



企业大学培训书系·源于用友大学的培训实践

上接战略 下接绩效 培训就该这样搞

田俊国◎著

国内第一部企业大学校长分享培训经验的力作
《商业评论》最为推崇的培训落地典范

用友软件股份有限公司董事长兼CEO
《商业评论》主编
招银大学总经理
北京大学企业与企业研究中心主任、博导

王文京
颜杰华
罗开位
吴峰

倾情作序推荐

北京联合出版公司

推荐序一

王文京

用友软件股份有限公司董事长兼CEO

用友大学是中国本土的企业大学，如果有一本书，能够以用友大学为案例，全面介绍企业大学的办学方法与办学经验，对于我来说是一件十分欣慰的事情。如果本书能够对读者有所帮助，也可看作是用友公司对社会又尽了一份义务。

2008年，用友公司成立20周年，我们在思考一个问题：如何成为世界级的公司？我们需要什么样的能力支撑用友世界级的梦想？如何持续拥有这些组织能力？于是，我们想到了GE、IBM等世界一流企业走过的历程，发现他们有一个共同的特点，就是重视人才、重视人才的系统性培养、重视领导力的积累和发展，因此，办一所用友大学就成了用友公司的战略选择。

2012年11月10日，用友大学满四岁了，按照“专业、系统、规模、持续”的八字方针一路前行，取得了很多人瞩目的成绩。其中令我印象最深刻的有如下几个方面。

首先，是企业大学的办学目的。企业大学与社会大学有一个不同，就是企业大学要为企业的战略实现服务，而社会大学是为各个组织提供人才培养服务的。因此，用友大学“上接战略、下接绩效”的指导思想就十分重要。四年来，用友大学无论是开发精品课程，还是组织各种行动学习，都与公司战略愿景、业务策略、流程制度、文化训导紧密结合，支持了公司的业务目标。

其次，是企业大学的核心能力。专业化生存是用友公司的核心价值观，也是办好用友大学的基础。用友大学的专业化能力表现在两个方面：一方面是培训培养的方法论（教育学、心理学方面），应该说，一开始用友大学这方面的能力很差，用友大学的创始人员大部分都不是搞教育出身的，但他们敢于学习、勇于学习，将建构主义方法引进用友大学，并基于此广泛采用了五星教学法、行动学习法，取得了很好的效果。另一方面的专业能力是对培训知识的掌握，由于大学的讲师绝大部分都来自业务部门，因此对业务的理解还是有不错的基础。但作为讲师，给别人“一碗水”，自己就要有“一桶水”，因此，用友大学一直坚持用“水塔”理论要求讲师，要求讲师超前一步，比别人学得更快。

再次，是企业大学的发展目标。用友的目标是成就世界级的企业，这个目标就决定了支持她发展的大学的目标，因此，办一个世界级的大学是用友大学的长期奋斗目标。在本书中，作者总结了世界级企业大学的五个衡量要素，这就是：名师、名课、一流的方法论、一流的体系、卓越的品牌。应该说，用友大学一直坚持追求这些目标，尽管现在离世界级还有不小的距离，但心中有梦想，什么都不应该是困难。

最后，是企业大学的成长机制。企业大学很多时候被认为是一个企业的边缘部门，因此用友大学创立之初并不能特别吸引人才加入，但经过这几年的发展，情况发生了很大的变化，除了专职人员稳定发展外，每年都会诞生数百名内部兼职讲师，他们主要是专家和管理者，他们视能够成为用友大学的讲师为荣。之所以这样，除了公司的重视外，还因为用友大学已经在业界（包括用友公司内部）有了良好的口碑，就像名牌大学在社会上的口碑一样。

本书的作者田俊国先生是用友大学的创始人之一，也是用友大学的现任校长。他以个人的亲身经历为基础，通过本书向大家展示了用友大学的许多故事和个人体会，希望这些故事和体会能够对大家有所帮助。同时，我也希望其他有志于企业大学发展的朋友多与用友大学交流经验和提出建议，共同促进中国企业大学的进步，支持中国企业和经济的发展。

推荐序二

颜杰华

《商业评论》主编

初识用友大学校长田俊国，是在2011年年底用友大学成立三周年的论坛上。田俊国登上讲台准备与台下的人力资源 and 培训的同行们做分享，他嗓门洪亮地向听众打招呼：“下午好。”听众轻轻地回应了一声“好”。田俊国幽默地评论：“刚才大家回答的力度和培训部门在公司的地位是相称的。”台下顿时发出了会意的笑声。

田俊国回忆了他在2008年从用友陕西分公司总经理的位置上被调回总部筹建用友大学的经历。上任不到半个月，他就清晰地感受到当时的培训在企业中的地位。虽然他的职位高了，但感觉上却像降了级。以前做业务部门老总，只要完成任务，就很有成就感，在公司也荣耀；而到了职能部门，虽然杂事很多，整天忙死忙活，却和各种荣誉基本无缘。

做年底工作总结，当业务部门业绩不好时，业务部门总经理总是抱怨员工能力不行，培训不给力，等等。而当培训部门给业务部门发放培训需求问卷时，多数情况是业务部门总经理把问卷交给下面的人员草草代填一下了事。培训部门却误以为业务部门的反馈就是真正的业务需求，其实这种需求往往和业务部门的年度业务策略没有直接关系。可想而知，通过这种方式挖掘的培训需求，怎么可能是业务部门真正有待解决的问题？又怎么可能跟公司战略紧密衔接？谁又能指望根据这些调查需求开展的培训课程能为企业带来什么实质性的转变？年复一年，培训成为企业内部的恶性循环，既不解决问题，也不招人待见。

因此，田俊国意识到培训课程只有紧贴业务，对业务有帮助，业务人员才会欢迎。他在用友大学提出了要打造“上接战略、下接绩效”的培训。培训部门用“行动学习法”与业务人员一起剖析业务部门明年的业务计划，分析业务部门的战略、机遇、优势和劣势，重点分析团队的能力情况，根据团队的能力情况来分析培训目标，最后再来看培训资源。在这个过程中，业务部门真正需要的能力，以及能力背后需要的培训就自然显现出来了。

用友大学的另一个战略是坚持精品路线不动摇。用田俊国的话来说，哪怕他们用大半年的时间开发课程，而培训时间只有两天，这两天的课也要让学员忘不了。要么不做，要么就做得让学员忘不了。当学员们感受到和以前不一样的培训时，用友大学的内部品牌形象就慢慢树立起来了。现在，很多本土企业大学刚开办时，都热衷于建立课程体系，结果往往变成了“课程贩子”，只是从外面采购了很多课程，对于自己企业的针对性不够。用友大学并没有刻意建设序列课程体系，但每年的精品课程都紧密围绕公司当年的战略重点和核心业务策略开发。三四年下来，课程体系随着公司战略的变化，自然就建立起来了。

田俊国在演讲中还分享了开发精品课程的心得，让我眼前一亮：这个人有真材实料。我们会后马上就安排编辑人员与他多次深入交流，挖掘经验，经过近半年的反复讨论、修改，《精品课程是这样炼成的》终于出炉，刊登在《商业评论》2012年6月号上，激起了非常大的反响，是杂志创刊十年来最受读者欢迎的企业培训类文章。

事实上，他的丰富经验用一篇文章是很难囊括的。我和培训界的朋友都鼓励他写一本书，可以更全面地把自己的经验总结出来，给企业大学同行以借鉴。没想到，过了半年，在繁忙的工作中，他见缝插针，笔耕不辍，到今年年底真的交出了一本书稿。收到书稿之后，我几乎是一口气读完的，有一种酣畅淋漓的感觉。这本书从企业大学的定位、课程开发、教学方法、讲师培养到推进组织学习，覆盖了企业大学的每一个环节，更重要的是，在每一个环节，田俊国都有一套自己独特的干法。他对国际领先的教学理论如“建构主义”有深刻的理解，同时对中国传统文化有精准的把握。融会贯通，脚踏实地，善于思考、改进，因此，虽然他从事企业大学的时间不算长，但他的成就和经验却已经远远超过很多前辈。

可以预见，随着企业对提升组织能力的重视，培训将从企业的“边缘地位”走向“中心地位”。但是，传统的企业内训人员却未必也能从边缘走向中心，如果他们不能满足内部客户需求，成为内部客户的业务伙伴的话，他们的命运将是更加边缘化，甚至被取代。因此，我衷心希望所有企业大学的朋友都能够重视这本书，从中借鉴，让自己的工作变得更有价值。

推荐序三

罗开位

招银大学总经理

初冬的深圳，漫长的湿热天气渐渐凉爽下来。在这宜人宁静的深夜，作为一名中国企业大学的实践探索者，细心拜读老友田俊国先生新作《上接战略下接绩效——培训就该这样搞》的初稿，感慨万千。

用友大学所走的路可以说是中国企业大学近年在本土化发展进程中所面临的各种困难和问题，以及如何解决这些问题的非常成功的案例。50多年前，通用电气的克劳顿维尔管理培训中心的成立标志着全球管理培训的开端。此后的半个多世纪里，克劳顿管理学院的各种管理培训方法，如案例教学、行动式学习、群策群力等被许多企业视为经典。

近十年，企业大学的发展在中国呈星火燎原之态，简单、快速、有效的学习方法成为企业推进改革、培养人才的首选方式。本书中，田俊国先生与我们分享了用友大学的具体实践，这些成果给中国企业大学的发展带来了非常积极的影响。

企业大学的生命力在于其帮助企业培养和发展人才的能力，这种能力的获得需要企业大学真正有能力做到“上联企业战略，下接业务绩效”，并形成一套切实可行的思想方法体系和适合企业自身特色的企业大学运营模式。用友集团和用友大学的管理者们一开始就是按照这样的思路来经营用友大学的，这是用友大学迅速走向成功的宝贵经验。

支撑企业大学高品质发展需要建立强大的培训学习研发体系，既要进行学习发展的基础研究，又要进行教材、教师、项目以及相关技术等实际问题研究。田俊国先生带领用友大学教学团队高度重视教学研究能力培养，建构主义、精品课程、五星教学法、行动学习、讲师培养等系列研究成果，都是用友大学的自主创新和研发能力体现。这是用友大学能够成功的又一秘诀。

在大数据时代，企业培训正在发生革命性变化，企业大学发展需要重点关注三个方向：一是如何实现从培训组织到绩效顾问的转型；二是如何对企业的知识进行有效的管理，使企业内外海量知识产生更大价值；三是如何构建更科学的学习平台，以适用学习活动“碎片化、移动化、多元化”的需要。田俊国先生在这些方面做了许多有益探索，积累了一些可供借鉴的经验。

我与田先生犹如战友，一同为企业大学本土化的进程做探索，细品这部著作，受益匪浅。

谨以此为序。

推荐序四

吴 峰

北京大学企业与教育研究中心主任、博导

这是一本青春之歌——既是企业大学的青春之歌，也是企业大学践行者的青春之歌。

接到田俊国先生的撰序邀请，我欣然接受。但是当我读毕全书，却怯于下笔：这不是简单的一本讲企业大学的专业书籍，更是一本用激情与责任谱写的生命乐章——谁又有资格为之作序呢？

企业大学在中国的践行，也仅仅十年时间，但是这也是充满挑战的十年——社会在质疑：为什么叫“大学”？企业高层在质疑：企业大学能行吗？员工在质疑：能收获到不一样的效果吗？中国的企业大学发展正是在这种质疑中坚定地前行，卓越的企业大学及其负责人向员工、向企业、向社会递交了一份份优秀答卷，用友大学及田俊国先生的答卷无疑是其中的佼佼者。四年前田俊国先生衔命筹建用友大学，四年后硕果累累，田俊国先生用自己的行动与才华谱写了用友大学进行曲，本书正是其纪实与写照。

企业大学是什么？这是一个学术界目前仍在探究的话题。用友大学用它的成长与发展很好地对企业大学的内涵做了脚注。在田俊国先生的这本书中，不断闪烁着几个特别的关键词——建构主义、绩效、行动学习、云时代，这就是对企业大学最佳诠释。

首先，建构主义是企业大学核心理念。企业大学是一个教育机构，以学习者为中心的建构主义正是符合员工的学习方法，它超越于行为主义与认知主义，成为必然选择。

其次，绩效是企业大学的目标导向。企业大学为企业的战略服务，追求绩效是企业大学存在的必要条件。

再次，行动学习是企业大学的主要方法之一。行动学习在用友大学的实践堪称伟大，它调动了广大员工的积极性、参与性，构建了用友大学良好的学习生态。

最后，云时代是企业大学的趋势，它是社会化学习、信息化学习的必然发展。

在人类发展的长河中，企业大学是人类认识自己价值的分水岭。从人力资源管理到人力资源开发，我们经历了漫长的认识历程。企业最初认为员工是创造价值的工具，只要将其管理好就行，因此叫人事管理；后来企业认识到员工是一种资源，在最合适的位置上能发挥最佳价值，因此叫人力资源管理；最后企业认识到员工是资本，能够通过不断开发而创造新的价值，因此叫人力资源开发。企业大学在全世界的快速崛起正是与人类对于自己的正确认识——人力资本这个理念密不可分的。

在人类知识体系中，企业大学是社会实践知识的摇篮。与璀璨夺目的普通大学相比，企业大学更像是夜明珠，在无声地贡献自己。在普通大学，更关注的是自然存在的知识，研究与传播自然存在的知识几乎成为全部工作；在企业大学，关注更多的是与生产实践紧密结合在一起的社会知识与技能，用友大学的“五星课程”及“拍砖式讲师”都体现了这种内涵。这两类知识是人类知识体系不可或缺的重要组成部分，都极其重要。

我与田俊国先生有几年之交，与他之交，愈交愈醇。本书犹如此，愈读愈醇。此书一气呵成，理论与实践并长。读完本书，你将为本书的专业性叫好，同时又会被作者的理想与使命感深深打动。优秀的企业大学负责人的胜任能力是什么？读完本书，你不难获得全部答案。

企业大学是一项伟大的事业，在这项事业中，企业、政府、行业、高校都是不可或缺的有机组成部分，共同努力推动它朝专业化、有序化发展。作为一名高校工作者，对目前高校本领域建设尚不完整及不专业深感内疚自责的同时，我对田俊国先生这样的企业人士能有志向与毅力撰写这本书而深感赞赏，并期望通过本序对所有有意在企业大学领域耕耘文字的行业人士表示由衷感谢。

祝愿我国企业大学前景美好，祝愿用友大学欣欣向荣。

前言

用友大学成立至今已经四年多了。四年，不短的时间，一个大学本科生都毕业了。过去的四年对我来讲比再上一次大学还要充实，写这本书的过程恍如写毕业论文。筹建用友大学之前，我最多只能算是个培训爱好者，领导的信任 and 个人的爱好驱使我走上用友大学校长的岗位。当初稀里糊涂地接下一副重担，一路摸索着走过四年，而今俨然一个教育工作者的样子，其间的变化确实是我始料未及的。

蓦然回首，过去的四年是我职业生涯里感觉最好的四年，是身心投入、探索创新、大胆实践、收获颇丰的四年，因为从事了自己最喜欢的工作，充分发挥我的才能。工作之余，我决定把这个过程写下来，总结经验以资借鉴，回顾过去以留纪念，继往才能开来。书中所写都是亲历实事，历历在目恍如昨天，所叙全是真情实感，时时紫心如语耳畔，写来感觉如数家珍，写作过程简直是一种难得的幸福。

当然，写本书的目的也绝不仅为了自娱，若是自娱也完全没有出版的必要。实际上，催促我完成此书的还有一种强大的使命感。我是偶然闯入教育领域的，因为工作需要，开始钻研教育学和心理学，没想到这潭水很深，而且我越钻研越来劲，越钻研越发现当前我们国家的在职教育乃至素质教育存在很多问题——那些经典的教育学和认知心理学典籍早已把教学的方法总结得淋漓尽致，而一些教育工作者却很少去实践：学院派翻译国外的典籍多是为了写论文，在自己的课堂上却很少实践；培训公司来来回手贩卖课程；企业自身的培训管理员则疲于应付业务部门分散的培训需求，顾不上或者想不起钻研教育学和心理学。

在内训师培养的课堂上我经常组织这样的研讨：让学员描述自己经历的最难忘的一堂课，并总结其所以难忘的原因。我遗憾地发现，国人从小到大，上过上万乃至数万小时的课，找一堂印象深刻的课居然有点困难，很多人对上课的印象都是痛苦的。

好在我用友大学给了我一个大胆实践的平台，使我有机会把书上学到的教育理论用在实践中。我是个实用主义者，向来主张边学习、边创新、边实践，书中所介绍的精品课程开发、建构主义、五星教学、行动学习、体系建设、讲师培养……都是我和用友大学的团队持续探索学习、创新改造、大胆实践的经验，我觉得自己有责任、有义务把我们的实践经验知无不言、言无不尽地与众分享，只要这些经验对广大教育工作者有一星半点的启发和参考价值，就可能使很多人受益，因为教育工作者有机会在讲台上使其继续发扬光大，我似乎找到了撬动职业教育的杠杆，想到这里，我信心倍增。

我深信我在用友大学四年的实践很有价值，这一点从公司内外学员的反馈就可以看出。既然有价值，就一定要想办法使其价值的社会效用最大化，也希冀其对国内企业在在职教育现状的改变尽一份绵薄之力。

本书一共分为八章。

第一章系统阐释了我提出的一个理念——培训要上接战略、下接绩效。这是我2009年年初提出的观点，曾经在企业培训圈子里引起不小的争鸣，至今还有很多培训界同仁在引用。然而究竟如何才能做到上接战略、下接绩效，我总结了一些用友大学自己的探索和实践。

第二章介绍用友大学课程开发的实践和主张。2012年6月，用友大学精品课程开发的实践在《商业评论》刊出，主编颜杰华先生重磅推荐。我们在课程开发上的实践被《商业评论》杂志评为创刊十年来的“十大最佳中国实践”之一，也荣获2012年度管理行动奖。本章详细描述了最初几门精品课程出炉的全过程，阐述了用友大学的精品课程标准和独特的课程开发方法论。

第三章介绍建构主义。建构主义可以说是用友大学的共同信仰，这个信仰背后蕴含着巨大的能量，让我们对教育的认识提高到一个新的台阶，也是我们所有实践的总指导思想。建构主义给了我们勇气和力量，也成为我们壮大自己、发展联盟的共同纲领，因为这一共同的信仰，优秀的兼职讲师乃至社会上一些讲师很乐意跟我们共事。

第四章介绍五星教学。我认为五星教学是最好的教学过程划分，很符合我的审美标准——简单、有效、可复制，而且可以说是完美的建构主义教学思想落地的工具。“五星”几乎是用友大学的专职讲师们今年使用频率最高的词汇，上课谈、课间谈、课程评审谈、师资交流还要谈……大家共同的感受是五星教学说起来容易，做起来难，因为要做到五星教学就要和我们多年养成的灌输式坏习惯抗争。五星教学让我们站出来否定自己，新的认知就此形成了，新的好习惯会逐渐养成。

第五章介绍用友大学的行动学习。行动学习真是一块宝，杰克·韦尔奇、郭士纳等人凭借行动学习成为世界杰出的CEO，而今行动学习应该普及为所有管理者 and 培训工作者最基本的工作方法与工具，用友大学在用友集团推行行动学习的过程非常成功，四年来经历的故事都在这一章呈现。我曾经在演讲中提到，企业培训中信仰建构主义，对于有问题又有答案的良构问题，采用精品课程和五星教学结合的方式培训，对有问题没答案的病构问题，则采用行动学习的方式找答案、建立共识。我们认为，建构主义+精品课程开发+五星教学+行动学习=所向披靡。

第六章介绍用友大学的专兼职讲师培养。用友大学对专职讲师的培养有三驾马车：正式的绩效考核、师资交流会和课程评审会。工作和培养融为一体，在团队内部积极营造学术氛围，倡导拍砖文化——我们认为世上本没有什么名师，板砖挨多了，便被拍成了名师。兼职讲师培养的三阶段实际是以我自己的成长过程为原型开发出来的，经实践很有效果。

第七章讨论了云时代的特征及其对企业经营的影响，这些影响也必然涉及企业内部培训工作的改变。云时代的商业环境会有什么变化？云时代更需要什么样的培训？培训工作应该如何开展？我对这些问题的浅薄见识都在本章进行了论述。

第八章是关于用友大学发展历程、未来发展与定位的讨论。提出了我眼中的世界级企业大学的考量维度，然后讨论了几个关于定位和发展的关键问题。我认为价值是一切组织存在的理由和发展的基础，企业大学要尽一切可能将其价值最大化。如何将企业大学的价值最大化呢？中国儒家传统的修齐治平的思想值得借鉴。

以上是本书内容的大概介绍。当然，读者还可能关心本书对读者的价值。我信仰建构主义，还是我常讲的那句老话，每个人都以自己的认知作决策，学习的过程就是学员自己进行意义建构的过程。本书对读者的价值有多大全然取决于读者自己选择借鉴多少，我唯一可以保证的是书所述的内容都源自用友大学真实的实践。读者可以根据自己的信念和经验作评判与借鉴。

价值是用友大学存在的理由，用友可以没有用友大学，没有用友大学的前20年用友照样发展；用友大学却不能没有用友，所以，用友大学要想尽一切办法发挥自己的价值，任何组织的生存和发展都离不开“价值”二字。聚焦、实战、钻研、专业、创新是我形容用友大学团队的主题词，而所有这一切努力，都是为了最大限度地发挥用友大学的价值，此书的出版也是希冀用友大学社会价值的发挥。如果真有人感觉全书内容无一可取，那就把本书权作建构自己认知的靶子吧，能当炮灰也是一种价值体现。

最后还要隆重感谢！感谢王文京董事长及董事会的英明决策，成立了用友大学，王总在百忙之中亲自为本书作序，字里行间充满了对用友大学的认同和期待，这是对用友大学全体同仁最大的激励与鞭策。感谢老领导郭延生先生的支持和信任，使用友大学度过了艰难的初创期，使我得在以用友大学这个平台上历练成长。感谢现任领导集团人力资源总监严绍业先生，他对用友大学的工作给予了很大的支持，在百忙之中审阅了本书的全稿，提出很多中肯的意见。感谢用友大学的初创团队，他们在用友大学方兴未艾、前途未卜的时候毅然选择了用友大学，书中的很多实践都有他们的贡献。他们是：赵弘、夏凯、叶根平、杨业松、刘建、程云鹏、杨平、刘娇、梁巨平、陶娟、逢增钢、王乃军、刘智勇。也感谢现有的团队：程云鹏、逢增钢、杨业松、杜锐、肖忠野、汤晶琪、布婷、张海珍、刘澄、陈爱芬、李忠星、王琢、丁万利，我们将共同开创用友大学的未来。还要感谢所有曾经在用友大学工作过的以及为用友大学分担培训任务的专兼职讲师、催化师及成员企业培训工作者。

感谢《商业评论》主编颜杰华先生、招银大学总经理罗开位先生、北京大学企业与教育研究中心吴峰教授在百忙之中为本书作推荐序。感谢我的妻子任海宁女士，她是中学教师，我们经常在一起切磋教育心得，她的很多分享对我启发很大，在成书的过程中她提出了不少中肯的建议和意见，也感谢她对我工作的支持和帮助，主动承担了大量家务，使我能够更专心投入工作和学习。

田俊国

目录

推荐序一

推荐序二

推荐序三

推荐序四

前言

第一章 做上接战略下接绩效的培训

一、培训如何上接战略

1. 以岗位胜任力模型为中心的培训模式或将破产
2. 培训是企业战略转型的有效手段
3. 与战略不搭界的培训无效果
4. 培训是管理者的重要职责
5. 企业大学是企业变革的助推器

二、如何让培训出绩效

1. 与业务计划一致
2. 立身越高，价值越大
3. 紧贴业务的课程开发
4. 课程内容聚焦业务需要
5. 微行动学习保证培训落地
6. 讲求实效的课堂培训
7. 课后持续强化和学员交流

三、对员工进行系统性的培养

1. 在挑战性任务中快速成长
2. 社会关系助力成长

第二章 精品课需要精雕细琢

一、精品课是这样开发出来的

1. 编故事、拍视频——第一门精品课“绩效管理”
2. 沙盘模拟——第二门精品课“策略销售”
3. 开始摸索出套路——第三门精品课“捍卫尊严”
4. 精品课次第出炉

二、什么才是精品课

1. 精品课必备的五要素
2. 内容如何紧贴业务
3. 讲师要会煮“石头汤”

三、精品课需要持续打磨

1. 明确给谁讲课
2. 搜集内容前先学会主题阅读
3. 梳理逻辑，不要成为别人思想的跑马场
4. 内容好，还要表达形式好
5. 过程设计符合“学习心电图”
6. 精雕细琢，持续打磨

第三章 建构主义，给人力量

一、驯兽、砌墙、浇花，你选哪一种？

1. 驯兽主张
2. 砌墙主张
3. 浇花主张
4. 冰山下的不同

二、不一样的教学主张

1. 世界是感知的世界
2. 学习是学员主动完成的过程
3. 教师的作用就是帮助学生思考
4. 建构效果可以随时评价

三、建构主义，爱你没商量

1. 建构主义到底怎么用
2. 案例一：一次共同建构的高管沙龙
3. 案例二：建构主义救了场
4. 案例三：经理与专家夏令营上的建构

四、三招教你成为建构主义讲师

1. 抽身——老师要忘掉自己的身份
2. 情境——只给情境，无需答案
3. 提问——帮助学员思考

第四章 五星教学，让课堂更精彩

一、理论先行，实践才有根基

1. 加涅的主张稍显烦琐
2. 梅里尔的改进最实用

二、五星教学与认知规律契合

1. 根据人的认知特点设计教学过程
2. 八步学习法交替调动左右脑

三、“五星”课堂如何设计

1. 三句话道破五星教学的精髓
2. 问题是最好的课程向导
3. 让学员研讨与点评
4. 五星教学演绎幸福课堂

四、五星教学需要大胆实践

1. 领导力培训贵在启发与反思
2. 销售员培训要实践

第五章 行动学习，让培训成为一种工作方式

一、行动学习在用友

1. 培养内部催化师
2. 2010年夏令营一鸣惊人
3. 持续创新与深化应用
4. 连续三年不同形式的强化
5. 成为工作方式服务社会

二、行动学习普及的方法与步骤

1. 简单、有效、可复制
2. 推动行动学习的六步骤

三、行动学习的传奇经历

1. 行动学习在GE和IBM
2. 孔子倡导的行动学习
3. 行动学习缺失的窘境
4. 企业培训对行动学习的扭曲

四、行动学习是解决实际问题的方法

1. 行动学习是典型的方法技能
2. 行动学习的五个步骤
3. 一个著名的行动学习公式

第六章 好讲师是“拍砖”拍出来的

一、专职讲师培养的“三驾马车”

1. 绩效考核
2. 师资交流会
3. 课程评审会
4. 三驾马车自动运行
5. 专职讲师的选拔

二、专业讲师培养三阶段

1. 起航计划
2. 腾飞计划
3. 大师计划

三、让管理者当讲师

四、讲师的六项精进

1. 付出不亚于任何人的努力
2. 要谦虚，不要骄傲
3. 要每天反省
4. 活着，就要感谢
5. 积善行、思利他
6. 忘却感性的烦恼

第七章 云时代企业培训如何落地

一、云时代企业培训的调整

1. 培训也要充分发扬民主
2. 快速变革驱使培训部门紧跟战略
3. 课堂也是整合资源的场所

二、云时代企业的五项修炼

1. 简单而有力的商业模式
2. 让员工有创业的感觉
3. 尽最大可能整合资源
4. 把自己擅长的事情做到极致
5. 给客户完美的体验

第八章 在路上——用友大学回顾与展望

一、快节奏的筹建

1. 单枪匹马回总部
2. 郭总悉心呵护
3. 王总殷切期待
4. 齐心协力定方针

二、五年的成长历程

1. 2008：扬帆起航
2. 2009：确立精品路线
3. 2010：行动学习元年
4. 2011：建构主义元年
5. 2012：复制和传承

三、几点经验分享

1. 志存高远
2. 领导支持
3. 价值经营
4. 紧贴业务
5. 专业精神
6. 持续创新

四、做世界级企业大学

1. 名师
2. 名课
3. 方法论
4. 形成体系
5. 品牌形象

五、未来价值拓展

1. 业务定位的偏重
2. 与成员企业的培养分工
3. 培养方式要统一认识
4. 培养重点的选择
5. 价值决定企业大学发展

六、用友大学的修齐治平

1. 修身——专业是事业的基础
2. 齐家——事业成功需要联盟
3. 治国——成功模式要不断复制

4. 平天下——发挥影响改变职业教育

参考文献

第一章 做上接战略下接绩效的培训

多数CEO认为能力问题是制约组织发展的瓶颈，同时也认为本组织当前的培训是无效的或者针对性不强的。为什么培训部门辛辛苦苦组织的培训，业务部门却不积极参与？主要问题还出在培训和组织战略、员工绩效的关系不够紧密上。早在2009年我就提出：上不接战略、下不接绩效的培训完全可以不做。

刚履新用友大学执行校长的时候，我审视了当年的培训计划，感觉当时70%的培训都可以省去不做，因为我看不到它跟组织战略与员工绩效之间的关系，感受不到特别明显的价值。当时正好赶上金融危机，也是用友大学刚刚成立，很多人问我今年准备给大家采购哪些课，我回答说今年金融危机，厉行节约，尽量不采购外部课程。实际上当时我们在潜心开发精品课程，当年的年度计划是为每个序列开发一门精品课程，要用精品课程给学员不一样的培训体验来打破培训的恶性循环，建立积极正向的良性循环。

我的“上接战略、下接绩效”主张曾经引起不少业界同仁的共鸣，当然也有不少争论。很多培训同仁都引用过我这句话，也有人提出：这句话说得好听，要实现起来很难。因为培训部门在组织中的话语权很小是不争的事实，如何改变这种局面？基于用友大学几年来的实践，我们试图从几个方面来探讨“上接战略、下接绩效”策略的落地问题。

一、培训如何上接战略

在云时代，客户维权意识越来越强，对产品和服务的要求越来越苛刻；信息越来越透明，竞争越来越激烈，技术壁垒越来越容易被打破；员工越来越注重自我实现和自我幸福。所有这些因素凑在一起，就对企业经营者提出了严峻的挑战。对商业组织来讲，适应云时代的环境变化恐怕不是一道选做题，而是一道关乎生死存活的是非题。

在这个背景下，组织学习的重要性被提到前所未有的高度！

1. 以岗位胜任力模型为中心的培训模式或将破产

美国学习型组织研究大师雷格·瑞文斯指出，一个有机体要想生存下来，其学习的速度（L）必须大于或等于其环境变化的速度（C）。反过来说，如果学习速度跟不上时代的变化，那就只能是死亡，所以要 $L \geq C$ 。

让我们一起来看看今天的企业面临的外部环境变化速度吧（见图1）：三年前，微博还是个新生事物，而今天微博已经深深影响了我们的生活，在很多人还不知道微博是什么时候，了解微博的人却发出共同的声音：微博的威力很大，它会改变世界的游戏规则和我们的生活方式。3G、4G、物联网等新技术、新生活方式滚滚而来。在互联网飞速发展、人类智慧高度集结的今天，几乎每天都会出现一个“新大陆”，这些“新大陆”的出现快速影响着我们的生活，引领社会潮流，影响消费者的消费习惯，影响员工的行为方式，企业的管理层能对此置若罔闻吗？我说过，在这个加速变革的时代里，组织和个人只有不断学习、持续创新，才能够生存和发展，在快速转型的组织里，以岗位胜任力模型为中心的培训模式将会破产！因为岗位胜任力模型有一个基本的假设，那就是假定岗位的要求是不变的，人的能力跟不上岗位的要求，所以要进行培训。在环境快速变化的今天，处在竞争前沿的企业，业务持续不断地快速转型对岗位的要求也需要与时俱进，动态地改变。

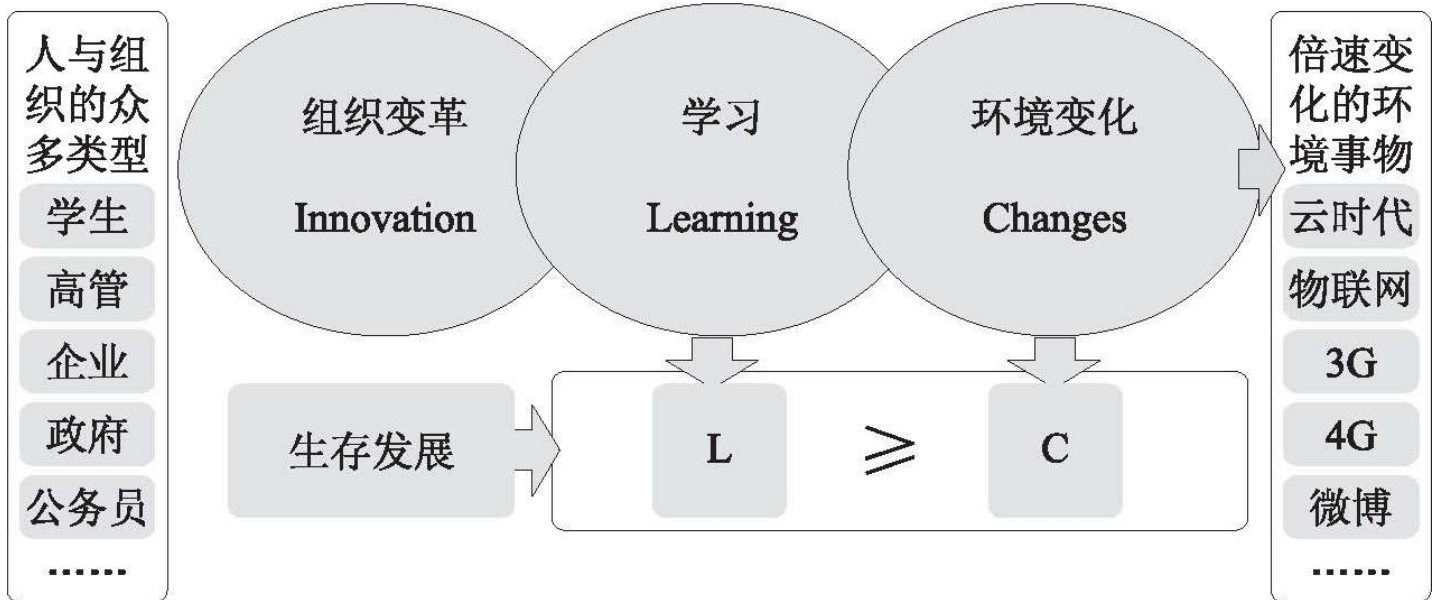


图1 企业外部环境的变化

最近跟曾在GE克劳顿维尔管理培训中心（简称克劳顿维尔）工作多年的迈克先生交流，也验证了我的观点。迈克先生说，在GE，凡是那些跟岗位素质模型相关的组织多年沉淀下来的知识，都会用E-Learning的方式让员工自学，克劳顿维尔开展的培训，除了领导力等例行项目，大多数课程都是紧贴业务的，以企业当前存在的突出问题为输入的培训。克劳顿维尔也有课程需求人员，他们会深入到业务中去了解公司转型或业务开展比较典型的、共性的和意义重大的问题，开发有针对性的课程，然后给各个业务单元讲授。我很庆幸用友大学一直是这么做的，也许正因为这么做，我们才得到了业务部门的充分肯定。

2. 培训是企业战略转型的有效手段

特劳特（中国）公司总经理邓德隆先生撰文说，定位是第三次全球生产力革命。他指出：第一次革命是通过泰勒的《科学管理原理》，大幅提升了体力工作者的生产率。第二次革命是通过德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》及《卓有成效的管理者》），大幅提升了组织的生产率。第三次革命是通过特劳特发现的定位理论（核心著作是《定位》和《商战》），大幅提升了品牌的生产率。

我认为，在世界变化越来越快的未来社会，企业试图靠适合的战略定位来避开竞争是不可能的，所谓的蓝海只能短暂地存在，不可持续长久。只要某个领域或某个商业模式有利可图，逐利的资本和聪明的模仿者会很快跟进，只需要很短的时间便会以更低的价格甚至是更好的产品和服务超越先前的对手，迅速把蓝海变为红海。

在这种环境下，企业要想生存必须持续创新、快速变革，不断找到临时的蓝海才能持续领先。未来的企业要像导弹一样，有很强的反馈系统，边飞行边反馈，随时调整飞行方向和路线，未来企业的竞争是变革和效率的竞争，所以，我认为第四次生产率效率革命已经开始了，那就是企业变革效率的革命。

如何提升变革成功率和效率呢？在GE内部有一个公式： $E=Q \times A$ 。E是指变革成功，Q是指决策质量，A是团队对决策的认同程度。关于这个公式有一个注解：说90%失败的变革项目都有一个质量很高的Q，失败的主要原因是团队对目标缺乏认同度。可见，人的因素是决定变革成败的关键因素。变革成功的关键在于团队对目标的认同程度，我想这个A包含了两层含义：一是在意愿上大家对目标深度认同，二是在能力上团队能够跟得上。偏激一点也许可以这样理解：没有做不成的事情，只有做不成事情的人。既然如此，我想肩负组织能力提升重任的企业大学在这个A上将大有可为。

近年来，国内的企业成立企业大学蔚然成风，我想，这大概也是云时代的大势所趋，企业要快速多变，势必要加强战略转型中人的工作。遗憾的是，中国的企业大学并没有定式，在不同企业的定位有所不同，有的隶属于人力资源部，有的级别更高，有的专注于领导力提升，有的则重点在于对新员工的培养，五花八门，大不相同。我个人的观点是，企业大学理当成为企业变革的推进器，做上接战略、下接绩效的培训。

好在越来越多的有识之士已经认识到，培训已经到了讲求实效的时候了。培训不应该是可有可无的点缀，而应该是很重要的战略转型手段，企业培训部门的地位要迅速提升了。在人力成本越来越高的未来，企业只有通过人员素质的不断提高，人员能力快速适应变革的要求才能适应变化越来越快、客户要求越来越苛刻、竞争越来越激烈的市场环境。如果决策层对企业大学在组织中的定位没有很高的认识，把企业大学仅仅当成一个提升普通员工的组织部门，那么成立企业大学的意义并不大。

3. 与战略不搭界的培训无效果

GE提出了LIG模型，认为未来企业生存和发展最终需要的是成长、创新和领导力。我们认为，变革中最重要的三要素是商业模式、IT系统和人（见图2）。

首先是商业模式。商业模式创新所带来的效益会远远大于产品和服务的创新，模式对了，业务就对了。而商业模式创新有赖于对市场敏锐的观察、对自己核心竞争力的识别和把握，以及全面的业务设计。对一般企业来讲，模式创新需要引进咨询公司做专业的管理咨询。

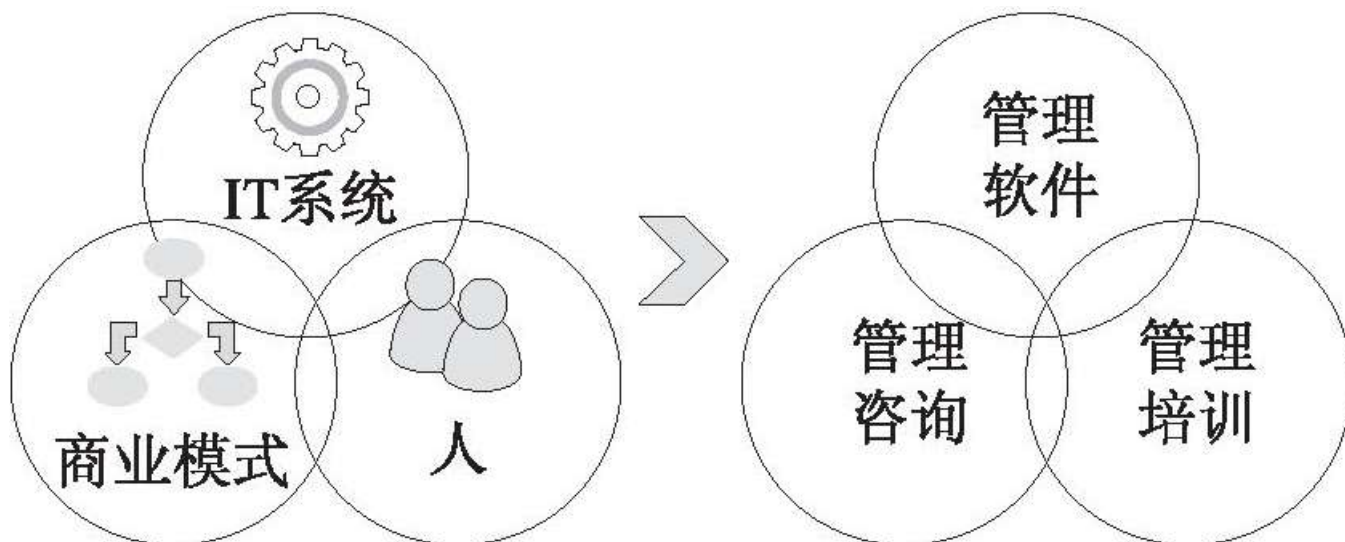


图2 变革中最重要的三要素

其次，是IT系统。业务模式确定后，要把新模式下的业务流程固化到IT系统中去。今天的企业没有IT系统支撑是可怕的，IT系统能有效打通企业内部各个部门的壁垒，实现数据共享，做到及时决策，优秀的企业IT系统甚至要延伸到企业的整个供应链。

最后，是最重要的，却也是长期以来被忽视的因素——人。人对变革成败的影响是决定性的，但以前企业管理者对此的认识程度和重视程度不够，实际上人的转变才是最重要的，IBM认为IBM最重要的竞争力是IBM人。前些年很多企业实施ERP（企业资源计划）失败，与其说是系统失败还不如说是变革失败，而变革失败的根本原因还是人没有跟上。

2011年我们提出了MIT概念，即Model（模型）、IT（信息）、Training（训练）是变革成功、战略落地的三个核心要素。我很喜欢MIT这三个字母，我们还给其赋予了更多的含义，比如，Make It True（梦想成真）。

事实上，卡普兰教授总结的平衡计分卡也反映了这个道理。一些企业要想财务指标好看，就要让客户满意，满意的客户需要由高效可靠的内部流程和人员学习成长来支撑。至少从逻辑上说明学习成长要和公司的战略紧密关联，这么简单的道理并不是所有的企业培训部门都理解、做得到的。在国内，很多企业的培训部门甚至是企业大学还处在“课程贩子”的阶段，它们的工作就是四处打听哪些课程好、哪些老师牛，丝毫没有自己的逻辑。我曾经问一个企业的培训主管：“你每年花了数百万元的培训预算，给企业留下什么无形的资产？”这位培训主管的回答显然是苍白的。有一个企业的培训主管这样自嘲他们的课程采购：“我们的企业就好比一个处于亚健康状态的中年人，听说人到了中年以后要补钙，又听说某家药厂生产的钙好，就买这家药厂生产的钙来吃。”做了很多跟战略不搭界的培训，难怪效果不好。

回顾用友大学四年来所做的事情，也正是有意无意地践行了MIT理念。毋宁这么说，MIT的理念也是我们总结了用友大学四年来所作所为总结出来的。比如“绩效管理”这门课正是为了公司重要的人力资源战略落地，推进绩效管理制度变革而专门开发的，当时主管人力资源的郭延生高级副总裁提出的“五个一工程”（一个目标、一个制度、一套软件、一门课程、一套工具），实际上是一个完整的MIT。“策略销售”的开发也正是解决以客户为中心的经营模式转型下销售人员能力转移的一个MIT；“捍卫尊严”自然也在解决客户经营模式下实施顾问项目管理能力的提升。

向前看，企业大学扮演着组织的推动战略转型、促进变革落地的帮手，那么企业大学将在环境多变、崇尚创新和变革的云时代大有可为；往后看，企业大学如果只作为一个组织既有知识的传承机构，我想，云时代带来的E-Learning的便利将是企业大学的终结者。所以，我很认同迈克先生的那段话：“组织已经沉淀下来的知识，大胆交给E-Learning去普及，企业大学应该投入更大的精力去推进组织战略转型、变革推动。”

4. 培训是管理者的重要职责

我喜欢MIT的理由还因为它有另外两层含义，即Management is Training, Manager is Trainer。管理即培训，管理者当讲师。我们把培训提升到推进公司战略执行、变革落地的高度，毫无疑问，培训自然就升格成管理者的重要工作，因为推进公司战略执行、变革落地本来就是各级管理者的职责。

事实上，很多优秀的管理者都是优秀的讲师，在用友有管理者做讲师的传统。从王文京董事长开始，很多高管都在用友大学上课，不少高管获得了集团“杰出讲师”称号，尊师重教这一中华民族的优良传统在用友发扬得非常好。不仅是管理者，公司还有专门的制度要求专家当讲师，规定专家每年要上一定课时的课程，内部上课的时间和效果评估将作为专家认知和职级晋升的重要依据。

我在担任用友大学执行校长之前，曾经连续四年被评为集团杰出讲师——这也许正是领导们选拔我担任这一职位的理由。用友大学从来没缺过内部讲师，这有几方面的原因：用友有很好的管理者专家当讲师的光荣传统是其一；很多管理者和业务骨干也需要一个平台来展示自己，提升其内部影响力是其二；用友大学的课程很好，讲师都愿意讲是其三。用友大学在内部的形象不断提升，给用友大学讲课被看作是一份荣誉。

很多人问我内部讲师激励的问题，我说一句真实的内心感受：冲着课酬来的内部讲师一定不是什么了不起的讲师。好讲师更看重的是施展的平台。任何一个组织里都会有一些有才干、热爱讲台、喜欢讲课的热心人，知之者不如好之者，爱好是最好的老师，企业大学应该把这些人组织起来，成为组织能力提升的同盟军和先锋队。那些在企业内训上投入很多精力的人，久而久之，会发现他们收获不菲：教学相长带来的业务水平迅速提升、优先得以学习外部的优秀课程、内部的知名度和快速的升迁……

杰克·韦尔奇在担任GE公司CEO的20年中，举办了280次针对不同层级管理者的领导力培训，他每次都参加授课，每次都讲2~6个小时。GE的管理者把在克劳顿维尔上课看作极高的荣誉。

我相信，把培训部门定位为业务部门，把培训提升到战略执行、变革落地的高度，是很多企业董事长、CEO所期望的。然而，多数企业培训工作的现状仍然停留在没有和战略有效搭界的状态，培训部门还是简单的贩卖课程。从现实环境看，推动MIT是艰难的，甚至很长时间不会被人接受，但我认为MIT是未来大势所趋，培训一定会上升为公司的战略业务，一定会越来越讲求实效。因此，推行以战略为导向的培训具有普遍的社会价值，是一个值得投入的事业。

5. 企业大学是企业变革的助推器

面对如此形势，作为担负组织能力提升职能的企业大学是可以有一番作为的。企业大学可以扮演组织战略有效执行、变革成功落地推动器的角色。企业大学可以作为一个企业级的部门协助推动企业变更，甚至潜移默化地改变企业文化，以使企业在业务层面能够迎合云时代客户的要求。在员工治理层面能够逐步发扬民主，激发和释放蕴藏在员工身上巨大的潜能，规模地解决组织在变革过程中的人员能力问题。任何时代的变迁都需要意识先行，都需要持续不断加强教育。未来的竞争比的不是战略定位，而是变革的速度与质量，比的不是产品，而是产品背后的团队，比的不是员工的数量，而是员工的状态。在这样的形势背景下，企业大学在组织中的地位确实应当提到更高的高度。

2011年4月，我们去GE考察时了解到：GE的克劳顿维尔的定位是相当高的，他们最为自豪的是培养变革过程中所需要领导力，即使没有杰克·韦尔奇、杰夫·伊梅尔特，克劳顿维尔也会培养出优秀的人才来做GE的CEO。克劳顿维尔的很多培训是以组织发展中遇到的实际问题为命题的，由学员们经过三周的行动学习，其间要进行大量的社会调研和客户走访，用行动学习的方式解决自身发展的实际问题，是中高层经理人培训的主要形式。GE的克劳顿维尔同时担负着组织战略变革的孵化中心和优秀干部的塑造中心双重角色。真正的企业大学当如此定位！

云时代不可阻挡地来临了，无论我们去主动拥抱，还是被动接受，这个趋势都不可阻挡，我们无暇怀旧，所能做的只有拥抱变化。

二、如何让培训出绩效

杨国安老师在他的《组织能力的“杨三角”》一书中系统地阐述了组织能力和战略的关系。遗憾的是，国内多数培训部门还是以组织上课、执行层员工培训、采购课程等事务性工作为主，远没有做到培训连接战略。企业大学的标杆比如GE，一开始的定位就是聚焦战略和领导力的。所以，培训部门在组织中的定位决定其价值。作为企业大学校长一定要努力把企业大学的价值做出来，有价值才会有地位。

让培训出绩效可以从几个方面努力。

1. 与业务计划一致

从业务部门到培训部门，对我来讲是个不小的转变。以前虽然也经常讲课，但毕竟只是个培训爱好者，成为企业大学校长之后，才发现内训在组织中的地位其实很低。这跟当分公司总经理的感觉很不一样，在分公司如果每年能超额完成任务，总经理是很自豪、很有成就感的。当了用友大学校长，从职位上看算是升职了，但感觉上却有莫名的失落感，整天忙死忙活，却缺乏成就感。

IBM的一项面向全球CEO的调查显示，80%的CEO认为能力问题是制约企业发展的瓶颈，同一份问卷中，却有65%的CEO认为企业当前的培训是无效的或者针对性不强的。这就很奇怪，为什么会产生这样的结果？原因还得从培训部门在组织中扮演的角色说起。

