



百年基业引导技术系列丛书

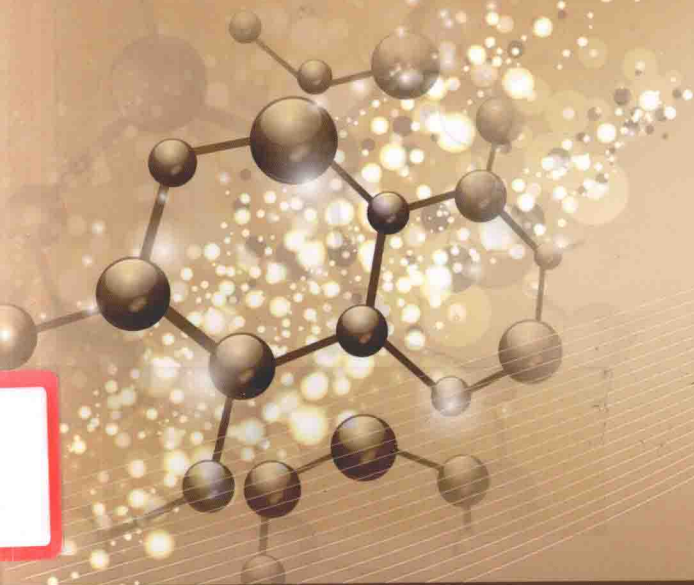
Click

The Virtual Meetings Book

虚拟引导的秘诀

在线会议引导的实操指南

[美] 迈克尔·威尔金森 (Michael Wilkinson) 著
理查德·史密斯 (Richard Smith) 译
郝君帅 王金帅 曹慧青 唐长军 审校



Click

The Virtual Meetings Book

虚拟引导的秘诀

在线会议引导的实操指南

[美] 迈克尔·威尔金森 (Michael Wilkinson) 著
理查德·史密斯 (Richard Smith)
郝君帅 王金帅 曹慧青 译
唐长军 审校

电子工业出版社

Michael Wilkinson and Richard Smith: Click: The Virtual Meetings Book

ISBN: 978-0972245852

Original English language edition copyright ©2013 by Michael Wilkinson

Chinese language edition copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Proprietor.

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-5778

图书在版编目 (CIP) 数据

虚拟引导的秘诀: 在线会议引导的实操指南 / (美) 迈克尔·威尔金森 (Michael Wilkinson), (美) 理查德·史密斯 (Richard Smith) 著; 郝君帅, 王金帅, 曹慧青译. —北京: 电子工业出版社, 2016.10

书名原文: Click: The Virtual Meetings Book

ISBN 978-7-121-29939-1

I. ①虚… II. ①迈… ②理… ③郝… ④王… ⑤曹… III. ①数字技术—应用—组织管理学—指南 IV.①C936-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 225615 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 787×1092 1/16 印张: 16.75 字数: 280 千字

版 次: 2016 年 10 月第 1 版

印 次: 2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 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 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

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

引导：组织发展的新路径

前段时间在一次企业内训课结束后，我们在和几位企业高管闲聊中无意发现，四位高管里面竟然有三位都提及“引导技术”一词。从他们对“引导技术”这一话题热情高涨的交谈中，我们清晰地意识到“引导技术”不仅会是培训界的一个热点，而且必将成为未来企业管理者核心的领导与管理技能之一。

所谓“引导”，英文为 Facilitate，原意是“让事情更加容易、更加简单”。作为一个方法论，引导技术在国外管理界已经相当成熟，其主要用于推动一群人更有效地研讨、决策，形成高质量的结果。而以大型企业、管理顾问公司为首的国内企业与组织也早已关注引导技术，并逐步引入、推广和应用，目前已经初步具备了一定的影响力。

引导技术的使用者主要包含两大类人群。一类人是专业的引导者，他们参加专业引导课程学习与认证，以丰富自身的储备，同时还要更多的实际操作，积累经验。另一类人是企业或其他组织中的团队管理者，他们也通过掌握一些引导工具，以便提升日常会议和研讨的效率。这两类人有一个共同的需求，就是期望有一套引导技术的系列书籍，一方面可以快速掌握一些好用易用的工具技巧，理解引导的真谛；另一方面可以作为技术进阶的辅助材料，随时翻阅检索。正是这种需求，成为我们推出这套“引导技术系列丛书”的初衷。

作为国内领先的行动学习与引导技术的研究、实践和推广专业机构，百年基业在中国企业中大量应用行动学习时发现，引导技术不仅极大地帮助行动学习法更好地实施与落地，而且早已在国际上形成了一个完整的技术体系，二者相辅相

成、形影不离。

经过百年基业同人们的精挑细选，并在电子工业出版社的鼎力相助下，我们终于为国内读者奉上了这套“百年基业引导技术系列丛书”。该丛书涵盖了从理论到实务、从方法到案例的诸方面内容，相信对于专业引导者和各类组织的管理者来说，都能提供全面的帮助。

