

Liderar® 领途

激发

引导技术与引导式管理

张谷雄◎著

INSPIRE

FACILITATION AND FACILITATIVE MANAGEMENT

能力技巧精粹+研讨会实战案例
唤醒盲区、情感柔道、认知觉醒

激发能量 汇聚能量 传递能量
引导技术——管理者的“隐形之翼”



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

激发

引导技术与引导式管理

张谷雄◎著

INSPIRE

FACILITATION AND FACILITATIVE MANAGEMENT

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

激发 : 引导技术与引导式管理 / 张谷雄著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2019. 7
ISBN 978-7-115-51250-5

I. ①激… II. ①张… III. ①组织管理学—研究
IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第088120号

内 容 提 要

本书从初识引导技术到能力技巧精粹,再到研讨会实战案例,为引导师和管理者如何使用深层次的干预措施激发能量、汇聚能量、传递能量提供了指导方针,适用于策略计划会议、团队愿景规划、冲突解决、团队问题解决等;同时也提供了一些有用的适应模型、真实案例,帮助读者掌握 10 种关键的引导技能,深化引导技术与引导式管理的技巧,可实际应用于多种工作场景。本书适合专业引导师、培训工作者、企业管理人、业务领导人等阅读,具有普遍的应用价值。

-
- ◆ 著 张谷雄
责任编辑 赵娟
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市中晟雅豪印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 12.5 2019 年 7 月第 1 版
字数: 120 千字 2019 年 7 月河北第 1 次印刷
-

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010)81055493 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315
广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

推荐序一

第一次和谷雄同台献讲，我吃了一惊，他镇定、自信、风趣，古今中外信手拈来！

第一次在台下听谷雄在项目启动会上发言，我又吃了一惊，他睿智、激情，以业务为导向，影响力超强！

虽然和谷雄一起工作的时间不到5年，但谷雄给我留下了非常深刻的印象。每次的客户现场交付，他的引导都能让研讨会达到超预期的效果。他是客户尊重的张老师，也是同事们喜爱的“饺子哥”。

谷雄特别善于发现问题、总结问题、提炼思想。此次出版的《激发：引导技术与引导式管理》是谷雄多年实战和理论相结合的成果，此书不仅介绍了在不同场景中应该如何应用引导技术，而且阐述了引导师应该如何提升自己深层次的动机和价值观，如何在引导场景中展示高情商和对业务、问题的洞见，以及如何在引导现场赋能他人、激发参与者的潜能。

从根本上讲，引导技术的训练不仅限于“术”的层面，好的引导师在“道”的层面更胜一筹。本书对“术”和“道”两个层面都有详细的阐述，可以说是迄今为止我看到的关于引导技术最全面、最有深度、最

实操的一本教材。

在“VUCA+”时代，创新和赋能成为企业持续健康发展的重要法宝，而在工作场景中应用引导技术是最符合这个时代的一种管理和沟通方式，它可以激发团队共担、共创，发挥每个人最大的能量创造最满意的成果。引导技术和引导式管理是是企业持续保持创新和赋能的源泉。

无论是企业的高管、业务领导人，还是一线经理人，甚至是个人贡献者，都应该学习引导技术，采用引导式管理，激发他人的潜能，使其不断创造惊喜！

作为谷雄曾经的同事，我特别骄傲能看到他的专著出版，特别荣幸能为这本书写序。希望这本书能够为各级管理人员的日常管理和沟通提供一些帮助，也希望在咨询公司工作的顾问能花时间阅读本书，提升自己的引导技术，为客户带来更大的价值。

光辉国际咨询业务

中国区副主席

陈雪萍

2019年2月于北京

推荐序二

初识谷雄老师是在我们公司和光辉合益咨询公司的一个高管领导力项目上，项目目标是促使高管团队成员拥有更紧密的合作，实现每个高管成员的自我提升。

实际上，高管领导力项目是极具挑战性的，毕竟能够做到企业管理层的人大多数具备丰富的行业经验，而且过去都会有一些突出的业绩，在工作中接受各类培训、学习的机会很多，对于各类学习往往会更加挑剔。过去成功的经验很容易让高管们不太能够认清自我，在高管团队中营造坦诚开放、背靠背信任及互助的氛围会更加困难。但我们的这个项目结束后，所有成员都对这个项目表示认可，认为最终取得的成果比较完美，达到了我们原先的预期。

在整个项目的过程中，谷雄老师作为核心引导师给我留下了深刻的印象。记得每次研讨会之前，我既期待又忐忑，期待的是在研讨会上能有新的收获，忐忑的是不知在这次研讨会上，老师们又会用什么新的套路来“折腾”我们。我们对每次研讨会前老师们的精心准备心怀感激，对于各种“套路设计”也是打心底里佩服！

我当时想，如果能够具备这些套路设计的能力，无疑对团队的激发与自我成长是大有裨益的。所以，在闲暇时，我也曾经提议谷雄老师，授人以鱼不如授人以渔，这些技术如果能够整理成书，让更多的人学习和掌握，它所产生的价值会比做一场场研讨会的价值更高。后来，谷雄老师自己创立了企业，每天非常忙碌，这事儿估计也就暂时搁置了，我的内心不禁感到遗憾。

