

Workshop Design

「Workshop」全方位會議設計指南

堀公俊 + 加藤彰 / 著
鍾嘉惠 / 譯

會議就要這樣開

準備步驟、召集人員、
活動型態、流程
教你策劃一場有

\$10
特價

集思廣益，無話不說
原來開會這麼有趣！

了無新意的開會模式無法產生令人滿意的結果，
請試試Workshop！它剔除傳統會議的無趣制度，
激發與會者潛能，打造令人想不斷發言的氣氛……
於是討論熱絡、創意泉湧，無論解決問題或擬定企畫都超有效果！

萬里機構

會議工場

「Workshop」全方位會議設計指南

堀公俊+加藤彰 / 著
鍾嘉惠 / 譯

前言

各位有沒有經歷過讓人熱血沸騰的討論呢？

議事一如預期迅速進行——我指的不是這個，而是所有人都目光炯炯有神地發言，身子前傾聆聽彼此的意見，對可能發生意想不到的事情充滿期待，以及眾人正合力完成一件作品的振奮感。而這樣的討論還會帶來個人、團隊，甚至組織和社會的改變。

你難道不想打造一個這樣的討論環境嗎？

本書就是要獻給有如此想望的你。

近來人們重新認識到「對話」的重要。因為深入對話會引發行動和改變，創造我們的未來。

這裡所說的對話，指的並不是由某個人單方面提供資訊或指示，然後大夥兒唇槍舌戰辯出個是非對錯這樣的討論。一群人聚集，說出自己的感覺和想法，大家放心暢所欲言，愈談愈深，並透過爭論發現新事實，或創造出新的事物——這樣的討論才是對話。Workshop就是一個能夠製造出這種深刻對話，並引發創造或學習的場合。此方法已日漸受到重視。

所謂Workshop，就是「由各式各樣的人自主性參加，透過團體的交互作用孕生出全新的創造和學習場合」。其用意不言而喻，在於自己與他人的對話，同時也包含了與知識、文化、社會、自然、地球、過去和未來的對話等，藉由團體運作引發創生的所有活動。現在它已被廣泛運用在職場、社區營造、教育、改革、藝術等各個領域。

實際嘗試過Workshop之後，許多人都說：「沒想到會出現這麼棒的想法！」「沒看過這麼有活力、積極進取的人！」Workshop十分有趣，它能使

參加者釋放內在潛藏的能量。只要體驗過一次它的魅力，保證會上癮。

然而，懷著「那好，我也來試試看Workshop！」的熱切心情開始行動了，卻常常進行得不順利。例如以下的情況：

某公司總社的企畫課長希望所有人也能體驗到他的感動，跑去營業所嘗試辦Workshop。當他講解完今天的主旨後說：「那麼，請大家提出自己的看法。」進入分組討論。可是各小組的討論都不熱絡。即使他發覺情況不妙，在一旁煽風點火說「來說真話吧」，還是沒有一個人跟進這麼做。

這是當然的。因為突然被人要求「說出自己的看法」，頭腦和心理都反應不過來。必須從一個容易談的議題切入，例如一開始先聊聊自己的經驗或已知事物等等，再慢慢拉近主題。

再說，要大家「小組討論」，如果沒有設定如「重要客戶平均花費時間增加30%」等具體的議題，大家也不知道該討論什麼才好對吧？而且，如果真話不容易說出來，就要安排能夠表露真實自我的活動，像是兩人一組拉近座椅互相採訪，然後把意見寫在便條紙上再發表出來。

我想，像這樣想辦Workshop，空有熱情卻不知道該怎麼做的人很多。Workshop的實踐需要熱情，但光靠熱情無法營造出理想中的情境。我們有必要學會一套設計Workshop的技術。

本書將為有意在工作上實踐Workshop的人介紹一套企畫、設計Workshop的綜合性技術。

以往筆者認為這類技巧難以言傳，要藉由實地觀摹來學習。它屬於工匠技藝～藝術的領域。不過，這樣它就不是一套我們可以學習的技術，也無法讓更多人知道它的好。因此筆者體驗、分析了所有類型的Workshop，將它系統化，成為任何人都可以使用的技術。

內容大致分為3部分。1是設計Workshop的基本步驟和要點。初學者尤其要確實掌握住這部分的技巧。有經驗的朋友則在重新考察自己平常下意識行為的同時，也抓住提升Workshop完成度和趣味性的訣竅。

第2是構成Workshop的零件，即所謂的材料。為解決「說到Workshop就想到老是在分組討論……」這類的困擾，請盡可能事先在口袋裡裝入大量的

零件。這麼做會使Workshop變得充實又有趣。

而第3則是，執行時馬上派得上用場的Workshop計畫。這些計畫全是筆者在實踐中一修再修而成，應該有很多可以透過模仿而學會。自己設計嫌麻煩，或想實際體驗其優點的人，請使用看看。

那麼從現在起，讓我們一起走進這道設計Workshop技藝的養成之門。請務必學會可以支撐你的熱情持續下去的技術。然後成為別人口中「那個人的Workshop讓人熱血沸騰」的人。

2008年6月

堀 公俊

加藤 彰

第 1 章 入門篇

Workshop現在正熱門!

- 1 Workshop是什麼? 12
- 2 Workshop的3要素 22
- 3 設計Workshop 28

第 2 章 基礎篇

試著設計Workshop

- 1 企畫Workshop 36
- 2 決定計畫的基本方針 44
 - 2-1 計畫的構成 44
 - 2-2 記住計畫的基本型 46
- 3 設計計畫 56
 - 3-1 決定段落目標 56
 - 3-2 靈活運用活動 62
 - 3-3 組織主題(問題) 66
 - 3-4 佈置一個符合活動需要的環境 72
- 4 開辦Workshop的事前準備 78

第 3 章 技術篇

學會靈活運用活動！

- 1 暖場 90
 - 1-1 放鬆心情 90
 - 1-2 放鬆頭腦 92
- 2 引出資源 96
 - 2-1 引出想法 96
 - 2-2 模擬體驗 102
 - 2-3 實際體驗 108
- 3 對話 110
 - 3-1 擴大思考 110
 - 3-2 深化思考 114
 - 3-3 以多元觀點思考 118
- 4 對話 122
 - 4-1 彙整談話內容 122
 - 4-2 製作 128
- 5 分享 132
 - 5-1 分享成果 132
 - 5-2 活動回顧 136

第4章 實踐篇

在各種場合中實踐！

- 1 發掘課題 144
- 2 改善業務 146
- 3 企畫新商品 148
- 4 推動引進新經營手法 150
- 5 解決跨部門的問題 152
- 6 提高團隊力量 154
- 7 確立部門的願景 156
- 8 增進全國性組織的團結 160
- 9 企畫活動 162
- 10 與地方居民形成共識 164
- 11 開發領導才能 168
- 12 習得特定技能 170
- 13 學習社會性技巧 172
- 14 思考自己的生涯 174
- 15 談職場問題 176
- 16 合併後的團隊建立 178
- 17 解決問題型研習 180

第5章 技術篇

內容設計決定Workshop的成敗！

1 怎樣確保計畫的品質？ 186

2 探索品質確保的過程 190

2-1 前置計畫 190

2-2 一面實施一面改進 200

2-3 事後重新修改計畫 202

3 小心10大陷阱 206

第6章 技術篇

學會靈活運用活動！

1 為計畫提味的祕方 212

2 主題~磨練提問的技巧 218

3 提升設計功力訓練 226

3 引導人的態度和心理準備 230

參考書目 | 234 後記 | 236

【日文版工作人員】

裝幀・內頁設計——竹內雄二

電腦排版——Words Works + GEON GRAPHIC

插圖——竹下德繼

第 1 章

入門篇

Workshop 現在正熱門!



1

Workshop是什麼？



Workshop的原意是「工作坊」、「做事的場所」、「工場」。請想像許多手持工具、眼神認真地專心製作東西的場景。從這裡開始，Workshop則意指一群自主性參加的成員，通過共同運作的體驗產生學習和創造的場所。

☛ 會議和研習為什麼熱絡不起來？

真要說的話，我想現代人熟悉的恐怕是工場，不是工作室。最典型的就是會議或研習。

會議或研習多半是強制成員參加，成員的主體性往往很低。而且也不太會花心思讓人想主動參加（可能主事者也不喜歡成員有主體性吧）。其結果是參加的人缺乏當事者意識，容易把事情丟給別人去做，或自私自利。

加上有愈來愈多會議或研習非得按照預定計畫和諧地進行。即所謂事先設定結論或學習目標，然後朝著預定目標單線前進。應該可以稱那些是說服而不是認同、教育而不是學習的場合。

為此，議長或講師成了主角走遍全場，參加者則不得不淪為配角。從某種意義上來說，那風格有如演奏交響樂，全體成員遵從既定的程序，依照指揮的指示忠實演出。

☛ 參加者是Workshop的主角

相對於此，若用音樂來比喻的話，Workshop近似爵士（爵士樂即興演奏）。

自主參加的成員時時懷著當事者意識，合力共同打造Workshop。這裡只有最低限度的規定，每個人的智慧和特性在此相互碰撞，激盪出只有在這個場合、這個當下才創造得出的音樂。而且整個過程中，團隊和成員都在學習，並逐漸成長。

活動即便有掌舵的引導人，但主角畢竟是一個個參加者。參加者互相激發彼此的潛能，讓交互影響逐漸擴大。引導人則緊跟在一旁，促進並支援活動使其產生更大的學習或成果。

那麼，大致瞭解了Workshop的意義之後，讓我們一起來看看Workshop進行的樣子。

[入門篇]



圖1-1 以往的會議和研習



圖1-2 | 這就是Workshop！

全體成員一邊確認成果
一邊作最後的討論



GOAL



將成果化為具體
可見的形式

變成適當大
小的組別進
行討論



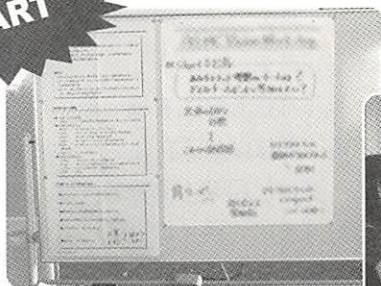
也需要一個人默默沉思

晚上大家一起
開雞尾酒會



START

首先確認目的、目標和過程



早上每人一句→小組內自我介紹



[入門篇]

■ ■ ■
● ● ●
● ● ●
● ● ●
● ● ●
● ● ●

每個人都是主角



馬上進入小組討論。
並善用工具

☛ 在那個當下、那個場合發生

Workshop最重要的是「在此刻（Now）、此地（Here）發生」。在那個當下、那個場合「誕生出新事物」，即**創生性**，是Workshop的根本價值。

參加者各自帶著自己的經驗、思想和心情等來到Workshop。一旦這些素材全部放進Workshop這個大鍋子裡慢慢熬煮，鍋子裡便會發生各種現象，或是素材和素材彼此碰撞，或是相互融合產生新的味道。而這即是「在此刻、此地發生」。

要怎樣運用這些素材做出全新的菜色，有賴於所有人的智慧。既會有進展不順鬱鬱而終的時候，也會有三兩下就做出好味道的時候。坦白說，會做出什麼樣的味道，做了才會知道。就算搞不懂，反正船到橋頭自然直。對Workshop來說，不知道反而才有創造、創生的可能性。

☛ 培育主體性和交互作用

因此，大家若沒有將自己的素材提供出來、合力烹煮這樣的意願，Workshop便無法成立。而且，素材的味道，也就是成員的智慧和幹勁，如果沒充分展現，也做不出美味的菜肴。成員的**主體性**是Workshop成敗的關鍵。

更進一步說，**交互作用**會是決定味道的另一個關鍵。Workshop裡聚集了各具味道和特色的多樣性素材。這些素材一邊相互激盪，一邊各自起化學反應，然後慢慢創造出一個團隊的新風味。怎樣讓味道調和，即讓它發揮相乘效果，可說是Workshop奇妙之處。

☛ Workshop的5大特徵

讓我們再整理一次Workshop的特徵。

第1是「參加」。沒有多樣成員自主性參加就不能成為Workshop。決定要不要參加和要投入多少熱情在活動中的都是自己。參加的成員要時時懷著當事者意識，團結合作共創Workshop。

第2是「體驗」。參加成員帶著各自的經驗並據以組織其行動，這就是Workshop。而且，參加者透過Workshop產生共同體驗，進而孕生出日常生活中不可能會有的創造和學習。

第3是「共同運作」。參加者帶著彼此的資源來，透過名為對話的共同運作過程引發旺盛的交互作用（相乘效果），促使Workshop的動力逐漸生成。說共同

運作構成Workshop的核心也不為過。

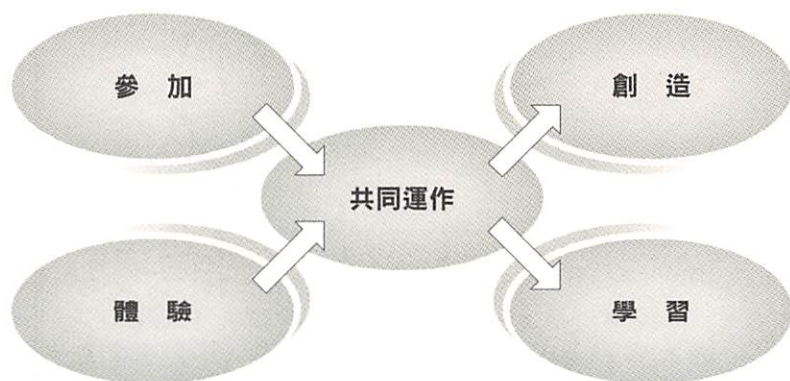
第4是「創造」。發現個人不會想到的事、完成因有自主性參加成員才能達到的成果。這種讓人意想不到的新事物創造，正是Workshop的魅力所在。

接下來最後一項是「學習」。透過參加者之間旺盛的交互作用，獲得靠一己之力不可能會有的領悟的同時，全體也得到很大的成長。即便是以創造為目的的Workshop，在達成創造的過程中，也會引發參加者的學習。Workshop是促使個人和團體成長不可或缺的方法。

[入門篇]



圖1-3 | Workshop的5大特徵



Workshop的3大類型

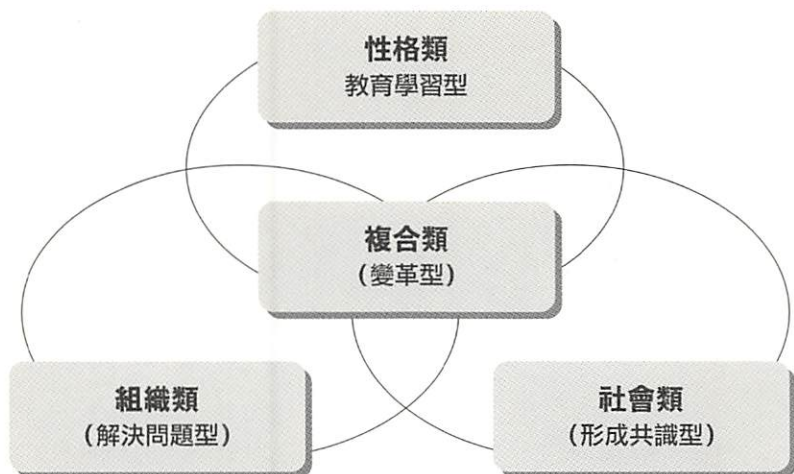
雖然用Workshop來統稱，但不同領域的Workshop，內容大不相同。在此我們要概觀Workshop的應用範疇，同時思考Workshop出現的原因。

Workshop肇始於針對個人的煩惱施以心理治療，或利用團體力量解決種種組織或社會問題的活動。換句話說，Workshop即是一種改造個人、組織或社會的方法。這套方法目前分為3大類型，廣泛地運用在各大領域中。

職場人士最熟悉的是以組織的問題解決或發展為目的的組織類（解決問題型）Workshop。第2類是思考當前社會課題的社會類（形成共識型）Workshop。至於第3類，則是以個人的教育、學習、成長為目的的性格類（教育學習型）Workshop。

不過，這3種類型並無法明確切割開來。我們也將一併介紹包含數種元素的Workshop。

圖1-4 | Workshop的應用範疇



☛ 組織類（解決問題型）Workshop

不問組織種類（恆常性組織、專案小組、工作團隊等）或目的（營利、非營利），被多方面廣泛運用的是組織類Workshop。例如被應用在以下的情況。

- 為求各種會議或專案運作順暢
- 改善業務流程或解決工作現場所面臨的問題
- 組織重整或企業併購時促進組織融合
- NPO等議題型組織的營運
- 共同運作型銷售或商品開發的推動
- 流程諮詢（Process Consulting）活動 等

組織（團隊）是指為特定目的而結成的團體。組織最重要的是順應環境變化提供價值。做不到這點便難以為繼。

然而近年來，環境變化的幅度、複雜度和速度有愈來愈大的趨勢，領導人開始被迫要做出困難的決定。況且金字塔型的決策方式已漸漸無法迅速因應環境的變化。以往認為有效率的管理方式——資訊匯集到領導人那裡，由領導人作決策，成員遵照辦理——已到了不得不大刀闊斧改革的時候。

意即不分組織內外，與問題直接相關的人聚在一起，自發性地解決問題。由各式各樣的成員組成一個團隊或專案小組，引出大家的智慧和幹勁，再透過交互作用思考出最佳的解決方案。過程中，尋找正確答案固然重要，但怎樣使解決問題的機制快速運轉更逐漸受到重視。Workshop就是一套受矚目的解決問題方法論。

☛ 社會類（形成共識型）Workshop

社會類Workshop經常被用在社區營造等非商業領域，目的是建立廣大參加者的共識。企業活動中不靠職權而靠共識來推行事物時，也會採用這套方法。以下列舉出主要的應用範疇。

- 建立組織或社群的願景（目標）
- 社區營造或地方自治等社會共識的形成
- 促進各種社群活動的營運
- 工會、自治會、家長會等全員參加型組織的營運
- NPO或同好會等志願參加型團體的營運

[入門篇]



- 環境、生命倫理、人權等全球性共識的形成 等

一個組織或社會若擁有稱為「大故事」的共同意識形態或願景，運作上就不會有太大的困難。只要在能具體實現願景的領袖指導下，建立細密的制度並加以管理就行了。

然而，像現在這種沒有大故事、混沌不明的時代，那樣的作法已行不通。當人的價值觀和生活方式逐漸多樣化，單方面的指導和管理並不能讓人認同。

必須讓成員自己參加，決定要朝哪個方向努力。唯有參與決策才能真心認同。自己的事由自己作主、自己做，這正是自治，也是民主主義的原點。當今世界逐漸由「階級（金字塔）型社會」轉變為「自律分散協調（網路）型社會」，社會類Workshop即為推動此轉變的具體方法論。

☛ 性格類（教育學習型）Workshop

不分組織或社會、被運用在所有教育和學習場合的是性格類Workshop。它是Workshop的原點，同時也是歷史最悠久、目前最被廣泛運用的一種類型。

- 人際關係或自我改造（成長）的訓練
- 各式組織或團體的團隊建立
- 職涯發展、生涯規畫、就業支援
- 有效活用參加體驗型學習的研討會、研習
- 人權教育、國際教育、環境教育等社會（終身）教育領域
- 學校教育（學科、綜合學習、班級經營）、教學改善（Faculty Development）
- 戲劇、音樂、藝術等自我表現或創作活動 等

說到一直以來的教育和學習，普遍形式就是由老師單向傳授知識給學生。然而，這種模式只是讓學生腦袋理解了，卻很難產生行為變化。單純的課業學習還好，但若解決個人的煩惱或自我改造，這種作法便不管用。

不論什麼樣的人，都有自己活到現在所累積的經驗和知識。不強人所難地換掉這些知識和經驗，而是使其在團體中互相碰撞、重組，然後找到新的意義。或是根據當下的體驗（發生在自己身上或團體上），發現新的知識。這才是真正的「瞭解」。

如上所述，隨著社會愈趨成熟，教育方式已大不相同，從「以老師為主體的學習」朝「以學生為主體的學習」轉變。學習的內容並非事先決定好的，而

是透過內省和交互作用，當下逐漸生成。這種**社會建構主義**式的學習不可或缺的就是性格類的Workshop。

☛ 大改革需要複合類Workshop

同時擁有以上 3 類型要素者就稱為複合類（變革型）Workshop。典型的被稱為「Worldwork」、以解決紛爭為目的的Workshop。

從個人內在糾葛到解決全球性的紛爭，一切議題都可以在這裡對話。個人、組織、社會的改革結合在一起同時並進，可以看到Workshop進化後的樣子。其他還有稍後會介紹到的非建構式Workshop（沒有特定主題和進行方式，任由現場自由發展的Workshop形式），其目的是隨主題或參加者而改變。

有時也會將 3 種類型的Workshop串連起來舉辦。具代表性的是大規模組織改革的Workshop。一開始先藉由性格類Workshop增進成員間的關係；接著利用社會類Workshop創造改革的願景；最後再透過組織類Workshop精心研擬具體改革方案，大致像這個樣子。

[入門篇]





Workshop的 3 要素



✎設計Workshop意指？

雖說Workshop重視主體性和交互作用，可是胡亂把人集合起來，光用「來吧，展現你的主體性！」「再多一點交互作用！」這樣的語言來激勵大家是沒用的。

要讓Workshop成功，事前必須好好計畫。例如要找誰參加、談什麼樣的主題、怎麼做才能製造出讓大家容易開口說話的氣氛、在規定的時間內該如何運用等等。有了吸引人來參加、促進共同運作、釋放創造力的設計，Workshop才會豐富。

為了思考這些設計，首先要瞭解Workshop的構造。Workshop是由3大要素構成。

①團隊（小組）

②計畫

③引導人

本書將其中①團隊（小組）、②計畫的事前規畫稱為**Workshop設計**（有時也稱作參加設計）。而執行這項設計的人，就叫Workshop設計師。

✎團隊（小組）～設計人和容器

Workshop可以創造出何等程度的主體性和交互作用，大部分取決於把怎樣的「一群人（團體）」放進怎樣的「容器」裡。

關於「一群人」，組織類Workshop裡多半稱為「團隊（team）」，而性格類Workshop多半叫「小組（group）」。由於本書讀者大多是職場人士，且假設大家參加Workshop時懷著共同目的，於是本書採用團隊一詞來說明。

設計團隊（小組）時，最重要的元素是參加者的陣容。要思考這個Workshop適合多少人參加？適合什麼人參加？為蒐集多樣化的資訊要找誰來參加比較好？怎樣的組合才能迸出火花等等。

另一方面，容器就是團體活動的場地。要依照目的安排好一個讓人可以放鬆心情、容易參加、容易思考、成員能互相激發、體驗與學習易產生連結等有助活動進行的環境。

圖1-5 Workshop的3要素

什麼人聚集在什麼樣的場地？

團隊



按照什麼順序做什麼事？

計畫



引導人



怎樣一邊進行一邊臨機應變？

筆者曾參加過在豪華貴賓室舉行的Workshop。那空間非常舒適，可是一旦活動開始，卻不知怎地沒辦法集中注意力。而且談話的聲音都被吸進房間裡，怎樣都營造不出人聲鼎沸、熱烈討論的氣氛。

人的心情會像這樣受到環境影響。平常的會議也是如此，明明是相同成員、同樣的進行方式，只因為地點改變，氣氛便大不相同。所以才需要事先細心打造環境。

此外，還必須思考召集人員的方法，怎樣才能把人聚集到場子裡呢？設定方便大家參與的日期、地點，想想該怎麼告知，動腦筋邀請成員。這一切作業就是在設計一個團隊。有時也稱為**參加形態的設計**。

❶ 計畫～編寫腳本

將一群出色的成員集合在一個理想的環境中，自然而然就會形成一個Workshop開始運作。說得極端一點，就算放手不管它也會創造出很好的成果。不過，不見得每次都會這麼順利。一來成員素質參差不齊，二來環境營造也有其限制。更何況，等待交互作用自然發生要耗費太多時間。

這時就必須預作準備，好讓任何人來參加都能在一定時間內達到該有的成果。為此，**計畫**必不可少，它概括承受了環境的優缺點，促使活動順利進行。

Workshop必定有個希望達成的目標。為有效率地達成目標，需要有個腳本規定在多少時間內按照怎樣的順序做什麼事。因此事前一定要思考作業程序，還必須讓一個個程序有效串連。

舉例來說，集合一群初次見面的參加者，劈頭就要他們討論正題：「該怎樣度過公司的困境？」這是不可能的。應該先從參加者容易發言的活動開始。

而討論的主題也是，必須從彼此對現狀認知的問題開始詢問才行，譬如「你覺得目前公司處在什麼樣的狀態？」否則努力想出來的也只是個沒有用處的解決方案。

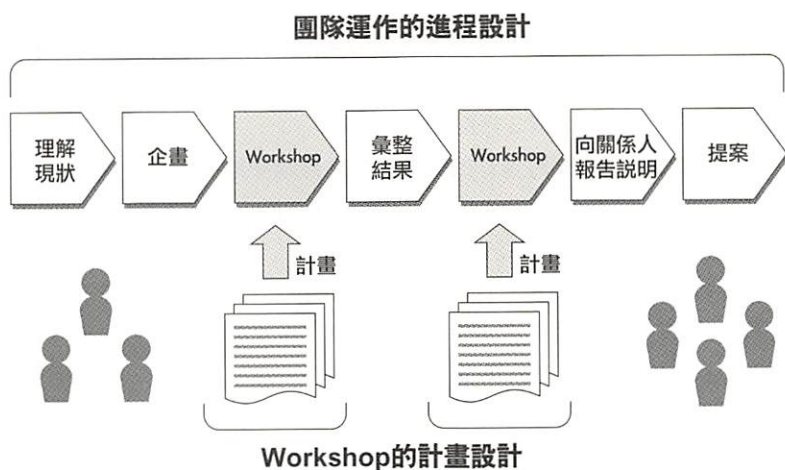
要避免這種情形發生，必須事先審慎檢討活動內容、主題、日程和活動所需工具等的安排。讓這些事情確定下來的就是**計畫設計**。那情形就像在製作一個個Workshop的進度表。

若是期間更長，還需要規劃團隊的所有行動。例如在大型組織改造活動中，一邊配合檢討進度舉辦數次Workshop，同時必須一邊分析經營資料、對上級與利害關係人報告或疏通協調，並像電子雜誌不斷更新一般緊跟著進度隨時

提供支援。這個過程的設計有時被稱為**進程設計**（Process Design）。

本書主要介紹短期的計畫設計，並一併介紹長期進程設計的構成要素。因為兩者無法清楚劃分，不少案例將進程設計的構成要素也當作Workshop來進行。

圖1-6 | 計畫設計與進程設計



[入門篇]



● 引導人～掌控活動進行

原本設計適當的團隊、備妥細心研擬的計畫，Workshop應該就能達成預期目的。不過現實情況往往不會照著劇本走，於是一位能夠現場妥當應對的引導人成了不可或缺的第3項要素。引導人必須具備隨機應變的能力，掌控活動進行到最後。

雖然引導人扮演很多角色，但從設計Workshop的觀點來看，可以簡約成以下3種。

1) 為團隊或計畫調味

若以做菜比喻，計畫不過是食譜，菜的味道會隨著廚師的手藝而大大改變。例如，同樣是腦力激盪，用平淡的口吻說「現在請依序說出你的意見」，和用開朗的語調鼓吹「目標是100個！」其產生出來的點子，不論質、量都會大不相同。

引導人的事前指示和熱場方式、過程中的介入和鼓勵，及事後的補強和賦予意義，都會大大左右最後的結果。他的存在正是要影響Workshop。

2) 負責處理團隊或計畫無法應付的事態

處理設計階段沒有預想到的事態也是引導人的職責。例如，某人開始長篇大論，妨礙了其他人的發言機會，這時就要一個個指名發言，好讓所有人都可以說話，或是定出「一人講3分鐘」的規則。

其他還有處理阻礙團隊運作的行為、發言離題時的修正、支持少數意見、激起參加者對立等。活動是否照計畫進行，端賴引導人隨機應變的能力。

3) 因應情勢臨場重組團隊或計畫

意料外的事態一旦擴大，有時最好變更團隊或計畫。常見的情況是，原本預定討論2個主題，但因討論出乎意料地熱烈，大家都提議只針對一個主題深入討論。這時引導人要徵求所有人同意：「深入討論一個主題，另一個留待下次討論，可以嗎？」再變更計畫。

其他應變處置還有變更主題、改變活動進行方式或順序、改變時間配置、刪減（增加）活動、變更場地設定等。洞悉計畫的優劣，思考要不要變更，如果要改應該怎麼改，然後當場擬定計畫。

◆計畫重要還是引導人重要？

本書接下來將把焦點放在Workshop的設計上。換句話說，就是以團隊和計畫的前置作業為敘述重心。

希望大家不要誤解，事前細心安排並不代表不論什麼人來參加、活動怎樣發展，Workshop就會照計畫進行。正如一開始所說，Workshop原本就期待能夠在那當下、那個場合創造出新的事物。相信環境的力量，任由現場自然發展，這樣的態度比什麼都重要。

所以就不需要事先安排了嗎？如果這麼想就大錯特錯。正因為渴望迸出新的火花，事先安排才更為重要。請大家要知道，挑選成員、打造環境、安排主題、設計適當的活動等，這些用心和創意會讓交互作用變得更加豐富。

然而，有人會認為「引導人會當場因應處理，所以不需要事先細心安排」。也有人說「一旦事先安排好了，很可能有礙現場自然發展」。

不過，引導人能夠隨機應變，不也是因為事前徹底釐清概念，並在進行中發揮想像力，設想各種可能的發展嗎？作好扎實的準備，享受意外的發展——這是Workshop的基本態度。因此，團隊和計畫的設計技巧不可或缺。

話雖如此，引導人畢竟是左右Workshop的一大因素，本書在最後會探討引導人的態度或想法。關於實作上的引導技巧，建議另覓其他書籍研究。

[入門篇]



3

設計 Workshop



那麼，我們來說明一下設計Workshop的基本流程。請在本章先掌握作業的整體印象，第2章以後再學習詳細的內容。

☛這就是設計Workshop的基礎！

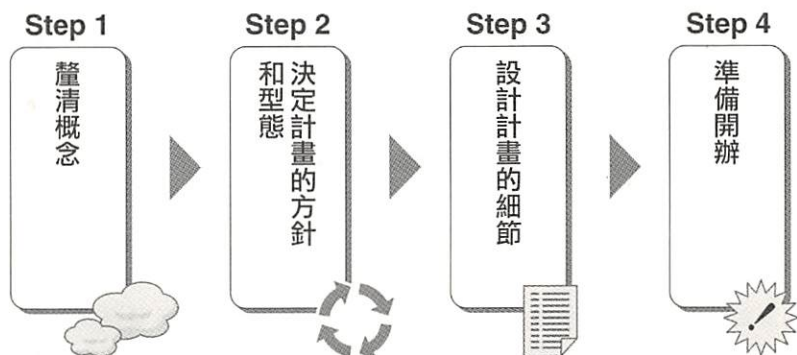
設計Workshop要從思考對象是什麼人、目的為何等概念的釐清開始。這個階段要判斷適不適合採用Workshop，同時決定時間、地點、人選等基本要件。

下一步是根據釐清好的概念決定計畫的基本方針。計畫要做到何等程度？製作的時候要決定大致的流程。符合目的的計畫型態有好幾種，從中選擇適當的型態是比較容易做的方法。

第3步終於要開始設計計畫的詳細內容了。思考要進行什麼樣的活動、討論什麼主題、設定怎樣的場地，然後慢慢依照時間順序排下來。

像這樣確定了計畫，最後備齊必要的裝備，預演一次，確認所需時間和流程。這時如果發覺不適合，再修改計畫。之後就是迎接Workshop當天的到來。

圖1-7 | 設計Workshop的流程



那麼，再來詳細看一下在設計的各個階段要留意哪些事項。我舉以下的案例作為題材。

[入門篇]

■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■

〈背景〉

從各部門召集來的年輕人要進行新商品的企畫案。一開始，企畫案負責人藤田先生打算舉辦Workshop，以建立一個團隊，並勾勒出今後共有的方向性。

1) 釐清概念

「是為誰提供什麼樣價值的Workshop？」明確定出Workshop的目的及意圖。少了這步驟直接設計細節的話，會迷失初衷，容易變成「不知所為何事」的Workshop。製作計畫要從釐清概念開始。

敲定舉辦日期、地點、參加對象、Workshop名稱、到當天之前的日程安排，這類Workshop基本要件，須與釐清概念同步進行（或在概念釐清之後）。

〈概念企畫〉

目標：希望新企畫案的成員能夠瞭解每個人的想法和企畫案的目的

名稱：創造力Workshop

日期：7月15日～16日（2天）

地點：研習中心第3研討室

參加者：新商品企畫專案小組全體成員（25名） 等等

2) 決定計畫的方針和型態

決定計畫要作到何種程度的基本**方針**。為了讓現場的創意發揮到極致，有些Workshop會刻意不把計畫作得太詳細。這時只要好好打造團隊，其他就看引導人的功力了。

製作計畫時，一開始要決定大致的流程。計畫有好幾種**型態**，如起承轉合型、體驗學習型、擴散收斂型、解決問題型、目標探索型等等。比較簡單的作法是，依據Workshop的目的從中選擇適當的型態，然後確定大致的流程。當然，也可以不採用這些型態，自己從頭開始構思。

〈確立計畫方針〉

方針：因時間有限，採用既有成熟的計畫

型態：為求全體成員瞭解彼此的想法和專案目標，採用目標探索型

①發現資源 → ②建立共同的理想 → ③目標設定 → ④確立方案

3) 設計計畫的細節

將計畫分成好幾個**段落**（單元、組件），清楚說明其各自的**目標**。

決定好計畫的型態，就要開始設計段落，例如將它適度細緻化，或是重新組織。然後在開頭加上「開幕（引言）」，結尾加上「閉幕（總結）」。預設每一個段落大約30～120分鐘。然後檢查每個段落的目標是否連貫。

之後，為達成各個段落的目標，逐漸發展出**行動**（活動內容）、**主題**（問題）、**場地**（環境）。這是依據粗略的流程逐步敲定細部、由上而下式的計畫設計。

另一方面，從構思概念的那一刻起，常常就已想到部分細節，打算「做這個活動」、「問那個問題」了。在這種情形下，要思考該把這些細節安排在整個計畫的什麼位置？它的前後該做什麼？像番薯藤似的一步步決定活動內容和主題。這是從細部開始建構、由下而上式的設計法。

實際情況是兩種作法一來一往交錯使用，慢慢精練出整個計畫。就這樣一邊決定細節，一邊思考全體時間配置，將所有活動都調整容納進限定的時間內。這時，一個個活動所需時間的正確估算和堅決刪除多餘部分的果斷態度很重要。而最後一步就是檢查計畫是否符合原初的概念。

〈計畫設計〉

時間	目標	活動內容和主題	場地設定
9:00	引言： 理解活動主旨 / 營造容易交談的氣氛	- 主旨 / 說明規範 - 全員自我介紹 - 分組 - 組員自我介紹 「目前的職務？」 「最近覺得開心的事」	- 一開始只把椅子圍成一圈 - 小組呈島型配置* - 準備糖果
10:10	認識背景： 瞭解企畫案的背景	- 背景說明（企畫案負責人） - 小組討論提問事項 - 回應質疑	投影機
11:10		休息	咖啡
11:20	發現資源： 全體成員說出所有 對企畫案的想法		

*參閱第2章3-4關於場地設定的介紹。

[入門篇]



4) 準備開辦

計畫完成了，再確認一次目的和目標，然後進行讓參加者瞭解Workshop主旨的準備工作。告知方式不同，會使參加者的心態有很大的差異。同時也請一併思考當天的參加規定。

除此之外，還要備齊必要的設備、資料、布告物等，並探勘會場、預演，確認場地的氣氛、所需時間、流程等。請記住，準備工作也屬於設計Workshop的範圍。

〈準備開辦〉

公告：各位朋友，新商品企畫案即將展開！在企畫案開始之際……

規定：輕便的服裝、禁止使用手機、以暱名相稱

準備物品：白板2個、模造紙20張、便條紙5包、水性麥克筆3套、寫有計畫和規定的布告物、糖果、巧克力

注意事項：由於空間有點小，在牆上貼模造紙製造活潑的氣氛。一開始的暖場會出現各種可能性，到時就……

以上，不知大家是否掌握了設計Workshop的基本流程和作業內容了？當然，事情不可能總是有條不紊地依計畫進行，淪為一連串的試誤是常態。在設計計畫細節的過程中，腦袋會愈來愈混亂，回頭釐清概念之類的情況如家常便飯。

從累積經驗的角度來看，因「這件事不決定就沒辦法進行下一步」而就此打住並非明智之舉。碰到瓶頸先暫時擱置，從可以作決定的地方繼續下去。一邊享受試誤的樂趣，一邊如此來來回回反覆設計，慢慢就會理出頭緒了。

誰來設計比較好？

讀者中或許有人會有這樣的疑問：「到底由什麼人來設計Workshop比較好？」

照常理應該是Workshop的引導人。因為是自編自演，對於Workshop懷抱高度的當事者意識，因此也容易臨機應變。如果靠一己之力無法全部設計完成，就找人商量，多人一起動腦筋也無妨。

或者，有時是由主辦者（專案負責人或經營管理單位）企畫、設計（或採

用以前的設計案），再請第三者擔任引導人。若是有一定成熟度的計畫，這麼做也無妨。否則，最好盡可能讓引導人參與設計，這樣Workshop會比較好運作。

再教大家一個筆者常用的方法。首先，找幾個人組成Workshop設計團隊，大家一起研擬計畫。從團員中挑選一人作當天的主要引導人，其他成員則充當助理引導人，現場檢驗計畫的優劣。假如發覺不合適，全體成員馬上集合討論，作適當的變更。請大家務必試試看。

☛ Workshop並非萬能

本章的最後要聲明，不是有Workshop就事事順利。討論有各式各樣的目的和方法，有些情況也可能不適用Workshop。在釐清概念的階段若沒有準確判斷「Workshop的形式適不適合我們打算做的內容」，後續一切努力都可能化為烏有。

下列情況不難想像並不適用Workshop，可將其視為大致的判準。

〈單行道〉

- 只是單純的連繫會議。結論幾乎已定，重點在於單方面傳達結論、說服。
- 暗地裡已作出結論，只是為了製造「聽取大家意見」的假象或讓人發洩不滿而舉行的會議（例：形式上的市民參與場合）。

〈知識不足〉

- 需要高度的專業知識或技術，而且只有一部分的參加者擁有那樣的知識（例：制定內部統制規則、設計工資制度）。
- 參加者的知識或資訊不充足，不塞給他們相當程度的知識便沒辦法討論或研習（例：新生訓練）。

〈沒有交互作用〉

- 最重要的是周詳的實務性內容，不太需要大家自由發想或形成共識（例：擬定詳細的實行計畫）。
- 要處理的題材沒有餘地反映各式各樣人的智慧或情感（例：完全屬於個人的課題）。
- 沒時間、召集不到人等物理性的限制。

[入門篇]



專欄 1 ●日本特有的Workshop

日本在節慶、例行活動、遊戲、集會等各式各樣傳統集體活動的場合中，都可以感覺到Workshop原型的存在。

近年，文化人類學者川喜田二郎所開發的KJ法（第3章介紹的親和圖法即為其簡易型）就是一套有效運用日本人擅長的歸納式發想的傑出Workshop手法。現在已成為市民參與場合中不可或缺的利器。

同樣的，十字路口（Crossroad）也是經驗過前所未有的都市災害之後，融合日本人拿手的遊藝領域所創造出來的（從文科省的研究計畫誕生，所以也是日本特有）。這套方法已逐漸傳布到德國、越南等世界各地，被多樣化應用。

從某種意義上來說，日本人與Workshop的關係密切，今後將繼續開拓出日本特有的Workshop新天地。

第 2 章

基礎篇

試著設計Workshop



企畫Workshop



從本章開始，讓我們來看看設計Workshop每個步驟的詳細內容。

✎ 概念是Workshop的基礎

Workshop一開始非做不可的是確定**概念**。所謂概念，一言以蔽之，就是用明確的語言表達出「Workshop的對象是誰、目的為何」。

有些人一開始會小看確定概念這件事。理由是「那不過是好看罷了」、「與其空談理論停滯不前，不如先充實內容比較重要」。

的確，計畫設計得如何，會大大影響成員的參與度和學習的深度。再怎麼了不起的概念，若沒有安排適合的活動和場地，Workshop也不可能運作順利。

不過，概念尚未釐清就開始設計細節，很可能設計出空有一堆好玩的活動卻缺乏一貫性的計畫，而使得Workshop變成處處皆高潮、焦點模糊。「不過概念爾爾，然，概念也」。讓我們先思考下列幾點，打好穩固的基礎吧。

- 為什麼要辦Workshop？
- 想實現什麼？想創造出什麼？
- 希望引發什麼？
- 想要傳達什麼訊息給大家？
- 希望得到什麼收穫？

✎ 「對象」和「目的」是概念的骨幹

這裡不介意用長篇大論來解釋概念，重要的是清楚描述出它的「對象」和

「目的」。

比方說，用「給予進公司第5年的職員刺激」來描述概念就稍嫌簡短。這時請自問：想像中「進公司第5年的職員」究竟是些怎樣的人？對參加者的描述不能模糊不清，要描述到讓人想像得出是為「怎樣的人」、「有什麼樣需求的人」而寫的。

之後再思考，希望他們能透過Workshop得到什麼收穫。別用「刺激」這類曖昧不明的詞彙，要像這樣描述：「進公司第5年，腦袋裡漸漸只有自己長年從事的工作，為這樣的職員，建立與同期同事及前輩的交流，慢慢開始關心其他人的工作，並發覺自己也可以與其他部門合作處理每天的事務」。

圖2-1 概念的描述實例

- X 在公司內推廣facilitation
 - 「常聽到facilitation一詞，到底是什麼意思？」希望讓抱持這種疑問的中階主管學會基本思考方式和3個左右馬上可以使用的技巧
-
- X 打造一個職業婦女的聚會場所
 - 希望讓職業婦女們意識到，自己可以選擇想扮演的角色，而不是由他人片面決定。並希望她們學會偶爾說「No」

先掌握參加者的現狀

要清楚描述概念必須對現狀有一定程度的瞭解。若是熟人一起參加的Workshop倒還好，否則，這項作業就變得非常重要。由外人設計Workshop時，建議事前還要多訪談幾位關係人。

1) 人：什麼樣的人會參加Workshop？

- 參加人數——人數多、人數少 等
- 屬性——職業、職務、居住地、男女比率、年齡分布、專業／非專業人士、出身地／國籍、身體障礙 等
- 意識——有什麼樣的煩惱、心中懷著什麼疑問或目的、目前的精神狀態是
如何？ 等
- 資源——擁有的知識、能力、興趣 等
- 參加者的關係——素昧平生、和睦相處、關係惡劣、當中有一個主導的關
鍵人物 等
- 思考行為模式——愛推卸責任、非常老實／愛說話、愛發牢騷的人很多、
最後關頭會放棄 等
- 參加意識——自發性參加／被強制參加、知道／不知道Workshop的目的、
同意／不同意舉辦 等

2) 狀況：在此之前的來龍去脈如何、現在又是怎樣的狀態？

- 背景——企畫的一方／參加的一方的意圖
- 進展情況——白紙／構思階段／計畫階段／實行階段／驗證階段、之前的
努力、成功／不成功的事 等
- 經過——之前參加者之間可以談／不能談的事、達成／沒達成共識、共有
／不能共有的事 等
- 圍繞主題的環境——順風、逆風、善意、敵對 等
- 條件限制——預算、期限、地點、資訊 等

就算不可能全部，也要盡量多蒐集資訊，以確實理解「需要Workshop的因素」。即便像開放參加的Workshop那樣不知道會有什麼樣的人參加，也必須事

先設想大致的情況。此外，細想這些資訊，並確認採用Workshop對現狀有無幫助。

☛ 什麼時候開辦Workshop？

在建立概念的同時，也敲定舉辦Workshop的基本3要件：何時（When）、什麼人（Who）、在哪裡（Where）。

第1項「何時」，是指舉辦日期和時間。盡可能選擇方便目標對象參加的日期，並依據會場和準備情形決定舉辦日期。接下來查對實現概念所需要的時間、時間和預算等條件限制，決定Workshop要花多少時間。

如果一場Workshop沒辦法實現概念的話，先想好要用多少時間完成，再大致決定什麼時候做什麼事（例：3月10日Workshop①、17日Workshop②、24日上午 報告會議）。

☛ 和什麼人有關？

第2項是「什麼人」。在思考概念時，就差不多已經決定對象了，所以這裡指的是實際挑選參加者。雖然對象敲定是「進公司第5年的職員」，但實際上各部門誰會來？總共多少人？這幾點還要思考一下。「總共有40人，所以20人一組分成2梯」、「分組的時候要考慮成員的個性合不合……」這類檢討也要在這個階段先作。

這時要確認是否漏掉了重要的利害關係人或會影響決策的關鍵人物。檢查一下，避免發生關鍵人物沒有參與、最後沒辦法作決定這樣的疏漏。

此外，有些Workshop要混入「異分子」，以豐富成員的多樣性。研究一下是不是要讓不同部門的人、公司外部人員、特定專家、反對派、設計師、藝術家等人參加。

還要敲定目標對象以外的參加者，即主辦人、引導人、演講者、講師等。有些人可能必須盡早邀約，請他預留時間來參加。

（基礎篇）



✎ 在哪裡辦Workshop？

第3項是「在哪裡」。即便是同樣的成員聚集在一起，對話進行的方式也會因地點是在公司的會議室、咖啡廳一隅、藍天下的公園……而大異其趣。若選擇不同於往常的地點，讓參加者感到「咦？今天和平常不一樣哦」，那麼不用多說明大家就會明白Workshop的意義。

一般大概都是選在「公司的會議室」舉行，但或許有更適合的場地。請別怕麻煩找找看。與平時工作地點切割，可以改變氣氛自不在話下，還能全心投入Workshop，不必擔心中途被拉回工作崗位。因此要慎選場地。

具體來說，有專供租借的會議室、研習中心、飯店會議室、員工休閒會館等多種選擇。大廳一角、體育館、舞台、咖啡館、KTV包廂、鋪有榻榻米的房間、茶館等，也會因Workshop的不同而效果各異。

或者試著在戶外舉辦。空間一旦開闊，感覺和想像也更容易延伸。若計畫中安排許多體驗學習活動的話，為了實地體驗，走出戶外效果不錯。

在室內舉辦的時候，要先檢查以下幾點。盡可能事前走一趟會場，用自己的眼睛和感覺確認。平常就將一些好用的場地列表作記錄的話會很方便。

1) 空間大小

按人數多寡選擇適當大小（和天花板高度）的房間。太寬敞的話，好不容易匯聚的能量會發散掉，沒辦法產生專注力和一體感。太狹窄又會有壓迫感，很難靈活運作。假設是將20人以5人一組分成4組、桌椅採島型配置的小組運作方式的話，房間差不多要100平方公尺大小。

2) 房間的氣氛

確認明亮度和有沒有窗戶。窗戶會營造出開放的氛圍，但想要專心討論時則可能導致注意力無法集中。順帶一提，地下室的房間往往會讓人覺得悶，不建議使用。此外，筆者還會注意地板的材質，盡量避免無法製造熱鬧感覺的毛絨地毯，以及腳步聲聽起來冷冷的塑膠地磚。

3) 牆面

確認有多少可供張貼布告等的牆面。假使不夠就要準備白板。

4) 場地配置的容易度

調查桌椅是否可以彈性變更配置。避免桌子固定、只有高階主管坐的那種大椅子的房間。有關實際配置的方法，會在本章3-4「場地設計」一節中介紹。

5) 便利性

確認以下列出的項目，盡量提高它們的便利性。

- 可利用的時間帶（如果事前沒有預估活動時間以外的準備和收拾善後的時間，當天會很麻煩）
- 場地使用費及支付方式
- 交通路線
- 住宿方式、用餐、洗手間
- 附設房間（以便中途把成員區隔在不同的空間）、休息室
- 附屬機能——托兒所、殘障設施、口譯室等

圖2-2 | 好用的場地（左）與最好避開的場地實例



（基礎篇）



☛ 為Workshop命名！

到了這個階段，差不多該為Workshop取個名稱了。

取名稱（命名）要徹底講究。因為Workshop這概念尚未十分普及，不少參加的人往往把它想成研習的一種，或是一般會議的延伸。換個名稱，來參加的人或參加心態就會有所不同。

「○○問題檢討會」這類硬梆梆的名稱，容易招來一群抱著「搞不清楚是什麼東西，人家要我來參加，我就來啦」心態的人。只要把名稱改為「思考○○Workshop」，大家便會改變想法，「好，我也來說說我的看法」。仔細擬定Workshop的名稱，光是這樣就能有效將內容的意象傳達給參加者。

命名的重點在於「出人意表」（咦！）和「認同」（原來如此）。一邊挑起參加者的興趣，一邊有所保留地向參加者傳達活動訊息。帶點神祕色彩最好。

- 關鍵字型——加入一些會引起注意的字眼
「○○○Workshop」、「○○○Café」、「○○○道場」
- 說明型——凸顯Workshop的活動內容
「大家一起思考○○○」、「親身感受○○○」
- 提問型——喚起參加者內心的共鳴
「法人營業部!?這樣好嗎？」
- 詼諧型——以違反常識的陳述方式引起人的關心
「不需要便捷化這玩意兒？」

實際上，經過反覆討論才定出名稱和概念的情況不在少數。而且常常在設計好計畫詳細內容之後又想要修改名稱。

設計Workshop的一方若沒有清楚的概念，很難貼切命名。所以在擬定名稱的過程中，也是在檢視自己的概念。想不到好詞句時，請回頭再思考一下概念。

製作Workshop的行事曆

設計Workshop的計畫需要一些時間。在設計的同時，必須同步進行場地預約和公告募集參加者等各種準備工作。只要稍微大意就會「啊！忘了那件事！」、「現在做來不及了」，陷入一陣混亂。尤其是由多人一起企畫Workshop的時候，必須花時間整合彼此的意見，以致舉辦日期轉眼間便迫在眉睫。

