

## 韩雷老师《行动学习》课程大纲

---

韩雷老师的行动学习有什么特点和亮点？

---

1. **逻辑性极强，且能够将逻辑复制给学员**：韩雷老师毕业于吉林大学物理系，逻辑极强，而其逻辑性，因为明晰所以易于理解，能够使学员深入理解，脉络清晰。
  2. **不只是引导，能够大量输入内容**：利益于韩老师由基层到高层的职业路径，近二十年职业生涯中遇到并解决了诸多实战问题，经验丰富，能够现场根据学员面临的问题，给予学员输入方法和案例，真实且有效。
- 

行动学习的价值是什么？

---

1. **为没有答案的真实问题快速找到答案**：行动学习的价值在于为“没有现成答案”的问题找到解决办法，利用群体的大脑进行思考，找到最佳解决办法。
  2. **统一思想，解决畏难情绪**：很多员工，会因为“感觉没有办法”而畏难，消极执行，而行动学习的过程，会让他们自己找到很多答案，他们会突然间感觉，原来这件事也并不是很难嘛，进而实现思想统一，解决畏难情绪，提高执行力。
  3. **锻炼队伍**：现实中，人才的“想事情”的能力是最难培养的，会做不会想，同时也不知道如何去培养，这是企业人才培养的现状，而行动学习，就是一套完整、有效的“想问题”的方法，可以有效培养“想事情”的能力。
- 

行动学习是什么？

---

1. 行动学习，其外在形式类似于传统的培训，但具体的内核却完全不同。
2. 传统的培训，是讲师传授信息和技能，告诉学员“这一问题的解决方法”。

3. 而是行动学习，讲师的身份转变为引导师，引导师将用专业的流程和方法，教给学员“找到方法的方法”，引导全体学员共同思考，现场利用专业工具、专业方法和专业流程，现场解决某一问题，进而实现问题的解决。

### 行动学习参训人员要求

**人员安排：**行动学习效果对人员素质和数量比较敏感。

1. **人数：**不宜多，也不宜少。一般以 50 人为限，分为 5-6 个小组，每组人数不应少于 7 人，不应多于 10 人。
2. **素质：**应为骨干员工，对议题有较深理解，最好为相关岗位工作人员。至少三年以上相关工作经验为佳。

