

有效的行動學習

顧良智 陶啟程 顧向恩

【摘要】 踏入知識爆炸年代，成人學習與教學的需求，與日俱增，加上中國加入世界貿易組織、更緊密經貿關係的安排、自由行及合資格境內機構投資者計劃等的發展，在面臨巨大商機的同時，我們亦要面對前所未遇的挑戰。為此，終身學習是維持成功的必然手段。本文探討如何有效地應用行動學習，並介紹行動學習的起源及好處，然後討論有效的學習方程式及如何利用學習風格提高學員在學習小組中發揮最好的成效，並建議學員用學習日誌幫助研究學問。

【關鍵詞】 行動學習；學習方程式；學習風格；學習小組；學習日誌

行動學習之教學模式

踏入知識年代，各企業為面對目前及未來的挑戰，必須裝備其人力資源，強化他們的學習能力，才能在這劇變的環境生存並取得成功。在員工方面，他們亦不可能忽視這巨大的趨勢，因此終身學習是自我增值的不二法門，目前學習方法有很多種，行動學習(action learning)越來越受歡迎及受到各界的重視。

何謂行動學習

聽過的我會忘掉 *I hear and I forget*
見過的我會記得 *I see and I remember*
做過的我便明白 *I do and I understand*

我們所要學習的工作，我們要在工作中學習
What we have to learn to do, we learn, by doing

行動學習(Action Learning) 並非嶄新的學習方法，遠在幾千年前，我們的祖先

第一作者簡介：顧良智，博士、亞洲（澳門）國際公開大學教授、博導。

第二作者簡介：陶啟程，博士、教授、博導、亞洲（澳門）國際公開大學署理副校長。

第三作者簡介：顧向恩，博士，亞洲（澳門）國際公開大學客座副教授。

顧良智、陶啟程、顧向恩（2006）有效的行動學習《亞洲（澳門）國際公開大學學報》總第七期 124-135頁

已經在行動中學習，但是把行動學習規範化的是英國學者Professor Revans在第二次世界大戰時，他與多位諾貝爾得獎學者共事時所啓發(Marsick and O Neil, 1999)，首先他在礦場及醫院中實施，取得驕人成績，後來世界各地很多大學都相繼採用行動學習這模式。Revans對行動學習的描述是在困難中同志經由判斷性問題，新經驗，反思過程中互相學習。他沒有很詳細清晰把行動學習定義下來，同時更說假如有一天行動學習可以用文字準確描述，那行動學習也沒有什麼作爲了(Smith, 1998)。Revans 認爲學習的關鍵是如何提出適當的問題。日本人所提倡的品質圈(Quality Control Circle)概念也來自行動學習(McLaughlin等人, 1993)。

不同的學者對行動學習有不同的定義，下面引述幾個常見的定義：

- 行動學習是一組爲了在工作上有所行動而同時發展個人學習能力，利用提問及反思來互相學習的過程(Harrison, 1996)。
- 行動學習是發展智力、感情及體力的方法，它要求學員積極參與解決真實、複雜和迫切問題，從而明顯地改善他在有關問題的領域上的行爲表現(Smith, 1997b; Marsick等人, 1999)。
- 學習要學會如何採取有效行動，而不是單單推薦意見，有關行動學習的項目必須對學員來說是重要的，他們在學習小組中能發揮最大的效益(Mumford, 1995)。
- 行動學習要求學員負責本人的發展，決定學什麼、何時及如何去學，包括何時停止和如何珍惜所學到的(McLaughlin 等人, 1993)。
- 與一般學習不同，行動學習的主要目的是學會在有風險情況下如何提出適當問題，而不是對他人所定義的問題提供答案，該等答案並不容許有不明確的情況，因爲答案是固定的(Keys, 1994)。

行動學習可以提供條件令學員成爲企業內的“顧問”，企業可從行動學習中得益，行動研究一方面要求有學術界的嚴謹水平，更會替企業解決問題，而外聘的顧問在完成工作後便會離去，但是行動學習的學員在完成“顧問項目”後，仍然會留在企業內，執行及監察項目的進行，學員可因此行動學習的項目而發展在企業的事業，製造真正的雙贏局面(Koo, 1999)。

