

心理活动训练集锦

公平与不公平

案例讨论（40 分钟）

案例（通过角色表演的形式来展现，共有六个角色）：

小母鸡在谷场上扒着，直到扒出几粒麦子，她叫来邻居，说：“假如我们种下这些麦子，我们就有面包吃了。谁来帮我种下它们？”

牛说：我不种。

鸭说：我不种。

猪说：我不种。

鹅说：我也不种。

“那我种吧。”这只小母鸡自己种下了麦子。

眼麦子长成了，小母鸡又问：“谁来帮我收麦子？”

鸭说：我不收。

猪说：这不是我们应该做的事。

牛说：那会有损我的资历。

鹅说：不做虽然饿一点，但也不至于饿死。

“那我自己做。”小母鸡自己动手收麦子。

终于到了烤面包的时候，“谁帮我烤面包？”小母鸡问。

牛说：那得给我加班工资。

鸭说：那我还能享受最低生活补偿吗？

鹅说：如果让我一个人帮忙，那太不公平。

猪说：我太忙，没时间。

“我仍要做。”小母鸡说。

她做好五根面包并拿给她的邻居看，邻居们都要求分享劳动成果，他们说小母鸡之所以种出麦子，是因为地里找出了种子，这应该归大家所有，再说，土地也是大家的。但小母鸡说：“不，我不能给你们，这是我自己种的。”

牛叫道：损公肥私！

鸭说：简直象资本家一样。

鹅说：我要求平等。

猪只管嘀嘀咕咕，其他人忙着上告、要求为此讨个说法。

村长到了，对小母鸡：你这样做很不公平，你不应太贪婪。小母鸡说：怎么不公平？这是我劳动所得。村长说：“确切地说，那只是理想的自由竞争制度。在谷场的每个人都应该有他该得的一份。在目前制度下，劳动者和不劳动者必须共同分享劳动成果。”

从此以后他们都过着和平的生活，但小母鸡再也不烤面包了。

针对这个故事，你如何看待“公平与不公平”？

参考答案：

公平不是绝对的

- 1、每个人都有自己的感受，有自己的喜好，这就不能保证一个人对其它任何人都公平对待。
- 2、如果有绝对的公平，那就很难解释：为什么地球上的土地有贫瘠与肥沃之别；为什么非洲人民生下来要面对干旱、饥饿，而美国人民则享受文明、自由？面对生来就不公平的环境

来讨要所谓的“公平”本身就不现实。

3、人们因出身背景不同，生长环境不同，受教育程度不同，对公平的理解会千差万别。公平只是相对的概念。例如，在计划经济体制下，大家认为平均就是公平，但结果如何呢？员工缺乏积极性，企业亏损，因为“平均主义”的所谓公平就是对工作积极员工的最大不公平。

4、人的十个指头都不一样长，又怎能要求在复杂的社会中，处事待人的绝对公平。

提问：

如果你是经理，你的一个下属忿忿不平地说：“我跟某人是同时进公司的，学历一样，干一样的电脑工作，为什么他的薪金比我高呢？”你如何对答。

参考答案：

公平，是相对的公平。

薪金公平要看收入/付出。所以要考察每个人的付出与业绩，再来谈收入，才是公平的。

“杀人游戏”之攻略

写这篇攻略之前，笔者连续两个通宵没睡。干啥呢？当然是“杀人”啦。我现在还想不出其他有什么东东能有这么大吸引力。“杀人游戏”目前已不是藏匿民间的小圈子游戏了，近期公开媒体都来报道，大有传遍祖国各地的态势。可惜一些“敏感”记者可能根本没玩过，所以连抄袭来的文章都搞得驴唇不对马嘴，竟然把这么有趣的群体娱乐活动当成“电玩”了，可笑之极！看来是需要澄清的时候了。

参加“杀人游戏”有3种角色。我的攻略也要从3个方面说。

如果你是“好人”

一、 做好充分心理准备：被“杀”死的准备。在第一夜，“杀手”会无情地“杀”死一个好人，在座的每个人都可能成为第一个受害者。这个人会死得很难看，天亮时，你已经死了，而每个人看上去都很无辜。但你还要留下线索，这时往往“直觉”作用很大，判断失误率也较高，很可能误导剩下的好人。此后惨案陆续发生，好人的神经也更紧张，黑夜里你可能死于“杀手”刀下，白天你可能死于好人们的“误杀”。

二、 要用自己的“风格”(沉默？微笑？辩解？澄清？)让大家相信你真的是“好人”。大多数时候，真诚是很重要的，尤其在人多时，你的犹豫和不坚定会掀起群体性的怀疑和攻击。

三、 一定要指出你的怀疑对象。因为比较嫩的“杀手”总是指东指西，一副犹疑不决的样子。作为好人，你一旦表现得不确定，好人们不会对你手软的。

四、 注意观察被“杀”者顺序。任何一个“杀手”都有自己的“杀人”风格。比如先“杀”男再“杀”女、先“杀”身边的再“杀”对面的等等。而且，当有两个或两个以上“杀手”时，你要考虑什么样的“杀手”组合会以什么样的顺序“杀人”。这里的经验是：优秀的“杀手”总是先“杀”不太受人注意的人物，因为他们留下的线索最少。

五、 注意投票裁决“杀”人时的举手情况。稚嫩的“杀手”容易跟风，他会在关键时候最后举手(或不那么坚定)，以便到达“杀”一个人要求的半数票。

六、 找出比较嫩的“杀手”用逻辑，但遇到手段高超的“杀手”，你就要凭感觉了。有一个绝密：当游戏进行到最后，那个表现最成熟、理由最充分、看起来最无辜的家伙，必定是“杀手”。

如果你是“杀手”

一、 绝对镇定。第一次当“杀手”的人总是按捺不住激动，这从脸色、小动作、谈话语气中就暴露了。而真正的“冷面杀手”最好面无表情，至少在刚刚拿到“杀手”牌的时候要做到。

二、尽量自然。在游戏进行中，你要像往常一样，该说就说、该乐就乐、该沉默就沉默，不要让人家看出你与上局游戏中的表现差别太大。

三、“杀”人要狠。无论是单个“杀手”行凶还是多个“杀手”合谋，“杀”人时一定要迅速决绝，不要心慈手软。一般“杀”死大家认为与你很亲近的人，最能赢得别人的信任，好人们会以为你不可能这么无情。

四、先杀那些不爱说话的。因为这样的好人多，是还没想清楚，他死了，一般不会留下对你不利的“遗言”。不过这也要见机行事，有时候留下那些摇摆不定的好人，会让局面更乱，你就可以乱中取胜了。

五、指证“杀手”时要明确，举手投票“杀人”时要坚定。“杀手”要明确，除了在黑夜里你可以肆无忌惮地“杀”人，在白天你可是个“大好人”，你要坚决地指认你认为的“杀手”，还要为你认为的好人辩护。学会帮好人说话，往往可以赢得好人的好感，你自己隐蔽得就更深了。

六、当人数越来越少，局势越来越清晰的时候，“杀手”一定要表现得思路清晰。

每次发言你都要澄清两个问题：你为什么不可能是“杀手”；谁谁为什么一定是“杀手”。但是，别忘了人是有感情的动物，这时候，诚恳、简洁的解释更为有力。

如果你是裁判

一、按程序办事。因为事关“生死”，每个人都想说话，这个游戏容易造成一片混乱的局面。裁判要像法官，严格按程序办事，发言者言尽则止，不许反复陈说。所有判决都要经过举手投票表决。因为人们往往在投票的刹那念头就发生了变化。

二、严防“死人乍尸”。这会使得游戏的趣味减少很多。在“杀人”游戏中，最有趣的情况就是，死去的人什么都明白，但他已经失去了说话的权利。就像我们常说的：天堂里都是明白人。

三、威严。裁判要说话算数，不要反复。在辩论出现混乱和僵持的时候要果断决定：现在投票。让我们举手说话。

四、注意节奏。往往在游戏开始的时候，大家发言不很踊跃，这时可以让发言者尽量快些，节奏加快有助于调动参与者的积极性；而越到后面，情况越紧急越微妙，裁判要让节奏放慢，给每个人充分辩解和考虑的时间。

五、中立。绝对不能流露出一带倾向性的评论，不要和发言者讨论。你最常用的词应该是：“大家闭眼”、“好，天亮了”、“说完了吗”、“还有其他的吗”、“确定？”、“请举手”、“某某死了”等。最后，任何参加“杀人”游戏的人千万不要把游戏和现实生活对号入座。这纯属是一种智力和心力游戏，与个人道德无关。这非常重要。

玩家点评：

我觉得这是和别人相处的一个好方法。我是做市场推广的，以前不爱和客户吃饭，很难找到话题，说的都是最无聊的话。但玩“杀人游戏”就不一样了，有斗智斗勇的味道。只“杀”了一次人，就像已经认识很久了一样。这样的游戏对工作有帮助，现在我的脸皮厚了，骗人不脸红了。——孙悟空

在体会“杀”人与被杀快感的同时，有一种游戏化人生的感觉——王先生

这个游戏最大的好处就是，在放松中体会与好人斗，与坏人斗，其乐无穷。而且你还会知道你是怎么死的，有机会在下次游戏中报一“杀”之仇。你会发现，一个糊涂的“好人”有时比“坏人”还危险。——刘小姐

这个游戏太好玩了，我体会到了不分青红皂白的快感。你可以把一个你平时不喜欢的人给“杀”了，那怕是误“杀”。——某作家

玩“杀人游戏”你会发现当坏人很过瘾，占尽了便宜。而好人则显得愚昧，任人宰割，自己死都不知道是怎么死的。——毛女士

专家点评：

这是一个很有意思的话题，可能是人们思考方式上的变化，人们的思考方式正从现实空间转向虚拟空间。它之所以先在 IT 界流行，是因为对于有上网经验的人来说，虚拟空间和现实空间是相通的，是乐趣、苦恼的现实化反照。在这个游戏中，人们可以在真实的人际关系中表演不真实的事。现实空间不可能一下实现的事，可以在游戏的虚拟空间集中表现出来。在游戏中，你可以当个坏蛋，可以随意“杀人”；这也是一种发泄。沙教授本着严谨的治学态度说，这可能是一个涉及传播学、心理学、社会学领域的问题，表示要继续关注这一类现象。

——社会心理学家沙莲香教授

人们有一种原始的、人性的东西就是征服欲，在现代社会被压抑的，通过虚拟空间释放出来。现在人工作压力很大，游戏可以让人们暂时退出社会舞台，缓解心理压力，起到一个“安全阀”的作用。——中国人民大学社会学系副教授郭星华

“杀人”游戏规则详解

参加人数以 10 人—20 人较好，最佳人数 12—16 人，另设法官一名。

道具：和人数相等的扑克牌，或任何有不同标记物，很多场合以名片代替。

示例：参加游戏人数共 13 人，选 1 人做法官。由法官准备 12 张扑克牌。其中 3 张 A，6 张为普通牌，3 张 K。众人坐定后，法官将洗好的 12 张牌交大家抽取。抽到普通牌的为良民，抽到 A 的为杀手，抽到 K 的为警察。自己看自己手里的牌，不要让其他人知道你抽到的是什么牌。法官开始主持游戏，众人要听从法官的口令，不要作弊。

法官说：黑夜来临了，请大家闭上眼睛。等都闭好眼睛后，法官又说：请杀手杀人。抽到 A 的 3 个杀手睁开眼睛，杀手此时互相认识一下，成为本轮游戏中最先达成同盟的群体。并由任意一位杀手示意法官，杀掉一位“好人”。法官看清楚后说：杀手闭眼。(稍后说)警察睁开眼睛。抽到 K 牌的警察可以睁开眼睛，相互认识一下，并怀疑闭眼的任意一位为杀手，同时看向法官，法官可以给一次暗示。完成后法官说：所有人闭眼，(稍后说)天亮了，大家都可以睁开眼睛了。

待大家都睁开眼睛后，法官宣布谁被杀了，同时法官宣布让大家安静，聆听被杀者的遗言。被杀者现在可以指认自己认为是杀手的人，并陈述理由。遗言说罢，被杀者本轮游戏中将不能再发言。法官主持由被杀者身边一位开始任意方向挨个陈述自己的意见。

意见陈述完毕后，会有几人被怀疑为杀手。被怀疑者可以为自己辩解。由法官主持大家举手表决选出嫌疑最大的两人，并由此二人作最后的陈述和辩解。再次投票后，杀掉票数最多的那个人。被杀者如是真正的凶手，不可再讲话，退出本轮游戏。

被杀者如不是杀手，可以发表遗言及指认新的怀疑对象。在聆听了遗言后，新的夜晚来到了。如此往复，杀手杀掉全部警察即可获胜，或杀掉所有的良民亦可获胜。警察和良民的任务就是尽快抓出所有的杀手获胜。

目前也有不设警察身份的玩法，讨论更加激烈，但时间较长，并且坏人容易得逞。

抓间谍

注意：最高机密！不要让任何人看到你的这份说明。

一个团体的成员有时不一定目标一致，也不一定彼此信任或相互影响。这种情况常因大家不能坦诚沟通而变得更为复杂。在这个练习中可能就有这样一个不与大家同心协力的人在你的小组中，我们可以称之为间谍。一个小组中可能不只有一个间谍。

你的小组的目标是要：

- 1、求出本页下方问题的正确答案。
- 2、找出你的小组中可能有的任何一个间谍。

如果你被指派为间谍，你的目标为要全力阻挠你的小组作出正确的答案，同时不要被人认识。

出你。

任何人怀疑同组中的某个人是间谍时，只需要指控那个人是间谍即可。除了被指控为间谍的人以外，同组的其他人进行投票表决，如果半数以上的人认为被指控者确实是间谍的话，被指控者就不能再继续参与讨论。无论你是不是间谍，都不可以说出来。被表决逐出讨论的人必须留在小组中观察讨论过程。

问题：

有个人到你们店里买了一件 65 元的衬衣。他给你一张 100 元的钞票。因为你没有零票可以找他，你就到隔壁的小吃店去换了 9 张 10 元和两张 5 元的小钞。回到店里，你把钱找给那个客人。后来，小吃店的老板过来告诉你说你给他的百元钞票是伪钞。你连声道歉，用两张五十元换回那张 100 元伪钞。不包括衬衣的钱，店主损失了多少钱？

☐你是间谍

☐你不是间谍

勇于承担责任

规则：学员相隔一臂站成几排（视人数而定），我喊一时，向右转；喊二时，向左转；喊三时，向后转；喊四时，向前跨一步；喊五时，不动。

当有人做错时，做错的人要走出队列、站到大家面前先鞠一躬，举起右手高声说：“对不起，我错了！”

做几个回合后，提问：这个游戏说明什么问题？

面对错误时，大多数情况是没人承认自己犯了错误；少数情况是有人认为自己错了，但没有勇气承认，因为很难克服心理障碍；极少数情况有人站出来承认自己错了。

在日常工作中也有很多这样的现象，在深圳有一家香港公司的办事处，有一位主管和一位职员。办事处刚成立时需要申报税项，由于当时很多这样性质的办事处都没申报，再加上这家办事处没有营业收，所以这家办事处也没申报。两年后，在税务检查中，税务局发现这家办事处没有纳过税，于是做出了罚款决定，数额有几万。这家办事处的香港老板知道这件事后，就单独问这位主管“你当时怎么想的，现在发生这要的事情？”这位主管说“当时我想到了税务申报，但职员说很多公司都不申报，我们也不用申报了，考虑到可以给公司省些钱，我也就没再考虑，并且这些事情都是由职员一手操办的。”老板又找到这位职员，问了同样的问题。这位职员说“从为公司省钱的角度，再加上我们没有营业收入和其它公司也没申报，我把这种情况同主管说了，最终申不申报还应由主管做决定，他没跟我说，我也就没报。”

寻猎

所需时间：由参加的人数及所列项目的多少来决定

小组人数：无限制，但要分 5-7 人为一组

所需物品：给每一组发一个“寻猎”项目列表

游戏概述：

此游戏就开展于一个长期训练过程的开始或训练临近结束的阶段。

目的：

- 1、 加深团队成员间的接触
- 2、 发现团队成员的智慧

步骤：

- 1、 将团队成员分为 5-7 人。
- 2、 告知每个参与者将一起去参加一个搜寻活动，获胜的小组将受到奖励。
- 3、 将"寻猎"列表交给各小组，告诉他们利用他们自己的智慧尽可能多的获得表中所列内容。
- 4、 设置一个时间限制，如 1 小时。
- 5、 当时间到时，命令每个队都集合回来，比较哪一个队的得分高

讨论题目：

- 1、 其他小组与完成有多少差距。
- 2、 你是怎么分析获胜队的获胜原因的。
- 3、 在你的小组里是否有人显得比其他人更出色。
- 4、 有人领导你的小组吗？是谁？为什么他能领导？

留住我的心

活动目标：克服上课及阅读时的不专心。

活动时间：30 分钟

活动程序：1.教师先说明专心对上课及阅读时的重要性。

2.练习注意力集中术（即视觉和听觉配合训练）

（1） 首先在空中描绘出一个点，此时让心中唯存有此点，并凝想此点。

（2） 慢慢将此点延伸为一直线，继续凝想此直线，并将凝想的时间拉长。

（3） 之后描绘出较复杂的星形或涡形，并凝想该图形一段时间，继续将图形复杂化，并保持凝想，同时拉长凝想的时间。

3.参与成员分享练习的感受，分享之后再练二次或三次。

4.教师鼓励成员每天做练习，并提醒成员每天练习时尽量避免受到外在声音的干扰。

备注：

1.此套「视觉和听觉配合训练」是由瑞士洛山权精神医院中所设计出来，是一种十分有效的注意力集中术。

2.另一种「视觉、听觉结合法」对于拉回分散的注意力也很有效。利用此方式听时钟的滴答声，第一天十次、第二天十五次、第三天二十次逐渐增多次数，每次都十分专心的聆听半个月至一个月后，便可养成专心注意的习惯。

运水关卡

道具：每组一个水桶，并且画一条起始线

规则：

- 1) 分成 4-5 人的小组，各组派一位队员担当把关者，把关者离别的组起始线约 5 米的地方，其他人则在起始线上按组别排成一列纵队。
- 2) 主持人一喊开始，各组第一名队员跑向把关者的面前，和把关者猜拳，猜赢即可过关，如果猜输，则继续猜拳，直到赢把关者为止，赢了之后，可以去海边用双手捧水，由原路返回，返回时不用过关，将水倒入起始线中的水桶。
- 3) 下一个由同组另一队员进行。

4) 游戏时间 5 分钟, 看哪组的水桶里的水最多, 最多的组则获胜。

堆沙包

道具: 木棍四根

任务: 分成 4-5 人一组, 各组队员需在指定的时间内完成堆沙包的任务。

规则: 将木棍竖着插在沙滩上, 队员不可以借助其他物体, 只能用身体进行堆沙包, 沙包要淹没木棍, 最后以沙包顶部到达木棍的高度为胜利的标准。

救生圈接力

道具: 救生圈 4 个

任务:

分成 5-8 人一组, 各组的约距 1 米的距离排成一列纵队, 排头手拿救生圈。

主持人一喊开始, 从排头开始, 将救生圈从头上穿进去, 再从脚下出来, 交给下一位队友做接力赛。如此一个接一个地轮过之后, 再从最后一位队友开始, 将救生圈从脚部穿过头部之后, 交给前面的队友再做接力赛。

时间短者获胜。

两人救生圈接力

道具: 救生圈 8 个

任务: 将救生圈两个连在一起。分成 4 个组, 每组 4 人或 6 人, 进行往返接力跑。

规则: 每组派两名队员, 将连在一起的救生圈套在每名队员的腰部, 双手抓住不要让救生圈落地。然后进行往返跑接力赛。

赛龙舟

道具: 无

任务: 分成 4-5 人一组, 每组队员坐在地上, 后一队员双手抱前一对队员的腰部, 在沙滩上利用臀部和双脚前进。先到达终点者为胜利者。

过杆跑

道具: 4 根木棍, 秒表 4 只。

规则:

- 1) 分四组, 每组 5 个人, 每组的队员拿一根木棍;
- 2) 划出起跑线和终点线, 按起跑线和终点线方向之间的沙滩上竖立 3 根木棍。
- 3) 每组队员站成一横排, 将木棍平放在各队队员的手中 (手臂与肩平齐)
- 4) 任务就是每组队员 S 型穿过木棍, 到达终点, 比哪个组的速度快。

螃蟹跑

道具: 秒表

规则: 两两一组, 背靠背, 中间隔着一个游泳圈或足球, 身体下蹲, 扮演螃蟹跑。

“听与说”游戏

角色分配:

- 1、 孕妇: 怀胎八月
- 2、 发明家: 正在研究新能源 (可再生、无污染) 汽车

- 3、 医学家：经年研究爱滋病的治疗方案，已取得突破性进展
- 4、 宇航员：即将远征火星，寻找适合人类居住的新星球
- 5、 生态学家：负责热带雨林抢救工作组
- 6、 流浪汉

游戏背景：私人飞机坠落在荒岛上，只有 6 人存活。这时逃生工具只有一个只能容纳一人的橡皮气球吊篮，没有水和食物。

游戏方法：针对由谁乘坐气球先行离岛的问题，各自陈述理由。先复述前一人的理由再申述自己的理由。最后，由大家根据复述别人逃生理由的完整与陈述自身理由充分的人，自行决定可先行离岛的人。

游戏说明的道理（可以请学员一起谈看法）：

- 1、认真聆听别人的话，记住别人的想法，这样别人才会相信你，才会让你去求救。由此可见，聆听非常重要。
- 2、根据学员的表现评价：好的表达/坏的表达。

啤酒游戏

背景

啤酒游戏，是 1960 年代，MIT 的 Sloan 管理学院所发展出来的一种类似「大富翁」的策略游戏。Sloan 管理学院的学生们，各种年龄、国籍、行业背景都有，有些人甚至早就经手这类的产／配销系统业务。然而，每次玩这个游戏，相同的危机还是一再发生，得到的悲惨结果也几乎一样：下游零售商、中游批发商、上游制造商，起初都严重缺货，后来却严重积货，然而，消费者的需求变动，却也只有第二周那一次而已！如果成千成万、来自不同背景的人参加游戏，却都产生类似的结果，其中原因必定超乎个人因素之上。这些原因必定藏在游戏本身的结构里面。

啤酒游戏

在这游戏里，有三种角色可让你来扮演。从产／配销的上游到下游体系，依序为：

- 1.「情人啤酒」制造商
- 2.啤酒批发商
- 3.零售商

这三个个体之间，透过订单／送货来沟通。也就是说，下游向上游下订单，上游则向下游供货。

游戏是这样进行的：由一群人，分别扮演制造商、批发商和零售商三种角色，彼此只能透过订单／送货程序来沟通。各个角色拥有独立自主权，可决定该向上游下多少订单、向下游销出多少货物。至于终端消费者，则由游戏自动来扮演。而且，只有零售商才能直接面对消费者。

零售商的常态：

- 1、销售、库存、进货
- 2、订货时间约为 4 周
- 3、每次订货 4 箱啤酒

安份守己的零售商

首先，先假设你扮演的是零售商这个角色。你是个安份守己的零售商，店里卖了许多货品，啤酒是其中一项颇有利润的营业项目。平均来说，每一个礼拜，上游批发商的送货员都

会过来送货一次，顺便接收一次订单。你这个礼拜下的订单，通常要隔 4 个礼拜才会送来。「情人啤酒」是其中一个销量颇固定的品牌。虽然这品牌的厂商似乎没做什么促销动作，但相当规律的，每周总会固定卖掉约 4 箱的情人啤酒。顾客多半是 20 来岁的年轻人。

为了确保随时都有足够的情人啤酒可卖，你尝试把库存量保持在 12 箱。所以，每周订货时，你已把「订 4 箱情人啤酒」视为反射动作。

为了方便起见，我把进货、订货、售出、原本库存量、结余库存量这五项数字，用图形来表示。接下来，就让我们来看看啤酒游戏的进行，零售商如何应对客户的购买行为、上游的进货行为。

零售商 1—6 周

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

第二周：多卖了 4 箱。第二周比较奇怪，情人啤酒突然多卖了 4 箱，变成 8 箱。因此，店里库存就只剩下 8 箱。虽然你不知道为什么会突然多卖了 4 箱，也许只是有人举办宴会、多买了一些啤酒吧！为了让库存量恢复到 12 箱，你这个礼拜向批发商多订了 4 箱，也就是订了 8 箱。

第三周：还是一样。这一周跟上一周一样，还是卖出了 8 箱。批发商的送货员来了，送来的情人啤酒数量，正是 4 周前向他所订的 4 箱。现在，情人啤酒的库存量只剩 4 箱了。如果下个礼拜销售量还是这样的话，下个礼拜结束时，就要零库存了！为了赶快补足库存，你本来打算只订 8 箱；但是，怕销售量会再上升，为了安全起见，你多订了一点，订了 12 箱。

第四周：原来如此

这一周，还是跟上一周一样，卖了 8 箱情人啤酒。有一天，你抽空问了一下买情人啤酒的客人，才知道：原来在第二周时，有个合唱团的新专辑的主打歌里，结尾是一句「我喝下最后一口情人啤酒，投向太阳」的歌词。可能因为这样，所以销售量就变多了。「奇怪，如果这是啤酒制造商或批发商的促销手段，为什么他们没先通知我一声呢？」这一周进货量为 5 箱，嗯，批发商也开始反应我增加的订单了。你预期销售量可能还会上升，而且库存也只剩下 1 箱了。所以，这一次一口气订了 16 箱。

第五周：库存没了……本周，还是卖了 8 箱。进货 7 箱，表示上游批发商真的开始响应了。不过，库存变 0 了。望着空空的货架，你决定跟上周一样，订 16 箱，以免落得「流行啤酒没货」的窘状，影响商誉。

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

零售商 7—9 周

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

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

第九周？先别急，让我们换个角色，看看批发商的情况。

批发商 1—8 周

安份守己的批发商。你是个安份守己的批发商。你代理了许多品牌的啤酒，情人啤酒也是其中之一。比较特别的是：你是本地的情人啤酒独家代理商。你本周向制造商下的订单，通常约 4 周会送过来。因为情人啤酒销售量一向很稳定，每周销给零售商的总数量都差不多是 4 卡车的量，所以，你固定每周向制造商订 4 卡车的情人啤酒，维持 12 卡车的库存。

第一～二周：一如往常。第一周，风平浪静，所以，你还是向制造商订 4 卡车啤酒。

第二周，有一两个零售商多订了一点情人啤酒，不过，总的来算，总订单数量还是一样。所以，你还是向制造商订 4 卡车啤酒。

第三周：小波动。好象多一点的零售商多下一点订单了，所以，你多销出 2 卡车的情人啤酒，库存也减少了 2 卡车的量。为了恢复原先所维持的库存量，你向制造商多订了 2 卡车，也就是订了 6 卡车的情人啤酒。

第四～六周：持续畅销。第四到第六周，情人啤酒的销售量似乎越来越好，使零售商给的订单越来越多。但是，上游制造商给的货还没增加，没办法同时满足所有零售商的需求，所以，只能一边给他们比平常多一点点的情人啤酒，一边向制造商下多一点的订单。等到制造商送过来多一点的数量，才能把零售商给的订单消化光吧。

