中国企业行动学习实践调研报告

CHINA ACTION LEARNING PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序）

陈崇光
业务运营卓越中心高级总监
杨森大学

陆佳能
飞利浦照明大学大中华区校长
飞利浦照明（中国）投资有限公司

刘晓龙
人事经理
北京合纵科技股份有限公司

马德隆
前机锋网学习与发展经理

隋宁
人员与组织发展经理
诺维信（中国）投资有限公司

韦蓓丽
培训及发展助理总经理
新世界百货中国有限公司

张磊
组织与员工发展高级经理
玫琳凯

陈晖
行动学习和引导技术资深专家
IAF 国际引导者协会认证专业引导师 CPF
INIFAC 国际引导学院认证资深引导师 CCF

励勇
亚太区学习与发展资深经理
嘉吉投资（中国）有限公司

刘忻
培训总监
易宝支付有限公司

潘彬彬
人才发展经理
美满电子

王琳
组织发展高级项目经理
诺和诺德（中国）制药有限公司

魏星
大中华区高级人才与组织发展经理
诺和诺德（中国）制药有限公司

关于作者

方麻迪 May.Fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会（HREC）调研专员一职。目前所负责的调研报告有：2017 中国企业校园招聘实践调研报告；中国企业行动学习实践调研报告

方麻迪毕业于华侨大学，获得管理学本科学位。

前言

行动学习这一概念早在多年前已渐渐升温。作为一个“舶来品”，大量企业开始纷纷将行动学习作为一个改变学员心智模式、解决业务问题、提升领导力的有效方式。

只是由于行动学习至今依然存在不同的定义、流派，大量企业在真正开展时并没有形成一种统一的流程与模式。这给很多尚未开展的企业造成了一定的困惑：究竟什么是行动学习？如何开展行动学习？市场上行动学习的开展情况如何？其中可能会遭遇的挑战是什么？

当然，不仅仅是未进行过行动学习的企业会产生困惑，已开展过相关项目的企业对于行动学习也有大量尚待解决的挑战：选题如何更加精准地契合业务和企业的需要？行动学习的效果如何评估？如何保证行动学习的成果落地？

面对这一系列的问题，人力资源智享会于 2016 年 8 月至 10 月对中国区域各企业的人力资源管理者展开了行动学习的调研工作。通过在线问卷和现场调研的渠道，共收到 444 份有效问卷，其中 211 份来自于具有行动学习项目开展经验的企业。

结合数据与案例，一方面我们将为没有行动学习开展经验的企业提供市场概况，另一方面也为有一定项目经验的企业提供相应的问题解决手段与思路。

报告亮点快速导航

案例

- 机锋网案例 10
- 新世界百货案例 13
- 玫琳凯案例 16
- 美满电子案例 20
- 易宝支付案例 27
- 北京合纵科技案例 33
- 飞利浦案例 36
- 诺和诺德案例 39
- 诺维信案例 42
- 西安杨森案例 46

我们的建议

- 需求调研的建议 15
- 关于选题的建议 18
- 关于教练或行动学习引导师选择的建议 22
- 项目评估的建议 24
- 提升各个角色（高管、学员、HR）在行动学习中参与度的建议 30
- 行动学习落地阶段的建议 32

智享会调研，期待您的参与！

更多研究请点击

http://www.hrecchina.org/survey.aspx

报告内容

前言 1

主要发现 3

理论背景 4

- 行动学习的流派 4
- 行动学习的概念与定义 4

调研概况 5

- 参调对象的框定 5
- 行动学习的普及度 5
- 行动学习的完整度 6
- 行动学习的实践定位 6
- 企业开展行动学习的主要模式 6
- 行动学习的成功要素 7
- 主要挑战及应对措施概览 8

行动学习相关流程和案例启示 9

- 前期的选题和立项 9
  - 选题产生的模式
  - 需求调研
  - 选题
- 教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator) 的选择 19
  - 教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator) 概念的澄清和相应的职责
  - 企业教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator) 的任用情况
  - 关于教练或行动学习引导师选择的建议
- 行动学习的评估 22
  - 对项目的评估
  - 人员的评估
- 行动学习的落地 31
  - 企业落地概况
  - 行动学习落地阶段的建议

标杆数据 48

主要发现

1 行动学习已成为大部分企业的学习手段，且实践的完整性高。

- 近七成的企业已经开展或正在开展行动学习项目。
- 在智享会列出的“开展了针对真实问题的研讨”、“拥有教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator)”、“拥有学习承诺 (说明关于开展行动学习时的纪律、对行动学习的期望等)”、“研讨后会开展行动 (将研讨出的结果或决策应用于实践)”这几项判定行动学习完整度的条件中，符合三到四项的企业已超过半数。

2 在行动学习项目中采用教练 (Coach) 和行动学习引导师（Facilitator）的企业较少，且教练这一角色主要由具有业务专业背景或资源的人员担任。

- 教练和行动学习引导师常常在行动学习中具有重要作用，但开展行动学习项目时拥有教练或引导师的企业不足六成。
- 行动学习中，由具有业务专业背景或资源的人员担任教练的企业占 67.9%。

3 人力资源部门是行动学习的主要发起者，不同的发起者所达成的结果会有不同的侧重。

- 约一半企业行动学习项目的发起者是人力资源部门。
- 由人力资源发起的项目其结果主要为“对某个问题理清了思路，学员对该问题达成了共识”（64.0%）。而高管发起的项目则更多地会侧重于“形成了相关的解决方案”（65.2%）这一结果。若项目由业务部门负责人发起，结果则会倾向于“提升了学员的业务能力”（69.0%）

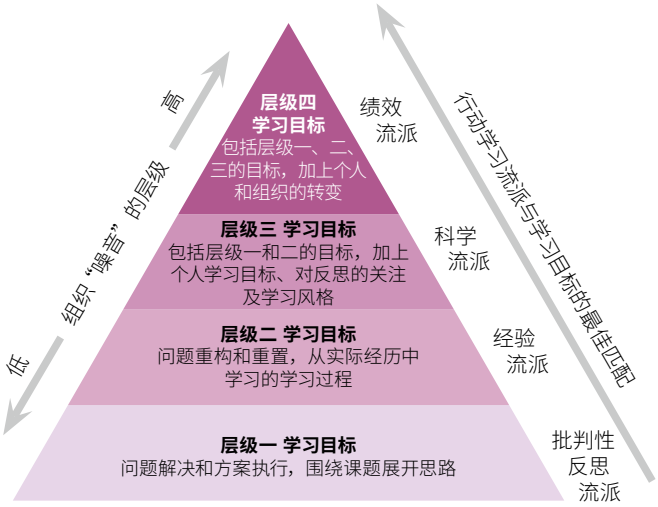
4 将行动学习后所获得的解决方案应用于实际工作的企业数量较少，学员、HR 在落地阶段的投入度尚有提升空间。

- 企业开展行动学习所形成的成果中，将解决方案落地到了业务中去的企业仅占 48.3%。
- 智享会在问卷中分别就高管、学员、HR 这三个角色设计了评分表格，由参调者对其在各个环节中的投入度打分。其中，高管在落地环节的平均分值最高 (3.8 分)。而学员和 HR 在该环节的均分最低。学员的分数为 3.6 分，HR 则为 3.5 分 (5 分制)。

行动学习的流派

- **绩效流派（Tacit）：**在绩效流派中，主要关注点是行动和通过课题取得结果。绩效流派假定，只要精心挑选的参与者共同努力，做一些团队建设活动，得到来自企业内外部专家所提供的信息，学习就会发生。在学习过程中没必要设置明确的关注点，这使得学习主要是默会和附带的。
- **科学方法流派（Scientific）：**科学流派根植于瑞文斯的研究，主张学习通过提问而发生，并形成了一个学习公式 L=P+Q（L= 学习，P= 程序化知识，Q= 质疑性见解）
- **经验流派（Experiential）：**该学派是基于以库博经验学习圈的一种学派，库博的经验学习圈强调经验由模拟进入人的内心，再形成对经验的看法与反思，通过理论检验这些看法，进一步做出解释。再将新的理解应用到实践中，形成新的学习环。而行动学习可以使这样的学习环在每个阶段都发生，从而提升工作效果。
- **批判性反思流派（Critical Reflection）：**这一学派认为行动学习要超越经验流派的简单反思，更应该注重“批判性反思”。即人在反思时应该超越自己的预设立场，跳脱出自己原本被家庭、地位等因素所影响的定式思维。这种方式能更好地超越个人立场，并且对组织想当然的标准进行检视。

这些流派在实际的应用也有不同的面向，详情可参考下图：



图表：行动学习金字塔

（注：以上内容根据《破解行动学习——行动学习的四大实施路径》整理。）

> 需要注意的是，行动学习的流派在理论上的划分并不代表行动学习在实践中的实际情况，流派的划分更多适用于学术讨论。在企业的实践中，这四种流派通常有所交叉，并无明确的边界。

行动学习的概念与定义

市场上关于行动学习的定义可以说是众说纷纭，智享会通过对信息的收集，能得到的一些定义包括：

- “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。”（美国培训认证协会 AACTP）
- 行动学习之父雷格 • 瑞文斯教授提出行动学习的理念和学习方程为：学习（L）= 结构化知识（P）+ 质疑性见解（Q）。从本质上说，行动学习是“做中学”。
- 麦吉尔和贝蒂将行动学习定义为：一个以完成预定的工作为目的，在同事支持下的持续不断的反思与学习过程，并且其指向的目标是解决问题。
- 英格利斯将行动学习定义为：人们组成小组，找到解决问题的措施，在解决问题的过程中，个人和组织都得到了发展，这样一个过程就是行动学习的过程。

……

流派	绩效流派（Tacit）	科学流派（Scientific）	经验流派（Experiential）	批判性反思流派（Critical Reflection）
理论	附带学习	L=P+Q	从经验中学习	通过批判性反思进行学习

调研概况

参调对象的框定

虽然市场上各个公司的行动学习开展模式丰富多样，但是为了确保研究对象的聚焦性和规范性，智享会对“行动学习的要素有哪些”这一问题的答案进行了整理：

+ 团队、实际问题、流程（美国培训认证协会）
+ 问题、结构化知识、团队探索、行动、质疑与反思（《行动学习——理论、实务与案例》）
+ 问题、团队、学习承诺、行动学习教练、行动、反思与质疑（WIAL 行动学习六要素）

……

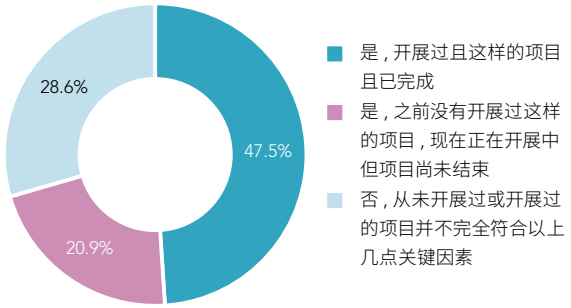
结合国内企业的实际情况和 HR 的建议，最终智享会整理归纳出了以下三个元素作为框定参调对象的基本条件：

行动学习的普及度

通过对参调对象的框定，智享会对现在市场上行动学习的开展情况进行了统计。我们发现（参考图表 1），近七成的企业已经开展过或正在开展行动学习。而从参调企业的行业、规模、性质来看（参考图表 2、图表 3、图表 4），每个维度总体上约有五成的企业已有完整的行动学习开展经验。

因此我们不得不说，行动学习正从一个陌生的舶来品转变为企业中较为常见的学习手段。的确，行动学习与传统学习手段(如：课堂培训)的明显不同之处在于：传统的学习手段更多的是老师向学员单方面输入知识的过程，学员在实际工作中的应用情况往往难以了解与落实。而行动学习在大部分情况下依托实际的业务问题，先是“用以致学”，

图表 1 您公司是否开展行动学习项目（N=444）



图表 2 开展行动学习项目且已完成的公司所处的行业是：（N=211）

行业	数量	占该参调行业总数的比重
消费品	17	42.5%
零售业与电子商务	9	50.0%
金融服务（如，银行，保险，财富管理，等）	14	50.0%
汽车及零部件	18	51.4%
机械制造	20	44.4%
多样化生产	8	80.0%
生命科学（如，生物工程，医药，医疗器械，等）	20	45.5%
信息技术，半导体及通讯	17	56.7%
化工与石化	8	44.4%
电子电气	11	57.9%
运输及物流	6	30.0%
能源动力	7	77.8%
建筑建材	4	66.7%
房地产	6	50.0%
造纸，包装及森林业	1	100.0%
环境科学	0	0.0%
互联网与游戏业	18	62.1%
专业性服务（如，法律，咨询，教育，旅游，等等）	16	61.5%
农业	1	50.0%
文化传媒	3	42.9%
贸易业	2	33.3%
其他	5	/

图表 3 开展行动学习项目且已完成的公司（包括分公司和子公司）在中国大陆的员工数量：（N=211）

规模	数量	占该参调规模企业总数的比重
少于 100 人	17	44.7%
100 人到 499 人	23	26.4%
500 人到 999 人	27	55.1%
1000 人到 2499 人	33	47.8%
2500 人到 4999 人	26	54.2%
5000 人到 9999 人	23	60.5%
10000 人及以上	62	53.9%

图表 4 开展行动学习项目且已完成的公司的所有权性质（N=211）

企业性质	数量	占该参调性质企业总数的比重
外商独资	60	44.8%
中外合资	16	30.2%
国有企业	32	60.4%
中国私营及民营企业	97	51.3%
上市公司	3	100.0%
股份制	2	100.0%
事业单位	1	100.0%

再是“学以致用”。这对企业大量业务问题的解决无疑是打入了一支强心针，这也是行动学习近年来得到了快速普及的重要原因之一。但是，对于一个较热的现象我们也应该有“冷的思考”：这意味着这一培训方式已经有了很高的完整度吗？

行动学习的完整度

为了了解参调企业在开展行动学习过程的完整程度，智享会进一步罗列了四个在行动学习中较为重要的关键因素，由企业根据自身的实际情况进行选择。这些因素为：

+ 开展了针对真实问题的研讨
+ 拥有教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator)
+ 拥有学习承诺 (说明关于开展行动学习时的纪律、对行动学习的期望等)
+ 研讨后会开展行动 (将研讨出的结果或决策应用于实践)

通过统计（参考图表 5A），我们可以清楚地了解到基本每项要素的选择率均已超过半数。唯一选择率较低的选项是“拥有教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator)”。我们与部分 HR 在这一调研结果上进行了探讨，了解到这其中的原因可能是：

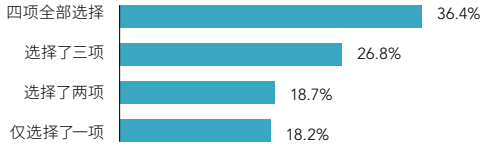
+ 教练或行动学习引导师的引入需要一定的成本，部分企业尚未计划在这一方面有所投入。
+ 行动学习的开展处于试验推广阶段，当成熟度有所上升，行动学习得到了更多人的认同后，引入这些角色才会更加合适。
+ 公司行动学习的开展并未产生这样的实际需要，内部已有足够的资源。

另一方面，我们对企业选择这些因素的数目进行了统计（参考图表 5B）。与我们一贯以来“国内企业行动学习的开展依然不太规范与完整”的刻板印象形成对比，近六成的企业在开展行动学习时已经符合以上条件中的三到四项。不得不说，行动学习在大量企业中已经有了较高的完整度。这或许也和第三方行动学习机构的介入、行动学习培训认证课程的引入、行动学习相关著作的多样化、市场上企业成功案例的增加与借鉴息息相关。

图表 5A 以下要素中，符合您公司近期开展完成的行动学习的是（N=211）

选项	数量	比重
开展了针对真实问题的研讨	178	84.4%
拥有教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator)	123	58.3%
拥有学习承诺 (说明关于开展行动学习时的纪律、对行动学习的期望等)	135	64.0%
研讨后会开展行动 (将研讨出的结果或决策应用于实践)	152	72.0%
都没有	2	0.9%

图表 5B 企业开展行动学习所符合的条件数（N=209）



行动学习的实践定位

“混合式学习 (Blending Learning)”、“702010 法则”这些概念在培训中早已经不是新鲜的名词。虽然行动学习不能完全等同于“混合式学习”，但是对于行动学习而言，在真正的实践中其实也是“混合式”的。

+ **培训方式的“混合”**

智享会从收集的数据中了解到（参考图表 6A&6B），接近八成的企业会在开展行动学习时结合其他的培养方式，如：内部分享会、内部课堂培训、导师制等。

+ **培训项目的“混合”**

在数据之外，通过对企业案例的采访以及对 HR 实践经验的了解，我们也发现大部分企业的行动学习通常会镶嵌在传统的高潜人才、领导力、继任者规划项目之中。这背后的原因其实并不难推测：行动学习的开展常常会需要投入大量的人力、物力和时间，依托于这些传统的培训项目首先可以保证的是在人才盘点等一系列选拔流程后学员本身的质量。其次行动学习其实更多的是一个“输出”的过程，输出的前提自然是“输入”。而对于很多学员而言，没有一定的知识、技能的储备，难以达到较好的输出效果。传统培训项目中的培训模块往往能较好地起到“输入”的作用，从而带动学员的“输出”。

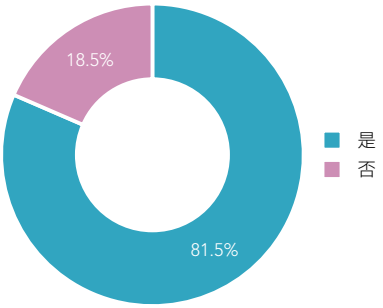
企业开展行动学习的主要模式

在总结了部分企业行动学习的实践后，智享会发现行动学习的开展模式包括但不限于以下三种：

+ **不结合其他的培训项目，纯粹的行动学习**

这种模式在实际情况中通常较少。由于往往缺乏统一的组织和规划，一般只有当企业的行动学习成熟度较高，学员可以自行形成行动学习议题、小组时才较为可行。

图表 6A 您公司最近一次在开展行动学习时，是否有结合其他的培养方式(N=211)



图表 6B 最近一次开展行动学习项目时，您公司结合了哪些其他的培养方式？(N=172)

培养方式	数量	比重
内部分享会	121	70.3%
内部课堂培训（内部讲师）	113	65.7%
导师制 (Mentoring)	89	51.7%
内部课堂培训（外部讲师）	83	48.3%
线上学习	72	41.9%
教练制 (Coaching, 专指教练技术而非行动学习教练）	64	37.2%
特殊或挑战性项目 (Assignment)	44	25.6%
外部培训	43	25.0%
读书会	42	24.4%
轮岗	38	22.1%
移动学习 (M-learning)	36	20.9%
标杆企业参访	34	19.8%
挂职历练或角色转换	16	9.3%
在岗历练	7	4.1%

+ 结合领导力、高潜等培训项目，行动学习作为某个模块在整个项目中集中一个时间段进行，落地工作在项目结束后并不一定会开展。

这种模式中，行动学习这一环节并不会从一开始就介入。而是当培训到达某一阶段后学员才会投入行动学习之中。但是这种模式有时并不一定会将行动学习的落地阶段纳入培训项目中，并且行动学习的落地情况也较少作为学员表现的评估维度。

当企业开展行动学习的目的更多倾向于厘清复杂问题的思路，形成较为初步的解决方案时，这一模式会较为适合。其优势在于学员能较为集中地进行行动学习，所以连续性和投入度会更高。但是有可能会遇到的挑战在于行动学习在项目中的比重并不大，对于业务问题的解决可能有较为明显的作用，而人的能力提升却往往是一个长期的过程，所以难以立竿见影。

为了更好地实现能力的快速提升，需要企业更多地发挥教练或行动学习引导师在这一环节中的催化作用，帮助学员回顾、盘点、明确自己所要提升的能力，促进学员在学习方面的成长。

+ 结合领导力、高潜等培训项目，行动学习和各个培训模块结合，从项目一开始贯穿至培训项目结束，落地工作在项目中直接开展并作为最终评估维度之一。

这种模式会从项目一开始就将行动学习引入。整个流程大部分企业会大致划分为选题、开题、实践、结题汇报这几个环节。

通常，企业需要实现人才的快速培养，公司架构转型，业务模式转变等目的时，可以采用这一模式。其优势是行动学习的开展往往能与培训紧密结合并且会进行相应的落地工作。但可能遭遇的挑战则是由于这样的模式往往会需要较长的时间，学员的集中度和投入度会难以维持，并且外部环境的变化以及学员的人事变动也会对项目的顺利开展造成影响。

这一模式下的行动学习需要人力资源部门、教练、行动学习引导师等角色对学员的状态、项目进度时刻保持关注。在学员状态不佳时，应该及时通过鼓励、奖惩措施等手段“重振士气”。而外部环境的变化以及人事变动等问题也会需要行动学习小组及时复盘，从时间规划、涉及部门范围、项目难度等方面调整原有策略。

总的来说，以上三种模式并无优劣之分，行动学习的实践也远不限于这些模式。企业应该结合自身行动学习项目的成熟度、所要达成的目标来选择适合自己的模式。

行动学习的成功要素

我们通过前期与大量企业 HR 的访谈，总结出了一系列行动学习的成功要素。并且由 HR 从中选出最为重要的三项（参考图表 7）。其中选择率最高的选项为“选题契合战略和业务，实用性强”、“高管或 Sponsor 的支持与投入”、“学员的配合与投入”。

这意味着项目初始阶段的选题对于行动学习开展方向的把握具有至关重要的作用，我们建议企业可以从定性、定量的维度和横向（不同部门）、纵向（不同职级）的角度来进一步展开这一过程。而高管扮演着行动学习中“重要推手”的角色，他们的投入有赖于人力资源部门的沟通工作、准确把握高管的关注点、提前为高管的参与做好准备工作等。学员则是项目的主角，他们在项目中的投入除了依赖于自发的积极性外，公司相应的考勤制度、HR 的跟进与监督等要素也

图表 7 选出三个行动学习成功的关键因素（N=211）

关键因素	数量	比重
选题契合战略和业务，实用性强	148	70.1%
高管或 Sponsor 的支持与投入	140	66.4%
学员的配合与投入	71	33.6%
业务部门的支持和配合	67	31.8%
项目负责人计划和执行的能力	50	23.7%
催化师或教练的专业能力	47	22.3%
深入而全面的需求调研	44	20.9%
目标人群定位准确	42	19.9%
开放有活力的公司文化	24	11.4%

行动学习成功要素模型

图表 8 行动学习项目现在所面临的最大的三项挑战（N=211）

挑战	数量	比重
项目效果难以衡量	129	61.1%
行动学习结果难以落地	114	54.0%
前期的选题和立项较难	80	37.9%
行动学习项目学员的投入不够	79	37.4%
HR 对业务的了解不够深入	76	36.0%
高管的支持和投入不够	67	31.8%
业务问题得到解决但学员个人能力没有提升	45	21.3%
难以找到第三方合格的教练和引导师	43	20.4%

