

# 2011 年中国企业行动学习 调查报告



行动学习作为解决组织问题，提升组织能力的一种工具，近年来，在国内引起普遍的关注。为了中国企业了解行动学习的实践情况，帮助企业更好地通过行动学习发展管理人才，实现业绩突破，从而促进战略规划与落地，百年基业从 2010 年开始，对中国行动学习的应用和发展进行系统的调查研究，并于 2010 年，和培训杂志联合推出了中国第一本关于行动学习的调查报告《2010 年中国企业行动学习调查报告》。为了让企业持续了解行动学习在中国的进展，2011 年，我们再次和《培训》杂志一起，就行动学习进行了广泛调查。在历时近 6 个月的调研中，我们被调查企业的“企业基本信息”、“管理人才发展方式”、“行动学习在企业中的发展和应用”等方面收集大量的一手数据和最佳案例，并以此作为分析基础，进行分析整理，最终产生了呈现在您面前的这份《2011 年中国企业行动学习调查报告》。

这份调查报告通过清晰的数据展示说明中国企业应用行动学习的现实状况，并揭示了行动学习在中国的变化和发展。

该调查报告显示，在 2010 年，行动学习还处于探索期，当时调查结果显示，企业认为引入行动学习最大的挑战是效果得不到保障，而 2011 年，最大挑战则变成了学员时间得不到保障。从这个变化可以看出，大多数企业已经认同了行动学习的价值，他们的关注点从对行动学习的困惑上，转向了行动学习实施环节的障碍。同时，我们还发现，在领导力培养方面，企业越来越多地采用挑战性的任务，行动学习的方法被大量应用。这些变化说明，行动学习已经在中国取得了丰硕的成果。更多变化和具体的统计数据，请见研究报告正文。

由于时间和水平有限，本报告难免有不足之处，我们也期待广大读者批评指正。发展行动学习，成就中国企业的世界高度，是百年基业的使命，我们非常真诚地希望得到您的指导，以帮助我们完成自己的使命。

一、调查方法与过程	04
二、调查数据基本情况	05
1. 被调查对象企业性质	05
2. 被调查对象企业性质所处的行业	05
3. 被调查企业员工人数	06
4. 被调查企业年销售规模	06
5. 行动学习在被调查企业应用状况	07
三、调查问卷分析	08
1. 管理人才发展方式	08
1) 高层及后备管理人员发展方式调查结果	08
2) 中层及后备管理人员发展方式调查结果	09
3) 基层及后备管理人员发展方式调查结果	10
4) 你认为最有效的管理人才发展方式调查结果	11
5) 高中基层管理者及后备所应用的发展方式比较	12
2. 行动学习在企业中的发展和应用	13
1) 企业应用行动学习的初衷调查结果对比分析	13
2) 企业推广应用行动学习的形式调查结果	13
3) 企业设计行动学习项目的形式调查结果	14
4) 企业应用行动学习过程中遇到的挑战调查结果	14
5) 行动学习更适合哪类管理人员调查结果对比分析	15

6) 行动学习成功的关键要素调查结果	15
7) 所在企业是否拥有催化师调查结果对比分析	16
8) 促进行动学习更好发展的建议调查结果	16

四、我们对调查数据的研究 17

1. 我们的发现	17
2. 基于发现的分析	18
3. 我们的建议	18

附 1：《培训》杂志·百年基业行动学习专栏 22

附 2：百年基业行动学习专栏选摘 24

1. 《行动学习组织能力提升新思维》	24
2. 《典型行动学习项目的设计与管理（上）》	31
3. 《典型行动学习项目的设计与管理（下）》	40
4. 《行动学习在领导力发展应用中的八大误区》	48

## 一、调查研究方法与过程

本报告主要通过标准化调研问卷和结构化访谈方式，收集来自于不同行业、规模的中国企业在行动学习应用方面的现状和最佳实践。此次调查通过《培训》杂志社、中训网、百年基业网站、邮件直递问答等方式进行，共回收有效问卷 **146** 份，涉及 **115** 家企业，覆盖 **15** 个行业。

在此基础上，通过专业的数据分析方法，汇同国内多名行动学习专家、优秀企业实践者共同深入分析、研究撰写了此次报告。

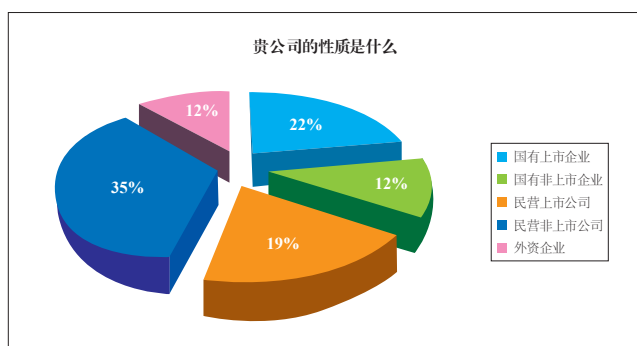
希望本报告能够对国内企业了解 2011 年度行动学习在中国的发展现状以及应用行动学习提供有益的参考。

本报告由百年基业首席行动学习催化师郝君帅先生主笔，资深顾问王云女士、高级顾问王金帅先生与品牌市场部勾玥女士参与撰写，《培训》杂志社副主编常亚红先生、百年基业首席顾问、中国行动学习联盟秘书长唐长军先生审稿。

## 二、调查数据基本情况

### 1. 被调查对象企业性质

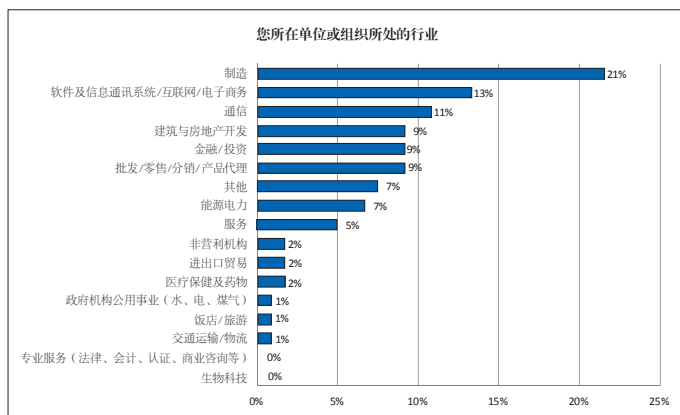
此次回收的调查问卷中，民营非上市公司占比为 35%，国有上市企业占比为 22%，民营上市公司占 19%，外资企业占比为 12%，国有非上市公司占比为 12%。



图表 1 被调查企业性质分布图

### 2. 被调查对象企业性质所处的行业

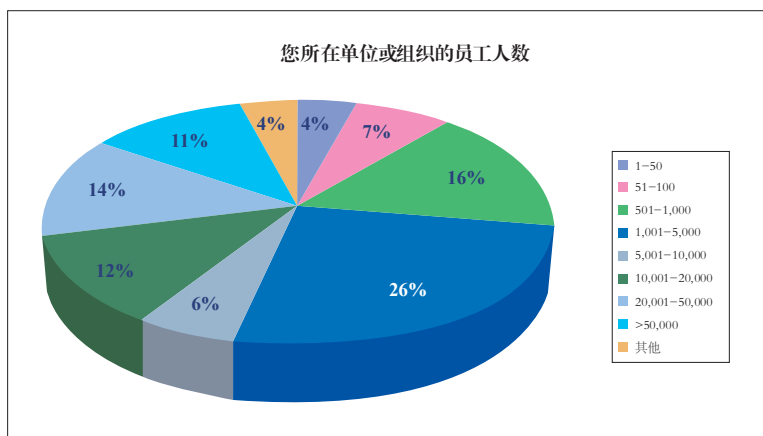
在此次调查中，制造业占比最多为 21%，IT 业占比为 13%，批发 / 零售 / 分销 / 产品代理、金融 / 投资占比为 9%。



图表 2 被调查企业所处行业分布图

### 3. 被调查企业员工人数

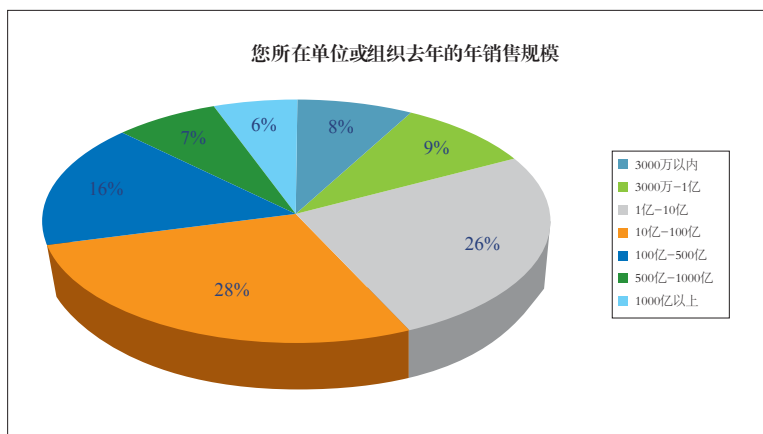
在此次调查中，被调查单位或组织的员工人数，1001-5000 人占比最多为 26%，501-1000 人占比为 16%，10001-20000 人占比为 12%。



图表 3 被调查企业员工人数分布图

### 4. 被调查企业年销售规模

在此次调查中，被调查单位或组织的销售规模 10 亿 -100 亿占比最多为 28%，1 亿 -10 亿占比为 26%，100 亿 -500 亿占比为 16%。

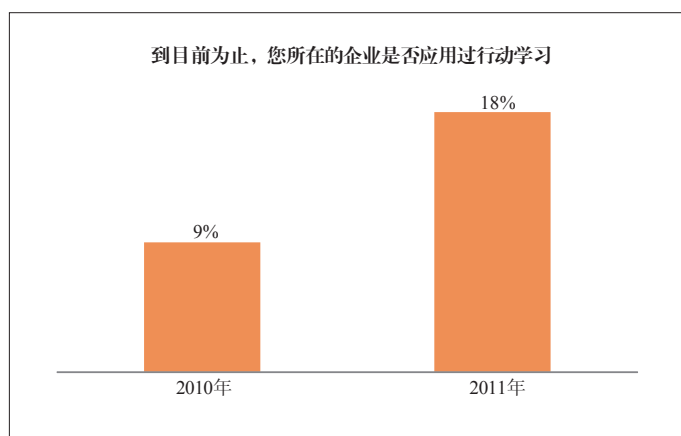


图表 4 被调查企业销售规模调查结果图



## 5. 行动学习在被调查企业应用状况

2011 年企业应用行动学习的范围扩大，提升 9%，随着行动学习持续推广，企业对行动学习的价值认识逐渐深入，参与调查企业由探索实践向应用推广方面迈进。



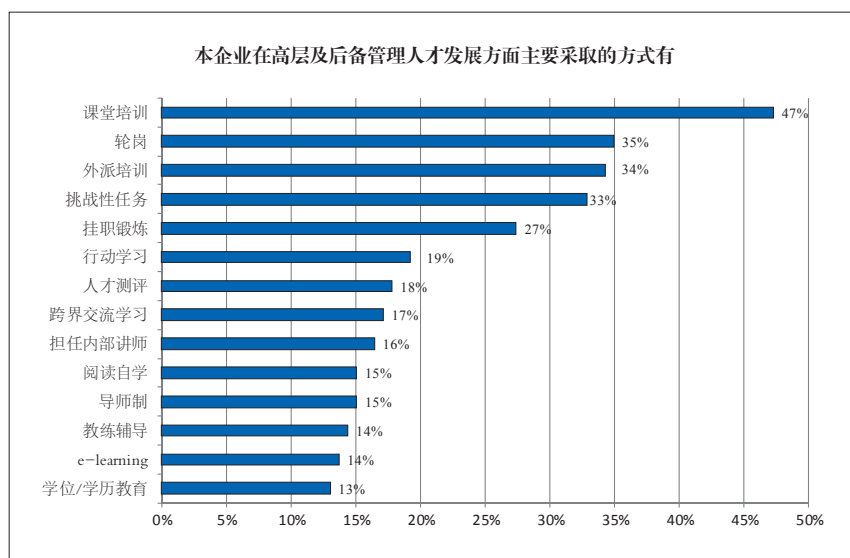
图表 5 被调查企业是否应用过行动学习调查结果图

## 三、调查问卷分析

### 1. 管理人才发展方式

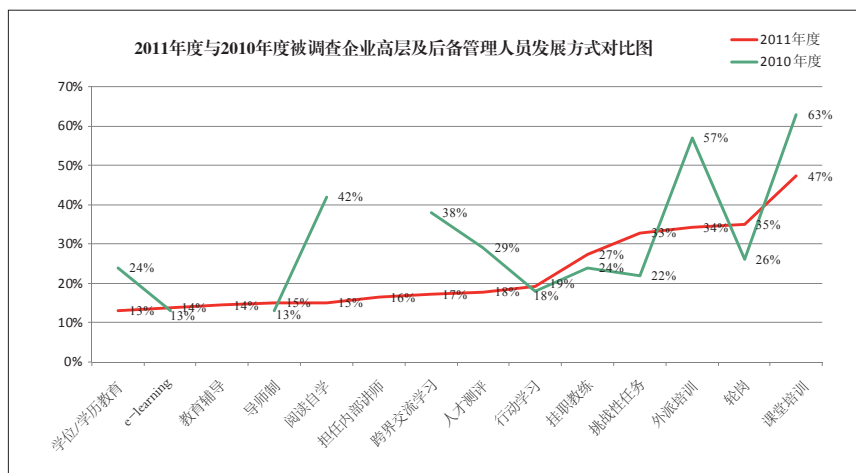
#### 1) 高层及后备管理人员发展方式调查结果

在调查对象中, 企业在高层及后备人才发展方式中, 排在前五位的是课堂培训 (47%)、轮岗 (35%)、外派培训 (34%)、挑战性任务 (33%)、挂职锻炼 (27%)。



