

# Facilitating Action Learning

A Practitioner's Guide

## 行动学习 催化秘籍



源自行动学习创始人**雷格·瑞文斯**的实践  
探索全球行动学习正宗应用

迈克·佩德勒  
(Mike Pedler)

[英] 著

克里斯蒂娜·阿博特  
(Christine Abbott)

郝君帅 王金帅 王培杰◎译  
唐长军◎审校



机械工业出版社  
China Machine Press

# 行动学习催化秘籍

---

FACILITATING  
ACTION  
LEARNING  
A Practitioner's Guide

---

**迈克·佩德勒**  
(Mike Pedler) 著  
[英] **克里斯蒂娜·阿博特**  
(Christine Abbott)

郝君帅 王金帅 王培杰◎译  
唐长军◎审校



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

行动学习催化秘籍 / (英) 佩德勒 (Pedler, M.), (英) 阿博特 (Abbott, C.) 著; 郝君帅, 王金帅, 王培杰译. —北京: 机械工业出版社, 2015

书名原文: Action Learning Facilitation: A Practitioner's Guide

ISBN 978-7-111-50535-8

I. 行… II. ①佩… ②阿… ③郝… ④王… ⑤王… III. 学习方法 IV. G791

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 117767 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-0422

Mike Pedler, Christine Abbott. Action Learning Facilitation: A Practitioner's Guide.

ISBN 978-0-33-524597-0

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。

版权 © 2015 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 行动学习催化秘籍

出版发行: 机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 卜龙祥

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 16.25

书号: ISBN 978-7-111-50535-8

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



大家好，我们是来自行动学习引导师中心（C-ALF）的迈克·佩德勒和克里斯蒂娜·阿博特。虽然我们有段时间没有和诸位在中国一起工作了，但毫无疑问，行动学习在中国各大企业中的运用一直成果显著。

行动学习的理念是非常简洁的，行动学习是要把解决组织重大挑战的任务寓于学习之中，并试图改变和改进现状。因此，在同一个行动学习小组的成员可以通过相互支持和相互激励去采取行动，同时，还可以通过相互挑战和相互提问来帮助彼此深入学习。这一理念认为，我们只要得到细微的帮助，协同工作，我们就能开创我们自己的未来。

当然，和所有简单却行之有效的理念一样，行动学习有时在现实的组织中也会难以实施，但如果精通行动学习此道的催化师来辅佐行动学习的流程，情况可能大为不同。阿博特和佩德勒在行动学习领域精诚合作长达 20 年，他们一起创立了行动学习引导师中心，向大家介绍行动学习，并着重发展作为催化师的实践能力。在 C-ALF 的模型中，引导不是单纯地运作一个小组，通过以运作为中心——它也是通过做好第一线的几个行动学习小组，到更大的组织中去转播，去分享小组学习的经验。

我们写本书的目的在于帮助大家理解和掌握行动学习的引导方法，以及帮助大家学习实操。谨此也欢迎所有的中国读者实践行动学习！

如果你因本书而运作行动学习，请通过电邮至 [www.c-alf.org](http://www.c-alf.org)，让我们知道你的进展。

致以真挚的问候。

克里斯蒂娜·阿博特

迈克·佩德勒

2015年6月

## 行动学习：推动个体学习迈入组织学习

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。

21 世纪的组织面临着剧烈的变革。这种状况源自于经济全球化、产品生命周期的缩短和技术平台转换所带来的技术需求、产业边界融合和战略合作扩大而产生的竞争、大量管制的取消和新贸易摩擦的出现所带来的机遇，以及快速发展的互联网造就的颠覆式创新。

现今，组织所面临关键问题的复杂程度远远超过了过去五到十年。根据 Bertolt Meyer & Wolfgang Scholl (2009) 的研究，问题之所以具有如此复杂的特征，其原因在于环境的复杂性、不透明性、互联性、动态性和多目标性。借用美国军队的一个术语，可以很好地概括当下这个时代——VUCA（易变 -volatility，难以预测 -uncertainty，复杂 -complexity，模糊 -ambiguity）。