某公司半年销售业绩不佳，总经理问销售总监是什么原因。销售总监解释说是因为培训不够。于是总经理就把培训经理找来说：“员工培训不够，你们要抓培训。”培训部于是立刻抓培训，马上去问销售总监他们需要哪些课程。销售总监本来就是拿培训不够当借口的，根本没想到需要什么课程，只能随便说几个：什么沟通技巧、什么阳光心态、什么拜访技巧之类自己熟悉的名字。

然后，培训部门开始认真组织培训，生怕销售部门不满意，找了市面上最好、最贵的老师来讲。销售部门的员工报名时很积极，一下子报了七十多人，可是到了培训那天只到场了二十几个人。

培训经理就问销售总监是怎么回事，销售总监说：“你们这些搞培训的，真是站着说话不腰疼，也不看现在是什么季节，销售员都在外面签合同收款呢，哪还顾得上什么培训？”如果你是培训经理，听完这番话你会不会窝火？

这样的场景很普遍，大有愈演愈烈的趋势，如果企业内训不能有效打破这样一种恶性循环，建立积极正向的良性循环，培训在组织中的地位还能高吗？培训业务能有价值吗？多年的业务经验让我意识到：但凡工作开展得很吃力，首先要检讨方法是不是有了问题。

我曾经呼吁：培训到了该讲求实效的时候了。但是讲求实效的突破口在哪里呢？我很快就洞察到培训无效或者针对性不强的根本原因。我们知道，包括公司CEO在内，几乎所有的业务部门主管在年度工作计划中，都会用相当大的篇幅描述能力提升计划。然而，培训部门的年度培训计划却往往跟业务部门的能力提升计划脱节。

我们先来分析一下公司内部年度培训计划的形成过程。通常是培训部门制作一个表格，要求业务部门提出当年的培训需求，培训部门将这个表格发到各个业务部门总经理的邮箱里，并要求他们在一周内回复。如果你是业务部门经理，会认真地填写这张表吗？通常不会。会填吗？可能也会填，因为人力资源部门同时掌握着经理的晋升和薪资，不能得罪。所以，可能会在星期五下午快提交的时候交给助手来填写。于是助手又根据自己的有限经验开始应付，把沟通技巧、阳光心态、七个习惯之类的需求又填进去了。培训部门以为这就是业务部门的真实需求，就照单抓药，外请了一大堆名嘴轮番上阵。这些需求真的是业务需求吗？当然不一定是。

如果一个企业的年度培训计划是这样产生的，毫无疑问这些培训上不接战略、下不接绩效，一开局就注定了是无效的或针对性不强的。我发现：培训计划的形成原本应该是个过程，而我们非得要把它简化成只要结果。一旦简化成只要结果，就变成业务部门不得不应付的任务。而人们天生有应付任务的习惯，培训不具备针对性的症结就出在这里。所以我提出，这种上不接战略、下不接绩效的培训完全可以不做。

这样的问题该怎么解决呢？一个行之有效的办法就是和业务部门一起研讨形成培训计划。因为培训计划不是一张表格，需要一个沟通形成的过程。如果培训部门能做到年度培训计划是跟业务部门一起分析业务部门的年度业务策略得来的，那么结果就会大不相同。所以，通常我们形成计划的过程是跟业务部门一起进行行动学习，培训计划是催化出来的，行动学习是指参与者分成小组，群策群力，互相分享知识、经验和解决棘手问题的方法，后文会对此有详细介绍。行动学习的基本输入是业务部门总经理的年度业务策略计划（汇报用的PPT），尽管这个计划里通常会有大量的篇幅描述能力提升计划。遗憾的是，年度业务策略计划报告完了之后，这个PPT就蛰伏在总经理的电脑里了。

要做有针对性的培训计划，必须从年度业务策略计划的研读开始。跟业务部门一起分析业务策略——年度重要策略和重点工作有哪些，根据业务部门的战略、机遇、优势、劣势，以及团队能力现状分析，析取出需要提升的能力。再看哪些能力需要引进，哪些能力需要培训，这些能力又应该用什么样的方式培养，需要引进什么课程，自主开发哪些课程。因为跟业务计划有紧密的衔接关系，我们有理由相信，这样产生的培训计划跟公司发展战略是一脉相承的。

举一个真实的案例，用友2010年有一个业务策略是要重点突破大项目实施经理的项目把控能力。因为业务的快速发展，大项目越来越多，项目经理的能力已经成为大项目交付的一个瓶颈。这个培训计划应该怎么形成？我们和事业部一起组织了一次行动学习，在全国抽调了二十多位大项目实施经理，我亲自担任催化师，用了一天的时间，分析他们现在遇到的挑战、主要的瓶颈表现、能力现状的基本面等因素。团队共创出当下最紧迫的能力需求，又用行动学习的方式共同探讨这些能力的培养方法。从早上8点半到晚上5点，我们合作共创出当时急需开发的七门课程以及每门课程所涵盖的主要能力要素，并形成课程开发与培训计划。

2. 立身越高，价值越大

一般而言，培训的需求有三个来源（见图3）：能力驱动、问题驱动和战略驱动。

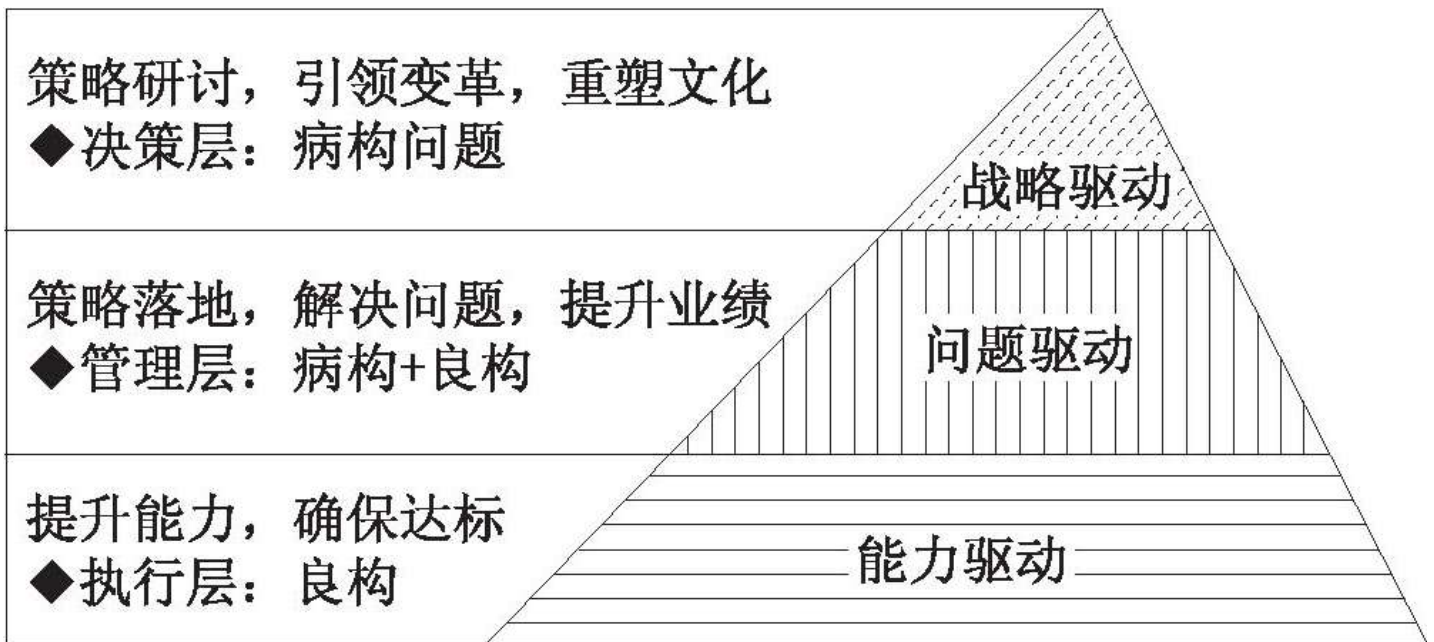


图3 培训需求的三个来源

最下层的是能力驱动，就是假设企业的战略、策略都是完美的，制度、流程都是正确的，组织的核心问题出在员工素质能力满足不了工作的需要。培训的对象就应该是执行层的普通员工，培训的目的是提升员工能力，帮助他们达标，培训的内容通常都是一些成熟的知识。企业的新员工培训、岗位技能培训、从业资格认证等都是解决这一类问题的。

中间层是问题驱动，假设企业的战略方向没有问题，具体的业务策略在执行过程中遇到阻力或问题，这些问题需要通过培训来解决，培训的目的是解决业务问题，提升业绩。当然这些问题有些有现成的解决方案，需要开发成课程往基层传递，有些没有现成的解决方案，需要组织相关人员进行研讨，用行动学习的方式比较合适。

最上层的是战略驱动的培训。随着企业经营外部环境的快速变化，企业的战略也需要快速调整。培训的目的是为了研讨更好的组织战略，引领组织变革，甚至重塑新的战略框架下所需要的企业文化。

根据阿吉里斯的组织学习理论：执行层的学习是假设组织的战略、制度、流程等都是完美的，只是员工能力跟不上要求，培训的目地单纯，就是为了提升员工能力，这种学习称为单环学习。而管理层和决策层的学习通常除了能力问题之外，还要探究企业战略、制度、流程的合理性，随时可能引发变革。培训的目的不仅涉及执行层的能力问题，还涉及管理层和决策层对组织制度、流程的优化，甚至战略的重新定位，称为双环学习。

一般的培训部门这三类培训都做，只不过侧重点不同罢了。企业大学的定位决定了企业大学在组织中的作用和地位，尽管社会上已经掀起了企业大学潮，但企业大学的定位区别很大，有的只聚焦新员工的培训，有的只聚焦领导力，还有的定位在变革推动导向。我了解的很多企业大学，虽然牌子挂的是企业大学，但其定位只是个课程贩子，只能满足业务部门零散的培训需求。比如，某业务部门的经理参加了外部的培训，自己感觉很有收获，回来就让培训部门请那个老师来讲，全然不分析业务是否需要。曾经有一个企业大学的校长跟我交流，谈到培训预算问题与外部采购课程的问题，他说他们每年有上千万元的预算，其中有一小半用于采购外部的优秀课程。我反过来问他：“你每年花了组织那么多钱，请问沉淀下来了什么无形资产？”他回答说这些能力都带到各级员工身上了。试想，员工稳定吗？每年花了组织那么多预算，沉淀了些什么？我有一种直觉，那就是如果企业大学的定位不高，有一天很可能会因为组织感受不到其价值而被取缔。任何组织，创造价值都是最基本的使命，没有价值或者价值不大，处境就很危险了。

我们2011年4月去美国考察GE的克劳顿维尔，清晰地感受到了克劳顿维尔的两个定位：一是领导力，领导力培养已经成为GE的核心竞争力，因此尽管GE在战略上走了大家认为的多元化危险路线，而企业运营仍然非常稳健，关键是GE的人才培养是核心竞争力；二是组织推动高级别群策群力，用行动学习的方式推动整个组织业务策略研讨，酝酿变革。GE克劳顿维尔的一位七十多岁的老师自豪地向我们介绍：“克劳顿维尔，用五十年，五十英亩地，成就了一个世界级的GE。即使没有杰克·韦尔奇、杰夫·伊梅尔特，克劳顿维尔也一样会培养出其他优秀的人才来做GE的CEO。”

受此启发，我们认为用友大学的定位也应该一直努力往上走，2012年重新回到集团后，用友大学的核心业务定位是三条：策略研讨、专业基础能力和通用能力提升以及文化训导。我心目中的企业大学，尤其是世界一流的企业大学，在组织中是应该有很高的地位的。

借用《菜根谭》里的一句话：“立身不高一步立，如尘里振衣，泥中濯足，如何超达？”在尘土里振衣，在泥水里洗脚就干净不了，这就是定位问题。

3. 紧贴业务的课程开发

其实用友大学刚刚成立的时候组织上并没有明确界定业务范围和行动路线，只有笼统的一句话：专业、系统、规模、持续地提升各类人员的能力。作为一个组织的负责人，始终应该考虑的问题是如何发挥组织价值，只有组织价值充分发挥了，才能得到大家的认可，才能有话语权和地位。

参观过用友大学的不少同行都问我：“用友大学的课程体系是怎么建立的？”说实话，这个问题曾经一度让我有些尴尬，因为前两年我们并没有在这方面投入过多的精力。刚开始的时候也不是没想过先搭建各级各类人员的培养体系，但实在是情势不容许我们这么做。当初为了组建大学，我们向王总建议用友大学的教职工应该是来自业务线的骨干，让全集团最好的专家在用友大学任教，绝不能“武大郎开店”。王总同意了我们的建议，为了快速组建团队并吸引骨干人才加盟用友大学，我们申请了一条特别政策，即愿意加盟用友大学的业务骨干和专家，被用友大学录取后就地涨薪10%。在这个政策的吸引下，用友大学的团队组建在一个月内迅速完成。

吸引了公司的业务骨干的同时我也顶着巨大的压力，因为这些业务骨干在业务中扮演着极其重要的角色，他们原来的部门是在不得已的情况下放他们走的。于是，就有人背后议论说，用友大学把公司顶级的专家调走，整天养在15号楼不知道干啥，这些专家在业务部门每年能打下上千万的订单呀。所以用友大学必须尽快出成绩，体现出价值，否则会被唾沫星子淹死。

在那个背景下，我整天想的就是怎么快速体现用友大学的价值。最终采取的策略是每个序列每年开发1~2门跟当年核心业务策略紧密相关的精品课程，精品课程要紧贴业务，始终聚焦业务部门急需的能力，比如2009年的四门课分别是：针对经理人的“绩效管理”，那一年公司的绩效考核系统全面升级；针对销售人员的“策略营销”，旨在解决大项目销售中的营销策略制定的问题；针对顾问的“捍卫尊严”，实施顾问和项目经理的工作动力与项目沟通问题；针对研发人员的“快速响应”，引导研发人员的客户思维和面向市场的意识。这些课程都紧扣当年的重要业务策略。再如2012年的六门精品课程，分别是针对经理人的“商业模式工作坊”“继任者计划”，针对研发人员的“敏捷开发”，针对营销人员的“客户经营”，针对顾问的“项目管理关键时刻”，还有一门文化课“幸福在哪里”，这些课程都是和当年的战略主题紧密关联的。

我经常想，假如我一上任就致力于建立各类各级人员课程体系，那么在公司业务快速转型的今天，等我花很大精力把课程体系建成了，再按照体系开发课程，开展培训的时候，就会发现业务已经转型了，体系又落伍了。所以个人认为，在一个快速转型的组织中，建立课程体系没有直接聚焦战略转型中存在的问题来得直接。课程体系固然重要，但一定不是最重要的，培训部门最重要的事情是协助业务部门解决实际问题，帮助他们实现业绩指标，实用才是硬道理。

用友大学一开始并没有从搭建体系做起，而是做紧贴业务的精品课程，但是经过几年的积累，我们的体系自然就形成了。开发这几门课之后，我们回过头来把课程梳理了一下，就成了体系。如果一开始就规划体系，用友大学能不能存活到今天还是个未知数。我觉得体系是自然形成的，不是简单地列出一张课表就了事的，一开始搭建体系只能是纸上谈兵、闭门造车，经不起实践的考验。

经过三四年的摸索，根据我们的业务流程，抽取关键任务，吸取关键能力，将关键能力及业务能力的模型和非业务能力的模型结合。再来的新员工，就要按照这几年积累的课程按级别、分步骤地培训了。

还有一点很重要，开发紧贴业务的精品课程很容易看到效果，每门课程的推出都能收到大量来自一线和业务部门的积极反馈，业务部门的认可对我们来说是很大的激励，激励我们再出精品。所以，凡事都需要用阶段性成果来激励团队前进，任何组织都要第一时间找到自己存在的价值来激励团队。

2010年年初我们提出用友大学的业务方针是：面向差距、紧贴业务、专业学习。面向差距就是要面向战略转型过程中的能力差距。企业大学是公司业务转型、战略执行、变革落地在组织能力上的推进器，只有培训与战略连接，对业务人员的业绩才会有直接的帮助和促进，才能够更充分体现培训的价值。紧贴业务就是课程开发要紧紧把握业务的需要，培训需求要源自业务部门的业务需求，培训内容要源自业务中最真实的场景，知识技能汇聚业务开展过程中的最佳实践，贴近业务实际，学员才愿意深度参与。专业学习就是要用专业的方法推动整个组织学习，深入研究教育学和心理学，教学过程充分考虑成年人心理和生理的特点，让教学过程更科学、更专业。

4. 课程内容聚焦业务需要

要把有限的培训经费和资源用好，最好的办法是聚焦。我们每年给一个序列只推出1~2门课，学员对课程的期待很高，课程的定位必须精准，针对性极强才可以。所以，每年的精品课程名称定下来之后，课程需求调研就是头等大事。每门课究竟应该涵盖哪些知识点、解决哪些问题、培养什么技能，明确这些很重要。

我们通常采用行动学习的方式，抽取学员代表和相关业务骨干，用团队列名或投票的方式筛选出大家公认的要解决的问题，当然这些问题会有很多，但我们一般聚焦在排名前六七名的大家共同关注的问题，将这些问题作为课程的核心内容，排名靠前的问题具有普遍性。业务开展中80%的障碍是由20%的问题所引起的，所以培训就要聚焦这些问题。其余有一定数量的问题，则鼓励大家在社会关系中学习——请教师傅、老员工。最后长尾的个性化问题，则要大家在工作中学习。课堂培训永远只解决那些最集中的问题，这就是课程内容的聚焦原则。

为什么要如此聚焦呢？假如一门课要给学员讲十点知识，其中两点跟学员的实际工作关系不大，培训会是什么效果？比如给销售人员讲课，老师从宏观经济分析讲起，按理说这些知识也是有价值的（比如迈克尔·波特的五力模型），可是，学员在课堂上看到第一单元讲五力模型，就会暗自忖度：“这玩意能帮我签订单吗？能帮我回款吗？恐怕不能吧，那先开会儿小差，眯瞪一会儿再说。”一觉醒来，讲师讲到第三单元了，中间的第二单元也许很有用，但学员已经耽误了，就看看第三单元讲师又在讲价值链理论，学员又思忖：“这玩意能帮我签订单吗？能帮我回款吗？还是不能，就再开会儿小差。”等学员的心再回到课堂上的时候，讲师也许已经讲到第五单元了，这时候学员即便发现第五单元很有用，但因为前面的没好好听，又跟不上了，于是就彻底放弃了。由此可见，一堂课只要有20%的内容针对性不强，就足以失去学员的全部注意力！

在培养的学员选择上，早在用友大学成立之初，我们就提出绝对不撒胡椒盐，而是要重点培养那些高忠诚度、高经验值、高绩效、高潜能、高传承能力的五高人才，再由这些五高人才去带动其他人才。

5. 微行动学习保证培训落地

尽管精品课程很聚焦，但毕竟精品课程的开发需要周期和投入。而组织中有很多问题是突发的，需要紧急应对，这就产生了问题驱动的培训需求。对于这一类问题，最好的解决办法就是行动学习。我认为行动学习最大的好处是没有课程也可以培训，可以以某某问题研讨班的名义组织培训。培训过程中只抛问题，没有答案，讲师组织学员进行实际问题的研讨，收集学员的观点和建议，快速形成一个解决问题的建议方案。把第一次行动学习的结果加以整理，基本上能够形成一个课件，再进行全国培训。行动学习在组织中的很多场合都可以大显身手。

经过三年的持续强化，今天的用友集团内部把行动学习已经固化成一种工作习惯，我们提倡“微行动学习”。什么东西一旦变成“微”的，就更加容易操作，更容易普及，比如微博就比博客更受欢迎。如果在课堂上只有二十分钟的时间研讨，我们会采用微行动学习的方式：把二十分钟分为几个阶段，开场三分钟，分享每人一分钟，相互质疑补充建构五分钟，得出结论两分钟。一个简单的过程加一组规则就可以了。别小看这简短的过程，这个过程既有效地防止了“大嗓门效应”，又让每个人都有机会表达意见，该聚时聚，该散时散，随时都可以进行，而且效果非常好。课程的挑战性越大，行动学习的效果越出人意料。

行动学习最大的优点是其实用性和时效性。实用性体现在应用面广、效果显著。行动学习法是一种方法技能，其突出特点是不管具体问题是什么，无论研讨的内容是什么，用行动学习的方法都能有效地组织团队群策群力、集思广益。

“问题是课程大纲，学员是老师，老师是催化师。”——满足这三条要求的所有组织形式都可以说是行动学习法。掌握了这个核心，形式可以非常灵活创新。近两年来，用友的经理与专家夏令营上的行动学习都是我们自己创新出来的。行动学习之所以能够在用友普及并形成习惯，绝不是因为用友大学或我本人有手段，而是因为行动学习固有的魅力，这种方式能够有效激发学员参与讨论，点燃学员激情。GE群策群力的总设计师及推动者尤里奇教授用铝热反应形容行动学习的魅力，他在GE演讲时说：

要使一块木头燃烧，必须把它加热到一定的温度。最初的加热需要外部的能量，当这块木头燃烧之后，它能够自持并放出光和热。

一种化合物有比燃烧的木头更强烈的火焰。它由铝粉和铁的氧化物组成，自身是冷的、无生命的，但被加热到可燃温度后，就变成了充满光和热的自持资源。

一旦燃烧起来，它就不能用普通的方法熄灭。它可以在水中等能使一般火焰熄灭的环境下燃烧。燃烧的时候，它不依赖于周围环境的支持，而是自持能量。

行动学习的另一个突出特点是时效性，工作中出现的任何问题需要集体研讨时都可以用这种方式，不需要太多的准备，也无须复杂的道具。我经常说行动学习是超级替补，它给了我无限信息，使我敢于面对复杂的甚至是未知的难题，敢于迎接超出自己能力范围的挑战，因为它，我的内心变得非常强大，它给了我一个万能的退路。我经常说：“没有什么大不了的，实在没招了，还有最后一步棋可走，那就是行动学习。”

6. 讲求实效的课堂培训

现在用友大学的课堂培训都以研讨的形式进行，通常是讲师给场景、提问题，引发学员讨论，讲师组织学员进行意义协商，最后由学员汇报的形式进行。一堂课一般有超过40%的时间在和学员互动。

几乎所有人都能观察到一个现象：培训的课堂很热闹，但课后的效果不明显。要把培训的成功体现在行动和绩效上简直太难了。问题出在哪里？经过我的调查研究发现，主要问题出在“教”和“学”的脱节上。传统的课堂是以知识输入为主，讲师准备大量素材，在课堂上侃侃而谈，学员被动地接受，没有机会练习。讲师天真地以为学员会在课后练习，殊不知，当堂都没有感觉，课后怎么可能使用呢？

我经常举一个例子，销售技巧的课讲销售拜访的几个步骤，讲师在台上满口白沫地一个一个讲解，非常辛苦，最后还叮嘱学员：“你们下去再琢磨琢磨。”下课后有几个学员会按讲师说的去做？可能都不到十分之一。就算有个别认真点的销售员决定去拜访客户时试一试，他一路上默念、鼓足了勇气去敲客户方老总的门，尝试用讲师教的套路跟客户方老总对话，岂料客户根本不按讲师教的套路来，销售员一下子就慌了，他不会怀疑是客户的问题，而会怀疑讲师讲的套路太理论化、不适用。

就这样，仅有的火种也熄灭了，这次培训的效果就接近于零。所以我一向主张：讲师应该努力在自己能控制的范围内要授课效果，那些让学员下去自己琢磨、练习，试图在自己不能控制的环节要效果的培训注定是徒劳的、自欺欺人的。

我们的课堂就要求学员反复练习，不给学员太多的内容，而要给学员反复的练习，把“学”和“习”接轨，让学员在课堂上对各种可能出现的状况都加以演练，直到学员有强烈的意愿和十足的信心，我们才有理由相信他会在工作中应用。

培训领域有一个很大的认识误区，就是如果员工能力不行，就会不断地找新课，每年都开新课，不同主张、不同流派的课程都上过了，员工的能力还不见提升，培训管理者就傻眼了。试想，如果一个销售员要上几十门课才能成为合格的销售员，岂不是把销售员往博士方向培养吗？这种情况想起来好像很滑稽，但确实普遍存在。

销售是实战性很强的技能，没有那么多技巧，基本的技巧也就三招五式，熟练的老销售甚至都意识不到自己用了什么技巧。所以，我们的销售课程就四门：一门教制定有效销售策略的“策略销售”，一门教拜访客户的“信任销售”，一门教跟客户合作开发解决方案的“以客户为中心的销售”，还有一门“谈判技巧”。课程只有这几门，关键要反复练习，让学员形成隐性记忆，达到下意识就能应用的境界。

问题的关键不在于老师教没教，而在于学生会不会，只要学生没学会，就要反复教，变着花样地教。我们甚至会把一门课的案例、逻辑、形式等重新组合包装，另起个名字再次培训，实际的知识点还是那些，只是让学员感觉到是一门新课。有心的学员会问我：“老师，这门课跟××课实际内容是不是一样的？”我坦然回答：“对，这门课就是××课的另一种形式的强化，因为技能没完全掌握，就要反复强化，怕大家感觉枯燥就换一种形式。”只有大家从多角度理解了，反复练习掌握了，又在实践中证明有效的技能才会迁移到工作中去，持续使用。这样的培训才是下接绩效的培训。课堂上，老师教给学生的不仅仅是具体的技能，更重要的是让学生有自信，有兴趣，受到激励，然后下课后才会主动去“习”。

我们很注重在课堂上检验学习的效果。课堂上讲师要和学员保持对话状态，即使是演讲也要进行着眼神的交流。一堂好的课需要学员积极参与进来，讲师给学员的信息是一种营养物质，需要学员自己去消化和建构，变成自己的。如果一堂课始终是学员在被动接收，说明课程设计出了问题。课堂上，讲师尽管在讲，同时也要观察学员的注意力在不在课堂上，有没有呼应讲师，在不在互动，这是衡量好课堂的标准。反之，学员在课堂上睡得东倒西歪，考试考了一百分，讲师认定他学习好，岂不是很滑稽吗？

课堂的效果要当堂检验，事后再用柯氏四级培训评估已经晚了。柯氏四级培训评估包括评估培训者的满意度、测定被培训者的学习获得程度、考察被培训者的知识运用程度、计算培训创造的经济效益。态度类的技能就要让学员用自己的语言，结合自己的经历阐释；动作技能和智慧技能要学员当堂反复练习至少四遍以上；现场集中培训要压缩信息类知识的比重，现在互联网很方便，信息类知识自己学习就可以了，没必要把课堂变成干讲知识的场所。绝对不要奢望上课的过程大家都没参与，甚至开了小差，课后会主动应用课堂所学的情况出现。

7. 课后持续强化和学员交流

课堂所学内容在工作中能否得到应用，一个重要的影响因素是工作的环境。比如，学员学习了一门自认为非常有价值的课程，在课堂上非常兴奋，暗下决心一定要在工作中应用。上完课，回到公司上班，发现同事们还是原来的样子，就积极地用课程所学内容启发、说服同事们，没想到，同事们用诧异的眼神看着他，甚至觉得他可能是抽风了。被同事们一番冷嘲热讽之后，该学员的新鲜感也过了，可能会想课堂所学未必实用，于是便不会再有什么行动。

较好的解决办法是把所有受过培训的学员组织起来，形成一个相互强化的社会影响圈。我们有很多课都有QQ群，上过这门课的学员甚至是社会上的学员会参与到这个群里。典型的是夏凯以“信任销售”为纽带创建的信任销售群，非常活跃，有好几百个参与者。学员会在群里请教问题，分享自己的经历、交流心得，也会给其他人支招，形成一个课程的社区，课后大家的相互交流、相互协助和相互影响对学员来讲非常重要。

我心目中理想的员工培养方式应该是只有一两门精品课程，课程能给学员震撼的效果，引发学员往高层次建构自己的认知。课后有一个课程研讨的社区，学员们在社区里持续强化自己的建构，拿社会心理学的观点讲就是进行群体强化。学员们还可以不定期搞面对面的沙龙，大家共同修炼，直到课程所承载的技能大家完全内化。互联网拉近了大家的距离，社区化学习是未来的趋势，社区交流是从课堂到客户迁移的重要环节。现在用友集团有一个面向全员的企业空间，这个企业空间当然也是学习空间，以某门课程或某个话题为纽带的虚拟学习圈很多，这种方式对促进学习持续强化非常有价值。

还有一个不错的办法，就是培训结束后面向学员征集优秀应用案例。这个方法虽然有点传统，但也会起到一定的作用。总之，我觉得以课程为纽带拉圈子是一个不错的让培训下接绩效的办法。

三、对员工进行系统性的培养

培训是点状的，而培养则需要系统化，甚至还需要个性化。培训的事情可以规模进行，培养却需要依赖某种机制，发动业务经理和高阶骨干员工共同进行。因此，2011年用友大学提出了系统化培养开发方案，简称STEP（Systemic Training & Exploitation Programs）。这个方案设计的核心思想是从两个维度看问题。从员工从事工作需要的能力维度看，能力可以分为岗位技能、方法技能和社会技能；从能力学习的途径看，主要包括工作中学习、社会关系中学习和课堂培训，而这三者在能力发展中的比例是70：20：10。课堂培训仅占员工发展的10%，这个比例听起来很低，实际上从建构主义学习的观点看，我们无时无刻不在学习，工作中学习和社会关系中学习是学习的常态。（建构主义认为，知识是学习者在一定社会文化背景下，借助其他人帮助，利用必要的学习资料，通过意义建构的方式获得的。第三章会有详细介绍。）培训远远不是员工培养的全部，员工培养的概念比培训大，把组织能力提升简化成培训，那是天大的误会，因为课堂培训能解决的问题实在有限。下面重点讨论一下在工作中和社会关系中的学习。

1. 在挑战性任务中快速成长

既然一种能力的70%是在工作中习得的，那么员工能力发展的巨大潜力就在于工种锻炼。我分析了身边很多快速成长的同事和朋友，发现对他们成长贡献最大的时期是迎接了艰难挑战的时期——公司给了他们锻炼的机会，使其承担了大于其能力水平的工作，他们想尽一切办法挺过来了，之后就有了快速的突破和发展。比如，一位同事被组织破格提拔为省区总经理，一开始很多人都为他捏一把汗，他自己也不是很有把握，艰难地应对各种挑战，踉踉跄跄地站稳脚跟。一年后你会感觉到他跟换了一个人似的，各方面都有了长足的发展。挑战性的工作给了他们很多培训不能给的能力，加速了他们的成长。当然，也不乏被挑战击垮，退下阵来的案例。

所以，我认为从一个人成长的角度看，最直接和帮助最大的方法是将其置身于挑战性工作中，对那些有强烈成就导向的人来讲，效果也许会更明显。挑战能够激发一个人的潜力是管理学界公认的道理，因为挑战会逼着一个人去想办法，甚至驱使人克服自己性格上的弱点，硬着头皮做一些在舒适环境中根本不会做的事情，一旦艰难地完成这些任务，对当事人就是一种莫大的激励，这种激励会加速其改变和学习。挑战性任务是促使员工快速学习和发展的原动力，挑战性任务甚至可以迫使当事人拓展其社会关系、寻求朋友帮助，也可以驱使当事人主动学习。可见，占学习成长贡献70%的挑战性任务甚至可以成为另外两个因素的驱动力，从这个意义上分析，挑战性任务对一个人的成长和发展起到决定作用。

这里的一个重要问题是：对一个人来讲，什么是挑战性的任务？我认为最重要的一条是：完成挑战性任务所需要的能力跟当事人的才干匹配度高，虽然当事人暂时不具备所有需要的能力，但要具备发展这些能力的才干和潜力。这实际上也是轮岗的重要条件，很多轮岗就是让人轮流去做其并不擅长的事情，最后变成了赶鸭子上架。把组织和个人都放到高风险中是很危险的，轮岗是在工作中学习的重要途径，但绝不可以为轮岗而轮岗。

2. 社会关系助力成长

除了在挑战性工作中学习和成长，还有一个重要的学习成长途径就是在社会关系中学习。美国当代著名心理学家班杜拉的社会学习理论认为：学习会在自然中发生，人们时刻都在学习，都在观察和模仿别人怎么做。中国古人讲：近朱者赤，近墨者黑。可见社会关系对一个人发展的影响是巨大的。能给一个人提供学习发展反馈的社会关系称为发展型社会关系，一个好汉三个帮，每个人身边都有几个影响他决策和发展的社会关系，发展型社会关系对一个人的成长影响非常大。人力资源开发中常用的师徒制、上下级的正式绩效辅导、团队的沙龙等方法，都是促进团队成员在社会关系中学习的好方法。

发展型关系对一个人的影响方式是多方面的，亲密可信的社会关系对一个人的评价、反馈、诠释、支持都会影响其发展。

我经常在课堂上做这样一个游戏：随便请一个学员用三个形容词形容自己。学员回答完我的问题后，紧接着我会问：“你怎么知道你的这三个特点的？”绝大多数学员回答，从小大家都这么说我、领导和同事都这么说我，诸如此类。可见，外界反馈对一个人的自我认知有巨大影响。所以，一个员工能不能快速发展，有一点非常关键，即直接上司和其他社会关系对他的反馈够不够，他的工作社会环境中有没有很好的反馈者或形成反馈文化。假如员工做一次演讲，没人给他反馈，员工刻意模仿领导某些特点，没人给他反馈，员工去拜访客户，也没人给他反馈；员工就根本不知道自己哪里做得好，哪里有待改进，甚至有可能把不好的也当成好的来学习。所以，反馈是学习发展的关键。

在工作中，如果直接上司是个比较好的老师的话，就能给员工更多的传授和反馈，员工甚至不用上课，也可以随时“学”，随时“习”。实际上学习的最佳机会并不是在课堂上，而是在真实工作情境中，可惜的是在事情发生的当下，管理者往往把全部精力用于关注事情，觉得只要把事情处理好了就万事大吉了，根本顾不上给员工一些及时的、有针对性的反馈，这就错失了最佳的促进员工学习的机会。

就像吃饭喝水一样，寻求反馈是人类最基本的精神诉求，如果管理者忽视了给员工正式的、积极的反馈，员工不会停止其寻求反馈的步伐，他们会用自己的方式探求——猜测、打听、试探，当然这种自寻反馈所得的信息不一定客观、全面，但员工会以这些信息为主进行意义建构，形成自己的认知，并以自己的认知作决策和采取行动。

我们的大脑不被积极的思想引领，必然被消极的思想占据。可见，构建和发展积极的社会关系网络是管理者最大的责任。促进员工快速成长最理想的措施应该是这样的：先对其做全方位的反馈和特征评价，根据员工的特征及时给其适当的挑战性任务，用挑战性任务激发员工的潜能；同时又有积极有益的发展型关系及时给员工以反馈、支持、评价和鼓励；还有就是针对其完成任务中遇到的困难做有针对性的培训。

这些观点又和两千年前的孟子的主张不谋而合。《孟子》有言：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。人恒过，然后能改；困于心，衡于虑，而后作；征于色，发于声，而后喻。”挑战性任务激发人探索、反思、创新，激励其寻求反馈，这些其实不是“天”的意愿，实在是人类成长和发展的客观规律。

总之，对员工的系统培养是下接绩效的重要措施，这个措施的落地要靠机制，需要将内训机构、管理者、员工个人形成合力，也需要挑战性工作、发展性关系和课堂培训数管齐下，这是一个系统工程。组织绩效是员工绩效的汇总，帮助员工发展、促进员工提高绩效是仅次于组织战略定位的大事。

第二章 精品课需要精雕细琢

我们提出了“坚持精品路线不动摇”的口号。这一指导方针对用友大学的发展以及在内部品牌形象的树立起到了至关重要的作用，用友大学逐渐形成了“要么不做，要做就做精品”的习惯。我曾经举例说，假如我一年给某个员工做两场培训，一场非常好，一场很一般，那么员工对培训的总评很可能是感觉一般；如果我只给他安排一场培训，却让他深受启发或可以学到些可操作的技能，让他长时间难忘，那么他会用友大学的课程很期待。用友大学从一开始坚持精品路线，就是要成就世界一流的企业大学，和等闲之辈加以区分。

对任何一个培训机构而言，课程都是最核心的产品。开发适合本企业需要的好课程是企业大学义不容辞的责任。从培训部升级为企业大学，我想首先要升级的是自主课程的开发能力。本章主要介绍用友大学的课程开发主张及核心过程。

一、精品课是这样开发出来的

郭延生高级副总裁主管公司人力资源业务以来，提出了一个很响亮的口号——让人力资源工作不太一样。“不太一样”四个字的威力很大，它迫使我们大胆创新。作为培训板块的用友大学，当然也在思考和原来的培训有什么不一样，如何做“不太一样”的企业培训。用友大学的课程和以前的课程如何给人“不太一样”的感觉？还得从课程开发说起。

1. 编故事、拍视频——第一门精品课“绩效管理”

在2008年年底，“蓄水池计划”（用友大学的人才储备计划）即将结束的时候，郭总把我叫到办公室吩咐了一项任务。公司的绩效考核制度即将在2009年正式升级，为了配合新的绩效考核制度的有效实施，很有必要给全国各级经理进行一次绩效管理技能及新绩效管理制度学习的培训。其实成立用友大学是郭总加强人力资源建设的战略步骤之一，其中还有一项战略步骤是升级绩效管理制度，当时郭总提出了一个“五个一工程”：

一个目标：实现绩效管理系统的全面升级；

一个制度：发布新的绩效管理制度；

一套软件：使用用友自己的E-HR软件；

一门课程：用友大学开发一门绩效管理的课程；

一套工具：配套行之有效的简单工具。

（1）不折腾开发不出精品课

一门课程，正是用友大学的任务，我深知这门课要在全用友的经理人面前亮相，也将是用友大学面向全用友经理人的第一次亮相。

领了任务，我和我的团队开始夜以继日地工作，尽我们所能地搜集有关绩效管理的文档，然后整合成一个两百多页的PPT初稿。我的同事说：“校长，这个PPT所涵盖的知识面实在太广了，恐怕也只有你能去讲。”于是我硬着头皮去汇报，结果不到十分钟被郭总打断了。郭总说：“如果我是来听课的经理，早都打瞌睡了，我会质疑那些理念与我何干？以前的KPI考核（关键绩效指标法）好好的为什么要改？新的制度要让我实际做的几个动作是什么？如何做？”他补充说，“课程要精简，不需要太多理念，要教会经理关键的技能，让他们理解制度里的核心理念，最好要场景化、故事化，要深度结合制度做生活化的演绎。”

得到郭总的反馈，我们全面推翻了第一稿，开始深入研究新制度，了解新旧制度的本质区别，搜集了一线真实的绩效故事，对部分经理做了访谈……在这些准备的基础上，开始编写沟通确认PBC（个人事业承诺）、绩效面谈等环节的案例，准备用情景模拟的形式上课。几经修改，完成了四五个绩效小案例后，有人提议，既然课堂上要学员进行情景模拟，何不我们自己先情景模拟一下。于是我们开始扮演经理与员工的角色对话，这段对话的确很有意思，所以就家用摄像机录了下来。两周后，拿着我们深度结合制度、场景化的新课件再次评审。这一次，我们用家用摄像机拍摄的自己都不好意思看的视频吸引了内部评委们的眼光。郭总当时就指示：像MOT（关键时刻，Moment Of Truth的简称）一样拍摄用友自己的绩效故事是很好的方法，虽然这视频拍摄的效果一般，但场景化的意思出来了，这个路子是对的。

（2）熬夜编故事

郭总的鼓励让我们信心十足。当晚我熬了一个通宵，从晚七点到次日凌晨五点，将几个不连贯的案例糅合成一个完整的故事。故事中虚拟了一家用友的分公司——天海分公司，描绘了销售经理和员工、服务经理和员工以及总经理、HR等不同角色之间有关绩效管理的场景和矛盾冲突，其中很多片段我都很熟悉，很接近分公司真实情况。

第二天一早，我就把通宵劳动的成果发给用友大学的同事，大家看了剧本很振奋，把不同场景贯穿成了一个公司完整的故事，既生动又可信。

（3）连拍三天视频

此后反复修改了几遍之后，我们准备请专业的拍摄公司帮我们拍摄。演员全是用友大学的专职老师，如果不是这次机会，也许这些老师一辈子都不会发现自己原来有卓越的表演才能。我甚至发现，优秀的老师客串演员是比较容易的，平时的演讲对表演也是很有促进的。

拍摄进行了三天，每天都工作十二小时以上，终于在一个冬日的晚上杀青了。次日，我们所有剧组人员搞了一个小小的庆典，郭总也受邀参加。剧组人员还沉浸在自己的表演中，经典的对白脱口而出。虽然还没有看到最后的成果，但看得出来，大家对自己的演技都很自信。视频出来之后，我们以故事的推进为主要逻辑，将制度的诠释、关键的技能都镶嵌到故事中去，每段视频都可以联系到绩效管理制度，可以引发学员的讨论。

于是，我们的课程就成了这样的结构：抛出问题、观看视频、引发讨论、诠释制度，遇到核心技能需要学员掌握的，当堂练习。课程完全像讲故事，在故事中融入了知识和技能，学员在看完视频讨论后理解新的制度，练习关键的技能。

（4）全国大规模轮训

这是用友大学的第一个成果，是下工夫完成的第一门精品课程，时至今日，我仍可以感受到拍摄这门课程时的激情和用心。我们的课程在2009年春节前通过了内部评审。春节刚过，就开始讲师培训，训练了近二十名内部讲师。每个周末，内部讲师们就带着我们的课程飞往全国各地送课上门。最大规模的时候，同一时间全国有十几个城市同时进行培训，我们称之为规模轮训。

由于课程的开发下了工夫，课程的逻辑清晰、过程生动，大大降低了对讲师的要求和依赖，讲师更多的是担任一个引导员的角色，按部就班地“抛出问题、观看视频、引发讨论、诠释制度”循环进行，学员们讨论和演练地不亦乐乎。

（5）反馈、优化、改进

每到周三，我们把上一周去各地讲课的讲师们召集在一起，反馈讲师们在各地讲课的时候遇到的状况，根据各地学员上课和课后反馈的意见和建议，对课程进行必要的优化和补充，然后下发给各位讲师。就这样，我们用了五个周末的时间，完成了对全国1109名经理的规模轮训。2009年3月27日，由我主讲，对公司四十多名高管进行了同样的培训。

绩效管理轮训取得了很大的成功，全国一片好评，用友的经理人们开始感受到了用友大学的“不太一样”。绩效管理课程的视频形式是我们无意中探索的路子，却取得了意想不到的成功。绩效管理课程的开发过程是用友大学的一笔财富，任何有益的探索都将化作精神财富。

2. 沙盘模拟——第二门精品课“策略销售”

受“绩效管理”课程的鼓舞。我们发现，学员们已厌倦了以往的那种说教式的培训，新颖的形式和紧贴业务的内容使得我们的课程广受欢迎。因此，在2009年的计划中明确每个学院主持开发一门精品课程。一次大学内部的经验总结会上，我们提出了“坚持精品路线不动摇”的口号。这一指导方针对后来用友大学的发展以及在内部品牌形象的树立起到至关重要的作用，用友大学逐渐形成了“要么不做，要做就做精品”的习惯。我曾经举例说，假如我一年给某个员工安排两场培训，一场非常好，一场很一般，那么他的总评很可能是感觉一般；如果我只给他安排一场培训，却让他深受启发或学到一些可操作的技能，让他长时间难忘，那么他将对用友大学的课程很期待。从一开始我们坚持课程的精品路线，就是梦想成就世界一流的企业大学。

我们在2009年开发了四门精品课程，每门精品课程都掀起一波全国轮训的浪潮，都成功地引发了不同序列学员对用友大学的好评与期待，用友大学成立不到一年的时间，便树立起很好的内部品牌形象。

（1）结合业务推出培训课

2009年5月，我们推出的第二门精品课程是营销学院的课程，叫“策略销售”。经过调研，我们发现公司由产品经营转变成客户经营，对销售人员提出了新的要求，前些年一单50万都是大项目，现在的一单是500万甚至上千万的项目比比皆是。ERP销售是典型的解决方案销售，我将其比作M：M：M的工作（M：M是指多对多，M：M：M指多对多对多，也就是团队作战），即我们的营销团队和竞争对手的营销团队在努力争取客户方选型团队的支持和信任的过程。这种复杂的大项目销售，竞争形势瞬息万变，如何能够掌握项目竞争格局，运筹帷幄，战胜对手，获取客户方的支持和信任——这是每一名销售人员需要掌握的技能，也是当前销售团队战略转型最稀缺的技能。于是我们决定开发“策略销售”，理论模型上我们引进美国米勒公司的“新策略销售”课程，来自香港地区的张老师来用友软件园先给我们几位主创人员讲了两天的课，我们如醍醐灌顶，收获很大。之后，我们根据用友销售业务的特点和各地的最佳实践，开始融入用友大学的销售方法论、销售典型案例，梳理自己的逻辑，抽取自己的评判模型，经过四五个月的努力，几易其稿，终于出炉。

（2）沙盘模拟拟定内容

这门课采用了沙盘模拟的形式，将学员分为六个相互竞争的销售团队，模拟一个大项目的竞争的四个阶段，每个销售团队通过沙盘模拟的形式制定销售策略，描述他们对项目干系人的反应态度、项目整体情况的判断、分析本组的优势和劣势、确定下一步采取的行动。每一组的策略都可以输入我们专用的分析软件来分析评价各组策略和行为的有效性，软件背后是我们模拟的一个行为有效性评价模型，这个模型的主要逻辑是逢增刚构建的，他的逻辑抽象和体系化能力给我留下很深的印象，而今他已是营销学院的院长。

每个阶段结束时，我们把六组的策略全部用投影展示出来，每组学员都可以看到竞争对手的策略（这在现实中是不可能的，对照竞争对手的策略，学员容易明白很多道理），讲师再根据学员演绎出来的项目格局，结合相关理论进行分析和点评。因为课程的情境非常接近真实的竞争，所以两天的课程下来，学员们非常投入，很多组制定策略到很晚，学员们在展示他们的策略时，或多或少都有运作的真实项目的影子，很多人借此明白了以前项目的得失，也借此清楚了当下的项目下一步该怎么做。课程结束的时候，软件系统根据六个小组四个阶段的表现给出每组的得分，以此来确定最后的赢家。

回想起来，这门课程的开发过程用呕心沥血来形容丝毫不过分，曾经多少次头脑风暴，曾经多少场喋喋争论，曾经多少人指点批判，曾经多少个通宵苦熬，曾经多少稿推翻重做……都已经变成美好的回忆。好在天道酬勤，历时四个多月，我们的课程终于出炉，并在短短五周内轮训了九百多名销售人员，学员们如潮般的好评是对我们创作组最大的激励，创作组每周都根据现场授课的情况进行课件的更新，反复修改，终于定稿。这门课程的开发借鉴了国际国内最先进的营销理念，融会了用友软件四十多名一线销售精英在销售过程中的最佳实践，蕴含了多名资深讲师精粹提炼的经典案例，梳理出大项目销售成功的关键逻辑。

一张沙盘、一套PPT、一个完善的策略对比分析工具，三位一体，以案例贯穿始终，用场景模拟对抗，抛问题引导讨论，据演绎随时点评，学生深度参与，乐在其中，讲师犹如导游，跟着享受，这样的课程听起来解渴，讲起来过瘾。

是金子总会发光的，精品的课程不会寂寞也不该寂寞。课程中熠熠生辉的精髓，驱使我们产生了集结成书的想法。于是，由时任用友大学营销学院院长的夏凯执笔，以他风趣幽默的文笔把这门课程的精华写成一本书，书名叫《赢单九问》。虽然这本书的作者署名是夏凯和我，其实这本书是集体智慧的结晶，背后有数十位用友资深销售精英的努力和贡献。

3. 开始摸索出套路——第三门精品课“捍卫尊严”

2009年的8月份，用友大学的第三门课程正式推出，先不说其内容是什么，单就是发给全国的培训预告就非常吸引人。有人讲：“天啊，这哪里是课程呀，分明是个大片。”这门课是用友大学顾问学院主持开发的，我们给它起了一个有意思的名字，叫“捍卫尊严”。这门课程的开发仍然是有业务背景的，那就是用友业务转型给项目经理和实施顾问带来了严重挑战，千万级的项目经理和几十万级的项目经理所需要的项目把控能力当然不一样。当时制约公司回款的瓶颈是大项目交付，为此我们决计拍摄一个项目交付的全过程，把项目管理关键知识、用友公司的实施方法论，以及项目经理的核心技能融合在一个完整的故事中，还原项目交付的真实场景，演绎项目交付过程中的“幸福曲线”，全面展示顾问成长之路，开发一门既能触动顾问心灵，又对其工作有切实帮助的实战课程。实践证明，我们的课程目标与课程逻辑相得益彰。

（1）搜集案例

我一向认为精品课程不要试图告诉学员什么、教给学员什么，而是要把业务精英汇集起来，共同探讨工作场景，总结最佳业务实践，开发真实生动的课程。用友大学作为课程的组织者，就是要组织业务精英开发贴合业务的实际课程，并由这些业务精英做内训师将自己掌握的“道”传授给所有业务人员。

很快，顾问学院选出了全国最资深的四十多位实施顾问，专门为他们制订了能力提升计划——“核计划”，顾问学院给他们引进了国际供应链协会的一门版权课程。白天上课，晚上组织他们编写案例。

