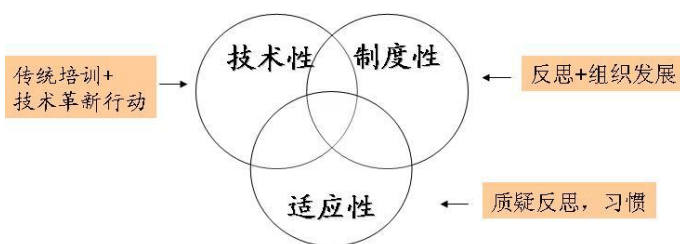


# 催化团队智慧的 行动学习课程大纲

## 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。



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“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。

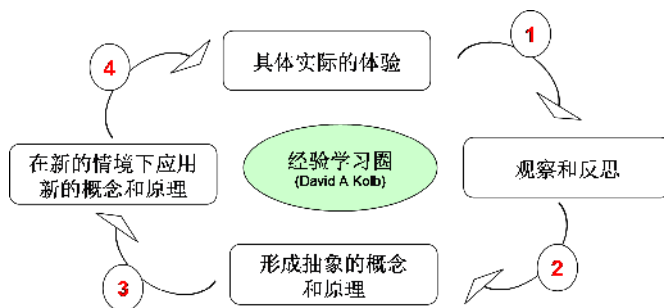


图 2

---

# 目 录

## 第一部分：理解行动学习

1. 团队工作模式的变化
2. 行动学习定义

## 第二部分：运用行动学习研讨企业真实课题

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课题研究的取得成果，从而，需要有一套基于提升团队研究效果的完整行动学习过程方法，结合经典的【工作五原则】：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：

### 催化团队智慧行动学习五步法

#### 第一步：关注结果——头脑风暴、360度破题

工作必须以取得结果（组织绩效）为目标，其评价标准就是工作任务的完成程度。优秀经理人的思路和行动可以体现他们的一般工作模式，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，只有结果让他们真正感兴趣。

1. 确定每个小组的课题
2. 2021年行业形势的研判，理解企业战略需求；
3. 梳理各课题的利益干系人及他们可能的态度
4. 运用SWOT或力场分析两种工具分析课题的现状
5. 明确课题的意义和能产生的价值

#### 第二步：全局思维——团队共创、世界咖啡，系统思考

卓有成效的研究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，分析实现课题目标的各项对策。

- 1.提出所研讨的课题需要考虑之具体对策
- 2.将各种对策归类；

- 
- 3.提炼每一个类别对策的核心思想
  - 4.形成各类别之间的系统关系图
  - 5.团队共同决策找出做好课题的关键对策

### **第三步：聚焦关键——矩阵判断法、三角分类法、KANO 模型**

如果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，抓住工作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分析可能引发的障碍及判断类型。

1. 讲解矩阵判断法
2. 运用矩阵判断法将关键对策明确
3. 讲解并应用 KANO 模型，根据利益相关方定义对策
4. 影响课题中各项对策的三大类障碍

### **第四步：形成方案——行动计划**

每个组织都有优势，在同质化竞争的条件下，也许优势不是很多，但如果研究者首先关注、最关注的是组织的弱点，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：通过课题研究引导管理行为，让组织中的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、优秀的课题成果的研究方式。

1. 将关键对策分解为需要落实的工作任务
2. 运用 ARRA 工具检验工作任务
3. 运用“盈利矩阵”对工作任务决策。

### **第五步：行动计划**

行动学习课题研讨的过程中，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，形成立体化的能力传导系统。落实课题的行动计划，需要正面思考，使我们能够看到机遇。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。这应该变成职业经理人的一种工作习惯。

1. 将工作任务按照阶段形成工作计划
2. 明确各项工作任务的责任人
3. 明确各项工作任务开始与结束的时间
4. 设定各阶段的成果物状
5. 进度的检查人及检查时间节点
6. 明确各项任务所需资源及资源获取的方式

---

## 7. 产出行动计划表

**第三部分：企业领导到现场对各组进行点评并提出建议**

**第四部分：根据专家的意见，再次优化方案及行动计划**