

ACTION  
LEARNING

Action Learning  
in Yonyou

# 玩转 行动学习

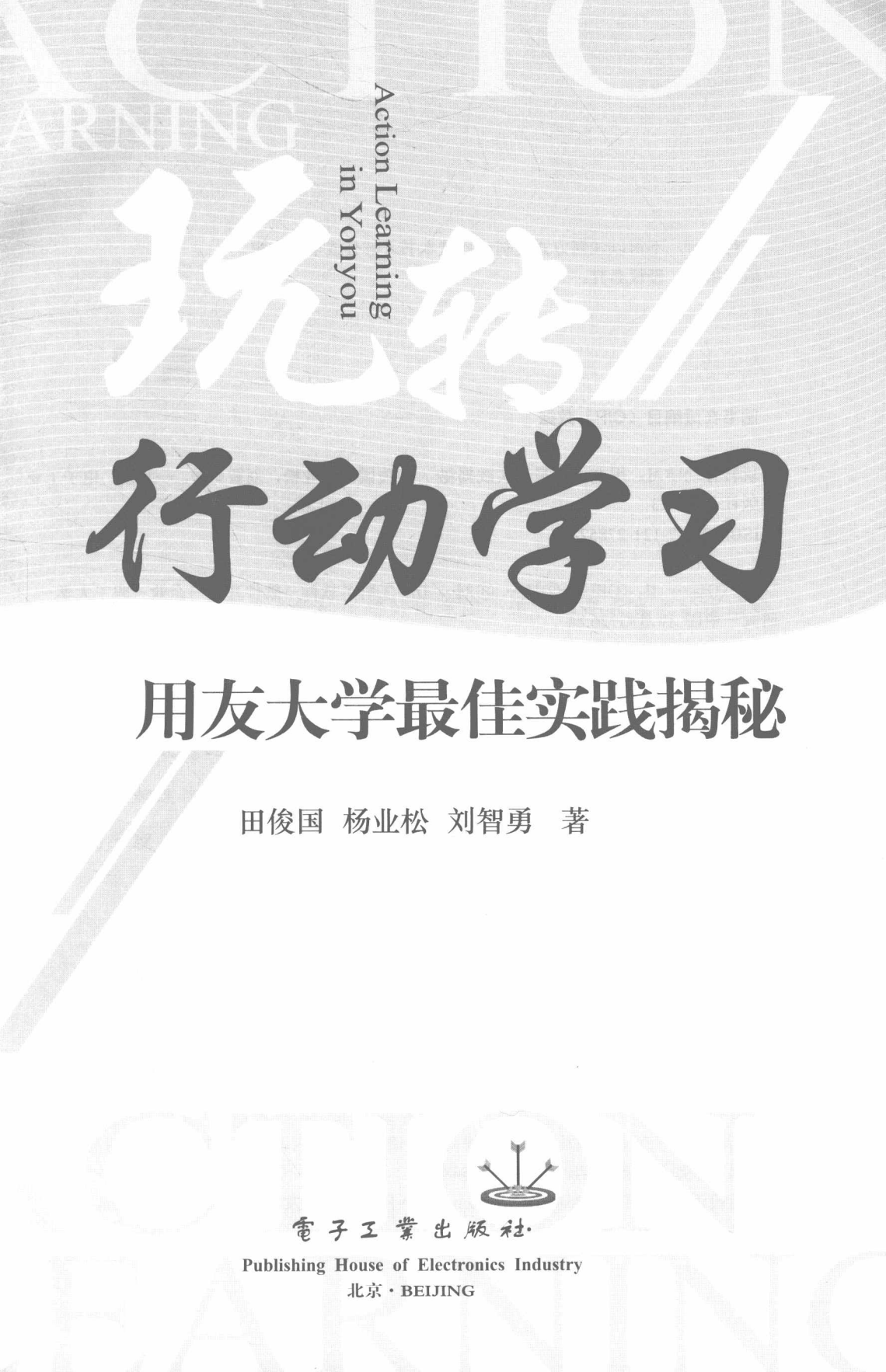
## 用友大学最佳实践揭秘

田俊国 杨业松 刘智勇 著



 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>



Action Learning  
in Yonyou

# 玩转 行动学习

## 用友大学最佳实践揭秘

田俊国 杨业松 刘智勇 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

玩转行动学习：用友大学最佳实践揭秘 / 田俊国，杨业松，刘智勇著. —北京：电子工业出版社，2016.3

ISBN 978-7-121-27852-5

I. ①玩… II. ①田… ②杨… ③刘… III. ①财务软件—软件开发—企业—职工—大学—研究—中国 IV.①G726.84

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 301491 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.5 字数：172 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版

