

三人行

2/3

三人行，必有我思

2009年2-3月合刊



Contents

目 录

◎ 众行论道

| | |
|-------------------------------|----|
| 打造基业长青的企业，做基业长青的老板 | 02 |
| 商业的本质与追寻（一）：兼论企业家的使命与责任 | 09 |

◎ 培训吧

| | |
|----------------|----|
| 手指·月亮·讲师 | 01 |
| 浅谈培训价值 | 11 |

◎ 看电影，学管理

| | |
|----------------------|----|
| 品《赤壁》，戏说企业文化建设 | 06 |
|----------------------|----|

◎ 众行快评

| | |
|--------------|----|
| 给，还是要？ | 13 |
|--------------|----|

◎ 屠书馆

| | |
|---------------|----|
| 越不凡，越平凡 | 15 |
|---------------|----|

◎ 大视野

| | |
|-------------------------|----|
| 行动学习：隐性知识显性化的最佳实践 | 17 |
|-------------------------|----|

手指·月亮·讲师

■ 全飞（众行集团 市场部主管）

无尽藏尼问禅六祖慧能：我研读《涅槃经》多年，却仍有多处不甚了解，还请不吝赐教。

六祖慧能：我不识字，请你将文字念出声，或许在下能略解其中的真理。

无尽藏尼不屑：你连字都不认得，如何能了解其中的真理？

六祖慧能：真理和文字是无关的！真理象天上的明月，而文字却象你我的手指……

六祖慧能用手指着明月道：手指可以指出明月的所在，但手指却不是明月，看月也不一定要透过手指，不是吗？

少读佛经，及至此段，总欣欣然若有所得，而后却“道理是真，可是全无用处”。

及至进入大学，初任学生社团干部，每次登台演说，总是手足无措，演讲内容当然也就语不成句了。偶然一个机会，看了一本卡耐基关于演讲的书，书名已经记不起了，但其中一句，至今铭记：演讲的目的不在于表现自己，而在于阐明观点！得此一语，再有登台，便将全部精力放在自己要阐明的观点上，手足无措的紧张也就烟消云散了，演讲自然就能博得台下喝彩声一片了。

而今涉足培训行业，坐下沉思：“指月喻语”和卡耐基大师的话似乎是异曲同工，都在向我们说明着“培训的质量的高低，不在培训的形式多么花哨，而在于要传授的知识和技能是否对受训人及其企业有用”。

对企业而言，“课程体系”、“讲师队伍”、“流程管理”构筑了企业培训体系的金三角，“课程体系”恰如“月

亮”，而“讲师队伍”就是指向月亮的手指，不能以手指的长短来衡量月华的美丽，当然也就不能以内训师人数的多少来判断企业培训水平的高低。

而对于培训师自身水平高低的划分，同样也套用一下“指月喻语”：轻盈一点，便能让你领略月华四射，这是“大师”；抬手一指，让你准确知晓了月亮的位置，这便是“良师”；挥手画一大圈，喏，月亮大概就在这个范围，这是“庸师”；手舞足蹈，兰花指挡在你眼前，让你丝毫捕捉不到月华的魅力，此为巫师！



打造基业长青的企业

做基业长青的老板

■ 刘永中（众行集团 总裁）

“

在《三人行》杂志的创刊号上，我写了一篇《如何提升培训管理者的影响力》，陆续收到一些反馈。在文章中，我画了四个圈，从知识引入——解决问题——体系建立——企业文化。其中，企业文化的外延最广，它被提得做多，但也操作最难。如何建立和管理自己企业的企业文化，值得探讨。

关于企业文化，有上百个定义，近千种说法。爱德加·沙因的概括最为精辟：“企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的，为大多数成员所认同的，并用来教育新成员的一套价值体系（包括共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则等）。”

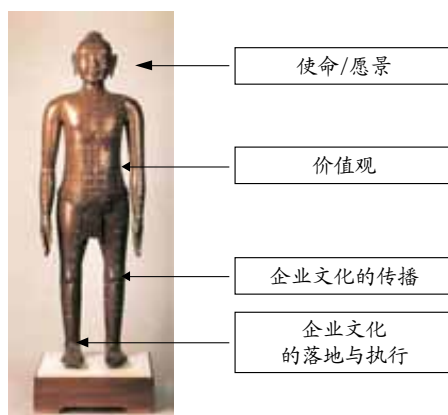
柯林斯在《基业长青》提出，理念对现实的指导的确是重要的，正是“有一种核心理念指引和激励公司的人”使公司基业长青。只不过这种理念不是无中生有地产生的，而是那些基业长青公司实践的产物，是这些公司成功经验的总结。

那么，如何建立和管理优秀的企业文化，使得企业基业长青呢？

”

在多年的管理咨询工作中，曾经和客户一起感受过这种困惑。关于这方面的理论，我们已经听得够多。我们认为，必须要有也肯定会有系统的工具和方法来帮助企业去解决这个问题。俗话说，越平凡，越不简单。这两年静下心来整理之前所有的经验，我发现很多时候我们都把这个问题复杂化了，或者说，这个问题本身就不复杂。

众行企业文化
经络模型



上图是我所总结出来的企业文化经络模型。以古代铜人为模型，将企业文化的建设分为四个层次：确立使命和愿景（大脑）；提炼核心价值观（心脏）；企业文化的传播（左腿）；企业文化的落地与执行（右腿）。

