

# 用促动技术引导高效会议

## 课程背景：

“促动”(Facilitate)字面上的意义是「让事情变得容易」，在中国有其它的翻译，如促进、催化、促动等。它是一门鼓励所有相关人员参与、拥有感与创意的方式，是透过流程引领他人达成共同目标的管理艺术。促动技术(Facilitation)被称作是 21 世纪每一位团队管理者都必须学习和掌握的技能，近几年在美国被各大学和各大管理培训机构作为领导力培训的主要课程。而一位引导型的管理者能够引发大家把所有与主题相关的想法都放在桌面上，并创造一个互动的环境，促使大家进行建设性的对话，最终产生富有创造性的突破，借此达成一致性的目标。

中国的会议管理存在几个很大的问题，一是一言堂，二是没想法，三是拖时间，四是没成果，这对会议的召开者尤其是主持者提出了更高的要求。

本课程正是针对这一情况，利用促动技术，使得会议氛围更加融洽，参会人员能尽可能的畅所欲言，发表看法，最大限度避免一言堂的制约，同时更加有效把控会议时间，直接产生出切实可行的会议成果。

## 课程目标：

- ▲掌握基于促动技术的组织行动学习模式的价值与关键因素，明确会议管理者的角色定位与能力要求；
- ▲掌握群策群力问题解决的促动学习会议研讨流程与方法，有效地通过会议推动组织问题解决；
- ▲掌握问题解决与群策群力行动学习模式的支撑工具及应用技巧，如团队共创\世界咖啡\欣赏式探寻\ORID.....，并能够运用到组织管理的问题研究分析等工作中；
- ▲掌握对成果进行沉淀和推广的方法，进一步提升成果价值。

## 课程特色：

- ▲复杂问题简单化，奉行有效果比有道理更重要的原则，运用缜密的逻辑思维，对问题、观点进行高度提炼。
- ▲现场采用当前会议的实际问题作为课程案例，直接产出解决方案及落地路径；

**课程时间：**1 天，6 小时/天

**授课对象：**企业管理层、各部门负责人、各团队管理者

**授课方式：**工具讲授、案例分析、分组研讨、实操练习、互动答疑

## 课程大纲：

### 第一讲：新时代的到来与促动技术的兴起

#### 一、火车跑得快，全靠车头带？

- 1、谁能促动下属，谁就赢得未来
- 2、促进领导力与传统领导力的不同

**案例分析：**累死的火车头与拖不动的笨重车厢

#### 二、基于引导技术的管理价值

- 1、复杂问题简单化：更清晰
- 2、寻找到有效捷径：更快捷
- 3、弹性协调分工：更灵活
- 4、自我组织与开展：更自主

## 第二讲：高效会议促动之——确定核心主题

### 一、如何界定管理和工作中的真实问题？

- 1、什么是问题，本身就是一个问题
- 2、界定问题的标准

### 3、问题的三大分类和分析方法

- a、恢复原状型问题
- b、防范潜在型问题
- c、追求理想型问题

#### 案例分析

### 二、5P 引导式管理模型适合解决的问题-----从一开始就是要对的

- 1、界定问题实施关键点控制
- 2、系统分析问题形成的原因
- 3、SCQA 问题发现法
- 4、垂直思考问题发现法
- 5、不是所有的问题都适用促动技术

#### 案例分析

## 第三讲：高效会议促动之——合理安排相关人员参与

### 一、解决问题都需要哪些人？

- 1、麻烦的制造者才是麻烦的解决者
- 2、高效会议促动相关人员配置——对的人做对的事

### 二、五类相关人员

- 1、人员配置工具表单

#### 案例分析：一场失败的跨部门沟通会议

## 第四讲：高效会议促动之——利用引导工具制定策略

### 一、高效会议解决问题的模式——凹凸原理的妙用

- 1、发散与聚焦的交替使用
- 2、发散——凹透镜常用思维工具  
团队列名——思维导图——世界咖啡——开发空间
- 3、聚焦——凸透镜常用思维工具

团队共创——ORID——AAR——目标管理——SWOT 分析——4D——城镇会议——投票法

### 二、高效会议促动的开始——凡事预则立不预则废

- 1、目标管理 SMART 原则：目标设定
- 2、欣赏式探寻的运用

现场实操：确定一个急需解决的共同目标

- 3、回归现实，盘点资源——SWOT 环境分析法

现场实操：对每个团队的问题进行环境分析

### 三、团队共创及团队列名会议促动法

#### 1、团体列名法（头脑风暴）

第一步：小组准备、说明议题、鼓励参与

第二步：个人准备、写下意见、不许讨论

- 第三步：个人发言、每轮每人一条
- 第四步：小组讨论、思考问题、澄清问题
- 第五步：小组决策、要点打分、确定最终

**现场实操：**使用团队列名法对所列问题进行发散风暴

## 2、团队共创法

- 第一步：内容介绍：介绍本次共创会主题
- 第二步：脑力激荡：个人的脑力激荡以及小组分享
- 第三步：组织群组：各小组将想法呈现在众人面前并分组
- 第四步：命名群组：探讨各群组内卡片之间的关联性
- 第五步：决定群组意义：诠释形成的共识对于团体的意义

**案例分析：**完全无效的会议

**现场实操：**使用团队共创法对所列问题进行聚焦归总

## 四、行程会议后落地计划

### 1、落地计划的包含要素-----没有落地计划的讨论就是在浪费时间

- a、过程可控，结果才能可控
- b、将落地计划拆分至可落地的分解目标
- c、制定相应的时间节点
- d、明确对应的责任人
- e、争取必需的资源支持

### 2、行动方案落地计划表

**现场实操：**形成各小组行动方案落地计划表

## 五、会议后 AAR 复盘跟踪

- 1、定时对阶段性落地情况进行复盘
- 2、及时发现过程中的问题
- 3、及时进行修正

## 六、城镇会议

- 1、城镇会议的作用与责任到人
- 2、执行计划的 KPI 提取与监控
- 3、只有赏罚分明才能将士用命-----前有承诺，后有兑现

## 案例分析

**第五讲：高效会议促动之——配套工具（该模块不会独立讲解，视企业情况穿插至课程实操中进行）**

### 一、世界咖啡

- 1、提出会议内容：明确交流目标、人数、地点
- 2、创造宜人的环境：热情的、安全的、人性化的
- 3、探究相关问题：最重要的问题
- 4、鼓励贡献：鼓励有意义的参与、实在的期望
- 5、糅合、联系不同的观点：鼓励并探究不同观点
- 6、一起聆听、洞察问题并加深对问题的理解
- 7、分享共同的发现：将团体的共同智慧显性化
- 8、世界咖啡经典案例分享

**案例分析：**如何将世界咖啡应用到企业各种主题的沟通讨论中

### 二、ORID 结构化会谈

**案例分析：**对漫画的反思提问

- 1、O 数据：客观数据

2、R 体验：客观反射

3、I 意义：事实分析

4、D 行动：基于事实的下一步行动

**案例分析：用 ORID 做季度总结**