印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价：42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：(010) 88258888。

# 感言

20世纪60年代成长的道路好比乡间小道，70年代成长的道路好比乡镇公路，80年代成长的道路好比国道，而90年代成长的道路就是高速公路甚至飞机航道。

职场成员的快速迭代，注定会推进企业管理实践的蜕变，而行动学习是加速这种蜕变的助力器。田校长对于行动学习的实践给千万企业的管理者打造了一把开启新时代管理的钥匙。

——河南TTT联盟（公益）创始人 张振伟

从事培训事业的您，试想当初为什么会走进培训的大门？又是什么让你寻找突破？培训市场讲师鱼龙混杂，课程眼花缭乱，该如何做选择？企业内训是向外求，还是向内求？又该如何与自身及企业员工的最近学习圈相结合？培训说到底是“培训而培训”，还是“为育人而培训”？用友大学田校长说：讲师没有资格告诉学员答案；不以学员变化为目的的培训都是耍流氓……怎么办？怎么办？怎么办？

在本书中，田校长将一一为您呈现他的观点，为您带来 2016 年的饕餮盛宴。我想：循本源、向内求，才能致真知；遵循人类认知模式，激活脑、心、腹共建，才能循道而为。2016 蓄势待发，让田校长为您揭秘“行动学习”。

——新昌物业管理（深圳）有限公司上海分公司  
培训与发展部负责人 侯伟

有幸听田老师微课，分享了行动学习大起底。行动学习神秘的面纱，在田校长平常的语言中勾勒出全貌，为之欢呼雀跃！

在期待中，迎来 2016 年的礼物，田老师和同事推出新书。行动学习在用友大学实践的成果，让我们来一次说走就走的精神旅行！

——逸马集团咨询顾问 孙华

田校长结合认知心理学、建构主义教学、脑科学原理等深刻解析了行动学习的原理和实质，拓宽和加深了我们对行动学习的理解。其倡导的“微行动学习”“镶嵌”在课程中，对培训师很有启发。用友大学的实践，是在充分把握行动学习成功因素基础上的发展和创新，如独创的“主题帖吧”，就融合了几种引导技术，真正做到“用其神，不为其形所困”。田校长丰富的行动学习理念和用友大学的成功实践经验，对企业大学建设和行动学习推广大有裨益。

——上海企力企业管理咨询有限公司首席管理顾问 玄万利

肢体的碰撞能够产生伤害，也能产生快感，甚至孕育新的生命；思想的交汇也是一样！用友大学校长田俊国一次次引领一大群人由邂逅、舒适、信任到思想的碰撞、智慧的连接、激情的火花，直至孕育出行动的种子……他是怎么做到的？这本书中田校长毫无保留地托盘而出。

——高校老师 刘敏捷

行动学习火了那么多年，凡是能用“火”来形容的，我个人觉得都是“病得不轻”。今年最大的收获就是以前只知道行动学习的概念，今天有幸在田校长的带领下渐渐入了门，行动学习终于被请下神坛，走进了我们的工作和生活。

——维也纳大学校长 刘振华

企业培训的目的是将培训对象重新塑形为企业所需的状态。在这个过程中，行动学习有效填补了传统培训中“填鸭式”教学模式的不足，真正将培训目标和学员的自主探究性相结合，为国内企业培训模式探索树立了新的榜样。

——德师傅企业大学培训经理 白洁

行动学习的本质是促进集体对话，解决组织真实问题。行动学习的最高境界是引爆全员智慧，化有形为无形。用友大学在六年多的实践里，体验过行动学习的人数高达 10 000 人以上，做过多期五六百人

的现场行动学习，有效地支撑了业务发展。

我认为，行动学习在用友做到了生根开花，做到了化有形为无形的境界。如今，行动学习已然成为用友人的一种工作习惯。想知道这些都是怎么做到的吗？答案尽在此书。

——上海菲扬化妆品有限公司培训发展负责人 彭春雷

田校长把自己开展培训工作的经历、经验、体会、成败、辛劳一一讲述传授，让你一边看一边思考，一边学一边领悟，多角度、多视觉、多层次、多方位，使行动学习展现在你面前，记忆在你的脑海中，融化入你的行动中。

——广州石油培训中心科长 林盛娜

行动学习是管理培训、管理咨询从业者必备的技术，也是每位经理人必修的领导艺术。无穷的智慧蕴藏在员工中间。挖掘员工的智慧，需要具备科学的方法和技能。认真阅读这本书，你一定会从中获得诸多有益启发。

