



ACTION LEARNING

行动学习

再造企业优势的秘密武器

◀ 张鼎昆◎著 ▶

**最有效的学习
是将行动、反思与分享
整合在一起的组织学习**

行动学习理念与方法引入企业后，已经获得了突破性成果，从行动学习中受益的企业有：美国通用电气公司、花旗银行、壳牌石油公司、霍尼韦尔公司。此外，诸如强生公司、AT&T、IBM、西门子公司等也大量采取了行动学习策略。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



再造企业优势的秘密武器

行动学习



◀ 张鼎昆◎著 ▶

$L(\text{Learning}) = P(\text{Programmed knowledge}) + Q(\text{Questioning insight})$
学习 = 成形的知识(指导与讲授) + 共同思考富有洞察力的问题(分享与反思)



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

行动学习是什么？行动学习对企业有什么价值？行动学习为什么比传统培训更有效？行动学习是否能为组织成功提供独特贡献，是否值得中国企业认真一试？是否值得其他组织，如政府及非赢利性组织认真一试？行动学习的核心思想与“行动”有密切关系，如何展开实践？促进师作为一个关键而独特的角色直接影响到行动学习的成败与质量，那么怎样才能做一名胜任的促进师呢？行动学习与其他解决问题的方法、创造力开发方法有什么关系，与全球正在日益兴起的学习型组织行动有什么关系？本书将通过鲜活的国内外实践案例，详细阐述行动学习的最新理论和实践成果，从而给企业提升绩效执行力、重塑竞争优势和促进变革提供有效工具。

图书在版编目(CIP)数据

行动学习：再造企业优势的秘密武器/张鼎昆著.

北京：机械工业出版社，2005.5

ISBN 7-111-16448-2

I. 行... II. 张... III. 企业管理-组织管理学

IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031038 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 版式设计：冉晓华

责任校对：肖新民 责任印制：陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 6.875 印张 · 2 插页 · 181 千字

定价：25.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

行动学习突破了传统培训的“瓶颈” 效果显著而迅速 > > > > >

→ ABB公司调查表明，领导力提升70%来自于解决企业问题的实践活动，20%来自于周围人（上级、同事、下级等）的影响，只有10%来自于传统讲授式培训方式。

→ 在行动学习过程中，老师“退位”为促进师，学习者充当学习的“主人”。

→ 行动学习以企业当前面临的问题和挑战为主题。

→ 行动学习将“反思性学习”与“行动性学习”整合在一个流程模型中，从而在操作层面上实现了“认识与实践相结合”，这就是行动学习的力量所在。

→ 学习者亲自参与分析问题和开发方案全过程，所以能够最坚定、最有效地执行方案。

→ 促进师随时引导学习者以高效能的方式思考与对话，从而有效地改善了参与者的思维模式与对话能力，让学习者在“做”中学习与提升领导能力。

→ 行动学习以组织学习方式展开，促进了参与者之间的相互理解，增强了团队凝聚力。

责任编辑：赵泽祥 哲理·智慧 | 诚信·品位

团购服务：010-88379708

出版咨询：zzx@mail.machineinfo.gov.cn



大象装帧设计工作室
010-84803033 赵俊杰



作者简介 张鼎昆

>>> 目前任职 <<<

中国行动学习网(www.tplc.org)创办人
北京慧嘉咨业管理技术有限公司首席教练
北京师范大学领导力研究与发展中心研究员
清华大学总裁班兼职培训师
中国企业评价协会学习型组织专业委员会首席专家

>>> 核心领域 <<<

国内最早研究与实践“行动学习”的开拓者之一,也是国内运用行动学习计划(ALP)提升组织变革能力、开发企业领导力(特别是整体领导力以及高层领导班子集体智慧)方面最具专业权威和影响力的专家之一。此外他还作为企业和领导教练为企业及领导者个人发展提供咨询服务。

>>> 学习经历 <<<

博士后期间以企业变革管理与领导力为主要研究课题(清华大学经济管理学院, 1999-2001); 博士期间重点研究组织行为与人力资源开发方面的课题(中国科学院心理研究所, 1996-1999); 硕士期间主攻心理咨询专业(北京师范大学心理系, 1992-1995)。

>>> 咨询模式 <<<

作为教练帮助客户学会自我改进,致力于挖掘客户公司内在的组织潜能与变革动力,最终脱离和超越“外脑”,实现持续成长。

>>> 培训风格 <<<

引导深度对话与反思。

>>> 主要客户 <<<

中国远洋运输集团、深圳中兴通讯股份有限公司、亚都科技公司、中国电信、中国移动、中国联通、中国建设银行、中国银行、中国空间技术研究院、北京吉普、核工业部等。

>>> 出版著作 <<<

《头脑强人》(中信出版社及台湾五南出版社)
《突破:企业变革管理方略》(机械工业出版社)
《大学生心理卫生》(山东教育出版社)