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

第六周结束，库存量变负的了，总共积欠了 8 卡车的数量。真惨！赶紧向制造商下 20 卡车的订单！

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

批发商 9—17 周

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

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

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

第十七周，制造商送来 60 卡车的情人啤酒，但零售商仍然没再下订单。上周的 55 卡车量，加上这礼拜的 60 卡车量，真糟糕！堆积如山了！可恶！那首情人啤酒歌不是还正流行吗？怎么这些零售店都不再要求进货了？再不过来订货，你要把那些该死的零售商打入第十八层地狱！……之后，零售商还是没再下订单。该死的制造商，却仍然一直送来 60 卡车的情人啤酒。可恶的制造商！干嘛还一直送货进来？

制造商 6 周后

安份守己的制造商

你刚被这家啤酒制造商雇来做为配销及行销主管。情人啤酒是其中一项产品，从制造到出货，约要花上 2 周的时间。它的品质不错，但行销不太出色，公司希望你能加强行销。

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

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

第十七周，生产量赶上了，但，怎么批发商送来的订单变少了？

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

第十九周，订单还是 0，可是，生产好象开始过剩了……你战战兢兢的向主管提出解释：也许是断续（discontinuity）现象吧、「可能是消费者需求暴起暴落……」。但几个礼拜过去了，情况依旧，面对堆积如山的过剩生产量，你叹口气，准备递上辞呈……。

检讨

真的是「客户需求暴起暴落」吗？啤酒游戏源自 1960 年代 MIT 的 Sloan 管理学院，成千上万的各式各样背景的学员、经理人都实验过，得到的悲惨结果也几乎一样：下游零售商、中游批发商、上游制造商，起初都严重缺货，后来却严重积货。这位配销行销主管推测原因是「客户需求暴起暴落」。他的推测是正确的吗？如果仔细看看客户的购买行为，可发现：只有在第二周购买量变成 8 箱，尔后就一直维持 8 箱的购买量。自第二周起，购买量一直稳定不变，并没有所谓的「客户需求暴起暴落」现象。那么，问题出在哪里呢？该怪罪谁？零售商起初怪罪批发商不快点增加进货，到了后来，却抱怨批发商进过多的货让他们库存自第 16 周起开始暴增，所以不再订货。

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

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

结构影响行为

从这个啤酒游戏的教训，可知：结构会影响系统的总合行为。不同的人，置身于相似的结构当中，倾向于产生类似的结果。但是，参与系统的各个份子，常常只见树而不见林，只

能针对眼中所见的 local 信息，做 local 的最佳决策。不幸的，每个人的 local 最佳决策，不见得会导致整个系统的 global 最佳决策。像啤酒游戏里头，不管是下游零售商、中游批发商、上游制造商，每个人都在自己的岗位上、对自己所能接触的 local 信息，做出最符合本身预期的善意、果决、最佳决策，但结局却是...能怪罪任何一个份子吗？

经济学里，有一个「存货加速器理论」(inventory accelerator theory)，正是用来解释这种「需求小幅上扬，却导致库存过度增加，进而引起滞销和不景气」现象的商业景气循环理论。

缺乏这种全面观照的角度，就无法跳脱这种结构所囿限的个体行为。

历史是会重演的

美国介入越战，越陷越深；苏联介入阿富汗内战，越陷越深；这两者不正具有类似的结构吗？参与份子不也是在自己本份内尽力做好自己的事吗？结局却变成...冷战时期美苏之间的军备竞赛、近年来海峡两岸的军备竞赛、近年来海峡两岸的外交攻防战，不也是类似的结构吗？

如果不能跳出 local 视野，综观全局，那么，各份子的理性决策，可能还是不要的好。

当局者迷

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

个体与整体之间

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

结构的反思

回过头来，看看我们惯常面对的 GA、生命游戏、传统自动机、细胞自动机.....，看到其中的各种「变化」、「演化」、「x 级相变」，不要沾沾自喜以为：这就是大自然的真实、生命的真实、物理的真实、人生的真实.....。我们还得综观全局，看看：是不是这些人造的系统结构，影响了它所能呈现出来的行为？改变一下这些系统结构，是不是就有全新的行为产生？多做这些反思，才能让计算机仿真出来的演化世界，更趋进真实，也更反应真实。

喔！我喜欢和你.....

活动目标：协助学生觉察自己喜欢的人际特质，了解他人欣赏的人际特质，进而反省自己与人互动的人际型态。

活动程序：

(一) 活动前教师先请学生将桌椅挪至两旁，将教室中间空出来。本活动亦适合于户外举行。

(二) 教师发给每位学生「人际特质问卷」(如附录一)，并请其回答下列问题：

1. 如果你突然急需一笔钱，但你正好没钱，你会向班上那位同学借？为什么？
2. 如果你的男（女）朋友来找你，你不想理，你会请班上那位同学帮你去打发他（她）？

为什么？

3. 如果你想聊天打屁，你会去找班上那位同学？为什么？
4. 如果你心情不好，想找人谈谈，你会去找班上那位同学？为什么？
5. 如果你想讨论学业上的问题，你会去找班上那位同学？为什么？
6. 如果你想谈一些专业性或严肃一点的话题，你会去找班上那位同学？为什么？
7. 如果你必须参加一个正式的场合，但你没有正式的服装，你会向班上那位同学借？为什么？
8. 如果你在生活上遇到一个大麻烦，需要人帮忙，你第一个想到的班上同学是谁？为什么？
9. 你觉得班上人缘最好的人是谁？为什么？
10. 你觉得班上最神秘的人是谁？为什么？
11. 平心而论，你觉得班上最有魅力的人是谁？为什么？
12. 你觉得班上的好好先生是谁？为什么？

(三) 请学生起立至没有阻碍的空间进行「搭肩活动」

1. 教师宣读第一个题目，学生则至其答案中学生的身旁，将手搭在他（她）的肩上。
2. 待所有学生都站定后，教师再宣读下一个题目。
3. 当所有题目皆进行过后，学生可分组分享其在此活动中的感受及领悟。

(四) 全班学生可回到原来的位子

1. 教师可公布学生所填答的理由。
2. 教师指导学生依网格线将「人际特质问卷」切割成 12 份，送给答案里的同学。

教师带领讨论方向：

(一) 当你填答问卷时：

1. 有无任何困难？如果有，原因何在？
2. 你有没有想过将你自己填在答案栏上？如果有，你有没有这样做？

(二) 当你搭在别人肩上时，或被别人搭肩时，是什么感觉？当时你想到什么？

(三) 对你而言，什么样特质的人你较易与他相处？

1. 这样的特质与你自己的特质相似或是互补？
2. 有那些特质，你的看法和其它人一样？而那些是不一样的？

<附录一>

人际特质问卷

1. 如果你突然急需一笔钱，但你正好没钱，你会向班上那位同学借？为什么？
2. 如果你的男（女）朋友来找你，你不想理，你会请班上那位同学帮你去打发他（她）？为什么？
3. 如果你想聊天打屁，你会去找班上那位同学？为什么？
4. 如果你心情不好，想找人谈谈，你会去找班上那位同学？为什么？
5. 如果你想讨论学业上的问题，你会去找班上那位同学？为什么？
6. 如果你想谈一些专业性或严肃一点的话题，你会去找班上那位同学？为什么？
7. 如果你必须参加一个正式的场合，但你没有正式的服装，你会向班上那位同学借？为什么？
8. 如果你在生活上遇到一个大麻烦，需要人帮忙，你第一个想到的班上同学是谁？为什么？
9. 你觉得班上人缘最好的人是谁？为什么？
10. 你觉得班上最神秘的人是谁？为什么？
11. 平心而论，你觉得班上最有魅力的人是谁？为什么？

12. 你觉得班上的好好先生是谁？为什么？

测试团队的健康度

人们都希望有一种办法来了解自己的团队的现状，特别是想知道通常我们可以从哪些方面去评价一个团队，以及自己的团队在这些方面的具体表现如何。

一般地，我们可以从以下五个方面来评价团队的健康度：

- ①成员共同领导的程度。这是指一个团队的每一个成员都可以并有义务分享一份领导责任，一个团队是大家共同来领导的。如果一个团队是独裁专制性的，那它的健康水平也就低。
- ②团队工作技能。这是指成员在一起工作相处的技巧。
- ③团队氛围。这是指团队成员共处的情绪和谐度和信任感。
- ④凝聚力。这是团体成员对目标的一致性。
- ⑤团队成员的贡献水平。这是指团队成员为实践自己的责任所付出的努力和成就程度。

也就是说，管理者在建设团队方面，应当考虑从这样五个方面入手。如果一个团队在这几个方面都很出色，那它也就会是一个优秀的团队，也就必定会是一个高绩效的团体。

为了使操作简单化起见，我们在这里介绍一种简便的诊断团队健康度的方法。

请用 1—4 分评定下列各种陈述是否符合你所在的团体。

1：不适合 2：偶尔适合 3：基本适合 4：完全适合

以下为 25 个问题，请按上述标准填写：

- (1)每个人有同等发言权并得到同等重视。
- (2)把团队会议看做头等大事。
- (3)大家都知道可以互相依靠。
- (4)我们的目标、要求明确并达成一致。
- (5)团队成员实践他们的承诺。
- (6)大家把参与看做是自己的责任。
- (7)我们的会议成熟、卓有成效。
- (8)大家在团队内体验到透明和信任感。
- (9)对于实现目标，大家有强烈一致的信念。
- (10)每个人都表现出愿为团队的成功分担责任。
- (11)每个人的意见总能被充分利用。
- (12)大家都完全参与到团队会议中去。
- (13)团队成员不允许个人事务妨碍团队的绩效。
- (14)我们每一个人的角色十分明确，并为所有的成员所接受。

- (15)每个人都让大家充分了解自己。
- (16)在决策时我们总请适当的人参与。
- (17)在团队会议时大家专注于主题并遵守时间。
- (18)大家感到能自由地表达自己真实的看法。
- (19)如果大家分别列出团队的重要事宜，每个人的看法会十分相似。
- (20)大家都能主动而创造性地提出自己的想法和考虑。
- (21)所有的人都能了解充分的信息。
- (22)大家都很擅长达成一致意见。
- (23)大家相互尊敬。
- (24)在决策时，大家能顾全大局，分清主次。
- (25)每个人都努力完成自己的任务。

(1) _____	(2) _____	(3) _____	(4) _____	(5) _____
(6) _____	(7) _____	(8) _____	(9) _____	(10) _____
(11) _____	(12) _____	(13) _____	(14) _____	(15) _____
(16) _____	(17) _____	(18) _____	(19) _____	(20) _____
(21) _____	(22) _____	(23) _____	(24) _____	(25) _____
A	B	C	D	E

(1)至(25)条目共分为 5 项内容，在上面分列为 A、B、C、D、E 共 5 栏。把各栏中所标题目的相应评分累加起来，就得到各栏的分数，它们的含义是：

A=共同领导 B=团队工作技能 C=团队氛围 D=团队凝聚力 E=成员贡献水平

每一项的满分为 20，每项的得分越高越好。比较所在团队不同方面的得分，就可以粗略地了解自己的团队的长短。如果让所在团队的每一个成员都作以下评定，就可以得到两种结果：其一，得到团队成员对团队的总体的（平均化）的评价；其二，可以比较总体评价和每一个团队成员的评价，了解每一个人与其他人的看法的差距。这些结果都可以应用于团队建设的具体设计中去。

了解自己的职业技能

活动目标：协助学生了解自己的潜能。

活动程序：

一、老师开场白：

你能做什么？你的能力在那里？事实上每个人所具备的能力可能有上百种之多，所以认真地探索你的技能，你会惊讶自己竟然如此多才多艺。

二、就下列题目，请学生在空白纸上填写：

1. 在纸上列下你曾经成功完成的工作，（如：办一项社团活动、微积分考 90 分以上、打电动超过原有记录），并于其后想想完成这项工作需要有那些技能，并将之列下。

2. 回顾你所曾受过的教育、所修的课程，在这些过程中，你学会了那些技能，将它们列下来。

3. 再想想你平常从事的活动，列下这些活动需要的技能，继续扩充你的技能表。

4. 请回想一次你在工作（不是单指职业，指你曾做过的事）上所曾经历的一次高峰经验（意指很快乐、很感动的一刻），与你旁边的同学分享这次的经验，并分析在这经验中显现出你的那些能力，把它列下来。

三、 四人一组分享你所列的能力表，同时互相讨论与这些能力有关的职业有那些。

四、老师结语：勿妄自菲薄，轻视自己的能力

连点游戏

这是个带有些性格测试的小游戏，可以用来训练团体合作、找寻问题的解决途径。游戏可安插在培训课程的任何时段中进行，还可安排在等待迟到者的间隙。

目标：

1. 说明大多数人是具有竞争性的。
2. 训练团队协作。
3. 寻求问题的解决方式。

游戏过程：

告知所有学员他们要做的是个小游戏，让每人选择一位同伴组成小组，分发给每个小组一张带有许多黑点的图片（如图 1）和笔。讲述任务：每组中第一位组员首先将两个横向或竖向的黑点相连，小组中第二位成员依样连点，但必须接着前一位所连线的任一段。然后再由第一位组员继续完成相同的动作。

在游戏过程中，整个线条的首尾不能相连。游戏时间限定于 2 分钟左右。当所有人完成游戏，看看他们的成果，哪个小组中的哪位成员连的点最多。一些人在描述中会提到诸如输、赢这类的问题，而这些在游戏开始时并没有提及。然后讨论，为什么他们会将一个简单的游戏看作是一个竞赛。还可以进一步探讨如假设、团队合作等问题。

讨论：

1. 为什么人们会假设这是一个竞赛？
2. 我们能否得到双赢的结果？
3. 在工作中有类似情况吗？

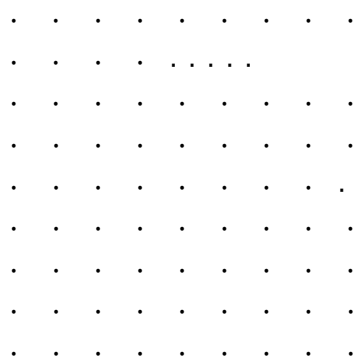
变化：

可以将所有人分成两个小组，在一块写字板上进行连点游戏。

所需时间：5—10 分钟

教具：每个小组一幅图(图 1)和笔

图 1



成功的七个关键因素

七项促使成功的因素是：心灵的平安、健康与动力、爱的关系、不受钱财的困扰、有价值的目标与理想、自我的认识、自我实现的意念。下面是分析你在这七项成功的因素中，所拥有的状况，1 代表完全消极的情况，你没有这项成功的因素；10 代表完全积极的情况，你完全拥有这项成功的因素。先将你认为能表达自己现状的数字圈起来，再以*表示你期待自己达到的程度。

1、我可以完全不受恐惧、压力、焦虑、缺乏以及其他消极因素的影响。

(深受影响) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (完全不受影响)

a、你曾经在什么样的情况中，不管是过去或是现在，感觉到能以平和的心面对自己，以及外在的环境？

—

—

b、在什么样的环境中，你会感觉到一点点平安的气氛？

—

—

c、你现在能够有些什么积极的动作，能够使你增加你心灵中的平安？

—

—

2、我有健壮的身体与无穷的生命活力。

(时常生病，常感疲倦) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (无穷活力和健康)

a、有哪些健康的习惯，能促使你有强壮的身体与无穷的活力？

—

—

b、有哪些生活的习惯，能使你失去健康的生铁与生命的活力？

—

—

c、从今天起，你可以采取哪一项改变，来促使你的健康？

—

—

3、在我的人际关系中，我可以正常地与他人建立起爱的关系。

(常有孤单的感觉) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (建立正常的爱的关系)

a、你与谁的关系最密切，为什么呢？

—

—

b、你与谁的关系最冷淡，为什么呢？

—

—

4、我可以完全不受钱财困扰。

(常感觉钱不够用) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (完全不受钱的困扰)

a、你目前的年收入是多少？

—

b、你期待自己的年收入多少？你希望自己能赚进：

第一年 ¥ _____ 二年后 ¥ _____

五年后 ¥ _____ 十年后 ¥ _____

c、从今天开始，你可以采取些什么步骤，达到不受钱财困扰的目标？

—

—

5、我有明确的目标及理想，使我的生活充满意义。

(完全没有方向) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (明确的目标)

a、在你现在的生活中，什么是你最重要的目标？

—

—

b、你可以采取些什么步骤，使你达到这个目标？

—

—

c、在你与你的目标间有些什么障碍？

—

—

6、我完全了解我自己，也知道我为什么做我正在做的事情。

(完全不明白) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (完全了解)

a、你感觉到是哪一项个人的特质，使你拥有今天成功的形象？

—

—

b、你感觉到是哪一项个人的缺点，是你无法获得成功？

—

—

c、假如你将自己的一生拍成电影，你会取一个什么样的片名？

—
—
—
d、你希望别人用哪一个字来形容你？
—
—

—
7、我真诚地相信，我可以实现设定我的任何目标。
(无法达成) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (完全可以实现)
a、你个人对自我实现所下的定义是什么？
—
—
—

—
b、在你生活的哪一方面，你最满意自己的表现？
—
—
—

—
c、为了提升你生活的品质，今天开始你可以做哪些改变？
—
—
—

记忆力测试

(1)请学员从身上随机拿出 16 样物品；
(2)将 16 个物品放在一个 4*4 的方格中，给大家一分钟的时间记住物品摆放的位置；
(3)将这 16 个物品拿走，然后由请一个同学自告奋勇的上来用最短的时间恢复物品摆放的次序。

(4)重复几次,变化摆放的次序,看谁的正确率最高.

提示：

本游戏的关键点是训练学员的记忆力。

1) 学员记住这些物品摆放的位置使用了哪些技巧？

2) 重复的进行训练，正确率有提高吗？

设定目标的五个关键自我练习

1、目标对于成功快乐的生活，为什么那么重要？列出三项理由。

(1) _____

(2) _____

(3) _____

2、假如你还没有设定白纸黑字的目标，与达成此目标的行动计划，以下四个原因是否是你内心的写照：

(1) 不了解目标的重要性： 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(2) 不知道如何设定： 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(3) 害怕被拒绝的恐惧感： 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(4) 对失败的恐惧： 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

这些原因中，那一个是你无法设定目标的最主要的原因？

你打算如何处理这些原因？

3、害怕失败的恐惧感是人们为什么会失败的主要原因，但是要成功就一定会先失败，失败对成功来说是绝对必要的阶段。

想出三件因为失败的恐惧感，在你的个人生活、职业生活、与你的财务处理上，使你无法达到自己想要的，假如你不断认为“我不能”，你还能要求自己做什么？

(1) _____

(2) _____

(3) _____

4、你可以从每一个挫折中学习，将失败转换为成功。请列出三项你经验到曾令你非常沮丧的事情，并至少举出一件你学习到最有价值的功课。

经 验

功 课

(1) _____

(1) _____

(2) _____

(2) _____

(3) _____

(3) _____

5、你有一个卓越的领域，你最具有才能之处，在一个成年人的一生中，最重要的责任就是找出他的“卓越领域”。

(1) 什么样的话题最能吸引你的注意力？当你在逛书店的时候，你会拿起什么样的书来看，

你有会忽略什么书？电视上所报导的哪一种资讯，你绝对不会错过不看？

(2) 你最喜欢做些什么事？

(3) 你发现自己最能够完全地吸收、接受什么样的事情？

6、当你设定目标时，平衡的概念非常重要，在以下每一个领域中你至少应有三到五个目标：个人/家庭，事业/职业，以及自我成长。

当你写下目标时，请记住：

- (1) 目标必须是你能做，能拥有，能成为的事情
- (2) 目标必须是你极端渴望获得的事情
- (3) 目标必须是可以衡量的
- (4) 目标必须是在你控制之下的
- (5) 目标必须是很明确的
- (6) 目标必须是以积极自我确认的语气，肯定的表达出来。

请利用以上的指导纲领，在以下每一个领域中，写下三至五个目标：

个人/家庭的目标：

- (1) _____
- (2) _____
- (3) _____
- (4) _____
- (5) _____

事业/职业的目标：

- (1) _____
- (2) _____
- (3) _____
- (4) _____
- (5) _____

自我成长目标：

(1) _____

(2) _____

(3) _____

(4) _____

(5) _____

7、现在，回到你所写的目标中，找出一个目标，这个目标在现在看来，对你能否获得成功是最重要的一个目标：

这个目标必须是可以衡量的，是很明确的，是最具体的，这个目标很可能会变成为你的生活宗旨。

行动承诺：

以下所做的练习，是为了要帮助你看清楚你的目标，并集中注意力在你的生活宗旨上。最好成绩你能够每个月做一次这个练习，直到你能立刻回答每一个问题为止，这些问题是：

1=在你生活中，你认为哪五件事情最有价值？

2=在你的生活中，有哪三个最重要的目标？

3=假如你只有六个月的生命，你会如何地运用这六个月？

4=假如你立刻成为百万富翁，在哪些事情上，你的做法会和今天不一样？

5=有哪些事是你一直想做，但却不感尝试去做的？

6=在生活中，有哪些活动，你觉得最重要的？

7=假如你确定自己不会失败，你会敢于梦想哪一件事情？

优点与缺点

所需时间：30-45 分钟，由团队人数及培训者安排

小组人数：无限制

所需物品："优点与缺点"表格，每人一支钢笔

游戏概述：

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

目的：

1、令每个参与者在无任何威胁的情况下，对其他人的优点与缺点进行评点。

2、让每个参与者之间相互反馈自己在成员眼中的优点与缺点。

步骤：

1、令每个参与者都知道他们将有机会对团队里的每一个人的优点与缺点进行反馈，也就是说，你喜欢或不喜欢某人的哪一方面。

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

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

4、收集每张答卷，混合一起并对每个人念出写给他们的意见，你首先要从自己的名字念起。

讨论题目：

1、所有的意见都正确吗？

- 2、 有没有互相矛盾的意见？
- 3、 现在是否有人不愿意别人和自己同在一组？

类似游戏：

- 1、 在你复印"优点与缺点"之前，可以先列出所有的小组成员

红黄牌

时间：5 分钟

道具：红牌、黄牌

游戏操作：

Ø 两人并排站立

Ø 听意思举牌

老蔡说：举起红牌 ————— 举起红牌
老蔡说：放下黄牌 ————— 放下红牌
老蔡说：不要放下黄牌 ————— 举起黄牌
放下红牌 ————— 放下红牌
老蔡说：不要不放下红牌 ————— 放下红牌
老蔡说：不要不举起黄牌 ————— 举起黄牌
我喊一声后就举起红牌 ————— 不举牌
老蔡说：举起黄牌 ————— 举起黄牌
老蔡说：千万不要不举起黄牌 ————— 举起黄牌
老蔡说：不要放下红牌 ————— 举起红牌
老蔡说：不要不放下黄牌 ————— 放下黄牌
千万不要不举起红牌 ————— 举起红牌
老蔡说：举起双手、原地跳一下、放下黄牌 — 放下黄牌、举起红牌
老蔡说：放下红牌 ————— 放下红牌
老蔡说：不要放下黄牌 ————— 举起黄牌
千万不要不举起黄牌 ————— 举起黄牌
老蔡说：不要不举起黄牌 ————— 举起黄牌

串名字游戏

游戏方法：

小组成员围成一圈，任意提名一位学员自我介绍单位、姓名，第二名学员轮流介绍，但是要说：我是***后面的***，第三名学员说：我是***后面的***的后面的***，依次下去……，最后介绍的一名学员要将前面所有学员的名字、单位复述一遍。

分析：活跃气氛，打破僵局，加速学员之间的了解

大树与松鼠

适合人数：10 人以上

材料及场地：无

适用对象：所有学员

时间：5-10 分钟

操作程序

- 1、事先分组，三人一组。二人扮大树，面对对方，伸出双手搭成一个圆圈；一人扮松鼠，并站在圆圈中间；培训师或其它没成对的学员担任临时人员。
- 2、培训师喊“松鼠”，大树不动，扮演“松鼠”的人就必须离开原来的大树，重新选择其他的大树；培训师或临时人员就临时扮演松鼠并插到大树当中，落单的人应表演节目。
- 3、培训师喊“大树”，松鼠不动，扮演“大树”的人就必须离开原先的同伴重新组合成一对大树，并圈住松鼠，培训师或临时人员就应临时扮演大树，落单的人应表演节目。
- 4、培训师喊“地震”，扮演大树和松鼠的人全部打散并重新组合，扮演大树的人也可扮演松鼠，松鼠也可扮演大树，培训师或插其他没成对的人亦插入队伍当中，落单的人表演节目。

分组游戏

1、寻找对象：

第一步：学员围成一个圆圈——组织者说 LOOK UP、LOOK DOWN、LOCK——学员看上、看下，然后用目光锁定对面的一位同学，当两人的目光相对时，则拍手、出场交谈——交谈 3 分钟——没对上的继续。

第二步：学员分列两行，结对的伙伴面对面站立——各自后退 5 米——蒙上眼罩——发出声音，寻到对象（不可用学员名字、公司名称）

2、左、中、右

组织者问以下问题：

早上起床时，是从左边下床？右边下床？

——从左边下床的站左边，从右边下床的站右边，记不清的站中间

早上穿鞋时，先穿左边的鞋？先穿右边的鞋？

——先穿左脚的站左边，先穿右脚的站右边，记不清的站中间

以此种办法将学员分成三大组。

3、谁是勇士？

如果依上法分成的三组人数悬殊过大，则继续分组，按以下办法：

请大家自由组合，寻找另外两位与自己相象的伙伴，分成三人一组。

然后提问：

1、谁愿意第一个站起来？

2、谁愿意第二个站起来？

由此，将学员分成三批。

训练幽默乐观的游戏

情绪有正性与负性之分。有些正性情绪，如兴奋、好玩、幽默可以激发人的创造力，而许多负性情绪，如痛苦、焦虑、恐惧则会阻碍人的创造力发挥。我们每个人都可能因成功或失败而导致情绪波动的经历。下面这个游戏可以让你体验情绪在问题解决中的强大作用。更可以训练你的幽默和乐观的情绪。

这个游戏要求你和一些朋友一同做，而且要求你偏离你一贯的社会行为。游戏的内容是要你学动物园里动物的叫声。

下面一表决定你要学的动物是什么：

你姓氏汉语拼音的第一字母	动物名称
A -- F	狮子
G -- L	海豹

M--R

猩猩

S--Z

热带鸟

现在选择一个伙伴（最好在朋友中挑一位不太熟悉的人作为伙伴）。彼此盯着看，目光不能转移，同时用嘴大声学动物叫，至少10秒钟。

点评：

在这个简单的游戏中，你的感觉如何？你是否感到既幽默有趣又有些尴尬？这个游戏尽管开始时可能会感到不舒服，很可能结束时已是笑声满堂。也许不管你模仿的动物是什么，最后你的表现都是“傻驴”一头。

你是否注意到好玩和幽默的情绪会有助于你在这个游戏中创造性的发挥，可能会使你灵机一动，模仿出种种出人意外的叫声，获得满堂喝采，或者逗得大家捧腹大笑？而在游戏中，感到尴尬的心理却会使你羞于开口？假如你有幽默感，学动物叫就更容易开口。

