

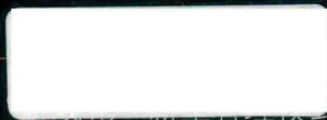
LEADING GENERATION Z
WITH LEISURE QUOTIENT



不会游戏化管理 就带不好 95后团队

梅霖 主编

易炜 沈亦周 副主编



与超能新生代同频共赢的制胜法则

图书在版编目 (CIP) 数据

不会游戏化管理就带不好 95 后团队 / 梅霖主编. —

北京: 中华工商联合出版社, 2021. 8

ISBN 978-7-5158-3077-3

I. ①不… II. ①梅… III. ①企业管理—人事管理

IV. ① F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 158081 号

不会游戏化管理就带不好 95 后团队

主 编: 梅 霖

副 主 编: 易 炜 沈亦周

出 品 人: 李 梁

责任编辑: 付德华 关山美

装帧设计: 王桂花

责任审读: 于建廷

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2022 年 1 月第 1 版

印 次: 2022 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 18.5

书 号: ISBN 978-7-5158-3077-3

定 价: 59.90 元

服务热线: 010-58301130-0 (前台)

销售热线: 010-58301132 (发行部)

010-58302977 (网络部)

010-58302837 (馆配部)

010-58302813 (团购部)

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

投稿热线: 010-58302907 (总编室)

投稿邮箱: 1621239583@qq. com

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

序 言

游戏化改变管理 ——企业大学学习项目设计游戏化融入实践

傅晓婷

“千万不要大声责骂年轻人，因为他们会立即辞职。”相信大家都听过这句话，领英发布的《第一份工作趋势洞察》报告中显示，95后的平均在职时间是7个月，如果你的打开方式不对，他们一言不合就离职。然而，这些新生代正在进入职场，并逐渐成为其中的主要力量，当某一天打开公司的人才系统时，突然发现员工占比的柱状图中新生代员工高出其他员工时，不得不承认他们来了，而与其同步的，是管理者需要更新管理模式，因为新生代太不好管理了。

在很多管理者眼中，新生代对工作挑三拣四，计较加班，挑战权威，他们上班的动力也许是熬到下班可以回家打游戏，他们平时对公司的人际关系不屑一顾，却关注着国际局势和微博热搜，他们崇尚心情不好要去旅游散心，因为钱花光了人就不容易矫情，却依旧会因为不开心就果断辞职。而在新生代自己眼中，他们热爱生活，崇尚个性追求以及个人价值实现，他们拥有自己的世界，所以需要你尊重他们的时间，不愿意接受任劳任怨的加班和陈旧繁杂的流程制度。这是时代赋予的鸿沟，如何有效管理好新生代，成为管理



者最头疼的问题。从如何管理新生代员工，到如何激励新生代员工，再到如何点亮新员工，虽然关于新生代管理的内容层出不穷，但许多管理者依旧不知道该如何对他们进行有效管理，依旧在和新生代的相处中，时不时就面临着出乎意料的挫折。其实，大多数管理失败的背后，核心原因都是管理者无法满足新生代发展的要求。这时，作为企业内部的培训组织，企业大学除了面临如何帮助管理者了解新生代，逐渐改变企业管理模式的难题，另一方面也面临着新生代员工的培养发展及融入的难题，因为随着新生代逐渐成为企业主流，传统的培训和教学方式越来越不奏效了。这也给企业大学在项目设计时提出了更高的要求。

区别于传统的培训方式，新生代的学习诉求也显得个性十足。首先，他们挑战权威，所以很难用制度流程或行政命令把他们聚集到课堂中进行集中学习，他们可能喜欢打游戏，却不喜欢你安排给他们的学习；其次，作为移动互联网的受益者，他们很容易从外部找到更多获取学习资源的渠道，这使得他们对企业内部提供的培训，不管是在内容还是在形式上越来越挑剔，一旦达不到他们的预期，参与度和投入度就会明显降低，对培训的反馈好坏也非常直接；最后，他们讨厌说教却又渴望有人帮助他们解决问题，学习目的性非常明确但又渴望得到尊重和认同，一旦和他们实际遇到的问题或情境不符，或是发现学习难度过高，他们就会丧失继续学习的耐心和动力。

