

书 名： [游戏比你会说话](#)

作 者： [美]爱德华·斯坎奈儿 约翰·纽斯特洛姆

翻 译： 吉晓倩

出版发行： 企业管理出版社

书 号： ISBN 7-80147-599-2/F·597

第 1 章 开始会议，介绍演讲者的精彩游戏

带姓名牌的集体照片

目的

帮助与会人员记住彼此的姓名。

所需的材料

一次成像照相机和胶卷。

步骤

在参加会议的人员办理报到手续时，使用一次成像照相机给他们拍照。在时间较长(3~5 天)的会议上使用这一游戏最见成效。在会议开始的前一天晚上，与会人员都要参加一个社交聚会，彼此认识一下。

在每个人照片的边缘或背面写下其姓名。

这样，与会人员在第一次工作会议开始前就可以浏览整个像册，把姓名与相貌对上号。这在某些无法把姓名牌置于桌上的场合(比如大家都坐在扶手椅上)格外有用。

替代游戏

1. 把整套照片贴在一个大公告牌上。照片旁附上每个与会人员的姓名和相关资料(如公司部门或工作职务)。把公告牌放在门口附近或茶点桌旁，以方便人们观看。

2. 在第一次会议开始前，聘请当地的漫画家为参加和主持本次会议的每个成员画一幅肖像漫画，然后贴在显眼的地方。由于肖像漫画通常都能抓住醒目的面部特征或个性特点，所以它们对于帮助人们记住姓名和相貌极其有效，而且还可以作为一份特殊的“毕业”礼物，在最后一次会议结束时发给大家。

出处

包括亚利桑纳州立大学的戈登·英斯基普(Gordon Inskeep)、华盛顿州立大学

(Washington State University)的马克·汉默(Mark Hammer)和莱洛伊·约翰逊(Leroy Johnson)。

使期望目标一致

目的

确保会议的既定目标得到与会人员的认可。

所需的材料

第 7 页所示的表格。关于会议目的和主要议题的说明材料。

步骤

会议开始时，把印有会议目的和主要议题的说明材料发给大家。然后说明会议的目的和日程，指出会议的主要议题和次要议题。

请与会人员读一下材料，在他们自己参加会议的首要目的上打对号或者画圈，这样你就可以确保他们个人的目的与会议的既定目标“协调”。(如果与会人员事先拿到了日程表的话，他们的目的一般都会与会议既定目标基本吻合。)如果与会人员有未被材料提及的目的，那就请他们把自己的目的写下来。

如果与会人员少于 15 个，那就在他们确定了自己的首要目的之后，请每个人都陈述一下自己的目的。

如果与会人员多于 15 个，则把每个目的都读一下，请他们举手表决，看有多少人把这个目的作为首要目的。

然后问一下是否还有其他目的没说出来。如果有，请某位与会人员或某些与会人员提出不在会议的既定目标和内容之内的要求。在这种情况下，首先向他(们)表示感谢，然后委婉地说明这一特别议题不在会议议程之内。如果你对这一特别议题有些经验，可以主动提出在休息时间与他(们)就此问题进行讨论。如果它不属于你的专业范围，询问一下与会人员，看看是否有人可以提供帮助。很可能会有位同行愉快地响应你的这一号召。

如果你的时间更为充裕

告诉与会人员，为了确保他们个人的目的与会议的既定目标“协调”，请他们写下他们打算在本次会议中达到的两三个目的。（使用第 7 页的“期望”表格。）

在与会人员分别写下他们的目的之后，请他们分成三人或四人小组，对各个期望进行比较与陈述。

在听取各小组的汇报之后，对汇报的结果进行总结，并记在活页纸上。在对个人或小组的汇报进行答复时，对每个目的都给予答复。

这个过程的时间为 15-20 分钟。

分发品
期望表

抛开你的烦恼

目的

帮助与会人员找到几种对付各自问题和烦恼的办法。

所需的材料

纸、铅笔、空盒子或其他容器。

步骤

在培训过程中可以随时进行这个游戏。如果课程的时间超过半天，本练习可

以断断续续地进行。向与会人员宣布他们现在有一个机会来“抛开”他们的烦恼。请与会人员想出一个与正在探讨的议题有关的问题或烦恼。(如果有的与会人员想不出相关的问题，也可以随意说一个问题。)请他们写下他们各自的问题，无须署名，然后把纸揉成一团，丢进一个容器(放在房间角落的盒子)里。如果与会人员较多，则在房间里多放几个容器。记住：不要用普通的废纸篓，除非里面是空的。

所有纸团都丢进容器后，请一位与会者拣起一个纸团，扔给房间内的任意一人。接到纸团的人把纸团展开，大声读出上面写的问题。然后(由接到纸团的人和其左右各一个人)形成一个三人小组。给他们“30秒的中场休息时间”来讨论可能的解决方式或答案。请其他人在这段时间写下两到三个答案或应对办法。

先请三人小组说出他们的答案，再请其他可以提供帮助的人说出答案。

如果时间允许，可以重复这一步骤。

所需的时间

最短约为4-5分钟；若时间充裕，可以长一些。

很高兴来到这儿

目的

以积极、幽默的方式开始培训课程。

步骤

在做过自我介绍后，立即告诉与会人员，你也很高兴来到这儿！为证实这一点，你可以快速绕教室走一圈，问：“如果你今天不在这儿，你会在做什么你不情愿做的事呢？”让这种问答轻松流畅地进行。

所需的时间

约为10分钟。

出处

亚利桑那州凤凰城的苏·霍区基斯 (Sue Hotchkiss)。

但我总是那样做

目的

说明人们是多么易于养成并且不断利用无意识的习惯。

向与会人员指出，他们可以采用其他方式来达到目的。这些方式同样会行之有效。

说明陈规陋习可能会影响我们采取新的行为方式，因此首先需要做到“无知”。

步骤

请一位或更多与会人员(如，所有穿三件套西装的人、所有穿运动夹克的人，甚至所有穿风衣的人、所有穿卡迪根毛衣的人)站起来，脱掉他们的外套。在他们穿外套时，要求他们注意先穿哪只袖子。然后，请他们再次脱、穿外套，这一次要先穿另一只袖子。

讨论题

1. 在穿外套时颠倒了习惯的穿衣次序会有何感受? (在旁观者看来又是怎样的?)
2. 为什么颠倒了习惯的穿衣次序会显得笨手笨脚的。
3. 是什么阻碍我们采取新的做事方式? 我们进行改变时应怎样做才能不让旧有的习惯影响新的行为方式?
4. 我们在培训课中怎样才能敞开胸怀，迎接改变，并且接受这样一个现实：可能存在跟我们过去采取的方式同样有效 (或者更好) 的完成任务的方式。

所需的时间

约为 5-10 分钟。

出处

亚拉巴马州奥利弗山的鲍博·霍尔姆斯(Bob Holmes)。

主观主义(主观主义想法的形成及其体现)

目的

向与会人员特别阐明，人们很容易在自己想当然的问题上形成错误观念。

步骤

为与会人员给“主观”这个词下一个定义——“在表达人们某些普遍的深刻的情感时，能够迎合人们意识的虚构故事或半真理”。

向他们逐一揭示在当今社会中存在的一些常见的主观想法，比如：

1. 平均主义对一切都适用。
2. 你认为自己有多老，实际就会有多老。
3. 帐单总是放在邮件里。
4. 金钱是万恶之源。
5. 我是公务员，来这儿是为了帮助你。
6. 修理这个只需要很短的时间。
7. 你没什么真正的大问题。
8. 在这个机构中不存在歧视。
9. 每个人都会用自己的方式做这件事。

然后再增添一两个跟目前这个培训课程的主题有关的主观想法，比如：

1. 顾客一旦见到了我们的新产品，一定会动心。
2. 我们的新工作方式要比以前的工作方式容易得多 (或者简单得多,快捷得多,方便得多)。

然后提出下列问题，对某一主观想法进行深入研究。

讨论题

1. 这一主观想法源于何处?
2. 是什么因素促使它不胫而走，广为流传?

3. 我们怎样才能破除这一主观想法?
4. 它确实是主观想法吗? 还是在很大程度上是真理?

所需的时间

用几分钟来介绍这些主观想法,然后可以把主观想法这一主题穿插在你以后的发言中。

介绍特邀讲演者

目的

用一种新颖独特的方式介绍一位特邀讲演者(或贵宾等)。

所需的材料

特邀讲演者或培训者的简历。

步骤

取一份特邀讲演者或培训者的简历或介绍。把这张纸裁成几片,事先分发给几个与会人员,请他们每人读或背诵一两个句子。

当你请出这位特邀讲演者时,当众声明:“我们的特邀发言人大名鼎鼎,我敢打赌,你们会比我对他了解得更多。”然后暗示那几位与会人员介绍一下发言人的情况。

所需的时间

约为2~3分钟。

起立鼓掌

目的

在课程开始时制造一点儿活跃的气氛。

步骤

走入与会人员聚集的房间。请每个人都站起来张开双臂(人与人之间空出大约一臂的距离)。

告诉他们，为了使他们头脑清醒并尽快理解消化你在课程中讲授的知识，你要带领他们做一个精心设计的练习，促进他们的血液循环，刺激他们手上的神经末梢。

请他们向身体两侧伸展开双臂(保持水平)。等这一动作完成后，请他们迅速拍手，然后再张开双臂(把这两个动作连续做十次左右，动作要快)。

作出结论，告诉与会人员，你虽然不太确定他们现在感觉如何，但你自己确实感觉良好，因为这是你在多年的培训生涯中第一次以起立鼓掌的方式来开始培训课程！

第 2 章 打破僵局，让陌生人彼此熟悉起来的游戏

互相认识一下(一)

目的

使与会人员互相认识一下。

创造一种轻松友好的气氛。

所需的材料

空白的可粘贴式姓名标签。

步骤

给每人发一个空白姓名标签，请他们把自己的名字或绰号写在上面。然后请他们简短地列举出两个与自己的情况有关的、可以当话题用的单词或短语，比如来自哪个州、爱好、子女情况等等，见下例：

伊莉莎白(贝思)

1. 居住在亚利桑那州
2. 喜欢慢跑

给与会人员足够的时间(约 1 分钟)来写下自己的两项情况，然后请他们随意组合成两人或至多不超过三人的小组。每过几分钟，就请他们“交换伙伴”，以此来鼓励

每个人都去结识尽可能多的新伙伴。

讨论题

1. 这一练习是否有助于你结识其他人？
2. 什么情况会给你留下最深刻的印象？
3. 现在你认为你对这一群体的参与程度如何？

如果你的时间更为充裕

请与会人员列举出五项与自己的情况有关的、可以用作话题的单词或短语。

给与会人员足够的时间(约 5 分钟)来写下自己的五项情况，然后请他们随意组合成两人或至多不超过三人的小组。每过几分钟，就请他们“交换伙伴”，以此来鼓励每个人都去结识尽可能多的新伙伴。

小窍门

要想加快这一活动的节奏，可以在与会人员签到时就发给他们姓名标签，请他们当场在姓名标签上写下自己的姓名、绰号和描述自己情况的单词或短语。

互相认识一下(二)

目的

通过这个精心设计的练习帮助与会人员互相认识一下。

所需的材料

空白的姓名标签。

步骤

在整个团体第一次集会时，给每人发一个空白的姓名标签。请每个人都填写下面各项内容：

1. 我的名字是……。
2. 我有一个关于……的问题。
3. 我可以回答一个关于……的问题。

给与会人员几分钟时间来对这些陈述作出思考，然后鼓励整个团体的人员聚在一起，使每个人与尽可能多的人打交道。

小窍门

要想加快这一活动的节奏，可以在与会人员签到时就发给他们姓名标签，请他们当场在姓名标签上按要求填写上述内容。

事先印好列有上述三项内容的姓名标签，在与会人员签到或等待会议开始时请他们填写。

使新会员尽快融入集体

目的

鼓励新来的人结识“老会员”，并尽快融入集体之中。

所需的材料

用作奖品的现金。

步骤

在规模较大的培训或会议中广新来的人常常被冷落在一旁，难于结识其他人。业已形成的小集团很难被打破，第一次参加会议的人可能会感到自己完全游离于集体之外，不是这个集体的一分子。

为了鼓励与会人员对每一个人都变得更加友好，（事先秘密）指定某人充当神秘先生或神秘女士。在前几次会议开始之前或在会议进行期间做下述游戏，宣

布：“与神秘人物握手。他会给你一美元。”（或者“逢十的握手者，即第十个或第二十个、第三十个与神秘人物握手的人，可得五美元”，等等。）

如果运用得当的话，这个游戏既有趣又有效。它对于打破僵局，创造一种温暖友好的气氛极其有效。

讨论题

1. 为什么我们不愿结识新人？（每次结识新人都是对我们“推销”自己、了解别人的挑战。）
2. 物质刺激对你行为方式的影响是什么？（结识更多的人，跟他们随便聊聊。）
3. 可以有效地帮助我们打破缄默，开始谈话的话题有哪些？

宾戈游戏

目的

在一种宽松的氛围中巧妙地迫使新来的人去认识新朋友。

所需的材料

宾戈^①牌(每人一张)。

步骤

要求人们拿着事先准备好的宾戈牌或纸片(形式见第 25 页)在房间里走动，直到他们找到一个符合宾戈牌或纸片上的描述的人。然后请那人在纸上的适当位置签上自己的名字。

告诉与会人员他们有 5 分钟时间来收集签名。

^①宾戈(Bingo)：一种赌博游戏。

分发品

宾戈牌使用说明

每处空白上面都指出了参加这次会议或其他活动的人的某些情况口在你的同伴中寻找符合这些条件的人。如果有人符合，就请他们在你的宾戈牌上的适当位置签名(有人可能符合多项描述，但只许签一处)。