我在动员会上要求每人写出他们在项目实施的经历中那些曲折感人的场面，比如跟客户产生激烈冲突的、实施现场最为尴尬的、你让客户非常感动的、客户让你非常感动的、曾经让你很纠结的场面……总之，一定是让你难以忘怀的关键时刻。不到一个月我们就搜集到四十多万字的案例。

（2）编写剧本

顾问学院的杨平从四十多万字的案例中抽取精华片段，加工成一个三万六千字的剧本，这个剧本我们先后评审修改了二十六版，在抽取糅合和逻辑化上下了很大的工夫。

这门课中穿插了四条不同的逻辑线索：有项目推进的过程路径逻辑，有客户方推动自身变革的推阻力演变逻辑，有项目经理的职业生涯成长路径逻辑，还有反映项目相关人心理感受的“幸福曲线”逻辑……通过这四条主线，一个项目实施的全景得到了完美的呈现和精彩的演绎。分开来看，这门课无非就是内部交接、团队组建、需求调研、关键用户培训、项目总结等常规内容。但通过梳理这几条逻辑主线，课程内容得到了完整的呈现，带给学员非常震撼的效果。

可以说剧本的形成过程中汇聚了最资深的用友顾问的真实经历和智慧，有血有肉，非常真实。剧本甚至延伸到了顾问的家庭生活中，主人公刘定坚的妻子生孩子时，刘定坚不能到医院陪床，这样生活化的场景不深入到顾问的生活中，课程开发人员是不会想到放进课程里的。

（3）拍摄视频

在用友软件园最炎热的季节，我们连续拍摄了四天，每天都拍到半夜，拍摄现场的强光招来很多蚊子。项目组二十余人经受了体力和毅力的双重考验，一遍又一遍地拍摄，精益求精。都是业务人员的本色演出，因为我们并不想教给学员什么，只想把大家每天见客户的场景回放出来，让学员讨论如何才能做得更好。

尽管实拍的教学片耗时耗力，但是我们知道实拍的教学片可以引导学员为场景找解决方案，探究现象背后的本源，搞清什么是目的，什么是手段。透过实践看人性，与客户表面的冲突背后是立场和态度，态度的背后是价值观，价值观背后还有假设，课堂上酣畅淋漓的拆解，让学员有剥洋葱一样的感觉。

视频化的设计，为原本很枯燥的项目管理类课程注入了生动活泼的要素，能引发学员的参与和共鸣。配合这种情景短剧的形式，课堂过程也很容易结构化和程序化。课堂的结构是：先抛问题，再放视频，之后引发学员讨论，分组呈现，讲师点评，学员演练等，如此循环，优秀的课程设计大大降低了课程对讲师的依赖。

“捍卫尊严”拍摄时长大概七十多分钟，我们分成了三十多段。视频出来之后，我们再把那四十多位剧本的贡献者召集到北京，一段段地给他们放，让他们归纳总结剧本中反映的问题，又用头脑风暴的方式征集大家遇到类似场景的处理经验，把大家的处理经验汇集成PPT。根据资深顾问们的提议，我们又把项目实施过程中的关键点抽取成三个技能单元：教练技术、化解冲突以及推动变革。课程开发完成后，我们又在学员中征集内部讲师，做了为期三天的讲师培训，新一轮面向顾问的轮训开始了。

（4）全面培训

最后，由公司资深顾问担纲讲师的培训课程正式拉开帷幕。由公司的业务精英来讲述真实的故事，探讨大项目交付的要诀

和必备技能，这本身就是一个创新。一时间，大江南北的用友分公司都在进行同样主题的培训，高峰的时候同一个周末有十几场培训同时进行，仅仅用五个周末就完成了对全国2030名顾问的培训。

培训反响强烈。有很多顾问在观看视频时激动得哭了：“这简直就是我的自传，我妻子生孩子的时候，我也没有陪伴在她的身旁，直到今天，我都很内疚。”还有很多人惊奇地发现自己正在经历着跟课程的场景一样的情境：“太好了，我现在正在经历项目的这个阶段，正不知道怎么办，通过上课直接就找到答案了。”课程中有公司最资深顾问给出的建议和意见，往往给人豁然开朗的感觉。

（5）持续改进

我们派出的老师每周授课回来后都要重新备课，大家把自己在授课中遇到的挑战、应对的方法、从学员处得到的启发都集中反馈回来，把课程再梳理一遍，把优秀的内容再吸纳到课程中，让我们的课程进一步完善。这样，经过五周的持续改进，我们真正打造了一门精品课程。

那段时间，我的邮箱天天都能收到来自全国各地的感谢信。有人说：“我到今天才知道，过去的七八年我在公司里一直在‘撞墙’，但是从没有人告诉过我。用友大学把我‘撞墙’的场景拍摄下来了，让我一下子顿悟。”还有人说：“‘捍卫尊严’所展现的实战模拟，使大家设身处地地感受到了作为一个优秀的项目经理，应该如何与客户交流、沟通，对项目的突发事件有了更加深刻的认识和处理能力……”我们的努力得到了广泛的好评，全国学员发自内心的感谢给了我们很大的激励，这种激励给了我们动力，用友大学的成就感正是通过这些学员的真心反馈来体现的。

我反复在用友大学的团队里讲，作为职能部门，工作的成绩需要透过业务的成功、学员的成长来间接体现，要得到业务部门和一线员工发自内心的肯定，必须对他们有实实在在的帮助，为此我们要付出双倍的努力。

4. 精品课次第出炉

按照2009年的既定计划，第四季度我们又推出了一门面向研发人员的精品课程，名叫“快速响应”。课程讲述的是需求人员、程序员、测试工程师之间的故事，演绎了在以客户为中心的公司战略转型情况下，研发团队应该做出的改变。

在没有精品课程的情况下，用友大学的各类培训仍照常进行，一贯坚持精品路线带来的一个直接的好处是，用友大学养成了精益求精的习惯，每一门课程都要反复斟酌。四年来，在“坚持精品路线不动摇”的路线指导下，每个学院每年都按计划开发1~2门精品课程。至今已经陆续开发出20多门精品课程。

此后，用友大学领导力学院还开发了提升新任经理领导力的“卓越经理人的修炼”，心理资本类的“为卓越投资”、催化师培养课程MIE（Make It Easy），业务创新类课程“在创新中前行”，沙盘课程“商业模式工作坊”等；营销学院又开发了“信任销售”“以客户为中心的销售”“大客户销售”“谈判技巧”等课程；顾问学院开发了“项目管理九连环”“项目管理沙盘”“项目管理关键时刻”等课程；研发与技术学院开发了“闻过则喜”“快速响应”“有效需求访谈”“敏捷开发”等课程；综合管理部开发了“时间管理”“有效沟通”“幸福在哪里”等课程。我们对精品课程有专门的界定，即自主研发，内容形式有独创性，且有专属逻辑。

二、什么才是精品课

“精品”是一个很笼统的概念，见仁见智。用友大学在2009年年底对精品课程做了一个严格的定义：精品课程是指教学目标明确，有自主专属逻辑，有教学形式创新，并能运用多种教学手段的示范课程。

1. 精品课必备的五要素

开发了多门精品课程之后，我们逐渐总结出精品课程的五要素——课程的目标、内容、形式、逻辑和过程。课程的目标必须是和完成任务紧密结合的表现性目标；内容要紧贴业务需要，还要做专业分类，不同内容要用不同的方式传授；形式要创新，采用多样的形式来发动学员充分参与，调用群体智慧，只有学员深度参与了课堂过程，才能把课堂知识内化成自己的能力；逻辑是课程的主线，逻辑要简单、有力，课程结束后大家能记得住；过程就像音乐的旋律，要对整个课程的节奏进行设计，既要照顾到成人生理和心理的特征，也要考虑到内容的起承转合与跌宕起伏。

要判定课程好坏，用这五个维度形成一个雷达图，测试一下就知道了。

（1）目标

我们做培训，首先当然是设定目标。现在多数培训目标还是这样描述的：了解什么，掌握什么，精通什么。我认为，目标一旦这样描述，培训的效果就很难衡量。所以，培训的目标应该是表现性目标——培训后学员应该有什么样的表现。

表现性目标聚焦在学员的具体行为表现上，改变什么态度，完成什么任务，解决什么问题。换句话说，课程目标应该表述成让学员有潜在的行为表现。我们可以通过一个例子来看看表现性目标与通常意义上的培训目标有何不同。

以一门客户拜访的培训课程为例，通常意义上的课程目标会被设置成：了解或掌握客户拜访的流程和方法。表现性目标课程目标就应该表述为：用客户拜访的流程和方法当堂做角色演练。所以，目标的精准确定和表现性表达，会让培训从出发点上有根本的改变。而课程目标的不同，也会给学员带来完全不一样的体验。

其一，目标能牵引课程的内容与形式。传统的培训目标因为强调知识的掌握，课堂内容必然是老师的满堂灌；课程目标设置为表现性目标，老师就由讲授者变为导师，老师的主要职责不再是讲，而是引导学员进行互动和演练。以前一堂课下来，80%的时间是老师在讲；现在一堂课如果老师讲课的时间超过50%，我们就认为这堂课是失败的。

其二，表现性目标让当场检验培训效果成为可能。一直以来，培训效果的检验都是世界级的难题。以前的培训目标强调的是知识的掌握，老师讲了，学员自己下去练，培训效果如何无从得知。虽然也有培训满意度调查、考试等形式，但那无异于死后验尸。把目标设置成“当堂做角色演练”，让目标当场就能检验，如果学员表现得不尽如人意，老师也可以当堂给予反馈和纠正。正是由于表现性目标，我们得以把评估放在课程设计和课堂讲授中，使培训效果在课前和课中得到检验。

（2）内容

培训内容要紧贴业务特点，跟业务直接相关，这是一条根本原则。在课程开发中要贯之始终。除此之外，对培训内容，我们要区分知识、技能和态度，对不同类别的培训内容，要采取不同的培训方式。

如果是知识性内容，当然可以通过讲授的方式，我们同时强调对知识进行归纳归类、替学员精加工、在课堂上不断重复。传统的考试是检验学员是否掌握知识的好办法，但如果培训的内容涉及技能和态度，说教还有用吗？

凡涉及态度，只有学员自己愿意改变才能真正改变，需要学员自己反思。用友大学有一条基本法则：凡是有关改变态度的培训内容，一定要用场景、问题、案例或游戏来挑战学员固有的信念系统。一般来说，设计的场景或游戏的结果会与学员固有的信念形成强烈反差，然后，讲师再通过反差激发学员的讨论、质疑和反思。只有这样，才能得到想要的效果。

那么，什么样的培训形式最能引起反思？答案是讨论，而不是说教，态度类的内容一旦陷入说教就会变得索然无味。例如，团队合作的重要性不言而喻，用友大学也有一门有关团队合作的课程。对于这种需要态度改变的培训内容，我们在课堂上设计了简单的游戏：让大家用积木盖楼，每个人掌握楼房规格的一个部分，游戏过程中不允许学员直接用语言交流，但必须想办法完成团队任务。游戏完成后，看每组搭建的效果（当然是五花八门的），然后引导学员讨论，让他们自己说出团队合作的重要性和关键点。

技能类的内容则一定要让学员有机会当堂练习，甚至是反复强化，不要怕花费时间。把技能练熟练，让学员下课后有强烈的练习冲动，才能达到良好的培训效果。基于此，我们精品课程中的演练部分尤其重要，通常一个技能，在课堂上要练习三到四遍，甚至把课程分为几个阶段，每个阶段对同一技能设计不同花样的练习。一般而言，用友大学的课程，演练部分至少要大于40%，很多都超过一半。

（3）形式

在课程开发过程中，我们对形式创新的追求几近夸张。如果非得让我对形式和内容的重要性分个高下的话，我认为形式和内容的比例是51：49。对教育工作者来讲，形式甚至比内容更重要，怎么教比教什么更重要。道理就那么多，但演绎道理的形式却可以层出不穷，好形式能起到振聋发聩的效果，让人弥久难忘，这为我们教育工作者留下了无限的创新空间。西方教育学家说，教育的本质就是让学员从概念中获得直接的体验。那么教育工作者的任务就是要为概念设计体验，也就是设计教学形

式。

有一次，我们需要在课堂上让学员明白一个道理：限制性的信念限制一个人的发展。主要是讲人的固有信念系统里有很多限制性的信念，限制了人的创新与发展。这类试图改变学员态度的课程，干巴巴的说教显得非常苍白，我们应该怎么做呢？

我们的课堂上，讲师要先引导学员做游戏。讲师提一袋土豆，再拿一捆吸管，为了证明吸管的柔软，还专门把吸管拿在手上折两下给学员看。这时候，讲师问全班同学，谁能用这根吸管扎穿一个土豆？第一次动员通常只有一两个人愿意试试。那些资历越老、年龄越大、职位越高的人越不愿意试。再动员几遍，就会有更多的人愿意尝试。最后，我们干脆每人发一个土豆和一根吸管。十分钟之内，有不少人扎穿了土豆，那些没有扎穿的人也坚信如果再多给点时间他们也一定能够扎穿。做完这个游戏后，讲师问大家，为什么他们一开始不愿意试，为什么几乎所有人一开始都不相信吸管能扎穿土豆，请大家分析这个游戏说明了什么问题。学员通常会说，他们一开始根本不相信吸管能扎穿土豆，最后说，是自己的限制性信念限制了自己——这就是教学效果。

上了这门课以后，甚至有人在食堂打饭的时候，跟我打招呼说：“田校长，我看到食堂的土豆就想起你给我们讲的课了。”很多学员后来向我们反馈：“现在工作中我碰到不敢试的事情时，就会想到用吸管扎土豆。一想到这里，我就充满了信心。”你看，这就是土豆的力量，形式创新增加了课程的魅力。这门课程，如果没有形式上的创新，单凭讲师讲得口干舌燥，大家肯定早就腻味了。

（4）逻辑

逻辑如同盛着很多内容的盘子，逻辑贯穿才能使内容要素各归其类。好内容如同好的珠子，而逻辑则是把这些珠子串成项链的细绳。好课程必须有好逻辑。所有管理类文章和课程，哪怕是大师的作品，要是把它的逻辑解构了，随便抽出其中两三百字来看，都像常识一样没什么特别，但是一旦这些内容通过某种或几种逻辑组合在一起，就会给学员带来不一般的感受和顿悟。逻辑就像一门课程的基因一样，是精品课程的重要标志。

IBM的BLM（业务领先模型）课程就是用逻辑的力量把从战略到执行的八个环节整合在一起，如果没有强有力的逻辑贯穿，恐怕每个环节都是极其普通的常识。MOT是课中之王，我称其逻辑为莲藕结构，五个不同的情节好比莲藕的五节，每个节横切一刀，横断面都有四个眼：探索、提议、行动、确认。

构建一个好逻辑非常不易。用友大学每开发一门课程，开发者都要找几十本相关的著作做主题阅读，吸取不同作者的精华，甚至会造成不同的观点在脑海里打架。内容的包容与割舍，逻辑衔接与整合通常需要很长时间、多种形式的组织尝试，才能很好地贯穿起来。所以，我经常开玩笑说：要想开发一门好课程，就要先把自己逼疯，然后再自我治疗好，逻辑就出来了。

就像好的电视剧同时会有好几条线索一样，好的课程有时也会有好几条线索贯穿。比如用友大学的“策略销售”课程，内在的逻辑既有在项目不同阶段销售员面临的关键问题和任务组织的任务逻辑，分为识局、拆局、布局；又有销售员跟客户建立信任关系的人际逻辑，事有事理，人有人情。

我经常说，如果你有逻辑，就可以在全世界整合资源，如果你没有逻辑，你便会自觉不自觉地成为资源被人家整合。人和人之间的交往，也是逻辑与逻辑的相互影响，说服别人其实就是让别人接受你的逻辑。

（5）过程

培训过程如同给小孩喂饭，喂一口，咽一口，传授和消化同时进行，培训的效果在学员思考的过程中产生。讲师在培训过程中要始终抓住学员的注意力，没有过程设计的学习是失败的学习。过程设计既要考虑不同内容的时间分布，又要结合人的生理和心理规律，还要让课堂有层次感和节奏感，美感源自层次，乐感源自节奏。通常，我们采用五星教学法，有五个典型的教学过程：聚焦问题、激活旧知、论证新知、验证新知、融会贯通（详见第四章）。

学员不会主动参与跟自己工作、生活无关内容的学习。所以，我们需要将学员置身于情境中，使其面对问题。这些问题与学员的工作或生活情境息息相关。好的培训师相信学员有足够的知识和智慧解决问题，好的问题能够引起强烈的争议，这就是聚焦问题。学员不会参与到跟自己的旧知没有任何关联的领域中去，也非常排斥跟旧知相矛盾的内容，因此，一门好的课程需要激活旧知。在逻辑上没有经过论证的知识，学员不会相信。经验证无效的知识，人们会摒弃，所以论证新知之后是验证新知。当你很清楚地运用某个知识时，恰恰说明你是一个新手。学员将新知变为旧知，成为信念系统的一部分，在工作中能下意识地运用，进入潜意识状态，此为融会贯通。

宏观层面的过程设计要充分考虑到人的生理特征，一天中人的精力基本呈U形分布，所以授课的刺激程度就要遵循“倒U原则”。一般来说，早上第一个小时不用强刺激，因为学员的精力比较充沛，中午和下午学员容易犯困，则可多用互动演练，增加刺激强度。

从中观层面讲，一个教学单元的过程，也要走聚焦问题、激活旧知、论证新知、验证新知、融会贯通这个过程。这也是符合人类认知过程的。

从微观上讲，每过十五分钟，要让大家笑一次或动一下，以重新抓住大家的注意力，我戏称这个过程为调频。即使是一个知识点的教学，也要做左右脑的设计。人的右脑主管形象，左脑主管逻辑。在上课的过程中，讲师必须交替刺激学员的左右脑，让它们张弛有度，起到最好的培训效果。为什么会有那么多千古名句流传下来？正是因为诗人在短短几句诗中，交替刺激

着读者的左右脑。“白日依山尽，黄河入海流。”听到这句话，你的脑子里一定会产生图像，这是刺激了你的右脑。“欲穷千里目，更上一层楼。”这种结论性的语言，对应的则是左脑。

在用友大学，衡量一门课程好与不好的标准很简单：讲师有多长时间跟学员对话，多长时间向学员广播；学员有多长时间主动参与，有多长时间被动接收。因此，课堂的过程设计就变得尤为重要。因为对于培训来讲，过程就等于是全部。一门好的课程，形式同时也是内容，过程同时也是结果。

2. 内容如何紧贴业务

参观过用友大学的很多同行问我：“你的精品课程开发计划是如何确定的？为什么决定开发这几门课程，而不是别的？”事实上，我们每年开发什么精品课程不取决于我们，而取决于业务。2010年年初我们提出用友大学的业务方针是：面向差距、紧贴业务、专业学习。面向差距就是面向战略转型的能力差距，能力提升部门是公司业务转型、战略执行、变革落地在能力层面的推进器，与战略衔接。培训对业务人员的业绩有直接的帮助和促进，才可以充分体现培训的价值。紧贴业务就是课程开发要紧紧把握业务的需要，培训需求要源自业务部门的业务需求，培训内容源自业务中最真实的场景，知识技能汇聚业务开展过程中的最佳实践，贴近业务实际，学员才愿意深度参与。

我们对精品课程的取材提出四点要求。

（1）先进理念

精品课程要在理论体系上汲取先进的营销理念，用友大学经常不惜重金引进国外高端版权课程，学习其中的核心理念和相关的科学理论，好理念和好思想有助于拔高课程的高度，丰富课程的内容。

（2）最佳实践

企业大学毕竟不是科研机构，我们崇尚实战型课程，好的课程一定要和最佳业务实践相结合。实践出真知，最宝贵的知识和经验在那些优秀的业务骨干身上，深入到他们当中，把他们积累多年的经验和技能挖掘出来，充实到课程之中，有助于形成企业自己的风格和模式。

（3）要素提炼

抓典型业务场景，讨论最典型的业务矛盾，从真实的业务实践中抽取其关键的成功要素，从业务实践中提炼核心步骤和动作要点。企业大学要担当好组织知识的挖掘者这一角色。

（4）文化渗透

每一堂课都可以渗透公司的文化，包括核心价值观和行为标准。我一向认为企业文化最佳的传播途径有两个，一个是经理人的行为、处事方式，另一个是企业自己的课堂。正是因为对精品课程的不懈追求，激发了我对教育学和心理学深入学习的兴趣。主持用友大学工作的这几年里，我每年的阅读量都超过一百本书，我们的专职讲师也有很大的阅读量。我们边学习，边实践，学以致用，用以促学。几年下来，我们整个团队一起努力把自己打造成专业培训人士。我们不仅是业务出身，而且深挖教育，越干越来劲。我们坚持做上接战略、下接绩效的培训，持续紧贴业务，得到了业务部门的持续好评与肯定激励，很有成就感。做精品课程是我们一贯的追求，而借助精品课程开发，又可以促进讲师的快速成长。开发课程也是锻造我们自己的方法论和体系的必要手段，可见课程开发在一个企业大学中的重要地位。

3. 讲师要会煮“石头汤”

这些精品课程的开发让我们重新思考讲师的定位，在传统的观念里，老师总是比学员掌握更多的知识，道行更深，而在情景剧方式的课堂上，老师只是一个引导员的角色，只要把学员引导到剧情里，学员自然会展开激烈的讨论，学员最大的收获在于彼此讨论中的所得。这让我想起了石头汤的故事：

有一个衣衫褴褛的穷人来到一个小村庄。他已经几天没有吃饭了，但是却没有管理他，也没有人愿意分给他一些食物。他从口袋里掏出一块石头，在路边冲着街上的村民吆喝了起来：“我有一块神奇的汤石，用它能煮出这个世界上最鲜美的汤！”“石头还能煮汤？”他的吆喝立刻引来了大家的好奇围观，有村民看着他手里那块不起眼的破石头提出了质疑。穷人笑笑，不紧不慢地说：“是啊，如果不信，我这就煮给你们看！哎呀，可惜我没有锅。”“我家有，我去拿！”有村民立刻兴冲冲地叫了起来，大家都想知道石头到底是如何煮出鲜汤的。“嗯，还要一些煮汤用的泉水。”穷人又说。“我去提！”又有个正提着水桶的村民带着看热闹的神情喊着。

很快，有人拿来了柴火，有人拿来了大铁锅，有人帮忙架起了炉灶，有人提来了泉水，村民越围越多，大家都闻讯赶来看这个穷小子是如何用石头煮出这个世界上最鲜美的汤的。

过了一会儿，锅里的水开了，穷人作势品尝了一口，说：“嗯，真不错，只是，如果还能再加些洋葱，就更好了！”立刻有人从家里取来了洋葱放进了汤里。又煮了一会儿，穷人搅动着锅里的汤又尝了一口，说：“嗯，太棒了！如果还能再加些肉片，就更香了！”于是，又有一个妇人从家里取来了鲜肉放进锅里。

大家充满好奇和期待地都望着这锅汤，在穷人的建议下，有的人去家里拿了盐，有的人拿了蔬菜，有的人拿了葱花……还有村民主动提出建议：“是不是还要加些蘑菇会更好？”“要不放些我刚刚从河里钓来的小鱼吧？”……

就这样，大家七手八脚地凑来了各种各样的调料和食材往锅里扔，煮着煮着，大家都幸福而满足地闻到了锅里真的飘出了扑鼻的香气。穷人看着锅里从一块石头变成了盛着满满一锅食材的鲜汤，笑着对大家说：“汤煮好啦，大家一起来尝尝吧！”

“啊，太好了！”大家都欢呼着。有村民立刻从家里捧出了一摞摞的碗勺，大家一人一碗捧着品尝，发现这汤果然是格外地鲜美啊，这果真是世界上最鲜美的汤！

情景剧的最大优点是借助视频还原真实的业务场景，把学员置身于日常工作的具体矛盾中，促进学员在课堂上反思、争辩，贴近现实的场景使课堂更生动，讨论的形式让课堂氛围轻松热烈，矛盾的再现又能驱使学员深刻反思，而在这个过程中老师只起到引导的作用，扮演的就是那个煮石头汤的穷人的角色。

三、精品课需要持续打磨

俗话说，樱桃好吃树难栽。打造精品课程是一个艰难困苦的过程。开发完多门课程之后，我们逐渐找到了一点感觉。我们先假设课程的对象和需求已经基本明确，前期设计已经有了雏形，“为哪个群体开发、要解决什么问题、要培养什么能力”这三个问题已经有了初步答案。用友大学常用的课程开发步骤如下：

- 先确定对象和目标，目标要转换成表现型的。
- 根据目标搜集所要培训的内容，内容要分清ASK（态度、技能、知识），内容不同，教学方法不同。
- 对内容进行归类和梳理，初步建构框架逻辑与大纲。
- 对每一块内容的表现形式进行设计，每单元最好达到五星教学水准。
- 根据框架逻辑把内容串接起来。
- 通过试讲再次调整顺序，以符合“学习心电图”。
- 通过试讲不断改进。

这些过程中穿插至少三次课程评审，比如目标和大纲的评审、每个单元的评审，以及最后的终审。食不厌精，脍不厌细，评审次数越多，评审越细，效果越好。所以我经常说课程开发是良心活，多用一分工夫就会精致一些，效果会更好一些。为了使课堂更加有效果，开发者花再大的工夫都值得。一旦课程成为成品，精彩和败笔都会被复制，从而影响很多人。

1. 明确给谁讲课

课程开发的第一件事是再次明确课程设计时确立的对象和目标。否则，很可能陷入逻辑混乱，理不清头绪还不知道为什么。这个道理非常浅显，但是实践中因此而造成的错误俯拾皆是。

（1）对象不清楚，非把人搞糊涂

太多的课程出现这样的问题，在一套PPT中，你会发现第一页貌似是给总经理讲的，第二页又好像是给销售员讲的，第三页又是给部门经理讲的……开发者只不过是把一堆本质上风马牛不相及又貌似有某种联系的PPT集合在一个文件中而已，连受众的对象都是错乱的，更别谈逻辑了。我在课程评审中经常会问：这页PPT谁感兴趣啊？答案可能是老板，因为讲宏观形势，可是它分明出现在给操作层面员工、底层员工培训的PPT中，而且篇幅很大。

所以，要仔细去区分课程的目标与内容、内容与受众的关系，否则非把学员讲糊涂不可，学员不糊涂，讲师也会糊涂。

我前不久发了个微博说：课程开发的时候，讲师最好在桌案旁边放一个小玩偶，假设它就是课程的受众，还可以给它起个名字，讲师可以一边做PPT一边跟玩偶对话，这样做出来的PPT都会有灵性，至少不会角色错乱。

有很多人花了巨大的工夫开发了一门课程让我评审，翻了几页PPT我就火了，我建议他把课程肢解成三门，面对不同的人，否则一定会把学员搞精神分裂。每一个选材，都要问一下自己：听课对象是谁？目标是什么？如何讲合适？最好能在学员群体里找一个有名有姓的代表，在课程的开发过程中就想着他。因为他已有的知识经验基础决定着你要讲的内容的范围、深度和讲授方式。目标对象越清晰，课程内容越不会胡乱蔓延。

（2）不舍得删素材，越讲越模糊

常见的问题是，一开始目标和对象都很清晰，做着做着就模糊了，被琳琅满目的素材淹没了。我有一个下属开发一门课程，准备了很多很好的素材，她觉得每一个素材都很精彩，都是她读了很多书，很辛苦地搜集来的，每一个都舍不得删。我问她：“把这页PPT放到这里为了讲授什么道理？”她说：“我也能感觉到这页PPT放到这里有点不搭调，但这页的内容讲得实在是太好了，一定会吸引学员的注意力。”开发者经常会因为某段素材太好了，觉得不放进去可惜了，而忽视了课程的目标。这时候，我就会质问他们：“你的目的是什么，你想教会学员什么？”好的东西多了，再好的内容也要服务于目标。

为什么要反复强调目标呢？就是因为目标太容易被淹没了，很多讲师见到好的素材就把目标忘了，让素材盲目蔓延以至于分不清要给谁讲了。再好的内容，如果和目标不一致，就会造成逻辑混乱，也容易让学员搞不清楚。

首先要把对象搞清楚，再确立表现性的目标，表现性目标不能太多，因为教学过程要跟学员一起建构，需要一个过程，与其很多目标讲不透，还不如把一个目标搞透。我们经常犯两个错误：第一个是对象分裂，第二个是目标漂移。

2. 搜集内容前先学会主题阅读

目标确定之后，第二件事是内容搜集。搜集内容就要广泛涉猎，这是一个很复杂、很庞杂、很花时间的过程。课程开发者一定要学会主题阅读。

（1）会读书

开发一门课通常要读多少本书？我觉得是20~40本。有人可能会说：“天哪，开发一门课就读这么多本书，我一年才读几本书。”所以，课程开发者要会读书，有一本书名字叫《如何阅读一本书》，作者艾德勒是《大英百科全书》的编辑指导。这本书问世六十余年，影响了几代人。我大概在5年前机缘巧合看了这本书，看完收获巨大，最直接的效果是看书的速度至少提高一倍。

假如一本书你需要一个月才能读完，总是读读停停，读一读就没有成就感了，就可能中途放弃了。我现在大部分书都是一口气读完，2~4小时读完一本书，一般情况下，从北京飞往西安的飞机上，我就能读完一本书，要是从北京飞往深圳，在飞机上一本书是不够读的。为什么能有这样的效率呢？一般人是一字不落地读书，一行一行地读，没看明白眼睛还要扫回来重读，这样非常浪费时间和精力。艾德勒的方法是隔一个词读一个词，隔一行读一行，甚至偶尔隔一段读一段，遇到似曾相识的段落甚至可以整页翻过。

在读书的同时遇到关键信息立刻标记下来，甚至折页。这样读书很有成就感，也是对自己的一种激励。如果匆匆读完之后，觉得这本书实在太好了，可以再读第二遍。这种方法，固然不如一行一行地读得仔细，难免有信息遗漏，但是会有不少的收获，所以投入产出比很高。更何况有时一本书的核心观点本来就不多，作者通常反复强调，你漏掉的也许正是他重复的那些内容。并不是一本书的所有字的信息含金量都是一样的，一般读段首、段尾，页首、页尾，隔一行读一行就行。当你熟练使用这种读书方法之后，就会发现关键信息会直接往眼里跳，会主动找你。读书多了，甚至可以发现，直觉或第六感在读书中也发挥了重要作用。

（2）多读书

通常为开发某门课程要做主题阅读，就是把跟课程相关的书都买来读，主题阅读的速度还要快些。因为是带着问题去读书，比如开发“教学设计原理”课，要探讨态度类的问题怎么教，我买了四十本与教学设计相关的书，甚至延伸阅读到认知心理学和精神分析学派的书，快速在这些书中寻找相关论述，把这些书都读完了。一本书对要开发的课程能有两三点贡献就很不错了。如果真的发现跟某本书有缘分，也可以经常读。反复读书还有一个方法，就是重点读自己画过线的地方和折角的内容。看完一本书后，把书合上，过一遍“电影”，把对你有启发的内容写下来。或者再次看你画线的和折过角的内容，顺势把这本书的核心观点写到最后一页纸上备用，需要时把页码也记下。这就是主题阅读。

书读多了，问题又来了，比如我要开发一门名叫“幸福在哪里”的课程，读了三十多本有关幸福的书，读前几本的时候很兴奋，后来就开始纠结了，读到最后几乎要吐了，因为各种观点横七竖八地在我的大脑里，有的甚至相互矛盾，我的大脑成了很多思想的跑马场，快把我逼疯了。

只读一个人的书很容易偏信，易卜生说：“读一个人的书你就轻易信了他，那么你的大脑就成了他的思想的跑马场。”鲁迅又反驳说：“如果你信了易卜生这句话，你的大脑就成为他思想的跑马场。”所以，书读得越多你越不会偏信，否则，很容易对某个作者产生盲目崇拜。

课程开发的下一个环节就是从中梳理出逻辑。我对课程开发有个描述：课程开发就是要先把自己逼疯，然后再治好的过程。因为不同人的观点都在你的大脑中放着，占着你的脑容量，很容易混乱，所以主题阅读三四十本书之后，就要面对逻辑问题。

3. 梳理逻辑，不要成为别人思想的跑马场

梳理逻辑之前，先把所有跟课程目标联系紧密的知识、观点、技能筛选出来，做知识点的有效性检查。前面说过，要坚决剥离那些不适合课程受众学习以及跟目标联系不紧密的内容。最好一条一条写上即时贴，然后分类。相关的、相似的分成一类，先按照某一种逻辑纽带把它们码成堆，茄子一畦，豇豆一畦。

（1）梳理逻辑的步骤

分类是梳理逻辑的第一步。分多少类比较合适呢？一般不超过七类。有些实在分不清类的内容可以先放一放，不要奢望一门课把所有的知识、观点都放进去。

分完大类以后你就会发现，每一小类里头通常有若干个知识点，这些小知识点之间也能找到某种逻辑，这次的逻辑就比上次的逻辑好梳理一些，毕竟数量少了。这是第二步类内排序。你也许要问：这些类内的逻辑怎么梳理呢？我个人的经验是：检验一个分类的逻辑是否合理的方法就是跟普遍的逻辑类比。举例来说，过去、现在和未来是一套时间的普遍逻辑；上、中、下是空间的普遍逻辑；还有春夏秋冬、起承转合、两维度交叉的思想性等很多可以类比的普遍逻辑。如果是分类逻辑的话，那就最好满足“MECE”法则，即不重复，不遗漏。什么叫不重复，不遗漏？比如人可以分为男人和女人，就是MECE的，如果有人说人可分成女人和老年人，那就有遗漏，也有交叉重复。所以，头脑风暴一下，鼓励差异的尽情列举，列举完了之后再进行分类，是从混沌走向有序的基本功，课程开发者应该掌握。

大的逻辑框架形成后，课程将会自然按照“知识块”或逻辑小类别分成若干个教学单元，每个教学单元可以由不同的课程完成。

（2）类别不同，教学策略不同

分析每个教学单元的目标、知识类型和学生状况，确定教学策略，如“讲授”“自学”“探究”“体验”“问题解决”等。

前面说过，态度、技能、知识的教学方法和策略完全不同，设计者要根据能力类别设计合适的教学方式。

态度类的能力要通过场景，制造认知不和谐，激发学员讨论、质疑和反思，最后由学员自己谈感受。技能类的内容则需要反复练习、强化，让学员下课后有强烈的练习冲动，才可能达到良好的培训效果。至于知识类的内容强调对知识进行归纳归类、替学员精加工、不断重复，传统的考试是检验学员是否掌握知识的好办法。

4. 内容好，还要表达形式好

至此形成的逻辑只是一个大概的框架逻辑，还不算最后的结果。接下来的事情比较难，就是为这些技能点寻找最好的表达形式。

建构主义教学比较讲究情境，有时候需要情境配上问题，有时候需要给问题配上情境。如果干巴巴地讲道理，课堂就变成了说教，没人喜欢听，而真正的讲课高手会把要讲的道理埋在一个情境中，让受众自己品味其中的道理，这样取得的效果就大不一样了。所以说教育就是让人们在抽象的概念中获得直接的体验，而这种体验，最好是把学员置身于一个情境当中。举例来说，让我们讲泰坦尼克号的故事，不就是一个沉船事故嘛，几句话就说完了，而导演则通过罗丝和杰克凄婉的爱情故事，把沉船的场景再现，让人觉得自己就在泰坦尼克号上一样。如果去掉这些演绎，这个故事三句话就讲完了：1912年一艘豪华巨轮由于船长的大意，触冰山沉了，死了若干人。

如果让你描述一下“9·11事件”，你会怎么描述？无非就是基地组织劫持了几架飞机，撞了世贸大楼和五角大楼。有人是这么描述“9·11事件”的：南希是一个在华尔街从事金融行业的白领，她收入很高，日子过得很好，在一座很体面的大楼的87层上班。有一天她穿着职业装、高跟鞋去上班，刚坐到办公室，忽的一下，楼上起火啦，她来不及问为什么，所有的同事都一窝蜂地往下跑。在跑的过程中，她的鞋掉了，腿瘸了，其他同事的血溅了她一胳膊。她满脸是灰，灰头土脸地从办公室出来，眼看着办公楼轰然倒塌。这一天是2001年的9月11日。

电影《唐山大地震》也是一样的例子，演绎了大地震引起的姐弟命运的变化，丝丝入扣，催人泪下。所以，情境的演绎就是要有冲突和情绪，之后才会让人有触动和印象。情境演绎能起到让“死”事件变“活”的效果，演绎活了能让观众产生移情。移情是人类与生俱来的本能，比方说，你看感人的电视剧会流泪，看刽子手的鬼头刀一轮，会下意识摸一下自己的脖子，这就是移情，仿佛自己就是电视剧里的角色。

课程的情境设计得好不好，关键要看能不能让学员移情。如果学员没移情，虽然也可能进行场景化了，但效果不会太好。所以，我强调课程要有好效果，最重要的是要抓情境，场景越贴近学员的工作实际越好。开发紧贴业务的内训课，总能找到典型的场景，甚至我认为，如果某知识点没有典型的场景，也许就不应该成为培训的主要内容。

5. 过程设计符合“学习心电图”

形式设计完了之后，根据前面梳理的大逻辑进行编排，估计教学时间，必要时要给时间分段。原则上，每一个教学单元都要尽可能五星化，关于五星教学原理，后面会做专门介绍。总之，教学过程就像跟学生打乒乓球，球发出去后要等对方回过来，再回过去……有来有回才有意思，现在多数人讲课是不顾学员呼应地喋喋不休，自己发挥得很过瘾，学员听得直打瞌睡，这就是只有知识，没有过程设计的课程。

按单元顺序排列完之后，你会发现：有些很重要的内容可能要排到下午学员最困的时候进行，而早上最好的时间则可能要做互动游戏。这种情况下，设计者就要返回来调整原有的逻辑，有时候甚至涉及内容的裁剪或重新选取素材。

所有这些完成后，要通过不断问问题以检验课程开发五要素之间的逻辑自洽性：目标是否达成，内容是否符合，逻辑是否一致，形式是否一致，是否服务于内容或逻辑。比如形式服务于目标和内容，形式对过程和逻辑要有一定的影响。这五者是相互影响的。

6. 精雕细琢，持续打磨

教学是一个实践性很强的工作，任何设计都要经得起实践的检验，好课程是一点一点打磨出来的，讲一遍改进一点，不断地打磨，最后才能成为精品。课程要有一稿、二稿、三稿、四稿……所以，对课程进行升级、调整的最佳时机是每次上完课之后，根据上课过程的感觉：学员对内容的掌握情况、学员参与情况、过程是否科学合理等进行修改。

课程开发的五个因素是相互影响的：目标决定内容，内容决定形式，多单元不同形式串起来就是逻辑，这是课程自然形成的过程。但这个过程的发展形成中，又要相互限制，使得前后一致，逻辑会限制目标，过程会限制内容的发挥，目标会限制形式，内容会限制逻辑，形式会限制过程。

第三章 建构主义，给人力量

如果你给小学二年级的学生讲微积分，无论你讲得多好，都不会有效果，因为小学二年级的学生不具备学习微积分的内在条件。所以，要教新知识，先要分析学员现有的水平。学习是学员主动完成的过程，每个人都用自己固有的经验、信念来理解和消化新的信息、概念、现象和问题，对这些新的材料进行感知、联系、评估和决策，最后将其消化为自己的理解，整合到自己的信念系统中去，这就是建构主义所理解的学习过程。

学员都是带着自己过去的经验、知识来到课堂上的，讲师没办法让学员带着空杯心态，因为每个人都用自己固有的知识、经验和价值观解读世界。如果一个人真的“空杯”了，反倒没法建构了。

学员一旦接受了建构主义，传统的宣教式的课程也没法听了，传统的课程很少让学员参与，学员会觉得很难受。建构主义的发展在中国任重道远，好在用友大学已经坚定了走建构主义的道路，这是一个高起点的选择，需要积极地探索和实践。

建构主义就像一块神秘的磁铁，我一接触到它就被其无穷的魅力吸引。因为建构主义不仅在理论上有着强大的支撑，而且在实践中也发挥出很大的威力。在教学实践中，可以说建构主义给了我很大的力量。《中庸》有言：“自诚明，谓之性；自明诚，谓之教。诚则明矣，明则诚矣。”意思是说：因为信仰而逐渐明白，是本性使然，因为明白而信仰，是教育的结果。信仰能让人逐渐明白，明白也会促进信仰。我对建构主义的信仰就可以用这几句话来形容。因为信仰，在实践中不断地加深理解，让我更加明白，建构主义值得追随。

一、驯兽、砌墙、浇花，你选哪一种？

人们对教育方法的认知也是不断发展的。概括起来，我用三个不同的隐喻来形容三种教育理论的核心主张。

1. 驯兽主张

代表人物是巴甫洛夫、桑代克、斯金纳等人。大家都知道巴甫洛夫的条件反射实验，后来桑代克用猫做了试错的实验，即猫通过反复试错尝试走出一个迷宫的盒子。当时的人对大脑是没有研究的，对教育的理解就是刺激—反应理论，教育的目的是通过不断的刺激强化，以增强受教育者的反应。就像训练狗熊钻火圈，钻过去就给它吃的，钻不过去就没有奖励，久而久之，狗熊就会钻火圈了。

这是最基本的教育方法，不研究人的大脑的思维过程和信息加工的过程，把大脑当成一个黑盒子，要让学员产生某种行为，就用相应的外部刺激，反复强化，直到形成某种固定的刺激—反应模式，学习过程就完成了。我把这种教育方法比喻为驯兽理论，这种教育方法的学名叫行为主义，今天还有人在用，而且也非常有效，最典型的就是在驾校学开车。你会发现，不管是在南方还是在北方，一些驾校的老师都像凶神恶煞似的，学员一犯错误就是一顿严厉的批评，甚至伤其自尊。这种做法是很有效的，通过强刺激，让学员对很多危险禁忌产生强烈的印象，让学员几十年都忘不了，从而养成好习惯；又通过反复练习，让学员对有些技能形成隐性记忆，通过潜意识就能完成。所以对于动作技能的培养，刺激—反应理论绝对是有效的。

2. 砌墙主张

后来人们发现仅仅把大脑当作一个黑盒子是不对的，其实大脑是有其结构的，人们对世界的认知、信息的加工需要大脑这样的物质器官，这就有了认知主义。认知主义最典型的代表人物是布卢姆和加涅，标志性事件是1956年布卢姆发表了他的教学分类理论。他强调知识的结构和分类教学，更注重大脑对信息的加工过程，根据大脑对信息的接收、理解、存储、提取的规律，对能力进行分类培训，不同能力在大脑中的加工方式不同，教学的方法也有区别。布卢姆把能力分为态度、技能、知识（ASK）。之后认知主义有了长足的发展，直到今天还在不断发展和完善，有一本书叫《21世纪教育目标新分类》（盛群力编著），里面介绍了很多新的教学分类主张。

认知主义把人的大脑假设成为一个存放知识的筐子，认为把某种能力放进学员大脑的筐子里，学员就具备了某种能力，不足之处是忽略了学员在学习过程中的主观能动性。我还有一个比喻，认知主义就像砌墙。比如今天的高校培养学生，就认为培养一名合格的软件开发工程师要修二十门课，相当于砌一面墙需要二十块砖，老师把一块块砖放进学生大脑里，以为学生心中的那个墙就砌起来了。但是事实上，有大量的合格毕业生不是合格的劳动力。原因是在老师看来，每块砖都给学生们了，但学生心中的墙并没有砌起来。

3. 浇花主张

既然认知主义的不足在于低估了对学习者在学习活动中的主动参与性，就必然有新理论去弥补，这就是建构主义。实际上早在20世纪30年代苏联心理学家维果茨基就提出了社会建构主义的主张，可惜他三十多岁就去世了，他的主张在有生之年没有被广泛认同。20世纪80年代起，德国职业教育率先采用建构主义，之后建构主义在欧美流行。我对建构主义的比喻是浇花理论。譬如一盆花，假如你想让它明天长成什么样或者两个月后长成什么样，你有这个本事吗？你没有这个本事。因为花的生长是由它的基因、根系等很多先天和后天因素决定的，我们没办法控制它长成什么样。我们能做的是给它应有的养分、水、土壤、空气等，然后让它在这样的环境下自由成长。我们连让花长什么样都不能控制，就更没有本事控制人长什么样了。

所以，建构主义认为，老师没办法控制学生成为什么样，因为每个人都有自己独立的意识和价值观，老师在课堂上能做的只是给学生信息、场景，学生结合自身以往的经验 and 知识对信息和场景进行意义建构，从而形成新的认知。学员是学习的主体，知识是学员主动建构的结果，课堂上老师要营造一个方便学员建构的氛围和环境。

社会建构主义认为其意义是经过社会磋商完成建构的，所以我认为在建构主义的课堂上无所谓谁是老师，除了学员自己之外的老师和同学都是老师，他们的作用都是帮助学员想明白道理。

在建构主义的课堂上，你的上课就是进行一次建构。你在课堂上获取信息、置身于某种场景、洞察其他人的观点、和老师同学进行异议磋商，最后完成属于自己的建构。所以，对建构主义的认知来讲，老师没办法让学员保持空杯心态，因为每个人都用自己固有的知识、经验和价值观解读世界。如果一个人真的“空杯”了，反倒没法建构了。建构主义者最基本的假设是受教育者是一个独立的、有自己思想的个体，是学习的主体，课堂给学生提供信息和情境、提出问题、引发讨论，然后让他想明白道理，继而作出属于自己的决策。

4. 冰山下的不同

三种教育理论就好比三座并列的冰山，很多人都只看到冰面上的不同，其实冰面下支撑冰山的基座更是各具特色。

其实，教育心理学是心理学的一个旁支、一个应用。所以，教育学的发展以心理学的发展为基础，反过来也促进心理学的发展。20世纪初，行为主义为心理学主流，就是刺激—反应理论。而在当时，不管是威廉·詹姆斯、约翰·杜威，还是巴甫洛夫、桑代克，都主张在行动中学习。

行为主义最基本的标志就是不探究大脑的运作机理，把大脑当成是黑盒子，做很多外部实验。认知主义则不同，它将大脑对信息的获取、理解、评估、决策、反应等信息加工过程的机理做了研究，所以认知主义是以认知心理学为基础的，再往深研究，会研究大脑的结构和机能，比如额叶、颞叶、杏仁体、丘脑的功能等。当然，精神分析学派对认知的教育也很有贡献，精神分析虽然不研究大脑的生理器官，却通过人们行为乃至梦境的分析来探索人的意识和潜意识，精神分析学派的很多主张和实践对我们的教学，尤其是态度类教学有很大的借鉴作用。

建构主义则和格式塔心理学有紧密的联系，格式塔心理学非常强调主观意识的能动性，强调认知是人们基于大脑中早已存在的各种痕迹，加上主观意识对这些痕迹的再加工，形成认知构图。举例来说，你看到一只手就知道那是一个人。你凭什么知道那是人呢？是因为你的大脑里储存了很多关于人的痕迹。突然来个信息，你的大脑就会根据这些痕迹加工建构，判断出那是人，这个过程中你的意识、经验、格式塔是积极参与的。

格式塔心理学往前探究，可以追溯到中国明朝王阳明的心学，王阳明的心学有三个核心主张。

心即理：世界是人心中的世界，个体内心认为的道理就是道理；

知行一：真知就会和行动合二为一，知道了不行动是因为还没有真知；

致真知：所以人们要不断提高自己的认知水平，形成真知，真知的最高境界就是知行合一。心学的根在中国，后来传到日本，现在非常流行的稻盛和夫先生的经营哲学就源自中国的心学；当然也传到了西方，在德国发展起来的格式塔心理学也承认其思想源自中国。

建构主义与认知的最大区别是：认知主义把人们当成被动的接受者，研究大脑机能的目的是往大脑里装东西。而建构主义认为大脑会根据已有的经验痕迹对信息再加工，建构出一个构图，经验痕迹因人而异，建构的结果也各不相同。所以，通过一个人讲空杯心态就判断他不懂教育是对的，空杯确实做不到也不应该做到。

学员都是带着自己过去的经验、知识来到课堂的，每个人对知识的消化取决于他消化这些知识的能力，加涅在他的《学习的条件》里也强调学习者已经具备的知识基础是学习新知的内在条件，掌握不了某种新知很可能是因为学习者暂时还不具备消化这些新知的“酶”。如果你给小学二年级的学生讲微积分，无论你讲得多好都没有用，因为小学二年级的学生不具备内在条件。所以要教新知识，先要分析学员现有的水平，也就是建构新知的基础。建构主义哲学的基础是主观理性主义。所谓主观理性主义，即个人认为合理就是合理，也就是主观认为理性。

康德认为世界本来就是无序的，是人的大脑让其有秩序，我们感知的秩序实际上是大脑自己梳理的秩序。这跟王阳明的主张是一样的。所以建构主义者说：没有真实的世界，只有真实的解读。我们从不否认世界的客观存在，只是人们没有能力对其进行绝对客观的解读，每个人都有自己的解读，并且依据自己的解读去决策、行动。

知识是对经验的建构。我们都要用过去的经验来建构新知识，学习的过程是用原有知识解释新知识的过程，是基于经验探寻意义的过程。学员把新知和旧知结合起来，能够解释新知，并形成新的意义，就说明消化了新知。

