



中国企业文化十大魅力培训师之一

韦华伟先生 亲力推荐

团队培训 游戏100篇

李同强 赵忠伟◎编著

做游戏 读故事 学管理

GAME STORY MANAGE



从游戏中体验管理的快乐，从故事中汲取管理的真谛，从体会中学到简单的管理。当你和你的团队在欢乐中共同达成目标时，你会发现原来团队管理就这么简单，管理不是游戏，但游戏却绝对可以成为管理。

 哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE



中国企业文化十大

韦华伟先生 菜刀推荐

团队培训 游戏100篇

李同强 赵忠伟◎编著

做游戏 读故事 学管理

GAME STORY MANAGE

图书在版编目(CIP)数据

做游戏·读故事·学管理:团队培训游戏 100 篇 / 李同强,赵忠伟编著. - 哈尔滨:哈尔滨出版社,2007.7
ISBN 978-7-80753-000-8

I. 做... II. ①李...②赵... III. 企业管理-组织管理学-通俗读物 IV. F272.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 090106 号

责任编辑:李仁波 杨丽萍
封面设计:柏拉图

做游戏·读故事·学管理——团队培训游戏 100 篇

李同强 赵忠伟 编著

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码:150040 电话:0451-82159787
E-mail:hrbchs@yeah.net
网址:www.hrbchs.com
全国新华书店经销
黑龙江省教育厅印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 17 字数 185 千字
2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-80753-000-8
定价:26.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-82129292
本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

小游戏大智慧

韦华伟

有一次在进行一个团队建设的培训时，有个学员明确告诉我，他不想做游戏。我问他为什么，他说不喜欢那种嘻嘻哈哈的感觉，觉得没有用。

这恐怕代表了很多学员的心理，游戏式的培训刚刚进入中国大陆时，的确给很多人耳目一新的感觉，但时间长了，效果就不明显了，原因有三个：一是新鲜劲儿过去了，学员的配合度下降了；二是一些培训师对管理的认识深度不够，只做游戏，但忽略了游戏与管理的结合，所以学员对游戏的兴趣度下降了；三是一些培训师由于功力不够，游戏的选择没有针对性，内容不够新颖，所以导致了学员收获不大，进而意见增多。但我认为，一个设计巧妙、运用得当的小游戏，可以让培训一下子变得生动活泼，耐人寻味，使人引发对生活和工作深深思索。

首先，破冰之法。

培训的第一步就是要“破冰”。心理学的研究发现，陌生人之间是有距离的，而缩短这个距离的最好办法，就是要让人有一些肢体接触，所以在培训之初，用一些“破冰”的小活动，比如互相按摩、九宫格（了解其他学员的背景），就可以有效打破人与人之间的距离。

序

其次,有所感悟。

成年人的培训,的确不是那么好做的,内容和形式都同样重要,道理恐怕大家都明白,关键的是能不能让学员有一种顿悟的感觉。比如说讲“创新思维”的,如果从内容上来看,创新思维不外乎是要打破旧有思维,要有所“破”,才能有所“立”,然后再辅之以一些案例故事。这样的培训方式可谓中规中矩,但学员对于创新的感悟不可能很深。有一个“九点连线”的小游戏却可以让学员耳目一新,感受一下什么是思维的“枷锁”。九个排成正方形的等距的点,规则是用一笔四根直线,不能重复,将这九个点都连起来。看似简单的问题,却难住了很多人,很少有学员会在2分钟内完成,甚至有的学员折腾了几个小时也想不出答案,在讲师的启发下,有些学员能够跳出这个“无形”的正方形找到答案,原来我们无法创新是因为我们被这个不存在的“枷锁”框住了,这就是思维的惯性,也就是创新的障碍,用这样的游戏可以让学员有所体会,有所感悟。

第三,寓教于乐。

如果培训师的功力够深,其实很多游戏都可以当做一种管理的模拟。比如有个“抬单杠”的游戏,学员就可以通过这个游戏,深刻体会到很多管理中存在的现实问题——我们可以把这个单杠看做是企业的成本,我们的目标是把单杠放下来(也就是“成本降低”),但很快大家就发现根据规则这根单杠很难放下来,于是就开始互相埋怨;现实管理中也是这样,成本不但很难降下来,还可能会上升,于是各部门就开始互相指责。从这个游戏中,你就会发现有些人喜欢当领导,有些人喜

