



培训落地 促动师

段泓冰◎著

2017“十佳精品课程”
(中国企业教育百强组委会评选)

阿里巴巴、淘宝、滴滴、融创、美的
阿迪达斯、耐克等企业受益



打通从培训到落地的“最后一公里”



培训落地 促动师

段泓冰◎著

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

培训落地促动师 / 段泓冰著. -- 北京 : 北京联合
出版公司, 2018. 3

ISBN 978-7-5596-1411-7

I. ①培… II. ①段… III. ①企业管理—职工培训
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 002923 号

培训落地促动师

作 者: 段泓冰

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 管 文

特约编辑: 卢倩倩

封面设计: 新艺书文化

版式设计: 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 212 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 16 印张

2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-1411-7

定价: 58.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445



推荐序1

Preface

“身为师者，教化他人，先须正己。己不正，无以教人。”从事管理教育和培训行业二十多年，我对段老师这句话深表认同。

然而，听到段老师的使命——“普及1亿人掌握促动技术，让人们简单而真诚地对话，自由而温暖地活着”，开始我是诧异的，让1亿人掌握促动技术，这不是一件容易的事。但是，读罢本书，我开始相信了。此书体系完备，案例丰富，论证充分，是每个学习促动的人的必备之选。不仅如此，而且书中在字里行间足见作者的良苦用心。

“简单而真诚地对话，自由而温暖地活着”也是我向往的。我非常乐意支持和参与段老师的这项伟大事业。

无论是教学方，还是学习方，共同目标都是让知识转化为落地行动。促动学习是真正将培训目标和学员探究性相结合的。

促动技术并非仅为培训而生，而是可以在任何群体互动过程中

都能发挥作用，促进集体对话，解决组织真实问题。随着社群生态逐渐兴起，促动技术能够更加有效地促进对话的效率，增进社群的黏性。

促动学习的最高境界是引爆智慧，集体互动中想要挖掘每个人的智慧需要具备科学的方法和技能，而本书中一定有适合你的方法。

行动学习是管理教育培训咨询必备的技术，也是每位经理人必备的领导艺术。

强烈建议从事管理教育培训的各位人士及企业管理人员认真研读此书。

同时，祝愿段老师“普及1亿人掌握促动技术”的愿望早日实现！

格局商学总设计 / 创始院长，中国民营经济研究会副秘书长

邢志清

推荐序2

Preface

每次听到段老师的使命“普及1亿人掌握促动技术，让人们简单而真诚地对话，自由而温暖地活着”，我就被深深促动，因为“简单而真诚地对话，自由而温暖地活着”也是我向往的。但是，我乐意支持和参与段老师的这项伟大事业，更多的是我对移动互联网时代如何帮助在职的管理者系统持续学习管理的思考。

8年前，我听从内心的呼唤，创办德鲁克周三读书会。每周三，我们与一群德友一起学习德鲁克的管理。这个过程中，我们发现，只要每个人都勇敢地分享自己的观点，那么，我们都会从对方的分享中获益，从自己分享的过程中感悟，很多时候都会有恍然大悟的感觉。这种感觉和收获超越了普通的上课，使得我们经常为这种感觉激动不已，只是这种感觉有点不稳定。

后来，我们找到了一本书——《世界咖啡》。有了这本书的指导，我们组织学习效果的稳定性大幅度提升。在《世界咖啡》深度汇谈

的指导下，我们没有专业的老师，但我们依靠促动每个参与者分享的方式，成功地组织了400多期周三读书会，影响了很多人。

后来，我的几个伙伴到杭州参加段老师组织的促动师学习，并将学习的技术用到我们的项目（《卓有成效的管理者》周末沙龙）中，取得了很好的效果。很多管理者认为，这样的学习方式让管理变得更加容易学习。

再后来，我的一位伙伴将《卓有成效的管理者》的内容与促动技术结合，开发了一个产品——卓有训练营，走进企业，帮助企业培养有效、负责任的管理者，取得了很好的效果。今年已经同时服务6家企业，而且有两家企业连续3年采购了产品。

我比较了解我的这位伙伴，她的成功是她充分运用了从段老师这里学来的促动技术，运用到她的项目中，让学员在轻松愉快的氛围中真诚分享、交流、探讨，不知不觉中感悟管理的真谛。我为我的伙伴高兴，同时也意识到管理学习已经发生了深远的变化。

