



帶動會議、小組、讀書會，不怯場更不冷場！

引導者^的工具箱

紅遍歐美日的「引導者」概念，終於登陸台灣！

「引導者」是：

- ★奇異電器、日產汽車改革成功的祕密武器！
- ★美孚石油、花旗、惠普、IBM、迪士尼、3M等歐美日企業指定培訓的能力！
- ★讓三個臭皮匠迅速變成諸葛亮的奇妙帶動者！

49項最有效的「引導者」工具，讓每個人都能成為一位「引導者」！

學院圖書館

2.3

業引導師·開放式引導師·企業培訓師·總經理
商3M台灣子公司 策略行銷暨規畫處 余鵬總經理

先覺出版

Facilitator's Tool Box

引導者^的工具箱

帶動會議、小組、讀書會，不怯場更不冷場！

森時彥 + 引導者的工具研究會◎著 陳美瑛◎譯

商戰系列 070

引導者的工具箱——帶動會議、小組、讀書會，不怯場更不冷場！

作者 / 森時彥、引導者的工具研究會

譯者 / 陳美瑛

發行人 / 簡志忠

出版者 / 先覺出版股份有限公司

地址 / 台北市南京東路四段50號6樓之1

電話 / (02) 2579-6600 · 2579-8800 · 2570-3939

傳真 / (02) 2579-0338 · 2577-3220 · 2570-3636

郵撥帳號 / 19268298 先覺出版股份有限公司

總編輯 / 陳秋月

資深主編 / 李美綾

責任編輯 / 劉珈盈

美術編輯 / 許巧琳

行銷企畫 / 吳幸芳 · 范綱鈞

印務統籌 / 林永潔

監印 / 高榮祥

校對 / 吳崢鴻

排版 / 陳采淇

經銷商 / 叩應有限公司

法律顧問 / 圓神出版事業機構法律顧問 蕭雄淋律師

印刷 / 祥峰印刷廠

2008年12月初版

2013年2月3刷

FACILITATOR NO DOUGUBAKO

© TOKIHIKO MORI & FACILITATOR NO DOUGU KENKYU KAI 2008

Originally published in Japan in 2008 by DIAMOND, Inc.

Complex Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

2008 THE EURASIAN PUBLISHING GROUP (IMPRINT: PROPHET PRESS)

All rights reserved.



引導者的工具箱



Contents

推薦序	學校沒教的主管必修課：引導	許逸臻	003
前言	解決團隊問題的「工具箱」		007

序章

化身為**引導者**吧！

引導技巧是會議術嗎？	022
第三者效用	023
引導技巧的三角形	024
引導者必須具備的「力」	029
激發團隊創意的3種模式	030
集體思考的陷阱	032
避免落入集體思考的陷阱	034
善用他人的智慧	037
成為職場的流程顧問吧！	038



Contents

第 1 章

入門工具箱 | 基本技巧

- 破冰遊戲 I
與初次見面的人熱情交談！ 042
- 破冰遊戲 II
臉部猜拳，一決勝負！ 044
- 基本規則
一開始先訂出規則，對話自然就會變得容易！ 046
- 休息區
這樣討論就不會離題！ 048
- 腦力激盪
讓腦力激盪順利進行的方法！ 050
- 親和圖
利用編組激發創意！ 052
- 目標樹
共有目標，提高團隊工作的力量！ 054



Contents

- 4W1H
養成會議結束前再次確認行動的習慣！ 056

專欄 引導技巧的大工具、小工具 058

第 2 章

初級工具箱 | 激發團隊的無限創意

- 破冰遊戲 III
頭腦也需要做柔軟操！ 062
- 發言球
只要一顆球就可以讓討論順利進行！ 064
- 能 / 不能掌控
聚焦在可完成的事物上！ 066
- 增加 / 減少
輕鬆擁有共同的願景！ 068



Contents

- 現實 / 理想
 培養團隊成員共同理想！ 070
- 贊成 / 反對分析
 把贊成 / 反對的理由全部寫出來吧！ 072
- 流程展開圖
 突破瓶頸！ 074
- 收益矩陣
 利用XY軸鎖定可行的想法！ 076
- 太陽旗分析
 透過太陽旗就可以清楚定義！ 078
- 報紙測驗
 試著解決虛擬問題！ 080
- 曼陀羅九宮格
 以複眼思考方式激發創意！ 082
- 帕雷托分析
 停止無意義的工作！ 084



Contents

- 回顧時間
培養一個從每日經驗中學習成長的團隊！ 086

專欄 引導自己，提升自己吧！ 088

第 3 章

中級工具箱 | 進行有效的邏輯思考

- 建立團隊
提高團隊的一體感！ 092
- 一句話登入 / 登出
提高開會時的集中力吧！ 094
- W / C 表格
引導員工承諾！ 096
- 世界咖啡館
人多時也能深入交談！ 098



