

敏捷共创

让学习直接创造成果

高松 著

AGILE
CO-CREATION
LET LEARNING
PRODUCE
RESULTS DIRECTLY

人民东方出版传媒

 东方出版社

敏捷共创

让学习直接创造成果

高松 著

AGILE
CO-CREATION
LET LEARNING
PRODUCE
RESULTS DIRECTLY

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

敏捷共创：让学习直接创造成果 / 高松 著. —北京：东方出版社，2018. 1
ISBN 978-7-5060-9954-7

I. ①敏… II. ①高… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 277015 号

敏捷共创：让学习直接创造成果

(MINJIE GONGCHUANG: RANG XUEXI ZHIJIE CHUANGZAO CHENGGUO)

作 者：高 松

责任编辑：申 浩

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区东四十条 113 号

邮 编：100007

印 刷：三河市金泰源印务有限公司

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：18.75

字 数：240 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-9954-7

定 价：68.00 元

发行电话：(010) 85924663 85924644 85924641

版权所有，违者必究

如有印装质量问题，我社负责调换，请拨打电话：(010) 85924602 85924603

前 言

站在 2017 年夏天看中国的培训学习界，似乎一切都是晦暗不清的。

受最新颁布的 EMBA 招生考试政策的影响，中国绝大多数商学院 EMBA 招生数字大幅下滑。事实上，EMBA 招生考试政策仅仅是压死骆驼的最后一根稻草而已，商学院招生下滑的根本原因在于传统的管理教育模式已经落伍于互联网时代。

前些年风光无限的中国企业大学，近年来却不断遭受质疑与挑战。投入大量资金与员工时间的培训，到底能为企业带来什么实效？事实上，绝大多数的企业大学还处于课程拼盘的传统模式之中，对企业的价值贡献有限，在企业内部的作用与地位也在下滑。

在培训市场上，大部分培训公司的日子也不好过。许多公司依靠营销团队的力量获取客户，然而它们在学习创新方面乏善可陈，其本质是做讲师中介，在互联网透明化时代，势必会陷入价格竞争的泥潭。

显然，在全新的时代，组织遭受新的挑战情况下，组织的培训学习模式理应随之变革。整个中国培训学习界处于变革的前夜。

要穿越黎明前的黑暗，看清培训学习的发展方向，就必须回到培训学习的根本问题上去反思。培训学习为组织创造的价值是什么？是如何为组织创造价值的？

自 2010 年起，我开始研究与探索培训学习的上述问题。

2009年5月，在十几年的企业高管与创业经历之后，我进入华东理工大学商学院担任MBA中心主任。因为出身企业，我对培训学习的有效性非常敏感。面对传统课程模式，我时常问自己，这样的MBA课程能真正帮助学员吗？能为学员所在的组织带来什么价值？由于认识到传统课程教育模式的落伍，自2010年起，我主持了华东理工大学商学院MBA、EMBA行动学习管理教育模式变革，共计30多位老师参与了这次变革。我们开发了行动学习整合教育模块，建立了“三位一体”的创新教育模式，探索运用引导技术改造传统课程的方法。这场变革是中国国内商学院最早的行动学习变革实践，作为先行者，我们与全国MBA教育指导委员会共同举办了“中国行动学习国际论坛”，全国行动学习师资培训会等活动，引领了中国商学院行动学习变革潮流。本书中提出的“敏捷共创”课程新范式，最早的灵感就是来自这期间在商学院改造课程的实践。

2015年年初，我与商业评论出版人曹阳，GE克劳顿维尔领导力发展中心全球客户服务中国总监冯晓晋共同发起成立了中国企业大学百人会，探索培训学习领域思想与方法的创新。海尔、腾讯、平安、滴滴、联想、GE、惠普、宝钢、东方航空、招商银行、复星、天合光能、中广核等一批中国顶尖的企业大学校长定期举办共创沙龙，就培训学习的前沿问题智慧共创。在这个过程中，我主要承担了规划研讨主题、设计引导研讨过程、创作共创文章等工作。本书所提出的敏捷共创组织学习方法论正是建立在这些中国企业大学先行者的最佳实践基础上的。

