

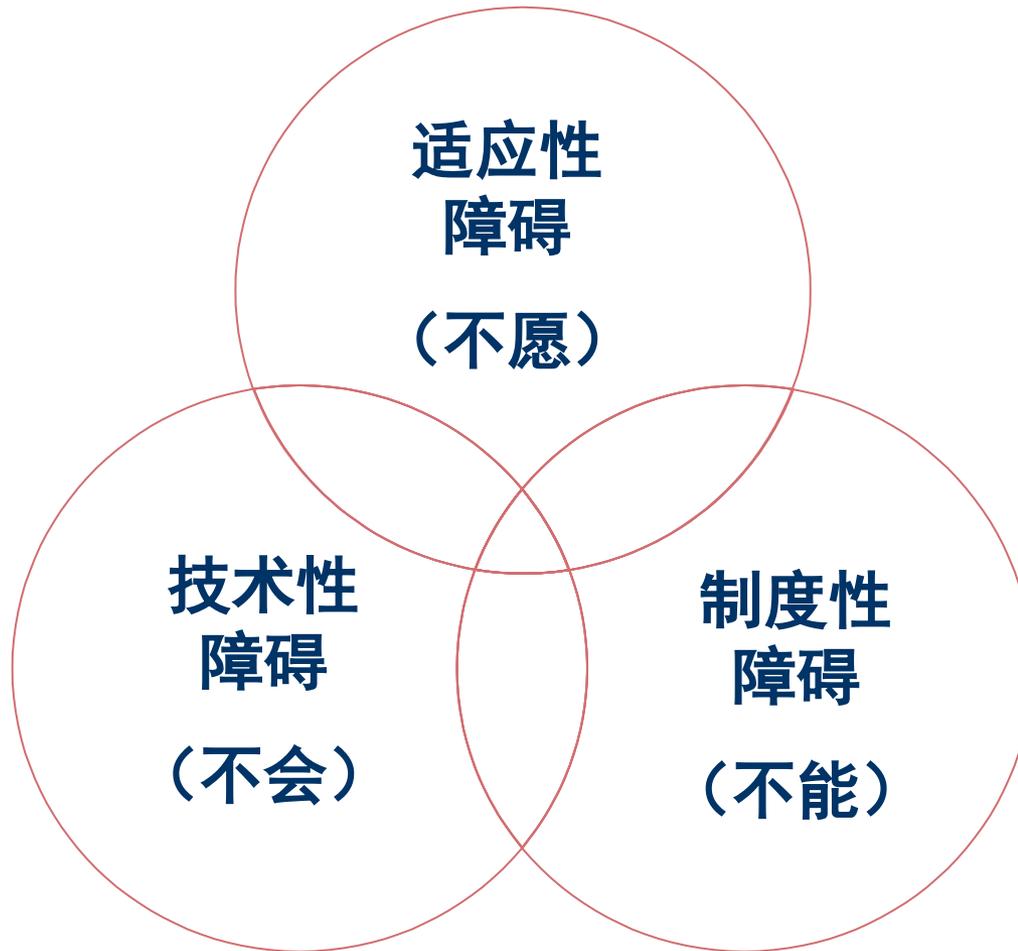
行动学习措施在研 讨中的应用

阳光产险网电事业部
招聘培训部

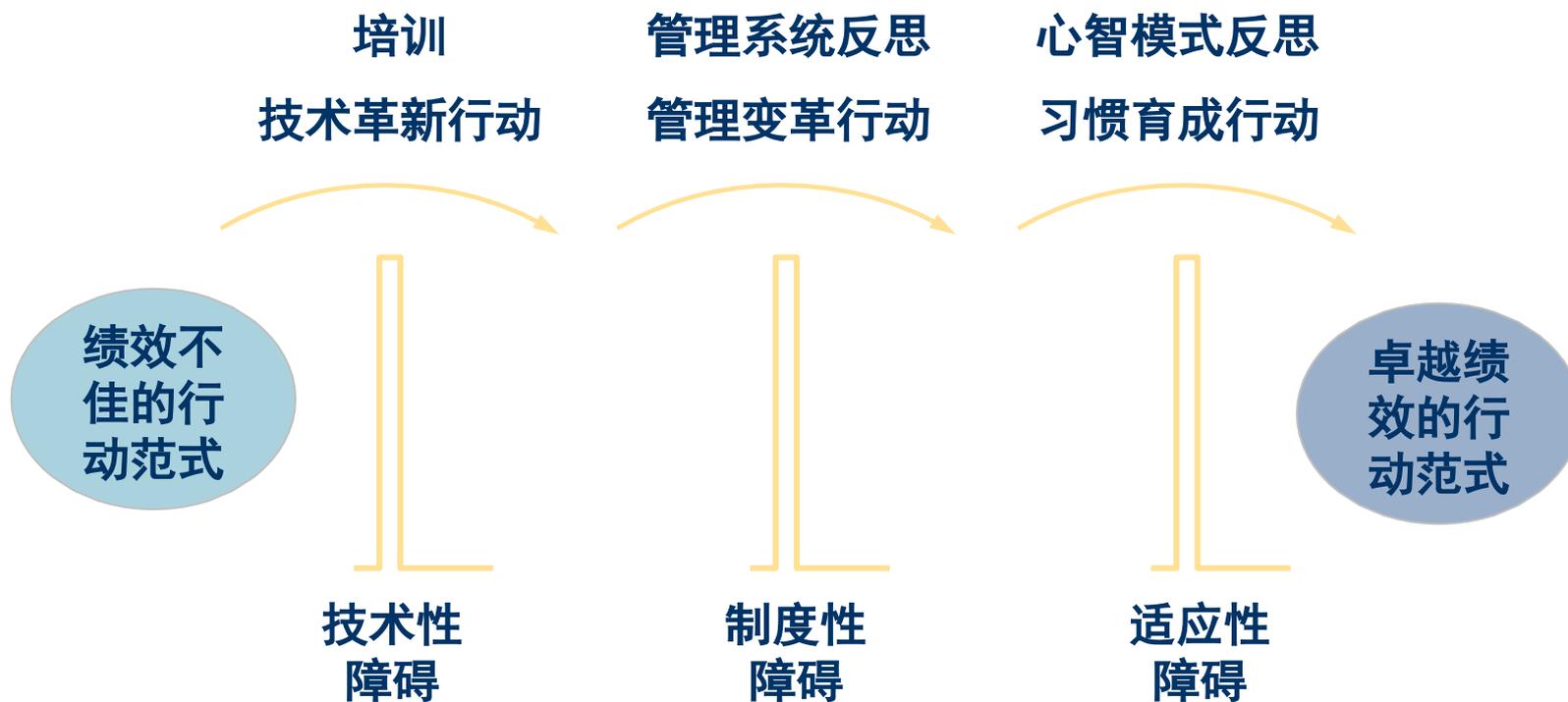
行为能力决定业绩水平