### 行动学习的议题选择

1. **方式：**可选择所有小组人员探讨同一议题，也可以每小组分别讨论不同议题。
2. **议题来源：**一般为高层领导指派的现实的、重点的、有价值的问题。

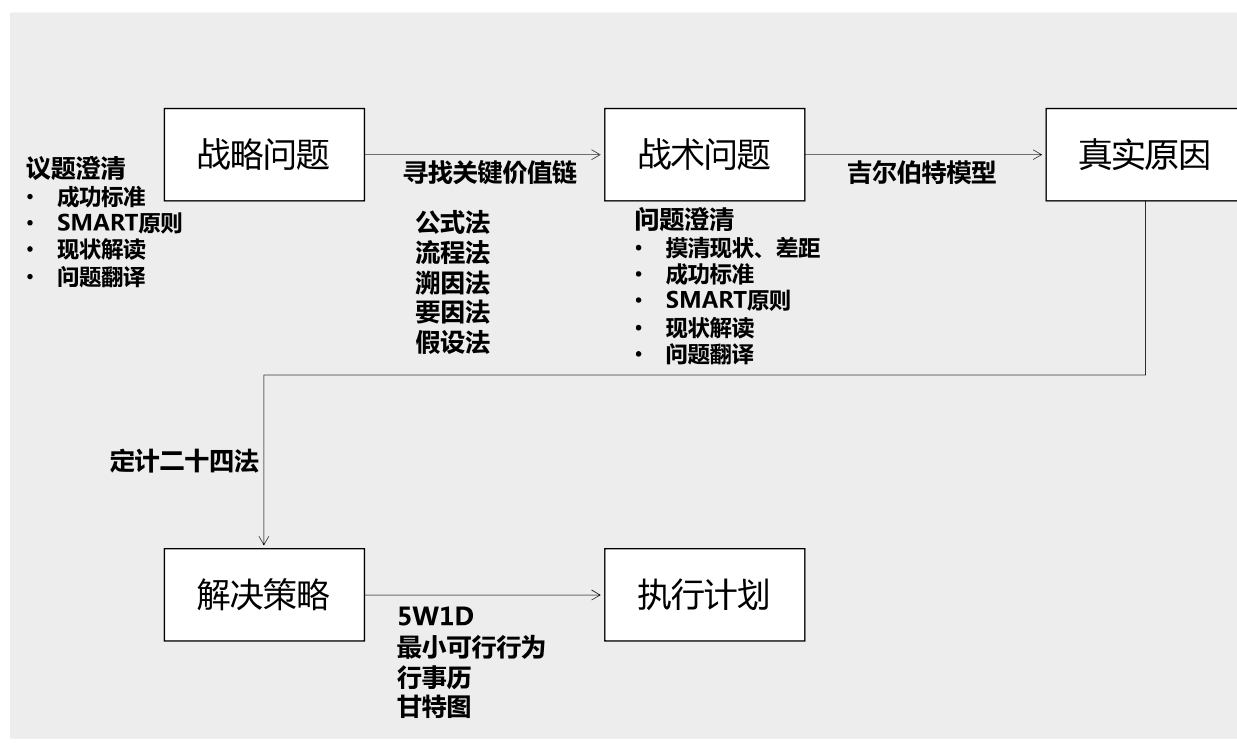
### 行动学习的时间要求

时长	流程	实现效果	交付物	建议
半天	直接解决问题	就某个现实问题产出切实可行的解决办法	问题的解决办法罗列	除极端情况，不建议选择此方式
一天	精简版流程，流程完整但不能完全深入	就议题做较为深入解读、分解，并提出较详细解决办法和行动举措	问题的解决办法及详细行动举措	尝试课程，或时间有限时可采用
两天	简化版流程，流程完整，重要节点可深入	可完整体验行动学习流程，问题的思考及讨论能够较为深入及详实	初步的报告（内容完整但不一定精细）	重点推荐此模式
三天	完整版流程，各节点可充分深入	完整体验行动学习流程，充分使用各种方法。问题思考及讨论能够较为精细	成型的报告（PPT 形式，重内容但排版不一定精美）	重点人群、战略问题推荐
三天以上	流程可细致准确地进行，可避免“赶时间”现象	扎实的流程，保证体验深度，头脑高度爆发。对学员的提高立竿见影。	深入、精彩的研读报告+初步的执行成果	可尝试以项目运作方式进行，或结合人

## 课程内容（纲要）

整体逻辑：

行动学习的整体逻辑见下图：



课程内容：

行动学习的课程安排一般分为以下几大版块

版块	内容	效果（举例，简述）
课程导入	包括行动学习概念介绍、意愿统一、组织建立、议题交付、任务明确等内容	议题：如何实现公司经验、知识及技能的高效分享（为什么 A 分公司已经解决的问题，在 B 公司仍然是难点？为什么 A 公司销售人员的话术很棒，但 B 公司面对同样的问题不会回答？）
议题澄清	指对议题做解读，明确议题背景，定义议题成功标准等内容	背景：高速发展中，软能力发展不及硬能力速度 成功标准：有机制、有共识、有载体（具体指标略）
议题分解	寻找问题的关键价值链，将宏观的战略问题分解为微观的战术问题	以思维导图形式呈现：岗位职能、员工技能、利益引导、系统建设等问题 5 大类 28 小类影响因子，其中，平台问题和管理系统问题是核心引爆点
问题溯源	找到真正影响问题的真实原因	经过溯源，各问题的根源不在于资金，而在于技能，因为所有人都不懂，没办法设计出知识管理系统，故而一直无法获得资源投入，故而无从启动

<b>方案共创</b>	找到解决问题的办法，得到“计策”	经过共创，描绘出知识管理系统应该具备的功能及特征共 28 项，共得出 35 种建设该系统的方法（如软件系统、知识贡献推动激励、学习推动等）。
<b>计划拟定</b>	把“计策”变成“行动”	分轻重缓急，分别完成短期计划、中期计划、长期计划
<b>方案汇报</b>	对上汇报，结果检验，需要评委、领导到场	形成 PPT，向领导层汇报举措，并获得批准执行

## 课程内容（详述）

### 一、 课程导入

- 1、 意愿统一：课堂活动——预演未来：由学员们列举下该议题解决之后会发生  
的“荣耀瞬间”，同时列举出该议题不解决的“痛苦经历”。
- 2、 组织建立：CEO（组长）、史官（负责记录）、计时官（计时）、点赞小能手（负责为组员点赞，提供动力），各小组自行设立三条组规

