

ACTION LEARNING
WINNING THROUGH ACTION LEARNING
ON LEARNING
ACTION LEARNING

WINNING THROUGH ACTION LEARNING WINNING THROUGH ACTION LEARNING WINNING TH
WINNING THROUGH ACTION LEARNING WINNING THROUGH ACTION LEARNING

WINNING

赢在行动学习

WINNING
THROUGH ACTION
LEARNING
段泓冰 / 著
风靡全球的领导力
提升第一法宝

THROUGH ACTION LEARNING
WINNING THROUGH ACTION LEARNING
WINNING
ON LEARNING
S THROUGH ACTION LEARNING

杰克·韦尔奇 郭士纳 宁高宁
一致引入企业的领导力发展项目

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

WINNI
WINNING T
V
WINNING THROUGH ACTION LE
WI

WINNING
THROUGH ACTION
LEARNING

赢在行动学习

风靡全球的领导力
提升第一法宝

段泓冰 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在行动学习：风靡全球的领导力提升第一法宝 / 段泓冰著. —北京：
北京联合出版公司，2015. 1

ISBN 978-7-5502-4153-4

I. ①赢… II. ①段… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 273013 号

赢在行动学习：风靡全球的领导力提升第一法宝

作 者：段泓冰

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：孙志文

特约编辑：卢倩倩

封面设计：新艺书文化

版式设计：曾 放

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)

三河市华业印务有限公司印刷 新华书店经销

字数 212 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 16.5 印张

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-4153-4

定价：49.00 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

“行动学习”与领导力发展实践启示

GE克劳顿村大中华区原负责人
平安大学原执行副校长 姜宏宽
加拿大约克大学国际政治经济学博士

在我国当下的企业培训与发展中，“行动学习”（Action Learning）的推广可谓如火如荼：从解决企业发展战略决策，到制订部门运营计划；从实施组织变革创新，到解决团队成员职业生涯发展瓶颈；甚至到组织内部化解团队与个人之间的矛盾，改善人际关系，大有无所不能之势。

早在 20 世纪西方热衷于“行动学习”的方法时，克里斯蒂娜（Krystyna）就断言：尽管大家都称自己在运用“行动学习”的方法，以达到各自设定的解决问题目标，但并不是所有的方法都是真正意义上的“行动学习”。她引用瑞文斯（Revens）关于构成“行动学习”的四个不可缺少的环节来衡量上述行为的真伪。这四个环节分别为：实际问题选择、解决问题的行动/过程、反思总结和行为改变。由此可知，“行动学习”的核心是学习，运用此方法的人可以通过解决当下问题的过程，来重新发现自我，提升自我。

尽管有关“行动学习”的范畴界定、方法体系划分的争论仍在继续，但对企业的实践者来说，当下最急迫需要解决的是我们应该从哪里开始，如何选定学习问题，如何设定学习目标，如何选择合适的参与人员，如何实施推动，如何确保达成既定学习目标等。

段泓冰老师结合多年的企业实践，从在不同行业、不同规模的企业推动行动学习的实践中，聚焦如何解决团队能力、提升管理绩效两大核心问题，提供了大量企业实践案例。因此，段老师的《赢在行动学习》是很实用的实践案例总结。

“行动学习”通常指团队互动中的学习、实践、再学习过程。美国通用电气公司（GE）被公认为是推动行动学习实践的标杆，其在实践中形成了两种不同类型的“行动学习”。

一种是“群策群力”，以解决部门中或跨部门间的某一特定问题为核心，选择合适员工参与，组成任务团队，集思广益，形成解决方案，获取上级认可，制订行动计划，后续跟踪落实，最终进行评估总结。

另一种是克劳顿体系内领导力发展课程中的“行动学习”模块，为受训学员提供工作中不常有的挑战机会，运用所学知识和技能，从不同角度分析上级选定的、当下业务领域存在的真实问题，提供解决思路，制订行动计划，跟踪落实，评估结果（大多数领导力培训项目受时间制约，而把管理层确认的行动计划交给问题所属部门去评估、执行），最后是学习反思评估（多集中在思维方法、行为展现、团队协作、领导力技能等方面）。

