

<<問題應該這樣解決>>

图书基本信息

书名：<<問題應該這樣解決>>

13位ISBN编号：9789861202372

10位ISBN编号：9861202374

出版时间：2010-8-23

出版时间：臉譜出版

作者：Michael Marquardt

页数：256

译者：鄭秀娟

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>

## <<問題應該這樣解決>>

### 前言

中文版序 行動學習到台灣 這本書能翻譯成中文，讓華文地區成千上萬的讀者閱讀，我感到十分榮幸。

本書於二〇〇四年首次以英文出版，向世界介紹了馬奎德式行動學習的六個基本要素和二個基本原則。當時使用行動學習的組織，在全球不過數百家而已，但是經過短短的六年，今日使用行動學習這個強大工具的組織已高達十萬家。

這戲劇般的成長數目，可以歸因於一個事實，比起以往的行動學習，該模式的行動學習更簡單卻更強大，一般組織能夠更迅速地把行動學習，納入發展領導力和解決問題的方案中，用最低成本，就能達到最高成效。

即使是不同文化或不同國家，行動學習也同樣有效，因為它根據的是人類、團體和組織行為的普遍原則。

行動學習已迅速成為世界各地公司廣泛應用的，一種寶貴的領導工具。

比起世界其他地區，在東亞地區，行動學習的發展十分快速。

在韓國、日本、馬來西亞、泰國、新加坡以及現在的中國，許多組織已經成功地使用行動學習，解決他們最棘手的問題，同時發展領導者，建立團隊和改造企業文化。

行動學習在東亞各地迅速開花結果，原因之一或許是儒家文化重視學習的關係。

許多西方企業文化把重點放在「行動」，認為「學習」打擾了職場運作，而東方文化較尊重持續學習的個人以及團體和組織。

另外，東亞地區的世界行動學習組織（World Institute for Action Learning，簡稱WIAL）和獲得認證的行動學習教練們帶來的影響和衝擊，也造就了行動學習成長的驅動力。

