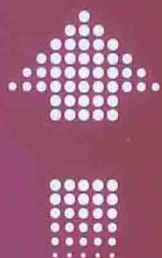


ACTION LEARNING

THEORIES, PRACTICES AND CASES



行动学习

理论、实务与案例

高松 汪金爱 林小桢◎等著

第一次全面披露行动学习十大核心工具的实施细节
全面展示了中国企业行动学习的实战方法

首创切合中国情境的行动学习五要素理论



机械工业出版社
China Machine Press

行动学习

理论、实务与案例

高松 汪金爱 林小桢◎等著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

行动学习：理论、实务与案例 / 高松等著. —北京：机械工业出版社，2014.9

ISBN 978-7-111-48114-0

I. 行… II. 高… III. 企业管理－组织管理学－案例－中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 222037 号

本书作者在深入研究的基础上，通过理论、应用、工具和案例系统论述了行动学习的理论和实践。首先，本书回溯了行动学习理论的起源与发展，在此基础上，创造性地提出了行动学习五要素模型，反映了行动学习领域的最新研究成果和动态趋势。其次，本书从应用操作层面详细地解析了绩效导向型和领导力提升型的行动学习项目的实施过程，理论联系实际，建立了标准化、可复制的模式。再次，本书系统地收录了大量实用的行动学习工具，并介绍了其具体应用情境和使用方法。最后，本书选择多个行业的代表性企业编写案例，通过案例和理论相结合的方式全景式的深度解剖和分析。

本书既可供本科生、MBA/EMBA、MPA 和研究生研读，又可为企业管理人员工作参考。

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：卜龙祥

责任校对：殷虹

印刷：北京瑞德印刷有限公司

版次：2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本：185mm×260mm 1/16

印张：19.75

书号：ISBN 978-7-111-48114-0

定价：45.00 元

插画设计：小画笔视觉语言工作室 王博

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

推荐序一

长期以来,出于所谓学科发展的需要和一些功利性的动机,商学院的科研活动一直致力于以科学范式进行数理研究与模型建构,教学过程也注重于理论知识的传授,较少重视管理教育与企业实践的有机结合。在这种办学指导思想和教育实践下,商学院的学生往往会接受比较多的专业知识而少实践能力的培养。

这种教学过程中理论与实践的脱节,使企业、社会 and MBA 学生对商学院教学的质疑和挑战越来越多,使 MBA 的教育处于理论思辨能力与管理能力培养孰轻孰重的两难境地。事实上,即使是在课堂的理论教学中,由于 MBA 项目的学习时间限制,教学计划难以提供学科基础理论和专业知识的所有课程,学生也难以投入足够的时间去学习这些课程,因此实施的效果并不理想。更大的挑战是,一旦 MBA 项目试图通过理论课程以锻炼学生的逻辑思维能力,教师强化课程中的理论分析内容,学生常常也会因脱离实践而进行质疑和排斥。这种专业学位教学中的“功利性”特征,直接导致了师生间对于教学理念和要求的差异,也成为一些理论课程和任课教师难以获得学生认可的一个重要原因。

案例教学似乎解决了一部分理论与实践之间的脱节问题,但不论通常所批评的案例教学中的案例陈旧、环境差异和教授者的经验缺陷等弊端,一个根本性的问题是企业经营管理从来都是个体性的并随着环境变化动态调整。所以,无论是课堂理论知识还是案例教学,对于 MBA 学生来说,要获得好的学习效果和被“感化”,需要在知识积累和理解的同时,具有较强的知识转化能力。但对于许多 MBA 的学生来说,在传统的 MBA 教育中,不仅没有真正理解企业管理和商业经营的真谛,反而受到所谓教科书式的理论模型和商业模式影响,其商业行为多受业界批评。这种以课堂、课程和教师为中心的 MBA 教育方式,引入中国后,在科举式教育制度环境下,更拘泥于课堂教学和书本知识,尤其是受我国政府学位规制影响,论文的写作同样充满所谓“MBA 八股”章法,更难以提升 MBA 学生对于现实问题的逻辑分析能力和实际的经营管理能力。

鉴于这种教育困境带来的压力与挑战,近年来华东理工大学商学院借鉴兄弟学校在教育改革中的经验和教训,在 MBA 教育中开始探索新的培养模式,希望改变传统的教与学的关系,试图把 MBA 项目建设成为一个专业知识交流、经营管理经验交流和社会网络关系建构的平台。我们始终认为管理学是一门实践性很强的学科,管理研究并不是