GE 推动的两种“行动学习”方法之间存在着相同点和不同点。

单就问题选择方面来看，二者都是以当下工作/运营问题为原点，都必须有组织核心领导者充当项目“领导”。但是，二者的侧重点并不一样：前者往往关注问题的解决，而后者注重学习的挑战性与可行性。记得 2002 年协助主持 GE 克劳顿村全球高级领导力课程（BMC）时，在 GE 新任 CEO 杰夫·伊梅尔

特 (Jeff Immelt) 选定的 *GE Business in China* 总题目下, 参与选定了 10 个子课题的过程, 印象颇为深刻。在后来的过程中, 作为项目经理, 被邀请随学员前往克劳顿村, 参加最后环节学员团队向公司董事长及执行层高管的汇报, 并感受高管“现场决策”的过程。

除了问题的选择, 两种方法的不同点还表现在以下几个方面。

首先, 二者项目设计的思路与重点有别。前者紧紧抓住解决问题的目标核心, 后者更加关注与其他领导力发展模块之间的逻辑关联, 特别是对学员学习效果的影响。比如, “群策群力”中坚决反对把领导层不愿决策的问题拿到跨部门团队中来讨论, 形成群体决定。“群策群力”主张选择由于机制、流程问题而产生的, 长期悬而未决, 但答案显而易见的运营问题。这样可以利用一线实际操作人员智慧和经验, 给参与人员以信心。领导力发展中的“行动学习”则相反, 不能使用答案显而易见的问题来挑战学员, 同时也反对把过去不成功的项目实践选定为“行动学习”案例。

其次, 二者对时效性要求不同。前者依据业务发展计划及运营节奏来定(与问题紧急程度, 资源投入相关), 群策群力项目通常选定为 3 个月内结束, 问题太大, 时间跨度太长, 涉及的层面过于复杂等都不适用于工作在一线的员工做群策群力。而后者必须根据领导力发展项目设计要求, 通常在某一特定模块来聚焦一项或几项领导力能力学习与提升, 在项目规定的时间内完成(从 1 周至 3 个月不等)。

最后, 二者对项目参与者的选择标准不同。前者要求参与者对选定的问题有很高的关联度。例如, 群策群力选定问题是解决某一工作流程的环节缓慢或不畅, 参加者一定是来自该工作流程的实际操作者。而领导力培训发展中的行动学习则不同, 没有要求学员一定是来自相关工作领域, 有时甚至特意选择没有关联的学员参与, 鼓励尝试突破, 跳出“舒服圈”, “创造”失败经历, 因为领导力发展课堂是失败没有代价的“领导力提升实验室”。

综上所述，“行动学习”既是一个员工学习发展的过程，也是一个解决问题的过程，因此发展形成了许多特有的，或借用其他类似过程的方法和工具。比如鼓励人人有创意的“头脑风暴”“世界咖啡”，分析问题的“鱼骨图”；比如利用群体教练方法，帮助提高自我认识的“鱼缸会议”“私人董事会”；再比如，团队分工协作工具，团队决策流程等。这些工具和方法有些可能是“行动学习”特有的，但大多数都是具有共性的工作问题解决、项目/任务管理的工具或方法，并不因为这些工具或方法的使用，所有活动都成了“行动学习”。同理，并不是所有使用“头脑风暴”工具的场合，都成了特指的“群策群力”。

“行动学习”不仅仅指在团队氛围中个人通过实践来获得学习能力提升的过程，通常情况下更重要的是团队整体通过行动实践获得能力提升的过程。因此，团队的实践过程往往离不开会议过程，项目成员坐在一起，集中精力，聚焦一个或几个问题，经过碰撞，思想交流，突破创新，从而形成一致（alignment）。这个过程里的“主持协调”（facilitation）技能变得尤为重要，facilitation 的英文原意是指帮助群体互动达成一致的特定过程，使过程本身变得容易。