WIAL（www.wial.org）成立於二〇〇六年，其使命是促進行動和學習的均衡形式。

在新加坡、北京、廣州、上海、韓國、日本和台灣，很快地成立了活躍的WIAL會員機構。

為了確保學習和行動兩者的速度和成功，具有認證資格和技術的行動學習教練是很需要的。

數百名WIAL認證教練在會員機構受了完整的培訓之後，為東亞地區成千上萬的組織工作。

希望藉由這本書，台灣讀者能夠把行動學習引進到自己的組織和生活裡，並和世界各地的讀者一樣，享受到行動學習帶來的巨大力量和利益。

推薦序 東方人更需要行動學習 清宮普美代 日本行動學習協會代表 這本書，是我自己在培養行動學習教練時使用的教材，很高興它能夠被介紹給台灣的讀者。

第一次看到這本書，是我在美國喬治華盛頓大學唸研究所時，在馬奎德教授的指導下，實行行動學習專案時，深刻領略到書中所記載的內容是那麼完備明確。

之後回到日本，設立了日本行動學習協會，努力讓行動學習變得更普及，本書也是我們協會實踐行動學習的重要依據。

行動學習這個手法，可以促進組織及個人的覺察和變革。

但是，在一開始能會覺得很不可思議，而且有一點難以進行。

在東方文化中，「提問」是很難的。

但是透過行動學習的手法，可以感受到提問如何產生真正的學習。

我自己的經驗是，東方人一旦突破了提問的藩籬，就能夠產生真正具有共鳴的溝通。

這是東方人很重要的能力。

以提問為主的會議，不只促進個人的覺察及成長，也可以感受到組織中，前所未有的提問效果。

醞釀出容易提問的氛圍，雖然是本書談到的行動學習教練的任務，但我認為，這樣的任務同時也是東方型支援式領導力。

我從美國學成歸國時，剛好遇到日本的組織及企業想要追求成長，但卻又苦於停滯不前的時期。

對於想要追求變化，但又無法改變的組織來說，行動學習的手法非常有意義。

導入初期，行動學習被納入培訓方案的一部分，如NEC、豐田企車、富士全錄等企業，而現在如同麒麟啤酒一樣，有許多企業在公司內展開行動學習專案。

## <<問題應該這樣解決>>

期待台灣的讀者們，能夠利用本書展開行動學習。  
身為和各位一樣的行動學習實踐者，希望有朝一日能夠和各位相會。

## <<問題應該這樣解決>>

### 內容概要

要想徹底解決問題，必須先找出真正的問題點。

持續提問與反思是行動學習的一大特色，全球有越來越多組織透過這項強力管理工具，解決問題、培育領導者。

「過去二十年裡，我們利用行動學習成為一個學習型組織，士氣提高了，決策和執行也更迅速。

」——GE奇異公司「行動學習成功地協助我們將創業精神發揮到極致，並促使團隊成員合作及自由地交換想法。

」——西門子公司「行動學習提高企業整體表現，也提升了我們解決問題的能力、全球領導力和全球觀。

」——LG電子用提問找答案，在行動中學習「如果你關心組織的學習，

## <<問題應該這樣解決>>

### 作者簡介

美國喬治華盛頓大學人力資源發展中心教授。  
知名的教育家與企業顧問，也是全球行動學習學院的負責人，幫許多組織訓練管理人才與市場定位，包括萬豪（Marriott）、微軟、摩托羅拉、北電、美鋁（Alcoa）、波音、諾基亞、星座、三星電子、新加坡航空公司等企業，以及美國訓練與發展協會（American Society for Training and Development）、管理協會公司（Association Management Inc.）、海外教育基金、印尼、寮國、衣索比亞、尚比亞、埃及、科威特、沙烏地阿拉伯、土耳其、俄羅斯、牙買加、宏都拉斯和史瓦濟蘭等政府機構。培訓的經理人超過九萬五千名，並獲頒無數獎項，目前擔任聯合國職員學院的高級顧問，美國國家人力資源學院院士，也是亞洲學習型組織網絡的共同創始人。

他根據二十五年的研究，及訪談數十位確實採用提問型領導方式的領導者，為如何有效採用提問領導提供了最全面的基礎知識。

在領導力、學習、全球化、組織變革等專業領域，發表了超過一百篇專業論文，出版了《你會問問題嗎》、《問題應該這樣解決》、《建立學習型組織》（Building the Learning Organization，本書入選美國人力資源發展學會年度最佳著作）等書。