打网球	穿红衣服	踢足球	社团管理人员	有孙子(女)或外孙子(女)
开跑车	喜欢橄榄球	讨厌橄榄球	开飞机	说外语
弹钢琴	养热带鱼	(免费)	滑雪	会议主席
红头发	讨厌菠菜	有两个孩子	喜欢露营	参加过全国性大会
第一次参加会议	开轻型货车	棕色眼睛	读《新闻周刊》	去过外国

联想记忆

目的

帮助与会人员记住彼此的姓名。

步骤

请与会人员向大家做自我介绍。要求他们站起来说出自己的姓名，并把姓名与野餐(或其他活动)用的东西联系起来。例如：

“我叫梅普尔(Mable)，我要带一张桌子 (table)。”

“我叫丹(Dan)，我要开一辆面包车(van)。”

“我叫弗雷德(Fred)，我要带面包(bread)。”

“我叫沃尔特(Walt)，我要带盐(salt)。”

“我叫凯(Kay)，我要带喷雾杀虫剂(insect spray)。”

替代游戏

你可以请每位与会人员选择一个能帮助别人记住他自己特点的方式，也可以用押尾韵或头韵的方式说出来。如：

“我是快乐的(jovial)乔(Joe)。”

“我是苏(Sue)，有一双蓝眼睛(eyes of blue)。”

讨论题

怎样运用联想的原理来帮助与会人员学习并记住本课程中重要的专业知识？(答案提要：给他们讲一些旧概念，让他们用这些来联系新概念，或者推动与会人员自己建立起与新概念的联系。)

提一些创造性的问题

目的

使与会人员在轻松的气氛中彼此熟识起来。

所需的材料

给每位与会人员准备的纸和笔。

步骤

请每人都写下一个他打算问刚刚结识的人的问题。建议他们发挥一下创造力，不要问那些平淡无奇的问题(如姓名、所在的公司等等)。

等 1 分钟，然后请与会人员起身在房间里走动，交流问题与答案。鼓励他们在随后的 3 分钟内去跟尽可能多的人打交道。

宣布结束时间已到，请与会人员回到座位上去。

讨论题

1. 你发现在别人的情况中哪些较为有趣?能否在鸡尾酒会的“正常”谈话里得知这些情况?为什么不能?

2. 最富有成效的问题有哪些?

3. 事实证明哪些问题不是很有效?为什么?

如果你的时间更为充裕

请与会人员写下三个他们打算问刚刚结识的人的问题。建议他们发挥一下创造力，不要问那些平淡无奇的问题(如姓名、所在的公司等等)。

等大约 3—5 分钟，然后请与会人员起身在房间里走动，交流问题与答案。鼓励他们跟尽可能多的人打交道。

把所有人都集合起来，请他们一个个地做自我介绍。在每个人做自我介绍时，鼓励其他人用在刚才的交谈中得知情况进行补充。这样最终会给每个与会人员都拼出一幅全面细致的“肖像”。

这个过程约需 20—30 分钟。

姓名牌联谊会

目的

帮助与会人员彼此熟识起来。

所需的材料

姓名牌。

步骤

在每位与会人员进入会议室时，在名册上核对一下他的姓名，然后给他一个别人的姓名牌。要求他们把姓名牌上的人找出来，同时还要向其他人做自我介绍。

如果你的时间更为充裕

如果与会人员人数较少(至多 30—35 人)，请他们分成一些两人小组，彼此进行访谈，同时他们就可以把自己的搭档介绍给其他人。

星相与行为方式

目的

帮助与会人员彼此熟识起来。

所需的材料

印有各种星相及相关内容的图表。

步骤

把 12 张星相图贴在房间里，图与图之间要保持足够的距离。这样，每张星相图前都可以聚集一组人进行讨论而又不至于干扰其他 11 个小组的谈话。

会议开始时，请与会人员站到自己的星相图前面。等小组形成以后，给他们 5 分钟时间做自我介绍，并讨论与各自的星相有关的特点(如果与会人员较多，可以把大组分成几个小组，要把每组的人数控制在 5—6 人)。

5 分钟后，宣布结束时间已到，请大家回到座位上去。

如果时间允许，可以请几个小组报告一下他们的发现。

讨论题

1. 你的星相特点对你适用吗?
2. 有时我们是不是会让“星相”影响我们的行为方式?为什么?
3. 你是否见过一个人的星相会有助于或有碍于其建，立良好的人际关系?
4. 你的自我认识“符合”你的星相特点吗?

几个打破僵局的游戏

目的

帮助与会人员在会议初期就彼此熟识起来，并且相处融洽。

所需的材料

软球(在第 4 步时使用)。

步骤

1. 把与会人员分成一些两人小组。请每一组就以下一个或几个问题进行交谈，交谈问题的数量视时间而定：

(1)在他们的生活中发生的异乎寻常的三件事。

(2)他们拥有的特殊才能或爱好。

(3)他们承担过的最重要的两项工作。

(4)在这个世界上，他们最崇敬(或最鄙视)的人。

(5)能够最准确地描述他们的个性与感受的一种色彩与一种动物。

2. 请与会人员想像一下他们最好的朋友会采取什么方式来做自我介绍，然后用这种方式来介绍自己的好恶、喜爱的消遣方式、个人的抱负，等等。

3. 请与会人员按照下列要求进行自我介绍：“告诉我们你的全名和任意一个绰号或简称，你是用谁的名字来命名的，你是否喜欢自己的姓名。还有，告诉我们，如果有机会的话你会选择另外哪个名字，为什么会这样选择。”

4. 拿一个软球(网球或海绵球)。请与会人员围成一圈。把球扔给一个人，请那人讲一些关于自己的不同寻常的事，然后再把球扔给另一个人，重复这一过程。提醒与会人员注意，只有在第二次接到球后，才能说出自己的名字。

寻找共同点和不同点

目的

让会议、演讲或培训课程中的小组成员(15—25 人)彼此熟识起来。

所需的材料

如 37 页表格和象征性的奖品。

步骤

在会议或课程开始时，讲一下结识其他与会人员的重要性。把按照第 37 页上的形式印制的表格发给大家，每人一份，要求每个人从其他至少两个与会人员身上找出至少一个与自己的共同之处(如，“在芝加哥长大”)和一个不同之处(如，一个是“橄榄球爱好者”，另一个“不爱运动”)。告诉与会人员他们有 4 分钟时间来完成这项任务。

如果你的时间更为充裕

要求与会人员从其他 8-10 个与会人员身上找出一个共同点和一个不同点。请他们完成任务后立刻来告诉你，因为第一个完成任务的人有奖。给他们 15—20 分钟时间去完成这项任务。

出处

佛罗里达州圣彼得斯堡的戈登·希尔斯(Cordon Hills)。

分发品

寻找共同点和不同点

姓名_____

要求：在房间内四处走动，与尽可能多的人打交道，找出他们与你的共同之处(如“初次来这座城市”)和不同之处(如一个人“在同一家公司工作的时间已超过了十年”，而另一个人“今年已换了两份工作!”)。

	姓名	共同点	不同点
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____
7.	_____	_____	_____
8.	_____	_____	_____
9.	_____	_____	_____

10. _____

集体握手

目的

让与会人员认识至少一半以上的其他与会人员。

步骤

请所有人围成两个大圆圈，一个套在另一个里面。内圈的人转过身来，面对外圈的人，迅速地彼此进行自我介绍，然后向右移动。外圈的人持续左移，内圈的人持续右移，直到一个圈的每个人对另一个圈的所有人都做了自我介绍。

(注意：本游戏应用于 100 人或少于 100 人的团体最为有效。)

出处

马里兰州银春市协同团体(The Synergy Group)的玛吉·贝德罗西安(Maggie Bedrosian)。

第 3 章 吸引注意力的游戏

你是哪一类员工？

目的

鼓励新员工事先想好要在公司内扮演什么样的角色。

所需的材料

三个玻璃杯、两片阿司匹林、两片溴化片、两片碱片和一条擦拭用的毛巾。

步骤

在三个玻璃杯里分别倒进四分之三杯左右的水，把杯子放在所有人都能看见的桌子上。在第一个杯子里放入两片阿司匹林。向与会人员说明，这里没有可见的反应，就像“无所作为”的员工。

把两片溴化片放进第二个杯子。向与会人员说明，这类员工起初满怀工作热情，但很快就失去了这股劲头。

把两片碱片放进第三个杯子。向与会人员说明，这类员工虽非出类拔萃，工作业绩却相对平稳(因而也最受欢迎)。

替代游戏

对与会人员说，如今的员工可分为三类。第一类人踏踏实实做事；第二类人看别人工作而自己偷懒；第三类人在别人做完事后还不知道别人做了些什么!这段话用幻灯片演示最具说服力。在幻灯片中，第一个关键词(做)可以用不褪色墨水写在最上方，第二、三个关键词(看和不知道)用可擦去的墨水写。这样可以生动形象地说明，只有做事的人才能一直立于不败之地。

所需的时间

约为 5 分钟。

出处

伊利诺伊州芝加哥市蓝十字/蓝盾公司(Blue Cross/ Blue Shield)的格伦·T·普莱斯利(Glen T. Presley)。

我们的观察力如何？

目的

用实例说明人们对日常事物的观察经常不够细致。

所需的材料

一块机械手表。

步骤

问一下某位与会人员，你是否可以暂时借用一下他的手表。（注意：事先确定那块手表是机械表。）（在拿到表以后）对那人说你想测试一下他的观察能力，请所有与会人员不出声地跟他“回答”。告诉那人假设表已丢失而你捡到了它。在你归还这块表之前，你得证实他能够说出这块表的特征，从而认定他是表的主人。可以问几个这样的问题，如：“这块表是什么品牌的？”“表盘是什么颜色的？”“表盘上还印着什么？”“是罗马数字还是阿拉伯数字？”“一共有 12 个数字吗？”“有没有日期和星期的显示？”“有没有秒针？”

如果那人回答这些问题时，其他人也在心里默默作答，我们就更容易说明我们的结论了（也就是说，大多数人无法全面准确地描述他们的钟表，尽管他们一天要看几十次）。

讨论题

1. 除了他之外，还有谁没有通过这次测试？为什么？
2. 为什么我们观察得不够细致？（时间有限，关心程度不够，或者认为事物理应如此，因而没有给予足够的重视，等等。）
3. 你有没有见过由于人们忽视了常见的事物或问题而引发的事故？

所需的时间

约为 5 分钟。

超感知觉——打破僵局一法

目的

把所有与会人员的注意力都吸引到你身上，并使他们专心聆听你随后的发言。

所需的材料

黑板或活动挂图、粉笔或粗头墨水笔、事先备好的展示牌。

步骤

请一位志愿者来协助你。说明你打算用超感知觉来预先说出算术题的答案。你站在一个看不到黑板的地方。请他在黑板或挂图上写下任意一个三位数(注意：该数字的个位数不得与百位数相同，如 323)，然后将数字倒过来，再用上面的数字减去下面的数字。例如：

$$\begin{array}{r}
 821 \\
 -128 \\
 \hline
 693 \\
 \text{再把这一数字倒过来，与前面的结果相加} \quad +396 \\
 \hline
 1089
 \end{array}$$

在这位志愿者计算完毕后，举起你事先准备好的展示牌，在上面你早已写上了 1089 这个数字。

注意：这道题的答案总会是 1089。在个别情况下，减法得出的答案可能是两位数。例如：

$$\begin{array}{r}
 786 \\
 -687 \\
 \hline
 99
 \end{array}$$

在这种情况下，只需要请这位志愿者在数字前加一个零(把 99 变为 099)。再按照上述方法计算：

$$\begin{array}{r}
 099 \\
 \text{倒过来变为} \quad +990 \\
 \hline
 \text{结果依然是} \quad 1089
 \end{array}$$

五个简单问题

目的

用实例说明某些行为是可以预料的。

步骤

首先发给每位与会人员一张纸和一支笔。请他们在听到五个问题后迅速给出答案，答案应为他们的第一反应。然后快速说出问题：

1. 你最喜爱的颜色是什么？
2. 说出一件家具。
3. 说出一种花。
4. 在 1—4 之间选一个数字。
5. 说出动物园中的一种动物。

然后给出下列答案：红色、椅子、玫瑰、3、狮子。

讨论题

1, 每个问题有几人“答对”？（请“答对”者举手。选择这些答案的人数多得惊人。）

2. 在你看来这说明了什么？（人类的某些行为、态度或反应是可以预料的。关键是要做一个敏锐的观察者。有一个幽默故事说明了这一点：这个故事说的是有人注意到，在一次考试中，有一半学生的分数低于平均分!）

出处

加利福尼亚州新港海滩拉米克制片公司(Ramie Productions)的伊登·莱尔(Eden Ryl)。

国家销售代表测试

目的

让与会人员用一种幽默的方式对他们自己的专业知识给予肯定。

步骤

语气轻松地告诉与会人员，你打算主持一次国家销售代表测试。（注意：考试的题目稍作修改，即可适用于其他不同群体。）

请与会人员把右手放在水平桌面上，掌心向上，手指伸展开，仅让中指的关节紧贴在桌面上。

告诉与会人员你要问四个简单的问题。如果答案为“是”，他们应该通过举起拇指或你指定的某一手指来表示。

1. “从你的拇指开始。你是否从事过销售工作?如果是，把你右手的拇指举高。”