没想到，几天前突然收到谷雄老师的这本《激发：引导技术与引导式管理》的草稿，我几乎一口气把它读完。一方面是因为书稿的语言通俗易懂，逻辑框架清晰，方便阅读；另一方面是因为，我感觉以前的很多困惑豁然开朗，知道了这本书所蕴含的管理价值。原来老师们的“套路设计”也都是有理论支撑、有技术可以教授的！原来我曾经在研讨会中多次体验的方法和技巧都源自“引导技术”！原来这门技术源于引导式教育，是20世纪20年代由匈牙利学者 Peto András 不断探索后创建的，后来被引入企业管理领域后才慢慢发展为引导技术与引导式管理！

引导技术不同于外界所熟知的培训技术、教练技术，而是指“基于某个设定的目的，对一个特定人群激发能量、汇聚能量和传递能量的过程”。它非常契合目前企业管理中最聚焦、最紧迫的管理场景，从激发人心的团队建设、团队影响力、文化宣贯会，到助力业务项目复盘、高管管理升级、人力资源体系管理效能提升等管理场景，引导技术都能发挥出其强大的“激发能量、汇聚能量、传递能量”的作用，让企业和管理者能够享用满意的成果。

有别于一般的纯技术、纯理论的书籍，本书不仅介绍了“引导技术”的理论框架及背景，还介绍了与之相关的各种管理模型和技巧，更让人感动的是谷雄老师一点也不藏私，对这些理论、技巧通过他亲自操刀的研讨会案例做了详尽的描述，以便读者从理论到实践真正掌握这门技术。

“引导技术”能够适用的场景很多，不仅适用于工作场景，也适合每个人将之用于日常生活中的一些情境中。所以，每个对这门技术感兴趣的人都可以通过阅读本书来了解、研习。虽然引导技术是一门专项技术，但谷雄老师力求用最通俗易懂的语言，深入浅出地介绍，让读者们免于陷入被术语缠绕的困境，轻松理解其中的奥义。

现在流行的观点是“管理说到底就是如何给别人赋能”，而引导技术正是关于“赋能与激活”的技术。愿大家能从张谷雄老师的这本书中了解、学习引导技术并学以致用。我想一位优秀的管理者也一定是一位优秀的引导师，是企业中、生活中的赋能者，不断“激发能量、汇聚能量、传递能量”，助人，助己！愿你我共勉！

景瑞地产总裁

徐海峰

自序

在这个时代，唯一不变的就是变化。

面对内外部环境的加速变化，很多问题的解决方案没有太多的成熟经验可以借鉴，也没有太多的先进标杆企业可以学习，只能依靠群体的智慧共同去思考和探索。如何有效、高效地组织群体研讨，引导技术的重要价值越发凸显。

引导技术是继教练技术之后又一个盛行的管理方法，在企业管理领域颇受欢迎，被众多企业高管追捧。其核心要领是**激发能量、汇聚能量、传递能量**。引导技术不仅是高效催化各种会议产出的密钥，也是解决企业管理中各种难题的良方，如推动高管共识、提升组织效能、促进团队融合等。近年来，一些领先企业的管理者积极尝试引导技术，既对企业管理进行了多维创新，又极大地提高了其在组织内的地位和影响力。

引导技术主要应用于以下两种场合。一种为特定场合，英文为“Workshop”，有人译成“工作坊”，也有人译成“研讨会”。为了便于区分，我们把一天以内的“Workshop”称为“工作坊”，把一天以上的

“Workshop”称为“研讨会”。在这种特定的场合，一般由专业引导师进行引导，激发参与者积极思考、相互激发、有效总结，以实现研讨会的目的。另外一种为日常管理场合，一般由管理者本人作为引导师进行引导，也有企业会请 HRBP（人力资源业务合作伙伴）来帮忙进行引导，主要的参与者为本部门或本团队的成员。

由于顾问职业的缘故，我本人引导了超过 200 场特定场合的研讨会，同时一直以来担任管理者。尤其是近几年，我出任高科技教育公司的 CEO，运用引导技术解决管理中的问题时常有之。在此过程中，我和团队不断实践、总结、修正、再实践、再总结、再修正，提炼出一套行之有效的与引导技术相关的理论体系，并凝结成《激发：引导技术与引导式管理》一书。

有人曾问过我一个問題：作为一名引导师或引导式管理者，最重要的一点是什么？这个问题我思索良久，也曾有过不同的答案。时至今日，我可以很坚定地给出一个答案：“相信相信的力量。”

相信个人。相信每个人都是聪明的、智慧的，有能力且有意愿把事情做好；相信每个人的想法都有价值，不论其职位高低；相信参与者对自己参与制订的计划更有承担的意愿；相信参与者会对所做出的决定承担责任。

相信团队。相信集体可以比个人做出更好的决策；如果提供合适的工具和流程，相信参与者能够解决彼此之间的矛盾和冲突；如果设计得合理，相信团队的互动过程一定可以取得成果。