图表 6 被调查企业高层及后备管理人员发展方式分布图

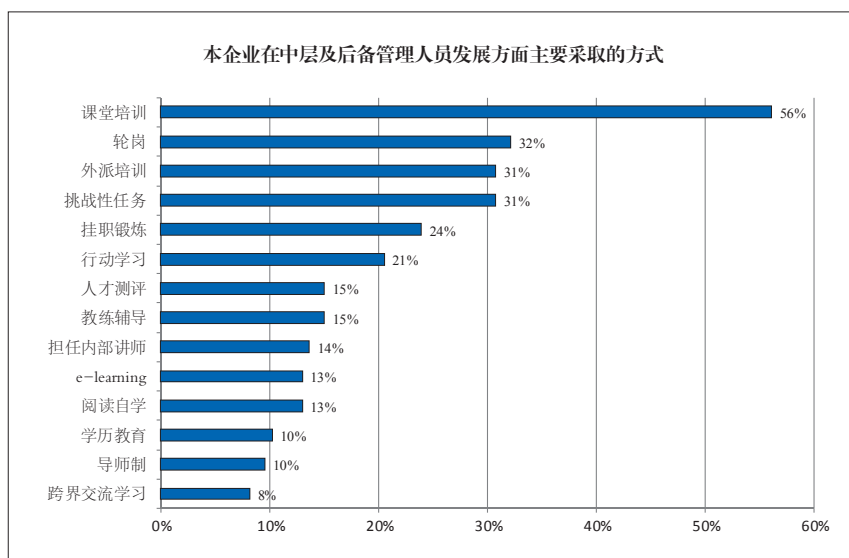
对比 2010 年度和 2011 年度调查数据发现, 在企业高层及后备管理人员发展方式中, 排在首位的依然是课堂培训, 但是比重已经从 63% 下降为 47%; 外派培训、人才测评、跨界交流学习、阅读自学、学历学位教育方式下降明显; 而轮岗、挑战性任务、挂职锻炼、行动学习、导师制方式有所提升; 从趋势可以看出, 当前高管发展的方式从认知学习在向体验学习转变, 而且更加强调学习有效性。



图表 7 2011 年度与 2010 年度被调查企业高层及后备管理人员发展方式对比图

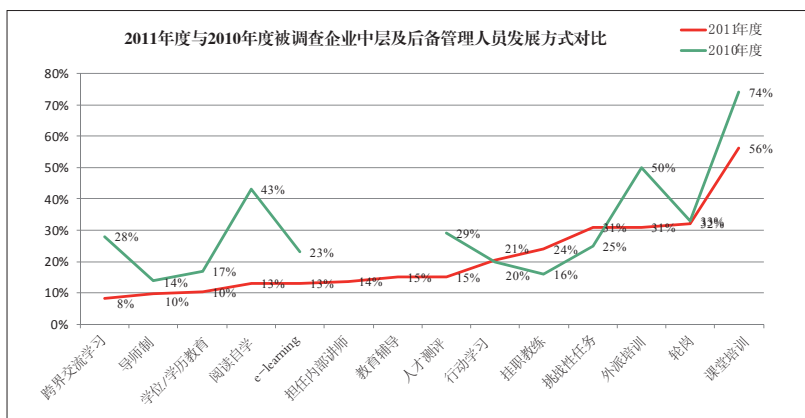
## 2) 中层及后备管理人员发展方式调查结果

在调查对象中, 企业在中层及后备人才发展方式中, 排在前五位的是课堂培训 (56%)、轮岗 (32%)、挑战性任务 (31%)、外派培训 (31%)、挂职锻炼 (24%)。



图表 8 被调查企业中层及后备管理人员发展方式分布图

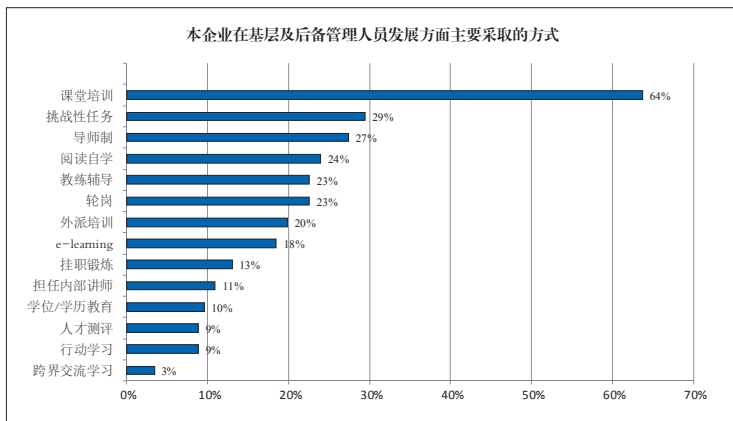
对比 2010 年度和 2011 年度调查数据发现，在企业中层及后备管理人员发展方式中，排在首位的依然是课堂培训，但是比重已经从 74% 下降为 56%；外派培训、人才测评、跨界交流学习、阅读自学、导师制、e-Learning、学历学位教育方式下降明显；而挑战性任务、挂职锻炼、行动学习方式有所提升；从趋势可以看出，当前中层发展的方式同样在从认知学习向体验学习转变，而且更加强调学习有效性。



图表 9 2011 年度与 2010 年度被调查企业中层及后备管理人员发展方式对比图

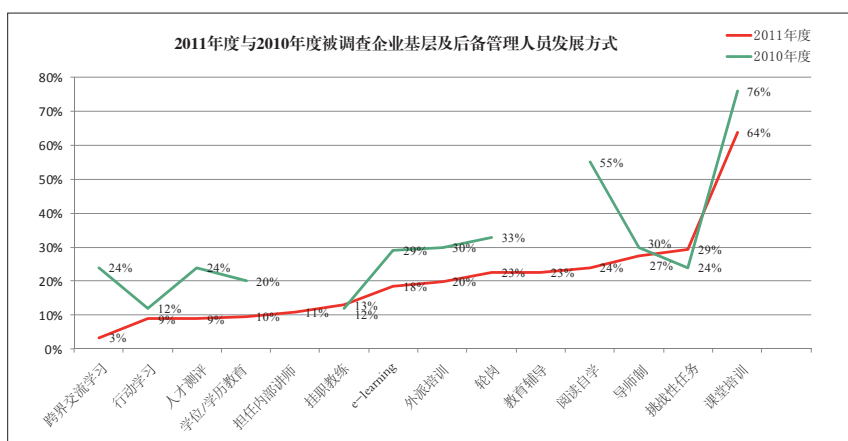
### 3) 基层及后备管理人员发展方式调查结果

在调查对象中，企业在基层及后备人才发展方式中，排在前五位的是课堂培训（64%）、挑战性任务（29%）、导师制（27%）、阅读自学（24%）、教练辅导（23%）。



图表 10 被调查企业基层及后备管理人员发展方式分布图

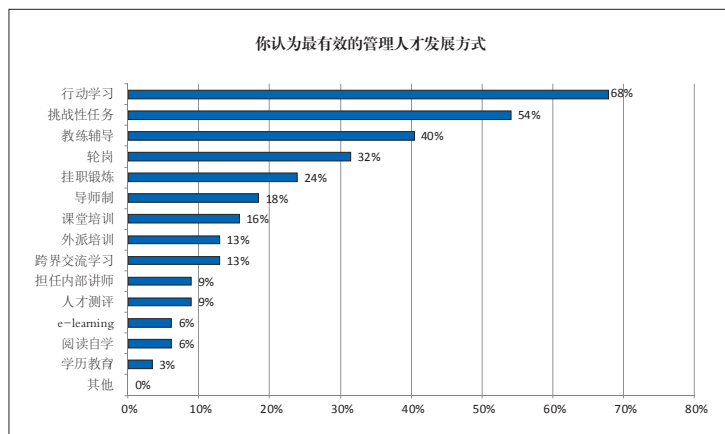
对比 2010 年度和 2011 年度调查数据发现, 在企业基层及后备管理人员发展方式中, 2010 年度企业主要应用课堂培训和自学模式, 到 2011 年度除挑战性任务发展方式略有提升外, 其余方式全部下降, 而且主要依赖课堂培训; 从趋势可以看出, 当前基层管理人员及其后备发展方式总体上比较单一。



图表 11 2011 年度与 2010 年度被调查企业基层及后备管理人员发展方式对比图

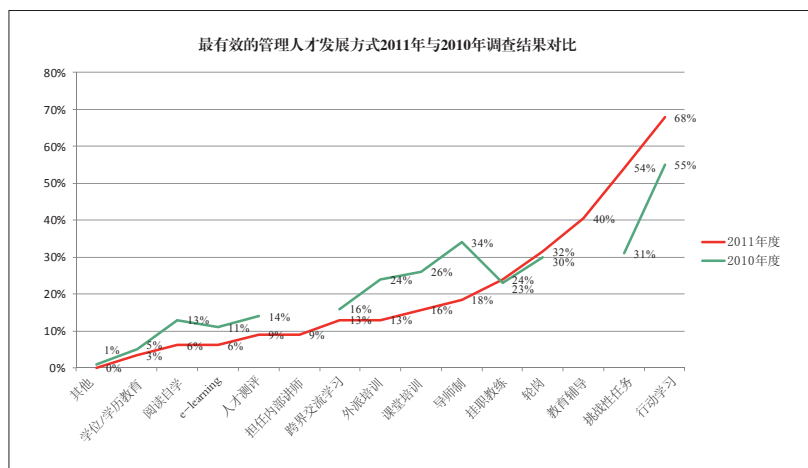
#### 4) 你认为最有效的管理人才发展方式调查结果

在调查对象中, 我们还对“你认为最有效的管理人才发展方式是什么”这个问题展开了调查, 其中排在前五位的是: 行动学习 (68%)、挑战性任务 (54%)、教练辅导 (40%)、轮岗 (32%)、挂职锻炼 (24%)。



图表 12 最有效的管理人才发展方式调查结果图

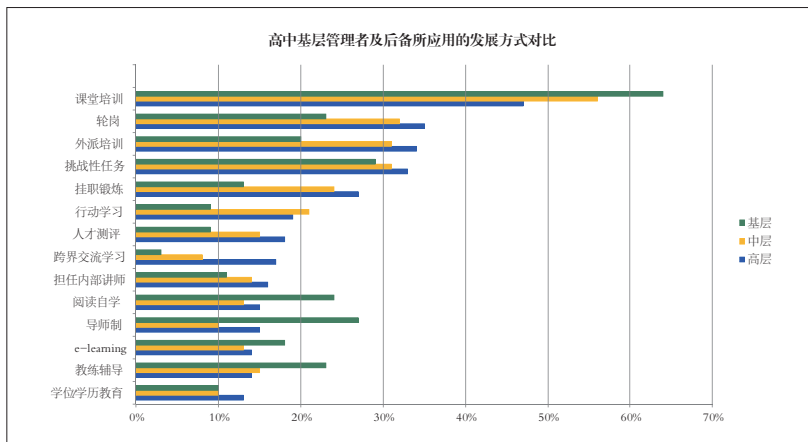
对比 2010 年度和 2011 年度调查数据发现，在最有效的管理人才发展方式调查中，行动学习依旧排在首位，而且比 2010 年度提升了 13%；挑战性任务也得到了大部分被调查者的认同，比 2010 年度提升 23%；传统的发展方式如课堂培训等则认同度普遍下降。



图表 13 最有效的管理人才发展方式 2011 年与 2010 年调查结果对比图

## 5) 高中基层管理者及后备所应用的发展方式比较

对比高中基层管理者及其后备发展方式选择数据发现，越往高层，发展方式越多样化，且需要投入更多的资源，如轮岗、挑战性任务、挂职锻炼和行动学习，而越往基层则越比较单一，如图所示课堂培训的应用远远多于其它发展方式。

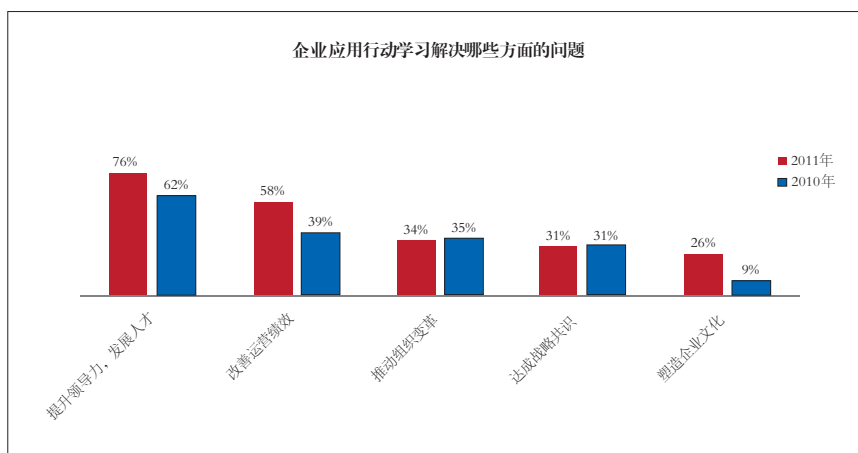


图表 14 高中基层管理者及后备所应用的发展方式对比图

## 2. 行动学习在企业中的发展和应用

### 1) 企业应用行动学习的初衷调查结果对比分析

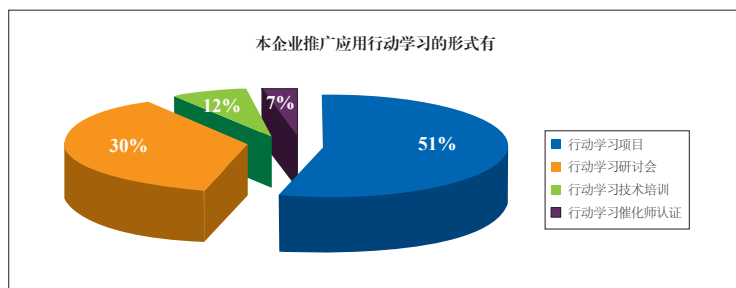
2011 年企业应用行动学习首选仍用于发展领导力，同时也着力运用行动学习改善组织绩效，推动组织的战略和业务发展，这个趋势还会持续加强。



图表 15 与 2010 年行动学习在企业中的发展和应用调查结论 2011 果对比图

### 2) 企业推广应用行动学习的形式调查结果

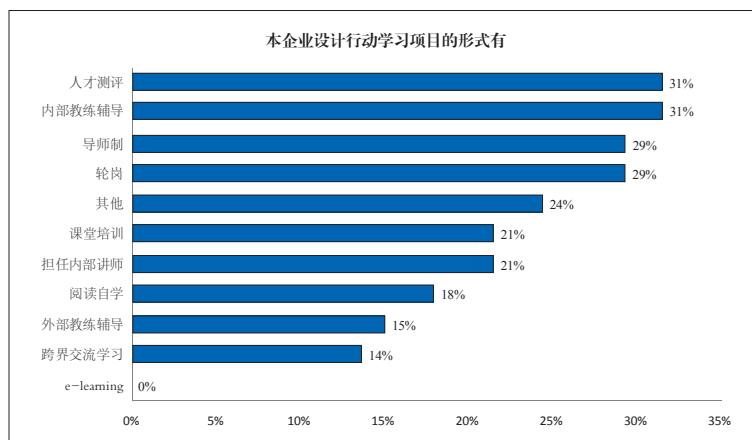
2011 年企业应用行动学习主要还是通过项目形式，但行动学习研讨会也成为企业选择导入的形式，便于高层体验行动学习的威力，认识行动学习的价值，为后续推广项目做好铺垫。



