

行动学习—群策群力共识工作坊

(2-3 天版)

课程背景

面对日益激烈的商业竞争环境，同质化的产品、低价的竞争、竞争对手如雨后春笋般涌现，组织就像一个有待解决问题的复杂集合体，经理人最大的挑战在于不确定的情形下，如何迅速凝聚共识，解决组织出现的问题与挑战，并能够掌握系统解决问题的一套结构化的方法来因应复杂的问题。

行动学习群策群力是一种具有结构化、系统性的方法论，通过有效的设计流程、多维度运用分析问题的工具和流程，链接组织内部各种资源，形成清晰可执行交付物，运用行动学习群策群力，可以支持组织变革、解决组织现实问题，帮助经理人学习成长和取得业绩的同时，又使企业最大限度地凝聚组织成员的智慧，达成共识并快速产出解决方案。

GE 在成为伟大公司的过程中，群策群力起到了很大作用。“群策群力”曾帮助 GE：

- 1、在 6 个月内将营业费用减少 1000 万美元
- 2、在 4 个月中将客户的投诉率从 18%降低到 2%
- 3、不降低客户满意度的前提下，在 100 天内将维修成本平均每件减少 10%
- 4、在 3-4 个月间将系统产出提高 25%
- 5、在“群策群力”实施的 12 个星期内提高 50 万美元收入
- 6、6 个月内将不必要的报告数量减少 50%

.....

主要区别

与传统培训的区别：

行动学习引导技术更坚持建构主义，强调学员从实际出发，在导师的引导下自己找到答案、彼此对话和群策群力，而且敢于直面现实问题，以输出组织想要的切实的行动计划为产出；

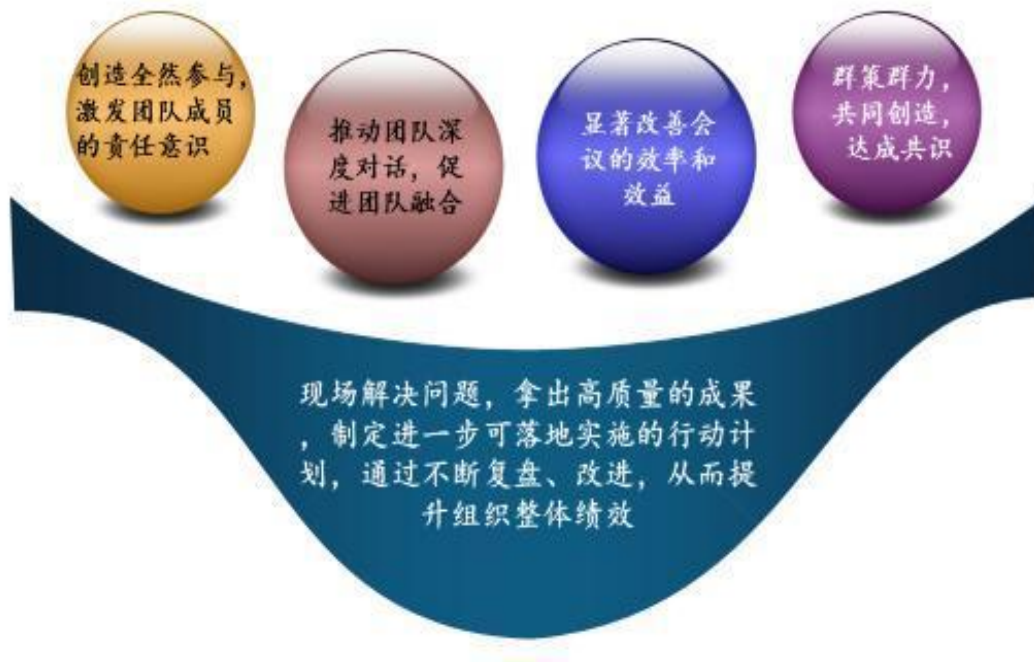
与传统咨询的区别：

行动学习引导技术也是更强调客户的参与，认为答案掌握在客户手中，导师帮助客户找到答案并发现更强大的自己；

与教练的区别：

行动学习引导技术更加敢于直面组织的问题，敢于运用工具和方法推动客户解决问题，或者直白点，二者的给力的侧重点和应用场景有所差异，教练主要针对人（关注人的情绪、心智和内在的能量）、行动学习引导技术更针对组织及组织中的问题（关注结果、产出和收益）。