导致行为无效三大障碍



全面重塑行为系统



行动学习工具与措施

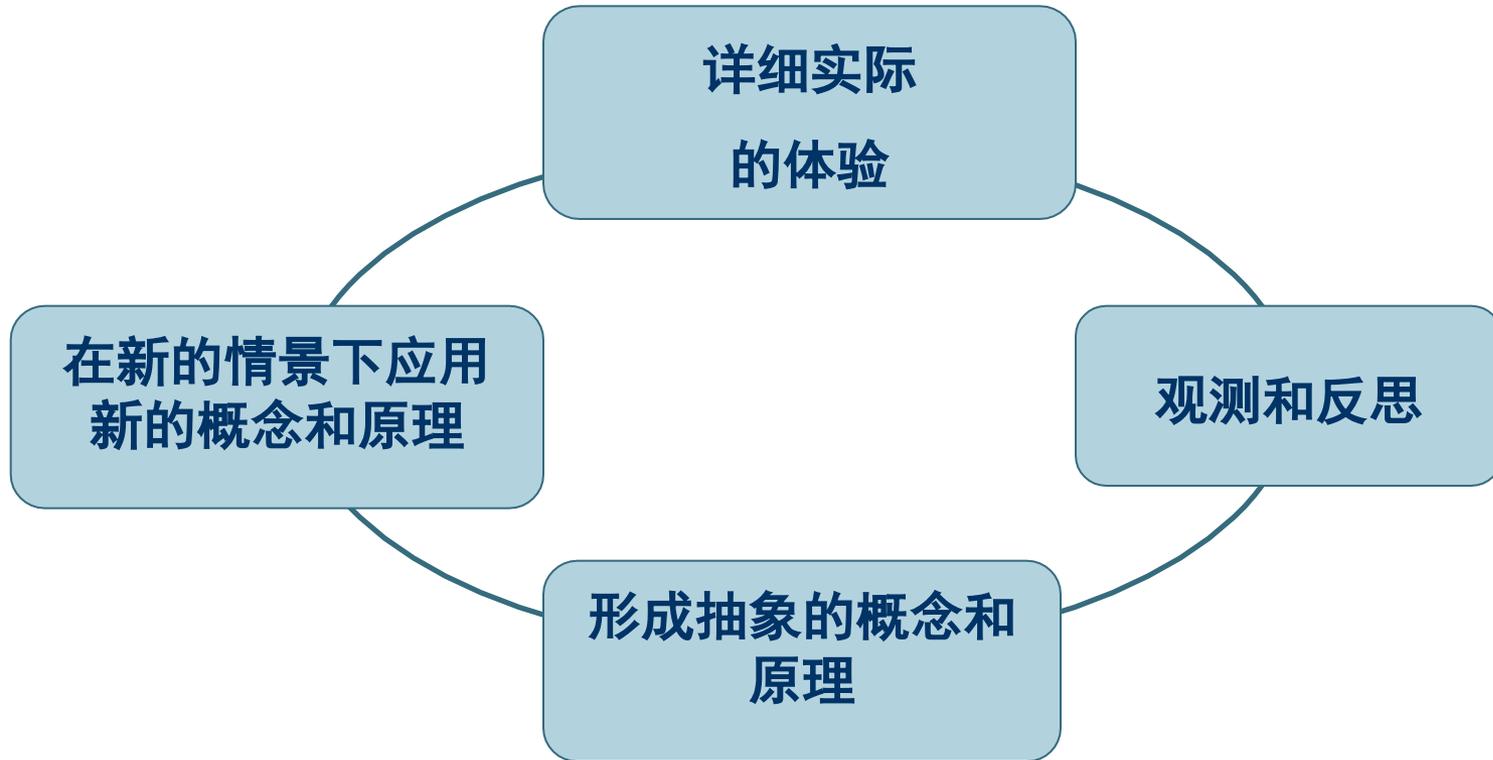
行动学习法产生于欧洲，英国瑞文斯（Reg Revans）专家是其重要创始人。在这个课程中，每个参与者所在的机构都提出了一种比较棘手的问题，他们被互换到不一样于自己原有专业专长的题目下，构成学习的团体，群策群力，互相支持，分享知识与经验，在较长的一段时间内，背靠学习团体，处理这些棘手的难题。通过实践，这种措施获得了成功，并被称为行动学习法。