图表 16 企业推广应用行动学习的形式调查结果

### 3) 企业设计行动学习项目的形式调查结果

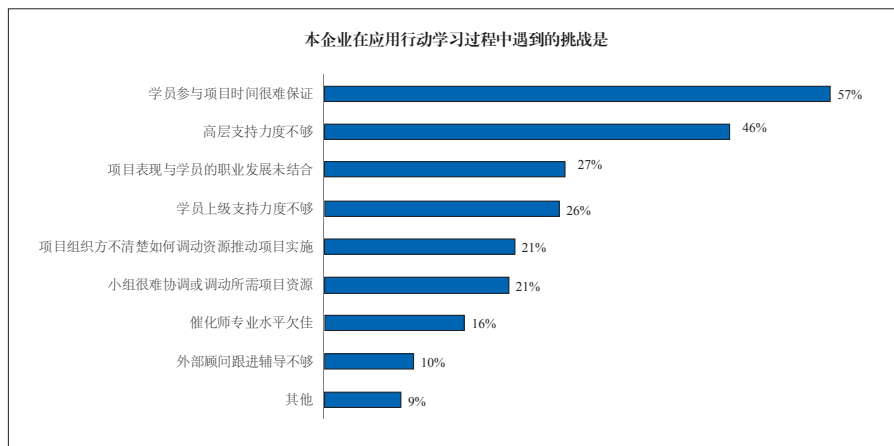
2011 年企业应用行动学习项目的形式中采取混合设计，融合测评、课堂输入、教练、导师制，内部轮岗等多种学习手段，体现人才培养的系统化，综合性及全面性。



图表 17 企业设计行动学习项目的形式调查结果

### 4) 企业应用行动学习过程中遇到的挑战调查结果

如何兼顾学员的工作和学习，保证学员的参与性是行动学习项目的最大挑战，同时高层的支持和参与也是项目成功的重要保证，需要在项目设计中重点考量。

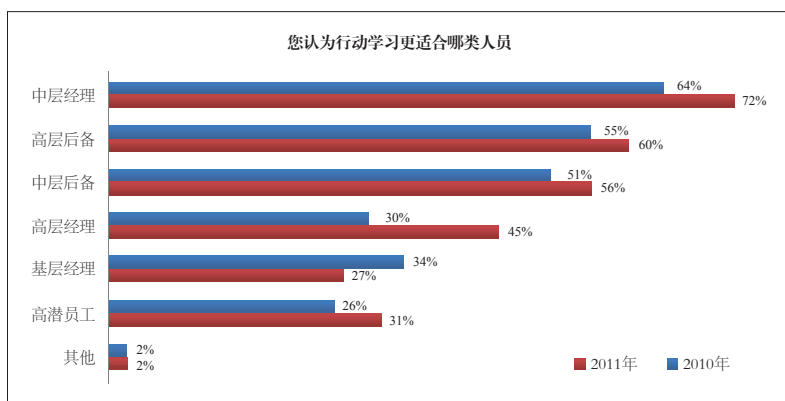


图表 18 被调查企业在应用行动学习过程中遇到的挑战调查结果



## 5) 行动学习更适合哪类管理人员调查结果对比分析

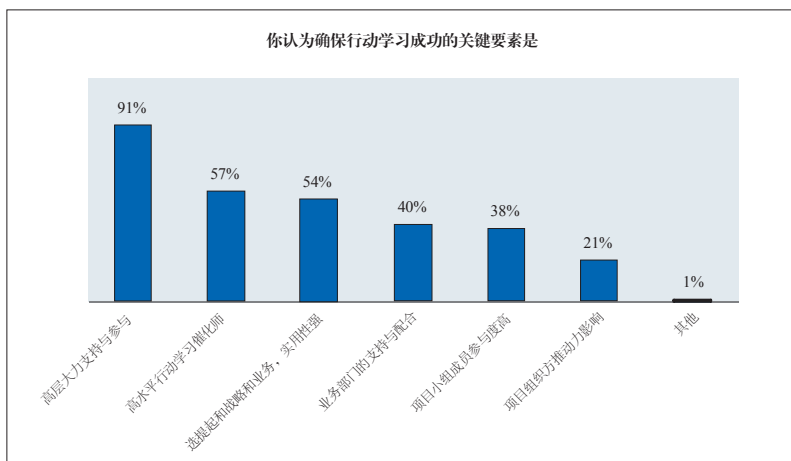
从行动学习导入的条件和匹配的资源方面看，行动学习适应于中高层及其后备，由于基层经理掌握的资源有限，处于执行和操作层面，行动学习的威力和价值不如中高层更为显现。



图表 19 行动学习更适合哪类管理人员调查结果

## 6) 所行动学习成功的关键要素调查结果

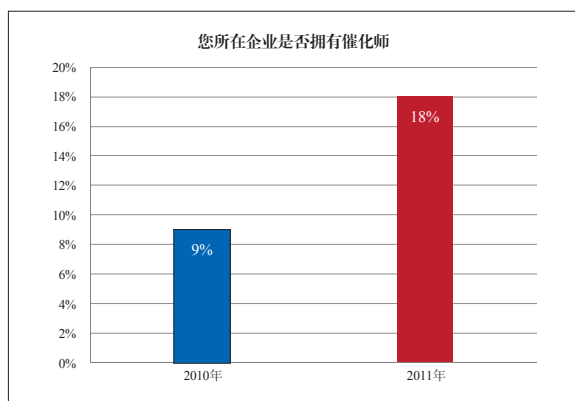
确保行动学习项目成功，高层支持和参与至关重要，同时拥有高水平的催化师设计项目，选择好行动学习研讨课题也是成功的重要因素。



图表 20 被调查企业行动学习成功的关键要素调查结果

## 7) 所在企业是否拥有催化师调查结果对比分析

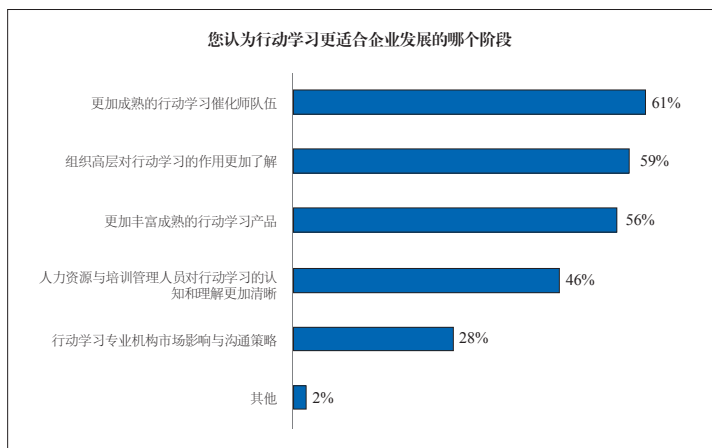
随着行动学习的深入，企业内部催化师队伍翻倍增长。被调查企业认为高水平的催化师不可或缺，因而主动加强催化师队伍的培养，参加催化师认证，成为推动行动学习发展的动力。



图表 21 被调查企业是否拥有催化师的调查结果

## 8) 促进行动学习更好发展的建议调查结果

如何发挥人才培养部门的影响力，推动高层关注行动学习，同时大力培养催化师队伍，推动学习对业务发展的支撑和价值增值作用，是许多应用过行动学习企业的重点关切。



图表 22 被调查企业促进行动学习更好发展的建议调查结果

## 四、我们对调查数据的研究

通过此次调查，我们对行动学习在中国的发展状况有了进一步了解，也更深刻感受到研究、实践、发展行动学习的重要性和迫切性。

### 1. 我们的发现

通过调查，我们对中国企业应用行动学习现状调查有如下发现：

#### **当前企业对行动学习的认知成熟度有所提升，但远未达到成熟**

从调查数据我们可知，2011 年度企业对于行动学习的价值、实施行动学习项目数量、高中层管理者及其后备应用行动学习发展方式程度、实施行动学习面临挑战的把握、企业内部催化师培养力度等维度，相比 2010 年度比例有所提升，说明当前企业对行动学习的认知已经不再仅仅停留在概念层面，而是已经进入了尝试应用阶段。

#### **企业内部熟悉并理解行动学习主要还是通过培训发展部门，并未到达高层**

从调查数据我们可知，行动学习目前主要还应用于人才发展，在战略共识、组织变革等方面应用明显不足，说明组织内部熟知行动学习价值的仍然是培训发展部门，组织高层和业务部门对行动学习价值的理解和认同还不高。

#### **企业在认同行动学习价值和应用行动学习比例存在巨大反差**

从调查数据可知，企业对行动学习价值的认同度比例增加明显，但是在实际应用行动学习的比例方面增幅不大，且二者比例相差悬殊。这说明目前行动学习的产品化和实施标准化、流程化仍然是制约行动学习应用的主要障碍。

#### **个别数据结论和我们实际感知有差异**

从调查数据可知，在企业选择培养发展方式发展高中层管理者及其后备方面，总体上趋势是越来越多从认知向实战体验转变，但是我们也发现其中有 2 个数据和我们对实践的观察不符，分别是“跨界交流参观”和“人才测评”；我们从实践观察到的结果是这两种发展方式是增加趋势，而调查数据却显示为下降。我们分析，这可能和我们的采样数据样本总量有关，也可能是其它原因导致。我们在此仅提供调研结果，并将对此结论进行深入研究（也欢迎业内同行和我们共同探讨）。

## 2. 基于发现的分析

针对调查结论，就如何推动中国企业应用行动学习，我们基于对行动学习理论的深刻理解和行动学习项目的丰富实践经验，结合我们与众多业内同行的交流，我们认为，2010 年度我们分析的部分关键因素在 2011 年度依然适用。

### 关键因素一：

行动学习法的价值尚未完全被企业高层认知和发现，制约了行动学习在组织内的导入和应用

尽管行动学习的一个典型特征就是它的普遍适用性，不论是在文化迥异的国家、民族，还是在各种类型的组织，包括公司、政府、NGO 等，它都具有强大的生命力。虽然它最初在西方国家发展和实践，但它在东西方文化中都游刃有余。在韩国、日本，几乎每一家公司都在利用行动学习法去解决问题和提升领导力；在新加坡、雅加达、吉隆坡，行动学习是杰出的组织管理工具；

但是行动学习进入中国才短短十年，进入的途径又是借助于中组部培训中心这样的机构，真正被企业了解和熟悉才近三年左右。企业内首先关注行动学习并进行深入了解的又是企业中的 HR 专业人员；企业高层领导对于行动学习的认知大部分是通过内部 HR 的介绍，只有少数企业高层领导是通过其它组织的实践了解到行动学习（如通过 GE、华润等公司的实践）的，大部分高层领导对于行动学习的认知仅仅停留在和“案例培训、拓展培训、课堂授课”等类似的一种个体学习方法，而不是人才发展和解决问题“一石两鸟”的组织学习方法。到目前为止，也没有专门的途径针对企业的高层管理人员进行行动学习的普及和推广，致使行动学习的价值尚未被企业的高层领导认知和发现，制约了行动学习在企业内导入。

### 关键因素二：

高水平催化师的短缺，是制约当前企业普及应用行动学习的重要障碍。

行动学习应用项目是个复杂的过程，需要精细化的设计与过程管理，同时还要有资深的催化师引导和催化研讨学习过程。从行动学习引入国内至今，市场上出现的催化技术培训凤毛麟角，同时行动学习催化师又不是一个标准训练工具，在掌握了行动学习理论基础和催化方法技术的同时，还要具备丰富的实战经验。从现实来看，高水平催化师作为行动学习的设计专家和过程主持催化专家，不只在各企业内部非常短缺，在外部专业咨询培训机构中也是很少，这一点从调查数据“行动学习在应用过程中遇到的挑战，

缺乏高水平的催化师占到 44% 的比例”可以有力地证明。

正是因为缺乏高水平的催化师，直接导致了企业导入并应用行动学习的障碍。

### 3. 我们的建议

针对以上的障碍与问题，我们结合多年的研究与实践，对于行动学习在组织内成功导入给出如下建议：

#### 1) 明确目的 结果导向

并不是所有企业都必须导入行动学习，如果只是为了赶潮流，把行动学习当成一次“运动”或“作秀”，那么这样的引入将收效甚微。行动学习不是简单的开一个研讨会或“纸上谈兵”，它真正促使参与者将所学系统应用到实际工作中。没有清晰的目的和目标，行动学习就不可能成功。

组织导入行动学习进行具体项目设计时，需要根据项目目的从个人发展、团队发展、业务发展、组织发展多维度系统考虑，以保证项目设计的针对性和系统性。

#### 2) 发动高层 选准时机

导入行动学习从来离不开高层的支持和参与，华润、中粮的成功向我们充分说明了高层支持的重要意义。当行动学习导入时能以高层“夜不能寐”的绩效和业务问题入手，从某种意义上说，行动学习便成功了一半。

#### 3) 因地制宜 体验先行

我们建议根据行动学习认知度和准备度，企业应采用循序渐进的导入方式。如下图路径所示，无基础的可先采用引入行动学习体验课程的方式，再引入相关项目；对于有一定基础的企业也可先进行试点导入再进行系统导入的方式。同时可借行动学习工作坊的形式进行一些行动学习方法的体验，以强化对行动学习的认知与体会。

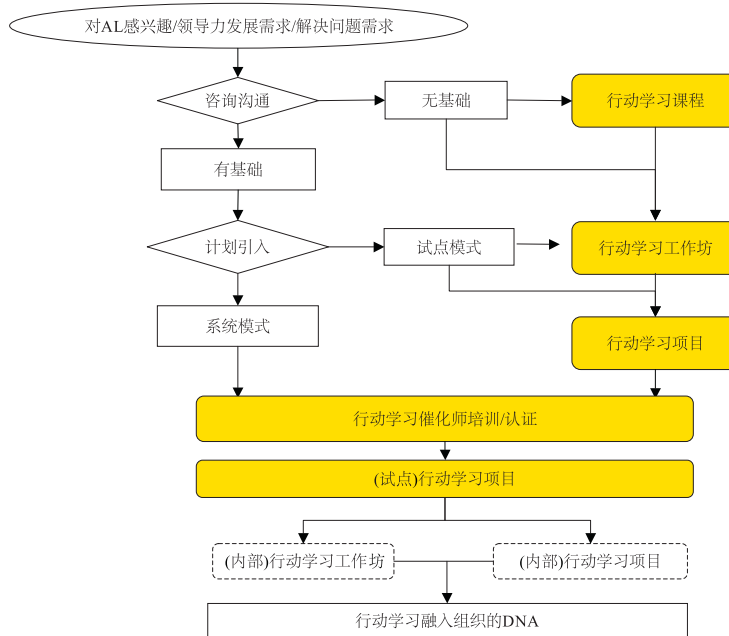


图 百年基业建议组织导入行动学习路径图

#### 4) 系统设计 混合学习

根据多家世界 500 强公司的人才培养与发展实践证明，影响人才发展的因素主要来自于三个方面：70% 来自于关键经历（根据人才的特点匹配相对应的、关键性的业务岗位或角色）；20% 来自于人际反馈（从同事、上级、或客户那里得到反馈和建议，实现自我的提升）；10% 来自于培训教育（参与专业技能类的、通用管理类的课堂培训，获取知识和信息，实现个人提升和发展）。

