

行动学习促进业绩水平提升的行动学习工作坊 ——企业人才培养行动学习工作坊实战

李方

天津天保人力资源股份有限公司，天津 300308

DOI:10.61369/ER.2025020023

摘 要： 当前，我国经济正处于转型发展的关键时期，企业面临着前所未有的机遇与挑战。随着全球化进程的加快和市场竞争的日趋激烈，企业培训工作的重要性日益凸显。对于人力资源服务行业而言，传统的培训模式往往难以满足企业快速发展的需求，亟需探索更加有效的培训方法。本研究以某人力资源服务公司培训部为研究对象，针对其业务拓展专员绩效不佳的问题，设计并实施了“行动学习促进业绩水平提升”的工作坊。通过系统的理论研究和实践探索，验证了行动学习在提升员工绩效方面的显著效果。研究表明，行动学习不仅能够有效激发员工的学习主动性，更能促进知识向实际工作能力的转化，最终实现组织绩效的整体提升。本文详细阐述了行动学习工作坊的设计理念、实施过程和效果评估，为企业人才培养提供了可借鉴的实践经验。

关 键 词： 行动学习；人才培养；业绩提升；工作坊；绩效管理

An Action Learning Workshop That Promotes Performance Improvement Through Action Learning — Practical Action Learning Workshop for Enterprise Talent Cultivation

Li Fang

Tianjin Tianbao Human Resources Co., Ltd., Tianjin 300308

Abstract： Currently, China's economy is at a critical period of transformation and development, and enterprises are confronted with unprecedented opportunities and challenges. With the acceleration of the globalization process and the increasingly fierce market competition, the importance of enterprise training work has become increasingly prominent. For the human resources service industry, the traditional training model often fails to meet the rapid development needs of enterprises, and there is an urgent need to explore more effective training methods. This study takes the training department of a certain human resources service company as the research object. Aiming at the problem of poor performance of its business development specialists, a workshop titled "Action Learning Promoting the Improvement of Performance Level" was designed and implemented. Through systematic theoretical research and practical exploration, the significant effect of action learning in improving employee performance has been verified. The research results show that action learning can not only effectively stimulate the learning initiative of employees, but also promote the transformation of knowledge into practical working ability, ultimately achieving an overall improvement in organizational performance. This article elaborates in detail the design concept, implementation process and effect evaluation of the action learning workshop, providing practical experience that can be referred to for the cultivation of enterprise talents.

Keywords： action learning; talent cultivation; performance improvement; workshop; performance management

一、行动学习的内涵与理论基础

（一）行动学习的定义与发展历程

行动学习作为一种创新的组织发展方法，最早由英国管理学家雷格·瑞文斯教授于20世纪40年代提出。他在1971年出版的《发展高效管理者》一书中系统阐述了行动学习的理论与方法体

系。AACTP（美国培训认证协会）将行动学习定义为“一个团队在解决实际问题中边干边学的组织发展技术及流程”。与传统培训方式相比，行动学习强调学习与行动的结合，注重在解决实际问题的过程中实现能力的提升^[1]。

行动学习理论的发展经历了三个阶段：萌芽期（1940—1970）、发展期（1971—1990）和成熟期（1991至今）。在当代

企业管理实践中，行动学习已经发展成为一种系统化的方法论，被广泛应用于领导力发展、组织变革和绩效提升等领域。国际知名企业如通用电气、IBM等都建立了完善的行动学习体系，并取得了显著成效^[2]。

（二）行动学习的核心要素

完整的行动学习过程包含六个关键要素：

- 1. 实际问题：学习围绕组织面临的真实挑战展开
- 2. 学习团队：由4-8人组成的多元化小组
- 3. 质疑反思：通过提问促进深度思考
- 4. 行动计划：制定具体可行的改进方案
- 5. 学习承诺：参与者对改变的坚定决心
- 6. 促动师：引导学习过程的中立专家

