

行动聚焦问题解决 学习打造组织发展



课前调研



薛睿洁

- ★ 燕山教育教学中心班主任
- ★ 格局商学西安曲江分院执行院长
- ★ 曾任职于北京大学汇丰商学院西北教学中心
- ★ A.A.C.T.P美国培训认证协会**行动学习促动师**



培训是什么
培训从哪里来
培训到哪里去

企业组织学习的困惑

期望

- 按需学习，即学即用，快速转化
- 学习热情高涨，学习氛围浓厚
- 业务部门支持，培训组织效率高
- 有限预算下实施高大上的培训项目
- 培训满意度高，学员反响好
- 培训绩效可衡量，效果可视化
- 高层认可培训成效，实现良性循环

VS

?

现实

- 课上有笑果，课后无效果
- 工学矛盾突出，学员“怨声载道”
- 业务部门支持低，培训效率低
- 高大上的培训项目不知如何着手
- 培训满意度不高，学员反响一般
- 培训绩效难以有效评估与量化
- 培训效能难体现，高层不认可

柯氏四级评估



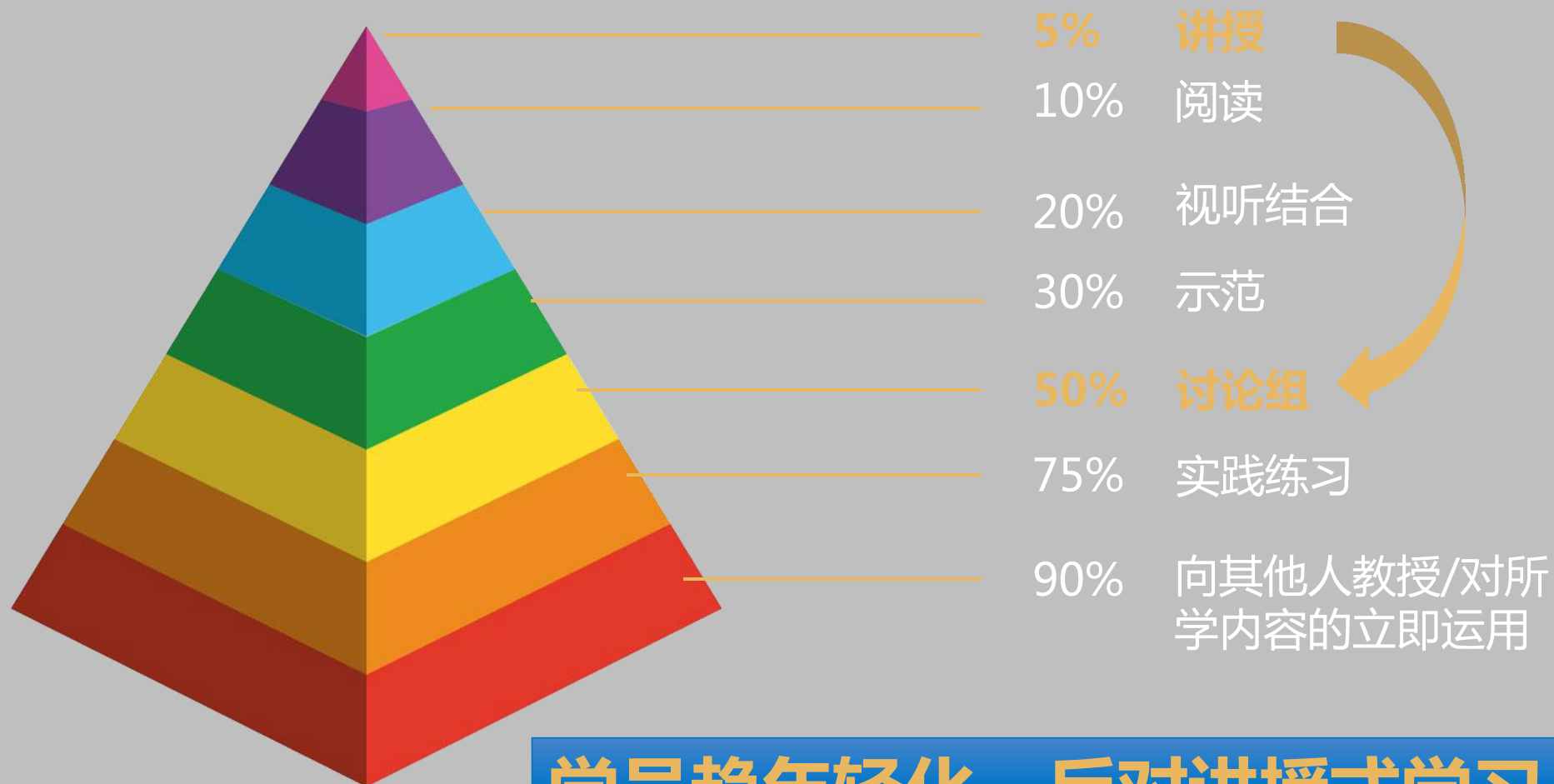
Level 1.反应评估

Level 2.学习评估

Level 3.行为评估

Level 4.成果评估

学习方式需求已悄然发生改变



培训
有效果！

学员趋年轻化，反对讲授式学习！

企业培训界的热门学习技术与十大关键词变化

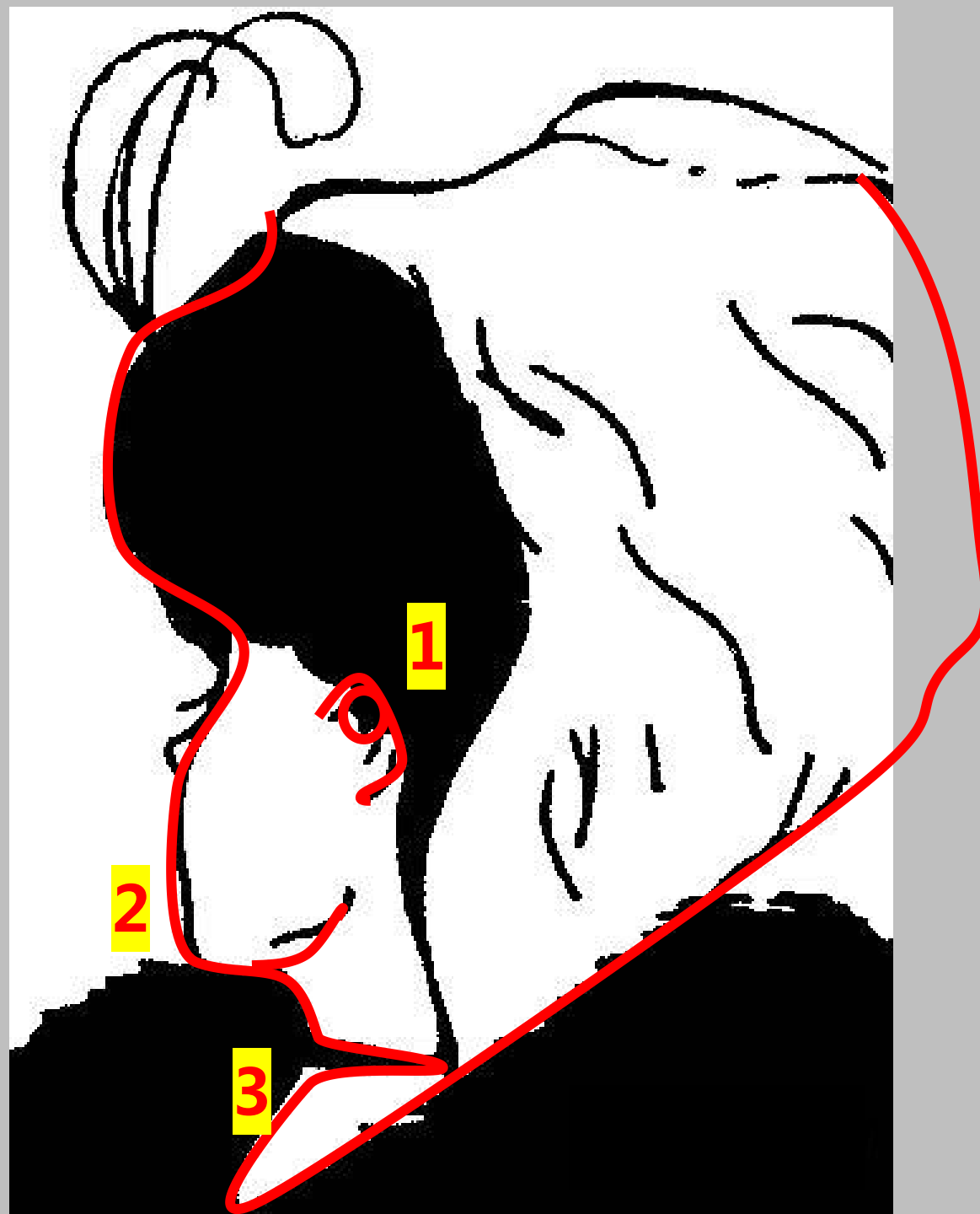
2018年度	2017年度
1 领导力/高管培训	1 变革与创新
2 教练/引导技术	2 领导力开发
3 行动学习 ↑ ↑ ↑	3 移动学习
4 E-Learning/移动学习	4 微课开发 ↓ ↓ ↓
5 新技术应用 (AI/AR/VR/大数据等)	5 新学习技术 (教练/引导/大数据等)
6 绩效管理/绩效改进	6 游戏化学习 ↓ ↓ ↓
7 战略/变革/创新	7 绩效改进
8 培训师培训	8 敏捷课程设计与开发
9 课程设计与开发	9 行动学习
10 组织经验萃取 ↑ ↑	10 内训师队伍建设