我们在实践中发现，一个成功的行动学习项目往往除了融合除行动学习，还结合诸如测评、E-Learning、课堂培训、跨界学习、内外部论坛、教练反馈等多种人才发展方法，以保证项目设计方法的混合性与成果的有效性。

#### 5) 狠抓跟进 促进落地

行动学习真实的挑战来源于离开课堂后项目小组成员都做了些什么！但真实的情况往往是“群策单干”，课堂上小组研讨很热烈，课后实践却成为组长一个人的事，没有形成真正的团队学习。行动学习项目需启动时建立承诺，并加强项目管理与过程管控。

## 6) 注重反思 改善心智

反思是对自己的思维过程和结果进行再认识的检验过程，它是学习中不可缺少的重要环节。著名组织学习专家阿吉里斯认为，“反思的技巧用于放慢思考的过程，使我们因而更能发觉到自己的心智模式如何形成，以及如何影响我们的行动”。阿吉里斯的合作者熊恩经过长年的研究发现，“行动中的反思”使真正杰出的人士与众不同，成为终身学习者。

在行动学习应用过程中，有些企业意识到了“行动”的重要性，但一味强调“行动”，追求行动的结果，却没有及时放慢脚步进行反思，忽视了通过质疑反思促进心智模式的转变的学习机会。其实，如果忽略“反思”的作用和环节，所谓的行动结果就只能是暂时的，是单环学习，很难取得长久的收益。

## 7) 队伍建设 内化移植

行动学习需要精心的设计与准备，过程中需要专家的帮助和参与，需要有能力组织和引导参与者展开有效对话、进行有效反思的催化师。催化师不是直接告诉或教导别人，而是激活别人沉睡的智慧，引导别人贡献智慧并引导大家理解分歧、达成共识。优秀的催化师是行动学习成功的重要保证。

恰如华润之成功，企业欲大面积导入行动学习时，寻求专业机构共同进行催化师培养是保证成功的必由之路。

行动学习将成为一种主流的促进绩效提升、人才发展的方式。行动学习可谓“知易行难”，真正想用好它绝非易事，但当我们带着坚定与诚意并以恰当的方式将其导入组织时，它定将给我们以成长与发展的惊喜！“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，我们将与众多中国企业一道，为推动行动学习在中国的应用与发展而不断努力！

附 1：《培训》杂志 2010 年 -2012 年百年基业行动学习专栏

行动学习之父雷格·瑞文斯曾说：“没有行动是可以脱离学习的，也没有学习是可以脱离行动的。”近年来，行动学习引来了众多企业的高度关注与应用。

为了促进行动学习在中国的发展与企业中的有效应用，2010 年 4 月至 2012 年 5 月，百年基业受邀《培训》杂志开设“行动学习专栏，向读者系统介绍行动学习的概念、框架、核心要素、应有模式、关键成功因素，并分析经典案例。

未来，百年基业将在官方网站、博客、微博中持续刊登行动学习文章，对行动学习感兴趣的朋友可以通过以上方式了解，百年基业愿与所有中国企业共同体会行动学习的魅力。

2010年	题 目
04月	《国际行动学习前沿Michael_Marquardt的行动学习模式介绍》
05月	《行动学习法,引发一场深刻的学习革命》
06月	《从个人领导力到组织领导力—百年基业GDALTM行动学习七步法》
07月	《百年基业行动学习核心应用之一：行动学习的重要应用—战略转型》
08月	《百年基业行动学习核心应用之二：快速提升组织领导力开发》
09月	《百年基业行动学习核心应用之三：业绩提升和运营优化》
10月	《百年基业行动学习核心应用之四：组织变革与创新》
11月	《百年基业行动学习核心应用之五：文化重塑》
12月	《百年基业行动学习研究——如何将行动学习融入企业的DNA》



2011年	题 目
01月	《百年基业行动学习研究——行动学习选题核心技术》
02/03月	《行动学习组织能力提升新思维》 —访行动学习专家、北京百年基业管理顾问公司首席顾问唐长军先生
04月	《百年基业行动学习研究——行动学习组织能力提升新思维》
05月	《百年基业行动学习研究——行动学习在领导力发展应用中的八大误区》
06月	《百年基业行动学习研究——催化师，行动学习的“助产士”》
07月	《百年基业行动学习研究——组建行动学习小组核心技术》
08月	《百年基业行动学习案例应用解析：塑造客户导向型经理人》
09月	《百年基业行动学习核心技术——如何质疑》
10月	《百年基业行动学习案例应用解析：打破部门部垒，促进业务协同》
11月	《百年基业行动学习核心技术——如何提问》
12月	《百年基业行动学习核心技术——再论如何选题》
2012年	题 目
01月	《百年基业行动学习研究——典型行动学习项目的设计与管理（上）》
02月	《百年基业行动学习研究——典型行动学习项目的设计与管理（下）》
03月	《百年基业行动学习研究——行动学习核心技术——如何反馈》
04月	《百年基业行动学习研究——行动学习案例应用解析： 改善管理运营，推动组织创新》
05月	《百脑汇——行动与学习平衡的七脉神剑》

## 附 2：百年基业行动学习专栏选摘

### 1. 《行动学习组织能力提升新思维》

——访行动学习专家、百年基业高级合伙人首席顾问唐长军先生

（刊载于《培训》2011 年第 2 期）

在培训界，唐长军先生有口皆碑。近年来，他和他的团队致力于行动学习的研究和推广，颇有建树。日前，就读者关心的有关行动学习的话题对唐长军进行了专访。

#### 行动学习正值其时

《培训》：行动学习不是一个新词，但在中国的培训界，行动学习似乎是最近一两年才热起来的，在您看来，为什么会这样？

唐长军：的确是这样。行动学习在上世纪 40 年代就由雷吉·瑞文斯提出并实践。1998 年，行动学习由中组部引入中国，用于领导干部的培养，2001 年华润将行动学习用于企业，随后行动学习才逐步被企业界所认识。直到最近一两年，行动学习才在中国掀起了一股热潮。

说到原因，我想大概有以下三个方面：

一是中国企业的快速发展。近年来，随着中国经济的快速发展，中国企业发展越来越快，而且企业发展越来越依靠技术和知识的力量，在这个过程中，如何调动知识工作者的积极性和生产效率成了摆在每一位管理者面前的重要课题。这一点，在彼得·德鲁克先生的《21 世纪的挑战》中也有提及。著名战略大师加里·哈梅尔也指出，“价值的创造要依靠员工们心甘情愿地每天将他们的主动性、创造性和激情带到工作中”。而行动学习这种方式，正是发挥参与者的积极性、主动性和创造性的一个很好的方式，所以，行动学习的盛行，是符合企业发展规律的。

二是外部环境的迅速变化。随着全球化进程的加速，信息技术爆炸式的发展，知识工作者的大量涌现，组织内外部环境变得日益动荡和不可预测，每种变化都给任何一个组织带来了挑战和机遇。在这样的组织领域中，事物往往不可预知，疯狂的行为变得很寻常，权威不再受到重视，重要的利益相关者和衡量成功的重要标准的数目在不断增加。行动学习之父雷格·瑞文思教授早在 1980 年就基于行动学习法的研究指出：当我们面临变革的时候，我们需要做的是加速学习的过程，使我们的学习速度超越变化的速度，

即  $L \geq C$ 。而行动学习法正是加速学习进程的最佳模式。

三是传统培训遇到了瓶颈。传统培训重投入、轻产出；重个人，轻组织；重课堂，轻实战，这些特点导致培训的成果很难落地，很难促进组织绩效的提升。而企业随着自身的发展，越来越关注培训对企业的价值，越来越关注培训成果的落地。行动学习的方式可以直接实现产出和绩效，突破传统培训的瓶颈，受到人们的追捧也是很自然的现象。

**《培训》：**从早期的联想，到后来用友的培训总监，现在又从事管理咨询和培训，应该说您对甲方和乙方两方面的情况都非常了解。在您看来，行动学习同其他培训或学习方法最大的不同在哪里？

**唐长军：**在我看来，行动学习与其他培训或学习方法最大的不同是，行动学习关注的是三环学习。具体体现在以下几个方面：

一是以企业的实际问题为载体。行动学习是以企业的实际问题为载体开展的，是一种“用以致学”的学习方式，这与传统的“学以致用”是一个很大的区别。这个实际问题是一个载体，它要能够给参与者提供学习的机会。在整个项目期间，一方面，这个实际的问题要得到解决，另一方面，参与者要得到学习的成长。问题的解决是学习的第一层级，如果只有这个方面，只能称之为单环学习。

二是以团队的形式开展学习。行动学习是以团队的形式开展的。这里的团队形式，区别于一般学习过程中的分组。行动学习过程中的团队要伴随学习的整个过程，要有严格的分工机制和研讨规则，要在发起人的授权下，开展行动学习、执行解决方案，要在催化师的催化下进行学习和反思，并要将最终的学习成果向发起人及其他管理层进行汇报。

三是促进心智模式的转变。行动学习关注通过反思的方式，促进参与者心智模式的转变，一方面促进参与者本身的成长，另一方面，解决问题产生的源头性问题，实现双环学习。

四是促进组织的发展。行动学习不只关注个人的成长，更关注组织的发展，也就是说，强调三环学习。促进组织的发展表现在：通过行动学习，促进组织制度、流程的完善；促进企业文化的改善；促进企业的变革等多个方面。

**《培训》：**是否可以这样说，使用了行动学习，其他学习方式就不需要了呢？

**唐长军：**首先可以肯定地说，我的答案是否定的。行动学习是一种有效的学习方式，但并不是唯一的学习方式。在实际的运用中，行动学习往往需要与其他学习方式结合使用，

也就是现在很流行的一种“混搭”的方式。

行动学习是一个开放的系统，可以根据企业的不同需求情况，和其他方式结合使用，以更好的满足客户的需求。比如，在中国医药的项目中，我们将行动学习与领导力测评与反馈结合在一起，通过测评和团队学习的方式，使学员“照镜子”，强化学员的自我认知；然后通过测评反馈和催化师催化，促进学员心智模式的改变；通过项目研讨和实践的方式，促进学员行为的改变，并最终促进组织的发展。

### 行动学习与领导力发齿相依

**《培训》：**行动学习似乎常常跟领导力发展连在一起，二者之间是一个什么样的逻辑关系？

**唐长军：**我们认为，行动学习与领导力其实是一个有交集的概念。

首先，从领导力的发展方面来说，行动学习是一种有效的领导力发展的方式，这已经被多家企业所证实，全球领导力大师沃伦·本尼斯和管理学界奇才亨利·明茨伯格都曾经说过，行动学习是一种高效的领导力和组织发展方式。

其次，从行动学习的角度来看，行动学习可以促进参与者能力的提升，这种能力既包括领导力，也包括专业力和组织力。

比如，在通用技术集团，行动学习导入企业的源起是发展领导力，最终，行动学习不仅达成了发展领导力的目标，还帮助企业实现了文化的融合和各业务板块的联动，帮助企业在节约了库存成本、完善了运营制度、优化了承包发包流程。可以说，其最终的成果早已超过了提升领导力的范畴。

**《培训》：**其实，谈到领导力，有调查显示，目前中国企业管理者普遍缺乏的就是领导力，所以领导力的培训在企业培训中长期占据首位。但对许多管理者而言，领导力似乎只可会意，不能言传。您觉得领导力主要包含哪些素质？为什么说行动学习是发展领导力最有效的方法？

**唐长军：**关于领导力主要包括的素质，大家都有不同的看法。在我看来，领导力包括：沟通能力、带团队能力、协调能力、创新能力、战略能力、变革能力、学习能力等素质。

行动学习以问题为载体，通过团队研讨的形式，在催化师的催化下开展项目。在此过程中，通过来自于参与人员各方面的观点，激发集体智慧，最终达成项目的目标。要想使项目顺利开展，每个人都要根据设定的规则，与其他成员积极交流观点，并推进团

队工作的开展。同时，由于行动学习小组所要完成的任务具有复杂性、重要性等特点，需要小组成员拓宽思维、系统性、战略性、创新性地思考问题，并协调各方面的资源来推进任务的完成。与此同时，在催化师的催化下，参与者需要质疑、反思自己的心智模式，从而促进其学习反思能力的提升。而项目的开展，本身就会促进企业文化的变革、学习方式的变革，使他们成为变革的推动者。

所以，行动学习是发展领导力的最高效的方法，是由行动学习这种方式的特质本身所决定的，是一种必然的结果，这一点也被许多人所认识到——组织学习大师克里斯·阿吉利斯、学习型组织创始人彼得·圣吉、国际行动学习协会发起人迈克尔·马奎特等专家学者的研究和实践表明：行动学习是实现个体及组织系统思考的重要途径！

**《培训》：**作为一家致力于行动学习研究和推广的机构，能否详细介绍一下你们的方法论——如何通过行动学习，提升客户的领导力？

**唐长军：**百年基业致力于行动学习的研究与推广，并希望成为中国行动学习的第一品牌，其实我们在行动学习方面也一直在积极探索和总结。

百年基业将行动学习与其他学习方式结合起来使用，共同促进客户领导力的提升。例如，在通用技术集团的行动学习开展过程中，我们引入了测评工具，促进学员认知自我，发现自己的优势和不足，并通过教练的反馈和行动计划的制订，充分发挥优势；通过领导力相关课程的输入，使学员找到提升领导力的方法；通过高管对话，促进参与者对集团文化的认同。在宁夏移动项目中，我们还加入了高端阅读和跨界学习，采用多种方式。从多角度来促进领导力的提升。

下一步，我们还要将高管教练、e-learning 技术引入进来，与行动学习方式进行有机的结合，以促进客户的领导力提升。

### 行动学习也需要设计

**《培训》：**有人说培训是门设计的学问，其实企业在引入和推动行动学习时，也需要精心设计。我想首先应该是设计选题，即问题的呈现。以您的经验，行动学习选题需要注意哪些问题？

**唐长军：**行动学习的选题的确是行动学习的一项核心技术，关于这一话题，我们在《培训》杂志 2011 年 1 月份的专栏中有过专门的论述。行动学习的选题要注意如下问题：

选题的时机。行动学习的选题对企业来说，必须意义重大、急需解决，但没有现成

的确定的解决方案，需要发挥团队的力量来解决这个问题，同时这个问题必须能够给小组创造学习机会，即，获取知识以及发展个人、团队和组织技能的机会。

选题的流程。可以采用自上而下法，也可以采用自下而上法，但无论如何，都一定要是高层关注的问题。

选题的标准。要从可控性、复杂性 / 重要性、支持度、参与度、自主性 / 创造性、学习机会等方面来打分，符合条件的题目才可以作为行动学习的选题。

具体的打分标准，大家可以了解一下我们提供的专栏文章。

**《培训》：高层的支持直接关系到行动学习项目的成败。培训部门在推动行动学习项目时，如何争取高层支持？您的建议是？**

**唐长军：**根据我们的经验，培训部门可以通过以下几种方式来争取高层的支持：

一是找到真正让高层头疼的问题。找到真正让高层头疼的问题，这是培训部门打动高层的开始。因为高层头疼的问题，一定是大事，是复杂的事，是其他方法难以解决的事。如果我们能找到这样的问题，从这个问题来切入，就会让高层以产生兴趣，继而获取其支持。比如，四川宏华集团的发运质量问题，就是高层关心的一个问题，而且是产生投诉较多，但又找不到合适的解决方案的问题。我们通过这个问题切入，高层就非常关注。

