

# 行动学习的本质

作者：雷格·瑞文斯（Reg Revans）

行动学习的本质

ABC of Action Learning

（英）雷格·瑞文斯（Reg Revans） 著

郝君帅 赵文中 沈强铭 译

ISBN: 978-7-111-55145-4

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

## 目录

[推荐序一](#)

[推荐序二](#)

[推荐序三](#)

[前言](#)

[编者注](#)

[第1章 行动学习的基本假设](#)

[1.1 程序性知识](#)

[1.2 学习等式](#)

[1.3 行动学习的20个假设](#)

[1.4 行动学习的科学研究方法](#)

[第2章 行动学习的要素与流程](#)

[2.1 行动学习的选题模式](#)

[2.2 个人与小组](#)

[2.3 发起人、委托人、委托人小组和参与者](#)

[2.4 难题，而不是谜题](#)

[2.5 学习等式](#)

[2.6 小组的重要特征](#)

[2.7 导入培训](#)

[2.8 项目的四个阶段](#)

[2.9 项目支持会议](#)

[2.10 小结](#)

[第3章 管理者特质](#)

[3.1 遵从过去的成功经验](#)

[3.2 效仿成功管理者](#)

[3.3 立刻采取行动的惯性](#)

[3.4 习惯发号施令](#)

[3.5 根据管理者特质设计项目](#)

[3.6 管理者特质的行动转换](#)

[3.7 小结](#)

[第4章 高管态度的影响力](#)

[4.1 12种高管态度](#)

[4.2 高管态度对项目结果的影响](#)

[第5章 行动学习的哲学](#)

[5.1 反思与行动：做中学](#)

[5.2 管理者是行动反思者，也是学习践行者](#)

[5.3 难题在行动中解决，小组在反思中成长](#)

[5.4 从小组到学习社群](#)

[5.5 行动与学习密不可分](#)

[5.6 改变自己，影响他人](#)

[第6章 行动学习不是什么](#)

[6.1 行动学习与工作轮岗](#)

[6.2 行动学习与挑战性任务](#)

[6.3 行动学习与案例研究和商业模拟](#)

[6.4 行动学习与团队动能活动](#)

[6.5 行动学习与专家咨询](#)

[6.6 行动学习与运营研究](#)

[6.7 行动学习与管理常识](#)

[6.8 为什么行动学习有所不同](#)

[第7章 导入行动学习的经验](#)

[7.1 早期接触](#)

[7.2 正式了解](#)

[7.3 激发动机](#)

[7.4 建设性游说](#)

[7.5 高管决策](#)

[7.6 项目设计](#)

[7.7 前期研讨会](#)

[7.8 导入行动学习的经验交流](#)

[第8章 企业犹如一个学习系统](#)

[8.1 本章简介](#)

[8.2 系统中的系统](#)

[8.3 职能管理与系统管理](#)

[8.4 管理技术题外话](#)

[8.5 企业犹如一个学习系统](#)

[8.6 自组织学习系统的特质](#)

[8.7 自组织学习势在必行](#)

[参考文献](#)

[相关信息](#)

# 推荐序一

## 行动学习：推动个体学习迈入组织学习

在介绍和实施行动学习的时候，我们经常被问到以下问题：

解决问题的方法很多，行动学习在解决问题方面的特色是什么呢？

作为人才发展的最佳方法之一，行动学习是如何在解决问题的同时发展能力、促进反思的？

在团队学习中，行动学习是如何促进个体学习转化成组织学习的？

我们带着这些问题，回到行动学习的起源寻找答案。

行动学习是在20世纪70年代由英国管理思想家、行动学习之父雷格·瑞文斯（Reg Revans）提出来的。从一开始，行动学习就有一个认知，即在解决问题的过程中，学习是开发突破性思维和取得重大成功的关键。这种学习往往是由一个具有挑战性的真实问题所驱动的，这使参与者必须整合各自观点来集体解决问题，在这个过程中学习的发生是直接的、有用的、多层面的。