欢找毛病,有些人总是出问题,等等。通过大家的讨论,学员就可以深刻体会到管理和领导中的问题,比如“领导艺术”、“分工合作”等。关键是培训师一定要能够启发和引导大家,不能光图热闹。

小游戏中有大智慧,团队培训的游戏有很多,几乎所有的道理都可以通过一些设计精巧的游戏来阐释,但这里有个“度”的问题,游戏不是目的而是手段,重要的是要引导学员思考,要把游戏中体现的问题与企业的管理实践相结合,让学员在游戏中感悟企业管理之道,这才是游戏的真正目的。

本书精心摘录了团队培训中的各种游戏,可以说是一本培训游戏大全,这本书适用范围很广,不仅包括从事团队建设培训的培训师和人力资源工作者,另外对于从事领导技能、销售技巧、企业文化等其他类型培训的培训师,也有许多值得借鉴之处。

韦华伟,清华大学工商管理硕士,北京远创管理咨询公司高级合伙人、首席顾问;高级管理顾问、讲师;国内首个企业哲学咨询项目负责人,“执行文化”的倡导者与推动者,曾主持过50余家大型企业的企业文化、人力资源、品牌策划方面的咨询和培训项目;2005年被中国管理科学研究院等机构授予“企业文化十大魅力培训师”;在中国管理传播网、博锐管理沙龙、中国营销传播网、中国咨询频道、中国咨询网等网站设有专家专栏。

前言

管理并快乐着

赵忠伟

作为一名管理者，

你是否还在为堆积如山的库存而苦寻出路？

你是否还在为一盘散沙的员工而大伤脑筋？

你是否还在为因循守旧的下属而心烦气躁？

你是否还在为职员们曲解你的用意而大发雷霆？

作为一名员工，

你是否还在为自己有限的创造力而心灰意冷？

你是否还在为如何与同事相处而费尽心机？

你是否还在为老板的蛮不讲理而恨之入骨？

你是否还在为灰暗的职场前景而黯然神伤？

“苦恼”、“郁闷”、“最近比较烦”是否已经成为了我们的口头禅？

当你还在为以上令人头大的问题而大伤脑筋，在一堆“实用”或“大全”类的管理书籍中苦寻答案而不得其所的时候，你不妨翻开此书，你会发现，原来管理也可以是一件如此快乐的事，被管理也是一件如此快乐的事！

管理不是游戏，游戏却可以成为管理！

本书的每一个游戏都是经过精心设计的，它们经过了几

做游戏

读故事

学管理

前 言

十位专业培训导师多年来培训实践的检验，并由此获得了进一步的修改和完善，使之更符合培训实践的需要。我们相信，本书必将成为所有管理者与员工案头必备的实战宝典、人力资源经理及其他管理人员智慧管理的妙计锦囊、业内人士必读的行业精华。

本书，是国内管理游戏的权威大集合。书中共有 100 个游戏，几乎囊括了所有的培训主题。无论哪一种课程，无论哪一类场合，你都可以轻松地在书中找到与之相适应的游戏，以使你的管理更具魅力和活力，更为有趣和有效。

这些游戏的宗旨在于培养员工应对各种管理问题的集体作战能力。游戏通过巧妙的设计，将一些看似简单的动作和语言变成一项很难顺利完成任务，极大地考验了团队成员的协作能力和团队精神，从而逐步改善了团队成员面对问题的心态，提高了团队的整体战斗力。

好吧，

和同事一起做游戏吧，

不要提防同事，同事也是人！

和老板一起做游戏吧，

不要害怕老板，老板也有老板！

原来，

管理就是这么好玩！

前言

游戏中的管理——一个真实的案例

难抬的单杠

——一次令人难忘的团队游戏培训

韦华伟

某大型国营企业靠着几年前的市场基础,经历了几年的快速发展,但目前企业遇到了成长的障碍,销售额不再上升,内部管理出现混乱,人浮于事的情况在各个部门都有不同程度的存在。企业高层管理者经过讨论,决定请某知名咨询公司进行管理平台提升的咨询。

