



45

[英] 雷克斯·戴维斯 戴维·麦克德莫特 著

个学习型组织发展工具

朱晨海 译



45 Activities for
Developing a Learning
Organization

[英] 雷克斯·戴维斯 戴维·麦克德莫特 著

45 个学习型组织发展工具

朱晨海 译

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

45 个学习型组织发展工具/(英)戴维斯,(英)麦克德莫特著;朱晨海译. —上海:上海远东出版社,2009
(国际培训与发展资源库)
ISBN 978-7-80706-940-9

I. 4… II. ①戴…②麦…③朱… 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(2009)第 045599 号

45 ACTIVITIES FOR DEVELOPING A LEARNING ORGANIZATION

Copyright © 1994 by Rex Davies and David McDermott
Simplified Chinese edition copyright © 2009 by Shanghai Far East Publishers.
This edition is published by agreement with Gower Publishing Limited.
All Rights Reserved.

本书由 Gower Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字:09-2005-400 号

策 划:学习事件
责任编辑:应韶荃
封面设计:李 廉
版式设计:李如琬
责任制作:李 昕

国际培训与发展资源库

45 个学习型组织发展工具

著者:[英]雷克斯·戴维斯 戴维·麦克德莫特
译者:朱晨海
出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社
地址:中国上海市仙霞路 357 号
邮编:200336
网址:www.ydbook.com
发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社
制版:南京前锦排版服务有限公司

印刷:上海望新印刷厂
装订:上海望新印刷厂
版次:2009 年 5 月第 1 版
印次:2009 年 5 月第 1 次印刷
开本:787×1092 1/16
字数:213 千字
印张:10

ISBN 978-7-80706-940-9/F·373 定价:68.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)
如发生质量问题,读者可向工厂调换。
零售、邮购电话:021-62347733-8555

致 谢

我们要感谢：

约翰·麦克奥雷(John McAuley)博士,我们灵感的来源,一个在不明确中找出“明确”的人^①;

温迪·戴维斯女士(Wendy Davies),她嫁给了作者之一;

迈尔科姆·斯滕(Malcolm Stern),我们的出版人;

鲁斯·萨克斯(Ruth Sacks)和她的律师们,他们参与设计了第30个活动;

以及所有具有探索精神的人。

^① 这个地方是文字游戏,put the 'big' in ambiguity,意译如上。——译者注

前言

为什么要使用这本工具书

欢迎使用这本《45个学习型组织发展工具》，它是我们九年工作的结晶，希望你能与我们一样觉得这些活动是非常有用的。在介绍如何使用这本手册之前，首先谈谈我们是怎样开发这些活动的，这对本书的理解或许会有所帮助。

近来，组织学习的研究领域提出了一个新的范式^①，该范式关注于个体分享目标和目的的合作方式(Lincoln *et al*，林肯等，1988)。有关新范式与老范式的比较可参看图1。在关注新范式的同时，我们对于左、右脑思考理论重新产生了兴趣，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在“左脑计划，右脑处理”中首先提出了这一理论。左右脑之间互补的思维方式，及彼此对照也可参看图1。

范式		大脑	
旧范式	新范式	左 脑	右 脑
确定的	不确定的	言语的	非言语的
层级式的	交错式的	细分的	综合的
组合的	生成的	符号的	实体的
简单的	复杂的	抽象的	类推的
		时间性的	非时间性的
客观的	主观的	理性的	非理性的
		数字的	空间的
线性关系	交互关系	逻辑的	直觉的
机械的	全息的	线性的	整体的

图1 组织化范式与思维模式的关系

我们注意到了这两种理论之间的联系。举个例子，新的组织范式认为不存在单纯客观的看法，而是存在着众多不同的(主观)层面。因此，思维中的非理性成分会非常有用，可以使人不必为了寻找原因或进行论证而阻碍判断。同样，如果组织无法从结果中剥离出原因，那么直觉思维——以不完整的模式、预感

① 范式(paradigm)指的是一个学派或学科据以构建理论、规律、概念的哲学和理论框架。

及情感为基础,通过顿悟来解决问题——将更受欢迎。如果你感到这有些难以置信,那也很正常——你只是对整件事过于理性了!别急着下结论,先做一些活动——它们将向你提供事实与论据。