行动学习基本定义

一组人通过处理实际存在的难题实现学习与发展。

其关键是在指导人的引导下，通过质疑与反思，到达个人和组织知识、行为和心智模式的主线转变。

库博经验学习圈



砍柴工的经验学习圈

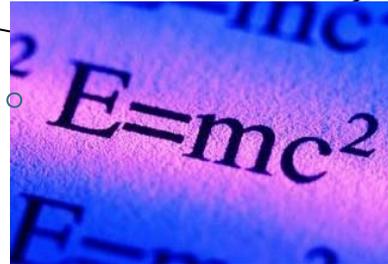
1. 体验：
砍呀砍呀砍木头
磨呀磨呀磨斧头



砍柴工的经验学习圈



2. 反思
花些时间磨斧头，
感觉省力又省时



4. 应用

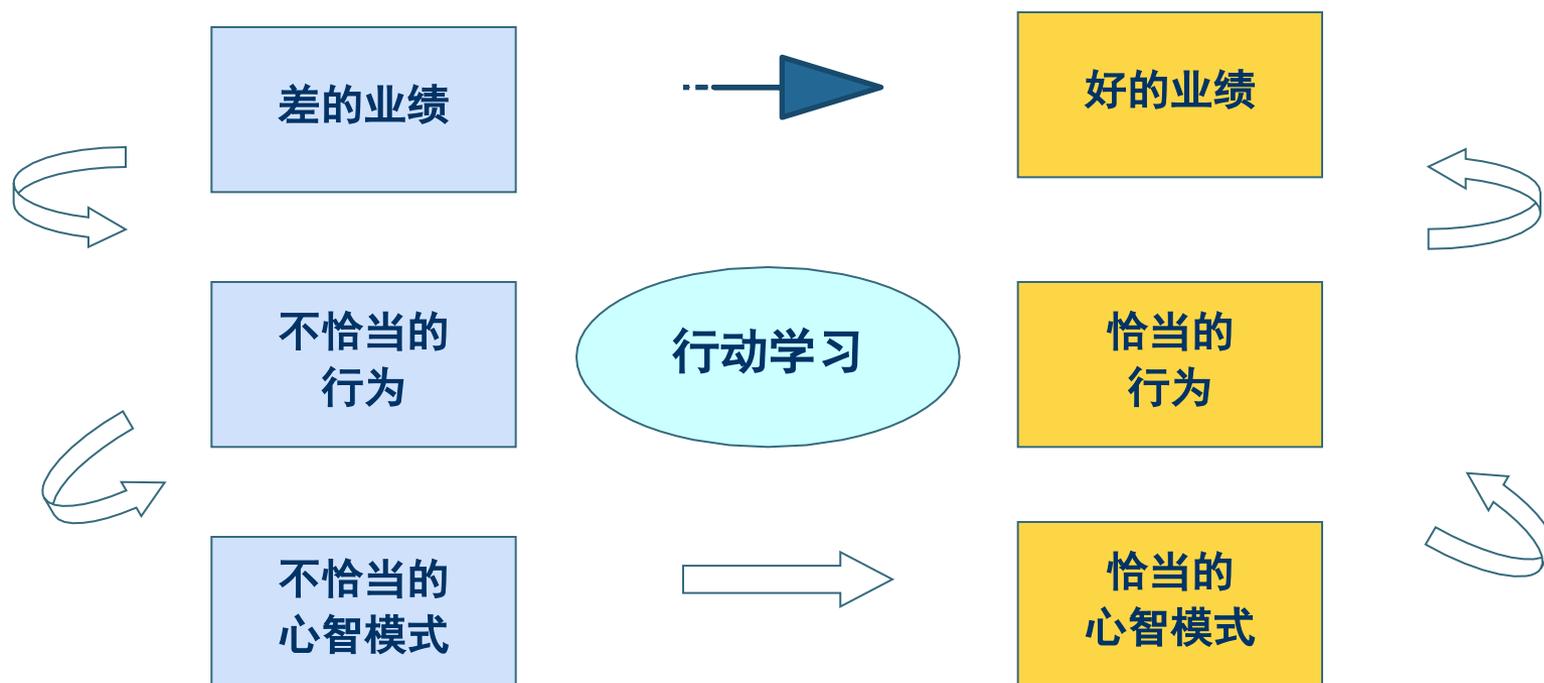
自从用了新措施
腿不疼了，腰不酸
了，尚有时间喝酒
抽烟了



3. 概念

Aha, 每砍半个小时磨
五分钟斧头，效率最
高。

行动学习的学习本质



- 心智模式 (Mental Model) 决定行为 (Behavior), 行为业绩 (Performance)
- 行动学习的目的是追求人 (或组织) 的行为的持久变化
- 行动学习的本质是追求人 (或组织) 的心智模式的主线转变