下列有關行動學習的網址，可提供更多更新的訊息：

http://www.12manage.com/methods_revans_action_learning.html

<http://www.bilk.ac.uk/college/research/allpd/Glossary.htm>

<http://www.communities.qld.gov.au/department/futuredirections/resources/action.html>

<http://www.goshen.edu/soan/soan96p.htm>

<http://www.gwu.edu/~bygeorge/021804/actionlearning.html>

<http://www.ifal.org.uk/ifalhomesi5.html>

<http://www.ifal-usa.org/index.htm>

<http://www.imcassociation.edu/imcassociation/>

http://www.learningandteaching.info/teaching/action_learning.htm

<http://www.natpact.nhs.uk/cms/274.php>

<http://www.revans-university.edu/html/revans.asp>

http://www.scu.edu.au/schools/gcm/arp_actlearn.html

<http://www.tlinc.com/csmal.htm>

<http://www.uq.net.au/~zzbdick.dlitt>

行動學習的特徵

經常被引述的學習方程式 (Learning equation) (岑明媛, 2006; Mann, 等人, 2004; Koo, 1999; O'Neil, 1996; Beaty等人, 1997; Chan, 1994; Gregory, 1994; Mumford, 1995,) 如下：

$$L = P + Q$$

Learning = Programmed Knowledge + Questioning Insight

學習 = 現有知識 + 具洞察力的提問

傳統教育主要集中傳授現有知識，考試制度亦注重背記現有知識，當然這樣的做法，在基礎教育上是必須的，但是隨著年齡的增長，成年在職人士在接受複雜環境變化的挑戰，單靠傳統現時(甚至乎是過時)的知識是不足夠的，除了要保持及更新現有知識外，要學會提出具洞察力的看法，這樣的學習模式，正是行動學習的精髓所在。

隨著時代的演進，經驗的累積，上述的學習方程式亦應有所修改，它不應是一個刻板的方程式，當中P及Q的適當比例，應取決於：

A (學習態度Attitude)； S (學習技巧Skill) 及 E (學習環境Environment)

- * 學習態度：每個人對P及Q的取向並不一樣，有些人傾向採用傳統的現有知識，亦有人喜歡用思考去提問，發掘新知識。最好的學習其實應同時具備有P及Q。學習態度當然也包含學習決心及自律。
- * 學習技巧：學員要學會如何學習(learn to learn)，應用學習風格的特色(見下)，有效的行動學習可在學習小組(learning set)中培養，學員要學會如何反思學習的過程及曉得如何有效利用新科技(如：互聯網、電郵、博客、視像會議、電子圖書館、光碟)提高學習的效率。
- * 學習環境：有效的行動研究、行動學習，最好與學員工作有關，在這方面，學員的僱主對學員的支持是絕對重要，尤其在確定行動研究題目及搜集數據

方面，如僱主能在學費上有所資助，則更佳。其實行動學習正是企業可以以金錢回報(見下 課程成效評估)把培訓變為有實效的投資。

一個良好的學習小組可以大大提升學員的學習效益，學習小組成員應由有不同背景的人組成，他們有互相補充對方不足的能力，互相協助其他組員，提供意見及鼓勵，解決在學習過程中遇到的難題。如果環境許可，學習小組成員組合，除了根據學歷及工作經驗之外，還可利用學習風格來選擇學習小組成員。Mumford (1996) 列舉以下學習小組的目的：

- * 協助其他組員釐定學習目標、時間表、及期望成果；
- * 協助他人測試及澄清意見；
- * 鼓勵對方採取行動；
- * 分享解決問題的看法；
- * 監察小組及各成員的學習進度；
- * 檢討學習小組的效能；
- * 控制個人和小組的學習；
- * 檢討及改善全體的學習情況。

