

Breakthrough

HZ BOOKS
华章经管

Problem

Solving

with

Action

Learning

Concepts and Cases



行动学习应用

全球最佳实践精粹

迈克尔·马奎特

(Michael J. Marquardt)

[美]

著

罗兰 K. 杨

(Roland K. Yeo)

王云 王金帅 王培杰◎译

郝君帅◎审校

9种情境下33个真实案例，让你能够快速拥有来自惠普、固特异、百事可乐、德意志银行、松下、丰田汽车、联合国环境规划署等多样化的组织应用行动学习项目经验



机械工业出版社
China Machine Press

行动学习应用

全球最佳实践精粹

BREAKTHROUGH PROBLEM SOLVING WITH ACTION LEARNING
CONCEPTS AND CASES

迈克尔·马奎特

(Michael J. Marquardt)

[美]

著

罗兰 K. 杨

(Roland K. Yeo)

王云 王金帅 王培杰◎译

郝君帅◎审校



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

行动学习应用：全球最佳实践精粹 / (美) 马奎特 (Marquardt, M. J.), (美) 杨 (Yeo, R. K.) 著; 王云, 王金帅, 王培杰译. —北京: 机械工业出版社, 2014.11
书名原文: Breakthrough Problem Solving with Action Learning: Concepts and Cases

ISBN 978-7-111-48420-2

I. 行… II. ① 马… ② 杨… ③ 王… ④ 王… ⑤ 王… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 250220 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-9008

Michael J. Marquardt, Roland K. Yeo. Breakthrough Problem Solving with Action Learning : Concepts and Cases.

Copyright © 2012 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2015 by China Machine Press.

This edition arranged with Stanford University Press through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Stanford University Press 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

行动学习应用：全球最佳实践精粹

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：戚 妍

责任校对：董纪丽

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm × 242mm 1/16

印 张：14.75

书 号：ISBN 978-7-111-48420-2

定 价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华夏经纬



推荐序一 从个体学习到组织学习

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。

21 世纪的组织面临着剧烈的变革。这种状况源于经济全球化、产品生命周期的缩短和技术平台转换所带来的技术需求、产业边界融合与战略合作扩大产生的竞争、大量管制的取消与新贸易摩擦的出现所带来的机遇，以及快速发展的互联网造就的颠覆式创新。

到 2014 年，组织所面临关键问题的复杂程度远远超过了过去 5 ~ 10 年。根据贝托尔特·迈耶（Bertolt Meyer）和沃尔夫冈·肖勒（Wolfgang Scholl, 2009）的研究，问题之所以具有如此复杂的特征，其原因在于环境的复杂性、不透明性、互联性、动态性和多目标性。借用美国军队的一个术语——VUCA（易变：volatility；难以预测：uncertainty；复杂：complexity；模糊：ambiguity），可以很好地概括当下这个时代。

企业如何应对 VUCA？这是一个复杂且重要的命题。在这个极富挑战性的时期，解决复杂问题成为了一种生活方式。组织成员，尤其是领导人，必须学会审时度势，既要承担适当的风险，又要利用有限的时间和资源，分析环境的不确定性，从而做出巧妙的决策，并要在深思熟虑后采取行动。现在的问题变得越来越复杂——它们不仅在一开始就很难识别出来，而且经常隐藏在其他问题之内，因此领导人必须依靠集体的力量开辟出一条道路，以便组织在激烈的竞争中保持充分的韧性。

如何才能依靠集体的力量，在解决复杂问题的同时持续提升组织解决问题的能力？行动学习或许是我们的最佳可选策略之一。

行动学习是在 20 世纪 40 年代由英国的管理思想家、行动学习先驱雷格·瑞文斯（Reg Revans）提出来的。自从这个概念首次在英国威尔士煤矿提出以来，它就一直有一个主要的目的：“用真实的人，在真实的时间，解决真实的问题并取得真实的结果。”从一开始，行动学习就有一个认知，即在解决问题的过程中，学习是开发突破性思维和取得重大成功的关键。行动学习是一个了不起的、高效的问题解决过程，这个过程充分利用了人类的想象力和勇气。行动学习是由一个具有挑战性的真实问题所驱动的，这一事实使得参与者在整合各自多样化的观点来集体解决问题时，学习的发生是直接的、有用的、多层面的。

世界各地的许多组织都已经发现，行动学习是解决复杂问题和提出可持续策略行动的强有力方法 (Boshyk 和 Dilworth, 2010 ; Marquardt, 1999, 2004a, 2004b, 2011b, Kramer, 2008, Pedler, 1983, 1991, 1997, 2012)。《商业周刊》特别专刊（2005）宣称，行动学习对于经理人来说是一个关键的解决问题工具。美国培训与发展协会（ASTD 后更名为 ATD）在 2008 年所做的一项研究也发现，63% 的高层项目都使用了行动学习来解决问题和开发领导力。行动学习也越来越被视为不仅是最好的，而且是唯一的解决大型、复杂问题的工具，是在组织的生死攸关阶段所使用的最关键的工具。

百年基业作为国内行动学习的领先者，专注于行动学习的研究、实践与传播，和多家国际知名专业机构有深入合作，如 CALF 国际行动学习中心、WIAL 国际行动学习协会、INIFAC 国际引导学院、FNS 新加坡引导师协会、美国 LSI 领导力战略公司等。为了将行动学习理论与实践系统性介绍给中国的企业，机械工业出版社华章公司携手百年基业，精选了近期国内外行动学习和引导领域的专业著作，组织了强大的编译校资源，为中国的企业界奉献出一套从理论到实务、从方法到案例的系列丛书，以期帮

助中国的企业更好理解并应用行动学习，适应并能够更好地生存于 VUCA 时代！

本套行动学习与引导技术系列丛书共计 7 册，从多个角度立体了解行动学习和引导技术及其应用，其中：

《行动学习》是原理要素篇，阐明了行动学习的源起与原则；《行动学习核心能力》是角色能力篇，阐明了掌握专业行动学习催化师三大角色所需的关键能力；《行动学习应用：全球最佳实践精粹》则是实践案例篇，你可以了解到 9 种情境下 33 个应用行动学习的全球真实案例；《行动学习七步法》是设计实施篇，详细解析如何操作行动学习的 7 个步骤、方法与工具；《提问式领导》《引导式战略的秘诀》两本书则是创新应用篇，前者论述行动学习的提问技巧在发展领导者方面的创新应用，后者阐明行动学习和引导技术在组织战略规则与执行方面的创新应用；《改变提问，改变人生》这本书则是思维心态篇，倡导人们关注培养自己的提问式思维，多用学习者心态，少用评判者心态。

以下为 7 本书更加详细的介绍：

《行动学习》是行动学习创始人雷格·瑞文斯教授基于大量专著和论文，在 20 世纪 80 年代浓缩精华而成的一本行动学习经典著作。2011 年经瑞文斯的学生迈克·佩德勒教授（Mike Pedler）对部分内容改写后再版，增加了该书的易读性。这是一本极具洞见的著作，书中介绍了行动学习的主要假设和所秉承的哲学、基本操作过程、在组织中应用行动学习的关键要素，以及实施项目的相关经验，特别分析了组织实施行动学习所需要关注的高层支持因素。通过本书，读者可以追根溯源，深刻理解行动学习的精髓所在。

《行动学习核心能力》由国际行动学习催化认证中心的主席迈克·佩德勒和副主席克莉丝汀·艾伯特（Christine Abbott）合著。二位专家基于多年理论研究和实践探索，在瑞文斯基础上，构建出行动学习催化师的三大核心角色，并且发展为唯一被国际职业认证机构认可的行动学习催化师

培养认证体系。该书为该认证的配套教材。通过阅读该书，读者可以深入学习到一名专业行动学习催化师所需的能力和技巧，包括催化师的三类角色——助产士、小组顾问和组织学习专家，以及相应的方法工具；还能够学到全球行动学习最新趋势：虚拟行动学习（VAL）和批判式行动学习的操作精要。作为催化师训练指南，书中还详尽地介绍了催化师自我发展的策略和路径。

《行动学习应用：全球最佳实践精粹》是 WIAL 国际行动学习协会主席迈克尔·马奎特教授的一本新作。该书是一本行动学习全球最佳实践的应用汇编，书中汇集了销售与市场、技术应用、环境与可持续发展、国家与社区发展、产品和服务创新、公司文化与伦理、组织变革与学习等 9 种情境下 33 个真实案例，让读者能够快速拥有来自惠普、固特异、百事可乐、德意志银行、松下、丰田汽车、联合国环境规划署、社区等多样化的组织应用行动学习项目的经验。同时，作者还分析了组织应用行动学习解决复杂问题的成功关键因素，使读者不仅知其然，而且能够知其所以然。

《行动学习七步法》由百年基业董事合伙人郝君帅、唐长军和资深行动学习催化师王云所著。三位专家在学习融汇国际主流行动学习基础上，结合中国本土多年实践总结，以行动学习设计和实施为重点，发展出了行动学习七步法，使得行动学习从复杂的概念和理论变为了清晰简洁的操作流程。该书从行动学习项目视角，以一个完整行动学习项目流程为主体，将整个项目分为获取支持、确定难题、组建小组、过程设计、实施催化、成果汇报、总结固化 7 个关键步骤，详尽介绍了每一步的操作指南、核心能力、主流方法工具、难点陷阱以及应对策略，同时书中还给出了大量实用流程和模板，并辅以丰富的实战案例，以帮助读者更好掌握行动学习实务操作。该书也是最贴近中国行动学习实践应用的一本著作。

《提问式领导》（第 3 版）是 WIAL 国际行动学习协会主席迈克尔·马奎特教授的一本全球畅销书。马奎特教授作为国际行动学习专家，深刻理

解到洞见性提问的威力以及其在行动学习中的价值。作者通过对近 200 位成功企业人士的研究发现，他们成功的关键在于善于制造发问机会，并懂得在正确的时间提出正确的问题。本书将告诉你怎样有针对性地问对问题，怎样通过有效的提问提升自己的自信心和创造力、激发创意、激励团队合作、解决复杂问题，同时该书还将告诉你是什么制约了提出好问题，以及如何去应对和克服。

《引导式战略的秘诀》是美国领先战略公司（Leadership Strategy）的创始人和 CEO、INIFAC 国际引导学院董事、美国引导师资库创始人、美国引导界领袖人物之一迈克尔·威尔金森先生的核心著作。该书集作者多年研究和实践之大成，通过作者开发的战略驱动模型和相应的工具模版，专业催化师和高层管理者可以轻松地引导团队完成战略规划和执行。书中详细介绍了引导战略规划的关键组成部分与流程步骤，战略规划计划、执行质量的评估精要，避免战略规划十大陷阱，以及标杆组织战略规划最佳实践。

《改变提问，改变人生》（第 2 版）是北美知名的提问力专家梅若李·亚当斯博士全球畅销的一本关于提升提问式思维的著作，也是全球各地催化师、培训师、咨询师案头必备。行动学习的核心精要是洞见性问题和深刻反思，如何提出好问题促进小组改变认知、改变行为、改变心智模式，是每一位催化师时刻思考的一个难题。作者梅若李·亚当斯博士以幽默、平实的语言，娓娓地讲述了一位高管如何从事业和亲密关系的谷底走出来的经历。通过讲故事的手法，作者目的是要广泛地分享故事中人物所运用的方法（提问式思维——question thinking），令读者领悟到，有这么一种方法，可以帮助我们将自己的态度从惯于评判、简单粗暴地下结论，转变为好奇谦逊、思虑周全的提问，从而培养自己正向开放、乐于探询、理智客观地看到种种可能性，并富于创造性地解决难题的品质。

在这个 VUCA 时代背景下，所有的组织都面临着挑战，没有准备或者没有找到应对策略的企业，面临的将会是一场灾难；而有所觉察并做好

准备的企业，又是一次难得胜出的机遇。该“行动学习与引导技术”系列书籍的出版发行，正好为企业界提供了一种应对的策略，帮助企业解决复杂不确定的难题，构建解决难题的核心能力，在激烈动荡的商业竞争环境中稳健地前行，获得持续的成功。

感谢机械工业出版社华章公司袁璐老师的鼎力支持和悉心指导，感谢百年基业许多同仁的大力支持与帮助，没有他们的帮助，就没有这套丛书的问世。当然，本书译校和写作过程中，由于我们水平有限，难免有错误和失当之处，欢迎批评指正。

是为序。

董事合伙人、行动学习研究院院长 唐长军
董事合伙人 首席行动学习催化师 郝君帅
北京百年基业管理顾问有限责任公司

2014年10月8日于北京

推荐序二 互联网时代更需要行动学习

2014年初我主持了一场行动学习的高峰论坛，可谓行动学习领域的“华山论剑”，聚集了国内行动学习领域的顶级机构和专业人士，与众多企业管理人员和培训领域专业人员就行动学习的理论与实践进行了深入探讨，并对国内行动学习发展现状和未来趋势进行了广泛的交流。现场气氛热烈火爆，足见行动学习已经成为中国企业管理关注的又一焦点，已经成为炙手可热的话题。大量中国企业开始尝试通过“行动学习”的方法，解决企业遇到的各种问题，以此来提升企业的管理和经营水平。

如何让中国企业在使用行动学习方法时少走弯路，如何结合中国企业的管理实践有效地开展行动学习，一直是我关注和思考的一个问题。机缘巧合，百年基业在翻译引进了四册行动学习相关书籍后，又正组织翻译《行动学习应用》一书。作为国内较早一批接触和实践行动学习的战友，百年基业董事合伙人唐长军和郝君帅先生邀请我为该书作序，我欣然应允。并借此向本书原著作者迈克尔·马奎特（Michael Marquardt）和罗兰·杨（Roland Yeo）致敬，向百年基业公司对于推动国内行动学习发展做出的贡献深表敬意，也对译者王云女士、王金帅先生、王培杰女士的辛勤翻译表示感谢。

正本清源，行动学习的核心是解决问题。从雷格·瑞文斯首次提出行动学习的概念，到后来者不断实践与优化，行动学习始终围绕解决实际问

题展开。企业每天都面对着纷繁复杂的问题需要解决，如何才能有效地形成管理决策，并在组织内部进行推广和执行？传统的组织往往由领导者根据个人经验进行管理决策，但现代企业组织更加扁平化，信息更加“多源化”，在管理决策中要让任务及利益相关者“广泛”参与，达成共识后才能更好地落地执行。参与才有归属，归属才有认同，认同才有执行。

固本培元，行动学习是一种工作方法。在行动学习的过程中，参与人要改变固有心智模式，敞开心扉，接受别人的观点和看法，倾听别人的经验和教训，并且共同学习最新理论与实践，站在巨人的肩膀上看待和解决问题。通过思想的碰撞，不断反思形成突破性创意，并达成共识、确定行动方案。行动学习过程中学习无处不在，贵在及时地进行总结和反思。行动学习的过程是一个问题解决的过程，也就是一个工作的过程，行动学习可以成为日常工作中的一种方法。

他山之石可以攻玉，这是一本值得研学的好书。此书详细介绍了行动学习的起源和演变历程，并结合五大洲 31 个企业的行动学习实践，系统全面地分析了 9 大领域的应用案例。这是一本所有企业管理者及人力资源从业者难得的行动学习宝典，通过借鉴其他企业行动学习经验，可以有效地指导自己企业的实践。百年基业在行动学习领域发布多部专著，为行动学习在中国的推广和传播做出了重要的贡献，再次感谢百年基业给广大读者带来这样一本好书。

蓬勃发展的互联网，带来大量的企业管理与经营创新的问题，如何有效地调动“90后”员工的工作热情，如何用互联网思维进行传统企业变革，行动学习一定会发挥重要的作用。

原中粮集团忠良书院总经理助理

中粮电子商务投资有限公司人力资源总经理

中粮我买网有限公司人力资源总监

王顺捷

译者序

行动学习：解决组织复杂问题的新路径

不管我们愿不愿意，一个复杂多变的时代已经到来。信息化、全球化、竞争加剧、快速的变革创新等多种因素，使当今的世界变化莫测。诺基亚一直稳步经营着自己的企业，经过百年努力，使自己成为通信行业的巨人，然而，只一夜之间就辉煌不再，被一家以电脑知名的公司——苹果公司颠覆。我们相信，在之前，在传统的营销概念中，苹果公司应该从来都不在诺基亚竞争对手的名单中。苏宁通过二十余年努力，超越行业先驱国美，超越大中，成为了行业领先者，却迅即被一个刚刚诞生的企业拖入困境，这家企业叫作京东……这就是我们要面对的世界，今天的辉煌只代表今天，明天，一切皆有可能发生！

在这种情况下，所有人都必须改变，正如这本书的作者所说：“在这个极富挑战性的时期，解决问题就成为了一种生活方式。组织成员，尤其是领导人，必须学会审时度势，既要承担适当的风险，又要利用有限的时间和资源，分析环境的不确定性，从而做出巧妙的决策，并要在深思熟虑后采取行动。”这给 HR 工作者和咨询顾问带来很大挑战。以前，我们会把“成为企业的战略伙伴”作为努力的目标，而今天，我们已经被时代的风浪推倒了战略伙伴的位置上。仅仅按部就班地按照素质模型或任职资格提供培训，已经不再能让企业满意，企业需要 HR 工作者在企业面临新的问题时，能采取快速行动，帮助组织成员发展新能力来面对和解决问题。

很多企业已经没有耐心等待“长远效果”，因为，没有人知道未来会发生什么。

由于上述原因，行动学习因为声称能帮助企业解决复杂问题，同时能发展能力而迅速得到 HR 的青睐。在懵懵懂懂中，我们就成为了时代的宠儿，在应接不暇的订单中，不断探索创新，帮助企业实施一个又一个行动学习项目。虽然我们的项目很成功，然而，有两个问题始终萦绕在我们和我们的 HR 伙伴的头脑中：

1. 为什么行动学习能更好地解决复杂问题？
2. 在解决问题的行动中，学习到底是如何发生的？

我们可以通过课题成果展示行动学习对业绩的影响，我们也可以通过前后测来证明行动学习对能力提升的帮助。然而，我们一直无法用一个让自己满意的解释来回答上述两个问题。一个满意的答案对我们和 HR 都很重要，因为知其然只能帮我们应对现在，而知其所以然，才能帮我们更好地面对未来！只有深刻理解了上述两个问题，我们才能在项目中更好地复制成功，而 HR 伙伴们，也可以在未来更好地控制项目质量，并在组织内部复制推广行动学习。

在不久前的一天，我们看到了这本书，一下子被它吸引住了，因为它给出了完美的答案，解决了长久以来的困惑！

如果你是 HR 工作者，或者是一名行动学习顾问，这本书对你来说，是一本难得的好书，因为：

1. 它详细而贴切地定义了什么是复杂问题，并清晰地诠释了行动学习是如何解决复杂问题的，使我们在进行项目设计时，能更加有的放矢，充分发挥行动学习的威力。

一直以来，大家都说行动学习适合解决复杂的、没有固定答案的问题，然而，什么是复杂问题？哪些问题更适合用行动学习的方式来解决，一直没有清晰的描述。本书第一次对复杂问题有了清晰的定义，并对其特征进行了描述。此外，书中还对复杂问题进行了分类，并阐述了问题解决

的 8 种方法。

通过阅读本书，我们不仅能更好地鉴别复杂问题，还能清晰地知道行动学习是如何解决这些复杂问题的。

如果你是 HR 工作者，你可以知道行动学习都能帮助企业解决什么样的问题，做出更精确地选择，并能更好地监控项目质量。

如果你是一名行动学习顾问，了解这一点会对你的选题和项目设计带来莫大帮助。

2. 它令人信服地解释人们是如何从行动中学习的，这不仅使我们更容易证明行动学习项目带来的能力成长，还可以帮助我们更有效地设计能力发展路径。

在行动学习项目中，行动很容易看到，因为它有绩效数字证明，学习却很难显性化地了解。不止一次，HR 伙伴们会问：“如何证明这些学员获得了成长？”除非做前后测，否则，行动学习项目的学习效果很难被看见。然而，前后测需要调动很多资源，并不是在每个项目中都可以实现。

现在，这本书揭示了行动学习促进学习的奥秘，通过理论和实践两条路径，向我们展示了学员在解决复杂问题时是如何学习的，使学习效果一目了然。

如果你是 HR 工作者，你现在可以沿着行动的路径，追踪学习的效果，更好地监控学习进程。

如果你是一名行动学习顾问，你可以有意识地设计学习路径，促进学习发生，提升能力成长的效果，并更有效地证实你的项目对学习的贡献。

3. 它对行动学习做了分情境的解释，并给出了不同情境下的成功案例，让你用 1 ~ 2 天的时间，经历 9 种情境下的 33 个项目。

行动学习不像传统培训，在培训中有很多的不确定性，任何的流程和工具都不能让一个项目万无一失。所以，在工具之外，需要大量的经验，来帮助行动学习顾问应对复杂的变化。工具易学，经验难得。

这本书汇集了销售与市场、技术应用、环境与可持续发展、国家与社

区发展、产品和服务创新、公司文化与伦理、组织变革与学习等 9 种情境下 33 个真实案例，带给你一段丰富的行动学习旅程，让我们快速拥有来自惠普、固特异、百事可乐、德意志银行、松下、丰田汽车等著名公司；联合国环境规划署等政府机构；以及社区等多样化的行动学习项目经验。

百年基业作为国内行动学习领域的研究、实践和传播机构，同时也是行动学习领先者，一直致力于推动中国的行动学习研究和应用。作为百年基业大家庭中的一员，在本书成书过程中，我们深感责任重大，丝毫不敢懈怠，尽全力向读者展现原著的精华。在翻译过程中，首先想感谢的是我们的家人，你们无私的爱是我们前进的最大动力；还要感谢国际行动学习协会（WIAL）的总裁马奎特教授对我们的帮助和指导，感谢百年基业公司给我们的信任和自由，感谢唐长军老师、郝君帅老师对我们的支持和帮助，同时要特别感谢曹慧青女士在本书翻译过程中所做的贡献。翻译出版是一个漫长的过程，在这个过程中，责任编辑戚妍功不可没，是她细致耐心的沟通确保了进度和品质。还有我们的同事刘杨和张曦在其中付出了大量时间和精力，使我们能专注于翻译本身。尽管我们竭尽全力，但是由于能力所限，书中可能出现翻译不够精准之处，敬请读者批评指正。

资深行动学习催化师 王云 王金帅 王培杰

北京百年基业管理顾问有限责任公司

2014 年 10 月

前言

行动学习是 20 世纪 40 年代由雷格·瑞文斯 (Reg Revans) 首次提出来的，他原是一位物理学家，之后转行成为员工关系董事，当时行动学习是在解决威尔士和英格兰煤矿的生产力与士气问题时提出来的。瑞文斯敏锐地感到，要解决问题，不是向外部顾问求助，而应该由煤矿工人自己来解决自己的工作问题（从自己的视角，提出自己的质疑），这才是一个好的方法。事实果真如此！与相邻的煤矿相比，瑞文斯工作的煤矿在生产力方面要高出 30%，而且士气也要高很多。他认识到，职位较低的人“分享他们一无所知的东西”，并愿意向别人询问“对你来说，这意味着什么”，最终将会导致问题的突破性解决。

后来，当他担任东伦敦急救服务机构负责人时，瑞文斯开始解决伦敦医院所面临的问题，在那里，瑞文斯对于护士们在工作中如何解决复杂问题很感兴趣 (Revans, 1971)。通过确定潜在问题、对实践框架进行概念化以及为紧迫的问题寻求实际而持久的解决方法等一系列步骤的问题解决方法，瑞文斯的行动学习方法就此初具雏形。

经过多年的发展，当初由瑞文斯率先提出的行动学习原则和实践几经演化，现在已经能够更好地解决 21 世纪面临的更为复杂和困难的问题了。当今世界，寻找合适的、具有可持续性的业务解决方案需要洞察力、系统思维以及创造性。在当今环境中，那些在过去能够取得成功的问题解决策

略，已经没有能力来为今天遇到的问题提供突破性的想法和解决方案了，因为没有一个人，也没有一个传统的问题解决小组有能力完全理解今天的问题，而且他们也缺乏提出强大的、可持续的，以及高成本收益率的解决方案所必需的团队学习。

在全书 12 个章节中，本书探讨了行动学习为什么以及如何取得长久的成功。我们简要回顾了强化行动学习的有效性的理论研究，并向读者指出了他们有可能希望去探索的相关学术著作的方向。然后，我们开始叙述组织如何应用行动学习来解决棘手而复杂的商业问题的故事。我们使用了 30 多个案例来说明行动学习成功运用的现实模式，我们希望这些案例能为其他面临同样困难和复杂问题的企业提供一些灵感和出发点。

本书概览

可以从行动学习解决复杂问题之中提取出来突破性思维和行动的特点。我们首先来检视一下解决问题的理论和最佳实践，然后探讨行动学习是如何将这些理论和实践融合到来自世界各地的案例之中的，这些案例涉及 9 个不同的业务领域。最后，我们确定出了行动学习之所以能够突破性解决问题的关键动力，并以此作为本书的总结部分（见图 1）。



图 1 理解本书结构的架构图

第一部分：问题的复杂性及 21 世纪的问题解决

第一部分介绍了 21 世纪的问题解决的复杂性和挑战性，以及最好的理论和原则。在第 1 章中，我们注意到，今天的组织所面临的关键问题比起 10 ~ 15 年以前要更为复杂和“邪恶”。21 世纪，职场上所面临的一系列社会经济趋势和市场的快速变化、竞争对手一夜之间冒出的革新、跨企业文化和行业的兼并、新的分销渠道和商业的全球化，这些因素使得问题更加难以解决。20 世纪的问题更多的是技术性的问题，而 21 世纪的问题则在性质和背景方面具有适应性的特点。技术性问题（指解决问题所需要的知识已经以合法的形式或者程序组的形式存在了）被适应性问题所取代，而这种适应性问题是指满意的答案还有待开发，且没有足够的技术专家来解决的问题。

在 21 世纪，越来越多的问题不可能由单个人或领导者来解决，因为有太多的信息需要去整合，有太多的影响需要去考虑。要想揭开当今难题的答案，需要想象力、不同的视角以及许多人的才智。除非有先见之明，否则，没有一个人能够完全理解问题；也没有任何一个由背景和观点相似的人所组成的小组能够提出我们所需要的创新性的答案。

在第 2 章中，我们提出了行动学习的基本前提和根源。行动学习起源于解决问题的需要，并且建立在这样一种情况之上——问题越复杂和紧迫，就越适合使用行动学习的方式。行动学习之中所使用的动态交互过程允许小组用新的方法来看待问题，并就如何解决问题获得新鲜的视角。从多个角度进行提问可以创建切实的系统思考环境，在这个过程中，小组看到的是整体而非部分，是关系而非线性的因果模式，是基本结构而非事件，是整个轮廓而非某一个时间点上的“快照”。行动学习过程使小组去寻找根本的原因和杠杆性的行动，而不是症状和短期的解决办法。行动学习要考察宏观和微观两个角度，以便于发现何时以及如何最好地实现所建议的行动措施。

行动学习以一种微妙的、自然的却又协同的方式，将一系列学科的理论 and 原则整合了起来，包括心理学（行为、认知、社会、人文主义和建构主义）、物理学（量子学而非牛顿物理）、管理科学（例如激励和领导理论）、系统工程以及社会学。在这里，我们将这些学科的思想连接起来，形成了行动学习的核心原则，正如在本章的第一部分所描述的那样。这些原则、学科和理论在问题解决的每一个阶段通过反思性探询的密集使用进行了整合，这些阶段包括问题的重构、鼓舞人心的目标的提出、可选策略的创造性提出、突破性措施的产生。

第二部分：使用行动学习取得突破性问题解决方案的案例研究

21 世纪，行动学习使得世界各地的组织取得了众多复杂问题的解决方案。在这一部分中，我们研究了 9 类已经通过行动学习得以解决的问题。我们所列举的案例中，有的来自欧洲、非洲、澳大利亚，有的则来自亚洲和美洲；既有来自大型组织的，也有来自小型组织的；既有公共组织的，也有私人组织的。我们将探讨为什么要采用行动学习法，行动学习解决问题的团队是如何选择出来的，我们还会探讨在问题解决循环中突破性思维出现的关键时刻，以及行动学习策略的成功应用。同时，我们还讨论了一些对其他类型的问题和组织来说具有价值的经验教训和应用建议。

第 3 章探讨了 4 个组织——美国全国保险公司、（丰田）雷克萨斯、百时美施贵宝和百事可乐公司是如何采用行动学习来解决与营销和销售相关的问题的。在第 4 章中，我们描述了固特异、麒麟啤酒和克朗斯是如何采用行动学习来扩大和提高内部基础设施与运作以及外部客户的支持的技术能力的。

世界上越来越多的企业已经认识到社会责任的重要性，对非降解问题甚至是环境改善问题非常关注。第 5 章介绍了杜邦公司如何使用行动学习来为“走向绿色”提出突破性策略的，这个策略包括在世界范围内开发和交付产品。我们也讲述了几个加勒比国家是如何使用行动学习，通过综合

性的水治理来创造更好的环境的，澳大利亚矿业下属的唐纳集团是如何提出道路分析控制系统，从而在材料节约方面取得显著成功的，以及联合国环境规划署的突破。

在应对人民的经济、教育和社会需求方面，国家面临着巨大的挑战。第 6 章介绍了行动学习是如何用于库克群岛医疗卫生系统的发展的，是如何应用于澳大利亚的社区发展的，以及在威尔士和肯尼亚的经济和社会发展方面又是如何应用的。第 7 章讲述了三家公司——摩根酒店集团、丰田汽车公司和 Just Born 糖果公司是如何使用行动学习来进行产品和服务的创新和开发的。

在第 8 章中，我们描述了 3 个组织——松下、英美矿业和香港联合教会应用行动学习来进行企业文化和伦理实践的变革的案例。第 9 章探讨了 3 个组织——微软、多米尼加国家银行和波音公司是如何使用行动学习来进行人才管理和领导力开发的。这些公司认为，行动学习是开发现有和未来领导人才的最强大、最有效的方式。

随着越来越多的问题解决小组通过虚拟方式来开展工作，越来越多的组织开始采用行动学习的实践和原则来使这些小组更具效能。第 10 章描述了 Kanbay-Capgemini、惠普、肯尼亚虚拟城市和乔治·华盛顿大学是如何使用行动学习来改进虚拟的工作和学习的。第 11 章是第二部分的最后一章，分享了来自三大洲的三个组织——北美洲的星座能源、欧洲的德意志银行、南非的肯茨工程师及建设者是如何使用行动学习来解决一个或多个与组织学习与重组相关的问题的。

第三部分：在问题解决中应用行动学习的原则与策略

在第 12 章中，我们将一起来探讨 10 个要素，这些要素被认为是第二部分描述的行动学习案例之所以取得成功的必备要素，特别是如何提问、小组的多样性、学习，以及导致产生突破性思维、策略和行动的紧迫性问题。我们还描述了在解决问题的同时进行的学习是如何使小组成为解决复

杂问题的专家的。

有人说，在历史上，当个人、团队、组织、社区和国家面临着看似不可解决的问题和无法达成的挑战之时，正是最重大的发现和最有意义的成果产生之时。行动学习法将这样的问题和挑战转变成了伟大的发现和行动。我们鼓励本书的读者在自己的组织中尝试这种方法。我们确信，行动学习可以帮助组织找到那些看起来不可能解决的问题的解决方案。

致 谢

在过去的 20 年，行动学习方面的经验使我们有机会与该领域的巨擘和先驱者进行互动和交流；他们为我们指引方向，分享观点。我们真诚感谢他们的智慧和灵感，尤其是 Lex Dilworth, Dick Gerdzen, Charles Margerison, Mike Pedler, Joe Raelin, Reg Revans, John Wicks 和 Gordon Wills。

本书包含 31 个行动学习案例，许多人分享了他们的案例，同样还有许多人进行了案例的收集与整理，如果没有这些人士的支持和帮助，这是不可能实现的。这些人士包括：Ursula Nation（美国全国保险公司），Garry Luxmoore（唐纳集团），Fumiyo Seimiya（雷克萨斯），Helen Goldson（固特异），Shannon Banks（微软），Frank McCosker（联合国环境规划署），Megumi Hayasaka（麒麟啤酒），Joerg Puma（克朗斯），Chad Holiday（杜邦公司），Suresh Vatsyayann（库克群岛），Mathew Farmer（远离 HIV 一代合作伙伴项目和肯尼亚虚拟城市），Tammy Perrie、Kobus Bergh 和 Liora Gross（英美矿业），Perry Lam（香港联合教会），Jasmine Liew 和 Seki Fuyuki（松下），Vow Mourillon（多米尼加国家银行），Jim Eckels（波音），Rebecca Kraft（百时美施贵宝），Catherine Marsh（Kanbay - Capgemini），Frank Andracchi（星座能源集团），Jayan Warriar（惠普公司），Deborah Waddill（乔治·华盛顿大学），Eric Sandelands（肯茨工程师及建设者）。

我们还要感谢国际行动学习协会（WIAL）的同事们，他们多年来一直为我们提供鼓励和支持，尤其是 Chuck Appleby、Bea Carson、Billy Coop、Arthur Freedman、Luiz Augusto Costa Leite、Skip Leonard、Peter Loan、Ron McLuckie Muhammed Mohan、John Sautelle、Ng Choon Seng 和 Mike Stonier。

还需要感谢的其他同事包括利兹商学院的 Jeff Gold，他在如何严谨地写作和校订方面给了罗兰很多启示。罗兰还要感谢已经从南加州大学退休的 Bob Krone，因为 Bob Krone 曾经说过，罗兰的工作能够为他人提供帮助。我们要感谢那些使我们有机会将突破性行动学习引入他们组织之中的人士，尤其是索尼音乐的 Kathy Chalmers 和 Kamilah Mitchell，Humana Health 的 Deb Gmelin 和 Wendy Rodkey，微软的 Shannon Wallis，波音公司的 Nancy Stebbins，美国农业部的 Linda Raudenbush，国际通信卫星组织的 Carolyn Bostick 和 Sabrina Shroff。

还要特别感谢斯坦福大学出版社的编辑 Margo Crouppen 和 Jessica Walsh，他们在本书出版的每一个阶段都给我们提供了鼓励、指导和支持。

最后，我们要感谢我们的家庭为我们提供了空间、自由和支持，他们鼓励我们进行创作，鼓励我们去努力建设一个更美好的世界。

推荐序一	从个体学习到组织学习
推荐序二	互联网时代更需要行动学习
译者序	行动学习：解决组织复杂问题的新路径
前 言	
致 谢	

第一部分 问题的复杂性及 21 世纪的问题解决

第 1 章 问题的复杂性及 21 世纪的问题解决

21 世纪，问题的复杂性在增加	// 003
行动学习——21 世纪最强大的问题解决工具	// 003
21 世纪问题的复杂性	// 004
技术性问题和适应性问题	// 006
复杂问题的类型	// 007
解决复杂问题的方法	// 010
元认知和复杂问题的解决	// 016
复杂问题的解决对于个人和组织的益处	// 017
突破性问题解决框架	// 018
行动学习是突破性解决问题的催化剂	// 019
复杂问题是行动学习的催化剂	// 021

第2章 行动学习与突破性问题解决

- 系统与行动和学习 // 023
- 行动学习中的心智模式和小组动力 // 024
- 行动学习独特的问题解决威力 // 025
- 行动学习如何生成元认知和解决复杂问题 // 027
- 问题是行动学习的催化剂 // 029
- 学习理论和行动学习原则 // 030
- 学习在解决问题和行动学习中的应用 // 033
- 系统思考 // 034
- 反思性探询与问题解决 // 037
- 结构化经验和行动学习 // 041
- 取得突破性思维的行动需求 // 041
- 产生突破性策略的探索和开拓 // 045
- 行动学习与创造力 // 047
- 行动学习与战略性思维 // 048
- 解决问题需要质疑与勇气 // 050
- 在解决问题中学习——取得突破性策略的关键 // 050

第二部分 使用行动学习取得突破性问题解决方案的 案例研究

第3章 销售与市场

- 美国全国保险公司 // 055
- 雷克萨斯（丰田汽车公司） // 059
- 百时美施贵宝公司 // 061
- 百事可乐 // 064
- 在销售与市场领域的突破性问题解决 // 072

第4章 技术应用

- 固特异公司 // 074
- 麒麟啤酒 // 078
- 克朗斯 // 080
- 通过技术应用突破性解决问题 // 084

第5章 环境与可持续发展

杜邦 // 086

加勒比水务项目 // 090

唐纳集团 // 097

联合国环境规划署 // 099

在环保和可持续发展方面的突破 // 102

第6章 国家与社区发展

库克群岛的卫生系统发展 // 104

澳大利亚昆士兰马卢奇郡的社区发展 // 107

远离艾滋病一代的合作 // 110

农村发展和威尔士农民 // 114

在社会发展方面的突破 // 118

第7章 产品和服务创新

摩根酒店集团 // 121

丰田汽车公司 // 123

Just Born 糖果 // 128

产品和工艺创新的突破性解决问题 // 130

第8章 公司文化与伦理

松下 // 134

英美矿业 // 136

香港联合教会 // 142

行动学习与学习型组织 // 143

第9章 人才管理与开发

微软 // 145

多米尼加国家银行 // 149

波音 // 152

在人才培养与领导力开发方面的突破 // 159

第10章 虚拟小组

- Kanbay-Capgemini // 160
- 惠普公司 // 165
- 肯尼亚虚拟城市 // 169
- 行动学习在乔治·华盛顿大学 // 171
- 虚拟环境中的突破 // 175

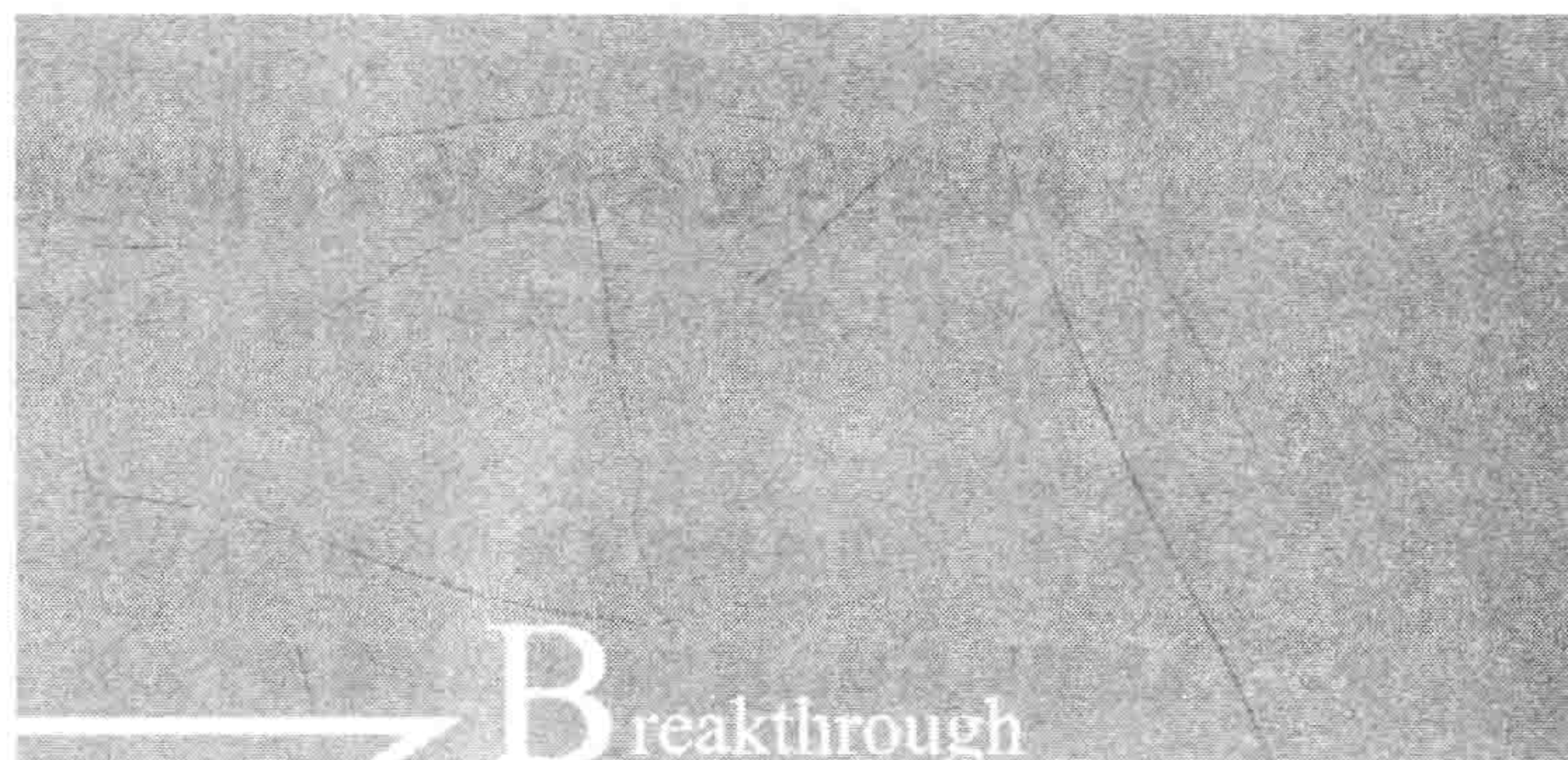
第11章 组织变革与学习

- 星座能源 // 177
- 德意志银行 // 181
- 肯茨工程师及建设者 // 182
- 在组织结构、变革和学习方面的突破 // 187

第三部分 在问题解决中应用行动学习的原则和策略

第12章 行动学习在突破性解决问题方面的原则与策略

- 行动学习能够突破性解决问题的关键原则 // 190
- 突破性解决问题的绊脚石 // 204
- 在解决问题的同时学习——突破性解决问题的关键 // 207
- 行动学习和难题——突破性想法和生活的理想组合 // 210



Breakthrough

Problem

Solving With Action Learning

第一部分

问题的复杂性及 21 世纪的问题解决

第1章

问题的复杂性及 21 世纪的问题解决

近 20 年来，美国全国保险公司一直在寻找某种公平的方式，来为其成员提供保险和金融服务产品上的折扣。组建行动学习小组仅仅几周之后，该公司就提出了一个突破性的策略，并且该策略开始在全国范围内实施。

星座能源遇到了一个尽管从表面上来看相当简单，但却困扰了该公司很多年的问题：如何开发出一个能够每周工作 6 天，每天运行 24 小时的全天候工作计划表。这个问题的挑战性在于，该系统既要能够公平地对待所有的员工，又要满足公司财务和法律方面的约束。值得注意的是，一个刚成立的行动学习小组在不到 8 小时的时间内，就想出了一个让星座能源寻找多年的解决方案，该方案既得到了工厂工人和经理人员的拥护，又符合公司财务和法律人员的要求。

能否设计一个能够容纳 1 200 名员工且能源自给自足的大楼？这根本不可能！但一个行动学习小组确实做到了！它就是位于内罗毕的联合国环境规划署总部大楼，也因此于 2011 年 3 月的开幕仪式上，被联合国秘书长描述具有“一个可持续的未来生活模式”。

21 世纪，问题的复杂性在增加

2011年，组织所面临的关键问题的复杂程度远远超过了过去5~10年所面临的问题。21世纪的工作场所存在着大量模棱两可的状况，这种状况源自社会经济发展趋势和市场的快速变化、竞争对手的快速变革、跨文化和行业的并购、新的分销渠道的出现以及业务的全球化。