正性乐观的情绪是创造力的催化剂。因此，在最困难的时候，不要忘记幽默可以使你保持乐观。

猜猜我是谁

目标：使初步认识的队员再次彼此认识

道具：不透明的幕布一条

规则：

- 1、参加的人员分成两边
- 2、依序说出每人的姓名或希望别人如何称呼自己
- 3、训练员与助理训练员手拿布幕隔开两边成员，分组蹲下
- 4、第一阶段两边成员各派一位代表至幕布前，隔着幕布面对面蹲下，训练员喊一，二，三，然后放下幕布，两位成员以先说出对面成员姓名或绰号为胜，胜者可将对面成员俘虏至本组。
- 5、第二阶段两边成员各派一位代表至幕布前背对背蹲下，训练员喊一、二、三，然后放下幕布，两位成员靠组内成员提示（不可说出姓名、绰号），以先说出对面成员之姓名或绰号为胜，胜者可将对面成员俘虏至本分组。
- 6、活动进行至其中一组人数少于三人即可停止。

引导讨论：

- 1、各位如果继续玩下去谁会赢？那谁会输了？
- 2、我们所设计的这个游戏是 no loser\ no winner
- 3、那这是什么意思，也就是双赢的概念

注意事项：

- 1、选择的幕布必须不透明，以免预先看出伙伴而失去公平性及趣味性。
- 2、成员蹲在幕布前，避免踩在幕布上，以免操作幕布时跌倒。
- 3、训练员应制止站立或至侧边偷窥的情况发生。
- 4、组员不可离训练员太近，以免操作幕布时产生撞击。
- 5、组员叫出名字时间差距短，训练员须注意公平性。
- 6、本活动不适用于不熟悉的团队。

变化：

- 1、可增加幕布前代表人数；
- 2、可让组员背部贴紧幕布，另一分组凭其轮廓猜出其姓名或绰号。
- 3、可在排球场进行，以海滩球互相投掷时，需要叫出对方队友姓名或绰号，全部叫完前不

可重复。

天龙八部

目标：以较热烈的活动使学员彼此热络

规则：

- 1、学员双手搭在左右伙伴的肩膀，围成一圈
- 2、在训练员的口令下往前踏步
- 3、计算共能走动几步

注意事项：

- 1、注意肩部的压迫，压力过大时应出声停止再向前
- 2、避免朝某一方向跌倒。

面对面的介绍

游戏规则：将所有人排成两个同心圆，随着歌声同心圆转动，歌声一停，面对面的两人要相互自我介绍。

注意事项：

- (1) 排成相对的两个同心圆，边唱边转，内外圈的旋转方向相反。
- (2) 歌声告一段落时停止转动，面对面的人彼此握手寒暄并相互自我介绍。歌声再起时，游戏继续进行。

高空飞蛋

活动目的

体现小组成员的创造力及团队精神

形式：3 个人一个小组为最佳

类型：创造力，团队合作

时间：30 分钟

材料及场地：每组鸡蛋一只，小气球一只，塑料袋一只，竹签 4 只，塑料匙、叉各 2 支，橡皮筋 6 条；3 层楼及楼下空地

适用对象：所有学员

操作程序

- 1、培训师把上述所说材料发给每组，而后让学员在 25 分钟之后到指定的 3 层楼的地点把鸡蛋放下来，为了不使鸡蛋摔破，可以用所给的材料来设计保护伞。
- 2、25 分钟之后，每组留一位学员在 3 层楼高的地方进行放鸡蛋，其他学员可以到楼下空地观赏及检查落下的鸡蛋是否完好。
- 3、鸡蛋完好的小组是优胜组，可以进行决赛，胜出者，培训师可以给一些小礼品作为奖励

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？

铁钉

说明:请问有没有人玩过这个?不是要大家吞铁钉，请放心。请将 12 根铁钉放在铁钉头上，不可以碰到木头，脑筋急转弯的答案就不必了。可能和不可能都是答案之一，取得共识就好。另外，说明一下，铁钉盒只是为了装铁钉方便，没有任何蹊跷，各位不用研究了。

- 规则:1.不可以使用外力
2.不可以使用暴力
3.不可以使用念力

Debrief(举例):

1. 答案很重要,但刚才的过程更重要
2. 到底可不可能,会不会因为别人的一句话,你就受影响?
3. 或是自己就认为不可能,所以它永远都没有机会?
4. 会不会因为自己的一句话就让别人觉得不可能?

找变化

- 1、找一个你身边的学员结成伙伴 (partner)
- 2、背对背,给你们 3 分钟,在身上做 3 个变化
- 3、回过头,彼此找找对方的变化
- 4、再背对背,给你们 3 分钟,在身上做 10 个变化
- 5、回过头,彼此找找对方的变化双方都找出 10 个变化的,请举手

举胖子

游戏方法:

在学员当中挑选个头最大,体重最重的学员,请他坐在讲台上的一张座椅上,另外在学员中挑选四名最瘦小的学员,请他们上台,要求:四名瘦小的学员要合力将坐在椅子上的胖学员举起来,起码 3 分钟,但是,每人只能动用自己的一到两个手指

分析:

不要认为不可能

要善于听取讲师的引导

利用正确的方法

通力合作

巧扮女郎

游戏方法:

要求学员当中推选出一位学员扮女郎。其他学员协助提供道具、形象设计、步法训练等等。有一定的时间限制。

分析:

要善于模仿,抓住关键点进行模仿。模仿成功人士也同理,要抓住成功的关键因素进行模仿。在游戏过程当中,团队的合作很重要

沙漠奇案

时间:20 分钟

人数:不限

适用范围:创造力

案情:一个男人,在沙漠当中一丝不挂躺着,死了,周围没有痕迹。

过程：

- 1、由培训师交代案情，学员通过问封闭性问题的方式去判断案情的起因。
- 2、培训师只负责学员的问题，但只能说“是”或“不是”
- 3、计时间。

故事的起因：

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

水草

时间：20 分钟

人数：不限

适用范围：创造力

案情：一个男人，走到湖边的一个小木屋，同一个陌生人交谈以后，就跳到湖里死了。

过程：

- 1、由培训师交代案情，学员通过问封闭性问题的方式去判断案情的起因。
- 2、培训师只负责学员的问题，但只能说“是”或“不是”
- 3、计时间。

故事的起因：

在一个夏夜的湖边，一对热恋男女谈情说爱，由于夏夜炎热，男人去买饮料解渴，留下小姐在湖边等。结果十五分钟之后，等男人回来之后，发现小姐已经不在原来的地方，于是这个男人就在湖的周围大声呼唤她爱人的名字，没有人回映。时间一分一秒过去，男人越想越担心，一种不祥的预感已经笼罩在他的心头。“扑通”一声，男人跳下湖里，在湖里寻找爱人的足迹，他在湖底摸索了许久，什么也没有发现，除了一些象水草一样的东西，因担心水草会有危险，所以，就放弃了湖底寻找，上岸之后，男人沿着湖边到处寻找。夜深了，人静了，男人拖着疲惫的身体继续沿着湖边寻找。这时他看到湖边有一个亮着灯的小木屋，于是敲门，开门的是一位陌生的老大爷。

“老大爷，你没有看到一位长头发，穿红色裙子的女孩？”

“没有”

男人仍不放过一线希望，把爱人失踪的遭遇包括在湖里寻找的经过一五一十的告诉了陌生人。

“我是这个湖的看守员，这个湖里几十年来一直都没有生长过一根水草”

原来，男人在湖里摸到的不是水草，而是她爱人的长发。于是，男人跳到湖里殉情了。

错位的点

形式：全体学员

类型：学习类课程

时间：10 分钟

活动目的：学习如何通过排除不相关的事物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）

其它可选操作方法

给学员一张白纸，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

- 1、为什么有些人所画的点会错位？可能的原因：受到了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）
- 2、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？
- 3、我们如何才能克服或防止这种情况的发生？

比萨斜塔

概要：利用名片搭建比萨斜塔

道具：废弃的名片若干张

玩法：

- 1、个人成组对抗（3-4 名）或团体分组对抗（一组 2-3 名）
- 2、每人各发 10-20 张名片
- 3、做法：将名片稍稍对折站立置于桌面上，然后叠上一张平面的名片，再置上一张对折的名片，以此类推，愈叠愈高。
- 4、限时三分钟，叠得最高者获胜，如果倒塌，需重新来过。

鸡蛋飞行器

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

材料:一只生鸡蛋，四个纸杯，一双筷子，长吸管和短吸管各两根．两只气球，几根皮筋，几张彩纸和几枝彩笔，"一把剪刀和一瓶胶水。

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

补充材料---<学员常见做法>

- 1\小组开始比赛后,小组学员可能进行分工,一个负责制作"飞行器"，一个负责制做小旗子。
- 2\负责制作"飞行器"的同学会进行了热烈的讨论，然后综合集体的意见，选出了一个"最优"的方案。
- 3\方案确定后，小组内会选出了一个负责人，负责项目的 "施工"。
- 4\做法是把纸杯子用来做"飞行器"的主体，用气球来保护鸡蛋，几根吸管做支架，并用皮筋固定。
- 5\比赛的结果往往会出人意料:多数小组的"飞行器"飞得很远，但是鸡蛋却碎了，这和我们当初总是担心"飞行器"飞不远的结果正好相反，游戏结束后．教练的总结应该使大家认识到"飞行器"的安全性和飞行的距离都非常重要，如果要论先后的话，安全性应该排在第一位．其次才是飞行的距离。“飞得再远，鸡蛋碎了成绩还是零”

飞行器

形式：4 个人一组最佳

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

适用对象：参加团队建设及领导力训练的全体人员

活动目的：发挥团队创造力

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组合出最优秀的飞行器。

有关讨论：

- 1、在小组中都出现了那些好主意？
- 2、小组成员对好主意的反映如何？
- 3、你认为还有什么改进的地方？

比比谁高

形式：4-5 人一组

类型：创新类

时间：活动分 2 次进行，每次 10 分钟

材料：每组一套工具（扑克牌两副、吸管 60 支，万字夹一盒）

操作程序：

- 1、培训师发给每组扑克牌两幅，万字夹一盒。
- 2、每个小组在规定的时间内利用材料做一个物体，使物体做得尽量又高又稳固。
- 3、培训师测量物体的高度。在测量前，要先用力拍一下桌子。
- 4、做得最高的物体为胜。
- 5、在第二次活动时，培训师将另外的材料吸管发给学员。规则同上一次一样。

有关讨论

- 1、小组如何通过讨论进行创新？
- 2、第二次创新和第一次创新有什么不同？

头脑风暴_订书钉的用途

形式：4—6 人一组为最佳

类型：讨论类

时间：10 分钟

材料：订书钉，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，大多数的時候，革新想法往往被一些诸如“这个我们去年就已经试过了”或“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订书钉的用途（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：

- * 当你在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？

囊中失物

形式：11-16 个人为一组比较合适

材料与场地：有规律的一套玩具、眼罩

适用对象：所有人员

时间：30 分钟

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、培训师用袋子装着有规律的一套玩具、眼罩，而后发出游戏规则：

我有一套物品，我抽出了一个，而后给了你们一人一个，现在你们通过沟通猜出我拿走的物品的颜色和形状。全过程每人只能问一个问题“这是什么颜色，”我就会回答你，你手里拿着的物品什么颜色，但如果同时很多人问我就不会回答。全过程自己只能摸自己的物品，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。

有关讨论

你的感觉如何，开始时你是不是认为这完全没有可能，后来又怎样呢？

你认为在解决这一问题的过程中，最大的障碍是什么？

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？

数字传递

游戏步骤：

- 1、将学员分成若干组，每组学员 5 名-8 名左右，并选派每组一名组员出来担任监督员；
- 2、所有参赛的组员排纵列排好，队列的最后一人到培训师处，培训师向全体参赛学员和监督员宣布游戏规则
- 3、游戏规则：
 - 1) 各队代表到主席台来，培训师：“我将给你们看一个数字，你们必须把这个数字通过姿体语言让你全部的队员都知道，并且让小组的第一个队员将这个数字写到讲台前的白纸上（写上组名），看哪个队伍速度最快，最准确；”

2) 全过程不允许说话, 后面一个队员只能够通过姿体语言向前一个队员进行表达, 通过这样的传递方式层层传递, 直到第一个队员将这个数字写在白纸上;

3) 比赛进行三局(数字分别是 0、900、0.01), 每局休息 1 分 15 秒。第一局胜利积 5 分, 第二局胜利积 8 分, 第三局胜利积 10 分。

小组讨论:

1、P (计划) D (实施) C (检查) A (改善行动) 循环中, 在这个游戏中如何得到体现?

2、四个循环中, 哪个步骤更为重要?

撕纸

形式: 20 人左右最为合适

时间: 15 分钟

材料: 准备总人数两倍的 A4 纸 (废纸亦可)

适用对象: 所有学员

活动目的

为了说明我们平时的沟通过程中, 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复杂性。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

1、给每位学员发一张纸

2、培训师发出单项指令:

—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

—争开眼睛, 把纸打开

培训师会发现各种答案。

3、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。

有关讨论

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 (也许大家的反映是单向沟通不许问问题所以才会有误差)

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)

瞎子摸号

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, 用什么方法来解决问题。

形式: 14-16 个人为一组比较合适

类型: 问题解决方法及沟通

时间：30 分钟

材料及场地：摄像机、眼罩及小贴纸和空地

适用对象：参加团队建设训练的全体人员

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、全过程不能说话，只要有人说话或脱下眼罩，游戏结束
- 5、全过程录像，并在点评之前放给学员看

有关讨论：

你是用什么方法来通知小组你的位置和号数？

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？

画图游戏

规则：

- 1、图形贴于写字板后
- 2、人只能站在板后，不可走出来，有 30 秒思考时间。
- 3、描述第 1 图时，台下学员只允许听，不许提问。--单向沟通
- 4、描述第 2 图时，学员可以发问。--双向沟通
- 5、每次描述完，统计自认为对的人数和实际对的人数。

游戏说明的道理：

双向沟通比单向沟通更有效，双向沟通可以了解到更多信息。

----对听者而言：

- 1) 自认为自己来做会做的更好----单向沟通时，听的比说的着急。
- 2) 自以为是----认为自己做对了的人，比实际做对了的人多
- 3) 想当然----没有提问，就认为是（可根据学员出现的问题举例）
- 4) 仅对对方提要求，不反求诸己----同样情况下，为什么有人做对了，有人做错了？我们为什么不能成为作对了的人？！
- 5) 不善于从别人的提问中接收信息

----对说者而言：

- 1) 要注意听众的兴趣所在
- 2) 要对所表达的内容有充分的理解与了解
- 3) 存在信息遗漏现象，要有很强的沟通表达技巧
- 4) 要先描述整体概念，然后逻辑清晰地讲解

部属角色与领导角色

目的：模拟部属与领导之间的沟通能力

游戏规则：

- 1、5 人为一组，一人扮演上级主管的角色，一人扮演直接主管的角色，三人扮演部属角色；
- 2、任务分别写在以下的角色单中，并用信封将角色单装好分给每个角色；
- 3、上级主管与部属分开做，由直接主管担任联系。
- 4、每组需要共同完成任务，如果完成任务举手示意。

5、游戏时间 40 分钟。

部属角色单（一）

- 1、你只可以与直接主管及其他二位同事互相写 MEMO 书面沟通，不可以越级报告。
- 2、你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 3、你的直接主管及上级主管将领导你们完成任务。
- 4、手中的图片不可露白，也不可传递。

部属角色单（二）

- 1、你只可以与直接主管及其他二位同事互相写 MEMO 书面沟通，不可以越级报告。
- 2、你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 3、你的直接主管及上级主管将领导你们完成任务。
- 4、手中的图片不可露白，也不可传递。

部属角色单（三）

- 1、你只可以与直接主管及其他二位同事互相写 MEMO 书面沟通，不可以越级报告。
- 2、你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 3、你的直接主管及上级主管将领导你们完成任务。
- 4、手中的图片不可露白，也不可传递。

直接主管角色单

- 1、你可以与上级主管及部属在纸上沟通。
- 2、你和其它人员一样，手中各有五种图片。
- 3、你的主管将领导你们完成任务
- 4、手中的图片不可露白，也不可传递。

上级主管角色单

- 1、你只能与直接主管沟通，不能越级指挥
- 2、包括你在内，每人手中都有 5 种图片
- 3、你的任务就是“找出每个人相同的一种图形，并使每一成员均了解完成任务的答案”。
- 4、完成任务时，请举手。
- 5、有任何问题，可举手请教讲师。
- 6、手中的图片不可露白，也不可传递。

翻叶子

道具：依人数多少给予大、中、小的塑胶帆布

说明：参加游戏的人都必须站在塑胶帆布上，然后将塑胶帆布翻过来。

规则：

- 1、所有人都必须站在叶子上（包含讨论）

2、只要有人的身体任何部分碰触到地面就要重来
讨论：

- 1、我们怎么办到的？在过程中听到什么？有何感受？
- 2、各位觉得叶子象什么？而整个过程又是什么？
- 3、在生活中有无类似感受？
- 4、从过程中你学到什么？

变化：

帆布面越小越难，可计算难度系数。

平结绳圈

道具：准备长短不一的绳子若干条（依人数而定）

说明：

- 1、训练师将平结的打法教会学员，（注意平结是一种绳子的活结打法，节点可以任意伸缩）
- 2、学员将平结打好后成一绳圈，放在地上，然后学员将脚放在绳圈之内
- 3、训练师提醒学员：“你们的脚在绳圈之内了吗？确认安全了吗？”
- 4、学员确认之后，训练师说：“开始换位”，学员全部离开自己的绳圈并到其他的绳圈之内；三次之后，开始逐渐减少绳圈的数量，每次减少一个，并经常提醒学员：“你们的脚在绳圈之内了吗？确认安全了吗？”；但要求就是所有学员不得在绳圈之外。（可能是几个人同时挤在同一个绳圈里）
- 5、到最后只剩下一个绳圈的时候，所有人都站在一个绳圈里，不段缩小圆圈，直到所有人都紧紧挤在一起；游戏第一阶段结束
- 6、游戏第二阶段：当训练师不断地将绳圈缩小至极限范围，并不断询问所有人有没有信心挑战极限。学员不断地会进行挑战，当到达极限的时候，往往会出现一些意想不到的结果：比如，有人会提示出我们有没有办法寻找新的思路来挑战极限。记住，培训师要注意把握学员的场上气氛，及时加以引导。如果学员没有办法解决问题的时候，培训师视情况将解决方法公布——所有学员可以坐在地上，将脚放在绳圈内，就符合游戏的要求：“脚在绳圈之内”

游戏点评：

该游戏可以分为两个阶段：第一阶段可从团队的角度挖掘游戏的内涵；第二阶段可以从创新的角度挖掘游戏的内涵。培训师应注意把握分寸，否则会起不到游戏的效果。

迷失丛林

形式：先以个人形式，之后再以 5 人的小组形式完成

类型：团队建设

时间：30 分钟

材料及场地：迷失丛林工作表及专家意见表，教室及会议室

适用对象：所有学员

活动目的：通过具体活动来说明，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。

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，但你驾驶的飞机在飞越非洲丛林上空时飞机突然失事，这时你必须跳伞。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。
- 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 样物品重新按重要顺序再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，培训师把专家意见表发给每个小组，小组成员将把专家意见转入第三栏。

5、用第三栏减第一栏，取绝对值得出第四栏，用第三栏减第二栏得出第五栏，把第四栏累加起来得出一个个人得分，第五栏累计起来得出小组得分。

6、培训师把每个小组的分数情况记录在白板上，用于分析：

小组 全组个人得分 团队得分 平均分

- 1
- 2
- 3
- 4

7、培训师在分析时主要掌握两个关键的地方：

- 1) 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 大于 2）；
- 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：

- 1、你对团队工作方法是否有更进一步的认识？
- 2、你的小组是否有出现意见垄断的现象，为什么？
- 3、你所在的小组是以什么方法达成一致的？

/将以下内容打印给学员/

物品清单 1 个人顺序 2 小组顺序 3 专家排列 个人和专家比较(3-1) 小组与专家比较(3-2)

- 1 药箱
- 2 手提收音机
- 3 打火机
- 4 三只高尔夫球杆
- 5 七个大的绿的垃圾袋
- 6 指南针
- 7 蜡烛
- 8 手枪
- 9 药箱一瓶驱虫剂
- 10 大砍刀
- 11 蛇咬药箱
- 12 一盒轻便食物
- 13 一张防水毛毯
- 14 一个热水瓶

第 6 步：计算个人得分（第 4 步总和）

第 7 步：计算团队得分（第 5 步总和）

第 8 步：统计小组中最低个人得分

第 9 步：计算个人得分低于团队得分的总和

第 10 步：计算个人得分的平均数

专家选择

药箱 6 手提收音机 13 打火机 2 3 支高尔夫球杆 11 7 个大绿色垃圾袋 7 指南针 (罗盘) 14 蜡烛 3 手枪 12 一瓶驱虫剂 5 大砍刀 1 蛇咬药箱 10 一盒轻便食物 8 一张防水毛毯 4 一个热水瓶 9

橡皮筋

游戏方法：

将学员分成两组，一组学员排成一排，站在凳子上。给每位凳子上的学员发一支牙签衔在嘴里，给第一位学员的牙签上套一个橡皮筋，要求第二名学员用牙签接住后向下传。第三名接住后再往下传……直到最后。而站在地上的一组学员除了不能推凳子上的人外，可以用任何办法进行干扰，如果橡皮筋掉了的话，就要重新开始。

一组传完后，两组队员交换角色。

分析：

体现团队合作的重要性、方法。

如何建立信任

带眼罩行走，两人一组

第一阶段：一个人带眼罩行走，另一人手牵手，可以提示；

第二阶段：一人带眼罩行走，另一人在其左右，但不能身体接触，也不能使用语言提示；

第三阶段：一人带眼罩行走，另一人与你保持一定距离，不能使用语言提示。

游戏说明：

1. 领导行为、观点的连续性、一致性，保持沟通，是信任建立的根本保障

2. 手把手教—引导—建立信任，授权，同时不断给予指导

踩报纸

游戏方法：

参加游戏人员在 10 人以上，在规定的时间内（由讲师视人数多少而定）内全部站到 1 开的报纸上，（特别说明，全部脚不能站出报纸的边界）

分析：

解决问题的思路要突破限制，要敢于尝试、大胆想象，并善于实验学员的建议，排除不可行的方案

蒙眼作画

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，我们的心敞开了。

目标：

1. 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。
2. 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：

1. 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？
2. 怎样使这一工作更容易些？
3. 在工作场所中，如何解决这一问题？

变化：

1. 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。

2. 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?

所需时间:10—15 分钟

教具:眼罩,纸,笔

航空公司的经营游戏

游戏方法:

- 1、将学员分成 5-6 个组,每个组将分别代表一家航空公司在市场经营;
- 2、市场经营的规则就是:所有航空公司的利润率都维持在 9%;如果有三家以下的公司采取降价策略,降价的公司由于薄利多销,利润率可达 12%,而没有采取降价策略的公司利润率则为 6%;如果有三家和三家以上的公司同时降价,则所有公司的利润都只有 6%
- 3、每个小组派代表叫到小房间里,交代上述游戏规则。并告诉小组代表,你们需要初步达成协商。初步协商之后小组代表回到小组,并将情况向小组汇报;
- 4、小组经过讨论五分钟之后,需要作出最终的决策:降还是不降?并将决定写在纸条上,同时交给讲师。
- 5、讲师公布结果

点评:

- 1、本游戏看似简单,但结果往往出人意料但又在意料之中,因为大部分公司都会选择降价,结果降价会导致两败俱伤;
- 2、还告诉我们两个道理:1) 不要假定竞争对手比你傻;2) 不要打价格战,因为价格战没有赢家;

齐眉棍/圈

游戏方法:

- 1)准备一根 2-3 米左右的轻质塑料棍(最好可伸缩);
- 2)让小组成员站成相对的两列/并排一列亦可,让小组成员全部将双手举到自己的眉头的位
置;
- 3)将轻质塑料棍放在每个人的双手上,注意:必须保证每双手都接触到轻质塑料棍的,并且手都在轻质塑料棍下面;
- 4)要求小组成员将轻质塑料棍保持水平,小组成员的任务是:
在保证每个人的手都在轻质塑料棍下面的情况下将轻质塑料棍完全水平的往下移动。一旦有人的手离开轻质塑料棍或轻质塑料棍没有水平往下移动,任务就算失败。

用圈亦可代替做本游戏。

游戏的启示:

- 1、看似游戏很简单,但要成功的完成非常不容易;
- 2、如果一个人去完成这个任务是相当简单的一个事情,但是一个人做的工作由几个人来作,它比一个人干时还要不容易完成,因为几个人之间将形成许多的相互关系,制造出许多新工作,因此团队的力量不容忽视,可以引伸到帕金森定律;
- 3、如果小组中有任何一个人不同于组织的共同节奏,轻质塑料棍将无法保持水平下降

纸牌游戏

游戏规则:

- 1、每 4 人一组,每人手里拿着标有 X、Y 标记的纸牌各一张

2、进行 10 局选择。每人出 X 或 Y，根据如下记分规则进行记分：

4X 每人输 1 元

3X 每人输 1 元 1Y 每人输 3 元

2X 每人输 2 元 2Y 每人输 2 元

1X 每人赢 1 元 3Y 每人输 1 元

4Y 每人赢 1 元

3、分别与游戏的第 3 次和第 6 次开始前有 30 秒时间进行沟通，其余的过程当中不允许说话

4、培训师游戏结束之后分析学员的游戏过程，讲解类似《囚犯的困境》

/将下面的内容打印给学员/

纸牌游戏

记分规则：

4X 每人输 1 元

3X 每人输 1 元 1Y 每人输 3 元

2X 每人输 2 元 2Y 每人输 2 元

1X 每人赢 1 元 3Y 每人输 1 元

4Y 每人赢 1 元

记分卡

回合 你的选择 群体的选择 支付 备注

1 X Y X Y

2 X Y X Y

3 X Y X Y

4 X Y X Y

5 X Y X Y 奖金支付 x3 倍

6 X Y X Y

7 X Y X Y

8 X Y X Y 奖金支付 x5 倍

9 X Y X Y

10 X Y X Y 奖金支付 x5 倍

培训游戏

记忆关键字

你对自己的记忆力有信心吗？有没有因为忘了不该忘的事而造成不必要的麻烦？其实，好记性不完全是天生的，利用有效的记忆方法，你一样可以记得更牢。

目标：利用有效的方法记忆一长串名字或事物

时间：15 分钟

人数：10—20 人

过程：

1. 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，以教室作为联系物。

2. 先给教室的每堵墙和每个角落指定一个数字。如下图所示，1、3、5、7 为角落，2、4、6、8 为墙，地板为 9，天花板是 10。讲师和学员一起一遍遍复习数字的指向。如“这堵墙是几？”直到学员准确记住 10 个数字的指向。

(教室平面图)

3. 给每个数字指定一个具体事物 (如下表)：

- 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，非常有必要赋予每个事物一个不寻常的、傻乎乎的、甚至是过分夸张的视觉效果。比如：“1 是一台很大的，足足有 10 米高的洗衣机。它正在洗衣服，弄得到处是水。”而学员必须去想象这个情景。“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。

