

<<行动学习>>

图书基本信息

书名：<<行动学习>>

13位ISBN编号：9787300052663

10位ISBN编号：7300052665

出版时间：2004-5

出版时间：中国人民大学出版社

作者：达特里奇 等

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;行动学习&gt;&gt;

## 内容概要

中国企业如何实施行动学习 行动学习是企业发展不可缺少的工具。  
想一想我们现在的培训效果如何，变革效果如何，就可以看到我们是多么需要像行动学习这样把学与做紧密结合为一体的方法了。

应用行动学习有三个切入点：一是用于经理人员培训，可以有效克服目前企业培训与实际工作脱节，以及培训效果低下的状况；二是用于解决战略与运营问题，可以使企业摆脱单纯依赖外部咨询机构解决问题的方法，高质量地解决企业实际问题；三是用于组织与文化建设，可以以此落实组织与文化变革战略，增进不同部门人员的相互理解，提高组织的核心竞争力。

无论从哪个角度切入，其目标、效果都是双重的，既要发展人，又要解决问题。

实施行动学习的步骤 由发起人发起行动学习项目，包括确定研究的课题、指派具体负责人员或机构、提出要交付的成果和验收方式 行动学习的具体负责人（机构）制定实施方案、选择参加人员、寻找外部支持专家、落实经费 严格按照计划实施 按计划由发起人组织成果验收 行动学习成功的关键因素 领导重视 课题选择 资源投入 有效组织

## <<行动学习>>

### 作者简介

戴维·L·达特里奇(David L.Dotlich) 涉足学术机构、工商企业和政府机构的组织变革计划，具有20多年从事管理咨询活动的经历。

他曾在密歇根州和明尼苏达州的商学院从事过教学工作，并且是下列公司在组织变革、管理培训、发展战略等方面的高级管理顾问：强生公司、里维斯服装公司、国民银行、南方贝尔公司、斯普林特公司(Sprint)、耐克公司、利米特公司(Limited)、默克医药公司(Merck)、阿瑟·安达信公司、花旗银行等。

他是职业发展、生涯规划等领域中公认的心理学家，在心理学方面的成果十分丰厚。

他除了和詹姆斯·诺埃尔合作完成本书外，还与彼得·卡里欧(Peter Cario)合作撰写了《行动训练》(约瑟-巴斯出版公司，1998)一书。

## <<行动学习>>

### 书籍目录

第1部分 行动+学习=变革 第1章 行动学习的框架 第2章 真实的行动学习故事：三类行动学习 第3章 为什么要变革？——应对新商业社会的挑战第2部分 将行动学习付诸实践 第4章 领导力不是买来的——让领导者的转型真正到位 第5章 催生全球化领导人 第6章 打破职能部门和业务单位之间的壁垒 第7章 重画业务 第8章 释放创新思想，实施自主行动 第9章 要学会变革公司，就要学会变革人 第10章 融合技术和业务 第11章 清除客户与公司之间的壁垒 第12章 走向未来相关资源