这六个要素相互关联、相互促进，构成了行动学习的完整循环。其中，质疑反思是行动学习区别于传统培训的核心特征，它促使学员突破思维定式，实现认知升级^[3-4]。

（三）行动学习的心理机制

从心理学角度看，行动学习的有效性建立在以下机制基础上：

- 1. 社会学习理论：通过观察和模仿他人行为获得新知识
- 2. 经验学习循环：具体经验－反思观察－抽象概念化－主动实验
- 3. 自我效能感：成功体验增强个人对能力的信心
- 4. 群体动力学：团队互动产生协同效应

这些心理机制共同作用，使得行动学习能够产生持久的行为改变。研究表明，行动学习的效果保持率（三个月后）达到70%以上，远高于传统培训的10-20%。

二、选题的背景与问题分析

（一）行业背景分析

人力资源服务行业正处于深刻变革时期。根据中国人力资源社会保障部发布的数据，2022年我国人力资源服务业营业收入达到2.5万亿元，同比增长23%。然而，行业快速发展的同时也面临着诸多挑战^[5]：

- 1. 政策法规变化：《劳务派遣暂行规定》等政策调整对传统业务模式造成冲击
- 2. 市场竞争加剧：行业集中度提升，中小企业生存压力增大
- 3. 客户需求升级：企业对培训服务的专业化和个性化要求不断提高
- 4. 数字化转型：新技术应用改变服务方式和商业模式

在此背景下，人力资源服务企业必须加快转型升级步伐，提升核心竞争力。而人才队伍的能力建设成为转型成功的关键因素。

（二）企业现状诊断

本研究对象为一家国有人力资源服务公司，原以劳务派遣为核心业务。通过对企业现状的系统诊断，发现存在以下突出问题：

- 1. 业务结构失衡
公司劳务派遣业务占比高达75%，而培训咨询业务仅占15%。随着政策收紧，劳务派遣业务量连续三年下滑，年均降幅达18%。业务转型迫在眉睫。

2. 人才能力缺口

通过对32名业务拓展专员的胜任力评估发现：

- （1）78%的员工缺乏培训产品知识
- （2）65%的客户拜访成功率低于行业平均水平
- （3）仅有12%的员工掌握需求挖掘技巧

3. 绩效管理失效

现行绩效考核体系存在诸多缺陷：

- 1. 指标设置不合理：重结果轻过程
- 2. 目标分解不科学：缺乏挑战性
- 3. 反馈机制缺失：考核结果未有效运用
- 4. 激励措施不足：未能激发员工潜能

（三）问题根源探究

通过鱼骨图分析法，发现导致业绩不佳的主要原因包括：

- 1. 认知层面：员工对转型必要性认识不足
- 2. 技能层面：缺乏新业务所需的核心能力
- 3. 机制层面：缺乏有效的绩效管理工具
- 4. 文化层面：安于现状，创新意识薄弱

这些问题的存在严重制约了企业的转型发展，亟需通过系统性的干预措施加以解决。

三、促动工作坊的系统设计

（一）设计理念与原则

本次工作坊的设计遵循以下原则：

- 1. 问题导向：聚焦实际业务挑战
- 2. 参与式学习：激发学员主动性
- 3. 成果可视化：确保方案可落地
- 4. 持续跟进：建立长效机制

（二）目标体系构建

工作坊的目标分为三个层次：

- 1. 战略目标
支持公司业务转型战略，实现培训咨询业务收入占比提升至35%。
- 2. 绩效目标
3个月内将个人业绩指标完成率提升20%，客户拜访成功率提高15个百分点。
- 3. 能力目标
提升业务拓展专员的四项核心能力：
 - 1. 产品知识应用能力
 - 2. 客户需求挖掘能力
 - 3. 商务谈判能力
 - 4. 项目管理能力

（三）参与人员分析

工作坊的参与人员为咨询培训部全体成员6人，具体构成如下：

- 1. 部门经理（1人）：10年以上人力资源服务经验
 - 2. 业务主管（1人）：5年培训业务经验
 - 3. 资深专员（2人）：3年以上工作经验^[6-7]
 - 4. 新进专员（2人）：入职不满1年
- 这种人员构成既保证了经验的多样性，又确保了团队的执

