



# 促动让我们 无“促”不在



上海杠杆企业管理咨询有限公司

# 柴 雲

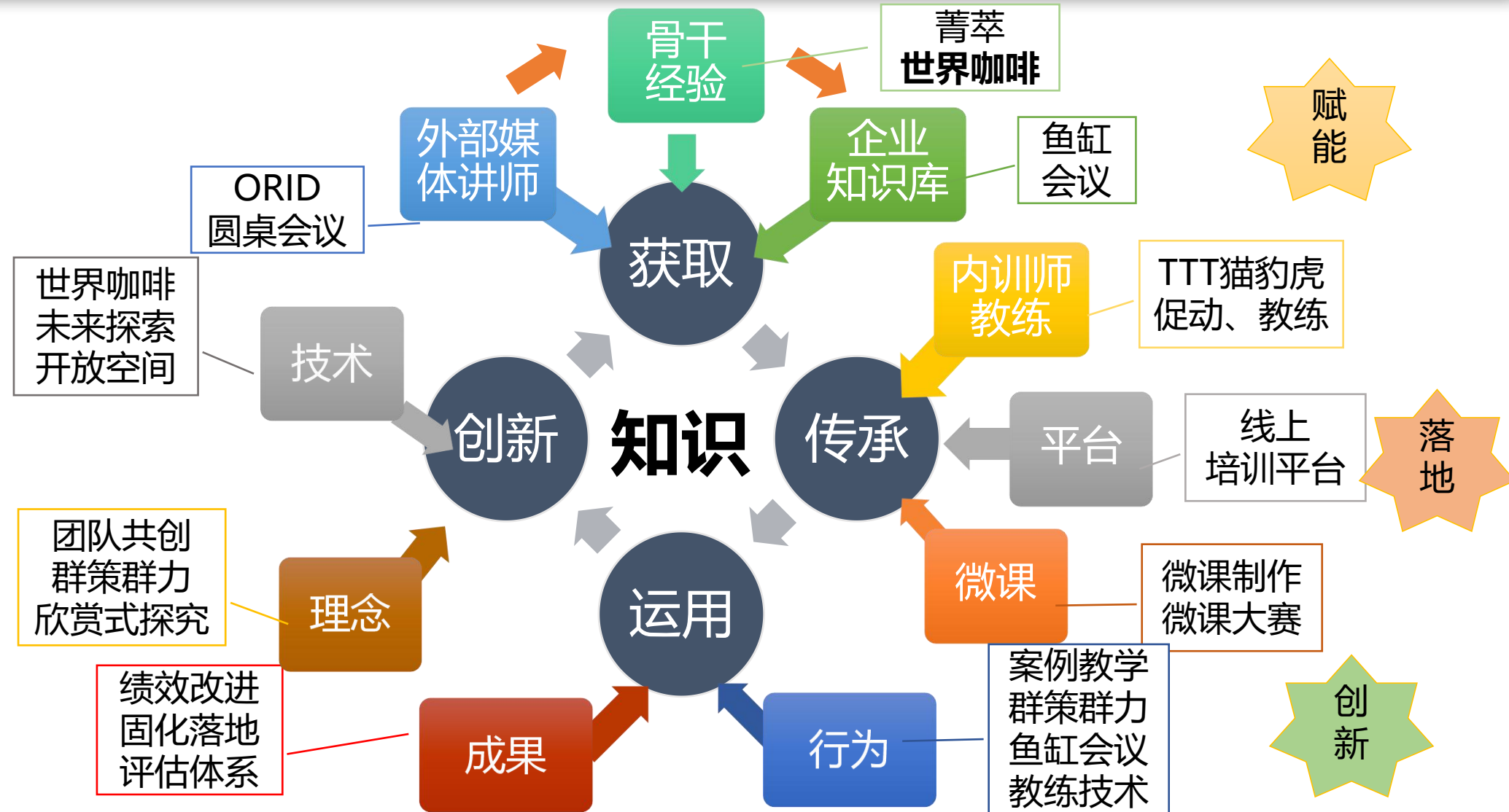
- WFA（中国）国际促动师协会认证——促动师
  - WFA（中国）国际促动师协会——特聘授权授课讲师
  - 伦敦城市行业协会认证——国际职业培训师
  - 英国剑桥大学认证——人力资源高级专业级
  - 上海社保局——创业能力专项职业
  - 20年人力资源管理经验 / 10年培训咨询经验 / 10年创业经验
- 
- |           |             |
|-----------|-------------|
| ➤ 大型国企    | 人事处         |
| ➤ 德资航运企业  | 人力资源经理、培训经理 |
| ➤ 物流业、银行业 | 讲师、咨询师      |



