

学习创效行

创一流行动

批量造四能达人

打造具竞争力的一流企业

企业学习创效运作指南

对标创效创一流专家 全面领导力专家 杨天河老师



效果导向，事半功倍
服务高质量发展

企业学习创效运作指南

——批量打造四能绩效达人，铸就常胜精英团队

目录

一、活动内容	1
(一) 活动介绍	1
(二) 活动特征	1
(三) 运作内容	2
二、效果、成功前提及实现路径	4
(一) 活动运作效果	4
(二) 成功前提	4
(三) 效果实现路径	4
三、运作计划	5
(一) 战略规划	5
1、三年规划模式	5
2、一年速成模式	5
3、中途介入模式	6
(二) 学习创效机制建设	6
1、学习创效机制建设	6
2、学习创效作风建设	10
3、学习创效氛围建设	11
4、机制建设总结	13
(三) 学习型团队建设规划	14
1、学习型团队建设所应追求的效果	14
2、学习型团队架构构建	14
3、学习型团队运作模式	17
4、学习型团队建设计划	20
5、学习型团队运作管控点	21
(四) 绩效达人打造计划	23

1、四能绩效达人.....	23
2、四能绩效达人特征.....	23
3、四能绩效达人打造方法.....	24
(五) 价值观落地与四项能力打造.....	26
1、价值观落地方法.....	26
2、要落地的价值观及所需要打造的能力、作风和氛围.....	27
3、协同打造能力、作风及氛围的方法.....	27
四、学习创效行管控要点.....	32
1、获得各级领导支持，并建立学习创效机制.....	32
2、分层建立学习型团队，团队成员掌握学习型团队运作要领.....	33
3、有效统筹学习创效活动，持续创效促进高质量发展.....	33
4、有效统筹学习创效活动，批量打造四能绩效达人.....	34
五、邀请函.....	35
(一) 邀请企业参加学习创效行函.....	35
(二) 邀请各级领导参加学习创效行函.....	37
(三) 邀请员工参加学习创效行函.....	39

一、活动内容

（一）活动介绍

学习创效行是对标创效创一流专家、全面领导力专家杨天河老师发起的公益活动，旨在提升企业学习效果，推动企业从培训阶段进入学习创效阶段，让企业学习有效协同战略、助推业务、促进绩效，切实有效地服务于企业高质量发展目标。

活动将以学习型团队为载体，以行动学习为手段，并整合价值观落地方法，以年为单位，采用主题季、主题月模式，让员工在实践中提升学习创效能力，养成学习创效创一流习惯，**批量打造能创一流的绩效达人**。

活动不仅提供策划方案、运作方法及配套的工具，还以领导力开发为主题打造团队学习创效范本，以便企业在借鉴中同步导入应用。

从本质上看，学习创效行实质是提升企业绩效和竞争力同时批量打造精英队伍的活动，类似降本增效、管理提升等活动，但具有更加系统、更具成效特点。

（二）活动特征

1、公益性

本活动全程免费，由全面领导力专家杨天河老师策划学习运作方案，并提供相关学习资料和工具模板，确保活动有序推进，实现批量打造能创一流的绩效达人目标。

2、实战性

活动要求以学习型团队为载体，统筹各单位结合工作重点，围绕瓶颈、短板和核心能力建设，以效果为导向，开展学习创效活动，在不断创效提振团队士气过程中，打造精英团队。

3、批量性

活动将结合企业管理活动特点，于每年年底启动，推动企业以效果为导向总结评估工作情况进而制定年度计划，并在各项计划的推进过程中，批量打造出精英团队。活动采用自愿原则，企业可以根据自身资源情况优先支持参与意愿强的单位，将其打造为标杆团队，再分年分批推进。活动也会择优选择部分参与意愿强的企业，免费指导其打造出标杆团队。

4、创造性

活动过程中，将引导参与人员以效果为导向，对标一流最佳实践，进而创造一流标准，最终打造一流指标。活动将充分挖掘员工的创造性，打造出能创一流的绩效达人。

(三) 运作内容

以年为单位，依次推进效果导向季、对标创效季、创标创效季、激情超越季四个主题季活动，分别打造出事半功倍、快速超越、创标创效、创一流指标的习惯，最终打造出能创一流的四能绩效达人。具体各季、各月的计划与目标如下：

A、效果导向季：把握效果、价值创造逻辑及推进规划技巧，以便**事半功倍**。

1、客户导向月：能够把握利益相关者的需求，并找出理想状态，明确其应达到的效果。

2、价值创造月：围绕效果梳理价值创造逻辑，找到价值创造环节和关键创造点。

3、量化管理月：制定推进计划，明确阶段衡量标准、关键控制点，并规划好阶段亮点。

B、对标创效季：掌握对什么、找谁对、怎么对的技巧，能有效把握**快速超越**的思路。

1、**对标分解月：**以一流能力打造为目标，系统分解对标内容，并以效果为导向进行创新。

2、**对标一流月：**根据对标内容寻找一流标杆，挖掘一流最佳实践。

3、**对标超越季：**从多个角度系统分析，明确对标超越思路。

C、创标创效季：掌握标准化、精细化、指标量化的技巧，能够通过**创标创效**。

1、**标准化管理月：**通过标准化管理，系统总结出工作标准。

2、**精细化管理月：**通过精细化管理，将核心价值创造环节做精做细，确保员工一次做对。

3、**量化管理月：**梳理出整体衡量指标以及阶段衡量指标，以便复制和推动员工自主管理。

D、激情超越季：在实践中检验和优化各项标准，最终**创造一流指标**。

1、**系统思考月：**在实践各项标准中系统思考标准存在的问题，并推进标准的进一步优化。

2、**激情超越月：**通过实践优化各项指标，至少使核心指标超越竞争对手并尽可能成为一流。

3、**简高优月：**进一步优化各项标准，让员工安全、轻松、高效、优质工作。

二、效果、成功前提及实现路径

（一）活动运作效果

- 1、强化学习型团队建设能力，打造出常打胜仗的精英团队
- 2、具备统筹学习创效能力，能促进企业绩效和竞争力大幅提升
- 3、批量打造四能绩效达人，乃至打造英雄倍出机制
- 4、领导力开发事半功倍，能协同战略、助推业务、促进绩效，打造规模领导力

（二）成功前提

- 1、各级领导支持且有效统筹本单位的学习创效活动
- 2、良好的工作机制、作风及氛围支持学习创效活动
- 3、打造标杆，以点带面
- 4、保持良好的学习创效士气

（三）效果实现路径

- 1、获得各级领导支持，并建立学习创效机制
- 2、分层建立学习型团队，团队成员并掌握学习型团队运作要领
- 3、企业有效统筹学习创效活动，以点带面推进学习创效活动
- 4、各团队有效开展学习创效活动创效，学习创效士气高

三、运作计划

(一) 战略规划

根据企业实际情况可以选择三年规划模式、一年速成模式或中途介入模式。

1、三年规划模式

紧跟学习创效行活动，第一年试点重点推动几个学习型团队学习创效创标杆，部分核心指标达行业一流，批量打造出四能绩效达人。

第二年全面推进学习创效活动，系统建设学习型团队，多数指标成为行业一流，批量打造四能绩效达人。

第三年高效协同打造王牌产品，驱动企业高速发展，逐步成为专精特新企业或成为行业一流企业。

2、一年速成模式

针对急于推进对标世界一流企业价值创造行动的国有企业、央企以及希望尽快见效加速高质量发展的企业，可采用一年速成规划模式。

第一个季度导入学习创效行诊断级培训项目，由专家诊断企业运作现状及战略发展规划，结合企业情况制定或优先形成学习创效行运作机制，并制定学习创效项目攻关计划。然后，再由专家对企业中高管及核心业务骨干开展学习创效相关培训，并辅导核心项目创效出成果、成标杆，以振奋人心。同时，推动全体员工养成事半功倍的工作作风。

