

本期電子報內容

1. 本月專題：行動學習在全世界的發展
2. 四月份活動花絮
3. 五月份活動預告

行動學習在全世界的應用發展

作者：Monday， February 09， 2015 by Michael J. Marquardt
譯者：劉素貌、蔡梅萍

全世界已有許多使用行動學習的公司，在尋找商業解決方案與培養領導者方面受益良多。

行動學習是一種有力的組織發展工具，只要組成一個四到八位、具有多元背景的團體，就能解決一個複雜且緊急的議題。當這個團體在尋找創新解決方案的同時，團體成員也在發展他們自己的領導力與團體合作技巧。行動學習的先鋒雷格瑞文斯從二十世紀中期開始將行動學習運用到幫助英格蘭的煤礦產業到現在，行動學習在美國已經成為了發展領導力最快的方法。富國銀行(Wells Fargo)、波音公司(Boeing)、全美互惠保險公司(Nationwide Insurance)等知名公司都已經導入行動學習，這樣的例子不勝枚舉，這股風潮已經散步到全世界，成千上萬的公司現在都在使用行動學習，發展創新策略並在組織中發展學習文化。以下將說明幾個在世界上運用行動學習的最佳範例。

日本：麒麟啤酒 (Kirin Beer)

麒麟啤酒是一家在亞洲與大洋洲地區的食品飲料公司，因為在瓶罐的品質上出現大問題，而影響到銷售，以及與顧客的關係。由四個業務單位（客服、銷售、生產與品質部門）所組成的行動學習團體發展出一個能生產高品質瓶罐的策略。需要重新設計瓶罐的技術，相對簡化，且能幫助縮短生產時間、減少成本，降低顧客抱怨。

加勒比海：多明尼克國家銀行 (National Bank of Dominica)

多明尼克國家銀行面臨客戶服務日趨惡化的問題，且客服部員工與其他銀行員工持續衝突中。

一個行動學習小組發展了四十多項策略來解決這些挑戰。

這些解決方案包括了用饒舌歌來談顧客服務、印有品牌精神標識的上衣、每季舉辦會議與有趣活動、一個員工彼此交換如何取悅顧客的自發「見面會」、給客服人員的獎勵計劃。模範員工獎包括：度假券、免費旅遊團、電子用品（如平板、ipods）都是一些讓高層不需擔心成本太高就可馬上決定的小禮品。

肯亞：聯合國環境規劃署 (U.N. Environmental Program)

當聯合國因持續擴張而超出其在肯亞奈洛比總部的辦公室空間時，總部決定建造了一棟碳中和 (carbon-neutral) 大樓，但不降低辦公品質，一個由聯合國環境規劃署與微軟領導者所形成的行動學習小組，在奈洛比會議三天後，發展出一個設計與建造全新聯合國環境規劃署大樓的策略計劃，這個計劃包括：募款、數據收集、IT 評估、太陽能導入方式、文化變革與行銷等。

在幾次面對面會議後，行動學習小組開始運用網路開會，令人吃驚的是建造大樓的計劃竟然在 12 個月內完成了，當這棟大樓公開後便獲得聯合國秘書長的稱許，形容這棟大樓是一個帶領環境永續發展進入一個新境界，並在這基礎上能延續我們的未來的新典範。

澳洲：Downer Group

Downer Group 是一家服務紐澳、亞洲、太平洋地區能源單位的服務供應商，行動學習小組的任務就是要減少燃料燃燒，使得自動傾卸卡車可用最快的速度運輸，而不會使運輸品質繼續惡化，卡車之所以無法做到最大產能，是因為原料會不斷地從車斗的後面與側邊落下。

行動小組歸結出只要調整卡車靜止時的角度（這角度可使原料在滾下或散落一地前就能被送到卡車上），以及把卡車的側邊加寬，如此一來卡車的承載噸量就能明顯提升，此外還建了一個道路分析監控系統，能測量行駛里程的改善與效率，這個系統也能讓挖掘廠商立即知道每一次可以承載多少重量，以確保達到每台卡車的最大承載負荷量。

這些都明顯地改善了卡車最大承載負荷量，且降低了裝載的總成本，Downer Group 估計每年可省下三千六百萬美元。

印度: TEX Corporation

TEX 是一家拉鏈供應商，行動學習小組的目標有二，一是改善準時交貨率從 45%到 80%，二

是減少原料耗損率從 18%降低至 5%，TEX 行動學習小組首先定義這些現象背後的根源問題，發展了一系列全面性的策略，包括：組織改造、改善系統與流程、導入領導力與團隊發展，這些解決方案讓 TEX 在四個月內就達到了上述的兩個目標。

南非: Anglo American Mining

Anglo American Mining 是一家大型的多種礦產與天然資源的公司，員工有十萬七千人，總部在倫敦，營運中心分佈在南非、南美與澳洲。

第一線的督導階層在成本管理上不夠標準化，因為督導缺乏成本管理的相關知識；此外，缺乏或沒有落實對成本與費用是否與預算相符的追蹤。行動學習小組發展了一套成本追蹤與訓練工具，在一年內所有的一線督導都使用這套新工具，煤礦費用每年因此省下五十萬美元。