这本书的问世，经历了不断的修正、反复的修改、细节的斟酌，是一个漫长的创作过程。直至出版，我们一直秉承“精益求精”“实操有用”的原则。在这个过程中，很多伙伴付出了非常辛苦的劳动，贡献了众多闪光的智慧。在此，非常感谢公众号“引导技术与引导式管理”运营团队中的刘畅、高亚茹、王嘉康、刘鹏举、李晨曦等引导师们在出书过程中的碰撞、激发、研讨和无私贡献。

最后，希望本书的出版，能给广大引导师和管理者带来一些帮助和启发！

张谷雄

2019年3月

目 录

Contents

引入篇

初识引导技术

第一章 引导师与引导技术002

一、两位职场精英的困惑002

二、揭开引导技术的面纱007

三、初识引导师011

第二章 引导技术的应用场景022

一、六大职场常见难题如何突破022

二、引导技术应用的高风险场景031

三、引导师现场交付素质模型033

上篇

能力技巧精粹

第三章 激发他人唤醒能量044

一、打开乔哈里窗的盲区044

二、罗森塔尔效应带来正强化050

第四章 善用技巧深度启发060

一、恰当的追问破除思维壁垒060

二、引导中提问的技巧066

第五章 有效控场的情感管理074

一、阻碍控场的“四大忌”074

二、冲突管理的技巧079

第六章 总结提炼内容产出088

一、归纳要点总结概括088

二、重复在研讨会中的应用092

第七章 用户界面化学反应096

一、研讨会前的准备——用户画像096

二、如何在引导过程中洞悉人心101

下篇

研讨会实战案例

第八章 引导技术激发团队效能106

一、引导一场触及心灵深处的团建106

二、引导一场别开生面的文化宣贯会112

三、如何有效引导团队上下同欲116

四、引导技术赋能团队影响力123

五、引导技术激活团队狼性130

第九章 引导技术助力业务突破135

一、运用引导技术进行市场活动策划135

二、运用引导技术进行项目复盘140

三、引导阶段性业务复盘与反思145

四、体验互动引导高管进行管理升级150

五、提升人力资源体系的管理效能154

第十章 引导技术赋能知识转移159

一、运用引导技术梳理人力资源的工作重点159

二、引导技术为行动学习导师赋能163

三、如何用引导技术做 PPT 培训169

四、如何用引导技术为品牌命名172

五、运用引导技术加快决策速度177

六、妙用认知光谱设计人才发展项目181

...[引入篇]...

Facilitation
and Facilitative
Management

初识引导技术

▼ 第一章 引导师与引导技术

一、两位职场精英的困惑

胡嘉是一位培训讲师，曾就职于多家知名企业。从业十余年，他具有丰富的培训经验，在所从事的行业里可谓游刃有余。可是他从未停止学习的脚步，经常前往各大知名院校，拜访权威教授，学习相关课程，不断完善自己的知识体系和授课方式。胡嘉集众家所长，并融入自己的经验与思考，逐渐打造出名为《营销三大绝招》的独家课程，其理论架构清晰，知识体系健全。这门课程倾注了胡嘉的很多心血，其丰富实用的课程内容很快受到参与者们的欢迎，并在各个企业推广，胡嘉因此接触到了越来越多的企业，也走进了更多的企业大学给员工培训。然而，除了鲜花与掌声，随之而来的还有一些困惑：

- 参与者反映他上课讲的内容很好，但是不知道如何落实到业务中；

- 在培训课堂中互动很好，但他不清楚参与者真正领会了多少知识；
- 他在课上面对参与者的挑战，开始感到知识枯竭、力不从心。

渐渐地，以往那个神采奕奕、自信满满的胡嘉在讲课时也变得不那么有底气了。于是，他开始搜寻相关信息，偶然听闻了“教练技术”。教练技术是一项通过改善被教练者心智模式来发挥其潜能和提升效率的管理技术。与传达知识信息、将答案告知于人的老师不同，教练通过提问来引导被教练者自己寻找答案；教练也有别于拥有专业知识、能分析现象并提出解决方案的咨询师，教练是一面镜子，让被教练者自己通过镜子看到现象；教练和顾问、导师也存在很大差异，顾问和导师往往以专家的立场进行单向沟通，而教练身为被教练者的伙伴与之进行的是双向沟通，这就需要教练具有较高的同理心，在教练的过程中一定要坦诚相待。

胡嘉开始思考：既然培训是知识的普及与传授，而教练又并非单纯地直接给出答案，而是通过启发式的交流帮助被教练者找到答案，那么教练也许就是行为落地的“解药”。如果把培训和教练技术结合在一起，胡嘉的问题是不是就会迎刃而解了呢？于是，胡嘉在培训过程中开始应用教练技术，渐渐发现其效果不错，于是进行了课程升级，《营销三大绝招 2.0》应运而生。这本书由于结合了不同的技术，一经推出就受到了一些企业的青睐，胡嘉也因此重拾久违的成就感。但是没多久，胡嘉又发现了新的问题，他在培训实战中看到了教练技术的局限性。

- 教练技术用于一对一时效果明显，但教练对象是群体或者多人时，效果就有些差强人意。尤其是企业面临的问题更多地涉及多人如何做决