



优才计划

高潜员工（储备干部）年度行动学习项目 目

高级促动师：王彦

课程纲要

【课程名称】 《优才计划-年度行动学习项目》

【培训背景】

年度行动学习通常是基于企业内部存在的真实问题，由职位较高的相关利益人组成若干行动学习小组，设定课题方向，找到优化改善和解决的路径，不断验证，从而满足组织发展和变革的需要，同时提升管理者的领导能力。

【优才计划-年度行动学习项目】的不同在于授课对象通常是企业内部毕业3年以内、年资大于1年的员工。他们是年轻有活力、学习创造能力强，职业素养良好的高潜员工，他们有一定的职场经验，有望进入组织的人才储备体系，成为未来管理者。

行动学习作为整体项目（可以搭配其他培训内容）中的重要环节，一方面可以帮助员工更全面的了解企业发展经营的相关要素，另一方面整体培养员工的多维度素质能力；在过程中，可以结合相关测评工具发现人才，识别人才，验证人才，培养人才。

本项目更关注成员在行动学习项目过程中的能力挖掘，系统提升成员的思考力、统筹分析力、沟通力、业务实践力、综合管理力等。年度行动学习项目设计参考组织发起者提供的课题方向，结合参与者的状态与提升能力的维度，以及最终的产出的汇报成果，设计出3次结构化研讨，3次行动实践（完成个人和团队作业），1次总结汇报（团队PPT汇报），形成“331”的整体行动学习流程。

【参与人数】 建议不超过36人（不超过6个组）

【内部支持】 建议由内部相关专业岗位管理者提供支持，会更好的完成任务

【时间安排】 每季度1次线下行动学习工作坊集中解决相关问题；每2个月为1个实践周期；每个实践周期内的内部管理者与促动师不少于两次线上支持。

【主题确认】 由项目发起人、相关利益人与促动师商讨决定（主题的精准性会提高学员的参与性与落地性）

【行动学习规划】

	第一课	行动验证	第二课	行动验证	第三课	能力盘点与 改善验证	成 果 汇 报
主 题 方 向	梳理确定 细分主题	调研与分析	探寻策略 确定计划	实施行动	复盘与改善 个人 IDP	落地复盘成果 盘点能力提升	

【课程大纲】

第一课 梳理与确定细分主题

一、 前期引导

- 行动学习项目整体流程介绍与导入
- 确认行动学习小组（建议相关利益人组成小组，人数不高于 8 人）
- 确认行动学习项目相关规则
- 确认行动学习项目小组成员相关角色分配

二、 行动学习促动技术名词解析

- 行动学习
- ✓ 行动学习：一个团队在解决真实问题过程，边学边干的过程
- ✓ 行动学习公式：程序性知识+质疑+反思+行动

-
- ✓ 行动学习过程：以解决组织重要问题为目标，在小组同伴相互激励和支持

下实现问题解决和能力提升的过程。

- 促动技术

- ✓ 促动：来源于英文 facilitation，字面上的意思是“让…变得容易
- ✓ 促动技术：来源于英文 facilitation skill，是促动师（facilitator）掌握互动交流的一系列相关工具
- ✓ 促动师：英文为 facilitator，是促进群体有效互动过程的专业人士

三、 团队共创明确行动学习方向

- 描述主题
- 描述对于主题的理解（团队共创）
- ✓ 基于过去的经验和了解，关于主题哪些是做的好的，哪些是做的不好的。
- ✓ 整理与探讨主题相关信息
- ✓ 提炼并整理主题关键词
- ✓ 收敛并聚焦主题关键词
- ✓ 关键词价值排序

四、 梳理与分析细分主题方向

-
- 各小组基于共创描述，拟定细分主题方向
 - ✓ 相关利益者分析
 - ✓ 团队投票法确认
 - 运用 5W2H 描述降本或增效的相关影响因素
 - 运用鱼骨图分析降本或增效的相关影响因素
 - 运用 5WHY 法确认降本或增效实现或没有实现的本质原因
 - （以上三项需根据实际情况进行现场调整）