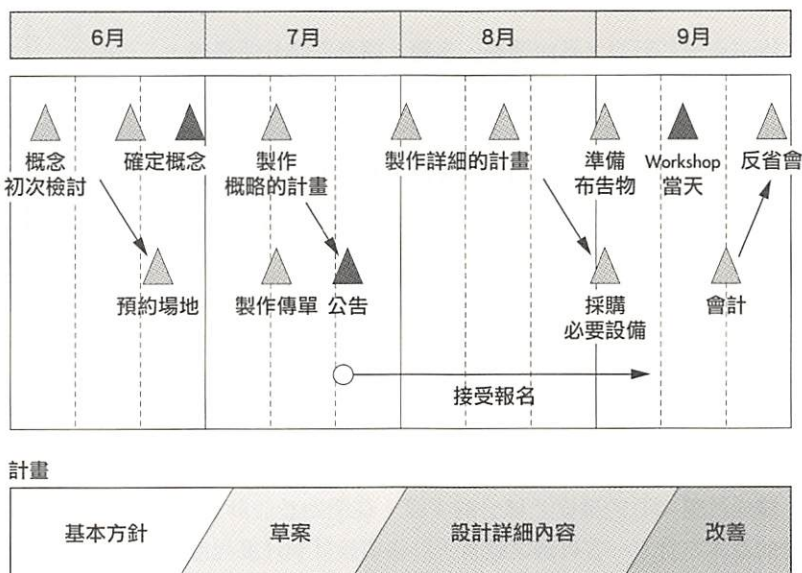
為避免這種情況發生，事前檢討Workshop的設計過程很重要。說得具體一點就是，要製作到舉辦當天為止的行事曆。

將設計的完成程度、準備工作的進度及各種活動等，按時間先後整理出來。這麼做畢竟只是為了掌握整個過程，用意不在於嚴格管理工程進度，所以不必製作成巨細靡遺的日程表，大概就好。

(基礎篇)

■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■

圖2-3 Workshop的行事曆



2

決定計畫的基本方針



2-1 計畫的構成

概念完成了，接下來就是製作計畫。從思考基本方針和構成開始。

👉 大致分成 3 部分思考

Workshop的計畫大致由開幕、本體、閉幕 3 部分所構成。

以音樂比喻，開幕（引言）相當於序曲（前奏）。開幕的目的是讓所有人瞭解Workshop的目標、目的、進行方式、規則等，以為後續的活動暖身。開幕的好壞決定了參加者能不能順利進入狀況參與Workshop的運作，草率不得。

本體一如字面上的意思，即構成Workshop的中心部分。關於本體，稍後再詳細介紹。

閉幕（總結）若同樣以音樂作比喻，相當於終曲（後奏），即確認成果和行動計畫、回顧活動過程的總結部分。正如有句話說「結尾好，一切都好」，Workshop究竟是痛快地畫下句點還是不清不楚地結束，全賴這個部分。

👉 計畫要設計到什麼程度？

構成計畫中心的是第 2 部分的本體。在開始設計計畫之前，首先要決定這部分的基本方針。一言以蔽之就是「計畫要設計到什麼程度」。

有種作法是刻意不設計本體部分的計畫，任由現場情勢自然發展。它不明

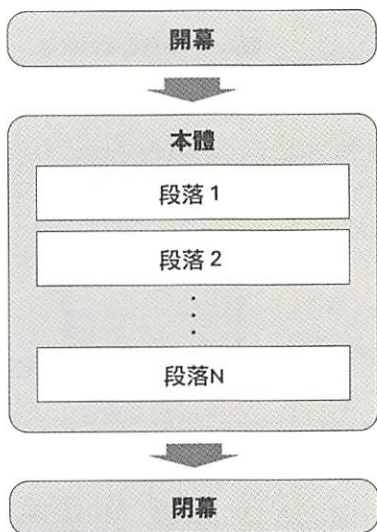
確規定主題和進行方式，以當時在現場所發生的事為題材繼續發展下去，稱為**非建構式Workshop**。

由於沒有多餘的人為設計，可以引出參加者的原本特質，順利的話，還會產生劇烈的交互作用。但缺點是，效果會隨著參加者而改變，要花時間才能醞釀出交互作用。最少需要2～3天，長則需要1週以上。

相對於此，事先備妥計畫和主題，照著計畫進行的作法稱為**建構式Workshop**。這種作法與前文所述相反，不論什麼人來參加都能在規定的時間內作出該有的成果。然而，設計太多，就有流於人為造作之虞。

當然，一個Workshop可以由建構式的部分和非建構式的部分組合而成，不是非得二選一不可（參閱第6章）。話雖如此，如果不大致決定要採用何種方式，便無法繼續作業。本書將針對一般的建構式Workshop計畫加以解說。

圖2-4 計畫的構成



2-2 記住計畫的基本型

建構式Workshop有數種計畫設計的基本**模式**（過程）。從大致決定使用哪一種模式起，展開計畫的設計。我們把數種代表性**模式**的4個階段全部放在一起，以方便互相比較。

一起承轉合型的計畫

應用範圍最廣、任何類型Workshop都可以使用的就是起承轉合型的計畫。短則2～3小時，長則連續數日舉辦Workshop將整個流程跑完。這是Workshop的基本型，請先從熟練這種模式開始。

最初的「起」是指增進參加者的關係。參加者之間若沒有形成融洽對話的氣氛，Workshop便熱不起來。也就是所謂建立團隊的階段。

接下來是「承」，參加者互相引出彼此的資源。如第1章所述，Workshop最重要的素材即是參加者所擁有的知識和經驗，要徹底將它們引誘出來。參加者能夠自我表露到何種程度將是這個階段的關鍵。素材不夠的話，要先透過共同體驗時間、上課等方式補充知識。

讓這些素材經由「轉」的協同運作體驗，互相激烈碰撞，引起交互作用。很多時候也會引發對立和糾紛，但不能害怕。這是Workshop最精采之處，也是最難設計和掌控的地方。

然後在最後的「合」，大家互相分享創造出來的成果。同時回顧在Workshop中的新體會，增進日後的學習。

圖2-5 承轉合型的計畫



體驗學習型的Workshop

這同樣是Workshop的基本模式，是任何人都該學會的一種類型。有時會將它應用在Workshop的各個段落，有時用整場Workshop來跑完一個週期。組織類、社會類的Workshop屬於前者；性格類、複合類Workshop則漸漸將2種模式組合成雙重循環來使用。

首先從「體驗」開始。讓所有參加者進行某種體驗，然後在過程中逐漸喚醒自己過去的經驗。這裡體驗的質和受到的衝擊，會對後面階段造成很大的影響。

體驗結束之後，就到指出自己身上或周遭發生什麼變化的階段。經由對話找出體驗過程中發生的關係性和心理上的改變，作為學習的素材。

藉由這種方式蒐集到大家都能體會、理解的素材之後，所有人再一起「分析」，「為什麼會變這樣（有這種感覺）？」「它是怎麼產生的？」

然後，如果找到可能的成因了，便作為實踐時可用的教訓或法則，將它「概念化」（普遍化）。這才是從體驗中領悟的真正學習。

（基礎篇）



圖2-6 | 體驗學習型的計畫



擴散收斂型的計畫

還有一種任何類型都能使用的萬能選手，就是擴散收斂型。它也是有時用在整場Workshop，有時用在其他型式的某個段落。短則30分鐘可完成，是相對較好運用的一種模式。

最初階段是介紹活動架構和必要的資訊。參加者如果在這個階段對彼此和活動沒有足夠的瞭解，活動就無法順利進行。

接下來是根據前一階段獲得的資訊，自由說出彼此意見的「擴散」階段。這時要暢所欲言。如此一來不久就會陷入混亂（chaos），成員也會開始感到不安。不過，這正是Workshop的精髓，若草草收場，就會變成不完全燃燒。混亂正是創造的源泉，請不要害怕混亂。

接著進入第3階段的「收斂」。根據在擴散過程中發現的彼此有共識的切入點，慢慢篩選出意見或發想。最後的「分享」階段再將這些意見或發想和所有人分享。

這套模式成功的祕訣在於將擴散和收斂作明確的區隔。明明是擴散階段卻互相批評，或是在收斂階段想新點子，最後都會變成半調子。很多時候是急著「收」，造成有點擴散不完全的感覺。請相信「徹底擴散之後必定會產生一股收束力」，不要排斥擴散。

另外，洞悉擴散和收斂轉換的時機很重要，實際情況是由引導人根據現場狀況作出準確的判斷。

圖2-7 | 擴散收斂型的計畫



解決問題型的計畫

解決問題型的計畫是組織類和社會類Workshop最常使用的一種模式。當想要得到一個合理的成果時，這模式效果不錯。小問題的話大約1天，若關係到組織整體或地區性的大問題，則要連續進行好幾天的Workshop。也有「現狀→理想→解決方案→實行計畫」這樣的運作方式。

Workshop從「認識問題」開始。由於問題意識因人而異，須明白揭示現狀與該有的態度之間的落差，讓大家確實瞭解問題所在。

完成這一步之後，不用馬上開始想解決方法，而是「探索原因」。否則只是漫無計畫地頭痛醫頭、腳痛醫腳，無法解決根本問題。勝負關鍵是能夠鍥而不捨地分析到什麼程度，讓我們一面反覆追問「為什麼」，一面徹底探究問題的根源吧。

找出根本的原因後，就進入「研擬解決方案」階段。雖這麼說，但也不能因為找到一個好像不錯的點子就立刻認定是它了。發想的廣度大大影響結論的品質，所以想出所有解決方法是很重要的。打破既定概念，能夠靈活思考到什麼程度，決定成果的品質。

然後是最後的「決策」階段，建立一套所有人都同意的合理標準，選出最佳方案。這套標準能夠讓人接納到什麼程度，決定了大家對結論的認同度。所以要好好討論直到尋出妥當的標準為止。

圖2-8 解決問題型的計畫



目標探索型的計畫

這也是組織類和社會類Workshop常用的基本型。它不採用剛才介紹過的**差距分析法**（Gap Approach）尋找問題成因，而採**正向趨近法**（Positive Approach）思考為達成理想，自己可以做什麼。最近備受矚目的AI（Appreciative Inquiry）即是採用這種方法。要花多少時間取決於成員的親疏遠近，有時候活動可能長達數週。

Workshop是從重新正視自己目前擁有的「資源」開始。不過，這裡只討論與生俱來的優點、專長、真正價值、潛力、活力源頭、過去的成功體驗等正面的內容。請注意別往弱點、問題點等負面的方向發展。

以此為基礎，在「理想」這個階段要想一想，用這些資源可畫出怎樣的理想圖。在分享彼此夢想和熱情的同時，一面找出自己的使命和最終目標。

當大家對理想有了一定程度的共識，便進入「目標」階段。將理想狀態逐漸落實為具體的形象和目標。這裡也不要考慮實現性或現實的落差，具體設計出應當努力達成的目標。

設計完成後，要用什麼方法達成目標呢？這就進入最後的「擬定方案」階段。不要受制於過去的失敗和現實情況，大膽發想。可能的話，將創意落實為實行計畫，作為Workshop的成果與所有人分享。

圖2-9 目標探索型的計畫



過去未來型的計畫

突然要談理想、夢想，有的人會一時反應不過來。這時候比較容易的作法是按時間順序深入思考，即過去未來型（時間序列型）。高更的3個大哉問：「我們來自哪裡？」「我們是什麼人？」「我們要走向何方？」正是實例。這是從日常工作到個人問題，所有類型的Workshop皆能使用的萬能計畫模式。

首先是「過去」階段，回顧自己以往的經驗和一路走來的歷程。盡可能牽引出多一點記憶，細數過往的足跡，凝視此時此地存在的自己。

接下來是根據「過去」重新理解自己現狀的「現在」階段。思考現在的自己處在什麼狀態？和過去相比有什麼改變？那些改變是自己想要的嗎？

接著終於來到「未來」，即思考自己的未來。慢慢釐清想達到的目標、改善現狀的切入點、應努力的方向，這是Workshop最精采的地方。為此，請循著「過去→現在→未來」的順序一路思考過來，花大量的時間好好討論吧。

最後的「決意」階段，要將前一階段的討論化為具體行動。從過去依序深入思索而來，應有對任何事都作好最壞打算的決心。

圖2-10 過去未來型的計畫



●發想企畫型的計畫

也有沒什麼問題意識和想法的人聚在一起組Workshop的情形。這時候可以派上用場的是發想企畫型的計畫。當遇到「想做些什麼（非做不可）卻又不知該從何做起」，或是欲從頭開始發想時，就要藉重它。

這套模式是從蒐集會成為發想線索的資訊和實例的「蒐集資訊」開始。舉例來說，要開發新的服務項目，首先得徹底調查目前坊間有些什麼樣的服務。或者針對主題將自己知道的所有事情統統說出來。這時蒐集到多少事實和資訊會在稍後的發想階段漸漸發揮作用。

就這樣，蒐集線索告一段落，隨即進入接下來的「發想」。看著蒐集來的資訊，腦子裡接二連三冒出一個又一個靈感和點子。完全不需要考慮實現性和有效性。將這些靈感結合或是稍作修改，增加構想的數量。數量是勝負的關鍵。

發想完成，終於要開始「企畫」這些點子。篩選一下，整合一下，落實成數個具體的想法。若以剛剛的例子來說，就是為誰提供什麼樣的價值？即所謂的釐清概念。可以的話，準備數個方案以便挑選出最佳的一個。

而最後一步是將企畫「具體化」。在充實企畫內容使其更具體的同時，也要開始研擬策略和實行計畫，好讓企畫實現。

圖2-11 | 發想企畫型的計畫



環境適合型的計畫

將自己本身（內在環境）和包圍自己的外在環境對照思考，是個人和團隊都能使用的一種模式。以下會介紹一個代表性的例子，不過各階段的順序可以因應主題或團隊狀況調換，以便討論容易進行。如果要舉例的話，就像這樣的模式：

- 內在環境（長處、弱點）→ 外在環境（機會、威脅）→ 目標 → 行動
- Having（資源）→ Being（理想圖像）→ Doing（行動）
- 目的（目標）→ 需求（期待）→ 行動

首先是「Will」的階段。自己想要做什麼？想當個怎樣的人？討論彼此的理想和目標（目的）。這裡不必考慮實現性，將焦點放在自己的想法和意願上。

其次是自我審視。我到底能做什麼？我有什麼資源和潛力？思考「Can」。這時有兩種作法：一是只著眼正向的一面，二是正向、負向兩者皆關注。

接下來第3階段的「Must」則是把目光朝外，思考別人對自己的期待是什麼？有何要求？自己非做什麼不可？徹底瞭解外在環境對自己的需求。

然後是最後的「Do」。根據前面3個階段出現的素材，討論出自己要做什麼、怎麼做才能達到目標等，明天之後的行動和達成目的的方法。

圖2-12 環境適合型的計畫



● 組織變革型的計畫

這裡介紹一個耗時約數個月的大規模連續Workshop所使用的基本模式。它是在討論組織或社會所面臨的重大問題以及導出解決對策時使用。為了成就一個大規模的Workshop，有愈來愈多人在各階段中將它搭配其他基本模式一起使用。

一開始是「打造團隊」階段，即建立共同的危機意識，一起提高面對改革的機運。改革必須逆風前進，「如果和這些夥伴一起就能堅持到底」，這樣的團隊信賴關係很重要。為此，徹底瞭解彼此的危機感和課題是一大關鍵。

第一步完成了，那要朝什麼方向改革呢？這時就進入「建立願景」階段。能否在這個階段揭示出所有人共同的願景，是Workshop成敗的關鍵。這裡不妨與目標探索型或過去未來型合併使用。

有了願景，就要想一想為實現願景，自己有什麼地方非改不可，進入尋找新作法的「研擬方法」階段。要推動巨大的改革，最重要的是跳脫以往的思維模式，大膽創新。這回是搭配解決問題型一起使用的案例較多。

而最後是「製作計畫」階段。分享在此之前的成果，同時擬定因應改革所需的行動計畫。計畫要具體，避免流於紙上談兵。

圖2-13 組織變革型的計畫



守、破、離

這些基本型是設計Workshop的人必須牢記的最基本慣例。知道愈多，計畫的設計空間便愈寬廣。

在學習方法上，第一步就是從中選一個自己最拿手的模式試做看看。找出適合自己的模式，用到滾瓜爛熟，成為自己所有。有了它就絕對不會失敗，即所謂的拿手絕活。

這時，一定要挑選一個符合Workshop目的和成果的適當模式。如果選了不合目的的模式，不但成果不如預期，參加者的滿意度也會明顯下降。本章概略描述了各個模式適用在什麼時候，請據以選擇符合自己需求的模式。

有了拿手的模式之後，接下來就挑戰看看新的模式。如此一個一個確實練到精進，是進步的最快方法。爾後，若熟練到一定程度，請試著自己修改，或多種型式組合在一起使用。

其實試過就知道，只用一種模式不見得每一次都成功，有不少案例顯示若不混合運用多種模式便無法得到預期成果。也有在試作當中發覺需要其他模式的情形。慣例畢竟是慣例，如何運用自如，還是得靠自己累積知識。

能夠運用自如之後，最後請試著遠離模式。其實，即使不知道什麼模式也能設計Workshop。因為每種模式的各個階段，無非就是本書稍後會介紹的「提問」。隨著階段演進，成果和成員間的關係會愈漸深刻，把Workshop中使用的典型問題依順序排列，就是模式。

因此，只要能隨心所欲提出可誘發主體性和交互作用的問題（參閱第6章），便不需要模式。請依據Workshop的概念，創造出你個人特有的模式吧。

3

設計計畫



3-1 決定段落目標

選好模式，就開始設計計畫的細節。

✎ 計畫是由段落組成

計畫是由好幾「塊」組成。這塊營造出討論的氣氛、這塊是大夥兒一起尋找課題、這塊是思考解決對策，就像這個樣子。

不要突然就跳到細節，先用塊狀的概念來理解Workshop。因為若一開始注意力就放在細節上，常常會沒辦法掌握整個流程。

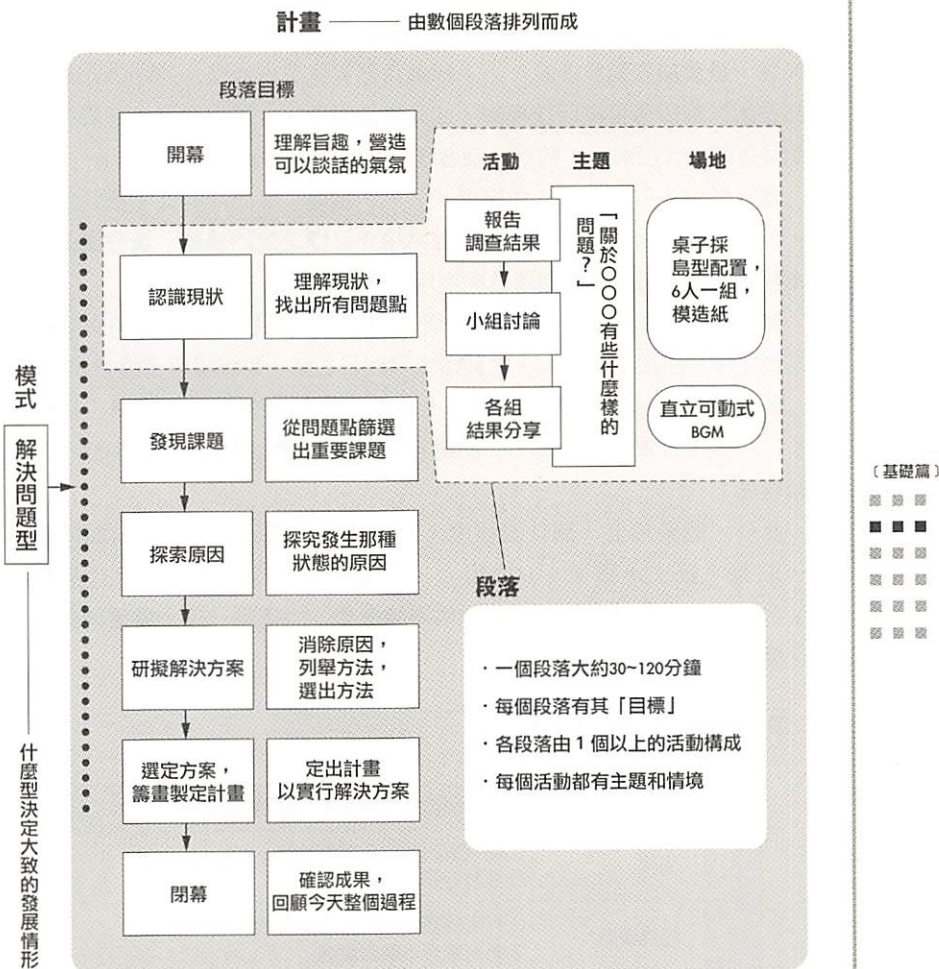
這種完整的一塊稱為**段落**。在圖2-14的例子裡，計畫是由7個段落構成。

一段約30~120分鐘（這只是標準，也有10分鐘和長達半天的段落）。每個段落有各自的**目標**。藉由一個以上的**活動、主題、情境**，讓這些目標得以實現。

設計計畫時，要從「把什麼樣的段落按照什麼順序排列比較好」開始思考。意思就是考量段落目標，排列成具有連貫性的段落。

假如使用計畫的基本型，段落的順序就大致確定了。例如，解決問題型的順序是認識問題→探索原因→研擬解決方案→選定方案。只要開頭加上開幕、最後加上閉幕，計畫就大致完成了。

圖2-14 計畫的構成要素



讓段落目標明確化

段落目標是否依序串連起來，幾乎決定了計畫的流程能不能一貫進行。反過來說，讓參加者腦袋混亂，「不知道自己究竟想做什麼」的Workshop，基本上都是因為其段落目標籠統模糊，或是串連得不好。請用文字清楚表達出「在這個段落想做什麼事」，設計一個合理順暢的流程吧。

當我們用「引言」、「認識現狀」、「擴散」等簡短的文字描述段落目標時，目標立刻變得很清楚，同時也容易檢查目標之間的連結。這作法是直接將基本模式的各個階段當作段落目標來用。

如果不容易看懂的話，可用「想要做什麼」這種描述成果的文句補充說明。為了減少解釋上的出入，在習慣文字表現之前，也建議用這種方式。

要做得好，竅訣是使用「動詞＋名詞」的形式來描述。像是「提出＋點子」、「擬定＋實行計畫」、「認識＋彼此」。若只單用名詞或動詞，語意都會較模糊。

此外，還要加上「到什麼程度」的達成（目標）水準。以前面的例子來說，就是「提出＋點子＋100個」、「擬定＋實行計畫＋明天起全員動起來」、「認識＋彼此＋可以作為一個團隊運作」。這麼一來，便更清楚現在要做什么了。

圖2-15 段落目標的表述法

	簡略法	詳述法 (①成果、②成員間的關係)
1	引言	①讓大家理解今天要做什麼 ②成員互相認識
2	認識現狀	①提出問題，介紹必須具備的背景資訊 ②讓大家可以熱烈討論
3	擴大發想 解決方法	①盡量提出想得到的解決方法，愈多愈好
4	選定方法	①決定要實行哪一個方法 ②全體成員以當事者的立場決定
5	回顧	①確認今天討論決定的內容 ②透過發表感想提升認同感、一體感

☛ 一個段落有 2 個目的

無法清楚描述目標的人，可以試著從 2 個面向來思考。

①成果——這個段落打算產出什麼？

②成員間的關係——想藉由這個段落讓參加者的關係變成怎樣？

任何段落應該都有這 2 個目的。否則，加入該段落便毫無意義。圖 2-16 列舉出一些具有代表性的目的，設計流程時可以參考看看。

若從這 2 個面向思考，就不會再發生無視參加者之間的熟悉度、一心想著成果猛向前衝的情況。一般會希望營造一個可以暢所欲言的討論氣氛，其次才是得出成果。所以要用這種方式把段落目標組合起來，再檢查有沒有串連得不好、跳躍或遺漏、不合理的情形。

圖 2-16 | 成果和成員間關係的代表性例子

①成果

建立共識、提出問題、資訊共有、體驗、理解思考方式、找出所有可能性、表達感受、選出重點、追究原因、提出構想、決定任務分攤、確認成果…

②成員間的關係

認識彼此、瞭解彼此的思考方式、提升一體感、建立共同的危機感、認真面對對立、誘發出真心話、增進關係、讓活動可以進行、掌握個性、讓討論能夠進行、發現相異點、分享心情…

掌握時間概念

一旦把段落目標合理地排列出來，就要開始估算整個過程需花費的時間。當然，一個段落所需時間一定得用10~30分鐘的單位來精確設計，否則無法確定要花多少時間。在這裡，只要判斷能否在限定時間內完成、各段落約可分配到多少時間就夠了。

要是發覺時間不夠，那就刪掉某一部分，重整段落排序。或是重新思考目標、降低目標達成度、減少該段落所需時間。當然，假使什麼都還沒開始進行的話，可能就有必要回頭修改概念。

一併思考活動+主題+環境

確定了段落目標，接下來要開始發展各段落的**活動、主題和環境**。各個細節會在下一節以後說明，這裡單就字面上的意思加以解釋。

1) 活動

活動是參加者為達成目標而有的行動。像是自我介紹、腦力激盪、發表……，再細分下去也不太有意義，就統稱為活動。挑選活動以決定參加者要「做什麼」。

2) 主題

主題是決定各活動中「以什麼為對象」。比方說，同樣是腦力激盪的活動，但主題是「找出公司的問題」，還是「對新事業的想法」，活動內容和成果也大不相同。

3) 環境

環境是有效執行各項活動的舞台。例如，以「公司的問題是什麼？」為題進行腦力激盪時，環境設定就像「使用白板、3人一組、不使用桌子只把椅子集中起來討論」這個樣子。

第1章舉出團隊是Workshop的3要素之一，也談到人和環境的重要性。那是在建立概念時選擇Workshop的參加者和舉辦場地。這裡所說的環境，則是一個個活動的「舞台設定」，也就是座位配置和小組運作的人數等。由於這裡的用法比建立概念時的用法更為狹義，請大家注意。

專欄2 ●Lunch Time學問大

Workshop一旦長達半天以上，幾乎都會在計畫中排進午休時間。這午休時間可不是隨隨便便預留60分鐘就好。

這麼說是因為時間太長會讓人覺得不耐煩，所以多半是50分鐘左右。也有30分鐘的例子，因為來參加的成員都是急性子。另一方面，在工會等強勢組織裡，一定要確保既定的午休時間不受影響。此外，雖然50分鐘就足夠，但安排60分鐘，預留時間，若活動進度拖延也不至於變得匆忙，這是常用的方法。午餐時間夾在活動進行中，「動作慢的小組請減短用餐時間」，也有這種調整時間的技巧。

幾點幾分開始午休也很重要。規規矩矩從12:00開始午休，很可能碰上員工餐廳、餐飲店人潮最擁擠的時段。只要往前挪10~15分鐘，就可以讓參加者的壓力減輕很多。相反的，也有狠下心從12:45左右才開始午休的情形。這時要預先得到參加者的諒解。

在哪裡吃午餐也要考量。不在員工餐廳或出外用餐，而是在會場內吃便當，也很不錯。既可縮短時間，又可以大家一起用餐，達到讓關係更加親密的效果。出外用餐時，若預先準備好明顯標示出餐飲店位置的地圖，必能博得眾人歡心。

(基礎篇)

■ ■ ■

■ ■ ■

■ ■ ■

■ ■ ■

■ ■ ■

■ ■ ■

3-2 靈活運用活動

✦ 活動決定計畫

活動是構成計畫的一個個零件。將什麼樣的零件排成什麼樣子，決定了計畫的大概架構，而主題和環境設定也自然而然確定下來。

活動的選擇和排列大致有 2 種方法。一種是演繹式作法，遵循段落目標逐步列出各段落必須舉行的活動，這樣一來計畫即有了一貫性。但缺點是可能沒有創意。

還有一種是歸納式作法，即對照概念，不要在意流程和時間限制，從想到的活動中挑出想進行的活動。雖然容易引發飛躍性的創意，但計畫流程可能會變得不順。

重要的不是哪一種作法正確，而是選擇一個自己好用的方法執行。不過，由於 2 種方法各有優缺點，建議 2 者併用，以前者為本，同時採納後者。

✦ 5 大類活動靈活運用

許多人有「想不出活動內容」的煩惱。頂多只能想出「認識現狀」、「自我介紹」、「演講」、「小組討論」、「發表」、「總結」等活動。這樣沒辦法成為一個像樣的Workshop。

第一步請先從自己擅長的活動開始設計，盡可能增加擅長活動的數量。要先把零件箱裝滿滿，才能因應需要拿出來用。

活動有無數種，大致分為以下 5 類。只要每一類至少學會 2、3 種，應該就能設計計畫了。第 3 章會介紹將近 100 種活動，請將其當作零件箱善加利用。

1) 暖場活動

這是Workshop在一開頭就使用，又被稱為「破冰」的活動。藉由自我表態與他人的接納，消除心理和身體的緊張感，以便順利融入Workshop當中。

另一種常用的活動是，動動腦作一下頭腦體操，讓思考更有彈性。例如玩和主題有關的猜謎遊戲，一方面刺激大腦，同時也知道自己和別人擁有哪些資源。

放鬆心情：取個自己喜歡的名字、Check in、尋找共同點、Line up

放鬆頭腦：是非問答、知識測驗、克漏字問題、這是什麼、文字猜謎、贏或輸、聯想遊戲、即興表演

2) 引出資源的活動

Workshop進行到中段，便以引出過去的體驗、自己目前對主題的想法或感覺等個人資源的活動為重心。也可以說是在蒐集要放進Workshop這個大炒鍋中的材料。

要是資源很少的話，就到現場實際體驗，或是透過遊戲和角色扮演等模擬體驗，引出隱藏的資源。透過上課等方式灌輸必要的知識或資訊的活動也屬於這一類。

引出：舉手意見調查、性格原型、答題板演說、編辭典

模擬體驗：虛擬實境遊戲、角色扮演、個案研究

實際體驗：演講、田野調查、實地採訪、發現遊戲

3) 對話活動

進行到中段的另一個重要活動是透過對話引發交互作用。活動大致有3類，1是以腦力激盪為代表、讓思想可以自由延伸的活動。2是像對談一般，針對主題引導出深刻洞見的活動。而第3類是利用對立，刻意製造缺口，深化彼此思想的活動。由於每一類活動的目的各不相同，要依照主題和現場情況適當地靈活運用。

擴展：腦力激盪、構想檢核表、心智圖

深化：Buzz、世界咖啡館、開放空間、Encounter Group

思考：辯論會、共識遊戲、6頂帽子、喬哈里之窗

4) 完成的活動

最後階段是強化交互作用逐漸收尾。這時差不多該整合在此之前大家所提出的意見和想法，配合決定採用的方式及欲呈現的成果，靈活運用各種活動。

(基礎篇)



成果不一定要用說的。也可以製作成宣傳物或戲劇，有些議題用這種方式比較容易呈現。只要能表現出共同運作的成果，用什麼方式都行，請不要侷限在既定概念裡。

整合意見：T字圖表法、矩陣、雷達圖、對戰表法、親和圖法、7個交差點、金字塔法、3個圓圈、流程分析圖

製作：短文、故事、宣傳物、報紙、紙戲劇、繪畫、話劇、音效、練習題

5) 分享活動

Workshop的最後是小組和個人的成果分享活動。單純的發表很無趣，不妨運用各種方法加深印象。有時候用溫和的方式互相批評也很重要。

最後的總結是，分享在Workshop中的收穫，並連結到下一步的行動。也就是回顧活動。

成果分享：展演型、市集型、洄游型、多重投票法、用便條紙給評語

回顧：Check out、回顧、靜默、2好3壞、寫給友人的一封信、KPT、金魚缸、塗鴉板、Workshop通訊

最後總體檢

假設活動中發展出落段目標了，那麼就來檢視整個流程。站在參加者的立場檢查以下幾點：

- 流程自然嗎？會不會覺得唐突？
- 有沒有對哪個部分的作法不明白？
- 是否覺得有什麼地方不合理？
- 是否覺得進行起來很吃力？
- 有沒有漏掉回顧或休息時間？

一旦稍微做熟了，很難不在設計時塞進一大堆活動。設計出的Workshop因而流於自我中心，不是關連性不明確，就是省略了回顧，不斷往前衝。

還有一點要注意，那就是時間。筆者時常遇到讓人想大叫「這是不可能的啦！」的計畫。每一項活動時間的估算都太寬鬆了。

請運用想像力、過去的經驗和標準所需時間，預估必須花費的時間。並確認預估的時間中是否有所遺漏，或忘了把休息時間和換場時間算進去。

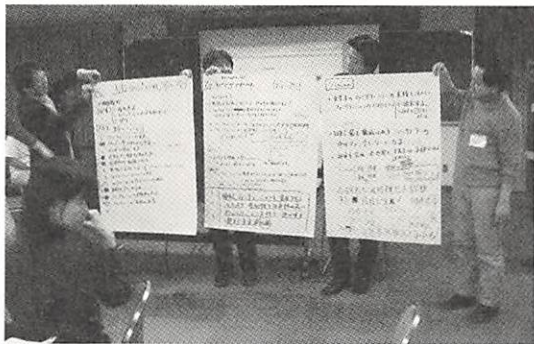
活動時間延長是常態，所以要有緩衝時間以備不足。此外，還要檢討所有活動能不能在規定時間內進行完畢。

如果沒辦法進行完畢，與其一點一點刪減時間，不如毅然決然刪掉整個活動。這樣才不會所有活動都進行得虎頭蛇尾。而怎樣刪得好，也是展現功力之處。

(基礎篇)

■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■

圖2-17 | 活動實例



3-3 組織主題（問題）

☛ 問題決定思考的品質

排好活動、完成計畫的骨架之後，接下來就要想**主題**。

計畫很容易流於重活動而輕主題，例如有人只決定「回顧」，就要所有參加者一起回顧。這樣參加者根本不知道該回顧什麼，不會深刻。必須拋出「參加了今天的Workshop有沒有什麼感想？」這類的**主題**。

主題決定我們要思考什麼？怎樣思考？在這層意義上，主題不外乎就是**問題（發問）**。

無庸置疑的，問題會左右我們的思考和發想，甚至影響我們的心態。我們的注意力往往會被Workshop計畫上花俏的活動給吸引過去，但實際上，主題才是決定Workshop思考品質和成果的**關鍵**。

說得誇大一點，其實只要好好研擬主題，不必花太多心思活動也能完成計畫。作法可像這樣：「現在我要問大家3個問題，請各用1個小時的時間討論。」

問題就是這麼重要。它一定得從設計階段就開始仔細構思，而不能當天才臨場決定

☛ 主題用「問句」來表現！

主題一定要以「問句」的形式表現。像是「為什麼～？」「～指的是什麼？」「怎麼做才～？」等句型。即採取發問的形式。

不過，許多人會用「關於～」的方式來描述主題。如此一來會模糊焦點，無法深入討論。

比方說談談「關於店鋪的問題」這樣的主題。出現了「沒有打掃到每個角落」、「店長沒時間指導」、「要不要多花一點錢進修」等種種意見，沒辦法收拾。其實這些意見各是針對「存在什麼問題？」「為什麼會發生這種問題？」「怎麼做才能解決問題？」等疑問的回答。就是因為「關於～」的說法模稜兩可，才會引起混亂。

如果用問句描述主題，就很清楚該討論什麼，即便中途離題也很容易察覺。對Workshop的設計者來說，也可以釐清自己的意圖。相反的，無法用問句

表達清楚時，很可能表示自己還沒有想清楚。

用「問題」完整表達出主題，而不要只說「關於～」、「～這件事」、「朝向～」。當中也有像「公司的優勢」、「最近覺得開心的事」這種只用名詞來表示的情形。這時，請意識到其背後隱藏著「公司的優勢為何？」「最近覺得開心的事是什麼？」這樣的問題。

圖2-18 將主題轉換成疑問句

× 壞例

- 「關於一個好的團隊」 → 「何謂好的團隊？」
- 「創造願景」 → 「我們的願景是什麼？」
- 「朝向業務效率化」 → 「怎麼做才能提升業務效率？」
- 「為了提升業績」 → 「為提升業績我能做什麼？」
- 「關於減少加班這件事」 → 「要減少加班，怎麼做比較好？」

○ 好例



(基礎篇)



✎ 在問題中展開段落目標

現在我們來想想要怎樣設計問題。首先從一個段落有一個活動且處理一個問題的情況開始。

這種情況最重要的是整合段落目標和問題。例如，如果是解決問題型，那就配合「認識問題→探索原因→研擬解決方案→選定方案」這樣的段落流程設計問題。

- ①認識問題——關於○○○最重要的問題為何？
- ②探索原因——引發這個問題的根本原因為何？
- ③研擬解決方案——有哪些方法可以消除根本原因？
- ④選定方案——在這些方案中，我們現在一定要著手的是哪一個？

劈頭就問「為解決問題我們該怎麼做？」是得不到預期成果的。

一路這樣思考下去便會發現，所謂計畫的基本型，無非就是由問題（按照後文所述的原則）排列而成。本章2-2節介紹過的基本型各階段都可以轉換成一個個問題。請試著以它們為問題的原型，並配合各個Workshop的主題來設計問題。

✎ 問題由易而難

不一定永遠都是一個段落或活動處理一個問題，有些時候會有好幾個問題。若以先前的例子來說，就像這樣的情形：在①認識問題的階段列出「過去曾經發生什麼問題？」「你現在覺得有什麼問題？」「為什麼那是問題？」

這種情況是一開始問容易回答的問題，然後慢慢連結到需要深入思考的問題。這時有幾項原則。

1) 從容易思考的事切入

在某項體驗結束之後被人問到「你學到什麼？」和「你體驗到什麼？」哪一個比較好回答？

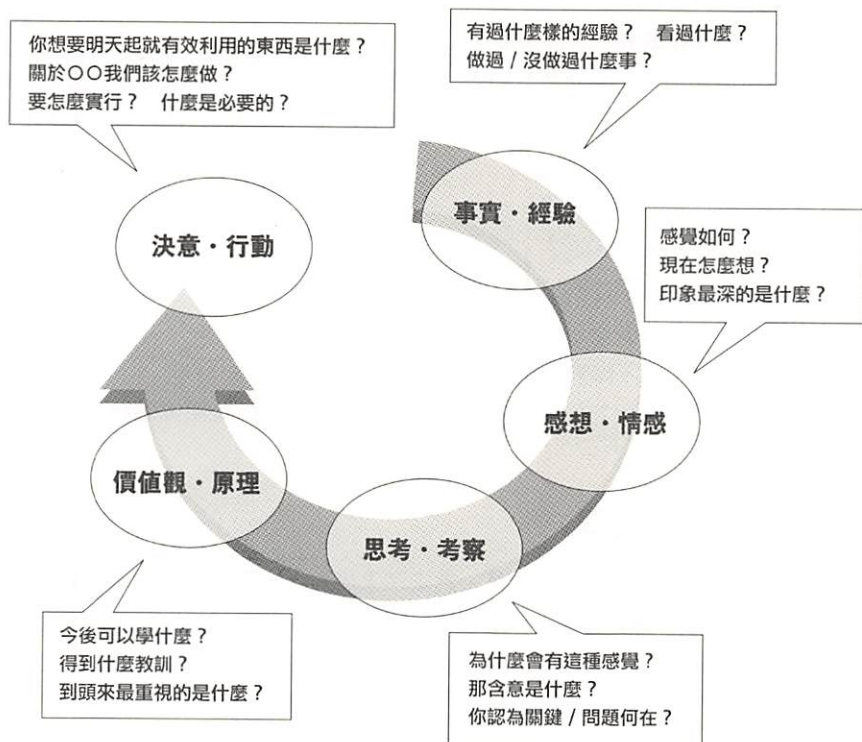
冷不防被問學到什麼，腦袋根本反應不過來。就算真的學到了什麼，突然要在人前說也會有所遲疑。既有「非要說得很有技巧」的壓力，又覺得回答「長了不少見識」不痛不癢的很糟糕。

然而，體驗到的事就比較容易想了。「這次的體驗讓我一頭霧水」、「腦子裡一片混亂」，像這樣坦白的意見其實比較好說出口。總而言之，問問題要

從事實和經驗等容易想的問題切入，然後問到情感、思想，再問到價值觀或原理，進而是今後的決意和行動，這樣循序漸進的問法才能達到深入思考的目的。

將自己的經驗、情感、價值觀等用言語傳達讓他人知道，稱為**自我表露**。如此按部就班地做，就能毫無勉強一步步打開自己的心門，討論的氣氛也變得更活絡。

圖2-19 問題由易而難



(基礎篇)



2) 從已知的事切入

其次，提問的順序要從「已知的事」問到「未知的事」。

- 已知的事 → 未知的事（想知道的事）
- 做過的事 → 沒做過的事
- 以前有過的經驗 → 發揮想像思考未來
- 自己熟悉的事 → 自己不熟悉的事

例如，當我們要將市民心中的不滿統統找出來時，先想想「是什麼樣的不滿」，之後再想「可能有什麼樣的不滿」。然後進一步思考「我們是否遺漏了什麼」。

3) 從人人都答得出來的問題問起

還有一個原則是，不涉及參加者的專業、職業、年齡、學歷等，從任何人都想得出答案的問題問起。換句話說，用無論是誰、怎麼回答都可以的問題來開啟對話。

- 最近有什麼開心的事？
- 小時候對什麼很熱中？
- 請想像一下你現在很想吃的東西。那是什麼？
- 這幾天有什麼事令你讚嘆？
- 假設你是○○，你會怎麼做？

當然，只問容易回答的問題就結束太可惜了，要針對重點處設計更深入的問題稍後繼續追問。

✎ 不要一次問太多問題

不過，這裡希望大家注意的是，為求深入思考，不能一次問太多問題。例如，「公司真正的優勢究竟是什麼？哪些優勢在未來依然可以存續？而今後又該如何善加利用呢？」如果有人這樣問你，你覺得如何？即便每個問題都很重要，但一次被問這麼多也會不知所措，不知道到底該從哪個問題思考起。

急切的心情能理解，但還是一個問題一個問題問吧。假使愈問愈多，從活動獨立出來另闢時間再問也是一個辦法。這樣才能專心處理眼前的問題，活動也有節奏感。

圖2-20 | 就算問題很重要也不能一次問一堆



(基礎篇)



不必設計好所有的主題

前文談過事先設計問題很重要，但Workshop是活的，要事先決定好一切非常困難。活動進行中，突然靈光乍現，「來談談○○主題吧！」的情況也所在多有。

因此，無法預測活動會如何發展時，請事先設計2～3個問題，看現場情況再決定使用哪一個。此外，不必非得設計好所有的問題，不妨培養當場臨機應變、設計問題的能力。第6章會講解如何設計在這類時刻派得上用場、難度更高的問題。

3-4 佈置一個符合活動需要的環境

確定了主題和活動之後，接下來就是佈置一個符合需要的環境（環境設定）。不能小看環境透過身體對我們的思想和情感造成的影響。捨棄「在哪裡舉辦不是都一樣」的認定，絞盡腦汁佈置環境吧。

由於已講解過該怎樣選擇會場，這裡就其中幾項要素加以說明。

■確保揭示空間

第一是確保可以張貼對話過程或結果的揭示空間。書寫計畫、規則、主題等架構，使其化為肉眼可見的形式，讓大家更容易瞭解。而且，可以檢視談話過程和成果，以為進一步討論的基石，提高創造成果的意願和成就感。

不過，像那種集中精神觀看自我身體和心靈深處的Workshop，很少形諸於文字圖像。因為文字化的舉動會促使人的理性發揮作用，干擾感性、情感的運作。

除了小組討論的結果和全體討論的經過、結果之外，要張貼展示的內容還有計畫、規則、主題、各項活動的進行方式、必要的資訊和資料、影像等。

一般是使用白板揭示，但若討論得稍微多一點，白板就不敷使用。請確保有可以張貼模造紙或告示板的牆面。假使沒有足夠的牆面，就準備畫架，如果連畫架也沒有，那就準備瓦楞紙做成告示板，要像這樣盡一切努力。

圖2-21 將討論內容揭示在整面牆上



✎ 設定小組規模

小組編制多少人也是環境設定的一大要素。正如下文所述，各種小組規模有其各自的特點，盡量考量特點來設定小組規模。

1) 1人

整理自己對於課題的想法、認真面對自己的情感、思考Workshop結束時自己的收穫為何並形諸於文字等，當需要各自細細思量時，有必要1人一組。

2) 2人

可以交換私密意見，引起「在交談中有所覺察」這類觸發作用。全體成員在負責傾聽和述說的同時，也能更深入思考。還可以喚起參與意識。

3) 3人

相乘效果比2人一組更好，並能反映多元的意見，可以一面產生新點子一面形成共識。因為有3個人，小一點的議題也比較容易達成共識。應該可以這麼說吧，一些有稜有角的想法不至於被磨成圓的。

4) 4~6人

知識和意見的多樣性又比3人一組時更好，形形色色的想法和發現一個個生成。要作決策時，這樣的規模剛剛好。若是以這樣的人數為限，就不會有人偷懶。

5) 全員

要分享、彙整、回顧多樣紛陳的意見時，還是得全員參加。而且，也有必要藉全員參與同樣的活動來認識彼此、培養一體感。

順帶一提，全員一起對話時，使討論容易進行的關鍵是，讓大家看得到彼此的表情，並縮小距離。座位配置以接下來要介紹的扇型、環型為基本排法，偶爾採取站立聚攏在一塊兒談論的形式，效果應該也不錯。

設定配置方式

桌椅的配置會大大改變現場氣氛。請依照人數和活動選擇適合的**配置方式**。

1) 教室 (School) 型

適合上課的配置。這種配置方式抹滅不掉教授者與受教者的關係，參加者容易流於被動，不太適合Workshop。不過，也有人認為這種配置方式「反而比較靜得下來」、「上司致辭時就該採用教室型」，所以不妨把它當作一個選項。為了讓大家看得到彼此的表情，把桌子排成稍微斜一點也是個辦法。

不得使用像大學授課那種固定桌椅的空間時，得花心思安排，偶爾讓比鄰而坐的人對話，或是請奇數列的人向後轉，組成臨時小組等。

2) ㄇ字型

把桌椅排成ㄇ字型或稱為馬蹄型。這樣不但可以讓參加者面對面，也方便引導人進到中央帶活動。人數將近但不超過15人的話，建議採用這種配置。人數一旦超過，距離就會拉遠，討論很難熱烈。

3) 島 (Island) 型

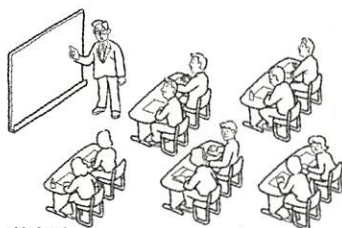
把1~3張桌子靠近組成一個小島。是適合參加者一起進行活動的一種配置。合併的桌數少一點，好拉近各個小島中彼此的距離。

使用咖啡館的小圓桌而非四方形桌子也很吸引人。大家可以自然而然用對等的立場輕鬆交談。訣竅是要排成有點零亂的樣子，不要井然有序。

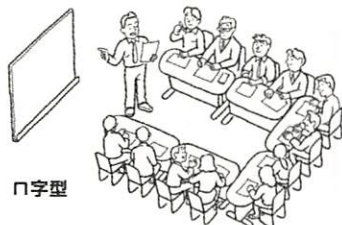
4) 扇 (劇場・Theater) 型

不使用桌子，將椅子排成扇型。可以拉近彼此的距離，且能容納很多人。又可輕易和周圍的人簡短交談。這種配置同時方便活動主持人掌控場面，適合開幕和回

圖2-22 | 配置圖例①



教室型



ㄇ字型



島型

顧時使用。

5) Buzz型

不排成扇型，而是把椅子靠近，少數幾個人圍成一個小圈圈。這種排法比扇型更為分散，營造出融洽的氣氛。同時便於人員走動，適合一面加深參加者之間的交流，一面交換意見。可以在Workshop的各種場面中使用看看。

6) 環（營火）型

把椅子排成環狀。這種形式讓人容易視線交會，能夠專心談事情。而且易產生全員共同討論的一體感。開幕和回顧時經常使用這種配置法，但也要記住，有人反側會因此感到緊張。

7) 席地而坐

直接坐在地板上。不拘小節，營造出在自己家的氣氛。不同的活動會產生不一樣的效果。這種形式同樣有人會排斥，所以請認清成員們的狀況再使用。

圖2-23 配置圖例②



扇型



Buzz型



環型



席地而坐

(基礎篇)



✎ 營造訴諸五官感受的環境

介紹到這裡，除了注意基本的會場、揭示空間、小組規模、座位配置外，還要想想看有沒有辦法設計一個訴諸五官感受的環境。

舉例來說，企圖誘發一個人作更深入的自我表露時，就刻意把會場的燈光調暗。拉上窗簾、關掉電燈，大夥兒圍坐一圈，中央點上蠟燭，述說自己的心情。

如果再善用音樂，便能營造出和睦、愉悅的氣氛。開幕前或休息時間音樂一播放，大家自然而然開始閒話家常。既然是營造輕鬆的氣氛，那麼一邊交談一邊吃糖之類的也無妨。

✎ 轉換環境

不一定要從頭到尾用同樣的場景。可隨著活動進行變換會場、配置、小組規模、成員組成，營造一個讓人容易參與、全心投入的環境。藉由換場製造出變化，也可以讓大家保有新鮮感。在此舉幾個例子。

〈例1〉

一開始所有人圍成一圈自我介紹。接著各自針對課題獨自思考，然後2人一組互相發表。接下來再將桌子排成島型，5人一組彙整所有意見（中途加入糖果），然後全體成員排成扇型一起發表。最後又回復到一個人，回顧在Workshop中所感所思。

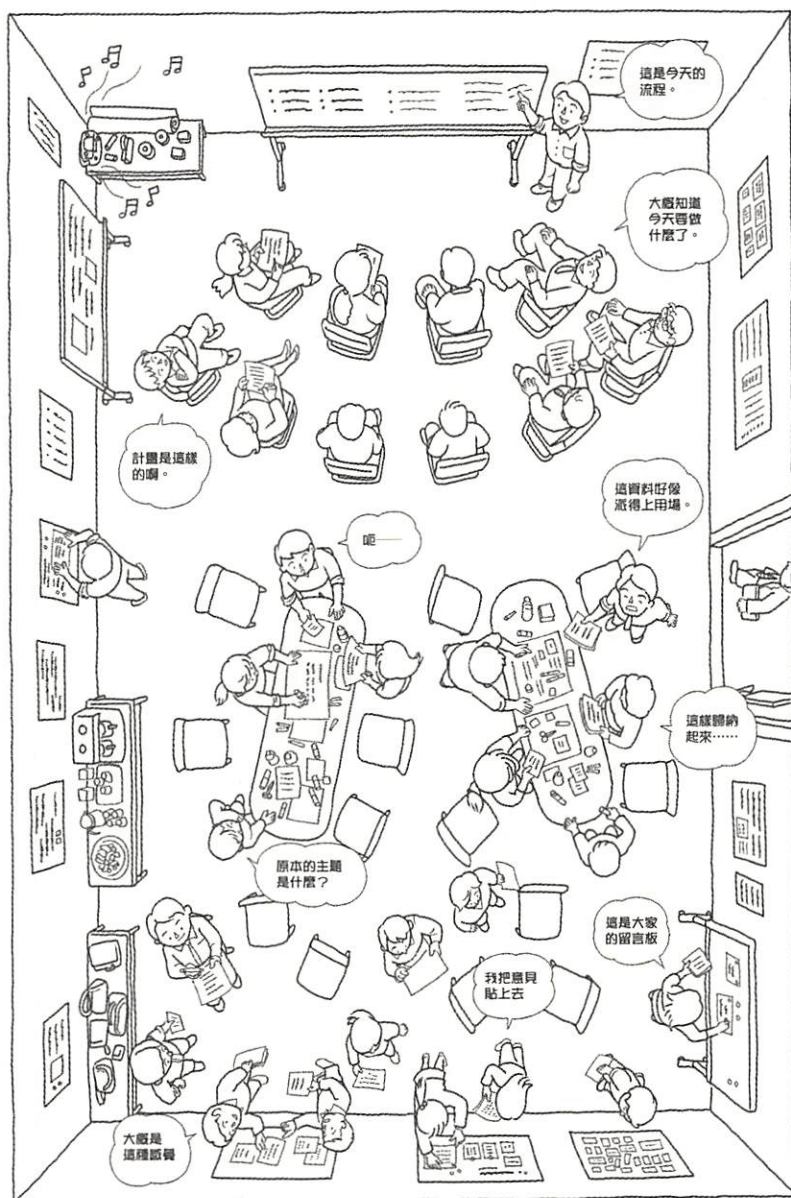
〈例2〉

2天的進修，更換第1天和第2天的小組成員，並換座位。第1天傍晚，大家坐在戶外草皮上，回顧這一天的過程。

〈例3〉

某專案第1回合的Workshop是全體成員3天2夜在飯店裡密集對話。第2回合，各個小組聚集在公司會議室裡連續討論4小時。第3回合則到被視為檢討對象的工作現場訪問調查。

圖2-24 | Workshop會場的樣子



(基礎篇)



※此圖是參考『wsの本』(神戸社區營造中心)一書繪製而成。

4

開辦Workshop的事前準備



整理成計畫表

設計好的計畫一定要整理成計畫表。別光在腦子裡想，試著轉化為文字寫出來，這點很重要。仔細看看計畫表自然就會發現目標不明確或流程不自然之處。因此，不要等計畫全部設計完成了才整理成計畫表，不妨在構思計畫的階段就開始善用計畫表。

計畫表有各種編排方式，好不好用因人而異。本書介紹3種形式。

1) 標準形式

表格式的標準形式將概念、基本3要件、各個段落的时间、目標、活動、主題、環境設定、準備物品等一切必要的資訊全部容納進去。它不單讓人一目了然，且用電腦的製表程式製作很方便。它與其他2種表單不同，具有容易掌握時間概念的優點，就算當作當天的活動程序來看也能發揮功用，是推薦的首選。

2) 曼陀羅式

這是中野民夫在『便捷化革命』（岩波書店）裡建議的一種形式。將一個圓劃分成4塊，把每一塊想成是一個段落，然後由上而下依順時鐘方向把計畫寫下來。這種形式很容易讓人直覺掌握到整體流程和比重分配，也可以用來記述一個計畫的最終形態，但還是適合用來作概略設計。不可思議的是，像這樣畫成一個同心圓之後，腦子裡便很容易冒出一堆想法，多人一起設計的情況下使用也很有成效。

圖2-25 | 計畫表 標準形式

標題 這樣好嗎？銷售2課！?

