

10步
系列

成功引导者实用经典10步骤

美国培训与发展协会实用经典10步系列

在团队工作的时候,你是否有过这样的感觉:工作效率低下,甚至在工作的最初阶段就萎靡不振?需要解决众多复杂问题但却找不到头绪,因而举步维艰?团队成员就某个问题产生巨大分歧并争吵不休,关系难以为继?在需要作出重要决定的时候犹豫不决,意见不一?整个项目进程一拖再拖,看不到完成的迹象?这个时候,团队需要一个人来解决这些争端,处理这些问题,给团队前进的动力——这个人就是引导者!引导者是团队工作不可或缺的灵魂人物,因为他(她)能督促、引导团队按照既定的轨迹完成最终的目标和任务!



中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

地址:北京市西城区右安门西街8号

邮编:100054

网址: <http://www.tdpress.com>

上架建议: 管理·培训

ISBN 978-7-113-18304-2



9 787113 183042 >

定 价: 28.00元

成功 引导者 实用经典 10步骤

[美] 美国培训与发展协会 (ASTD) ◎著

刘晓红◎译



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2010-0999

图书在版编目(CIP)数据

成功引导者实用经典 10 步骤/美国培训与发展协会
(ASTD)著;刘晓红译. —北京:中国铁道出版社,
2014. 7

(美国培训与发展协会实用经典 10 步系列)

书名原文:10 steps to successful facilitation

ISBN 978-7-113-18304-2

I. ①成… II. ①美… ②刘… III. ①人际关系学
IV. ①C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 071106 号

10 Steps To Successful Facilitation by ASTD Editors

Copyright © 2009 the American Society for Training and Development

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

书 名: 成功引导者实用经典 10 步骤

作 者: [美] 美国培训与发展协会 (ASTD) 著

译 者: 刘晓红 译

责任编辑: 张艳霞

电话: 010-51873005

封面设计: 王 岩

责任校对: 龚长江

责任印制: 赵星辰



出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

版 次: 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 10.75 字数: 153 千

书 号: ISBN 978-7-113-18304-2

定 价: 28.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659



迈向成功的 10 步骤

有时候,人们会发现自己正身处一个需要解决这样或那样复杂问题的环境之中,尽管解决这些问题对自己的职业发展至关重要,但由于缺乏经验往往无从下手,只能眼睁睁地看着一个个小问题变得越来越复杂,或者一个个好机会悄悄地从自己身边溜走,而您却找不到解决这些问题的办法,怎么办?美国培训与发展协会(ASTD)组织编写的“实用经典 10 步系列”可以帮您拨云见日化解心中的谜团,一步一步地教会您掌握解决这些纷繁复杂问题的有效方法,带您体验一次美好的学习过程。

“实用经典 10 步系列”包括:《成功展示自我实用经典 10 步骤》《成功高效团队实用经典 10 步骤》《成功项目管理实用经典 10 步骤》《成功战略规划实用经典 10 步骤》《成功商务写作实用经典 10 步骤》《成功客户服务实用经典 10 步骤》《成功引导者实用经典 10 步骤》《成功经理人实用经典 10 步骤》《成功教练实用经典 10 步骤》《成功会议实用经典 10 步骤》《成功培训实用经典 10 步骤》《成功销售实用经典 10 步骤》等。

《成功展示自我实用经典 10 步骤》一书给出了实现成功展示自我的必备要素,书中提供的行之有效的训练过程和切实的指导意见,可以帮助您了解展示自我过程中每个步骤的细节,从而提高您展示自我的水平。

《成功高效团队实用经典 10 步骤》一书是根据作者的亲身经历,以及通过建立客户团队开展调查归纳总结的经验。这些经验对希望尝试

运用本书提供的有效工具来提高团队效率是非常有益的。

《成功项目管理实用经典 10 步骤》一书介绍的内容并不是那种简单的必须要遵守的条条框框,而是能够与您的企业的政策相匹配和相融合的方法。这些方法汇集了许许多多客户的心声和感受。

《成功战略规划实用经典 10 步骤》一书提供了已验证过的程序和工具用来帮助您制定可行的战略规划。这种规划不仅鼓励创新,还可增加企业人员的相互了解,创造出忠实于他们的产品和服务的顾客群。

《成功商务写作实用经典 10 步骤》一书归纳总结了对于商务写作来说最为关键的技巧和方法。学会这些技巧和方法您会发现其实商务写作就是这么简单,同时您也还会惊奇地发现自己的文采和效率得到了令人惊讶的提高。

《成功客户服务实用经典 10 步骤》一书是一本从企业高层经理到后勤人员都适用的书。虽然每个人的角色不同,但让客户满意的技能是相通的。书中给出的小贴士、工作单、练习题既可以单独使用,也可以团队共用。