近年来，我一直坚持在培训学习领域为企业与政府服务。由于我有企业高管与创业经历，也从事过多年的管理咨询，又在商学院从事MBA、EMBA的教学，这就给了我多元化的视角与方法来研究与创新培训学习方法论。为了能够真正帮助组织，为组织创造价值，我并不拘泥于某项学习技术与方法，而是为我所用，整合创新，力争探索出全新的培训学习方法论体系。本书所提出的以行动学习为主线的整合领导力发展体系（ALL），企业业务绩效问题

解决的 GPS-A 模型等，就是上述思想的产物。它们在实践中得到验证，获得了客户的普遍认可。

上述培训学习研究与实践活动，让我越发感受到培训学习需要重新定义。我头脑中的图景逐渐清晰化，我试图在这本书中回答培训学习未来发展的一些根本问题。

培训学习为组织创造的价值是什么？

我认为，培训学习应当价值升维，直接为组织创造成果。从过去单一的人才发展功能，沿着两个维度进行价值升维：一个就是从个人学习向团队学习、组织学习升维；另一个是从知识技能传授向战略绩效问题解决升维。这样，就会形成一张全新的培训学习矩阵图，未来培训学习就是从人才发展向组织发展、绩效推进以及组织变革的功能升级过程。

究竟如何实现培训学习的价值升维？

我提出了互联网时代让学习直接创造成果的“敏捷共创”培训学习新范式。“敏捷共创”以解决组织实际问题为导向，整合运用课程、行动学习、管理咨询等方法论，汇聚学员、教师、专家及利益相关方进行智慧共创，达到迅速解决问题创造成果的目标。

敏捷共创模式在实践中究竟该如何应用，以实现培训学习升维的目标呢？我近年来的研究与实践主要集中在四个方面，分别是课程升维、行动中发展领导力、业务绩效推进学习与组织学习与变革。

敏捷共创最直接的应用就是改造与升维传统课程，将传统课程转变为产生成果的敏捷共创工作坊。在本书第二章中，我提出了敏捷共创教学模式，并结合品牌炼造工坊、战略解码工坊、营销策略工坊等实际案例，揭示了如何设计敏捷共创工作坊的方法。

VUCA 时代，领导力发展需要更加敏捷高效。领导力发展的根本在于真正帮助人与改变人。因此，传统领导力课程的作用有限。在本书第三章中，我提出了在行动中发展领导力的观点，强调学员在完成组织关键任务的过程

中发展提升领导力；提出了以行动学习为主线的整合领导力发展模型，作为领导力发展学习项目的基本设计模式。此章中还介绍了我们在实践中探索出的习惯领导力养成术等创新做法，帮助学员真实地提升境界塑造品格。

让学习创造成果的最直接的体现就是帮助组织进行业务绩效推进。在本书第四章中，我在“敏捷共创”模式基础上，提出了GPS-A方法论，将管理咨询与行动学习方法论整合创新，使学员与专家的智慧融合共创，将策划与执行一体化，最终实现组织业务绩效问题的解决与业绩突破。

让学习直接创造成果的最高境界就是助力组织变革。本书第五章提出了基于敏捷共创的组织学习，帮助组织在VUCA时代持续地变革与进化。组织变革需要在变与不变中找寻平衡，培训学习在两方面可以创造价值。在组织变革变的一面：新知探索共创，集体心智反思，商业价值学习；在组织变革不变的一面：注入组织灵魂，激活成就个体，知识连接共享。这个方法论模型的提出基于中国企业大学最前沿的实践。这些案例包括GE的“Fastwork”，平安的“知鸟”移动学习，联想的“复盘”，海尔的“学习创造商业价值”，方太的“因爱伟大”。