解决三个问题

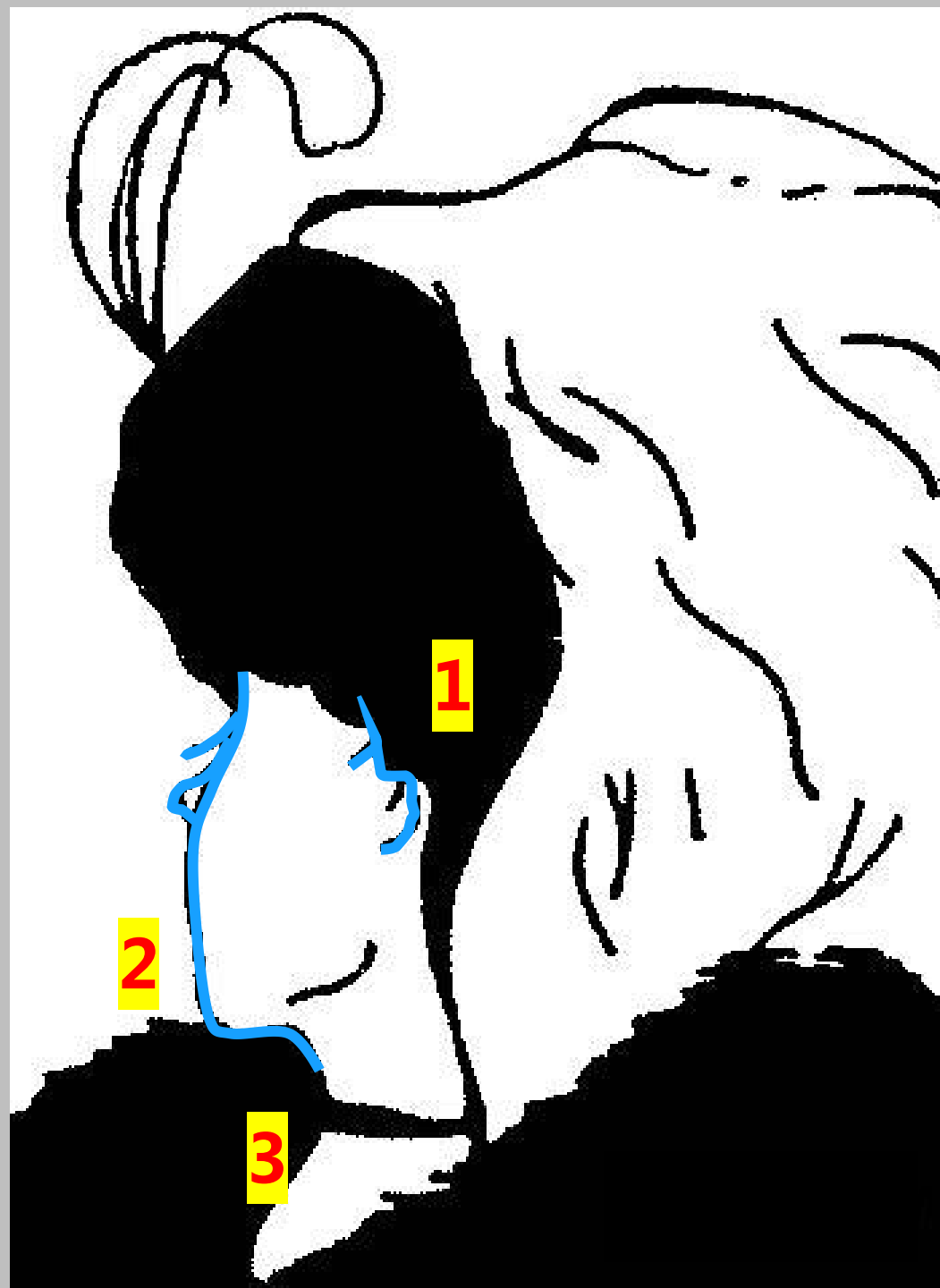
为啥用行动学习？

行动学习**是什么**？

行动学习**怎么用**？



- 1-眼窝深陷的眼睛
- 2-老巫婆一样的鼻子
- 3-微微张开的嘴巴



- 1-耳朵
- 2-侧脸
- 3-项链

解决三个问题

为啥用行动学习？

行动学习是什么？

行动学习怎么用？



李东生：我想请教杰克·韦尔奇先生一个问题，如何保持一个企业在**变革创新**持续的**热情**？

杰克·韦尔奇：我想我们都应当考虑的一个重要的问题就是商业是一场游戏，商业并不是严肃的、致命的、枯燥无味的，毫无乐趣的事，商业就是生活，而且是每天我们都想**打赢的一场游戏**，我们的听众有多少人是喜欢胜出的？有多少人喜欢失败的？没有人喜欢失败，如果我们考虑一下这一点的话，这就是为什么每天都要创新，因为有人把你的饭碗抢走，因为有人想胜过你，因为有人在游戏中打败你，所以你要带着你的团队，就象你打羽毛球一样，你每天都要打，你可以体会很多乐趣。



