

极限学习（XLP）作为一个项目的管理咨询方案

一、关于 XLP 的理论问题

1、教育还是学习？

从一般语义而言，“教育”是被动的、根据教师的计划，“学习”是主动的、根据学生的需求。XLP 的理念目标是在改善甚至改革教育及学习方式，将教育转变为组织学习者学习，组织的方式和过程，就体现了教育者的理念和学习者的主观能动性。然而，其中的理念观念必须通过组织者（教师角色）的主动引导才能呈现，活动形式的启发性极大的依赖于每一次组织者的沟通行为。因此，XLP 无法单纯依靠文本的复制来实现全部的启发，这一形式的确可以开放、并非 Toyhouse 才能实现的排他活动，但至少包含对其他每次组织者（是活动中的主持人而不是挑战方）的指导、理念的传递。

无目的的精彩活动将成为一个游戏。

有理念、有目的的组织者对一个方案的操作与无理念、无目的的会有较大差异；XLP 的推广是面向更多极限学习和挑战设计的组织者的，而不单是在一次次的组织课堂。因此，这种目的化是有方向的，这种主动的方向使得 XLP 应该注重教育而不仅是学习的推广。

2、XLP 的成立

世界上没有放之四海皆准的原理，每一概念的有效应用都有其有效边界。那么 XLP 的有效条件是什么？这将成为这一教育模式不因为泛化过度而失败的关键。XLP 集成知识和迸发挑战性学习效果的方式，可以作用于可组织人群，但通过理念的注入而激发持续效果，需要有更大主动性思考能力和文化基础的人群。因此，XLP 的有效条件是否在于面向高等教育为主的人群，包括在校学生、教师、受训者。在向其他人群拓展的过程中，一般会因为理念的传达收效不足，而缺乏持续行为影响力。

沟通标准，成为 XLP 组织者传达理念的核心行动，同时整个活动进行中最关键的沟通将是挑战方与任务方的沟通。这一类沟通的频率高，传递的知识量巨大，要保证任务方能够接收到工作任务和知识背景的信息。这些沟通当然是自由的，是对双方沟通能力的训练和挑战，但这一自由的活动是否有标准来保证效果？是否有对挑战方的训练必要？

这个问题的更本质提问是：XLP 和其他学习模式的差异是什么？XLP 仅仅是一种启发式的教学活动还是一种生活方式？XLP 的可持续性在哪里？

——XLP 在教学环境下是一种集中的突破式展现，但在社会生活中，很多政府、商务活动的组织其实也都需要类似的方式。因此，XLP 除了对于在校学生是一种启发外，需要传递的核心教育理念是沟通方式。短时间、大信息量的沟通是多方协作、多背景专业交叉能够成功的关键。组合的关键不是那一片片的纸张，而是把它们订成一册书的线。

3、知识集成与通才为大？

信息时代的知识集成挑战传统学习方式。个人积累的学习需要大量的时间和独立整合，管理经验、历史文献的个人积累往往需要几年、十几年甚至更长的时间；网络平台可以集成不同专业背景的人和跨学科的知识，在几个月、甚至几天之内完成。这种整合效率似乎在挑战“通才”的存在意义？

但是，这一切改变不了“知—能知—欲知”的学习逻辑。知—建立高效、开放的知识体系；能知—营造学习生态圈、掌握方法论、拓展发展链；欲知—产生真正能使自己内心感动的发展欲望。

我们仍然要坚守文化育人的理念：文—有一以贯之历史根基和发展逻辑的新时代知识体系；化—让人产生内在的感动，养成高贵的个性。这便是学校称其为文化重镇在信息时代存在的理由。

必须注意到，网络化的知识集成在对接的细节和成果方面仍然是单一化的，是需要统一性认识的，否则巨大的知识阵列无法有效联系成一个成果。组织者通过流程设计在不断提高效率，但到目前为止，深度的思考带有的人格化问题仍然是知识、判断力不可通约的部分。因而，网络集成知识可以大大加速知识的传播和积累速度，但无法替代判断力的人格化；而面对大量知识和信息的个人判断力，仍然要基于个人广阔的知识基础和学习能力。在网络信息时代，通过不同技术手段和组织方式提升的知识应用速度，而不是对人的知识整合能力的替代；通才的作用更多的转向综合判断，其传统的信息记忆能力要求会转向分类与检索，而非全部调用；但不可否认，个人的知识准确性和记忆，是信息判断的基础，二者不可割裂。

- 4、领导力：基于对执政者的观察，领导力来自对一般原理的理解、坚持和操作上的强执行力。落实为文化通识背景下的沟通方式和组织方式。这就是中国化的精英领导力。各层次的人在“身心家国一致”的价值观下统一，是其基础。