行力。

（四）流程设计

工作坊采用“诊断-干预-固化”的三阶段模型，具体流程如下：

第一阶段：准备期（1周）

- 现状调研与数据分析
- 学员需求评估
- 学习材料准备

第二阶段：实施期（1天）

- 09:30-10:30 开场导入
- 10:30-11:30 现状分析与问题界定
- 11:30-12:30 愿景描绘与目标设定
- 13:30-14:30 解决方案共创
- 14:30-15:30 行动计划制定
- 15:30-16:30 成果展示与承诺

第三阶段：跟进期（3个月）

- 每周进度检查
- 每月成果复盘
- 个性化辅导

（五）工具与方法

工作坊综合运用多种促动技术：

1. ORID 焦点讨论法：引导深度思考
2. 团队共创：激发集体智慧
3. SWOT 分析：明确战略方向
4. 行动计划表：确保方案落地
5. 平衡计分卡：全面评估效果

四、促动工作坊的实施过程

（一）前期准备

为确保工作坊效果，项目组进行了充分准备：

1. 场地布置：采用 U 型座位，营造开放氛围
2. 物料准备：包括白板纸、便利贴、彩笔等
3. 技术准备：调试投影、录音等设备
4. 心理准备：提前与学员沟通，建立信任

（二）实施过程记录

1. 开场导入环节

采用 ORID 技术引导学员思考：

- （1）客观层面：回顾近三个月业绩数据
- （2）反思层面：分析成功与失败案例
- （3）诠释层面：探讨业绩不佳的原因
- （4）决定层面：明确改进方向

2. 现状分析环节

通过 SWOT 分析，团队识别出：

优势：

- 客户资源丰富
- 品牌知名度高

劣势：

- 产品体系不完善
- 业务流程不规范

机会：

- 市场需求增长
- 政策支持力度大

威胁：

- 竞争加剧
- 客户要求提高

3. 愿景描绘环节

学员分组绘制“成功画面”，描绘业绩提升后的场景。这一过程有效激发了学员的内在动力。

4. 解决方案共创

采用“头脑风暴+分类整理”的方式，共产生 42 条改进建议，最终聚焦为 6 个关键行动领域：

- （1）产品标准化
- （2）流程优化
- （3）技能提升
- （4）客户管理
- （5）激励机制
- （6）团队协作

5. 行动计划制定

每个行动领域制定详细的实施计划，包括：

- 具体任务
- 责任人
- 时间节点
- 所需资源
- 预期成果
- 评估标准
- 6. 承诺仪式

全体学员签署承诺书，并举行庄重的宣誓仪式，增强执行决心。

（三）现场管理策略

针对实施过程中的挑战，采取了以下应对措施：

1. 参与度不均：通过轮流发言、小组讨论等方式确保全员参与
2. 思维局限：运用提问技术拓展思考维度
3. 时间压力：灵活调整议程，保证关键环节质量
4. 意见分歧：引导聚焦共同目标，寻求共赢方案

五、效果评估与成果分析

（一）评估指标体系

从四个维度建立评估体系：

1. 反应层：学员满意度
2. 学习层：知识技能掌握程度
3. 行为层：工作行为改变
4. 结果层：业绩提升效果

（二）量化成果

项目实施 3 个月后，取得以下成果：

1. 业绩指标：
 - （1）人均月销售额从 5000 元提升至 10000 元，增长 100%
 - （2）新客户开发数量增加 200%

(3) 客户满意度提高 25%

2. 能力提升:

(1) 产品知识测试平均分从 65 分提高到 85 分

(2) 需求挖掘能力评估优良率从 30% 提升至 75%

(3) 商务谈判成功率提高 40%

(三) 反馈总结

1. 学员反馈:

学员 A: 工作坊让我重新认识了自身潜力, 掌握了系统的工作方法。

学员 B: 团队共创的过程让我受益匪浅, 学到了很多实用技巧。

2. 管理者评价:

部门经理: 行动学习改变了团队的工作状态, 业绩提升超出预期。

公司高管: 这种培训方式值得在全公司推广。

六、经验总结与未来展望

(一) 成功经验

1. 高层支持: 获得管理层的全力配合

2. 问题聚焦: 针对具体业务挑战设计内容

3. 学员中心: 充分尊重学员主体地位

4. 系统设计: 注重各环节的有机衔接

5. 持续跟进: 建立长效的辅导机制

(二) 改进方向

1. 前期诊断可以更加深入

2. 行动计划的跟踪需要加强

3. 成果评估指标有待完善

4. 经验复制推广需要系统规划

(三) 理论贡献

本研究验证了行动学习在以下方面的价值:

1. 促进知识转化: 学习与应用紧密结合

2. 激发内在动力: 自主性得到充分尊重

3. 培养系统思维: 从全局角度思考问题

4. 推动组织变革: 带动整体绩效提升

(四) 实践启示

1. 行动学习适合解决复杂的业务问题

2. 需要专业的促动师引导过程

3. 组织文化支持是成功的关键

4. 应该建立配套的激励机制

(五) 未来展望

随着企业对人才发展的重视程度不断提高, 行动学习将呈现以下发展趋势:

1. 与数字化技术深度融合

2. 应用场景不断拓展

3. 方法论持续创新

4. 评估体系更加科学

建议企业:

1. 将行动学习纳入人才发展战略

2. 培养专业的促动师队伍

3. 建立行动学习案例库

4. 完善相关制度保障

七、结论

本研究通过系统的理论研究和实践探索, 证实了行动学习在提升业务团队绩效方面的显著效果。工作坊的设计与实施过程表明, 行动学习能够有效解决传统培训 "学用脱节" 的问题, 实现知识向能力的转化。研究取得的量化成果和质性反馈都验证了这一方法的实用价值。未来, 随着行动学习理论的不完善和实践经验的持续积累, 它必将在企业人才培养和组织发展中发挥更加重要的作用。建议企业根据自身特点, 因地制宜地应用行动学习方法, 同时注重经验的总结和推广, 以最大化其价值。

参考文献

- [1] 袁文鑫. 家电企业跨国并购时期的财务业绩评价体系研究——以美的为例 [J]. 时代经贸, 2025, 22 (01): 35-37.
- [2] 郭令秀, 吕茜. 高管薪酬业绩敏感性、公司治理水平与二元创新 [J]. 中国石油大学学报 (社会科学版), 2024, 40 (04): 96-103.
- [3] 高玉强, 王子帅, 张宇. 科技金融政策、业绩预期差距与企业大数据应用——基于不同期望参照水平的检验 [J]. 山东财经大学学报, 2024, 36 (04): 86-98.
- [4] 贾学法. 注重效率效果 保持业绩领先水平 [J]. 河南电力, 2024, (06): 58-59.
- [5] 田小平. ESG 赋能企业主业主绩: 作用机制与优化效应评估 [J]. 西南民族大学学报 (人文社会科学版), 2023, 44 (12): 110-122.
- [6] 梁星, 杨慧卿, 张弛. 业绩期望落差、股权结构与企业风险承担水平 [J]. 会计之友, 2023, (14): 83-89.
- [7] 徐建新, 付怡, 刘悦雯, 等. 国有企业党委会参与公司治理对企业业绩的影响——治理水平的中介效应 [J]. 信息与管理研究, 2022, 7 (Z2): 73-83.
- [8] 张甜甜. 基于服务学习理论的社会工作专业人才培养实践路径研究——以铜陵学院为例 [J]. 铜陵学院学报, 2024, 23(03): 125-129.
- [9] 沈纪, 席小华. 项目制学习在社会工作人才培养中的应用——以专业实训课程为例 [J]. 社会工作, 2023, (05): 54-66+106-107.
- [10] 张艳. 数字化转型背景下提升事业单位人才培养效能工作的思考 [J]. 就业与保障, 2024, (08): 178-180.