——北京追求者企业管理咨询有限公司咨询总监 张平

田校长用他博古通今的智慧，特别是对建构主义、教育心理学的深入研究，揭开了行动学习的“底”，让我们在“知其所以然”中，简单、高效和灵活地运用这一方法。田校长在用友大学多年的实践，又让他和这一方法有了更多的底气，这不仅会对企业培训产生深远影

响，而且必将对教育界产生举足轻重的作用。

——江西联微软件技术有限公司

注册高级人力资源管理师 万里程

我是专业做培训的。经常有人问我：专业培训师和学校老师有什么区别？培训的主角是谁，是培训师还是学员？培训师和学员在培训过程中应如何互动？

我也经常思考：在这个知识爆炸的时代，学员能够通过多种渠道学到各种知识，那么作为培训师的价值何在？

企业管理者其实面临着和我一样的问题：前 20 年的管理方法已经不适用了，你的下属懂的可能比你还多，怎么领导他们？如何提升管理者本人和他领导的团队绩效？

用友大学田俊国校长对通过培训提升企业管理者的领导力做了卓有成效的实践，他的“行动学习法”理念与我在德国企业接受的培训教学理念基本一致，更难能可贵的是，田校长通过不断摸索实践，走出了一条适合中国企业家的可执行、能落地的“行动学习法”培训之路。

“授人以鱼，不如授人以渔。”这本书不论是对专业培训师，还是对企业管理者来说，都是一本值得用心研读的书。

——大众汽车学院资深管理培训师 王玮



# 序

用友大学田俊国校长请我为用友大学几位同仁合著的新作《玩转行动学习——用友大学最佳实践揭秘》作序，我心里有点忐忑，因为我不是这方面的专家，只是行动学习的受益者和运用者，所以在此就谈一些我对行动学习的体验和感受吧。

从我首次参加行动学习到现在，已经五六年了，真正发现它的威力是从2011年开始。因为从那一年开始，我主管用友集团人力资源工作，如何让员工培养更有效、干部的领导决策更准确、企业文化推广更落地就成了我必须思考和解决的问题。行动学习给了我很大的帮助。

企业是培训、培养人才的第二所大学，企业对人才的培训培养必须与企业的业务需求紧密结合，离开了这个基本原则，企业人才的培训培养就失去了价值。而企业的业务是发展变化的，特别像用友这样处于信息技术领域的企业，业务的变化会更加频繁、更加剧烈，由此带来每个年度对员工的培训培养需求都会不断涌现。同时，对于已经

参加工作的人员的培训培养与在校学生又有很大的不同，员工的培训培养更需要针对业务问题高效解决。行动学习实质上提供了一种有效的方法，使得基于问题解决的员工培训变得不但有效，而且有趣。用友大学现在每年的员工培训课程授课量在数万人次，行动学习是其主要的培训方法。

不管你是哪一个层级的企业管理者，你都会有一个关键任务，就是决策。不能有效决策的管理者一定是一个失败的管理者。面对一个业务问题，你需要解决办法，带领大家去解决，这个解决办法也许你已经知道，你就可以通过行动学习的方法去贯彻、去落实；但很多情况下，你连解决办法都没有，行动学习同样可以帮助你找到解决办法。通过行动学习找到的解决办法不仅更准确，也更容易被你带领的团队落实。在用友的实践证明，一些创新的决策往往是集众人的智慧、通过行动学习产生的，善于使用行动学习的管理者更具有领导力。

很多企业的总裁和人力资源负责人都在为企业文化的有效推广犯愁，企业文化写在墙上、印在书本上、挂在网络上通常是的方法，但这些方法不容易深入人心。行动学习则提供了文化推广、训导的有效手段。本书中，描述了许多“用友干部与专家夏令营”活动中使用行动学习提炼、推广文化主题的方法，值得大家借鉴。广而言之，一些企业新制度、新政策，也可以通过行动学习有效地推广和实施。例如 2014 年度，用友为促进员工成长发展，落实《专业人员发展管理制度》，专门推出了“职业生涯规划”轮训课程，培养员工主动进行职业规划的意识，促进员工自觉工作、追求成长。

阅读本书，你会感觉它像一本案例教程，从一开始，主要篇幅都放在了行动学习在“用友干部与专家夏令营”的具体运用中，后半部分才讲了行动学习在其他一些著名企业的运用实践和相关的理论、理念，其中也包括了用友大学的创新创造。阅读本书，你还会感觉它像一个故事，讲述作者对行动学习的执着，其中有挫折、有困难、有惊喜、有回报。

