

行动学习

GOAL
ACCOUNTABILITY
MARKING
EMPOWERMENT



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读书·悦旅行·悦享人生

成就

高绩效团队

石鑫/著

G A M E

GOAL ACCOUNTABILITY MARKING EMPOWERMENT



行动学习

成就高绩效团队

石鑫 / 著

Goal
Accountability
Marking
Empowerment

廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州



图书在版编目 (CIP) 数据

行动学习成就高绩效团队 / 石鑫著. — 广州: 广东旅游出版社,
2018. 9

ISBN 978-7-5570-1450-6

I. ①行… II. ①石… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 183736 号

出版人: 刘志松
责任编辑: 梅哲坤

行动学习成就高绩效团队

XINGDONG XUEXI CHENGJIU GAO JIXIAO TUANDUI

广东旅游出版社出版发行

地址: 广州市越秀区环市东路 338 号银政大厦西楼 12 层

邮编: 510060

电话: 020-87348243

广东旅游出版社图书网

(网址: www.tourpress.cn)

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字数: 126 千字

印张: 13

版次: 2018 年 9 月第 1 版

印次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

定价: 45.00 元

【版权所有 侵权必究】

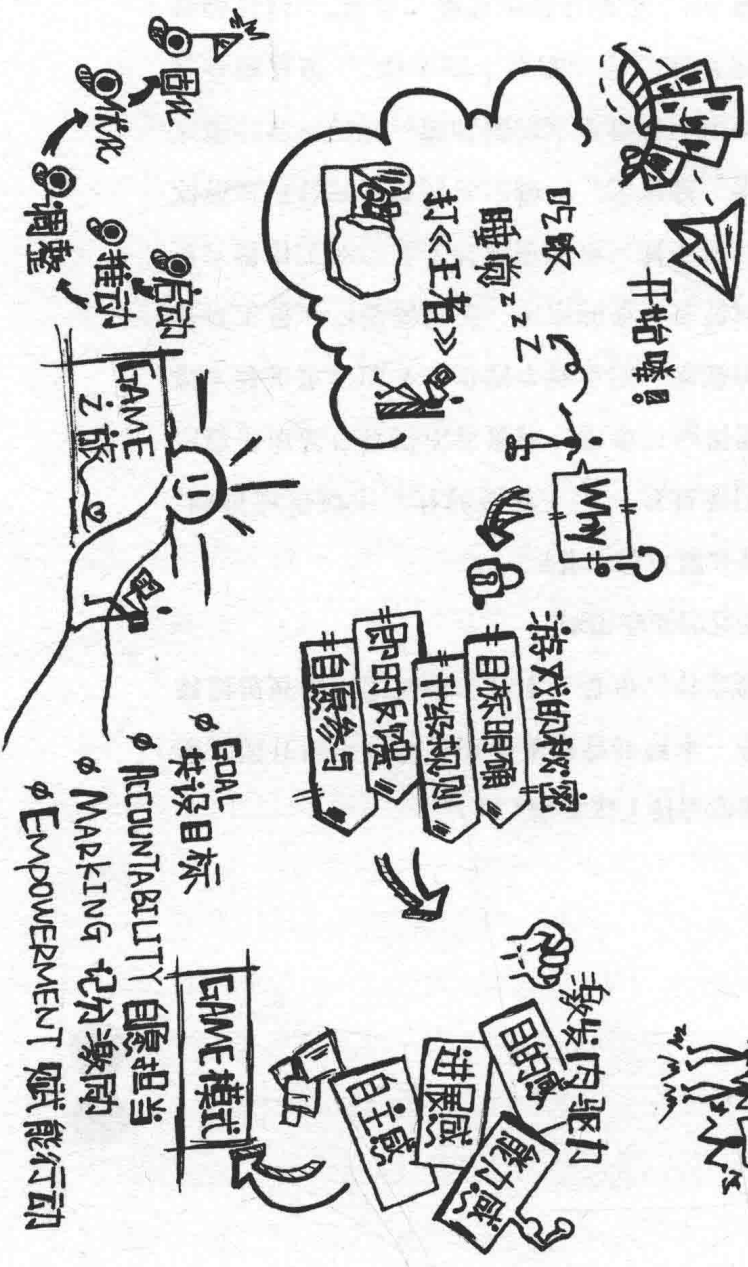
本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书

