



《培训》杂志策划

SPOT on Facilitation

Parbu Naidu and Janice Lua



SPOT团队引导

点燃群体管理的智慧

[新加坡] 帕拉布·耐度 赖美云 著
唐长军 郝君帅 张庆文 译
任伟 审校



本书深刻揭示了团队参与式决策的四个创新要素:

S-Space 空间

P-Process 过程

O-Outcome 成果

T-Time 时间

江苏人民出版社

SPOT on Facilitation

Parbu Naidu and Janice Lua

SPOT团队引导

点燃群体管理的智慧

[新加坡] 帕拉布·耐度 赖美云 著
唐长军 郝君帅 张庆文 译
任伟 审校

图书在版编目 (CIP) 数据

SPOT团队引导：点燃群体管理的智慧 / (新加坡) 赖 (Lua, P.N.J.) 著；唐长军等译. -- 南京：江苏人民出版社，2013.11
ISBN 978-7-214-11165-4

I. ①S… II. ①赖… ②唐… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第259045号

Spot on Facilitation By Janice Lua and Parbu Naidu

Copyright © Janice Lua and Parbu Naidu

All rights reserved. Published by arrangement with Facilitators Network Singapore Pte Ltd.

Chinese simplified translation rights © 2013 by Jiangsu People's Publishing, Ltd..

江苏省版权局著作权合同登记：图字10-2013-79

书 名 SPOT团队引导：点燃群体管理的智慧

作 者 [新加坡] 帕拉布·耐度 赖美云

译 者 唐长军 郝君帅 张庆文

策划编辑 杨 健

责任编辑 陈 茜

责任监制 陈晓明

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路1号A楼，邮编：210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

<http://jspph.taobao.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰盐城印刷有限公司

开 本 718毫米×1000毫米 1/16

印 张 13.75

字 数 200千字

版 次 2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-11165-4

定 价 78.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

中文版序

自2000初开始从事团队引导工作以来，我们从各种现场实战中总结了很多宝贵的经验教训，这些经验对刚刚踏上引导旅程的初学者会有所帮助。因此，我们在2011年用了6个月的时间，记录了亲身经历的引导工作中的成功与失败，希望他人能从中获益。与此同时，从2004年开始，应大家要求，我们一直在新加坡开展引导技术的培训工作。《SPOT团队引导》英文版于2011年在新加坡出版，基于此书，我们重新设计了引导技术基础训练工作坊。

2012年12月，我们在西安举行了首次SPOT团队引导技术工作坊，并得到了大家的好评，并为《SPOT团队引导》一书译成中文播下了种子。百年基业的唐长军老师和他的团队成员也参加了西安的首次工作坊，非常希望将《SPOT团队引导》引入中国。2013年3月，我们和百年基业管理顾问公司在西安一起进行“SPOT团队引导”培训师培训，并与他们一起开始了将《SPOT团队引导》译成中文的工作。

经过数月的辛勤努力，《SPOT团队引导》一书的中文版终于就绪。很多人都对本书的翻译做了热情投入和协同奉献，如果没有他们的努力，这项工作不可能完成。我们从内心深处由衷地感谢《培训》杂志社副主编常亚红先生、江苏人民出版社的杨健女士和陈茜女士的支持，也特别感谢审校者任伟、翻译者唐长军、郝君帅、张庆文，感谢为本书的翻译、校对做出贡献的谭茜、秦瑛、苏靖然、于春青、王金帅、王云，感谢他们帮助我们圆了这个梦。

我们希望《SPOT团队引导》中文版能在华夏大地上生根发芽、茁壮成长，并在鼓励人们参与、为团队赋能和自我超越等诸多方面，结出丰硕的果实！

帕拉布·耐度（Prabu Naidu）

赖美云（Janice Lua）

2013年10月

于新加坡

译者序

调查显示，在被访的17个行业近300家企业中，其中使用过行动学习的企业中，拥有内部行动学习催化师的企业比例由2010年的9%提高至2013年的30%。这一数据显示，行动学习这一方法论得到企业广泛认可，企业越来越关注培养内部催化师，将行动学习催化技术内化，形成一种组织工作研讨与团队学习方法。