为研究而研究，也不是为理论建构而建构理论，管理学的研究和学习的宗旨是实践导向的，是为经营管理实践服务的。所以，管理学除了理解企业运作，探究企业经营管理过程、机制和问题之外，更需要探索解决企业问题的方法和路径，提升企业经营管理人员的经营管理能力，尤其是战略决策能力和风险控制能力。这一管理学科的本质特征决定了它必须集研究、教育和实践于一体。

我们探索新的培养模式所基于的一个基本教育理念是，人类社会知识的创造和传承，本质上和最有效的途径是基于人们之间的思想、知识和经验的“交流”。迄今为止，对人类社会影响最大的思想、知识基本上是在交流中创造和推广的。西方哲学源于古希腊雅典盛行的智者间的自由辩论，这种新知的交流造就了以苏格拉底、柏拉图和亚里士多德为代表的希腊伦理哲学，苏格拉底更是以“谈话”和“辩论”创造和传播其思想（柏拉图，《柏拉图对话录》）；同样，影响中国社会 2500 多年的孔孟儒学及其流传至今的经典《论语》，也是孔子与 72 弟子思想交流的总结；而历经久远的“辩证论法”大大地发展和推广了佛教的教义。恰恰是在工业化的浪潮和计划化的背景下发展起来的所谓现代教育方式，以实验教学和学术性技术标准灌输知识，并不把知识的获取作为一种探究的过程，没有充分发挥学生在教育过程中的能动性和创造性，最终违背了教育的本源。

为了有效地建设专业知识、经营管理经验和社会网络关系三位一体的交流平台，我们开展了一系列的教学创新活动，引入“行动学习项目”就是其中的一项教学改革计划。正如本书所述，行动学习项目的意义在于参与者以企业实践中的重要问题为研究对象，灵活应用结构化知识，通过质疑与反思来获得问题的解决方案。特别是“行动学习项目”作为一种参与式教学方式，改变了教师主导一切的教学方式，学习者成为了教育的中心，在批判性反思和积极的行动试验中，行动学习使学习成为一个参与者知识、经验交流的平台和知识创造的过程。我们之所以选择行动学习作为一种重要的教学方式，在于行动学习所基于的本体论和认识论的主张、学习与研究的目标、方法都与管理学的本质特征较为符合。

坦率地说，最初我们策划和推动 MBA “行动学习项目”是带有主观性的，对于行动学习理论和方法在学位教育中的应用效果并没有把握。感谢华东理工大学商学院行动学习研究组和参与行动学习教研工作的教师们，大家在近 4 年的时间内，对行动学习的理论和方法，特别是如何把行动学习理念、方法等应用到学位教育中做了认真的探索。尤其是高松教授和汪金爱博士在其中起了重要的作用，本书是他们对行动学习理论研究和实践经验总结的一项成果。本书系统梳理了行动学习理论和方法，开发和总结了行动学习过程各个环节的关键点，特别是揭示了理论的渊源、依据和所蕴含的教育理念。在应用篇中，本书总结了行动学习实践的经验，整合了有效的理论和分析工具，为行动学习项目的实施提供了有效的工具。

行动学习理论及方法在教育、培训中的有效性正日益得到教育界和企业界的认可，

但由于行动学习项目实施过程中所需要的资源较多，师资培养较难，组织的难度较高，因此一直未能普及和推广。华东理工大学商学院在实施这一项目时也遇到了很多的困难和挫折，其中之一是缺乏系统性的教学参考资料和教师指导手册，我想本书一定会在这方面起到很好的弥补作用。

衷心希望在有志者的共同努力下，使行动学习的理论和方法为我国管理教育的发展做出应有的贡献。

是为序。

吴柏钧

华东理工大学商学院院长、教授

推荐序二

近几年，中国商学院的管理教育在取得长足进步的同时，也遇到了发展的瓶颈，复杂多变的商业环境导致知识的更新速度加快，商学院所授的知识往往滞后或脱离当前的商业实践。此外，互联网技术的日新月异导致知识和信息获取的便利性提升，削弱了以知识传输为主的传统教育模式的价值。为了突破这些瓶颈，国内外众多商学院都进行了探索，管理教育模式发展经历了三个阶段，即从传统教学发展到案例教学，再发展到体验式教学，而体验式教学是国内外商学院变革的共同趋势。体验式学习的理念充分体现了学习的本质，即学习是对学习者头脑中认知模式的改造，而不是知识的转移。但如何在管理教育中具体应用体验式学习理念则是众多商学院、企业和大学等关注的焦点问题，本书所提出的行动学习理论及其方法论可以很好地阐释这一问题。本书正是华东理工大学商学院、中国行动学习研究中心五年多来理论研究和实践经验的总结和提炼。

