

[日] 森时彦 引导工具箱研究会 著

ファシリテーターの道具箱

組織の問題解決に使えるパワーツール49

引导工具箱

解决组织问题的49个工具

朱彦泽 夏敏 李猛 译

入门套装 一定要掌握的 8个工具

初级套装 让思考更简单的13个工具

中级套装 助你开会轻松又有条理的16个工具

高级套装 提高执行力的12个工具



 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>

[日] 森 时彦 引导工具箱研究会 著

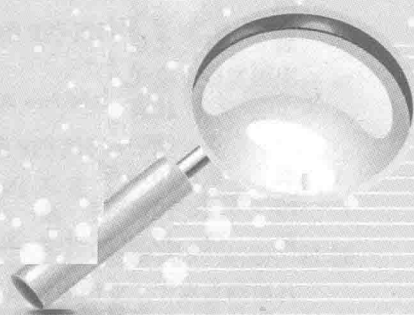
ファシリテーターの道具箱

組織の問題解決に使えるパワーツール49

引导工具箱

解决组织问题的49个工具

朱彦泽 夏敏 李猛 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Facilitator no Dougubako

by Tokihiko Mori & Facilitator no Dougu Kenkyukai

Copyright © 2008 Tokihiko Mori & Facilitator no Dougu Kenkyukai

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

本书中文简体字版经由 Diamond, Inc.授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2016-0911

图书在版编目(CIP)数据

引导工具箱: 解决组织问题的 49 个工具 / (日) 森时彦, 日本引导工具箱研究会著; 朱彦泽, 夏敏, 李猛译. —北京: 电子工业出版社, 2016.9
ISBN 978-7-121-29771-7

I. ①引… II. ①森… ②日… ③朱… ④夏… ⑤李… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 202927 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京季峰印刷有限公司

装 订: 北京季峰印刷有限公司

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: 880×1230 1/32 印张: 6.5 字数: 134 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版

印 次: 2016 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 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, 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。

前言

各位在公司或团队中讨论事情时，是否能够做到毫无顾忌地将自己的想法直接表达出来，营造充满活力的讨论氛围呢？又是否能做到充分权衡之后，在充满紧张感的情况下交流意见并产生新的创意，从而令公司或团队成长起来呢？

如果答案是否定的，那么本书中所介绍的引导的意识和方法或许可以帮到你。

什么是引导意识？例如，在发生问题时不直接给出答案，而是在给出答案之前自问“该怎样做才能实现一个让团队能够进步的具有创造性的讨论”的一种“心理态度”，是思考自己该做些什么又该如何下功夫，才能引导团队达到应有的状态和正确的思考过程的态度。

引导方法所指的自然就是实现引导意识的具体方法。例如，在一个互相有隔阂的氛围下，就需要能够消除隔阂的方法。较强的待人处世能力对引导者而言，是一项不可或缺的能力。

当然，仅仅凭借待人处世的能力是无法解决问题的。就像解答几何题一样，只要画一条辅助线就会恍然大悟，问题迎刃而解。

对于面临疑难问题的团队而言，就需要一个作用等同于辅助线的引导者。以什么样的态度对待团队、何时进行干涉、向团队提出哪些问题、干涉到什么程度，这些也都属于引导方法的范畴。

本书就是为引导者们准备的工具箱。为方便阅读，书中总结了无论是在职场、学校还是社交场所等各种场合下都可以用到的工具。另外，本书还在图画方面下了一番功夫，让读者即使不看文字解释也尽可能地可以从图中看明白。如果你希望成为一个优秀的引导者，就可以把自己的问题记在心里，然后翻看本书。相信一定可以从书中发现一些有用的提示。我就是抱着这个想法，和引导工具箱研究会的各位一起创作了本书。

掌握引导技术的最佳方法就是实践。不过，很多人都不知道该如何开始实践才好。本书也是专门为这些人准备的。

当然，就像并不是只要拥有了建筑工具任何人都可以建房子，引导也一样，并不是只要使用了工具，任何人就都可以成功引导。大家可以从本书提到的工具中选择可能用得到的部分先试试看，等熟悉之后再适当扩大应用范围。通过在各种不同的场合实践并积累经验，就可以逐渐掌握引导的意识和方法了。

本书的执笔人之一——东出和矩曾说过这样一段话：“只要拥有5项自己擅长的引导技巧，就可以做到很多事了。成为一个合格的引导者，并不需要掌握30个甚至40个那么多的引导工具。”没错，只要从本书介绍的工具中选出几个自己感觉用起来

比较顺手的工具去实践就可以了。如果一切顺利，再将这些工具反复用于不同场合，在实践过程中逐渐使之成为自己擅长的技巧。这样就足够了。

对于在某种程度上已经在实践引导技术的人来说，本书可以用作自我检查表。就我个人而言，会参照书中介绍的工具列表寻找在特定情况下可以使用的工具。有时刚好可以找到适合的工具，有时也会找不到。但是即使没找到适合的工具，也能够从工具箱中得到一些提示，然后创造出全新的工具。

