

Workshop Design  
Based on Facilitation

# 基于引导技术的 工作坊设计

林士然 著

让会议高质高效  让培训解决问题

 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# Workshop Design Based on Facilitation

# 基于引导技术的 工作坊设计

林士然 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

基于引导技术的工作坊设计 / 林士然著. —北京：电子工业出版社，2017.8  
ISBN 978-7-121-31806-1

I. ①基… II. ①林… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第130162号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：吴亚芬

印 刷：北京千鹤印刷有限公司

装 订：北京千鹤印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.25 字数：162 千字

版 次：2017 年 8 月第 1 版

印 次：2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与  
本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，[sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。



der89/08

## 前言

老子在《道德经》第十七章中阐述了引导力的奇妙之处：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓‘我自然’。”然，引导技术却兴起于西方，近些年传入国内后，因其强大的工具价值，一下子成了人们“趋之若鹜”的新鲜事物。于是，引导工具类课程满天飞，学习了引导工具课程的“引导者”走进企业大胆尝试，却发现引导并没有课上讲得那么简单，引导的成功率也没有想象得高，于是就有人开始怀疑引导力的价值，甚至认为引导技术的盛行不过是一阵风……细细探究就会发现，不少人把引导技术推到了不食人间烟火的境地，把引导工具绑架到了需求和目标之上，把引导等同于引导技术、把引导技术等同于引导工具了。本书作者希望更多的引导学习者对引导有更全面和系统的认知，提升引导实践的成功率，让更多组织体验到引导力的真正价值和魅力。

同时，我们发现引导技术应用在培训和管理领域才刚刚开始。一方面，工作坊作为引导技术落地的载体，正在替换传统的培训课堂形式。由传统的培训走向工作坊，不是把课程名称和会标更换一下那么简单，也不是简单地在培训中夹杂几个引导工具那么容易，这里面涉及教学目标和逻辑重新设

计、教学方式调整甚至教学路线的颠覆，而且培训师的角色需要变为引导师（Facilitator）。另一方面，工作坊（也称为研讨会）正在成为管理者的管理方式和日常工作。然而，很多管理者仍然分不清上传下达的会议跟研讨会的差别，即使区分开来，也无法区分会议内容和会议过程，不熟悉如何设计研讨会，不知道如何跟主持人角色配合，不知道如何让另一个人主持的会议达到自己想要的目标。

我们理解的工作坊分为两类。一类是纯引导的工作坊，带领者只负责过程，完全不进行内容传递，此类工作坊的带领者称为狭义的引导者（纯引导者）。另一类是“引导+培训”型工作坊，带领者既要带领大家分析和解决真实问题，也要传递内容或教授技能或工具方法的工作坊，此类工作坊的带领者称为引导式培训师，也可以称为引导者（广义的引导者）。

无论你是一位培训师还是一位管理者，无论你想做引导者还是引导式培训师或引导式管理者，要成长为一名优秀的引导者，我认为需要经历引导工具体验、工作坊设计实战和引导者状态修炼三个阶段和过程，为此我开发和设计了“引导的规律<sup>®</sup>”三阶课程，分别是初阶魔力工具箱<sup>®</sup>、中阶工作坊设计<sup>®</sup>和引导者状态<sup>®</sup>课程。本书基于中阶课程讲师手册和我的实践经历萃取而成，分享出来希望更多伙伴可以学习到真正实战和实用的引导技术，也希望更多伙伴跟我一起推动引导技术与本土实践相结合，让更多的组织因为运用了引导而看到新的积极变化。

本书中的观点可能有你觉得匪夷所思的地方，读者尽可以标注出来反馈给我，我的邮箱为 405242508@qq.com，感谢你的建议。

引导之旅，似西天取经般诡变  
发起人言辞闪烁，神秘不可参  
起点似乎清晰可见，终点感觉好遥远

手持合约一卷，毅然决然走下山  
风萧萧兮易水寒，壮士孤独难入眠

参与者风云变幻，随时让你心惊胆战  
还好十八般兵器准备齐全  
但能派上用场，或许在下一站  
跋山涉水、历经万难  
终点似乎就在眼前  
谁知还有八十一项挑战

.....

