已经试过了”“我们一直就是这么做的”的话所扼杀。

为了给参与者发挥先天的创造性大开绿灯，我们可以进行头脑风暴的演练。头脑风暴的基本准则应当是：

1. 不允许有任何批评意见
2. 欢迎异想天开（想法越离奇越好）
3. 我们所要求的是数量而不是质量
4. 我们寻求各种想法的组合和改进

有了这些基本概念后，将全体人员分成每组4--6人的若干小组。他们的任务是在60秒内尽可能多地想出回形针的用途（也可以采用其它任何物品或题目）。每组指定一人负责记录想法的数量，而不是想法本身。在一分钟之后，请各组汇报他们所想到的主意的数量，然后举出其中“疯狂的”或“激进的”主意。有时，一些“傻”念头往往会被证实为很有意义的。

有关讨论

- 当你进行头脑风暴时还存在一些什么样的顾虑？
- 你认为头脑风暴最适合于解决哪些问题？
- 你现在能想到的在工作中可以利用头脑风暴的地方？

奖金竞争

- 形式： 将全体学员分成2个大组
- 类型： 破冰船，沟通技巧
- 时间： 15--20分钟
- 材料： 事先准备好的列表及白板
- 场地： 教室

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。

迷失丛林

- 形式： 全体学员，先以个人形式，之后再以5人为一小组形式完成
- 类型： 团队建设
- 时间： 30分钟
- 材料： 迷失丛林工作表及专家意见表
- 场地： 教室及会议室

活动目的

- ◎ 通过具体的活动来说明，团队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。

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：你是一名飞行员，但你们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有14样物品，这时你们必须为生存作出一些决定。
2. 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（如下页附图）。
3. 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在排列把答案写在工作表的第二栏，讨论时间为20分钟。
4. 当小组完成之后，培训师把专家意见公布给每个小组，小组成员将把专家意见填在第三栏。
5. 用第三栏减第一栏，取对值得出第四栏，用第三栏减第二栏取绝对值得出第五栏，把第四栏累加起来得出个人得分，第五栏累加起来得出小组得分。
6. 培训师把每个小组的分数情况记录在白板上，用于分析（如下图）：

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

7. 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。

有关讨论

- 你所在的小组是以什么方法达成共识的？
- 你的小组是否有垄断现象出现，为什么？
- 你对团队工作方法是否有更进一步的认识？

迷失丛林

	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）

蜘蛛网

- 形式：全体学员，13人一组为最佳
- 类型：团队建设
- 时间：15--20分钟
- 材料：用绳子编成的蜘蛛网一张及说明书一份
- 场地：空地

活动目的

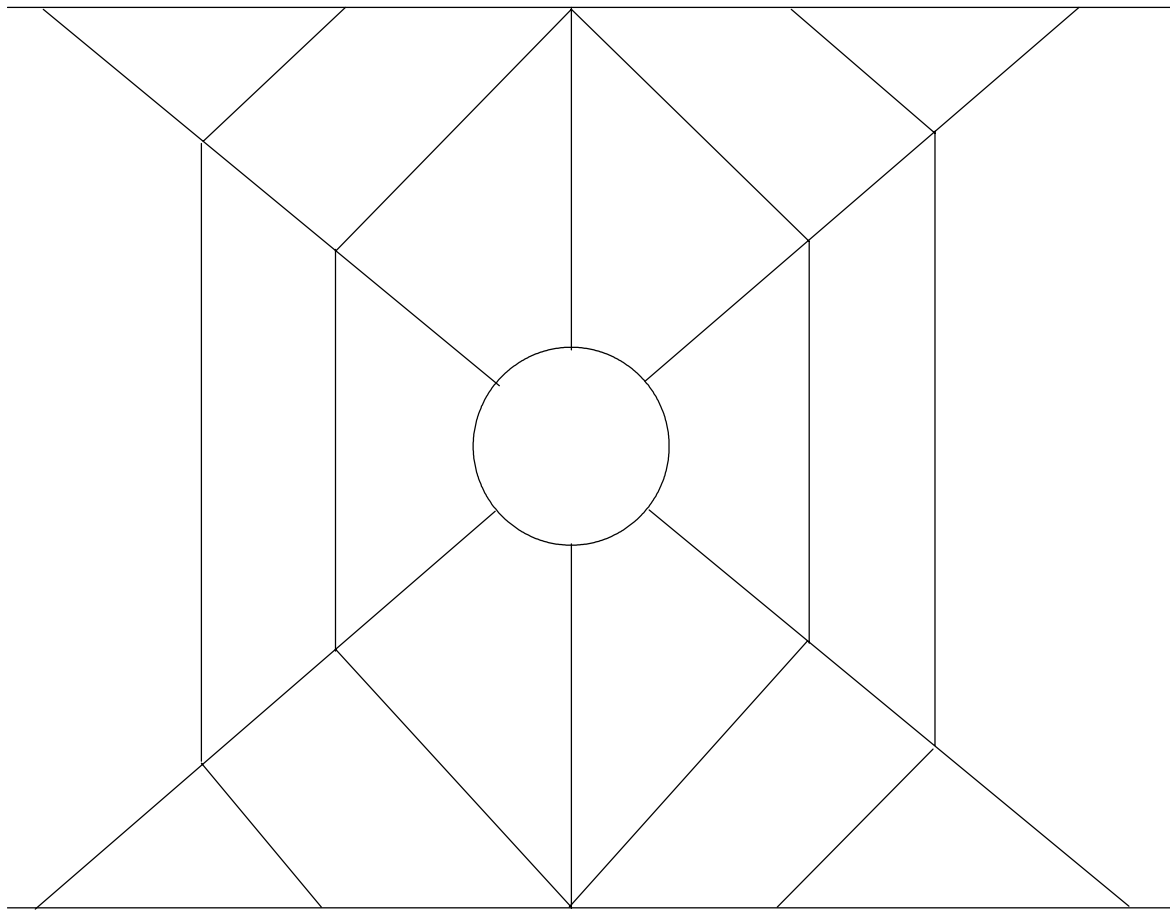
- ◎ 让学员们体会计划的重要性及团队合作的精神

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。

有关讨论

- 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

全体离地

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，12人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 团队建设 |
| ➤ 时间： | 30分钟 |
| ➤ 材料： | 9条粗竹子，9条小白绳 |
| ➤ 场地： | 空地 |

活动目的

- ◎ 让学员体会自己的团队在接到任务后，如何进行计划、分派工作、沟通及合作，以最快的方法来完成。

操作程序

1. 培训师发给每组9条粗竹子和9条小白绳。
2. 该小组必须在20分钟内建起一个架构，该架构可以使全体的组员都同时离地3分钟。

有关讨论

- 你们的小组是怎样开始行动的，有没有进行脑力风暴来收集最好的建议？
- 是否每位组员都参与了整个过程，并对所需要执行的任务很清楚？
- 在配合过程中都出现了什么现象，你认为应该怎样进行改进？

清道夫之猎

- 形式：全体学员，20人左右的小组最为合适
- 类型：团队建设，领导力
- 时间：30--60分钟，包括讨论
- 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：教室/会议室

活动目的

- ◎ 使全体学员迅速进入一项任务中，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：

- a. 在接下来的时间里，小组必须完成指派的其它任务
- b. 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展，并加以理性地分析。

有关讨论

- 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？

风中劲草

- | | |
|-------|--------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，8人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 建立信任，团队精神 |
| ➤ 时间： | 15--20分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要材料 |
| ➤ 场地： | 空地 |

活动目的

- ◎ 帮助学员体会信任的建立，取决于自己对团队成员的信心，相互之间的沟通是树立这种信心的基础，一旦信任完全建立，你会感觉到团队的工作气氛是那么的轻松、愉快。

操作程序

1. 培训师让每组学员围成一个向心圆，直径2--2.5米，而培训师自己站在中央。
2. 每个人伸出自己的双手，培训师则双手抱在胸前，并做出以下的沟通对话。
培训师：“我叫……（自己的名字），我准备好了，你们准备好了吗？”
全体团队成员回答：“准备好了”。
培训师“我倒了？”
全体团队成员“倒吧！”
3. 这时整个身体完全倒在团体成员的手中，这时团队成员把培训师顺时针推动两圈。
4. 在培训师做完了示范之后，小组中的每位成员都要来试一试。
5. 要求在圆中央的人倒下时应保持身体直立，并不要打开双手，以免伤及他人。

有关讨论

- 该游戏最难的地方是哪里，下次你会怎样改进。
- 在活动过程中，你感觉团队的合作精神怎样，是否有信任感。

信任空中飞人

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，10人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 团队建设，领导力训练 |
| ➤ 时间： | 15分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要材料 |
| ➤ 场地： | 空地及1.5米高的墙 |

活动目的

- ◎ 这是一个震撼力很大的游戏，目的为挑战自我的安全区，建立对团队队员的信任，感受这种信任给你带来的个人突破。

操作程序

这是一项带有危险性的活动，一定要有专业教练在场指挥才能进行。

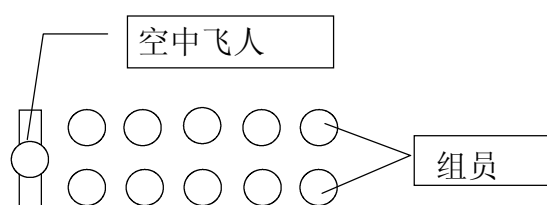
1. 首先让全组人员站成面对面的两排成操作指导图形中的形状。
2. 让准备做空中飞人的队员站在墙上，背向队友。

3. 当专业教练确认团队队员们都站好位置，并做好接住的准备时才让站在墙上的队员从空中落下。
4. 这项活动对某些人来说难度很大，尽量用说服及鼓励的方法去鼓励他，使他对自己的队员们产生信任，从而是跨越心理障碍，完成空中飞人的任务，但千万不要勉强。

有关讨论

- 当你站在墙上的时候，心理感觉如何？
- 当你跨越心理障碍、完成了挑战之后的感觉如何？
- 在这项活动中，你认为最关键的地方在哪里？怎样才能帮助队友跨越心理障碍，作到他认为自己不可能完成的事情。

示范图



信任百步行

- | | |
|-------|--------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，2人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 建立信任 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 眼罩每二人一个 |
| ➤ 场地： | 教室及通道 |

活动目的

- ◎ 团队业绩的体现，离不开队员之间的信任度，但往往学员们很难理解信任是如何建立的，这个游戏就是为了让学员们体会在某一环境下自己怎样建立起对伙伴的信任。

操作程序

让学员们二人组成一对，给每对发一个眼罩，而后让其中一位学员戴上眼罩，在另一位学员的言语指导下从教室出门，在外面行走一圈后，再回到教室。而后对换角色进行体检。

有关讨论

- 当你什么都看不见时，有什么感受？
- 当了解对方感受后，你会怎样进行带领？

电网

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，13人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 团队合作 |
| ➤ 时间： | 15--20分钟 |
| ➤ 材料： | 一条长绳，一根粗竹子 |
| ➤ 场地： | 空地上有两棵树或杆子 |