每個人都有喜歡採用的學習風格(Learning Style)，根據Honey和 Mumford (1986)的看法，學習風格有四類：Activist (行動者)；Reflector (反思者)；Theorist (理論者)；Pragmatist (實踐者)。他們設計了一份有八十條題目的問卷，量度學員在這四類學習風格的傾向。以下是各有關學習風格的題目：

- * Activist (行動者)有以下的特徵：
 - 在還未考慮可能後果，已經採取行動；
 - 相信正規程序及政策會對自己有所限制；
 - 認為由基於感覺而採取的行動與經小心考慮及分析後所作的行動一樣理想；
 - 會主動找尋新的經驗；
 - 相對實際意見來說，對新鮮不平凡見解更感興趣；
 - 喜歡接受一些新鮮及不同的挑戰；
 - 享受與活潑爽快的人士交往；
 - 傾向公開本人的感覺；
 - 選擇對事件作一個靈活及即時的反應多於事前作計劃；
 - 面對冷靜、深思熟慮的人感到不自然；
 - 享受目前時刻較想及過去或將來更加重要；
 - 在討論過程中，通常會產生很多即興的意見；
 - 很多時候，相信規則並不需遵守的；
 - 整體來說，說話時候比聆聽時候為多；

- 喜歡多說話；
- 當事件出錯時，樂意把它放下，同時根據經驗去做；
- 對正統的目標及計劃感覺有壓力；
- 通來過社交場合添加活力；
- 很快便對規劃及瑣細工作感到厭倦；
- 享受面對戲劇性危機的刺激。

* Reflector (反思者)有以下的特徵：

- 喜歡工作能提供充份的時間作準備及實施；
- 知道能徹底完成工作而感到驕傲；
- 小心解釋手中數據而避免急於下定論；
- 小心考慮多個不同方案才作出決定；
- 在作決策前謹慎留心細節；
- 小心不會過急下定論；
- 喜歡有很多資料來源，數據越多越好；
- 在說出本人意見前，會先聆聽別人的見解；
- 在討論中，喜歡觀察其他參與者的行為；
- 對工作的急迫限期感到煩惱；
- 常被性急的人所刺激；
- 相信深思熟慮的決策較靠直覺而作的決策為佳；
- 選擇抽離現場，從不同角度去考慮；
- 傾向與別人討論具體事件多於社交談話；
- 撰寫報告時，會預備不少草稿；
- 在作出決定前，會考慮不同情況；
- 在討論中，喜歡採用比較低姿態的態度
- 在採取行動前作小心的思考；
- 一般情況下，聆聽多於說話；
- 喜歡查察他人的想法。

* Theorist (理論者)有以下的特徵：

- 強烈相信什麼是對，什麼是錯；什麼是好，什麼是壞；
- 用按步就班方法去解決問題；
- 經常查詢他人的基本假設；
- 有自律(例如節食、運動、遵循例行紀律, 等等)；
- 較容易與具邏輯及分析能力的人交往，而較難與即興及無理性的人交往；
- 不喜歡雜亂事物，選擇把事件安排整潔整齊；

- 把行動連接一般原則；
- 與工作之同事保持距離；
- 很難作出即興的意見；
- 容易遷怒輕率的人；
- 有作為完美主義者的傾向；
- 常在別人的論點中找出矛盾及弱點；
- 相信具邏輯、有理據的思維會成功；
- 熱衷用邏輯方法找尋答案；
- 在與別人的討論中，覺得本人是最公平，最客觀的；
- 喜歡能夠將現時行動連接長遠及較大的前景；
- 對不能用邏輯方法的人並不客氣；
- 熱衷探索事物的基本假設、原則、及理論；
- 喜歡會議跟既定議程，有系統地進行；
- 避免主觀及含糊的論題。

