



百年基业引导技术系列丛书

Advanced Facilitation Strategies

Tools and Techniques to Master Difficult Situations

大师级引导

应对困境的工具与技术

(美) 英格里德·本斯 (Ingrid Bens) 著
郝君帅 王培杰 译
唐长军 审校

Advanced Facilitation Strategies

Tools and Techniques to Master Difficult Situations

大师级引导

应对困境的工具与技术

(美) 英格里德·本斯 (Ingrid Bens) 著
郝君帅 王培杰 译
唐长军 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Ingrid Bens: Advanced Facilitation Strategies: Tools and Techniques to Master Difficult Situations

ISBN: 978-0787977306

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, 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：01-2015-4566

图书在版编目（CIP）数据

大师级引导：应对困境的工具与技术 /（美）英格里德·本斯（Ingrid Bens）著；郝君帅，王培杰译.
北京：电子工业出版社，2016.6

书名原文：Advanced Facilitation Strategies: Tools and Techniques to Master Difficult Situations

ISBN 978-7-121-28914-9

I. ①大… II. ①英… ②郝… ③王… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 114033 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京天宇星印刷厂

装 订：北京天宇星印刷厂

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：16.5 字数：274 千字

版 次：2016 年 6 月第 1 版

印 次：2016 年 6 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 zlts@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高管都提及“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。

引导技术在使用者中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》、《虚拟引导技术》，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究的基本技术，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引导团队完成战略规划和执行。

《虚拟引导技术》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

2015年3月12日 于北京

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）“引导式战略”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》等多本书籍联合译校者。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）全球首批认证资深引导师（CCF），美国韬略公司（LSI）“引导式战略”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》等多本书籍译校者。联系方式：haojunshuai@gene100.com。

译者序

作为引导技术的积极倡导者，我们欣喜地看到，这一技术如今在各类商业场合已经不是一个新鲜事物，大到集团层面的战略规划，小到一个小组的每周例会，越来越多的组织受益于这一技术。这一大好局面来之不易，在我们看来，这主要得益于两点：一是近年国内翻译引进了一大批引导技术的专业著作，二是有越来越多的专业人士在致力于这一技术的推广应用。

关于第一点，《引导：团队群策群力的实践指南》、《SPOT 团队引导》、《引导的秘诀》等著作堪称其中翘楚，在广大引导从业者中产生了极大影响。

关于第二点，我们注意到：学习、应用引导技术的已经不局限于专业培训师、企业人力资源管理者等范围，来自不同行业、不同类型的企业的各级管理者、团队领导者也在不断加入这一队伍，他们数量众多，影响面大，已成为引导界一支不可忽视的力量。

当然，面对这一大好局面，我们还要保持清醒的认识：必须承认，引导者的队伍整体良莠不齐，特别是能够引导复杂课题、熟练处理各类疑难情况的高级引导师更是凤毛麟角。究其原因，主要是国内引导技术的应用历史毕竟尚短，很多实践都是属于“摸着石头过河”的性质，即使取得了较好的效果，往往也不知道其中的关键之处；更不用说一些不太成功的案例，引导者往往缺少准确的反思：到底是哪里出了问题？这一情况如果不能在短时间内有效改善，引导技术恐怕难免重蹈一些国外管理方法在中国的覆辙——一哄而上的推广，转瞬即逝的消亡，空留一些名词供后来者凭吊。

为此，对引导技术进行更进一步的研究、总结，找出一条行之有效的提升路径，就成为一件迫在眉睫的事情。作为行业内人士，我们也进行了多方探索，经过反复比较、尝试，终于找到了这本《大师级引导》。通读全书之后，我们发现这正是我们当前

最需要的标杆之作。

本书与《引导：团队群策群力的实践指南》（电子工业出版社，2011 年出版）属于姊妹篇，同属于引导大师英格里德·本斯的著作，本身就是作为引导技术的进阶指南而出版的。在书中，作者基于丰富的实践经验，总结出作为一名高级引导师会经常面对的困难情况，并归纳为六大类困境、十种错误假设、三十种冲突类型，最具价值的是，对于每一类情况，书中都给出了详细的应对办法，使读者知其然，亦知其所以然。对于有志于成为高级引导师的人来说，本书实在是一本不可多得的操作指南。

