

# ACTION

**行动学习使用手册** | LEARNING  
一本书讲透行动学习如何落地 | 众行行动学习研究院 刘永中◎著

ACTION  
LEARNING

# 行动学习使用手册

一本书讲透行动学习如何落地

众行行动学习研究院  
刘永中◎著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

行动学习使用手册：一本书讲透行动学习如何落地 / 刘永中著. —北京：  
北京联合出版公司，2015. 12

ISBN 978-7-5502-6264-5

I. ①行… II. ①刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 238909 号

行动学习使用手册：一本书讲透行动学习如何落地

作 者：刘永中

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：唐乃馨 夏应鹏

特约编辑：太井玉

封面设计：新艺书文化

版式设计：曾 放

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京嘉业印刷厂印刷 新华书店经销

字数 256 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 19.75 印张

2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-6264-5

定价：68.00 元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

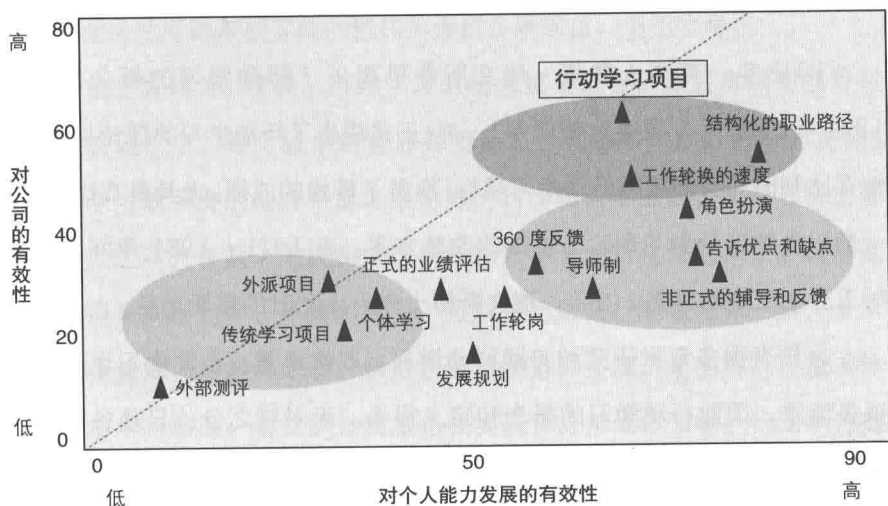
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

# 前 言

## 行动学习到底是个什么东西

这两年在中国企业界，行动学习这个话题很热门，甚至热得有点发烫。发烫的东西一般就有两种待遇：一是有人继续烧火，二是有人泼冷水。烧火的人说：行动学习立竿见影，传统培训过时了，世界 500 强企业都在用行动学习，GE（通用电气公司）、IBM（国际商业机器公司）、华润、中粮等企业成功转型的背后都有行动学习的身影。杰克·韦尔奇也曾说“GE 向全世界宣布行动学习是 GE 改变成‘全球思想、快速转变组织’的主要策略”；彼得·德鲁克、彼得·圣吉都很推崇行动学习，麦肯锡调研美国前 50 名公司的 200 名高管后得出结论：从对公司的有效性和对个人能力发展的有效性两个维度评价，行动学习在众多的人力资源发展技术中综合得分最高（如下图）。



### 行动学习项目在领导力开发中的作用

(数据来源: 麦肯锡调研结果, 来自美国前 50 名公司的 200 名高级管理人员)

泼冷水的人说: 行动学习不是万能的, 跟 TQM (全面质量管理)、项目管理没什么不同, 新瓶装旧酒而已。

冷热交替中, 行动学习更热了, 但企业界对于行动学习的理解更模糊了。行动学习到底是个什么东西?