### 二、 议题澄清

- 1、 知识导入：讲师讲述议题澄清所需要的知识及技术
  - a) 标准的设定的七种方法
    - 可以是某一指标的提升
    - 可以是某一现象的发生
    - 可以是某个权威人物的主观判断
    - 可以是调研结果的大众认知（含内外部）
    - 可以是某一工作的实现，比如某一方案的宣布
    - 可以是某一动作完成
    - 可以是某个时间段的持续
  - b) SMART 原则
  - c) 解读现状：如何对现状做清晰了解及描述

d) 问题翻译：将负面问题翻译成正面问题。例：如何克服竞争对手价格低的问题，可翻译为：如何在价格高于对手的情况下，取得市场占有率提高5%的战略任务

e) 过往案例：展示过往案例，帮助学员理解

## 2、以终为始：任务描述，最终的内容呈现

议题名称：			挑战目标	
爆破点		资源能力机会		组织内外部相关优秀经验
障碍点				
最优方案举措		行动步骤关键点		
		供需清单	提供	
			需求	
组号：		成员：		

## 3、工具：

a) 议题澄清工作表

b) 行动学习画布

## 4、课堂活动/内容产出：

a) 行动学习工作坊：目标澄清。以头脑风暴方式，对议题做重新定义。

b) 场外连线：现场向导师汇报重新定义的目标（现场导师到场最佳，也可以远程电话、微信汇报，需要提前与导师沟通共识）

## 三、议题分解

### 1、知识导入（主要介绍能够将议题做科学分解的几种方法

a) 公式法分解问题：利用公式，可以将一个大的指标，分解为过程指标或子指标，逐层分解直到找到最终影响因素。举例：新增授信=老客户提

额+新增客户授信-老客户降额=老客户数\*可提升率\*额度/人+新增客户  
总数\*成功率\*人均授信-老客户数\*降额比率\*额度/人。

b) 流程法：略

c) 要因法：略

d) 溯源法：略

e) 模型法：略

## 2、课堂活动/内容产出：

### a) 团队列名法 ME WE US

- 1、说明议题
- 2、个人准备
- 3、小组发言 1条/人 不重复 上白纸
- 4、小组讨论
- 5、小组决策（投票法）

b) 找到爆破点&突破点：在清单中找到障碍点和爆破点，并请导师确认

c) 验证爆破点是否是最值得投入的（效果将会是最好的）、排除干扰

## 3、课程里程碑：获得待解决的战术问题（二级或三级问题）清单

## 4、再次澄清问题：针对战术问题使用议题澄清的方法，具体方法参照议题澄清 章节

## 四、问题溯源

### 1、知识导入：

a) 吉尔伯特工程模型

b) 3W+3C法

c) 案例：员工积极性不高是因为利益不足吗？

## 2、 工具：

- a) 绩效动因点检表
- b) 吉尔伯特工程模型画布

## 3、 课堂活动/内容产出：

- a) 头脑风暴：集体智慧找出引起问题的根源。即上一环节得出的诸多问题，产生的具体根源是什么？是资源吗？是什么资源？为什么没有？是意愿吗？为什么意愿不足？是技能吗？……，直到获得最真实的原因，而不是表面陈述的虚假的原因。

## 五、 方案共创

本环节是课程的核心内容，针对已经分解细化的问题、和已经找到的真实原因，想出解决对策

### 1、 知识导入：策略制定的 24 种方法

头脑风暴法	资源导入法	举措关联法	标杆萃取法	文献资料法	实战模拟法
分类解决法	优势匹配法	目标拆解法	图形创新法	概念提取法	最不可能法
案例学习法	步骤解决法	世界咖啡法	跨界交流法	变化商机法	小白提问法
合理建议法	最不可能法	理论经验法	换位思考法	奔驰创新法	压力分享法