本系列丛书共五册，包括《引导的秘诀》、《结构化研讨》、《大师级引导》、《共创式战略：经理人战略与业务规划引导指南》、《虚拟引导的秘诀》，它们分别从引导的技巧、流程、策略、战略和虚拟应用方面来说明引导的价值。

《引导的秘诀》是美国引导界领袖人物之一迈克尔·威尔金森先生的核心著作，他是 LSI 美国韬略公司的创始人和 CEO、国际引导学院董事、美国引导师资库创始人。本书被公认为引导技术的经典著作，它系统地讲解了如何引导一个团队进行深入研讨的基本技术，包括引导工作的模式、框架和流程。本书内容丰富，深入浅出，操作性极强，实为引导者必备的宝典。

《结构化研讨》由“工作社区”（Community at work）创办人、国际知名引导师山姆·肯纳（Sam Kaner）等人所著。本书介绍了结构化研讨决策的经典模型——钻石模型，详细介绍了结构化研讨决策的三个阶段（发散期、动荡期、收敛期）的概念。在每个阶段都提供了丰富的工具，展示了多方面的案例，以呈现不同做法带来的不同结果。

《大师级引导》是全球引导大师英格里德·本斯女士继《引导：团队群策群力的实践指南》后的又一力作。英格里德·本斯被引导业内人士称为“引导界的女王”。本书旨在帮助引导师获得实用的高级引导策略与技能。主要聚焦于五大方面：高级引导者应具备的胜任能力与个人价值观体系；帮助团队做复杂决策的核心手段与方法；团队冲突管理的九种干预工具；高级引导咨询策略；高级引导的十四个基本流程。本书势必会为中国引导从业者与应用者带来更高水平的专业发展指引，将引导技术的应用推向更加深入的阶段。

《共创式战略：经理人战略与业务规划引导指南》是迈克尔·威尔金森先生的又一力作。书中详细介绍了战略驱动模型，引导战略规划的关键组成部分与流程步骤，战略规划计划、执行质量的评估精要和相应的工具模板，以及标杆组织战略规划最佳实践。通过作者开发的战略驱动模型和相应的工具模板，专业催化师和高层管理者可以轻松地引导团队完成战略规划和执行。

《虚拟引导的秘诀》同样由迈克尔·威尔金森先生所著。虚拟引导是指通过使用视频、音频、会议软件等技术，对不集中在一起的参与者进行引导，这一操作方式对引导者提出了更高的挑战。本书系统介绍了虚拟引导的步骤，以及需要解决的一些重要挑战。例如，如何保持团队动能？如何保持人们的全程参与和投入？如何处理“匿名者”？此外，本书还介绍了一些常用的技术手段，提供了多个案例，使读者能够快速试用这一新的技术。

我们欣慰地看到，在多次修改之后，本系列丛书终于付梓，在此，我们要感谢电子工业出版社编辑的辛勤付出，感谢百年基业同人的大力支持与帮助，还要感谢对引导技术长期关注的同行、客户，正是这一大群精英人士对引导技术的钻研与痴迷，才使我们有了不断前行的动力。

由于时间、水平所限，本系列丛书的译校和写作难免有不足之处，真诚欢迎读者不吝指教，俾使本系列丛书能够常读常新，为引导技术在中国的发展贡献绵薄之力。

是为序。

唐长军 郝君帅

北京百年基业管理顾问有限责任公司 董事合伙人

2016年9月1日 于北京

VI 虚拟引导的秘诀

唐长军 长江商学院 EMBA，百年基业创始合伙人，研究院院长，国际引导学院（INIFAC）全球首批认证资深引导师（CCF），美国韬略公司（LSI）“共创式战略”认证课程导师，新加坡引导师协会（FNS）“SPOT 团队引导”课程认证培训师，国际行动学习催化中心（CALF）中国分会会长暨国际认证行动学习催化师。他是《引导的秘诀》、《SPOT 团队引导》、《行动学习催化秘籍》、《行动学习的本质》等多本书籍的联合译校者。联系方式：tangchangjun@gene100.com。

郝君帅 百年基业董事合伙人，高级副总裁，首席行动学习催化师。国际引导学院（INIFAC）全球 CMF 认证专家级引导师，美国韬略公司（LSI）“共创式战略”认证课程导师，新加坡引导师协会（FNS）“SPOT 团队引导”课程认证培训师，国际行动学习协会（WIAL）认证高级行动学习教练（SALC）。他是《引导的秘诀》、《SPOT 团队引导》、《行动学习设计与实施》、《行动学习催化秘籍》等多本书籍的译校者。联系方式：haojunshuai@gene100.com。