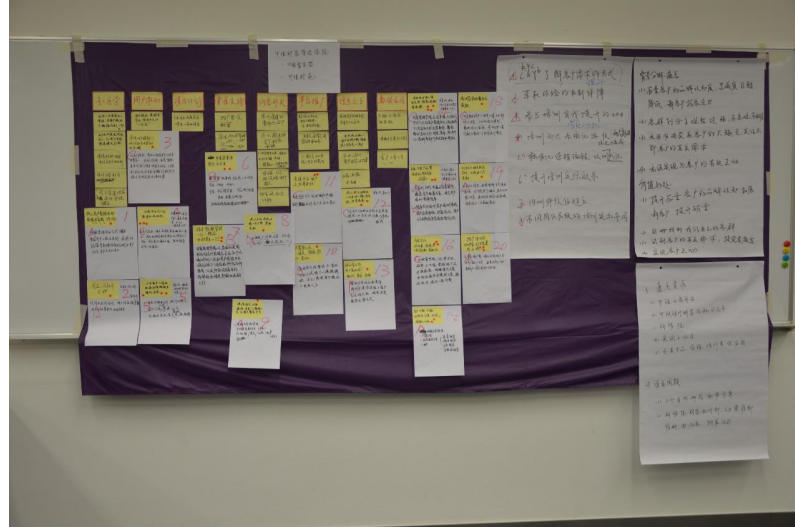
# 企业知识运行体系

◆ 停止运转代表企业生命的**结束**

◆ 循环速度代表企业发展的**速度**







# 目录

- 1 促动市场分析
- 2 促动简要介绍
- 3 促动产品案例
- 4 促动销售方式
- 5 促动师资介绍

# 行动学习起源



## 雷格·瑞文斯(Reg Revans, 1907 ~ 2003)

行动学习法之父,  
全球第一位“艺术管理”大师

《发展有效能的管理者》《行动学习的起源和成长》《行动学习:管理者的新技术》

曾任英国国家煤矿委员会教育主任、曼城科技大学管理学教授、比利时政府顾问、欧洲管理训练中心协会总裁、英国国际管理协会的国际主席、美国瑞文斯大学校长

在比利时，一套以他的行动学习理论为基础的改革方案，在1971~1981年间，使国家工业生产提高102%，瑞文斯博士成为比利时的重要功臣。



# 著名颁证机构

7



国际引导者协会



国际引导学院



国际行动学习协会



美国培训认证协会



国际促动师协会  
World Facilitator Association



中国行动学习协会  
CHINA SOCIETY FOR ACTION LEARNING

# WFA服务企业

服务客户超过100家，助力组织实现战略落地，降本增效上千万元

			
			
			
<b>中国一汽</b>	<b>中国建设银行</b> China Construction Bank	<b>ROBAM</b> 老板	



# 目录

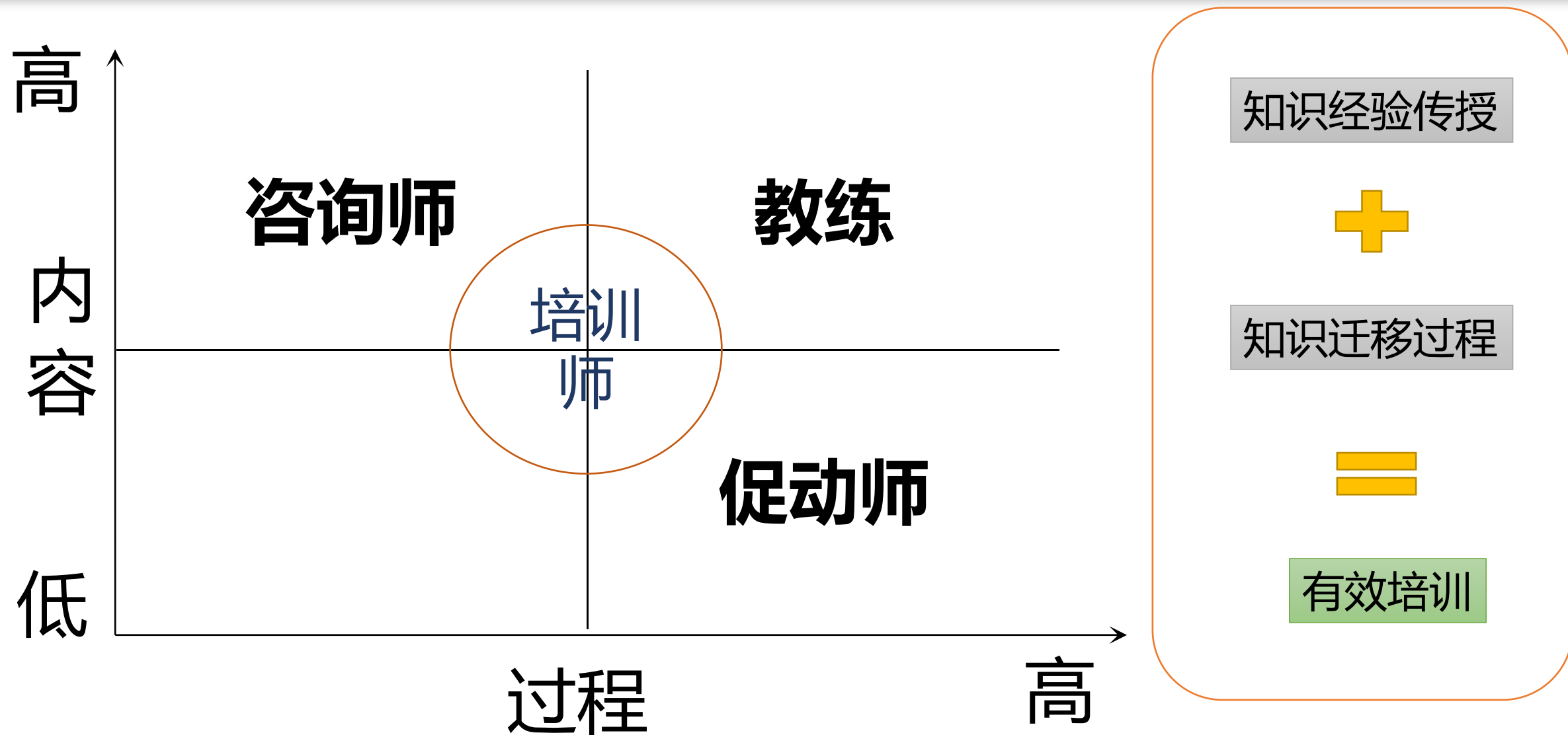
- 1 促动市场分析
- 2 促动简要介绍
- 3 促动产品案例
- 4 促动销售方式
- 5 促动师资介绍

