

# 基于行动学习解决企业人才流失问题\*

● 陈万思 郝聚民 潘奇琦

**内容摘要** 本文基于行动学习的理论框架,以某公司为例,探讨运用行动学习方法解决企业人才流失问题的具体方法和操作流程,提升企业人力资源开发与管理成效。

**关键词** 行动学习 人才流失

Revans(1965)创立的行动学习(Action Learning)理论一诞生就得到英国企业界认可,20世纪70年代传到美国,逐渐得到社会的广泛认同,现已成为人力资源开发最为流行的技术方法之一。国外一些著名企业如GE等将行动学习引入中国,并逐渐在跨国公司、中国公司及国内若干知名企业如华润等进行推广和实践。

## 一、分析框架

### (一)概念界定

Pedler(1996)对行动学习有一个完整定义:行动学习是一种人员发展的方法;其中,任务是学习的媒介或载体。行动学习的基本信念由没有行动就没有学习,没有学习就没有明智的行动。行动学习有三个主要因素:参与者、问题以及分享小组或团队,他们通过相互支持与相互挑战(质疑)取得进步。行动学习中基于问题的行动,既解决问题,又改变着解决问题的人。行动学习的成功主要依靠询问,而不是想当然的知识或指导。

### (二)理论基础

行动学习的一个理论基础是Kolb(1984)的经验学习循环圈理论(Experiential learning),即经验学习过程是具体经验、反思性观察、抽象概念化、主动实践四个环节的循环。另一个理论基础是建构主义的学习理论:学习不是简单的发送与接收过程,

学习需要有意图的、积极的、自觉的、建构的实践。学习发生的标准是行为改变,获取新知识对改变行为的贡献微不足道,持续的行为改变更多的是来自人们对自己过去经历的重新认识或重新建构。

### (三)结构模型

Revans(1965)的行动学习理论模型包括二维:程序化知识(Programmed knowledge)与不确定条件下提出深刻问题的能力(Questioning insight)。前者以传统教导和继承知识为核心,后者以提出有洞察力的问题为特征;并认为只有以团队的架构将质疑和传统学习结合起来才是完整和有效的学习。在此基础上,Marquardt(2000)加入了实施(Implementation),Davies(2002)加入了文化(Culture),形成了目前广受认可的四维模型。

### (四)影响效应

行动学习强调以学习者为主体,以现实问题、挑战或项目为主题,在催化师(Facilitator)的引导下,将焦点集中在获取知识并应用到具体工作中解决一些实际问题,提升学习者的素质能力。O'Hara等(1996)认为,与传统教育项目相比,行动学习甚至更加费力,但它能够实现更加宽广的学习成果。反思可以让团队在采取行动之前找出可能的解决方案(Marquardt,1999)。Day(2000)的研究表明,与其他人力资源开发方式相比,行动学习是唯一能够同时有效提升人力资本和社会资本的实践方式。Ingram、Sandellands、Teare(2002)调查发现,参加者

\* 本文受国家社会科学基金项目(08BSH039)、华东理工大学文科培育项目资助

认为通过行动学习,学会了在决策前控制冲动、认真思考,学会了用战略眼光来处理管理问题,学会了学习,增强了自信等。

## 二、方法步骤

R设计公司2007年成立时的核心员工10人(其中1人跳槽另一公司半年后又重回公司)并保留至今。自成立以来,成功完成数十个大型建筑设计项目,作为细分行业的主流公司之一,已成为国内该领域项目招标的重点被邀投标单位。但是,到2011年初,人才流失问题已成为严重制约企业发展的瓶颈。该公司的人才流失是偏差型问题,即一件事情偏离了预期的方向。基于行动学习法解决这一问题包括以下十个典型步骤:

### 1. 罗列症状、明确问题并确定目标

通过“你确信已经穷尽事实了吗?你是如何知道这些事实的?”、“这到底是一个什么问题?”等问题罗列,尽可能穷尽所有的现象,避免主观臆测和推论,基于现象明确问题。通过对2007年至今公司人员架构表中的人员变动,对公司2010年流失的员工根据岗位、性别、户籍等的数据分析发现,从岗位来看,平面设计师流失率最高,其次是三维设计师;从性别来看,男性平面设计师流失率高,流失的三维设计师性别差异不明显;从户籍来看,外地户籍的平面设计师流失率高,三维设计师流失受户籍影响不明显。