第二季度全面推进学习创效活动，机制运作成熟，学习创效成果多点开花。同时，推动全员养成快速超越的工作作风。

第三季度深入推进学习创效活动，分层梳理出价值创造指标体系，围绕核心经济指标打造指标，协同开展学习创效活动，有效提升企业硬实力。同时，推动

全员掌握创标创效的能力。

第四季度继续深入推进学习创效活动，重点强化战略执行力建设，围绕企业战略、核心竞争力构建及王牌产品打造，协同开展学习创效活动，有效提升企业软实力。在硬实力建设方面，推动员工继续深入开展学习创效活动，部分核心指标力争达到行业一流水平。同时，推动全员掌握创一流指标能力。

3、中途介入模式

学习创效行是以年为单位，同时结合企业运作规律，在年底启动，推动企业从总结和计划阶段做好策划，尽可能实现事半功倍。由于企业获取活动信息时间不一致，企业导入学习创效行的时间也不定。

如果中途导入学习创效行活动，建议采用三年规划模式，以创效为核心，重点强化事半功倍、快速超越能力，并形成作风，创出标杆以提振士气，来年在此基础上进一步升级。如果企业希望深入推进、事半功倍，可以采用一年速成模式，由专家辅导创标杆，确保整体活动成效，减少自行摸索导致的效果浪费。

（二）学习创效机制建设

学习创效机制主要体现在三个机制、两项作风、三个氛围上，具体内容如下：

1、学习创效机制建设

1.1 优化培训体系，建立三级人才开发体系，优化培训资源配置

学习创效活动实际是传统培训活动的升级，推动企业以学习型团队为载体，以行动学习为手段，在解决团队实际问题中成长。其克服传统培训学用难以结合、能力难以转化等问题，并且发挥个人学习的自主性和团队学习的共创同长优点，更关键的是统筹学习创效服务于组织成长，推动企业高质量发展。

优化培训体系，首先要将培训划分为基于个人成长的在线学习、基于团队成

长的线下培训、基于组织成长的行动学习三类。尽量利用线上学习平台，让员工根据本人能力情况自主测评、自主学习、自主实践、自主成长。尽量减少线下集训项目，利用有限集训项目解决团队成长过程中的通用问题。尽量增加行动学习项目推动组织成长，一般项目可通过自主学习创效实现，系统建设项目可通过外部讲师课程协助推进，重点项目建议采用诊断级培训，确保充分挖掘组织成长潜能并有效推进组织成长。

在人才开发方面，建立个人自学、上级教练、专业开发三级人才开发体系，并构建线上学习平台，推进员工自主学习、自主实践、自主晋级。同时建立上级教练体系，通过上级领导的辅导，开发员工的专业能力、领导能力以及综合素养等，加速员工能力开发，促进员工快速成长。再通过专业开发人员人才开发及统筹学习，快速孵化人才，使得学习高效协同战略、助推业务、促进绩效。

在资源优化配置方面，建议采用成本重置法，以实际业务需要重新分配资源。首先，请优先保障在线学习资源，确保每个员工都可以根据自己需要学习。其次，重点围绕战略竞争力构建及年度重点，设计重点行动学习项目，并配备必要的诊断级培训预算，尽可能一次做对，将该项组织能力打造到极致。然后，再根据团队工作中出现的问题，设计内外部培训项目。外部培训，往往存在针对性不强的弊端，因此应尽可能的控制，将培训预算倾斜到组织成长项目中。

从培训阶段转型到学习创效阶段详细方法，可通过百度搜索查阅文章《企业如何从培训阶段进入学习创效阶段》。

1.2 优化企业管理提升/降本增效机制，建设高效运作平台与长效运作机制

企业一般都有降本增效/管理提升相关机制，尤其是国有企业、央企等在连续几年推进对标提升、对标世界一流等活动中，均形成了相关的工作机制，但或

多或少都存在一定的问題，建议重点在高效运作和长效机制两方面予以强化：

学习创效，关键在于统筹好学习创效项目，引导员工充分挖掘项目的潜能，因此，应建立学习创效项目管理机制，并做好项目立项管理、成果促成、成果推广等工作，从而尽可能多出成果、出大成果。这项工作是企业在管理提升/降本增效活动中往往比较忽视的，却是高效运作机制的关键，需要重视。

长效机制建设是很多企业比较欠缺的，要形成长效机制需要注意以下三点：一是活动与工作高度结合，二是活动本身有吸引力，能吸引员工积极参与，三是形成常态化的运作机制。学习创效活动要建立长效机制，重点抓好下述两点：一方面每年要结合年度工作重点梳理当年要重点优化的指标和核心能力，进而形成层层支撑、高效协同的学习创效项目，在尽可能短的时间内做到一流。二是从精神上吸引员工参与，从物质激励员工挑战更高点，甚至建立创效分享机制，激发员工的参与积极性。

学习创效活动的主管部门可为人力资源培训部或企管部，亦可成立专门的学习创效办，关键是主管部门要有较强的企管能力和行动学习推动能力，能有效统筹学习创效活动创效。个人认为人力资源培训部主抓该项工作会比较好，因为统筹学习本身就是培训部门的工作，由其主导名正言顺。活动中，要求主管人员有一定的企业管理能力，可由企管部提供协助，实际上，跟着学习创效行活动，基本上都可以学习到活动所需的相关管理知识。虽然学习创效能够有效提升企业绩效和竞争力，也是企管部的重要目标，但涉及的事物性工作实在太多。企管部应把工作重心放在战略执行力建设、王牌产品打造、企业高效协同运营这些涉及企业核心竞争力和推动企业高速发展的重点工作中，有效提升企业的协同运作效率。

1.3 打造英雄倍出机制，打造勇创一流的常胜队伍

英雄倍出机制包含靶向机制、任务机制、扶持机制、激励机制和文化氛围五个方面。

靶向机制，即由各级领导在诊断确认本单位急需强化的能力基础上，参照一流指标及理论极优值，发布包含任务内容、目标、任务周期乃至激励措施的挑战任务，为英雄们树立靶向，明确挑战方向。任务由各级领导结合本单位情况提出，并经学习创效统筹单位审核后提交总经理办公会或学习创效领导小组确认后发布。

任务机制，即由员工个人或组团认领任务，并由统筹管理部门予以登记。同一任务，可由多人认领，择优奖励。无人认领的任务，由相关职能领导指派个人或团队执行。统筹创效人员应与各任务责任领导协商派发任务，确保任务效果。

扶持机制，根据各任务重要程度，择优选择要扶持的任务，并向其提供资源和能力扶持，确保任务能够出色完成，打造出英雄。资源扶持原则上由统筹创效人员及责任领导与任务团队沟通，尽可能提供团队所需的资源，但应避免过于倾斜资源导致的不公平。能力扶持方向，可由责任领导或相关专家指导团队攻关，必要时，可引进外部专家协助攻关，确保在最短时间内将相关指标做到一流。

激励机制，英雄和热血是靠激发出来的，而不是靠逼迫而来的。因此，企业应尽可能建立正向激励为主的激励机制，引导员工挑战一切不可能。激励机制除物质激励之外，还应包含精神激励。物质激励方向，经营硬指标优化直接给企业带来效益增长的，可以未来一年的新增效益（或者超出目标收益）为基数，提取3%-20%作为提成，并且在确保指标稳定运行的情况下尽早兑现奖励，以激励士气。管理能力提升等软指标优化，可采用季度评比的模式，发放部分奖金。可能仍有部分领导纠结激励成本高，是让员工全民皆兵创造一流指标还是平庸的高成

本运作这个帐是很好算的，况且激励的目标是尽可能做大蛋糕，从中分享部分是理所当然的事，即使国企相关机制相对僵硬，但国资委总体上仍然是鼓励企业通过分享机制挖掘企业的创造力从而做大蛋糕的。