# 三个与促动有关的定义

专用词	定义
促动	<p>【Facilitation】 <b>让.....变得简单</b></p> <p>【作用环节】 互动过程（教学活动 / 工作坊 / 会议）</p> <p>【过程目的】 <b>创造积极参与 / 活跃的氛围，达成预期成果</b></p>
促动师	<p>【Facilitator】 促进有效群体互动过程的专业人士</p> <p>【态度要求】 公正 / 开放 / 中立</p> <p>【核心保障】 <b>为参与者提供架构性 / 步骤化的方法</b></p>
促动技术	<p>【Facilitation Skill】 <b>通过组合内容 / 流程 / 架构从而达成有效互动 / 目标一致的技能</b></p> <p>【使用人员】 促动师 / 培训师 / 团队建设者 / 会议主持者 / 企业管理者</p>

# 培训师、咨询师、教练、促动师

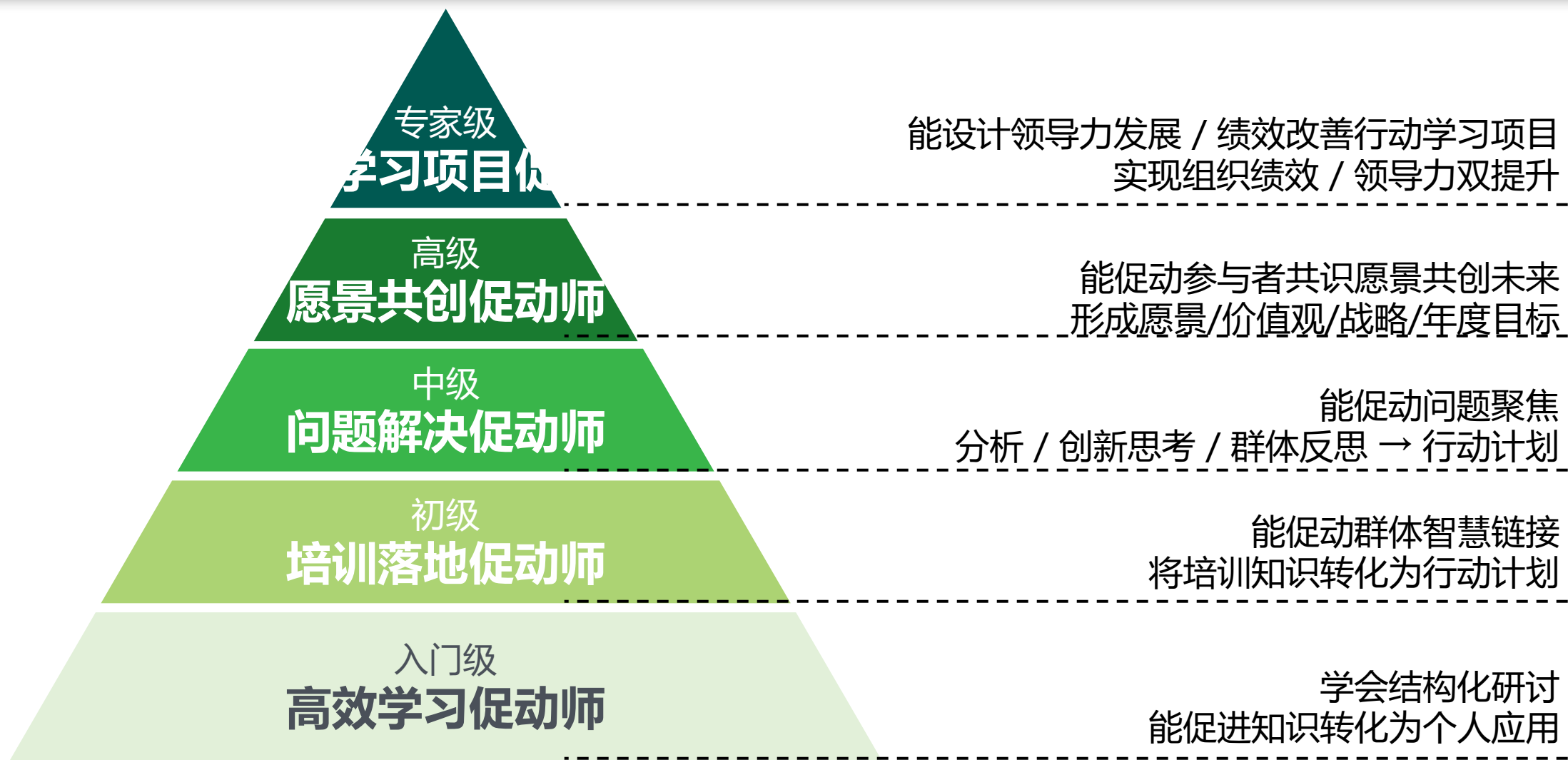
11





# 促动师职业能力包含的9种促动技术

促动技术	促动能力	主要作用	作用说明
聚焦式会话法	<b>提问力</b>	<b>信息共享</b>	促进团队智慧联享 / 个人反思 / 情绪共享 / 下一步行动等
团队共创	<b>共识力</b>	<b>达成共识</b>	促进团队共识 / 创新想法 / 聚焦关键行动领域 / 价值观重塑等
世界咖啡	<b>对话力</b>	<b>跨界创新</b>	促进跨界创新 / 团队智慧分享 / 创新
鱼缸会议	<b>反思力</b>	<b>向内反思</b>	向内反思，营造团队内 / 跨团队之间的真诚反馈氛围，促进真诚有效的沟通
群策群力	<b>共行力</b>	<b>问题解决</b>	促进问题解决 / 绩效提升；组织变革；快速产生行动方案，自动自发的负责人
欣赏式探寻	<b>幸福力</b>	<b>幸福感提升</b>	幸福感提升 / 压力降低 / 积极文化塑造 / 绩效改进
未来探索	<b>愿景力</b>	<b>共识愿景</b>	共识愿景 / 年度战略研讨 / 利益相关者共识 / 社区探索等
开放空间	<b>创新力</b>	<b>整体绩效提升</b>	创新 / 组织沟通 / 协作 / 整体绩效提升
私人董事会	<b>互助力</b>	<b>集思广益</b>	企业家相互提问 / 集思广益 / 解决问题