移动互联网使得知识的获得变得简单、容易，无论是电子书，还是视频、音频、动漫、思维导图……我们都可以非常轻松地获得。然而，这种获得只不过是资讯的获得，并没有成为我们的知识。而且，在这样的场景下，因为容易得来，反而不太珍惜。于是，学习反而成了障碍。

这个时候，如果能够组织一群人一起探讨、交流，就会促动大家的

思考，大幅度提升学习效果。于是，掌握促动技术，促动大家交流、沟通，“让生命影响生命，让观点激发观点”，就变得非常重要。

就算是互联网社群学习，如果没有促动技术，促动群里的伙伴分享自己的观点和看法，学习效果也是会大打折扣的。掌握和运用促动技术，可以使线上学习也同样变得有效，可以让我们有机会认识无边界的好友，让我们的知识和资源进行链接。

过去，我对好老师的认定标准是：老师站在讲台上，口若悬河，45分钟不间断，因为口才和演讲的水平，学员听得如痴如醉……直到8年前，我到德鲁克管理学院听课，才有了新的认识。那里的老师口才没有像预想中的那样好，但通过老师的引导、案例的讨论、德鲁克的视频分析，我有一种恍然大悟的感觉。这时，我意识到，衡量好老师的标准不是口才，而是让学员有什么样的体会和感悟。有的老师什么也没有说，只是让你做，然后提出几个问题让你讨论，然后你能明白……让学生明白和改变，这才是好老师。

如果只是想听老师讲课，在移动互联网时代，我们完全不需要到课堂上去，只需打开手机，就可以随时随地听到，甚至全国知名老师的讲课，都可以翻来覆去地看、听。那么，在这种场景下，我们的老师将如何面对这一挑战呢？我的观点是，只有努力学习并掌握促动技术，才能应对挑战，赢得未来。（段老师推荐了9种常用促动技术：聚焦式会话法、

团队共识法、世界咖啡、鱼缸会议、开放空间、群策群力、欣赏式探询、未来探索、私人董事会。)

仔细想来，不仅仅是老师，几乎每个人都需要促动技术。在知识社会，经营企业，生产力的关键是创新和创业精神，管理者要想发挥员工的创造性，必须充分激发员工的参与热情，需要促动技术；经营家庭，需要每个家庭成员的参与，需要促动技术；朋友聚会，促动技术能够帮助实现愉快而真诚的沟通……段老师“普及1亿人掌握促动技术”的梦想不是空谈，本书的实践案例就充分证明了这一点。

期望更多的人学习和运用促动技术，祝福段老师的梦想早日实现！

德鲁克管理学院院长

杨顺波



前言

Preface

这本书，是一群想要陪伴大家进行简单真诚对话的老师，送给所有老师的礼物。他们（WFA的促动师们）因为学习促动，爱上促动，从而分享了自己将促动技术应用于培训中的各种真实案例。而我，是这些老师中的一员，有幸来主导本书的编撰，有幸得到出版社与各位老师的支持，得以将这些真实而又接地气的促动实战案例分享呈现给这个世界。

我从事培训20年，算得上是一个老兵，但比起从业50年的老教师们，又是个新兵。回顾自己走过的路，不禁感慨万千。

之所以选择在2012年自己开公司来普及促动技术、行动学习，只因为在2009年从原来的公司出来后，成为自由职业讲师的我发现，在整个教育培训咨询领域里，讲师的话语权是极低的。比如，关于行动学习成效的评价，其中有一个关键指标是需要将学习评估指向学员行动的。在那个满意度评估表泛滥的年代，这种想法看起

来是如此的幼稚。那是培训公司里的一个普通业务员都可以嘲笑你的：“老师，您还是想想怎么把满意度提升到90%以上吧！否则，我们只好卖别的老师的课，就没办法卖您的课了。”

要想坚持专业，不被这种不良的风气裹挟，自创公司或许是条出路，至少话语权多了一点，至少可以更多地按照自己的意志去设计和实施项目。同时，我也有一点缺憾：自己以前没有开过公司，没有做过老板，很难体会老板的感受。当年做行动学习项目时，我还习惯于顾问的思维方式。这让我总是很难与当时的老板在同一个层面上沟通。顾问总是有一套自己的逻辑框架的，而老板首先要让公司活下来，才能一点一点地实现初心。