文化氛围，要塑造效果导向、勇创一流的文化氛围。效果导向的文化氛围，让员工以满足甚至超越利益相关者诉求为目标，为企业吸引更多粉丝，同时提升工作效率。勇创一流的文化氛围，则为鼓励更多员工挑战更高指标，争当英雄。

2、学习创效作风建设

1.1 打造事半功倍的工作作风

事半功倍的工作作风，不是耍小聪明偷懒，而是以利益相关者价值最大化为目标，明确效果及价值创造关键点，在保障整体效果的基础上，集中资源于价值创造关键环节做精做细创一流，最终大幅提升工作绩效。由于方向明确、重点突出，相比较工作目标不明确的反复摸索和陷入工作质量不高的事务性工作中，其确实可以事半功倍。

跟随学习创效行事半功倍主题季活动，同步开展学习创效活动即可。第一个月客户导向月，重点把握效果导向思维，明确利益相关者的需求，找出满足利益相关者需要的理想状况。第二个月价值创造月，围绕理想情况梳理价值创造环节，并找到价值创造关键环节从而做精做透，以创造最大价值。第三个月量化管理月，重点掌握推进计划的制定方向，明确阶段衡量标准、关键控制点，并规划好阶段亮点，在引导员工创新创造的同时，有效把控任务效果。

瞄准方向、直捣黄龙，可以事半功倍。推进计划则是将设想变成现实的工具，且通过规划亮点不断提振士气。

1.2 打造快速超越的工作作风

快速超越的工作作风，不仅能够提高员工工作效率，更能提升团队绩效，也是学习创效活动的理想常态。

跟随学习创效行对标创效主题季活动，同步开展学习创效活动即可。第一个月对标分解月，掌握系统分解对标内容的方法，并以效果为导向在分解中创新，从而实现超越。第二个月对标一流月，掌握对标一流挖掘最佳实践的方法，为快速超越奠定基础。第三个月对标超越季，掌握从多个角度系统分析、集优避劣、效果原创，最终快速超越的方法。

对标分解、对标一流、对标超越环环相扣，最终有效提升员工的对标超越能力，坚持运作，即可打造出快速超越的工作作风。

3、学习创效氛围建设

3.1 打造效果导向的文化氛围

打造效果导向的文化氛围，主要包含理念宣导、建立机制、督导优化三个步骤。

理念宣贯阶段，包括公司领导提要求、标语口号张贴、发放理念解读及应用工具模板，让员工强化效果导向意识和方法。

建立机制阶段，即建立效果管控机制，重点工作必须填写《效果管控表格》，提交上级领导批准并备案至学习创效统筹管理部门/或者通过信息化系统在线填写和抽查，由其跟进执行效果。

督导优化阶段可分为前期、中期、后期三个阶段。前期为前四周，具体跟进方法如下：第一周可每天跟进各级领导（拟）批准的效果管控表格情况，了解该项工作落实情况、实际效果以及各级领导所需的支持，并及时辅导优化，确保能够分析出利益相关者需求并找到理想效果，确保分解出价值创造各个环节以及价

值创造关键环节，确保工作重点和资源聚焦于价值创造关键环节创效，确保推进计划内容合理、亮点突出。第二周主要采用常规跟进与抽检相结合的方式跟进执行效果。常规跟进可一周 2 次，抽检则应重点检查第一周尚未应用到位的领导，对其提供辅导服务。第三周、第四周一周检查一次即可，同时抽检效果不好的领导，全面提升整体运作效果。中期为第五至第八周，原则上每两周检查一次即可，确保整体质量并初步形成习惯。后期为第九周至第十二周，原则上一个月检查一次即可，确保整体质量并形成习惯。

3.2 打造勇创一流的文化氛围

打造勇创一流的文化氛围，可分为理念宣导、标杆创立、宣传推广三个步骤：

理念宣导阶段，发动企业开展创一流行动，制定出创一流激励机制并由领导签发，然后由各级领导在不同场合鼓励员工勇创一流，同时张贴相关标语口号，塑造勇创一流的文化氛围。

选择几个能创一流且创效空间大的项目，并精选优秀人才组建团队开展创一流行动，同时提供资源扶持，培育出几个创一流标杆项目，振奋人心。

宣传创一流行动开展情况以及成功案例，大力表彰创一流团队，开设专栏宣传创一流活动，开设橱窗宣传创一流优秀团队或个人。

3.3 打造英雄主义文化氛围

制定出英雄倍出机制并由领导签发，同时由各级领导倡导英雄主义行为，鼓励员工组队承担影响公司发展的重要攻关任务，成为带动企业高质量发展的英雄。

发布重大攻关任务及特别奖励措施，吸引员工积极参与重大攻关任务，推动企业绩效和竞争力大幅提升。

设置季度（月度）、年度英雄榜，大力表彰有重大成就的英雄人物/团队，吸

引更多员工参与重大攻关活动，成为企业的英雄。

大力宣传英雄人物及英雄事迹，塑造英雄主义文化氛围。

3.4 整体建设思路

一般第一个季度开展效果导向文化氛围建设，第二个季度塑造勇创一流文化氛围，第三个季度塑造英雄主义文化氛围。如果时间紧，每种文化氛围用两个月打造也基本能实现目标。另外，勇创一流与英雄主义文化氛围其实相辅相成，两者可融入一个季度中。实际上，英雄主义应该是勇创一流的升级，建议分开建设，文化氛围建设活动层次更加丰富，效果会更好。

4、机制建设总结

学习创效机制建设包含培训管理机制、运作机制和英雄倍出机制三个机制以及事半功倍、快速超越两项工作作风，再建设效果导向、勇创一流、英雄主义三种文化氛围。

在培训管理机制上，要建立个人自学+上级教练+专业开发三级人才开发体系，并重点抓好基于个人成长的在线训练营+基于团队成长的线下集训+基于组织成长的行动学习三类项目。三类项目发起的训后实践任务都可以作为学习创效的项目。在培训资源配置上，原则上优先保障在线学习资源，促进个人自主学习，尽量减少团队集训项目，尽可能将培训预算倾斜到组织成长项目中。

在构建高效运作平台和长效运作机制方面，应重点抓好学习创效项目管理和运营服务，确保学习创效活动高效运作，多出成果、快出成果、出大成果。同时建立常态化的长效机制。学习创效活动原则上由人力资源培训部负责统筹管理。

在英雄倍出机制方面，要建设靶向机制、任务机制、扶持机制、激励机制和文化氛围五大方面，用英雄攻关带动企业绩效和竞争力大幅提升。

工作作风和文化氛围可以同步开展建设,而且第一个季度可以重点建设效果导向氛围并且打造事半功倍的工作作风,第二个季度重点建设勇创一流的文化氛围并且打造快速超越的工作作风,第三个季度建设则重点塑造英雄主义文化氛围,用英雄带动企业高速健康成长。

(三) 学习型团队建设规划

1、学习型团队建设所应追求的效果

学习型团队建设所应追求的效果主要有以下四个方面:

- 2 学习创效的效益, 以及团队和企业竞争力提升
- 2 总结出最佳实践, 创造一流标准
- 2 企业内不同职能团队绩效和竞争力得以有效提升, 同职能学习型团队打造出精英团队, 每个人都得以系统提升, 每个人都成为精英
- 2 可根据最佳实践, 开发出精品培训课程

2、学习型团队架构构建

2.1 学习型团队类型

学习型团队可以划分为自然单位型学习型团队、职能型学习型团队、主题型学习型团队三类。

自然单位型学习型团队以企业现有架构为基础划分而出,其目标是解决企业经营管理的各种问题, 并且尽可能打造出一流标准, 常见的形式有企业的班组。其具有极强的稳定性, 一般在工作现场总结分享并实施, 从而持续推进工作优化。该类别中, 还有一个是同岗位的学习型团队, 如销售队伍, 由于每个人工作内容方法基本相同, 该类学习型团队总结和实践的是团队每个人都需要掌握的知识 and 能力, 因而可以实现团队的系统提升, 并且把每个人培养成精英;

