

《群策群力》 (Work-Out)

【课程背景】

面对日益竞争激烈的商业环境，同质化的产品、低价的竞争、竞争对手的涌现，组织就像一个有待解决问题的复杂的集合体，经理人最大的挑战在于不确定的情形下，如何迅速凝聚共识，解决组织出现的问题与挑战，并能够独立的具备系统的解决问题，组织未来可以拥有一套结构化的方法来因应复杂的问题。

群策群力是一种具有结构化、系统性的方法论，通过有效的设计流程、多维度运用分析问题的工具和流程，链接组织内部各种资源，形成清晰可执行交付物，运用群策群力，可以支持组织变革、解决问题，帮助经理人学习成长和取得业绩，又使企业最大限度地凝聚组织成员的智慧，达成共识并快速产出解决方案。

GE 在成为二十世纪最伟大的公司之一过程中，群策群力起到了很大的作用。“群策群力”帮助 GE：

- 1、在 6 个月内将营业费减少 1000 万美元
- 2、在 4 个月中将客户的投诉率从 18%降低到 2%
- 3、不降低客户满意度的前提下，在 100 天内将维修成本平均每件减少 10%
- 4、在 3-4 个月间将系统产出提高 25%
- 5、在“群策群力”实施的 12 个星期内提高 50 万美元收入
- 6、6 个月内将不必要的报告数量减少 50%

所以，团队群策群力引导技术不仅能帮助管理者在各类会议中激发团队智慧，明确共同目标，快速达成共识，有效保证组织战略的执行与行动学习项目的成功！同时，它也是 21 世纪管理者与企业培训者的必备技能！

【课程特色】

- 小班授课（40 人以内），80%时间用于研讨与练习，练习机会充分

- 系统实用的方法技巧工具
- 整合国内外引导技术最佳实践

【课程优势】

1、群策群力引导工作坊可以有效打破组织藩篱，精简工作流程、发掘员工智慧并迅速解决问题形成创新性方案。

2、群策群力帮助组织创建了一种每个人都开始积极参与，领导者更多的是引导员工而不是控制员工的文化。

3、群策群力是开发高素质工作队伍的催化剂，使之有信心挑战组织中难免会滋生的官僚的企业文化与作风。

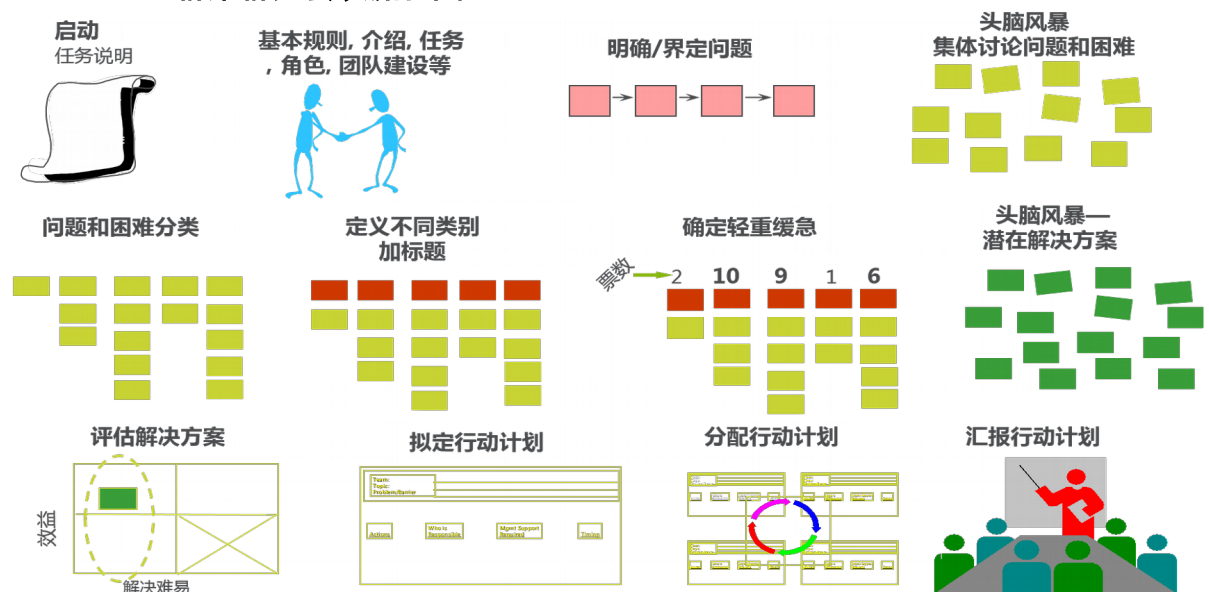
4、群策群力能够激发员工在激烈的讨论迅速作出决策，去解决组织中存在的问题和精简复杂的工作流程，高效工作。