基于以上新生代的学习诉求，企业大学在做学习项目设计时要关注两个关键点，一个是如何寓教于乐，能激发他们的学习兴趣，提升他们的代入感和体验感；另一个是，如何用好激励和监管手段帮助新生代对抗“懒癌”并完成学习项目，学到知识技能并能学以致用。当然，企业大学在设计学习项目时，还需关注企业的战略落地、业务需求、组织能力的提升和转化等要素，这是从组织需求的角度要关注的，在本书中，我们仅从新生代学员的需求角度来看。

既然是从新生代的需求出发，又说到了寓教于乐，我们不妨来聊聊让绝

大多数新生代欲罢不能的事——游戏，新生代中的大多数人是伴随智能手机和游戏长大的，他们喜欢打游戏，甚至还愿意花钱打游戏，可为什么一旦切换到了工作和学习场景，即便是给钱也提不起兴趣呢？如果我们能够弄清楚是什么让新生代在游戏中获得快乐，把这些让人快乐的元素融入工作和学习中，他们是否会更愿意投入呢？如果我们将学习娱乐化、游戏化，是否能激发新生代的好奇心和参与感？是否能将枯燥乏味的浅层学习体验转化为有趣的、有效的深度学习体验，提升新生代的学习效果呢？我们在企业大学的学习项目设计和日常运营中也做了如下尝试，试图将自主性、目标感、挑战和即时反馈机制、链接互动、归属感等游戏属性应用到企业大学的学习项目中。

一、任务可视化

我们都知道游戏是由不同的任务组成的，这些任务在游戏中表现为一个个挑战，需要玩家完成任务才能通关，这个过程让玩家沉迷其中不能自拔。这里有几个关键点。第一，任务清晰可见，目标明确，玩家每完成一个任务，就向目标迈进了一步。第二，任务的挑战性难度适宜，相互连接难度层层递进，最终指向终极目标。于是，我们在做学习项目设计时，也可以尝试将任务可视化，将培训目标分解到每个小任务中，让学员在学习过程中有过关的感觉。这种任务分解，最开始我们是在新员工培训中进行了尝试，但发现仅仅是通过新员工课堂培训，新生代的融入速度还是很慢，特别是工作环境的适应和与身边同事的相处模式，很大程度上影响了他们的融入。于是，我们就尝试给新员工设置一些通关任务，让他们在培训期间打卡完成。接着，我们开始在培训项目中做尝试，将一个培训项目需要学哪些内容，通过哪些形式，最终完成效果的呈现画成一个学习地图，让每一个进入培训班的同学一目了然。后来，我们逐渐发现只是一个培训项目的任务分解，并没有更好地解锁新地图和新技能的可能性，作为企业大学，培训项目之间也应该有所关联和递进，



于是我们又重新将职业发展体系和培训体系做了梳理，将管理和专业两个发展通道作为通关主线，将各自不同层级的晋升和培训学习做了结合，形成发展地图，学员在这里可以看到自己在每个阶段的学习任务和下一阶段努力的方向。为了让任务既具有挑战性又能确保挑战难度适宜，我们对不同层级所需具备的能力也做了澄清和梳理，并同步调整对焦了学习任务，确保挑战的难度和每个层级所需具备的能力相匹配。如果挑战难度太低，学员很容易完成就会觉得太过无聊而不愿意继续；如果调整难度太大，学员在完成的过程中会有挫败感，觉得目标遥不可及因此而放弃。只有挑战和能力相匹配且难度适宜，学员在完成任务突破挑战后才能感受到能力提升的成就感。随着学员能力不断提升，挑战难度也随之增加，使学员感到自己变得越来越厉害，这也和玩家在游戏中通关后时觉得自己特别厉害的快感不谋而合。就此，通过任务的拆解及挑战任务的设置，从发展通道到培训项目，到培训项目中的某个环节，我们都完成了任务可视化，学员在学习过程中能清晰地看到目标，并离目标越来越近，同时也有一种不断学习成长和进步的感觉。