本书中所介绍的工具虽然是以能让讨论更具建设性、更高效的工具为主，却也不仅限于此，其中还有一些有助于将讨论的结果付诸实践的工具。大部分人都不擅长坚持到底，好不容易得出了优秀的结论，假如无法坚持下去就会前功尽弃。因此，本书中介绍的促进“实践”和“坚持”的引导工具也一定可以派上用场。

👉 本书的由来与结构

本书是由我提议并策划的，而内容则是由实践引导能力的引导工具箱研究会的诸位（大木丰成、大岛友秀、田代纯子、檀野隆一、中西悟司、新冈优子、西野亚希、东出和矩、细田刚、松尾公博）撰写而成。为了使整体内容统一，我负责了本书的综合编辑，并对投稿人的原稿进行了部分修改。因此，我会对本书的所有内容负责。

导论是关于引导技术的详细说明。整理和总结了掌握本书的主要内容——工具的最低限度的基础知识。已经拥有关于引导的基础知识的读者可以跳过这一章。

第1~4章是工具集锦，介绍了很多工具。“第1章 一定要掌握的8个工具”是入门篇，介绍了阅读后面几章中一定会用到的工具。“第2章 让思考更简单的13个工具”和“第3章 助你开会轻松又有条理的16个工具”是应用篇，实践对于引导而言非常重要。各位读者可以从目录中选择比较感兴趣的内容开始阅读并实践。“第4章 提高执行力的12个工具”主要介绍了组织变革的必要工具。希望将会议中的引导方法直接转变为行动的读者，可以在读完第1章后直接阅读第4章。

森 时彦

目 录

导 论	公司内的讨论流程 成为引导顾问!	1
第 1 章	【入门套装】 一定要掌握的 8 个工具	24
	◎ 破冰 I 和初次见面的人愉快聊天!	25
	◎ 破冰 (打破隔阂的游戏) 用脸猜拳决胜负!	29
	◎ 基本规则 一开始就定好规则, 更容易展开讨论!	32
	◎ 停车场 (PA) 这样讨论就不会跑题!	35
	◎ 头脑风暴 头脑风暴要这样进行才会顺利!	38
	◎ 亲和图 分组促进新想法的产生!	41

- ◎ 目标树
共享目标，提高团队合作能力！44
- ◎ 4W1H
确认行动项目并养成习惯！47
- ◎ 小专栏
便利的引导小工具和大工具！50

第2章

【初级套装】
让思考更简单的13个工具53

- ◎ 破冰II
你也需要做些伸展运动！54
- ◎ 传球发言
一个球就能让交流很顺利！58
- ◎ 可控与不可控
集中精力于能做到的事！61
- ◎ 更多与更少
轻松共享理想状态！64
- ◎ As is To be
共享理想状态！67
- ◎ 毁誉分析
将赞成和反对的理由全写出来！70

- ◎ 流程图
打破瓶颈!73
 - ◎ 收益矩阵
利用双轴筛选想法!76
 - ◎ 圆形分析
用圆形分析清楚区分!79
 - ◎ 报纸测试
解决虚假问题!82
 - ◎ 曼陀罗思考法
通过多角度思考促进思维展开!85
 - ◎ 帕累托分析法
别再做无用功了!88
 - ◎ 回顾时间
培养善于从日常经历中学习经验的团队!91
 - ◎ 小专栏
引导自己自我提升!94
- 第3章 【中级套装】**
- 助你开会轻松又有条理的16个工具97**
- ◎ 团队建设
提高团队集体感!98

- ◎ 三言两语带进及带离
提高开会时的集中力! 101
- ◎ W/C 表格
引导员工承担义务! 104
- ◎ 世界咖啡屋
人多也能互相讨论、互相深入! 107
- ◎ 二分重构法
要转换视角! 110
- ◎ 逻辑树
巨细无遗地解决问题! 113
- ◎ 鱼骨图 (石川图表)
利用鱼骨图系统地解决问题! 116
- ◎ 思维导图®
大家一起发散思维! 119
- ◎ 检查已做到的事
自然而然地采取下一步行动! 122
- ◎ 容器
想改变规模时不妨用用看! 125
- ◎ 领导融合会
缩小领导与下属间的距离! 128
- ◎ 乔哈里资讯窗训练
透过他人眼中的自己了解自我, 完成飞跃! 131

- ◎ 成员的使用说明书
改变氛围! 134
- ◎ 机会图
共享战略视野! 138
- ◎ PREP 法
有条理地去听! 去说! 141
- ◎ n/5 投票法
迅速筛选后再进行下一步讨论! 144
- ◎ 小专栏
促进参与者发言! 147