行动学习

成就高效团队

作者：石鑫
画图：李萌

Mr. Stone



自序

感谢你选择了这本书。

这是一本帮助管理者运用行动学习提升团队绩效的实战之作，也是一本教你如何运用游戏思维释放群体智慧的实践指南。

为什么要写这本书？

我们正处在一个不确定时代，市场供给过剩，消费者变得众口难调，消费者不仅对产品质量提出了更高的要求，而且对个性化服务的诉求也越来越高。应对复杂多变的市场，组织需要广大员工充分发挥主观能动性，承担更多的义务，对工作投入更多的热情。换言之，不确定时代需要充分释放群体智慧，为组织创造更大的附加值。而传统管理模式的核心指导原则是“胡萝卜加大棒”，服从指令就给“胡萝卜”，不服从指令就给“大棒”，这样的激

励模式只能塑造出循规蹈矩的听话员工，无法释放出不确定时代组织需要的群体智慧。一边是不断加剧的业绩压力，一边是失效的管理模式，这是身处不确定时代的管理者面临的最大挑战。

如何应对这一挑战？我的答案是：行动学习。

因为行动学习是最有效的释放群体智慧的方式。传统管理以“控制”为核心，行动学习以“释放”为灵魂；传统管理的地基是“把人不当人”，行动学习的立足点是相信“心灵的力量”；传统管理构建的是“违背人性的他组织”，行动学习促成的是“平等协作的自组织”。

今天，众多世界 500 强企业纷纷引入行动学习，把它广泛应用于新产品开发、提升服务、降低生产成本、缩短生产和交付时间、扩大客户群、改变组织文化等领域，同时，也把行动学习作为领导力开发、团队建设和组织能力提升的主要方法。

行动学习给备受困扰的本土企业管理者带来了曙光。当大家纷纷将目光转向行动学习时，却发现国外的译著晦涩难懂，本土的佳作寥寥无几。为此，我于 2016 年将自己实施行动学习项目的经验总结成书，创作了本土第一本以原创方法论为主体的行动学习专著——《搞定不确定——行动学习给你答案》。此书出版一年多以来，我收到了不少读者的反馈，其中被多次提及的一条是：期望能够提供更加简单、易

学的行动学习方法，便于企业管理者掌握和使用。

基于这个需求，我创作了本书。

本书以行动学习理论为基础，充分结合游戏和竞技运动的四大特征构建了GAME模式，将管理者释放群体智慧达成目标、提升绩效的过程演变为一场竞赛。GAME模式自我构建的“战略落地行动学习项目”的最后环节，将实现绩效的过程分为以下四个步骤，每个字母代表其中的一个步骤。

Goal：目标。

Accountability：担当。

Marking：记分。

Empowerment：赋能。

这本书写给谁看？

本书是专业书籍，不是大众读物，给出的是对症药方、长效机制，不是心灵鸡汤、励志鸡血。本书适合以下三类读者。

1. “为战略不能落地而夜不能寐”的高层管理者。

毋庸置疑，组织的一切有效行为都应该是为了将战略预期落地为可持续的业绩，然而绝大多数组织的结果却并不理想，战略预期与实际结果有一条横亘其间的鸿沟，这条鸿沟让无数对未来的洞见无法落地，也让无数的组织错失了先机，让无数的高层管理者夜不能寐。如果你也是上述高层

管理者中的一员，你将从本书中受益，因为GAME模式源自“战略落地行动学习项目”的最后环节，可以为组织高管提供战略落地的有效抓手。

2. “为绩效压力和团队士气低落而备受煎熬”的中基层管理者。

无论是分管一项职能的部门总监，还是管理着一个班组的基层主管，如果你正为绩效目标的达成倍感压力，或者正为团队士气低落备受煎熬，那么通过本书你将获得有效的解决方案。因为GAME模式正是中基层管理者推进目标达成的绩效管理系统，也是释放群体智慧、激发团队士气的对症解药。

