

# 行动学习 教练手册

解决问题硬道理

[美] 斯盖普顿·伦纳德 亚瑟·弗里德曼◎著  
顾增旺 周蓓华◎译

**GREAT**  
**SOLUTIONS THROUGH**  
**ACTION LEARNING**

国际行动学习协会  
WIAL权威指导手册  
企业行动学习教练必读之书



科学出版社

GREAT SOLUTIONS  
THROUGH ACTION LEARNING

# 行动学习教练手册

解决问题硬道理

[美] 斯盖普顿·伦纳德·亚瑟·弗里德曼◎著 顾增旺 周蓓华◎译

## 图书在版编目(CIP)数据

行动学习教练手册：解决问题硬道理 / (美) 伦纳德 (Leonard, H.S.), (美) 弗里德曼 (Freedman, A.H.) 著; 顾增旺, 周蓓华译. —北京: 科学出版社, 2017.7

书名原文: Great Solutions through Action Learning

ISBN 978-7-03-045126-2

I. ①行… II. ①伦… ②弗… ③顾… ④周… III. ①学习方法 IV. ①G791

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第133867号

责任编辑: 徐 烁 / 责任印制: 张 倩

Great Solutions Through Action Learning

Copyright©2015 by H.Skipton Leonard  
and Arthur M.Freedman

Simplified Chinese translation copyright©2015 by  
Science Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

京权图字: 01-2015-5624

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2017年7月第 一 版 开本: 880×1230 1/32

2017年7月第一次印刷 印张: 6 1/8

字数: 100 000

定价: 55.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)



## 致中国读者

我们很高兴本书中文版能与读者见面，希望书中的观点和方法能被更多的中国乃至亚洲的读者所理解和接受。

早期行动学习类的书籍（包括我们自己出版的）关注的都是比较宽泛的要素、原则和方法。很少有书籍能够给行动学习引导者提供明确的操作指南，我们把行动学习引导者称为教练，也有些作者将其称为催化师、召集人、支持者。目前为止，还没有哪本书清晰地写明教练们该如何组建行动学习小组，如何召开行动学习会议，如何适时参与辅导，如何管理成果，

## ii 行动学习教练手册：解决问题硬道理

如何召开汇报会议等事项。作为提高人们行为绩效的行动学习教练，我们的实践经验告诉我们，必须填补这一领域的空白。

本书的另一个目的就是要揭开行动学习教练的神秘面纱。当直接提供解决方案的技术专家越来越不受待见时，辅导解决问题的教练方式却日益受到重视，行动学习教练往往被视为一门艺术，而不只是科学。但是，如果没有明确的操作指南，教练对行动学习的干预、指导，只能凭借个人主观上的特殊标准来评判。有的教练采取强烈的、以任务为导向的引导方式；而有的教练则表现得无为而治，他们的不作为似乎是因为过于相信团队的智慧——大家的决定就是最明智的，大家的行动都是最合理的。上述两种方式并没有任何的依据，也没有什么重要的研究能够证明它们各自在问题解决方面的成效和创造性。如果全凭教练个人意愿，那么行动学习的过程会非常不稳定。我们的这本书又被叫作“行动学习成功的保障”，不是说用了我们推荐的方法，就能保证每一次都成功，而是说每次在解决复杂、紧急的问题时，采用我们总结的方法能够确保得到比较好的方案。

我们认同瑞文斯的观点，不主张在学习和问题解决过程中，由专家进行全程操控、指导，但同时我们也觉得专家适时参与并给予一定的指导，还是非常有必要的。我们有理由相信，作为培

训界的天体物理学家，瑞文斯肯定也会认同有理有据、适时的干预指导。所以说，一方面我们和瑞文斯一样，主张教练们要避免直接参与给出方案（也就是所谓的“越俎代庖”），另一方面，我们觉得很重要的一点是，教练要适时干预、向小组成员提问，激发他们挑战自己的假设、检查问题解决和决策过程，并且评估衡量所采取的行动会产生结果。在教练合理的干预下，学员达成对问题、目标的充分理解，从而创造出高效的方案。

