

行动学习

让培训直接产生绩效

觉知行行动学习研究院 刘世龙◎著

十年行动学习实战经验

百个企业行动学习项目成功检验

数十万行动学习参与者实力背书

美的集团 vivo 方太集团 中粮集团 中国银行
中国工商银行 中国农业银行 中信银行 兴业银行

等 联袂推荐



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

ISBN 978-7-833-01921-1

北京联合出版公司

北京

1-1391-8333-7-879 0021

行动学习

让培训直接产生绩效

觉知行行动学习研究院 刘世龙◎著

ISBN

978-7-833-01921-1

定价

39.80元

39.80元

39.80元

39.80元

39.80元

39.80元

39.80元

39.80元

39.80元

39.80元

39.80元

39.80元

010-83330442



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

ISBN 978-7-833-01921-1

图书在版编目 (CIP) 数据

行动学习：让培训直接产生绩效 / 刘世龙著. —
北京：北京联合出版公司，2018.6
ISBN 978-7-5596-1921-1

I. ①行… II. ①刘… III. ①企业管理—职工培训
IV. ①F272.921

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 068079 号

行动学习：让培训直接产生绩效

作者：刘世龙

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：郑晓斌 徐樟

特约编辑：卢倩倩

封面设计：新艺书文化

版式设计：曾放 程海林

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)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 278 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 19.5 印张

2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-1921-1

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

推荐语

尹薇

美的学院院长

历年来，美的集团培养梯队人才都是不遗余力的。集团近年来致力于培养“85后”未来领导者的“新睿远航”项目，更是倾注了从集团人力资源部门、美的学院到业务部门高管的心血。除了定制化培训和标杆学习，行动学习是项目的一大亮点。刘世龙老师在行动学习教学引导方面独树一帜，循循善诱，善于使用方法与工具，使学员悟到如何学习；与美的高管导师一起，悉心指导学员，借由行动真正带来业务价值。刘老师直言不讳，是年轻的“新睿远航人”的良师益友。愿这本凝聚了他行动学习实践精粹的书为更多的年轻管理者带来养分，让更多的企业受益于行动学习。

李国峰

中信银行资产管理业务中心总裁

刘世龙老师的行动学习顺应了时代发展的变化，创新了绩

效突破的思维，颠覆了传统培训的模式，彰显了第一生产力的价值！

周早林

高级经济师

中国银行湖北省分行营业部原总经理

教育部教育发展研究中心特聘专家

正在爆发的第四次工业革命，即是以人工智能为代表的新一代信息技术革命，把人（组织、团队）与人（组织、团队）之间的竞争，最终升级到人（组织、团队）与人（组织、团队）之间学习和学习能力的竞争。

刘世龙老师书中所提倡的行动学习，强调边干边学，干中学、学中干，就是当前教育界正在兴起的产教融合的成教版。从解决实际问题出发，将工作过程学习化、学习过程工作化，或将成为未来人类社会发展进步的一大趋势。

我们每个社会组织、每个团队都希望实现自身团队成员的自我认识和自我突破，走出原有学习、生活习惯的心理舒适区，不断地学习、质疑、反思、行动，最终完成心智模式再造、理念重塑、能力提升和绩效倍增，本书或许会带给读者们有益的帮助。

高旭升

方太大学执行校长

刘世龙老师是第一位正式将行动学习带到方太的顾问专家。行动学习自那时起就在方太遍地开花。它不仅仅是一种学习技术，更是一种工作方式。它颠覆了传统讲授的方式，让学员们围绕实际业务问题相互启发和学习，不仅提高了学员的参与度，发挥了创造力和主观能动性，而且直接提供了问题的解决方案，提高了工作绩效。

目前，方太在企业文化学习、战略会议研讨、业务问题解决等方面都广泛运用行动学习的方法，深受广大员工的好评。“一时劝人以口，百世劝人以书。”希望借助这本书的出版，让更多人与行动学习结缘，让刘老

师多年沉淀的智慧发扬光大。

王自生

美国注册财务策划师学会中国理事会理事

刘世龙老师倡导的行动学习犹如打开了一扇窗，一扇反思之窗、一扇总结之窗、一扇自我认知之窗、一扇自我突破之窗，给人拨云见日、迷津识途的感觉。

前言

当金融危机席卷全球之时，企业的外部经营环境急剧恶化，去产能、调结构的客观要求使得诸多企业无法置身事外。加上近几年来企业业绩下滑、利润下滑、人才流失对企业管理者，尤其是高层管理者提出了新的挑战。因此，迅速提升企业管理者的领导力和管理效能，开发企业员工智能因应环境的急剧变化，成为摆在很多企业面前的核心任务。同时，它也是企业进一步发展、实现基业长青必须跨越的障碍。