方法举例（篇幅问题无法一一描述，在此仅做举例）

- a) 标杆萃取法：通过对某一问题的专家进行萃取，进而提取出真实技术的方法。现实中我们学习不到别人的经验，不是因为别人不愿意教，而是

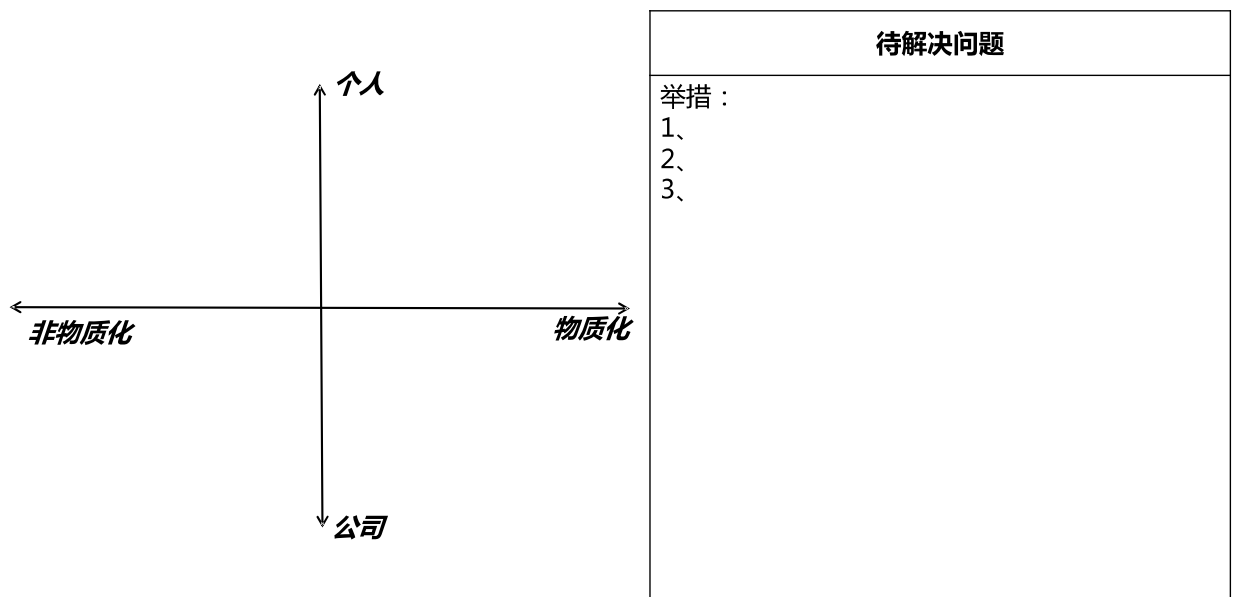
因为我们并不懂得如何把对方的“干货”问出来，而对方自己可能也不知道如何陈述。本方法将从根本上解决这一问题。

## 标杆分享的核心是操作步骤和核心秘诀

问题	• 你们组要解决的问题是什么？每次聚焦一个问题
方法	• 这些问题您通常会用哪些方法解决？
最优	• 哪个方法是效果最好，我们资源也能匹配的？
步骤	• 这个方法每一步怎么做？
要点	• 每一步中有哪些难点、要点和易错点？
要诀	• 这些难点、要点、易错点我们有什么要诀？工具、流程、话术、模板、公式
资源	• 这个方法需要获取哪些资源来满足？如何获取这些资源？

161

**b) 优势匹配法：**此方法分三步走，先列问题（已有），再列优势，再用优势逐条匹配问题，得出解决方案。其中，优势将分为四个象限（物质化是指有形资源，比如价格低、品质好、平台好等，非物质是指不可见资源，如文化好，个人人格魅力等。



c) 其他方法同样精彩，可以帮学员彻底打开大脑，篇幅限制不再赘述。

## 2、 课堂活动/内容产出：

- a) 视时间及议题，选择最合适的方法使用，最终得出解决策略的清单。
- b) 盈利矩阵：用盈利矩阵工具，将所有的策略分级分类

策略选择	策略-1:	策略-2:	策略-3:	策略-4:
A: 优先做				
B: 可以做				
C: 审慎做				
D: 最好不做				



收益大

收益小

实施困难 实施容易

团队现场照片

## 六、 计划拟定

### 1、 知识导入

- a) MVP 最小可行行为

### 2、 工具

- a) 计划实施规划表
- b) 甘特图
- c) 时间管理软件推荐

### 3、 课堂活动/内容产出：

- a) 学员共创：为策略制定实施计划表
- b) 产出：分工表、计划实施规划表

## 七、 方案汇报

### 1、 知识导入：

- a) 方案汇报 21 条军规

- 抓眼球（三好）：好标题 好收益 好目标
- 领情绪（三点）：痛点、难点、易错点
- 精结构（三分）：开场 中间 结尾（逻辑、一页一句）
- 展细节（三感）：数据、图片、道具、案例、对话、心理
- 方法论（三法）：工具、制度、流程、话术、分工
- 小幽默（三三）：流行语、笑话、自嘲
- 画未来（三省）：学习心得 应用场景 未来愿景

b) 方案汇报的六先六后、六多六少

## 2、课堂活动/内容产出：

a) 根据时间安排，产出汇报材料：大白纸汇报、PPT汇报等

b) 模拟汇报：压力刺激法：

- 由汇报人模拟汇报，全体学员挑刺/拍砖。
- 汇报人换组汇报接受挑战。

c) 真实汇报：此处可强调仪式感，邀请导师、领导现场审阅报告、听取汇报，并最终检视培训效果和学员产出。