## 入场调查

欢迎真诚标记，单选、多选还是不选？由你来定。

1. 关于工作坊，我的经历是 \_\_\_\_\_

- A. 带领过
- B. 参与过
- C. 听说过

2. 我学习工作坊是为了 \_\_\_\_\_

- A. 做引导
- B. 做培训
- C. 做管理

3. 关于工作坊设计，我最想阅读的是 \_\_\_\_\_

- A. 工作坊设计之道
- B. 工作坊设计之法
- C. 工作坊设计之术



# 目录

## 引导常识篇 1

---

### 第 1 章 引导技术简介 2

何为引导技术 2

为何有 Facilitator 这个角色出现 4

谁适合做引导师 4

### 第 2 章 引导的 5 个典型价值和适用场景 6

引导的 5 个典型价值 8

引导的适用场景 9

## 工作坊理论篇 13

---

### 第 3 章 工作坊的特征 14

工作坊的概念 14

工作坊的优势 15

工作坊的类别 16

“引导+培训”型工作坊与传统培训的差别	16
从传统课程到“引导+培训”工作坊	18
<b>第4章 工作坊的假设</b>	<b>27</b>
人们有意愿参与目标达成	29
人们已经具备足够的资源和资源整合的能力	29
创造性的过程让目标达成更容易	30
意愿 × 资源 × 创造性过程 = 好的结果	30
<b>第5章 工作坊的原理</b>	<b>31</b>
空间与场域的变化引发不一样的表现	34
角色与关系变换激发参与动力	35
关注点与风向的调整唤起更多的资源	36
提问与对话促发人们的更佳表现	36
激情与责任感的唤醒驱动人们敢于面对挑战	36
<b>第6章 工作坊行进路线图</b>	<b>38</b>
两种工作坊行进路线图	40
如何判断工作坊是否成功	42
焦点目标和体验目标	42
引导者的精力分配	43
<b>第7章 工作坊引导者的技能要求</b>	<b>44</b>
国际引导者协会认证职业引导师6项核心素质	44
纯引导型工作坊引导者CTF技能要求	46
“引导+培训”型工作坊引导者CFT技能要求	48

## 需求把脉篇 53

---

### 第 8 章 把脉发起人需求 54

工作坊开始前的流程 54

工作坊“前因后果”路线图 58

小结：发起人访谈 62

### 第 9 章 把脉参与者需求 66

参与者利益相关性分析 66

参与者意愿资源分析 70

团队发展阶段分析 72

团队文化风格分析 74

参与者投入度准备 74

小结：工作坊需求确认表 75

## 过程设计篇 79

---

### 第 10 章 凌波五步 80

纯引导型工作坊设计的凌波五步 80

“引导+培训”型工作坊设计的凌波五步 86

借力明星问题模型设计好议题 89

借力隐喻，绘制流程海报 92

### 第 11 章 工作坊剧场推演 95

场景推演 96

旅程推演 97

剧场推演 99

## 第 12 章 工作坊常用流程 100

收集想法型 101

回顾反思型 102

问题解决型 102

发展能力型 104

促进融合型 105

全新创造型 107

工作坊流程设计的 4 种套路 109

## 第 13 章 工作坊常用引导工具 112

世界咖啡 112

走动的涟漪 120

亲和图 2.0 121

视觉共创 125

情境创设 128

## 第 14 章 工作坊常用引导式培训方法 136

内容准备程度 136

内容推进路线 138

引导式教授知识 140

引导式讲授案例 141

引导式教授模型 143

设计提示篇	147
第 15 章 场域设计	148
何为场域	148
场域的 4 个联想	148
场域的 4 个典型特征	149
REST 模型与法则	150
第 16 章 开场设计与离场设计	159
入场调查	159
入场调查注意事项	163
构建连接	164
介绍安排	165
期望与担心研讨会	167
共创参与规则	169
离场设计	170
第 17 章 工作坊设计过后	174
坚持成长	174
管好注意力	175
离场调查	180
关于 CTF 与 CFT 认证	181
尾记	182