在网上搜索后, 我们能得到几十个定义; 问专家, 一个专家一个定义; 问参与过行动学习的企业界人士, 有人说“不断换桌子的世界咖啡就是行动学习”, 有人说“对着墙贴卡片的团队共创就是行动学习”, 有人说“行动学习就是做项目”, 有人说“行动学习就是边干边学”……还有人说, 管它是什么, 只要有用就行, 这虽是一种务实的态度, 但中国人讲究“名正言顺”。“名不正, 虽能行, 但行之不远矣”, 大家对于名不正的东西很难达成共识, 在推行中遇到困难就很容易放弃。所以, 对行动学习是什么追根究底很有必要。

## 行动学习就是一条河流

1938年，英国人雷格·瑞文斯最早提出了行动学习的概念，并于1971年出版了《发展高效管理者》一书，正式提出了行动学习的理论与方法。他在比利时和英国实践行动学习项目，取得了辉煌的成绩。尤其是在比利时，一套以他的行动学习理论为基础的改革方案，在1971—1981年间使比利时工业生产效率提高102%，瑞文斯博士成为比利时的重要功臣。

之后有很多专家研究和实践行动学习，成效显著。行动学习也衍生出很多流派，因此行动学习的概念和定义很多，无对错之分，只是各有各的角度而已。

这么多概念中，我个人最认可AACTP（美国培训认证协会）的定义：行动学习是一个团队在解决实际问题中边干边学的组织发展技术及流程。

这个定义涵盖和突出了行动学习的三个关键词：团队、实际问题、流程。

先解读第一个关键词：团队。我们开展一次培训，参与人数几十人到几百人不等，请问这是团队学习还是个人学习？大部分人会回答团队学习。错了，这是个人学习。因为界定一个概念的关键是看结果，区分个人学习和团队学习的判断依据是看学习后获得的更多是个人智慧还是团队智慧。一般形式的培训通常获得的是个人智慧的提升，而团队智慧的获得需要团队的交流、碰撞和融合。行动学习是需要一群人组成一个或几个团队以完全团队作业的形式边干边学，是组织中最被大家认可的一种获得团队智慧的模式。

第二个关键词：实际问题。最早的培训源于教育，教的主要是理论，大家觉得有些脱离实际，于是就有了实战教学。但后来又觉得实战教学还不够，于是哈佛大学发明了案例教学（case study），直接以实际案例作为教学内容。可还有人不同意，于是又有了沙盘模拟，完全模拟实际进行教学。

可大家觉得还是跟实际有距离，怎么办？行动学习应运而生了。行动学习就是以企业此时此刻的实际问题作为课题开展项目，边干边学。

第三个关键词：流程。行动学习是技术更是流程，背后有深刻的管理思想和管理哲学，每个技术的背后都有心理学和脑科学的分析作为支撑。但行动学习最可贵的地方不是这些深奥的科学和哲学道理，而是它将这些虽然伟大但对大多数人来说枯燥的科学和哲学全部转化为流程了。这样就可以迅速为人所用了，不懂也能用，可以边用边悟。就像游泳一样，专家可以根据流体力学等科学设计最好的游泳姿势和步骤，学生可以不懂流体力学直接学习游泳，游泳的过程就是在实践和应用流体力学。行动学习有几百种技术，这些技术基本上都有详细的实施步骤，即流程。

这三个关键词中，我认为最关键的就是流程。管理就是一种实践，但遗憾的是大部分管理理论都不能迅速转化为实践，要靠管理者的悟性和摸索，这就很容易跟实践脱节了。而行动学习按照一定的流程进行，更易于实践。

如果要形象地描述，我们可以说，行动学习就是一条河流。河流的源头代表企业的人、财、物等资源，河流的尽头代表企业的目标，或者说行动学习项目的目标。河流的两岸，一边是问题解决，另一边是心智改善。

简单讲，行动学习就是把企业的某一个棘手的实际问题变成一个项目，相关的人员组成团队边做边学。为了解决问题，我们需要资源，而这些资源不会自然流向企业的目标，需要一条线将资源引向目标，这条线就是通常所用的问题解决的流程，可以是PODC——管理者的四个职责：计划（Plan）、组织（Organise）、领导（Direction）、控制（Control），PDCA即质量环，包括计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、纠正（Action），或者项目管理流程。但这些传统的解决问题方法遇到的挑战是：员工可能没有意愿、不积极、被动，团队之间不开放、相互拆台，组织创新不足，无法解决大量需要创