咨询师在咨询作业中,发现该企业存在种种问题,尤其突出的是,各部门人员缺乏团队凝聚力,因人设岗现象非常严重,存在严重的部门本位主义,岗位分工不明确,基层员工广泛存在责任推诿、多干不如少干的思想。基于此,咨询师精心设计了一次有关团队建设的培训。企业项目联络员提前2天在内部局域网上通知所有中层和高层主管,包括时间、地点和注意事项,并在当天上午又电话通知一遍,培训时间定在下午2点。下午1:55,咨询师和企业项目联络员布置好了一切,却发现会场只来了2个人。下午2:10,大约来了一半人,咨询师开始了培训。(有人说团队培训是“说起来重要,做起来次要,忙起来不要”。请问您的企业是如此吗?您真正理解培训能给您的企业带来什么吗?很多企业的培训没有针对性,时间长了,员工对培训就失去了兴趣,成为了一种被动接受,于是培训没有效果,企业更不愿意出钱、花时间让员工接受培训,于是培训进入一个恶性循环。)咨询师在培训时,花了很长时间强调团队与团体的差别。团队是有共同目标,内部有分工,但又彼此高度信任、密切合作的一组人。

咨询师让大家讨论工作中存在哪些不符合团队精神的案例,所有

做游戏

读故事

学管理

前言

人都蜻蜓点水,因为怕伤害同事关系。

最后人力资源部的经理起来说:“我们公司比较强调团队精神,总的来说还是好的,但各部门在执行公司任务时,还是存在一定的推诿现象,害怕承担责任,也不能很好地配合其他部门的工作。”会场上有的人低下头,若有所思,也有人无奈地笑了笑。(为什么企业里的很多会议越开越长,却总也解决不了问题?主要原因就在于成员之间缺乏理解和信任,不能开诚布公,会议要么成为“辩论会”,要么成为“一言堂”,根本无法集思广益,发挥团队的力量。)

在讲了相关的团队建设知识和案例后,咨询师作为游戏主持人热情邀请所有到场的人一起做一个精彩的团队游戏,共同感悟团队精神的精要所在。有人表现出热情,有人不置可否,更有人投来了怀疑的目光。

咨询师请所有的人起来,站到场地中间,分成2组,每组大概有10人,再分成2排,面对面站好。咨询师开始宣布规则:“请所有的人都伸出你的食指,并放在你胸前的位置。”

主持人请助理人员拿出一根铝制的单杠,所有人都面面相觑,不知道主持人要做什么。主持人把单杠轻轻放在所有人的食指上,说道:“所有人的食指都必须轻轻托着单杠,不许用手勾,每个人的食指都不能离开单杠,然后把这根单杠放到膝盖的位置,如果有人手指离开单杠了,就算违规,必须重新开始。规则介绍完毕,现在你们这2个小组假设是2个企业,你们在竞争,谁最快完成这项目标谁就是优胜者。”

这下好像炸了锅,会场一下子热闹起来,大家议论纷纷。(单杠很轻,十个人的食指如果都要托着它,还要放下来,的确比较有难度。拿破仑说过:“困难只是在检验一个人的伟大程度!”试想一下在目前竞争日益激烈的市场上,企业的销售目标、财务目标、管理目标哪一个不是很有难度呢?)所有的人都跃跃欲试,但很快发现如果所有人的食指都不能离开单杠,那这根“瘦弱”的单杠很容易就被抬起来,要把它放下来还真的非常困难。看似简单的游戏,却让这些企业的管理人员们一时束手

前言

无策。

经历了几次尝试,2个小组都以失败告终。大家开始热烈讨论。有人很聪明,问主持人:“可以只用2个人做吗,这样很容易!”主持人回答:“不行,是所有人都必须参加!”(企业提倡创新,但创新并不等于破坏市场规则,如果企业想靠破坏规则来赢得竞争,迟早要自食恶果。安然、世通和安达信的结局就是最好的证明。)