● 确立使命和愿景

我们可以这样简单地理解：使命就是回答企业存在的理由和价值，即回答企业是什么；愿景就是企业渴求的状态，即回答企业将成为什么样的企业。

根据我们的研究，中国企业一般发展到10年左右的时候，才开始认识到企业文化的重要性，才开始确立自己的愿景和使命。比如华为，海尔，这些优秀的国际化大公司，都是在这个阶段开始建立企业文化，并且投入巨大。

事实上，由于东西方市场体制的差异，西方企业在创业伊始就会明确自己的愿景和使命。微软公司在只有6个员工的时候，就提出了自己的愿景“让每一张办公桌和每一个家庭都有一台电脑”。

总而言之，愿景必须宏大，给企业未来50年甚至100年确定标杆和方向。使命必须明确企业的业务和目标，并且这个目标是动态发展的，具有激励性的。

● 核心价值观提炼

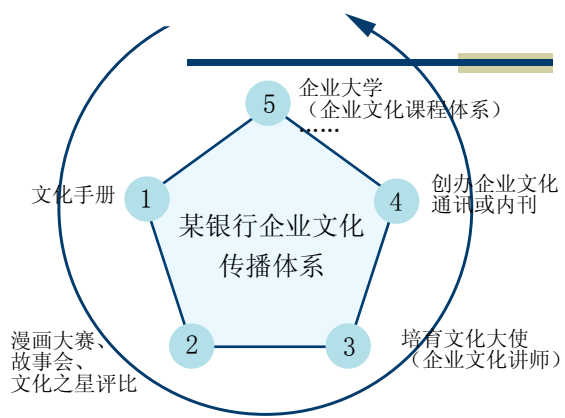
价值观是任何企业文化的基石。作为经营理念的核心，它为所有员工提供了一个共同的目标，并成为他们日常工作中的行动指南。一般而言，价值观反映了企业创始人或领导者的价值理念，符合了大部分员工的利益追求，一旦确立，就需要大家明确执行。

所以，价值观的提炼必须简单、明确，要把企业最核心理念表达出来。有些企业已经走入一个误区，认为企业文化阐述越详细越好，企业核心价值观往往分为几种理念几个结构几个层次，基本原理都没有问题，但是最后绕来绕去，却把最核心理念掩盖了。

● 企业文化的传播

企业文化的传播有许多方法，最普遍的如宣贯法，企业老板亲自上台讲文化，传递企业的核心价值观；最有效的如事件法，当年“海尔砸冰箱”，场面触目惊心，却“砸”出了中一个响当当的国际品牌；最有趣的如活动法，号召员工举行漫画大赛、故事会等等。

当然，在规模化的集团和企业，企业文化的传播已经形成体系，依靠企业大学和内部E-learning系统进行广泛的传播和辐射。



● 企业文化的执行和落地 |||||

企业文化的执行和落地，归根到底要有制度保障。否则，再完美的企业文化体系也是纸上谈兵和杯中月影。

以3M公司为例，他们提倡“鼓励创新”的价值观，于是有相应的制度与之匹配：

◎ 制度1——“15%的规定”：

有悠久的传统，意在鼓励科技人员把自己最多时间的15%用在自己选择和主动提出的计划上。

◎ 制度2——“25%规定”：

每个部门前5年推出的产品和服务产生的营收应占年度营收的25%以上（从1993年起，比率提高到30%，期间缩短为前4年）。

◎ 制度3——“创世纪奖金”：

内部创业投资基金分配给开发原型及做市场营销的研究人员，一笔最多给付5万美元。（支持内部创业精神与试验新构想）

◎ 制度4——“科技共享奖”：

颁给开发出新科技并且成功地和其他部门共享的人。（促进技术与构想的传播）

事实证明，企业文化得到执行和落地后，企业直接从中获取了巨大收益。以1988年为例，3M公司106亿美元的销售额中有32%来自前5年推出的新产品。

没有良好的企业文化，就如同没有灵魂，找不到方向。企业文化建设，重在过程。

首先，要将企业家的意志、直觉、创新精神和敏锐的思想转化为成文的公司宗旨和政策、任职资格的明确化、系统地传递给职业管理层，由职业管理层规范化的运作，它是一个“权力智慧化的过程。”

其次，阐明企业处理管理的基本矛盾和企业内外重大关系的原则和优先次序，建立调整企业内部关系和矛盾关系的心理契约，是一个“理念政策化”的过程。

最后，指导企业的组织建设、业务流程建设和管理的制度化建设，推动管理的升级换代和员工的职业化，内生企业的核心竞争力，并使企业管理体系具有可持续性。是一个“企业行为规范化”与“员工行为职业化”的过程。

品《赤壁》 戏说企业文化建设

■ 老皮



大导演吴宇森的《赤壁》，固然有许多让人不笑场都很难的场景，诸如诸葛亮略施小技为马接生、孙尚香深入敌阵刺探军情、小乔姐红袖添香一展茶艺。但是也真实地再现了孙刘联手、以弱胜强、大败强大的竞争对手曹魏的历史。