相信本书一定能够给众多企业管理者以启迪。

严绍业

用友集团高级副总裁

# 前言

经过六七年的探索与实践，行动学习在用友已经有了比较广泛的群众基础，并逐渐发展出独特的价值主张和方法论。管理科学就是实践科学，我一向主张边学习、边创新、边实践、边发展，任何照搬前人经验的做法都是没有前途的，哪怕是大师的理论，也会在实践中遇到实际的挑战。为应对这些实际的挑战免不了对理论进行灵活运用和适应性发展，于是理论会在实践中升华，实践会在理论的指导下落地。

用友大学实践行动学习的过程大致可以分三个阶段：第一阶段是学习模仿阶段，如林黛玉进贾府，处处新鲜，百般小心、生怕走样地运用经典的行动学习方法和工具开展团队研讨，果然收到了不错的效果，不一样的效果激励我们做更大胆的尝试；第二阶段开始尝试创新发展，在把握行动学习精神实质的原则下，根据业务背景和主题目标的需要，大胆改造创新一些流行的行动学习方法并进行实践，也取得了不错的效果，更加鼓舞了我们学习探索的热情；第三阶段开始自成体系，独立创作，更进一步探索行动学习的团队思维过程实质，理解

其作为解决病构问题的方法技能基本原理，逐渐达到运用自如的境界。今天，我们在用友内部实践的行动学习，既不是照搬教科书，也不是完全特立独行，而是在保持行动学习基本指导思想和核心精神的基础上，做了大胆的创新和发展。实践是检验真理的唯一标准，几年实践下来，我们觉得这套方法很有效。2015年用友干部与专家夏令营之后，我们有了将用友大学的行动学习实践总结成书的想法，这一想法得到主管集团人力资源的高级副总裁严绍业先生的大力支持，也成了很多粉丝的期待，我和杨业松、刘智勇三人苦熬了几个月，终于脱稿。

这是一本介绍行动学习在用友集团应用和发展的书。前6章为最佳实践案例分享，分别以2010年至2015年用友干部与专家夏令营上的行动学习项目为主，兼顾当年的一些其他行动学习项目实践，力求全真地介绍行动学习在友友的导入、发展、创新、推广的全过程。其中，第1章由我撰写，第2、6章由用友大学刘智勇老师撰写，第3、4、5章由用友大学杨业松老师撰写。在每章的结尾我又续了一段简单的评述。为了给读者有带入感和连贯性的阅读体验，出版社在编辑的时候把各章的语言风格都统一为我的叙述口吻。第7~10章由我撰写，其中，第7章讨论行动学习与工作的深度融合，第8章探讨行动学习之所以有效的深层次原因，第9章聚焦行动学习项目的设计，第10章介绍行动学习催化师需要的引导技巧。

近几年，行动学习在国内呈野蛮生长的态势：培训主管把行动学习当成改变培训惨淡现状的灵丹妙药，老板们也被培训主管忽悠得热

血沸腾，于是行动学习项目高调进行，轰轰烈烈一番后常常是草草收场，正如老子所言：“飘风不终朝，骤雨不终日。”运动式的行动学习很难持久。我认为，真正的行动学习应该是深度融入工作中“百姓日用而不知”的。用友的行动学习一直追求独立自主进行，把行动学习作为一种工作方式融入工作的各个环节：行动学习可以作为团队合作的新模式，也可以作为解决病构问题的方法论，还可以作为人员培养和领导力发展的一种方式。这本书旨在把用友大学几年来对行动学习的实践与感悟作为案例分享给业界。要而言之，实践中我们对行动学习体会会有几个方面。

### 团队合作新模式

在我的认知中，行动学习是一种更富有成效的多人沟通模式，只要是两人以上准备协商某个主题，行动学习的方式总能奏效。有人曾经质问我：“田校长，难道你真以为行动学习就像包治百病的万能膏药吗？”我说：“在团队中，只有不愿意用行动学习解决问题和带领团队的人，没有行动学习派不上用场的时候。”行动学习是一种更有效的研讨方式，把散落在不同参与者脑海中关于某一主题的见解与智慧加以析取和整合，而这个析取和整合的过程和结果又能让组织和所有参与者从中受益。

没有必要把行动学习神秘化、专业化，它不是高深的技术，更不需要多么专业的技巧，其最具价值的精神内核就是有框架的群策群力。因此，行动学习只能为用，不能为体。行动学习是一个重要的基础件，能够方便地镶嵌在经营决策、团队工作、团队学习等各个环节，