## &lt;&lt;行动学习&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘 行动学习不是更好，而是与众不同。

更好意味着我们碰巧发现了某些有魔力的规则，但事实并非如此。

行动学习与其他单一的方法不同，它是综合性的——它给参与者的是一种认知的、情感的和以业务为中心的经历。

如果你想重塑某个人——如果你需要去改变一个人看待世界的方式，以及他在这个世界上的行为方式——你必须改变整个这个人。

其他的方法涉及的只是整体的一部分。

行动学习可能从其他领导发展领域借鉴某些方法和工具，但是它从多方向、在多层次上来影响人们的方式是独一无二的。

它提供了一种使转变成为可能的环境。

为了帮助你了解参与者在行动学习过程中的收获，让我们看一看参与者在一次小组活动中提出的设想。

行动学习小组建议为信用卡公司和花旗银行营业部的所有客户建立一个单一的800电话，由复杂的计算机系统支持。

这一想法是：在前端，呼叫者被计算机引导到最能满足其需要的银行业务代表那里。

这样做不仅能节省客户的时间，也能为银行方面节省资金、提高效率。

他们的建议中还有一个机动的后端概念。

当一名呼叫者被引导给一个信用卡公司的业务代表时，该业务代表可能了解到呼叫者刚刚从一个地区搬迁到另一个地区。

于是这个业务代表就可依据建议中提到的计算机/电话系统的支持，立即询问他是否对抵押贷款感兴趣；如果是的话，就很容易把这位客户介绍给其他业务单位的代表。

如果没有行动学习，即使是跨职能工作小组也很难提出这样的概念。

对于不同业务单位的经理人员来说，为空白领域的客户服务就像是给两个小孩一个玩具，他们一定会打起来。

但在花旗银行，经理人员能够超越这个思维定式，他们掌握了新型领导人所具备的全局思维方式。

职能部门经理是怎样被重塑的 当我们提及行动学习能够使领导人摆脱职能部门或业务单位的消极影响时，我们常常会遇到怀疑的目光。

人们能够接受用其他方式来实现重塑领导人，但是行动学习这种方式经常造成疑惑。

我们都清楚人是如何被塑造的——多年来只与一种类型的人一起工作，自然会产生根深蒂固的偏见和误解。

许多人已经看到，那些跨职能小组减少这些偏见和误解的努力都失败了。

这些跨职能小组确实把不同职能的人组织在一起，但是这种小组缺乏改造小组成员的力量。

比较典型的是他们获得了认知方面的经验，缺少情感方面的内容，而这对催化人们对其他职能部门感受的变化是十分必要的(在跨职能工作小组中，即使有情感因素的出现，也通常是偶然发生的，不是整个过程内在的一部分)。