* Pragmatist (實踐者) 有以下的特徵：

- 會簡單及直接把本人的看法說出來；
- 會重視事情能否被實踐；
- 在聽到新意見時，會立即聯想到如何應用該意見；
- 如目前程序、政策能把工作有效完成，則樂於遵從有關程序及政策；
- 在討論中，喜歡直接到題(討論重點)；
- 喜歡立刻到題(討論重點)；
- 容易被網絡分析、流程圖、程序分析、權變計劃等所吸引；
- 傾向用實際效益準則評估別人的意見；
- 在會議中，會提出實用及實際的意見；
- 容易找出更佳、更實用的方法把事情辦妥；
- 相信文字報告應簡短及到題；
- 喜歡別人處事時，用實務方法多於理論方法；
- 在討論中對無關及離題項目感到不耐煩；
- 熱衷嘗試，以確保確實可行；
- 在討論中，常常扮演實務主意者的角色，提醒他人要到題，避免無謂推測；
- 傾向反對即興的意見，認為他們不設實際；
- 在多數情況下，認為達到目的而所採取的手段是值得的；
- 為求把事情辦妥，毫不介意傷害別人的感受；
- 會採用最快捷的方法把事情辦妥；
- 不理會他人的感受。

學習風格的釐定可以用上述的特徵多寡而定，表現最多的特徵便是該人喜歡用的學習風格，學習風格本身是由學員長時間的生活及學習經驗所累積而成，不同風格本身沒有“好與壞”或“對與錯”之分，它只是代表了個別學習的學習方法及取向而已，而各不同的學習風格並非互相排斥的，一個學員可以同時具備多過一種學習風格，但一般的情況下，每人都會有一或兩個較明顯的學習風格，同時假以時日，學習風格是可以更改的。以下是不同學習風格人士的簡介(強項、弱項、喜愛、厭惡、應採用的學習方法)：

Activist (行動者)

- 強項：靈活及胸襟闊大；追求挑戰及新鮮事物；樂觀及不會抗拒變革。
- 弱項：沒經思考便已行動；容易厭倦及冒險；不留心細節。
- 喜愛：習作；小組工作；發表。
- 厭惡：聚精會神地聆聽；被孤立；事前及過程中的檢討。
- 應採用的學習方法：要好好利用擁有的靈活性及接受挑戰的意願；盡量要小心聆聽；釐定計劃並聽取他人意見；加強檢討本人的工作。

Reflector (反思者)

- 強項：小心並深思熟慮；聆聽和觀察能力；徹底並井井有條。
- 弱項：過於小心，不夠決斷；勉強的參與者；作決策時非常慢。
- 喜愛：喜歡聆聽和觀察；分析及研究；喜作事前及過程中的檢討。
- 厭惡：自發事件；數據不足夠的情況；有時間壓力。
- 應採用的學習方法：在小組的情況下運用緊密思維的強項；在小組活動中要更決斷；多作發表。

Theorist (理論者)

- 強項：有紀律、邏輯、理據和客觀的思維；能提出探索性的問題。
- 弱項：缺乏橫向思維；不能容忍模稜兩可的情況；傾向為完美主義者。
- 喜愛：喜歡把事件與意見連接起來；把不同事實融合起來；接受智力的挑戰。
- 厭惡：沒有組織的工作；欠佳的方法；主觀及直覺的資料。
- 應採用的學習方法：分析技巧對研究工作至為有用；盡力在限期前完成工作；嘗試用新的方法去解決問題；除了考慮是否理想外還要考慮是否實用；嘗試冒險！

Pragmatist (實踐者)

- 強項：實際及現實；直接到題；能應用知識。
- 弱項：沒耐煩；太重視工作。
- 喜愛：可量度的結論；實踐方案；遊戲。
- 厭惡：純理論；假設的情況；實踐時遇到的障礙。

- 應採用的學習方法：善用實踐主義去推動事情；考慮滿足團體和工作的需要；不要經常採用第一個方便的解決問題方案；多考慮採用假設性的思考。

一個成功學習小組的成員應具備有不同的工作及人生經驗，學術專長，和不同的個人學習風格，以互補不足，互相合作及鼓勵，達致持久的協同效應。除了學員對本人的學習風格及相關特徵有所認識之外，最好還要了解學習伙伴(學習小組的其他成員)的學習風格。

