

游戏 1：决策练习

1. 游戏准备

- (1) 游戏类型：销售/谈判/问题解决与决策/面试等涉及问问题的课程。
- (2) 参加人数：不限。
- (3) 游戏时间：10 分钟。
- (4) 所需材料：一张图表和一个橘子。
- (5) 场地要求：会议室。

2. 活动目的

- (1) 向学员强调他们必须学会提出问题（并且是好问题）。
- (2) 利用这个小故事展示，如果会问正确的问题，那么每个人的需要都可能被满足。
- (3) 问问题是解决冲突的方法之一。

3. 操作程序

- (1) 告诉学员，你将要讲一个关于两个小女孩和一个橘子的故事。
- (2) 两个小女孩一起走进了厨房想找橘子，但最后在厨房的桌子上只找到一个橘子。在黑板上画一个橘子或者出示一个真橘子。
- (3) 问学员：这两个小女孩该怎么做？学员们可能会建议把橘子一切为二，或去买另一个橘子等。把这些建议列在简报纸上。
- (4) 现在问学员，在知道小女孩怎么办之前，我们是否需要知道一些重要的信息？但这些直到现在还没人问过的信息，会是什么呢？
- (5) 记录学员的意见，直到有人说我们需要知道的是两个女孩的需求。
- (6) 讲师说明如果在一开始就知道两个女孩的需求，解决方案就很明显：一个女孩需要橘子的皮做蛋糕的装饰，另一个女孩想用橘子肉榨橘子汁。

4. 相关讨论

- (1) 为什么我们总是在没有确认问题之前就去找解决问题的方案？
可能答案/引导方向：因为我们总是喜欢做单方面的假设，假设已经知道了全部情况，了解了全部事实。
- (2) 这个故事所反映出来的东西有没有在我们的家中或工作场合出现？
可能答案/引导方向：参见上则游戏“太多假设会带来什么？”相关讨论部

分。

(3) 我们如何克服这种情况？

可能答案/引导方向：参见上则游戏“太多假设会带来什么？”相关讨论部分。

(4) 其他可选操作程序。

用一个相似的故事代替此故事。例如：丈夫和妻子两人都想马上用他们的汽车。谁将用它，他们是怎样的观点？他们有些什么选择？他们的需求是什么？事实上他们一个要去商店，一个要去接孩子，如果需求在开始澄清了，解决方案就会很容易。

5. 游戏总结

(1) 假设在日常生活和销售、谈判等过程中是不可避免的，可是你不能做太多的假设，尤其是一些关键或重要的问题，一定要反复的询问、聆听、引导和确认客户的真正意思或真正的事实，才能采取正确的对策。

(2) 如果事先能够了解、澄清人们的需求而不是做假设，就可以避免不必要的冲突，而且很可能双方的需要都会得到满足。

(3) 在提供问题的解决方案之前，先澄清问题是什么？

(4) 问问题是解决冲突的方法之一。

游戏 2：深思熟虑决策

1. 游戏目的

学习通过深思熟虑来提高团队决策的质量，应用决策分析工具提升决策科学性。

- (1) 形式：集体参与。
- (2) 时间：约60分钟。
- (3) 场地：不限。
- (4) 应用：团队决策。

2. 背景介绍

在实践中，团队将着手处理一个实际的团队问题或面临一个挑战。事先告知每位成员这次会议或游戏的目标是要提高团队解决问题的能力。在游戏过程中，团队将首先提出他们实际存在的团队问题（发布问题），然后找出问题的解决方法，至少向问题的解决迈出第一步。确保你所选择的问题已经经过团队和（或）团队领导明确的定义。你要求团队马上采用头脑风暴法寻求解答。在会议前，要求队员在你的介绍下先对问题进行思考，带着意见和建议来参加会议。

3. 实践步骤

(1) 在这项工作中，你将引导团队。先进行“深思熟虑的决策步骤”：

①在会议前和（或）会议刚开始的时候，独自思考问题及其可能的解决方法；

②集合产生的关于问题的所有意见（不要进行讨论）；

③讨论这些意见；

④体会 10 分钟进行沉思，不要说话。在体会时成员们应该考虑以下这些问题：

• 到目前为止，我对这次讨论感觉如何？

• 如果觉得不对劲，为什么？我的这种感觉会影响决策的质量吗？

• 我们遗漏什么了吗？

• 在一个“显而易见”的解决方案正在成型的过程中，我觉得这个方案怎么样？

⑤继续讨论：“有人想补充什么吗？”

⑥作出决策（你也可以选择一种正规的决策方法，诸如在一系列标准中进行加权处理）。

⑦体会 3 分钟进行沉思。注意这不意味着鼓励为了决策而做连续重复的工作，而是

一次决策质量检查的机会。现在这样做比直接开始执行所作的决策好的多。

团队应该考虑以下这些问题：

• 我觉得怎么样？

• 如果觉得不对劲，为什么？

• 还有哪些因素与决策的质量有关？

• 在整个过程中我们有没有遗漏什么重要的东西？

⑧回到团队确定决策，有什么遗漏的话可进一步讨论。限定一个时间来添加新的想法并作出最终的决策。

(2) 展示幻灯片（对问题的基本描述）；

(3) 引导团队按照附录一上描述的步骤，用于处理预先选择的问题；

(4) 检查整个过程。

4. 实践讨论

(1) 你可以使用以下这些问题来引发讨论：

(2) 思考是如何影响决策过程的？

(3) 这和你通常的决策过程相比有什么区别？

(4) 现在所做出的解决方案和没有通过沉思做出的方案有区别吗？

(5) 有时候以上问题中的一个或更多的答案是否定的。首先确定是否每个队员都同意否定的答案。如果是，那么询问沉思的时间是否带来其他的什么好处。

（可能出现的回答：①我们对于已经做出正确的决策抱有更大的信心。②因为经过一定时间的思考而得出的结论，使我们感到做得更加全面。③我们已经预先识别和考虑所有可能的障碍。④回顾一下步骤，并强调这些步骤对今后决策的作用。）

5. 总结与评估

大多数决策制定得太快。在变化万千和竞争激烈的环境中，做出明智的决策是很重要的。但是匆忙地利用那些符合昨天逻辑的信息不可能为未知的明天做出有质量的决策。智慧需要花时间沉思。思考并不需要花去大量的时间，它要求参与者避免集中于一点的决策方式，让他们在问题和选择中进行开放的思考。