二是介绍行动学习成功的案例。培训部门可以先收集行动学习成功的案例，并向领导介绍，通过案例打动高层，使其产生兴趣，并产生对用行动学习方式解决其难题的想法。

三是通过高层研讨会形式体验行动学习的威力。培训部门可以请外部顾问一起来设计和实施高层研讨会，让高层体验行动学习的威力，继而产生对行动学习的信任，促使其下定决心，支持行动学习的开展。

**《培训》：催化师在行动学习中是不是一个必须的角色？为什么？**

**唐长军：**这是毋庸置疑的。可以说，催化师是行动学习的灵魂，没有催化师，行动学习项目的成功就失去了最基本的保证，行动学习就不能再称之为行动学习，而与其他的问题解决的方式没有区别了。

催化师在行动学习过程中，主要承担如下任务：

- 1) 项目的整体设计与推进；
- 2) 在选题过程中提供专业建议；
- 3) 在成员选择和小组组建方面提供专业建议；
- 4) 在研讨过程中，通过方法、流程的导入，促进问题的解决；



5) 在催化过程中通过提问促进学员心智模式的改变。

通过上面这几个方面的任务，我们可以看出，催化师是项目管理、任务催化和学习教练三者合一的角色，这一点严格区别于普通的 QC 小组中只承担项目管理和问题解决角色的项目管理者。所以，有没有催化师，或者说，有没有真正合格的催化师，是行动学习项目区别于其他项目的一个重要标志。

### 行动学习奢侈，但不昂贵

**《培训》：**行动学习将行动与学习完美地结合在一起，无疑是一种高效的学习方式。但许多企业经常有这样的疑虑，认为行动学习是一项高成本的培训，所以敬而远之。推动行动学习真的要花很多钱吗？

**唐长军：**这个问题是许多企业会问到的一个问题，我经常用打比方的形式来说明这个问题。比如，我们把钱存进银行，其成本是最低的，但所获得的收益也是最低的；而行动学习就像买原始股，可能付出的比较多，但收益也比较大。例如，2010 年我们在四川宏华集团实施的一个项目，当时我们和人力资源部一起算了一笔账：投入的项目额度将近 40 万，参与人员基本是利用工作之余的时间来开展工作，我们按参与者项目期间工资总额的 20% 来核算，也是将近 40 万，这样算起来，总投入是 80 万。可是你知道吗？最后，经过严格的财务核算，这个项目的收益是多少？是 800 多万！这还只是短期的直接收益，还不算长期收益和间接收益。这样一核算，产出投入比是 1:10。试想，在同样的风险条件下，我们现在做什么投资能达到这个比例？几乎没有。所以，从这个角度来看，你还认为行动学习是一个高成本的培训吗？

**《培训》：**根据你们辅导过的项目经验，您认为行动学习成功的关键有哪些？

**唐长军：**行动学习成功有七大要素，分别是：获取支持、确定选题、组建小组、动员授权、研讨催化、执行辅导和总结固化。根据我们的项目经验，我认为行动学习成功的最关键的要素有以下几项：

高层的支持。高层的支持是行动学习能否顺利开展的关键。这一点可以说我们是有沉痛的教训的。在 10 年的一个项目中，由于高层对行动学习的认知有偏差，而该高层对参与者的影响又非常大，参与者由于得不到充分的授权来开展工作，导致这个项目的进展一度出现停滞。后来，虽然经过多次的交流沟通，这个项目顺利实施完成，但这次教训还是让我们体验到了高层的支持对项目成功的关键影响。

项目的选题。项目的选题也是影响行动学习成功的关键。10年我们实施的一个项目中，一个小组由于选题比较大，超出了小组成员的能力范围，小组成员在研讨和实施的过程中屡屡受挫，极大地打击了他们的积极性和自信心。后来，经过多次的协调，我们也采取了一些办法，为小组成员争取了更多的资源，才使这个项目顺利进行下去。

成员的组建。小组成员是行动学习的核心，因此小组成员的选择和小组的组建是一个非常关键的方面。小组成员要具有开放的心态，愿意投入时间和精力参与研讨，愿意进行自我反思和帮助他人成长。而且，小组成员之间在背景、学习风格和性格特质等方面要有互补性，这样才能促进学习成长，同时促进问题的解决，促进组织的发展。

催化师的选择。一个项目成功与否，催化师可以说是举足轻重的。一个好的催化师，可以通过项目的整体设计来推进项目的开展，可以在选题和成员组建等方面提供专业建议，可以在催化过程中通过提问促进学员心智模式的改变。因此，我认为，催化师是项目成功的第一关键。当前，中国有经验的催化师队伍还比较少，我们也在积极推进催化师的认证和培养工作，希望能为企业提供更多的催化师人才。



## 2. 《典型行动学习项目的设计与管理（上）》

■ 文 / 郝君帅 百年基业高级合伙人 首席催化师

Dr. Michael Marquardt 国际行动学习协会 主席 发起人

（刊载于《培训》2012 年第 1 期）

之前的专栏中我们介绍了行动学习在组织中的各类应用，接下来我们将用两期的篇幅向读者介绍国际主流的行动学习项目典型设计和实施，并通过一些案例进行详细阐述，以期帮助读者能够完整掌握行动学习项目的整个项目设计和过程管理。

目前国际上典型行动学习项目的实施尽管有所差异，但是总体流程可概括为如下十个步骤：

- 1) 与高层接触、确定需求并设定目标
- 2) 组建项目管理组
- 3) 设计行动学习项目
- 4) 确定和定义要解决的问题
- 5) 组建行动学习团队
- 6) 建立和保持团队的动力和士气
- 7) 保持高层的参与和支持
- 8) 解决方案的汇报
- 9) 行动学习项目评估
- 10) 将行动学习融入公司成为文化的一个组成部分。

### 步骤一——与高层接触、确定需求并设定目标

对于行动学习的需求确定可以有多种不同的方式。通常情况是，组织对行动学习有所了解，由人力资源部门或者培训发展部门引入实施行动学习项目。另外一些情况是，高层要求人力资源部门或者培训发展部门推荐一种最好的方法来开发领导能力或解决重要的、战略的问题。

在这两种情况下，组织引入实施行动学习需要关注如下问题：

- ☐ 确定战略上的需求；
- ☐ 定义实现目标后的情景——即定义何为成功；

- ☐ 向组织内高层演示行动学习法的有效性和价值；
- ☐ 实施项目的约束条件或者边界条件——如预算、时间、人员；

#### 【三星公司（SAMSUNG）全球领导力发展项目】

三星公司准备开发一个全球领导力的项目，三星人力资源部向公司高层推荐了行动学习法，他们是经过比较竞争对手通用电器（GE）的行动学习项目、参加行动学习论坛，以及咨询了国际行动学习协会专家（World Institute of Action Learning）才做出这个决定的。在三星人力资源部成员与三星公司 CEO 进行交流之后，决定将行动学习作为一种发展商业领袖的战略工具，同时也作为选拔下一代领导者的重要方法，他们要在未来创造商业机遇并对三星公司的全球业务进行管理。三星公司的 CEO 负责为行动学习小组指派战略议题。三星公司的行动学习项目持续了 5 个月，既有离线培训也有在线培训，最后还向高层做了成果报告。包括 CEO 在内所有重要的执行官都参加了报告会。

三星人力资源部代表高层协调和监督行动学习项目，并要完成以下目标：

- ☐ 培养未来的 CEO 和高级管理人员，
- ☐ 解决三星集团公司将要面临的中期和长期的重要战略议题，
- ☐ 与国外竞争对手进行比较并领导公司，
- ☐ 组织好行动学习小组，使其专注于创立三星公司未来的价值，
- ☐ 协调组织内部的交流，培养小组成员的学习能力，建立学习型组织。

三星的行动学习项目要求 CEO 从最初课题的选择到最终评价都全程参与，这样一来就能确保所提出的方案能够投入到实际执行当中。

#### 步骤二——组建项目管理组

设定目标后，下一个重要的步骤就是建立一个项目管理组，对整个行动学习过程进行管理。在对组织内高层管理者的参与度和支持度的需求，行动学习比其他任何一种学习方式的要求都要高。行动学习项目管理组要起到三种作用：协调高层推动、项目支持，以及项目管理。上述每一种作用都对行动学习的成功至关重要。

##### 协调高层推动

行动学习不仅仅是小组研讨问题，更需要推动执行提案，项目管理组需要协调高层推动执行。更重要的是，高层的加入，在形成组织学习环境方面扮演重要角色，积极活跃的执行官会鼓励提供更多的风险包容度和开放性。所有的学习行为都要求有一定的鼓励和包容风险的环境，这样才能使小组成员的学习和工作表现有所提高，并体现在试验

和进行设想的活动。由于行动学习的这些提议可能会挑战当前普遍为人所接受的正统管理方法，因此项目管理组营造的这种开放的环境能够为行动学习小组提供更好开展的平台。

#### **对项目的支持**

项目支持包括所有的组织成员都要直接或间接地对行动学习的各个程序提供支持。这种支持不仅限于项目发起人和项目参与者的管理人。

#### **项目管理者**

项目管理者的任务是计划、监督和测量行动学习干预的影响和效果。其中包括制定与项目目标有关联的计划。一个行动学习项目的计划要规定范围、问题、小组、风险、评估策略，而且预算要求也是项目管理者的一个重要职责。

#### **【克莱斯勒公司的高层领导人发展计划】**

克莱斯勒公司的管理团队是他们的行动学习项目获得成功的关键之一。

#### **协调公司执行委员会**

公司执行委员会由所有主要部门的主管组成，包括汽车、卡车、引擎制造以及销售和营销部门。在组织面对无法预测的变化和经济压力时，开放、包容和执行方面的支持对于减少各方的束缚来说就变得非常重要。为了去除克莱斯勒公司内部的这些束缚，公司执行委员会将行动学习作为一种非常规的领导能力开发策略，并将其视作保持凝聚力和士气的重要因素。每一年，公司执行委员会的成员都会确定一些战略项目，在项目的启动会议上讲话，会见行动学习小组，并在行动学习结束时出席成果报告会。

克莱斯勒项目管理团队包括项目发起人、项目管理者 and 催化师。

#### **项目发起人**

项目发起人通常是提出需要解决问题的人，他提供关于问题的重要信息、关键数据。随后，项目发起人要参加一个为期 2 天的、由行动学习小组发起的会议，将需要解决的问题介绍给小组。发起人在克莱斯勒的行动学习项目中发挥了非常重要的作用。发起人对小组的工作提出质疑，并通过亲身参与来表现出这项任务对组织的重要性。在行动学习项目期间，发起人需要应小组的请求参加会议，满足小组所提出的要求，鼓励进行坦率的对话和提问，并评估那些潜在的解决方案。

#### **项目管理者**

项目管理者负责项目的整体质量；理顺各方职能；以及向公司执行指导委员会报告项目的情况，或反应小组成员的请求。他还要负责对项目进行评估和报告。项目管理者

要为发起人、小组成员以及指导委员会安排日程；管理预算、活动以及通信；同时还要充当该项目各角色之间的联系人。

#### 催化师

催化师负责行动学习项目过程详细设计，并在小组开展研讨过程中，结构化引导小组关注领导力的提升和发展。

### 步骤三——项目设计

一旦最高领导层决定将行动学习作为解决组织重要、紧急问题，发展领导能力、团队和文化的手段，那么在行动学习项目实际开始之前，他们需要先做出多项决策，包括：

（1）对于行动学习项目来说，需要提供哪些资源和支持？如果组织期望得到有力的、见效快的策略，那么需要承诺提供大量的时间、金钱和资源。最高领导层需要决定行动学习团队的参加人员，并与团队成员的上级达成一致，处理好行动学习团队成员的工作负担和缺席情况。

（2）除了为紧要问题制定策略，行动学习还需要为组织创造哪些价值？行动学习可以用来发展整个组织或某一特定部门的领导能力，可以用来建立高效的团队并适当地改变组织文化。例如 IBM 公司利用行动学习“打破资源地窖”，创造出一种分享和学习型的公司文化。波音公司利用行动学习开发那些有潜力的领导者。诺华制药公司则利用行动学习创造出强有力的团队，并在其雇员中推广团队技能。

（3）如何辅导行动学习小组？成功的行动学习项目的一个重要因素是经验丰富的行动学习团队催化师的存在。催化师可以是来自组织内部，或者雇佣来自组织外部。强烈建议选择那些熟悉解决问题相关技能的人员。通常问题提出者不承担催化师职责，因为他不可能负责行动和学习的多重事务。

（4）行动学习项目能否在时间很紧的情况下（1 天，数天和 1 周）或在其他时间段内执行？根据问题的紧急程度和小组成员的参与情况，行动学习项目的长度能够灵活变化，从几个小时到几个月都可以安排。在环境和条件适合、人员集中的情况下，行动学习项目可以在 2 天或更多天数内完成。高密度执行项目的好处在于力量和精力保持的比较好，而且还能迅速的得出结果和采取行动。短期项目的缺点在于，行动和学习的效力不够强，这是因为缺乏周密的思考和信息反馈，所得出来的计划也就相对空洞。长期的、密度较低的项目也有一些潜在的缺点，（a）由于工作变动，家庭或个人事务，或者突发的紧急、优先事务，小组成员很难参加所有的会议，（b）对行动学习项目的热情和注意力会逐渐降低。

(5) 行动学习如何融入其他一些组织元素? 行动学习的价值体现在, 它可将行动学习小组学习到的技能和知识应用到整个组织中。

(6) 小组成员何时何地举行会晤? 是否所有的会议都是在线的或虚拟的或使用某种链接来完成? 确定何时何地举行会晤是非常重要的, 这会对行动学习团队的工作质量和速度产生影响。如果行动学习的工作只能在晚上或周末来完成, 那么工作的积极性和所得成果的质量就会有所减弱。周密的计划和布置好相关事宜和时间是行动学习成功的重要因素。