二、选择自主化

游戏之所以好玩，是因为玩家掌握了主动权并具有自主性。企业大学在运营的实际过程中，经常会碰到很多学员是被迫来参加培训的情况。这从一开始就注定了不管这个培训多有趣，只要是被迫来的参与度一定不会高，自主是投入的前提，所以我们在确保学习效果和给予学员更多的自主权上做了一些尝试。首先在参训这件事上做了改变，不再强制培训，而是提前将培训开班计划下发，由学员通过当地 HR 自愿报名，参训前学员需要完成能力测评，通过测评报告解析自己的优势和短板，并结合测评和未来的发展方向与自己的主管一起完成学习目标的制定。为了帮助新生代对抗惰性，确保学习任务的完成，我们还会在培训项目开班时，将大家的目标进行公示，张贴在教室

比较明显的地方（如图1-图5所示）。其次是培训项目采用了学分制，包括了必修学分和选修学分，必修学分是基于培养方向的培训班共性的培训课程，选修学分是基于学员本身的兴趣和短板，由学员自行选择。最后，在学习过程中通过workshop的形式，让学员来构建自己的知识体系和应用场景，由他们来探索和选择应用转化的方式，这从学到知识再到学以致用最后到能力转化上也全部由学员自主完成。

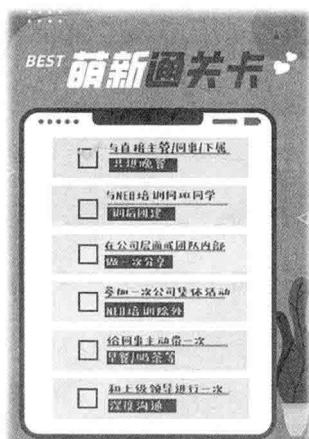


图1 萌新通关卡