在互联网技术普及的今天，管理人员与员工之间，以及员工相互间的信息不对称状况获得了根本性改变，团队成员间如何达成一致对高效执行变得比任何时候都更加重要。因此，领导力技能中的协调技能（Facilitative Leadership）成为核心，也是互联网时代领导力发展的重点和聚焦。

激发群体智慧之道

蜂窝私人董事会创始人 张建春

由于长期从事商界的媒体工作，我经常参加企业家的聚会，发现很多参加聚会的人都和我深有同感：吃吃喝喝聊聊，挺热闹，但是聚会结束后发现，也没什么特别的收获。久而久之，很多企业家除了必要的联谊，也就不再愿意浪费时间在这样的聚会上了。如何才能提高聚会的质量，让聚会发挥应有的价值呢？这个问题一直萦绕在我的心里。

四年前，我在一家面向企业家的杂志工作期间，开始接触到“私人董事会”这种企业家学习形式。它让我很惊喜，我也极力推动把它引进浙江，因为这里有中国最多的商人群体。从2013年开始，我在微信群里模拟私人董事会的形式，组织企业家在网络空间里进行分享交流，并在年末开始了自己的创业生涯，创建了一个充满活力的企业家社群——蜂窝私人董事会。这个社群最重要的任务就是聚合商人，构建一个O2O的“脑联网”，整合大家的智慧、资源和资本，为大家服务。

在线上和线下的活动中，我们遇到的最大挑战，就是如何把一批企业家的

智慧激发出来,甚至达到凯文·凯利的《失控》中所说的“涌现”那样美妙的境界?

让我们回到私人董事会的本质。实际上,私人董事会会有一个非常重要的流程化设置,保证了一批习惯于在自己的公司里指手画脚的牛人,也要在一种秩序下进行平等地分享讨论。我们常常遇到的情形是,当问题所有者提出问题后,一些私人董事会的参与者往往习惯于马上提出自己的解决方案,而对“提问”环节并不重视。但是,实际上,从不同维度观察、分析问题,也就是提问本身,应该是私人董事会最大的价值。问题对了,往往答案也就出来了。而规范的私人董事会,恰好保证了这样的提问环节能够有效展开。

商学院的教育培训,从纯理论的学习,到对他人的案例学习,已经很难满足企业家学员的需求。在自己的具体商业实践中进行学习,成为大势所趋。在这样的背景下,行动学习提供了非常好的理念和具体的操作技术。比起以提高个人能力的教练技术来,行动学习应该能更有效地激发群体智慧,提高群体能力。行动学习中关键的提问、质疑、反思、群体决策、有序讨论、促进团队共识、执行的技能,让企业家在私人董事会和其他商务聚会中,体验到有效互动的价值,也让大家学会如何促动团队,激发团队的内生智慧。

在蜂窝私人董事会组织的一些商务聚会中,我们荣幸邀请到段泓冰老师作为促动师主持了几场聚会。在段老师的引导下,参与者得以充分挖掘自己的内在智慧,与他人的智慧快速同步链接,并藉由一些促进多元角度思考、群体决策的思维工具,产生了很多突破式的创新想法。这也就是我们希望达到的“涌现”局面。由于参与者明显感受到聚会的质量有效提升,很多人纷纷要求报名参加促动师的培训学习。

当然,行动学习不仅仅是帮助大家促动群体智慧。但是,仅就这一点来说,我们已经受益匪浅。我们在社群和社交平台上发起的各类商务聚会,开始越来越多地请到促动师,采用促动技术来提升我们的聚会质量。相信会有更多的人认识并采用行动学习和促动技术,解决实践中遇到的各类难题。

九个工具，九个案例，必有一款适合您

《行动学习歌》创作者

《赢在行动学习：风靡全球的领导力提升第一法宝》作者 顾增旺

国际行动学习协会(WIAL)行动学习团队教练

从《行动学习：再造企业优势的秘密武器》（张鼎昆，2005）到《行动学习：组织能力提升新境界》（顾增旺，2010），再到《赢在行动学习：风靡全球的领导力提升第一法宝》（段泓冰，2014），历时十年时间，中国人完成了行动学习从导入（“突破传统培训瓶颈的曙光”），到定位（“同时提升绩效和能力的方法论”），再到落地（“管理者常用的九种促动技术”）的三部曲，正式标志着行动学习在中国这片最有活力的热土上已经落地生根，为中国企业在 21 世纪引领世界经济提供方法论和操作工具，同时也是对世界范围内行动学习理论与实践的丰富和发展。