我最早深入了解华东理工大学行动学习理论和实践方面的研究，是从华东理工大学举办的2012年中国行动学习国际论坛开始的。华东理工大学在国内管理教育界率先提出了以行动学习思想为主导的包括理论学习（课程教学）、行动学习项目和学位论文的MBA“三位一体”培养模式，其创新之处在于：第一，以行动学习为核心的管理教育新范式是以学生为中心，改变了传统教育以教师为中心的设计。学生是学习的主体，教师更多地发挥引导和知识补缺的作用。第二，变知识的单向传输为学生之间、学生与老师之间相互学习，实现教学相长。第三，关注学生的能力与素质的全面培养，而不是只注重理论与知识的传输。第四，教学过程不是静态地讲述管理理论，而是设置真实的商业情境，让学生在解决实际问题的过程中，反思自身的知识和经验，实现知识和经验的内化。

华东理工大学所提出的“三位一体”培养模式是体验式教学与中国MBA教育结合的典范，其意义在于解决了如何提高MBA教育的有效性以及理论学习与管理实践的关联性这两个关键问题。而这两个问题则是困扰国内外商学院多年的问题，华东理工大学的探索对于商学院来说极具借鉴意义。

作为中国第一本系统的高水平的行动学习著作，我希望本书能够帮助更多的企业管

理者了解行动学习，能够启发更多的商学院与企业大学共同探索如何将体验式教育应用到中国的管理教育中，真正做到知行合一。同时，我希望通过商学院对商业社会的影响力，帮助越来越多的中国企业能够应用行动学习来变革企业经营管理系统。

王方华

上海市管理科学学会 理事长

上海交通大学安泰经济与管理学院前任院长、教授

推荐序三

接到为高松老师的新书写推荐序的邀请时，我心里犹豫了一下。因为码字从来都不是我的强项。上学的时候，写作文一直是我头痛的事情。后面之所以还是应了下来，是因为行动学习确实一直是我非常关注的一个话题。

最初接触到行动学习是差不多 10 年以前读到的《通用电气“群策群力”》。我还记得当时这本书给我带来了很大的冲击和喜悦。一方面是群策群力所体现出来的发动一线员工智慧、激发组织活力的理念非常创新，另一方面还在于书中有非常翔实的操作方法，可以让我们马上应用到实际工作中。还记得当时我正在努力推动《商业评论》杂志的发行工作，看完这本书，马上就把发行部和市场部的同事集合起来，拿出了一个课题：如何在一年内把杂志的发行量提升 50%？后面就是按照书中介绍的流程分组进行讨论，收集大家的点子，按照盈利矩阵进行分类，最终形成一系列的开发项目，并指定相应的负责人。再然后就是给予资源，实施项目，效果反馈和评估，等等。最终取得的结果是非常好的。我们在后面短短的两年时间里，把这样一本非常昂贵（70 元一本）、非常专业的管理杂志的发行量推到了 90 000 册。这在纸媒日子还非常好过的时代，都是一个惊人的数字。有了这些经历，我就成了行动学习的铁杆支持者。

当然除了亲身实践尝到的甜头以外，还有另外一个思考。我们说企业其实也是社会的一个缩影。中国可以说是一个威权社会，我们的企业所展现出来的形态也大都威权企业。其具体的表象就是：在国有企业大家都听领导的，在民营企业大家都听老板的，一切唯上。这种思维在工业化的时代、物质稀缺的年代也许是可行的。但当市场环境快速变化，竞争越来越剧烈时，一个企业如果只有几个大脑在思考，那么它的发展一定会受到限制。而行动学习正是打破工业化思维，培育和促进企业创新的极佳工具。正是基于这样的思考，我们杂志在后来也推出了好几篇跟行动学习理念相关的文章，希望让更多的企业认同和实践。然而遗憾的是这么多年下来，行动学习的理念直到今天仍然没有在很多企业风行起来。而 GE 的群策群力好像也离我们渐行渐远了。