我有一个梦想，组织未来将成为真正的敏捷共创型组织。

在那里，员工在平等、透明、尊重、开放、授权的组织氛围中，每个人的特长得以充分发挥。所有组织成员群策群力，共同解决经营中的问题，共同建设健康有活力的组织文化，共同为顾客与社会创造价值。

在那里，经营成为一场对环境的敏捷适应与学习。组织在经营的过程中，有意识地探查环境的变化，审视经营管理政策的适应性，反思与改变组织心智，并做出持续的自我更新与变革，成为基业长青的组织。

在那里，员工不是组织的资源，而是组织的主人；员工不是手段，而是目的；员工不是为组织赚钱的工具，组织是员工成长与修炼的平台。

在那里，激励员工的不仅是金钱职位，还有梦想与使命。每个人内心的最大善意被唤醒，员工得以将最大的热情与兴趣投入到工作当中，在自我实

现的过程中，成就组织的使命与愿景。

这个梦想的实现来自培训学习的持续升维与创新。显然，一个人的力量是有限的。于是，我发起了**创课群落**，希望邀请汇聚一批顶级的管理教育专家与培训学习实践者，以开源、共创、共享的精神，进行培训学习产品与方法论的创新与创造。

人类发展的历史往往是由少数战役所决定的。人类教育与学习领域发展的历史，同样受极少数思想与技术突破的重大影响。培训学习正处于重大变革的前夜，呼吁中国培训学习界投入到重新定义培训学习的潮流中来。正如莎士比亚所言：“凡是过去，皆为序曲。向前看，还有一片明亮的天。”

目 录

第一章 敏捷共创

- 新时代培训学习方法论 001
- 一、变革时代培训学习所面临的八大挑战 / 001
- 二、重新定义培训学习的矩阵图 / 008
- 三、行动学习的启发 / 015
- 四、敏捷共创——新时代培训学习方法论 / 026
- 五、敏捷共创模式的应用场景 / 038

第二章 传统课程的升维

- 敏捷共创教学模式（ACC） 043
- 一、讲授式教学的硬伤 / 043
- 二、案例教学的死标本与假问题 / 046
- 三、线下培训学习课堂会消亡吗？ / 050
- 四、敏捷共创教学模式是传统课程的升维 / 052
- 五、敏捷共创教学开发模式 / 056
- 六、用敏捷共创教学模式开发品牌炼造工坊 / 059
- 七、敏捷共创帮助战略落地 / 073

八、营销策略的敏捷共创 / 079

九、敏捷共创教学心法 / 082

十、这是一个必将席卷所有知识领域的教学变革潮流 / 085

第三章 在行动中发展领导力..... 089

一、VUCA 时代领导力发展的靶心在哪里？ / 089

二、在行动中发展领导力 / 094

三、以行动学习为主线的整合领导力发展体系（ALL 模型） / 098

四、如何打造行动学习项链 / 108

五、如何规划领导力发展线 / 117

六、ALL 模型在一个领导力项目中的具体应用 / 129

七、巧用导师制提高行动学习的质量 / 147

八、如何撬开高管身上的壳？ / 151

九、创造一个人人都有使命感的世界 / 155

第四章 企业绩效型问题解决新范式

——GPS-A 模式 165

一、传统管理咨询的痛点 / 165

二、行动学习+管理咨询的整合创新 / 168

三、企业绩效问题解决的 GPS-A 模型 / 171

四、如何设计一个绩效型学习项目 / 175

五、如何运用 GPS-A 模型推进品牌战略规划与落地 / 189

六、如何设计一个营销业绩突破学习项目 / 193

第五章 基于敏捷共创的组织学习 (ACOL)	203
一、组织学习之体	/ 203
二、VUCA 时代组织学习的新课题	/ 210
三、基于敏捷共创的组织学习 (ACOL)	/ 213
四、敏捷共创组织学习之用	/ 218
五、注入组织灵魂——方太因爱伟大	/ 222
六、知识连接共享平台——平安知鸟的移动学习革命	/ 232
七、未知探索共创——GE 快速工作法 Fastwork	/ 243
八、集体心智反思——联想复盘	/ 253
九、创造商业价值的培训学习——海尔学习的变革之路	/ 261
十、培训学习部门由软变硬的六个新角色	/ 268
致 谢	277