〈目的 / 成果〉

A營業所最近業績成長停滯，忙碌地工作卻得不到對應的成果，士氣顯得低迷。「到底問題出在哪裡？」在讓所屬成員共同面對這個課題的同時，也希望大家從明天起努力找出具體可行的方案，數量愈多愈好。

〈對象 / 人數〉

A營業所 8人(含所長在內)

〈時間 / 地點〉

10月18日(六)9:00~17:00 第1・2會議室

	時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1	9:00 (15分鐘)	開幕	- 所長致辭 - 確認本日的目的和過程	桌椅採劇場型配置
2	9:15 (45分鐘)	增進彼此關係	- Check in「good & new」(近況報告) - 營業所益智問答 - 準備5~6個由易到難的問題	自由分組 採島型配置
3	10:00 (120分鐘)	尋找共同的目標	- 對談「我們的本分為何？」 →將大家的意見製成可視化圖表(曼陀羅式)	牆面全部貼上模造紙
午餐休息(60分鐘)				
4	13:00 (120分鐘)	找出必須致力解決的課題	- 自由討論(用便條紙)「我們必須解決什麼問題？」 - 重要度—緊急度矩陣 - 找出所有必須效率化的工作 - 多重投票法(1人5票) - 選出3個必須致力解決的課題	白板和模造紙併用
5	15:00 (90分鐘)	思考具體策略	- 腦力激盪「我們必須怎麼做？」 - 報酬矩陣 「明天起應全力投入的方案是？」	分成4人×2組，並安置在不同的房間，進行比賽，最後由全體成員確認
6	16:30 (30分鐘)	閉幕	Check out 1人一句說說「今天的感想」	採環型配置

〈準備物品〉

模造紙(20張)、便條紙(3包)、水性簽字筆(2套)、白板(1個)、糖果、巧克力、飲料(瓶裝茶)、紙杯

(基礎篇)

■■■■

■■■■

■■■■

■■■■

■■■■

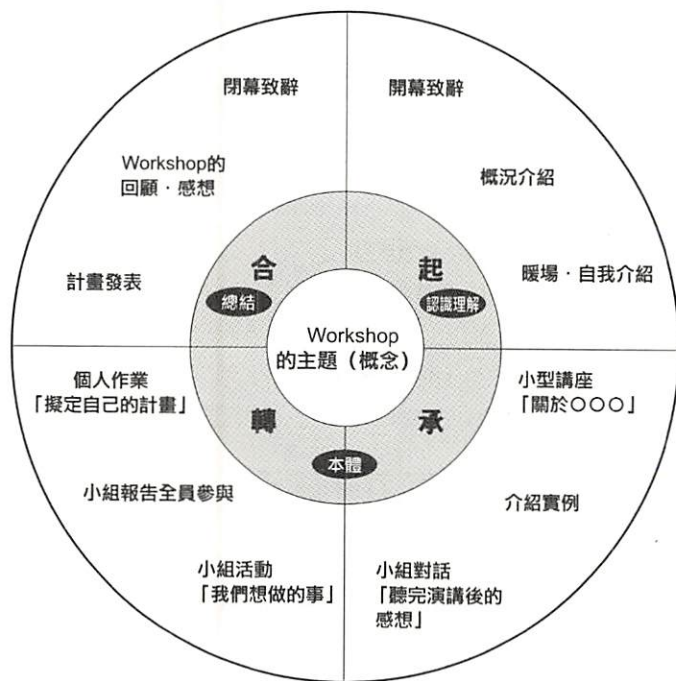
■■■■

3) 腳本形式

依時間順序將應該做的事逐項詳細記錄下來的一種形式。可以想像成用文字處理軟體或編輯器一項接一項記錄下去的情形。

一有點子便深入鑽研以致創意愈來愈多的人；或是與其井然有序地整理成表格，寧願用多一點文字來描述的人，建議使用這種形式。不過，真要說的話，它比較適合個人使用，不適合多人共用。多人共用時，要重新整理成標準形式。

圖2-26 | 計畫表 曼陀羅式



編排要向參加者傳達的內容

計畫表如果完成了，就必須思考該如何將其概要傳達給參加者。直接把計畫表分發下去大家也很難看得懂，因此有必要將目的、目標、進行方式、規則等必要資訊編排成容易讓參加者瞭解的形式。接下來，我們就要將這些必要資

關西分部定期例會 2007年1月 『思考關西分部的願景』

■時日：2007年1月13日（六） 12：45～18：00

會場：○○○○株式會社 8樓大會議室，桌椅排成5～6人1組

參加者：會員65名（可能有些增減）

■這次定期例會的目標

①焦點放在「自己要做什麼？」。

「願景是什麼？」「它與使命有何差別？」這類定義的問題，點到為止。

而創造願景的方法有很多，也不要談論怎樣學習其種種方法。

盡量多花一點時間討論願景的內容。各小組不要只是表面上歸納出一個願景，還要具體思考定期例會主題。

②安排許多「再次體驗世界咖啡館」這種「學習」面的活動。

■計畫

○引言

13：00～13：10 概況介紹【加藤】

說明本日的目的、目標和進行方式。

簡短說明為什麼聚焦在「自己要做什麼？」（事前播放ML）。

13：10～13：20 分組【富永】

1人選1張寫有動物名稱的卡片，選到相同動物名稱的人一組。由於不知道會有多少人來參加，卡片要多準備一點，當場再決定要用多少卡片。將卡片覆蓋置於中央的桌子上，每人各選1張。選卡片時不能說話，且不能拿給別人看。下一步不是說出動物的名稱，而是透過模仿動物的叫聲來尋找同伴，組成一組。

※動物名候選者：狗、貓、麻雀、青蛙、雞、小雞、老虎、豬、馬、山豬（這個很難）狐狸、老鼠、猴子、牛、山羊、黑鮭魚（這個也很難）

○開始前建立共識

13：20～13：40 背景介紹：日本便捷化協會的使命等【加藤】

確認剛剛提到的使命及願景。分發文字資料。

接著，一邊翻閱過去3年關西分部定期例會議題一覽和分類表，一邊與小組成員確認曾經討論過的議題。

13：40～14：00 「明年一整年的定期例會想要怎麼舉辦？」【加藤】

2007年4月起至2008年6月止的關西分部定期例會想要辦成什麼樣子？請各小組發想一下。例如標語、指導方針、貫穿整體的概念這樣的東西。可參考九州分部的標語。

・
・
・
・

（基礎篇）

● ● ●
● ● ●
● ● ●
● ● ●
● ● ●
● ● ●

訊製作成布告或告知資料。

最重要的是標題和概念。概念的文句若太過艱澀，就改用通俗易懂的文字，寫得讓參加者容易瞭解。

其次是思考透過Workshop希望達到的具體目標和成果的呈現。追求學習和成長這類內在成果的Workshop，要讓人清楚知道達到預定目標是怎樣的情景，像是「所有人會是○○○的感覺」、「知道明天之後要努力的方向」之類的。

而第3是簡潔呈現出計畫內容，並製作當天的時間表（時間分配）。若已確定結束時間，要注意預先明示終了時刻。

最後，重要的是參加Workshop的心理準備。又稱為行動指南或**基本規則**。明確寫出務必遵守的事項，有助於預防阻礙共同運作進行的問題行為。但寫太多也記不住，所以列出3～7項就好。

以上4點要事先寫在模造紙上，作為會場上的布告資料。或是寫在白板上，讓大家隨時都看得到。

☛ 透過告知調整心態

在製作布告的同時也製作告知資料。前文談過，不少人以為Workshop是研習或普通會議而來參加。因此，從事前的告知階段起就要極盡所能讓大家知道Workshop是什麼，這點很重要。前文所述的基本內容就不必說了，一定要傳達出來。如有必要，不妨將以下訊息也都寫進介紹文裡。

- 不是演講・研習／沒有老師
- 不是單方面聽講的場合，而是參加者共同體驗、思考的地方
- 因此，希望您帶著自主意志來參加不僅如此，以下實務性項目也必須載入告知資料裡。
- 時間、舉辦地點、交通路線、住宿設施等的介紹
- 參加該有的準備（例如：事前蒐集資訊）、攜帶物品、服裝
- 聚集的成員、（開放參加時）假想參加者、規定人數、處理個人資訊注意事項
- 報名方式、（有費用產生時）參加費／支付方式
- 主辦、後援、協辦、洽詢單位／負責人
- 過去參加過的人的感想 等等

圖2-28 | 基本規則實例

○不帶進階級關係，平等進行討論	
• 以平等的立場討論	• 以不帶職稱、尊稱的方式互相稱呼
○互相傾聽彼此的發言	
• 不打斷別人的話 • Workshop 進行中電腦關機	• 聽的時候不做其他事 • 發言要簡潔（3分鐘以內）
○盡情發言～讓想法無拘無束地湧現	
• 在這裡的談話不外傳 • 不一開始就否定、批評對方 • 不批評人「光說不練」	• 捨棄山頭主義 • 有勇氣表明對立的意見 • 重視量更勝於質！ 量為質之母
○事情往好處想 / 以當事人的心態來參加	
• 不發牢騷 • 「反正不會成功」說了這話就罰錢！	• 不斷把意見記錄下來 • 這個部門的未來由自己決定！
○打破自己的思維框架	
• 試著摧毀自己深信不疑的事	• 堅持到最後不放棄
○認真討論	
• 偶爾回想當下的討論目的	• 說出主張，也要說出憑據
○開開心心地參加	
• 既然要參加就好好享受	• 邊進行邊吃點心
○事務性規範	
• 手機轉成震動模式 • 討論中不可離席	• 休息時間才可抽菸 • 嚴格守時

（基礎篇）



● 備妥Workshop要用的小道具

小道具（tool）也不能忘了準備。雖然沒辦法網羅全部，但在此列出Workshop中常用的代表性道具，可當作檢查清單。

圖2-29 | Workshop常用的小道具

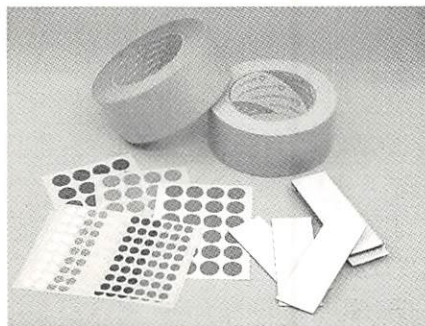
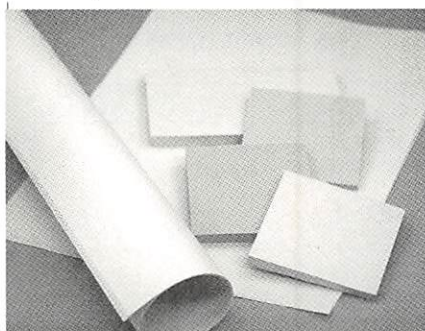


圖2-30 準備物品檢查清單

品項		數量	備註
器材類	☐ 電腦		
	☐ 投影機		連接線也別忘記
	☐ 顯示幕		如果沒有可以牆面代替
	☐ 延長線		
	☐ 白板		注意白板筆的墨水是否還有
	☐ 麥克風		會場很大時需要
文具類	☐ 模造紙		
	☐ 活動式掛圖		
	☐ A3~A4的白紙		
	☐ 便條紙		尺寸是75mm×75mm或76mm×127mm
	☐ 筆		彩色水性麥克筆
	☐ 膠帶		布製膠帶、好撕無痕膠帶
	☐ 吸鐵		鐵製牆面可將告示固定在牆上
	☐ 標籤紙		全體投票之類的時候很好用
	☐ 剪刀、粘膠		
	☐ 捆繩		
文 書	☐ 資料		計畫表、必要資訊、指南等
	☐ 布告物		寫有計畫內容和規則等的壁報
	☐ 參加者名冊		必要時還有分組表
	☐ 問卷		想知道參加者的反應時使用
小道具	☐ 名牌		
	☐ 小組立牌		立在桌上標示小組名稱
	☐ 計時類		碼錶或廚房計時器
	☐ 鬧鈴類		鐘或搖鈴
	☐ 數位相機		記錄成果和Workshop進行情況
	☐ 點心和飲料		
	☐ 附CD音響		播放背景音樂用
	☐ 發言器		標示發言權的物品
	☐ 活動展示牌		寫著「剩下2分鐘」之類的牌子

(基礎篇)



☛ 這天終於要來了！

進行到這一步，剩下的就是在那天來臨之前決定當天的任務分配。大致設想有以下這些任務應該就足以應付。

- 主辦者
- 引導人（正、副）
- 記錄組（板書組：繪圖師和書記）
- 營運支援
 - 準備資料、分發資料、調度設備、搬運設備、會場佈置
 - 櫃台服務&引導、會計、會場應對&住宿安排、議事錄、攝影

主辦者或引導人負責在開幕時說明主旨。一開始就來個10分鐘、15分鐘的演說，有損「參加者是主角」的氣氛。所以要提防習慣叨叨絮絮說個沒完的人。事先練習發言可以簡單明瞭。

Workshop舉辦當天，應該需要提前至少60分鐘左右到現場，以便佈置會場（與佈置的複雜程度也有關係）。佈置準備是一個原因，也必須先習慣會場的氣氛。

佈置會場時，除了座位的配置和張貼布告之外，也別忘了以下幾個場地的佈置。這些地方出乎意料地容易被遺忘，使得當天一陣手忙腳亂。

- 服務台
- 參加者和幕後人員的置物空間
- 放置資料、模造紙、筆、點心等物品的地方

此外，改變座位的配置時，訣竅是記錄下原本的排列方式以免忘記。在Workshop結束要復原現場時會用得到。

正常情況是像這樣把會場佈置得盡善盡美，等著參加者來到，但有些時候也可以和提早到的參加者一同佈置會場。相信協力合作有助於加深彼此的關係。

附錄的使用方法

本書仿效『設計道具箱Part-2』（世田谷社區營造中心），在書末附上幫助設計Workshop的小卡片。活用它來設計計畫自是當然，還可以作為活動手冊有效運用。

●製作卡片的方法

- 請將附錄從書上拆下來放大影印（可以的話用彩色影印）。用於個人設計計畫時，印成B5大小即可；團體要用的話，建議印成A4大小。
- 若是團體用，影印時最好採「照片模式」，好讓背景更凸出。要是背景色調模糊，請試印2~3次，並依照影印機使用手冊調整色彩濃度。
- 用普通紙影印，由於紙張薄，不好當作卡片使用。這種情形請使用「手動影印功能」，用厚一點的紙張影印。同時不妨隨著卡片的內容變換紙張顏色。
- 有時候一個計畫會使用同樣的活動好幾次，預先影印3份會很方便。
- 影印後，用剪刀之類的把卡片一一剪下來，依類別整理好。也可以有效運用名片夾。

●設計計畫的準備工作

- 如果空間允許，盡量依類別把所有卡片都排在桌子上，以便一目瞭然。空間不夠的話，則依類別整理好放著。
- 其他必備物品是與卡片同樣大小的便條紙。本書的計畫表也要放大影印備用。

●設計計畫的方法

- 這裡介紹的是從巨大的走勢中逐漸做出一個單純計畫的方法。實際上，有時一個計畫裡包含了好幾種計畫的基本型，而有時也會先設計活動再設計計畫。請理解這只是個基本步驟罷了。
- 檢討Workshop的概念，確定之後寫進計畫表裡。
- 概念確立了，就從計畫的基本型中挑選一個最適合的形式。然後將選出的基本型4個階段所對應的目標寫在便條紙上，循計畫的發展進程排下去。
- 從卡片中選出為達成各個目標必須進行的活動，放在目標的右邊。若發覺不對勁，或卡片上少了什麼，就一一寫在便條紙上。修改活動時也用同樣的方式。有時一個目標會搭配好幾個活動，要特別注意。
- 決定好活動，接下來就要決定主題（問題）。同樣寫在便條紙上，排在卡片的右邊。
- 最後是環境設定。在便條紙上寫下要怎樣營造一個符合活動所需的環境，排在主題的右邊。
- 如此便完成計畫大綱。請整個看一遍，檢查有沒有掉進本書所說的陷阱當中（第5章）。接著更動卡片的排列方式，或換換其他卡片，摸索出一個更好的計畫。

- 計畫完成之後，就寫在計畫表上。想用電腦製作計畫表的人，不妨先用數位相機拍下畫面，日後再慢慢製作。

●設計計畫的要訣

- 要設計得好，訣竅是不要想太多，盡管把卡片排來排去，一下子換其他卡片，一下子全盤推翻重排。與其一直為同一個問題傷腦筋，不如不斷作各種假設、調整卡片位置，直往前設計下去。由整體到細部，再由細部到整體，來來回回慢慢推進也無妨。
- 此外，如果設計得不好，最大的原因就是目的或目標不確定（沒有建立共識）。先把這問題解決了，再進行細部設計。假使這部分有困難的話，暫且先排出活動，檢查是否能達成目標，這是比抽象式的檢討更快的方法。

圖2-31 活用卡片



第 3 章

技術篇

學會靈活運用 活動！



1

暖場



首先要介紹被稱為「破冰」、讓頭腦和心靈鬆綁的活動。Workshop的開場就不必說了，當討論進行很長一段時間後，安排破冰活動效果也不錯。這裡要介紹的是使用便利且一般人比較不排斥的活動。

1-1 放鬆心情

○一句話自我介紹————（不限人數、所需時間15分鐘、準備便條紙和筆）

發下便條紙（或A4紙張），針對交付的題目如①姓名、②平常做的事、③今天的心情等，寫下自己的答案，然後輪流發表。環境的設定和小組規模一改變，氣氛也會跟著改變。

○取自己喜歡的名字————（不限人數、所需時間20分鐘、無需準備物品）

拋開頭銜和職務，取個只限在Workshop中使用的「自己喜歡的名字（暱稱）」。把那個名字寫在名牌上別在胸前，然後從取這個名字的原因開始自我介紹。因為是自己希望別人稱呼的，所以像外國人的名字也好、藝人的名字也可，或是動物名、物品名，任何名字都無所謂。令人意外的是，和自己一點關係都沒有的名字反而比較能跳脫自己的框框，好融入Workshop。

○Check in————（不限人數、所需時間20分鐘、無需準備物品）

一個個輪流說出最近自己身邊發生的事、感興趣的消息（good & new）、現

在的心情等，同時兼作自我介紹。關鍵是盡可能選擇容易說出口（自我表露）的話題。最後加入與Workshop主題有關的內容，便能順利連結到下一個活動。立即要說有困難的話，不妨發下紙張或便條紙，請大家把想說的內容先寫下來再發表。

○尋找共通點————（不限人數、所需時間10分鐘、準備紙和筆）

適合一下子要認識很多人的時候使用；同樣的活動還有「握手鏈」。活動一展開便兩兩一組彼此作自我介紹，並找出兩人的共通點。找到之後記下對方的名字和共通點，然後道別，再和另一個人一組繼續尋找彼此的共通點。不過，同樣的共通點不得重複使用，要找出新的共通點。用這樣的方式盡量認識多一些人。

○Line up————（不限人數、所需時間15分鐘、無需準備物品）

活動展開的同時，按照生日、姓名的拼音、起床時間、到會場的距離等順序，排成一個擴及整個房間的大圓圈。排好的話，向兩旁的人簡短作自我介紹。接著決定由誰開始報數，像「1、2、3、1、2、3……」這樣，數到小組所需人數後再從頭數起，然後同樣號碼的人一組。分組的活動有很多種，其他還有「甜蜜夥伴」和「瞬間分組」等。

○決定小組名稱！————（不限人數、所需時間5分鐘、無需準備物品）

分好組之後，請各小組選定名稱或象徵物，當作第一個小組合作的活動。什麼名稱都可以，不過先選定主題再思考會比較容易。例如食物（料理或點心）、運動、商店（餐廳）之類的，也可以全體成員的共通點作為小組名稱。但不能一人獨斷或採多數決，一定要在全體成員的共識下作決定。

〔技術篇〕



1-2 放鬆頭腦

這是透過稍微動動腦的習題，讓思考更靈活的「腦力特訓」。這方法也適合用來引起對主題的關心。它還具有激發挑戰精神和競爭心理，以及任何人都辦得到不會排斥的優點。

○是非問答—————（不限人數、所需時間10分鐘、準備題目卷）

請大家針對與Workshop主題有關的問題舉手回答對（○）或錯（×）。舉個例子，如果是個思考針對年輕人開發新服務的Workshop，那就出「○○品牌創立於1936年」、「今年大學畢業生求職的平均工作機會比去年增加30%」這類的題目。題目要由易而難、由一般話題問到Workshop的主題，若無其事地循序善誘。

要激發競爭心理，不妨用A4紙張製作○、×牌，請大家舉牌回答。在房間的正中央畫一條線區隔成○、×2區，請大家移動身體作答也很有趣。如果認為是非題太簡單，可以增加選項，以團體對抗形式比賽哪一隊答對較多。

○知識測驗—————（不限人數、所需時間20分鐘、準備題目卷）

將先前的益智問答改以紙筆測驗的形式進行。例如，Workshop主題是談自己所在地區的問題，那就製作一份30題左右關於當地基礎知識的問題卷，請大家作答。

儘管是等會就要討論的切身議題，沒想到竟有那麼多不知道的事，得經過一番掙扎才能確定答案。這樣既可讓腦袋鬆綁，又可讓大家學到基礎知識，一舉兩得。此外，像寫出現代人常用簡稱所代表的意思等，當作普通常識測驗、暖場活動，效果都不錯。

還有一種作法是**自我診斷測驗**。把自己當成測驗對象，依序回答平常的行為和癖好等問題。一方面讓腦筋更靈活，同時也可以用來引出後面的章節中會談到的資源。

○克漏字問題—————（不限人數、所需時間15分鐘、準備題目卷）

例如，在創造自己部門願景的Workshop開幕活動中，將寫有公司經營理念

的文章發下去。這時，把重要地方挖空，讓大家填入正確的詞彙。一個人不好想的話，也可以幾個人一起商量。一做就會發現比想像困難，保證會出現一堆怪答案。

或者只是單純磨練思考力，把報紙社論或雜誌報導做成克漏字也很有趣。也可用高難度的標題克漏字，不止是暖身，還可能讓人絞盡腦汁。

圖3-1 克漏字問題範例

Workshop意指[]的成員透過[]創造出[]和[]。Workshop中最重要的是[]。意即[]是Workshop的[]。

○費米推論法——（不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品）

這套方法原本的目的是為了提高邏輯思考能力。現在我們藉由分組競賽把它用來提高團隊的向心力。要準備任何人都可以提出見解，且想像不到正確答案的主題。雖這麼說，但不知道正確答案感覺很不舒服，所以要事先確定答案。

（例）●美國有多少位鋼琴調音師？

- 日本都道府縣中，寺廟最多的前五名是？
- 一輛戰車價值多少錢？

○這是什麼／誰／哪裡？——（不限人數、所需時間10分鐘、準備素材）

先讓大家看與Workshop主題相關的物品、照片（影片），再回答問題。舉個例子，假如是討論世界飲食文化的Workshop，那就讓大家看某個街角餐廳的照片，再猜猜看那是哪一個國家。類似這樣的作法，一方面是頭腦體操，又能在察覺自己想法偏頗的同時，透過尋找答案的過程引出許多知識。

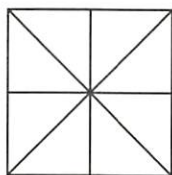
○文字猜謎——（不限人數、所需時間10分鐘、準備紙和筆）

中文字同一個音有好幾個字，可以在猜謎遊戲中好好利用這一點。例如，出示「一」、「ㄇㄟ」、「ㄋㄟ」等有數十個字的音，比賽可以寫出多少個。採個人賽或團體賽都行，玩了就會驚訝原來自己有那麼多字不認識。也可以改成英語版譬如「以ment結尾的單字」。

（技術篇）
經驗
練習
練習
練習
練習
練習
練習
練習
練習
練習

或者像圖3-2那樣，比賽找出隱藏在圖形中的字。這種玩法不只要有文字方面的知識，還需要靈活的頭腦。

圖3-2 文字猜謎



Q. 此圖中到底隱藏了多少字？

A. 一、二、山、六、円、乙、上、十、田、区…

目標是5分鐘找出15個以上。
團體一起找的話，可以找出超過40個。

出處：上條晴夫『ワークショップ型授業が子どものやる気を引き出す』学事出版

○是贏還是輸？——

(不限人數、所需時間10分鐘、無需準備物品)

這是一併用到身體的代表性例子。全體起立和引導人猜拳。一開始規定猜拳贏引導人的人贏，之後改成猜拳贏的人輸。

習慣了之後，由引導人不規律地指示下一次是輸還是贏，大家依指示划拳。輸的人原地坐下，玩到最後只剩一個人為止。這個活動相當花腦筋，Workshop進行得很累的時候，也可以用來提振精神。

○提神醒腦操—— (不限人數、所需時間5分鐘、無需準備物品)

兩手伸過頭頂，背挺直，作一下伸展操，讓身體和頭腦都恢復活力。兩人一組輪流幫對方按摩肩膀也不錯，又可以拉近彼此的距離。不過，有人對身體接觸很反感，所以想做的人做就好。

○聯想遊戲／古今東西—— (不限人數、所需時間15分鐘、無需準備物品)

這遊戲是讓人在認真討論之前先練習一下自由發想。起頭的那個人選定一個主題。比方說，如果以「夏天」為主題，那麼就如「說到夏天就想到海」、「說到夏天就想到西瓜」，像這樣所有人依序說出從主題引發的聯想。盡可能快速聯想是整個遊戲的關鍵；搭配節奏來玩會愈玩愈起勁。也可以團體競賽，比賽哪一隊延續的時間最久。

類似的活動如「美味的啤酒要怎麼喝」這類輕鬆主題的腦力激盪，有時也用來取代暖場活動。此外還有像詞語接龍之類的玩法。以剛剛的例子來說，「提到夏天就想到海」、「提到海就想到魚」、「提到魚就想到壽司」……就像這個樣子，接不下去的人就出局。

○即興表演 (Impro) ————— (不限人數、所需時間15分鐘、無需準備物品)

即興表演即Improvisation，由即興話劇衍生出的一種破冰手法。活動有許多種，這裡介紹幾種透過即興方式提升創造力的活動。

有一種活動類似剛才的聯想遊戲，就是兩人一組，針對對方說的話再加上自己的發想。例如「夏天好熱」，「而且陽光很強」，「功課也很累人」。規則是，要像這樣以肯定或順接的連接詞接下去造句，不准用「然而」、「不過」、「可是」這類否定或轉變話題的連接詞。

也有和它相反的活動。這回是要接和對方說的話完全無關的內容。就像這個樣子：「夏天好熱」，「不過，我昨天看了電視」，「可是，我肚子餓了」。腦筋如果不靈活，往往就會接著對方的話說下去，是很值得挑戰的活動。

(技術篇)

● ● ●
● ● ●
■ ■ ■
● ● ●
● ● ●
● ● ●



引出資源



如第1章所述，Workshop的最佳素材（資源）是個人經驗、想法及在Workshop中的共同體驗。能否順利引出這些資源決定了整體Workshop的品質。

2-1 引出想法

即引出個人擁有資源的活動，如過去的體驗和現在自己對Workshop主題的想法或感受等。

○舉手意見調查————（不限人數，所需時間5分鐘、無需準備物品）

突然被問到「對於今天的議題你有什麼看法？」誰都答不出來。這時意見調查就派上用場了。可設計是非題或選擇題請大家回答。舉手回答是最簡單的方式，而且可以藉由手臂的角度、手指開闔的程度（握拳、比出剪刀、全部張開）等表達出細微的情緒。

難以表示意見時，就像這樣預備選項會使人比較容易回答。事後再詢問選擇答案的理由，以及根據什麼樣的過去經驗而如此判斷，便能輕易引出資源。人的行為有一貫性，表達的想法必定有其根源。

○性格原型（性格地圖）————（不限人數、所需時間15分鐘、無需準備物品）

這套方法是用全身進行意見調查，若空間大到人員能自由活動時，可以試試看。將會場劃分成贊成與反對兩區，請大家選邊站。為該選哪一邊而苦惱的人，

藉由所站的位置可以看出其微妙的心情。一開始從「咖哩醬是左還是右？」這類一般問題問起，然後慢慢牽引到Workshop的主題。

還可以進一步準備2組選項，製作成矩陣圖。與身邊的人互相討論「為什麼站在那個位置」，擁有同樣想法的人便自然聊得很起勁。把這套方法變形一下，還有以房間的4個角落（加入中央就是5個）當作選項供大家選擇的方式，稱為房間四隅。

○大家集合！————（不限人數、所需時間10分鐘、無需準備物品）

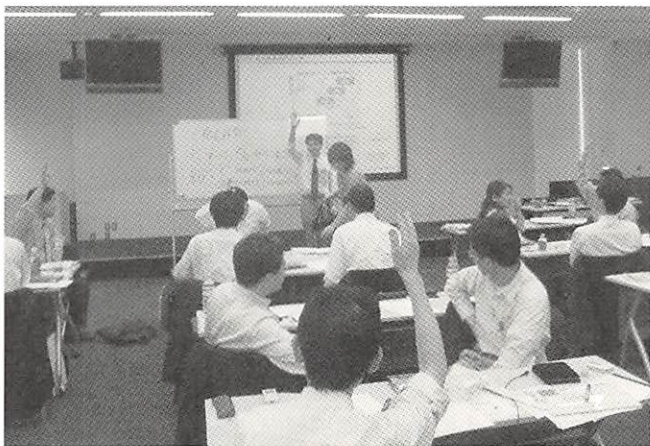
首先，由引導人向一名參加者提問。得到答案之後，便請贊同這答案的人移動到那位參加者身邊，表示有同感。然後再詢問另一個人同樣的問題，並將認同他的人集合起來。反覆這麼做，將所有參加者分成數組。

倘若出現了更認同的答案，也可以中途換位置。一旦出現那種說中所有人心思的名言佳句，便會展開一場民族大遷移。而要是到最後有人沒有加入任何一組的話，別忘了聽聽他們各自的想法。訣竅是不要想得太嚴肅，大家一起同樂。搭配稍後會介紹到的答題板，拿著寫上自己意見的紙板，尋找和自己意見相近的夥伴，應該也很有意思。

（技術篇）



圖3-3 舉手意見調查



○聯想鏈————（不限人數、所需時間10分鐘、無需準備物品）

「看了（聽了）今天的主題你想到什麼？」像這樣請參加者回答由主題引發的聯想。靈光乍現即可，不需要深思。速度很重要，想不出來的人就跳過。把回答記錄下來比較容易掌握大家聯想的方向，可作為稍後討論的素材。問題的形式有以下幾種。

- 這個主題（詞彙）讓你想到了什麼（誰、什麼地方）？
- 假如你是○○○，你會怎麼做？
- 如果要你舉出一個○○○（時候、人），你的答案是什麼？
- 如果要你以人（動物、城鎮、食物）來比喻○○○，你會怎麼回答？
- 如果要你舉出一個○○○的經驗，答案是？
- 對你而言最好（最差）的○○○是什麼？
- 用中文要怎麼解釋○○○（外來名詞或簡稱）？

○答題板演說————（不限人數、所需時間20分鐘、準備紙和筆）

這個方法是像電視節目那樣，把自己的意見寫在紙板上，展示給其他成員看，同時加以說明。內容可以像聯想鏈裡介紹的那樣，也可以是「從以前到現在你一直致力於什麼」、「自己（或團隊）的優點和缺點」、「說出1件至今讓你最開心的事」、「說出3件自己最想做的事」、「我的堅持」之類的內容。只要是容易回答的問題都可以，一旦寫出來就有它的意義。因為要用語言表達出來，就一定得認真面對自己，好好整理想法。

以較大的便條紙或A4～A3大小的影印紙當作答題板最合適。若所有人一起揭示、互看對方的答案，也能看出整體的傾向。之後，不妨與鄰近的人對照一下彼此的答案並簡短交換意見。

圖3-4 | 答題板演說



○ 湊對採訪 ————— (不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

兩人一組，一個人回答引導人提出的問題，一個人作記錄。然後將記錄唸出來，確認內容無誤，便向其他成員說明自己搭檔的意見。藉由訪談，雙方都能加深對彼此意見的理解，同時感到被接納。

訪談的主題和自己有關，就是暖場活動中經常使用的**由他人介紹自己**。而談論自己最棒的體驗，就是組織開發上慣用的**英雄訪談**。

○ 回應質疑 ————— (不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

回應質疑也是引出彼此資源的活動之一，只要在作法上稍微設計一下，就會變成很好玩的活動。這裡介紹「**問題籃**」作為代表。

一開始請參加者動腦想一想和主題有關的問題。比方說以溝通為主題的Workshop，那麼問題大概就是「你現在有什麼煩惱？」「最怕什麼樣的人？」「你有什麼怪癖？」之類的。

請大家把這些問題寫在便條紙上投入籃子（箱子）裡。接著一個個依序像抽籤那樣，從籃子裡拿出一張便條紙，回答紙上寫的問題。用這種方式逐漸引出和主題有關的資源。

也可以寫在A4紙張上貼出來，而不用籃子裝，以抽籤或其他方式讓大家隨機作答。如果有非要某人回答不可的問題，不妨指名請對方作答。不過，請務必讓所有人知道：不想回答的問題可以不必作答。

○ Show & Tell ————— (不限人數、所需時間30分鐘、準備發表素材)

請所有人把與Workshop主題有關的素材（商品、書、照片、報導等）帶來給大家看，一面輪流講述自己的感受或想法。也可以全員到戶外（現場），看到感興趣的東西就撿起來或拍照，互相展示。

在挑選素材的過程中，自然會對主題愈想愈深入。介紹時，強調視覺效果的东西比較好說明，聽者也容易領會。若是把自己的隨身物品當作素材（錢包等），還能讓別人明白自己是什麼樣的人。

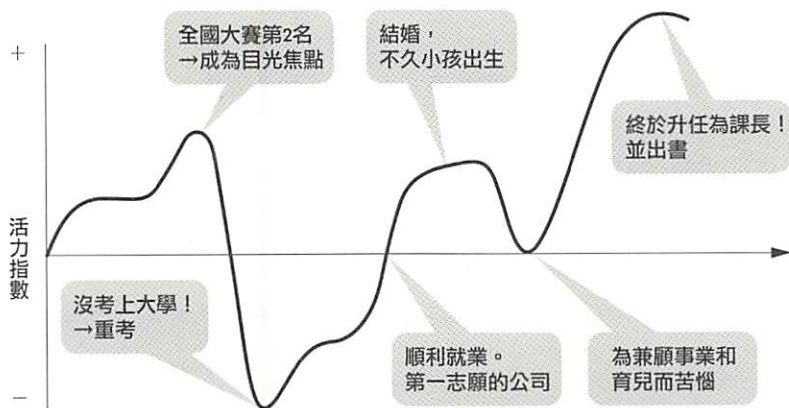
○Time Line——（不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆）

這活動是藉由檢視過去和現在的自己，整理至今的體驗和自己的現況，然後慢慢提升對Workshop的關心程度。比方說，如果是思考自己經歷的Workshop，不妨用圖表呈現過往的人生。狀況好為正，狀況不好為負，呈現出年歲增長產生的變化。記錄劇烈變動時成為轉機的事件。寫完後互相介紹。

或者，假設Workshop的主題是思考做事模式，那就畫一個24小時的時鐘（或1週的週曆），記下1天（1週）當中的時間分配情形。

其他還有畫一張身體的圖，寫上過去的回憶或記憶的「身體的記憶」，或者根據地圖及家裡隔間畫成的「生活地圖」等。也可以把自己比喻成一棵樹或一輛車子，作自我投射。

圖3-5 Time Line



○編辭典——（不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆）

舉例來說，一個以溝通為主題的Workshop，第一步就是請大家思考溝通一詞的定義。透過分組討論、輪流發表，加深大家對主題的理解和關心。抽象的題目比較有趣。

更講究一點的話，做成一本像『新明解國語辭典』或『現代用語基礎知

識』那樣的辭典，而且要上色，一定會很好玩。Workshop結束後再重編一本，看看大家達成多少共識，相信也很有意思。

○分解遊戲——————（不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆）

同樣是以溝通為主題的Workshop，這回要請大家將溝通一詞分解成3項要素。例如「看+聽+說」、「理解+信賴+共鳴」、「家人+組織+社會」。

這遊戲是企圖透過分解主題來引出和主題有關的資源或認知差異。像溝通這種功能性的主題分解起來容易，但換成戀愛、人生、社會這類抽象概念的話就得苦思一番，並出現許多千奇百怪的答案。

還有一種由此變形的玩法，將主題分解成2大主軸。以剛才的例子來說，即溝通=邏輯×情感。不論哪一種模式，關鍵就是要像遊戲一樣開開心心進行。

〔技術篇〕



2-2 模擬體驗

以下都是經由體驗引出自己資源的活動。首先要介紹善用模擬體驗的活動。

○ 虛擬實境遊戲 (人數、所需時間和準備物品因活動而異)

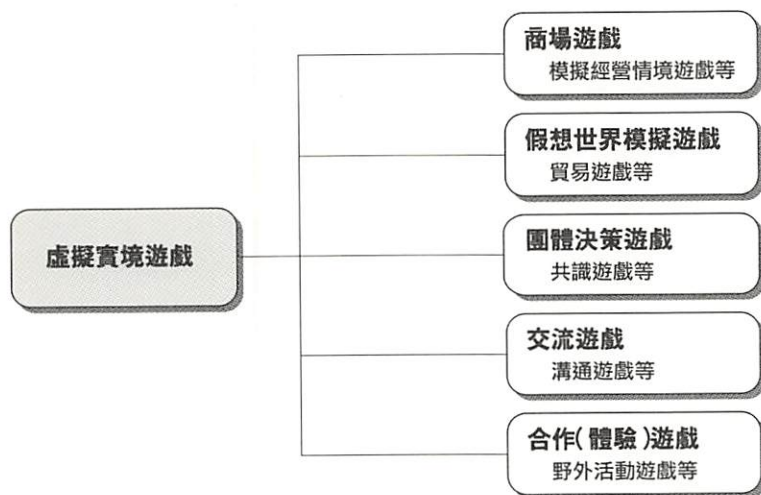
將現實世界會發生的事設計成遊戲，邊玩邊進行模擬體驗。已有為數龐大的遊戲被開發出來，又被稱為「教育（實習）遊戲」。

光是介紹每一種遊戲的玩法就可以出一本書了，所以這裡只介紹有什麼樣的遊戲。想瞭解詳細內容，請翻閱各個遊戲的解說書。

首先要介紹稱為「商場遊戲」的類別。參加者被分成好幾隊（公司或店鋪），均分所有資源（金錢或材料），然後比賽哪一隊透過交易增加的財富最多。這類遊戲從以前就常被用在企業研習之類的活動中，近來學校或職業教育的場合也會用到。「模擬經營情境遊戲」、「管理遊戲」、「預算分配遊戲」都屬於這一類別。

而在開發教育或環境教育場合上經常用到的則是「假想世界模擬遊戲」。

圖3-6 | 虛擬實境遊戲



玩法近似商場遊戲，但會反映現實，設定參與遊戲的各組資源差異極大（像已開發國家和開發中國家那樣），或讓不同利害關係者（開發派和環境保護派）相互競爭。「貿易遊戲」則是商場遊戲和假想世界模擬遊戲兩者的綜合體。

在反映現實社會的意義上，「團體決策遊戲」也是招牌遊戲之一。具代表性的是稍後會介紹的「共識遊戲」。透過這個遊戲可以體驗到當一群人聚在一起要決定一件事情時有多麼困難。

因阪神・淡路大地震而被開發出來的**十字路口**，廣義來說也屬於這一類。在危急關頭被給予2個選擇，選好之後反覆討論，並透過模擬體驗培養自己的技能。它也用在災害以外的場景，且可作各式各樣的應用。

另外還有被稱為「交流遊戲」、「溝通遊戲」的類別。例如透過共同運作感受溝通的困難，或是模擬體驗人在接觸異文化時會產生的反應。有時也會結合稍後將介紹的「角色扮演」一起進行。

還有一個很大的類別是「合作（體驗）遊戲」。一般人熟悉的是用紙搭成一座高塔的**紙塔遊戲**。即體驗人與人合作達成任務的整個過程。關於這個遊戲，將在下一段的「體驗教育」完整介紹。

〔技術篇〕



圖3-7 | 十字路口



〈設問範例〉

災難發生後數小時。已確知避難所裡有3000人。當下所有食物僅可供應2000人。現階段無法預估以後的情勢。那麼2000份餐點要發下去嗎？

出處：矢守克也、吉川肇子、網代剛『用防災遊戲學風險溝通』，NAKANISIYA 出版

○體驗教育——（不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品）

又稱為「體驗學習遊戲」，透過肢體活動學習互相信賴或合作，以達成任務。說野營遊戲或許比較容易瞭解。成立一個組織時的建立團隊意識階段也會導入體驗教育（PA）。

裡頭包含4個遊戲，一面依序完成，一面透過反思逐漸深化學習。最先進行的是所謂的破冰遊戲，可以消除緊張關係，讓成員打成一片。

第2是稱為Deinhibitizer、需要一點勇氣的活動。一會兒要叫出聲，一會兒又加入肢體大動作。

第3是建立信賴關係的活動，叫作「相信（trust）」。代表性活動有Trust Fall，閉上眼睛往後倒，請對方接住自己；以及Pair Walk，一個人閉著眼睛走路。

而最後進行的是被稱為「Initiative」、藉由集體力量達成任務的活動。

PA是建立在身體體驗的基礎上，所以比用頭腦想更具直覺性、更容易理解，也學得更多。話雖如此，但光是「好玩」並沒有意義，一定要仔細反思，將體驗連結到學習才行。

○角色扮演——（大約30人為限、所需時間30~60分鐘、準備角色清單）

角色扮演是Workshop的重要手法之一，扮演某特定角色以模擬體驗那個人的感受。從這點即可看出Workshop的一大源流是來自話劇。以下說明基本進行方式。

首先要配合Workshop的主題，設定對話時必需有的角色（演員）。簡單的像贊成派／反對派、上司／部下、店員／顧客這類只有2種角色，不過演員數多寡都無所謂。從參加者中找人來演（或是讓每個人都扮演一個角色），請他站在那個角色的立場來談論事情。

大多時候會將寫有該角色意見、思維方式、性格等的劇本交給各個演出者，請他們照著劇本來演（假使沒有劇本也能演就不需要事先準備）。愈能投入那個角色就愈有趣，演著演著慢慢就能不看劇本即興演出。進行到某個程度之後，也很歡迎演員們跳脫角色，用自己的方式詮釋。

達成共識或問題解決了，抑或相反的完全決裂等等，一旦度過了最重要的關頭，角色扮演就結束。回頭想想對於自己和對方扮演的角色立場有什麼感

想？對雙方的說法哪些部分可以認同？

角色扮演可以用在所有主題上，小到家庭問題，大到地球整體的問題。它讓我們意識到，在雙方利害衝突或見解對立的情況下，理解對方的立場才是根本之道。角色扮演作得好，應該就能從不同人的立場思考事情。

一旦習慣了角色扮演，便能化身為「物」（如自己珍愛的東西）來敘事。也有虛構一個角色來扮演的作法，即一個不具有團體默默形成的思維方式，或和問題沒有直接關係的第三者角色（幽靈）。

角色扮演再進一步發展，就成了**Playback Theatre**。這種手法是請一個人先講述自己的體驗，再請大家根據他的描述，演出即興劇，再現當時的情境。它可以讓表演者感受別人的體驗，提供故事者則得以客觀地觀看自己的體驗。

無論是什麼樣的角色扮演，演員對角色的投入程度都左右了最後結果。因此，在營造融洽氣氛的同時，要讓所有人都體認到「這終究只是演戲」，這很重要。而且，要盡可能深入理解角色之後再開始演。

圖3-8 角色扮演



（技術篇）

觀 眾 區
觀 眾 區
■ ■ ■
觀 眾 區
觀 眾 區
觀 眾 區

○看圖說故事——（不限人數、所需時間30分鐘、準備照片）

引導人出示一張照片，問大家「這是什麼？」「這照片在哪裡拍的？」「照片裡的人在做（想）什麼？」「他懷著什麼樣的心情做那件事？」等等。然後自己的知識或經驗就會在思考的過程中被牽引出來，並刺激想像力。同時意識到自己的偏見或既有概念，進而思考為什麼會生成那樣的偏見或概念。

換句話說，就是利用照片模擬體驗現實世界，同時反思自身的活動。出示的物品不限於照片，圖畫明信片、雜誌剪報、道具、廣告、電影，什麼都行。盡量不要是馬上就能找到答案的東西會比較有趣，配合主題動動腦筋尋找素材吧。

○個案研究——（大約30人為限、所需時間60~120分鐘、準備個案資料）

這是藉由考察案例，模擬體驗其情狀的活動。又稱為**實例研究**。

一般的作法是，先用文章或影片提示「競爭對手出現導致業績不振……」這類的案例。接著由個人或分組檢討案例背後的原因和解決之道，然後發表結論。最後是全體成員合力從這個個案導出有助於解決問題的原理、原則。

相對於這種作法，MBA授課中慣用的是哈佛式個案研究法，即以實際發生的案例為素材，提供成員詳細的情報再導出解決方案。這種方法需要閱讀龐大

3-9 | 個案實例

「為什麼HD會敗給BD？」

2008年2月，東芝宣布退出可長時間錄製高畫質影像的新世代光碟格式「HD-DVD」（HD）開發業務。因此，這場新世代光碟對應機種的規格戰，由SONY等推動的「藍光光碟」（BD）贏得勝利。戰爭畫下了休止符，即表示事實上規格已得到統一。

由東芝主導的HD，與SONY、松下、日立等推動的BD兩大陣營，為了達致新世代光碟格式標準化的目標，牽連美國影業大廠和電腦軟體等公司，在全世界展開一場市場占有率之爭。

說起來，這場規格戰的發端是…

的案例資料，事前功課必不可少。要得出答案不簡單，而怎樣導出答案？即解決問題的過程也很重要，需要長時間反覆熱烈討論。

與這套方法形成對照的是**Incident Process**。引導人提示一件非常單純的事（事件），成員們透過發問，從引導人那裡蒐集必要的情報，進行問題分析，研擬解決方案。其他還有因應設定的案例或事前提供情報的不同，而開發出的多種作法。

（技術篇）



2-3 實際體驗

即在Workshop中透過各式各樣的體驗增加自己所擁有的資源的活動。

○演講／上課——（不限人數、所需時間不定、準備說明資料）

增加資源最簡單的方法是，請大家在活動前調查和主題有關的資料。不過，不一定每次都能這麼做。現實中，普遍的作法是在Workshop一開始時利用資料或影像補充不足的知識。雖然無法給人強烈的印象，卻是最簡便的體驗方式。且優點是能在短時間內有效傳達知識。

不過，一味地演講（上課）會消化不良，也無法讓人真的理解。鎖定重點、利用視覺影像（AV）、備妥要分發的資料、提問刺激思考等，在傳達方式上下點工夫，盡量給人強烈一點的印象。

○田野調查——（不限人數、所需時間不定、準備筆和相機）

實際走訪問題發生地或與主題關係密切的地點，用自己的眼睛、耳朵和雙腳蒐集情報，就是田野調查。代表性活動是在凝聚地方共識的Workshop中經常使用的「社區散步（社區Walking）」。

