



中国企业行动学习 调查报告

2013年 中国企业行动学习 调查报告

- ▶ 新华报业传媒集团《培训》杂志社
- ▶ 北京百年基业管理顾问有限责任公司
- ▶ 北京万佳管理培训有限公司

联合发布

前言

从2010年开始，北京百年基业管理顾问公司联合《培训》杂志对行动学习在中国企业的应用和发展进行跟踪和观察，并实施了系统的调查研究，2011年、2012年连续两年发布了《中国企业行动学习调查报告》。2013年，《培训》杂志、百年基业联合万佳管理培训公司，以标准化问卷和结构化访谈相结合的调查方式，历时近半年，最终形成本报告。

本次调查共回收有效问卷329份，共有17个行业的280家企业参与。同时，12个行业的41位企业资深人力资源管理者与企业大学管理者接受了结构化访谈。

基于问卷调查与访谈的大量一手样本数据，我们进行了数据分析整理和历史对比，有如下重要发现：

- 更多的中国企业已经了解并认同行动学习的价值；
- 行动学习已经成为人才发展和组织发展中的核心方法论之一；
- 企业应用行动学习从主要依赖外部转向内外部结合；
- 企业对行动学习应用障碍从理解认知转为设计实施；
- 行动学习供应商良莠不齐，给企业的选择带来一定困扰和风险。

本报告由百年基业首席行动学习催化师郝君帅先生主笔，国际行动学习认证教练秦瑛女士、高级行动学习催化师于春青先生和高级测评顾问李崇亮先生参与撰写，百年基业品牌市场部勾玥女士、万佳管理培训公司徐颖女士组织问卷调查和访谈。《培训》杂志社副主编常亚红先生、百年基业行动学习研究院院长暨中国行动学习联盟秘书长唐长军先生、万佳管理培训公司总裁 Ira Cohen（高艾礼）先生审核。

在整个调查与分析过程中，中国行动学习联盟及其理事单位给予了大力的支持，在此，谨向他们表示诚挚的感谢！

由于时间和水平有限，本报告难免有不足之处，恳请广大读者批评指正。



01

前言

04

第一部分 总体发现与分析

- 05 一、调查过程
- 05 二、主要发现
- 06 三、分析与建议
- 12 四、未来展望

13

第二部分 问卷调查

- 14 一、调查方法
 - 14 1. 被调查对象企业基本情况
 - 15 2. 被调查对象个人基本情况
- 16 二、问卷及数据分析
 - 16 1. 人才发展整体现状
 - 18 2. 行动学习在企业中的应用和发展
 - 21 3. 其他相关情况调查

23

第三部分 结构化访谈

- 24 一、调查方法
- 24 二、访谈问题回答的主要内容
 - 24 1. 企业使用行动学习的主要目的
 - 25 2. 实施行动学习项目的成效
 - 27 3. 推动行动学习的挑战
 - 30 4. 应对挑战的经验与心得
 - 32 5. 在行动学习项目中兼顾问题解决与能力发展
 - 34 6. 行动学习的本质

第一部分



总体发现与分析

自 2010 年起，百年基业与《培训》杂志社联合发起中国企业行动学习调查，迄今已进行三次。我们希望通过每次调查，找出中国企业应用行动学习的典型特征，供中国企业界参考；同时，我们还对行动学习应用给出我们的分析和参考建议，以促进行动学习法在中国的深入应用与良性推广。

一、调查过程

自 2010 年起，百年基业与《培训》杂志社联合发起中国企业行动学习调查，迄今已进行三次。我们希望通过每次调查，找出中国企业应用行动学习的典型特征，供中国企业界参考；同时，我们还对行动学习应用给出我们的分析和参考建议，以促进行动学习法在中国的深入应用与良性推广。

本次调查从 2013 年 5 月到 10 月，历时近半年。相比前两次调查，2013 年在调查方法和范围上有如下优化和创新：

第一、调查方法更加多样

以往的调查手段主要以网上问卷调查为主，通过邮件推送方式、网站填写及现场填写。这些方式操作简单，但是回收率偏低，同时获取的信息量偏少。今年除了之前应用的调查方式之外，还加强了线下问卷填写调查方式、面对面结构化访谈、电话结构化访谈等方式，从而收集到更加深入、详尽、全面的信息和数据。

第二、调查范围更加全面

与前两次调查相比，在原来的以国有、民营和大型企业为调查主体的基础上，本次调查扩大了外资企业、中小企业的比例，使得调查对象的数量更多、覆盖面更广、更有代表性，因而更能反映出行动学习在企业应用状况的全貌。

此次调研的问卷部分，通过《培训》杂志社、万佳管理培训

公司、百年基业网站、邮件直递问答、现场填写等方式进行，共回收有效问卷 329 份，共有 17 个行业的 280 家企业参与。同时 41 位企业资深人力资源管理者与企业大学管理者接受了深度结构化访谈。企业涉及金融、通讯、制造业、IT、电子商务、房地产、医药、电力、能源、教育等 12 个行业。

第三、调查精度更为准确

对于本次调研的对象，我们做了“实施过行动学习”与“未实施过行动学习”两种类型的区分，使信息更为准确。在此基础上，我们通过专业的数据分析方法，从多个角度进行分析；对于关键数据，还与前两次调查的结果进行了对比分析，使结果更加深入，能够对行动学习在中国的发展现状以及应用情况提供更有价值的参考。

二、主要发现

通过调查问卷和结构化访谈数据挖掘分析，参考与以往的数据比较，我们对行动学习在中国企业的应用有如下重要发现：

- 更多的中国企业已经了解并认同行动学习的价值；
- 行动学习已经成为人才发展和组织发展中的核心方法论之一；
- 企业应用行动学习从理解认知阶段转变为设计实施阶段；
- 企业应用行动学习从主要依赖外部转向内外部结合；
- 行动学习供应商良莠不齐，给企业的选择带来一定困扰和风险。

三、分析与建议

调查结论之一： 更多的中国企业已经了解并认同行动学习的价值

1、调查数据

本次调查问卷显示：

- 85% 被调查对象参与过行动学习项目 / 研讨会，体验过行动学习活动，或学习了解过行动学习方法论，仅有 15% 的人对行动学习不了解；
- 在过去三年，中国企业应用行动学习比例从 9% 已经上升到超过 31%，
- 在过去三年，企业拥有内部催化师的比例也从 9% 显著提升到 41%。

通过访谈也发现，被访谈企业绝大多数都已经开始应用行动学习，而且被访谈的企业资深人力资源管理者与企业大学管理者不约而同认为行动学习是最有效的人才发展方式，并认为它是将培训与业务相结合的一剂良药（相关的数据信息参见问卷调查和访谈调研部分）。

2、我们的分析

我们认为有五大原因促进中国企业对行动学习的理解并认同：

原因一：企业生存环境动荡带来的压力促使组织寻找更有效的解决之道。

当前企业面临环境日趋复杂，金融市场波动，人工成本上升，国际贸易壁垒升级，90 后员工踏入职场，企业一招制胜的日子已经结束，众多企业需要找出有效的组织发展方法论，来应对不确定环境带来的挑战，而行动学习是公认的一种比较有效的方法论（《行动学习——原理、技巧与案例》迈克尔·马奎特，2009）。

原因二：国内外优秀企业应用行动学习的示范作用。

从杰克韦尔奇运用群策群力推动 GE 变革，到华润集团、中粮集团应用行动学习法推动战略转型，让众多中国企业看到了行动学习的魅力和价值，并也愿意尝试和应用。

原因三：《培训》杂志等专业媒体对行动学习方法论的持续推广与支持。

自 2010 年起，作为中国培训领域最具影响力的杂志——《培训》，历时两年专门开设行动学习专栏，向中国企业界普及行动

学习法。从行动学习历史渊源到概念原理，从方法工具到实践应用，从国外经典案例和中国本土最佳实践，系统性向中国企业界介绍了行动学习法。同时，《培训》杂志举办的每年一度培训年会中专门策划并开辟“行动学习高峰论坛”，强化了中国企业应用行动学习的信心。

原因四：国内行动学习专业机构对国际先进行动学习方法论的大力引进和本土化的扎实与深入应用。

WIAL（国际行动学习协会）、国际学习联盟的 BDAL 等国际行动学习机构 / 流派在国内的推广，Michael Marquardt、Skipton Leonard、Choon Seng、Yury Boshyk 等国际行动学习专家到中国传播行动学习理念方法、培养中国本土行动学习人才。

在国内，百年基业、万佳、益言普道、AMA 中国、惠普商学院等一批机构积极应用行动学习，在发展领导力、提升组织绩效、推动战略共识、管理组织变革上做了很多实践与应用，取得了显著成效，在多个行业中树立了一批优质客户，为行动学习方法论赢得了良好的口碑。

原因五：国内出版机构开始关注并加大引入国外行动学习

著作。

如华夏出版社 2002 年翻译引进英国行动学习专家伊恩·麦吉尔的著作《行动学习法》，中国财经出版社 2003 年翻译引进 GE 的《群策群力》，中国人民大学出版社 2004 年翻译引进了美国行动学习顶级专家达特里奇的著作《行动学习重塑企业领导力》，江苏人民出版社 2012 年翻译引进的朱迪·奥尼尔和维多利亚·马席克的合著《破解行动学习》。这些书籍普及了行动学习知识，介绍了行动学习方法论，详细描述了国外行动学习案例和最佳实践，帮助中国企业了解与认知行动学习，推动了行动学习在国内的传播和应用。

除了以上直接原因，我们认为行动学习强调系统思考和反思的哲学更适合东方文化环境，也是重要的间接原因。英国行动学习专家 Mike Pedler 博士和 Christine Abbott 女士在多年东西方社会和组织行动学习实践比较研究中发现，行动学习的方法虽然源起于西方，西方的组织和个人好像也更容易切入，但当行动学习深入进行时，其系统思考和整体思维的理念似乎在东方文化的环境中更容易被接受并深入其根本。

调查结论之二： 行动学习已经成为人才发展和组织发展中的核心方法论之一

1、调查数据

调查问卷统计显示：

- 53% 参与调查的企业认为，行动学习是最有效的管理人才发展方式，而且在所有管理人才发展方式中排名第一；
- 从应用角度出发，84% 被调查者认为企业应用行动学习的主要目的是提升领导力、发展人才；62% 是改善运营绩效；45% 是建立学习型组织；38% 是推动组织变革。
- 调查中，仅有 6% 的企业明确表示行动学习法不适合本组织，7% 的企业表示暂时不会引入应用行动学习，这一比例也显示出行动学习在中国企业的应用程度已经越来越高。

结构化访谈统计数据同样显示，大多数组织应用行动学习法的首要原因是考虑到行动学习在发展人才方面的有效性；同时，人力资源或者学习发展部门在思考如何从单纯的培训部门转型为业务部门的绩效伙伴，如何成为组织变革的推动者，行动学习是一种行之有效的的方法论。