【课程收益】

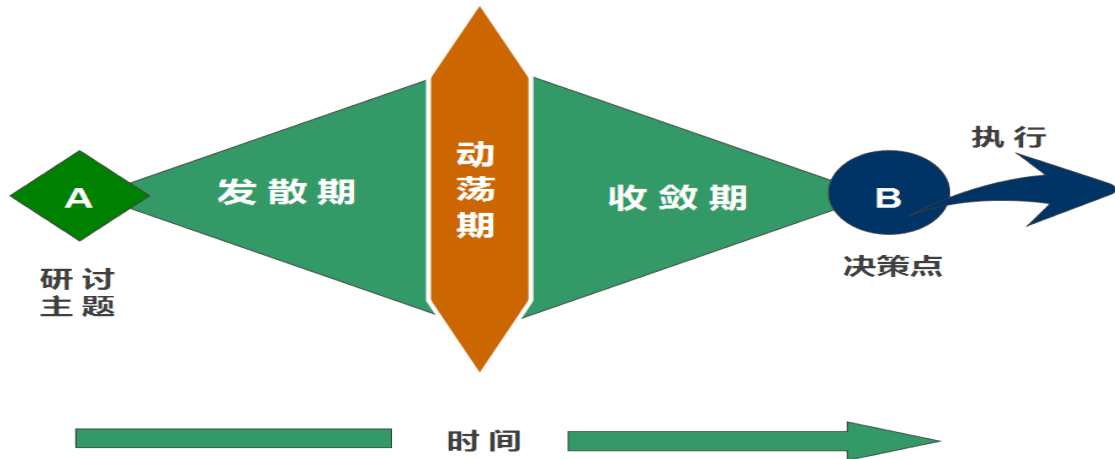
- 一次运用引导技术开展问题分析与解决活动：能够掌握团队群策群力流程，至少设计与练习一次群策群力；
- 一套体系：形成一套对团队共识建立、群体决策的科学系统认识；
- 三个阶段：掌握开展群策群力的准备、团队引导及后续三个阶段的关键要点；
- 五种常用工具：了解团队钻石模型，掌握五种常用的发散与收敛工具；
- 六个关键步骤：通过实战模拟，掌握群策群力行动会议的六个关键步骤；
- 多种辅助工具：能够有效使用团队引导的视觉化辅助工具，如简报架、集体思考墙等。

【理论模型】

● 群策群力会议流程图



● 群体决策流程：钻石模型



【授课方式】

- 课前阅读：工作坊开始之前完成课前阅读
- 注重实战：工作坊特别强调实践与练习，夯实学员基础技能
- 大量反馈：学员会接受来自学习伙伴与引导师的大量反馈

【课程时长】

工作坊时长：2天，每天6小时

【课程大纲】

第一部分：群策群力的概念与原理

- VUCA时代的来临，组织该如何因应？
- 什么是群策群力 Work-Out？
- 美国通用电气 GE 与群策群力 Work-Out
- 为什么“群策群力”得到越来越管理团队的青睐？
- “群策群力”Work-Out 能给企业带来的九大收益

第二部分：“群策群力”Work-Out 的流程与步骤

- 群策群力流程三步曲：问题选择、团队决策、计划执行
- 群策群力推动流程：准备阶段、团队引导阶段、后续阶段
- 群策群力准备阶段的关键要点：问题描述、现象、影响，发起人、相关利益方的确定，解决问题需要达到的目的，期望
 - 团队引导阶段：群策群力会议的六个步骤练习：确定问题、原因分析与聚焦关键要因、设定目标、创新行动、行动计划、城镇会议
 - 视觉化整个过程
 - 鼓励个人和集体的参与

第三部分：“群策群力”Work-Out中的引导技术与工具使用

- 选择问题工具：三个筛子、15个关键字、关注圈与影响圈
 - 原因分析工具：鱼骨图、5W
 - 头脑风暴法
 - ORID 聚焦式会话法
 - 团队共创法
- 1、激发团队贡献想法；
 - 2、融合并形成集体创意；
 - 3、促进团队达成共识；
 - 4、制定可操作的解决方案；
 - 活动挂图

第四部分：群策群力会议后续行动：复盘

- 联想集团柳传志的忠告
- 复盘的原理
- 复盘的步骤：回顾目标、盘点结果、原因分析、总结规律