平常生活的社區，也有許多自己不知道的事。帶著地圖、相機和筆記本，懷著主題意識（例如發現○○）走走逛逛，一定會有許多新發現。要有好的成果，訣竅是以昆蟲或鳥類等各種角度去觀察對象，五官都運用。

這麼做之後便會體認到自己是多麼無知，發覺自己與他人觀點的差異。回到Workshop後，大夥兒一起將新發現整理出來，就能對主題產生共同的認識。為了讓主題有真實感，事後的討論要避免流於觀念性的思辨。

○實地採訪——（不限人數、所需時間不定、準備紙和筆）

光靠自己觀察可以得到的情報有限。既然難得來到現場，不妨採訪一下當地人，請有經驗的人談談過去的體驗等。現場真實的聲音是珍貴的情報來源，應該能獲得在報告和資料上沒有的獨家情報。

為了順利引出情報，事前仔細推敲訪談內容和提問很重要。為誘導出答案，避免對方難以回答，最好有最基本的採訪技巧。

○前進現場！—————（不限人數、所需時間不定、無需準備物品）

不妨到發生問題或與主題密切相關的地點舉辦Workshop。比如討論學校教育的問題，就實際在小學舉辦；思考環境問題就到環境遭破壞的當地去，感受現場才有的獨特氛圍。只因為Workshop是在現場舉辦，其引出的資源就很不一樣。

更好的是，大家可以實地體驗現場人士所進行的活動。用眼睛看和用耳朵聽大異其趣，實際動手做又更不一樣了。有相同的現場體驗，也有助於建立團隊意識。

○發現遊戲—————（不限人數、所需時間不定、無需準備物品）

不一定要走訪現場才能有所發現。可以試著從雜誌、報紙、電視、照片、音樂等資料中，找尋與主題密切相關的題材。例如，要舉辦一場以性騷擾為主題的Workshop，那就從大眾傳媒中找出疑似性騷擾的描述，透過體驗實際感受什麼是性騷擾？現實生活中又有多少性騷擾？只要有意識地仔細查看資料，肯定會有許多意外的發現，重新看見自己平常生活中沒有意識到的事情。

近來搜尋網站普及，使得資訊輕輕鬆鬆就能到手，但畢竟憑自己的智慧和努力尋找，才能對主題有更深入的理解。請不吝勞心勞力，以遊戲的心情尋找新發現吧。

（技術篇）



3

對話

● ● ●
● ● ●
■ ■ ■
● ● ●
● ● ●
● ● ●

被牽引出來的個人體驗或想法，透過對話進而引發交互作用。對話的方式形形色色，盡量依Workshop的目的和成員的狀況適當地靈活運用。

3-1 擴大思考

在此介紹能不受既有框架束縛、讓意見自由發散的代表性作法。想詳細瞭解的朋友，請研讀擴散型發想法。

○腦力激盪—————（不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆）

這是非常普遍的技法，普遍到有人認為發想就是腦力激盪。全體成員極盡所能地提出意見，讓發想的範圍逐漸擴大。進行方式只有以下4點原則：

- 自由奔放：完全沒有限制或禁忌，任何發想都可以
- 嚴禁批判：不准批判他人的想法或予以評價
- 歡迎搭便車：在別人的想法上追加自己的意見，讓發想逐漸擴大
- 量重於質：大量發想才能孕生出高品質的創意

因為規則很簡單，所以具備多少炒熱場面的技巧便成了成敗關鍵。完全的自由反倒難以進行時，不妨將主題依屬性或要素分解，由引導人提示切入點。

○Brain Writing—————（不限人數、所需時間30分鐘、準備專用表單）

腦力激盪很難避免發言集中於少數特定人物的情形。有些人即使想到有趣

的點子也說不出口。也有些人更愛自己一個人靜靜思索，勝過和大夥兒一起吵吵鬧鬧。這時Brain Writing就可以派上用場。

把座位圍成一圈，每個人拿一張Brain Writing的單子。首先在單子上方寫上發想的主題，並在下方寫出3個由主題聯想到的想法。

接著把單子傳給隔壁的人，根據前一個人所寫的想法，再寫出3個聯想。不必勉強將想法串連起來，全新的發想也沒關係。如此反覆，每隔3～5分鐘即傳給下一個人，直到傳完一圈為止。

圖3-10 Brain Writing表單

主題			
保特瓶的使用法			
	A	B	C
1	裝茶水	當作花瓶 插花	裝水當作 重物使用
2	裝開水	種植物	取代啞鈴 使用
3	做成水槽 養小魚	栽種水生植物	用來做新體操

○期望（改善點）列舉法——（不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆）

列舉出對主題的期望或理想，然後提出全新的發想，這種方式就是期望列舉法。適合在不想被現狀或常識束縛住、自由自在地發想時使用。

相對於此的是舉出不滿或問題點的改善點列舉法。希望能想出實際改善方案時，這套方法很管用。不論是哪种情況，搭配腦力激盪一起使用效果都會很好。

○Structured Round——（不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品）

由引導人提出討論主題，並限制1個人發言3～5分鐘，讓所有成員一個個輪流發表自己的看法。只是，發言時其他成員要靜靜地聽，不要插嘴。如此巡迴好幾輪，逐漸深化討論。

要進行得順利，關鍵在於時間和規則的掌控，尤其是「靜靜聽對方發言」這一點，包含態度在內，務必請大家遵守。引導人也可以在一開始讓大家看看範例。對規則還不習慣時，使用發言器，讓握有發言器的人才擁有權利說話，效果也不錯。

（技術篇）

■ ■ ■

■ ■ ■

■ ■ ■

■ ■ ■

■ ■ ■

■ ■ ■

■ ■ ■

○構想檢核表 (不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

即預備好可以引起發想的切入點(檢查表)，強制讓人提出意見的方法。詳情請參見此類手法中最著名的**Osborn檢核表**。

引導人宣布討論的主題後，將以下的發想切入點寫在A4紙張貼在牆上。成員們一面看著檢核表，一面把浮現的想法寫在便條紙上，貼在各個切入點處。

- 改變後會如何？
- 擴大之後會如何？
- 縮小之後會如何？
- 反過來會如何？
- 搭配組合之後會如何？
- 用其他東西替代會如何？

人數多不方便討論時，也可以發給每人一張檢核表請他們寫下來。不管哪種方式，關鍵都是如何設定切入點。另外也可以活用主題的場景，或與主題相關的人(立場)作為切入點。

○心智圖 (約20人為限、所需時間30分鐘、準備白板)

自由發想時，把想法以放射狀(曼陀羅狀)的方式記錄下來，而不是寫成條列式，這樣發想才更容易向外擴展。心智圖即是應用此原理。

準備一塊白板或模造紙，在中央寫上主題並圈起來。接著請成員們各自舉出自己由主題聯想到的關鍵詞或想法，各切入點畫成一個樹狀圖，然後在每個分枝寫上1個關鍵詞，同時注意分枝與主幹的差異。人數多時，有效運用便條紙會很方便；全體成員合力製作一張心智圖也很有趣。

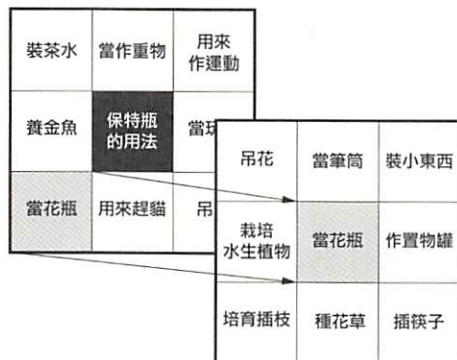
完成時，大家一面看著心智圖，一面談談過程中有什麼對話，想法又是如何向外延伸的。

○曼陀羅思考法

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

讓發想向外擴展的機制雖然與心智圖相同，卻是日本自創的手法。畫一個九宮

圖3-11 | 曼陀羅思考法



格，正中央寫上主題。接著在主題四周的8個方格中寫上由主題所引發的聯想。寫完之後，準備8張新的九宮格，各自在正中央的方格裡寫上剛才的8個聯想，再進一步讓發想往四周擴展。意思就是讓發想的世界如同佛教的曼陀羅一般，無限延伸。

○自由討論_____（不限人數、所需時間不定、無需準備物品）

雖然不知道稱它為活動到底適不適當，不過實際上確實會使用自由討論（談天）這樣的作法。不特別限制進行方式或發言者，讓所有成員自由發言。通常連引導人都不設，完全任由成員自己討論。這麼做的目的是瞭解彼此的想法，不期待能深入思考或得出結論。

如果完全自由反而讓活動難以進行的話，也有一種稱為「談話石」的作法。例如使用發言器，全體成員圍成一圈坐下來，中央放置一樣物品，有話想說的人就拿起那樣物品發言。

（技術篇）



3-2 深化思考

現在要介紹深化彼此思想的活動。不必抉擇哪一個意見才正確，或是得出結論，只要讓大家更深入思考就行了。

○ Buzz —————（不限人數、所需時間10分鐘、無需準備物品）

鄰近的2～3個人一起自由自在地高聲談笑就叫作Buzz。這名字取自蜜蜂發出的嗡嗡聲。

在一大群人面前發言需要勇氣，自然而然就會變得很正式。可是，2～3個人一起聊就不會那麼拘謹，還可能在談話之間發覺自己以前就很想說的話，或在聽別人說的過程中靈光乍現。閒聊隱藏著一股能夠深化人思想的巨大力量。

一般的作法是拋出一個問題，讓大家隨興談談自己的感受和想法。也不妨在回顧時採用Buzz的方式。Workshop的許多場面都可以使用Buzz，若善加運用，可以得到畫龍點睛的效果。

○ 對談 —————（約20人為限、所需時間不定、無需準備物品）

對談（對話）的用意在於探討「意義」，深化彼此的思想。它不需要整合意見，而是盡可能提出更多的想法（假設），並借眾人之力發現新的假設。主題的設定有兩種方式，一是事先選定主題，或是在對談中找出大家共同關心的議題。

對談最重要的是在主張自己意見的同時，也尊重他人的意見。保留好／壞這類的判斷，讓所有假設並陳，探求其各自的意義，進而創造出新的假設。

對談不需要特別下結論，只要大家都有新體認——新的想法、意義、意識、感受——那即是成果。自己的想法改變了，或是所有人有了什麼新發現，這樣就夠了。光是徹底對話就是很了不起的收穫。

○ 世界咖啡館 —————（不限人數、所需時間不定、準備紙和筆）

一大群人分成4～5人一組，各自挑選一張桌面攤有模造紙的桌位坐下。每組選出一位組長，告知這次對談的主題，然後在組長的主持下自由對話。並將過程中令人印象深刻的字詞寫在各組桌上的模造紙上。

對談大約30分鐘之後，留下各組的組長，其餘人移往其他桌。留下的組長和新移動過來的人各自介紹自己剛才那組的談話，如先前那樣繼續對談。只要時間允許就一再重複這個過程，最後所有人回到原來的桌位。大家互相說出遊歷中的談話，繼續更進一步的對話（輪換次數多的時候，過程中要不斷更換組長）。

不必非得彙整所有談話。如果要彙整，有幾種方式。例如由引導人從模造紙的記錄中挑出共通點、把模造紙貼在牆壁上讓全體成員一起整理、每個人選出自己印象最深刻字詞的親和圖法，或是心智圖等。不論採用何種方式，還不熟練的時候做起來都不容易，小心可別勉強整合而糟蹋了前面的討論。

○分享————（不限人數、所需時間20分鐘、無需準備物品）

這是Workshop的基本活動之一，幾乎所有場面都用得到它。即將自己的想法告訴另一位成員，雙方仔細聆聽，讓彼此更深入思考。

基本上是兩人一組互相說說自己的想法和心情。其他還有把自己的想法寫在紙上互相交換看，或是請對方採訪自己再複誦一遍內容等各種方式。人數也是從2人到數十人皆可，請視時候和情況區分使用。

它不只是單純分享，如果想聽聽別人的感想，它就是一種回饋的活動；若進一步希求別人的建言或解決方法，那麼它也可以是團體諮商。

○開放空間————（不限人數、所需時間不定、準備紙和筆）

與世界咖啡館同樣是一種讓相關人士見面交換意見再慢慢形塑出共識的討論手法。關鍵是參加者自己設計話題、自主性地對話，適合大團體在空曠的會場中對話時使用。可以的話，最好花3天左右的时间慢慢討論。

首先，所有參加者圍坐成一圈，中央放紙和筆。主題宣布之後，想到和主題有關的話題、欲和大家聊一聊的人，就走到中央把它寫出來，並向所有人說明。如此蒐集到一些話題後，便開始調配什麼時間要在哪裡談論什麼話題，然後將時間表公布出來。

之後，時間一到，有興趣的人就聚在一起自由談論。什麼人要去什麼地方都行，談到一半覺得無趣再換地方也無所謂（稱為Bumblebee，蜜蜂式）。或者，只是旁觀，不參與任何話題討論也可以（稱為Butterfly，蝴蝶式）。

時間到便結束討論，由記錄組將討論內容用電腦等工具整理出來。如有必

要，可以當作即時消息發給大家。如此一再反覆對話，慢慢整合全體的意見。

開放空間有幾項原則，在此援引Harrison Owen的『開放空間技術』（Human Value）一書加以介紹。

圖3-12 開放空間



〈4 個原理〉

- 出席的人都是最適合的人。
- 不管發生什麼事，都是當時一定會發生的。
- 不管什麼時候開始都是最適當的時機。
- 結束的時候就是結束了。

〈1 個法則〉

- 自主移動法則。

圖3-13 貼在牆上的紙片



○交心小組（Encounter Group）——（10人左右、所需時間不定、無需準備物品）

交心小組（非建構式）基本上是一種提升成員主體性（自由度）到極致的對話手法。所謂encounter就是「相遇」的意思，透過團體內的對話，認識自己和他人，進而有所成長，同時也改善人際關係。

一般的作法是10人左右花費數日進行對話，沒有預先安排好的主題或課題。來參加的人將內心所思所感原原本本說出來，就是這樣而已。過程中會引發自我表露、共鳴、糾紛、分裂等種種情況，正好成為談話的素材。

要有效運用這套手法，需要接受專業訓練，非建構式Workshop中還有一種類似的作法叫Offsite Meeting。即遠離工作現場，輕鬆但認真地討論共同的問

題。

一開始是每人30～60分鐘的自我介紹。當進行到自我表露和他人接納階段，在沒有主題、順其自然發展的情況下，肯定會開始聊起對組織或人際關係的不滿和問題點。不管是由誰如何開啟了這個話題，也不管離題多遠都沒關係，順應現場的情況，讓大家隨心所欲地聊。

聊到某個程度之後，一定會產生積極向上的力量。一旦有人認同自己的意見，彼此之間的信任感便會加深。在這樣的過程中，討論自然會慢慢轉回到正題。

〔技術篇〕



3-3 以多元觀點思考

要打破僵固的思維創造新事物，最好的方法就是利用對立。以下介紹幾個藉由不同意見相互對抗，或從各種角度思考事情，以深化彼此思想的活動。

○辯論會——（20人、所需時間60分鐘、準備紙和筆）

針對設定好的議題分成贊成與反對兩組。讓參加者自己選擇認同的那一組，人數要盡可能平均。兩隊經過簡短的作戰會議後，反覆提出主張、質疑、反駁，以推翻對手的立論。

正式辯論是由裁判判定奪勝負，但Workshop沒有必要這麼講究。反倒是回顧比較重要，討論一下在過程中有何收穫。

辯論是深入理解議題的一種好方法。同時可以訓練邏輯思辨能力，並瞭解立場相異的人的想法（思維方式）。它是Workshop的招牌活動之一，在進行過半之後用來對主題作進一步深入探討，效果不錯。若成員還不習慣辯論，不妨將意見和立論依據寫在紙上，比較辯論前與辯論後的差異。

○角色扮演辯論會——（20人、所需時間60分鐘、準備人物介紹表）

即把辯論當遊戲，由參加者扮演立場相左的人進行辯論。這麼一來，即使辯得血脈賁張也不會傷感情。

普遍的作法是將參加者隨機分成贊成派與反對派，站在各自的立場辯論。若論據讓人不太容易瞭解的話，可事先準備人物介紹表，讓演員盡可能入戲。

也有一種作法是，事先詢問每個人的意見之後再分組，讓參加者扮演與本身主張相反的角色。這麼做可以清楚知道對方的立場和背景，讓雙方愈來愈瞭解彼此。

還有一種更勞師動眾的作法。針對某問題設定多個利害關係人的角色（例如顧客代表、社長、從業員、競爭對手的企業等），由參加者輪流扮演，進行多次辯論。這時不妨準備名牌，好讓人辨識誰現在飾演什麼角色。

不論採用哪種作法，都別忘了目的是在加深對主題及雙方立場的理解。要強調這終究是以角色的身分在進行辯論，用心營造一個安全、令人放心的環境。在這樣的基礎上，讓參加者明白只是一場遊戲，融入角色好好享受吧。

○共識遊戲——（不限人數、所需時間60分鐘、準備活頁紙）

這遊戲是請參加者針對排序（安排優先順位）問題進行討論，過程中逐漸加深對主題的理解，同時領悟到思維方式的差異和共同運作的重點。以下介紹如何藉由自創遊戲深入探究主題。

舉個例子，假設Workshop的主題是「女性人才的活用」。那就利用網路等工具搜尋統計資料，列出7個「女性管理職比率高的行業」，請參加者依照比率高低排出正確的順序。一開始先讓每個人各自想一想，之後分組討論提出答案。愈接近正確答案的隊伍獲勝，但個人成績與團體成績之間的改善情況（團隊效果）也會成為判定勝負的依據。

或者也可以採用沒有正確答案的玩法。例如在新任經理人研習會上列舉7種「公司裡令人頭痛的上司」類型，依同樣的方式請大家排出順序。這問題雖然沒有正確答案，但可以讓成員知道彼此正用同樣的角度看事情（傾向）或各有各的堅持，進而提升對Workshop的關心程度。

不論何種玩法，關鍵都在於選項的設計上，準備約7個讓人實在很難判斷的選項最恰當。選項多或時間不夠時，不妨規定採第1名1個、第2名2個……這類複選的方式作答（稱為「鑽石遊戲」），「至少找出最好與最壞的選項」。

○座談會——（不限人數、所需時間60分鐘、無需準備物品）

即找幾位來賓（專家）針對一項議題進行論戰，是電視節目或專題討論會中常用的一種形式。為免只是單純發表自己的論述，來賓限定在3～5名左右，並用心營造一個可以讓來賓好好討論的環境。

普遍的作法是一開始先讓每一位來賓陳述自己對這個議題的看法，之後再進行論戰。最後要募集在場聽眾的問題和意見，讓全場都參與討論。

假如想讓聽眾參與度稍微提高一點，可以用以下方式。由活動主持人向來賓和在場聽眾雙方拋問題，請其各自在A3影印紙之類的答題板上寫下自己的意見。一開始請所有人一起揭示自己的答案，隨意交換意見，同時針對自己感興趣的意見請當事人簡短說明。之後請來賓發表意見，再大家一起論戰。

○ 6頂帽子——（不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品）

有多種方法可以強制要求人從特定觀點提出看法，介紹其中具代表性的「6頂帽子」（Edward de Bono『改變會議的6頂帽子』翔泳社）。

- 白色帽子（資訊）——只看事實和資訊
- 紅色帽子（情感）——感性觀點
- 黑色帽子（消極的）——負面觀點
- 黃色帽子（積極的）——正面觀點
- 綠色帽子（創造）——創造性觀點
- 藍色帽子（戰略）——擬定戰略

通常是隨情勢的發展輪流使用這6頂帽子。起初所有人都戴白色帽子，接著……就像這樣進行。實際上，備妥6種顏色的帽子就很容易分辨了。

還有一種作法是結合角色扮演辯論會，讓戴特定顏色帽子的人對戰。帽子數和觀點不一定非得6種不可，不妨自己花心思設計看看。

○ 再建構法——（不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品）

這是強制從對立面來看事情，打破固有概念的一種方法。比方說，請成員舉出自己的短處或組織的弱點，然後大家一同思考有沒有辦法換個說法，把它們說成長處或優勢。例如頑固→意志堅定、左顧右盼→好奇心旺盛、缺乏獨創性→眾人都可以接受，就像這個樣子。

凡事皆有好有壞，一如硬幣的正反兩面，從不同的角度看，會看見全然不同的意義。當冗長的討論陷入僵局時，或傾向消極心態時，何不用看看再建構法。

○ 喬哈里之窗——（不限人數、所需時間60分鐘、準備白板）

喬哈里之窗是一種將自我概念區分為自己知道／不知道、他人知道／不知道來思考的模型。這套模型在Leader's Integration運用得很好。首先請領導人離席，由成員們依序回答以下問題並記錄下來。

- 成員所認識的領導人
- 成員所不知道（想知道）的領導人
- 成員希望領導人知道（期待）的事

- 成員能為領導人做什麼（貢獻）

寫好後，請領導人入座，回應需要回應的問題，加深對彼此的瞭解。如果把領導人換成老師或父母，成員換成學生或小孩，這套方法也可以應用在商業職場以外的地方。

不僅如此，這活動也可以用在有利害關係的人相互交流的場合。例如，A 團隊（如：幕後工作部門）和 B 團隊（如：現場部門）進行這項活動時，一開始先請 A 團隊針對下列問題作答，並寫成文字整理出來。

- 如何看待自己的團隊？
- 對 B 團隊有什麼想法？
- 認為 B 團隊會怎麼看待 A 團隊？

接下來請 B 團隊回答同樣的問題，然後比對結果。再針對歧異處討論並歸納出解決方法。

（技術篇）



4

完成



Workshop來到最後階段，為引發劇烈的交互作用，重心漸漸轉移到彙整意見、協力完成的活動。

4-1 彙整談話內容

○可視化圖表法（Facilitation Graphic）——（不限人數、所需時間不定、準備模造紙等）

彙整談話內容時必須利用圖形和文字將討論轉化為別人容易看懂的形態。使用白板、模造紙、便條紙等，寫出討論的重點，找出其間的關連性串連起來，讓討論的架構清楚呈現。

它好比是將討論「可視化」的作業，由引導人或記錄組細心描繪出所有人的意見。這是一項深奧的技術，想瞭解得更詳盡的朋友，請參閱拙作『Facilitation Graphic』。

○T字圖表法——（20人、所需時間30分鐘、準備白板）

這是作決策時會使用的最基本活動，又稱Pro-Con表、Franklin的代數等。只要是利／弊、優點／缺點、增加／減少、可控制／不可控制等二元對立的主題都可以使用。

首先在白板的中央縱向畫一條線，左側是贊成（Pro），右側是反對

(Con)。接下來提出並記錄贊成和反對的理由。這時如果使用便條紙，稍後會比較好整理。

若找不出其他贊成或反對的理由了，就想想每一個理由的重要性，左右兩側逐一比較看看。例如，把1個贊成的理由和2個反對的理由互相抵銷之類的情況。如此比較之後，以最後剩餘的項目多寡決定要選哪一個。

○力場分析法 (Force Field) ————— (20人、所需時間30分鐘、準備白板)

以現狀為中心用一條線來表示，目標如果達成，那條線就會移動到右端。首先列出推動目標達成的要因，當作是對中心線施以向右移的動力記下來。接著，同樣列出阻礙目標達成的要因，作為與剛才相反方向的動力記錄下來。

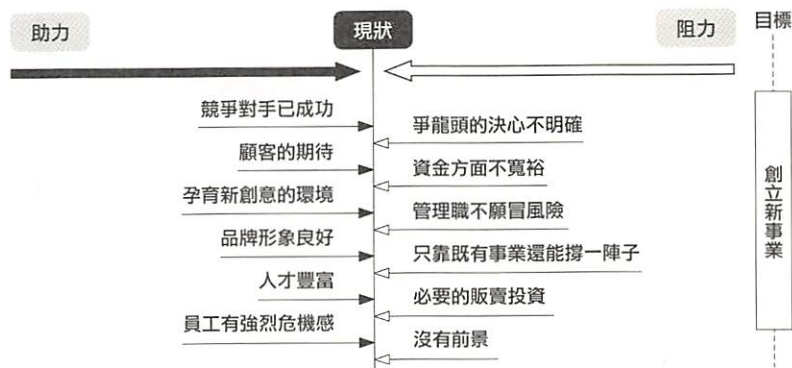
如此找出兩方所有的動力之後，討論一下何者對目標達成的影響力比較大，依照重要程度排出順序。再因應重要程度改變箭頭的粗細或長度，並隨因素的種類而改變顏色。

最後，看著完成的圖表，從自己容易操控且重要度高的因素中，依序一個個討論應對之道。討論完之後，確認代表現狀的線是否移動到目標達成處。

(技術篇)

圖 3-14
力場分析法

圖3-14 力場分析法



○時光機器法——（20人、所需時間30分鐘、準備白板）

想像N年後的自己，所有人都說出對自己未來的期待。接著，為了讓這樣的期待實現，所有人同樣說出N/2年後應該要有什麼樣的改變。再來，為了實現N/2年後的自己，大家再說說N/4年後又必須作怎樣的改變。

○矩陣／表格——（20人、所需時間30分鐘、準備白板）

不同於二元對立，當有期待、課題等多項評量項目時，最有效的方法就是利用矩陣或表格來整合意見。著名的有用來篩選構想的**報酬矩陣**。將眾人提出的構想用容易做到 $\Leftrightarrow$ 很難做到、效果大 $\Leftrightarrow$ 效果小等座標軸整理出來，再慢慢選出一個最有效率的方案。

或者，還有一種在商業領域中常用的架構**SWOT**。以強項（資源） $\Leftrightarrow$ 弱項（課題）、機會（順風） $\Leftrightarrow$ 威脅（逆風）2組軸線分析內外環境，思考自己未來該努力的方向。

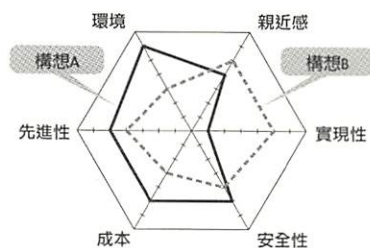
其他還有許多利用矩陣的整理法，只要改變評量項目就能作出多種變化。不過，設定評量軸時要盡量選擇斷面良好，也就是彼此互不相關（垂直交叉）、相反的2個項目。否則，構想會集中落在相同的位置，沒辦法整理。

○雷達圖——（20人、所需時間30分鐘、準備白板）

評量項目一旦多達3個以上，便無法用矩陣來整理。這時要使用雷達圖。首先，列出5到10個左右可以評量構想好壞的項目，畫成放射狀的軸線。以各個切入點來評量眾人提出的構想，然後用軸線上的點來表示結果（愈靠外側評價愈高，愈靠中心評價愈低）。最後將一個個點連結成蜘蛛網似的多角形（如圖6-1那樣的平行線也沒關係）。

這麼一來，整體評價高的構想或特定項目評價高的構想便一目瞭然，容易比較。還可以作為思考怎樣搭配這些構想時的依據。

圖3-15 雷達圖



○對戰表法——（20人、所需時間30分鐘、準備白板）

評量項目多的時候還有一種方法。首先，依縱向（行）寫下構想，橫向（列）寫下評量項目。接著用各個評量項目評價構想，並記上○△×等記號。整體看來○多×少的就是好構想。

當評量項目的重要程度有別，單純比較不容易顯現其差異時，要在評量項目上註記其重要性。用打分數的方式，而不是○△×，會分析得更精密。這種方式稱為**決策矩陣**。

○親和圖法——（20人、所需時間60分鐘、準備便條紙和筆）

一開始所有成員先針對主題討論，待標準齊一之後，各自在便條紙上寫下意見。接下來，交出便條紙向眾人發表自己的意見，內容雷同者排在一起。全員發表完畢，一旦形成意見集中的小區塊，就畫個外框把它們圍起來，然後附上一張寫有歸納重點的便條紙（信息卡）。

接著進一步比對信息卡，將相近的內容群組化，同樣再附上一張信息卡。如此一再反覆，小群組、中群組、大群組，一層一層逐步整合所有構想。這麼做之後，如果最後整理成3～5個大群組的話，討論看看群組之間有什麼關係，然後用箭頭連結起來。行有餘力的話，再縱觀整體，將結論寫成一篇文章。

看準時機使用親和圖法，是其成功的關鍵。在討論尚未成熟的階段使用，意見參差不齊，整合起來很辛苦。要等到所有成員的程度達到某種一致標準再使用這套方法。

另一個成功的關鍵是，歸納重點不要寫得太抽象。用「○○問題」、「關於○○」這類分類性的語言來寫常常會失敗。把原便條紙上所寫的關鍵字串連起來，或找出暗藏在背後的想法，歸納重點就會變得淺顯易懂了。不一次整理一堆便條紙，而是仔仔細細一點一點整理。

○7個交差點——（20人、所需時間60分鐘、準備白板和便條紙）

假設要談論「如何提振成員的幹勁？」這樣的主題。在便條紙上寫出想法、將一個個想法群組化並附上信息卡（例如：讓成果和報酬產生連動關係），到此為止都和親和圖法的作法一樣。接下來，這回要比較信息卡的重要

〔技術篇〕



程度，排出優先順位。從優先順位高的信息卡當中選出7張，橫向排貼。

再來是從這7張信息卡的群組內依照重要程度選出7個想法，依序排在一張張信息卡的下方。這麼一來就整理出7×7個想法，排出優先順位。

圖3-16 7個交差點

方策	課題①	課題②	課題③	課題④	課題⑤	課題⑥	課題⑦
	開發新商品	力圖擴大營業額	減少庫存	力圖削減成本	削減間接費用	提升業務效率	改變風習
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

○金字塔法 (20人、所需時間60分鐘、準備白板和便條紙)

這種方法是把意見依大項、中項、小項一層一層整理，以避免有所遺漏。依整理方法和用途不同，有邏輯樹、特性要因圖（魚骨圖）等不同的名稱。

製作金字塔有2種方式。一是將主題分解成幾個大項，再一層一層繼續拆解成細項。例如，把「提升營業額」這樣的主題分解成商品、價格、促銷……。對主題瞭解夠透徹的話，這種作法可以迅速又漂亮地整理完畢。

另一種方式是把想到的點子全部丟出來，再循序整合出幾個大項。真要說的話，它適合處理像是「如何提高幹勁？」這類界定不明確的主題。儘管耗時，但好處是任何人都可以參加。不論哪一種方式，完成時一定要檢查有沒有遺漏？是不是讓人容易看懂？各層的標準是否一致？

○3個圓圈 (20人、所需時間60分鐘、準備白板和便條紙)

先選定3個符合這個主題的切入點，在白板上把它們畫成三個重疊的圓（例如：Will、Can、Must）。起先針對每一個分析項目提出意見並記錄下來。

接著針對重疊的部分，同樣提出意見和作記錄。而位在 3 個圖重疊部分的意見即是兼具 3 個切入點的構想。

這方法的好在於它不同於前面介紹的那些方法，可以讓切入點重疊。也可以先讓大家任意提出意見再用 3 個圖來整理，請依據主題或成員屬性靈活運用。

○流程分析圖 (Process Mapping) —— (20人、所需時間60分鐘、準備白板和便條紙)

這種手法適合用在從因果關係或時間序列來思考事情時，類似的手法還有 Flow Chart、關連圖等，系統思考也屬於這一派。

舉個例子，假如主題是「縮短新商品開發的時間」，那就分解從新商品開發的指令下達到完成為止，這段期間所發生的事，寫在便條紙上。接著按照前後順序或因果關係，用箭頭連起來。完成之後，邊看邊討論有沒有做白工、有沒有哪個步驟的時機很難抓、哪一段形成瓶頸（難關），並思考改善方案。

(技術篇)



4-2 製作

只要決定了用什麼方式呈現Workshop的成果（Output），大家的感受或想法就比較容易整合，參與活動的意願也變得較高。

○寫成文字／短篇故事——（不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆）

最簡單的就是將活動成果整理成一句話或短篇故事。舉例來說，要發表小組運作的結果時，請大家在A4或A3紙上寫一篇短文提交，而非口頭說明。

關鍵在於運用紙張大小、種類、形式、筆的種類、字數、提交的短文篇數、圖表等，妥善控管最後成果的呈現。不這麼做的話，呈現出來的成果會因人而異，整合的標準也參差不齊。「請把你認為最好的構想寫在比短箋大一點的紙上交出來」，就像這樣要求大家，限制愈多愈能提升整合作業的精細度。

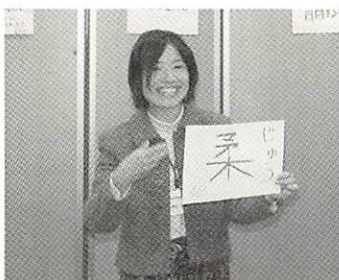
還有，請試著指定大家把成果寫成宣傳詞、標語、俳句、短詩、詩歌、規則、問題、一個中文字、定義等各種形式。這麼一來，不只是內容，還得動腦筋想該怎麼表現，整合作業便更有趣了。

○編故事——（不限人數、所需時間60分鐘、準備紙和筆）

寫成短文可以選定重點，但由於字數受限，很容易流於抽象式的表現。這時候可使用故事。當想像不斷湧現的同時，所有心裡隱而不宣的領悟也能被傳達出來。例如在討論統御力的時候，請大家將領導者該有的行為，寫成一篇真人真事風格的故事。針對社會性問題，也可以將自己未來生活的樣貌寫成一篇故事。

創作一篇故事需要經過相當深入的討論，而各種創意便在過程中逐漸擴散開來。成功經驗談、失敗經驗談、古老傳說故事、腳本等，費心構思各式各樣的表現形式，也能讓人體驗到不同樂趣。

圖3-17 寫成一個中文字



○製作宣傳品——（不限人數、所需時間60分鐘、準備紙和筆）

這種手法在市場學中被稱作**形象目錄**。

在構思商品或活動企畫的Workshop中，光用語言抽象討論很難讓所有人都瞭解Workshop的概念。這種時候，最快的方法是製作簡介手冊、海報、傳單等宣傳品。

圖3-18 製作電視廣告

語言是肯定要的，如果還能大量使用圖形或插畫等視覺情報，會更容易形塑出共同的形象。對生活在媒體洪流中的現代人而言，製作宣傳品對精神層面的共有共享很有貢獻。

此外，搭配故事，編寫一個電視廣告的腳本或分鏡圖也能炒熱氣氛。結合稍後會介紹的話劇，將廣告實際演出來也不錯。



（技術篇）



○編報紙——（不限人數、所需時間60分鐘、準備模造紙和筆）

報紙、電視新聞、雜誌報導等大眾傳媒的資訊是形塑共同未來圖像的寶物。被稱為**未來報紙**的創造願景活動，便妥善利用了這些利器。

首先，想像一下自己如果登上新聞頭條會是怎樣的報導。接著，根據這樣的想像實際將報紙（節目）做出來。要精心設計標題，再放上專欄、廣告，製作一頁真的報紙。在作業的過程中，隱藏在紙面背後共通的意念會漸漸合而為一。把它抽離出來做成願景。

○製作紙戲劇——（不限人數、所需時間60分鐘、準備紙和筆）

將前文所述的故事繼續發展下去，就是紙戲劇。不只用文字，還用圖畫和對白來呈現Workshop的成果。要費心在劇情上，設計起承轉合、笑點之類的。不做紙戲劇，做成四格漫畫也很有趣，對年輕世代來說，也許這樣比較容易靠直覺就明白意思。

製作紙戲劇時，畫圖的人、想對白的人、發表的人必須同心協力，團隊精

神也會因此進一步提升。且觀賞的一方也開心，是可以帶動現場氣氛的活動之一。

○製作圖像／繪畫——（不限人數、所需時間60分鐘、準備模造紙和筆）

正如有句話說「百聞不如一見」，一張圖或畫要比冗長的說明更具衝擊力。尤其是以設計社區景觀、房間、新商品等為目的的Workshop，最好的方法是將成果用圖畫（地圖、模型、實物等）呈現。

此外，把大家的構想寫在便條紙上，模擬大樹或爬山等意象畫成圖，比較容易讓人瞭解。也可以用圖畫或照片製作成一幅拼貼畫，或是大家合力把「朝氣蓬勃是怎樣的狀態？」這類抽象主題畫成一幅畫。

○整理——（不限人數、所需時間60分鐘、準備紙卡）

將許多資訊分類、整理、組織起來也是一種成果展現。例如，事先大量準備寫有資訊的卡片或照片，將它們群組化並加上標題，以這種親和圖法的方式，大家一起整理。

另外，把整理好的群組排序（排出優先順位），或整理成清單也無妨。整理的內容固然重要，整理本身——大家合力做一件事的過程也深具意義。

○演一齣戲——（不限人數、所需時間60分鐘、無需準備物品）

運用肢體來詮釋，是人類自古以來的溝通方式。比方說，在討論工作壓力時，如果嘗試用身體來表現「工作不如意」的狀態會是怎樣的情形？雖然一個人也可以演，但集合多人一起演，不僅可以詮釋大場面，還能讓所有人瞭解當時的心理狀態。稱為人物雕刻。

如果再加上動作和劇情，可以表現的範圍就更寬廣。所有人一起構思腳本和角色，製作成一齣短劇（只要融入角色裡，即興也能演出）。連舞台演出和音響效果之類的都精心設計，挑戰製作一齣真正的戲劇應該也不錯。

○製造音效——（不限人數、所需時間60分鐘、準備會發出聲音的物品）

Workshop的成果不一定都要以文章（文字資訊）或圖像（視覺資訊）來呈現。舉個例子，如果要用聲音表示「欺負」，會是怎樣的聲音？要回答這個問題，非得針對遭受欺凌時的經驗和感受作深入討論不可。然而，由於沒辦法用直

覺判斷答案的好壞，因此會反覆試誤以增強交互作用。

假使能像這樣活用聲音、氣味、味道、觸感等平常不太意識到的感覺，Workshop的討論便能更深入。沒辦法實際作出音效或觸感時，就用擬聲語或擬態語來表現吧。

○出習題————（不限人數、所需時間60分鐘、準備紙和筆）

這種成果展現方式與之前介紹的性質略有不同。它不是直接呈現Workshop的成果，而是做成讓人自己意識到該成果的exercise（練習題）。最容易做的就是「請舉出3個讓Workshop成功的祕訣」、「哪種行為屬於可容許範圍？」這類問答題。無論任何習題，出題都比作答要花更多腦筋，自然而然會愈談愈深。習題出好的話，當然就採團體對抗方式，一較高下。

（技術篇）



5

分享



Workshop的尾聲，最重要的是分享成果，同時回顧整個過程。就算時間不夠也不能省略這一段，否則Workshop就變得有頭無尾。

5-1 分享成果

以下介紹幾個小組或個人發表成果的活動，及一面評價一面更深化成果的活動。

○展演型——（不限人數、所需時間不定、準備發表資料）

個人或小組一個個輪番發表成果，是最傳統的作法。如果是小組成果發表，盡量全員參與，不要全權交給一個人負責發表。發表時使用的成果物若集中在一處展示，會更增全體的一體感。還有，發表之後，別忘了給予溫暖的掌聲。

這方法有利深入理解一個個成果，但缺點在於耗費時間。所以規定時間很重要，例如「一組5分鐘，剩下1分鐘時會鳴鈴預告」。還有，「只說明結論和理由」、「請預先寫在A4紙張上」，像這樣事先鎖定重點也是讓發表簡潔扼要的祕訣。

○市集型——（不限人數、所需時間30分鐘、準備發表資料）

展演型的缺點除了對不感興趣的發表也得奉陪之外，發表者也沒有充分時間回應疑問。而可以彌補這些缺點的是市集型（Poster Session）。

小組活動一旦結束，便將各自的成果張貼在牆上，布置成一個區塊，並設置1名解說員。其餘的成員各自散開四處走訪自己感興趣的區塊，或是聽解說，或是提問、批評。這麼一來就能用很短的時間達到深度理解的成果分享。不過，負責解說的人應該也想聽聽其他組的解說，所以請別忘了中途要換人。

○ 迴游型 —————（不限人數、所需時間30分鐘、準備發表資料）

比市集型更簡易的是迴游型。小組活動之後，將成果留在原地，一組一組依序移動到其他組參觀別人的成果（又稱「山手線方式」）。或者，全體成員隨意巡迴參觀也無妨。由於沒有設置解說員，沒辦法回應疑問，可是正因為當事人不在，反而比較好評論。

類似的作法還有人不移動，而是將成果依序傳送出去展示。小組內的個人成果發表時也可以用這種方式。

圖3-19 市集型（左）與迴游型



（技術篇）



○ 揭示型 —————（不限人數、所需時間5分鐘、準備發表資料）

這方法是用在組別極多或短時間內要分享眾多個人成果時。其好處是任何地點都可以使用，且很快就結束。

一種作法是把結論的重點寫在A3大小的紙張上，一聲令下同時揭示。然後一面看大家揭示的內容，一面簡短交換意見，作更深入的分享。另一種作法是請大家把小組對話的結論重點寫在一張A3的紙上，貼出來供所有人觀看。如果有時間，還可以進一步找出其中的關連性或彙整各組的重點。

○場內意見調查——（不限人數、所需時間5分鐘、準備紙和筆）

接下來要介紹一些互相評量的活動。首先是用來比較構想或成果優劣、調查受支持（關注）程度的「場內意見調查」。作法有很多種。

- 以鼓掌的方式調查受支持情形。看是先規定可以鼓掌的次數，還是以掌聲大小表達支持的程度。
- 發給每人5支左右寫有號碼的旗子，請大家舉旗作答（可以複選）。也可以比手勢表示。
- 在市集型展示中選出自己中意的構想並作記號（○、△或笑臉符號等），或貼上不同顏色的便條紙（例如綠色代表優、黃色代表次優）。
- 把構想一一並列在紙張或便條紙上，再將自己喜歡的構想各自朝同一個方向移動數十公分，這樣就完成一張人氣指數圖表。要是能利用整個會場，也可以用成員所站的位置或移動步數來表示。

在此要先聲明，不論哪一種作法都只是「好感度調查」，並不能因此得出結論。它們雖然也可以用來挑選優秀的構想，但使用之前請先把話講清楚。

○多重投票法——（不限人數、所需時間15分鐘、準備投票道具）

這方法是一人可以投好幾票。用來選出優秀的構想、提案，或排名。

一人有幾票？是不是票票等值（例如：優秀的1票2分、次優的1票1分）？要不要禁止自我推薦？要細心規劃好這些規則，以應付各種狀況。除了投票之外，也可以使用「場內意見調查」裡介紹的各種作法。還有一種作法是結合腦力激盪和不等值多重投票，稱為**Nominal Group Process**。

多重投票法是，一個人擁有的票數愈多，成績分布就愈平均。所有構想都會得到該有的支持，很難拉大票數差距，沒辦法用來作最後的決定。遇到這種情況，就要針對前幾名的構想進行決選投票，或是最後大家一起討論選出最佳方案。

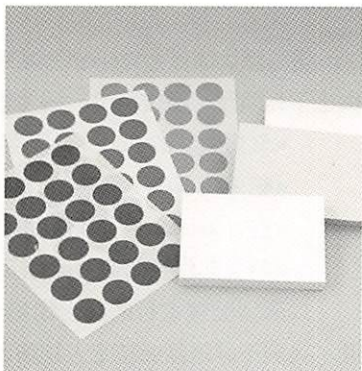
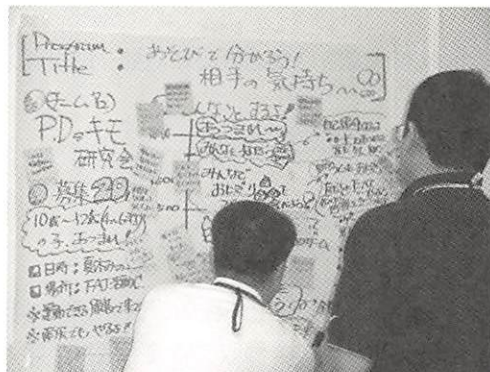
○用便條紙給評語——（不限人數、所需時間20分鐘、準備便條紙）

透過市集型和洄游型的方式來分享成果時，用便條紙寫下評價或感想等意見，貼在該成果相應之處。這麼一來就能比展演之後的問答得到更多回饋。

如果要更講究一點，就以綠色代表肯定、粉紅色代表否定之類的，用便條

紙的顏色來區分意見內容。這麼做的話，大家的評價就能一目瞭然。也因為容易分辨出好壞，有的小組可能看到結果之後會很沮喪，這時就要事先拜託大家貼的時候盡量讓正反意見維持某種程度的平衡。

圖3-20 成果的评价与投票道具



(技術篇)



5-2 活動回顧

Workshop最後是以分享活動中的領悟並產生下一步行動的活動作為結束。小心不要演變成檢討會或批判大會。

○Check out —————（不限人數、所需時間20分鐘、無需準備物品）

這是請大家談談Workshop結束後的感想或當下心境的最簡單活動。由引導人拋出下列問題，慢慢引出一個個想法。

- 你對這次的Workshop滿意嗎？有什麼地方滿意（不滿）？
- 結束時審視，現在的心情如何？
- 在Workshop中有何體會（感受、學習）？
- 明天起你要如何善用今天領悟到的事理？

以環型配置進行的話，現場氣氛會頓時一變，產生一種願意互相傾聽的氛圍。遇到不好談話或特定人物講太久的情況時，以發言器取代時鐘，效果不錯。

○回顧／反省 —————（不限人數、所需時間30分鐘、準備回顧單）

隨著體驗→指點→分析→概念化的體驗學習過程，逐漸深化覺察的一種手法，說它是回顧（省思）的標準型也不為過。由引導人依序提出以下4個問題，把體驗連結到行動。

一時之間難以啟齒，或希望每個人獨自仔細思考時，要善加利用回顧單。暫時將自己的想法用回顧單整理出來，再大家一起討論。

- ①Workshop導致什麼事情發生？你感覺到什麼？
- ②為什麼會發生那樣的事（有那樣的感覺）？
- ③從那件事你學到什麼？說得出什麼？
- ④今後要如何善用這些學得的經驗？

○靜默 —————（不限人數、所需時間5分鐘、無需準備物品）

正如字面上的意思，有一小段時間一句話也不說，各自回想在Workshop中發生的事（正襟危坐或躺著想皆可）。這樣一個動作就可以讓體悟大幅加深，事後再把感想寫出來、進行Check out或回顧，內容便會更添深度。

或者也可以這麼做：連續數日舉辦Workshop時，開場安排一小段靜默時間讓

大家回想前次Workshop中發生的事。每次記錄下自己在靜默時察覺到的事，肯定會成為Workshop的珍貴資產。

○回饋——（不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品）

看著對方，把自己的感覺如實告訴他即是回饋。從某種意義上說，就是成為對方的一面鏡子，告訴他「你看起來是這個樣子」。不必給對方建議或忠告，讓他自己決定聽了你的描述之後要怎麼做。進行回饋時務必遵守以下原則。

- 在對方的瞭解下，作有建設性意義的回饋。
- 只針對對方的態度或行為傳達感受。
- 只傳達個人的觀察／印象／判斷。
- 具體且明確地描述對方。

○2好3壞——（不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆）

回顧時並不容易對其他成員出現負面意見（回饋）。這時就要善用2好3壞的手法。請大家各自舉出Workshop的2項優點和3項待改進之處。

規定數量、先舉2項優點，不說缺點而是指出待改善之處，是這方法的特色。這麼一來自然就會出現負面的意見。要因應現場情況調整好、壞球數。

想單獨抽離出改善點時，也有一種請大家「當作是任務，故意把它說得一文不值」的**惡魔批評者**活動。這時要盡量讓人感覺是在玩遊戲，以免氣氛變得很糟。

○寫給朋友的一封信——（不限人數、所需時間10分鐘、準備紙和筆）

讓人可以毫無顧忌地說出負面意見的另一種作法是，寫在回顧單上交給對方。即寫下各個參加者的優點（謝謝你為我這麼做）和待改進之處（如果這麼做會更好）送給他。但是，這裡也要遵守先前所說的回饋原則。

應用這個方法也可以寫一封**給自己的信**。寫下自己回顧的內容請人保管，規定一段時間之後再歸還。這是讓人在忙碌的日常生活中，想起容易遺忘的領悟事項的好方法。

（技術篇）



圖3-21 寫給朋友的信範例

寫給朋友的信(回饋單)

()寫給()

1.在Workshop中對他有什麼印象？

2.覺得他在Workshop中哪一點表現很好？有沒有希望再努力一點的地方？

〈優點：具體指出〉

〈希望努力的地方：具體指出〉

3.對他，還有沒有其他在Workshop中注意到的事？

○我的宣言／公約—————（不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆）

Workshop是離開事發現場、在非日常性空間舉行。所以必須將在那裡的收穫確實轉移到日常生活中，避免像節慶熱鬧過後就不了了之。這需要一己的決心，或是讓每個人將「明天就開始」的意念當作公約（宣言）向大家宣布（可以的話先寫下來），這是最好的辦法。重新檢視透過Workshop得到的領悟，並思考這領悟對今後的自己有何意義。

○KPT—————（20人、所需時間30分鐘、準備白板）

這是在專案管理界長期廣泛應用的回顧方法。

一開始先請大家盡可能提出多一點今後也該繼續保持的優點（K：Keep）。接著是找出所有今後必須改善的問題點（P：Problem）。最後舉出今後要嘗試做的努力（T：Try），包括問題點的解決方案在內。這麼做就能有效率地進行活動回顧。它也可以用在平常的會議上，請務必一試。

圖3-22 KPT



(技術篇)

圖 3-22
圖 3-22
圖 3-22
圖 3-22
圖 3-22
圖 3-22

○Fish Bowl (20人、所需時間60分鐘、準備觀察單)

即金魚缸的意思，是一種利用觀察和回饋來提高省思品質的方法。第一步先將Workshop的參加者分成活動組和觀察組。觀察組成員圍在活動組的四周，觀察他們活動的情形。還沒習慣之前，不妨準備寫有重點的觀察單。

活動結束後，觀察小組聚在一起根據自己觀察所得進行回顧。這時換成活動組圍在觀察組四周觀察他們回顧的樣子。如果還想更進一步，活動組可以回顧觀察觀察小組進行回顧的情形，而觀察小組再度從旁觀察。這樣的活動可一再反覆進行（稱為**反省團體**），作愈多次品質愈高。

○塗鴉板 (不限人數、所需時間不定、準備告示板)

在此介紹幾種對回顧時間不夠充分、想廣泛蒐集大家的新體認時效果不錯的方法。

一是請大家提出回顧單，同時兼作Workshop意見調查。如果可以讓大家連說不出口的話和討論不夠充分的部分都寫下來的話，參加者的滿意度也會提高。

不過這些內容沒辦法當場分享。這時建議使用市集或洄游型的作法，將感想寫在紙上貼出來大家一起看。

或是在會場外準備一大塊告示板，讓大家有時間時（如休息時間）自由書寫評論（貼便條紙）。再講究一點的話，請大家用圖表表達自己對每個段落的滿意度，或是在參與度和滿意度的矩陣上表示出來，這麼做也很有意思。