随着不断的发展，组织必须在处理内外部复杂性的同时，持续维护自己的战略能力。因此，在这个极富挑战性的时期，解决问题就成为了一种生活方式。组织成员，尤其是领导人，必须学会审时度势，既要承担适当的风险，又要利用有限的时间和资源，分析环境的不确定性，从而做出巧妙的决策，并在深思熟虑后采取行动。现在的问题变得越来越复杂——它们不仅在一开始就很难识别出来，而且经常隐藏在其他问题中，因此，领导人必须依靠集体的力量开辟一条出路，以便于组织在激烈的竞争中保持充分的韧性。

行动学习——21 世纪最强大的问题解决工具

世界各地的许多组织都已经发现，行动学习是解决复杂问题和提出可持续策略行动的强有力方法（Boshyk & Dilworth, 2010；Marquardt, 1999, 2004a, 2004b, 2011b, Kramer, 2008, Pedler, 1983, 1991, 1997, 2012）。《商业周刊》特别专刊（2005）宣称，行动学习对于经理人来说是一个关键的问题解决工具。美国培训与发展协会（ASTD）在2008年所做的一项研究也发现，63%的高层项目都使用了行动学习来解决问题和开发领导力。行动学习也越来越被视为不仅是最好的，而且是唯一的解决大型、复杂问题的工具，是在变革的生死攸关阶段所使用的最关键的工具。

在解决复杂问题、提出突破性策略方面，为什么行动学习会如此出色呢？因为行动学习就是特意以解决问题为目的而进行构思、设计和测试的。它具备了通过小组来解决问题的所有必要元素。它使得不同的小组在解决问题的同时进行学习，从而变得更加聪明，能够更好地理解问题和问题的根源，能够探索多种资源和途径，并创造性、系统性地识别出最好且强大而有效的行动。行动学习小组既能够在解决问题的同时进行学习（正如在汽车开动的同时更换轮胎一样），又能够充分利用最有力的问题解决工具（如提问），这种能力使得他们能够持续有效地提出突破性的策略。

正是行动学习的这种内在的、自发的解决问题的本质，使得它成为了帮助组织在解决关键而复杂问题的同时，提出突破性策略的强大工具（Marquardt et al., 2009；Pedler, 2012）。在第2章中，我们会探讨行动学习为什么会如此强大、如此成功，以及它是怎么做到的，但首先，让我们先来看以下两个问题：

1. 为什么问题变得更加复杂了？
2. 突破性解决问题的要素是什么？

21 世纪问题的复杂性

复杂的问题是指那些与其他问题的根源有着复杂联系的问题。通常来说，解决一个复杂问题，要仔细考虑其表层及内部的深层问题。然而，对于今天的组织结构来说，组织内外和组织间关系的动态变化如此之迅速，这使得复杂问题的解决变得更加困难。组织的动力包括人际关系以及复杂的团队、组织和环境结构。因此，复杂问题的解决不仅仅是寻求解决方案，还需要识别可能会从每一个解决方案中冒出的潜在的新问题。因此，其复杂性在于透过问题的表征，揭示出更为根深蒂固的根源性问题。

例如，假设一个外科大夫正在给病人的关键器官做一个复杂的手术，这位外科大夫当然必须对人类身体的各个部位和系统的错综复杂的内在关联性有非常清楚的认识，除去其中的某一个部位，可能会引起另一个部位功能的并发症，而一个有机组织也是如此。因此，领导人必须清楚地认识到，在一个组织的环境中，要想解决复杂的问题，需要一个系统化的、具有开拓性的方法，这样才能从各个维度来理解和管理问题。

根据贝托尔特·迈耶（Bertolt Meyer）和沃尔夫冈·肖勒（2009）的研究，当今的问题之所以具有如此复杂的特征，其原因在于环境的复杂性、不透明性、互联性、动态性和多目标性。

1. 复杂性取决于有大量的信息需要进行处理，而这些信息通常超出了人类的处理能力。不能吸收和理解所有可用的信息，是阻碍问题解决者做出适当决策、采取最优行动的障碍。
2. 不透明性表明问题的根系具有一定的复杂性，必须具备频繁的、活跃的、最新的信息，才能解开这些错综复杂的根系。
3. 互联性是指问题和事件的盘根错节、相互依存，这就使得问题的复杂性增加，问题解决者要想看到问题结构的全貌，必须具备系统的（整体的）视角。
4. 动态性表明，环境随时都在影响着问题的形态和演变。
5. 多目标性是指，一个复杂问题的解决需要达成不同的目标，需要满足多个方面的甚至是相互矛盾的要求。

在第5章将要描述的加勒比水务局行动学习项目中，所要解决的问题就具备所有这些特征。为了解决问题，行动学习小组需要理解和整合来自一大批社区的多个渠道的信息，从而提出有见地的解决方案。

互联性和动态性是一个复杂问题的两个主要特征（Funke, 2001）。互联性的改变，会改变问题底层的结构特点，并且滋生出新的问题分支；环境的动态性使问题随着时间的推移而改变，其与环境属性的互

动状况也随之改变。因此，要解决复杂的问题，需要解决者对任务的环境要求有高度的意识，这些要求包括心理、情感、交际、社会和知识能力。

技术性问题和适应性问题

组织的快速变革对管理者清楚地识别出他们需要解决的问题的类型提出了挑战。问题解决者需要理解每个问题的主要驱动因素，尤其是可以帮助他们理解问题的复杂程度的环境因素。

问题有的是以现有知识为基础，有的则缺乏现有知识。例如，罗纳德·海菲兹（Ronald Heifetz）和唐纳德·劳里（Donald Laurie）（1997）就区分了20世纪常见的问题（技术性问题）和那些21世纪（到目前为止）最普遍和最重要的问题——与自然和环境相适应的问题。

技术性问题是指那些解决问题所必需的知识已经以某种合理的形式或程序存在的问题。解决这些问题需要合理有效地获取和应用这些知识，这是一种牛顿式的问题。技术性问题有一个线性的、逻辑性的解决方式，在组织内外有先例，他们有点像是只有唯一正确答案的“谜题”。

适应性问题是指那些可能并没有绝对的答案，或者并不需要专业技术去解决的问题。换句话说，适应成问题是那些从表面上很难辨识出来的复杂问题。这些问题的性质经常随着环境和时间的变化而变化，以至于我们很难去定义和解决它们。复杂的组织更有可能产生这样的问题，因为它们自身必须去适应外部的竞争和力量。人们要想解决这些类型的问题，有时需要做出一些让不舒服的调整——态度、工作习惯、基本假设和期望的改变。为了对适应性问题做出响应，人们需要不断产生新的想法、不断修改策略并对各种视角的观点进行整合。

一个直接的要求就是他们要通过探索解决问题的不同方案和寻求

新的机会来放弃根深蒂固的习惯。解决适应性问题也可能会要求他们学习新的技能、开发出能够满足需求的新知识。不必多说，为了解决这些问题，人们必须在组织层面上来应用集体的智力和能力。

但是请注意，并不是说技术性问题就不重要或者比适应性问题更容易解决。他们被称为“技术性”问题，仅仅是因为解决问题的信息和知识已经存在；在组织中，存在着解决技术性问题的清晰的程序和指导方针。然而，随着组织变得越来越复杂，战略和运营问题的解决需要的不仅仅是一个技术性的响应。因此，问题解决小组可能需要获得更多的适应性方法来质疑、对话、反馈和反思（Ellstrom, 2001）。

复杂问题的类型

与组织威胁相关，并且会影响到其解决问题能力的问题有四大类，这四大类问题的特征与各种形式的社会系统中的通用紧急状况相类似，呈现为调整性问题、目标达成类问题、集成类问题和潜在或冲突类问题（见表 1-1）。他们之间相互作用，形式复杂，影响着整个组织系统。复杂问题会削弱组织的结构、系统和战略。这些类型的问题与 21 世纪的组织动力学的行为方面有着复杂的关系，其中涉及人、过程和目的等因素。

表 1-1 调整性问题、目标达成类问题、集成类问题和潜在或冲突类问题比较表

调整性问题	• 对预期的偏差
	• 缺乏各种子系统的概况
目标达成类问题	• 未能确定适当的目标
	• 破坏了主要目标和潜在目标之间相互作用的动力
集成类问题	• 在各子系统之间无法达成稳定状态
	• 由于业务目标和方向的分歧，功能无法实现聚合
潜在或冲突类问题	• 价值的转移和传播在增加
	• 缺乏共同的价值观，由此产生了纠纷和不满

调整性问题

调整性问题不同于适应性问题。调整性问题是由于对组织中各子系统的期望发生失调所引起的，这些子系统包括文化、技术、人和结构等。这类问题需要问题解决者系统地看待组织的相互关系。问题解决者需要认识到，所有的子系统一起构成了一个自发的系统，并从这个角度来理解组织的子系统；它们还要对使得这些子系统组合成为一个运营单元的各类角色和独立机构有所认识。与适应性问题不同，调整性问题可以完全依靠现有的知识和专业来提供可能的解决方案。

调整性问题通常使组织能够以有限的资源进行管理，能够应对大部分的局面。面对这类问题，个人要足智多谋地寻求各方面的机会。这就涉及，要从不同的角度和不同的观点看待同一种情况，要采用新的方式来完成的任务，通常需要对已经试过和已经过检测的方法进行修订。

只要员工在看待自己的工作时存在狭隘的观点，调整性问题就会存在，员工往往只关注自己的较窄的工作范围，而不考虑自己的工作对于其他功能来说，具有怎样的复杂性和重要性。在很大程度上，调整性问题将员工束缚在了自己的舒适地带之内。这样，员工就将自己局限在旧的做事方式之中，不会做出任何可能会提高其业绩的冒险(Maier & Hoffman, 1960)。

目标达成类问题

当一个组织不能明确自身的需求所要达成的恰当的目标时，目标达成类问题就会出现。目标太分散也会导致整体目标无法达成。对于复杂的系统来说，当个人为了满足组织的需求而提出并达成不同类型的目标时，组织就会有机地运行起来。一个复杂的系统是一个通过相互影响的人、子系统和流程等元素进行运作，从而达成共同目标的系统。这些相互依赖地运作着的元素，都会以某种重要的方式影响到其他元素。

一个系统的复杂性取决于这样一种相互依赖，即当一个子系统的目标没有实现时，更大的系统（组织）就可能会受到影响。一个复杂系统的运行效率取决于各项任务是如何集成的，以及他们的生产是如何协同的。因此，为了使一个组织战略性地运行，就必须使核心竞争力变得更为清晰，制定出可实现的目标。

当目标达成问题发生时，个体通常需要更明晰的目标，而且，当组织在不同层面上运作时，就需要更加强调目标的设定。有时候，那些负责解决问题的人对于目标的解释并不相同，那么，当每个人对于“究竟要实现的是什么”有不同的想法时，目标就会有偏差。当目标在多个层次上产生错位时，组织将会失去对于战略方向，包括其竞争优势的控制。因此，对于特定目标的共同理解是必需的（Quiamzade et al. , 2009）。

集成类问题

当组织在维持各部门和系统的稳定性方面遇到挑战时，就会出现集成类问题。这通常发生在不同部门的员工没有大局观，他们的运作方式不考虑组织的战略方向之时，结果就出现了基于狭义预期的冲突。这个阻碍员工共同致力于共同目标的颠覆性力量，会阻碍组织的变革和发展。

部门整合的缺失和不必要的业务单位之间的竞争会产生不良的后果。个人目标怎样才能符合组织的战略目标，对于这一点，每个人都需要具有更广阔的视野，每一个都需要理解集体目标是怎样在宏观层面上影响到整个组织的。

对于整体战略规划的理解，可以帮助人们重新开始思考自己的个人任务对于战略规划的影响，并最终有助于组织竞争优势的形成。缺乏这样的理解，就会使贡献分散化，形成组织障碍。集成类问题可以减弱组织对于外部竞争的响应程度（Land, 2004）。

潜在或冲突类问题

潜在或冲突类问题与组织价值体系及其描述形式的完整性相关。当价值观不清晰时，个人对于政策就会持有怀疑态度，管理决策的完整性也会受到挑战。共同的价值观体系的缺失会造成不必要的冲突，从而在与工作相关和跨职能部门的问题上产生纠纷和不满。

当一个组织遇到潜在性管理问题时，高层管理人员应该尽力向所有级别的员工澄清和沟通组织的价值观，然后通过企业公民的方式，鼓励员工将自己的价值观与组织的价值观相匹配。这就要求每一个员工对于组织的战略目标和价值观都有强烈的归属感。如果员工感觉到组织是通过合理的价值观而深深地凝聚在一起时，他们就会与组织的战略目标产生强烈的联结，就会产生更高层次上的对于组织的承诺。

重新评估愿景和使命宣言是重建价值体系的起点。在保证组织文化的核心价值观的情况下所进行的组织重组，也有助于增强组织的可持续性。

当个体不同意或挑战组织的价值观体系时，他们就开始对自己的忠诚度和对公司的承诺产生质疑。因此，在价值观或对增长和更新的持续追求方面，组织不能长期处于这种矛盾状态之中。从长远来看，如果一个组织缺乏一个内部公认的、一贯实行的价值观体系，该组织就会失去公司的特征，就会遭受到形象和声誉的下跌。正是由于这些原因，潜在或冲突类管理问题必须由高层管理者来解决（Lohman，2002）。

解决复杂问题的方法

复杂问题的解决与个人面对、管理和解决高度难以预料的问题的方式有关。解决复杂问题的过程需要问题解决者能够借鉴多种多样的概念和经验，调动更高层次的心理能力。元认知是帮助人们理解人脑

如何在更高、更复杂的层面上开展工作的一个关键的理论观点。人类的认知是当一个信号被发送到内存系统时，思维与外界产生连接的方式。思维搜索信息，对信息进行过滤，并对已知世界的某种外在特征进行识别，将这些输入的信号与一种新的存在状态进行连接。

从社会心理学的角度来看，人类根据自己的经验建构现实。人们构造经验的方式，帮助他们解释环境中的不同实体，并对其赋予意义，而这又反过来塑造了这些经验（Flavell, 1976）。简言之，元认知是关于思考的思考，它是一种心理能力，使人类在问题解决的过程中通过控制和重组自己的思想来认识自己和环境，从而产生学习。

因此，元认知是问题解决各个阶段的一个关键的心理能力。这种能力可以帮助问题解决者了解问题的复杂度，理解所要达成的目标，构思问题在不同的场景中可能会如何进行呈现，并为解决问题提出一个最终的策略（Guss & Wiley, 2007）。这种类型的问题解决包括收集相关信息、预测未来行为和发展、规划以及评估可能的解决方案。最后的决定是在一系列条件的基础上做出的，例如限制范围、问题的环境，以及对结果如何进行评估等。

特定条件不一定是直接明确的，因为问题解决者需要通过对环境更多的认知来提高他们意义建构（sensemaking）的能力，同时，对于可能会阻碍他们采取必要步骤来解决问题的约束条件要具有现实性。意义建构是一个过程，通过这个过程，个人对于他们认为正确的事情以及这些事情会如何影响到将要采取的行动赋予意义。在满足组织需求方面，有效地解决问题非常重要，因为它增加了组织实现可持续竞争优势的机会（Gibson & Earley, 2007）。

有许多解决复杂问题的方法，其中有一些比较受欢迎。我们确定了8种解决复杂问题的方法（见表1-2），并在下面的段落中对每种类型进行了讨论。

表 1-2 问题解决的方法

-
1. 渐进式 (Incremental) 问题解决
 2. 重建式分析
 3. 生成挑战性点子
 4. 管理点子的生命周期
 5. 已有点子的新组合
 6. 类比的力量
 7. 手段 - 目的分析
 8. 对问题情境的意义建构
-

1. 渐进式问题解决，所涉及对复杂程度的认识，这种认识是基于问题如何被结构化和如何被表达出来所做出的。问题解决者可以同时使用客观和主观两种方式来分析问题，确定复杂程度——所需要的时间和资源。主观措施包括个人基于过去经验所做出的判断。这两种措施共同使用，可以使问题得到逐步的解决。问题解决者需要通过识别问题的组成部分和解决问题的关键步骤，对问题解决过程进行系统管理。通过一步一步的过程，他们会逐步获得更多的信心，将自己解决问题的能力提升到更高的水平上来 (Braye et al., 2003)。该方法是丰田行动学习小组所使用的方法 (见第 7 章)。
2. 重建式分析，是问题解决者提出各个击破策略的过程。他们将复杂的问题分解成更小的单位，并根据更广阔的视角来理解问题，从而对问题进行重组。解构一个问题需要问题解决者恰当地说明问题的组成部分。他们首先需要识别问题的根本原因，并将这些原因与组织的功能联系起来，通过这种方式来了解所要解决的问题的本质。然后他们还要在采取具体行动之前，确定这些问题会引起哪些对于组织系统和流程的破坏。当问题解决者调用严谨的意义建构来应用对于当前环境来说最适合的概念和 / 或经验时，解构问题就需要更深层次的心理调动 (Chevallier et al., 1972)。

3. 生成挑战性点子是一个聚焦于想法而非人或组织的技术。通常，解决问题者更注重与问题相关的、涉及人的方面，而不是能够揭示根本原因的关键问题方面。最重要的是，要把问题作为产生尽可能多想法和方案的催化剂，而不要过早地判断每个想法和方案的质量。更大一些的点子池（pool of ideas），总是比小的点子池更为有用，因为，点子池如果太小的话，就无法提供足够的信息来解决问题。同样，如果这些点子的构建很糟糕，就很难让人们对有限的点子池产生兴奋的感觉。为了增加创意的产生，问题解决者有必要在适当的时刻被赋予一定的自发性和自由度。当小组成员通过动态性的交互提出点子时，引导者，例如行动学习教练需要提供方向（Braye et al., 2003）。
4. 管理点子的生命周期是一个过程，通过这个过程，问题解决者基于当前状态检核已有的点子池。他们需要通过理解这些想法与组织内外部的关系来对其进行分析。理解这些环境可以帮助决策基于当前和未来竞争力的组织定位。当问题解决者看到各种选项之间的相关性时，他们就可以更具体地识别组织的需要，也因此可以把现有的不足转化为发展可持续能力的机遇。管理点子的生命周期这个干预方法中，问题诊断和方案实施的及时性对于组织的生存至关重要。在很大程度上来说，生命周期取决于这样一个阶段是否到来，即问题已经成熟，时间压力已经产生并需要调适，想法需要进一步巩固联合。整体过程已经具备了接受新点子、丢弃旧点子的准备度（Guss & Wiley, 2007）。
5. 对已有知识的新组合可以让问题解决者寻求多重信息源，从而识别问题的结构和提出可能的解决方案。他们还通过把不同的概念性见解与构成关键知识资源的核心主题领域进行整合，来进行知识的更新和再开发。有时，跨领域地应用概念可能在一个完全不同的主题领域寻找解决方案的过程中非常有用。例

如，在不同的部门或组织中所使用的以工程为基础的解决方案，对于处理人力资本的问题来说，就可能是有用的。这是因为解决方案的技术并不是最重要的，而基于对问题理解的不同角度的觉察才是最重要的（行动学习小组的多样性会扩大这种问题解决的类型）。新知识组合的发展会引发新的诊断工具的创建，如，检查特定组织关系的概念模型和评估情境差异的清单（Guss & Wiley, 2007）。

6. 类比的力量是指通过一系列组织问题和场景的比较与对比，对想法进行分析。这种方法通常的实现方式是：通过检视两个无关的场景或问题类型，为潜在的问题收集具有多种可选择性的观点。这种方法对于那些不熟悉新的方法，而喜欢用旧的解决方案或尝试 - 检测方法来解决问题的问题解决者来说非常有用。有时，如果问题解决者遇到了心理障碍，或者被问题的边界和可能的解决方案所蒙蔽时，这种方法也非常有用。类比的力量让问题解决者带着不同的观点来关注熟悉的和常见的问题。对这些特点的分析迫使他们考虑更广泛的链接和可能性，并帮助他们开始产生他们以前从来没有想过的想法。通常来说，如果对一个问题的比较熟悉，对于问题解决者的创造力和创新来说是阻碍而不是帮助（Weick, 1995）。
7. 手段 - 目的分析是一个过程，通过这个过程，问题解决者通过对一个问题的原因 - 结果的分析，将一个不受欢迎的情况转换成一个期望的结果。这是一种最直接的问题解决方法，它考虑的是以预先确定的因素为基础的因果关系和结果出现的概率。尽管手段 - 目的分析方法是一个线性的问题分析方法，但是该方法可以从问题诊断的角度深入地理解问题的症状。问题解决者的目的是在症状和可能的原因之间建立直接的联系，并以客观的态度来验证这些链接。这样做，他们可以根据基础数据和

辅助数据，学会识别可能的关系模型，检查各种关系的重要性。一旦关键关系确定下来，他们开始通过检查可以产生结果的关键步骤，来对结果进行预测。他们还要进一步考虑潜在的障碍和挑战，以确保方案的可实现性，确保方案能够被成功地管控。最后，他们确定出这些结果中关系到特定组织需求的潜在成功要素。通常来说，带有特定的时间底线的工作计划表是他们实施解决方案的指引。

8. 对问题情境的意义建构是一个心理练习，在这个练习中，问题解决者与小组成员一起分享基于自己过去、现在和感知经历所得出的对于问题的理解。过去的经历是他们完全熟悉的经历；现在的经历引导他们理解当前的动态，帮助他们保持与他人互动的自发性；感知经历来源于对于情况会如何开展所进行的预测。简单地讲，问题解决者用他们的经历来交换看法，这些看法使他们对于更大的图景产生了新的理解。

基于感知经验，个人和问题解决小组将不同的意义与社会动态和外部现实联系起来，这可以帮助他们以更具体的方式来感知当前和未来的情况。在社会化过程中，当问题解决者的直接经验（过去的经验）与间接经验（什么会发生）发生冲突时，意义建构的过程会得到强化。当个体在心理上构建可能的场景和结果时，他们就会去提出保持当前最佳实践的策略，同时克服可能会到来的潜在障碍。因此，意义建构是理解复杂问题结构的一个最有力的心理工具（Weick, 1995）。

意义建构是英美矿业集团的行动学习小组所使用的方法（见第8章）。小组成员基于他们自己的个人经历所想到的意义，分享他们对于问题的理解。正是他们这些过去的经验，形成了对话和建立新场景的基础，形成了元认知，并最终使他们获得了成功。

元认知和复杂问题的解决

元认知是意义建构和反思性行动这个强大循环的核心，在这个循环中，个体通过自己在动态反馈链中的参与来生成想法，并对想法进行评估。

这些想法的措辞要尽可能具体，以便得到与问题相关的更深层次的课题。这是元认知的生成功能。因此，正如前面提到的，元认知可以被解释为关于思考的思考。

个体需要注意，这些生成的创意随后必须转化为具体的计划。这是元认知的适应性功能，在其中，对想法的选择和组织管控着评估的过程。

使用自己的知识和经验有助于个人理解当前的环境和事件。意义建构的过程强化了元认知的这个作用以及它与问题解决的关联性。小组成员试图根据他们的个人思维过程和与其他成员所进行的感性交流，对环境赋予不同的含义。

正如我们在第2章中要介绍的，行动学习包括几个要素，包括问题识别、质疑、对话、反馈和反思，所有的这些形成了学习和行动采取迭代和有力循环的基础。这个循环促使小组成员从精神层面上参与到深层知识共享和自我导向式学习过程中。行动学习的生成和适应性功能使小组成员能够以更多的方式把自己的想法概念化，并对想法进行观察、测试和试验。而这些是通过想法的发散和收敛形成的。

行动学习的参与导向促进了观点和想法之间的相互作用，这往往会引起丰富的知识交流的发生。当问题变得越来越复杂时，元认知的作用就变得越来越重要了。小组成员通过更为紧密的协作，扩展自己的思维模式，从更广泛的范围来思考解决方案。总之，问题解决者通过在开放而信任的环境中的反馈与对话，增强了解决复杂问题的能力的信心（Mitchum & Kelly, 2010）。

复杂问题的解决对于个人和组织的益处

解决问题的一个关键元素就是策略实施的环境要不断变化；否则，策略可能就会无法满足需求，甚至被拒绝使用。因此，复杂问题的解决仅仅是管理和引导组织变革与发展的一个过程。复杂问题的解决有7个重要的好处。

1. 复杂问题的解决激发了学习的愿望；错误被视为一个有用的信息来源，它可以预测更为混乱的情况出现的可能性（Schein, 1993）。
2. 反馈循环的互动是复杂问题解决的固有特征，这可以确定一个人是如何有效地进行单独学习和协作学习的。在与问题相关的背景下所进行的学习，包括为了意义建构和采取行动所必需的知识 and 观点的积极交流。在问题解决过程中，反馈可以帮助学习者修正他的心理地图，从而使他们思考可以更好地解决问题的其他观点。
3. 复杂问题可以把动机不明的操作转化为以结果为导向的实践。例如，复杂问题是组织运行中断和不稳定的信号。承担解决这些问题的任务的人们会引起大家的注意，并且会开展调研，这些都会让他们超越自己的日常工作和规范，寻求新的学习和发展方式。
4. 复杂问题的解决允许员工把问题作为组织神秘性的一种表现形式来看待。个人必须增强自己的学习能力，通过积极的工作来穿透这层神秘的面纱。当他们开始进行批判性反思和对话，从而理解问题的背景和更广泛的环境时，学习就开始了。
5. 复杂问题的解决有助于个人发展新的思维模式和理念，这将给他们或组织带来益处或价值。在一大堆原始材料中，解决问题者必须要对可以帮助他们分析事实、承担风险和做出决定的潜在线索保持高度的敏感（Denrell et al., 2004；Fang & Levinthal, 2009）。

6. 复杂问题的解决为个人评估自我的价值，特别是他们如何对小组的互动和其他的组织动力施加影响提供了一个机会。协同行动增强了参与者的自信和小组的团结。定期的对话和反馈，可以产生这样一个环境，在其中，信仰、问题和课题目标都可以得到共享。
7. 复杂问题的解决是在小组动力和探询的创新性来源的基础上发展起来的。当小组成员使用他们不同的背景和经验来致力于达成共同的目标时，小组的多样性就为创新性解决问题提供了机会。最优化的小组协同，可以为小组将潜在的问题转化为学习和发展的机会提供动力和力量。通过解决复杂问题所获得的经验性探询，可以激励他们去冒更大的风险，以创新性的心智模式进行操作，进行反思性反馈，并在行动中采取更大胆的步骤 (Argote et al., 1995)。

突破性问题解决框架

突破性的问题解决是建立在如下框架之上的：

- 突破是一个紧急但可识别的过程，这个过程来自以一定驱动力为基础的对于行动学习的综合理解。
- 突破是过程和结果的概念化，它也具有创造性和非常规化地解决问题的特征，能够带来巧妙的、原始的和革命性的结果。
- 反过来，突破性的结果根据特定的解决方案来衡量组织的绩效和效能。
- 正是行动学习动力及这些动力在问题情境的戏剧性时刻的交互作用引发突破性思维和行为。

行动学习是突破性解决问题的催化剂

行动学习是一个强大的问题解决工具，它是一个结构化但却自发的方式，用来检视复杂的问题和提供具体而有用的解决方案（Dijksterhuis & Meurs, 2006）。行动学习的结构化特性对于在一个复杂的、模糊的和不确定性的环境中创建秩序来说，是必需的。结构化的经验将使人类动力学（角色和权力关系）和组织系统（层次、文化和政策）在可控范围内进行自发的交互。反过来，这种动态的学习过程会使小组成员自由地进行表达和选择，以获得每位个体的问题解决者之间的更大平衡。

通过以个人和集体反思经历为基础的有力的反馈和探询，行动学习可以通过解决对组织有威胁的真实而复杂的问题，来消除组织的随意性。突破性思维和突破性行动是关系到行动学习的过程和结果的两个方面。行动学习小组不会自动地接受假设，这样就可以避免根深蒂固的、旧的思考和做事的方式。通过小组互动，行动学习有助于产生解决各种问题的新思法和新策略。

行动学习是解决问题的一个动态方法，这种方法扎根于认知主义、行为主义、建构主义、社会和人文主义理论。这是一个非常实用的工具，在动荡的环境中非常有用。把突破性作为一个促使平凡的事情以不平凡的方式得到解决的过程，这正是本书的意图。因此，突破指的是可以对普通的和复杂的人和组织产生影响的独特结果。

突破性的想法形成于常规性问题与戏剧性事件的组合，无论是预料中的还是预料之外的（《哈佛商业评论》，2009，2010）。一系列与技术、组织运营、医疗保健、金融、经济学、生物科学和社会政治事件等相关的问题，为学者和实践者在探索突破性的解决方案时考虑可替代的观点提供了催化剂。突破性的想法产生于严谨研究和实践观点的结合。

对于解决问题的方法和过程的分析，使我们得出了以下9个如何

实现突破性结果的观点。

1. 小输入，大影响。当与协同性的力量相结合时，个人的输入可以对组织产生非同寻常的影响。
2. 彻底的变化。突破性的问题解决是一个转换器，使组织为了实现长期的竞争优势而发生彻底的变化。
3. 识别新的替代方案。创造性解决问题突破了试验—检测的传统方法，它包含着带有冒险性的、罕见的、非同寻常的解决方案。
4. 从基础开始。突破性的想法开始于对现有限制和挑战的基本了解。在采取进一步的行动之前，对现有状况的彻底了解非常重要。
5. 强迫自己看得更清晰。问题解决者不应该因为问题的复杂程度而让自己得意忘形。比到处寻找更为复杂的解释来说，认识问题本身的更为广泛的潜在问题更为重要。
6. 保护致命的弱点。问题解决者需要确定组织的最薄弱环节，并用各种方式来保护和强化这些环节。对于恢复组织的稳定性和竞争力来说，保护组织的薄弱环节至关重要。
7. 以终为始。突破性往往取决于期望的结果，因此，问题解决者在采取行动之前对预期的结果有一个清晰的认识就显得非常重要。虽然问题解决的过程也很重要，但其结果更为明显而持久。
8. 通过问题本身的眼光来看待问题。当问题解决者缺乏重点时，就无法预想到突破性的成果。当问题解决者到其他地方寻找答案而不关注问题本身时，这种情况就会发生。这时，有用的质疑是：如果我是这个问题，我该如何应对？这个质疑可以为可能的解决方案提供线索。
9. 对显而易见的事情进行质疑的勇气。除非问题解决者能够看到问题的表面，否则他们就无法更深入地研究它。质疑是行动学习的关键要素。问题解决者要能够进行大胆而明晰的质疑，这一点非常重要。这就需要在采取进一步措施之前，对基本假设进行澄清。

这些观点有助于问题解决者将逻辑与创造力结合起来，作为他们开展突破性思考和行动的工作方式。

复杂问题是行动学习的催化剂

行动学习是围绕着问题解决，特别是那些经理人所面对的、威胁到组织运营的复杂问题的解决而进行的。行动学习小组识别和重构深层的问题和挑战，它们如何交织在一起的、如何使一个小却聪明的行动达成显著结果的。

行动学习小组的成员通常来自组织的不同业务单元，或者来自不同的地理区域。这种多样化增加了问题分析的维度。一个多样化的小组，基于各成员本身的工作关系，能够很自然地形成自己对问题的系统化的本质的理解。行动学习的协同性的提问过程，得益于开放的讨论和小组成员的深度质疑。他们必须在坚持以开阔的视角看待问题对于组织影响的同时，检视问题的症状，并将这些症状与潜在的根本原因联系起来。反思、对话和反馈等关键过程，增加了小组成员定义和评估问题以达成更棒的具有针对性的解决方案的准备度（Rudolph et al., 2009）。

将实际与相关的理论进行结合，通过这种方式，组织可以把行动学习作为一个强大的工具来使用，从而产生突破性的结果，这将以有形而长久的方式，对组织产生益处。第2章介绍了行动学习的理论观点，以及行动学习的动力是如何产生突破性思考和行为的。在3~11章，我们描述了来自世界各地组织中的行动学习小组使用复杂和紧迫的问题来作为问题的催化剂的实例。问题越复杂、越紧迫，小组就越有可能应用行动学习流程，利用他们的力量和精力去探索和开发突破性的解决方案。其他使得学习和行动得以实现的重要原则和要素，将在第12章中做更深入的探索。

第2章

行动学习与突破性问题解决

行动学习自 20 世纪 40 年代首次在威尔士煤矿提出以来，它就一直秉承着“用真实的人，在真实的时间，解决真实的问题并取得真实的结果”这一宗旨。从一开始，行动学习就有一个认知，即在解决问题的过程中学习是开发突破性思维和取得重大成功的关键。在本章中，我们会介绍，在解决复杂问题的过程中，行动学习小组是如何突破固有思维和采取行动的，以及这两者是如何确定而有力地发生的。

学习不仅仅嵌入在解决问题过程中，它也可以作为一个催化剂，使得参与者在寻求解决方案的过程中发现隐藏的含义和更广泛的联系。通过“学习 - 采取行动”这样一个迭代的过程，在适当的时刻，参与者能够捕捉到那些对组织来说具有一定影响力的突破性的想法和解决方案。这些突破性的时刻帮助小组成员理解团体动力学在提升创造力方面的重要性，以及团体动力学是如何为合作性探询提供机会的，这些探询包括概念化、实验和评估。

以上所有元素都是行动学习的副产品，而行动学习是持续学习和有效行动的结合，这种结合通过反思、对话、反馈和具体经验这些方式进行。因此，行动学习是一个了不起的、高效的问题解决过程，这个过程充分利用了人类的想象力和勇气。行动学习是由一个具有挑战

性的真实问题所驱动的，这一事实使得参与者在整合各自多样化的观点来集体解决问题时，学习的发生是直接的、有用的、多层面的。

5

系统与行动和学习

行动学习开始于对问题及其背景的理解，包括使问题变得错综复杂的人员、流程、系统、结构和策略。问题的背景是行动学习小组成员运作的环境，在该环境中，他们之间的互动会带来突破性思维和行为的产生。因此，背景在很多方面揭示了组织现象的复杂性，特别是某些动力是如何以不可预知的方式呈现出来的。背景是一种环境，在该环境中，个人用不同的想法和行动模式来应对外部的刺激。与行动学习相关的背景的重要性可以通过瑞文斯（Revens, 1982）的 α 、 β 和 γ 系统得到最好的理解，下面我们概要性地介绍一下这些系统。

α 系统是一个在主观与客观之间移动的过程，是从个人价值观到外部环境和内部资源移动的过程。在这种背景下，参与者会问自己以下问题：接下来会发生什么？是什么阻止了它的发生？我能做些什么来消除这些障碍？ β 系统涉及参与者在试图达成他们的目标过程中的五个不断重复的阶段，这些阶段是：①调查或观察；②形成采取可行行动的假设或理论；③实验或测试；④对所发生的事情进行审计或评估；⑤对期望和经历之间的比较进行回顾或批准。 γ 系统是参与者与他试图影响的环境之间的交互。参与者通过对自己的假设和意图的质疑以及对个人改变的探询，形成自知之明。重要的问题是：我说这些的动机是什么？在这种情况下，我缺少或避免了什么？从我所犯的错误中，我学到了什么？综上所述， α 、 β 和 γ 系统阐明了一个人在解决特定问题时所进行的学习和行动。

行动学习中的心智模式和小组动力

在对突破性思维与行动的进一步概念化过程中，瑞文斯的“系统概念”通过下面的方式，与问题背景的相互关系、心智模式及小组动力进行了融合。

1. 问题背景为参与者提供了一个发现特定的组织问题的平台，该问题使得他们能够对过去和现在的经验进行反思，并采取必要的行动来解决该问题。因此，问题解决和行动学习为参与者取得突破性的成果提供了两个相互对立又相互补充的过程。问题解决使得参与者能够通过寻找解决方案来创造秩序和确定性，而行动学习能够通过对学习 and 所采取的行动的反思，使参与者产生见解和备选方案（Flood and Jackson, 1991）。
2. 心智模式是指那些根深蒂固的假设和信仰，这些假设和信仰决定着参与者对自己某一个熟悉的经历为基础的环境做出反应的方式。心智模式由想法和概念所组成，当参与者在实际的环境中应用它们时，这些想法和概念就会变成实用的知识（Senge, 1990）。因为行动学习是以小组的形式开展的，小组参与者通过对话来交换各自的观点和想法，这些概念可以得到修订和扩展，允许他们去探索一个复杂问题的各种解决方案（Yeo and Nation, 2010）。
3. 以小组动力为基础，问题背景和心智模式通过社会化的方式形成了一个能够产生学习的迭代和综合叠加。有机会参与到主动和被动的反馈循环圈中，给参与者提供了一个将外部事件进行内化的空间。反馈循环发生于参与者之间具备交流意见和概念的动力之时。他们使用发散（寻求替代方案）和收敛（寻求趋同的思想）的反馈循环来达到平衡（现实的应用）（Denrell et al., 2004）。

行动学习独特的问题解决威力

行动学习在遇到能够促进双环学习（double-loop learning）的结构不良、棘手和复杂问题时最能发挥其威力。双环学习需要和其他人一起解释和澄清假设。在反馈状态下，参与者致力于质疑、问题和观点的动态交换，而这种反馈正是扩展他们的思维，并同时帮助他们对能够应用到实践中的重要想法进行聚焦的重要方式。

在组织环境中，复杂问题到处可见，相对于能够对学习者和环境产生影响的行动来说，发生在解决问题过程中的这种学习，往往要先行一步。在这方面，无论是问题式学习还是行动学习，处理的都是棘手问题，然而，如果在学习方式已经被系统化的情况下，其所产生的行动可能更适应问题式学习。相反，行动学习是以一种更加自然的方式来探索问题，让学习在缺乏结构条件的情况下得以发生。

在问题式学习中，学习者要适应关于问题的冲突性信号，利用过去的经验来提出一个风险较低的解决方案。而行动学习则会产生一个更加具备生命力的行动，使问题解决者能够运用自己的远见来确定后续的、可能会限制学习的陷阱。

如果行动学习借鉴的是具体的经验以及对此经验的批判性反思，那么，就可以假定，遗忘（unlearning）是学习的先决条件（Revans, 1982）。遗忘包括为了让新的想法得以产生而对过时的、错误的知识所进行的重新评价。根据塞加拉-纳瓦罗（Cegarra-Navarro）和杜赫斯特（Dewhurst, 2006）的说法，个体的遗忘需要参与者反思他们的业绩，以便改善其行为。在这一过程中，参与者将会认识到，知识和经验不应该是想当然的，是可以被挑战的。参与者会将他们所感知到的问题作为一个催化剂，来改变那些并不符合先前预期的活动。遗忘消除了参与者的心理障碍和根深蒂固的行为，允许新的思维和行动模式得到逐步的开发，有时甚至是同步的开发。

在这个节骨眼上，遗忘会导致一种“断裂”（rupture）的状态，允许它们为新东西的到来做好准备。从本质上来说，“断裂”过程会使心理框架在一种混乱的状态中进行运作，引起一种在熟悉的预期和不熟悉的预期之间来回切换的紧张关系。“断裂”也迫使个体实现由单环学习到双环学习的跨越，使他们致力于积极的反馈循环，而不再仅仅依靠纯粹的假设和有限的理解。当他们通过对话与他人进行互动时，参与者在多个心理框架之中运作，从而通过协作的方式达成知识的建构。

如果遗忘的经历不会产生更大的重新学习的需求，这就是假定像反思、直觉以及解释这样的过程不会有任何效果。成功的遗忘往往会带来行为的改变，这种改变包括做好接受新观点以及获取新知识和技能的心理准备，也包括再学习特征的形成。

尽管反思是一种许多学习类型都具有的常见特征，如体验式学习、行为学习、组织学习以及以问题为基础的学习，但反思在行动学习中的运作方式却截然不同。行动学习体现了反思的关键所在。根据雷诺兹（Reynolds）的说法，在协作性探询中，反思创建一个对社会力量更深的认识，而不仅仅是对自我、个人提问时的假设以及探索解决方案时的经验解放的关注。解放的特征是，能够自由地参与到活动之中，能够用不受限制的方式来进行活动，不必拘泥于不必要的规范和程序。

为了进一步将行动学习从其他学习中区分出来，特雷汉（Trehan）和佩德勒（Pedler）试图构建出“批判性行动学习”过程的框架，描述出批判性反思是如何超越了直接的问题，跨越到考虑情感需求、焦虑和政治维度的。反思和对话是行动学习的两个关键要素，这两个要素使学习者可以站在一个以组织为背景的更大的环境中来分析促进或阻碍学习的权力关系的各个维度。

该想法是为了把学习放在一个特定的组织环境之中，考虑个体在集体过程中是如何实现概念化和经历（实践）的。发生在这里的学习包括对问题和社会结构的质疑，也包括对组织做法的质疑，允许个人

参与到活跃的想法和概念的心理构架之中，这种心理构架活动使得知识转化成了实践。

正是通过心理框架的组织（概念化），学习最终得以通过动态的对话和反馈而发生。因为知识存在于社会关系之中，学习的存在表现为个体的瞬时绩效，而这里的个体是受到自己在一个特定小组中所看到的、感受到的以及行动的驱动的。当个人经历过这种通过即时或暂时的有边界的行动，某些具体的学习得以实现的过程之时，这种情况就会发生。难怪瑞文斯认为，“没有行动就没有学习，同样，没有学习就没有行动”。

将这个视角扩展开来看，瑞林（Raelin, 2000）建议，行动学习要改进一种学会学习的态度，使学习者从对实践的持续质疑中释放出来，而这里所说的实践是指那些没有进行任何形式的具体行动的实践。简单来说，正如在前面所讨论的那样，从特定行动中吸取经验教训，学习的效果会更大，这里所说的特定行动是指那些强化从瞬间行动中捕获学习的行动。学习包括知识的创造，而这种知识的创造是通过互动以及通过具体行动对知识所进行的运用。因此，如果概念被当作知识，那么它们必须应用在想要产生具体成果的实际环境之中。

行动学习如何生成元认知和解决复杂问题

行动学习有 5 种可以刺激元认知和推动复杂问题解决的途径。

1. 驱动行动学习活动的问题，是参与者设定目的和目标的刺激物。问题的背景非常重要，因为它确定了问题的规模以及问题对于组织流程的影响程度。了解内部和外部的环境，有助于参与者利用自己的经历来生成适当的想法。
2. 参与者以过去和类似问题所发生的情况为参考，帮助他们预测自己未来的行为。尝试 - 检测方法和他们所建议的行动策略之

间的谈判，会引导他们通过一系列的经验式探询，其中包括学习的四个阶段：观察、概念化、测试和经验化。这些行动策略操纵着实际的行为，是基于对自我、他人和环境的假设进行运作的。