坚持目标导向(有可能不需要处理现在的问题),目标必须符合SMART原则,即具体的(Specific)、可衡量的(Measurable)、富有挑战(Ambitious)、结果导向(Result-driven)、时间界限(Time-based)。通过反复询问“我们到底希望从这个问题的解决中得到什么?为了得到这个好处,还有什么其他途径呢?”、“目标再提高一些会怎么样呢?”,R设计公司确定目标:将员工流失率控制在10%以内。

### 2. 自由讨论原因

为找到导致问题或现象的可能原因,逐一对公司中高层管理人员进行了访谈,对即将离职的员工进行了离职面谈,将显而易见的原因如外地员工返乡等放在一边;多问五层为什么(是什么导致这些现象的发生?背后的原因又是什么呢?其它可能的

原因呢?你是如何知道这个因果关系的?有什么证据可以论证这个因果关系?)。用好奇心来搜索信息,找出以为知道但不熟悉的地方,如公司战略定位等;思考改善对“早已知道”的事情的看法,建立新的关系。企业调研后,先采用团体列名法,即在规定的10分钟时间内独立思考并记录下自己的观点,然后轮流依次发言;再采用头脑风暴法,要求每人都要发言,但每次只能一人发言,可以点名让不发言的人参与进来,鼓励在别人观点的基础上创造新观点,直到穷尽所有的观点,可借助活动挂图或活动卡片等工具。最后,解释澄清某些观点,合并同类观点,采用叠罗汉(不同观点叠加)、移花接木(不同观点取优整合)、架桥法(相反观点之间产生新观点)、唱反调(反转某些观点)等方法激发新观点。

### 3. 聚焦重要原因

基于缜密的思考而不是所谓的常识,多问“这些原因导致了多少问题?你是如何知道的?”、“导致这些现象发生的最重要的原因有哪些?为什么这些原因重要?”,找到导致问题的关键原因集合,所有重要原因都必须经过调查确认。剔除不相关的原因,对于被筛选掉内容,要重新问“哪些原因不重要?为什么说这些原因不重要?”、“为什么说这一条不重要?”。采用逐条筛选、投票、80/20法则等方法明确与员工流失相关的重要因素(见图1)。

### 4. 把原因逻辑化、系统化

所有人都必须对因果关系发表意见,不同的意见要得到充分重视;基于事实和缜密的思考确定因果关系,而不是基于常识;以好奇心探索可能存在的关系,勇于提出新的假设;找出重要原因之间的关系,明确因果链条(你是如何知道这个因果关系的?这背后的原因又是什么呢?还有其他可能性吗?存在因果颠倒的可能性吗?),并挖掘深层原因。如果原因可以分为相互独立的几类,各类别之间没有因果关系,则使用鱼骨刺图;如果原因之间不独立,相互之间有复杂的因果关系,则使用因果分析网络图。

### 5. 把原因按轻重缓急排队

通过反复问“这些原因消除后到底能在多大程度上解决问题?你是如何知道的?”、“这些原因的变化趋势如何?”、“这些不重要原因存在,会发生什么?”,找出最根本的原因(鱼骨刺图的末端刺或因果分析网络图的最末端原因),根据紧迫性(所谓紧迫原因是指如不解决则会使问题更加恶化的原因)