活动目的

- ◎ 体会计划的重要性及执行计划时的团队合作精神。

操作程序

培训师先挂起一条绳子代表的是监狱的电网，而你们将要进行胜利大逃亡，也就是说全体小组成员都要从电网的一边越过到电网的另一边，并且在越的过程中不得触及电网，最后一名队员要把竹子也带走。（绳子高度控制在0.8--1.3米左右，视人员情况有所不同）

有关讨论

- 在你们接到任务后，所做的第一件事是什么？
- 整个游戏中最困难的部分又是什么？
- 整个小组团队合作精神发挥最好的方面在哪里？

小泰山

- | | |
|-------|-----------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，12人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 团队合作 |
| ➤ 时间： | 15--20分钟 |
| ➤ 材料： | 1条麻绳，2条小白绳，1个水桶 |
| ➤ 场地： | 空地，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，同时不可掉入悬崖）。

有关讨论

- 回忆这项任务是怎么开始的，谁的主意，大家为什么接纳他的主意。
- 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
- 怎样使小组中的每位组员都学会了荡泰山绳的技巧？
- 该游戏中你的感受是什么？

呼啦圈

- | | |
|-------|----------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，12人或14人一组 |
| ➤ 类型： | 创造力，团队合作 |
| ➤ 时间： | 30分钟 |
| ➤ 材料： | 每组一个呼啦圈，2个足球 |
| ➤ 场地： | 空地 |

活动目的

- ◎ 通过该游戏说明不改变方法而仅仅是改善熟练程度及技巧对结果的改善是缓慢的。但如果有创意，有创新的方法，会产生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。

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

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

有关讨论

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动作过程中所起到的作用。

高空飞蛋

- 形式：全体学员，12人或14人一组
- 类型：创造力，团队合作
- 时间：30分钟
- 材料：每组废纸（A4）50张，胶带一卷，剪刀一把，彩色笔一盒
- 场地：教室

活动目的

- ◎ 让学员体会在团队执行任务过程中，每位队员所应该扮演的角色及团队创意的产生。

操作程序

1. 培训师发给每个小组一套材料，并要每组在25分钟之后把建好的距世纪长江大桥的模型展示在全体学员面前。
2. 每组要派出一位代表来解说该组的建桥过程。
3. 最后由培训师带领评选出最佳大桥并给该桥的建设者发奖品。
4. 在建桥过程中，每位组员的角色是怎样分配的，并且每个角色的扮演情况如何。

有关讨论

- 你们组的创意是怎么得来的？
- 在小组合作过程中大家的协调程度如何？

建塔

- | | |
|-------|-------------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，5人一个小组为最佳 |
| ➤ 类型： | 创造力，团队合作 |
| ➤ 时间： | 30分钟 |
| ➤ 材料： | 每组吸管30支，胶带一卷，剪刀一把，订书机一个 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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。

有关讨论

- 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

- 形式：全体学员，4人一个小组为最佳
- 类型：创造力，团队合作
- 时间：30分钟
- 材料：每组废纸（A4）5张，飞行器制作图，剪刀一把
- 场地：教室或户外空地

活动目的

- ◎ 发挥团队的创造力

操作程序

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结合出最优秀的飞行器。

有关讨论

- 在上组中都出现了哪些好主意？
- 小组成员们对好主意反应如何？
- 你认为还有什么改进的地方？

空方阵

- 形式：全体学员，5人一小组，10人一个大组，24人一班最佳
- 类型：沟通，团队合作及领导力方面
- 时间：40分钟
- 材料：2套空方阵塑料板
- 场地：教室及其他会议室或走廊

活动目的

- ◎ 增强个人与个人的配合，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，小组工作是否要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”。（后附）
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。

有关讨论

- 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？
- 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这些问题。

“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会是一个空方阵。
2. 培训师告诉“计划团队”从现在开始，你们有25分钟的时间做出如何指挥“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. 你信封中的魔板中可以摆在你自己的面前，也就是说不能动别的魔板，也不能把所有的魔板混合起来。
2. 在计划和指导阶段，你不能拿其他队员手中的魔板或相互交换魔板。
3. 在任何时间都不能直接说出或展示图形答案。
4. 在任何时间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. 执行团队开始装拼魔板时，计划团队不能再进行任何指导，但要留心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”是不允许给予任何指导了。

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：
 - 等待接受一项未知的任务时，你心中有什么感受和想法呢？
 - 你们会怎样组织自己以一个团队的形式去执行任务？
 - 你们“计划团队”有些什么看法？
4. 请把以上问题的读者讨论结果记录下来，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，他们将分别对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. 计划团队必须觉得如何将这魔板拼在一起，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，只用言语指导，让“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”将不能再作任何指导。
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。以下列出了7个问题，在你们的观察中要留心考虑这些问题。

针对“计划团队”的问题

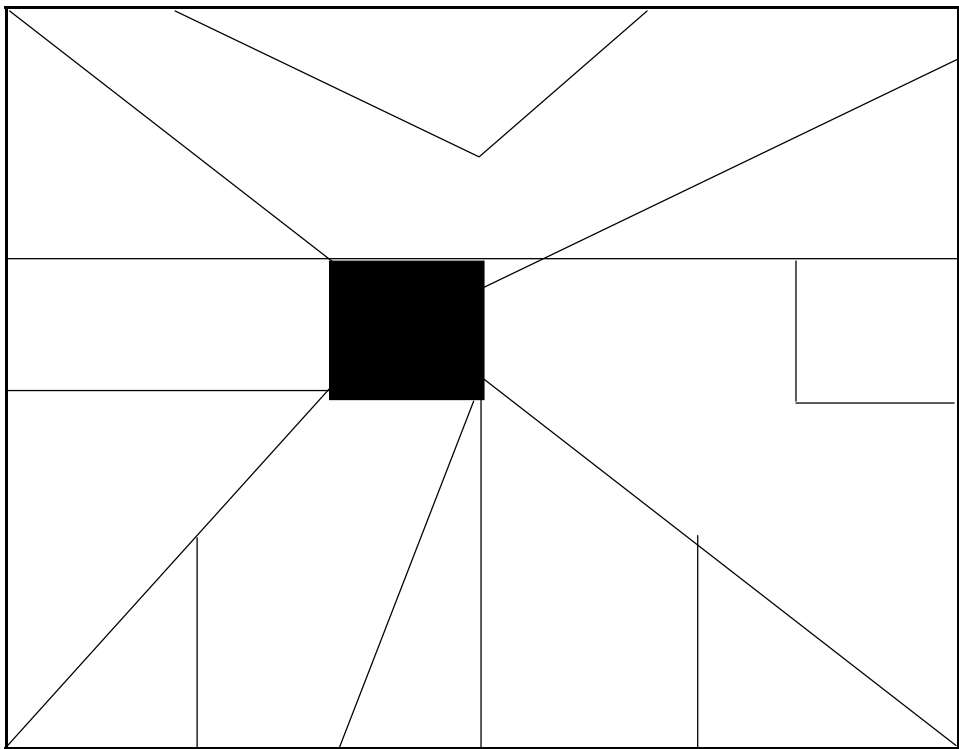
1. 你们对自己的需求，“执行团队”的需求以及环境因素了解的准确程度如何？
2. 他们是否能大概地把握问题的关键？
 - a) “计划团队”怎样定义这个问题
 - b) 你是如何为该问题定性的，即：“这个联系中基本问题是……？”
3. 计划者有没有努力尝试转化这个问题？
4. 计划者是否有指定可操作的目标？
 - a) 他们的计划及组织效果如何
 - b) 他们是否有评估现有的资源
 - c) 他们是否受到“假设限制”的制约
 - d) 他们是否预料到一些可能会出现的问题
5. 他们用什么方法来衡量整个任务的执行过程。
6. 他们的工作效果如何？
7. 在这次练习中，他们是否很成功？

针对“执行团队”的问题

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

空方阵

计划团队的任务分配情况说明书



核弹头

➤ 形式：	全体学员，12人一组为最佳
➤ 类型：	问题解决，团队合作
➤ 时间：	30分钟
➤ 材料：	25米长的绳子1条，20米长的绳子2条，水桶1只，短竹2条，砖头1个
➤ 场地：	空地

活动目的

- ◎ 让学员体验自己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米的绳拉成一圈，并把小桶装9成满的水放在圆圈的中间，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。你们作为中国的特工人员将去该地区驱除核弹头，并进行引爆。圆圈为辐射区，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. 全团成员必须在30分钟内把水桶提出，水不能洒出来。

有关讨论

- 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以改进？

叉手

- | | |
|-------|----------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧，学习类 |
| ➤ 时间： | 15分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要材料 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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。

操作程序

请小组成员按平时的习惯双手交叉握在一起。并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。

相关讨论

- 当手指采取不同于平时习惯的姿势时，你们有没有觉得异样或不自在？为什么？
- 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？
- 为了减轻这种对改变的抵触情绪，我们应当采取什么技巧？

双臂交叉的练习

- | | |
|-------|-------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要材料 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 演示说明人们与生俱来的对变化或被改变的抗拒心理。

操作程序

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

- 为什么你觉得这有点让你尴尬或不自在？
- 你觉得作这个新姿势时有什么感觉？（不舒服）
- 如果只是这么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？

一次非语言的自我介绍

- | | |
|-------|-----------|
| ➤ 形式： | 全体学员，2人一组 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要材料 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 本游戏可用以说明交流有时完全可以通过肢体动作完成。而且同样行之有效。
- ◎ 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。讲师先申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、标识、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. 一方先通过非语言的方式介绍自己，2分钟后双方互换。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？
- 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？
- 看来我们在运用这种交流方法时，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？

是下巴还是面颊

- | | |
|-------|-------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 5分钟 |
| ➤ 材料： | 不需要 |
| ➤ 场地： | 教室，最好有较大的空地 |

活动目的

- ◎ 用以阐明动作、行动的确可以胜于千言万语。

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：“请将上臂举起，完成直角。”（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。”

相关讨论

- 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？
- 我们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？
- 很多时候，行为上发生了问题会导致沟通的失误。通过这个游戏，启发了我们认识到阻碍有效沟通的困难有哪些？
- 我们应当如何克服这些困难？

固有的思维模式

- | | |
|-------|-------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 5--10分钟 |
| ➤ 材料： | 准备一张如下页所示的图 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 用以说明固有的思维模式是如何阻碍简单沟通的。