段泓冰老师所著《赢在行动学习》作为三部曲的收官之作，具有以下三个鲜明的特点：

第一，超越培训事务性职能，让真正需要行动学习的人做行动学习。

光靠培训部门推进行动学习？那你还活在十年前。这样做的结果就是行动

学习落地仍然是句空话。近几年,“行动学习”方面书籍的出版方兴未艾,大多数出版物仍然从企业培训与发展的视野出发,以企业大学校长、培训中心主任、培训经理和培训公司顾问及讲师等培训从业人员为目标读者。这样虽然能够做到迅速导入,但导入以后的实施并不顺利,甚至会陷入僵局。究其原因,就在于行动学习是要解决企业现实业务难题的。谁遭遇到业务难题,谁才是“苦主”;让不是“苦主”的培训部门去解决业务问题,无异于“隔靴搔痒”。

段老师从21世纪管理者已经沦为五“累”分子的现实出发,将《赢在行动学习》一书的目标读者定位为企业的各级管理者,让真正需要行动学习的人做行动学习,解决自身的业务难题从而“脱离苦海”。同时,管理者还可以通过在行动学习中实操具体九项行动学习促动能力(提问力、共识力、对话力、反思力、行动力、幸福力、愿票力、创新力和互助力),使领导力转化成具体操作行为。

第二,以团队能力和绩效为核心,提出了行动学习团队为王。

行动学习大师马奎特指出:行动学习同时作用于个人、团队和组织三个层面,使组织全面转化成为“一个学习系统”。如果将组织比喻成人体,团队就是组织的腰部;如果不在团队学习上下功夫,那样的行动学习就是被“腰斩”的行动学习。

最近在美国上市的阿里巴巴可谓无限风光,吸引了全世界的眼球。神马不再是浮云,而是“马云”。这片“马云”是什么?非“十八罗汉”莫属。有远见的个人英雄需要反思了,需要放下个人主义,与其他人才通力合作,打造团队学习的文化,以团队能力和绩效为核心,培养管理者掌握行动学习促动技术,构建一个激发群体智慧、群策群力的组织。

第三,九大行动学习促动工具通过了中国实践案例的检验。

虽然说《赢在行动学习》一书介绍的九大促动工具均来自西方,其在中国的行动学习实践中也获得了广泛应用,但系统地在一本书中进行介绍却是第一次。特别是通过本土化的案例进行诠释更接地气,更具有复制性。

九个工具,九个案例,必有一款适合您。以此为推荐!

让促动技术走向千家万户

寓学于乐教育咨询CEO/体验学习专家 张兆博

2011年年底,在上海某论坛上见到段老师,待她演讲结束到门口和她交谈,我们一见如故。当天,她改变了行程和我一起到杭州,和我的几个朋友一起喝茶畅谈,谈教育、促动技术、公益、自我认知……相谈甚欢,自此我们成了很好的朋友,我也参与到促动技术的学习与推广中来。

当时,我担任总经理的公司以拓展训练为主营业务。拓展原本属于一种体验学习,体验结束后的讨论反思是非常关键的一步。而近年来拓展越来越成为一种“类趣味体育活动”,培训师很少引导、启发,发问的意识 and 技巧都在下降。段老师给我讲到聚焦式会话法(ORID)时,我的眼睛马上就亮了——这就是我想要的东西。于是,认识段老师不到一个月,我就请她为我们公司的培训师上课,讲授聚焦式会话法和“世界咖啡”。后来,我又请她做促动师,引导我们新年度的战略会议,结果好评如潮。