行动学习不是神仙法术



行动学习是做正确的事

A group of 15 people, mostly women, are standing in a line in an office. They are all giving a thumbs-up gesture. They are dressed in a mix of business casual and casual attire. In the background, there is a whiteboard covered with colorful sticky notes and diagrams. In the foreground, there is a large wooden conference table with various items on it, including papers, a laptop, and some small containers. The overall atmosphere is positive and collaborative.

行动学习

是让员工愿意干

SHOT ON MI 8 SE
AI DUAL CAMERA

2019/3/28



行动学习是让组织更有活力

解决三个问题

为啥用行动学习？

行动学习**是什么**？

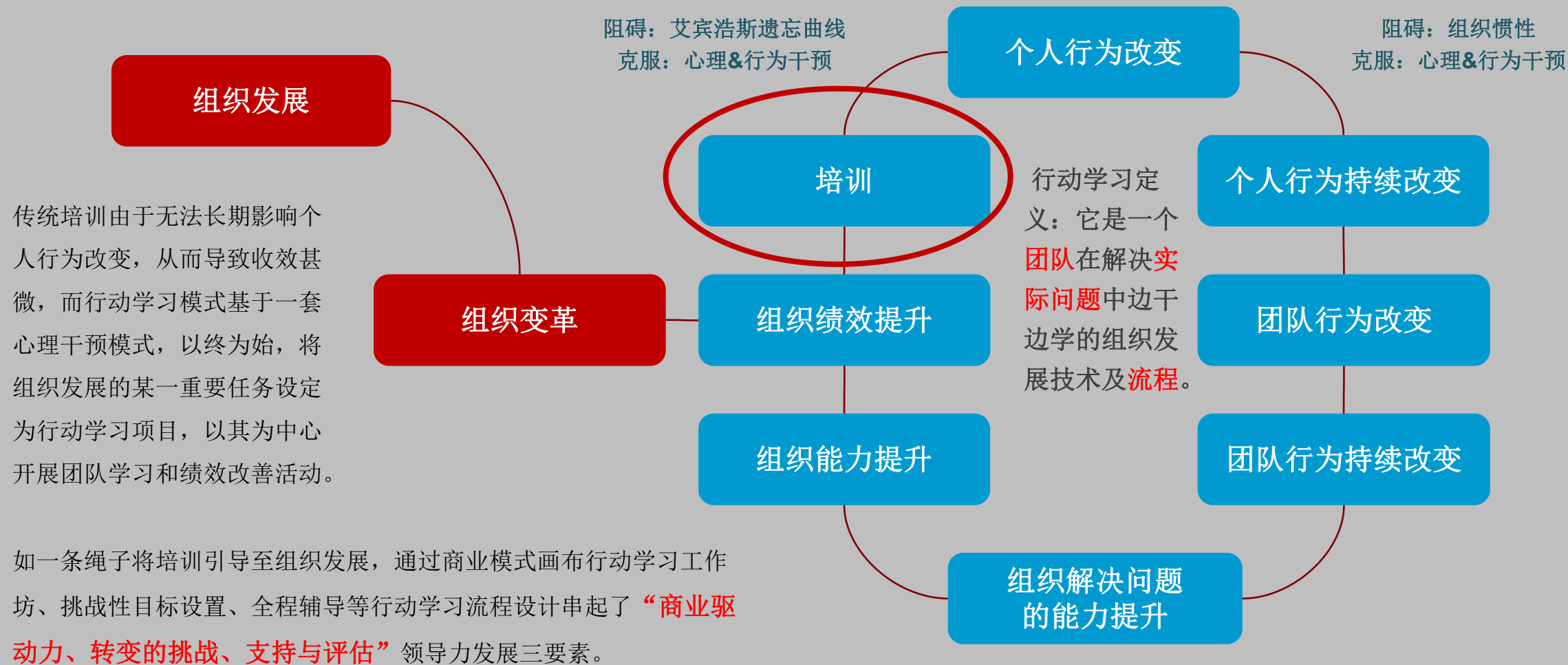
行动学习怎么用？

行动学习为 企业找到优质人才



刘剑博 驻马店西平下县





行动学习公式：**L=P**（程序性知识）**+Q**（质疑）**+R**（反思）**+A**（行动）

行动学习的概念与公式

行动学习是一个**团队**在解决**实际问题**中边干边学的组织发展技术及**流程**

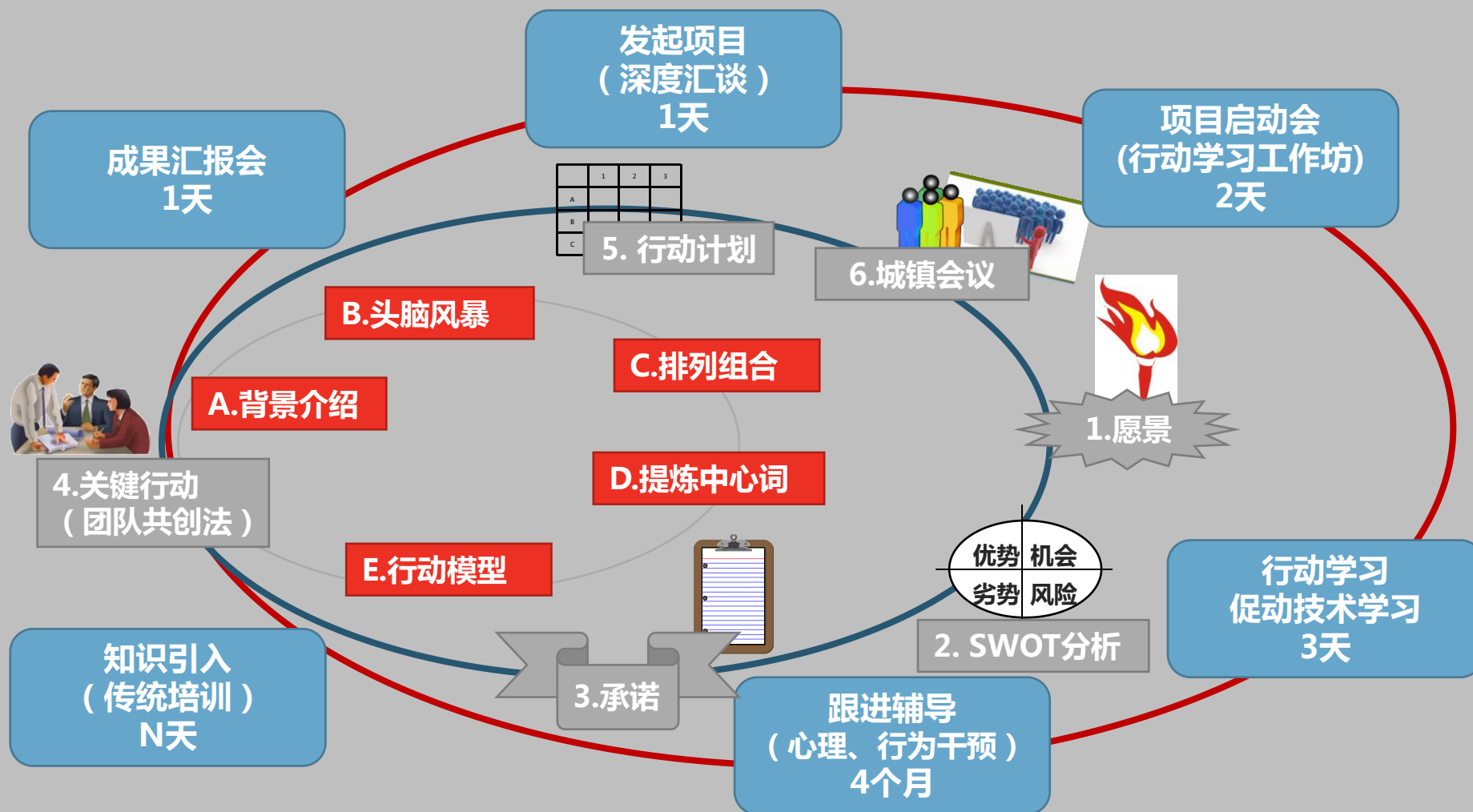
行动学习=程序性知识 + 质疑+ 反思+行动

博学之、审问之、慎思之、明辨之、笃行之 —— 《中庸》

行动学习经典技术——激发团队内驱力和内生智慧的工具