五、 描述行动计划（第一季度实施内容）

- 验证与调研细分主题降本或增效的相关影响因素
- ✓ 明确团队内部行动的整体目标与成功标准（数据量、真实性、有效性）
- ✓ 梳理行动的整体计划
- ✓ 明确团队成员责任分工
- ✓ 确认成功标准、截止时间、人财物支持与能力提升
- ✓ 明确小组阶段性讨论时间节点与关键内容

六、 城镇会议验证团队行动计划

- 内部管理者基于第五部分内容进行建议性指导与评价
- 团队依据内部管理者反馈进行修改和调整确认行动计划

-
- ✓ 上交与备份行动计划

第二课 探索与尝试

一、 汇报调研与分析成果

- 确认与共识主题的相关影响因素（数据量、真实性、有效性）
- ✓ 团队展示第一课中行动计划调研与分析成果
- ✓ 交叉验证补充调研成果

二、 基于主题、相关影响因素寻找“降本、增效”最优策略

- 运用世界咖啡穷尽更多可能性寻找“降本、增效”策略
- ✓ 宣布世界咖啡研讨规则与流程
- ✓ 小组讨论贡献团队策略
- ✓ 多轮次异花授粉贡献策略
- ✓ 乍然出现产生新的策略
- ✓ 分类整理所有策略
 - 价值排序确定轻重缓急（按照影响关系与权重比进行排序）
 - 盈利矩阵分析策略利弊
- ✓ 成本投入分析（时间、人力、财力）

✓ 收益分析（财务收益、其他收益）

- 基于行动目标选择一个或多个策略

三、 “降本、增效”最优策略转化为行动计划（第二季度实施内容）

- 描述策略达成的标准（SMART 原则）
- 明确团队内部行动计划
- 明确团队成员责任分工
- 确认成功标准、截止时间、人财物支持与能力提升
- 确认阶段性复盘的关键时间与关键节点

四、 城镇会议验证团队行动计划

- 内部管理者基于第五部分内容进行建议性指导与评价
- 团队依据内部管理者反馈进行修改和调整确认行动计划

✓ 上交与备份行动计划

第三课 复盘与改善

一、 复盘理论与模型的讲解

- 什么是复盘，为什么要复盘，复盘的规则与流程

二、 行动学习项目复盘

-
- 回顾挑战目标
 - 描述实际成果
 - 对比目标与实际结果的差距
- ✓ 差距产生的原因是？
- ✓ 哪些是积极原因，哪些是消极原因？

- 回顾计划
 - 描述实际行动
 - 对比计划与行动之间的差距
- ✓ 差距产生的原因是？
- ✓ 哪些是可以避免的，哪些是不可以避免的
- ✓ 为了达成结果，我们做出了哪些调整？

三、 未来改善计划

- 开放空间调整改善计划（第三季行动计划）
- ✓ 哪些因素是我们没有考虑过的
- ✓ 如果再来一次我们有什么更好的策略和想法
- ✓ 确定改善的目标
- ✓ 制定改善计划
- ✓ 明确改善分工

-
- ✓ 确认改善标准、截止时间、人财物支持与能力提升

四、 个人能力盘点

- 项目过程与结果的个人评分
- ✓ 是什么让你得分，是什么让你失分
 - 基于项目过程，描述成功的行为
 - 基于成功的行为，定义提升的能力
 - ✓ 建立能力成长模型
 - ✓ 能力改善可以迁移解决实际工作（工作场景与工作行为）
 - ✓ 基于能力成长模型描述下季度个人发展计划 IDP（第三季行动计划）

五、 城镇会议验证改善计划与个人发展计划 IDP

- 内部管理者基于第三、四部分内容进行建议性指导与评价
 - 团队依据内部管理者反馈进行修改和调整确认行动计划
- ✓ 上交与备份改善计划与个人发展计划 IDP