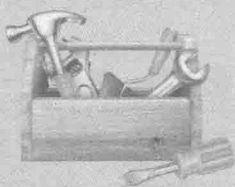
第4章**【高级套装】****提高执行力的12个工具 149**

- ◎ 力场分析
思考动力, 掌握执行力! 150
- ◎ 利益相关者分析
找出关键人物, 实现计划! 153
- ◎ 决策树
不要说“决定不了”! 156
- ◎ 期望与课题的矩阵图
突破课题繁多的头脑风暴! 159

◎ 思维系统图	
摆脱恶性循环!	162
◎ 要素图	
解决项目延迟问题!	165
◎ 风险评估表	
选择最小风险克服危机!	168
◎ 双收益矩阵	
找出先后顺序的共同点!	171
◎ 时光机法	
享受构筑愿景的过程!	174
◎ 采访英雄	
让对方回想起过去的辉煌, 重新振作起来!	177
◎ SWOT 法	
用 SWOT 提高战略意识!	180
◎ PPM	
用痛苦与喜悦的原则打破现状!	183
◎ 小专栏	
在公司中开始引导!	186
后记	189

导 论

公司内的讨论流程
成为引导顾问！



引导技术就是会议技巧？

在大家认识的人里，有没有这样一类人？

- 这个人加入之后，氛围就会发生变化，提高大家的热情。
- 和这个人谈过之后，心情就会开朗起来，人也精神了许多。
- 善于提问，在思考其提出的问题时会受到刺激，充满干劲。

即使你不知道什么是引导，身边也一定有这类人。青木将幸是日本为数不多的专业引导者，他将这类人称为“天生的引导者”。这类有天赋的人才非常稀少。假如不特意去培养这类人才，将会供不应求。有天赋的人才通过系统地学习引导技术，能够使其天赋和才能飞跃性地显露出来。

虽然可能会有些枯燥，不过我还是要在此定义一下引导。我认为引导是“催化知性方面化学反应的触媒”，或者说是“促进人与人之间知性的相互作用的技术”。与其从字面上思考“如何引导”，不如思考“如何才能百分之百地活用这些人的头脑”，或许会更易于理解。

黑田由贵子拥有 10 年以上在日本从事引导教育的经验，可谓引导的先驱。她对引导的定义更加细致。

- ① 立场中立
- ② 管理团队内部流程

③ 激发团队合作

④ 帮助团队取得最大的成果

很多人都误以为引导技术就是单纯的会议技巧或主持技巧。引导中的确包含使会议更高效的方法，也有类似主持技巧的内容，比如黑田对引导技术的定义里的①和②。但是，③和④并非会议技巧或主持技巧。激发团队合作和帮助团队取得最大的成果，可以说是领导者需要具备的能力。事实上最近也有越来越多的领导者开始学习和掌握引导技术了。

活跃人与人之间的关系以及团体的思维，从而促进发展的技术；促进具有建设性的讨论、活跃团队、提高实践能力；断绝怒吼、骂声、牢骚和不满，充满全新的创意与笑声的团队。通过引导讨论过程从而创造出以上这些情况，就是引导技术。

“提高团队的知识生产性和创造性。”

这或许就是世界今后最需要的东西。

第三者效应

职业足球赛里经常出现激烈的身体碰撞，从观众的角度来看觉得非常刺激。如此激烈的身体碰撞却没有引起斗殴，是因为双方队伍有一个共同的限制界限的第三者，也就是裁判。例如，日韩的足球比赛，裁判必须由第三方国家担任。我称之为“第三者效应”。

一场比赛必须有规则才能成立，同时也需要同意遵守规则的

参赛人员。还有最不可忽视的，就是严格执行规则的裁判。

甚至可以说引导技术的作用就是“第三者效应”。在运动比赛中，立场中立的裁判的存在是理所当然的。那么在公司内部会议和组织运营方面又如何呢？是否会在讨论时或运营项目时制定一个规则，然后找一个第三者介入来执行规则呢？假如你说“上司不就是为此而存在的吗”，那你根本就没有理解“第三者效应”的本质。这就像在日韩的足球比赛中说“日本也有公正的裁判”一样。

正所谓“当局者迷，旁观者清”，观局者在旁边看，比对局者更加冷静，所以能够看清对手的下一步棋，用以比喻旁观者（第三者）比当事人更能准确判断事物的对错。同理，引导者不是当事人，这一点非常重要。

例如，为控制讨论的流程，最好不要过分参与其中。只有身份不是当事人或利害关系人，才可以从旁观者的角度分析讨论的条理，为当事人指出更高效的讨论步骤（流程）。

我曾在日资企业和外资企业里各工作过 10 年以上。我常常在思考，为什么日本人这么不善于讨论？最后我得出的结论是，因为日本人根本不重视站在第三者的角度冷静地分析讨论的条理和思考讨论的流程。人们常说日本人最擅长团队合作，但这指的只是制作商品的生产现场的工作。在办公室工作的人，其实根本不擅长团队合作，生产力非常低。这主要是因为他们没有接受