



# 《企业促动师、催化师培养》

## ——行动学习促动工具及应用课程

### 课程概述：

人的能力提升 70%来自于问题解决，20%来自人际互动，授课占 10%左右。如果能让学员在真实的问题情景中学习，将能获得最佳的转化效果。

本课程以行动学习群策群力为主线，吸收了创新思维之父，爱德华·德博诺大师的创新方法、引导技术（Facilitation skill）、著名管理咨询机构麦卡锡解决问题方法，形成一套问题分析与解决的方法体系，在尝试解决问题的过程中学习并掌握问题分析与解决的过程、工具与技巧，并解决实际的工作问题。

### 课程收益：

1. 一套流程：系统学习、演练一套问题分析与解决的方法及流程
2. 两大思路：了解问题分析与解决的两大常用思路
3. 三项核心能力：清晰问题解决过程中的三项核心能力
4. 四大核心信念：体验基于行动学习的问题分析与解决的核心信念
5. 五大领域：知晓本流程的五大经典应用领域
6. 六大要素：明确本流程中的六大要素
7. 七个步骤：掌握问题分析与解决的七大步骤的关键要点
8. 八大核心工具：提升学员行动学习工具驾驭能力
9. 学员能够在工作场合应用行动学习法，解决复杂问题
10. 提升学员结构化思维能力和复杂问题的解决能力

### 课程安排

1. 培训对象：企业内训师，行动学习爱好者
2. 授课特点：5050 学习法，50%时间讲授行动学习工具 50%时间演练、研讨
3. 培训时间：4 天（计 48 个课时，45 分钟/课时）

4. 培训目的：通过行动学习的方式定义问题、分析问题、解决问题，掌握并熟练应用行动学习工具。

**课程大纲：**

 <p>开放空间 Open Space</p> <p>一种开放自由的会议模式，在无边际、权位高低的空间，自主参与，发挥团队的灵感创意，组建关键话题小组并找到问题解决方法，达成共识的过程</p>	 <p>世界咖啡 World Café</p> <p>一种激发团队创造力的新型会议形式，在咖啡屋的氛围下提出讨论主题，围桌谈话，写写画画，分享经验，打破了僵化的会议形式和沉闷的组织氛围</p>	 <p>团队共创法 Consensus Workshop Metheod</p> <p>行动学习基本功，可以说是一个更科学和系统的头脑风暴，通过写卡片的即时收集汇总团队的意见，自主讨论达成共识，并形成团队行动策略</p>
 <p>群策群力 Work-out</p> <p>最经典的行动学习方法之一，由杰克韦尔奇和专家创造的一种打破组织壁垒，形成“无边界组织”的团队作业模式，对于组织创新、绩效突破有奇效。</p>	 <p>深度汇谈法 ORID</p> <p>高效有序的学习总结模式，通过信息、情感、意义，行动四引导，让全体学员以有序的思维流程共同反思之前学习和经历的事情，达成共识。</p>	 <p>复盘 AAR</p> <p>对一段时间的专业性回顾总结和反思，让参加者自行发现发生了什么，为何发生及如何维持优点，改进缺点，是行动学习不可或缺的经典技术</p>

**第一阶段 行动学习理论知识及工作坊建立（时间：0.5天 4个课时）**

一、行动学习理论知识基础

1. 行动学习的起源
2. 运用概念及公式解读行动学习
3. 行动学习价值模型
4. 行动学习三大场景应用
5. 行动学习促动师能力三纬度

二、组建行动学习工作坊

1. 行动学习工作坊组建规则
2. 成员角色分配：组长（促动师）、记录员、计时员、汇报员
3. 绘制团队画布
4. 愿景展望、取得承诺。
  - 通过共启愿景，激发工作坊成员的内驱力
  - 通过发起承诺，增强工作坊成员的自我约束力

**第二阶段 问题分析(0.5天)**

一、界定问题

- ※ 了解问题的主要来源
- ※ 确定解决问题的主题
- ※ 找出与主题相关的问题
- ※ 清晰地陈述定义问题
- ※ 独创工具：陈述问题表单

二、问题原因分析

- ※ 现在发生什么事？

- ※ 继续存在，结果会如何？
- ※ 问题的可控制程度？
- ※ 找出可能的影响因素
- ※ 应用工具：鱼骨分析图、头脑风暴法
- ※ 确定问题主因：分类，去重，删除
- ※ 主因问题陈述报告表单：现状陈述、期望陈述

### **第三阶段 设定目标（问题解决后达成的目标）（时间：0.5天 4个课时）**

1. 分组讨论：总目标与具体目标
2. 设定目标的原则：smart 原则
3. 常见目标设定示范
4. 分组演练与点评：现场设计定总目标与 smart 目标

### **第四阶段 收集确定问题的解决方案（时间：1.5天 12个课时）**

#### **一、行动学习工具学习及实操：团队共创法（3个课时）**

- 1、 团队共创的心理学原理
- 2、 头脑风暴技术发展
- 3、 团队共创法的关键步骤与操作流程
- 4、 团队共创决策工具：过滤器
- 5、 工具：《团队共创流程提示与话术卡》

工具说明：团队共创法是驱动所有人参与的，有结构，有步骤的(发散——收敛——再发散——再收敛)帮助团队达成清晰共识，形成切实可行的行动计划的，可视化的头脑风暴。

#### **二、行动学习工具学习及实操：世界咖啡（3个课时）**

1. 世界咖啡的诞生背景与概念
2. 世界咖啡的作用及应用场景
3. 世界咖啡的操作要点与操作流程
4. 工具说明：适用于十人或上百人同时研讨一个主题，也适用于多人同一时间，同时研讨多个主题。作为参与者可随机与不同的人针对不同主题进行研讨，形式轻松活跃。

#### **三、行动学习工具学习及实操：开放空间（3个课时）**

1. 开放空间的起源
2. 开放空间的作用及应用场景
3. 开放空间的操作要点与操作流程
4. 工具说明：参与者在同一主题框架下，自由随机的提出各自关心感兴趣的议题成为问题主人，张贴在会场某区域，通过画报“叫卖”着方式，吸引参与者研讨及贡献智慧。是一种“没有规则”的研讨方式。

#### **四、行动学习工具学习及实操：ORID 深度汇谈（3个课时）**

1. 对话的意义
2. 影响团队沟通的障碍
3. 深度汇谈的三个基本条件
4. ORID 的理念和内部逻辑
5. ORID 实操演练

工具说明：这是一个反思工具。通过提出事实、体验、意义、行动四个结构层次的问题让群体回答，将群体从话题的表象带入他们工作和生活的深层含义里 避免冲动决策，思绪化处理问题与事情，理性思考与行动。

#### **第五阶段 评估方案（时间：0.25 天 2 个课时）**

1. 知识讲解：评估方案的理念
2. 演练：创造适合自己的 2\*2 矩阵
3. 聚集目标工具：N 大想法
4. 演练：找到现在要做的方案

#### **第六阶段 制定计划（时间：0.5 天 4 个课时）**

1. 计划工具：行动计划表
2. 计划工具解析：城镇会议的步骤与要点
3. 全场演练与点评：行动计划表 + 城镇会议

#### **第七阶段 复盘（时间：0.25 天 2 个课时）**

1. 复盘的起源及意义
2. 为什么做复盘：PDCA 理论（复盘是关于 C 的部分）
3. 复盘的原则与步骤
4. 复盘画布在企业中的应用
5. 结合本次学习进行复盘练习
6. 行动学习中复盘的规则与机制

**备注：本课纲为基础课纲，具体实施会根据学员情况及学习目的进行调整。**