所有的人都议论纷纷,好像都有方法,但谁都没有站出来,一时间场面有些混乱。其中的一个小组突然有人站出来,大声说:“大家保持安静,听我说,咱们要保持一致,听我口令,我喊1、2、3,所有的人就开始慢慢往下放,好吗?”大家精神一振,都说:“行!快点儿吧。”(团队开始出现领导,勇于承担责任,强领导力的团队才能有高的工作效率。企业中有的部门或者班组由于领导者能力和素质较低,导致整个团队的运作效率低下。)但是这根难以驯服的单杠并没有下来,虽然所有的人都全神贯注,但是总是一头高,一头低,这边的人已经放下了,而另一边的人还在原地,单杠倾斜得厉害。于是有的人食指离开了单杠。

“停!有人食指离开了单杠了,重新开始!”主持人毫不客气,一次次把单杠重新归位。(团队的运作方法同样重要,当市场打不开、成本居高不下、回款不利,作为企业的管理者,您是否认真思考解决的办法是否正确?)

有的人开始怀疑,抱怨道:“这种游戏是不可能玩成的,单杠太轻了!”有的人开始指责别人:“都是xx的错,我每次都发现他那里下不去,你以后要注意点儿!”那位学员也毫不客气地回敬了他几句,所有的人都把焦点集中在别人身上,好像都是别人犯的错。于是他们又尝试了一次,这次主持人依然毫不客气地把犯规的学员给找了出来,令大家诧异的是这次最先犯错的竟然是刚才那位指责别人声音最大的仁兄,大家都笑了笑,主持人宣布游戏重新开始。(当企业出了问题,销售状况不好、人员流动大、考核流于形式,你是否感觉都是别人的错?你自己有错吗?)争论不休,怨气四起,场面有些失控。主持人站出来,大声说:“安

做游戏

读故事

学管理

前言

静！安静！首先告诉大家，这个游戏是一定能够完成的，但是你必须想办法，时间还剩下15分钟。”场面马上安静了不少，大家开始冷静下来。（当企业遇到困难，谣言四起，人心惶惶，企业领导是否及时站出来澄清真相，坚定信心？）

其中一组有人说：“问题的关键是我们都不要看别人怎么样，要注意自己的手指，不要总去指责别人！”有人赞同，也有人怀疑，这时有人出来说：“好吧，大家试验一下，大家都先不要急着往下放，而是先轻轻托着这个杠子，找准每个人的感觉，看着自己的手指，只要我们能托着它，就一定能把它放下。”大家异口同声：“行！快点儿开始吧。”（企业很多问题之所以越解决越麻烦，主要原因就在于没有把焦点集中在寻求解决方法上，而是为了推卸责任或者争取利益争论不休，请问您的企业是怎么做的？）这时这个组安静了，少了很多声音，但另外一个组还在争论，好像还出现了一个领导，咨询师故意没有动声色……这个组所有的人全都全神贯注，大家在感觉，每个人都各司其职，关注自己的手指，有的人看着有些紧张，但绝对看得出，大家都想成功地完成这项工作，而且全身心投入。其中一个大家选出的“领导”轻轻说：“好，大家注意听我口令，1、2、3，下！”所有的人都开始轻轻往下放这根单杠，这一次单杠虽然摇摆了几下，但毕竟开始慢慢下降。但还是有人犯规了，咨询师这时显得有些不近人情，又一次宣布重新开始。大家先是轻松地笑了笑，这次彼此并没有埋怨，“领导”鼓励那个犯规的人：“没关系，我们这次已经比上次进步多了，下次一定更好！”（鼓励远比批评更能使员工更加努力改善自己的工作，鼓励使团队成员彼此开始信任，团队精神更加和谐。）有人说：“我觉得我们应该分阶段来完成这个工作，比如喊完1、2、3后我们都往下放，然后‘头儿’叫一下‘停’，我们都先停下来，稳定一下，然后再喊1、2、3，再停，这样分步走比较容易。”（您的团队是否设立目标，将这些目标细分成阶段目标，并层层分解到个人，让个人目标成为团队目标的一部分，让每个团队成员都感觉在为一个团队工作，发挥每个人的最大效用？）大家表示赞同。又有人说：“我看可以