2、我们的分析

最近的研究已经表明：当下企业领导的失败率已经达到了令人震惊的程度，根据一家国际性的猎头公司（Gray & Christmas）报道，自1999年到2004年，其数据库中的首席执行官（CEO）的流动率几乎增长了一倍。而到了2005年，该公司所报道的CEO流动率再次翻倍。这种领导力的失败率令人沮丧，那么造成这一现状的罪魁祸首是什么呢？针对领导者面临的各种困境，出现了各种解释，其中最主流的一种解释就是：全世界的组织都正在经历速度惊人、规模空前的变革。Vaill（1996）借用危险湍急的河流作比喻，提出如今的组织环境就如同“永恒的激流”。为了生存，领导者必须在瞬息万变的组织领域中掌握航行本领。在这种领域中，事物往往不可预知，疯狂的行为变得很寻常（Stacey, 1992），权威不再受到重视（Cohen & Bradford, 2005; Helsing, Geraghty & Napolitano,

2003），重要的利益相关者和衡量成功的重要标准的数目（Kaplan & Norton, 1996）都在不断增加。这些组织的发展变化使得当代领导者必须像注重结果一样去注重学习过程。这种学习指的不仅仅只是学习新科技和产业专业知识的能力，同时还包括处理关系的能力，以及了解各种各样的利益相关者——消费者、客户、委托人、雇员、下属、市场（例如：劳工、资金、供应厂商），甚至还有竞争者——的期望和需求的能力。面对这一挑战和变化，行动学习相对其它人才培养方式具有先天的优势，即在处理复杂困难的真实问题当中发展领导力。

另据Hicks和Peterson（1999）对领导力发展模式的研究发现，在9种领导力发展方法中，行动学习法针对提升自我觉察、激发学习动机、发展管理技能、加强实践应用、促进内化迁移五个要素的效度都是最强的，如下图所示：

种类	提升自我觉察	激发学习动机	发展管理技能	加强实践应用	促进内化迁移
针对IDP的测评	S	M	W	W	W
导师制度	M	S	W	W	W
针对IDP的360度反馈	S	S	W	W	W
传统领导力项目（培训课程为主）	S	M	W	W	W
含IDP的常规领导力发展项目（培训课程为主）	S	M	S	M	W
含IDP的基于模拟的发展性任务	S	S	M	M	W
发展性任务	M	S	M	S	S
一对一教练辅导	S	S	S	S	M
行动学习法	S	S	S	S	S

注释：W=weak 弱；M=moderate 中等；S=strong 强；IDP=individual development plan 个人发展计划

本次调查的结论恰恰印证了行动学习在领导力发展中的价值，也表明当前企业界在领导力发展中更加关注发展有效性。

3、对中国企业的启示

我们从调查数据可知，可喜的是有众多企业认同行动学习在领导力发展有效性方面的价值，并且开始将行动学习引入领导力发展项目中。

但是我们也应该冷静地看到，目前在国内领导力发展项目中，课堂讲授式培训依旧是占了主导地位，从近三年的调查数据可知，尽管在领导力发展项目中选择行动学习方法论的比例从9%上升到31%，但是这一比例还不足课堂讲授式方法占比68%的一半。同时，据迈克尔马奎特博士研究，在美国的领导力发展项目中，

行动学习应用比例超过70%（引自迈克尔马奎特《行动学习——原理、技巧与案例》，2009），中国在领导力发展项目中应用行动学习的比例同样不足美国的一半。

正如管理学大师亨利明茨伯格所言——管理者不是MBA，管理能力也不是在课堂中能够培养出来的，真正的领导者需要在实际的复杂情境中去发展和训练。基于领导力发展有效性目的，中国的企业应该更多地在领导力项目中引入行动学习法，更高效的提升受训者的领导力。

调查结论之三： 企业应用行动学习从理解认知阶段转变为设计实施阶段。

1、调查数据

从调查问卷统计数据可知，企业对行动学习的知晓、理解处于较高程度，认为行动学习是人才发展最有效方法，认同比例高达68%；但是实际应用行动学习的比例只有31%，认知和行动之间存在着巨大的差距。

通过结构化访谈进一步发现，已开展行动学习的企业，认为实施行动学习过程中最大的挑战都集中在设计实施方面，具体包括如何选题、如何获取高层支持、项目过程管理、项目价值评估等，这些因素阻碍了企业应用行动学习的步伐。

2、我们的分析

行动学习是一个复杂的过程，以解决问题为载体，以发展能力为目标，在设计实施行动学习过程中，不仅仅需要清晰界定需求，筛选出高质量的课题，还需要很好地引导催化整个行动学习过程，并做好整个项目的节点和过程控制，整个过程有众多利益相关者需要关注，有大量关键要素需要考虑。而目前国内在设计应用行动学习时，许多组织还没有建立起一套成熟的行动学习方法论体系，使得整个过程可控程度较低，导致项目的质量不高，从而出现了上述的认知和应用差距。

3、我们的建议

设计实施行动学习项目需要解决好三个关键问题：

- 要有一套标准化且经过实践验证的行动学习设计流程，如何获取高层支持，如何筛选合适的课题，如何组建学习最大化的小组、如何固化行动学习成果等等都需要有相应的方法、工具和模版保证；
- 要有催化课题研究过程的“工具箱”，面对不同的情境和问题，需要借助有效地催化工具；
- 要有发现学习机会的能力，并能够通过有效干预行动学习过程促进参与者学习和成长。

百年基业在多年实践和研究基础上，提出行动学习专业催化师 DFC 模型（右图），这个模型涵盖了上述三个重要维度，并给出了相应的方法论体系，可供众多企业设计实施参考借鉴。



调查结论之四： 企业应用行动学习从主要依赖外部转向内外部结合。

1、调查数据

本次调查发现一组有趣的数据，在使用过行动学习的企业中，2010 年仅有 9% 的企业拥有内部催化师，而到了 2011 年这一数据上升了一倍，达到了 18%；到了 2013 年，这一数据又翻了一翻多，达到了 41%。从这组数据可以看出，企业内部催化师队伍在急速增长。

从结构化访谈数据可知，在被访的 38 家企业中超过半数派出了内部人员参加公开举办的催化师培训或者认证，还有少部分企业已经在组织内部举办催化师培训或者认证班。被访者谈到，随着企业应用行动学习不断深入，企业需要从完全依赖外部催化师转变为内外部结合。

2、我们的分析

行动学习作为一套方法论，不同于一般的培训课程或者研讨工具，在实施行动学习过程中，需要充分考虑行动学习项目管理，课题研讨过程的引导催化，同时还要关注行动学习过程中参与者的能力发展。而这一过程的实施需要有一个不可或缺的关键角色——行动学习催化师。

在行动学习设计环节，需要催化师能够真正贴近企业并理解

企业，从而协助发起人筛选出既对组织有重要贡献、又能够为参与者创造学习机会的课题；在引导催化团队研讨过程中，催化师尽管角色上保持中立，但是为了能够更好地催化小组形成高质量甚至是创造性的解决方案，催化师需要熟悉并理解所讨论的课题，而非仅仅在“走流程”；为了能够促进行动学习参与者发生深刻的学习，催化师需要敏锐地捕捉学习机会，并进行及时有效地干预，引导团队进行深入反思和探询，促进参与者能力提升。通常能够胜任上述角色的催化师需要具备良好的理论功底和丰富的实践经验，并且能够熟知所催化课题所在行业。

如果一味依赖外部催化师，直接影响是可能会阻碍企业内部规模化应用行动学习法，因为随着行动学习在组织内部越来越广泛的应用，寻找众多成熟胜任的催化师将变得越来越困难，而且成本也越来越高；间接影响是，因为行动学习直接研究的是组织中复杂性、挑战性课题，依赖外部催化师，组织内部需要搭起一个通畅的桥梁，来帮助外部催化师熟悉企业并随时传递组织的信息和需求，这将会导致沟通成本增高，项目管理复杂度加大。

如果完全由内部催化师实施，尽管可以有效降低成本，但是在行动学习催化师中立性、影响力、专业度方面又会产生新的问题，因此内外部结合模式比较受到认同。

3、我们的建议

在应用行动学习过程中，组织需要根据项目特点和实际情况不断调整内外部催化师组合的方式。

在开展行动学习的初期，应用行动学习除了解决问题和发展人才，还需要在组织内部建立影响力。而初期往往组织内部不仅缺乏高水准专业催化师，还面临着组织内部认同和支持行动学习的力量比较薄弱。如果能够借助外部高水准专业催化师力量，树立起标杆应用，对于行动学习在组织内部生根发芽会有积极推动

作用。

在开展行动学习一段时间后，随着企业对行动学习价值的认可，以及对这一方法的重视，企业可以通过选送参加外部催化师培训或者引入催化师培训项目，逐渐着手培养内部行动学习催化师，并在中基层人才发展和业务问题突破方面大规模应用行动学习，而在高层领导力项目或者战略变革类项目中，考虑到内部专业人士的权威性、影响力和中立度有限，这时需要由内部催化师和外部专业催化师联手设计，交由外部催化师实施催化。

调查结论之五： 行动学习供应商良莠不齐，给企业的选择带来一定困扰和风险。

1、数据调查

问卷数据表明，企业选择行动学习提供商标准，排在首位的是其客户定制化能力，占到 46%。同时还有 30% 的被调查企业认为筛选供应商看重催化师的专业水准。

然而访谈调查得到的信息表明，被访者认为目前国内行动学习供应商如雨后春笋大量出现：有的是纯粹代理国外的行动学习，忽视与国内企业需求的结合；有的是自建行动学习体系，缺乏理论研究和专业技术支持；还有的缺少专业的催化师技巧训练就去开展项目，很难保证项目质量。被访者在和供应商交流行动学习过程中发现，有的供应商在神话行动学习，认为行动学习无所不能，从颠覆性组织变革到彻底改变人的心智模式；还有的把

体验培训、拓展训练称为行动学习；甚至还有的供应商把头脑风暴就称为行动学习。被访者也提到，目前供应商价格也让企业看不懂，从 10 万元/天到 1000 元/天报价，几乎各个价格段全有。

2、我们的分析

随着国内企业对行动学习认知度提升，市场对行动学习的需求越来越大，出现了一些“商机”。一些原本并不熟悉行动学习的机构，开始忙着追风，“转型”成为行动学习专业机构，或者在原有的服务体系中“加入”行动学习元素。这和国内其它热炒概念相类似，比如之前的“学习型组织”、“流程再造”等。

3、我们的建议

一个新的方法论体系在国内兴起，需要一个过程，当下的乱象是一个正常现象。行动学习法体系是一个严谨和科学的系统，绝非炒作或者忽悠就可以速成。随着时间的推移，一些根本不具备资格、浑水摸鱼的机构自然会被淘汰，一些不成熟的组织可能通过自身努力逐渐专业起来，一些持续专注研究和实践的机构会成为行业的引领者。

企业可以从以下几个维度识别行动学习专业供应商：

- **是否关注国际方法与本土实际的结合：**作为专业的供应商要“双懂”：一要“懂国际”了解和掌握国外先进行动学习各流派方法、技术，二要“懂本土”掌握国内企业的文化特点与实际需求。二者缺一不可，只有贴合中国企业实际需求的国际方法才更有优势；