然而，我们发现大部分企业对行动学习的理解更多地停留在理念与认知层面，缺少具体的方法、工具与技巧来指导实践，导致行动学习难以在组织内深化落地和持续发展。

2012年底，我们有机会参加了在西安举办的“SPOT团队引导工作坊”，主讲人帕拉布和赖美云是FNS新加坡引导协会的创办人、经验丰富的资深引导者。3天的学习内容丰富，给我们留下了深刻的印象。这个课程初看似乎没有套路，实则通过4D引导模型和SPOT要素的精心设计，把团队引导的精髓清晰地传递给参与者；30余种工具既有清晰的操作步骤，又有非常灵活的实际应用；两位老师看似“袖手旁观”很少干预，但全场学员却能“夜以继日”全情投入地高效研讨。无论从授课，还是内容和工具的设计，这个课程都非常好地展示了团队引导技术的魅力。

在培训行业里多年摸爬滚打出来的直觉告诉我们，SPOT可以很好地支持到众多的企业客户和在行动学习上探索的同行！于是，我们兴奋地向两位老师表达能否把这么好的产品在中国市场进行推广，非常幸运的是，我们一拍即合。

2013年3月，在帕拉布和赖美云的支持下，百年基业成为中国第一家FNS的授权合作机构，在短短6个月时间，我们已经举办了3次“SPOT团队引导”的公开课，实用的课程受到参与企业的大量好评。在授课过程中，我们发现学员需要阅读书中大量的英文材料，很多学员反映读起来比较费力，强烈希望我们能把它翻译成中文，以便课堂学习，并能让更多中国同行分享。于是，在得到帕拉布和赖美云两位原著者的许可后，我们把这本实用精美的书籍翻译成了中文，呈现给大家。

在学习引导技术的过程中，这本书是一本不容错过的好教材，它有如下特点和优势：

1. **本书提供的4D团队引导模型贯穿始终，概念清晰完整。**作者首创4D团队引导模型，将引导的步骤、工具、要素、核心能力作了一个系统有机的整合，不仅让你对本书的引导技术整体架构一目了然。它还像一个导游图，让你在学习过程中不

会迷失在细节里。

2. **本书提供的团队引导四步流程简明实用，实践指导性强。**书中提供的四步引导流程：D1明确客户需求—D2设计研讨会—D3实施研讨会—D4发现新的学习，在每步的流程都提供了进一步操作细节，包括实施步骤、问题设计、成功与失败的案例、工具的选择搭配，简单易学，极具指导性。

3. **本书提供了30多个引导工具，图文并茂，并配以一些典型的组合模式，方便易学。**书中介绍的引导工具涉及建立团队愿景、创意解决问题、团队决策、跨部门沟通协同、共识行动计划等多个方面，应用广泛。这些工具介绍了详细的操作步骤，配以大量实操现场图片，非常直观。同时，作者还提供了多种典型的工具组合模式，为读者使用提供了更多的选择。

4. **本书提供了大量实践案例，为读者提供了宝贵的借鉴。**书中提供了20多个作者亲身经历的引导案例，这些案例中既有成功的经验也有失败的教训，同时作者描写生动，读来身临其境，仿佛和作者一起亲历了引导历程。

5. **本书提供了丰富的理论支持，外延性强，更具权威性。**本书不仅详细介绍了SDI®优势测评工具，让读者了解如何善用引导者的风格，来更好地促进引导。同时，书中多处也简明地介绍了组织变革、教育心理学、管理学等多方面的理论基础，帮助读者扩展了解与引导相关的知识。