中國:無極限 (Infinitus International)

無極限是一家中草藥保健食品的製造與直銷商，行動學習小組迅速明顯地改善了產品發展與品牌知名度的問題。此外，行動學習啟動一個高效領導力的培訓方案，努力投入的結果，讓無極限贏得國際行動學習協會所頒發的 2014 年最佳保健產業獎。

全球：索尼音樂 (SONY Music)

索尼，跟所有音樂公司一樣，由於專輯銷售量因為使用如 iTunes 下載的增加而減少，造成所得方面嚴重的損失。由來自七個不同國家的七位經理人所組成的行動學習小組聚在倫敦一星期，找出收入來源多樣化的方法。

因而誕生了一項具突破性的策略 即是：“全面服務合同 full-service contract” 的策略，在合約中載明，索尼音樂不只經銷藝術家的音樂，還安排他們巡回演奏，行銷他們的商品，並讓他們的音樂在電影和電視節目中播放。這種雙贏的策略，增加數百萬美元的收入，並使索尼得以將 許多新科知名藝術家，從其他唱片公司吸引過來。

全球和國家領導力課程

透過及時處理真實的議題，產出真實的結果來培養真正的領導者，是使行動學習成為一種獨特而且有力的領導力發展課程的主要原因。一些組織如微軟，安永，古德里奇以及松下都已經將行動學習變成他們全球領導力發展課程的一部分。

透過行動學習來培養領導者在德國西門子、新加坡保健服務控股公司、韓國三星、日本豐田和巴西 FIRJAN 等公司，都非常重要。此外，如南非戈登商業科學研究所，法國拉羅謝爾，馬來西亞沙勞越 BREM 研究所，和日本立教大學都已經將行動學習變成他們的課程和教學方法的核心。

提高行動學習的成功

根據一項針對這些世界各地最佳行動學習方案所做的詳細分析，有十項確保力量和成功的關鍵因素。

緊急而且複雜的問題：除非問題有急迫性，否則任務小組會投入的精力和創意將很有限。簡單地說，沒有一個亟待解決的問題，將不會有顯著的學習，也不會產生有意義的行動。問題越複雜和困難，行動學習小組將會學習到更多，而且更多突破性想法將發生。複雜度產生對創造力以及一種持續性，系統性而且成功的方法的需求。

問題與反思：問題是突破性問題解決的本質，因為它們為行動學習小組帶來許多目的。它們使小組成員勇於創新，保持專注。他們提供新的洞見、策略行動的想法以及邁向解決方案的潛在路徑。問題也成為個人，團隊以及組織學習的基礎。

心態和小組成員的價值觀：小組成員看待他們自己，他們的工作，以及他們所面臨內外部環境的方式將會影響他們能夠達成的結果。比如，小組成員合作探索他們的想法，而不是將自己的想法強加給別人是很重要的。他們對別人的態度以及對可能需要改變自身行為來影響在過程中他們灌輸的價值的認知，將會決定他們成為更好的問題解決者以及決策者的潛能。

將學習整合到所有的課程：至關重要的是，所有的參與者都透過行動學習改善他們的知識和職能，既為了解決問題的短期利益，也為了解決組織未來問題的長期利益。職能力包括團隊合作，領導，溝通，衝突管理以及創新技能。應該提供適當的時間和支持來幫助小組獲得將引導他們後續行動的相關學習。

明確而且執行的規範：規範和程序應當明確規定並獲得所有成員的同意，而且應藉由頻繁的檢視和監督加以強化。這將有助於維持行為的界限以及整個過程中健康且平衡的互動。比如專注在問題上，花時間學習，尋求所有成員投入，尊重不同觀點，以及接受教練/引導者的角色等規範是行動學習成功所不可或缺的。

高階主管對行動學習專案的承諾：沒有得到高階主管對專案做出承諾的多樣化小組，將很難獲致成功。組織的最高管理者，必須先了解行動學習，在解決業務問題的價值和角色，然後提供資源和其它參與支持團隊。他們可以透過協助選擇問題，撥出時間提供反饋和討論，提供執行策略時所需的適當支持來對小組展現他們對於專案的完全承諾。

時程和預期：設定明確的時間表是幫助行動學習小組排定工作優先順序，維持什麼事該完成的步速，並實現具體目標的一個重要步驟。這也決定了問題贊助者對時間該如何分配在各項複雜的任務上的期待。

此外，贊助者或教練必需設定實際的期望來管理，以避免衝突和表現不佳。最高管理層的高度期待意味著管理者和員工之間的心理契約，有助於提高參與者想達成它們的意願。

分配給小組的權利：行動學習小組的權利來自高層的背書，支持和認可。

該小組首先必需了解它的努力對組織是有價值的，而且小組的想法將對業務造成影響。能量，創造性和綜效跟期待小組的工作將導致組織的行動有直接相關。

多樣化的小組成員：為了增加行動學習小組的力量，即使他們位於不同區域，也要從不同背景和專業挑選成員。小組的多樣化可以透過共合作提問帶來不同觀點而提高學習，創造力和解決問題的層次。小組多樣化也將創造新的動能來推動需要更廣泛和更深入的探索問題而進行積極的辯論和討論。思考和發現問題的不同方式，以及多樣的技能和背景，將提昇小組達成突破性策略以及行動的可能性。