3. 当参与者在小组中进行互动时，他们就构建了团队的动力，并通过积极的对话和反馈，延展了彼此的学习能力。参与者使用一系列主动和被动的反馈循环，帮助彼此解释和理解他们的内外部环境。积极反馈循环的目的是产生替代方案，以帮助其他人开拓看待问题的视角，被动的反馈循环的目的是形成对那些可以在实践中应用的关键想法的收敛。小组所面临的挑战是，在发散阶段和收敛阶段之间维持一个平衡，以便既能得到充分数量的观点，又能提出现实可行的行动策略，从而更好地开展工作。
4. 问题解决和行动学习之间的关系，可以通过参与者使用复杂问题来更多地揭示问题本身对于组织的负面影响的情况这种方式来体现。因此，问题解决和行动学习是一个硬币的两个面，前者暗示着秩序和稳定性，是参与者试图通过提供适当的解决方案来减少混乱和不确定性的结果，而后者暗示着发散和自发性学习，是参与者通过想法的产生和知识的创造所开发出来的学习机会的结果。将这两个进程结合起来，使得参与者领会到问题复杂性的重要性，因为这个复杂的问题为他们提供了参与合作、对话和反馈的机会。
5. 当行动学习和问题解决集成在一起时，就增强了人们的思考方式和人们对于外界环境的反应方式之间的互动的意义。例如，当参与者试图发现解决问题的方向时，可能会感到矛盾，但是，通过反思和与小组其他成员之间的互动，他们将学会挑战和支持彼此的观点和建议。潜在的挑战，如资源的稀缺、时间压力、

需求庞大以及需要完成的任务等，都会影响到参与者以有形的方式对学习做出回应的准备度。在这种情况下，有形并非指的是有特定结果的行动，而是指参与者在对话（知识分享）、反馈（信息评估）和反思（意义建构）过程中的积极参与。

问题是行动学习的催化剂

一个问题可能是一个既促进学习又产生行动的跳板，而不应该仅仅被当作混乱、麻烦和挫折的来源。解决方案提供了秩序和稳定，但也揭示了与问题相关的其他功能和要素之间的相互依赖关系。因此，学习是采取行动的先行官，是由筹备将要采取的步骤所需要的时间、做好心理准备所需要的时间以及最后的执行所需要的时间来决定的。学习也包括由于对同一个问题所做出的不同反应所引发的矛盾的预期，同时也包括那些促使参与者理解自己的角色、影响水平和采取行动的力量等背景信号的意识预期。

另一种理解问题解决与行动学习之间的相互关系的方式是看学习的来源，这主要是由一个真实的问题所驱动的，这个问题经常是紧迫的、麻烦的、复杂的。因此，参与者必须熟悉问题的背景，并结合具体的必要步骤来解决它。因此，行动学习的“行动”要素可以被比作解决问题的结果，但并不一定会产生具体的结果。相反，“行动”体现了个体用语言和行动对环境所进行的思考、反思和响应等方式的集成。因此，解决问题是行动学习的一个关键过程，会产生满足特定需求的合理的解决方案，它阐明了行动的威力，阐明了行动既是心理工具又是行为工具。例如，一个具有威力的决策既是一个心理机制，又是一个行动。

作为行动学习的催化剂，“问题”为结构化但却具备自发特征的学习开辟了各种机会。问题也为通过特定的步骤收集清晰而具体的解决

方案提供了进一步学习的机会。因此，学习可以说是问题解决的发散维度，而采取行动可以说是收敛维度。简单地说，学习意味着新的可能性的开始，而解决问题意味着达到目的的一种手段。在很大程度上来说，行动学习中，解决问题的意义正是在学习（发散）和采取行动（收敛）的过程体现出来的。

在组织环境下的问题解决，依赖于不同层级通过程序、结构、系统和战略发展所做出的决策。将这个理解与行动学习联系起来，能够帮助我们从批判性的视角来看待问题解决。这个观点表明，在着手解决问题之前，行动学习需要考虑一些政治和情感的维度。这些维度包括角色的清晰度、任务的特异性和对结果的期望。

最终，经过学习的行动导致了成功的组织成果。在这里，经过学习的行动是指，对围绕在实践周围的潜在假设进行了思考的行动。经过学习的行动是一个经过深思熟虑的行动实践，是在对可用的选项和可能的后果进行了评估之后采取的行动。因此，经过学习的行动被视为一种提高个人学习如何学习的态度，并使他产生新知识和行动的变革性的方法。

因此，行动学习中的学习，其潜在的过程从根本上来说是自发的；它是对形势动态的自由响应，往往是由真实的问题和复杂的社会关系所引发的。正因为如此，行动学习被认为是一种具有实效的方法，关注问题本身带给组织实践的影响和相关性。这种影响和相关性在很大程度上是由组织所面临的问题的复杂度和紧迫度决定的。

学习理论和行动学习原则

行动学习和问题解决的理论依据是共享的。行动学习是以五个流派的成人学习理论、原则和实践为基础的一种工具，这五个流派分别是：①行为主义流派；②认知主义流派；③人本主义流派；④社会主

义流派；⑤建构主义流派。大多数培训项目只遵循一种学习方法，而行动学习与这些项目不同，行动学习架起了各个流派之间的桥梁，为个人、团队和组织构建了一个独特的强大的学习机会。让我们来看一下行动学习是如何应用每一个流派的最佳实践的。

行为主义学习

行为主义学家，如伯尔赫斯 F. 斯金纳（Burrhus F. Skinner）和爱德华 C. 托尔曼（Edward C. Tolman）认为，创造出适当的环境和刺激将为最大化学习或其他任何行为变化提供出最理想的条件。在行动学习中，有一个强大的刺激物，那就是一个需要解决的紧迫而重要的问题，这个问题迫使小组提出解决问题的有效解决方案，也迫使个人、小组和组织改进其行为。还有一个压力，就是小组成员和他们的学习教练必须要以规范进行观察。对于做出决策和让所有成员全部参与进来而言，4 ~ 8 位小组成员是最佳的数量规模。小组成员需要问问题，这种方式可以使大脑突触打开，防止任何个人处于主导地位。行动学习的教练要确保小组有时间通过反思性探询和反思进行学习。行动学习教练的存在也会使小组成员修正他们的行为，例如，由于教练被赋予了权力，当他准备介入时，小组就要停下正在做的事情，并倾听教练在问什么。

认知主义学习

认知主义心理学和认知主义学习探索的是个人的心理过程，尤其是人们对于环境感知、思考、回应和应对的方式。更进一步来说，这是对那些能够解释个人表现出来的观点和行动背后的信念、渴望和动机的内部心理状态的理解。认知主义学习理论家（其中包括 Jerome Bruner, Chris Argyris, Donald Schon 和 Jean Piaget）主要关注大脑是如何处理信息和经历，并将其转化为知识、技能和价值观的。行动学

习通过对如下几个方面的关注，整合了认知主义心理学的关键元素：①元认知技能和学习如何学习；②获得和保留信息的内在流程；③使用问题作为学习的内部心理过程的触发器；④在反思的同时寻找模式、见解和理解；⑤在做的同时思考如何做。

人本主义学习

人文主义学者认为，每个人都有未开发出来的去贡献、去学习和采取行动的能力。人本主义心理学采用一种全面的方法，通过研究意义、价值观、自由、责任和人的潜力等方式来理解人类的存在。这个观点在很大程度上受到了存在主义哲学和现象学哲学的影响。存在主义关注个人的生存条件，以及这些条件是如何影响一个人的情绪、行为、责任和思想的。现象学是指对像与直接化和具体化这样一些特质相关的个人经历或者存在的理解，这些特质创建了世界存在的经历。学习需要小组同伴之间的相互支持和关爱，以确保他们提出新鲜问题时的舒适性和自由度。学习如何找到每一种状况的独特之处以及对每一个人来说的重要之处，这是人本主义学习理论的基本功能。这个流派还强调，当整个人（情感、认知和精神运动维度）参与到学习中时，最好的学习就会发生。每个人都要对自己及他人的学习负责，包括创造力和创新在内的这些原则，每一条都是行动学习所固有的。

社会主义学习

社会主义学习理论（其中包括 John Dewey、Albert Bandura、Jean Lave 和 Etienne Wenger）强调学习的社会属性，强调学习发生于其中，同时注重使得学习发生的背景或环境的重要性。学习需要社会互动和协作。学习者试图将过去和现在的经历连接起来，学习通过“实践社区”的方式更加容易化。建设一个支持和促进行动和学习的社会环境非常重要。建模的能力和技能是一种有效的学习方式。个人通过将经

验概念化，将可复制的点归纳化而为经历赋予意义，并基于所收集到的学习，为未来的行动做出计划。个人的行动是由个人的期待和小组成员的质疑洞察力所塑造形成的。

建构主义学习

对于建构主义学习理论家来说，知识和学习是受背景所制约的。他们关心的是个人对于他认为是事实的外部实体所赋予的意义。他们认为，人类的思维有能力通过交互式的响应系统来创造意义。这表明，个人有能力创建一个精神系统，通过这个精神系统，他们的感知与经历与外部世界联系了起来。对于他们所想所见的解释，决定了他们对现实的回应（Shotter, 1997）。个人和小组根据行动或经历以及规范和意义来对学习进行建构。被迫处理一个不熟悉的问题或环境，需要人们去寻求别人的观点，从而产生变革性的学习和创新。最后，建构主义者认为通过问题锚定和学习者为中心的方法，最佳的学习通过与环境的相互作用而发生。行动学习的重点是在真实问题和真实应用之中发生的学习，这些问题和应用结合了建构主义学习理论的关键要素。

学习在解决问题和行动学习中的应用

当我们将这些流派的学习应用在行动学习之中时，可以看出，问题解决的底层过程是由内外部条件掌控的，这些条件决定了人们思考和行动的方式。由于行动学习是一个协作解决问题的过程，个人的直接和间接经验是他们对文化背景和社会关系赋予意义的基础。例如，个人对于问题本身以及问题对于组织系统和流程的影响的感觉可能与其他成员并不相同，因为他们每个人先前的经验和影响不同。

通过质疑与反思，个人在很大程度上以心理构图作为表现形式来构建不同的模式，以便于捕获那些对他们来说熟悉或者出乎意料的经

历，而在行动学习之中解决问题的社会维度为个人交流这种心理框架提供了机会。因此，认知参与的过程（心理框架的交互）具有高度的定性和探索性的特点，它提供了解决问题的不同方法，同时使个人在其背景之下开始社会性地构建意义时，能够将注意力聚集在有意义的概念之上。从本质上来说，这是一个赋予意义的过程，这一过程会导致某种形式的行动（McLaughlin & Thorpe, 1993）。

行动学习可以更加深入地对问题进行识别，对问题解决策略进行更广泛的讨论，可以以更创新的方式来寻找解决方案。无论情况如何，问题越复杂，越适合采用行动学习的方式：复杂性增加了与社会互动和心理框架相关的学习的发展。正是在这样的时刻，个体积极参与到自主学习和协作性探询之中，从而确定出适当的行动。在探询过程中，质疑是行动学习最强大的一个要素。它包括将问题以可操作性提问的方式进行构建，以便更快地寻找到答案，把宽泛而又充分的特定问题，通过精心打造，便于人们从促进系统思维的更广泛的视角来看待问题，使参与者看到更大的图景。

质疑可以用来唤起那些可以与更广泛的概念产生连接的心理图像。实际上，这些提问应该具有连贯性，应该能够提示问题的根源，并且能够提供与具体背景之间的相关性。换句话说，行动学习所强调的问题解决强化了参与者的系统思考能力，帮助他们采用宏观视角来看待周围的环境，而不仅仅是聚焦于问题和自己的小组（Senge, 1990）。

系统思考

根据彼得·圣吉（Peter Senge, 1990）的观点，系统思考是催化和促进其他修炼（例如，自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习）的第五项修炼。它是理解组织各子系统如何在一个整体和更大的系统中相互影响的过程。这些子系统包括人、结构以及为了增

加组织的最优功能而一起起作用的流程。因此，系统思考是一个整体，而不是一个将对组织概念的认知（精神）过程转变成所需要的视角并带来积极行动的简化方法（Atwater et al., 2008）。

系统思考与解决问题的相关性是指，允许个人把问题当作一个整体系统的功能，在这个系统中，这些功能之间的相互关系虽然很重要，但却常常使问题解决的过程更加复杂。因此，系统思考不鼓励个人仅仅对某一个具体的功能做出反应，而忽视了该功能对更广泛的系统的整体影响。换句话说，系统思考使得问题解决更加综合化而非线性化。它在认知框架或心智模式中加入进了一组实践，而心智模式的基础，正是系统的整体（例如，组织功能之间的相互联系）之间的关系背景。以下 10 项组织条件解释了系统思考在问题解决过程中的重要性（见表 2-1）。（Skyttner, 2005）

表 2-1 组织条件与系统思考

-
1. 整体的相互依存性
 2. 整体论
 3. 以目标为导向的结果
 4. 输入和输出定位
 5. 无序
 6. 规则
 7. 层级性
 8. 分化性
 9. 同样性
 10. 多样性
-

1. 整体与其属性之间的相互依存关系共同组成了一个运作系统，这使得问题解决者要寻求整体之间潜在的关系，而不仅仅是专注于问题的某一个要素。为了有效地解决这个问题，问题解决者需要知道各个子系统的动态。
2. 整体论是定义问题及其性质的关键方法，我们不能轻易地根据对表面价值的分析来做出轻易的决定。问题解决者在解决问题的过程中，不能忽视大局。

3. 以目标为导向的结果鼓励问题解决者在问题解决流程的不同阶段寻求特定的目标。为了取得切实的结果，问题解决者需要注意目标的设定及其对解决问题的影响。
4. 输入和输出定位表明，在组织的一个开放的系统中，来自组织内的直接而广泛的背景输入对输出起着决定作用，使得特定的目标能够达成。问题解决者要对可能重塑问题目标的新的输入保持敏感。
5. 当无序或混乱破坏组织系统时，问题解决者需要采用系统思考的方法来积极检查整体而不是割裂的部分。问题解决者需要退后一步，通过综合视角来对这种混乱和复杂做出处理。
6. 规则是一种持续反馈的形式，这使得组织系统的运作能够不断优化。问题解决者使用积极反馈环来理解错综复杂的组织系统，为了获得对问题复杂性的更好理解，这些组织系统是如何相互连接的。
7. 组织系统的各种功能的复杂性表现为层级性。问题解决者需要意识到这个系统的结构，以便于理解这些或者促进问题解决过程或者阻碍问题解决过程的功能之间的关系。
8. 特定的单元执行特定的功能这种分化的方式，使系统思考者把组织设计作为构建问题解决策略的一种方法。问题解决者可以通过检查命令链和控制范围，来探索最优的解决方案，从而从这种组织结构中获益。
9. 同样性表明了一种收敛的状态，在这种状态中，不同的替代方案可用于实现相同的目标。这个过程要求对想法进行组织和选择。问题解决者有望在对各种选项进行评估的同时，锻炼自己的批判性思考能力。
10. 多样性是一种分歧的状态，在其中，相同的输入或资源可能用来实现不同的目标。问题解决者可以在已知约束条件下产生更

大胆、更广泛的想法来探索可替代性和不同的方向，并在这个过程中锻炼自己的创新思维。

反思性探询与问题解决

与行动学习、问题解决和系统思考相关的另一个概念是反思性探询。参与者使用反思性探询来构建问题、制定具体的目标、提出替代性策略，并生成突破性行动。

反思性探询是一个参与式的行动学习干预方式，该方法使用一个人的内在对话或人们之间的对话两种方式，获得对一个问题的深刻理解。这样的对话是通过假设、直接和间接的经验，以及参与者对数据的使用的相互影响来实现的。迭代的反馈循环鼓励参与者加速概念化和实验，是小组动态对话的核心要素（Schon, 1983）。这个过程允许小组通过试验和犯错误来测试和验证假设与心智模式。这一观点带来了个体的、隐性的假设，以及对在实际行动之前，小组以有意义的对话形式所展示小组评论的看法。

反思性探询类似于一个人以组织为镜子来照自己，参与者把自己“扮演”成一个组织的方式来看待自己。换句话说，反思性探询是一个意义建构的过程，这个过程能够帮助组织塑造经验，而这个经验塑造的过程，是通过创建一个自己感觉到自己是整个组织的一个组成部分的身份意识来实现的（Keating et al., 1996）。反思性探询是由生成、整合、决议和表达四个阶段组成的。

反思性探询的生成阶段

在生成阶段，小组成员聚在一起来确定实际组织问题的焦点区域所在。这个焦点区域进一步导致理论化（概念化）过程，在其中，参与者通过提问来澄清问题的范围和深度，然后基于他们对于基本问题

的默契化的理解来分享可供选择的观点。

在这个阶段所产生的提问和观点，帮助小组形成反馈循环，这个循环可以产生放大力量和约束力量。放大力量产生了关于更多可能性的讨论，扩大问题的范畴。相比之下，相对于反思性探询的第一个阶段来说，约束力量在第二阶段更为明显，这种力量是限制性的；参与者通过建立标准和界限，对各种观点进行控制和告诫，在这个标准和界限之内，来评估每个人的单个想法和想法集。

理论化的过程，是建立在问题背后的问题之上的，这个背后的问题是假设的结果和场景。这里有一个假定：各种想法是通过一个导致自发“断裂”（启蒙）的、深入的谈话（对话）来构造和连接起来的，这样会导致突破性的思维。这个阶段的一个可预期的结果是，一组能够说明该问题的关键话题的关键性陈述的提出（Rigano & Edwards, 1998）。

反思性探询的整合阶段

在整合阶段，小组成员开始协作对在此之前所生成或已讨论的数据和观点赋予意义。当小组成员努力将其大量的对话进行分类，并整合成有意义的单元时，他们开始对自己的参照物（心智模式）进行调整与重塑，通过这种调整与重塑，他们开始评估数据与观点的准确性。

分类过程是整合阶段的一个至关重要的方面，这个过程是通过对信息的持续组织来得以促进的，而这种对信息的组织则是通过在一个迭代循环之内的更进一步的质疑与反馈来进行的，这个循环包括在达到对问题的深层理解之前所进行的谈判。从这个意义上来说，这个过程是高度动态的，参与者的心智模式会受到挑战，这种挑战是通过能产生多种微观或宏观观点流的对话式探询来完成的。这里也包括大量的澄清，类似于第一阶段的收敛过程。参与者被要求从根本上挑战和质疑现有的假设和含糊之处。分类过程进一步由批判性反思循环得到促进，这个循环有助于将丰富的信息巩固成为有意义的参照物

单元，并最终导致了以行动为导向的结果的产生。这些参照物是通过确定以潜在应用为基础的评估分类的标准和概念边界来提出的 (Schwandt, 1994)

反思性探询的决议阶段

决议阶段处理由于观点和数据的矛盾而引起的潜在冲突。冲突不一定非是正面的或是负面的，它提供了挑战非传统想法的机会。有助于形成现有想法的抵触和相反力量，需要得到适当的管理，以便于重复的和过时的想法暂时得以丢弃。这将会使整个空间中充满着新的想法和想法的组织，从而出现和增加产生突破性解决方案的机会。

顾名思义，决议是以各种想法的互补性为基础的，这些想法首先必须在反思性探询的前两个阶段得到评估。只有这样，对于概念边界的共同理解才能推动参与者致力于达成以共享的价值观和期望为基础的共同目标。这是问题解决过程中的一个关键的决议过程，在这个过程中，参与者具有在有限的空间内探索想法的灵活性，这表明，他们在应对新出现的问题时的自发性并没有局限于所认同的边界。

决议还表明，个人的信仰与组织的言论与行动之间可能存在着差距，这会对问题的有效解决形成阻碍。因此，参与者不要羞于承认个人由于根深蒂固的想法而形成的个性冲突，这一点非常重要，如果允许将这些想法浮现出来，将会为小组或组织提供迈向适当的决定的驱动力。决议是一个过程，这个过程吸引参与者进行协作性探询，而这种探询的基础是他们在交换对于组织动力的概念和观点的过程中所进行的认知参与 (Vince, 2002)。

反思性探询的陈述阶段

陈述阶段包括制订行动计划和未来的路线图。参与者必须对问题的广度和深度有一个清晰的理解，因为这将决定潜在行动的提出方式。

这些行动也应该考虑预期结果的达成和对组织其他功能的预期影响。

陈述阶段主要是关心决策和行动的质量，尤其是这些决策和行动在执行过程中的特征和成功的可能性。尽管这些决定和行动应该具有及时性和可衡量性，但在实施之前需要先进行测试，以增加成功的机会。测试允许参与者以自己的想法和行动为基础，为后续的实验产生新的布局。在前进的过程中，他们必须做好调整策略的心理准备，不能抵制新的可能性。他们应该时刻准备着对自己的计划进行持续的修订，直到出现一个最有潜力达成成功结果的计划为止。参与者还需要处理来自环境内外部的冲突性信号和威胁。这些信号与威胁包括资源、支持、突发事件、参与者对变化的反应，以及不可预测的社会和系统动态。所有的这些都会使问题解决的过程更加丰富多彩（Rigano and Edwards, 1998）。

行动学习小组的反思性探究

反思性探究是一个过程，通过这个过程，行动学习成员致力于完成知觉、概念、审议和行动这样的循环序列。将反思性探究的四个阶段应用在这个循环序列之中，可以看出：①知觉是一种认知状态，在其中，个体生成多种参考框架来理解现实；②概念与整合阶段紧密相关，在其中，个体整合他们的心智模式来理解他们所感知的数据，这样，这些数据可以被“理论化”（概念化），形成对实践的探究；③审议发生在决议阶段，在其中，个人修订自己的心智模式，以实际可行的方式来寻求对其知觉策略的收敛；④行动与表达阶段息息相关，这是反思性探究的最后产出。综上所述，可以看出，具体的行动计划要通过实验和具体的经历，在真实的环境中进行测试。

然而，重要的是，要注意到，反思性探究的这四个阶段并不一定是线性发生的。事实上，他们是以这样一种方式相互依存的，即潜在的流程周期性的运行，直到一些出乎意料的事件发生。“断裂”就发生在这个时候，从而导致突破性思维和行动的产生。

结构化经验和行动学习

行动学习区别于问题解决视角的另一个鲜明的特征是，丰富的学习发生于结构化的经验之中。正如前面所解释的，尽管具有周期性的自然属性，但反思性探询的过程是围绕着特定的活动得以结构化的，包含着概念化或理论化、应用、经验和意义的制造和表示（意义建构）。然而，结构化的行动学习的目的并不仅仅是简单地创建一个层次化和系统化的学习模式；相反，其目的是创建一个空间，在其中，个人可以通过质疑与反馈，对其思考过程行使权力和控制。在这个空间中，会形成一系列的自发的责任，通过这个形成过程，认知交互（心智模式的交流）得以动态地发生，使得参与者有可能发现新的信息和新的实验方法（Kur & Pedler, 1982）。

在这个结构中，经验也会创建解决复杂问题的基本秩序，尤其是当背景具有矛盾性和不确定性之时。设定目标是在学习和解决问题背景之下强化这种结构的一个方法。因为，每一个结构化的经验是由时间所控制的，定义明确的目的或目标将会减少对学习和解决问题失去控制的机会。当每一个结构化的经验被具体的目标控制之时，参与者将会努力取得有形的成果（Daniels et al., 2009）。

取得突破性思维的行动需求

行动学习通过对于行动的力量关注，对问题的解决提供帮助。而反思性探询则通过与其他维度（人文主义、行为主义、社会主义和建构主义）的相互作用，将关注点主要放在认知（心理功能）之上，行动学习的行动要素强调将所有的维度整合成一个集成的、连贯的经验的行为。

特别地，行动学习过程使小组能够寻找根本原因和杠杆行动，而

不是症状和短期的解决方案。它既会检视宏观的观点，也会检视微观的观点，以便于发现什么时机是实施拟定行动的最好时机，什么方式是实施拟定行动的最好方式。因此，行动学习促进了以行动为导向的问题解决，尤其是对于有时间压力的问题解决来说更为有用，在有时间压力的情况下，行动是一系列有可能改进组织绩效的潜在行动发生的触发器。

以行动为导向的问题解决是一个组织过程，通过这个过程，个人集合起来，致力于解释和做出选择，即使他们可能对于问题及其对周围环境的影响的认识并不充分。在这种情况下，行动可以收集相关的信息，这些信息将有助于进一步提出改变情况的具体行动。在个人希望通过协作得到解决方案之时，他们依赖反馈来指导他们进行意义建构和做出决策，从而对问题进行诊断和制订行动计划（Rudolph et al., 2009）。因此，“行动”会导致新的信息的产生，当参与者对其内外部环境进行多层次的解释之时，“以行动为导向的问题解决”促进了反思性探询的发生。

行动的力量并不仅仅是指为了组织的利益而解决问题，它也指通过行动可以获得的学习和知识的类型。它是指产生于对模棱两可的环境的理解中行动习得（learned actions），而这种模棱两可的环境引发了行动的威力。这个行动是在这样的情况下获得的：参与者考虑在特定的环境中采取行动的潜在后果，并且考虑该行动可能会怎样影响到其他的可以产生更大威力的行动。例如，通过采取集体行动的方式所产生的更大威力。有四个主要条件能够引起行动习得。

1. 当个人或问题解决者因为对环境不了解而产生挣扎时，他们通常会转而求助于过去的行动来帮助他们确定后续的行动。他们可能会建立一个通用的行动方针，然后逐渐调整方法以更加适应特定的问题环境。当他们开始确定和提出所需要的技能，以便更深入地解决问题之时，他们会根据条件的变化进一步调整自

己的行为和行动。这种能够修正自己行动的能力，是以在问题解决期间的能力的增强为基础的，这就是一种行动习得的能力，这种能力在变化的环境中至关重要。通过这个过程，他们意识到需要捕获关键的经验教训，以便这些经验教训可以用来发展进一步的行动习得（Morgan & Ramirez, 1983）。

2. 当个体受到来自多种渠道的信息的大量涌入的挑战时，他们开始形成能够处理过量信息的能力，这是形成行动习得的前兆。但首先，他们必须把自己接收到的信息转化为知识。知识来源于通过具体经验将实际环境中的信息所进行的内化。换句话说，知识可以说是信息的应用，这里的信息包括行动。进一步来说，当我们用特定的、基于清晰目标的使用目的对所接收到的信息进行心理上的处理时，知识就会通过反思性探询变得更有意义（Argote, 1999）。因此，行动学习是一个过程，通过这个过程，原始信息通过严格的意义建构过程得到了解释，并且导致了某种形式的具体行动的产生。这就需要从问题解决的角度来评估信息，同时也需要基于与组织相关的关键领域来优先使用这些信息。
3. 当个体受到时间和资源的限制，甚至缺乏再学习的机会时，他们可以利用组织已有的以出版物和记载等形式出现的知识库。当知识以最佳实践和解决方案的形式得以传播时，个人为了特定的目的来使用这些知识，也是行动习得的一种证明。行动的习得还可以揭示其他的隐性知识，这些隐性知识滞留在组织之中，将会在下一步行动时得到进一步的揭示。无论这些知识的隐性程度如何，这种方式都会认识到它的存在，并将其转化为显性知识，从而通过协作式探询和反思性行动的方式，促进更深层次的学习（Baird et al., 1997）。因此，正是通过经验的分享和知识的应用，隐性知识得以显性化。

4. 当行动习得随着时间发展时，个体必须意识到在真实的环境中，学习和应用某物所花费的时间。行动习得所需要的时间取决于特定形势的紧迫性。紧迫性越大，行动的学习和应用的时间就越短。从问题解决的角度来看，当所学的知识在最紧急且最富有戏剧性的需求点得到及时应用之时，就能够获得重要的经验教训。及时应用释放了学习者对复杂环境进行反应的能力和独特性，帮助他通过行动习得获得更大的经验。因此，行动习得的最后一个类型是以及及时且有形的方式所进行的学习转化为特征的，为了个人和组织能力的进一步改进，可以对这种类型的行动习得进行批判性的反思（Nielsen, 1993）。

行动习得并不是对问题环境的一个冲动性或强迫性的响应；相反，它是通过自我和协作性探询的整合而提出来的，为了促进实践应用，这种自我和协作式探询利用了提问、反馈、反思等方式。它是促使个体或小组释放行动习得的知识和经验的积累。换句话说，行动习得源于反思性行动，而这些反思性行动是以先前的动作和所学到的关键的经验教训为基础的。正如前面所提到的，信息必须首先被转化为知识，这些知识可以记录、存储和共享，以便为进一步的应用产生更多的显性化知识。

从解决问题的角度来看，这是对负面信息的回应，而这些负面信息对于行动习得的形成至关重要。个人对于负面信息的回应，可以通过避免一项行动而不是关注需要做些什么来避免混乱局面的产生。在这个场景中，回避是对行动习得的部分修剪；识别可能的有害后果可以帮助学习者、小组或组织不做错误的事情。回避有时会导致一个方向的变化，实现其他的行动习得。

但是，请注意，这个观察有悖于学习曲线理论，该理论认为当一个人坚持一个行动时，他就会表现得更好（Van de Ven & Polley,

1992)。然而，改变行动来避免潜在的障碍，将学习曲线重置到开始的位置，会为学习者提供一个看待新的学习曲线的全新视角，并把他带到一个更高的行动和学习层次之上。在此基础上，如果学习者从一个学习曲线跳跃到了另一个学习曲线，而不仅仅只沿着一个曲线上升时，行动习得实际上可以触发突破性的行动。

因此，个人要参与到行动学习中，必须通过积极的认知参与，全身心投入到虽然具有挑战性，但又非常有意义的问题解决过程之中。他们需要通过对于心理框架（这种心理框架是通过意义建构建立起来的）过程的解释，对意义的社会建构做出回应，这将最终导致系统思考、谋略和创新的产生。通过这些基础流程，个人将会以更有意义的方式获得对于行动和学习之间的相互关系的元认知意识（Laroche, 1995）。

当他们最终通过特定的结果遇到突破性时刻之时，他们会将知识、学习和行动整合成为独特的解决方案，该解决方案会直接影响到小组或组织。作为系统思考、反思性探询和结构化经验这些早期概念的延展，开拓、探索、创造和战略思维这些概念可以以更清晰的方式来阐明突破性的见解、策略和解决方案。

产生突破性策略的探索和开拓

探索与开拓是与个人使用自己的经验和能力来处理相关的挑战性任务相关的概念，而个人处理方式的基础则是他们的意图和动机。在处理学习和采取行动的结构化且自发性的（解释性的）过程时，这些概念在许多方面都与行动学习相关。与反思性探询的某些方面相类似，探索与开拓是通过发散（放大效应）和收敛（抑制效应）方式来运作的。一方面，参与到探索中的个人常常会致力于搜索、实验和变化，这是发散过程。另一方面，开拓涉及选择、执行和争论的缩减等收敛过程，以提高生产力和效率（March, 1991）。

将这些概念应用到行动学习和问题解决的知识转化方面，探索是对新知识的追求，而开拓则是将已有的知识应用于已知的事情之中。具体到行动学习中，反思性探询过程为个人提供了一个从事知识扩展和收敛的空间，直到提出能够进一步修正行动习得的具体行动为止（具有影响的行动）。通过严格的探索和开拓，突破性思维和结果就可能被提出来。取得突破性结果也并非没有代价，其中可能包括要牺牲一些资源分配和其他的组织需要。换句话说，如果与行动学习相结合，开拓和探索是两个潜在的突破过程，能够为特定的目的而非通用的目的产生独特的结果。

突破性思维或者通过减少代价来达成，或者通过对代价的充分利用来达成，而这两者的目的都是产生对组织更大的正面效果。组织应该基于对资源稀缺性和可能会破坏某些资源的探索与开拓所造成的矛盾需求的理解，对探索与开拓进行鼓励。他们应该决定是要关注短期的生产率，还是要关注长期性的创新产品的开发来增加市场份额。

无论采用哪种方式，组织都无法回避为了给新产品的开发创造机会而进行的新知识的探索所带来的挑战，也无法回避利用当前资源来提高生产率所带来的挑战。探索与开拓这两个过程，就是这样为组织提供了在灵活性与稳定性之间，以及在变化与适应之间保持平衡的选择。这个平衡可以引发突破性的想法和解决方案，以应对挑战的压力。

通常来说，相比于预测与开拓（收敛过程）相关的活动来说，要确定地预测与探索（发散过程）相关的活动更难。参与这两个过程的个人面临着这样的决定：如何权衡探索和开拓可用资源与带来正确结果所需采取的行动之间的利弊（Li et al., 2008）。为此，个人需要通过评估自己已有知识的价值，来建立突破性的能力。然后，他们通过直接将这种能力应用于特定的结果之中的方式，来使知识得以内化。这通常会涉及应用一系列的习得行动来获得期望的结果和对小组或组织的影响。

为了使组织能够促进探索与开拓，他们需要了解到，组织的历史、规模、资源、结构和文化都会影响这些过程，并且要了解这些东西对于突破性思维和行动的影响（Levinthal & March, 1993）。有时，这些过程可能并不起作用，因为人们会出于权力、社会关系及政治的因素而对这个过程进行抵制。为了使突破性问题解决得以在组织中发生，高层管理人员必须首先致力于构建一个适应性强、灵活而创新的组织。只有这样，员工在日常工作中提出新想法和执行思路的积极性才能被调动起来。

行动学习与创造力

行动学习和问题解决之中的创造力与新颖而有用的想法的产生相关联。把创造力既看作是一个过程，也看作基于其创造价值的潜力而进行评估的结果，这一点非常重要。所创造的价值应该既对组织的短期发展有利，也对组织的长期发展有利，要能够产生可持续的竞争优势。作为一个过程来说，创新（思维、学习和问题解决）是变革（行动与结果）的前兆，而这种变革的基础则是新颖见解的成功实施。作为一个结果来说，创新（有时称为变革）直接与对组织工作流程的积极影响相联系。在工作过程、产品、服务和组织结构中经常会看到创意或变革的成果（Van Looy et al., 2005）。

这样，当组织进行变革时（无论是渐变还是突变），创意的过程和结果就为突破性思考和结果的发生提供了一个平台。突破性过程可以使组织的流程和系统摆脱现状，促进组织进行转型。突破性的问题解决是一个创造性的过程，可以帮助组织开发新的想法和尝试能够增加价值的不同做法。这些选择可能会包括为了在做出决策和采取行动时产生“断裂”而进行的检查备选项、探索关系、寻求激进的组合和连接。

将这些策略与行动学习相结合，会使参与者体验到更多的断裂，这些断裂出现的特征，是在严格的对话、反馈和反思过程中冒出的新想法。这些行动学习过程可以通过探索与开拓得以实施。组合起来，这些突破性的过程和想法会使组织的改进和成功最优化（Cohen & Levinthal, 1990）。在百时美施贵宝、雷克萨斯、多米尼加国家银行和星座能源公司所实施的行动学习项目中，创造力是一个关键的成功因素，我们在后面的章节中会讨论到。

行动学习与战略性思维

战略性思维可以大致定义为一个心理过程，该过程使组织成员参与到创造性对话之中，找到能够优化组织价值的独特机会。它促使个体对与组织的价值主张相关的假设进行质疑，对业务驱动力的传统思维提出挑战。正如 Jeanne Liedtka（1998）所说的，战略性思维与多种能力相关。

第一个能力是系统化的观点：对于价值创造系统及其角色，个人必须有一个全方位的视角，以便于理解对战略行动的潜在影响。第二个能力是意图聚焦：不管需要多长时间，个人都需要抵制干扰，专注于实现自己的目标。第三个是时间观念：个人必须通过心理场景的创建，同时考虑过去、现在和未来，并在实施过程中对其进行指导。第四个是以假设为驱动：个人必须将科学理由与战略性思维整合起来，并通过这种方式来主动地寻求因果关系。第五个能力是智慧的机会主义：个人必须对好的机会做出回应，不要失去在不同的环境中进行更有效的应用的策略性视角。

除了以上这些能力外，还需要考虑几个与战略性思维相关的流程，这些流程是由迈克尔·波特（1996）和亨利·明茨伯格（1987）提出的。第一，战略必须以事实为基础：一个好的战略必须由真实的数据

所支撑，以增强战略的逻辑性。第二，必须包括广泛的思考：战略选择必须包括大量的可替代选项和场景。第三，必须有吸引力：战略所需要的资源必须以多产而富有意义的方式加以利用。第四，战略必须具有适应性：需要将学习与实施和考虑周到的调整结合起来。第五，必须具有可实现性：必须明确阐述任务如何完成、决策如何做出。

首先，战略性思维要考虑内外部因素，例如，员工的能力和技能、组织提供的所有产品和服务、环境与行业、市场与客户，以及竞争者和替代品。因此，战略性思维创造了以心智模式互动为基础来找到创造最优组织价值的替代方案的机会。

战略性思维是一项核心管理能力，不能草率地执行。而组织经常会太仰仗过去有效的战略来做事。员工因此变得拘泥于有限理性，形成根深蒂固的局限性，经常用老的方式来寻求应急的解决方案。因此，对平庸思维和共同实践的承诺逐步强化，阻碍了他们对于思维和实践的其他方面的思考。

将战略性思维作为突破性问题解决的一个关键维度，是鼓励学习和采取行动的更加持续和长期的方式方法。这可以通过首先识别变革的驱动力，然后将它们绘制到战略变化和发展框架之中的方式来实施。正如前面所概述的，员工必须致力于改革战略，并且能够应用必要的能力来实现突破性的结果（Christen, 1997）。

突破性思维往往是对问题的威胁和机会以及对问题特有的内外部环境进行持续性质疑的结果。如前所述，这个过程与反思性探询相类似，起源于关于个体周围正在发生什么，并将所发生的事情通过战略性的视角与组织连接起来的基本的好奇心。当人们在脑海中开始质疑组织的过去、现在和未来之时，很简单，他们已经开始进行战略性思考了。

在微观层面上，可以采用一些方法来鼓励战略性思维。这些方法包括：采用竞争性的心智模式、对时间限制的关注、成本效益和资源

分配，以及直面未知未来的勇气和胆量。在宏观层面上，战略思维必须与问题解决相结合，以检验和探索会对组织价值、身份和可持续发展产生影响的潜在关系。只有这样，突破性的结果才会从长远的角度来影响组织的绩效和成功（Grant & Baden-Fuller, 2004）。

解决问题需要质疑与勇气

行动学习是一个突破性的问题解决工具，它通过实验，利用人类想象力的威力，依靠人类的勇气来实现非凡的结果。行动学习是由对现实问题的挑战所驱动的，这个事实使得学习变得直接、有用和多层面。

对于行动学习的参与者来说，质疑和勇气二者至关重要。质疑是理解复杂性的源泉，让参与者有勇气敏于探询而非只是成为被动的学习者。超越怀疑和显而易见的事情的勇气，经常找开质疑周围现象的机会。通过详细的批判和尖锐的质疑，参与者能够通过将问题分解为更小的单元，从而揭示问题的不同方面。很快，参与者将不再会被问题的复杂性所蒙蔽；相反，他们会知道如何更加系统化地来解决其中的每一个单元。勇气和持久的探询可以发现解决复杂问题的新方法，增加参与者处理问题的信心。例如（见第三章），在美国全国保险公司中，行动学习小组通过对企业假设的持续性的质疑和挑战，成功地解决了一个复杂问题。

在解决问题中学习——取得突破性策略的关键

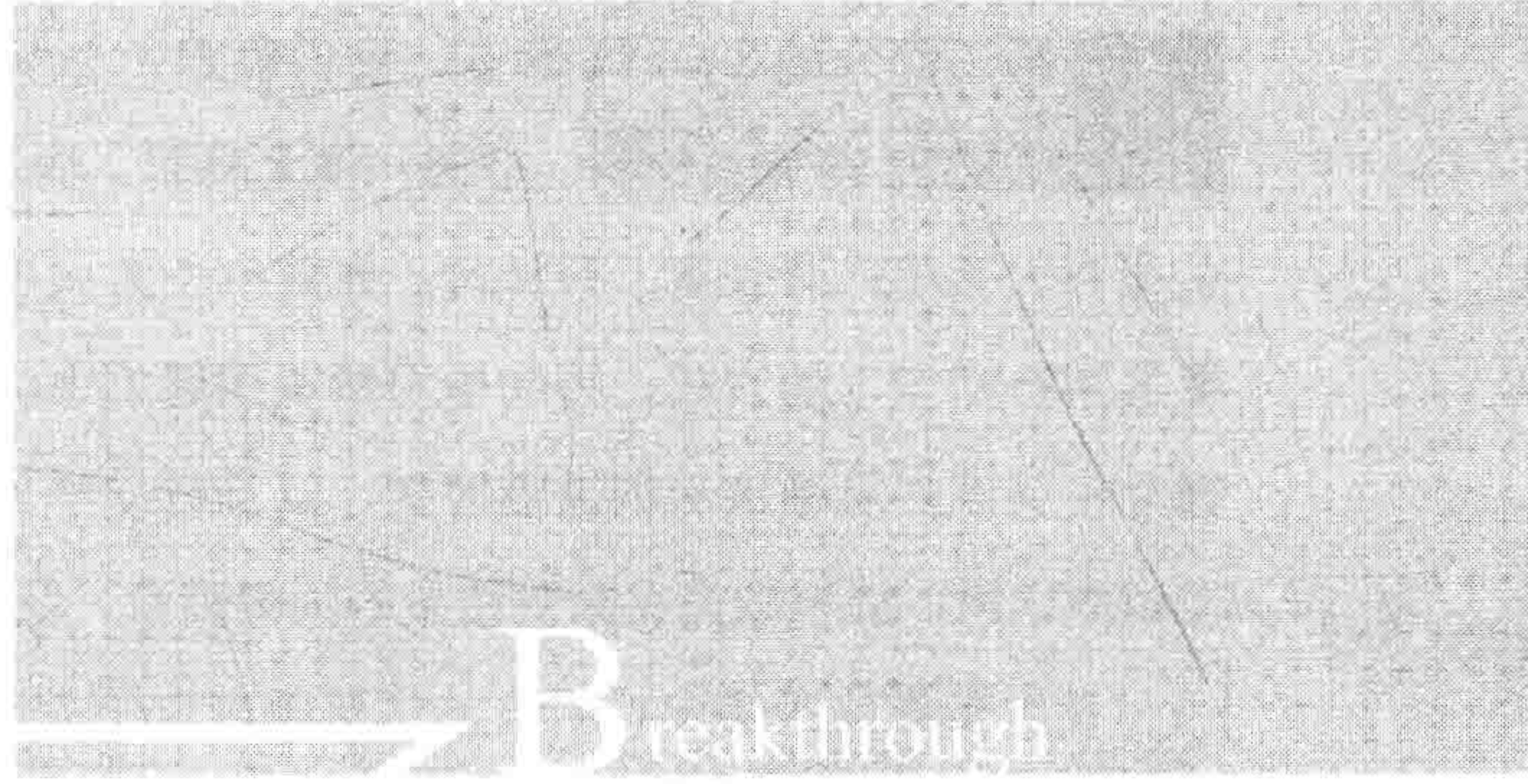
行动学习的目的、过程和业绩是交织在一起的。没有对行动学习项目目的的理解，小组将无法享受为了实施正确的行动所进行的质疑、反思、对话和反馈的过程。

目的、过程和业绩的交织，正是使得行动学习成为这样一个强大的解决问题方法的原因。这个论断得到了心理学研究的支持，这表明成功的问题解决受到问题解决者思考、感知和行动方式，以及做出决策和采取行动时的价值观的影响（Maier & Hoffman, 1960）。这些理论基础进一步导致了在传递和促进反思性探询的各个阶段中的系统思考的相关性的讨论，鼓励个人将组织视为被连锁功能所控制的一个复杂的系统。

