



内训师赋能

促动技术与教练技术的实操与应用

主讲：王彦

课程纲要

【课程名称】 《内训师赋能-促动技术与教练技术的实操与应用》

【培训背景】

企业内训师团队通常是掌握了基础的课程开发技巧和基本的课程呈现技巧，结合企业内部运营的认知，将自身的实战经验的和精准的案例完成知识传播，帮助更多的组织成员快速成长。然而，随着企业的发展，单纯的讲授和知识的传播已经无法全面的、系统的满足业务突破和组织成员个性化成长的需要。这就需要企业内训师掌握更多的工具和技术，从而帮助团队创造更大的价值。

促动技术的有效性在于能够基于企业真实的发生的问题（跨部门沟通、战略落地、业务突破、复盘总结等）通过合理的促动工具、设计相关的研讨流程，产出团队可以共识、可以落地的行动计划。

教练技术的有效性在于能够基于组织成员的真实状态，充分激发组织成员的自身能量和状态，通过发问、聆听、共情和陪伴满足组织成员的个性化的需求，以帮助组织成员提升绩效和发展意愿。

内训师赋能的本质是实现未来的多场景有效性应用，《内训师赋能-促动技术与教练技术的实操与应用》通过讲授、体验、训练、内化四个步骤，帮助企业内部内训师掌握相关工具，提升促动与教练能力，打通组织发展的“最后一公里”，更好的为学习型组织建设贡献力量。

【课程收益】

- 掌握关于促动技术与教练技术的相关工具
- 掌握与设计关于促动与教练的相关应用场景
- 提升企业内部培训师的促动能力与教练能力

【课程对象】 企业内部培训师

【课程时长】 2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、 促动技术名词解析

- 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、 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

第三部分 促动技术工作坊（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 教练认知与教练能力认知

、 教练的基本认知

- 教练的起源
- 教练的原理
- 为什么用教练的方式赋能组织成员
 - ✓ 企业内训师的非权力性
 - ✓ 个人个性化成长的需要

-
- ✓ 管理与领导的有效补充
 - 教练与被教练的核心
 - ✓ 与被教练者建立可信赖的关系
 - ✓ 与被教练者共同制定具体目标
 - ✓ 与被教练者共同梳理现状
 - ✓ 帮助被教练者梳理解决问题的思路和资源
 - ✓ 帮助被教练者建立责任关系
 - 教练者的信念
 - ✓ 人人都是优秀的可以挖掘的
 - ✓ 人人都有一个积极的意愿
 - ✓ 人人都会为自己做出更好的选择
 - ✓ 人人都是可以改变的

第五部分 关键教练工具的实操与应用

、 教练领导力工具

- 深度倾听
 - ✓ 事实 (Fact)
 - ✓ 感受 (Feel)
 - ✓ 聚焦 (Focus)
 - ✓ 深度倾听的适用边界

案例分析：听就能解决问题？

课堂练习：一对一进行深度倾听练习

- 有力的提问
 - ✓ 提问而不是建议
 - ✓ 提问的六个类型
 - ✓ 提问的适用边界

课堂互动：什么时候不需要提问？

案例分析：被教练者是问题的主人

- 有效反馈

-
- ✓ 有效反馈评估清单
 - ✓ 有效反馈的 2 种模式
 - ✓ 区分观察与评判

课堂互动：反馈及时与反馈精准练习

- GROW 模型
 - ✓ 聚焦目标
 - ✓ 了解现状
 - ✓ 探寻行动
 - ✓ 强化意愿

课堂实践：GROW 教练他人建立职业发展规划

第六部分 被教练者的典型困扰与辅导设计思路

、 典型困扰

- 缺乏清晰的标准和边界
- 存在内在的冲突

-
- 目标没有厘清
 - 缺少有效的达成策略
 - 缺少可操作的行为标准
 - 掌握的信息不够全面
 - 内心的限制性信念
 - 缺少自我价值感

课堂训练：1:1 场景选择练习

二、设计高效的教练辅导流程

- 员工的教练辅导应该由员工个人驱动，而不是组织
- 让被教练者明白自己的角色
- 不要在时间上计较成果
- 小心一蹴而就的期待
- 让被教练者自己设计出解决方案
- 遵循 70/30 原则
- 制定清晰的计划
- 持续跟踪与确认

课堂训练：基于“被教练者”情况，设计辅导流程

备注：以上内容可根据企业内部培训规划做应对性设计和调整，可结合促动师能力训练相关内容打包授课。