一、变革时代培训学习所面临的八大挑战

一直以来，培训学习定位于人才发展，属于人力资源职能下的一个子模块，也是人才选、用、育、留中的一环。根据这个定位，培训学习体系的搭建逻辑通常是这样的，根据组织战略确定组织机构，根据组织机构确定岗位编制。在此基础上，对岗位进行分类，建立不同岗位的能力模型，再根据能力模型的要求规划学习计划、项目、课程与师资，构建培训学习体系。

表面看来，这个培训学习模式逻辑清晰、体系健全，但是近年来却遭受了巨大的挑战与冲击。

挑战一：VUCA（模糊的、不确定的、复杂的、动荡的）时代动摇了培训学习的根基

当今的商业社会正处于前所未有的巨变之中，在不断动荡的 VUCA 商业环境中，组织依据长期预测规划战略成为不切实际的梦想。于是，为适应环境变化，组织战略调整与组织变革成为常态。过去的培训学习模式是建立在战略与组织架构相对稳定的基础上的，只有战略与组织稳定，人才发展规划

才能有稳定的依据。如果战略与组织持续动荡，组织对人才的需求必然发生改变，那么过去辛辛苦苦建立起来的课程、学习模块与师资体系终将失效。培训学习体系就如同沙中之塔，很容易一夜崩塌。

2015 年我拜访蚂蚁金服上海地区人力资源负责人郑嵘时，他介绍由于互联网商业环境变动太快，蚂蚁金服内部的组织变动也异常频繁。曾经有一次他们刚刚为一个部门做好培训计划，这个部门就被整体解散了。无独有偶，在 2017 年中国企业大学百人会滴滴共创沙龙上，滴滴学院院长周全曾经提到滴滴 2016 年记录在案的组织变动就有 1000 次以上。试想，在这样的组织环境中如何执行过去体系化的学习计划？

让静态的体系化的学习模式服务于动态变化的组织战略，显然这条路是走不下去的。

挑战二：时代呼唤组织变革方法论

在 VUCA 商业环境下，组织战略转型变革成为新常态。组织转型变革是一个探索环境改变、自我反思调整、不断实践探索的过程，这本质上就是一个学习的过程。如何让这个过程更加有效，是组织新时期生死攸关的大问题。在传统经营管理方法失效的情况下，能否以培训学习技术为基础，创建全新的组织变革方法论？这既是培训学习的重大机遇，也是它的重大挑战。

显然，传统面向人才发展的培训学习范式无法承担此项重任。传统培训学习是个人维度的学习，面向组织成员的知识与能力发展。而组织变革是组织维度的，是面向组织对环境的适应与进化发展的。众所周知，GE 百年基业长青的秘诀就是自我驱动的持续变革，而变革背后则是变革方法论的支撑。20 世纪 80 年代，杰克·韦尔奇成功运用行动学习推动 GE 实现了那场著名的“大象会跳舞”的世纪变革。GE 克劳顿维尔领导力发展中心发展出群策群力法（Work-out Basics）、变革加速模型（CAP）等体系化的培训学习方法与工具来支持企业变革。然而，遗憾的是这样的培训学习支撑变革的成功案例在

