



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。

# 著名授证机构



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



# 目录

1 促动市场分析

2 促动简要介绍

3 促动产品案例

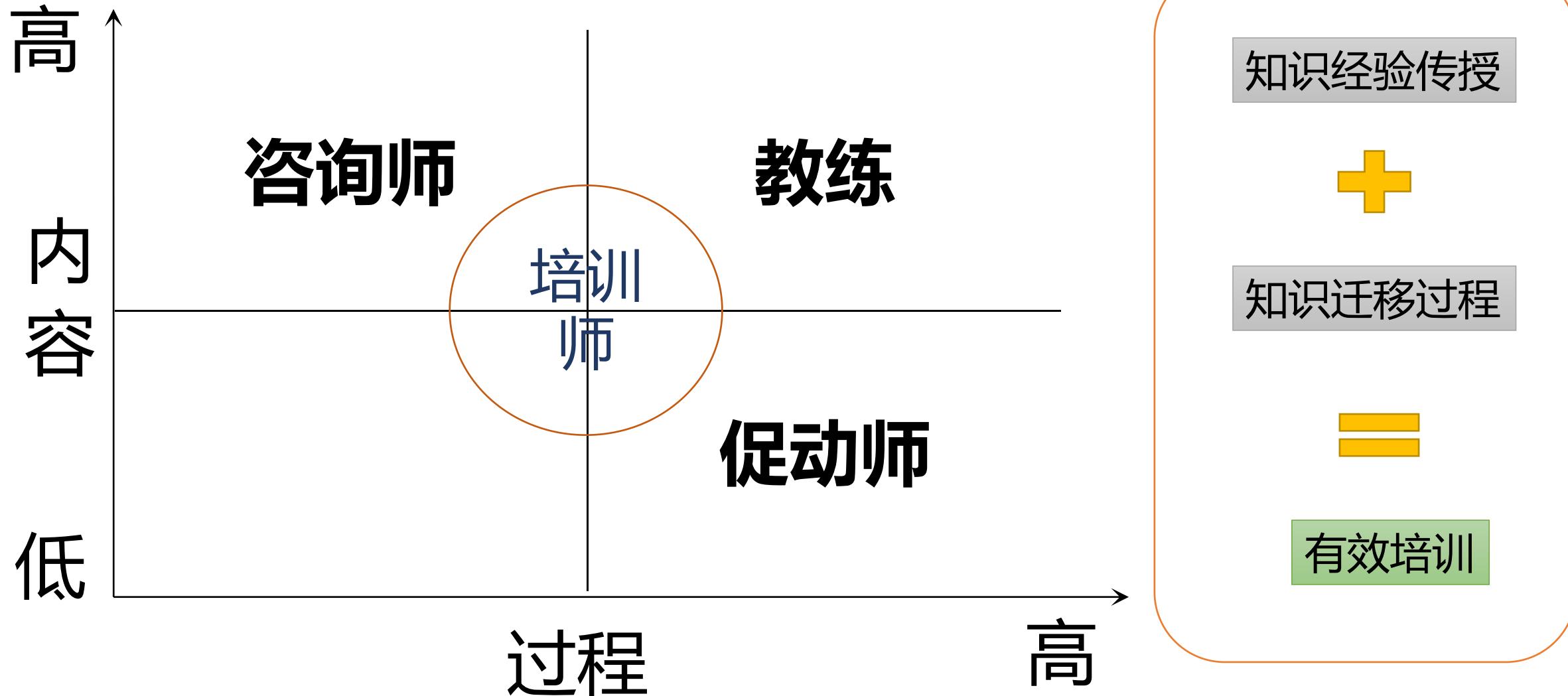
4 促动销售方式

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>

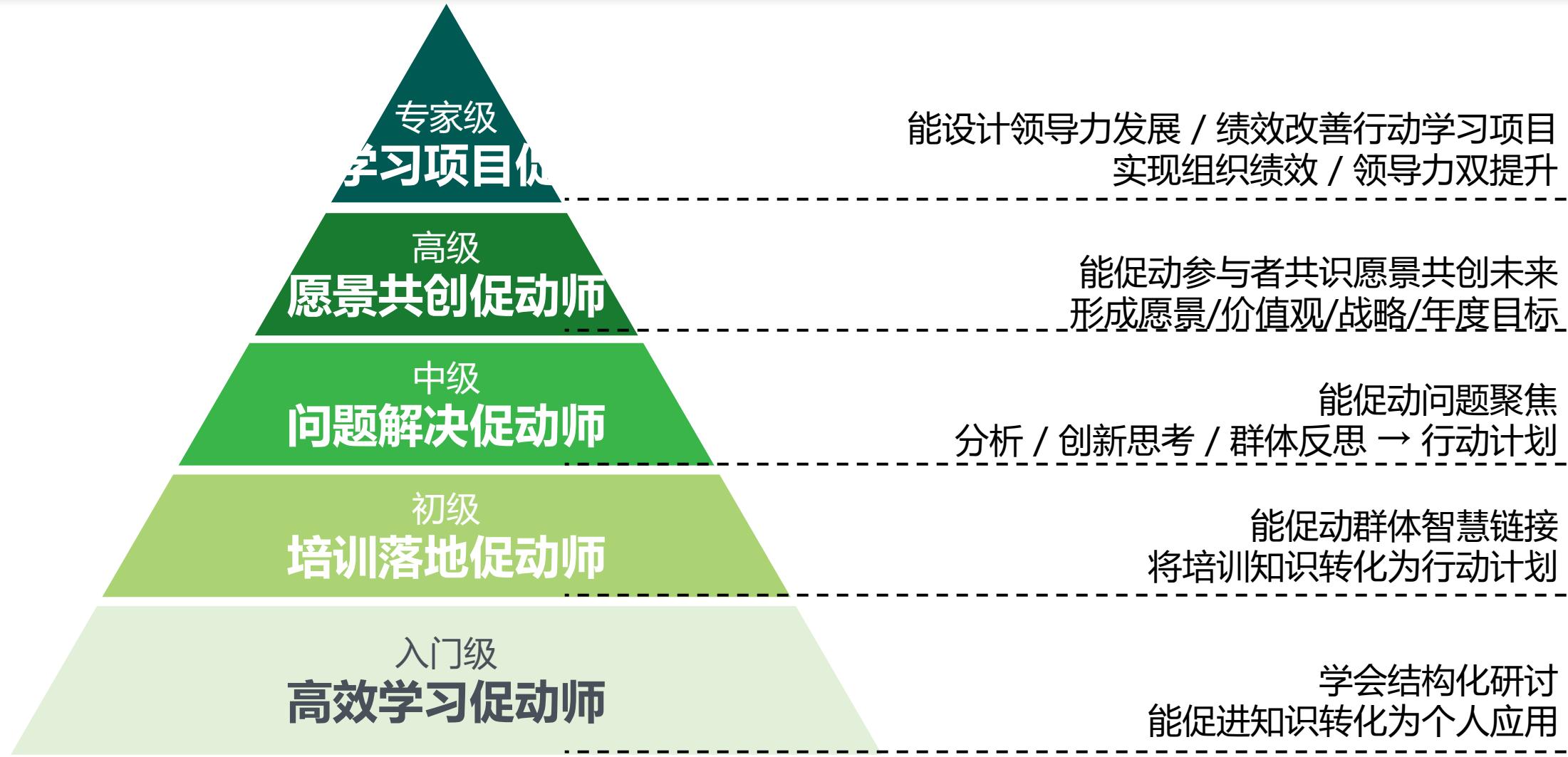
# 培训师、咨询师、教练、促动师



# 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

# WFA促动师成长路径



# 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



## 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II

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

上海杠杆企业管理咨询有限公司



杠杆财智 ● 驱动未来

# 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

- ② 本次培训希望解决的问题是？
- ② 关于这个主题，您观察到哪些具体现象？请举例说明
- ② 您希望获得哪些可视化成果？

## R 体验层面

- ② 这些想象中，让您最不能接受的具体行为有哪些？
- ② 您觉得目前即将要接受培训的同事，哪些行为是已达标的？
- ② 哪些行为还不能胜任目前工作？

## I 理解层面

- ② 您认为，此次培训对组织 / 同事的意义与价值是什么？
- ② 对于通过本次培训来解决此类问题，您有什么建议？

## D 行动层面

- ② 您打算如何支持此次培训？
- ② 基于您的时间 / 经验 / 能力，您希望对本次培训做出哪些贡献？