百年基业作为国内行动学习和引导技术的领先者，专注于行动学习的研究、实践与传播，和多家国际主流行动学习流派及专业机构合作、学习，如经典流派国际行动学习催化中心（CALF）、行动反思学习（ARL）机构，以教练为中心的流派国际行动学习协会（WIAL），业务驱动流派BDAL全球行动学习联盟等。为了将行动学习理论与实践系统性地介绍给中国企业，机械工业出版社华章公司携手北京百年基业管理顾问有限责任公司（百年基业），精心翻译整理了瑞文斯的经典之作《行动学习的本质》，我们为本书总结了四大特点，在此为各位读者展示其深刻内涵的冰山一角。

### 1.开宗明义，正本清源

在第1章中，瑞文斯先生提出了行动学习的20个假设，并通过第2章介绍了行动学习的4个要素，在第6章则将行动学习与另外7种方法进行了对比，为行动学习正名。他明确指出，行动学习不是纸上谈兵，而是在可能面临失败风险的行动中学习。通过阅读这些内容，各位读者可以明确行动学习的边界，这便于在应用中根据现实状况创新。

### 2.流程清晰，导入落地

本书的第2章中，除了行动学习的要素外还介绍了行动学习项目的4个阶段和6个流程，而本书第7章则对行动学习导入进行了详细描述。他强调了导入阶段的助产士角色，有助于帮助我们更好地为企业引入行动学习。

### 3.系统分析，人性洞察

本书的第3章，介绍了管理者的4种典型思维特质，可能对行动学习项目造成障碍；同时本书第4章，也介绍了在项目中高管常见的12种态度，并阐述了这些态度对行动学习的积极和不利影响。瑞文斯先生对于人性的深刻洞见，可以帮助读者在行动学习项目中把握各种项目参考者的心态。

### 4.前瞻思考，预见未来

让人惊叹的是，瑞文斯先生在1983年就提出了组织学习系统的概念，提倡打破职能管理各自为政的弊端，同时他更加明确地提出了用行动学习推动组织的自主学习。这些33年前的观点在当今互联网时代仍有极大的借鉴意义。

在翻译的过程中，我们发现，瑞文斯先生在书中并没有使用大量的文笔描述工具、方法、技巧，而是从多角度，深入浅出地描述了行动学习的本质。在这些描述中，对企业内人员面对行动学习的态度的深刻洞见，以及对企业人才发展未来趋势的先见之明，都给我们留下了深刻的印象。由于时代的差异，瑞文

斯先生的文字对于现代人来说不免晦涩，为准确展现出其深刻内涵，翻译审校小组付出了巨大的努力。

本书隶属于行动学习系列丛书，丛书共计5本，从多个角度立体地诠释了行动学习的本质及其应用，现简要介绍其他4本书（这4本书已经上市，均由机械工业出版社出版）。

《行动学习催化秘籍》由国际行动学习顶级专家迈克·佩德勒（Mike Pedler）和克里斯蒂娜·阿博特（Christine Abbott）联手所著。基于瑞文斯的经典行动学习理论，构建出行动学习催化师的三大核心角色和培养认证体系。

《行动学习应用：全球最佳实践精粹》是国际行动学习协会（WIAL）主席迈克尔·马奎特教授的著作。该书是一册行动学习全球最佳实践的应用汇编，列举了9种行业下的33个真实案例。

《探询式领导：如何通过问题发现正确的解决方案》是国际行动学习协会（WIAL）主席迈克尔·马奎特教授的另一本全球畅销书。本书将告诉你怎样有针对性地问对问题，怎样通过有效的提问提升自己的自信心和创造力。

《改变提问，改变人生》（第2版）是北美知名的提问力专家梅若李·亚当斯博士全球畅销的一本关于提升提问式思维的著作。本书可以帮助我们将自己的态度从惯于评判、简单粗暴地下结论，转变为好奇谦逊、思虑周全地提问，从而培养富于创造性地解决难题的品质。