职能型学习型团队，即由具有共同职能的人员集中在一起，围绕本职工作提升或企业管理工作推进而开展的学习活动，如集团内的财务、人力资源、企管或风控等职能相同人员，各自组建职能相同的学习型团队，常见于企业推进某项管理活动中。其可以作为打造专业队伍的手段，以线上远程交流分享、线下实践为主，一般持续运作，也有的企业只是用于推进某项管理活动，活动结束后即解散；

主题型学习型团队，则是以提升某项个人能力为主要目标的学习型团队，学员来自不同部门甚至不同企业，如领导力学习型团队。主题型学习型团队稳定性非常差，主要是线上远程交流、线下实践，活动结束后即解散，即使活动过程中，也有可能有一部分学员退出。

我们所打造的样板——领导力开发主题学习型团队，基本上是由具有领导力开发职能的员工共同学习实践的，可以称之为职能型学习型团队。同时，虽然团队成员职能类似，但因为分属不同企业、不同行业、不同经验且相对松散等特点，也可以归为主题型学习型团队。

2.2 不同类型的学习型团队效果

一般情况下，根据团队成员关系越紧密，学习创效效果越好，团队关系越松散，学习创效效果越差。另外，相同岗位人员组成的学习型团队，由于工作内容和能力要求基本相同，其效果一般也好于不同岗位人员组成的学习型团队。

自然单位型学习型团队由于存在行政管理关系，且在一起协同工作，因此一般情况下学习效果较好，尤其是同岗位人员组成的学习型团队如生产班组或销售队伍，其工作内容基本相同，共同总结和实践的效果最好。

由集团统筹的职能型学习型团队虽然也有行政管理关系，但团队成员分散在不同地方，交流不太方便，效果一般稍弱，但总体而言，职能型学习型团队好于

主题型学习型团队。

没有行政管理关系的职能型学习型团队如我们推进的企业领导力开发学习型团队,团队成员分散在不同地方,效果会更差,学习效果往往在于员工的自觉,要求高的成员普遍获得较好的效果。主题型学习型团队由于成员之间没有行政管理关系且分布在不同地方,也是靠员工自觉。

企业学习型团队,一般先看看有哪些岗位有较多员工,然后重点运作由这些岗位组成的学习型团队。实际上,人数较多的岗位往往是企业的重点岗位,如销售、生产,其学习型团队运作的效果一般非常好。

2.3 学习型团队架构建设

企业最好建立不同层级的学习型团队,协同开展学习创效活动,从而有效提升企业绩效和竞争力。

企业层面,可以构建战略执行力建设、王牌产品打造等学习型团队,从而有效把握战略机遇、促进企业高速发展。也可以构建协同运营学习型团队,从而有效提升企业运营效率和质量,并有效管控成本和风险,进而提升企业竞争力。为推动上述学习型团队的有效运作,部门层面也应分别建立对应的学习型团队如部门战略执行力建设学习型团队、部门高效运营学习型团队,最终建立常态化的高效管理机制并持续高效运作后解散该主题学习型团队,再在下个阶段推进下个主题的学习型团队。也就是说,一个阶段,重点推进一个重大学习型团队建设,确保集中资源做到极致,同时避免员工同时卷入太多学习创效活动,最终不仅影响本职工作,还往往导致活动浅尝辄止、无法深入。

部门层面,一般情况下,首先要协同公司层面学习型团队,建设相应的学习型团队,以有效支持公司层面的学习型团队建设。在此基础上,也可以根据部门

重点工作和绩效提升需要，构建不同主题的学习型团队。销售、生产等同岗位员工较多的部门，应重点抓好职能学习型团队建设，系统提升每个人的能力，将每个人培养成业务精英，最终打造精英团队。

班组层面，首先要协同部门/车间层面建设相应的学习型团队。其次，可以主动承担创一流任务，通过攻关关键指标并做到行业一流，最终打造出英雄团队。

集团层面，可以统筹下属各单位同步开展战略执行力主题的学习型团队建设，并组织不同企业之间分享交流和实践，扎实提升集团各单位战略执行力。也可以由各职能部门统筹下属企业开展不同岗位的学习型团队建设，从而提升关键岗位的专业能力和执行效果。

原则上每个学习型团队成员为 5 人左右，最多不超过 8 人，以便团队成员充分表达各人观点且高效运作。人员超过 8 人，可以划分出多个同类型的学习型团队，再由各个小组组长组成该主题的学习型团队总队，运作时先由各小组总结经验教训后再到总队层面总结经验教训，最后回到各小组在实践中检验优化。

需要说明的是，企业统筹学习创效的学习型团队，其建设目标是为重点工作总结最佳经验、创造一流标准，进而打造出一流指标，除关键岗位必须全员参与共同提升之外，并不要求每个员工都必须参与企业统筹创效的学习型团队，千万不要为普及到每个人而捡了芝麻、丢了西瓜。

3、学习型团队运作模式

学习型团队建议采用基于对标创效的主题周运作模式。

3.1 主题周运作模式

主题周运作模式，即以周为单位开展学习型团队活动，通过学习分享创效实践活动，一周重点解决一个问题、提升一项能力。基本上主题周中每周根据需要

召集一至二次的正式分享讨论会，每次控制在半小时内（刚开始运作大家都不熟悉的时候，整体运作时间也不得超过 1 小时）。通过正式会议分享经验、探讨问题解决方案，进而总结出最佳实践。主题周活动主要包含六个环节，依次是主题研究、主题分享、总结整理、系统学习、主题实践、总结优化。

主题研究：一般提前一周（多数在讨论分享会上）发布下周的学习任务和标准化答题模板，员工根据标准模板，通过个人经验总结、网络研究等手段，总结出最佳实践。

主题分享：周四或周五上班前每人将自己总结的最佳实践交给小组负责人或秘书，负责人或秘书收回团队成员的经验教训并快速整理后于当日中午发给团队成员查阅。当日下午下班前半小时召开正式讨论会，通过群策群力确认大家已共同认同的经验，并就不同观点进行辩论补充后达成一致意见，最后用标准化手段总结成最佳实践。

总结整理：以标准化为手段，在会后总结讨论出的最佳实践，形成系统方案。如果有多个小组同时总结，则将多个小组的经验整合在一起，形成全面系统的最佳实践。

系统学习：如果有多个小组重新整合成最佳实践，则周五下班前要安排半小时以内的时间组织培训，帮助大家系统掌握方法。如果只有本小组的最佳实践，则在会后整理完成后发给团队成员自学即可。为帮助成员掌握理论知识，可以通过网络出题给员工，让员工通过刷题或考试进一步掌握。

主题实践：周一至周四通过实践检验总结的最佳实践，并尝试解析实践中发现的新问题。

总结优化：总结实践过程中出现的问题，并提出解决方案后提交给相关负责

人。总结优化相当于新主题的主题研究环节，一般出现在旧主题中，原则上每个项目都需要通过总结优化环节，最终整理出一流的最佳实践。

由于总结优化与主题研究可并为一个环节，所以主题周学习实质是五个环节。通过上述五大环节，周而往复建设学习型团队，在解决团队问题提升绩效的过程中，扎实打造一项项能力。一般情况下，团队的关键能力，可以用 3-4 个主题周强化，一般能力 1-2 个主题周即可。

3.2 对标创效

有些学习型团队是采用上述模式运作，也能推动团队绩效提升，但往往不够理想。关键在于团队成员浅尝辄止，满足于一般的改善，觉得效果有所改善就十分满足了。实际上，改善后的指标往往与一流企业的指标之间还有很大的空间，意味着企业效益的大量浪费。

因此，我们往往在开展学习型团队的过程中，往往推动团队成员以对标创效为手段，学习借鉴别人的先进经验和失败教训，并力争在最短的时间内做到 NO.1。挑战性的目标加上企业的配套资源机制，往往能够激发团队的激情，快速大幅优化指标甚至成为 NO.1，企业的绩效往往也得以大幅提升。而在此过程中，配套的奖金以及其它荣誉奖励，进一步点燃了团队的对标创效激情，从而形成良性循环。