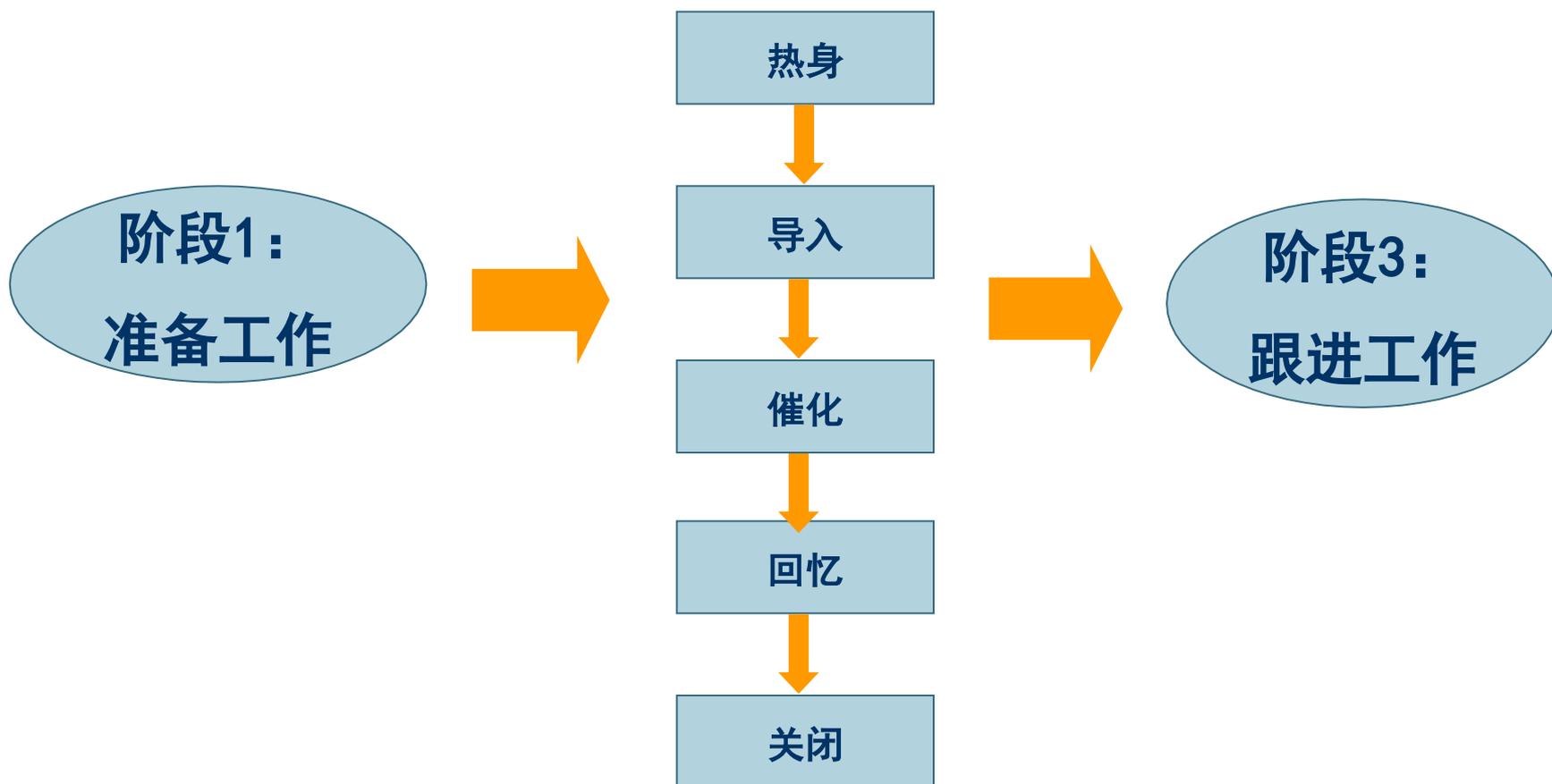
行动学习工具与措施

行动学习不是什么

行动学习不是：	不是行动学习的原因
1 任务小组或质量小组	□任务导向，没有对学习的承诺；
2 日常工作中的学习和反思	□不是基于一个挑战性的问题，而是基于日常工作；
3 拓展训练	□面对的不是一个组织内部真实存在的问题
4 模拟训练及案例教学	□面对的不是组织内部真实存在的问题
5 传统培训	□没有付诸行动的承诺