《成功引导者实用经典 10 步骤》一书通过一些真实案例、参考提示和一些实用工作单来帮助您成功引导一项任务或者会议的进程。当今社会,无论是任何行业或任何团队,引导者都是不可或缺的。

《成功经理人实用经典 10 步骤》一书为您简明扼要地列出了经理人最重要的那些根本原则。假如您能阅读本书并遵循其中给出的方法的话,相信您不仅不会失去所热爱的那份工作,而且会更成功、更有价值。

《成功教练实用经典 10 步骤》一书指导您将书中介绍的教练知识和技能充分地利用起来,最大程度地运用到您的工作中去。阅读后您会惊喜地发现,通过每一个教练环节的体验会更加有效地激发人的潜能。

《成功会议实用经典 10 步骤》一书将帮助您迅速确定会议议程、目标,并确定与会人员名单,制定出一份详细的会议日程安排表,进而成

功引导会议向着富有成效的会议目标发展。

《成功培训实用经典 10 步骤》一书虽然没有按照传统培训顺序编写,但它展示了很多专家特别关注的内容和领域。书中纵观培训工作所需的所有因素,精选了其中对成功培训最有影响力的 10 个步骤。

《成功销售实用经典 10 步骤》一书提供了一个被证实的取得成功销售的过程、建议及工具,目的是对探索、预知和维持长期客户关系的每一个步骤给予指导。更重要的是,本书能帮助您从普通销售人员转变为销售专家。

“实用经典 10 步系列”真正做到了手把手教会您如何成功。书中不乏鲜活的例子,各类工作单,经典的案例分析等都能够帮助大家迅速行动起来,为自己的美好未来绘制蓝图并逐步迈向成功。相信,无论是新员工还是中级管理者抑或高级管理人员,看到“美国实用经典 10 步系列”都会有相见恨晚的感觉。

仔细阅读“实用经典 10 步系列”后您一定会豁然开朗,知道如何才能实现自己的终极目标,因为您已经深谙这其中的奥秘,也已经掌握了有效应对职场中种种困惑的法宝。我们衷心希望您能在“实用经典 10 步系列”中享受到学习的乐趣,学到您需要了解和您必须去做的事情,最终成为一名有影响力、高效率而又受人景仰的人。

祝您成功!

前言

很多时候人们会发现自己正身处在一个需要解决众多复杂问题、前路困难重重的团队中；或者自己的团队工作效率极其低下，甚至在工作任务进行的最初阶段就已经停滞不前。你们的团队可能会在客观问题的见解上产生巨大分歧并争吵不休；在需要作出决定的时候往往犹豫不决，意见不一；计划进程也一塌糊涂，一拖再拖；这个时候，你们的团队就需要一个强有力的引导者来解决这些争端和问题，使你的团队能够团结起来，共同解决眼前的问题。

一个团队的引导者并不需要作出最后决定的权力，但是他们一定是一个能够使得团队团结合作并高效地开展工作，集思广益并促进团队取得最后的意见统一以顺利完成工作任务的人。但是问题出现了，这个团队引导者如何能够做到以上说的这些呢？其实，要帮助促进一个团队的工作进程，关键就是要找到一个方法，使得团队的各个成员能够团结起来，一起向同一个方向努力；要做到这些，就要注重团队成员之间的相互交流，在如何定义问题、解决问题并作出合理的判断和决定以及解决团队中可能出现的争端这些方面多加留意。

一个团队的引导者在当今社会各个阶层充当着极其重要的角色——管理层、董事会、高层领导人员、任务团队、委员会、工程团队等，无论是在任何行业或任何团队中，引导者都是不可或缺的。

如何有效地促进和推进一个工作会议往往是企业最关心和最担心的问题。那么到底要如何筹备一个高效率并注重成果的会议呢？本书给你提供了一切所需的关键信息，并能够帮助你迈向最终的成功。在阅读此书时，你可以不依照顺序阅读，从你喜欢或者觉得对你有帮助

的章节开始阅读。这 10 步包括：

- 第 1 步，理解引导的真正含义；
- 第 2 步，制定引导计划；
- 第 3 步，细化引导会议；
- 第 4 步，调动与会人员的积极性；
- 第 5 步，善用辅助工具；
- 第 6 步，准备引导工作；
- 第 7 步，化解团队争端；
- 第 8 步，创造高效氛围；
- 第 9 步，实施引导计划；
- 第 10 步，评估引导进程。