“简单，真诚，正己，助人”这八个字，可以说是创业以来我一直想要传播的价值观，也可以说是我的初心。促动的本义是“让……变得简单”，传播促动，实乃是希望藉由传播这样一种技能，让人与人之间可以更加“简单而真诚地对话”；而身为师者，教化他人，先须正己，己不正，无以教人。

最早在广州成立的公司，名字为“正己化人”，源自《太上感应篇》。之所以用这个名字，也是想不断地警醒自己：想要这辈子都对得起别人叫自己一声“老师”，就得时时刻刻提醒自己——正己才能化人。

Facilitator（常译为“促动师”）在一些公益组织中，也被翻译成

“助人者”。做公益这件事一直常驻在我心里。我曾一度希望将团队打造成一家社企^①，无奈不懂社企如何运作，只能作罢。后来，我想也许做自己力所能及的事，对公益的贡献更大。怀着这样的想法，我们在培训开班的过程中一直都将促动技术无偿提供给公益组织成员。

不过，我始终觉得，最大的公益是所有掌握了促动技术的伙伴能随手促个动，陪伴生命“简单而真诚地对话，自由而温暖地活着”，在对话中让每个灵魂自由释放，让生命能彼此温暖。

数年前我发下大愿——促动1亿人了解促进简单真诚对话的促动技术。从那时起，我的生命就不再属于一个小我，而是和中国所有有志于推动教育培训变革，推动人与人之间更加平等、真诚对话的人们连接在一起。这种使命感时时刻刻激励着我，也让我时常在一个人独处时彷徨：这个大愿要怎么实现呢？

我从未想过要成为一个伟大的商人，也不会使用什么精妙的商业手段，即便是对学员们支付的每一分学费，也时常心怀愧疚，不知道自己是否对得起大家辛苦挣钱后交来的学费。而且，我还总是希望有个什么方法能让公司的各种开销被分摊掉。这样一来，学费就能少一点。如果

^① 即社会企业。按照经合组织(OECD)的定义,社会企业即以企业家战略组织起来,为了公共利益进行的私人活动。它的主要目的不是利润最大化,而是为了获得一定的经济和社会目标,并且有能力提出解决社会排斥和失业问题的创新方案。

最后能做到免费就更好，因为这样促动普及到 1 亿人的速度就可以快一点。当然，这都是很不成熟的想法，且对公司的经营造成了一定的影响，也让随我一路走来的同事们吃了不少苦。毕竟，人活着有肉身，总有各种开销。

也许，还是这一颗真心感染了同学们。“普及 1 亿人掌握促动技术，让人们简单而真诚地对话，自由而温暖地活着”，成为越来越多的促动粉丝（以下简称“促粉”）们常挂在嘴边的话。同时，它也在促动的各种沙龙、活动、课程中不断呈现出来。这是我最开心的事情。

与此同时，我的工作重心也转到了幕后。随着 200 名左右 WFA 高级促动师的培养，上百名中级、初级促动师的培养，以及过去 WFA 近 60 期近千名伙伴对于促动技术培养的参与，我终于在 2016 年可以对邀请我去进行促动培训的企业、机构很自豪地说：“我们的平台上有许多认证促动师，他们都很棒，你们可以直接找他们。”

我坚信“促动 1 亿人了解促进简单真诚对话的促动技术”这个大愿在我有生之年一定会看到。孔子说，四十不惑，五十知天命。今年已 43 岁的我，虽然对于人生这本大书还有很多很多的疑惑，对“促动 1 亿人了解促进简单真诚的促动技术”这个目标的实现却无比坚定，并且相信，这就是我掉到地球最重要的使命。（可能是水瓶座的原因，脑洞比较大，总爱拿自己是外星人来开玩笑。）

我满怀希望，期待各路英雄豪杰可以加入这个充满使命感，期待促动 1 亿人“简单而真诚地对话，自由而温暖地活着”的组织中。我不擅长的，也许你非常擅长；你缺少的平台，也许这里却异常丰满。这可能是一家异常伟大的公司，因伟大的梦想而伟大，因一群想要陪伴生命简单而真诚对话的人而伟大。