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，讲师总结：“把记忆方法收入你的记忆库中。下次当你要回想起那 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，你设想的东西越有趣，你以后越能轻易地回想起来。”

头脑风暴

成年人很容易被旧有的思维和行为模式“套牢”，然而缺乏创造力是这个日新月异的时代最忌讳的弱点。其实，不是你不会创造，而是缺乏创造的习惯和激情。所以，让“头脑风暴”来帮助你。

目标：给学员练习创造性解决问题的机会。

时间：10 分钟

教具：回形针，可移动的桌椅

人数：4—6 人一组为最佳

过程：

1. 调查研究表明，创造力可以通过简单、实际的练习培养。可很多的时候，创新的想法往往被诸如“这个我们去年就已经试过了”或“我们一直就是这么做的”的想法扼杀。为了让参与者发挥与生俱来的创造力，需进行头脑风暴的演练。

头脑风暴的基本准则如下：

- ❖ 不允许有任何批评意见；
- ❖ 欢迎异想天开（想法越离奇越好）；
- ❖ 要求的是数量而不是质量；
- ❖ 寻求各种想法的组合和改进。

2. 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。

3. 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”念头往往会被证实是有意义的。

讨论：

在进行头脑风暴时你有什么顾虑？
你认为头脑风暴最适合于解决哪些问题？
在工作中哪些时候可以利用头脑风暴？

“听与说”游戏

角色分配：

- 1、 孕妇：怀胎八月
- 2、 发明家：正在研究新能源（可再生、无污染）汽车
- 3、 医学家：经年研究爱滋病的治疗方案，已取得突破性进展
- 4、 宇航员：即将远征火星，寻找适合人类居住的新星球
- 5、 生态学家：负责热带雨林抢救工作组
- 6、 流浪汉

游戏背景：私人飞机坠落在荒岛上，只有 6 人存活。这时逃生工具只有一个只能容纳一人的橡皮气球吊篮，没有水和食物。

游戏方法：针对由谁乘坐气球先行离岛的问题，各自陈述理由。先复述前一个人的理由再申述自己的理由。最后，由大家根据复述别人逃生理由的完整与陈述自身理由充分的人，自行决定可先行离岛的人。

游戏说明的道理（可以请学员一起谈看法）：

- 1、 认真聆听别人的话，记住别人的想法，这样别人才会相信你，才会让你去求救。由此可见，聆听非常重要。
- 2、 根据学员的表现评价：好的表达/坏的表达。

踢足球

形式：6 个人一个小组为最佳

类型：指导、帮助其他组员学习技能

时间：15 分钟

材料及场地：每组一个龙门及一个足球，在空地进行

适用对象：参加领导力训练的全体人员

活动目的：用于说明在指导下属或同事工作或交代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，龙门与射球的地方相隔 8 米，而后给小组十分钟的练习时间，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。进球最多的小组为胜组。

有关讨论：

- 1、 你们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优势，那么这些成员怎样教其他人也具备这方面的技巧？
- 2、 不懂执行这一任务的组员们，你们当时怎样想，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？

教练技术

时间：30 分钟

道具：七巧板若干套

游戏目的：让主管学会如何进行指导下属

游戏操作方法：

- 1、导师先教方法给教练，大约 3-4 分钟。具体方法是定义目标，定义形状，定义多边形的每边。
- 2、然后看谁教的快，由小组教练教会，然后由小组抽签决定谁来代表小组进行比赛。
- 3、可增加 12 秒限时完成项目，正确的进行加分。
- 4、三分钟练习，有谁摆不出来扣分。

教练技术的四个口诀“先说说看、做给他看、让他试试看、旁边在指导看看”

他的授权方式

形式：8 人一组为最佳

时间：30 分钟

材料：眼罩 4 个，20 米长的绳子一条

适用对象：全体参加团队建设及领导力训练的学员

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，四位操作人员。
- 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 米长的绳子做成一个正方形，绳子要用尽。
 - 全过程不得直接指挥，一定是通过秘书将指令传给部门经理，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 米以上的距离。

有关讨论

作为操作人员，你会怎样评价你的这位主管经理？如果是你，你会怎样来分派任务？

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看法如何？

作为总经理，你对这项任务的感觉如何？你认为哪方面是可以改善的。

囊中失物

形式：11-16 个人为一组比较合适

材料与场地：有规律的一套玩具、眼罩

适用对象：所有人员

时间：30 分钟

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、培训师用袋子装着有规律的一套玩具、眼罩，而后发出游戏规则：

我有一套物品，我抽出了一个，而后给了你们一人一个，现在你们通过沟通猜出我拿走的物

品的颜色和形状。全过程每人只能问一个问题“这是什么颜色，”我就会回答你，你手里拿着的物品什么颜色，但如果同时很多人问我就不回答。全过程自己只能摸自己的物品，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。

有关讨论

你的感觉如何，开始时你是不是认为这完全没有可能，后来又怎样呢？

你认为在解决这一问题的过程中，最大的障碍是什么？

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

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，用什么方法来解决问题。

形式：14-16 个人为一组比较合适

类型：问题解决方法及沟通

时间：30 分钟

材料及场地：摄像机、眼罩及小贴纸和空地

适用对象：参加团队建设训练的全体人员

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、全过程不能说话，只要有人说话或脱下眼罩，游戏结束

5、全过程录象，并在点评之前放给学员看

有关讨论：

你是用什么方法来通知小组你的位置和号数？

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？

拼图游戏

目的：沟通类、团队训练

人数：适合 4 人~16 人

道具：硬纸若干

说明：1、按如图所示制作 15 张硬纸，将其打乱分拆成 5 份装入信封。

2、小组内每人得到一个信封，小组的任务将信封内的卡片拼装成相同形状的正方形。

规则：

1、全过程不许交流

2、每人手里拿到的卡片只许给别人，不能从别人的手里拿卡片（不能帮助别人拼图）。

任务：小组内的每个人将散乱的图片拼成同样大小的正方形，最快的小组获得胜利。

陷阱：每个人自己完成以后认为 OK 了，就不愿将自己的纸片交给别人了。（不能自己完成就算了）。

点评：状况共有。

目标：

5 个人拼成同样大小的拼图才算完成任务。交换纸片即是交换资源。

在统一目标的指引下，资源信息要共享，彼此愿意、善于分享，将组织利益置于个人利益之上才是真正的“状况共有”

商店打烊时

以下是一个简单的倾听测试。

- 1、先将习题（一）的内容发给学员，讲师说一个情节（情节内容见习题二），让学员去回答下面的 12 个判断题
- 2、做完习题一之后，将习题二发给学员，让学员看刚刚说的情节进行判断，提醒学员不要受习题一答案的影响
- 3、最后公布答案

习题（一）：商店打烊时

请不要耽搁时间	正确	错误	不知道
1、店主将店堂内的灯关掉后，一男子到达	T	F	?
2、抢劫者是一男子	T	F	?
3、来的那个男子没有索要钱款	T	F	?
4、打开收银机的那个男子是店主	T	F	?
5、店主倒出收银机中的东西后逃离	T	F	?
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T	F	?
7、抢劫者向店主索要钱款	T	F	?
8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	T	F	?
9、抢劫者打开了收银机	T	F	?
10、店堂灯关掉后，一个男子来了	T	F	?
11、抢劫者没有把钱随身带走	T	F	?
12、故事涉及三个人物：店主，一个索要钱款的男子，以及一个警察	T	F	?

习题：商店打烊时

某商人刚关上店里的灯，一男子来到店堂并索要钱款，店主打开收银机，收银机内的东西被倒了出来而那个男子逃走了，一位警察很快接到报案。

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

请不要耽搁时间	正确	错误	不知道
---------	----	----	-----

1、店主将店堂内的灯关掉后，一男子到达	T	F	?
2、抢劫者是一男子	T	F	?
3、来的那个男子没有索要钱款	T	F	?
4、打开收银机的那个男子是店主	T	F	?
5、店主倒出收银机中的东西后逃离	T	F	?
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T	F	?
7、抢劫者向店主索要钱款	T	F	?
8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	T	F	?
9、抢劫者打开了收银机	T	F	?
10、店堂灯关掉后，一个男子来了	T	F	?
11、抢劫者没有把钱随身带走	T	F	?
12、故事涉及三个人物：店主，一个索要钱款的男子，以及一个警察	T	F	?

习题：商店打烊时（答案）

请不要耽搁时间

答案

1、店主将店堂内的灯关掉后，一男子到达	?	商人不等于店主
2、抢劫者是一男子	?	不确定，索要钱款不一定是抢劫
3、来的那个男子没有索要钱款	F	
4、打开收银机的那个男子是店主	?	店主不一定是男的
5、店主倒出收银机中的东西后逃离	?	
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T	
7、抢劫者向店主索要钱款	?	
8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	?	
9、抢劫者打开了收银机	F	
10、店堂灯关掉后，一个男子来了	T	
11、抢劫者没有把钱随身带走	?	
12、故事涉及三个人物：店主，一个索要钱款的男子，以及一个警察	?	

狗仔队

游戏规则：

- 1、将所有人进行分组，每组两人
- 2、培训师提问：在小组里谁愿意做为 A？
- 3、剩下的人为 B
- 4、培训师说：选 A 的人代表八卦杂志的记者，俗称“狗仔队”，代表 B 的是被采访的明星，A 可以问 B 任何问题，B 必须说真话，可以不回答，时间三分钟，不可以用笔记。
- 5、三分钟后角色互换

游戏讨论：

- 1、该游戏可用于沟通游戏当中，主要说明的认识与陌生人进行交往的一些知识：例如，我们将谈话的内容分为几个层次，最外层的谈话是对客观环境的交谈，比如谈天气，谈股市，因此比较容易交谈；第二层就是一些谈话者自身的一些话题，比如交谈社会角色的话题，例如你的家庭状况如何呀？你是哪里人呀等等问题；第三层就更深一层，会到个人隐私部分等

比较敏感的话题，比如性、金钱的态度、个人能力的判断等等，最后一层则是个人内心的真实世界，比如道德观、价值观等。不同层次的话题适合不同的场合和谈话对象，层次越高，双方的沟通和相互信任越能体现出来；

2、对于直接面向客户式的销售人员的沟通能力很重要，就是要懂得循序渐进的将顾客心理的保护屏障一层层剥掉，从而使顾客达到内心的信任，促使销售成功

3、此游戏还可以进行改编，即将原先的分组重新组合，每 6 人一个组，原来的搭档必须仍在同一组，可由 A 扮演 B 的角色，以 B 的身份说出刚刚说掌握的 B 的情况，并告诉其它队员；做完之后互换角色，达到小组成员能够迅速的认识同伴并建立关系。

取水游戏

良好的合作是成功的关键

队一任务说明书

任 务

你队的任务是用一只特别的能装 100 只一公升瓶的容器在地图所示区域内收集空瓶，收到瓶子越多越好。每个瓶子都装满一公升水，由于重量限制，你们收集的只能是空瓶。如果瓶里装满水的话，必须把水倒掉。但倒水及装瓶的时间不计算入内。

你队必须集中行动，穿梭于旅店之间。

你们可以以五公里的时速行进，但下午三点前必须返回营地，路上不能停留或等待。在规定时间内每收回一只空瓶得十分。

路线设计

你队的任务是从如图所示的旅店内收集空瓶，一只瓶子得 10 分。

你队总分加上另一队的得分即是两队的累计分。累计分至少必须达到 1500 分，多多益善。

假定你队得 700 分，另一队得 1000 分，累计分则为 1700 分，各队得分越高越好。

选中一条能得高分的路线，把所作选择告知情报中转站，我们会将你们两队的累加分告诉你。允许任意多次尝试不同的路线，看选哪条得分更高。

如果能在 60 分钟里完成这个练习，你队将得 50 分的额外奖。

瓶子的位置

有两支队伍参加，你作为队一制定计划。两队将在同一地图所示的同样区域内执行相似的任务。

你队的营地设于起锚旅店。你队于早上 8 点出发，下午 3 点返回，任务是收集空瓶。你知道能在下列地方找到水瓶：

君首旅店 10 瓶

鼓栈 10 瓶

野猪扣哨子旅社 20 瓶

皇冠宾馆 20 瓶

马蹄旅店 20 瓶

独角兽旅社 20 瓶

大象旅社 10 瓶

交 流

你想与另一个队交流,可将你的信息写在白纸上交到情报中转站,情报中转站可以为你传递信息。同样你也能够获得信息。信息到时我们会通知你。使用中转站没有限制。

两队也可以面谈。练习开始后 20 分钟内两队不能会面,之后每 20 分钟可以面谈一次,时间 1 分钟。每队只能有一名队员参加,面谈不能携带任何文件或书写工具,会议安排通过中转站进行。

行进时间

以下是你队在旅店间行进分别所需的时间。以分计算:

老公牛---大象 90

大象 ---独角兽 150

独角兽---马蹄 30

马蹄 ---皇冠 60

皇冠 ---满月 60

满月 ---老公牛 90

皇冠 ---君首 90

君首 ---钟铃 30

钟铃 ---葡萄 60

葡萄 ---起锚 30

君首 ---起锚 60

起锚 ---鼓 30

起锚 ---马蹄 90

葡萄 ---星星 30

独角兽---鼓 90

鼓 ---星星 30

鼓 ---野猪口哨 90

野猪 ---皇家橡树 30

良好的合作是成功的关键

队二任务说明书

任 务

你队的任务是用一只特制的能盛 100 公升水的容器去地图所示区域内提水,提回的水越多越好。由于重量限制,你队只能打水而不能收瓶子,但把水从瓶中倒入容器的时间不作考虑。

你队必须集体行动、穿梭于旅店之间。

你队可以以十公里的时速行进,但下午五点前必须返回营地。

路上不能停留或等待,在规定时间内每提回 1 公升水得 10 分。

路线设计

你队的任务是从如图所示的旅店提水,一公升水得 10 分。

你队总分加上另一队的得分即是两队的累计分。累计分至少必须达到 1500 分，多多益善。

假定你队得 700 分，另一队得 1000 分，累计分则为 1700 分，各队得分越高越好。

选中一条能得高分的路线，把所作选择告知情报中转站，我们会将你们两队的累加分告诉你。允许任意多次尝试不同的路线，看选哪条得分更高。

如果能在 60 分钟里完成这个练习，你队将得 50 分的额外奖。
水的位置

有两支队伍参加。你为队二作计划。两队将在同一地图所示的同样区域内执行相似的任务。

你队驻营在老公牛旅店，早上十点起程，下午五点返回，任务是提水。你知道能在下列地方找到水瓶（每瓶容量 1 公升）：

钟铃宾馆 10 瓶
葡萄旅社 10 瓶
星星旅店 10 瓶
皇冠宾馆 20 瓶
马蹄旅店 20 瓶
独角兽旅社 20 瓶
皇家橡树 20 瓶

交 流

你想与另一个队交流，可将你的信息写在白纸上交到情报中转站，情报中转站可以为你传递信息。同样你也能够获得信息。信息到时我们会通知你。一条信息可容纳 30 个字。使用中转站没有限制。

两队也可以面谈。练习开始后 20 分钟内两队不能会面，之后每 20 分钟可以面谈一次。

在历时 2 分钟的会上每队只能有一名队员参加，开会不能携带任何文件或书写工具，会议安排通过中转站进行。

行进时间

以下是你队在旅店间行进分别所需的时间。以分计算：

老公牛---大象 45
大象 ---独角兽 75
独角兽---马蹄 15
马蹄 ---皇冠 30
皇冠 ---满月 30
满月 ---老公牛 45
皇冠 ---君首 45
君首 ---钟铃 16
钟铃 ---葡萄 30
葡萄 ---起锚 15
君首 ---起锚 30
起锚 ---鼓 15
起锚 ---马蹄 45

葡萄 ---星星 15
独角兽---鼓 45
鼓 ---星星 15
鼓 ---野猪口哨 45
野猪 ---皇家橡树 15

队一和队二的地图

画图游戏

规则：

- 1、图形贴于写字板后
- 2、人只能站在板后，不可走出来，有 30 秒思考时间。
- 3、描述第 1 图时，台下学员只允许听，不许提问。--单向沟通
- 4、描述第 2 图时，学员可以发问。--双向沟通
- 5、每次描述完，统计自认为对的人数和实际对的人数。

游戏说明的道理：

双向沟通比单向沟通更有效，双向沟通可以了解到更多信息。

---对听者而言：

- 1) 自认为自己来做会做的更好---单向沟通时，听的比说的着急。
- 2) 自以为是---认为自己做对了的人，比实际做对了的人多
- 3) 想当然---没有提问，就认为是（可根据学员出现的问题举例）
- 4) 仅对对方提要求，不反求诸己---同样情况下，为什么有人做对了，有人做错了？我们为什么不能成为作对了的人？！
- 5) 不善于从别人的提问中接收信息

---对说者而言：

- 1) 要注意听众的兴趣所在
- 2) 要对所表达的内容有充分的理解与了解
- 3) 存在信息遗漏现象，要有很强的沟通表达技巧
- 4) 要先描述整体概念，然后逻辑清晰地讲解

图形附图后

数字传递

游戏步骤：

- 1、将学员分成若干组，每组学员 5 名-8 名左右，并选派每组一名组员出来担任监督员；
- 2、所有参赛的组员排纵列排好，队列的最后一人到培训师处，培训师向全体参赛学员和监督员宣布游戏规则
- 3、游戏规则：
 - 1) 各队代表到主席台来，培训师：“我将给你们看一个数字，你们必须把这个数字通过姿体语言让你全部的队员都知道，并且让小组的第一个队员将这个数字写到讲台前的白纸上（写上组名），看哪个队伍速度最快，最准确；”
 - 2) 全过程不允许说话，后面一个队员只能够通过姿体语言向前一个队员进行表达，通过这样的传递方式层层传递，直到第一个队员将这个数字写在白纸上；

3) 比赛进行三局 (数字分别是 0、900、0.01)，每局休息 1 分 15 秒。第一局胜利积 5 分，第二局胜利积 8 分，第三局胜利积 10 分。

小组讨论：

- 1、P (计划) D (实施) C (检查) A (改善行动) 循环中，在这个游戏中如何得到体现？
- 2、四个循环中，哪个步骤更为重要？

苹果与凤梨

道具：无

说明：

- 1、全体学员围成一圈
- 2、训练师先和相邻的人进行演示

训练师：这是苹果。

相邻的人回答：什么？

训练师：苹果

相邻的人回答：谢谢！

- 3、回答完这一对话程序，由相邻的人 (甲) 开始问他的下一个同伴 (乙) 相同的问题：

甲：这是苹果。

乙：什么？

甲 (对训练师说)：什么？

训练师：苹果

甲：苹果

乙：谢谢！

- 4、将此对话一直持续下去，最终传到训练师；同时训练师向另一个方向相邻的人传递凤梨，这样两句话就朝相反的方向进行传递。

- 5、注意事项：

- 1) 培训师要密切注意对话的流向，特别是苹果和凤梨的走向；
- 2) 这是一个非常有趣和复杂的游戏，训练师应该提醒对话过程中的回答的规律，要求参加培训的人员要有特别高的注意力和反应能力
- 3) 可做为晚会游戏或者暖场游戏。对于发生回答错误的学员，可以适当做些惩罚。

空方阵

形式：5 人一小组，10 人一个大组，24 人一班最佳。

类型：可用于沟通，团队合作及领导力方面的训练

时间：40 分钟

材料及场地：2 套空方阵塑料板，教室及其他会议室或走廊

适用对象：参加团队建设，领导力及沟通课程的全体学员

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，从而找出经常出现的问题以及探索出解决这些问题的方法，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、10 人的大组中分为 2 个小组，一组命名为“计划团队”，另一组命名为“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

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问题。

附学员稿

“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块会是一个空方阵。
- 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”将不允许再做任何指导。

“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都混合起来。
- 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、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起来，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、当执行团队开始拼装魔板时，计划团队不能再进行任何指导，但要留下来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。
- 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，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、计划团队必须决定如何将这 16 块魔板拼在一起，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观察报告。以下列出了 8 个问题，在你们的观察中要留心考虑这些问题：

--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？

--他们是否能大概地把握问题的关键？

--计划团队是怎样定义这个问题的？

--你是如何为该问题定性的，即：“这个练习中的基本问题是……？”

--计划者有没有努力尝试转化这个问题？

--是否有制定可操作的目标？

 他们的计划及组织效果如何

 他们是否有评估现有的资源

 他们是否受到“假设限制”的制约

 他们是否预料到一些可能会出现的问题

--他们用什么方法来衡量整个任务的执行过程

--他们的工作效果如何

--在这次联系中，他们是否很成功？

观察员观察“执行团队”在不同阶段时的情绪变化及行为表现以及对其评价。

空方阵塑料板图形

部属角色与领导角色

 目的：模拟部属与领导之间的沟通能力

游戏规则：

- 1、5 人为一组，一人扮演上级主管的角色，一人扮演直接主管的角色，三人扮演部属角色；
- 2、任务分别写在以下的角色单中，并用信封将角色单装好分给每个角色；
- 3、上级主管与部属分开做，由直接主管担任联系。
- 4、每组需要共同完成任务，如果完成任务举手示意。
- 5、游戏时间 40 分钟。

部属角色单（一）

- 1、你只可以与直接主管及其他二位同事互相写 MEMO 书面沟通，不可以越级报告。
- 2、你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 3、你的直接主管及上级主管将领导你们完成任务。
- 4、手中的图片不可露白，也不可传递。

部属角色单（二）

- 1、你只可以与直接主管及其他二位同事互相写 MEMO 书面沟通，不可以越级报告。
- 2、你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 3、你的直接主管及上级主管将领导你们完成任务。
- 4、手中的图片不可露白，也不可传递。

部属角色单（三）

- 1、你只可以与直接主管及其他二位同事互相写 MEMO 书面沟通，不可以越级报告。
- 2、你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 3、你的直接主管及上级主管将领导你们完成任务。
- 4、手中的图片不可露白，也不可传递。

直接主管角色单

- 1、你可以与上级主管及部属在纸上沟通。
- 2、你和其它人员一样，手中各有五种图片。
- 3、你的主管将领导你们完成任务
- 4、手中的图片不可露白，也不可传递。

上级主管角色单

- 1、你只能与直接主管沟通，不能越级指挥
- 2、包括你在内，每人手中都有 5 种图片
- 3、你的任务就是“找出每个人相同的一种图形，并使每一成员均了解完成任务的答案”。
- 4、完成任务时，请举手。
- 5、有任何问题，可举手请教讲师。
- 6、手中的图片不可露白，也不可传递。

5 人相同的图形是：

撕纸

形式：20 人左右最为合适

时间：15 分钟

材料：准备总人数两倍的 A4 纸（废纸亦可）

适用对象：所有学员

活动目的

为了说明我们平时的沟通过程中，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复杂性。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

- 1、给每位学员发一张纸

2、培训师发出单项指令：

- 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
- 争开眼睛，把纸打开

培训师会发现各种答案。

3、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。

有关讨论

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（也许大家的反映是单向沟通不许问问题所以才会有误差）

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）

游戏名称：趣味跳绳

大家都跳过绳吧，在玩的时候会发生很多事，不同的人会有不同反应，为什么呢？这是一个典型的团队活动，需要大家共同配合，怎样取得最佳合作效果？这些问题，您是否想过。让我们带着这些问题，再玩一次跳绳。

目标：使学员互助合作形成共识，完成低难度活动。

规则：请两个人各握住绳子的一端，其他人要一起跳过绳子，所有人都跳过算一下，数一数整个团队总共能跳多少下。

讨论：

- (1) 当有人被绊倒时，各位当时发出的第一个声音是什么？
- (2) 发出声音的人是刻意指责别人吗？
- (3) 想一想自己是否不经意就给别人造成压力？
- (4) 接下来我们应该怎么做，刚才的感觉才不会发生？

注意：

- (1) 提醒膝盖或脚部有伤者，视情况决定是否参与。
- (2) 场地宜选择户外草地进行，以免受伤。
- (3) 合组跳绳时应注意伙伴位置及距离，以免踏伤伙伴或互相碰撞。

变化：

- (1) 可考虑不同的跳绳方式，如：每个学员依序进入。
- (2) 可用两条绳子，或变换用绳方向。

教具：粗棉绳一条。

圆球游戏

游戏规则：

- 1、所有的人分成三组，每个小组约 20 人，分别配有 1、2、3 号球
- 2、游戏要求将球按 1、2、3 号的顺序从发起者手里发出，最后按此顺序回到发起者手里。在传递过程中，每一人都必须触及到球，所需时间最少的获胜。
- 3、球掉在地上一次额外加 10 秒

培训师必读：

1、游戏开始时，三组人一般会不约而同地围成了三个圈，一个接一个地传递，记下三组的成绩，例如分别为 17 秒、18 秒和 50 秒。

2、“有没有更好的办法让时间变得短些？这个游戏的最好成绩为 8 秒。”培训师可以向所有小组提出挑战。（参考思路：用手围成一个圆筒状，让三个球分别从上面滑下，所用时间仅为 4 秒！这是一个绝妙的想法！当然可能还有更快的方法，培训师需要不断启发学员去思考新的方法。）

培训师点评：

有的队员在看到成绩连自己都不敢相信--“开始觉得三十秒已是不可思议的！”“能不能再快些？”一个又一个想法从队员们的脑中蹦出来，游戏过程中不断传来喜讯……“9 秒”、“5 秒”、“4 秒”，最快的居然只用了 0.58 秒！通过这个游戏让学员感受到：每一件看似不可能的事情摆到面前时，这种“不可能”的心理定势，使每个人都会想到放弃。做了才能成功，但最终的成功不是因为你会做了，而取决于你怎样去做。发挥团队智慧，集合团队的创意，一件不可能完成的事情奇迹般的成功了，这就是团队的力量！思维可以指导人们的行动，同时也约束人们的行动。要想成功唯有敢于超越自己的思维。

对一家企业而言，也许你的条条框框为你的发展立下了汗马功劳，但一味的遵循就易沦为守旧。为员工建立一种启发创造性和“冲破框架”的环境条件：鼓励创新精神，从而开发突破性的解决方案与策略，也就为企业创造更多地意想不到的机会。

核弹头

形式：12 人一组为最佳

类型：问题解决，团队合作

时间：30 分钟

材料及场地：25 米长的绳子一条，20 米长的绳子 2 条，水桶一只，短竹 2 条，砖头 1 个及空地

游戏目的：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、培训师让学员把 25 米长的绳拉成一个圈，并把水桶装 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引爆的核弹头，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取出核弹头，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：

1、全队中共出现多少个主意，为什么采纳了现在所使用的主意来执行任务？

2、在全过程中你认为最佳表现在哪里，团队的合作精神体现在哪里？

3、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？

交通阻塞

道具：比参加人数多一个塑胶地垫

说明：

1、将塑胶地垫呈一字型在地上铺开，让学员全部站在地垫上，留中间一个地垫不站人；

- 2、学员分成两边相对而站，通过中间的空格进行移动，
- 3、移动的方式是只能前进一格或跳一格，不能后退
- 4、完成两边人的互换，并且大家维持同一个方向。

规则：

- 1、学员只能前进不能后退，只要有人后退就要重来
- 2、当有人知道答案时，我们要每个人都知道答案

解手链

形式：10 人一组为最佳

时间：20 分钟

材料：无

适用对象：全体人员

活动目的：让学员体会在解决团队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、培训师让每组圈着站成一个向心圈。
- 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、告诉大家一定可以解开，但答案会有两种。一种是一个大圈，另外一种是两个套着的环。
- 4、如果过程中实在解不开，培训师可允许学员决定相邻两只手断开一次，但再次进行时必须马上封闭。