做游戏

读故事

学管理

前言

再定一个目标的标准,比如第一次我们放到胸部的位置,再次放到腹部的位置,以‘头儿’的口号和位置为准,每个人都用余光看着旁边的人,这样就可以保持一致。”大家又表示赞同。(团队智商的高低取决于团队成员的和谐程度,和谐的团队为实现目标会尝试不同的办法,大家不再是互相抱怨,而是互相支持。)游戏又一次开始了,这次大家显得有些激动,有了新的方法,可能成功就在眼前。“1、2、3,开始……”那位“领导”在指挥这个小组。失败了……再次总结,也有些人动摇了,但大多数人还是在积极想办法,而且成为这个小组的主流。继续尝试,还是失败,但是每次他们都有进步,也越来越有信心。连动摇者这时也变得积极起来,因为他们觉得目标可以完成,成功就在眼前!再次尝试,很安静,只有“领导”的指挥声。

咨询师密切关注每个人,犯错的人将会被无情地找出来,虽然他会连累整个小组,因为规则就是规则,我们无法改变……

“成功!”咨询师高声喊道。“好!”这个小组一下子陷入了一种成功的喜悦中,有的人高兴地大叫了起来,有的人拍手表示祝贺,有的人互相握手表示鼓励,甚至有人相互拥抱,咨询师发现竟然是先前那2个互相指责的人。(不怕失败,靠团队的力量,发挥每个人的作用,团队目标就一定能实现。当目标取得成功,更会激发成员的团队意识,形成团队精神的良性循环。)

这时大家不约而同地把目光集中到另外一个小组上,他们也选出了一位领导,但不同的是,他们的领导是一位副总,而且他置身事外指挥。咨询师没有言语,只是在耐心观察。这位领导总是在发号施令,但是显然有些脱离实际,下面有人明显有不满情绪,都在小声嘀咕。再次失败后,大家又是一片互相指责声,这次连这位领导也觉得有些地方不对,但又不知道该说什么。场面还真的有些混乱。这时那个已做完游戏的小组好心过来帮助他们,告诉他们要看着自己的手指,不要总关注别人,要全神贯注……咨询师却突然宣布:“游戏结束!优胜者已经产生!”大家“呼”的一声回到了座位,失败的小组每个人都很沮丧。

前言

接下来,咨询师让大家讨论,为什么一个小组成功了,而另外一个小组失败了。与游戏前的沉闷气氛相反,这次大家开始了热烈的讨论。成功者把他们的成功归功于以下几条:1. 一个英明的“领导”:团队在运作时,必须有一位身体力行的领导,制定团队的目标,选择可行的方法,鼓励、引导大家,发挥每个团队成员的能量。那个失败的小组也有领导,可是他置身事外,不能理解困难究竟在哪里,导致了指挥的脱离实际,团队成员也不满,无法以最快的速度达成目标。2. 团队关系必须融洽:彼此信任、鼓励远比批评、指责更容易形成强有力的团队精神,更容易达成团队目标。请问指责有助于解决问题吗?为什么不互相信任,去想办法呢?3. 关注自己的事:当企业出了问题,大家通常比较容易找原因,而且大多感觉是别人犯的错,请问你自己有责任吗?不要忘记那个喜欢指责别人犯错的学员,其实他自己却恰恰是最爱犯错的。4. 有分工,但更重合作:每个成员都有分工,但是高效的团队更重视合作,在游戏中,如果有人不按要求去做,哪怕只有一个人犯错,整个团队的目标就不能实现,管理学中著名的“木桶原理”,说的不就是这个道理吗?5. 合理科学的方法:在失败中,成功的团队学到的是解决问题的方法,保证下次不会犯同样的错误,而失败的团队更多的是抱怨和指责。6. 不断的自我超越:任何工作都不会一蹴而就,高效的团队必须有一种成功的欲望,但又要有勇气接受失败,要把失败作为一种动力。

失败的小组也谈了很多,最后那位副总站起来大声说:“请再给我们一次机会,我要带领我的团队成功地完成这个游戏,不,是这个目标!”这次咨询师没有拒绝,他大声宣布游戏开始。

新的挑战又要开始了,请问你做好准备了吗?