學員應學會如何學習，並培養良好的學習習慣，才可以真正地終生學習，其中一個有用的學習習慣是撰寫學習日誌 (Learning Diary)，學習並非只限制在學校課堂內，其實在任何地方，在任何時間都可以是學習的機會。學員可以在好的例子中學習，學他人好的作法，其實學員也可以從差劣的例子中學習，學如何“不”去作這些差劣的行為。學習日誌是學員把他認為值得學的事物記錄下來的筆記，這學習日誌是一個很有用的工具，幫助學員總結在不同地點、不同時間所學到的知識。把學習日誌再擴展一下，學員更可用學習日誌來記錄每次看完一本書，或一份文獻的心得，假以時日，這學習日誌對撰寫研究論文中文獻總結有莫大幫助。由於知識以爆炸的速度增長，我們要利用80-20定律來挑選須要學習的東西，採用‘必知者知之，不必知者可不必知之’的學習方法，而學習日誌是要把必知的知識記錄下來，幫助日後的學習及應用。

從學員角度探討如何有效去學習

學習是人生必經的階段，如果學會如何學習，每一天，每一刻都是學習的時刻。當然根據不同人生階段，不同環境，不同目標，不同取向準則，我們會採用不同的學習模式。事實上沒有所謂最佳的學習方法。很多時候學員會根據本人的情況，選擇本人認為是最好的學習形式。

人類在年幼時，對身邊事件產生好奇，常常提出問題，這樣的學習方法本來是很好的，但是隨著年齡的增長，接受傳統教育而成長，一般人都會接受書本及所謂的權威智慧的說法，不去深入思考，不去提出疑問，便接受該等說法為絕對真理。在一般情況，這種學習模式在小學、中學，甚為普遍，但亦不失為一般普及教育的有效方法。他們在學校學習的表現，很多時候是根據考試成績而定，而這學習形式是鼓勵學員學習及死背過往的知識，並不重視用思考提出具洞察力的問題，找出新的智慧。

處於當今知識年代，人們對知識的要求越來越重視，他們了解到終身學習對他們事業發展的重要性，因此成人持續教育是眾多大學重點發展的範圍，很多有上進心的在職人士都會在工餘時間進修學習，替本人增值。除了大學之外，還有不同的學習途徑，例如採用自修方法，考取有關的專業資格。學習方法一般分為傳統課室上課，函授，自修，或從工作中學習。

一般來說，學員會根據下列因素，考慮採取什麼學習方法：

- 時間上的方便、
- 地點上的方便、
- 費用、
- 對工作上的實用性、
- 學習成果的認可程度、
- 達到學習目的的成功率。

能令學員拿到學歷資格的學習方法，一般來說有下面幾種：

- 課堂授課 (面授)；
- 遠距學習 (函授，電台，電視，互聯網)；
- 行動學習 (行動研究)。

當然，學員可以選擇不同的學習方法組合，以達到最佳學習效果。因此沒有一種能適合所有人的方法，辦學者要因應各個不同的學員組別，提供合適的學習途徑。

從辦學及教學角度探討有關問題

無論是企業內部的培訓部門，或是一所辦學機構，它們的主要工作有下列四項：

確定培訓需要 (Training Need Analysis)

- * 這項工作對辦學者非常重要，能夠準確知道現時及預測未來學員的培訓/學習需要，那麼辦學者便能更能善用資源，達到辦學的目的，配合滿足企業及社會的要求。

課程設計及教授 (Course design and delivery)

- * 基於學員的需要，辦學者要設計出適當課程，設計要考慮課程的教學模式，內容，課程所需時間，授課安排，教材，課程深度及學習目的。辦學者還要安排合適的老師來授課。

課程的行政安排 (Programme Administration)

- * 這包括一切與課程有關的行政安排，例如處理學員申請報讀的手續，保持學員學習的進度紀錄，安排上課或考試地點，通知老師有關上課的細節。良好及有系統的行政安排，對辦學成功有密切關聯，為此越來越多的辦學機構，開始採用ISO質量認證，確保無論在課程設計，授課，教學行政都有質量系統的監管。

