

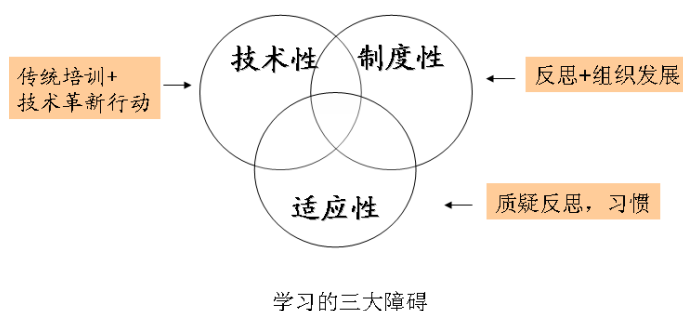
基于结果的组织绩效发展模式

行动学习课程大纲

前言：

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。中国行动学习催化师协会以普及和推广行动学习为使命，帮助企业全面提升核心竞争力。

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“学习好之后再去做”。“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。



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“做中学”的先进理念，是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。目前，中国行动学习催化师协会在中国的实践和理论研究，已走在世界的前列。

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。

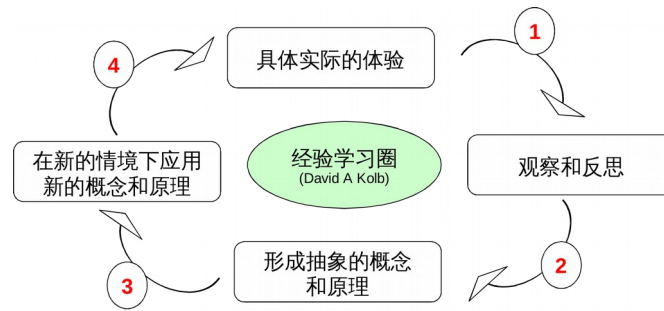


图 2

【课程大纲】

第一部分：理解行动学习

1. 工作模式的变化
2. 行动学习定义

第二部分：运用行动学习提升组织绩效

心智模式(Mental Model)决定行为(Behavior),行为决定业绩(Performance)

- 行动学习的目标是追求人(或组织)的工作行为的持久改变
- 行动学习的本质是追求人(或组织)的心智模式的根本转变

掌握了方法，并不能有效保证团队的绩效有效提升，从而，需要有一套基于提升团队整体绩效的完整行动学习过程方法，结合经典的【管理五原则】：1.关注结果；2.全局思维；3.聚焦关键；4.发挥优势；5.保持正能量

行动学习过程方法为：

《绩效发展》行动学习六步法

第一步：关注结果——头脑风暴、360度破题

管理是一种以取得结果（组织绩效）为目标的职业，其评价标准就是目标和任务的完成程度。优秀经理人的思路和行动可以体现他们的一般管理模式，即关注结果。他们的主要（有时是唯一）兴趣点就是结果，对于经理人而言，工作中其他任何事情都是次要的，只有管理活动的结果让他们真正感兴趣。

1. 梳理影响组织绩效的要素并选定课题；
2. 课题的利益干系人及他们可能的态度
3. 实施该课题给组织带来的收益和给个人带来的好处

4. 确定该课题的有效目标。

第二步：全局思维——团队共创、世界咖啡，系统思考

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，分析实现提升组织绩效目标的要素。

- 1.提出实现目标需要考虑的具体工作事项
- 2.将各种工作事项归类；
- 3.给每一个类别的工作事项一个概括性名称
- 4.形成各类别之间的系统关系图
- 5.团队共同决策找出影响目标实现的关键工作事项
- 6.判断关键事项属于内部、外部、可控、不可控

第三步：聚焦关键——矩阵判断法、三角分类法

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缜密选择的关键工作事项。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。对关键事项领域出现的症状做分析，对表现出来的不满意的现现象分析引发的障碍类型。

- 1.针对外部不可控和内部不可控的要素
- 2.根据轻重缓急分析关键要素的症状
- 3.影响组织发展的三大类障碍

第四步：形成方案——行动计划

每个人都有优势，即使是那些看起来能力最差的人，也许优势不是很多，通常只有一项。此外，我们还会发现，即使是能力最强的人，也有一些明显的弱点。如果管理者首先关注、最关注的是员工的弱点，并且想不遗余力地消除它们，这才是一个可怕的问题。关注和利用优势这项原则的含义和实现方式就是：通过管理行为，让每一个员工在自己擅长的领域内工作。这也正是我们所看到的所有高效、成功、优秀的经理人的管理方式。

1. 针对要消除的症状提出有效措施

2. 运用 ARRA 工具检验措施是否可实施

3. 对措施的优劣进行分析

3. 运用“盈利矩阵”对措施决策。

第五步：质疑反思——城镇会议、六顶思考帽

对解决方案背后的想法加以检视，反思我们在管理中看问题的心智模式，进而才能采取真正有效的行动。当发现错误时，其改正方法包括对组织目标，分析的原因和常规措施的质疑反思。行动学习向组织中根深蒂固的观念提出质疑挑战，有利于人们提出与以往不同的提升业绩的解决办法，并获得巨大的飞跃。

1. 对目标的质疑

2. 对症状的质疑

3. 对措施的质疑

第六步：跟踪落实——项目管理

行动学习中，每一个成员会竭尽所能提供与接收他人的意见。而建立信任的团队是结果达成的基础，团队有信任基础后，如何通过他人激励、自我激励、相互激励，关注发展机遇，形成立体化的能力传导系统，以超越业绩目标。落实行动学习计划，需要正面思考，使我们能够看到机遇，并摆脱对情绪的依赖。积极的、建设性的思维方式所带来的结果，通常会让人们在他力所能及的范围内，在自我选择的约束条件下，做到了最好。行动学习的保持正向思考原则将管理者的注意力转向机遇，这应该变成一种习惯。

1. 将措施分解为具体的工作任务

2. 明确各项工作任务的责任人（应该是具体的个人而不是部门）

3. 明确各项工作任务开始与结束的时间

4. 进度的检查人及检查时间节点

5. 关注机遇和发展策略

第五部分：现场答疑 Q&A