必不可少。具体措施和解决方案请参考“行动学习相关流程和案例启示”部分。

当然，这些成功要素对于行动学习而言并不全面。为了给企业提供更好的参考价值，我们将数据、案例、HR 的建议相结合，从文化、流程、人员层面进行归纳，得出了较为系统的模型。当企业需要开展行动学习时，可以根据该模型进行对照，判断行动学习的成熟度。

主要挑战及应对措施概览

行动学习这一事物对于很多企业来说尚处于“摸索”阶段，那么“碰钉子”似乎是在所难免的。智享会面向企业收集“行动学习项目现在所面临的最大的三项挑战”后发现，挑战基本集中在了“前端”与“后端”（参考图表 8）。

+ 前期的选题和立项难以精准定位

学员或人力资源部门难以完全把握企业的现状导致选题立项如何契合企业和业务真正的需要成为了行动学习中的难点之一。这一问题的解决要点为：

- 全面的需求调研
- 较为明确的选题步骤、标准

+ 项目效果难以评估衡量

行动学习结果衡量的挑战在于最终的量化评估以及了解行动学习真正发挥的效力。这就需要企业：

- 分阶段评估
- 分模块评估
- 分层次评估

+ 落地环节难以开展与跟进

作为一种与实际业务紧密相关的培训方式，落地是将行动学习所形成的策略真正融入实践的关键步骤。但是在落地时会遭遇到外部环境的变化和相应资源无法及时下放等现实问题。其解决之道包括：

- 分阶段试点进行
- 人力资源部门及时跟进
- 行动学习和落地的成果经验在公司内部进行推广

以上挑战均是企业在行动学习实践时最常遭遇的问题。我们会在“行动学习相关流程和案例启示”的部分围绕这三大挑战，同时结合企业的具体实践和市场数据，着重分析在这三大挑战上的市场现状、相应的解决方案和应对思路，以期能给予读者一定的参考与启发。

行动学习相关流程和案例启示

前期的选题和立项

+ 选题产生的模式

- 由上至下（Up-to-down）

这种模式通常选题由企业高管或业务部门的总负责人确定，然后分配给相应的行动学习小组或学员执行。一般来说，进行组织改革以及解决公司重点业务问题，适合采用这种选题模式。

这种模式的优势是由于选题是由高层确定的，所以必然是高管的痛点，高管的投入度也会较高，后期落地时能得到更多的资源和支持。另外，高管所了解到的企业信息较为全面，因此很少存在选题不切合公司发展方向的问题。相应的挑战则是高层所关注的问题并非与每个业务部门学员的工作都直接密切相关，所以学员的积极性未必会很高。且高管所提出的议题有时会过多注重结果，这会导致学员能力方面的提升与反思有所欠缺。

此时，人力资源部门应更多地与学员进行沟通，让学员了解到议题与他们自身的关系以及可能会带给他们的价值。也需要人力资源部门或教练、行动学习引导师在流程中通过学习引导技术、设计好能力和业务结果的评估系统，从而避免忽视能力的提升。

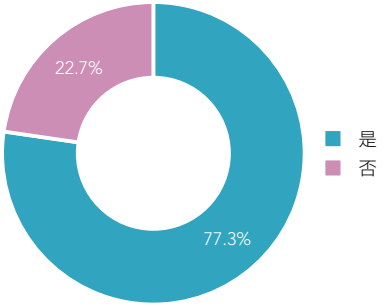
- 由下至上（Botton-up）

这种模式的选题通常会由人力资源部门或者学员根据自身工作中的痛点来确定议题。一般来说，注重人才能力培养、涉及范围不广、难度不会过高的议题较适合这样的选题方式。

这种模式的优势是这些问题会跟学员本身的利益密切相关，因此学员在解决问题时的专业度和投入度会更高，学员对议题也会更加熟悉。挑战则可能是学员若资历、经验不足，提出的议题很容易存在不够聚焦、难以完成、与公司实际需求不匹配等种种问题。另外，议题若不能很好地“击中”高管的痛点，并且高管本身对行动学习的理解和支持不到位的话，在落地时会遭遇难以推进、资源和权限较难批核的问题。

面对这些挑战，做好需求调研以及实现选题精准定位就显得至关重要。这也是下文会重点探讨的问题。

图表 9A 您公司在行动学习项目成立前，是否进行了需求调研（N=211）



图表 9B 前期进行需求调研时，采用的手段为（N=211）

手段	数量	比重
公司内部访谈（会议）	118	55.9%
公司内部发放问卷	80	37.9%
公司内部邮件确认	49	23.2%
第三方平台	18	8.5%
其他	4	1.9%

+ 需求调研

- 企业需求调研概况

需求调研指人力资源部门或学员通过会议、访谈、问卷等形式，面向业务部门、高管等角色对业务现状和痛点进行了解的过程。不论是“由下至上”还是“由上至下”的选题模式，都可能存在需求调研这一环节。但是通过对企业案例的采访和与 HR 的探讨，我们发现需求调研更多地存在于“由下至上”这一选题模式中，并且这一模式下需求调研或选题也的确存在更多的挑战。

从数据中我们可以了解到（参考图表 9A&9B）近八成企业均会开展需求调研，约半数的企业采用了“公司内部访谈（会议）”的方式，这显然是大部分企业在进行行动学习时会执行的环节，并且依然以“定性”的访谈方式为主。

需求调研是快速把握业务“脉搏”，洞察高管意向的重要手段。可以说，全面的需求调研是产生一个“好议题”的“冲锋号”。那么如何做好需求调研呢？我们或许可以了解一下机锋网和新世界百货在这一方面的具体实践。

案例启示 机锋网 | 定性定量相结合的需求调研

马德隆 | 前机锋网学习与发展经理

项目简介

+ 项目背景

近年来，互联网行业风起云涌，竞争激烈。机锋网作为互联网行业的一员，在业务上面临的挑战也越来越多。机锋网的主要业务方向有两块：网站平台和手机游戏研发，而后者是近年来的业务重心。

手游研发团队的结构很简单，总负责人是制作人，其下主要分为三大业务单元：策划、美术和程序，三个业务单元的 leader 分别是主策、主美、主程，这三类人是项目组的中层管理者，也是项目组的核心力量。

整个行动学习项目也是围绕着这群核心力量开展的。主要的背景如下：

从目标群体的挑战看，手游的行业属性（门槛低，人员年轻化等）导致了目标群体的水平参差不齐，主策、主美、主程们普遍业务能力强，缺发管理经验、对领导力认识不足。同时，这些人员个性鲜明，工作中较依赖于个人的意志，因此在跨部门中的协作存在很大障碍和挑战；另外，他们面对未来要继任的制作人这一角色，从业务和管理能力上看也明显准备不足。

其次，从公司发展阶段来看，机锋网作为一家成立十年的老牌互联网公司，公司业务和团队趋于平稳，它与初创型的互联网公司拼业绩的战略有别，在此阶段应更多地关注人才培养，只有如此才能帮助公司持续发展。

第三，从业务流程角度看，业务（项目）的成功除了要关注人才，也需重视工作流程。基于手游团队的人员流动和项目变动的常态化，建立一套可迭代的工作流程对于业务成功也尤为重要。

鉴于以上的背景与需求，“金牌制作人”这一行动学习项目随之产生，要解决人才培养和业务流程重塑两大问题。

+ 项目名称：金牌制作人行动学习项目

+ 项目中的各大角色

1. CEO：项目发起人、项目组领导
2. HR：项目的设计者、执行者和催化者
3. 业务顾问：梳理与落实项目流程，解答学习项目中的专业问题，评估行动学习后的手游项目。

+ 针对对象：手游团队的核心骨干

1. 主策：手游开发项目的整体策划者，设计手游的整体概念和日常工作协调。
2. 主程：是手游开发项目的技术负责人，负责手游的技术开发和相关技术问题。
3. 主美：是手游开发项目的美术负责人，根据策划要求和手游背景、故事情节设计美术风格和美术工作落地。

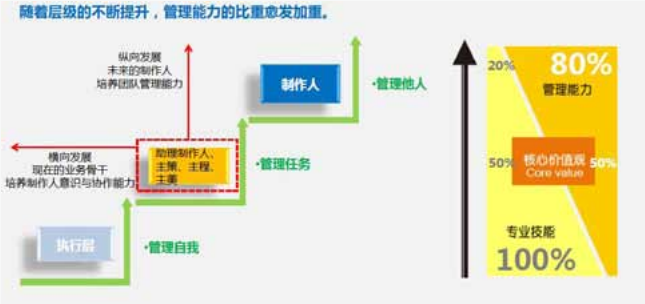
+ 项目周期：7 个月，包括启动会、需求调研、方案设计、甄选学员、培训与行动学习、带项实践、评估与复盘。

+ 人数规模：20 人

+ 分组情况：分 4 组，5 人一组。尽量安排不同职能的学员为一组，促进跨部门合作。

+ 项目目的

1. 提升领导力 让手游团队核心成员形成制作人思维，树立管理意识，快速成长为制作人。
2. 提升项目力 梳理手游项目流程，提升开发质量与上线速度，为达成业绩提供助力。
3. 提升协作力 让不同部门的核心成员理解彼此，促成合作共赢 。



项目流程

+ 启动

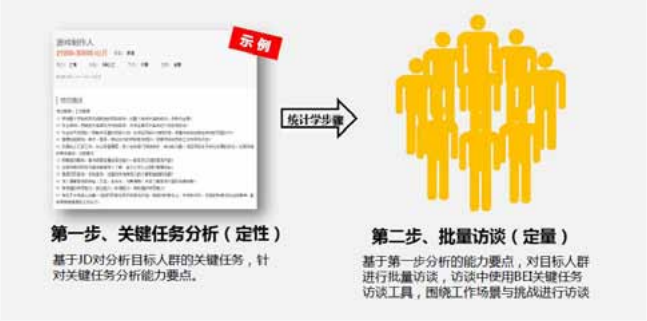
1. 方向：确认项目方向与方法论
2. 讨论：与学习专家和业务专家进行讨论。学习专家由 HR 担任，主要从学习发展的角度提供专业建议；业务专家比学员职级更高，由 CEO、游戏事业部的总经理、项目管理部总监等担任。他们

会提供业务的痛点，并从业务的角度探讨方案的落地性等。

3 资源支持确认：整个行动学习方案由公司提供制度、预算等资源支持。由于该项目由公司 CEO 发起，是高管层较为重视的话题，因此在这一方面遇到的挑战和阻碍并不大。

+ 需求调研

机锋网的需求调研分为定性调研和定量调研两大块。



1 定性调研

在寻找培养能力点时，机锋网与传统行业采取领导力模型或胜任力模型定位的方法不同。这是由于互联网行业本身处于不断的变动中，业务、人员变动较大，因此无法采用较为固定、成型的能力模型来衡量人员的能力。

然而，对于互联网公司来说，虽然业务和人员时常变动，但招聘所用的职位描述（JD）在一定时期内是相对固定的，可以客观反映目标群体的工作内容，因此，HR 专家基于 JD（工作内容）来提炼目标群体的关键任务，再根据关键任务提炼能力要点。

2 定量调研

定性调研的产出相对精炼，并不能完全还原目标群体的工作情境。因此我们需要扩充样本量再做调研，机锋网根据定性调研产出的能力要点来设计面谈提纲，批量实施 360 面谈。一方面可以验证定性调研的产出结果；另一方面可以根据访谈结果提炼案例，用于后期的学习活动（培训和行动学习 workshop）。

访谈时长为每人一小时，在访谈的过程中，HR 专家会引导学员去讲述一些案例和故事。采访的对象分为高管、目标群体本人、部门同事、学员下属（实际为 270°访谈，刨去渠道客户）。高管需要阐述对目标人

群的期望，目标群体需要阐述自我认知和对与他人合作的想法，部门同事和下属需要阐述对该目标群体的看法。最后每个人各产出一份报告，HR 专家对报告进行解码输出能力要点，并用此与公司的期望进行对比，找出差距。

最后将两大步骤的产出结果做对比，重叠的部分即为重要紧急的能力发展方向。借此可以确定行动学习的方向。

+ 方案设计

由 HR 专家负责设计方案，业务专家提供专业领域的建议。以解决问题、达成学习项目目标为准，不做务虚环节设计。

+ 甄选人员

1 学员的甄选

机锋网筛选学员遵循的原则为：内部优先筛选，招聘补充，低门槛任用和多评审方式。内部筛选和招聘补充是筛选学员这一环节的两个目的：一是在公司内部宣传人才发展观，让内部员工知道公司对人才的重视和投入；二是在公司外部宣传雇主品牌，吸引外部人才。

“低门槛任用”对内部人员来说，意味着即使管理能力、领导能力暂时存在挑战，但只要有意愿，均可获得此培养机会；对于外部人才来说，是指招聘和进入培养项目时，不对学历、工作经历等方向设限。

在评审方式上，主要会对学员的意愿、能力进行考察，会提出虚拟手游开发题目，让学员提出自己的设想，在现有环境下，需要哪些资源支持，做什么样的游戏项目等。

2 教练的甄选

机锋网采取的是内外部教练结合的方式。内部教练负责培训课程、“虚拟手游奥斯卡”环节的引导；外部教练负责行动学习 Workshop 环节的引导。在选择外部教练时，会着重考察其是否了解 90 后，以及他对游戏行业的熟悉程度。

+ 培训和行动学习

该阶段主要分为培训分享和行动学习两大块。

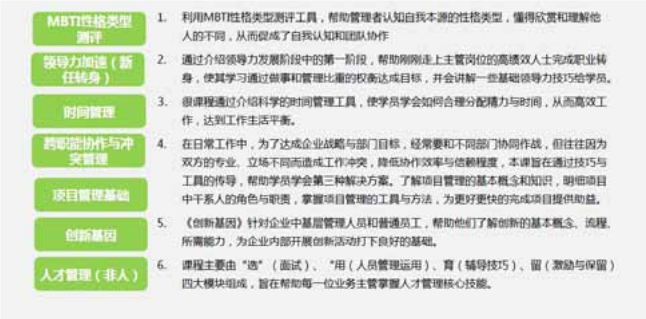
培训的目的在于达成信息输入，完成学习法则的 10-20 部分；行动学习的目的在于达成信息输出，完成学习法则的 70 部分。

机锋网将公司内的问题划分为良构问题和病构问题。良构问题指相对固定的、流程化的问题（如：目前公司存在的工作流程混乱、中层

无管理意识、专业能力参差不齐等问题），针对此问题采用培训课程和科学重塑工作流程解决;病构化问题是指复杂动态的问题(如市场变化、项目周折、员工流动等），针对此问题采用行动学习的方式解决。

1 良构解决方案

- **面授课程:**包括 MBTI 性格类型测评、新任管理者转身、时间管理、跨职能协作与冲突管理、项目管理基础、创新基因、人才管理等。



MBTI性格类型测评	1. 利用MBTI性格类型测评工具，帮助管理者认知自我本源的性格类型，懂得欣赏和理解他人的不同，从而促成了自我认知和团队协作
领导力加速（新任转身）	2. 通过介绍领导力发展阶段中的第一阶段，帮助刚刚走上主管岗位的高绩效人士完成职业转身，使其学习通过做事和管理比重的权衡达成目标，并会讲解一些基础领导力技巧给学员。
时间管理	3. 该课程通过介绍科学的时间管理工具，使学员学会如何合理分配精力与时间，从而高效工作，达到工作生活平衡。
跨职能协作与冲突管理	4. 在日常工作中，为了达成企业战略与部门目标，经常要和不同部门协同作战，但往往因为双方的专业、立场不同而造成工作冲突，降低协作效率与信赖程度，本课旨在通过技巧与工具的传导，帮助学员学会第三种解决方案。了解项目管理的基本概念和知识，明晰项目中干系人的角色与职责，掌握项目管理的工具与方法，为更好更快的完成项目提供助益。
项目管理基础	
创新基因	5. 《创新基因》针对企业中基层管理人员和普通员工，帮助他们了解创新的基本概念、流程、所需能力，为企业内部开展创新活动打下良好的基础。
人才管理（非人）	6. 课程主要由“选”（面试）、“用（人员管理运用）、育（辅导技巧）、留（激励与保留）四大模块组成，旨在帮助每一位业务主管掌握人才管理核心技能。

- **内部分享：**每周组织一次业务主体的分享，由各个业务模块的大咖分享各自专业知识或者业务前沿趋势。其目的主要是营造学习分享文化，开阔学员眼界，为跨职能之间的理解和合作奠定基础。
- **重塑工作流程：**设立项目部，由 CEO 和业务专家梳理和重塑业务流程，力求分工、职责明确，提升手游项目开发效能。

2 病构解决方案：行动学习

- **Workshop:** 基于聚焦问题组织多次 workshop，由外部引导顾问带领学员讨论。采取多问题小组形式，讨论实际工作问题，当场输出共识性解决方案，并在会后落地实施。
- **虚拟手游奥斯卡：**学员各自组队，不论岗位与级别，均担任制作人(策划方向)。由 CEO 出题,成员限时完成题目要求的手游策划，最终由评审团评选最优，为期半天。旨在提升不同职能人的换位思考、全局思考能力，激发创新思维，体验团队协作的力量。
- **手游项目会议：**经过培训、行动学习后便进入手游项目开发阶段，学员需要把所学到的东西落地，运用产出结果去开发手游项目。此时会组织会议探讨学到了什么、有什么样的反思、这些内容如何运用到新的手游项目上，这个会议决定了未来学员作为制作人，其项目是否能立项实施。此后，项目组成员与业务负责人定期组织手游项目会议，讨论项目进展情况，及时迭代。并确保行动学习输出的方案落地。

3 课程与课程之间的跟进：机锋网的培训和行动学习每周五举办一次，每次为期一天。为了持续帮助学员回顾课程内容，主要采用三种方法：

- **微信群：**组建了微信群，让大家去分享、回顾知识，学员也可通过群聊向老师提问；
- **邮件：**每周一会用邮件形式回顾上一周五的课程知识；
- **课前回顾：**每次上课前利用 10 分钟回顾之前一次课程的内容。

带项实践

带项实践的核心就是将行动学习的产出落实到业务（手游开发项目）上。其中包括学员评估、项目评估、监控、辅导四个部分。

1 学员评估是指评估该学员经过了行动学习项目后如何任用，是留任现在岗位? 还是升职为制作人? 是给予资源支持开发新手游项目? 还是优化现有游戏项目；

2 项目评估是指手游项目会议所讨论的后期手游开发能否可以立项实施；

3 监控主要由 HR 负责,他们需要保证行动学习产出的结果真正落地;

4 同时，HR 和业务专家在这一环节也负责为学员提供辅导与咨询。

评估与复盘

1 体验评估：培训与行动学习结束后，机锋网会马上对学员进行问卷调研（反映评估），学员的体验是项目设计的首个评估标准。

2 绩效评估（旁证）：带项实践环节结束后，对手游开发项目进行整体评估。因为手游开发受到市场环节、资源等诸多不确定因素的影响，无法客观量化学习对于手游开发项目的影响程度，因此此项仅作为侧面印证。

3 复盘：行动学习项目结束后，项目组成员一同复盘，为下次项目积淀经验。

建议与启示

+ 项目前期

1 准确把握需求：采用统计学原理进行调研，先定性后定量。如果前期调研的需求不准确会导致后期方向上的偏差。

2 学习方式：打破惯性思维，行动学习项目不止只有行动学习一个环节，前后可以贯穿其他学习活动。

3 妥善处理培训与行动学习的关系：先想清楚要解决的问题，分辨良构问题与病构问题。良构问题可以采取输入方式（培训），病构问题采取输出方式（行动学习），先后组合出拳。

4 把控期望值：无论是培训还是行动学习，都只是促发目标群体产生改变的意愿。任何学习活动都无法直接地、根本地改变人的行为。

+ 项目中

- 迭代思维：行动学习作为长期的项目，落地实施中有各种各样的变量，身为项目组织者应该有迭代思维和快速反应能力。

+ **项目后**

- 项目评估：绩效不能直接和行动学习挂钩，可以通过其他方式旁证。

+ **对 HR 的建议**

1. 专业立身，学习好教学设计原理、统计学、心理学等相关知识，只有专业理论扎实了，设计出的学习方案才能科学、精准。
2. 熟悉业务，只有深入了解业务的 HR，设计的学习方案才能真正落地。

案例启示 新世界百货 | 多方需求调研助力行动学习

韦蓓丽 | 培训及发展助理总经理 | 新世界百货中国有限公司

项目简介

新世界百货的行动学习项目由企业大学发起，企业大学在公司中的定位是策略伙伴。因此，新世界百货的行动学习项目极其重视与业务的贴合度，也更加注重效果和落地。项目的实施得到了学员、供应商等人的一致好评，甚至成为一种模式在企业中得到了推广。

+ **项目名称：**全线商务模拟谈判
+ **项目目的：**拓宽一线商务人员在与供应商谈判时的思维，提升员工的谈判技巧。
+ **项目人员数：**30 人
+ **项目时长：**2 个月（包含前期策划、筹备、需求调研时间）。项目正式进行的时长为 3 天，其中 1.5 天由专业的老师对学员进行商务谈判要素和双方心态调整的专项培训，剩余 1.5 天以模拟商务谈判的形式进行比赛。
+ **项目分组情况：**每个小组 4 到 5 人，分组时学员之间的个性、特质尽量多元化，保证通过互相交流能学习到更多。
+ **针对对象：**商务经理

项目流程

+ **多维度的需求调研**

需求调研对象	调研方式	调研内容（各方人员在业务中真实存在的冲突、困惑）
学员的直线经理（店总）	电话访问	• 部门在谈判中你觉得还有哪些方面是需要提升的？ • 最大的问题的症结是什么？ ……
学员本人（挑选 20 位）	学员先做开放式问卷，做完后从中挑选在某一领域较有思考力的学员进行面对面深度访谈。	• 在以往的谈判中你觉得最痛苦的是哪一次？ • 在以往谈判中最有成就感的是哪次？ • 什么是让你最有成就感的？ ……
供应商 （有针对性地寻找一部分具有代表性的企业）	电话访问	• 你们觉得最困惑的是什么？ • 你们觉得最挑战的是什么？ • 在谈判中你的关注点是什么？ • 你希望未来我们公司在哪方面能有所提升？ • 哪些方面的条件你最在意？ • 哪些方面你可以让步？ ……

通过前期这一系列的需求调研，可以进一步深刻地了解供应商、学员、店总，从而帮助人力资源部门设计后续的案例和调整其培训的内容。

+ 案例的撰写与应用

1 案例的产生

案例由企业大学和具有谈判方面专业知识的老师撰写。案例的内容来自于前期需求调研时学员、学员的直线经理、供应商给予的反馈，从这些反馈里企业大学和专业老师萃取一系列概念、要素，结合业务上的困惑、难点，将其融合进案例中，将真实的业务问题以案例的形式呈现。