#### 【波音公司的全球领袖计划】

全球领袖计划 (GLP) 始于 1999 年, 它与其他几种培训工具一起用于加强波音公司的全球运营能力, 同时发展公司执行人员的领导能力。为了给领导能力开发提供一个框架, GLP 管理团队划分了 3 大类共 19 种执行能力:

☐ 最关键的: 配合、全球性思维、建立关系、相互信任、领导的勇气、对组织进行矫正、影响力和协商。

☐ 很重要的: 形成策略、鼓励开放有效的交流、吸引和培养人才、为股东们带来成功、示范、健全的判断力。

☐ 重要的: 强制生效、鼓励与授权、横向工作能力、关注质量和持续改进、应用财务工具。

以上述优先列出的能力为基础, GLP 选择行动学习是考虑到它符合公司的目标, 即发展那些在全球市场获得成功所需要的最重要的能力。行动学习能为高层执行人员提供一个平台, 让他们讨论和了解那些与所处国际环境相关的真正挑战。

GLP 对于它的全球执行人员来说有以下 5 个重要的目标:

☐ 像一个全球性公司一样工作;

☐ 理解各国/各地区的价值观、历史、文化、政治和习惯;

☐ 评估一个国家/地区内的商业事务、问题, 以及竞争的动力;

☐ 评估各个国家/地区的商业机遇, 以及

☐ 掌握与国际合资企业以及伙伴的合作机遇。

所有 GLP 的参与者都是波音公司的高级执行人员, 比如主管、部门主管和副总裁。此外, GLP 的参与者们还被潜在地确定为公司高层后备。

项目被分为 3 个阶段: 启动介绍、外出考察、报告及答辩。介绍阶段大约为期 3 天, 在美国国内进行。这 3 天安排了项目介绍、来自波音公司内外部嘉宾的演讲。这些嘉宾



都是拥有国际讲师资格的专家。此外，波音公司内部的专家们还会从美国的视角和波音公司内部的视角向参与者讲授相关知识。

第 2 阶段都在某一个国家进行，这个国家由执行委员会选出，是一个战略上非常重要的国家。参与者要花费 3 周的时间周游该国的大部分地区，探访商业领导人，倾听来自该国专家的看法，并了解该国的文化和人民。这一部分结束大约 10 天之后，该国的管理层提出需要解决的课题，这个课题当前对公司来说非常重要。参与者要组成小组，为管理层提出的问题制定解决方案并提出建议。在项目的最后两天内，参与者们要回到美国完成余下的工作。在这段时间里，他们要对素材进行回顾、重组，而且还要准备向执行委员会报告陈述的报告。

第 3 个阶段，行动学习小组成员整合“实地考察”搜集到的背景资料，结合高级管理层和演讲嘉宾所做的培训内容，深入对问题进行理解和分析，形成小组的解决方案，向最高执行委员会进行陈述报告。

在 GLP 的各个阶段中，行动学习小组催化师要持续帮助组员学习反思，以提高小组的工作能力、并将他们所学到的知识转化到波音公司其他方面的运营中去。人力资源部的员工与波音公司的管理者之前都没有当过行动学习催化师。所以行动学习催化师要先经过 2 天的集中培训，在成为行动学习催化师之前要学习行动学习引导的必要技巧。

#### 步骤四——确定和定义所要解决的问题

选择行动学习小组所要解决的项目或问题是行动学习的核心程序，这会对行动学习在组织内部的形象和价值产生重要的影响。让行动学习团队解决那些需要创新方案的紧要、复杂的问题和项目，会充分显示出组织对行动学习的重视程度，而且能够提高行动和学习的质量。因此，无论是个人、业务部门还是组织选择采用行动学习项目，所需要解决的问题最好是紧迫、复杂、重要、有价值的，而且要给出明确的时间框架。

在选择行动学习议题时需要以下问题做出决策：

1) 哪种类型的问题应该被选择？对组织来说，任何重要的，且需要新的创新策略来解决的问题都可以考虑选择。与运营、战略计划、人事、管理、营销或客户关系相关的问题都可以考虑选择。那些需要数月时间完成的重要且复杂的问题，或要在某个日期之前迅速解决的紧急的小问题都是可以考虑选择的。无论所选择的问题是什么，都应该授权行动学习团队来进行策略制定和执行。

2) 哪些人应该来选择这些问题？通常由行动学习项目的发起人、管理层或业务部门

的领导人来确定提出问题。还有一种混合的选择方法可以用来确定和选择合适的行动学习问题，即通过收集各方的信息来进行选择，比如高层的意见、行动学习小组成员的意见，或者组织调查所获得的信息。问题所涉及的层次越高，那么行动学习项目就越应该为众人所知。例如，在上述波音公司的 GLP 项目中，所有问题最初都是由人力资源部门选择的。尽管如此，波音公司的执行委员会认识到行动学习团队能够执行高质量的战略行为，于是就决定将未来项目的选择权交给了行动学习团队。

3) 谁要在最初的行动学习会议上介绍这一问题 / 项目？问题的介绍者通常是这一问题的实际影响方。如果该问题被认为是组织问题或某一业务部门的问题，并且小组内有两名或更多成员对此问题非常熟悉，那么他们也可以共同对这个问题来进行介绍，并回答提问。然而，有些情况是，问题的实际影响方无法出席所有的小组会议，或者他或她的存在反而会减弱团队探索创造性的答案或发现问题根源的自发性和积极性。在这些情况下，问题的实际影响方可以指派一位代表来介绍问题，并许诺团队所提出的策略能够得到执行。当然，如果问题的实际影响方成为了行动学习团队的成员，那么他或她就会对问题的解决非常感兴趣，而且会非常强烈地想要执行所提出的方案。

4) 问题的哪些方面应该被介绍？要在所提供的信息之间做到平衡，不要太少（信息太少的话，组员们会觉得没有目标），也不要太多（太多的话，组员会有意无意的限制团队的问题考虑范围）。因此问题介绍者根据以下这些问题来进行介绍：

- ☐ 该项目的背景是什么？
- ☐ 组织如何检验项目小组成功与否？
- ☐ 能为小组提供哪些重要的相关信息？
- ☐ 商业 / 战略计划？
- ☐ 营销计划？
- ☐ 竞争对手的信息？
- ☐ 财务成果和计划？
- ☐ 检验标准数据？
- ☐ 在业务范围内，小组要与哪些关键的人会面？谁应该负责安排这些人与项目小组见面（比如，营销人员、财务人员、制造商、法律顾问、发起人）？
- ☐ 如何能够帮助项目小组与重要的利益相关方见面？谁将安排这些会面？
- ☐ 项目小组需要与哪些公司外部的重要人物打交道——比如顾客、供应商、竞争者、行业公会、政府部门？

5) 问题需要在多长时间内解决? 与这些问题有关的决策制定和任务执行通常要在一定的时间范围内完成。如果今天下午需要解决这个问题, 那么行动学习团队就只能进行一次会面。如果决策要在下一周做出, 那么组织可以安排行动学习团队在上班时间和业余都举行会议。如果最终的行动日期是一个月或六个月以后, 那么行动学习团队基本上就可以利用业余时间来进行会面了。

#### 【德意志银行的行动学习项目】

在上世纪 90 年代晚期, 德意志银行在其业务、成员结构以及公司文化方面面临一场巨大的变革。组织按照以下步骤来考虑进行这些重要的改变:

- ☐ 部门产品线进行重新配置,
- ☐ 在结构上从区域经营转向全球化经营,
- ☐ 在领导结构上从多国领导转向全球化领导,
- ☐ 获取数家美国企业极其领导模式, 以及
- ☐ 将公司官方语言从德语转化为英语。

对于应对这些挑战来说, 发展领导能力是非常重要的。德意志银行认识到, 现有的领导能力培训课程只是针对个人的发展, 而非组织。这样必然导致新的技能无法被广泛用在实际工作或应对业务挑战中。此外, 脱产的培训成本高昂而且只增不减。为了寻找一种既能培养领导能力又能解决各种挑战的工具, 德意志银行选择了行动学习, 因为行动学习在及时学习和自我学习方面效率很高。

在重要的业务挑战被确定之后, 为期 6 个月的行动学习项目开始了。公司 CEO、项目主管以及项目管理者一起挑选了一些被认为最符合德意志银行情况和最适合行动学习参与者着手解决的问题。这些问题要符合以下四个标准:

- ☐ 对银行来说具有战略上的重要性;
- ☐ 重要组织变革的潜在依据;
- ☐ 本质上要是战略的, 而非战术的; 以及
- ☐ 要充分锻炼参与者, 扩宽他们的视野, 为他们提供丰富的学习机会。

20 名参与者被挑选出来。在对他们进行了 2 天的行动学习介绍之后, 他们被分成 4 个小组, 每 6-8 周召开一次会议, 以解决他们的问题。项目的最后 2 天包括行动的陈述报告, 以及汇报那些可以应用在德意志银行今后工作上的学习经验。项目被认为非常成功, 公司提出的每个问题都非常有创意的、有效的得到了解决。



在行动学习实施过程中，成功的因素不仅仅是在研讨现场的引导，在整个项目过程中发起、选题、组建小组等环节都会影响到整个项目的成功。以上我们从前四个步骤介绍了行动学习的实施，下一期我们将会从后面六个步骤结合案例详细阐述如何在组织内成功实施行动学习。

### 3.《典型行动学习项目的设计与管理（下）》

■ 文 / 郝君帅 百年基业高级合伙人 首席催化师

Dr. Michael Marquardt 国际行动学习协会 主席 发起人

（刊载于《培训》2012 年第 2 期）

之前的各期文章中我们讨论了行动学习在组织中的各类应用，从上期开始我们用两期来向读者介绍国际主流的行动学习项目计划和执行的一些完整案例，以期帮助读者能够完整掌握行动学习项目的整个项目设计和过程管理。

上一期的专栏中我们介绍了前四个步骤，本期将介绍行动学习项目设计和实施的后六个步骤。

#### 步骤五——组成团队

理想状态下，行动学习小组应该由 4-8 名成员组成，他们的背景、经历、人格类型（如 MBTI、学习风格）以及偏好最好都不一样。通常在组建行动学习小组时，如果条件许可，可以做 MBTI 或者学习风格测试，帮助项目管理者更好地组建行动学习小组，也帮助小组成员更好地加强合作。

可以参考以下这些不同的方法来组成行动学习小组。

##### 由组织提名 / 指派

许多行动学习小组都是由组织提名的经理和员工组成。在这种情况下，通过指派提名的方式，多样化的小组就将组成，这样比较容易实现工作表现、性别、文化背景、年龄、人格等方面的平衡和多样化。

##### 自我申请 / 选择

如果小组所要解决的问题已经设定好，参与项目的人员根据自己的喜好来选择议题并加入，属于这种方式。组成小组之后，项目管理者可以再根据多样化的因素平衡组员。这种方法利用了提名者的自然兴趣，但并不能保证每个人都能如愿做出第一选择。

#### 步骤六——建立和保持团队的士气和动力

当项目开始执行之后，建立和保持团队的士气和动力是非常重要的。如果行动学习项目的整个时间为 3 ~ 4 个月，且间隔 1-3 周才集中一次的话，那么要使参与者对行动学习项目持续保持热情将是非常困难的一件事，特别当他们身处一个更大的领导力培训

项目中时更是如此了。

对于小组来说，当他们进入到问题解决的正式阶段后，工作热情和挫折挑战循环出现是很正常的情况。帮助小组建立和保持团队的士气和动力是项目管理者的一项重要任务。

### 【史密斯油田国际服务公司（SMITH INTERNATIONAL 行动学习）】

史密斯油田国际服务公司的高级领导力培训项目（SLDP）是一个非常好的例子，它以行动学习为基础，带有一定的时间跨度。

史密斯油田国际服务公司的总部位于德克萨斯州的休斯顿，它是一家全球化的能源公司。该公司的 SLDP 一年一次，专门为 24 名高层管理者所设计。该公司的行动学习项目分为三个阶段、跨度为 8 个月，学习的地点遍布世界各地。项目小组成员来自四个业务部门。项目管理者试图使每个小组成员的背景、经验、所处地理位置以及专业技术都不相同。这种组队策略能够形成网络优势，并帮助他们更好地了解所有业务部门。

项目启动后，随着项目的进行要举行三次面对面的会议。这些会议的举行有两个目的：一个是使参与者获得集中而有层次的学习经验，另一个是为分布在全球的小组提供面对面交流的机会。在每次会议中，参与者可以就他们各自项目进度进行交流，而且还可以与其他小组就项目中的各项事宜进行交流。

第一次会议标志着 SLDP 项目正式启动。高级执行官对各小组讲话，表明改变和加强领导力培训的重要性。第一次会议还介绍了一些关键的话题，包括策略、领导力改变、影响、小组表现以及决策制定。最初 3 天集中而有目的的日程安排可以增强小组与成员的凝聚力。第一次会议的第四天也是最后一天包括一个正式的行动学习项目启动仪式。参与者会与他们的项目发起人见面，制定一个小组协议，并制定出最初的项目计划。

在第一次会议和第二次会议之间，小组从问题确定阶段转向数据收集、分析以及方案确定阶段。各小组通常会每个礼拜碰一次面。在最初的 3 个月里，催化师会向上级报告小组的发展状况。第一次会议期间建立的团队凝聚力此时有所加深，组员原来非正式的团队角色也会变得明确起来。但在有些小组中，组员之间的矛盾也会显现出来，这是因为某些组员会变得专横、具有控制欲，或者自私自利。催化师应该积极地支援小组，解决这些问题。实际上从某种程度上看，小组的潜力也会在这一阶段体现出来，因为小组要么成功解决这些冲突问题，要么就无视它们的存在。

第二次会议要在项目启动后 3 个月左右召开。在参加会议之前，参与者们被要求提供一份书面的项目概要。此概要有两个目的：第一，它能够反映出小组之前的工作日志；

第二，为催化师和项目管理者提供了一次横向检验 4 个小组工作进度的机会。第二次会议的时间也是 4 天，议题主要集中在个人和组织的使命愿景价值观、创新、系统思考以及协同合作等方面。最后一天为行动学习小组的工作会议安排时间。

在第二次会议结束之后的几个月时间里，各小组越来越关注项目的截止时间。要在规定时间内满足要求达成项目目标是这段时间里的一个重要挑战。根据催化师们的报告，小组会显示出精力更加充沛、干劲十足或者焦虑的情绪。他们还倾向于更关注各自的任务。如果士气不是问题，那么会在这一段时间内有所表现。那些无法有效解决矛盾的小组会继续避免对抗的发生。无论是积极还是消极的冲动，都是一个重要的因素。在这个阶段中，催化师会通过鼓励小组成员直面出现的矛盾、关注目标以及赞扬期间所取得的成绩来解决士气问题。

在第三次会议中，辅导的中心转向人际关系这一方面。辅导技巧、不同年龄段的人员管理、汇报演讲技巧是这次会议的议题。此时安排汇报演讲技巧的辅导是为了帮助行动学习小组准备会议第 4 天要进行的陈述报告。