第二部分



- **是否关注持续的专业研究和产品创新：**作为专业的供应商应该要不断引进国外先进技术、推荐出版物或专著，同时不断对行动学习产品进行优化和创新，以满足客户不断变化的需求；
- **是否有良好的客户口碑：**在客户口碑方面多做一些了解，毕竟企业应用行动学习要讲求实战，理论概念满天飞貌似专家的机构，未必就是好的供应商，实践是检验供应商的唯一标准，同行交流口碑好的供应商通常值得信赖。

四、未来展望

通过本次调查，并结合大量的行动学习在企业的实践经验，我们认为，随着企业对行动学习了解的深入，以及越来越多的开展行动学习项目，行动学习将会呈现以下趋势：

- **从偏重绩效到绩效与能力兼顾：**中国目前行动学习发展阶段，更关注的是用行动学习解决问题和绩效提升，但随着企业应用行动学习的成熟度提高，企业会越来越追求绩效提升与能力发展的平衡；
- **从发展领导力到发展组织的扩展应用：**行动学习引入初期侧重于发展领导力、提升业务绩效，随着行动学习的深入，在推动组织管理变革、组织战略共识与执行、组织文化落地上发挥越来越大的作用；
- **从单一设计到复合设计：**行动学习关注人才的开发，这就要求行动学习要和人才测评与反馈、引导技术、跨界学习、教练技术等结合，从“纯行动学习”发展到“复合式行动学习”；
- **从组织课题到“公私兼顾”：**目前企业更多的关注组织和业务需求，大部分项目选择团队单课题模式来解决组织的业务挑战，未来不仅仅解决业务挑战，同时还可考虑选择个人多课题模式，通过团队来解决个人挑战；
- **从关注过去到关注未来：**随着社会竞争的加剧，行动学习不但要解决过去的问题，更要培养未来型的人才，因此，行动学习将更加关注企业未来的发展，帮助解决企业发展的未来型问题；
- **从线下到线上线下结合：**虚拟式的行动学习会越来越多地在项目过程中出现，行动学习研讨将越来越多地和网络交流工具结合，大大提升小组交流的便捷度，降低沟通和学习成本。

行动学习将成为一种主流的人才发展与组织发展的方式。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！

问卷调查

通过《培训》杂志社、万佳管理培训公司、百年基业网站、邮件直递问答、现场填写等方式进行，共回收有效问卷 329 份，共有 17 个行业的 280 家企业参与。

一、调查方法

通过《培训》杂志社、万佳管理培训公司、百年基业网站、邮件直递问答、现场填写等方式进行，共回收有效问卷 329 份，共有 17 个行业的 280 家企业参与。

本次调研所涉及的企业、人员具有以下特点：

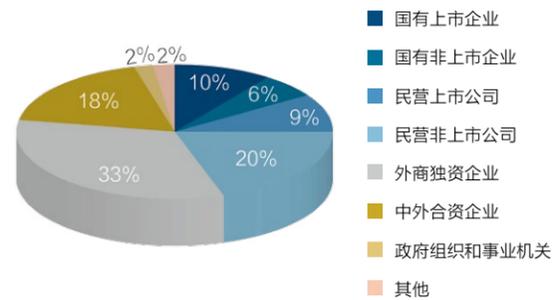
- 不同类型企业的数量较为均衡；
- 行业覆盖面较为全面；
- 涵盖大中小型企业，并以大中型企业为主；
- 被调查人员具有人力资源管理、培训管理工作背景的比例较高。

1. 被调查对象企业基本情况

1) 调查对象企业的性质：

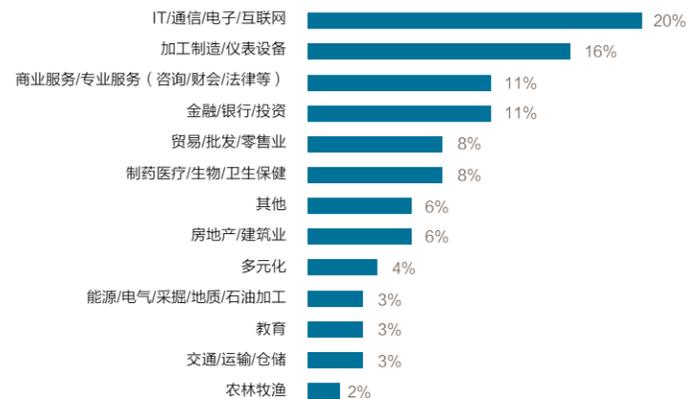
此次调查对象中，外资以及中外合资企业占比 51%，民营企业（上市及非上市）和国有企业（上市及非上市）占比 45%。

2013 年的调查对象中，民营上市及非上市公司占比为 29%，国有上市及非上市公司占比为 16%，外资企业占比为 33%，合资企业占比为 18%。与 2010 年和 2011 年相比，被调查企业中外资企业所占比重增加，调查的企业更加全面。



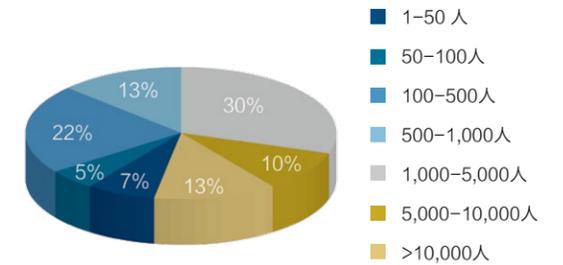
2) 被调查企业所处的行业

在此次被调查的企业中，IT/通信/电子/互联网业占比最多，为 20%，加工制造/仪表设备占比 16%，商业服务/专业服务和金融/银行/投资均占比 11%。



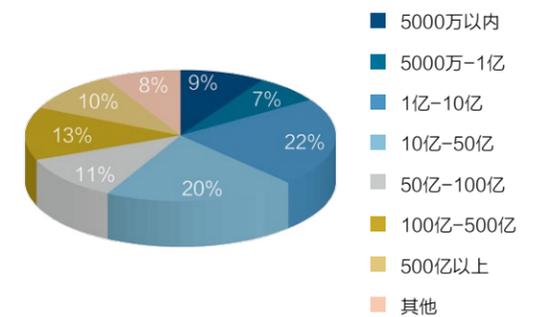
3) 被调查企业员工人数

参与调研的企业中，员工人数超过 1000 人的占到 53%。在此次调查中，被调查单位或组织的员工人数，1001-5000 人的占比最多，为 30%，大于 5000 人的占比为 23%。



4) 被调查企业年销售规模

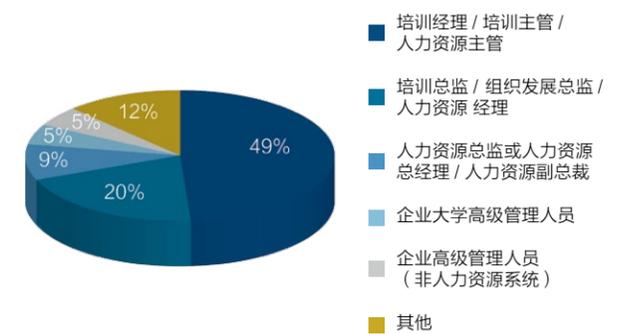
在此次调查中，年销售额大于 100 亿的企业占比为 23%。本次被调查单位或组织的销售规模在 1 亿 - 10 亿的占比最多，为 22%，介于 10 亿 - 50 亿之间的占比 20%，100 亿 - 500 亿的占比 13%。



2. 被调查对象个人基本情况

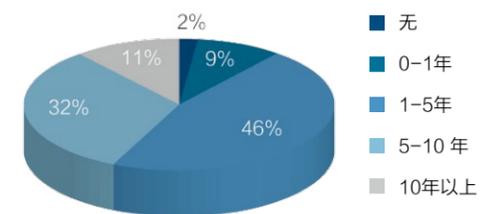
1) 被调查人员的职位类别

被调查人员中，约 1/3 的人在企业中担任人力资源总监及以上的高级职位。在此次调查中，被调查人中培训经理/培训主管/人力资源主管占比最多为 49%，培训总监/组织发展总监/人力资源经理占比为 20%，人力资源总监/人力资源副总裁占比为 9%。



2) 被调查人员从事人才培养发展年限

被调查人员从事人才培养发展 5-10 年的占 1/3。在此次调查中，被调查人从事人才培养发展 1-5 年的占比最多为 46%，5-10 年的占比为 32%，10 年以上的占比为 11%。



二、问卷及数据分析

1. 人才发展整体现状

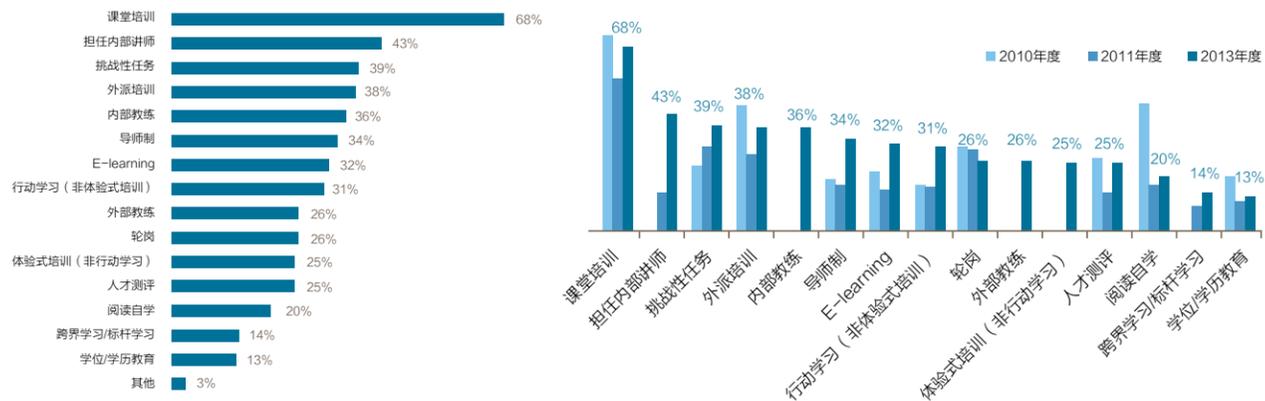
1) 组织最常用的人才发展方式

行动学习在组织人才发展中的使用率达到 31%，较 2011 年上升 15%。

调查数据显示，企业在高层及后备人才发展方式中，排在前三位的是课堂培训（68%）、担任内部讲师（43%）、挑战性任务（39%）。

对比近三年的调查数据发现，组织最常用的人才发

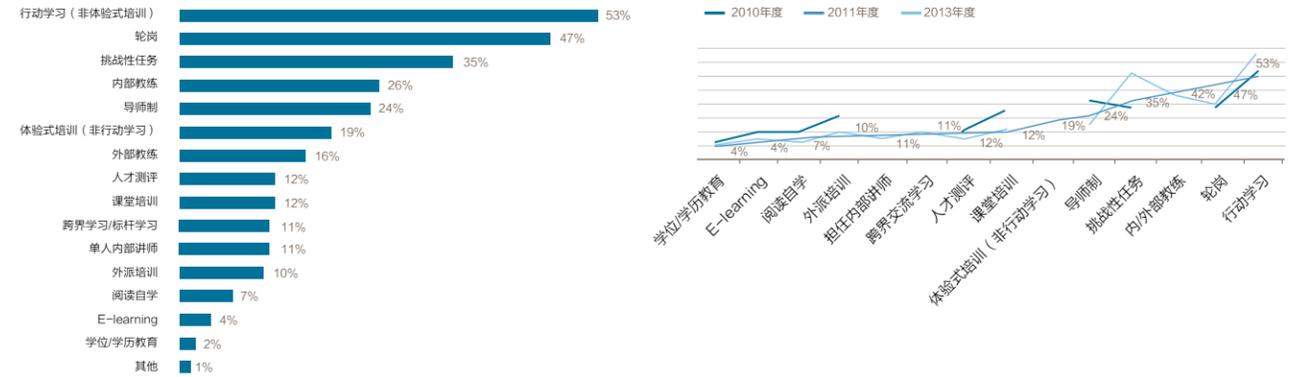
展方式中，排在首位的依然是课堂培训，比重从 2010 年的 63% 下降为 2011 年的 47% 今年有所回升，比重为 68%；行动学习比重从 2010 年的 17% 到 2013 年的 31%，有 16% 的显著上升。挑战性任务，导师制方式也有明显提升。从趋势可以看出，当前人才发展方式从认知学习在向体验学习转变，而且更加强调学习有效性。