反思性探询指导着个人为了解决特定的问题而采取的一系列行动。事实上，知识以许多不同的方式表现为活跃的行动：个人采取积极的步骤来形成一个想法，这个想法可能就会导致一个具体的行动。然而，知识和行动并不一定会带来突破性的成果。

突破性思维对于解决复杂的组织问题来说是一个及时而激进的方法。正如在本章中所强调的，突破性思维和行动可以产生于探索与开拓之间的协同平衡，在这种平衡中，各种想法以它们在现实环境中的潜在应用和结果为基础来进行评估。对掌控组织系统、结构和流程的潜在的内部关系动力的基本认识，会帮助个体管理学习与行动之间的紧张关系。对这种紧张性的理解会进一步帮助他们关注那些对于组织的生存、更新和增长来说最重要的领域。因此，突破性思维和行动的不断发展对于组织的复兴和可持续发展来说是至关重要的。

从这个角度来看，突破性的想法和解决方案包括各个层面上的行为模式的转变，这些转变共同确保变革的发生。每个员工必须把共享的愿景和战略性思维作为组织生活的特征。当战略性思维与行动学习相结合时，能确保维持组织竞争优势和最终的成功所必需的突破性成果的产生。



Problem

Solving With Action Learning

第二部分

使用行动学习取得突破性问题的 解决方案的案例研究

在第二部分的3~11章中，我们确定了9个问题领域（见表II-1）。我们介绍了31个来自欧洲、非洲、澳大利亚、亚洲和美国公司的案例研究，这些公司有大有小，有公有、有私营。在每一个案例中，我们探讨了为什么这家公司要采用行动学习的方式，行动学习解决问题的小组是如何选择出来的，问题解决循环中突破性思维出现的关键时刻，以及行动学习策略的成功应用。同时，每一个组织之所以能够取得突破性结果的关键因素，我们也确定了出来。

在大多数的案例中，所有的信息都来自个人咨询顾问和/或两位作者的私人信件。很多案例来自作者在组织中的亲身经历；少数案例则源于其他人的研究，这部分案例，我们会在引用时具体指出来。

表 II -1 行动学习案例概览

章节	问题领域	所在组织
3	销售与市场	美国全国保险公司、丰田雷克萨斯、百时美施贵宝公司、百事公司
4	技术应用	固特异、麒麟啤酒和克朗斯灌装公司
5	环境与可持续发展	杜邦、加勒比水务项目、唐纳集团、联合国环境规划署
6	国家与社区发展	库克群岛、马卢奇郡、远离艾滋病一代项目、威尔士农民
7	产品和服务创新	摩根酒店集团、丰田、Just Born 糖果
8	公司文化与伦理	松下、英美矿业、香港联合教会
9	人才管理与开发	微软、多米尼加国家银行、波音
10	虚拟小组	Kanbay-Capgemini、惠普、肯尼亚虚拟城市、乔治·华盛顿大学
11	组织变革与学习	星座能源、德意志银行、肯茨工程师和建设者

销售与市场

全球竞争和客户需求的双重压力，推动公司制定销售策略，将资源集中在最有机会获得持续竞争优势的地方。要获取市场与销售策略新的理解与想法，必须要有贯穿于整个业务链的创造性和突破性思维。越来越多的组织发现，各种行动学习小组在为客户提供更好的产品和服务方面产生的威力。在这一章中，我们将探讨美国全国保险公司、丰田雷克萨斯、百时美施贵宝公司和百事可乐公司这四家公司是如何用行动学习取得突破性的策略，从而改善其营销和销售状况的。

美国全国保险公司

美国全国保险公司位于俄亥俄州的哥伦布市，是世界上最大的多元化保险及金融服务机构之一，拥有超过1 610亿美元的资产。2010年，该公司在《财富》500强名单中位列第108位。该公司提供全方位的保险和金融服务，包括汽车险、摩托车险、船险、家庭业主险、寿险、农业险、商业险等，还提供行政服务、养老金、抵押贷款、证券投资基金、抚恤金和长期储蓄计划等业务。

美国全国保险公司从2005年起开始使用行动学习，并持续广泛地在公司范围内使用行动学习来解决重大复杂的问题。该公司为中层管

理者提供的“行动领导力”项目，每年会在行政副总裁（AVP）/主管级别选出80位管理者参与到课堂学习、个人评估和行动学习小组任务之中。每一个行动学习小组由8~9位成员组成，有一位执行发起人和一位小组教练。

在整个领导层中，行动学习小组是领导者领导力开发计划的一个组成部分。参与者是从组织的不同职能部门和业务单元抽调出来的。每个行动学习小组都会承接一个由首席战略官给出的问题。首席战略官的角色是为行动学习小组提供一个美国全国保险公司所面临的重要问题，参与者需要从多个不同的视角来审视问题，以便给这个问题提出一个可行的解决方案。所有布置给小组的主题都是由美国全国保险公司的首席执行官及其团队成员签批的。行动学习小组的活动包括一个由高层发起人、行动学习小组成员和行动学习教练参加的“启动会”。小组至少每个月开一次会议，大约需要5个月的时间来完成课题，在这期间，他们完成自己的课题，同时还要完成自己的“日常工作”。在项目结束时，每个小组要向公司的160位领导者提出自己创造性建议、收获或结果，这些领导者包括首席执行官及其团队（Yeo & Nation, 2010）。

复杂的问题

行动学习小组所承担的一个挑战是：“如何能提高美国全国保险公司在全国的市场份额的增长速度？”公司既希望增加客户的数量，也希望增加每一位客户和家庭所购产品的数量。行动学习小组决定把同一组织成员作为其销售和市场努力的目标，并考虑为其成员提供一个折扣。为了缩小课题的范围，行动学习小组决定把国家协会作为同一个组织体，并以其为目标来实现销售。公司已经为国家协会提供了一个小的折扣，但这并不是专属性的，对于协会来说，获得折扣并不太方便。行动学习小组决定，解决方案是为协会提供这种便利性，为其提

供保险、金融服务和其他产品的附属折扣，这将有利于保持对国家协会的吸引力，建立品牌的忠诚度。

突破

行动学习小组所提出的突破性策略是，在保险和金融服务产品方面为国家协会提供 8 折的折扣。根据美国全国保险公司一位高级经理人厄休拉·内申（Ursula Nation）的说法，“这是一个突破，这么说的原因有很多，其中一个原因是，这是一个目标，是我们在过去的 20 年里一直在努力做到，但从来都没有实现的目标！”

然而，正如内申所说的，“要想实现这个目标，有非常多的现实障碍，其中一个主要的障碍是，如果协会直接通过互联网而不是通过代理来购买产品时，我们很难开发一个系统来支付代理佣金。代理人不可能支持这样一个系统。另一个障碍是关于在美国全国保险公司所做的业务中如何将表格进行归档的问题，这个问题代价高昂，且时间压力会很大。由于这些原因，在美国全国保险公司的众多高层管理人员中，这并不是一个受欢迎的策略。”

行动学习小组和发起人认为，应对这些挑战是值得的。小组把这个挑战称为“房间里的大象”，因为这个观点先前非常不得人心。他们把给协会的折扣与其他几家公司作为员工福利所提供的折扣进行了比较。该小组承认，实现这个想法非常困难，但他们能够为该策略找到有力的理由以及附加的步骤，使这个想法实现起来更简单一些。

为了制定该解决方案，小组采取了所有必要的行动，终于找到了一个能够给协会提供 20% 的折扣的流程。美国全国保险公司使协会意识到自己可以享受投保人 / 客户利益的附属政策，并且可以很简便地通过互联网上新的协会注册向导页来完成注册，从而实现这种利益的独享，通过这两种方式，美国全国保险公司增加了协会使用其产品的数量。

为什么行动学习小组能够取得成功

根据内申的说法，该小组成功的原因是其“挑战了公司内部的基本假设。小组一直在问：‘我们为什么不能在今天就这样做？其他组织向所在协会本身或协会成员提供了自己的产品或服务的大幅度折扣，美国全国保险公司为什么不能提供？’”该行动学习小组成功的另外一个原因是小组与其高层发起人共同工作的方式。该小组对其发起人30年以上的保险工作经历非常尊重，通过“打破砂锅问到底”的方式来共同探讨想法。该小组问了大量的“如果”式的问题，与发起人共同探讨可能的情景。他们通过提问的方式，促使发起人参与进来，并且也邀请发起人展开提问。他们信任行动学习教练和行动学习过程。最后，根据内申的说法，“行动学习小组并不害怕将自己的想法呈现出来，尽管他们也知道，这并不是一个受欢迎的建议”。

自从2005年以来，美国全国保险公司已经开展了好几个成功的行动学习小组项目。其中最成功的一个是创建了一家称之为“国家健康”（Nationwide Better Health）的新公司。下面介绍的就是国家健康网站所描述的他们是如何通过行动学习的方式取得这个成果的：

国家健康的故事起源于美国全国保险公司本身，在公司中，一个小组深入地思考了对一些对雇主及员工等有消极影响的健康关爱趋势，美国全国保险公司的意图很简单：通过利用自己及其合作伙伴的最佳实践项目，将一个健康而生产率较高的解决方案的各个部分整合起来。最后，雇主就能够实现这样的情形：一个伙伴、一份合格的文件、一个报告结构和一个结果。

美国全国保险公司的另一个行动学习小组的成功是提出了一个被称为“变革领导力”的组织发展项目，从2008年5月开始，这项成果在整个组织内得以推行。这项成果包括一个被认可的信条：为员工关系（human relations, HR）代表开展“如何成为一个成功的变革顾问”

的培训，为执行大的组织变革的领导者提供工具及课堂训练。两个行动学习小组的成员正在为国家健康的高级领导团队服务。美国全国保险公司之所以能取得突破的系列因素，见表 3-1。

表 3-1 美国全国保险公司取得突破的因素

-
- 从不同的角度对问题进行系统性分析
 - 小组挑战假设和承担风险的勇气
 - 熟练的行动学习教练
 - 紧迫的、复杂的、公司级的问题
 - 高层管理者为行动学习小组提供的支持，这些支持包括：提供小组需要解决的重要问题、承诺采取行动、为小组开会提供资源和时间等
 - 仔细选择的多样化小组
 - 对问题进行的持续重构
 - 持续的、系统性的质疑，包括很多“如果”类的提问
-

雷克萨斯（丰田汽车公司）

雷克萨斯是日本汽车制造商丰田汽车公司的豪华汽车品牌。1989 年首先在美国推出，雷克萨斯现在已经销往全球，成为世界上销量最大的日本品牌的高档车。2011 年，雷克萨斯汽车正式在全球 70 多个国家和地区销售。在市场价值排名中，雷克萨斯的“Marque”已经跻身日本最大的全球品牌前 10 名。该分部的全球总部位于日本爱知的丰田，在布鲁塞尔、比利时，以及美国的托兰斯、加利福尼亚都有运营中心。

复杂的问题

尽管丰田已经享受到了巨大的成功以及在海外销售，但雷克萨斯汽车在日本本土并未实现突破。在日本市场上，德国汽车制造商主导着豪华车市场。2004 年末，丰田决定在日本的豪华车市场（与丰田品牌分开）将雷克萨斯作为“全球品牌”进行推广，从 2005 年 8 月开始销售。

在将雷克萨斯介绍给日本的买家之前，雷克萨斯决定推行一个大规模的行动学习项目促进雷克萨斯在日本的宣传。在宣传时，不但要强调雷克萨斯的发动机性能，而且要强调雷克萨斯对于日本消费者来说是最好的品牌概念。雷克萨斯认为，成功的关键是总经理们（GMS）向市场展示雷克萨斯具有一流的品牌和能提供一流服务的市场能力。

分销商们从日本各地选出 160 名丰田的 GM，请他们参与到雷克萨斯的行动学习启动会中。行动学习项目从 2004 年九月开始，一直持续到 2005 年的四月。他们强调雷克萨斯概念的建立、营销策略的开发，以及 GMS 领导力的开发。

除了制定全面的营销策略外，在雷克萨斯内部，行动学习还塑造全新的领导风格：不是指令式的老板，而要成为参与式的、以团队为导向的领导者。

成功的结果

雷克萨斯的行动学习项目取得了一系列的成果：

（1）在最初的几个月里，销售超过了预期，而且 HS 250h 在 2009 年成为日本本土的畅销车型。

（2）在 2007 年，雷克萨斯在日本的 143 家经销商实现了盈利。

（3）GMS 获得对于雷克萨斯品牌的深入而有见地的认识。

（4）GMS 形成了新的、更强大的领导风格。

（5）GMS 创建和传播雷克萨斯的品牌概念，使雷克萨斯成功进入了日本市场。

（6）在 GMS 的指导下，整个日本的丰田团队得到了加强。

为什么行动学习小组能够取得成功

在行动学习项目中，共有 20 个小组参加，每个小组由 8 名 GMS 组成，这些小组在为期超过六个月的项目期间，每个月有 5 天的时间

参与到课题中。日本行动学习协会（JIAL）认证的教练对小组的工作和学习提供了催化。行动学习小组学会了如何进行协作创新，如何将每位小组成员的知识和经验进行整合。他们还提出了其他的领导力开发和战略机遇，包括向丽思卡尔顿酒店学习客户服务、驾驶雷克萨斯，去美国看看雷克萨斯是如何成功上市的。还建立了雷克萨斯博客，使GMS互相沟通，并获得行动学习教练在网上提供的行动学习支持。雷克萨斯取得突破的系列因素，见表3-2。

表 3-2 雷克萨斯取得突破的因素

-
- 具有很高需求的复杂问题，且该问题如果成功解决的话，会带来利益
 - 最高管理者承诺投入足够的资源和员工来提出策略
 - 允许人们接触解决问题所需的知识和能力
 - 创造性、系统性的分析与决策
 - 熟练、专职的行动学习教练
 - 小组在元认知和问题解决方面的能力提升
 - 来自其他组织的最佳想法和实践的整合
 - 在小组行动学习会议期间以及行动学习会议之间的美好沟通
-

百时美施贵宝公司

百时美施贵宝公司（BMS）是一家以研究为基础的公司，拥有 28 000 名员工，全球销售量达到 200 亿美元的多元化的医疗保健公司。其产品在全球 150 多个国家有售，其制造分部遍布全球 50 多个国家。BMS 的愿景是通过提供高质量的健康和个人护理产品，延伸或提高人类的生活质量。百时美施贵宝公司生产的处方药涉及多个治疗领域，包括癌症、艾滋病、心血管疾病、糖尿病、肝炎、风湿性关节炎和精神疾病。百时美和施贵宝在 1989 年的合并，使新公司成为了世界上是最大的制药公司。该公司的产品涉及四个细分产业：

1. 药品处方药——主要是心血管疾病药物、抗癌药物和抗感染药物。

2. 非处方保健品——婴儿配方奶粉（Enfamil）及其他营养产品，以及镇痛药（伊克赛锭、百服宁、布洛芬），咳嗽/感冒药（Comtrex）、皮肤护理产品（克里）。
3. 医疗器械（骨科植入）——髋关节和膝关节置换物、创口及伤口护理产品、外科手术器械和其他医疗设备。
4. 化妆品和美容品——美发护发产品（Clairol）和除臭剂（Ban）、止汗剂，以及其他化妆品和美容用品。

比起以前公司所采用的解决问题的方法来说，BMS正在通过行动学习项目的大量使用，使问题能够以更具有创新性和系统性的方式得以解决。下面简要描述四个行动学习课题。

行动学习课题 1：建立协同性的跨部门营销和品牌支持项目

本项目以探索处方产品事业部、非处方药零售产品事业部之间的协同营销为主，也包括有关专业客户关系和零售客户关系的营销方式。项目确定了机会和限制条件。零售销售总监乔恩·诺塞克（Jon Nosek）总结该项目的经验如下：

我们项目的目标是建立一个单一的BMS公司客户接口，这个单一客户接口的建立，是通过创建一个多功能的业务团队来向重点零售和批发贸易客户提供销售的方式来实现的。在提出以上项目时，我有三点想法。所选择的项目具有罗伯特·戴维斯（Robert Davies）所定义的“突破性”项目的特征。我认为，在核心竞争力（销售队伍的有效性）领域和贸易客户（增值业务）的利益方面更是如此。我参加了BMS零售销售组织的创建，并从中得到了许多知识和收获，我将这些知识和收获应用到了行动学习项目之中。我认为，如果你用代表着三个BMS零售公司的多功能业务团队与客户进行接触，就可以达到协同的目的——而且还可以带来生产力、盈利能力和以客户为关注点的提升。我从BMS的处方药事业部（Apothecon, Westwood, Managed

Care) 和他们对贸易的销售和客户支持方法中学到了更多。我之所以能做到这些, 是通过与公司和我的发起人建立联系来达成的。我相信, 公司最终将会采纳或拥抱行动学习项目所提出的变革策略, 因为这个策略提供了可持续的竞争优势。

行动学习课题 2: 多功能企业业务小组

这个行动学习小组专注于确定当前的市场动态、进行市场机会的评估, 为一个多功能的企业经营团队提供可能的建议。这个业务所面临的挑战是开发一个销售的方法, 为这个卓越的、以客户为中心的组织提供竞争优势, 推动其增长和生产率的提升。这些建议包括, 无论产品是否上市, 都要在客户与公司之间建立独立的联系, 从而提高客户的支持度。

行动学习课题 3: 业务和制造战略

这个行动学习项目审查公司的整体经营战略和生产战略, 然后考虑这样一个问题: “关闭这个工厂是否符合公司的业务战略?” 关闭工厂通常需要大量的现金承诺, 来支付员工劳动关系终止补偿和效益补偿, 需要考虑设备及设施的配置、库存的增加以及其他有关的成本。工厂关闭的原因是多方面的: 降低制造费用、消除多余的设施、巩固并充分利用规模经济或新技术、将制造业集中在税收优惠区, 或者是以上原因的一些组合。例如, 当重大的国家之间的贸易壁垒强迫企业进行本地化生产来避免关税和非关税贸易壁垒时, 工厂现有的网络可能已经建立了起来。该行动学习小组检视当前的模式, 分析是否要关闭工厂, 然后为分析工厂关闭提供新的风险决策模型的建议。

行动学习课题 4: 降低布洛芬价格的策略

这个行动学习项目关注布洛芬降价策略的提出和实施。新的学习

环境为参与者，如全球医药集团总监基尔斯滕·德特里克（Kirsten Detrick），形成切实的结果创造了条件。该项目提出了新的测量技术，例如，对实施策略的账户数量、对品牌的影响和通过分类贸易所产生的销售结果等进行评估的技术。

根据百时美施贵宝公司高级经理人丽贝卡·卡夫（Rebecca Kraft）的说法，“员工们很快就学会了行动学习的概念，并将其应用到了真实的业务问题上面。在行动学习小组之中的工作是显而易见的，就像是一个关键的工具……提高 BMS 生产力和创造力。”

百时美施贵宝公司取得突破的系列因素，见表 3-3。

表 3-3 使百时美施贵宝公司取得突破的因素

<ul style="list-style-type: none"> • 致力于创新和系统性的问题解决 • 对突破性策略的创新性探索 • 在行动学习会议期间所学的知识收获立即用来解决问题 • 关注行动为其他方面的业务创造价值的潜力 • 多样化的团队以及对彼此的经验和专业知识的利用 • 复杂的问题，并且问题的解决将会为组织提供实实在在的好处
--

百事可乐

百事可乐股份有限公司，是一家总部设在纽约的《财富》500 强公司，主要从事制造、营销，以及以粮食为基础的快餐食品、碳酸饮料和非碳酸饮料和其他产品的分销。随着百事可乐公司与菲利多公司的合并，百事可乐公司正式成立于 1965 年，从那时起，该公司的产品已经扩展到了更多的食品和饮料品牌，其中最大的包括 1998 年对康纳饮料的收购，2001 年与桂格燕麦片的合并。根据年报，该公司 2011 年的收入为 450 亿美元，拥有员工 20 多万名。

行动学习在百事可乐的应用已经非常广泛，特别是在问题解决和领导力开发方面。2005 年，百事可乐想要培养自己的销售经理，但同时也意识到，如果让他们脱岗进行训练，无论时间有多长，都会遇

到强烈的抵抗。另外一个挑战是，销售功能的实现要跨越品牌、地理、事业部和客户等各种结构环节，这样的话，一种类型的培训是不适合的。

百事可乐客户管理大学（CMU）高级经理迈克尔·伍达德（Michael Woodard）与互动式协会的杰·科恩（Jay Cone）共同协作，设计出了一个被称为“战略客户领导力论坛（SCLF）”的全方位销售领导者项目，在这个项目中，行动学习是一个关键的策略。销售领导者要学会将计划的课堂学习部分学到的新概念和行为应用于为百事可乐客户所面临的真实的业务问题之中来寻找解决方案。

在行动学习过程的早期，百事公司的销售高层人员就参与到了行动学习之中，帮助他们认知行动学习对客户价值。伍达德和科恩承认，将 SCLF 的学习聚焦到完成真实的工作，为公司的客户产生有意义的结果，这使得说服销售管理层将他们的销售管理者放在项目中变得更加容易了。对于参与者来说，行动学习的好处是，行动学习将会增加 SCLF 的相关性和知名度，以及强化他们的高级领导人对于当前客户挑战新思维的期望行动的盈利性，成为保持高层的持续承诺以及在现实和潜在的参与者之间产生热情和能量的一个强劲的卖点（Cone & Woodard, 2007）。

行动学习项目是使用五个标记为“学习路径”的框架进行设计的。虽然并没有必要从路径图中相同的标记采用一致的顺序开始行动，但是每一个标记都回答了一个关于所教的概念或想法的关键提问：

- 定义标记：概念或想法的意义是什么？
- 验证标记：为什么说概念或想法很重要？
- 同化标记：使用概念或想法的感觉如何？
- 集成标记：如何将概念运用于我的生活或工作中？
- 过渡标记：这个概念与我们所学的其他概念之间的关系是什么？

科恩和伍达德希望能够确保每个概念都能被提出来，在学习过程

中，每一个标记都能在学习路径图的某个地方找得到，并且在某种程度上要考虑到参与者的不同学习风格。互动协会与进行 SCLF 试点所选出来的参与者、他们的发起人以及百事可乐内部有影响力的领导者一起，对利益相关者进行了一系列的访谈。该访谈提供了一个需求分析，用来确定学习的过程目标，便于设计团队深入了解百事可乐销售功能的文化、参与者的学习风格以及他们工作中所面临的各种问题。利益相关者的访谈也起着一种沟通机制的作用，确保关键领导者和有影响力的人理解为什么要提出这个项目，能够从中立的第三方的角度，来得到关于问题和关注点的一致答案（Cone & Woodard, 2007）。

通过访谈，管理层透露了他们所面临的工作压力和强烈的“底线”导向。作为一个小组，他们是友好的、投入的，但很快就对间接性的提问或太多的关于为什么会存在某些条件和某些结构形态的的猜测失去了耐心。从教学设计的角度来看，很明显，如果想让参与者投入到培训中来，需要快的节奏和面向行动而非理论的导向。管理层还以他们的“数据”和他们的销售团队数量与其他团队的数量相比究竟如何等方式，成功地对他们的工作进行了定义。学习过程包括为参与者提供展示的机会以及彼此比较自己所取得的成果，通过这种方式，学习过程能够利用这种动机和驱动力，而不是将重点全部放在竞争之上。

行动学习项目获得高层支持

伍达德和互动协会设计团队做出了一个早期的承诺，要确定销售的高层在开发过程中参与进来。让这些高管参与进来的一个关键，是请他们提出 SCLF 参与者所要重点完成的具体的行动学习项目，这些项目是高层对组织所承诺的年度经营计划。考虑到百事可乐销售业务的规模和跨度，确保所提出的课题的多样性也很重要，而且这些课题必须是销售领导者所面临的问题。

每位销售高层都向 SCLF 小组布置了行动学习课题，伍达德还邀

请这些销售高层作为各自的小组的发起人。事实上，百事可乐的项目发起人在组织中与行动学习小组继续一起工作，增强小组发起人与小组最终成功之间联系的重要性。伍达德与关键的销售高层进行会晤，争取他们对 SCLF 的支持。他通过帮助他们看到完成有意义的工作与 CEO 所提出的领导技能开发之间的关系，使得他们参与了进来。

战略性客户领导力论坛概述

战略性客户领导力论坛是在 2005 年的秋天开始试点的，共有五个阶段的学习过程。

阶段 1：准备。伍达德招募发起人，使他们认识到自己与行动学习小组的作用。来自跨组织的销售高层在从事战略客户工作的销售和品类管理的团队中选出了参与者，这些参与者代表了百事可乐最大和最重要的分销渠道。伍达德还与参与者的上级进行会面，使他们了解论坛的目的和内容；然后，参与者与他们的上级见面，澄清期望。参与者完成了一个问卷调查和在线创新能力评估——创造性问题风格评估。

阶段 2：SCLF 工作坊。在为期三天的研讨会期间，参与者：

- 在一个计算机模拟经营团队中共同工作，以提高商业敏锐度和实践变革（一天）。
- 收到他们前期所进行的创新评估的结果。
- 接受关于创新的培训，包括模型、工具和用于生成创造和使创新商业化的流程（一天）。
- 学习与团队合作、团队沟通、协作和战略思考相关的技能（一天）。

通过完成 Insight Experience 所开发的以计算机为基础的商业模拟课程，参与者小组成为了一家模拟技术公司的综合管理者，并且有具体的业务目标需要达成。在仿真过程中，每个小组运行了三个财政季度，他们基于对财务所做的分析，做出了各方面业务的决策。在仿真的第二季度期间，小组需求提出新产品或服务的革新，并要向其母

公司的设计委员会陈述相应的设计。从某种意义上来说，小组正在为第3阶段的行动学习工作进行一个有着丰富的反馈课堂排练（Cone & Woodard, 2007）。由于百事公司的销售领导者是以行动和结果为导向的，工作坊领导者决定在综合解释和讨论方面花费较少的时间，而把更多的时间用于参与者对模型和概念的应用之上。这意味着要“当下”为参与者提供模型和概念之间的细微差别的指导，要教会他们反馈的技能，以便参与者可以进行彼此教练。在研讨会日程的最后阶段，参与者被分配到他们的行动学习小组之中，收到了由百事公司的销售高层所选出的行动学习课题。

最初，第2阶段的工作坊计划以行动学习小组的合约会议来结尾，以便于充分利用每一个人都同时出现在同一个地方、同一时间的优势。但是，学习者在三天的紧张的开发性学习之后会变得非常疲劳，没有充分的时间来审视被分配给所在行动学习小组的期望。于是，在第2阶段，更多的时间花在了向参与者提供完成SCLF学习流程的引导之上。这样，小组发起人就要为合约会议另外选择一个日期和时间，并提供了实施签约会议的工具和议程，以确保行动学习小组的成功建立。

阶段3：行动学习。小组为他们的行动学习任务提出了一个项目计划，与其高层发起人会面来敲定合同和项目的交付物。在接下来的六个月左右的时间里，各小组独立地完成他们的行动学习项目。在项目进行的过程中，各小组与伍达德和互动协会的顾问有一天的会面时间，来接受指导，确定商业案例汇报的模板。适当的时候，小组还会直接与客户一起工作。

在第3阶段自愿担当行动学习小组发起人的高管所发挥的作用，无论是对于小组的成功来说，还是对于高层持续地认同SCLF在第3阶段不同时间点的提示和讲义（在正确的时间点提出的正确概念和工具）来说，都非常关键。像伍达德这样的致力于内部协调的人物，对于小组来说，也是非常重要的，他们拥有一些处在自己的位置上才能

够有的资源，能够及时为小组提供材料的模板和温馨的提示。

发起人在整个学习过程的早期阶段要随时得到小组进展情况的汇报。SCLF 催化师要为备受瞩目的小组报告设定里程碑（第4阶段）。最终报告的时限和高风险性，能够确保发起人感受到“切肤之痛”，保持与小组的接触。在此期间，还安排了一个正式的中期指导会议来检查每个小组的进展情况，并为他们的最终陈述提供商业案例模板。

阶段4：陈述。发起人和其他关键管理人员被邀请来参加在百事公司纽约总部举办的行动学习小组报告和毕业仪式。小组进行展示，并现场听取反馈。发起人基于小组的陈述，来决定如何实施小组的解决方案。这些实实在在的行动学习小组还被邀请给纽约百事总部的高管团队来汇报他们的解决方案和结果。高管团队评估这些报告，并对小组提出反馈意见。在这次会议上，参与者正式从 SCLF 毕业。特定的行动学习小组的领导者还会被选择出来，并被邀请作为新的即将参加 SCLF 项目的管理人员的导师或教练。

阶段5：实施。在这个阶段，高层团队选定具体的行动学习项目，为其提供基金，促进其实施，为每一个项目任命一位发起人，由这位发起人来建立执行小组，小组成员主要来自 SCLF 的参与者。正如行动学习过程中的第3阶段一样，项目实施团队要重新得到许可，制订时间表并实施。这样，SCLF 小组的最佳收获就在“领域”内得到传播，对百事公司的客户产生有益的影响。

阶段6：组织学习。实施团队和高管人员举行最后一次会议，讨论和捕获关键的收获，然后在合适的时候，进行出版，并将其用于将来的参与者小组的更新与修订。

复杂的问题

百事可乐邀请沃尔玛公司副总裁托尼·特鲁（Tony True）来担任行动学习小组的发起人。特鲁对 SCLF 项目中各个不同的小组在回答

“我们如何创造和使用工具和流程，来降低客户对价格的看重程度，增加客户对自己所重视的服务的看重程度？”这个问题时的不同答案表现出了极大的兴趣。

行动学习小组如何解决问题

特鲁担任发起人的小组的工作开始于第2阶段所学习的战略思维技巧的应用。为了缩小项目的范围，小组对目前百事公司与沃尔玛的关系进行了SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析，发现了一个关键的机会，直接在西班牙裔社区进行销售，这是沃尔玛在全美国非常重要的一部分客户。

从对西班牙裔社区现有消费趋势的研究来看，小组成员认为，西班牙裔美国人相比于其他客户来说，具有更高的品牌忠诚度和更低的价格敏感度。例如，在调查中，65%的拉美裔受访者声明他们同意这样的说法：“我总是买我喜欢的品牌，无论它是否在促销。”

突破

小组认为，对西班牙裔消费者具有吸引力的百事产品的市场测试显示，他们可以促进在这一细分市场的大量销售，这可以在创造对于经销商的忠诚度和购买频率的同时，增加边际利润。沃尔玛在阿肯色州西北部选择了一个试点仓储店，与小组一起工作，为百事可乐产品开辟了一个8英尺[⊖]的展台，这种展台对于西班牙裔消费者来说，一直具有比较好的测试效果。在西班牙裔消费者传统月期间，在其他店内促销方面，该小组与沃尔玛管理者一起进行了采样。在为期7周的试验之后，取得了非常积极的效果：

- 菲多利产品的商店净利润较往年同期相比，增加了42%。

⊖ 1英尺=0.3048米。

- 8 盎司[⊖]的百事可乐品牌苏打水产品店内销售增长 50%。
- 贵格、康纳和佳得乐产品的商店净利润增加 45%。

战略性客户领导力论坛由于具有高度挑战性而在百事公司内部赢得了声誉，行动学习项目是一个非常有效的学习手段，在许多情况下，可以产生可衡量的成果及对客户与公司的积极影响。有许多百事公司的客户直接参与到了众多行动学习项目的大规模实施之中，在客户的组织中，为小组成员发展和加强与管理者的关系提供了机会；深化了他们对于客户业务和问题的理解；促进了能为客户提供真实价值的合作的发生；而且，根据百事公司高管的说法，价值数百万美元（Cone & Woodard, 2007）。

为什么行动学习小组会成功

百事公司确定了一些使行动学习项目得以成功的要素：

- 从一开始就有高管层的参与，并在整个过程中保持着经常性的参与。请高管提出自己所在业务单元的行动学习课题，使他们参与进来。
- 在课堂学习期间，超越利益相关者的角度来思考问题，找出谁是客户的客户，以及怎样定义他们的成功。每一个行动学习项目都要求参与者与他们的顾客进行互动，来为零售商解决问题，同时也为百事可乐解决问题。如果项目的价值没有与学习参与者所服务的零售商的利益相挂钩，就不会有管理层的承诺与参与。
- 与其他绩效改进专家，特别是设计方面的专家建立伙伴关系。尽管前期的协调变得越来越复杂，但参与者会有更强大、更好的体验。
- 把教育作为背景，而把组织的结果作为显性结果。把参与者解决真实而实质性的问题，作为其学习经验的一部分，提高培训

⊖ 1 盎司 = 28.349 5 克。

的针对性和有效性，为组织提供直接的价值。

- 分享成功经验的责任，使得每一位参与者取得了最丰富的学习经验（Cone & Woodard, 2007）。

是哪些因素使得百事公司取得了突破呢？见表 3-4。

表 3-4 百事公司取得突破的因素

-
- 领导力开发与问题解决和团队建设的结合
 - 与业务目标紧密相关的紧迫性问题
 - 对问题的深入而有见地的理解
 - 公司对小组的支持和公司对实施小组所提出策略的承诺
 - 现有知识和能力的建立
 - 在问题解决、元认知、创造性和战略思维方面的培训
 - 对问题和潜在利益的相互关系的系统分析
 - 跳出“盒子”寻找解决方案
-

在销售与市场领域的突破性问题解决

在促进市场份额和全球品牌的提升、新的营销和经验策略的提出、市场动态的确定、降低成本和提升服务方面，行动学习具有威力。美国全国保险公司、雷克萨斯、百时美施贵宝公司和百事公司，已经体验到了行动学习是如何成功地解决销售和营销领域的问题的，其实，全世界其他众多的组织也在这些领域取得了相应的成功，如索尼音乐、GE、三星等，就是其中的几例。通过在行动学习中嵌入的具体策略和过程，这些公司在运营、模型的概念化、市场研究和产品试验方面，都取得了突破性的成果。

在第 4 章中，我们将介绍一些组织如何使用行动学习来突破性地解决技术领域的问题的成功故事。

技术应用

组织在不断地寻求更有效的方法发挥技术的力量——包括增加产量、降低成本、扩大知识面，适应成功或者整合全公司的资源。技术对结构、管理和每一个组织的运作都有着显著的影响。技术需要新的工作组织形式，会影响到个人的工作、小组的形成和结构，以及监督的特性和管理的角色。

新技术的采用可以导致一系列命令和权威的改变，对一个公司来说，技术能使其对工作进行重新组织和重新设计。基于计算机的信息和决策支持系统，影响着生产和服务活动、层次结构以及支持人员组织结构的选择。技术也影响着决策制定和控制系统的集权与分权。新技术也可能会带来需要更少的管理层级扁平化的组织金字塔结构 (Waddill & Marquardt, 2011)。

行动学习课题已经成功地协助过大量的组织利用技术的力量使其内外部的运作发挥最大化效能。在这一章中，我们会讲到三个故事，这些故事分别来自北卡罗来纳州夏洛特市的固特异、日本的麒麟啤酒和德国的克朗斯灌装公司。

固特异公司

固特异公司是一家全球领先的为航空航天和国防工业提供系统和服务的供应商。2010年，固特异的销售收入达到了70亿美元，在18个国家拥有25 000多员工。今天的固特异与1870年本杰明·富兰克林（BF）创建的固特异公司截然不同。原来的固特异公司被称为世界上最大的和最受尊敬的橡胶制造商，1988年，公司的轮胎业务板块卖给了米其林公司。在接下来的二十年时间里，公司进行了40多次收购，将公司转变成了一家航空航天和国防公司。2001年，固特异在其名字中去掉了“BF”两个字母，出售掉了其化学品和高性能材料业务板块，变成了固特异公司，将其业务完成聚集在航空航天和国防工业之上，在像波音787、空客A380和洛克希德马丁F-35闪电Ⅱ型这样的新型飞行器中，扮演着重要的角色。正是这些变革，使得公司取得了公司当前和未来的成功。固特异正在继续获取新的业务，扩大其在本行业中新的经济增长地区中的地位，包括中东和亚洲。

2008年，当固特异选择将行动学习运用在第一个企业高管领导力开发项目——全球卓越高管开发（EDGE）中时，行动学习就成了公司领导力开发和问题解决的一个组成部分。该项目是通过一系列的战略研讨会提出来的，在研讨会中，目前的领导人和他们的团队对未来的固特异领导者需要具备的素质和技能进行了评估和预测。这种现有领导人参与的，将未来所需要领导人的素质直接与所期望的业务战略挂钩的方式，是EDGE项目取得成功的关键要素。

当EDGE的参与者完成实际、紧迫、重要、企业级的业务问题时，他们使用了行动学习的方式。20位参与者被分成了四组，每一组都带着一个问题，这些问题是由CEO选出来、由课题发起人（问题陈述者）描述给小组的，在整个行动学习课题小组的生命周期内，目前的高级领导人担任着“顾问”的角色。小组成员在接下来的三个月时间

内，一方面要继续他们的“日常工作”，另一方面要制订将提交给高层领导的课题计划。通常情况下，小组成员来自不同的职能部门和业务部门，并且通常来自不同的地区。

挑战性的问题

固特异人才管理副总裁海伦·戈尔德松（Helen Goldson）描述了公司的一个成功的行动学习项目：

一个行动学习小组最近解决的一个关键问题是：固特异应该怎样、在何时、何地实施企业的电子中心计划？固特异有10个业务单元，其中有一些有电子化能力，而其他一些则不具备这种能力。不断变化的市场条件和航空航天工业向电子化飞行器快速发展的趋势，意味着公司那些非电子化业务需要从其他渠道购买电子化能力，而这将会降低其对知识产权的控制。固特异的业务一直都是独立的，为商业航空和国防的客户提供与众不同的技术和产品，很少有跨部门或分部的合作。因此，创建和运行一个企业级的“共享服务”，为固特异的“非电子化”业务单元提供电子产品的设计和制造能力，可能是这个关键的战略业务所必需的解决方案。

行动学习小组如何解决问题

2009年1月，这个行动学习课题由课题小组的发起人在固特异一年一度的领导力年会上布置给了行动学习小组。小组成员是从20个人中随机抽取出来的，他们在第一次行动学习会议上，试图建立对于问题、问题的范围以及当他们共同工作中，如何发挥自己与课题相关的技能和经验等事项达成共识。行动学习小组的另一个问题是：他们如何与其行动学习教练一起远程、跨时区工作。根据戈尔德松的说法，在给定的交付期限之前，行动学习小组迅速提出了一个综合性的课题计划。他们列出了一个利益相关者的清单和一个需要回答的提问清单。

行动学习小组所面临的一个比较大的问题是，事实上已经通过了一个决定，要在凤凰城建立固特异电子系统中心，要在已有的、离新型人才来源比较近的业务中利用新创造的空间。因此，行动学习项目小组快速对问题进行重新聚集和重新确定课题范围，重新定义他们的问题表达方式。

突破

当行动学习小组考虑如何最好地给已有的工作增加价值和什么样的新的交付物会加速进度及确保新企业的成功时，他们的“啊哈”时刻到来了！当小组在接下来的六周时间里通过虚拟的方式共同工作时，这个关键的时刻发生了。他们质疑的深度和广度使得他们找出了一些关键的战略成果。

在确定了他们该将努力的焦点聚集在哪里，以及在提出建议时该将重点放在什么地方之后，小组与其课题发起人，即当地业务单元总裁进行了会面，这位总裁将是新的电子系统中心的主要客户。

关键的突破是确定他们如何能为已经在实施的工作增加最大化的价值。行动学习小组通过相互质疑，意识到了他们所缺失的东西是电子系统中心将要承载的工作的类型/体积/时间的准确的“负载”计划。（“负载”计划是一个系统执行的步骤层次。）而这些东西对于成功来说非常关键。此外，他们认为，与客户服务相关的关系和期望建立管理标准，以及为沟通和核算战略建立标准都非常重要。

结果是，行动学习小组提出了一个全面的计划，该计划为新的电子系统中心未来的领导者提供了一个整体时间表，基于这个时间表来安排雇用计划和设备需求。该小组还为中心的工作实践和成本结构提出了切实可行的建议。根据戈尔德松的说法，小组的最大成功，是她们为组织做好接受变化方面的准备中所起的作用。电子系统中心正式成立于2009年2月，到2010年12月为止，在凤凰城和印度班加罗

尔的员工超过了 120 人。固特异已经在如下几个方面取得了完胜：飞行关键设备的全部认证，为产品转移到低成本国家提供支持以及为全面的制造生产进行有针对性的研究和发展等方面。

行动学习小组为什么会取得成功

戈尔德松相信，使得行动学习小组成功的因素是，随着业务需求的持续变化而对问题陈述所进行的持续回顾和改进。小组调整了方法，并且保持着对未来的聚焦，以便为利益相关者提供价值，并因此而最终寻找到了对于固特异来说最好的结果。小组成员与所有利益相关者之间保持着密切的联系，成为了新的电子系统中心领导者和他的领导团队的宝贵资源。回到自己的业务之中后，小组成员与同事们进行沟通，帮助同事们之间相互认识，并且理解那些业务单元正在进行的变化。小组成员用他们的专业知识和影响力，对推动变革起到帮助作用，他们对于问题的解决具有高度的参与性和承诺度。

戈尔德松报告称：固特异的内部专职教练也指导了其他数量相当惊人的成功的行动学习课题。从每一个课题中所得到的经验教训和所提出的想法，都会在行动学习小组之间以及整个固特异进行共享。固特异意识到：“技术创新和生产力的不断提升，是行动学习小组解决问题能力提升的结果。”固特异取得突破的系列因素，见表 4-1。

表 4-1 固特异取得突破的因素

-
- 在识别真正的、根源性的问题方面的坚持
 - 一系列问题解决策略的运用，例如重构分析、对话的威力以及根本原因、手段-目的分析
 - 提问的深度和广度
 - 跨团队的合作
 - 组织的变革意愿
 - 最高管理者实施小组成员所选择策略的承诺
 - 小组成员的专业知识和经验
 - 致力于培养小组成员元认知能力的专职行动学习教练
 - 系统思考
 - 愿意挑战假设
-

麒麟啤酒

麒麟集团是一家亚洲—大洋洲地区领先的食物和饮料公司，其产品包括酒精饮料、软饮料、食品和药品。麒麟啤酒厂成立于1907年，在其存在的100多年的大部分时间里，麒麟啤酒在日本一直占据着最大的市场份额。2009年，其销售额突破225万日元。在全球，有35 000名员工在麒麟啤酒工作。

麒麟集团的人力资源总监早坂惠（Megumi Hayasaka）女士介绍了行动学习是如何以及为什么引入到公司的：

最近，日本的竞争者在亚太地区的销售量超过了麒麟集团，公司开始探索方法以图重新获得在市场上的领袖地位，提升公司的氛围。他们所选择的工具正是行动学习，我们立即决定运用行动学习快速提升内部能力。在日本行动学习协会（JIAL）的帮助下，我们开展了一个内部行动学习项目，这个项目培养了50多名行动学习教练，这些教练在麒麟的工厂上下、物流系统以及销售部门中催化了250多个行动学习课题。

正如2011年早期，超过1 000名麒麟员工参加了行动学习项目。根据早坂惠的说法，行动学习“极大地促进了沟通，促进了整个公司的整体文化以及麒麟啤酒的生产力的提升，我们看到了在个人成长和团队力量方面的巨大改进”。

