

# 行動學習協會電子報

好的提問，帶來好的反思，  
好的反思，帶來好的學習，  
好的學習，帶來好的行動。



第 10 期 2016 年 1 月 1 日出刊

## 本期精彩內容

1. 行動學習落地生根成為企業文化
2. 十二月份讀書會活動花絮
3. 一月份活動預告



## 《行動學習落地生根成為企業文化》

作者：朱培玲Paulina

在2015 國際行動學習協會的國際年會上, 微星科技股份有限公司恩斯邁廠的負責人Joe CM Lee得到了2015年年度卓越領導人獎，這是因著他在組織內推動行動學習的願景並確實地帶動組織轉型成功而得到這項殊榮。

微星恩斯邁廠第一次接觸到行動學習是在2010年由HR部門協理簡文哲介紹這個方法去協助他們碰到的一個組織議題。在2012年的下半年，在領導與管理議題出現時，他們開始把行動學習方法正式的帶入組織，逐漸形成了它的文化。（接下頁）

## 高管的覺醒

Joe是微星的副總，也是恩斯邁廠的廠長，帶領大家學習行動學習並成為全廠內的行動學習實踐的典範。他說：「在認識行動學習以前，我們工廠正面臨生產線需要不斷的差異化、未來經營發展趨勢的不確定性與複雜性的挑戰。為能有效運作，我們需要大量的溝通，來面對我們即將面臨的市場不確定的走勢。」這個公司正處理來自不同層級、不同部門、不同功能別，以及個人的衝突，這個狀況嚴重地影響我們的經營目標及績效表現。

「在行動學習尚未介紹為我們之前，我們的Co-founder主管注意到 -- 當指示下去時，同仁會有很多疑問、很多想法，會用不同的方式，甚至是不同的價值觀去做事情。主管們甚至不情願地支持他的決定，很明顯地，這個方式已經不再適合我們了。」

Joe相信當同仁在被委派一項任務時，要允許他們表達自己的想法，有一個開放的溝通，進而讓彼此有真正的瞭解後，才能產生最後的共識而展開行動，這是需要除去彼此之間的障礙和發展團隊的潛能。「行動學習已經成為我們在跨部門溝通和專案管理時的主要工具。它不單協助解決問題，同時，很重要是在解決問題的同時，它發展了團隊，及賦予個人無形且必要的能力，我很榮幸能參與了組織轉型的關鍵時刻，而且，它也真正的改變了我的個人生活，我現在是位更好的父親和先生。」

管理團隊在過去二年裡做定期的反思，這個影響的發生與 Joe 之前接受行動學習是至關重要

的，團隊主管都提到Joe個人轉變的故事。在一開始，Joe是第一批接受行動學習訓練的12位高管的其中一位成員，他選出傾聽為主要的學習目標，每一次當Joe問了一個問題後，對他都是個挑戰，對這位具有如此深厚專業知識並已習慣於發號司令的人而言，每次的提問都得花一段時間才能把要說的轉成一個問句，現在提問對他而言已經習以為常，同事很喜歡和他說話或討論事情，因為Joe幫助他們想的更深更周全，對Joe而言，這是第一次體驗到從量變到質變的過程，令人振奮，同時這也傳遞給團隊一個訊息：如果Joe可以做到，那麼大家都可以做到，每個人也明白如果不是Joe的以身作則，先改變了自己，就無法帶動整廠的順利轉型。

## 管理團隊的轉型

2012 下半年，恩斯邁邀請 Paulina Chu (朱培玲教練，也是本次專案策劃人)幫助他們做了一次策略營，決定將行動學習 (Action Learning, 以下簡稱 AL) 帶入組織協助組織轉型，這樣一步步地互動，經過三年時間，高，中，初級主管三個階段的鋪墊，至今已經改變組織內在的文化假設，讓現在的運作已經和過去有極大的不同，新一代的主管也有了與三年前很不同的價值觀。過去三年有六位行動學習教練參與這項專案計畫。