2 案例的构成

由 HR 和专业老师所撰写出的案例共有 3 个版本：

- **公共信息：**谈判双方均可以看到，内容包括公司的背景、进场条件。
- **品牌方版本：**只有品牌方可以看到，内容包括品牌方的信息和谈判底线，谈判条件根据品牌方的不同性质来设定。
- **商务经理版本：**只有商务经理方可以看到，内容为其谈判底线。

可见，品牌方和商务经理在进行谈判时是不知道对方的谈判底线的，这也在一定程度上增强了行动学习的真实度和实际意义。

3 案例的应用

整个项目共撰写 16 套模拟仿真案例题，均根据企业的现实状况编写。在前面 1.5 天的培训中，使用 8 套。在这个阶段，近 70% 的时间均围绕案例进行讨论。后 1.5 天的比赛制谈判中，使用另外 8 套案例进行实战模拟。

+ 比赛流程

1 赛制安排：比赛共分为 3 轮，每轮比赛的题目（案例）现场抽取。初赛和复赛在一天内完成，均是一对一模拟，需要从 32 位商务经理决出前 4 名进入决赛，最后决出第一名。

2 比赛参与者：初赛与复赛均是学员同时担任甲方、乙方进行模拟谈判，并且有具备谈判技巧和专业知识的观察者参与。这样可以让学员换位思考，感受到品牌方的心态。决赛时，除了以上两个角色还会有品牌方的介入，与学员进行实战谈判。

3 复盘与点评：每轮比赛结束后，新世界百货均会对学员的表现进行一次复盘。

- **由学员阐述：**甲乙双方在整个谈判流中，哪些部分拿到了筹码、哪些部分较为艰难、在什么地方碰到了哪些艰难、哪些筹码想拿却没有拿到、哪些东西阻碍了他。
- **由供应商阐述：**哪些筹码已经得到、哪些东西较为重视、哪些东西并不重视。
- **由观察者阐述：**学员在哪些环节有卡壳现象、在心态方面操之过急的地方是什么、哪些地方不够有勇气、哪个地方尚未突破。

4 最终成果：

通过这样一次行动学习，不仅拓宽了学员的谈判思路、提升了他们的谈判技巧。更重要的是学员和品牌方之间有了更好的理解，双方的关系得到了进一步的融洽，从而学员在谈判时能够更多地站在品牌方的角度思考问题。双方的谈判从“博弈、对抗”转为“互利、共赢”。

+ 增进 HR 对业务了解的手段

1 HR 挑选部分思维活跃、较有见地的店长，通过吃饭、聊天等非正式的形式进行交流，在日常的交流中了解业务的真实情况。

2 到门店实地观察运营情况和运营质量，为了看到门店的真实情况，HR 最好以匿名的方式、以顾客的身份去了解情况。

3 在撰写相关业务课程的教材时，与业务骨干多交流，把握好再次学习业务的机会。

落地与延续

+ **学员的后续工作：**学员在进行了行动学习后，需要带回这一套方式，然后来培训他的团队。并且在接下来日常的工作中，结合谈判时的成功、失败经验自行撰写案例，积累下来后变成案例集。

+ **“微享会”的诞生：**在“全线商务模拟谈判”项目结束后，品牌方和学员都对这样一种能增进互相理解和交流的方式十分认可，因此希望将这样的形式延续下去。“微享会”应运而生。微享会的形式为俱乐部、沙龙，参与者是店主管、VP、供应商和某些领域的专家。每次微享会均会围绕某个想法或时下的新鲜话题开展讨论，分享想法和时下的新鲜话题。

改进与建议

+ 不足与待改进之处

学员在结束行动学习后所撰写的案例部分未达到企业大学的要求，难以写出高质量的案例。因此，未来需要成立专门的项目小组承担案例撰写的任务。然后将这些案例沉淀下来，将其作为模板，提供给业务人员去分析、探讨。当他们遭遇相似的情境时，这些案例就会成为鲜活的教材。

+ 建议

1 开展多维度需求调研，了解项目中涉及角色的不同看法与需要。

2 企业大学要对企业未来的业务发展情况有精准的把脉，了解业务部门的工作。

3 案例的设计要具有现实意义、体现学员工作中的关键点，并且用业务人员的语言去编写。

需求调研的建议

- **主客观手段结合**

大部分企业在进行需求调研时会采用访谈的形式来收集参调者的主观反馈。

对于访谈结果，不应该仅仅是简单的收集，而是要通过对访谈内容的解码、梳理，了解到访谈对象谈话背后的真正意图和立场。必要时，访谈内容甚至可以作为真实的案例来呈现。但是主观反馈往往会缺乏客观性，并且受访者介于个人立场等原因，给出的反馈未必真实、可信、全面。企业在必要时也可以引入第三方机构开展需求调研工作。通过与部分 HR 的访谈我们了解到：在面对外部人员时，员工更能敞开心扉反映业务的真实情况。另外，HR 在制定访谈提纲时，不妨先将部分要点列出。而设计问卷和收集相关数据时，围绕访谈要点展开。此时，问卷调研的结果或者财务数据都能很好地验证主观反馈的真实性，这就需要 HR 具备一定的数据分析能力和敏锐度。

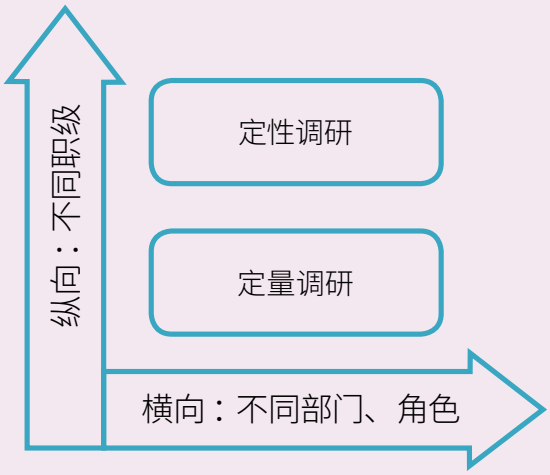
总而言之，需求调研既需要定性调研来得到主观反馈，也需要定量调研得到客观的信息。主客观相互验证、相互结合。

- **多个角色参与**

如果在进行需求调研时只对单一的部门、职级了解情况，很容易会得到片面的观点。

但是不同角色必然拥有不同的特性，HR 在面向这些对象时需要制定“个性化”的访谈提纲，也最好根据实际条件，运用电话、微信、邮件等正式或非正式的方式来与这些人取得沟通。

总的来说，从横向看，需求调研应该涉及所有相关部门与角色；从纵向来看，调研的对象也应该结合不同职级。



选题

+ 选题概况

行动学习的选题是企业重点关注的问题之一，一般企业在选题时（参考图表 10）主要的考虑因素其实可以分为人的因素和结构因素。

人的因素指所选“学员的类型（是否是高潜员工）”和“高管的态度和支持”。这个因素可以通过人力资源部门在流程、措施方面的改善进行控制与优化。但是也有诸如“公司文化”、“公司流程与制度”这些相对较难在短时间内产生变化的结构因素会影响到行动学习的选题。

相比起“人的因素”，选题更应该注意的是这些在后期也较难改变的结构因素。我们与 HR 进行沟通后了解到，通常公司文化较为开放活跃、重视人才的培养、对行动学习认可度高、有较长行动学习开展历史的企业在进行行动学习时会更加具有优势，也会较适合开展行动学习。

此外，企业通常在选题时难以把握的问题主要可以归结**选题方向、选题范围**这两点。关于这两个问题，我们可以关注一下玫琳凯在选题时的流程与做法。

图表 10 为了保证行动学习项目的成功，您公司在最近一次行动学习项目立项和选题时已经考虑的因素有（N=211）

因素	数量	比重
目标人群的员工类型（高潜人才、普通员工）	127	60.2%
高管（核心管理层、BU head）的态度和支持	119	56.4%
公司文化	117	55.5%
公司流程与制度	109	51.7%
学员的能力	105	49.8%
目标人群的职级	100	47.4%
学员的意向（需求）	97	46.0%
外部大环境	84	39.8%
行动学习的成功案例或失败案例	61	28.9%
其他	1	0.5%

案例启示 玫琳凯 | 好的选题流程是行动学习成功的开端

张磊 | 组织与员工发展高级经理 | 玫琳凯

项目简介

+ **项目背景：**玫琳凯的行动学习项目是高潜员工发展项目的一部分，行动学习穿插在整个高潜项目中，并且与不同的 workshop 相结合。

+ **项目名称：**管理训练营

+ **项目规模：**20 人

+ **项目周期：**整个高潜人才发展项目时长为 1 年左右，行动学习在其中所占比重约为 6 个月。

+ **针对人群：**经理或高级经理级中的高潜人才

+ **发起者：**HR 部门

+ **分组情况：**分为 4 组，每组 5 人。组员来自不同的部门。

+ **项目目的：**

1 通过行动学习帮助学员思考自身工作以外的其他公司业务，拓宽其思维。

2 通过小组合作促进来自不同部门学员之间的协作与了解。

3 借助行动学习来解决实际业务问题。

项目流程

+ **学员选择**

在学员选择方面，玫琳凯主要同时采用以下三种方式和工具：

1 人才盘点：利用人才盘点会，确定员工在九宫格中的位置，所有学员都是高潜力高绩效员工。

2 360 度潜力问卷：在线领导力潜力问卷，从上司、同事、下属和学员自己多个纬度收集反馈，评估学员的成长潜力。

3 学员主管评价：收集学员上司对学员的评价。

+ **Sponsor 的角色与职责**

玫琳凯的行动学习中，sponsor 主要由部门负责人和关键职能负责人担任。每个小组确定选题及方向后，会根据选题和方向寻找合适的 sponsor。如：选题与产品有关，则会邀请市场部的高管担任 sponsor。Sponsor 会在明确议题方向、制定行动方案方面给予指导与建议，并提供行动学习过程中需要的相应资源。

+ **外部顾问的角色与职责**

玫琳凯也聘请了全球知名的人力资源管理咨询公司的顾问担任外部顾问。外部顾问在开题阶段会提供议题选择的原则和标准、行动学习的流程。中期复盘阶段，外部顾问会通过电话会议的方式就进行干预和提供建议。与 sponsor 更多着重于指导业务的专业领域相比，外部顾问则倾向于对行动学习流程的把控。

+ **收集并确定行动学习主题**

1 选题流程

在开题前，HR 会通知学员进行议题的构思，并且提前告知选题的标准，包括：

- 与公司现有业务或未来业务紧密相关
- 能够支持公司未来发展战略的落地与实现
- 话题的选择具有一定的前瞻性
- 项目目标的设定符合 SMART 原则

注：该原则由彼得 • 德鲁克提出，主要指绩效指标必须是具体的（Specific）、可以衡量的（Measurable）、可以达到的（Attainable）、要与其他目标具有一定的相关性（Relevant）、具有明确的截止期限（Time-bound）。无论是制定团队的工作目标还是员工的绩效目标都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。

2 选题阶段的挑战

由于该项目的学员为经理或高级经理，大多数是在部门内负责一个子职能。因此，本身的职位和视角以及能够获取到的信息会制约学员在选题时的高度、深度。

3 该挑战的解决

在议题选择阶段，HR 建议学员与自己所在部门的负责人沟通，收集公司或者部门层面的当前或者近期需要解决的业务问题，作为议题选择的基础。

+ 开题及获得洞见

1 开题阶段的参与者：HR、外部顾问、Sponsor

2 开题时，HR 会告知学员行动学习的目的和意义：行动学习一方面是为解决业务问题提供想法与方案，另一方面它是一个学习的过程，在这个过程中来自各个部门的学员互相配合协作，对于学员未来的工作和发展都有重要的作用。

3 在开题阶段，学员首先阐述选题背景与初步洞见，Sponsor 提问与厘清，然后双方明确议题与下一步的行动方向。

+ 中期复盘

1 频率：约为一个半月一次。在开题后、进行调研形成初步方案后、最终方案汇报前会各安排一次干预。

2 参与者：学员、外部顾问、HR

3 方式：电话会议

4 复盘内容：
- 项目进程
- 调研与选题的相关度
- 调研样本的代表性和数据量是否足以支撑洞见的形成
- 洞见是否有深度
- 方案是否足够创新、是否能解决实际业务问题以及方案的可行性

+ 方案汇报

1 参与者：高管、Sponsor、外部顾问、HR，主要负责现场点评。

2 点评方式：从方案本身的内容角度对学员进行挑战或者点评。如：结论产生的原因、相应举措是否和公司现有资源或状况相匹配。

3 最佳方案评选纬度：洞见的深度、方案是否有创新、是否能解决一个实际问题。

+ Workshop 与行动学习的结合

玫琳凯的行动学习穿插在三次 workshop 之间。第一次 workshop 上，学员会被告知行动学习的意义和选题的原则。在第二次 workshop 之前，学员需要进行议题的收集与选择。议题的开题安排在第二次 workshop 上。而第二次 workshop 自身主题是设计思维，主要培养学员以用户为中心的创新思维模式，整个步骤包括通过观察、访谈来分析客户需求，定义问题、形成洞见，最后激发点子、构思方案。学员将该 workshop 上学习到的内容应用在行动学习后阶段的方案制定中。在第二次至第三次 workshop 的期间，学员需要完成相应的调研、访谈、试测验，并形成相应的行动方案，迎接最终汇报。

+ 项目落地

到项目落地阶段，学员所负责的方案可能会涉及其本职工作之外的内容，因此学员会作为一个发起人。而 sponsor 通常由高管担任，在落地过程中会给予支持。由 sponsor 和项目小组成员共同发起项目，邀请相关部门人员共同讨论该与制定行动方案。

行动学习成功的关键因素

+ 关键因素：

1 议题的选择要紧贴业务
2 高层管理者的支持与参与度
3 Sponsor 的专业度
4 学员的准备度，即是否有发展的内在动力

+ 其他重要因素：

1 外部顾问的辅导能力
2 行动学习整个流程和各个环节的设计，是否能充分激发学员的兴趣与能动性

关于选题的建议

需求调研作为选题的“冲锋号”，其实已经起到了选题方向确定的作用。除了上文提及的需求调研，选题还需要进一步完成“范围框定”和“选题聚焦”的工作。

+ 范围框定：学员特性要与不同层级的话题相匹配

学员本身的职级、阅历、能力决定了其能胜任的议题范围。企业在选题时，应该将学员自身所处的位置与相应层级的议题进行匹配。这些议题根据所涉及的部门多寡、复杂性程度等维度可以分为：集团层面、公司层面、部门层面、个人层面等。在对议题的层级有了划分后，给基层管理人员匹配集团层面的议题显然就是有失偏颇的。所以层级能够大致对议题的难度、涉及的范围、可掌控性做出一定的界定，也可以有效避免学员选到自己无法胜任的议题。

+ 选题聚焦：选题标准应提前确定并给到学员

对于人力资源部门而言，首先需要确定的是行动学习选题的标准。智享会通过多家企业的案例采访，专门就其选题标准进行了整理并罗列在下表中，希望能提供一定的参考作用：

虽然每个公司的选题标准均有所不同，但是依然可以萃取出若干共通点。智享会从中总结出了三个角度、六大因子，企业不妨根据这一模型选题。另外从流程上来说，人力资源部门应该在正式确定议题前告知学员企业的选题标准：

开展行动学习的目的角度
- 与业务紧密相关
- 人的能力可以得到发展

可衡量角度
- 能有结果产出
- 能制定量化的 KPI

可操作性角度
- 难度适中
- 在规定期限内可达成

各企业的行动学习选题标准（选题评估维度）	
飞利浦	• 该项目在一年之内可以产生结果 • 具备可衡量的 KPI • 和公司的业务重点相关
玫琳凯	• 与公司现有业务或未来业务紧密相关 • 能够支持公司未来发展战略的落地与实现 • 话题的选择具有一定的前瞻性 • 项目目标的设定符合 SMART 原则
美满电子	• 必须是真正困扰自己的问题 • 要与工作内容相关 • 是“problem”而非“question”。通常“question”是指没有实际解决意义或和自己相关性不大的问题，而“problem”指对于学员而言有真实解决意义的问题
诺和诺德	• 聚焦业务战略在各省落地实现 • 在诺和诺德中国具有普遍的应用价值 • 需要跨部门协同才能实现 • 目前还没有问题答案或具体实践 • 项目实施过程中，学员的群体短板能够得到磨练和提升 • 项目范围不要过大，应能保证项目小组在 2-3 个月内完成 • 选择成功几率较大的项目，即保证学习动力，又为未来在组织内推动变革做准备
诺维信	• 紧急的、对组织和业务较为关键 • 目前缺乏解决方案或当前的解决方案不能令人满意的 • 需要跨部门的协作 • 有明确的产出和成果 • 支持人员的成长
西安杨森	• 通过学习可以提升领导力和业务能力 • 有相关的产出，促进业务的发展 • 该项目的难度适中，具有一定的可行性
易宝支付	• 对公司的商业价值 • 对客户的价值 • 推动创新 • 可实施性

教练 (Coach) 或 行动学习引导师 (Facilitator) 的选择

+ 教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator) 概念的澄清和相应的职责

教练或行动学习引导师对于企业的行动学习是否必要在业界依然存在一定的争议，并且对于这两个角色的具体定位也存在分歧。但是总体说来，这两个角色的职责可以通常分为以下两类：

- 专业知识与资源的提供（内容专家）：这部分的职责通常由具有业务背景或者学术背景的人员承担，他们是在某个领域的专家，负责学员在解决具体业务问题时提供帮助。
- 流程的推进与指导（流程专家）：这部分的职责通常由人力资源部门或相关的第三方承担。这些人员更多是从行动学习流程的角度切入来解决学员的问题，促使学习、问题解决、团队氛围提升等过程的发生。

+ 企业教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator) 的任用情况

虽然对于教练和行动学习引导师的划分企业中有一定的分歧，但是并非完全没有规律可循。我们能够看到（参考图表 11、图表 12& 图表 13），仅任用了行动学习引导师的企业占 35.1%，是选择率最高的情况，并且这一角色由 HR 担任的情况最多（37%）。说明行动学习引导师更可能是“流程专家”，负责项目的推进等工作。

而企业中的教练则约七成是由具有业务专业背景或资源的人员担任，如：企业总部的高管（21.3%）、业务部门管理人员（26.1%）等。说明教练这一角色在行动学习中更可能是“内容专家”，负责在具体业务问题解决时提供帮助。

图表 11 您公司在上次开展行动学习项目时，任用教练 (Coach) 或行动学习引导师 (Facilitator) 的情况为（N=211）

选项	数量	比重
仅任用了教练	37	17.5%
仅任用了行动学习引导师	74	35.1%
既任用了教练，又任用了行动学习引导师（由不同的人分别扮演这两个角色）	61	28.9%
既任用了教练，又任用了行动学习引导师（由同一个的人同时扮演这两个角色）	30	14.2%
其他	9	4.3%

图表 12 您公司上次任用的教练或采用教练的方式为（N=137）

方式	数量	比重
具有业务专业背景或资源的教练	93	67.9%
小组成员轮流担任教练 (Peer Coaching)	37	27.0%
具有学术研究背景的教练（如：行动学习教授）	20	14.6%
由相关国际机构（如：WIAL）认证的行动学习教练	14	10.2%
由国际教练联合会 (ICF) 认证的教练	14	10.2%
其他	9	6.6%

但是依然有部分企业尚未在企业中引入这两个角色，因此我们或许可以了解一下诺维信的行动学习中各方人员的职责，同时通过美满电子的案例感受行动学习教练在项目中所发挥的作用。

图表 13 您公司的上次项目中教练 (Coach) 以及行动学习引导师（Facilitator）由谁担任 (N=211)

	教练 (Coach)		行动学习引导师 (Facilitator)	
担任者	数量	比重	数量	比重
企业总部的高管	45	21.3%	43	20.4%
BU 的负责人	35	16.6%	36	17.1%
业务部门管理人员	55	26.1%	51	24.2%
公司内的 HR	38	18.0%	78	37.0%
由小组成员在小组内部选择一名或轮流担任（Peer Coaching）	31	14.7%	27	12.8%
从外部聘用的专业教练或催化师	42	19.9%	30	14.2%
从外部聘用的大学老师或教授	11	5.2%	9	4.3%
其他(心理咨询师等其他专业人士)	10	4.7%	13	6.2%
无	45	21.3%	27	12.8%

案例 诺维信：各方人员的职责

+ **教练：**由高管担任，主要负责学习和发展的部分。3 个小组各配备一名行动学习的教练，教练需要保证参加 3 次的月度项目会议和项目终期汇报会议，主要采取提问的形式来了解学员的学习情况，帮助成员反思要采取的行动的相互作用和影响，创造学习的氛围，同时建立系统思考和创造性地解决问题。除了每个月的项目小组会议，教练也需要安排和学员和其直线经理的一对一面谈。高层作为企业的引导者，具有极强的影响力和辐射力，其对项目的支持和担任教练直接影响高潜人才的的参与度和动力，加强企业学习文化的建立和经理对人才培养责任感。另外在这个行动学习的过程中加深对人才的了解，以确保把合适的人放到合适的位置，知人善任。

+ **HR：**作为项目经理负责项目的方案、流程设计、项目各时间点的安排和把控、确定行动学习项目中各角色的职责、制定复盘的方式、制定评估的方式、提供给学员汇报的大纲、确定人才盘点的方式等。并和员工讨论其职业愿望，并及时在各个阶段进行知识的输送和工具的提供。

+ **项目负责人：**由在选题过程中认领了某个选题的高管担任，定期与行动学习的小组成员召开会议，听取学员的汇报，以确保项目解决方案的目标、范围、衡量指标和可执行性。项目负责人同时需要在过程中提供相应资源，确保项目有一定的成果产出。

+ **直线经理：**作为高潜人才的直接接触者，负责设立在行动学习项目中的个人发展目标，观察他们的行为改变并及时给与反馈，以及他们的持续的培养和发展。

——完整案例请参考第 42 页：诺维信案例

案例启示 美满电子 | 行动学习教练的重要影响力

潘彬彬 | 人才发展经理 | 美满电子

项目简介

+ 公司简介

美满电子科技公司 (Marvell) 创立于 1995 年，是拥有约 5300 名员工的跨国公司。Marvell 美国总部位于加州圣塔克拉拉，在美国、欧洲、以色列、印度、新加坡和中国均设立了研发中心。

作为一家顶尖的无晶圆厂半导体公司，公司每年售出近 10 亿颗芯片。Marvell 在微处理器体系架构及数字信号处理方面的专业知识，极大地推动了大容量存储解决方案、移动与无线技术、网络、消费电子产品及绿色产品等平台的发展。同时，借助于自身超强的设计及混合信号设计能力，Marvell 可为客户提供最为关键的核心器件和模块，帮助他们在竞争激烈的市场中立于不败之地。

