

行动学习——组织绩效发展新动力

--在实际工作中提升能力--

课程大纲：

前言：

越来越多的组织意识到团队导向的方法更容易成功或获取更多的利益，但是实现这种转变却非常的不容易，甚至很痛苦。工作任务书，奖励，绩效考核，补贴，360度评估系统等等管理模式的方法和手段都是根植在对员工个人的认识和期望之上，而不是团队为基础。一个由个人构成的小组，而不是共同有效工作的团队对于认可和接受员工的个人小组转变为统一有效团队的经理人，执行官和企业经营者，行动学习将提供有益的帮助。

我们与生俱来就带着一种牢不可破的自我实存感，加上后天教育灌输进来的社会规范、意识形态与伦理道德，这个自我便发展出了一种神经质式的自我监督倾向，继而延生出分别意识所造成的对错、是非等等的概念，于是罪恶感、理想主义、伪善、恐惧、掩饰、逃避等等的心理问题便逐渐形成。

大多数职业经理人由于不敢也不知该如何面对这些错综复杂的内在问题，于是我们不由自主地将其投射于外，继而演变成对他人的愤怒、敌对与不满，整个组织的问题就这么像滚雪球一般变得越来越严重，越来越离谱，从而严重影响了企业的绩效提升。

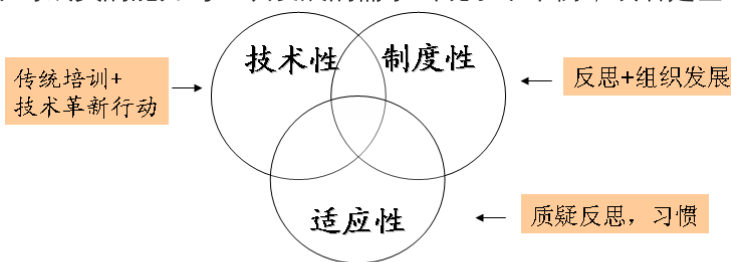
要解除这个根本问题，是不能完全依赖专家或大师的，因为任何一种形式的“权威”都可能遮蔽住我们内心的觉知之光，因此只有靠自己探究到问题底端的根本原因，才可能借着亲身的体验和感悟来转化根深蒂固的行为模式。这“探究”二字并不是一种头脑的分析活动，而是一种“证”或“觉”的过程。

这种探究的方式绝不是肤浅的静坐或冥想，而是一种永不止息的对内在意识流活动的见证过程。只有时时刻刻对心念、情绪及各种感受保持觉知，才可能认清自己所设定的外在问题原来全是内在问题的投射。

我们可以说解决组织问题根本的途径，只要我们一直把心门敞开，便能随着我们在人人俱来的探究之光与质疑的慧见之下，充分调动团队每一个成员的智慧，而这拧成一股绳一般的团队智慧，就是解决组织当前面临实际难题的解药。

在知识经济时代，思维质量才是核心竞争力。行动学习作为一种最高效的学习与发展方式，在提升人的思维质量方面，起到巨大作用。

传统的培训模式是基于假设组织中对成员的能力与组织发展的需求出现了不平衡，或者是基于组织对发展未来愿景的规划，现实中组织成员的能力与需求的不平衡而提出的一种学习方式。这些方式都是基于假设组织成员的能力不足而提出的“学习好之后再学”。“行动学习”通过解决组织内实际问题实现学员的学习与发展，其核心是在催化师的引导下，通过系统的质疑与反思，达成个人和组织在认知水平、行为模式和心智模式的根本转变。



学习的三大障碍

行动学习颠覆了传统培训“先学后干”这样一个低效的成果转换过程，提出了一种高效的业绩提升、人才发展和组织发展的方式。

在美国，全球领导力教父沃伦·本尼斯将行动学习视为最有影响力的领导力发展方式。英国管理大师查理斯·汉迪深以英国人发明了行动学习为傲，并以行动学习的理念为基础，向英国政府提交了理人培养的国家战略。行动学习进入中国，在提升业绩、发展人才、推动战略落地、学习型组织建设等方面，都发挥了巨大作用，已成为全面组织发展的系统解决方案。

行动学习的背景：实用主义教育理论指出，“知识不是由读书或别人解惑而得来的结论！”，“一切知识来自于经验！”。721法则明确指出：人类的知识与经验积累中，70%来自于经验，20%来自于上司、领导的带教，只有10%来自于培训和传统的学习当中。经验学习圈也大大地丰富了以上的论点（如图2），而中国人传统中对知识的积累往往“是只可意会，不可言传”，难以形成抽象的概念和原理，不利于在组织团队内传播，共享并提升组织绩效。

行动学习的背景：实用主义教育理论指出，“知识不是由读书或别人解惑而得来的结论！”，“一切知识来自于经验！”。721法则明确指出：人类的知识与经验积累中，70%来自于经验，20%来自于上司、领导的带教，只有10%来自于培训和传统的学习当中。经验学习圈也大大地丰富了以上的论点（如图2），而中国人传统中