### 步骤七——保持高层参与和支持

保持高层的参与和支持是行动学习项目成功的一个重要因素。有很多行动学习项目在刚开始的时候被组织高层采纳和支持，但随后因为缺乏高层的重要支持而无法进展下去。失去高层支持的原因包括业务需要、未预料到的商业挑战以及缺乏对行动学习程序的理解。

#### 业务需要

在这一类的情况中，业务的需要会使项目成员把精力投向日常业务，降低对行动学习项目的关注和参与；但是业务需要并不一定就是项目的障碍，相反高层自己对这种状况的反应才是最重要的。

行动学习通过鼓励参与者们进行思考实践才能得以顺利运转。这些实践行为才是行动学习各项要素中的中心成分，但一些顽固的领导认为参加行动学习小组活动会使组织内员工分散精力，影响到业务，那么小组成员必然会降低参与度，进而影响到项目的质量。

#### 未预料到的商业挑战

未预料到的商业挑战会消耗高级领导层的时间和注意力。在克莱斯勒公司执行行动学习的第一年里，一项计划上的失误导致了过度投资的现象出现，虽然是临时性的，但却是众所周知而且昂贵的。危机发生之后，作为发起人的高层领导几乎一直与他们的小组保持着对话。但这些对话有时并不那么愉快，因为有许多问题都无法得到清楚

的解决方案。

#### 缺乏对行动学习程序的理解

简单直率的行动学习是非常强大的,但在有些情况下,这种简单直率也是最大的障碍。你只要花上不到一小时的时间就可以了解最为复杂的行动学习领导力培养体系。但要真正理解这种简单的程序如何能够具有这么大的能力却要多费些时间。如果缺乏对行动学习程序的理解,那么就会导致任务角色不明、错失辅导机会,最后逐渐失去执行官们的支持。

在多个行动学习小组同时运转的组织内,有可能会有为数众多的催化师、项目团队成员以及发起人都会对项目进行支持,使其获得成功。在执行各项行动学习方案时,最重要的一点是要选择一种能够支持行动学习的方式。详细来说,这意味着需要为催化师、发起人和项目团队成员提供机会,使他们能够与每个小组分享经验,并让他们感到更有信心。

#### 【克莱斯勒公司 (CHRYSLER LLC)】

在 2008 年的一次采访中,克莱斯勒领导力培训项目经理 Katy Caschers 被问到:“你是如何与组织高层打交道并使其支持行动学习领导力培训系统的?” Katy 说她首先将组织的变革视作是一种挑战。最开始的时候,她列出了一份清单,看在领导力培训方面哪些因素是已经具备的了,哪些还需要做工作。然后, Katy 再与各级的组织领导进行交流。

一旦持支持态度的核心领导群确定下来,她就可以安排一些会议来收集信息,并了解他们需要加强哪些领导力。哪类经历或学习经历是最为难忘的呢?哪些最有意义?哪些工作没有效果?获取这些信息之后, Katy 开始与内部和外部的领导人、项目事务专家讨论制定最佳的实践方案,并与其他公司进行比较。以所有这些信息为基础, Katy 制定出一个能够反映出股东需求 / 议题的框架。

随着最初的计划到位, Katy 再次与每个股东进行交流,并让他们集体对最初的框架进行修改以便符合他们的要求,这样一来他们也会觉得自己完全融入到项目的计划当中。在这一过程中,最初的学习体系要被修改数次。

一旦制定出可以接受的方案,一份更为详尽的框架和商业议案会提交给高层。以这份最初的陈述方案为基础,将成立一个高层顾问委员会,专门负责这个新的领导力培训项目。这个顾问委员会要参与和支持制定最终的设计方案,并参与和支持项目的后续发展、启动、执行和评估。

## 步骤八——解决方案的陈述

当行动学习项目进入到最后阶段时，逐渐逼近的最后期限会使得大家的紧迫感增加，并将注意力都集中到完成项目上。各小组要完成数据的收集、分析测试结果、准备提出建议，并准备一份执行报告和陈述。

最后陈述的准备工作将会非常复杂。在有些组织中，行动学习小组会在某个协商好的时间单独地向其执行发起人提出建议。在另外一些组织中，比如克莱斯勒、史密斯和固特异，所有的小组都要向同一个执行官团队做汇报陈述，而且每个小组的陈述相隔一天。如果在一天内要进行 4 场或更多的陈述，那么议程一定要妥善安排，并确保每个小组的建议都能被很好的了解，并能够对之提出疑问。

小组的准备工作：我们为项目参与者准备了一份大纲，他们可以用来组织最后的陈述报告。

☐ 你要告诉他们什么。确定 3 到 5 个关键信息，用简洁明了的句子表达出来。每个信息应该有各种信息来提供支持，比如案例、财务报表和其他统计数据、解释、比较 / 类比、以及 / 或专家或客户的引用语。

☐ 告诉他们你是谁。介绍你的团队和成员（包括发起人和催化师）。感谢那些为你的小组提供重要帮助的人。

☐ 讲述一个论据。用解决潜在障碍的方法讲述你的论据，并说明该项目对组织的策略、洞察力或价值的重要性。回答这样一个问题，“为什么我们会对现在的状况不满？”

☐ 为所提出的方案提供一份简明的摘要。组员可以讲述方案的目的、项目的目标、项目的范围、完成项目所需要的大致时间、关键的项目组成员、总体的预算 / 成本等。

☐ 提供商业论据。展示投资回报（ROI）、资金流向以及其它商业计算。为评估提案制定相应的程序。包括完成目标的最后期限。

☐ 为所需成本和 / 或资源提供真实的评估。评估内容应该包括人力资源方面、技术能力方面、时间以及执行方案所需要的成本。

☐ 确定重要的事件。包括时间框架、工作平台，以及可靠性。

☐ 简洁的结束语。对关键的信息进行简单的概括。

史密斯国际油田服务公司的这些陈述报告技巧培训在陈述报告会开始之前的 2 天进行。培训之后，每个小组在演练陈述报告时都要录制影带。催化师与每个小组一起观看影带，告诉小组成员哪些地方需要改进。在克莱斯勒公司，所有的小组在进行最后陈述之前，都有一次机会进行模拟演练。催化师会把握一些重要的标准：小组的报告是否可信？



他们之间是否相互支持？论据论点是否有说服力？相关案例是否明白清楚？风险和收益是否确定？哪些行动是需要立刻进行的？每个小组至少会收到了两份反馈，一份来自其他小组，一份来自三人催化师小组。

### 步骤九——项目评估

大多数组织都对他们投资的价值评估很感兴趣，这也是项目最能被接受、更能获得财政支持的方法，项目评估要根据 Kirkpatrick 的培训评估模型评估或进行 ROI 分析。由于很难估算某些行动学习方案的财务价值，很少有只用 ROI 分析来评估行动学习项目的。

为确保组织能够充分地掌握行动学习的力量和益处，行动学习项目应该被规范系统地进行评估。大部分项目评估是以 Kirkpatrick 的评估模型为基础，且主要集中在级别 1（参与者反映）和级别 2（参与者学习）。然而，在有些情景下，可以进行 Kirkpatrick 评估模型第 3 级别（参与者将所学到的东西运用到工作中）和第 4 级别（组织结果）评估。

#### 【波音公司 GLP 领导力项目】

大约在波音公司的 GLP 完成后 3 个月后，以及行动学习所有执行完成的 1 年后，要对这些毕业生们进行抽样调查，以确定他们在 GLP 中学到的技能是否应用到了日常工作之中。毕业生们被要求回答是否用到、用到哪些以及如何运用这些技能。以 Kirkpatrick 的四级评估模型为基础来进行分析，毕业生们的回答可以从认知、学习、行为变化、或工作表现这几个方面来进行编码。

从行动学习项目评估中发现：所有的回答都显示对全球化环境的认知度有所提高；90% 的回答显示，至少有一项新学到的技能用在了他们自己的生活或工作中；40% 的回答显示，当他们回到工作岗位后，行为发生了变化；8% 的回答显示，特别的、一定程度的成绩是来自行动学习项目。其中一位项目参与者认为 GLP 使他成功地与一家新跨国公司进行了协商，开发了一项价值数百万美元的新业务。他认为在一个新的国家里面，团队协作、学习思考技巧以及文化认知等都直接与成功所需要的各种全球化能力息息相关。尽管这些成功的事例不能全部归功于 GLP 中的行动学习元素，但人们可以看到行动学习的结构和程序是如何为这些积极的结果做出贡献的。

#### 【美国国家卫生研究所】

个人或组织所进行的大部分行为改变评估都使用的是前后评估的方法，在项目之前和之后测量因变量，并假设所有可能出现的误差。360 评价是一项比较常用的评估方法，

通过 360 来发现在领导行为上所产生的变化, 看参与者是否达到 LDP 项目中的改进目标。

美国国家卫生研究所通过使用这种方法, 评估人发现所有参与者都有一定的变化: 44% 的参与者表现出“轻微的积极变化”, 50% 的参与者表现出“显而易见的积极变化”, 6% 的人显示出“戏剧性的积极变化”。

NIH 项目还展示出一种可以达到 Kirkpatrick 评估模型第四级水平的项目评估方法。NIH 对评估 LDP 对整个组织功能的影响非常感兴趣。一项组织文化调查(脚注)从 21 个方面调查所有的机构雇员(并非仅限于 LDP 的参与者)。虽然使用前后评估方法有这样或那样的困难, 但仍旧能够清楚地看到在这 21 个方面所产生的组织性改变。前后的重要误差为 .01 级别,  $F(5,531) = 3.96$ 。

只有通过评估才有可能明确行动学习的真正影响, 而且还可以确定如何更改和调整项目, 为组织带来更好的绩效。因此用于评估的策略和资源应该在行动学习项目开始之前就确定。每次行动学习会议期间和之后都应该进行快速的评估。广泛而深入的评估应该在关键的节点, 以及项目结束时进行。行动学习会议期间和之后所要评估的要素包括问题的质量、倾听与思考的情况、问题的构成与解决、考虑进行的行动和策略, 以及学习的质量。在关键的节点, 以及项目结束时进行的评估包括: 采取行动所造成的影响、领导技能的培养情况以及公司文化的变化。

### 步骤十——将行为学习作为公司文化的一部分

如果组织的行动学习项目持续获得成功, 那么高层自然而然就会使一些程序制度化并使其得到延续, 将其整合到公司的文化当中。无论何时出现需要采取创新、有力、迅速行动的紧急问题或项目, 行动学习小组都能迅速成立起来。所有高潜力的管理人员会被分配到行动学习项目中培养那些组织所需要的重要领导力。内部或外部的催化师需要对行动学习团队进行辅导。

#### 【三星公司】

在三星公司, 行动学习已经被看作是企业文化的一部分, 而且还作为公司未来运转的一种工具和策略。由于行动学习小组成员都是公司未来的领袖, 结束行动学习项目后他们所学到的方法和原理将会伴随他们今后的职业生涯。他们的下属也会了解和思考他们指导者的管理方式, 如何才能成为更有效率的领导人和管理者, 在对行动学习程序进行思考的同时也为自己今后升迁更高的领导岗位做好了潜在准备工作。行动学习还能提供无价的机会用于培养他们的全球化和多维的思维方式。



三星的行动学习项目还能为整个组织提供改革和创新的动力，使组织内各个部门的人聚在一起。三星的行动学习项目已经培训了 800 名战略型管理领导者，产生了超过 150 个方案和策略，它们被应用到了世界各地。

三星的行动学习项目形成了一种具有创造力的管理模式，这种模式建立在思考、提问以及项目执行后的反馈上。特别是行动学习小组所开发的创造性方法可以开发新的业务或最新的技术标准，它们都可以再被用在组织的许多产业和业务单位中，确保三星的市场领导地位。行动学习在三星已经成为了一种战略工具和方法，使其到目前为止一直稳居世界一流企业之列。

一个组织如果需要应用行动学习来发展关键人员的领导力，或者推动组织发展，除了要为每个行动学习项目小组配备资源、安排催化师，还需要系统思考。行动学习项目不仅仅是一个培训项目，它是一个学习和实战相融合的项目，除了要按照学习项目的规律设计，还需要考虑到公司的文化、执行决策系统等因素，才能够真正发挥出其重要的作用。

本文从十个步骤和读者分享了成功行动学习项目的关键因素，希望能够帮助读者更好地理解行动学习项目的设计、管理和推进。

#### 4. 《行动学习在领导力发展应用中的八大误区》

■ 文 / 唐长军 百年基业高级合伙人 首席顾问  
曹慧青 百年基业高级顾问

(刊载于《培训》2011 年第 4 期)

根据国内首份行动学习调查报告——“2010 年中国企业行动学习调查报告”(《培训》杂志与百年基业管理顾问有限公司联合发布)显示,在参访的 226 家企业中,高达 55% 的企业认为行动学习是最有效的管理人才发展方式,有 62% 的企业导入行动学习的目的在于提升领导力或发展人才。

由此可见,行动学习在领导力发展中的关键作用,已经被众多企业所认同,越来越多的企业将行动学习视为领导力发展的最佳路径,并优先加以使用。

##### 行动学习在领导力发展应用中的八个误区

领导力发展必须与行动学习相结合,这就好比鱼儿离不开水。但行动学习在领导力发展应用过程中,企业往往存在着如下八个误区:

###### 误区一:关注学员而非战略

关注学员而非战略,是指行动学习项目在设计时,只关注学员本身的需求,而与企业的战略没有挂钩。

例如,某电力企业在开展行动学习项目时,由于解决的是小组学员自身在工作中关注的问题,而和企业的战略发展目标不挂接,以至于该项目在实施过程中由于得不到资源支持而举步维艰,最佳不得不放弃。

领导力的发展一定要与企业战略发展的要求相贴合,项目所发展的能力一定是企业战略发展所需要的,行动学习选题也一定是影响到企业战略发展的重大、复杂和紧迫的问题。否则,行动学习项目就很难持续吸引高层的关注,出现一开始热情高涨,到后来不了了之的现象也就不足为奇了。

###### 误区二:领导层口头支持而非实际参与

这是指上级或发起人是否实际参与项目的整个过程,例如,在项目启动时做动员讲话,

##### 行动学习应用八大误区

误区一:关注学员而非战略  
误区二:领导层口头支持而非实际参与  
误区三:关注汇报而非实际应用  
误区四:关注“行动”而非“学习”  
误区五:关注个体提升而非团队提升  
误区六:发展方式单一化而非混合发展  
误区七:项目设计拼凑而非整合  
误区八:关注局部成果而未推广