2) 您认为的最有效的管理人才发展方式

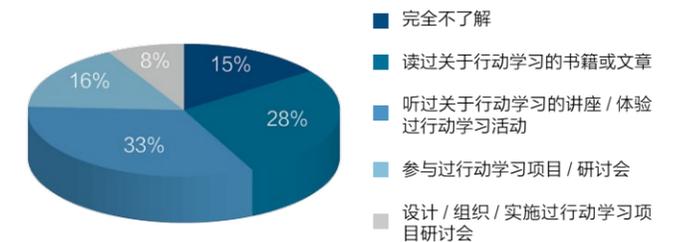
有一半以上的参与调查的企业认为，行动学习是最有效的管理人才发展方式。在调查对象中，我们对“你认为最有效的管理人才发展方式是什么”这个问题展开了调查，其中排在前五位的是行动学习（53%）、轮岗（47%）、挑战性任务（35%）、内部教练（26%）、导师制（24%）。

对比 2010 年 -2013 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；轮岗也得到了大部分被调查者的认同，比 2011 年度提升 15%；传统的发展方式如课堂培训等则认同度普遍持续下降。



3) 被调查人员对行动学习的熟知程度

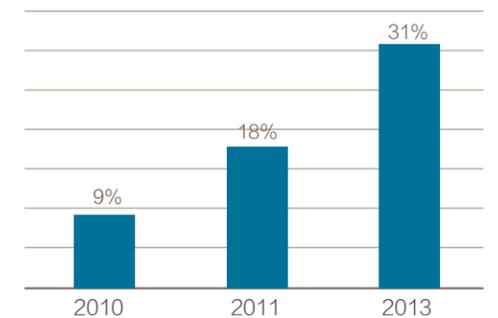
参与调研企业中，有 57% 参与过行动学习项目 / 研讨会，体验过行动学习活动。2013 年随着行动学习持续推广，企业对行动学习的价值认识逐渐深入，被调查人员中仅 15% 的人都对行动学习不了解。



4) 行动学习在被调查企业应用状况

在被访企业中，3 成的企业都在使用行动学习。数据显示，参与调查的企业由探索实践向应用推广方面迈进。应用和实践行动学习的企业明显增多，从 2010 年的 9% 提高的 2011 年的 18%，2013 年已经达到 31%，短短三年中，应用行动学习的企业增加了 3 倍还多。

到目前为止您所在企业是否应用过行动学习



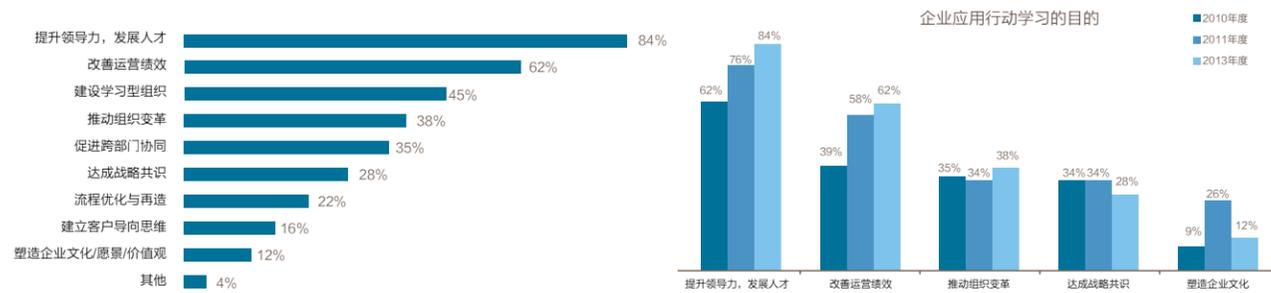
2. 行动学习在企业中的应用和发展

1) 企业应用行动学习的目的调查结果对比分析

行动学习应用的目的中，提升领导力/发展人才遥遥领先，占比84%。

2013年企业应用行动学习首选仍用于发展领导力，同

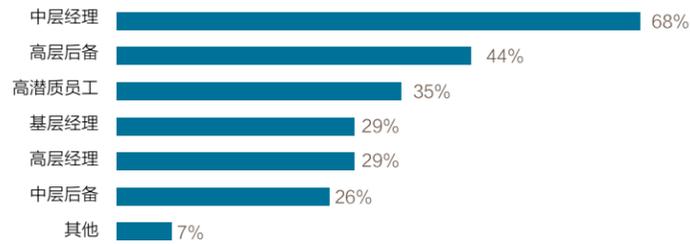
时也着重运用行动学习改善运营绩效，建设学习型组织以及推动组织变革，对比2010和2011年的调查结果发现，这个趋势仍在持续加强。



2) 组织应用行动学习来培养哪类管理者

2/3的企业认为，行动学习最适用于中高层经理，占比68%。

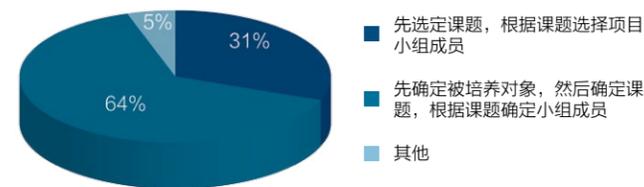
数据显示，除了用行动学习来发展中层经理外，许多企业也认为行动学习适用于发展高层后备（44%）及高潜质员工（35%）。在解决战略难题和组织变革方面，行动学习的威力和价值更好地体现出其对高层经理的发展，而在执行和操作层面，行动学习对于中层经理的培养效果确实是显而易见。



3) 组织如何挑选行动学习项目成员

2/3的调查对象表示，他们是先确定要被培养的对象，再确定课题，最后根据课题确定小组成员。

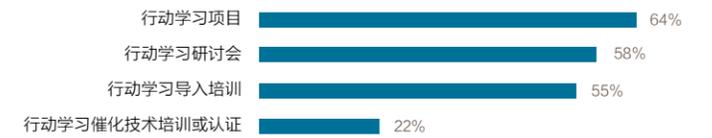
在国内，一般情况下，行动学习都是由HR部门或培训部门发起，这就决定了行动学习项目是嵌在对特定的人才的培养计划中的，在这种情况下，参与人员不容易满足三个重要条件：对难题有了解的人、关心难题解决的人、可以为解决难题做出贡献的人。我们也看到有三分之一的企业是先选定课题，然后根据课题选人，这样就比较容易实现以上三个条件并有可能实现自愿参加项目的组织形式，进而可以大大保证参与者的学习热情和参与热情。



4) 企业应用行动学习的形式

2013年，企业应用行动学习仍主要采用项目的形式，这与以往的调查结果是一致的。

从下图也可以看出，行动学习研讨会和导入培训也是非常主流的形式，随着企业对行动学习接受度的提高，这些形式历时较短，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。2013年企业对行动学习催化技术和认证的接受程度也大有提升，比2011年提高了15%。

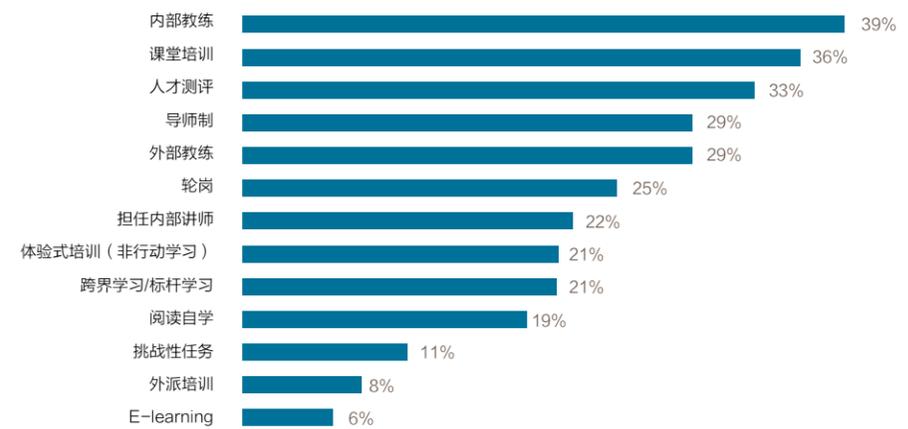


5) 在行动学习项目当中，通常会嵌入的其他人才发展方式

在行动学习项目当中，越来越多地使用了内外部教练。

参与调查的企业表示，在他们的行动学习项目当中，嵌入人才发展方式占比最多的是内部教练，占比39%；其次是课堂培训，占比36%；再次是人才测评，占比33%。跨界学习/标杆学习有了相当大的提升，由原来的9%提升到21%。

从数据来看，企业在应用行动学习项目时，融合了测评、课堂输入、教练、导师制等多种学习手段，体现了人才培养的系统化，综合性及全面性。从教练技术和测评都是更注重个人成长和心智模式转变的学习方式，这二者的比重增大，说明行动学习项目在解决难题的同时，更加看重企业中全人的发展，团队中个体的发展。