○Workshop通訊—————（不限人數、所需時間不定、準備製作用具）

Workshop的成果及回顧內容只在當場展示完就算了也很可惜。雖然麻煩，但何不試著發行可傳達出Workshop樣貌的通訊（公報）或電子郵件與大家分享呢？

這不只是在為Workshop作記錄，還能讓沒辦法參加的人瞭解Workshop是什麼樣子。若是連續數日舉行的Workshop，這方法還可讓中途參加的人瞭解之前的經過。並建議提供一個刊載非參加者意見的園地，為參加者與非參加者牽線，發揮連繫的功能。

圖3-23 | 塗鴉板



第 4 章

實踐篇

在各種場合中實踐！



✎ 試著設計Workshop

前面已針對設計Workshop的基本要素搭配種種技法作了許多說明，接下來只要隨意組合這些技法，就可設計一個自己的Workshop計畫。

話雖如此，對生手來說，突然要設計Workshop可能會驚慌失措吧。因為即便手邊有素材和食譜，缺乏做菜經驗的人還是沒辦法想像全貌。

這時候研讀既有的Workshop計畫是最快的方法。從實際計畫中學習有效利用素材的方法及食譜中的意義，領略實踐時的技巧。

此外，第6章中會再詳盡介紹，增進Workshop設計功力的方法之一，就是沿用既有計畫。先是照樣做做看，再慢慢自己改編，這是最簡單的精進方法。

✎ 具代表性的17種Workshop

在此，本章將舉出具代表性的Workshop計畫，解析它們是基於什麼樣的想法構成。筆者從第1章裡介紹過的各類型Workshop中選出17個場景。個個都是筆者在實作過程中千錘百鍊而成，可以原封不動地套用。

〈組織類（解決問題型）〉

- ①發掘課題的Workshop
- ②改善業務的Workshop
- ③企畫新商品的Workshop
- ④推動引進新經營手法的Workshop
- ⑤解決跨部門問題的Workshop

〈社會類（形成共識型）〉

- ⑥提升團隊力量的Workshop
- ⑦確定部門願景的Workshop
- ⑧增進全國性組織團結的Workshop
- ⑨企畫活動的Workshop
- ⑩與地區居民形成共識的Workshop

〈性格類（教育學習型）〉

- ⑪開發領導才能的Workshop
- ⑫學習特定技能的Workshop
- ⑬學習社會性技巧的Workshop
- ⑭思考自己生涯的Workshop

〈複合類（變革型）〉

- ⑮談論職場問題的Workshop
- ⑯企業併購之後建立團隊意識的Workshop
- ⑰作為解決問題型研習的Workshop

關於Workshop的概念和計畫，則利用第2章（P.77）的標準格式記載在左側。首先請掌握大概的情形，大致看一下，瞭解概念是如何落實在計畫中，各個段落的目標是怎樣透過活動、提問、環境佈置發展出來。

瞭解大概的情況之後，請閱讀右側的解說，瞭解各個設計是根據什麼想法或意圖，設計者的腦子裡或心裡又是怎樣的光景。也一併附記了實作時活動主持人的注意事項和實際做之後發現的待改進之處。只要仔細閱讀這些記錄便能加深對設計的認識，並相信能成為各位實作時的靈感來源。

（實踐篇）

■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■

圖4-1 Workshop進行情況



1

發掘課題

(起承轉合型、約10人、2小時)

標題「這一個月的活動回顧Workshop」

〈目的 / 成果〉

期待 T 開發部門全體成員回顧自己這一個月來的活動，決定今後要努力的重點項目。

〈對象 / 人數〉

T 開發企畫部 9人

〈時間 / 地點〉

11月25日(五) 15:30~17:30 開發棟會議室B

	時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1	15:30 (10分鐘)	開幕 讓氣氛有利於交談	- 說明目的和程序 - Check in →好消息 & 新鮮事(最近的話題)	座位採扇型配置、 中間擺放糖果
2	15:40 (20分鐘)	認識現況	- 報告「這一個月來的活動與現況」 - 回應問題	投影機
3	16:00 (65分鐘)	擴大發想	按部就班進行回顧 →1人寫3張左右的便條紙交出來 「今後也要持續進行的活動是什麼？」 「現狀有何問題點？」 「有什麼改善對策？」 「今後想作什麼嘗試？」 「有沒有遺漏什麼？」	便條紙、麥克筆、 將畫有KPT格式的 模造紙貼在牆上
4	17:05 (15分鐘)	篩選、決定構想	全體一同討論 「往後一個月要致力於什麼事？」	
5	17:20 (10分鐘)	確認成果 閉幕	- 確認努力的重點項目 - Check out	

〈準備物品〉

模造紙(2張)、便條紙(2包)、水性麥克筆(2套)、投影機、說明資料、糖果 等

即所謂Plan—Do—See循環中的See（回顧）→Plan（計畫）這一段。是非常單純的Workshop，應該所有組織都適用（例：開發、營業、品管）。

為顯現不同於以往會議的調性而加入「Workshop」一詞。只是有些職場也許不必這麼做。

解決問題的對話，但基本上循起承轉合型、擴散收斂型的模式發展。

牆上貼模造紙，座椅排成扇型以圍著牆面。
盡量減少手上的資料。

圖4-3 | 運用KPT進行回顧



圖4-2 | 會場風景



一旦事先畫好框框，要進行回顧和規畫的項目就變得很清楚，大家的討論也不易失焦。

不要一次拋一堆問題，而是循序漸進地提示課題。再說，只要調整問題的數量或一個問題所花的時間，整體所需時間就能有一定程度的彈性。短則 1 小時，應該就能針對Workshop進行該有的回顧。

可以的話，要確認 3 個W，誰（Who）什麼時候（When）要做什麼事（What），不妨製作待辦事項清單以方便查對。

※有關專案活動的回顧重點，大大得助於「Project Facilitation實踐篇 回顧指南」（OBJECT俱樂部 天野勝）一書（此為日文原書）。

（<http://www.objectclub.jp/community/pf/>）

（實踐篇）



2 — 改善業務 (擴散收斂型、約10人、2小時半)

標題「眾人合力打造一個令顧客滿意的營業空間」

〈目的 / 成果〉

B 營業所裡，所長與部屬至今不曾同心協力思考過如何解決職場的問題。希望大家一起討論出讓營業所更好的方案，而不是由所長片面指示要怎麼做。

〈對象 / 人數〉

B 營業所 10人(含所長在內)

〈時間 / 地點〉

1月12日(一) 17:00~19:30 營業所會議室

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 17:00 (5分鐘)	開幕 讓氣氛有利於交談	• 確認今天的目的、程序和規則	椅子排成圓形、 寫在紙上公告
2 17:05 (15分鐘)		• 1人作業：寫下「新年初始的決心」 • Check in：一一展示大家所寫的內容	在紙上寫一個中文字
3 17:20 (15分鐘)	擴大發想	• Buzz(2人一起) 「成為更受顧客歡迎的營業所應當怎麼做？」	
4 17:35 (30分鐘)		• 分組 按生日排列 • 用便條紙提出構想 ※主題同前面 設定一組40個的目標	將桌子拉近併成2 組、擺出點心、牆 上貼模造紙
5 18:05 (15分鐘)	分享構想	• 2組各自發表	將椅子拉近發表的 一方
休息(10分鐘)			
6 18:30 (30分鐘)	篩選構想	• 多重投票法 選出得票數排名前20的構想 • 報酬矩陣 「明天起馬上實行的項目是？」 選出5個→所長決定	利用貼紙
7 19:00 (30分鐘)	確認成果 閉幕	• 確認實施項目 確定任務分配、必要經費分攤等 • Check out 「大家一起談的感想？」	全體成員

〈準備物品〉A4白紙(10張)、模造紙(5張)、便條紙(2包)、水性麥克筆(2套)、寫有目的 / 程序 / 規則的紙(公告用)、標籤貼紙(1包)、糖果和巧克力 等

這是典型的擴散收斂型Workshop，是任何情況都可以使用的基本型。靠著巧妙的搭配組合活動，充實擴散和收斂的成果。

取個有積極感的名稱。

提到營業所的改善，馬上想到所長會下達指令，這樣的印象已形成。要向所有人展現今天不會出現這樣對話的決心。

進行快的話，可能2小時不到就結束。不過，第一次辦Workshop，又預料中途會有拖延，所以設定長一點的時間。提早結束則皆大歡喜。

找幾個人幫忙佈置會場。並且將今天要做的事公告出來，而不是製成資料發下去。

圖4-4 | 規則

事前與2位領導層級的人討論研究出主題。起初是「該營業所的問題點為何？」他們說，更積極一點的問題比較容易討論。

今日規則：

☞ 不以「先生」互稱

☞ 不否定別人的意見

☞ 所長要忍耐再忍耐



(實踐篇)



「別管內容離不離譜，總之數量要衝高」，如此激勵大家。且主動提出「在營業所養狗」之類好笑的構想，以使難度降低。此外，由部屬擔任引導人。

事前要想好怎樣才能簡單扼要地說明多重投票和報酬矩陣。還要和同期進公司的所長一起試做報酬矩陣，先掌握進行方式和竅門。

圖4-5 | 篩選構想



將決定事項寫成大字報，竭盡所能讓所有人確認。

3 — 企畫新商品 (企畫發想型、約20人、1天)

標題「新企畫案、價值創造Workshop」

〈目的 / 成果〉

在籌畫新一代數位相機商品陣容之際，想企畫一款前所未有、充滿未來感的領航性商品的基本概念。可以的話，在新企畫具體成形之前，多設計幾種基本概念。

〈對象 / 人數〉

新企畫專案小組 15人

〈時間 / 地點〉

10月18日(五)9:30~18:00 研討室

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
9:30 (20分鐘)	開幕	- 專案負責人致辭 - Check in (我最棒的照片)	
9:50 (80分鐘)	透過體驗讓頭腦放鬆	田野調查 「拍任何你喜歡的東西，摸清楚數位相機的用法！」	戶外(購物商城)
11:10 (50分鐘)	蒐集會成為構想源頭的資訊	- 腦力激盪(用便條紙) 「數位相機可以用來做什麼？」 - 以洄游型的方式分享	把便條紙貼在一面牆上，與大家分享資訊
午餐休息(45分鐘)			
12:45 (65分鐘)	發想	- 腦力激盪(用A4紙張) 「真希望有這樣的數位相機」 →與構想檢核表一起使用 →再進一步利用曼陀羅思考法！ - 以洄游型方式分享→用便條紙進行多重投票	分成5人×3組競賽(以構想的數量決定勝負)
13:50 (60分鐘)	企畫構想	- 把優秀作品像心智圖那樣連結起來 →設計作為核心的概念案 - 以「點兵」方式選出優秀的案子	4張模造紙相接成一張巨大的地圖
14:50 (160分鐘)	讓企畫案具體化	- 形象目錄 「新商品的概念是？」 - 發表&回應問題 - 場內意見調查(鼓掌表示) →選出3個優秀企畫	約分成3組比賽製作型錄。活用電腦等工具
17:30 (30分鐘)	閉幕	Check out 「對今天活動的感想？」	

〈準備物品〉數位相機(15台)、便條紙(30包)、模造紙(50張)、白板(5個)、白紙(多)、電腦(5台)、彩色印表機(3台)、雜誌(數十本)、構想檢核表 等

這是用一天的時間從發想到企畫一氣呵成的Workshop計畫。由於活動相當豐富，為了讓參加者注意力持續集中，引導人對現場的調控很重要。

「以往的發想不曾捕捉到的新價值」，把這個期待放進標題裡。

能做到什麼程度，不試試看不會知道。因此設定2階段的目標。從結果來看，達成最後目的卻仍然不夠深入，也許最好花2天的時間。

不明確告知結束時間，展現「做到滿意為止！」的決心。

請大家帶最好的照片來，依序自我介紹。一方面製造談話的契機，同時挑起對主題的興趣。

為免流於抽象式（觀念性）的討論，在進入正常的企畫發想模式之前，加入體驗活動。即使很短，最好還是保留一點時間回顧。

圖4-6 | 提出構想



（實踐篇）

圖 4-6
圖 4-7
圖 4-8
圖 4-9
圖 4-10
圖 4-11
圖 4-12
圖 4-13
圖 4-14
圖 4-15
圖 4-16
圖 4-17
圖 4-18
圖 4-19
圖 4-20
圖 4-21
圖 4-22
圖 4-23
圖 4-24
圖 4-25
圖 4-26
圖 4-27
圖 4-28
圖 4-29
圖 4-30
圖 4-31
圖 4-32
圖 4-33
圖 4-34
圖 4-35
圖 4-36
圖 4-37
圖 4-38
圖 4-39
圖 4-40
圖 4-41
圖 4-42
圖 4-43
圖 4-44
圖 4-45
圖 4-46
圖 4-47
圖 4-48
圖 4-49
圖 4-50
圖 4-51
圖 4-52
圖 4-53
圖 4-54
圖 4-55
圖 4-56
圖 4-57
圖 4-58
圖 4-59
圖 4-60
圖 4-61
圖 4-62
圖 4-63
圖 4-64
圖 4-65
圖 4-66
圖 4-67
圖 4-68
圖 4-69
圖 4-70
圖 4-71
圖 4-72
圖 4-73
圖 4-74
圖 4-75
圖 4-76
圖 4-77
圖 4-78
圖 4-79
圖 4-80
圖 4-81
圖 4-82
圖 4-83
圖 4-84
圖 4-85
圖 4-86
圖 4-87
圖 4-88
圖 4-89
圖 4-90
圖 4-91
圖 4-92
圖 4-93
圖 4-94
圖 4-95
圖 4-96
圖 4-97
圖 4-98
圖 4-99
圖 4-100

規定1人20分鐘內要寫出100張的高難度關卡，讓人將自己的知識和資訊全盤托出。把這些發想全部貼在牆上，實在壯觀！也很有成就感。

帶便當進會場大家一起用餐，善用午餐時間營造團隊意識。

下午時間會想睡，因此要加入競爭的元素讓大家動一動。預先備妥構想檢核表和曼陀羅圖，以作為討論面臨瓶頸時的對策。

完成的心智圖貼在牆上，當作大家的成果，同時可在陷入僵局時回顧一下。

製作形象目錄需要照片或插圖等視覺元素，所以要準備電腦和彩色印表機。有了這些工具，每一組都費盡心思做到幾可亂真。不過，也因為這緣故，時間大幅超出。

時間超過，於是藉聚餐的場合作反省回顧。

蒐集大量會成為點子發想題材的雜誌放置於會場。既然是發想型的Workshop，就要打造一個必要素材、資訊能立即到手的完善環境。

4 —— 推動引進新經營手法 (體驗學習型、30人左右、1天)

標題「平衡記分卡 (Balance Scorecard) 最初的一步」

〈目的 / 成果〉

導入新的經營手法。所謂平衡記分卡 (BSC)，是在導入新的經營手法時取得管理職人員理解，減輕他們的不信任和抗拒感，甚至體會到新手法的良善，提高對導入這決定的認同。不奢求他們做到在實務上運用的地步 (這是下一次以後的事)。

〈對象 / 人數〉

管理職 1梯25人

〈時間 / 地點〉

3月13日 (三) 9:00~17:30 豐中進修中心

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 9:00 (25分鐘)	開幕 讓氣氛有利於交談	- 確認今天的目的、程序 - 小組內自我介紹 - 是非問答	5人1組、桌椅呈島型配置、事先分好組
2 9:25 (85分鐘)	先有基本認識再進行體驗，盡量做到能輕鬆提出疑問等	- 演講「BSC的基本思維方式」 - 個案研究 (簡短容易的個案) - 回應質疑：請小組內部先討論過，選出3個問題 - 自由感想→休息	邊喝咖啡邊進行、模造紙、麥克筆
3 10:50 (70分鐘)	灌輸應用方式之後回答疑問	- 演講「計畫在該公司內如何使用？」 - 回應質疑	
午餐休息 (60分鐘)			
4 13:00 (80分鐘)	應用於該公司，實際感受	- 演練①「公司所處的狀況是？」 - 使用SWOT，有系統地整理狀況及今後努力的方向 - 揭示在牆上，以洄游型分享→休息	說明資料、模造紙、便條紙、麥克筆、分組討論中播放音樂
5 14:20 (100分鐘)		- 演練②「製作公司的戰略地圖」 40分鐘後中斷活動，聽聽大家的感想，補充說明重點和注意事項	說明資料、模造紙、便條紙、麥克筆
6 16:00 (30分鐘)		採市集型發表	揭示在牆上
7 16:30 (60分鐘)	分享實作之後的感想 閉幕	1人作業：「感想」 - 小組內交換意見 - Check out - 由總經理講述「對大家的期許」	感想單、圍坐成一圈

〈準備物品〉

模造紙 (20張)、便條紙 (10包)、水性麥克筆 (5套)、說明資料、咖啡 / 點心 等

這是利用體驗學習型親身感受新經營手法的Workshop。其目的不是片面地強迫推銷，而是透過參與型學習提高大家的認同感及當事者意識。

正確來說是「Balanced Scorecard」，但這裡統一寫作容易唸的「Balance Scorecard」。而且要花心思一個比「導入說明會」更容易讓人親近的名稱。

新的經營手法不可能受到所有人歡迎。要確認主要目的是讓抱持不信任或有疑慮的人解下心防。由於一不小心就會過度要求，事先畫條明確的「做到這裡為止」的界線也很有效。

由於想保留充足的時間進行活動，分組要事先敲定。假使時間寬裕，也期待達到破冰的效果，那麼進行分組活動或為小組命名也無妨。此外，為了讓頭腦放鬆，還要準備和主題有關的簡單益智問題。

咖啡在開場的演說中就要擺出來。藉由打破公司常規，讓所有人嚇一跳，進而產生「輕鬆聽一聽也不錯」的印象。

預料到此階段的問答會有一些缺點，例如大家尚未放鬆心情、發言者只限固定幾人、被一些詢問旁人就能解決的瑣碎問題占去時間。因此，要請各小組事先內部討論，選出想問的問題。

確定這時可以進行全體成員的問題回應。把提出的問題一一寫在白板上，想辦法讓大家知道此刻在針對什麼主題進行問題回應。

試做以提高認同感，基本上要有體驗學習型的計畫。請把重點放在整個計畫中踏踏實實地反覆進行「體驗→質疑／感想」的過程。

發表自己製作出來的東西會讓人有成就感。但另一方面，務必要避免過於冗長、沒完沒了。於是，採用市集型的發表形式。

拍下討論的情景及成果展現，日後以電子郵件發信給所有成員。

圖4-7 市集型



(實踐篇)

圖 圖 圖
圖 圖 圖
■ ■ ■
圖 圖 圖
圖 圖 圖

5 —— 解決跨部門的問題 (解決問題型、10人左右、1天)

標題「刪減採購費用Workout」

〈目的 / 成果〉

A公司裡各部門長久以來隨意採購，造成大家不會注意還有其他管道可以買到便宜貨。不單是採購部，還要召集營業、開發、製造等部門共商刪減採購費用的方案，並確定執行。

〈對象 / 人數〉

採購、營業、開發、製造、經理、總經理 共10人

〈時間 / 地點〉

2月17日(五)9:00~18:30 會議室A

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 9:00 (30分鐘)	確認目的，增進成員間的關係	- 確認今天的目的、程序 - 自我介紹「最近買的高價東西」 - 握手鍵 - 確定討論的規則	分成2組、採島型配置、暫時由總經理以外的成員參加
2 9:30 (30分鐘)	明示主題	- 提示、說明討論主題 - 回應質疑	總經理也加入
3 10:00 (60分鐘)	瞭解問題	- 由採購部提供資訊(利用影帶) - 製作流程分析圖→發表&分享「找出所有採購作業的問題點」	總經理退席、白板、便條紙
4 11:00 (60分鐘)	抽出課題	- 要鎖定哪個問題?(利用親和圖法等) - 發表&全體討論 - 選定課題	
午餐休息(60分鐘)			
5 13:00 (90分鐘)	探究原因	- 造成問題的原因為何?(利用特性要因圖等) - 發表&全體討論 - 休息	
6 14:30 (90分鐘)	研擬解決方案	- 可以想到什麼樣的解決方案?(腦力激盪法等) - 全員合力將解決方案合體	
7 16:00 (60分鐘)	選定要提出的解決方案	- 提神醒腦操(按摩肩膀) - 選定解決方案→準備發表(贊成反對表、報酬矩陣等)	整整齊齊地重騰在模造紙上
8 17:00 (60分鐘)	提案、作決策	- 提案、回應質疑 - 總經理決定要不要採用 - 確定任務分派等	總經理加入
9 18:00	閉幕	回顧	環型配置

〈準備物品〉模造紙(5張)、便條紙(3包)、水性麥克筆(2套)、白板(3個)、寫有目的 / 程序 / 規則的紙張(公告用)、流程分析圖的概說資料、糖果和巧克力 等

這是被稱為Workout的典型解決問題型Workshop。此案例是用一天討論結束，不過依主題的難度調整天數是常態。

既然用「研修」一詞接受度也可能較低，那就直接以它本來的名稱命名。使用Workout（參閱本章末的專欄）這種會讓人詭異的字眼。

既然要談這個問題，就召集所有必要的部門和成員來參加。此外，這種Workshop的重點在於要進行到作出最後決策，所以需要有權決定是否採用最終方案的人一同參加。

由於必須各部門合作共同研究解決方案，所以要花30分鐘的時間拉近彼此距離。選定一個輕鬆的主題作自我介紹，然後互相握手。此外，今日的討論規則也不要由承辦的一方強制規定，而是讓大家一起決定。

請決策者提示這次的討論主題。主題是「此後半年間，各部門該怎樣合作刪減15%的採購費用？」具體指出明確的主題對Workout很重要。

傍晚感到疲憊的時候，為消除疲勞、振作精神堅持到底，排入鬆弛筋骨的暖場活動。

要從眾多解決方案中挑選出幾個好方案，報酬矩陣是個很好用的方法。

討論過程中，為免造成參加者不必要的壓力，請決策者先離席，最後提案階段再出場。這時，決策者在經過與成員充分討論、提出質疑，並理解提案內容和意圖之後，「當場」決定要不要執行。不能延後決定，這點很重要。

圖4-8 | Workout的樣子



〔實踐篇〕



6 — 提高團隊力量 (體驗學習型、約20人、3天)

標題「我們是好團隊嗎？」

〈目的 / 成果〉

讓部門的成員有時間思考平常不太會想到的事，更深入認識彼此，成為一個有活力、有一體感的團隊。

〈對象 / 人數〉

部門全體成員 15人

〈時間 / 地點〉

6月9日17:00~20:00會議室、6月27日13:30~28日15:00青少年之家

●第1回合

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 17:00 (20分鐘)	全員開口說話	• 確認目的、程序、規則 • Q & A	椅子排成扇型
2 17:20 (70分鐘)	思考團隊的意義	• 「你認為何謂理想的團隊？」 • 團隊診斷測驗→討論 • 休息	拍下所寫文字，日後傳送給參加者
3 18:30 (75分鐘)	認識每個人令人意外的一面	• 瞬間分組(依出身地) • 自我介紹「你的求學時代」	椅子排成環型，分3組
4 19:45	閉幕	• Check out	

●第2回合

5 13:30 (40分鐘)	開幕 緩和心情	• 確認這2天的進行方式 • 取個自己喜歡的名字 • 握手鏈	只有椅子排成環型
6 14:10 (40分鐘)	克服抗拒感	• 試著出聲大叫 • 回想「這麼做之後感覺如何？」	
7 14:50 (90分鐘)	感覺信任	• Trust Fall • Pair Walk • 回顧 • 較長的休息	Pair Walk在戶外進行
8 16:20 (40分鐘)	集體完成課題	• Start & Stop • 人類智慧圈	
全員一起做晚餐→用餐→收拾善後(150分鐘)			
9 19:30 (90分鐘)	回顧體驗	• 「感覺到什麼？」「這團隊到底為何而存在？」	圍著營火
住宿			
10 9:00 (70分鐘)	盡情地談	• 每人寫一封信給友人，然後兩人一組輪流分享	直接坐在地板上，Buzz型
11 10:10 (110分鐘)	詮釋朝目標前進的身影	• 演一齣戲來表現「想把這個部門改造成什麼樣的團隊？」的主題	3~4人×4組。 預備小房間
午餐休息(60分鐘)			
12 13:00 (90分鐘)	(繼續)	• 戲劇發表會	
13 14:30	閉幕	• Check out	

〈準備物品〉白板(1個)、團隊診斷測驗用紙、名牌、給友人的信的表單 等

打造一個團隊需要花時間。本案例是設計成3天的計畫，也許再細分、設定更多回合會比較好。

最好運用2種場面。一是用頭腦思考，然後大家一起七嘴八舌討論的場面。二是不多說，先一起體驗看看，之後再思考的場面（體驗學習型）。會場也要一併更動，如有必要，可找外部人士當引導人。

以規則來確認是否作好投入這一連串活動的心理準備（全員出席，積極參與，放手嘗試／大膽發言等）。

關於大家一起「思考團隊的意義」，是因為想早點建立共識，所以一開始先確認團隊存在的意義。或許不必問「對你來說團隊是必要的嗎？」這種太尖銳的問題。

每個成員都有各自的歷史、價值觀、信條、行為思考模式等，互相瞭解是培育團隊的基石。設定容易自我表露的主題，互相交談、傾聽。

這是大家一起用身體合作完成一項任務的活動。

依照活動內容變換場地佈置。

從「感覺到什麼？」這類容易回答的問題切入，慢慢問到「為什麼……」這種根本目的（Big Why）的問題。

一連的Workshop並非到此結束，而是要從此開始思考今後每個人要如何為團隊貢獻一己之力。

圖4-9 | 人類智慧圈



圖4-10 | 圍成圓圈進行對話



（實踐篇）

● ● ● ●
● ● ● ●
● ● ● ●
■ ■ ■ ■
● ● ● ●
● ● ● ●

7 —— 確立部門的願景

(目標探索型、約20人、2天)

標題「KYN事業部 願景Workshop」

〈目的 / 成果〉

走馬上任過了半年，事業部長將自己的想法告訴大家，並以此作為主軸，眾人合力籌畫制定事業部的願景。各個成員並思考為實現願景自己能夠貢獻什麼，然後表明決心。而且，透過這項作業還讓成員們瞭解彼此的想法，創造出比以往更好的談話氣氛。

〈對象 / 人數〉

KYN事業部 10人

〈時間 / 地點〉

9月2日(五)9:00~9月3日(六)16:00 Green Hill飯店

●第1天

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
0 8:30 (30分鐘)		佈置會場 請提早到的參加者幫忙	環型配置、張貼公告物品等
1 9:00 (15分鐘)	開幕	- 確認今天的目的、程序 - Check in	
2 9:15 (85分鐘)	讓氣氛有利於談話	- Show & Tell (錢包的內容物)：自我介紹 - 傾聽練習	兩兩一組、輪換搭檔
	製造小組內部可以討論的氣氛	- 分組(事前敲定) - 確認討論內容 - 決定小組名稱 - 克漏字問題(用報紙新聞)	分成5人×2組、排成島型、白板1組1個
3 10:40 (75分鐘)	認識領導者、傳達我們的想法	- Leaders' Integration - 一事業部長發表想法 - 一成員提出意見 「對事業部長的認識」 「想知道事業部長的什麼事」 「希望事業部長瞭解的事」 「為支持他，我們可以做的事」	把椅子排成扇型，以便於討論、引導人記錄下大家的意見
午餐休息(60分鐘) 一事業部長看了討論結果之後，在午餐時間好好思考要如何回應			
4 12:55 (95分鐘)	(繼續)	- 事業部長的回應 - 全員討論 - 休息	
5 14:30 (90分鐘)	傾訴不安	1人5分鐘思考→小組討論 「目前擔心的是什麼？」 - 簡單發表 - 休息	

大致依照目標探索型的流程，也參雜了部分其他型式；意圖透過2天的活動達到建立願景這可見的成果，及建立團隊意識這不可見的成果。

不玩花樣，取個直截了當的名稱。如果是對願景一詞不怎麼排斥的組織，這樣的名稱就行了。

不僅是建立願景，還企圖拉近所有人的心理距離。

不是想到一些有助於達成願景的點子就算了，還要深入討論，仔細推敲描述願景的遣詞用字，因此對象要鎖定為核心成員。並努力籌措場地費用，設定在令人感覺舒適的飯店。

已開始營造氣氛。起先，將椅子圍成圓形，張貼公告傳達開辦宗旨，營造一個不同於平常會議的空間。而且，不是由執行單位準備好一切，要讓出席者也參與準備工作，以為活動前的暖身。

即使成員互相熟識，也要安排可以讓人愉快地全心投入的暖場活動。並作為討論前的準備，讓大家意識到要傾聽別人的意見。

圖4-11 | 克漏字問題

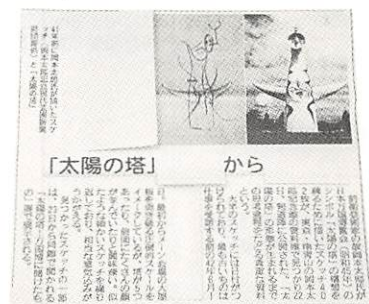


圖4-12 | Leaders' Integration



全體討論難以預料會冒出什麼樣的言論。但考量這部分若草草帶過會顯著降低大家的認同感，所以決定預留長一點的時間。

請大家傾吐心裡的疑慮或不安。也有意藉此讓大家一點一點地說出真心話。要再三叮嚀出席者，過程中讓每個人都有公平的發言機會。

(實踐篇)

圖 圖 圖
圖 圖 圖
■ ■ ■
圖 圖 圖
圖 圖 圖

6	16:00 (60分鐘)	確認資源	使用親和圖法進行小組討論「我們的優勢為何？」→發表	
7	17:00 (30分鐘)	回顧	回顧「第1天有何感想？」	
飯店入房登記→晚餐休息 (120分鐘)				
8	19:30 (90分鐘)	大家一起嘗試不同於平常的體驗	- 聯想遊戲 - 即興表演 - 體驗教育	

●第2天

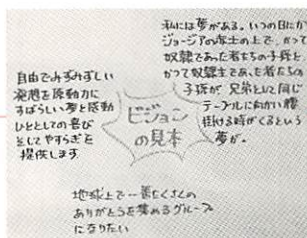
9	9:10 (10分鐘)	開幕	- Check in - 舉手意見調查	
10	9:10 (100分鐘)	齊一方向性	3個圓圈：Must / Will / Can 依序討論「我們必須 / 想要 / 有能力做的事是什麼？」 - 發表 & 討論	每組發給便條紙和模造紙，過程中適度休息
11	10:50 (65分鐘)	創造願景	- 演講 & 益智問答「何謂願景？」 - 成對討論「來創造願景吧！」	
午餐休息 (60分鐘)				
12	12:55 (105分鐘)	(繼續)	- 玩「是輸還是贏」遊戲提振精神 - 洄游型→用便條紙寫評語 - 分解遊戲 - 湊對討論「精心構思願景」歸納出3條 - 發表 & 全體討論「△△△事業部朝目標努力的樣子!？」 - 休息	湊對討論在哪裡進行皆可，預留充分的時間給全體討論
13	14:40 (65分鐘)	思考如何貢獻自己的力量	- 獨自思考時間 - 為實現願景，自己能貢獻什麼？ - 其他成員做出什麼樣的貢獻讓你敬佩？ - 對其他成員有何要求？ - 兩人一組互相分享②③ - 全體成員分享①	
14	15:45 (15分鐘)	閉幕	- Check out - 所有人一起分享2天來的感想	

〈準備物品〉A4白紙(30張)、模造紙(15張)、便條紙(6包)、水性麥克筆(2套)、白板(2個)、寫有目的 / 程序 / 規則的紙張(公告用)、糖果和巧克力 等

以沒有半點不安、陰霾的心情，檢視我們目前擁有的優勢、優點、資源。並簡單說明便條紙的使用方法。

吃完晚餐、喝點小酒之後，就進行平常很少作的、用到頭腦和身體的活動。正因如此才一定要安排合宿。不過，一旦飲酒過量，從事肢體活動會很危險，請千萬小心。

圖4-13 | 願景實例



也可以使用「未來報紙」這一招。

考慮用「看一段著名的文章（如右圖），猜猜看那是什麼人／哪家公司的願景？」這種猜謎的形式讓大家對願景抱有想像。然後據以思考一個好的願景需要具備什麼條件。

「這種願景，每家公司不是都一樣！」為免對願景的描述太平凡，請大家兩兩一組仔細討論，試著寫出來再修潤。分解遊戲是為產生更多發想的準備運動。此外，進行到這個階段，也可以從磨練文筆的角度，把第1天的「克漏字問題」再拿出來用。「3條」這目標數字可以激勵大家。

重視最後的全體討論。既然有10個人，足以進行充分的討論，所以要預留較多時間。

圖4-14 | 全體討論願景



再利用「時光機法」，還能落實為行動。

當作自己的事思考，這時要盡量讓氣氛從吵吵鬧鬧立即變成一個人靜下來。

8 —— 增進全國性組織的團結

(目標探索型、約100人為限、半天)

標題「縱貫全國願景創造遠征隊！」

〈目的 / 成果〉

A公司規劃新願景(2008-2012)之際,在所有事業單位大膽實施串連全國1000名員工的「願景遠征隊」。目的是讓各事業單位的員工們對A公司的熾烈情感互相激盪。

〈對象 / 人數〉

A公司員工 合計1000人

〈時間 / 地點〉

2008年10月~12月13:00~17:00 所有事業單位

	時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1	13 : 00 (15分鐘)	開幕	• 確認今天的目的、程序 • 介紹願景遠征隊	
2	13 : 15 (15分鐘)	增進彼此關係 (破冰)	• 除了「取暱稱」之外，交由各事業單位自行設計活動，包括分組在內	
3	13 : 30 (15分鐘)	引出各自的想法 (世界咖啡館)	• 講解世界咖啡館的進行方式 • 決定桌名和組長	4、5人一組
	13 : 45 (75分鐘)		• 「我們的工作或公司隱藏著什麼樣的可能性？」第1輪 (25分鐘) → 第2輪 (25分鐘) → 第3輪 (25分鐘)	佈置成像世界咖啡館
休息 (10分鐘)				
4	15 : 10 (10分鐘)	建立並整合事業單位的願景	「我們希望 5 年後可以實現什麼？」 • 每個人將答案寫在答題板上 (A4 紙張)	以「點兵」方式分組
	15 : 20 (10分鐘)		• 公布其他事業單位所描繪的願景 • 選擇與自己想法相近的組別參加	一組的適當人數為 3 ~ 5 人
	15 : 30 (40分鐘)		• 整合其他事業單位的願景與自己的看法 • 整合後寫在 A3 的紙張上	
	16 : 10 (20分鐘)		• 小組發表 (採展演型) • 整合全體意見	排成扇型聆聽發表
5	16 : 30 (30分鐘)	閉幕	• 回顧 • 請大家把感想寫在塗鴉板上	人數多時採 Buzz 型

〈準備物品〉模造紙(組數×3張)、A4紙張(人數×3)、A3紙張(組數×3張)、水性麥克筆(組數份)、名牌(人數份)、便條紙(組數份)、點心、飲料、咖啡 等

※本計畫參考日本便捷化協會2008年願景遠征隊的計畫製成。

這是成員散布全國各地的組織透過創造願景凝聚團隊意識的Workshop。藉由反覆舉辦這樣的Workshop以整合出組織全體的願景。

標題隨著不同的事業單位而作些許變動也無妨。

明確傳達出宗旨。各部門和事業單位要研擬盡可能提高員工參加意識的通告文案。基本上是全員參加。選擇符合咖啡館意象的會場是關鍵。

從引導人說話開始營造現場的氣氛。關於願景遠征隊，只說明活動宗旨，避免談到其他事業單位的成果。

期待能為後續對話製造更好的氣氛，而不是單純的暖場而已。

清楚說明對話的重點和組長的任務。

引導人的任務是觀察會場情形（守護），確實掌握狀況。偶爾還必須增進各組的活動成效，介入變成純聊天的小組。

費心構思介紹或呈現的方式，強調各個成果都是許多人的心血結晶，必須尊重（承繼）。多出來的人集合起來，說不定意見相投。一組人數一旦太多，便沒辦法在時間內完成，不妨分成數組討論。

盡量用文字表現出來，否則帶到其他事業單位時會有誤差。

說明對其他事業單位的想法作了怎樣深入的研究。之後，討論全體的關係。

世界咖啡館活動的重點在於營造現場氣氛。發揮事業單位的特性，營造出有如咖啡館的氛圍很重要（狀況設定、桌面佈置、小道具、牆壁、燈光、櫃台、服裝、話語等）。

圖4-15 | 世界咖啡館



（實踐篇）

● ● ● ●
● ● ● ●
● ● ● ●
■ ■ ■ ■
● ● ● ●
● ● ● ●

9 — 企畫活動

(環境適合型、10人左右、1天)

標題「發起人『熱血』集會～你想做什麼!？」

〈目的 / 成果〉

C公司的工會關西分部決定舉辦分部成立30週年紀念活動。負責活動企畫的執行部和由志願者組成的企畫委員會希望在第一次的會議中找出活動的大致方向，並敲定會場和日程。

〈對象 / 人數〉

企畫委員 10人(含執行部3人在內)

〈時間 / 地點〉

9月15日(六)10:00~17:00 工會會議室

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 10:00 (30分鐘)	開幕	- 分部長致辭 - 確認本日的目的和程序 - 舉手意見調查&自我介紹	全員圍著大會議桌坐
2 10:30 (45分鐘)	認識辦活動的條件限制	- 演講(事務局) 「過去辦過什麼樣的活動」 - Structured Round 「30週年紀念活動要的是什麼?」	牆壁全部貼模造紙，將意見以可視化圖表作記錄
3 11:15 (75分鐘)	描繪理想活動的樣子	- 親和圖法 「想辦什麼樣的活動?」 - 挑出關鍵詞，各自寫在一張A3紙張上	椅子排在模造紙前將它圍住
午餐休息(60分鐘)			
4 13:30 (60分鐘)	認識活動開辦之際的潛在力量	- T字圖表法(力場分析式) 「我們做得到、做不到的事，也許努力就辦得到」 - 請大家把意見寫在便條紙上，貼在適當的位置	使用另一面牆
5 14:30 (120分鐘)	決定自己的行動	3個圓圈 「我們必須採取什麼行動?」 →尤其要討論圓圈交集的部分 7個交差點 「明天起該全力投入的方案是?」	利用剩餘的牆面
6 16:30 (30分鐘)	閉幕	Check out 「對活動懷抱什麼樣的熱情?」	全員圍著大會議桌坐

〈準備物品〉模造紙(20張)、便條紙(5包)、水性麥克筆(3套)、白板(1個)、各種點心、飲料、CD音響、電腦、發音器 等

這是為擬出高度實現性成果時所使用的計畫。它將基本活動和工具搭配組合，設計成可以在短時間內進行綿密的對話。

不用「奮起」，而故意用「熱血」一詞，以激起參加意願。

此處揭示的目的畢竟只是主辦單位的期待，由於不知道會有什麼樣的人來參加，思考目的和進行方式時要保有一點彈性。不過，大致的概念和方向若不在這一天敲定，會有礙後續作業的進行。

要充分討論，假日比較方便。結束後還安排了懇親會。

冷不妨就進入討論會很緊張，所以要先坐在桌前聽人演講，從可以讓人稍微平靜下來的活動開始。

為緩和初次見面的緊張，試著進行Structured Round活動。即使如此還是有人很難開口發言，所以決定使用發言器（一顆球）。

雖然坐在桌子前也可以進行親和圖法，但貼牆上使現場動起來，活動的熱度會不一樣。讓成員們站起來，也具有讓人向上看的效果。這種場合不妨盡量面向牆壁進行吧。

圖4-16 | 使用牆面



全部牆面都貼上模造紙，一面牆用完再換另一面，營造出不斷有成果出現的氣氛。

雖然最後想一口氣帶進行動計畫，但也不必勉強，只要做到基本的意見磨合即可。至於要做到什麼程度，就看引導人怎麼判斷了。

最後別只是請大家說說感想，而是要展現出對舉辦活動的決心。

這並非例行工作，所以帶一堆點心、飲料來，輕輕鬆鬆地辦Workshop吧。

（實踐篇）

圖 4-16
使用牆面

10 — 與地方居民形成共識 (起承轉合型、30人左右、4天)

標題「構思謝客酬賓活動的『地區協力』Workshop」

〈目的／成果〉

食品製造廠D公司每年都會開放自家工廠，舉辦「謝客酬賓活動」，成為地方上的年度盛事。不過，近來參加居民的舉止惡化，還因此不斷接到附近居民的投訴抱怨。照這情況很難繼續辦下去。於是公司、居民和公家單位聚在一起討論並決定下年度的活動是否要舉辦。

〈對象／人數〉

公司10人、地方居民20人、
公家單位 5 人左右

〈時間／地點〉

6月5日、6月19日、7月3日、7月17日
D公司員工餐廳

●第1回合

	時間	目的／目標	活動內容／問題	環境設定
1	10:00 (15分鐘)	開幕	- CSR部長致辭 - 確認本日的目的和程序	一開始先採教室型配置
2	10:15 (45分鐘)	認識在地方上生活的人	- 舉手意見調查(屬性等) - 博識問答 「地方居民投訴的內容以下何者為真？」 - 小組合力找答案→由公司方面解說	這裡換成島型配置
3	11:00 (45分鐘)		- 自我介紹遊戲 「對你來說，這項活動有什麼意義？」 - 寫在卡片(A5大)上並稍微將意見群組化	改成劇場型配置
4	11:45 (15分鐘)	閉幕	- 回顧(記在回顧單上) - 回應質疑／想感謝的人 - 在地方上發布Workshop通訊	

●第2回合

	時間	目的／目標	活動內容／問題	環境設定
1	10:00 (15分鐘)	開幕	- 前次活動回顧 - 確認本日的目的和程序	排成教室型播放投影片
2	10:15 (60分鐘)	認識問題的實際狀態	- 實地採訪(田野調查) ①模擬體驗對近鄰造成的噪音 ②檢查造成人員受傷的地點 ③實際感受違規停車造成的困擾 ④瞭解在地方上造成的垃圾量 • 分享感想	到當地實際感受。或是看照片之類的記錄。

這是集合同利害關係的當事人共同舉辦連續Workshop的典型計畫。以起承轉合型為基礎，並參雜體驗學習型和變革型一起使用。

以「協力」2 個字強調這是地方人士必須共同努力解決的問題。

討論這類問題會出現許多變數，讓人難以預料它的發展。因此就算設定好最後的終點，過程也要預留相當的彈性，否則不可能順利。

妥善分配利害相關各方的出席人數，避免失衡。開辦間隔 2 ~ 3 週最適當。且一次所花的時間也不要太長，以 2 ~ 3 小時為準。

有時會因進行方式產生紛爭，要提到這只是「暫定」，可再檢討。

這類問答在引起參加者對主題的興趣的同時，也具有增加基礎知識的效果。而且可以為接下來一連串的小組討論作準備。

這是讓參加者的想法自由向外拓展的活動。所以這裡不進行比較和競賽。只是單純地把想法一一列出來，讓人真切感受到這裡聚集了各式各樣想法的人。

請大家用回顧單提出自己說得不夠或沒能表達意見的部分。此外，並非只有出席人士是利害關係人。Workshop通訊的發行也不可少。

前次Workshop的回顧如有照片等視覺影像會比較容易勾起回憶。也可以在會場內展示前次的成果。

這是這天活動最精采的部分，全體參加者一同實地累積體驗。重要的是，它不僅是單純的體驗，還要分享體驗的感想。請別忘了分享和回顧。

圖4-17 田野調查



【實踐篇】

圖 圖 圖
圖 圖 圖
圖 圖 圖
■ ■ ■
圖 圖 圖
圖 圖 圖

3	11:15 (30分鐘)	(繼續)	- 演講(公司方面) 「為什麼會產生這個活動？」 - 實例介紹(公家單位) 「其他地區是這樣做的」	採教室型配置
4	11:45 (15分鐘)	閉幕	- 回顧(記在回顧單上) - 回應質疑/想感謝的人 - 在地方上發布Workshop通訊	

●第3回合

時間	目的/目標	活動內容/問題	環境設定
1 10:00 (15分鐘)	開幕	- 前次活動回顧 - 確認本日的目的和程序	以島型配置展開活動
2 10:15 (90分鐘)	找出解決問題的方向	- 角色扮演辯論會 「活動續辦vs停辦？」 - 各小組發表成果 - 性格地圖 「此刻你的心情？」	採分組對抗(或站在和現在相反的立場)
3 11:45 (15分鐘)	閉幕	- 回顧(記在回顧單上) - 回應質疑/想感謝的人 - 在地方上發布Workshop通訊	

●第4回合

時間	目的/目標	活動內容/問題	環境設定
1 10:00 (15分鐘)	開幕	- 前次活動回顧 - 確認本日的目的和程序	以島型配置展開活動
2 10:15 (75分鐘)	研擬解決問題的具體對策	- 親和圖法 「活動續辦需要什麼？」 - 展演發表 各小組發表成果	公司、居民、公家單位混合分組
		- 親和圖法 「我們應當做什麼？」 - 各小組發表成果	公司、居民、公家單位分開
3 11:30 (30分鐘)	閉幕	- 場內意見調查 「對這次的Workshop滿不滿意？」 - Check out 「在這次Workshop中的體會」 - 回顧(記在回顧單上) - 在地方上發布Workshop通訊	回顧時改採環型配置

〈準備物品〉模造紙(50張)、便條紙(10包)、水性麥克筆(5套)、白板(3個)、A4/A3紙張(100張)、飲料、音樂CD、發送的資料、回顧單、記錄用相機 等

※本計畫是參考『WS之書』(神戸社區營造中心)裡所刊載的雲中公園野貓對策Workshop計畫製作而成。
(此為日文原書)

以演講來彌補知識上的不足。尤其是介紹成功的案例，可有效打破「反正只能這樣」、「一定會變成這樣」這種僵固的思維。

可以的話，在這個時候辦懇親會，下一回合就會進行得很順利。

這次Workshop的成敗就繫於此。能否超越各自立場理解彼此的說法並產生共鳴，會是一大關鍵。為免氣氛劍拔弩張、流於意氣之爭，要強調這不過是場遊戲罷了。

請大家描述一下自己在遊戲前後的心情轉變。

順利的話，此階段應該就能向地方人士報告大致的解決方向。

由於是最後一回合，事前告知時間有可能延長。

圖4-18 | 以親和圖法歸納意見



超越立場提出解決問題的方案。互相接觸、瞭解，到了這個階段，相信能順利進行下去。在所有成員不受差別對待提出自己看法之後，可用親和圖法整理出大概的方向。

即所謂研擬實行計畫。實際上也許無法單靠這些成員就敲定計畫，但一定要確認彼此之間存在「我都願意做了，你一定會願意」這樣的信賴關係。

由於還要兼著進行Workshop的全體回顧，要預留大量時間。場內意見調查可用舉旗或鼓掌方式作答。既然問大家的滿意度，也請那些覺得說不夠的人在這裡一吐為快。並分享彼此對今後該怎麼做的新領悟。

此處只舉出用品類，沒有提到公告物。請準備合適的本日進行方式、活動規則、前次成果等公告物。

11 — 開發領導才能

(起承轉合型、約30人、1天)

標題「 Young Leader Development Program 」

〈目的 / 成果〉

針對進入公司 5 ~ 10 年的年輕中堅職員舉辦研習以培養領袖自覺。此研習的用意不在提升一個人的領導能力，而是讓人對未來有所覺察。

〈對象 / 人數〉

年輕中堅職員 分 3 梯次合計 100 人

〈時間 / 地點〉

2008 年 7 月 ~ 9 月 9 : 00 ~ 17 : 00 研習所

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 9 : 00 (15分鐘)	開幕	- 確認今天的目的、程序 - 幹部階層對參加者的期許	4 ~ 5 人一組採島型配置
2 9 : 15 (45分鐘)	增進彼此關係 (破冰活動)	- 自我介紹、編製 Leadership 辭典 - 協力遊戲：氣球塔	
3 10 : 00 (50分鐘)	將思考領導才能 所需的資源引出	- 回顧「從剛剛的體驗中學到什麼和領導才能有關的事？」 - 小組發表	可以的話，公司前輩充當引導人加入活動
4 10 : 50 (50分鐘)		- 演說 ~ 領導理論① - 配對採訪 & 分享「你認為誰是理想的領導人？」	
午餐休息 (50分鐘)			
5 12 : 30 (60分鐘)	認識不同的領導風格	- 以檢核單作診斷測驗「你的領導風格是？」 - 演說 ~ 領導理論②	
13 : 30 (135分鐘)		- 個案研究 → 討論團隊面臨危機之際哪些領導人的行為是適當的？ - 各小組彙整意見發表	前輩以小組引導人的身分加入活動
6 15 : 45 (45分鐘)	釐清自己立志要 成為的領袖形象	- 寫成短文「你立志要當個什麼樣的領導人？為達成此目標要做什么事？」 - 小組內部發表	
7 16 : 30 (30分鐘)	閉幕	- 回顧與回饋 - 寫給自己的一封信	有必要的話排成環型

〈準備物品〉

模造紙 (20 張)、氣球 (200 個)、水性麥克筆 (5 套)、名牌、活頁紙、行動清單 等

這是以「覺察」為目的的典型參與型研習。Workshop整體固然屬於起承轉合型，但在各個段落使用體驗學習型模式，讓體驗連結學習。

為激發參加者的幹勁，刻意用外語取個有點複雜的名稱。

不可能因為1天的研習就大幅提升領導能力。事前要告知參加者此研習的目的在於獲得個人體悟，請懷著問題意識來參加。

本來是要花2天的時間，但這次畢竟只是製造契機。

請大家翻譯Leadership，引出資源。紙塔活動兼具暖場和領導體驗功能。這次不用紙，而是用氣球來做塔。

回顧時如果不確實照著體驗→指點→分析→概念化的體驗學習過程來進行，則從頭到尾只會談論輸贏或策略好壞。

演說要簡短扼要。更重要的是透過訪談將自己腦海中描繪的領袖形象巧妙誘引出來。

檢核表是沿用市售的版本。重要的是，指示大家選擇自己原本就會採取的行動，而不是因職責在身所採取的行動。

這次最精采的部分就是使用短片（戲劇），而其衝擊力會成為成敗的關鍵。此處同樣要依循體驗學習的模式來進行，且小組引導人要掌穩舵，建立團體共識，不輕易妥協。

用自己的語言書寫很重要，這裡要在一旁溫暖地守護，而不胡亂插手。

給自己的信會在4週後寄送給本人，以助回想起研習時的領悟。

製作高塔需使用大量材料，所以要準備多一點。

圖4-19 協力遊戲



（實踐篇）

圖 圖 圖
圖 圖 圖
圖 圖 圖
■ ■ ■
圖 圖 圖
圖 圖 圖

12 — 習得特定技能

(體驗學習型、約30人、半天)