馬奎德的著作被翻譯成數種語言行銷全世界，總銷售量超過一百萬本，並經常受邀至澳大利亞、日本、菲律賓、馬來西亞、南非、新加坡、印度以及北美等各地演說。

## <<問題應該這樣解決>>

### 書籍目錄

前言誌謝第1章 行動學習力正在崛起行動學習：六大要素 / 單一問題模式與多個問題模式 / 平衡混沌與秩序的行動學習 / 讓行動學習發威的兩個基本原則 / 行動學習為何這麼有效 / 每個階段都重要 / 組織面臨的五大挑戰 / 行動學習如何有效解決這些挑戰第一部 應用行動學習的六大要素第2章 問題選定問題的標準 / 企業面臨的問題類型 / 行動學習問題的例子 / 行動學習小組的比較：單一問題VS多個問題 / 如何在行動學習小組中陳述問題 / 目前提出的問題可能不是最重要的 / 陳述問題時的偏見 / 問題是成功和成長的機會第3章 小組如何選擇小組成員 / 行動學習小組的規模 / 小組的期望和當責 / 小組多樣性非常重要 / 行動學習小組成員的角色 / 行動學習成員：自願的或指派的？ / 小組團結一致並活用外部資源 / 讓所有性格類型的人都能共事 / 小心專業知識專家 / 虛擬的行動學習小組 / 越合作的小組越成功 / 高效能行動學習小組的特徵第4章 提問與反思提問力量大 / 提問好處多 / 只有在回應提問時才能發表意見 / 提問可以增強及推動知識 / 行動學習提問的類型 / 怎樣才是好提問？ / 誰來提問？ / 反思和反思式詢問 / 對話和反思式詢問 / 行動學習中的對話和創新思維 / 大哉問的藝術第5章 行動策略問題解決的手法 / 問題解決的系統思考 / 釐清和壓縮時間框架 / 全天制VS非全天制 / 行動學習中問題解決的階段 / 行動學習四個階段的時間分配 / 行動架構 / 解決問題和發展行動策略的系統和工具 / 行動的威力第6章 個人、團隊和組織學習每個成員學習的責任 / 創造、發展和擷取學習 / 行動學習如何產生學習 / 行動學習創造的知識類型 / 程式化知識和團體創造的知識 / 行動學習中的能力開發 / 行動學習為何如此豐富而切身 / 行動學習經驗的強度和威力 / 行動學習中的學習力第7章 教練為什麼要設定把重點放在學習？ / 行動學習教練由誰擔任？ / 營造小組的學習氣氛 / 提出問題：教練所為與應為的 / 教練的介入權力 / 教練應該參與解決問題嗎？ / 引導VS教練 / 激勵VS授權 / 介入和詢問 / 後續詢問 / 詢問的藝術和技術 / 提問力量大 / 教練會談的流程加速學習 / 行動學習教練的價值 / 行動學習教練額外的角色 / 成功教練的技能和屬性 / 行動學習教練的影響力第二部 應用行動學習的十二個步驟：導入、實施和持續第8章 導入行動學習步驟一：獲得管理高層的支持 / 步驟二：進行一次前置工作坊 / 步驟三：挑選專案、問題或挑戰 / 步驟四：選擇與訓練行動學習教練 / 步驟五：確定成員和建立行動學習小組 / 步驟六：對行動學習小組說明第9章 實施行動學習步驟七：進行並落實行動學習會議 / 步驟八：重新定義問題和制定行動策略 / 步驟九：先行測試並建議行動 / 步驟十：實施行動策略第10章 維持行動學習步驟十一：結束活動，擷取小組的學習收穫 / 步驟十二：評估方案的價值和力量並擴大到整個組織

## <<問題應該這樣解決>>

### 章節摘錄

前言 我最近進行了一次行動學習的工作坊，對近五十多位美國政府部門的訓練總監進行培訓。簡單說明和示範行動學習之後，這些成員隨機組成八個小組，各組分配一名志願者擔任行動學習的教練，花了幾小時處理他們帶來的問題。

在行動學習工作坊結束時，我詢問每一位提問者，這個活動是否對他們有幫助。

每個人都很激動地回答我：「是的！」

志願擔任學習教練的人，代表每一組總結他們的活動，每位教練都迫不及待的誇獎自己小組如何順利進行分析問題，以及自己學到的寶貴收穫。

最後，教室前面的一桌，有位訓練總監站起來問我：「難道每一次行動學習都可以進行得這麼順利嗎？」

對他，及對所有拿起這本書的讀者，我的答案是：「是的，行動學習每次都能夠進行得很順利！」

根據過去十年來，數百場行動學習專案的經驗，我越來越確信，行動學習具有這樣的力量，而且每次都可以成功。

如果行動學習的關鍵要素都齊全了，行動學習非常是驚人的，它有一貫的能力可以：(1) 以真正創新的永續策略，確實地有效地解決問題和挑戰；(2) 發展團隊，可以不斷提高自身的執行能力和適應力；以及(3) 在個人、團體、組織甚至是社區，擷取、詮釋和應用寶貴的知識。

自一九四〇年代雷格·瑞文斯 (Reg Revans) 在威爾斯和英格蘭的煤礦場首次引進以來，行動學習已經行之有年。

但在過去短短幾年，它已經開始席捲全球，全球百大公司拿來應用在解決關鍵問題和發展領導力方面。

例如波音公司 (Boeing)、三星 (Samsung)、奇異電氣 (GE) 等大公司，或如費郡 (Fairfax County) 公立學校和美國陸軍等公共機構，以及其他世界各地的中小型企業。

透過這本書，你會發現這些組織及其他組織，因為使用行動學習而達到組織活化，而且每一次都可以成功地使用行動學習。

行動學習的成功要件 簡單來說，行動學習是一個非常簡單的方案，由一群人處理實際問題，並且在處理問題時學習。

然而，要提高行動學習的成功機率，則涉及一些要素和規範 (基本原則)，本書內容會提到這些要素和基本原則，包括重要而緊迫的「問題」、四至八人的多樣性「小組」、「提問」的過程、實踐「行動」、承諾「學習」和行動學習「教練」。