Contents

- 二分框架轉換法
換個角度思考吧！ 100
- 邏輯樹
沒有遺漏、沒有重複！ 102
- 魚骨圖
利用魚骨，有系統的解決問題！ 104
- 心智圖
大家一起開心的發揮創意吧！ 106
- 確認已達成的事
下一步的行動自然會出現！ 108
- 水槽
想改變數值時請試試看！ 110
- 整合領導
立即縮短領導者與屬下的距離！ 112
- 喬哈里之窗練習
從別人眼中瞭解自己，提升自己！ 114



Contents

- 「我」的使用說明書
團體的氣氛將為之一變！ 116
 - 機會展開圖
開啓戰略性的視野！ 120
 - PREP法
以邏輯聽話、以邏輯說話！ 122
 - n / 5投票法
快速鎖定目標，前進！ 124
-
- 專欄 促進參加者踴躍發言！ 126

第 4 章

高級工具箱 | 提升執行力與持續力

- 力場分析
思考打動內心的力量，提高執行力！ 130



Contents

- 利益相關者分析
 掌握關鍵人物，實現計畫！ 132
- 決策樹
 別讓對方說出「無法下決定」！ 134
- 期待與課題矩陣
 突破多項問題的腦力激盪！ 136
- 思考系統圖
 跳脫思考的惡性循環！ 138
- 要素展開圖
 解決計畫延遲的問題！ 140
- 風險評量表
 選擇最低風險，度過危機！ 142
- 雙收益矩陣
 找出優先順位的共通點！ 144
- 時光機
 享受建立願景的愉快時光！ 146



Contents

- 訪問英雄
讓團隊想起輝煌時代，找回往日活力！ 148
 - SWOT法
利用SWOT提升戰略意識！ 150
 - 痛苦 / 喜悅矩陣
利用痛苦與喜悅的原則打破現狀！ 152
-
- 專欄 請在公司這樣做！ 154
- 代替後記 「引導者的工具研究會」的叮嚀 157

Facilitator's Tool Box

引導者^的工具箱

帶動會議、小組、讀書會，不怯場更不冷場！

森時彥 + 引導者的工具研究會◎著 陳美瑛◎譯

學校沒教的主管必修課：引導

～許逸臻

我最近接到一位客戶的電話，希望我為他們公司一些經常需要主持會議的主管，教授引導的方法。我問他：「你們觀察到目前的會議有哪些狀況呢？」

「參加會議的人沒有聲音，會議主持人不知道該如何讓與會者說出想法。會議流於形式，沒有實質開放性的討論。觀察到80%的時間都是主持人在講述他自己的想法，而非引導團隊形成共識。他講了半天，其他人才回應一句，而且所提的問題都是封閉型問句。最近在公司做關於會議的網路問卷調查，果然大家的feedback都不佳。初步探詢大家的學習意願，主管們都有意學習新方法，改善會議做法。」

我又問：「那麼這些現象對公司造成了什麼問題？」他說問題可大了，主要有三方面：

1. 決策品質與執行

造成的問題包含，會議最後做出愚蠢的決定：以YES / NO問句，問不出真正的觀點和想法；主管直接用自己的想法匆匆忙忙做出結論，沒有引導大家發言。又由於成員的執行力很強，就算結論的決策是錯誤的，也會很徹底的執行。

2. 團隊績效

會議引導技巧不佳的團隊，會陷在一種輪迴裡。假設沒有更高階的主管定期干預與介入，一段時間後，團隊的績效就會掉到谷底。

3. 時間管理

部分人對開會的觀念還停留在當兵時期：做不好就開會開死你。不去追求縮短時間，反而好整以暇，慢慢談。成績越差，開會越久。

這只是我許多客戶的心聲之一。我想每家公司會有不同的狀況與相關困擾。然而，這個個案突顯了引導是主管必備的能力。因為只要和團隊一起工作，就需要學習運用各種引導技巧，讓團隊的思考、溝通與決策，能夠有架構、有方法，根據流程進行。既然引導這麼需要，為什麼並非人人都能上手呢？就我的觀察，有幾個原因：

1. 主管扮演多重的角色

在推動組織運作時，主管經常扮演三個重要角色：領導者、管理者、引導者（如下圖）。然而這三個角色重視的價值觀並不相同，所以常會讓成員感到困擾。在擔任領導者時，重視指出方向、激發熱情；而擔任管理者時，重視效率並要求績效。在擔任會議討論的引導者時，則需要保持中立，並且在流程上先做思考與規畫。所以用管理者或領導者的價值觀，要達成引導者的任務，實在不容易。

你可以試試

刻意向團隊成員表明當下的角色轉換，並且在很難保持中立引導的場合——例如自己對該項議題有強烈的意見時——找其他會運用引導技巧的人來扮演引導者的角色。

主管扮演的3個角色