美满电子科技中国 (Marvell) 有员工 1000 名左右，分布在上海、北京、深圳、合肥、南京和成都，研究生（含）以上学历员工占比 81%。

+ 行动学习与领导力项目相结合

美满电子将行动学习作为人才培养的重要环节与手段，镶嵌在系统化的领导力项目“领导力训练营”中。该项目共分为三个子品牌：

1. 突破 (Breakthrough)：主要针对总监级别以上的管理者
2. 加速 (Acceleration)：主要针对中层管理者
3. 发现 (Discovery)：主要针对基层经理人

各子品牌均面向对应职级中的领导人才，为期 1 年左右。考核方式为学分制，当学员在项目中完成学分要求便可从项目中毕业。

+ 行动学习在项目中的定位

每个子品牌的领导力项目中均会设置行动学习环节。从“发现”到“突破”，行动学习的占比逐渐增加。在面向人群较为基层的“发现”项目中，行动学习的时长约为一天。在学分设置方面，行动学习环节是整个项目的必修学分之一，即学员必须按要求完成行动学习环节所布置的任务，否则无法从项目中毕业。

+ 开展行动学习的目的

美满电子期待通过在领导力项目中设置行动学习，达到三个目的（“一鱼三吃”）：

1. 提升学员胜任力
2. 解决真实的业务问题
3. 建设团队

+ 项目参与对象：研发部门经理人

推广行动学习的挑战和解决办法

+ 挑战一：如何能解决真实的业务问题，避免空谈？

1. 解决方法：选择合适的“问题”，作为当日行动学习的主题
2. 议题的来源：由学员结合自己的业务状况提出问题，每个学员需要各提出一个问题。
3. 议题的标准：为了保证学员所提出的问题符合行动学习和整个项目要求，美满电子制定了相应的标准与规定：
   - 必须是真正困扰自己的问题；
   - 要与工作内容相关；
   - 是“problem”而非“question”。通常“question”是指没有实际解决意义或和自己相关性不大的问题，而“problem”指对于学员而言有真实解决意义的问题，如：我需要动员下属接受到异地的工作调动，该怎么办？下属和别的部门通过邮件“互撕”，我觉得有些尴尬，该如何教育他？
4. 议题的确定：在为期一天的行动学习中，美满电子通常只讨论一个议题。于是如何从各学员提出的众多议题中进行挑选、以及如何保证绝大多数学员在讨论非自身提出的问题时的投入程度就显得尤为重要。因此美满电子首先在现场收集由学员各自提出的议题，接着由学员分别讲述该议题对于自身的影响，最后对所要议题进行投票。整个过程持续 5 到 10 分钟。通过投票这一形式也可以在一定程度上避免学员因为选题与自身关系不大而导致的投入度降低。

+ 挑战二：工程师出身的经理人大多比较内向寡言，如何能调动大家气氛，避免冷场？

1. 解决方法一：动员会

美满电子的行动学习教练在正式开展前会进行动员会，主要内容如下：

- 向学员分享行动学习对大家的帮助、意义，简单介绍行动学习的开展方式。
- 让学员承诺保密所有在行动学习中讨论的内容，并且采用“举手承诺”这一仪式，提升大家参与行动学习的承诺感、认同感。
- 邀请大家暂时放下手头的工作，全身心地投入到行动学习中来。

2 解决方法二：教练进行适时干预，促使学员积极讨论

- 在行动学习的过程中，行动学习教练要注意自己的身体语言，用身体前倾、目光注视、微笑等积极信号来鼓励学员积极参与。
- 当现场的气氛较冷时，教练会介入，提问“大家觉得：现在我们场面的活跃程度，按照 1 到 10 分的话，可以打几分？”学员打分后，教练继续询问“大家认为如何可以让气氛更加活跃？”当学员自发提供了解决方案后，气氛不活跃的状况通常会很快改善。

+ 挑战三：胜任力提升是一个长期过程，如何能通过短短一天的行动学习提升学员的胜任力？

1 解决方法一：能力模型“入乡随俗”

在确定选题和阐明问题后，学员需要分享自己要锻炼的能力目标。美满电子并没有照搬 WIAL（World Institute for Action Learning）所建立的领导力模型，而是使用了公司的胜任力模型。这样做能更加贴合业务和公司实际，使行动学习的效果更好。

2 解决方法二：教练助力，明确行动学习的承诺和目标

在行动学习开始前和进行中，行动学习教练都需要通过示例、提问的方式让学员更多地去了解胜任力，明白该胜任力对于他自身而言意味着什么。

- 在行动学习开始前，教练会让学员提前填写课前作业，描述自己期待锻炼的胜任力目标。这样的一个过程中既能让学员学习胜任力，也能结合自身的发展目标进行思考。
- 在行动学习进行的过程中，首先行动学习教练需要询问学员：为了达成该胜任力你今天打算做什么？然后，教练会邀请该学员将该胜任力的定义描述给组员听。最后，教练再次询问学员：为了提升该胜任力，你希望在哪些方面继续提升？打算怎么做？通过这一过程学员在行动学习中的目标与承诺会更为清晰。

3 解决方法三：及时复盘，保证效果

在行动学习的讨论阶段中，美满电子会安排 2 到 3 次复盘，时间节点通常为中场休息时间。在中间的各次复盘中，行动学习教练需要提醒学员在一天的学习结束后必须分享自身的能力目标和锻炼情况。

行动学习收获的反馈

在领导力发展项目中经历行动学习，让美满电子的经理人们收获了耳目一新的正面体验。

经理人们纷纷反馈到：“真的做到了一鱼三吃，效率很高！”“原来问对问题，这么重要！”“从来没有在哪次会议或是培训中，这么精力集中过！”并表示这种方式完全可以借鉴到他们自己在平时带领团队的实践之中去。

启示

行动学习教练具备深厚的教练实践经历，对正向场域营造和成人学习心理有较好的理解，才能在优化、把握流程的同时，做到“无为”、“中立”的状态，从而提升项目效果。

另外，行动学习现在在部分企业中有被夸大化和妖魔化的倾向，但它的本质其实只是一个鼓励群策群力、达成共识、推进行动的工具。只有明确项目目的的前提下，根据自身实际情况做好各种工具的灵活配搭，才能取得最优成果。 要客观地看待行动学习这一手段，寻找真正适合自身企业的培训学习和人才发展方法。

关于教练或行动学习引导师选择的建议

+ 内容专家、流程专家需引入

不论内容专家和流程专家分别由哪些人担任，如果要保证行动学习能有一定的产出并且顺利开展，这两个角色在行动学习中是需要引入的。并且内容专家需要有较强的专业知识背景。必要时，内容专家可以接受教练技术的培训，从而同时兼任流程专家。

但是若由高管或业务人员担任流程专家会导致其在行动学习的引导中遗忘自己的中立立场，直接给出建议或解决方案，也较容易让学员产生依赖性，削弱独立思考的能力。因此，流程专家可由人力资源部门人员、第三方人员担任。这样可以较大程度地保证其只对流程相关的问题进行引导，而对议题本身的内容不作出过多的干涉。

+ 必要时引入第三方教练或引导师

在企业内部资源不足或尚未开展过行动学习时，引入第三方教练或引导师可以快速地在企业内部建立起行动学习的流程和学习氛围。第三方的角色可以是公司相关领域的也可以是相关领域之外的。

当该角色有相关领域背景时，可以更好地对业务问题建立洞察，也能对学员在过程中遭遇的困惑与挑战有更强的理解性；当该角色是相关领域之外的人员时，他可以跳脱出原本的业务框架，提出更多的创见，也能更好地去维持中间立场。

另外，在行动学习项目中的学员以高管为主时，最好引入第三方教练，并且该教练应该具备较为深厚的资历，也要对业务有基本的认识。

+ 当企业内部缺少相应角色时，做好相应的培养工作

由于第三方机构和角色的引入常常需要较高的成本，因此企业在平时应该更加注重教练或行动学习引导师的培养。培养的步骤可以是：

- 甄选一部分具备教练潜质并且拥有学习意愿的人员到外部的培训机构或工作坊进行培训认证。对于行动学习而言，拥有教练背景的人员（如：由 ICF 认证教练等）最适宜进一步接受行动学习教练的认证与培训（如：WIAL 的认证等）。
- 由已经接受认证的人员对企业内部其他人员进行培训。已经接受认证的人员应该为内部培训人员的日常教练工作提供帮助与指导。
- 内部培训和外部认证人员通过在企业的在岗历练，不断提升自身的教练技术。

行动学习的评估

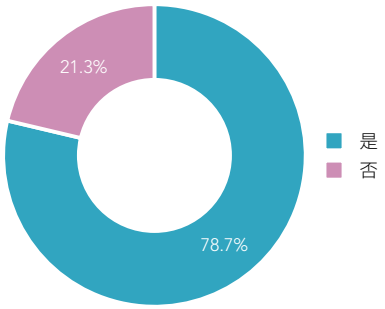
+ 对项目的评估

- 项目评估概况

行动学习的评估在很大程度上困扰着企业并非由于评估无法开展，我们可以清楚地从数据中了解到（参考图表 14& 图表 15），约八成的企业都会在行动学习完成时对其效果开展评估。评估的维度主要包括“项目所设定的目标与任务的完成程度”、“学员进行汇报时的表现”、“业务部门对结果的看法或满意度”等。这三种维度对于企业而言，操作难度并不会过高，可以作为最基本的评估指标。

可是对于部分企业来说，要从业务结果、人员能力提升、流程本身这些角度建立对行动学习的系统性评估依然存在挑战。飞利浦照明与诺和诺德在这方面做了大量工作，并且建立了较为成熟的评估体系。

图表 14 您公司上次在完成行动学习项目时，是否对行动学习的效果进行评估（N=211）



图表 15 您公司在行动学习项目结束时（不包括后期的跟踪与实践），评估项目已经采用的衡量维度有（N=166）

衡量维度	数量	比重
项目所设定的目标与任务的完成程度	133	80.1%
学员进行汇报时的表现	114	68.7%
业务部门对结果的看法或满意度	97	58.4%
业务问题是否形成可行的解决方案（对业务的影响）	95	57.2%
通过问卷、访谈等方式收集的学员、教练等人员的看法或反馈	83	50.0%
参与人员行为的改变（如：利用测评工具、360 反馈等）	65	39.2%
局部试点和阶段性成果	45	27.1%
原有决策是否发生变化	20	12.0 %

案例 飞利浦照明行动学习项目评估体系

评估体系							
评估标准		分数权重	1	2	3	4	5
			差	通过	一般	好	极好
项目管理 30%	澄清项目目标：是否清楚阐明应该被完成的事项	8%					
	数据收集与分析：质量、数量和相关性	8%					
	创新思维：是否真的产生了有意义的创见	7%					
	项目执行 项目节点： 节点一：清楚定义项目范围，联系 sponsor, 提交 PPT 或项目表 节点二：完成项目汇报 PPT 并提交	7%					
业务影响 30%	可行性：在工作中是否可应用	10%					
	为公司带来的收益：对业务的成功是否有意义	10%					
	可复制性：这种方式、流程、成果能否在未来的项目中继续使用	10%					
汇报质量 15%	汇报者表现：表达清楚，充分吸引听众	3%					
	幻灯片质量：清晰、易懂	4%					
	Q&A 质量：对被问到的问题的处理和解答	4%					
	可信服度：项目决策者是否对项目认可并愿意提供资源来推进项目	4%					
学习反思 25%	有洞察力：团队在过程中是否提升了项目管理能力	6%					
	全局性：项目管理流程是否较为全面地被规划	6%					
	工具的正确使用：在流程中恰当地使用不同的项目管理工具	6%					
	团队协作：团队成员的贡献、工作任务分配	7%					

——完整案例请参考第 36 页：飞利浦照明案例

案例 诺和诺德：行动学习的评估

诺和诺德对于行动学习的评估主要通过两次汇报开展:策略汇报和执行结果汇报。

+ 策略汇报

1 评分权重：40%
2 开展时间：项目中期学员形成行动学习相关策略时。
3 评估维度：
- 策略分析的完善程度
- 策略的合理性
- 方案的系统性
- 方案的可实施性
- 过程中需进行跨部门合作，会带来双赢的结果

+ 执行结果汇报

1 评分权重：60%
2 开展时间：学员试点落地完成后。
3 学员汇报内容：
- 关于业务
  - ✓ 区域策略
  - ✓ 执行的工作
  - ✓ 执行成果
  - ✓ 可以推广的经验和教训
  - ✓ 对于未来业务开展的建议
- 关于学习
  - ✓ 个人的学习收获
  - ✓ 项目小组的学习收获

4 评估维度
- 关于项目完成质量的评估
  - ✓ 对市场是否进行深入的分析和了解，并且能清楚业务的增长点和障碍点
  - ✓ 学员是否提出了合适的策略，并在过程中根据变化及时调整
  - ✓ 经验的总结是否系统全面，并且思路清晰可借鉴，成果可推广
  - ✓ 提出的建议是否有创新性，并且具备可行性
- 关于学习收获的评估
  - ✓ 学员的学习是否共同参与
  - ✓ 学员能力的展现情况
  - ✓ 思和总结对未来是否有价值

——完整案例请参考第 39 页：诺和诺德案例

项目评估的建议

+ 分阶段评估

行动学习的评估应从两个阶段入手：选题阶段和最终阶段。大量企业会对行动学习进行最终评估，但是却缺乏在选题阶段的把控。对选题进行评估，可以保证选题的可行性、准确性，也是行动学习在最终阶段评估时取得成绩的重要保证。

学员自身应该在确定议题之前生成多个备选议题以供选择。对选题进行评估时，可以先由人力资源部门进行把关，再由人力资源部门递交给高管。得到反馈后学员再进一步调整、修改，直至最后将选题敲定。当然也可以通过开题汇报的形式，直接根据一定的评估标准对部分选题进行淘汰。

+ 分模块评估

行动学习的评估需对应企业开展行动学习的目的而展开。大部分企业在开展行动学习时主要的目的集中于解决业务问题和提升人员能力这两方面，因此最终的评估也应该围绕这两大模块开展。并且应该设立评分体系，为每个模块赋予一定的评分权重，并且通过权重的分配来影响学员对于各个目的的侧重点。我们建议对于项目最终的评估模块的划分可以包括：

- 业务影响
- 学习成果
- 项目管理

每个大模块之下的细分项企业可以根据自身需要进行调整。

+ 分层次评估

行动学习的评估在手段上也应该层层深入，从人员满意度到最终对于企业所创造的经济效益等都是评估的对象。其中，行动学习成果的量化评估是真正会困扰到企业的一个环节。通常在这个层次的评估会造成的争议是：业务的增长或者人员本身能力的提高（如：销售额增加、人员离职率降低）是否能够归功于行动学习？究竟如何在这一层面开展评估？我们将就行动学习各个层面的评估分别探讨，并且对行动学习的量化评估进行厘清。

- **评估被培训者的满意程度：定性评估较有效**

对于行动学习来说，企业较少会以量化的方式来“计算”学员对于项目的满意度。更多的是以开放式问卷的形式，询问学员对于行动学习的看法、意见、建议。因为行动学习项目中的学员数目通常不会太多，量化的“满意度”往往缺乏统计学的科学性。因此，询问开放式问题通常会更加有意义，并且也能得到更多的信息量，对于总结经验、持续改善能起到一定的作用。

- **测定被培训者的学习获得程度：团队学习成果不可忽略**

由于行动学习常常会镶嵌在领导力培训、高潜人员、继任者培养等学习发展项目中，这导致在学习评估的方式和内容上常常存在着一定的重叠，在个人层面上的评估维度可以包括：

- ✓ 通过测评工具进行前测与后测，了解学员在进行行动学习后能力的变化。
- ✓ 了解学员发展规划的完成情况。
- ✓ 行动学习中学到的知识在实际工作中的应用

但是与这些传统培训项目不同的是，行动学习除了了解个人在学习方面的收获与提升，还需要了解的是团队在学习上的改变，企业必须通过平时的观察来评估：

- ✓ 团队在协作上的表现
- ✓ 学习时的团队氛围

- **考察被培训者的知识运用程度：业务部门和人力资源部门需共同合作跟进**

行动学习的一大特点是与业务紧密相关。因此，在考察被培训者对于知识的运用程度上，拥有一定的优势。企业可以通过观察学员在业务中处理方式的改变、最终成果的产出来了解到学员对于知识的运用。不过，这也对企业开展行动学习时相应的跟进机制有一定的要求。因为行动学习知识的应用通常在落地阶段，而这个阶段中 HR 通常很难从业务的角度切入跟踪，所以业务和人力资源部门需要共同合作对学员的知识运用情况进行跟踪与评估，定期或不定期进行复盘，根据学习时需要培养的能力列出考察的重点，分别进行评估。

- **计算培训创出的经济效益：事先设定相应的期望值与 KPI**

到了这个层级的评估，会涉及到更多行动学习的量化评估。其实，行动学习本身作为一种手段或者说方法论，对于成果的产出更多起到的是促动、催产的作用。数据所起到的作用更多的是一种“佐证”，而非完全直接的因果关系。当然，这也会让行动学习在这一层次的评估显得有些被动和无力。

那么，如何让成果评估更加“主动”呢？这需要在行动学习一开始选定议题时便确定相应的衡量指标（KPI），列出期望值。那么在最终评估时，可以直接考察初期设立目标的完成度，从而了解到行动学习的影响力，并且初期衡量指标的制定要符合 SMART 原则（具体的、可以衡量的、可以达到的、可以证明和观察的、具有明确的截止期限）。

+ 人员的评估

• 人员评估概况

智享会分别针对学员、HR 和高管在行动学习中各项工作的表现进行了评分工作，分值总分为 5 分，数值越高说明该角色在该工作内容上的表现越好。在计算完各项的平均分后，我们可以发现（参考图表 16& 图表 17& 图表 18），HR 在“推动行动学习项目的成果落实到业务中”这项上平均分都是最低的。这与大部分 HR 在落地阶段不再参与以及难以切入业务的实际工作有关。而学员分值最低的项目是“推动行动学习项目的成果落实到业务中”和“配合 HR 开展需求调研”。原因往往是行动学习尚未深入人心，学员缺乏对行动学习的了解，这导致了学员在前端与后端的懈怠。高管往往于“在项目进行过程中帮助学员”这一项上表现不佳。这或许可以归咎为高管平时工作的繁忙，难以时时对行动学习的学员保持关注。

基于各环节中人员参与度不佳的问题，智享会也通过对企业案例的萃取，得到了若干优秀实践，以供您进行借鉴与参考。

图表 16 公司 HR 部门的相关工作人员（如：学习发展部门的工作人员、项目负责人等）在上次行动学习项目中各类行为的平均分（N=211）

进行需求调研	3.7
设计项目或确定选题	3.8
选择合适的项目成员	3.9
对项目组成员进行动员	3.8
明确好项目成员的职责、角色或任务	3.9
持续跟进项目的进度和情况，进行监督并解决流程中可能解决的问题	3.8
协调好学员与高管或 Sponsor、教练和催化师之间的关系，及时沟通	3.8
线下活动的跟踪和推动	3.6
设计最终报告阶段的环节与呈现方式	3.7
推动行动学习项目的成果落实到业务中去	3.5

评分标准：
0 分　不参与
1 分　对开展工作有较强的抵触情绪
2 分　在流程上较不配合，参加情况较差
3 分　仅在流程上被动地开展工作
4 分　积极主动地开展工作，能基本完成所分配的任务
5 分　积极主动地开展工作，能完成所分配的任务甚至超出预期

图表 17 您公司的学员在上次行动学习项目各类行为的总体表现平均分 (N=211)

配合 HR 开展需求调研	3.6
讨论发言或提出相应解决方案	3.9
阶段性汇报或总结汇报	3.8
配合业务部门将行动学习落地到工作中去	3.6

评分标准：
0 分　不参与
1 分　有较强的抵触情绪
2 分　在流程上较不配合，参加情况较差
3 分　仅在流程上被动地配合或参加
4 分　积极主动地配合或参加，能基本完成所分配的任务
5 分　积极主动地配合或参加，能完成所分配的任务甚至超出预期

图表 18 公司的高管在上次行动学习项目参与时的重视程度的平均分（N=211）

愿意担任项目的 sponsor	3.9
给予相关资源的支持（如资金、时间、场地等）	4.0
给予相关授权	4.0
在项目进行过程中帮助学员	3.6
关注项目执行进程	3.7
了解实施结果	3.8
对形成的决策提供反馈或建议	3.9
愿意促使将最终决策落实到实际的工作中去	3.8

评分标准：
0 分　不参与
1 分　不予关注
2 分　只在精神上支持
3 分　被动配合执行任务
4 分　在流程上予以支持和参与
5 分　鼎力支持，积极参与和指导并给予反馈

+ 提升各个角色在行动学习中参与度的企业实践

① 保持学员参与度的企业实践

案例　西安杨森：课程间隔期学员状态保持

+ **电话会议：**西安杨森的行动学习的各次课程之间间隔期较长(约三个月)，为了确保各项目的进度，每两周会开展一次电话会议，由各小组的组长来负责该工作内容。与会人员为：学员、小组教练。电话会议的主要内容包括：
    - 阐述项目的定义
    - 项目能做什么
    - 项目想要什么
    - 项目现在问题在哪里
    - 项目成功的定义是什么
    - 要请什么人开展项目
    - 需不需要第三方介入
    - 从开始到结束流程是什么
    - 流程是否需要切分
    - 流程如何切分
    - 项目的里程碑是什么
    - 听到客户的反馈后项目接下来应该如何运转
+ **课前汇报：**每次到北京开展学习前学员需要汇报项目的执行进度，时长约 40 分钟。汇报结束后，小组成员需要用 10 分钟反思过去一段时间中学到了什么，做一个简单的复盘。

——完整案例请参考第 46 页：西安杨森案例

案例 北京合纵科技：提升学员的投入度

+ 现场录像

在行动学习研讨的现场公司专门假设摄像机进行录像，其目的为：

- 给未出席的学员提供录像资料，方便其学习。
- 录像储存积累下来后能成为珍贵记录，因此学员也会对自己的言行更负责。
- 监督现场学员的表现，防止其懈怠。
- 视频可以成为后期宣传时的素材，剪辑后成为宣传视频。

+ 奖惩制度

北京合纵科技经过两年的探索，将人才培养项目进行系统提炼总结，建立了一套奖惩制度，应用在行动学习上的主要为：

- 对于表现优秀的第一名，公司会在高管的“注视”下当场及时颁发荣誉与奖励，提升其荣誉感。
- 采用游戏化积分制运营，表现好的学员和小组会得到较多的积分券。最终以积分券多少进行“龙虎榜排名”。
- 研讨时以团队为单位进行 PK，最终计算团队总积分，保证团队内每个成员都能踊跃发言，提升其讨论的积极性。
- 每个阶段的个人和团队积分排名均在学员内部微信群公示，提升学员的紧迫感。
- 积分排名靠前的学员还将得到荣誉激励和外训的机会。
- 人才培养的总项目积分将会影响到员工在公司内的年度评优。