操作程序

1. 讲师在展示下页的图示前，先简单地向学员介绍：“请大家保持纸上的箭头向下。如果你们读出来上面写了什么，请举手。但不要告诉任何其他人，也不要写下来。”
2. 然后将图示传下去让大家轮流看，一边看，讲师一边说“你们不必象我这样把它转过来。就让箭头向下。你们读出来上面写了什么了吗？”
3. 一般，10%--15%的学员以前看到过类似的图示，能很快看出写的是FLY。
4. 讲师在给予看出的学员以鼓励之后，问大家：“其他同学看不出写了FLY吗？请再试试看。留心看中间留白处，而不是黑色部分。”

相关讨论

- 我们中大多数人都会有这样或那样的固定思维模式。你们是否记得曾因为这样的固定思维模式而造成困扰的？



- 除了固定思维模式，人际交流中还会存在哪些障碍？（比如：噪音、令人厌恶的人、错误的方法等等）
- 孩子通常能很快地看出 FLY，那么为什么成人反而不能很快看出？
（因为我们学会了在白纸上阅读黑字的方法，并养成了习惯。）

单向交流和双向交流

- | | |
|-------|----------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 10--20分钟 |
| ➤ 材料： | 如下页所示的图示，将图示制成胶片，投影仪 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

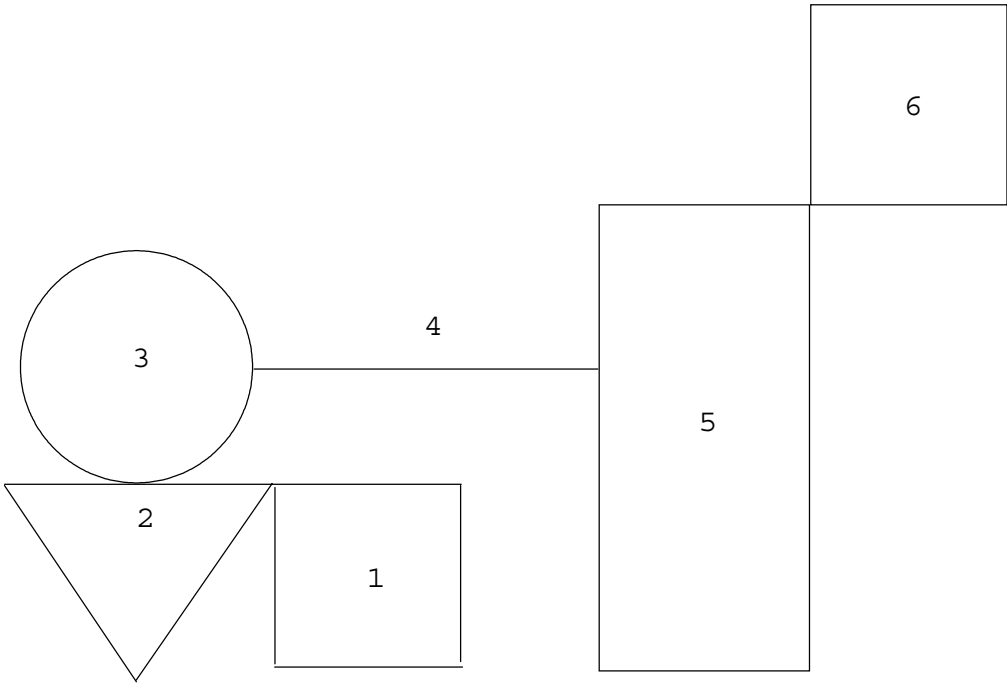
- ◎ 用以演示单向交流往往会造成很多误解

操作程序

1. 讲师在课前准备如下页所示的图例。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？
- 为什么单向交流很难进行？
- 即使双向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有效？



阅读练习

➤ 形式：	全体学员
➤ 类型：	沟通技巧
➤ 时间：	10分钟
➤ 材料：	如下页所示的卡片或纸
➤ 场地：	教室

活动目的

- ◎ 用以演示人们总是看到他们想要看到的东西
- ◎ 说明即使是书面文字有时也可能引起误解。

操作程序

1. 将下页所示的卡片或纸发给学员。请大家把纸正面朝下放在面前的桌上。讲师告诉大家：
“在你们的卡片（纸）上有三个三角形，每个三角形中各有一句短语。当我说开始时，请大

家迅速将纸翻过来，并记住三角形中的陈述。然后在纸的反面将三句话以相反的顺序写下来。好，开始！”

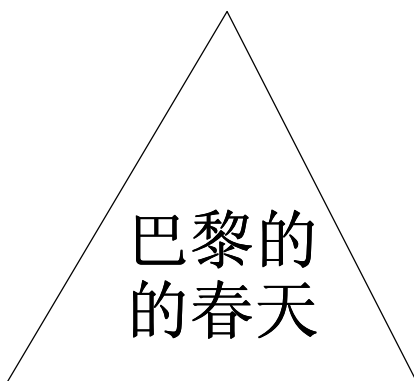
2. 停顿一会儿，扫视一下学员的完成情况，然后继续：“好，让我们来检查一下。你们的每一句话是什么？”

注意，大多数人会回答“天春的黎巴”。这时即使有学员正确回答说：“天春的黎巴”你也不要理会。继续问：“那下一句呢？”直到三句都问完，学员会发现错误所在。

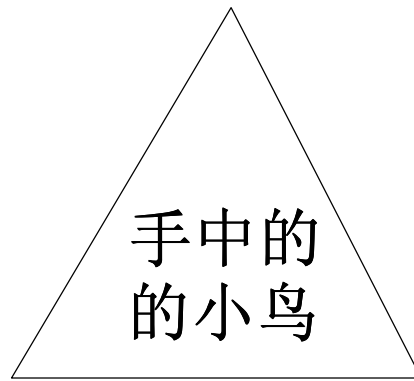
相关讨论

- 你是怎么理解我的指示的？（请注意，会有几种不同的理解方式）
 - 1) 天春的黎巴，鸟小的中手，次一中生一
 - 2) 次一中生一，鸟小的中手，天春的黎巴
 - 3) 天春的的黎巴，鸟小的的中手，次一中中生一
- 为什么有些人会读呢？（因为太相似了，或者由于时间太紧迫）
- 现在大家明白为什么讲师的指示往往也会被学员误解了吗？

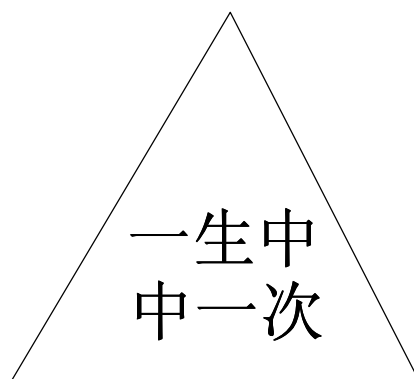
阅读练习



图一



图二



图三

算术测试

- | | |
|-------|-----------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 5--10分钟 |
| ➤ 材料： | 如下页所示的测试卷 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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，一做完就把纸再翻过去，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，如此使可发现问题所在。

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？（因为时间紧迫，或过去已处理过很多类似的问题）
- 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，会感到紧张而跳过提示）这对你的行为有什么影响？

算术测试

（在下面的算术测试中，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，演算下述各题。）

- | | |
|--------|-------|
| 8+2= | 14-7= |
| 9+11= | 6×5= |
| 4×3= | 8+3= |
| 6÷2= | 7×2= |
| 9-3= | 9+2= |
| 7×4= | 8-4= |
| 4+4 | 9+6= |
| 8-4= | 1÷1= |
| 12×2= | 8×7= |
| 20-10= | 13-1= |
| 9-1= | 16-4= |
| 5+6= | 8×2= |
| 2×1= | 8×2= |
| 2×1= | 9÷9= |
| 10-5= | 6×2= |
| 12+2= | 8+4= |
| 6÷6= | 10-2= |
| 8+5= | 4-1= |
| 6+6= | 18-3= |
| 17×2= | 8+2= |
| 14÷7= | 15×3= |

对指示的听与从

- 形式：全体学员

➤ 类型：沟通技巧，领导力，主管技能

➤ 时间：5--10分钟

➤ 材料：如下页所示的分发卡片，并制成胶片，投影仪

➤ 场地：教室

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，因此需要特别解释。
- ◎ 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

1. 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。
 - (1) 象限一：在字母I字上画一个点。
 - (2) 象限二：在空白处写上abcde。
 - (3) 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。
 - (4) 象限四：请圈出与其它各字不是同类的字。
2. 关于这些象限的正确答案是：
 - (1) 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。
 - (2) 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。
 - (3) 象限三：当然啦，不可能存在公牛妈妈，所以应该是圈出MB。
 - (4) 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，打孩子或打鼓，但不可能打性别。”因此正确答案是性别。

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、学员或是主管，这个游戏对我们有哪些启发？

听从指示工作表

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

聆听训练

- 形式：

全体学员
- 类型：

沟通技巧
- 时间：

5--10分钟
- 材料：

任何一则包含一些数字或确切事件的新闻
- 场地：

教室

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，你会看到学员们毫无兴趣，露出十分厌倦的面孔。
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）。几乎不会有一个人能全部答对。

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？（可能的回答：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？（下一页所附为一些常见的提示）
- 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？为什么？没有奖品刺激时，我们应当如何保证更好的聆听？

如何做一个好的聆听者

1. 找到兴趣所在
2. 对内容进行判读，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

跟从口头指示

- | | |
|-------|-----------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧，聆听训练 |
| ➤ 时间： | 5--10分钟 |
| ➤ 材料： | 白纸（学员用），如下页所示的问题（讲师用） |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 说明即使在进行简单的练习时，要做到十分认真的听讲也很不容易。

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：不可以在纸上记录或笔算）
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？

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--9--7--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 | | | |

传递信息

- | | |
|-------|---------------------|
| ➤ 形式： | 将全体学员分成4--5人一组 |
| ➤ 类型： | 聆听训练，沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 10--12分钟 |
| ➤ 材料： | 一则摘自报刊杂志的简短文章 |
| ➤ 场地： | 教室及可利用的教室外的场地（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。

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号到5号分好次序。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？
- 故事在传递中，出现了哪些错误或篡改？
- 我们如何才能注意加强记忆和理解？在现实生活中，我们可以采取哪些方法？

猜谜语

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 如下页所示的谜语，白纸若干 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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. 讲师将下面所附的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）

聆听练习：猜谜语

1. 我国法律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？平均一个女子一生可以有几次生日？
6. 根据国际法规定，如果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当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（4B.C.）的钱币，这可能吗？
8. 有人造了一幢普通的四堵墙的房子，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，猜猜这只熊的颜色是什么？

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。因为只有在北极才可能建一幢那样的房子。在北极，每个方向都是南方。

撕纸

- | | |
|-------|---------------------|
| ➤ 形式： | 所有学员，以20人左右的小组最为合适 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 15--20分钟 |
| ➤ 材料： | 需要全班总人数×2的A4纸（可用废纸） |
| ➤ 场地： | 教室 |