2. “好，拇指放下。现在轮到小拇指了。你是否拥有一份有趣的工作?如果是，把小拇指举起来。”

3. “现在轮到食指了。你是否喜欢自己所从事的工作?如果是，把食指举起来。”

4. “谢谢。所有的手指放回原位，现在问最后一个问题。用无名指，诚实地回答我，你是否真的擅长做这份工作?如果是，举起无名指。”

人们会立刻笑起来，这说明如果他们把中指的关节和其他手指贴在平面上，要想单单把无名指举起来，实际上是不可能的。

所需的时间

约为 5 分钟。

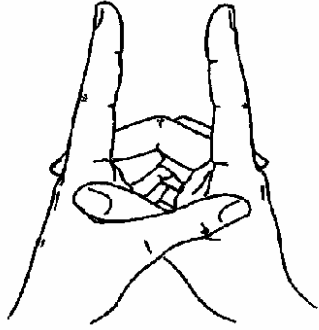
精神的力量

目的

证明用实例，即心理暗示可以引起身体的活动，说明精神的力量。

步骤

请与会人员把两手握在一起，食指伸直，平行，相距一两英寸，如图所示。



请他们注视自己的食指，想像有一根绷紧的橡皮绳缠绕在上面。现在开始说话，语速要缓慢，语调要从容：“你能感觉到把你的手指拉得越来越近……越来越近……越来越近……”至少有一半听众会笑，这说明他们已经接受了这个暗示，手指离得近了。经验表明，有一半到三分之二的与会人员会对这一暗示作出相应的反应。

讨论题

1. 是什么促使你的手指移动？
2. 你有没有见过意识引发行动的其他事例？
3. 那些手指保持不动的人是通过什么来抵消“橡皮绳”的力量的？

99.9%怎么样？

目的

有一种观点，认为“99.9%对我来说已经够好的了”或者“顾客对 99.9%已经满足了”。促使与会人员思考这种心态对自己产生的不良影响。

所需的材料

复印第 55 页上的材料。你把它上面的内容公布出来后，你的听众一定会大吃一惊。然后再把复印的材料分发给他们。

步骤

问一下与会人员，如果他们奉命去主管一条生产线的话，什么样的质量标准他们可以接受？质量标准用合格品占全部产品的百分比来表示。用举手的方式来

统计一下他们可以接受的质量标准。比如：

水准	接受的人数
90	
95	
96	
97	
98	
99	

然后告诉他们，现在有些公司正在努力把不合格率降到仅为 1% 的 1/10(99.9%的质量合格率)!问他们是否认为 99.9%的合格率就已经足够了。

接着，逐步举出第 55 页上令人震惊的统计数字，说明即使是 99.9%的合格率也会造成一些严重的不良后果。

最后，你可以告诉他们，摩托罗拉(Motorola)的承诺是达到“六星级”的质量标准——在每一百万件产品中，不合格品应少于三件!!!

讨论题

1. 你是否仍然对 99.9%的合格率感到满意?
2. 我们的顾客是否会对此标准感到满意?

分发品

如果 99.9%已经够好的话，那么……

每天会有 12 个新生儿被错交到其他婴儿的父母手中。

每年会有 114 500 双不成对的鞋被装船运走。

每小时会有 18 322 份邮件投递错误。

今年会有 2 000 000 份文件被美国国内税务局(IRS)弄丢。

2 500 000 本书将被装错封面。

每天会有 2 架飞机在降落到芝加哥奥哈拉机场(O' Hare airport)时，安全得不到保障。

《韦氏大词典》将有 315 个词条出现拼写错误。
今年会有 20 000 个误开的处方。
将有 880 000 张流通中的信用卡在磁条上保存的持卡人信息不正确。
一年中将有 103 260 份所得税报表处理有误。
将有 5 500 000 盒软饮料质量不合格。
291 例安装心脏起搏器的手术将出现失误。
明天将有 3 056 份《华尔街日报》内容残缺不全。

第 4 章 耐人寻味的人生故事

禅宗的公案(一杯茶)

目的

帮助与会人员开阔思路，去接受新的知识。

所需的材料

茶杯、茶碟、咖啡(也可以是茶或水)、用来接溢出来的水的托盘。

步骤

在发言开始时，把下面这个故事讲给与会人员听。这是一段禅宗的公案，是一个流传了几个世纪之久的意味深长的人生故事。

日本高僧南院(Nan—in)法师接待了一位来研究禅宗的大学教授。闲谈片刻后，南院法师随即上茶招待客人。他把客人的杯子斟满后，还继续向里倒茶。教授盯着溢出来的茶水，终于忍不住了，叫道：“杯子太满了，再也装不进去茶了。”

南院法师说：“你就像这杯茶一样，头脑里装满了自己的判断、见解和推测。如果你不倒空你的杯子，我怎么向你揭示禅的真谛呢？”

替代游戏

1. 等到有一位自以为无所不知的与会人员站出来说，他以前听过你要讲的内容时，再开始讲这个故事。把它当作一则寓言，供所有人进行反思。（这需要高超的技巧，还可能要冒得罪至少一个人的风险。）

2. 不是把故事叙述出来，而是把道具摆出来，然后请一位助手(另一位发言者或一位与会人员)帮你演出这出短剧。如果表演到位的话，这种意料之外的真实感会对与会人员产生巨大影响。

讨论题

1. 这与你的发言有什么关系？
2. 谁有过与禅师类似的经历？谁有过与教授类似的经历？感觉如何？
3. 在这些角色中突出体现了哪些基本的观念？

出处

引自《禅宗的公案与思想》（纽约：船锚出版社，1961年），第27页。

狗鱼(火炉)综合症

目的

用实例向与会人员说明，妨碍他们运用在培训课程中学到的知识的阻力不仅来自外界，而且也存在于他们自身。

步骤

把北美狗鱼的故事讲给他们听。狗鱼被放置在一个用玻璃隔开的鱼缸中，鱼缸的另一半里养着一些小鱼，可望而不可及。这条饥饿的狗鱼为吃到小鱼进行了无数次尝试，但结果总是撞到玻璃上。它最终明白了，自己无论如何也够不到那些小鱼。然后玻璃隔板被拿掉了，但是狗鱼并不去袭击小鱼。狗鱼随后的行为就

是狗鱼综合症的表现，特点如下：

1. 对差别视而不见。
2. 自以为无所不知。
3. 滥用经验。
4. 墨守陈规。
5. 拒绝考虑其他可能性。
6. 缺乏在压力下采取行动的能力。

讨论题

1. 在你认识的人当中，是否有人曾表现出狗鱼综合症？是些什么样的例子？
2. 我们怎样帮助他人(或自己)摆脱狗鱼综合症？
3. 狗鱼综合症在何种方式下是有用的？

出处

拉米克制片公司的伊登·莱尔，见影片《抓住今天》(Grab Hold Of Today)。

列队行进的毛毛虫的故事

目的

引导受训者认识到被动接受他人言行影响的危险性。

步骤

大家一起来听这个故事：有一种毛毛虫叫作列队行进的毛毛虫，之所以这么叫它们，是因为一旦有一只毛毛虫选定了方向，其他毛毛虫都会紧随其后，沿着同一条路爬行。实际上，跟随者的行为已经变成机械的反应了，因此它们的眼睛半闭着，把周围的世界都挡在了视野之外。所有思考都让领头的毛毛虫去做，朝哪个方向走也让它去决定。它们的行为只是机械的例行公事。

法国自然学家让-亨利·法布尔(Jean - Henri Fabre)做了一个实验，诱使领头的毛毛虫围着一个大花盆绕圈。其他毛毛虫紧紧地排成一队，跟着它走，形成了一个头尾相连的圆圈，谁是领头者、谁是追随者都分不出来了，道路也无始无终。

毛毛虫并没有对这种徒劳无功的行为感到厌烦，相反，它们没头没脑地走了几天几夜，直到由于没有进食而饥肠辘辘，疲惫不堪地从花盆上掉下来为止。这群完全依靠直觉、经验、习俗和传统的毛毛虫最终劳而无功，因为它们选错了行为方式。

讨论题

1. 受雇的员工们在哪些方面与列队行进的毛毛虫相似？
2. 像你这样的受训者是否有可能成为列队行进的毛毛虫现象的牺牲品？解释一下原因。
3. 我们怎样防止自己与他人成为这些毛毛虫似的人物？

所需的时间

约为 5 分钟。

出处

华盛顿哥伦比亚特区的 H·肯特·贝克(H.Kent Baker)和罗纳德·H·戈尔曼(Ronald H. Gorman)。

克服排斥变化的心理

目的

用实例向与会人员说明，他们要想从培训中获得更大的收益，就必须首先克服对于变化的排斥与抗拒心理。

所需的材料

如果有必要的话，准备一张德沃夏克键盘(Dvorak keyboard)的幻灯片。

步骤

对与会人员说，假设你已经开发出一种新产品，有着巨大的潜力。一个绝佳的例子就是用于打字机和文字处理器的德沃夏克简化键盘，据称该键盘可以使操作者的效率提高 40% 以上。

请与会人员列出人们应该停止使用老的键盘，改用新的德沃夏克键盘的原

因。

然后请与会人员推测一下人们抵制新键盘的理由。再请他们将理由分为两类，一类理由主要是理智上的(如太贵、太笨重、尺寸不合适)，另一类主要是情感上的(如“要使用这种键盘，我就不得不学些新东西。”)

现在告诉他们，你打算在培训课程中向他们介绍一些可望提高他们个人以及他们公司的效率的新观念。

(1)请他们推断一下他们或其他人抵制新观念或新方法的原因。这些原因中哪些是理智上的，哪些是情感上的?

(2)请他们列出他们接受你所探讨的新观念或新方法的理由。

讨论题

1. 什么使我们倾向于认为是其他人(而不是我们)在抵制变化?
2. 我们怎样做才能使别人更易于接受新鲜事物?
3. 在本次培训课程中，我怎样做才能使你们更可能接受我提出的变化方式?
4. 你认为怎样做才能使自己对听到的新鲜事物持一种更开放的态度?

所需的时间

约为 15—20 分钟。

出处

改编自密苏里州伊利斯维尔市的汤姆·雷利(Tom Reilly)的做法。

乏味的玩笑

目的

鼓励与会人员问(乏味的)问题。

步骤

把下面这个故事讲给与会人员听(要板着脸讲)。

“你们听没听过关于一个正在进行一项研究的研究生的故事?他弄来一只蟑

螂。他把蟑螂放在桌子上，让它跳。它跳到了桌子边上。这位学生把蟑螂跳起来，扯掉了它的两条腿。然后又把它放回桌子上，让它跳。蟑螂跳了大约有刚才的一半那么远。学生把它拿起来，又扯掉了它的两条腿，然后把它放回桌面上，再让它跳。这次它只跳了一点点距离。然后学生把它拿起来，扯掉了它的最后两条腿，再放回桌面上。他让蟑螂再跳，但蟑螂一动不动。于是这位学生得出一个结论：没有腿的蟑螂是聋子。”

如果你讲的方式得当的话，你的听众会对这个笑话报以一阵呻吟声(这是最佳效果)。

讨论题

1. 为什么我要给你们讲这样一个笑话？（使听众感到放松，不再那么拘束。）
2. 这件事给了你什么启发？（任何人都不应该害怕做“乏味”的发言或者问“愚蠢”的问题。）

出处

得克萨斯州休斯敦市电信公司(Telxon Corporation)的凯尔·格林(Cal Green)。

第5章 听众智力测试游戏

第四项也同样重要

目的

说明成为最早完成工作的人(如第一名、第二名或第三名)的重要性。

给与会人员提供一个机会，使他们得以用一种轻松自如的方式来表现他们知识的广度。

使与会人员至少记住你发言中的四个要点。

所需的材料

第 75 页试题的幻灯片或者复印件。

步骤

在第 75 页的试题中选择一部分做成幻灯片，或把这些试题复印多份分发给与会人员。试题数量视时间长短而定。

首先说明在社会上具有竞争力的重要性。比如，在大多数体育比赛中，只有第一名、第二名或第三名能够获得重视和认可。在生产行业中，成为产品设计、送货、服务、成本、质量等领域中的领先者也同样重要。（通用电气公司(GE)董事长杰克·维尔奇(Jack Welch)就要求其产品的每个环节在市场上都占据数一数二的位置。)总之，我们很少会记住第四名是谁。

但是第四项往往是至关重要的。人们的头脑可以有效地应付四个要点。用第 75 页的试题说明这一点口（可以让与会人员单独答题，也可以分成小组共同答题。）然后在你请与会人员说出正确答案或告诉他们正确答案时，让与会人员给自己评分。

讨论题

1. 你认为自己记忆力如何?
2. 小组是否比个人做得好?为什么?
3. 在本次培训课程中你铭记在心的四个要点是什么?

出处

西德尼·哈里斯(Sydney Harris)。

分发品

赢得、放置、展示或什么?(测试题：第四个是什么?)

