

管理沟通

主 编 胡 巍
副主编 李 寿 德
王 青

——游 戏 66

GOUTONG

山东人民出版社

管理沟通

主编
王 副主

胡李寿
王 魏德青

游 戏 66

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:游戏 66/胡巍主编.—济南:山东人民出版社,2007.1

ISBN 978-7-209-04158-4

I.管... II.胡... III.①管理学-通俗读物②游戏-通俗读物 IV.①C93-49②G898

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 162708 号

责任编辑:刘永平

封面设计:柳 岩

管理沟通——游戏 66

主编 胡 巍

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社址:济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编:250001

网址:<http://www.sd-book.com.cn>

发行部:(0531)82098027 82098028

新华书店经销

山东迅达印务有限公司印装

规 格 32 开(140mm×203mm)

印 张 6.375

字 数 150 千字 插 页 2

版 次 2007 年 1 月第 1 版

印 次 2007 年 1 月第 1 次

ISBN 978-7-209-04158-4

定 价 16.00 元

如有质量问题,请与印刷厂调换。(0531-88625856)

前 言

沟通是一门艺术,它可以起到四两拨千斤的作用。沟通是一种技能,它能使你走出逆境,创造奇迹。

通过沟通,个人才能融入集体,创造价值;也只有沟通,团队成员才能相互信任,获得成功。

沟通的能力并不是天生就有,也不是单靠理论指导就可以掌握它的精妙,想要真正掌握沟通的技巧和艺术,就只有通过亲身体验以及互动交流,将管理学、沟通学等相关原理在体验中感悟、在感悟中提升、在提升中发展。

通过游戏与相关理论的比对、参照,并进行思考与领悟,才能开启人们更广阔的解决问题的思路,提升沟通能力,培养领导能力和发挥一定的创新能力。

管理沟通这门课程,作者已有八年的教学实践,其中包括了本科、硕士研究生、MBA、EMBA、EDP(高层培训)等多层次的教学。在大量的教学实践中已陆续运用了本书所介绍的相当部分游戏,并把游戏融入教学之中,取到了较好的教学效果。

此书也是作者《管理沟通——原理与实践》(2003年)、《管理沟通——案例101》(2005年)二书相继出版后的姊妹篇(管理沟通课程系列教材之三),以构建“理论+案例+游戏”的管理沟通课程教学三部曲。

本书精心挑选了66篇实用与经典的沟通管理游戏,其中包括有:团队沟通、有效反馈、团队建设、冲突与压力下的沟通、创造力

的培养、有效决策、领导力开发、非语言沟通、沟通技巧、团队信任等十一个方面。

这些游戏可以培养团队的有效沟通与决策、加强成员的交往能力及表达能力、增强团队成员间的信任和默契、提高团队成员应对变化的能力、培养团队成员的创造性思维,使读者可以全面体验与了解沟通和管理的精妙之处。

本书的特色在于所选的游戏简单易行,所需的材料简单易备,而且对每个游戏进行了详细的描述,清晰地列出了参与游戏的目的、规则、小提示、及游戏后需要讨论的问题,还专门给出了游戏时教员的辅导要诀,帮助教员更好地指导游戏,强化对相关原理的理解。

此外,本书还特将每个游戏所涉及到的管理沟通相关原理一一列出,以供读者参考。

作者希望,通过此书能够带给读者新的感受,能让读者真正从阅读的领悟和游戏的参与之中体会到管理沟通之精妙所在。

同时,作者也愿意在今后的教学与研究中,对本书内容不断加以完善和充实,寻求更多的提升沟通能力的方法。

本书由上海交通大学安泰经济与管理学院工商管理系胡巍副教授任主编,李寿德副教授和王青老师任副主编,参加编写整理工作的还有04届研究生侯雯娜同学。

同时也要感谢上海龙狮腾体育商务有限公司、上海纵拓商务咨询有限公司、人众人(上海)拓展学校、上海交通大学安泰经济与管理学院EMBA、MBA 等单位在编写本书过程中给予的支持与建设性建议。

体验、感悟、提升,使沟通学习更赋予快乐!