有关讨论

你在开始的感觉怎样，是否思路很混乱？

当解开了一点以后，你的想法是否发生了变化？

最后问题得到了解决，你是不是很开心？

在这个过程中，你学到了什么？

你说我做

道具：七彩积木

参加人数：20-30 人

用时：约 1 小时

游戏前准备：培训师先自己用积木做好一个模型。

过程：

- 1、将参加人员分成若干组，每组 4-6 人为宜。
- 2、每组讨论三分钟，根据自己平时的特点分成两队，分别为“指导者”和“操作者”。
- 3、请每组的“操作者”暂时先到教师外面等候。
- 4、这时培训师拿出自己做好的模型，让每组剩下的“指导者”观看（不许拆开），并记录下模型的样式。
- 5、15 分钟后，将模型收起，请“操作者”进入教室，每组的“指导者”将刚刚看到的模型描述给“操作者”，由“操作者”搭建一个与模型一模一样的造型。
- 6、培训师展示标准模型，用时少且出错率低者为胜。
- 7、让“指导者”和“操作者”分别将自己的感受用彩笔写在白纸上。

游戏点评：

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

适用课程：《职业压力》、《团队建设》。

6 盒冰红茶

课间休息，林先生在每个桌子分别放上 6 盒冰红茶，红的、绿的，煞是好看。但是他说：“先不要喝哦，待会儿我们用它来做个游戏。”

30 名学员分成 4 个小组，每两个小组又编成两个竞赛小队。一个竞赛小队中的一个组，背着另一组先将自己桌上的 6 盒冰红茶摆成任意形状，然后，通过语言描述给同队中的另一组，另一组听到描述后即开始摆放。另一队亦然。10 分钟后，哪一组摆放图形最相似，就算哪一队为胜者。

6 盒冰红茶拼图？太“小儿科”了。我们组的 7 个人个个是“赛孔明”，14 只手把它们摆成一个立体的“天”字，上下三层，前后三层，够水平的吧？再看看另一队的那个组，他们摆了个最简单正六边形，既没有层次，又缺乏“艺术”，真够笨的。正美哩，我们队另一组的阿红着急了：快点说吧，下一步工序是我们听你们的遥控啦！

我们这幅够艺术的拼图确实难模仿！7 张嘴嚷开了：“有三层”、“是立着的”、“前边不出头”、“两个摆成一横”，……等到阿红她们手忙脚乱地听我们指挥，将 6 盒冰红茶摆得刚有点模样时，时间到了。

大家先一起评判另一队。他们队的两个拼图完全一样，都是立着的正六边形，汉字标签一律朝外，拼音字母一律向内，红、绿颜色相间，字头咬字尾按顺时针有规律地排列。一目了然。

再看看我们这一队，大伙儿全乐了，两个组的“天”字怎么比较也不像：一组是红盒，一组是绿盒，一组汉字朝外，一组汉字朝内，一组盒头朝前，一组盒头向后……。

最后，当然我们输了。阿红气得直瞪我们：“就你们能耐，自作聪明！”

这时，林先生开始讲解“沟通的技巧”，他说：“上级给下属布置任务，要简单明了，内部流程不要故意弄得很复杂，人为地设置障碍。指令一定要明确，描述一定要到位……”

游戏名称：蒙眼三角形

蒙着眼睛做游戏，一个团队还能合作愉快吗？因为我们是一家人，因为我们有着共同的目标，所以我们能行！

目标：使学员互助合作形成共识，完成低难度活动。

规则：用眼罩将所有学员的眼睛蒙上，在蒙上前先观察一下四周的环境。然后，将双手举在胸前，像保险杆般保护自己与他人。目标是整个团队找到一条很长的绳子，并将它拉成正三角形，且顶点必须对着北方。完成时每个人都能握住绳子。

讨论：

- (1) 回想一下发生过什么事？
- (2) 各位是怎么找到绳子的？
- (3) 各位是如何拉正三角形的？

- (4) 想象和蒙上眼之前看到的差异大吗？其他人当时的想法如何？
- (5) 各位觉得绳子像什么？
- (6) 这个游戏和工作类似吗？
- (7) 游戏最有价值之处是什么？
- (8) 如果再玩一次你会怎么做？

注意：场地应选择在户外草地上进行，以免跌倒受伤。

变化：

- (1) 可以排列不同队形。
- (2) 绳子可以用尽（难），可以不用尽（易）。

教具：粗棉绳一条、眼罩（依人数而定）。

水草

时间：20 分钟

人数：不限

适用范围：创造力

案情：一个男人，走到湖边的一个小木屋，同一个陌生人交谈以后，就跳到湖里死了。

过程：

- 1、由培训师交代案情，学员通过问封闭性问题的方式去判断案情的起因。
- 2、培训师只负责学员的问题，但只能说“是”或“不是”
- 3、计时间。

故事的起因：

在一个夏夜的湖边，一对热恋男女谈情说爱，由于夏夜炎热，男人去买饮料解渴，留下小姐在湖边等。结果十五分钟之后，等男人回来之后，发现小姐已经不在原来的地方，于是这个男人就在湖的周围大声呼唤她爱人的名字，没有人回映。时间一分一秒过去，男人越想越担心，一种不祥的预感已经笼罩在他的心头。“扑通”一声，男人跳下湖里，在湖里寻找爱人的足迹，他在湖底摸索了许久，什么也没有发现，除了一些象水草一样的东西，因担心水草会有危险，所以，就放弃了湖底寻找，上岸之后，男人沿着湖边到处寻找。夜深了，人静了，男人拖着疲惫的身体继续沿着湖边寻找。这时他看到湖边有一个亮着灯的小木屋，于是敲门，开门的是一位陌生的老大爷。

“老大爷，你没有看到一位长头发，穿红色裙子的女孩？”

“没有”

男人仍不放过一线希望，把爱人失踪的遭遇包括在湖里寻找的经过一五一十的告诉了陌生人。

“我是这个湖的看守员，这个湖里几十年来一直都没有生长过一根水草”

原来，男人在湖里摸到的不是水草，而是她爱人的长发。于是，男人跳到湖里殉情了。

举胖子

游戏方法：

在学员当中挑选个头最大，体重最重的学员，请他坐在讲台上的一张座椅上，另外在学员中挑选四名最瘦小的学员，请他们上台，要求：四名瘦小的学员要合力将坐在椅子上的胖学员举起来，起码 3 分钟，但是，每人只能动用自己的一到两个手指

分析：

不要认为不可能

要善于听取讲师的引导

利用正确的方法

通力合作

高空飞蛋

活动目的

体现小组成员的创造力及团队精神

形式：3 个人一个小组为最佳

类型：创造力，团队合作

时间：30 分钟

材料及场地：每组鸡蛋一只，小气球一只，塑料袋一只，竹签 4 只，塑料匙、叉各 2 支，橡皮筋 6 条；3 层楼及楼下空地

适用对象：所有学员

操作程序

- 1、培训师把上述所说材料发给每组，而后让学员在 25 分钟之后到指定的 3 层楼的地点把鸡蛋放下来，为了不使鸡蛋摔破，可以用所给的材料来设计保护伞。
- 2、25 分钟之后，每组留一位学员在 3 层楼高的地方进行放鸡蛋，其他学员可以到楼下空地观赏及检查落下的鸡蛋是否完好。
- 3、鸡蛋完好的小组是优胜组，可以进行决赛，胜出者，培训师可以给一些小礼品作为奖励

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？

沙漠奇案

时间：20 分钟

人数：不限

适用范围：创造力

案情：一个男人，在沙漠当中一丝不挂躺着，死了，周围没有痕迹。

过程：

- 1、由培训师交代案情，学员通过问封闭性问题的方式去判断案情的起因。
- 2、培训师只负责学员的问题，但只能说“是”或“不是”
- 3、计时间。

故事的起因：

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

找变化

- 1、找一个你身边的学员结成伙伴 (partner)
- 2、背对背,给你们 3 分钟,在身上做 3 个变化
- 3、回过头,彼此找找对方的变化
- 4、再背对背,给你们 3 分钟,在身上做 10 个变化

5、回过头,彼此找找对方的变化双方都找出 10 个变化的,请举手

天龙八部

目标：以较热烈的活动使学员彼此热络

规则：

- 1、学员双手搭在左右伙伴的肩膀，围成一圈
- 2、在训练员的口令下往前踏步
- 3、计算共能走动几步

注意事项：

- 1、注意肩部的压迫，压力过大时应出声停止再向前
- 2、避免朝某一方向跌倒。

分组游戏

1、寻找对象：

第一步：学员围成一个圆圈——组织者说 LOOK UP、LOOK DOWN、LOCK——学员看上、看下，然后用目光锁定对面的一位同学，当两人的目光相对时，则拍手、出场交谈——交谈 3 分钟——没对上的继续。

第二步：学员分列两行，结对的伙伴面对面站立——各自后退 5 米——蒙上眼罩——发出声音，寻到对象（不可用学员名字、公司名称）

2、左、中、右

组织者问以下问题：

早上起床时，是从左边下床？右边下床？

——从左边下床的站左边，从右边下床的站右边，记不清的站中间

早上穿鞋时，先穿左边的鞋？先穿右边的鞋？

——先穿左脚的站左边，先穿右脚的站右边，记不清的站中间

以此种办法将学员分成三大组。

3、谁是勇士？

如果依上法分成的三组人数悬殊过大，则继续分组，按以下办法：

请大家自由组合，寻找另外两位与自己相象的伙伴，分成三人一组。

然后提问：

1、谁愿意第一个站起来？

2、谁愿意第二个站起来？

由此，将学员分成三批。

红黄牌

时间：5 分钟

道具：红牌、黄牌

游戏操作：

Ø 两人并排站立

Ø 听意思举牌

老蔡说：举起红牌 ————— 举起红牌

老蔡说：放下黄牌 ————— 放下红牌

老蔡说：不要放下黄牌 ————— 举起黄牌
放下红牌 ————— 放下红牌
老蔡说：不要不放下红牌 ————— 放下红牌
老蔡说：不要不举起黄牌 ————— 举起黄牌
我喊一声后就举起红牌 ————— 不举牌
老蔡说：举起黄牌 ————— 举起黄牌
老蔡说：千万不要不举起黄牌 ————— 举起黄牌
老蔡说：不要放下红牌 ————— 举起红牌
老蔡说：不要不放下黄牌 ————— 放下黄牌
千万不要不举起红牌 ————— 举起红牌
老蔡说：举起双手、原地跳一下、放下黄牌 — 放下黄牌、举起红牌
老蔡说：放下红牌 ————— 放下红牌
老蔡说：不要放下黄牌 ————— 举起黄牌
千万不要不举起黄牌 ————— 举起黄牌
老蔡说：不要不举起黄牌 ————— 举起黄牌

猜猜我是谁

目标：使初步认识的队员再次彼此认识

道具：不透明的幕布一条

规则：

- 1、参加的人员分成两边
- 2、依序说出每人的姓名或希望别人如何称呼自己
- 3、训练员与助理训练员手拿布幕隔开两边成员，分组蹲下
- 4、第一阶段两边成员各派一位代表至幕布前，隔着幕布面对面蹲下，训练员喊一，二，三，然后放下幕布，两位成员以先说出对面成员姓名或绰号为胜，胜者可将对面成员俘虏至本组。
- 5、第二阶段两边成员各派一位代表至幕布前背对背蹲下，训练员喊一、二、三，然后放下幕布，两位成员靠组内成员提示（不可说出姓名、绰号），以先说出对面成员之姓名或绰号为胜，胜者可将对面成员俘虏至本分组。
- 6、活动进行至其中一组人数少于三人即可停止。

引导讨论：

- 1、各位如果继续玩下去谁会赢？那谁会输了？
- 2、我们所设计的这个游戏是 no loser\no winner
- 3、那这是什么意思，也就是双赢的概念

注意事项：

- 1、选择的幕布必须不透明，以免预先看出伙伴而失去公平性及趣味性。
- 2、成员蹲在幕布前，避免踩在幕布上，以免操作幕布时跌到。
- 3、训练员应制止站立或至侧边偷窥的情况发生。
- 4、组员不可离训练员太近，以免操作幕布时产生撞击。
- 5、组员叫出名字时间差距短，训练员须注意公平性。
- 6、本活动不适用于不熟悉的团队。

变化：

- 1、可增加幕布前代表人数；
- 2、可让组员背部贴紧幕布，另一分组凭其轮廓猜出其姓名或绰号。

3、可在排球场进行，以海滩球互相投掷时，需要叫出对方队友姓名或绰号，全部叫完前不可重复。

大树与松鼠

适合人数：10 人以上

材料及场地：无

适用对象：所有学员

时间：5-10 分钟

操作程序

- 1、事先分组，三人一组。二人扮大树，面对对方，伸出双手搭成一个圆圈；一人扮松鼠，并站在圆圈中间；培训师或其它没成对的学员担任临时人员。
- 2、培训师喊“松鼠”，大树不动，扮演“松鼠”的人就必须离开原来的大树，重新选择其他的大树；培训师或临时人员就临时扮演松鼠并插到大树当中，落单的人应表演节目。
- 3、培训师喊“大树”，松鼠不动，扮演“大树”的人就必须离开原先的同伴重新组合成一对大树，并圈住松鼠，培训师或临时人员就应临时扮演大树，落单的人应表演节目。
- 4、培训师喊“地震”，扮演大树和松鼠的人全部打散并重新组合，扮演大树的人也可扮演松鼠，松鼠也可扮演大树，培训师或插其他没成对的人亦插入队伍当中，落单的人表演节目。

优点与缺点

所需时间：30-45 分钟，由团队人数及培训者安排

小组人数：无限制

所需物品：“优点与缺点”表格，每人一支钢笔

游戏概述：

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

目的：

- 1、令每个参与者在无任何威胁的情况下，对其他人的优点与缺点进行评点。
- 2、让每个参与者之间相互反馈自己在成员眼中的优点与缺点。

步骤：

- 1、令每个参与者都知道他们将对团队里的每一个人的优点与缺点进行反馈，也就是说，你喜欢或不喜欢某人的哪一方面。
- 2、告知每个人这是一项保密的活动，没有人被告知是谁写的他的优点与缺点的内容。
- 3、给每个人一张“优点与缺点”并告诉他们每人为其他人至少写出一条喜欢或不喜欢。
- 4、收集每张答卷，混合一起并对每个人念出写给他们的意见，你首先要从自己的名字念起。

讨论题目：

- 1、所有的意见都正确吗？
- 2、有没有互相矛盾的意见？
- 3、现在是否有人不愿意别人和自己同在一组？

类似游戏：

- 1、在你复印“优点与缺点”之前，可以先列出所有的小组成员

寻猎

所需时间：由参加的人数及所列项目的多少来决定

小组人数：无限制，但要分 5-7 人为一组

所需物品：给每一组发一个“寻猎”项目列表

游戏概述：

此游戏就开展于一个长期训练过程的开始或训练临近结束的阶段。

目的：

- 1、 加深团队成员间的接触
- 2、 发现团队成员的智慧

步骤：

- 1、 将团队成员分为 5-7 人。
 - 2、 告知每个参与者将一起去参加一个搜寻活动，获胜的小组将受到奖励。
 - 3、 将“寻猎”列表交给各小组，告诉他们利用他们自己的智慧尽可能多的获得表中所列内容。
 - 4、 设置一个时间限制，如 1 小时。
 - 5、 当时间到时，命令每个队都集合回来，比较哪一个队的得分高
- 讨论题目：

- 1、 其他小组与完成有多少差距。
- 2、 你是怎么分析获胜队的获胜原因的。
- 3、 在你的小组里是否有人显得比其他人更出色。
- 4、 有人领导你的小组吗？是谁？为什么他能领导？

勇于承担责任

规则：学员相隔一臂站成几排（视人数而定），我喊一时，向右转；喊二时，向左转；喊三时，向后转；喊四时，向前跨一步；喊五时，不动。

当有人做错时，做错的人要走出队列、站到大家面前先鞠一躬，举起右手高声说：“对不起，我错了！”

做几个回合后，提问：这个游戏说明什么问题？

面对错误时，大多数情况是没人承认自己犯了错误；少数情况是有人认为自己错了，但没有勇气承认，因为很难克服心理障碍；极少数情况有人站出来承认自己错了。

在日常工作中也有很多这样的现象，在深圳有一家香港公司的办事处，有一位主管和一位职员。办事处刚成立时需要申报税项，由于当时很多这样性质的办事处都没申报，再加上这家办事处没有营业收，所以这家办事处也没申报。两年后，在税务检查中，税务局发现这家办事处没有纳过税，于是做出了罚款决定，数额有几万。这家办事处的香港老板知道这件事后，就单独问这位主管“你当时怎么想的，现在发生这要的事情？”这位主管说“当时我想到了税务申报，但职员说很多公司都不申报，我们也不用申报了，考虑到可以给公司省些钱，我也就没再考虑，并且这些事情都是由职员一手操办的。”老板又找到这位职员，问了同样的问题。这位职员说“从为公司省钱的角度，再加上我们没有营业收入和其它公司也没申报，我把这种情况同主管说了，最终申不申报还应由主管做决定，他没跟我说，我也就没报。”

“杀人游戏”之攻略

写这篇攻略之前，笔者连续两个通宵没睡。干啥呢？当然是“杀人”啦。我现在还想不出其他有什么东东能有这么大吸引力。“杀人游戏”目前已不是藏匿民间的小圈子游戏了，近期公开媒体都来报道，大有传遍祖国各地的态势。可惜一些“敏感”记者可能根本没玩过，所以连抄袭来的文章都搞得驴唇不对马嘴，竟然把这么有趣的群体娱乐活动当成“电玩”了，可笑之极！看来是需要澄清的时候了。

参加“杀人游戏”有3种角色。我的攻略也要从3个方面说。

如果你是“好人”

一、做好充分心理准备：被“杀”死的准备。在第一夜，“杀手”会无情地“杀”死一个好人，在座的每个人都可能成为第一个受害者。这个人会死得很难看，天亮时，你已经死了，而每个人看上去都很无辜。但你还要留下线索，这时往往“直觉”作用很大，判断失误率也较高，很可能误导剩下的好人。此后惨案陆续发生，好人的神经也更紧张，黑夜里你可能死于“杀手”刀下，白天你可能死于好人们的“误杀”。

二、要用自己的“风格”(沉默？微笑？辩解？澄清？)让大家相信你真的是“好人”。大多数时候，真诚是很重要的，尤其在人多时，你的犹豫和不坚定会掀起群体性的怀疑和攻击。

三、一定要指出你的怀疑对象。因为比较嫩的“杀手”总是指东指西，一副犹疑不决的样子。作为好人，你一旦表现得不确定，好人们不会对你手软的。

四、注意观察被“杀”者顺序。任何一个“杀手”都有自己的“杀人”风格。比如先“杀”男再“杀”女、先“杀”身边的再“杀”对面的等等。而且，当有两个或两个以上“杀手”时，你要考虑什么样的“杀手”组合会以什么样的顺序“杀人”。这里的经验是：优秀的“杀手”总是先“杀”不太受人注意的人物，因为他们留下的线索最少。

五、注意投票裁决“杀”人时的举手情况。稚嫩的“杀手”容易跟风，他会在关键时候最后举手(或不那么坚定)，以便到达“杀”一个人要求的半数票。

六、找出比较嫩的“杀手”用逻辑，但遇到手段高超的“杀手”，你就要凭感觉了。有一个绝密：当游戏进行到最后，那个表现最成熟、理由最充分、看起来最无辜的家伙，必定是“杀手”。

如果你是“杀手”

一、绝对镇定。第一次当“杀手”的人总是按捺不住激动，这从脸色、小动作、谈话语气中就暴露了。而真正的“冷面杀手”最好面无表情，至少在刚刚拿到“杀手”牌的时候要做到。

二、尽量自然。在游戏进行中，你要像往常一样，该说就说、该乐就乐、该沉默就沉默，不要让人家看出你与上局游戏中的表现差别太大。

三、“杀”人要狠。无论是单个“杀手”行凶还是多个“杀手”合谋，“杀”人时一定要迅速决绝，不要心慈手软。一般“杀”死大家认为与你很亲近的人，最能赢得别人的信任，好人们会以为你不可能这么无情。

四、先杀那些不爱说话的。因为这样的好人多是还没想清楚，他死了，一般不会留下对你不利的“遗言”。不过这也要见机行事，有时候留下那些摇摆不定的好人，会让局面更乱，你就可以乱中取胜了。

五、指证“杀手”时要明确，举手投票“杀人”时要坚定。“杀手”要明确，除了在黑夜里你可以肆无忌惮地“杀”人，在白天你可是个“大好人”，你要坚决地指认你认为的“杀手”，还要为你认为的好人辩护。学会帮好人说话，往往可以赢得好人的好感，你自己隐蔽得就更深了。

六、当人数越来越少，局势越来越清晰的时候，“杀手”一定要表现得思路清晰。

每次发言你都要澄清两个问题：你为什么不可能是“杀手”；谁为什么一定是“杀手”。但是，别忘了人是有感情的动物，这时候，诚恳、简洁的解释更为有力。

如果你是裁判

一、按程序办事。因为事关“生死”，每个人都想说话，这个游戏容易造成一片混乱的局面。裁判要像法官，严格按程序办事，发言者言尽则止，不许反复陈说。所有判决都要经过举手投票表决。因为人们往往在投票的刹那念头就发生了变化。

二、严防“死人乍尸”。这会使得游戏的趣味减少很多。在“杀人”游戏中，最有趣的情况就是，死去的人什么都明白，但他已经失去了说话的权利。就像我们常说的：天堂里都是明白人。

三、威严。裁判要说话算数，不要反复。在辩论出现混乱和僵持的时候要果断决定：现在投票。让我们举手说话。

四、注意节奏。往往在游戏开始的时候，大家发言不很踊跃，这时可以让发言者尽量快些，节奏加快有助于调动参与者的积极性；而越到后面，情况越紧急越微妙，裁判要让节奏放慢，给每个人充分辩解和考虑的时间。

五、中立。绝对不能流露出一点带倾向性的评论，不要和发言者讨论。你最常用的词应该是：“大家闭眼”、“好，天亮了”、“说完了吗”、“还有其他的吗”、“确定？”、“请举手”“某某死了”等。最后，任何参加“杀人”游戏的人千万不要把游戏和现实生活对号入座。这纯属是一种智力和心力游戏，与个人道德无关。这非常重要。

玩家点评：

我觉得这是和别人相处的一个好方法。我是做市场推广的，以前不爱和客户吃饭，很难找到话题，说的都是最无聊的话。但玩“杀人游戏”就不一样了，有斗智斗勇的味道。只“杀”了一次人，就像已经认识很久了一样。这样的游戏对工作有帮助，现在我的脸皮厚了，骗人不脸红了。——孙悟空

在体会“杀”人与被杀快感的同时，有一种游戏化人生的感觉——王先生

这个游戏最大的好处就是，在放松中体会与好人斗，与坏人斗，其乐无穷。而且你还会知道你是怎么死的，有机会在下次游戏中报一“杀”之仇。你会发现，一个糊涂的“好人”有时比“坏人”还危险。——刘小姐

这个游戏太好玩了，我体会到了不分青红皂白的快感。你可以把一个你平时不喜欢的人给“杀”了，那怕是误“杀”。——某作家

玩“杀人游戏”你会发现当坏人很过瘾，占尽了便宜。而好人则显得愚昧，任人宰割，自己死都不知道是怎么死的。——毛女士

专家点评：

这是一个很有意思的话题，可能是人们思考方式上的变化，人们的思考方式正从现实空间转向虚拟空间。它之所以先在IT界流行，是因为对于有上网经验的人来说，虚拟空间和现实空间是相通的，是乐趣、苦恼的现实化反照。在这个游戏中，人们可以在真实的人际关系中表演不真实的事。现实空间不可能一下实现的事，可以在游戏的虚拟空间集中表现出来。在游戏中，你可以当个坏蛋，可以随意“杀人”，这也是一种发泄。沙教授本着严谨的治学态度说，这可能是一个涉及传播学、心理学、社会学领域的问题，表示要继续关注这一类现象。——社会心理学家沙莲香教授

人们有一种原始的、人性的东西就是征服欲，在现代社会被压抑的，通过虚拟空间释放出来。现在人工作压力很大，游戏可以让人们暂时退出社会舞台，缓解心理压力，起到一个“安全阀”的作用。——中国人民大学社会学系副教授郭星华

“杀人”游戏规则详解

参加人数以10人—20人较好，最佳人数12—16人，另设法官一名。

道具：和人数相等的扑克牌，或任何有不同标记物，很多场合以名片代替。

示例：参加游戏人数共13人，选1人做法官。由法官准备12张扑克牌。其中3张A，6张

为普通牌，3 张 K。众人坐定后，法官将洗好的 12 张牌交大家抽取。抽到普通牌的为良民，抽到 A 的为杀手，抽到 K 的为警察。自己看自己手里的牌，不要让其他人知道你抽到的是什么牌。法官开始主持游戏，众人要听从法官的口令，不要作弊。

法官说：黑夜来临了，请大家闭上眼睛。等都闭好眼睛后，法官又说：请杀手杀人。抽到 A 的 3 个杀手睁开眼睛，杀手此时互相认识一下，成为本轮游戏中最先达成同盟的群体。并由任意一位杀手示意法官，杀掉一位“好人”。法官看清楚后说：杀手闭眼。(稍后说)警察睁开眼睛。抽到 K 牌的警察可以睁开眼睛，相互认识一下，并怀疑闭眼的任意一位为杀手，同时看向法官，法官可以给一次暗示。完成后法官说：所有人闭眼，(稍后说)天亮了，大家都可以睁开眼睛了。

待大家都睁开眼睛后，法官宣布谁被杀了，同时法官宣布让大家安静，聆听被杀者的遗言。被杀者现在可以指认自己认为是杀手的人，并陈述理由。遗言说罢，被杀者本轮游戏中将不能再发言。法官主持由被杀者身边一位开始任意方向挨个陈述自己的意见。

意见陈述完毕后，会有几人被怀疑为杀手。被怀疑者可以为自己辩解。由法官主持大家举手表决选出嫌疑最大的两人，并由此二人作最后的陈述和辩解。再次投票后，杀掉票数最多的那个人。被杀者如是真正的凶手，不可再讲话，退出本轮游戏。

被杀者如不是杀手，可以发表遗言及指认新的怀疑对象。在聆听了遗言后，新的夜晚来到了。如此往复，杀手杀掉全部警察即可获胜，或杀掉所有的良民亦可获胜。警察和良民的任务就是尽快抓出所有的杀手获胜。

目前也有不设警察身份的玩法，讨论更加激烈，但时间较长，并且坏人容易得逞。

抓间谍

注意：最高机密！不要让任何人看到你的这份说明。

一个团体的成员有时不一定目标一致，也不一定彼此信任或相互影响。这种情况常因大家不能坦诚沟通而变得更为复杂。在这个练习中可能就有这样一个不与大家同心协力的人在你的小组中，我们可以称之为间谍。一个小组中可能不只有一个间谍。

你的小组的目标是要：

- 1、求出本页下方问题的正确答案。
- 2、找出你的小组中可能有的任何一个间谍。

如果你被指派为间谍，你的目标为要全力阻挠你的小组作出正确的答案，同时不要被人认出来。

任何人怀疑同组中的某个人是间谍时，只需要指控那个人是间谍即可。除了被指控为间谍的人以外，同组的其他人进行投票表决，如果半数以上的人认为被指控者确实是间谍的话，被指控者就不能再继续参与讨论。无论你是不是间谍，都不可以说出来。被表决逐出讨论的人必须留在小组中观察讨论过程。

问题：

有个人到你们店里买了一件 65 元的衬衣。他给你一张 100 元的钞票。因为你没有零票可以找他，你就到隔壁的小吃店去换了 9 张 10 元和两张 5 元的小钞。回到店里，你把钱找给那个客人。后来，小吃店的老板过来告诉你说你给他的百元钞票是伪钞。你连声道歉，用两张五十元换回那张 100 元伪钞。不包括衬衣的钱，店主损失了多少钱？

☐你是间谍 ☐你不是间谍

公平与不公平

案例讨论 (40 分钟)

案例 (通过角色表演的形式来展现, 共有六个角色):

小母鸡在谷场上扒着, 直到扒出几粒麦子, 她叫来邻居, 说: “假如我们种下这些麦子, 我们就有面包吃了。谁来帮我种下它们?”