滚滚长江东逝水，历史的硝烟已离我们远去。但历史让人着迷的地方正是透过逝去的硝烟让今人抚古思今、以史为鉴，而不仅仅是“古今多少事，都付笑谈中”的无奈。本人为了这篇小作，不仅把电影《赤壁》从头到尾重新看了几遍，还把《三国演义》翻出来，从四十一回“刘玄德携民渡江，赵子龙单骑救主”看到四十九回“七星坛诸葛祭风，三江口周瑜纵火”。也算是补了一回历史课。



如果用现代商业的眼光来看，孙刘联合公司刚刚成立，底子也不厚；曹魏集团公司则财大气粗，要搞兼并和垄断。孙刘公司要与之抗衡，简直是不可能完成的任务，但他们竟然完成了。让我们回到电影情节里，看看对我们有什么启发？

场景一：刘备新败而走，曹操追兵尾随而至。众将均劝刘备轻车简从逃走，刘备说：“奈百姓相随许久，安忍弃之？”乃命关、张二将殿后，率百姓一路而逃，惶惶如丧家之犬。

场景二：周瑜正在练兵，忽有一父老来告状，说他家的一头牛被偷走了。周大怒，查得是大将甘宁手下所为，欲杀之，众将苦苦相求，周语重心长地说了一席话（具体台词不记得了，大意是我们在这里练兵对抗曹操，为的就是老百姓，饿死也不能去偷老百姓的牛云云）。赔偿之，父老千恩万谢地走了。（这个场景虽是虚构，却也有来历。原来那甘宁是河盗出身，专在长江上干杀人越货的勾当，有点像今天的索马里海盗，导演安排他的手下去偷牛，倒也没有冤枉他）

从这两个细节，我们可以看到孙刘联合公司胜利的可能，那就是他们有共同的愿景：爱民如子，不愿老百姓命丧曹军的铁蹄之下。

共同愿景用今天的话来说，那可是个了不得的东西。企业缺少它的话，轻则貌合神离、老板成寡人；重则破产倒闭、富不过三代。因此，现代企业文化之父爱德加·沙因教授说：“企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的，为大多数成员所认同的，并用来教育新成员的一套价值体系（包括共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则等）。”

所以我们看到，自古弱小的一方在强敌压境时会会有一个出于本能的选择：结盟。但从战国时期的六国合纵，到商业时代的价格同盟（这方面的例子多去了，像家电行业的价格联盟、房地产行业的不降价联盟、还有老百姓的不买房联盟等等），最后都土崩瓦解、想卖的照卖、想买的照买，我们会看到如果没有共同的愿景——联盟是多么脆弱的一件事。

仅仅有共同的愿景还不够，因为愿景可以让双方的CEO走到一起，但不一定能让双方的高管友好共处。要想能做到兵合一处、令行禁止，还要有共同的价值观。

所谓价值观，用现代商业语言说就是：它是企业集体的原则和理想；是企业在经营过程中努力使全体员工信奉的信条；是企业经营哲学的重要组成部分；是解决企业在发展中如何处理内外矛盾的一系列准则；是表明企业如何生存的主张。它既不能被混淆于特定的经营实务，也不可以向企业的财务收益和短期目标妥协。在某种程度上，它的重要性甚至超过企业的战略目标。

我们来看看《赤壁》中的双方统帅是如何塑造价值观的：

场景三：周瑜到刘备军营考察，张飞正在写毛笔字，刘备正在编草鞋。周瑜问：“这个时候还有心情编草鞋？”张飞激动地说：“我们穿的鞋都是大哥编的。”刘备说：“我只有在编鞋的时候心情才能静下来。”周理解地点点头，拿起一根草，一扯而断；又拿起一把草，怎么也扯不断。刘、张理解地点点头。

场景四：赵云正在酣战，一敌将打他不过，就偷偷地放箭来射他。周瑜正好赶到，以统帅之躯为他挡了一箭。

场景五：孙刘联军攻破了曹军大营。一将对周瑜说：“大哥，快去找嫂子。”（这时小乔还在曹营里），周瑜说：“先找曹贼。”（哈哈，每每看到这里，我就想起了《亮剑》里攻打县城救老婆的李云龙）

电影的场景虽然有点搞笑，但道理却是对的。企业发展到一定的时候，就会有各种各样的即得利益者，甚至会形成山头主义。这时候，作为企业的统帅，要有刘备和孙权的勇气、孔明和周瑜的智慧来打破各种藩篱，建立起统一的价值观，企业才能长治久安、基业长青。

企业文化建设总的来讲可以分为四个步骤：建立共同的愿景；统一价值观；文化传播；文化落地与执行。《赤壁》这部电影很好地再现了孙刘联合公司从新成立时的困难重重，到逐步建立起共同的企业文化，然后双方统帅以身作则地推广和执行，最后打败强大的竞争对手，在市场中占据一席之地的全过程。这也是我觉得《赤壁》这部影片虽有诸多不足之处，仍愿意推荐给各位的原因。



商业的本质与追寻（一）： 兼论企业家的使命与责任

■ 于雷（GEC专职顾问 众行经理人学院副院长）

“

在浮躁和喧嚣的商业领域中，我们对于本质的追寻往往是不屑一顾的。而最近一位商业领袖的去世却引起了我们如此之多的反响：他老人家以92岁的高龄在睡梦中溘然而逝，生前白手起家，将近不惑之年才有机会进入化工行业，经过持续不懈的努力成为世界十强，让世人瞩目；经营心得不断的付诸文字得以启迪众人；而其忧国忧民之心也为众多企业家推崇备至。按照中国古人的说法：可谓是善始善终了，又可谓是在商业世界演绎了中国古人所追求的最高境界：立功、立言、立德之三不朽。历数世人有几位能到如此，又何况是在商界呢？大家都猜得到，这就是被企业界誉为“经营之神”的王永庆。