本书是“美国培训与发展协会实用经典 10 步系列”丛书里的一本，它将通过一些真实案例、参考提示和实用工作单来帮助你成功促进一项任务或者会议进程。我们希望本书里面的温馨提示和工作指引能够帮助你在引导过程中步步前进，并最终达成推进工作进程的目标。

◀ 目 录 | Contents

引 言	1
[第 1 步] 理解引导的真正含义	5
引导是什么	7
引导工作的重心	8
引导者和领导者有何区别	8
引导者充当的角色	10
引导者需要掌握的技巧	11
定出引导对象的范围	13
[第 2 步] 制定引导计划	17
了解客户的需求	19
确定商业目标和目的	20
决定是否需要举办一次会议	21
决定谁应该参加会议	23
计划有效率的引导会议	26
准备会议议程	27
[第 3 步] 细化引导会议	33
建立有力的开始	36
确立目标、结果、议程和意见收集站	39

选择正确的引导技巧以完成会议目标	42
[第 4 步] 调动与会人员的积极性	53
系统地把决定分类	55
解决问题的模式	56
引导工具的类型	59
团队的协调	74
[第 5 步] 善用辅助工具	75
明白可视化展示的好处	77
确定最适合你的方案	78
选择合适的媒介	79
掌握不同的可视化展示技巧	79
[第 6 步] 准备引导工作	91
人们接受信息及学习的风格	93
成年人是如何处理信息的	95
熟能生巧	100
排练引导会议流程	101
避免紧张的方法和技巧	102
[第 7 步] 化解团队争端	105
处理团队矛盾的策略	107
团队的发展阶段	107
提高或降低团队效率的行为	111
[第 8 步] 创造高效氛围	123
会议室的选择	125
会议室的布置	125
考虑会议室的其他因素	129
考虑团队成员的舒适程度	130

[第 9 步]	实施引导计划	135
	会议室的准备	137
	开始引导会议	137
	按计划进行引导会议	138
	按会议流程行事	142
	有效沟通	143
	后续跟进	148
[第 10 步]	评估引导进程	151
	创建自我评估	153
	开展团队的自我反思	153
	团队对引导者进行评估	154
	安排一个训练有素的观察人员进行评估	156
后 记	提高你的能力	159

引言

引导的技巧包括你在运用的过程中如何操作以及如何帮助你的团队有效地运作起来。事实上,引导的工作并不在于你是谁,而在于你如何将引导技巧作用到你的团队上。归根到底,引导的根本目的是为了引导你的团队有效地达到最终的共识或者行动。所以,引导的 10 个重要步骤就为此而诞生了。这 10 个步骤包括了给你指明正确的方向,提出有效的建议,通过逐步实施计划积累经验,从而完善你的工作,并给你提供适当的建议和引导——不过记住,不要一个人包揽一个团队所应该做的工作。

作为一个引导者,最不应该做的就是让自己处在非常引人注目的位置,或者说是把自己摆在团队的中心。如果是这样的话,只会给你的工作带来阻碍。成功的引导者能够通过杠杆原理来使团队更有效率地运作起来,并解决各种技术性问题,让团队里的每个成员都参与到工作任务上,并能够帮助团队归纳不同的意见,最终引导团队达成一致意见。

如今,越来越多的专业商务人士意识到引导者的巨大作用——引导者能够帮助一个团队完成最终的目标和任务,而这正是所有专业商务人士的理想,他们最希望做的就是影响一个团队的工作进程并最终完美地完成任务。所以,引导工作的知识已经成为了一位精明的商务人士不可或缺的知识之一。

本书能够为你提供非常实用的技巧,并通过一些大致的框架模式让你能够正确地开展有效的引导工作。每个章节提供给你的提示和实例都能够引导你正确地开展引导工作,并从建立引导计划开始贯穿你的整个引导过程,一直延续到完成引导工作并进入到评估结果的阶段中去。

你也可以按照实际情况需要参考本书。例如,如果你被要求推进一个制订工作计划和日程的会议,那么你可以具体参考本书中提及的10个步骤中的第4至第10步。又比如说,如果你被要求帮助一个团队挑战一个新工作任务,而你发现这个团队对于这项新的工作任务一无所知,不知如何开始开展工作,那么你就需要认真地从本书的第1步开始读起,并根据你的具体进度一直参考到最后一步为止。

本书的重要理论包括:

- 定义引导的真正含义并收集引导对象的详细信息;
- 制定完整的引导计划;
- 制定引导计划的具体内容;
- 通过引导的工具和一些实用技巧来使你的引导对象融合起来;
- 充分利用辅助工具
- 通过运用本书的一些提示和步骤来准备进行会议或活动的引导计划;
- 分析你的团队工作进度并巧用策略化解团队争端;
- 如何运用工具创造高效的团队合作氛围;
- 带领你的团队前进并在完成任务后评估你的成效。