# 针对参训学员的调研问题设计

## O 数据层面

- 目前您在工作中碰到的主要问题是什么？
- 本次培训您最希望学到的知识和技能是什么？

## R 体验层面

- 哪些学习形式让你比较投入？
- 哪些学习形式会让您感觉容易走神 / 刷手机 / 打瞌睡？

## I 理解层面

- 您认为，参与此次培训对您能力提升的意义与价值是什么？
- 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？

## D 行动层面

- 您打算如何投入到此次培训中，以有效地提升个人能力？
- 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？

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

上海杠杆企业管理咨询有限公司



杠杆财智 ● 矢动未来

# 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

促进学员的实践行动



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



### 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

### 转换身份

培训师 vs 促动师

### 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：	●	→ <b>O 数据层面</b>
2. 培训中感觉情绪最高涨的时刻是：	●	→ <b>R 体验层面</b>
3. 培训中感到情绪比较低落的时刻是：	●	→ <b>I 理解层面</b>
4. 培训后感觉还比较困惑的地方：	●	→ <b>D 行动层面</b>
5. 培训能解决工作中哪些问题：	●	→ <b>结束语</b>
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：	●	
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.....	●	



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

O 数据层面	基于本次培训反馈表汇总的成果，大家看完后： ① 反馈表中哪些信息引起了你的注意？
R 体验层面	回顾整个培训过程： ① 大家觉得哪些地方是我们做得比较好的？ ② 大家觉得哪些地方是我们做得不太好的？
I 理解层面	基于所有的反馈信息，大家觉得： ① 针对所出现的问题主要的原因是什么？ ② 针对这样的学员群体，做好培训的关键点是什么？ ③ 大家有哪些好的建议？
D 行动层面	基于所有伙伴的分享： ① 下一步的改善行动是什么？ ② 谁来具体负责？ ③ 我们立刻可以做出的改变有哪些？ ④ 从什么时候开始？

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
营销团队未来战略目标 ?	行动计划目标依据
营销团队未来战略规划 ?	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
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 ?	厘清项目可投放的资源

## 第二步， “2” 启动会工作坊

热烈祝贺

第1期简讯

对公司营销团队建设行动学习项目正式启动

## 行动学习 Action Learning

2011年6月12日，经过充分准备，行动学习项目启动会正式召开。公司领导、各部门经理、各部门执行经理、全体营销人员参加了会议。执行经理及公司领导对行动学习项目给予了高度评价。

开幕，使得气氛鼓舞人心，充满对手眼光激励。

团队建设的项目得到了领导、执行经理及公司领导的支持和肯定。在启动会上，各位领导纷纷提出了对本项目的期望，并表示全力支持此次项目的运作。

执行经理发言

项目负责人讲话

执行经理解读项目运行流程

步进：小组自我激励机制，赢得船上老板见证、评估、肯定。教练团从最初两个小组的成立及发展观察，再通过全力支持和激励工作，逐步锻炼。他们的话语与激励是本项目顺利开展的有力保障。