 群策群力 Work-out 最经典的行动学习方法之一，由杰克韦尔奇和专家创造的一种打破组织壁垒，形成“无边界组织”的团队作业模式，对于组织创新、绩效突破有奇效。	 世界咖啡 World Cafe 一种激发团队创造力的新型会议形式。在咖啡屋的氛围下提出讨论主题、串桌谈话、写写画画、分享经验，打破了僵化的会议形式和沉闷的组织氛围。	 团队共创法 Consensus Workshop Method 行动学习基本功，可以说是一个更科学和系统的头脑风暴法，通过写卡片的方式收集汇总团队意见，自主讨论达成共识，并形成团队行动策略。
 欣赏式探询 Appreciative Inquiry 引导团队成员用全新的假设和眼光看待组织，发现组织和个人潜能。流程：新知探索—梦想构筑—组织设计—把握命运	 ORID 深度汇谈法 高效有序的学习总结模式，通过信息、情感、意义、行动四引导，让全体学员以有序的思维流程共同反思之前学习和经历的事情，达成共识。	 鱼缸会议 Fish Tank Conference 不同部门的人员在会议中对各部门进行诊断。被诊断的部门始终不能发言，只能记录其他部门给予的意见和质疑。被诊断的部门像鱼缸中供人观赏的金鱼。
 未来探索 Future Search 四大原则：1、让整个系统在房间里；2、把焦点议题放在全局的视角里；3、探求共识和渴望的未来；4、人们管理和负责自己的小组，树立责任意识。	 复盘 AAR 对一事件的专业性回顾总结和反思，让参加者自行发现发生了什么、为何发生、及如何维持优点，改进缺点。是行动学习不可或缺的经典技术。	 开放空间 Open Space 一种开放自由的会议模式。在无边际、权位高低的空间，自主参与，发挥团队的灵感创意，组建关键话题小组并找到问题解决方法，达成共识的过程。

行动学习项目参考流程



中国中铁项目经理项目管理行动学习培训

中国中铁项目经理高级研修班《解决问题研讨之开放空间行动学习工作坊》，每位项目经理都是操盘20亿以上大项目的管理者，通过行动学习研讨，聚焦问题，分析问题，解决问题，输出了一系列有效的工作方法。



阿里巴巴：用行动学习重新定义“项目调研”

2016年8月，杭州西湖旁的美景依旧，阿里巴巴的培训师们热情高涨的投入到“项目调研”行动学习工作坊。

传统的培训调研通常会“遭遇”时滞题和习惯性防卫问题。故本次工作坊采用了聚焦式会话法引导人们进行逐级深入的对话，结合GROW谈话技术与聚焦式会话技术进行调研设计，并通过共识愿景的方法促动调研会参与者达成共识。