課程成效評估 (Programme evaluation)

- * 爲了知道課程是否達到預期效果，辦學者一般都會量度課程的表現，課程成

效可以分為四個層面來分析，最常用的是學員在課程完成時所填寫的滿意度問卷調查，這最基本的滿意度調查實際用途其實不大，較好的問卷除了滿意度外也應包括每項題目的重要性，這樣一來可避免辦學者浪費寶貴資源去改善那些不滿意及不重要的項目，所有改善的項目必需是學員覺得重要但不滿意的那些。第二個層面的課程評估是量度學員在課程中所學到的知識，一般採用的評估方法是測驗及考試。第三個層面是量度學員會否把學來的知識或技巧應用在工作上，也就是說他有沒有把行為改變，這層面的評估要由適當的人士觀察，在企業中，最適當的評估應由學員的上司來做，由於這樣的評估頗費時，所以亦不被普遍採用。最後第四層面的學習成效評估是最重要也是最難進行的，這層面所量度的是培訓對企業帶來的金錢回報，長久以來企業的培訓部門被標籤為花錢的部門(Cost Centre)，就算從個別學員的角度來說，讀取學位是很難用金錢回報來衡量的，事實上如果可以成功用第四層面的評估衡量培訓的話，培訓部門是可以成爲一個盈利部門(Profit Centre)。企業及個別學員將會更願意投資在學習上，在眾多學習模式中，的確很難用金錢去評估課程的效益，唯一可能例外的是一個精心設計的行動學習或行動研究項目，很多行動學習研究也同時是一項顧問項目，可以替企業節省或賺取大量金錢。

總結

行動學習是一個有效的學習方法，應在遠距教學中加以實踐，學習風格的問卷(Learning Style Questionnaire)要經適當修改，確定這問卷的效度(validity)及信度(reliability)。其它行動學習的方法(如學習小組，學習日誌，行動研究，學習如何提問具洞察力的問題等)應加以推廣。由於行動學習一定與實際工作有關(Marsick等人, 1999)，課程設計過程中也要考慮僱主的需要，不少企業希望變爲學習型組織(learning organization)，學習型組織會督促導所有組織內的員工學習並替組織推行變革(Jones 等人, 1994)。

不少傳統的工商管理課程會要求學生應用所學的管理知識，撰寫一篇畢業論文，在過程中替企業解決一些實務問題，在某程度來說，可以是行動學習的一種方式，可惜的是大部份的論文只有建議，而一般這些按研究結果所作的建議沒有被執行，因此原本很好的顧問報告可能會被浪費掉，有見及此，英國的國際管理中心協會(International Management Centres Association, IMCA)/美國的睿文大學(行動學習大學 University of Action Learning)引入了MBA A+證書制度，鼓勵畢業同學把論文建議落實執行，把結果的成敗得失總結一篇五至六千字的文章，便可申請MBA A+證書。

配合推廣行動學習及有效把企業轉化為學習型企業(learning organization) Teare等人(2000)更提出建立企業大學(corporate university)的可行性及好處。為建立學習型組織提供多一個選擇。基於成本壓力、全球化影響、知識鴻溝及技能需求等原因，越來越多企業意識到從前的培訓觀念已不合時宜，無法滿足企業發展需求，因此稍具規模的內部培訓可演變為企業大學（岑明媛，2006）。