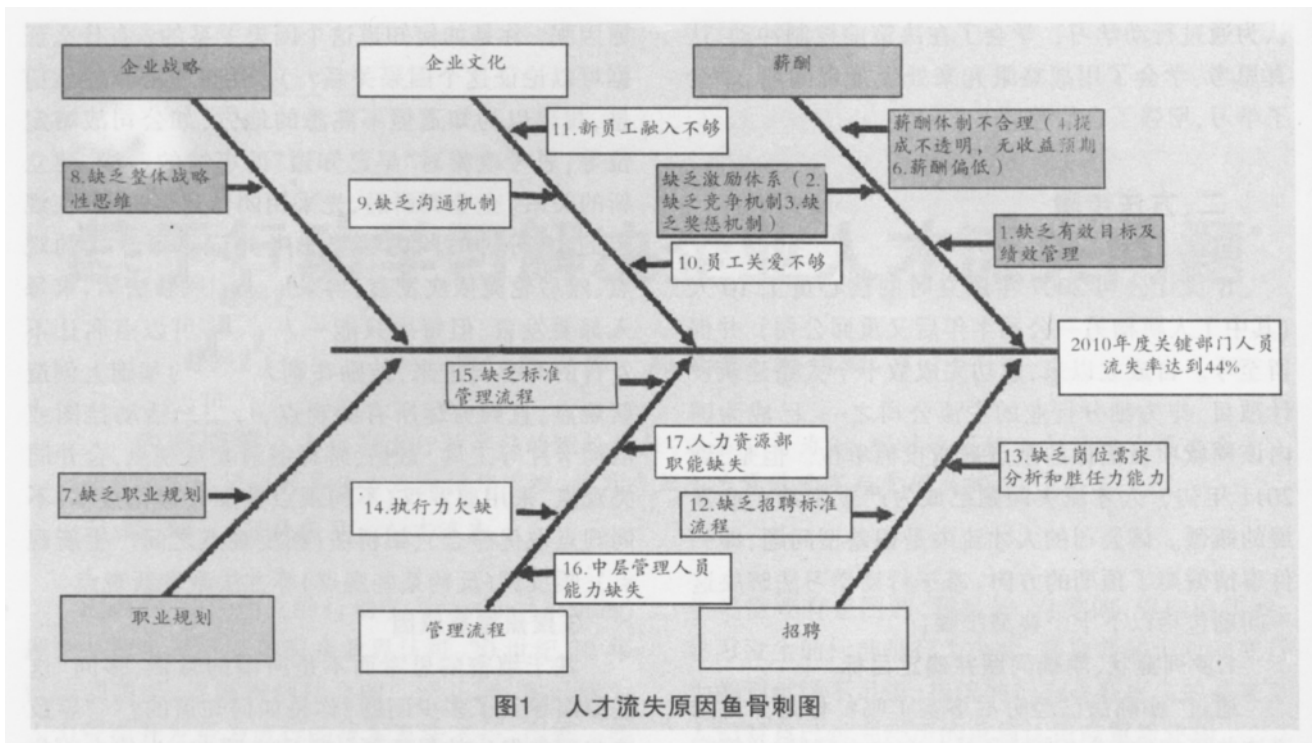


图1 人才流失原因鱼骨刺图

确定解决问题的先后顺序，形成重要性/紧迫性矩阵(见图2)。

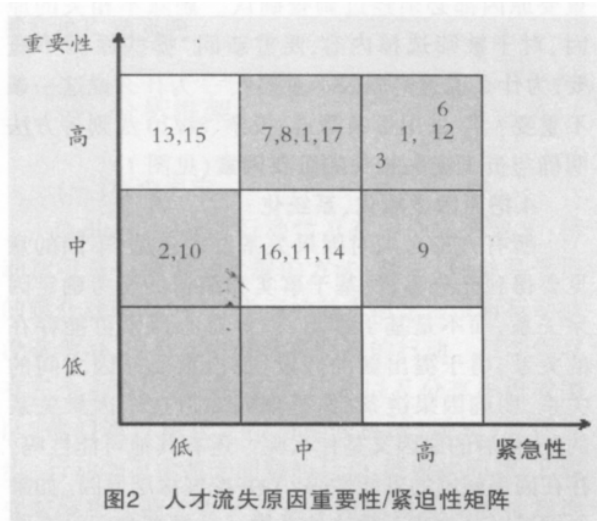


图2 人才流失原因重要性/紧迫性矩阵

6.把原因转化为子目标把原因转化为子目标

通过反复讨论“如果目标值更激进一点会怎么样呢？所有子目标实现后能得到什么呢？”，根据SMART原则制定消除原因的具体目标，如三个月内建立有效激励体系，将因激励导致的流失率控制在3%。子目标都达成后，必须实现第一步确定的总目标。

7.自由讨论解决方案

第4、6、12条为既紧急又重要的原因，并提出

了解决目标和方案。以第4条为例——

第4条：提成不透明，无收益预期。

目标：3个月内建立有效的绩效考核及激励制度。

方案：完善提成制度，建立KPI，建立股权激励，完善及时性现金激励。

8.对解决问题的过程进行系统反思

对问题、原因和目标进行整体回顾和反思。

问题：发生了什么事情(困扰事件+情景)?它是什么问题(深层原因分析后归纳出来的问题)?它不是什么问题(现象层面或表层原因归纳出来的问题)?给它一个专业化的题目(从企业管理或专业技术的视角)?

原因：可能遗漏了什么原因? 现有的原因背后是否还有更深层的原因? 原因的逻辑关系正确吗? 是否考虑了所有关键的原因?