3. “为培训无法创造绩效而倍感困惑”的培训管理者。

如果你是位培训经理，不妨想象一下：如果年终述职会上，你公司的总经理突然问你，你花了公司这么多钱，到底创造了多少量化的绩效？你有答案吗？根据我五年来对上千名培训管理者的调研，99%的被访者无法给出确切的答案。如果你也属于这99%，且正为此倍感困惑，那么本书会给出你不一样的思路，因为GAME模式的推动不是空对空地搞培训，而是直接针对绩效的达成展开，是典型的“在斗争中学习斗争，在游泳中学习游泳”的全新模式。培训管理者通过工作坊的模式将GAME在组织中进行推广，让培训工作直接帮助绩效目标达成。

这本书有什么特色？

GAME的本义是游戏，吸引人是游戏的最大特征。有鉴于此，我在创作之初就一直在思考：如何写才能让这本书读起来有用又有趣？这种思考最终让本书拥有了不同于一般专业书籍的两大特色。

1. 内容通俗，注重阅读体验。

第一，用故事演绎GAME模式，营造强烈的代入感。本书用了四分之三的篇幅讲述了一个有趣的故事，而且是把大家耳熟能详的三国人物穿越到现代来，让这些人物在一起演绎了一个现代管理寓言故事。这个故事将GAME模式适应的情境、在组织中推进GAME模式的过程，以及GAME模式能够取得的成效全部展现出来。故事中管理者之间因矛盾、本位、政治、壁垒而产生的各种冲突场景，让你随时联想到你所在的组织，阅读时会产生强烈的代入感。

第二，用漫画呈现关键情节，建立真实的场景感。故事中通过手绘漫画、手写的图表、文字模拟真实会议时的书写以及视觉记录展示GAME研讨会的整个过程，让读者产生真实的场景感。

第三，用生动活泼的语言呈现内容，提升阅读体验。不仅是故事部分，包括第二部分（模式部分）在文字上都采用了生动活泼的通俗语言，而不是严肃的专业语言，让读者在轻松的阅读中获得感悟。

2. 模式简洁，务求落地实效。

本书的写作过程秉承着让读者一看就懂，一学就会，用了就有机会收获一定成效的原则。为了实现这一指导性原则，本书将GAME模式涉及的方法论以高度结构化的模式进行呈现，针对每一步都提供了详细的实施指导、工具和技巧，并通过故事进行了示范，便于读者模仿。

第一，GAME模式——结构化的绩效管理系统。GAME模式的四个要素环环相扣，层层递进，是一个逻辑简单、容易理解学习并掌握的绩效管理系统。

第二，GAME工作坊——结构化的释放群体智慧的过程。书中提供了两天GAME研讨会的设计，并通过故事展示了具体的实施方法，便于读者学习模仿操作。

第三，GAME推动——结构化的实施步骤。书中给出了成功推动GAME的五个步骤，并明确了每一步的任务和指导要点，便于读者参照实施。

感谢汇智光华的刘一冰女士，正是因为她的慧眼才有了本书的出版；感谢李萌女士为本书画了插画，让本书增色很多；感谢郝璞琰先生和郝莉花女士，在书名和结构斟酌过程中给了我很多有价值的建议；特别感谢我爱人王红梅，在本书的创作过程中给予我最大的支持和鼓励。

受本人阅历和学识水平所限，书中肯定会存在不足之处，还望广大读者不吝赐教。

如果在阅读本书的过程中有任何疑问或需要帮助的地方，可以关注我的微信公众号，在那里，我和我的团队会随时为你提供帮助。

众行行动学习研究院院长·首席顾问 石鑫

自 序

第一部分 故事

楔 子 /3

刘备望着墙上的文化标语——一起牛气一起飞——喃喃自语：“如果大家工作的状态就像打游戏一样，何事不成？”