Focused Conversation Method

聚焦式会话法—O R I D



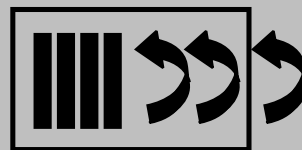
O-数据层面



R-体验层面



I-理解层面



D-决定层面



我们带着问题来学习，这是北斗星和花儿团队总结出来的问题。

百度：将高级经理培养成行动学习促动师

参训人选 首期训练营邀请IS高级经理及培训部骨干讲师等参与培养



培养计划

9.19-20
知识输入

行动学习促动师核心技术学习掌握
 ✓群策群力
 ✓开放空间
 ✓团队共创
 ✓深度会谈

9.20-30
项目实操

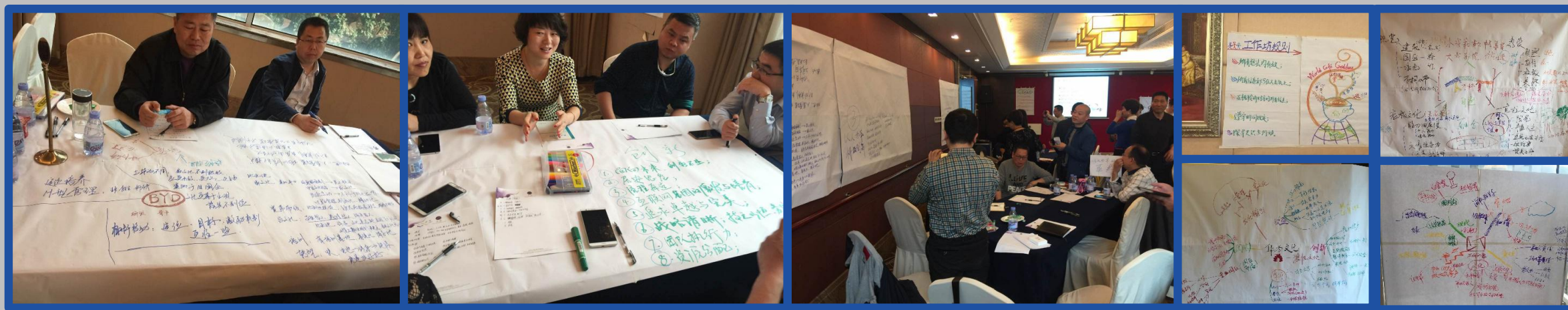
结合新腾飞项目进行行动学习项目实操
 ✓你就是行动学习的促动师
 ✓结合复盘：质疑和反思

9.30-10.30
成果输出

项目成果输出
 ✓经过实践对项目成果进行修订
 ✓成果总结汇报

12.30前
认证评估

促动师认证考评
 ✓项目成果通过验收
 ✓理论考试
 ✓举行全国统一答辩
 ✓成绩优异者获得资格证书



解决三个问题

为啥用行动学习？

行动学习是什么？

行动学习**怎么用**？

A close-up photograph of a weathered wooden door. The door is dark brown with visible vertical wood grain and some surface wear. A large, rectangular metal plate is mounted on the door, featuring a keyhole and a circular metal ring. A rusty metal padlock is attached to the ring. The padlock is cylindrical with a textured surface and a small keyhole on its side. The overall lighting is dim, creating a moody and mysterious atmosphere.