——完整案例请参考第 33 页：北京合纵科技案例

② 提升高管投入度的企业实践

案例 北京合纵科技：提升高管的投入度

+ 高管所参与的环节

- 最初行动学习项目的提出、发起。
- 培训课程中担任讲师，讲授执行力知识。
- 研讨过程中担任评委，为学员提供一定的意见与建议。
- 落地阶段完成后对落地成果的验收和确认。
- 政策的制定、权限的下放和审批。

+ 为了让高管更好地投入项目，HR 所做的工作

- 在前期设计好并告知高管在各阶段需要做的工作，分配其角色。让高管能有一定的心理准备，提前做好时间安排。
- 准备好培训所需要的一揽子文件：包括课件、视频等，节约高管的时间和精力。

+ 高管持续投入的关键点

北京合纵科技认为，公司高管在项目中的投入度较高，关键点有两个：

- 公司近两年来正在梳理人才理念和战略。经过部分项目的实践和积累，梳理出了公司专门的人才方法论《营盘理论》，并明确提出“人才是第一竞争力”。因此，高管对人才培养的重视程度很高。
- 对于高管而言，“降低成本、提高利润”是其根本关注点。库存问题的解决将有效地节约成本，提升利润空间，恰到好处地把握住了高管的“痛点”。

——完整案例请参考第 33 页：北京合纵科技案例

案例 诺维信：高管的投入是行动学习成功的关键因素

+ 促进业务的增长、发展人才是高管的业务目标，因此该行动学习项目契合了高管的需求。

+ HR 在行动学习开展的过程中给予高管较多的指导和帮助，包括：对 coach 的简单培训、各阶段关键点的罗列和提醒、工具的提供。因为高管的时间通常非常有限，因此 HR 在该过程中帮助高管完成大量的前期准备工作，保证流程的顺畅和易操作。

——完整案例请参考第 42 页：诺维信案例

③ HR 在行动学习中较好地发挥作用的企业实践

案例 新世界百货：增进 HR 对业务了解的手段

+ HR 挑选部分思维活跃、较有见地的店长，通过吃饭、聊天等非正式的形式进行交流，在日常的交流中了解业务的真实情况。

+ 到门店实地观察运营情况和运营质量，为了看到门店的真实情况，HR 最好以匿名的方式、以顾客的身份去了解情况。

+ 在撰写相关业务课程的教材时，与业务骨干多交流，把握好再次学习业务的机会。

——完整案例请参考第 13 页：新世界百货案例

案例启示

易宝支付有限公司 | HR 在行动学习中的重要作用

刘忻 | 培训总监 | 易宝支付有限公司

项目简介

+ **项目名称：**扬帆项目
+ **项目开展形式：**作为一个重要模块，嵌入在人才培养计划中
+ **针对对象：**各部门基层管理者中的高潜人才
+ **项目周期：**6 个月。前 3 个月聚焦在开展管理能力、领导力的提升培训。同步开展行动学习项目的讨论、选题以及开题答辩。集中的面授课程共 4 次，每次两天，集中在周五、周六进行。后 3 个月专注于行动学习项目的落地实施，由月度集体集中一次的形式改为小组自发组织、领导的形式。
+ **项目发起者：**易宝大学
+ **项目规模：**40 人
+ **分组情况：**分 5 组，每组 8 人，不同小组成员来自不同部门。
+ **项目目的：**

1 细切的专业化分工在提升专业服务品质的同时，也会出现各部门各司其职、彼此间不够了解的情况。通过行动学习促动大家更全面地了解公司业务，培养全局思考能力，从而更好地为客户服务。

2 公司规模的不断扩大、工作的属地不同、微信等科技工具的高频使用，不知不觉降低了同事间的面对面交流的机会。这会导致实际工作中产生的一些小问题，因为缺乏一定的交流与信任，演变成误解和合作壁垒。通过行动学习，促进这些基础部门负责人之间的交流与融合，进而促动、提升组织层面的跨部门合作。

3 锻炼学员发现问题、解决问题、精力管理、压力管理等方便的综合能力。同时，由于行动学习各小组成员间无职级差异、课题和绩效考核不挂钩、自身工作压力大、小组成员工作区域分散在全国各地、课题不断遇到实施瓶颈这些现实挑战下，行动学习可以很好的观察、筛选出不同人的自驱力、成就动机、沟通与合作能力。

4 促动基层人才在高管团队的曝光。

项目流程

+ **测评**

易宝支付会在正式培训前对学员进行“前测”。由于学员是由各部门和组织发展部直接推选的，该测评的目的不用于淘汰学员，方式如下：

1 一对一面谈：易宝大学项目经理与学员一对一面谈，在面谈中考评其参与意愿、个性特质、管理履历

2 管理情景测评：正式开展培养项目前，实施 20 个管理案例的在线测评。案例所隐含的知识点与面授内容相匹配。其目的一在于使其了解自身的薄弱点，可根据该薄弱点制定相应的 IDP，在实践中改进。目的二便是利用这些案例，分组开展微课堂的学习与讨论。为学员们增加沟通与熟悉的机会、增强对面授课程知识点的深度理解与灵活运用。

+ **行动学习的开展**

1 发现问题：在行动学习开题前，学员需要发现组织内在制度、流程、产品、技术、或服务上的可改进问题。这些可改进问题的抓取来源有三个：

- **客服听线：**项目正式开始后的一个月内，每位学员都需要实际参与客服听线 1 小时、小组研讨 1 小时。在真实的客服接线环境中，去感受、了解公司各类产品的内、外用户们所遇到的各种实际待解决问题。
- **客户拜访：**每组都有来自销售系统的同事，他们需带领本组学员，实地拜访外部客户，面对面与客户交流，采集客户最期待解决的问题是什么。
- **学员日常工作当中仍需改进的地方。**

2 课题研讨：学员需要在接下来的三个月中针对所发现的问题开展讨论，确认本组共同课题。为提升课题准确度和可实施性。在每次周五、周六面授课结束后，都会强制性地留出一个小时的时间，以小组为单位讨论行动学习的计划，讨论共识该课题的入手点、课题意义、如何做、如何落地等细节问题。

3 课题的考评维度：聚焦在对公司的商业价值、客户价值、推动创新、可实施性这四个维度上。

4 项目负责人在开题准备中的工作

项目负责人由 HR 担任，其在开题阶段的工作包括：

- 制定、提供讨论模板，包括：选题的思考维度、组内学员分工、整体进度要求等。
- 对研讨内容、开题准备等方面的全程跟进。

5 面授课程间的跟进措施：这一工作由项目负责人完成。

- **随堂笔记：**每次面授课程结束的第一时间，项目负责人会将随堂笔记（PDF）上传至微信群，该 PDF 中包含了知识点、现场研讨结果、课堂花絮、项目负责人的点评等。这些举措能很好地帮助学员在课后温故知新。
- **IDP：**为促动并检验学员对课上知识的实践应用，学员需根据自身情况，完成两个 IDP 的制定与实践。并强制要求两个 IDP 的评价者分别是学员上级和下属，以此促动学员管理业务、管理团队的能力培养 。
- **案例萃取：**每位易宝的管理者，都要关注易宝管理者四大关键任务，即：服务客户、培养团队、建立系统、推动创新，每个关键任务均有自身的定义和行为指南。在为期三个月的培训中，学员自选两个关键任务撰写案例。案例须是学员亲身经历，按照 STAR 模式予以详细描述。案例结尾的反思与启示部分，要求学员在复盘基础上，提炼出待改进点、可在组织内进行借鉴推广的好经验与方法。案例的萃取不仅为学员提供静心复盘、思考的机会，其中的优秀案例也可同步采集，为组织层面的知识管理提供素材。
- **案例微课堂：**各模块学习的间隔期，会举行 5 次“案例微课堂”。案例均为管理情景前测中的案例。以小组为单位，在项目负责人引导下，面对面展开对案例的讨论，阐述他们对案例的新理解、新认知，其它小组学员线上参与。
- **个人学习档案：**项目负责人给每位学员建立一对一的学习档案，详细记录每个学员在各参与环节中的参与表现、作业得分、点评内容等。该档案同步开放给学员上级、系统 VP、组织发展部，为组织层面的晋升选用提供一定的参考意见。

6 开题答辩：3 个月的面授培训结束当日，组织行动学习的开题答辩。包括：

- 小组代表在 7 分钟内做课题呈现，阐述课题背景、目的、意义、计划的落地方案与成员分工。
- Q&A 环节小组全体集体接受评委提问、澄清问题。
- 评委打分。Q&A 及打分环节为 8 分钟，共每组 15 分钟。打分维度为商业价值、客户价值、推动创新、可实施性。评委是包括 CEO 在内的公司高管、相关业务领域的专家。
- 小组课题通过答辩，学员才有资格进入到第二阶段，也就是行动学习的落地阶段。
- 开题答辩时，下一届学员集体旁听，更直观的了解、学习行动学习的做法，提前传递压力与动力。

+ 行动学习的落地

1 涉及的角色和其职责

- **学员：**根据组内分工，各学员合理分工，全体参与。主要的任务分工包括：把控项目进度、协调对接事项、具体实施等。
- **导师：**
  - ✓ **公司高管：**对课题实际成果的意义、落地大方向予以指导和把控，避免避重就轻、违背战略调整的落地行为发生。也会利用职级影响力，协助召开小型启动会，帮助跨部门协调课题的落地。
  - ✓ **二级部门负责人（或具体执行者）：**在整个行动学习的过程中和学员共同得出解决方案、提供素材，帮助推动项目落地的具体执行工作。
- **行动学习负责人：**易宝大学项目负责人担任：参加各组周例会，观察学员参与度、推进进度等；过程中发现学员的研讨、执行出现偏差时，及时给出建议与提醒；持续的士气激励；帮助学员拉近与导师、跨部门合作的关系；在任务分配、投入度等方面出现矛盾时，帮助协调；组织答辩预演。

2 落地阶段的挑战及解决

- **持续的积极参与：**受地域、分工、动机、自身工作压力等因素影响，不仅每位学员的参与度不一样，每位学员在不同阶段的参与度也会不一样。并且参与度低的学员很容易在组内传递消极被动的负面气氛，HR 需采用不同手段持续跟进与激励，包括：不定时沟通、提供项目津贴、协助跨部门沟通、公开晒阶段性成果等。
- **战略变化导致的无法落地：**由于产品战略方向的调整，导致某一小组的课题在落地的最后阶段被紧急叫停。组员因此非常受挫，对于即将来临的行动学习成果汇报感到迷茫与焦虑，对是否能顺利毕业和感到担心。针对这一问题，项目负责人带全组和导师进行了面对面的沟通，了解项目无法继续进行的具体原因、引导学员们积极正面的思考、共识成果汇报时的答辩策略。

+ 行动学习成果汇报（结题）

在结题前项目负责人会统一安排学员进行一到两次的预演，每个组互为挑战者并且互相点评，提出问题。在正式毕业汇报的当天，项目负责人同时还会担任主持人。开题阶段的评委们，再次出席，担任落地阶段成果汇报的评委。

+ 保持学员投入度的手段

因为每次课程之间的间隔期较长，外加开展项目的时间安排在了周五和周六，不少学员需要从外地专程到总部进行培训。所以保持学员的投入度，防止其懈怠就成了公司在项目进行中不得

不去考虑的问题。因此，易宝支付通过以下手段来保证学员在项目中的参与质量。

1 引入挑战者 为了保证学员对自己学习效果的清醒认知，项目负责人会建议小组成员适当地寻找“外援”。这一外援更多地以“挑战者”的身份加入进来，当学员自我认知良好时，可以适当地引入这样的挑战者来对其效果进行检验。学员在这一过程中才会持续改进，不至于懈怠。

2 根据学员自身特长分配任务 在项目中，公司会根据各学员自身的特点来给学员安排任务。如：担任项目经理、小组纪律管理等。

3 惩罚的“连坐制” 当学员不能很好地完成分配的任务时，会对其进行小的惩罚，但此时项目负责人也必须和学员一起受罚。因为出现学员任务无法完成或信息不对称的情况，说明项目负责人的沟通、跟踪仍需进一步提升。

4 多样化的激励方式 公司会给在项目中表现优异的学员发放奖品。但是在预算有限的情况下，公司也不会忽视其他认真完成任务的学员。项目负责人会给这些学员一个拥抱或者其他精神上的激励方式来表示对他们的肯定。

+ 促使高管投入的手段

在项目中，易宝支付的高管在多个环节均有所参与。在项目启动、开题、最终结业时，CEO 均会出席并致辞。在行动学习的落地阶段高管将为小组成员提供一定的解决方案。在这些过程中，高管的参与度和投入度都相对较高，促使高管有较高投入度的措施为：

1 首先项目本身的效果、流程要有说服力，让高管对项目产生信任感，愿意投入和予以关注。

2 其次在每个模块的学习结束后，项目负责人会给每个学员的上级写一封信，信中会阐述学员在该环节的闪亮点、待改进之处、对上级的期望。让上级能更好地了解学员的情况和行动学习的进度。

+ 考核方式

学员在面授课和行动学习项目研讨阶段的分值占 50%，在行动学习产出落地阶段所得分值占 50%。两部分分值结合在一起则是学员毕业的最终成绩，70 分以上可毕业。

待改进之处

1 学员规模较大且项目周期较长，项目负责人一人全程把控项目。这导致项目负责人的精力难以很好地分配。

2 培训的内容和行动学习的结合依然不够紧密。

未来发展方向

1 未来当业务部门出现问题的时候，开展行动学习可以采用更灵活的方式而非镶嵌在大型的领导力项目中。如：随时组建讨论小组，传授好的方法、经验。

2 不必 100% 接触纯业务话题，未来可以尝试从管理问题来切入。

启示

1 行动学习的项目负责人需要对项目负责、投入，充分调动学员的积极性，给予他们严格的优胜劣汰的意识。这对行动学习的实践效果有较大的影响。

2 组织对于行动学习是否认可、支持对于行动学习的成功开展至关重要。

3 公司中员工的业务状态对于学员的影响较大，当学员的本职业务工作较为繁重时，开展行动学习对于他们而言也是较大的挑战。

提升各个角色（高管、学员、HR）在行动学习中参与度的建议

+ 提升学员投入度的关键点

- 做好行动学习的宣传工作，增强这一学习手段在学员中的影响力。
- 公司定期、不定期地统一组织跟进与复盘，了解学员在行动学习中的进展。复盘的步骤可以是：
  - ✓ 回顾目标
  - ✓ 评估结果
  - ✓ 分析原因
  - ✓ 总结规律
- 建立相应的奖惩制度和考核手段。
- 开展行动学习启动会（动员会），借以营造学习氛围和仪式感。

+ 提升高管投入度的关键点

- HR 或学员需要通过沟通让高管了解到行动学习的意义和收益。
- 立项时需要借助需求调研或平时对业务的观察，准确把握高管所关注的痛点和需求。
- HR 应该尽量提前为高管准备好行动学习相应的资料、框架，节约高管的精力和时间。
- 尽量在流程设计上让高管在多个阶段有所参与，通常高管在各环节中的参与方式可以是：
  - ✓ 在项目立项阶段担任项目的 sponsor，给予选题的指导与建议。
  - ✓ 在开题报告的环节中担任评委，对学员的选题进行点评与筛选。
  - ✓ 在小组进行讨论时担任教练或行动学习引导师，提供一定的工具，并促动学习的发生。
  - ✓ 在项目的落地阶段给予相关资源的支持（如资金、时间、场地、专业人员等），并且对行动学习小组进行授权。
  - ✓ 结题汇报或毕业典礼时出席并担任评委，对项目进行总结与评估。
  - ✓ 全程保持对项目的关注，及时了解项目的阶段性成果和最终结果。

+ HR 在行动学习中更好地发挥作用的关键点

- 行动学习与业务的紧密相关要求 HR 要更加地贴近业务战略。从选择行动学习项目的负责人（指由 HR 担任的项目总负责人）这一阶段开始，就要从“HR 对业务的了解”、“在本行业中的经验”等维度进行考虑。
- 项目未开始前通过平时的观察、和业务部门的交流、对公司财务状况的分析等手段提升自身对业务的了解。HR 自身要提升对于数据的处理能力和理解能力，从量化的角度来了解业务的情况。
- 在项目中持续跟进，在各个环节中积极参与。跟进的具体的做法可以是：
  - ✓ 为团队成员提供日程表，要求成员填报每天的工作、工作中遇到的困难以及获得的经验，以此来了解成员每天及每周的工作。
  - ✓ 让学员制定月度工作概览，要求其展示一个月内具体做的工作，并呈现每项工作所用的时间。
  - ✓ 让学员通过邮箱、微信群、QQ 群、微博等渠道实现事件、经验随时随地共享。

  （以上举措根据《行动学习——理论、实务与案例》整理总结所得）
- 在落地阶段保持参与，承担学习专家的角色，确保行动学习的学习成果在落地阶段有所应用。必要时联系相关人员，并组织开展多方会议，帮助学员推进项目的落实。

行动学习的落地

+ 企业落地概况

行动学习最大的特点在于“学以致用”，因此落地环节对于行动学习来说是个将学习内容付诸实践的重要过程。但是从调研数据来看(参考图表 19)，真正将行动学习所形成的方案落实到业务中去的企业只有一半左右。

所以阻碍企业开展落地工作的原因究竟是什么呢？通过与 HR 的沟通我们可以了解到以下几个因素：

- 企业的 HR 并未在落地阶段进一步跟进来保证学习效果。
- 落地阶段遭遇了资源、权限下放等现实因素的阻碍，导致了实践的破产。
- 学员在落地阶段投入度不高。
- 企业的行动学习并不以落地为目标。

上文对各个角色的评分中，HR 和学员在落地阶段的分值都是最低的。当然，学员在落地阶段的投入度低往往和 HR 跟进工作的不足会有一定的关系。所以 HR 在落地阶段的投入显然是很有必要的。

那么 HR 又该如何去做好落地阶段的跟踪、监督工作呢？面对落地时的种种挑战与现实问题，企业又该如何解决呢？我们可以参考易宝支付与诺和诺德在落地时的具体实践。

图表 19 您公司最近一次行动学习最终的结果为（N=211）

结果	数量	比重
形成了相关的解决方案	129	61.1%
对某个问题理清了思路，学员对该问题达成了共识	126	59.7%
提升了学员的业务能力	121	57.3%
解决方案落地到了业务中去	102	48.3%
提升了学员的领导力	96	45.5%
通过行动学习解决了业务问题	88	41.7%
开始关注行动学习，了解到了行动学习的意义与重要性	80	37.9%
实现了公司的战略转变或变革	28	13.3%
行动学习的实践较为失败，没有形成什么成果	3	1.4%

案例 易宝支付：行动学习的落地

+ 涉及的角色和其职责

- **学员：**根据组内分工，各学员合理分工，全体参与。主要的任务分工包括：把控项目进度、协调对接事项、具体实施等。
- **导师：**
  - ✓ **公司高管：**对课题实际成果的意义、落地大方向予以指导和把控，避免避重就轻、违背战略调整的落地行为发生。也会利用职级影响力，协助召开小型启动会，帮助跨部门协调课题的落地。
  - ✓ **二级部门负责人（或具体执行者）：**在整个行动学习的过程中和学员共同得出解决方案、提供素材，帮助推动项目落地的具体执行工作。
- **行动学习负责人：**易宝大学项目负责人担任：参加各组周例会，观察学员参与度、推进进度等；过程中发现学员的研讨、执行出现偏差时，及时给出建议与提醒；持续的士气激励；帮助学员拉近与导师、跨部门合作的关系；在任务分配、投入度等方面出现矛盾时，帮助协调；组织答辩预演。

+ 落地阶段的挑战及解决

- **持续的积极参与：**受地域、分工、动机、自身工作压力等因素影响，不仅每位学员的参与度不一样，每位学员在不同阶段的参与度也会不一样。并且参与度低的学员很容易在组内传递消极被动的负面气氛，HR 需采用不同手段持续跟进与激励，包括：不定时沟通、提供项目津贴、协助跨部门沟通、公开晒阶段性成果等。
- **战略变化导致的无法落地：**由于产品战略方向的调整，导致某一小组的课题在落地的最后阶段被紧急叫停。组员因此非常受挫，对于即将来临的行动学习成果汇报感到迷茫与焦虑，对是否能顺利毕业和感到担心。针对这一问题，项目负责人带全组和导师进行了面对面的沟通，了解项目无法继续进行的具体原因、引导学员们积极正面的思考、共识成果汇报时的答辩策略。

——完整案例请参考第 27 页：易宝支付案例

案例 诺和诺德：行动学习试点落地

各小组主要以电话会的形式跟进试点实施进展，并讨论相关策略。试点过程是整个行动学习项目中，最难把控的一个环节，因为涉及到实际业务的进展状况，在试点过程中会受到市场环境、人员变动等各种因素的影响。本次试点过程主要有以下挑战：

+ 挑战一：项目时间是否需要根据实际业务进展调整

试点实施计划为 3 个月左右，但在实际业务执行过程中，由于内外部环境变化，实际实施较难在 3 个月地落地，经过多方沟通，最终将项目试点周期延长至 6 个月。这从整体上增加了行动学习项目的管理复杂度。

+ 挑战二：学员在平衡自身业务压力与项目任务之间的挑战

由于行动学习要求学员投入大量的时间和精力，部分学员可能会产生自身业务压力与行动学习任务之间感到难以平衡，出现积极性下降等情况。为了在过程中持续保持学员的投入度，HR 根据实际业务状况，积极做了如下干预方式：

- 设计反馈调研表，了解学员在试点过程中挑战和压力，并针对学员反馈的共性问题，组织与高层对话的机会，解答学员过程中的困惑、挑战和问题。
- 开展试点中期回顾，创造各小组之间交流与讨论共性挑战的机会。同时组织骑行活动，挑战学员的毅力，进一步加强团队合作。

+ 挑战三：项目过程中的人员离职

由于项目试点时间拉长，在试点过程中，某试点区域的人员离职给试点落地实施带来影响。为了确保落地的继续开展，HR 部门主动和大区总监、项目小组团队多次单独沟通。在后期的面对面会谈中，区域销售总监亲自代理该试点小组的部分职责，鼓励和支持学员，提振了小组学员的士气。最后，该小组取得了非常好的立项试点效果。