新才能解决的问题……

这时，我们需要用另一条线去激发员工的激情和智慧，消除团队隔阂和引导组织创新，这条线就是心智改善线。这也是行动学习和传统的项目管理、TQM 的关键区别。大部分传统的问题解决模式没有一条清晰的心智改善线，即使有对心智的关注但这条线也不清晰或不是主线，而行动学习的所有流程都有一条清晰的心智改善线。

这两条线，从心理学的角度去解读，一条是感性线，一条是理性线，问题解决线偏理性，心智改善线偏感性；而从脑科学的角度去解读，可以说一条是左脑线（问题解决线），一条是右脑线（心智改善线）。这也正符合现代管理中领导力需要突破的方向：领导者理性思维和右脑思维的开发与组织实践。

以 GE 发明的经典行动学习方法——群策群力（work out）工作坊的流程为例，一般分为六步：第一步，愿景，偏感性；第二步，SWOT 分析，偏理性；



作者主导的北京大学二代企业家行动学习工作坊之承诺环节



第三步，承诺，偏感性；第四步，关键行动（团队共创），理性与感性兼具；第五步，行动计划，偏理性；第六步，城镇会议，理性与感性兼具。这六个步骤感性与理性相结合，既是一步一步导向问题解决的流程，也是一步一步引导团队成员开放心智、激发创造力及建立团队共同愿景的过程。

## 行动学习就是赢的游戏

理解了行动学习是什么之后，就可以很轻松地面对行动学习的几百个技术了。所有技术都是引导团队成员解决问题和改善心智的流程，只是流程的引导方法各有不同、引导目标各有侧重、引导人员各有特点。

每个行动学习项目都是一系列引导技术和流程的组合，这些技术统称为 facilitation skills，翻译为中文是促动技术、引导技术、催化技术、建导技术。对应的，掌握这些技术的专业人士就是 facilitator，即促动师、引导师、催化师、建导师。因为中文翻译的不同，导致概念进一步混淆，业界也有不同的解读。因为行动学习并不等同于 facilitation，这又加大了学习理解的难度。

简单讲，facilitation skills 就是一种引导（促动、催化、建导）的技术，可以应用于团队问题解决和心智改善，可以称之为小流程，而行动学习是一个项目，需要用到很多 facilitation skills，是一个大流程，是各种小流程的组合。前文提到的很多初学者的误区：世界咖啡就是行动学习，团队共创就是行动学习，其实都属于小流程即 facilitation skills 的范畴，而行动学习是大流程和小流程的组合。

作为初学者，刚开始学习和实践时可以不理会这么多概念，依葫芦画瓢就行了。只要能解决问题，照着项目流程边做边学，在实践中慢慢理解、体会和区分这些小的概念就可以了，关键是要把握项目的整体流程。而整体流

程可以形象地用杰克·韦尔奇的观点来描述——赢的游戏。

TCL 的董事长李东生曾经问杰克·韦尔奇一个问题：一个企业如何保持持续变革、创新的热情？杰克·韦尔奇的回答是：“我想我们都应当考虑的一个重要的问题，就是商业是一场游戏，商业并不是严肃的、致命的、枯燥无味的、毫无乐趣的事，商业就是生活，是每天我们都想赢的一场游戏。”

我开始没有懂杰克·韦尔奇说的是什么意思，只觉得他说得有点玄，不知从何做起。

后来学习和实践了行动学习，我才领会到杰克·韦尔奇这个回答的深刻含义：为什么员工没有激情、没有创新？因为我们的管理思维是枯燥的、纯解决问题式的，过于理性，没有乐趣。如何调动员工的激情和创意？我们需要将组织中的问题变成一个有挑战性的课题，设计一套流程或方法，让员工有参与感，获得成就感，能被激发出个人和团队的热情与智慧。这种流程或方法在丰田是 QC 小组（质量控制小组），在 GE 是群策群力，也就是行动学习。