標題「立志成為使用便條紙的專家！」

〈目的 / 成果〉

對象是想讓自己的職場或居住地區的對話更熟絡的人，選定在對話場合中的「便條紙的用法」，讓大家學會其基本技巧。

〈對象 / 人數〉

15~30人 (不定)

〈時間 / 地點〉

5月16日 (六) 13:00~17:00 商工會議所會議室 3

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
0 12:30 (30分鐘)		- 分組 (甜蜜夥伴) 「閒話家常」及介紹	1組4~5人的島型配置
1 13:00 (20分鐘)	開幕 互相認識、 讓彼此容易交談	- 確認今天的目的、程序 - 小組內部自我介紹 - 文字猜謎 分組對抗	用紙揭示、 A3白紙數張
2 13:20 (30分鐘)	學習使用便條紙 的基本常識 (體驗、 指點、分析、概念化)	- 演說「使用便條紙的基本常識」 - 實習「總之用一次看看」	
13:50 (25分鐘)		- 一個人帶在手邊記事 - 小組自由討論「使用便條紙的感想如何？」	
14:15 (25分鐘)		小組討論→發表 「這就是使用便條紙的要領！」	寫在特大張 (A5) 的便條紙上公告
3 14:40 (30分鐘)	學習群組化的要領 (體驗、 指點、分析、概念化)	- 演說「使用群組化」 - 實習「製作所有物清單」→分享	採貼在牆上的洄游 型方式
15:10 (15分鐘)		- 小組討論 「群組化的要領為何？」 - 全體：聽聽一些人的意見	記錄在白板上
4 15:25 (45分鐘)	學習訊息輸出的 要領 (體驗、指點、 分析、概念化)	- 演說「想一想So what?」 也包含暖身用的練習在內 - 實習「輸出訊息！」→休息	
16:10 (20分鐘)		發表幾個例子，同時進行全體討論一面 挑出重點	全員採扇型配置
5 16:30 (30分鐘)	回顧Workshop	- 寫篇短文 (每個人) - 小組內部發表 2好3壞	分發A3白紙

〈準備物品〉A3白紙 (100張)、模造紙 (20張)、便條紙 (18包)、A5便條紙 (2包)、水性麥克筆 (6套)、白板 (1個)、寫有目的 / 程序的紙張 (公告用)、糖果和巧克力 等

技巧學習的Workshop，基本上就是重複多次體驗學習型的模式。「體驗」當中也包含演說這類知識灌輸作業。

..... 用「專家」一詞提高參加者的學習意願。

..... 這是自由參加、成員無法確定的Workshop。由於想像得出大概的參加陣容，活動的進行和內容要盡量遷就這些人的特性來設計。

..... 以假設初次見面者不在少數的方式來進行活動。「甜蜜夥伴」是一種在分組時經常使用的活動，即在會場服務台擺放一堆糖果，拿到同樣糖果的人組成一組。小組成員自我介紹雖然老套，但還是不可或缺。

..... 在小組成員分享感想之前，留點時間給每個人記下要說的內容，以便大家提出多樣紛陳的意見。

..... 把知識提供控制到最低限度，盡可能讓參加者靠自己的力量發現祕訣或真意。

..... 每次小組討論完之後都發表的話，既費時且緊張的情緒也會慢慢鬆懈。要先瞭解除了發表，還有什麼方法可以讓全體共同分享，並想辦法混合運用。

..... 研習色彩強烈、為學習某種技術的Workshop，往往會疏於記下大家提出的意見，那就用可視化圖表作記錄。這麼做也有助於確認學習重點。

..... 內容太多很容易忽略掉回顧時間。設計計畫之初就要預留下最後30分鐘的時間。

..... 因為是這樣的研習內容，所有用品更需要多準備一點。

圖4-20 | 獨自思考



圖4-21 | 記錄全體討論



(實踐篇)



13 —— 學習社會性技巧

(起承轉合型、約20人、1天)

標題「海外駐在員派遣前研習 思考異文化管理」

〈目的 / 成果〉

運用開發教育的手法，讓主要派往開發中國家的海外駐在員（管理層級）透過近似現場的體驗，學習接觸異文化時的心態和思維方式。

〈對象 / 人數〉

2009年度預定派駐海外人員 10~20人

〈時間 / 地點〉

2008年10月11日 9:00~18:00 研習所

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 9:00 (15分鐘)	開幕	- 確認今天的目的、程序 - 有過海外駐在經驗者的話	以教室型配置展開活動
2 9:15 (30分鐘)	增進彼此關係 (破冰活動)	- 簡短自我介紹 - 利用Time Line談談異文化體驗	活用答題板
3 9:45 (45分鐘)	引出和異文化有關的資源及對異文化的關注	看圖說故事 & 異文化猜謎 →這是什麼 / 哪裡 / 誰?	4~5人1組，採島型配置
10:30 (70分鐘)		演說~異文化管理① →何謂異文化？異文化溝通的重點是...	播放投影片
午餐休息 (50分鐘)			
4 12:30 (120分鐘)	實際感受異文化對立的複雜難解	- 個案研究 (共識形成遊戲) 「異文化中的職場問題解決」 →從提供的選項中選擇適當的應對方案 - 演說~異文化管理② →異文化摩擦的原因與對策	準備寫有選項的實例清單
14:30 (120分鐘)		- 角色扮演「消除異文化的對立」 →化身管理者體驗集合多樣人種的團隊內的意見對立 - 小組內的回顧 - 演說~異文化管理③ →異文化紛爭的原因及對策	前面設舞台
5 16:30 (60分鐘)	想想今天學到的事	- 對話 「今天學到最重要的事是什麼？」 - 小組發表→全體討論	人數少的話就全體一起
6 17:30 (30分鐘)	閉幕	- 回顧 - 回應質疑、彙整研習成果	

〈準備物品〉

研習講義、案例、角色清單、回顧單、便條紙、名牌、小道具 等

整體流程屬於起承轉合型，但重點所在的下午部分是使用體驗學習型，為求體驗能產生學習效果，預留了足夠時間可以經由對談（對話）刺激思考。

藉標凸顯這是個「思考的場域」，而不是請別人給我們答案。

事前體驗在現場會發生的事，一方面消除不安，同時也是認識基本思維方式的研習。必須先告知大家以輕鬆的心情來參加

若主要著眼於體驗，1天就足夠。

一開始採教室型配置，兼作暖場活動，之後再換成島型配置。

談到過去經驗的自我介紹往往要講很久，因此活用答題板以縮短時間。

善用一般的開發教育手法提高大家對今天主題的關注。

體驗前只告知最低限度的重點，讓大家有心理準備。放投影片時必須留意不要透露太多資訊。

玩根據異文化摩擦實例設計而成的尋求共識遊戲（或十字路口），以為主要活動角色扮演的哨戰。找出正確答案並非遊戲的目的，針對實例進行深入對話才重要。不妨由引導人傳達遊戲規則如多聽別人意見、不輕易妥協、不採多數決等。

圖4-22 | 角色扮演



靠著精心設計舞台和演員的演出，製造出真實情境。例如，化好妝、備妥小道具和服裝等，就會更有臨場感。同時要提醒大家這只是演戲，不要太過認真。

因為是對談，沒有必要歸納出答案，報告談話內容即可。

可以的話，不妨請大家寫下「赴任前一定要學會什麼？」的行動目標提交出來。

各自想想角色扮演要用的小道具，讓Workshop變得很好玩。

（實踐篇）

◎ ◎ ◎
◎ ◎ ◎
◎ ◎ ◎
■ ■ ■
◎ ◎ ◎
◎ ◎ ◎

14 — 思考自己的生涯

(過去未來型、不限人數、半天)

標題「發現自我！～探索自我內在之旅」

〈目的 / 成果〉

B公司針對進入公司第10年的員工舉辦中堅員工研習活動(3天)。其目的不僅希望大家學會身為中堅分子的必要技能，還要回顧過去這10年，以嶄新的心情全力投入工作。此Workshop是在研習的最後半天舉辦，目的在於提高邁向下一個10年的決心。

〈對象 / 人數〉

進公司第10年的員工 約30人

〈時間 / 地點〉

5月18日(五) 13:00~17:00 研習大會堂

	時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1	13 : 00 (30分鐘)	開幕	• 確認今天的目的、程序 • 分組 (用糖果) • Check in (此刻的心情 ?)	島型配置 打造一個像居酒屋 那樣可以輕鬆談話 的環境
2	13 : 30 (45分鐘)	凝視自己的原點	• 答題板演說 & 湊對採訪 「你為什麼會選擇現在的工作 ? 起因和動機為何 ? 」 • 分享 (搭檔→小組)	
3	14 : 15 (45分鐘)	凝視現在的自己	• 答題板演說 & 湊對採訪 「你滿意 (不滿意) 現在的工作 ? 為什麼 ? 」 • 分享 (搭檔→小組)	
休息 (15分鐘)				
4	15 : 15 (45分鐘)	思考未來的自己	• 答題板演說 & 湊對採訪 「為了自己或其他人著想, 今後你打算怎麼做 ? 」 • 分享 (搭檔→小組)	改成環型配置, 宣布自己的公約。維持原樣進行活動回顧
5	16 : 00 (30分鐘)	明確表達自己的決心	• 靜默 • 我的宣言 (同時寫一封信給自己) →宣布「自我公約」 • 全員一起分享	
6	16 : 30 (30分鐘)	閉幕	• Check out 一人一句「今天在這裡感受到的事」	

〈準備物品〉答題板用紙(人數×5張)、水性麥克筆(人數份)、杯子(兼作筆筒)、花瓶(或折紙)、糖果、飲料、小毛巾、CD音響 等

※此計畫參考日本便捷化協會2007年東京研討會的計畫製成。

這是為了自我反思而設計、很簡樸的Workshop。人數從數人到100人的大規模都沒問題。彼此能自我表露到什麼程度會是關鍵。

表明Workshop的目的是回顧反省，而不是要尋求解答。

突然要在別人面前自我表露很困難，可以的話，仿效此案例，配合某項大型共同作業結束、所有人還沉醉在成就感及回味當中的時機進行。在此Workshop開始之前，先盡可能增進彼此的關係。

考量上述理由，此Workshop適合在下午（或傍晚）舉辦。

這次利用居酒屋的意象，打造一個可以彼此談心的環境。並請精心佈置桌面。或是佈置成暖爐桌風格、咖啡館風格之類的，可以作各式各樣的變化。

圖4-23 環境氣氛的營造



（實踐篇）

圖 圖 圖
圖 圖 圖
圖 圖 圖
■ ■ ■
圖 圖 圖
圖 圖 圖

先2人1組分享，之後借他人介紹自己的要領，將對方所說的話轉述給其餘的成員。

引導人在整個活動中積極表露自我是促使此Workshop成功的祕訣。別害羞，帶頭自我表露吧。

請大家把想法暫時寫在紙上，並藉由說給別人聽更深入思考。而且，自己的想法一旦從別人的口中說出來，會給人客觀的感覺。也有一種辦法是中途2組併作1組以增加人數。

難得寫這樣一封信，要準備合適的用紙。自己封起來交給引導人。經過幾週到幾個月之後再把信寄給本人，幫助回想起當時的心情。

為讓人好好回味，全部結束之後的感想或領悟之類的，簡短兩三句就好。

此外，燈光調控也可以大大改變現場氣氛。

15 —— 談職場問題

(非建構型、10人左右、半天)

標題「職場問題談話會」

〈目的 / 成果〉

在始終做不出一番成績，眾人愈來愈感焦躁的H事業部研究1部裡，大家一起談談自己到底是懷著怎樣的心情工作？對問題又有多少認識？讓所有人瞭解，進而成為繼續前進的原動力。

〈對象 / 人數〉

研究1部 10人

〈時間 / 地點〉

6月16日(五) 13:30~17:00 租借會議室

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 13:30 (20分鐘)	全員開口說	• 領導人致辭~說明活動宗旨 • Check in	椅子排成環型
2 13:50 (20分鐘)	選定課題	• 自由討論 「今天想談什麼樣的主題？」	
3 14:10 (120分鐘)	針對所選主題自由交談	• 對談 根據前一個階段的討論，當場決定主題	
過程中適度休息			
		(繼續)	
4 16:10 (30分鐘)	連結到自己今後的行動	• 對談 「你認為我們該怎麼做？」	
5 16:40 (20分鐘)	閉幕	• Check out 「對於這樣的討論有什麼感覺？」	

〈準備物品〉

白板(1個) 等

這是重視現場反應和熱烈討論話題的非建構式Workshop。極力減少人為因素，以自由交談引出真心話為最優先考量。

不玩弄計策，取個直截了當的名稱。

這並非要得出什麼結論，或按照事先想好的結論進行討論的Workshop。但希望能透過某種形式與今後的行動產生連結。

非建構式Workshop最好是在小團體中實施，原則是10人左右。

Check in有「在進入正題前讓所有人都有機會開口說話」的意義。而且可據以掌握每個人今天的狀況、樣子，作為思考後續活動進行方式、介入方式的參考。

事前不選定主題，當場再決定。為免忘記有什麼樣的主題出現，不妨在白板上寫下關鍵詞。

主題設定要盡量包羅萬象，好引出各式各樣的見解。

對談的好壞取決於引導人的介入方式。抱著右側方塊中的心態，視情況需要再介入。但並非一定要向所有人說清楚規範。那樣可能會讓人感覺受到人為操作。

主題是探問今後的行動，不要求結論。要抱著不歸納出結論也沒關係的想法來參加。

圖4-24 | 對談的心態（規範）

- (1) 每個人都要詳細陳述自己的意見和其背景因素。
- (2) 同時傾聽別人的意見，盡力理解。
- (3) 保留判斷，不找對方意見的弱點，不堅持自己的立場或見解。
- (4) 不急於下結論，持續探究。不害怕因此而產生的沉默。

整個過程中，時間僅供參考。既然是非建構式的Workshop，就不可能照計畫分秒不差地進行。也可用交心小組或開放空間（尤其是人多的時候）取代對談。

（實踐篇）



16 合併後的團隊建立

(環境適合型、100人左右、1天)

標題「新公司起動Workshop」

〈目的 / 成果〉

因企業合併而誕生的新公司WS株式會社，其管理階層站在企業理念及行動規範的立足點上，強化一體感，並據以重新思考自己要採取什麼行動。

〈對象 / 人數〉

管理職 100人

〈時間 / 地點〉

10月5日(五) 11:00~17:00 City Hotel[Bowl Room]

	時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1	11:00 (60分鐘)	開幕 讓氣氛變得容易 交談	- 說明目的和程序、社長致辭 - 小組內自我介紹 - 尋找共同點	橫條布幕、7人1 島、圓桌、舊公司 成員盡量各佔一半
午餐休息(60分鐘)。直接在會場內用餐				
2	13:00 (50分鐘)	確認新公司的目 標 讓所有人熱烈提 出看法	- 克漏字問題 「確認企業理念和行動規範」 - 聯想鏈 「提到『顧客至上主義』腦海中會浮現什麼 畫面？」 - 邊休息邊觀賞其他小組的成果	問題卷、活動掛 圖、畫架、麥克筆
3	13:50 (20分鐘)	認識雙方的公司 確認自己的資源	- 湊對採訪 「在此之前你實踐『顧客至上主義』最棒的 體驗為何？」 - 每次結束，聽者要將聽後的讚嘆傳達給 說話者	原本分屬不同公司 的人組成搭檔
4	14:10 (40分鐘)	思考公司對我們 的期待	自由討論 「對新誕生的WS株式會社而言，『顧客 至上主義』意謂著要做什麼？」	活動掛圖、畫架、 麥克筆
5	14:50 (75分鐘)	眾人合作完成一 項任務	- 製作宣傳海報 「本公司所謂的『顧客至上主義』！」 - 採市集型發表	表格樣本
6	16:05 (55分鐘)	思考我要做什 麼？ 閉幕	1人作業「我的行動計畫」 - 小組內分享 - 社長總結 - 小組內Check out	行動計畫表

〈準備物品〉

各種表單、活動掛圖和畫架、水性麥克筆、名牌、橫條布幕、圓桌(15張) 等

這是作為所謂PMI（Post Merger Integration）的一環所舉辦的Workshop的典型範例。此計畫以環境適合型為基本構成。

與其降低總人數全體慢慢深談，不如聚集所有人共同努力還比較重要。即優先選擇可以感受集體力量的象徵性活動。同時，會場也要選擇適合這種大團體活動的地點。只是時間的規畫變得有點緊。

配置圓桌，自然營造出可以平等對話的氣氛。

圖4-25 | 在圓桌前進行對話



一起用餐也有助於拉近彼此的距離。

為讓每位成員講得過癮，採用2人搭檔互相訪談（英雄訪談）的方式。

沒有人不喜歡被讚美。應該會大幅拉近彼此的距離。

繼自由討論之後，透過小組合作規矩矩作出一些成果（此案例是製作物品），以慢慢醞釀共同運作的意願。

圖4-26 | 製作宣傳海報



要想辦法讓大家在Workshop結束、回歸日常生活之後也能想起這天的事。

（實踐篇）



17 — 解決問題型研習

(體驗學習型、約20人、連續多天)

標題「中堅員工 增進問題解決能力研習」

〈目的 / 成果〉

以今後將肩負公司重責大任的核心職員為對象，自己設定課題，培養其針對課題研擬解決方案的能力。並透過一系列的Workshop，將他們培育成能在團隊運作中發揮領導才能的人。

〈對象 / 人數〉

由各部門挑選出來的人 20人

〈時間〉第1回合 8月22日(五) 9:00~23日(六) 16:30

第2回合 10月17日(五) 9:00~18日(六) 17:30

第3回合 11月20日(四) 9:00~22日(六) 16:00

第4回合 12月19日(五) 10:00~15:00

〈地點〉研習中心

●第1回合

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 9:00 (40分鐘)	開幕	- 人材開發部發表開幕宣言 1人作業：寫作「我令人意外的一面」 - 用這篇文章向全體成員自我介紹	4人×5組的島型配置，只在自我介紹時改成環型
2 9:40 (60分鐘)	互相認識、展開團隊運作	- 小組內自我介紹「你從事什麼樣的工作？」 - 決定小組名稱及規則→發表	
3 10:40 (80分鐘)	灌輸技巧、體驗	- 演講「小組討論的訣竅」 - 演練「本公司的問題點為何？」	
午餐休息 (60分鐘)			
4 13:00 (90分鐘)	灌輸知識	- 社長演講「本公司要努力的目標」 - 回應質疑之後，小組成員分享聽完演講的感想	社長進場、演講完後退場
5 14:30 (120分鐘)	灌輸技巧、體驗	- 演講「邏輯思考的基礎」 - 費米推論法 • 個案研究	
6 16:30 (90分鐘)	技巧實務應用	以分組方式有系統的整理本公司的問題點→邏輯樹	
晚餐&懇親會(專務列席)→住宿			
7 9:00 (110分鐘)	灌輸知識、體驗	- 演講「事業戰略的基礎」 - 個案研究 • 休息	
8 10:50 (130分鐘)	技巧實務應用	以分組方式利用3C / SWOT重新整理本公司的課題	
午餐休息 (60分鐘)			
9 14:00 (70分鐘)	選定課題	- 各組選定一個課題 - 發表選出的課題 - 休息	

10	15:10 (40分鐘)	計畫行動、體會 任務分擔	- 由講師說明下回合之前的課題 - 以分組的方式決定下回合之前該進行的項目和任務分擔	
11	15:50 (40分鐘)	回顧	- 寫給友人的一封信(小組內) - Check out(全體成員)	

◇從第1回合到第2回合的課題——①實地採訪：到自家公司的營業或生產現場採訪實況(如有必要也可一起行動/實際體驗) / ②訪問部門主管

●第2回合

時間	目的/目標	活動內容/問題	環境設定
1 9:00 (10分鐘)	開幕	- 前1回合的回顧 - 確認第2回合的進行方式	
2 9:10 (110分鐘)	發表調查結果	發表部門主管的訪談結果	
3 11:00 (90分鐘)		向小組成員報告實地採訪結果	各小組轉往小會議室
午餐休息(60分鐘)			
4 13:30 (120分鐘)	研擬解決方案	- 針對選定的課題思考解決方案 - 中途進行發表的準備工作	
5 15:30 (120分鐘)	大家一起檢討解決方案的優缺點	- 分組：各組部分相混 - 發表→小組內部討論→講師講評	集合到大會議室
6 17:30	重新構思解決方案	小組內部根據所有人的意見重新構思解決方案	各小組轉往小會議室
晚餐之後繼續無止盡地檢討→住宿			
7 9:00 (90分鐘)	灌輸技巧、體驗	- 演講「展演發表」 - 演練 • 休息	集合到大會議室
8 10:30 (90分鐘)	技巧實務應用	應用習得的技巧，將自己小組的提案加工修潤，以便於傳達	各小組轉往小會議室

●第4回合

時間	目的/目標	活動內容/問題	環境設定
1 10:00 (20分鐘)	開幕	- 前3回合回顧 - 確認此回合的進行方式	總公司董事會議室
2 10:20 (90分鐘)	向經營階層提案	- 向經營階層提出解決方案 - 小組發表→回應質疑	

〈準備物品〉

A4紙(100張)、模造紙(40張)、便條紙(20包)、水性麥克筆(5套)、白板(5個) 等

「學會了就用用看」是貫穿整個Workshop的主要成分。

這裡也要時時意識到團隊建立。把提高合作意願的任務分擔作業，與互相肯定的「寫給友人的信」組合起來。

這是為了從教室裡沒有、唯獨現場才有的題材中獲得學習的活動。

一定要展現出包括經營高層、經理人、前輩、人材育成部門等公司上上下下全心投入這次研習活動的態度。只要感覺到「公司對我們有期待／把我們集合起來打算栽培」，聽講者的意願便會一下大增。

具體來說，安排時間讓高層談談他們的理想目標、借懇親會的場合與高層交流、聽聽經理人、前輩或其他部門怎麼說、在董事會上提案等，可以想得到各種方法。而且，必須讓高層和經理人樂於見到這樣的安排。像「你們一定覺得這些學習好像沒什麼用，輕輕鬆鬆的多好」這樣的態度會糟蹋了聽講意願。

為了讓聽講者容易說出自己對發表的意見，從原來的小組中各取1人混合成1組，共組4個混合組，然後在混合組中熱烈討論。這樣也可以增加聽講者之間的交互作用。

準備個別小會議室，好讓小組成員專心討論。

講師在整個過程中是扮演引導人的角色。他必須捨棄規畫全部學習項目、欲將所知傳授給他人的誘惑，保持幫助學習者學習／與學習者一同思考的態度。並將主導權交給學習者，配合進度和學習者的意見，偶爾彈性變更計畫。

圖4-29 | 向經營階層提案



(實踐篇)



專欄3 ●何謂Workout？

在第5個實例中介紹的Workout，是美國奇異公司（GE）前任執行長（CEO）傑克·威爾許（Jack Welch）為迅速解決組織問題所提倡的方法。這麼做能改造組織，使其有能力快速因應時代變遷。

選定必須討論的主題，跨部門召集適合主題及有決策權的首長共同參加。由此小組成員構思解決方案，並整理成提案，首長再當場決定是否同意執行。

其討論的部分正是所謂的Workshop，而加入首長同意的元素為Workout的一大特徵。派給首長迅速下決定的任務，是為了擺脫「該作決定的上司尚未批准動彈不得」的狀態，以使迅速執行力逐漸滲透到整個組織。而讓首長和成員雙方徹底理解用意，是Workout成功的重要關鍵。

不僅如此，主題的設定在舉辦Workout之際也非常重要。「關於處理顧客投訴」這類語意含糊的主題設定，會讓人很難提出具體的解決方案或判斷該如何抉擇。必須設定成「3個月內要將處理顧客投訴案的平均天數從5天縮短到3天應該怎麼做？」這類能讓人具體想像出終點的主題才行。

對終點的描述最好要注意「聰明（SMART）終點」5原則，這些原則也可以用在Workshop或平常的會議上。

- ①Stretch ：讓人成長、有挑戰性的目標
- ②Measurable ：能夠預測、判斷達成與否
- ③Achievable ：可能達成的
- ④Realistic ：實際可行的
- ⑤Time-related ：有清楚的期限

參考文獻：Dave Ulrich等／『GE式Workout』／日經BP社

第 5 章

研究篇

內容設計 決定Workshop的成敗！



1

怎樣確保計畫的品質？

圖 圖 圖
圖 圖 圖
圖 圖 圖
■ ■ ■
圖 圖 圖

一般都說「工作坊不做做看不知道，但做了就會有辦法解決」。一次就安排得盡善盡美的計畫如鳳毛麟角，所以**可提升完成度的品質確保**作業很重要。人稱招牌的計畫也是如此不斷努力的結果。

本章將針對品質確保要點和常見的陷阱加以講解，並穿插實例介紹。

☛ 持續照著PDCA模式運作

要提升計畫的品質，唯一方法就是商業人士熟悉的**PDCA模式**。

Plan（計畫）：設計Workshop的概念和計畫

Do（實踐）：舉辦Workshop

Check（評價）：回顧過程並評價其成果

Action（改善）：加以改善，讓它變得更好

只要正確照著這個模式運作，完成度肯定會提升。

也有人說：「Workshop的計畫不試過3次不會成功。」不是試過1次就算了，要像螺旋般照著這個規則運作好幾回（以使呈螺旋上升），並持續改善缺失，這點很重要。請記住：Workshop的設計沒有終點。

那麼來談談依循這套模式運作的重點。

☛ 獨力設計？還是集體設計？

首先大前提是，要一個人獨力設計Workshop？還是組一支團隊，眾人合力

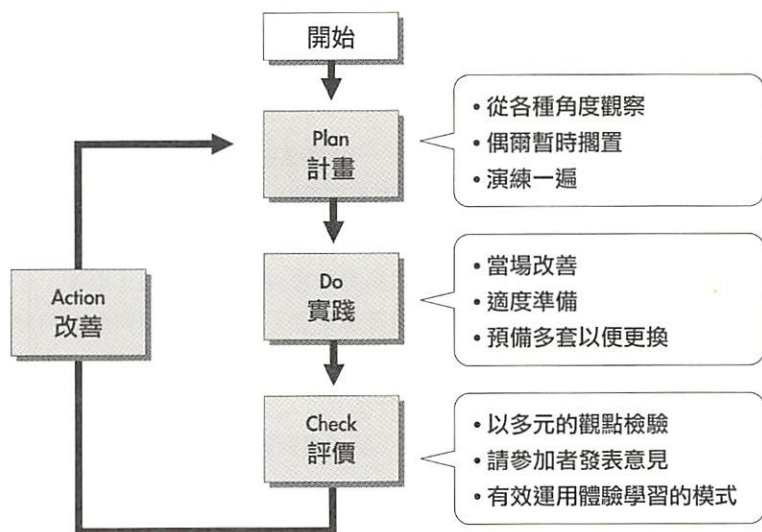
設計？前者不會造成Workshop的概念不清，但缺點是沒辦法突破自己的窠臼，容易流於相同的模式。也很難從多面向的觀點檢查設計好的計畫。

另一方面，後者就很容易出現各式各樣的點子，且在精雕細琢之際也不必一個人苦苦煩惱。相反的，在根本的概念部分要讓所有人有同樣的認識是件難事，這是設計成敗的關鍵。

至於作業要領，一個人設計時，不妨把重點放在擴大發想活動和環境設定等的細節方面。相反的，集體設計時，在概念磨合階段要花足夠的時間，設計細節時則留意是否符合概念。

當然，若考量設計作業的需求，能產生各式各樣想法的團隊合作方式，改善效果較佳。

圖5-1 照著PDCA模式運作吧！



✎幾度擱置細細琢磨

最初階段是Workshop的企畫和設計。然而，不論是獨力進行還是集體運作，在這裡跌倒的不在少數。尤其在集體運作的情況下，概念始終難以磨合，討論肯定會陷入膠著狀態。

這種時候請暫時擱置問題。不要勉強得出結論，中斷談話，日後再重啟討論。或者，先擬一個臨時方案，放個2～3天再拿出來看。

人產生創意的過程中，在靈感來臨之前，必須極盡所能地吸收資訊，使腦袋一片混亂，這時再拋出問題就會有不同結論。擱置問題使能夠突破現狀的構想更容易出現。

此外，有時也會因為無法預測所需時間、討論熱度、出現的論點等現場發展情況，而難以繼續設計下去。這種時候，放棄預測，「反正不實際做做看也說不準」，繼續進行下一步是明智之舉。實在放心不下的話，在可能的範圍內進行演練，依照PDCA循環作一次，應該就可以安心了。

✎邊實施邊設計

大致設計好的話，接下來就是實踐。這個階段也是很難照自己所想的進行，發生意外狀況，或「糟糕！設計錯誤！」冷汗直流的情況如家常便飯。正如第1章所說，觀察這些狀況，當場想替代方案，隨機應變更動計畫是引導人的重要職責。

換個說法，就是引導人一邊實踐，一邊當場在作PDCA循環。設計不只在Workshop結束之後才進行，實踐的時候也不忘設計。

這麼說雖然有點似是而非，但現場設計要順利，適度的準備不周是需要的。若毫釐不差地按照計畫實踐，便沒有處理意外狀況發生的「樂趣」了。況且，準備得愈周到、用情愈深，會變得不想更動。對於難以預料將如何發展的部分，最好不要計畫太多。大膽放進一段完全沒有計畫的時間也是一個辦法。

或者，手邊有多個備案也是聰明的作法。

預先假設各種情況，想好數種方案，臨場應對就會比較容易。

✎回顧反省是設計之鑰

Workshop結束了，不要只是細細品味那成就感，要好好考察它的優劣進而

改善它。做完就算了不會有學習和成長。試驗過一次之後，不為結果的成敗而歡喜悲傷，不斷改進，這樣不僅是Workshop，我們的能力也會逐漸提升。

說得具體一點，成功之後要談一談是哪裡成功？為什麼成功？有什麼發現？有沒有可以改進的地方？即便是獨力設計完成的Workshop，也要藉由許多雙眼睛的檢驗以突破自己的極限。

這裡最可貴的是獲得參加者坦率的意見。Workshop的主角是參加者，沒有比參加者的意見更好的回饋了。也可以請參加者寫回顧單，兼作意見調查。

萬一主辦者的預期與參加者的反應出現落差，那麼當中必定藏有最重要的線索。別急著想簡易的改善方案，先確實掌握當場發生了什麼事，深入探究其發生的原因，思考怎麼做才會順利。意即照著基本計畫模式之一的體驗學習型循環運作，一定能提升Workshop的完成度。

圖5-2 | 重視回顧



(研究篇)

■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■
■ ■ ■



探索 品質確保的過程



讓我們循著實際設計Workshop、施行、逐漸改良的過程仔細探究。別只看計畫完成之後的成績，而要感受設計過程中發生的變化，還有設計時的要點和難處。

2-1 前置計畫

蒐集背景資訊，理解Workshop的意義

A公司是家營業額達400億圓、有700名員工的企業。以往都很順利地持續成長，也獲得該有的利潤。

不過，最近出現了競爭對手T公司，供應一些令A公司很在意的製品。已陸陸續續有顧客被搶走，社長等經營高層雖然憂心忡忡，但大多數員工似乎尚未感受到太大危機。

相應的獲利依舊，也看不到員工方面有什麼企圖刪減成本、改善業務的積極性舉動。「維持現在這樣子有什麼不好？」抱持這種想法的人很多，公司裡一派悠閒。

感到焦慮的社長任命副社長率領全公司開啟業務改善活動的機制。即由各部門的部長選定並提出自己部門必須努力研究的主題。然後請第一線的核心員工提出和主題有關的業務改善方案。

支援的部分光倚賴各部門自動自發太不可靠，所以由企畫部負責活動支援。首先，必須在各個部門舉辦揭開整個活動序幕的Kickoff Workshop。企畫部

成員趕緊聚在一起開第一次會議，開始磨合彼此的認知。

「各部門大約有多少人會參加這項業務改善活動？」

「部長說是10多人。」

「10多人啊……這樣要全體一起討論有點困難。」

「沒辦法呀，與其幾個人悄悄地做，還不如一開始就盡量牽連多一點人進來，這是最高指導原則。」

「分組討論的話，可能可以應付。更重要的是，不知道來參加的人是抱著什麼樣的心理？」

「嗯～，恐怕有不少人根本搞不清楚狀況吧。」

「大概會認為沒有必要這麼做……」

「意思就是說，必須以有不少這種狀況外的參加者為前提來設計Workshop。」

「上頭的部長們又是怎麼想的？他們當真希望Workshop能提出改善方案嗎？答案不就在部長腦中嗎，真無趣。」

「在下次開會前，我會先打探一下。應該沒問題。」

☆

☆

☆

☆

☆

雖然有人不考慮參加者的特性，逕自寫出「說明宗旨→自我介紹→破冰活動→演講→……」的計畫，但這種機械式的作法不會成功。會有什麼樣的人來參加？主辦者的意圖為何（主辦者和設計者不同的情況）？有何條件限制？——要確實蒐集情報，讓大家對現狀有共同的理解。並根據這些情報設計Workshop的計畫。

此外，像他們這種集體設計的情況，若沒有建立共同的認識基礎，一定會在某個地方意見不合，又回頭討論理論。從這個角度來看，上面的討論不可

少。

● 計畫並非單純的儀式程序

對現狀有一定程度的瞭解時，也到了第2次設計計畫會議召開的日子。

「部長們的反應如何？」

「放心。他們都很理解這次計畫的宗旨，也似乎真的對第一線職員的意見有期許。這不會是一場事先就知道輸贏的比賽。」

「那好，看樣子辦Workshop不成問題。趕快來製作計畫吧！」

開始製作計畫了，大家提出各式各樣的意見。「會場用公司的會議室就可以吧」、「總之，參加者各有各的認知，一定得清楚說明宗旨」、「應該也需要目前為止的調查報告吧」、「最後確認後續的日程安排」……等等。

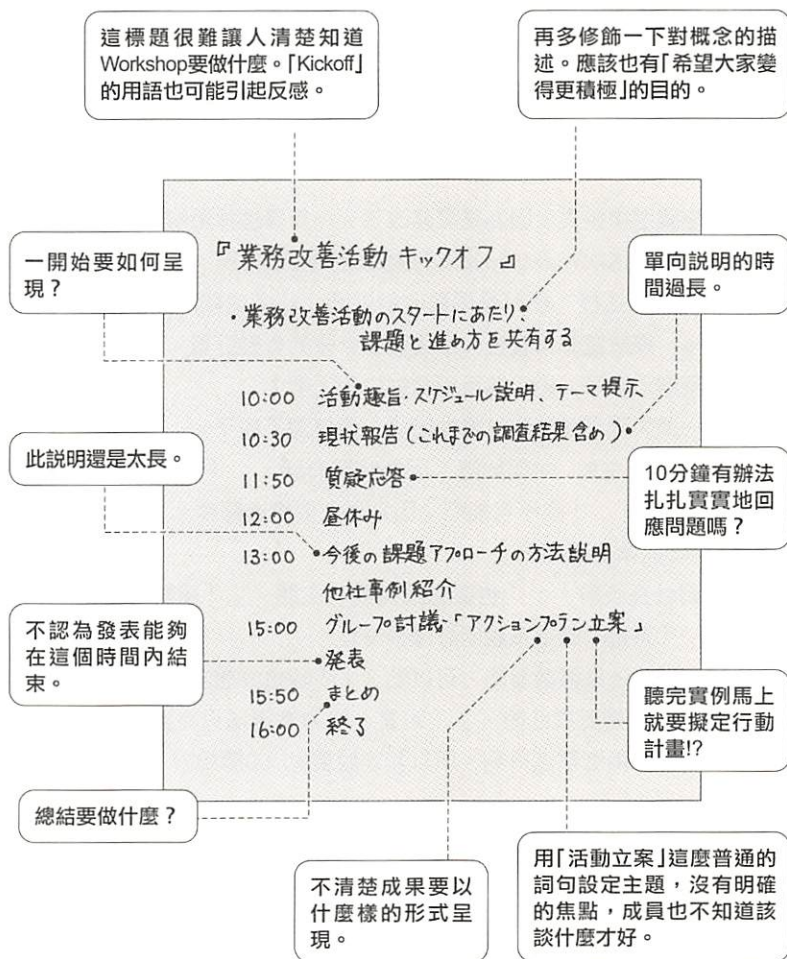
把意見作個統整後，大家開心地說：「太棒了，計畫完成啦！」這時前輩偶然從旁經過，看了大家作的筆記後說：「這根本稱不上設計計畫嘛！」說完便離開了。當下大家一片鴉雀無聲。

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

頭一次設計計畫，往往會做出如圖5-3那樣的計畫，並感到滿意。那不過是將當天大致流程排列出來的「儀式程序」，一旦實際照表操課，鐵定會被這過於天真的設計搞得一把鼻涕一把眼淚。尤其以下幾個重點要重新檢查一遍。

- 概念，也就是「對象是誰」、「目的為何」，有沒有說清楚？
- 標題是否讓參加者很快就明白Workshop要做什么？
- 活動和問題有沒有敘述不清？參加者明不明白自己該做什么？
- 是否連環境設定（配置、分組）都考慮到了？
- 對時間分配的預估是否太過寬鬆？
- 是不是花太多時間填塞資訊給參加者？以致參加者幾乎所有時間都處於被動狀態，淪為「虛有其表」的Workshop？

圖5-3 暫且先設計出骨架……（第1版）



● 不因拘泥細節而停滯不前

數日後，因為前輩的一句話而召開第3次會議。

「打起精神重新來過。一開始好像要先確立概念。」

「應該要先關注『有各種覺醒程度的人來參加』這一點。換句話說，並非全是積極進取之人。」

「落實到概念上，究竟要用什麼樣的詞句來表現？」

一旦像這樣，大家說說自己的感覺和想法，而且整合成一段文字，很快就會耗掉2、3個小時。可是只要堅持住，度過這個階段，事情就會進展得很順利。

「接下來要選擇模式。因為是業務改善……無異議採用解決問題型？」

「是這樣嗎？這次Workshop又沒有要進行到解決方案。」

「抱歉。既然這樣，那就是擴散收斂型吧？藉由這個活動讓所有人都明白要做什麼之後，擴散發想再整合，最後確立今後的行動計畫。」

「就這麼辦！對了，把段落目標寫在白板上吧！」

不料，一進入到具體製作計畫的階段，便停滯不前了。

「提早30分鐘在9：30開始吧。因為時間有限。」「只增加30分鐘夠嗎？還是9：00開始吧。」「這不可能吧？因為早上要檢查郵件。」「噢～可是，我們公司是8：40開始上班耶！」

「要請副社長致辭。」「也要請部長說明主題。」「這樣光是致辭就要花很多時間。」「可是不請部長說明好像很奇怪。」

「用腦力激盪法來擴散發想，可以吧？」「我也好想試試看Brain Write。」

「沒有做過的活動總覺得危險。」「可是，腦力激盪法只有講話大聲的人才會說，不是嗎？」「兩者都進行啊。所以我才說要9：00開始呀！」「喔～還在說這個……」

這種討論法，看樣子計畫不太可能在今天內完成。

☆

☆

☆

☆

☆

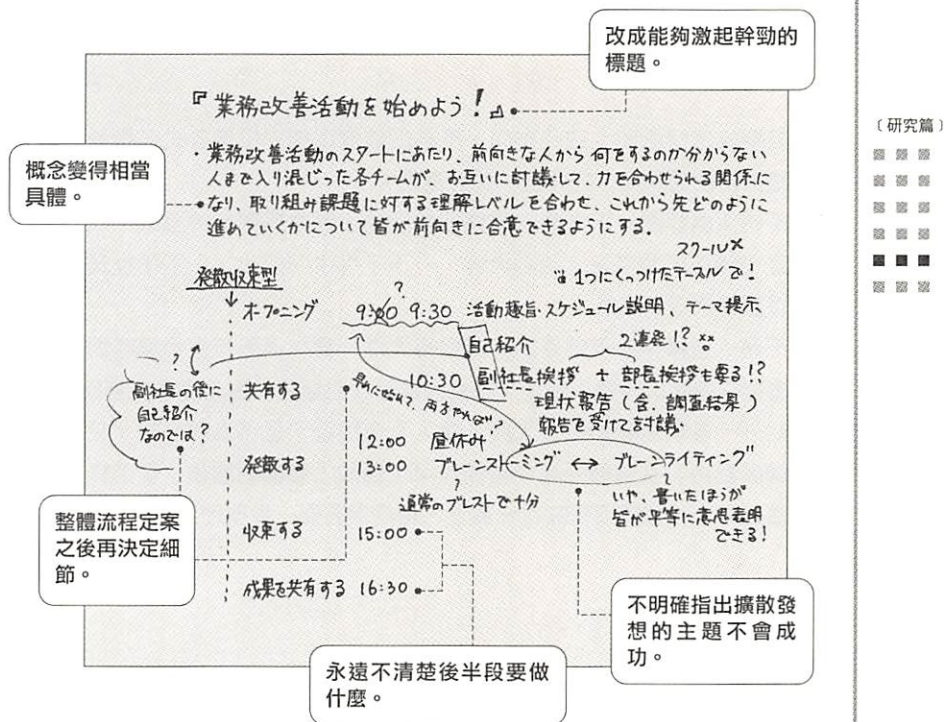
概念是為了萬一大家要重新思考時有所依據。最好要徹底討論，協調出一致的看法，再仔細修潤文字。

不過，設計計畫不是光這樣就行了。像前面的討論那樣，每個細節都停下

來議論不休的話，永遠也看不到計畫的全貌。如果爭議沒有解決，可以暫時擱置，或是跳過先進行下一個，這是設計計畫的訣竅。請整體和部分來回交錯設計吧。

反倒是許多人討論到累了會草草設計段落目標和主題。別只用「擴散」之類的動詞來表現段落目標，要說出把「什麼東西」擴散，這樣重點才會明確。此外，別忘了提問時要說清楚討論「什麼」主題。

圖5-4 | 拘泥細節便難以前進（第2版）



◆ 構想愈來愈多

終於到了第4次會議。今天的目標是盡量提出構想，並寫成計畫。

興致勃勃的成員們馬上扔出許多點子。「最初的自我介紹可能用『自己喜歡的名字』比較好。」「為了確保所有人的發言時間，要採用『答題板演說』的方式。」等等。每個提案都那麼吸引人，整個計畫無處不是高潮。然而，這麼一來，漸漸變得難以收拾。

「希望大家能向前看，沒錯吧……。所以一定要加入談談自己『最棒的體驗』的活動。」「你想把這活動排進哪個段落？」「排在擴散每個人發想的階段好不好？」「何不乾脆請大家改編成短劇？應該很好玩！」「對了，最後是Check out對吧？要預留時間」。

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

只要確定概念和大致的走向，應該就能像這樣安排進各式各樣的活動。別害怕提出自己的意見，先作出一個計畫吧。

不妨偶爾翻閱一下本書和附錄裡的活動，從中獲取新的靈感。此外，不一定從開頭按照順序決定活動內容，一下子從中間開始，一下子從結尾倒溯，也可以讓發想逐漸拓展。

不過，這種作法肯定會讓計畫變得太滿。實在很難想像這種時間切割瑣碎的計畫能在規定的時間內結束。各個段落目標也感覺八面玲瓏樣樣都顧。

此外，各個活動都引人入勝，讓人不免懷疑它是否真有必要。又不知道該怎樣讓談話內容在整個活動中發揮作用（例如「最棒的體驗」要怎樣運用到後續的活動中），整體流程缺乏一貫性。相信很需要一番整理。

● 回歸概念刪減計畫內容

「再一次篩選出真正非做不可的活動。大膽地刪吧。」「沒錯。隔一個晚上再看，馬上發覺這計畫太貪心了。」第5次的會議就從這樣的對話開始。

讓整個計畫增色不少的內容中，Workshop最期待的是來參加的成員都同意參與業務改善行動。並且相互瞭解，建立共同的目標，創造今後一起努力打拚的機制。

反過來說，除此之外的內容只能斷然刪除。「和認識大綱比起來，資訊共有比較不重要。」「嗯，第2回合以後再介紹其他公司的例子吧。」「最棒的體驗是不是也有點離題？」就像這個樣子。同時要一併思考活動的主題、環境設定等。另一方面，也擔心收斂的部分是否能在50分鐘內進行完畢。有可能出乎意料地迅速搞定，也可能觸礁擱淺。無法預測到討論情勢的發展和所需時間的話，就得做好「當天邊做邊想」的心理準備。

☆

☆

☆

☆

☆

計畫的發想擴散之後，要回歸Workshop的目的，選出真正需要的內容，區分強弱輕重。Workshop的概念會愈刪愈明。

與其半吊子增加活動的數量或多樣性，不如細心執行每一個活動，才能提高參加者的滿意度。站在參加者的立場檢查活動銜接順不順暢也是很重要的工作。

這時，一定要正確估算各項活動所需的時間。「大約10分鐘應該可以吧」這種隨隨便便的觀測，日後會嚐到苦頭。萬一有無法預測發展或所需時間的活動，建議事前預演一次。

2-2 一面實施一面改進

企畫成員們抱著「這樣應該可行」的想法出席當天的Workshop。不料開頭就摔了一跤。活動9點開始，有3個人遲到。在這樣慌慌張張的氣氛下，即使副社長致辭完畢緊跟著就進行破冰活動，依然帶動不起來。

接著搞砸的是部長的主題提示。「希望各位思考關於全球化供給的改善方案」這樣不明確的主題，參加者聽了也只能傻眼。而且那帶有說教意味的談話還長達30分鐘之久。不知道是不是因為這樣，諮詢顧問的現狀報告也延長，不但場子冷冰冰，時間更是愈拖愈長，企畫成員們各個心急如焚。

儘管想辦法挽救，刪掉答題板演說，直接帶進重點活動Structured Round，但這會兒又突然有人脫軌演出，最後連氣氛也搞砸了。後來因為討論偏離主題，沒完沒了，不得不有點強迫地作出結論。這樣的結論能獲得多少認同？令人擔心。

結果不得不砍掉最後的回顧時間，以意見調查打發掉。結束後不久詢問了幾位參加者的感想卻是「今天的研習很有用」。得知原來不少來參加的人以為這是研習，成員們都錯愕不已。

☆

☆

☆

☆

☆

雖然Workshop會發生許多意想不到的狀況，但請把它想成是促使Workshop變得更好的機會，不慌不忙地靈活應對吧。

這次忍痛刪掉一個活動是正確的判斷。如果時間不夠，不要讓所有活動都半途而廢，而是回到Workshop原本的目的，集中火力在重點活動才是上策。為此，要先讓所有人徹底瞭解Workshop的概念（或是先設計好重點活動）。

不要遷就狀況，為應付狀況疲於奔命。要精心研擬計畫，掌握現場會發生狀況的徵兆。在這一層意義上，砍掉最後的回顧時間十分可惜，唯足告慰的是，作了意見調查。

圖5-7 當場變更計畫

	預定計畫	實際情形	當場發生的事
9:00	• 開幕	• 開幕	←相繼有人遲到！
	• 互相認識→尋找共通點、介紹工作	• 互相認識 →尋找共通點、介紹工作	←副社長致辭後不久的破冰活動不成功。
10:00	• 介紹活動大綱 →說明活動宗旨 →提示主題	• 介紹活動大綱 →說明活動宗旨 →提示主題	←事業部長所提示的主題不明確，參加者沒辦法想像。且帶有說教意味，說了30分鐘之久！
	休息	休息	
11:00	• 資訊共有 →現狀報告 →答題板演說	• 資訊共有 →現狀報告	←諮詢顧問的說明也很冗長，參加者完全被動地聽講。
12:00	(午餐休息)	(午餐休息)	←由於時間不夠，忍痛刪掉答題板演說。
			←提早結束是正確的。
13:00	• 擴散問題意識 →Structured Round	• 擴散問題意識 →Structured Round	←有人脫軌演出，氣氛變得很糟。
14:00	休息	休息	←儘管預留足夠的時間，但討論離題，沒完沒了。
	• 鎖定焦點課題 →Buzz →小組討論	• 鎖定焦點課題 →Buzz →小組討論	
15:00	休息	休息	←為了讓小組依序發表，耗費許多時間。因此取消休息，一直進行到最後。
	• 凝聚意識 →期望列舉法 →全體討論	• 凝聚意識 →期望列舉法 →全體討論	
16:00	• 閉幕→確認議事、Check out	• 閉幕→確認議事、Check out	←硬是作出結論，卻沒有時間回顧了。取而代之的是以書面方式提出意見。

(研究篇)