所以，当我看到高松老师的书稿时，还是非常兴奋了一下子。这本书非常翔实地介绍了行动学习的起源、发展和应用。有理论，有方法，有工具，并且还配上了许多中国

企业的实践案例。让我们对行动学习在企业中应用的场景，以及可能起到的成效都有了非常真切直观的认识。可以说这是一本行动学习的应用大全。更加难能可贵的是，高松老师5年前就开始推动在商学院的教学中系统地导入行动学习的理念和方法。让MBA学生的学习更有成效。商学院本身就是培养未来经理人的地方，应该具备理念的领先性。从这个地方入手，把行动学习的文化渗透到企业，是非常棒的一个做法。书中对他们在这一领域的探索，也作了细致的介绍。

我的另外一个感受是：这样一本书在今天发行应该正逢其时。当下中国的市场环境跟几年以前又有了翻天覆地的变化。新技术尤其是移动互联网技术的发展，使得各个行业都受到了巨大的冲击。中国已经快速地进入了一个信息化的时代。人们的生活形态在发生重大的变化。这影响到了大家思维的方式以及消费行为。对于很多的传统企业而言，以前慢条斯理、躺着挣钱的日子一去不复返了。今后的企业如果还想生存和发展，就必须快速响应客户的需求。所有的企业都要像海尔的张瑞敏先生所说的那样：互联时代，员工要听客户的，企业要听员工的。这是一次前所未有的变革，企业要在这个过程中走得顺利，就必须有更强的领导力，组织内部还必须建立起一套完善的机制，打破部门的边界，让沟通变得更顺畅，让组织变得更加灵活、敏捷和高效。而行动学习的理念和方法恰恰可以帮助企业做到这些。

所以，我真心地希望今天的中国企业能够认真地去了解和实践行动学习，也真心地希望高老师的这本书能够热卖，让行动学习的理念能够深入人心，帮助中国企业走出困境，实现真正的腾飞。

曹阳

《商业评论》出版人

前言

人类探索教育与学习的思想方法论的历史源远流长。传统教育理念主张以教师为中心，重知识传输轻素质和能力的提升，重课堂讲授轻实践，师生之间的互动少，学生多是被动地接受知识，既束缚了学生的思维发展，又使得学生学习的主动性渐渐丧失。直到近代，约翰·杜威革命性地提出了以学生为中心的“做中学”的教学思想，掀起了一场真正的教育革命。在教育学习思想变革的潮流下，皮亚杰提出了建构主义，库伯提出了经验学习圈理论，瑞文斯提出了行动学习的方法论。它们是一脉相承的思想发展脉络。

然而，在杜威提出教育变革思想近百年之后，管理教育却仍然被传统教育模式所主导。无论是商学院还是企业大学，占主导地位的还是“我讲你听”的教学模式。哈佛大学开创的案例教学尽管在学生参与方面有了进步，但案例教学所依赖的案例往往是过去的、静态的、他人的。因此，从根本上说案例教学还是在传统教学模式的阵营中。但是，管理教育的内容及对象决定了管理教育是最应被新的教育思想改造的领域。从内容来看，管理是实践性的学问。这种实践来自个人在管理工作中的体验，它是无法通过单纯的形而上的思想构建出来的。从对象来看，管理教育尤其是MBA教育及企业培训，它们是典型的成人教育。成人教育最突出的特点是学生具有管理经验，具有独立思考能力，愿意主动分享，学习的目的性强。学生的成人特性呼唤创新的管理教育范式。当下管理教育模式的落后必然会造成教育效果的不佳，管理教育无法培养出真正的商业精英，这是当今管理教育受到社会广泛批评的根本原因。因此，管理教育的变革势在必行。

2010年开始，我们在华东理工大学商学院开始了以行动学习思想改造传统管理教学模式的探索，我们创建了行动学习课程，改造了MBA、EMBA的课程体系，建立起行动学习、课程及学位论文三位一体的全新教学体系。从四年多的实践与探索中，我们做了大量的行动学习在企业绩效改进与领导力提升方面的实践。我们发现，行动学习为学生的有效学习设立了一个真实的情境，学生在解决真实问题的驱动下，在引导师的有效引导下，通过团队探索与行动，并在这个过程中不断地质疑与反思，从而达到促进学生知识整合、吸收及提升领导力的目标。这是有别于传统管理教育与培训的全新范式。实践证明，它是有效的。尽管变革的过程充满了困难与问题，但总体来看，无论是学