>>> 译 著 <<<

《第四代管理》(中信出版社)
《心理测量》、《怎样画思维导图》、《社会智能的力量》(外文出版社)

它闪现着实践的风采，
它渗透着理论的精髓；
它让传统培训退位，
它让组织学习登台；
它为企业家带来希望，
它为管理者排忧解难；
它在行动中铸造能力，
它在反思中变革文化；
它摒弃让人疏离的争吵，
它通过对话实现共赢；
它是最具效能的工作方式，
它让企业从此踏上自强之路；
它是激发和聚合每个人智慧的高效方法，
它是开发和提升组织智能的革命性思想；
它，就是行动学习。

参加过行动学习项目的管理者的部分反馈

- “我在思想上和行为上都更有目标了。我现在看问题不只是从我的角度看，而是从团队其他成员的角度综合来看。”
- “行动学习能够在组织的各个层级上打造高绩效团队。领导力是通过有效的行动/反思学习获得的。所有的领导者都应该学会拿出时间来反思，来与他的团队用行动学习的工具进行对话。这些工具对达成企业目标非常有效。”
- “我现在看别人时有了不同的眼光，对待别人时采用了不同的方法，影响力提高了。”
- “我能更好地倾听了，更尊重他人意见了。”
- “我们现在可以讨论以前‘不能讨论’的问题了。我们变得更加开放。”
- “我们团队的大部分成员在领导方式上已经有了改变。”
- “训练过程已经使我的团队更加成熟，具有了更多自主责任感，更愿意开放和分享。我们正准备将行动学习项目向整个企业扩展，使其成为每个有领导发展潜力的人必须参加的一个项目。”
- “团队的变化很大，他们展示了更强的领导能力。团队更加有序和团结，一起向公司目标迈进。自从开展行动学习项目后，团队开始向更高绩效冲刺。”

致 谢

ACKNOWLEDGMENTS

如果说一个人有时能够做出一些有价值的事情，那也一定是在许许多多其他人的帮助之下实现的。他的思想受到前人和今人思想的启迪，他的决心受到许多热情者的鼓励，他的行动得到别人的帮助，他的成果渗透着别人的智慧和辛劳。

在此，我想首先感谢陈伟兰老师。她首先将行动学习引入中国，并通过领导具体项目的实施，向国人证明了行动学习的巨大价值。虽然在此之前，我就开始了有关的研究和尝试，但直到 2002 年，看了她成功实施行动学习项目的故事（书中有详细介绍）后，我才真正有了信心，并决心将研究和推动行动学习作为自己的核心事业。

我要感谢周作宇先生，我们经常在一起分享有关学习、教育、管理和做人方面的哲学与体会。他在自己的教学中渗透了行动学习的精神，他人性中的闪光点和思想上的新感悟时常让我深受触动和启发。他给了我许多帮助，是他首先告诉我，国内第一本有关行动学习的中译本出版的消息，并且共同分享有关这本书的心得。作为教育研究领域知名学者，他深知在国内推动行动学习的重大意义。他是我智慧和信念的支持者。

我要感谢张民先生，一位将人文精神与商业智慧和谐结合于一身的人。正是他，根据自己十几年培训领域的实践经验以及在此基础上的思考，明确地提出，传统培训已经走入死胡同，企业迫切需要全新的学习理念与方法。为此，他不遗余力地帮助我有效地推广行动学习理念与服务，他的建议在帮助我将行动学习由理论向可操作的实践工具的转变方面起到了关键作用。

我要感谢叶延红老师（愿景学习型组织促进会理事长）。她积极奋进的人生态度常常感动和鼓舞着我，让我不敢懈怠。叶老师是国内最早传播与讲授学习型组织的著名学者，我们经常在一起就学习型组织的问题进行交流与探讨。她全力支持我研究与推广行动学习的事业，并坚信行动学习正是实现学习型组织的最佳切入点。

我必须感谢杨靖森先生（现为河北新乐啤酒公司总经理）。他曾经是一位出色的教师，随后成为一位管理的实践者，而且成绩卓著。我们经常一起交流有关企业经营、管理以及培训学习方面的看法与体验。他丰富的实践经验和富有洞察力的思想给了我许多启发，常常让我有豁然开朗的感觉。他全力支持我研究与推广行动学习的思想与方法，他认为，这是真正能够实现“学以致用”的有效方式。

我必须感谢我的妻子徐克茹女士。她不但全力支持我的目标，也是行动学习热情的追随者，她在自己的培训实践中已经具体应用了行动学习方法，并取得了可喜的收获。她不但是我所领导的行动学习项目的指导教练，同时也是“中国行动学习网”的主编，在成书过程中，她直接翻译并编写了第一章有关行动学习的案例部分，并为我提供了许多闪烁着“智慧火花”的建议。不仅如此，全书的初次校对和编辑工作也全由她一人完成。