2-3 事後重新修改計畫

當天晚上，企畫成員立刻召開Workshop的檢討大會。起初可能因為亢奮的情緒尚未消退，「那個地方我一直覺得不妥。」「既然這樣為什麼事前不說。」氣氛劍拔弩張。

不過，再看一遍意見調查之後，發覺也有「很高興可以瞭解其他成員的人品，或從事什麼樣的工作」、「我重新瞭解原來大家都抱有同樣的問題意識」這樣的意見，而感到有點安慰。

「要是可以設計一個讓參加者感覺更好，能自在參加，大量交換意見的計畫就好了。」成員們對這句話深有同感。惡劣的氣氛消失無蹤，一直熱烈論戰到深夜。

☆

☆

☆

☆

☆

回饋的原則是要在當場、當下進行。Workshop結束後要盡早約集大夥兒進行回顧。這個舉動將左右計畫最後的品質。比如說，由這次的經驗可以想到以下待改進之處。

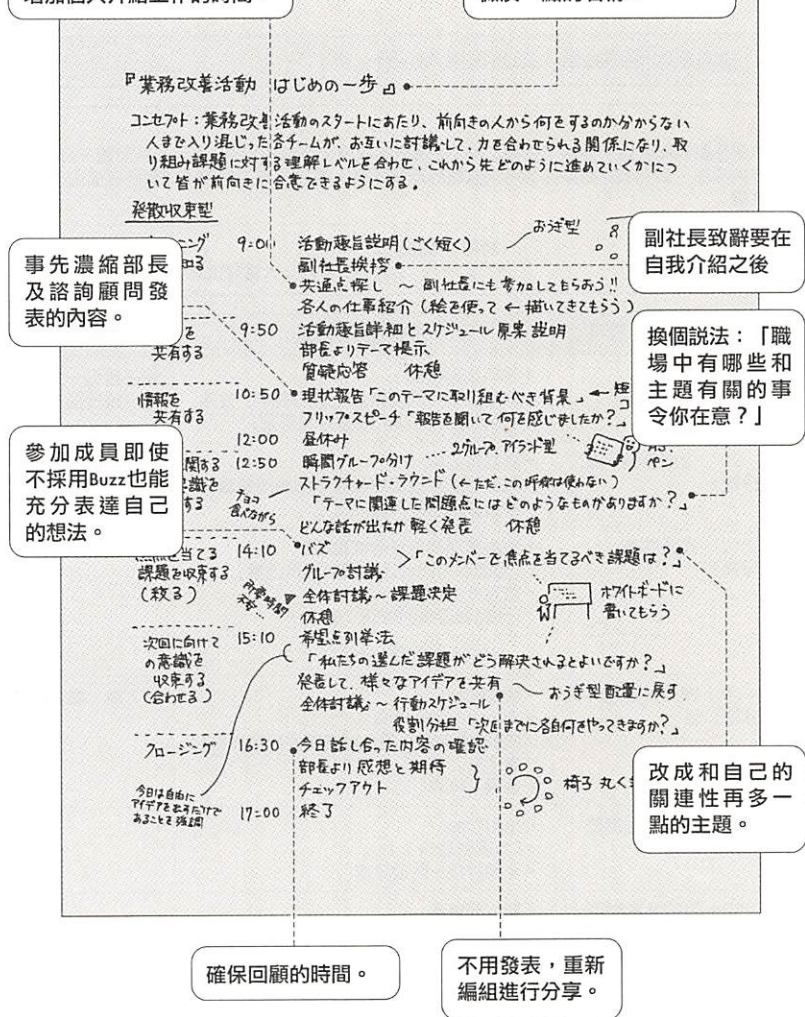
- 在這家公司，9：30開始是符合現實考量。這30分鐘有差。
- 事前的告知和對關鍵人物的說明不充分。
- 沒能掌握參加成員的特質和關係，因而計畫內容不切合需要。
- 破冰活動感覺突兀，覺得排斥的人沒辦法隨之起舞。
- 整體計畫塞太滿，沒有玩的空間（餘裕）。
- 主題（問題）設計不夠嚴謹，無法讓所有人瞭解討論的目的。
- 輕忽對活動進行方式的研究，使得作業指示不夠詳細清楚。
- 應該事先預測問題行為，制定規範等的因應措施。
- 即使時間再怎麼拖延，也不該砍掉回顧時間。

像這樣實踐完就反省，重複多次之後，企畫成員才好不容易做出P202的完成版計畫。不過，這個版本也不能說是盡善盡美。請各位一定要設計看看自己的完成版。

圖5-8 實施後發現的待改進之處

應該刪除尋找共通點活動，增加個人介紹工作的時間。

建議改取一個研習色彩稍微淡一點的名稱。



〔研究篇〕

圖5-9 業務改善Workshop的程序表（完成版）

業務改善Workshop

（擴散收斂型、約10人、1天）

標題「朝向業務改善之路，踏出每個人的第一步」

〈概念〉

業務改善活動展開之際，混合了各類成員（從積極參與到茫然無知）的各小組互相討論，建立可以合作的關係，調和彼此對要努力解決課題的理解程度。關於所有人未來該如何繼續前進，積極尋求共識

〈對象 / 人數〉

1 梯約10人

〈時間 / 地點〉

9:30~17:00(18:00) 大會議室等

時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	環境設定
1 9:30 (50分鐘)	開幕 互相認識	- 說明活動宗旨 - 破冰活動：取個自己喜歡的名字，介紹各自的工作（請大家畫好圖帶來）	桌子拉到一旁，將椅子排成圓型
2 10:20 (50分鐘)	介紹活動大綱	- 副社長致辭 - 說明活動詳細用意和原本的時間規畫 - 部長提示主題&回應質疑	採扇型配置
3 11:10 (60分鐘)	資訊共有	- 諮詢顧問發表現狀調查報告「必須致力研究此議題的背景因素」 - 答題板演說「聽完報告有何感想？」	
午餐休息 (50分鐘)			
4 13:00 (70分鐘)	擴大對主題的關注	- 瞬間分組 - Structured Round「職場中有哪些和主題有關的事令你很有意思？」 - 發表、休息	分2組、島型配置
5 14:10 (60分鐘)	鎖定焦點課題	- 小組討論「怎麼做最快？」 - 全體討論~選定課題	
6 15:10 (80分鐘)	凝聚大家對下一回合的意識	- 期望列舉法「該怎樣達成課題？」 - 換組分享構想 - 全體討論~製作行動計畫「在下一回合之前各自要做什么事？」	恢復扇型配置
7 16:30 (30分鐘)	閉幕	- 部長發表感想和期待 - Check out	椅子排成圓型

〈準備物品〉白板、模造紙、便條紙、名牌、筆 等等

雖說是業務改善，但並不使用引人注目的設計和技法，而以拉近彼此的方向為最大目的，設計成簡單的Workshop。

為免被誤以為是研習，取個可以提高當事者意識的名稱。

事前要直接找關鍵人物說明這次活動的宗旨，好讓他抱著積極的態度來參加。

時間有可能延長，預約會議室和聯絡參加成員時要假設最晚到18:00。

說明宗旨要盡可能簡短。即使同在一個職場做事也可能不知道彼此的工作內容。為了增進對彼此的瞭解和一體感，就算是很熟的朋友也要花時間自我介紹。

事前要找部長談，設定好具體的主題，再麻煩部長盡量簡單扼要地介紹主題。

為避免單向提供資訊，也要事先與諮詢顧問協調好要介紹的內容。

有人一提到「Structured Round」就以為要做什麼特別的事，所以別用這個名稱，只說明作法（基本規則）。關於對話的主題也換個說法，改成「職場中有哪些和主題有關的事令你很在意？」

把主題（問題）改成給人感覺切身相關的事。討論沒有交集時，就使用「緊急度、重要性矩陣」。

由於希望討論一直到最後都能具有建設性，使用期望列舉法。希望那樣的氣氛一直維持到發表各自的行動宣言為止。

預留足夠的回顧時間。要是Workshop進行得不順利，正好是最佳素材，延長時間進行回顧。

（研究篇）



3

小心 10大陷阱



Workshop的設計達到一定程度的人，都有一些容易掉入的陷阱。筆者也常常因為太過急切，使得Workshop變得有點「強人所難」。本節將介紹設計Workshop時容易掉入的「10大陷阱」。設計好的話，請先讓腦袋冷靜一下，試著以參加者的心情重新檢視一遍計畫。

其1——塞太滿

最常見的是擠太多內容。「這個也想讓他們知道、那個也想讓他們知道」、「也加進這種破冰活動吧」，貪得無厭的結果就是，Workshop的內容變得太豐盛。也常常遇到實在不覺得能在規定時間內進行完畢的計畫。

雖然能明白設計者努力讓參加者帶走更多收穫的用心，但結果造成參加者消化不良。連重點都難以分辨。

經過千錘百鍊而成的計畫，想必很難割捨，但只要感覺內容有點多，就狠下心來把它刪除吧。只因為內容太多而無法讓任何一個參加者感到滿意的話，就本末倒置了。

其2——太講究

太想出奇招，反倒做出複雜奇怪的計畫，導致失敗。「一般人的設想大概都是A→B→C→D這樣的順序，所以假如改成A→C→B，會讓人一愣，而且原

本期待接下來會是D，卻換成E……」類似這樣的模式。「不想給人感覺這個Workshop很老套」，這是好勝心強的人容易掉入的陷阱。

這策略偶一為之效果不錯，但搞太多意外驚喜，參加者反而會混亂。參加者多半是今天頭一次接觸這項計畫。更何況，過度費心設計的計畫會透露出「你看，這樣的發展你想都沒想過吧」這種自負心理，令參加者感覺不舒服。

別沉迷於「徹底顛覆過去，設計個充滿驚奇的計畫」這樣的策略。沒有必要處處藏有驚喜。發表也是如此，一連串出人意表的發展會讓人看到一半就疲乏了。驚喜，有1、2個就好。請以單點豪華主義（譯註：不惜投注大筆金錢在某樣感興趣的事物上，其他方面則很質樸。）的策略來設計計畫吧。

其3——玩樂過頭

「想讓參加者大笑」、「想贏得好評」，這是為了炒熱現場氣氛拚命過了頭的陷阱。炒熱氣氛的活動時間要占整體計畫的2、3成。

讓參加者開心並非Workshop的著眼點，Workshop應該有其原本的目的。那無非是獲致「透過Workshop大家創造了什麼？／思考了什麼？」這樣的成果。就算是過程中很安靜的Workshop，只要所有成員都能仔細思考該思考的事情，就會是很好的Workshop。

其4——目標不明

這是令參加者疑惑「這活動的目的為何？」「這主題和整個計畫有什麼關係？」的計畫。就算活動或主題本身很有趣，如果看不出它與整體計畫的關連性，參與起來也會有困難。

設計者若是特別在意某項活動，非做不可，往往會落入這樣的陷阱。原本應該是工具的活動和主題，卻變成設計者心中的目的。

一開始故意模糊目的，後來再揭曉「原來那活動的用意是……」，這樣的作法確實有助提升大家的理解程度。而這也是設計得好、效果卓著，但過度使用就會令參加者感到不快。它是一把兩面刃的劍，必須小心。

多頭馬車

一個個活動的目的清楚，但感覺不到各自的關連性。給人「順序怎麼會是這樣？」「好突兀。」的印象，令參加者摸不著頭緒。

這問題也和先前的問題一樣，都是導因於拘泥個別活動或主題以致迷失了本質。意思就是排滿自己想做的事，而不考慮整體計畫走向。

要避免發生這種情形，除了釐清活動的目的，想像「如果按照這樣的順序進行，大家會有什麼感覺？」也很重要。成果和關連性是一體兩面，試著想像一下參加者的腦子裡或心裡是如何轉變的。

其6——虎頭蛇尾

有的Workshop原本進行得很順利，但最後的結尾卻給人「咦？這樣就結束了？」「沒有結果？」的感覺。以體驗學習型為例，就是光有體驗，之後「如何將體驗所得帶走是每一個人的責任」，就這樣突然結束了。的確，能夠學到、帶走什麼東西全憑個人本事，但對參加者來說感覺太虎頭蛇尾了。

並非每次都要清清楚楚得出結論才叫好，有些主題在不明朗的狀態中畫下句點也不錯。不過，原本預定要乾淨俐落地結束，卻因為計畫太滿沒辦法進行到最後，可就令人困惑了。請設計一個能帶領參加者在時間內走到終點的計畫。

此外，輕忽最後的總結或回顧，不提供參加者一個自己清楚作結的機會也不行。請設計一個最後不會問自己「結果我今天到底做了什麼？」的計畫。

其7——過度操控

比如像這樣的情況：活動一個接一個，分秒必爭，參加者被當成棋子一般對待。一廂情願的進行方式，也讓人感覺「想要引出這結論的意圖昭然若揭」。或是，不容分說地告訴你「從這經驗我們得到這樣的教訓」，情況也是如此。兩者都有種被設計成方便活動進行的感覺，讓人愈來愈覺得受人擺佈。

強烈想要別人照自己的意思行動的人，很容易設計出這樣的計畫。「我熱愛學習，但灌輸免談。」（Warren Bennis）要理解參加者的這種心理。正如筆者一再重述的，歡迎意料之外的發

圖5-10 | 困惑的參加者



展是Workshop的本質。適度的準備不周，隨現場情勢自然發展，在這裡也很重要。

其8——太勉強

這種計畫是不看當場氣氛進行活動。舉幾個典型的例子。

- 午餐後不久就進行冗長的演說——鐵定會讓大家睡著。
- 午餐後不久進行腦力激盪——不會激發很多點子。
- 強迫進行男女互相交流的破冰活動。
- 分組討論很困難的主題時，強迫大家討論到深夜。

暫時停下腳步想一想：「在此狀況下有辦法愉快地全心投入這個活動嗎？」這點很重要。這需要以參加者的立場來思考的想像力。此外，如果有過自己覺得窒礙難行的經驗，記住那感覺，並反映在計畫設計上。

其9——能力不足

這種情況是，只因為想要增加複雜度，結果設計了一堆沒辦法給予適當指引，或不善於處理的活動。

很遺憾，第3章裡介紹的活動，對任何人來說都不是馬上有能力辦到的。例如「演一齣戲」之類的，沒有經驗實在很難面面俱到。對不知道該怎麼做的參加者提建議的方法、表演舞台的設計祕訣等，不懂這種種要領沒辦法進行活動。雖然明白想多方嘗試的心情，不過還是設計一個合乎自己能力的計畫吧。

其10——成果沒有被有效利用

好不容易透過Workshop做出傑出的成果，若沒有反映在任何地方，參加者情何以堪。比如說這樣的情況：為「減少加班」舉辦了一場Workshop，也提出許多實際可行的好點子，卻完全沒有反映在實務上。

Workshop愈成功，參加者對其成果在實際生活中如何發揮功用的期待就愈高。正因為如此，若成果沒有被有效利用，不了了之的話，參加者會心想：「那場Workshop到底算什麼？」這會喚起憤怒和失望，甚至引發「Workshop根本就是騙人的玩意兒！」這樣的事態。如果演變成這樣的局面，還不如不要

(研究篇)



辦。

以整體組織的決策或形成社會共識為目的的Workshop，一開始就要決定今後如何善加利用Workshop所得出的成果，這點很重要。第4章裡介紹的Workout，是擁有決策權的人當場決定是否採納提案，這種設計也是為了讓成果擁有實際影響決策的效力。

除此之外還有許多陷阱。想進一步瞭解的朋友，請參閱Robert Chambers的『參與型Workshop入門』（明石書店）。

第

6

章

精熟篇

提高Workshop的 設計能力



為計畫提味的祕方



做出了可以讓自己滿意的計畫，可是實際執行之後，常常發覺「太四平八穩了，沒有一點興奮的感覺……」「能不能加點什麼變化（特色）？」「還欠一味！」開始絞盡腦汁想辦法。在此要介紹提高Workshop完成度和趣味性的「祕方」，以備上述時刻使用。

👉 讓計畫有變化

做菜也是如此，連續使用同一類的味道，吃到一半就膩了，沒辦法吃完全套菜色。讓計畫有變化是增加趣味性的第一個重點。

主題再怎麼不同，用便條紙整理意見再進行小組發表，同樣的作法重複2、3遍也會膩。引出意見的方法、整理的方法、發表的方法等，讓各個活動都有些不一樣。

不僅如此，就像對料理的好惡因人而異，每個人擅長的創作和學習風格也不一樣。同時也為了營造所有人都能同樣享受的環境，計畫有必要廣納這種種差異。

1) 志在成果／志在增進關係

若企圖在短時間內創造出一些成果，往往就會安排淨是以獲致成果為目的的活動。偶爾要加入如破冰等可以增進成員彼此關係和團隊向心力的活動才行。

2) 推 (Push) ／引 (Pull)

所謂「推」，就像「20分鐘想出50個點子」這類窮追猛打、製造競爭、故

意挑撥的活動。這麼做可以炒熱氣氛，但相反的也給成員施加壓力，因此若只有這類活動會漸漸疲乏。

相對於此，「引」則是指「和旁邊的人閒聊一會兒」這類任憑自然運作以達到誘發效果的活動。成員們是很輕鬆，但彙整起來很耗時，持續進行太久會不安。

3) 擴散／收斂

讓構想和意見逐漸擴展開來的活動，以及篩選、相互批評的活動，兩者是否均衡很重要。一旦偏重一方，氣氛的熱度和成果都會高不成低不就。

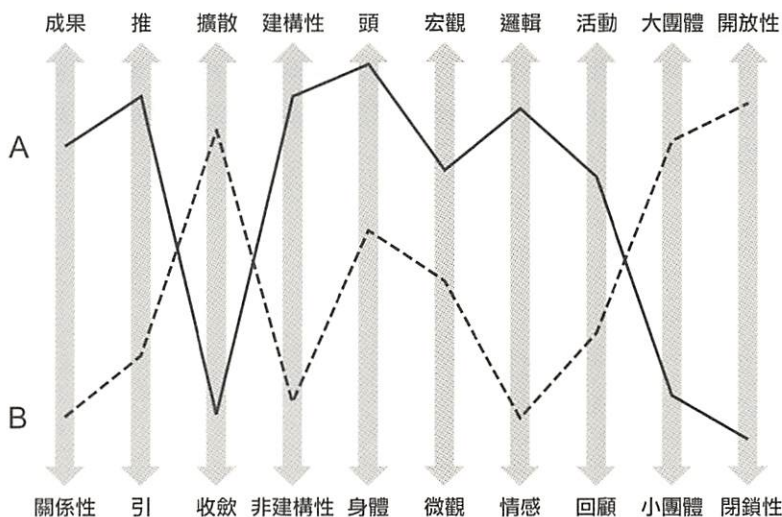
4) 建構性／非建構性

對成員的控制程度（自由度）要收放自如。舉例來說，開場是非建構性的活動，於是放鬆控制，慢慢等待會場加溫。開啟討論時用的是建構性活動，便一鼓作氣討論到得出結論為止。

5) 頭／身體

光是用大腦進行的活動，久了會累。偶爾穿插動態活動或運用肢體的活動，讓頭腦清醒一下。人有眼（視覺）、耳（聽覺）、鼻（嗅覺）、口（味

圖6-1 活動分析



覺）、皮膚（觸覺）五種感官，主要要讓哪一種感官發揮作用？可以以此作變化。

6) 主題的種類

主題（問題）從「追根究底，我們的使命是什麼？」這類大視野（宏觀、演繹性）的問題，到「在工作第一線最煩惱的是什麼？」這類切身（微觀、歸納性）問題，包羅萬象。其種類也是形形色色，如記述性（對錯）問題、功利性（得失）問題、規範性（善惡）問題、情緒性（好惡）問題等。同一類問題問多了會令人倒胃口。

7) 邏輯／情感

活動有 2 種，即根據事實或資訊只講道理的邏輯性（思辯性、左腦式）活動，以及面對自我內在感受的情感性（心理性、右腦式）活動。雖然是依據主題選擇不同的活動，但兩者適度混合比較不會單調。

8) 活動／回顧

如果將活動不中斷地連續排下來，會變得像生產線一樣，沒辦法在要緊的地方停下來思考。適度加入回顧活動，以便使思考和活動更有深度。

9) 小組規模

每次小組討論都是固定的老面孔會很單調。偶爾要變化一下小組規模，有時一個人獨自沉思，再把感受寫在紙上；有時全員一起七嘴八舌地爭論。

10) 場地

一改變活動場地或座位的配置，現場氣氛頓時大不相同。尤其是長時間的 Workshop，不只是活動，場地本身也要變化，這點很重要。請事先在計畫中安排好場地的轉換吧。

加上戲劇性的呈現

一個令人熱血沸騰的計畫，其第2個重點是精心構思如何呈現。即使是一則尋常的男女故事，只要加入一些像錯過、紛爭、不期而遇、沒有預料到的阻礙、意外結局之類的情節，立刻變成氣勢磅礴的愛情故事。要在計畫中預先安排好這類戲劇性的元素。

舉個例子，在Workshop一開始的階段，最重要的是牢牢抓住參加者的心。為了達到這個目的，製造驚奇、懸疑像「你知道這種事嗎？」或是拋出能夠引起參加者共鳴的問題如「各位也有過這樣的經驗嗎？」是慣用的伎倆。

Workshop中段為了讓參加者全心投入活動，則設定複雜的主題，故意製造困惑，或拖延問題暫不解決，讓參加者不安。一場嚴重的失敗或激烈競爭也是很有效的方法。這個階段所產生的混亂失序正是Workshop的精華所在。

如此預先安排好，最後階段再一鼓作氣達到淨化作用。即在所有人對超乎預料的結局感到驚訝的同時，也明白一連串活動的意義（相反的，也有故意在

（精熟篇）

圖 6-2
圖 6-2
圖 6-2
圖 6-2
圖 6-2
圖 6-2
圖 6-2
圖 6-2

圖6-2 | 計畫呈現的方法



不明朗的狀態下結束的模式)。大家一起分享成果或學習所得，相互讚賞，也是達到淨化作用不可或缺的過程。

雖然設計過頭會讓人有種耍小聰明的感覺，但學會這些可以烘托菜餚美味的技法，會有莫大的幫助。圖6-2介紹了能廣泛應用的起承轉合型設計法，可找出自己拿手的呈現方式，或是作為自己改編活動時的參考。

✎ 靈活變換節奏

若能善加改變節奏來轉換現場氣氛，就可以為計畫畫龍點睛。從某種意義上來說，就是為Workshop提味的香料。

1) 暫停（休息）

這是最簡單的方法，一般是在成員累的時候使用。或者，當場面過熱時，也會用這招來降溫。不可思議的是，休息前後的氣氛大不相同，頭腦稍微冷靜之後，會發現之前沒有發現的事。

其他還有將休息時間兼作個人獨自思考，或觀察別組活動狀況之用的作法。休息並具有讓成員之間自然展開對話的效果。也有擱置一晚隔天再思考這類長時間的暫停。

圖6-3 | 變節奏



2) 破冰活動

想讓計畫有個稍微突出的重點時，那就排進破冰活動，或簡單的團隊默契訓練。這麼做正好可以重設現場氣氛，換換口味。長時間的Workshop尤其需要。

3) 回顧

這也是換口味的方​​法之一。回顧可以為活動分段，產生所謂「重振精神」的效果。事先想好要在什麼時候、用多長的時間、以什麼方式進行吧。

4) 點心、茶水

沒有為「換口味」預留足夠的時間時，加入點心、茶水效果也不錯。光是

這樣，現場的氣氛就會慢慢改變。或是提醒一句「點心放在後方桌上，請隨意取用」，便能期待現場出現動靜的同時，產生自然的交流。

5) 環境的轉換

一直待在同樣的空間進行活動，一定會陷入瓶頸。這種時候，所有人就一起往牆上貼壁報紙，或是改變坐椅排法，讓現場氣氛煥然一新吧。

✎ 在計畫裡預留「空隙」

第4個重點是相當高級的技術，即大膽在計畫中留白（空隙）。簡單說，計畫不會令人感到興奮的原因之一，就是設計得太周全，沒有「偶然性」介入的空間。

舊話重提，Workshop是以在那個當下、那個場合發生的事為素材加以料理的。原本是和參加者共同創造，但從計畫的角度來看，部分順應現場情勢發展或交由偶然性決定，比較有趣。再說，這麼做也比較能留下深刻的印象。

具體來說就是，讓活動時間保有彈性、預留空白時間不要塞得滿滿的、預備好幾個活動再依當場的判斷下決定、請參加者提供對進行方式的意見……等等。如何妥善運用這樣的「空隙」，是邁向Workshop設計專家的第一步，這麼說絕不為過。

〔精熟篇〕



2

主題～ 磨練提問的 技巧



☛ 問題是思考和行動的引爆劑！！

如第2章所述，決定我們思考的動向和深度的關鍵因素就是主題～問題。

舉個例子來說吧。若以「為什麼不順利？」這樣的問題進行討論，缺點便會接二連三地跑出來，讓氣氛變得很消極。

這時要把問題改成「做了什麼事會順利？」一開始成員會有所保留，但不久就會慢慢提出有建設性的意見。結束時將意見全部寫在白板上。如果持續用上一種問法，是絕對問不出這些意見的。只要問法變了，想法也會改變。

只要慎選之後再提出，問題便具有引發以下變化的力量。

- 湧現好奇心、注意力、思考和創造力
- 引發內省式的對話
- 強扯出隱藏著／避免碰觸的前提
- 產生能量和積極作為
- 喚起更深入的問題
- 傳遍整個組織，影響所有人的行動

這是一股讓所有人積極向前的力量。設計Workshop時，要想出一個可以啟動參加者思考和行動的問題。

☛ 設想多種問題再選出最合適的

這裡要把焦點放在怎樣修潤一個個問題。即便同樣的問題，也要想想不同

的問法，以找出更佳的表现方式。

可惜沒有「如果換成這麼說會比較好」的普遍性法則。平凡無奇的問題，也可能因為狀況或參加者的不同而變身成「能打動人的問題」。

不過，即使沒有規則可循，只要將各種問法並列在眼前，不就能選出一個最好且能啟發思考的問題了嗎？比較之下自然明白好壞，就是這個意思。

所以，用多種問法來表現一個主題並一一列出來，然後想想哪一個能打動人心、哪一種問法會迫使人思考、詢問自己被問到這樣的問題時會怎麼想、會引發什麼樣的對話，然後選出一個適當的問題。反覆這麼做即能磨練出我們的提問能力。

藉由 6 個重點改變問法

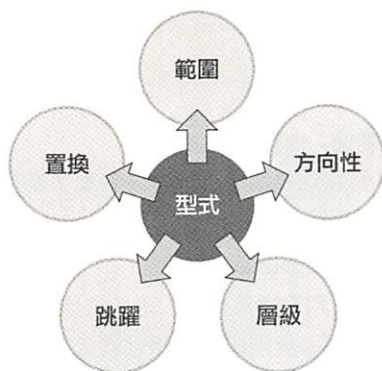
接下來要講解可以使問題變換出多種問法的要點。具體而言有①型式、②範圍、③方向性、④層級、⑤跳躍、⑥置換等 6 項要點。

此外，筆者在撰寫此節時是參考 E. E. Vogt, J. Brown, and D. Isaacs 的“The art of powerful questions”一書（Pegasus Communications, Inc.）。

（精熟篇）



圖6-4 轉換問法的要點



1) 型式：問題の型式

最簡單的轉換法就是改變問題的型式。問題有以下幾種型式。

- Yes/No：可以用是／否來回答的問題
- Which：「哪一個？」「哪一邊？」「～？還是～？」
- What：「什麼～？」「～是什麼？」「什麼樣的～？」
- When：「何時？」「什麼時候？」
- Where：「在哪裡？」「在什麼樣的地方？」
- Who/Whose/Whom：「誰？」「誰的？」「對誰～？」
- Why：「為什麼？」「～的目的為何？」
- How：「要怎麼做？」「～的方法為何？」
- How much (many)：「什麼程度？」「多少？」

例如要問人對工作的滿意度，可以用以下幾種問法。

- 你對目前為止的工作滿意嗎？
- 目前為止，你在工作上感到最滿意的是什麼時候？
- 目前為止，讓你滿意的工作經驗是什麼？
- 為什麼那樣的經驗對你來說是最滿意的？

一般而言，Yes/No或Which的問題比較容易回答，適合起頭。What/How/Why的問題適合讓參加者作深入思考。不過，這畢竟是一般性的法則。面臨應該由全體作決定的情況時，「這樣真的好嗎？」這類Yes/No或Which的問題就變得極為重要。

2) 範圍：問題的對象範圍

可以對誰問？以什麼為對象？多長的期間？讓這類問題的範圍有所變化吧。

- 公司應該做什麼？
- 業務部應該做什麼？
- 我們負責業務的人應該做什麼？

範圍擴大便能讓發想也擴大，可是一旦範圍太大就容易流於唱高調或覺得事不關己。反之，縮小範圍易於和實務或實際生活產生關連，因而容易讓參加者懷有當事者意識或真實感，只是怕發想會了無新意、顯得小家子氣。

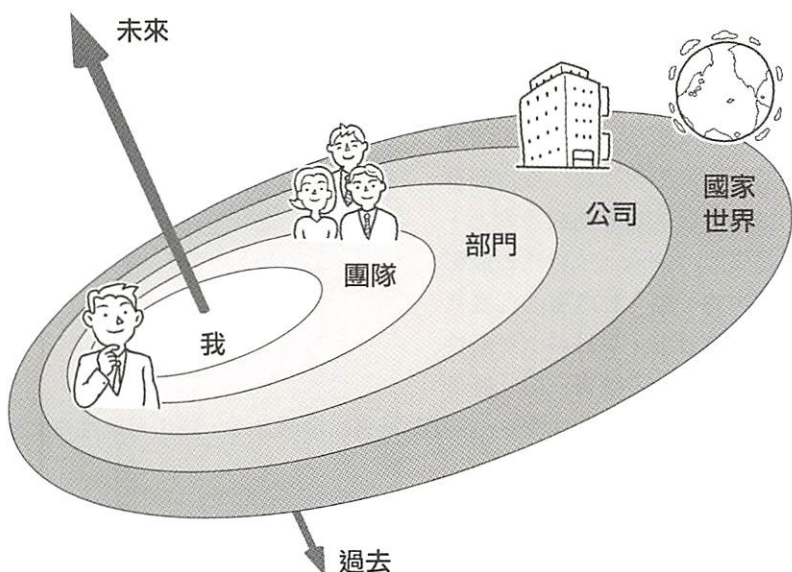
一面考量兩者是否均衡，一面試著更動問題中出現的主詞或受詞等範圍，讓問題能與所要談論的內容相吻合，這點很重要。當然，問題中請明白指出範圍。而且，為了激發參加者的創意，有時問題中最好要包含一些限制（期間、數字、條件）。

- 公司應該做什麼？
→ 公司未來 5 年應該做什麼？
- 我們公司的優點是什麼？
→ 什麼優點是我們希望 10 年後公司依然保有的？
- 舉出改善目前會議狀況的方法！
→ 舉出 30 個改善目前會議狀況的方法！
- 我們的部門應該做什麼？
→ 在○○○的條件下，我們的部門應該做什麼？

（精熟篇）



圖6-5 | 試著更動問題的對象範圍



3) 方向性：問題探索？還是可能性探索？

改變方向性，也就是把重心放在注意問題和其原因，或者注意未來的可能性與行動。

□問題探索型

- 在○○○方面有哪些問題點？
- 引起○○○的原因為何？
- 一連發生這些事是哪裡出錯？
- 要改善職場氣氛該怎麼做？（前提是現在很沉悶）

□可能性探索型

- 在○○○方面能找出什麼樣的機會？
- 在○○○的狀況中，什麼很重要？
- 一連發生這些事之後我們學到什麼？
- 在怎樣的職場裡工作，我們

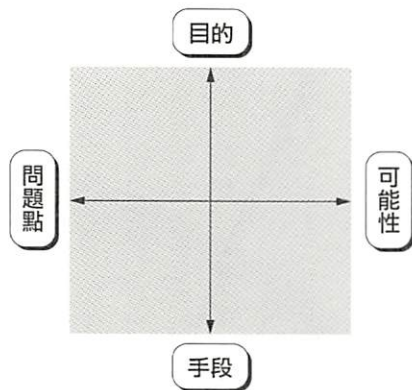
可以創造更多？

●讓人想過一吹著口哨去上班的職場是什麼樣子？

問題探索型的問題固然重要，但氣氛會變成像在追究參加者的責任似的，容易出現找藉口或推卸責任的情形。聚焦在成功或長處上，而不是失敗或缺陷上，也比較能影響每個人的行動。在內省和促進共同運作的意義上，可以說，可能性探索型的問題非常值得一問。許多

人都只使用問題探索型的問法，不妨刻意嘗試換個方法，採用可能性探索型的問法。

圖6-6 試著更動問題的對象範圍



4) 層級：回歸目的？還是創新手段？

回歸目的？還是創新手段？改變思考的層級。讓人重新認識此刻正打算做

的事的根本目的，意即所謂的原點，這樣的問題就是目的回歸型的問題。相對於此，根據目的或現狀來思考「那要怎麼辦？」則是手段創新型的問題。

當所有人都偏重手段，恐將迷失本來目的的情況下（手段的目的化），前者，也就是回歸原點的問題應該會有不錯的效果。

- 這樣顧客真的會覺得開心？
- 我們真正想做的是什麼？
- 我們為什麼要努力投入這項事業？
- 為什麼必須做○○○？

這些目的回歸型的問題可讓參加者確認目的，其整合力量可形塑作為基石的共同認知。它的缺點是演變成「話說從頭」，徒具形式的議論百出，很可能使討論無法有進展。

5) 跳躍：前提的破壞程度

在自己擁有的知識、前提的框架內思考？還是企圖跳脫框架思考？以下舉幾個後者的例子。

- 什麼人會因為這項解決方案而蒙受損失？
- 從以前到現在我們看漏了些什麼？
- ○○○之外還有什麼？
- 要將目前使用的帳簿、傳票減少 3 分之 1 該怎麼做？
- 這麼做我們真的會快樂嗎？

這樣的問題具有讓參加者超越既有思想框架、發現新事物的力量。預設某些假設的問題，對打破前提也很有效。

- 假如沒有成本上的限制，我們可以做什麼？
- 假設○○○的前提是對的，有什麼話可說？

此外，有時話語本身就已經打破前提了。

- 公司該怎麼做才能與競爭的 X 公司合作？

在這個例子中，「合作」一詞打破了「所謂競爭就是作戰，沒有合作餘地」的前提，即挑戰跳躍的思考。

如以上這些例子，只用常識無法回答的問題有時會引發巨大的變革。但另一方面，一味問這種破壞前提的問題，參加者會疲累。還是要因應情況選擇問題，不能忘了設計適當的流程。

6) 置換：適當的遣詞用字

適當的遣詞用字對修飾問題也很重要。某Workshop的參加者曾說過這樣一段話：「問『目前的工作令你不滿的事』，我很難回答。如果問『工作中覺得難過的事』，好像就可以坦白說出來了。」意思就是，「難過」比「不滿」更能打動人心。

請試比較以下2種問法。明明只有助詞不一樣，但我們的情感受到鼓動的程度卻不同。

- 為成為本國最有價值的組織，我們需要什麼？
- 為成為對本國而言最有價值的組織，我們需要什麼？

在單字、助詞、語尾這類細節上置換不同的詞彙，問題的色調即會頓時一變。介紹2個在這種時候可能用得上的伎倆。

一是將「應該～？」的說法換成「想要～？」「可以～？」。當問道「我們應該做什麼樣的努力？」很可能引來一堆義正辭嚴的大道理時，把問題改成「我們想要／可以做什麼樣的努力？」讓談道理稍稍轉向為談願望，或是將理想論轉變為現實論。

還有一招是改用比較客氣的問法。由於語氣委婉，參加者會降低心理上的防備，比較容易以當事者的立場來思考事情。之前的例句中也混合了這2種語氣，請重讀一遍比較看看。運用各位的語言能力，勤於修飾問題中的用字遣詞吧。

找出一致方向的問題

- 能夠將我們在此探究的狀況變成美好未來的問題有哪些？
- 吸引你 / 我們走近這項研究的是什麼？
- 值得我們竭盡最大努力的更深層目的，也就是「Big Why? : 巨大的理由」為何？
- 在這種狀況下可以發現什麼樣的機會？
- 在思考這個狀況時，必須檢驗、挑戰的假設有哪些？
- 如果是與我們的信念完全相左的人，對於這種狀況會怎麼說？

找出構想之間的關連性以發覺深刻洞見的問題

- 在這裡企圖具體形塑出什麼？
- 可以聽出各式各樣的發言背後有什麼弦外之音嗎？
- 對你來說，什麼是真正有意義的？
- 什麼令你感到驚訝？
- 到目前為止，整體圖像還缺少什麼？
- 我們一直疏忽掉什麼？
- 假設為了更深入理解 / 釐清，有一個問題非問不可的話，那是什麼？

讓人勇敢跨出去的問題

- 對於這項課題，為引發改變必須要有什麼？
- 假使保證一定成功，你會採取什麼樣的大膽作為？
- 為了開創不一樣的未來，今天應該撒下什麼樣的種子？

(精熟篇)



3

提升設計功力訓練



提升設計Workshop技術的最好方法就是累積經驗。自己設計、實作看看，再反芻結果，如此一再反覆。不過話雖如此，若只是胡亂累積實作場數，效率不佳。要時時意識到以下的觀點，努力磨練自己的技巧。

☛ 體驗各式各樣的場合

自己獨力設計的話，很容易複製相同的模式，會想安排自己駕輕就熟的活動或安全的問題，而使得計畫的廣度受限。

這種時候就要放膽一試，體驗看看自己不熟悉的Workshop。例如職場人士去參加戲劇的Workshop，而社區營造人士去參加談人權問題的Workshop之類的。

體會到Workshop真的是包羅萬象，對打破自我窠臼非常有效。並常常會因而發現可以跨領域應用的活動和環境設計。或是相反地發覺到自己一直忽略的優點。

Workshop是不親身體驗看看絕對無法瞭解。而那體驗的廣度將成為你的Workshop的廣度。有過多麼豐富多樣的Workshop經驗，將決定一個Workshop設計師有多少才幹。

☛ 從前人的智慧中學習

別光靠自己想，也要善用「偷」的技巧。

有好幾種作法，最簡單的是偷學書裡或網路之類已公開的計畫。這本書也

請拿來如此活用吧。日本便捷化協會則已把近200場的Workshop記錄全數公開在網站上，沒道理不用。

首先，分析這些計畫，列出自己認為最花工夫設計的部分。然後原封不動，或稍作修改，自己實作一次看看。應該會發現許多光用看的沒辦法從計畫裡看出的智慧。

另外，如果自己參加過Workshop，結束後試著把整個計畫寫下來也是一個好辦法。想到要寫計畫表，就不得不細細反芻Workshop的經過，然後領悟到當中必然蘊含的種種知識。

還有建議各位在高手設計的Workshop中擔任助理一角。最好是全程參與，從企畫階段開始一直到當天活動的進行，相信會有許多發現。例如在準備階段發現「連這種小事都考慮到」（或相反的發現「這部分這麼隨便好嗎？」）或是活動當天大吃一驚：「咦？可以這樣說改就改嗎？」學習計畫中不會公諸於世的隱藏規則，沒有比這個更好的方法了。

更進一步說，向前人學習的機會到處都有。例如本章第1節中介紹的以戲劇化方式呈現Workshop的技巧。其實大半都是抄襲自電影、連續劇、小說、諷刺短劇等。任何領域都會用到編劇的技巧。要學習，機會無窮。

圖6-8 | 日本便捷化協會的網站



(精熟篇)



☞ 增加活動的變化

活動是提高計畫品質的重要因素。即使是同樣的活動，也會因現場情況、使用方法（呈現方式）的不同而大相逕庭。請先求熟練，有了自己拿手的活動之後，再求數量的增加。

話雖如此，但活動一少，Workshop就變得單調沒有變化，也無法隨機應變。而事實上，真正的高手才有辦法自由操控這種單一模式的Workshop，那是在完成所有必要修練之後才能達到的境界。吾等凡人唯一能做的就是盡可能增加活動的數量。為此，要刻意使用不曾用過的活動。

除此之外，平常就要蒐集材料，時時張開觸角搜尋「有沒有什麼可用的素材」，這點很重要。發現有趣的事物立刻儲存在自己的腦子裡。問題也是一樣，自己有過被別人的問題嚇到的經驗，那就機靈點，趕快把它學起來。書本或戲劇中應該也有許多好問題，蒐集素材的機會隨處都有。

還有，一定要試試看自己改編活動。如果要舉例的話，就像這個樣子：將平常開場時準備資料說明活動宗旨的部分改用演短劇的方式來傳達。改編活動最簡單的方法就是改變活動所使用的場地，或是將好幾個活動組合起來一起用。

比方說自我介紹，這項活動含有「認識彼此」的功用，這時如果結合「畫圖」，有可能變出什麼樣的活動呢？沒錯，它會產生「請大家畫自己喜歡的東西，然後一面展示自己的畫一面自我介紹」這樣的變化。改編過程可以發現不同活動之間令人意想不到的關係，相信會非常有趣又刺激。

強制變來變去

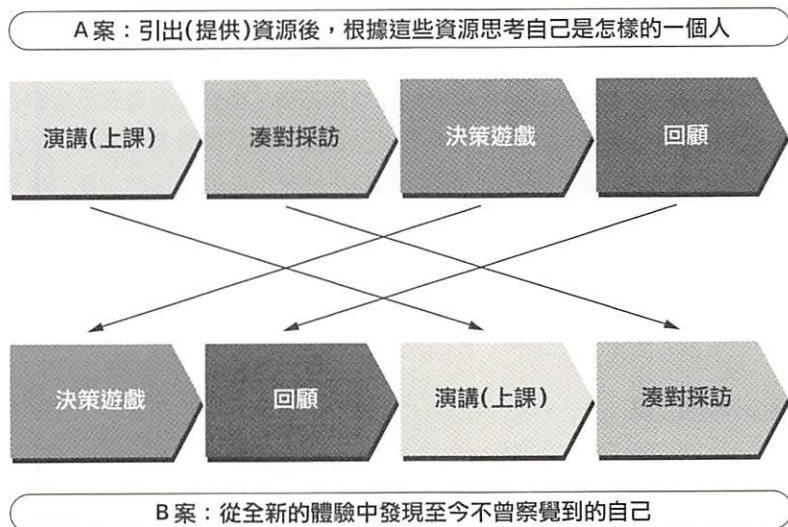
教各位另一招擺脫單調、為計畫增添色彩的方法。即試著更動設計完成的計畫。

本書附有設計Workshop用的卡片。請拿它來磨練你的設計功力，而不是只在設計新的計畫時使用。

舉個例子，計畫一旦設計完成後，請多方嘗試更換段落的順序。從中應該會變化出光用腦子想像不到的全新發展形態。活動和問題也是，別受限於既有概念，試著更動、搭配組合看看，一定會發現很有趣的用法。

可以像這樣嘗試錯誤，是卡片的一大優點。計畫表則沒辦法做到這一點。如果可以把它當作擴大發想的工具善加利用的話，會令人非常開心。

圖6-9 | 改變組合的範例



4

引導人的態度和心理準備



在結束本書之際，來談談設計並總管Workshop現場情況的引導人，所該採取的態度及心理準備。

☛ 引導人的存在感塑造環境氛圍

第2章雖然沒有提到，但別忘了引導人也是環境的一大重要因素。引導人的存在感大大影響Workshop的氣氛。說得極端一點，光是開場時引導人站出來說的那一兩句話，就可以形塑出符合Workshop需要的氣氛。引導人的笑容和沉穩的感覺可以給人安全感，朝氣和不屈不撓的精神可以鼓舞眾人。

筆者在自己參加的Workshop中有過這樣的經驗。儘管參加者三五成群在一起，但沒有半個人想開口說話。我感覺很不自在，無意間看向引導人，沒想到他滿臉笑容，神情沉著冷靜。剎那間我明白「原來不必為這種狀況感到尷尬。今天這場合就是可以做真實的自己。」頓時覺得很輕鬆。

我的意思不是一定要隨時笑臉迎人。但至少要避免臭臉、自大又高高在上、沒自信、缺乏鬥志這類會破壞當場氣氛的態度。做任何事都要謹記著自己也是形塑環境的重要因素之一。

☛ 維護現場環境

Workshop一旦展開，引導人的基本態度就是相信參加者的能力，並全權交由他們運作。但這麼說的意思並非放任不管，而是必須確實維護現場的環境。換個說法就是，時時手握繮繩以防脫序。

因為，最重要的就是「守護」。即使不出聲，引導人也會在現場的某個角落滿懷溫情地看著大家，不斷給予鼓勵。尤其是在產生混亂、迷失方向的時候，引導人不慌不忙的態度會是最有力的支持。

此外，「束手無策時一定會給予幫助」這樣的安全感很可貴。Workshop的過程中會發生光憑參加成員並無法應付的事態。一旦發生阻礙活動進行的行為、偏離目的、忽視少數人意見、參加者逃避不參與這類狀況，引導人便必須適時出手相助。

因此，觀察現場情勢以便任何時刻都能緊急介入非常重要。愈是熟練的引導人看起來愈是無為，但其實是全神貫注地在觀察（參閱拙著『建立團隊』）。而這麼做會讓成員產生安全感。

有時候還會發生不得不修改計畫才足以應付的事態。欲迅速判斷，必須要有積極態度，和大家一起思考如何改進，而不堅持一定得照原計畫進行。這樣的態度也屬於「維護」的一部分，營造出令人放心的環境氛圍。

■ 讓當下在此地發生的事浮出檯面

對Workshop最重要的「當下在此地發生的事」，參加成員要不沒察覺，要不察覺到了卻說不出口，或是無法好好表達出來，這種事常常發生。這時候就該引導人出馬了。要竭盡所能不著痕跡地將其引出來。

一是內容的指點。有一次，筆者負責主持一場創造願景的Workshop。成員經過一整天的爭論終於協調出一個大致的意象，不料在最後文字化的過程中卻陷入苦戰。

於是我根據目前為止的觀察所得寫成一篇文章，主題是「各位想說的話大概可以用這樣的文字來表達吧」。發表後得到如下的反應：「沒錯，我就是想這樣寫。」「這麼寫我的意見也包含在內了。」不僅如此，還開始出現「可是，這字眼有點怪怪的，○○比較好……」的意見，達到眾人合力、一字一句用心打造願景的目的。

還有，對過程（人際關係的變動過程）的指點也很重要。也就是想說卻說不出口、覺得某些行為丟臉做不到、對某人的發言（態度）感到生氣、無法理解卻試圖跳過繼續向前，這類人與人之間發生的種種內心波動。引導人若能溫和地指出這些不容易浮上檯面的情感波動，例如「哎呀，大家有點不知道該怎麼辦了對吧」、「剛剛的發言，○○先生的眼睛往下看唷」，Workshop便能達

到驚人的深度。Workshop之所以能產生預期的效果，正是因為有這樣的引導人隨侍或後援的緣故。

❖ 不支配現場，相信參加者

最後是，經常想起參加者才是主角。引導人畢竟只是支援、促進眾人參與的角色。其存在感固然重要，但意思不是要成為主角。

最重要的是不要太多話。大多數人都有能力自己思考、學習。支援者要相信參加者的能力，只要提供機會、環境和鼓勵就好。「如何讓大家踴躍說話？」引導人要先有這樣的認識。

此外，也有一種人是太過熱情，「非得照計畫進行」、「要讓大家更投入」，把參加者扔在一邊，自顧自地往前衝。這種Workshop就會演變成受引導人操控的感覺。引導人需要時時反省自己有沒有企圖操控、支配參加者。

有些人可能會反駁：「指示活動該如何進行不也是操控？」的確，不論採取何種姿態，引導人都握有左右所有人的巨大特權。因此，引導人對其權力的自覺才彌足珍貴，不是嗎？有自覺，才能時時放開心胸，接受有人對進行方式的不同意見。換句話說，我想到頭來最重要的是，引導人內心一隅是否因支配參加者而懷著「愧疚感」。

計畫表原稿紙（請影印後使用）

標題

〈目的 / 成果〉

〈對象 / 人數〉

〈時間 / 地點〉

	時間	目的 / 目標	活動內容 / 問題	場地設定
1				
2				
3				
4				
5				
6				

〈準備物品〉

（精熟篇）



參考書目

〈第1章〉

●木下勇『Workshop（ワークショップ）』學藝出版社

從 Workshop 的歷史到實踐案例，一本就讓人全盤瞭解的必讀書目。尤其要推薦給對社會類 Workshop 感興趣的朋友。

●中野民夫『Workshop（ワークショップ）』（岩波新書）岩波書店

介紹 Workshop 多采多姿的世界及可能性，適用用來掌握 Workshop 的全貌。請與姊妹書『便捷化革命（ファシリテーション革命）』一併閱讀。

〈第2章〉

●吉田新一郎『效果10倍的教學技術（效果10倍の〈教える〉技術）』（PHP新書）PHP研究所

這本書雖然在解釋以學習者為主體的教育方法，但從中也可以獲得有助於 Workshop 設計的豐富知識。並以補充資料的形式介紹代表性的活動。

●淺海義治、大戸徹、中里京子『設計參加的道具箱 Part-2（参加のデザイン道具箱 Part-2）』世田谷社區營造中心

最適合用來學習設計計畫和過程的基本思維方式。是社會類 Workshop 的必讀書目。一般書店買不到，請直接洽詢該中心。

〈第3章〉

●堀公俊、加藤彰、加留部貴行『建立團隊（チーム・ビルディング）』日本經濟新聞出版社

介紹建立團隊的技巧與實例。內容載有包括破冰活動在內，大量建立團隊的活動，可當作工具書使用。

●Graham Pike 等合著『培育地球公民的學習（地球市民を育む学習）』明石書店

內容刊載許多在開發教育的範疇內經常使用的活動。都是一些基礎的練習，對開發教育以外的領域也有莫大的助益。

●森田ゆり『多様性訓練指南（多様性トレーニングガイド）』解放出版社

這是一本講解參與型學習的理論與實踐的訓練指南。書裡介紹從破冰活動到技巧訓練的眾多活動，在許多場面都能派上用場。

●藤原武弘編著『人際關係虛擬實境遊戲（人間関係のゲーミング・シミュレーション）』北大路書房

這是一本很好的模擬遊戲專書，綜合講解如何透過假想體驗，學習人際關係及社會行為。雖然是學術用書，但它不只談理論，也介紹實際的遊戲進行方式。

- 森時彦、引導人的道具研究會『引導人的道具箱（ファシリテーターの道具箱）』ダイヤモンド社

搭配圖解介紹主要用於組織類Workshop的代表性工具和活動。也可以在舉辦Workshop之際隨身攜帶以取代指導手冊。

〈第4章〉

- Dave Ulrich等合著『GE式Workout（GE式ワークアウト）』日經BP社

由負責理論開發與推廣的成員詳盡講解從Workout的進行方式到便捷化要點的實踐教科書。適合對組織類Workshop有興趣的朋友閱讀。

- 上條晴夫『Workshop型授課誘發孩子的幹勁（ワークショップ型授業が子どものやる気を引き出す）』學事出版

立志將授課形態由「以講解為主」轉變為「以活動為主」的筆者，傳授如何設計一堂「內含參加・體驗活動的課」。對學校教育以外人士也有莫大的助益。

- 美馬のゆり、山内祐平『設計未來的學習（「未來の学び」をデザインする）』東京大學出版會

以美術、設計領域為舞台，講解如何打造一個能夠大夥兒一塊學習的環境。相信能在設計因製作一樣東西而獲得學習的Workshop時提供許多啟發。

- Henry Mintzberg『MBA毀了一家公司（MBAが会社を滅ぼす）』日經BP社

竭力詳述促使成年人，特別是經理人學習的思維方式。是想要設計培養領袖人才的參與型研習必讀之書。

〈第5章〉

- Robert Chambers『參與型Workshop入門（参加型ワークショップ入門）』明石書店

講解從Workshop進行方式到經營祕訣的指導手冊。還加上豐富的活動介紹，及解說Workshop中容易掉入的陷阱。

〈第6章〉

- Juanita Brown等合著『世界咖啡館（ワールド・カフェ）』Human Value

這雖然是一本介紹實踐世界咖啡館的原理和方法的書，不過書裡處處散布著像對話規則、場地佈置、問題設計之類整個Workshop都會用到的技巧。

後記

Workshop引進日本50年，漸漸被作為各式各樣的用途。在它的優點受到眾人肯定的同時，遭到誤用的情形也日增，感覺似乎招致一些人對Workshop的不信任。最典型的是在市民參與的場合，不過職場和教育現場也發生同樣的狀況。