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，个人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根据不同的场合及环境而定。

操作程序

第一阶段：

1. 给每位学员发一张A4纸。
2. 培训师发出单向指令：
 - 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

培训师会发现各种各样的答案。

第二阶段：

1. 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

- 完成每一步之后可以问大家，为什么会有这么多不同的结果（也许大家的的应是，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（希望说明的是，任何沟通的形式及方法都不是绝对的，它依赖于沟通者双方彼此的了解，沟通环境的限制等，沟通是意义转换的过程）。

三分钟测试

- | | |
|-------|--------------|
| ➤ 形式： | 所有学员，以个人形式完成 |
| ➤ 类型： | 沟通类技巧 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 三分钟测试试题 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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. 把三分钟测试试题发给大家（注意要纸的背面朝上）。
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？
- 为什么有些人甚至更快？让这此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？
- 能否体会到投资时间来节省时间？

三分钟测试试题

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
21. 完成任务后请不要出声，静候结束。

猜名人游戏

- 形式： 5人一组，20人一个班最为合适
- 类型： 沟通类技巧
- 时间： 310分钟
- 材料： 四项写有名人名字的高帽
- 场地： 教室

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的能力，利用所获取的信息缩小范围，从而达到最终目的，该训练让学员在寻求YES答案的过程，练习如何组织问题及分析所得到的信息。

操作程序

1. 在教室前面横着摆放四把椅子。
2. 每组选一名代表为名人坐在椅子上，面对小组的队员们。
3. 培训师给坐在椅子上的每一位名人带上写有名人名字的高帽。
4. 每组的组员除了坐在椅子上的自己不知道自己是什么名人，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。培训应该准备一些小礼物给赢队。

相关讨论

- 你认为哪一位名人提问者最有逻辑性？
- 如果你是名人，你会怎样改进提问的方法？

自己的柠檬

- | | |
|-------|-------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，但最多不要超过25人 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧，学习类 |
| ➤ 时间： | 20--30分钟 |
| ➤ 材料： | 与学员人数相等的柠檬（或其它水果） |
| ➤ 场地： | 教室 |

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

带一大篮柠檬（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，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？
- 在众多的柠檬中认出自己的那个和别人的那个有些什么相似之处？又有什么不同之处？
- 为什么我们认人没有认柠檬那么快速？
- 这个游戏告诉哪些在交际沟通中的准则？

解手链

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 全体人员，10人一组为最佳 |
| ➤ 类型： | 问题解决，沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 20分钟 |
| ➤ 材料： | 无需材料 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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. 培训师让每组围着站成一个向心圆。
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

相关讨论

- 当你开始时感觉怎样，是否思路很混乱？
- 当你解开了一点以后，你的想法是否发生了变化？
- 最后问题得到了解决，你是不是很开心？
- 在这个过程中，你学到了什么？

囊中失物

- | | |
|-------|---------------------|
| ➤ 形式： | 全体人员，11人--16人一组比较合适 |
| ➤ 类型： | 问题解决，沟通技巧 |
| ➤ 时间： | 30分钟 |
| ➤ 材料： | 有规律的一套玩具、眼罩 |
| ➤ 场地： | 教室或会议室 |

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，如何成到共识，并进行配合共同解决问题。

操作程序

1. 培训师用袋子装着有规律的一套玩具，眼罩，而后报出游戏规则：
我有一套物品，我抽出了两个，而后给了你们一人一个，现在你们通过沟通猜出老师拿走的两个物品的颜色和形状。全过程你们只能问我一个问题“这是什么颜色”，我才会告诉你：你手里拿着的物品的颜色，但如果很多人同时问我，我将不会回答。全过程每个人只能摸自己的物品，而不得摸其他人的物品。
2. 现在培训师让每位学员都戴上眼罩。
3. 培训师可以在这套物品中取出2个，而后发给学员们每人一个。

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？
- 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？

瞎子摸号

- 形式： 全体人员，14人--16人一组比较合适
- 类型： 问题解决，沟通技巧
- 时间： 30分钟
- 材料： 眼罩及贴纸
- 场地： 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的。

操作程序

1. 让每位学员戴上眼罩。
2. 给了他们每人一个号，但这个号只有本人知道。
3. 让小组根据每人的号数，按从小到大的顺序排列出一条直线。
4. 全过程任何人不能说话，只要有人说话或脱下眼罩，游戏则结束。

相关讨论

- 你是用什么方法来通知小组你的位置及号数？
- 沟通中都遇到了什么问题，你是怎么解决这些问题的？
- 你觉得还有什么更好的方法？

磨破了的衬衣

- | | |
|-------|---------------------------|
| ➤ 形式： | 全体人员 |
| ➤ 类型： | 沟通中询问技巧 |
| ➤ 时间： | 10分钟 |
| ➤ 材料： | 一件剪破的衬衣，但用外套或运动衫罩住时看上去还不错 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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）。

操作程序

1. 向学员讲述以下故事：

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，我在广州时，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。

相关讨论

- 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从的戒备心理。
- 当听众发现你也曾经上过一次当，就会把你当作他们的一员一样亲切对待。
- 告诉听众，在合适的时机，用几个精彩的提问就能把问题圆满解决。

对工作的不同理解

- | | |
|-------|--------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧，领导力，主管技能 |
| ➤ 时间： | 10--15分钟 |
| ➤ 材料： | 将下页所示图表制成投影胶片或分发资料 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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。

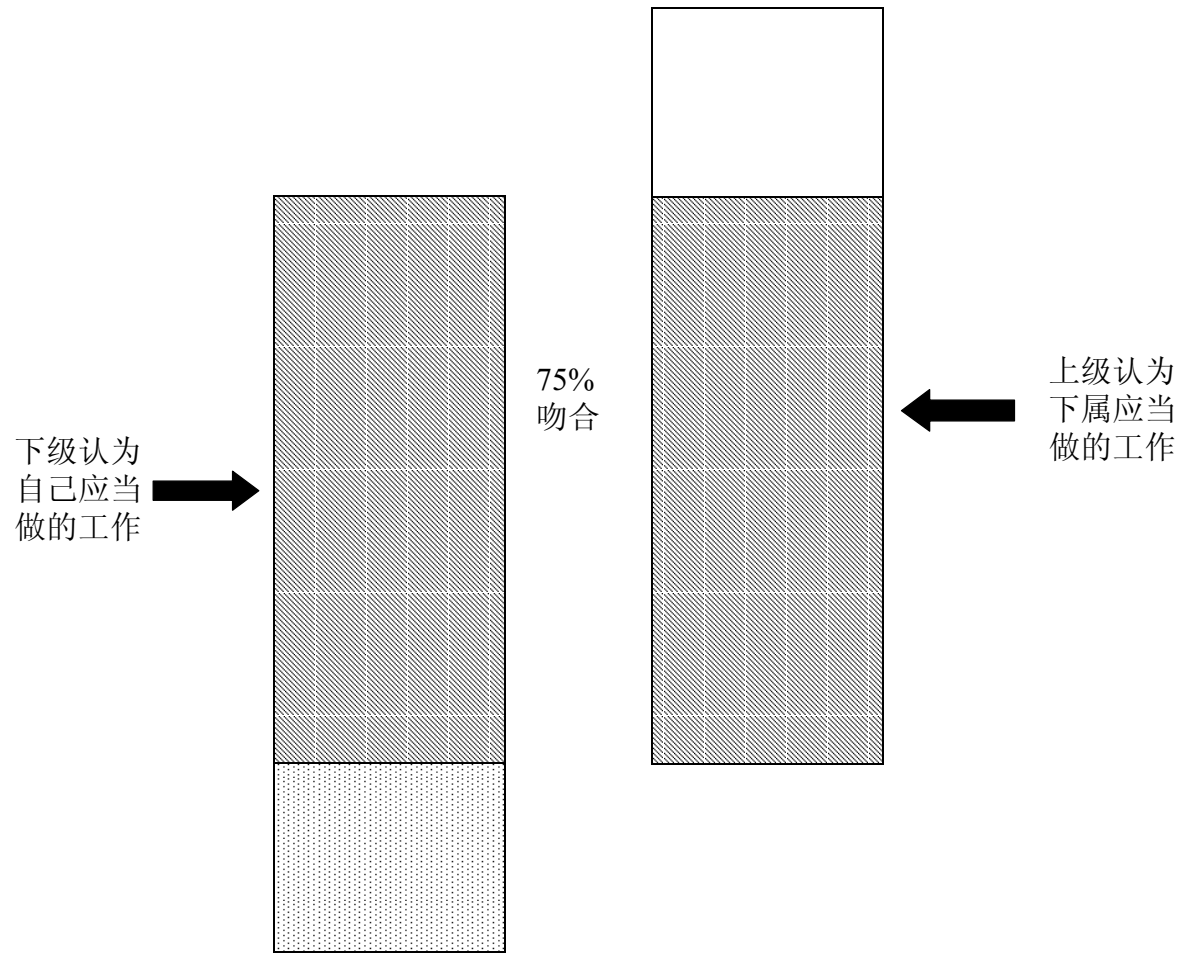
操作程序

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哪些工作。
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

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

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。



上下级之间意见相同之处。



下级很关注，而上级并不认为非常重要的部分。

我还不错，但是他们呢？

- 形式：全体学员
- 类型：沟通技巧，领导力，主管技能
- 时间：15--20分钟
- 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：教室

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，内存的智慧，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）

我们的观察力如何？

- | | |
|-------|----------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 领导力，主管技能，学习类课程 |
| ➤ 时间： | 5分钟 |
| ➤ 材料： | 一块指针式的手表 |
| ➤ 场地： | 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，他要问他几个问题。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？

意念的力量

- | | |
|-------|---------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 沟通技巧，领导力，主管技能 |
| ➤ 时间： | 5分钟 |
| ➤ 材料： | 无需材料 |
| ➤ 场地： | 不限 |

活动目的

- ◎ 用于演示说明意念的力量是非常大的，思想上的暗示有时的确能造成实际上的行动。

操作程序

1. 请全体学员象下图所示那样双手交握，手指交叉，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？
- 你过去有没有发现过意念的力量能促使一些事情或动作的发生？
- 那些手指保持不动的同学，你们是如何反抗“橡皮带”的力量呢？

数数有几个F

- | | |
|-------|----------------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 领导力，主管技能，学习类课程 |
| ➤ 时间： | 5--10分钟 |
| ➤ 材料： | 如下页所示的纸或卡片 |
| ➤ 场地： | 教室 |

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重要的东西。

操作程序

1. 将下面的题目发给学员，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？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