企业如何应对 VUCA？这是一个复杂且重要的命题。在这个极富挑战性的时期，解决复杂问题成了一种生活方式。组织成员，尤其是领导人，必须学会审时度势，既要承担适当的风险，又要利用有限的时间和资源，分析环境的不确定性，从而做出巧妙的决策，并要在深思熟虑后采取行动。现在的问题变得越来越复杂——它们不仅在一开始就很难被识别出来，而且经常隐藏在其他的问题之内，因此，领导人必须依靠集体的力量开辟出一条出路，以使组织

在激烈的竞争之中保持充分的韧性。

如何才能依靠集体的力量在解决复杂问题的同时，持续提升组织解决问题的能力？**行动学习或许是我们的最佳可选策略之一。**

行动学习是在 20 世纪 40 年代由英国的管理思想家、行动学习先驱雷格·瑞文斯（Reg Revans）提出来的，自从这个概念首次在英国威尔士煤矿被提出以来，它就一直有一个主要的目的：“用真实的人，在真实的时间，解决真实的问题并取得真实的结果。”从一开始，行动学习就有一个认知，即在解决问题的过程中，学习是开发突破性思维和取得重大成功的关键。行动学习是一个了不起的、高效的问题解决过程，这个过程充分利用了人类的想象力和勇气。行动学习是由一个具有挑战性的真实问题所驱动的，这一事实使得参与者在整合多样化的各方观点来集体解决问题时，学习的发生是直接的、有用的、多层面的。

世界各地的许多组织都已经发现，行动学习是解决复杂问题和提出可持续行动策略的强有力方法（Boshyk & Dilworth, 2010; Marquardt, 1999, 2004a, 2004b, 2011b; Kramer, 2008; Pedler, 1983, 1991, 1997, 2012）。《商业周刊》特别专刊（2005）指出，行动学习对于经理人来说是一个关键的问题解决工具。美国培训与发展协会（ASTD，后更名为 ATD）在 2008 年所做的一项研究也发现，63% 的高层项目都使用了行动学习来解决问题和开发领导力。行动学习也越来越被视为最有效的解决大型、复杂问题的工具之一，是在组织的生死攸关阶段所使用的最关键的工具。

百年基业作为国内行动学习的领先者，专注于行动学习的研究、实践与传播，与多家国际知名专业机构有深入合作，如国际行动学习中心（C-ALF）、国际行动学习协会（WIAL）、国际引导学院（INIFAC）、新加坡引导师协会（FNS）、美国韬略公司（LSI）



等。为了将行动学习理论与实践系统性地介绍给中国的企业，机械工业出版社华章公司携手百年基业，精选了近期国内外行动学习与引导技术领域的专业著作，组织了强大的编译校资源，为中国的企业界奉献出一套从理论到实务、从方法到案例的系列书籍，以期帮助中国的企业更好理解并应用行动学习，适应并能够更好地生存于 VUCA 时代！

本套“行动学习与引导技术”系列丛书共计六册，可供读者从多个角度立体了解行动学习和引导技术及其应用。

《行动学习》是原理要素篇，阐明了行动学习的源起与原则。《行动学习催化秘籍》是角色能力篇，阐明了掌握专业行动学习催化师三大角色所需的关键能力。《行动学习应用：全球最佳实践精粹》则是实践案例篇，你可以了解到 9 种情境下 33 个应用行动学习的全球真实案例。《行动学习七步法》是设计实施篇，详细解析了行动学习的七个步骤、方法与工具。《提问式领导》（原书第 3 版）一书是创新应用篇，论述行动学习的提问技巧在发展领导者方面的创新应用。《改变提问改变人生》（原书第 2 版）这本书则是思维心态篇，提倡人们关注培养自己的提问式思维，多用学习者心态，少用评判者心态。