全球企业界屈指可数，管理学界也未能产出相应的培训学习理论与方法论指导企业变革。

受制于落后的方法论，传统的培训学习范式只能辜负组织变革的期望了。

挑战三：对培训学习由软变硬的期望

如果说助力组织变革是培训学习的最高境界与理想，那么解决业务绩效问题则是培训学习部门必须面对的现实要求。根据人才发展协会 ATD2016 年的调查，绩效型培训已经成为全球培训学习界最关注的课题。面对生存与死亡的考验，组织必须更加敏捷、务实、高效。培训不能只是提高员工知识与能力，还需要为组织直接创造商业价值。于是，越来越多的组织期望培训学习直接推进业务绩效工作，这已经成为培训学习部门所面临的现实问题。

然而，这样的转变无疑是一场革命，最大的困难在于培训学习部门思维的转变。过去的培训学习是知识导向的，学习部门眼睛盯着的是学员；全新的学习范式是问题导向的，学习部门应当洞察组织所面临的关键绩效任务。培训学习部门必须重新思考自己的用户是谁，如何为用户创造真正的价值，以及这些价值如何被衡量。戴维·尤里奇提出由外向内的人力资源转型，其核心就是从顾客与市场的视角看待人力资源部门的贡献。培训学习直接助力业务部门的绩效推进就是这一思想的最佳体现。

挑战四：知识变成鸡肋

互联网时代，信息的极度丰富化与可得性，加快了知识更新的速度。随着中国商业实践波澜壮阔地展开，知识的发展也呈现出一日千里的景象，平台商业模式、区块链技术、场景革命、社会媒体营销等新知识不断涌现。这给传统以知识传授为主的培训学习带来了挑战。

传统教学模式以教师为中心，教师将知识体系化，创建课程教授学员。然而，知识更新速度加快给教师带来麻烦，教师来不及更新课程内容。过时

落伍的知识就像是鸡肋，令学员食之无味。管理理论研究与实践的脱离进一步加剧了这种局面的恶化，导致市场上大部分的管理课程很难逃脱被淘汰的命运。传统教授、讲师面临下岗的风险。

在这种局面下，抛弃商学院、培训公司等传统管理教育培训主体，利用企业家教育企业家的速食性学习模式开始受到追捧。如《创业家》杂志创始人牛文文的黑马成长营，聚焦创业者群体，做创业者教育。它的本质是以教育为牵引，营建一个创业生态圈。马云创办了湖畔大学，邀请中国商界大佬授课，依靠他在互联网商界的影响力，推行企业家教育。各种商业类自媒体同样开始侵占传统的培训学习疆土。如吴晓波频道、秦朔朋友圈、逻辑思维等，这几位创业者都是媒体出身，擅长将最鲜活的商业实践与最前沿的思想以最高效的方式消化吸收，并形成粉丝能够听懂的语言进行传播。这样的速食性学习模式获得了极大的追捧，罗振宇在 2016 年到 2017 年的跨年演讲会更是将这一模式推向了高潮。

上述机构与个人的探索非常有益。然而，他们更像是媒体模式，而非真正的教育模式。创业者获得的价值是人脉圈子与信息接收，表面与碎片化的理解甚至会对学习者产生误导。他们的创新是打破了培训学习的传统模式，让企业家来教育创业者，提升从商业实践到知识产出的速度。然而，传授方式还是传统的讲授式，企业家的经验固然珍贵，媒体人的视角尽管敏锐，然而这些经验与视角是被束缚在特定时间与空间的，所以是有局限性的。即使你知道马云商业成功过程的所有细节，也不可能再造一个阿里巴巴。对新知浅薄性的理解永远无法解决企业的真正问题，更无助于学员智慧的增长与心性的提升。

对培训学习来说，最有价值的已不是他人过去的知识，而是组织自身穿越未来的洞见。加快知识的迭代更新速度已经成为培训学习的重要课题。

挑战五：反人性的在线学习

MOOC、移动学习等在线学习模式的飞速发展对培训学习产生了巨大影

响。在线学习、微课开发成为一时潮流，网络上的学习资源与信息越来越丰富，这些都对传统知识讲授的培训学习模式产生冲击。为什么学员会抗拒传统课程？这其实很好理解。试想，如果是同样内容，在网上随时都能听取大咖的阐释，为什么还要辛辛苦苦到课堂现场来呢？