想要了解更多信息，请访问[www.gene100.com](http://www.gene100.com)、[www.csac.cn](http://www.csac.cn)或关注微信公众号“行动学习引导派”或“CSAL行动学习社群”。

感谢机械工业出版社华章公司袁璐老师的鼎力支持和悉心指导，感谢各位译者专业精准的翻译，感谢百年基业许多同仁的大力支持与帮助！尤其在刚刚翻译审校完成的《行动学习的本质》的过程中，特别感谢郝君帅、赵文中、沈强铭老师，百年基业研究院的伙伴刘杨、窦天剑、田云和鹿甜甜的全力协助。没有他们的帮助，就没有这本书的顺利完成并为本套丛书的收官画上圆满的句号。当然在本套丛书的译校过程中，由于我们水平有限，难免有错误失当之处，欢迎批评指正。

是为序。

唐长军 创始合伙人百年基业研究院院长

郝君帅 董事合伙人首席行动学习催化师

CSAL中国行动学习协会

北京百年基业管理顾问有限责任公司

2016年9月1日于北京

## 推荐序二

### 正本清源，探寻行动学习的真谛

几天前，接到我原来的同事、现任百年基业行动学习首席催化师郝君帅的来电，希望我能够为他们刚刚翻译的一本行动学习书籍写个推荐序。当时有些纳闷，目前市面上已经出版的行动学习相关书籍已经有十几种了，为什么还要引入、出版国外的行动学习书籍呢？当我收到郝君帅寄来的书稿，看过后理解了百年基业翻译的初衷。这本书是公认的行动学习法创始人雷格·瑞文斯专为介绍行动学习而写的，其中包含了瑞文斯关于行动学习研究和发展的精髓。

百年基业向国内的行动学习研究者和实践者翻译和推荐这本书，真正的用意是正本清源，向国内介绍行动学习的真谛，以促进行动学习在中国更好的发展。

众所周知，行动学习引入国内始于1998年，是由时任中组部培训中心主任陈伟兰老师领导的团队完成的。很荣幸我当时就在这个团队，亲自参与了整个过程，并且参与了行动学习方法在甘肃省贫困地区的中高级公务员培训项目的处女秀，之后又经历了行动学习在华润集团的引入和发展壮大。

作为行动学习在中国发展的见证者和实践者，在这近20年的培训推广行动学习的时间里，我一直在想一个问题：在众多的管理培训方法中，为什么行动学习会受到越来越多的管理者的喜欢，为什么行动学习在越来越多的优秀企业中得到应用？看了瑞文斯这本书，我深受启发。

当今世界变化越来越快，新事物、新问题层出不穷，已有的管理理论，过去已经证明的成功的管理方法，面对新的问题难以给出令人满意的解决方案，此刻，行动学习方法应运而生。行动学习方法的真谛就在于一个“实”字，真实的人在真实的时间内解决真实的问题。

首先，参与行动学习讨论的人一定是真实问题的拥有者，对管理实践中的问题有切实的感受，对问题形成的环境和成因有真切的看法，在行动学习的氛围中，表达出对问题的真实观点，尽管可能是不全面的，但一定是真实的。行动学习创造性地将上述参与者片面但真实的观点汇集起来，进行客观分析，形成理性且系统的解决方案，方案的制定者同时又是方案的执行人，解决问题的意愿一定是强烈的，遇到困难时努力克服的自觉性也一定会强过领导的指令或外部专家给出的解决方案。

其次是在真实的时间，就在问题发生的过程中，讨论问题，探究解决办法，这样问题产生的环境相对来说是确定的，解决方法的有效性、针对性自然就好于以往历史成功经验的借鉴。

再次是解决真实的问题，面对现在存在的自己工作中的问题，行动学习的参与者们，热情高涨，领导见到实效，对行动学习更加支持，形成良性循环，出现了今天行动学习培训受到各方管理者广泛欢迎的局面。