以下是对这六本书更加详细的介绍。

《行动学习》是行动学习创始人雷格·瑞文斯教授基于大量专著和论文，在 20 世纪 80 年代浓缩精华而成的一册行动学习经典著作。2011 年经瑞文斯的学生迈克·佩德勒教授对部分内容改写后再版，增加了该书的易读性。这是一本极具洞见性的著作，书中介绍了行动学习的主要假设、所秉承的哲学、基本操作过程，在组织

中应用行动学习的关键要素，以及实施项目的相关经验。特别分析了组织实施行动学习所需要关注的高层支持因素，通过本书，读者可以追根溯源第一手深刻理解行动学习的精髓所在。

《行动学习催化秘籍》由国际行动学习催化认证中心的主席迈克·佩德勒和副主席克里斯蒂娜·阿博特联手所著。二位专家基于多年理论研究和实践探索，在瑞文斯的基础上，构建出行动学习催化师三大核心角色，并且发展为唯一被国际职业认证机构认可的行动学习催化师培养认证体系。该书为该认证的配套教材。通过阅读本书，读者可以学到一名专业行动学习催化师所需的能力和技巧，包括催化师的三类角色：助产士/项目设计师、团队引导者和组织学习顾问，以及相应的方法工具；还能够学到全球行动学习的最新趋势、虚拟行动学习和批判式行动学习的操作精要；作为催化师训练指南，书中还详尽地介绍了催化师自我发展的策略和路径。

《行动学习应用：全球最佳实践精粹》是国际行动学习协会主席迈克尔·马奎特教授的一本新作。该书是一册行动学习全球最佳应用实践的汇编，书中汇集了销售与市场、技术应用、环境与可持续发展、国家与社区发展、产品和服务创新、公司文化与伦理、组织变革与学习等9种情境下的33个真实案例，让读者能够快速拥有来自惠普、固特异、百事可乐、德意志银行、松下、丰田汽车、联合国环境规划署、社区等多样化的组织应用行动学习项目的经验。同时作者还分析了组织应用行动学习解决复杂问题的成功关键，使读者不仅知其然，而且能够知其所以然。

《行动学习七步法》由百年基业董事合伙人郝君帅、唐长军和资深行动学习催化师王云所著。三位专家在学习融汇国际主流行动学习的基础上，结合中国本土多年实践总结，以行动学习设计和实施为重点，发展出了行动学习七步法，使得行动学习从复杂的概念

和理论变为了清晰简洁的操作流程。该书从行动学习项目视角，以一个完整行动学习项目流程为主体，将整个项目分为获取支持、确定难题、组建小组、过程设计、实施催化、成果汇报、总结固化七个关键步骤，详尽介绍了每一步的操作指南、核心能力、主流方法工具、难点陷阱，以及应对策略，同时书中还给出了大量实用流程和模板，并辅以丰富的实战案例，帮助读者更好掌握行动学习实务操作。该书也是最贴近中国行动学习实践应用的一本著作。

《提问式领导》（原书第3版）是国际行动学习协会主席迈克尔·马奎特教授的一本全球畅销书。马奎特教授作为国际行动学习专家，深刻理解到洞见性提问的威力以及其在行动学习中的价值。作者通过对近200位成功企业人士的研究发现，他们成功的关键在于善于制造发问机会，并懂得在正确的时间提出正确的问题。本书将告诉你怎样有针对性地问对问题，怎样通过有效的提问提升自己的自信心和创造力、激发创意、激励团队合作、解决复杂问题，同时本书还将告诉你是什么制约了提出好问题，以及如何去应对和克服。

《改变提问改变人生》（原书第2版）是北美知名的提问力专家梅若李·亚当斯博士全球畅销的一本关于提升提问式思维的著作，也是全球各地催化师、培训师、咨询师的案头必备。行动学习的核心精要是洞见性问题和深刻反思，如何提出好问题促进小组改变认知、改变行为、改变心智模式，是每一位催化师时刻思考的一个难题。作者梅若李·亚当斯博士以幽默、平实的语言，娓娓地讲述了一位高管如何从事业和亲密关系的谷底走出来的经历。通过讲故事的手法，作者目的是要广泛地分享故事中人物所运用的方法（提问式思维，question thinking），令读者领悟到，有这么一种方法，可以帮助我们将自己的态度从惯于评判、简单粗暴地下结论，转变为好奇谦逊、思虑周全的提问，从而培养自己正向开放、乐于探询，

