



# 赢在行动学习

## 管理者促动技术实践与应用<sup>®</sup>

高级促动师：王彦

### 课程纲要

**【课程名称】** 《赢在行动学习-管理者促动技术实践与应用<sup>®</sup>》

**【培训背景】**

◇ VUCA 时代，企业面临着复杂的、不确定的、易变的和模糊的内外部环境。

---

组织的成功越来越依赖于“学习”，因为学习是唯一让人和组织改变以适应环境变化、进而在变化中发展的途径。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。

- ◇ 目前，组织基本学习框架已经发生改变，更多的企业将行动学习与管理技能培训相结合。基本模式为：行动学习与各层级的管理培训相结合，学习现有知识与探求未知知识相结合，参与者在真实的实践中处理真实问题，形成解决方案并采取行动，解决实际问题；集中培训时主要内容为管理课程，培训间隔期实施行动学习项目，行动学习的运行主体为学员本身，参与者形成稳定的学习小组，小组定期举行会议，小组成员相互支持，充分利用课堂集中学习和课余团队学习，最终达到增强个人领导力、促进团队建设、帮助提升组织绩效的目的。
- ◇ 管理者作为组织中的核心竞争力，掌握更适合时代的管理技能有助于提升管理能力，助力组织变革与发展。

### 【行动学习相关概念】

#### 1、行动学习的定义：

- ◇ 行动学习是一小组人共同解决组织实际存在的问题的过程和方法。行动学习不仅关注问题的解决，也关注小组成员的学习发展以及整个组织的进步。
- ◇ 行动学习通过一套完善的框架，保证小组成员能够在高效的解决实际存在的问题的过程中实现学习和发展。行动学习的力量来源于小组成员对已有知识和经验的相互质疑和在行动基础上的深刻反思。
- ◇ 行动学习是一种最有效发展并利用集体智慧的过程和方法。

#### 2、促动技术的定义：

- ◇ facilitation，字面上的意思是“让…变得容易”。而促动（facilitation）是在群体互动过程(如教学活动，工作坊、会议)中，特指通过创造人们积极参与、形成活跃氛围，从而达到预期成果的过程。

#### 3、行动学习与促动技术的关系

- ◇ 行动学习是一个员工学习发展的过程，也是一个解决问题的过程，在这个过程中，需要使用合理的管理工具（促动技术），比如鼓励人人有创意的“头脑风暴”“世界咖啡”，分析问题的“鱼骨图”，比如利用群体教练方法提高自我认识的“鱼缸会议”“私人董事会”，再比如团队分工协作与团队决策流程工具等。

#### 4、行动学习的常见的三种方式

- a、行动学习项目-以企业实际问题出发，通过调研、分析、组建行动学习小

---

组、相关知识技能培训、促动师促动等一系列长期行为活动来提升组织效能，解决企业实际问题。如组织流程改善，绩效改善等课题，一般周期：30-90day。

**b、workshop 研讨会**-以企业实际问题出发，通过调研分析，设计研讨流程，搭配促动工具，促动师促动等一系列短期行为活动来提升组织效能，解决企业实际问题。如战略落地研讨会、目标规划研讨会、文化共识研讨会等课题，一般周期：1-3day。

**c、管理者的促动能力培养**-以提升管理者管理能力为前提，学习相关促动技术的逻辑与原理，模拟应用场景，掌握实际操作。如基于促动的团队沟通技巧、基于促动的高效会议等，一般周期：1-5 天。

**注：facilitation 在国内翻译有不同版本，促动=引导=建导=催化，以下内容选用促动这一用法。**

**【课程对象】** 中层管理 中层后备 基层管理 内训师

**【课程时长】** 1-5 天（共计 6h-30h）按照课程需求选择工具来匹配时间

**【培训形式】** 理论讲解+规则制定+小组研讨+工作坊

**【人数要求】** 建议 36 人以内（6 人一个小组）

---

## 【课程大纲】

### 第一部分 管理者的认知提升与行动学习促动技术概述

#### 一、 管理者学习促动技术的背景环境分析

- VUCA 时代管理者的自我迭代升级需求
- VUCA 时代管理者的管理理念改善需求
- VUCA 时代管理者的组织效率提升需求

#### 二、 什么是行动学习

- 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
- 行动学习场景：在组织中按照实际需求成立行动学习小组，在战略落地、会议决策、激发群体智慧等各领域应用。

#### 三、 管理者的“新角色”-促动师

- 
- 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 管理者促动技术的实践与应用

### 、 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

---

**案例：某银行通过 ORID 技术，促动中层管理者理清问题思路和找到对策**

- 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

**案例：某企业公司面对内部市场竞争和外部战略转型的处境，推出一个跨部门**

**项目。**

- 
- 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
- 实际操作
  - ✓ 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

**案例：门店用团队共创法解决困扰门店的共识难题。**

#### 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

**案例：某国企解决企业面临的跨部门业务合作难题。**

## 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

**案例：互联网公司年度战略共识会议。**

## 六、 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

**IT 企业运用鱼缸会议解决团队内部建设问题。**

---

## 七、 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

**案例：餐饮行业解决单店营业额能力。**

## 八、 其他促动技术的具体应用

### 第三部分 促动工作坊与行动学习项目的设计

- 一、 企业组织团队前期调研—明确发起人（sponsor）及其发起目的；
- 二、 根据培训需求确定行动学习-促动技术组成模块及实施框架流程；
- 三、 确认实施方案：解决问题层面、管理者应用层面、增强组织交流；

#### 【场地要求】

5-7 人/组岛屿摆放桌椅 满足（组别\*5）2 开白色海报纸粘贴墙面（行动学习会议室最好）

#### 【物资需求】

投影仪、音响、无线麦克风、老师独立课桌、独立讲台、可移动大白板 1 块、白板笔 2 支、夹子 4 个、马克笔每组 1 套、2 开海报纸（53cm\*76cm）10 张/组、便利贴每人 1 本、美纹胶 2 卷/组、A4 打印纸 100 张、A5 彩色纸 200 张。

#### 【资质证明】：