# 目录

- 1 促动市场分析
- 2 促动简要介绍
- 3 促动产品案例
- 4 促动销售方式
- 5 促动师资介绍



# ORID 四个层面的对话

## O 数据层面

澄清外部事实的问题



看到



闻到



尝到



听到



摸到



回忆到

## R 体验层面

唤起内在反应的问题



情绪 / 情感



记忆 / 联想

## I 理解层面

挖掘内在深层意义的问题



意义



价值



诠释



重要性

## D 行动层面

引发未来行动问题



关键行动



行动步骤



开始时间

ORID遵循人类思考的自然心理过程

**感知信息**




**内在反应**



**判断思考**



**做出行动**



聚焦式会话法 2 应用篇

# 重构培训

调研

设计

实施

评估

改进

聚焦式会话法

# 重构培训

运用  
篇

调研

设计

实施

评估

改进

案例

## 电商公司ALI的前期需求调研

【实施主体】 培训负责人梅老师

【针对人群】 产品经理 / 运营经理

【培训课程】 《高效运营管理》

【调研重构】 ① 企业高管 / 参训人直接上司  
② 参加培训的学员



# 针对企业高管 / 参训人直接上司的调研问题设计

O 数据层面	R 体验层面	I 理解层面	D 行动层面
<ul style="list-style-type: none"><li>? 本次培训希望解决的问题是?</li><li>? 关于这个主题，您观察到哪些具体现象？请举例说明</li><li>? 您希望获得哪些可视化成果？</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>? 这些想象中，让您最不能接受的具体行为有哪些？</li><li>? 您觉得目前即将要接受培训的同事，哪些行为是已达标的？</li><li>? 哪些行为还不能胜任目前工作？</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>? 您认为，此次培训对组织 / 同事的意义与价值是什么？</li><li>? 对于通过本次培训来解决此类问题，您有什么建议？</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>? 您打算如何支持此次培训？</li><li>? 基于您的时间 / 经验 / 能力，您希望对本次培训做出哪些贡献？</li></ul>

# 针对参训学员的调研问题设计

O 数据层面	R 体验层面	I 理解层面	D 行动层面
<p>目前您在工作中碰到的主要问题是什么？</p> <p>本次培训您最希望学到的知识和技能是什么？</p>	<p>哪些学习形式让你比较投入？</p> <p>哪些学习形式会让您感觉容易走神 / 刷手机 / 打瞌睡？</p>	<p>您认为，参与此次培训对您能力提升的意义与价值是什么？</p> <p>对于通过本次培训来解决工作和生活的问题，您有什么建议？</p>	<p>您打算如何投入到此次培训中，以有效地提升个人能力？</p> <p>基于您的经验 / 能力，您觉得在本次培训中可以为同学做出哪些贡献？</p>

聚焦式会话法

# 重构培训

运用  
篇

调研

设计

实施

评估

改进

案例

## 移动通信公司的在线视频知识迁徙

【实施主体】丁老师

【受众信息】25~30岁基层管理人员，30人

【培训课程】《有效沟通》，0.5天

【培训现状】① 游戏，拓展都做过，热闹但无效  
② 传统课程无法调动学员积极性  
③ 公司已有通用管理课程的在线视频

【迁徙重构】视频学习 + 线下研讨工作坊

# 知识导入阶段

## 在线学习

学习公司有效沟通视频

## 课堂讲授 (45~60min)

移动公司管理人员有效沟通案例

1. 与下属沟通的常见问题与有效解决方法
2. 与上司沟通的要点与注意事项
3. 如何与跨部门同事有效协作

## 研讨互动过程 (60~90min)

### O 数据层面

? 刚才所学的内容，哪些关键词或句子让大家印象比较深刻？

**学员依次轮流回答**

### R 体验层面

- ? 我们在哪里比较投入？
- ? 哪些产生了困惑？
- ? 是否回忆起过去工作或生活中经历的事情？如果有，是什么？

**请愿意表达的学员发言**

### I 理解层面

? 今天的学习，大家最主要的收获与感悟是什么？

**小组讨论并汇报成果**

### D 行动层面

? 为了应用所学，未来3个月我们可以制定怎样的行动计划？

**每个学员写下承诺并分享**

## 答疑总结与鼓励 (30~45min)

### 答疑

厘清学员的学习困惑

### 总结

梳理当天的教学活动

### 鼓励

促进学员的实际行动





聚焦式会话法 2 应用篇

# 重构培训

调研

设计

实施

评估

改进

## 三大注意事项



### 转换身份

培训师 vs 促动师

### 把握平衡

遵守框架 vs 灵活实施



时间变数



氛围变数




权威变数

### 促进平衡

自由讨论 vs 维护规则

注意事项：

1. 发力点依然放在调研与设计上
2. 设计环节要考虑可能出现状况
3. 实施环节需要一种陪伴的状态



聚焦式会话法 2 应用篇

# 重构培训

调研

设计

实施

评估

改进

# 从满意度评估到学习反馈



## 【传统评估三大危害】

- ① 讲师娱乐化
- ② 学员商业化 (学员状态 → 客户状态)
- ③ 管理粗放化 (容易做到知识掌握度 / 学习满意度)  
(忽略学员行为改变 / 培训迁移至工作绩效)