## 第1章

# 引导技术简介

### 何为引导技术

引导技术源于英文 Facilitation，意思是“使之更容易”，国内给予了 Facilitation 不同的中文翻译，如引导、促动、催化、建导、协作等，从事这一特殊工作的人也就有了引导师、促动师、催化师等职业标签。本书选用“引导”和“引导师”这个说法。

一方面，这如同盲人摸象一般，都突出了 Facilitation 的某些特征和功能。例如，

**引导**：突出了 Facilitation 要有方向，Facilitator 的功能是过程带领。

**促动**：突出了 Facilitator 现场推动大家参与和互动的功能。

**催化**：突出了 Facilitator 像催化剂一般让现场发生奇妙的变化和反应。

**建导**：突出了 Facilitator 帮助参与者现场建设性建构并走向某一方向的功能。

另一方面，这些中文词汇如同拼图一般使 Facilitation 大象的全貌也露出水面了。首先，**引导大于引导技术**。引导关注事情达成的全过程，只掌握几个引导工具和方法是远远不够的。这一点从国际引导者协会（International

Association of Facilitators, IAF) 认证职业引导师 (Certified Professional Facilitator, CPF) 的 6 项核心技能 (见图 1.1) 可以看出来。



图 1.1 CPF 的 6 项核心技能

其次, Facilitator 的工作跟分享式培训师 (Trainer) 的角色形成了鲜明的差异。Facilitator 的工作职责在于帮助团队, 在于激发大家的参与, 在于让大家开展对话和互动, 在于让团队实现一场鞭炮到烟火的变化。Facilitator 更看重团队自己探索答案, 而不是告知和说服。

最后, **Facilitation = 引导 + 促动 + 催化 + 建导等**, Facilitation 包含了以上关键特征, 这一公式也直接把引导师和教练的角色区分开来了。引导师面对一个群体开展工作, 少则三人, 多则成百上千人, 引导师更关注群体之间的对话和因此而形成的场域。引导师会借助议题、发问和复述等让群体进行碰撞、连接、欣赏和重构。而且, 在引导型对话过程中, 群体间的发问和对话往往同时发生, 而在教练式对话过程中, 发问和对话往往更多地依次进行。引导师自身的提问更多是扮演一个石子, 激荡起涟漪之间的自动碰撞和融合才是其目的, 而后者将发问作为自己存在的核心功用和职责所在。



## 为何有Facilitator这个角色出现

我们经常用“内容 + 过程 = 好的结果”来描述如何做好一件事情，我们发现很多时候并不是方案本身有问题，更多的是因为大家在推进和落实方案过程中并不理解和支持，反思下来，除了能力等因素，大家没有参与内容的产出过程是重要原因，没有人单独负责管理内容产出和内容落地也是重要因素。引导师就是那位关注事情达成全过程的人，内容的输出和贡献则交给被引导的对象。例如，在一场研讨会中，引导师关注会议的主题、目标达成、研讨的秩序和进程、与会者的参与度、会议时间管理、现场气氛和能量状态等；会议内容则由参与者产出，引导师对产出内容并不发表自己的观点和倾向性意见，而是不断鼓励大家贡献更多。

### 引导师作为一个独立的角色，能不能既关注过程又参与内容？

显然这是一个巨大挑战，关注什么、能量流向哪里。一旦参与内容贡献，容易给其他参会者带来困扰。管理过程给予引导师特殊的影响力，参与者在表达真实想法的过程中，容易受到引导师观点和倾向的干扰，而这又不是引导师所期望的。

## 谁适合做引导师

对内容无法参与的人、对内容能够做到不参与的人都是比较合适的人选。

在资源充足的条件下，内容贡献者与过程引导师最好独立开来，由内部引导师与外部引导师搭配效果更佳。

在资源不够理想时，从内容贡献者中选出能够运用引导技术的小伙伴是