6. **本书沿用了与原书一致的彩色印刷风格，提供了读者赏心悦目的阅读体验。**

总之，本书是一本不可多得的团队引导技术的专业读物！

如果你是人力资源工作者，这本书可以帮你完成从“我和你”到“我们”的转变，它使你的培训项目设计直接针对学员实际的问题，满足了学员针对性的需求；你从外行变成了伙伴和支持者，这不仅让你更有成就感，还会让团队成员更容易信任和接纳你，使你成为真正的专业伙伴！

如果你是企业经理人，本书可以为你的高效会议研讨打开新的视野。它能帮你深层次地挖掘团队智慧，促进团队高效达成共识，使团队更有凝聚力。更为重要的是，它能帮助你建立起一种全新的管理理念，使你成为一个信任团队、激发团队、赋能团队的真正的领导者。

如果你是一个职业引导师、企业教练或咨询顾问，本书有配套的培训课程和相关的引导师国际认证路径。如果你希望深入学习的话，可以参加和本书配套的为期3天的“SPOT团队引导”培训课程；如你希望在引导技术上有更多的造诣，拥有相关专业证书，详情可访问网址：www.gene100.com，以获得更多咨询。

本书中文版得以面世，首先要感谢本书的原作者帕拉布和赖美云，没有他们

的信任和对中国市场的支持，没有他们推广引导技术的使命感，就没有这本书的中文版！

感谢《培训》杂志社副主编常亚红先生、江苏人民出版社文化教育分社总编辑杨健女士与本书的责任编辑陈茜女士，感谢他们给了我们很多专业的指导！

感谢本书审校者任伟先生，感谢他以巨大的热情和开放的心态，把国际先进的引导技术引入中国！

感谢谭茜女士、秦瑛女士为本书翻译、校对作了大量协助工作。同时，苏靖然女士、于春青先生、王金帅先生、王云女士也为本书的译校作出很多有益的贡献，在此一并致谢。

由于时间仓促，水平有限，翻译中的疏漏之处在所难免，恳请读者批评指正。

最后，希望本书对读者的工作与学习有所助益，并能够进一步推动引导技术与行动学习在中国的应用与发展！

译者

2013年10月

行动学习“落地”与“深化”的关键技术

近年来，在创建学习型组织过程中，很多企事业单位采用了“行动学习法”（Action Learning）。的确，传统培训方式越来越不招人喜欢了：与工作脱节，针对性不强，效果不易衡量，难以付诸应用……面对传统培训方式这些无法回避的问题，一些企业开始将目光转移到一些新型的培训与学习方法上。在这种情况下，行动学习法脱颖而出。

行动学习法基于经验学习理论，将解决问题和人才培养有机地结合起来，既能解决组织面临的实际问题，又可以在此过程中培养人才，不仅提高了培训和学习的效果，将学习与工作结合起来，也有助于发展团队、提升领导力以及改善工作绩效。因此，行动学习被证明是既对公司有效也对个人发展有效程度最高的一种学习方式，已经被众多国内外优秀企业所采纳。

但是，尽管在理念上相对完备，行动学习法的实际应用效果却参差不齐，在很多单位中甚至流于形式，未能取得应有的效果，其中原因何在？根据多年的研究与咨询服务经验，我认为，这主要取决于行动学习实施过程中存在六项薄弱环节，如同人身体上的“软肋”：（1）团队学习教练；（2）项目过程管理；（3）结构化的知识；（4）反思与探询；（5）行动的权力；（6）团队成员和团队建设（邱昭良，2012）。如果不能有效地应对这些“软肋”，将严重影响行动学习的效果。

在这六项“软肋”中，团队学习教练、反思与探询、团队建设都与本书涉及的主题——“团队引导”有直接的关系。在我看来，团队引导是帮助行动学习“落地”与“深化”的关键技术。

按照美国乔治华盛顿大学教授迈克尔·马奎特（Michael Marquardt）关于行动学习的研究，合格的行动学习教练（我本人称之“团队学习教练”）是行动学习不可或缺的要素之一。虽然有不同称呼（“行动学习教练”、“催化师”、“引导者”、“引导师”或“促动师”等），但从本质上看，他们所做的是帮助一个团队更有效地在一起工作、促进反思、提高对话质量、激发团队智慧。因此，缺乏合格的团队学习教练成为顺利推行行动学习项目最重要的一个“软肋”。