企业管理者接触了不少理论、理念和方法，而能真正辅助实践、施之有效的又有多少呢？企业每年用在管理与领导能力方面的培训占用了大量的经费，但真正对团队业绩产生推动的价值又有多少呢？基于传统经典领导管理理论的各种培训课程，真正对现代新型企业团队发挥作用的又能有多少呢？

对此，恐怕很多人心里都有数，投入的人力、物力、财力不

少，但收效并不大。那么，如何才能解决这一难题呢？答案就是“行动学习”。

行动学习对不少中国企业来说，还算是一个新生事物。

如果您：

用习惯的管理模式发觉无法达到预期的效果；

感觉自己现在已经做得很好，还想做得更好；

想拥有主动思考的员工，提升员工的执行力；

希望应对环境的急剧变化，创造满意的业绩；

就需要完成从传统学习到行动学习（即从传统管理者到促动型管理者）的转型！

行动学习，这几年在国内的培训领域和企业界很火爆，成了热点词汇和高频词汇。与此同时，国内外还出版了很多关于行动学习的专业书籍。大家对行动学习的理解和出发点不尽相同，出现了很多行动学习的流派。

比如，科学方法流派，就是主要基于雷格·瑞文斯的研究的一种流派。它主张学习通过提问而发生，并形成了一个学习公式——“ $L=P+Q$ ”。其中，L代表学习，P代表程序性知识，Q代表质疑性见解。

比如，经验流派，就是主要基于库伯经验学习圈（experiential learning）的一种学派。库伯经验学习圈强调，经验由模拟进入人的内心，再形成对经验的看法与反思，通过理论检验这些看法进一步做出解释，最后将新的理解应用到实践中，形成新的学习环。行动学习可以使这样的学习环在每个阶段都发生，从而提升工作效果。

比如，批判性反思流派认为，行动学习要超越经验流派的简单反思，应该更注重批判性反思。所谓批判性反思，即人在反思时应该超越

自己的预设立场与心智模式，跳出自己原本的环境因素影响形成的思维定式和行为定式。这种方式能更好地超越个人立场或个人假设，并且对组织存在的或想当然设定的标准进行检视与反思。

比如，绩效流派的主要关注点是组织的经营绩效通过行动和挑战性课题获得最终结果。绩效流派的假设通过群策群力、全力以赴，使参与者共同努力，将组织系统内部互通互联，同时得到来自企业内外部专家提供的专业引导促动。在参与者达成组织目标的过程中，学习就会发生。学习过程中，以克服组织的挑战性目标作为明确的关注点，基于此进行能力短板或相关技能的系列学习。

综上所述，行动学习正呈现出一种“百花齐放”的局面。与此同时，行动学习也成了企业界关注的焦点。其实，行动学习对于很多世界 500 强企业来说，已经是内化至各种管理活动、培训项目、绩效发展项目中的一套流程了。尽管不同企业给它起了不同的名字，如 GE（通用电气公司）的“群策群力”、微软的“团队精神”、摩托罗拉的“六西格玛”、丰田的“KAIZEN（持续改善）”等，但其实质都是行动学习。

遗憾的是，行动学习由于带了“学习”两个字，总是被国内许多企业管理者忽略。看到“学习”这两个字，他们往往认为是人力资源部门的事情，将其扔给人力资源部门就好。在他们看来，这不过又是一套什么培训项目，就犹如当初的学习型组织^①一样，根本没有兴趣去探究其实质。

事实上，行动学习的本质就是一场“赢的游戏”。它赋予团队梦想，

^① 学习型组织是美国学者彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提出的管理观念。其主要观点是，面临变化剧烈的外在环境，组织应力求精简、扁平化、弹性因应、终生学习，不断自我组织再造，以维持竞争力。

让团队树立起一定创造奇迹的信念，鼓励团队在曲折与泥泞中坚持到无能为力（“打通最后一米”），同时不断完善创新游戏规则（精神与物质）。在这场“赢的游戏”当中，梦想是牵引，信念是基石，坚持是根本，创新是源泉。

既然如此，我们该怎么去赢得行动学习这场“赢的游戏”呢？目前，除了上面提到的国内外出版的相关专业书籍，以及一些有志于行动学习的有识之士已经翻译或撰写过有关行动学习的研究文章，很多组织还进行了大量的行动学习实践，比如华润集团、中粮集团等诸多企业。就是笔者自己，也在众多企业，比如中粮集团、vivo、美的集团、艾默生、广百集团、中国移动、华立仪表集团、大铲湾码头、韩泰轮胎、方太集团、海大集团等，特别是银行系统，如农业银行、工商银行、建设银行、中国银行、招商银行、中信银行等，导入了不少行动学习项目。