5、理念的意义与 XLP 的现有理念

在作为理想的宏大的教育事业目标（如，改造人类的学习或改造大学教育等）和具体 XLP 操作方案之间，要注重理念层面的概念构建。这一类理念是操作化的抽象，是基于教育领域而非技术领域的概括。理念概念系统的功能在于，指导行为、指导每一个操作者、在 XLP 界定的范围内可以不受具体活动内容的限制；同时，这一组理念概念也是 XLP 组织的行动化目的、是教育性观念的传达载体，需要启发参与者（无论挑战方还是任务方）通过活动体悟到这些理念。就 XLP 现有活动可以分析出至少 4 种理念：

- （1） 人的学习能力具有极大潜能，要有自信去挑战自我、养成自我；
- （2） 挑战陌生感的学习，要重视体验感，通过尝试切入，跨学科是未来的常态；
- （3） 一个突出的短时间表现需要大量的前期积累和精心的设计；
- （4） 集中有效的沟通可以大量的传递知识和技术，实现集成，建立真正的开放性。

二、关于 Toyhouse 的组织问题

1、战略明晰：发展目标与时间的分解

- （1） 近期（1-2 年）：a/通过依托教务处的重视，做好钱学森班课程和暑期国际学校，一方面获得拨款的收入，另一方面作为宣传本项目的基础核心示范点；b/与高教社泛商业合作的扩大，通过跨校活动，获得稳定的主要收入，利用教育部权威渠道传播本项目理念、扩大社会影响；c/项目课程的文本化；d/教育理念的总结和文献发表；e/积累技术支持系统和网络资源
- （2） 中期（3-5 年）：a/启动出版物发行和推广，开始获得商业化持续收入；b/保持钱学森班教学任务，形成稳定的特色课程；c/参与苏世民课程计划，承担一门课程任务；d/开始有目的进行教学实验，在国内外重要的期刊发表文献；e/团队公司化；f/形成支持出版物系统的网络资源平台。
- （3） 远期（5-10 年）：a/以出版物更新的持续经营，适度多元化；b/形成可独立运行的校内课程教学团队和商业出版、培训服务运行团队，教学与企业适度分开、保持协作；c/重点深化理论构建

2、核心价值观：XLP 的理念是什么？——自信、沟通、网络时代的效能

3、资源梳理：

- （1） 人力：目前，外延庞大，需要建立分类以赋予不同的责任和权利；分类标准要基于对事业在设计、操作和运营三个方面贡献的重要度和参与度
a/核心团队：主要创作者，负责核心文本的编写者，执行负责人（课程主持人）、团队运营的责任人和操作者。

b/协助人员：对创作和设计的整体或某个重要部分提供经常性建议的顾问，种子挑战方，团队运营常年的常年顾问或负责某个非日常运营部分。

c/志愿者：对创作和设计的局部提供改善建议者，预备挑战方，活动运营的临时协助人员

d/合作伙伴：临时性的对创作和设计的部分提供建议者，参与项目的传播和复制的其它独立团队，提供某些资源的外部团队或机构。

- (2) 客户：可以通过资源交换接受本项目内容的单位和群体，包括但不限于支付费用、捐助资金、划拨款项。a/清华大学教务处、国际处，对外课程接待；b/清华大学苏世民全球学者项目，总体课程设计和培训课程准备；c/高等教育出版社，全国精品课中心；d/清华大学教育基金会；e/其他捐助者。

- (3) 技术：可以提供本项目所需要的特定外部资源的组织或个人，一般需要我方团队付费。如乐高软件等、工商会计代理公司

4、业务系统：“工作流的工作流”

- (1) 产品设计，关键在“变”从何来
- (2) 文本/模型化，关键在如何“固定”
- (3) 种子挑战者，关键在怎样行动

5、营销系统与收入规划：稳定收入源，类型（捐款、培训、出版物）和金额规划

6、行政支持系统：a/建立团队会议机制；b/作为实体的企业，发票，劳动合同；c/学校资金的报销；d/活动与会务组织

7、综合执行方案：

- (1) 分工：在资源条件内，搭建三个系统逐步实现战略，分配人员任务，进行适度分工和岗位设置。降低岗位和人员的重合度，建立在分工基础上的协作，强化责任观念和岗位职责，加强工作的并行性。
- (2) 计划：在组织战略和环境条件下，分解岗位职责，确定岗位计划。定期组织例会，明确计划执行情况，沟通困难和解决方式。统一应对外部新出现情况，上会协调安排，逐步杜绝“游击战”、转为“阵地战”。有必要的，向教务处或其他上级主管单位申报团队组织计划，得到其活动安排的理解和方式上的支持。
- (3) 人员：形成组织化的收入，结合现有人员和财力，适当增加专职人员保证岗位独立；未来根据个人特点和岗位需求，在财力范围内，扩大编制、调整人员；业务和团队相对稳定的同时，结合团队的公司化进程，推出激励机制或绩效考核。

注：本报告仅用作与清华大学工业工程系 Toyhouse 顾学雍教授、基础工业中心卢达溶教授讨论用

编制人：叶桐

2013 年 4 月