具體步驟如下：

- **鬆土期**：包括診斷組織行為方面的議題，釐清願景和價值觀，針對領導階層，建立新的心智模式和領導力。

- **評估期**：評量組織正遇到的問題，和引進行動學習的潛在機會，提出三個階段，三階層的主管訓練方案。
- **第一階段 - 試驗階段**：12位高管接受AI訓練（四天課程，2013年6月與8月）並決定整體運用行動學習於企業中，這12位中將有6位高管會成為下一階段的行動學習種子教練。
- **第二階段 - 正式內化階段**：40位中階主管作為成員自願參加專案，連續五個月的「領袖發展領袖（Leaders Build Leaders）」的專案，每個月處理他們工作上的一個議題，由受過訓練的高管擔任行動學習教練一共分成6組，共處理了三十個工作和生活議題，最後成員報告他們在專案中的學習且可以應用到工作和生活中的技能。
- **第三階段 - 擴展學習階段**：這時，行動學習已經展現當初釐清的五個價值觀的具體成果，員工滿意度提升20%，生產力提升10%，以及客戶抱怨率降低50%，並且再次決定從40位中階主管選擇12位成員作為下一個階段的種子教練。

### 行動學習在企業內開花結果

2015年7月進行了一次回顧的活動，我們採訪了14位第一線的主管，得知他們一致表示組織在短短三年內已經轉型為引導和教練式的領導組織文化，跨部門的溝通比以前更強，團隊合作也充分展現了，這是過去不曾發生的情形。

從一個過去重視績效導向的管理決策方式（如：在績效壓力下就裁員的情況）轉變為以培養員工為公司資產為導向的組織決策，主管們形容這樣的好處是團隊合作提升、集結團隊智慧、設身處地、有效率的協助同事解決問題，同事間的感情因此變得更好了。

看到團隊從上到下(從高管到中階主管)在領導力和心態上有這麼大的改變，微星恩斯邁廠計畫將行動學習推展到150位一線主管，相信當這一步驟完成時，一個具體以行動學習為基礎的企業文化，將帶領微星在現在VUCA的世界中成為一具有國際競爭力的企業。

### 微星企業小檔案

微星科技股份有限公司（以下稱微星）是總部設立於臺灣臺北的國際資訊科技的公司，它專門設計、開發和提供電腦硬體及相關配件與服務的公司。微星位在深圳的恩斯邁工廠成立於2000年，這是一座約20萬平方米大小，6000名員工的工廠，是微星主要的生產線所在地，生產的產品包括：電腦主機板、顯示卡、一體成型的桌上型電腦、準系統、伺服器、工業電腦、多媒體產品、消費性電子產品、智慧清潔機器人、全域Wi-Fi照相機等產品。

## 十二月份 讀書會活動花絮

編輯：韓若梅

12月10日行動學習協會舉辦賞詩活動，也稱為Concept Café，在監事賀忠民的帶領下，讓參與者從賞詩的角度進行很深的內在對話。

行動學習和詩怎麼掛上鉤的呢？當天晚上每位參與者在讀詩、提問和反思下，從柳宗元的「江雪」談自己「一個人的旅行」，從李商隱的「登樂游原」和李白的「送友人」憶起我們的朋友，從Carl Jung的詩論及最近我們做對了什麼？大家非常地輕鬆卻又能很快地進入很深的心靈分享與自我對話狀態，是什麼讓此狀態發生的呢？想來只有一個答案：詩，詩可以帶著大家不需多言，就有境界，無需彼此過多提問，但彼此在傾聽中，已有很大的交流，聯結與對彼此更深的理解。

你好奇為何主題是Concept Café嗎？在結束前我終於明白，詩是人類心靈旅程中錘煉出的珠璣結晶，它帶有豐富的人情練達，透過詩的引領，我們自然會升起人內心共有 Concept -- 雖說不清那是什麼，但它聯結了我們的內心，這不也正是U型理論的底部的狀態嗎？所以我有一個新發現：要如何創造共同感知，走到U的底部讓心流浮現繼而有心的創造前：鼓勵大家來讀讀詩吧！



# 一月份 活動預告

行動學習協會每月定期舉辦學習分享活動，歡迎加入台灣行動學習協會 WIAL-TAIWAN 臉書，以獲得最新活動資訊！

## 《活動主題：如何把 AL 運用到組織中》

活動策劃：韓若梅

2016年行動學習協會的第一個活動，將邀請Paulina和MSI HR主管Wayne共同分享如何把AL運用在組織中，微星恩斯邁廠獲得了具體的成效，如員工滿意度提升了20%，生產力提升了10%，客戶抱怨率降低50%。如果你想推動組織的轉型或改變，這是一個真實有力的實踐成功案例。誠摯推薦大家來參與，可以多認識一些新朋友，同為我們的企業加油！

時間：2016年1月14日星期四，19:00-21:30

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) 若有問題可上行動學習網站查詢

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。