当然要做到这些，还需要了解掌握行动学习的方法，在本书中，瑞文斯详细介绍了行动学习项目的整个过程设计和实施，通过结构化的反思和研讨活动，让管理者跳出书本，更加全面地认识自我，更加开放心态，更加能够接受变革。

行动学习概念不是新鲜事物，中外很多前人都做过阐述，但是瑞文斯将之系统化，形成了一种具体的方法论。就像瑞文斯在书中所谈到的：“看莎士比亚喜剧，虽然其中文字一直和老字典里的一样没有变化，但让我们印象深刻的，是莎翁对我们熟悉文字的驾驭，如此美妙的修辞和类比，有时让我们陶醉其中，而且总能有新的感悟。”

如果你希望了解行动学习，特别是希望了解行动学习的本质，我强烈推荐你阅读这本书，因为你会发现，行动学习的内涵远比那些“只把行动学习当成解决问题的头脑风暴”的观念要深得多。

冯毅华润医药集团高级副总裁

2016年9月1日



# 推荐序三

## 向大师致敬

身处企业大学，作为一名成人教育工作者，我一直提醒自己要“不忘初心”，时刻把传递企业文化、服务企业战略、服务重点工作、服务员工成长放在本职工作的首位。因此，当我1996年第一次接触到“行动学习”时，其“问题导向”“在干中学”“群策群力”等核心理念一下子就吸引了我。自此，也就开始了行动学习在中国银行的实践。领导的认同、同事的支持、学员的参与、题目的选择、引导催化技术与经验的累积……其中的酸甜苦辣相信每个实践过行动学习推广、组织的人都会有相同或相近的体味。但也正是由于我们的坚持，才有了此后丰硕的成果，2010年，我们编著出版了《行动学习之实践——中国银行的探索》；2011年，我们行动学习的成功实践获得了哈佛商业评论第五届管理行动奖。

积跬步、致千里，20年后，中国变化的广度与深度都大大超越以往，各种规模各种类型的组织遇到的挑战和困难，面临的环境的复杂程度也越来越高。各式各样的学习方法层出不穷，但没有任何一种方法能超越行动学习。我发现行动学习在组织中的应用越来越广泛，许多人才发展项目都会加入解决具体问题模块。随着时代的发展，行动学习价值凸显，愈发显得有生命力。

自瑞文斯起，行动学习作为一种方法论，已经得到多次修正，既有越来越好的修改，也有变得糟糕的改动。因此，重读瑞文斯经典之作《行动学习的本质》，能够帮我们正本清源，明晰边界。在这本书中，瑞文斯提出了行动学习的哲学和假设，提出了行动学习区别于其他学习方法的典型特征。他把企业作为一个学习系统来论述，论述了如何运用行动学习，如何更好地推进组织学习，因此，本书集合了瑞文斯的智慧和预见，强烈推荐给组织中的经理人和人才开发从业者阅读。

近年来，百年基业作为中国行动学习的引领者和探索者，带着“取真经”的专业态度，翻译了许多行动学习的专著，不断在国际行动学习论坛上发声，同时在大大小小的国内论坛上分享行动学习的组织实践，正本清源，求真务实，非常期待百年基业继续精耕行动学习，使更多的中国企业和组织因此而受益。

李秀华 中国银行国际金融研修院副院长

2016年8月23日



# 前言

本书的观点源于本人过去30多年的行动学习经验，总结成册为的是帮助那些参与行动学习并希望为这一学习方法做出贡献的人士。虽然许多实践者来自运营管理层，但我们也清晰地看到，行动学习正在吸引着越来越多的来自其他领域的人士，比如教师和医生。行动学习，对于“做中学”这一观点的重新认识和挑战性尝试，也为我们有效解决问题探索出各种创新的方法，其效果与目前注重理论的高等院校所提供的方法论相比毫不逊色。