能理智客观地看到种种可能性，并富于创造性地解决难题的品质。

在这个 VUCA 时代背景下，所有的组织都面临着挑战，没有准备或者没有找到应对策略的企业，面临的将会是一场灾难；而有所觉察并做好准备的企业，面临的将又是一次难得的胜出机遇。本“行动学习与引导技术”系列丛书的出版发行，正好为企业界提供了一种应对的策略，帮助企业解决复杂、不确定的难题，构建出解决难题的核心能力，在激烈动荡的商业竞争环境中稳健地前行，获得持续的成功。

感谢机械工业出版社华章分社袁璐老师的鼎力支持和悉心指导，感谢百年基业许多同仁的大力支持与帮助，没有他们的帮助，就没有这套丛书的问世。当然本书译校和写作过程中，由于我们水平有限，难免有错误失当之处，欢迎批评指正。

是为序。

董事合伙人、行动学习研究院院长 唐长军  
董事合伙人、首席行动学习催化师 郝君帅  
北京百年基业管理顾问有限责任公司  
2015年6月12日于北京

## 互联网时代，行动学习大有可为

我与行动学习最近的一次亲密接触是2014年12月的京东行动学习圆桌会。百年基业的唐长军老师跟京东的18名业务总监与培训经理共同经历了很有收获的2天1夜。这是京东大学<sup>⊖</sup>首次引入行动学习，这也是行动学习技术与互联网的一次惊艳邂逅。

我们这次举办行动学习圆桌体验会的初衷有三个。其一在于常规领导力发展方法跟不上京东的超快速发展对领导人才培养的需求，快速高效的微行动学习技术值得尝试；其二在于行动学习催化师与学员平等互动，追求真实价值，符合互联网精神；其三在于我们想引入一些“小而美”的工具方法，这次合作的行动学习圆桌会工具易学好用，能够大量复制和推广，可以帮助提升团队和组织能力。

我与百年基业很早结缘，与唐长军老师更是多年的老朋友，也有幸了解到百年基业作为中国行动学习实践者的发展之路。从第一本行动学习译著《破解行动学习》到“行动学习与引导技术”系列丛书，再到现在的DFC催化师模型，历经9年发展历程，百年基业已经发展为中国行动学习领域的领军专业机构。他们在行动学习的研究和实践方面确实非常专注，兼收并蓄，中西合璧，在业内独

---

⊖ 此处指中国京东公司在其企业内所办的员工培训项目。

树一帜，这恐怕也是我们与百年基业合作的重要原因之一。

目前，在中国的培训界和人才培养项目中，行动学习已经不是一个新的概念，而是标准动作。而在今后，我认为行动学习在国内将会得到持续快速推广，行动学习的团队协作、问题解决、反思学习、催化师等内核要素注定使行动学习还会在团队建设、组织学习等若干领域内得到进一步细化发展。

根据我对行动学习的理解 and 实践体会，我对培训管理者们有两点建议。

第一，行动学习超越了纯粹的培训概念，它的载体通常为项目。刚刚接触行动学习的同仁，如果对行动学习的概念不够理解，建议不要轻易上行动学习项目。

背后的原因在于行动学习中对项目成员和问题的选择、过程中的推荐和最后对项目的评估不全是培训人员来做。典型的行动学习项目一般实行双轨制，会建立项目和业务委员会或者虚拟团队，做好组织内各个层级和部门的连接，负责筛题、选题、提供和组织资源。这些工作都需要专门的负责团队，而不仅仅是培训人员。因此要谨慎和做足准备。

