



行动学习促动师促动能力训练[®]

Facilitator Facilitation Training

高级促动师：王彦

课程纲要

【课程名称】 《FFT 行动学习促动师促动能力训练》[®]

【培训背景】

组织的成功越来越依赖于“学习”，组织的有效学习能够让组织更好的适应环境变化、更容易达成组织的战略目标。行动学习作为一种十分有效的学习方式，对提高组织绩效具有重要作用。

更多的企业选择在组织内部培养自己的行动学习促动师，源于组织内部促动师更容易聚焦企业真实的问题、更了解企业的发展需要、更懂得如何帮助团队创造价值。然而，专业的行动学习促动师不仅仅需要了解企业需求，更重要的是掌握一系列专业的促动工具、训练出专业的促动能力。

《FFT 行动学习促动师促动能力训练》[®]该课程是基于企业内部促动师促动能力培养的需求，通过讲授、体验、训练、内化四个步骤，帮助企业内部促动师掌握促动工具，提升促动能力，更好的为学习型组织建设贡献力量。

【课程对象】 HR 内训师 培训经理

【课程时长】 2-7 天，6 小时/天

【培训形式】 理论讲解+工具体验+小组训练+成果内化

【培训学员人数要求】 建议不超过 36 人

【课程大纲】

第一部分 促动师角色认知与促动能力认知

一、 促动师学习成长的背景

- 企业组织培训的真实诉求（培训落地）

-
- 互联网时代团队学习特征（集体智慧）

二、 行动学习促动技术名词解析

- 行动学习
 - ✓ 行动学习：一个团队在解决真实问题过程，边学边干的过程
 - ✓ 行动学习公式： $AL=P+Q+R+I$ ，行动学习=程序性知识+质疑+反思+行动
 - ✓ 行动学习过程：以解决组织重要问题为目标，在小组同伴相互激励和支持下实现问题解决和能力提升的过程
- 促动技术
 - ✓ 促动：来源于英文 facilitation，字面的意思是“让…变得容易。”
 - ✓ 促动技术：来源于英文 facilitation skill，是促动师 (facilitator) 掌握互动交流的一系列相关工具。
 - ✓ 促动师：英文为 facilitator，促进群体有效互动过程的专业人士
- 工作坊，又名研讨会，是指围绕一定的主体和目标，一群参与者不

断的对话、相互学习和共同创造的过程。

三、 行动学习促动师角色认知

- 促动师的定义
- 成为促动师的时代特征与背景
- 促动师的角色定位
- 促动师与培训师、教练的区别
- 促动师的核心技能

第二部分 促动师关键促动技术的训练与应用

、 聚焦式会话法——ORID 四层面提问

- 聚焦式会话法 (ORID)
 - 聚焦式会话法的定义
 - 聚焦式会话法的适用范围
 - 聚焦式会话法的一版流程
- ✓ 数据层面 (OBJECTIVE) —关于事实和外部现实的具体问题
- ✓ 体验层面 (RESPONSE) —唤起个人内在的的反应的问题，包括感情、隐藏的想象或与事实的联想
- ✓ 理解层面 (INTERPRETATION) —挖掘出意义、价值、重要性的问题

✓ 决定层面 (DECISION) —让人们能够对未来作出决定的问题

- 实操演练：ORID 聚焦式会话法

二、世界咖啡

- 世界咖啡的定义
- 世界咖啡的适用边界
- 世界咖啡的一般流程
- 世界咖啡深度会谈

✓ 设定情景

✓ 营造友好氛围

✓ 探索真正重要的问题

✓ 鼓励每个人的积极参与与贡献

✓ 走动交流并连接不同观点

✓ 收获与分享集体智慧

- 实操演练：世界咖啡

三、团队共创

-
- 团队共创的定义
 - 团队共创的适用边界
 - 团队共创的一般流程
 - 根据实际发生情况设定讨论情景
 - ✓ 设定讨论框架
 - ✓ 设计讨论流程
 - ✓ 设计对话方式
 - 实操演练
 - ✓ 个人头脑风暴
 - ✓ 小组头脑风暴
 - ✓ 团队头脑风暴
 - ✓ 发散-收敛
 - ✓ 归纳总结达成共识
 - ✓ 图示化赋予含义

四、群策群力

- 群策群力的定义
- 群策群力的适用边界
- 群策群力的一般流程
- 聚焦团队重要问题
- 建立愿景
 - ✓ 假设这个问题解决了
 - ✓ 各组在海报纸上描绘庆功会上的美景
- SWOT 分析：列出解决此问题的优势劣势、机会和威胁，反思解决问题的现实可能性
- 承诺：各人为实现目标而自愿做出承诺，并写在大纸上
- 关键行动：
 - ✓ 头脑风暴
 - ✓ 对策分类和组合
 - ✓ 提炼各类对策核心词
 - ✓ 建立逻辑模型

-
- 组建行动学习小组
 - 制定行动计划
 - 群策会议评审各组计划

五、未来探索

- 未来探索的定义
- 未来探索的适用边界
- 未来探索的一般流程
- 大型团队计划会议
- 一般流程步骤：
 - ✓ 回顾过去
 - ✓ 探索现在
 - ✓ 创建理想未来景象
 - ✓ 确认共识
 - ✓ 制订行动计划