行动学习致力于与渴望解决难题的人一起共同努力，达成最佳效果。这需要与相关利益方一起设计、一起实施。本书把过去行动学习的观点和做法进行了总结，这样会省去新人不必要的尝试，当然这些观点和做法也不是一成不变的。基于全球实践经验，本书总结出的行动学习主要关键点有：行动学习的哲学与假设、小组、委托人、委托人小组、学习社区、行动学习选题模式、管理者特质、项目的四个阶段、反思与行动、高管的态度、导入的经验等，这些要点在本书中均有论述。

一些读者可能会觉得本书中的一些内容讲述过于简略：比如2.8节中的3个诊断性问题与调研，还有关于行动科学的主题是应该长篇论述的，本书却没有赘述。行动学习的作用就像一套彩笔，画者根据所需可以绘制出不同解决方案的图案，而画出来的多彩图案还是留给市场去评判吧！这些图案形成了管理培训市场许多不同的特色品牌：有的叫“管理行动小组”，有的叫“高管交流提升会”，内容从学习实践到精神修炼，皆有涉猎。无论如何，现在仍有不少人在努力探究行动学习的本质，同时也在努力为其起个更有市场号召力的名字。

行动学习不是新鲜事物。如同所有有机体的生长，相对于获取新知识，其发展更多地取决于对过去熟悉观点的再诠释。本书中的论点对学生和做决策的管理者来说并不陌生。即使对相关主题不熟悉的旁观者来说，也能从相对新的主题中体验到熟悉的东西。这就好比看莎士比亚戏剧，虽然其中的文字一直和老字典里的一样，没有变化，但让我们印象深刻的是莎士比亚对我们所熟悉的文字的驾驭，如此美妙的修辞和类比，有时让我们沉醉其中，而且总能有新的感悟。

在这里之所以强调一下这些简单道理，是因为我经常听到人们说，经理人解决问题时彼此讨论和相互参观，这些都是“行动学习”。我希望人们读了本书后能够意识到：“行动学习”所包含的，比经理们的彼此讨论和相互参观要多得多！

雷格·瑞文斯

Tilstock 21号

惠特彻奇

什罗普县

SY13 3NS

1998年3月

# 编者注

《行动学习》在这之前有几个早期版本，其中第1版在福沃德工程集团培训项目（Forward Engineering Group Training Scheme）的支持下于1978年在伯明翰发行，而更完整的版本则于1983年在布罗姆利（Bromley）出版发行。本版在后者的基础上做了一些修正和补充。

具体改动如下：

与1983年版相比，在第2章“行动学习的要素与流程”和第6章“行动学习不是什么”中各删除了5页内容。前者只是根据比利时校际项目对行动学习的四种选题模式（见本书第2章）做进一步说明，后者删除的1983年出版的部分内容缺乏时效性。

本版对1983年版补充的内容主要有：

（1）一个新的章节：第8章“企业犹如一个学习系统”（源于《行动学习起源与发展》（The Origins and Growth of Action）一书的第26章）。

（2）在第7章后面补充了新的内容，包括行动学习讨论的14个议题，清单设计源自早期的1978年版，而1983年版并未涉及这项内容。

（3）本书最后补充了瑞文斯等人的主要文献介绍。

其他针对原文的调整则主要是为了使其简单易懂。我简化了一些长句子和段落，改动并补充了一些标题和名称，调整了一些格式，也更新了一些术语，比如用“colleague”代替了“fellow”，用“staff”代替了“subordinates”等。这些改动会引起争议，但我这样做的目的是让更多的人能够阅读这本权威著作，能够更好地领略经典中的智慧。当然，如果你不仅阅读，还要采取行动，那你肯定会得到瑞文斯先生最大的祝福！

迈克·佩德勒

2010年11月

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《行动学习的本质》雷格·瑞文斯 (Reg Revans) 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1122.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