## 【反馈表三大优势】

- ① 简单实用
- ② 既了解学员学习状态，又指向学习后的行动
- ③ 既反馈课堂中的情绪，学员又觉得在评估老师



## 例：大客户管理工作坊反馈表

填写人：

职务：

填写时间：

1. 培训中印象最深刻的知识点是：



O 数据层面

2. 培训中感觉情绪最高涨的时刻是：



3. 培训中感到情绪比较低落的时刻是：



R 体验层面

4. 培训后感觉还比较困惑的地方：



5. 培训能解决工作中哪些问题：



I 理解层面

6. 培训对未来创造性工作的启发：



7. 未来1~3个月可以立刻着手进行的行动：




D 行动层面

8. 感谢您参与本次培训，与伙伴共同创造了如此令人赞叹的智慧成果！请您一段感言给我们，什么都可以，只要是您的真心话，我们都倍感珍惜.....



结束语



聚焦式会话法 2 **应用篇**

# 重构培训

调研

设计

实施

评估

**改进**

【复盘目的】促进合作双方的改进提升

【共享内容】① 共享双方的信息 / 感受

② 本次培训成果的认知

③ 下一步的改善计划

# 复盘会议提问框架

<b>O 数据层面</b>	<p>基于本次培训反馈表汇总的成果，大家看完后：</p> <p>❓ 反馈表中哪些信息引起了你的注意？</p>
<b>R 体验层面</b>	<p>回顾整个培训过程：</p> <p>❓ 大家觉得哪些地方是我们做得比较好的？</p> <p>❓ 大家觉得哪些地方是我们做得不太好的？</p>
<b>I 理解层面</b>	<p>基于所有的反馈信息，大家觉得：</p> <p>❓ 针对所出现的问题主要的原因是什么？</p> <p>❓ 针对这样的学员群体，做好培训的关键点是什么？</p> <p>❓ 大家有哪些好的建议？</p>
<b>D 行动层面</b>	<p>基于所有伙伴的分享：</p> <div><p>❓ 下一步的改善行动是什么？</p><p>❓ 谁来具体负责？</p><p>❓ 我们立刻可以做出的改变有哪些？</p><p>❓ 从什么时候开始？</p></div>

行动学习 法 **运用篇**

# 银行案例

案例

## 广州某银行的“营销团队建设与绩效提升”项目

【实施主体】 促动师

【受众信息】 客户经理，30人

【培训课程】 《营销团队建设与绩效提升》，

【培训现状】 传统课程效果越来越不明显

【迁徙重构】 1234N1



# 第一步, “1” 深度访谈

深度访谈中的提问	对项目的影响
我们某银行的使命是？	厘清长远目标
我们某银行 3 年内愿景是？	厘清定位
我们的核心价值观？	厘清项目目标
团队建设问题如果解决，获得什么？	厘清可行性、意义
营销团队现在需要改善的地方？	聚焦核心改善点
营销团队现在需要提升的地方？	聚焦核心问题
营销团队未来的战略目标？	行动计划目标依据
营销团队未来的战略规划？	行动计划时间依据
营销团队建设具体跟哪些部门有关？	20/80 原则锁定群体 厘清项目可投放的资源
营销团队建设具体跟那些人有关？	
要改善问题，可能用到什么资源？	



聚焦过去 (Focus on the past) ,  
 聚焦现在 (Focus on the present) ,  
 聚焦未来 (Focus on the future)  
 凝聚共识 (Discovering common ground)