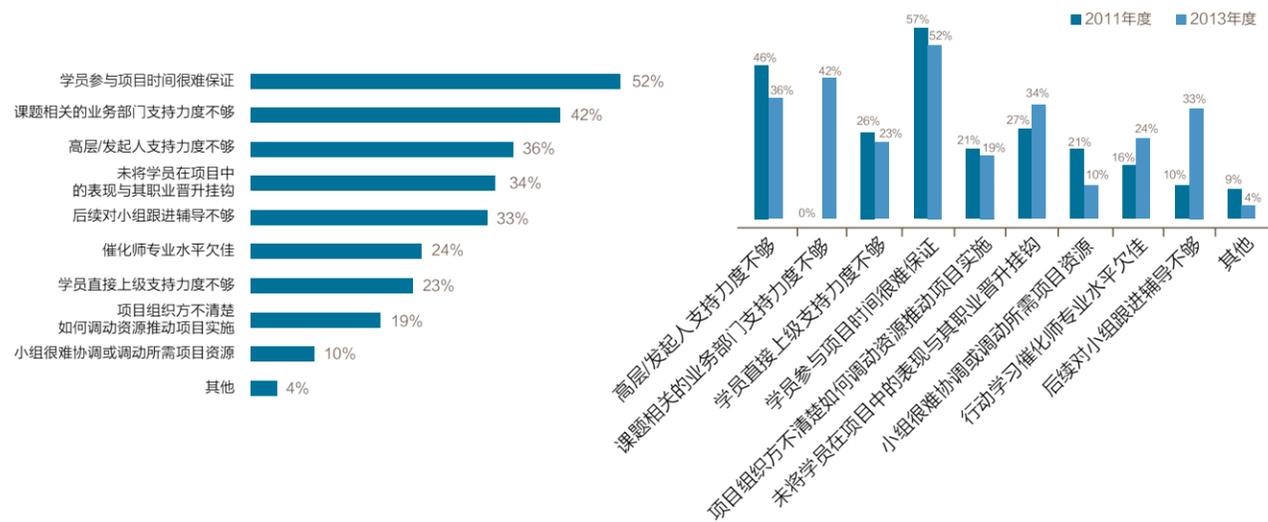


6) 企业应用行动学习过程中遇到的挑战

课题相关业务部门的支持力度不足带来的挑战比高层支持更甚。

在参与调查的企业中，如何兼顾学员的工作和学习，保证学员参与项目的时间是行动学习项目的最大挑战，占比 52%。同时相关业务部门以及高层的支持也是项目成功的重要保证，在调研企业中，认为该支持不够的占比

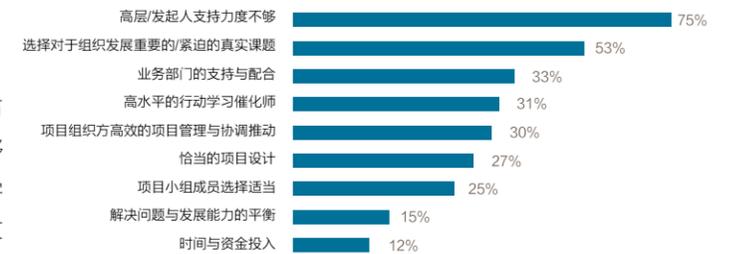
42%，认为高层 / 发起人支持力度不够的占比 36%。另外，在访谈中，我们还发现，选择合适的课题也是很大的挑战。与 2011 年相比，越来越多的调查对象意识到，对项目小组的后续跟进以及催化师的专业水平这两项挑战难题增加了。



8) 企业认为行动学习项目取得成功的关键要素

被调查企业普遍认为，获的高层 / 发起人的支持与参与是行动学习项目成功的关键因素。

我们对行动学习项目取得成功的关键要素做了调查，认为获的高层 / 发起人的支持与参与是关键成功因素的占比最高，达到 75%。另外有一半以上的参与者认为，能够选择一个对组织发展至关重要的真是课题也是获得行动学习项目成功的重要保证，占比 53%。其次是业务部门的支持与配合，占比 33%。高水平的催化师，占比 31%，和项目组织方高效的项目管理与协调推动，占比 30%。

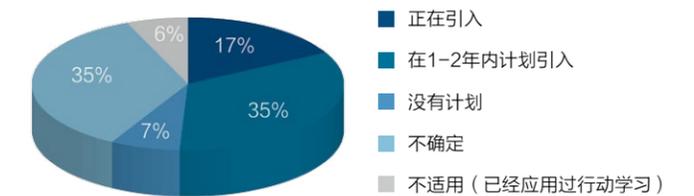


3. 其他相关情况调查

1) 企业是否有计划引入行动学习

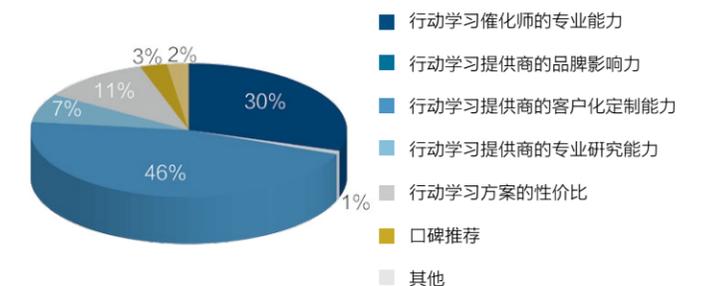
近 6 成企业有计划或正在导入行动学习。

被调查企业当中，35% 的企业计划在 1-2 年内引入行动学习，还有 17% 的企业正在引入行动学习。也有 6% 的企业认为自己的企业不适合使用行动学习，35% 的企业以不确定的心态持观望态度，这确实与企业的准备度有着很大的关系。



2) 企业选择行动学习提供商的最重要标准

企业选择行动学习提供商时最重视的标准，是其客户定制化能力，占到 46%。其次，行动学习催化师的专业能力也是一个重要的考虑因素，占到 30%。品牌影响力、口碑和专业研究能力明显不是重要参考标准。

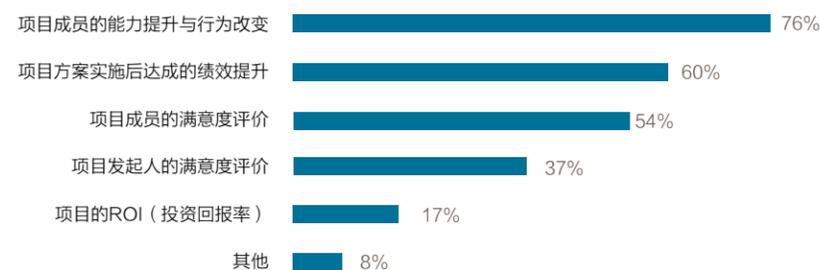


7) 企业如何评估行动学习项目效果

参与调查的企业中，与绩效提升相比，他们更注重项目成员的能力提升和行为改变。

当问及企业如何评估行动学习项目效果时，76% 的调

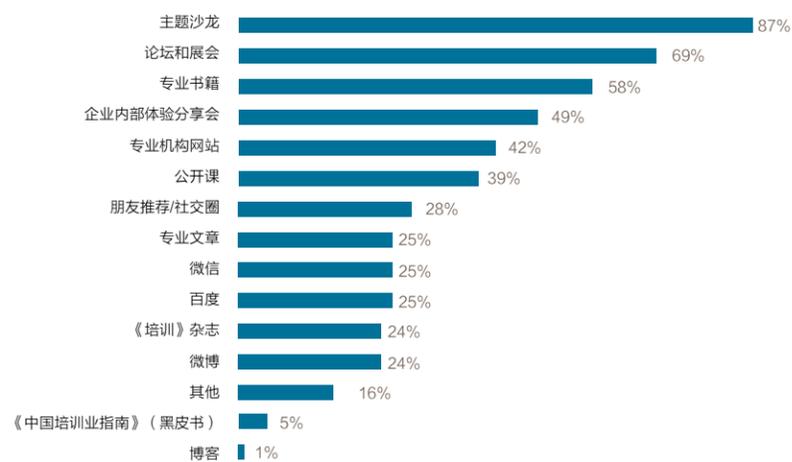
查对象选择了项目成员的能力提升与行为改变，作为评估项目效果的依据，还有 60% 以项目方案实施后达成的绩效提升作为评估标准。



第三部分

3) 企业了解行动学习的渠道

根据调查，沙龙和论坛是企业了解行动学习的主要方式，并且对他们影响最大。我们对企业了解行动学习的渠道做了调查，主题沙龙占比最多，为 87%，论坛和展会 49%，专业机构网站，占比额为 42%。

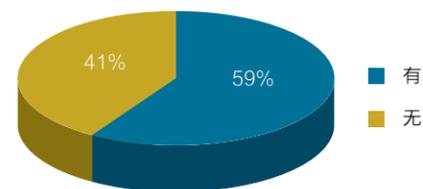


4) 所在企业是否拥有内部催化师

2013 年，有 41% 应用过行动学习的企业表示，自己拥有内部催化师，而在 2010 年，仅有 9% 的参与调查的企业拥有内部催化师。

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。



结构化访谈

为了对企业应用行动学习的情况做更深入的了解，获取更为全面、详细的信息，在此次调查研究，38 家企业的 41 位资深人力资源管理者与企业大学管理者接受了结构化访谈。企业来自金融、通讯、制造业、IT、电子商务、房地产、医药、教育、电力、能源、烟草等 12 个行业。

一、调查方法

为了对企业应用行动学习的情况做更深入的了解，获取更为全面、详细的信息，在此次调查研究，38家企业的41位资深人力资源管理者与企业大学管理者接受了结构化访谈。企业来自金融、通讯、制造业、IT、电子商务、房地产、医药、教育、电力、能源、烟草等12个行业。

这些被调查对象绝大多数都正在自己所属的企业内部实践着行动学习。我们请他们分享了行动学习在企业中的实际应用和挑战、自己应对挑战的心得和宝贵经验、在实践过程中对行动学习的深刻理解和见解。在此，对他们开放的心态和乐于分享的精神表示诚挚的感谢。

我们问了如下六个问题：

Q1：你所在的企业使用行动学习的主要目的有哪些？

Q2：实行动学习项目之后，给你们企业带来的主要改变有哪些？

Q3：您推动行动学习的挑战都有哪些？

Q4：应对挑战您有哪些经验心得？

Q5：如何在行动学习项目中平衡问题解决与能力发展

Q6：您认为行动学习的本质是什么？

以上六个问题在问卷调查的基础之上，进一步深入了解企业在行动学习方面的目的、成效、挑战、经验、理解，以获得更全面和系统的信息。

二、访谈问题回答的主要内容

1. 企业使用行动学习的主要目的

Q1
你所在的企业使用行动学习的主要目的有哪些？

被访者使用行动学习的主要目的集中在解决问题、发展人才和升级学习方式上。大多数被访者重点强调，行动学习是为了解决业绩问题，解决迫在眉睫的重大问题、难点问题，找到疑难问题解决方法的突破，解决典型的实际问题。也有相当一部分被访者表示，自己企业的行动学习项目是以发展人才为主要目的，在要在解决问题的同时提升学员的能力，使学习能够支持到组织的发展；希望通过项目甄选出高潜质员工，培养管理的后备人才，培养领导力。我们发现，有不少的人力资源 and 培训专业人士表达了这样的想法：在传统培训和人才发展方式进入疲劳期后，很多HR专业人士选择使用行动学习来升级学习方式，提升培训效果。使培训更有针对性，将培训和现实相结合、将人力资源与业务快速结合，实现人力资源向业务与战略伙伴的转型。

也有些被访者强调，他们使用行动学习的目的是加强跨部门合作、达成共识、提升执行力、改善干群关系、改变以往的沟通方式，引发思考和思想的碰撞、群策群力，营造学习的氛围。也有企业就是为了掌握一套行之有效的工具和方法，持续推动公司绩效的发展。

