



**国家行政学院**  
CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE

# 结构化研讨的理念与方法

**主讲人：赵立地**

**国家行政学院副司级班主任**

**2015年12月9日**



## 主要内容

- 一、集体研讨的价值
- 二、集体研讨中常见的问题
- 三、结构化研讨的特点
- 四、本次研讨安排

# 一、集体研讨的价值

## 1、集体研讨是解决问题的重要方法

重大问题的解决需要依靠集体智慧

- 个体（知觉、精力、经验、智慧）的有限性
- 个体的学习调研往往耗时较多
- 群体成员中判断最准确的成员，其决策的准确性高于群体决策；但群体决策的准确性明显高于普通个体。



## 2、集体研讨是实现培训价值的关键环节

- 培训是促使学员内心成长、自我改变的过程
- 培训汇聚各种经验及智慧。研讨是集中培训增值的秘密武器。



- “一个人能够对某个问题有所知的唯一办法是听不同的人对这个问题所提出的不同意见，了解具有不同思维特点的人是如何使用不同的方法来探究这个问题的。所有有智慧的人都是通过这种途径获得其智慧的，人的智力的本质决定了只有这种方法才能使人变得聪明起来。”

——约翰·斯图尔特·密尔《自由论》



### 3、集体研讨是提高管理绩效的有效手段

- 好的研讨是一种民主机制  
(公开、透明)
- 集体研讨增加讨论结果的可接受性  
共识是落实的基础  
有沟通才有共为



## 案例：中粮集团

- 各级经理人都把培训作为企业管理普遍的工作方法，作为推进战略执行的**重要管理工具**。

### 一把手是各单位的第一培训师







## 中粮团队学习核心要素三：结构化研讨





## 二、集体研讨中的常见问题

集体研讨容易出现下列现象：

- 1、**不热烈**：易冷场，讨论不起来。
- 2、**不集中**：漫谈的多，重要的事情不讨论，细枝末节纠缠不休，易偏题。
- 3、**不充分**：少数“强势”者控制了讨论过程，而“弱势”者的意见表达不够。“首说效应”、“领导效应”，“明星效应”。
- 4、**不民主**：简单化地使用“少数服从多数”原则。
- 5、**不同向**：垂直思维多，少交流，群体的总体效率不高。



## 原 因：

- 1、知识经验、思维方式同质化；
- 2、从众压力，会严重抑制创新观点；
- 3、责任分散，会出现搭便车现象；
- 4、心理障碍，无法敞开交流；
- 5、没有好的方法和过程控制，总体效率会受影响；
- .....

### 三、结构化研讨的特点

结构化研讨是指由**催化师**按照一定的**程序和规则**，采用相关的团队学习**工具**，引导组员围绕培训主题**多角度、分层次、循序渐进**开展讨论的一种方法。