学习：教练小组成员不断、执行行动学习全程投入实践，因而在上项目更深入、更有效果。

项目名称：行动学习  
项目时间：2011年6月  
项目地点：公司  
项目负责人：执行  
项目执行：执行经理

众行行动学

# 未来探索

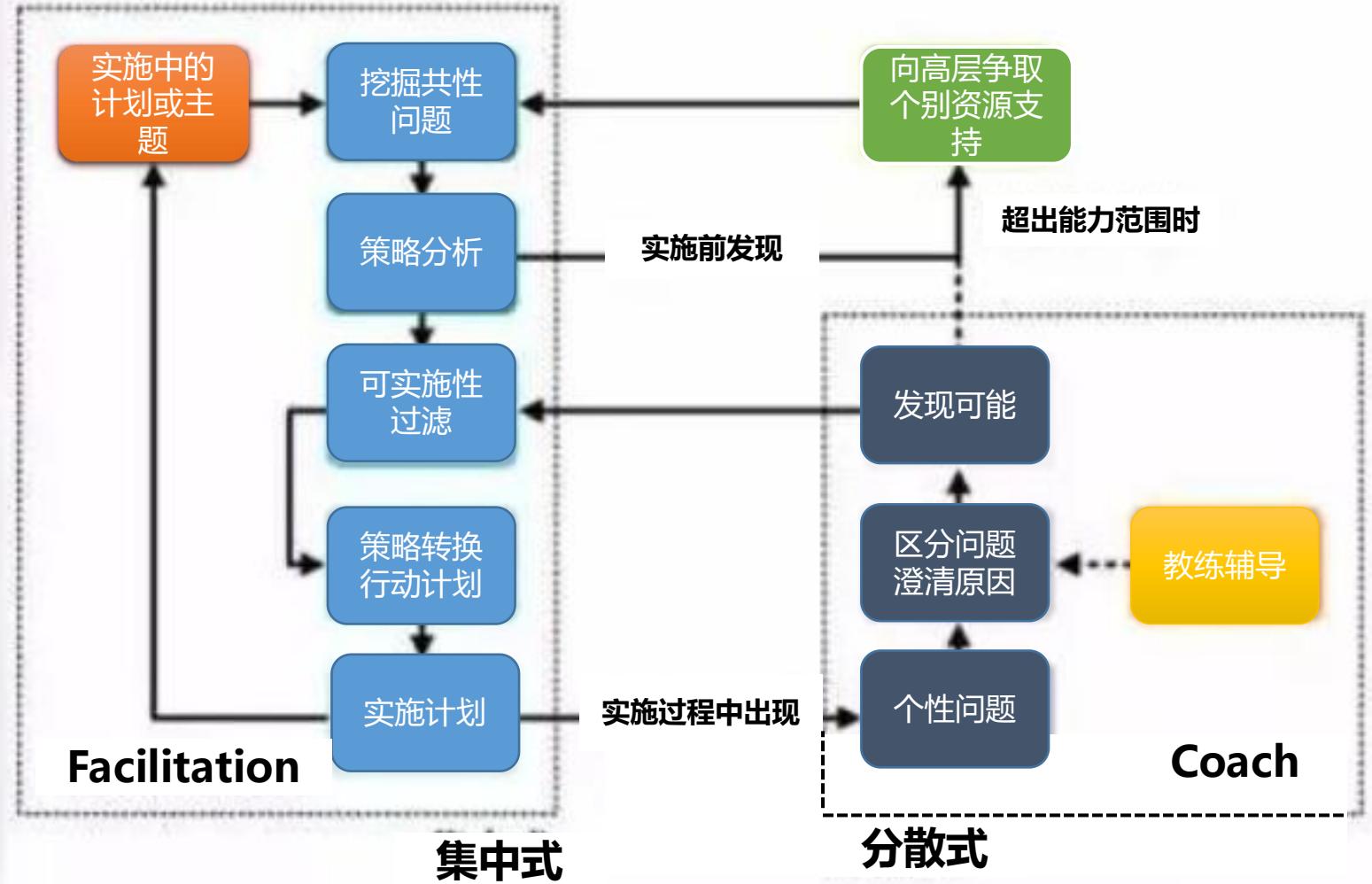
聚焦过去 (Focus on the past) ,  
聚焦现在 (Focus on the present) ,  
聚焦未来 (Focus on the future)  
凝聚共识 (Discovering common ground)