我要感谢我的研发团队与推广团队的成员们，是他们用自己的努力让这一方法变得更完善，同时也让更多企业因此而受惠。

我感谢那些在自己的工作中尝试运用行动学习的人们，他们是这一新理念和新方法的真正推动者和创新者，正是他们的努力能够让行

动学习的星星之火在不久的将来成就燎原之势。

感谢所有曾经启发过我和帮助过我的人们！

张鼎昆

2005 年 2 月

序 一

PROLOGUE |

行动学习：让培训者产生真正的改变

周作宇

北京师范大学教育管理学院教授、
领导力研究与发展中心主任

上个世纪 60 年代，舒尔茨和贝克尔等人提出人力资本理论，阐明了人力资本对经济增长的价值。教育投入作为一种生产性投入的观点在经济学理论界浮出，在宏观层面上刺激了教育经济学的发展。在微观层面上，企业员工的培训在更早的时候就成为人力资源开发与管理工作中的一个重要组成部分。从师傅带徒弟的工匠艺人式培训到现代企业形式多样层次分化的培训，培训的价值从生产效率的变化中反映出来。一个忽视员工培训的企业，在现代社会中难以立足。从理论上说，培训被寄予厚望是现代企业发展的一种价值诉求。但从现实效果看，培训能否带来期望的效益，常常是一个颇受质疑的问题。问题的焦点是：什么样的培训是企业真正需要的？什么样的培训是真正有效的？对此问题的解析，可以从培训的主体上求得切入路径。如果将主

体摆在前台就会发现，根本的问题在于我们对主体的学习行为及其能力改变的理解。单向训导的、以培训师为主体的培训模式，在很大程度上掩盖了一个基本的事实：培训的目的是个人能力、行为以及绩效的改变。改变的承担者只能是行为主体本身！所以，企业培训的核心不是别的，乃是员工的学习。因而，在培训的立意上，必须进行一种主体还原：回到学习者，回到学习活动！

心理学中行为主义、认知学派、人本主义等不同的派别对学习有着不同的研究设计和解释。无论是刺激—反应联结的建立，还是在对环境整体把握中对问题产生的顿悟，最终都涉及到人的变化——或者在动作技能上，或者在认知上，或者在情感上。学习即改变。没有改变，就没有真正的学习；没有深刻的改变，就没有深刻的学习。记住一些条文或原理而不能理解其中的道理，或理解了道理而不能付诸行动，结果只能是一种表浅的学习。这是心理学在学习概念上的一般阐释。具体到企业场景中的学习，就需要将企业任务和学习活动联系起来考虑问题。企业中的学习在某种意义上说是一种任务导向的学习。任务有两种不同的形式。一种是结构良好的任务。这是在环境和条件确定情形下可以清楚界定的任务形式。一种是结构不良的任务。这是一种环境不确定、界定也不十分清楚的任务。对一些技术型比较强的工作而言，任务的结构相对良好，比如打字员的工作。但对高层主管而言，任务的边界就没有那么清楚，他所面对的任务要素可能会复杂得多。尤其是当企业所处环境不断变化，内部治理不断调整的时候，企业的任务结构就会新增许多不确定因素，从而使相应的行为调适变得复杂。对中高层主管而言，任务呈现出更加明显的结构不良。根据任务的形式和性质，大抵可以推断学习的复杂程度。结构不良的任务所需要的学习，可能就不能遵循常规的路径，而必须打破旧有的套路。任务结构良好的学习可以通过不断重复获得改变的目的，而任务不良的学习则首先是对任务的界定和研究。它所需要触及的学习层面，就不只是知识和技能的层面，还可能会涉及到更深的个人的行为

范式，包括自我意识、社会角色、思维方式、动机、价值观等内容。许多培训低效或无效，或许正是停留在表浅的学习层面而没有深入到个人长期养成的习性层面上去。不同的任务对学习提出的要求不同。但无论如何，学习的质量将最终影响到企业的绩效。所以，从一定意义上说，学习的品质决定着企业的命运。如何学习，已经成为企业的战略性问题。

张鼎昆先生的著作《行动学习：再造企业优势的秘密武器》指出了企业学习的一个方向。作者从案例分析入手，阐释了行动学习对一些知名企业的价值。在对传统学习模式的反思批判的基础上，引出一种替代性的学习路径，即行动学习。通过历史的回溯、现状的分析、操作方案和执行工具的总结，在理论和技术上对行动学习的特点和应用进行了细致的梳理，对企业培训和其他组织的学习改造有着积极的借鉴意义和应用价值。张先生本人不仅介绍行动学习的理念，而且将其转化为可供操作的方案，并在自己的咨询与培训活动中积极应用，真正体现了一种行动学习的精神。愿这种精神成为更多人的行动！