社会建构主义还强调学习的协作性，建构过程还伴随着不同观点之间的意义协商。学习过程需要一些伙伴，形成一个社会环境，学员们彼此分享自己的观点，进行有效的质疑反思，进行异议协商，才能促进学习。人是社会动物，人的认知离不开社会。比如每个人都知道自己的优点，有人说自己的优点是善良、乐观、好学等。如果紧接着我问：你怎么知道这些是你的优点？你会发现这些结论全是社会反馈的结果。班里的同学经常说你乐观，同事也说你乐观，你就相信自己乐观。如果把人和社会隔绝，什么优点、特点，就全都知道了。

其实建构主义并没有和认知主义绝对对立，建构主义只是在认知主义的基础上做了发展，是在认知心理学基础上的延续和加工，认知心理学基本的原理在学习中也非常有价值。加涅的《教学设计原理》，第五版出版的时候，他已经去世了，他的弟子们在他原理论的基础上，把建构主义的很多思想集成起来。建构主义其实也不否定行为主义，只不过更强调学习时学员的主动参与，认为学员是认知的主体。

二、不一样的教学主张

建构主义者认为学习是学习者建构内在心理表征的过程，学习者并不是把知识从外界搬到记忆中，而是以已有的经验为基础，通过与外界的相互作用来建构新的理解。知识不可能由教师直接传授给学生。这是因为：一方面，学习者在学习过程中并非处于完全被动的地位，特别是学习者已有的知识和经验在这一过程中发挥了十分重要的作用；另一方面，学习者通过学习所建构的知识与教师教学的知识并非完全相同，学习者并非是一个“空的容器”或一块“白板”。

1. 世界是感知的世界

建构主义认为世界不是经历的世界，而是感知的世界。美国当代著名建构主义学家格拉塞斯菲尔德认为：我们不能否认客观的世界存在，但是没有人能够准确地描述客观世界，因为一描述就有了主观色彩。建构主义对知识的客观性和确定性提出了质疑，认为个体的知识是由学习者建构的，人们对事物的理解不仅取决于事物本身，同时取决于建构者的经验背景和信念系统。

事物的感觉刺激本没有什么意义，意义是人赋予的，更重要的是，人们会根据自己赋予的意义来解读世界，形成属于个体的认知，每个人都以自己的认知作决策。每个人的遗传不同、生长环境不同、经验不同、价值观不同，所以对同样事情的认知就不同，每个人的大脑都是独一无二的。人们对外部世界的感知也是有选择性的，每个人对客观世界的感知都受主观因素影响——选择性地感知、经验性地解释、基于价值观的判断和个性化决策。建构主义观点对传统的教学和课程理论提出了很大的挑战。

2. 学习是学员主动完成的过程

建构主义的学习观认为，每个学员都带着自己固有的经验和信念来到课堂，他们来的时候就存在很大的差别，对同样的课堂内容有不同的建构，甚至和什么人一起建构也是很重要的因素。

首先，学习是学员主动完成的过程，每个人都用自己固有的经验、信念来理解和消化新的信息、概念、现象和问题，对这些新材料进行感知、联系、评估和决策，最后将其消化为自己的理解，整合到自己的信念系统中去，这就是学习过程。学习者是学习活动的主人，承担着学习的责任。

其次，学习需要一个共同建构的社会群体，人们对自己及事物的认知有很大一部分来自外界的反馈，每个人建构过程中都需要外界的反馈，学员们彼此进行沟通交流、分享资源和信息、相互影响、相互促进，共同对新知进行意义协商。所以，建构主义的课堂除了学员本人，老师和其他同学都是信息输入源，都可谓老师。

最后，传统教学习惯直接把知识、概念灌输给学生，而建构主义则认为知识都存在于具体的情境中，不可能脱离活动的情境单独存在，所以比较崇尚情境教学，由学员在情境中感悟，自己悟到知识。

3. 教师的作用就是帮助学生思考

在传统的教学中，教师的作用是传递客观而确定的现成知识，课堂的主角是教师。建构主义崇尚教师帮助学生建构新知，为此，教师将学生置身于场景之中，提出问题，激活学生自己的相关知识和经验，给学生输入相关信息，提供相应的思考工具或流程，组织引导学生进行研讨协商，激发学生的推理、分析、评价等高级思维活动，协助学生完成建构。因此，教师的角色就是催化师，具有辅助性，但并不能就忽视教师的作用。在内容的选择和方向的确定、关键时候信息的输入、有效的提问促动学生反思、组织学生意义协商等很多环节，对教师都有更高的要求，建构主义并不是降低了对教师的要求。

从教学设计来讲，建构主义的课堂要用促动的方式转移知识的所有权，让学生感觉到知识是自己研究明白的，而不是老师告诉他的。建构主义的课堂上，重要的是让学生不断地思考，完成属于自己的建构，而不在乎学生们都有一个统一的、客观的、确定的认知。

如图4所示，每个学员都带着自己固有的信念和习惯来到课堂，在课堂上又能接收到来自老师和同学的新的信息和观点，这些信息和观点有可能对学员带来新的启发或冲击，促进学员进行意义建构，更新自己的信念系统，进而形成新的习惯，下次培训或交流也许又有新的信息和观点，新的建构又开始了……活到老，学到老，建构过程就这样周而复始地无限螺旋发展。

4. 建构效果可以随时评价

同样的，在学习效果评价上，建构主义更加崇尚表现型评价。更重视从学员的外在表现来检验学员建构的结果。建构主义认为学习效果当堂就能体现出来，只要学生发言，就能表露出他们的建构情况：结合自己实际工作的感悟、困惑、受他人的启发等，都可以通过学员的表现洞察到。所以，建构主义课堂的效果评价可以随时进行，而且方式多样。

比如我们经常采用的方式：有一组学员汇报，其他学员“拍砖”，汇报组汇报的是他们应用课堂所学知识完成的作业，作业本身就能说明他们建构的成果，而“拍砖”的其他学员也必然依据课堂所学对汇报组的成果进行评价，同样也表现出他们的建构。整个过程也是一个意义协商的过程，是重要的建构环节。

若是等到下课以后再来评价，已经是形成性评价，即便知道了结果不是很好，也已经下课了，在现场没有弥补的机会了。

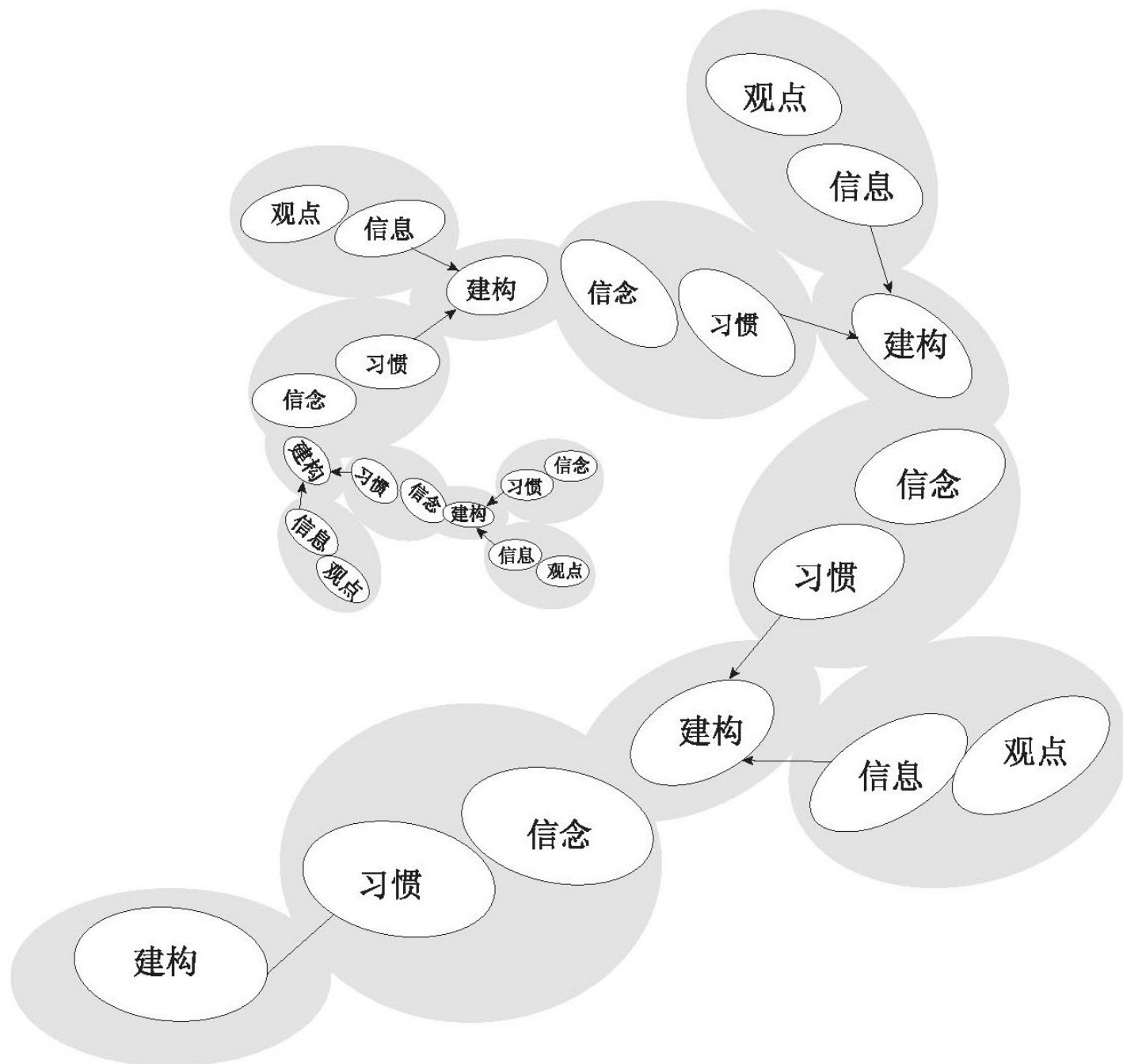


图4 建构示意图

三、建构主义，爱你没商量

用友大学办学的几年也是摸着石头过河的几年，一开始也并没有钻研教育学和心理学，也不知道什么是建构主义。只是我们的精品课程开发更强调场景、学员参与，我们感觉用行动学习的方式引发学员讨论的课堂效果更好。从2008年到2010年，我们都这么做，却不知道我们的做法与建构主义的主张非常相似。直到2011年年初，我们接触了建构主义才发现，我们所做的跟建构主义有很多共鸣。实际上，我们的实践套用建构主义的理论完全能解释通，这反过来激励我们深入研究建构主义理论，以不断指导和发展我们的实践。比如我们拍摄的视频课程，一开始并不知道是在按建构主义思想来做，就知道给学员场景会使课程变得生动，不想干巴巴地说教。其实最开始想法很简单，后来才发现它跟建构主义观点很合拍。

我们并不是一开始就特别有理论、有思想地去做，而是隐隐觉得这样做有效，摸索了近两年才发现了行动学习的有效性，三年之后才发现：我们原来用的是建构主义。建构主义思想并不是用友大学成立之初就有，而是大学的工作团队在实践摸索的同时通过理论学习提炼发掘出来的。

1. 建构主义到底怎么用

深入学习了建构主义，我们反过来审视前三年开发的精品课程，发现很多地方的教学并不是建构主义，还有很大的提升空间，甚至一些当时认为很经典的课程，重新审视后发现简直跟垃圾一样，这一发现让我们很兴奋，这说明我们在进步！由此可见，理论对实践的指导作用很明显。我们做了很多以后发现我们其实是建构主义者，然后促使我们开始对原有的一些工作有了更深层次的认知。《中庸》有言：“自诚明，谓之性，自明诚，谓之教。诚则明矣，明则诚矣。”我们对建构主义的认知也走了一条因了解而信仰，因信仰而更深理解的道路。

（1）用情境引导学员去建构

从2011年开始，建构主义几乎成了我们的信仰，有了建构主义就像中国有了高铁一样，大大提高了我们进步的速度。我们面对的学员都是成人，多数学员是有多年经验的IT人士、白领，不像在普通大学里上课有考勤记名要求，学员必须得去。企业里的学员没有这种约束，他们不满意随时都可以走。这就逼着我们要用最具有吸引力的课程抓住学员的注意力。

建构主义的课堂要求，知识不能直接抛给学员，要引导学员自己思考和总结出来。我们认为所有人都是老师，都是一面镜子，知识这面镜子不是平面镜，而是哈哈镜。每个人都有自己的意见，很多的哈哈镜加起来就有意义了。

建构主义的教学就是要把学员放到情境中，让他们去建构，让学员去调动自己的格式塔对这些痕迹去做有意识能动性的加工，然后形成新的格式塔。所以，学习应该发生在一种情境中，测验应该与执行实际任务整合在一起，而不是一个独立的过程。

我们一直觉得培训效果测试是一个世界级难题，其实最好的测试培训效果的方法不是柯氏四级评估，而是学员当堂的表现。每一次学员发言都是在报告自己的建构情况，每一次当堂练习都反映了学员的掌握情况。因为学员的发言是结合了已有的知识进行的。学员是以自己的认知作决策，不管老师多么歇斯底里地强调所讲的知识多么重要，学员还是只能听进去他们认为有价值的那几句，其他的全都抛掉。学员都是带着固有的信念来学习的，建构主义的学习过程中就是给学员“打疫苗”。乙肝抗体是怎么产生的？就是给人注射乙肝病毒，然后人体组织调用自己的免疫系统来消灭这些病毒，从而产生了能消灭这种病毒的抗体，从此机体免疫系统就有了应对乙肝病毒的功能。

每个人的大脑都是独一无二的。同样一堂课，每个人的收获也不一样。因为每个人的基础不一样、知识结构不一样、经验不一样、价值观不一样、成长经历不一样、性格不一样，于是同样的信息，学员的建构结果也不一样。所以，用试卷能够检验的都是些知识类的东西，对于态度和技能，试卷很难测试出来。

我自己讲课，即便有时候在演讲，也用对话的口吻，跟空气对话。因为我知道我在交流，在跟学员对话，而不是宣讲。我在台上讲，学员的肢体语言就传递了他们的反应，我很容易洞察到他们的身心是否都在课堂里，但凡有人走神，我就会调频——讲个笑话呀，让大家鼓掌呀，抛个问题让大家发言呀，这些都是调频，都能起到重新聚焦大家注意力的作用。

（2）用建构主义指导课程开发

我们还用建构主义的思想指导课程开发。我认为教育工作者要在自己的教学过程中坚持建构主义教学设计。这一点在我们的课程评审中体现得最明显，我们甚至认为最适合的课程评审者不是专家，而是学员代表。学员代表可以谈谈老师讲某块知识时自己的感受。所以，我评审课程时首先把自己假设成学员，试图从学员的角度去消化课程内容，这样就很容易发现课程设计问题。比如我们有一个老师开发的课程，讲一个很简单的道理竟然引用了迈克尔·波特的五力模型，我就反馈说：“不是你讲的不对，而是我作为一个普通的销售员不知道这么高深的理论，你是不是应该先向我介绍这些理论的来源？这样一来，你要讲的主题就跑偏了，我没法完成知识的建构。”我在课程评审中从来不客气，因为我代表着学员。

教育是一个实践性很强的工作。今天的学校教育，哪怕是教育学专业的教学，都是用认知主义的方式给学生传授什么是建构主义，把建构主义主张也当成“砖块”放到学生的脑子里，显得非常滑稽。很多研究教育学、心理学的人，自己的课都不实践他们讲授的理论。这是一个非常搞笑的现象。因为对于教育工作者来讲，上课是实践的机会。尤其是师范类教学，如果课堂教学的实践机会都不用建构主义，而用灌输的方式，我觉得教学效果未必会好。

建构主义的思想很容易明白，但要实践起来可没那么容易。下面分享几次我自己印象深刻的讲课经历来阐释建构主义的威力。

2. 案例一：一次共同建构的高管沙龙

2011年3月，我应邀参加一个人力资源总监和企业大学校长沙龙，主题是“用友大学办学实践分享”，我是主讲。与会者多数是大企业的高管，组织者对我做了有点夸张的介绍。我一进教室就感觉气氛不对，来宾们派头都很大，很多人摆出一副挑战的架势，好像要看看我究竟有多牛。这时候，如果我一上来就讲用友大学的办学经验，不管讲得多精彩，他们都会是一个评价：不过如此，没什么了不起的。所以，宣讲是没有效果的，好在我是建构主义者。

一开场，我就说：“在座的各位百忙之中抽空来听我讲，一定都是带着问题来的吧？”那些来宾显然是带着问题的，可能一路上都在想如何挑战我。我继续说：“所以，每个人用即时贴写三个你最想在今天下午解决的问题。”所有来宾分成六组，每组八人。写完后我要求每组讨论产生最能代表本小组的六个问题，六组共产生三十六个问题。我又让大家把这些问题贴到黑板上，合并同类项。之后给每人三次投票的机会，全班投票选出最关心的六个问题。

半小时后，六个问题选出来了。假如这时候我这就六个问题一个一个讲用友大学的实践，就又上当了，来宾们还有抵制心理。我说我不会回答这六个问题，建构主义认为，所有问题的答案都藏在学员的内心，其实根本不需要我回答这些问题。然后我把这六个问题分配给六个小组，第一组认领第一个，第二组认领第二个……第六组认领第六个，我们一起做“世界咖啡”（指不同专业背景、不同职务、不同部门的一群人，针对数个主题，发表各自见解，互相意见碰撞，从而激发出意想不到的新点子）。四轮下来花了两个小时，来宾们讨论很热烈，交流得很愉快。然后我组织各组组长轮流汇报。汇报完已经过了三个小时了，我还没有开始讲我的内容。

这时候我就问大家：“现在各组的汇报对你关心的问题有没有贡献？有没有价值？”所有人都喊很有价值，有很多值得借鉴的经验。我紧接着问：“我明天还要到另一个城市开同样的沙龙，我可不可以上来就说，昨天我们已经做了一个同样主题的沙龙，来了五六十个业界大腕，大家一起探讨了组织能力提升的六个问题，我们认为这六个问题应该如此这般解决。这样讲他们会买账吗？”来宾们摇头说可能不买账。我问为什么呢，怎么做才行呢。有的人说，恐怕还得再这么折腾一下。所以，人就是欠折腾的，不折腾一趟就觉得这些知识不是自己的。如果不折腾，他们会找到一百个理由排斥我讲的内容。

带领学员围绕组织能力提升的话题建构了三个小时之后，我作为用友大学的代表，用四十分钟分享了一下我们的实践和体会，大家都认真倾听了。

那次沙龙对我的启发很大，更坚定了我对建构主义的信仰。后来我发现，所有的课程都可以改成建构主义的，用微行动学习的方式进行。

实际上，跟传统上课比，花费的时间是一样的，因为直接宣讲的方式讲师会把大量时间用于解释所讲观点。直接把问题抛给学生，学生们研讨完汇报，讲师会发现自己原本要讲的内容学员大部分已经汇报过了，讲师只需要把自己讲的内容做一个概括总结、重点强调补充般地讲授就可以了。所不同的是，学员的理解程度提升了，参与度增高了，讲师也轻松了。

3. 案例二：建构主义救了场

我曾经受邀给一个全国高校教师培训班授课，学员是来自全国各地的高校和高职骨干教师。组织者请我去讲一个用友大学的教学实践，我觉得蛮有意义的，就答应了。上课前几分钟，组织者向我介绍：这些学员都是从全国各省选拔的专家 and 精英，80%的人有博士文凭，一小半人是教授甚至博导。言下之意就是提醒我谨慎行事。我就讲我一贯的“上接战略、下接绩效”的企业培训主张和建构主义实践。要知道，他们平时的教学都是“砌墙学派”的，而我讲的是建构主义。

开场仅仅二十分钟，就听到下面开始开小会，有点炸锅的感觉。我听到前排有个谢顶的资深老教授说：“什么玩意儿，我一句话就能把他驳倒，瞎掰！”如果你是我，遇到这种情况，你该怎么办？关键时候我的建构主义信仰救了我，要不然我这个企业大学校长的脸就丢大了。

我沉默了半分钟，听他们讲，这半分钟我也在思考。很快学员们注意到我停下来，他们开小会的声音也小了。我清了清嗓子说：“我不得不干预一下，大家的反应说明我讲的内容对大家很有价值。作为分享，我今天根本没想说服大家信我这一套。因为大家都带着自己多年的知识、经验和价值观来到这个课堂，我给大家的是一种信息，我只保证我讲的都是我实践过的，我没有让你们接受我的观点。我是建构主义者，我给大家输入的是一种信息，也是一种客观实在，你信多少是你的选择，能信多少算多少，哪怕觉得一句话都不信，至少还有一个作用就是能把它当靶子打。大家把我讲的内容结合自己固有的信念进行加工建构才是我希望达到的效果，大家的反应正好说明大家在积极思考，一堂课只要能够调动学员积极思考就是好课。我坚信，作为老师并不是要给学员灌输什么知识和理念，非得要学员相信我的东西，我只是分享给大家，你能接受多少取决于多方面的因素。我很能理解大家的反应，你们有多年的认知主义教学经验，突然听见个不一样的说法，当然会有激烈反应。在座的各位都是老师，回去也要给你们的学生讲课，如果你们的课堂遇到类似的情况你们通常如何处理？建构主义的课堂非常鼓励不一样的声音。”

讲完这段话，我又沉默了半分钟。全场突然爆发一阵热烈的掌声。学员可能发现了，尽管没在我这儿学到有价值的内容，但学到了一种处理争议的方式，我这个处理方式让他们很意外。接下来很多人把他们的观点亮了出来，课堂上展开了热烈的讨论。后来很多学员认为我讲的内容对他们原有的观念是一个补充，有自己的价值。所以一旦把建构主义作为信仰，讲师的内心会变得很强大。学生各种各样的意见就会变成不是针对讲师的，而是针对课堂的，甚至意见越分歧越有利于学员建构。

4. 案例三：经理与专家夏令营上的建构

用友集团有一个很好的传统，就是一年一度的经理与专家夏令营，其中有一天是文化主题的研讨和团队学习。2011年在山东曲阜，主题是“建立幸福用友”，参会的有五百多人，都是用友集团一定级别的经理与专家。

会前一天的中午，集团董事长王总召集我和集团人力资源部严总一起吃饭。王总把要讲的PPT打开让我们提意见，PPT一共分三部分：为什么要建立幸福用友；幸福用友的涵义是什么；建立幸福用友的二十条具体措施。我的第一反应就是这个报告不是建构主义的，我建议王总先不要讲第三部分，在下午的行动学习中让大家为建立幸福用友提建议，等大家汇报后在晚上的点评中再讲第三部分内容效果会更好。

如果王总早上先把自己设想的建立幸福用友具体措施汇报了，那么下午的研讨上，讨论者会说王总讲的都对，纷纷表决心说要坚决贯彻执行之类。王总采纳了我的建议。下午的研讨非常热烈，甚至吃饭时间一拖再拖。大家都汇报完了之后，王总结合大家的汇报，再把原本准备的第三部分作为点评的主要内容。因为大家都研讨了一个下午，王总讲的每一句话大家都有共鸣。大家想：这一条采纳了我们的建议，那一条大概是其他人的建议。我们发现，同样是二十条措施，所有权不一样了。与会者都认为王总是采纳了大家的建议形成的二十条措施，而不是王总先形成了二十条措施再让大家讨论，这是截然不同的效果。

由此我感受到建构主义的一个核心优势，就是通过建构把知识的所有权无形中转移给学员，让学员感觉结论是他们研讨发现的，而不是老师给的。如果结论是老师教的，那学员会觉得这些结论永远都是老师的，只有学员自己想明白了才是学员的。管理中最重要事情是把领导的意图变成员工的意愿，而建构主义的研讨方式是实现这一目的的重要手段。

四、三招教你成为建构主义讲师

我们对建构主义的理解也是一个逐渐建构的过程，直到今天我仍然觉得自己理解还不够深刻，还走在从知到真知的“致真知”的路上，一个人要是把建构主义当成宗教信仰一般，那站在任何讲台上都是底气十足的。建构主义的起点很高，如果说认知主义是1.0的话，无论你怎么修炼授课技巧，哪怕修炼到1.9，也在2.0之下，建构主义就相当于直接让你从2.0开始，所以选择比努力更重要，选择一个高的起点，远远比刻苦努力重要。所谓的“道可顿悟，术需渐修”就是这个道理，渐修的术只能帮助你实现小数点后面的提升，一旦顿悟了，就是另外一个境界，小数点前面直接加1，从2.0开始修。

当你选择了信仰建构主义之后，最大的好处是你的内心立马变得很强大。很多人害怕当讲师，西方曾经有个调查，问人们最害怕的事情是什么。结果居然超过半数的人选择了公开演讲，仅次于死亡，排在第二位。大家为什么害怕演讲呢？当然是害怕被听众钉在墙上。如果你信奉了建构主义，就没有这个担心了，因为学员提出来的任何一个问题，都属于一种观点输入，对学员的建构是有价值的，甚至问题越尖锐，对学员建构越有价值。一个学员把问题丢在课堂，全班学员拿自己的“酶”去消化，不管每个人消化到什么程度，都会有收获。

所以，你一旦信奉建构主义，站在讲台上的心态就会跟以前不一样，就没有了畏惧感，没有什么人能打败你。认知主义的教学是老师直接告诉学生：“同学们，以我几十年的经验来看，这件事情要从这几点考虑，一二三四五，你们去背吧，背完我们考试。”这样的教学方式永远是“两张皮”，学生为了考试把原本是老师灌输的东西再机械地拿出来写到试卷上。建构主义则主张把知识的所有权在课堂上转移给学生。老师虽然知道怎么做，但不能直接告诉学生。西方有一句教育格言：学生有问题的权利，老师没有直接给答案的权力。孔子讲的“不愤不启，不悱不发”也是这个道理。

那么，要从传统教学过渡到建构主义教学，有什么办法呢？我总结了三个方法：抽身、情境和提问。

1. 抽身——老师要忘掉自己的身份

抽身就是忘掉自己。传统的教学方式中对老师的假设是：既然能站在课堂上讲课，水平一定比学员水平高。于是老师的压力很大，学员提出一个问题，老师就很紧张，生怕当堂出丑。学员对老师讲授的知识有疑问，老师很容易变成某种观点的捍卫者，不断为自己辩护，往往是越辩护学员越逆反。

建构主义的课堂则相反，老师不必比学生水平高，老师只要是个教学专家就行，更像是个主持人，主持学员的建构过程。所以，老师越能忘掉自己就越放得开，老师放开了，学员也很放松。

任何课堂上，老师站上讲台，客观上就成了学员关注的焦点，老师紧张学员就紧张，老师放松学员就放松，老师的风格决定课堂的风格。所以，老师忘掉自己，学员就能更放得开。然而，要做到忘掉自己谈何容易，课堂上“自己”还是会不断跳出来，所以要不断提醒自己。

什么时候老师要更加提醒自己忘掉自己呢？就是当学员提出挑战，争论很激烈的时候。当老师发现自己在捍卫某种观点，立场过于鲜明的时候就要提醒自己抽身。假如课堂上有学员说：“田校长，我的理解跟你截然相反。”我该怎么办？我一点都不急，我会让学员分享他的观点，凡事都要从多角度思考，学员的观点与我越对立，越有利于全班学员进行意义协商和建构。通过课堂的建构，任何理解都是学员结合自己现有的信念系统和经验建构的，每个学员都有自己的建构成果，不必强求一律。老子说：“吾所以有大患者，为吾有身，及吾无身，吾有何患？”老师之所以在课堂上焦虑也是因为有了自己，经常把要讲的内容和自己混在一起，所以谁要是敢提出反对意见，老师立马会面红耳赤地为自己辩护。老师一急，学生反倒更不信老师讲的了，如果老师忘了自己，还有什么好害怕的？

我觉得建构主义和老子的无为而治思想如出一辙，所以非常喜欢用老子的话来形容建构主义，他的一段话用来形容建构主义课堂上老师的作用很恰当。他说：“太上，不知有之。其次，亲而誉之。其次，畏之。其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言，功成事遂，百姓皆谓：我自然。”我把其意思迁移在培训上，那就是说：顶级水平的老师可以做到“太上，不知有之”。学员们感觉收获非常大，但如果问他们老师是谁，他们已经忘了，不知道有过老师。如果学员们说老师讲得实在是太好了，实际上已经把老师放在第二档上了，叫作“其次，亲而誉之”。“其次，畏之”，就是学员说：“赶紧坐好了，老师来了，老师来了。”于是大家立马正襟危坐，因为害怕老师，这就是“畏之”。还有更差的，就是“其次，侮之”。误人子弟，说的就是第四等的老师。

“信不足焉，有不信焉。”为什么学生不信老师所讲的呢？因为老师所讲的不足以取信于学员，学员没有经过折腾，觉得那些知识还不是自己的，还不足以相信。那老师怎么让学员彻底相信呢？老子给出了解决方案：“悠兮其贵言。”老师在课堂上很少说话，让学员们自己研讨、建构，最后学员自己想明白了，就会说：“这些知识是我思考的结果，我本来就这么想的。”这个境界叫作：“功成事遂，百姓皆谓：我自然。”所以，水平越高的老师话越少，水平越低的老师越喜欢喋喋不休。家长教育小孩也是这样，家长总是希望孩子成为自己希望的那样，于是就不能抽身，很容易跟孩子着急，这样反倒教育不好孩子。所以，建构主义的老师第一个心法是：忘掉自己是老师，记住自己就是一个司仪。

2. 情境——只给情境，无需答案

建构主义更重视给学员一个情境，激发学员去探索，让学员从情境探索中悟出某种道理，而不是直接给学员答案。用友大学在中高端领导力的培养上多半采用情境式讨论，而不是直接讲技能。经理人一旦到了中高级，什么选育用留、教练技术、绩效面谈、激励表扬之类的课程基本都听过了，还怎么提升领导力呢？

举一个我们培养后备总经理的案例。用友集团每年都有后备总经理班，就是从基层经理中选拔优秀的人员培养成为后备总经理，他们当中每年都有人成为省区或地区总经理，接管一个分公司。对这些人怎么培养？曾经争议很大，有人主张要外请名师，有人主张要请副总裁级的人授课。2010年起我力主案例研讨式学习，什么外部课程都不需要，领导授课也不需要。我们三天的课程加起来的PPT不超过二十页，培训的效果却出奇的好。我们不给学员讲任何知识，只是在教室后面架上摄像头，好几个部门领导坐在后排观察，把二十八个学员分四组，全程录像，告诉他们领导在作选派决策的时候可能会调取学员课堂表现的视频。

第一天早上的议程很简单，一页PPT给一个场景：假如今天你去某分公司就任总经理，给你十分钟时间做一下就职演讲，谈谈你的设想，要把公司带到什么样子，给员工一个跟你拼命干的理由。假设其他学员都是你的员工，他们要给你的演讲打分。所有人都完成就职演讲之后，一个早上就过去了。

下午讲平衡关系，给了四个场景。比如，销售和服务矛盾。销售签了一个三百万的合同，服务经理来找你说这是一个老客户，他们签单时送了客户一年的服务费，所以应该从三百万的合同中划拨给服务部三十万作为服务费，乍听起来还很合理。你就把销售经理叫来，岂料销售经理一听就拍桌子了：“他还好意思要服务费？本来这个单子能签五百万，就因为售后服务不好才签了三百万，我少签了两百万还想找他要呢！”矛盾出来了，你作为总经理断一下这个官司。其他还有卖新产品和卖老产品的矛盾、财务和业务的矛盾、市场和销售的矛盾等，大家一起讨论汇报，没有标准答案。

第二天上午是讲管人的问题：第一，有一个德高望重的技术专家是民意领袖，你刚接任总经理，他领着一小撮人给你难堪，你该怎么办？第二，刚提拔的销售总监是去年销售一部的经理，他被提升后销售二部的经理就一直不在状态，你作为总经理应该怎么跟销售二部经理沟通。诸如此类的问题，也没有标准答案，大家课堂讨论，动辄争得面红耳赤。

第二天下午讲的是四个执行力的案例，第三天讲的是区域布局策略的问题。接连三天，下课了学员都还在讨论。

最后，全部课程结束的时候给每人发了六本书，告诉他们这三天讨论的问题在这些书中都能找到参考答案，回去自学吧。

次年的四月，那个班上的某个学员已经成为某省区分公司的总经理，来总部开会，见到我感慨道：“我来用友十几年了，各种培训不记得参加过多少场了，唯独那场培训我终生难忘。”我说那就是些讨论，怎么给他留下那么深刻的印象呢。他说：“田校长，不瞒你讲，没当总经理之前，我净想着总经理是多么威风，有权力有地位。压根没想总经理还要面对这么一大堆琐事，要断这么多官司。那次培训相当于把一个总经理要面对的场景提前三个月让我全面体验了一下。今年上任虽说就一个季度，我根本没感觉到自己是一个新手，更像一个老手。后来我把给我发的那六本书全都看了，对管理的理解有了升华，感觉收获很大。”

这就是一个典型的建构主义教学实践，让学员研讨比我们教给他们什么知识都管用。建构主义教学可以是只给情境，不给答案。

3. 提问——帮助学员思考

建构主义课堂的第三大法宝是要多提问、会提问，因为提问能够促使学员思考，帮助学员建构。有四大类职业的从业者都应该是提问高手：咨询师、记者、律师、教师。大家都知道管理学泰斗彼得·德鲁克是现代管理之父，他有著名的三问：你的事业什么？你的客户是谁？你为他提供了什么样的产品和服务？

我看过一个很经典的案例：据说当年杰克·韦尔奇请彼得·德鲁克做咨询，德鲁克的身价很高，即便GE这样的公司仍觉得很贵。德鲁克对韦尔奇说：“正式开始之前，你必须回答我三个问题。”杰克·韦尔奇就想赶紧把这三个问题给糊弄过去。结果发现这三个问题越问越深，一天都搞不明白。因为不管韦尔奇怎么回答，德鲁克都问：“真是这样的吗？”

其实，太多的时候是高质量的问题帮助学员自己想明白的，学员自己想明白的当然就会行动更积极。杰克·韦尔奇坚持了二十年的数一数二战略的出炉，据说就是典型的建构主义案例。韦尔奇问德鲁克：“我现在有一个塑胶厂，它在业界市场占有率排名是第五或第六的样子，经营团队还可以，你说我应该追加投资还是把它卖掉？”如果你是德鲁克，你该怎么回答？你没办法给他答案，因为你知道他为什么问这个问题，你给出什么答案他都可能挑战你，因为他没有想明白。德鲁克思考了一会儿，反问了韦尔奇一个问题：“假如社会上有这么一个塑胶厂，它的市场占有率排名第五或第六的样子，经营班子还不错，它现在想卖给你，你买还是不买？”杰克·韦尔奇陷入思考，想了会儿说：“娶个媳妇也得讲究门当户对，GE现在是行业第一的企业，它现在只是第五或第六的水平，我不买。”德鲁克又问：“我刚才的问题对你想明白前一个问题有没有帮助？”韦尔奇再次陷入了沉思，又想了一会儿，一拍大腿说：“我要卖掉那个塑胶厂。”于是，“要么数一数二，要么就卖掉”的伟大战略就出炉了。

建构主义就是这么神奇，恐怕连德鲁克自己都没料到这次咨询会产生这么神奇的效果。德鲁克作为一面镜子，通过问题和互动帮助韦尔奇完成一次认知的建构。

好的情境能够造成学员的认知不和谐，好的提问又能够促进学员反思，学习的效果就从认知不和谐中产生。什么叫认知不和谐？举例来说，大家进教室之前就会想象教室应该是什么样子：桌子摆放整齐，投影仪开好了，黑板布置停当……这是你进教室之前心中有的一个图像。结果你推开教室门，发现桌椅板凳横七竖八乱摆，黑板横躺在地上……看到的景象和你心目中的景象大不相同，于是你就产生了认知不和谐，精神就会焦虑，因为你解释不了当下的景象，所以心里充满疑惑。只有解开这些谜团，你才能心里踏实，重新走向和谐。

为什么有宗教信仰的人容易幸福呢？就是因为他们通常把自己解释不了的事情交给上帝、交给菩萨，于是就较少出现认知不和谐，少了很多焦虑。而学习的过程往往是要制造认知不和谐，然后提出质疑，引发学员反思，从而找到合理的解释，重新找到新的和谐，完成一次新知的建构。

当你看到一个东西跟你心中的格式塔不一样的时候，你就会产生认知不和谐，认知不和谐就会焦虑，焦虑催促人思考，还要和同学们进行意义协商，从而促进建构。建构主义课堂上就是要创造适度的认知不和谐，这种不和谐不能反差太大，否则就会像打疫苗注射了毒性很大的病毒，让人真的病了。

在今天，建构主义的思想在中国并没有被普遍接受，所以推行建构主义有一定难度。比如有学员会质疑讲师：“敢情我花钱请你来，你就啥也不讲，变着法折腾我们？”还有人认为这样上课水分太大，越是传统的企业越不容易接受建构主义。反过来，学员一旦接受了建构主义，传统的宣教式的课也没法听了，不让他参与其中，他会觉得很难受。所以，建构主义在中国任重道远，好在用友大学已经坚定了走建构主义的道路，这是一个高起点的选择，还需要积极地探索和实践。

第四章 五星教学，让课堂更精彩

怎么把传统的授受式课程改造成“五星”的呢？我总结了三句话：把课程大纲变成问题，把学习过程变成学员研讨，把老师要讲的东西变成学员点评。

一个很偶然的机缘让我结识了五星教学。一次在当当网上搜索到盛群力老师编著的一本《走进五星教学》，我一看内容与教学相关，盛群力老师关于教学设计的书我都看过，就下单买了回来。拿到书之后异常兴奋，几乎是一口气读完的，读完掩卷深思，比照我们前几年拍摄的多门精品课程，我们走的不就是五星教学的套路吗？看录像给场景，抛问题不就是聚焦问题吗？引发讨论是为了激活旧知，接下来翻底牌不就是论证新知吗？之后的角色扮演和多次演练就是应用新知……总之，虽然是第一次看到这本书，却有强烈的一见如故的感觉，感觉五星教学简直就是我们精品课程开发套路的总结，更让人兴奋的是，五星教学法简直就是建构主义教学思想落地的最好工具，到现在我都有一种感觉，就是冥冥之中有一种力量让我结识了五星教学。

一、理论先行，实践才有根基

在了解到五星教学法之前，我对加涅的教学事件设计做过很详细的研究，教育界前辈其实已经把教学步骤分解得非常细了，而且用了很多教学案例阐释。但在实际的教学过程中，很少有人使用，包括我自己，也做过试用加涅教学九步法的努力，但最后还是因为觉得稍显烦琐，没有使用。我作为专业人员，尚且觉得烦琐，要在整个组织中推广就更不行了。

我本人深信简单才能复制的道理，所以在用友大学推广的任何学习方式，都力求做到简单、有效、可复制。简单就是要人能学得会，简单了大家才会有兴趣学；有效就是要在实践中有用，有用了大家才会持续用；做到简单和有效，基本就具备了复制的能力，在组织中能够广泛复制的东西才能发挥最大的效用，才能够为组织带来价值。再有价值的理论，不能做到简单、有效、可复制，在我看来，只能帮助人们对知识的深度理解，不能付诸应用。学习的根本目的在于应用，加涅的教学九步法虽然是大家的杰作，在其所产生的那个年代，影响深远，意义重大，但在教学中大面积推广实践仍有一定的困难。

1. 加涅的主张稍显烦琐

教学设计大师加涅集几十年研究与实践经验提出了“九大教学事件”。他试图将学习者学习的内部过程和教育者的外部教学活动匹配起来，每个教学事件都和学生接受新知的意识思维过程相匹配，“九大教学事件”和学生接受知识的五大过程——感知、联系、评估、决策、反应，协调一致。“九大教学事件”具体如下：

- 引起学生注意；
- 交代教学目标；
- 复习相关旧知；
- 呈现新课内容；
- 提供学习指导；
- 引发行为表现；
- 给予信息反馈；
- 评估行为表现；
- 强化保持与迁移。

这九步又可以分为三个阶段。首先是教学启动阶段，包括引起学员注意、交代教学目标、复习相关旧知三步，这个阶段就是为了给新知的粉墨登场铺上红地毯，让学员处于开放接纳的状态。其次是教学开展阶段，包括呈现新课内容、提供学习指导、引发行为表现、给予信息反馈、评估行为表现，以上是教学的核心环节，新知内容无非是在旧知基础上的拓展和延伸。为了便于学员掌握新知内容，讲师要给予学员适当的学习指导、引发学员的行为表现、给予反馈和指导、评估学员的行为表现。第三阶段为教学结束阶段，就是要学员持续强化和在工作中迁移应用，也是培训效果最终极、最直接的体现。

2. 梅里尔的改进最实用

戴维·梅里尔博士是美国犹他州立大学教授、当代著名教学技术与设计理论家、教育心理学家。梅里尔既是以加涅为代表的第一代教学技术与设计理论的核心人物，又是第二代教学技术与设计理论公认的领军人物之一。他研究过十一种不同的教学步骤主张，提出了五星教学思想，把教学过程分为五大过程，蕴含了五大教学原理：

原理1：当学习者介入解决实际问题时，才能够促进学习；

原理2：当激活已有知识并将它作为新知识的基础时，才能够促进学习；

原理3：当新知识展示给学习者时，才能够促进学习；

原理4：当学习者应用新知识时，才能够促进学习；

原理5：当新知识与学习者的生活世界融于一体时，才能够促进学习。

下面对五星教学的五步法进行逐一介绍。

（1）聚焦问题（Problem-centered）

聚焦问题是以问题或任务为中心。学习内容跟学习者的工作生活息息相关时，学习者才会真正积极参与学习。课堂上，不管老师口才多好，讲得多么生动，学生都会问一个问题：老师所讲的对我的价值是什么？如果这个问题找不到答案，学生也许会选择开小差，很多课堂没开始就注定了要失败——讲师所讲的内容和学员的兴趣相差太远。聚焦问题是一个很重要的原则，下面还有几个推论（见图5）：

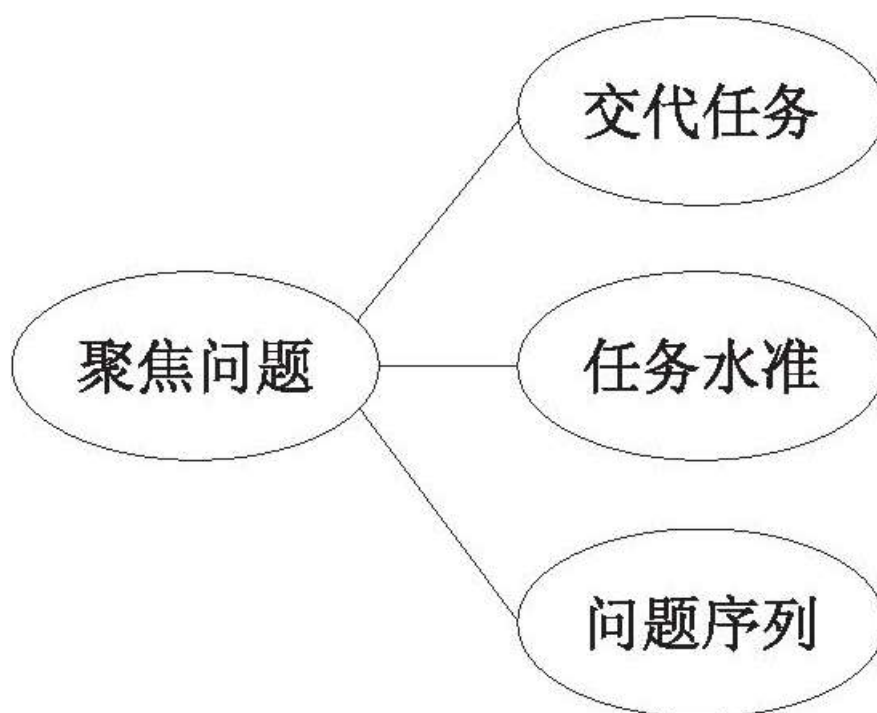


图5 聚焦问题的三个推论

推论1：交代任务（Show task），学习者清楚学习后能够获得什么具体能力，才能促进学习者投入学习。

推论2：任务水准（Task level），当学习者能够结合实际问题或任务学习，而不仅仅是听讲时，学习才能得到促进。

推论3：问题序列（Problem progression），学习过程循序渐进，先易后难，渐次进行时，才能够促进学习。

（2）激活旧知（Activation）

激活旧知是指当学生吸收新知时，相关的旧经验被激活，学习才能够得到促进。人们总是用以往的信念、知识和经验来解释世界，掌握新知就是把新知转化成旧知的过程，这就需要学员具备消化新知的酶，激活旧知就是激活这些消化新知的酶。与之相关的几个推论是（见图6）：

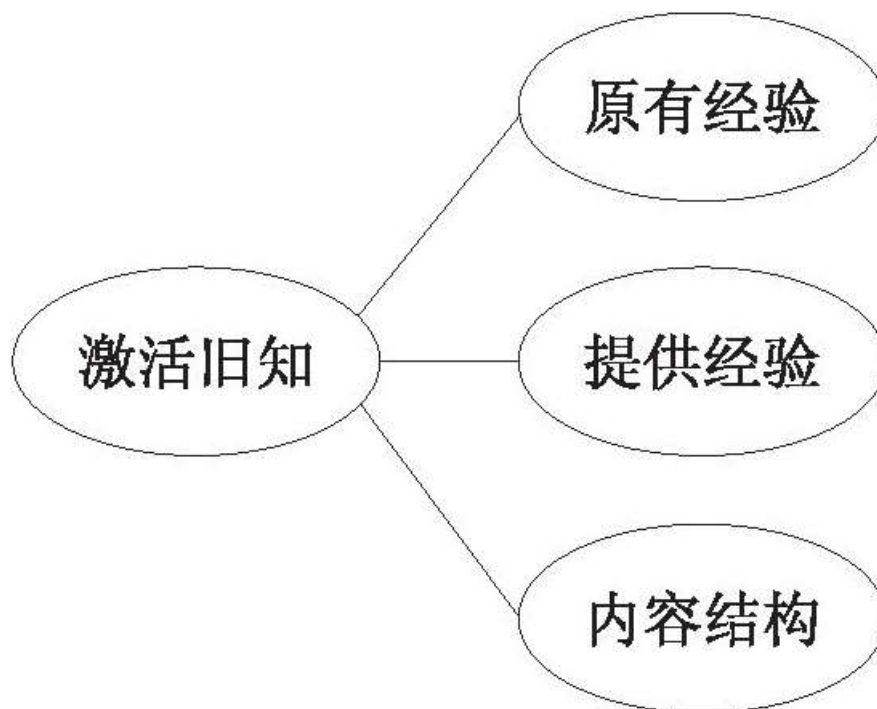


图6 激活旧知的三个推论

推论1：原有经验（Previous experience），当引导学习者依据相关的原有经验，回忆、联系、描述或应用知识并将其作为新知识的基础时，才能促进学习。

推论2：提供经验（New experience），当向学习者提供作为新知识基础的相关经验时，才能促进学习。

推论3：内容结构（Structure），当引导或鼓励学习者回忆用来组织新知识的结构时，才能促进学习。

（3）论证新知（Demonstration）

论证新知是指当教学过程中，展示、论证了要学习的新知，而不是仅仅告知时，学习才能够得到促进。新知的引入可能会引起学员的认知不和谐，即和以前的旧知相矛盾，学员就会因此产生焦虑情绪。所以，学员希望课堂所授的新知能用已有的旧知来论证或解释，讲师能帮助其建立新知和旧知的联系，帮助其理解，从认知不和谐再到认知和谐，学员只有自己真正想明白了才会接受。相关推论有以下三个（见图7）。

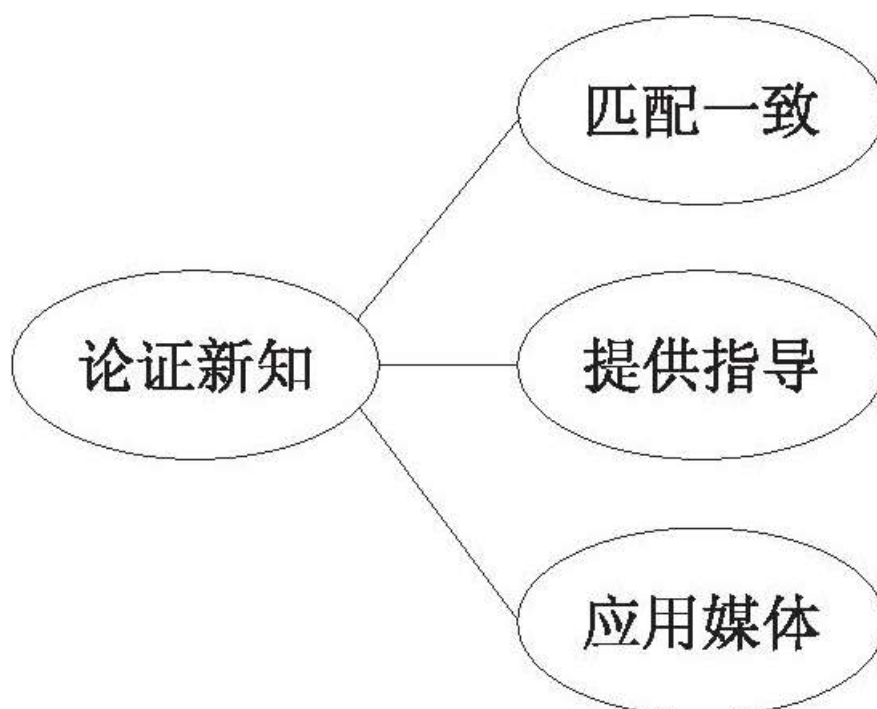


图7 论证新知的三个推论

推论1：匹配一致（Match consistency），当教学展示论证与学习目标相一致时，能够促进学员学习。具体包括：

- 提供概念的正例和反例；
- 展示程序的递进逻辑；
- 尽量直观形象地提示出“过程”；
- 示范行为样式。

推论2：提供指导（Learner guidance），当向学习者提供适当的学习指导时，才能促进学员学习。具体包括：

- 引导正确方向；
- 采用多种呈现表征的手段；
- 对不同的展示论证过程给予明确比较。

推论3：应用媒体（Relevantmedia），恰当使用媒体使学员能得到某种直接体验，又不会干扰学员正确理解时，能够促进学员学习。

（4）应用新知（Application）

应用新知指当要求学习者运用知识或技能解决问题时，才能够促进学习。实践是检验真理的唯一标准，新知即便得到论证，学员也要通过实践验证了才会真信，再好的知识，如果验证无效，哪怕是因为自己没有掌握好造成的无效，学员也会摒弃。当然，如果学员验证有效，从而加速强化，激励其积极使用，验证具有加速效应。