生、教师还是企业，都从这场变革中获益，说明这个大方向是管理教育与培训发展的潮流所向。

在克服与解决管理实践中所遇到问题的过程中，我们发现行动学习尽管给予我们思想，但是却没有给我们现成的答案。自瑞文斯提出行动学习的概念之后，派德勒、马奎特等人不断发展了行动学习理论。国内行动学习领域目前还停留在引进这些国外理论的阶段。然而，国际行动学习理论体系还有许多方面需要完善。例如，行动学习如何与课程体系有机地融合？行动学习的哪些环节能够有效提升领导力，以及如何提升？在中国文化情境下，行动学习项目实施中有何特殊性？行动学习在企业问题获得解决的过程中如何有效地整合其他管理工具？这些问题的解决需要对行动学习理论进行深入研究与发展创新。为此，我们发起和成立了中国行动学习研究中心，以推动中国行动学习理论的研究与发展为宗旨，汇聚了众多学术界、企业界的知名专家和学者。我们举办了许多大型活动，包括 2012 年中国行动学习国际论坛，与福布斯中文网合作举办的青年商业领袖行动学习会，以及 2013 年行动学习企业高峰论坛等。我们还确立了行动学习的研究课题，形成了研究机制，并开始了行动学习理论的研究与实践工作。

本书正是我们研究的成果之一，它是中国第一本行动学习教材。我们力求在这本书中体现中国行动学习理论及实践的原创性、实用性与开放性。这是我们写这本书的宗旨与目标。

原创性是指我们期望在借鉴与学习国外行动学习理论的基础上，依据自己的研究与实践，提出创新性的行动学习理论观点及实践方法论。在这本书中，我们提出了行动学习五要素模型，第一次以系统的视角定义了行动学习，并以此构架出行动学习的理论体系。本书的理论及实务的讨论部分主要体现了中国情境的特点。本书所有的大案例均是以中国企业的行动学习实践项目为背景。

实用性是指我们期望读者通过对这一本书的阅读，就能够基本掌握行动学习的实践方法。因此，在大量的行动学习企业实践的基础上，我们以实用性为目标，系统地总结归纳出了行动学习在企业应用的方法论，主要涉及两个重要方向——绩效改善与领导力提升。为了更为清晰地展示行动学习的实践方法，我们专门开辟了案例篇，这些案例涵盖广泛，既有绩效改善及领导力提升两种行动学习项目，又有如何应用行动学习改变 MBA 传统教学模式的管理教育项目。此外，本书第一次系统梳理和归纳出行动学习方法论中最重要的引导工具，作为工具篇，供行动学习实施者参考。

开放性是指将我们的研究成果毫无保留，和盘托出。我们坚信在当下的时代，只有走开放、交流、共赢之路，才能激发更多的管理者与专家在行动学习领域贡献他们的智慧，共同推进中国行动学习的理论与实践不断发展。因此，在这本书中我们尽可能提供详尽的操作细节，并将我们的最新研究成果呈现出来。期望能够激发出读者对行动学习的兴趣并启发他们的思考，从而推动中国行动学习研究的进步。

本书主要分四个部分。第一部分是理论篇，共计 8 章。第 1 章阐述了行动学习的理

论渊源,说明行动学习理论的产生并不是孤立的与偶然的,而是人类关于教育与学习的思想理论发展的必然结果。在第2章中,我们提出了行动学习五要素模型。在第3~8章中,我们系统地阐述了行动学习五要素模型中的关键要素,它们分别是问题、知识与经验、团队探索、行动、质疑与反思。第二部分是应用篇,共计两章。它们分别是业绩导向的行动学习和领导力开发行动学习项目。我们期望在这一篇中详细阐述行动学习如何解决企业绩效问题,如何开发领导力。第三部分是工具篇,详细梳理出行动学习所有重要的引导工具,并将所有操作细节展示出来。第四部分是案例篇,提供了6个案例。这些案例均是从我们实际操作过的案例中精选出来的。我们尽量选择不同的行业及应用方向,为读者提供更多的信息。此外,我们还设计了学习目标、引导案例、本章小结、关键术语、复习思考题、讨论案例或应用实践,以及参考文献等栏目,以便于学生的深化学习。