访谈摘录

“人力资源部在人才开发和业绩提升方面遇到了很大的障碍，行动学习可以和一线业务相结合，使人力资源部可以深入一线做一些事情，这和我们组织人力资源转型是有一定关系的，人力资源正在向战略伙伴转型，希望将人力资源和业务快速的结合到一起，行动学习能在一定程度上帮助我们实现转型，所以，我们选择了行动学习。”

“我们银行的培训以前都是以业务培训为主，理念和管理类的培训都放在知名高校，也没有产生很好的效果。我们需要一种培训方式将培训与银行实务结合起来。在这种情况下，我们了解到行动学习就是在解决问题的同时提升学员的能力，和我们的需求非常吻合，所以就选择了行动学习来培养中高层管理人员。”

“对于我们企业的培训，我希望达到的目标是高效，客观，和实际。目前看来行动学习培训课程可以达到我们所预期的效果。”

2. 实行动学习项目的成效

Q2
实行动学习项目之后，给你们企业带来的主要改变有哪些？

业务和组织绩效提升：

在解决难题方面，被访者表示，通过实践问题的研讨与解决促进了学习成果的转化与落地；在解决业务问题的同时，团队协作能力得到了提升。对一些特别麻烦的课题，通过行动学习的方式，确实找到了解决方案，起到了意想不到的效果，行动学习确实能帮助企业解决问题。行动学习提出的方案，回去落地后效果不错，为目前业务带来了新的思路和创新、绩效指标提升。通过行动学习项目形成了后期的工作思路，领导比较满意，形成的方案已经开始执行；部分项目还在延续做，都有产出，正在延续性开展。

个人发展：

在发展人才方面，学员的变化显著：被访者纷纷表示，通过参与行动学习项目，引发了学员的思考，由抗拒任务变成自己找解决方法。员工自我价值被认可，积极性被充分调动起来；基层员工敢于说出自己的想法，为解决课题贡献自己的思想。员工敬业度明显提高。员工执行力提升，在工作上更有积极性了。学员思维方式发生了变化，例如：他们发现好的提问能引起很多反思，有利于提升自己的领导力。

团队发展：

至于团队学习和提高，行动学习的威力更是势不可挡：被访者说，团队工作模式更加高效了，形成了通过解决问题来改变团队的工作模式。用团队的智慧解决问题、跨部门换位思考，以及项目实施过程的深

刻反思，促进了团队协同，团队协作和沟通得到了加强，思考问题系统全面，会议决策高效；团队统一了决策方式，形成统一的团队语言。

组织发展：

行动学习的效果体现在工作方式、领导者管理风格的变化和组织的变革。

许多受访者说，学员们将行动学习的理念和方法运用到日常工作中，平常也会有意无意地使用行动学习的一些方法解决部门内的实际问题，并且已经取得一定的成果，有的能够运用这种方法进行自我管理、团队管理，创新激励方式等。对于培训后的执行力提升，学习后的学以致用，以及团队合作意识的提高，还是有作用的。

行动学习对管理层也带来了冲击和改变：改变了管理者意识，对问题和管理认识的更为全面、系统，形成更好的共识，问题的解决更容易；改进了培养后备人员问题的模式；令各级领导和业务单位看到了培训的价值，重新认识到好的培训可以和业务相结合。

一些受访者认为，行动学习对整个组织带来的改变，不是一次培训，而是持续的工作方式和思维的改变。不像其他的传统培训，培训后时间长了效果会下滑。因为行动学习是推动大家把在培训中学到的东西在实际工作中去用，而且是通过项目去推动，去使用，所以这种方式属于比较有组织的帮助成长，效果更好。

有HR专业人士欣慰地跟我们说，自组织推动行动学习以来，大大降低了参与项目人群的流失率。

也有受访者遗憾地表示，他所在的组织尝试过的行动学习项目效果不好，没有达到期望。主办方在选题、督导、成果转化等方面监督不到位，如果在选题和对学员的沟通指导方面做得更多一些，可能更落地。也有受访者说，由于后期没有及时跟进和持续运用，组织又回到了老样子。

资源部务虚少，结果导向的意识更强了。”

“通过实施行动学习项目，的确挖掘出很多人才，我们在此基础上也开发出有自己公司特色的继任者计划。行动学习项目在我们公司经历了多年以后慢慢成熟，为公司挖掘出更多人才。行动学习项目的实施让参与者在项目和工作体现出更多乃至是深度的潜能，不单提升了自己的能力，在团队合作解决问题的一个环节中，也能带动其他同事的成长。”

3. 推动行动学习的挑战

Q3

您所在企业推动行动学习的挑战都有哪些？

推动行动学习的挑战，根据受访者回答的频率，依次集中在选题、高层支持、跟进、学员准备度、时间投入、组织学习氛围、专业提供商和效果评估这八个方面。

挑战一：选题不好把握

行动学习是针对解决企业难题和发展人才而开展的，在被问及挑战时，大部分受访者首先提到的就是选题：具体难题的选择，其精准度、适用度不好掌握；主题的选择可大可小，小的没价值，大的需要高层领导的支持；在设计员工层面行动学习课题时，由于学员资源和能力有限，课题的选择难度较大，选择出来的课题，无法做到让大部分的学员都可以参与其中，项目后续的学员参与情况不理想，学员能力未在课题中充分发挥出来。培训要与项目相结合，选好问题有挑战，而且最难的是每一次的培训都要做成果展示，所以在一开始的项目选择上的挑战是最大的。

在选题方面，会涉及到内部的 sponsor（发起人），有些被访谈者表示，发起人不好找，找到之后他们也不清楚自己要去做什么。包括在选题的时候，大部分他们所选的都是自己的团队已经在做的，这样选出来的题目就重复在做，因为已经有正规团队在做，再让临时组建的小组再做的的话，结果有时候会很难办。有时，管理层会觉得行动学习小组做出来的结果价值可能不像他们期待的那么高，布置任务的时候领导挺关注，等到最后领导就好像不太重视了。很多被访者也清楚，选题要选很有意义的、公司比较重视的、成效能够切实推动业务实效的课题，而真的选出这样的课题，他们觉得很有挑战性。

挑战二：高层的重视和关注不够

一把手对于行动学习没有足够的认识，所以对项目的支持不够；由于大多数组织内行动学习是从中层开始推动，所以高层领导和条线领导的支持度是最大的挑战；领导理解与支持，高层对行动学习理论的认识及理解支持度还不够；得到领导重视关注，一把手参与才能支持项目成果落地，实现起来，很有挑战。

有些被访者表示，目前只在员工层面推进行动学习，未上升到管理层，他们看到行动学习在自己组织内已经取得的成效后，很希望推动到更高层级去，但因为目前还没有引起高层一把手的重视，所以还在等待。除了高层领导的重视，得到项目成员的直线经理的支持也非常重要，这涉及到资源调配问题，有时工学发生矛盾，推动起来不容易。

访谈摘录

“课题选择和一线业绩直接吻合，可以带来 25% 左右的效益增长，这是可以看得见的，同时有的课题形成的方案，已经被提到行长办公会议上进行研讨，实用性比较强。”

“个人能力提升显著。这也是在多年提升的基础上，循序渐进的结果。中层的沟通、思考能力，跟以前不一样了。我们做过回访，行动学习对个人的作用，很多人谈到责任意识、系统思考等都有提升，此外，表达呈现能力也有提升，这个与行动学习项目的推进有关系。”

“首先是收入的增长。其次是组织氛围的变化：员工心态变得更加积极主动；员工责任感增强；促进了部门协同；增强了团队凝聚力。第三，是成功经验的提炼：除了业绩突破外，各小组在实践中，而且，为了实现业绩目标，都找出一些突破性的解决方案。这些成功经验将被提炼出来，模板化，使其能帮助组织获得持续发展。第四是工作方式的突破：通过行动学习，学员掌握了很多有效的方法和工具，这些方法不仅用于行动学习小组的工作中，还被很多行动学习小组成员应用到其他的会议上，并产生了很好的效果。”

“第一，学会思考问题的方法，我们参与过的人变化挺大的。第二，人力资源对业务有更深入的了解。第三，使人力



挑战三：跟进难度大

行动学习在实施过程中，需要在中间和后期有足够的跟进，有些受访者表示，项目中间的督促学员交作业是个挑战，项目研讨成果的后期执行和推动过程的跟进；落地实施难度大，还停留在问题分析和方案阶段；对于行动学习方法使用的持续性，需要借由项目长期推行给行动学习提供一个可持续应用的平台，这也是个挑战。

有些组织表示，人手不够，没有办法认真跟踪每个项目，项目组力量有限，甚至有些企业的行动学习项目，开头结束都是一个人操办，力不从心，但确实提升了个人能力。开展行动学习这项工作本身不难，但是后期比较难跟进，量化难。

挑战四：学员准备度不足

还有一个挑战，就是学员准备度：参与者的投入和配合也是挑战之一，大家还是习惯于传统学习；要参与者发自内心的参与学习投入调动积极性和参与度，很不容易。

推动行动学习遇到的挑战主要是每个人有自己的思维习惯，想改变不同思维习惯有困难，每个团队中的成员都有自己的固定思维方式，在过程中想让人改变自己固有的思维方式还是很困难的。还有人提到学员素质问题，比如有的学员觉得自己已经很好，不需要学习，不需要改变。有些参加过的人嫌麻烦，对行动学习不能客观评价，影响士气。人的观念很难短期改变，

挑战五：组织学习氛围弱

有些受访者说，公司没有形成行动学习的氛围，在推动过程中项目部门支持力度有待提高；参加行动学习培训的学员对这个工具不接受，不认为有多好，觉得折腾，嫌麻烦；公司琐事多，很难拿出两三天时间，坐下来认真进行项目的研讨。

在研讨过程中，让大家遵守规则有一定难度，例如轮流发言，不许中途离场等。大家都是一个单位的，不好严格要求，不像外部讲师有一定的权威。有些地市积极性不高，参与度不高，好的更好，差的更差，需要强化过程管理，设置晋级制，形成竞争机制，赶学赶超。

挑战六：学员时间投入难以保证

有很多受访者都提到了成本是个挑战，主要是指课题所占用的时间较多，对学员的投入度要求较高；项目需要有多次集中，集合不同地区的人，项目安排的难度较大；时间跨度大；时间成本高，繁忙的原有日

常工作压力和项目时间之间的冲突；业务部门不能保证研讨时间，工学矛盾是挑战。人力、精力、时间的投入包括组织者精力的投入和参与者精力的投入。

有一位受访者说，我作为组织者，每次在准备行动学习培训之前都需要百分之百全力投入，一年集中的时间太长，业务都很忙，时间是巨大的挑战，也有几位谈到预算是较大的挑战。

挑战七：行动学习的提供商和催化师甄选难度大

受访者对国内市场上行动学习的提供商和催化师也颇有微词，认为寻找合适的供应商对他们来说着实很有挑战，众所周知，调动学员的积极性，老师的引导很重要，有人很失望的表示，国内行动学习专业供应商不足，不容易找到专业的提供商，有些催化师也不能给出专业意见和观点。