# 第三步：“3”工具学习

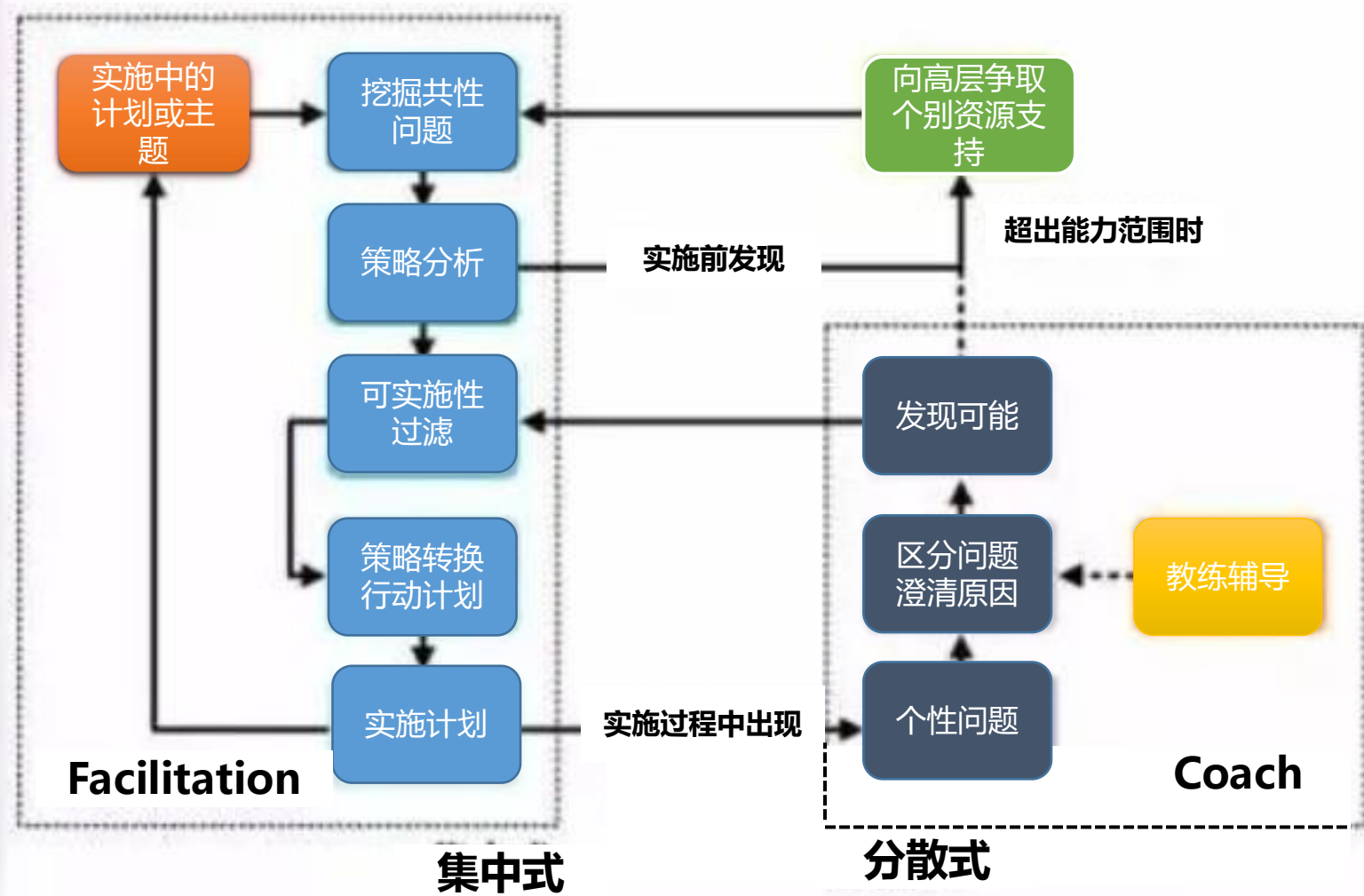


▲ 学员所掌握工具的逻辑

▲ 学员演练ORID工具

# 第四步, “4” 实践与辅导

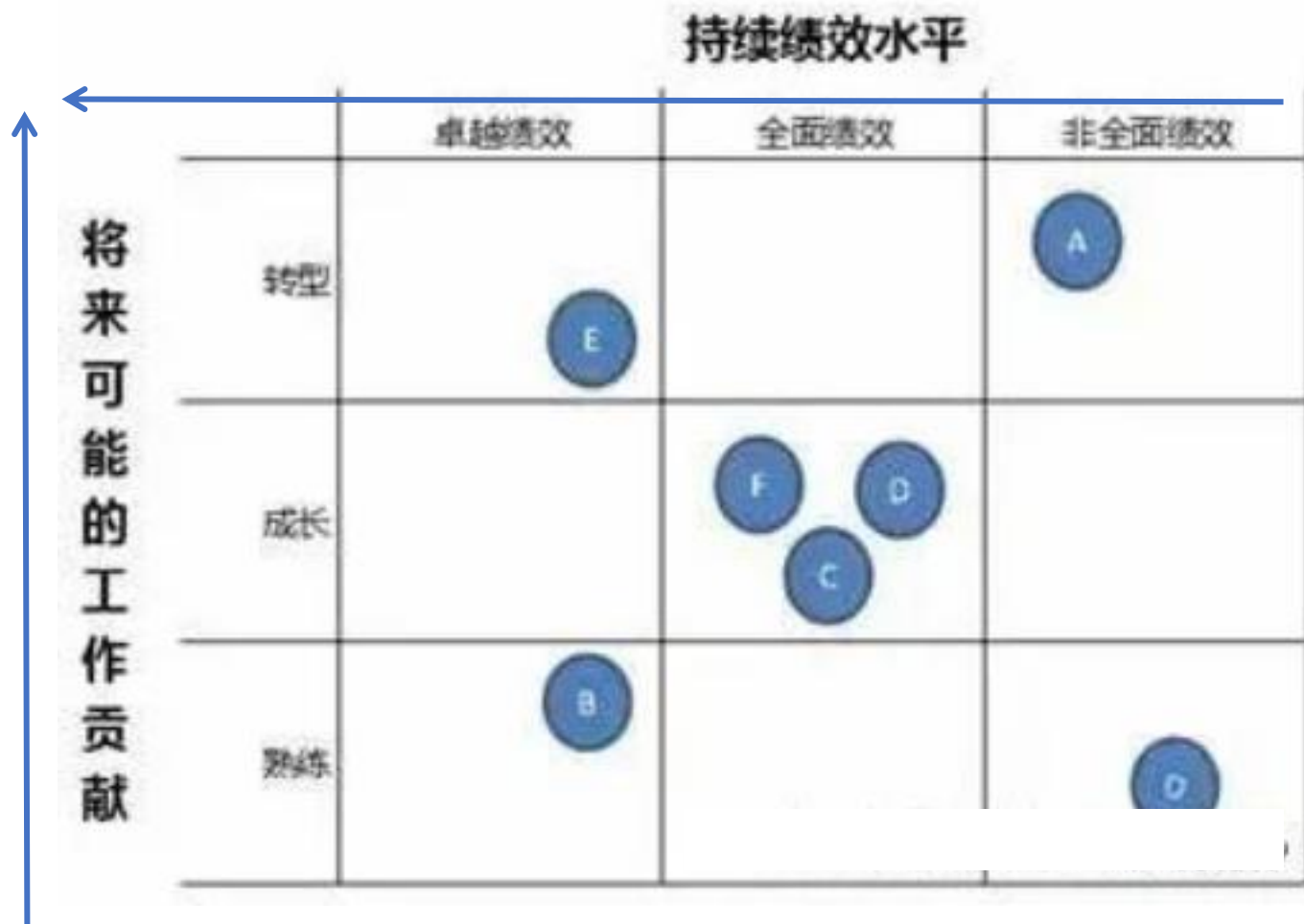
32





# 第五步，“N”天培训

## 第六步，“1”天成果汇报





组织经验萃取 运用篇

# 菁萃项目

案例

## “菁萃” 组织经验萃取项目

【实施主体】 促动师、萃取师

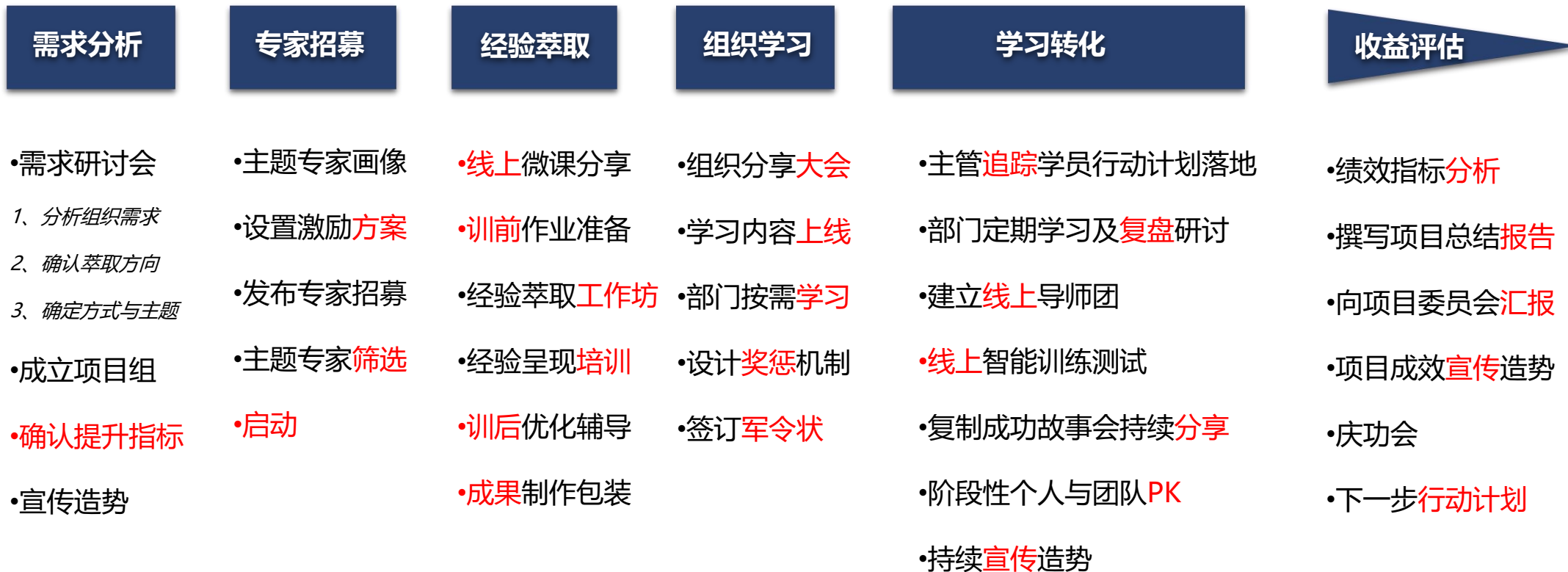
【受众信息】 业务骨干，30人

【培训课程】 《“菁萃” 组织经验萃取项目》

【培训现状】 人员流动大，新员工成长慢

菁萃 = 绩效改进+经验萃取+6Ds

## 实施流程



课程体系



萃取方法论赋能课程	精准萃取工作坊	成果呈现课程
《精萃—精准萃取组织经验》	《基于工作任务的专家共创萃取工作坊》	《创课车间——微课开发》
	《基于典型事件的案例萃取工作坊》	《七步成诗——课程开发》
	《基于关键岗位的最佳实践梳理工作坊》	《TTT猫计划》
	《基于业务明星的“一招鲜”萃取工作坊》	《企业标杆员工的TED式经验分享》
	《5P复盘》	《教学案例设计与开发》

序号	客户名称	项目类型	内容