- 为什么我们一开始时看不出6个F？（因为字母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？

数数有几个F

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

建绳房

- 形式：全体学员分成3个小组，每个小组为5人，共有15人组成
- 类型：领导力训练，沟通技巧
- 时间：30--40分钟
- 材料：3条绳子分别为长度20米，18米，12米，15个眼罩
- 场地：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，从而达到和谐完成任务的目的。

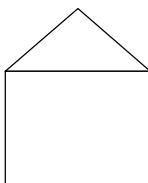
操作程序

第一阶段：

1. 培训师先把15人分为3个小组
 - 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. 培训师发出单向指令：
 - 小组1：建一个三角形
 - 小组2：建一个正方形
 - 小组3：建一个圆形

第二阶段：

3. 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，要他们统一起来建一个绳房子。



相关讨论

- 你对比第一阶段及第二阶段，哪一个阶段更加混乱，为什么？
- 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？

特尔斐决策技术

- | | |
|-------|-----------|
| ➤ 形式： | 全体学员 |
| ➤ 类型： | 决策管理，团队合作 |
| ➤ 时间： | 30分钟 |
| ➤ 材料： | 一罐玻璃弹珠 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 演示“在决策（预测）过程中，特尔斐技术在综合统一各方意见时的价值。”

操作程序

1. 特尔斐技术包括了一组信息专家的选择。小组中每位专家都非常热衷于解决各自手头的问
2. 这些问题包括了对某些未来事件的预测（如：五年后公司的销售情况）。
3. 要求每位小组成员匿名对这些事件进行最佳预测。
4. 每组提供预测结果，包括平均值、方差。
5. 重复以上3、4过程若干次后，往往会出现一个较为集中的且较为精确的答案。

举例：

- a. 出示一个装满玻璃弹珠的罐子（当然你事先要清楚罐子中弹珠的数量）。
- b. 让每一位组员看过后推测其中弹珠的数量。

- c. 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）。
- d. 重复推测过程三次，或直到推测结果保持相对稳定为止。
- e. 提示正确答案，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。

相关讨论

- 是个人推测结果更精确，还是团队决策更准确？
- 为什么团队决策会更精确？
- 团队的预测为什么会集中到一点上？
- 如何将特尔斐技术运用到你的实际工作中？

他的授权方式

- 形式：全体学员，10人一组为最佳
- 类型：授权及分派工作类
- 时间：30分钟
- 材料：眼罩6个，20米长的绳子一条
- 场地：空地

活动目的

- ◎ 让学员体会到作为一名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、一位部门经理秘书和六位操作人员。
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米长的绳子作为一个正方形，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，你会怎样来分派该任务？
- 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？
- 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？

农夫的遗嘱

- | | |
|-------|-----------------------|
| ➤ 形式： | 以个人形式完成 |
| ➤ 类型： | 创造力和解决问题 |
| ➤ 时间： | 15--20分钟，包括讨论 |
| ➤ 材料： | 将图一制成分发资料，将图二制成墙表或投影片 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 鼓励学员扩展创造性思维。

关键之处

将一个大的问题分割成小问题，然后重新整理，从不同的角度来看待并解决它。

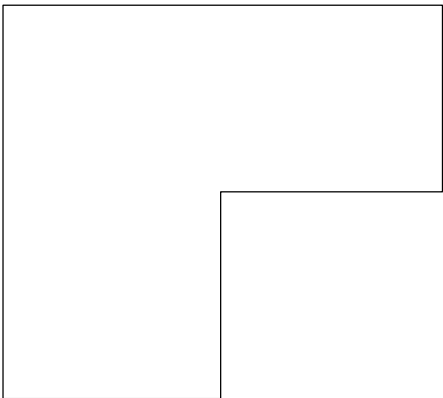
操作程序

将图一所示的农夫的田地图分发给每个学员。告诉他们，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。

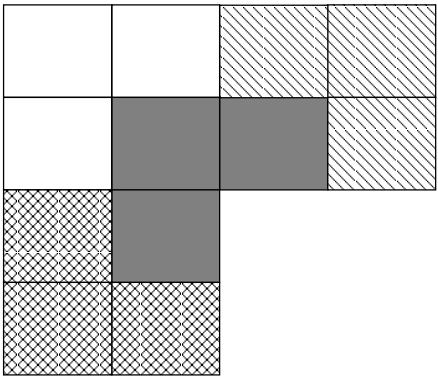
图二为正确答案，四种图案分别代表四个儿子所得的田地。

相关讨论

- 在解决这个问题时，你过去的经验或知识是阻碍你还是帮助了你？是些什么样的经验和知识呢？
- 从大体上讲，这是个什么类型的问题呢？同类的还有哪些问题？
- 通过这个问题，你是否能想到一些规则或原理，会在将来面临相似的问题时有所帮助呢？



（图一，农夫的田产）



（图二，每种图案代表一个儿子所得的田产）

有个人买了一幢房子

➤ 形式：	先以个人形式完成，然后分成3--5人一组进行讨论
➤ 类型：	创造力和解决问题
➤ 时间：	15--30分钟
➤ 材料：	将故事制成分发资料或投影片
➤ 场地：	教室

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

在广告牌盈利或亏损时，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？

九个点

- | | |
|-------|-------------|
| ➤ 形式： | 全体学员以个人形式完成 |
| ➤ 类型： | 创造力和解决问题 |
| ➤ 时间： | 5--10分钟 |
| ➤ 材料： | 将解决方法制成投影片 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 告诉学员他们固有的思维模式会阻碍他们学习新事物。
- ◎ 关键在于要打破脑海中九个点形成的正方形，向外拓展。

操作程序

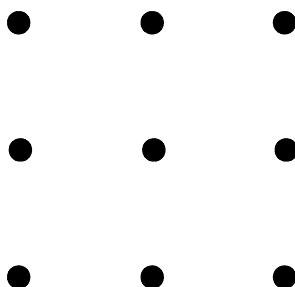
1. 将九个点的图形（如图一所示）展示给学员看。请大家在自己的纸上将这九个点画下来。然后请大家 分别动脑筋，只用四条相接的直线（每条直线必须连贯，而且不能相互重叠），将这九个点连接起来。
2. 给学员几分钟时间，让他们进行各种尝试。
3. 然后请一位已经完成的学员上台来进行解答。或者讲师可以用投影仪将图二所示的正确答案展示给大家看。

其它可选操作方法

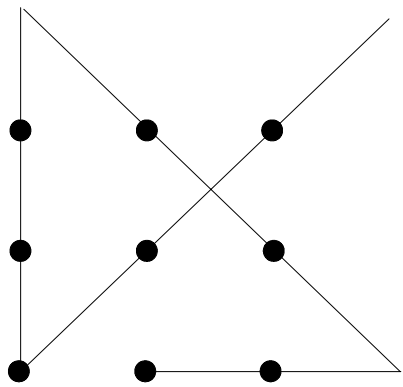
在学员完成上面的任务后，请他们这次只用一条线来连接这九个点。答案一：将纸折叠起来，使点所在的三条线非常接近，然后用一支笔就可以将九个点一笔连接起来。答案二：用一支大号毛笔可以轻易地将九个点一笔连成。

相关讨论

- 在我们尝试将这九个点连接起来时，哪些观点影响了我们？（可能的答案：我们将这九个点看作是一个正方形，并在这个局限中进行各种努力，但一直没法顾及中间的一点。）
- 有什么关键性的东西可以帮助我们摆脱这种困惑？（我们应当摆脱我们自己或别人为我们设下的思想上的局限）
- 这个练习对我们的培训和工作有什么启发？



（图一）



(图二)

十六个点

➤ 形式：	全体学员以个人形式完成，应当在九个点的练习之后使用
➤ 类型：	创造力和解决问题
➤ 时间：	5--10分钟，包括讨论
➤ 材料：	将解决方法制成投影片
➤ 场地：	教室

活动目的

◎ 让学员实践在九个点中学到的规则，加深印象。

关键之处

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。

操作程序

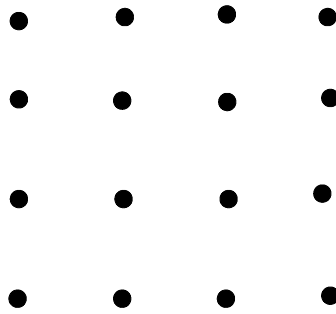
1. 将十六个点的图形（如图一所示）展示给学员看。请大家在自己的纸上将这十六个点画下来。然后请大家分别动脑筋，只用六条相接的直线（每条直线必须连贯，而且不能相互重叠），将这十六个点连接起来。
2. 给学员几分钟时间，让他们进行各种尝试。看看有多少人成功了。
3. 然后请一位已经完成的学员上台来进行解答。或者讲师可以用投影仪将图二所示的正确答案展示给大家看。

其它可选操作方法

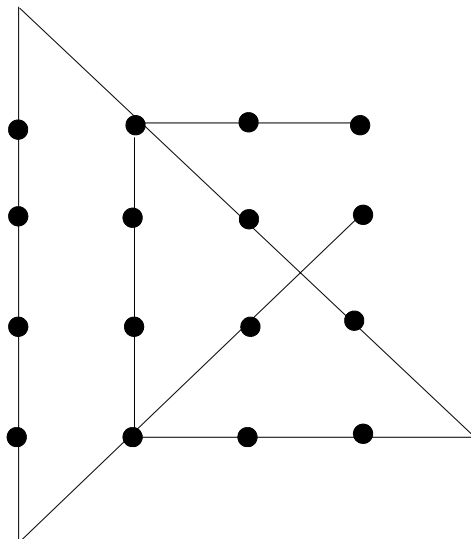
如九个点的练习中所述，可以只用四条直线甚至一条直线将这十六个点连接起来。

相关讨论

- 解决这个问题关键在哪里？
- 我们在九个点的练习中所学到的规则是否对你有所帮助？
- 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？



(图一)



(图二)

有多少个正方形

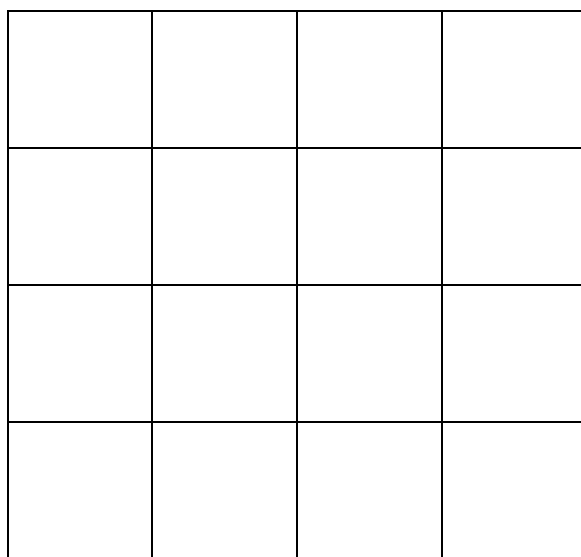
- 形式：全体学员以个人形式完成
- 类型：创造力和解决问题
- 时间：5分钟，包括讨论
- 材料：墙表，投影片，投影仪
- 场地：教室