课程价值



课程特点

- 小班授课（40 人以内），80%时间用于研讨与练习，20%时间工具方法讲解及导入；
- 融合国内外行动学习最佳实践，分享运用系统实用引导技巧与工具；
- 由原华为人力资源管理专家钱庆涛老师全程引导，引导技术加上行动学习过程设计，环环相扣，更加系统的解决组织问题。

课程大纲

第一章 理解行动学习

1. 学习与发展的历史
2. 行动学习定义
3. 行动学习六要素
4. 行动学习的理论基础
5. 行动学习的六个角色
6. 行动学习项目周期的八个步骤

第二章 行动学习的三大核心技能

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。

1. 沟通模型四步骤
2. 行动学习核心技能之一“倾听”技能
3. 行动学习核心技能之二“提问”技能
4. 行动学习核心技能之三“中立”技能

第三章 行动学习经典引导工具

一、团队列名法实操

1. 团队列名法的特点
2. 团队列名法的实施四大步骤

现场练习：用团队列名法开展一场讨论

二、团队共创法实操

1. 团队共创法的来源
2. 团队共创法的实施六大步骤
3. 团队共创法的选题
4. 团队共创法的应用
5. 团队共创法的应用分享

现场练习：用团队共创法开展讨论，形成共识

三、世界咖啡实操

1. 世界咖啡的诞生背景与概念
2. 世界咖啡规则
3. 世界咖啡的操作要点与操作流程

现场练习：体验世界咖啡

第四章 提升组织绩效的利器——行动学习成果输出六步法

一、定目标——理症状、定目标

经理人的成果是以取得业绩为目标，优秀经理人的思路和行动可以体现他们的管理思维，即从关注工作目标开始。

1. 梳理影响组织绩效的症状；
2. 明确问题并确定行动学习的目的和收益。

二、理思路——站全局，找原因

卓越管理者不仅仅是从自身职位的角度，而是基于企业全局出发，从部门角度出发分析影响组织绩效的主要原因，找到关键问题点。

1. 群策群力讨论原因
2. 从心思考原因，建立新的联接，找到关键原因

三、找关键——定重点，设目标

卓越管理者必须在把时间和精力放在少数几件重要的事情上，抓住管理中经过缜密选择几个关键点。管理者失败的原因通常并不是努力不够，而是精力过于分散。

1. 删除影响组织绩效相关性小的原因
2. 将原因系统化、逻辑化
3. 将原因按轻重缓急排队
4. 将原因转换为“关键目标”

四、议方案——众思策、议方案

每个管理者只从个体出发，制定的方案必然会有一定局限性，影响实施效果，只有通过群策群力的方式，大家从企业现状出发，才能找到适合企业当前管理的最优方案。

1. 对企业现状进行 SWOT 分析，明确有利因素和不利因素
2. 运用团队共创法提出解决能发挥优势的系统性解决方案。
3. 运用“盈利矩阵”分析并确定 80/20 行动。

五、重反思——善质疑、重反思

对解决方案背后的想法进行系统思考，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。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. 对原因的质疑
3. 对措施的质疑
4. 评估风险并确定解决方案

六、定计划——定计划、促行动

建立信任的团队是结果达成的关键，团队有信任基础后，才能形成能力的传导系统，能够超越业绩目标。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。从而做到了最好。

1. 确定各项任务的具体责任人
2. 明确起止时间
3. 进度的检查人及检查时间节点
4. 关注机遇和发展策略
5. 从他人激励到自我激励再到相互激励
6. 超越期望目标

备注：具体行动学习课题可以根据企业经营需求选择，并与老师沟通后确定。