牛说: 我不种。

鸭说: 我不种。

猪说: 我不种。

鹅说: 我也不种。

“那我种吧。” 这只小母鸡自己种下了麦子。

眼麦子长成了, 小母鸡又问: “谁来帮我收麦子?”

鸭说: 我不收。

猪说: 这不是我们应该做的事。

牛说: 那会有损我的资历。

鹅说: 不做虽然饿一点, 但也不至于饿死。

“那我自己做。” 小母鸡自己动手收麦子。

终于到了烤面包的时候, “谁帮我烤面包?” 小母鸡问。

牛说: 那得给我加班工资。

鸭说: 那我还能享受最低生活补偿吗?

鹅说: 如果让我一个人帮忙, 那太不公平。

猪说: 我太忙, 没时间。

“我仍要做。” 小母鸡说。

她做好五根面包并拿给她的邻居看, 邻居们都要求分享劳动成果, 他们说小母鸡之所以种出麦子, 是因为地里找出了种子, 这应该归大家所有, 再说, 土地也是大家的。但小母鸡说: “不, 我不能给你们, 这是我自己种的。”

牛叫道: 损公肥私!

鸭说: 简直象资本家一样。

鹅说: 我要求平等。

猪只管嘀嘀咕咕, 其他人忙着上告、要求为此讨个说法。

村长到了, 对小母鸡: 你这样做很不公平, 你不该太贪婪。小母鸡说: 怎么不公平? 这是我劳动所得。村长说: “确切地说, 那只是理想的自由竞争制度。在谷场的每个人都应该有他该得的一份。在目前制度下, 劳动者和不劳动者必须共同分享劳动成果。”

从此以后他们都过着和平的生活, 但小母鸡再也不烤面包了。

针对这个故事, 你如何看待“公平与不公平”?

参考答案:

公平不是绝对的

- 1、每个人都有自己的感受, 有自己的喜好, 这就不能保证一个人对其它任何人都公平对待。
- 2、如果有绝对的公平, 那就很难解释: 为什么地球上的土地有贫瘠与肥沃之别; 为什么非洲人民生下来要面对干旱、饥饿, 而美国人民则享受文明、自由? 面对生来就不公平的环境来讨要所谓的“公平”本身就不现实。
- 3、人们因出身背景不同, 生长环境不同, 受教育程度不同, 对公平的理解会千差万别。公平只是相对的概念。例如, 在计划经济体制下, 大家认为平均就是公平, 但结果如何呢? 员

工缺乏积极性，企业亏损，因为“平均主义”的所谓公平就是对工作积极员工的最大不公平。
4、人的十个指头都不一样长，又怎能要求在复杂的社会中，处事待人的绝对公平。

提问：

如果你是经理，你的一个下属忿忿不平地说：“我跟某人是同时进公司的，学历一样，干一样的电脑工作，为什么他的薪金比我高呢？”你如何对答。

参考答案：

公平，是相对的公平。

薪金公平要看收入/付出。所以要考察每个人的付出与业绩，再来谈收入，才是公平的。

啤酒游戏

背景

啤酒游戏，是 1960 年代，MIT 的 Sloan 管理学院所发展出来的一种类似「大富翁」的策略游戏。Sloan 管理学院的学生们，各种年龄、国籍、行业背景都有，有些人甚至早就经手这类的产/配销系统业务。然而，每次玩这个游戏，相同的危机还是一再发生，得到的悲惨结果也几乎一样：下游零售商、中游批发商、上游制造商，起初都严重缺货，后来却严重积货，然而，消费者的需求变动，却也只有第二周那一次而已！如果成千成万、来自不同背景的人参加游戏，却都产生类似的结果，其中原因必定超乎个人因素之上。这些原因必定藏在游戏本身的结构里面。

啤酒游戏

在这游戏里，有三种角色可让你来扮演。从产/配销的上游到下游体系，依序为：

- 1.「情人啤酒」制造商
- 2.啤酒批发商
- 3.零售商

这三个个体之间，透过订单/送货来沟通。也就是说，下游向上游下订单，上游则向下游供货。

游戏是这样进行的：由一群人，分别扮演制造商、批发商和零售商三种角色，彼此只能透过订单/送货程序来沟通。各个角色拥有独立自主权，可决定该向上游下多少订单、向下游销出多少货物。至于终端消费者，则由游戏自动来扮演。而且，只有零售商才能直接面对消费者。

零售商的常态：

- 1、销售、库存、进货
- 2、订货时间约为 4 周
- 3、每次订货 4 箱啤酒

安份守己的零售商

首先，先假设你扮演的是零售商这个角色。你是个安份守己的零售商，店里卖了许多货品，啤酒是其中一项颇有利润的营业项目。平均来说，每一个礼拜，上游批发商的送货员都会过来送货一次，顺便接收一次订单。你这个礼拜下的订单，通常要隔 4 个礼拜才会送来。

「情人啤酒」是其中一个销量颇固定的品牌。虽然这品牌的厂商似乎没做什么促销动作，但相当规律的，每周总会固定卖掉约 4 箱的情人啤酒。顾客多半是 20 来岁的年轻人。

为了确保随时都有足够的情人啤酒可卖，你尝试把库存量保持在 12 箱。所以，每周订货时，你已把「订 4 箱情人啤酒」视为反射动作。

为了方便起见，我把进货、订货、售出、原本库存量、结余库存量这五项数字，用图形来表示。接下来，就让我们来看看啤酒游戏的进行，零售商如何应对客户的购买行为、上游的进货行为。

零售商 1—6 周

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

第二周：多卖了 4 箱。第二周比较奇怪，情人啤酒突然多卖了 4 箱，变成 8 箱。因此，店里库存就只剩下 8 箱。虽然你不知道为什么会突然多卖了 4 箱，也许只是有人举办宴会、多买了一些啤酒吧！为了让库存量恢复到 12 箱，你这个礼拜向批发商多订了 4 箱，也就是订了 8 箱。

第三周：还是一样。这一周跟上一周一样，还是卖出了 8 箱。批发商的送货员来了，送来的情人啤酒数量，正是 4 周前向他所订的 4 箱。现在，情人啤酒的库存量只剩 4 箱了。如果下个礼拜销售量还是这样的话，下个礼拜结束时，就要零库存了！为了赶快补足库存，你本来打算只订 8 箱；但是，怕销售量会再上升，为了安全起见，你多订了一点，订了 12 箱。

第四周：原来如此

这一周，还是跟上一周一样，卖了 8 箱情人啤酒。有一天，你抽空问了一下买情人啤酒的客人，才知道：原来在第二周时，有个合唱团的新专辑的主打歌里，结尾是一句「我喝下最后一口情人啤酒，投向太阳」的歌词。可能因为这样，所以销售量就变多了。「奇怪，如果这是啤酒制造商或批发商的促销手段，为什么他们没先通知我一声呢？」这一周进货量为 5 箱，嗯，批发商也开始反应我增加的订单了。你预期销售量可能还会上升，而且库存也只剩下 1 箱了。所以，这一次一口气订了 16 箱。

第五周：库存没了……本周，还是卖了 8 箱。进货 7 箱，表示上游批发商真的开始响应了。不过，库存变 0 了。望着空空的货架，你决定跟上周一样，订 16 箱，以免落得「流行啤酒没货」的窘状，影响商誉。

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

零售商 7—9 周

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

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

第九周？先别急，让我们换个角色，看看批发商的情况。

批发商 1—8 周

安份守己的批发商。你是个安份守己的批发商。你代理了许多品牌的啤酒，情人啤酒也是其中之一。比较特别的是：你是本地的情人啤酒独家代理商。你本周向制造商下的订单，通常约 4 周会送过来。因为情人啤酒销售量一向很稳定，每周销给零售商的总数量都差不多是 4 卡车的量，所以，你固定每周向制造商订 4 卡车的情人啤酒，维持 12 卡车的库存。

第一～二周：一如往常。第一周，风平浪静，所以，你还是向制造商订 4 卡车啤酒。

第二周，有一两个零售商多订了一点情人啤酒，不过，总的来算，总订单数量还是一样。所以，你还是向制造商订 4 卡车啤酒。

第三周：小波动。好象多一点的零售商多下一点订单了，所以，你多销出 2 卡车的情人啤酒，库存也减少了 2 卡车的量。为了恢复原先所维持的库存量，你向制造商多订了 2 卡车，也就是订了 6 卡车的情人啤酒。

第四～六周：持续畅销。第四到第六周，情人啤酒的销售量似乎越来越好，使零售商给的订单越来越多。但是，上游制造商给的货还没增加，没办法同时满足所有零售商的需求，所以，只能一边给他们比平常多一点点的情人啤酒，一边向制造商下多一点的订单。等到制造商送过来多一点的数量，才能把零售商给的订单消化光吧。

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

第六周结束，库存量变负的了，总共积欠了 8 卡车的数量。真惨！赶紧向制造商下 20 卡车的订单！

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

批发商 9—17 周

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

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

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

第十七周，制造商送来 60 卡车的情人啤酒，但零售商仍然没再下订单。上周的 55 卡车量，加上这礼拜的 60 卡车量，真糟糕！堆积如山了！可恶！那首情人啤酒歌不是还正流行吗？怎么这些零售店都不再要求进货了？再不过来订货，你要把那些该死的零售商打入第十八层地狱！……之后，零售商还是没再下订单。该死的制造商，却仍然一直送来 60 卡车的情人啤酒。可恶的制造商！干嘛还一直送货进来？

制造商 6 周后

安份守己的制造商

你刚被这家啤酒制造商雇来做为配销及行销主管。情人啤酒是其中一项产品，从制造到出货，约要花上 2 周的时间。它的品质不错，但行销不太出色，公司希望你能加强行销。

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

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

第十七周，生产量赶上了，但，怎么批发商送来的订单变少了？

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

第十九周，订单还是 0，可是，生产好象开始过剩了..... 你战战兢兢的向主管提出解释：也许是断续（discontinuity）现象吧、「可能是消费者需求暴起暴落.....」。但几个礼拜过去了，情况依旧，面对堆积如山的过剩生产量，你叹口气，准备递上辞呈.....。

检讨

真的是「客户需求暴起暴落」吗？啤酒游戏源自 1960 年代 MIT 的 Sloan 管理学院，成千上万的各式各样背景的学员、经理人都实验过，得到的悲惨结果也几乎一样：下游零售商、中游批发商、上游制造商，起初都严重缺货，后来却严重积货。这位配销行销主管推测原因是「客户需求暴起暴落」。他的推测是正确的吗？如果仔细看看客户的购买行为，可发现：只有在第二周购买量变成 8 箱，尔后就一直维持 8 箱的购买量。自第二周起，购买量一直稳定不变，并没有所谓的「客户需求暴起暴落」现象。那么，问题出在哪里呢？该怪罪谁？零售商起初怪罪批发商不快点增加进货，到了后来，却抱怨批发商进过多的货让他们库存自第 16 周起开始暴增，所以不再订货。

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

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

结构影响行为

从这个啤酒游戏的教训，可知：结构会影响系统的总合行为。不同的人，置身于相似的结构当中，倾向于产生类似的结果。但是，参与系统的各个份子，常常只见树而不见林，只能针对眼中所见的 local 信息，做 local 的最佳决策。不幸的，每个人的 local 最佳决策，不见得会导致整个系统的 global 最佳决策。像啤酒游戏里头，不管是下游零售商、中游批发商、上游制造商，每个人都在自己的岗位上、对自己所能接触的 local 信息，做出最符合本身预期的善意、果决、最佳决策，但结局却是...能怪罪任何一个份子吗？

经济学里，有一个「存货加速器理论」（inventory accelerator theory），正是用来解释这种「需求小幅上扬，却导致库存过度增加，进而引起滞销和不景气」现象的商业景气循环

理论。

缺乏这种全面观照的角度，就无法跳脱这种结构所囿限的个体行为。

历史是会重演的

美国介入越战，越陷越深；苏联介入阿富汗内战，越陷越深；这两者不正具有类似的结构吗？参与份子不也是在自己本份内尽力做好自己的事吗？结局却变成...冷战时期美苏之间的军备竞赛、近年来海峡两岸的军备竞赛、近年来海峡两岸的外交攻防战，不也是类似的结构吗？

如果不能跳出 local 视野，综观全局，那么，各份子的理性决策，可能还是不要的好。

当局者迷

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

个体与整体之间

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

结构的反思

回过头来，看看我们惯常面对的 GA、生命游戏、传统自动机、细胞自动机.....，看到其中的各种「变化」、「演化」、「x 级相变」，不要沾沾自喜以为：这就是大自然的真实、生命的真实、物理的真实、人生的真实.....。我们还得综观全局，看看：是不是这些人造的系统结构，影响了它所能呈现出来的行为？改变一下这些系统结构，是不是就有全新的行为产生？多做这些反思，才能让计算机仿真出来的演化世界，更趋进真实，也更反应真实。

齐眉棍/圈

游戏方法：

- 1)准备一根 2-3 米左右的轻质塑料棍(最好可伸缩)；
- 2)让小组成员站成相对的两列/并排一列亦可，让小组成员全部将双手举到自己的眉头的位
置；
- 3)将轻质塑料棍放在每个人的双手上，注意：必须保证每双手都接触到轻质塑料棍的,并且
手都在轻质塑料棍下面；
- 4)要求小组成员将轻质塑料棍保持水平，小组成员的任务是：
在保证每个人的手都在轻质塑料棍下面的情况下将轻质塑料棍完全水平的往下移动。一旦有
人的手离开轻质塑料棍或轻质塑料棍没有水平往下移动，任务就算失败。

用圈亦可代替做本游戏。

游戏的启示：

- 1、看似游戏很简单，但要成功的完成非常不容易；
- 2、如果一个人去完成这个任务是相当简单的一个事情，但是一个人做的工作由几个人来作，
它比一个人干时还要不容易完成，因为几个人之间将形成许多的相互关系，制造出许多新工

作，因此团队的力量不容忽视，可以引伸到帕金森定律；

3、如果小组中有任何一个人不同于组织的共同节奏，轻质塑料棍将无法保持水平下降
纸牌游戏

游戏规则：

1、每 4 人一组，每人手里拿着标有 X、Y 标记的纸牌各一张

2、进行 10 局选择。每人出 X 或 Y，根据如下记分规则进行记分：

4X 每人输 1 元

3X 每人输 1 元 1Y 每人输 3 元

2X 每人输 2 元 2Y 每人输 2 元

1X 每人赢 1 元 3Y 每人输 1 元

4Y 每人赢 1 元

3、分别与游戏的第 3 次和第 6 次开始前有 30 秒时间进行沟通，其余的过程当中不允许说话

4、培训师游戏结束之后分析学员的游戏过程，讲解类似《囚犯的困境》

/将下面的内容打印给学员/

纸牌游戏

记分规则：

4X 每人输 1 元

3X 每人输 1 元 1Y 每人输 3 元

2X 每人输 2 元 2Y 每人输 2 元

1X 每人赢 1 元 3Y 每人输 1 元

4Y 每人赢 1 元

记分卡

回合 你的选择 群体的选择 支付 备注

1 X Y X Y

2 X Y X Y

3 X Y X Y

4 X Y X Y

5 X Y X Y 奖金支付 x3 倍

6 X Y X Y

7 X Y X Y

8 X Y X Y 奖金支付 x5 倍

9 X Y X Y

10 X Y X Y 奖金支付 x5 倍

瞎子走路

游戏方法：

两人一组（如 A 与 B）

A 先闭上眼睛，将手交给 B，B 可以虚构任何地形或路线，口述注意事项指引 A 行进。如：

“向前走，……迈台阶……跨过一道小沟……向左手拐……”

然后交换角色，B 闭眼，A 指引 B 走路

分析：

通过亲身体验，让学员体会信任与被信任的感觉

作为被牵引的一方，应全身心信赖对方，大胆遵照对方的指引行事

而作为牵引者，应对伙伴的安全负起全部的责任，对一举一动的指令均应保证准确、清楚

另外，万一指令有错，信任受到怀疑后很难重建

报数

所需时间：30-60 分钟，由团队的人数的多少决定，培训者打算用多少时间做此练习。

小组人数：越多越好

所需物品：秒表

游戏概述：一个关于促进团队效率游戏

目的：

1、使团队通过竞争提高他们的效率。

2、使队员看到团队的责任心

步骤：

1、游戏第一步就是将所有参加的人，要求在两分钟之内分成平均分成两组。

2、挑选男女队长各一名，组织团队进行比赛（队长不参加比赛。）

3、教练要求队长宣誓，问三个问题：“有没有信心战胜对手”、“如果失败，敢不敢于面对队员的指责”、“如果失败，愿不愿意承担由此所带来的一切责任”

4、教练宣布比赛规则：

1) 全队学员进行报数，速度越快越好；

2) 分别进行 8 轮比赛，每轮比赛间隔休息 3 分钟、2 分钟（2 次）、1 分半钟 2 次、1 分钟（2 次）

3) 每轮比赛进行奖惩。输者，由队长率领队员向对方表示诚服，并对对方队员说：“愿赌服输，恭喜你们！”并有男女队长做俯卧撑 10 次，如果以后再输，俯卧撑的次数将会乘倍递增。赢者，将全队哈哈大笑，以示胜利。

4) 将每轮比赛的结果记录在白板上。

5、游戏结束，播放抒情音乐（熄灯），诵读一篇散文（记述文，并在最后一轮失败的人当中在做俯卧撑的时候，让学员深深感受到责任是一种非常重要的人生）。

6、诵读结束，教练引导大家讨论：

讨论题目：

1、每个人都同意所有的意见吗？如果不是，为什么？

2、谈谈责任心对我们人生的体会？

蒙眼作画

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，我们的心敞开了。

目标：

1. 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。

2. 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：

1. 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？
2. 怎样使这一工作更容易些？
3. 在工作场所中，如何解决这一问题？

变化：

1. 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。

2. 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？

所需时间：10—15 分钟

教具：眼罩，纸，笔

连点游戏

这是个带有些性格测试的小游戏，可以用来训练团体合作、找寻问题的解决途径。游戏可安插在培训课程的任何时段中进行，还可安排在等待迟到者的间隙。

目标：

1. 说明大多数人是具有竞争性的。
2. 训练团队协作。
3. 寻求问题的解决方式。

游戏过程：

告知所有学员他们要做的是个小游戏，让每人选择一位同伴组成小组，分发给每个小组一张带有许多黑点的图片（如图 1）和笔。讲述任务：每组中第一位组员首先将两个横向或竖向的黑点相连，小组中第二位成员依样连点，但必须接着前一位所连线的任一段。然后再由第一位组员继续完成相同的动作。

在游戏过程中，整个线条的首尾不能相连。如有必要，可以出示样图（如图 2）。游戏时间限定于 2 分钟左右。当所有人完成游戏，看看他们的成果，哪个小组中的哪位成员连的点最多。一些人在描述中会提到诸如输、赢这类的问题，而这些在游戏开始时并没有提及。然后讨论，为什么他们会将一个简单的游戏看作是一个竞赛。还可以进一步探讨如假设、团队合作等问题。

讨论：

1. 为什么人们会假设这是一个竞赛？
2. 我们能否得到双赢的结果？
3. 在工作中有类似情况吗？

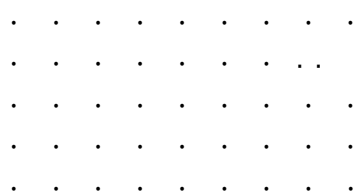
变化：

可以将所有人分成两个小组，在一块写字板上进行连点游戏。

所需时间：5—10 分钟

教具：样图(图 2)，每个小组一幅图(图 1)和笔

图 1



.
.
.
.

错位的点

形式：全体学员

类型：学习类课程

时间：10 分钟

活动目的：学习如何通过排除不相关的事物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、更靠近三角行的顶部
- 2、更靠近三角行的底部
- 3、在三角形底部和顶部的中间（正确答案）

其它可选操作方法

给学员一张白纸，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

- 1、为什么有些人所画的点会错位？可能的原因：受到了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）
- 2、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？
- 3、我们如何才能克服或防止这种情况的发生？

巧扮女郎

游戏方法：

要求学员当中推选出一位学员扮女郎。其他学员协助提供道具、形象设计、步法训练等等。有一定的时间限制。

分析：

要善于模仿，抓住关键点进行模仿。模仿成功人士也同理，要抓住成功的关键因素进行模仿。在游戏过程当中，团队的合作很重要

铁钉

说明:请问有没有人玩过这个?不是要大家吞铁钉，请放心。请将 12 根铁钉放在铁钉头上，不可以碰到木头，脑筋急转弯的答案就不必了。可能和不可能都是答案之一，取得共识就好。另外，说明一下，铁钉盒只是为了装铁钉方便，没有任何蹊跷，各位不用研究了。

规则:1.不可以使用外力

2.不可以使用暴力

3.不可以使用念力

Debrief(举例):

1. 答案很重要，但刚才的过程更重要
2. 到底可不可能，会不会因为别人的一句话，你就受影响？

3. 或是自己就认为不可能，所以它永远都没有机会？
4. 会不会因为自己的一句话就让别人觉得不可能？

训练幽默乐观的游戏

情绪有正性与负性之分。有些正性情绪，如兴奋、好玩、幽默可以激发人的创造力，而许多负性情绪，如痛苦、焦虑、恐惧则会阻碍人的创造力发挥。我们每个人都可能因成功或失败而导致情绪波动的经历。下面这个游戏可以让你体验情绪在问题解决中的强大作用。更可以训练你的幽默和乐观的情绪。

这个游戏要求你和一些朋友一同做，而且要求你偏离你一贯的社会行为。游戏的内容是要你学动物园里动物的叫声。

下面一表决定你要学的动物是什么：

你姓氏汉语拼音的第一字母	动物名称
A -- F	狮子
G -- L	海豹
M -- R	猩猩
S -- Z	热带鸟

现在选择一个伙伴（最好在那些朋友中挑一位不太熟悉的人作为伙伴）。彼此盯着看，目光不能转移，同时用嘴大声学动物叫，至少 10 秒钟。

点评：

在这个简单的游戏中，你的感觉如何？你是否感到既幽默有趣又有些尴尬？这个游戏尽管开始时可能会感到不舒服，很可能结束时已是笑声满堂。也许不管你模仿的动物是什么，最后你的表现都是“傻驴”一头。

你是否注意到好玩和幽默的情绪会有助于你在这个游戏中创造性的发挥，可能会使你灵机一动，模仿出种种出人意外的叫声，获得满堂喝彩，或者逗得大家捧腹大笑？而在游戏中，感到尴尬的心理却会使你羞于开口？假如你有幽默感，学动物叫就更容易开口。

正性乐观的情绪是创造力的催化剂。因此，在最困难的时候，不要忘记幽默可以使你保持乐观。

串名字游戏

游戏方法：

小组成员围成一圈，任意提名一位学员自我介绍单位、姓名，第二名学员轮流介绍，但是要说：我是***后面的***，第三名学员说：我是***后面的***的后面的***，依次下去……，最后介绍的一名学员要将前面所有学员的名字、单位复述一遍。

分析：活跃气氛，打破僵局，加速学员之间的了解

扮时钟

游戏规则：

- 1、在白板或墙壁上画一个大的时钟模型，分别将时钟的刻度标识出来；
- 2、找三个人分别扮演时钟的秒针、分针和时针，手上拿着三种长度不一的棍子或其他道具（代表时钟的指针）在时钟前面站成一纵列（注意是背向白板或墙壁，扮演者看不到时钟模型）；
- 3、主持人任意说出一个时刻，比如现在是 3 小时 45 分 15 秒，要三个分别扮演的人迅速的将代表指针的道具指向正确的位置，指示错误或指示慢的人受罚

4、可重复玩多次，亦可有一人同时扮演时钟的分针和时针，训练表演者的判断力和反应能力。

点评：

- 1、该游戏非常适合在晚会上或培训课程的休息时间进行，可以活跃气氛
- 2、亦可在《时间管理》课程上引用这个游戏，同时可以训练人的反应能力

衔纸杯传水

目的：增进亲近感，考验成员配合、协作能力。

要求：人员选八名一组，男女交替配合。共选十六名员工，分二组同时进行比赛。另有二名人员辅助组第一名人员倒水至衔至的纸杯内，再一个个传递至下一个人的纸杯内，最后一人的纸杯内的水倒入一个小缸内，最后在限定的五分钟内，看谁的缸内的水最多，谁就获胜。

踏板运水接力（共 48 人）

- 1、队员：每队男女各 6 人共计 12 人，分三个小组进行接力，每小组须配置 2 男 2 女；
- 2、比赛流程：
 - 1) 预备：每组第一位队员踏板一对放第一小组队员右侧；每组 4 位协作队员各端水一盆；
 - 2) 裁判宣布“开始”，各队第一组队员迅速将双脚分别伸入踏板脚套中，右手端协作队员递过来的水盆，左手搭前一位队员的左肩（最前面一位队员除外）前行；
 - 3) 到达终点，将水盆中的水倒入本队的水桶后，按原方式原路返回；
 - 4) 返回起点，队员双脚离开踏板，水盆交协作队员打水；
 - 5) 下一组开始；
 - 6) 最后十秒，裁判开始读秒：十、九、八。。。。。。一、停（鸣锣）！
- 3、规则：
 - 1) 比赛时间 10 分钟，以运送水的多少决出名次；
 - 2) 打水可以由协作队员进行，但协作队员必须是队员，非队员不能提供任何协助；
 - 3) 终点倒水除本人或本小组其它队员协助外，其它人员不能提供任何协助；
 - 4) 倒水时可以双脚离开踏板；
 - 5) 终点踏板掉头时，可以用手协助掉头，但位置应与掉头前大体相当；
 - 6) 2 男 2 女一组，男女队员前后踏板位置不作限制；
 - 7) 中途倒地可以重新套上踏板端起水继续前进；
 - 8) 某队如果第三组完成后仍有时间，可由 12 个队员中的任意四位队员（仍需 2 男 2 女）继续，直至 10 分钟时间结束裁判鸣锣收兵；
- 4、奖励：奖励第一名，其它队获鼓励奖
- 5、道具：踏板 4 副；大塑料桶 9 个（其中 4 个空桶放终点，4 个装满水的放起点，1 个装满水的在起点处备用）；小塑料盆 16 个；中塑料桶一个（加水备用）；秒表一个，鼓一个；锣一面；