如果是传统讲授式课程，网络必将催生马太效应的出现。在每个知识领域，只有最强者才能生存。如哈佛大学迈克尔·桑德尔教授的公正网络公开课，在中国每年获得几千万次的点击量。未来全球讲同样课程的教师会不会全部失业呢？这绝非危言耸听。移动互联网的发展为学员提供了更加多元化的学习选择。在知识付费潮流下，如喜马拉雅、得到等平台开始聚集大量优质的商业课程，这样的趋势无可阻挡。每一名线下授课的教授与讲师所面对的最大竞争对手就是手机，大学里学生冲着学历的面子耐着性子听讲，而学员则会将心中不满的怒火发泄在培训学习部门的身上。

雪上加霜的是人工智能与VR技术的发展。未来在网上给你上课的很可能是一个机器人，它不仅能够讲授相关领域的所有知识与案例，甚至能给你管理问题的解决提供建议。IBM那个著名的机器人沃森（Watson）已经能够辅助医生治疗，为什么未来它不能成长为一个管理大师呢？

于是，许多组织将希望寄托于在线学习上。然而，在线学习同样存在问题。那些花大成本搭建起的在线学习平台，实际效果却不尽如人意。在线学习看似是反人性的，我们期望学员能够利用碎片化时间上网学习，却发现他们干的最多的却是上网玩游戏。教育并非商业，需要提升人性而非迎合人性。人性有懒惰的一面，而学习则需要付出艰苦的努力。

如何将线上与线下相结合，让在线学习更好地服务于培训学习的最高目标，这个过程才刚刚开始。

挑战六：被惯坏的新新人类

过度丰裕的网络信息资源惯坏了新一代的学习者，也为学习者自我探索、

主动学习提供了便利。新一代的学习者是网络原住民，更愿意采取主动与掌控的姿态进行学习。我的儿子今年才7岁，对机器人非常感兴趣。当我在工作而无视他的问题时，他就自己拿起手机搜索关于机器人制作的网站自主学习。他现在已经可以自己编程制作 LEGOEV3 机器人，所掌握的机器人知识已经远远超过了我的知识领域。在培训学习领域，“90后”已经登堂入室。新一代的学习者学习的目的性更强，更具有主动探索的精神。一旦学习的内容与目的产生偏差，他们要么焦虑不安，要么昏昏欲睡。新一代的学习者更愿意分享与交流，他们愿意将感受与经验分享在微信朋友圈，惴惴不安并充满兴奋地期待他人的点赞与回应，这正是新新人类的写照。

新一代的学习者获取信息和人际互动的方式与过去的学习者有很大区别。过去中心化的学习范式难以适应新新人类的要求。于是，随着移动互联网的发展，学习开始突破时间与空间的约束，呈现出社群化、碎片化、游戏化甚至娱乐化的特点。全新的学习模式适应了新新人类的特点，取得了不错的效果。然而，必须清醒地看到，社群化、碎片化、游戏化只是手段而非目的，过度强调学习的形式就会迷失培训学习的目的与方向。

如何激发新一代学习者的自主精神，让学习者教育学习者，实现共创学习与探索，这是重要的培训学习命题。

挑战七：“人即目的”时代的来临

传统观点认为，人是组织的资源，是组织达成使命的工具，培训学习的目的就是培养与发展人，让他们服务于组织经营的目标。知识经济时代的到来挑战了这一基本假设。全新的商业环境需要我们对管理的本质做重新的定义，对人与组织的关系做重新思考，对培训学习进行重新定位。

在《重新定义公司》一书中，埃里克·施密特提出的谷歌经营的一个基本做法，就是将最有天赋的工程师聚集起来，授予他们充分的自主权，让他们直接与用户互动，产生最佳创意与产品。在传统中心化、控制型的管理模