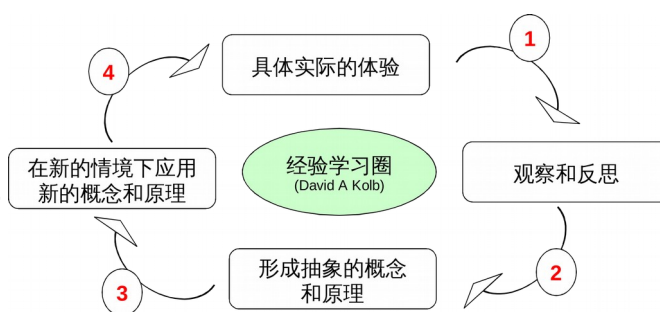


图 2

对知识的积累往往“是只可意会，不可言传”，难以形成抽象的概念和原理，不利于在组织团队内传播，共享并提升组织绩效。

课程大纲：

一、理解行动学习

- 什么是行动学习
- 行动学习六要素

- 行动学习的理论基础
- 行动学习的六个角色

二、催化中的核心技能

核心技能是作为一个优秀行动学习团队成员所必须具备的态度、风格或行为。工具和过程的掌握是比较容易的，而催化中核心技能的获取，需要长期的实践和不断反思才能形成。掌握了催化中的核心能力，行动学习团队就能达到比较自如的境界。

- 保持中立（催化师带领学员实战练习）
- 倾听（催化师带领学员实战练习）
- 发问（催化师带领学员实战练习）

三、行动学习-团队智慧催化方法

- 行动风暴法
- 团队列名法
- 团队共创法
- 掌握六顶思考帽在行动学习研讨中的应用

四、行动学习-团队解决问题的过程方法

第一部分：解决问题的思维流程及关键点

授课形式：讲师讲授、故事、视频、学员研讨

一、什么是真正的问题

1. 目标和现状的差异
2. 问题和问题点
3. 问题的分类
4. 解决问题的思维流程 O.R.J.D
 - 1) 观察 —— Observation
 - 2) 反应 —— Reaction
 - 3) 判断 —— Judgment
 - 4) 行动 —— Doing

第二部分：问题分析与解决的步骤、方法和工具-让问题迎刃而解

讲师讲授、案例、学员研讨、学员分享、互动问答、记忆卡

第一步：现状描述、定义问题

目的：解决问题的第一步是认清什么是需要解决的问题。各级经理人在组织中的不同角色也决定了他们关注的问题和解决的重点都有所不同。找到真正的重点，可以使问题的解决产生最佳效果。

第二步：明确方向、确定目标

目的：如果管理者对结果与获得成功感兴趣，就必须在把自己限制在少数几件事情上，抓住管理中少数几个关键点。除此之外的任何其他选择都会导致折中局面的出现，最好的结果也不过是庸碌无为，最坏的结果则是失败。失败的原因通常并不是努力程度不够，而是精力分散。

第三步：系统分析、洞悉要因

目的：卓有成效的管理者不仅仅是从自身职位的角度，而是基于企业整体，从他们在这个职位上，以其知识、能力、经验做出什么贡献的角度，分析提升组织绩效的原因，应该以“我”为出发点分析影响绩效的原因。

管理者一定要基于事实和慎密的思考而不是常识来分析原因，如果是团队分析问题，团队的所有人都必须对因果关系发表意见，团队中不同的意见要得到充分的重视，管理者通过激发好奇心来搜索可能存在的关系，并勇于提出新的原因假设。

第四步：创造方案、探索可能

目的：找对了问题，接着要想出解决的方案。在这一过程中，人们往往会陷入一些思维定势，而难以突破。最后或是畏惧不前，或是走回老路。解决新问题需要新方法，创造新方法则需要打破思维定势。创意每个人都有，只是不知道怎么发挥。只要掌握一些新的思维模式，你会发现**创新**其实是一件轻松又有意思的事情。

第五步：理性判断、精明决策

目的：决策需要有一套系统的方法和衡量的标准，对各项方案的优势与劣势加以评判；决策需要判断每项方案中可能存在的风险，以最小的风险换取最大的收益。想到一个合理的方案后，就要制订实施计划，确定解决问题的步骤、进度和资源配置，只有在每个细节处考虑周全，才能为方案的决策提供最完备的依据。

第六步：执行方案、落实达成

目的：企业是一个系统环境，方案的有效实施依赖于团队力量，所以在执行前要建立共识。经理人的作用，不是说服团队成员认可你的方案，而是认真地倾听，使他们的想法都有被尊重和考虑的机会。

第三部分：管理能力与实际工作-做个解决问题的管理高手

讲师讲授、案例、互动问答、练习

壹、 区分管理过程、管理结果以及实时解决问题的衡量标准，根据组织当前状态以及组织期望的状态确定可视化解决问题实现目标的方法。

1. 创建一个可见、易理解的衡量标准，追踪主要指标的进展。
2. 确定衡量团队解决问题实现目标的主要方法
3. 建立能真正跟踪进展、促进正确行为和预期成果的衡量方法
设计一个易理解、吸引、易管理及简明的计分牌

二、知行合一、绩效实现

1. 课程知识点回顾
2. 驾驭工具、运用自如
3. 课程感受及分享
4. 从知到行的五个阶段
5. 解决问题、成就人生

五、Q&A