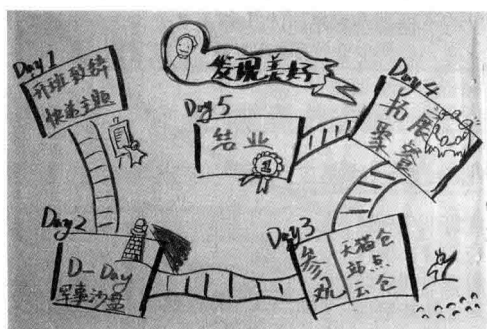


图2 培训班 Roadmap

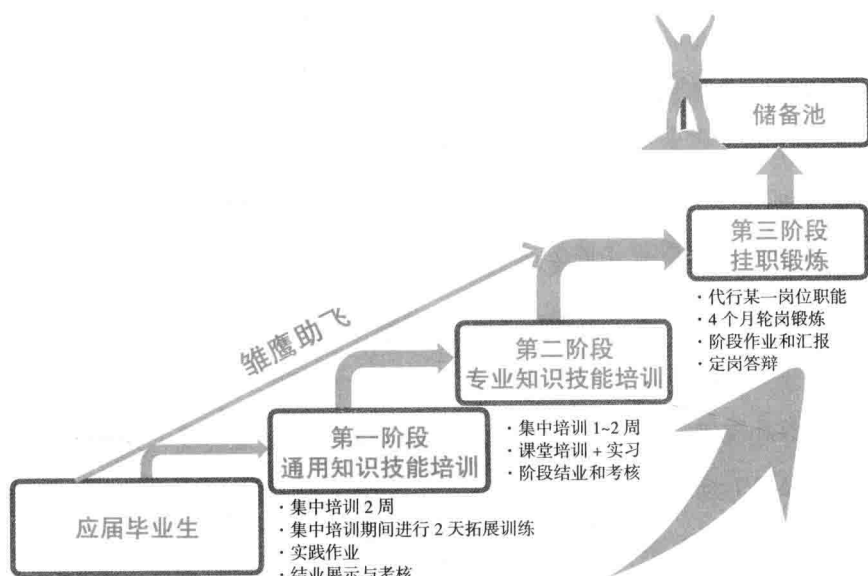


图 3 培训项目地图

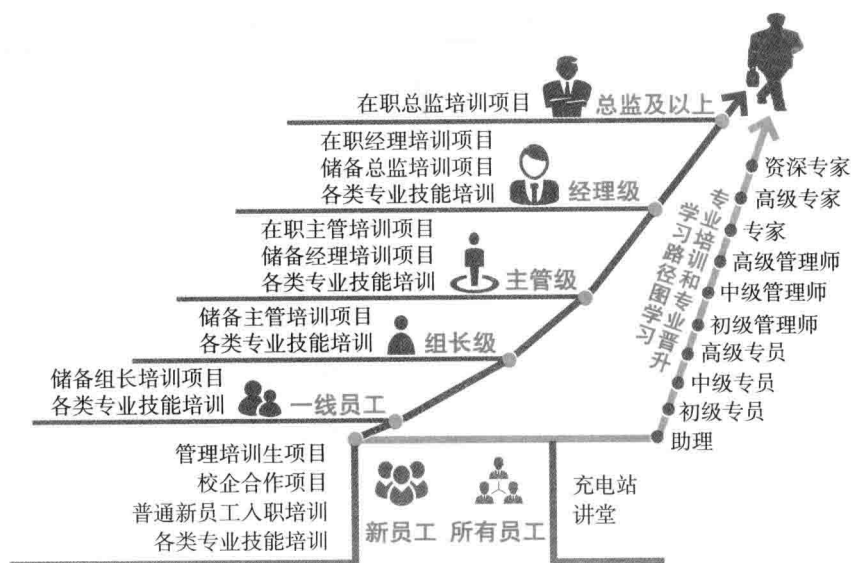


图 4 员工发展路径图

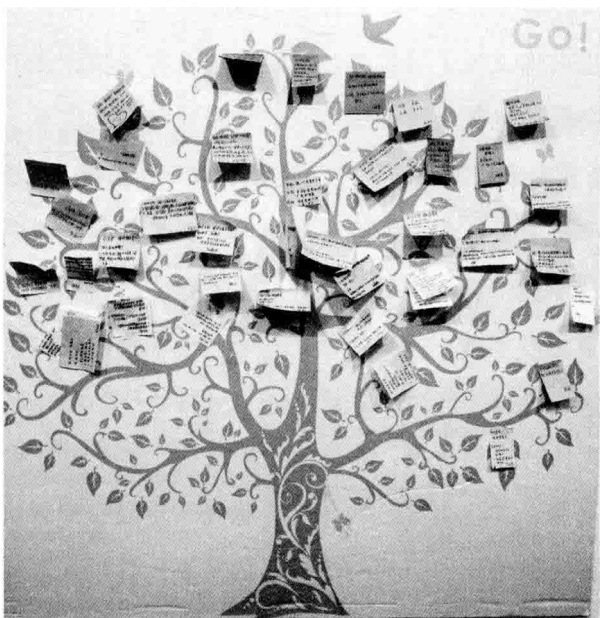


图5 培训目标承诺树

三、反馈及时化

游戏之所以被喜欢，因为游戏的反馈机制做得非常好，玩家遇到问题和困难时，搞不懂规则时，想知道自己的任务进度时，想看到大家的排名时，都能在游戏中找到相关的反馈机制，通过点数、积分、排位等反馈给玩家，确保玩家继续玩下去，同时反馈也让玩家感到操控的快乐，及时的反馈会告知玩家距离目标还有多远，和别人的差距在哪等等，玩家可以根据反馈及时调整，确保自己一直朝着正确的方向迈进。及时反馈也简化了达成路径，玩家甚至不需要知道游戏的规则和机制，只要知道通过不停地打怪、做任务或者答题，就可以增加点数和经验值，可以变强升级。相比之下，我们的工作和学习中反馈机制不够及时，比如绩效考核大多数的公司是半年或一年才做一次，不管是评价、晋升还是加薪都很难直接对应到平时工作中某一件具体