百年基业简介

百年基业以“打造中国行动学习与引导技术第一品牌”为愿景，“成就中国企业的世界高度”为使命，十年以来致力于行动学习和引导技术的研究、实践和推广，从而提升中国企业的国际化与全球竞争力。近年来，百年基业与多家国际知名专业机构建立战略合作关系，如 INIFAC 国际引导学院、北美排名第一的 LSI 美国韬略公司、FNS 新加坡引导师协会、CALF 国际行动学习催化中心等，力求为客户打造最优资源的全球学习平台，并提供最新的学习资讯。

与此同时，百年基业拥有数十位具有 10 年以上大型央企、国企、外企、民企的管理工作背景，有 5 位顾问获得 INIFAC 国际引导学院专业引导师认证资格（其中 2 位是 CMF 认证专家级引导师和 3 位是 CCF 认证资深引导师），10 位顾问获得 CALF 国际行动学习中心的 ALF 国际行动学习催化师认证资格，10 位顾问获得 WIAL 国际行动学习协会的引导学习教练资格。除此之外，百年基业精选了近年来国内外行动学习和引导领域的知名著作，组织了强大的编译校资源并联合多家出版社翻译出版了 6 本引导技术和 8 本行动学习系列书籍。同时，我们的顾问团队拥有超过 30 多个行业、300 多个行动学习和引导项目的实施经验。迄今为止，百年基业为超过 200 家央企、外资企业、大型民营企业及上市公司提供过服务，这其中有超过 30 家世界 500 强企业等灯塔客户，涉及金融、互联网、移动通信、医药、能源电力、烟草、地产等众多行业。



地址：北京朝阳区东三环南路 58 号富顿中心

A 座 2009 室

网址：<http://www.gene100.com>

电话：010-58672662



百年基业引导技术核心课程介绍

《将引导转化为商业结果：6D 引导技术》

你是否在为组织的管理效能而头疼，但是不知道如何破解？

你是否关注引导技术，但是不知道能否真正解决企业的问题？

你是否学过众多引导工具，但是不知道如何帮助组织获得成功？

现在你的机会来了，参加 6D 引导技术，将帮助你扫清以上困惑与烦恼。

本课程是百年基业精心打造的一门引导技术核心课程，应用课程所学，将轻松帮助你直接将引导技术转化为商业结果。

值得您学习的五大理由

● 融汇东西，内容系统

百年基业经过多年以来在引导技术方面的不断实践，结合西方国家引导技术的精髓和中国企业文化的独有特点，自主开发了百年基业引导技术核心课程：《将引导转化为商业结果：6D 引导技术》。参加该课程你将系统性的学习到如下几个方面：

引导的一个核心概念

引导的两项基本原则

引导的三种核心技能

引导的六个核心要素

引导的六种关键角色

引导的六个核心步骤

引导的五类实战应用

● 方法实战，模板丰富

通过 6 个步骤，你将学习到从策划、设计、实施引导和推动执行的核心技术，同时你也将收获到这六个步骤中超过 20 个实战模版。

D1:如何定义商业收益？

D2:如何设计引导脚本？

D3:如何引导动态过程？

D4:如何推动执行转化？

D5:如何实施支持干预？

D6:如何总结复盘固化？

● 小班教学，学练结合

本项目坚持采用小班教学的模式，每班人数严格控制在 32 人以内，其中 70%的时间都用于实战练习。

● 权威资质，资源共享

百年基业公司为学员的学习提供相关的专业文章和学习建议，提供及时的答疑解惑；参加课程同时还能够成为“行动学习引导派”社群中一员，在这里你将获得超过 100 个实战案例经验，结识超过 1000 位引导技术爱好者。

● 衔接认证，持续成长

参加本课程学习，将有助于您更好地准备申请全球权威引导认证：CCF（认证资深引导师）和 CMF（认证专家级引导师），帮助您成为引导专家。

课程对象

企业管理者、引导师、培训师、教练、咨询顾问及对引导技术感兴趣的伙伴。

更多信息请致电百年基业或访问公众微信号“百年基业”。

👤 联系人：宋女士

☎ 010-58672662

🌐 www.gene100.com

☎ 18964591342

✉ songchenyang@gene100.com

📍 北京朝阳区东三环南路58号富顿中心A座2009室



打开“微信”扫一扫

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396; (010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

第 1 部分 虚拟革命	1
第 1 章 为什么要用虚拟的方式	2
虚拟困境.....	3
虚拟会议：爆发式增长.....	4
虚拟会议技能：远远落后.....	5
为什么参与至关重要.....	6
虚拟会议框架.....	7
这本书会给你带来什么.....	9
案例学习 凌晨 4 点，知道你的引导师在哪里吗.....	16
第 2 章 构建虚拟会议愿景	19
虚拟困境.....	21
虚拟会议的问题.....	22
卓越虚拟会议的特征.....	25
卓越虚拟会议的主持人做什么.....	28
卓越虚拟会议中参会者的作用是什么.....	30
培训在实现愿景中的作用是什么.....	31