我们在书中充分阐释了如何运用行动学习作为高效解决问题的平台，提供了一系列实用的思维模型，帮助教练们用提问的方式来启发小组成员回顾已知的知识，同时思考对于一个新课题，要探究到哪些内容，以及该怎样探究。小组成员能够学习到的知识，能够使用的工具当然是不受限制的。当教练通过提问的方式来启发小组成员对课题进行思考探究时，要以促进团队的动态发展为目的，而非单纯输入来自权威或专家的固化知识。行动学习能够启发大家突破现有知识的束缚，找到新的视角，正是这种特有的魅力让行动学习成为解决疑难问题的绝佳途径。

行动学习在世界范围内兴起，是因为它能够帮助解决复杂多变、重大关键的问题。我们以教练、培训师和教育专家的身份走访了世界上多个国家，让我们震惊的是，许多教育系统和机构并没

有教会学生如何应对他们所面临的瞬息万变、错综复杂的问题。参与我们项目的领导经理人也一直在问我们，他们该如何创建出像苹果、谷歌一样伟大的公司。很多领导者寄希望于找到让组织发展突飞猛进的具体步骤，然而世界上诸多知名大公司成功的秘诀恰恰就在于，无论是从政策上，还是在实际工作中，都鼓励员工求知好学、不断突破和勇于进取。世界上有很多标杆式的领导人物，乔布斯就是其中一位，他留给后人宝贵的精神财富，就是鼓励、提倡苹果员工进行另类思考的态度和做法。

行动学习强调的正是这种求是探索、挑战现状、勇于突破、保持进取的态度和做法，它能够帮助组织转变成学习型的、更具发展前景的组织，它不提倡一味地追求过时的正确方法或者借用其他组织研发的解决类似问题的途径。同时，我们还发现，在世界范围内，大家都在苦苦追寻建立一种瑞文斯所说的结构化知识，希望找到那种有章可循的流程或思路用于建立解决问题的明确步骤。但是，据我们所知，目前还没有哪一种方法能和行动学习一样行之有效。

领导者和经理人可以采用本书所述的行动学习方法来解决组织面临的重大的、紧急的、复杂的问题，通过运用源于组织内部、集体性的知识智慧和创意来产生新的视角，达成对问题更深的理

解。在此过程中得出的方案会让大家印象更深刻，贯彻执行时也能保持得更一致。对于这些方案，一些学员直呼不可思议，当然，这并不是什么神秘的力量，之所以能够得出解决问题完美方案的关键在于我们所描述的这种方法与心理学、社会学及管理学领域对学习绩效的研究方法相比，可谓青出于蓝而胜于蓝。本书的读者能够在书中找到清晰明确的路径、指南来见证行动学习的神奇力量。

斯盖普顿·伦纳德 博士

亚瑟·弗里德曼 博士





## 序言

# 解决问题硬道理

解决问题是行动学习需要完成的第一要务。举世公认的“行动学习之父”雷格·瑞文斯(Reg Revans)总是利用每一次机会强调采取行动达成期望成果的重要性。正是获得成果这一刚性需求”引发了我们今天称之为“行动学习”的实践和方法论。瑞文斯在实践中发现：问题的完美解决离不开深刻的学习。尽管“解决问题”并没有直接体现在“行动学习”这一专门术语中，我们决不可忘记或忽视“解决问题”的重要性。

不管行动学习的目的是为了解决某个问题还是发展某项能力，行动学习流程的起点总是解决某一个现实问题。

当然，我们也认识到：为行动学习设定“承诺提交卓越成果”（Promise to deliver successful results）这一至高无上的目标或许并不太现实，毕竟现实中再好的方法也不能保证在所有情形下取得百分之百的成功。但是，我们有坚定的信念：经过严格训练的行动学习教练提供卓越成果的可靠性程度更高。根据我们的经验统计，成功的概率达到 90% ~ 95%。

能够对我们所传授和推广的行动学习做出如此自信的断言，其依据不外乎理论和实践两个方面：一方面，行动学习方法论是建立在学习、团队发展及问题分析解决等学科理论和研究的坚实基础上；另一方面，我们有数千小时主导行动学习活动及培训辅导行动学习教练的工作实践。由于本书的目标读者是那些正在寻求最先进实用技术的行动学习教练，建议有兴趣对行动学习相关理论和研究进行深入探讨并需要通晓我们行动学习方法论的读者，可以咨询马奎特、伦纳德、弗里德曼和希尔。