序 二

PROLOGUE II

学习的价值在于行动

张民

中国企业评价协会学习型组织专业委员会 主任

中国工业经济联合会培训委员会 副主任

中国社会从来没有像今天这样关注学习，学习型组织学说在中国日益成为显学，政府已经把建设学习型社会作为重要的施政目标，学习型组织、学习型企业、学习型社区建设方兴未艾。

为什么要学习？为什么是现在？这个问题摆在我们面前：

（1）我国正处于经济结构快速转变的发展阶段，7 亿劳动力需要不断提高技能和继续学习。在职学习成为人们不断吸取新知识和保持必要技能的重要途径；经济结构的快速转变导致摩擦性失业增加，接受培训是失业者重新就业的先决条件；随着国有经济改革的不断深入，过去潜在的失业者会不断释放出来，急需通过再培训找到新的就业门路。

（2）中国人口众多，但人才匮乏。如何将人力负担转变成一种

优势，切实推进经济增长方式的转变，学习、培训和教育是实现这个转变的最主要途径和手段，建设终身学习体系将是一种行之有效的模式。

(3) 传统的教育观念和体制亟待变革。1300 万教师需要改变教育方式，2.4 亿学生需要改变学习方法，6 亿以上的家长需要改变帮助孩子学习的做法以及培养终身学习的习惯，教育系统必须让学生掌握离开学校后仍能自我学习的能力；我国处于城市化快速推进的阶段，数亿农业劳动力需要通过培训进入非农产业。

从这种意义上讲，学习，特别是终身学习，是中国社会全面进步与发展的大问题。但是传统的教育与培训方式明显已滞后于时代的需求，正是传统教育与培训方式的滞后增强了上述问题的严重性。

行动学习理论与方法在此时进入中国，可谓恰逢其时。

(1) 行动学习在重视知识传递的同时，更重视与实际效果的结合，工作中学习、学习中工作，学习成为一种常态而不是额外的负担。

(2) 行动学习强调的不再是单向的灌输，而是双向、多向的交流，知识和经验的充分分享使学习成为人们一种愉快的经历。

(3) 学习不再是个体的行为，团队成为最佳的学习单位，行动学习将造就行动着的学习团队，行动学习正是打造高效团队的最佳培训方式。

(4) 行动学习与成绩单、资格证无关，对学习者的自尊与价值有益。传统的教育与培训在培养精英的同时，也培养了更多的失败者，使这些人成为学习成绩面前的自卑者，行动学习会唤起他们久违的自信和学习兴趣。

(5) 行动学习将改变“学习十几年、工作几十年”的老路，成为终身学习体系中最主要的方式，对提升学习效率、改善组织绩效大有裨益。

张鼎昆先生是一位严肃认真的学者，有着扎实的学术功底，作为

中国企业评价协会学习型组织专业委员会的首席专家，在组织学习领域做了大量积极有益的探索并取得了丰硕成果，近年投入主要的精力开展行动学习理论和方法的研究，其成效在本书中得以充分体现。相信鼎昆先生和其他在行动学习领域研究的学者一道，作为中国行动学习理论和实践的开创者，必将会开创出一个新局面。

当行动学习理念日益为我们接受的时候，我们忽然发现行动学习让“学习”回归到了“学习”的本原意义，“学习” = “学” + “习”。学习的价值在于实践，在于行动。

前 言

PREFACE

我感谢你，也祝贺你拿起这本书，因为它会为你带来新的灵感。我相信，在过去的岁月中，你已经参加了若干次培训，你曾为新奇的理念所折服，也曾为激情的言语所打动。一瞬间，你感觉自己仿佛焕然一新，实现梦想近在咫尺……然而时光流逝，激情褪去，理念淡忘，行为依旧，结果仍然如初。

我理解你的感受，因为我也有同样的感受。1996年是我开始咨询与培训生涯的第一年，第一个客户是山西一家发电厂。为了配合管理者倒班的需要，我需要将相同的内容对不同班次的管理者讲两次。令我感动的是，有不少第一次听过的人又出现在第二次课堂中，并且依然津津有味地听我讲“心理行为原理与领导沟通”。正是这次充满兴奋和成就感的经历让我下决心将咨询与培训作为自己一生的职业，因为我相信这是一个能够为客户带来直接价值的工作。

从那以后，我为很多企业和管理者提供过培训服务。虽然尊重与感激的眼神始终陪伴着我，但是随着时间的推移，最初的那种兴奋感却消失了一大半。这并非因为骄傲和麻木，而是因为我越来越感觉到，我所给予客户的并不像最初我认为的那么多。我在培训中经常会问我的客户一个问题：“你们感觉上一次培训效果怎样？”