什么时候会议不需要使用虚拟方式	34
特殊话题：会议类型	36
减少会议	39
总结：构建虚拟会议愿景的策略	40
你的虚拟资源	40
第 3 章 选择虚拟会议平台	42
虚拟困境	44
参与和产出水平	45
虚拟会议平台概览	46
虚拟会议平台的产品层级	46
虚拟会议平台的选择与比较	47
功能术语	48
选择虚拟会议平台	50
总结：选择虚拟平台的策略	51
你的虚拟资源	52
第 2 部分 运行虚拟会议	53
第 4 章 准备	54
虚拟困境	56
确定会议目的	58
确定会议产出	58
确定会议的必要性	59
选择参会者	59
确定可能的问题	60
制定流程（议程）	62
选择虚拟平台	68
确定关键方法与时间	68

确定会议室、日期和时间.....	74
拟定并发布会议通知.....	75
根据需要召开会前讨论.....	77
准备虚拟会议室.....	78
选择基本规则.....	78
准备名单.....	79
准备开场白.....	80
回到虚拟困境.....	80
总结：准备的策略.....	81
你的虚拟资源.....	81
第5章 开场.....	82
虚拟困境.....	84
启动清单.....	85
尽量减少技术问题的影响.....	85
准时开始会议.....	86
提供开场白.....	87
进行点名.....	90
调动参会者（好的开场提问）.....	91
确定议程.....	94
回顾基本规则.....	96
回顾停车场.....	97
如果需要，做自我介绍.....	98
总结：开场策略.....	99
你的虚拟资源.....	100
第6章 运行虚拟会议.....	101
虚拟困境.....	103

保持团队专注（检查点）	104
给出准确、清晰和简明的指令（PeDeQs）	105
记录相关信息	107
在推进之前寻求共识	108
遵守议程的时间	108
倾听离题的讨论	109
寻求所有观点以及调动参与的各种方式	111
总结：运行虚拟会议的策略	112
你的虚拟资源	113
第7章 收集信息	114
虚拟困境	116
头脑风暴	118
反馈（Pro-Con 表）	120
分类（亲和图）	122
列清单	124
调查	125
优先排序：打钩法（多轮投票）	127
问答	129
轮流	131
分组	132
竞速反馈	134
总结：收集信息的策略	135
你的虚拟资源	135
第8章 关闭与跟进	137
虚拟困境	139
关闭与跟进清单	139

回顾会议中讨论过的所有议项.....	140
确定做出的决策.....	141
处理悬而未决的问题.....	141
布置行动.....	142
评估会议.....	142
感谢参会者并关闭会议.....	144
整理和分发会议纪要.....	144
会议跟进以确保人们对行动负责.....	148
总结：关闭与跟进策略.....	149
你的虚拟资源.....	150
第3部分 如果.....怎么办.....	151
第9章 如果出现失当行为怎么办.....	152
虚拟困境.....	154
有意识地预防.....	154
早期觉察.....	156
干净利落地解决.....	157
生气的退出者.....	159
手机迷恋者.....	160
放弃参会者.....	161
插话者.....	162
早退或迟到者.....	163
高谈阔论者.....	164
唱反调者.....	165
流程攻击者.....	166
长篇大论者.....	167
在话题间跳跃者.....	168
言语攻击者.....	169

工作狂.....	170
小组：能量低.....	171
小组：时间压力.....	172
回到虚拟困境.....	173
总结：管理失当行为的策略.....	173
第 10 章 如果出现分歧怎么办.....	174
虚拟困境.....	176
定义共识.....	176
备选方案：五指共识.....	177
对于较小的决定：少数服从多数原则.....	178
人们出现分歧的三个原因.....	180
层级 1：缺乏共享信息.....	180
层级 2：经历或价值观不同.....	181
层级 3：外部因素的影响.....	182
解决层级 3 的问题：把问题提给更高层.....	183
解决层级 1 的问题：描述备选方案.....	184
解决层级 2 的问题：优势、劣势、融合.....	187
回到虚拟困境.....	189
总结：获取共识的策略.....	191
第 11 章 如果会议情况特殊怎么办.....	192
虚拟困境.....	194
只有少数人是远程参加怎么办.....	194
大部分人是远程参加怎么办.....	196
你是唯一的远程参加者怎么办.....	197
总结：特定虚拟会议策略.....	198

第 4 部分 虚拟会议实例	199
第 12 章 综合应用	200
准备.....	202
开始会议.....	213
运行会议.....	224
关闭会议.....	235
最后的话.....	240
策略清单	241
作者介绍	246
关于领导韬略公司	248
参考文献	250