我非常看重促动技术作为一种结构性工具的力量,只要理解促动的内涵并严格按照流程操作,一位年轻的促动师依然能和参与者一起创造出较好的成果。

因此，我安排公司骨干参加了促动技术培训。现在，他们中的很多人已能在工作熟练地使用促动技术，大大增加了学员的体验和收获。我自己把促动技术多次应用于商业组织的研讨、政府部门会议、自己创业公司的战略目标制定和分解等，每次都得到参与者很好的反馈，自己也学到了很多。

段老师的愿景是要让一亿人学会促动技术，让促动技术走进广大中国社会、社区。当时听到这些，我觉得她有些理想化。三年过去了，她发起的 WFA（国际促动师协会）已经有十几家分会，这些分会遍布全国，汇集了很多促动技术的实践者。这些实践者和其他引导技术实践者一起把促动技术广泛地应用在社会、经济、公益等各个领域。

我在实践促动（引导）技术时，不断感知到这项技术背后的精神，“平等、参与、尊重多样性、相信每个人本身就有改变资源的能力、对话协商”，这不正是我们想要的未来吗？我相信在我们身边，深刻而巨大的转变正在发生，而促动（引导）会加快这一进程。

最后，我想说说段老师这个人。她很真诚、认真，甚至有点单纯，也有点“理想化”，而这恰是她能推动促动技术传播的重要原因。她这个人本身就是促动技术精神的写照，身心一元。

在简单真诚的对话中共同成长

段泓冰

在我们生存的这个世界里，眼睛看不见的东西往往主宰着眼睛看得见的；眼睛看得见的东西在影响眼睛看不见的。譬如，眼睛看不见的空气主宰着眼睛看得见的人体，眼睛看得见的事情影响着我們看不见的心智模式。那么，是哪些看不见的东西主宰了企业组织看得见的战略落地和绩效达标？又是哪些看得见的事情，比如管理者的哪些看得见的行为，又反过来影响企业组织看不见的内在生命力呢？一定有各种专家答案。而我想给出的答案是：简单真诚的对话。

我们看不见的内在智慧决定了对话的质量。反过来，对话这种看得见的行为，又影响了每个对话者看不见的心智模式。而简单真诚的对话带来的群体心智模式的改变，直接决定了企业组织看不见的内在生命力的成长。

企业的各种表象问题，战略、变革、文化、绩效、品牌、执行力、团队协作的成功，无一不是利益相关者有效对话的结果。

有效对话在人类发展的进程中，是眼睛看不见的内在智慧与眼睛看得见的各种结果之间最实在、最重要的连接行为。

行动学习的过程,需要让参与者聚焦真实问题,通过促动技术(facilitation skill)来进行轻松、有序、高质量的对话,从而运用、连接内在的智慧解决自己的问题。

既然如此,行动学习参与者如何做才是进行了有效对话?如何在对话中共同成长呢?

在与上至企业家,下至各级管理者的对话过程中,我深深感受到他们在直面问题和解决问题中受到各类精神折磨带来的痛苦感与不幸福感。十几年来浸泡在成人学习领域,我深知:这种精神上的折磨不是传统讲授、鸡血培训、游戏教学可以解决的。

而行动学习提供了这样一种切实可行的解决方式。行动学习本身并不复杂,就是一次又一次人与人之间简单真诚有效的对话。从最初的聚焦真实问题开始,就是人与组织之间的对话:组织发生了什么问题?我们需要做些什么?

不仅如此,行动学习也帮助企业各级管理者停止用自以为正确的方式独断专行地解决问题。因为,通过行动学习,他们开始从内心意识到:不能再这样下去了,我们需要展开对话,坦诚地面对问题,释放我们内在的声音,连接我们内在的智慧来真正触碰核心问题,面对我们不敢面对的真相。否则,我们会在错误的解决方法上滑得更远,摔得更惨。

促动技术是一套让管理活动变得简单的基于心理学和行为学而产生的对话流程和框架。管理者的日常活动由各种形式的对话构成。如开战略会这种高级的多人对话行为,布置绩效任务这种常规的团队对话行为,如果期望得到理想的效果,都需要基于人类心理与行为规律来设计对话过程。

