

OPEN QUEST

引導力

OPEN QUEST
POWER OF FACILITATION

下冊 引導流程的 設計與實施

Volume II: Facilitation Process Design
and Delivery

鐘琮貿 著

SHAWN CHUNG





第五部 會議的籌備與安排

「即時介入」的技能我已經在前面第二、三、四部介紹完而告一段落。「即時介入」可以在所有使用引導的場合裡使用，屬於「廣義的引導」的技能。但從這一部開始，我要介紹的技能只在為達成特定目標的引導中使用，屬於「為達成特定目標的引導」的技能。

如第一章所述，「為達成特定目標」的引導場合我在本書中統稱為「會議」。在這個統稱之下，此「特定目標」基本上就是「會議目標」。為了制定會議目標，引導者必須要了解客戶需求；為了達成會議目標，引導者必須要設計引導流程；要設計引導流程，引導者必須要進行調研以收集資訊及了解情況；為了要能夠實施設計好的引導流程，引導者必須要準備場地、物資及安排分工；為了要確認會議的成效，引導者必須要聽取客戶的回饋意見及進行會後省思。所以，在「為達成特定目標的引導」的範疇裡，引導者要做好工作，就不能只是作好引導現場的即時介入，而是還要為引導工作作好計劃與準備，以及按照設計好的流程進行引導。所以，「為達成特定目標」的引導工作在本質上是一個有始有終的引導專案。



引導專案的工作階段

我在第一章中大略介紹過上圖所示的引導專案的六個階段。對引導專案而言，「引導流程的設計與實施」是最核心的活動。它貫穿整個專案，其它活動是為了支持它而發生。本部〈第五部、會議的籌備與安排〉即是圍繞著「引導流程的設計與實施」來介紹會議的籌備與安排上的工作重點。它包括了設計引導流程前所需做的〈與客戶一起工作以制定會議目標〉、設計引導流程中所需考慮的〈引導流程的常態安排〉，以及設計引導流程後所需做的〈引導前的籌備工作〉。我將它們集中在〈第五部：會議的籌備與安排〉作介紹。這樣的安排可以讓第六部與第七部的篇幅完整地用於介紹「引導流程的設計與實施」，而不被其它內容打斷。而且，由於「引導流程的設計與實施」的內容不但多而且複雜，所以這樣的安排也有助於讀者閱讀。

雖然在第五部中，我是圍繞著「引導流程的設計與實施」來介紹專案中的工作，但這並不表示我沒有提到的其它專案管理工作就不重要。由於本書篇幅有限且坊間已有許多專案管理知識的資源，通用的專案管理知識我就不在本書介紹。



第二十章

與客戶一起工作以制定 會議目標

「引導流程的設計與實施」是引導者提供給客戶及會議參與者最核心的服務。引導者在設計引導流程時，要根據「會議目標」作設計。會議目標是根據客戶的需求與對會議的期望而制定。在會議目標制定得當時，達成會議目標就能滿足客戶對會議的期望。因此，制定會議目標可以說是引導專案初期最重要的一環。

制定會議目標的工作需要引導者與客戶一起進行。客戶知道他想要什麼，引導者知道引導可以幫他做到什麼。雙方一起合作，才能制定出合適的會議目標。但制定會議目標時，還需要考慮會議參與者的需求，所以引導專案裡還需要有調研利益相關人需求及調整會議目標的過程。這些都是本章要介紹的內容。

實務上經常有「團隊主管引導自己的團隊進行會議」的情境。在這種情境下，因為需求是來自於引導者自己，所以引導者自己同時就是客戶。也就是說，服務提供方與接受方是同一人。若是我以這種情境為背景來介紹如何與客戶一起工作，那麼會變成有很多事情引導者切換到客戶角色自己決定就可以了，而導致很多原來應該介紹的引導者的工作內容被省略掉。因此，在本書中我以「引導者」與「客戶」是不同人的情境來介紹引導者的工作，比較能夠完整說明。

客戶是誰？

從概念上看，引導者所幫助的對象就是客戶，但實際情況通常會比較複雜。因為從廣義上看，引導者所幫助的人不只包括向引導者請求幫助的人，還可能包括擁有需要解決的問題的人、會議的參與者、受會議結果影響的人、引導者在專案中所接觸的其他客戶端的人，以及這些人所屬的組織或社群。甚至在某些情境裡，更大範圍的關聯組織或人群也會因引導者提供引導服務而受到幫助。組織發展學界的學者，例如Edgar Schein，曾為組織變革推動者的客戶作詳細分類。由於在引導上有複雜客戶的情境經常即是與組織的發展與變革相關的情境，所以如果你對於客戶的概念有深入研究的興趣，可以另行參考他們的分類。我就不在本書對這個概念單獨深入探討，而是以引導專案的實務操作的角度來介紹客戶是誰。