领导特质决定企业文化，企业文化决定管理风格，管理风格决定管理成效。如果公司领导者缺少开创精神，不带领团队挑战更高标准，往往会带来中庸的企业文化，而中庸的企业文化往往决定了管理者的管理风格偏向管理改善，管理改善的风格最终决定企业不可能采用对标创效的手段获得快速大幅提升。如果碰到这种特质的大领导，只能从局部找到具有开创性特质的领导开展对标创效活动，

以点带面带动整体对标创效工作。当然，通过领导力开发、对标学习等手段提升领导者格局，也是常用手段。

4、学习型团队建设计划

原则上，学习型团队可以运用在企业的各个层级、各个方面，企业可以以常规的自然单位为单位构建学习型团队，同时根据需要统筹职能学习型团队或主题学习型团队建设。

从统筹学习创效角度来看，学习型团队在精而不在于多，学习创效在透而不在于泛。每年，公司层面重点推进一至二个主题的学习型团队，并由各部门、班组依次组建配套的学习型团队，从而有效支撑企业学习主题做深做透。部门层面、班组层面，除配套上级学习型团队运作之外，也可以重点选择一个多个主题学习项目进行攻关。

学习型团队的建设，目标是推进重点工作做深做透、系统打造专业团队、或提升团队绩效和竞争力，原则上各单位不要同时发起太多学习型团队，避免影响员工本职工作。

企业刚开始建设学习型团队，可以从同岗位学习型团队建设开始，在打造专业团队过程中创造出振奋人心的效果，从而吸引更多单位开展学习型团队运作，最后分层建设运作学习型团队，从而有效提升企业绩效和竞争力。

当然，有经费的企业，可以由外部专家协助策划推进学习型团队建设，用一年左右的时间，将学习型团队运作成熟，并使之成为推动企业高质量发展的重要动力。

5、学习型团队运作管控点

学习型团队运作管控包含两个层面，一是企业整体层面的运作管控，二是某个学习型团队的运作管控。现分析如下：

5.1 公司层面的学习型团队运作管控

公司层面学习型团队运作重点管控以下五点：

创建标杆：导入初期，重点选择三个左右学习型团队，集中资源支持其打造出学习型团队建设标杆，并通过其运作的效果，振奋人心，吸引更多的人参与学习型团队建设。前期创建标杆的学习型团队，最好是线下共同学习实践的项目，避免线上沟通运作带来的效果的不确定性。

多点开花：在创建标杆的基础上，吸引各单位以创效为目标开展学习型团队建设，并提供支持和辅导，确保多点开花，学习型团队的运作也能深得人心。此阶段，仍以线下项目为主，可以扶持部分线上沟通的学习型团队，打造出标杆。

系统建设：在上述基础上，建立多层次学习型团队，分别运作公司层面、部门层面、班组层面的学习型团队，全面系统推进学习型团队协同创效，从而大幅提升企业绩效和竞争力。

成果促成：学习型团队运作的成功率和做深做透最终做出一流最佳实践两项指标十分关键。因此，必要时候，可统筹内外部专家协助学习型团队攻关，做深做透创一流。

成果推广：客观评估各个团队创建出的最佳实践所能创造的效果以及推广价值，积极推广各类成果，从而为企业创造更大价值。

5.2 具体学习型团队运作管控

具体学习型团队运作管控一般是学习型团队负责人要关注的事项，作为统筹管理者，也需要把控以下四点：

主题选择：学习型团队建设的目的是学习创效，尽可能梳理出各项标准，最终打造出一流指标，在此过程中尽可能大幅提升绩效和竞争力。因此，选择的学习主题应该是影响团队绩效和竞争力的重点且较为紧急事项，运作后应该能够很快见效。绝对不要为了运作学习型团队，而开展创效空间不大的项目。

团队构建：团队一般 5 人左右，学习型团队负责人往往是该团队的行政领导，这种常态化运作的学习型团队往往是运作高效的学习型团队。但有些领导喜欢一言堂或者不喜欢开拓创效，都会导致学习型团队运作效果不佳，可通过规范学习型团队运作流程，确保每个人充分表达个人意见，并在公司层面鼓励开拓创新，从而尽可能减少该类影响。非自然单位型学习型团队成员，乃分别从不同单位抽取相关人员构成，成员往往是相关工作的主管人员或业务专家，不仅能够贡献建议性意见和创新思维，还能够带领本单位相关人员在实践中检验优化最佳实践。在团队构建过程中，要建立共同愿景，有效凝聚团队战斗力。

主题策划：主题周学习主题策划十分重要，将会影响到整体的运作效果。建议采用效果导向的思维，前期重点聚焦到能够快速出效果的主题上，从而让团队成员在快速创效过程中保持良好士气和参与积极性，后期再考虑系统提升的问题。前期运作的主题所能产生的效果，最好超乎平常想象，能够起到突破心智模式的作用，使员工不再受固有思维习惯的约束。

实践提升：学习型团队策划的主题，基本上相当于一项能力。重点能力，应该力求每个团队成员都能够通过实践掌握最佳实践，从而大幅提升其能力和绩效。有些重要主题，可以通过连续实践三至四周的主题学习实践，确保大家都能做到极致。通过实践提升，重在让团队成员完成自我超越，最终打造出一流标准。

更多学习型团队建设运作方法，详见杨天河老师的《学习型组织建设指南》，也可以通过阅读杨天河老师的《行动学习、学习型团队、学习型组织三者关系及运作精要》，从而快速把握要点。

(四) 绩效达人打造计划

绩效达人打造是学习创效行活动最为重要的目标之一，通过打造绩效达人，驱动企业绩效和竞争力提升。

1、四能绩效达人

四能绩效达人也称四能达人或绩效达人，即具备事半功倍、快速超越、创标创效、创一流指标四项核心能力且创造出一流绩效的员工。

四能达人不仅是学习创效行活动批量打造的目标，更是企业提升运作质量和效率，进而实现高质量发展的重要推动力量。

2、四能绩效达人特征

2.1 效果导向，直捣黄龙

四能达人首先要有十分强的效果导向的意识，能够充分考虑利益相关者的利益进而快速找出多赢方案，然后在确保整体效果的基础上进一步集中资源于价值创造关键环节，直捣黄龙，创造最大价值。

四能达人因为效果导向、直捣黄龙，往往能够事半功倍，但不代表其就是直肠子。相反，四能达人往往具备很强的共情能力和人际能力，能够站在不同利益相关者的角度，在充分考虑各人的感受的基础上，采用艺术性的方法说服甚至号召他人行动。

2.2 英雄主义作风，快速超越技巧，不服输的精神

四能达人往往具有英雄主义作风，喜欢挑战和征服更高目标乃至争创一流。光有英雄主义作风还不够，四能达人还熟知快速超越的技巧，并且有一股不服输的精神，不达目的不罢休。英雄主义作风、快速超越技巧、不服输的精神三者协同打造出快速超越能力。

2.3 擅于打造标准，绩效佳

四能达人往往具备很强的游戏规则设计能力，能够以产能、质量、效率、成本、安全等核心指标为核心，设计出利益相关者满意的各项标准，确保在大家的协同下，打造出一流标准。

除此之外，四能达人擅于挖掘创效空间大的项目，进而打造出一流标准，从而大幅提升企业绩效和竞争力。因此，四能达人往往有很好的绩效。

2.4 系统思维执行力强，能创一流指标

四能达人往往具有系统思维和很强的执行力，能够在实践中以系统思维进一步优化各项标准，最终创造出相对稳定一流指标，持续保持竞争优势。

3、四能绩效达人打造方法

3.1 借力学习创效行，批量打造四能达人

对标创效创一流专家杨天河老师积极响应国家“教育服务高质量发展”要求，发起了学习创效行公益活动。活动将以学习型团队为载体，以行动学习为手段，

并整合价值观落地方法，以年为单位，采用主题季、主题月模式，让员工在实践中提升学习创效能力，养成学习创效创一流习惯，批量打造能创一流的四能绩效达人。

活动不仅提供策划方案、运作方法，还在运作过程中提供配套的工具，以便企业同步导入应用。建议企业导入学习创效行活动，通过借力统筹各级员工学习创效，在快速大幅提升企业绩效和竞争力的过程中，批量打造上能达人。