正是由于这一特点，本书一经面世，就得到了广大读者的青睐，在国际引导界具有极佳的口碑。经过反复与原作者及出版社沟通，我们终于有幸获得了翻译版权。为了尽可能保持原书特色，我们组成了一个翻译小组，由经验丰富的两位译者合作，对每个段落、句子都反复推敲，以期读者贡献一本营养丰富的阅读大餐。

在本书的翻译过程中，我们也得到了原作者英格里德·本斯的大力支持，解答了一些困惑，并承诺来中国进行学术交流活动。我们对此深表感谢，并期待在不久的将来，中国读者能够得到本斯女士的当面指导。同时，我们感谢电子工业出版社的杨洪军老师在这本书的编排方面付出的辛勤努力。另外，也要感谢百年基业的于春青老师、沈强铭老师、张毅老师、张曦老师在本书审校过程中及后续与出版社沟通中所做出的诸多贡献。

翻译是一项永无止境的工作。虽然我们自感尽了最大努力，但难免挂一漏万，存在一些不妥之处。欢迎大家通过各种渠道给予指正，更欢迎大家交流应用本书、进行引导实践的心得体会，我们真诚期待您的反馈。

前言

经过近几十年的发展，引导的重要性越来越为人们熟知。以前，引导是一项少数人才具备的技能，主要限于咨询师和人力资源专业人员，而现在，引导者已经成为一个很普通的头衔，出现在越来越多的岗位说明书中。

引导的增长主要源于团队工作的大量使用，特别是在那些为了提高生产率而成立的团队中，尤为显著。引导曾经是一项可有可无的软技能，但是现在，团队领导者已经开始认识到，引导其实是一项核心技能，对于达成团队目标来说至关重要。

另外，越来越多的员工角色正在发生转变，由直接行使岗位职责过渡为内部咨询师。这种现象在技术部门、人力资源和金融服务行业等都很常见。这样的行业还有很多，在此不一一列举。这些专业人士发现，如果他们想更有效地支持自己客户的工作，那么引导技能是必不可少的。

引导持续增长的另一推动力量是组织结构的扁平化。当员工在一个单独部门工作时，他们通常只参加少量的内部例行会议，但在当今时代，员工经常在各种委员会和项目小组同时工作，每一个团队都会召开会议，协调不同成员的工作。

引导的应用范围在不断地扩大，这也反映了当今各组织中完成工作的方式的转变：控制和命令越来越少，而协作和配合越来越多。

当今，工作场所相互联系，无休止的会议便是其中不可逃脱的现实。会议的内容更是五花八门，共享信息、制定战略计划、协调各项工作、解决所出现的问题和发展工作关系等。

在这个相互影响和要求苛刻的环境中，想要高效率，几乎每个人都必须快速地完成高技能人才。可能有些人只具备基本的引导技能就能敷衍了事，但对于大多数人来说，还是应该掌握更高层次的技能。因为最简单的会议也可能会意外变得极其复杂。

什么是高级引导

本书的第1章将详细介绍初级引导者和高级引导者的区别。总的来说，高级引导者具备：

- 一种关于引导的个人思想体系；
- 高度的自我认知、基于实践和反馈的个人舒适区；
- 引导流程各阶段的相关知识；
- 熟知各种流程工具；
- 设计高效的流程并根据环境进行灵活调整的能力；
- 组织和引导复杂决策流程的能力；
- 处理异常行为和进行有效干预的能力。

本书目标

本书旨在帮助引导者获得高级技能，以高效解决复杂情况。它以《引导：团队群策群力的实践指南》一书中的内容为基础，提供了有效的工具和技巧，将引导者推向更高层次。

《引导：团队群策群力的实践指南》是一本综合性的入门教科书，它概括了引导的核心技能。《大师级引导》则是一本解决复杂问题的实战指南。本书的全部参考文献都出自权威的引导专家，正是因为这些专家，引导才有了自己的理论框架。本书描述的策略都是非常实用的技巧，适用于所有日常情况。这些策略的获取基于不同行业、不同规模的组织所进行的数以百计的引导活动。