同时，我也把“促动 1 亿人了解促进简单真诚对话的促动技术”看作自己生命的归宿。

我 16 岁时，妈妈就因病去世了。此后很长一段时间里，我都沉浸在失去妈妈的痛苦里。而今的我年过 40，是开始为自己生命的下半程做计划的时候了。能够平静地离开这个世界，如阳明先生离开时，坦坦荡荡地讲一句“此心光明，亦复何言”，是我无比羡慕的一种死法。

阳明先生所说的“历事炼心”，也是我一直告诫自己的活着的一种态度。我知道，作为一位老师，我的日常行为举止不够端庄，情绪激动的时候不管不顾，先发作再说。身边不少被我所言的“简单而真诚地对话”这一理念吸引而来又受伤而去的人，大感我是个“言行不合一”之人。我也深知自己修行太浅，常常心生惭愧，却依然在人前不改初心，照样到处宣传这个理念——“简单而真诚地对话，自由而温暖地活着”。

我没有任何移动互联网行业的从业经验，却带着普及 1 亿人大愿的梦想，从 2015 年开始策划，2016 年年底终于上线了属于粉丝的“社

交+学习”的平台——约脑（UNOW）App，其目标就是让更多“促粉”能相互自由地连接智慧。无论线上线下，希望我能在有生之年看到“促粉”的数量实现1亿的目标。

而且，我还要做一个线下的约脑空间：这里会有促动师常驻，这里就是不落幕的世界咖啡、开放空间、群策群力。每日里各种话题在此呈现，各种跨界智慧在此激荡，并藉由促动师们的贡献，在现场呈现出各种成果。很可惜，这个设想由于种种原因未能实现。

令人欣慰的是，约脑App获得了大家初步的认可。说起来，它的上线也堪称奇迹，因为其中的很多设计违背了当前的移动互联网思维。到了2017年8月，我们竟然有了几千位付费用户。将近两年的策划，8个月的实际运营，一群开始几乎不懂移动互联网思维的人，竟然做成了这件事！我们欣喜若狂，同时也深深懂得：唯有持续迭代，才能对得起“铁粉”们“滚地雷”——自己花钱、花时间、花精力做App“小白鼠”给予的信任。

然而，期待能让促动以低价或者免费的方式来普及给更多人的我，并不擅长商业模式的设计、运营和融资，跟这个圈子里的很多人交流“什么是促动”也存在一定的困难。所以，唯有用事实，唯有在线能提供更多的运营数据，才能让梦想实现吧。

从不懂到懂，需要如实地接受生命赋予的这个经历，高低起落，起

承转合，如此，才能懂得自己，懂得更多的人。人生就是如此，不忘初心，怀揣梦想，活在当下，历事炼心。

2016年年底，做完北京第三期高级促动师班，疲于奔命了大半年的我回深圳休息，名为陪伴老父，实则回家大休。从那时到现在，我都一直处于休整状态。经历的太多磨炼，让我对“天将降大任于斯人也，必先苦其心志”有了最真实的体味，也更加坚定了我的决心：老天给了我那么多磨炼，应该是看好我就是那个普及促动技术，促进人与人更加简单真诚对话的可以担大任的人吧。（这就是我对自己经历磨炼时最好的自我安慰和解药。）

后来，我回到了杭州，并在从山上搬到山下住的过程中，认识了一个温暖又有自主意识的小伙伴。他陪着我在人生低谷的时间里神聊乱侃，让我放下了在人前很多时候必须装出的坚强。在和他坦诚交流的过程中，我得到了许多自由的释放和全新的人生感悟，让我从生活这个领域重新来看待促动在我生命里的意义和价值，重新看待如何更加发自内心真诚地与身边所有人的对话，无论那个人是我的亲人、爱人、朋友，还是同事、合作伙伴，甚至是那些曾经与我们心生嫌隙的人：听从自己内心真实的声音，坦诚地表达这个声音，接受对方发自内心的声音，共同创造我们可以好好相处、共度余生的方法。许多业已成型的思维与行为方式束缚了我们自由的灵魂，而平等的对话让我们的灵魂得以放心地相互触

碰，交汇出发自内心的爱与温暖。

让“简单而真诚的对话，自由而温暖的活着”成为一种生命状态。活得简单，爱得真诚；灵魂自由，彼此温暖。我最深的爱，全部给了你们——“促粉”。我也期待藉由你们发自内心的传播和普及，让更多身边的人受惠于促动。

感恩！

段泓冰于杭州青芝坞