本书可以帮助你迅速确立引导任务的最终目标以及需要参与其中的所有人员,并帮助你建立完整的引导计划,同时指引你如何有效地促进团队的效率并最终完整任务和目标。具体来说,本书包含了以下几个步骤。

第1步:理解引导的真正含义。对于引导者这一角色,大多数的人们都不了解和不熟悉,甚至会产生很多误解。像是很多人可能认为,引导者其实就是一个团队的领导者和决策者,能够带领团队前进的人就是引导者,其实这个观点并不正确。在这一步中,我们主要聚焦以下几个方面:给出引导者的定义,并指出引导者与领导者、演讲者的不同之处;引导者所充当的角色;引导工作的主要任务和所需完成的工作;如何去深入了解你的引导对象、团队或者参与者等,与他们建立良

好的关系并最终协助他们达到设定的目标。

第2步：制定引导计划。引导者的最终目标就是达到设定的目标。这一步会具体介绍如何了解你的客户需求，并根据客户的需求设定商业目标或者任务；比如说你的客户需要你促进一个会议进程，那么你就需要确定邀请哪些人来参加会议，以及准备会议的具体日程安排等任务。

第3步：细化引导会议。有了初步的基础，接下来你的引导计划要做的就是具体列出引导任务的每个细节，像是提问技巧、所需工具、如何引导和激励你引导过程中的其他参与对象。

第4步：调动与会人员的积极性。一个有效率的团队并不会就而生，你会发现一个团队花费在意见如何统一和如何作出最后的决定方面的时间是惊人地长。因此引导者的工作有一大部分是需要促进团队更有效率地达到意见的统一并作出最终的决定。这一步主要陈述一个成功的引导者如何通过有效的工具促进团队工作进程和解决可能出现的一切问题。

第5步：善用辅助工具。当你在组织一场会议的时候，你往往会运用到一种或一种以上的电子设备。这一步主要分析各项电子仪器在引导过程中的运用，并分析如何通过这些电子设备达到清晰的沟通、信息的传播、概念的表达和最终取得最佳的解决方案。

第6步：准备引导工作。一个成功的引导者需要明白一个重要的道理，那就是每个人对信息的接收程度和方法都会有所不同。正因为如此，成功的引导者在准备其引导任务的过程中，需要融入团队，用团队成员可能喜欢的一切方式去帮助他们在工作的过程中接收信息。在这一步中，我们将会介绍和描述各种类型的学习方法，并介绍成功的引导者如何通过有效的手段介入团队成员的信息接收和学习活动并寻找最适合他们的方式方法。

第7步：化解团队争端。在你的人生工作中，你总会遇到比较好事或难对付的对手，他们就像“热粥里的老鼠屎”，总存在影响一切的危机。或者有些时候，你会发现你的团队总有那么一点不正常的地方，

或者成员们好像对团队的事情感到漠不关心,以致于团队的工作进程一直得不到任何进展。在这一步中,我们将会介绍如何衡量你的团队进程,如何处理团员的关系并引导他们参与到工作上来,促进团队的工作进程。

第 8 步:创造高效氛围。创造一个良好的团队合作氛围,并在团队工作的每一个进程中合理利用这种氛围会极大地促进你的引导工作的成功。无论你的引导计划做得多么成功,一个恶劣的氛围都会使你的计划轻易地破碎。在这一步中,我们会介绍如何衡量你的引导方法——它们是否适合你的团队,它们如何巩固并加强你的引导计划,它们如何促进任务的完成。

第 9 步:实施引导计划。紧张可能会有足够的力量破坏最有经验的引导者的工作,那么,到底应该如何引导过程中消除这些紧张和疑虑呢?在这一步中,我们将会详细讲述如何正确地开展一项成功的引导工作,如何保持你的引导过程按照轨道顺利地进行,并保证你的团员都在积极地参与其中,顺畅地沟通和交换意见。消除紧张的最佳方法就是做好充足的事前准备,建立足够的信心开展引导工作。

第 10 步:评估引导进程。最后一步就是信息的反馈和评估你的引导进程效果了。通过这一重要的步骤,你能够从中汲取经验,并最终使你的引导工作得到有效的提高和进步。这一步我们会总结出几点重要的策略和分析理论,帮助你评估你的引导工作进程。

在需要的时候,你可以随时参考这 10 个步骤。我相信你的引导工作将会越来越成功、越来越有效率地进行。

第1步

STEP

理解引导的真正含义

- 引导是什么
- 引导工作的重心
- 引导者和领导者有何区别
- 引导者充当的角色
- 引导者需要掌握的技巧
- 选定引导对象的范围