四、鱼缸会议

- 鱼缸会议的定义

-
- 鱼缸会议的适用边界
 - 鱼缸会议的一般流程
 - ✓ 明确“鱼缸”主题
 - ✓ 确立相关规则
 - ✓ 选择位置方式
 - ✓ 确认“鱼”和“水”的角色
 - ✓ 洋葱与苹果的表达
 - ✓ 反馈“鱼”的感受

五、 开放空间

- 开放空间的定义
- 开放空间的适用边界
- 开放空间的一般流程
 - ✓ 设计开放空间的流程、规则（营造氛围）
 - ✓ 建立双脚法则（蜜蜂蝴蝶）

-
- ✓ 明确建立研讨主题
 - ✓ 建立智慧区域
 - ✓ 设置新闻墙
 - ✓ 发起投票
 - ✓ 盈利矩阵
 - ✓ 锁定焦点议题，找到行动方案

八、欣赏式探询问

- 欣赏式探询的定义
- 欣赏式探询的适用边界
 - ✓ 激发工作动力
 - ✓ 提升组织绩效
 - ✓ 认可企业文化
- 欣赏式探寻的一般流程
 - ✓ 发现环节 (Discover)

-
- ✓ 梦想环节 (Dream)
 - ✓ 设计环节 (Design)
 - ✓ 实现环节 (Destiny)

九、私人董事会

- 私人董事会的定义
- 私人董事会的适用边界
- 私人董事会的一般流程
 - ✓ 聚焦真实问题
 - ✓ 选择讨论议题
 - ✓ 问题框架描述
 - ✓ 提问厘清需求
 - ✓ 给予团队建议
 - ✓ 自我个人总结
 - ✓ 团队小组复盘

✓ 行动方案确立

✓ 汇报评审修正

十、其他促动技术的具体应用

第三部分 研讨会的设计

一、行动学习环境布置与教学用具使用技巧

- 行动学习环境布置

- ✓ 场地布置（分组方式/研讨桌布/研讨墙）

- ✓ 引导规则设计

- ✓ 入场调查/离场调查海报设计

- ✓ 停车场

- ✓ 可视化呈现

- 教学用具使用技巧

- ✓ 海报纸结构化设计

-
- ✓ 便利贴的有效利用
 - ✓ 多色彩笔的使用
 - ✓ 引导布、彩色卡纸、美纹胶带的使用

二、 研讨会设计的基本流程

- 组织研讨会的真实目的
 - ✓ 解决组织中存在的真实问题
 - ✓ 提升与会者解决问题的能力
 - ✓ 促进团队共识使沟通更顺畅

建立从 A 点-B 点的研讨会逻辑（现状到成果的推演过程）

- 明确研讨会目标
 - ✓ 让发起人满意
 - ✓ 让学员满意
 - ✓ 让组织受益
 - ✓ 让团队得以融合

课堂练习：以学员岗位经验、日常会议为基础，设计研讨会框架

- 确定研讨会主题
 - ✓ 确认发起人及发起人想法（现状与期望成果）
 - ✓ 调研与访谈
 - ✓ 提炼主题与关键议题
 - ✓ 确定关键议题顺序
 - ✓ 确定关键议题的时间长度

课堂练习：访谈确认研讨会主题，并进行主题拆解，评估关键议题时间

- 议题时间匹配促动工具及应用场景
 - ✓ 工具为了议题服务
 - ✓ 工具可以拆分，也可以合并
- 参与者的状态
 - ✓ 是否是利益相关人（会议前利益相关人的筛选）

✓ 是否具备足够的知识和经验

✓ 是否愿意参与并完成研讨会

● 拿到多方满意的可视化成果

三、研讨会设计的过程管控与异常处理

● 以结果为导向还是以时间为导向

● 如何更好的激发参与者的能量状态

● 如果问题跑偏是否需要干预

● 如何建立小组有序研讨

● 可视化资料的呈现节奏

四、研讨会设计能力提升

● 研讨会调研与访谈能力

● 研讨会复盘与评估能力

第四部分 多类型研讨会的关键要素

一、管理能力提升研讨会关键要素

研讨会以认知管理现状为 **A** 点，以 **6** 个月践行 **IDP** 计划为 **B** 点

● 岗位职责与胜任力模型

● 管理人员管理能力测评（可用第三方测评报告）

-
- 能力测评与人才画像对比（找差距）
 - 结合组织发展需要、人才标准设定 IDP（个人发展计划）

二、 技术改进研讨会关键要素

研讨会以技术现状或问题为 **A** 点，以技术改进、**SOP** 流程等成果 **B** 点

- 发现技术（流程）问题或描述技术（流程）现状
- 罗列相关因素并分析相关因素（鱼骨图/5WHY）
- 寻找解决思路和方案
- 评估解决思路和方案
- 落地执行行动计划（尝试应用）
- 复盘迭代不断改进

三、 文化共创研讨会关键要素

研讨会以发展理念、团队特征、优秀品质等因素为 **A** 点，以文化共创、共识、建立行为标准为 **B** 点

- 图画历史描述企业（团队）高光时刻
- 描述使命愿景价值观战略目标
- 共创共识关键词、中心词意义
- 结构化图示意义
- 文化落地（文化转化为行为：该做什么，不该做什么）

第五部分 促动师促动能力内化考核

、 促动师能力内化

- 促动师能力测评
- 促动师需求调研考核
- 工作坊流程设计考核
- 促动工具场景应用考核
- 促动师综合能力即兴演讲（呈现）

版权产品登记号：国作登字-2021-A-00296168