1. 世界上最大的四个城市是墨西哥城、东京/横滨、圣保罗和__?
2. 富兰克林·罗斯福(F.O.Roosevelt)总统提出的“四大自由”是恐惧、需要、言论和__?
3. 这个数列中的下一个数字：2, 3, 5, __?
4. 于 1940 年成为首相的温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)告诉英国人民他能许诺给他们的只有“鲜血、劳苦、泪水和__”?
5. 面积的计量单位是平方英寸、平方英尺、平方码和__?
6. 4H 俱乐部的成员宣誓要服从头脑(Head)、心灵 (Heart)、双手(Hands)和__?
7. 《圣经》开始的前四卷是《创世纪》、《出埃及记》、《利未记》和__?
8. 美国的前四任总统是乔治·华盛顿(George Washington)、约翰·亚当斯(John Adams)、托马斯·杰斐逊 (Thomas Jefferson)和__?
9. 希腊字母的前四个是 α 、 β 、 γ 和__?
10. 世界上最大的四个湖泊是里海(亚欧之间)、苏必利尔湖(美国)、维多利亚湖(非洲)和__?

分发品

(答案：第四个是什么?)

1. 汉城
2. 信仰
3. 7
4. 汗水
5. 平方杆^①
6. 健康
7. 《民数记》
8. 麦迪逊(Madison) (或者托马斯·杰斐逊，如果你把他的第二个任期也算进去的话)
9. δ
10. 咸海

^①平方杆(Square Rods): 英制面积单位。——译者

突破框框开阔思维

目的

用实例向与会人员证明，成见可能会妨碍他们接受新观点。

要点

尽力开阔我们的思维，突破自己给自己设置的由九个点形成的“框框”。

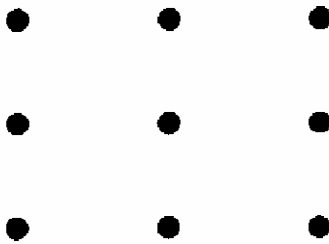
所需的材料

找一种方法，让与会人员能看到这九个点和这一问题的解决办法。给每个与

会人员发一份纸笔。

步骤

让与会人员看一下这九个点所组成的图形。请他们照原样把这九个点画在纸上，要求他们用四条直线把这九个点连起来，线与线之间不得断开(笔不得离开纸面，一笔画好，不要描)。给他们几分钟时间，让他们试着画一下。然后问有多少人成功地解出了这道题，并请一位自告奋勇的与会人员走到前面，画出正确答案，或者自己用幻灯片给出正确答案。



替代答案

1. 可以一笔画出三条直线来把这九个点连起来。第一条直线从上排左端那个点的上缘开始，向右下方延伸，穿过上排中间那个点的中心和上排右端那个点的下缘。第二条线折返回来，穿过中排的三个点，从右至左，逐渐向下方延伸。最后一条线是再从左至右穿过下排的三个点。

2. 另一个办法是把纸折起来，让这三排点靠得尽可能近，这样画一道粗铅笔线就能同时盖住这九个点了。

3. 第三个办法是拿一把画刷，。只需在纸上刷一下，就可以把九个点同时连接起来了。

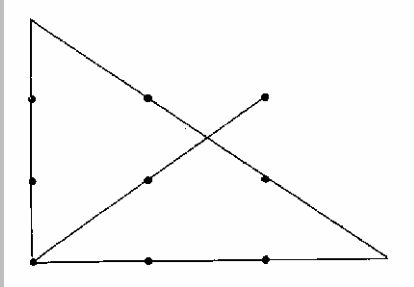
讨论题

1. 这九个点组成的图形在我们头脑中留下的印象是什么？（我们会在头脑里画一个正方形，四条线围成一个方框，中间的那个点却连不上。）

2. 解这道题的关键是什么？（跳出我们自己或他人为我们画的框框。）

3. 这个游戏对于本次培训或会议和我们的工作有什么启示？

九点相连：答案



对夫妻买了一栋房子

目的

帮助与会人员把问题正确地分解成的几个组成部分和几组关系。

要点

为计算盈亏，与会人员必须培养起理性的数学头脑。本题可以通过加上两项收入和减去两项花销的方法来完成。麻烦在于有些数字不只使用一次。

所需的材料

事先印好的事情经过概述。

步骤

给与会人员每人发一份事情经过概述。

“一对夫妻花 160 000 美元买了一栋房子。不久，他们就以 170000 美元的价格把房子售出，搬出了市区。几个月后，他们又用 180 000 美元买回了那栋房子，搬回了市区。很快他们就厌倦了这栋房子，再次卖出，价格为 190 000 美元。”

问题：这对夫妻在房屋买卖过程中赚了或赔了多少钱 (或者是不赔不赚)?

统计一下下面各个答案所占的比率。

赚 20 000 美元

赚 10 000 美元

不赔不赚

赔 10 000 美元

赔 20 000 美元

如果你的时间更为充裕

先请与会人分别解答这个问题，再把他们分成 3—5 人的小组集体解答这个问题(每组的意见要完全一致)。

讨论题

1. 是什么因素妨碍我们正确地解答这个问题?
2. 为什么分组解答的正确率要高?
3. 这对于解答类似问题提供了什么借鉴意义?

答案正确答案是赚了 20 000 美元。

出处

改编自 N.R.P.梅耶(N.R.F.Maier)和 A.R.索洛姆 (A.R.Solem)的文章《主持讨论者对于团体思考质量的贡献》，见《人际关系》，1952 年 5 月，277~288 页。

等式测验

目的

在会议开始前锻炼与会人员的头脑，或帮助他们为一个全然不同的议题“换档”。

所需的材料

84 页所印的材料。

步骤

把材料分发给与会人员。每一项都代表一个等式，有首字母缩写词，也有常

见短语。

分发品

等式测验

1. 1=R. A. in E. B.
2. 10=L. I.
3. 3=L. K. that L. T. M.
4. 4=S. on a V.
5. 5=T. on a C. (including the S. in T.)
6. 6=P. on a P. T.
7. 7=Y. of B. L. for B. a M.
8. 2=G. of V.
9. 9=J. of the S. C.
10. 10=D. in a T. N. (including the A. C.)
11. 76=T. that L. the B. P.
12. 20=C. in a P.
13. 3=S. Y. O. at the O. B. G.
14. 66=B. of the B. (in the K. J. V.)
15. 15=M. on a D. M. C.
16. 20=Q. (A., V., or M.)
17. 7=D. with S. W.
18. 30=S. over T.
19. 8=D. a W. (in the B. S.)
20. 2000=P. in a T.

答案①

1. 1=Rotten Apple in Every Barrel(每桶中的烂苹果)
2. 10=Little Indians(小印地安人)
3. 3=Little Kittens that Lost Their Mittens(丢了手套的小猫)
4. 4=Strings on a Violin(小提琴的弦)
5. 5=Tires on a Car (including the Spare in the Trunk) (汽车的轮胎, 包括备胎)
6. 6=Pockets on a Pool Table(台球桌的袋子)
7. 7=Years of Bad Luck for Breaking a Mirror (打碎一面镜子后坏运气持续的年数)
8. 2=Gentlemen of Verona (维罗纳的绅士)
9. 9=Justices of the Supreme Court (最高法院的法官)
10. 10=Digits in a Telephone Number (including the Area Code) (电话号码的位数, 包括区号)
11. 76=Trombones that Led the Big Parade(走在庞大的游行队伍前列的长号手)
12. 20=Cigarettes in a Pack(一盒香烟的数目)
13. 3=Strikes You're Out at the Old Ball Game (棒球比赛中是几击出局)
14. 66=Books of the Bible(in the King James Version) (英王詹姆士一世钦定《圣经》英译本的卷数)
15. 15=Men on a Dead Man's Chest(死人胸脯上的人数)
16. 20=Questions(Animal, Vegetable, or Mineral) (动物、植物或矿物的问题)
17. 7=Dwarfs with Snow White(与白雪公主一起的小矮人)
18. 30=Seconds over Tokyo(在东京上空停留的秒数)
19. 8=Days a Week(in the Beatles' Song)(在甲壳虫乐队的歌中一周的天数)

20. 2000=Pounds in a Ton(一吨所包含的磅数)

①答案多出自英语文化中常见的与数字有关的短语或书籍、歌曲等。——译者

隐藏的正方形

目的

鼓励与会人员不仅要深入钻研问题，而且要从不同角度观察问题。要求与会人员不仅要看到整体，还要看到各个部分的不同组合方式。

所需的材料

挂图、幻灯片或印有第 89 页上的图形的材料。

步骤

向与会人员展示一幅被分成多个小正方形的大正方形图案。要求他们迅速数一下总共有多少个正方形，口头作出回答。

要点

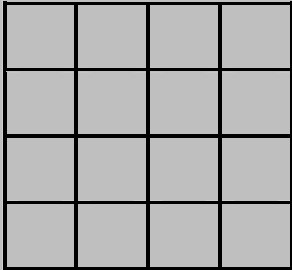
正确答案是 30 个，分为以下几类：1 个大正方形，16 个小正方形，9 个由四个小正方形组成的正方形和 4 个由九个小正方形组成的正方形。

讨论题

1. 是什么因素妨碍我们轻松得出正确答案？（我们得出第一个答案就止步不前了。我们数得太快了。）
2. 这个问题与我们经常要面对的其他问题有无相似之处？（由许多部分组成一个整体。）
3. 我们从这一问题中学到了哪些可以应用于其他问题的经验？

分发品

隐藏的正方体



第6章 分组讨论的技巧

几种典型的分组方法

目的

由不同人士组成讨论小组，在分组过程中要尽力避免困惑、耽搁或不悦。

所需的材料

姓名签、座式姓名牌或乒乓球。

步骤

1. 依照传统方法，你仅仅需要把与会人员分成若干个讨论小组，比如由五个人组成一组，布置给他们一个讨论题或一个任务，再告诉他们规定的时间就可以了。
2. 另一种“报数”方法在需要把与会人员平均分成若干小组时特别有用。

确定一个为分组而需要重复出现的数字：

(1)数一下总人数(=N)。

(2)确定每组的人数(=K)。

(3)用 N 除以 X，得出一个数字，请所有与会人员报数，报到这一数字后再从头开始，直到所有人都有了一个数字为止。

(4)请数字相同的与会人员坐在同一张桌子旁。

3. 还有一种方法是预先给每人分配一个数字或字母，写在他们的姓名签或座式姓名牌上。那么，当你想让与会人员组成新的小组时，只需要请所有 A 组的合到一起，所有 B 组的合到一起，依此类推。

4. 第四种方法是事先准备一些乒乓球，上面按照你希望分成的小组的人数写好 1、2、3 等。仅仅向与会人员宣布你想让他们分成小组，然后把球扔给他们，直到每人都拿到一只。请他们找到有相同数字的人，组成讨论小组。

出处

荷兰诺德韦克市(Noordwyk) “开端”管理中心 (Management Center “DeBaak”)的皮夫特·格斯 (Pifter Jagers)。

万能的分组方法

目的

为在会议过程中迅速组合成新的小组而提供一系列方法。

预先计划好怎样组成人数不等的小组。

所需的材料

姓名签或座式姓名牌，事先备好的活页表格。

步骤

确定本次会议将有多少人参加。

确定在会议过程中你需要多少个不同的小组，以及每组需要多少人。

将与会人员列入如第 97 页所示的活页表格中，再逐一给每个人分配一个数

字、字母、标志、色彩、产品名或其他特征。这样在分组时你就可以每次选择不同的组数和人数了。

在制作姓名签或座式姓名牌时，只需把这些信息附在姓名后面就可以了(例如：玛利亚·圣地亚哥、3、B、黄色、烤麦片)。

当你需要让与会人员组成新的工作小组或讨论小组时，只需要请所有的黄色(蓝色、红色等)组合到一起。下一次，则请所有的圆形组合到一起，依此类推。

注意：如果你事先未能计划好足够的分组方式，却又需要再次分组，可以请他们按照每组成员的标志都各不相同的简单原则来分组。(例如：正方形、圆形、三角形和箭头形组成一组)。

出处

明尼苏达州德卢斯市的约翰·纽斯特洛姆(John Newstrom)。

示例					
混合或组合表格					
姓名	编号	字母	标志	色彩	其他
安娜	1	E	正方形	蓝	
鲍博	2	A	圆形	红	
卡罗琳	3	B	三角形	黄	
达菲	4	C	箭头形	蓝	
伊莱娜	5	D	正方形	红	
佛斯迪克	6	E	圆形	黄	
格莱哥	1	A	三角形	蓝	
海蒂	2	B	箭头形	红	
伊达	3	C	正方形	黄	
乔格	4	D	圆形	蓝	
凯斯	5	E	三角形	红	
罗瑞	6	A	箭头形	黄	
玛利亚	1	B	方形	蓝	

尼尔斯	2	C	圆形	红
欧佩尔	3	D	三角形	黄
皮特	4	E	箭头形	蓝
昆西	5	A	正方形	红
罗克西	6	B	圆形	黄

“66” 技巧

目的

使一个人数较多的团体中的成员都积极活跃地参加讨论。

所需的材料

一个桌椅可以任意移动的房间、挂图和粗头墨水笔、胶带。

步骤

“66”讨论技巧有助于小组讨论各类有关的议题，是典型的小组讨论方式的变形。在所有与会人员被分成若干个六人小组时，这种方式的讨论效果最为突出。请每个小组指派一人担任记录员(注意：各组的议题可以相同，也可以不同)。在给每个小组指定了一个议题后，给他们6分钟时间进行讨论。剩2分钟时，提醒各个小组注意时间。剩1分钟时，建议各个小组用最后1分钟做一下总结。在时间允许的情况下，请尽可能多的小组报告讨论的结果。

