

结构化研讨与实操

团队共同剖析与探寻问题根源方法学习

李岩伟-纯干货系列课程

探讨如何发挥跨功能团队高效能研讨的终极之道

课程背景

很多企业曾向我们提出关于“如何将讨论会开的有成效”这一疑问，为此我们还专门反问了这些企业：“你们觉得没有成效的代表现象具体有哪些呢？”得到了以下的诸多回复——

- ✚ 有时候根本就没有什么会前准备啊！只有老板带着个问题，大家一脸懵的开始开会了，等大家琢磨明白到底要讨论什么的时候，会都开完了；
- ✚ 我们说是研讨，其实只讨不研。有时候有人提出很有意思的建议，还没等大家深挖一下其中的价值，就被略过了。久而久之也懒得费脑筋想建议了，反正想出来也不被重视；
- ✚ 开会有领导发言就行了呗，领导说咋干就咋干，我听着就行了；
- ✚ 说是让大家讨论，可我觉得每次至少有一半时间不是在聊议题内容，更可笑的是跑题内容还能得到大家的争论，太浪费时间了；
- ✚ 唉，有啥好研讨的，老大每次都把话说得那么绝对，谁敢反对嘛？；
- ✚ 我们科有个大话痨，只要轮到他讲话，大家就可以休息了，没半小时他是不会停的。讲的有用也行啊，关键是没完没了重复。我们还拦不住，一说他他就怼我们，说我们不给他自由发言的权利；
- ✚ 我们办公室有两个人能本来就有矛盾，一开会讨论个议题，他们俩不管观点对错，肯定是要相互唱反调的，吵架都是小意思，没打起来就不错了；
- ✚ 管理者需要在企业发展的同时，不断的提升自己，并且提升的速度还不能慢于组织或员工。包括提升个人能量和影响力，以带动整个团队；
- ✚

以会议的形式对问题进行研讨是有一定弊端的，我们曾经研究过将罗伯特议会机制具体应用在国内企事业单位的会议机制中，这在一定程度上改善了议会流程，但仍然远远达不到针对某个问题深入讨论的目的，企业依然苦于无法发挥群体力量，将研讨结果最大化。

结构化研讨就是为此而生的。通过有层次的研讨规则与现场管理，通过对过程的控制，对时间和节点进行控制，对人员的行为进行控制，我们可以在结构化研讨会上收获到针对议题的最有价值结论，或者解决问题的具体方法和步骤。

课程时长

- ✚ 课时 2 天

面向岗位

- ✚ 组织中所有岗位

课程收益

- ✚ 学习如何通过研讨产生针对议题的有效决策；
- ✚ 学习如何开好会，如何高效团体讨论，如何头脑风暴；
- ✚ 收获到如何将研讨议会成果高效化，减少会议过程中的时间浪费、人员注意力转移消耗、因顾虑而折中态度、因职位压力不充分表达、因流程安排失误而无法深度剖析等现象；
- ✚ 学习如何团体分析问题、如何设计研讨流程、如何现场控制讨论
- ✚ 改善工作方法，优化企业心智模式。

课程特色

- ✚ 10余年的课程引导经验，熟练利用行动学习、促动技术、教育心理学等授课技术对学员进行知识传导；
- ✚ 教学内容系统严谨，现场讲授和研讨结合，节奏变化合理；
- ✚ 知识结构讲授+案例教学+实例讨论+行动学习，方便结合实际与后期落地；
- ✚ 现场针对案例议题与学习内容议题进行实战研讨，集体推演结构化研讨关键性步骤。

课程大纲

第一章 让研讨成果化，让成果能落地

对比传统研讨模式，学习结构化研讨可以有效产出成果的原因

- 一. 传统研讨与结构化研讨的对比图例。
 - (一) 团体研讨决策过程中的动态变化
 - (二) 发散式思考与收敛式思考
 - (三) 结构化研讨钻石模型（结构化研讨的设计依据）
- 二. 跨功能团队全情参与的价值
 - ✚ 现场实践——同功能团队的思维模式趋同性
- 三. 结构化研讨的核心角色——催化引导

第二章 研讨过程——方法篇

从设计原理到执行步骤，学习几种最常用的结构化研讨方法

- 一. 头脑风暴法

- (一) 头脑风暴法实施条件
- (二) 头脑风暴法执行步骤
- (三) 头脑风暴法基本原则
- (四) 头脑风暴法的变形与升级

二. 团体列名法

三. 一事一议法

四. 鱼骨图分析法

五. 其他方法

🌈 现场实践——利用头脑风暴法进行具体课题研讨

第三章 研讨引导——技能篇

学习研讨过程中团体沟通、流程执行、展开讨论、避免争执等引导技术

一. 引导时的倾听技巧

二. 记录时的板书技巧

三. 内容分类归类技巧

四. 开放讨论引导技巧

五. 其他讨论形式技巧

六. 使议程有效的技巧

- (一) 设计原则
- (二) 分解议程——会议的目标管理
- (三) 流程设计

七. 如何解决会议中的困难与挑战

🌈 针对本章内容现场研讨实践

第四章 如何确保研讨决策有效

一. 行为模式

- (一) 合理的流程设计
- (二) 主动参与的行为

二. 心智模式

- (一) 彼此兼顾的心态
- (二) 不同视角看问题

第五章 最终决策——技能篇

- 一. 常见决策规则及影响
 - 二. “全体同意”与“达成共识”的差别
 - 三. 用“同意阶梯”投票产生结果
- ✦ 现场实践——设计一个符合自己团队使用的同意阶梯模型

第六章 如何确保决策的后期执行

- 一. 行动学习工作坊
- 二. 复盘工作坊
- 三. 辅助机制