3.2 引进四能达人培训，以点带面加速培养四能达人

为加速培养四能达人并确保成效，建议引进四能达人培训课程，先择优选择优秀员工进行培养，通过优秀员工以点带面带动更多员工掌握四项能力，最终成为四能达人。

企业也可以采用轮训的方法，快速批量打造四能达人，并通过四能达人的学习创效活动，促进企业高质量发展，加速打造企业核心竞争力，进而打造一流企业。

3.3 优化企业环境，有效支持批量打造四能达人

要批量打造四能达人，还要优化企业相关环境。

首先，要建设效果导向、勇创一流的文化氛围。让员工习惯于通过利益相关者思维迅速明确所应追求的效果，避免方向偏差。同时，发动创一流行动，鼓励员工勇创一流，最终创造一流企业。

其次，打造事半功倍、快速超越的企业作风。倡导员工以效果为导向，在保证整体效果的基础上，集中资源于价值创造关键环节创效，从而实现事半功倍。倡导员工在集优避劣中完成快速超越，并且尽可能挑战理论极优值，最终实现一步到位，避免浅尝辄止。

再次，加速管理者向领导者转型。管理者侧重守成和改善的特点，往往会打压员工创新创造的积极性，建议强化领导力训练，加速管理者向领导者转型，提升领导赋能能力，从而有效释放企业的创造力。

最后，打造英雄倍出机制。从资源上、能力上予以扶持，从机制上予以激发，从方向和氛围上予以引导，并统筹各级领导做好服务支持工作，从而批量打造出勇创一流的常胜英雄。

3.4 塑造四能达人文化氛围，吸引员工争当四能达人

前期培育四能达人标杆，并予以重金奖励，从而吸引员工争当四能达人。后期可取消特别重金奖励，但要建立创效分享机制，不只从精神方面激励，更要从物质方面回馈员工，确保员工具备持续创效创一流的激情。但要注意逐步完善激励机制，在保证完成个人绩效任务和协同绩效的情况下，兑现创效激励，避免员工乐于创效却懈怠日常工作。

(五) 价值观落地与四项能力打造

1、价值观落地方法

价值观落地主要从理念化、制度化、行为化、物质化四个层次开展，应重点将核心理念建设与企业日常经营管理活动结合起来，让员工在工作、学习和生活的实际运用中有效掌握。

理念塑造一般遵循自上而下的原则，各级管理者和核心业务骨干是关键人物，应重点强化，并通过他们带动全体员工共同实践。在每组理念推进周期中，考察理念推进效果一般从记住、理解、行动、习惯四个阶段分别评估。而且，每个阶段推进过程中，应依次从高管、中基层管理、核心骨干、员工四个维度进行统计分析，并根据实际情况及时采取优化方案，确保各阶段目标达成和理念落地生根。

故事和案例是理念塑造中比较有效的手段。将理念塑造过程中的英雄人物及其成功事件编成故事以通报表扬等形式进行传播，有利于增强信心、提升技巧、推动执行。针对执行过程中容易出现问题的地方，采用案例解剖的形式分析其根源，并通过通报批评或案例分享等形式进行传播，以警醒员工，确保不犯同样的错误。

2、要落地的价值观及所需要打造的能力、作风和氛围

学习创效活动所要落实的季度价值观分别为：效果导向、对标创效、创标创效、激情超越，各月度的价值观依次为客户导向、价值创造、量化推进、系统分解、对标一流、对标超越、标准化、精细化、量化、系统实践、激情超越、简高优。

要打造的四项能力分别为事半功倍、快速超越、创标创效、创一流指标，每项能力分别对应各季度主题活动。

为有效推进学习创效活动，还需要打造事半功倍、快速超越两项作风。

为配合学习创效活动的有力打进，还需要塑造效果导向、勇创一流、英雄主义文化氛围。

综上，应重点打造事半功倍、快速超越的能力并形成工作作风，同时强化创标创效、创一流指标能力建设，并塑造出效果导向、勇创一流和英雄主义文化氛围，至于各月度价值观作为辅助价值观，目标是强化上述四项能力，每月强调即可。

3、协同打造能力、作风及氛围的方法

3.1 第一主题季协同打造事半功倍的能力、作风及效果导向的氛围

事半功倍的能力、工作作风与效果导向的氛围高度相关，第一个主题季仍然

可以设置为效果导向季，以强调效果意识。口号和宣传标语可设置为“效果导向，事半功倍”，强调效果导向的文化氛围，建设事半功倍的能力并最终形成工作作风。

打造事半功倍的能力，重在打造三种能力，即培养效果导向的思维、价值创造的方法、量化推进的技巧，并最终形成事半功倍的作风，力求每件工作能事半功倍。培养效果导向的思维，重在让员工养成利益相关者价值最大化的思维习惯，能事事考虑利益相关者的诉求，从而明确理想情况下可以达到的效果，并以理想效果为目标整合资源确保实现，在此过程中尽可能满足甚至超越利益相关者的需求，从而获取更多的支持乃至粉丝。提升价值创造方法，重在围绕理想效果全面梳理价值创造流程及关键价值创造点，在保障整体流程高效运作的基础上，集中资源于关键价值创造环节，从而大幅提升工作效果。掌握量化推进技巧，重在围绕工作所开展的阶段，划分出阶段衡量标准、关键控制点以及阶段亮点，通过阶段衡量标准引导工作方向，通过关键控制点明确重点，通过阶段亮点激发激情并通过亮点实现保持士气，通过量化推进直捣黄龙，避免方向迷失或陷入事务性工作，从而事半功倍。

打造事半功倍的作风，主要从四个方面着手。首先是打造事半功倍的能力，其次是引导员工形成事半功倍和思考习惯，再次是养成事半功倍的工作习惯，最后引导成为事半功倍的企业作风。打造事半功倍的能力，可以开展相关培训，让员工掌握分析理想效果、梳理价值创造点、制定量化推进计划的方法，再通过每个月的分重点练习以及持续的事半功倍应用，最终掌握。引导员工形成事半功倍和思考习惯，可以通过设计《工作效果管控表》，引导员工按照表格内容思考上述三个问题。养成事半功倍的工作习惯，一方面是通过宣贯强化效果导向意识，

一方面则是强制推进使用《工作效果管控表》，从而形成习惯。要形成事半功倍的工作作风，还需要塑造典型人物和事件，并通过宣传推广塑造事半功倍的工作氛围，并在持续的实践中养成工作作风。

塑造效果导向的文化氛围，可从五个角度入手。首先从制度上优化，将涉及的任务目标改为理想效果，并尽可能详细描述出来。其次从行为上强化，打造出事半功倍的能力并形成企业作风。然后从物质上展现，通过承载标语口号的横幅、象征物、纪念品等外在物质，塑造效果导向的氛围。再次从推进过程管控，通过监控和辅导领导者优化决策，从上到下推进效果导向思维，塑造效果导向习惯。最后从运作层面塑造，塑造效果导向的典型事件、典型人物，并通过宣传推广，进一步强化效果导向意识，塑造效果导向氛围。

3.2 第二主题季协同打造快速超越的能力、作风及勇创一流的氛围

快速超越的能力、作风与勇创一流的氛围高度相关，第二个主题季仍然可以设置为对标创效季，以强化对标创效意识。口号和标语则可设置为“勇创一流，快速超越”，强调勇创一流的氛围，打造快速超越的能力并形成工作作风。