有鉴于此，在这本书里，笔者没有花大量的篇幅去讲解“什么是行动学习”“为什么要进行行动学习”等问题。毕竟，在这个知识一点即得的时代，关于“是什么”和“为什么”这类问题的答案，用搜索引擎很容易就可以查到。而且，一些相关的专业书籍也会为此提供系统准确的回答。

同时，笔者也发现，目前有关行动学习的书籍不少，侧重点也各有不同，有的是谈理论，有的是谈某项专门的行动学习促动技术，还有的是谈一些基本流程等，但很少有既能真正将东方的哲学思想和西方的科学管理技术完美融合，又能结合本土实战案例的实操性强的行动学习项目落地指南。这就使得很多学员在组织中推行行动学习时还是困惑不已，困难重重，犹如老虎吃刺猬一样，无从下口。

笔者写这本书就是希望能解决他们的困惑。跟以往的同类图书不

同，本书主要回答了关注行动学习的企业的经营者、管理者，人力资源、培训管理者，在了解、体验、参与行动学习过程中遇到的一些困惑、问题。另外，本书还基于笔者十多年的行动学习项目实践经验，尤其是行动学习如何在组织中落地的实操经验，进行了分享。

提到行动学习落地，就不能不提到培训。目前，企业培训的效果多数情况下并不理想，“培训时激动，培训中感动，培训后不动”是家常便饭。很多培训师也因为“培训满意度调研表”的制约，只把关注点放在如何让学员感受快乐，而非学习上。这样一来，再好的技术和方法也只能停留在知识传授层面，而不能实现“行为—绩效”的转变。

笔者之所以矢志不渝地推广行动学习，就是因为不愿意再受“培训娱乐化”“知识碎片化”等行业现状的影响，不愿意再去迎合行业中的种种乱象。笔者很赞同GE的前CEO杰克·韦尔奇先生所说的，“行动学习是促使GE转变的最主要方式。”

笔者接触过很多企业的人力资源部门和培训部门的管理者。虽然大部分人认为现有的传统课堂的培训效果不理想，都认为行动学习这个方式很好，真正要去践行与推行的时候却没多少人愿意尝试。他们要么是嫌麻烦，感觉需要协调的事很多；要么是叶公好龙，仅仅停留在口头赞成上；要么是浅尝辄止。试想，如果连长期专门从事培训领域研究培训技术工作的人都不愿意改变他们的行为，作为培训的组织者又如何奢谈让学员去改变呢？

如何帮助国内企业快速地走出学习技术落后的困境，将东方的哲学思想与西方的科学精神有机地结合，将传统哲学的智慧与真正的领导技术，比如促动技术（facilitation skill）结合起来，将行动学习真正在组织中用起来推动组织发展呢？这就需要更多的有识之士能“铁肩担

道义，妙手著文章”，克服自身的惯性和惰性，共同承担起传播先进的学习技术与管理技术的责任。

现在，国内了解掌握培训技能（TTT 技术）和教练技术（coaching skill）的人很多，但是了解促动技术的人还很少；行动学习中的重要角色——促动师（facilitator）目前在国内也很少。而促动师需要掌握促动技术来推进组织学习和组织发展，促发组织的内生智慧。期望在未来推动行动学习的路上，用行动学习推动组织学习与发展的路上，有更多的志同道合者。

为了尽自己的绵薄之力，笔者在写作本书时把握了以下三个宗旨。

第一个宗旨，要强调突破性。

本书从行动学习如何让管理者突破传统管理思维模式、学习模式与心智模式入手，探讨行动学习让企业管理中人和事平衡的有效途径，建立以人为本的行动学习促动教练信念和促动教练原则，掌握提升促动与教练型领导力的核心剑法、兵法与心法。

第二个宗旨，要强调体验性。

书中提供了大量的行动学习实战案例，引发大家的“全脑学习”，帮助大家在自己的体验中反思学习、提升实际的能力。这不仅是知识的传授，也为行动学习在组织中的落地提供了有效的途径。

第三个宗旨，要强调操作性。

本书的方法和大家的实际工作紧密结合，提供了一系列关于行动学习项目如何设计，如何让大家提高自我认知能力，学会自我管理、员工发展辅导、工作绩效辅导和团队合作辅导的工具和方法，具有很强的实战性和可操作性。