在明确了要通过开发右脑思维来使这些新范式组织更有效率后,我们开始设计学习这些技巧的方法。由于“右脑思维”以及“新范式组织”这样的术语比较晦涩,我们就使用“学习型组织”,这一术语能够最简明地描述活动所处的环境。那么应该如何培养学习型组织呢?很幸运,我们发现了贝蒂·爱德华兹(Betty Edwards)的著作《利用你的右脑》(*Drawing on the Right Side of the Brain*)。在这本书中,作者介绍了自己设计的一套通过特定的技巧来改进右脑思维模式的训练体系。她认为,这些训练是必要的,能够帮助我们克服早年养成的习惯——描绘那些认为自己看到的,而又不是实际看到的東西。这些技巧包括颠而倒之、勾画轮廓以及描绘负面空间^①等,我们把这些加以利用,最后设计出了这本工具书中的各类活动。这些活动完全符合人们在学习型组织中的需要。

如何使用这本工具书

所有这些活动首先是为团体体验而设计的,即使是那些个人操作的部分也将通过团体中的回顾总结来加强效果,而这些团体性的回顾总结目的在于鼓励反馈、促进思考、帮助理清思路和交流学习体会。此外,所有这些活动的运用主要可以分为四个范畴:

1. 增进感知能力,从而能够更好地抓住与问题相关的情况(术语称为模式识别),并通过培养过程技巧帮助提高执行力,引导自己转向更有效的解决方案。
2. 提升综合管理技巧,譬如说问题解决、决策以及沟通。
3. 作为咨询顾问、培训师的辅助工具,根据客户需求,提供做综合性诊断的资料,明确问题的归属,并协助制定发展规划(例如“流程咨询”)。
4. 适合研究生以及研究机构课后使用,以作为连接理论与实践的桥梁,特别是在组织文化领域。

^① 负面空间(negative space):在构图中负面空间是指物体之间的空间,而后被引申为通过不同的方式观察与认识事物。——译者注

为什么这本手册有不只一个索引

原则上说,管理技巧只有一种,把它分为不同的培训主题是人为的。然而,我们也清楚,一些培训师为了特别的目标,经常根据常规的主题找寻材料。为此我们提供了一个按照培训课程主题排列的索引(见“活动索引”)。

然而,为了在这里向大家展示一个更好的分类系统,请看“异类超人Ⅱ”、“模式”或者“准备就绪Ⅰ”。这些活动均基于本书中的一些关键原则——知觉、模式识别以及过程等。它们是我们所能提供的最好的入门引导,图2中的45个