讲师需要给学员恰当的反馈和指导，以便其正确验证。“学”和“习”的脱节是当前教育的通病，比如一些技能类知识，讲师一定要引领学员反复练习，甚至在课堂上就能有效迁移，解决不同的变式问题，学习才会真正在工作生活中应用。推论有以下三个（见图8）。

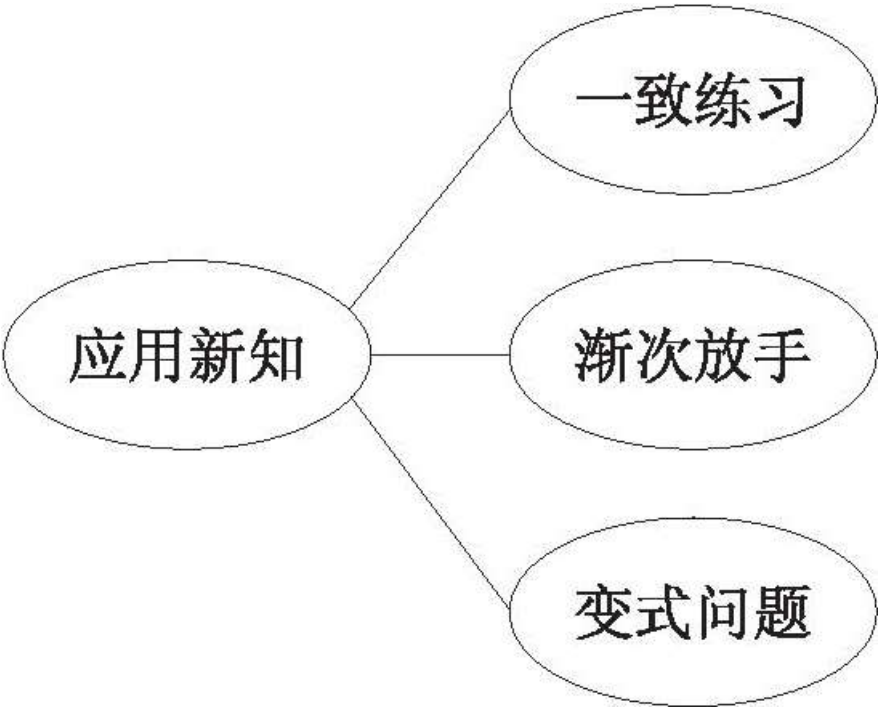


图8 应用新知的三个推论

推论1：一致练习（Practiceconsistency），当学员应用新知的效果与课程目标一致时，才能促进学习。

推论2：渐次放手（Diminishingcoaching），当学习者在解决问题时得到恰当的反馈和指导，包括错误核查与纠正并逐渐减少指导时，才能促进学习。

推论3：变式问题（Varied problems），当要求学习者解决一组不同的变式问题时，学习才能够得到促进。

（5）融会贯通（Integration）

所谓融会贯通是说当学习者能够将新知融会贯通到日常生活中的时候，学习才能够得到促进。如果学员做到融会贯通，新

知就转化为旧知，成为其信念系统的一部分，在工作生活中能够下意识地运用，达到隐形记忆的状态，学员见到某种情境后自觉自动地运用某个知识时，说明其已经达到了融会贯通的境界。我经常说，当一个人在有意识地应用某一知识时，恰恰说明其是新手。

当学生达到融会贯通的境界时，甚至能够运用所学进行探索、发明、创造。在世界加速变化的今天，我们只能学习别人的今天和昨天，学习的同时还要超越，所以，未来的学习一定是边学习、边创新、边发展、边应用。相关推论有以下三个（见图9）。

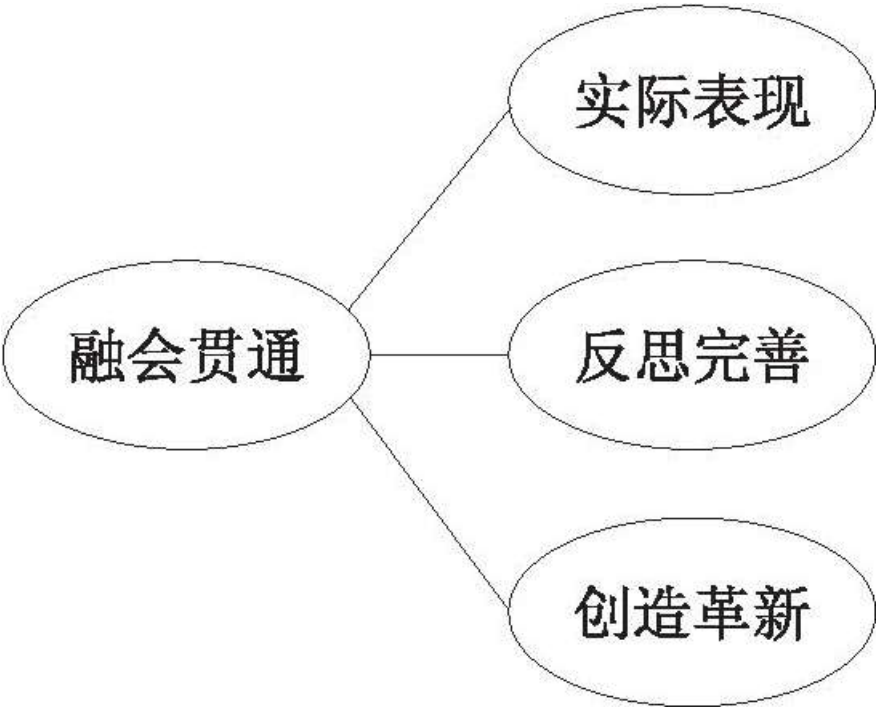


图9 融会贯通的三个推论

- 推论1：实际表现（Watch me），当学员有机会实际展示其所学知识技能时，才能够促进学习。
- 推论2：反思完善（Reflection），当学员对所学的知识技能进行质疑、反思和辨析时，才能促进学习。
- 推论3：创造革新（Creation），当学员能够运用所学进行创造发明和探索新事物时，才能促进学习。

二、五星教学与认知规律契合

我一向认为，一个真正有生命力的理论，一定是揭示了某种普遍规律，与某些广为人知的规律暗中契合。

1. 根据人的认知特点设计教学过程

教学是一个相互的过程，所以教学设计最忌讳闭门造车，最好的课程评审者是学员，最佳的课程评审标准是学员参与的比例。从建构主义的观点看，我们不能期待所有学员上完同一堂课的收获一样，因为每个学员的基础不一样，但要努力争取让所有的学员思考，思考了才会有所得，每个学员借助课堂建构自己的认知，老师和其他同学都是帮助学员建构认知的镜子。一种教学方法是否科学合理，一堂课程的设计是否科学合理，一定要从学员的角度进行剖析，对五星教学的过程进行剖析也是一样。

第一，对学员来讲，需要一个参与学习的理由，学员会问：“凭什么要学这个？”面向问题或任务的学习，就是给学员一个场景，在场景中暴露出问题，这个问题又是学员很关心的，这就达到吸引学员参与的目的。用学员的话来说就是“吸引我投入（Attract me）！”

第二，学员的兴趣被激发了，但学员会有一种担心：要讲的新知是哪个方面的？我有没有相关体验？是不是太难了？激活旧知就是要引导学员把大脑中跟新知有关的旧知从长期记忆中提出来，成为工作记忆，准备消化新知。我形容旧知是消化新知的酶，这是必要的准备。这是学员说的“引导我入门（Lead me）！”

第三，新知不能跟旧知严重冲突，人的大脑只能接受一种解释，两种完全不同的解释就会造成焦虑。学员会这样想：难道真是这样的吗？你能否证明给我看？老师就要用学员已经掌握的旧知来论证或解释新知，说明新知不过是对旧知的归纳、延伸、补充之类。学员的感受就会是：“老师教会我理解（Show me）！”

第四，理解了新知的道理，学员又会问：“这玩意灵吗？有效果吗？”学习的价值在于应用，学员的兴趣转移到试用新知，要看效果。但学员不一定真的掌握了新知，试用新知的时候需要讲师辅导，这时候学员的诉求是：“辅导我操练（Coach me）！”这个过程通常要反复练习，直到学员熟练应用。

第五，如果学员应用新知有明显的效果，受到鼓舞，会思考新知还在工作生活中的哪些环节可以应用，甚至会思考结合自己的实际进行创新和改造。学员的诉求是：“看我怎么运用（Watch me）！”最后得到满意的结果，达到“我能胜任，我能赢（I can, I win）！”的境界。

五星教学是完全按照人类认知过程的几个关键节点进行的教学组织，把教学环节和学生的思维环节做了非常好的糅合，教学的过程就是和学生互动的过程，教学设计的核心任务是根据学生接受新事物的思维过程设计恰当的教学活动。

2. 八步学习法交替调动左右脑

除五星教学外，我还很推崇美国“自然学习”创始人、美国学习公司总裁麦克卡锡（Bernice McCarthy）博士提出的自然教学法则。她根据学生学习过程中的四大典型过程，先把学习过程分为四个部分，每个部分又有两个关键点，更重要的她还总结出在每个关键点，学生是用左脑还是右脑参与学习的（见图10）。

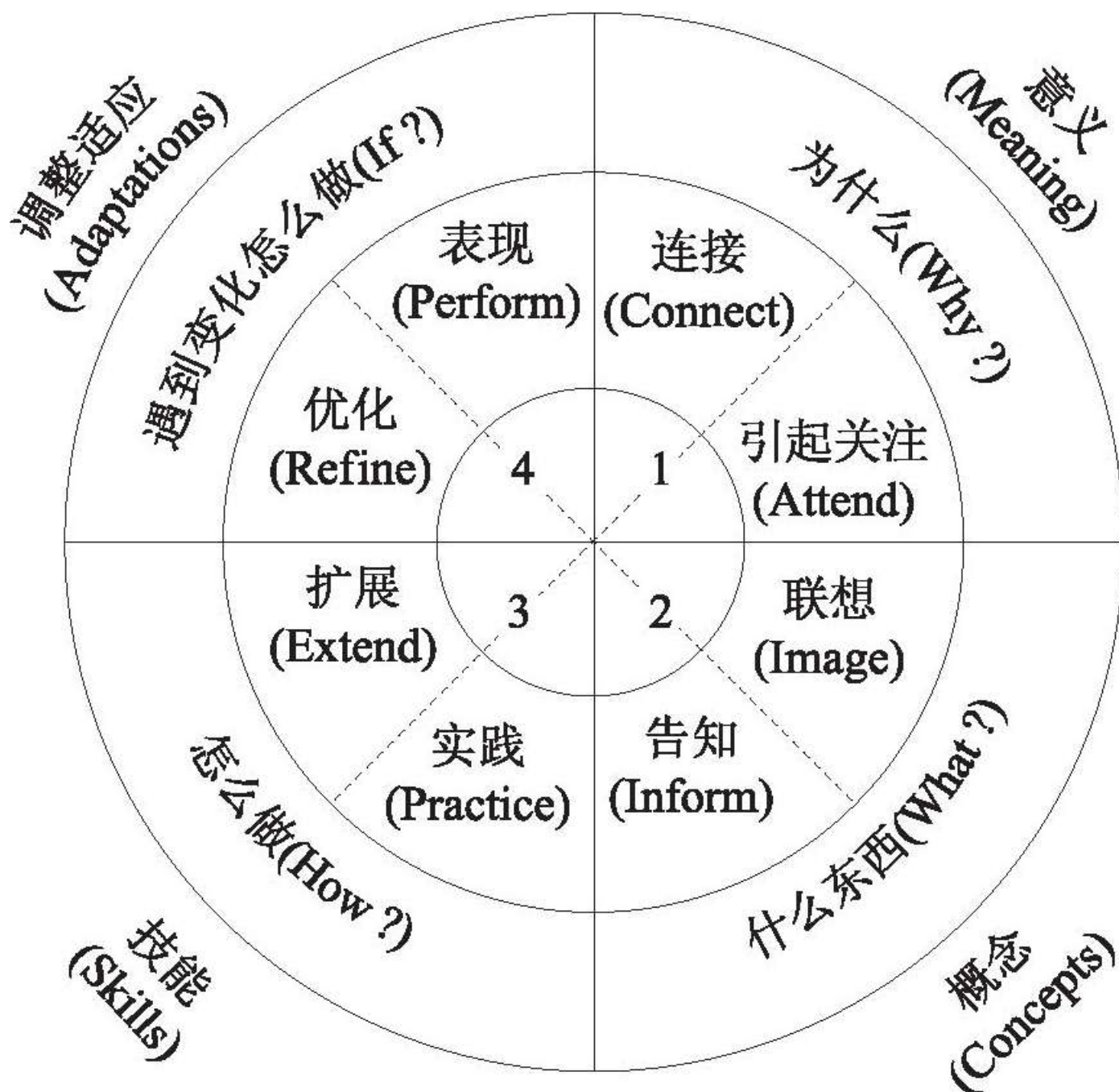


图10 自然教学法则

首先看最外圈，四部分的划分是意义 (Meaning)、概念 (Concepts)、技能 (Skills)、调整适应 (Adaptations)。学习先要解决意义 (Meaning) 的问题：学员为什么学 (Why)？再告诉学员概念 (Concepts)：是什么东西 (What)？接下来是技能 (Skills)：具体该怎么做 (How)？最后还要解决调整适应 (Adaptations) 的问题：现实应用中遇到变化该怎么办 (If)？

里圈的八个步骤跟五星教学的五个步骤有对应关系。第一部分是意义 (Meaning)，首先是连接 (Connect)，就是说先要给学员一个跟自己工作生活息息相关的场景，可以是案例、视频等。既然是场景，学员一定是用右脑接收，因为右脑偏感性，会闪现场景的图像。紧接着是引起关注 (Attend)，通常在场景后面跟一个问题：“如果你是场景中的主人翁，你将怎么办？”一个问题就让学员从右脑切换到左脑，因为“为什么”需要理性思考。这两步合起来对应的是五星教学的聚焦问题，事实上聚焦问题是先给学员一个切实的场景，让学员移情（以为自己是场景的主角），再问学员该怎么办或为什么之类的问题。

第二部分是概念 (Concepts)，接下来，学员就会展开联想 (Image)，激活长期记忆里跟问题相关的记忆，这些记忆栩

栩如生地被调动，学员的大脑会闪出往日的图像，甚至相信未来的可能，总之闪现的都是图像。这一条对应五星教学里的激活旧知，用的是大脑中联想和想象的机能，用右脑。

接着是告知（Inform），老师告诉学员知识的来龙去脉，解释、推理、论证之类，这就对应着五星教学的论证新知，解释、推理、论证全部都是理性思维，用左脑。

第三部分是技能（Skills）。告知之后是实践（Practice），用的是左脑，学员必须全身心、有意识地去应用新知。初学开车的人坐在驾驶席上都是全副精力、高度紧张的，有时甚至连红绿灯都看不见，这个过程使用的是左脑，学习中需要恰当的指导和纠偏。新知应用熟练了之后，学员可以做扩展（Extend），能够变通，扩展延伸到其他领域，就是孔子所说的举一反三。举一反三需要的伸展、联想，使用的是右脑。

第四部分是调整适应（Adaptations）。学员用了一段时间，能够对所学知识进行有意识的优化（Refine），使其更加适应自己的习惯，更加适应自己应用的环境，这就是我说的除了学习，还要优化和创新。这个过程是有意识地改造，使用左脑。最后一步是表现（Perform），学员将知识内化成习惯，自然外显在行为上，不再需要刻意使用，而是下意识地信手拈来，使用右脑。最后三步对应着五星教学的融会贯通。

麦克卡锡的八步法与五星教学简直是相得益彰，更重要的是还把教学过程学员左右脑的参与做了分析，既便于我们理解五星教学，又能在五星教学的基础上升华。但从“简单、有效、可复制”的角度看，我本人还是更喜欢五星教学，这张图的贡献在于对五星教学过程中的左右脑活动做了有益的补充。

三、“五星”课堂如何设计

开发课程并不是写一个PPT那么简单，现在我们能看到90%以上的课程都达不到五星级的要求。我们常见的课程通常都是知识的堆积，每页PPT都有大量的信息要给学员讲授，就成了典型的认知主义授受风格。要把传统的说教式课程改为五星教学式的课程，就要和老师们多年养成的授受式习惯抗争。

1. 三句话道破五星教学的精髓

五星教学法是贯彻建构主义教学思想最好的手段。当接受了建构主义教学思想和五星教学法之后，我们会突然意识到以前曾经引以为荣的很多课程一下子变得无趣，自己都不喜欢了。传统的教学方法怎么改造成五星教学法是一个值得探讨的话题，我们在这方面做了一些探索。我经常在课堂上问这样一系列问题。

老师：假如时间不允许，五星教学的要求里你必须删掉一个，你会删掉哪个？

学员：融会贯通，因为这一点不好在课堂上体现，需要学员课后慢慢做。

老师：假如时间还是不允许，五星只能剩三星，你还要删掉一个，你会删掉哪一个？

学员：验证新知，这一点在课堂上不练习了。

老师：如果还要删掉一个呢？

学员：只能删除激活旧知了。

老师：如果还要删去一个呢？

学员：那就只能删掉聚焦问题，直接论证新知。

老师：只剩下论证新知就还原成了传统的授受式教学。

把上面的问话过程返回去，我们不难发现，在传统授受式教学的基础上加点东西就逼近五星教学。比如给要讲的内容加一个问题，让学员先聚焦问题，问题自然能引发学员讨论，激活旧知，最后老师再把原来直接讲的新知拿出来，一下子就有了五星的感觉。受此启发，我曾经要求用友大学全体专职讲师：我们没有资格直接给学生新知，至少要做到给新知配一个问题，让学员讨论一会儿再给新知。在不抛出问题的情况下给学员新知，简直是不礼貌的行为、蛮干的行为、不懂教育的外行行为。因为学员没有经过消化，即使很有价值的东西也变得没有用了。知识是要在学员的大脑里“折腾”一番才能成为学员自己的，很多道理我们很早就听老人们说过，只是当时没感觉，完全不以为然，直到自己经历过了，撞过了南墙才幡然醒悟。折腾了，有切身体会了才完成自我认识的建构。

如果原来的课程有一百页要讲解的PPT，假定全是新知，改造成五星教学，恐怕要再加几十页的问题，还要加一些应用新知的练习。通常情况下，老师总觉得上课的信息量不够，实际的问题恰恰是信息量太多。不管老师讲了多少，学员学会的才算数，讲得太多，学员消化不了，就完全变成了负担。

我总结了把传统的课程改为五星教学的三句话：把课程大纲变为问题，把讲的过程变为学员互动，把原来要讲的内容变为点评。这样至少可以做到三星，再加上课堂练习，就达到了四星标准。

2. 问题是最好的课程向导

了解了五星教学 and 传统教学的区别，接下来有两个问题至关重要：一是为要讲的内容配置合适的问题，二是删去部分纯粹讲授的内容。

第一个问题看起来容易，实际操作的时候并不容易。难点在于问题要提得恰到好处，从而引发学员讨论的点正好是老师要讲的内容。建构主义课堂应该是由问题串接起来的课堂，老师要用问题控制学员们思考的方向，继而引导学员们集体建构。初学者最容易犯的错误是为问问题而问问题，所问的问题和要讲的内容不完全一致，有一个夹角。这个夹角很容易把学员的思路带偏，有时候课程开发者对此并不敏感，当课堂出现跑偏现象之后才发现此类问题。比方说我们的绩效课程中有一段，老师要问：“强制分布有什么优点？”而不问有什么优缺点。因为我们已经选择了强制分布，如果问优缺点极有可能把大家的注意力引向缺点，继而把课堂演变成对强制分布的讨伐或者发牢骚，课程就失控了。用问题控制建构方向是一个重要的原则，讲师的目的是营造一个帮助学员想明白的社会环境。“怎么想”是每个学员自己的事情，但“想什么”却是老师可以设计和控制的。

第二个问题涉及内容的取舍，尤其是大量信息输入的PPT需要删掉。如果这些内容实在很必要，采用让学员自己阅读总结汇报要点的方式都比老师干巴巴地宣讲有效果。建构主义甚至把“信息”和“知识”做了区分，所谓信息就是一些客观事实，而知识则包含学员对信息的解读和理解，“识”是因人而异的。所以，学员不动一番脑筋，信息不会变成知识，光输入信息是没用的。以信息输入为主的培训可以不用现场集中的方式，E-Learning和学员自学考试的形式都很好，但凡要集中上课的，一定是偏重态度和技能的培训。

有一次我评审一位老师开发的一门课程，看到很多叙述性的PPT，就反馈说：“这不是五星教学。”那位老师回答说：“我就是按五星教学设计的，给每一个知识点都配备了相应的问题。”我问：“问题在哪里？”他回答说：“每页PPT的注释里都写了具体的讲法，老师备课时一看注释就知道应该问什么问题。”我反问：“这样行吗？看上去似乎也是可行的，可实际上效果并不一定好，因为这样就要求上课的老师事先记住那些注释里的问题，而这些问题既然是提给学生的，为什么不能大大方方地专门做一页PPT呢？”

课堂是老师和学员合作的过程，传统课程设计只设计老师要讲的内容，很少考虑学员的反应和课堂互动，没有过程设计的学习是无效的学习。教学设计的核心就在于设计互动，要把学员互动的环节设计出来，并尽可能体现在PPT上，这样就用PPT牵引着老师和学生，强行按五星教学的过程来进行。人类最聪明之举是善用规则来抑制自己的缺点，尤其是初学者，我甚至建议在设计阶段就给PPT贴五星的标签，标注出每一页PPT属于哪个星。

我个人意见是，删去无关的信息输入式的内容，留下最重要的内容，每个单元都尽量做到五星教学，课程设计者可以用回答问题的方式来检验课程是否符合五星教学，比如常问以下几个问题：

教学内容是否学员的实际问题？是否用情境方式呈现？

教学中是否有效激活学员已有的相关知识和经验？

是否有效论证了新知而不是简单告知？

学员是否练习和应用刚刚学到的新知？

教学能否促进学员把所学新知迁移到工作或生活中去？

3. 让学员研讨与点评

教育的本质是让人们在概念中获得体验，从而加深对概念的理解。所谓体验，就是要让学员行动起来，要有亲身经历的感觉；所谓概念，是要学员深入思考，理解所授知识背后的原理。早期行为主义者教育的方法采用的是简单的刺激—反应理论，不可否认，这种方法对培养需要下意识反应的、不用通过大脑皮层反应的动作技能甚至部分智慧技能是有效的。但大多时候我们的大脑皮层是要反应的，也就是意识要参与的技能，在刺激和反应之间，意识有一个“感知—联想—评估—决策”的过程，五星教学就是要迎合意识的这四大过程。

《道德经》有言：“孰能安以动之徐生，浊以静之徐清？”意思是说安静久了就要动一动使其有生气，当然太活跃了就会出现浑浊，浑浊了又要使其静下来回归情境。课堂何尝不是这样：学员刚上课时的心情是平和的，老师给出一个跟学员工作生活相关的场景，讨论一个棘手的问题，就起到了“安以动之徐生”的作用；学员们被激活了，纷纷在大脑中提取自己相关的经历、经验和看法，充分分享，相互补充延伸，甚至提问质疑，促进每个学员反思借鉴，这就由“生”到“浊”了；讲师又引导学员进行梳理、分类、排序、归纳、评估，这一系列的动作可以称之为“浊以静之”；最后形成结论，大家达成相对一致的共识，回归清净。讲师又开始一个单元的循环。

一个讲师一旦养成了五星教学的习惯，他很难再回到纯粹讲授的状态，即便他讲的内容是纯信息类的，也会临场提问题以激发学员讨论。

4. 五星教学演绎幸福课堂

2012年用友大学开发了一门精品课程“幸福在哪里”，这门课跟《商业评论》合作搞了几期论坛，也在北京、上海、深圳等地做了分享。整个课程的设计严格采用了五星教学的方法，培训效果非常好。在此以第一单元“什么是幸福”为例说明。

聚焦问题：首先讲师给学员提出一些社会问题，比如三聚氰胺、地沟油等让人沮丧的事件，引出有关幸福的讨论，主要目的是把学员的思维聚拢到“幸福”这一主题上。然后进行小组讨论，我们称之为“幸福故事会”：要求每个学员分享一个自己最幸福的时刻，并在小组内选出一个最精彩的故事进行分享。

激活旧知：学员们轮流分享自己的幸福故事，每组选出一个故事上台分享。有的学员就讲自己每天给父母打电话时很幸福；有学员说曾经挤地铁，一只胳膊在外面进不去，一个好心的朋友拉了他一把，让他一天都感觉很幸福；有人讲见到儿子的进步而感到幸福……

论证新知：老师先问回忆幸福故事时大家能感受到幸福吗？老师要求各小组再次讨论一下刚才分享的幸福故事有什么共同特征，试图总结一下。一个小小的团队共创，黑板上列出几十条大家认为的特征：有价值、难忘、高兴、感觉好、有成就感、有归属感、快乐……

老师说太多了，大家能不能分类呀？在老师的引导下，几十条共创起来的特征被分为两类：一类是有意义，一类是有积极的情绪体验。于是老师得出本·沙哈尔的幸福公式：幸福=快乐+有意义。正式抛出新知，学员都感觉到确实如此，这个结论原本就是大家总结归类出来的。

应用新知：老师鼓励学员找出本小组刚才分享的幸福故事中，每个故事背后具体的意义是什么，有哪些快乐的情绪体验，是不是满足幸福公式。学员逐一验证。

融会贯通：让学员结合自己的生活实际，用自己的语言谈谈对幸福故事的理解。

四、五星教学需要大胆实践

五星教学看上去简单，实际上在课堂上操作有难度，需要不断实践。教学本身就是实践性很强的学科，讲师的能力中有不少是动作技能和智慧技能，更需要反复实践。用友大学从2011年起，反复实践五星教学，不仅在我们的课堂上，而且在课程开发过程中都用五星教学的标准要求自己。用友大学内部的课程评审会和师资交流会上，“拍砖”最主要的工具就是五星教学。下面分享一些五星教学的实践。

1. 领导力培训贵在启发与反思

领导力培养是很多企业大学头疼的事情，原因是领导们见多识广，该听的课都听过了，但是能力还需要提升，这种情况应该怎么办？学习了建构主义后我深刻地理解了其中的道理，无论领导们听了多少课，自己大脑中的领导力系统是否建构起来才是问题的关键。所以，我经常在领导力课堂上讲：“做到中高阶的领导者，经过十多年的管理实践，什么事都经过了，我要讲的所有内容大家都听过，那为什么还要讲课呢？在这个阶段讲课没有必要再给大家新的知识和理念，关键是要结合具体的案例综合运用，大家一起建构，互相吸取经验，共同探讨方法，对已有的管理理念从知到真知，从真知到行。”

既然知识都懂，经验都有，领导力的课堂就应该是基于情境，甚至是真实案例的研讨过程。学员们相互启发、深刻反思才是可贵之处。毫无疑问，五星教学的激活旧知、应用新知是领导力教学的重心。

据我了解，GE克劳顿维尔的领导力课堂全是做实际的项目，而不是传授知识。受此影响，我们把用友持续多年的后备总经理班的培训做了改造，新版课程中力求体现建构主义思想，使用五星教学。

2. 销售员培训要实践

用友大学的“策略销售”的设计思路接近以练代训。这门课程以案例贯穿始终，模拟了一个大项目销售过程中的两个竞争对手之间的博弈，让学员在课堂上模拟竞标。我们把项目的对抗分为四个阶段，每个阶段都给出一个场景：有销售员制定销售策略，进行汇报，之后讲师点评，再给学员新一轮的场景，学员应用上轮老师点评所输入的新知和自己讨论的新一轮的策略，再次汇报，依次类推，是一个典型的五星教学嵌套。

聚焦问题：甲方关键决策人的态度、反应及行动，竞争对手的动作等。因为模拟的项目很真实，又是现场对抗，很容易激起学员的斗志。

激活旧知：学员根据自己的经验制定项目销售策略、行动计划等。学员内部团队激烈讨论，参与者都分享自己的意见和建议，过程中进行意义协商，共同建构，最后达成小组共识。

论证新知：每阶段讲师点评学员的策略，并讲授新知，新知分为九个问题，每个阶段讲师阐述该阶段常见的三个问题，新知逻辑性和实用性极强，学员马上就可以使用。甚至学员看到竞争对手的策略就能受到启发，感知到自己的策略优劣。

应用新知：与下一轮的聚焦问题融合在一起，讲师给出新的情境，提出新的任务（任务可以包含多个问题），学员根据自己的经验和老师论证新知时用的新知完成新一轮的策略制定。

融会贯通：两天的培训，最后模拟竞标，现场开标，公布结果。学员们对整个过程进行回顾性发言，这个过程中相互补充和启发，力图融会贯通。

第五章 行动学习，让培训成为一种工作方式

至今我仍然觉得在用友集团成功推广行动学习是我最引以为荣的事情。可以这么说，用友集团一万多人，2009年年底的时候，知道行动学习这个概念的人是极少数的，而到了2010年年底，没有参与过行动学习的人是极少数的。如今，用友集团已经把行动学习的方式普遍应用在培训课堂、工作会议、文化训导、业绩冲刺、业务规划等多方面，而且已然形成一种文化。

用友大学凭借精品课程开发，然后按序列进行规模轮训，算是做了个精彩亮相。但是，几门精品课程并不能代表组织能力提升的全部，比起王文京董事长“专业、系统、规模、持续”的要求还有很大的差距。作为校长，我应该以更加积极开放的态度，争取为组织作出更大的贡献，发挥用友大学更大的价值。在一个商业机构里，任何部门和个人都要靠价值生存。我坚信，世界是人心所想的世界，改变世界从改变内心做起，在我苦苦寻找下一步发力点的时候，一个来自外界的刺激使我感到极其兴奋……

一、行动学习在用友

用友作为IBM的合作伙伴，引进过IBM的很多优秀的课程。2009年下半年，我们引进了IBM的“蓝色品位”课程。课间有一次吃饭的时候，IBM的一位老师跟我说：“我很惊讶，像用友这样资深的公司竟然不会头脑风暴。”他的话深深刺激了我，我当时也没客气，回应道：“我们有那么多会议，几乎天天都在头脑风暴，你怎么说我们不会头脑风暴呢？”他说：“没有过程设计和具体规则的会议不叫头脑风暴。”然后他给我讲了行动学习在GE、IBM实施的故事。说实话，这些故事我在用友大学成立之初在有关书上看过，就是不知道具体怎么操作，所以一直没实施。

2009年年底的那段时间我开始痴迷行动学习，买了几十本行动学习的书，对不管是学院派还是实战派，不管是西方的实践还是国内的经验介绍都做了深入的了解。当时就决定把行动学习的应用和推广作为2010年的重点工作之一。

1. 培养内部催化师

（1）初级催化师技巧

2010年年初我们组织了一次行动学习的催化师培训。我当时抽调的是级别较高的优秀兼职讲师和重要部门的人力资源经理，一共有三十多人，基本上都是培训的爱好者或者业务精英，其中不乏副总裁、助理总裁和分公司总经理。虽然课程名称叫“初级催化师技巧”，但学员可都不算初级。三天的培训中我们初步掌握了团队列名、团队共创、头脑风暴等最基本的行动学习催化技巧，并学习了基本的行动学习过程设计方法，初步把部分优秀的内训师转化成内部催化师。

培训期间，我们迫不及待地探讨这种好的学习方式如何在全集团普及。管理大师彼得·德鲁克说：“管理不在知，而在行。”其实行动学习说起来就是一层窗户纸，在中国知道行动学习的人也非常多，真正能够给组织带来绩效的不是知道，而是行动，是有效的推广应用。今天国内的行动学习之风正劲，很多人知道用友在这方面做得不错，凡是向我讨教的我全都知无不言，言无不尽，原因就在于我深深理解管理不在知，而在行。不仅如此，我还在德鲁克先生的理论上补充一条：在外部世界飞速变化、人类智慧飞速发展的今天，光靠学习别人的成功经验是不够的，所有的成功经验只能说明过去的成功，不一定能解决当前和未来的问题。所以我一贯主张，边学习边创新发展，只有这样才能满足现在和未来的要求。

我暗自把2010年作为用友大学的行动学习元年。

催化师培训后的一两周，是用友集团全国人力资源经理年度工作大会，作为用友集团人力资源管理的领导者之一，我力主在大会上开展一次为期一天的行动学习体验。郭总支持了我的想法，于是把原本准备请外部做的培训替代为行动学习。

我们拟了六个题目：招聘、绩效、认证、薪酬、培养、保留。每个小组认领一个题目，研讨该领域遇到的问题与解决方法，之后六个小组分别汇报，其他小组可以补充、质疑等，每个小组都安插一到两个接受过催眠师培训的人员。这次体验取得初步成功，没有请外部的讲师授课，但所有学员都觉得很有收获，行动学习以其自身的优势赢得了用友集团全国人力资源经理的认可，这对推广行动学习来说很关键，全国多了很多Partner（合伙人）。我们趁热打铁，干脆把用友集团部分人力资源经理培养成催化师。

（2）行动学习多试点

之后又在很多业务单元进行了行动学习试点：培训教育事业部的年度工作会议、移动应用业务的年度工作规划会议、全国销售经理业务会议、全国服务经理业务会议、部分分公司的半年冲刺会议，等等。通过十几个班的试点，用友集团大约有五六百人体验过行动学习，体验过的同仁大多都是总部或分公司部门经理级的人物。大部分人回到业务单元后都对行动学习做了积极的宣传，部分人甚至在自己的业务单元做了试点。我们的努力取得了初步成效，我从每个班学员激动的眼神中解读到行动学习的价值，学员们的反应大大激励了我，我准备抓住机会采取更大胆的行动。

2. 2010年夏令营一鸣惊人

经过半年的试点和准备，我们已经具备了较强大的内部催化师队伍和部分人对行动学习的体验，初步具备了推广条件。我想全面推广的时机已到，最佳的切入点莫过于一年一度的用友经理与专家夏令营。

（1）夏令营方案讨论

用友的经理与专家夏令营是集团级的传统项目，在用友已经有十多年的历史了。每年七月的第二周周末，全国的分支机构及总部主要经理人和骨干专家都会聚集在一起，进行集体的主题学习及户外拓展，每年夏令营的主题都跟公司文化相关。有时候跟半年工作会议结合在一起。

用友大学成立后，会议的组织工作就由原来的人力资源部移交到用友大学。2010年夏令营在内蒙古包头举行，主题是“阳光经营，专业制胜”。我想如果能够在夏令营上采用行动学习的方式进行例行的研讨，对行动学习的普及无疑会有极大的促进作用，于是我就把第一天例行的主题研讨会采用行动学习的想法写入建议方案。

在2010年五月份的夏令营方案论证会上，王文京董事长和我就是否要采用行动学习的方法展开了激烈的讨论。董事长认为行动学习的主题一般都是偏业务的实际问题，而且更注重做一个真实的项目，要有后期的行动计划和持续跟踪，而夏令营的主题是文化主题，旨在统一经理与专家团队思想，增强公司文化认同，相对务虚一点，采用行动学习的方式效果不一定好。我坚持认为，每年夏令营上都有例行的研讨，而研讨会的效率和效果都很一般，经常是大嗓门的人滔滔不绝，内向的人没机会表达，极端情况下干脆演变成领导训话。我向王总解释道：“我们并不是一定要去做行动学习，只是在传统的研讨环节借鉴个别行动学习思想和方法以提高效率。”争论半天，王总勉强同意在夏令营上尝试部分采用行动学习的形式进行文化主题研讨。

在接下来的一个多月中，用友大学就夏令营上的行动学习推广做了精心的准备。参加夏令营的经理与专家有四百人之多，效仿部队建制，分为十个师，我们给每个师都配备了经过培训的催化师，前期经过培养的六百多位体验者中有资格参加夏令营的人大概有四十多位，被我们均匀地安排在各个师作为辅导员。我们对行动学习的过程做了严格规定，并对催化师做了专项培训，对所有的教室做了专门的布置。

（2）夏令营上的行动学习

2010年7月10日，包头夏令营如期开营。第一天早上我在动员会上讲了GE、IBM等企业有如此复杂的业务，但杰克·韦尔奇、郭士纳等却能举重若轻地带领企业前行，很大程度上跟他们采用了行动学习这种能调动员工参与和激发员工潜能的学习和研讨方式有关。我的动员取得了积极的效果，加上参加前期试点体验的支持者们的私下宣传，所有营员对下午的行动学习产生了积极的期待。

下午，以师为单位在各自的教室进行研讨，催化师用团队列名和团队共创等形式进行探讨，过程中我在十个教室轮流巡查和支持。在催化师有规则的主持下，以往的大嗓门效应消失了，所有的参与者都有均等的机会把自己的观点写在即时贴上，然后小组内讨论，筛选出能代表小组意见的若干条意见。然后是跨小组的团队共创，把不同小组的意见进行合并与补充，继而形成全师的意见和建议。其间不断穿插的是不同组员的观点澄清、补充和质疑，很激烈地碰撞，促成很多反思……历年来，大家都知道下午的研讨比较务虚，很多人都有草草应付的想法。可本次夏令营这种情况大为改观，原计划下午5:30完成的研讨，到了晚上6:30还没有一个师愿意结束，食堂的晚饭都凉了，各教室的会议还在继续。行动学习以其自身魅力吸引了每一个人，激发了大家的参与热情，打开了大家建言献策的话匣子，以至于很多人没吃晚饭，匆匆啃几口干粮就赶赴晚上汇报的现场。

晚上各师抽签汇报研讨成果，十个师就同一主题做了充分的展示和汇报，报告不管是深度还是广度都明显比往年好。最后，王文京董事长总结说：“没想到行动学习有这么大魅力，集团范围内要持续不断用好行动学习这种好方法。”

就这样，行动学习的种子成功地种在用友集团最有影响力的四百多名经理与专家的心田。我不止一次说过，推广行动学习不仅是我的努力，更重要的是因为行动学习本身的威力和价值激发了广大用友人的兴趣。

（3）向全集团推广行动学习

2010年的夏令营结束了，但行动学习的理念和方法却像蒲公英的种子一样，借助夏令营的风吹向了全国各地。更让人意想不到的是得到了王文京董事长更大的支持，他回到北京就给全集团发邮件指示：由用友大学牵头，在用友所有产品公司及分支机构进行与夏令营相同主题的行动学习。王总的这一指示改变了整个用友大学第三季度的计划，用友大学专职讲师、内部培养的催化师，以及在夏令营上体验过行动学习的经理与专家都成为推广普及行动学习的支持者。仅仅两个月时间，我们完成了在全国110家机构推广行动学习。一时间各地的行动学习报道充斥着内部网，随处可见“阳光经营，专业制胜专题行动学习”的横幅。那段时间尽管整个用友大学的人都非常繁忙，但每一个繁忙的身影都是嘴角上挂着笑容的，莫大的成就感让我们忘却旅途的劳顿。

由此我深深地感受到：如果能够强烈感受到自己工作的价值，所有员工都会加班加点、任劳任怨的。相反，作为员工，最害怕的是没有成就感，找不到自己工作的意义和价值。任何人只要找到自己工作的意义和价值，同时用心体味过程中的愉悦，幸福感都会倍增！2010年的夏天是一个繁忙的夏天，用友集团就像一大片田，在所有行动学习的推动者和支持者的努力耕耘下，一种全新、更有效率的学习和会议方式被普遍接受，甚至逐渐改变了很多业务单元领导一言堂的文化。

（4）行动学习助推业绩

第四季度到了用友例行的业务旺季，也是全年业绩冲刺季度。尝到行动学习甜头的很多分公司总经理都主动邀请用友大学派催化师去他们的分公司进行主题为“全力冲刺，超额完成全年业绩”的行动学习，规模大一点的公司是部门经理和业务骨干参会，规模小点的公司全员参会。我的手机上至今还珍藏着一条那个时期的短信，是河南分公司蔡志国总经理发的。在用友大学赵弘老师帮助他们完成业绩冲刺专项行动学习催化后，蔡总激动地发短信写道：“校长，今天的行动学习很成功，任务至少可以多完成10%。感谢你的支持和赵弘老师的精彩催化！”事实上，那段时间的表扬信、内网报道雪片般地飞来，作为职能部门能得到这么多的肯定，我非常欣慰。

2010年年底到2011年的春节前，事业部和分公司又开始忙2011年的全年业务规划了，据我了解，很多分公司和事业部都自觉自发地采用了行动学习的形式。用友公司有个光荣的传统，就是每年评选集团级的“十佳杰出讲师”和“优秀讲师”。从2010年起，我们讨论决定增加“十佳杰出催化师”的奖项，强调组织对行动学习的重视。

尽管行动学习得以暂时普及，但如果不能持续强化也很可能像一阵风一样流行一时。一项技能要固化为潜意识的习惯才算彻底掌握，用友大学要持续努力把行动学习这种形式固化下来，形成大家的工作习惯才行。

我说过，当你清醒地感觉自己在做行动学习的时候，也许只是在做样子，就像开车，当你很清楚自己挂的是几挡，或者倒车打几圈轮的时候，恰恰说明你是新手，真正的老手是不知道自己挂几挡，不知道打几圈轮，靠潜意识把车开到既定位置上。所以，当我们课堂讨论、工作会议中，无意识想起拿即时贴的话，行动学习就成为工作习惯了。

我还提倡微行动学习，即用行动学习的方式进行一些问题研讨和谈话。很多培训和咨询机构推广行动学习的时候过于强调形式和过程，胶柱鼓瑟，强调命题的形式、强调后续的计划、强调过程的严肃……所有这些在我看来都不是什么大不了的事情，只要掌握了行动学习鼓励大家参与、鼓励团队共创、鼓励质疑反思的精神，什么形式都可以创新，现有的方式难道不是前人创新的？实际上的行动学习可以在企业中非常灵活地应用，过程上也可以根据主题和学员的不同，采取多种形式灵活搭接，结果未必有严格的后续计划。任何好的东西，只有将其简化，才能得到大范围的推广，只有掌握了核心思想，我们才能够灵活改造和创新。不得要领地盲目照搬，势必搞成形式主义，形式主义害死人！

3. 持续创新与深化应用

（1）创新：“世界咖啡”的形式

2011年年初，一次偶然的机会使我接触到“世界咖啡”。除了那次短暂的体验，我对“世界咖啡”的所有了解都来自一本叫《世界咖啡》的书。了解了这个概念之后，我决心直接进行创新应用。我认为只要掌握了行动学习的灵魂，坚持以问题为课程大纲，以学员为老师，以老师为催化师的精神，任何形式都可以无限创新。管理不在于知而在于行，只要有效果就有其存在的理由。

我很快就迎来一次试验的机会。当年的3月2日我们在深圳举办了一次企业大学沙龙活动，聚集了三十多位深圳多家企业的培训教育主管，议程是行动学习体验，主题是“企业大学/培训中心的关键问题研讨”，全程由我主持。于是我就设计了一个简单的行动学习流程，我用一个下午的时间让他们体验什么是行动学习。

三十多人分为六桌，每桌有一个组长，一开场我就感受到了大家强烈的期待，甚至还有点挑战的目光，索性直奔主题，说：“看到大家期待的眼神，我知道你们都是带着问题来的，请先把你们的问题写在即时贴上，每人限写三个。”很快，大家完成了作业。

我接着说：“请组长主持，每人在小组内分享自己的三个问题，合并相似的问题，选出最能代表你们小组的六个问题。”很快，大家也完成了。接下来，采用团队列名的方法让各组把自己的六个问题贴在墙上，合并同类后剩下十几个问题，最后，全班集体投票，遴选出大家最关心的六个话题，分别是：

培训效果如何转化与评估？

内部讲师团队如何建设？

课程体系如何设置？

培训如何获得重视与支持？

如何调动学员的积极性？

人才需求紧迫性与人才培养长期性之间的矛盾怎么解决？

接着，我把这六个问题分配给六个小组，开始了“世界咖啡”体验，研讨了四轮。第一轮研讨后，每组的组长保持不变，其余组员可以挑选任意一个感兴趣的话题参与研讨，每个组员有机会参与四个他自己感兴趣的话题，组长则有机会对同一个话题进行四轮深入研讨。

最后各组组长逐一汇报每个话题，很多话题研讨得非常深刻，我自己也从中学到很多好的做法。最后我做总结，问大家有没有收获，全班异口同声说很有收获。这个过程中我几乎没有传授给他们任何东西，我只是个主持，全是他们自己在研讨，结果他们都说收获很大。可见，上课不一定要讲师从头到尾一直讲，甚至不一定需要教材，只要有问题就够了。

我接着问，假如我事先就知道大家研讨的这六个问题的答案，一上来就给大家讲这六个问题，答案就是你们研讨得出来的这个结论，把你们研讨的时间变成我宣讲答案，你们觉得效果好吗？很多人都摇头。我点评说：“教育的乐趣恰恰在于帮助和引导学生寻找答案的过程。好比一场足球赛，如果有人一开场就告诉你最后的结果，你会觉得整个过程索然无味。我们已经习惯的说教式授课方式并不是好的授课方式，教育革命首先应该是形式革命。”全场掌声雷动。

深圳的行动学习体验只有半天时间，却给很多朋友留下很深刻的印象，后来很多人给我在微博上留言，对那次行动学习赞不绝口。我也很受鼓舞，只有我自己知道，那是我第一次采用“世界咖啡”的形式——不，毋宁说是我自创的形式，因为我至今还没体验过传说中的“世界咖啡”到底是什么样，我采用的只是我根据“世界咖啡”的形式创新的方法而已。

（2）深化：全面推广

此后，在用友大学的推动下，多次内外的市场活动和培训中都采用了这种形式，包括用友新道的成立仪式市场活动，其中最大规模的是用友畅捷通的一次全国办事处经理和业务骨干会议，行动学习的主题是“建设幸福畅捷通”。

我和用友大学校长助理刘智勇担任催化师，三百六十多人聚集在用友软件园二期的大厅中，分了十个班，每个班三十多人，每班一个催化师，整个场面非常壮观。这一次我们增加了很多设计，比如多了轮组的设计、咖啡桌布的设计、口号的设计、奖励的设计，等等。三百六十多人，响亮的口号声此起彼伏，掌声和给力的呐喊声绵延不断。用友畅捷通的总经理曾志勇非常高兴，临时决定拿出重金奖励表现优秀的团队，对很多关于建设幸福畅捷通的良好建议当下拍板执行。后来很多学员向我反映，那一刻，他们突然感觉到畅捷通就是他们自己的畅捷通，为总经理当场拍板接纳他们的建议而激动不已。

后来，曾总在微博上写道：“三百多人一起学习，场面壮观。新道教育，教育有道。”我回复道：“‘世界咖啡’以其固有的魅力吸引了各位，用友大学以其固有的闯劲大胆实践，畅捷通以其固有的好学演绎着精彩。用友的学习让我自豪。”

4. 连续三年不同形式的强化

2011年的夏令营定在山东的曲阜，主题是“幸福用友”。毫无争议，主题研讨还采用行动学习的方法，这一次我要大力推行“世界咖啡”了。7月16日的曲阜一中应该是一个破纪录的地方，在这里，我们创造了中国行动学习史上的新纪录：即五百二十余人同时展开同一主题的行动学习！为社会、客户、伙伴、股东和员工的幸福，建设幸福用友，大家建言献策。

夏令营结束之后，“世界咖啡”成为2011年夏天的热词，在第三季度，用友旗下的成员企业及分支机构，在不同地方、不同主题、不同群体的“世界咖啡”大大小小开展了一两百场，而且全是各地自发组织的。

2012年经理与专家夏令营上，用友大学结合两年多行动学习的实践与总结，将多种行动学习方法进行融合与创新，设计出“观点集市、团队共创、城镇会议和成果荟萃”四步行动学习研讨流程，命名为“主题贴吧”。用友大学催化师带领用友集团六百名经理和专家共同以“一切基于创造客户价值”主题进行行动学习研讨。此次夏令营行动学习同样得到了王文京董事长及夏令营营员的认可与好评。夏令营结束后，王总要求采用夏令营同样的主题和方式进行全员学习，要把“一切基于创造客户价值”根植在每个用友人的脑海里。于是，2010年夏令营后的那一幕重演，用友集团近一万五千名员工用了两个月的时间，分为三百多个班进行了行动学习，强化“创造客户价值”这一核心价值观的同时也强化了“主题贴吧”这种新的行动学习方法。

在全集团成功推广行动学习是我最引以为荣的事情。整个集团一万多人，2009年年底的时候，知道行动学习这个概念的人还是极少数，可到了2010年年末，没有参与过行动学习的人却是极少的了。如今，用友集团已经把行动学习的方式普遍应用在培训课堂、工作会议、文化训导、业绩冲刺、业务规划等多方面，而且已然形成一种文化。