所以，从企业经营管理的角度去理解，行动学习就是赢的游戏！

## 行动学习是一头大象

其实，看到这里，还是有很多人不明白行动学习到底是什么。一会儿说行动学习是一条河流，一会儿又说行动学习是赢的游戏，还有一本书将行动学习比喻成一把火，难怪有人说“行动学习就是一个筐，什么都可以往里装”。这不跟盲人摸象一样吗？

对，你说对了！行动学习也可以说是盲人摸象里面的大象。

大家都知道盲人摸象的故事，觉得盲人很可笑，但其实我们每个人每天也都在做着同样的事情，面对无形的事物时就是在盲人摸象。

管理是一个无形的东西，行动学习也是一个无形的东西，有人按前后的顺序去解读，有人按由外而内的顺序去解读，还有人按合并同类项的方式去解读……可以有无数种解读方式，每种都没有错，但接受信息的人就会迷糊了，行动学习到底是个什么东西？

如果让你解释太极拳是什么，你会怎么说呢？从技法的角度，太极拳有24式、36式等等，就跟行动学习工作坊有各种各样的流程一样，比如“群策群力”工作坊有六大步骤，“欣赏式探询”有四大步骤，这些步骤既有感性的，也有理性的；从心法的角度，太极拳要练内功，这跟行动学习的内核——心智模式是一致的。所有技法、招法的目的是能将内力发挥出来，行动学习各种工作坊流程的目的是引导个体和团队思维习惯与行为习惯的改变，也就是要达到心智模式改善的目的。学习脑科学和心理学知识，掌握心智模式改善的原理和规律就是行动学习的心法。如果不掌握心法，太极拳跟广场舞没什么区别，虽然也能锻炼身体，但不会有太大的效果，更



中组部广西中德合作行动学习促进师培训班现场，作者作为导师引导干部们全程参与，热烈互动

不可能创造奇迹。行动学习也是一样，不掌握心法，团队在那里讨论来讨论去，一开始觉得流程挺新鲜，久而久之就会觉得跟传统会议和培训没什么区别，也不可能给组织带来奇迹。

再上一个高度，太极拳也可以说是一种哲学。这种哲学相信动静是可以相互转换的，整个世界、整个人体都是可以阴阳转换的太极。而行动学习的哲学是相信企业是一个有生命的共同体，力量来源于每个个体的参与和创造，如果能激发每个个体的内驱力，组织就会创造奇迹。这种管理哲学也就是任正非所说的“让听得见炮火的人来决策”，美国管理大家所说的“海星型组织”，日本企业家稻盛和夫所说的“阿米巴组织”，而体现这种哲学思想的管理技术和管理模式——行动学习，就是杰克·韦尔奇所说的“赢的游戏”。

沟通的时候，当我们想强调大象的体积时，会说大象像一堵墙，就像我们要强调行动学习的技法时，会说行动学习就是一个流程。这会让受众记忆深刻，但也会带来歧义。如果受众没有整体的认知，就会误入歧途。

本书是国内甚至国际唯一一本从管理哲学到心法、技法、应用（案例）、（行动学习促进师的）修炼五个角度全面而系统地逐层解读行动学习的著作。书中有作者所在机构众行行动学习研究院近年来上百个行动学习实践案例的经验分享，也有作者16年管理培训和管理咨询工作的总结沉淀，更有作者本人多次创业、投资大大失败和小小成功之后的经营感悟甚至是人生感悟，还有每个项目中的每位企业家和每个员工、每本前人著作、每个工作伙伴的智慧结晶，希望你有所帮助。