让我们再一次分享彼得·德鲁克的沟通名言:

“人无法只靠一句话来沟通,总是得靠整个人来沟通。”

编著者

2006年6月于上海交通大学安泰经济与管理学院北楼

目 录

第一部分 团队建设

1. 地雷阵.....	1
2. 解手网.....	6
3. 人椅圈	11
4. 通过雷区	13
5. 平衡	15
6. 移动地毯	18
7. 接力挑水	20
8. 集体起身	22

第二部分 有效反馈

9. 提供反馈	25
10. 撕个长城.....	28
11. 互动交流.....	32
12. 请点头示意.....	35
13. 不用手.....	37

第三部分 冲突与压力下的沟通

14. 造房子.....	40
15. 小测试.....	43
16. 阅读.....	47
17. 您能远一点吗?	50
18. 推掌.....	53

第四部分 创造力的培养

19. 解绳.....	56
20. 钥匙圈接力.....	60
21. 打开创造力的绿灯.....	63
22. 圆球传递.....	66
23. 抱拳.....	68
24. 举步维艰.....	70
25. 驱除核弹头.....	73
26. 约束.....	75

第五部分 团队沟通

27. 情绪感染.....	78
28. 赞美与分享.....	81
29. 动物本性.....	85
30. 真诚地交流.....	88
31. Who am I?	90
32. 交换主意.....	92

33. 猜猜价格	94
----------------	----

第六部分 有效决策

34. 如何赢得更多	97
35. 德尔斐法	100
36. 迷失森林	102

第七部分 领导力开发

37. 四国大战	106
38. 牧羊人	109
39. 影响的颜色	112
40. 领袖风采	114
41. “Yes”or“No”	117
42. 换位思考	119
43. 分粥	121

第八部分 非语言沟通

44. 是下巴还是面颊	124
45. 善于发现	126
46. 信息传播	129
47. 机器木偶	132
48. 瞎子摸号	134
49. 非语言的介绍	136

第九部分 沟通技巧

50. 词语选择	138
51. 接力棒	144
52. 服从?	148
53. 不要“惹”我	150
54. 六盒奶茶	153
55. 狗仔队	155
56. 克服恐惧	157
57. 倾听与说	159

第十部分 团队信任

58. 信任背棒	162
59. 指引	165

第十一部分 综合

60. 蜘蛛网	168
61. 建绳房	172
62. 公司管理游戏	177
63. 创建乐队	182
64. 泰坦尼克号	184
65. 孤岛求生	187
66. 空方阵	191

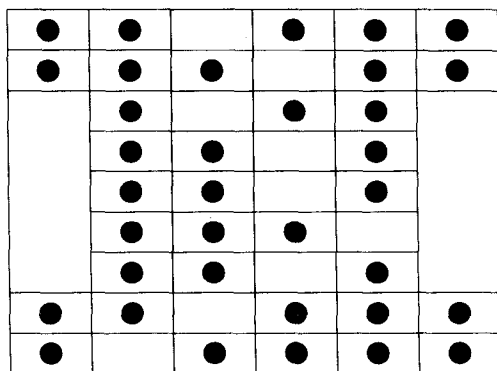
第一部分 团队建设

1. 地雷阵(经典游戏)

★形式:集体参与,分为 2 个小组,每个小组为 15 人。

★时间:40 分钟。

★材料:粉笔。



★场地:室外。

程序:

1. 用粉笔划出一个“地雷阵”,它为一个由方格构成的“1”字形的方阵,可以 6×10 格或 8×12 格等。

2. 各队需要突破敌人的“地雷阵”。同队的 15 个人一路纵队

排在“地雷阵”入口。穿越“地雷阵”只有一条正确的路线，否则便会“触雷”，但参加者并不知情。

3. 当第一个选手在阵中踏入错误的路线时，培训师就会吹响哨子，该选手即刻“牺牲”，退出“地雷阵”并排在队列的最后，第二个队员开始尝试……如此类推，直至所有队员都按照正确的路线通过“地雷阵”。

目的：

- 感悟个人的力量与组织的力量
- 深刻感受团队合作的重要性
- 培养团队成员的沟通能力
- 锻炼团队成员的协作能力与指挥能力
- 训练团队成员的开拓创新精神，在未知的环境下，如何有效的

达成组织目标

规则：

开始入阵后，队员不得再提问题，不能用任何带有人类智慧的语言表达方式进行沟通，也不能在“地雷阵”中作任何记号。

小提示：

培训师可以根据学员的完成情况随机改变地雷的数目，以增加或降低难度。

组织讨论：

1. 你们小组是否都顺利地通过了地雷阵？是什么使得你们成功的？
2. 你是否被地雷炸到？你当时的感觉是什么？你是以怎样的心态来面对的？
3. 当你通过地雷阵后的感觉又是什么呢？
4. 在通过地雷阵的时候，团队成员之间是否有充分的沟通呢？
5. 你们有没有选出一个领导来指挥这场游戏呢？
6. 从这个游戏中，你得到了什么启示？