事情。所以在工作学习中获得的成就感、操控感和达成路径都比较弱。我们在培训项目中也尝试设置了排位赛，通过培训课堂表现、课后作业、员工自行选择的任务完成情况等及时做排名，让大家能随时看到自己的积分和班级排名。我们给企业大学所有的培训项目设计了 LOGO、徽章、服装等周边产品，每一位结业的学员可以获得结业证书和徽章，集齐所有培训项目徽章的学员可以兑换大奖。每一个培训项目结业都需要学员做结业汇报，他的直接主管和上两级主管需同时参加，并现场给予反馈，让学员的能力提升被主管及时了解 and 认可。我们还将一些含金量较高的知识通过手机端的线上学习达人 PK 赛来替代枯燥无味的课题讲授，系统随机抽取两名学员进行答题 PK，学员可以通过答题获取积分并看到自己的排名，也可以通过在知识城市中搭建自己的大楼，这也解决了枯燥知识的有效传递的难题。针对企业大学的所有培训项目，每年都会进行一次“U CAN U UP”的项目优化大赛，参加过培训项目的学员和各地的培训组织者都可以参与 B，以脱口秀或者吐槽大会的方式进行，通过这样一个反馈机制也可以更好地优化学习项目（如图 6 所示）。甚至我们还将企业大学的公众号运营也拿出来和大家一起玩，用玩家身份让公众号的投稿更积极（如图 7 所示）。



图6 学习达人PK赛，知识城市



图7 “u can u up” 大赛



>>> 玩法升级 - 解锁高级玩家权限

普通玩家满足条件后和升级为高级玩家，解锁以下权限：

- 投稿身份由普通撰稿人升级成特约撰稿人
- 稿费由初级发放标准提升至特级发放标准
- 获得“特约撰稿人”荣誉证书一份

◆ 级别调整规定：

升级后一年内未投稿或填报计划未实施造成企业号空窗期的降级为普通撰稿人

高级玩家资质：

- 上一季度推文提供至少 3 篇且被录用发布
- 上一季度推文计划无延误或无故取消

图 8 企业大学公众号运营玩家身份

四、形式趣味化

培训形式的多样性和趣味性，相信很多培训组织者和讲师们一直在不断尝试和优化。我们曾经在企业大学各项课程中发起过投票，针对最不受欢迎的课程做了趣味化尝试，比如投票靠前的非财培训，因为该课程的专业性较强，理论和实际很难结合，又不容易增加互动环节，所以学员在学习过程中很容易犯困走神，于是我们尝试结合公司主营业务，研发了业务经营沙盘（如图 9 所示）。学员在经营沙盘的培训中分成几个小组，独立作为公司进行运营，在体验经营的过程中，既可以更好了解业务，也可以结合实际业务学习财务知识，同时通过不同小组的 PK，及时反馈盈利情况，增加了趣味性。我们也把理论性较强的一些管理知识，结合公司的绩效季、晋升季等重要的时间段，把管理知识场景化。比如在绩效季，我们会同步推送绩效访谈反馈技巧的视频、图片或推文给大家，让大家在实际场景中更好地运用。在微课“短

视频”直播日渐走红的今天，我们也运用了这些工具呈现了很多有趣的课程。基于Klob经验学习圈，我们在培训项目中增加了体验式培训，也就是培训中最受学员欢迎的游戏环节，通过体验式培训可以更好地激发员工思考和投入。经过这些年的沉淀，我们提炼了66个体验式培训游戏输出手册提供给内部培训师使用，通过各类拓展活动的组织，比如沙漠徒步、苗寨定向等，我们积累输出了团建地图供学员选择（如图10所示）。