所需的时间

视小组个数多少和时间限制的长短而定。可以用10—15分钟来分组、讨论和听取部分小组的报告。

如果你的时间更为充裕

请每个小组把报告贴在挂图上，再用胶带挂到墙上。请每组派出一位代表来

汇报讨论结果。

讨论题

1. 每个小组的结论是什么？
2. 各组报告的不同之处在哪里？
3. 时间限制对与会人员作出适当反应的能力有何影响？

出处

J. 唐纳德·菲利普斯(J. Donald Phillips)的《“66”讨论的报告》，见《成人教育周刊》，1948年7月，181~182页。

激发创造力的自由讨论

目的

会人员一个机会来参与创造性地解决问题的讨论。

所需的材料

张桌子上放一个回形针。

步骤

研究表明，一些简单实用的练习可以激发创造力。然而，创造的火花经常被具有杀伤力的话熄灭，如“我们去年就这样试过了”，“我们已经那样做过了”，以及其他一系列诸如此类的评论。

要使与会人员养成为自己的创造力开绿灯的习惯，可以使用下面这种自由讨论的方法。自由讨论的基本规则是：

1. 不允许使用批评性评语。
2. 欢迎海阔天空式的自由讨论(即思路越开阔越好)。
3. 要的是数量，而不是质量。
4. 寻求观点的结合与深化。

按照这四条基本原则，把与会人员分成4—6人的小组进行讨论。给他们60

秒的时间，请他们想出使用回形针的尽可能多的方法。每组指定一人负责统计，只需统计想出的方法的数目，不一定要把方法本身也记录下来。1分钟以后，请各组首先报告想出的方法的数目，再请他们说出一些看起来极其“疯狂”、极其“不着边际”的想法。向与会人员指出，有时候这些貌似“愚蠢”的想法其实是行之有效的。

替代游戏

布置给与会人员的任务还可以是想出改进普通铅笔（非自动铅笔）的办法。

讨论题

1. 你对于自由讨论的方法有无保留意见？
2. 自由讨论对哪类问题最适用？
3. 你认为自由讨论这一方法还有哪些有待开发的应用方式？

出处

亚力克斯·奥斯本(Alex Osborn)的《应用想像力》。

利用扑克牌分组的技巧

目的

把创造力运用到分组过程中。

所需的材料

一副或几副扑克牌。

步骤

请每人从扑克牌中抽出一张。如果与会人员少于 52 人，就拿掉几张，使剩下的扑克牌数与人数相等；如果人数多于 52 人，那就多准备几副扑克牌。

当你想把与会人员分成若干个小组时，请持有同一数字的人互相寻找，形成一个小组。

注意：这一方法的不同运用方式应视每次讨论要求的人数而定。比如：如果

你每组需要 10-12 人，就可以请所有拿方块花色的人组成一组，拿红心花色的人组成第二组，以此类推。

如果你想分两个大组，就用扑克牌的颜色(红色与黑色)如果想分四组，就用花色来区分。要分八组，可以请拿“3”或“9”的人走到前排，等等。如果你需要额外指定几个人来参加某个活动，那就指定拿“大王”的人走到前排。用扑克牌可以变化出无数种分组方式，而与会人员也可以从中得到一些乐趣，比“从 1 到 5 报数”要新颖得多。

让大家安静下来的好办法

目的

在小组讨论过后，让与会人员安静下来，或者把他们的注意力重新吸引到培训师身上来。

所需的材料

下述步骤中提到的东西。

步骤

让与会人员安静下来的最有效手段是需要讲究艺术性的。换句话说，就是避免使用语言(例如：“请留神听我讲”或者“请安静下来好吗?”)。而要用一些约定俗成的方式来提请大家注意。举例来说，你可以仅仅吹一声口哨，也可以摇几下过去学校用的上课铃，还可以利用一个定时器，甚至可以动用一种乐器(比如录音机、三角铁、口琴或者卡祖笛等)。

用手势来代替语言也能收到同样良好的效果。美国男童子军多年来一直用举起三根手指的简单军礼来示意“大家安静”。培训师仅需用一个相仿的手势来引起大家的注意，然后自会有人把这个信息传播开来。

有些培训师则是用录音机播放一支尽人皆知的主题歌。

有些培训师制作了三个示意牌(即 3—2—1，或绿灯—黄灯—红灯)。当讨论结束在即时，他们就把示意牌放在醒目的地方作为提示。

还有一个办法，就是在会议开始时对全体与会人员说，在每次休息或小组讨论后，你都会立即讲——一个你最拿手的幽默故事。然而，讲故事时，要把声音压到最低，这样一来，只有那些安静下来的人才——能听见你的故事！

出处

明尼苏达州伊登草原的鲍博·派克(Bob Pike)等。

第 7 章 激发听众活力的游戏

设计自己的墓志铭

目的

鼓励与会人员透露关于他们个人的某些意义深远的事。

鼓励与会人员在休息期间与其他人打交道。

所需的材料

座式姓名牌和魔笔^①，可能还需要一两幅画在幻灯片上的示意图。

步骤

给每位与会人员发一个座式姓名牌(比如把一张规格为 5x8 英寸的卡片从中间折一下)和一支魔笔。请他们把名字写在姓名牌上的前半页(这样就给了他们一个机会，把自己的绰号或爱称写下来。比如填写报到材料时用的正式名字“伊丽莎白(Elizabeth)”，此时可以用“丽兹 (Liz)”来代替)。

现在请每个人“设计一下你将来的墓志铭”。墓志铭可以是简明扼要的短语、双行诗句或五行打油诗，但无论采用什么形式，均应该是对自己的生活、成就、性格及人际关系的深刻描述。既可以是语意不详的“泰德死了”，也可以是深情款款的“我告诉过你我生病了，乔治!”。

建议与会人员在休息时在房间里随便走走，看一看他人的墓志铭，然后回到会议的既定议程上来。

①魔笔(Magic Marker): 一种记号笔，内含快干且不褪色的墨水。——译者

讨论题

1. 什么样的墓志铭最能吸引你的注意力?这种墓志铭告诉你什么?
2. 如果你现在有机会重新设计一个墓志铭，你会在墓志铭中说什么? (注意：如果课程或会议持续 2-3 天的话，你可以每天都请与会人员“重新开始”，进行一些新的设计。)

有趣的活动告示牌

目的

用一种新方法来促使与会人员团结在一起，把重要信息与他人一起分享。

所需的材料

每人发一张纸和一支粗头墨水笔，透明胶带。

步骤

问两三个关于与会人员个人的问题。把问题用幻灯片或挂图展示给大家看。

问题举例如下：

- (1)你最爱吃什么?
- (2)你的宠物最惹人生气的事是什么?
- (3)你近期读过的最好的书是什么?
- (4)你一直喜爱的影片是什么(或者你一直喜爱的男演员或女演员是谁)?

给每位与会人员发一张纸和一支粗头墨水笔，请他们把自己的姓名写在纸的顶端，然后写出两三道问题的答案。

现在(这可能会引起一阵笑声)请与会人员用透明胶带彼此帮助把答案纸贴在肩头(这样他们看上去就像活动告示牌)。

请与会人员全体起立，在房间内自由走动，弄清楚谁是谁。(鼓励他们进

一步去探讨别人写下的答案。)

如果你的时间更为充裕

告诉与会人员，他们有机会自己设计：互相认识的方式，请他们指出他们最想了解其他与会人员的什么方面，把这些一一写下来，放在所有人都能看见的地方。

请他们举手表决，从这些项目中选出三个最有用的。可以粗略地画一个表格，统计一下哪两个或哪三个得票最多，把这两三个问题告诉与会人员。

按照如前所述的步骤继续这个过程。

讨论题

1. 你对这一集体设计的打破僵局的游戏作何感想？
2. 现在我们已经把这个游戏做过一次了，如果我们晚些时候再做一次这个游戏的话，你想知道(并分享)哪方面的信息？

小窍门

恐怕你得掌握好时间，及时停止这个游戏。

出处

亚利桑那州凤凰城的玛莉亚·迪瓦恩 (Mary DeVine) 。

学习的“新方向”

目的

让与会人员明白以前学到的知识、技巧和态度对于他们接受新知识的能力与意愿会有强烈的，而且经常是负面的影响。

帮助学生顺利做到“无知”。

所需的材料

复印的材料或者幻灯片，上面写明老的及新的方向 (见第 115 页)。

步骤

把材料分发给与会人员，或用幻灯片给他们展示你希望他们学习的新方向(见第 115 页)。给他们几分钟时间去理解并记忆“老”方向与“新”方向之间的联系。一切就绪后，请他们把材料放在一旁，面对教室前方站立。

考考他们对“新方向”的记忆情况，方法是说出老方向，看有多少人能成功地说出新方向。(注意：如果你想更好地迷惑他们，就让他们面对面站成两排!)给他们下十个指令，请他们就完成的准确程度计分。

你怎样做才能帮助与会人员摆脱以往知识的负面影响，从而为更好地学习新知识做好准备?

出处

约翰·W·纽斯特洛姆的《摆脱以往知识影响的手段：清除原来的谬误》，见《培训与发展杂志》，1983年8月，36—39页。

分发品	
学习的新方向	
老方向	新方向
上	右
下	后
左	下
右	前
前	上
后	左

振作精神

目的

帮助与会人员在午饭后振作精神。

使与会人员放松并且熟识起来。

所需的材料

问题卡片、音乐、象征性的奖品。

步骤

准备一些关于本团体或会议议题的问题(一张卡片上写一个短问题)。

把会议室按照你最喜欢的方式布置好,在每把椅子旁都留出足够的空间。(游戏开始前,把所有多余的椅子都搬出去,另外再多搬出去一把椅子。)

给与会人员讲一下游戏规则:在你播放节奏明快的音乐时,让他们绕着房间走动。20—30秒后,音乐停止。这时与会人员应该去争抢椅子,给那个因为没抢到椅子而站在一旁的幸运儿一张卡片,请他回答上面的问题。

再搬走一把椅子,游戏继续。进行五六个回合。

小窍门

本游戏可以随时停止,既然主要目的是让与会人员活跃起来,就不必在这上面花太多时间。

评论

游戏结束后,向答题者发奖(盒带、糖果、手册等),然后发表评论说,从长远观点看,貌似输家的人其实经常是赢家。

出处

肯塔基州欧文斯伯勒市无量前途咨询公司(Unlimited Futures Consulting)的金格·G·德瑞克森(Ginger G. Derekson)。

不要急于动手

目的

用幽默的方式指出,人们往往做不到阅读指令并且按照指令的要求去做。

所需的材料

第 119 页的读与做测试题和铅笔或钢笔，每人一份。

步骤

给每位与会人员发一份读与做测试题。请他们把试题正面朝下扣在桌上，直到每人都拿到试题。说明这次测试有时间限制，答题时间最长为 3 分钟，除此之外不要再做进一步的指示，然后说：“好了吗?预备，就位，开始!”

分发品

读与做测试题

(限时：3 分钟)

你能否按照指令做?

1. 在做之前通读下列说明。
2. 把你的姓名写在这张纸的右上角。
3. 在第二句话中的“角”字上画一个圈。
4. 在这张纸的左上角画五个小正方形。
5. 在每个正方形上打一个 x。
6. 在每个正方形上画一个圈。
7. 在第五行下方签上你的姓名。
8. 在你的姓名后，写上“是，是，是”。
9. 在数字 7 上画一个圈。
10. 在这张纸的左下角打一个 x。
11. 在你刚打的 x 上画一个三角形。
12. 进行到这一步后，请大声喊出你的名字。
13. 如果你认为迄今为止你一直在认真仔细地按照指示去做，请大声喊出：“我是的!”
14. 在纸的背面，算一下 $6950+9805$ 是多少。
15. 在你的答案上画一个圈。
16. 用你通常说话的声音，从 10 数到 1。

17. 在这张纸的顶端，用笔戳三个洞。
 18. 如果你是第一个进行到这一步的，大声说：“我是第一个进行到这一步的，在以下的指示中我是领先者。”
 19. 大声说：“我差不多要做完了。我是按照指示做的。”
 20. 既然你已经仔细通读了全部要求，请只做第一句和第二句要求你做的事。你在做之前是否通读了全部说明？
- 注意：请保持安静，看其他人怎么做。

隐藏的三角形

目的

防止与会人员在从多个角度仔细研究整个图形之前就匆忙下结论。

所需的材料

幻灯片或挂图。

步骤

向与会人员展示第 123 页上的图形。要求他们数一下图形中有多少个三角形。几分钟后，请他们汇报找到的三角形的数目，然后说明图形中共有 35 个三角形。

答案

1. 10 个小三角形(这些三角形中没有相交的线，如 AFC)；
2. 有 5 个高三角形(每个三角形均以五边形的一条边作为底线，由五部分组成，如 ABD)；
3. 有 5 个长底边三角形(每个均由三部分组成，如 ACJ)；
4. 有 5 个三角形的两条边与五边形的边重合(每个均由三部分组成，如 EAB)；
5. 有 10 个三角形是由两个小三角形组成的，如 ABF。

讨论题

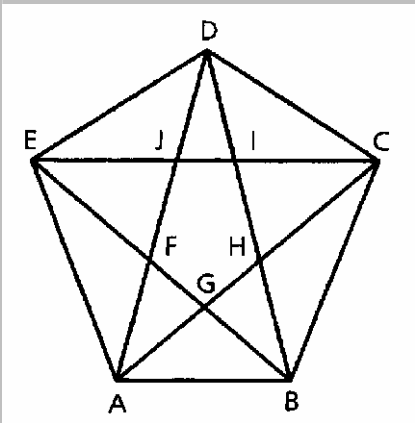
1. 为什么不是每个人都能独立找出全部 35 个三角形？
2. 在我们的日常工作和个人生活中，缺乏系统性的观察会带来哪些问题？