活动中的辅导要诀：

1. 从游戏中，我们可以看出，要想顺利通过雷区，团队成员间的相互信任，协调合作是完成任务的关键。每个人都又被地雷炸中的危险，但学员们都要勇于承担责任，勇往直前。只有试探出了地雷所在，整个团队才能顺利前进。

2. 在游戏前，团队成员应该制定一个详细的通过计划。根据地雷阵的大小进行细致的分工，并对游戏时可能出现的状况进行预测。游戏中如果环境出现了变化，要及时对计划进行相应的调整。

3. 在游戏中，应该选出一个领导来负责进行观察、记忆和指挥整个团队的行进。这样就不会造成学员盲目前进的混乱局面。领导者要统筹规划，队员要进行分工合作，有计划、有组织的完成跨越地雷阵的任务。

4. 由于地雷比较多，经常会有学员踩到地雷。有些参与者会觉得太难而变得有些消极与沮丧。想要完成一个有难度的工作，保持良好的心态是非常重要的，做任何事情不能急躁，要善于倾听，冷静思考。

5. 在工作中常常会遇到一些困难与挫折。这时冷静地分析和解决问题的能力对于领导者以及员工来说就非常重要。平时我们要经常有意识地培养自己这方面的能力，还要提升自己承受压力的能力。

沟通原理揭示：

1. 运用团队沟通策略和技巧培养团队成员的归属感

实现团队目标和个人目标的统一，团队成员对团队的这种强烈的归属感和一体感，主要来自于团队目标与成员目标的高度一致。也就是说团队目标既符合团队的利益，又符合绝大多数成员的利益，是一个集团和个人双赢的目标。

团队目标应是一种共同远景，而共同远景又应建立在个人远景的基础上，两者应当有机地结合在一起。

(1)在团队目标设定中应保持双向交流沟通的态度。

整个团队目标制定过程的成功与否,取决于最高决策层的态度。如果领导者很愿意接受下属的意见,并进一步鼓励大家参与,那么整个团队便会产生一种同心协力的气氛,设定后的目标自然能得到大家真心的支持。

让部属参与整个团队目标的制定过程,会使制定出来的目标更趋于实际,也会使整个工作更富创意性。只有那些实际执行任务的人,才真正明白问题的所在,况且由于参与者的层面广泛,大家从不同的角度来看问题,于是提出来的意见会更周全。

(2)制定团队目标的“信息沟通”控制法。

通过信息沟通机制控制团队目标的制定,进而实现团队成员个人目标和团队目标的一致。

①团队成员。

- 帮助设立业绩目标和标准
- 制定出测量结果的方法,用于控制对目的的检验
- 概括出实现目标和标准所需要的资源和采取的行动
- 具体定出同事或组织内其他单位所需参与的活动
- 当工作展开时,报告工作进度;需要时,寻求指导和帮助;按要求调整计划

②团队负责人。

团队负责人应该检验目标是否适当,是否具有以下几点特征:

- 前瞻性与开拓性
- 周密与开阔
- 清晰与具体
- 知晓与了解

利用这种“信息沟通”控制方法能有效实现团队沟通,使团队成员真正认同团队目标,无形中把实现团队目标当作实现个人目标和价值的有效途径,从而发挥高度的主人翁精神,对团队保持强

烈的一体感。

(3) 执行目标计划时的团队沟通策略与技巧。

目标计划执行中的沟通技巧主要包括：

• 恰当的方式

记住要把自己与接受发号施令的员工联系起来，让你的沟通方式与员工的文化水平、个性特征和准备程度相适应。

• 停下来问问题

如果你的指令包括几部分，在说出一些内容之后就可以问员工是否有问题。这就为员工提供了在必要时弄清楚旨意的机会。

• 进度报告

工作中需要有进度报告，这样就可以紧跟工作进度，加强取得的成就。当问题出现时，则可以帮助解决问题；确保目标实现，或者情况表明需修订时，修订有效的团队领导需要确保他们的团队成员理解他们应该做什么，怎样去做。

2. 非正式沟通渠道

非正式沟通渠道指的是正式沟通渠道之外的信息交流和传递，它不受组织监督，自由选择沟通渠道。例如：团队成员私下交流看法，朋友聚会，传播谣言和小道消息等都属于非正式沟通。非正式沟通是正式沟通的有机补充。在许多企业中，决策所利用的情报大部分是由非正式信息系统传递的。同正式沟通相比，非正式沟通往往能更灵活迅速地适应事态的变化，省略许多繁琐的程序；并且常常能提供大量的通过正式沟通渠道难以获得的信息，真实地反映成员的思想、态度和动机。因此，这种沟通渠道往往能够对管理决策起重要作用。