6 传统的集体研讨会	□参加研讨成员大多数不参与执行过程；

一次研讨会的组织

阶段2：研讨过程

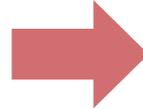


行动学习工具与措施

业绩导向的行动学习

应用领域

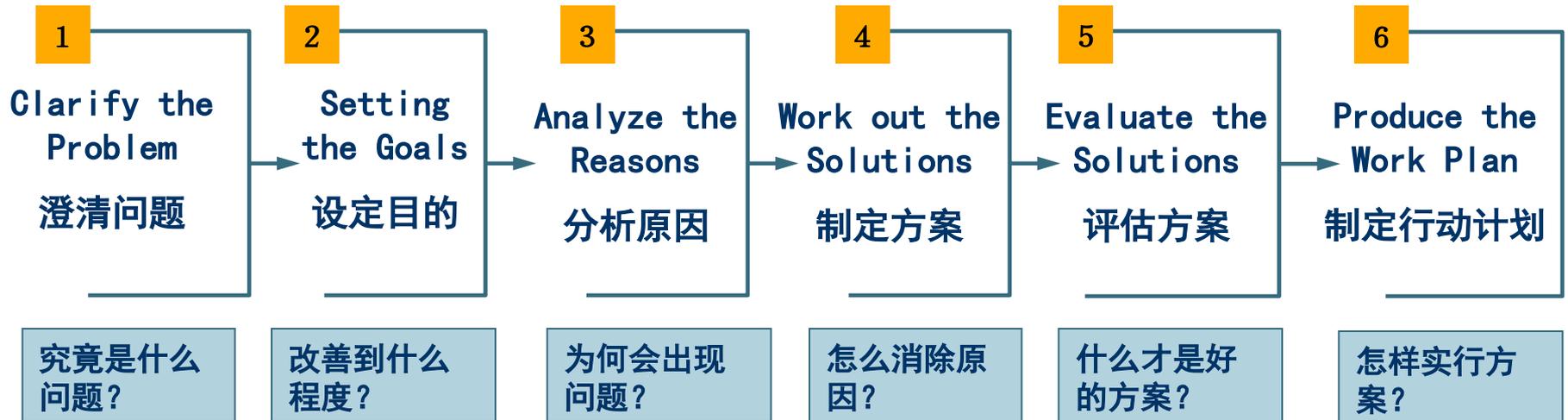
- 企业存在严重的业绩问题
- （如市场、成本、质量等）
- 企业目前状况尚可，但但愿
- 到达更高的业绩目的