比较理想的做法是：一方面培训管理者自己要真正了解行动学习，例如参加行动学习催化师的培训和阅读相关专业书籍；另一方面则是要找经验丰富的行动学习顾问公司做先期的指导和标杆项目，这样风险才会降到最低。

第二，行动学习项目是比较“重”的学习手段，花费时间长，调动公司资源多。最开始建议组织做一些微行动学习，或使用提问来推动业务解决等简洁方式。另外，也可以使用敏捷的行动学习方式，只要找到好的业务话题，就可以将小的行动学习环节嵌入培训中的任何一个部分，以点或线的方式突破业务人员和业务

线条的问题。

培训人员可以将各个项目的成果在网络上和内部支持库上进行宣传和推广，形成创新的案例库，带来好口碑，吸引更多的成员。将一个典型的标杆行动学习项目变成组织内部宣传推广的阵地。

谈到培训管理者需要加深自己对行动学习理念和实践的理解，我大力推荐这本《行动学习催化秘籍》。纵观全书，这本书有四大特色。

### **1. 正本清源，集大成者**

本书为瑞文斯先生的嫡传弟子迈克·佩德勒所著，书中融合了瑞文斯先生的思想精髓与最新的发展与应用情况。其内容和技术皆是行动学习各个流派中的经典做法，从源头和系统上将行动学习的哲学原理、源流、概念和适用范围、操作细节娓娓道来。

本书“正本清源”，帮助大家“知其然而且知其所以然”。对刚刚接触行动学习的人士来说，它是了解行动学习本源的必备“红宝书”。

### **2. 三大角色，方法落地**

书中介绍了行动学习催化师的三个核心角色：助产士角色、团队引导师角色和组织学习顾问。各章节围绕这三大角色，讲解核心工作任务，勾勒催化师能力进阶地图，并提供了大量配套的工具、方法，具有非常强的可落地性。这三大角色与行动学习项目流程相匹配，可以直接为广大行动学习爱好者提供技术支持。

### **3. 真实案例，实操印证**

全书中专门安排了大型公司的企业应用案例，并使之贯穿始终，从行动学习项目准备与开启工作到行动学习项目的设计细节，

再到小组行动学习的催化技术的操作手法，然后再到推动组织学习发展的沟通传递手法，通过实际案例和过程问题破解剖析，将行动学习的技术秘籍充分呈现给读者。结合行动学习催化师的三大角色，这些真实案例的分享不仅可以帮助读者更好地理解相关知识技能要点，更可以为读者实践行动学习项目提供直接技术参考。

#### **4. 前沿思考，与时俱进**

除经典理论外，书中还涵盖了批判式行动学习与虚拟行动学习章节。批判式行动学习是可以帮助我们挑战和突破自身思维模式之局限的很好的工具方法，而虚拟行动学习是互联网时代下行动学习的新变形，也是近年来的热点话题。

纵观全书，此书集学术研究与实践淬炼于一身，书中所述的行动学习催化师各个阶段的能力与要求已经成为英国行动学习专业的胜任能力标准，此书已是全球认可的行动学习催化师标准读物。建议读者阅读时细心品味，相信大家在行动学习理念、角色、流程、方法、实践等方面都会有诸多突破和发展！

预祝大家读有所获！在行动学习领域百尺竿头，更进一步！

京东大学执行校长 马成功

2014年12月28日于北京



致中国读者

推荐序一 行动学习：推动个体学习迈入组织学习

推荐序二 互联网时代，行动学习大有可为

引言

学习如何把事情做对 //003

本书概览 //005

本书特色 //008

## 第 1 章 行动学习：起源与原则

介绍 //013

什么是行动学习 //014

行动学习的起源 //018

行动学习的抱负 //020

行动学习的目的是什么 //024

哪些不是行动学习 //026

所以，行动学习的本质是什么 //027

现在，行动学习变成了什么 //029

对行动学习催化师来说，所有这些都意味着什么 //030

## 第 2 章 行动学习催化：概述

介绍 //035

瑞文斯对于催化的看法 //037