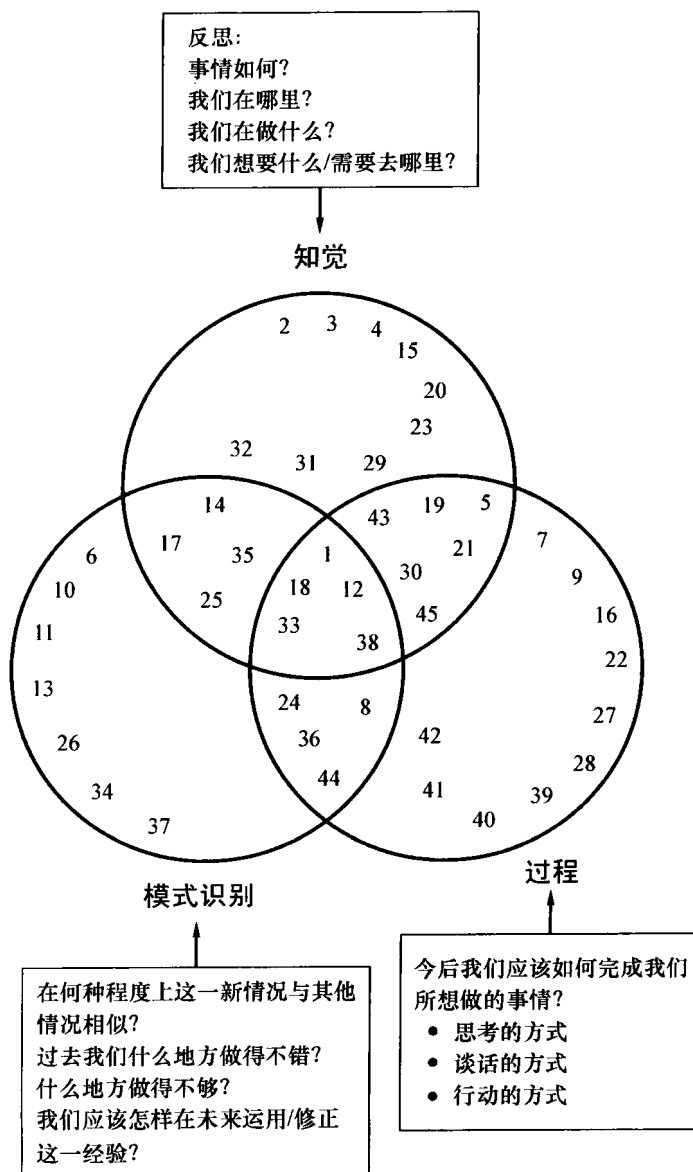


图2 本书作者设计的活动目录

活动就是按这一方式分类的。请记住,当人们心情愉悦时,其学习效果最佳,这自然也包括你。

雷克斯·戴维斯(Rex Davies)
戴维·麦克德莫特(David McDermott)

活动索引

	1 知觉	2 变革管理	3 团队建设	4 沟通	5 影响	6 计划	7 分析与反思	8 时间管理	9 问题解决	10 决策	11 创造性
1. 改变一切	※	※				※					
2. 考古	※										※
3. 异类超人 I	※										
4. 异类超人 II	※										
5. 异类超人 III	※					※					
6. 做生意			※								※
7. 准备就绪 I					※		※		※	※	
8. 准备就绪 II					※		※				
9. 看动作,打哑谜	※										
10. 编码				※							※
11. 课程回顾	※						※				
12. 五阶段创造术 I	※								※	※	※
13. 五阶段创造术 II									※	※	※
14. 文化		※					※				
15. 白日梦	※						※				※
16. 做决定										※	
17. 传说故事	※	※									
18. 卡壳	※		※				※				
19. 词汇表	※			※							
20. 人力资源管理(HRM)审计						※	※				
21. 化身博士	※			※	※						
22. 横向思维											※

续 表

	1 知觉	2 变革管理	3 团队建设	4 沟通	5 影响	6 计划	7 分析与反思	8 时间管理	9 问题解决	10 决策	11 创造性
23. 标识	※										
24. 思维导图与推论游戏				※							※
25. 壁画装饰	※										
26. 模式	※								※	※	※
27. 图画 I				※							
28. 图画 II				※							
29. 过家家							※				
30. 明信片	※		※	※	※						
31. 重画组织系统图 I	※						※				
32. 重画组织系统图 II	※						※				
33. 角色与任务	※						※				
34. 戏剧脚本						※			※		
35. 雕像	※		※				※				
36. 超级团队			※								
37. 让人起疑的剧情设计	※	※									
38. 乱作一团	※										
39. 时间管理 I								※			
40. 时间管理 II								※			
41. 汤姆与杰瑞：猫鼠游戏				※							※
42. 热身											※
43. 特征词	※										
44. 工作计划							※				
45. 工作服装	※						※				

