

# 团队管理引导技术

## 课程简介：

“引导”(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参与、拥有感与创意的方式，是透过流程引领人们达成共同目标的艺术。作为一名团队领导者，总是不断思考：“如何让多种观点与才能的成员贡献出最好的想法，并且共同激荡出创新的做法？”或“如何凝聚团队产生共识，为同一个目标而努力？”，而引导技术 (Facilitation) 能给出这些问题一个最好的答案，它能帮助管理者在各类团队内部会议中激发成员的集体智能，明确共同目标，因此能快速达成共识，有效保证组织战略的发展与执行，引导技术被誉为是 21 世纪管理者与企业培训者的必备技能！

课程从新形势下的团队特点和管理挑战出发，全面阐述自我引导、引导他人和引导团队的技术，在课程展开过程中融入了相应的案例、练习和工具，旨在提升学员的引导技术。

## 1. 课程目标/学员收益

- (1) 明确新形势下团队的特点、基层管理面临的挑战以及引导技术的价值；
- (2) 把握自我引导、引导他人、引导团队的技术和关键点；
- (3) 熟悉引导技术核心技巧各阶段的工具应用；
- (4) 体认引导技术作为新的支持型领导的意义，透过自身领导行为的变

化，促进团队更多的智慧提升和效能的提高。

## 2. 课程纲要

### 第一部分：新形势下团队特点和管理面对的挑战

- 一、小组研讨：新形势下基层团队、团队成员的呈现的新的特点？
- 二、过去的领导与管理方式之界限
- 三、小组研讨：以组织之力解决问题的方式为何变得僵化？
- 四、解决之道：从“个人”转变为“串联”
- 五、引导技术——促发参与式合作的技术
- 六、新型团队领导者-建立支持型领导模式
- 七、引导技术带给基层团队的三大效益
- 八、体验游戏：新闻记者
- 九、引导技术的三大应用层面——引导自我、引导他人、引导团队
- 十、应用引导在的四大核心能力
- 十一、体验游戏：参与式合作

### 第二部分：引导技术核心技巧之引导自我

- 一、自我觉察的内容
  - (一) 身体感觉的觉察
  - (二) 认知想法的觉察
  - (三) 情绪感受的觉察
  - (四) 行为表现的觉察
- 二、自我觉察的方法和标准范式——用“我”表达自己
- 三、个人练习：用“我”表达自己

#### 四、自我转化的关键点

### 第三部分：引导技术核心技巧之引导他人

#### 一、沟通——创造理解与引出合作意图

#### 二、倾听的力量——用倾听带来共鸣

(一) 用“心”听

(二) 复诵对方说过的话

(三) 和对方频率同步

#### 三、问问题的力量——透过提问加深对话深度

(一) 以开放型提问扩展思绪

(二) 以封闭提问归纳发言

(三) 引出蕴藏在深处的创意

#### 四、观察的力量——破解弦外之音、看穿言外之意

(一) 注意对方的声调、表情、姿势

#### 五、用倾听与观察的理论，掌握现场气氛

#### 六、响应的理论——串联并展开话题

(一) 用摘要或换句话的方式搭起桥梁

(二) 用实例或比喻协助成员以直觉理解

#### 七、以提问表达主张的技巧

#### 八、体验游戏：沟通技巧的游戏

### 第四部分：引导技术核心技巧之引导团队

#### 一、引导团队的核心技术——场域营造技巧

(一) 创造场域的目的——串联团队成员

(二) 设计团队活动的场域

(三) 场域设计的五大要素

(四) 彻底熟悉各种基本流程

1.起承转合型流程

2.展开（发散）型流程

3.归纳（收敛）型流程

4.对话与讨论

5.解决问题型流程

6.体验学习型流程

(五) 建立有效的团队

1.依据成员特质建立团队

2.建构团队活动的基础

(六) 以“破冰”活动创造场域的技巧

(七) 小组讨论：引导者该由谁担任？

(八) 体验游戏：破冰游戏

二、引导团队的核心技术——群策群力讨论架构化的技巧

(一) 为何将群策群力讨论架构化

1.让成员正确理解彼此的主张

2.把作为前提的知识明确化

3.让成员自行提出主张的根据

(二) 群策群力讨论架构化的基本能力

1.重新串联起跳跃式逻辑

2.让含糊的结论明确化

3.以逻辑树形图阶层化

(三) 群策群力讨论可视化的意见汇整图

(四) 意见汇整图的制作方法

(五) 引导者的图解工具箱：意见汇整图的四个基本模式

(六) 小组练习：意见汇整图

### 三、引导团队的核心技术——形成共识的技巧

(一) 以理性民主的方式作出决策

(二) 用标准评估选项以进行决策

(三) 理性决策的陷阱

1.运用多数决

2.运用共识决

(四) 相互协调化解矛盾的技巧

(五) 由冲突产生更多创意

(六) 需求双赢方式以消除对立的技巧

(七) 领导者与引导者之间的矛盾

(八) 永不停止的学习

(九) 确认成果与拟定行动计划

(十) 行动价值——反馈代理自我成长

(十一) 小组练习：共识法

## 第五部分：实践引导技术与运用

### 一、分组演练，以下引导技术运用管理情景

(一) 如何改变僵化、沦于形式的内部会议

(二) 设计一场解决问题型的会议

(三) 深掘事实，将问题结构明确化

(四) 以参与式合作拟出最佳方案

二、学员观摩、反馈

三、导师点评

第六部分：课程回顾与问题解答

**注：课程内容可按具体需求及调研结果进行调整！**