打开锁的**钥匙**一定在别的什么地方

团队共创



研讨大主题

“如何应用**创新方式**解决XXX的培训**难题**” ？

自我管理角色

促动师



确保愿意说话的每个人在提供的时间内被倾听。
保持小组处在进程中，以按时完成任务。

记录员



把小组的成果（用发言人的用词）写在大白纸上，
请发言人简要重复长的观点。

计时员



保证小组知悉剩余时间，提醒谈话人。

报告员



在指定的时间内向大组发表小组的报告。

团队共创[®]画布

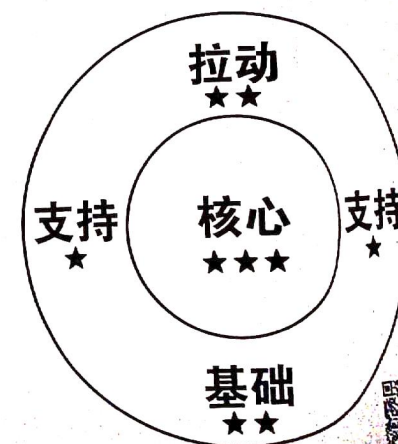
众行行动学习研究院行动学习工具系列画布之一

版权所有

GALI

众行行动学习研究院
GEC Action Learning Institute

【共创主题】
贴此处

[illegible]

规则:

1. 思维快的稍等思维慢的；
2. 讨论求深不求快；
3. 请勿“一言堂”；
4. 尊重原创；
5. 写切实可行的；
6. 这不是一个儿戏！

备注：

便利贴的尺寸是10×7.6厘米。建议使用两种颜色

第一行及以下用一种颜色，第一行的中心词用另一种颜色。



团队共创流程



- ①每人写**3个**关键行动卡片；
- ②关键行动尽量具体，每张卡片写**8-20个字**
- ③胶面朝里，写得尽量大，**一张卡片写一个行动**



- ①将卡片交给**促动师**；
- ②分类（意思相近**竖着**贴，其余的**横着**贴）
- ③控制列数在**3-7列**范围内（孤儿：合并/追加/去掉）



- ①关键词卡片用画框做区分
- ②从最长一列依次开始提炼**关键词**；
- ③关键词为**动宾结构**，不超过7字；



- ①厘清行动策略之间的**逻辑**关系；
- ②用结构图进行展示。

团队共创提示卡

一、背景分析（准备促动墙和卡片）

二、头脑风暴

1.每个人3-5张；2、每张用彩笔写一个具体的关键行动、8-20字；3、横着写、字写大一点。

三、排列组合

1.每位嘉宾将自己认为最重要的一张卡片交给促动师边念边贴到促动墙上。

2.规则：意思相近的贴一列，意思不同的横着贴。

3.第一轮贴完后，收齐全部卡片，打乱继续念和贴。

4.全部贴完后整理：

a.不能有孤儿存在，如有孤儿，客人并入原有列、放弃、或由其他人追加相似建议。

b.总列数控制在3-7列，尽可能不超过5列。

四、提炼中心词（a.7字以内；b.动宾结构）

五、行动模型：将中心词贴到靶心图上。

（行动模型没有绝对的答案，大家觉得能形象的体现行动策略之间的关系就行）

团队共创中头脑风暴的基本原则

- 一是“三不”原则，即不自谦、不批判、不阻拦；
- 二是量多原则，即数量越多越好；
- 三是记录原则，即所有的想法都值得记录下来；
- 四是借力原则，即可以在他人想法的基础上继续提出新的想法；
- 五是平等原则，即参与人员一律平等。

行动学习主题参考（GE案例）

- ✓6个月内将营业费用减少1000万美元
- ✓3个月内将进入系统的数据的精确度提高30%
- ✓将产品的开发周期时间减少到原来一半的时间
- ✓在四个月中将客户的投诉率从18%降低到2%
- ✓不降低客户满意度的前提下，在100天内将维修成本平均每件减少10%
- ✓在始终达到服务标准的前提下，将生产效率提高20%
- ✓在“群策群力”实施的12个星期内提高50万美元收入
- ✓在4周内将客户建议的准备周期减少50%
- ✓在6个月内减少250-500万美元的直接索赔费用
- ✓在3-4个月间将系统产出提高25%
- ✓在100天内收回600万爱尔兰镑的应收帐款
- ✓电话中心员工在两个月内处理一个销售来电的平均时间减少20%
- ✓4个月消除了订货过程400步的大部分，在采购循环上节省50%的时间
- ✓6个月内将不必要的报告数量减少50%...