行动学习拥有认知和情感两个组成部分。

为了向你展示它们如何协调一致，让我们看看布赖恩在参与行动学习过程中的真实经历。

布赖恩是美国技术公司的财务经理。

自从17年前拿到M趾学位之后，他一直从事财务工作。

作为行动学习计划的一部分，他被安排在一个由采购、网络、客户服务、市场营销和人力资源管理等部门的人所组成的行动学习小组中。

他们这个小组被要求去调查政府规制对公司的影响，并就此问题的解决提出一系列行动建议。

很快就有人提出一个建议并迅速得到小组其他成员的认可。

这个建议是，为了长远的市场机会，降低在本地市场的占有率。

然而，布赖恩起初非常抵制这个设想。

## &lt;&lt;行动学习&gt;&gt;

因为有财务工作的背景，他立即对该建议进行了成本分析，看到了该建议存在着亏损的可能性。布赖恩带头反对为公司提出这种建议。

这其中的争论和讨论对布赖恩很有帮助。

这是他第一次真正有机会进行深度对话，并与其他职能部门的人建立信任。

他了解到其他人大计的重点以及他们他们的经验，但他仍然坚持自己的职业观点。

他所学的知识告诉他，这替代方案具有很大风险，对公司来说甚至是极其危险的。

作为行动学习过程的一部分，360度反馈给参与者提供了从个人思想到小组行为的各个方面的真知灼见。

尽管布赖恩收到了一些关于他的财务敏感性的赞扬，他同时也收到了一些有关他顽固不化、固执己见的批评。

就像其他小组成员说的那样：“布赖恩，你是一个好人，也是一个聪明人，但对于别人的建议，你通常看它错误的一方面，而不是看它正确的一面。

”这对布赖恩有很大触动，但他并没有改变他的想法。

他认为，他们的问题在于，他们没有财务知识的背景；他所知道的许多可能导致错误的事情，他们不知道。

然而，行动学习小组还必须尽快就建议达成一致。

布赖恩和其他人意识到，行动学习并不仅仅是一个“学习体验”。

公司期待着他们采取行动，他们的职业生涯也受他们的行动效果的影响。

事实上，行动学习中的一个要求是，行动学习小组将依据每个成员的表现来对其进行评估，任何人都都会知道自己是否达到期望标准。

这种“外部的”激励给布赖恩一定的压力。

此外，他还主动给自己增加了一些压力。

他认为，能被公司挑选出来参加行动学习本身就是对自己的一种肯定，他希望能够做得更好。

他还受到小组中各类人员的激励，他发现这些人都非常聪明能干。

通过一次次聚会，他对小组其他成员有了进一步的了解。

争论和反馈使他审视自己的定位。

通过小组进行的研究和标杆分析，布赖恩接触到了一些新数据，这些数据又向他的定位提出了挑战。

布赖恩开始以一种不同的反应来对待批评了。

起初，他会不停地进行辩护。

现在，他会因自己拖累了小组而感到难过。

这是一种很奇怪的感觉，布赖恩描述说，“我总是强调财务，在美国技术公司，我对财务人员比其他人员更信任。

但是随着时间的推移，当我在‘突破领导力’（行动学习）小组中工作时，我开始了解并认可其他部门的人员。

就像《十二金刚》中说的一样，所行的人都必须共同去完成一个重要的使命，压力造就了团队的团结一致。

我几乎是无意识地把感情从财务部门转移到行动学习小组这边。

这种力量太强大了！”布赖恩没有被洗脑，也没有被大多数人的看法所动摇。

他开始在一个更高层次上进行思考，不再被他的职业偏见所禁锢。

在美国技术公司行动学习计划的一个愿景研讨会上，参与者被要求提出关于公司如何发展的建议。当他们向CEO汇报时，其中一个小组还没有达成一致意见。

该小组中一个叫丹尼斯的成员是一名财务经理，他非常谦逊，甚至有点沉默寡言。

然而在行动学习研讨会中，他表现得非常愿意与跨职能部门的人一起工作，并保持着开放的心态。

我（戴维）要求丹尼斯代表小组发言。

丹尼斯问我，他应该说些什么，我告诉他，要说发自内心的话，要真诚地讨论有关障碍的问题，要说出应该怎样去把握重要时刻。

这位财务经理真的这样做了，管理层也注意到了他的发言。

## &lt;&lt;行动学习&gt;&gt;

他对错误的认识和对找到一个解决办法的承诺都完全实现了。

他发言的结果是，他被选为美国技术公司负责行动学习转型领导小组的成员。

大众化：让人们经历这一过程 以上分析的重点是行动学习作为一个正式过程如何发挥作用。

然而它也能够非正式地发挥作用，这对于组织的未来也是非常重要的。

一旦公司举办了行动学习研讨会，就会出现大量变革代理人和新型领导人。

这一方法就会被充分地理解并广泛应用，并以一种不如本书讨论的那么正式的方式得以实施。

比如，在花旗银行，人们正在运用“团队挑战”模式去处理一系列问题。

花旗银行从不同职能部门和不同业务单位抽调了部分人员组成了一个小组。

运用行动学习工具和技巧去发现解决问题的新观点。

公司还有一个有关团队挑战的网址，描述了各个行动学习小组的项目；员工被邀请浏览这个网址，分享他们的观点，提供或者接受各方面的建议。

另外，团队挑战的战士们正在通过他们的领导活动推广行动学习。

他们中的许多人运用指导和反馈工具帮助其他人培养新型领导人所应具备的态度和行为。