活动目的

- ◎ 鼓励学员更深入地，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。



正确答案

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个正方形组成的正方形有4个。

相关讨论

- 开始时，我们为什么没能一下子就给出正确答案？（可能是因为：我们回答得太快了，或者在得到第一个答案时就停止进行更深地考虑了。）

- 我们是否会经常遇到和这个问题很象的一些情况？（一个事件的整体是由许多小的部分构成的）
- 这个练习对我们处理其它类似问题是否有所启发？

切蛋糕

- | | |
|-------|-------------------------|
| ➤ 形式： | 先以个人形式完成，而后全体学员一起讨论 |
| ➤ 类型： | 创造力和解决问题，培训培训师，领导力，主管技能 |
| ➤ 时间： | 5分钟，包括讨论 |
| ➤ 材料： | 一个空白的圆圈 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 鼓励学员从不同的角度考虑问题。

关键之处

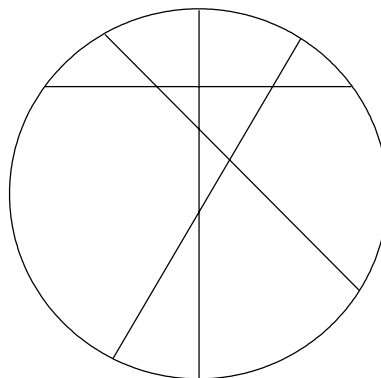
要非常认真地听清关于任务的精确描述。（是从二维还是从三维空间来考虑这个问题）

操作程序

画一个圆给全体学员看，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。大家分别动脑筋。

正确答案

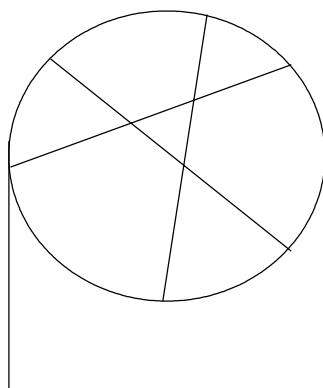
正确是11份，如图所示：



其它可选操作方法

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。

正确答案是14份，最后一刀要将蛋糕以横截面方向切开。如图所示：



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？
- 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？
- 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？

正方形

- | | |
|-------|-------------------------------|
| ➤ 形式： | 可以以个人形式完成，也可3--4人一组讨论完成 |
| ➤ 类型： | 创造力和解决问题，培训培训师，主管技能 |
| ➤ 时间： | 15分钟，包括讨论 |
| ➤ 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： | 教室 |

活动目的

- ◎ 鼓励学员打破传统思维方式。

关键之处

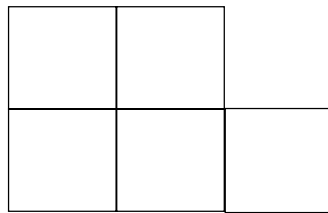
利用三角形来创造正方形，而不是单纯从正方形的角度出发。

操作程序

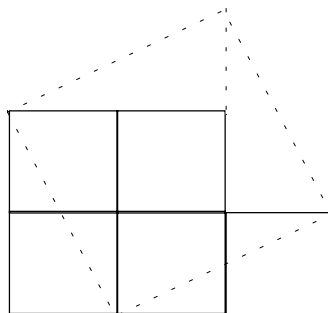
将图一一分发给每个学员，或每个小组。任务是只能直着剪两刀，将这个图形变成正方形，而且原先的每个部分必须得到利用。

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？



（图一）



（图二）

动机练习

- 形式：全体学员
- 类型：激励
- 时间：10分钟
- 材料：几张一元的钞票贴在学员的椅子下
- 场地：教室

活动目的

- ◎ 说明动机是内在的，而外在的奖励能激励人们的行为。

操作程序

字典上对动机的定义为“发自内心的，而非来源于外在的做某事的想法。”。

1. 对学员说：“请举起你们的右手”。过一会，谢谢大家，问他们“你们为什么举手？”回答会是：“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，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，有几张椅子底下真的有钱。”（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？
- 钱是否能激励你？（强调指出金钱并非总是人们的动机所在）
- 激励人们的唯一正确方法是什么？（同意所有的相关观点，但强调指出唯一的方法是让他们自己想去做。除此以外，别无它法。）

飞虎队

- | | |
|-------|--------------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，8人一组比较合适 |
| ➤ 类型： | 自我挑战，鼓励 |
| ➤ 时间： | 30--40分钟 |
| ➤ 材料： | 专业的绳索、安全用具等 |
| ➤ 场地： | 3--4层的高楼，要有平的外墙及平台 |

活动目的

- ◎ 让学员们检验一下，自己认为做不到的事情，在团队成员的鼓励下，终于能挑战自我，做到了之后的感受。通过这样的活动来增强学员们的自信心。

操作程序

本活动属于高难度、高危险、专业的户外拓展项目，必须由户外专业教练来指导及带领，而且需要专业的安全用具来进行保护，故不赞成培训师自己操作。

相关讨论

- 当你听说要做这样一个游戏时，第一个念头是什么？
- 当你站在上面时有什么想法？队员们的鼓励是否起作用？
- 当你做到之后，感受怎样？

给讲师的一封信

- | | |
|-------|--------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，以个人形式完成 |
| ➤ 类型： | 培训后续练习 |
| ➤ 时间： | 不需在培训完成 |
| ➤ 材料： | 信的格式，问卷或定期问卷 |
| ➤ 场地： | 不需要场地 |

活动目的

- ◎ 帮助学员将培训所得的知识运作到工作中去。
- ◎ 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

讲师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，这对双方都是最有用的。当然，关键之处还在于，要事先告诉学员会有长期的培训后续跟踪系统，这样他们就会积极将新学到的知识和技能用于工作中去。

相关讨论

- 由于这是一个培训后续工具，所以培训中的课堂讨论可以省略。但是，如果需要，则可以借鉴“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.

上次培训中的以下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

- | | |
|-------|--------------|
| ➤ 形式： | 全体学员，以个人形式完成 |
| ➤ 类型： | 培训后续练习 |
| ➤ 时间： | 5--15分钟 |
| ➤ 材料： | 如下页所示的格式 |
| ➤ 场地： | 教室 |

活动目的

- ◎ 帮助学员将培训所得的知识运作到工作中去。
- ◎ 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个学员。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向往的改变？（比如：主管没有给予足够的支持，时间有限，材料不相关）
- 为了有所改变，你准备采取哪些步骤？（比如：寻找伙伴或借助团队的力量，寻求你的主管的支持和帮助，参加后续课程）

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

- 形式：全体学员，以个人形式完成
- 类型：培训后续练习
- 时间：5--15分钟
- 材料：如下页所示的格式，信封，固体胶水
- 场地：教室

活动目的

- ◎ 帮助学员将培训所得的知识运作到工作中去。

操作程序

1. 在培训的总结阶段，促使学员将注意力放到：
 - （1）将培训获得新知识，新技能或新态度运用到工作中去的必要性；
 - （2）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。

相关讨论

- 哪些因素会阻碍你实施你所向往的改变？（比如：主管没有给予足够的支持，时间有限，材料不相关）
- 为保证你成功实施计划，你准备采取哪些步骤？（比如：寻找伙伴或借助团队的力量，寻求你的主管的支持和帮助，参加后续课程）

关于本人自己的合同

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。

尊敬的_____：

签名_____

日期_____

拍手

活动目的：

◎ 活跃课堂气氛

用途：

- 可用于开班破冰及充电

实施方法：

- 1、主持人组织大家先伸出双手，再齐声喊“嗨！”
- 2、主持人说“开始”，大家用1-2-3-2-1的节奏边拍手，边喊“拍手”。
- 3、上述步骤2，大家可齐声喊公司名称。

好邻居

活动目的：

◎ 活跃课堂气氛

用途：

- 充电

实施方法：

- 1、学员围坐一圈，主持人站在中间。
- 2、主持人任意选一人，走到他/她面前，问“你的邻居好不好”
- 3、答“好”。则坐在此人旁边的左右两人（邻居）站起来互换座位。
- 4、与此同时，主持人抢先坐一个座位，失去座位的人则站在中间，重复主持人刚才的做法。
- 5、在进行上述步骤2时，主持人也可以问“你喜欢什么样的人”，要求被问的人员按人物特征（如男、女、穿西装、戴眼镜等）回答。
- 6、如果回答“戴眼镜的人”，则在座戴眼镜的人都要站起来，互换座位。
- 7、重复步骤4。

巧过封锁线

活动目的：

- ◎ 活跃课堂气氛

用途：

- 充能

实施方法：

- 1、一人假扮敌军，封锁了道路。
- 2、其他人需要过封锁线，一定要乔装打扮，以不被敌人识别，才能通过。
- 3、乔装打扮即不能以正常的走路姿势通过封锁线，可以跳过去，倒走过去等等。
- 4、参加人员可循环走，后面的人不能重复前面人的姿势。

呼拉圈游戏

活动规则：

- ◎ 全体参加游戏人员手拉手围成一圈站立在一起，其中二人一人握住呼拉圈一边。要求大家不松手，全体人员都要钻过一遍呼拉圈，不允许身体任何部分接触呼拉圈，否则需重新开始。时间越快越好！

团队成员：

- ☞ 接受到任务以后你是否愿意配合；
- ☞ 是否能够真实判断任务的轻重和具体实施的步骤；
- ☞ 提升经验积累是提高效率的一个途径；
- ☞ 当你花费很多精力改善效果却不显著时，是否该考虑换个角度思考问题。

管理者必须同时意识到：

- ☞ 动员所有人参与讨论与实践；
- ☞ 明晰改革或变革是促进组织绩效突进的唯一办法。

跳棋游戏

活动规则：

所有参与人员分成二队，分列两旁，面朝同一方向站立成斜角状，每人脚下放置一张胶垫。要求双方进行换位，不允许二人同站立于一张胶垫上，只能向前走一格，或是跳一格，不能后退。允许有人指挥。

团队成员：

- ☞ 组织规则和流程能提高效率的前提是大家都遵守它。
- ☞ 你是否尝试说服其他成员并把你的经验模板化。
- ☞ 站在领导的高度，学会全局、系统思考让你事半功倍。

管理者必须同时意识到：

- ☞ 当你疲于指示的时候，该思考一下是否每个人都知道干什么。
- ☞ 你是否正在对团队成员造成的不经意伤害，如何营造一个良好组织氛围使成员敢于发表自己的意见。
- ☞ 化冲突为合作，成就双赢！

囚徒困境比赛

活动规则：

所有参与游戏者（囚犯）按人数分为两组，分隔在不同房间，为了让你们供认罪行，法官宣布：起评分为60分，如果双方都认罪则每方扣10分；如果双方都不认罪则每方得25分；如果一方认罪另一方不认罪，则认罪方得25分，不认罪方扣25分。比赛进行若干轮，得分高者胜出，得分低于0分者出局。

比赛轮数	A组	B组
基准分	60	60
1		
2		
3		
.....		