行动学习课题 1：改变麒麟的啤酒罐

麒麟啤酒的啤酒罐有一些质量问题，这一问题开始影响到销售和客户关系。来自四个业务单元——客户服务、销售、制造和质量控制的成员组成的行动学习小组成立了。这些业务单元以前从来没有在一起工作过。

在行动学习会议中，成员开发了一系列调查问卷，对公司的客户

进行访谈。在客户所确定的问题中，其中之一就是罐的厚度，这些啤酒罐虽然生产成本低廉，但偶尔会发生故障。

行动学习小组提出了生产更高质量的啤酒罐的策略。重新进行啤酒罐的设计所需要的技术是相对简单的，其结果是，不仅把制造的时间缩短了，而且成本更低，收到的客户投诉更少了。行动学习小组不仅为麒麟提出了突破性的想法，而且行动学习也帮助以前从来没有一起工作过的部门开创了新的、具有创造性的团队合作精神与沟通。

行动学习课题 2：改变麒麟公司的文化——V10 和行动学习

自从 2005 年以来，麒麟啤酒公司一直致力于改革公司的氛围，努力成为“一家人人都是英雄的公司”。根据早坂惠的说法：

文化的改变并不容易。在组织氛围改善项目之前，我们试图把焦点放在客户开发上，这场战役我们失败了。我们的竞争对手在扩大，而我们却越落越远。组织内外部的沟通和技术应用都没有效果。这正是 V10 课题拉开序幕时的情形，这个课题的座右铭是“营造一个每位员工都可以按照自己想法和行动来做事的企业气氛”。我们想创建一个文化和沟通系统，在这个系统中，前线的意见能迅速反映到高层管理者那里。

三年来，公司使用了许多其他的工具和方法，但是都不太成功，麒麟啤酒厂把这个课题带到了行动学习之中。公司很快发现了行动学习在“增强团队力量，提高组织开发平衡计分卡的力量”方面的威力。

行动学习小组为什么会成功

早坂惠很有诗意地写道：“当我们看到一棵树越来越强壮时，我们知道，这棵树需要强大的根系来吸收水分和养分。当涉及一个公司时，树的静脉正是其愿景和品牌价值。如果土壤太硬，根就不能生长，因此需要对土壤进行软化。在麒麟集团，内部行动学习教练担任着‘蚯

蚓’的角色，有效地将个人网络连接了起来，是行动学习软化了土壤。现在，麒麟集团是一家跨部门协作运作得非常良好的公司，以致我们成了一家‘无边界’组织。”

麒麟集团已经成功地运用了行动学习方式，并继续将行动学习的使用扩大到了整个组织。在早坂惠的报告中说道，“多亏了行动学习，在个人、团队和组织层面均有了巨大的改进，无论是人员方面还是技术方面，都有了改进。行动学习已大大地改善我们的业绩，有助于我们恢复在亚洲—大洋洲市场上的领导地位。”麒麟集团取得突破的系列因素，见表 4-2。

表 4-2 麒麟啤酒取得突破的因素

-
- 致力于确定明确的目标
 - 在解决问题时，重建式分析的使用
 - 新鲜的、开放式的提问
 - 多样化的团队
 - 紧迫的、与业务相关的问题
 - 良好的沟通和团队合作
 - 熟练的行动学习教练
 - 将领导力技能、问题解决和创造性思考，与小组的行动、在后小组（post-group）中的策略实施进行了链接
-

克朗斯

克朗斯公司是一家总部在德国的机械制造商，是由发明家 Hermann Kronseder 于 1951 年，在巴伐利亚的酿酒区创立的。它的第一台机器是为当地的小啤酒厂所生产的全自动贴标机。克朗斯目前是世界市场上装瓶设备和服务的领导者，其产品包括：贴标机、填料机、酿酒设备的检测设备，以及 IT 系统、物流和服务。

2008 年，克朗斯创建了克朗斯学院，为其客户公司开发领导能力（这些客户公司包括可口可乐、百事可乐、喜力、SAB 和雀巢公司），以及在运行和维护设备、提高产品质量和降低生产成本方面为他们提

供帮助。2007年，行动学习成为了该学院的一个组成部分。管理者被要求把他们的紧迫性问题带到领导力开发项目中来。由来自不同公司的管理者组成的小组互相协助来解决这些问题，寻找突破性的策略。这些经理们所提出的问题与价格波动、来自超市供应链的成本压力，以及有竞争力的员工的短缺（特别是在瓶装行业发展最快的发展中国家）相关。

行动学习 / 领导力项目

克朗斯的领导力项目是围绕着问题解决展开的。管理者们在领导力项目的三个模块中，参与到了多个行动学习小组之中。经理们在小组中会面，分享他们的经验，并对他们的经验、观念和策略进行相互质疑。表 4-3 提供了关于这三个模块的简短介绍。

表 4-3 克朗斯的领导力开发计划

模块 1：问题分析。该模块提供了有效管理生产线的工具和方法的总结，比如，如何衡量整体设备的效能、效率损失的主要区域以及识别的方法，以及用来识别改进区域的“快速检查”手册。行动学习的这一步骤，可以帮助管理者分析和提出个人的策略，以解决复杂的挑战

模块 2：课题改进。大约两个月后，同样的小组再次见面。主题包括如何在操作改进方面获得组织的支持、如何提高日常工作的效率、冲突管理、员工激励、领导能力、问题解决和战略思维

模块 3：全面项目管理（TPM）和可持续性变革。12 个月后，行动学习小组再次见面。这次，他们的重点是如何通过组织文化的稳定来实现变革的可持续性。来自成功课题的最佳实践和经验、实现可持续变革的成功因素，以及经理们在 TPM 中的作用，是这个模块的主题。现在，参与者的态度聚集在长期的成功因素之上

复杂的问题与突破性策略

瓶装厂管理人员所面临的一个共同的挑战是提高生产线的效率。填充，贴标签，装水、果汁、啤酒和软饮料的机器，每小时的输出能力在 5 000 到 128 000 瓶之间。如果机器维修良好，工厂运行机器的生产线效率为 70% ~ 90%。然而，通常来说，效率只有 40% ~ 50%，

这就会降低每年的投资回报率 (ROI)，每年的损失约为 1 亿美元。

2010 年，有着 100 名员工的德国啤酒厂的经理人员使用行动学习取得了突破性的策略。在过去的三年时间里，他的啤酒生产线的效率提升了 120%，从 50 升 / 小时提升到了将近 120 公升 / 小时。同时员工加班的需要减少了，改善了操作者工作与生活的平衡性。行动学习是如何帮助经理们达到这个目标的？下面是该经理对成功经验的介绍：

在接手负责运营这家德国啤酒之后不久，我在克朗斯学院管理培训项目中加入了一个行动学习小组。在经历了代理经理动荡的时间后，工作人员的积极性很低，生产线的效率低于 55%，而每箱的生产成本却非常高。

在行动学习小组同伴提问的帮助下，我获得了信心，相信自己能够解决问题。我真的相信我能影响我们工厂的生产。我给自己设定了一个突破性的目标，我知道这个目标看起来雄心勃勃，那就是，在接下来的两年内，我要使生产线的效率提升 30%。在行动学习会议期间，我找到了我的生产线的薄弱环节，即清洗空瓶的装置和贴标机已经老化，不能很好维修了。

作为第一模块的行动学习会议的结果，我决定采取三项行为：①对于贴标机，行动是请外部专业的工程师进行检修；②购买新的洗瓶机器，其附带的好处是减少了 40% 的能源消耗；③为使操作人员和工程师的操作和维护更加容易，把必要的工具放置在各自的机器附近。

我注意到，我的员工对于我这个雄心勃勃的新老板的想法持怀疑态度：“这些变化是否需要更多的工作？它会改变我一直以来的工作习惯吗？”为了克服这些质疑和工人的抵抗，我发现克朗斯学院的第二模块很有帮助。关于领导力、如何处理冲突、如何使员工接受变革、如何解决问题、如何进行战略性思维，我获得了许多新的见解。在第二模块中，我的行动学习小组帮助我收集到了更多的改进意见，并就如

何建立员工对我的信任给了我一些想法。其中两个想法被证明是最有助于我的：①通过召开很短的结构清晰的日会、周会和月会的方式来改善沟通；②在管理层和车间之间建立定期的联系，这样问题就可以得到讨论，并使问题在发生的具体位置得到解决。

现在，变化过程开始出现了喷井的现象。在机器技术和维修方面的改进正在显示出成果来。生产线效率第一年提升了15%以上，维修工程师所做的“灭火”性工作减少了，可以做更多的计划性维修工作，操作员完全可以在正常的时间里完成更多的工作，非计划性加班减少了。

在克朗斯学院的第三模块，重点是改变结构、过程和合作，以使装瓶厂的改进得以持续。我们的行动学习小组集中在如何使用全面的项目管理方法（TPM）来使改进得到稳定。再次，行动学习小组帮助我确定了明确的行动，这将有利于啤酒业务——在TPM中获得专业知识，以不断改进流程，开发一个项目结构来改进项目流，并在我的员工中建立良好的领导能力和解决问题的能力。

今天，我的脸上充满了笑容，我要感谢行动学习帮助我解决了一个复杂的问题，并且成功地维持了这些成果。虽然在一开始，我不得不告诉别人该做什么，但是今天，我的员工们能自己看到问题，并且开始行动来做出必要的改变。我现在有更多的时间了，而且我的员工是幸福的，因为我们可以正常的工作时间内完成我们的工作。我们的维修和操作程序更加清晰了。我很高兴在克朗斯学院行动学习给予我的，这让我可以问正确的问题、关注正确的行动了。通过行动学习所取得的战略突破的成果，在我们的生产力和盈利数据上可以清晰地体现出来。我们的啤酒生产线效率在近三年增加了120%，从约63%（几乎是50升/小时）提升到了90%（120升/小时）。同时，操作员的工作与生活的平衡有了显著的提高。在夏季期间的加班加点现象也大大减少。今天在我们的啤酒厂单元中，我们是盈利能力最强的啤酒厂。

克朗斯取得突破的系列因素，见表4-4。

表 4-4 克朗斯取得突破的因素

-
- 领导力开发和问题解决的结合
 - 行动学习小组成员的多样化
 - 致力于突破性思维
 - 致力于解决问题的时间和资源的投入
 - 从不同的角度提问
 - 对新想法的开放性
 - 迫切的、具有挑战性的问题
 - 策略和行动的系统的、可持续性的应用
-

通过技术应用突破性解决问题

正如这一章所描述的，固特异公司、克朗斯和麒麟啤酒厂运用行动学习发挥了技术的价值，推动了技术的突破性应用。行动学习帮助他们实现了战略的调整、更高的生产率以及更好的质量。越来越多的其他公司，包括诺基亚、NEC、国泰航空和三星等，也都采用行动学习更好地利用新技术，从而扩大自己的生产能力，吸引更多的客户，提升产品，并更好地管理其员工的工作。

在第 5 章中，我们将探讨组织如何使用行动学习来开发对环境无害的产品以及建立可持续发展的环境。

环境与可持续发展

世界各地的组织都试图“变绿”，即让他们的客户知道他们富有社会责任感、关注环境保护。这样的承诺可能会带来融洽的公共关系和良好的业务。2009年6月22日发表在《华尔街日报》上的一篇文章指出，经过对近200家企业的研究发现，一个企业对于社会和环境条件的承诺，可以成为其提高利润和公司成长速度的关键（Siegel, 2009）。在社会和环境的可持续发展方面倾注精力最多的公司，其盈利能力也最高。

在生产方面，根据所进行的研究，能够最大限度地利用再生或可再生环保能源供应原料的公司，也是最成功的公司。因此，像设计有效使用水和能源的生产线、取代过时的机械、不断寻找机会以减少浪费、减少有害气体向空气和水中排放这样的活动，对公司都是有好处的。最成功的公司严格执行安全标准，不断进行改进。最后，那些在教育、卫生保健、环境保护和农业发展方面对当地社区提供支持的公同，都在所处的国家、其经营范围内取得了更长远的成功。因此，最终他们会拥有更好的员工、更高效的生产、与政府更顺畅的关系，以及与供应商更好的合作。

对社会和环境负有责任感有这么多的优势，因而我们希望更多的企业选择策略与行动，以获得积极的三重底线：即利润、员工满意度

和环境效益。实现三重底线是很困难的，大多数组织缺乏这么做的组织能力。本章将会介绍杜邦如何使用行动学习为其“走向绿色”提供突破性策略，包括全球范围的产品开发和交付。我们也会讲述几个加勒比国家的故事，它们使用行动学习的方法，通过更好的水务管理以改善环境。最后，我们还会介绍联合国环境规划署如何使用行动学习来设计和建造能源自给的内罗毕总部大厦；唐纳集团如何使用行动学习来开发出一个道路分析控制（RAC）系统，从而减少浪费。

杜邦

杜邦是一家美国化学公司，其前身是由 E. 皮埃尔·杜邦于 1802 年 7 月成立的火药厂。杜邦是世界第三大化工公司，2009 年的收入达 261 亿美元，有将近 60 000 名员工，在 80 多个国家运营，提供广泛的产品和服务，包括农业、营养、电子、通信、安全防护、家居及建筑、运输和服装等。研发（R&D）是杜邦成功的关键，公司在 12 个国家拥有超过 75 个研发和客户服务实验室（DuPont, 2011）。

从 20 世纪 90 年代初以来，行动学习一直是杜邦文化的一个组成部分。杜邦首席执行官（CEO）贺利得将其与高级副总裁的周一早会变成了小型的行动学习研讨会。每次会议上，一位指定的副总裁有机会提出一个影响其业务的主要问题或挑战。接着，贺利得和其他副总裁进行提问，帮助该副总裁澄清问题，并提出解决问题的建议性策略（Marquardt, 2005）。

贺利得曾任美国竞争力委员会和商业圆桌会议环境、技术和经济工作小组的主席；以前他是世界可持续发展商业理事会主席。在杜邦，他鼓励高级领导人利用行动学习来“为世界各地人民的生活创造一个更好、更安全、更健康的可持续的解决方案”。这些领导人参与了行动学习项目课题，既作为小组成员，也作为公司发起人。杜邦的客户

以及杜邦的员工，也被征召为行动学习小组服务。他们使用行动学习方式对新的以及现有的产品进行了审查和改进，以确保环境和企业的可持续发展。

杜邦的环境承诺

在 20 世纪 90 年代，杜邦成为最早公开设立环境目标的公司之一。公司最初的重点是减少对环境的排放，对于与环境相关的社会责任，公司不断提出新的目标和承诺。2006 年，杜邦扩大了其可持续发展的承诺范围，不再局限于减排，而是扩展到包括收入和研发投入在内的以市场为驱动力的目标。

杜邦的愿景是：“成为世界上最具活力的科学公司，致力于创造可持续的解决方案，让全球各地的人们生活得更美好、更安全和更健康”。这就要横跨从研发、制造到销售的所有业务。杜邦相信，适应变化、勇于变革、持续解决复杂问题，是公司成功的关键所在。为此，公司将其环境目标直接与业务增长联系起来。2010 年，现任 CEO、董事会主席柯爱伦在写给股东和员工的一封信中宣称：

在杜邦，我们正在应对由全球人口增长所驱动的特定期势，并在做出决定：作为一家公司，我们如何做才能够标新立异。这些趋势包括增加粮食产量、减少对化石燃料的依赖、保护生命和环境、满足新兴市场的价值增值需求、以科学为基础的解决方案等。因为这些挑战是复杂的，超出任何一个组织的解决能力，为此我们正在把杜邦科技的力量与世界各地的合作伙伴结合在一起。

杜邦所面临的复杂挑战

杜邦的高层领导人所发挥的作用是，成为行动学习课题的高层发起人或执行负责人。行动学习小组包括来自全美国各地的组织成员。项目的重点是目标市场的高增长业务、产品、竞争环境和收入里程碑。

行动学习已经被应用在杜邦的所有关键产品领域，目标是产生环境和社会责任相关的企业利益。杜邦在各领域面临的挑战和机遇包括：

（1）农业和营养——提高种植者的生产力，实现食物来源、饲料原料和能源材料的革新；

（2）安全与防护——提供解决方案，使生命更加安全和健康，实现一个更加安全、更具环保责任以及操作优良的工作场所；

（3）性能材料——通过减少废瓶数以支持食品、饮料和玻璃容器行业的持续努力，继而减少每个包装的二氧化碳（CO₂）排放量；

（4）高性能化学品——制造更新换代的产品，例如，新一代制冷剂。

行动学习课题 1：可丽耐（Corian®）——制造业废弃物零填埋之路

在纽约布法罗的杜邦耶基斯工厂，一个跨部门的行动学习小组试图证明制造废物的“零排放”是一个可能实现的目标。他们已经成功地实施了一系列的项目来重复使用、减少使用以及回收可丽耐（一种用于构建台面等用途的材料）的副产品，大大减少了环境污染排放。由于这些努力，制造废物已经减少了 75% 以上（DuPont, 2011）。

这一行动学习小组还发现了铸模、规格表和木制托盘的回收机会，在没有任何资金投入的情况下，每年节省数百万美元。2007 年，小组发现了一个创造性的方式，把多余的材料用来创建一个被称为“Terra 采集”的新型的津贴产品。在 2008 年，该产品为杜邦取得了很大的初始销售份额，并且还在继续获得市场份额。“Terra 采集”产品线为能源与环境设计领导力（LEED）认证做出了贡献，在建筑产品中，建筑师和设计师的绿色建筑认证越来越抢手。

在另一个行动学习的行动中，本来要被送到垃圾填埋场的可丽耐人造板被捐赠给了交互式儿童医院游戏室的建设。这是一个双赢的理念，既帮助了医院，又提升了可丽耐对于医院管理人员、建筑师和总承包商的保健价值。通过与当地社区的联系和与纽约州环境保护部的密切合

作，小组发现了混凝土回收设施，成功地完成了基础可丽耐作为一种建筑材料的用途试验。将可丽耐的副产品进行了应用，将其送到垃圾填埋场的货运里程减少了 95%，从而也降低了运输过程的碳排放。

除了成本的节约和新的销售收入的产生，Yerkes 小组的回收措施也得到了新闻媒体的认可，增加了杜邦作为一个负责任的企业公民的员工自豪感。Yerkes 小组的努力，也有助于杜邦建立其在建筑师和设计师心目中的可持续的领导者地位，使得可丽耐在全球竞争市场上越来越集中在“绿色”建材上。小组所开发的解决方案现在被利用在加拿大、日本、韩国以及中国的其他制造站点（DuPont, 2011）。

杜邦行动学习课题 2：萨宾河工程

杜邦的另一个成功的行动学习项目是萨宾河工程项目。萨宾河工程虽然消耗了公司大量的精力，但在效率收益方面为整个杜邦公司树立了榜样。自 2003 年以来，二氧化碳的排放量下降了 40%，每磅产量的单位 BTU 消耗下降了 50%，生产增加了 20%。2009 年，节约能源价值 800 万美元。工厂通过提高燃烧效率，以及将废物转换成燃料等方式，节约了能源。“通过评估改进和实施各种创造性解决方案的机会，在实现能源使用的有意义的可持续变化方面，我们的小组表现得非常出色”，萨宾河工程的现场经理鲍比·拉芙琳说（DuPont, 2011）。使杜邦取得突破的系列因素，见表 5-1。

表 5-1 使杜邦取得突破的因素

-
- 组织对持续改进和突破性思维的承诺
 - 行动学习小组成员的多样性
 - 迫切的、与业务相关的问题
 - 具有挑战性的质疑
 - 对实现环境和商业成功的承诺
 - 持续改进文化和质量文化
 - 创新性的、以系统为导向的问题解决
 - 高层管理者对行动学习的支持
-

加勒比水务项目

“谁来为水支付费用？”这个问题引导着由加勒比地区的一些组织发起的全球项目，这些组织包括国际环境与发展研究所（IIED）。这个全球项目的目的是增加人们对于市场机制在促进流域服务的提升方面的潜在作用的理解，而流域服务的目的是为了提升发展中国家的生活水平，除了在加勒比地区所组织的活动外，还包括在印度、印度尼西亚、南非、中国、玻利维亚组织的活动。加勒比项目主要关注加强区域和国家机构的能力，以便于评估经济手段的潜力（为流域服务的特别支付），提升流域服务的质量和交付物，以及提升当地居民的生活水平（McIntosh et al., 2008）。

每个国家都采取了行动学习的方法，其中涉及一组不同的角色。每个小组都有自己关于流域管理的特定环境的知识，也有自己的问题与反思。在加勒比地区，强调的重点是将整个项目放在行动学习过程中，实现项目的适应性管理。加勒比项目需要克服的独特挑战是，要在五个不同体制结构的国家中实施项目和共享信息，这些国家所覆盖的地理区域跨越整个岛链，北至牙买加，南至特立尼达和多巴哥。

加勒比行动学习过程包括如下角色和要素：

- 由 25 人、多个利益相关区域组成的行动学习小组，其中包括来自所有项目国家的代表，加上至少一位 IIED 的代表和一位加勒比自然资源研究所（CANARI）的代表，这些人参加全球项目指导小组的会议。这个行动学习小组在为期六个月的时间内进行会面，会议地点在五个项目国家之间进行轮换。
- 在主要的项目国家，牙买加和圣卢西亚，两个全国性的多利益相关方的学习小组根据需要进行会面，回顾项目所取得的成果或者调整项目的方法。
- 三个部门行动学习会议，参加者是行动学习小组的参与成员和

三个主要部门的其他代表，这三个部门（水、旅游和农业）的业务是这些会议讨论的主要内容。参加人员特别要包括那些流域服务的潜在买家或者卖家。

- 对哥斯达黎加进行研究访问，检查环境服务市场的制度安排，其中包括一个区域行动学习小组的子小组。
- 为行动学习小组和国家学习小组成员所做的培训工作坊，主题是经济评价、土地利用和流域评估，以及共享的资源绘图。
- 由加勒比自然资源研究院（CANARI）对大量为流域服务（PWS）规划进行早期或潜在支付的案例研究进行分析，然后与行动学习小组和国家学习小组成员进行共享。

水务管理的挑战

行动学习项目的主要目的是“建立一个变革代理机构的社区，准备调整和塑造新的流域市场举措，在国家和部门中传播他们从项目中所获得的收获”（McIntosh et al., 2008）。区域行动学习小组还担任着项目指导委员会的职责，帮助调整个别项目要素的设计，以克服挑战（例如，飓风伊凡的通过和预期的数据无法获得），对新的项目结果进行回应（例如，将有限的旅游认证方案作为支付机制的基础），确定新的、来自区域和国家行动学习小组的讨论和案例分析结果的研究重点（例如，对农业政策激励对于流域实践的影响进行分析），并确定新的项目案例研究（例如，为圣文森特的一个流域服务计划提供第一步付款）。

行动学习小组的工作

行动学习小组成员包括政府林业部门、水资源管理机构以及环境规划和管理机构的代表，加上两位来自学术界和非政府组织的代表。这种多样化的成员组成提供了有价值的不同观点和贡献。后来，从事

旅游、土地利用规划、私营部门和公共事业的专家成员也加入了小组。

所有的行动学习活动是在一个非正式的环境中进行的，旨在促进体验式学习，激发来自所有利益相关者的参与人员的积极性。这种结构促进了会员之间的公开对话，提供了与其他部门互动的机会，而这些机会无论是在他们自己的国家内，还是在更广阔的区域内，在过去的正式会议中均会受到一定的限制。会议在参与项目的各个群岛中进行轮转（McIntosh et al., 2008）。

在行动学习项目持续期间，参与者对案例研究站点实施了大量的实地考察。在行动学习小组成员和当地非政府组织的利益相关者、小组成员与私营部门、小组成员与其他提供了丰富思想的政府机构之间进行了小组讨论。

在项目开始之前，除了对圣文森特和格林纳丁斯之外的所有项目国家进行了有关激励机制的诊断研究。这些研究揭示了该项目的初步设计，并随后通过区域和国家级的行动学习小组成员之间的磋商进行了提炼。概念性框架的设计，以及为了研究而进行的地点和案例研究的选择，在很大程度上依赖于行动学习小组成员的集体知识以及对这些问题的丰富交流，例如：

- （1）国家或地方层面关心流域和流域服务的退化和 / 或流域管理和水供应成本的不断增加；
- （2）该国是否已经或者正处在将水供应私有化或引入计量水的过程之中；
- （3）建立现有的“实验”或激励计划的潜力，这具有提升水务服务以及为生活提供帮助的双重效果；
- （4）与水务和经济相关的数据的可用性；
- （5）流域管理机构承担合作完成项目的正式责任的意愿（通常是林业部门）；
- （6）利用外部资助项目提供的附加资源的可能性；

(7) 经济行为者的存在(例如,旅游业、水和农业部门),它们是流域服务明确的受益者,但却并不认为应该支付全部费用(McIntosh et al., 2008)。

突破

区域和国家行动学习小组的成员能够依靠这些国家中现有的联系网络,他们也能够促进与国家内其他主要利益相关者之间的知识共享。这五个项目国家分享了许多共同的流域管理问题,但每个国家都具有不同能力和不同的政策、法律和制度框架。这些差异增加了国家之间的学习,但同时也增加了区域分析和结论的复杂性。例如,一些机构模型正在牙买加进行实验,这个国家最初似乎让其他国家很感兴趣,但人们认为这些模型对于不同的地理范围或地方治理较弱的政治体系,并不具有通用性。

牙买加和圣卢西亚国家级的行动学习小组汇集了不同利益相关者的观点,对流域管理挑战及其相应的潜在解决方案,以及其他的以市场为基础的解决方案的特征进行了提炼,这些都是很有价值的。例如,在圣卢西亚,大家很快确认,关键的利益相关者和服务的潜在买家,供水和污水处理公司仍然对以社区为基础的集水小组的活动对水的数量和质量的影响不太确信。在牙买加,一位咖啡董事会的成员改变了当地行动学习小组的初步认识,即蓝山咖啡种植者不会转向树荫咖啡,因为经济激励措施不够充分。相反,他指出,虽然已经有与树荫咖啡相关的足够的保费,但是,采伐仍在继续,因为这是防止美国叶斑病菌的唯一确定的方式。最后,牙买加小组能够得出结论,咖啡种植者可以使用其他土地管理做法来减少对土壤的侵蚀和对水资源的化学污染(McIntosh et al., 2008)。

行动学习小组面临的挑战

在区域、国家和项目管理水平方面，面对着挑战和新问题的不断出现，适应性学习是项目实施的特点。例如，在两个主要的试点，缺乏一些市场化方面的先决条件（例如，识别有意愿的买家，以及诸如能够证明干预措施有效性的数据、系统监测和评估方面的先决条件）。同样，在项目的框架内，用以刺激或促进以市场为基础的机制的旅游认证方案的潜力是非常有限的，这一点儿也得到了确定。

行动学习小组发现了在加勒比海的小岛屿发展中国家（SIDS）中实施 PWS 的一些关键约束条件，即：

- 支离破碎的政策和制度框架，在这种框架下，独立进行的开发、来自不同部门的法律和激励措施往往是相互冲突的，这就对采用综合方法进行流域管理产生了妨碍。
- 在上游流域对土地的非正式占用和 / 或缺乏对于关键小组的占有权的保障，其中混杂着一些正式的契约安排。
- 政策环境中，关注更多的是社会公平而非市场效率。
- 补贴水价，特别是对于像农业这样的一些经济部门所进行的水价补贴，无论是政治家还是消费者，都对全成本定价有抵触。
- 有意愿的下游买家比较稀缺，其规模无法与上游所需的补救行动的范围相匹配。
- 与流域的小型规模和服务担保的价值相关的交易成本比较高。
- 在许多情况下，存在着数据差距，在国家机构中人们的能力不足，无法确定流域服务的关键问题，无法用干预措施来设计理想的土地使用方案，无法量化水文的影响，无法实施经济分析来确定解决问题所需的可能的支付计划（McIntosh et al., 2008）。

从行动学习获得的好处

行动学习小组所进行的这些分析，对于提升区域选择潜在的 PWS 站点的先决条件的理解，有非常大的贡献。他们还提供了一个对于可选方案的了解，其中包括，关于什么是有效的激励的想法，以及以社区为基础的流域管理项目的想法。从加勒比行动学习项目中汲取的主要教训有：

- PWS 不能代替有效的土地利用总体规划或减贫战略，特别是在有限的地理区域。在许多加勒比群岛上，没有全面的或最新的土地利用规划，立法也往往是相互冲突和 / 或未执行的。住宅或旅游业的发展是造成流域退化的一个主要因素，而为了保护流域所设计的激励方案，主要是针对小规模农民的。
- 一个有效的流域管理综合机构的结构必须有以法律为依据的权力、明确的权威，并且有能力将权力和权威下放给有资金和技术能力的当地流域机构。
- 支持 PWS 的工具和方法，例如，流域水文服务的评价、水文评估、适当的土地使用干预措施的设计和对资源测绘的参与，这些工具和方法，在确定什么是在特定的情况下进行流域管理的最有效方法方面是有用的。
- 在加勒比海流域，水务、旅游和农业部门是增加流域服务潜力的最大“买家”。
- 得到了评估部门支持的 PWS 需求的进展情况，对于流域服务、功效和现有的税收制度的公平性的评估来说是有帮助的，而且能从流域服务和这种评估中受益。
- 部门政策必须反映流域服务的重要性（正如在圣卢西亚实施的新农业补贴制度）。
- PWS 需要提出适当的、有吸引力的激励措施，消除反常的奖励或补贴（例如，对于使用杀虫剂的鼓励）。

- 对于买家来说，直接效益并不是唯一的动机。例如，方德·阿曼德斯、特立尼达等地所确定的许多奖励和报酬，并不是来自直接受益者，而是来自对于流域保护没有直接股权的组织与机构 (McIntosh et al., 2008)。

如前所述，这个项目中的行动学习并不局限于加勒比海，整个 IIED 项目团队、外部顾问和来自所有国家的项目领导人都参与了会议，整个学习在国际层面上开展了起来。此外，IIED 人员出席了行动学习会议，充当全球和区域项目之间进行知识共享的桥梁。

尽管在加勒比项目国家与其他较大一些国家之间，明显可以进行比较的点几乎没有，因为它们的集水区都是小微型的，管理更加集中，但与其他国家进行下面几方面的交流，还是有用的：

- (1) 让加勒比项目的人员知道，实施 PWS 的先决条件在自己的环境中是实际存在的（例如，南非的流域问题十分突出、数据丰富，而且有占有权的保证）；
- (2) 验证和 / 或比较的方法（例如，PWS 测试地点的选择）；
- (3) 为加勒比地区采用概念框架提供了一个广阔的全球背景（例如，PWS 的先决条件的发展性思路）；
- (4) 更新了加勒比项目团队在流域管理和 PWS 方面的最新思想（例如，PWS 区别于其他方法的定义标准）；
- (5) 将 PWS 应用在当地层面上所产生的一些常见的教训 (McIntosh et al., 2008)。

行动学习小组成员和部门会议的参与者，以及参与当地案例研究中的人们和为研究提供咨询的所有人都发现，行动学习过程对于在国家之间、部门之间、流域服务的潜在的买家和专家之间进行知识交流是非常有价值的。他们指出，在部门会议结束以及行动学习小组所进行的最后一次会议上的评估中，项目促进了正式管理者之间、非正式

管理者之间以及流域受益者之间的关系的发展或强化，包括提供有助于引起人们对流域提供的服务范围的更广泛的重视的传统和科学知识的机会（McIntosh et al., 2008）。使得加勒比项目取得突破的系列因素，见表 5-2。

表 5-2 使加勒比项目取得突破的因素

-
- 小组成员在民族、学科和层级上的广泛多样性
 - 对于不同的价值观和理念的开放性
 - 通过分析来理解复杂的、不透明的、相互联系的、动态的和隐含的问题
 - 对于适应性的、持续变化的问题的识别和理解
 - 反思和对话
 - 大量的问题分析
 - 各种问题策略的使用，包括渐进式问题解决法、重构式分析、生命周期管理、具有挑战性的想法的产生、类比的使用和根本原因分析
 - 强大的小组凝聚力
 - 与更广泛的社区的联系，以及对外部的资源与想法的利用
-

唐纳集团

唐纳集团是一家为新西兰、澳大利亚、亚太地区和英国的基础设施、矿山、金属和能源行业提供服务的领先供应商，在全球拥有 10 000 多名员工，唐纳为其客户基础设施资产的整个生命周期提供全方位的服务，从“前端”的咨询和设计，到创新、操作、维护、升级和扩展，到最终的退役。唐纳集团从简单地为其客户提供技术和产品，发展到开发和提供以客户为中心的服务解决方案，最终发展到与客户一起重新定义公司的市场定位和覆盖面。

近些年来，唐纳集团致力于可持续发展和环境保护。唐纳集团的目标是：

减少我们的生态足迹，提高我们的产品和服务的可持续性，并通过我们的日常经营，对当地社区产生积极的影响。我们致力于稳健的环境管理系统和资源效率项目的发展，这将为子孙后代维护我们的自

然环境。我们通过气候变化解决方案和在提供关键的可持续服务方面发展我们的能力等方面，继续寻找商机。这些可持续发展的关键服务包括：低能源产品、可再生能源和可持续的交通等。我们致力于降低燃料和能源的消耗，以进一步减少我们的碳足迹。

燃料燃烧问题

2009年的行动学习项目的主题是，在公司的其中一个站点，在公路运输改善之前和之后，解决燃料的燃烧率问题（燃料燃烧率是指车辆消耗燃料的比率，公路运输是指，使载重车以良好的速度通行的道路情况）。低燃料率可能是由于公路运输条件差引起的，也可能是由自卸卡车没有达到它们的最大速度引起的，或者是低有效荷载引起的。经过分析，人们发现，卡车在拉密度松散的材料时，达不到最大的承重重量。然而，很明显，材料已经超出了卡车车厢的后部和旁侧，不可能再增加更多的负载了。更多的质疑和反思表明，通过改变置放角（在材料散开之前可以达到的角），可以扩大卡车的边缘，每辆车平均可以增加的松散立方体的吨位可以得以显著提高。这是行动学习项目的重大突破。

突破

一个道路分析控制（RAC）系统建立了起来，这个系统会测量运输道路的改善和效率，并立即告诉挖掘机操作者每一次的承载负荷是多少，从而保证每辆卡车的最大有效荷载。这使得每车的有效荷载显著增加了，总装载成本也相应降低了。13%的有效荷载的改善已经被记录在案，如果类推到整个唐纳集团的采矿项目，这就会产生最大化的荷载，带来投资的巨大回报。唐纳集团已经计算出来的收益在3 600万美元以上。使得唐纳集团取得突破的系列因素，见表5-3。

表 5-3 使唐纳取得突破的因素

-
- 根本原因分析
 - 学习和行动的结合
 - 强大的、积极的小组规范
 - 来自不同角度的大量的提问
 - 熟练的行动学习教练
 - 反思和对话
 - 创造性的见解
 - 对可持续发展的承诺
-

联合国环境规划署

联合国环境规划署 (UNEP) 协调联合国的环境活动, 帮助发展中国家实施环保政策和做法。它成立于 1972 年 6 月, 总部在肯尼亚首都内罗毕。联合国环境规划署的使命是通过倡导、告知等方式使国家和人民有能力改善他们的生活质量, 而不损害子孙后代, 在关注环境方面提供支持、鼓励。联合国环境规划署在实现可持续发展, 推动地球自然资源的明智使用方面是一个拥护者、教育家、催化剂和催化师 (UNEP, 2011)。

复杂的问题

当联合国的办公大楼傲然屹立于内罗毕吉吉里 140 英亩的建筑群中时, 很明显, 任何新的大厦都会遇到一些挑战。这就需要能源和水的利用效率。能源和水需要减排和回收, 并在不影响工作环境质量的前提下最大限度地实现可持续性。尽管联合国环境规划署项目自从 2008 年起就实现了气候自给, 在内罗毕, 它们也面临着一个最严峻的挑战: 成为一个先进的、能源自给的联合国办公大楼。在进行了能源生产、照明、硬件等各领域的综合背景分析之后, 问题变得清晰了起来, 实现能源自给的最大挑战是高能量的元件, 特别是信息技术和照明。

实现能源自给，需要生产与大楼一年期间所消耗的能源同样多的能源。在设计大楼时，环境规划署发现，他们的 IT 业务组件是最消耗能源的，是实现能源自给的最大障碍。依靠传统的 IT 政策会消耗很多能源，能源自给的目标将会遥不可及。

因此，行动学习小组所面临的挑战是：如何设计一个新的、能源自给的大楼，从而使大楼体现出设计和技术的革新性？

行动学习小组

2010年3月，由联合国环境规划署官员和微软领导人组成的行动学习小组在内罗毕举行了三天的会面，提出了设计和建造新的联合国环境规划署总部大厦的策略规划。小组为资金筹集、数据收集、IT评估、太阳能面板实施、文化变革和市场营销提出了策略和规划。经过几个月的时间，大厦的设计和施工完成了。

环境规划署大厦的突破

使联合国环境规划署大厦实现能源自给的关键设计元素是，大厦像一个烟囱一样运行，从地面吸收暖空气，通过办公区域，然后让它从拱形屋顶下散出，以便保持办公室的舒适温度和整个大厦的空气流通。

除了节能电灯泡，大厦还有一些能够提供自然采光的中庭，使用大厦内部的再生水的喷泉，非洲最大的太阳能电池板阵列（约6 000平方米），一个创新性的IT设备冷却系统，和非洲首个将设备放置于户外实现自然冷却的ITPAC（IT预组装部件）数据中心。该大厦减少了温室气体的排放，每年会节约80万美元的能源使用。

四个大厦用通风走道连接了起来，充满了自然光，但绿区都有单独的景观和主题，可容纳1 200名员工。太阳能电池板覆盖着屋顶的空间，自动节能灯照亮了工作区，桌子上是节能的电脑。雨水从屋顶

收集到四个出入口的喷泉、水池之中，污水在一个先进的通风系统中进行了处理，并循环来灌溉美丽的景观。

节水厕所、一个中庭、每一个办公区的光井，连同一个最大限度地使冷却气流通过大厦的创造性的设计，都有助于进一步的可持续发展。丝毫不破坏工作环境，新大厦以及其对环境负责的特征，被公认为是对在内部工作的住户的环境和舒适度的巨大改善（UNEP，2011）。

该 ITPAC 技术采用风扇来产生负压，将外界空气通过容器吸入冷却设备。因此，该技术大大降低了典型的数据中心的碳足迹和材料消耗，如水、混凝土、钢、管道和铜等材料的消耗，以及随之而来的服务器、设备和附加材料的包装和运输的额外的碳足迹。

在行动学习项目中，负责与微软协调的弗兰克·麦克斯克在笔记中说：

这一尖端技术说明，创造可持续的 21 世纪的工作环境是可能的。实施绿色的 IT 政策，就像高效的 ITPAC 数据中心一样，不仅仅保证了建筑物的能源自给，而且也说明了技术可以在环境的可持续性方面发挥至关重要的作用。

我们估计，ITPAC 数据中心的电源使用率（PUE）比通常少了一半。此外，该 ITPAC 的技术也使得大厦更加充分地利用了 IT 的灵活性和像云计算这样的先进技术，甚至使得更高的效率得以达成，使得联合国在内罗毕的工作人员用最少的资源完成最多的工作。基于与埃森哲一起对微软所做的研究，我们发现，相比于将应用程序安装在现场来说，利用云托管，运行微软的业务应用程序的碳排放平均减少了 30% 以上（McCosker，2011）。

这一建筑是一个工作大厦，也是一个研究设施，同时还是一个可持续性的展示，旨在激励世界各地的人们成为向绿色经济转型的一部分。此外，该建筑是公私合作力量的证明，是通过合作实现创新潜力的证明。

“新大厦将环境的可持续发展带到了一个新的水平”，联合国环境规划署执行主任阿希姆·斯坦纳注意到。联合国秘书长潘基文在2011年2月参加开幕式时说：“该大厦是我们可持续性未来的一个活生生的模型。”(UNEP, 2011)

那些对这个雄心勃勃的项目按时完成的可能性和预算情况都持怀疑态度的人，都被证明是错的。相反，新的办公设备已经成为可持续建筑的国际性展示，成为联合国制订更大的减少温室气体排放目标的中心支柱。使得联合国环境规划署取得突破的系列因素，见表5-4。

表 5-4 使联合国环境规划署取得突破的因素

-
- 来自 UNEP 内外的多样化的小组成员
 - 熟练的、经过认证的行动学习教练
 - 系统的质疑和反思
 - 包含几种解决问题的策略，例如类比的威力和挑战性想法的产生
 - 能够从多种来源获取信息和资源
 - 具有全球意义和效益的挑战性问题
 - 有效进行虚拟工作的能力
-

在环保和可持续发展方面的突破

本章中所描述四个案例，只是组织使用行动学习在与环境和可持续发展相关的课题取得突破策略的冰山一角。这些企业以及其他企业已经成功地将科学转化为了现实的可持续性解决方案，建立了与变革代理公司的沟通，并鼓励在更广泛的社区内一起朝着一个更为安全、更为健康的环境努力。许多其他的公司，例如，联邦存款保险公司(FDIC)和诺基亚，还成功地使用行动学习来改变自己的文化和习俗，同时提出与环境和社会结构相关的措施。

国家与社区发展

在应对经济、教育和人民的社会需求方面，国家面临着巨大的挑战。国家发展方面的行动学习的应用始于20世纪60年代，行动学习的创始人雷格·瑞文斯开始在比利时进行应用。当时，比利时的年经济增长率在西欧是最低的，传统的经济措施都已经试过了，但效果有限。比利时政府急于得到改善，于是向雷格·瑞文斯提出了求助。瑞文斯将五所大学和23个比利时最大的组织汇集在了一起，这些组织代表了全比利时52%的资本基础。在几年的时间之内，行动学习取得的结果是，在年度经济提升方面比利时从西欧国家的底部，跃升到了顶部，甚至超过了德国、日本和美国（Barker, 1998）。

最近，行动学习已被世界各地众多的政府部门采用，以发展特定的社会或经济部门。例如，马来西亚的教育部正在使用行动学习来改造国家的高等教育机构，要使该机构成为“发展国民，以使马来西亚在2020年将进入发达国家行列”的基石。从马来西亚全国挑选出的各所大学设立了多个行动学习小组，来解决国家面临的特定挑战，以及学生和教师自身所面临的挑战。他们已经获得了资源、培训和指导，以提出突破性的策略和措施。接下来，行动学习将会被应用在大学课堂上和办公室中，来转变学术文化，影响民族的文化。

发展是社会变迁的过程，而不仅仅是靠实施一套政策和程序来实

现特定的结果。尽管我们经常使用“发展”这个术语来表示经济发展，但发展也适用于政治、社会和技术的进步。在这一章中，我们将会探讨行动学习如何应用在库克群岛的医疗卫生系统、澳大利亚的社区发展、威尔士和肯尼亚的经济与社会发展。

库克群岛的卫生系统发展

在 Suresh Vatsyayann 作为联合国志愿者在库克群岛工作期间，他采用行动学习来解决这个国家的健康问题。抵达库克群岛后，他很快就发现，在这个国家的大部分地区，一般公共卫生意识的缺乏相当惊人。仅有的几家家庭和公共卫生机构也低于世界卫生组织的最低标准。此外，他担心的是，社区似乎对像他这样的外籍人员有半永久性的需要，他很震惊地注意到，社区认为这是必然的，因此他们自己几乎没有充分了解公共卫生的理论基础操作方法的动机。