參考文獻

- (cen) 岑明媛 (2006)《企業大學：21世紀企業的關鍵戰略》清華大學出版社 北京 ISBN 7-30212117-6。
- (ya) 亞洲（澳門）國際公開大學 (2005)《工商管理碩士學位(MBA)管理學文憑(DipM) 課程簡章》亞洲（澳門）國際公開大學研究院。
- Anderson, L.P., Banks, S. R., and Leary, P. A. (2002) The Effect of Interactive Television Courses on Student Satisfaction *Journal of Education for Business* January/February pp. 164-168.
- Beaty, L., Lawson, J., Bourner, T. and O'Hara, S. (1997) Action learning comes of age – part 3 action learning for what? *Education + Training* Vol. 39 No., 5, pp. 184-188 .
- Chan, K. C. (1994) Learning for total quality an action learning approach *The Learning Organization* Vol. 1 No. 1, pp. 17-22.
- Chen, Yining., Lou, Hao., and Luo, Wenhong (2001) Distance Learning Technology Adoption A Motivation Perspective *Journal of Computer Information Systems* Winter 2001-2002 pp.38-43 .
- Gregory, M (1994) Accrediting work-based learning action learning a model for empowerment *Journal of Management Development* Vol. 13 No. 4., pp. 41-52.
- Harrison, R. (1996) Action learning route or barrier to the learning organizations? *The Journal of Workplace Learning Employee Counselling Today* Vol.8, No. 6, pp. 27-38.
- Honey, P. and Mumford, A. (1986) *The Manual of Learning Styles* maidenhead Peter Honey Publications.
- Jones, A. M. and Hendry, C. (1994) The Learning Organization Adult Learning and Organizational Transformation *British Journal of Management* Vol. 5 pp.153-162.
- Keys, L. (1994) Action learning executive development of choice for the 1990s *Journal of Management Development* Vol. 13 No. 8, pp.50-56.
- Koo, L. C. (1999) Learning action learning *Journal of Workplace Learning* Vol. 11 No. 3 pp. 89-94.
- Mariola, E. (2002) Teaching Finance Concepts in a Distance Learning Environment A Personal Note *Journal of Education for Business* January/February pp. 177-180.
- Marsick, V. J. and O Neil, J. (1999) The Many Faces of Action Learning *Management Learning* Vol. 30 (2) pp. 159-176.
- McLaughlin H. and Thorpe, R. (1993) Action Learning A Paradigm in Emergence the Problems Facing a Challenge to Traditional Management Education and Development, *British Journal of Management* Vol. 4, pp 19-27.

- Mann, Pete, Pritchard, Sue and Rummery, Kirstein (2004) Supporting Inter-organizational Partnerships in the Public Sector *Public Management Review*, Vol. 6, Issue 3, pp. 417-439.
- Mumford, A. (1995) Learning in action *Industrial and Commercial Training* Vol. 27, No. 8 pp. 36-40.
- O Neil, J. (1996) A study of the role of learning advisers in action learning *The Journal of Workplace Learning Employee Counselling Today* Vol. 8 No. 6, pp. 39-44.
- Russell, T. L. (1999). The “No Significant Difference Phenomenon” [On-line]. Available [http //cuda.teleeducation.nb.ca/nosignificantd-ifference/](http://cuda.teleeducation.nb.ca/nosignificantd-ifference/).
- Smith, P. A. C. (1997a) Performance learning *Management Decision* Vol. 35 No. 10 pp. 721-730.
- Smith, P. A. C. (1997b) Q ing action learning more on minding our Ps and Qs *Management Decision* Vol. 35 No. 5 pp. 365-372.
- Smith, P. A. C. (1998) Action learning praxiology of variants *Industrial and Commercial Training* Vol. 30 No. 7 pp. 246-254.
- Teare, R., and O Hern J. (2000) Challenges for service leaders setting the agenda for the virtual learning organization *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12/2 pp. 97-106 .

Abstract: In the era of knowledge explosion, the demand for adult learning has been ever increasing. Events like China accession to the WTO, the introduction of CEPA, Facilitated Individual Travel Scheme, and QDII, have provided enormous business opportunities. To cope with these developments people have to face unprecedented challenges. For these reasons, life-long learning is a necessary requirement for sustained success. This paper explores ways to effectively launch and sustain action learning programmes to help organizations and individuals produce synergistic benefits. The origin and benefits of action learning are described briefly. Discussion is made on an effective learning equation and how to apply learning styles to enhance learning effectiveness among learners in a learning set. Learners are encouraged to use learning log to help facilitate their learning.

Key Words: Action learning, learning equation, learning styles, learning set, learning log