时间一览表

这个一览表显示了每一活动安排的推荐时间。参加活动的人数以及回顾总结的时间是否延长都将对活动时间有所影响,可视具体情况选择活动的时间。

最多 1 小时

异类超人 I

准备就绪 I

看动作,打哑谜

编码

课程回顾

五阶段创造术 II

文化

白日梦

卡壳

词汇表

横向思维

标识

思维导图与推论游戏

模式

图画 I

图画 II

过家家

重画组织系统图 I

重画组织系统图 II

角色与任务

戏剧脚本

雕像

让人起疑的剧情设计

乱作一团

时间管理 I
时间管理 II
汤姆与杰瑞：猫鼠游戏
热身
特征词
工作计划
工作服装

1 小时到 2 小时

考古
异类超人 II
异类超人 III
做生意
准备就绪 II
编码
五阶段创造术 I
做决定
传说故事
人力资源管理(HRM)审计
雕像
超级团队
特征词

2 小时到 3 小时

改变一切
壁画装饰
雕像
特征词

目 录

致谢	1
活动索引	1
时间一览表	1
1. 改变一切	1
2. 考古	7
3. 异类超人 I	10
4. 异类超人 II	13
5. 异类超人 III	15
6. 做生意	17
7. 准备就绪 I	19
8. 准备就绪 II	25
9. 看动作,打哑谜	28
10. 编码	30
11. 课程回顾	41
12. 五阶段创造术 I	43
13. 五阶段创造术 II	47
14. 文化	49
15. 白日梦	52
16. 做决定	54
17. 传说故事	56
18. 卡壳	59
19. 词汇表	61
20. 人力资源管理(HRM)审计	64
21. 化身博士	67
22. 横向思维	73

23. 标识	78
24. 思维导图与推论游戏	80
25. 壁画装饰	86
26. 模式	88
27. 图画 I	93
28. 图画 II	95
29. 过家家	97
30. 明信片	99
31. 重画组织系统图 I	103
32. 重画组织系统图 II	105
33. 角色与任务	107
34. 戏剧脚本	109
35. 雕像	112
36. 超级团队	114
37. 让人起疑的剧情设计	119
38. 乱作一团	121
39. 时间管理 I	124
40. 时间管理 II	129
41. 汤姆与杰瑞：猫鼠游戏	134
42. 热身	136
43. 特征词	139
44. 工作计划	141
45. 工作服装	143
 参考书目	 145



1

改变一切

概述

这个活动是为工作团队设计的。在阐述之后需要做简短的评析,然后展开讨论。

基本情况

这一活动对变革管理培训项目的高潮部分十分有效。小组规模为4~6人。

目的

- 活动的参与者将了解变革管理的基本工具。
- 活动的参与者将了解他们的组织/单位/部门近期变革的环境因素。
- 活动的参与者将深入观察变革管理中人的因素。

培训师指南

这一活动对于那些近期在变革中遭受创伤,或至少是不愉快的参与者来说很有用。它使活动参与者开始审视变革为什么发生,变革被控制的程度如何,以及他们自己在多大程度上控制着这一变革。理想情况下应该预先准备好一个选定的主题。

时间

2~3小时,视小组的个数而定。

材料

活动挂图,钢笔以及分发材料1.1~1.4。

方法

1. 从已有培训项目中挑选趣闻、轶事以及评论,来引入本次活动,解释活动目标,即“扭转你的组织/部门/单位中近期发生主要变革的现状”。



2. 让全体参与者回顾或者向他们介绍以下的分析工具：

- 关系人示意图。
- 处理抗拒变革的方法。
- 有助于成功执行的六个环节。
- 变革的梯度。

(分发材料：1.1 “重要的关系示意图”，1.2 “变革管理——减少抵制”，1.3 “成功执行的六大关键环节”，1.4 “个人/团队对于变革的反应”)

3. 然后各小组应该挑选某个近期发生的变革，并且分析、规划他们应如何在需要的情况下使用上述工具来成功地扭转现状。安排 45 分钟~1 小时。

4. 指示每一个小组选择一个介入变革过程的方式，例如：

- 与那些执行变革或者受变革影响的人召开一次讨论会议。
- 团队以简报的形式宣告变革以及为什么必须进行变革。
- 通过培训活动来传授新技术或设置必要的新工序。

安排 30 分钟时间来准备一次 10 分钟的呈现。

5. 在准备阶段结束前 15 分钟左右，每一个小组必须向其他参与者简要通报一下他们在介入过程中要扮演的角色。

6. 每一个小组负责演示他们各自的介入，随后展开 20 分钟讨论。为每个小组安排半小时时间。

回顾总结

引导回顾总结，把重点放在角色扮演的感受以及整个“干预”过程中他们在变革梯度中的位置。问题可以包括：

- 你在何种程度上相信发生变革的理由？
- 如果你的观点在变革的贯彻执行中得到考虑，你会觉得怎样？
- 你认为自己的感受是否得到了充分的考虑？

一系列针对变革管理的积极和消极层面的观点可能会在随后出现，使用分发材料 1.4 做总结。安排半小时。



【分发材料 1.1】重要的关系示意图