行动学习到底是什么？希望读完本书后，你可以自己下定义，更希望行动学习可以给你和你所在的组织带来奇迹。



前言 行动学习到底是个什么东西 / VIII

CHAPTER  
第一章

**管理哲学篇——企业就是赢的游戏**

杰克·韦尔奇说：企业就是赢的游戏 / 003

赢的游戏到底是什么 / 004

群策群力是什么 / 004

企业经营游戏怎么玩——从福特到郭台铭 / 006

海星型组织和阿米巴组织 / 010

所有行业都是游戏业 / 017

如何把工作变成游戏 / 019

## 将工作变成游戏的四大法则 / 025

目 标 / 026

规 则 / 028

反馈系统 / 030

自愿参与 / 030

## 群策群力的企业文化——GE 行动学习案例 / 031

群策群力产生的背景 / 032

群策群力在 GE 的应用 / 035

## 凤凰涅槃，绩效倍增——中国本土银行行动学习案例 / 042

背景：没有最烂，只有更烂 / 042

发起：慧眼如炬，凤凰涅槃 / 044

启动：释放梦想，点燃激情 / 045

跟进：成效初现，业绩喜人 / 046

成长：不断成长，永不放弃 / 047

快乐、感恩、分享 / 048

蜕变和突破 / 049

结 语 / 050

## CHAPTER 第二章

## 心法篇——心智模式是行动学习的内核

解剖行动学习公式 / 055

P 是什么 / 057

Q 和 R 是什么 / 058

I 是什么 / 060

行动学习 = 游学? / 061

## 探究行动学习的内核——心智模式 / 063

心智模式是什么 / 063

心智模式的三个层次 / 064

心智模式改善对于个人和组织的意义 / 066

如何改善心智模式 / 069

## 脑科学揭示心智模式改善的秘密 / 072

心智模式是如何形成的 / 073

为什么心智模式很难改变 / 076

如何改善人和组织的心智模式 / 078

## 改善心智从营造场域开始 / 079

改变个体先从团体开始 / 080

会议为什么无效 / 081

改造组织从改造会议开始 / 084

CHAPTER

第三章

## 技法篇——行动学习的流程技术

### 行动学习技术本质上就是流程技术 / 089

管理就是流程 / 089

行动学习流程超越一般管理流程的秘诀——心智改善成为主线 / 090

解决问题流程 + 心智改善流程 = 行动学习流程 / 092

## 行动学习基本流程设计 / 095

设计流程之前——搞清楚项目流程和工作坊流程 / 096

设计行动学习项目流程 / 097

设计项目中使用的作坊流程 / 099

## 解读 1234N1 行动学习流程 / 101

项目背景及项目成果 / 101

1234N1 的项目及促动师工作流程 / 102

## 行动学习基本功——团队共创 / 109

在团队沟通中，我们是否面临这些尴尬场景 / 109

是什么降低了团队沟通的质量 / 110

什么是团队共创法 / 111

团队共创的主要价值 / 111

团队共创法实施步骤 / 112

行动学习经典技术 1：“群策群力”工作坊（PPT 微课）/ 119

行动学习经典技术 2：“欣赏式探询”工作坊（PPT 微课）/ 136

行动学习经典技术 3：“未来探索”工作坊（PPT 微课）/ 148

行动学习经典技术 4：“世界咖啡”工作坊（PPT 微课）/ 154

行动学习经典技术 5：“鱼缸会议”工作坊（PPT 微课）/ 168

行动学习经典技术 6：“开放空间”工作坊（PPT 微课）/ 179



行动学习经典技术 7：“复盘”工作坊（PPT 微课）/ 192

行动学习如何无招胜有招 / 207

行动学习是流程技术 / 207

行动学习流程背后的原理 / 208

CHAPTER

第四章

## 应用篇——行动学习项目成功案例剖析

如何让培训直接产生绩效——中国本土行动学习案例剖析 / 213

工作就是学习，学习就是工作，会议是工作，会议也是学习 / 213

折腾是检验人才的唯一标准 / 215

复盘：在质疑反思中成长 / 217

领导力项目为什么“缺钙” / 220

系统化的课程能被系统吸收吗 / 220

行动学习就是走过场？ / 222

领导力项目成功的奥秘——本尼斯领导力三要素 / 223

逆袭——维格娜丝的行动学习实践 / 226

领导力培养的困惑 / 227

行动学习如何创造奇迹——流程是关键 / 228

让每个成员参与决策 / 229

管理是盯出来的，人才是折腾出来的 / 231