本书中行动学习落地工具和方法是上百个项目的实践总结和沉淀的

结果。笔者在书中选择了若干相关经典的具有代表性的案例，比如中粮集团、海大集团、广百集团等，限于篇幅不能穷尽。

感谢彭磊老师对本书给予的大力支持及帮助。

感谢曾经合作过的伙伴和领导在合作期间对笔者及参与团队在行动学习项目上的支持。

同时，也希望这本书能对更多的行动学习爱好者有所帮助。

（第一篇）

行动学习——“互联网+”及 AI 时代的颠覆性学习革命

行动学习引领了管理、经营、学习模式的变化 / 001

管理模式的变革——从管理到赋能 / 003

经营模式的变革——从计划到变 / 005

学习模式的变革——从传统学习到赋能学习 / 007

行动学习——支撑社会有实践及思维的利器 / 011

行动学习改变了企业文化的命运 / 013

行动学习改变了企业的商业模式 / 015

行动学习改变了企业的组织结构 / 017

行动学习改变了“创客社群”的商业模式 / 019

目录 Contents

| 第一篇 |

行动学习——“互联网+”及AI时代的颠覆性学习革命

行动学习引导了管理、经营、学习模式的变革 / 003

管理模式的变革——从管理到促动教练 / 003

经营模式的变革——以快制变 / 006

学习模式的变革——从个人学习到组织学习 / 009

行动学习——变革时代企业实现高绩效的利器 / 013

反思的深度决定了业绩增长的速度 / 013

行动学习打造了内圣外王的高绩效组织 / 018

行动学习让参与的管理者快速顿悟 / 020

“破茧化蝶·绩效倍增”的秘密行动学习案例剖析 / 023

| 第二篇 |

行动学习剑法及运用——掌握促动技术，提升团队能力

行动学习剑法篇——掌握团队绩效和能力双提升的“独孤九剑” / 033

促动技术让团队从“同床异梦”到“上下同欲” / 033

促动技术背后的原理解析 / 036

行动学习“独孤九剑”的使用要诀 / 039

**行动学习剑法实战篇——主导促动师和教练推动行动学习项目
在企业落地 / 045**

屡创奇迹的“行动学习五线谱”模型 / 045

行动学习推动海大集团挖潜增效 / 081

行动学习主导促动师的定位及关键作用 / 100

行动学习企业落地的导航图——“五一五攻略” / 102

行动学习落地场景化设计全景路径图 / 110

| 第三篇 |

行动学习兵法及运用——掌握教练技术，提升管理者的领导力

行动学习兵法篇——提升管理者经营思维，打通企业经营之道 / 117

打通经营之道的全员决策模式 / 117

行动学习让组织愿景具象化——组织战略规划落地 / 119

如何用行动学习提升管理者的经营思维能力 / 124

**行动学习兵法实战篇——用教练技术和团队辅导推动行动
学习项目落地 / 128**

教练技术在行动学习项目中的作用及运用 / 128

用行动学习提升关键能力（集中式辅导与分散式辅导）/ 133

行动学习领导力提升促动辅导——“五连环模型”/ 141

| 第四篇 |

行动学习心法及运用——让管理者成为行动学习的高手

行动学习心法篇——管理者要掌握行动学习的逻辑和

适用场景 / 147

卸下背上的猴子——突破管理者的心智模式 / 147

行动学习心法与行动学习的道、法、术、器 / 148

行动学习心法修炼篇——打造行动学习高手 / 150

行动学习高手的身份、定位及信念 / 150

锻造行动学习高手的十大原则 / 153

行动学习促动师的基本能力及工具运用 / 155

行动学习促动师的四大基本能力 / 155

行动学习深度会谈的方法与工具 / 166

如何运用聚焦式会话法提升团队业绩 / 174

如何运用 GROW 对话模型快速辅导提升团队业绩 / 177

| 第五篇 |

行动学习实战案例——让绩效提升成为一场“赢的游戏”

如何将行动学习设计成为一场“赢的游戏” / 193

行动学习为什么是“赢的游戏” / 193

“赢的游戏”的关键点——绩效合约在行动学习项目中的应用 / 196

全流程、全要素、全景式、多层次、立体化成功案例剖析 / 203

案例 1 S 银行广州白云支行“凤凰涅槃·绩效倍增”行动学习项目 / 203

案例 2 中粮集团 ×× 事业部“赢在管理·铸造卓越”行动学习项目 / 220

案例 3 S 银行广州天河支行“聚焦客户·精耕细作”行动学习项目 / 232

案例 4 X 银行泉州分行“心行动·新佳绩”(“行知动力”)零售业务行动学习项目 / 242

案例 5 N 银行广州淘金支行“模式突破·绩效倍增”行动学习项目 / 252

案例 6 G 银行青岛香港路支行“决战首季·决胜开门红”行动学习项目 / 260

案例 7 N 银行湖北应城支行行动学习项目 / 266

案例 8 广百集团“能力提升·业绩倍增”行动学习项目 / 272

案例 9 Z 银行淄博分行“突破自我·亮剑淄博”行动学习项目 / 283

后记 / 289

参考文献 / 291