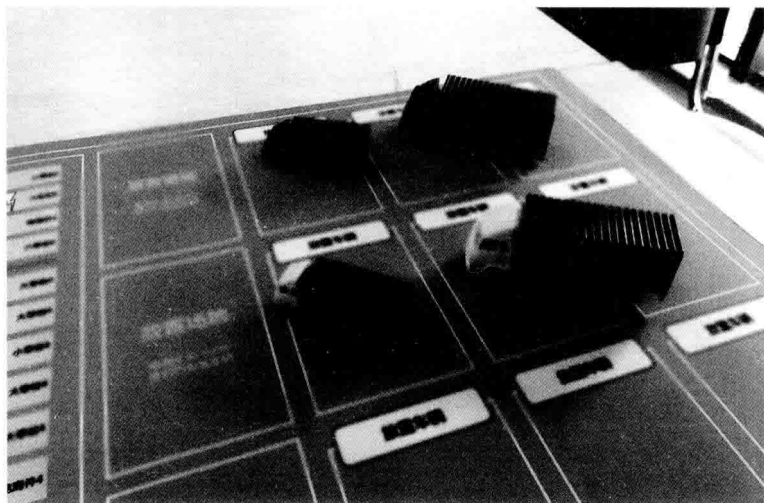


图9 经营沙盘课程

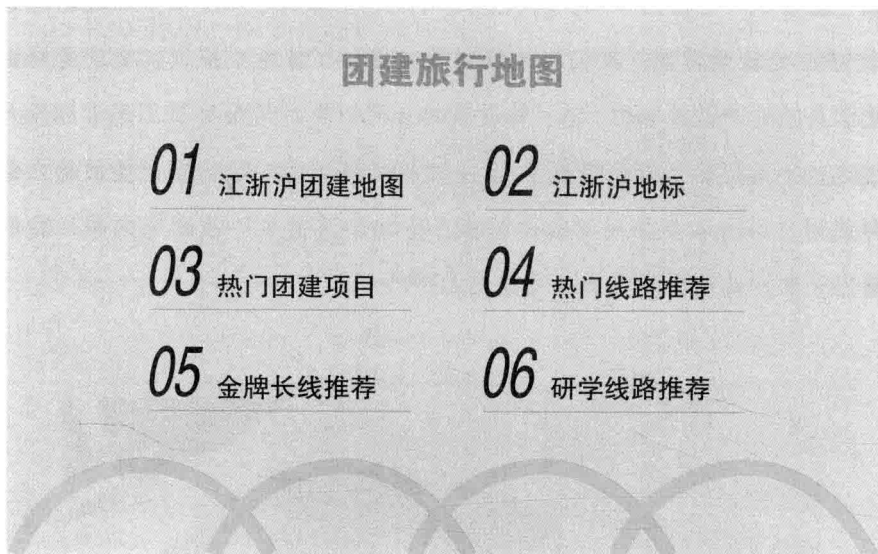


图 10 团建地图

最后，游戏化教学可以更好地激发新生代，可以让管理更简单，但是需要澄清的是，游戏化教学非游戏本身，每一个游戏如何和培训结合，如何帮助培训目标的达成，如何在培训过程中让学员更好地体验和转化都非常重要，需要我们更多的探索和尝试。

傅晓婷 (Tinkle)

百世集团组织发展总监、百世大学执行校长，拥有 10 年企业内部组织发展、人才培养和企业文化经验，5 年咨询公司咨询顾问经验，是一名拥有甲、乙方经验的 OD 和培训从业者。

有从 0-1 搭建企业大学体系并成功运行的经验；

擅长领导力开发、评估及培训项目设计；

有能力素质模型建立和人才选拔、评估、任免、晋升、聘任等人才系统搭建的实践经验，熟练使用 OD 工具，提供专业解决方案，实现组织能力全面提升。

第一章 激活现场能量 / 1

尼莫找朋友 / 2

你是明星：团体模仿秀 / 6

前后左右 / 9

你拍我逃 / 13

人体缠绕 / 20

问候海洋 / 27

第二章 挑战思维方式 / 35

卡片分类 / 36

出方案谋一致 / 48

灵魂的拷问 / 58

蝴蝶效应 / 64

10秒大比拼 / 69

培训游戏：穿越 A4 纸 / 84



第三章 打造敏锐的洞察力 / 91

猜猜我在想什么 / 92

猜变化 / 98

“相亲相抢” / 105

职业表演 / 109

两真一假 / 117

第四章 掌握沟通与表达技巧 / 123

我说你猜 / 124

皇帝的任务 / 135

问答魔方 / 143

很久很久以前 / 149

生日手势列队 / 155

连连看 / 160

第五章 体验管理与领导力 / 167

气球工厂 / 168

希望之塔 / 178

救生船上的领导力 / 187

天南地北 / 199

赶羊 / 205

张冠李戴：提升综合管理能力 / 211

第六章 提升团队凝聚力 / 215

合作画画 / 216