”

其实算起来，台塑自1954年创建以来，只有50多年的历史。化工行业又因其产业链复杂，投资额大以及回收期长等原因，在很多国家往往都是由政府进行推动和建设的。王永庆创建的台塑凭一己之力在台湾地区起家，竟能建立如此之功业。这其中的谜团，又怎能不让我们好奇，让我们去不断追寻背后的原因？

最近，我仔细拜读了王永庆先生生前的著作《生根·深耕》与他本人的演讲集《商智》，其中充满着灼热的事业之心和恳切的忧国忧民之情，尤其在演讲集中那朴实的话语，让我深有感触：“上帝只给我们生命，没给我们财产。”从中我们似乎找到一种横亘在整个人类精神山脉中的永恒主题，对于生命意义的追寻与反思。诚然如先生所言，生和死是每个人面临的最大主题，而我们又如此的健忘，经常忽视它的存在，放弃追求生命中最有意义的事情。这似乎可以让我们解释在商业界的现实，无论是全球的金融海啸，还是三聚氰胺事件，整个商业界大家往往在不断的追名逐利中失去自我，痴迷在快速扩张的漩涡中，进而缺乏对自然界，对市场和我们社会发自内心的敬畏，不得不在贪婪中沉没……正是由于此，让我们脱离人类发展的核心轨道，无法去创建更美好的世界。

这种对生命意义的深刻反思，我们在企业界发现了很多相同的人物，包括：一生创建两家世界五百强的日本企业家稻盛和夫；奠定美国企业家精神山脊的福特、洛克菲勒以及钢铁大王卡内基；还有华人企业家李嘉诚。我相信只有这种深刻的反思，才让他们通透，让他们在经营中坚守和自律，不为浮利所动，如李嘉诚所引用的孔子的话那样：“不义而富且贵，于我如浮云”。他们身在商界，心向佛道，心中充满着人类的大爱。所以，他们的精神历久而弥坚，他们的事业历风雨而岿然不动！



浅谈培训价值

■ 杜丽阳（众行公司客户服务中心总监）

大学一毕业我就进入了培训行业。在这个朝阳行业摸爬滚打近8年，培训项目参与了不少，才慢慢有种拨开云雾见晴天的感觉。回首这段职业经历，“培训价值”的疑问一直伴随着我。我相信对于其它业内人士或者企业培训经理来说，这个问题也一直困扰着大家。在这里，我想结合自己的经验和思考，谈谈一些浅薄之见。

对“培训价值”的理解，本人经历了从“雀跃兴奋”到“沮丧怀疑”再到“激情迸发”三段心路历程。

第一阶段是作为一名应届毕业生进入公司的头两年。上班第一天的入职培训，主管经理通过北欧航空如何通过推行Moment of Truth (MOT) 的理念扭亏为盈的案例，让我们深刻认识到：任何时候，当一名顾客和一项商业的任何一个层面发生联系，无论多么微小，都是一个形成印象的机会。我们要为客户体验的每一瞬间争取正分。后来陆陆续续的参与了例如《时间管理》、《有效沟通》、《问题分析与决策》等课程，互动的教学气氛、趣味的游戏活动、让人争论得面红耳赤的案例，都让包括我在内的参与者感到异常的兴奋，从来不知道原来学习可以这么有趣。当然这是相对当时的教育模式而言，据悉现在的学校教育已经吸收了不少这些元素。但这对当时的我真的很有很大的触动，因此逢人必高呼“培训有用”。

在这里顺便提提当时的培训环境。众行公司于1999年成立，但其实在1998年就开始从事培训工作。从国外取经的互动式培训也就在那几年开始兴起，国内自己沉淀的东西较少。培训的内容都是比较正统的西方管理文化内容，讲究模型、工具和方法论，案例也多是外资背景。讲师一般都是在外企成长起来的第一批职业经理人。还记得当时我们的销售话术中提到。众行的优势是课程贴近企业实际、操作性强，还特别强调我们与高校讲师授课的区别。老实讲，当时培训课程的内容，很多内容现在仍在引用。

当对培训的新鲜感渐渐退去，更多现实的问题摆在眼前。企业负责人开始抱怨培训内容缺乏针对性，培训效果不佳；学员出勤率低，应付培训；讲师内容拼凑，活动环节设计不合理，等等。从事培训行业的人，都好有教无类、诲人不倦，多多少少带点理想主义色彩。但往往被我们认为是好的理念和方法，企业也花了大力气引进，学员却不大感冒。在饱受指责的同时也倍感无奈，不得不承认单一的培训手段并不能帮助企业改变多少。这就是我指的第二阶段——“沮丧怀疑”期。

按道理培训本不属于时尚行业，却总让人感到眼花缭乱。经常是阶段性的炒作一两个概念，我所见的就曾经有《MOT》、《细节决定成败》、《领导力》等热点课题。最有意思的是《执行