为什么受伤的总是我？？？

- ☞ 你如何描述活动进行时另一个团队的行为？他们又是如何描述你的行为？
- ☞ 你们二个团队之间彼此互相信任吗？你们二个团队是否都值得信任或靠得住？
- ☞ 你们信任他人而被出卖时（如果已发生），你们的感受如何？如果你背叛了另一个团队对你们的信任，你们的感受又如何？
- ☞ 信任是否有极限？

信任是你对下属最大的尊重！

什么是信任？信任包含四个因素：

- ☞ 信任他人是一种选择。这种选择对满足你的需要与完成你的目标可能有益也可能不利。所以，信任本身包含冒险。
- ☞ 是否信任他人，全看你愿不愿做这样的选择，愿不愿冒险。然而，信任的后果究竟有益或不利，就得看他人未来的行为表现了。
- ☞ 如果产生的后果对你不利，你受到的伤害程度会比如果后果对你有益，你所受的益处程度大。
- ☞ 你所以信任他人，甚至冒后果可能对你不利的风险，是因为你相信他人的行为会对你有利。

詹森信任模式图

	高度接受、支持 与合作的意愿	低度接受、支持 与合作的意愿
高度开放和分享	信任别人 也值得别人信任	信任别人 但不值得别人信任
低度开放和分享	不信任别人 但值得别人信任	不信任别人 也不值得别人信任

如何建立信任体系？

要信任他人，必须开放自己，坦露自己的情感、思想、情绪、感觉和意见，同时和别人分享信息、资源和观念。要有有效的沟通、建立良好的合作关系，自己也应该令人觉得可信、值得信赖、靠得住。也就是说，要让别人觉得自己靠得住，就必须先有与人合作的意愿、先去尊重他人、接纳他人，而且还能发掘对方的优点给予支持。



搭建铁钉比赛

活动规则：

参加游戏人员分成三组，每组面前放置14根铁钉。14根铁钉中一根固定于木块之上，要求将13根铁钉置于固定于木块上的铁钉之上。

要点：

13根铁钉不能接触地面及木块，必须全悬于固定的铁钉盖帽之上。
你固有的心智模式是否正在把你变成扼杀创新的刽子手！

为了提高组织的灵活性，你是否：

- ☞ 鼓励新思想
- ☞ 充分授权
- ☞ 有效的组织

作为管理者的责任性是否让你：

- ☞ 鼓励冒可计算的风险
- ☞ 拥有必要的权力
- ☞ 对结果负责

猜谜

活动规则：

有经过剪裁的三个问题，打乱在一起放在三个信封中。先组成一个问题并解出答案的小组获胜。

要求：

- ☞ 每次可以派一人从其他小组获得你所希望的问题纸条。你必须说服对方，对方也可以向你索要他们需要的纸条。
- ☞ 派出的人不能在重新派出。

你如何设计你下属的工作方式？

工作方式 条件	合 作	竞 争
活动的形式	问题解决；分歧思考或创造性的活动或工作；工作可以笼统模糊一点，让成员来完成澄清、决策和深究的工作。	技能的练习、知识的回忆和复习，工作清楚而且有具体的竞争规则。
对目标重要性的知觉	每一个成员知觉到目标的重要性，而且也期望团体能达成目标。	成员不认为目标非常重要；他能够接受输赢及得失。
成员的期望	每位成员期望与其他成员有积极良好的交往，能共享观念和资料、支持鼓励冒险、对团体的努力有所贡献并分工合作。	每个成员期望有公平胜利的机会。以竞争为乐；喜欢查看竞争者的成绩，喜与同僚比较能力，技能或知识。
期望支持的来源	知觉到其他的成员是帮助，支持和强化的主要来源。	团队的带头人和组织里的上司被认为是帮助、支持和强化的主要来源。

你如何设计你下属的工作方式？

合作中的陷阱——

- ☞ 搭便车！
- ☞ 责任人缺位！
- ☞ 激励失效！

竞争中的陷阱——

- ☞ 游戏规则的破坏者！
- ☞ 本位主义——资源不能释放和共享！
- ☞ 组织涣散！
- ☞ 虚假绩效！

目标造型

活动规则：

所有参与游戏者按二人一组分成若干小组，要求每组用动作表示一个最能够代表目标的造型。不同组间不能沟通，大家都能达成共识的时间越快越好……

团队成员：

- ☞ 为了整体利益的需要，你是否甘作他人的基石？
- ☞ 为了整体利益的需要，你是否甘作他人的基石？

管理者必须同时意识到：

- ☞ 你是否在进行冲突管理还是让冲突激化？
- ☞ 你的组织愿景是否包容了大家不同的需求？
- ☞ 组织愿景是否已清晰构建并引导大家理解和认同？

传声游戏

活动规则：

参加者坐成一圈，从其中某一位置开始，分别同时向一个方向传递：“我有一个苹果”——“一个大苹果”——“送给你”——“谢谢”……

向另一方向传递：“我有一个梨”——“一个小梨”——“送给你”——“谢谢”……出错者出局。游戏重新开始。

团队成员：

- ☞ 每个人都是个信息链的节点，你是否在制造错误信息？
- ☞ 在接受多头领导情况下可能产生信息的过滤与扭曲。
- ☞ 在任务紧张的情况下，更应注重反馈和确认。

管理者必须同时意识到：

- ☞ 减少管理（信息）层次是减少信息错误率的重要方法。

如果您对您的判断力过于自信的话，那您就可能犯以下的错误：

- ☞ 过多的关注组织中的活跃分子，而那些默默无闻的总是被忽视——您是否照顾到了每一个人。
- ☞ 你对团队成员的评价是否源自于他的“表现”而不是“效果”。
- ☞ 为发现一个表面的问题而沾沾自喜，而没有想其背后结构性的原因，直到无可挽回。
- ☞ 一个组织的衰落往往是从最不被注意的环节开始的，但那确实致命的。

聊天室——破冰游戏

以下是个很有趣的模拟网络的破冰游戏。

- 目 的：打破沉闷气氛，并鼓励成员之间的相互认识
- 时 间：15——20 分钟
- 参加者：10——30人
- 准 备：准备与人数相同的指导书。

内容如下：

房间里的竞赛

我们希望您尽可能多与他人接触、互动。

这是您自己参与的破冰游戏。您有7分钟的时间与他人进行闲谈和交流，收集他们的信息，并与其他人共享您的信息。在这个竞赛里尽量让自己变成性格外向者。

7分钟后，您才可以变回自己。

7分钟后，我们会进行一场竞赛来回报您对破冰的贡献，您会有两个赢的机会。

教师指导书：

情况介绍：当参加者进门时，在门口欢迎他们，给他们一份指导书。假如有人问你问题，请重复指导书上的信息。

遵守时间：吹哨宣布7分钟的交谈开始，并注意时间。在结束前的一分钟，给出恰当的提示。

7分钟交谈结束。时间到吹哨开始。要求大家停止和他人交谈，并让大家把名牌和所有关于个人信息的物品都收起来。

比赛开始。

解释第一轮比赛主要是记忆力。要求参加者环顾四周，看看房间里有多少人是他们能叫出名字的。用拍卖的方式进行，每个人都要报出他能叫出名字的数字。找出喊出最高数字的人。

进行记忆力比赛。要求“出价”最高者走动，走到他能喊出名字的人的身边，低声叫出名字（防止他人听到）。如果名字被叫对的，请站起来。假如“出价”最高者能准确完成他自己估计的数字时，他就获胜了。如果没有，请“出价”第二高的人继续同一程序。

开始讨人喜欢的比赛。解释第二轮比赛主要是被接纳度。假如你认为你的名字会被房间里的人记的最多，请站起来。这些人请往前站。请大家开始依序写出他们的正确的名字。主持人开始逐一宣布这些人的名字，请下面的人相互核对他们是否写对了。请写对名字的人站起来，并记下人数。重复这个程序直至最后一个人。谁的名字被房间里的人写正确的最多。谁就是获胜者。

时间价值

时间就是金钱。这个游戏帮助参加者将时间和金钱更好地利用。

- 参加者：6——30人
- 时 间：30——45分钟
- 道 具：
 - 四或五个可以做记号的活动挂图
 - 秒表
 - 哨子

活动目的：

- ◎ 提高较短时间的使用价值

准备工作：

召集评判小组。在游戏快结束时，你需要2——5个人决定谁最后赢了。找几个朋友，并且告诉他们要聆听半打意见，然后决定谁是最好的，谁是最独一无二的。他们的时间是5分钟。

游戏规则：

- ☞ 形成团队。把参加者分成三至五个小组，每组成员不超过7个人。每个小组的人数不一定要相等。
- ☞ 分派小组到活动挂图旁。要求每个小组站到活动挂图边上，并确保他们有充分的记号标志。
- ☞ 宣告第一轮脑力风暴。告诉小组有5分钟的时间进行脑力风暴回答下面的问题：假如你有五元，你如何让这五元发挥最大的价值？
- ☞ 小组必须确保所有的都参与，并记下他们的主意在挂图上。时间是5分钟，他们可以用几张挂图。
- ☞ 结束第一轮脑力风暴。五分钟之后，吹哨示意结束。解释第一轮只是个热身运动。
- ☞ 宣布第二轮脑力风暴开始。告诉他们有5分钟的脑力风暴时间：假如你有5分钟的时间可供你随意支配。你如何让这五分钟的价值最大？
- ☞ 结束第二轮脑力风暴。5分钟后，吹哨示意结束。告诉他们你现在要为他们的作业进行评分。
- ☞ 评出第一类的胜出者。要求每组计算他们提供的答案数量，哪个小组的答案最多，哪个小组就获胜。

- ☞ 评出第二类的胜出者。带进你的朋友，介绍这是评审团。要求每组从活动挂图上挑出最好的两个主意写到卡片上，每个主意单独写一张卡片。收回卡片，打乱他们，再念出来。要求评审团选出最好的。哪个小组提出了最好的建议，哪个小组就获胜。
- ☞ 评出第三类的获胜者。脑力风暴的目的之一就是产生不平常的、独一无二的建议。要求每组把最独特的两条建议从活动挂图抄到卡片上。每张卡片写一个建议。运用同上的程序要求评审团选出最不寻常的建议。哪个小组提出的该建议，哪个小组就获胜。
- ☞ 谢谢评审团。告诉评审团他们的工作已做完，可以回去休息了，并为他们鼓掌。