我們可以從不同方面來看引導的客戶。從一方面來看，你可能「屬於」或「不屬於」客戶組織的成員，所以客戶對你而言可能是「內部客戶」或「外部客戶」。從另一方面來看，在一個引導專案中，引導者所服務的客戶經常不是只有一個人，而是有好幾個人，而且這些人在組織中還是不同的角色。所以，遠看客戶是一個整體，近看客戶是一個集合體。裡面的角色雖然都是客戶，但引導者與他們各別有不同的客戶關係。這兩方面的客戶概念，我詳述如下。

內部客戶或外部客戶

當你不屬於客戶組織時，也就是你服務的是外部客戶時，通常你是純粹以引導者的角色去提供服務。這並不是說你不能身兼諮詢顧問、培訓師、教練等其它身分，而是說無論你是以什麼角色去提供服務，都可以比較純粹地扮演那個角色。因為你身在客戶的組織外面，所以不會如同身在客戶組織內部的引導者一樣，在客戶組織內有對你的各種形象的投射、關係的考

慮與利益的糾葛。

當你服務的是內部客戶時，你的處境會比較複雜。服務內部客戶意味著你是與客戶同在一個組織之中。這也意味著你在組織中有一個角色，而客戶可能因此對你有引導工作以外的顧慮，以及他可以透過他在組織中所擁有的權力以及組織的文化、政策、規則等，對你的工作造成影響。

例如，客戶可能不願意對你透露一些重要的考慮，因為他認為這些考慮不適合在此時讓同組織的人知道，或因為這些考慮所牽涉到的關係人剛好是你、你的老闆或工作夥伴，而不適合讓你知道。因此，你就不會得到某些你在進行引導工作時所需要知道的重要資訊。

又如，客戶基於某些理由而不想直接透明地與你溝通，而是透過去影響你的老闆，或透過實施政策、要求合規等手段，來影響你的工作。有時，他這樣做還不見得單純與你有關，而可能是因為他與你所屬的部門的關係，或你所屬的團隊在組織中的形象，而導致了他不想直接透明地與你溝通。

但同樣地，你也可以運用你在組織中的角色與權力來影響客戶。例如，若你是公司內部的組織發展專家，你可以作內部的調研來影響客戶召開會議的動機，或與客戶周邊的利益相關人談一談，以形成支持客戶召集會議的有利氛圍。服務內部客戶雖然比較複雜，但你可用來支持你實施引導工作的方式與手段通常也會比較多。

客戶的各種角色

會議召集人

會議召集人是指有能力召集會議的人，經常又被稱為會議的「發起人」或「主辦方」。在許多引導專案裡，會議是服務於更大的目的而

需要許多資源上的支持，所以會議召集人也被稱為「Sponsor」，意思是「贊助人」，贊助資源讓會議發生。

有些人雖然有心想召集會議，但不會有人想來參加。例如，某個年輕的新員工若是憑自己的意思單獨召集他的部門與另一個協作部門的「整體工作協調會議」，大概沒人會理他。這種會議唯有兩個部門的負責人或需要協調的工作的主事者來召集，相關人員才會來參加。但這個年輕的新員工若是召集一個「部門新員工的經驗分享會」，就會是很適當的會議召集人。而會議召集人之所以會有能力召集會議，是因為他擁有某些角色、職權、名義、專業、聲望或其它原因，而被其他人認為是對於會議要討論的事情擁有相對重要的權力、責任或影響力的人。所以會議召集人也經常是主其事的人，也就是會議要討論的事情的「主事者」。

當眾人評價會議成效時，與會議名稱寫在一起的召集人很自然就會一起成為被評價的對象。因此，除了特殊情形之外，會議召集人通常會被視為對會議成效負責的人。負責人對他負責的事情要有相應的決定權，所以會議召集人通常是最終為會議目標與會議條件拍板作決定的人。也因此，他會是引導者的「直接客戶」。與召集或進行會議相關的各項重要會議條件的決定，例如要定什麼會議目標、要邀請誰來參加、會議時間要安排多長等，引導者都要得到「直接客戶」的確認，或至少得到他所授權的人的確認。

被其他人認為對於會議要討論的事情擁有重要的權力、責任或影響力的人可能不只一個人，所以有時會有多個主事者。如果他們一起聯名召集會議的話，就會有人擔任主要召集人，其他人擔任協同召集人。有這種情況的話，引導者就要引導他們一起決定會議目標與重要的會