### 为行动学习教练提供进阶培训

本书的读者对象是对行动学习技术和原理具有初步认识和实践经验的行动学习教练。对于行动学习的基础培训，我们通常采

用马奎特创立的模型，这个模型提供了严谨、可复制的行动学习技术<sup>①</sup>。需要提请读者注意的是：本书是对我们业已出版的关于行动学习理论和实践书籍的重要拓展和延伸。

本书在提供以前书籍中没有出现的理论和实践知识的同时，还收录了作为专家级行动学习教练必须知晓的有关行动学习起源和发展等历史方面的内容。例如，在美国获得认证的行动学习教练会熟知社会心理学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）的研究工作及其重要意义，然而他们可能会对瑞文斯在体验式或基于行动的学习理论和方法论方面的贡献却知之甚少，这可能是由于瑞文斯早期的大部分工作都是在欧洲完成的。反过来，尽管在英国接受培训的行动学习教练熟知瑞文斯在行动学习发展中的历史地位，并了解勒温作为社会心理学家对行动学习的贡献，但他们可能对这两位巨人在基于行动的学习和社会系统、组织变革等多个领域的理论和研究并驾齐驱这一事实知之甚少。

自 1999 年以来，我们引领数以万计的专业人士、管理人员和

---

<sup>①</sup> 国际行动学习协会（The World Institute for Action Learning, WIAL）提供马奎特创建的行动学习技术训练（2011），可以在 [www.wial.com](http://www.wial.com) 网站上下载训练日程。本书的两位作者是 WIAL 认证的大师级行动学习教练（Master Action Learning Coach），主导过数十次 WIAL 教练培训及认证项目。

领导者进入行动学习领域。国际行动学习协会（WIAL）从2007年开始，培训和认证了数以千计的行动学习教练。然而，我们深刻认识到：为行动学习教练提供基于多学科理论的更加先进的行动学习战略和训练已经迫在眉睫。本书旨在为曾经参加过WIAL培训项目及经历过其他行动学习培训和行动学习体验的人员提供行动学习实务进阶培训。

全书分为两个部分。第一部分：准备出发（Getting Started），首先介绍了策划和实施行动学习项目所需遵循的重要原则和具体技术，紧接着详细说明了在行动学习项目的早期几个研讨会中如何进行团队教练操作实务。第二部分：教练方法和技术进阶（Advanced Coaching Methods & Techniques），展示了我们开发的使所有行动学习项目获得成功的完善而精准的流程，尤其适用于那些时间周期长和比较复杂的行动学习项目。在第一部分中介绍的重要原则和具体技术为第二部分的行动学习实务奠定了坚实的基础，第二部分中对这些原则和技术的应用如何能够促使行动学习带来非同寻常的成果和提高行动学习成功的可能性进行了阐释，包括如何同时提升学习和改进绩效两个方面。

如果你需要在解决问题时取得十拿九稳的卓越绩效和学习成果，那么本书是你达成宏愿的操作指南。另外，本书也全球性行动

学习机构 LTC ( Learning Through Action, [www.learniningthruaction.com](http://www.learniningthruaction.com) )为有志于行动学习事业的人士提供行动学习教练技术进阶培训的教材。



# 目录

i 致中国读者

ix 序言

## 第一部分

### 基础篇

- 003 第1章 解决问题离不开学习
- 009 第2章 行动学习提供了理想的学习平台
- 033 第3章 策划行动学习项目
- 059 第4章 导入行动学习方法
- 069 第5章 召开首次行动学习研讨会
- 085 第6章 督导后续行动学习研讨会

第二部分

**进阶篇**

- 095 第 7 章 甄别适合行动学习的问题
- 109 第 8 章 发出启发性提问
- 121 第 9 章 创造完美解决方案
- 139 第 10 章 排除团队功能障碍
- 153 第 11 章 引发全面反思学习
- 167 第 12 章 评估成果再续创新
- 173 结语
- 177 致谢

准备出发  
Getting Started

第一部分  
**基础篇**