打造快速超越的能力，重在打造三种能力，即系统分解、对标一流、对标超越的技巧，并最终形成快速超越的作风，力求每件工作能够快速超越。掌握系统分解的能力，重在以效果为导向系统分解对标项目，并尽可能分层能细化到具体的管控点，以便有效管控工作效果。提升对标一流能力，重在围绕需要强化的能力，寻找一流的最佳实践，在难以找到一流标杆的情况下，也可以通过基于效果的原创法，逆向还原过程，并系统优化全部价值流，尽可能做到极优值。强化对标超越技巧，重在围绕要超越的能力或指标，通过系统的分析方法，找到快速超越的具体思路。

打造快速超越的作风，主要从四方面着手。首先是打造快速超越的能力，其次是引导员工形成快速超越的思维习惯，再次是养成快速超越的工作习惯，最后引导成为快速超越的企业作风。打造快速超越的能力，可以开展相关培训，让员工掌握系统分解项目、对标一流最佳实践、对标超越的方法，再通过每个月的分重点练习以及持续的快速超越应用，最终掌握。引导员工形成快速超越的思维习惯，可以通过设计《对标超越表》，引导员工按照表格内容思考上述三个问题。养成快速超越的工作习惯，一方面是通过宣贯勇创一流的意识，一方面则是强制推进使用《对标超越表》，从而形成习惯。要形成快速超越工作作风，还需要塑造典型人物和事件，并通过宣传推广塑造快速超越的工作氛围，并在持续的实践中养成工作作风。

塑造勇创一流的文化氛围，可从五个角度入手。首先从制度上优化，引导并充分激励员工勇创一流。其次从行为上强化，打造出快速超越的能力并形成企业作风。然后从物质上展现，通过承载标语口号的横幅、象征物、纪念品等外在物质，塑造效果导向的氛围。再次从推进过程管控，通过监控和辅导领导者推进对标超越，从上到下推进勇创一流思维，塑造勇创一流习惯。最后从运作层面塑造，塑造勇创一流的典型事件、典型人物，并通过宣传推广，进一步强化勇创一流意识，塑造勇创一流氛围。

3.3 第三主题季协同打造创标创效的能力及英雄主义氛围

创标创效的能力与英雄主义的氛围高度相关，第三个主题季仍然可以设置为创标创效季，以强化创标创效意识。口号和宣传标语可设置为“创标创效，争当英雄”，强调英雄主义氛围，打造创标创效的能力。

打造创标创效的能力，重在掌握三种管理工具，即标准化管理、精细化管理、

量化管理的技巧，能够通过创造标准创效，有效提升企业绩效和竞争力。掌握标准化管理的能力，重在以标准化管理方法，梳理开展工作所必须的指导理念、方法流程、工具模板、注意事项、衡量标准，从而有效梳理或挖掘最佳实践。提升精细化管理能力，重在围绕价值创造关键环节做精做细，力求完美，以尽可能挖掘创效潜能。同时，可通过精细化管理，打造出令人震撼的亮点。强化量化管理能力，重在梳理出阶段衡量标准，并通过阶段衡量标准评估工作效果，便于复制最佳实践最终实现自主管理。创标创效的能力，在每个学习创效项目中都需要用到，一般三个左右的学习创效项目做精做透后即可打造出创标创效的能力。实践中，可根据上述分项能力，依次分月强化，确保熟练掌握应用方法。

塑造英雄主义的文化氛围，可从五个角度入手。首先从制度上优化，引导并充分激励员工主动承担攻关任务。其次从行为上强化，打造出创标创效乃至创一流的能力。然后从物质上展现，通过承载标语口号的横幅、象征物、奖章、纪念品等外在物质，塑造英雄主义的氛围。再次从推进过程管控，有效统筹重点任务创一流行动，塑造期待英雄氛围。最后从运作层面塑造，塑造典型英雄事件、典型英雄人物，并通过宣传推广，进一步强化英雄主义意识，塑造英雄主义氛围。

3.4 第四主题季协同打造创一流指标能力及英雄主义氛围

创一流指标能力与英雄主义氛围高度相关，第四季度仍然可以设置为激情超越季，以激发员工超越激情。口号和标语则可设置为“创一流指标，当一流英雄”，强调英雄主义氛围，打造创一流指标的能力。

打造创一流指标的能力，重在掌握三种能力，即系统实践、激情超越、简高优的技巧，能够通过实践检验和优化上季度梳理出的一流标准，最终创造出一流指标。掌握系统实践的能力，重在通过实践检验系统优化价值流各个环节，充分

挖掘价值流各个环节的潜能,从而有效提升绩效和竞争力,最终打造出一流指标。
提升激情超越能力,重在激发个人及团队的激情,克服一切困难,最终实现超越。
强化简高优能力,重在梳理创一流指标的最佳实践,总结出简单、高效、优质的
工作方法,让员工安全、轻松、高效、优质的工作。

塑造英雄主义氛围同第三个主题季,此处不再详述。

四、学习创效行管控要点

学习创效运作取得成效,关键在于以下四大管控点:

1、获得各级领导支持,并建立学习创效机制

总结过往培训、降本增效或管理提升等相关活动取得的成绩以及存在的问题,结合企业情况提出优化方案,进而拟定学习创效推进战略规划及备选方案,并通过与公司领导及核心业务部门领导的沟通,明确学习创效战略规划及重点试点单位、试点项目,以便通过接下来三个月的试点运作,取得令人振奋的创效成果。

同时,结合所选择的战略规划,有序推进学习创效机制建设,通过机制高效支持学习创效活动的开展。若选择三年模式,第一年为试点推广期,可优先优化培训管理机制,同时试点运作学习创效运作激励机制至少确保能够高效运作,并在后续探讨建设英雄倍出机制,最终在年底前予以完善,为第二年的全面推进奠定基础,更为第三年长效机制埋下伏笔。至于工作作风与创效氛围建设,可参照第三章第(五)节相关方法,第一年小范围试点,第二年大批量推进,第三年形成常态。若选择一年模式,则按一年模式规划,集中在第一季度完成机制建设,第二季度机制运作成熟,第三季度实现高效运作,第四季度实现常态化运作,而工作作风与创效氛围则严格按照第三章第(五)节相关方法,采用主题季的模式,

确保运作成熟。

2、分层建立学习型团队，团队成员掌握学习型团队运作要领

若为三年模式，第一年选择能够大幅提升绩效的项目组建多个学习型团队，并通过试点活动，创造令人振奋的成果，从而吸引更多人参与学习创效活动。同时第一年需要掌握有效统筹学习型团队学习创效的能力，为第二年的大规模推进奠定基础。第二年则为分层建立公司层、部门层、班组层的学习型团队，同时让绝大多数员工掌握学习型团队运作要领，确保学习型团队能够高效运作，且让学习创效活动有效协同战略、助推业务、促进绩效。第三年，同通过学习型团队的运作，建立常态化的学习型团队运作+临时性的主题学习型团队相结合的常态运作模式，使其成为助推企业高速发展的有力助手。

若为一年模式，则第一季度确保试点成功，第二季度实现全面推进，第三季度多点开花，第四季度实现常态化运作。

3、有效统筹学习创效活动，持续创效促进高质量发展

第一阶段，通过统筹部分学习创效活动，创造出学习型团队运作标杆及学习创效标杆，有效振奋人心，进而吸引更多的人参与学习创效活动。并能够通过以点带面推进学习创效活动，确保活动得以有效推进。

第二阶段，通过全面推进学习创效活动，实现多点开花，企业持续保持较高的学习创效士气，并尽可能激发出员工的创效激情，为打造一流标准、创造一流指标奠定基础。

第三阶段，重点推进一流标准建设，推进企业围绕重点工作总结出各项工作标准。进一步总结出让员工安全、轻松、高效、优质工作的方法，让企业实现高效流转，部分指标达到行业一流。