——完整案例请参考第 39 页：诺和诺德案例

行动学习落地阶段的建议

除了选题立项时需要抓住高管和业务人员的痛点之外，落地阶段仍需要进一步注意的工作有：

+ 分阶段试点进行，注重复盘工作的开展

落地工作需要接触实际问题，因此会存在失败的风险。且外部业务环境的变化也容易对原本的方案和策略形成冲击。所以用试点的方式，分阶段将行动学习的策略应用到实际中会更好地适应外部变化的环境。另外，小组学员要设置相应的“里程碑”并定期或不定期地对行动学习的落地情况进行复盘，将困难、复杂的任务化为阶段性的任务，并且也可以让项目在可掌控的范围之内。行动学习落地阶段的复盘既可以是小组自发开展的，也可以是公司统一组织的，具体的做法可以是：

原则	频率	事项
小事及时复盘	当日 / 每周	行动学习结束后及时复盘，制定改进方案并落实。
大事阶段性复盘	月度 / 季度	项目型工作月度或季度进行复盘，对工作目标和行动计划及时进行调整。
事后全面复盘	半年 / 年度	项目实施结束，或者工作战略告一段落需要进行复盘总结教训，固化经验，形成成功的工作模式。

（以上表格根据《行动学习使用手册——一本书讲透行动学习如何落地》整理所得）

+ 人力资源部门跟进不可少

行动学习在落地阶段常常会涉及到行动学习小组之外的部门和人员，也会需要高管的支持和帮助。当这些人员对行动学习本身不够了解和接纳时，人力资源部门通过和这些人员进行沟通来使其了解行动学习的意义就显得至关重要。

另外，学员在实践时，人力资源部门也应该通过参与讨论会议、和学员沟通等正式或非正式的手段及时关注学员的士气、项目进度、团队协作情况。当项目或者学员的走向出现问题时，需要 HR 及时去匡正，并且给予学员一定的提醒与建议。

最后，当行动学习正式告一段落，人力资源部门也应该及时总结好项目经验，回顾项目中的不足之处和可以继续保持的优势。经过较长时间的积累后，形成相应的工具包，让学员可以直接根据工具包中的内容自行执行项目内容。

+ 行动学习和落地的成功经验应在公司内部进行推广

行动学习是一种思维方式，也是一种方法论。真正成功的行动学习不应该只是存在于某个项目中，而是应该作为企业学习文化的一种在整个公司层面展开。这要求企业在成功开展行动学习并且取得相应的落地成果后，总结经验或形成案例，以分享会、培训等形式在企业内部推广。久而久之，行动学习可以更多地以学员自身组建的讨论会的形式开展，而不需要再去依托大型的学习发展项目，让行动学习成为一个可以随时、随地发生的过程。

案例启示

北京合纵科技 | 在“游戏”中开展行动学习

刘晓龙 | 人事经理 | 北京合纵科技股份有限公司

项目简介

+ 项目背景

北京合纵科技股份有限公司的行动学习镶嵌在中高管领导力项目中，该项目中包含多个行动学习子项目，各个子项目均根据公司年度的关键任务有不同的切入点。这些切入点之一便是库存问题，该问题是中国制造业的普遍问题，也是在公司向百亿企业进军的征程中，一个长期困扰着公司的历史问题。因此，在高层的重视和发起下，该行动学习项目应运而生。

+ **项目名称：**赢在执行力

+ **项目发起者：**公司高管

+ **项目周期：**中高管领导力提升总项目周期一年，其中镶嵌若干个行动学习子项目（赢在执行力 - 库存问题、生态战略、干部标准、如何提升质量等），每个子项目为期一天。
（注：本案例主要针对其中解决库存问题的“赢在执行力”项目。）

+ **项目规模：**46 人

+ **针对人群：**主要包括除事业部总经理外的事业部班子成员及各职能部门的负责人，学员职级均为集团公司层面经理级以上。

+ **分组情况：**分为 5 个小组，每个小组 9 人左右。

+ **项目目的：**

1. 解决公司长期以来的库存问题。
2. 提升学员领导力。
3. 通过具体问题来反思、改进公司的管理、制度、人才等问题。

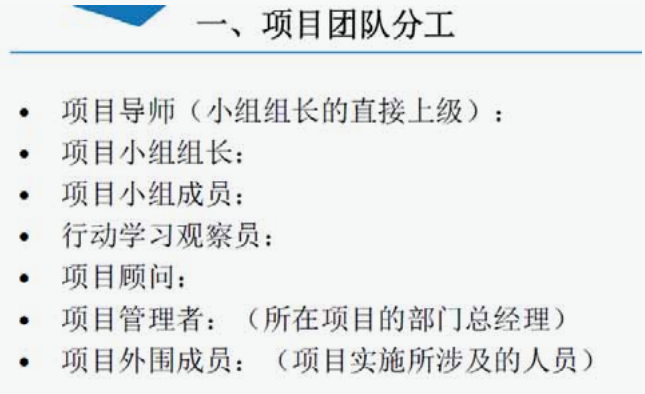
项目流程

+ 选题

对于公司而言，最重要的需求来源就是其在经营过程中的痛点。每个部门也会有各自的重点任务，这些重点任务均与绩效考核直接挂钩。北京合纵科技在选题时结合公司痛点和各部门的年度重点任务，从而有效避免选题不恰当的问题。库存问题不管是在公司层面还是部门层面，都是需要重点解决的问题，因此带动了从高管到学员大部分人的投入和关注。

+ 组员分工

小组自行选出组长，并且选择一部分人作为评委，通常评委会由总监级资深人员来担任。在行动学习开展的过程中，在某个小组汇报完后，由其他小组内的评委来对该小组进行点评、阐述评分依据并打分。



一、项目团队分工

- 项目导师（小组组长的直接上级）：
- 项目小组组长：
- 项目小组成员：
- 行动学习观察员：
- 项目顾问：
- 项目管理者：（所在项目的部门总经理）
- 项目外围成员：（项目实施所涉及的人员）

+ 游戏化的开展方式

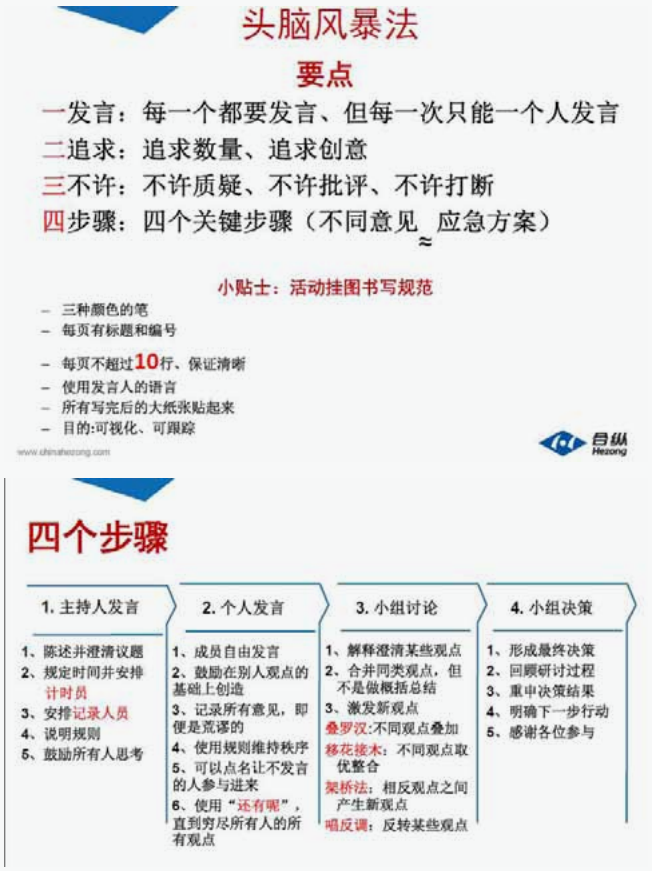
为了让大家在开展行动学习时尽量放松、敞开心扉，北京合纵科技的行动学习以“游戏化”的方式来开展。在行动学习正式开始前，HR 会宣布好游戏规则，以“英镑、美元、欧元”积分券的方式来对学员进行奖惩。“游戏”共分成三关：第一关为现场研讨汇报，第二关为培训心得分享和课后产出实操案例，第三关为小组解决库存问题的行动学习落地。小组之间相互 PK，每一个关卡均会形成积分龙虎榜、排名，并给予荣誉和一定的物质奖励。

+ 研讨过程

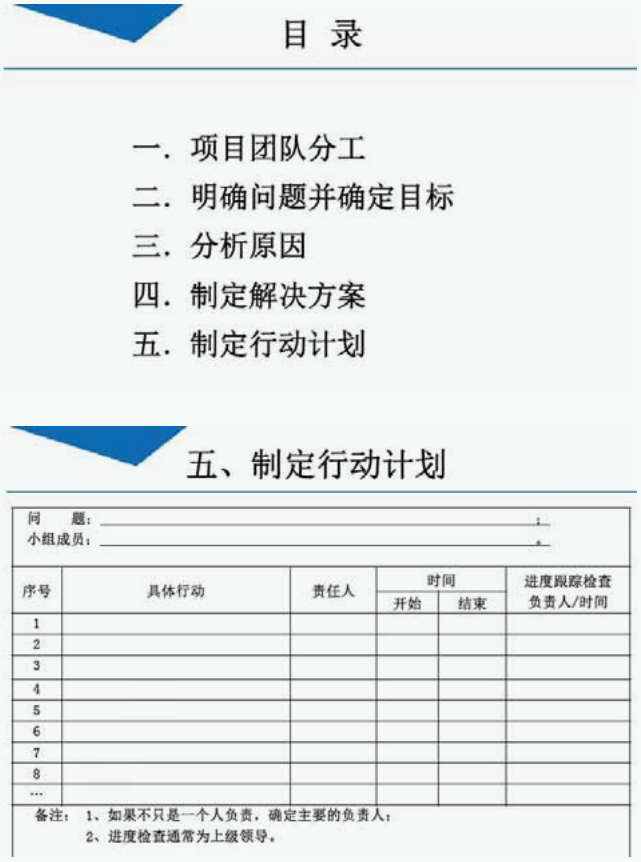
1. 研讨安排：行动学习开展的当天上午主要针对文化、流程、管理、人员、激励等问题授课，并结合实际案例研讨。下午则以解决库存问题为切入点进行研讨，集中研讨的时长为 90 分钟。HR 在行动学习开展前会给学员提供引导案例，介绍有关库存问题的背景情况。为了促使学员积极讨论，HR 还会在开展过程中施加一定的“压力”，如：现场辅导引导、组间 PK 竞争、提醒时间进度等。

2. 研讨所使用的工具：

   - **头脑风暴**：头脑风暴是行动学习研讨中主要采用的工具。利用“1234”原则，学员事先制定讨论规则，每人依次发言若干分钟，尽量找出问题产生的种种原因。



- **“问题解决五步法”模板：**该模板主要起到的作用为“催化引导”，为学员的研讨提供成果汇报的思路。



+ 行动学习的落地

1 HR:“搭台不唱戏”

在行动学习的落地过程中，HR 既是流程专家，更是一个舞台、场域的搭建者。学员在这样一个场域中从不同的角度讨论问题、激发智慧、形成全局观的认识。HR 在整个行动学习中扮演着“导演”的角色。在落地阶段，HR 需要起到跟进、监督的作用。库存问题的落地以周为单位进行考核，通过邮件、微信的形式进行跟进。当学员出现懈怠或未达到最低标准时，会实施一定的惩罚措施，如：扣除一定的薪资等。

2 学员：既是“主角”，也是“导演”

库存问题的解决与学员的绩效考核密切相关，因此学员拥有十足的动力来推动行动学习相应方案的落地，他们也是行动学习落地环节的“主角”。学员需要在落地工作开展前做一定的准备工作，如：收集相关信息。收集的信息包括：产品的库存、每类产品分别有多少、零部件的数量、分别是什么型号等，并且在收集的过程中由企业管理部、财务部的专人来跟进其数据收集进度和数据详细程度。其次，学员需要在分析完形成库存的原因后，结合前期收集的数据，针对原材料库存、半成品库存、成品库存分别处理。当学员结束本次行动学习后，便以该流程为模板，回去解决自己部门内部的问题。此时，这些学员也成了“导演”，将这个流程向自己的下属和部门推广，扩大行动学习的落地范围和影响力。

+ 提升高管的投入度

1 高管所参与的环节

- 最初行动学习项目的提出、发起。
- 培训课程中担任讲师，讲授执行力知识。
- 研讨过程中担任评委，为学员提供一定的意见与建议。
- 落地阶段完成后对落地成果的验收和确认。
- 政策的制定、权限的下放和审批。

2 为了让高管更好地投入项目，HR 所做的工作

- 在前期设计好并告知高管在各阶段需要做的工作，分配其角色。让高管能有一定的心理准备，提前做好时间安排。
- 准备好培训所需要的一揽子文件：包括课件、视频等，节约高管的时间和精力。

3 高管持续投入的关键点

北京合纵科技认为，公司高管在项目中的投入度较高，关键点有两个：

- 公司近两年来正在梳理人才理念和战略。经过部分项目的实践和积累，梳理出了公司专门的人才方法论《营盘理论》，并明确提出“人才是第一竞争力”。因此，高管对人才培养的重视程度很高。

- 对于高管而言，“降低成本、提高利润”是其根本关注点。库存问题的解决将有效地节约成本，提升利润空间，恰到好处地把握住了高管的“痛点”。

+ 提升学员的投入度

1 现场录像

在行动学习研讨的现场公司专门假设摄像机进行录像，其目的为：

- 给未出席的学员提供录像资料，方便其学习。
- 录像储存积累下来后能成为珍贵记录，因此学员也会对自己的言行更负责。
- 监督现场学员的表现，防止其懈怠。
- 视频可以成为后期宣传时的素材，剪辑后成为宣传视频。

2 奖惩制度

北京合纵科技经过两年的探索，将人才培养项目进行系统提炼总结，建立了一套奖惩制度，应用在行动学习上的主要为：

- 对于表现优秀的第一名，公司会在高管的“注视”下当场及时颁发荣誉与奖励，提升其荣誉感。
- 采用游戏化积分制运营，表现好的学员和小组会得到较多的积分券。最终以积分券多少进行“龙虎榜排名”。
- 研讨时以团队为单位进行 PK，最终计算团队总积分，保证团队内每个成员都能踊跃发言，提升其讨论的积极性。
- 每个阶段的个人和团队积分排名均在学员内部微信群公示，提升学员的紧迫感。
- 积分排名靠前的学员还将得到荣誉激励和外训的机会。
- 人才培养的总项目积分将会影响到员工在公司内的年度评优。

+ 挑战与启示

1 挑战

库存问题是一个系统性、历史性的复杂问题，会涉及到方方面面，并受到业务流程、企业文化、管控系统、部门协作等的综合影响。通过一次行动学习，只能在一定程度上改善但很难彻底解决这个问题，因此行动学习主题的选择需要寻找更有可行性的话题，尽量避免涉及太大的公司层面。

2 启示

- **心法：忘掉自我，反而成就自我**

不能单纯地以 HR 的思维来开展工作，行动学习的开展必须站在公司的痛点上来聚焦问题，也需要结合业务实际情况和需求。在这两者之间做一个平衡，才能较好地推动行动学习。

- **方法：运用产品思维、爆品思维，做到“有用、有趣、有伴”，借鉴 6D 模型设计培训产品**

✓ 界定业务收益：搜集相关数据并定义问题，确定行动学习的预期目标。

✓ 设计完整体验：通过游戏化闯关任务设计，前期案例引导，课上团队游戏、组间互评互比、课后实践落地、O2O 成绩公布等赛训结合的方式来设计完整的体验。

✓ 引导学以致用：通过布置实操作业并发直接上级，引导学员将所学应用到实践中。

✓ 推动学习转化：通过积分评比、龙虎榜排名、线上分享收获等推动学员的转化。

✓ 实施绩效支持：优秀的学员案例促进学员转化。

✓ 评估学习结果：对照目标评估成果。

- **做法：**

✓ **立足系统，建构场域**

设计项目时既要“求同”，又要“求异”。造成库存问题的原因是多方面的，实际解决问题也会牵涉到各个部门。因此要全面地去解决库存问题，同一小组中必须引入多方人员共同探讨问题，打破日常工作中的“部门墙”，此为“求异”。另一方面，为了让组员对同一个问题有共同语言，这些组员又必须是对该问题均有了解甚至曾经共事过，这样才能在讨论时有“火花”产生。HR 在分配组员时也会考虑学员之间的性格是否和谐，之前共事时是否产生过摩擦，尽量保证讨论的顺利进行。此为“求同”。

✓ **赢在执行，落实行动**

落地环节涌现的案例很多，学员都争先恐后，从不同程度进行了实践、落地。通过行动学习打破了以往单纯讲课、听课的模式，学员们回到岗位后拿出部门实际问题来进行深入探讨，通过不同成员的思维碰撞、群策群力，拿出针对性的解决方案或关键措施，并明确时间节点、责任到人，去执行、去落实，实践“接地气”学习新模式，“在学中做，在干中学”，不断反思、不断实践、不断进步，构建了企业内部新的学习价值生态链。

案例启示

飞利浦照明 | 系统化的评估体系

陆佳能 | 飞利浦照明大学大中华区校长 | 飞利浦照明（中国）投资有限公司

项目简介

项目背景

飞利浦照明的行动学习项目从 2012 年开始启动，至今已开展了四届。当时大环境的变化导致对业务期望有较高的增长并导入了新的业务模式。然而，经过人才盘点，公司发现面对快速变化的外部环境，人才的准备度依然不足。这对人才发挥潜能，履行相应角色的职责造成了一定的阻碍。在这样的大环境下，公司设计了高潜力人才项目，并在其中镶嵌了行动学习的环节。

- **项目名称：**China Leadership Acceleration Program
- **项目周期：**一年
- **项目规模：**30 人
- **分组情况：**分为 5 组，每组 6 人左右。小组成员均为跨部门的人员，保证学员能站在不同的角度产生相应的观点。
- **针对人群：**各部门中层经理中的高潜人才，公司服务年限 3 年以上
- **发起者：**HR 和公司高管

项目目的

1. 希望学员能在项目中快速地习得知识和技能，提升自己在变化环境中的准备度。
2. 学员能和公司内部的同事建立跨部门的合作关系。
3. 学员能和公司高层建立互动关系。
4. 学员通过学习，能把习得的商业知识、人员管理、战略执行、财务管理、市场规划等内容跟工作现有的角色和小组项目结合起来，并产生一定的影响与改变。

项目流程

项目启动

飞利浦照明的行动学习共分为四个培训模块，第一个培训模块开始前，公司安排了 Pre-session 来针对行动学习开展启动会。在启动会上，公司高管和 HR 会向学员介绍：

1. 行动学习的框架
2. 高管在过程中所能提供的支持
3. 高管对学员的期望
4. 学员在一年中会经历的关键模块
5. 学习的关键点

选题

1. 流程
   - 选题这一阶段时长约为 1 个月。
   - 学员首先会梳理 4 个模块的学习重点，并结合学习重点，思考其实际工作中能加以运用的潜在机会。
   - 每个小组最终只能呈现一个议题，因此小组内部会进行头脑风暴，权衡备选项目，明确小组的重点。然后选出最终的议题。
   - 学员需要寻找相关领域的一名高管担任小组项目的 sponsor，由 sponsor 在选题方面给予指导与帮助。
2. 挑战及解决措施
   - 学员在刚进入项目时较为迷茫，无法明确在项目中能习得的知识与技能。面对这一问题，HR 便会介入询问学员，让学员思考公司目前改善的潜在机会和学员可以发挥作用的机会。由于这些改善的机会均来自于学员平时工作的挑战，因此在将其梳理出来后，HR 会帮助学员分析如何将这些机会与学习的要点结合来解决问题。
   - 部分学员倾向于将本职工作中的现有项目直接套用至行动学习中去，这样不需要付出额外精力就可以将行动学习完成。此时，HR 需要扮演一个教练的角色，询问学员能否确定这样的项目能在一年中产出结果。其次，HR 会与学员共同盘点这些结果中，哪些通过行动学习能有所改变。HR 也鼓励学员采用新的心态、方式来做这样原本在本职工作中已有的项目。

开题

1. 时间：第二个模块开始前的 Pre-session
2. 学员在开题报告中需要呈现的内容：

- 项目涉及的范围
- 小组成员
- 项目的里程碑设置

3 评估维度

- 该项目在一年之内可以产生结果
- 具备可衡量的 KPI
- 和公司的业务重点相关

4 Sponsor 在该环节会再次介入，防止学员在选题方向上的偏离和涉及范围过大，并及时给予反馈与指导。

+ 落地

1 涉及的角色与职责

- **Sponsor:**Sponsor 在落地阶段的职责主要有两个。一方面，学员在自行开展阶段性复盘前，需要和 sponsor 做常规的跟进工作，Sponsor 会给予反馈和指导。另一方面，sponsor 需要提供资源上的协助，并且帮助学员建立协作关系，促使项目能顺利进行。
- **学员：**当学员所做的项目在落地阶段由学员本职部门负责时，学员会亲自和自己的业务部门共同推进项目的落地；然而，当行动学习中的选题涉及其他非本职部门时，学员则需要和行动学习小组中该业务部门的同事合作来确保项目的落地。

2 挑战及其解决方式

- **挑战一：**在落地阶段中，会发生预算或其他资源无法及时下拨的情况。此时，学员会重新梳理行动学习所涉及的范围和进程，保证项目所设定的目标是项目小组可以影响和控制的。
- **挑战二：**学员在选题时所采用的思维为问题导向，以实际遇到的问题得出相应选题。但是在实际的实践中，学员发现该选题项目本身并非业务问题产生的根本原因。这对学员的积极性产生了较大的打击。此时，HR 会介入对学员进行疏导，告诉学员行动学习的目的在于学以致用。并且在最终对项目进行评估时，业务结果并非唯一的评判标准。

+ 中期复盘

1 在模块二和模块三之间，学员会就落地情况进行一次中期汇报。汇报内容包括：里程碑取得情况、所遇到的障碍。Sponsor 也会介入其中，帮助小组成员及时走上正轨并且能取得进展，保证学员有可持续的反馈机制。

2 在第四个模块开始前，行动学习也即将接近尾声。此时学员需要和 sponsor 共同商讨结业汇报所呈现的内容，盘点根据项目初期设立的标准，小组成员在行动学习中的实践是否达成了预期的效果。