出处

密歇根州米德兰市的詹姆斯·兰姆赛耶(James Ramseyer)和道·科宁(Dow Corning)。

幻灯片底稿

隐藏的三角形



推与让步

目的

说明适当作出让步的重要性。

步骤

当与会人员在长时间的会议中需要稍微休息一下时，特别适合做本练习。他们能借此机会站起来走动一下，同时又仍将注意力集中在所学的东西上。请与会

人虽起立，分成若干对。每对相距大约三英尺，面对面站好。指定每对中的一人为“A”，另一人为“B”。每人都伸出手，手与肩等高，十指张开，手心向前，与搭档的手抵在一起。

请他们用相等的力量去推搭档的手。告诉每对中的“A”，他们在此后几分钟内可以随时把手移开，无须事先给搭档警告。

在所有“A”都把手移开后，重复本游戏，但这次是“B”可以随时松手了。

讨论题

1. 当你的搭档把手移开时，你的反应是什么？
2. 当感受不到抵挡时，你感觉如何？
3. 当搭档停止抵挡时，有多少人向前“跌”到了他们搭档的位置？
4. 你有没有见过我们通过减轻给予别人的“压力”而“获益”的情况？描述一下。
5. 在何种情况下我们应该“推”，在什么时候我们应该“让步”？

出处

亚利桑那州凤凰城的卡洛尔·克莱思—曾普(Carol Klein - Zemp)。

起立与轻拍

目的

在长时间的会议中给予与会人一些自然的休息机会。

步骤

1. 在会议刚开始时，从自愿承担这项工作的人中选出一两个“休息经理”。告诉与会人员休息经理将有权决定与会人员在何时休息。
2. 只要休息经理认为与会人员已有点儿疲惫，或者你的发言已变得有点儿沉闷时，他们就可以站起来。这意味着其他人也可以随之起立(如果他们愿意的话)，用 30 秒时间舒展一下身体。在休息经理和其他人起立时，你就暂时停止发言。这通常能在与会人员中制造出一种幽默善意的气氛，有时还能给他们一个机

会，（用善意的方式）告诉你你已经讲跑题了。

3. 在长时间的发言中，在第二次或第三次站起来休息时，鼓励与会人员“轻拍”，也就是按摩自己的后颈、双腿、双臂等部位，舒展、放松身体。这会帮助他们感到更加清醒，更加富有活力。

4. 如果发言时间非常长，在第三次或第四次站起来休息时，鼓励与会人员“轻拍”或按摩另一个人的肩和背。尽管有些性情拘谨的人不喜欢参加到这种按摩中来，但对于大多数与会人员来说，这却是一项有趣并且能够振作精神的活动。

出处

艾德·库尔博士(Dr. Ed Kur)改编自乔尔·威尔顿 (Joel Weldon)和珍妮·柯克兰(Jeanie Cochran)创造的游戏。

放松一下

目的

在与会人员结束了紧张的活动或讨论，或者被动地聆听了讲座或观看了光盘之后，给他们一个放松的机会。

所需的材料

录音机和音乐盒带。

步骤

选择一个大家看起来特别无精打采的时候，给他们一种独特的休息方式(不用咖啡，也不用休息室)。请所有与会人员起立，在身边留出足够的空间，以免在自由挥动手臂时彼此碰撞。

对他们说，他们已经赢得了乐队指挥的权力，将在随后的 5 分钟里指挥举世闻名的费城交响乐团(Philadelphia Orchestra)。你还可以告诉他们，据说模拟指挥是放松情绪和锻炼身体(尤其是对心血管系统)的绝佳方式。然后播放一段选曲，请他们伴随音乐进行指挥。

注意：本练习在你精心挑选了曲目的情况下最为有效。我们推荐那些所有人

都耳熟能详的曲目，这样他们会知道下面的音乐是什么。选取的音乐应该是节奏明快的，以刺激人们在指挥时的活力，苏泽(Sousa)的进行曲或者施特劳斯(Strauss)的圆舞曲效果很好。而且在速度和音量上有变化的曲子通常会有助于人们变换指挥方式。

讨论题

1. 指挥一个乐团感觉如何？
2. 有多少人想在回家之后从自己收集的音乐盒带中选一些来模拟指挥？
3. 指挥乐团使我们得以挥舞双臂，摆动身体，从而重新变得生机勃勃，但在其他情况下我们是做不出这一举动来的。这说明了什么？

所需的时间

约为 5 分钟。

出处

依阿华州拉马斯市的阿特·理查德森(Art Richardson)。

一个苹果里有多少棵树？

目的

向与会人员证明，全神贯注于一个问题，从各个角度来进行分析通常收效良好。

所需的材料

一幅画有苹果树的图画、每人发一个苹果、纸巾、水果刀。

步骤

向大家展示一幅苹果树的图画。对他们说，通过观察和仔细地计数弄清一棵树上有多少苹果是一项相对容易的任务。自然，这一任务适合于每个人单独来完成。

然而，有些任务在没找到答案之前，要求他们全神贯注地进行研究。给每人

发一个苹果，请他们数一下在每个苹果里有多少(潜在的)苹果树。当然，要想知道答案，得把每个苹果都切开(如果他们愿意的话，还可以把苹果吃掉)，数一数里面有多少颗种子。

讨论题

1. 你遇到的哪一类问题与此问题性质相近?
2. 你有没有找到什么技巧，来使你全身心地投入到一项工作中去?

所需的时间

约为 5—10 分钟。

出处

田纳西州纳什维尔市浸礼会主日学校理事会(Baptist Sunday School Board)的艾弗利·威利斯(Avery Willis)。

第 8 章 鼓励听众参与的游戏

交换美元

目的

在与会人员中培养出一种自由交换看法的气氛。

所需的材料

最初的步骤不需要任何材料，在替代游戏中需要玩具钞票。

步骤

从一位与会人员那儿借一美元。用一只手把这张纸币举到一个显眼的位置，再从另一位与会人员那儿借一美元。把从第二位与会人员那儿借来的一美元还给

第一位与会人员，再把从第一位与会人员那儿借来的一美元还给第二位与会人员。然后明知故问：“这样他们中是否有人比以前更富有了？”（当然没有。）接着向大家指出，与此相反，如果人们交换的是两个观点的话，那么每个说出自己的观点的人乃至所有的与会人员都会在经验上变得比以前更加富有。

替代游戏

发给每位与会人员一张(或更多)事先印好的玩具钞票。让他们交换一下钞票，以此来体验那种随之而来的财富的匮乏感。再请每人在玩具钞票上写下自己的观点，然后要么让玩具钞票在人们手中传来传去，要么把这些钞票贴在显眼的地方，供与会人员(在休息时间)随意观看。

讨论题

1. 是什么因素阻碍我们与他人分享有用的或者精辟的看法？
2. 是什么力量鼓励我们在会议、研讨班和发言中与别人分享自己的看法？

交换主意

目的

鼓励与会人员互相交换主意。

所需的材料

卡片、门票或玩具钞票。

步骤

发给每位与会人员一些玩具钞票(或者 3X5 英寸的卡片)，可以事先寄给他们，也可以在第一次会议开始前一天发给他们，请他们在每张钞票上写一个好主意，一共要写下五个好主意(最好是围绕一个问题来写。比如“怎样鼓励回收利用废品或者鼓励共乘一辆汽车？”或者是对一个促销活动的主题或口号提些建议)。让他们在玩具钞票上签上名字，告诉他们这些主意将被大家评判和分享。

在第一次会议上，把玩具钞票或者卡片收上来，混放在一个盒子里。请每位

与会人员抽取五张钞票或卡片(不是他们自己写的), 从中挑选出他认为是最佳主意的一张, 在想出这个主意的人的签名下签上自己的名字, 把它交给会议主持人。

会后, 主持人把所有签名登记在活页纸、幻灯片或挂图上。

在会议进程中选一个合适的时间, 大声读出这些得到提名的好主意, 请听众用举手或不记名评分的方式作出评判, 可采用五分制或十分制。在给所有主意都评完分之后, 向前三名(或前五名)颁发奖品, 既颁发给主意的创始人, 也颁发给慧眼识珠的提名人。其他与会人员也是“赢家”, 因为他们有幸知道了这么多好主意。

如果你的时间更为充裕

不要在会后统计提名, 在会议上就把这些获得提名的主意读给大家听, 引导他们投票选出好主意, 然后当场颁奖。

讨论题

1. 你获得了哪些有用的主意? (这取决于所给出的问题。)
2. 你获得了哪些有用的成果? (广泛的参与, 团结协作的精神等等。)
3. 怎样把这一技巧运用到工作中去? (请员工提一些关于安全、赢利和简化工作程序等方面的建议。)

共享好主意

目的

激发与会人员想出一系列新主意。

鼓励所有人都参加到活动中来。

所需的材料

三套教学用抽认卡(规格为 5x8 英寸的卡片), 每套都写上从 1 到 10 的编号。

步骤

预先通知与会人员, 来参加下次会议时每人都必须带上至少一个主意、练习

或者活动等。这些主意、练习和活动等都应该围绕着一个中心主题(如怎样改进质量、降低成本、奖励出色的业绩等等)。

在每个人讲述自己的主意时，一个“专家”小组(三个被挑选出的与会人员)当场举起事先备好的抽认卡“打分” (分数最低为 1 分，最高为 10 分)，最后会议主持人统计出每个人的总分，并宣布最终的获胜者是谁。

讨论题

1. 今天有多少人获得了至少一个有用的新主意?
2. 这个游戏是否在你的头脑中激发出了火花或者帮你想出了一个新主意?
3. 你能否想出可以应用这个方法的其他领域?
4. 这一方法有没有什么变通方式?

积极参与

目的

引导与会人员在讨论时专心倾听别人的发言。

说明会议主持人希望每位与会人员都积极参加会议，并能够从中获得乐趣。

所需的材料

软海绵球。

步骤

1. 拿一个柔软的可以抓住的球(如一个软海绵球)。选一个与会人员，跟他一起做传接球的游戏，玩上一两分钟。

2. 在牢固地建立起这一游戏模式之后，请其他与会人员也参与进来。要保证球主要是在与会人员之间传接，偶尔才传到你这里。仔细观察，要让所有人都参加到游戏中来，如果发现有人被漏掉了，就示意别人把球传给他们。一起玩几分钟，直到在全体与会人员中形成一种和谐的互动模式。

3. 组织全体与会人员就下列问题进行简短的讨论。

讨论题

1. 仅有一个人和我玩传球游戏时你们感觉如何?
2. 在大家一起玩这个游戏时你是否观察到了更多的活力、笑容和全面的参与?为什么?
3. 由此我们是否可以推导出一个重要结论,即我们可以从彼此身上(而不只是主持人或发言者那里)学到很多东西,但只有在我们全都积极投入到发言中时,这种互相学习才能实现。

出处

加拿大安大略省多伦多市帝国人寿保险公司(Imperial Life Assurance)的M·凯恩(M. Kane)。

鼓励参与

目的

鼓励与会人员踊跃发言(发言要既有深度又有广度)。

所需的材料

玩具钞票、扑克筹码或其他合适的货币,一份奖品目录。

步骤

准备一些可以分给大家当货币用的东西,如大富翁游戏里用的玩具钞票,或者扑克筹码(当然,事先要把红、白、蓝、黄各色筹码所代表的价值确定下来。)

开列一份清单,把一些对与会人员而言具有潜在价值的奖品列在上面。其中可以包括公司咖啡厅的礼品券,价值从免费咖啡到免费午餐不等,或者一个印有公司标志的咖啡杯,或者一本与议题有关的书籍,比如,莱斯特·比特尔和约翰·纽斯特洛姆的著作《管理者必读》或爱德华·斯坎奈尔的著作《管理沟通》,或者想一些富有创意的奖励办法,比如与董事长在经理餐厅共进午餐,或者两张免费戏票,或者免费打一次高尔夫球。要有创意!

告诉与会人员你希望他们积极参与，再告诉他们会有哪些奖品。如果与会人员按照你的要求去做了，就把玩具钞票或扑克筹码当场奖给他们。

然后，等这种游戏模式建立起来以后，你可以通过追加奖品或者为某种行为(如分析式反应与机械式反应)颁发团体奖(每人发几美元)的办法来进一步鼓励大家踊跃发言。

会议结束时，给与会人员几分钟时间浏览一下他们的“所获奖品清单”，“购买”他们想要的东西。

用 5 分钟时间说明游戏规则，最后用 10—15 分钟时间“出售”奖品。

讨论题

1. “奖品”在多大程度上能刺激你发言的积极性?
2. 奖励制度有没有使你分心?它对你学习以及巩固所学的知识起了多大作用?