本书的写作得到了许多专家和机构的帮助,是集体智慧的结晶。首先,要感谢华东理工大学商学院吴柏钧院长及阎海峰副院长对本书写作的大力支持。其次,要感谢邹怡、马赵阳、费舒霞、陈娟娟、沈巴思、何杨琼、王霞,他们全程参与了本书的撰写,承担了搜集与翻译资料及部分章节的整理、撰写的职责。再次,本书案例部分的编写获得了镇海炼化、吉利集团等企业的支持,曹引、苏懿佳、吴宇飞、蔡敏、张星、蔡晓晓、朱邦思等人参与了案例部分的撰写。此外,为使得本书的观点更为形象与通俗易懂,我们聘请了小画笔工作室的王博和刘淑冰等为本书配图。最后,本书获得了上海市教委设立的上海市专业学位研究生实践基地建设项目专项基金的资助。在此,我们一并对上述机构及个人表示感谢。

我们期望本书能够成为一块铺路石,为中国行动学习自主原创的研究与发展开辟道路。

目 录

推荐序一	3.3 问题的提出与精炼	40
推荐序二	3.4 单一问题学习与多问题	
推荐序三	学习	42
前 言	3.5 问题解决的步骤和工具	45
	本章小结	51
第一部分 理论篇	第4章 知识和经验	53
 	4.1 知识	54
第1章 行动学习的起源、发展及	4.2 知识的获取	59
应用	4.3 知识的扩散	64
2	4.4 知识的创新	66
1.1 行动学习的起源	本章小结	69
3		
1.2 行动学习的发展	第5章 行动学习团队探索	72
5	5.1 行动学习团队的组建	73
1.3 行动学习的应用	5.2 行动学习团队历程	77
7	5.3 影响团队发展的重要事项	85
本章小结	本章小结	91
16		
 	第6章 行动	93
第2章 行动学习的基本要素	6.1 行动计划的制订	94
19	6.2 行动	97
2.1 行动学习的概念与五要素	6.3 行动结束后的总结与评估	101
模型	6.4 如何提高行动的效率	102
20	本章小结	104
2.2 什么是有效的行动学习		
24		
2.3 五要素间的相互关系		
31		
2.4 行动学习相关范式的发展		
32		
本章小结		
34		
第3章 行动学习的起点：问题		
37		
3.1 问题对于行动学习的重要性		
38		
3.2 问题的选择		
38		

第7章 行动学习中的引导	106
7.1 引导及其意义	107
7.2 引导师	108
7.3 行动学习中引导的技巧	112
7.4 行动学习团队引导流程设计	117
7.5 引导突发事件	119
本章小结	123
第8章 质疑与反思	125
8.1 质疑与反思概述	126
8.2 质疑与反思的原则	128
8.3 质疑与反思的参与者	130
8.4 质疑与反思的应用	131
8.5 质疑与反思的关键环节	134
本章小结	135
第二部分 应用篇	
第9章 业绩导向的行动学习	138
9.1 绩效问题解决	140
9.2 知识技能补缺	165
9.3 团队能量干预	167
本章小结	167
第10章 领导力开发导向的行动学习	169
10.1 行动学习领导力开发项目总体规划	170
10.2 “定位”领导力	172
10.3 开发领导力	177
10.4 领导力评估	190

本章小结	191
------------	-----

第三部分 工具篇

第11章 引导技术汇编	196
11.1 什么是引导技术	197
11.2 引导技术的分类	197
11.3 提问技术	198
11.4 汇谈引导技术	203
11.5 共识引导技术	212
11.6 行动引导技术	214
本章小结	221

第四部分 案例篇

案例一 且行，且成长——行动学习在吉利汽车公司领导干部培养中的实践	226
案例二 某商业银行“团队建设 业绩推进”行动学习项目	244
案例三 某数字阅读公司微创新行动学习项目	254
案例四 某地区银行高级管理人员能力提升行动学习项目	264
案例五 镇海炼化领导力提升行动学习项目	274
案例六 华东理工大学商学院——以行动学习驱动MBA培养模式变革的实践案例	287

第一部分

理 论 篇

第 1 章 行动学习的起源、发展及应用

第 2 章 行动学习的基本要素

第 3 章 行动学习的起点：问题

第 4 章 知识和经验

第 5 章 行动学习团队探索

第 6 章 行动

第 7 章 行动学习中的引导

第 8 章 质疑与反思

第1章

行动学习的起源、发展及应用



学习目标

- 了解行动学习的起源及早期发展。
- 了解行动学习发展中的两个促进因素。
- 尝试比较组织学习理论、个体学习理论与行动学习理念的区别和联系。
- 了解行动学习在企业界的应用。
- 分析 GE 公司的行动学习模式为什么具有更强的影响力。
- 了解行动学习在商学院等教育系统的应用。