第四阶段，进一步优化学习创效活动，提升学习创效统筹能力，并实现常态化的运作，让学习创效持续推进企业高质量发展，越来越多的核心指标成为行业一流指标，企业最终成为行业一流乃至世界一流企业。

4、有效统筹学习创效活动，批量打造四能绩效达人

按照学习创效行主题活动内容，开展四能达人主题季能力建设活动，同步塑造四能达人文化氛围，重点以部分团队为核心，打造四能绩效达人。最终，以点带面，全面推进四能绩效达人建设，进而批量打造四能绩效达人。

三年模式下，第一年重点将几个核心业务团队打造为四能绩效达人，第二年全面推广四能达人建设，打造出更多批次的四能达人。第三年将绝大多数员工转化为四能达人。

一年模式下，严格按照各个主题季推进能力建设活动，但仍然是以将核心业务团队打造为绩效达人为主，在此过程中可尽可能打造更多的四能绩效达人。并在后续年度继续批量打造四能绩效达人。

五、邀请函

(一) 邀请企业参加学习创效行函

企业如何批量打造绩效达人，大幅提升绩效和竞争力

尊敬的企业领导&培训负责人：

你们好！

当前存量经济下，多数企业面临较大的经营压力，唯有**弘扬华为“英雄倍出”文化**，并充分发挥员工的创造性，企业才能够脱颖而出。而**学习创效**则是挖掘员工创造力、打造一流标准、批量打造英雄进而提升企业竞争力的重要手段，更能实现**习总书记要求的服务于高质量发展目标**。基于上述原因，我们发起了**学习创效行**活动，推动企业**从培训阶段走入学习创效阶段**！

学习创效行是对标创效创一流专家、全面领导力专家杨天河老师发起的，旨在**提升企业学习效果**，推动企业**从培训阶段进入学习创效阶段**，让**企业学习有效协同战略、助推业务、促进绩效**，**切实有效地服务于企业高质量发展目标**。活动将以**学习型团队**为载体，以**行动学习**为手段，并整合**价值观落地方法**，以年为单位，采用**主题季、主题月**模式，让员工在实践中提升**学习创效能力**，养成**学习创效创一流习惯**，**批量打造能创一流的绩效达人**。

学习创效行，**首先**将推动企业结合本身组织架构建立层层支持、高效协同的网状学习型团队，分别负责强化各自竞争力，并通过最终协同运作打造战略落地所需的核心竞争力。**其次**推动各单位围绕核心竞争力打造所分解的任务开展学习创效活动（不承担核心竞争力建设任务的学习型团队，可以以团队绩效和竞争力提升为目标或者以价值创造视野推动团队转型升级而开展创效活动），**最后**再通过学习型团队的主题学习策划和运作，既分别提升团队绩效和竞争力，又分别打

造出精英团队。**在上述基础上**，活动以年为单位，依次推进效果导向季、对标创效季、创标创效季、激情超越季四个主题季活动，分别推动各学习型团队打造出**事半功倍、快速超越、创标创效、创一流指标**的习惯，最终**批量打造出能创一流的绩效达人**，同时实现绩效和竞争力提升目标。

为有效推进学习创效行活动，我们将围绕学习型团队有效运作，分阶段**免费**提供**学习材料和工具模板**，并建立总群-省群-机构客户群的分级推动模式，通过分享各个环节的最佳实践，推动企业共同进步。为便于企业模仿运作，我们同步运作企业领导力开发学习型团队，打造出供企业参考的范本。我们期待贵司**从试点开始逐步运作成熟**，可分三步走：第一年部分核心指标达行业一流，部分学习型团队运作十分成功，批量打造出绩效达人；第二年系统建设学习型团队，批量打造绩效达人，多数指标达行业一流；第三年开始，高效协同打造王牌产品，驱动企业高速发展，成为专精特新企业或成为行业一流企业。

期待您我同行，批量打造绩效达人，大幅提升企业绩效和竞争力！

学习创效行活动办公室

二零二三年九月二十日

(二) 邀请各级领导参加学习创效行函

领导如何批量打造绩效达人，大幅提升绩效和竞争

亲爱的各级领导：

您好！

当前存量经济下，多数企业面临较大的经营压力，唯有**弘扬华为“英雄倍出”文化**，并充分发挥员工的创造性，企业才能够脱颖而出。而**学习创效**则是挖掘员工创造力、打造一流标准、批量打造英雄进而提升企业竞争力的重要手段，更能实现**习总书记要求的服务于高质量发展目标**。基于上述原因，我们发起了**学习创效行**活动，推动企业**从培训阶段走入学习创效阶段**，助您**批量打造能创一流的绩效达人，大幅提升团队绩效和竞争力！**

学习创效行是对标创效创一流专家、全面领导力专家杨天河老师发起的，旨在**提升企业学习效果**，推动企业**从培训阶段进入学习创效阶段**，让**企业学习有效协同战略、助推业务、促进绩效**，**切实有效地服务于企业高质量发展目标**。活动将以**学习型团队**为载体，以**行动学习**为手段，并整合**价值观落地方法**，以年为单单位，采用**主题季、主题月**模式，让员工在实践中提升**学习创效能力**，养成**学习创效创一流习惯**，**批量打造能创一流的绩效达人**。

活动以年为单单位，依次推进**效果导向季、对标创效季、创标创效季、激情超越季**四个主题季活动，分别推动各学习型团队打造出**事半功倍、快速超越、创标创效、创一流指标**的习惯，最终**批量打造出能创一流的绩效达人**，同时实现**绩效和竞争力提升目标**。

作为领导，您只需按照您希望强化的组织能力，**合理划分学习型团队、明确任务目标**，接下来再按照我们分阶段提供的**免费学习资料和工具模板**，**带领团队**

学习创效即可。当然，企业内部最好有“英雄倍出”的文化氛围以激发员工的血性和激情，需要您鼓励员工成为战胜高难度目标的英雄，并在精神上、物质上进行激励，打造出争当英雄、常打胜仗的团队氛围，为团队打造一流标准、创造一流指标奠定基础。

期待您我同行，批量打造绩效达人，大幅提升团队绩效和竞争力！

学习创效行活动办公室

二零二三年九月二十日

(三) 邀请员工参加学习创效行函

员工如何成为常打胜仗、勇创一流的绩效达人

亲爱的伙伴：

您好！

您想发挥自己的创造力从而实现自我吗？您想当战胜高目标甚至创造一流的英雄吗？**学习创效行**活动来了，希望助您成为**常打胜仗、勇创一流的绩效达人**！

学习创效行是对标创效创一流专家、全面领导力专家杨天河老师发起的，旨在**提升企业学习效果**，推动企业从**培训阶段进入学习创效阶段**，让企业学习有效**协同战略、助推业务、促进绩效**，切实有效地服务于企业高质量发展目标。活动将以**学习型团队**为载体，以**行动学习**为手段，并整合**价值观落地方法**，以年为单位，采用**主题季、主题月**模式，让员工在实践中提升**学习创效能力**，养成**学习创效创一流**习惯，**批量打造能创一流的绩效达人**。

活动以年为单位，依次推进**效果导向季、对标创效季、创标创效季、激情超越季**四个主题季活动，分别推动各学习型团队打造出**事半功倍、快速超越、创标创效、创一流指标**的习惯，最终**批量打造出能创一流的绩效达人**，同时实现**绩效和竞争力提升**目标。

我们将分阶段免费提供学习资料和工具模板，并运作企业领导力开发学习型团队，您只需要紧跟节奏，分期完成学习任务即可。很快，您就会觉得您的工作**事半功倍，绩效喜人**。坚持运作一年后，您会觉得可以**轻松、高效、优质**地开展工作。当然，要成为**常打胜仗、勇创一流**的绩效达人，需要您有较强的内驱力，有战胜一流的决心，甚至勇于挑战理论极优值。你行吗？当然行，山在那里，就是给我们攀登的！

期待您我同行，争当常打胜仗、勇创一流的绩效达人！

学习创效行活动办公室

二零二三年九月二十日