1	招银大学	培训	8天运营条线TOP运营主管案例萃取培训班
2	招银大学	咨询	案例开发方法论导入，编写《案例开发指导手册》
3	招银大学	培训	内训师大赛中2期1天版案例开发与教学的授课与点评
4	招银大学	咨询	内部金狮项目中2次授课，辅导学员开发领导力案例
5	招银大学	咨询	优化青训班领导力项目中的学员案例并输出案例集
6	中信银行信用卡中心	咨询	开发2天版《业务难题解决（问题分析与解决）》案例教学式课程
7	中信银行总行	培训	零售内训师最佳实践萃取与能力复制项目
8	浦发银行总行	咨询	浦发银行案例体系搭建项目，为浦银大学搭建案例全流程管理体系及三年案例工作规划
9	江苏银行总行	培训	内训师大赛中3天版案例教学式课程开发工作坊授课并辅导点评
10	兴业银行深圳分行	培训	领导力项目中1天的案例开发培训，项目中产出管理案例
11	工行广东分行	培训	内训师案例教学大赛中2期1天案例开发与教学的授课与点评
12	广发银行	培训	针对内训师1天版案例开发与教学培训
13	顺德农村商业银行	培训	1天《基于经验萃取的案例开发》授课
14	南京银行总行	培训	2天《基于经验萃取的案例开发》授课
15	中国银行上海分行	咨询	编写《案例开发》指导手册
16	民生银行深圳分行/广州分行	培训	3天《案例教学式课程开发》
17	邮储银行广东分行	培训	1天案例大赛的案例筛选与2天优化工作坊授课