5. 成为工作方式服务社会

发现了行动学习的价值、掌握了行动学习的技巧之后的用友人，发挥了他们灵活变通的创新精神，几乎很自然地将这种形式推荐给客户、引用在业务开展中，使得很多客户有机会体验用友的行动学习。

我担任过E*HR业务线市场活动的行动学习催化师，和客户一起行动学习是倾听客户声音的好形式，便于第一时间了解客户的需求和对用友产品服务的反馈。我还了解到很多大项目的实施过程中，项目经理多次组织双方项目组成员行动学习，用行动学习的方式促进双方沟通，以最快的时间完成团队融合、对项目的目标达成共识、共同解决遇到的问题。客户高兴地评价：用友不仅带给他们很好的管理系统，还传递了很好的学习和工作方法。促进管理进步是用友的梦想，在帮助企业实现信息化管理的过程中，用友的顾问在工作中体现用友的做事方式和方法，体现用友的企业文化和价值观。作为方法技能的行动学习就这样渗透到社会，发挥了更大的社会价值。

二、行动学习普及的方法与步骤

从大家不了解、不接受和不支持到遍地开花，用了三年的时间，现在达到所有人自觉自愿参与行动学习，把行动学习融入日常工作的程度，说明普及行动学习的过程本身就是一个非常成功的推动变革的案例。对推广普及行动学习项目深刻总结的一个意外收获就是总结、概括出一套推动组织变革的普遍方法。

1. 简单、有效、可复制

全面普及行动学习的最大阻力是太过烦琐。经验管理光靠学习别人的成功经验是不够的，我们学习任何人的经验都只能学到过去和现在，而且学别人很容易成为别人的影子，很难超越别人。所以我一贯主张边学习、边创新、边发展，学习别人就要抓住其精髓，并结合自己的特点进行创新。

我认为行动学习最精髓的思想在于发动群众，只要以问题为课程大纲，以学员为讲师，以讲师为催化师进行的学习过程都可以称为行动学习。事实上，GE把行动学习融入了工作学习的各个环节。一种方法或技能要想能够大规模复制，在设计过程中就要考虑未来复制的便利性。成功的行动学习方法要做到三条：简单、有效、可复制。

（1）简单

为什么用友大学的“世界咖啡”一看就懂、一学就会？就是因为它简单。行动学习不能靠外力推动，要靠行动学习内在的魅力，如果参与者要花好大的精力才能做行动学习，即便参与者认同其价值，也会因为难学而却步。用友大学每年选择一种行动学习方法在经理与专家夏令营上推广，“简单”是一个很重要的选择因素。有不少不错的方法，因为程序稍微烦琐被我们淘汰了，简单的东西才有生命力。在我们推广的行动学习中，把那些繁文缛节尽量删减，挑出最精粹的“白菜心”就是行动学习的精髓，我们称其为微行动学习。什么东西一旦“微”起来就变得容易操作，有生命力，比如微博就比博客方便，微新闻也比报纸、电视快捷。

（2）有效

有效其实是一个很高的标准，在简单的基础上还要有效就更难做到。行动学习的宗旨就是采纳更多人的意见，但多人会谈经常遇到的麻烦是效率问题：有人是话痨，话匣子一打开就收不住；有人则很内向，不轻易表达感情。我印象中的多人会谈有效率、有收获的不多。有效就是要想办法用规则、方法和工具鼓励大家参与。多人会谈不仅要追求有效，还要追求高效，2012年经理与专家夏令营上采用了我们自创的“主题贴吧”形式进行行动学习，实际就是把“世界咖啡”和“团队列名”进行结合，设计的思想就是最大限度地发挥两种方法的优势，又把各自效率不高的部分做了简化，使其效率更高，操作更简单。

（3）可复制

做到了简单、有效还不够，还要能够复制。2012年经理与专家夏令营结束后发起全国范围内的同主题行动学习，最重要的动作之一就是制作工具包，让所有催化师拿到工具包，读完说明书就能够操作。工具包里规定的详细流程、包含了所有资源文件，每一步如何操作都有详尽的说明。这样，就做到了可复制，也只有这样，才能在短短一个半月实现全集团一万五千人的覆盖。

2. 推动行动学习的六步骤

假设一种好的机制或方法要在组织内普及，一般可以分为六个步骤。

（1）发起人要坚定信念

不仅要有坚持到底的决心和持久的意志力，而且要竭尽全力把自己打造成为专业人士，坚定的信念和专业水准是成功普及的基础，二者缺一不可。我为什么这么坚定地在组织中推广行动学习？因为我感受到了它的威力，这一点给了我很大的信心，行动学习的成功普及并不是我个人的本事大，更多的原因在于行动学习本身的威力，它与生俱来的魅力吸引了所有的参与者，使得参与者一接触到它就沉迷其中。

我阅读了很多有关行动学习的书籍，对GE的群策群力更是深入研究，我觉得自己达到了真信的境界，并且尽量让自己更专业，深入理解行动学习的精髓，这样才不至于生搬硬套。因为理解深刻，所以才不会拘泥于具体的方法，甚至敢于作出独特的创新，我们采用的很多方法都是独创的。

（2）发展内部支持者

做任何事情都要有同盟军和支持者，发展并培养一批有热情、有影响力的支持者非常重要。如何发展内部伙伴？人的思维都是管状的，人人都关注自己的利益，只有从变革中捕捉到自己的利益，才会真正支持变革。推广行动学习也不例外，要让人们看到行动学习对他们推进业务、提升领导力的价值，才能将其发展为真正的内部伙伴。行动学习推广过程中我们发展了一批愿意学习、有共识而且肯实践的支持者，其中不乏业务单元的负责人，他们有一定的影响力和决策权。我们共同学习、共同研究，达到了高度的共识，甚至到了痴迷的程度。任何变革都像画同心圆一样由里及外逐渐拓展，内部伙伴便是同心圆的最里层。

为了让内部伙伴更专业，我们还对内部伙伴进行专业的培训，让他们接受行动学习催化师培训，成为准专业的催化师。接受专业的训练好比给内部伙伴配置了一把利剑，不仅能让他们更有信心，而且能借助支持者的影响力来影响更多人。

（3）试点改进

任何变革过程中试点是必不可少的。通过试点，能够进一步印证变革对参与者的价值，参与者对变革的态度。试点和持续改进又是紧密相关的两个动作，改进的原则是简单、有效、可复制。越是要推而广之的东西越要简单，越不能太专业，只有简单了，普通的参与者才能学得会。除了简单，还要有效果，有效果是对参与者是最大的激励。满足了前两条，参与者就有了复制的意愿，组织者还要为参与者提供足够的资源和支持使其方便复制。

（4）抓一个切入点精彩亮相

比如行动学习的推广，一个很好的切入点就是2010年的经理与专家夏令营，这是一个集团级的会议，有一定影响力的核心经理和专家都参与，利用这个机会精彩亮相能收到事半功倍的效果。当然，亮相过程也是全面接受检验的过程，要让参与者有眼前一亮的感觉，甚至有跃跃欲试的冲动，这时候参与者更能体会到简单、有效、可复制的优越。

（5）全面推广

如果前四步都做到了，全面推广便成了水到渠成的事情，甚至有很多参与者主动要求成为推广行动学习的志愿者。2010年夏令营后用友大学组织了全员的与夏令营同主题的行动学习。全面推广是一个庞大的工程，也是最关键的一步，推动者一定要借力参与者的热情，给他们简单、有效、可复制的方法和工具，让参与者有意愿、有能力进行推广。

（6）持续强化

过去的三年里，每年的经理与专家夏令营上的行动学习都变换着花样。持续强化既要有延续性，又要有新鲜的花样。

三、行动学习的传奇经历

1. 行动学习在GE和IBM

GE原董事长兼CEO杰克·韦尔奇在1981年4月至2001年9月间，把GE由市值130亿美元带到了市值4800亿美元，又据说世界500强中有超过三分之一的CEO都是从GE走出来的，由此杰克·韦尔奇被誉为全球第一CEO。当人们向他请教其中的秘诀时，他轻松地说：“GE与我年少时麻省塞勒姆附近的一间杂货店其实没有什么大分别。”试想，GE是一个横跨多个行业的国际化公司，全球有30万员工，如果仅凭杰克·韦尔奇命令式的领导，任凭他有三头六臂也很难治理好这么复杂的公司。

无独有偶，1993年，郭士纳担任了IBM总裁，当时的IBM陷入极大的困境，几乎要分崩离析。郭士纳将行动学习作为推动企业变革、激发团队潜能的手段，巧妙地用行动学习激发了IBM的活力和创造力，改变了教条死板的企业文化。之后仅仅两年的时间，IBM就扭亏为盈，随后的十年，成功把IBM从一家制造商改造为全球最大的服务提供商。据说，后来《泰晤士报》的记者采访郭士纳，问道：“你何德何能，可以从一个卖薯片的一跃成为IBM的总裁？”郭士纳一脸轻松地说：“反正都是卖片的（薯片和芯片的英文都是clip）。 ”

2. 孔子倡导的行动学习

照我说，行动学习也不算什么新鲜的东西，更不能说是西方人的发明，充其量是一种发现而已。因为这种学习方式本来就有，一直就存在。在中国先秦时期就崇尚启发式教育，孔子说：“不愤不启，不悱不发。”“启发”一词就是从这里来的。我详细地研读过《论语》，在我看来，《论语》实际上就是孔子带领弟子们行动学习的经典语录。《论语》中不仅有子曰，更有曾子曰、子路曰、冉有曰、公冶长曰、宁武子曰等，拿今天的话说，分明是孔子及其弟子们行动学习时写的即时贴。再看《论语》中《子路、曾！、冉有、公西华侍坐》等篇章，分明记录了师徒间完整的深度会谈……这绝不是牵强附会，至少可以反映孔子那个年代教学过程中的参与性和民主性。

然而，从汉武帝“罢黜百家、独尊儒术”确立了儒学的独尊地位后，像春秋战国时期那样百家争鸣的局面也结束了。因为儒术一家独尊，思辨的氛围也没有了，教学的形式趋向宣教式。最严重的是，自宋以降，皇家把儒家经典上升为教科书，程颐、程颢二兄弟，加上朱熹等人纷纷写了标准的教辅书，给每一句话都做了详细的注解。此后，不仅人们的思想被禁锢了，学习的方式也被禁锢了。小孩上学上课就正襟危坐，跟着老师摇头晃脑地背诵诗文，背不出来老师就可能打板子……这样的教育一直延续了上千年，几乎渗透到我们每个人的血液里，试问，有几个中国人对上课的回忆是甜蜜的？

然而，从“文艺复兴”之后，西方民主意识空前高涨，民主和科学是两个轮子，推动着西方经济社会的飞速发展，西方列强最快速发展的时候，也是中国封建社会封闭最严重的时候。我们无视人家的进步，把人家的科研成果视为奇技淫巧。实际上，经济社会发展的根在于教育，而教育又受到统治者的影响，归根结底，经济社会发展水平是统治者意志的体现。而欧美社会文化的基础就给行动学习的生存和发展营造了很好的土壤。

3. 行动学习缺失的窘境

我们遗憾地发现，今天中国教育的问题实在是太多了，最突出的问题有两个：第一，合格的毕业生不等于合格的劳动力，每年有大量的高校毕业生找不到工作，而很多企业却很难招聘到合格的人才；第二，很难培养出创新型人才。

让我们对现阶段的教育作一个全面的分析。

首先分析基础教育，很多中国学生高考前的十二年教育基本都是应试教育，高考的指挥棒驱使全社会的学校、家长和学生都追求考试高分。在应试教育指导下，学生每天要花大量的时间完成作业，周末还要上各种各样的补习班。高考的竞争已经延伸到了小学阶段，小升初的竞争已经变得非常激烈。愈演愈烈的竞争使得全社会陷入一个怪圈，就是所有学生都拼命学习、背书，大家都不满意这种“填鸭式”的教育，但谁也不肯停下来，形成了“囚徒困境”的格局。在这种格局下，学生把大量时间用于应付学校和老师的作业，被动接受各种各样的信息，自由的时间被大大压缩。而创新是需要宽松的环境、自由的空间进行的，应试教育在本质上限制了学生的创新思维的培养。虽然教育部三令五申要减轻学生负担，中小学生的负担并没有实质性的改变。中国的学生在中小学阶段掌握了大量的知识，却很缺乏解决实际问题和创新的能力。所以，我的建议是：在中小学阶段切实训练学生的思维方式和创新精神！

其次说高等教育。高等教育即专业化教育，也是学生走上工作岗位前的专业化准备教育。然而我国的一些高校依然是过分重视知识的传授而忽视实战技能的训练。在高校，一个专业有几十门课程，这些课程组成所谓的知识结构。学校有一个基本的假设，就是学生学完这些课程就是一个合格的专业人士，然而，当按照学校的课表一一修完的时候，却遗憾地发现他们的实际能力与工作岗位的需要之间存在很大的差距。更严重的是，一些学生在参加工作之前很难得到实际的岗位训练机会，以至于企业很难招到合格的毕业生。

最后说继续教育。从终身学习的角度看，人们学习的大部分过程是参加工作后完成的。而现在的组织学习参差不齐，太多的实际情况是：战略执行需要的能力并不是组织能力提升培训的相关内容，组织培训的是社会上流行的、一些大腕名师擅长的培训课程。

企业真正需要什么培训，是要从战略目标进行严格分析的。企业培训的内容应该和企业的战略密切挂钩，大部分企业对员工培训的内容和企业战略落地、变革推进的相关性很低。

除了上接战略、下接绩效外，另外一个重要的方法就是大力推进行动学习。在科技飞速发展、世界日新月异的今天，企业面临的问题很难用过去的经验来解决，我们称之为“病构问题”。在新环境、新形势和新问题面前，过去的经验显得苍白无力，企业的决策者并不比员工高明，所以在工作中学习，发动全员智慧以应对今天所面对的新问题是未来组织变革和发展的主旋律。所以，我更建议在组织能力提升上广泛采用行动学习，以解决实际问题 and 发挥学员能动性为主要形式的学习，建立真正的学习型组织。只有真正的学习型组织才可能是创新型组织，才能够不断创新，创新型企业是创新型社会的细胞，创新型社会才能真正实现依靠技术进步和创新的集约化发展，彻底改变经济增长方式。

4. 企业培训对行动学习的扭曲

行动学习是近些年来才传播到国内的。我认为行动学习的灵魂是用一系列规则和流程来提高团队研讨的效果，是一套很简单的组织学习和工作手段，而且可以非常随意地使用。所以，我认为行动学习只能为用，不能为体，也就是说行动学习可以作为一种最基本的研讨手段嵌入到工作的方方面面中。

最近几年，行动学习开始以燎原之势在国内流行，很多企业请咨询机构导入行动学习，通常一个行动学习项目的咨询费就要几十万元，咨询方要求针对一个企业内部的实际问题要有专门的预算，甚至还要求组织一把手亲自参与。实际上还是反复运用团队列名、团队共创等老套的做法，多数的结果是雷声大、雨点小，没有达到预期的目的，却花了不少钱，把组织者置身于一个尴尬的境地，于是组织内不再轻易提行动学习。

我翻阅了大量的GE、IBM等国际知名公司行动学习的文献，发现它们都把行动学习当成一个最基本的学习和研讨工具，融入到日常工作和培训课程中。如果一个组织的行动学习要靠咨询机构帮助进行，说明行动学习在组织的落地生根还需要一个过程。靠外力才能推动的行动学习就像没有引擎的飞机。真正的行动学习是可以信手拈来的，检验行动学习是否在一个组织成功普及的标准不是实施过多少个项目，而是组织能否自发把行动学习方法融入到工作中去。当年GE在实施行动学习时要求所有部门都采用行动学习进行实际问题研讨，甚至把行动学习的具体方法融入到各种课程中去。

我更提倡微行动学习，即用行动学习的方式进行一些问题的小研讨。凡是正襟危坐、正经八百地搞行动学习反倒可能会变样，当你很清醒地意识到自己在进行行动学习时，可能恰恰不是在行动学习。随便一个研讨、会议的场景中，想到用即时贴组织大家集思广益的时候，也许行动学习就渗透到了组织的血液中。

通过三年的不懈努力和持续强化，今天的用友已经模糊了行动学习界限，分不清什么时间在行动学习，因为大家可以在各种会议中随时拿出即时贴进行研讨，甚至我们开发的课程随时都可以开展微行动学习。只要掌握了行动学习的精髓，鼓励大家参与、倡导质疑反思，形式可以无限创新，行动学习就已经融入到用友的文化中了。

四、行动学习是解决实际问题的方法

1. 行动学习是典型的方法技能

行动学习是解决病构问题的最好方法。所谓病构问题，简单说就是只有提问没有答案的问题。用行动学习的方式发动群众，能够找到的方案不一定是最佳方案，但相对来说是汇聚多人智慧的较好的方案。行动学习是一种典型的方法技能，ISO9001认证要求组织所写的程序文件就是一种典型的方法技能。方法技能是组织智慧的沉淀，是组织发展的重要支撑，基业长青的公司都积累了丰富的方法技能，并把方法技能作为其人才培养的主要内容。麦肯锡的顾问并不都是行业资深人士，却照样能够给全球各行各业的企业做咨询，他们凭借的就是方法技能。

一个完整的方法技能要在几个方面进行规定，下面结合行动学习做一个说明。

（1）指导思想

包括目的、意义以及解决问题的基本思路。行动学习的指导思想是发动群众，鼓励员工深度参与，通过多数人的分享和协商，达成一个有质量的共识。行动学习体现了工作和学习的紧密结合。中粮原董事长宁高宁说：“行动学习是企业文化的一部分，它是我们将员工聚集在一起快速解决问题的方法。在中粮，学习是将企业战略落地的重要途径，学习是工作的重要组成部分，学习与工作密不可分。”

（2）适用范围

行动学习既关注问题的解决，也关注小组成员的学习发展以及整个组织的进步。组织的战略研讨、问题解决和员工发展都可以采用行动学习的方式，凡是需要参与者发表意见并达成共识的情境都可以用行动学习。

（3）角色

行动学习最基本的角色可以分为四类。

发起人：一般是组织的高层领导，有一定的决策权。发起人能够深刻认识到行动学习的意义和价值，具有推动组织变革的决心，对是否采取行动方案作出决策。

组织者：具体组织实施和管理行动学习过程的人，具有良好的沟通协调和组织管理能力，有一定的调配资源的能力。组织者应该能够号召参与者参与，所以要求其行动学习的意义和价值能够清晰阐释。

催化师：催化师是行动学习的核心角色，负责行动学习的设计和过程把握，应该具备良好的沟通和协调能力，熟悉具体的行动学习方法，能够运用引导技巧主持整个行动学习过程。催化师是过程专家，懂得用什么样的方法和流程来解决问题，而不必是所学内容的专家。

参与者：参与者是解决问题的主体，关注问题的解决，对所研讨问题有最直接的感触和基本认识，甚至是对内容很熟悉的领域专家。根据研讨需要，参与者可能被分为多个小组，也有的参与者担任小组组织者的角色。

（4）流程

流程是行动学习最神奇的地方，它规定了行动学习的步骤，聚散结合，该散时散，该聚时聚，动静不失其时。比如最常见的关于某个问题的二十分钟研讨，也可以分为四个阶段：首先，静默3分钟，参与者将自己的观点写在即时贴上，每人3~5条；其次，参与者一个接一个分享自己的观点，每人1分钟，这个过程不允许其他成员打断分享者的谈话，其他成员有不同意见可以写即时贴；再次，质疑反思5~10分钟，参与者可以自由发言，对大家的观点进行补充、延伸，甚至质疑和点评；最后，归纳总结3分钟，小组长带领全组进行归纳和总结，形成大家相对共识的结论。用一套流程控制大家的发言，既能够最大限度地集思广益，又能调动所有人参与，防止大嗓门效应。

（5）规则

所有的行动学习方法都有一套规则，没有规则和流程的学习通常是无效的学习。比如有人把头脑风暴的规则简单概括为四条：暂缓评论、异想天开、不要跑题、鼓励借题发挥。用这些规则鼓励参与者大胆提出自己的点子，并在前人观点的基础上持续推进。

（6）方法工具

行动学习通常会借助一些方法和工具，以便于提高研讨的效率。比如团队列名法，为归为某一类的观点先起一个名字，然后再根据该类别下面的观点给这些类别起名字。有时候，还根据研讨的需要定制专门格式的即时贴。

（7）输入和输出

在正式开始研讨之前，会有一些背景、现状，甚至知识、信息之类的介绍，作为参与者研讨的基础输入，行动学习结束

后，会有一些基本的共识或者行动计划输出。输入和输出也是所有方法技能的要素。

2. 行动学习的五个步骤

据说行动学习的方法有数百种，常用的也有七十多种。只要掌握了行动学习的基本原理，催化师和组织者甚至可以根据研讨题目的需要和学员的基础自创方法。2011年和2012年的用友经理与专家夏令营上的行动学习方法都是我们自创的。不管采用什么研讨方法，不管该方法分为几个步骤，不管这些步骤是简单还是复杂，详细推究，其实贯穿整个行动学习过程始终的五个最基本的步骤是：澄清问题、分析问题、归纳排序、解决方案和行动计划。

不仅行动学习，就算是一次谈话、一个会议、一场谈判也通常包含这五个步骤。可见这五个基本步骤是大道，是百姓日用而不知的基本规律，我们甚至没有必要刻意去记，它自然就存在，如果要刻意记，证明没有真正理解它，如果真正理解了它，就会觉得它是很自然的。

（1）澄清问题

问题是现状和预期结果之间的距离。澄清问题有三个原则：聚焦、标准、范围。要解决什么问题？这个问题是客观存在的，是在某个特定条件下存在的，是具体的——这就是聚焦。问题解决到什么程度可以接受，这就是标准。问题所涉及的领域是什么？涉及哪些部门？有哪些流程和制度？前提假设是什么？这是范围。如果说标准规定了问题的高低，范围就决定了问题的宽窄，而聚焦则确定了问题的具体位置。比如某公司的一季度业绩完成率预期是20%，实施是15%，差距是5%，这就可以聚焦为一个行动学习的命题，解决问题的标准和涉及的范围也可以做一个规定。命题是决定行动学习效果的关键要素。命题过大或过小都会有问题，太大就会空泛，太小则参与者可能关注度不够，命题大小要合适，要切中参与者的关注范围，最好是参与者每日都遇到的，甚至受其困扰的问题。

澄清命题最好的方法是提问，通过一连串的问题确定讨论的焦点、范围和标准。行动学习设计者不能确定参与者怎么想，却可以设计让参与者想什么。问题在行动学习中起着引导研讨方向的作用，所以，在设计阶段，发起人、组织者和催化师要反复问自己问题，以清晰界定行动学习的范围和标准。而这些设计阶段问的问题往往会成为行动学习过程中催化师引导用的问题。问题要精准定位，问题偏差一点，研讨的结果可能就会有很大偏差，严重时甚至失控。设计者要不断抛出问题，设想参与者的反应，努力改进问题，以使其针对性更强。经常让人尴尬的是：催化师提出某个问题，学员们研讨的答案和催化师预先设计的偏差很大，甚至是方向性的偏差，这就说明问题设计得不合理。

（2）分析问题

这个阶段要充分延展，让所有参与者的观点充分表达，伸展越开越好。分析问题又可以分为两段，前一段是充分表达，要充分调动参与者的右脑，使其展开联想和想象，让所有参与者就所研讨问题充分表达自己的观点——可以结合实际，也可以天马行空，可以讲故事，也可以列事实。为此，催化师通常要营造很好的说话氛围。有人说，让人说话，比说什么更重要！所以，鼓励差异，越分散越好。先不考虑可行性，搁置一切争论，批评的声音或领导者在场都会影响参与者的想象和联想的发挥。后一段是前一段的延续和升华，鼓励参与者在所有人分享的启发下，对所研讨话题进行补充、延伸、质疑、反思、连接和分析，好的点子可能源自多个人的观点的综合，也可能是对某个观点的有效质疑，也可能是对某人观点的延伸，也可能受某人观点的激发而产生新的想法……总之，这个阶段是行动学习的精华，也是行动学习质量的关键所在，一些高质量的行动学习总会在这个环节给人很深刻的印象。

（3）归纳排序

前一步鼓励参与者贡献不同的观点，自然会收集到很多观点，观点多了人们就会有混乱的感觉，因为超出了大脑的处理能力，大脑天生排斥没有秩序的东西。所以要对所收集的观点进行梳理，使其有秩序。要有分类，使这些观点各从其类。大脑的思维结构是树状的，所以观点也要按树状结构梳理，就像思维导图的结构。通常分类不超过七类，而每类内部最好不超过七条，“七”是人类短期记忆的极限，也是大脑的偏好。

常见的分类归纳工具如鱼骨图。一个主题可以延伸四到七个分支，每个分支下面可以有几个分支，多个分叉，就像鱼骨一样。还有因果链，比如《第五项修炼》里介绍的系统思考图式，形成一个系统的因果图。

归纳排序的过程要调动参与者的左脑，即理性思维。过程中必然涉及很多观点的整合和合并，也并不是对每一条观点都要采纳，通常会根据观点的价值和实施所付出的代价两个维度进行分类。比如价值高而实施成本低的被称之为“低垂的果实”，列为第一优先级，相反，投入较大而价值不高的观点可以暂时置之不理。

（4）形成方案

在第三步的基础上进一步决策，这个过程通常要发起人参与。行动学习小组可以把本小组上轮归纳形成的方案对发起人（Sponsor，有的称支持者）进行汇报，发起人可以提出自己的质疑，汇报者要解答发起人的质疑，类似于答辩，GE的群策群力中把这个环节称为“城镇会议”。当然，发起人可以当场作出决策，对一部分好的措施进行当场拍板，列入行动计划，必要时还拨专门的经费，对一些当前不便实施的措施予以解释原因。

当然，行动学习的规格不同、目的不同，形成方案的环节的处理也不尽相同。有些以对策略或文化达成共识为目的以及以发展领导力为目的的行动学习，未必需要决策者拍板和经费支持，只要全班达成某方面的共识就是很好的行动学习，发起人没有必要把方案的拍板当成包袱。

（5）行动计划

形成方案之后总要跟着一些行动计划，当然行动计划可以分各个层面，不同角色或部门的行动计划可以不同。行动学习被认为是行动和学习的最佳结合，曾在GE克劳顿维尔工作的达特里奇在他的著作《行动学习——重塑企业领导力》一书中提到：学习+行动=变革。

行动学习最可贵的是先通过共同的研讨学习达成共识，然后制定共同的行动计划以促进共识的执行，进而推进组织变革。

3. 一个著名的行动学习公式

关于行动学习，还有一个非常著名的公式： $AL=P+Q+R+I$ 。我非常喜欢这个公式，因为它不仅简单明了，而且深刻全面，简直是对行动学习最精当的诠释。

（1）P——结构化知识

P是结构化的知识（Programmed Knowledge），还有一种说法为范式（Paradigm），意思是人们已有的认识和假设，我喜欢称之为思维模式或心智模式。所谓心智模式，是根深蒂固于人们心中，影响人们如何认识世界，如何采取行动的许多假设、成见、思维方式，甚至可以是图像或印象，更深层的还包括人们的动机和价值观。每个人都有独特的心智模式，它决定了人们观察事物的视角和作出的相关结论，指导人们思考和行为方式，让人们将自己的推论视为事实，影响着人们的行为结果，并不断强化。人们所有的行为都受背后的心智模式支配。

多数问题产生的原因在于人的心智模式局限性，行动学习的精髓是通过对已有的心智模式进行质疑和反思，促进人们突破原有的思维定式，提升自己的心智模式，促进P的转换。任何积极而持久的变化都从内心开始。有很多学习的失败并不是因为知识太难懂或技巧太难学，而是学习者的价值观问题，学习者的心智模式排斥新的知识或技能。如果不能发生心智模式转变，一个人很难改变。所以，彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出：“学习是人的心智模式的根本改变。”爱因斯坦说：“我们并不能在相同的认知水平上解决原来的问题。”不能在相同的行为方式和心智模式下解决当前存在的问题，因为正是这样的行为方式和心智模式导致了问题的产生。所以，解决问题的根本方法是提高认知水平而非在认知不变的情况下学一些方法和技巧。

（2）Q——质疑

然而，心智模式的改变并不是很容易的，有效的方法是通过高质量的质疑。曾子所说的“吾日三省吾身”就是说每天都多次反省自己。稻盛和夫也提倡每天反思，反思便是自己对自己的质疑。这就要提到第二个字母Q，Q指质疑（Ask Insightful Questions），质疑是一种批判性思维。对于组织而言，学习是为了解决问题，组织之所以存在问题，是因为采取了错误的行为。通常情况下，团队成员都没有把事情搞砸的主观想法，为什么还会出现错误的行为呢？问题就出在不同个体思维模式或心智模式的差异上。很多事情人们做久了就形成习惯了，而且总以为习惯的就是合理的，实际上，习惯的未必是合理的，认知的误区必然体现在行为上。为了解决问题，我们必须对认知水平、行为方式和心智模式提出质疑，并在质疑的基础上重构心智模式、认知系统和行为方式，问题由此得到解决，学习也就发生了。

高质量的质疑往往能够让学员跳出固有思维模式的樊篱，引发学员反思，促使学员对固有的心智模式进行颠覆性突破。人们的心智模式中存在很多已经腐朽的篱笆。什么叫“朽篱笆”？比如人们怕破坏草坪，就在草坪周围修了篱笆，人们绕着走，若干年以后，原来的草坪没了，篱笆已经腐朽了，但出于习惯人们还是会绕着那里走。虽然实体篱笆已经腐朽了，但是人们心中的那个篱笆还在。

质疑就是要对那些“朽篱笆”提出疑问，对那些人们认为理所当然的事情提出疑问。比如，当人们质疑固定电话只能装在家里后，就有了小灵通。当人们质疑电脑必须带键盘后，就有了平板电脑。当人们质疑上课一定要PPT吗，老师一定要比学生懂得多吗，于是就有了行动学习，就有了催化师。

高水平的催化师总能问出有力量的问题，有力量的问题能让学员陷入沉思。《道德经》里有两句话：“反者道之动，弱者道之用。”可以认为是催化师的法宝，问问题也可以朝相反的方向问，同样能促进学员思考。催化师课堂上要扮演弱者，将学习思考的主动权交给学员，因为只有学员自己想明白了，自己想改变才会改变，否则，任何外来因素都很难改变学员的心智模式。

（3）R——反思

第三个字母R指反思（Reflection）。如果说质疑是质疑事理本身的话，反思就是回到学员自己身上，促使学员思考：“这些质疑对我意味着什么？”人们无时无刻不在寻找各类事件对自己的意义，反思的过程就是寻找对自己意味着什么的过程。反思主要是由学员自己完成，催化师要想看到学员的反思，最好的办法是让学员分享，当然，学员分享自己反思的过程也是梳理和归纳自己思想的过程。

行动学习的好处在于营造一种积极友好的氛围，让学员们相互启发，相互质疑，相互辩论。最终促进所有学员系统全面地思考所讨论的问题，促使其心智模式改变。如果一个人只想线性地逐渐进步，那就学一些具体的技巧，在原来的基础上做得更好一点就可以了，但如果希望获得颠覆性的几何式进步，就必须颠覆现有的心智模式。

质疑和反思是行动学习的灵魂。行动学习的真正价值就在于高质量的质疑和促成学员反思。初级催化师往往从一些基本的方法和工具入手，但如果仅仅止步于方法和工具，不能有效地进行质疑与反思，行动学习就会退化成为一般的团队工作方法，其效果将大打折扣。

（4）I——执行

反思的结果是学习者自己要改变，这就引来了第四字母I（Implementation，执行）。如果是高质量的质疑，促进学员深刻反思，最后学员自愿更新自己的心智模式，那么最终总会有一些行动计划的。所以PQRI的内在逻辑是顺畅自然的无缝连接。当然执行也很重要，学员好不容易要改变，在实际执行过程中遇到阻力或者执行效果不佳，还有可能放弃新形成的心智模式，恢复到原来的样子。当然，如果执行了，又收到预期的效果，对学员将是一个很大的激励，使其将新的做法固化到自己的心智模式中去，就完成了从P到P' 的更新，即知识技能从外界平移到了学员的内心。

第六章 好讲师是“拍砖”拍出来的

村子里的自来水塔要比全村最高的楼还高，才能保证每家每户都吃上水。在组织能力领域，企业大学就好比是水塔，专职讲师的学习速度要远远大于组织的平均学习速度，才有当讲师的资格。尤其是在学习和教育的方法上，用友大学必须是行家里手。

任何企业大学都涉及专职和兼职师资培养与发展的问題。因为讲师是企业大学开展工作的基础，讲师质量决定了企业大学的命运，讲师团队决定了企业大学的影响力。我认为企业大学的专职讲师，要么是业务高手，要么是教育高手，最好是双料冠军，但遗憾的是很多企业的培训负责人两者都不是，这也许是造成企业大学在组织中地位不高的主要原因。不管做什么工作，都要深入钻研，要么不做，要么做最专业。只有这样，专业才会体现价值，专业才会激发潜能，专业才会赢得尊重，专业才能成就梦想。我是这样激励团队的，也是这样激励自己的。打造专业的讲师团队是企业大学的核心问题。

一、专职讲师培养的“三驾马车”

当初用友大学刚成立的时候，郭总指出：企业大学要像一个学术机构，治理方式要不同于企业业务部门，要参照公立大学的方式。经过四年磨炼，用友大学内部的运营机制已经比较稳定，可以简单归结为三驾马车：第一驾是正式的绩效考核，这是全用友集团的考核要求，用友大学只是按要求应用；第二驾是师资交流会，专职讲师自身学习和授课技巧交流内部学习会议；第三驾是课程评审会，即定期对每位专职讲师所承担的课程进行阶段评审。尤其是2012年以来，因为用友大学新加盟的讲师较多，我们更要加强内部的学习。我常用“水塔”来比喻：村子里的自来水塔要比全村最高的楼还高，才能保证每家每户都吃上水。在组织能力领域，企业大学就好比是水塔，专职讲师的学习速度要远远大于组织的平均学习速度，才有当讲师的资格，尤其是在学习和教育的方法上，用友大学必须是行家里手。

我向来都舍得在培养专职讲师上花钱，先武装自己，再去武装别人，在专职讲师身上投入的培训经费一定会有更多的回报，因为他们在讲台上活跃，传播机会更多。

1. 绩效考核

用友大学所有专职讲师的季度考核指标都有几个固定项目。第一，讲课数量。每位讲师都要讲够一定数量的课时，其中新加盟讲师的要求会多一些，他们需要多一些站上讲台的机会，资深讲师这方面的要求则会稍微少点，因为他们承担的课程开发工作较多。第二，课程开发。所有专职讲师都要牵头开发课程，只有亲自开发过课程的讲师，对教学过程的把握才会上一个台阶。第三，重点工作的分担，我们叫“群攻群守”，整个部门级的重点工作，每个人都要分担部分任务，占一定考核比例。除此，绩效考核指标还有员工发展指标，由各位讲师自己提议，部门经理审核通过。

2. 师资交流会

师资交流会是专职讲师自身学习和授课技巧交流的内部学习会议，每月一次，教学一部、二部、三部轮流组织。一般的议程分为三部分。

第一部分是讲师分享，外部学习成果分享或读书会分享，一般有四到五人分享，每人半小时到一小时不等，主要是一种输入性的分享。

第二部分是播放讲师授课视频，其余讲师做点评，提建设性意见，我们称之为“拍砖”。实践证明，这种形式对提升讲师授课技巧极其奏效，讲师看自己的授课录像都有极大的发现和启发，如果同事们再拍拍砖，对讲师本人的触动会很大。一开始大家对拍砖还有点不适应，逐渐大家就习以为常了，拍砖就成为一种文化。我们经常讲：世上本来就没有什么名师，挨板砖多了就成了名师。大家还互相鼓励说：“板砖总是要挨的，不在内部挨，就要在正式的讲台上挨。”

第三部分是用友大学内部就某个主题进行行动学习，一般都是一个现实的问题，需要群策群力，比如夏令营的行动学习方法就是我们在师资交流会上团队共创出来的。

北京大学教育学院教育技术专业的童小平同学把《系统视角下的组织学习力研究——以用友大学为例》作为其硕士毕业论文，今年3至5月间曾在用友大学做了较长时间的考察研究，她以观察者的身份参加过好几期用友大学内部师资交流会和课程评审会，在她的论文里有一段关于师资交流会的描述：

2012年3月28日例行举办的内部师资交流会由教学二部承办。上午的会上首先由二部经理逢增钢给大家分享了领导力体系建设的思路；接着校长给大家分享了学习《心理资本》一书的体会；然后，一部经理程云鹏给大家报告了有关人才梯队建设的思考和IBM最佳实践。

下午，大家先是讨论了人才梯队建设方案，然后播放了6位新讲师的讲课录像，所有人对其录像进行点评。点评环节中，现场的交流气氛比之前更为活跃。看得出来接受评论指导的新讲师们都比较紧张，而老讲师们则从自己的经验出发给他们以中肯的建议和指导。对于每一位新讲师的录像视频，大家并不是全部看完，而是挑出有代表性的几个场景，比如开场、组织讨论等截取观赏。看过后先是由几位老讲师提出自己的印象和看法，然后是校长进行评判和指导。为了增加针对性和可模仿性，校长在这一过程中不断地现身说法，无保留地传授自己发掘和积累起来的各种授课技巧与控场经验。这一分享的过程让人看到，如今一站上讲台即发挥自如的校长也是从一点一滴慢慢锻炼、摸索成长的。校长将自己的经验有效地组合成对新员工有切实价值的引导思路和方式，使得他对新讲师们的评点往往言简意赅而切中要害。

事实上，师资交流会不仅促进了讲师之间的交流，帮助新讲师们快速成长，更重要的，还起到增强团队内部凝聚力的作用。

3. 课程评审会

课程评审会是对每位专职讲师所承担的课程进行阶段评审，也是一个月进行一次，议程很单纯，就是各位讲师轮流汇报自己所开发课程的设计和开发情况。这个会议讨论得非常激烈，大家经常为了某段逻辑或内容激烈争辩，但确实非常有效。我最大的感受有两点：其一，建构主义教学思想和五星教学法在用友大学的落地生根和持续强化主要靠课程评审会。评审会上探讨最多的问题是课程设计是不是建构主义的，教学过程是不是五星的，当然还有很多关于内容取舍、表达形式选择和逻辑架构的探讨；其二，课程评审会所涉及的课程内容非常广泛，各个序列、不同类别、不同名称、面向不同学员的课程轮番上阵，对用友大学所有专职老师的思维锻炼有很大的促进。

参加多了，大家会逐渐领悟到其中的奥秘：从诸多不同逻辑中能悟到常用逻辑不过是那么几种，有些内容不过是换了一种说法，有些形式可以跨领域借鉴，“课程心电图”的设计要有章可循……这些探讨研究对我们后来形成独有的课程开发方法论非常有贡献，也对用友大学的课程统一风格、统一模式、统一教学思想和教学手段有很大的促进。童小平在她的论文中也有关于课程评审会的描述，摘录如下：

2012年4月9日，用友大学召开了一月一度的课程评审会。这次会上大家要汇报新开发课程的计划，然后接受大家的批评与建议。会议提前很久，大家就已经在紧张的筹备当中。当天的会议从早上9：00开到晚上21：00。主要内容是围绕今年新规划的八门新课进行评审。会前进行了第一季度工作总结，并规划了第二季度工作任务。

在用友大学第一季度工作总结和第二季度工作计划汇报部分，三位教学部经理分别从精品课程开发、培训工作、团队建设、品牌宣传等方面进行了工作交流，校长做了点评并对工作进度和计划提出修订意见。

在会议重点的课程评审部分，分别由相应负责人对今年新规划的八门课程“商业模式工作坊”“管理会计之集团资金管理”“项目管理关键时刻”“敏捷开发”“客户经营”“幸福在哪里”“谈判技巧”和“沟通的技巧”进行了汇报并接受大家的评审意见。每门课程均在上一轮评审基础上进行了大量修改、补充和完善，内容逻辑和授课逻辑基本成型。不同的课程在课程对象和目标、课程大纲、内容目录和课件制作等进度上略有不同，有的已基本通过，有的还有待改进，有的已初现雏形。

与会同事们纷纷在肯定课程进展的同时对这些课程提出了积极、有建设性的反馈意见。以校长和各位资深讲师为主，大家围绕课程设计和开发及授课技巧等诸多具体问题进行了交流。校长强调课程设计工作首先必须明确课程对象，再依据对象制定具体课程目标，接着明确内容界限和范畴，然后填充内容并设计具体教学方案。他结合每门具体课程的改进讲解了用行动学习思想设计教学环节的思路，还给大家传授了诸如故事卡片制作、PPT页面设计、教学现场控制及时间把握等策略。一位专家讲师强调了对课程结构和内容的把握、课程逻辑的一致性及内容的深度等。同事之间还就一些具体主题及呈现方式进行了探讨。

从研讨会现场的反应及最后几位讲师给我的反馈可以看出，通过这样的交流研究研讨，讲师们对培训课程的设计与开发有了更深入的了解和认知，对具体的教学策略有了更进一步的理解和把握，同时加强了课程研发工作的推动。

课程评审会的结构在很大程度上与内部师资交流会类似，但它更有深度，而且着眼于将来课程的应用，不只是帮助团队和成员从行动中学习。为了更好地共享知识，不同层次的员工都在课程评审的过程分享课程开发的经验和思路。这种方式可以最大限度地促进知识的传播和交流。尤其是隐性知识，只有通过紧密而深入的交流才能洞悉和把握。

4. 三驾马车自动运行

用友大学的讲师认为每个月的“两会”对他们的学习产生了较强的促进作用。一位讲师说：“师资交流会和课程评审会有效地解决了绩效考核解决不了的问题。每次的师资交流会和课程评审会，我要面对内部专家，压力很大。每位讲师都很优秀，课讲得都不错，每个人总希望能把别人重复过一百遍的东西讲出新意来，很不容易。”用友大学是集团里唯一上下班不用打卡的部门，因为很多课要在周末上，大家周末比平时忙。但大家实际的工作非常紧张，因为每月两次的师资交流会和课程评审会，总需要讲师拿出最新进展，对每位老师都是一种牵引和鞭策。可见以内部师资交流会和课程评审会为主的问题解决与团队学习系统在发挥和提升用友大学组织学习力方面起着重要作用。

从最近几次的课程评审中，我能清晰地感觉到这些加盟用友大学一年以内的新讲师的快速进步，我们甚至决定升级部分前几年的精品课程，超越以前的作品。当一个组织在不断地否定它过去引以为傲的东西的时候，就说明它在成长。

师资交流会和课程评审会不仅有效地促进了内部交流，还弘扬了内部的共享文化。我们主张尽可能地分享，甚至很欣赏AMT公司“宁可泄露一千，也不少共享一个”的分享精神；我们认为知识更新换代很快，要不断推陈出新，今天的知识很快就会变成垃圾，而共享出去却有可能促进创新。知识分享与创新是组织学习力提升的重要途径之一。

另外，阶段评审的及时纠偏作用也很明显，会避免走很多弯路。

所以，绩效考核、师资交流和课程评审这三驾马车开好的话，用友大学就会像机器一样自动运行。团队有非常强的活力，每个人都能发现用友大学对自身成长的价值，一旦员工看到组织对个人的价值，薪资待遇都成了第二位的，他们会自发地熬通宵，很多人都成了“拼命三郎”。

5. 专职讲师的选拔

用友大学一贯秉持“从业务中来，到业务中去”的人才选拔和流动原则，最大限度发挥人才优势和为员工提供最合适的发展路径。很多在业务部门表现不错的骨干员工，自身很热爱教育事业，工作一段时间后进入平台期，感觉自己的进步遇到了天花板，很愿意来到用友大学做自身的整理和知识的传授，用友大学给了他们一个梳理经验和沉淀知识的机会。

这几年用友大学积累了大量的教学和课程开发的方法与经验，对于业务部门的骨干员工来讲，这些积累能够快速高效地帮助他们把以前工作中积累的零散经验体系化、课程化。所以，业务骨干都很乐意来用友大学。反过来，这些人带着业务经验加盟用友大学，又能给用友大学的课堂注入鲜活的业务案例和素材，能促进用友大学和业务部门的交流，保持用友大学贴近业务的传统。

我们一直希望把用友大学办成一潭活水。讲师可能在这个地方工作两三年，再回到业务岗位上去，当他们再回去的时候不仅原来的专业没丢，还对教育学和心理学有更深的研究，非常受业务部门欢迎。用友大学成立三周年后，就有好几个工作满三年的专职讲师选择了回业务部门。企业大学本来就是育人的，专职讲师回到业务部门也算是对业务的支持。

二、专业讲师培养三阶段

用友大学从来都不缺兼职讲师，因为我们开发精品课程，很多讲师很乐意讲我们的精品课程，再加上几年来用友大学的内外部品牌形象的提升，使得优秀员工更愿意当兼职讲师。有人甚至对我说：“田校长，我给用友大学讲课不要课时费，只要你允许我在名片上印用友大学讲师就可以了。”尽管如此，我们还是深深地感受到建构主义教学思想、五星教学法等非常有价值的专业的教学思想和方法不能只局限在用友大学内部，要及时传递给兼职讲师团队，让他们逐渐具备专业水平。因此，我根据自身的成长历程，总结出专业讲师培养的三个阶段，经过内部多次交流探讨，形成了专业讲师的标准三阶段培养方案：启航计划、腾飞计划和大师计划。

1. 起航计划

我通过大量的研究发现，很多很好的讲师苗子，刚出道时因为没有好的课程可讲，胡乱凑合几页PPT就去讲课，反馈自然不会好，时间长了讲师也没有心情再讲下去。

我成长的初级阶段得益于一开始就讲优秀课程。2004年用友花重金买了版权课程MOT，跟IBM达成协议，IBM给我们培养十二个内训师，我就是其中一个。随后，我走遍大江南北四处巡讲MOT，把这门课程讲了几十遍，每一次讲课都收到极好的效果，每一次授课都迎来热烈的掌声。

后来我才体会到，原来那热烈的掌声是给课程的，因为MOT实在太好了，而我作为课程的讲师也笑纳了大家的掌声和鼓励。讲好的课程对一个初级阶段的讲师来讲非常重要，有利于建立讲师的授课自信心，有利于培养讲师的基本功。讲师是一种实践性极强的职业，好讲师一定是在讲台上站出来的，讲师的自尊是学员们的鲜花和掌声堆积出来的。好课程可以降低讲课的难度，能够帮衬讲师。只要课程足够好，就算讲师讲得欠缺一点，学员也会掌声热烈。

我认为起航阶段最重要的培养方式是讲好的课程。授权给讲师一门精品课程，让他讲很多遍，借助反复讲课培养其表达倾听、控场技巧和自信心。基于此，我们的起航阶段的培养时间一般是四天，内容包括这样几部分：首先，一门精品课程授权，学员花一天半的时间完整地体验完一门精品课程的讲授，讲师（一般为课程的开发者）再花半天的时间拆课，即给学员讲解课程设计的思路、重点内容、逻辑及讲法等；其次，花一天的时间给学员讲解建构主义教学思想和五星教学法，并用五星教学法再次拆解所授权的课程；最后，每个学员认领课程的一个单元或一小段面向全班试讲，讲师和其他学员给予反馈和点评。

授权后要求学员在之后的三个月内至少讲三场，可以随时向指导老师请教和交流心得。初级阶段就是要借助好课程培养好讲师。

2. 腾飞计划

为了对教学设计原理、建构主义教学思想和五星教学法有更深刻的理解，讲师的进一步进阶需要独立开发一门课程，只有自己亲自开发一门课程，才会对课程的五要素（目标、内容、形式、逻辑、过程）之间的关系有更深刻的理解。所以，这个阶段我们要求讲师独立完成一门建构主义课程。让讲师开发课程，让更资深的专家和讲师来评审，在反复评审过程中提高开发者的课程开发能力。

举例来说，我们2011年委托内部兼职讲师开发项目管理课程，每个月做一次评审。第一次评审的时候，发现他们的课程内容都是知识，一门课程有上百页PPT，每页PPT上密密麻麻的都是字。我是评委，大多数PPT一翻出来，我就说：“这是知识，不需要在课堂上灌输，删掉。”我不断要求他们删，把开发课程的讲师都删急了，说：“田校长，你就告诉我哪页行吧。”之后，我就给他们讲五星教学和建构主义。如果课程内容全是知识的话，根本没必要集中上课，录制E-Learning课件放到网上就行了；如果是讲态度的话，最好要有场景，能引发大家讨论；如果是讲技能的话，就要当堂演练，反复强化。

第二次评审就好多了，讲师主动说，他把原来二百多页PPT中的一多半变成word文档，作为学员的预读材料。其余的内容他能分清态度和技能，说：“这一段是技能，先要做示范，然后让学员练习、角色扮演。那一段是态度类的，给学员一个典型的场景，展开讨论……”经过三四次评审，他们慢慢对建构主义有了认识，甚至对五星教学也能灵活运用。到了最后，开发课程的讲师悟出来了，说：“田校长，我算是明白了，你这是借助课程开发培养我们呀。”