过程措施和工具

- 处理问题六步法
- 4D模型
- 头脑风暴
- 团体列名
- 六帽
- 挂图法

处理问题六步法



澄清问题并确定目的

任务

- 描述症状（问题的详细体现）
- 针对详细体现重新论述问题
- 确定处理问题的目的

规定

- 一定是可以观测到的现象，而不是主观臆测和推论
- 尽量穷尽所有的现象
- 坚持目的导向（有也许不需要处理目前的问题）
- 目的必须具有挑战性

经典质疑

- 你确信已经穷尽事实了吗？你是怎样懂得这些事实的？
- 这究竟是一种什么问题？
- 我们究竟但愿从这个问题的处理中得到什么？为了得到这个好处，尚有什么其他途径呢？
- 目的再提高某些会怎么样呢？

工具措施

- 头脑风暴
- 团体列名
- 活动挂图或活动卡片

分析原因

任务

- 找到导致问题或现象的也许原因，多问几种为何。

规定

- 将显而易见的原因放在一边；
- 问五层为何；
- 用好奇心来搜索信息，找出认为懂得但不熟悉的地方；
- 思索改善对“早已懂得”的事情的见解，建立新的关系

经典质疑

- 是什么导致这些现象的发生？背后的原因又是什么呢？
- 其他也许的原因呢？
- 你是怎样懂得这个因果关系的？有什么证据可以论证这个因果关系？

工具措施

- 头脑风暴
- 团体列名
- 活动挂图或活动卡片

处理方案

任务

- 制定实现子目的的也许方案。

规定

- 针对一种子目的要有两套以上的方案；
- 不一样方案之间是独立的，一般有排他性

经典质疑

- 假如没有任何限制，你会采用什么措施呢？
- 这些措施与否可以互相嫁接产生新措施呢？
- 你为何认为只能选择这些方案？
- 假如反过来做，又怎么样呢？

工具措施

- 青帽
- 头脑风暴

对处理问题的过程进行反思

任务	<ul style="list-style-type: none">•问题、原因和目的进行整体回忆和反思
规定	<ul style="list-style-type: none">•重大的复杂问题，必须认真进行系统反思•反思过程要充足运用直觉和感受，使用红帽子，不放过任何也许的“紧张”，“不舒适”•有勇于否认的勇气，有从头再来的决心
经典提问	<ul style="list-style-type: none">•见背面一页
工具措施	<ul style="list-style-type: none">•六顶思索帽的红帽子

反思的重要环节

问题	<ul style="list-style-type: none">◆ 发生了什么事情？（困扰事件+情景）◆ 它是什么问题？（深层原因分析后归纳出来的问题）◆ 它不是什么问题？（现象层面或表层原因归纳出来的问题）◆ 给它一个专业化的题目（从企业管理或专业技术的视角）
原因	<ul style="list-style-type: none">◆ 可能遗漏了什么原因？◆ 现有的原因背后是否还有更深层的原因？◆ 原因的逻辑关系正确吗？◆ 是否考虑了所有关键的原因？
目标	<ul style="list-style-type: none">◆ 我们的目标对准了什么问题？（一般从消除原因的角度出发）◆ 目标影响范围有多大？（对整体问题的解决而言）◆ 目标有“战略”意义吗？（整体解决问题，就有战略意义）◆ 实现目标后我们将收获什么？（发现目标的价值）

评估并确定处理方案

任务

- 设计评估原则并选择最佳的方案, 选中的方案要进行风险分析

规定

- 首先就评估工具达成一致;
- 评分可以采用每个人独立评分措施, 也可以采用共识打分法, 即所有人就评分达成一致;
- 对于分布范围大的分数, 要做出解释阐明然后重新打分。

经典质疑

- 方案必须满足的原则是什么? 为何这些原则重要?
- 尚有其他需要考虑的原则吗?
- 评分的根据是什么?
- 这个方案也许的风险是什么? 怎样规避?

工具措施

- 收益/实行难度评估矩阵
- 矩阵评估法
- 六项思索帽
- 风险分析表

风险分析

存在的风险	风险等级		造成风险的原因	预防措施	应急方案及启动点
	发生概率	严重性			

制定行动计划

任务

- 制定详细的可以操作的行动计划

规定

- 行动计划要详细，可操作，可跟踪
- 行动计划尽量在培训结束后短期内启动(不超过2周)
- 行动以动宾格式描述
- 行动计划执行前要通过正式的决策程序

经典 质疑

- 实现这个方案需要完毕哪些工作?
- 这项工作明确吗?
- 尚有呢?