◇平等、参与、碰撞、共享





## 结构化研讨的特点

- 1、问题导向，聚焦主题
- 2、研讨切块，思维调整
- 3、催化引导，激发智慧
- 4、讲究规则，借助工具

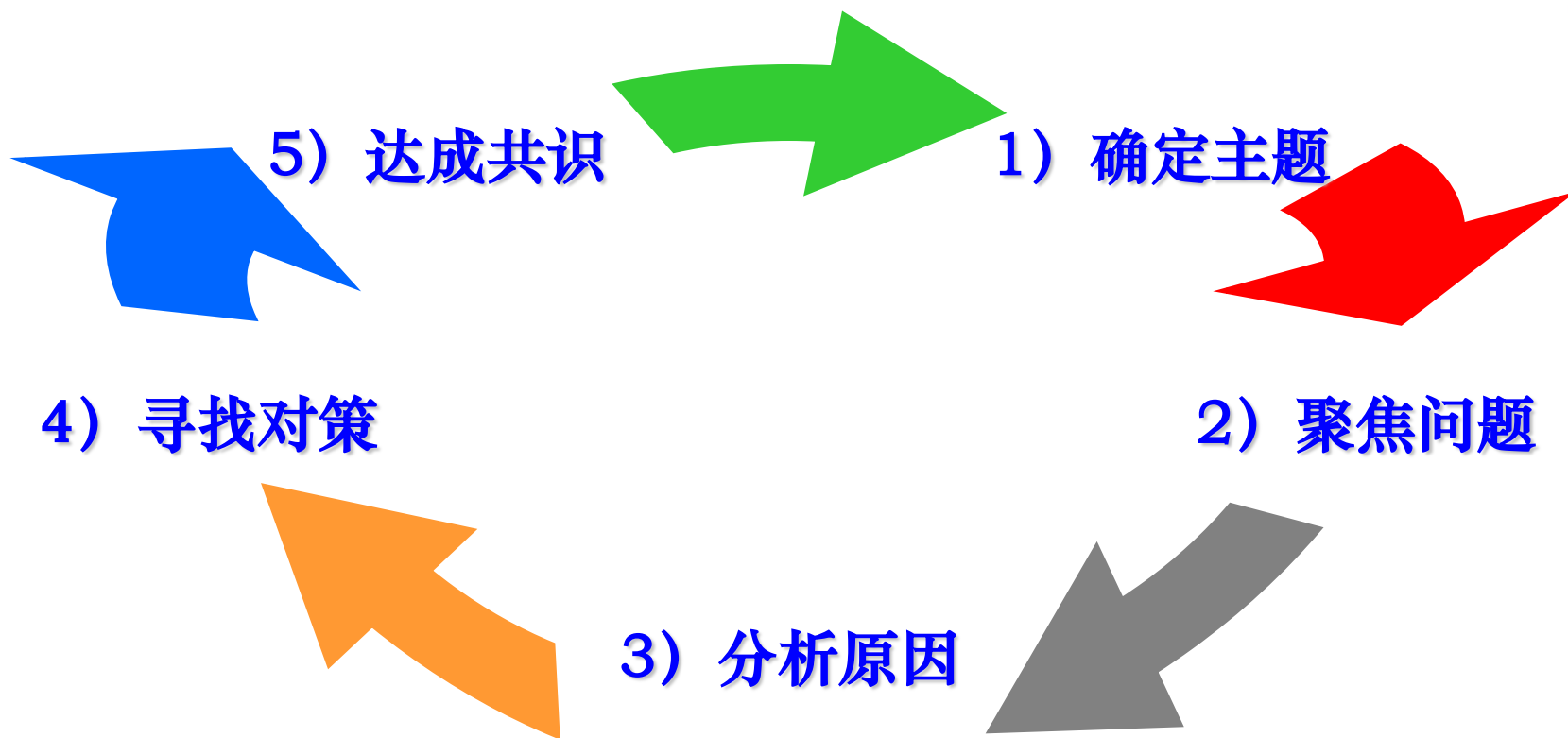


# 1、问题导向，聚焦主题

- 针对预设的方面进行诊断问题、查找原因、寻求对策
- 如：农业现代化发展的重点、难点问题及对策思路。
- 社会组织参与社会治理的问题和出路



## 2、研讨切块，思维调整



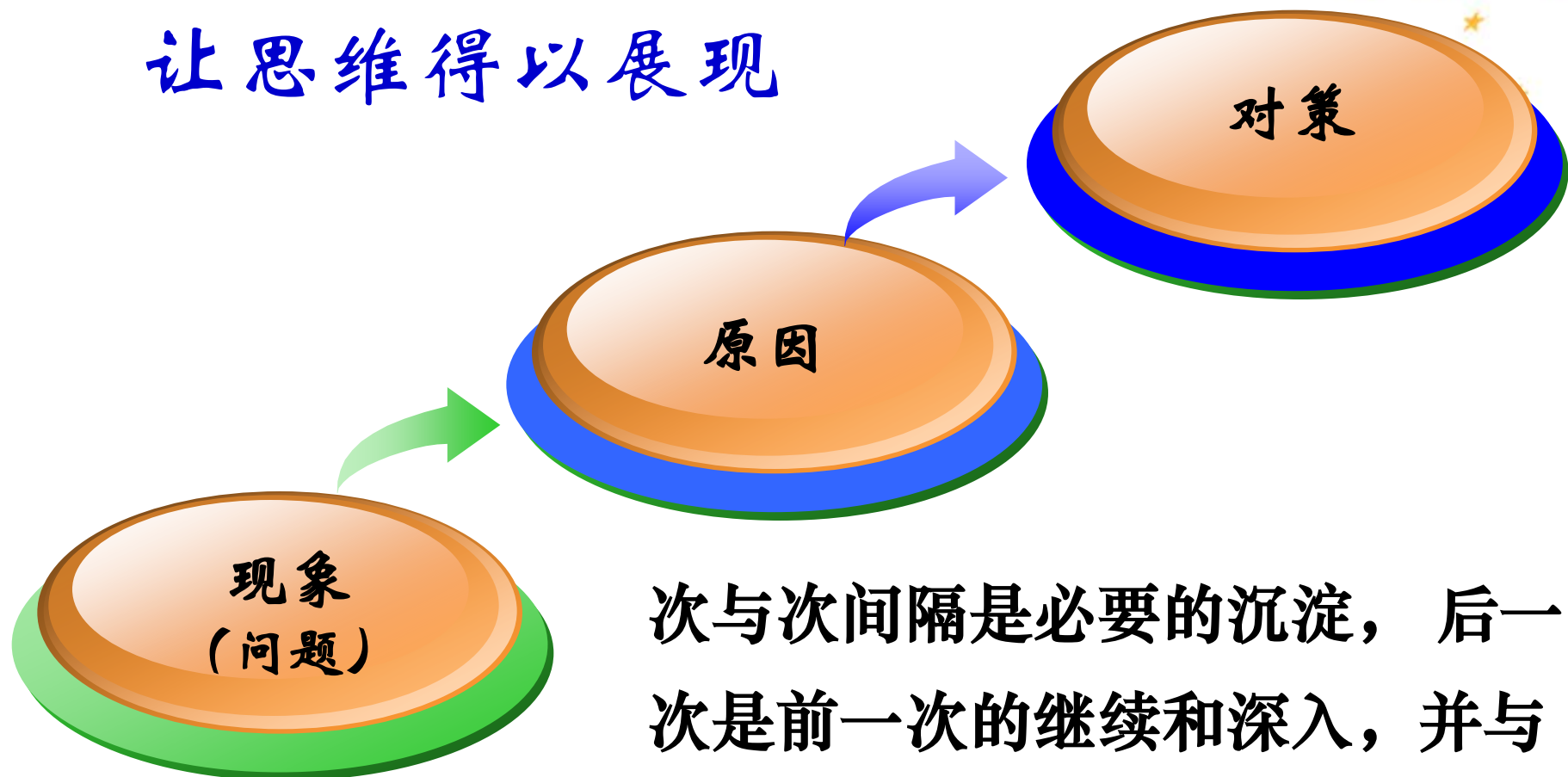
结构化研讨的五个主要步骤



国家行政学院

CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE

## 让思维得以展现



次与次间隔是必要的沉淀，后一次是前一次的继续和深入，并与课堂教学和其他学习相互渗透。





国家行政学院

CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE

## 思维模式：垂直思维 → 水平思维

<div>水平思考 垂直思考</div>	<div>E</div>	<div>D</div>	<div>C</div>	<div>B</div>	<div>A</div>
摆现象 找问题	←	←	←	←	←
分析原因 ↓	←	←	←	←	←
寻求对策 ↓	←	←	←	←	←