但最好不要作为一个单独的产品。

真正的行动学习是可以信手拈来的。检验行动学习在一个组织中普及是否成功的标准不是实施过多少个行动学习项目，而是组织能够自发地把行动学习的方法融入工作中。当年通用电气在实施行动学习时要求所有部门都采用行动学习进行实际问题研讨，甚至把行动学习的具体方法融入各种课程中。本质上，行动学习的精神和工具让团队合作变得更高效、更简单，我内心真正欣赏的是行动学习背后这种尊重个性、民主参与、群策群力、整合智慧、简单高效的价值主张。

### 解决问题方法论

行动学习还是一种整合团队智慧、解决实际问题的方法论，是一套能够解决一类问题的流程和工具的集合。只要把行动学习准确地定义为方法技能，就使方法技能这一抽象的概念有了一个活生生的样板。解剖这个样板，反过来能帮助我们对方方法技能背后的原理、本质把握得更到位。

病构问题是指问题的定义、可能的解决方式都有多种可能的不确定性问题。行动学习就是一套很好的解决病构问题的方法论。其基本过程就是一种汇集团队的力量，采用不完全归纳法和逐步逼近的策略共同完成对问题的界定，集思广益寻找可能的解决方案，并从多个可能的解决方案中选择一个可以付诸实践的解决方案。我常说：不怕有问题没答案，就怕我们不知道用什么方法去得到答案，行动学习就是一种找答案的方法。

一旦理解了行动学习只不过是解决病构问题的方法这一本质，那

么，认知心理学里那些有关解决病构问题的普遍理论都可以迁移到行动学习中来实践应用。我的很多大胆实践，恰恰是在解决病构问题相关理论启发下进行的。只有深刻理解工具背后的理论依据，才能更好地使用工具；也正因为行动学习的成功实践，让我意识到方法技能的萃取和推广必须是企业大学的重点工作之一。

### 时代精神很需要

行动学习属于这个时代。因为人类的民主化进程一直在快速发展，我们会感觉到一代比一代更民主。我们正置身于互联网时代，民众的民主意识、自我意识极强，价值观的多元化和审美情趣的分化也非常明显。

这跟工业化大生产时代有很大的不同。工业化大生产时代大家都用同样的产品，福特汽车只生产一款汽车，甚至颜色都没有选择。因为那时候是工业化大生产时代，物质紧缺问题还没有很好地解决，人们不追求个性化，无暇追求多样性。工业化时代的主要特征是大批量低成本生产标准化的产品，以生产为中心，人机料法环都是资源和工具，对人的假设是工具假设，生产过程是要压抑人的个性以满足标准化要求的。互联网时代是一个更富有个性化的时代，一方面，标准产品越来越难满足客户的多样化需求，大量标准化的产品成为库存；另一方面，今天消费者的个性化需求几乎达到任性的程度，旺盛的个性化需求却不能满足。供需改革是社会意识发展的必然要求。

90后的员工在一个相对富足的环境中长大，没有经历过物质匮乏的时代。他们把自我实现和成就感看得比当期收入还重要。多数人是



独生子女，在父母的呵护下成长，他们习惯了在舞台的正中央，更向往受尊重、能独立施展的工作空间。成长的环境决定了他们需要更多对决策的参与、更充分的信任和授权、更多的激发和自我实现，而行动学习这种方式非常匹配他们的特点。

德鲁克说：工业经济时代我们实现了把一个体力劳动者的效率提高 50 倍的目标，那么在知识经济时代管理者的任务是把一个智力工作者的工作效率提高 50 倍。要想把一个智力工作者的工作效率提高 50 倍，一定要自内而外地激发员工的内驱力。行动学习属于这个时代，它确实实跟时代的脉搏很合拍，与当前的社会意识发展水平很匹配。

### 群众基础是关键

多数介绍行动学习的书都非常强调领导的重视，甚至有人建议没有得到领导的真正重视就不要开展行动学习。但凡把宝押在个别人身上的事情，风险都会很大。难道企业一把手不够重视，行动学习就完全不能开展了吗？

事情没有那么悲观，完全没有必要因为最高领导暂时不理解或不支持行动学习就感到沮丧和无能为力。推广行动学习更重要的是争取各级一把手的支持，只要有一个经理人爱上行动学习，他就会在自己权力范围内应用行动学习。只要不断地做各级经理的工作，让他们喜欢上行动学习，在工作中应用和推广行动学习，日积月累，当越来越多的经理人把行动学习当成一种工作方式时，行动学习就推广成功了。我把这种策略称为“农村包围城市”的策略。实践证明，这种策