

# 《集众人智，引众人行》

## ——如何做企业文化工作坊

主讲：史德安老师

### 【课程背景】

企业文化对于企业发展具有重大的战略价值，但如何创造出文化价值，如何突出文化对于企业发展的价值？这是一个困扰90%的中国企业的问题。

目前很多企业重视文化，在文化工作上建立专兼职团队、投入资源，开展各种宣传、活动、IP物料、故事、标杆荣誉等常规性文化工作。但花费了大量费用、时间之后发现，文化仅仅是优化了部分员工体验，对经营管理依然没有实质性的影响，对业绩盈亏、管理优劣、队伍提升没有帮助。随着企业对文化工作失去信任和失望，很多企业开始对文化工作做出调整，如对文化团队缩编裁员、降低文化工作预算等。

文化工作方法亟待创新。引导技术在文化工作领域的应用，可以帮助企业突破困境，实现集众人智，使众人行，将文化尽快澄清、更深共识，更有力地引导个人和组织行为的优化，让文化卓有成效，让企业获得基于文化引领的更好发展。

本课程系统讲解了引导技术在文化工作领域的场景应用、文化工作坊的组织、文化工作坊应用提问的指引、引导师的角色特点、引导过程中常见问题与应对等，同事配备了大量工作方法与表格，可以帮助每一个学员快速掌握文化引导的技术，并且在企业内部进行实战应用。

### 【课程收益】

- 了解工作坊、文化工作坊分类特点和应用场景
- 掌握文化工作坊组织过程和方法，并确保结果应用
- 掌握文化工作坊常见的提问方式与问题示例
- 熟悉引导师的角色、任务和特点
- 掌握引导过程中的问题应对方法，提高过程和结果质量。

### 【课程特色】

- **跨界融合**：本课程是将引导技术、文化专业能力相融合的课程，可以帮助学员掌握引导技术，文化工作坊组织、共同提高学员的文化引导的独特性。
- **工具性强**：本课程将提供文化工作坊组织、提问示例、引导方法等实战性工具，可以拿到就用，方便快捷，快速学以致用。
- **实战性强**：课程有专业框架，同时融合了史德安老师在大量文化引导过程中积累的经验、遇到的问题等，可以让学员更具有实战能力。
- **针对性强**：本次课程不是泛化引导技术讲解，而是针对企业文化工作领域设计工作坊的设计、提问和结果应用、学员遇到问题等都是基于文化领域而设计，具有较强的专业针对性。

### 【课程对象】

人力资源总监、OD、HRBP等  
企业文化总监/负责人、企业文化专家、经理和主管

### 【课程时间】

1-2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

启动和暖场活动

## 一、理解：什么是企业文化工作坊

互动：提到工作坊，你想到什么？

### 1、企业文化工作坊概念解析

- ✓ 文化专业框架：最快的思考路径
- ✓ 焦点问题：工作坊的里程碑
- ✓ 引导技术：指明方向，启发带领
- ✓ 群体讨论：让每个人智慧充分爆发
- ✓ 工具：多文化场景的神奇工作方式

### 2、企业文化工作坊类型

- ✓ 按频次分类：单场、系列、周期性
- ✓ 参与主体分类：单一/跨团队、小/多团队
- ✓ 按结果分类：主观/应用型

## 二、组织：如何组织一场工作坊

### 1、明确目标：你想得到什么

- ✓ 探查需求：源自业务、管理和人才管理的文化需求  
(工具：附访谈提纲)
- ✓ 期望结果：最终输出的是什么
- ✓ 工具：需求说明表/目标和方案表

### 2、组建团队

- ✓ 角色与分工：发起人、负责人、引导师、文化专家、其他
- ✓ 工具：团队成员与分工表

### 3、项目执行步骤

- ✓ 7个步骤：从需求到执行
- ✓ 工具：常用物料清单、现场布局图

### 4、结果管理：从产出到应用

## 三、SPOT：工作坊要如何设计？

### 1、Space-空间管理

- ✓ 物理空间：需要具备的7个基础条件
- ✓ 心理空间：化解心理焦虑，实现理想状态的6个方法、工作坊7个基本规则
- ✓ 思维空间：群体讨论思维+企业文化思维
- ✓ 能量空间：集体感+能量感

### 2、Process 过程管理

- ✓ 参与人员：邀请人员的8个决策影响因素
- ✓ 流程设计：引导流程表的横轴7因素与纵轴9因素

案例：工作坊的流程环节现场展示

- ✓ 研讨设计：焦点问题设计+群体讨论方式引导工具
  - 焦点问题设计：文化内容的共创、共识、落地、复盘问题设计
  - 讨论方式设计：MEWEUS/点子交换/可视化/亲和图/世界咖啡/点投法
- ✓ 现场管理：秩序性+安全性
  - 秩序性：10大失序风险与应对
  - 安全性：各类安全风险与应对

### 3、Outcome 产出管理

- ✓ 界定产出：明确你的产出物
- ✓ 获得产出：有效控制过程和结果方法
- ✓ 验证产出：引导师和文化专家分工和协作
- ✓ 承诺产出：5大结果承诺的促动方式
- ✓ 工具：文化任务书

#### 4、Time 时间管理

- ✓ 预估时间：工作坊的时间预估影响因素
- ✓ 设定时间：群体讨论环节时间设定的方法
- ✓ 控制时间：控制时间的7个方法
- ✓ 调整时间：调整时间的3个类型和6个方法

### 四、引导师修养：如何成为优秀的引导师

#### 1、引导师角色特点

- ✓ 结果导向：控制影响结果的4个核心因素
- ✓ 流程导向：对流程负责的4个核心行动
- ✓ 中立原则：3个中立收益和4个非中立风险
- ✓ 正向激发：需求强化、过程激发、结果激励的方式方法

#### 2、引导师的现场控制

- ✓ 没听清、没明白的应对方法
- ✓ 偏离主题、开小会应对方法
- ✓ 一言堂与游离应对方法
- ✓ 抢断与冲突应对方法
- ✓ 超时或即将超时应对方法
- ✓ 结果不合格、不符合预期应对方法

#### 3、引导师的8个修养

- ✓ 关注和尊重
- ✓ 保持好奇，善于提问
- ✓ 认真聆听、准确复述
- ✓ 保持中立客观，不评判
- ✓ 洞察问题关键，引发思考
- ✓ 把握进程，灵活调整
- ✓ 温和、乐观、冷静
- ✓ 喜悦、感恩

### 五、文化工作坊实战案例分享

#### 1、筹备事项清单

#### 2、引导流程表

#### 3、文化工作坊多场景应用案例展示

### 六、答疑解惑、设计实战与结束