# 第三步：“3”工具学习



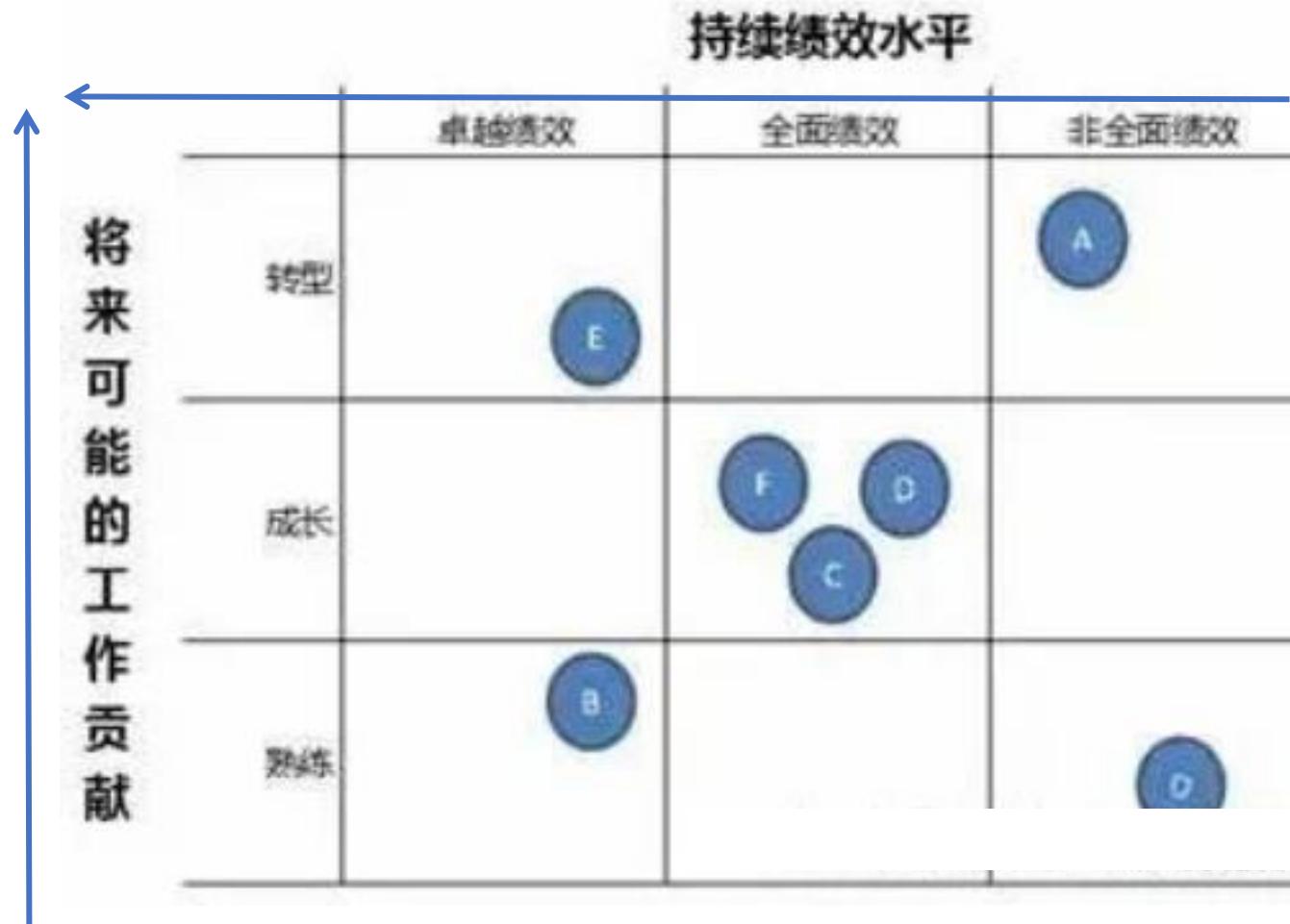
▲ 学员所掌握工具的逻辑  
▲ 学员演练ORID工具

# 第四步, “4” 实践与辅导



# 第五步, “N” 天培训

## 第六步, “1” 天成果汇报





TM

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

上海杠杆企业管理咨询有限公司



杠杆财智  
LEUER WISDOM

杠杆财智 ● 驱动未来

## 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
	《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》
《精萃—精准萃取组织经验》	《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

# 线上推广

公司官网

公众号



简书



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



