

## 从“行”与“知”角度看案例和游戏在培训中的作用

魏春锁

### 一、“行”和“知”在培训中的顺序安排

在传统的教学中，老师主要是传道、授业、解惑，学生从中获得知识，即学生先“知”，然后在解决实际问题时去“行”。这种教学方法，在学历教育中是可行的。因为，学生基本没有实际的经验，只能让他们先掌握理论知识，然后通过自己的后续实践，去体会“知”的真谛，即先“知”而后“行”。

在企业的培训中，作为培训师向受训者传授“知”的时候，由于“知”的抽象、枯燥，受训者对“知”会产生一定的排斥、厌烦；待培训师在后面分析“行”时，又会因为受训者对前面“知”接受的不完整，而对“行”的分析，就会缺乏深刻的理解。最终，培训师通过先“知”后“行”的方法所达到的培训效果，往往是不明显的。

作为受训者，在实际的工作中都积累了一些经验，具备了一些“行”的喜悦和疑惑。然而，他们的“行”又是朴素的、无序的，缺乏成败的充分分析和总结。培训师可以针对这种现实，将那些“朴素的”、“无序的”的“行”，收集、整理成案例，在培训中通过展现案例替受训者先“行”，让他们感觉是自己身边曾经发生的事，唤起他们对“知”的渴望，用这种“渴望”，在情绪上可以淹没受训者起初对“知”的那种排斥和厌烦。然后，再把“知”的理念展现出来，用“知”去解释“行”，即先“行”后“知”的方法，更符合“实践、认识、再实践、再认识，循环往复以至无穷，”的人类认识事物的总规律。

### 二、“案例”和“游戏”在培训中的地位

“案例”是通过调研从在职员工“朴素的”、“无序的”的“行”中收集、整理而来的，培训师可以通过这些“案例”，去发现、诊脉它的成败成因，去寻找合适的理念，用理念去解释、解决“案例”所反映出来的问题。可见，“案例”的“问题”就是曾经他人的“行”，可以体现“行”，可以充当“行”的载体。

“知”作为理念，往往是抽象的，直接把它拿来传授给受训者，如前所述，对于在职的成年人来讲，比较枯燥，有一定的排斥性。这就需要把抽象的“知”经过加工变成生动的“知”，即经过培训

师“咀嚼”后再交给受训者，就会消除他们对“知”的那种排斥性。我通过自己的培训实践，感悟到“游戏”可以将抽象的“知”咀嚼成生动的“知”，可以充当“知”的载体。

比如，以“松鼠与大树”这个游戏为例。游戏的简单过程是这样的：“每三个人为一组，两个人用双手将1人圈在当中，外面的两个人是‘大树’，里面的1人是‘松鼠’。当培训师喊‘松鼠’时，‘大树’重新组合去寻找另外的‘松鼠’；当培训师喊‘大树’时，‘松鼠’跑出与其他‘大树’组合；当培训师喊‘地震’时，‘大树’、‘松鼠’都去重新寻找三人的组合”。

这个游戏所“咀嚼”出的“生动的”“知”是：“合理、快速的组合，就是一种创新”。对这一理念“知”的点评是：“准确、快速地获得他人尚未感知的信息，就是创新；寻找合适的合作者，并达成默契就是创新；合理使用竞争的时空资源，就是创新；从他人被排斥在组合之外的行动中，看其失误的线路，并从中迅速总结，也是创新. . . . .”由此可见，原来获得创新方法的枯燥理念，通过培训师“咀嚼”成“游戏”，让受训者在游戏的参与中不知不觉地被引入到“知”的世界里，通过“游戏”点评悟出“知”的理念，让“游戏”充当“知”的载体。

可见，“案例”和“游戏”在培训中的地位，就在于它们可以充当“行”和“知”的载体，可以把实践和认识结合的非常自然和轻松。实践证明，通过这些“载体”所体现出的培训理念指导下的培训方法，是行之有效的，“载体”的地位也是相当合理的科学的。