对话的过程包含四个基本行为,即提问、聆听、观察、表达。而人类基本的心理行为规律也包含四个基本步骤:接收信息、产生情绪、解释含义、做出决定。由此可见,要获得有效的对话成果需要与人类基本心理行为契合。此前,国际上已经有上百种促动技术成功地证明了这一点。所以,简单点说,促动技

术就是让对话变得轻松有序高质量的步骤与方法。

这也就不难理解“促动师”这一新鲜职位的职责了。促动师主要是在各种群体互动中，如会议、行动学习研讨时，促进参与者进行简单、真诚、有效的对话，从而有效地聚焦问题，达成共识，获得参与者共同想要的行动计划的专业人士。有促动师的会议，更容易让大家参与，更容易激发参与者的热情，让有序讨论变得更为简单，让会议结果皆大欢喜，让行动计划必定产出。

不过，需要注意的是，促动师并不提供答案，而是通过促进参与者连接内在智慧而产生了这些成果。也就是说，促动师起到的是“接生婆”的作用，“孩子”是参与者们的，可能由于各种原因难产，而这个“接生婆”通过提出一系列精心设计的、有步骤有架构的问题，让众人智慧聚合而成的“孩子”顺利降临人间。

国外许多位列世界 500 强的企业都要求入职两年的员工必须掌握促动技术，其为管理者开展的领导力项目都必须是以行动学习导向的。而我国许多企业管理者连“促动技术”四个字都没有听说过；大批的管理者还坐在各类商学院教室、酒店会议室、企业培训室的课桌前，表情淡漠地聆听各类专家讲授领导力、管理技能课程。

如何让管理者改变这种不合时宜的学习模式？如何让企业管理者的管理与领导技能真正与国际接轨？如何不再“坐而论道”，而是“知行合一”？

WFA 国际促动师协会，为有各种需求的企业家、管理者、HR、内训师、咨询公司、讲师、咨询师、高校老师，毫无保留地提供了学习机会。在这里，无论是来学习促动技术的，还是想要成为专业的促动师的，WFA 均不设壁垒，而且鼓励大家自己玩转行动学习。

为什么？因为 WFA 的核心价值观是：简单、真诚、正己、助人。我们在做一件对人类有意义的事情：促动技术带来的简单真诚的对话结果，不仅让各级管理者与员工解决了问题，更重要的是缓解了人们之间因不良对话行为产生的

各种精神痛苦，让参与者反思自己在工作与生活中，如何藉由简单真诚的对话行为，改善与周围的人，包括上司、下属、同事、朋友、亲人、爱人、孩子、父母在内的关系。

《赢在行动学习》这本书是写给管理者——行动学习的非专业选手看的。所以，我和 WFA 的伙伴们力求用通俗易懂的案例来帮助管理者理解：

第一，行动学习是基于管理者的需求而产生的学习法，最适合管理者，也是管理者最需要掌握的学习法；

第二，促动技术是管理者必备的管理技能，管理中的各种难题都有对应的促动技术来让它变得简单；

第三，促动师是让各种对话变得轻松有序高质量的专业人士，如果你的公司你的团队里没有，一定要想办法培养认证至少一名专业选手。

本书是 WFA 的众多认证促动师合力完成的。书里面的案例、促动技术、插图分别由 WFA 的认证促动师以及我们合作的图像促动师提供。我希望，大家记住 WFA 国际促动师协会这个团队，而不是我个人。WFA 的许多认证促动师可能还不够大牌，但是必定够专业，也有很多实践。与此同时，WFA 还在源源不断地培养更多的认证促动师，请放心大胆地和他们联系与合作。

最后，我要诚恳地感谢所有支持本书完成的伙伴，包括参与本书撰写的认证促动师，为本书提供案例分享和建议的学员，为本书提供各种发自内心推荐的伙伴，WFA 各地支持我们的会员和亲人，长期以来以不同方式支持 WFA 成长的各界人士；还有一直默默支持我的先生和家人。感谢你们一路的陪伴与包容。

2014 年 9 月 18 日

于杭州·临安·观心斋