他们也帮助其他人学习如何跨边界发挥作用，学习如何促进变革，正像他们从行动学习研讨会中学到的一样。

行动学习不是仅仅给领导人准备的精英计划。

这也许是迫在眉睫的需要，但是它最终会帮助广大员工开发新技能和处理难以解决的问题。

在花旗银行中出现的大众化应用将会自然地在任何组织中出现，使这些组织以多种不同的方式运用行动学习。

现在，尤其是在未来，人力资源部门在行动学习中将会扮演关键性的角色。

通过与业务经理相结合，人力资源部门的领导人在推动行动学习方面更容易发挥作用。

当他们在组织中的作用显现出来时，他们将被要求去创造公司的智力资产。

他们将被要求去挑战员工，推动他们去发展能力，激励员工从各种束缚中跳出来进行思维，让员工变得更有创造性，贡献出更多的新思想。

人力资源管理在未来会发挥更加积极的作用。

也许下面的建议是一种极端想法：他们将有目的地提高员工的不适程度，不是威胁辞退他们，而是通过挑战员工——尤其是领导人——来重新检验他们关于公司发展的思路。

智力资本将是21世纪有着巨大需求的财富，人力资源可以鼓励像行动学习这样的计划来聚集这种资本。

我们不想过分兜售行动学习，把它视为解决全世界所有公司面临的领导力问题的好办法。

人员招聘战略、接班人计划和许多其他的因素都会影响一个公司将如何处理好领导力危机。

我们的观点亦即这本书的观点是：企业需要将反思、反馈、跨职能小组的体验、“拓展性”项目以及其他行动学习要素引入公司中来。

这些要素所打造的新行为、新态度和新思想是应对危机的有效办法。

行动学习使一切活跃起来，并产生必要的动力重塑能够改变组织的领导人。

.....

## &lt;&lt;行动学习&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

译者前言行动学习对于中国大多数读者来说是一个新题目。

作为本书较早的中国读者，同时也是本书的译者，我愿在此将行动学习的功用、特点以及本书的内容结构做一介绍。

世界级企业变革的秘密武器 我们都对20世纪八九十年代世界级企业的变革耳熟能详。

谁不知道通用电气、IBM、霍尼韦尔、安达信这些公司成功实现转型的故事呢？可是，如果说它们的转型与变革的重要武器之一就是行动学习，你可能就有些吃惊了。

《杰克·韦尔奇自传》中曾提到，通用电气的成功变革是与克劳顿维尔管理发展中心的卓有成效的领导人员培训工作分不开的。

韦尔奇到每一个培训班上发表演说、与学员座谈，甚至要求他们书面回答他所提出的问题(作业)。

他在21年的CEO生涯中，与18000名学员面对面交流过。

而在书中，韦尔奇特别透露，克劳顿维尔的培训方式是革命性的，它采用的方式是行动学习。

事实正是如此。

本书作者之一，詹姆斯·L·诺埃尔从1984年起就在克劳顿维尔工作，并发起行动学习。

正如作者在序言中所说：“我认识到在克劳顿维尔发生的事情(应用行动学习)与发生在整个通用电气公司中的事情一样具有革命性的意义。

我们已经发现了一种方法，把具体职能型的管理者转变为跨职能的人才，把个人主义者改变成团队合作者，把人们的关注重点从自己的部门转移到客户身上。

显而易见，不仅是对于通用电气公司，而且对所有面临变革的组织来说，行动学习都是一种难得的宝贵方法。

除了通用电气的事例，本书的另一位作者戴维·L·达特里奇作为霍尼韦尔公司人力资源规划与发展副总裁，主持了该公司的行动学习；詹姆斯·L·诺埃尔后来又成为花旗银行的管理发展副总裁，运用行动学习的模式在花旗银行发起了“团队挑战”活动。

多年来，两位作者还在世界各地举行行动学习研讨会(或称“战略训练营”)，参与了包括美国技术公司、强生公司、阿瑟·安达信咨询公司、壳牌石油公司、万国银行、南方贝尔公司、北方电信公司、里维斯服装公司等众多世界级企业的成功变革活动。

因此，本书是作者们实践经验的总结，书中用大量的实例生动地阐述了行动学习的过程与方法，使得该书成为一部可读性、实用性极强的管理人员发展与组织变革指导书。

行动学习的特点与应用方法 正像本书书名所提示我们的，行动学习是企业将重塑领导人及企业自身合二为一的方法。

因此，在行动学习的全过程都体现了两类不同要素相统一的特点。

行动学习的目标有两个着眼点，一是发展或重塑领导人，也就是企业的各级各类管理者。

二是解决企业自身的战略或运营问题，其大规模的应用能够用来重塑整个企业的经营方式和组织文化。

两个目标相互支撑，正是行动学习的立意独特之处。

行动学习的过程有两种交替进行的活动。

一是集中的专题研讨会，参与者在研讨会上得到促人警醒、发人深思的观点和信息，学习开展行动学习项目工作的方法。

二是分散的实地活动，包括行动学习小组为解决实际的项目问题去实地搜集资料、研究问题的活动，也包括辅助性的团队建设活动。

通过历时数星期乃至数个月的几聚几散，参与者的领导能力和解决问题能力得以提高，组织的战略和策略问题得以解决。

.....

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>