有位受访者表示，曾合作过的某供应商，对行动学习真正理解不多，还在摸索中；对于不同的培训有不同的针对性。比如相同的课程有的时候不是对每个部门都实用的，这就需要提供商在课程上要做相应的调整，以提高课程的针对性和适应性。

挑战八：效果评估量化难

培训后一般员工都会感觉不错，但是如何真正的在工作中测评学习的效果，是一个挑战。企业是结果导向，需要非常注重输出，所以对于产出的标志需要更加的清晰，对于研讨会形式可以直接出方案，但对于领导力的标志尽管前后有测评，但客观性还是不够。

除了上述八大挑战，也有受访者认为，企业内部催化师的能力培养是很大的挑战，比如，如何掌握催化技术，并独立主导内部催化研讨。

问到最大的挑战，答案集中到高层支持、选题、后续跟进和效果评估等四个方面。

访谈摘录

“高层支持：管理层的认知和理解非常关键，行动学习的切入应该成为管理方法论，行动学习应该变成管理人员的一种理念和方法，学会后直接在部门或单元内部推动最好。行动学习真正有高层重视的企业太少，而这是关系到行动学习的成败，是其成功的关键动力。还有成本投入：不仅是支付给外部咨询公司的成本，同时还有内部的资源协调与时间投入，行动学习应该伴随着组织变革更容易推动。”

“选择合作伙伴非常难，很多公司和个人都说能做行动学习，对没有接触过的人来说，什么样的合作伙伴是合适的，难以决策。我们做了很多调研。最后决定选择业内最专业的供应商。什么人适合做行动学习，这我们也很难确定，另外多大班多少钱合适，都难以判断，有机构说他们一次行动学习可以容纳 460 多位学员，而另外的机构说最多不能超过 40 人。还有一家下属机构，请行动学习老师只要 2000 元一天，到底差别在哪里，很难分清楚。”

“第一，参与者积极性，形成小组组建团队，推动具体问题持续性解决；第二，问题课题选择恰当合适，选择太大，资源超出限制，不太容易落地；第三，学员上级的支持非常重要，要打通之间的联系；第四，领导重视；第五，资

源支持，当然不仅仅限于资源，时间、信息等投入也非常关键。”

“对于我部门最大的挑战说白了就是如何跟领导交代。也就是说，花了钱，如何让领导在最短的时间内看到效果，如果没有效果，或者是效果不明显，第二年不仅相同的培训课程很难推广下去，而且在和领导申请经费的时候也会更困难重重。行动学习的理念，如果不是从事培训或者 HR 多年的专业人士，很难在一时之间理解行动学习的理念，以及可以产生的效能。”

4. 应对挑战的经验与心得

Q4

应对挑战您有哪些经验心得？

尽管也有被访谈者表示没有什么心得，更多的访谈对象都纷纷慷慨解囊，贡献出他们的心得，分享给需要的人，以应对行动学习项目中可能遇到的各种挑战。被访者的智慧和经验令人敬佩。

经验一：如何选题

选题与高层支持息息相关。有人表示，选题一定要跟领导谈，通过选择业务关键课题来赢得一把手的支持。要与组织真正关心的问题相结合，引导组织或高层认识到行动学习的价值所在，选择好时机，理解高层关注的点，当他正在关注某业务时，与他沟通，用行动学习的方法帮他找方法，有利于增加高层的投入度。做管理层支持的课题，解决是谁的问题，它能够给部门带来什么？

在项目开展前，做一个可供选择的选题列表。列表不是来自于 HR 部门，而是通过实践搜集的一些可供选择的选题，把选题列表排序，跟管理层沟通，听取他们的意见和建议，如不能见面就通过各种方式例如电子邮件，来听取他对选题的意见，并且这些选题的时间不要那么紧急，最好是提前几个月就来商讨。

对于官僚作风比较严重的机构，可以考虑请行动学习团队解决自己职责范围内的难题。

经验二：如何获得高层支持

抓领导关心的“痛点”，选题与业务战略相结合

有相当多的人认为获得高层支持是很有挑战的。他们的心得是，与业务战略相结合，在选题中选择组织战略关键、核心问题，以引起领导的支持；在找准时机后寻找适当的切入点，开展行动学习，通过在行动学习项目中，引入到高层关切问题来推动高层认可。在选题阶段，把业务的高层拉进来很好的参与，他们就会有更多的期待，他们在后期就会更多的关注。诱之以利，让高层参与，请他们担任具体的指导任务，同时选题一定是他们关心的。拿到领导最头疼的问题，按照业务模块分，看看哪个业务模块领导最关注。跨层容易获得支持，比如省公司层面对市级公司，或者通过集团的推动来带动事业部行动学习的发展。

“农村包围城市”

发动高层周围的人参与体验行动学习，影响高层；在基层做出成果影响高层，让高层看到行动学习的效果是最好的获得支持的方法。对于第一次开展行动学习项目，可以让高层看一些其他企业做行动学习的

成功案例。小范围试点，获得结果后，再去影响领导以行动学习结果让领导信服。利用课题成果去证明行动学习的价值，引发高层的兴趣。

争取“二把手”的重视，做好试点，来影响一把手

每次设定精准的项目目标，选题大小适中，把握重要的课题。要交由业务部门对典型问题进行整理和归纳，再交由老板拍板。

也有些被访者很轻松地说，获得高层支持，不需要做多少工作，因为他们的组织中，大部分行动学习项目都是领导钦点的。某些组织的领导非常支持，因为行动学习的方法论在内部已经非常普及也非常认可，还有些组织的行动学习项目就是高层发动的。有被访者表示，得到高层支持不难，沟通过几次，大家都感兴趣，能帮助领导解决问题，和领导的目标一致，解决问题，提升能力，所以比较容易支持。

经验三：如何获得业务部门领导的参与和支持

另外除一把手以外，其他重要业务部门领导的参与和支持尤为重要，尤其对于后期推动过程，业务负责人的参与便于成果产出；在行动学习过程中最关键的是要解决行动学习的定位，将其与其它培训形式很好的区分，与业务更好的结合，以取得各级业务单位的支持。要得到直线经理的支持，选题、项目组成立要很正式，定题、启动、汇报阶段有管理层领导的参与。也有人提出，要坚持推动，板块推动。

经验四：对项目中间做好跟进

要对项目中间做好跟进，需要客户端有懂行动学习规律的人参与跟进，客户层面要有人具有相关能力和经验。在后期，如果把行动学习相关的内容列入考核指标，跟踪落地的问题就好解决了，HR 考核员工，做绩效挂钩，以保证行动学习的有效性。操作部门对项目的跟踪管理到位与否，培养内部催化师可以是一个解决方案，培养内部催化师，也可以播下行动学习发展的种子，内部催化师要多练习、多应用。总之，项目管理要到位，各项工作尽量提前控制安排。

经验五：如何引入行动学习项目

这个问题上，有被访者提出，将行动学习工具引入到一些高层的领导发展项目中，增强大家对行动学习的认知；针对领导和部门负责人给到更多的行动学习培训，帮助了解行动学习；行动学习要借改善项目的东风推进。发动群众，迎难而上，发挥群策群力的作用，把员工调动起来。无论如何，多进行沟通，同参与对象的沟通，与管理者的沟通，都很重要。

访谈摘录

“首先要搞清楚高层到底需要用行动学习法解决什么问题，在不变的流程中加入符合需求的内容，可以获得高层的认可。其次在获得支持后，行动学习课题赋予高层一定的职责，整个过程中明晰有他需要参加的内容。”

“了解高层。例如，某高层领导的重心放在人才队伍，我们要做好规划，和高层做好沟通交流。把握公司战略，系



统、渐进地提升，要找到这些点，领导才会觉得你的思路是对的。首先要把自己的基本功做扎实。高层考虑的事情多，必须针对领导的想法，做好分级，把重要的点沟通好，达成共识。分管领导通过了，方案就没问题。推动时，还要协调好各部门。什么时候做，在哪个点，要根据公司的工作安排，做好规划，不影响其他工作。”

“没有高层支持是开展不了的，所以必须要在培训筹备期让高层了解项目的好处在哪里，而且这种支持是持续性的，如果需要得到持续性的支持，唯一的办法就是把高层拉到项目中来。做每一期每一阶段的总结回顾交给高层看，让他们看到效果并愿意参与给予持续性的支持。”

“项目课题要多花时间与领导沟通，找到他的关注点，同样把资源确认下来，先给他们行动学习导入体验；告诉领导哪些环节需要他介入，需要他提供哪些资源，开始讲清楚。”

“前期宣传到位，让领导及学员认识到项目的价值和产生的收益；多汇报沟通，价值在哪里？给我们带来什么？领导关注和支持什么？要让他们认知和理解；阶段性成果要发布，算出投入产出收益，对优秀学员要及时通报表扬；领导介入的次数非常关键，把参与学员上级拉到项目中来。”

“选题与战略目标和年度目标保持一致；选择上级单位协调能力强的人参加，便于协调资源；发动高层周围的人参与体验行动学习影响高层；项目实施过程中要有企业内部对行动学习了解的人进行辅导和推动。”

“第一，多和领导沟通，要把行动学习可以产出的东西向领导讲清楚。第二，选题，要选到核心问题，能引起领导的兴趣，这需要对企业的战略和面临的问题有深刻的理解。第三，学员的反馈，学员的需求也可以激发领导的兴趣。”

5. 在行动学习项目中兼顾问题解决与能力发展

Q5

如何在行动学习项目中平衡问题解决与能力发展？

在传统的行动学习中，学习指的是参与者在项目结束后，因为心智模式发生了变化，产生行为的改变。这里的学习与能力发展、知识的输入都不尽相同。受访者的答案大多数还是集中在知识的学习和工作能力的提升上。

对于这个问题本身，有三种观点。有些人认为不可能平衡，有些人认为不必刻意做什么，项目过程中，问题解决和能力发展自然会平衡。有些人认为还是要想一些办法来平衡二者。

观点一：两者兼顾很难

有一部分受访者认为，要看项目定位，要看是谁出钱，看发起人的偏好，HR 就更注重学习，业绩部门就更注重结果。项目目标定位要准确，如果是人才发展项目，主要还是提升能力学到方法为主。如果偏重能力提升，要寻找能力提升相关度高的课题。二者都要服从于培训目标，定性最重要而不是平衡。有受访者说，行动学习的最重要的目的就是企业解决内部问题。至于能力发展，还有其他的培训。

观点二：两者不矛盾，不需要刻意去平衡

大多数受访者认为，在行动学习项目中，问题解决和能力发展是不矛盾的两个方面，通过有挑战的课题的解决，用事带人，问题解决了，能用超越现有模式的方法去做了，能力自然提升了，所以问题解决和能力提升并不矛盾、并非冲突，而更多的是相辅相成的关系。

有受访者说，问题解决的越多，能力就会得到发展；问题不解决，谈不上发展。平衡问题解决与能力发展二者不矛盾，是相辅相成的关系。

行动学习主要的培训内容是深挖、解决问题。问题解决了，能力自然得到发展。在解决问题的过程中发展能力，问题解决过程中一定会伴随着能力提升的，能力提升也会带来问题解决质量和效率的提升。也有受访者认为，行动学习主要是要发展学员的能力，解决问题是为发展能力服务的。