熟練的教練：也許，達致行動學習成功最重要的部分在於行動學習教練的技巧和風範。教練的主要角色在於透過創造學習氛圍以及促進反思的提問來發展小組和團隊領導力。透過提昇小組的成長和學習能力，教練使小組能夠更快，更具創意地解決問題。當被正確施行和支持，

行動學習不僅使企業能夠創造性地解決複雜的，急迫的問題，它同時也幫助組織發展它們的領導者，建立高效團隊，並成為學習型的文化。以最少的調適，行動學習可以在世界的每個角落，各種文化成為有效的行動和學習資源。

四月份活動花絮：「跨領域深度對話模式」分享會

編輯：韓若梅

4月30日晚上行動學習的讀書分享中，在頒發給兩位 CALC 認證教練 – 蔡梅萍與蔡金楓的證書中揭開序幕，接著由從新竹北上，現任職工研院的創新教練練友梅分享了她如何巧妙的運用 AL 的精神與內涵，做了一個公部門的創新專案，其中詳盡的準備，與實際會議中的適當介入與引導。



這個專案是由一群高專業跨領域的專家組成，由於專家的特質主要是其過往的深厚專業經驗，也因此增加了進行專案從頭到尾的難度。事前友梅所準備的功夫與挑戰包括：首先看見專家參與的心態是要來分享的，不是來提問的。第二，對善長分享的專家，如何讓他們瞭解簡問



簡答。第三，這些專家如此忙碌，如何讓他們知道他們來之前，要做什麼準備？知道如何參與？這些就是需要大幅的準備。

友梅拿出過去執行 ISO9000 經驗來準備開會前的所有事物。

開會時，因著 AL 教練的訓練，友梅可以從容地、中立地介入提問與回答的狀況，最後，在其中一個小組的提問/反思中，得到組員一個令人驚歎的結論：「我們花了 1.5 小時的對話，竟突破了我們 1 年的策略規劃。」試想，如果這個對話早發生在一年以前，那將省下多少人力、物力、財力和時間，這如果用錢來衡量，想想一個公部門的一項專案研發經費是多少呢？我看到的是創新需要的是人們（研發人員尤其是）能看到看不到的未來，如何在一群各自專業很強的人員中看到我們都看不到的新（創新）契機，就在於會議中的成員都能看到自己是

一個未來拼圖中的一塊，唯有大家都和諧就位，相知相融，完整的新拼圖才會出現。在昨晚充滿 AL 精神的氣氛中，當場就發生了學習的加乘效應。一位來自建築設計行業的設計師，從頭到尾都在聽，到了最後把他這個會議的理解聯結到他的一個設計的故事，分享給我們之後，讓昨晚的精采持續到最後一分鐘。好充實。

五月份活動預告：行動學習體驗沙龍活動

活動策劃：韓若梅

行動學習是一個可以同時解決問題，建立團隊，並且提昇個人領導力的新型組織發展手法。它是一個由「小組」處理一個緊急且重要的「問題」，在「教練」的幫助下，經由「提問」的方式，找到真正的問題，採取「行動」，並得到「學習」。行動學習是一個必須有所體驗才能有所感動的學習方式，我們在當天晚上會為您說明行動學習的起源與定義，歡迎您帶著切身且緊急的問題，由認證的行動學習教練當場實際帶領一場行動學習會議，歡迎大家攜伴參加，共同體驗行動學習的美妙之處。

時間：2015 年 5 月 27 日星期三，19:30-21:30

地點：忠孝西路一段 50 號 23 樓 賴許柔基金會 ((台北車站前原大亞百貨, 捷運台北火車站 M5 出口))

費用：本次活動採當場收費方式，會員 NTD 200, 非會員 NTD 500 (非會員二人以上同行八折優惠)

台灣行動學習協會 (WIAL TAIWAN) 簡介

國際行動學習協會 (The World Institute for Action Learning, 簡稱 WIAL) 成立於 1995 年，由 Michael Marquardt 馬奎德教授創立，是一家致力於推動行動學習在企業與政府應用與發展的國際機構，以學術研究而非盈利為使命，是唯一的一家專為行動學習教練提供訓練認證的機構，在國際上享有盛譽。

WIAL 目前在全世界有 19 個分支機構，在全世界舉辦行動學習發展論壇，開辦行動學習課程，進行教練認證，發表學術研究報告，編撰行動學習刊物來推動行動學習的理論發展和應用推廣，是美國訓練與發展協會（ASTD）在行動學習方面的唯一合作機構。

台灣行動學習協會是 WIAL 在台灣分支機構，於 2012 年成立，也是經內政部許可立案之全國性、非營利性之社團法人。目前的會員人數約 50 人。我們秉持 WIAL 的宗旨，致力於在台灣推廣行動學習的應用，研究及實踐。

服務信箱：info@wial.org.tw