当然，这个阶段也需要有标准的课程开发方法论培训，一般包括建构主义课程开发思想、教学设计原理、课程效果检验、课程评审等方面的内容。

3. 大师计划

大师阶段的人就很好了。这个阶段就是要把讲师培养成没有课程也能上课的大师，我们开玩笑说是“手中无剑，心中有剑”。到一定程度，讲师不需要PPT，甚至PPT成了讲师的束缚，只要组织有问题，讲师随时就能做催化师。讲师的作用就是帮助学员想明白问题，完成学员的认知建构。催化师最好是好讲师出身，有丰富的经验，对建构主义达到了信仰的程度。

这个阶段的课程包括：行动学习的原理和核心主张、行动学习的方法、行动学习项目设计与方法创新、催化师培训等。

这三个阶段跟佛家著名的山水公案逻辑一致：第一阶段是没有自我，讲别人的课程，把精品课程奉若至宝，是“见山是山，见水是水”的境界；第二阶段开始建构自己的逻辑，开始有自己的主张和看法，有了强烈的自我，是“见山不是山，见水不是水”的境界；到了第三阶段，老师又要收回自己的逻辑，以学员建构的逻辑为逻辑，把自己要讲的内容随机应变地镶嵌在学员学习的逻辑中即可，把要传授的知识溶解到学员建构的过程中，以便学员建构自己的逻辑。老子讲：“有之以为利，无之以为用。”老师自己有很强的逻辑，便于知识的表达和呈现，便于学员的吸收和消化。

三、让管理者当讲师

管理者当讲师是用友的光荣传统,实践证明,也是很有效的手段。个人认为,任何一位管理者都应该成为建构主义讲师,因为建构主义的思想不仅仅可以用在课堂上,甚至可以用在方方面面。跟上级沟通、跨部门沟通、跟下级沟通、内部研讨会议、跟客户交流等工作环节都可以用建构主义的思想进行建构。

关于管理者当讲师，我在用友亦师亦友的老搭档用友新道的高级副总裁马德富甚至画了一幅管理者当讲师的路径图（见图11）。

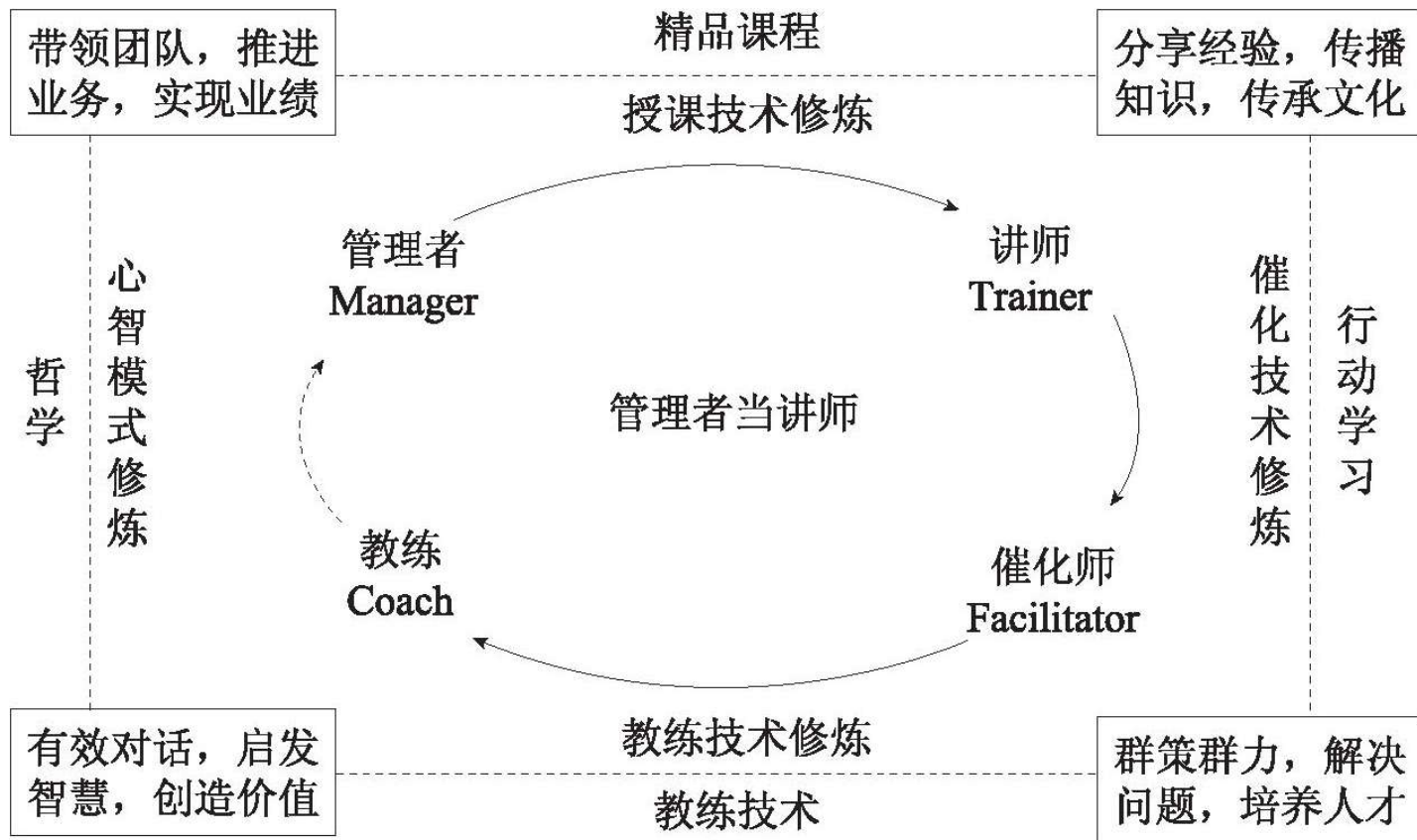


图11 管理者当讲师的路径图

这张图的内在逻辑跟前面讲的讲师培养路径有两处不同：少了课程开发训练环节，又延伸了管理者当教练的环节。马总在他的微博上列举了项目中的十多位管理者当讲师的典范，并做了如下总结：

为什么管理者做讲师会给学员更深的印象，更多的收获呢？总结起来，大致有如下原因。

德鲁克说过，管理是实践，而有丰富实践经验的管理者，对于管理有更多的深刻体悟，经过他们对内对外的培训，有生动真实的案例，有切实体验！这些管理者通过做讲师成为教练级管理者，使他们自身负责的管理工作成绩卓

教是学的最好方式。多年的管理，形成的体验，在授课准备、实施、总结中，能够体系化、条理化，有利于管理者的知识管理与传播。

管理者做讲师的案例，有一个共性，他们都愿意分享、热爱培训，一个有激情与热情的讲师能够感染学生，一个有激情与热情的管理者一定会影响员工。这些管理者是终身学习的示范，并推动所在的组织成为学习型组织，将学习变成组织的核心竞争力。

未来中国的企业，需要的是这样的务实有效，上接战略、下接绩效的培训，培训不是福利，而是组织将战略落地的重要工作行为。培训与培养不应是简单的培训公司交付的项目，而要成为企业系统思考、全面规划后建立的核心能力。

企业大学作为组织能力提升的推动部门，组织、发动、培养各级管理者当讲师是一个极具有战略意义的举措，如果把管理者培养成优秀讲师，每名管理者都能在能力建设上起到带动一片的作用。组织能力提升工作要靠激发，要点燃更多有影响力、有热情、有思想、愿意传承的管理者当讲师，要让更多人自觉自愿地投身到组织能力建设中去，组织才能真正成为学习型组织。

人是社会动物，我们对自己、对外界的认知都需要社会反馈，社会建构主义主张人在群体中进行意义协商，从而完成个体自身思想的建构。只要有群体，就会自然形成相互影响和建构的环境。班杜拉的社会学习理论认为，学习是自然发生的。如果作为团队的领导者，能自然而然地站出来做催化师，做建构的主持人，便能达到我所倡导的把管理者战略意图转化成员工意愿的目的。

管理者当讲师还有一个潜在好处，就是能够抓住工作中随时出现的教育机会，对员工进行指导和培养，即所谓的在工作中培养员工能力（OJT）。中粮集团的忠良书院甚至倡导培训是一种工作方法，我想这句话在今天有更大的现实意义，带领下属探索问题、启发下属达成共识等管理工作都可以用培训的手段实现。

四、讲师的六项精进

下面的文字是我在2012年教师节举行的专职讲师座谈会上的讲话，比较全面地讲解了我们对专职讲师的要求和期望。

最近学习了稻盛和夫的经营哲学，就借用稻盛和夫先生的六项精进为提纲，结合用友大学的业务实际，谈一下用友大学专职讲师的六项精进。

1. 付出不亚于任何人的努力

这是稻盛和夫六项精进中的第一条。人生下来的天赋就是有差别的，这是没办法改变的，但付出不亚于任何人的努力却是每个人都能做到的。聪明是天赋，而努力则是选择。

用友大学虽然是职能部门，但我们的梦想却是成为世界级的企业大学，我们的标杆是GE的克劳顿维尔，要成为组织战略的催化者、变革的推进者和领导人的“制造”工厂，做世界上最值钱的企业大学。显然，我们现在的能力远远不能支撑我们实现这个梦想，这就要求大家付出不亚于任何人的努力，努力把自己铸造成器。

用友大学成立四年来，一开始谁也没有料到除了提升员工基本能力素质，还能在推动全员行动学习、组织文化训导，乃至在组织策略催化方面扮演更重要的角色。很多是由于我们努力做出效果来，组织才逐渐赋予我们相应的职能，领导才对大学寄予厚望。外部也一样，我们很有特色的精品客户，行动学习，建构主义教学主张，做上接战略、下接绩效的培训等策略取得成效的时候，在企业大学这个圈子里我们也有了一定的影响力。过去的成绩和内外部影响力都是我们一点一点努力挣来的，同样，未来发挥更大的价值和影响力，需要我们付出更大的努力。

这一点我本人是一贯坚持的，只要我没有其他应酬，每天早上总是在八点左右就来上班，四年下来我读了三四百本书。我想，人们对教育学的研究成果是有限的，只要我的付出不亚于任何人的努力，总能在几年时间里成为一个名副其实的教育学专家。我甚至预言未来知名大学EMBA的讲台上最优秀的讲师将是企业大学的优秀讲师。为什么我有这个自信？原因是我不懈地努力，更何况我们背后还有一个一万五千人的试验田，我们学习的理论有广阔的空间去实践。

随着我对国际前沿教育学和心理学的研究，我越发觉得中国的教育问题很大，我们今天的基础教育还是灌输式的。我觉得自己有使命、有责任为改变中国教育的现状——让我们的子孙后代快乐地学习尽一份力。因此，我要付出不亚于任何人的努力，这不是外力强迫的，而是自己自愿的选择，是使命感和责任感驱使的。也希望大家跟我一道为此付出不亚于任何人的努力！

2. 要谦虚，不要骄傲

稻盛和夫老先生喜欢引用中国的话“惟谦是福”，是说做人要保持谦虚，要有敬天爱人的畏惧之心。乔布斯说“求知若饥，虚心若愚”，也是六项精进中的前两条的另一种表达。谦虚能使一个人的气量变大，气量大就能盛更多的知识。

心理学上有一个著名的实验叫延迟满足实验——通过几十年的观察得出结论，那些从小能克制自己暂时的欲望，图谋更大成果的小孩，长大后会有更大的作为！

保持谦虚的人，周围的社会环境也会因此而改变，因为人们更愿意跟谦虚的人结交。老子说：“江海所以能为百谷王者，以其善下之。”

孙臧和庞涓都是鬼谷子的弟子，庞涓先自我膨胀，自认为学到了真本领就下山了，后来在孙庞斗法中惨败，其失败的原因正是不够谦虚，过早自满。我觉得最终被用友大学淘汰出局的一定是两种人：一是过早自我膨胀的人，二是实在跟不上趟的人。

我们越是付出不亚于任何的努力，孜孜不倦地学习专业知识、探讨教育方法，越是觉得自己取得一点小成就或小进步的时候要保持谦虚。因为自满会让你停止进步，甚至会让你所付出的努力前功尽弃。

3. 要每天反省

反省是人类进步的重要动力。任何人，即便是圣人都不是一点不动邪念的，圣人和常人的区别在于圣人能够很好地控制自己的邪念。反省能让自己的灵魂得到净化，把那些不健康的恶念从内心赶出。曾子曰：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎，与友交而不信乎，传不习乎？”我们也要经常反省自己。

第一，反思自己是否忠于教育事业，我们的工作给组织、员工带来什么价值，如何改进才能给组织和员工带来更大的价值。价值是企业大学存在的唯一理由，用友大学的价值是每位讲师价值的聚合，每位讲师都要尽最大努力把自己的价值最大化，为用友大学的品牌加分。

第二，反思自己的行为与老师的身份是否相称。被人尊为老师，言行应该起到表率作用，言教不如身教，课堂是最好的修身场所，在课堂上老师最有机会反省：教给学生的自己能不能做到？很多课我讲了几十遍而不厌，就是内心里把那些课程当成自我反省的工具了。

第三，反思进步速度是不是远大于平均水平。我说过，用友大学是组织能力的水塔，专职讲师的学习进步速度要远大于平均学习进步速度，才有资格继续当大学讲师。

我一再强调，站在讲台上要有敬畏之心，佛家讲法布施是最高等级的布施，但做好了功德无量，做不好也会罪加一等。面对学员求知若渴的眼神，我们要为所传之道负责，也要为学员的前途负责。为此，我们必须专业，不仅要懂业务，还要懂教育，努力提升自己，成为双料冠军才能当好内训师。还要认真评估每一堂课的效果，持续改进课程设计，优化教育方法，精炼课程内容。

4. 活着，就要感谢

稻盛和夫说：“只要我们能健康地活着，就该自然地生出感谢之心，有了感谢之心，我们就能感受到人生的幸福。”本·沙哈尔也提到，感恩是提高一个人幸福感的有效手段。感恩会引导一个人看事情积极美好的一面，会激励人做出更大的努力回报社会。作为用友大学的专职讲师，我们要有感恩之心：我们的收入和开发经费来自公司的净利润，一线员工们在浴血奋战，给我们营造了学习和研究的空间，使我们有经费、有时间、有学术的氛围和环境、有实践的土壤还有收入，来做我们喜欢做的事情，这样的环境来之不易，我们要感谢一线员工，要感谢业务部门。更重要的是要知恩图报，要用课程和讲课来回报他们，让他们的工作效率更高、方法更恰当、多一份自信、少走一些弯路。为此，我们必须把自己打造成专业的教育者，用专业的方法和内容让员工更专业，如果谁在课堂上胡乱凑合、不负责任地糊弄学员，那简直是恩将仇报了。

我们要认真对待每一位学员，认真对待每一堂课。对学员和课堂负责，就是对自己负责，是对用友大学负责，就是知恩图报。

5. 积善行、思利他

稻盛和夫老先生引用中国的古语：“积善之家有余庆。”这是孔子在《周易·系辞》里讲的，意思是：多行善，多做好事就会有好报，甚至惠及全家以至亲朋好友。

人们通常用蜡烛形容老师——牺牲自己，照亮别人。教师是人类灵魂的工程师，更需要践行“积善行、思利他”。教书育人本来就是善行，是积德的事情，老师之所以受人尊敬，是因为这个职业的利他性。对老师来讲，最大的成就莫过于看到自己学生的成功，从自己学生的成功中折射出老师的伟大。鬼谷子是中国历史上很神秘的人物，他自己从来没有显赫过，以至于后人无从知晓他的背景和归宿，只传说历史上著名的孙臆、庞涓、苏秦、张仪都是他的学生。成功可以自己吹牛，但伟大必须由别人说，教师是为数不多的有机会亲近伟大的几个职业之一。

作为老师，一定要发自内心地以学生的成功为最高荣誉，为学生的成功倾注心血。那些在讲台上只顾作个人秀的老师，是老师行当的败类，红红火火一番后，难免遭人唾弃。

6. 忘却感性的烦恼

感性的烦恼是一种源自外在的干扰。当我们在按自己设定的轨迹前进的时候，难免有人说三道四，这些外在的评说有时候会影响我们的心情。甚至也可能有来自外部的各种诱惑让人陷入选择的纠结中，这些都是感性的烦恼。志向坚定、内心强大的人能够很好地应对感性的烦恼，因为他有强烈的使命感和责任感，知道自己要到哪儿去，知道什么对自己是重要的。志向和毅力是一个人的根，根深则蒂固，足以抵御风吹雨打，感性烦恼就是来自外在的风吹雨打。相反，志向不够远大，毅力不够坚强的人很容易陷入感性的烦恼中，感性的烦恼就像流水中的漩涡，一旦陷入漩涡要想再出来就要消耗很大的精力和时间。人的精力总是有限的，在漩涡中消耗多了，用于实现梦想的精力就少了。

忘却感性的烦恼就是提醒我们要抵御外在干扰，心无旁骛地实现自己的梦想。

第七章 云时代企业培训如何落地

达尔文说：“那些在漫长的进化过程中能够存活下来的物种，既不是最大的，也不是最强的，而是最能适应环境变化的物种。”适应云时代的环境变化恐怕不是一个想不想做的选择题，而是关乎生死存亡的是非题，组织学习的速度要远大于环境变化的速度，因此，组织培训工作的重点毫无疑问是紧跟战略，促进变革中人的态度和技能提高。培训将成为促进组织战略调整和变革落地的重点工作，甚至培训将推动第四次产业效率革命……

云时代仿佛是一夜之间突然到来的，一时间网络、杂志、会议、论坛都在纷纷议论云时代、云计算。这情势很像阿Q时代的人们出口必言革命的样子，尽管人们不一定理解革命的确切含义，也都要赶这个时髦。而今的“云”也是这样，人们不管是否理解，是主动翻云覆雨还是被搞得云山雾罩，总之都要置身云端。仔细想来这也很正常，任何概念刚刚兴起时总是见仁见智的。我的理解是：尽管“云”的概念是因网络的飞速发展兴起的，但“云”不仅仅是网络、是服务器集群、是信息集中共享，更重要的是一种经营管理哲学，是在互联网高度普及下的企业和个人的生存方式与思维方式。我们说互联网改变了每一个人的生活，而我所说的云时代更应该是指互联网全面改变人们生活的时代。

一、云时代企业培训的调整

互联网方便地把整个社会连接在一起，使得人们有更多的途径参与意见、更快的速度实现梦想、更多的渠道整合资源。我把云时代最突出的特征归纳为三条：民主、速度和整合，在此特征下，企业培训和组织能力如何提升都要产生相应的改变。

1. 培训也要充分发扬民主

首先，互联网让信息高度透明。在网络环境下，信息来源不仅渠道广，而且更快捷。以前商家可以借用价格信息保护赚钱，现在只要上网搜索一下，产品的价位、优缺点、用户体验等信息赫然在目，甚至有先进的价格比较工具，逛商场时只要将产品条码扫描一下，立即能搜索到同一款产品的全市最低价。信息的透明使得客户掌握某领域的专业知识变得容易，商家想借助专业壁垒赚取超额利润的可能也变小了。大家常说买家没有卖家精，而在互联网环境下，有些买家甚至比卖家还精。全面充分竞争的市场给消费者提供了很大的选择空间，而信息的方便获得又使消费者拥有更多的自主选择权。

其次，民主意识空前高涨。自由选择已经成为人们的生活习惯和生存文化，人人都喜欢根据自己的认知作出个性化选择。人人喜欢购买，但拒绝推销。互联网给大家提供了足够的发表意见、表达民主的空间。互联网正在全面开启一个草根时代，在这个时代，人们普遍藐视权威，信息来源极其广泛，所以人们厌倦了一个中心的听广播式的被动信息接收，更加热衷于去网上冲浪，民间的信息传播有时甚至比官方要快要直接。

微博的兴起就是一个很典型的例子。有人形象地比喻，如果你有一万粉丝，那么你就相当于一本杂志；如果你有十万粉丝，你就相当于一份日报；如果你有上百万粉丝，你就相当于一个电视台。微博现在正以其巨大的影响力影响着我们的生活，微博进一步推动了民主，有网友称其为“万能的微博”。在微博的阳光照耀下，事情的真相很容易见光，微博的监督力量大得超乎想象，在没有微博的年代，很多事件的发展将是完全不同的样子。以微博为代表的互联网虚拟社区把网络社会凝结在一起，形成强大的舆论阵地。这种情况下，积极正向的事物很容易被弘扬，消极负面的事物也很容易被曝光。

最后，在民主意识不断高涨的社会环境熏陶下，人们对产品和服务的要求不断提高，有时候甚至到了苛刻的地步。经济飞速发展、信息高度畅通的今天，无论购买什么产品，消费者的选择余地都很大，见多识广的消费者对产品和服务的要求逐步提高，客户维权的意识增强，途径变得很多。

这些变化对培训的影响又是什么呢？我想培训也要充分发扬民主，我们即将进入一个草根学习的年代，在云时代，不单单崇尚大腕名师，上课也不仅仅是学生正襟危坐地听老师谆谆教诲，学生需要更多地参与，培训可以有更多的乐趣。事实上，上千年来，中国人对课堂的回忆都是痛苦居多，乐趣偏少的，人们渴望知识，但多数时候比较畏惧课堂。而在网络社区高度发达的今天，这个矛盾将更加突出，每个学员都愿意成为参与的一个节点，不想被动地作为一个接收机。

很多HR同仁议论80后、90后的员工多么难管，实际上跟他们的生长环境变化有很大关系，社会大环境变化了，公司治理员工的方式没有改变，培养人的课堂风格没有改变，矛盾能不突出吗？为什么我们的课堂不能变成学员参与式的课堂呢？为什么不能在课堂上发扬民主呢？

在企业经营管理上也必将开启全新的民主的时代，大家长式或教父式的管理会变得越来越困难，领袖和权威时代必将终结，取而代之的将是民主和草根的年代。阿里巴巴的马云有一次在演讲中说道，在企业的决策中他没有一次是自己一拍桌子说：“就按我说的办！”相反，有太多次一拍桌子说：“就按你们说的办！”企业最大的宝藏是员工的潜能，而今天很多企业领导忽视挖掘员工的潜能，热衷于请外面的“大师”做咨询，外面的“大师”再能干也不会比自己的员工了解自己的企业，虚心倾听员工的声音，倾听客户的声音，比听传说中的“大师”指手画脚管用得多。

2. 快速变革驱使培训部门紧跟战略

说云时代是十倍速的年代实在是有点保守了。早在20世纪，Intel公司的创始人之一戈登·摩尔（Gordon Moore）就说过：“当价格不变时，集成电路上可容纳的晶体管数目，约每隔十八个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。”而在互联网大显威力的云时代，这种趋势将进一步发展，不管是企业还是个人，都置身于一个快速变化的时代。苹果在刚刚推出iPad2的时候，苹果的专卖店外人们排着长龙竞相购买。有评论说，排在队伍最前面的并不是苹果的粉丝，而是苹果的竞争对手，他们买iPad2的目的不是自用，而是迅速抄袭翻版，推出类似的产品。他们的产品功能差不多，价格便宜很多。

在大家都苦苦寻找蓝海的时候，也有人说，在速度年代，所谓的蓝海其实只是一个传说，假如你真的找到了所谓的蓝海，能够赚到很高的利润，马上就会有无数的逐利风险投资涌入，模仿者很快就会跟上来，不出半年，蓝海就变成红海了。因为在今天，资本和信息都太容易获得了，无数资本瞪着眼睛盯着有创意的项目。

生活中，我们每一个人都能切实感受得到外部环境变化的速度。就在2010年，很多人尚不知道微博是什么东西，仅仅过了一年多，如果还没开微博就已经“out”了，我想未来没有自己微博的网民就像今天还没有QQ号的人一样，会被视为“恐龙”的。

在如此快速变革的环境下，企业该怎么生存呢？未来的企业竞争会演变成变革速度的竞争。GE公司提出了企业生存的三要素，即领导力、创新和增长（LIG）。在外部加速变化的时代，企业要保持高速增长，必须依靠持续的创新，快速地推动整个组织的变革，而推动组织变革中最重要又是领导力，GE的这“三件套”确实抓住了未来竞争的核心。

面临如此快速多变的竞争环境，组织能力提升又该怎么做呢？我一贯主张，组织能力提升要紧紧密结合组织战略，抓住组织变革的脉搏，解决好组织战略转型、变革落地中的人员能力问题是最要紧的事情。在竞争形势快速多变的云时代，培训部门应该被提高到一定高度，不应该是一个简单的培训组织者，应该是组织变革方向的孵化器和变革落地的推进机，下大力气解决变革中的人员能力问题。

在快速变革的组织中，培训部门最应该做也最容易见效的做法是做业务部门的伙伴，诊断业务部门在组织战略变革中的能力短板，以能力短板为目标，输入开发有针对性的课程，解决变革过程中特有的能力问题。至于那些以能力素质模型为输入的课程体系，完全可以做成E-Learning课件，由员工自学，组织只要每年定期进行能力资格认证，员工自然会有学习的动力的。

所以，我有一个悖论，那就是建立在能力素质模型基础上的课程培养体系在复杂多变的环境下迟早会破产。此论曾经发布在微博上，遭到很多人的抨击。我想，能力素质模型有一个假设，就是企业的业务是不变的，人达不到业务的要求，所以要按岗位能力素质模型来培养，而现实的情况是企业的业务会经常改变，改变的趋势也会越来越快，于是才有我上述的论断。

总之，云时代的企业只能在不断的变革中生存，只有持续创新才能持续发展，那么，作为培训部门工作的重点毫无疑问是紧跟战略，促进变革中人的态度转变和技能提高。

3. 课堂也是整合资源的场所

互联网带给人们的第三个变化是整合社会资源变得容易。成本的差异、效率的差异、信息的畅通、交通的便利等大大提高了整合资源的必要性和可能性。客户的选择余地、议价能力，以及对产品服务的苛刻要求，迫使企业不得不寻求社会资源，甚至是全球的整合，以求降低成本或突出差异性。

随着中国劳动力成本的上升，全球的制造中心开始往劳动力更加廉价的越南、非洲等地转移，这就是成本差异带来的资源整合的例子。关于整合，一个流行的说法叫新木桶理论。传统的木桶理论是说木桶的容量取决于最短的那块板，企业要竭力补上自己的短板。而新木桶理论是说企业不需要补自己的短板，而应该在外部找跟自己最长的板一样的板，整合成一个新的木桶。只要存在专业和效率的差异，就应该积极寻找外包，专业化分工出去。

云时代是一个全面整合的时代，只有整合才能高效，才能满足客户快速多变的需求；只有整合才能降低成本，才能腾挪出利润空间。借助互联网整合资源来做生意成就了很多企业，比如：优菜网把菜农的蔬菜整合到网上，提供给忙碌上班没时间逛菜市场的白领，可以按需送到单位门口；饭统网巧妙地把订餐统一到一个网站平台，连卖大闸蟹的都实现了销售界面的统一整合……类似整合的例子举不胜举。

我有一个朋友说他就是一个整合人，最大的资源就是信息，工作最重要的工具是QQ和电话。一方面，他交往了一批有想法、有创意、有产品、有激情却缺钱的有志青年；另一方面，又交往了一批有资金，拿着钱找项目的投资者。他经常干的事情是给钱找项目，给项目找钱，自己在撮合过程中占据一定的股份或收取必要的佣金。其实很多企业旗下都有投资公司，整合技术、人才和资本是很有社会价值的事情，实现社会资源最佳配置带来的社会价值很大，所以整合的回报也很大。

以前，信息不通畅，人们要成为某方面的专家需要很多年的积累；而今，要成为某个领域的专家似乎比以前容易了些了。因为互联网的便利，我们很容易找到各方面的知识和信息，可以在各类社区中找到师父和同行。有信息整合的便利，加上自身的持续努力，互联网让我们把很多原本需要长时间纵向积累的事情通过快速的横向整合实现。

回到组织能力提升这个问题，组织能力提升也需要广泛的整合。如果能够打破传统说教式的培训，课堂完全可以成为整合资源的一个场所，企业内部各个部门、不同岗位的整合可以在课堂上进行，甚至跨企业的整合也可以在课堂上进行。今天的社会不需要一个人面面俱到，你只需要知道谁能干什么事情，想办法整合起来就行了。马克思论述人的社会性时说“人既是目的也是手段”，这是对整合最确切的注解。云时代的所有人，要么面向社会去整合资源，要么作为资源被社会整合。

以上是我总结的云时代的三大基本特征，这三大特征都跟互联网高度发达带来的直接便利有关，当然互联网还带来其他更多的不同，但我想那些都可以纳入这三个基本特征框架之下。更有意思的是，我发现这三大特征之间是有很深的内在关系的（见图12）。

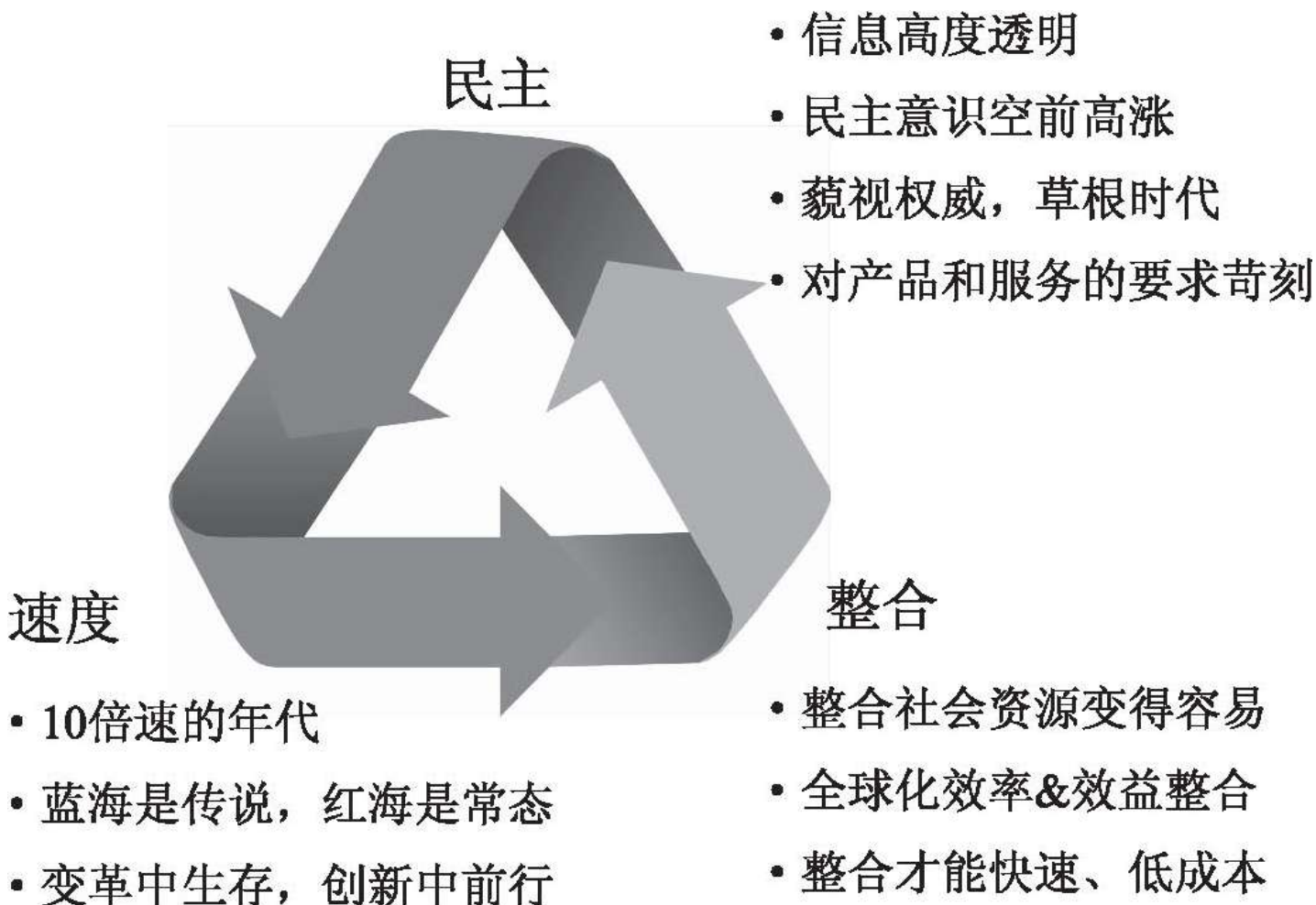


图12 云时代三大特征之间的内在关系

互联网提高了大众的民主参与意识，大众的民主意识对企业的产品和服务提出很高的要求，企业要靠速度满足客户的需求，而要提高速度，又需要面向全社会整合资源。这三者原来是一个循环，而且都围绕着互联网这个中心。

二、云时代企业的五项修炼

云时代是必然的趋势，在这个大势下，企业生存和发展的核心竞争力是什么？当然企业的战略定位不同、资源不同所拥有的核心竞争力也不同。我总结了一组常见的核心竞争力指标，对照很多知名的企业，发现它们都在这五个方面做得不错，比如苹果、IBM、星巴克、海底捞、优菜网等。云时代企业的五项修炼分别是：简单而有力的商业模式、让员工有创业的感觉、尽最大可能整合资源、把自己擅长的事情做到极致、给客户完美的体验，我称其为“田五条”。在此详细解释一下（见图13）。

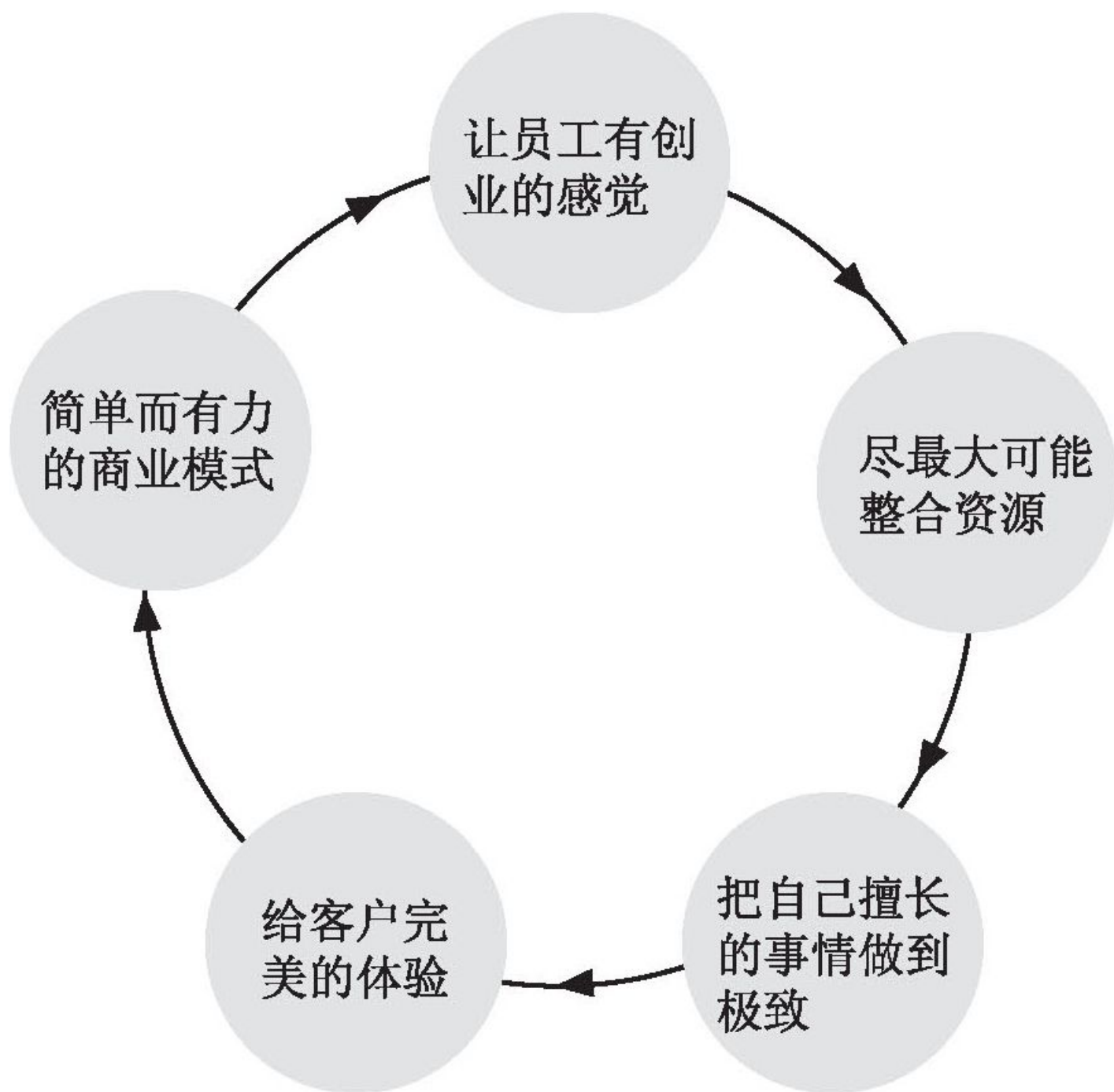


图13 云时代企业的五项修炼

1. 简单而有力的商业模式

商业模式是一个很大的话题，我这里只简单地讲成功商业模式的两个特点。

第一个特点是简单。简单也是云时代的必然趋势，在互联网如此发达、客户选择的余地如此众多、整合资源又如此方便的生存环境下，一个企业要是还想面面俱到，什么都做，就是一种愚蠢的做法。企业只要在某一个细分市场能够做得很成功就非常不错了。

特劳特的定位理论也说，最佳的产品定位成为某一领域——哪怕是很窄的领域中某类产品的代名词就是最大的成功。简单才容易传播，才容易规模复制。苹果公司年销售收入近千亿美元，却只有四五个品类不足二十款产品。海底捞只经营火锅，简单的几种锅底加上有限的菜品。所以，关键不是产品是否齐全，而是产品定位能不能聚焦，能不能找准客户的需求，能够实现规模销售。

系统论认为，一个简单的模式被复制，系统走向有序，企业在创新的时候就要考虑到可复制性。很多人唱反调说，如果某种东西做得太容易复制的话，会给竞争对手提供模仿的便利。我却认为，简单完全可以深邃，做到竞争对手不容易复制。很多事情说起来简单，但复制起来很难，比如说星巴克倡导将心注入咖啡，给客户第三空间，这听起来是多么简单的主张，但唯有星巴克把这种简单做到了极致，他们的一切努力都紧密围绕给客户一个安全、舒适、放松的第三空间这一宗旨，而不仅仅是销售咖啡。竞争对手很难模仿。

稻盛和夫的管理哲学、杰克·韦尔奇的管理思想、丰田精益生产的思想，说起来都很简单，但确实没有企业能够完全复制，是因为人家理解得更深邃，执行得更到位，知道和做到之间的差距才是真正的差距。成功的道理就是一层窗户纸，捅破很容易，但做到很难！所以成功是学不会的，只有践行才能真懂，如果真去践行也必然会随需应变地发展，管理中几乎不存在完全照搬别人的模式而取得成功的。

第二个特点是有力。所谓有力就是抓住客户需求，有相对长久的竞争优势。抓住客户需求，产品和服务对客户来说要非常重要，最好是有不可替代的价值；相对长久的竞争优势往往靠技术壁垒、品牌营造和独特的服务实现。在云时代要做到商业模式有力是件相对比较困难的事情，如果商业模式不能持续有力，那就要善于变化，不断寻找有力的商业模式。所以我认为，未来企业的竞争会演变为变革速度和成功率的竞争。

2. 让员工有创业的感觉

我认为这一点是云时代最重要的特点。社会发展的趋势是员工和老板的权力距离越来越近。推动生产力发展的三种基本力量是资本、科技和人。在今天，获取资本的途径越来越多，而且越来越容易，有大量的社会资本在找好的项目投资；而科技和人在推动生产力发展过程的作用越来越凸显，一个好的创意可以带来巨大的财富，客户的发展也主要依靠人。今天的员工已经不是泰勒年代的产业工人，今天的员工跟老板一样都是推动生产力发展的重要力量，老板投资，员工投知。

给员工创业的感觉，才能有效释放蕴藏在员工身上的潜能。家庭联产承包责任制就是一个很好的例子，农民的积极性得到了极大的释放，仅仅一年时间，全国粮产量得到提升。所以，杨国安老师的“杨三角”理论特别强调员工治理环境，即公司的治理环境允许员工发挥他们的才智。要让员工有创业的感觉，管理层要努力做到：

建立员工对公司愿景和价值观的认同感；

激励员工坚持理想，追求专业精神；

最大可能授权，决策权下放到基层；

内部激励到位，让员工有合伙人的感觉；

让员工能直接感受到自己努力的成就；

有力的制度保障。

《哈佛商业评论》2009年第四期刊登了一篇介绍海底捞的文章——《为什么海底捞的员工挖不走》，从中可以看出海底捞给了员工创业的感觉，海底捞的很多分店都是员工自己要求去开的，海底捞的做法可以归纳为：

选人：员工推荐是最大来源，把员工当家人，像家人一样信任；

育人：管理先“造人”，一对一“师徒式”的单兵教练；

用人：把一些解决问题的权力交给一线员工；

留人：让员工幸福，给员工公平、尊敬的感觉，尽量解决员工后顾之忧；

晋升：只要正直、勤奋、诚实，每一个人都有机会；

经营：不刻意追求利润，利润自来；

扩张：员工要双手改变命运，要扩张。

3. 尽最大可能整合资源

世界500强的企业都能够实现全球资源整合，IBM和GE都把全球资源整合能力作为其领导人的关键能力。要在竞争中取胜，要么比对手更创新，要么比对手更具效率，企业家如果能够识别自己的优势和短板，把该交给别人做的事情交给别人做，该自己做的事情自己做，重新组合起来，形成最小的、最棒的业务单元，组成动态梦之队，那么保持竞争优势是必然的事情。

整合资源的意识应该是21世纪企业领导人和管理层具备的基本意识。集中优势资源获得局部精湛的绝对优势是竞争中取胜的法宝，崇尚轻资产是企业的时髦趋势。如果企业家都能够放眼全世界整合资源，也就无形中实现了社会资源的合理配置，资源合理配置所产生的社会效用是巨大的。

苹果公司的iPad就是全球化整合资源生产的，苹果自己掌握微笑曲线的两头：原创设计和市场营销，LG为其提供9.7英寸的触摸屏，三星代工A4处理芯片，还有几家中国的公司提供外壳、电池等，最后由富士康集成。整合资源让苹果有效控制了成本，实现了高效的生产，而获取了最大的利润。一台售价499美元的iPad，成本仅仅219.35美元，利润高达279.65美元。

4. 把自己擅长的事情做到极致

接着上面苹果的案例谈，苹果不仅有效地全球化整合资源，更重要的是抓住自己的核心能力，做到了淋漓尽致。有人说乔布斯一手抓产品创新，一手抓市场营销，而且把两者都做得淋漓尽致。苹果的iPad让八十岁的老人和八岁的顽童都爱不释手，应用程序的易用性做到极致，几乎不用看说明书按照自己的习惯就能够操作，很多游戏都是不用学习就能玩的，产品创新给了客户完美的体验。

把自己擅长的事情做到极致和全球范围内整合资源是互补的，是新木桶理论的两个方面，一个致力于把自己长板做得更长，一个致力于放眼全球找跟自己的长板能匹配的板，然后进行猛虎的组合。

既然专业，就要精益求精，就要做到NO.1，就要成为自己的核心竞争力。

5. 给客户完美的体验

给客户完美的体验是说起来容易做起来难的事情。前面说过，互联网让客户变得越来越挑剔，这是因为：

互联网使得信息更透明，对比更明显，选择余地大；

互联网降低了客户选择供应商的成本，品牌忠诚度低；

网络使消息传播更迅捷，客户体验传播快且面广；

客户经验增长快、维权意识加强。

在这样的环境下，产品和服务如果不能给客户完美的体验，轻一点的后果是客户下次不再选择，严重的后果是负面评价满天飞，直接影响品牌形象甚至造成危机。客户选择产品有两个关键时刻，一个是产品摆放在货架上的时候，要给客户一个选择它的理由，另一个是客户开始使用产品的时候，要给他一个下次还买的理由——这就是客户的体验。为了持续保留客户和创造更大的利润空间，很多企业都向服务转型，像IBM，把自己从一个简单的产品提供商升级为一个以产品为依托的综合服务提供商。向服务提供商转型，客户体验就显得更为重要，因为服务的提供过程和客户的消费过程同时进行，服务过程中能否给客户一种完美的感觉体验，将影响客户的认知。服务实际就是认知工程，每次对客户的服务都在努力给客户一个正面的积极认知，我很认同MOT课程对认知的阐释：

每个人的认知是基于其看到和听到的信息而形成；

不同的人对同样的情况会形成不同的认知；

客户的认知是基于他自己的价值观判断；

认知一旦形成，便很难改变。

不能跟客户的认知争辩。给客户一个完美的体验，需要员工训练有素而且发自内心，需要满足客户个性化的需求，需要把事情变得轻松容易。

以上五条是我根据中国传统思想归纳总结的，我用这五条分析过苹果、海底捞、星巴克等一些优秀企业，觉得无一例外都能验证。这五条常见的核心竞争力是组织能力提升部门在开展工作中应该积极倡导的。培训是一个潜移默化的过程，不管教学员什么内容，这五条云时代的企业生存思想我们都在有形无形、有意无意地渗透。

事实上，用友大学在开展组织能力提升工作中也遵循这五条。

第一，建立简单而有力的商业模式。重心是做公司组织变革、战略落地推进器的角色，没有建太多的制度和体系，而是弥补组织变革中最紧缺的能力短板，上接战略，下接绩效。

第二，让员工有创业的感觉。用友大学内部员工创业的感觉很明显，我们的每一堂课上，都积极倡导员工的参与，采用微行动学习的方式，激发员工的参与热情。

第三，尽最大可能整合资源。尽最大可能整合内部优秀的经理人和业务骨干当讲师，参与课程开发和授课，甚至整合社会讲师给用友大学上课，大胆引进了很多美国原版的课程。只要人家比我们先进，花钱引进是最经济的方式。我们引进课程的原则是走精品路线，宁吃好梨一个，不吃烂梨一筐。

第四，把自己擅长的事情做到极致。用友大学最专业的是对教育的理解，教育学本身是个专业，四年来我们钻研了大量的教育学和心理学典籍，学习了很多专业的培养和培训方法。我们扮演了学习过程中专家的角色，跟用友的实际业务深度结合，以我们对教育教学的深度理解赢得业务部门的支持和尊重。

第五，给客户完美的体验，培训过程是彻头彻尾的服务过程，用友大学一直坚持精品路线不动摇，我们不轻易开课，开的课都是精品，让学员忘不了。

用友大学从成立到现在也是摸石头过河的过程，并不是一开始就很清楚该干什么以及如何干。四年后，我们回头梳理起来，觉得还是能套用上述五条。因为满足了上述五条，我们的工作收到了很好的效果，得到了业务部门的高度认可，自己也很有成就感。

第八章 在路上——用友大学回顾与展望

什么是世界级的企业大学？有什么标准？建设世界级企业大学的路又在哪儿？又要如何走？这些问题是首席学习官时刻都要思考的问题。一个优秀的企业大学，应该有名师、名课、自己的方法论、自成体系和内外部的品牌知名度，但是有这些就够了吗？

一、快节奏的筹建

用友大学从筹建起就明确提出要成为世界级的企业大学，现在看来，当初提出这个愿景真有点无知者无畏的意思，因为当时并不知道代表世界级企业大学的克劳顿维尔的强大，要是稍微研究一下我们的标杆，也许当时就不会这么狂妄。然而，正因为我们的愿景定得高，我们对自己的要求也更高。

1. 单枪匹马回总部

2008年9月中旬，我还在陕西任分公司总经理，一天跟一个总部的同事在网上聊天，他透露给我一个消息：总部决定成立用友大学，高级总裁办公会正在开会讨论校长人选，并且说我是候选人之一，同事建议我赶紧向主管总裁郭总表态。我原计划至少要在陕西分公司总经理任上干满三年，这个突如其来的消息打乱了我的思绪。我思考了很久，出于对培训的热爱，也有早点回京跟家人团聚的考虑，决定争取一下用友大学执行校长的职位。

2008年9月29日正式从陕西分公司调到北京，只身回到用友软件园，开始正式筹建用友大学。当时，除了一个用友大学执行校长的头衔和一腔热血外，我别无一物——没场地、没思路、没团队、没课程、没学生。

2. 郭总悉心呵护

我的直接上级是郭总，他是当时分管业务最多的高级副总裁，除了主管人力资源外，还主管行政、基建、资产经营、信息技术等多个部门，同时兼任用友大学校长。郭总在用友大学的建立初期给了我很大的支持。自从郭总分管人力资源工作以来，他提出战略性加强人力资源工作的设想，大刀阔斧地采取了一系列措施，包括加强人力资源队伍建设、绩效考核制度升级、成立用友大学、推行岗位资格认证、成立干部与专家管理部、薪酬体系改革，等等。

首先，为了吸引优秀的人才来用友大学，郭总给用友大学争取了一个吸引人才的特别政策——愿意来用友大学工作的内部业务骨干和专家，用友大学面试通过后，立即涨薪10%。争取到这个政策对快速组建团队有实质性的帮助，有很多专家级业务骨干投递简历。那段时间我在总部尚没有办公室，只占据了二号楼的一个小会议室，在里面不是打电话物色人才就是面试，很快就物色了十多位优秀的业务骨干，有了人就有了开展其他工作的基础。