观点三：可以实现平衡

有受访者认为，行动学习的特点就是在解决问题的时候发展能力，偏向任何一方都不是真正的行动学习，所以要尽量兼顾能力发展平衡，甚至有时候要刻意想办法达到这一点。受访者根据自己的实战经验，提供如下有效的方法：

方法一：做好前期准备、增加输入

有人提出，做好项目前期准备和输入工作，强调在行动学习开始前，进行关于什么是行动学习的内容培训，尤其强化行动学习过程是如何发展能力的解读，以帮助学员在解决难题的过程中关注自身能力和学习，令学员自己注意发展自己的能力和学习。

方法二：与 IDP 个人能力发展计划相结合

有受访者说，可以通过与个人能力发展计划相结合，推动个人能力提升，结合人才发展体系，全面考量会更好些。最理想的是与企业文化有关联，KPI 考核导向，若只考虑问题短期内有产出，则有些短视，太急功近利，错过了帮助员工成长的良机。

方法三：强化能力反馈与行为辅导

有人建议项目过程中，催化师加大对于学员学习的关注，着力提升学员能力；不过多强调要问题结果，过程中多给予辅导和能力反馈。

方法四：内外催化师明确分工

有些受访者提出，可以给内外部催化师分工来实现平衡，比如内部催化以解决问题为主，而外聘催化

师以促进学习和能力发展为主。小组的工作主要是找方法解决问题，学习则通过催化师的引导发生。

方法五：加强总结反思

有些受访者认为，在偏问题解决的项目中，可以通过加强反思来实现平衡：在行动学习过程中针对于个体所体现出来的机会点，进行更多的总结反思，使其有所感知并强化这种效果，并带来近一步的学习。

访谈摘录

“相互嵌入，将学习嵌入解决问题的过程中。关键是把项目设计做好，不要急于找答案，要制造机会静下来学习，学习之后再回到找答案上来。”

“两个其实是捆绑的一起的，都很重要。如果只把问题解决了其实就是一个很普通的项目。所以为了平衡问题解决与能力发展，可以在小组讨论的时候，就讨论的效率让大家做一个反思。也有观察员会评价每个人在会议中的表现，有时候会中，比如会议进行十分钟时，暂停会议，让大家对会议进行的效果和效率进行评价。然后大家讨论下一步怎样改进。其实在讨论业务的同时，也是一个能力的提升，只是能力提升作为一个动作，嵌入到问题解决中。”

“能力发展体现在解决问题之中，能力强推动问题更好更快的解决；前期参与者能力测评，对自己的能力有所认知，选择典型任务有相应的能力要求，开展主题行动学习更有针对性，哪些人参与要选择恰当的人；能力现状梳理后用分组搭配，界定能力短板，持续跟踪。”

6. 行动学习的本质

Q6

您认为行动学习的本质是什么？

答案聚焦在三种类型：通过解决问题来提升能力、解决问题的工具、学习和成长的方法。

本质一：通过解决问题来提升能力

很多受访者认为行动学习是一套解决问题的方法论，通过问题的解决过程提升能力。是干中学，知行合一，达成绩效和能力提升的平衡；学习是在行动的过程中。

在课题解决过程中，通过不断学习来解决新的课题，设定了清晰的目标，能动性更强，把处理问题与学习放在一起，解决问题时发生了学习，得到提升。做中学，学中做。

行动学习不仅仅是单一的项目，需要各方面专家一起，不仅是行动学习专家，还要有领导力专家等。行动学习的本质是提升能力，解决问题，是由一小组人共同解决组织实际存在的问题的过程和方法，行动学习不仅注重问题的解决，更注重小组成员的发展和进步，团队带着问题去学习。

也有受访者谈到，行动学习如果源于业务部门，往往过于关注结果，教练很容易会投入问题解决而忽视了学习；如果源于HR，教练会注重学习机会，进行能力提升方面的引导，促动团队学习，增加学员的自驱力。

本质二：学习和成长的方法

有些受访者认为，行动学习首先是一种学习方法和工具，其次是可以帮助企业快速形成共识的工具，先体验、再反思、总结、固化；是个不断反思的过程，使员工学习和成长。

行动学习以一个实体项目为起点，通过与同事间互动所了解掌握的知识，以项目为载体，创新思维，思想相互碰撞得到更有创意、更实际的解决问题方法，同时也提升了学员的能力、积累了经验。

行动学习从短期来说，就是学习和培训；从长期来说，是促进个人行为的变化。把个人对经验的反思，变成一种有组织的团队的反思，本质就是，把实践从个人的领域拉到一个公开化的团队的领域。

也有受访者认为，行动学习是改变心智的方法，能促进人的行为改变，但只限于一定程度的改变。

本质三：解决问题的工具

有相当大一部分受访者认为，行动学习是一种业务问题解决的方法和工具，组织绩效提升工具，是团队学习、组织和团队整体提高，更有效的工作模式。

行动学习是一种很好的推动组织战略落地的战术工具，通过这种形式，调动起每个人的积极性，变被动执行为主动突破，是一种提供缜密解决问题的思路和工具。

行动学习是发挥群体智慧、利用科学工具来发现问题、形成行动计划并最终解决问题。群策群力，找方法和有效执行。能够让一组人对其部门业务的战略目标有共识和方向一致性的看法，这样对目标没有疑义，内耗较少，共性利益会较多。

访谈摘录

“人有自身解决问题的方法，人是能想出解决问题的方法的。行动学习把一个人解决问题变成了一群人解决问题。”

“行动学习是一种工作方法，本质就是一种方法。不仅是培训，是日常工作工具，也是组织发展的工具。特点是围绕同一目标在同一层面聚焦、进行有效沟通，解决问题。”

“行动学习的本质是学习而不是培训。”

“通过培训和个人认知的提高，首先进行个体行为的改变，进一步达到集体行为的改变，从而更好的解决问题，提高绩效。”

调研机构介绍



新华报业传媒集团

www.trainingmag.com.cn

新华报业传媒集团《培训》杂志社

《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，国际标准编号：ISSN1673-2660，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。



www.gene100.com

北京百年基业管理顾问有限责任公司

百年基业致力于通过行动学习的研究与实践，帮助企业更好地发展领导梯队、促进组织绩效提升与组织能力发展，建设行动学习专业人才队伍，使行动学习这一主流的人才开发方法论深植企业，从而提升中国企业的国际化与全球竞争力。

百年基业拥有为超过 200 家央企、外资企业、大型民营企业服务的经验，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。基于客户的支持与信任，通过百年基业数十位国际、国内行动学习和领导力专家以及多个专业机构和院校的共同协作，以求把行动学习对组织、业务、团队、个人的四维发展落到实处。



www.uichina.com

北京万佳管理培训有限公司

万佳拥有 28 年中国相关教育培训管理经验；17 年编撰年刊《中国培训业指南》的经验，该指南每年在国内发行 15000 册，针对人群是企业 HR 和培训经理；12 年全球高级教练经验，尤其是对针对高级管理人员；13 年在中国引领 BDAL 的经验，将公司的培训和高潜能发展与公司目标相结合；以及 4 年世界行动学习学院认可的催化师经验。

万佳为您提供各类学位及证书类培训的推广和后续服务，包括著名的马里兰大学史密斯商学院的领导力 MBA 课程。符合 EMBA 申请条件的人力资源专业人士更有机会获得部分奖学金。

万佳和全球人才管理研究所 (GTMI) 刚刚达成合作关系。目前万佳也为国内外企业提供各种全球能力发展项目以开发全球领导人的项目。课程包括：全球化沟通技巧；全球团队建设以及跨文化人才开发。

百年基业行动学习专著

《破解行动学习 - 行动学习四大实施路径》

作者：(美) 朱迪·奥尼尔 维多利亚·J. 马席克 出版时间：2012 年 11 月
译者：唐长军 郝君帅 曹慧青 出版社：江苏人民出版社

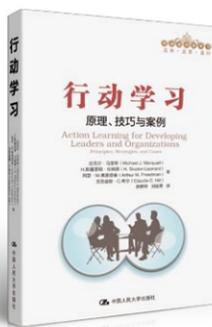
内容推荐：百年基业从 2005 年开始探索行动学习在中国落地生根的发展之道。在实践中我们发现，中国企业在引进行动学习时，普遍存在一些误区。当我们看到《破解行动学习 - 行动学习四大实施路径》(Understanding Action Learning) 这本书时，顿感眼前豁然开朗。书中对于行动学习在西方发展的历程详述备至，并通过梳理成人学习理论基础，提炼总结出世界范围内普遍得到公认的四大主要流派，行动学习项目设计的 17 个步骤，项目成功实施的 10 大要素，提供了 10 张模型图和 57 个实用工具表单，行动学习教练的 4 大关键职责，9 个经典的行业应用案例全解！



《行动学习—原理、技巧与案例》

作者：(美) 迈克尔·马奎特 H. 斯基普顿·伦纳德 出版时间：2013 年 11 月
阿瑟·M. 弗理德曼 克劳迪娅·C. 希尔 出版社：中国人民大学出版社
译者：郝君帅 刘俊勇

内容推荐：市面上关于行动学习类型的书籍不少，有很多合适的书本可供选择，但百年基业之所以选择此书，因为本书对很多读者都有吸引力。本书除了描述了行动学习培训实践的最新方法，展示了决定行动学习流程成败的多种机制与原理。尽管这一领域的研究有一点难懂，我们还是抑制住了用肤浅的、过分简单化的方式讨论它的冲动，很多研究都基于缜密、晦涩的博士论文。我们相信致力于研读这本文献的读者都会发现，这本书在他们讨论、解释、权威地推进行动学习的过程中都会非常有用。我们认为，这是第一本能够为行动学习提供全面的文献回顾的书籍。



《行动学习实务操作—设计、实施与评估》

作者：(美) 迈克尔·马奎特 出版时间：2013 年 11 月
译者：郝君帅 唐长军 曹慧青 出版社：中国人民大学出版社

内容推荐：本书是难得一见令人兴奋的行动学习工具书，作者基于过去的十五年不懈研究，结合在全球各地近千个行动学习项目经验，作者从实务操作的视角，在书中系统阐述了设计、实施、评估行动学习的关键因素和操作指引。阅读本书读者将收获到：行动学习遵循的 2 项核心原则；行动学习实施的 1 套流程；行动学习设计的 6 个关键要素；行动学习在组织内导入、实施和推广的 12 个步骤；阅读本书，读者还可以收获到通用电气、波音、壳牌石油、LG、At&T、陶氏化学、西门子、德意志银行、诺华制药、丰田、洛克希德·马丁等数十家组织应用行动学习的实战案例。



- ▶ 新华报业传媒集团《培训》杂志社
- ▶ 北京百年基业管理顾问有限责任公司
- ▶ 北京万佳管理培训有限公司



百年基业 中国行动学习引领者

地址：北京朝阳区东三环南路 58 号富顿中心 A 座 2009 室

网址：www.gene100.com

电话：010-58672662

邮箱：training@gene100.com

微博：www.weibo.com/bainianjiye



百年基业官方微信