規範包括「先提問後陳述」和「在行動之前、中、後都要學習」等。

行動學習能夠這麼有用，是因為它徹底結合了管理科學、心理學、教育學、政治學、經濟學、社會學和系統動力學的理論，從中吸取許多理論的最佳範例和原則。

行動學習擁有極大的力量，因為它有助於加強和捕捉每位小組成員最好的思想，並提高成員自己的能力。

行動學習的五大好處 過去十年中，在世界各地，我曾有機會與成千上萬的行動學習小組一起工作，我和這些世界頂尖的行動學習參與者分享了我的想法和許多最佳範例。

本書的目的，就是為了分享我的經歷過的和學習到的內容。

行動學習是一個相對簡單的過程，內容雖然簡單，我卻發現如果使用某些主要原則和做法，可以讓行動學習從成功變成卓越，從一種死板板的組織工具變成改造整個組織的動力。

這本書描述了行動學習的每一個要素，以及為什麼這些要素對行動學習是不可或缺的。

透過案例的成果和使用者的推薦，本書清楚地說明有多少機構實施行動學習，以實行後成長的樣貌。

這也說明任何組織，都可以同時有效地實現行動學習的五個主要好處：問題解決、領導力發展、團隊建構、組織變革和專業學習。

本書介紹行動學習的基本要素和原則，以及行動學習中先進的、最新的創新手法，包括行動學習教練的角色和提問，平衡秩序和混亂的最大創造力，讓你可以組織內一步一步地介紹和持續使用行

## <<問題應該這樣解決>>

動學習。

本書概述 第一章概述行動學習的六個基本要素和兩個關鍵的基本原則。當前的環境，組織面臨五個的主要挑戰，行動學習可以如何幫助企業有效地因應這些挑戰。第一章還強調行動學習對團體、個人和組織的重大貢獻。

第二至第七章詳細探討行動學習方案中的六大要素。第二章說明行動學習中問題的標準為何，如何最恰當的對小組簡介這個問題，小組應該如何處理這個問題，並區分單一問題小組和多個問題小組。

在第三章，我們說明小組這個要素，包括小組成員的多樣性、理想的人數規模、連續性、角色和特點。

第四章介紹提問的過程，並討論提問的重要性和小組規則「說明只能在回答提問時提出」。

第五章說明問題解決、目標設定、策略發展行動，第六章是透過行動學習過程，達到個人、團隊和組織學習。

第七章描述行動學習教練的角色、責任、權力和提問。

第八章介紹組織如何引進、實施和維持組織中行動學習的十二個步驟，每個步驟都提供了可應用的具體策略。

本書也舉出許多企業案例，說明世界各地的組織如何成功地在組織內部導入行動學習。我們也會提及他們面臨的挑戰及成功經驗。

在每一章的最後還有確認清單，引導讀者自己理解及執行行動學習。

行動學習：二十一世紀的強力工具 對想在二十一世紀成功勝出的個人、團隊和組織而言，行動學習讓人振奮，它真的是很棒的工具。

越來越多人我們的生活和組織中體驗到行動學習的力量與好處。

我希望有更多的人能夠分享這美麗而充滿驚喜的行動學習旅程。

如果應用了在本書中提供的原則和做法，你將會感受到行動學習確確實實是強大的工具，而且每一次都能成功。

祝你好運！

...看全部



<<問題應該這樣解決>>

媒体关注与评论

「本書中介紹和實踐行動學習的十二步驟是一個必定會成功的方法以用來在任何組織中優化行動學習的力量。

」 - - 高級人力資源管理幹員，Chevy Chase銀行 / 蘇珊．懷絲（Susan M. Wise） 「這本DIY手冊為行動學習提供了實踐準則，並強調在學習設定中對自我和他人提問的重要性。

這是一本為OD專業人員準備好的參考書，可用來訓練以成人學習原則來開發個人、團隊和學習組織的專家。

」 - - 美軍人力開發專家 / 羅伯特．理查（Dr. Robert A. Richer） 「我

<<問題應該這樣解決>>

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>