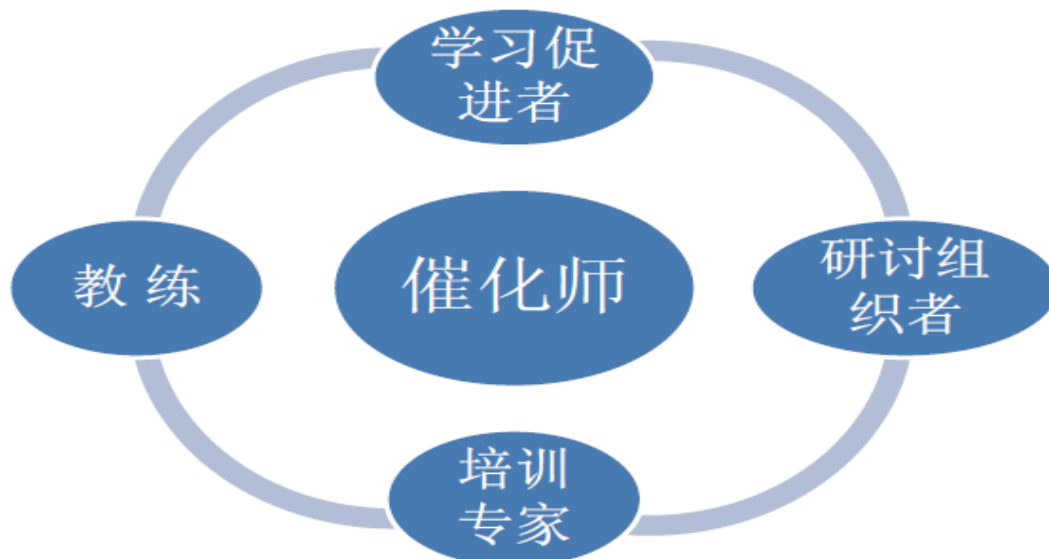
## 思维切割





### 3、催化引导，激发智慧

#### 结构化研讨中的关键角色：催化师



催化的作用是使学习更快地发生。催化师要将小组成员自身的智慧、知识、经验等**挖掘**出来、**激发**出来。



# 催化师的作用

- 组长的助手
- 搭建表达观点的平台（**激发**）
- 引导研讨**过程**，灵活选用研讨工具，提示**规则**，让研讨步步深入；
- 营造一个热烈、宽松的研讨环境；
- 帮助归纳**提炼**学员观点。



## 催化不是什么？

- 不是讲授观点
- 不是给出解决问题的方案
- 不是裁判



## 4、讲究规则，借助工具

(1) 头脑风暴法

(2) 团体列名法

(3) 鱼骨图分析法

(4) 思维导图

(5) 四副眼镜法

(6) 大信封法（小组间的四副眼镜）



(7) 六顶思考帽

(8) 智慧墙

(9) PESTEL分析法

(10) SWOT分析法

(11) 5w.2h.1r 法

(12) SMART原则

.....





## 研讨工具一：头脑风暴法

- (Brain-storming) 最早是精神病理学上的用语，指精神患者的精神错乱状态。引申为无限制的自由联想和讨论，其目的在于产生新观念或激发创新设想。







## 头脑风暴法的规则

规则一：不许评价！

——要到评估阶段才能进行评价

规则二：异想天开！

——说出能想到的任何想法

规则三：越多越好！

——重数量而非质量

规则四：见解无专利！

——鼓励综合数种见解或在他人见解上进行发挥



## 研讨工具二：团队列名法

团队列名法是一种更加结构化的头脑风暴方法，是集体决策方法之一。可以最大限度地收集小组成员的意见，使团队成员的意见得到更充分。





## 团队列名法一般步骤

**发散：**第1-3步；**聚焦：**第4-5步

**第一步：独立思考。**每个人独立思考，把自己的意见顺序排列（每条意见用一句话概括，不需要解释），写在你自己的纸上，不讨论。

（注：多长时间内列出多少条，灵活掌握）



**第二步：发表意见。**每个人**轮流**说一条意见，  
如果自己的意见别人讲过，不再重复，讲自己  
的下一条。如果自己没有新意见了，则越过。  
只说意见，不加解释。别人发言时，**不评论**。  
鼓励在别人意见的基础上，发表**新**的意见。

**注意：所有意见逐条编号写在白板上。**



**第三步：澄清问题。**对每条意见进行讨论，如有不清楚的可以提问，可请提出意见的人进一步解释，说明含义。



**第四步：个人决策。**每个人根据自己认为重要的程度，选择几条意见，进行打分排序。（如选择3条，最重要的意见，打3分；次之，2分；再次之，1分）







国家行政学院

CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE

**第五步：集体决策。**把  
每条意见的分数相加，  
得分最多的前几项即  
为集体意见。

- 
- ① 社会组织专业化、行业化发展 3 1 ④  
(针对需求)
- ② 明确权责、营造氛围 2 2 2 ⑤
- ③ 政策法规完善、清晰 3 3 2 3 3 3 3
- ④ 顺其自然 3 2 3 3 ③
- ⑤ 分类管理 2 1 ③
- ⑥ 政府职能转变 1 2 2 2 1
- ⑦ 加大购买服务力度 3 1 ②
- ⑧ 加强监管体系建设 1 1 1 1 2 ⑦
- ⑨ 人才、就业
- ⑩ 党建力度
- ⑪ 提高人员素质、减少治理成本 ②
- ⑫ 加快构建现代社会组织体制建设 ①