力》，据说还是缘于一本山寨书。培训课程名字也越来越绚，有时候光看题目真是丈二和尚摸不着头脑。印象很深刻的是，曾经有客户给我建议，为什么你们总是没有新课，即使换换题目也好。无语！

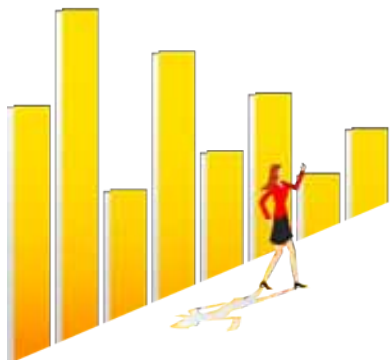
另外不得不说一句，随着中国经济的腾飞，国内涌现出越来越多优秀的本土企业，也出现了很多优秀的本土管理人才。培训行业也开始具有了中国特色，讲师可以随便滔滔不绝的侃上那么一两天不累，互动？免了！游戏？浪费时间！古今中外引经据典、口沫横飞。当时听着热闹，回家想想没落下什么，你就慢慢参吧。其实这些道理没有不对，但库博的经验学习圈告诉我们，人类学习都是要经历一个“实践体验——观察反思——形成概念——应用”的过程。如果跨越了前两步，直接通过概念学习，可想而知学员的行为应用有多少。

早在2001年众行就推出了课件包的概念，并制作和出版了不少培训视频产品、学习书籍，05年更是着手开发自己的E-Learning平台。就在我们不断地思考“培训价值”这个问题的时候，忽然发现其实我们已经具备了很多元素，我们要做

的就是将各类学习元素有机结合起来，运用系统思维为企业解决具体管理问题。

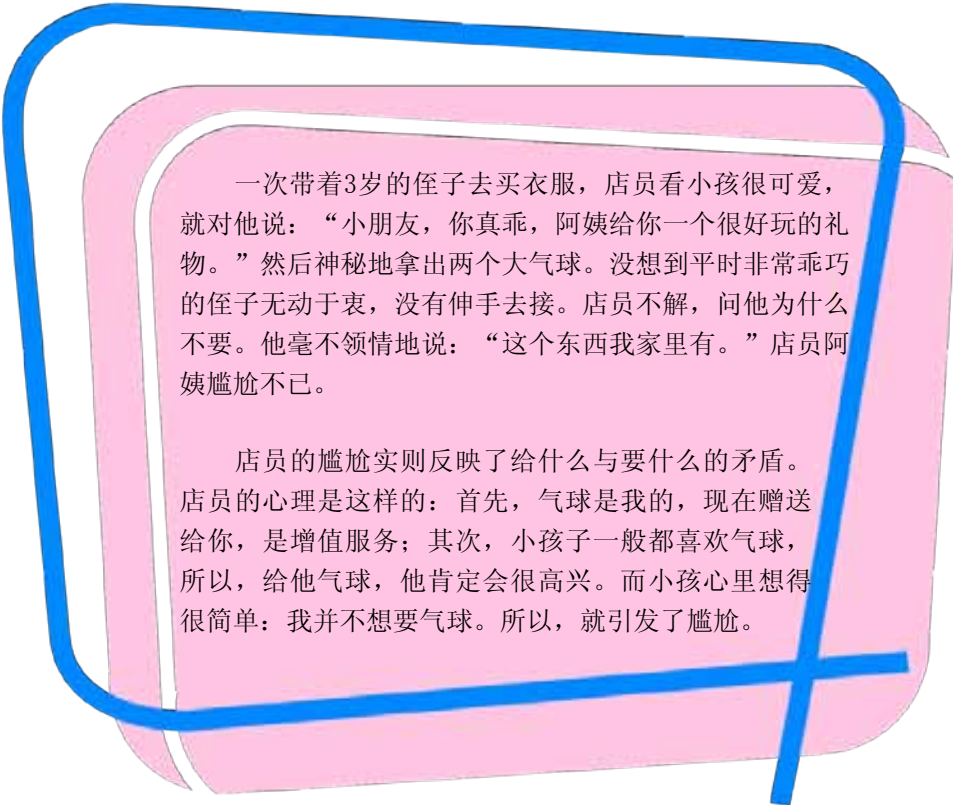
“培训”再也不是简单的课堂培训，在我看来，培训就是指利用企业任何可用的沟通途径去传递经营者需要员工掌握的信息和技能。这个“大培训”的概念将指引我们以更开阔的思路去思考更多的培训方式。

我们都知道人才对企业经营管理的重要性，目前对我们培训从业者或者说企业管理者来说，培养人才最大的挑战并不在于我们能够给什么，而是我们能够创造什么样的环境和氛围，让员工自发地主动地去学习。在资讯高度发达的今天，天下没有新鲜事，没有不知道的信息，只有你找不到。如何找准人才培养的方向，如何能有效地运用企业现有的环境和资源，引导员工朝着企业所倡导的方向前进，这个就是我认为的“培训价值”。也是我目前“激情迸发”所从事着的事业。