为了顺利推进行动学习项目、保障行动学习的效果，企业需要配备足够数量的合格团队学习教练。如果企业内部缺乏团队学习教练，短期可以外聘有经验的专业人士，但从长期来看，需要培养更多内部团队学习教练。而无论是内部还是外部团

队学习教练，都需要持续不断地提升自己的专业水平，学习和掌握更多的团队引导技术。这对持续推动行动学习项目具有重要意义。

事实上，团队引导并不只是用于行动学习，作为一项技术，它广泛应用于企业、社区、家庭、个人等各个领域。毫不夸张地说，只要是存在人际互动，引导技术就有用武之地。我相信，它是激发人类潜能、促进人际协同的“金钥匙”。

如今，“团队”作为社会组织的基本单位，无处不在，但很多“团队”却只是有名无实，并没有发挥“1+1>2”的协同效应。那么，如何有效地激发团队智慧、实现团队学习呢？基于社会心理学、组织行为学、群体动力学等科学领域的研究成果，经过无数实践者的探索和努力（有成功的经验，也有失败的教训），人们终于找到了激发人类潜能、促进人际协同的“金钥匙”——团队引导技术。就我本人的亲身实践来看，我认为，如果应用得当，团队引导技术的确有着神奇的魅力。

当然，要想熟练掌握团队引导技术，成为一名合格的引导者，并非易事。不仅需要调整心态（从参与、控制、主导到帮助、引导），而且需要了解并熟练掌握必要的方法与工具。更重要的是，在实际引导过程中会有很多意想不到的情况，一个引导者必须能够随机应变，这需要引导者具有相当丰富的经验。本书两位作者作为具有丰富引导经验的实践者，不仅为读者呈现了很多实用的方法和工具，包含翔实而具体的使用指南，也有真实的成功和失败的案例、经验与心得。因此，我相信，对于那些有志于成为引导者或团队学习教练的朋友们来说，本书将是必备的案头手册；对于那些希望或正在实行动学项目、建设学习型组织的企事业单位来说，本书也将是宝贵的参考指南。

我自1995年开始致力于组织学习的研究与实践，与本书译者百年基业公司董事合伙人唐长军、郝君帅、张庆文相知多年，对他们的专业、敬业非常钦佩，更欣赏他们多年来专注于行动学习的使命感与责任感。或许正是由于他们的坚持、持续研究与创新，百年基业才成为国内行动学习领域的先行者和引领者。本书也是他们在行动学习领域诸多努力的证明之一。因此，我很高兴受邀预览本书并作推荐序，希望通过本书，让更多的企业和朋友能够学习、应用引导技术和行动学习，激发群体智慧、体验生命精彩！

邱昭良 管理学博士
学习型组织研修中心·中国学习型组织网 创始人
中国学习型组织促进联盟 主席、首席专家
2013年10月15日

导 语

会议已经成为商业世界司空见惯的一项活动。通过阅读这本书，能够开启你对于引导关键原则与活动的了解。这本书提供了引导师与团队工作时需要了解的技巧、案例、理论基础、真实生活的故事以及陷阱。本书用一种以读者为中心的方式探索在今天作为引导师必需具备的特质。如果你正在考虑如何成为更有效的引导师，这本书恰逢其时。

引导并不是一个全新的概念。在19世纪后期柏拉图就介绍过“群体思维”的概念，他的思想帮助发展了社会引导的理论。在1920年，佛洛伊德·奥尔波特（Floyd Allport）介绍了“社会群体”的概念，以及第三方如何引导个人的行为并提高其工作效率。在1945年，库特·勒温（Kurt Lewin）创造了“团体动力”的概念。他的工作与力场理论发现团队成员能够通过实现共同的目标来激励他人。在1949年，莫顿·多伊奇（Morton Deutch）扩展了引导的概念，将任务引导纳入到过程之中。在他的工作中，多伊奇（Deutch）发现如果使用了某种研讨过程，参与者会有更多参与和讨论，他们的讨论会更加有效。这就是过程能够帮助团队实现预期成果。