+ 毕业汇报评估

行动学习的评估维度主要有四大方面，分别占有不同的权重：

评估体系							
评估标准		分数权重	1	2	3	4	5
			差	通过	一般	好	极好
项目管理 30%	澄清项目目标：是否清楚阐明应该被完成的事项	8%					
	数据收集与分析：质量、数量和相关性	8%					
	创新思维：是否真的产生了有意义的创见	7%					
	项目执行 项目节点： 节点一：清楚定义项目范围，联系 sponsor, 提交 PPT 或项目表 节点二：完成项目汇报 PPT 并提交	7%					
业务影响 30%	可行性：在工作中是否可应用	10%					
	为公司带来的收益：对业务的成功是否有意义	10%					
	可复制性：这种方式、流程、成果能否在未来的项目中继续使用	10%					
汇报质量 15%	汇报者表现：表达清楚，充分吸引听众	3%					
	幻灯片质量：清晰、易懂	4%					
	Q&A 质量：对被问到的问题的处理和解答	4%					
	可信服度：项目决策者是否对项目认可并愿意提供资源来推进项目	4%					
学习反思 25%	有洞察力：团队在过程中是否提升了项目管理能力	6%					
	全局性：项目管理流程是否较为全面地被规划	6%					
	工具的正确使用：在流程中恰当地使用不同的项目管理工具	6%					
	团队协作：团队成员的贡献、工作任务分配	7%					

+ **促进学员参与度的手段**

1. 学员汇报时会要求由小组中不同的人进行呈现。
2. 学员自行讨论时，HR 部门鼓励每次由不同的学员主持。
3. 最终汇报时，参与点评的高管既有学员所属部门的领导，也有其他部门的高管，学员的表现会直接影响到其在公司未来的发展。

启示与建议

+ 目前参与该项目的学员都是业务部门和对口的 HR 直接提名的，有些学员的参与意愿度不是很强，造成设计和执行行动学习项目时参与度不够，进取心不强。建议以后采取部门提名和个人申报的并行方式，启动前组织学员答辩会，要求学员带着改善项目，陈述自己的学习期望，个人承诺。高管和 HR 组成评审团对其意愿和潜力进行评估后，核准其参加。
+ 可以从公司现有的一些常规项目中，找出核心项目的关键 (潜力) 成员，给予他们系统地学习机会，以提高现有项目产出对业务的直接影响。

案例启示

诺和诺德 | 落地阶段的挑战与解决

魏星 | 大中华区高级人才与组织发展经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

王琳 | 组织发展高级项目经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

项目简介

诺和诺德行动学习项目的历史发展

诺和诺德自 2009 年开始，开展行动学习项目，主要目的是加速高潜人才的发展，充分发挥人才潜力，同时为公司业务贡献价值。在早期的行动学习项目中，主要采用引导及赋能专业能力相结合的方式进行，2013 年以后，诺和诺德将 WIAL 行动学习教练引入行动学习项目中，在项目过程中，注重一鱼四吃，即：业务问题的解决、个人领导力的发展、团队的发展以及促进组织变革。

项目背景

此项目为针对大区销售经理的高潜力人才发展项目，共分为三大模块。第一模块为领导力自我认知工作坊，帮助大区销售经理加深自我认知，了解自身在领导力上的优劣势，并制定针对性的提升计划。第二模块采用行动学习的方式，通过搭建跨部门 / 跨区域共同解决公司关键业务问题的平台，特别是对公司共同关注的业务话题进行探索，使学员有机会扩展业务视野并积累多元化的市场经验，提升关键能力，开拓视野，促进最佳实践分享。第三模块主要针对如何带领团队推动变革以及战略视野的进一步提升。

项目名称：亮剑计划

项目周期

整个人才发展项目为期 1 年半，其中行动学习计划为期 6 个月，后期根据业务实际情况，行动学习模块延长至一年。

项目规模：18 人

分组情况：分为 4 组。根据各组题目的特点，为了达到最大化学习的目的，分组时在性别、部门、性格、所负责业务特点以及产品上尽量多元化，同时，也考虑学员个人的分组意愿。

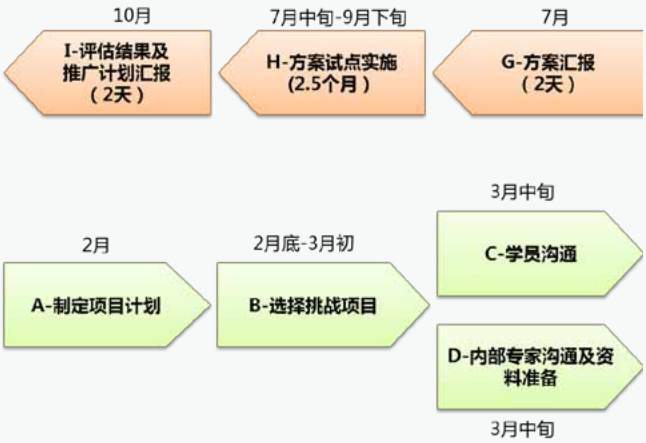
针对人群：销售部门二线经理中的高潜人才

项目发起者：公司高管

项目目的

1. 业务角度：针对关键业务话题，交流各区最佳实践，同时群策群力探讨解决方案，项目成果可以向全国进行推广，必要时整合到业务管理流程中。
2. 人才发展角度：扩展学员视野，提升学员的设定战略和方向、促进创新和持续改进、跨部门合作与管理复杂业务的领导力。
3. 团队发展角度：打造大区经理标杆团队，成为推动变革的先锋团队。

项目流程



选择挑战项目——行动学习选题

行动学习的题目，均会邀请公司高层出题。在选题时，HR 会综合学员需要重点发展的能力以及当年业务的战略重点，与销售 VP 沟通达成一致。

+ 学员选题的标准与原则

1 聚焦业务战略在各省落地实现

2 在诺和诺德中国具有普遍的应用价值

3 需要跨部门协同才能实现

4 目前还没有问题答案或具体实践

5 项目实施过程中，学员的群体短板能够得到磨练和提升

6 项目范围不要过大，应能保证项目小组在 2-3 个月内完成

7 选择成功几率较大的项目，即保证学习动力，又为未来在组织内推动变革做准备

+ 各利益相关方的沟通和管理

在行动学习过程中，各利益相关方的沟通和确保投入度是非常重要的。此次行动学习中，各个利益相关方的职责和角色如下：

	职责及角色	成员构成
1	**项目指导委员会** 确认整体项目目的、内容、产出提出项目课题 参加启动会 听取阶段性项目汇报，并给予反馈和指导 对项目成果及小组表现进行评价	SVP, 各部门相关 VP，试点区域总监
2	**项目 Sponsor** 参加项目启动会、两次项目汇报，提出建议 参加项目阶段性研讨汇报，提出反馈和建议 提供资源和支持	VP 及相关总监 各小组 Sponsor: 调研及试点地区总监
3	**项目顾问组** 制定项目计划，管理项目执行，进行项目沟通 提供必要的培训、参与各项目小组工作，提供指导 对项目小组及成员的能力展现进行评价	专家组：跨部门推荐专家 诺和诺德人力资源部内部顾问 外部顾问
4	**项目小组** 以小组形式完成项目 定期对项目成果、小组效能及成员能力提升进行反思、评价和提升改善	4 组学员

+ 项目启动会——行动学习开题

行动学习的开题，主要包含以下几部分内容：

1 整体项目介绍：行动学习是什么，为什么要做行动学习。

2 高管开题与对话：高管介绍行动学习的题目，出题背景，对于产出的期待。通过引导学员对话，帮助学员进一步澄清对于行动学习题目的理解。

3 外部顾问以及内部专家讲解专业内容，赋能学员相关知识和能力的准备度，引导学员制定完善的项目计划。

4 打造行动学习小组团队，加深组员之间的相互了解，初步建立团队信任。

+ 内外调研，制定方案

1 主要以定期电话会的形式讨论项目计划、进展。

2 小组根据实际需要，决定是否需要到当地区域进行实地的市场调研，并讨论市场策略。

3 外部顾问及各组 HR 顾问，根据小组实际情况，进行针对性地引导和教练辅导。

+ 策略方案汇报

方案汇报结束后，各小组与销售总监共同讨论，确定项目投入预算，销售总监和相关跨部门共同承担额外预算投入费用。

+ 试点实施

各小组主要以电话会的形式跟进试点实施进展，并讨论相关策略。试点过程是整个行动学习项目中，最难把控的一个环节，因为涉及到实际业务的进展状况，在试点过程中会受到市场环境、人员变动等各种因素的影响。本次试点过程主要有以下挑战：

1 挑战一：项目时间是否需要根据实际业务进展调整

试点实施计划为 3 个月左右，但在实际业务执行过程中，由于内外部环境变化，实际实施较难在 3 个月地落地，经过多方沟通，最终将项目试点周期延长至 6 个月。这从整体上增加了行动学习项目的管理复杂度。

2 挑战二：学员在平衡自身业务压力与项目任务之间的挑战

由于行动学习要求学员投入大量的时间和精力，部分学员可能会产生自身业务压力与行动学习任务之间感到难以平衡，出现积极性下降等情况。为了在过程中持续保持学员的投入度，HR 根据实际业务状况，积极做了如下干预方式：

- 设计反馈调研表，了解学员在试点过程中挑战和压力，并针对学员反馈的共性问题，组织与高层对话的机会，解答学员过程中的困惑、挑战和问题。
- 开展试点中期回顾，创造各小组之间交流与讨论共性挑战的机会。同时组织骑行活动，挑战学员的毅力，进一步加强团队合作。

3 挑战三：项目过程中的人员离职

由于项目试点时间拉长，在试点过程中，某试点区域的人员离职

给试点落地实施带来影响。为了确保落地的继续开展，HR 部门主动和大区总监、项目小组团队多次单独沟通。在后期的面对面会谈中，区域销售总监亲自代理该试点小组的部分职责，鼓励和支持学员，提振了小组学员的士气。最后，该小组取得了非常好的立项试点效果。

+ 项目评估

诺和诺德对于行动学习的评估主要通过两次汇报开展：策略汇报和执行结果汇报。

1 策略汇报

- 评分权重：40%
- 开展时间：项目中期学员形成行动学习相关策略时。
- 评估维度：
  - ✓ 策略分析的完善程度
  - ✓ 策略的合理性
  - ✓ 方案的系统性
  - ✓ 方案的可实施性
  - ✓ 过程中需进行跨部门合作，会带来双赢的结果

2 执行结果汇报

- 评分权重：60%
- 开展时间：学员试点落地完成后。
- 学员汇报内容：

  关于业务
  - ✓ 区域策略
  - ✓ 执行的工作
  - ✓ 执行成果
  - ✓ 可以推广的经验和教训
  - ✓ 对于未来业务开展的建议

  关于学习
  - ✓ 个人的学习收获
  - ✓ 项目小组的学习收获
- 评估维度

  关于项目完成质量的评估
  - ✓ 对市场是否进行深入的分析和了解，并且能清楚业务的增长点和障碍点
  - ✓ 学员是否提出了合适的策略，并在过程中根据变化及时调整
  - ✓ 经验的总结是否系统全面，并且思路清晰可借鉴，成果可推广
  - ✓ 提出的建议是否有创新性，并且具备可行性

  关于学习收获的评估
  - ✓ 学员的学习是否共同参与
  - ✓ 学员能力的展现情况
  - ✓ 反思和总结对未来是否有价值

启示与建议

+ 行动学习的选题

行动学习的选题需要与业务部门进行紧密合作，多次沟通，在过程中既能够坚持行动学习选题的基本原则，确保题目与学员的切合度，在题目的难度上满足学员的能力发展的需求，同时又能结合业务的实际需求，最终给业务带来价值。达到发展人才与促进业务双赢的结果。

+ 行动学习小组团队的打造

行动学习小组团队的合作和凝聚力是行动学习成功的关键，在整个行动学习的过程中，也是团队形成和发展的过程。在过程中，要根据团队发展的阶段，引导学员反思并制定相应行动计划，促进高效的团队形成。同时，行动学习小组成员的构成要尽量结合行动学习的题目、以及学员的能力发展目标进行匹配，在这个的基础上，尽量多元化。

+ 行动学习的利益相关方管理

行动学习在过程中，会涉及到企业内外部大量利益相关方，他们的承诺和投入对行动学习开展的效果至关重要。尤其是行动学习题目的发起者，需要确保时间精力的投入以及对后期实际预算资源投入的承诺，因此行动学习必须要贴近业务，需要 HR 部门和业务部门的工作人员及时、紧密沟通。

+ 行动学习过程中的项目管理

行动学习整个过程中的项目管理非常重要，如何能很好的计划、跟进、执行，以及过程中的及时调整，都需要很完善的项目管理流程。

+ 灵活应对变化

行动学习在实施过程中会受到大量外界因素的影响，在过程中需要灵活应对变化，根据实际业务状况，既能守住整体项目计划的主线的目标，又能够根据需要灵活调整。

案例启示

诺维信 | 高管如何在行动学习中发挥作用

隋宁 | 人员与组织发展经理 | 诺维信（中国）投资有限公司

项目简介

项目背景

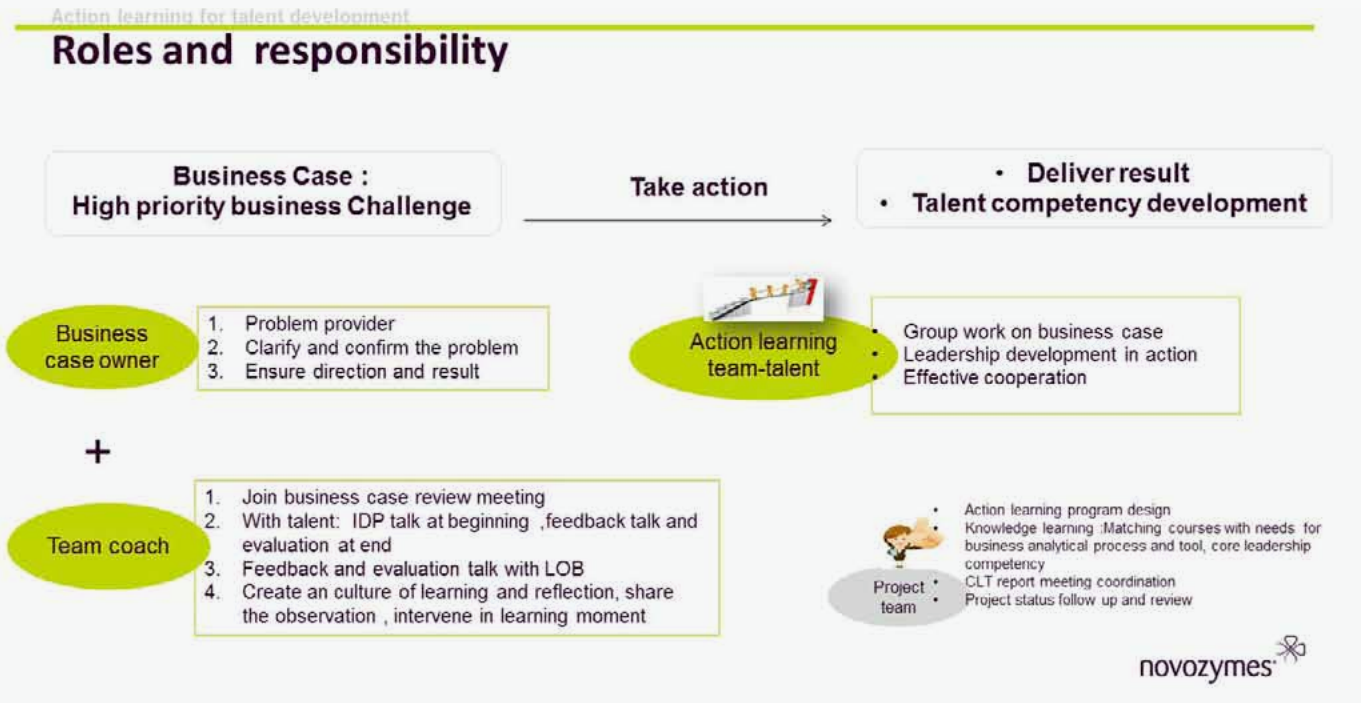
经济环境的下行对公司的业务发展产生了一定的挑战与压力，需要诺维信通过创新来拓展新业务和寻找产品新的应用领域，为了实现业务发展的战略目标，高潜人才的发展成为关键的催化剂。近年来，诺维信建立了高潜人才发展战略，将高潜力人才的发展和解决业务问题相结合，采用了行动学习的方式来培养未来的领导者和继任者，使人才战略跟随业务战略的脚步，甚至先行一步。

- **项目名称：**Dare to Lead
- **面向人群：**总监级的高潜人才，13 人
- **项目周期：**半年，包括前期项目的规划、选题 2 个月，行动学习项目开展 3 个月，后期的项目评估和方案移交给业务部门一个月。
- **项目发起者：**高层管理者 - 中国区总裁和及其管理团队

项目流程

项目中的各角色及其职责

1. 行动学习小组：诺维信选取了 3 个业务问题将人员分成 3 组，每组 4-5 人。每一个小组中的成员来自不同的部门以确保人员的多样性，各小组工作模式均不相同，HR 部门对其分工、工作模式等不做强制要求，保证其有足够的空间、时间自由发挥他们的潜能。各个行动学习小组配备一名行动学习的教练、一名项目负责人和一名 HR 的项目支持人员。
2. 教练：由高管担任，主要负责学习和发展的部分。3 个小组各配备一名行动学习的教练，教练需要保证参加 3 次的月度项目会议和项目终期汇报会议，主要采取提问的形式来了解学员的学习情况，帮助成员反思要采取的行动的相互作用和影响，创造学习的氛围，同时建立系统思考和创造性地解决问题。除了每个月的项目小组会议，教练也需要安排和学员和其直线经理的一对一面谈。高层作为企业的引导者，具有极强的影响力和辐射力，其对项目的支持和担任教练直接影响高潜人才的的参与度和动力，加强企业学习文化的建立和经理对人才培养责任感。另外在这个行动学习的过程中加深对人才的了解，以确保把合适的人放到合适的位置，知人善任。
3. HR：作为项目经理负责项目的方案、流程设计、项目各时间点的安排和把控、确定行动学习项目中各角色的职责、制定复盘的方式、制定评估的方式、提供给学员汇报的大纲、确定人才盘点的方式等。并和员工讨论其职业愿望，并及时在各个阶段进行知识的输送和工具的提供。
4. 项目负责人：由在选题过程中认领了某个选题的高管担任，定期与行动学习的小组成员召开会议，听取学员的汇报，以确保项目解决方案的目标、范围、衡量指标和可执行性。项目负责人同时需要在过程中提供相应资源，确保项目有一定的成果产出。
5. 直线经理：作为高潜人才的直接接触者，负责设立在行动学习项目中的个人发展目标，观察他们的行为改变并及时给与反馈，以及他们的持续的培养和发展。



+ 选题

1 参与人员：中国区管理团队，包括各业务部门的 VP、HRD 等。

2 时长：2 个月

3 流程：该阶段共定期开展 3 次会议

- **第一次会议：确定项目议题。**

  高管对业务方面的挑战进行深入探讨。明确议题的筛选标准：紧急的、对组织和业务较为关键但目前缺乏解决方案或当前的解决方案不能令人满意的；需要跨部门的协作；有明确的产出和成果;支持人员的成长。最终筛选得出3个议题。针对这三个议题，由相关部门的高管认领该议题作为项目负责人。在会议结束后，认领议题的高管负责撰写为书面形式，阐明议题的背景、面临的挑战、期望达成的目标、KPI 指标。

- **第二次会议：讨论议题的目标和 KPI。**

  由项目负责人介绍议题的目标和期望达成的结果，其它成员提供建议和反馈。

- **第三次会议后：正式确定议题。**

4 该阶段的挑战

- 什么议题适合行动学习。
- 业务部门对由行动学习小组（来自于不同部门的人员）来处理业务的挑战和未来交付的结果缺乏信心。
- 选题阶段参与人员均为高管，因其工作较为繁忙，会议时间难以统一安排。
- 如何平衡“结果导向”和“发展人才”。

5 HR 对于挑战的处理

- 为了让高管在讨论过程中更快地达成共识，需要 HR 采取一定的措施使会议的开展更加高效。HR 将开会的内容、背景资料提前全部发送给高管，保证其对讨论的内容有初步的了解。
- HR 在会议前，会邀请部分业务部门的关键高管参加一个准备会议，了解他们的挑战和关注点，就相关事项达成一定的共识。
- HR 会和每个高管进行互动。了解他们对于项目的期望，探讨他们在项目中的角色和期望得到的支持。

+ 学员选择

1 各业务部门进行人才评估

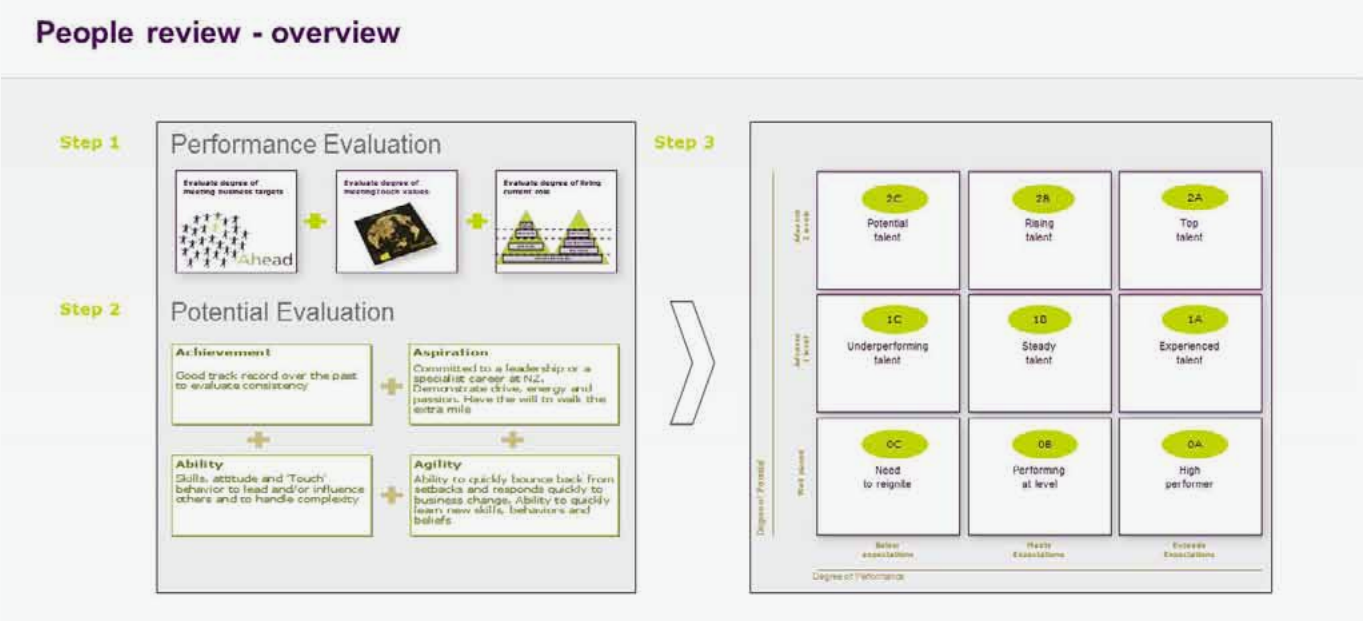
首先，业务部门高管将自己部门的关键岗位进行盘点。其次，通过对关键岗位的盘点，利用“九宫格”这一工具，结合绩效表现、领导力胜任力模型和未来潜力（4A 模型 -achievement, ability, aspiration , agility）进行评估，初步形成部门的人才库。