通过他的努力，政府官员、教师、岛上的非正式和正式领导人，以及阿蒂乌岛卫生部门工作人员之间成为合作伙伴。他们进行了一次广泛的行动学习和研究计划，来解决岛上的健康问题。行动学习小组开始于这样的信念和假设，即社区应该有能力进行自己的卫生计划。

复杂的问题

小组成立之后，收集能够使人们了解健康、疾病、人口和行为模式的证据，以及会影响到阿蒂乌岛健康状况的自然环境、地理环境、居住环境、外部环境、教育和社区经济发展标准。他们一开始的目的也是把这个研究项目作为一项服务，是一个现场为合作伙伴提供人力培训的项目。数据采集和分析，是鼓励在家庭和社区进行健康的向我发誓的重要一步。行动学习小组认为，如果阿蒂乌岛的健康问题在其他岛屿中具有相当的典型性，这个课题对于库克群岛的整体医疗服务都会产生影响。

行动学习小组如何解决问题

行动学习课题提供了提高公众健康意识的机会，特别是要对那些向公众传播信息的领导人提供策略性的帮助。行动学习项目的一个成果，是制作了一个结构化的系列录像带，这些录像带在全国中心播放。在这个全国中心，以论坛和讨论组的方式进行公共健康教育。近 100 名村民参加了至少一个这样的会议。行动学习小组还考虑到如何解决牙科疾病流行的问题。他们确定，要在阿蒂乌岛小学中教育孩子如何保证口腔健康，为他们提供牙刷、牙膏，以使他们在上学期间能够学会刷牙。到 2012 年年底，大多数儿童在家里也能经常刷牙了。认识到了牙科服务的需要，行动学习的合作伙伴就能够获得牙科设备和为学校准备的牙科椅。

在村一级，行动学习小组开始大规模治疗肠道蠕虫感染、头虱和疥疮，接着开始修剪头发，尤其是为小孩修剪头发。他们还安排了为大多数孕妇及哺乳期妇女提供铁、叶酸、钙和氟化物补充剂的项目。

健康教育的每一个可行的方法，都致力于从不同的来源和视角给公众提供信息。一家主要的全国性报纸杂志——《阿蒂乌岛日报》，发表了约 50 篇关于疾病预防和治疗的系列文章。所有的关于公共健康、疾病和营养问题都逐一进行了讨论。这些文章介绍了当地草药的有益作用，以及如何使用、何时使用等内容。

突破

行动学习项目使人们意识到对社区和个人卫生设施进行升级的紧迫性。通过研究和沟通，他们从美国政府获得 4 万美元，用于在学校和大学中安装抽水马桶，这是库克群岛上所有外岛的第一家。这些设施都在一年之内完成了安装。

通过与诸如宗教顾问委员会、家长委员会和大学教职工等群体进

行经常性的会议，行动学习小组得出结论：少女怀孕是一个关键而重要的社会问题。怀孕的女孩们通常不允许继续留在学校，生怕她们的存在会使问题扩大。阿蒂乌岛是第一个摒弃这种做法的岛屿。在这条规则改变之后的两年期间，没有报道有少女怀孕的消息。大学怀孕的女孩被招募来，与其他年轻人进行有关性教育的谈话。

由卫生部门、公共工程部、岛屿委员会和当地政府开展的集体行动，带来了正确收集和处理垃圾方面的极大改善。其中一个积极的成果是，人们在一年之内几乎完全不受蚊子滋扰。

社区参与是一个社会长期健康发展的可靠方式，在这一理念促使下，合作伙伴支持居民成立了“阿蒂乌岛健康促进委员会”，这些居民包括来自岛上不同政府部门的员工。在阿蒂乌岛上的每一个卫生规划和实施活动中，委员会成为积极的参与者。合作伙伴们认为，现在他们的声音可以让国家层面的人听到。

为什么行动学习小组能够取得成功

行动学习小组也帮助年轻人提高了公众健康意识。每周四的晚上，30名对健康感兴趣的同龄学生会与卫生部官员会面，听讲座、在指定的房间中开展实践工作，进行有效的环境改善，学习所推荐的治疗方法，学习如何建立公众意识，并评估自己在阿蒂乌岛健康发展方面的贡献。

长期以来，行动学习小组帮助岛上的居民制订阿蒂乌社区发展的计划。最重要的是，在社会各个阶层中，一个新的公共卫生意识体系已经建立起来。公共卫生官员第一次拥有了全面的数据，用于在公共设施的扩展与升级、个人住房的建设方面进行规划。

根据 Suresh Vatsyayann 的说法，库克群岛的经验说明，行动学习可以用来发展公共卫生意识，并使小组成员增强他们可以解决自己问题的信心。使库克群岛取得突破的系列因素，见表 6-1。

表 6-1 使库克群岛取得突破的因素

-
- 小组对于自己能够解决问题和实施策略的信念
 - 密集的问题分析
 - 系统化的观点
 - 对关键问题和策略的共识
 - 来自各个视角的新鲜提问
 - 对社区改善的承诺
 - 社区领袖广泛而多样性地参与分析、重构和实施过程
 - 集体策略开发
-

澳大利亚昆士兰马卢奇郡的社区发展

马卢奇郡位于昆士兰东南部，是澳大利亚发展最快的地区。在 21 世纪初，有一大堆问题影响着马卢奇郡，其中包括人口增长、传统产业性质和生存状况的不断变化、直接参与决策的社区需求的增加、对可持续发展以及提供切实的管理与领导的关注等。当地居民认为，原有的做法无法继续，他们需要一个管理未来的策略（Gould, 2005）。

挑战性问题

为了解决这些问题，马卢奇郡理事会设立了“马卢奇郡 2025 年社区远景规划项目。”在马卢奇郡 2025 峰会上，有一些思想被提出来并得以进行讨论，提出者包括关键的公共、私人和社区代表。他们认为，他们需要对问题有更深入的了解和更有效的合作。他们决定使用预期式行动学习（AAL）的方法，因为 AAL 被视为一个利用“社区的固有能力来为马卢奇郡创造关于问题定义、图像愿景以及解决方案的关键方法”（Gould, 2005）。

社区参与被视为“马卢奇郡 2025”的基石，他们努力通过社区工作坊、学校论文、网站、远景规划会议、行动计划小组、文件和文献综述、社区调查、杂志、报纸文章和其他媒体等方式，最大限度地提高公众的参与度和贡献力。这些努力最终体现为来自社区各个组成部

分近 4 000 人的参与，超过 40 000 条的书面、电子邮件和电话回应。

行动学习小组如何解决问题

行动学习小组以社区工作组和社区工作坊的方式被应用在马卢奇郡 2025 项目之中。

(1) 社区工作小组的任务是撰写 2025 年的愿景。工作组成员使用他们对于马卢奇郡的了解，开展行动学习反思质疑与分享流程。这些行动学习过程有助于识别和分析马卢奇郡可能的发展趋势、问题和脚本。社区工作组建立了六个愿景规划过程的重点领域，提出了一个“可能的脚本”的论文，作为主要的社区咨询活动的预案。

(2) 社区工作坊利用行动学习实践，使社区致力于思考如何解决马卢奇郡面临的问题。他们采用了经典的 P + Q 的行动学习方法：通过新问题，来提出建立在现有知识（程序）之上的新观点。当社区小组意识到他们对问题是共享的，所有的这些都将有利于提出解决方案，都将有利于提供相互的支持、建议和批评之时，学习就发生了。

突破

史蒂文·古尔德对马卢奇郡 2025 行动学习的经验进行了反思，关于行动学习工作如何开展，他提供了如下总结。

做得好的方面有：

- 社区对于使用预期式行动学习的方法来解决所遇到的挑战持开放的心态。这些方法帮助社区重新建立了他们对于相关问题的理解和思考，这些问题会推动他们的未来发展。
- 大量的、多样化的社区能够以充满创意的方式参与中长期规划。
- 预期式行动学习带来了宝贵的社区改进，这可能会成为社区规划的一个革命性的方法，这一点是确定的。

需要改善的方面有：

- 关键意见领袖和决策者在整个过程中的持续参与。
- 努力确保利益相关者对于行动实施的未来资助，让梦想成为现实。

大家的收获有：

- 未来不需要预期，也不需要被视为定局；人们有创造或影响决策的能力，从而创造选择性的未来。例如，在社区工作坊期间，一位甘蔗种植户意识到，在面临行业崩溃的不确定性时，他能够想到一个可选择的未来、一个顿悟，从而带来新的希望和动力。

为什么行动学习小组能够取得成功

作为社区愿景峰会的成果，市长承诺，将马卢奇的愿景纳入当前国会的企业规划之中。昆士兰（澳大利亚）的地方政府和规划部门赞扬马卢奇愿景，并将其作为一个如何为未来创造社区规划的例子。马卢奇郡 2025 愿景被视为一个预期式民主的标志性事件，它强调的是，通过预期式行动学习，各个社区拥自己的能力和领导力，能够清晰表达在一个主愿景下的共同未来。通过发展批判性思维的技能、变革的态度和授权他们掌控自己未来的方式，马卢奇郡 2025 项目的经验给参与者留下了积极的个人影响。

古尔德（2005）报道，社区行动学习小组的有效性创建了很多渴望并愿意参与自身发展的居住社区和社团。他的结论是，像马卢奇郡 2025 这样的课题成果，对于规划者、政府和企业来说是一个警醒；对于社区来说，它可以作为一个模式，来质疑规划者的假设和他们对于社会未来的想象，并阐明自己对于健康的未来社区的愿景。马卢奇郡能够取得突破的系列因素，见表 6-2。

表 6-2 马卢奇郡能够取得突破的因素

-
- 新鲜的质疑导致了新鲜的视角
 - 愿意承担风险、分享想法和对假设的挑战
 - 勇气和反思的时间
 - 整个体系的探索
 - 对不同观点的开放性
 - 对行动学习小组的社区支持
 - 行动和学习的一体化
-

远离艾滋病一代的合作

远离艾滋病一代项目（HFG）是一个创新性的公私合作项目，在肯尼亚组织、Adopt-a-Business 以及微软公司之间开展。该项目的目的是通过促进积极的行为变化，减少肯尼亚青少年艾滋病的感染率。

对于整个非洲大陆来说，艾滋病是一个庞大而复杂的问题。HFG 的方法是通过一代人（16 ~ 25 岁的青年）的关注来解决这个问题，为他们提供项目和信息，使他们充分了解那些导致艾滋病得以传播的根深蒂固的习惯和态度。这个想法是建立在这样一个理念之上的：当一代人了解信息，并且采用一种不同的生活方式时，他们会向下一代人传递这种生活方式，艾滋病传播的周期性行为就会被打破。

很显然，这是一个雄心勃勃的事业，不仅仅是因为问题的规模，也因为目标人群是玩世不恭的，不会被轻易说服的。为了使项目和信息更加可信，与这些青年人之前所听说过（也因此激起了变革）的方式不同，HFG 动员了一批私营企业来提供支持，这些企业包括华纳兄弟、耐克和微软。

华纳兄弟提出了一个创新性的、成功的倡议，即在肯尼亚的贫民窟地区开发前沿的视频游戏，在这些贫民窟中，数以百计的肯尼亚年轻人待在家里。一款被称为 Pamoja Mtaani 的电子游戏，在当地 NGO（非政府组织）的帮助下，当地年轻人开始在计算机上玩这种游戏，其

中包含由微软提供的翻新电脑。通过游戏，他们取得了一定的进展，玩家被置于一种情境。在其中，关于艾滋病毒 / 艾滋病是如何聚集的这方面的秘密得以解开，在这个过程中，选择积极的行为，会在下一步的游戏中得到奖励。那些完成游戏的玩家会获得一件 T 恤，在他们所在的社区中，他们可以穿上这件 T 恤，作为骄傲的标志。

其他的合作组织，如“青年足球”，为这个行动贡献了一些体育节目。APCO 国际贡献了品牌和通信专家。美国总统防治艾滋病紧急救援计划（PEPFAR）也发挥了协调作用，并为这种合作提供了人员和行政支持。

挑战性的问题

HFG 所面临的一大挑战是如何帮助肯尼亚的年轻人学会开展创收活动。对于合作伙伴来说，这已经被确定为一个主要的问题，因为肯尼亚的失业率很高，特别是贫民窟环境中的失业率。

没有工作的年轻人会感到无聊，这会让他们参与非法活动。没有工作的女人需要钱来照顾自己和她们的孩子，这可能会使她们与不同的男子保持关系来寻求安全或转而开始卖淫。所有这些活动都增加了人们感染艾滋病的风险。

行动学习小组如何确定问题

对于 HFG 来说，使用行动学习来解决这个问题的机会，是通过他们的商业伙伴——微软和 Adopt-a-Business 来实现的，这家组织在发展中国家使用商业技能来为解决社会问题提供帮助。微软曾与 Adopt-a-Business 合作开发了一个领导力开发项目，其对象是微软的高潜力员工。

项目的设计需要微软员工在行动学习小组中与其合作伙伴组织一起来解决非洲出现的问题。合作伙伴组织带来了一个具体的挑战，在

内罗毕，由来自微软和其合作组织的员工组成的行动学习小组花了两天的时间，提出了策略和一系列的措施来应对这个挑战。

三位微软员工和三位 HFG 员工组成了行动学习小组。该小组在内罗毕本土环境之中花了一天的时间，包括参观一个贫民区，与曾和肯尼亚年轻人一起工作过的社区领袖进行谈话。然后，小组花了两天时间，提出了一些关于创收机会的想法，形成了解决挑战的一系列的行动措施。

突破

有效策略的提出需要克服两个主要的障碍。一方面，所有的 HFG 参与者均来自 NGO，关于如何最终完成为肯尼亚青年提供商业机会的任务，没有比较强烈的商业思维。另一方面，微软的小组成员都不是本地人（他们均来自美国或欧洲），因此，对于什么样的创收活动可能适合肯尼亚年轻人的这个问题很不熟悉。在这方面，行动学习过程中的提问方法迫使参加者通过提问来了解基本的知识，而不妄下结论。此外，这些初始的体验，将微软的参与者简单地暴露在当地的环境中，在这样的环境中，肯尼亚青年与小组成员之间建立起一定的密切关系。

另一个挑战是两种文化的不同。行动学习法帮助这两个组织从另外的视角更清楚地来看待并了解自己的文化。通过行动学习教练的介入，无论是来自微软的参与者，还是来自 HFG 的参与者，都能够获得对于他们组织的工作方式和关于他人风格的假设的清晰新想法。由此产生的组织之间的这种强大的关系，正是这个项目的目标。

然而，在行动学习过程中，在内罗毕的开幕活动之前，即使 HFG 组织内部的小组成员，也与这个挑战没有丝毫的联系，这一点是非常清晰的。在组织中，最近有一些高级领导层发生了变化，行动学习过程给了与这个挑战相关的几位关键的利益相关者一个机会来审视和解剖这个问题。

与会者一致认为，行动学习小组将会提出三个详细的项目计划来呈现给 HFG 的执行董事会。这些计划都会说明问题的重要性（这并不能完全得到认同）和可能的解决方案的可行性，并最终调动资源来实施项目。经过了一些研讨和优化，并通过电话会议继续研讨优化，他们确定了三个项目领域的突破性策略。

- （1）太阳能微型企业；
- （2）技术技能培训和技術许可；
- （3）社区回收和废物管理。

为什么行动学习小组能够取得成功

HFG 员工对这三个项目领域所提出的具体策略进行了试点测试，他们实地考察了区域内现有的太阳能和 ICT 教育项目，其中包括两个与微软所提出的方案相同的另外的合作组织正在运营的项目——Kibo 与联合国工业发展组织。

行动学习小组还提出了一个部署策略，包括建立一个卓越中心网络来展示他们的项目在提供健康教育和经济机会方面的有效性。反过来，这些项目发展成了一个 Tor（在线匿名网络），这是由 HFG 的领导者向主要的利益相关者提出来的。随后，来自 PEPFAR 的美国本土的员工远赴肯尼亚去学习更多关于项目可能性的东西。

这次访问之后，整个小组继续开展商定的行动。行动学习小组在接下来的 30 天的时间里，与他们的行动学习教练召开了两个虚拟的电话会议，来报告进展情况，提出进一步的策略，并对自己的学习收获进行反思。Adopt-a-Business 的执行董事马修·法默说，行动学习小组“在考虑如何处理和解决艾滋病问题上创造了一个重大的变化。行动学习小组提出的突破性策略，将会使年轻的肯尼亚人得到巨大的利益。”使肯尼亚 HFG 取得突破的系列因素，见表 6-3。

表 6-3 使肯尼亚 HPG 取得突破的因素

-
- 迫切的、具有挑战性的、令人兴奋的、重要的问题
 - 致力于创新和突破性思维
 - 来自组织内外部的多样化的小组成员
 - 所有小组成员均有机会“经历”的问题
 - 从不同的角度提出的新鲜问题
 - 与提问和学习相关的清晰的前期规范的建立
 - 受到挑战的假设
 - 战略思维和战略行动
 - 帮助小组提升解决问题能力和领导能力的专职行动学习教练
-

农村发展和威尔士农民

2002年，威尔士议会机构在欧洲社会基金的支持下，为威尔士养殖业务推出了一个创新性的管理发展计划——帮助农民发展可持续农业方面的技能。在威尔士，负责技能开发的组织是教育和学习委员会，它的任务是开发和提交一个项目。由此产生的行动学习项目是“基于行动学习的首次管理开发培训”（Williams, 2007），这个项目是针对农村家庭的。

行动学习小组的课题

三个组织参与了行动学习课题的提出：① Menter a Busnes，威尔士本地的一家经济开发公司；② ADAS Wales，一批农业顾问；③ Ashridge 咨询公司。

该项目被命名为“Agrigôp”，这是一个取自单词“agriculture”和威尔士语单词“scope”的双语词，这个命名抓住了行动学习项目试图去寻求实现的东西，即威尔士农户能力的发展，从而创造和管理他们自己的命运。该项目始于2002年，可以持续到2011年。将近200个行动学习小组已经成立了，有将近1500名农民家庭成员参加了进来。

行动学习小组是如何解决问题的

在行动学习项目开始时，14名成员被选定担任行动学习的催化师和指定的“Agrisgôp 领袖”。在招募农民的过程中，根据农村项目和通信主任埃尔文·威廉姆斯的说法，最困难的初始挑战是，如何用几句话来解释清楚这个项目。尽管促销传单制作了出来，关于行动学习和项目的文章也写了出来，但是，催化师们发现，最有效的招聘工具是与潜在成员所进行的电话会谈，以及邀请他们参加一个会议，内容是关于行动学习项目将会取得什么成果。催化师邀请农业家庭的成员参加行动学习会议，在会议中，用最低限度的理论来描述整个项目的过程（Williams, 2007）。

使参与农户能在一起很好工作的一个事实因素是：尽管农民对他们的个别企业具有热情，但他们通常是各自独立工作的，不把其他的农民作为直接的竞争对手来看待。因此他们对有机会走到一起来讨论影响他们业务的问题是欢迎的，是与他们的本意相接近的。作为“很实在的人，农业家庭成员欢迎这种通过行动来学习的机会，而不是以课堂为基础管理开发课程”（Williams, 2007）。他们互相学习，并且认识到他们会一起面对前方的挑战。

另一个成功的因素是这样一个事实：所有的 Agrisgôp 领导人对于所在的农村社区非常了解。他们可以借助自身的本地关系，使用他们的知识来组建行动学习小组。行动学习小组包括来自广泛社会的代表，来自为了特殊利益而形成的妇女小组。

根据自己作为 Agrisgôp 的催化师的多年的经验，威廉姆斯观察发现：

需要一种特殊的人来担任领袖。在目前的小组中，一些领导人告诉我，这是他们所做过的最困难的工作。作为小组的一部分，我有机会以更有价值的视角来看待小组中其他人遇到的问题。当我拿起电话

邀请某人来参加你的第一次小组会议时，我会有一种恐怖的感觉；当我独自坐在村政厅或酒吧等待成员来参加第二次会议时，我会出现纯粹的恐慌；当他们一个接一个出现时，我放松了下来；在一个成功的会议之后，我开车回家，充满了狂喜和激动。它有时是最难的工作，但同时也会是世界上最有价值、最令人满意的工作。(Williams, 2007, p.321)

突破

Agrisgôp 项目中出现的第一个引人注目的成功故事是在 2003 年的九月，当时，国家信托小组为农民将羔羊合作出售给森宝利 (Sainsbury, 英国一家大型连锁超市) 签订了担保合同。通过他们的行动学习项目，这些农民们意识到，他们可以合作出售威尔士羊羔。他们通过一种食物处理器 Dunbia 走进森宝利超市，并获得了一项合同，以高价出售他们的羔羊。自那时起，小组继续销售他们的产品，并正在考虑一个额外的业务，接管村里酒吧的管理。威尔士农村事务部长指出，行动学习小组取得的这个成果是：“一个创新性的农业食品行业的愿景，创造了优质、高价值食品的生产，这非常贴近让消费者愿意付高价这一目标”(Williams, 2007, p. 322)。

在随后的几年中，其他一些威尔士组织也取得了行动学习的成功：
①在北威尔士的生物燃料工厂；②直接销售给合作商的威尔士山脉羊肉生产小组；③一些威尔士浦农民开发了一种方式，用以推销他们的旅游产品；④彭布罗克郡成立了一家啤酒厂；⑤在蒙哥马利郡成立了一个鸡蛋营销集团；⑥一组年轻的农民组成的小组曾与王子信托基金（一个青年慈善机构）一起工作，确保与英国零售商玛莎百货 (Marks & Spencer) 的合同安全。

当这些故事和成就闻名威尔士时，招募新的行动学习小组就变得更容易了。另外，项目投资者开始看到和欣赏行动学习项目的效益。行动学习催化师赢得了更多的信任，对于自己所取得的成功感到更加骄傲。

行动学习为什么能够成功

根据项目情况，每一个小组在为期 6 ~ 12 个月内必须会面至少六次。这一时期之后，即使没有行动学习催化师的参与，小组可能也会继续会面。如果他们已经实现了他们的目标，他们可能会决定结束该项目。在六次会议结束时，参加 Agrisgôp 的每一个人要完成一个评估表。农民参与者的评论有：

- “我感觉到一种特权，我可以自信地公开说话，而且其他人都会聆听。”
- “很多农民都谈到了他们的想法和将要进行的改变，但行动学习会将你带到现场，让你做一些积极的事。”
- “ Agrisgôp 已经把这个山谷中的人都连在了一起。”（ Williams, 2007, p.324 ）。

2008 年，CRG 咨询做了一个独立的评估，这个评估说道：

尽管这在农业部门内是一个新的概念，但 85% 的受访者认为“行动学习”已经成为所开课程的最佳方法，为农民提供了机会来“与同样在其生活中处于十字路口的志同道合的人一起会面”，并且“通过合作来解决相关的业务问题”。也许最明显的是，尽管农业的天性本身是分离的，但在今后的合作中，网络和管理的发展将是至关重要的，所有这一切都可以由 Agrisgôp 项目来解决。

威廉姆斯（2007, p. 327）指出，“我相信，通过行动学习，我们向着鼓励协同工作迈进了一步——授权个人掌控他们自己的未来，在农民家庭中点燃创新之火，这将有助于威尔士农村社区的可持续发展。”使威尔士取得突破的系列因素，见表 6-4。

表 6-4 使威尔士取得突破的因素

-
- 使用行动学习催化师
 - 在解决问题的同时发展领导力和小组的能力
 - 对解决问题和实现目标的热情承诺
 - 小组内部积极的工作和学习环境
 - 新问题和观点的开放性
 - 小组成员自身经历过的重要问题
 - 对产生突破性策略的承诺和需要
-

在社会发展方面的突破

尽管行动学习课题主要用在组织内部来解决企业存在的问题、开发组织的领导者、建立高绩效团队，但越来越多的国家和社区开始把行动学习作为他们给家人带来突破性收益的方法。其中包括位于美国弗吉尼亚州的费尔法克斯县和威廉王子县、赫尔辛基、新加坡等城市、韩国和瑞典等国家。正像本章所描述的四个组织一样，它们通过行动学习为社区完善带来的变化，创造可替代性的选择和解决方案，使人民成为自己命运的主人。

产品和服务创新

全世界的公司都面临着不断开发新产品或改进现有产品和服务的挑战，以便能够在竞争高度激烈的世界中生存。相对于过去来说，在今天的市场上，客户的要求更高，拥有的选择也更多。借助互联网的力量，客户可以从世界任何地方购买产品，而不再像以前一样被迫在当地进行购买。他们可以要求以最低的价格购买到最好的质量，要求符合他们口味的服务和产品而且可以迅速交货，容易更换或修理。因此，产品和服务必须在设计、特色和功能上不断进行改进。这样，公司要想在已有的市场上维持竞争优势，或者在新进入或新创造的市场建立竞争优势，新产品开发就成为了一个关键的驱动力。

通过行动学习，公司可以以独特的方式来创造和组建其功能，以及进行知识的创造。他们也可以掀起一系列的创新和变革对市场进行重新定义，而不仅仅是满足需求（《经济学家》，2010）。在新产品开发的寻求方面，组织为什么能够从行动学习中获益，芭芭拉·福斯（2007）确定了三个原因。

（1）只有满足顾客需要的产品，才能在市场上获得成功。了解现有的或新的客户需求并不容易，特别是涉及客户尚未消费过的产品时。通常来说，客户很难明确说出自己对于产品的需求，但是他们可以说自己喜欢哪些方面、不喜欢哪些方面学习的互动形式，例如领先用户

法 (lead-user methods) (即在主要的市场趋势中, 测试对主流市场起引领作用的用户的方法) 和测试典型用户的行为, 这些都是识别微妙的、模棱两可的、形成产品成功基础的客户需求的最佳途径。通过互动与行动学习来了解客户的需要, 不应该局限在市场营销部。公司需要使与客户进行交互的每一个活动, 都具有产生有价值的客户信息的潜力, 为了新产品的开发, 组织需要对这信息系统地收集、评估和利用。

(2) 能否成功地生产新产品与公司的整体生产和营销能力密切相关。积极的产品经验建立在客户服务和客户感知之上, 而且不仅仅局限于产品实物上。正如福斯 (2007, p.26) 所指出的, “如果从使用童工或其他非法行为的供应商那里进行零部件采购, 或者在销售时缺乏客户导向, 都可能造成一个新产品上市失败。生产和销售能力既可能成为刺激创新的因素, 也可能会成为制约产品创新的重要因素, 例如, 由于陈旧的基础设施或低效率的工作组织而形成的制约。”新产品的开发应该成为整个生产系统的一个组成部分, 而不仅仅是研发部门员工的事情。因此, 为了进行产品改进或新产品的创造而开展行动学习, 应该是公司整个业务链的责任。无论是个人学习还是组织行动学习的尝试, 都必须得到鼓励, 并且应该成为更广泛的工作经历的组成部分。

(3) 根据福斯 (2007) 的说法, 为了创新而开展行动学习的第三个方面的原因, 涉及组织变化的连续性和动态性。通常, 一旦有了在市场上取得成功的产品, 公司就会形成一定的惯性。但是, 因为市场不是完全稳定的, 而且总处于不断变化之中, 企业必须建立自己能够对所处的竞争环境的变化进行预测的能力, 并更新自己的技能和日常工作活动; 总之, 它们需要变成学习型组织 (Senge, 1990)。否则, 如果它们不能及时对外部的冲击和市场条件的变化做出响应, 它们就会有被行业远远甩开的危险 (Nobeoka, 2006)。那些在新产品开发

和维护方面已经建立起竞争优势的企业，能够不断地改进他们的产品和流程，必要时，启动断裂性的变革。这些公司中的行动学习支持对现有能力的维护和强化，而且，当需要时，能够采集和实施新的技能（Marquardt et al., 2009）。

行动学习有能力使组织进行持续的学习，而这种持续学习，对于理解顾客当前和未来的需求，以及产生突破性的解决问题的策略以应对那些需要来说，都是非常必要的。在这一章中，我们讲述三家公司——摩根酒店集团、丰田汽车公司和 Just Born 糖果公司——来看看它们是如何使用行动学习来改进现有产品和开发新产品的。

摩根酒店集团

摩根酒店集团（MHG）是一家在美国和欧洲运营、持有、获得和重新开发精品酒店的酒店管理公司。2007年，MHG的高级领导人确定了几个关键问题，解决这些问题，需要来自整个公司的人才和管理者的想法。这些问题包括礼宾部的作用、领导力开发、员工绩效矩阵、员工鉴别和对常客的奖励系统。行动学习被确认为是最有效的方法，这不仅体现在解决这些问题方面，而且也包括在酒店员工之间建立一个更强大、更具有凝聚力的文化方面。MGH已经走过了购买具有不同的文化和工作方式的其他酒店来实现增长的时代了。

挑战性问题

为了确定问题，MGH的总经理和人力资源总监在拉斯维加斯进行了会晤。他们认为问题应该具有如下两个特征：

- （1）对摩根酒店集团的成长与发展来说具有关键性；
- （2）适合采用行动学习的方式来解决。

所选出的问题对公司三个重要方面的业务产生影响：员工、客人

和所有者 / 股东。他们为行动学习选定了六个具体的挑战：

- (1) 扩大和提升礼宾部价值增值的责任；
- (2) 为常住客人开发一个识别和奖励方案；
- (3) 为股东开发一个绩效矩阵；
- (4) 员工的晋升和发展；
- (5) 员工识别程序的创建；
- (6) 在酒店装修期间维护客户关系。

行动学习小组

最高管理层为每个挑战准备了一个简短的书面介绍，以便于向由六位成员组成的行动学习小组进行介绍。在启动仪式上，一个问题发起人负责回答小组成员的提问，并强调这些挑战对于 MHG 的重要性和益处，还强调了资源的边界和限制以及公司的期望。

行动学习小组一起工作了两天来制定策略，然后提交给项目发起人和 MHG 领导人。根据人力资源执行副总裁凯茜·查默斯的说法，“结果是惊人的，小组的工作非常出色”，“在酒店装修期间维护客户关系，仅仅这一个想法的提出，就会节省数百万美元，我们实施了行动学习小组提出的想法，入住率比我们期望的要高出 50%。在摩根酒店集团，行动学习在研究和解决重大挑战方面，的确是一个非常有价值的工具”。使摩根酒店集团取得突破的系列因素，见表 7-1。

表 7-1 使摩根酒店集团取得突破的因素

-
- 对紧迫的、公司级问题的精心挑选
 - 来自组织各个层级和地区的多样性小组成员
 - 最高管理者对于为小组提供时间和资源来解决问题和提出策略的承诺
 - 经过训练的行动学习教练的使用
 - 创新的系统思考
-

丰田汽车公司

丰田汽车公司是世界上最大的汽车制造商之一，在全球范围内拥有近40万名员工，2010年的年收入接近2000亿美元。公司成立于1937年，在与突出的领先用户时代相关的产品开发、缩短生产周期、高质量和技术革新方面，丰田已经成为了世界的引领者。

福斯（2007）在其关于丰田公司新产品开发系统的分析中描述了行动学习的原则和做法在丰田公司中的广泛应用。下面几段是从她的文件中摘出来的，其内容是关于丰田如何使用行动学习，使公司在从20世纪80年代中期开始进行汽车产品开发时，成功地通过谈判改变了市场状况。

自20世纪80年代以来，丰田生产系统（TPS）已经和精益理念和精益生产的概念画上等号了，这种系统的特点是以客户为导向的生产流程、及时的供货商关系、持续的改进（Kaizen）、灵活的批量生产和工人的移动。虽然丰田经常会被描绘成一个运转良好的公司，但丰田的管理层不得不应对一些主要的问题，这些问题涉及：员工的工作满意度、低盈利能力及昂贵的新产品开发。最初，丰田试图通过采用传统的学习实践来分析市场定位、定义新的策略，以及调整组织来解决这些危机（Fuchs，2007）。

直到20世纪80年代后期，新产品开发的持续匮乏和开发成本还没有被当作主要的问题来对待。新车型的销售通常会超过最初设定的销量目标，这在很大程度上是由丰田公司的创新能力和国际化所驱动的。市场份额的增加和国际化给传统的丰田生产系统创造了近7000个新产品开发中的新工作。那些原来通过优化工作流程而变为冗余人员的开发者和设计师们获得了新的任务和岗位。每年所发放的通过促销所获得的年度奖金的涨幅超过了员工月度基本工资的8~10倍。尽管为了满足工作延长和时间期限的要求，产品开发方面的工程

师要进行 20% 的无偿加班，但他们对自己的工作条件还是感到满意的 (Nobeoka, 2006)。

20 世纪 90 年代早期，当日本的泡沫经济破灭之后，状况发生了明显的变化，这一变化给丰田带来了好几个问题，包括：①在国内的销售急剧下滑；②由于日元对美元的升值而带来的出口压力；③来自海外制造商的并购而造成的成本竞争的加剧。当销售急剧下降，而且快速恢复的前景也在恶化时，较慢的新产品开发突然成为了未来竞争力的威胁。

丰田开始采用削减奖金，限制晋升，将人们转移到工资较低的销售职位等方式来降低人工成本。新录用被推迟了，空缺职位充满了临时工，公司还降低了分包商的使用数量。然而，正如福斯在笔记中所记录的，在一个讲究资历制度的公司中，通过减少新员工来进行裁员，代价是昂贵的，因为相比于年轻人来说，年纪大、有经验的工人的收入更高，但生产力却更低。

挑战性问题

为了解决这个问题，丰田启动了一个内部行动，被称为“面向 21 世纪的未来项目 (FP21)”。FP21 的最终目标是确定现有产品开发组织的问题，使它更适合 21 世纪的要求 (Nobeoka, 1995)。公司想要向着这样一个清晰的共识迈进，即为了在产品研发领域维持竞争优势，什么样的传统技能、流程和日常活动是需要的，什么样的新东西必须要添加进来。丰田的目标是保持以往快速推出独立设计高质量新车的同时提高产品收益。

解决问题

公司要求特别工作小组确定工人在产品全功能开发中遇到的最大障碍，还要求这些小组对下面的内容进行详细地分析和记录，即在所

有的流程、零件、部件中，哪一些可以不受限制地被所有的产品开发项目加以使用，哪一些是针对特定的车型的。基于这项分析的结果，目前所有的开发项目都被归类到不同的组别之中，每个组别都有类似的工程要求。为了进行进一步的讨论和评估，这些发现还延伸到现有的质量圈中。

然后，FP21 工作组还被要求要精确地描述所调查的领域和问题，并提出解决方案。在数据缺失或开放式提问的情况下，工作组或者横向或者纵向进行扩展，从其他来源收集信息。表 7-2 展示了丰田如何将行动学习应用到新产品开发之中的概况。

表 7-2 行动学习在丰田新产品研发方面的应用

为新产品开发所进行的学习	行动学习的原理 / 陈述	行动学习原理在丰田新产品开发中的应用
关于客户需求： <ul style="list-style-type: none"> • 对营销和销售工程师的在岗培训 • 早期焦点小组和原型测试，而不是纯粹的市场研究 	增强客户导向： <ul style="list-style-type: none"> • 通过结构化的轮岗，在“做”中学 • 与客户进行沟通和结构化互动来测试喜好，发现潜在需求 	增强客户导向、沟通和互动： <ul style="list-style-type: none"> • 建立了四个中心，并设置了负责项目内部管理的中心负责人和确保项目间沟通的项目经理 • 职能部门和工程专业的减少，从而降低了产品集成的工作量 • 研究人员转移到新的基本研发中心
关于产品集成： <ul style="list-style-type: none"> • 同时参与不同项目的工程师，共享其从不同项目工作小组中所获得的收获 • 处理一个项目的高级项目经理横跨产品开发的所有职能 • 负责产品规划的项目总经理要确保最佳实践在项目间进行共享 • 为了优化设计和集成产品所采用的生产和销售的双重检测标准程序 	培养系统思维： <ul style="list-style-type: none"> • 具有多样化的工作和项目小组的组织 • 从设计、到生产、到销售等各个方面对产品设计进行质疑 • 组织的质量圈，包括不同背景的员工和工人 • 对整个生产系统的产品设计过程的结构化反思 	培养系统思维： <ul style="list-style-type: none"> • 通过零部件的共享，在整个价值链上优化客户导向的产品整合，改进界面管理，提高性价比 • 强化传统的绩效评价和激励方案，奖励员工的努力，从而改进产品的整体开发和生产过程 • 调整工资制度，对在学习方面付出的努力、行动的采取，以及必要变革的实施等进行更好的补偿

(续)

为新产品开发所进行的学习	行动学习的原理 / 陈述	行动学习原理在丰田新产品开发中的应用
调动整个组织系统的力量： <ul style="list-style-type: none"> • 在工作中对催化师进行在职培训，确保行动学习小组的进步 • 有意愿和能力将学习和转变纳入个人评价、职业提升和补偿系统中 • 由经验丰富的高级经理实施的强烈的个人监督指导 	能力授权和促进问题解决： <ul style="list-style-type: none"> • 每位项目成员和每个小组，均由有充分能力的重量级项目经理进行催化，并有高层管理人员的支持 • 项目经理有提出产品解决方案的高度自主性 • 如果需要的话，对新方案的实施充分支持 	使问题更易解决： <ul style="list-style-type: none"> • 项目经理向新的功能部门迁移，使初级项目经理在提供教练时不受资历的冲突 • 维护持续改进技能和流程的能力，如企业文化、改善和质量圈

在 FP21 行动学习项目的四年之中，重组使得每个开发项目的平均成本降低了 30%，样品平均减少了 40%，时间平均缩短了约 18 个月，所有的这一切使得丰田重新回到了引领全球汽车销售的地位。福斯（2007）列出了这一成功的许多原因：①增加了部件和平台的共享；②强化了专业度不高的部门和职能之间的协作；③在中心内部及中心之间，改善了沟通和互动。重组也让丰田维持了现有的技能和程序，如传统的就业系统与新技能一体化的程度的不断改进——例如，以技术平台为基础的分组和开发管理。

突破

丰田的产品差异化策略成功地将客户的新需求与成本效益、及时进行产品设计和生产结合了起来。通过工资系统的调整，工作满意度和员工忠诚度也得到了提升。在 FP21 项目之前，员工工资的 60% 依靠各个工作小组每月的努力。作为行动学习的结果，工资分配取决于团队努力的部分减少到月薪的 20%。例如，取代了高级经理以月为基础所进行的评估。还有，按照工人自己的建议，每六个月管理者就会和工人以研讨会的方式对每周的工作时间进行讨论（Shimizu, 1995）。

正如丰田在 21 世纪使用行动学习为雷克萨斯开发日本市场一样（见第 3 章），该公司能够在 20 世纪 90 年代中期使用行动学习来应对

经济气候的突然变化所导致的产能过剩、产品设计过量、开发成本增高、对工作的不满增加等问题。丰田意识到，传统的生产系统是以高增长率为支撑的，因此丰田会按照个人贡献给工人和供应商较高的酬金，但随着 20 世纪 90 年代的新经济环境的到来，他们需要进行适应和创新。通过确定哪些个人和组织的能力应该继续保持，哪些应该停止，丰田公司进行了重组，成为了一个有效的多项目中心，重新获得了在新产品开发方面的竞争力。

为什么行动学习能够取得成功

丰田已经建立两项关键能力：一个是从个人和团队最佳实践中学习的能力；一个是将学习转换为具体行动的能力。能够改变新产品的开发，管控、管理思维方式方面的必要变化，而不会破坏有价值的技能，不会使员工产生冗余，或者因为过高的重组成本而给公司造成负担。为了实现这些结果，丰田对行动学习的实践和原则进行了很好的应用。

通过一个行动学习项目的实施，丰田在新产品开发上的努力使丰田更以客户为导向，而且整合了以往新产品开发的经验。如果行动学习“实施恰当且得到了高层管理人员的支持，从这样一个单一行动学习项目中所获得的反思和学习，可能会引发进一步的学习举措，这些举措的目的不仅仅旨在提供一个单一的产品解决方案，而且会将学习转化到新的组织惯例之中”（Fuchs, 2007, p.240）。使丰田取得突破的系列因素，见表 7-3。

表 7-3 使丰田取得突破的因素

-
- 运用几种不同的解决问题的策略，特别是逐步解决问题的策略
 - 对根本问题进行系统全面的分析
 - 分配资源来获取和分析所需的数据
 - 开发所需要的技能和经验的机会
 - 小组内及小组间所进行的持续的沟通
 - 小组成员的多样性
 - 结构化的反思和学习时间
 - 管理层对实施方案的全力支持
-

Just Born 糖果

Just Born 是一家总部位于宾夕法尼亚州伯利恒的糖果制造商，它的口号是“一个伟大的糖果不是做出来的……而是天生的（Just Born）”。Just Born 的产品在整个美国非常知名，包括 Mike and Ike、Hot Tamales、Peanut Chews 和一系列的果冻豆。公司最知名的产品是一个黄色的棉花糖鸡，叫作 Marshmallow Peeps，每年的生产量超过 12 亿。

在 Just Born，行动学习已经成为员工发展创新的重要工具。2006 年，行动学习训练了大批员工，从高级管理人员到小职员。行动学习的使用是公司长期人力资源开发和学习的组成部分（Bingham and Galagan, 2006）。所有 Just Born 的员工都有机会来提高他们的领导能力，以帮助公司进行新产品和服务的开发，并完成 Just Born 的使命：“通过高超的领导能力，实现积极的成长和高于平均水平的利润”。

一位公司的联合首席执行官罗斯·伯恩（创始人萨姆·伯恩的孙子）表达了他对学习的承诺，他说：“学习对我们来说就如呼吸一样。我们生活在一个不断变化的世界之中。在我们的行业中，我们有全球化、有低成本竞争、我们使用很多技术。在这个行业中，如果你不学习，你会被行业抛弃。我们的竞争力就是学习；所以我们需要在所有的时间都学习”（Bingham and Galagan, 2006, p.26）。

通过与公司的商业目标相挂接，Just Born 取得了学习和业务的结合，而这是通过各部门和全公司的人才开发系统（PDS）来获得的，这个系统使学习和发展与企业战略结合了起来，员工都获得了与其当前和未来的角色所需要的技能。PDS 的两个元素是特别重要的：绩效管理流程（PMP）和职业发展过程（CDP）。这两个元素都包括员工和主管之间的面谈和共识，并以书面的方式表现出来。一旦能力被确定出来，员工和主管需要负责制订一个简单的全年学习计划。职业发展过程聚集于未来的潜力，并与 Just Born 的继任规划相联系。大多数的合

格员工会参与到 CDP 的讨论之中，这个讨论主要聚集在未来的工作兴趣和长期的职业目标上。

领导力与问题解决

在 2000 年中期，Just Born 引进了员工绩效领导力开发（HPLD）项目，一年有约 30 名员工参加。项目的设计随着时间的推移而演变，但一直是与 Just Born 的“哇……现在”改进流程紧密联系。这是一个定制的“改善”流程，该流程采用分步骤的方式，为 Just Born 收集数据和确定产品和服务的改进机会提供了系统的方法。