### 三、案例和游戏的设计应具备的基本特征

1、案例的设计要有普遍性和想象性。案例要想对培训教学有支持作用、对受训者有共鸣作用，在事先设计时，就必须考虑到它的普遍性。案例的“普遍性”设计，就是要考虑案例的内容有一定的涵盖空间。“涵盖空间”的好处在于受训者通过培训师对案例的解读，可以在解决共同空间内相同或相似的实际问题时，尝试着用游戏所体现出的理念去解决这些问题，在解决问题中去学习，避免理念只解决课堂上个别案例的局限。

“案例”的设计除了要考虑到它的普遍性之外，还要在这种普遍性所涵盖的空间内让受训者去联想，也就是说，“案例”的设计要有想象性。课堂上的“案例”只是个案，要让受训者通过个案的学习，将体会引申到、联想到其他涵盖空间所涉及的实际问题，看其成败并进行分析，自己悟出其中的理性东西，学会解决问题的能力，并从解决问题的过程中，提高自己的管理水平。

2、游戏的设计要与案例的内容有关联性和发散性。“案例”设计的目的，是为了展现经验、暴露问题，是为了激发受训者的“饥渴感”，是为了寻找合适理念的指导；“游戏”设计的目的，就是把抽象的理念生动化、趣味化，让受训者更容易接受。简言之，作为“行”的“案例”在于产生“饥渴感”，作为“知”的“游戏”在于填充“饥渴感”。因此，游戏所体现出的理念，要与案例的内容有关联。除此之外，由于如前所述的“案例”具有普遍性和想象性，那么，与其相关的“游戏”所涵盖的时空也应该具有一定的发散性，不能用一个“游戏”所体现的理念只为一个或个别的“案例”服务。如果脱离了这种关联性和发散性，就会为了游戏而游戏，脱离不出仅仅为了娱乐而做游戏的局

限，也就不能真正达到“行”与“知”的统一。

#### 四、“案例”和“游戏”在培训中的作用。

“案例”的作用在于：激起受训者对日常工作的回忆；勾起受训者对获得解决实际问题方法的渴望。让受训者联想起个案与它案的不同点。受训者对培训师产生依赖感和信任感。培训师可以获得大量的关于“行”的信息。

“游戏”的作用在于：培训师“咀嚼理念”的过程就是一次次学习和再创新的过程。可以激发受训者的参与热情。可以暴露出受训者在“知”上的“弱点”。培训师可以通过“游戏”的讲评把“知”渗透到“案例”的“行”中去，使“知”和“行”达到有机地结合。

先“行”后“知”，就是先从“案例”中发现问题，让受训者发现自己工作中的“不足”，产生解决问题的“饥渴感”；然后，培训师根据“不足”寻找合适的理念，根据“饥渴感”将理念编排成适合成人学习的“游戏”，在“游戏”的点评中传授理念，用理念解释和解决案例中的问题。

收集、整理案例，要考虑它的普遍性和想象性；用游戏解释案例，还要注意两者之间的关联性和发散性。强调案例的普遍性和想象性，目的在于从个案向现实过渡；强调游戏的关联性和发散性，目的在于案例和游戏在相互依赖的基础上，能使体现“知”的“游戏”，为体现“行”的“案例”服务。只有这样，“案例”和“游戏”在培训中才能发挥科学的作用，才能把培训工作落到实处，才能使培训从生产实际中来，再到生产实际中去，使培训在轻松活泼的气氛中有效地进行，为生产实际而服务。



地址：北京市东城区和平里中街12号 邮编：100716 电话：010-84202671(网站) 010-84201671(办公室)  
网址：[www.zhongguozhixie.com.cn](http://www.zhongguozhixie.com.cn) [www.caswevt.org](http://www.caswevt.org) 传真：010-84201671 MAIL：[zhongguozhixie@yahoo.com.cn](mailto:zhongguozhixie@yahoo.com.cn)



京ICP备 06018389号