本书的目标读者

本书适用于每一位寻求策略、有效解决复杂挑战的引导者。

- 项目负责人：在新项目初期克服团队成员间的冷漠，建立认同感。
- 主管：观察到员工会议上参会人员间缺少合作意识。
- 经理：难以达成一致意见，为此感到沮丧。
- 社区领导者：努力让社区成员承担责任。

- 培训师：需要应付学员注意力不集中、不遵守纪律的问题。
- 外部咨询师：遇到内部人员的抵制，因为他们被看作“外人”。
- 内部咨询师：感觉自己缺少引导高层管理者的权力。
- 人力资源专业人士：需要处理复杂的系统调整问题。

本书提供了衡量第三方行为的有效基准，因此对于每一位雇主，在需要聘用引导者、监督咨询师的工作时，都可将本书作为一个有效的资源。

本书的假设

本书认为读者具备以下几点：

- 你了解关于引导的基本概念，不需要再回顾基本的会议设计原则和核心工具。
- 你具备第一手的设计和引导会议的经验。
- 你阅读过关于引导的入门级教材，如《引导：团队群策群力的实践指南》，接触过本书中提到的核心工具和技巧。
- 你想要更准确地诊断引导任务，做出更有效的设计。
- 你想要拓宽自己所掌握的工具种类，在必要时能够对设计做出即时的调整。
- 你想要增加自信，更富有“弹性”，以解决复杂情况，应对参与者的失当行为。

内容概述

《大师级引导》一书包括五章。

第1章 高级策略总览。在本章中，鼓励每位引导者形成个人的引导思想体系，明确了要成为高级引导者所应具备的特定技能，介绍了应对引导中出现的复杂问题的策略。例如，如何解决角色固有的权力缺乏，如何在不同情况下保持中立，如何与团队领导者共事。第1章也对引导、咨询和组织发展三者之间的关系进行了一定的探究。

本章最后列出了描述高级引导者行为的要点，并附有观察表、个人检查单，以便参考和指导行为。

第2章 决策制定的复杂性。本章聚焦于引导者的另一个重要功能：协助团队做出有效决策，介绍了转移团队关注点的关键策略，并给出了具体事例，说明如何实施

此策略。本章还详细描述了决策过程中的六种常见问题，并对高级引导者如何解决这些问题给出了建议。此外，第2章的内容还涉及决策的核心手段，其中包括如何解决意见不统一的问题。

在第2章里有一系列图表，这些图表总结了决策过程中所应遵循的典型步骤、所使用的工具以及判定团队决策能力的评估工具。

第3章 冲突管理策略。第3章介绍了团队冲突的不同源头以及初级引导者容易做出的几种错误假设，也描述了在团队发生混乱时，引导者可以利用的九种干预工具。

冲突管理对于高级引导者来说是一项必不可少的技能，因此，本章用图表具体描述了引导者经常会遇到的30种会议情况，并且提供了详细的建议以应对每种情况。

第4章 引导师的咨询策略。本章的内容为引导过程中的各个步骤以及它们和管理复杂任务时的应用。这五个步骤分别为评估、设计、订约、实施和跟进，每个步骤都会通过典型方式、主要目的、相关活动和关键挑战这几方面来描述。对于每个阶段，都提供了相应工具、模板、检查表等，供引导者使用。针对不同阶段的具体问题，本章也提供了有价值的建议。

第5章 引导师的基本流程。所有的高级引导者都应了解引导的通用流程步骤，并且知道它们是如何进行的。在第5章中对流程图进行了描述，这些流程图概括了引导的14个核心流程的所有步骤。对于每个流程的主要步骤、各个步骤的核心工具都进行了详细介绍。