行动学习小组的成功

HPLD 参与者在这个项目中花费了 6 个月，每个小组有 8 ~ 10 位成员。在一个包括领导力、团队精神、系统性问题解决和价值观（这是一个产生“哇……现在”感慨的关键元素）在内的导入之后，他们每个月会面一次，每次会面是一个时间长达三天的模块。HPLD 与工作密切相关，所有的参与者在项目期间开展两个行动学习课题。这些课题的目的有助于参与者的发展以及为 Just Born 提供有形的商业利益。每个小组的目标是贡献 10 000 美元的节约额，这个数字必须得到财务部门的认可。

典型的项目包括：

- 更准确地为糖果称重，以符合客户的订单（这为公司节约了大约 40 万美元）；
- 更好地防止大宗订单的交货出错（节省 78 000 美元）；
- 改进 8 盎司糖果的生产流程（节省 30 000 美元）。

使 Just Born 糖果取得突破的系列因素，见表 7-4。

表 7-4 使 Just Born 糖果取得突破的因素

-
- 对客户利益和需求的有明确而充分的认识
 - 为了提升产品和服务所进行的系统的数据收集和机会识别过程
 - 多样化的行动学习问题解决小组成员
 - 最高管理层的支持
 - 作为行动学习组成部分的学习
-

产品和工艺创新的突破性解决问题

关于行动学习为什么会有这样的威力来帮助组织创造新的产品和服务，福斯（2007）确定了四个具体的理由。

1. 行动学习能够产生关于客户需求更好的学习。有效的产品开发依赖于能够创造积极产品体验的产品设计能力。这包括产品信息的一个复杂的转换过程：顾客—工程师—产品—销售—客户。了解客户需求、潜在问题，对采购、生产、新产品销售的要求至关重要，这涉及与公司内外部各方的密切沟通。克拉克和藤本（1991）指出，信息需要被收集、评估，并在客户和公司的代表之间、参与流程的职能部门之间、公司与经销商之间进行交流，也要与对新产品开发感兴趣的利益相关者进行交流。

由不同成员组成的行动学习小组必须具备在客户、利益相关者和专家中间获取复杂的沟通需求的能力。因为行动学习小组是由拥有自己需要亟待解决的问题成员组成的，他们有开发新产品概念的责任，他们能够质疑现有的产品解决方案和生产知识，讨论新的内容和创新的方法。此外，行动学习小组在开放的氛围中开展工作，可以接触到约定的信息并进行交流。在行动学习中，收集和共享信息对于解决问题来说是必要的，无论是公司内部的信息还是公司外部的信息。因此，对于有意分享和提供信息有共同的约定。通过对问题解决的过程中行动学习小组成员的反思，他们最终能拿出的不仅仅是一个解决方案，

而且还包括在信息检索和沟通方面进行更广泛的改进建议，也包括缩小知识差距的建议。

2. 行动学习可以培养系统思考。新产品开发是一项复杂的任务，与客户想要什么、有什么技术可以提供、什么样的客户可以支付得起等原因息息相关。公司需要提供给客户最佳的解决方案并保证有利可图。产品开发人员必须了解整个系统及其相互关系，并必须愿意与其他部门一起工作，共同提供一个完全整合的产品体验。产品开发中出现的新挑战，很少是由单一因素所导致的，而是受到多种因素的影响，只有当开发者熟悉整个过程时，才能检测出这些影响因素。克拉克和藤本（1991）对在产品开发方面表现优秀的企业进行了分析，在分析的基础上，他们认为，是开发系统的全面管理，包括组织结构、技术能力、解决问题的流程、文化和战略，使得产品开发与创新获得了成功。
3. 参与产品创新中的行动学习小组是多样化的。为了保证不同的观点和代表更大的范围，从事产品开发工作的行动学习小组必须包括不同背景的人，要来自不同的部门和岗位。多样性使得行动学习小组能够系统深入地探讨问题、挑战现有的知识，并尝试用新的方法来解决问题。从各种角度进行调研，能够提高意识，能够考虑所有的影响因素和所提出的策略对于整个系统的影响。例如，讨论新产品将会如何影响到生产成本以及客户将如何从集成产品体验中获益。
4. 行动学习实施是基于项目的，因此代表了整个组织的能力和问题的解决。对产品开发的研究是以项目为导向的，而不是以功能为导向，降低了产品设计和最终产品之间的时滞，提高了个体项目的效率，并提高了生产力（Clark and Fujimoto, 1991；Nonaka and Takeuchi, 1995）。由于产品生命周期越来越短，企业在提高效率和创新方面有更大的压力。新产品开发项目的

管理需要成为一种核心竞争力。高管需要将核心能力和责任委派给他们的项目经理和工程技术团队，之后，这些人将对项目和项目的产出负责（Fuchs，2007）。因此，高管应当同意给行动学习小组投入足够的资源，确保行动学习成员有足够的能力来解决问题。他们还必须确保行动学习小组能够实施他们所认同的解决方案。最后，组织要努力把解决方案和学习在各个层面上进行整合，这一点很重要。

基于行动学习的这四个产品 / 服务要素，越来越多的组织应用行动学习来创新和改善他们的产品和服务。诺华制药公司是另一家通过行动学习在产品开发方面取得极大成功的公司。它们成功的一个关键要素是把来自非竞争行业的个人纳入到了行动学习小组之中。来自非药物行业的人的观点，比如银行业、制造业以及咨询业等，使得诺华团队能够“跳出盒子进行思考”，产生了新的想法和方法。

公司文化与伦理

沃顿商学院院长、伦理学教授彼得写道：行动学习为职场带来了伦理，因为它“有一个独特的流程，可以将利益相关者带到一个地方，在这个地方你可以提问，可以争论，这对于决策制定来说是一个非常好且非常恰当的流程。在决策制定过程中，行动学习保持着质疑和反思的活力。正是提出质疑并对答案进行反思的这种行为，使大家能够带着自由的意志和选择参与进来，从而减少了短视和潜在的危害，然后可以创建公平和长期的思考，带来更好的伦理决策”（Dean, 1998, p.3）。在问题解决过程中，一个能带来伦理决策关键的心智模式，是行动学习如何认识到伊捷·塔夫脱·本森的格言重要性：“骄傲与谁正确相关，而谦卑则与什么正确相关”。在一个组织中，要确保道德标准和行为至上是一个巨大的挑战，特别是在一个高度竞争的、有时不遵守伦理的公司氛围中。

在这一章中，我们描述了三个组织如何将行动学习应用在组织生命的各个组成部分之中，从而改变他们的企业文化和伦理实践。松下采用行动学习创建了一种企业文化，这种企业文化与其创始人松下幸之助的伦理标准和学习哲学相一致。英美矿业公司发现，行动学习可以使组织为其客户和社区提供更好的服务。香港联合教会采用行动学习来适应香港从英国回归中国政府所带来的成员变化。

松下

松下公司成立于1918年，是日本最大的电子产品生产商；松下生产非电子的产品并提供相关服务。在世界各地有近40万名员工，2011年松下位列世界最大公司的第50位，其收入超过1 000亿美元。

除了使用行动学习来进行领导力开发和解决问题外，该公司已经使用行动学习方法建立了一个具有高度伦理标准、致力于不断学习和对他人充分尊重的文化——所有的这些原则都是行动学习实践中所固有的。在松下，所有新员工都要了解行动学习，并把参与行动学习来解决问题作为其入职导向的一部分。行动学习与松下公司的创始人松下幸之助的价值观和基本经营理念有四条相符之处（BBP），内容如下：

（1）礼貌和谦逊。松下鼓励并实践带着尊重进行倾听的技能。为了强化热忱的工作关系，他主张对别人的主张和需求表示出谦虚和尊重。礼貌和谦逊的美德与行动学习的两个关键指标紧密对应：①尊重每位小组成员的思想和差异；②留出时间来学习和采取行动。因此，在松下行动学习小组中的每个人都得到了平等尊重的对待；他们有平等的机会来通过提问进行分享，并对提问做出回答。

（2）合作，团队精神和集体的智慧。松下经常通过提问的方式并向他人学习来完善更好的方案，以便有效解决问题和做出决策。他认为，明智的领导不能仅仅以自己的个人经验和观点为基础来解决问题。相反，“一个聪明的人知道，那些问问题的人比那些高谈阔论的人更抢手。”

在松下的行动学习项目中，领导者通过提问来反思他们想要了解成员知道些什么、想些什么。当他们有机会与感兴趣的各方分享自己的想法和经验时，他们自己感到非常感恩、有积极性且非常欣慰。他们的“集体智慧”体现了团队所拥有的丰富的经验。

在多样化的团队中，行动学习促进了大家对氛围的理解，以不同

的观点持开放的态度，并谦逊而有意愿进行交流和學習。松下的 BBP 鼓励“团队合作和团队精神”。为此，松下团队希望能够研讨出更好的解决方案，提高他们作为个人和一个团队的学习收获。

(3) Sunao 心。“Sunao 心”是日本的一个短语，意味着公正、无私地了解真相，是指一个人愿意听到不同的观点，具有开放的胸怀。松下员工在进行谈话时，就是在实践“Sunao 心”。带着开放的心态，他们能够倾听并理解他人的观点，是客观的和不带偏见的，因此，能够在讨论时，提出一个针对实际情况 / 问题的具体范式。

松下的行动学习小组构架和重构每一个问题时，每个成员都要尽量做到客观性，有开放的心态，没有偏见。随着对问题本质认识的更加深入，小组可以更有效地解决问题并做出决定。

(4) 适应和对改善的不懈努力。松下鼓励员工调整自己的思维和行为，以满足业务环境条件的不断变化。不断地学习、再学习，是行动学习的基础。

松下的行动学习课题

在对松下哲学的反思中，行动学习帮助员工在他们的日常工作和决策制定过程中进一步理解和应用 BBP。作为一项重要的人力资源开发 (HRD) 活动，“BBP 和行动学习”诞生于 2008 年 1 月。自那时起，松下已经推出了一系列的行动学习培训项目，作为他为其高潜力员工提供的研讨会的一部分。

根据松下人力资源经理杰斯米·刘的说法，BBP 与行动学习的整合，进一步证明了松下先生“先人后产品”的信仰。随着开发最先进的产品和服务，松下还力求开发“有思想的员工”和“有思想的领袖”。无论是松下的管理理念还是行动学习，都对员工自我发展和团队发展起到了促进作用。

Seki Fuyuki 是松下公司的一个高级经理和认证的行动学习教练。

他指出，“行动学习已经成为松下文化的主要驱动力，并且强化了伴随着高生产率的高道德标准的文化。”他从2009～2011年松下位于新加坡的亚太培训中心的新员工和经验丰富的经理人员所实施的上百个行动学习课题中，选用了两个具体的成功课题开展行动学习项目。

松下所面临的其中一个关键问题是，在一些亚洲生产基地的人员流失率很高。在某些情况下，人员流失率在前三个月内会高达30%～40%。指定的行动学习小组将主要原因确定为支持系统的缺乏和无效的招聘程序。他们提出并已成功实施的突破性策略是，为全员提供一个全面的指导系统。

另一个行动学习小组负责一家泰国制造厂的一个生产问题，这个问题是由设备副主任向小组提出的。除了解决问题，行动学习小组还建议在生产线中安排直线领导。对行动学习小组所提出的策略进行试点测试，产生了超过200万泰铢的初始成本降低（约合4万美元），预计将来还会有更大的节约。使松下取得突破的系列因素，见表8-1。

表 8-1 使松下取得突破的因素

<ul style="list-style-type: none"> • 对持续学习的承诺 • 对其他小组成员的支持和尊重 • 高伦理标准 • 高层管理者在整个行动学习项目中的参与 • 与商业成功相关的紧迫问题 • 学习网络在组织内部和外部的开发 • 认证的行动学习教练
--

英美矿业

本案例由托米·佩里、库巴斯·博格和里奥拉·格罗斯提供。

英美矿业是世界上最大的多元化矿业和自然资源公司，从业人员有10.7万人，总部在伦敦，它在非洲南部、美国南部和澳大利亚都有业务。核心的矿产包括铂、煤炭、铁矿石、铜和镍。其目的是“对所

选择的伙伴和雇主进行投资”，这显示了他们对人才发展的承诺。在整个组织中，英美矿业进行了一系列的领导力和高潜力人才发展项目。

卓越管理项目（PME）被戈登商业科学研究所（GIBS）放在了南非。这个项目为期3~4个月，由三个当地研究模块组成，每个模块为期六周。其目标是开发基本管理技能、知识和公司中层管理人员的意识。这是一个传承性的实用项目，其中行动学习项目的结果是一个关键的可交付成果。

公司所选择的挑战需要满足两个条件。首先，代表们需要确定一个对于解决公司内部的重要问题有帮助的主题。其次，评委确定每个选择的主题将能够有助于“如何在英美矿业把事情做好”相关的领导力方面的学习。主题必须是原创的，而且要在PME能够实施（或证明实施的可行性）的范围之内。

行动学习问题

英美矿业的其中一个主要战略目标是卓越运营。一个行动学习小组指出，一线直线主管层面的成本管理是一个标准，因为主管缺乏足够的成本管理原则方面的知识，而且在预算范围内对成本和支出进行跟踪也很差或根本就没有。基于以价值为基础的评估，这样的问题可以被选为行动学习课题：

- 满足战略目标实现的要求；
- 在三个月的时间框架内有实施和测量的可能性；
- 有课题发起人；
- 可以创造潜在的价值链；
- 优化资产和挑战。

行动学习课题的目标是：

- 给直线主管进行授权，在经营预算范围内，他们可以开展本业务单元的经营；

- 确保直线主管对成本的有效跟踪；
- 授权直线主管像股东一样来管理公司的预算；
- 给直线主管提供必要的成本跟踪工具，以实现公司资金的有效管理。

该行动学习项目的关键财务效益是：在一年之内，在试点矿点，将工作成本预算超支和存储账户的预算超支从 120 万美元降低到了零。

非财务收益是：提高一线主管在成本管理、责任心和结果导向等方面的组织能力。

行动学习小组是如何解决问题的

行动学习小组的成员是由项目经理从 GIBS 和英美矿业中选出来的。小组的所有（7 名）成员均来自不同规模的英国煤矿。有人认为，这将使小组感受到后勤保障和地理位置的不同，同时也会提供多样性的经验。成员在英国煤矿开展的会议中，有部分地质学家、部门经理（在两个不同的煤矿）、研究学家、数据分析者，VOHE 警司和生产主管参与进来。其中一位小组成员是女性，其余的都是男性。

该项目包括三个研究模块，各模块间相隔约六周。在第一个模块的研究中，小组进行了第一次会面。在最后的研究模块的结尾，小组需要向英美矿业的高级领导团队汇报他们最后的行动学习项目报告和调查结果。

该小组得到了一个清晰的项目指南。他们还给行动学习小组提供了一位 GIBS 教练，为过程和团队动力提供支持。英美矿业课题发起人的角色（由小组选出的）在提出对组织有利的课题想法方面为小组提供建议。

尽管小组成员仍然面临着日常的工作压力，但他们一开始就进行自我管理，这是小组成功的关键。小组每周五中午在中央集合点进行会面，会议记录会在下周二完成，并以备忘录的方式发送给课题组长。

每一位小组成员都有明确的角色和职责，各自的任务根据成员的个人优势进行分配。在课题进行过程中，他们对项目计划和工作分解时间表进行持续的更新，整个的小组管理根据他们的团队规则和项目规则所进行。每个人都知道和了解目标，每个人都了解自己在实现目标中的责任。相互尊重和共同的价值观，则是小组解决潜在冲突的基础。

突破

该项目旨在为直线主管提供一种跟踪和控制费用支出的工具。小组的思路是：如果每一位直线主管都意识到自己的成本预算和实际支出，他们就能做出更好的采购决策，控制生产线的成本。

为了提供一个直线主管能够理解和使用的工具，小组必须确定他们的需求。除了让直线主管完成一个对他们的能力和知识水平进行评估的互动调查问卷外，他们还对相关员工进行了一对一访谈。

在这些访谈中，很明显并不是所有的直线主管都能使用内部预算制度。这意味着该项目的范围需要扩大，需要在试点跟踪工具使用之前或衡量其结果之前将预算系统的最新课程包括进来。作为学习的结果，小组改变范围的灵活性和意愿是一个关键的成功因素。

该小组还进行了一个文献回顾，鼓励直线主管使用新的成本管理工具和方法。该项研究工作主要集中在战略成本管理、组织和文化变革管理以及变化的可持续性方面。然而，主要策略是使跟踪工具的运行能够落地，当IT和编程挑战被解决后，一个重大的突破就完成了。这个突破变成了有效培训和实施该跟踪工具的平台。

为什么行动学习小组能取得成功

以这些研究为基础，小组一致认为成本跟踪和培训工具包（CTTT）可以在规定的时间框架内，在课题所在的煤矿进行试点。该项目有五个关键的方面：

(1) 内部预算系统培训更新 (Flash 播放器、用户指南和流程图)。为了促进对内部预算系统的理解,小组开发了一个 Flash 演示程序,来说明如何查看商店的库存项目,如何拿到一个通常的领料单,如何实现采购订单,以及如何检查成本中心预算和实际支出。这个演示程序包括有详细步骤的用户指南,提供了一个与订货流程、成本跟踪和成功进行成本管理相关的详细说明。还有一个快速参考流程图,可以提供进一步的支持,以使用户在购买存货时能够采取正确的步骤。

(2) 成本跟踪工具 (软件、用户指南和 Flash 播放器)。成本跟踪工具是专门为煤矿开发的,包括实际成本、承诺的工作成本和存储账户。这个工具允许用户获取到最底层的数据。这个工具每日进行更新,而且会提供打印格式和微软 Excel 工作表的输出。Flash 播放器演示了如何访问和使用这个跟踪工具软件,包括一步一步关于如何访问和查看成本的用户指南。

(3) 成本管理指南。一个四页的关于成本管理的参考指南,包括成本管理的定义和基本原则、内部预算系统的培训计划和成本跟踪工具。

(4) 更新工具栏和成本管理及跟踪工具。小组与煤矿管理团队一起向工厂的直线主管和其他工厂相关人员展示工具包。该展示包括工具使用的示范和讲解;鼓励参加者提问并且引起人们的关注。培训文件和工具也被放置在试点煤矿的共享计算机系统上,任何人都可以查看。

(5) 对培训和跟踪工具的价值反馈。征求来自培训和跟踪工具的新用户的反馈,来衡量大家的接受情况和效益。这些反馈表明,100% 的直线主管正在使用新的工具。在一年中,煤矿的支出控制在预算的范围之内,是 150 万美元。

英美矿业将这一行动学习项目成功的因素归结为:

- 行动学习小组有一个精心设计的小组规则来指导团队成员的个人行为。作为一个小组,他们的工作开展得很好。这些章程包括对彼此的尊重、对个人的约束和自己的能力的发挥。

- 他们有一位热情承诺且参与项目中的发起人，为他们提供所需要的指导和支持。
- 他们有一个详细的、不断更新的项目计划和工作分解表，并且得到了小组成员的遵守。
- 他们进行了严谨的研究。
- 小组很快走出了开始时的困境，每周定期举行会议并记录整个进程。为下一周所设置的活动，都按时完成了，并且达到了标准。
- 小组在一起工作充满了乐趣。
- 他们能够高效地运用从三个学习模块中所获得的收获。
- 他们了解他们试图服务的市场的需求，然后想出了一个解决方案来满足那些明确的需求。
- 他们利用了团队成员个人的优势。

根据英美矿业领导人的说法，该小组成功的最重要的原因，是团队合作、相互尊重和对项目结果充满激情的承诺。英美矿业取得突破的系列因素，见表 8-2。

表 8-2 英美矿业取得突破的因素

-
- 强烈的团队合作和相互尊重
 - 对项目结果的热情承诺
 - 挑战假设
 - 明确的小组规范和章程
 - 使用小组成员的经验和多样性
 - 严格的问题分析
 - 熟练的行动学习教练
 - 与结果相联系的紧迫感
 - 创造力
 - 系统思考
-

香港联合教会

联合教会是一个宗教教会，1844年成立于中国香港。1997年，香港从英国回归中国政府，联合教会的会众从以欧洲侨民为主，转化为60%是亚洲人。

挑战性问题

联合教会所面临的挑战是，如何实现新的教区居民和新建立的领导团队之间的融合。有一些问题增加了挑战的复杂性。一个事实是，教会是一个跨国/多元的文化组织。中国人和西方人都需要共同努力，有效沟通，并且相互信任。教会的神职小组既有西方成员也有中国成员。传统上，中国神职人员比他们的西方同行更含蓄一些，而且根据佩里·拉姆的说法，教会成员同时还担任行动学习小组的教练，“可能更倾向于聆听，而不是在项目的讨论和规划中做出积极的贡献”。另一个区别是，亚洲组织往往是多层次的。初级成员倾向于等待高级会员提供方向。因此，在领导者采取行动之前，问题可能得不到充分的讨论。大家可能不知道他们为什么要参与进来，以及可能并不支持所采取的行动。

行动学习小组如何解决问题

为了建立新的文化和发展新的领导力，由整个联合教会神职人员组成的行动学习小组建立了起来，包括高级牧师、助理牧师、教学牧师、菲律宾牧师、教会管理人员、年轻的主管、行政助理、业务管理员、秘书和看门人。根据拉姆的说法，确保每个人都有平等的发言权和贡献的机会，这一点非常重要。由于大多数成员都对他们的工作不太熟悉，在行动学习小组中一起工作，既是一个挑战，也是一个培养沟通和团队合作精神的机会。

行动学习过程的目的是使所有成员能够非常舒适地参加沟通和决策

制定。除了开发成功的策略之外，小组成员提高他们的倾听、决策和提问的技能。最初，亚洲成员和很多低层成员比较保守，但是，随着行动学习会议的继续，他们的投入度越来越高。结果是，取得突破性的发展战略的团队氛围丰富了起来。香港联合教会取得突破的系列因素，见表 8-3。

表 8-3 香港联合教会取得突破的因素

-
- 所有成员认识到处理这一问题有强烈的紧迫感
 - 每个成员直接对成果负责，并致力取得工作成果
 - 团队精神
 - 质疑与反思
 - 在与来自不同的团队进行互动或互相学习时的谦卑感
 - 改变的意愿
-

突破

作为行动学习努力的一个结果，服务的出勤率增加了 70%，预算翻到 3 倍，教会员工增加到 12 名全职员工和 10 名兼职成员。拉姆指出，“行动学习课程还为加速联合教会的新领导者的融合起到帮助作用”。他补充说，“新领导者们所采取的行动之间的联合增加了，并且对联合教会工作的分享有了更大的承诺。同时，还有了更大的信任和更大的创新”。

行动学习与学习型组织

在行动学习小组解决组织面临的重要问题的同时，行动学习有巨大的力量来改变一个组织的文化。行动学习是建设学习型组织的最好工具，这一点已经得到了证明；行动学习小组是理想的模型，是学习型组织的一个 MINI 版本（Marquardt, 2011a）。许多其他组织，包括卡特彼勒、联邦快递、威尔士富国银行、国际通信卫星、NEC 和诺基亚等，都在利用行动学习来建设富于学习、行为伦理和对其员工和客户提供高水平服务的企业文化。

第9章

人才管理与开发

人才管理，包括招聘、发展和熟练员工的挽留，已经成为 21 世纪的一个重要的组织需求和挑战。组织意识到，要在高度竞争和日益复杂的全球经济中取得成功，他们必须有顶尖的人才。有三个主要的驱动因素强化了这种说法：

(1) 更好的人才和更好的业绩之间的关系已经得到了证明。哈克特集团公司 2007 年的一项研究发现，卓越的管理人才所获得的收入，比起他们的同僚来说，要高出 15%。对于一家属于《财富》500 强平均水平水平的公司来说，能转化成数百万美元。

(2) 人才是一个快速增长的创造价值的源泉。公司的财务价值往往取决于所使用人才的质量。

(3) 我们做生意的环境更加复杂和动荡。激烈的竞争使得企业比起以前来更难以维持长期的竞争优势。新产品和新的商业模式的生命周期缩短了，要求不断地进行创新。

人才开发的成本非常昂贵，这一点不仅体现在经济方面。它常常会使得员工离开日常的工作环境；会出现暂时的人才短缺，减少组织应对竞争和客户的能力。组织一直在寻找更好的方式，通过在岗的方式来发展他们的员工，尤其是领导人员。他们也一直在寻找学习更有效、更高效、更相关、更廉价的学习项目。越来越多的组织发现，行动学

习可以提供这种类型的学习，因为它能使员工在真实环境下，解决真实的问题，并带来真实的结果，这种方式能够在应用技能时获得来自他人的反馈，并通过这种反馈来发展技能。

罗伯特·迪尔沃恩（1998，p.28）观察到，正如大多数组织的实践一样，领导力开发“生产那些懂技术、能够处理复杂问题解决模式的个体，但基本上与必须要考虑进来的人本身是割裂开来的”。迪尔沃恩还指出，行动学习可以提供鼓励新思维的领导力技能，从而“使领导者避免在明天的挑战将要吞噬我们的时候，用昨天的解决方案来应对今天的问题”。伊恩·麦吉尔和丽兹·贝蒂（1995，p.37）指出，行动学习给管理人员提供了一个机会，使他们“在寻找如何发展自己这个问题上承担适当水平的责任”。因此，领导者在裁员和公司重组时表现比较擅长，但却不能处理员工队伍的士气低落和由此产生的长期挑战。然而，典型的领导力发展项目很少提及组织的社会和人际关系方面，往往注重战术而不是战略领导力（Lynham，2000）。

传统的领导力发展项目的这些局限和不足，使得组织寻求更有效的方式来开发他们的领导者。本章探讨了三个组织——微软、多米尼加国家银行和波音公司是如何使用行动学习来获得、开发和留住优秀人才的。这三家公司认为，行动学习是开发当前和未来领导者的最强大和最有效的方式，这些领导者多年来已经参与了上百个行动学习课题，带来了数百万美元的利益。

微软

微软公司成立于1975年，总部位于华盛顿州的雷德蒙，公司在全球拥有近9万名员工。在微软，正如在其他组织里一样，商业环境是不断变化的。随着业务方式的变化，公司的竞争、机遇和其领导力需求也发生了相应的变化。经济的动荡，强化了对于那些能够适应和对

新的、不确定的条件快速而适当地做出反应的领导人的需求。新兴市场的快速增长正在将注意力从美国和发达市场上转移出去。

为了加快销售、营销和服务部门内的高潜力员工的开发，微软推出了 ExPo 项目，从而创建一个扩大化的和多样化的组织网络，为当前的领导人提供见识，致力于直接的管理，提出一个体贴而丰富的开发计划，并且丰富管理者的在职经验。

ExPo 是提供给在全球的销售、营销和服务集团的前 4% 的人员的。这些员工由他们的上级主管确定，被认为是有抱负、有承诺并能发展为微软商业领袖的人员。ExPo 的目的是通过提供能够为未来的领导人创造更大准备度的额外经验，加速这些成员的发展。ExPo 包括让职业生涯早期的个体贡献者去体验职能领导者的角色，他们所接受的发展培训，与他们所处的职业生涯阶段不同。

ExPo 的一个核心要素是“领导力在行动”。“领导力在行动”使用加速发展的驱动力和行动学习方法来提高领导者的技能和能力，同时，对业务产生直接的影响。在为“领导力在行动”做准备时，ExPo 成员中的高层领导角色（第一层）参加了一个全球发布事件，探讨这种区别的价值。在这个事件中，这些成员考虑，作为领导者，他们如何能够通过关注和提供最重要的事情，将自己区别于其他人。该会议帮助这些成员确定了将“突破性的问题或机会”纳入他们的范围中，这样他们能够创建推动自己的事业向前发展所需的知名度和力量。在发布会之后，成员使用了一个成员/经理人合约过程及反思，来取得他们的经理对于他们为了突破性解决问题所提出的想法的支持。

行动学习解决合作问题

2010 年，微软使用了行动学习的方式，帮助领导者向非洲的微软合作伙伴提供有价值的服务，以此来促进这些领导者的开发，这个行动被称为“ExPo 前线”（Expo Front Lines），这是 ExPo 的一个核心经

历。“ExPo 前线”给高级管理人员、高潜力人才这些参与者提供了一个完成真实的商业挑战的机会，这些挑战正是他们在非洲的微软伙伴们面对的。他们通过一个在肯尼亚举办的身临其境的、为期三天的行动学习研讨会以及后续的为期四周的虚拟的技术支持，来完成这个项目。在肯尼亚的内罗毕所开展的研讨会上，“ExPo 前线”将微软的高潜力领导者集中在一起，他们和来自微软非洲合作组织的代表和他们的微软合作会计经理（PAMS）代表们共同来面对这些伙伴所面临的挑战。为了做好参加的准备，这些成员拿到了一系列与领导力开发、企业社会责任和非洲相关的初步阅读材料。而且，在研讨会开始之前，就形成了同伴互助学习圈，成员们通过音频会议的方式开会，为他们的这次经历做好准备。

为了进行为期三天的面对面的导入会议，成员们来到肯尼亚，花了一整天的时间参观当地的商业网点和工业来了解相关的背景。在那里，他们目睹了一些在今天的非洲做生意的机会和挑战。当地 NGO 的一些代表应邀在会议上讨论这些问题，并且参加了一个问答环节。在接下来的两天时间里，小组与合作伙伴和 PAMS 分成更小的小组，使用行动学习的方式，来完成所选定的合作组织所面临的具体的业务挑战。

现场会议之后，紧接着是一个为期四周的虚拟活动。在这段时间里，行动学习小组继续与他们的合作伙伴一起，致力于完成他们在内罗毕所承诺的行动。这个虚拟工作得到了安全的托管微软 SharePoint 合作网站的支持。这个网站允许所有团队成员写博客、共享文件，以及进行音频和视频会议来完成他们在内罗毕所约定的承诺。在这四周的中间和结尾，小组的行动学习教练通过音频电话会议的方式参加进来。在这些音频会议之间，还进行了微软现场会议，使团队能够进行实时的文档共享和演示。

ExPo 前线参与者在几个月之后的一个为期一天的关闭会议上进行了重新的集会。他们第一次与各自的行动学习小组会面，进行反思，

然后彼此以及向其他的微软领导者和参与者汇报他们的成果。

这个项目的目标是，将参与者放置在收入产生方式与以往完全不同、交易条件混乱以及未来极其不确定的新兴市场之中，并通过这种方式在业务上帮助领导者拓展能力。通过“ExPo 前线”，他们完成自己在未来的领导角色中将会面对的商业挑战，其中包括如何与政治领袖相处，以便在新兴市场上影响政治的议程。此外，对行动学习过程的催化使他们能够深刻地反思自己的领导行为和经验教训，并将这些付诸行动。

所有选定的课题与微软的核心能力和利益相一致，突出强调了围绕着战略性企业社会责任的最佳实践指导（Porter and Kramer, 2006）。所有的参与者都有真实的、紧迫的商业挑战，如何解决这些商业挑战，每个人都将会从微软领导者所带来的不同的观点中受到启发。“ExPo 前线”小组确保，无论是高潜力的参与者，还是合作伙伴，都能从这个经历中获益。对于合作伙伴来说，这种利益包括在关键业务挑战方面得到咨询、亲身实践行动学习的方法、对于关键工作人员领导力开发的最佳实践的体验，以及与微软的关系得以加强。使得微软取得突破的系列因素，见表 9-1。

表 9-1 微软取得突破的因素

<ul style="list-style-type: none"> • 问题解决和领导力开发的有效连接 • 采取行动和从行动中学习的责任 • 致力于提问与反思 • 来自 HR 和高层领导者对行动学习的支持 • 多样性的团队 • 外部和内部熟练的行动学习教练

行动学习对微软的益处

微软从“ExPo 前线”项目中看到了明显的好处。不仅参与的领导者通过行动学习和他们在非洲的经历实践和开发了所需的能力和技能，而且作为一个整体的公司也从中获得了收益。克利尔·麦克尔哈尼

(2009) 声称, 有很好的证据表明, 公司从企业社会责任 (CSR) 中获得了经济利益。所获得的经济利益表现在三个不同的领域: 人才管理、声誉和品牌, 以及运行成本的节约。尽管上述好处中有一些或全部是“ExPo 前线”的结果, 但是一个更直接的好处是, 所有的课题都由微软的重要合作伙伴提出来。这样, 在帮助这些课题对他们的社区产生有价值的影响的同时, 成员们之间的关键的人际关系也得到了促进。

行动学习允许成员实践和发展领导能力、与高潜力的团队一起工作、并作为领导者学会提出伟大的问题, 而这一切, 都是在完成真正的、紧迫的业务问题的同时进行的。此外, 领导者在“行动学习圈”中与大家一起完成他们自己的挑战和问题。根据全球领导力发展总监香农·班克斯的说法, 重大问题的选择和多样的团队是问题解决课题成功的关键, 也是微软领导力开发得以成功的关键。基于微软行动学习项目的设计和成功, 公司获得了国际行动学习协会所颁发的“2010 年度组织奖”的称号。

多米尼加国家银行

多米尼加国家银行 (NBD) 为其客户提供广泛的贷款和存款工具, 是该地区第一个在 VISA 平台上提供国际借记卡的银行。该银行在多米尼加有五个主要的据点, 在该州具有最大的 ATM 和销售网络。除了传统的服务外, 多米尼加国家银行率先在该地区推出了电话和网上银行。该银行还在加勒比海东部率先推出了手机银行, 允许用户使用普通手机短信来操作他们的账户和完成银行交易。随着全球金融市场的动荡, 该银行的压力是, 探索做生意的新方法, 以确保长期的生存和成功。

多年来, NBD 已经建立起了优秀的企业公民的良好声誉。银行的使命是“提高我们所服务的社区人民的生活质量”。2009 年, 该银行

从本土的成员银行中脱颖而出，被东加勒比中央银行（东加勒比银行监管机构）授予“最佳企业公民”的称号。该奖项的获得，源于银行对教育、卫生、体育、文化和社区发展的赞助和支持，以及其所在市场对银行雇主声誉的认可。

问题——变得更加关注客户

2009年，行动学习由其人力资源管理和组织发展经理沃·莫里隆引入到银行中。当时，银行选择出一系列的挑战，其中之一是银行需要变得更加以客户为中心。客户服务行动学习小组组建起来，其成员来自整个银行。该小组花费了几个月的时间来分析问题并且提出对策。在早期的会议上，小组认为，问题的根本原因具有双重性：

（1）向外部客户提供服务的内部一线员工没有得到很好的待遇，有负面的心态；

（2）在不同的时间里，外部客户感觉到被忽视、拒绝和/或没有知情权。

行动学习小组探讨了几个问题，这些问题与银行如何对待外部客户和如何提升服务和公共关系的策略相关。以前，客户服务人员与客户进行互动时，往往显得很迟钝，而且显得非常正式甚至是冰冷。当一个客户的服务完成之后，他们会高喊“下一个”，而不是向客户表示感谢，向正式完成交易的客户说再见。同时，他们也不会向客户提供银行认为有价值的信息，因为他们认为这会浪费顾客的时间。

突破

行动学习小组提出的策略，以及银行所采取的改进一线员工的心智模式的行动包括：

- 设置了高层“见面会”（meet-and-greet），在会上，领导者与客户服务人员进行互动，分享关于如何与客户进行趣味交流的想法。

- 设立了客户服务人员与其他银行员工之间的季度会议。这些会议包括社会活动（例如，游戏和魔术类的破冰），以及信息共享和培训。例如，使用音乐和其他娱乐形式来呈现关于银行账户的新信息。在这些会议之前，客户服务人员可以向执行人员提问。
- 新岗位需求要首先向客户服务人员发布，而不是先通过外部媒体发布。
- 建立起了“休闲日”，允许客服人员穿休闲服，包括印有与银行品牌方案相匹配的 LOGO 衬衫。
- 银行员工俱乐部的复兴，为社区服务提供资源和预算。员工俱乐部成立了一个儿童之家来照顾孤儿和被遗弃的孩子。
- 客户服务人员开发了一个奖励系统。过去高管人员主要是提供货币奖励，客户服务人员建议奖励可以包括度假 / 购物旅行和电子产品（例如，笔记本电脑和 iPod，旅行），这些物品实际上比起高层管理人员所考虑的东西来说，并不太昂贵。

为什么行动学习能够取得成功

总的来说，为了向银行客户提供更好的服务，客户服务行动学习小组确定了 50 个想法。他们还研究了世界各地其他银行的最佳实践。虽然在最初，关于如何对待客户有很多的分歧，但行动学习小组能够对银行的政策达成共识，制订了一个全面的培训计划，包括理念、方针、原则和标准。

行动学习小组还确定了“后台”工作人员可以向客户提供的支持服务。分支机构需要更好的品牌和识别度，来改善“门面”。不仅仅是客户服务人员，每个服务客户的人都得佩戴徽章。他们还试图招募那些具有客户导向的新员工。

对员工的培训计划包括客户服务的原则、最佳实践，甚至包括传达客户服务理念的歌谣。在 Mourillon 的指导下，训练在整个组织中

进行了推广，从银行高管开始，这些高管再训练主管，主管训练客户服务人员。

有趣的是，这些行动使得客户和客户服务人员的脸上有了更多的微笑。莫里隆指出，在银行中，大家对客户服务有了一种“兴奋感”。虽然最初大家怀疑这又是一个问题解决小组，但员工们看到了行动学习小组对问题所做的系统分析，并且与整个银行系统的许多问题联系了起来。

自从 2008 年以来，多米尼加国家银行已经使用行动学习解决了很多问题，其中包括重组问题。一个行动学习小组提出了新的定位和服务，达成了更大的市场份额；另一个小组探索了在加勒比地区建立区域银行的可行性。莫里隆说，“行动学习具有神奇的结果，我们对于我们的现在和未来更加具有创造性、承诺和兴奋感了”。多米尼加国家银行取得突破的系列因素，见表 9-2。

表 9-2 多米尼加国家银行取得突破的因素

-
- 对问题根源的战略性和系统性分析
 - 致力于突破性创新
 - 对行业内外的最佳实践的严格研究
 - 熟练的行动学习教练
 - 将策略与业务成功连接起来
 - 对小组其他成员的尊重
 - 开放式的提问改变了多米尼加国家银行的文化
-

波音

波音公司是世界上最大的航空公司，是一家在民用飞机和国防、空间和安全系统领域领先的制造商。波音是美国最大的出口商，2011 年，公司的全部年收入超过 640 亿美元。总部位于芝加哥、具有全球影响力的波音公司，客户遍布 145 个国家，在 70 多个国家都有自己的员工，在 26 个州有运营中心。在世界范围内，波音公司及其子公司雇

用了16万人。超过12万名波音员工持有大学学位，其中包括近3.2万个高等学位，这些员工几乎分布在所有的商业和技术领域，来自全球约2700家大学和学院。波音公司还雇用了成千上万的熟练工，为波音公司的全球供应商工作。作为一个全球性的学习型组织，波音一直在寻求那些积极关注通过终身学习来提升自己的员工，认识到这是它能够维持在全球航空业的领导地位的唯一途径(Boeing, 2011)。

波音的全球领导力项目出现在1999年，是公司的一个重要的投资。当然，公司希望这项投资有一个合理的回报，尽管从历史上来说，将投放在领导力培训上的投资进行量化是非常困难的。因此，波音公司决定，要发起一个项目，这个项目不仅要作为一个领导力开发的工具，而且要通过行动学习模式，为波音公司的决策者们提供解决真实问题的高质量的信息。

行动学习小组做好解决复杂问题的准备

第一步，波音公司领导力中心确定出高管的胜任能力，这些能力对于全球领导者的成功来说是最重要的。公司将19项胜任能力重组为三类：

(1) 最关键的能力(适应、全局思维、建立关系、鼓舞信任、勇敢引领、组织协同、影响力和谈判)；

(2) 非常重要的能力(塑造策略、培养开放和有效的沟通、吸引和发展人才、推动利益相关者的成功、演示愿景、使用合理判断)；

(3) 重要能力(驱动性执行、激励和授权、跨职能工作、注重质量和持续改进、运用金融嗅觉)。

波音公司选择了行动学习作为其训练的方法，因为它与提高最重要的全球竞争力的目的相匹配。在波音公司，行动学习似乎对于为高层管理人员提供学习的平台来说，是一个最好的方法，这些高层管理人员正面临着与他们所处的国际环境相关的真实公司问题的挑战。

全球领导项目为其全球高管设定了五个关键目标：

- 实践如何像一家全球化公司一样协同工作；
- 价值观和寻求对于历史、文化、政治和国家 / 地区风俗的理解；
- 评价一个国家 / 地区内的企业的做法、问题和竞争动态；
- 评估一个前瞻性的国家 / 地区的商业机会；
- 了解有关国际合资企业和合作伙伴的机会。

全球领导力项目的所有参与者都是波音公司的高级管理人员，典型的参与人员有总监、部门总监、副总监。此外，GLP 的参与者有可能被确认为公司的继任计划的人选，有可能被任命为公司的高层领导职务。因此，要设计一个极其严格的行动学习环境，在最高级别的公司影响力上，来加强其全球竞争力。项目参与者由候选人所在的业务单元提名。

行动学习项目的格式

该项目分为三个阶段：导入阶段、某国国内阶段和报告阶段。导入阶段时长约三天，是在美国进行的。这三天的内容包括导入和定向，以及来自波音公司内外部嘉宾的演讲。向小组做演讲的演讲者是具有国际证书的学科专家。波音公司内部专家则从美国视角和波音视角提供了一些见解。该项目的第二阶段完全是在企业高层委员会根据战略重要性选出的国家中进行的。参与者花费三周的时间在这个国家旅行，访问商界领袖，听取该国专家的观点，并沉浸在该国的文化中。

这一阶段开始大约 10 天后，一个具体的商业问题被介绍给这些高管们，这个问题是由公司高层委员会选出的公司当前面临的重要问题。参与者组成小组来提出解决方案和建议，并向企业决策制定者进行汇报。在项目的最后两天，参与者返回美国，在那里，他们进行回顾和提炼，并准备在高层委员会面前陈述小组的结论。高层委员会考虑各参与者小组所提出的建议，并考虑将要采取的行动。

在全球领导力项目的不同时间点，行动学习教练与小组一起工作，帮助成员就以下问题进行反思：作为一个团队，他们如何能提高能力；他们如何将所学转移到波音公司的其他地方。行动学习教练是由人力资源开发人员和以前并没有小组催化背景的波音公司的经理们来担任的。在为波音的行动学习小组提供最初的催化之前，行动学习教练们接受了为期两天的培训课程。

对行动学习和全球领导力项目的评估

全球领导力项目的目标是增强波音公司作为一家全球公司的运营能力。为了确保培训项目目标的实现，该项目开发了一个积极的、综合的评价过程。所有的提问都措辞严谨，被用来测量特定的有用性、适用性和学习迁移情况，所有的数据都严格保密。该评价设计是由经验丰富的工业组织心理学家、研究人员和波音公司领导力中心的评估者，以及在项目评估方法方面资深的外部顾问一起来开发的。后续的评估工具是一些字斟句酌的提问，这些提问与项目目标的联系非常紧密。

在项目中，参与者完成了五项形成性评价。能够提供实时反馈和能够快速对出现的新问题做出反应的项目人员会立即阅读这些收集到的数据。这些结果被组织起来，并与适当的项目合作伙伴进行共享。在最后一天，项目还要求参与者提供对于项目的综合评价。公司会对他们的反馈内容进行分析，并用于提出执行总结报告，与波音公司高层委员会共享。

