

管理者能力提升

——行动学习工作坊

课程背景

本课程以企业实际案例/需求为基础，帮助管理者通过行动学习（引导）工作坊的形式，提升中层管理者的领导力和执行力，掌握行动学习的基本流程与方法论，推动其自主学习、带动他人，影响团队，实现从心态、知识、技能到绩效的提升，帮助管理者更有效的开展工作。

课程特色

【特色一】

行动学习的立足点是基于绩效改善、组织发展等企业实际存在的难题，发挥内部团队才是问题主人的根本转变，通过质疑和反思实现学习和发展的学习模式，从而推动组织的发展、绩效的实现。

【特色二】

相对于传统培训来说，传统培训侧重在“学”，而行动学习侧重在“做中学”，通过解决实际问题实现学员的学习与发展，其核心是在教练的引导下，通过系统的质疑与反思，达成个人和组织认知水平、行为模式和心智模式的根本转变。

课程收益

- ◆掌握并实际运用行动学习法（系列工具与方法），提升管理者建设和团队管理的水平
- ◆掌握行动学习教练催化师的核心技能，聚焦企业核心问题，通过行动学习工作坊，发现问题、分析问题，找出解决问题的方案，推动问题的解决取得实际成效
- ◆掌握如何在自己的团队、组织中运用行动学习的步骤，提高自己管理及领导能力，带领团队共创目标，实现目标，提升绩效

课程结构



课程时长：2天，6小时/天

课程对象：新晋升主管、一线管理者、中层管理者、储备主管、技术干部、基层管理者等人员

教学方法：团队共创，世界咖啡，引导技术

课程大纲

一、打开行动学习（引导技术）世界的大门

1，认识各种“引导式”工作坊形式

课程导入：游戏 **Bingo** 做对的事情 vs 把事情做对

- 1) 认识引导（促动）技术
 - a. 什么是开放空间
 - b. 什么是 ORID 焦点讨论法
 - c. 什么是团队共创
- 2) 认识世界咖啡
 - a. 世界咖啡在国外的的发展
 - b. 世界咖啡在国内的落地
- 3) 什么是行动学习

- a. 国外 Action Learning 简介
 - b. 国人的“行动学习”工作坊
 - 2, 不同“引导式”工作坊形式的主要应用场景**
 - 1) 世界咖啡/开放空间——人数较多，跨行业/领域交流
 - 2) 引导技术
 - a. ORID 焦点讨论法——团队会议/培训讨论
 - b. 团队共创——企业工作坊/团队协作
 - 3) 行动学习——聚焦焦点问题，帮助问题提供者开拓思维，澄清问题并找到解决方案
- 小组研讨：**案例分析，各适用于哪种教学形式？

二、ORID 焦点讨论法

1, 什么是焦点讨论法

- 1) 焦点讨论法的意义
 - a. 提供一个架构透过清晰的对话与省思进行有意义的意见交流
 - b. 让每个参与者投入困难议题的讨论
 - c. 探索主题表面之下的深层原因
 - d. 鼓励多元化的论点
- 2) ORID 焦点讨论法的四个层面
 - a. OBJECTIVE 客观事实
 - b. REFLECTIVE 主观感受
 - c. INTERPRETIVE 理解诠释
 - d. DECISIONAL 行动计划

案例演练：使用 ORID 总结视频《多么美好的一天，我却看不见》

2, 焦点讨论法在日常管理工作中的常见场景

- 1) 新人入职访谈
- 2) 员工绩效谈话
- 3) 会议总结
- 4) 观（读）后感写作

案例演练：针对以上四种场景，每个小组选取一个进行演练

三、团队共创法

1, 什么是团队共创

- 1) 团队共创的意义
 - a. 鼓励团队中每个成员的参与
 - b. 整合多元的意见并聚焦在团队的共识上
 - c. 建立有效的团队伙伴关系
 - d. 带领团队到更新一层的创造力与合作关系

2, 团队共创的流程

- 1) 聚焦主题
 - a. 此次团队共创要回答的问题是什么？

- 2) 实际的成果是什么？
- 3) 团队成员需要一起体验什么？
- 4) 内容介绍 COTEXT
 - a. 得到一致的焦点问题
 - b. 叙述此次团队共创的进程与时间表
 - c. 沟通参与的指导原则
- 5) 脑力激荡 BRAINSTORM
 - a. 三不原则：不自谦、不批判、不阻拦
 - b. 量多原则：数量越多越好
 - c. 记录原则：所有的想法都需要记录下来
 - d. 借力原则：可以在他人想法的基础上继续提出新的想法
 - e. 平等原则：参与人员一律平等
- 6) 组织群组 ORGANIZE
 - a. 强调直觉
 - b. 给数据赋予新的含义
- 7) 命名群组 NAME
- 8) 决定群组意义 DECIDE MEANING

3, 团队共创在日常工作中的案例

- 1) 运用团队共创解决问题并提升能力
- 2) 运用团队共创设计培训项目
- 3) 运用团队共创促进企业文化落地
- 4) 运用团队共创提升会议效率
- 5) 运用团队共创达成目标一致

4, 团队共创实践

工具运用：团队共创桌布、引导墙、卡片纸等

案例演练：企业（团队）文化萃取

四、世界咖啡

1, 世界咖啡的认知

- 1) 世界咖啡的融合
 - a. 让我们聊聊身边的伙伴
 - b. 学习型组织的认知
- 2) 世界咖啡的解读
 - a. 世界咖啡源起与发展
 - b. 世界咖啡定义与价值
- 3) 世界咖啡：探索你的世界咖啡

2, 世界咖啡的策划

- 1) 世界咖啡的分析
 - a. 期望值分析：发起人/参与者/组织文化
 - b. 目标分析：合理性/智慧性/共创性

c. 成果分析：显性化/参考答案/影响要素

2) 世界咖啡的设计

a. 共创问题设计：what/why/how

b. 共创方式设计：并列式/递进式/分布式

c. 共创连接设计：换组/讨论/分享/反馈

3, 世界咖啡在日常工作中的应用

1) 参与人数较多 (50 人以上)

2) 讨论议题较多 (5 个以上)

3) 参与者纷杂，来自不同领域，不同行业，不同年龄…

4) 需要经由头脑风暴产出更多的创新想法，并收敛聚焦达成一致行动

4, 世界咖啡的实践

1) 世界咖啡的演练

案例演练：《如何让企业培训有效落地》

a. 反馈：团队共同反馈

b. 感受：演练者的心声

2) 世界咖啡的主持

a. 主持的推进：打开/共创/管家

b. 主持的控场：时间/参与度/干预

c. 主持的引导：规则/反馈/工具

5, 世界咖啡的应用

1) 世界咖啡的准备

a. 主持人的准备：两大基本功/三大修练/四大技巧

b. 场域的准备：邀请函/空间准备/物料准备

c. 人员的准备：学员/领导/托/主题专家等

2) 世界咖啡的启航

案例演练：《如何做好跨部门沟通》