出处

明尼苏达州德卢斯市的约翰，纽斯特洛姆。

如愿以偿

目的

在开始发言前了解与会人员期望从这次培训课程中学到的东西。

所需的材料

给每个人发一张空白答题纸、一支铅笔。

步骤

在培训过程中，每次开讲一个新课题前，都给每个与会人员发一张白纸。请他们写下与将要讨论的课题有关的所有问题与情况。既可以写问题和情况，也可以写他们在培训的各个阶段最为关心的事情。

几分钟后，把这些不署名的答题纸收上来。快速浏览一遍，从中概括出具有普遍性的问题与议题，告诉与会人员这些问题将会在课程中涉及。有的问题可能

与本阶段的议题毫无关联，那就向提出这些问题的与会人员表示谢意，并且告诉他们这次培训的主要议题。如果时间允许，而且某些与会人员对这些问题有研究或者感兴趣，可以建议他们在休息时间聚在一起进行讨论。

把答题纸放在一边，直到本课题结束时再拿过来，随意发给大家。请他们读一读上面写的问题，并且试着回答这些问题。如果问题特别难，可以向其他人求助。

讲课前用 5 分钟写问题，讲完课后用 15 分钟答题。

讨论题

1. 在你看来最为重要的问题有没有得到回答？
2. 你回答他人问题的能力是否增强了？

出处

新西兰奥克兰市的唐纳德·W·H·麦克唐纳(Donald W. H. McDonald)。

想当然要不得

目的

向与会人员证明，对某人的知识背景和词汇量作想当然的猜测会带来什么样的危险。

说明模仿、示范与互动比单向的交流更有效。

所需的材料

夹克衫、火柴盒或其他道具。

步骤

把一件夹克衫放在桌上。选一位“自告奋勇的人”，告诉他：你不知道这件夹克衫是什么东西，也不知道它有什么用。而他的任务就是在最短的时间内教会你穿夹克衫。这位“教练”通常会给你讲解一些动作，可“受训者”过于迟钝，往往不能正确地完成这些动作(比如在教练告诉你抓住领子的时候去抓口袋，或

者穿错袖子)。而且，教练必须背对受训者，不能看到受训者的动作，这进一步提高了任务的难度。过了几分钟，仍旧毫无进展。这时可以请大家来帮忙。当然，最有效的办法是把该怎样穿夹克衫示范给受训者看。这有力地证明了传统工作培训方式的优点，即：

1. 说明该怎么做。
2. 示范该怎么做。
3. 要求受训者说一下该怎么做。
4. 请受训者做给你看。

替代游戏

也可以用其他衣物来做这个练习(比如鞋子)，甚至可以用一盒火柴(目的是划着一根火柴)。

讨论题

1. 为什么教练在最初开始培训时会遇到很多困难? (因为想当然地以为你具备生活常识和一般的词汇量，或者因为对一个做“简单”工作时反应迟钝的受训者感到不耐烦，或者因为单向的交流。)
2. 示范的益处是什么? (增强了视觉效果，说出的单词就具有了更多含义。)
3. 得到反馈有什么益处? (可以判断受训者的进展情况、学习水平和满意程度。)

出处

明尼苏达州明尼阿波利斯市明尼苏达大学(University of Minnesota)的 R. K. 高姆尼茨(R. K. Gaumnitz)。

随意涂写的反馈栏

目的

为与会人员提供一个不署名的表达感受的方式。

所需的材料

黑板或类似的可以写字的用具，粗头墨水笔或粉笔。

步骤

大多数以听讲者的反馈为基础的评估方式都是在会议或课程结束后，甚至可能是在后来的某一天收集资料时才进行评估的。但此时进行评估为时已晚，即使想提高会议或课程的质量也不可能了，因此人们对待这种评估的态度也就不会太认真。

有一种比较随意的替代方式，就是设一个反馈栏，供人们在上面信手涂写自己的意见。请与会人员采用不署名的方式，通过公告牌、挂图或黑板自由发表对于发言者或大家的评论、看法或感受。可以在反馈栏顶端写上讨论的主题(如“会议内容”或“生活设施”等等)。也可以请与会人员随意去写，不加限制。总之，为大家提供一个宣泄情感与表达智慧的途径。

讨论题

1. 有多少人同意这种评论方式?
2. 不同的观点立足的基础是什么?
3. 目前我们可以采取哪些措施，来改善这种状况?

出处

艾米丽·希金斯(Emily Hitchins)的《随意涂写提供了有用的反响》，见《培训》，1979年8月，第12页。

反响卡片

目的

获得与会人员的总体反响与意见的快捷方式。

所需的材料

每人发一张卡片。

步骤

事先准备好两面呈不同颜色的海报纸(最好一面是红色，一面是绿色)，把纸裁成 4 英寸见方的小卡片，给每位与会人员发一张。

请大家用卡片对发言者的问题作出反应。做判断题或是非题用这种方式效果最好，绿色代表对或是，红色代表错或非。所有人都可以举起卡片来回答问题。发言者可以据此来当场检验大家的理解与记忆程度，与会人员也可以环顾四周，看看大家的答案是否一致。

注意：这也是约束与会人员(甚至发言者!)，提醒他们在讲话时不要离题的有效方式。因为大家还可以通过举起手里的卡片来表示是想继续(用绿色)还是想终止(用红色)他们的讲话。

出处

科罗拉多大学(University of Colorado)的理查德·比蒂博士(Dr. Richard Beatty)和英国约克郡普鲁登什公司(Prudential House)的约翰·普赖斯(John Price)。

争夺美元的游戏

目的

运用竞争方式和经济手段鼓励大家投入到学习中。

所需的材料

事先列好选项，准备好展示牌(挂钩与挂环、磁铁、粉笔等等)、银币和面值为五美元的纸币。

步骤

选择一些与会人员已经学过的知识(比如：一个新产品的性能，或者一台机器的构造)。把正确选项跟错误选项混在一起，写在两块大广告牌、屏幕或纸板上，不要让与会人员看到题目。

请两组人来分别答题，要求他们在正确选项旁画“√”。

几分钟后，停止答题。

把公告牌转过来，朝向与会人员，请他们指出答案中的错误。每挑出一个真正的错误，可获得一个银币。获胜的一组(错误较少的一组)可获得五美元的奖励。

这一练习既增强了与会人员的竞争意识，又向他们提供了获得奖励的机会。这实际上是一种测验全体与会人员水平的“有趣”方式。“胜利者”通常会为“失败者”买些零食，这反映出了同伴之间的情谊。

如果你的时间更为充裕

可运用多种产品(列好选项)，使本练习重复数次。

出处

杰克·谢泼曼(Jack Shepman)的《为错误付钱》见《培训》，1978年4月，第11页、第54页。

第9章 强调并复习要点的游戏

按字母顺序复习

目的

鼓励与会人员开动脑筋，发挥集体记忆的优势，同时也复习所学过的一系列有用的知识。

所需的材料

每人发一份如第159页所示的试题。

步骤

在课程开始前，把“按字母顺序复习”的试题发给每个人，请他们在这些字

母后面填写至少一项以这个字母开头的重要规则、概念或结论。要求与会人员在听课时把要点记录下来。这一方法还有助于与会人员在听课时留神寻找至少 26 个要点。

注意：不必对拼写要求太严，允许使用缩写、借用等变化形式，如“excellent customer service”（意为“高质量的服务”）。

在总结本课所学的内容时可以依次提问以各字母开头的要点。与会人员在听到他们为各个字母找到的要点竟会如此之多时，通常会大吃一惊。

如果你的时间更为充裕

课程结束时，请与会人员组成 3—5 人的小组，给每人发一份如第 159 页所示的试题。请每一组在这些字母后面填写至少一项以这个字母开头的重要规则、概念或结论。总结本课所学的内容时，请每一组依次回答以一个字母开头的要点。

讨论题

1. 在完成整份试卷时你遇到了多少困难？
2. 有多少人因为能够如此迅速地找到 26 个或更多要点而感到意外？
3. 分组答题是不是更有助于回忆起要点？这是否说明，与会人员在课程结束后继续保持联系还是很有益处的？出处

改编自《创造性培训技巧》中的“实体搜索”。

分发品

按字母顺序复习

A	B
C	D
E	F
G	H
I	J
K	L
M	N
O	P

Q	R
S	T
U	V
W	K
Y	Z

好运之轮

目的

把枯燥乏味的复习变成引人入胜的游戏。

所需的材料

一条相关的短语，留有适当空格的幻灯片或挂图，颁发给优胜者的“奖品”。

步骤

挑选一条与会议、与会人员或公司密切相关的短语，比如“六星级的质量”、“质量是头等大事”或者“教师评分”。

在留有适当空格的活页纸、挂图或幻灯片上写一条提示线索。

对与会人员说，在复习期间，他们有机会玩“好运之轮”的游戏(不像电视上常见的那样有嘉宾主持)。然后开始提问一系列复习题，用惯常的方式请大家依次回答，每人答一道题。每当有一个人答对了问题，他就可以随意猜一个字母，如果这个字母在挑选好的短语中出现了，就把它填在空格中，请他猜一下这个短语是什么。

等到有人最终猜出这个短语时，向这位优胜者颁发奖品，请大家一起鼓掌来祝贺他的成功。

示例见第 162 页和第 163 页。

讨论题

你认为这个复习游戏对你记忆所学的要点起到了怎样的促进或者阻碍作用？

出处

受到了鲍博·派克的启发，见《创造性培训技巧》。

示例

提示词： 生存之道

(PATHS TO SURVIVAL)

答案：

示例

提示词： 生存之道

(PATHS TO SURVIVAL)

答案：

精益求精与高效的行为方式(QUALITY, SPEED)

肯于付出定会实现价值(SERVICE, AND VALUE)

遵循成功规律(ARE THE ROUTES TO FUTURE SUCCESS)

快速复习

目的

通过复习及时检查与会人员对知识的掌握程度。

步骤

在全天或更长的培训课程中，可以利用这一饶有趣味的方法来检验与会人员的学习效果。

在第一次课间休息前，向与会人员说明他们已学习了许多知识点。为了检查他们对学过的知识的掌握程度，你要求他们做一个快速复习。在允许他们休息一下，喝点儿咖啡之前，你想听他们说出他们学过的十个知识点。然后请他们用最快的速度回答，每听到一个就说一句：“谢谢，这是一个。”直到他们说出十个知识点为止。

从上午的课程结束后到去吃午餐之前，重复这一练习，总结自课间休息后到现在讲过的内容，并请与会人员说出学到的七个知识点。在下午课间休息前和最后结束课程时重复这一练习。

注意：教师每次都可以任意决定要求与会人员回答的所学知识点数目。

讨论题

1. 有多少人会因为大家说出的知识点的数目而感到惊奇？
2. 学习其他人认为是要点的东西有什么重要性？
3. 你想到的知识点与其他人想到的知识点有什么不同？

“十大要点”复习方式

目的

鼓励与会人员开动脑筋，发挥集体记忆的优势，同时也重温所学过的一系列有用的知识。

所需的材料

每人发一些卡片和一张答题纸。

步骤

在课程开始前发给每人足够的卡片。请与会人员在听课过程中把他们认为的

要点简明扼要地记下来。每张卡片记一个要点。

在课程结束时把卡片收上来，答应在 72 小时之内把统计结果寄给大家。

按照出现次数多少的次序把“十大要点”打印出来，寄给与会人员。这是巩固重要知识点的好办法——通过与会人员的眼神就可以看出来。

如果你的时间更为充裕

第一个替代游戏

在最后一次上课前把与会人员的卡片收上来，请一位助手把上面所写的所有要点逐字逐句地快速打印出来，标上 1、2、3、4 等编号，分发给与会人员。然后请他们再从中挑选一定数目的最重要的知识点(比如，请每个人用对号在 37 个知识点中标出 10 个)。(通过举手表决)快速统计一下每个知识点有多少人选择。统计完毕后，告诉他们“十大要点”是哪些。这个过程需要 20~30 分钟。

第二个替代游戏

把与会人员分成 3—5 人的小组，要求每组就知识要点达成一致意见。给每一组发一张如第 168 页所示的十大要点表，请他们记录下讨论结果。这个过程也需要 20—30 分钟。

讨论题

1. 你想出了多少要点?
2. 你想出的要点中有多少人选了十大要点?
3. 分组讨论是不是更有成效?表现在哪些方面?通过倾听别人的观点，你获得了哪些更深入的看法?