在本书中，Prabu与Janice将数十年的研究理论与成果结合他们自身的个人学习与洞察，深入浅出阐述了引导的精华。这本书详细说明INIFAC（国际引导学院）认证资深引导师（Certified Master Facilitator, CMF）的核心能力，包括：

活在当下（Presence）——CMF将同理心与权威同时带到会场。

评估（Assessment）——CMF知道在必要的时候通过提问评估客户的需求。

沟通（Communication）——积极聆听与提问来激发参与者。

把控（Control）——CMF创造并维持一个高效与安全的环境，在这个环境中有着差异化风格与文化背景的参与者能积极投入以实现目标。

一致性（Consistency）——CMF理解并在一系列活动中持续应用最佳实践的方法。

激发（Engagement）——CMF知道运用多种方法来激发团队、解决问题、制定决策、鼓励创新与提升能量。

为了最大程度发挥这本书的优势，你需要身体力行。本书有大量的信息，丰富的故事以及中肯的建议，你可以发现自己迫不及待地要将它们完全消化并用剩下的

时间来持续运用。

这是我的希望：每一位阅读本书的读者都能开始仔细审视会议引导的方式，来帮助团队实现他们预期的成果。

打开本书，你的学习之旅从此开始。



艾琳·道斯博士（Eileen Dowse Ph.D.）
著作者，组织心理学家以及INIFAC主席

艾琳·道斯博士是一位受人尊敬的组织心理学家，她专注于通过教育、咨询、文化评估与高管教练来提升组织效力与组织健康。她是人力动态学（Human Dynamics）组织的主席，这是一家业务遍及北美、欧洲、澳洲与亚洲的咨询公司，主要为高科技行业、制造业、非盈利组织以及政府机构提供服务。她笔耕不辍，主要著作包括《直率经理》《如何在工作场所建立开放友好的关系》《敏捷商业领导》《成功领导的四种角色》。艾琳是国际引导界备受认可的思想领袖之一，同时也是国际引导学院（INIFAC）的创始人之一、现任主席。

关于本书

这本书总结了过去6年中开展过程引导的心得体会，在这个过程中我们不断收获新的学习，并将学习应用到工作中。

当你阅读本书时，你会发现为了阅读方便，我们统一使用“他”作为性别代称来指代男性与女性。

我们已经为本书申请了知识产权与专利权。我们对本书享有监督权，同时欢迎你的任何修改意见。

我们邀请你提出任何建议来完善本书，不管是在内容方面，还是在呈现方面。你可以给我们发送邮件：prabunaidu@singnet.com.sg或janicelua@yahoo.com.sg。

这本书的目标读者：

过程引导师

FNS（新加坡引导师协会）的4D模型对于设计或实施引导介入活动非常有用。






培训师、教师、导师与演讲者

本书中介绍的技巧与方法增加了课程的互动性，并能更加激发学员。

会议的主席

本书会让你的会议更加富有成果，并更有效率。

本书中使用的标志

标志	描述
	主要是指由INIFAC（国际引导学院）提出来的CMF（认证资深引导师（Certified Master Facilitator））的能力素质。
	陷阱是最好能避免的活动。大多数的陷阱是根据我们在引导培训工作坊中的观察总结出来的。
	小窍门是我们在实践中尝试并发现的良好实践，一些窍门来源于我们引导培训工作坊。
	理论基础指的是来自社会科学领域的调查与学术报告。
	在引导的时候使用优势配置清单（SDI®）。