课题描述格式

XX时间在XX范围将XX指标从XX提升到XX

制定行动方案

- ① 针对关键词制定行动方案
- ② 行动方案包括具体目标、所需资源以及行动步骤及时间

注：可根据行动步骤增加PPT。

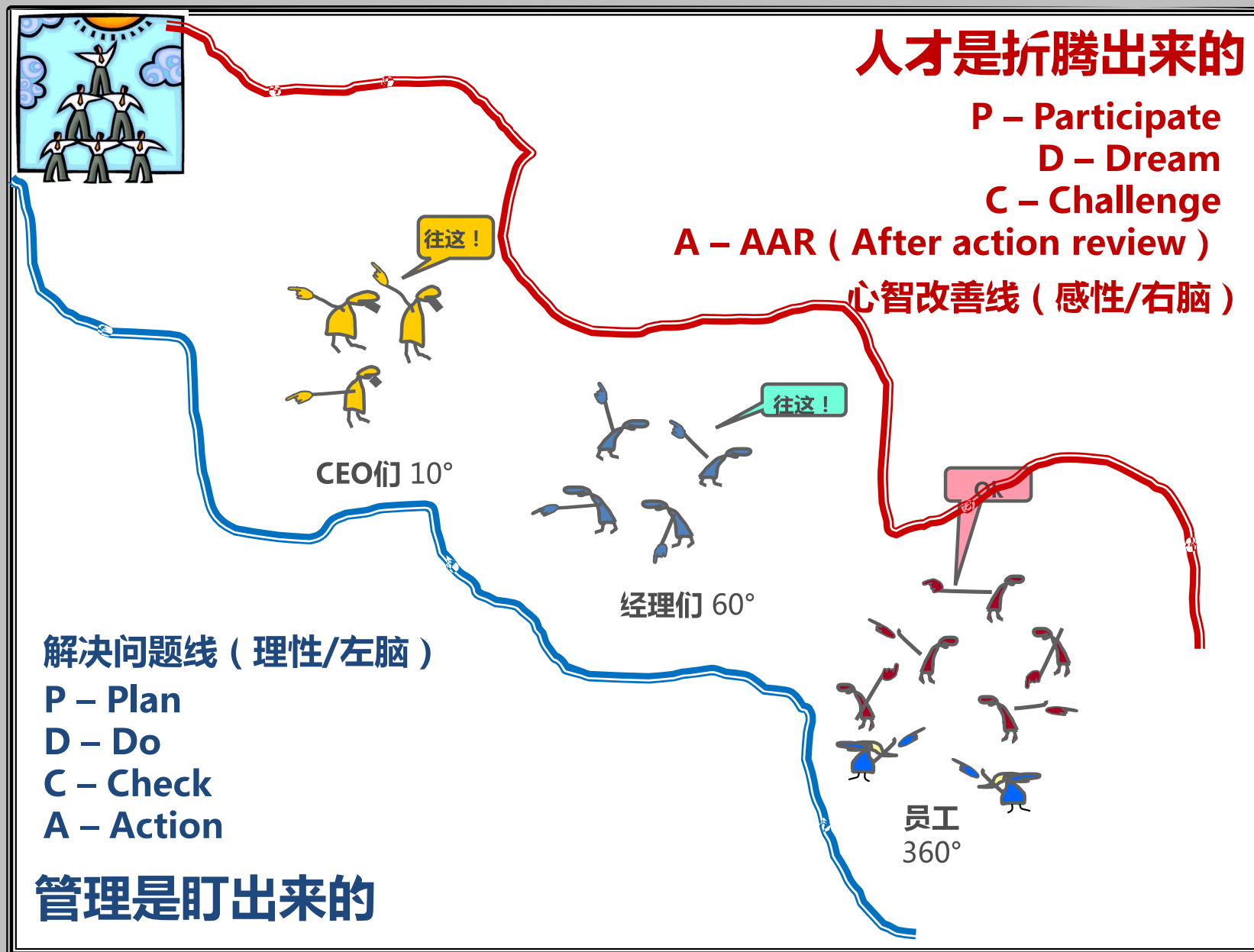
注意：可根据执行时间和人力资源来确定方案数。

现场作业：

- 1、领养孩子：每组3-5人自愿领养上步骤形成的行动策略，组成行动学习策略小组。
- 2、以策略小组为单位制订行动计划。

策略项	何时开始	何时完成	行动步骤	衡量成功标准 (指标类的衡量数据或方法)	需要支持 (人、财、物)	第一负责人





提问引发思考

告知引发争辩

过去的领导者可能是一个知道如何解答问题的人，
但未来的领导者必将是一个知道如何提问的人。

——彼得·德鲁克

行动学习

有用才有用