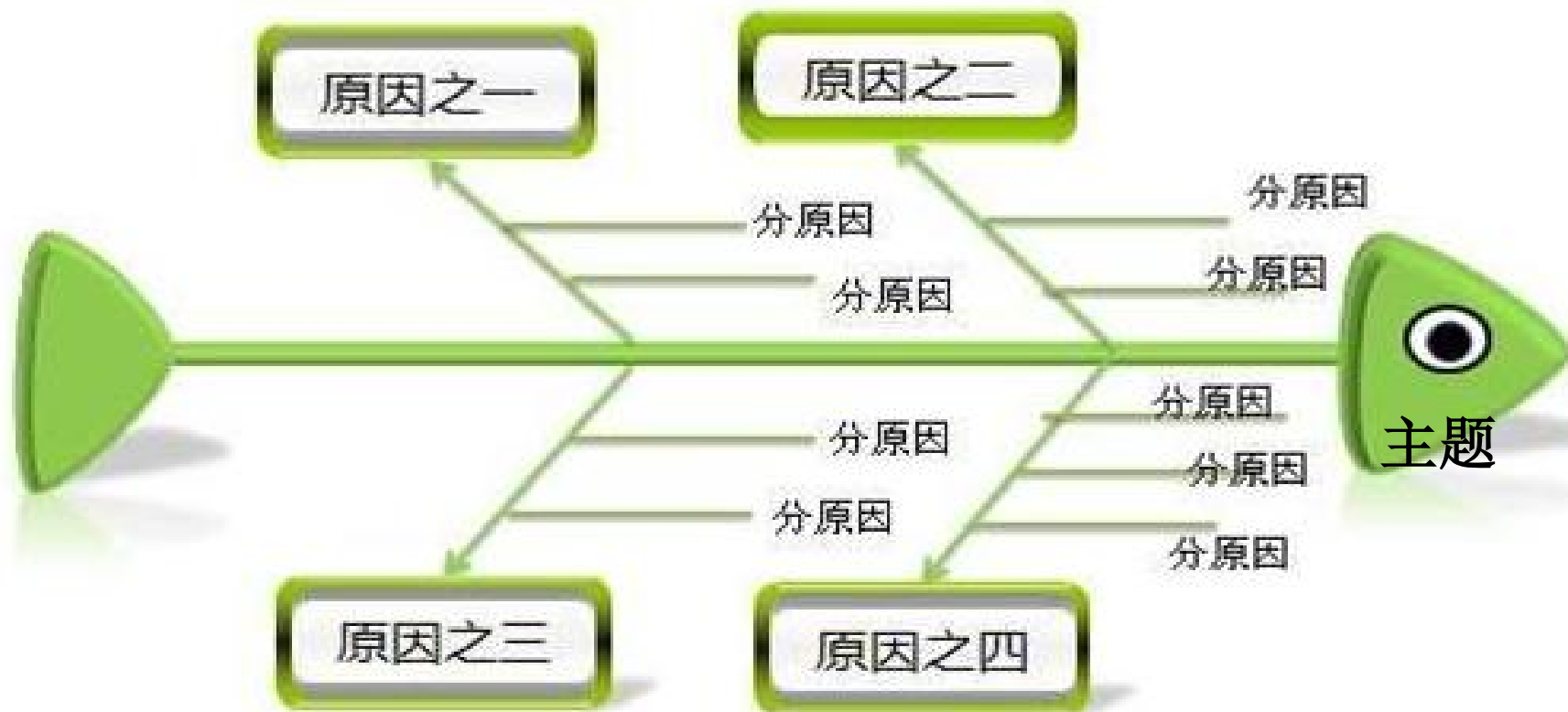




国家行政学院

CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE

## 研讨工具三：鱼骨图分析法





## 研讨工具四：PESTELS分析模型

- P--Political 政治因素
- E--Economic 经济因素
- S--Social 社会因素
- T--Technological 技术因素
- E--Environmental 环境因素
- L--Legal 法律因素
- S--Security 安全因素