非正式沟通的优点是：沟通形式不拘，直接明了，速度很快；容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是团队中良好的人际关系。其缺点表现在：非正式沟通难以控制，传递的信息不确切，易于失真、曲解，而且它可能

导致小集团、小圈子，影响人心稳定和团队的凝聚力。

2. 解手网(经典游戏)

★形式:集体参与,分为 6—8 人的小组。

★时间:30 分钟。

★材料:无。

★场地:室内、外。

程序:

1. 这个游戏最好在小型团队中进行,如果你的团队规模较大,可以将它们分为若干个六至八人的小组,让每个小组站成一个小圈。

2. 每个小组的成员伸出自己的左手,拉住正对着自己的人的右手,然后伸出右手,抓住另一个成员的左手,他们的任务是不要放开任何人的手而拆开这个由交错的手臂组成的网。

目的:

- 让学员体会在解决问题时应采取哪些步骤
- 促进组织间的交流与协调、团队成员的相互合作
- 聆听在沟通中的重要性
- 使组织中的成员意识到他们在组织中不是孤立的,是与其他人有着千丝万缕的联系
- 学会处理复杂的人际关系

规则:

每个成员都不可以松开他们的手。

小提示:

1. 解决这个游戏中的问题,依赖于人们的全局观,领导技能的运用,及清楚的交流。关键是在一个圆圈形成前,团队成员相互靠近,使他们的手臂保持松弛,因此建议所有团队成员的穿着应当

随便一些。

2. 如果只有一个小组,告诉他们要给他们计时作为施加压力的一种方法。

3. 如果有几个小组,你可以告诉他们各个小组将相互竞争,看谁最先完成任务。

组织讨论:

1. 当你听到这个任务时,你认为它可能完成吗? 你们当时的思路是否很混乱?

2. 团队成员之间是如何沟通的?

3. 刚开始是怎样计划的? 计划的是否周全?

4. 你们团队是选出了一个领导者进行指挥还是集体决策?

5. 你们采用了什么样的步骤解开了人网?

6. 成员有什么行为阻碍或可能阻碍团队成功完成任务?

7. 这个游戏对于今后的团队建设有何意义?

活动中的辅导要诀:

1. “不识庐山真面目,只缘身在此山中”,通常组织或个人遇到问题难以解决时,会陷入到一种误区之中无法突破。这时,不妨试试征询一下其他人或组织的意见和建议,局外人有时会从另一个角度来看待这些问题,可以纠正我们的某些偏差,给我们一些新的启发、思路以及进展。

2. 从游戏中,我们可以看出团队成员之间的矛盾是普遍存在的,他们之间总会有这样那样的利益冲突,有着错综复杂的关系。团队成员要使自己具备一些处理人际关系、增强团队合作的知识、技能和能力,诸如提高沟通、合作及自我管理的能力等。

3. 这个游戏还可以使一些不是很熟悉的员工走到一起,将手握在一起,为了同一个目标,可以增强整个团队的凝聚力。

4. 任何一个组织的成功,都是基于组织成员间的相互信任及合作的精神。在游戏中最终完成任务的团队都是因为其团队成员

能持之以恒、相互信任,为组织目标的实现而奋斗到底。每个组织都要培养这样一种文化。

沟通原理揭示:

1. 团队合作所需的知识、技能和能力

1. 人际关系。

(1) 冲突解决。

① 辨认并鼓励理想的团队冲突,但不鼓励非理想的团队冲突。

② 辨认团队面临冲突的类型和起源,并实行适当的解决战略。

③ 采用双赢谈判战略,而不是传统的你赢我输的战略。

(2) 合作解决问题。

① 确定在任何情况下需用团队参与来解决问题,并采用适当程度及类型的参与。

② 辨认在团队合作解决问题方面的障碍,并采用适当的克服措施。

(3) 沟通。

① 了解沟通网络,并利用分散的网络尽可能促进沟通。

② 以开放及支持他人的方式进行沟通。

③ 进行非评价性的倾听,并适当采用积极倾听技术。

④ 在非口头及口头信息两方面求得最大的一致,并辨认和理解他人的非口头信息。

⑤ 参与闲聊及仪式性问候,并承认这样做的重要性。

II. 自我管理。

(1) 目标确定和绩效管理。

① 帮助确立具体、有挑战性及众人认可的团队目标。

② 对团队总体绩效及成员个人绩效进行检测及评估,并提供反馈。

(2) 计划及任务协调。

① 对团队成员的活动、信息及任务进行协调,并使之同步化。