图 行动学习应用八大误区

项目过程中关注项目的进展情况并提供资源支持；参加项目评审会，并提供自己的建议，参加项目汇报会，听取项目小组的成果汇报等。

例如，某通信集团下属区公司在启动提高店面营业额行动学习项目时，解决的问题虽然与战略相关，但与区域公司一把手沟通不足，项目小组成员并没有感受到上级的支持力度，因此，学习和实践的热情逐步低落，项目进展迟缓。后来项目的督导人与区公司一把手进行了工作汇报和沟通，请其给全体参与人员写了一封亲笔信鼓励学员，并出席项目评审会，小组成员的热情才得以提升，项目顺利完成。

行动学习项目是一把手工程，项目组织者要多汇报、多请示、多沟通，发动领导层实际参与项目，以保证项目的顺利进行。

#### **误区三：关注汇报而非实际应用**

一些企业在开展行动学习项目时，把向发起人进行解决方案的汇报作为最终目标，而对应用环节不做要求和跟进，小组成员就缺失了在应用中修正方案和学习的机会。

例如，某快消品公司很早就开始关注行动学习，并将行动学习引入企业中，但在项目设计时，没有将应用环节进行精心设计和跟踪，结果大家感觉研讨时很热闹，但应用效果却不理想。经过两三次这样的项目后，学员对于行动学习的热情消失，认为“行动学习不就是做汇报吗？”失去了行动学习本身的意义。

#### **误区四：关注“行动”而非“学习”**

在行动学习项目设计中，仅仅关注问题解决本身，而忽略了项目过程中人的能力提升的专门设计，如质疑反思和心智模式改善等，这个误区被称为关注“行动”而非“学习”。

某大型机械制造企业，由于成本居高不下导致亏损，启动了行动学习项目。在项目进行过程中，大家将眼光集中在了问题解决本身，这使得行动学习项目小组成了一个问题解决小组或攻关小组，最终问题解决了，但由于没有专门对质疑反思等学习环节进行设计，学习的发生并不充分，能力并没有沉淀在企业之中。而且由于只进行了单环学习，而没有达到行动学习“双环”学习——改善心智模式的要求，问题解决变成了就事论事，没有得到根据解决，企业对人才培养的目标也不满意。

#### **误区五：关注个体提升而非团队提升**

少数企业设计行动学习项目时，没有对团队学习过程进行设计，结果导致研讨时是“群策”，但在具体实战中，却是“单干”，没有真正利用团队共同学习、反馈和反思的力量。

某集团型企业，行动学习项目小组成员将课题完全交给组长来负责，研讨会上很热闹，但研讨会后却只有组长负责执行，中间也没有召开小组研讨会，成果汇报变成了个人成

果汇报而非小组成果汇报，团队学习变成了个人学习。那么，企业培养人的目标如何能达成呢？

#### 误区六：发展方式单一化而非混合发展

行动学习是培训界的一个热门话题，于是少数企业把行动学习作为领导力发展的单一模式，过分“神话”，不管什么样的企业需求，一概使用行动学习的方式来实现。这就又进入了一个误区。

行动学习不是万能的，在领导力发展中，不能忽视学员基础领导力技能的培养，要视企业发展状况和学员情况进行混合设计，领导力测评有助于帮助学员增强自我认知水平，调整学习心态；跨界学习有助于学员扩充视野，拓展思路；相关知识技能输入有助于学员掌握相应的知识和技能……因此，在设计行动学习项目时，不要过分迷信行动学习，而忽略了其他学习方式的价值。

#### 误区七：项目设计拼凑而非整合

领导力的发展，行动学习不是唯一的方法，因此在项目设计时，要结合企业的人才发展要求和课题，进行整合性设计。某航空企业高层领导人才发展项目中，知识输入、行动学习、跨界学习、E-learning 等各种方式都被采用，但课程的输入与跨界学习以及课题本身没有挂接关系，各个板块之间缺乏有机的联系，整个项目就像是一个大拼盘，没有发生“化学反应”，使得学员一头雾水，不知道该项目的真正关注点在哪里。

#### 误区八：关注局部成果而未推广

有些企业行动学习项目的设计忽视了项目成果推广的环节。其实，在行动学习项目操作步骤中，最后一步就是总结推广，在选题时，也要求选题本身具有推广价值。如果没有关注推广的价值，企业就会在一块石头上绊倒，花费大量的人力、物力和财力解决同样的问题。

以上所说的八大误区，根本原因是对项目缺乏专业的设计，没有关注行动与学习的平衡，没有从组织发展的需求出发，盲目把行动学习泛化。

基于以上行动学习在领导力发展中易出现的八大误区，百年基业经过多年的实践摸索和研究，提出了“行动领导力”的概念，即基于行动学习的领导力发展方式。我们认为，领导力发展的起点和核心是组织发展，其最终目标也是战略的落地。在此过程中，还要与个人发展、团队发展和业务发展相结合进行设计，以行动为起点，并通过行动引发质疑和反思，促进心智模式的转变，用于指导新一轮的有意义的行动。

其实，领导力的发展就是这样一个不断循环的“行动—质疑—反思—再行动”的过

程。领导力发展的最终目标是实现组织战略的落地和业绩的提升,它通过促进个人、团队、业务和组织的发展来实现这个目标。

## 六大应对策略

那么,如何将行动学习更有效地应用在企业的人才培养中,促进领导力的发展呢?我们认为,要有效地发挥行动学习在人才培养中的作用,必须从六个方面着手:



图 行动学习应用六大策略

### 项目设计紧贴战略

行动学习要培养的是企业战略发展所需要的人才,解决的是关系到企业战略发展实现的课题,因此,在设计时,就要充分研究企业的发展战略,并与高层就能力的设定和课题的选择进行充分沟通,让行动学习正本溯源,回归企业本身的需求。

在企业具体实践中,可以在出现以下时机时,将行动学习方式导入领导力发展项目,以帮助企业战略落地:

- ☐ 领导力发展方面:人才培养创新;能力开发落地;加速后备人才梯队培养
- ☐ 战略方面:战略不清晰或缺少共识;班子思想不统一;
- ☐ 业绩方面:业绩明显下滑或制订了更高的业绩目标等
- ☐ 创新方面:组织管理创新
- ☐ 变革方面:组织变革进展不利
- ☐ 士气方面:员工敬业度提升

- ☐ 文化方面：学习型组织建设推广
- ☐ .....

学习方式混合化设计

混合式学习方式更有助于全面发展领导力。在领导力发展方式中，根据 721 理念，百年基业提出了 ALPS 混合式学习的概念。

ALPS 是指结合企业战略制订发展标准、根据标准进行测评、设计学习方式与实践方式的领导力发展的设计方式，以实现“发展有标准、认知有测评、学习有设计、实践有跟评”的“四有”目标，保证领导力发展的战略性、针对性和实效性。

根据“721”理念，我们总结出了 18 种主要的人才发展方式，在实际设计项目时，要根据需求，进行整合性设计（具体设计方式可参考百年基业推出的《领导力培养与发展手册》）：

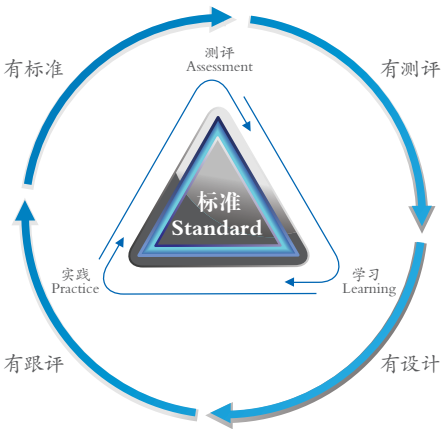


图 领导力发展 ALPS 模型

维 度	人才发展方式	
关键经历 70%	挑战性工作任务 行动学习 晋升	岗位轮换（跨区域、跨职能） 担任项目经理 担任内部培训师
人际反馈 20%	360度评估反馈 测评（个性、团队） 行为反馈	教练辅导 导师制 角色模拟
教育培训 10%	课堂培训（内训） 阅读自学 E-Learning	论坛（外部、内部） 跨界参观学习 外派培训和管理教育

图 18 种人才发展方式

领导层实际参与

领导层的参与是激发学员学习积极性的重要保证，也是帮助授权学员调动资源的关键环节，因此，如果决定启动行动学习项目，领导就要做好参与的准备，以保证项目的成果。



领导层的参与可以在以下几个方面得到体现：

- ☐ 项目设计时，提供公司的发展方向和人才发展的要求的相关信息，和项目实施方一起决定项目的选题；
- ☐ 项目启动时，对学员及项目组成员进行授权，赋予他们调动相关资源的权利，并赋予其使命，调动学员的主动性和创造性；
- ☐ 项目进行过程中，通过对项目小组实施指导、发起人对话、参与项目方案评审等方式，指导、鼓励学员，以持续激发其积极性；
- ☐ 项目汇报与推广时，听取学员的成果汇报，并就推广方案推出建议。

#### 加强过程辅导与跟进

在行动学习项目中，一定要有跟进，要“圈养”而非“散养”。任何一个企业开展行动学习项目，所解决的问题都是与公司的发展战略相关的重大、复杂和紧迫的问题，需要参与者全身心投入、创新性地发挥自己的能力和从中进行学习。在这个过程中，项目组织方一定要持续关注学员的学习进程，并对学员加以辅导，以帮助学员克服困难、调动资源。

#### 精心设计反思环节

行动学习的核心要素之一就是反思。反思是指回过头来看一看：发生了什么事情？我们的问题是什么？可能遗漏了什么原因？现有原因的背后是否还有更深层的原因？我们的目标对准了什么问题？目标影响范围有多大？目标有“战略”意义吗？整个过程中我们收获什么？这些收获中，哪些是可以运用到我们的工作或生活中？

反思是行动学习不同于一般的问题分析与解决或 QC 小组的关键因素之一。通过过程中的反思，可以帮助学员更加清楚地看到问题的本质，看到导致原因产生的更深层次的原因，从而突破原有的心智模式，实现双环学习甚至三环学习。

因此，在项目设计时，一定要对学习过程中的反思环节精心设计，使学习真正发生，从而实现解决问题与培养人（企业人）的双重目标。

#### 项目成果可视化

行动学习的成果要通过可视化的方式展现出来，只有这样，才能使企业更加清晰地看到行动学习的成果，更有利于增强推广的信心。可视化的方式主要有以下几大类：

财务成果可视化：行动学习是直接可以达到培训的四级评估的，其业务成果可以通过财务核算的方式展现出来，如成本节约额、收入提升额等。

管理成果可视化：有些行动学习的选题与企业的战略转型、流程梳理、管理精细化、

文化认同等有关，这方面的成果可以转化为客户认知度、客户满意度、员工满意度和文化认同等指标进行衡量和可视化。

能力提升成果可视化：在行动学习项目中，领导人才的发展情况也是需要可衡量的结果的，很多企业采用前测和后测对比的方式来实现，测评可以采用 360 评估方式，也可以采用敬业度测评、组织氛围测评等其他方式。

（六大策略相关案例参见《培训》杂志 2011 年 2、3 月合刊中通用技术集团行动学习案例）

当然，以上六项策略并不能囊括行动学习项目设计与实施的所有关键环节，只是笔者关于行动学习在领导力发展应用中的几点思考，希望对各位具有参考价值。

在瞬息万变的当今社会，只有学习的速度大于变化的速度，企业才能够在激烈的竞争中生存和发展，而行动学习正是实现学习速度大于变化速度的最佳方式，是推进企业领导力发展的最佳路径。



## 行动学习中心介绍

### 中心介绍

行动学习中心是百年基业的四大专业中心之一，主要致力于通过行动学习的研究、实践和应用，帮助企业更好地实现战略规划与解码、运营改善与业绩突破、创新、组织能力提升、领导力发展等目标，同时帮助企业构建系统应用行动学习法的机制和体系。

### 服务内容

针对企业经营中的常见问题，基于行动学习理论与方法，行动学习中心设计了四大系列 16 种产品，帮助企业在解决问题的同时发展人才。

结合在众多企业导入行动学习的实践，百年基业构建出组织导入行动学习服务的路径图，以帮助企业更好了解和选择应用行动学习的相应产品及服务。



### 服务优势

□ **先进的方法论体系：**为了实现在解决问题过程中培养人的目标，百年基业总结多年的企业服务实践经验，结合国际行动学习领域的研究成果，提出了探询反思学习流程、任务催化方法工具和项目设计管理方法三位一体的行动学习方法体系。

□ **整合国内外行动学习研究成果：**百年基业在多年实践和研究的基础上，在国内推出了第一本《行动学习应用手册》，组织了第一次“中国行动学习高峰论坛”，在《培训》杂志上开辟中国首个“行动学习专栏”，并作为国际行动学习协会北京分会，推出了行动学习催化师国际认证，出版或即将出版多本行动学习专著，引领着中国行动学习的研究方向。

□ **强大的顾问团队：**百年基业整合了国内行动学习界的优势顾问资源，既有来自华润、中粮等大型国企的行动学习专家，也有来自著名外企、民营企业的行动学习顾问，还有来自于国内知名高校的行动学习研究者。

□ **丰富的行动学习实践经验案例：**百年基业有上百例行动学习实践项目，行业涉及制造业、地产业、通讯业、医药业、建筑业、金融业等，拥有大量的应用案例，积累了丰富的实践经验。

## 《培训》杂志简介

《培训》杂志是中国第一本公开发行的企业培训与发展实战期刊。国内统一刊号：CN32-1757/G4，国际标准刊号：ISSN1673-2650，邮发代号：28-41 月刊。新华日报报业集团主管主办。

《培训》杂志以“关注企业培训与人才发展”为宗旨，以“成就卓有成效的管理者”为使命。关注企业培训与人才发展，报道企业培训最新动态和趋势，介绍优秀的企业案例，以及实用性的方法与技术。读者为企业中高层管理者，核心读者为人力资源总监、培训总监。目前发行量已达10万册，是中国企业培训领域权威的专业媒体之一。

---

## 百年基业简介

百年基业致力于通过行动学习的研究与实践，帮助企业更好的发展领导力、建设专业人才队伍、促进组织能力发展，使行动学习这一主流的领导力发展和组织能力发展理念、方式深植企业，从而推动中国企业成就世界的高度。

基于客户的支持与信任，通过百年基业专职顾问团队以及数十位国际、国内不同行业的行动学习和领导力专家的共同协作，百年基业拥有为众多大型集团性企业提供服务的经验，同时百年基业也拥有相互支持、共谋发展的众多战略合作伙伴，以求最大化地满足组织战略对管理人才能力发展和组织能力发展的需求。

---

若要咨询有关行动学习相关内容或索要此调查报告内容请联络百年基业市场部：

邮箱：training@gene100.com

电话：(86) 010-58672662-829





北京百年基业管理顾问有限责任公司

地址：北京朝阳区东三环南路 58 号富顿中心 A 座 2009 室

网址：<http://www.gene100.com>

电话：( 86 ) 010-58672662

传真：( 86 ) 010-58672662-100

E-mail：[training@gene100.com](mailto:training@gene100.com)