猜五官

猜五官

游戏说明：

- 1、两人面对面
- 2、先随机由一人先开始，指着自己的五官任何一处，问对方：“这是哪里？”
- 3、对方必须在很短的时间内来回答提问方的问题，例如如果对方指着自己的鼻子问这是哪

里的话，同伴就必须说：这是鼻子。同时同伴的手必须指着自已鼻子以外的任何其它五官。

4、如果过程中有任意一方出错，就要受罚；3个问题之后，双方互换；

瞎子背瘸子

目的：沟通配合能力，活跃气氛

游戏规则：当场选六名员工，三男三女，男生背女生，男生当“瞎子”，用纱巾蒙住眼睛，女生扮“瘸子”，为“瞎子”指引路，绕过路障，达到终点，最早到达者，为赢。其中路障设置可摆放椅子，须绕行；汽球，须踩破；鲜花，须拾起，递给女生。

挑水接力（共 16 人）

1、队员：每队男女各 2 人共计 4 人；

2、比赛流程：

1) 预备：扁担一根放置第一位队员身旁；二位协作队员各提起一桶水（此时不能挂上扁担）；一位协作队员拿红绸一根准备；

2) 裁判宣布“开始”，各队拿红绸的协作队员迅速将红绸绕在第一位队员的腰上并扎紧后（要求挑水队员原地转若干圈将红绸绕到尽头后扎紧），拿起扁担挑起水出发；

3) 过桥；

4) 到达终点，将水倒入本队的水桶中后，按原方式原路返回（返回时可以不上桥，但需挑起水桶）；

5) 返回起点，解开捆在腰上的红绸后，交下一位队员继续，直至第四位队员；

6) 最后十秒，裁判开始读秒：十、九、八。。。。。。一、停（鸣锣）！

3、规则：

1) 时间 10 分钟，以运送水的多少决出名次；

2) 队员顺序为：第一位队员男性，第二位队员女性，第三位队员男性，第四位队员女性，如第一轮完成后仍有时间，须按第一轮的男女顺序继续接力，直至 10 分钟时间结束裁判鸣锣收兵；

3) 打水及捆绸可以由协作队员进行，但协作队员必须是本队队员，非队员不能提供任何协助；

4) 队员过桥时不许掉下，否则需从桥头重新上桥；

5) 中途倒地，可以爬起后继续；若倒地后水已倒掉，可以返回起点盛水后重来；

4、奖励：奖励第一名，其它队获鼓励奖

5、道具：小桥一座（预先安装）；扁担 4 根；挑水小塑料桶 8 个；大塑料桶 9 个（其中 4 个空桶放终点，4 个装满水的放起点，1 个装满水的在起点处备用）；中塑料桶一个（加水备用）；秒表一个，鼓一个；锣一面；红绸 4 根（每根长 5 米）；

踩汽球

目的：活跃气氛，增进协调性和协作能力。

要求：人数为十名，男女各半，一男一女组成一组，共五组。

步骤：当场选出十名员工，男女各半，一男一女搭配，左右脚捆绑三至四个汽球，在活动开始后，互相踩对方的汽球，并保持自己的汽球不破，或破得最少，则胜出。

酒令游戏知多少

游戏 1、循环相克令

用具：无

人数：两人

方法：令词为“猎人、狗熊、枪”，两人同时说令词，在说最后一个字的同时做出一个动作——猎人的动作是双手叉腰；狗熊的动作是双手搭在胸前；枪的动作是双手举起呈手枪状。双方以此动作判定输赢，猎人赢枪、枪赢狗熊、狗熊赢猎人，动作相同则重新开始。

兴奋点：这个游戏的乐趣在于双方的动作大，非常滑稽

缺点：只是两个人的游戏

游戏 2、幸运大白鲨

用具：幸运大白鲨

人数：两人

方法：幸运大白鲨的构造非常简单，但玩起来却趣味无穷。方式是将大白鲨的嘴掰开，然后按下它的下排牙齿，这些牙齿中只有一颗会牵动鲨鱼嘴，使其合上，如果你按到这一颗，鲨鱼嘴会突然合上，咬住你的手指。当然，鲨鱼牙是软塑料做的，不会咬痛您的。

你可以在酒桌上把它作为赌运气的酒具，几个人轮流按动，如果被鲨鱼咬到罚酒。

兴奋点：适合男孩女孩一起玩，对于胆小的女孩子来说比较惊险。

缺点：首先你要先去买一个“大白鲨”，虽然价钱不贵

游戏 3、官兵捉贼

用具：分别写着“官、兵、捉、贼”字样的四张小纸

人数：4 个人

方法：将四张纸折叠起来，参加游戏的四个人分别抽出一张，抽到“捉”字的人要根据其他三个人的面部表情或其他细节来猜出谁拿的是“贼”字，猜错的要罚，有猜到“官”字的人决定如何惩罚，由抽到“兵”字的人执行。

兴奋点：简单易行，不受时间地点场合的限制

缺点：人数不易过多。

游戏 4、拍七令

用具：无

人数：无限制

方法：多人参加，从 1-99 报数，但有人数到含有“7”的数字或“7”的倍数时，不许报数，要拍下一个人的后脑勺，下一个人继续报数。如果有人报错数或拍错人则罚酒。

兴奋点：没有人会不出错，虽然是很简单的算术。

缺点：无

游戏 5、心脏病

用具：无

人数：越多越好

方法：将一副扑克牌给酒桌上的每个人平均分发，但是不能看自己和他人手里的牌。然后以酒桌上的人为序，按照人数排列。例如，酒桌上有 5 个人，可编为 1-5 的序号。如果该人出的牌和自己的序号相同，那大家的手就是拍向那张牌，可以手叠手的拍，最后拍上去的人是输家。

兴奋点：非常刺激，经常是大家的手红的一塌糊涂。

缺点：对桌子不利

游戏 6、开火车

用具：无

人数：两人以上，多多益善

方法：在开始之前，每个人说出一个地名，代表自己。但是地点不能重复。游戏开始后，假设你来自北京，而另一个人来自上海，你就要说：“开呀开呀开火车，北京的火车就要开。”大家一起问：“往哪开？”你说：“上海开”。那代表上海的那个人就要马上反应接着说：“上海的火车就要开。”然后大家一起问：“往哪开？”再由这个人选择另外的游戏对象，说：“往某某地方开。”如果对方稍有迟疑，没有反应过来就输了。

兴奋点：可以增进人与人的感情，而且可以利用让他或她“开火车”的机会传情达意、眉目传情。

缺点：无

上升还是下降

在下面一组杠杆、齿轮和转轮的组合中，黑色的点是固定支点，灰色的点是不固定的支点，如果如图示转动摇把，上端 A 和 B 的物体哪一个上升哪一个下降？

这么快就想看答案啦！

再想想吧！

坚持一会！😊

出来了吧……

算了，看你也想不出来啦，好笨啦！~~~~~

告诉你吧！答案是~~~~~

A 会上升，B 会下降

水池

上图中有一个正方形水池。水池的四个角上，栽着四株老橡树。现在要把水池扩大，使它的面积增加一倍，但要求仍然保持正方形，而又不移动老橡树的位置。

这么快就想看答案啦！

再想想吧！

坚持一会！😊

出来了吧……

算了，看你也想不出来啦，好笨啦！~~~~~

告诉你吧!答案是~~~~~

要把水池扩大一倍,保留原来的形状,而且不移动四株老橡树,是完全可以做到的。下图表明:让四株老橡树恰好位于新扩建的正方形水池四条边的中点,这样挖成的新水池,其面积正好是旧水池的一倍。这是不难验证的:只要在代表旧水池的正方形上划出对角线就可以了。

哪位小姐养蛇?

有五位小姐排成一排,所有的小姐穿的衣服颜色都不一样,所有的小姐姓也不一样,所有的小姐都养不同的宠物,喝不同的饮料,吃不同的水果。钱小姐穿红色的衣服;翁小姐养了一只狗;陈小姐喝茶;穿绿衣服的站在穿白衣服的左边;穿绿衣服的小姐喝咖啡;吃西瓜的小姐养鸟;穿黄衣服的小姐吃柳丁;站在中间的小姐喝牛奶;赵小姐站在最左边;吃橘子的小姐站在养猫的小姐隔壁;养鱼的小姐隔壁吃柳丁;吃苹果的小姐喝香槟;江小姐吃香蕉;赵小姐站在穿蓝衣服的小姐隔壁;只喝开水的小姐站在吃橘子的小姐隔壁;

问题就是:请问那位小姐养蛇?

解题步骤一:建立表格,位置很重要

	左	中	右
姓			
衣			
吃			
喝			
养			

解题步骤二:简单的逻辑判断,数据为过程

	左	中	右
姓	1 赵		6 钱
衣	7 黄	3 蓝	6 红 4 绿 4 白
吃	7 柳丁		
喝		2 牛奶	5 咖啡
养		8 鱼	

相对应的题意:

钱小姐穿红色的衣服	6
翁小姐养了一只狗	12
陈小姐喝茶	9
穿绿衣服的站在穿白衣服的左边	4
穿绿衣服的小姐喝咖啡	5
吃西瓜的小姐养鸟	13
穿黄衣服的小姐吃柳丁	7
站在中间的小姐喝牛奶	2
赵小姐站在最左边	1
吃橘子的小姐站在养猫的小姐隔壁	14
养鱼的小姐隔壁吃柳丁	8
吃苹果的小姐喝香槟	10

江小姐吃香蕉 11

赵小姐站在穿蓝衣服的小姐隔壁 3

只喝开水的小姐站在吃橘子的小姐隔壁 15

解题步骤三：9 为假定，15 为验证

左 中 右

姓 1 赵 9 陈 6 钱 11 江 12 翁

衣 7 黄 3 蓝 6 红 4 绿 4 白

吃 7 柳丁 14 橘子 13 西瓜 11 香蕉 10 苹果

喝 15 开水 9 茶 2 牛奶 5 咖啡 10 香槟

养 14 猫 8 鱼 13 鸟 12 狗

假如采用:另外一种可能与题意相矛盾(网友可自己验证)答案也就轻而易举了，江小姐养蛇

海盗的难题

数学的逻辑有时会导致看来十分怪异的结论。一般的规则是，如果逻辑推理没有漏洞，那么结论就必定站得住脚，即使它与你的直觉矛盾。1998 年 9 月，加利福尼亚州帕洛阿尔托的 Stephen M. Omohundro 寄给我一道难题，它恰好就属于这一类。这难题已经流传了至少十年，但是 Omohundro 对它作了改动，使它的逻辑问题变得分外复杂了。

先来看看此难题原先的形状。10 名海盗抢得了窖藏的 100 块金子，并打算瓜分这些战利品。这是一些讲民主的海盗（当然是他们自己特有的民主），他们的习惯是按下面的方式进行分配：最厉害的一名海盗提出分配方案，然后所有的海盗（包括提出方案者本人）就此方案进行表决。如果 50% 或更多的海盗赞同此方案，此方案就获得通过并据此分配战利品。否则提出方案的海盗将被扔到海里，然后下提名最厉害的海盗又重复上述过程。

所有的海盗都乐于看到他们的一位同伙被扔进海里，不过，如果让他们选择的话，他们还是宁可得一笔现金。他们当然也不愿意自己被扔到海里。所有的海盗都是有理性的，而且知道其他的海盗也是有理性的。此外，没有两名海盗是同等厉害的——这些海盗按照完全由上到下的等级排好了座次，并且每个人都清楚自己和其他所有人的等级。这些金块不能再分，也不允许几名海盗共有金块，因为任何海盗都不相信他的同伙会遵守关于共享金块的安排。这是一伙每人都只为自己打算的海盗。

最凶的一名海盗应当提出什么样的分配方案才能使他获得最多的金子呢？

为方便起见，我们按照这些海盗的怯懦程度来给他们编号。最怯懦的海盗为 1 号海盗，次怯懦的海盗为 2 号海盗，如此类推。这样最厉害的海盗就应当得到最大的编号，而方案的提出就将倒过来从上至下进行。分析所有这类策略游戏的奥妙就在于应当从结尾出发倒推回去。游戏结束时，你容易知道何种决策有利而何种决策不利。确定了这一点后，你就可以把它用到倒数第 2 次决策上，如此类推。如果从游戏的开头出发进行分析，那是走不了多远的。其原因在于，所有的战略决策都是要确定：“如果我这样做，那么下一个人会怎样做？”因此在你以下海盗所做的决定对你来说是重要的，而在你之前的海盗所做的决定并不重要，因为你反正对这些决定也无能为力了。

记住了这一点，就可以知道我们的出发点应当是游戏进行到只剩两名海盗——即 1 号和 2 号——的时候。这时最厉害的海盗是 2 号，而他的最佳分配方案是一目了然的：100 块金子全归他一人所有，1 号海盗什么也得不到。由于他自己肯定为这个方案投赞成票，这样就占了总数的 50%，因此方案获得通过。

现在加上 3 号海盗。1 号海盗知道，如果 3 号的方案被否决，那么最后将只剩 2 个海盗，

而1号将肯定一无所获——此外,3号也明白1号了解这一形势。因此,只要3号的分配方案给1号一点甜头使他不至于空手而归,那么不论3号提出什么样的分配方案,1号都将投赞成票。因此3号需要分出尽可能少的一点金子来贿赂1号海盗,这样就有了下面的分配方案:3号海盗分得99块金子,2号海盗一无所获,1号海盗得1块金子。

4号海盗的策略也差不多。他需要有50%的支持票,因此同3号一样也需再找一人做同党。他可以给同党的最低贿赂是1块金子,而他可以用这块金子来收买2号海盗。因为如果4号被否决而3号得以通过,则2号将一文不名。因此,4号的分配方案应是:99块金子归自己,3号一块也得不到,2号得1块金子,1号也是一块也得不到。

5号海盗的策略稍有不同。他需要收买另两名海盗,因此至少得用2块金子来贿赂,才能使自己的方案得到采纳。他的分配方案应该是:98块金子归自己,1块金子给3号,1块金子给1号。

这一分析过程可以照着上述思路继续进行下去。每个分配方案都是唯一确定的,它可以使提出该方案的海盗获得尽可能多的金子,同时又保证该方案肯定能通过。照这一模式进行下去,10号海盗提出的方案将是96块金子归他所有,其他编号为偶数的海盗各得1块金子,而编号为奇数的海盗则什么也得不到。这就解决了10名海盗的分配难题。

Omohundro的贡献是他把这一问题扩大到有500名海盗的情形,即500名海盗瓜分100块金子。显然,类似的规律依然成立——至少是在一定范围内成立。事实上,前面所述的规律直到第200号海盗都成立。200号海盗的方案将是:从1到199号的所有奇数号的海盗都将一无所获,而从2到198号的所有偶数号海盗将各得1块金子,剩下的1块金子归200号海盗自己所有。

乍看起来,这一论证方法到200号之后将不再适用了,因为201号拿不出更多的金子来收买其他海盗。但是即使分不到金子,201号至少还希望自己不会被扔进海里,因此他可以这样分配:给1到199号的所有奇数号海盗每人1块金子,自己一块也不要。

202号海盗同样别无选择,只能一块金子都不要了——他必须把这100块金子全部用来收买100名海盗,而且这100名海盗还必须是那些按照201号方案将一无所获的人。由于这样的海盗有101名,因此202号的方案将不再是唯一的——贿赂方案有101种。

203号海盗必须获得102张赞成票,但他显然没有足够的金子去收买101名同伙。因此,无论提出什么样的分配方案,他都注定会被扔到海里去喂鱼。不过,尽管203号命中注定死路一条,但并不是说他在游戏进程中不起任何作用。相反,204号现在知道,203号为了能保住性命,就必须避免由他自己来提出分配方案这么一种局面,所以无论204号海盗提出什么样的方案,203号都一定会投赞成票。这样204号海盗总算侥幸拣到一条命:他可以得到他自己的1票、203号的1票、以及另外100名收买的海盗的赞成票,刚好达到保命所需的50%。获得金子的海盗,必属于根据202号方案肯定将一无所获的那101名海盗之列。

205号海盗的命运又如何呢?他可没有这样走运了。他不能指望203号和204号支持他的方案,因为如果他们投票反对205号方案,就可以幸灾乐祸地看到205号被扔到海里去喂鱼,而他们自己的性命却仍然能够保全。这样,无论205号海盗提出什么方案都必死无疑。206号海盗也是如此——他肯定可以得到205号的支持,但这不足以救他一命。

类似地,207号海盗需要104张赞成票——除了他收买的100张赞成票以及他自己的1张赞成票之外,他还需3张赞成票才能免于一死。他可以获得205号和206号的支持,但还差一张票却是无论如何也弄不到了,因此207号海盗的命运也是下海喂鱼。

208号又时来运转了。他需要104张赞成票,而205、206、207号都会支持他,加上他自己一票及收买的100票,他得以过关保命。获得他贿赂的必属于那些根据204号方案肯定将一无所获的人(候选人包括2到200号中所有偶数号的海盗、以及201、203、204号)。

现在可以看出来一条新的、此后将一直有效的规律：那些方案能过关的海盗（他们的分配方案全都是把金子用来收买 100 名同伙而自己一点都得不到）相隔的距离越来越远，而在他们之间的海盗则无论提什么样的方案都会被扔进海里——因此为了保命，他们必会投票支持比他们厉害的海盗提出的任何分配方案。得以避免葬身鱼腹的海盗包括 201、202、204、208、216、232、264、328、456 号，即其号码等于 200 加 2 的某一方幂的海盗。

现在来看看哪些海盗是获得贿赂的幸运儿。分配贿赂的方法是不唯一的，其中一种方法是让 201 号海盗把贿赂分给 1 到 199 号的所有奇数编号的海盗，让 202 号分给 2 到 200 号的所有偶数编号的海盗，然后是让 204 号贿赂奇数编号的海盗，208 号贿赂偶数编号的海盗，如此类推，也就是轮流贿赂奇数编号和偶数编号的海盗。

结论是：当 500 名海盗运用最优策略来瓜分金子时，头 44 名海盗必死无疑，而 456 号海盗则给从 1 到 199 号中所有奇数编号的海盗每人分 1 块金子，问题就解决了。由于这些海盗所实行的那种民主制度，他们的事情就搞成了最厉害的一批海盗多半都是下海喂鱼，不过有时他们也会觉得自己很幸运——虽然分不到抢来的金子，但总可以免于死。只有最怯懦的 200 名海盗有可能分得一份脏物，而他们之中又只有一半的人能真正得到一块金子，的确是怯懦者继承财富。

失踪了的十文钱

从前，有三个穷书生进京赶考，途中投宿在一家旅店中。这间旅店的房价是每间 450 文，三人决定合住一间房间，于是每人向店老板支付了 150 文钱。后来，老板见三人可怜，又优惠了 50 文，让店里的伙计拿着还给三人。伙计心想：50 文钱三个人如何分？于是自己拿走 20 文，将剩余的 30 文钱还给了三个书生。问题出来了：每个秀才实际上各支付了 140 文，合计 420 文。加上店小二私吞的 20 文，等于 440 文。那么，还有 10 文钱去了哪里？答案：

钱并没有丢，只是计算的方法错误。店小二拿去的 20 文钱就是三个秀才总共支付的 440 文钱中的一部分。440 文减去 20 文等于 420 文，正好是旅店入帐的金额。420 文加上退回的 30 文钱，正好是 450 文，这才是三个人一开始支付的房钱总数。所以一件简单的事情，如果思考的方向出了问题，就会弄得大伤脑筋。

奇妙的正方形

下边的图形展示了四个部分 A、B、C、D，其中 ABC 三部分被涂成阴影。

问题 1：将‘A’中未被阴影的部分平分成相同且面积相等的两部分？

问题 2：将‘B’中未被阴影的部分平分成相同且面积相等的三部分？

问题 3：将‘C’中未被阴影的部分平分成相同且面积相等的四部分？提示：答案不是三角形，你应该自己解决。

问题 4：将‘D’中未被阴影的部分平分成相同且面积相等的七部分？提示：答案不是三角形，这个问题的世界记录是七秒钟

答案在下面---》

猜人名游戏

形式：分 5 人一组，20 人一个班最为适合，这样就有 4 个小组

时间：15-20 分钟

材料：四顶写有名人名字的高帽

适用对象：最适用于训练销售人员及一线管理人员

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、 在教室前面摆四个椅子。
- 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、 培训师给做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，他必须要问封闭式的问题如“我是……吗？”如果小组成员回答 YES，他还可以问第二个问题。如果小组成员回答 NO，他就失去机会，轮到 2 号发问，如此类推。
- 6、 谁先猜出自己是谁者为胜。培训师应准备一些小礼物给赢队。

有关讨论

你认为哪一位名人提问者最有逻辑性？

如果你是名人，你回怎样改进提问的方法？

偶数游戏

16 个方格内各放一根火柴，现在要从中拿去 6 根，还要使每行的排列仍然是偶数，能做到吗？

这么快就想看答案啦!

再想想吧!

坚持一会!😊

出来了吧.....

算了,看你也想不出来啦,好笨啦!~~~~~

告诉你吧!答案是~~~~~

黑手党

1984 年的夏季，从撒哈拉大沙漠刮来的热风，经过地中海，吹到意大利西西里的首府巴勒莫市，便当地的气候变得又闷又热又潮湿，大多数居民都躲在家里，足不出户。

这天中午，炎热的太阳正射在巴勒莫市的中心大街上，七名黑手党徒大模大样地从威士忌酒店里出来，每个人都自以为在即将开始的枪战中占据了有利的位置。阿里、法亚、皮得、巴比、汤妮、胡安和奥费都在准备射击，上图表示他们各自的位置。可以看出，从任何

一个人的位置上都可以向两个人瞄准。七个人谁也没有移动过位置，便射完了所有的子弹。巴比第一个倒下，他是被阿里射中的，阿里是那场枪战中惟一的幸存者。

会发生什么？

它发生在一个地点不明的愚昧的大女子主义村子里。在这个村子里，有 50 对夫妇，每个女人在别人的丈夫对妻子不忠实时会立即知道，但从来不知道自己的丈夫如何。该村严格的大女子主义章程要求，如果一个女人能够证明她的丈夫不忠实，她必须在当天杀死他。又假定女人们是赞同这一章程的、聪明的、能意识到别的妇女的聪明、并且很仁慈(即她们从不向那些丈夫不忠实的妇女通风报信)。假定在这个村子里发生了这样的事：所有这 50 个男人都不忠实，但没有哪一个女人能够证明她的丈夫的不忠实，以至这个村子能够快活而又小心翼翼地一如既往。

有一天早晨，森林的远处有一位德高望重的女族长来拜访。她的诚实众所周知，她的话就像法律。她暗中警告说村子里至少有一个风流的丈夫。这个事实，根据她们已经知道的，只该有微不足道的后果，但是一旦这个事实成为公共知识，会发生什么？

答案是，在女族长的警告之后，将先有 49 个平静的日子，然后，到第 50 天，在一场大流血中，所有的女人都杀死了她们的丈夫。要弄明白这一切是如何发生的，我们首先假定这里只有一个不忠实的丈夫 A 先生。

除了 A 太太外，所有人都知道 A 先生的背叛，因而当女族长发表她的声明的时候，只有 A 太太从中得知一点新消息。作为一个聪明人，她意识到如果任何其他的丈夫不忠实，她将会知道。因此，她推断出 A 先生就是那个风流鬼，于是在当天就杀了他。

现在假定有两个不忠实的男人，A 先生和 B 先生。除了 A 太太和 B 太太以外，所有人都知道这两起背叛，而 A 太太只知道 B 太太家的，B 太太只知道 A 太太家的。A 太太因而从女族长的声明中一无所获。但是第一天过后，B 太太并没有杀死 B 先生，她推断出 A 先生一定也有罪。B 太太也是这样，她从 A 太太第一天没有杀死 A 先生这一事实得知，B 先生也有罪。于是在第二天，A 太太和 B 太太都杀死了她们的丈夫。

如果情形改为恰好有三个有罪的丈夫，A 先生、B 先生和 C 先生，那么女族长的声明在第一天不会造成任何影响，但类似于前面描述的推理过程，A 太太、B 太太和 C 太太会从头两天里未发生任何事推断出，她们的丈夫都是有罪的，因而在第三天杀死了他们。借助一个数学归纳法的过程，我们能够得出结论：如果所有 50 个丈夫都是不忠实的，他们的聪明的妻子们终究能在第 50 天证明这一点，使那一天成为正义的大流血日。

考考您的逻辑能力

已知公式：

```
DONALD
+GERALD
-----
ROBERT
```

以上共有 10 个字母，每一个字母代表阿拉伯数字中 0-9 中的一个，已知 D=5，请您在 5 分钟之内计算出其余 9 个字母代表的数字。

答案：

526485
+197485

723970

1=G 2=O 3=B 4=A 5=D 6=N 7=R 8=L 9=E 0=T

步骤：

- 1、首先 $D=5$ ，得到 $T=0$
- 2、 $\because 2L+1=R$ ， $\therefore R$ 是奇数，并且 $\because D=5 \quad D+G=R \rightarrow R=7$ 或 $R=9$ 。
- 3、 $\because O+E=0 \rightarrow E=0$ 或 $E=9 \quad \because T=0 \therefore E=9 \quad R=7 \quad G=1$
- 4、 $\because 2L+1=R \rightarrow L=3$ 或 $L=8 \quad \because E=9 \quad 2A+1=E \rightarrow L=8 \quad A=4$
- 5、剩下 N、B、O 还未确定，即 2、3、6 未知。
 $N+7=B$ 或 $N+7=B+10 \rightarrow B=3 \quad N=6 \quad O=2$

连锁逻辑问答

请回答下面 10 个问题：

1. 第一个答案是 b 的问题是哪一个？
(a) 2；(b) 3；(c) 4；(d) 5；(e) 6
2. 唯一的连续两个具有相同答案的问题是：
(a) 2, 3；(b) 3, 4；(c) 4, 5；(d) 5, 6；(e) 6, 7；
3. 本问题答案和哪一个问题的答案相同？
(a) 1；(b) 2；(c) 4；(d) 7；(e) 6
4. 答案是 a 的问题的个数是：
(a) 0；(b) 1；(c) 2；(d) 3；(e) 4
5. 本问题答案和哪一个问题的答案相同？
(a) 10；(b) 9；(c) 8；(d) 7；(e) 6
6. 答案是 a 的问题的个数和答案是什么的问题的个数相同？
(a) b；(b) c；(c) d；(d) e；(e) 以上都不是
7. 按照字母顺序，本问题的答案和下一个问题的答案相差几个字母？
(a) 4；(b) 3；(c) 2；(d) 1；(e) 0。(注：a 和 b 相差一个字母)
8. 答案是元音字母的问题的个数是：
(a) 2；(b) 3；(c) 4；(d) 5；(e) 6。(注：a 和 e 是元音字母)
9. 答案是辅音字母的问题的个数是：
(a) 一个质数；(b) 一个阶乘数；(c) 一个平方数；(d) 一个立方数，(e) 5 的倍数
10. 本问题的答案是：
(a) a；(b) b；(c) c；(d) d；(e) e。