工具 措施

- 团体列名
- 头脑风暴
- 行动计划模板

行动计划模板

问 题：					
小组成员：					
序号	行动	责任人	时间		进度跟踪检查 负责人/时间
			开始	结束	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
...					
备注： 1、如果不只是一个人负责，确定主要的负责人； 2、进度检查通常为上级领导；					

4 D模型



行动学习工具与措施

头脑风暴法

要点

一发言：每人都要发言，但每次只能一人发言。

两追求：追求数量、追求创意。

三不许：不许质疑、不许批评、不许打断。

四环节：四个关键环节

头脑风暴法四个环节

主持人发言	个人自由发言	小组讨论	小组决策
<ol style="list-style-type: none">1、陈说并澄清议题2、规定期间并安排计时员3、安排记录人员4、阐明规则5、鼓励所有人思索	<ol style="list-style-type: none">1. 组员自由发言2. 鼓励在他人观点的基础上发明3. 记录所故意见，即便是荒唐的4. 使用规则维持秩序5. 可以点名让不发言的人参与进来6. 使用“尚有呢”，直到穷尽所有人的所有观点	<ol style="list-style-type: none">1. 解释澄清某些观点2. 合并同类观点，但3. 不是作概括总结4. 激发新观点：5. 叠罗汉：不一样观点叠加6. 移花接木：不一样观点取优整合；7. 架桥法：相反观点之间产生新观点8. 唱反调：反转某些观点	<ol style="list-style-type: none">1、形成最终决策2、回忆研讨过程3、重申决策成果4、明确下一步行动5、感谢各位参与

团体列名法

头脑风暴中，轻易出现“大嗓门效应”。所谓大嗓门效应，就是小组研讨被少数人控制，大多数人丧失了发言的机会。一般的大嗓门包括领导、专家、个性外向组员、有负面情绪的组员等。

团体列名是一种愈加构造化的头脑风暴措施。为了防止个他人控制会议,让所有小组组员在规定的时间内独立思索并记录下自己的观点，然后轮番依次发言，直到穷尽所有的观点。

团体列名法环节（1/2）

1. 主持人发言

- 1、陈说并澄清议题
- 2、规定期间并安排计时员
- 3、安排记录人员
- 4、阐明规则
- 5、鼓励所有人思索

2. 个人独立准备

- 1、规定独立准备时间及每个人需要提供的观点数量
- 2、小组组员思索并记录自己的观点
- 3、不容许讨论
- 4、发明一种安静的环境，主持人（催化师）一般不在这个过程中说话

行动学习工具与措施

3. 小组发言

- 1、按次序轮番发言
- 2、一次只讲一条，他人讲过的就略过去
- 3、没故意见就可以越过
- 4、穷尽所有人的意见
- 5、所有发言写在活动挂图或活动卡片上
- 6、期间不评论其他人的意见，但可以简朴澄清

团体列名法环节（2/2）

4. 小组讨论

- 1、对每一条意见进行讨论，可以澄清、可以同其他条目合并，也可以删除，假如有新的意见，也可以进行补充完善
- 2、在讨论每一条意见过程中，问询与否有启发。假如忽然出现了新的观点，可以随时加进来
- 3、所故意见梳理完后，可以进行观点的整合

5. 小组决策

- 1、所有组员根据自己认为重要和精确的程度从全组列出的意见中选出若干条（例如五条），并排列打分（例如排列第一的给5分，排列第五的给1分）
- 2、全组把分数相加，得分最多的前五项即为集体的意见

6. 宣布成果

- 1、回忆研讨过程
- 2、重申决策成果
- 3、明确下一步行动
- 4、感谢各位参与

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/588127034067006100>