本书中使用的一些缩写

缩写	描述
CMF	INIFAC认证资深引导师 (Certified Master Facilitator)
CPFT [™]	IAF认证专业引导师
FERNST [™]	恐惧、期望、现实、需求、怀疑 (Fears, Expectation, Realities, Needs, Suspicious)
FFD	反复辩论 (Flip Flop Debate)
FGD	焦点小组 (Focus Group Discussion)
FS	未来探索 (Future Search)
IAF	国际引导者协会 (International Association of Facilitation)
ICF	国际教练联盟 (International Coach Federation)
INIFAC	国际引导学院 (International Institute for Facilitation)
MVS [®]	动机价值观系统 (Motivation Value System)
ORIDI	客观性、反应性、诠释性、决定性 (Objective, Reflective, Interpretive, Decisional)
OST	开放空间技术 (Open Space Technology)
SDI [®]	优势配置清单 (Strength Deployment Inventory)
SMART	具体的、可衡量的、可实现的、相关的、有时间界限的 (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time—framed)
SWOT	优势、劣势、机会、威胁 (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)
TMS	交易记忆系统 (Transactive Memory System)
TWC	世界咖啡 (The World Caf é) 大型团队方法论

目 录

导语
关于本书

第一章 前言

什么是引导	1
传统的引导	1
引导技术对于组织的价值	2
教练—导师—引导—培训—咨询	4
引导会议中的利益相关者	6
内容与背景	6
展现人们最好的一面	8
点燃员工的工作热情	8
引导就像航海	9

第二章 成为一名出色的引导师

关于优势配置清单 (SDI®)	11
动机和价值观决定你的行为	14

第三章 FNS 4D引导模型

D1—明确需求	16
了解背景与全局	17
了解场地与后勤	17
了解参与者	17
D2—设计研讨会	28
计划与准备的关键步骤	29

小组规模	30
设计变革管理	32
D3—实施并总结研讨会	34
实施研讨会的关键步骤	34
团队记忆	36
书写海报	37
G0-AB海报	41
实施步骤的具体指引	42
意外情况的处理方法	44
阶段性小结参与者共识	48
会议总结与行动计划	49
会议过程回顾与反思	49
D4—发现新的学习	53
从经验中学习和转化	54
矫枉过正与钟摆效应	55

第四章 空间—过程—成果—时间 (S.P.O.T)

空间	57
物理空间	57
情绪/心理空间	57
如何创建一个安全的情绪/心理空间	58
鼓励参与者坦率发言而不必担心后果	59
光线对于参与者能量的影响	59
提升会议空间的场能	60
创造个人空间	63
桌形和场地布置	63
过程	67
阶段划分和开场介绍	67
多元化思考与准备	67
尊重不同的文化与风格	68
引导残障参与者	70
产出与成果	71

时间	73
保持参与者聚焦目标与高效能	74
应对参与者缺少回应的技巧	76

第五章 核心技能

保持中立	79
主动聆听—提问—复述	81
收集想法—综合想法—浮现假设	84
保持聚焦主题——给予和接收反馈	90
总结与跟进	91
处理不合作的行为	92
管理沉默	96
引导冲突与抱怨	97

第六章 发散与收敛工具

头脑风暴	101
书写式头脑风暴	107
同类整理	109
力场分析	112
需求与给予	114
创建愿景	121
差距分析	123
漫游挂图和入场/离场调查	126
外交大使式分享	129
反复辩论	131
时间画廊	134
决策与投票	137
2×2矩阵	145
多维决策矩阵	147
粘贴墙	157
大规模引导方法介绍	161

第七章 引导师状态

引导师能量状态对参与者的影响	165
引导师的着装礼仪	167
引导师的肢体语言	167
使用幽默	169
引导师的手势	170
名牌：好的和不好的	173

第八章 引导技术的应用

引导式教师或培训师	175
引导式咨询顾问	182
引导式会议主持人	184

参考资料

INIFAC CMF核心能力与SDI®动机	187
引导师工具包	196
在线资源	198
FNS的故事	199
致谢	200
本书评论	201