总结、分享

- ☞ 介绍分享的程序。游戏要求深入的分享、总结以确保每个人都发现和分享了关键学习点。解释分享讨论会的目的和形式。下面有个建议的模板：
- ☞ 在刚才的游戏中，你可能感兴趣去讨论、分享你的经验。通过引导讨论、分享，帮助你分享别人的观察。
- ☞ 引导分享、讨论。用开放式的问题进行：从活动中你学习到什么？鼓励参加者发表自己的看法。在适当的时机，把下面的问题引进讨论：
 - 1.这个活动用了几个时间管理的技巧。你能指出是什么吗？
 - 2.在解决问题或二选一决策时，脑力风暴是有效和可行的技巧。你一个人思考时，会提出多少个建议？脑力风暴的优点和不足是哪些？
 - 3.人为规定一个最后期限是有用的时间管理技巧。我们刚才用了5分钟。假如我们没有最后期限，会出现什么情况？假如规定是2分钟，会出现什么样的情况？
 - 4.你们的建议被分成三个方面进行评估：数量、质量、独特性。假如我在活动一开始就公布评估标准，会怎么样？你会工作更有效吗？为什么活动开始时没有人问目标或评估标准，或评分体系？你的假设是什么？
 - 5.假如评审团用单一的评估标准而且事先未声明，会出现什么样的情况？假如活动开始这个标准就具体告知大家，会怎么样？目标和评价标准对有效的时间管理会产生什么样的影响？
 - 6.人称时间就是金钱。我们刚才头脑风暴谈如何提高5元和5分钟的使用价值。比较你的原始的建议，哪个建议是如何花钱和花时间的比较相似的？
 - 7.继续我们的头脑风暴：你每天有额外5分钟的时间，你如何确保你会最有效地渡过这5分钟？你如何积累去做一些事？
 - 8.总结分享、讨论。用开放式的问题结束：工作中你会如何运用这些建议？鼓励参加者选择一或两个5分钟高效的建议。

盲人看世界

- 参与人数：8——12人
- 时 间：40——50分钟
- 道具与场地：手帕几条，教室或校园中

活动目的：

- ☞ 刺激成员对人际关系中相互信任、被领导的感觉、敏感度
- ☞ 促进成员的互动和了解

实施程序：

- ☞ 辅导教师说明此一活动是让大家体验领导者和被领导者；活动中要有五个人先蒙住眼睛，其他成员则任选其一做同伴，站到他旁边去领导他，但不可说话，不可让他知道是谁，试着用其他方式带领同伴。
- ☞ 辅导教师对未蒙眼睛的成员说明带领时的要点：（不可让蒙眼睛者听到）
 - a.你现在是领导者，看你如何用自己的方式，带领同伴去经历他周遭的世界。
 - b.你如何借自己的领导，来扩充他的世界。
 - c.注意自己的态度，是保护的昵？还是不太能照顾的？
 - d.对你来说，带领一个人是否为很重的负担？需要很大的努力吗？
- ☞ 开始选择同伴：
- ☞ 辅导教师说明：现在开始去扩充你的世界（不可说话），十分钟后回来。
- ☞ 十分钟后，大家回来，拿下眼罩，看自己的同伴是谁？此刻成员的紧张、焦虑会提高，领导者会想，被领导者会不会对自己的领导失望，二人可能会有回到真实世界中的焦虑，因为在真实世界中并未鼓励人与人之间的这种接近和信任，所以团体在此时的气氛可能会有改变。特殊的感觉会带来笑声、叫声和惊讶。
- ☞ 二人先自己分享彼此的感觉5——10分钟
- ☞ 二人再回大团体和团体分享15——20分钟
- ☞ 角色互换（可换新同伴，或仍是旧同伴）继续以上之活动，仍先由二人分享，再到大团体分享。

食物链

- 时 间：15——30分钟
- 参加者：6个人或者更多，建议参加人为20——50人，分成三个大约相等的小组。
- 道 具：
 - 大量的卡片
 - 游戏用的钱
 - 每个组员一张指示文件。
 - 秒表
 - 哨子

活动目的：

- ◎ 探讨供应商、企业与顾客之间的关系

房间布置：

- 第一组在房间的最后，第三组在最前，第二组在房间的中间

游戏规则：

- 1、简要介绍游戏者。解释各个小组有不同的目标，并且第一组与第三组不能直接交易。
- 2、分配道具。给第三组的成员每人200元和一张指示文件；给第二组的成员每人5元和一张指示文件；给第一组的成员每人50张卡片的一半。
- 3、要求参加者仔细阅读指示文件，并请参加者提问，加以澄清。
- 4、宣布游戏开始。吹哨并计时。游戏时间是5分钟
- 5、停止游戏。吹哨示意游戏结束。
- 6、确认游戏胜利者。要求第一、二组的成员清点自己所获的钱，要求第三组的成员清点自己获得的卡片。谁最多，谁就是胜利者。
- 7、游戏分享。把活动与客户供应链联系上，把活动与工作相连。

给第一组成员的指示

- 1、你本组中所有成员的指示是一样的。另外两组的指示是不一样的。
- 2、你的目标是得到比同组中的成员更多的钱。
- 3、你有大量的切成一半的卡片，请写上你的姓名。
- 4、你只能把卡片卖给第二组的成员，但是不能卖给其他人。建议每张卡片的零售价是1元。
- 5、你最多可以卖给一个人五张卡片。你不能再卖给他更多的卡片，除非你已经向第二组的每个成员都兜售了卡片。
- 6、游戏时间是5分钟。假如你是本小组中钱最多的，你就是获胜者。

给第二组成员的指示

- 1、你本组中所有成员的指示是一样的。另外两组的指示是不一样的。
- 2、你的目标是得到比同组中的成员更多的钱。
- 3、你手上的钱是5元。
- 4、你的工作是从第一组成员买进卡片，并在每张卡片上写上你的名字，然后卖给第三组的成员。
- 5、建议你第一组的购买价格是每张卡片1元，建议卖给第三组的零售价是每张卡片2元。
- 6、你一次只能卖给同一个人一张卡片。你不能再卖给同一个人更多的卡片了，除非你已经向第三组的每个成员都兜售了卡片。
- 7、游戏时间是5分钟。假如你是本小组中钱最多的，你就是获胜者。

给第三组成员的指示

- 1、你本组中所有成员的指示是一样的。另外两组的指示是不一样的。
- 2、你的目标是得到比同组中的成员更多的卡片。
- 3、你手上有200元，你要用这些钱从第二组买进卡片。
- 4、每张卡片值2元，确认每张卡片上有两个不同的签名，一张挨着一张放。
- 5、你不可以收集同一个签名的卡片超过两张。
- 6、游戏时间是5分钟。假如你是本小组中卡片最多的，你就是获胜者。

图画联想——团队游戏

- 人员：分几个小组，一个小组至少三人
- 用具：请事先准备多幅图片，人物画或风景都可，数量最好是每人可以有一张

活动目的：

- ◎ 训练联想、创造能力；培养组员间合作精神

游戏规则：

- ☞ 将所有图片汇集在一起，随意排列，由各小组随机抽取，小组有几人就抽取几幅
- ☞ 给五分钟时间，各小组成员对自己抽到的图画进行排列和讨论。
- ☞ 分组进行讲述，每组采取轮流接力的方式，每个组员就自己手里拿到图画内容进行讲述，每一组必须描述成连贯的故事。
- ☞ 描述情节完整、内容充实、编排合理的小组为获胜队。

绳子游戏

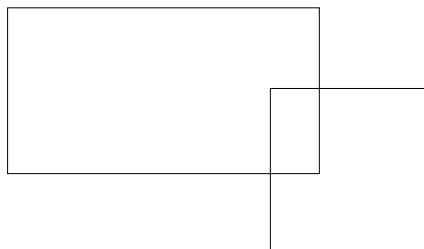
- 参加者：10——25人
- 时 间：30——45分钟
- 道 具：
 - 一根绳子长为6米，一根绳子长为4米
 - 秒表、哨子

活动目的：

- ◎ 进行团队精神培训

游戏规则：

- ☞ 选出三名指挥者。他们只能说话，不许有其他动作。
- ☞ 其他成员戴上眼罩，不能说话。并且分成两组。每组人都分别拉住一条绳子站成一条直线。他们将在指挥者的指挥下，完成所要求达到的图形。
- ☞ 老师把要求形成的图形交给三名指挥者，让他们在规定的时间内指导其他成员用绳子围成该图形。



- ☞ 5分钟结束后，请大家分享并总结：刚才游戏中出现什么问题？该如何解决？这与我们讲的团队精神有什么关系？
- ☞ 分享10分钟后，再进行第二轮游戏，看看大家有无改进。
- ☞ 5分钟后，再请大家分享并总结：第二轮的游戏中，大家使用了哪些团队建设的技巧？游戏与我们工作中哪些是类似的？今后该如何改善我们的工作？

教师指导（此游戏说明）：

- ☞ 领导要有核心
- ☞ 要进行有效的沟通
- ☞ 遵守规则，服从指挥，服从大局
- ☞ 尽量将组织目标告知执行者

蒙眼游戏

- 所需时间：10—15分钟
- 教具：眼罩，纸，笔

人人都认为睁着眼睛画画比闭着眼要画得好，因为看得见，是这样吗？在日常工作中，我们自然是睁着眼的，但为什么总有些东西我们看不到？当发生这些问题时，我们有没有想到可以借助他人的眼睛？试着闭上眼睛，也许当我们闭上眼睛时，我们的心就敞开了。

活动目标：

- ◎ 使学员明白单向交流方式与双向交流方式可以取得不同效果。
- ◎ 说明当我们集中所有的注意力去解决一个问题时，可以取得更好的结果。

游戏过程：

所有学员用眼罩将眼睛蒙上，然后分发纸和笔，每人一份。要求蒙着眼睛将他们的家或者其他指定东西画在纸上。完成后，让学员摘下眼罩欣赏自己的大作。

讨论：

- ☞ 为什么当他们蒙上眼睛，所完成的画并不是他们所期望得那样？
- ☞ 怎样使这一工作更容易些？
- ☞ 在工作场所中，如何解决这一问题？

变化：

- ☞ 让每个人在戴上眼罩前将他们的名字写在纸的另一面。在他们完成图画后，将所有的图片挂到墙上，让学员从中挑选出他们自己画的那幅。
- ☞ 教员用语言描述某一样东西，让学员蒙着眼睛画下他们所听到的，然后比较他们所画的图并思考，为何每个人听到是同样的描述，而画出的东西却是不同的，在工作时呢？



第一部分 破冰船

第二部分 课程导入

第三部分 培训培训师

第四部分 学习类课程

第五部分 讨论类

第六部分 团队建设

第七部分 沟通技巧

第八部分 领导力与管理技能

第九部分 创造力和解决问题

第十部分 激励

第十一部分 培训后续

第十二部分 游戏集锦补充