其次，我们很早就定下当年11月10日用友大学正式挂牌成立，同时举行用友大学“蓄水池计划”的开学典礼。所谓的蓄水池计划是用友大学成立后的第一个项目，按原计划要为用友集团2009年储备500名新员工，但受到金融危机的影响，后来规模缩减了一半。为了如期开学，那段时间郭总调动了他管辖的所有部门进行集中攻关，行政部紧急装修五个教室，信息技术部准备了一百多台笔记本电脑，用友大学的形象设计、课程准备、师资协调、学员报名审核……一时间软件园很多双手都在忙用友大学的事情。新组建的团队天天加班到深夜，整个团队都跟我一样激情澎湃、废寝忘食。

11月10日，250人的“蓄水池计划”开学典礼暨用友大学揭牌仪式如期举行，一派新气象……从10月7日国庆节后正式上班到11月10日仅仅34个自然日，用友大学完成了筹建的第一阶段，有了十几人的团队、五个教室、数个服务器、同时开五个班的课程，开始了为期五十多天的“蓄水池计划”，这是何等的效率，现在回想起来都觉得难以置信。

教学走向正常秩序后，郭总对第四季度的工作要求有三点：圆满完成蓄水池计划、完成团队的组建、想明白下一年怎么做。

最后，企业大学究竟怎么办？当时国内成立企业大学的企业还不算多，企业大学怎么办？跟以前的培训部有什么区别？社会上可参考的样板不多，说实话我也没有清晰的思路。回到软件园，好几个跟我关系不错的朋友调侃我说：“老田呀，你可找到一个养老的宝地了。”可见当时多数人并不清楚用友大学的定位，用友大学是一个什么样的机构，承担什么使命，具体干些什么事情，都没有确切的答案，很多人都以为用友大学是一个不用背业绩压力可以安心休养做学问的宝地。就这个问题，郭总和我进行了好多次探讨，用友大学的很多路线当初都是郭总定的，比如坚持精品路线毫不动摇、培训经费绝对不撒胡椒盐、鼓励用友大学尽快凸显出价值（拿他的话说就是有实力才会有势力），等等。在用友大学还是一棵幼苗的时候，兼任校长的郭总倾注了很多心血，为用友大学的成长营造了良好的环境，指明了前进的方向。事实上，创建用友大学最初也是郭总的提议，可以说，没有他就没有用友大学。

后来我才逐渐了解到用友大学成立的背景。当时用友集团处于结构和规模双升级的战略转型期，迫切需要一个专门负责内部能力建设的机构来承担公司战略转型和快速发展引发的能力提升重任。

一方面，用友集团从2007年就提出，要做客户经营，而不是产品经营。因为以前的用友主做财务软件、ERP软件和管理软件，是以产品为中心的业务模式，到2007年集团逐渐认识到这样的发展模式不可持续也很难做大，于是提出要做客户长期信赖的合作伙伴。要从产品经营模式转型为以客户为中心的经营模式，不再拘泥于自己的产品，而要根据客户的需求提供服务。这是公司经营战略的转移。

另一方面，用友当时也清醒地认识到，未来的十年是管理软件业快速发展的十年。中国经济的快速发展和中国企业的快速成长，对管理软件的需求必然会达到一定规模。一是随着中国经济的增长市场会自然增长，二是随着客户的成熟和信息社会的发展，客户对信息化的需求会越来越大，当然个性化的要求也更高。未来十年管理软件业将会迎来难得的快速发展机遇。而按照原来集团的规模升级规划，到2012年年底全集团应该达到两万人的规模。事实上，这个规划由于受到金融危机的影响，到2012年全集团是一万五千人，这个规模已经是2008年成立用友大学时的两倍了。

3. 王总殷切期待

鉴于集团面临的战略升级所带来的人员能力结构升级的需要以及规模扩张导致的新员工培养的需要，2008年集团提出了建设企业大学的设想并很快实施。王文京董事长说：“用友大学的成立是从集团战略发展需要角度考虑的，与组织能力提升的切实需求挂钩，成立用友大学不是赶时髦，是不得不做的事情。”了解了这些背景，我突然感觉到肩上的担子比我想象得要重很多。

2008年11月10日，用友大学正式挂牌成立，同时也是首期250名蓄水池学员的开学典礼。王文京董事长在当天晚上撰文写出他对用友大学的期望，即专业、系统、规模、持续地提升各级各类人员的能力素质。专业就是要深入研究职业教育之道，系统就是要有一揽子的解决方案，规模则需要面向全序列员工大规模开展培训，持续则需要持之以恒。这八个字所涵盖的深度、广度、时间、空间的要求只能用任重道远来概括……四年了，这八个字一直萦绕在我的耳畔，须臾不敢忘却，这短短的八个字可真是千斤重担，也是我四年来很多决策的依据。

工作走上正轨后，我就思考着新年度究竟应该从哪里入手的问题。那段时间我拼命搜寻国内外企业大学的办学经验，说实话，收获不大或者说对我的启发不大。看来路还得自己走。我当时最朴素的思考就是新官上任三把火，要干几件跟以前培训不一样的事情。多年做业务的经验把我塑造成了一个彻底的实用主义者，只有一个坚定的信念，那就是一定作对业务有促进、有价值的培训。

4. 齐心协力定方针

作为筹建者最大的好处是从一张白纸上画画，有很多创造历史的机会，有机会草拟校训和办学方针，这些历史注定会成为后来的精神财富。

用友大学的使命是：建设公司的组织能力，支撑业务，发展员工。

校训是：学以致用，信而益友。

最初我的版本是“学以致用，信而为友”，后来郭总改成了“学以致用，信而益友”。意思是说学习的目的就是为了应用，深信了你所学的，达到知行合一的境界从而对社会、客户有价值。当时我正在修习王阳明的心学，对知行合一的思想非常认同。

用友大学的办学方针为十六个字：以人为本、弘志赋能、务实求精、学习传承。这十六个字是我跟用友大学创业骨干琢磨了一个冬天最终确定的。

（1）以人为本

作为能力提升的核心部门，用友大学关注的重心不是业绩而是人。我们更加关注人的成长和发展，更加强调以高潜质的复利型人才为本；我们认为培训资源应该优先向“高意愿、高忠诚度、高经验值、高潜质、高传承能力”的五高人才倾斜。

（2）弘志赋能

我们认为意愿精神远远大于知识技能，知道“为什么”的人几乎可以克服一切“怎样做”的问题。所以我们的培训把开拓学员视野、激发员工志向、引导员工树立远大梦想放在首要位置，把员工激活之后再赋予必要技能。

（3）务实求精

学以致用，以实用为最高标准，课程内容要结合用友业务实际，坚持走精品路线，用友的梦想是成为世界级的管理软件提供商，用友大学也要成为世界级的企业大学。我们认为口碑塑造品牌，教育工作更是如此，力争每堂课都要挣得正面的口碑。

（4）学习传承

教书育人的同时要弘扬和传承企业文化，更加鼓励积极传承所学内容，形成一级级的波浪式传递效应。我们倡导管理者做老师、专家和技术骨干做老师，要形成各种学习圈，鼓励全员不拘形式博学笃志武装自己，好为人师成就他人。

专业化是公司的生存和发展之道，专业能力（包括业务能力和管理能力）与文化武装是公司当前和今后的关键竞争力。用友大学要承担的职责就是专业、系统、规模、持续地训练公司的管理人员、专业人员、新员工，为公司的能力建设和文化传承发挥关键作用。用友是一家知识型企业，用友大学在公司发展中发挥着重要作用，是一个承担战略职能的机构。

二、五年的成长历程

2012年教师节的时候用友大学原顾问学院院长赵弘感慨：“每当教师节总回忆起在用友大学的美好时光，老田对国学、教学方法的研究，老夏对销售理论的钻研，程云鹏老师对领导力的探索……往事历历在目。那些年，我们一起创业的用友大学！感动，激动，回味！我相信用友大学的所有创业班底都有同感。”这里，很有必要把用友大学这几年的发展做一个简要的回顾。

1. 2008：扬帆起航

主题词：筹建挂牌、蓄水池、确立使命和校训。

背景：结构规模双升级。

使命：建设公司的组织能力、支撑业务、发展员工。

愿景：建世界一流企业大学。

校训：学以致用，信而益友。

关键事件：

8月：董事会决定成立用友大学。

9月：田俊国从陕西调任回总部，筹建用友大学。

10月：确定用友大学使命、愿景、校训和办学方针。

11月：10日用友大学正式挂牌成立暨“蓄水池”项目开学典礼，王文京董事长任荣誉校长，郭延生任校长，田俊国任执行校长。

2. 2009：确立精品路线

主题词：精品课程、千人扩张、塑造内部形象。

背景：金融危机、用友逆势扩张。

关键事件：

2月：用友大学第一门精品课程“绩效管理”问世，同时提出坚持精品路线不动摇。

5月：第二门精品课程“策略销售”问世。

6月：王文京董事长亲临用友大学考察用友大学的精品课程。

7月：用友大学主办了别开生面的经理与专家网络夏令营。

8月：第三门精品课程“捍卫尊严”出炉，集团提出逆势扩张，招聘1000人，用友大学规模培训。

11月：第四门精品课程“快速响应”出炉。

12月：悄然研究行动学习。

3. 2010：行动学习元年

主题词：行动学习、紧贴业务、文化2.0全员学习、阳光经营、专业制胜。

背景：区域扩张成立多家分公司、收购兼并、集团化模式逐渐形成。

关键事件：

1月：提出全年主题——紧贴业务、再出精品、专业学习。

3月：正式导入行动学习，先后内部试点11个班。

7月：7日田俊国在第六届中关村人才论坛做题为《云时代企业的五项修炼》的主题演讲，下午分会场举办用友大学专场。

10日、11日，主题为“阳光经营，专业制胜”的经理与专家夏令营在内蒙古包头举行，首次采用团队列名和团队共创法全员学习，全体营员穿越沙漠10公里。之后的8—9月，公司全员完成夏令营同样主题的行动学习，行动学习在全公司快速普及。

10月：行动学习再掀高潮，多数省区用行动学习的形式部署四季度业绩冲刺。

12月：10日，用友大学两周年成果展。

内部探讨体系建设，学习当代德国职业教育经验，接触建构主义。

全年：完成“卓越经理人修炼”“信任销售”“以客户为中心的销售”“项目管理九连环”“有效需求访谈”等五门精品课程开发并轮训。

4. 2011：建构主义元年

主题词：用友新道成立、用友大学对外形象提升。

背景：集团化战略布局形成，用友大学、培训教育事业部、管理软件学院三个培训机构合并成为新道科技公司。

关键事件：

1月：筹建用友新道，郭延生调任用友新道总裁，不再兼任用友大学校长；田俊国任用友新道副总裁、用友大学校长，分管新道公司研发业务。

3月：自创的“世界咖啡”第一次试点，开始探索建构主义教学思想。

5月：19日新道公司正式挂牌成立，对外正式推出MIT，提出“上接战略、下接绩效”的培训主张。

7月：16日、17日，主题为“建立幸福用友”的经理与专家夏令营在山东曲阜举行，525名营员进行了规模最大的“世界咖啡”行动学习，此后三个月同样形式的行动学习在集团上下进行上百场。

8月：参加培训杂志社组织的企业大学校长论坛，做题为《云时代的组织能力提升》的主题演讲。

9月：用友大学和北京联合大学合作开发的市场营销专业分级分类培养方案获得北京市教委验收，并下发试点推广文件。

10月：国家教育顾问委员会终身学习组郝克明委员一行考察用友大学，郝委员赞誉说：“用友大学是我见过的最好的企业大学。”

田俊国作为《培训》杂志2011年第十期封面人物。

11月：10日用友大学三周年庆典，王文京、郭延生、田俊国分别从不同角度介绍了用友大学的战略定位和业务实践。

用友大学“绩效管理”“策略销售”两门课荣获培训杂志社颁发的“2011年中国企业培训行业最佳品牌课程”奖项。

12月：全员钻研建构主义和五星教学。

全年：完成精品课程有“项目管理沙盘”“资金管理沙盘”“STEP”“新任经理专训教程”“行动学习催化师教程”“企业经营沙盘升级版”等。

5. 2012：复制和传承

主题词：建构主义、课程授权、讲师培训。

背景：用友集团提出“创新、人才、效益”的经营理念，用友大学从新道剥离出来，重新定位为集团职能部门。

关键事件：

1月：董事会决定，用友大学划拨集团。

4月：19日《培训》杂志年会，共同举办用友大学开放日活动，21日田俊国在培训年会上分享《上接战略、下接绩效的培训》。

田俊国参加哈佛商业评论杂志社组织的幸福论坛，先后四期做主题演讲。

6月：《哈佛商业评论》刊登了用友大学课程开发经验介绍文章《精品课程是怎样炼成的》。

7月：14日、15日，主题为“一切基于创造客户价值”的经理与专家夏令营在天津滨海举行，六百余名营员进行了行动学习，采用用友大学自创的“主题贴吧”的方式，此后两个月全集团一万四千多人采用同样形式进行同主题的行动学习。

8月：《中国远程培训》杂志对田俊国做了专访，刊登在第八期。

9月：《培训》杂志2012年第9期刊登田俊国文章《行动学习在用友》。

应《前沿讲座》邀请，将用友大学的实践经验录制为题为《企业大学的本土实践》的电视讲座。

10月：用友大学的精品课程开发实践经验被《商业评论》杂志评为“十大最佳中国实践”，同时荣获2012年度管理行动奖。

11月：荣获上海交通大学海外教育学院及《每日经济新闻》联合颁发的“2012年中国最佳企业大学”称号。

只要用友大学还保持现在这种精神状态，一定会创造出更多更大的精彩，敬请期待……

三、几点经验分享

经过几年的摸索，用友大学不再彷徨，脚下的路已经非常清晰，前行的步伐也非常坚定。一路上摸着石头过河，积累了不少经验，可简单总结为以下几点：

1. 志存高远

用友大学仰慕经典课程MOT，截至目前我们仍然没有开发出一门超越MOT的课程，但这个标杆让我们坚持了精品课程路线。我相信，只有不断坚持精品课程路线，才可能有朝一日开发出超越MOT的精品课程。

我认为世界一流企业大学有五大要素：名师、名课、方法论、自成体系和内外部品牌。现在看来，要成为世界一流企业大学这一愿景显得有点不自量力，但这个愿景确实一直牵引着我们、激励着我们，让我们持续追求卓越、努力学习钻研、努力打造精品。

2. 领导支持

企业大学的成长跟领导支持的程度是成正比的，因为企业大学的职责存在很大的弹性，领导有多重视，企业大学就有多重要。王文京董事长对人才培养的重视程度极高，每年的用友大学周年庆典他都拨冗参加，也坚持讲领导力和企业文化的课程，他的课程主要有“新任经理123”“企业经营的梦道力”等。2011年，他还亲自带严绍业和我去美国考察GE的克劳顿维尔，回来后又请克劳顿维尔退休教授来用友讲学。前文说过的郭延生高级副总裁在用友大学成立之初的两年，也给予了极大的实质性支持，在他的呵护下用友大学得以茁壮成长。

3. 价值经营

我们一向认为价值是组织存在的理由，尽管用友大学刚成立时，很多人不知道用友大学的定位和职责，甚至我们自己也没搞清楚到底该怎么做，但有一点我们始终清楚的，那就是想办法凸显出用友大学的价值，人也罢，组织也罢，对社会有价值才会有地位、有影响力。郭总经常讲：有实力才会有势力。所以，在企业大学的经营上我们有很大的空间，用友大学是一张白纸，我们有机会将其做成我们想要的样子。但究竟该做哪些事，不该做哪些事，那就要评估做这些事对组织的价值。员工也一样，我经常在内部开会时讲：只要你的行为有利于发挥你自己和用友大学的价值，能为用友大学加分，我都支持！

同样的道理，我们吸引兼职讲师、催化师，吸引业务骨干参与我们的课程研发，我们也都思考如何用价值吸引他们参与，而非靠行政手段。我觉得如果一个组织要靠行政手段或物质刺激才能调动人的话，那么，这些人即便勉强参与也一定会应付，比如冲着课时费讲课的人很可能在课堂上应付了事。用友大学只有用自己的专业给参与者价值，参与者才会积极参与其中，价值经营的准则对业务部门、兼职讲师和学员都适用。

我常说，一个机构要想生存必须得立足于现实需求。如果别人对你没有任何需要的话，实际上你也就离死不远了。我们对专职讲师不需要太多的硬性约束，就要求每个人想办法把自己的价值凸显出来，而且效用越大越好！

4. 紧贴业务

紧贴业务是王文京董事长的要求，也是我非常喜欢的策略。这跟我是业务出身的背景有关，多年的业务经历把我锤炼成了一个实用主义者，不喜欢虚的，要做就要有实际效果的。对一个商业机构来讲，培训就是要促进业务的发展，就是为了促进绩效，培训部门只有紧贴业务才能够充分发挥自己的价值。在紧贴业务的指导思想下，我们要求专职讲师最好是业务出身，用友大学半数以上的专职讲师都曾经是业务骨干。我们坚持做上接战略、下接绩效的培训，持续紧贴业务，得到了业务部门的持续好评与肯定激励，很有成就感。

5. 专业精神

在培训专业领域不断探索是用友大学最宝贵的精神。四年来，用友大学的学术氛围很浓，我们认为专职讲师就应该像个懂业务的学者，懂业务的同时还要成为学习领域的专家。尤里奇、诺埃尔都曾是克劳顿维尔的专家，斯滕伯格也是IBM大学的专家，他们同时也是大学教授，而今都是世界级的大师。我们也要做紧贴业务的学者，这几年，我每年的阅读量都超过一百本书，专职讲师们的阅读量也很大，为了开发一门精品课他们动辄看几十本书。我们边学习，边实践，学以致用，用以促学，几年下来，手挽手、肩并肩地把自己打造成专业培训人士。

6. 持续创新

创新精神是用友大学很重要的精神。我们热爱学习，但更崇尚创新。个人认为，在世界飞速发展的今天，我们学习的知识都是人家的昨天用过的，最多是今天在用，套用别人的模式就永远要在别人后头追赶，所以，今天的学习一定要结合自己的实际情况，边学习、边创新、边发展。我也很乐意分享我们的经验，原因也在于此，别人的经验再好都不能照搬。

今天用友大学精品课程的很多逻辑都是我们自己创造出来的，形式上的创新更是不遗余力——我们认为对一个教育工作者来讲，内容上很难有创新的余地，道理大家都懂，留给教育工作者的巨大创新空间是讲道理的形式！在行动学习方面，“世界咖啡”“主题贴吧”等方法就是我们自己创新的产物。

当然，有经验也有不足，换句话说，进一步提高的空间还很大。

首先，体系化不够。全集团的领导力培养尚未形成统一的范式，还没有整合出一套完整的领导力培训体系，这是我和克劳顿维尔这样的标杆最大的差距。当然，这一现状跟用友集团化模式刚刚形成的历史背景有关，体系化确实需要一个积累的过程。

诺埃尔在他的《领导力引擎》中写道：成功的公司之所以能获得成功，是因为它们有很多领导者；而它们之所以有很多领导者，是因为它们能够有意识地、系统地“生产”领导者。

用友大学“生产”领导者的作用还没有发挥出来，所以任重道远。其他序列也存在这个问题，领导力发展是其中最重要的一项。

其次，传承不足。几年下来，用友大学积累了很多精品课程、总结了自己独有的方法论、对建构主义教学思想有了较多的研究和实践、坚持行动学习、尝试五星教学。这些成果的价值都很大，但还没有充分发挥出来。有价值是一方面，价值的充分发挥是另一方面，要把成果价值的社会效用最大化，让更多人受益。

影响力是用价值的社会认同换来的，刻意营造的影响力是暂时的，可以赚来眼球，但赚不来人们正向的认知，正向的认知一定是基于价值的认知。

最后，积累不够。积累不够是显而易见的问题，今天的用友大学需要积累的东西太多了：课程的积累、案例的积累、方法论的积累、体系的积累、讲师底蕴的积累……好在我自认为方向是正确的，而且每年都在既定的方向上有一定进步。一个仅仅成立四年的企业大学，比起克劳顿维尔五十年的历史，简直就是个咿呀学语的小孩，用友大学任重道远……

四、做世界级企业大学

企业大学在国内是新生事物，其未来的路该怎么走是多数企业大学负责人经常思考的事情。企业大学可扮演的角色很多，可以是企业的战略合作伙伴，也可以是变革推动者，可以是问题解决者，也可以是培训组织者，甚至可以是课程贩子……究竟什么是世界级的企业大学？企业大学的工作重点应该侧重哪些方面？如何最大限度地发挥企业大学的价值？用友大学有一些自己的思考。

一成立就梦想做世界级的企业大学大概是用友大学最与众不同之处。事实上，这个口号般的梦想一直驱动着我们的价值观，牵引着我们的行动。然而，什么是世界级的企业大学？却始终没有一个清晰的界定。2012年年初，在制订年度计划的时候，我左右对比、反复探寻，提出了世界级企业大学五个维度的标准，也许这五个方面的概括并不全面，但至少可以当作阶段性的努力方向。

1. 名师

企业大学在国内刚刚兴起，但在国外却已经有几十年的历史，GE和IBM这些标杆企业的企业大学里是高手林立的。非常著名的学者如《全脑优势》的作者赫曼博士在20世纪70年代担任GE管理发展中心主任，他同时也在得克萨斯州大学奥斯汀分校、加利福尼亚大学伯克利分校任教；密歇根大学的诺埃尔教授在1985—1987年也曾经担任GE管理发展中心主任；同是密歇根大学教授的尤里奇也在克劳顿维尔工作过多年，他是GE群策群力的主要推动者，著有《通用电气模式》《领导力密码》《无边界组织》等；著名的心理学家斯滕伯格教授也曾经在IBM的企业大学中工作过多年。这些大师级的人物都有横跨学界和商界的经历。

反观国内，社会大学里商学院或管理学院的教授绝少有人有企业工作经验，基本上是从学校毕业搞研究，再教学生，而企业大学的老师也很少有在社会大学任职的。不管企业大学的老师来自学界还是商界，都应该是既懂企业业务又有丰富理论知识的双料冠军。我在企业工作过多年，轮换过多个岗位，可以说懂企业，但对管理理论的研究还是短板，让自己专业起来是我的重要任务。为此在四年多的时间里，我恶补管理学、教育学和心理学知识。企业大学必须有一支懂业务、懂管理、懂教育的专业讲师队伍，这是一切发展的基础。

2. 名课

人们对企业大学甚至对企业本身的了解，很多都是通过上它们的课程，课程是企业大学的名片。对内而言，组织智慧和核心价值观要靠优秀的课程传承，比如，“关键时刻”是课程中的经典，以关键时刻的行为模式为核心内容，用生动细腻的正反面视频进行对比，既有一个完整的剧情反复强化和演绎、探索、提议、行动、确认的关键时刻行为模式，每段视频又各有侧重地传授一些新知识，其逻辑便自然形成了。我称其为“莲藕”结构，五个不同的情节好比莲藕的五节，每个节横切一刀，内部都有四个眼：探索、提议、行动、确认。IBM的“业务领导力模型”（Business Leadership Model，简称BLM）也非常经典，把从战略到执行的八个环节用逻辑的力量整合在一起，既可以作为企业制定新战略的方法论，也可以用来检查现有战略的逻辑一致性。这些课程，背后都有高深的管理理论，又和企业的管理实践完美结合，堪称课程中的经典，并非个人可以创作，必然是一个团队多年打磨的杰作，也只能由企业大学开发，商学院的教授也难以打造这样的课程。

GE的克劳顿维尔几十年来也就只有三个领导力培养项目，据了解也是多年打磨的经典之作，他们更崇尚学员研讨，把群策群力甚至六西格玛等经典的GE方法论嵌入其中。

所以，企业大学必须有其经典课程，而这些经典的课程必须和企业自身的战略、业务实践及核心价值观深度结合，还要把组织多年沉淀下来的方法技能嵌入其中。GE最大的核心竞争力不是业务本身，而是他们具有一个“制造”领导者的“工厂”，那就是克劳顿维尔。

用友大学自成立以来就坚持精品路线，每年都花很大力气开发精品课程。不能保证我们做的每一门课程都是精品，但我们坚信，只要沿着精品路线走下去，出真正精品课程只是时间的问题。

3. 方法论

方法技能是组织中最重要技能，是组织智慧的核心。麦肯锡之所以能成为世界顶级的咨询公司，是因为其有自己的方法论以及多年用此方法论做咨询所积累下来的行业数据，著名的波士顿矩阵也是波士顿咨询公司的方法论，合益公司也有自己的模型和方法论……六西格玛、群策群力、九宫格等都是GE自用的方法论，这些方法论在GE旗下的所有机构都用，而IBM也有IPD（集成产品开发）、BLM（业务领导力模型）等属于自己的方法论。

我常想，这些方法论是怎么研发，又怎么推广下去的呢？最好的机构是企业大学，企业大学理应肩负起抽取提炼企业方法技能的重任，从最佳业务实践中提炼，并不断优化。企业大学还有一个得天独厚的优势，就是有机会把这些方法论融合到课程或培养项目中去传承。有方法论的企业才会基业长青，因为未来的世界是变化的，没有人能预知未来会变化成什么样子，但只要手上有解决问题的方法论，则可以用不变应万变。

4. 形成体系

尽管用友大学开张之初并没有把搭建体系放在最重要的位置，但这并不能否认体系的重要性。我还是坚持一贯的观点，体系是逐渐积累起来的，不是闭门造车造出来的，体系的形成需要一个漫长的过程，就用友集团而言，每年的后备总经理班、经理与专家夏令营等项目已经形成惯例，内容和程式都基本固化，可以称之为体系，其他更多项目还没有定型。我所理解的体系是经过多年实践、反复优化最后定型的程式化的培养方案，所以必然是要时间沉淀的。

当然，搭建体系本身也是需要方法论的，用友大学一直热衷于方法论的研究。2011年我们从销售序列试点，用培养路径的思想，把一个销售员的成长经历和其要完成的关键任务结合起来，初步搭建了销售序列的培养体系。

为什么要从销售开始呢？因为我们觉得销售序列不需要太多课程，更需要反复训练，经过前三年的课程开发，销售序列的培养课程基本积累够了，可以考虑梳理体系了。经过半年多的努力，这项工作初步完成，之后还和北京联合大学合作申请了一个国家级的项目——市场营销专业的分类分级培养体系改革项目，赢得了国家教委组织的专家团队的认可，北京市教委专门下发文件指名让用友大学配合北京联合大学完成此工作。

十年树木，百年树人，人才的培养体系是需要耐心打磨的，也是一个企业大学持续不懈要抓的工作。不少新任企业大学校长跟我交流体系建设的时候，总想毕其功于一役，想先拉一个课表当作体系，然后照单抓药、按图索骥。这个想法很好，但实际操作起来就会发现，公司的业务一直在变，员工的工作也在变，等课程体系建成了，再按照体系开发课程、开展培训的时候，体系又落伍了。实际上，最需要纳入到培养体系的内容是组织多年积累的方法技能，而这些方法技能也是需要时间去总结抽取的。

5. 品牌形象

把品牌形象作为五个要素之一也是我一开始没想到的，但后来越想越觉得这样做有道理。实际上，企业大学是企业品牌形象的一个窗口，我对IBM、GE的深入了解是通过它们的课程和方法论得来的，摩托罗拉、惠普更是直接把它们的企业大学作为业务开展。用友大学2011年也试图走这条路。最近两年，企业大学间的交流非常频繁，仅在2012年前九个月，我们接待的来访者就有四十拨之多。不管企业大学成立的初衷有没有企业品牌形象窗口的设计，客观上确实具备这个功能，甚至透过企业大学可以洞察一个企业的底蕴。

2010年曾经有一个客户要和用友签署一个千万级的订单，在临决策的时候他们有点犹豫，于是客户方的董事长就率团来用友软件园考察，据说考察得非常详细。他们无意中在软件园发现用友大学的路牌，于是那位董事长和人力资源主管就找到用友大学。我跟他们分享了我们的精品课程开发、行动学习、人才培养的理念等，并展示了一些课程录像和培训的照片。临走的时候客户的董事长说：“田校长，你这一段解释让我心里的一大块石头落地了。原来我最担心的是跟你们的合同执行周期是三年，万一这三年当中，帮助我们实施ERP的顾问离职了，我们的项目怎么办？现在看了你们的人才培养方法，我相信你们是一个具有系统造血能力的大公司，不光靠一两个顾问，我这下踏实了，回去就签合同。”我当时根本没想到我的介绍会起到这样的作用，但仔细想来也很有道理，ERP公司卖的就是服务，服务背后就是员工的能力，随着竞争的日趋激烈，项目越来越大，项目成败关乎客户的盛衰，作为客户的高层不是应该要深入考察到这个程度吗？

有了这次经历，我更乐意接待来自全国各地的客户，更愿意参加各类会议分享我们的企业大学了。事实上，来用友大学参观的很多客人都是我们的员工介绍的，是他们在体验了用友大学的课程之后推荐给客户的，当然，也有不少是参加过外部活动听过我们演讲而来的。用友大学不仅注重内部品牌的树立，更重视外部品牌的树立，内外部品牌形象是相互促进的。任何一个组织都需要品牌，优秀的品牌形象对用友大学的专兼职讲师来讲，既是激励，也是鞭策。

五、未来价值拓展

2012年9月，集团新三年规划启动，用友大学的规划纳入集团人力资源系统新三年规划之中。此次规划过程中，用友大学核心成员做了头脑风暴，反复拿德鲁克的三个问题问自己：我们的事业是什么？我们的客户是谁？我们为他提供了什么样的产品和服务？我们多次强调，用友大学作为一个没有参照的新生职能部门，可塑性很大，有机会做成任何我们想要成为的样子。而具体要做成什么样子，最重要的一个衡量标准就是把用友大学对整个组织的价值最大化。

用友可以没有用友大学，因为以前很多年没有这个机构的时候集团运作也非常正常，而用友大学不能没有用友，用友大学要生存发展必须不断提升其对组织的价值和贡献。其实任何部门都一样，价值是决定组织发展的最关键因素，有多大价值就有多大发展。我们认为，用友大学对用友集团的价值还远远没有完全发挥，可拓展的价值空间还很大。摆在我们面前的是一系列的选择题，这些选择题的答案清楚了，定位和价值的问题就清晰了。

1. 业务定位的偏重

从培训需求来源看，培训可以分为三类：第一类是战略驱动的培训，即组织战略转移引发的员工能力转移，这类培训包括策略研讨和观察、推进变革落地、文化和价值观重塑等；第二类是问题驱动的培训，相关业务策略在贯彻和执行过程中出现问题，培训的目的是解决问题、促进业务；第三类是员工能力驱动的培训，即员工的能力满足不了岗位的要求，通过培训使员工能够胜任其岗位。

相比而言，第三类培训比较简单，易操作，属于常规性培训，阿吉里斯称其为单环学习。所谓单环学习，一个基本的假设就是组织的战略、策略、制度、流程、文化和价值观都是完美的，只是员工的能力达不到岗位要求，通过培训使员工能力达到岗位要求就可以了，学员学习的内容多半是有问题也有答案的确定性知识和技能。显然，单环学习是一种维持性学习，适用于商业环境变化不大、岗位和工作相对较稳定的组织，也适合初级人员和普通职工的技能培养。当企业面临的商业环境变动的不确定性加剧时，企业仍以单环学习来应对的话，就会因为组织知识的刚性而阻碍其灵活地适应环境。

第一类和第二类属于双环学习，即学员们在学习相应的知识和技能的同时，还要对当前组织的战略策略、制度流程、文化价值观等做深度的质疑和反思，通过克服“习惯性防卫”造成的认知障碍，谋求改变行为的基本假设，从而取得根本性改善。如果说单环学习强调对现状的“认知”的话，那么，双环学习就是强调对造成现状原因的“反思”，而且是从自身出发的反思。双环学习需要决策层或管理层就有关问题进行辩论并作出反应，更鼓励质疑反思、开放变通、创新发现，在对组织的目标战略、制度流程和文化价值观质疑的过程中学会发现问题与解决问题，从而推动组织变革和发展。

双环学习的内容通常是那些只有问题，没有答案的病构问题，学习过程中更需要集思广益、群策群力，汇集群众的智慧，寻找大家都认同的解决方案。双环学习是创新型学习和认知型学习，与单环学习相比更适用于动态环境中的企业组织，对组织的价值更大。显然，双环学习的难度也更大。阿吉里斯提到：“大多数组织对单环学习的模式非常拿手，但在双环学习上却困难重重。”毕竟从人性的另外一个角度来说，抗拒改变是人类的本能，甚至有人说只有尿湿了裤子的小孩才渴望改变。

用友大学作为用友集团组织学习的发动机和推动机，第一道选择题的答案就是要把工作的重心放在战略驱动和问题驱动、对组织价值更大的双环学习上。

2. 与成员企业的培养分工

用友大学所承担的培训任务不是员工培训工作的全部，很多内容的培训还需要成员企业自己组织完成，究竟哪些培训应该由用友大学承担，哪些培训应该由成员企业的业务部门来承担，又是一道选择题。

从员工能力的迁移和运用来看，技能可以分为三类（见图14）。

第一类是岗位技能，即员工完成某一专门任务所需要的专门技能，这些技能领域窄、专业性强，需要更高阶的专业人员专门培训，而且较难迁移——员工换一个工种，这些技能可能就用不上了。这类技能最好的培养方式有师徒制、工作中学习、技能比赛、技能专训等。全集团有多家成员企业、每个成员企业的岗位不在少数，所需技能更是五花八门，显然，这一类技能需要业务部门自己来培养。作为集团级培训机构的用友大学，甚至成员企业自己的人力资源部也只能给予方法论上的指导和支持。



图14 员工技能的三个类别

第二类是方法技能。方法技能就是完成任务、解决具体问题的方法与原则对组织经验的提炼。基业长青的公司都积累了丰富的方法技能，并把方法技能作为其人才培养的主要内容。麦肯锡的顾问也不都是行业资深人士，却照样能够给全球各行各业的企业做咨询，凭借的就是他们多年积累下来的方法技能；GE和IBM这样的百年老店也积累了大量的方法技能，行动学习就是其典型的方法技能。有丰富的方法技能沉淀的组织，尽管不知道明天将遇到什么具体挑战和问题，但他们都有解决问题、迎接挑战的方法论。比起专业技能，方法技能则比较通用、比较容易迁移，百年老店的优秀企业员工跟普通企业员工的差别一般体现在两个方面，他们有深度认同的共享价值观和形成统一语言的通用方法论。可见，方法技能是组织智慧沉淀和组织发展的重要支撑。方法技能需要提取开发，并且镶嵌到各序列的课程中去。

第三类技能叫社会技能，又叫通用技能。比如人际沟通、建立关系、书面表达、思维推理、学习能力等，属于基本素质范畴，这些技能最难培养，却最容易迁移。我们经常看到身边一些人基本素质过硬，横跨很多职业都非常成功，所以，社会技能高是高潜质人才的重要标志。社会技能需要从小培养，最好是在学校素质教育阶段实现，等从学校毕业走上工作岗位后再培养就来不及了。

组织获取这种技能的最好途径是把好招聘关，选择高素质的员工。当然，一些跟组织核心价值观以及组织核心业务特征紧密相关的社会技能也是用友大学要重点传授的技能。比方说，在用友工作的所有岗位的人都应该有较强的表达能力，因为多数人的工作中都需要扮演客户信息化顾问的角色。社会技能要开发精品课程，形成经典，最好跟组织的核心价值观紧密关联。

显而易见，在这道选择题上，用友大学的重心应该放在方法技能的提炼、传播和培养上，同时，要兼顾跟组织核心价值观和核心业务要求联系紧密的通用技能的培养，也要兼顾一些专业基础技能（即岗位技能的通用部分）。这个选择直接关系到用友大学的职能定位和成员企业的业务分工。

成员企业主要负责本企业的岗位技能提升，但岗位技能如何提升又涉及方法论的问题。用友大学扮演的是咨询指导者角色：帮助成员企业梳理岗位工作任务、分析岗位现有技能水平和目标水平、选择培养方式和内容、协助规划课程，甚至指导专业人员完成专业课程的开发。

3. 培养方式要统一认识

员工有三种培养方式。

第一种是行为主义。主张刺激—反应理论，不研究人的大脑的思维过程和信息加工过程，要让学员产生某种行为，就用相应的外部刺激，反复强化，形成某种固定的刺激—反应模式，学习过程就完成了。

第二种是认知主义。比行为主义更注重大脑对信息的加工过程，根据大脑对信息的接收、理解、存储、提取的规律，对能力进行分类培训，不同能力在大脑中的加工方式是不同，教学方法也有区别。认知主义把人的大脑假设成一个存放知识的筐子，认为把能力放进学员大脑的筐子里，学员就具备了某种能力，不足之处是忽略了学员在学习过程中的主观能动性。

第三种是建构主义。认为学习是学员主动进行的过程，因为每个人都有自己独立的意识和价值观，老师在课堂上能做的是给学生信息、场景，学生结合自己以往的经验 and 知识对信息与场景进行意义建构，从而形成新的认知。学员是学习的主体，知识是学员主动建构的结果，课堂上老师要营造一个方便学员建构的氛围和环境。

这里要做的是主要培养方式的选择。基于我们的分析，认为建构主义的培训方式最适合用友集团的业务及现状。核心原因有两点：其一，用友集团的业务本身是知识密集型的，贯穿核心业务价值链始终的是一个一个不同的项目，而不是周而复始的运作，每个项目都有其不确定性，所以需要员工有很强的适应性；其二，员工以高学历的知识精英为主体，都是饱学之士，又有丰富的管理实践经验，需要专业的信息化相关知识武装，对他们的培训最好采用建构主义。未来三年，用友大学要坚定不移地贯彻和实践建构主义教学思想，采用微行动学习、五星教学等便于学员建构的形式授课，并且把这些思想和具体方法与工具在集团范围内广泛传播。

事实上，自2012年起，用友大学已经趋向为集团级的共享服务中心的定位。信仰一种教学思想，坚持简单有效可复制的教学方法，开发易于讲授、便于复制的精品课程，在集团范围内培养讲师，对兼职讲师做授权……这一系列措施是这种定位下推进全集团能力提升业务的理想选择。用友大学需要建立起外围的HR支持伙伴团队和兼职讲师团队，借助这些团队的力量实现整个组织能力提升的目标。用友大学最需要做的是跟这些外围合作团队统一思想、统一语言。与外围团队共同信仰建构主义，共同使用五星教学，共同崇尚行动学习，共同推进上接战略、下接绩效的培训……

4. 培养重点的选择

施振荣先生的微笑曲线反映了业务定位和业务价值的关系，类似的道理，培训的定位和其价值也是紧密相关的，用友大学就是要做价值大、附加值高的培训。基于此，我们决定侧重两个重点。

其一，领导力培养。从业务开展的意义上讲，用友的每一个业务人员都要具备一定的领导力，因为他们跟客户接触的每一个环节都需要发挥影响力，信息化顾问的主要工作就是要影响客户、引导客户，这个过程中是需要领导力的。尽管他们不一定是用友公司的领导者，但在每一个项目中，他们客观上扮演着某种领导者的角色，是需要发挥领导力的。

我曾多次听客户高层谈起他们对项目的担心，客户高层说：“就怕你们的顾问太年轻，镇不住我们的人。”可见客户也期待用友的顾问有领导力。而从用友自身发展的角度讲，领导力更为关键。GE最自豪的是他们有一个“制造”领导的“工厂”——克劳顿维尔，克劳顿维尔最重要和最让他们骄傲的工作就是领导力培养。详细了解GE的领导力培养项目和继任者计划的人恐怕都会同意我下面的结论：GE是当之无愧的全球领导力培养标杆，甚至我认为领导力培养只能学GE。对用友集团而言，未来要实现全集团管理人员的集中调度和培养，领导力培养必然是业务的重中之重。

其二，业务策略研讨和推动变革。我们处在一个快速变革的时代，企业需要不断调整战略以适应竞争环境的变化，企业自身变化的速度要远大于外部环境变化的速度，才能在商海中从容生存。在这个背景下，企业大学要担负起孵化企业新战略、推动企业变革落地的重任，从传统的保障性职能转变为设计性、引领性的职能部门。孵化策略推动变革是组织业务开展的诉求，而领导力培养则更多从“人”的角度考虑。

5. 价值决定企业大学发展

近两年，社会上兴起的企业大学潮引起了全社会的关注。我认识的企业大学校长或负责人不下百人，大家交流时注意到一个普遍的现象：这些企业大学，尽管名义上都称为企业大学，但定位和在组织中发挥的作用却差异很大。我一直有一种担心，那就是今天高兴地看到一个企业大学纷纷揭牌成立，说不定哪一天又会看到其凄凄惨惨地关门。因为价值决定组织的生存和发展，当企业老板投入巨大的资金却感受不大企业大学与培训部有什么实质性差别的时候，也许企业大学就该关门了。

尽管企业大学的定位可以五花八门，但决定其能否长久生存和发展的因素却只有一个，那就是企业大学给组织带来的价值有多大。也许，在不久的将来，兴建企业大学的潮流退去之后，最后留下来的为数不多的企业大学才是真正发挥了价值的。所以，我一直都有危机感，一路都在想办法将用友大学的价值做最大限度地发挥，一直努力拓展其价值空间。价值是组织存在的最大理由，不仅企业大学，企业也是如此。没有价值的组织我称之为阑尾组织，迟早要退化的。倘若所有的企业大学经营者都这样想，那么在追求企业大学价值最大化的路上都会做类似的选择。一路走来，也许阶段不同，策略不同，最后还会殊途同归。

六、用友大学的修齐治平

这个标题是我2010年演讲的一个PPT的题目。我是想假借中国传统的修齐治平思想谈一下企业大学从成立、发展和价值最大化的过程，应该有普遍适应性。

1. 修身——专业是事业的基础

我常讲一句话：要么不做，要做就做最专业。从事任何事业，都需要专业，专业是探索来的、学习来的、总结来的、积累来的，从不专业到专业需要一个过程，但从一开始就立志要做专业却是一种精神。

教育是一个专业性很强的领域，然而很多教育工作者还凭借自己对内容的熟悉，写一个PPT就四处宣讲，基本不考虑学员认知的规律，不思考如何讲更有利于学员理解吸收。这样蛮干的做法比比皆是，以至于讲师和学员都习以为常了。我认为，对教育工作者来讲，形式比内容还要重要，怎么讲比讲什么重要，道理早都被老祖宗讲完了，留给教育工作者的无限创新空间在于讲道理的形式。

专业化生存是用友的核心价值观，用友大学的全体专职讲师更应该秉承这个核心价值观，把自己用专业武装起来。专业是一个人，甚至一个组织的立足之本。让自己专业起来是修身的要务，有专业才有影响力，才能聚拢人气。当然专业不是修身的全部，修身还有一个很重要的内涵是加强道德修养，做教师的要身正学高，对自己提出严格要求，身教胜于言传。教师之所以得到更多的社会尊敬，是因为人们相信教师不仅传道授业，而且身体力行。

2. 齐家——事业成功需要联盟

所谓齐家，就是要发展联盟，发展伙伴，任何事业的成功都离不开支持者和拥护者，用现在的话说就是要发展“粉丝”。要发展“粉丝”就要靠自己的梦想和专业，因为用友大学的办学梦想，那些志同道合的同仁愿意当兼职讲师；因为用友大学的专业，那些热衷培训的同仁就愿意来这个平台学习磨炼。修身是齐家的基础，同样道理，专业也是打造志愿者联盟的基础。

用友大学要坚定不移地建立、维护和发展三个联盟。

第一是成员企业培训管理者联盟。我们都是培训的组织和推动者，用友大学要用专业武装这个联盟的所有成员，使大家在培训工作的规划、组织、推动上，有共同的指导思想和共同语言，共享方法和工具，共同交流和互通有无。这个同盟军是用友大学教学思想和课程在各个成员企业落地的基础，是集团培训组织和推动的主力军，用友大学不仅要自己专业，还要逐渐把这个联盟的成员打造专业。

第二是兼职讲师联盟。任何组织都会有一批热爱传道授业的讲师，他们在讲台上能找到舞台的感觉，有很强的业务经验，很乐意成为兼职讲师。用友大学需要用专业的力量把兼职讲师组织起来，带领他们共同探索教育学和心理学，告别激情和经验的年代，走上准职业和专业的道路。授权讲师培训是委托课程开发和发展与培养兼职讲师的很好手段，是用友大学一贯要坚持的措施。只有发展更多、更专业的兼职讲师团队，用友大学才能根深蒂固，才能更大地发挥其价值。而理想的兼职讲师联盟成员，绝对不是冲着课时费来讲课的，一定是把培训作为自己终生的爱好的，愿意为之投入精力和激情。

第三是管理者联盟。既然大家公认能力是支撑业务的重要因素，培训自然要成为各级管理者应该重视的事情。所以，用友大学还要发展各级管理者的联盟，鼓励管理者做讲师，帮助管理者借助培训开展业务，完成他们的任务。我很崇尚忠粮书院的说法：“中粮的培训实际上已经成为一种工作方法，是团队决策的方法，是团队建设的方法，是推动人才发展和企业进步的方法。”管理者应该以培训为纽带组成一个培训促进业务的联盟，这个联盟的牵头者应该是企业大学。

这三个联盟建立起来了，大家都是一家人，都希望借助培训推进业务、发展自己和培育下属，可谓齐家。

3. 治国——成功模式要不断复制

早年学系统论时，有一句话给我的印象非常深刻，是说：一种成功的模式被复制，系统走向有序。企业经营中何尝不是如此，一个重要策略在组织中得到规模复制，组织走向有序。一个核心价值观被组织全员认同，组织走向有序。一款好的产品在社会上得到认同而规模复制，组织走向成功。可以说，组织的成功本质上是模式复制的成功。用友大学借助精品课程实现规模轮训，用行动学习的方式将“一切基于创造客户价值”的核心价值观根植到全员的脑海中，都是把某种成功的模式做了规模复制。

在某种策略、措施或价值观在组织中复制的过程中，用友大学是发挥其重要作用的。实际上，GE的克劳顿维尔也发挥着这样的重要作用，克劳顿维尔的教授甚至说，20世纪80年代GE发生的重大变革是从克劳顿维尔开始的。GE的克劳顿维尔最新的掌门人苏珊·彼得斯更善于挖掘学习的商业价值，她提出LIG（领导力、创新和增长）概念，认为领导、创新和业务增长是一套组合套包，GE的培训中心就是要复制这个组织套包，使其成为GE基业长青的基因。她的这些举措不仅为公司创造了巨大的价值，而且把克劳顿维尔的形象和价值推向一个更高的境界。

当然，策略、措施被复制的同时，企业大学的价值也被复制。这个复制过程中，上述专业和联盟都要发挥重要价值，专业能够让复制的内容简单有效便于复制，联盟能够保证复制的速度和覆盖度。

4. 平天下——发挥影响改变职业教育

我不喜欢“平天下”这三个字，这三个字好像在传统的理解中有点征服的意思，实际上我更愿意用“影响”来表达这层意思。如果用友大学的经验经实践是有效的，那么，就应该积极发挥其社会价值，让其社会效用最大化。

稻盛和夫提出了著名的绩效方程式：绩效=思维方式×能力×态度，他认为思维方式有正负之分，负面的思维方式带来的绩效可能完全是负面的。我觉得绩效光有这三个因子还不够，应该还有一个因子，就是社会效用，应该是绩效=思维方式×能力×态度×社会效用。同样的东西，要看多少人从中受益，一件东西再有价值，其社会效应没发挥出来，只能说它是一个价值远远大于实用价值的奢侈品。反过来，有些名家的观点通过电视或互联网等传播途径，其社会效用放大，让更多人受益，价值就得到了更大的发挥。所以，用友大学不仅要敢于走在前面，更要不吝分享，创造更大价值，传播更大价值，发挥更大价值。

参考文献

1. 领导力发展手册. [美]麦考利, 韦尔索编. 翁文艳等译. 上海: 格致出版社, 2011. 12.
2. 通用电气案例. [美]尤里奇等著. 柏满迎等译. 北京: 中国财经出版社, 2011. 4.
3. 领导力引擎. [美]蒂奇, 柯思著. 周景刚译. 北京: 中国人民大学出版社, 2010. 4.
4. 走近五星教学. 盛群力, 宋洵主编. 济南: 山东教育出版社, 2010. 4.
5. 世界咖啡——创造集体智慧的汇谈方法. [美]朱安妮塔·布朗, 戴维·伊萨克等著. 郝耀伟译. 北京: 机械工业出版社, 2010. 3.
6. 组织能力的“杨三角”. 杨国安. 北京: 机械工业出版社, 2010. 1.
7. 下一代企业大学——发展个人与组织能力的新理念. [美]马克·艾伦编著. 吴峰译. 北京: 世界图书出版公司, 2010. 1.
8. 建构主义教育研究. 高文, 徐斌艳, 吴刚主编. 北京: 教育科学出版社, 2008. 2.
9. 教学设计原因 (第五版). [美]加涅等著. 王小明等译. 上海: 华东师范大学出版社, 2007. 6.
10. 当代德国职业教育主流教学思想研究. 姜大源. 北京: 清华大学出版社, 2007. 4.
11. 组织学习. [美]阿吉里斯著. 张莉, 李萍译. 北京: 中国人民大学出版社, 2004. 11.
12. 绩效导向的领导力——领导者业绩提升的关键. [美]达夫·尤里奇等著. 王贵亚, 何西军译. 北京: 中国财经出版社, 2004. 10.
13. 行动学习——重塑企业领导力. [美]达特里奇, 诺埃尔著. 王国文, 王晓利译. 北京: 中国人民大学出版社, 2004. 5.
14. 如何阅读一本书. [美]莫提默·J. 艾德勒, 查尔斯·范多伦著. 郝明义, 朱衣译. 北京: 商务印书馆, 2004. 4.