站长尚无正确答案，快来帮帮我呀！)

微软的智力题

有一道来自微软的智力题，据说此题曾被用来应聘微软公司的高级人才。各位可否愿意试试：有两间房，一间房里有三盏灯，另一间房有控制这三盏灯的开关（这两间房是分割开的，毫无联系）。现在要你分别进这两间房一次，然后判断出这三盏分别是由哪个开关控制，你能

想出办法吗？（注意：每间房只能进一次）

智力体操：先走进有开关的房间，将三个开关编号为 A，B 和 C。将开关 A 打开 10 分钟，然后关闭 A；再打开 B，然后马上走到有灯的房间，此房间内正在亮着的等由开关 B 控制。用手去摸一摸另外两盏灯，发热的由开关 A 控制，凉的由开关 C 控制。

传闲话

（锻炼表达能力、理解能力）

教学目的：培训学员准确理解，准确表达的能力。

教学内容：20 人以上围成一圈，由教师给出一句简短语言，要求学员准确理解并自行组织语言，悄悄告诉下一位学员（每人从听到前一位告知，到传达给下一位，不得超过 1 分钟）。最后一位学员完成表达后，比对教师原句，并分析是谁该变了语意。

小卖部

（培养诚实品格）

教学目的：培养诚实品格。

教学内容：

- 1、小卖部多找学员钱，考验学员的诚实素质。
- 2、为归还钱的学员颁发诚实奖。
- 3、对不归还的学员承诺不批评、不揭露、不要求还钱。但要求其私下改正，并将多找给他的钱作为鞭策自己诚实的纪念品。
- 4、对勇于承认错误的学员颁发诚实奖，并将退还的钱币付在奖状上留念。

指 路

（培养信任他人、对伙伴负责任的品质，锻炼表达能力）

教学目的：培养信任他人、对伙伴负责任的品质，锻炼表达能力。

教学场地：设有各种障碍的操场。（包括：绊脚绳、水坑、门、鞍马、狗洞等障碍设施）

教学内容：

- 1、2 人一组，以组为单位比赛，通过全部障碍时间最短为优胜。
- 2、每组一人蒙目，进入障碍区，另一人用语言为起指明方向，指出前面障碍物名称，告诉其通过办法。

找作者

（培养综合素质）

教学目的：培养综合素质

教学内容：

- 1、选取一本你心爱的图书，阅读理解、提出你的见解写成心得体会。
- 2、根据图书提供的信息寻找作者并与之联系、交流。

成功判定：

- 1、直接造访见到本人 100 分。
- 2、通讯往来 80 分。

理想工作

(培养综合素质)

教学目的：培养综合素质

- 一、抉择能力。经过慎重考虑，选择、确定自己未来的职业理想；
- 二、思维能力。如确定何职业，如何从现在起为实现未来理想而努力学习，是需要作许多独立思考的；
- 三、写作能力。即写一份“针对未来的职业”的文字报告；
- 四、处理人际关系的能力。即访问一位与自己未来职业相关的人；
- 五、口头表达能力。即在班上向老师和同学作口头报告。这样，做、写、说、思便有机地结合起来了。

教学内容：

- 1、找出自己希望从事的职业，针对未来的职业写一份报告。
- 2、每个人要访问一个真正从事那行业的人，在班级作一份口头报告。

“破冰”游戏

“破冰”之是打人与人交往间怀疑、猜忌、疏远的篱樊，就象打破冬厚冰层。这个“破冰”游戏帮助人们放松并变得乐于交往和相互学习。以下是此游戏几个玩法方面：

低风险的破冰游戏例子包括：

让我们自我介绍

两人一组组成一对，拍档介绍同组另一拍档的名字、工作等情况

让人们介绍各自培训经历。

所有者的从商数相加指出相互学习的重性。

更富挑战性、耗时的破冰游戏包括

显示团队合作的价值

参加者根据所给特殊时书中列清单扮演荒者。他将与同班的学员在这场比赛中，为鼓励互相认识，对那个最先完成任务的人给予奖励。

注意！不是所有的破冰游戏都会起作用。甚至会出反弹，给你随后的培训造成阴影。为避免此种结果，考虑以下方面：

调整长度适合个案个 2 至 5 天培训可教复杂的破冰几分钟的快速练习则适合一天以内的课程。

了解你的听众，并不是所有成年人都愿意一开始在教室做一些他们觉得有琐碎的小事。一般而言，地位越高的人不愿冒险做可能使他们看上去愚蠢的游戏

人们的穿着打扮可能给你一个暗示，帮助你判断一开始究竟有多少学员愿意冒险尝试。你应根据他们的穿着打扮来选择游戏的开放性。

已经互相认识的人会发现这练习什么意思。来自不同公司的人组成学员往往会感觉破冰游戏有助于相了解。

在企业内部举办的培训应选择较少冒险的破冰游戏。

实践中我们已发现，从破冰游戏中学到的如何处理“软件”（例如避免磨擦和人际交流）所获得的好处远大于学习电脑软件，而且，经常与他人合作的学员比那些只与少数人合作的人更愿意参加特殊的练习。

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

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. 培训师发给每人一个眼罩, 并通知他们带上眼罩后

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

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, 要他们统一起来建一个绳房子。

有关讨论:

- 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?

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”或“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:

*当你在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？

拼图游戏

目的：沟通类、团队训练

人数：适合 4 人~16 人

道具：硬纸若干

说明：1、按如图所示制作 15 张硬纸，将其打乱分拆成 5 份装入信封。

2、小组内每人得到一个信封，小组的任务将信封内的卡片拼装成相同形状的正方形。

规则：

1、全过程不许交流

2、每人手里拿到的卡片只许给别人，不能从别人的手里拿卡片（不能帮助别人拼图）。

任务：小组内的每个人将散乱的图片拼成同样大小的正方形，最快的小组获得胜利。

陷阱：每个人自己完成以后认为 OK 了，就不愿将自己的纸片交给别人了。（不能自己完成就算了）。

点评：状况共有。

目标：

5 个人拼成同样大小的拼图才算完成任务。交换纸片即是交换资源。

在统一目标的指引下，资源信息要共享，彼此愿意、善于分享，将组织利益置于个人利益之上才是真正的“状况共有”

取水游戏

良好的合作是成功的关键

队一任务说明书

任 务

你队的任务是用一只特别的能装 100 只一公升瓶的容器在地图所示区域内收集空瓶，收到瓶子越多越好。每个瓶子都装满一公升水，由于重量限制，你们收集的只能是空瓶。如果瓶里装满水的话，必须把水倒掉。但倒水及装瓶的时间不计算入内。

你队必须集中行动，穿梭于旅店之间。

你们可以以五公里的时速行进，但下午三点前必须返回营地，路上不能停留或等待。在规定时间内每收回一只空瓶得十分。

路线设计

你队的任务是从如图所示的旅店内收集空瓶，一只瓶子得 10 分。

你队总分加上另一队的得分即是两队的累计分。累计分至少必须达到 1500 分，多多益善。

假定你队得 700 分，另一队得 1000 分，累计分则为 1700 分，各队得分越高越好。

选中一条能得高分的路线，把所作选择告知情报中转站，我们会将你们两队的累加分告诉你。允许任意多次尝试不同的路线，看选哪条得分更高。

如果能在 60 分钟里完成这个练习，你队将得 50 分的额外奖。

瓶子的位置

有两支队伍参加，你作为队一制定计划。两队将在同一地图所示的同样区域内执行相似的任务。

你队的营地设于起锚旅店。你队于早上 8 点出发，下午 3 点返回，任务是收集空瓶。你知道能在下列地方找到水瓶：君首旅店 10 瓶

鼓栈 10 瓶

野猪扣哨子旅社

20 瓶

皇冠宾馆 20 瓶

马蹄旅店 20 瓶

独角兽旅社 20 瓶

大象旅社 10 瓶

交 流

你想与另一个队交流，可将你的信息写在白纸上交到情报中转站，情报中转站可以为你传递信息。同样你也能够获得信息。信息到时我们会通知你。使用中转站没有限制。

两队也可以面谈。练习开始后 20 分钟内两队不能会面，之后每 20 分钟可以面谈一次，时间 1 分钟。每队只能有一名队员参加，面谈不能携带任何文件或书写工具，会议安排通过中转站进行。

行进时间

以下是你队在旅店间行进分别所需的时间。以分计算：老公牛---大象 90

大象 ---独角兽 150

独角兽---马蹄 30

马蹄 ---皇冠 60

皇冠 ---满月 60

满月 ---老公牛 90

皇冠 ---君首 90

君首 ---钟铃 30

钟铃 ---葡萄 60

葡萄 ---起锚 30

君首 ---起锚 60

起锚 ---鼓 30

起锚 ---马蹄 90

葡萄 ---星星 30

独角兽---鼓 90

鼓 ---星星 30

鼓 ---野猪口哨 90

野猪 ---皇家橡树 30

良好的合作是成功的关键

队二任务说明书

任 务

你队的任务是用一只特制的能盛 100 公升水的容器去地图所示区域内提水，提回的水越多越好。由于重量限制，你队只能打水而不能收瓶子，但把水从瓶中倒入容器的时间不作考虑。

你队必须集体行动、穿梭于旅店之间。

你队可以以十公里的时速行进，但下午五点前必须返回营地。

路上不能停留或等待，在规定时间内每提回 1 公升水得 10 分。

路线设计

你队的任务是从如图所示的旅店内提水，一公升水得 10 分。

你队总分加上另一队的得分即是两队的累计分。累计分至少必须达到 1500 分，多多益善。

假定你队得 700 分，另一队得 1000 分，累计分则为 1700 分，各队得分越高越好。

选中一条能得高分的路线，把所作选择告知情报中转站，我们会将你们两队的累加分告诉你。允许任意多次尝试不同的路线，看选哪条得分更高。

如果能在 60 分钟里完成这个练习，你队将得 50 分的额外奖。

水的位置

有两支队伍参加。你为队二作计划。两队将在同一地图所示的同样区域内执行相似的任务。

你队驻营在老公牛旅店，早上十点起程，下午五点返回，任务是提水。你知道能在下列地方找到水瓶（每瓶容量 1 公升）：

钟铃宾馆 10 瓶

葡萄旅社 10 瓶

星星旅店 10 瓶

皇冠宾馆 20 瓶

马蹄旅店 20 瓶

独角兽旅社 20 瓶

皇家橡树 20 瓶

交 流

你想与另一个队交流，可将你的信息写在白纸上交到情报中转站，情报中转站可以为你传递信息。同样你也能够获得信息。信息到时我们会通知你。一条信息可容纳 30 个字。使用中转站没有限制。

两队也可以面谈。练习开始后 20 分钟内两队不能会面，之后每 20 分钟可以面谈一次。

在历时 2 分钟的会上每队只能有一名队员参加，开会不能携带任何文件或书写工具，会

议安排通过中转站进行。

行进时间

以下是你队在旅店间行进分别所需的时间。以分计算：

老公牛---大象 45
大象 ---独角兽 75
独角兽---马蹄 15
马蹄 ---皇冠 30
皇冠 ---满月 30
满月 ---老公牛 45
皇冠 ---君首 45
君首 ---钟铃 16
钟铃 ---葡萄 30
葡萄 ---起锚 15
君首 ---起锚 30
起锚 ---鼓 15
起锚 ---马蹄 45
葡萄 ---星星 15
独角兽---鼓 45
鼓 ---星星 15
鼓 ---野猪口哨 45
野猪 ---皇家橡树 15

队一和队二的地图

关于取水游戏的心得(网友 travelfoxw 提供)

游戏时间预算：

- 1、分组坐好 3-5 分钟，阅读材料 3-5 分。回答问题 5 分钟 10-15 分钟
 - 2、游戏开始计时。
 - (a) 在规定时间内完成游戏。增加寻求最优解环节，时间限制 30 分钟 。 90 分钟 (60+30)
 - (b) 未在规定时间内完成游戏。最多允许增加 30 分钟 110 分钟 (80 +30)
 - 3、公布各组路线与得分 10 分钟
 - 4、休息 5-10 分钟
 - 5、反思 30 分钟
 - 6、各组共享 (小组数*3-5 分钟) 20-30 分钟
 - 7、教官总结，补充。 10 分钟
- 合计 170-180 分钟

反思引导问题：

- 1、通过做这一游戏反映了我们工作环境中的哪些问题。
 - a)、游戏进程中的小组行为。
 - b)、游戏规则中对于工作环境的隐喻。

2、若要提高游戏得分——盟友组总得分，我们应该怎样做？联系到工作中，如果要提高工作绩效，我们能做些什么？

a)、自身行为，团体行为。

b)、游戏规则。

感悟要点：

1、同理心与自我参照准则。

小游戏：人字手形

我们每个人在思考问题，做出判断，采取对策时，都容易采用自我参照准则，根据自己的目标，利益，思维方法，做事准则来推测他人的思维与行为。

——“以几推人”

因此，有的小组就会认为盟友组的目标也是取水或取瓶，并且认为这是理所当然的。这就容易出现利益的冲突（赢——输）模式的思维方法。因此，就会出现盟友组避开采集点，取用资源的情况。事实上，每个人的目标与利益有所不同，可以通过合作各取所需，共同获得更大利益。（如同游戏中一个取瓶，一个取水。）因此在合作时，可以考虑了解对方所需以及其目标后，再决定是协作，还是分割工作区域，以免干扰。

2、信息共享与沟通

工作环境中，部门间的关系如同盟友组一样，需要合作，需要沟通，才能有效完成工作。而部门间的信息沟通是一个瓶颈环节。游戏中中转站的设置就是一个沟通障碍，信息只有通过中转站才能交流传达，这大大降低了沟通速度与效率。企业在组织设置时也存在此类问题。而 20 分钟一次的面谈隐喻了部门间的信息交流往往是由领导个人采取的行为。这种交流显然也是效率低下的。因此，部门间应打破藩篱，充分共享信息。了解彼此的目标与需要，提供对对方可能有用的信息（类似于游戏中，互相交换采水点资源信息），在达到己方目标的同时协助对方达到目标。

3、整体与局部（部门）利益

部门利益的提升不应以毁坏总体利益及资源为代价。有时部门利益的提高无意中会给其他部门带来麻烦或不可挽回的损失。（如游戏中，先取瓶的组可能将水倒掉，毁坏资源。）

协作与配合应该有 3 个层次：

（1）不考虑其他部门（人）的利益，达到自己目标的最优化就可以了。“其他人的目标不关我的事。”

（2）考虑其他部门（人）的利益，避免利益冲突。权责区分明确。“我们各管一块，互不冲突。”

（3）进行协作。我们怎样做才能提升我们 2 者的利益。为了这一目标需要我做什么，我是否能做到。我需要对方哪些协助。我们如何协调工作步调。

（如游戏中，共走路线，先走水，后走瓶）

4、组织规定的协调与优化

有时，企业各部门间的利益冲突是由于组织规定不合理形成的。（例如游戏中，共享路线应该水队先走，瓶队后走，但游戏规则规定瓶队 8：00 出发，而水队 10：00 出发，若双方同时向共享路线的起点皇冠走，则瓶队先到 45 分钟，可能造成资源浪费。）如果能根据各部门实际情况，改进规定，就会减少部门间利益冲突，提高功效。

5、沟通

a)、信息控制与保密应适当。部门内信息的共享可以加速信息的理解与统一认识的过程，也有利于开发每个人的智慧，使大家积极思考，协助决策。每小组 1 份资料阻碍了信息共享。某些企业出于保密的考虑，为了防止资料外泄控制文字材料或其他信息。有时可能要以沟通

效率下降为代价。

b)、圆桌会议，头脑风暴的方法对于组内发散性思维是利手段。

c)、会说：能够清楚的告诉别人你的目标与需要（自己成功的必要条件），取得对方的理解与支持。

d)、会听：能够正确的理解别人告诉你的信息。如果不确定，会利用结构式提问求证。

6、会议的组织

会议需要一定的灵活，也需要一定的程序

会议需要：a)、主持者，控制秩序，把握方向。

b)、记录员，记录议题、点子与思维火花。

c)、发散思维时的技巧、“Yes and”，not “yes but”

d)、在讨论方案时的工作方法。

是个人共同讨论答案路线，

还是信息共享，目标明确后，个人思考方案，有基本方案后，再共同讨论。

7、工作中应有所取舍，很难达到利用所有资源，获取所有利益。

8、时间压力与目标选择

有时限于时间压力，很难保证在规定时间内，圆满完成任务。此时可以考虑降低目标，将完成工作任务放在第一位。如：有的组认为在规定时间内不能完成最优化路线，他们就选择满意目标（合起来达到必须分值）

9、互相信任与换位思考

在游戏中，水队与瓶队的速度不一样，水队的速度为瓶队的 2 倍，因此在沟通路线时会出现瓶队认为水队无法走完那么多水点的情况。类似的，在现实工作中，互相不理解不信任，也是会产生的。这与我们习惯使用自我参照准则思维有关。在工作中，应当尽量相信其他部门行为与要求的合理性，因为这对于他们往往是合理的优化过的选择。

游戏规则的修改：

两队加总分达到 1750 分才算合格。否则瓶队走田字格右上角和右边分支路线，水队走除星、葡萄外其他水点，即可得 1600 分。

网友 travelfoxw 提供的答案,供参考：

据我计算取水游戏最高分可达到 1900 分，加上加分 100，合计 2000 分

路线为：

水：公牛--满月--皇冠--马蹄--独角兽--鼓--野猪--野猪--鼓--独角兽--大象--公牛

比规定时间提前 5 分钟到达。

得分：1000 分

瓶：锚--葡萄--锚--君首--皇冠--马蹄--独角兽--鼓--锚

或锚--君首--铃--君首--皇冠--马蹄--独角兽--鼓--锚

规定时间正好用完

得分；900 分

要点：水队于 11：15 分到达皇冠，瓶队于 11：30 分到达皇冠，只要水队比瓶队先到重合路线，则共享资源不会浪费。因此，瓶队可以去葡萄或铃一次，等水队到皇冠后再到皇冠。

空方阵

形式：5 人一小组，10 人一个大组，24 人一班最佳。

类型：可用于沟通，团队合作及领导力方面的训练

时间：40 分钟

材料及场地：2 套空方阵塑料板，教室及其他会议室或走廊

适用对象：参加团队建设，领导力及沟通课程的全体学员

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，从而找出经常出现的问题以及探索出解决这些问题的方法，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、10 人的大组中分为 2 个小组，一组命名为“计划团队”，另一组命名为“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

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问题。

附学员稿

“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块会是一个空方阵。
- 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”将不允许再做任何指导。

“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都混合起来。
- 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、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起来，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、当执行团队开始拼装魔板时，计划团队不能再进行任何指导，但要留下来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。

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，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、计划团队必须决定如何将这 16 块魔板拼在一起，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观察报告。以下列出了 8 个问题，在你们的观察中要留心考虑这些问题：

--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？

--他们是否能大概地把握问题的关键？

--计划团队是怎样定义这个问题的？

--你是如何为该问题定性的，即：“这个练习中的基本问题是……？”

--计划者有没有努力尝试转化这个问题？

--是否有制定可操作的目标？

 他们的计划及组织效果如何

 他们是否有评估现有的资源

 他们是否受到“假设限制”的制约

 他们是否预料到一些可能会出现的问题

--他们用什么方法来衡量整个任务的执行过程

--他们的工作效果如何

--在这次联系中，他们是否很成功？

观察员观察“执行团队”在不同阶段时的情绪变化及行为表现以及对其评价。

商店打烊时

以下是一个简单的倾听测试。

1、先将习题（一）的内容发给学员，讲师说一个情节（情节内容见习题二），让学员去回答下面的 12 个判断题

2、做完习题一之后，将习题二发给学员，让学员看刚刚说的情节进行判断，提醒学员不要受习题一答案的影响

3、最后公布答案

习题（一）：商店打烊时

请不要耽搁时间	正确	错误	不知道
1、店主将店堂内的灯关掉后，一男子到达	T	F	?
2、抢劫者是一男子	T	F	?
3、来的那个男子没有索要钱款	T	F	?
4、打开收银机的那个男子是店主	T	F	?
5、店主倒出收银机中的东西后逃离	T	F	?
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T	F	?
7、抢劫者向店主索要钱款	T	F	?
8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	T	F	?
9、抢劫者打开了收银机	T	F	?
10、店堂灯关掉后，一个男子来了	T	F	?
11、抢劫者没有把钱随身带走	T	F	?
12、故事涉及三个人物：店主，一个索要钱款的男子，以及一个警察	T	F	?

习题：商店打烊时

某商人刚关上店里的灯，一男子来到店堂并索要钱款，店主打开收银机，收银机内的东西被倒了出来而那个男子逃走了，一位警察很快接到报案。

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

请不要耽搁时间	正确	错误	不知道
1、店主将店堂内的灯关掉后，一男子到达	T	F	?
2、抢劫者是一男子	T	F	?
3、来的那个男子没有索要钱款	T	F	?
4、打开收银机的那个男子是店主	T	F	?
5、店主倒出收银机中的东西后逃离	T	F	?
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T	F	?
7、抢劫者向店主索要钱款	T	F	?
8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	T	F	?
9、抢劫者打开了收银机	T	F	?
10、店堂灯关掉后，一个男子来了	T	F	?
11、抢劫者没有把钱随身带走	T	F	?
12、故事涉及三个人物：店主，一个索要钱款的男子，以及一个警察	T	F	?

习题：商店打烊时（答案）

请不要耽搁时间	答案
1、店主将店堂内的灯关掉后，一男子到达	? 商人不等于店主
2、抢劫者是一男子	? 不确定，索要钱款不一定是抢劫
3、来的那个男子没有索要钱款	F
4、打开收银机的那个男子是店主	? 店主不一定是男的
5、店主倒出收银机中的东西后逃离	?
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T
7、抢劫者向店主索要钱款	?
8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	?
9、抢劫者打开了收银机	F
10、店堂灯关掉后，一个男子来了	T
11、抢劫者没有把钱随身带走	?
12、故事涉及三个人物：店主，一个索要钱款的男子，以及一个警察	?

狗仔队

游戏规则：

- 1、将所有人进行分组，每组两人
- 2、培训师提问：在小组里谁愿意做为 A？
- 3、剩下的人为 B
- 4、培训师说：选 A 的人代表八卦杂志的记者，俗称“狗仔队”，代表 B 的是被采访的明星，A 可以问 B 任何问题，B 必须说真话，可以不回答，时间三分钟，不可以用笔记。
- 5、三分钟后角色互换

游戏讨论：

- 1、该游戏可用于沟通游戏当中，主要说明的认识与陌生人进行交往的一些知识：例如，我们将谈话的内容分为几个层次，最外层的谈话是对客观环境的交谈，比如谈天气，谈股市，因此比较容易交谈；第二层就是一些谈话者自身的一些话题，比如交谈社会角色的话题，例如你的家庭状况如何呀？你是哪里人呀等等问题；第三层就更深一层，会到个人隐私部分等比较敏感的话题，比如性、金钱的态度、个人能力的判断等等，最后一层则是个人内心的真实世界，比如道德观、价值观等。不同层次的话题适合不同的场合和谈话对象，层次越高，双方的沟通和相互信任越能体现出来；
- 2、对于直接面向客户式的销售人员的沟通能力很重要，就是要懂得循序渐进的将顾客心理的保护屏障一层层剥掉，从而使顾客达到内心的信任，促使销售成功
- 3、此游戏还可以进行改编，即将原先的分组重新组合，每 6 人一个组，原来的搭档必须仍在同一组，可由 A 扮演 B 的角色，以 B 的身份说出刚刚说掌握的 B 的情况，并告诉其它队员；做完之后互换角色，达到小组成员能够迅速的认识同伴并建立关系。

苹果与凤梨

道具：无

说明：

- 1、全体学员围成一圈
 - 2、训练师先和相邻的人进行演示
- 训练师：这是苹果。
- 相邻的人回答：什么？

训练师：苹果

相邻的人回答：谢谢！

3、回答完这一对话程序，由相邻的人（甲）开始问他的下一个同伴（乙）相同的问题：

甲：这是苹果。

乙：什么？

甲（对训练师说）：什么？

训练师：苹果

甲：苹果

乙：谢谢！

4、将此对话一直持续下去，最终传到训练师；同时训练师向另一个方向相邻的人传递凤梨，这样两句话就朝相反的方向进行传递。

5、注意事项：

- 1) 培训师要密切注意对话的流向，特别是苹果和凤梨的走向；
- 2) 这是一个非常有趣和复杂的游戏，训练师应该提醒对话过程中的回答的规律，要求参加培训的人员要有特别高的注意力和反应能力
- 3) 可做为晚会游戏或者暖场游戏。对于发生回答错误的学员，可以适当做些惩罚。

蒙眼作画

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，我们的心敞开了。

目标：

1. 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。
2. 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：

1. 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？
2. 怎样使这一工作更容易些？
3. 在工作场所中，如何解决这一问题？

变化：

1. 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。

2. 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？

所需时间：10—15 分钟

教具：眼罩，纸，笔

巧解绳结

形式：2 人以上

时间：15 分钟

材料：两端有绳套、长为 1.3 米的绳子若干条

操作程序：

- 1、培训师发给每位学员一条上述的绳子。
- 2、每位学员分别将两端的绳套套在自己两只手腕上。同时将绳子与另一位组员手上的绳子交叉连接，让学员想办法解开绳子。
- 3、告诉学员解绳方法，然后让所有学员组成一个大的绳结，两两相交叉。让学员尽量用最快速的方法解开绳结。

注意事项：

- 1、在解绳结的过程中，每个学员手上的绳套都不能脱离手腕。
- 2、不能将自己两只手上的绳套交换。

有关讨论

- 1、当你接到这个问题时，你的第一个反应是什么？而后你做出了什么行动？
- 2、在尝试了一段时间之后，你有什么感觉？你是否相信有可能解开？你是否开始与别人进行沟通？
- 3、当你听说有的学员已经解开了的时候，你在想什么？

操作图例：

盲人拾物（网友老有所为提供）

这其实是一个培养人与人之间信心的游戏。

首先以二人为一组，其中一人(A)蒙上眼睛，而另外一人(🙄)则要背向主持人，而主持人就要抛出一件物品（如一串锁匙）。

A 的任务是要拾回该物，B 的任务则是对 A 作出提示，而这些提示只能够是“前行三步”，和“转右”等。

但因为 B 自己其实也看不见那串锁匙，而只能凭自己的听觉（该物落地是所发出的声音）而作出猜测和提示。

每次 B 发出指示后，A 都需要依照他指示做，而主持人则会告诉他们到底“到了没有”。