## 研讨工具五：SWOT分析模型

——分析问题、提出对策工具

**组织  
内部**

优势（S）

劣势（W）

**外部  
环境**

机遇（O）

挑战（T）



# 研讨工具六： SMART原则

## (制定目标提出对策建议)

- S (Specific): 具体、明确
- M (Measurable): 可度量
- A (Attainable): 可实现
- R (Relevant): 相关性
- T (Time bound): 有时限



## 结构化研讨的益处

- 有助于提高研讨效率（保证研讨目标方向，克服从众心理和责任分散效应等问题）。
- 有利于发挥团队合力。既可激发个体的创造性智慧，又能促进参与者形成集体共识。
- 有利于管理绩效提升。提高创新能力、分析和解决问题能力、提升执行力和领导力。
- 思维分析工具，学习（会议）研讨工具，决策工具，管理工具。适用范围广泛。



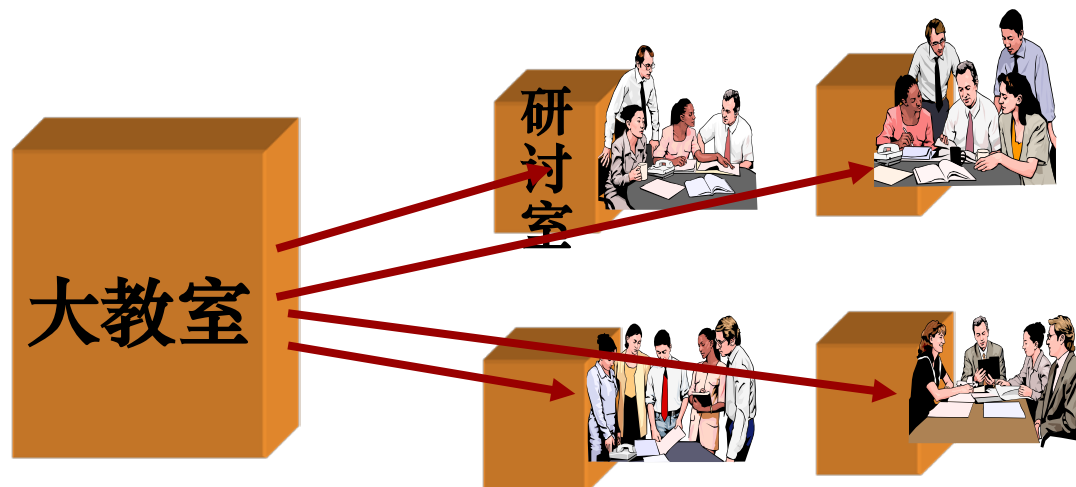
## 结构化研讨需要注意的问题

- 既要明了规则要求，也要了解其背后的理念和精神
- 遵守规则需要公平和自律。均等参与，杜绝“麦霸”
- 避免过度结构化，如约束过度；
- 情况千变，灵活处理；
- 通过听课，读资料，让参与者有足够破解问题的知识、能力，避免低水平重复；
- 有效激励：成果能受到重视，得到实际运用

# 四、研讨安排

## 研讨主题：

当前公务员培训中的主要问题与应对举措





## 四、研讨安排

### 研讨环节：

#### 1、分组研讨（9：20—10：45）

第一步：准备（各组确定1名记录人，1名发言人）

第二步：查找问题

10：00——10：10 休息

第三步：提出对策

#### 2、汇报交流（10：50—11：30）

各组发言人发言时间不超过6分钟。



## 研讨地点及催化师

- 第一组：Y202，催化师：赵立地
- 第二组：Y203，催化师：侯金强（综合处处长）
- 第三组：Y204，催化师：陈 菲（教研处处长）
- 第四组：Y207，催化师：赵 艳（组教处处长）



国家行政学院

CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE

**感谢聆听！  
感谢参与！**

**E-mail: [zld@nsa.gov.cn](mailto:zld@nsa.gov.cn)**

**Tel: 13683373278**