2 中国区管理团队进行盘点

各业务部门将人才库提交给 HR，HR 综合整理后将其提交至中国区管理团队。该管理团队会召开专门的人才盘点会议，由某业务部门的高管提名关键岗位的继任者，经过团队的讨论、评价后，形成中国区总监级高潜人才库。

3 与总部沟通以确保人才库同步

为了保证业务部门、中国区、全球总部的人才库是一致的，这些



人才名单最终需要与总部组织发展部门沟通评估最后确定。

+ 行动学习研讨过程

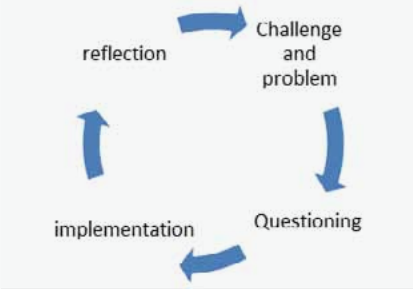
1 行动学习项目启动会，动员学员和各小组制定项目计划

- 在行动学习第一次研讨会议上，中国区总裁代表管理团队提出期望。
- 分配项目议题，指派行动学习的教练。
- 项目负责人向学员介绍项目的背景、期望达成的目标、结果的衡量指标及项目的期限，让学员对自己小组的项目有初步的了解。
- 项目小组讨论并制定项目计划包括项目目标、范围、工作流程，小组成员的互动方式和需要提升的能力。
- 项目小组向管理层汇报项目计划，并得到管理层的反馈和批准。

2 项目实施阶段

为了最大限度地发挥小组的能力，项目的进度和阶段的划分由学员和项目负责人、教练共同协商确定。在完成项目目标的同时，兼顾个人和团队的反思和能力提升。通常阶段的划分情况为：

- **第一阶段：**定义问题、搜集信息、了解项目背景。
- **第二阶段：**产出相应解决方案。
- **第三阶段：**验证方案是否能解决相应的业务问题。



3 项目实施过程的挑战

- 项目小组的成员在日常的工作挑战和压力非常大的情况下，如何确保项目的进展。
- 项目小组非业务部门的成员如何快速的了解业务，并且作出贡献。
- 高管作为教练初期在研讨的过程中变成指导的角色，参与到组员的讨论中，提供建议或者方案。

4 HR 对于挑战的处理

在行动学习正式开展后，中国区管理团队每个月会召开一次会，有 HR 和高管共同复盘行动学习开展情况：每个小组项目的进度、面临的挑战、下一步的行动计划；教练会分享成员的学习状况，分享成功的经验；HR 会确认项目的时间表。

在这个会议上，HR 也会提醒高管的教练角色。尽量不要过多地直接参与学员的讨论，而应该更多地用提问的方式来激发学员研讨，关注员工的学习和成长。在正式研讨时，HR 也会出席到现场，发现高管“遗忘”教练的身份时，会及时予以提醒。

+ 行动学习的评估

诺维信在行动学习结束时会行动学习进行较为系统的评估。

1 对各组所负责项目结果的评估

- **参与人员：**HR、学员、中国区管理团队
- **形式：**项目汇报会

  在行动学习项目结束后，每个小组向中国区管理层汇报项目的成果、下一步的执行计划、个人和团队的反思和能力发展。 管理层对小组的汇报给予评估和反馈。

2 对行动学习项目的评估

- **参与人员：**HR、中国区管理团队

主要针对行动学习的流程进行总结和评估，成功和需要改进的地方，为下一轮的行动学习做准备。

3 对人才的评估

- **参与人员：**HR、中国区管理团队
- **表现评估：**盘点学员在项目中所做的表现，贡献度是多少。
- **能力评估：**每个学员在前期会设定自己要发展的目标，因此通过行动学习可以进一步盘点学员在行为上的变化，了解其在新的挑战性环境下的快速学习能力、处理问题的能力。这将决定该学员能否最终成为合格的高潜员工。

+ **行动学习的落地**

行动学习项目小组和业务部门进行交接，将项目移交给业务部门的负责人执行。

+ **高管的投入**

诺维信行动学习项目中，高管的投入是本次行动学习成功的关键因素：

1 促进业务的增长、发展人才是高管的业务目标，因此该行动学习项目契合了高管的需求。

2 HR 在行动学习开展的过程中给予高管较多的指导和帮助，包括：对 coach 的简单培训、各阶段关键点的罗列和提醒、工具的提供。因为高管的时间通常非常有限，因此 HR 在该过程中帮助高管完成大量的前期准备工作，保证流程的顺畅和易操作。

+ **中国区和全球总部关系的处理与分工**

行动学习的实践是本土的，但是其结果的产出对中国区业务成绩的推动是全球总部所关注的。因此，全球总部也会提供相应的资源、人才盘点和潜力评估的工具。另外，诺维信的公司文化较为开放，分工也非常明确，总监级人才的发展项目由全球总部授权中国区开展，因此中国区团队在开展行动学习时有较大的自主权。全球总部高管从业务结果和人才发展的角度来对行动学习的实践进行评估并给予了极高的评价。

• 启示

+ 高管对于行动学习的支持和认同非常重要，这将直接决定行动学习的结果。
+ 行动学习项目本身必须契合公司业务的战略目标。
+ 要注重对人才的选拔和把关，制定系统的人才选拔标准。因为只有真正的人才在研讨过程中才能激发火花、产生碰撞。
+ HR 需要了解业务，最好拥有相应的业务背景。这样才能更好地理解业务的痛点，甚至提出有价值的建议。
+ HR 也要起到“润滑剂”的作用，做好各方人员的沟通工作，在共识难以达成时平衡好各方的观点。

案例启示

西安杨森 | 教练系统的组成

陈崇光 | 业务运营卓越中心高级总监 | 杨森大学

项目简介

+ 项目背景

西安杨森每年均有人才发展计划。其中，公司的管理层需要开展讨论，盘点若干年后哪些岗位需要继任人，制定继任人的培养计划，并挑选拥有潜力的员工。针对未来岗位的性质、需求，西安杨森对这些拥有潜力的员工进行培养，并且将行动学习的项目嵌入其中。

+ **项目名称：**经理人培训计划
+ **项目周期：**7 至 9 个月
+ **项目人数：**20 至 25 人
+ **针对对象：**销售主管
+ **项目发起者：**企业内的 COE
+ **分组情况：**跨业务部门，学员来自不同背景，每组人数规模约 5 人。
+ **项目目的：**将销售主管培养为销售经理的继任者，提升其领导力

项目流程

+ **委员会的组成** 委员会由大学老师和 HR 牵头建立，其中的成员均为兼职。其职责主要为“承上启下”，包括负责联系和邀请相关人员、推动项目开展，并且监督学员在项目中的投入度。

+ 教练系统的组成

1. 内部认证教练 公司内部约有 3 至 4 个专业机构认证的教练，由 HR、杨森大学的老师等人担任。认证教练主要负责培训公司的小组教练，在项目过程中给予小组教练相应的专业支持。这些教练主要在该项目的委员会中履行职责。
2. 小组教练 小组教练由大学老师、销售总监或者流程管理专家担任，他们并非专业机构所认证的教练，但是拥有教练技巧的学习意向。因此，企业内部的认证教练会对他们进行为期两天的培训，提供基础的教练技巧，如：谈话的框架、如何带动讨论、如何回答问题、如何引导学员对个人和团队有觉察。小组教练会委派到每个行动学习小组中，全程跟随该小组的成员。
3. 第三方 在内部缺乏相关专家时，西安杨森也会聘请第三方的教练或专家。如：关键对话、执行、流程管理的相关课程。

+ 学员选择

1. 生成人员名单：首先在继任人培养计划制定后，HR 部门会通知相关部门推荐人员，生成潜力人才名单。该名单上的总人数约在 50 人左右。
2. 初步筛选：在得到该份名单后，HR 部门依据名单上人员的绩效情况对其进行初步筛选。筛选后的人选即可到公司总部面试。
3. 面试：面试官主要由销售总监、HR、培训老师担任。面试时会针对以下领导力要素和能力对候选人进行甄选、打分：实践信条、联动、塑造、领导和实现。这一个核心和五个要素分别对应五大能力：诚信合规、对客户的洞察力、在业务中的创新能力、对团队及成员的发展能力以及执行力，并要求在工作中说到做到。
4. 能力测评模拟舱：模拟舱由西安杨森与第三方平台共同搭建，根据所继任岗位的工作胜任力打造案例，包括模拟业务规划、领导会议、绩效辅导等形式，用于评估学员在未来要胜任的岗位中，各项领导力现在处于怎样的水平。进行评估后，也会生成相应的分数。
5. 排名：在经过几轮的测评后，将分数从高到低进行排名，取前 20 至 25 名的候选人作为学员。
6. 合规审查：最后，对学员人选进行合规审查。通过合规审查后的学员可以正式加入培训。

+ 开展学习

西安杨森每隔两到三个月各业务单元的学员到总部开展一次学习，每次学习为期三天，共分为三个阶段。

1. 第一阶段内容：
   - “从战略到运营”工作坊
   - 项目启动
   - 组建行动学习小组
   - 项目立项：在第一次学习结束后，学员便开始立项。委员会成员询问业务单元的领导基于真实业务问题所想要做的项目，然后将该项目交给小组成员，研究相应的对策。

- 立项标准：通过学习可以提升领导力和业务能力，有相关的产出，促进业务的发展；该项目的难度适中，具有一定的可行性。

2 第二阶段内容：

- “提升顾客洞察，强化创新思维”工作坊
- 行动学习中期汇报，管理层业务领导给予点评反馈和改进建议

3 第三阶段内容：

- “关键对话”工作坊
- 行动学习终期汇报、结业

4 间隔期学员状态保持

- 电话会议：西安杨森的行动学习的各次课程之间间隔期较长（约三个月），为了确保各项目的进度，每两周会开展一次电话会议，由各小组的组长来负责该工作内容。与会人员为：学员、小组教练。电话会议的主要内容包括：
  - ✓ 阐述项目的定义
  - ✓ 项目能做什么
  - ✓ 项目想要什么
  - ✓ 项目现在问题在哪里
  - ✓ 项目成功的定义是什么
  - ✓ 要请什么人开展项目
  - ✓ 需不需要第三方介入
  - ✓ 从开始到结束流程是什么
  - ✓ 流程是否需要切分
  - ✓ 流程如何切分
  - ✓ 项目的里程碑是什么
  - ✓ 听到客户的反馈后项目接下来应该如何运转
- 课前汇报：每次到北京开展学习前学员需要汇报项目的执行进度，时长约 40 分钟。汇报结束后，小组成员需要用 10 分钟反思过去一段时间中学到了什么，做一个简单的复盘。

5 评估与反馈

- **领导力评估：**通过学员的沟通技巧、影响他人的方式、对业务的了解程度、案例解读的能力来评估学员的领导力。
- **多方反馈：**在毕业时，HR 会访问学员的学习成果；访问他们的直线领导这几个月中学员的成长，在日常中有没有应用行动学习所习得的知识；访问业务部门负责人对于项目的观点和反馈。
- **晋升情况：**HR 会考察行动学习之后学员的晋升的机会是否增加，以此作为评估行动学习效果的维度之一。

+ 挑战与启示

1 遭遇的挑战及应对措施

- 过去该项目时长为 18 个月，然而人员快速变动，部分学员离职、转岗。这对项目的连续性产生了很大的影响。基于这个问题，西安杨森将项目缩短至 9 到 10 个月，尽量减少这种情况的发生。
- 原本西安杨森的行动学习小组成员均来自于同一个部门，但是在实际操作后发现这种分组方式导致学员认为行动学习与日常工作没有区别，思维比较趋同，容易失去了兴趣和新鲜感。因此为了激发学员的多元思维和创新，提升行动学习项目的质量，公司决定将跨业务单元、跨部门的学员分配在一个小组中。

2 启示

- 行动学习虽然具有很好的效果，但是它的成功有赖于管理层的认可，并且管理层需要积极参与其中，让他们了解行动学习对于公司未来的重要意义。
- HR 需要阐明行动学习对于学员的意义，也要让学员了解自身在行动学习中的重要性。

标杆数据

附表 1 您公司最近一次发起行动学习项目的目的侧重于（N=211）

目的	数量	比重
解决业务问题 (或辅助解决业务问题)	141	66.8%
提升员工的领导力	107	50.7%
提升员工职业技能	73	34.6%
推动公司的转型与变革	60	28.4%
建立学习型组织	56	26.5%
针对某个问题达成共识	45	21.3%
塑造企业文化	24	11.4%

附表 2 您公司最近一次开展行动学习项目的总时长为（单位：天）（N=207）

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
109	3	60	180

（注：不包括前期立项和项目结束后的跟踪时间，仅计算从项目正式开始到项目结束的时间。）

附表 3 您公司最近一次行动学习项目中的学员分组后，每个小组的成员数量为（单位：人）（N=186）

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
7	5	6	8

附表 4 您公司的上一次行动学习项目在进行分组时，通常倾向于（N=211）

选项	数量	比重
学员在各方面都较为一致 (如：职级、部门、背景、行业、性格特质等)	49	23.2%
学员在各方面都较为多元 (如：职级、部门、背景、行业、性格特质等)	142	67.3%
上次行动学习项目未分组	14	6.6%
其他	6	2.8%

附表 5A 您公司在正式进行行动学习项目前，是否会开展行动学习启动会(N=211)

选项	数量	比重
是	154	73.0%
否	57	27.0%

注

25 分位值：样本中所有数值由小到大排列后第 25% 的数字。

50 分位值（中位值）：样本中所有数值由小到大排列后第 50% 的数字。

75 分位值：样本中所有数值由小到大排列后第 75% 的数字。

呈现分位值是为了避免因存在极端值影响准确性。

附表 5B 您公司进行行动学习启动会时，开展的工作有（N=154）

工作	数量	比重
阐述行动学习项目的积极意义	135	87.7%
明确行动学习的目的和所要完成的任务	117	76.0%
介绍行动学习原理、要素、过程及方法	106	68.8%
制定详细的行动学习计划	103	66.9%
制定行动学习契约或承诺	90	58.4%
组织小组成员介绍自己	88	57.1%
小组成员学习实践行动学习的各类技巧 (倾听、质疑和反思)	74	48.1%

附表 6 您公司上次在选择行动学习的学员时，已经考虑的因素有（N=211）

因素	数量	比重
员工类型 (高潜员工、普通员工)	151	71.6%
个人学习和发展意愿	131	62.1%
学员能力 (如：分析思考能力、团队领导能力、驱动力等)	116	55.0%
业绩表现	111	52.6%
职级	102	48.3%
工作经验	96	45.5%
高层的推荐	92	43.6%
个人特质 (例如：性格、年龄等)	53	25.1%
其他	5	2.4%

附表 7 您公司上次开展行动学习时，针对的学员是哪些职级的成员（N=211）

职级	数量	比重
经理和高级经理	112	53.1%
一线主管 / 一线经理	108	51.2%
部门总监或部门负责人	79	37.4%
总监以上公司高管	33	15.6%
个人贡献者	33	15.6%

附表 8 您公司上次开展行动学习时，针对的学员是哪种类型的员工 (N=211)

员工类型	数量	比重
高潜人才	139	65.9%
普通员工	22	10.4%
进行行动学习时对员工类型不做这样的区分	43	20.4%
其他	7	3.3%

附表 9 您公司上次行动学习针对的学员是哪些部门的成员（N=211）

部门	数量	比重
销售部门	87	41.2%
运营部门	84	39.8%
支持部门 (如 : 财务部门、服务及售后部门、人力资源部门等)	79	37.4%
研发部门	72	34.1%
生产制造部门	67	31.8%
市场部门	53	25.1%
上次进行行动学习项目时并没有特意倾向于选择哪个部门的学员 (如 : 学员都是各 BU 的负责人等)	42	19.9%
其他	7	3.3%

附表 10 您公司为了选出合格的项目负责人 , 已经考虑的因素为（N=211）

因素	数量	比重
工作经验和项目的相关性	161	76.3%
对项目本身的熟悉程度	130	61.6%
带领项目的经验	118	55.9%
能否较好地进行资源整合与协调	118	55.9%
工作表现	70	33.2%
职级	59	28.0%
其他	4	1.9%

附表 11A 您公司最近一次行动学习项目的发起人是（N=211）

发起人	数量	比重
高层管理者	66	31.3%
人力资源部	114	54.0%
业务部门负责人 (非高管)	29	13.7%
其他	2	0.9%

附表 11B 不同行动学习发起者与不同的最终结果

发起人	对某个问题理清了思路 , 学员对该问题达成了共识	形成了相关的解决方案	解决方案落地到了业务中去	通过行动学习解决了业务问题	提升了学员的业务能力	提升了学员的领导力	实现了公司的战略转变或变革	开始关注行动学习，了解到了行动学习的意义与重要性
高层管理者（N=66）	56.1%	65.2%	50.0%	43.9%	56.1%	37.9%	15.2%	37.9%
人力资源部 (N=114)	64.0%	60.5%	48.2%	38.6%	55.3%	52.6%	11.4%	39.5%
业务部门负责人 (非高管)(N=29)	55.2%	55.2%	44.8%	48.3%	69.0%	34.5%	17.2%	31.0%

附表 12 您公司上次的行动学习项目在过程中是否进行阶段性反馈与回顾(N=211)

选项	数量	比重
是 , 定期进行	130	61.6%
是 , 不定期进行	58	27.5%
否 , 不进行阶段性反馈与回顾	23	10.9%

附表 13 您公司定期反馈与回顾的频率为多久一次 (单位：天)（N=126）

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
29	7	30	30

附表 14 您公司上次在项目进行阶段性的反馈与回顾时 , 除学员外 , 主要参与者有（N=188）

参与者	数量	比重
项目负责人	141	75.0%
学员的直线领导或业务部门的管理人员	113	60.1%
行动学习引导师	99	52.7%
Sponsor 或高管	94	50.0%
教练	78	41.5%
其他	4	2.1%

附表 15 您公司上次在项目进行阶段性的反馈与回顾时 , 使用的方式有(N=188)

方式	数量	比重
学员进行汇报 (Presentation)	122	64.9%
了解学员对行动计划的达成	106	56.4%
中期评估会议 (复盘)	96	51.1%
访谈	93	49.5%
问卷	53	28.2%
其他	2	1.1%

附表 16 您公司是否在行动学习项目**结束**时进行对整个项目的反馈与回顾(N=211)

选项	数量	比重
是	177	83.9%
否	34	16.1%

附表 17 您公司上次在项目进行总结性的反馈与回顾时，除学员外，主要参与者有（N=177）

参与者	数量	比重
项目负责人	146	82.5%
学员的直线领导或业务部门的管理人员	117	66.1%
Sponsor 或高管	105	59.3%
行动学习引导师	98	55.4%
教练	80	45.2%
其他	5	2.8%

附表 18 您公司上次在项目进行总结性的反馈与回顾时，使用的方式有(N=177)

方式	数量	比重
学员进行汇报 (Presentation)	126	71.2%
中期评估会议 (复盘)	93	52.5%
访谈	86	48.6%
了解学员对行动计划的达成	84	47.5%
问卷	49	27.7%
其他	3	1.7%

附表 19 不同发起者所面临的挑战（N=211）

	业务问题得到解决但学员个人能力没有提升	HR 对业务的了解不够深入	项目效果难以衡量	难以找到第三方合格的教练和引导师	行动学习结果难以落地	前期的选题和立项较难	高管的支持和投入不够	行动学习项目学员的投入不够
高层管理者（N=66）	18.2%	43.9%	53.0%	28.8%	57.6%	37.9%	21.2%	39.4%
人力资源部门（N=114）	21.9%	33.3%	64.9%	17.5%	55.3%	36.0%	36.0%	35.1%
业务部门负责人 (非高管)（N=29）	24.1%	31.0%	65.5%	13.8%	41.4%	44.8%	37.9%	41.4%

关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 20 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、等等，提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典，这三个奖项作为中国力资源业界内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。

欲了解更多详情

电话：021-60561858　传真：021-60561859
智享会官方网站 www.hrecchina.org
智享会官方微博：http://weibo.com/hrec
智享会微信公众账号：HRECChina

关于智享会调研团队

智享会调研团队关注人力资源热点话题，每年出版超过 20 份调研报告，邀约、采访并撰写超过 120 个企业实践案例。每本调研报告通过对数据分析和案例的研究，为企业人力资源专业人士提供数据参考和行业风向标，助力企业战略决策。

智享会的品牌调研有：中国人力资源共享中心调研，中国工厂蓝领员工调研，中国员工健康福利与健康管理调研报告，企业校园招聘实践调研报告，中国企业弹性福利实践调研报告，中国管理培训生项目现状与发展调研报告，中国人才管理状况调研报告等。

2016 年度智享会已出版以下调研报告：

- 第三届招聘渠道有效性与招聘成本调研报告
  THE 3RD RECRUITMENT CHANNEL EFFECTIVENESS AND RECRUITMENT COST SURVEY REPORT
- 第二届中国人力资源信息化管理调研报告
  THE 2ND CHINA HR INFORMATION SYSTEM MANAGEMENT SURVEY REPORT
- 中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告
  MAKING EMPLOYEE ENGAGEMENT HAPPEN SURVEY REPORT
- 第二届中国弹性福利实践调研报告
  THE 2ND CHINA FLEXIBLE BENEFITS PRACTICES SURVEY REPORT
- 2017 企业校园招聘实践调研报告
  2017 CHINA CAMPUS RECRUITMENT SURVEY REPORT
- 第三届中国工厂蓝领员工管理状况调研报告
  THE 3RD CHINA BLUE COLLAR WORKER MANAGEMENT PRACT ICE SURVEY REPORT
- 第二届中国高潜力员工发展项目调研报告
  THE 2ND CHINA HI-POTENTIAL EMPLOYEE DEVELOPMENT PROGRAM SURVEY REPORT
- 中国绩效管理实践调研报告
  CHINA PERFORMANCE MANAGEMENT SURVEY REPORT
- 第三届中国人力资源共享服务中心调研报告
  THE 3RD CHINA HUMAN RESOURC E SHARED SERVICES CENTER SURVEY REPORT
- 中国企业学习管理状况调研报告
  CHINA LEARNING MANAGEMENT LANDSCAPE SURVEY REPORT

  ……

您可以通过会员账号至智享会官网下载相关调研，或者联系智享会调研团队：rita.xue@hrecchina.org，021-60561858 。

中国企业行动学习实践调研报告

CHINA ACTION LEARNING PRACTICE SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。