常見的例子是，以為只要辦Workshop就是「市民合力共創」，可以免受責難。明明一開始就定好結論，還徒具形式地召開Workshop。即所謂的「製造不在場證明」。

也有些情況是，先請大家「發言無所忌憚」，但對於提出的意見只回答「您的意見將作為我們今後的參考」，完全無法說明要如何讓意見反映出來。意思就是Workshop被利用來「發洩不滿」。

或者是在終點逐漸顯現時，宣稱「我們已試著彙整各位的意見」，移花接木，換成事先備好的結論。甚至還有委託我辦Workshop卻直截了當表明希望得出什麼樣結論的團體，令人傻眼。

「有結論」就不是Workshop了。我不得不說它是「冒牌Workshop」，有百害而無一利。

想必有人會有這樣的疑問：「不可以預設結論嗎？」假使這預設的結論是想像情勢發展到最後的結果的話，預設結論本身絕非壞事。壞的是企圖讓所有事都達到預設的結果，那麼便糟蹋了Workshop的用意。

預設的結論只是一種假設，為免「預設結論」變成「預設陷阱」，就必須擁有毅然決然放棄假設、大膽改變設定的勇氣。要是做不到，豈不盡失開辦Workshop的意義？

第1章裡提到Workshop興盛的背後，代表著自律分散協調型社會的到來。又稱為「參與共同運作型社會」，即由有自主意識的人組成多元、廣泛的網絡，互相合作、協調所形成的社會。

然而，在我們眼前發生的現象並非一個「共同運作社會」，而是有種突然闖進「競爭社會」的感覺。發展過頭的經濟至上主義和個人主義，講求自我負責與功利性成果，導致人性的疏離。冒牌Workshop也在這樣的背景下逐漸增

生。

Workshop原是為了讓在社會中生存的人找回其本來面目的場所。今後要如何善用Workshop就看我們的決心。每一個人要深刻反省「真正的Workshop」所指為何，並強烈認知到為實現真正的「人與人相知相惜的社會」，必須更廣泛地進行共同運作。

本書承蒙各方協助，在結尾之際，謹致上感謝之意。

首先，本書參考了眾多文獻中前人散落的知慧。有長期研究、推廣Workshop的諸位前輩的努力、睿智和經驗，才有這本書。在此由衷表達敬意與感謝。

其次，本書內含大量日本便捷化協會自設立以來舉辦的200場Workshop中所得到的發現，及許多人士的建言。並出借眾多現場愉快的照片。過程中受到多位人士的關照，無法一一列舉，謹向夜以繼日致力於便捷化的普及與啟發的諸位致上衷心的謝忱。

特別是加留部貴行先生，感謝您在建立概念方面為我釋疑。西修先生的『WS之書』也對我助益良多。

還受到許多協會以外人士的照顧。感謝提供親身案例、或是在內容上提供建言的福原美砂小姐、太田聰先生及小野洋史先生。

此外，要深深感謝繼前2部作品之後繼續擔起編輯大任的日本經濟新聞出版社的堀江憲一先生。以及在筆者背後默默給予支持的愛妻和摯愛的孩子們，真的萬分感謝！

〈照片提供〉

瀨部俊司、空井郁男、安藤幹人

Career

職場力系列推薦



《一流主管做了什麼?》
嶋津良智/著 定價NT\$220・HK\$58



《銷售達人的魅力接客術》
(港版名: 銷售高手的待客之道)
山岸和実/著 定價NT\$220・HK\$58



《超級業務員做了什麼?》
西野浩輝/著 定價NT\$220・HK\$58



《客訴我不怕!》
(港版名: 處理客訴的絕妙技巧)
雨宮利春/著 定價NT\$220・HK\$58



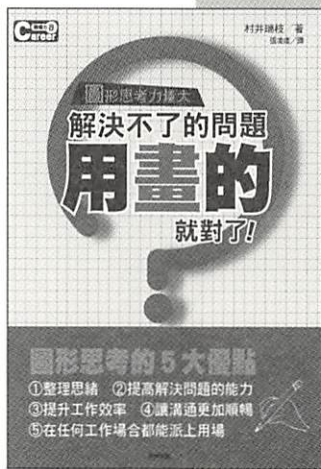
《說明高手的表達術》
鶴野充茂/著 定價NT\$220・HK\$58



《提升3倍效率的工作預測力》
吉山勇樹/著 定價NT\$240・HK\$60



《社長的筆記》
長谷川和廣/著 定價NT\$220・HK\$58



《解決不了的問題用畫的就對了!》
村井瑞枝/著 定價NT\$220・HK\$58

■作者介紹

堀 公俊

1960年生於神戸。1984年大阪大學大學院工學研究科修業完畢。進入大型精密機械製造商從事商品開發和經營企畫工作。1995年起在組織改革、企業合併、教育研習、社群、NPO等各大領域展開便捷化運動。2003年與有志一同者創立日本便捷化協會，就任第一任會長。透過研究會和演講活動致力於便捷化的普及和啟發。其合乎邏輯又有人情溫暖的便捷化手法深獲好評。曾任關西大學商學部兼任講師。

現任：堀公俊事務所代表、組織諮詢顧問、日本便捷化協會會員

著作：『便捷化入門（ファシリテーション入門）』（日經文庫）、『問題解決促進者（問題解決ファシリテーター）』、『組織變革促進者（組織變革ファシリテーター）』（皆為東洋經濟新報社）等

聯絡方式：fzw02642@nifty.ne.jp

加藤 彰

1965年生於愛知縣。1990年京都大學大學院工學研究科修業完畢。進入（株）Denso公司從事半導體研究。之後轉往（株）日本綜合研究所從事經營顧問。主要負責籌畫制定・滲透經營戰略／CRM戰略、支援新商品開發的諮詢業務。擅長各類主題Workshop／Workout的企畫營運，及營造中堅人材培訓等的對話和學習環境。立志成為一位能引出顧客企業成員創造性意見的引導人型諮詢顧問。

現任：（株）日本綜合研究所綜合研究部門主任研究員、日本便捷化協會副會長

著作：『可視化圖表（ファシリテーション・グラフィック）』、『建立團隊（チーム・ビルディング）』（皆為合著、日本經濟新聞出版社）

聯絡方式：silverfox@tcct.zaqq.ne.jp

日本便捷化協會

以便捷化的普及、啟發為目的的特定非營利活動法人（NPO）。從專家到初學者，在職場、社區營造、教育、環境、醫療、社會福利等各大領域活躍的引導人聚集在此，展開活動，以期發展出一個各式各樣的人互助合作的自律分散型社會。

〈網址〉<http://www.faj.or.jp/>

會議工場 / 堀公俊, 加藤彰 著 ; 鍾嘉惠 譯. ——

初版. —— 臺北市 : 臺灣東販, 2010.08

面 : 公分

譯自 : Workshop Design

ISBN 978-986-251-228-9 (平裝)

1. 會議管理

494.4

99010178

WORKSHOP DESIGN

© KIMITOSHI HORI & AKIRA KATO 2008

Originally published in Japan in 2008 by Nikkei Publishing Inc.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

會議工場

2010年8月1日初版第一刷發行

著 者 堀公俊+加藤彰

譯 者 鍾嘉惠

編 輯 王麗華

美 編 吳金樺

發行人 小宮秀之

發行所 台灣東販股份有限公司

<地址> 台北市南京東路四段25號3F

<電話> (02)2545-6277-9

<傳真> (02)2545-6273

<網址> <http://www.tohan.com.tw>

郵撥帳號 1405049-4

新聞局登記字號 局版臺業字第4680號

法律顧問 蕭雄淋律師

總經銷 聯合發行股份有限公司

<電話> (02)2917-8022

香港總代理 萬里機構出版有限公司

<電話> 2564-7511

<傳真> 2565-5539

本書若有缺頁或裝訂錯誤，請寄回調換。

Printed in Taiwan

設計Workshop時方便好用的

活動指南

堀 公俊+加藤 彰 [著]



暖場



引出資源



對話



完成



分享

暖場——放鬆心情

一句話自我介紹

(不限人數、所需時間15分鐘、準備便條紙和筆)

發下便條紙(或A4紙張)，針對①姓名、②平常做什麼事、③今天的心情等交付的題目寫下答案，然後依序發表所寫的內容。一旦改變場地設定或小組規模，氣氛也會跟著改變。

暖場——放鬆心情

取自己喜歡的名字

(不限人數、所需時間20分鐘、無需準備物品)

為了擺脫頭銜和職務，以一個人的身分全心投入討論，選定個只在Workshop中使用的「自己喜歡的名字(暱稱)」，然後寫在名牌上別在胸前，從這名字的由來開始作自我介紹。

暖場——放鬆心情

Check in

(不限人數、所需時間20分鐘、無需準備物品)

「最近身邊發生的事」、「在意的消息(good & new)」、「現在的心情」等，每人輪流講1分鐘左右。任何人都可以選擇容易講的主題。發下紙張，請大家把想說的話先寫在紙上也是一個辦法。

暖場——放鬆心情

尋找共通點

(不限人數、所需時間10分鐘、準備便條紙和筆)

全員手拿紙和筆起立，在開始的信號下兩兩一組進行交談，找彼此的共通點。找到了就寫下對方的名字和共通點然後道別，找其他人一組尋找共通點。不過一個共通點只能用一次，要不斷發現新的共通點。

暖場——放鬆心情

Line up

(不限人數、所需時間15分鐘、無需準備物品)

一聲令下，所有人按照生日、姓名的拼音、起床時間、到會場的距離等順序，繞著室內排成一個大圓圈。接著由排頭的人開始依序報數，只報到小組所需人數為止，然後相同號碼的人結成一組。

暖場——放鬆心情

決定小組名稱！

(不限人數、所需時間5分鐘、無需準備物品)

分組後，請大家決定小組的名稱。什麼名稱都行，不過先選主題會比較好想。建議取食物(菜肴或點心)、運動、店(餐廳)之類的名字。要求大家盡量採共識決，而不是獨斷行或多數決。

暖場——放鬆心情

握手鏈

(10~30人左右、所需時間10分鐘、無需準備物品)

所有人圍成一圈，最右邊的人站在隔壁的人面前互相報上姓名。然後，以對方的名字相稱。最後兩人握手互道「幸會」。結束之後，往旁邊的人移動，後面的人接著做。

暖場——放鬆心情

瞬間分組

(不限人數、所需時間數分鐘、無需準備物品)

編組的手法之一。在全員聚集的場合宣布像是「初次見面的人」、「血型相同的人」、「不同部門的人」、「喜歡同樣色的人」之類的主題，請大家以即興的方式組成一個小組。

暖場——放鬆心情

甜蜜夥伴

(不限人數、所需時間1分鐘、準備糖果或點心)

進場入口處準備裝有糖果(點心)的盒子，請大家各自挑選一顆喜歡的糖果，然後在寫有那顆糖果名稱的牌子前坐下。以類似抽籤的形式完成分組。

暖場——放鬆頭腦

是非(○X)問答

(不限人數、所需時間10分鐘、準備題目卷)

請大家針對和Workshop有關的問題以舉手或舉牌的方式回答正確與否。也可以增加選項。若採團體競賽的方式會很熱鬧。最好從簡單、一般性的問題問起，再慢慢加深難度。

暖場——放鬆頭腦

知識測驗

(診斷測驗)

(不限人數、所需時間20分鐘、準備題目卷)

進行和Workshop主題有關的測驗(例：20題左右的○X紙筆測驗，考簡稱/該領域術語的意思)。可藉以確認、瞭解稍後將一起討論的對象的基礎知識。若測驗內容和自己的行動或癖好有關，還可作自我診斷。

暖場——放鬆頭腦

克漏字問題

(不限人數、所需時間15分鐘、準備題目卷)

將文章的部分文字以空格處理發放下去，請大家想想空格處要填入什麼適當的文字(例：在創造願景的Workshop中以公司經營理念為題材，或是在需要發想的Workshop中以報紙上的新聞為題材)。

暖場——放鬆頭腦

費米推論法

(不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品)

針對諸如「鋼琴調音師有多少人?」「寺廟最多的都道府縣在哪裡?」「戰車的價格是多少?」這類任何人都不知道答案的問題，集合大家的知識和思考力找出正確答案的邏輯推理競賽。

暖場——放鬆頭腦

這是什麼/誰/哪裡?

(不限人數、所需時間10分鐘、準備素材)

展示和Workshop有關的物品或照片，請大家回答那是什麼(誰、什麼地方)(例：在和飲食文化有關的Workshop中展示異國街角的餐廳照片，請大家猜那在哪一個國家)。如此可自然引出大家的知識。

暖場——放鬆頭腦

文字猜謎

(不限人數、所需時間10分鐘、準備紙和筆)

出示多個可以用數種中文字表記的讀音，比賽可以寫出多少個。採個人競賽方式或小組競賽方式皆可。也可以改成英語版的「字尾是ment的單字有哪些?」。

暖場——放鬆頭腦

是贏還是輸?

(不限人數、所需時間10分鐘、無需準備物品)

全體起立和活動主持人划拳。一開始規定贏主持人的人贏，接下來改成輸的人贏。輸的人就原地坐下。若以不規律的方式規定誰贏誰輸，玩起來會更有趣。

暖場——放鬆頭腦

提神醒腦操

(不限人數、所需時間5分鐘、無需準備物品)

兩手伸過頭頂、背打直，稍微作伸展體操，讓頭腦和身體都恢復活力。兩人搭檔輪流幫對方按摩肩膀也不錯。只不過，有些人會排斥身體接觸，所以想作的人作就好。

暖場——放鬆頭腦

聯想遊戲／古今東西

(不限人數、所需時間15分鐘、無需準備物品)

由開頭的人選定主題，然後所有人依序說出聯想到的詞彙（「天→海→西瓜→……」）。關鍵是盡量快速聯想。採團體競賽比哪一組可以持續最久也很有趣。可用來在認真討論前練習自由發想。

暖場——放鬆頭腦

Impro

(不限人數、所需時間15分鐘、無需準備物品)

兩人一組，針對對方說的話再加上自己的發想。比如像這個樣子：「夏天好熱。」「而且陽光很強烈。」「功課也很累人。」規則是，要像這樣以肯定或順接的連接詞接下去造句。

引出資源——引出想法

舉手意見調查

(不限人數、所需時間5分鐘、無需準備物品)

提出與Workshop相關的問題請大家舉手表示意見。準備可以用Yes/No或選項作答的問題。不單是舉手的方式，手臂的幅度、剪刀石頭布等手指開關的程度，也可以表現出細微的想法。

引出資源——引出想法

性格原型

(房間四隅)

(不限人數、所需時間15分鐘、無需準備物品)

將會場劃分成2區，設定選項（例：贊成／反對、早起型／晚睡型），請大家選邊站。為該選哪一邊而苦惱的人，藉由所站的位置可以看出其微妙的心情。也可讓大家和附近同伴稍微聊聊。這活動需要能夠自由移動的空間。

引出資源——引出想法

大家集合！

(不限人數、所需時間10分鐘、無需準備物品)

活動主持人問其中一位參加者問題，請他回答。認同那答案的人就移動到回答者身邊。主持人又問另一人同樣的問題，有同樣感受的人再度聚集。若出現更能認同的答案也可中途換位置。如此反覆，將參加者群組化。

引出資源——引出想法

聯想鏈

(不限人數、所需時間10分鐘、無需準備物品)

問大家「看了（聽了）今天的主題想到什麼？」之類的問題，請參加者回答由主題聯想到什麼。要快速作答，不需要深入思考。想不到的人可以跳過。若記錄下來就可看出大家的思考有何傾向。

引出資源——引出想法

答題板演說

(不限人數、所需時間20分鐘、準備紙和筆)

針對能夠簡單回答的問題，將自己的意見寫在答題板（較大的便條紙或A3~A4大的白紙）上，再一邊展示給其他成員看一邊解說。藉由用自己的手將自己的想法寫在紙上這動作，可檢視自己的意見。

引出資源——引出想法

湊對採訪

(由他人介紹自己、英雄訪談)

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

人一組，針對活動主持人的問題一個人回答，一個人作記錄。然後唸出所記的內容，向其他成員介紹搭檔的意見。若問自己有關的問題便是「由他人介紹自己」；而問最棒的體驗則是「英雄訪談」。

引出資源——引出想法

回應質疑

(問題籃)

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

一開始請參加者想出與主題相關的問題，寫在便條紙上。然後把問題蒐集起來放進箱子（籃子）裡，像抽籤一樣從箱裡取出一張便條紙，大家一起回答便條紙上的問題。

引出資源——引出想法

Show & Tell

(不限人數、所需時間30分鐘、準備發表素材)

參加者帶來和Workshop有關的素材（商品、書、照片、新聞報導等）或自己所有物，一面展示一面依序說出自己的體驗和想法。也可以全員到戶外（工作現場），看到什麼就撿起來或拍攝，再互相展示。

引出資源——引出想法

Time Line

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

以時間為橫軸來呈現自己過去的體驗和現在的狀況（例：假使要思考生涯，就描述自己過往的人生；若是思考工作模式，就描述自己怎樣度過一天）。完成之後向周邊的人介紹。可用來連結主題作自我反省。

引出資源——引出想法

編辭典

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

大家一起針對應該是Workshop核心主題的用語思考其定義，並仿照辭典整理出來。主題設為像外來語那樣的抽象名詞會很有趣（例：communication）。可以用來瞭解大家的認知。

引出資源——引出想法

分解遊戲

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

將名詞分解成3元素（例：communication=看+聽+說；家人+組織+社會）。這不只是頭腦體操，強制拆解成多項元素，可引出其概念所隱含的各種可能性。若挑戰分解戀愛、人生、社會這類抽象名詞會很有意思。

引出資源——引出想法

團隊的優點

(不限人數、所需時間30分鐘、準備便條紙和筆)

請每個人在便條紙上寫下3個「這個團隊（組織、公司等）的優點／做得好的地方」。然後依序1人介紹1個（不要一次介紹3個），同時將便條紙貼在桌上或模造紙上。

引出資源——模擬體驗

商場遊戲

(以50人為限、所需時間60分鐘、需作準備)

分成好幾隊（公司或店家），各隊擁有同樣的資源（錢或材料），比賽透過交易增加多少獲利。又稱為「模擬經營遊戲」、「管理遊戲」、「預算分配遊戲」。

引出資源——模擬體驗

假想模仿遊戲

(以50人為限、所需時間60分鐘、需作準備)

反映現實社會，設定所擁有的資源有極端差距（先進國家和開發中國家）或是彼此利害不同（開發派和環境保護派）的兩造相互競爭。「貿易遊戲」為這類遊戲的代表。

引出資源——模擬體驗

溝通遊戲

(約50人為限、所需時間60分鐘、需作準備)

又稱為「交流遊戲」。舉個例子來說，就是透過共同運作的活動體會溝通的困難，讓人模擬體驗在不同文化背景下人與人接觸時會發生什麼事。

引出資源——模擬體驗

體驗教育

(約20人為限、所需時間30分鐘、無需準備物品)

又稱為「體驗學習遊戲」、「野營遊戲」，不只用頭腦，還用身體體驗，以培養成員間的信賴關係，學習合作達成課題。由暖場活動→需要一點勇氣的活動→建立信任的活動→集體達成課題的活動組成。

引出資源——模擬體驗

Trust Fall

(不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品)

兩人一組，一人閉著眼睛，兩手交叉放在胸前站著。彼此互喊一聲後，閉眼睛的人往後倒下，由另一人接住。適應了之後增加人數，往各種方向倒下由團隊的全體成員接住。

引出資源——模擬體驗

Pair Walk

(不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品)

兩人一組，一人閉著眼睛，另一人帶著他到屋外走來走去，使其運用視覺以外的感官作各種體驗。也可以一開始扶著那人的手臂或肩膀四處走動，習慣了之後就只用說的指示動作。

引出資源——模擬體驗

堆紙塔

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙張)

這是合作遊戲的代表活動。採團體競賽方式，只使用30~40張A4紙做出一個「獨立塔」，要愈高愈好。開始作業前安排10~15分鐘的擬定策略時間，之後以3~5分鐘的時間製作紙塔，比賽哪一組做得高。

引出資源——模擬體驗

角色扮演

(約30人為限、所需時間30~60分鐘、準備角色清單)

設定討論這個主題所需要的角色（例：贊成派／反對派、店員／顧客），由參加者依角色清單上規定的見解、思維方式、性格等來演出。結束後好好回顧演出時的感受。透過對特定角色的模擬體驗可發現看事情有了新觀點。

引出資源——模擬體驗

看圖說故事

(不限人數、所需時間30分鐘、準備素材)

活動主持人出示照片，問大家「這是什麼？」「在哪裡拍的？」「照片裡的人在做（想）什麼？」「他是抱著什麼樣的心情做那件事？」之類的問題。當大家的知識和經驗被引出時，也察覺到偏見或既有概念。

引出資源——模擬體驗

個案研究

(約30人為限、所需時間60~120分鐘、準備案例資料)

提供參加者有關案例的文章和影帶等資料，以個人或團隊的方式檢討案例的成因或解決對策，然後發表結果。全員合力從中慢慢找出有助於解決問題的原理、原則。

引出資源——實際體驗

演講／上課

(不限人數、所需時間不定、準備說明資料)

灌輸研究Workshop的主題所應具備的知識或技能。雖然能夠在短時間內有效傳達知識，但要注意避免全是演講(上課)。而且要花許多心思選定重點、利用視覺效果、提問引發思考等。

引出資源——實際體驗

田野調查

(不限人數、所需時間不定、準備筆記工具和相機)

帶著地圖、相機、筆記工具到發生問題的地點或和主題密切相關的場所，用自己的眼睛、耳朵和腳蒐集情報(例：形成地區意識的Workshop中的「社區散步」)。心裡牢記著要有所發現，這樣的主題意識很重要。

引出資源——實際體驗

實地採訪

(不限人數、所需時間不定、準備紙和筆)

訪問在現場活動的人(例：請有經驗者談談過去的體驗)。可以獲得珍貴的情報來源——現場真實的聲音。事前研擬訪談內容和提問是很重要的。此外，還必須擁有最低限度的採訪技巧。

引出資源——實際體驗

前進現場！

(不限人數、所需時間不定、無需準備)

到發生問題的地點或與主題密切相關的場所舉辦Workshop(例：關於環境問題，考慮在環境遭破壞的現場舉辦)。在現場才有的獨特氛圍中，大家提出的看法也會不一樣。

引出資源——實際體驗

發現遊戲

(不限人數、所需時間不定、無需準備物品)

從雜誌、報紙、電視節目、照片、音樂等資料中找出與主題密切相關的題材。也可善用網路搜尋引擎，不過既然難得有這機會，就靠自己的智慧和努力找出來吧。訣竅是要輕鬆愉快又熱熱鬧鬧地努力發現。

對話——擴大思考

腦力激盪

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

針對被交付的主題，一面遵守「自由奔放」、「嚴禁批判」、「歡迎搭便車」、「量重於質」的4原則，一面提出構想。不妨將腦中浮現的構想先記錄下來。以明快的節奏和蓬勃的朝氣，雖然現場氣氛也很重要。

對話——擴大思考

Brain Writing

(不限人數、所需時間30分鐘、準備專用表單)

大家圍坐桌前，在每人手上的Brain Writing表單中寫下主題和由主題引發的3個聯想。然後將單子傳給鄰座的人，再根據前一人內容繼續寫出3個聯想。反覆操作到一輪結束為止。如此可避免發言集中於特定人士，並促使仔細思考。

對話——擴大思考

期望(改善點)列舉法

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

針對規定的主題列舉出「好想這樣」、「真希望那樣」這類的期盼或理想。而反過來列舉「這個我很為難」、「我對這件事很煩惱」這類不滿或問題點的方法，就是「改善點列舉法」。

對話——擴大思考

Structured Round

(不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品)

規定1人的發言時間3~5分鐘，所有人輪流發表自己的意見。其他成員發言時，要徹底做到只聽不插嘴。一次又一次循環發言，讓討論愈來愈深入。不妨使用發言器。

對話——擴大思考

構想檢核表

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

事先預備好可以引發構想的切入點(例：改變一下會如何、放大/縮小之後會如何、反過來會如何、組合一下會如何、讓小孩用會如何)，把它公布出來或發給每個成員，成員再據以強制發想。

對話——擴大思考

心智圖

(約20人為限、所需時間30分鐘、準備白板)

準備白板、模造紙、A3白紙，在中央寫上主題並圈起來，然後出從主題聯想到的關鍵詞或點子，以樹狀分枝形式一個個寫來。再看著心智圖說說對話的內容、發想擴散的情形。

對話——擴大思考

曼陀羅思考法

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

畫一個九宮格，在中心寫上主題，然後在四周的8個格子裡寫上由主題引發的聯想。寫好後，再準備8張全新的九宮格，把先前的8個聯想分別寫在每一張的中心，進一步擴大發想。

對話——擴大思考

自由討論

(不限人數、所需時間不定、無需準備物品)

不特別限制進行方式和發言者，全體成員自由發言。目的是要瞭解彼此的想法，並不期待得出結論。假使在完全自由的情況下討論難以進行的話，不妨使用發言器。

對話——深化思考

Buzz

(不限人數、所需時間10分鐘、無需準備物品)

和附近的2、3個人聚在一起，針對所交付的主題自由討論。一般談論的話題都是對主題(問題)的感覺或想法。重點是不要以大團體來進行，2~3人就可以暢所欲言了。

對話——深化思考

對談

(約20人為限、所需時間不定、無需準備物品)

為深化彼此的思想而進行的對話。不必評價意見分出優劣，也不必彙整意見得出結論，要盡可能提出想法(假設)，愈多愈好。只要共同體認到什麼新的想法、意義、意識、即可稱為成果。

對話——深化思考

世界咖啡館

(不限人數、所需時間不定、準備紙和筆)

~5人圍著桌子坐，針對被交付的主題議論一番後，各桌留下一人，其餘分散到其他桌，延續討論同樣的主題。重複多次後，最後回到原來那一桌。不妨將模造紙攤開在桌上留下討論的記錄。

對話——深化思考

分享

(不限人數、所需時間20分鐘、無需準備物品)

藉由將自己的想法告訴其他成員、對方仔細聆聽的過程深化彼此的思考。基本上是2人一組，3人以上也OK。還有先將自己的想法寫在紙上再交換看、採訪之後請對方復誦一遍等多樣變化。

對話——深化思考

開放空間

(不限人數、所需時間不定、準備紙和筆)

全員圍坐成一圈，中央放著紙和筆。有什麼想談的話題就寫下來。製作時間分配表討論蒐集到的話題，之後就是關心此話題的人聚在一塊兒自由談論。討論到一半想換到其他話題也行。

對話——深化思考

交心小組

(10人左右、所需時間不定、無需準備物品)

不事先準備主題或課題，來參加的人互相如實說出自己的感受。過程中引發的自我表露、共鳴、糾葛、分裂正好可以作為談話的素材。一般作法是10人左右的團體連續交談數日。

對話——深化思考

諮詢顧問

(不限人數、所需時間40分鐘、無需準備物品)

全員分成諮詢的一方與接受諮詢的一方。雙方配對進行諮詢，諮詢的一方說出自己的困擾或現在想要做的事之後，接受諮詢的一方則提出建議。換搭檔反覆操作3~4次，然後角色對換再重複同樣的事。

對話——以多元觀點思考

辯論會

(20人、所需時間60分鐘、準備紙和筆)

所有人針對被交付的主題分為贊成和反對2組，在簡單的作戰會議之後，提出能駁倒對方見解的主張、質問、反論，重複這樣的過程。在Workshop中無需定勝負。但要回顧反省，以深入理解不同立場人士的想法。

對話——以多元觀點思考

角色扮演辯論會

(20人、所需時間60分鐘、準備角色清單)

所有人針對被交付的主題分為贊成和反對兩組，在簡單的作戰會議後，提出能駁倒對方見解的主張、質問、反論，重複這樣的過程。這時扮演和自己立場相反的角色反而能更加深對對方立場和背景的理解。

對話——以多元觀點思考

共識遊戲

(排序遊戲、決策遊戲)

(不限人數、所需時間60分鐘、準備活頁紙)

每個人先針對提示的項目排出順序，再討論出小組的排序。藉此體認彼此思維模式的差異並學習共同運作的要領。利用統計資料自創問題也很有趣。也可用來從複數方案中選出要執行的方案。

對話——以多元觀點思考

座談會

(不限人數、所需時間60分鐘、無需準備物品)

邀集3~5名來賓(專家)針對規定好的主題展開論戰,以加深對主題的認識。來賓間的論戰進一步將現場聽眾也牽連進來一起討論,是不至淪為枯燥乏味的意見陳述的關鍵。

對話——以多元觀點思考

6頂帽子

(不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品)

準備6種顏色的帽子,依據顏色所代表的觀點提出意見(白:事實和資訊、紅:感性、黑:負面、黃:正面、綠:創造性、藍:組織戰略)。跟著談話過程依序改變顏色。

對話——以多元觀點思考

再建構法

(不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品)

眾人一起舉出短處或弱點後,再想想能否換個角度說成長或強項(例:頑固→意志堅定、左顧右盼→好奇心旺盛、缺乏獨創性→眾人接受)。強制從對立那一面來看事情,以打破(消極的)既有概念。

對話——以多元觀點思考

喬哈里之窗

(不限人數、所需時間60分鐘、準備白板)

A、B兩個當事者互相寫出「對自己的看法」、「對對方的看法」、「對方對自己的看法」,然後對照彼此的結果。在深入互相理解的同時,也思考針對相異之處該怎麼做。

對話——以多元觀點思考

Leader's Integration

(20人、所需時間60分鐘、準備白板)

排除領導者,成員們輪流說「對領導者的認識」、「想知道的事」、「希望領導者知道的事」、「成員可以做的事」,並作記錄。然後領導者加入,依序回答剛剛的問題,同時加深對彼此的瞭解。

完成——彙整談話內容

可視化圖表法

(不限人數、所需時間不定、準備模造紙等)

使用白板、模造紙、便條紙等記錄下討論的重點,同時找出重點之間的關連性,讓討論的結構逐漸明朗化。也就是所謂的「將意見可視化」的技法。

完成——彙整談話內容

T字圖表法

(贊成反對表)

(20人、所需時間30分鐘、準備白板)

在白板之類的中央畫一條直線,左右兩側放置對立項目(例:利/弊、增/減、贊成/反對、喜歡/討厭),針對該項目提出意見。每人都說完之後,一面思考各個意見(其根據)的重要性,一面比較左右兩邊,導出結論。

完成——彙整談話內容

力場分析法

(20人、所需時間30分鐘、準備白板)

在中心用一條直線表示現狀。舉出有助和阻礙達成目標的要素,並分別在直線的左右兩側以向右和向左的箭頭表示出來。要因找齊後,排出影響力大小並反映在箭頭的粗細或長度上。然後看著完成圖討論最終的實行方案。

完成——彙整談話內容

矩陣／表格

(20人、所需時間30分鐘、準備白板)

設定縱向和橫向2個座標軸，以兩軸交叉出的4個象限（想像成田字）將意見整理出來。選定毫無關係的座標軸是決定結果好壞的關鍵（例：投資⇔效果、期待⇔課題、緊急度⇔重要度等）。

完成——彙整談話內容

SWOT

(20人、所需時間60分鐘、準備白板)

大家合力找出團隊的「強項（資源）」、「弱項（課題）」、「機會（順風）」、「威脅（逆風）」，並製成矩陣圖。討論若將兩兩組合之後可以做什麼？從中找出團隊今後要努力的方向。

完成——彙整談話內容

報酬矩陣

(20人、所需時間30分鐘、準備白板)

提出許多構想之後，以實行容易⇔困難、效果大⇔小的兩個座標軸來評價構想。最適合的構想是實行容易且效果大。反過來說，實行困難效果又小的構想則是在白白浪費時間。

完成——彙整談話內容

雷達圖

(20人、所需時間30分鐘、準備白板)

將可以評價構想的項目（5~10個）以放射狀的軸線來表示，把評價結果用點在軸線上標示出來。然後將各個點連結成蜘蛛網狀的多角形，再根據完成的圖形討論哪個構想符合期待。

完成——彙整談話內容

對戰表法

(決策矩陣)

(20人、所需時間30分鐘、準備白板)

將構想縱向（行）一一列出，橫向（列）寫上用以評價構想的項目（3~10個），做成對戰表形式。在各項目下記錄對構想的評價（○△×），選出綜合成績最佳的構想。若有區分項目重要性加重的分數情形就稱為「決策矩陣」。

完成——彙整談話內容

親和圖法

(20人、所需時間60分鐘、準備紙和筆)

在便條紙上寫下各自對主題的意見後，提交出來發表。把類似意見整理成一個小群組，給個標題，再由小群組彙集成中群組、大群組，層級式地歸納大家的意見。成功的竅門是標題不使用抽象用語。

完成——彙整談話內容

7個交差點

(20人、所需時間60分鐘、準備白板和便條紙)

用親和圖法整合意見之後，將標題卡依重要度排出優先順序，挑出7張優先度高的卡片橫向並列貼出來。接著將隸屬這7個標題群組下的構想再各自依重要度選出7個，依序排在標題卡下方。如此便整理出重要度高的構想。

完成——彙整談話內容

金字塔法

(邏輯樹、特性要因圖)

(20人、所需時間60分鐘、準備白板和便條紙)

依大項、中項、細項一層一層地整理意見。有2種方法，一是先將主題大致分解，再一層層往下細分；另一是想到什麼點子全部提出來，再一層層往上彙集成大項元素。「邏輯樹」、「特性要因圖」即屬於這一類。

完成——彙整談話內容

3個圓圈 (交集圖)

(20人、所需時間60分鐘、準備白板和便條紙)

選擇適合主題的3個切入點，畫成3個重疊的圓(例：戰略、業務、風俗習慣)。一開始針對每個切入點提出意見，接著針對重疊的部分提出意見。位在3個圓重疊部分的意見應該就是三者兼備的構想。

完成——彙整談話內容

Will/Can/Must

(20人、所需時間60分鐘、準備白板)

所有成員說出「想做的事情(Will)」、「可以做的事情(Can)」和「必須做的事情(Must)」，並用圓交差圖整理出來。然後把注意力放在圓重疊的部分，慢慢整合出團隊的願景。

完成——彙整談話內容

流程分析圖 (Flow Chart、關連圖)

(20人、所需時間60分鐘、準備白板和便條紙)

將作業或現象依照時間順序或因果關係用箭頭連起來，再根據這個關連圖找出無謂、不合理的作業或課題，思考改善對策。對研究連貫作業中連結上的課題很有用。「Flow Chart」為其中一例。

完成——彙整談話內容

時光機器法

(20人、所需時間30分鐘、準備白板)

想像N年後自己的模樣，記錄下「希望那時候變成什麼樣子」。接著寫出為實現願望，N/2年後一定得變成什麼樣子。再進一步寫出為實現N/2年後的样子，N/4年後又該是什麼樣子。

完成——製作

寫成一句話/短文

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

將成果寫成一篇短文。紙張大小、種類、形狀、筆記工具種類、字數、篇數、形式(例：宣傳標語、詩歌、1個字、問題)等，如果指定得當，有助於寫出水準一致的作品。

完成——製作

編故事

(不限人數、所需時間60分鐘、準備紙和筆)

將成果寫成寫實風格的故事(成功經驗、失敗經驗、古老傳說、劇本等)。若寫短文可能流於抽象式的表現時，改用編故事的方式效果不錯。想像也容易湧現。還能提高團隊共同運作的意願。

完成——製作

製作宣傳品

(不限人數、所需時間60分鐘、準備紙和筆)

將成果作成簡介、海報、傳單、電視廣告等形式。搭配話劇也不錯。加上文字和大量的圖形、插畫等視覺資訊，可以讓人容易理解。也能提高大家對共同運作的意願。

完成——製作

編報紙

(不限人數、所需時間60分鐘、準備模造紙和筆)

想像自己登上新聞頭條的話會是怎樣的報導？然後據以製成實際的報紙頁面(節目)。欲將所有人的未來圖像以一個具體形象呈現出來時，這方法效果不錯。完成後發表，並鏗而不捨打出隱藏在背後的意念是什麼。

完成——製作

製作紙戲劇

(不限人數、所需時間60分鐘、準備紙和筆)

將成果做成紙戲劇或四格漫畫的形式。若花心思設計起承轉合的情節會很有趣。畫圖的人、設計對白的人、發表的人等，由於大家同心協力全心投入，也可以提升團隊合作的意願。

完成——製作

製作圖像／繪畫

(不限人數、所需時間60分鐘、準備模造紙和筆)

將成果做成一幅畫。這方法對以設計社區景觀、房間、新商品等為目的的Workshop特別有效。此外也適合不易轉化為語言文字的成果使用。將寫有眾人想法的便條紙複仿樹或爬山的意象拼出一幅畫，能讓人容易理解。

完成——製作

整理

(不限人數、所需時間60分鐘、準備卡片類)

分類、整理大量的資訊，成為有系統的狀態(例：親和圖法也是其中之一。只是單純地一項一項整理成清單也行)。大夥兒一起「整理」，這共同運作本身也具有意義。

完成——成果分享

演一齣戲

(不限人數、所需時間60分鐘、無需準備物品)

運用身體演戲來詮釋成果。比方說，在討論工作壓力時，如果嘗試用身體來表現「工作不如意」的狀態會是怎樣的情形？身體演戲的過程中，可以理解該立場人物的心理。寫腳本、設定角色，團隊一起思考、製作也很有趣。

完成——製作

製作音效

(不限人數、所需時間60分鐘、準備會發出聲音的物品)

用聲音來表現成果(例：「欺凌」會發出怎樣的聲音)。要能有效運用像是聲音、氣味、味道、觸感這類平常不太會意識到的感覺，關鍵在於必須經過相當深入的討論。

完成——製作

出習題

(不限人數、所需時間1分鐘、準備紙和筆)

不直接呈現出成果，而是做成讓人自己發覺到成果的練習題(簡單的像是製作「請舉出3個可以讓Workshop成功的祕訣」這類的問答題)。

分享——成果分享

展演型

(不限人數、所需時間不定、準備發表資料)

個人或小組輪番發表成果。它的難處是耗費時間，作好「1組分鐘，最後1分鐘響預備鈴」這類時間管理，和事前定出「只說結論和理由」之類的範圍很重要。不妨將成果物公布在一個地方。發表結束也別忘記鼓掌。

完成——成果分享

市集型

(不限人數、所需時間30分鐘、準備發表資料)

將小組運作的成果貼在牆上，派一位解說員在那裡。其餘成員到處參觀自己喜歡的成果，聽別人講解、提問或批評。若覺得展演型可能會花很多時間，改採市集型效果不錯。中途要換人解說。

分享——成果分享

洄游型

(不限人數、所需時間30分鐘、準備發表資料)

小組運作成果貼在牆上後，一組組依序移動到其他組參觀其成果。也可以全員自由移動。雖然無法回應問題，但也因為當事人不在而更容易批評。還有將成果物依序傳送到各組展示的作法，對小組內的個人成果分享很方便。

分享——成果分享

揭示型

(不限人數、所需時間5分鐘、準備發表資料)

把小組運作成果寫在約A3大的紙上，一聲令下一起揭示。可達某種程度的成果分享。看著揭示內容一面和小組成員討論，效果不錯。此外，如果大家都對某成果感興趣的話，不妨要求對方解說，可用在組數或人數多的時候。

分享——成果分享

場內意見調查

(不限人數、所需時間5分鐘、準備紙和筆)

針對多項成果調查參加者的喜好程度。方法很多，例如以掌聲大小、舉號碼旗、在喜歡的構想上作記號(○△等)等方式表示。不過，並不期待靠這種方式作出決定。

分享——成果分享

多重投票法

(不限人數、所需時間15分鐘、準備投票用具)

1人擁有多票(通常5~7票)，投給自己覺得優秀的構想或提案。貼圓形貼紙是很實用的方法。這方法適合用來從眾多構想中選出幾個構想，而非用來作最終決策。

分享——成果分享

用便條紙給評語

(不限人數、所需時間20分鐘、準備便條紙)

以市集型或洄游型分享成果時，把評語或感想寫在便條紙上，貼在成果物相應的地方。這作法可以比一般的回應質疑得到更多的回饋。

分享——成果分享

Check out

(不限人數、所需時間20分鐘、無需準備物品)

請大家談談Workshop結束後的感想或當下心境的最簡單活動。以環型配置進行的話，現場氣氛會頓時一變，產生一種願意相傾聽的氛圍。

分享——活動回顧

回顧／反省

(不限人數、所需時間30分鐘、準備回顧單)

活動主持人依序拋出4個問題(①有什麼感覺?②為什麼會有這種感覺?③過程中學習到什麼?④要如何活用所學?)請大家想一想後進行討論。若突然要說會有困難的話，需準備回顧單。

分享——活動回顧

靜默

(不限人數、所需時間5分鐘、無需準備物品)

暫時沉默不說話，各自回想在Workshop中所發生的事(正襟坐或躺著皆可)。不妨在Check out或活動回顧之前進行。此外，在連續數日的Workshop中，開場回顧前次活動時也會用這方法。

分享——活動回顧

回饋

(不限人數、所需時間30分鐘、無需準備物品)

看著對方，把自己的感覺如實回饋給他。並非建議或忠告。而且，由對方決定聽了之後要怎麼做。事前要再三叮嚀只將自己對對方的態度或行為的觀察／印象／判斷具體描述給對方知道。

分享——活動回顧

2好3壞

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

請大家舉出Workshop的2個優點和3個要改進的地方。規定數量，先舉優點再舉要改進的地方而不是缺點，是這個活動的特色。可以有效讓人毫不勉強地說出負面意見。

分享——活動回顧

寫給友人的一封信

(不限人數、所需時間10分鐘、準備紙和筆)

寫下自己對每一位參加者的讚美（謝謝你為我這麼做）和待改進之處（希望你為我這麼做），然後交給對方。或是兩人一組互相說給對方聽也行。會有意想不到的意見出現。

分享——活動回顧

我的宣言／公約

(不限人數、所需時間30分鐘、準備紙和筆)

每個人都將自己的決心和明天起打算要做的事，當作公約（宣言）（可以的話先寫下來）向大家宣布。重新正視自己在Workshop中獲得的體悟，並促使人思考那體悟對今後的自己有何意義。

分享——活動回顧

KPT

(20人、所需時間30分鐘、準備白板)

一開始盡量說出今後應當繼續維持的優點（K：Keep），愈多愈好。接著找出所有今後必須改進的問題點（P：Problem）。最後舉出今後想作的嘗試（T：Try），包括對問題點的改善對策。一開始不妨在白板上畫3個框框。

分享——活動回顧

金魚缸

(20人、所需時間60分鐘、準備觀察單)

把參加者分成觀察組和活動組，觀察組圍著活動組觀察他們活動的樣子。不妨準備寫有觀察重點的觀察單。活動結束後，觀察組根據觀察結果進行討論，而這再換成活動組觀察他們討論的情形。

分享——活動回顧

塗鴉板

(不限人數、所需時間不定、準備告示板)

把個人的感受寫下來貼在牆壁上，以市集型或涇游型的方式讓所有人一起觀看。在會場外準備一面大告示板，讓大家休息時可以自由寫下評語貼上去，是不錯的方法。

分享——活動回顧

Workshop通訊

(不限人數、所需時間不定、準備製作用品)

做成可以傳達Workshop進行情形的通訊（公報）發行，或電子郵件發送。除了可以當作回憶，還可將Workshop的模樣和經過情形傳達予沒有出席的人知道。

●卡片使用方法

▶除了第3章、第4章介紹的活動之外，又加上若干在前著『建立團隊』中介紹過的活動。

▶請將附錄每一頁放大影印成B5~A4大小。印好之後，用剪刀等工具將卡片剪下，依類別整理好。

▶將所有卡片依類別排在桌上，以便一目了然。其他準備物品還有便條紙。並將本書P231的計畫表放大影印備用。

▶首先檢討Workshop的概念，確定之後寫在計畫表上。

▶接著從計畫的基本型中挑選一個最適合的模式。把選出的基本型的4個階段要處理的目標寫在

便條紙上，順著計畫流程排好。

▶從卡片中選出為達成各個目標的活動，放在目標的右邊。若沒有合適的，就寫在便條紙上排好。

▶選好活動了，便開始決定主題（問題）。同樣寫在便條紙上排在卡片的右邊。

▶最後是環境設定。將符合活動需要的環境佈置寫在便條紙上，排在主題的右邊。

▶如此便完成了計畫的骨架。整個看一遍，檢查有沒有掉進本書所提到的陷阱裡。然後進一步改變卡片的排列順序，或更換卡片。摸索出一個更好的計畫。

▶計畫完成了，就謄寫在計畫表

上吧。想用電腦製作計畫表的人，不妨先用數位相機拍下來，稍後再慢慢製成計畫表。

●作計畫的要領

▶要做得好，訣竅是不要太深思熟慮，盡管將卡片排出來。與其卡在一個地方傷腦筋，不如暫時擱置、跳過，繼續做下去。從整體到部分，再從部分到整體，如此來來回回設計也沒關係。

▶若尚未確定目標和終點（所有人都瞭解）便無法順利進行。所以先釐清這個部分，之後再慢慢設計細節。假使很難釐清，那麼先排出活動再檢查是否可以順利連結到目標，這是最快的方法。

●主要參考文獻

Robert Chambers『參與型Workshop入門（參加型ワークショップ入門）』（明石書店）

W. J. Kreidler等合著『轉對立為助力（対立がからに）』（C.S.L.學習評價研究所）

國分康孝、國分久子總監修『建構式團體心理治療事典（構成的グループエンカウンター事典）』（圖書文化社）

星野欣生『建立人際關係訓練（人間関係づくりトレーニング）』（金子書房）

淺海義治等合著『設計參加的道具箱（參加のデザイン道具箱）』（世田谷社區營造中心）※

諸澄敏之『有效的交流遊戲119（よく効くふれあいゲーム119）』（杏林書院）

高久啟吾『愉快地建立信賴關係遊戲集（楽しみながら信賴関係を築くゲーム集）』（學事出版）

諏訪茂樹『培育人與組織的溝通訓練（人と組織を育てるコミュニケーション・トレーニング）』（日本經濟團體出版）

堀公俊、加藤彰、加留部貴行『建立團隊（チーム・ビルディング）』（日本經濟新聞出版社）

堀公俊『便捷化入門（ファシリテーション入門）』（日本經濟新聞出版社）

堀公俊『組織變革促進者（組織變革ファシリテーター）』（東洋經濟新報社）

中野民夫『Workshop（ワークショップ）』（岩波書店）

中野民夫『便捷化革命（ファシリテーション革命）』（岩波書店）

吉田新一郎『10倍效果的教學技術（效果10倍の〈教える〉技術）』（PHP研究所）

神戸社區營造Workshop研究會『WS之書（WSの本）』（神戸社區營造中心）※

Graham Pike等合著『培育地球公民的學習（地球市民を育む学習）』（明石書店）

開發教育協會編『透過參與型學習感受世界（參加型學習で世界を感じる）』（開發教育協會）※

吉村龍兒『即興（Impro）的技術（即興（インプロ）の技術）』（日本實業出版社）

藤原武弘編著『人際關係虛擬實境遊戲（人間関係のゲーミング・シミュレーション）』（北大路書房）

森田ゆり『多様性訓練指南（多様性トレーニングガイド）』（解放出版社）

木下勇『Workshop（ワークショップ）』（學藝出版社）

森時彦『引導人（ザ・ファシリテーター）』（鑽石社）

Fran Rees『引導人型領袖的時代（ファシリテーター型リーダーの時代）』（President社）

標示※的書店沒有販售。請洽詢出版機構。

ISBN 978-962-34-4377-9



9 789621 443779

HK\$92.00



聯合出版集團



台灣東販股份有限公司
香港萬里機構·萬里書店
聯合出版

會議 Workshop就要這樣開

「Workshop」全方位會議設計指南

Workshop的原意是「工作坊」，不同於一般人認知的制式會議，Workshop更像自主性討論會。是指一群人有意一起解決某項問題；或共同製造出某樣產物；或商討出有利的企畫等，大家聚集起來，發揮各自強項，無須顧慮階級地位，暢談自己意見，一同激盪腦力，創造所有人都滿意的共識。本書教導如何活用Workshop於個人、企業、社區甚至國際領域，並列舉17種場合的Workshop實踐過程，供人參照模擬。一旦瞭解Workshop的好處，就會對激盪腦力的過程上癮，並發覺其處處能派上用場。

本書特別附錄

設計Workshop時
方便好用的活動指南

引出資源——模擬體驗

商場遊戲

(以60人為限、所需時間40分鐘、需作準備)

分成好幾隊(公司或店家)，每隊擁有同樣的資源(錢或材料)，比賽透過交易增加多少錢。
「管理遊戲」、「搖籃分配」

引出資源——引出

舉手意見

(不限人數、所需時間5分鐘、無需準備物品)
提出與Workshop有關的問題請大家舉手表示意見。舉手可以用Yes/No或選擇作否的問題，不舉手舉手的方式，學習的角度，與對和錯作舉手投票的用途，也可以表現出舉手的態度。

職場——放鬆頭腦

提神醒腦操

(不限人數、所需時間5分鐘、無需準備物品)

兩手伸過頭頂，打打氣，縮短作伸縮體操，讓腦部和身體都恢復活力，兩人搭檔輪流對方按摩肩膀也不錯。六分鐘，有個人會開玩笑體操，所以感性的動作就好。

萬里機構出版
\$ 10
有限公司

系統解說制訂計畫的方式

Workshop可廣泛活用於商業領域，像組織的問題解決、研習會等，為了有效引出參加者的主體性和交互作用，精鍊的計畫不可或缺。從制訂概念、選定會議形式到準備開會，企畫、設計的基本順序重點，都在本書中有系統地詳盡解說。

介紹17個參考計畫

商業、社區、非國家組織等，作者精選了多個實踐Workshop的場合，搭配企畫、運作技巧等，介紹了17個計畫，這些都是可立即參考沿用的。此外，附錄的小卡也便於制訂計畫。

Career

職場力系列推薦

《一流主管做了什麼？》

嶋津良智／著 定價 NT\$220・HK\$58

《超級業務員做了什麼？》

西野浩輝／著 定價 NT\$220・HK\$58

《說明高手的表達術》

鶴野充茂／著 定價 NT\$220・HK\$58

《銷售高手的待客之道》

山岸和実／著 定價 NT\$220・HK\$58

《處理客訴的絕妙技巧》

雨宮利春／著 定價 NT\$220・HK\$58

《提升 3 倍效率的工作預測力》

吉山勇樹／著 定價 NT\$240・HK\$60

《社長的筆記》

長谷川和廣／著 定價 NT\$220・HK\$58

《解決不了的問題用畫的就對了》

村井瑞枝／著 定價 NT\$220・HK\$58



會議就要這樣開

「Workshop」全方位會議設計指南

楊公俊 + 加藤雅之
聯合編著