議條件。

不擔任會議召集人的主事者

主事者縱使不擔任會議召集人，他們的權力、責任或影響力還是存在，所以他們能夠輕易左右事情的發展。例如，在前面「跨部門整體工作協調會議」的例子中，兩個部門的各個事務的負責人儘管不是會議召集人，但他們如果不支持會議作成的決策，工作的協調也一樣不會成功。由於主事者對會議的成敗有如此大的影響力，所以對引導者而言，他們是「準直接客戶」。也就是說，雖然會議目標的設定通常是由會議召集人來作最後的拍板，但會議目標也必須要得到其他主事者的認可，否則會議縱使開了也是無濟於事。也由於他們的意見如此重要，所以在調研階段，他們一定是引導者重點調研或訪談的對象。

變革推動者

變革推動者是在組織發展與組織變革領域使用的一個名詞，指推動組織改變的人。有可能他在組織中的職責就包含了推動組織改變，例如人力資源策略夥伴、組織發展專家、組織變革專家；或者也可能他雖然不是專職的變革推動者，但他在自己的角色上想要去推動改變，例如公司的總經理想改變組織文化、部門裡的一個主管想改變跨部門的溝通方式、某個團隊成員想改變團隊的工作方式等。變革推動者在嘗試推動改變發生的時候，可能會選擇採用引導的方式幫助利益相關人交流，以形成改變的共識或決策。若他不自己做這份引導工作而向外尋求協助，那麼他就可能會成為你的客戶。

若變革推動者是上述第一種的專職角色，那麼他有可能不是會議召集人或主事者，而不是你的直接客戶，但他可以跟你一起合作來服務直接客戶。這包括為你引薦會議召集人及其他主事者、催生引導專案，

以及為你在客戶組織內部安排與引導專案有關的各項工作。我們可以稱他為「間接客戶」。對他來說，你是來幫助他推動組織改變的人，也是變革的推動者。只不過如果你不屬於他的組織的成員，那麼你就是「外部的變革推動者」，而他則是「內部的變革推動者」。若客戶是專職推動變革的人，那麼引導者的工作會高效很多。這是因為他通常比一般人更了解引導者的工作，而能從客戶組織的內部提供引導者需要的支持，並且可以在推動引導專案工作上處理許多組織內部的事務。

若變革推動者是上述第二種的非專職角色，那麼他通常是在自己的某個角色上想要推動改變，而由他自己擔任會議召集人。也就是說，通常他即是你的直接客戶。但若他不是這種情況，而是非專職地協助他人推動改變，那麼你可以像與專職的變革推動者合作一樣跟他合作，請他幫你引薦會議召集人。但他對你的支持大概就不會如同專職的變革推動者那樣專精及到位。相反地，他可能還經常需要你提供給他如何推動變革的意見。

把關單位

把關單位是指代表客戶在專案的訂約、進行、結案、結算等過程中監管或把控某方面標準或要求的人。例如採購單位會有採購條件與價格上的要求、法務會有合規上的要求、財務會有財務流程與文件上的要求、服務的需求單位會有驗收成果的要求等。儘早了解他們的標準與要求，能夠讓你在專案的訂約與進行的過程順利許多。

以採購單位作為例子。由於引導是比較少見的服務，而且服務內容與需求單位的具體需求高度綁定，所以通常只有服務的需求單位能夠判斷採購規格。但在某些組織中，採購單位是對外採購的專職單位與單

一窗口，負責談合約規格、價格及避免採購弊端。若採購單位的人對引導不是很了解，就很可能在服務內容、計價方式等方面提出跟你的想法很不同的標準，而導致訂約上的困難。此時，你需要更積極地與他溝通雙方所持的標準及理由，才能順利訂約及進行專案。

支持人員

支持人員是在客戶方支持你的工作的人，例如協助你作會前調研的聯繫、預訂場地、佈置場地、準備文件、推進簽約及財務流程、安排物資採購與運送等等的人。雖然他們是支持人員，但仍是客戶，與他們建立與維持好關係能讓你的工作事半功倍。

以上這幾類客戶與引導者各有不同的關係。其中有些客戶會參與在你決定會議目標的過程，有些不會，但他們都能影響你的引導工作。以下我先介紹會議目標的概念，之後再介紹制定會議目標的過程。

會議目標的概念

會議目標在寫法與品質上有特定的要求，以便能真正為引導流程的設計提供指導。我詳述如下。

會議目標的寫法

引導者是幫助者，客戶才是主角。所以會議目標是客戶制定的，不是引導者制定的。但引導者可以憑藉其引導上的專業，幫助客戶制定好會議目標。引導者要幫助客戶制定好會議目標，首先要知道會議目標的樣子。

一般我們見到會議目標，都是比較簡單的條列文字。例如以下的例子。