给，还是要？

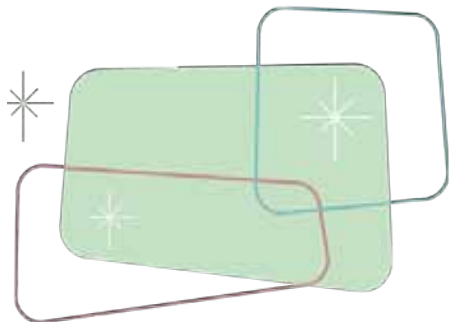
■ 乔木



一次带着3岁的侄子去买衣服，店员看小孩很可爱，就对他说：“小朋友，你真乖，阿姨给你一个很好玩的礼物。”然后神秘地拿出两个大气球。没想到平时非常乖巧的侄子无动于衷，没有伸手去接。店员不解，问他为什么不要。他毫不领情地说：“这个东西我家里有。”店员阿姨尴尬不已。

店员的尴尬实则反映了给什么与要什么的矛盾。店员的心理是这样的：首先，气球是我的，现在赠送给你，是增值服务；其次，小孩子一般都喜欢气球，所以，给他气球，他肯定会很高兴。而小孩心里想得很简单：我并不想要气球。所以，就引发了尴尬。

给什么与要什么，一字之差，却有很大的区别。孔子说：“己所不欲，勿施于人”，强调站在对方的立场上去想问题。首先搞清楚对方“要什么”，然后才是“给什么”。



很多企业都是在用“给什么”的模式思考问题。特别是在创业取得成功、企业经营到一定规模的时候，容易唯我独尊，在思维上产生一种惰性，会去代替消费者考虑他们的需求。然而市场不断在变，竞争对手也不断在变，我们常说童子无戏言，市场和消费者也无戏言，他们就代表市场真理。所以当遇到行业调整或者金融危机，这类企业往往最先受到冲击，他们的“气球”会严重积压在仓库。

站在顾客的角度去思考，谦虚地询问顾客“要什么”，这是唯一正确的方法。然而说起来简单，做起来难。我们发现，真正努力在做这个简单事情的，都成了基业长青的企业。

当山姆·沃尔顿担任沃尔玛CEO的时候，他会花上一定时间亲自到卖场接触顾客，研究人们的欲求和价值观并做出响应。正是因为这么做，沃尔玛才能够不断创新出正确符合顾客期望的产品和服务。

诺基亚在每一个国家经营时，都会根据该国市场的特别需求推出定制化产品。五年前，诺基亚、摩托罗拉、爱立信、三星以及索尼均分了市场，但是诺基亚引领潮流、个性化的手机和顾客紧密结合在一起，以此抓住了寻觅者的心，所以几番沉浮，今天市场中领先的依然是诺基亚。

迈克尔·波特在研究典型亚洲跨国企业时惊讶地发现，亚洲企业家把办企业完全看做在做生意，而不是创造新产品和服务。也就是说，企业并不是在用“要什么”模式来思考问题，因此也就没有创新的动力。

企业能够源源不断地“给”不是喜剧，但没有思考顾客在“要”什么却是悲剧。





越不凡，越平凡

推荐：金才兵（GEC专职高级顾问/高级经理人）



屠书馆

作者说：如果读者因为这本小书而对逻辑学有更多了解，我将非常欣慰。

译者说：这是本小书，读它不需要太多专业知识。

读者说：它确实不厚，只有130页。

它太小了，小到几乎令人不屑一顾。欲弃之，却犹疑，那句耳熟能详之语更徘徊于脑际，挥散不去：“大隐隐于市。”

古装片中，真正武功盖世之人，总是隐身于闹市，其貌不扬，扮相朴实，与普通老百姓别无二致。不到万不得已，绝不显山露水；只在危机时刻，他们才转身一变，成为英姿飒爽、所向无敌的英雄，救万民于水火。

这本书，虽不至如此神奇，但会不会也有此“隐市”之迹呢？

上网仔细搜索，心一惊，它居然：

- 曾位列台湾诚品网络书店英文畅销书榜第一名。
- 稳居亚马逊书店总榜两万多位，对于略显专业的小书而言，实属不易。
- 国外媒体好评如潮，读者留言无数。
- 我国香港中文大学更将其收录为40本英文经典著作之一。
- 出版三年，仍位于哈佛大学校内书店的醒目位置。

.....

一本看似平凡的小书，身后竟有如此多之赞誉。为什么？

翻开本书，会发现：前面小部分对于基本原理的介绍略显枯燥，但这是跨入逻辑之门的必备知识，不可避免（它就如大侠们“伪装”的朴实扮相）。随着内容往后的不断推进，我很快就进入了那个精彩无比的逻辑世界。妙趣横生的思维交锋，无处不在的逻辑陷阱，让我沉醉其中，欲罢不能。

诚如作者所言，这本小书并不是一本刻板的教条，更不是在研究高深的逻辑学难题，而是一本指导实践的小书。本书作者始终在努力达到一个目标，就是通过这本小书培养出实践者，而不是理论家。

想起曾对它的忽视，只能慨叹：越不凡，越平凡！

来源：《简单的逻辑学·编辑手记》

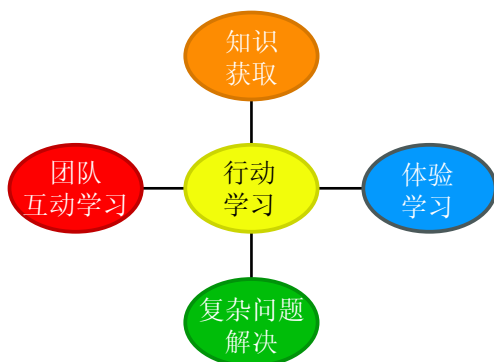
行动学习： 隐性知识显性化的最佳实践

■ 何乔（众行专业研究委员会研发专员）

“学习的效果如何评估？”这已成为整个培训界的首要难题！事实上，现在的学习工具、学习手段越来越丰富，知识更新的速度越来越快，但是我们却不知道怎么去学习。正如那句话所说，世界上本有路，走的人多了，也就没有了路。问题出在哪儿？