WFA  
国际促动师协会

段泓冰

简单而真诚的对话  
自由而温暖的活着

- 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



赵兴刚

【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，将抽象的理论语言并茂地讲解出来，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。

上海杠杆企业管理咨询有限公司



杠杆财智 ● 矢志未来

促动师简介



WFA深圳分会会长

授权授课促动师

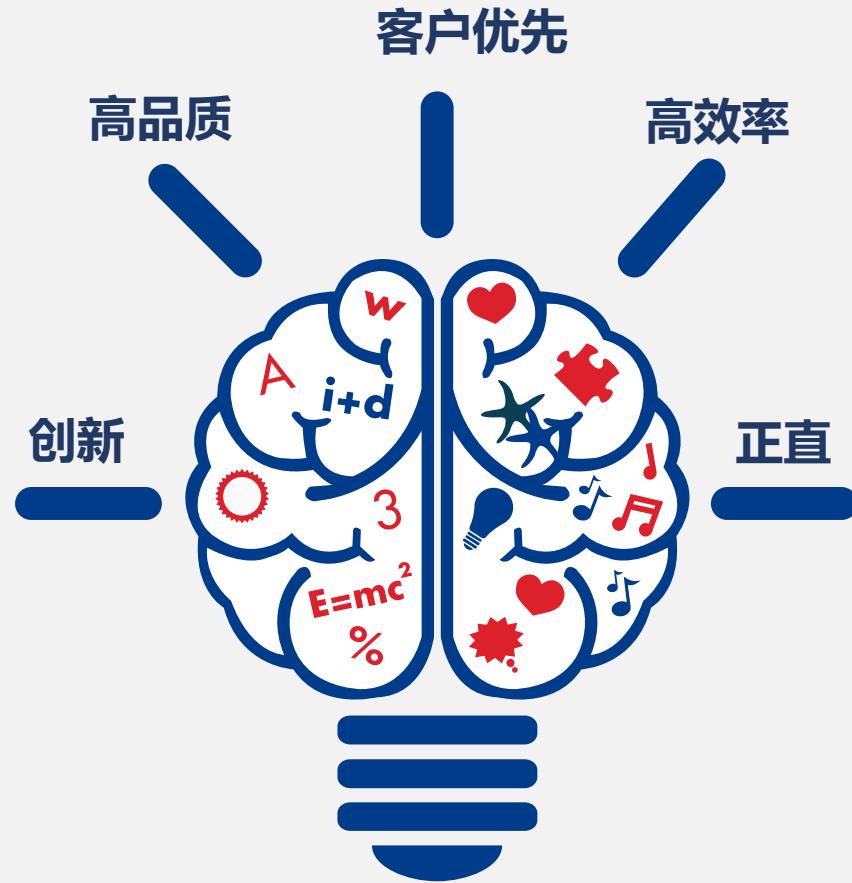
行动学习研究院副院长

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。



上海杠杆企业管理咨询有限公司



微信号: lever-wisdom

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