分发品

十大要点

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

- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

有奖竞答

目的

用一种竞争的气氛来巩固在本课或以前学过的知识要点。

所需的材料

事先准备好的试题与奖品。

步骤

1. 把与会人员分成两组。
2. 根据学过的知识，分门别类地出两套试题。
3. 请其中一组挑一个类别，问他们一道试题。如果他们答对了，加一分(或者给一张玩具钞票)。如果答案有误，另一组就获得了答题得分的机会。如果两组均未答对此题，他们必须去查阅参考资料，找出答案。
4. 得分累积起来，首先达到规定分数的一组是优胜者(他们能够获得表扬或奖励)。
5. 这一方法的主要优点是：
 - (1)复习了要点。
 - (2)增强了学习的有效性。
 - (3)帮助教师了解哪些知识受训者掌握得较好，哪些在回忆时还有困难。

出处

纽约州新不伦瑞克市美国电话电报公司(AT&T)的多罗莱斯·E·维尔蒂

(Dolores E. Verdi)。

掌握核心概念

目的

测验一下与会人员对核心概念的掌握程度。

在课程结束时再次强调一下课上讲授过的主要术语。

所需的材料

两套印着与课程有关的术语的卡片。

步骤

选择一套与课程有关的主要术语。每张卡片上只印一个术语，再复制一套这样的卡片。在卡片上标上序号，以保证卡片按次序排列。

把与会人虽分成两队。从每队中挑选一人，请他们各自拿起两套卡片中最上面的一张，但不能把卡片亮给他们的队友看。

一人先开始，用词语(如押韵的单词，同义词或其他单词)提示队友。队友则集思广益，在规定的短时间内猜一下这个术语。猜对了得十分。如果他们猜错了，另一队挑选出来的人可以再给一个提示，请第二队的选手根据这个提示去猜，争取获得剩下的九分。重复这一过程，直到双方共猜了十次，或者有一队猜出了答案。

猜对的一队得分。然后请另一队选手来拿卡片，并给出提示，让自己的队友来猜。在规定的时间内(或卡片用完后)得分较高的一队获胜，并能获得奖励。

讨论题

1. 哪些术语最难猜?为什么?
2. 现在你想弄明白哪些术语?小窍门

本练习所需的时间应视术语的数量、选手对术语的熟悉程度、每轮猜测的时间限制和选手提示队友的能力而定。

对与会人员给予正强化①

目的

说明对与会人员的行为予以正强化会增加同一行为再现的可能性。

所需的材料

事先准备好的强化刺激用的奖品(如罐头、印有口号的飞碟、棒球帽、T 恤衫、保险杠贴纸、饮料券、纸币等)。

步骤

强化理论认为，如果某一行为能够获得正面激励，这一行为以后再再现的频率会增加。主管人员应该做到对别人的行为作出相关的，而且必须是正面的反应。乔尔·韦尔顿在他的动机课程中完善了强化过程，其他教师可以直接借用他的技巧。乔尔曾在罐头上贴了速贴标签，上面写着：“成功来自于能够，而不是不能。”当与会人员听到这一振奋人心的口号，看到自己由于行为得体而获得奖励时，他们会喜欢上这个游戏，并作出相应的反应。任何时候，只要有人提出了一个深刻的见解或者用一句幽默的话语打破了房间里的沉闷气氛，乔尔就会奖励此人一瓶罐头，而其他人员也会加倍努力去赢得他们自己想要的罐头。

①正强化(positive reinforcement): 指对人或动物的某种行为给予肯定或奖励，使这种行为得以巩固和持续。——译者

总之，这一练习的关键在于：

1. 找出大家都想得到的东西(比如鸡尾酒会的免费饮料券等)。
2. 告诉大家他们是可以获得这些奖励的(可以事先说明奖励机制，也可以在第一个值得奖励的行为出现以后说明)。
3. 发放奖品要慷慨，但必须是有条件的。

讨论题

在课程结束时，可以就正强化做一个简短的发言，集中讨论下列问题：

1. 为什么人们会积极参与？
2. 如果教师或会议主持人有一次扣发奖品，会出现怎样的后果？
3. 如果教师或会议主持人选择了错误的奖品，会出现怎样的后果？

4. 大家认为正强化还有什么其他用途?

出处

亚利桑纳州斯科茨代尔市的乔尔·H·韦尔顿。

即使教师有时也会犯错

目的

引导与会人员集中精力，注意教师的一言一行。

促使与会人员反思怎样才能完善教师所教的内容。

所需的材料

某些道具(如糟糕的视觉教辅资料等)。

步骤

假设你在进行一个关于“有效发言”的讲座。当然，只要适于示范，你也可以选用其他主题。在有些与会人员认为他们已经对此知之甚多(可能他们也确实对此颇有研究)的情况下(这种情况并不罕见!)，这一练习特别有效。

在课程开始时犯几个教师常犯的错误。比如你可以：

1. 迟到。
2. 讲课时毫无章法。
3. 戴一副不清晰的隐形眼镜。
4. 说话时语气单调呆板。
5. 忘记插幻灯机的插头。
6. 带来的材料不够分发。
7. 准备的视觉教辅材料非常不合适。
8. 犯其他诸如此类的错误。

几分钟后，停止这些错误行为，请大家指出你犯的所有错误。把这些错误列在一幅挂图上，然后开始讨论教师怎样做才是正确的。亲眼目睹这些错误会有强烈的效果，是推动大家讨论的有效途径。

出处

密歇根州梅哲公司(Meijer Inc.)的荣·巴比茨 (Ron Babitz) 。

第 10 章 余音不绝：令人难以忘怀的结束游戏

收集正面评语

目的

以正面评价结束一次发言或培训。

所需的材料

每人发一个大信封和一套卡片。

步骤

1. 给每位与会人员发一份花名册和一些规格为 3X5 英寸的卡片。在课程开始前，请他们仔细观察同伴的行为，在卡片上对每个人都作出正面评价，每张卡片上写对一个人的评语。（教师也可以参加这一活动，既对别人作出评论，也让别人对自己作出评论。）

2. 在培训接近尾声时，把卡片收上来(注意把被评价者的名字写在上面)，放入合适的信封，发给每个人。给大家留足够的时间来快速浏览一下关于自己的卡片。尽管课程本身紧张繁重，但这仍足以保证所有人都带着对自己的正面评价满意地回去。

替代游戏：

1. 请与会人员彼此提供一个“成功小窍门”。
2. 请他们完成下面这个句子：“我希望你……”，给每个人都写这么一句

话。

讨论题

1. 如果时间允许，请每位与会人员读一下令他感觉最好的评价。
2. 请每位与会人员读一下最令他感到吃惊(或最令他迷惑不解)的评价。

小窍门

在人数为 12 人或少于 12 人时，本活动最为合适。如果你在更多与会人员中进行这个活动，把信封发给与会人员，然后请他们读卡片就需要更多的时间。

出处

得克萨斯州休斯顿市卡梅隆钢铁公司(Cameron Iron Works)的李·A·贝克纳(Lee A. Beckner)。

满意地离去

目的

便与会人员带着对自己的正面评价高兴地离去。主要是为人数为 25 人或少于 25 人的讲习班设计的。

所需的材料

规格为 3x5 英寸的卡片。

步骤

在课程中把这一活动做两三次。请每位与会人员为其他每个人填一张卡片，完成下述句子，如“我最喜欢(人名)的一点是……”或“我在(人名)身上看到的最显著的优点是……”。

一天的课程结束后，把收上来的卡片发给与会人员。这样，每个人都能带着对自己的正面评价满意地离去。

如果你的时间更为充裕

大声朗读卡片上的内容，然后把卡片发给它所评论的那个人。

出处

马萨诸塞州莱诺克斯市的鲍博·布洛奇(Bob Bloch)。

共度好时光

目的

让每个人都对别人作出正面评价。

巧妙地引导与会人员认识他人的优点。

步骤

把与会人员分成若干个两人小组。在课程开始时对与会人员说，每个人都需要别人的认可与正面评价。

请每个人在下面三个选项中选择一项，告诉他的搭档：

1. 一个特别漂亮的身体部位。
2. 一两个非常迷人的个性特征。
3. 一两项出众的才能或本领。

要求每个人都记下他的搭档的感情、思想和反应，等到“情绪低落的日子”，再来重温这段时光。

如果你的时间更为充裕

请每位与会人员从上述三项中选择两项或三项，向自己的搭档说几句赞美的话。

讨论题：

1. 为什么我们中的许多人在想对别人说些赞美的话时感到难以启齿？
2. 为什么有些人经常轻易地对别人作出负面评价，却几乎从来不说别人的好话？
3. “人们总是按照他们认为的那样来行事。”你是否同意这句话？为什么？

小窍门

当与会人员以前有过交流机会时，本活动的收效最为明显。

出处

圣安东尼奥市得克萨斯大学(University of Texas)的罗伯特·林德堡博士(Dr. Roben Lindberg)。

提高价值

目的

确定哪些领域内的工作对公司有益，哪些领域内的工作对公司无益。

所需的材料

每人发一份纸笔。

步骤

向与会人员提出下列问题：假设你有更多时间，可以去做你真的认为你更有资格、更有经验去做的事——你确信会对公司“有益”，但是目前还不能去做的事。你会去做什么？

要求与会人员认真思考这一问题，然后在一张纸上写出一件“有益”的事。给他们 1 分钟时间，然后问第二个重要问题：

你做的某些事可能并没有充分发挥你的才能。这些事不能被视为“有益”的事，但它们似乎占据了你的大部分时间与精力。这些事你非做不可，但坦率地说，你希望不要总是陷入这类事务中，最好是压根就不用去应付这些事。这些事是什么？再一次请与会人员认真思考这个问题，并写出答案。（给他们 1 分钟时间。）

在随后的 2 分钟内，把与会人员分成若干个两人小组，让他们交换对“有益”的工作的看法。

如果你的时间更为充裕

给与会人员 5 分钟时间，认真思考，然后在纸上写出几项“有益”的工作。

再给与会人员 5 分钟时间，认真思考，然后写出几项他们目前正在做的无益

的工作。

在随后的 5-10 分钟内，把与会人员分成若干个三人小组，让他们交换对于“有益”的工作的看法。

讨论题

1. 你认为你可以做哪些帮助公司改进管理、提高效益的事？
2. 在对第一个问题的答案中，哪些是你力所能及的？
3. 哪些工作是你连想都不应该想的？
4. 有没有你可以或者应该委托他人去做的工作？

出处

亚利桑纳州清泉山(Fountain Hills)的弗兰克·海尔顿 (Frank Helton)。

分析一下束缚你的因素

目的

引导与会人员确定、分类并且分析一下，是什么因素对于推动或阻碍他们做一件事起到了至关重要的作用。

所需的材料

每人发一份纸笔。

步骤

1. 对与会人员说，人们总是受制于种种束缚。然而，正是这种被约束的感觉给我们设置了重重障碍，因此应该深入探讨一下这种束缚感。

2. 给与会人员：分钟时间，想一想他们打算开始或停止做的事。

3. 给与会人员 1 分钟时间，弄清楚是什么因素阻碍他们达到自己的目的，

列出一个清单：

(1)实际存在的、无法通融的(比如顶头上司的命令)。

(2)略有通融余地的(比如人们通常不会违背的标准政策与法规)。

(3)可以变通的(通行的步骤或人与人之间或团体与团体之间的关系)。

(4)臆想中的(有现实依据，但被我们的想象力夸大了的)。

4. 向与会人员指出，有一个公司——通用电气公司 (General Electric)发现，它的工长和一线管理人员认定的阻碍力量中，有 95%应属于可以变通的和臆想中的这两个类别。

5. 鼓励与会人员分析一下束缚他们的因素，鼓励他们去实践、去冒险，看看随之而来的会是什么。

讨论题

1. 你认为你打算开始或停止做哪些事？
2. 你认为哪些束缚是臆想出来的？
3. 制订一个行动计划，去克服一个阻碍。

出处

通用电气管理培训所(General Electric Management Development Institute)的理查德·D·柯尔文(Richard D. Colvin)所著的《增强个人能动性》一文，《培训与发展杂志》，1978年1月，30~33页。

我要给自己写一封信……

目的

在技术培训、个人发展或职业教育课程后，人们在行为上会有所改变。本练习通过让与会人员自己跟自己签一份合约，为巩固这些有益变化提供一种正式的后续措施。

所需的材料

每人发一张活页纸、一个信封、一枚邮票。

步骤

在课程接近尾声时，给每位与会人员发一张如第 190 页所示的活页纸。

对与会人员说，在课程中已经讲授了大量内容，能否把这些知识运用到工作中去，取决于他们自己。

给他们足够的时间填写这份表格，再把空白信封发给他们，让他们写下自己的地址，把填好的表格放入信封中，封上口，交给你。

在课程结束两三周后，贴上邮票，把信寄给与会人员。

讨论题

1. 填写这份合约对于你和你的行为产生了什么影响？
2. 有多少人认为自己能够做到自己应该做的事？
3. 有什么阻碍力量会使你很难，甚至不可能履行你的诺言？

出处

华盛顿哥伦比亚特区的卢·汉普顿(Lou Hampton)；另见玛丽·布洛德(Mary Broad)和约翰·纽斯特洛姆所著的《训练迁移^①》，马萨诸塞州雷丁市，艾迪生—韦斯利出版公司(Addison—Wesley)，1992。

①训练迁移(Transfer of Training)：指以前学习或所受训练的结果对进一步或另一种学习所产生的影响。——译者

备忘录

收信人：_____

发信人：_____

主题：与自己的合约

日期：_____

在此次课程中我学到的/认识到的/听过的最重要的观念是

受这些观念的影响，在此后的 30 天内，我决定做下列事情：

做这些事情，会产生下列结果：

注意：必要时可以修改合约条款，使其更适合于不同的培训课程。

如果你征求我的意见……

目的

在课程结束时，鼓励与会人员以不署名的方式对培训者作出诚实的评价。

所需的材料

两张挂图和几支彩色粗头墨水笔。

步骤

把两张挂图挂在会议室后面。

第一张挂图上写：

“我们特别欣赏此次培训课程的这些方面：”

第二张挂图上写：

“我们对改进培训课程有如下建议：”

对与会人员说你要离开会议室 5 分钟，诚恳地请求他们直言不讳地对此次培训作出评价。请他们把自己的看法写在两个问题下面。告诉他们不必署名，但如果他们提出了独到的建议或评论，你会感激不尽。

离开房间至少 5 分钟。如果 5 分钟后与会人员还在写评论，再多给他们几分钟时间。回来后，你要对他们的建议与评论表示感谢。

把挂图摘下来，带回办公室。你可以把评论打印出来，发给有关人士(如你的老板或与会人员)看，也可以自己专心研读这些评论，找出在你力所能及的范围内能够产生影响的相关主题和建设性意见。然后，庆贺你的成功，并改进那些

不足之处!

出处

匈牙利乔茨菲吉(Jozsefhegyi) 的克里斯托弗·P·戴维斯(Christopher P. Davies)。