让我们来反省我们的学习模式。当前的学习模式普遍脱离了“行动”与情境，割裂了学习的连续性，而且很少深入个人和企业需求。在学习过程中，不管是正式的课堂培训，还是E-learning教学，都没有给分享以应有的空间和时间。从战略上来说，当前的学习模式更没有将学习与组织战略目标及文化联系在一起！

在这样的背景下，针对许多客户提出的相关疑问，众行研发团队与业务团队组织了多次调研和访谈，最终提出了“行动学习”解决方案。



“行动学习法”由雷格·列文教授创建，1965年他离开英国到比利时为高级管理人员组织管理培训课程时，首次把这种方法引入管理发展的科学学术领域。70年代他返回英国，为英国通用电子公司开办了行动学习课程，被广泛关注。专家们普遍认为

这种方法是可以与案例教学方法并列的、另一种理论与实践密切结合的学习发展工具。

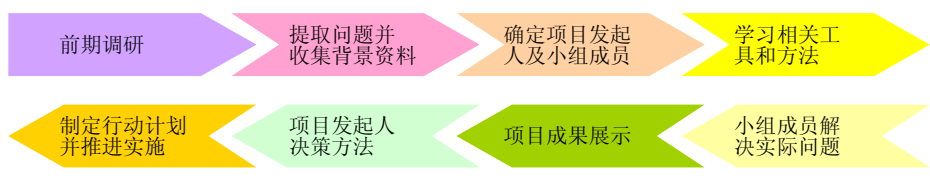
根据“学习=专业知识+提出有见地问题的能力+实施行动”的原理，行动学习建立在反思与行动相互联系的基础之上，通过对过去事件的思考，寻求对过去事件的理解，以帮助应对未来。它是一个以完成预定工作为目的、在小组同伴支持下的行动——反省——理解——行动的不断循环的学习过程。

行动学习项目有一个共同点，就是帮助人们从工作中所遇到的真实问题中学习。

经过研究和实践，我们发现行动学习具有两个核心功能：隐性知识显性化；显性知识系统化。实际上，这也是一直困扰我们许多客户很久的问题。

2008年，我们接了一个广东某通信公司内训师培养项目（以下简称A项目）。整个项目分为五个阶段，项目启动、课程开发（培训+辅导）、课程开发总结、制度梳理、讲师选拔。由于这是个客制化的项目，所以需要客户方积极参与进来，否则项目的效果无从谈起。从项目开始，无论课程开发还是制度梳理，无论小组讨论还是头脑风暴，我们始终将行动学习贯穿其中，取得了非常好的效果，问题解决了，客户满意了，项目自然非常顺利。

行动学习项目的实施流程如下：



前期调研：通过问卷、访谈等形式，了解企业基本情况、探寻项目的需求点，对项目的目的和目标等达成共识。

针对企业当前面对的实际问题和期望，结合企业的实际情况，通过问卷、测评等调研方式，在企业中提取几个典型问题，并收集有关的背景资料，供项目中使用。

这个步骤非常重要，也是行动学习的特别之处。A项目的课程开发阶段，为了达到客制化的目标，我们全程运用了这套方法。首先在课题选择上，我们前期有详细的问卷调查，以找出企业目前最需要解决的问题。然后，我们召集了具有影响力的中高层领导，要求每人提出至少三个目前最迫切解决的问题，以供大家讨论。最终，我们确立了三个课程，《关键销售技能》、《投诉处理技巧》、《情绪管理》。

确定项目发起人是非常重要的一步。项目的发起人就是对相关问题有决策能力的人。这个项目的成功与否决定于发起人对问题的重视程度与支持度。在项目的结束时，他将对项目的成果进行现场决策；挑选适合的项目小组成员也是项目的关键环节！记住！这不是培训！不能谁愿意参加就参加！我们要挑选与问题相关的部门的相关人员来参加项目，他们需要对问题比较熟悉，有较为清晰的了解，并掌握相关的信息，能提供出相关的数据。

在A项目中，在确定要开发的课程主题后，我们针对具体的主题，确定两位项目发起人。比如《关键销售技能》课程，两位项目发起人，一位是众行公司专门研究销售技巧的顾问，一位是客户公司销售总监。这个小组的成员以销售和营销部门的同事居多。在行动学习中，我们需要学员对主题熟悉，能够提供准确的信息，并且能够畅所欲言。

当团队建立后，我们会通过阶段式的学习，介绍管理者的思维能力模型，介绍问题分析的工具与方法，让学员掌握使用的过程。磨刀不误砍柴工，这个过程至关重要，直接影响到行动学习和整个项目的效果。

学完马上应用！在这个过程中，小组成员利用所学的工具和方法，结合个人的经验，来解决我们在项目前提取的企业典型问题。在该过程中，我们将会有促动师，进行全过程的引导与支持。