准备好了吗

我先来告诉你如何把一个游戏玩到极致，而不是像小孩打闹一样乱哄哄的一团糟。

在一个集体游戏中探索自我，就要在一定程度上开放自己，这是一件非常不容易的事情。因此，我们需要花时间讨论一下，怎样才能保证这次游戏取得成效。换句话说，我们要做到哪些，才能达到预期的目的？根据以往的经验，在游戏开始前提一些要求是必要的：

一、守时。（想想看，连守时都做不到的人怎么能和别人合作完成一个集体游戏？）

二、尽可能放开自己。（游戏嘛，就得尽兴地玩！）

三、尊重他人。（尊重同伴，更要尊重对手）

四、关注、倾听，不评价指责。（提建议是可以的，意见嘛……不要！）

五、保密。（你也不想让自己在游戏中学唐老鸭的事被传出去吧？）

OK，做到以上5条我们就可以保证一个良好的游戏秩序。但是，要想使我们的游戏上一个层次，成为一个管理游戏，有效的引导，并把握好现场的互动，也将是影响管理游戏实施效果的关键因素。

首先，要学会巧妙提问。通过提问帮助成员对游戏规则逐一理解，发现队员偏离游戏规则，应通过提问，给予及时辅导。分享阶段，应通过设计精辟的问题，让队员自己领悟寻找答案。

其次，善于组织小组讨论及大家分享。一般游戏方案的制定、游戏结果的分享，都是通过小组讨论进行的。对精彩之处，要及时给予肯定，并加以总结和发挥。

另外，要重视角色的扮演。角色的产生一般用主动报名方式，组织者应给予必要的辅导。表演结束，表演者谈完感想后，由观察者给予赞赏性和建设性两方面的反馈，最后由组织者进行总结性辅导。

说的太多了，动动手呀动动脚，勤做深呼吸，让我们先来个游戏热身！

来个游戏热热身

共同的责任

做游戏

形式:全体参加。

类型:团队游戏,团队配合。

时间:5~10分钟。

场地及道具:室内外均可,无需道具。

推荐指数:☆☆☆☆



游戏目的

锻炼队员的责任感及勇于承认错误的勇气。

游戏步骤

1. 主持人提出游戏规则:全体成员相隔一臂站成几排(视人数而定),主持人喊“1”时,全体向右转;喊“2”时,向左转;喊“3”时,向后转;喊“4”时,向前跨一步;喊“5”时,不动。当有人做错或做慢时,做错的人要走出队伍、站到大家面前先鞠一躬,举起右手高声说:“对不起,我错了!”然后归队。直到几个回合以后全体成员动作整齐一致为止。
2. 要求:一要遵守游戏规则;二要互相尊重;三要抛开一切,尽可能投入到游戏中来。



小提示:

在游戏开始的时候,主持人可以把口令喊快一些,这样错的人会多一些,做错的人压力也小一些。过一阶段后可将口令拖长一些,这样会因有人动作过急而不整齐,出来道歉,这时做错的人较少,压力也随之增大。最后,主持人的口令急促有力,全体成员注意力高度集中,动作整齐划一。

做游戏

读故事

学管理

讨论链接

1. 这个游戏说明什么问题？
2. 如何看待责任？
3. 当队友犯错的时候，有没有人抱怨？
4. 全体成员有没有同心协力共同对付压力？
5. 在工作中犯了错误之后，我们应该怎么办？



读故事

华盛顿和樱桃树的故事

一天，乔治的父亲给了乔治一把斧头，要他把花园里的杂树全部都砍完。要求他不要砍着自己的脚也不要砍正在结果的果树。于是，乔治挥动斧子拼命地砍着杂树。一不小心，把一棵小樱桃树砍断了。乔治害怕父亲知道了生气，就把所有砍断的树堆在一块儿，用杂草把樱桃树盖了起来。父亲知道乔治砍了一棵果树，于是就说：“你真能干，一个下午不但砍了这么多树，还把断树堆在了一块。”乔治听后很惭愧，对爸爸说：“爸爸，我不小心砍了一棵樱桃树。我欺骗了您，请您责备我吧！”

父亲听了哈哈大笑高兴地说：“你很诚实。就是你砍了一千棵樱桃树，我也不愿意听见你说谎。做人最重要的就是要勇于承担责任。”

这个砍断樱桃树的男孩就是后来的美国总统乔治·华盛顿。



小评论

在一个团队中，最重要的就是每个成员都勇于承担，愿意背负责任的品质，这样，即使团队遇到了再大的困难，也能克服。