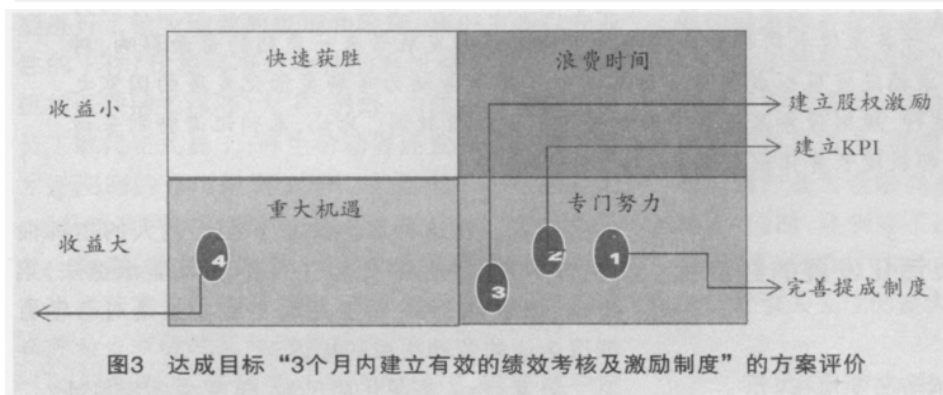
目标：我们的目标对准了什么问题(一般从消除原因的角度出发)? 目标影响范围有多大(对整体问题的解决而言)? 目标有“战略”意义吗(整体解决问题,就有战略意义)? 实现目标后我们将收获什么(发现目标的价值)?

反思过程充分利用直觉和感受,不放过任何可能的“担心”、“不舒服”;有勇于否定的勇气,有从头再来的决心。因此,经过分析,本项目虽然是关于人



表1 “完善提成制度”的风险分析

存在的风险	风险等级		造成风险的原因	预防措施	应急方案及启动点
	发生概率	严重性			
制度设计缺陷	5	5	对制度考虑不全面,对不同项目的区别考虑不完善	公司中层以上集体讨论或征询意见	对每个项目的提成进行预留,实行二次分配
员工对提成制度不满意	8	3	各人对自身工作量的认识不同	制度设计细化,全员宣讲,初次实施时对项目经理进行指导	对每个项目的提成进行预留,实行二次分配
财务支付困难	4	4	降低员工工作积极性	加强对项目回款风险分析;加强沟通,在丰腴之年建立基金	在出现支付危机前的3个月和员工进行沟通
主管评价造成不公	6	6	造成优秀员工离职	对主管进行评估,尤其是公平、公正	出现一个高绩效员工离职立刻进行干预



落实到个人负责。

参考文献:

1. 韩树杰:《基于行动学习的领导力开发》,载《中国人力资源开发》,2009年第8期。
2. 伊恩·麦吉尔,利兹·贝蒂著,中国高级人事管理官员培训中心译:《行动学习法》,华夏出版社,2002年版。

员流失的偏差问题,但深层次原因在于企业缺乏战略、缺乏愿景、缺乏有效人力资源管理制度,员工没有清晰的职业发展方向。

### 9. 评估并确定解决方案

基于“方案必须满足的标准是什么?为什么这些标准重要?还有其他需要考虑的标准吗?评分的依据是什么?这个方案可能的风险是什么?如何规避?”等问题的思考,设计评估标准并选择最佳方案,针对选中的方案进行风险分析(参见表1)。首先就评估工具(收益/实施难度评估矩阵、矩阵评估法、风险分析表等)达成一致,仍以第4条原因为例,其目标方案的收益/实施难度评估矩阵如图3所示,解决方案之一为完善提成制度。评分可以采用每个人独立评分方法,也可以采用共识打分法,所有人就评分达成一致;对于分布范围大的分数,要做出解释说明然后重新打分。

### 10. 制订行动计划

行动计划要具体、可操作、可跟踪、有实施与跟踪检查的重要时间节点;通过正式的决策程序,尽量在培训结束后短期内启动(不超过2周);确定主要的负责人,进度检查通常为上级领导,二者最好

3. 王成全:《论行动学习在MBA教学中的实施》,载《学位与研究生教育》,2007年第11期。

4. Mike Pedler. Action Learning for Managers (2nd edition), Gower Publishing Limited, 2008.

5. Michael Marquardt. Action Learning, ASTD, 2006

6. Reg Revans. ABC of Action Learning, Gower Publishing Limited, 2011.

(作者单位:华东理工大学商学院,嘉德国际管理咨询有限公司,上海天禹神鸣装饰设计有限公司)

■ 责编 韩树杰 Tel:010-68345891 E-mail:hrdhsj@126.com



北京双高人才发展中心  
Beijing G&G Human Resource Development Center

前沿、权威HR开发、测评、咨询机构

电话: 010-68365715 68365633

北京招聘网:www.bjgongzhao.com 官网:www.shuanggao.net