需要说明的是，促动师并不是培训师，他们有交叉的地方，但本质不同。成功的促动者应具备的三个基本素质：乐于向各种设想提出挑战；经得起全盘拒绝甚至奚落，面对压力能谈笑风生，潇洒自如；首先使自己热起来，充满激情，敞开自己，获得信任，又不感情用事。

各小组花20-30分钟时间进行成果展示，由其他小组成员进行提问和建议，并投票选出适合的解决方案3-4个。各小组针对这3-4个解决方案，制定简单的行动计划。

在A项目中，我们全程执行了这一步骤。在课程开发、制度梳理、讲师选拔阶段，每一节课后，我们会有作业情况展示；每一个阶段，我们会有成果汇报会。在项目开始，我们就为每个学员制作了详细的档案，小到出勤，大到成果汇报，都会在详细记录在案。

“行动学习”，顾名思义，除了“行”，还要“动”。当完成上述几个步骤后，各小组要将解决方案及行动计划陈述给项目发起人，项目发起人将对每个小组提出的解决方案及行动计划，当场进行决策，选出最终可实施的方案2-3个。这样既回归了目标，又提高了问题解决的效率。

总之，要使行动学习达到预期的效果，必须遵照以下要求：

◎ 行动学习要付诸实施

参加学习的人与自己的上级之间有明确的一致意见，上级确认每人带到小组的题目非常重要，并支持研究这个题目。

◎ 参加行动学习的学员要发自内心的有积极参加的愿望

所有的专业讲座、小组讨论、调查活动和组员的互相帮助都是为了回应每一位参加者的请求。

◎ 行动学习强调互相帮助

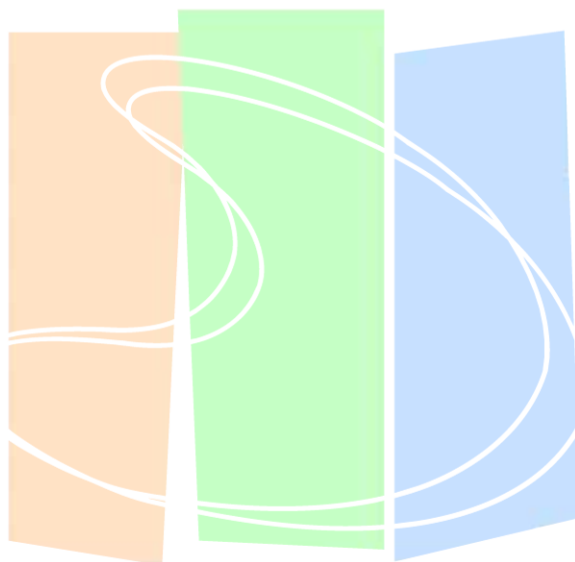
小组成员互相学习，也向专家学习；小组在逆境中团结起来，大家共同面对每一个成员的难题。

◎ 行动学习需要时间

每一位成员要认真参加每一次计划好的活动，并且在项目过程中从始至终参加，缺少一位都会影响其他人的积极性。

◎ 小组促动师的作用

小组促动师不是带着问题来的学员，他们协助学员研究问题，他们的主要任务是保持小组正常运转，观察研究小组的需要，协助小组请专家，联系考察单位，寻找资料，安排活动的地点。



GEC[®] China 众行集团

<http://www.gec-china.com>

广州

地 址：广州市天河区华景路35号暨南大学科技产业大厦3楼
邮 编：510630
电 话：020-85568886 85568885
传 真：020-85568883 85568889
E-mail: workshop@gecprogram.com

深圳

地 址：深圳市福田区深南大道6025号英龙大厦1311-1312室
邮 编：518040
电 话：0755-33959106
传 真：0755-33959096
E-mail: sz@gecprogram.com

武汉

地 址：武汉市解放大道688号武汉广场写字楼1705室
邮 编：430022
电 话：027-59515998
传 真：027-59515982
E-mail: wh@gecprogram.com

东莞

地 址：东莞市万江区银龙路中段泓福大厦二期502室
邮 编：523013
电 话：0769-21990296、21249544
E-mail: dg@gecprogram.com

香港

Unit1217, 12/F, Shatin Galleria, 18-24 Shan
Mei Street, Fotan, Shatin, NT, Hong Kong
Tel: 0852-26876978
Fax: 0852-30078722
E-mail: hk@gecprogram.com

北京

地 址：北京市海淀区中关村东路18号财智国际大厦C座1901室
邮 编：100080
电 话：010-82601548 82601336
传 真：010-82600146 82600147
E-mail: bj@gecprogram.com

福州

地 址：福建省福州市五四路71号国贸广场16D室
邮 编：350001
电 话：0591-28309917 28309918
传 真：0591-28309810
E-mail: fz@gecprogram.com

杭州

地 址：浙江省杭州市德胜路385号银都大厦1115室
邮 编：310005
电 话：0571-28813909
传 真：0571-88399932-804
E-mail: hz@gecprogram.com

佛山

地 址：广东省佛山市南海区桂城天佑一路7号
邮 编：528200
电 话：0757-81378815
E-mail: sunnyxie@gecprogram.com

美国

831-E South Stoneman Avenue Alhambra, CA 91801, USA
225 S. Lake Ave., 3rd Fl Pasadena, CA 91101, USA
Tel: 1-626-552-2351
Fax: 1-626-628-0306
E-mail: info@gecprogram.com