# 目录

- 1 促动市场分析
- 2 促动简要介绍
- 3 促动产品案例
- 4 促动销售方式
- 5 促动师资介绍

# 促动相关产品

- WFA促动师等级证书（9大促动技术、初级、中级、高级、专家级）
- 主题工作坊（培训总结、团队建设、领导力提升、市场营销.....）
- 微课设计制作工作坊及微课大赛、线上培训平台
- 菁萃学习项目（岗位经验萃取）
- 案例教学（情境教学）
- TTT猫豹虎、6Ds、5P复盘
- 教练技术、绩效改进技术

# 客户宣传



◆客户电话营销

◆客户拜访营销

# 促动主题沙龙



◆客户促动沙龙

◆社群促动沙龙





公司官网



公众号



大众媒体



# 目录

- 1 促动市场分析
- 2 促动简要介绍
- 3 促动产品案例
- 4 促动销售方式
- 5 促动师资介绍



国际促动师协会

简单而真诚的对话  
自由而温暖的活着

段泓冰

- 服务客户超过100家
- 助力组织实现战略落地，降本增效上千万元
- 《促动：激活团队能量的领导力新法则》作者
- 《赢在行动学习》作者
- WFA导师级促动师
- WFA（中国）会长





### 【专业背景】

- 🏆 WFA国际促动师协会（中国）副会长
- 🏆 中国《促动式领导力》版权所有者
- 🏆 国际人力资源协会（SHRM）特聘专家讲师
- 🏆 国家职业核心能力认证专家
- 🏆 人力资源和社会保障部人力资源师认证、企业培训师认证导师
- 🏆 “创业之星”全国创业大赛总决赛特别导师
- 🏆 中国“我有好课程”大赛最高奖---全国十强获得者
- 🏆 中国“我是好讲师”大赛最佳风采奖获得者
- 🏆 “中国梦·人才梦”全国大型巡回讲座专家
- 🏆 全国百强讲师
- 🏆 惠州市政府特聘“惠州市企业服务月”巡回讲座专家

**擅长** 🏆 赵兴刚老师的讲课睿智风趣，将抽象的理论声行并茂地讲解出来，使听众看得见、听得懂、能感知、会执行，是这么多年不多见的培训老师。

### 促动师简介

WFA深圳分会会长

授权授课促动师

行动学习研究院副院长

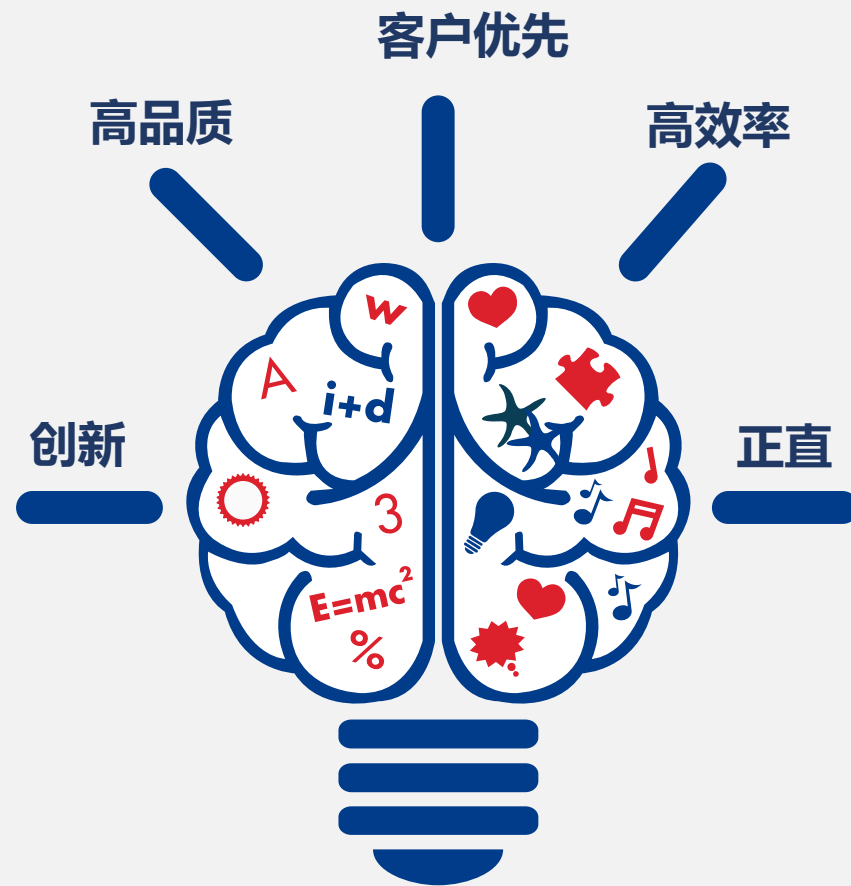
人社部高级人力资源管理师

美国国际训练协会PTT职业培训师



### 代志杰

- 🏆 拥有25年IT、FMCG、化工、管理咨询培训行业工作经历，历任民企、港资、上市公司HRD、商学院执行院长等职。



微信号: lever-wisdom

## 上海杠杆企业管理咨询有限公司

网 址: [www.leveredu.com](http://www.leveredu.com)

项目经理: 白晶龙

手 机: 13310050401

电 话: 021-61622188

上海地址: 上海市浦东新区郭守敬路498号21号楼21204-21206

苏州地址: 江苏省苏州市新区竹园路209号财富广场2号楼1609室





杠杆财智  
LEVER WISDOM

期待与您合作，携手共创未来！  
THANKS