在当今复杂的工作环境中，对于合作和高级引导的需求日益提升。我希望本书可以作为一个工具集，能够帮助所有引导实践者增强其个人能力。

英格里德·本斯

名词解释

引导者：

为团队互动设计结构和过程，以促进团队高效运作、做出明智决策的人。也是协助者、促成者，其目的是推动他人取得优异成绩。

咨询师：

能够对个体、团队或组织产生影响，但没有做出调整或实施项目的直接权力。

经理：

具有做出调整或实施项目直接权力的人。

客户：

对引导者/咨询师服务有需求的组织、团队或个体。

干预：

为改善某种情况所采取的某个或一系列行动。也指更正失常行为的行动，或为进行某项改变而采取的一系列有计划的行为。

组织发展：

为了保持组织健康、提高组织效率，在组织流程中利用行为科学的知识，采取的一系列有计划的干预措施。这些干预措施在组织范围内进行，在小组层面应用，或以个人为基础使用，聚焦于单个部门或单个活动。

组织的发展：

不要和组织发展这个概念混淆，组织的发展是为优化组织而做出的各种努力，如传统的管理咨询研究，或在外力驱动下而做出的调整。和组织发展不同的是，这些努力没有必要和组织发展遵循相同的原则和时间。

文化：

组织成员所共享的基本假设和信条。这些基本假设和信条会被组织成员无意识地

遵循，同时也定义了一个组织对其本身和环境的认识。

发起人：

能够发起一项变革或组织发展措施，并对其承担责任、给予资源支持的人。

利益相关者：

对于干预措施或其结果有利益关系的人。利益相关者包括顾客、供应商、分销商和员工。

系统：

一系列相互依赖的组成部分。从外部环境中获取信息的组织被称为开放系统。系统还以产品、服务、信息或人员的形式向外部环境释放其产出。

子系统：

较大系统的某一部分，如工作单位、部门或分支。子系统可以垂直整合，也可以是团队、流程或其他跨组织的活动。



通过微信号申请资料

目 录

第 1 章 高级策略总览.....	1	决策困境 5：出现群体思维	62
引导的个人原则体系	3	决策困境 6：缺少克服障碍、	
能力的三个等级	5	达成共识的技术.....	64
你属于哪个等级——自我评估	8	决策困境汇总表.....	66
你的能量.....	14	关于决策制定的更多选择.....	67
什么是组织发展.....	18	共识和建立共识的对比.....	73
作为咨询师	20	建立共识的流程概述.....	74
扩大你的权力基础.....	22	工具概括.....	76
干预的两种类型.....	30	决策制定路线图.....	77
管理领导者角色	34	决策制定清单.....	78
增强你的提问技能.....	37	关于决策有效性的问卷调查因素	79
行动中的高级引导	42	决策有效性问卷调查.....	80
引导的五项原则	45	第 3 章 冲突管理策略	81
第 2 章 决策制定的复杂性.....	48	引导师的十大错误假设.....	83
将团队关注点从“什么”向		实施干预的重要性.....	86
“如何”转移	50	积极面对的艺术.....	93
决策困境 1：不清楚团队是否		冲突情况.....	96
在做决策	51	第 4 章 引导师的咨询策略	156
决策困境 2：授权不清晰	56	步骤 1 评估	159
决策困境 3：不清楚采用哪种		步骤 2 设计	167
决策方法	58	步骤 3 订约	175
决策困境 4：采用某一方支持		步骤 4 实施	183
的流程	60	步骤 5 跟进	190

第 5 章 引导师的基本流程.....	195	调查反馈.....	219
战略规划.....	197	调查反馈流程说明.....	220
战略规划流程说明.....	198	双赢协商.....	222
变革管理.....	200	双赢协商流程说明.....	223
变革管理流程说明.....	201	客户服务改进.....	226
项目管理.....	203	客户服务改进流程说明.....	227
项目管理流程说明.....	204	建立新团队.....	229
标杆研究.....	206	建立新团队流程说明.....	230
标杆研究流程说明.....	207	新领导融入.....	232
优先排序.....	209	新领导融入流程说明.....	233
优先排序流程说明.....	210	冲突调解.....	235
大型团队问题解决.....	212	冲突调解流程说明.....	236
大型团队问题解决流程说明.....	213	教练辅导.....	239
流程改进.....	216	教练辅导流程说明.....	240
流程改进流程说明.....	217	参考文献.....	242