第一章 陷入困境，刘备下课 /5

刘备虽然拥有独特的个人魅力，也很受众人敬重，但近两年在他的领导下，高管们相互倾轧，各自为政，而他自己则是整日“救火”，疲于奔命。

第二章 直面挑战，诸葛亮上任 /14

牛气腾飞公司的工作对诸葛亮而言是一个挑战，甚至是前所未有的挑战。不过，他很愿意接受这个挑战，毕竟

以咨询顾问的身份对企业进行辅导，和亲自领导一家企业取得成功有着太大的区别。

第三章 信任凝聚团队，游戏融化坚冰 /31

所有人都觉得不可思议，只是经历了短短 60 分钟的“猜猜我是谁”游戏，了解了各自的人生经历后，整个团队关系迅速变得融洽和亲密。

第四章 明确共同目标，启动游戏之旅 /48

要打靶，首先要有靶子。任何游戏或竞技运动都有一个非常明确的目标，没有人喜欢玩一个没有目标的游戏。同样，经营企业也要有明确的靶子，也就是其战略目标。

第五章 共创游戏规则，增进团队协作 /70

任何游戏都必须要有明确的规则，才能保证玩家的参与。同样，战略落地这场游戏也需要明确的规则强化团队的信任关系，增进团队协作。

第六章 玩家自愿参与，责任主动担当 /85

担当只能靠自愿，外力的逼迫是不会建立担当的，这就像玩游戏，一定是你自愿玩的。想象一下：在你玩麻将的时候，突然有个家伙掏出了手抢指着你

说“出三万，不出三万我就开枪了”，你还会愉快地游戏吗？

第七章 即时记分反馈，激发玩家动力 /94

当人们不知道自己所做事情的具体好坏时，就会对其逐渐失去兴趣，但是如果能够一眼就看到自己做得好不好时，他们就会加倍投入，所以记分就是对玩家最大的激励。

第八章 为玩家赋能，让战略落地 /103

目标、担当、记分三个模块为选手们带来聚焦、分工和士气，建立了比赛的框架，但是如果缺乏赋能，玩家们并不会置身其中。

第九章 协同一致，责任共担 /113

担当和职责的区别是我们必须围绕着共同目标的达成去行动，而不仅仅是局限于各自部门的职能。

第十章 玩家同庆，组织共赢 /126

领导者真诚地、全情地投入到集体庆祝胜利的活动中最能强化组织原则，最能激发团队的集体主义精神。

第二部分 GAME 模式

第一章 GAME 模式——激发团队内驱力	/135
一、内驱力——人类行动的底层动力	/137
目的感——认可目标的意义	/137
能力感——体验忘我的快感	/139
进展感——看到胜利的曙光	/139
自主感——选择行动的自由	/140
二、游戏的秘密——四个关键特征激发内驱力	/141
目标明确——激发“目的感”	/141
升级规则——激发“能力感”	/141
即时反馈——激发“进展感”	/142
自愿参与——激发“自主感”	/142
三、GAME 模式——用游戏思维释放群体智慧	/143
Goal：共设目标	/144
Accountability：自愿担当	/148
Marking：记分激励	/150
Empowerment：赋能行动	/153
四、GAME 之旅——让 GAME 成为组织的操作系统	/155
启动：群策群力，凝聚共识	/156
推动：大力推进，强化模式	/157
调整：阶段反思，持续提升	/158

优化：坚持推进，树立标杆 /160

固化：养成习惯，融入文化 /160

第二章 行动学习——GAME模式的理论基石 /162

一、行动学习的六大特征 /163

以解决“复杂难题”为载体 /164

以发展“多元化小组”为中心 /164

以促进“质疑与反思”为重点 /164

以实践中“行动验证”为落点 /165

以实现“学习与发展”为目的 /165

以借力“引导师”引导为手段 /166

二、行动学习研讨逻辑 /167

导入：开启脑力激荡之旅 /167

发散：释放群体智慧火花 /168

涌现：形成多套创新方案 /171

收敛：凝聚共识形成决策 /176

关闭：回顾总结持续改进 /177

三、行动学习团队效能提升 /178

个人分享——向伙伴展示自己 /178

相互反馈——指出伙伴的盲点 /183

结束语 释放群体智慧——不确定时代的确定解

三月阳春，十里桃园，雨润桃花，红姿娇嫩。

“一起牛气一起飞！”

三个酒碗撞在一处，刘备、关羽、张飞一饮而尽。

牛气腾飞公司宣告成立。