全球领导力行动学习项目的收益

参与者要回答以下问题。

1. 对你来说，这个项目的什么元素是最有价值的？

排名前三位的答案是：文化体验、人际网络和为解决真实业务问

题的同时所进行的行动学习。

2. 在一个由来自不同业务单元的小组成员组成的团队之中工作，对你的经历的影响是什么？作为一个团队，你们能有效地工作吗？如果有的话，小组整个过程缺失的东西是什么？

对于他们所经历的团队合作的这个提问的答复是正向的。参与者被编入来自波音公司各个业务单元且彼此陌生的小组。每个团队成员都带来了不同的技能和观点。对于这个提问的许多答复表明，成员认识到领导力既是引领也是追随。因为这个项目的所有参与者都是高层管理人员，他们习惯于引领，团队的动态迫使他们进入了新的角色，需要与同伴进行合作。当认识到他们要就自己的结果向高层负责时，领导者开始采用合作的方式来共同解决真实的问题。项目在安全的学习环境、真实问题的解决和对他们所做的决定负起责任方面提供了一个平衡，而所有这些都是行动学习的要素。

3. 总的来说，作为项目的结果，你所获得的最有意义的见解 / 收获是哪两个或三个？

根据参加者的经验，每个人对这个问题的回应都具有不同的个性。答案的范围从全球竞争力的普遍认识到非常具体的能力的学习，如耐心、谦虚和耐力。这个提问也产生了一些回应，确认了参与者正在学习领导力课程和全球竞争力，而这正是所设定的目标课程内容。

4. 该学习会在多大程度上提升你作为一个领导者的有效性？并请解释一下。

对这个提问的回答包括：“成为一个好的领袖，其中一部分会涉及对环境输入的整合，在组织中选择正确的人来解决特定领域的问题。这一项目使我强化了建立愿景的相关知识以及支持愿景实现的团队方面的知识。”以及“我正在持续地推进自己对于不同观点的开放性。”“我看到了沉默作为一个有效的介入方式的价值。”“我现在正在使用探询的力量。”这些语句显示了提出好问题、反思和耐心的价值。

5. 你还有什么想说的？

对这个开放式提问的回答包括：“这是我成为波音员工以来所获得的最宝贵的学习经验。谢谢！”“我非常感谢有机会解决一个真实的商业问题。我会鼓励 GLP 继续在不同的人群中应用，因为我看到一些非技术性人员提供了大量的价值和学习的经验，使得我们去思考更多的业务之外的东西。”“这是一个美妙的经历，它远远超过了我的期望。我唯一想说的是，我们要小心不要让交付物掩盖了学习体验。”

大约三个月之后，项目结束已经一年的时间了，一些当时项目的参与者被抽取出来进行了访谈，访谈的主题是确定是否有一些显著的学习转移到工作场所。这些参与者被问到的问题是：他们是否已经使用到他们的所学，是如何使用的。使用柯克帕特里克的四层次学习评估作为一种定量测量的方法（Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2006），对这个提问的回答从意识、学习、行为改变和业绩四个方面进行了编码。所有的受访者显示出了全球环境意识的提升。90%的受访者至少表现出了一个对于自己或自己工作的学习收获。40%能够确定回到工作中的一个行为改变，8%的人能够识别到从项目成果中所获得的明确和量化的业绩改善。一位参与者认为全球领导力项目是他成功地完成一个新的好几百万美元的国际业务投资谈判的工具。他认为，在一个新的国家、作为工作小组的一部分，学习反思技术和文化意识，这些都是他取得成功所必需的全球竞争力的直接贡献因素。

行动学习小组与波音的挑战

在帮助波音公司的高管开发全球竞争力方面，全球领导力项目一直被认为是非常成功的，而且全球竞争力被公司确认为是非常关键的能力。尽管，将高管小组放在另一个国家进行培训，其成本非常较高，但却增强了公司的全球竞争力，为复杂的问题提出了伟大的解决方案，从这一点儿来说，这一投资的回报非常巨大。

除了项目学习所带来的定量投资回报率方面的故事之外，还可以在近 50% 的参与者身上看到项目所带来的具体的行为变化或全球竞争力的提升。此外，90% 的参与者确认他们从项目中学到了东西，所有的参与者（所有高级管理人员的预算都纳入项目成本）支持项目延续下去。行动学习方法也被证明是非常有效的。正如一位参与者所说：“我在过去经历过了以大学为基础的项目，但这些项目的效果，根本无法与致力于解决一个现实生活中的问题所取得的效果相比。”在这个案例中，行动学习模式在增强学习的迁移方面，具有非常明显的效果。

根据为波音的 GLP 进行评估的吉米·埃尔克斯的说法，“参加完这个项目回到工作岗位之后，参与者对于这个项目的积极响应占有压倒性的多数，这就强有力地证明了他们正在使用他们的所学，并且相信他们所花的离开家庭和工作的 28 天非常有价值。”基于这些参与者的响应，埃尔克斯建议全球领导力项目“应该保持目前的形式。为了确保项目的有效性，波音必须派出将会承担全球工作任务或者已经被委派执行全球性任务的正确的人参与进来。这对于学习的持续迁移非常重要。”埃尔克斯得出的结论是：“行动学习是一个提高高管人员学习的过程，在这个层级上的领导者通常是目标导向者。行动学习法适应企业、个人和项目人员的需求。此外，行动学习创造了学习的环境，要求学员通过解决真正的问题，在提出真实的解决方案的同时进行学习。”

为什么行动学习小组能够取得成功

波音公司的领导力中心已经开始将行动学习模式融入第一层级、中层的管理人员和高管人员的领导力所有项目之中。行动学习框架正在被用于将课程体现为可测量的结果。波音公司能够取得突破的系列因素，见表 9-3。

表 9-3 波音公司能够取得突破的因素

-
- 致力于学习和将学习在整个组织中进行转移
 - 熟练的教练和催化师
 - 团队成员的多样性
 - 为小组留出提出突破性策略的时间（最高达 28 天）
 - 小组中明确的责任和权力
 - 对行动学习项目所进行的系统而全面的评估
 - 资源和约束条件的明确边界
 - 从试点测试中获得策略
 - 从商业影响的视角，来提出潜在的解决方案
 - 领导者定期获得对于策略和行动的进展情况的了解
 - 向高管团队汇报策略
 - 实施策略所需的资源和支持的到位
-

在人才培养与领导力开发方面的突破

大多数组织使用行动学习来实现为组织开发领导能力的目的。他们发现，最好的领导技能开发方式，只能是真实的人在真实的情况下解决真实的问题取得真实的结果。他们了解到，行动学习小组所面临的问题越复杂，领导能力的提升也会越多。每一个领导技能都可以在行动学习课题中得以实践和改进——在课题进行中，每一个人都一起工作来解决问题，致力于取得突破性的策略，并且每一个人的质疑和洞见均得到了同样的重视。组织还发现，提问越多，提问的领导者就会变得越棒。伟大的领导者提出伟大的问题；伟大的提问创造的伟大领导者；而伟大的提问则来自所要试图去解决的伟大的问题。

国际行动学习协会（WIAL）与世界各地的商业学校进行了合作，这些学校包括荷兰的商学院、兰甘亨大学（泰国）和戈登商业科学院（南非），通过这种合作，WIAL 向数以百计的组织介绍了行动学习 / 领导力开发项目，包括好婴美、威尔士富国银行、塔吉特、新加坡航空公司、三星和西门子。

第10章

虚拟小组

在组织中，越来越多的工作需要由位于不同地理位置和不同时区的个人和团队来完成。对于组织来说，这样做的好处是，可以不受地域限制地将高素质的人团结在一起，即在整個组织中，可以有更大地利用各种技能的能力，可能有更好的向客户提供“最好的和最聪明的”服务的能力，使工作与家庭之间的关系更加平衡，并有机会削减成本和时间。

需要使用整个组织的知识和人才，用特定的能力与具体的客户进行互动，这种情况使越来越多的组织组建虚拟行动学习小组，更快速地开展工作。本章讨论了 Kanbay-Capgemini、惠普公司、肯尼亚虚拟城市和乔治·华盛顿大学在虚拟环境中使用行动学习的案例。

Kanbay-Capgemini

本案例由凯瑟琳·玛莎撰写。

Kanbay 公司是 Capgemini 的一个分公司，同属于 FS-GBU 名下（金融服务的全球业务单元），是一个全球性的系统集成商，为保险、银行、贷款、信用卡和证券行业提供解决方案。公司 1989 年成立于伊利诺伊州的芝加哥，2003 年 Kanbay 的收入达到了 1.07 亿美元，公司

员工超过了2 800人，有12个据点，分布在美国、加拿大、欧洲、澳大利亚、中国香港地区、新加坡、日本和印度。虽然Kanbay被公认为是一流的为金融部门提供服务的商业和技术服务商，但是，使公司在技术服务领域继续吸引新客户的，却是公司在印度浦那市开发实施的低成本融资服务。Kanbay的领导者敏锐地意识到，如果公司无法建立起一种关怀国外人民的文化，就不可能成为一个真正的国外供应商。

2003年中期，当公司首次使用行动学习时，Kanbay被看作是一个非常成功的企业，从当时的技术服务部门的经济衰退中幸存了下来，已经扩展到全球。由于印度技术人员在印度浦那市所进行的当地现场咨询服务，为公司赢得了高质量的国外提供商的声誉。此外，Kanbay还与印度的海得拉巴进行合作，建立了另外一个最先进的国外设施。为了强化在质量、效率和业务水平方面的声誉，Kanbay取得了ISO 9001认证，并且成功地首次公开发行（IPO）股票。公司已经取得了显著的商业成功，而且被《计算机世界》杂志确认为是最好的工作场所。

2005年，Kanbay的盈利额达到3 310万美元，几乎是2003年的三倍，它的年收入也从1.07亿美元增加到了2.3亿美元（Yue, 2006）。2006年，一家法国公司，世界上最大的咨询、技术和外包服务提供商Capgemini自身的成长和利润情况开始下滑，它注意到了Kanbay公司，并最终在2007年收购了该公司（Business Wire, 2007）。据《福布斯》报道，Kanbay的领导者有一些关键的成功经验，可以与这家法国巨头进行分享（David, 2006）。同时，在浦那和海得拉巴的设施，以及最近在马德拉斯新开张的设施，给Capgemini提供了一支具有生命力的、训练有素的员工队伍，Capgemini意识到，Kanbay的成功在很大一程度可以归因于Kanbay领导者所推动的文化和价值观。2008年，收购完成一年之后，80%以上的Kanbay的领导团队参与了促进Capgemini的成功增长和利润提升的过程。

Kanbay 公司文化和领导力的有意识的开发，从一开始就成为 Kanbay 业务战略的基本优势。随着公司迈出印度，向欧洲、中国和日本快速全球扩张，随着上千名具有不同文化观点的员工的加入，在整个组织中继续坚持统一的价值观和文化是必要的。Kanbay 领导人也认为，随着向美国市场提供 IT 服务的国外设施数量的增多，文化、价值观和领导力是其持续成功的决定性因素。

具有挑战性的问题

根据首席人力官西普里安·迪索萨的说法，Kanbay 面临的其中一个重要挑战是确保 Kanbay 来自多个国家和背景的员工不要把 Kanbay 的文化理解为一堆不同的意思。“创建一个全球一致的文化，是提供一致的客户和员工体验的关键。这就是我们保留合同和维持合同的方法”，迪索萨（David，2006）解释到。从 Kanbay 的早期来看，当创始人用数量快速增加训练有素的印度 IT 专业人士来满足美国软件工程师的需求时，当务之急是建立一个以价值为中心、以人为本的组织。商业的成功取决于人的成功，这一点一直非常明确，没有员工在感觉到自己像一个二等公民时，心情愉快。

Kanbay 的全球领导团队选择了四个关键的问题，这些问题既具有紧迫性，又具有战略意义，需要发起人和每个团队的参与者对这些关键的业务问题有一个明确的理解，提出建议，并在获得全球领导的批准之后，实施该计划的部分内容。该计划的其他方面则转移给全公司的关键利益相关者。行动学习小组所要解决的四个关键的问题是：

- 设计一个职业发展的框架，这个框架既要支持 Kanbay 的文化，又要同时满足增长的目标和员工的职业抱负。
- 为 Kanbay 的解决方案的中心策略设计一个决策模型，该模型将决定未来的商业解决方案中心的时点和地点。

- 为提高项目的盈利能力设计一个模型，该模型将使项目在提高毛利率的同时实现持续的增长。
- 设计一个一致的用户界面管理流程，通过该流程，可以使项目交付物在多个站点之间顺利的流转。

行动学习小组如何解决问题

2003年，Kanbay的领导者采用了行动学习的方式，他们认为，在他们推出第一个旨在组织内建立统一的以价值观为基础的全球领导力开发项目（GLDP）时，行动学习过程将会为他们提供最好的服务。在全球领导力项目开始前的四个星期，公司邀请了32位精心挑选的员工参与项目。在邀请过程中，Kanbay的首席执行官雷蒙德·斯宾塞（Raymond Spencer）阐明了该项目的目标：

- 开发一批全球领导人，这些人能够有效地跨越国界和文化来推动业务，引领组织。
- 了解并掌握领导力的新的模式、技能和态度。
- 学习如何规划和实施战略突破。
- 创建一个鲜活的、不受Kanbay区域位置限制的“领导力网络”。
- 推出四个全球项目团队，来提供积极的、可衡量的、持久的结果，实现公司的经营目标。

GLDP是一个为期18周的项目。32位成员被分成四个小组，每个小组7~9位成员。小组成员的分配基础是，每一位都会带来特定的业务需求的专业知识和资源，以及业务部门的代表、全球地点多样性以及文化的多样性。每个小组都有一位训练有素的、担任过程专家的行动学习教练，还有一位发起人或业务领域的专家。

在芝加哥进行了为期一周的基本情况介绍之后，员工返回自己的位置。他们的工作量增加了一倍，因为他们要继续他们一贯的工作，同时要通过虚拟团队的方式来完成委派给他们的全球战略举措。12周

之后，大家重新回到芝加哥来介绍计划，得到领导者的反馈，并反思经验教训。在最后的六周中，成员回到分散在各地的虚拟项目团队，进行规划的确定，将实施设计到位。在这个阶段，他们会继续得到教练和领导者的指导。

高层领导者对每个小组的交付结果进行了明确的要求。当时被分配到角色构架小组的北美人事经理说，“作为 GLDP 的成员是一个不可思议的荣誉，但也是我所做过的最困难的事情。我不得不继续自己的工作，同时还要在虚拟的全球团队中工作，而且知道我要为最终所提出成果的质量负责！要实现这些，压力非常大。”

在完成所需结果的同时，Kanbay 的领导层并没有忘记领导力开发的总体目标。参与者被分配在小组中，在这里，为了取得成功，他们必须学习新的技能和操作方法。一个不能被忽视的技能开发领域是冲突的解决，这种冲突会由于文化的差异与虚拟工作的必然性而更加激烈。一位执行副总裁和行动学习教练说，“提出一个想法，跨时区进行工作，并最终在全球层面上就新的方向达成一致，变革的力量就在这个过程中产生了”（Marsh and Johnson, 2005, p.10-12）。一年后，在实现了惊人的增长和盈利的时候，Kanbay 的领导者决定，虽然在 GLDP 所提出的最后的四个结论中，只有两个具有立即可行性，但是，所有的四个小组都已经在思维和规划方面取得了重大突破，这些都有助于将公司推动到一个新的全球组织能力水平之上。

突破

在接下来的 2003 年和 2004 年，GLDP 所实施的两个推动 Kanbay 增长的关键举措分别为：①为 Kanbay 的解决方案中心策略设计一个决策模型，该模型将决定未来的商业解决方案中心的时点和地点；②为提高项目的盈利能力设计一个模型，该模型将使项目在提高毛利率的同时实现持续的增长。2003 ~ 2005 年，随着在印度马德拉斯的

第三个解决方案中心的投入运营，以及项目盈利能力的提高，Kanbay 的利润几乎翻了三倍，达到 3 310 万美元，其收入从 2003 年的 1.07 亿美元跨越到 2006 年的 2.3 亿美元。2007 年 1 月，在 Capgemini 收购结束的一个月之前，Kanbay 被《福布斯》(Murdoch, 2007) 评选为增长最快的上市科技公司。

当时，《福布斯》记者鲁斯·戴维写道，“Kanbay 创始人把 IT 想明白了”，然而，她不仅仅在谈论戏剧性的增长和盈利能力。戴维承认成功的数字标记，同时，她也指出，Kanbay 对待人的方法及其企业文化，是其商业模式的关键因素。Kanbay 的成功可能部分归功于 Kanbay 的领导者而不是把印度界定为一个美国运营的后台。对于 Kanbay 来说，领导力开发一直被视为是全球性的，行动学习是一个重要的方法，通过行动学习，全球的、有竞争力的、以原则为基础的领导者能够在解决关键业务问题的同时来开发领导力。Kanbay-Capgemini 取得突破的系列因素，见表 10-1。

表 10-1 Kanbay-Capgemini 取得突破的因素

-
- 明确的、可衡量的目标
 - 战略性思维
 - 领导力开发和问题解决的联动
 - 熟练的行动学习教练
 - 行动学习小组的时间和资源投入
 - 与业务目标紧密联系的迫切需要解决的问题
 - 高层管理人员的支持和鼓励
-

惠普公司

惠普是一家技术公司，机构遍布全世界 170 多个国家。该公司是比尔·休利特和戴维·帕卡德在帕洛·阿尔托的一家车库建立起来的，现在是一家世界上最大的信息技术公司，几乎在每一个国家都有其机构。

惠普总部位于加利福尼亚州的帕洛·阿尔托，为全球超过 10 亿的用户提供服务，拥有约 30 万名员工。2010 年，该公司排名世界第十，年收入超过 1 250 亿美元。

2007 年，行动学习作为问题解决和人才开发项目的一个组成部分，被引入了惠普亚太地区。跨区域的业务副总裁确定了四个关键的业务问题：客户服务、产品聚焦、新兴市场和青少年市场。这些问题具有迫切性，之所以会被选择出来，是因为这些问题：①引起了顾客满意度的挑战；②是惠普在现有市场实现盈利的阻碍；③阻碍了市场份额的提升；④没有贡献所需要的收入和 / 或利润。

行动学习问题

业务单元需要拿出相当大的收入改善，因此，抓住最早的机会来解决这些问题非常重要。来自供应链销售、营销、财务、分销渠道等组织不同职能的人员组成了行动学习小组，其任务是解决这些问题。每一个行动学习小组由 6 或 7 人组成，每一个小组的成员都是由人力资源副总裁亲自精心选定，以确保成员在性别、职能专业、语言和文化上的多样性。行动学习小组有 8 个月的时间来分析它们的特定问题，对问题进行调研，提出解决策略，其中包括课题的规划和时间表。最终的目的是让这些团队成员向组织的高层领导团队提出针对问题的分析、解决方案的建议和资源需求，获得他们的评论和意见。

虚拟工作

这些小组主要通过虚拟小组的方式来开展工作，在整个项目中，只有三次面对面开会的机会。每次会议持续一整天。在第一次会议上，项目为小组成员提供了行动学习的示范，以及一些在沟通、领导力和变革方面的技能培训。第一次会议期间，各个小组都配备了专业认证的行动学习教练，带领各小组顺利通过问题定义阶段。在第一次会议

的结尾，每个小组确定了一位内部行动学习教练，对后续的行动学习会议提供催化。

一旦行动学习小组虚拟性地开展工作，人力资源人员建立了登记电话来定期评估进展和提供必要的协助。每个小组在第一阶段的末期定义好问题，在第二阶段的末期对问题和潜在的解决方案进行了调研，在第三阶段末期确定了具体的行动计划。在为期八个月的时间将要结束时，每个小组准备了一个45分钟的演示文稿向高级管理团队进行汇报，提供可行的解决方案，并强调了小组成员和小组的关键收获。

突破

根据惠普行动学习项目的协调人 Jayan Warriar 经理的说法，惠普的高级领导人对最终的策略非常满意，主要原因有：

（1）问题分析和策略是把整个系统作为一个整体来看待，而不是作为一个特定的事件；

（2）解决方案是全面的，是与整体组织的视角相融合的；

（3）解决方案是可行的，能够在不同国家和文化中实施；

（4）来自组织不同单元的小组成员学会了如何在找寻潜在解决方案时进行合作；

（5）解决方案从对业务产生影响的视角进行了很好的研究，在设计时特别关注了成本的约束；

（6）解决建议是有说服力的，是由团队成员陈述的。策略和陈述证明了对于问题的实际理解；

（7）从试点测试中所获得的增量学习在提出最终的策略行动方面是有价值的；

（8）每个解决方案都体现了突破性的思维，利用的是现有的组织资源，对外部援助的依赖较少。

最终的成果包括：具体的策略、项目计划、资源规划。听取这些

建议的高层领导团队成员包括：问题所有者（不属于小组成员，但在需要的时候随时出现），以及各组织单元的副总裁。解决方案要从如下几个方面进行仔细的审查：问题定义的明确情况、对根本原因的识别、可选择策略的研究深度、可能的解决方案、创新性、可持续性、投资回报率的测量、对资源的需求，以及对业务的直接影响。

每个小组演示之后，高层领导团队对这些建议进行讨论，并决定接下来的步骤，包括“继续”、“不行”和“等一等”。有些项目移交给问题的所有人来实施解决方案，其他问题则进行进一步的讨论。当需要的时候，项目团队要作为可利用的资源，继续为实施小组提供建议。

一个行动学习小组解决了一个受到预算限制的挑战，对紧迫而又有利可图的需求进行了回应。该小组发现组织中的冲突模式，并意识到，在日益商品化的市场中，惠普 IT 工程师的作用需要转变。在研究 IT 工程师如何应对这些经常性的困境时，一位小组成员问了这样一个问题：“高级领导人看不到他们对一个领域的预算限制的支持与另一个领域的严重的业务风险后果之间的联系，会发生什么？”这个提问重新定义了问题，使小组开始研究行动方案的新的可能性。通过探索隐藏在这个提问背后的潜在的问题及其影响，小组成员开始明白，他们是唯一能够提供与全球信息技术投资与预算削减的权衡方面跨组织数据的人。他们还认识到，即使在一个专注于削减成本和节约资源的组织中，他们也可以通过帮助高层领导者从 IT 投资的低杠杆中，找到相对高的杠杆，从而为组织增加新的价值。

为什么行动学习小组会取得成功

惠普公司认为，这些行动学习项目是非常成功的，许多参加行动学习的小组成员在一年之内获得了提升。他们在自己的职业生涯中所取得的进步，以及他们在完成项目时所获得的学习，是成功的关键。

一些小组经历了由于个性、文化和语言的差异所引起的冲突。这

些挑战成为个人和小组的转折点。管理者恢复了一些长期被遗忘的基础，也学会了管理不同的虚拟团队的技术。小组成员倾听和提问的技巧得到了强化，并且练习了如何尊重他人，尊重相反的观点以及容忍差异。一些小组成员认为，冲突处理是他们学到的其中一个技巧。

根据 Jayan Warriar 的说法，“建立了深厚的合作关系，与国家 / 文化 / 职能之外的人形成了强大的联盟。问题及对解决方案的研究，为每一个人提供了一个建立组织人际网络的机会，包括与那些处于关键领导岗位上的人的人际网络。每个小组成员都提升了自己的商业知识、客户服务意识和战略思维。他们还学会了如何处理作为一个团队领导者所面临的如何为小组成员创造一个安全的环境的挑战。”惠普取得突破的因素，见表 10-2。

表 10-2 惠普取得突破的因素

-
- 建立能够使小组虚拟地开展工作的规范并提供相应的资源
 - 熟练的行动学习教练
 - 亟待解决的问题
 - 高层管理者的支持
 - 把系统作为一个整体而非特定事件所进行的问题分析与策略提出
 - 解决方案的整体性，并且融入了组织的整体视角
 - 代表组织所有单元的多样化团队
 - 小组在团队合作、问题解决、提问和创造性思维方面接受培训和指导
 - 从商业影响的角度，对解决方案很好地进行了研究，这些解决方案在设计时特别关注到了包含成本
 - 小组管理差异和冲突的能力
-

肯尼亚虚拟城市

“虚拟城市”（Virtual City）是肯尼亚人拥有和管理的软件业务，该业务为肯尼亚和邻近的东非国家的组织开发定制化的移动解决方案。2010年2月，一个由微软的经理、Adopt-a-Business 顾问和虚拟城市的工作人员组成的行动学习小组成立了，这个小组要处理这样一个问题：“如何提高虚拟城市销售全球互联网协议的组织能力？”在内罗毕

的两个面对面的行动学习会议之后，行动学习小组在接下来的两个月中继续通过虚拟方式开展工作。

通过行动学习解决问题的结果

从这些行动学习会议中，产生了一系列的策略和行动，包括对阻碍公司发展的底层问题（这些问题是挑战的来源）的更多策略。在新兴世界中处于领先地位的合作伙伴马修·法默（Matthew Farmer）指出，行动学习小组取得了质量、法律保护和市场营销方面的成功：

1. 质量

- 从印度的微软公司转化过来的项目管理最佳实践技能；
- 开始进行 ISO 9000 质量认证流程；
- 建立了专门的软件测试团队；
- 完成了诸如战略客户管理、软件质量保证与测试，以及项目管理等领域的培训。

2. 合法的 IP 保护

- 在非洲作为第一接收人接受路透社基金项目为虚拟城市所提供的免费全球 IP 法律费用；
- 确定了 8 个可以商品化的关键软件产品；
- 市场营销担保品的设计和项目团队的分配；
- 对完成课题所涉及的内外部软件许可协议（SLA）进行了重新起草和差距分析。

3. 营销

- 在微软的合作伙伴中设计并发起了“移动营销运动”；
- 开始于 2011 年 1 月的“市场区域路线项目”。

2010 年 9 月 16 日，“虚拟城市”在诺基亚举办的 2010 年“全球增长经济企业挑战赛”中获胜。该奖项承认了“虚拟城市的移动经

销商解决方案”，这个解决方案的目的是提高小微企业在快速消费品(FMCG)市场上的配送效率。虚拟城市收到了100万美元的风险投资，并获得了诺基亚帮助将该想法变成现实的承诺。评审官要从一大堆点子中寻找一个点子，这个点子能够改变人们使用诺基亚手机的方式，能够展示移动技术如何从根本上提高了那些居住在日平均收入低于5美元的地区的人民的生活，或者是能够展示一个很好的商业机会，也有助于让世界“变得美好”的点子。

虚拟城市首席执行官 John Waibochi 强调，行动学习是如何使公司受益匪浅的：“行动学习项目带给我的最有价值的东西是帮助我确定了公司所面临的最关键的挑战，并且为真实业务转型策略的提出添砖加瓦。通过行动学习所建立的战略伙伴关系，以及所获得的集中行动，帮助我们公司取得了进步，我很自豪地说，“虚拟城市”已经成为一家真正的全球标准的公司。”“虚拟城市”获得突破的系列因素，见表10-3。

表 10-3 “虚拟城市”取得突破的因素

-
- 对新想法和新思路的开放性
 - 问题的紧迫性
 - 小组成员的多样性
 - 熟练的行动学习教练在面对面和虚拟会议上的加入
 - 在注重提出策略的同时，还注重解决问题能力的学习
-

行动学习在乔治·华盛顿大学

乔治·华盛顿大学(GWU)是一所私立研究型大学，位于哥伦比亚特区的华盛顿，是该特区首府最大的大学，有近25 000名学生；该大学的知名学科包括国际事务、政治科学、法律和医学等。行动学习是由一位网络作者德博拉·瓦德尔引入健康科学学院和教育与人类发展学院的。这些行动E学习项目的目标学员遍布美国，他们中的大多数人是全职工人。为了适应他们繁忙的日程，课件全部是通过一个被称为“黑板”的在线学习学习管理系统(LMS)提供的。

健康科学学院

这个健康领导力项目的设计采用了以项目为基础的学习。实际应用是课程目标的一个重要因素。相对于把重点放在领导理论之上，这个健康领导力课程强调实际的领导力开发。为了适应在线学习的环境，使用了一个被称为“行动E学习”（AEL）的行动学习创新版本（Waddill, 2007）。

在卫生保健领导力在线课程中，学生必须提出隶属于健康领域，并且属于领导力维度的领导力问题。学生所提出问题的类型范围从管理变革，到处理冲突、激励下属以及整合业务单位。然后使用文本和相关阅读资料，学生找出对他们有吸引力的相关的领导力理论、特征或风格。他们将自己所选择的理论立场进行整合。

使用一个线程式的在线讨论，学生们在为期1~2周的循环中，从一开始就将他们的紧迫性业务问题粘贴出来，作为一个新的线程，然后在学科线中对问题做好标签。在一个循环的前半部分，其他学生把他们的提问添加到在线程上。接收者对这些提问进行反思，这可能需要几天的时间，这个结论性的讨论会产生大量的经过仔细考虑的反应。在会议的下半部分，问题所有人对针对他的问题所提出的所有提问进行回应。当学生们在这个问题上采取行动时，他们在学习管理系统（LMS）的线程讨论中进行汇报。这个循环会不断重复，在每次会议的一开始都会开始一个新的线程。学生们将他们最初的问题描述粘贴出来，或者在同一主题下重构问题（Waddill et al., 2010）。

教学人员同时也是教练，他们根据基本的行动学习协议介入。在课程中，教练会用粗的斜线蓝色字体“注意：进行介入”，参与者知道要注意教练的提问，这些提问需要回应。在异步环境中，技术的优势是很明显的，它可以在一个安全的环境下为周密的提问、反思和行动提供无限的机遇。学生们遵守网络礼仪的基本规则。教练会在启动会

上提出这些规则，这个启动会通过一个被称作“Elluminate Live”的组件程序实现。

课程的结果以文本的形式出现在讨论板中，作为展示这个过程的力量永久的声明。许多学生解决了他们所提出的困境。并不是所有的学生都会在问题上采取行动，但大多数都会得到一个解决方案。在他们解决自己业务问题的过程中，所有的这些文件记录了他们的收获。如果他们在学期结束之前找到了解决方案，他们可以引入另一个问题。在课程评估中，学生们对 AEL 方法表示出极大的热情。正如一位学生所说：“我参加过众多的领导力培训班，但这一次将所有的关键概念整合到了一个论坛之中，使学员为主题找到了最重要的应用”（Waddill et al., 2010）。对于教学人员即教练来说，一个重要的考虑是在打分时给这些讨论一个重量等级，因为线程讨论的参与者是一个劳动力密集的过程。

教育与人类发展学院

最新的技术创新，也被称为行动 E 学习，被用在了 GWU 研究生教育课程所提供的人力资源开发（HRD）课程之中。该课程是由瓦德尔设计和讲授的，在这个课程中，学生们有机会在一个被称为“第二生命（SL）”的虚拟世界中开展行动学习。SL 是一个三维的虚拟世界，允许用户彼此之间相互交往和连接。因为 GWU 在世界各地均有校园，让在其他 GWU 校园中的学生在和教学者及其他小组成员不在同一地方的情况下体会到行动学习的威力。长期的影响使行动学习可以跨时区进行，只要有一位小组成员、一台计算机和一个宽带互联网连接即可进行。

在 SL 中的行动 E 学习的功能与行动学习的基本原则是相同的。在 SL 中的行动 E 学习要求学生建立一个化身，并且注册一个私人的“GWU 岛”（这是一个专门为行动学习设计的会议空间），在该岛

上，每一个人都有一个隔声的房间。学生的教练使用对行动学习“开放”的方法来监督行动学习小组。每个学生将自己的业务问题带到小组中来，并在 SL 中或者使用聊天的方式，或者使用语音互联网协议（VOIP）的方式，分配时间来解决所选择的业务困境。然后，他们在小组会议期间采取行动。在下一次 SL 会议中，他们向小组报告他们所采取的行动的结果。

在虚拟环境中有一个互动的学习曲线，当然，一旦参与者熟悉了这个过程，同步 VOIP 技术就可以模拟面对面的行动学习，而不需要在同一地点进行。参与者学会将化身当作自己的延伸。化身为有物理限制的真实身份提供了一个令人愉快的替身，参与者似乎愿意把化身当作自己的延伸（Waddill et al., 2010）。

行动 E 学习的其他虚拟应用

正如 Waddill 所指出的，这些行动 E 学习的例子并不排斥可能的技术应用。其他的技术也为虚拟行动学习在全球范围内的实施提供了可行的选项。那些会上网的人可能会发现，在线讨论、群组软件、社交网站和虚拟世界，都提供了面对面方法的可行方案。然而，没有办法上网的国家和人民也有行动学习的方案。移动技术，包括手机和个人数字助理（PDA），也可以为没有稳定互联网区域的人们提供连接。作为互联网和模拟电信之间的纽带，行动学习的倡导者可能会利用移动技术，将教学材料调整为适合在移动设计上提供的转换技术描绘出来（Rosman, 2008）。

行动学习可以扩展到互联网并不可靠、但是移动互联是比较可靠的地区。移动互联技术为缩小数字鸿沟，和在发展中国家实施行动学习提供了一种可行的选择方案。如果新的应用是行动学习未来的基础，技术就将会是推动行动学习前进的交付机制。可以肯定地说，技术和虚拟化将是未来行动学习至关重要的元素。乔治·华盛顿大学取得突破的系列因素，见表 10-4。

表 10-4 乔治·华盛顿大学能够取得突破的因素

-
- 训练小组成员在虚拟环境中进行工作和学习
 - 学习复杂的学习技术
 - 问题解决和技术技能的开发
 - 建立确保技术质量的期望
 - 处理潜在困难的明确规范，例如缺勤、迟到、找电话和参与性
-

虚拟环境中的突破

小组所解决的问题中，越来越多的问题会通过虚拟的方式来解决，因此，小组需要学习如何与来自不同地点和时区的成员进行合作。有适当的规范、流程和资源的虚拟行动学习小组是快速有效的，正如在本章中所描述的组织一样，Kanbay-Capgemini，惠普、肯尼亚虚拟城市与乔治·华盛顿大学能够在全球化的产品与服务、IT 投资和学习方面实现突破性的发展。

第11章

组织变革与学习

当组织寻求提供质量更佳、价格更低的个性化服务和产品时，他们需要变得更加灵活。因此，组织学习在企业内部就变得至关重要，原因如下：①市场不断变化的特质；②技术、产品、工作流程、材料、组织文化和结构的持续创新；③劳动力价值观、全球竞争、需求、多样性的各种行动；④道德约束和法规；⑤个人转型和业务发展。组织结构调整的最常见的形式是：

A. 业务重组——现有业务重组为高效、好管理、高利润的更少业务单元。

B. 减员——减少劳动力，例如，提供一个自愿退休计划（VRS）。

C. 分权——减少管理层级，给大家更多发声的机会。

D. 外包——降低公司的人力需求及其固定成本。

E. 企业资源计划——企业范围内的计算机集成管理信息系统，使管理层更迅速有效地了解情况。

F. 流程再造——重新设计业务流程，最大限度地提高运营效率和产品、服务的附加值。

G. 全面质量管理——增加产品质量的外部认证，以获得市场美誉；提升客户服务，降低企业成本。

在这一章中，我们描述了在三大洲的三个组织是如何采用行动学

习来解决一个或者多个与组织结构重组相关的问题的，它们分别是：星座能源、德意志银行、肯茨工程师及建设者。

星座能源

星座能源（原巴尔的摩天然气和光电公司），是美国最老的电力公司之一，跻身全美国批发、商业和零售电力能源的最大供应商行列。发电原料是多种多样的，目前，在美国和加拿大有 9 000 兆瓦的发电量，这些电来自核、煤、油、天然气、木材、煤矸石、水电、太阳能和风力发电机组。针对零售和商业客户，星座能源扩展了可再生能源（太阳能）市场，在大市场上买入了“零售”的发电机组。星座能源年收入接近 150 亿美元，在全美国范围内拥有 7 000 名员工。

复杂的问题

星座能源在 20 世纪初期使用行动学习来解决与组织重组有关的问题。行动学习被介绍给了发电公司的副总裁弗兰克·安德其，他选择用自己的领导团队成员进行试运行。他请整个组织的领导者确定可能的行动学习问题，并就此开始开展行动学习。例如，选择的问题尽管表面上看来相当简单，但多年来却一直是组织未解决的挑战：如何为一家一周六天，一天 24 小时运行的发电厂排班。正如安德其所指出的：建立一个 24 / 7 的时间表相对简单，例如，一个员工四天上班，三天休息，每天工作 10 小时；但设计一个对所有员工公平、符合公司财务和法律限制的 24 / 6 系统却并不简单。

行动学习小组如何解决问题

鉴于这个问题的棘手程度和尽快解决的重要性，星座能源决定举行两个半天的行动学习会议（通过试点和试错，公司发现时长四个小

时的会议是团队每天处理问题的最高限)。在第二天召开第二次会议,使大家能够在晚上进行反思,并且经过一晚良好睡眠,产生新的想法。行动学习小组的成员来自东西海岸工厂。为了让小组成员的旅途时长均匀一些,他们决定在西弗吉尼亚州开会。

小组在酒店会议室集合。根据安德其的说法,“身体语言非常明显。大多数的管理者是被迫参加的,他们对自己的不满没有丝毫隐藏。当人们走进房间时,他们看到桌子旁的椅子,所有的人就吵吵闹闹一屁股坐在自己的座位上。在集合时,他们中的许多人摆出一幅拒人千里之外的样子来。双臂交叉,头朝下,眼睛看向地面,跷着二郎腿。很明显,他们对组织发展的趋势丝毫不感兴趣。”然而,在看完行动学习如何运作的演示之后,“几个人身体前倾地坐在自己的座位上,并急于开始解决所提到的关于 24/6 的问题。”

正如安德其所观察到的,“你能看出,大多数小组成员对这个问题充满热情;很显然,这个问题引起的摩擦已经持续了相当长一段时间。你也可以看出来,这些围坐在桌边的人都是工程师——很多人试图通过数学方法来解决这个工作班次的挑战。让他们提出揭示问题本质的提问是非常艰难的,有一种噪声一直在持续:这是一个简单的调度问题,我们要做的就是……”

房间里最年轻的经理几乎整个下午一直保持沉默,尽管行动学习教练进行了干预,但小组还是很难把他引入到对话中。最后,有人问他关于这个问题的观点,因为他就在提问中所提到的那家工厂中工作。这个简单的提问引发了确定问题的真正本质的突破,因为在那家即将从 24/7 改为 24/6 的工厂中,他是一位技术人员。他解释说,24/7 的时间表始终执行,员工们工作四天,然后休息三天。这家工厂中大部分的人每次在路上所花费的时间是 1.5 小时。四天工作制使他们花在路上的时间可以最小化,此外,在休息日,他们能够照顾自己的孩子,让他们的妻子去工作,而不必承担日常护理的费用。这时,工厂改用

24/6 时间表的决定在没有经过讨论的情况下宣布了，新的时间表实行八小时倒班，一星期工作六天。因此，员工讨厌新时间表的原因非常明显，但在该地区工作相对稀缺，使得人们又不可能辞职。

对问题进行更深入一步的挖掘就发现，虽然员工们不喜欢新的时间表，他们也痛恨这样一个事实：这种改变没有经过工厂内部的讨论，只是强加的。其实，工厂只有 12 名员工，向他们咨询一下是很容易的。

安德其回忆说，“讨论进行到这一步就很明确了，如果我们只是推选一个新的倒班时间表，无论这个时间表多么完美，真正的问题并没有得到解决，工人们需要的是安排他们自己命运的说法！基于这种情况，小组做出了一个决定：他们会拿出合伙人和领导层都能够接受的三个备选轮班表，让工厂员工通过投票来选出他们所期望的轮班表。”

随着行动学习会议的进行，那位在一开始一直有抵触情绪的管理者对流程产生了浓厚的兴趣，并最终热情地参与进来。在会议的第一个小时，大多数参与者蜷缩在自己的座位上，然后他们逐渐地投入了进来。当第一次会议结束时，大多数都很累但他们并不想离开。第二天早晨，一半以上的经理提前一个小时出现了，因为他们渴望早点开始。经过这个过程，他们意识到，在试图解决问题之前，必须要找出真正的问题，解决方案解决的只是症状。值得注意的是，对于安德其和星座能源的其他人来说，行动学习小组在不到八个小时的时间里提出了一个困扰星座能源多年的解决方案，这个解决方案不仅符合工厂工人和管理者的期望，而且符合公司财务和法律的要求。

星座能源取得的其他问题的突破性成功解决

一个星座能源行动学习小组探讨的问题是，“采矿项目目前利润很高，但由于新的法律法规，四年之后将会关闭，在这种情况下，如何让员工工作到运营的最后一天？”该小组的任务是提出一个保留计划，

这个计划无论对员工还是对公司都是公平的。行动学习小组的成员既包括会受到影响和不会受到影响的员工，也包括来自不会受到影响的业务单元的业务领导者。在两个为时四小时的会议中，行动学习小组设计了一个保留计划，包括每个月为每位在职员工额外支付 500 美元，以及每服务一年，支付两个星期的额外的遣散费。应该指出的是，当时大多数员工的服务期只有五年或更少。四年之后，安德其报告说，该项目“实现了他们所有的生产目标，直到运行的最后一天，无论是业主，还是运营公司，这项投资均超过他们所有的财务计划。如果该项目没有行动学习小组所提出的解决方案，投资者的财务损失将达到 10 亿美元，经营公司将损失 700 万美元。将员工保留到运营的最后一天，正是这一投资成功的关键。”

另一个行动学习的成功是一个重大的重组，其中，星座能源要将三个业务单元整合为一个，涉及的员工、领导者、专家和工艺人员超过 300 名。根据安德其的说法，“行动学习的提问方法是这次重组在很短的时间内用相对很少的会议就完成了的关键。我们的提问有效地帮助我们确定了目标和达到目标的资源，使我们用最有效的方式来利用这些资源，并最终实现组织的高效率和良好效果。这种重组和对阻碍的消除，使公司在以后的运营中每年至少节约 100 万美元。”

在随后的几年中，星座能源还取得了大量其他行动学习的成功。自从星座能源引入行动学习以来，安德其观察到，“这个问题解决的方法无论在解决简单问题方面还是在解决复杂问题方面，都取得了广泛的成功。真正的好处是，当你的领导团队真正了解了行动学习过程之后，他们开始到处使用它来既快速又有效地解决日常业务问题。在星座能源，行动学习带来了明显的成本节约和思维突破。”星座能源能够取得突破的系列因素，见表 11-1。

表 11-1 星座能源能够取得突破的因素

-
- 迫切的、复杂的、对组织影响很大的问题
 - 整个组织对变革的高期望
 - 团队成员的多样性
 - 在管理中相信行动学习，并对行动学习做出承诺
 - 在问题解决过程中注重提问
 - 探索各种可能的解决方案
 - 在问题解决过程中对根本原因进行分析
 - 明确的目标和边界
 - 熟练的教练 / 催化师的提供
-

德意志银行

德意志银行是一家总部位于德国法兰克福的国际性银行，其员工有 8 万多人，遍布 72 个国家，在欧洲、美洲、亚太地区以及非洲的新兴市场中都有大量的分支机构。2009 年收入超过 300 亿美元。德意志银行获得了“2010 年年度银行奖”，这是金融行业最令人垂涎的奖项，是由知名的《国际金融评论》（IFR 杂志）评出的，在 2003 年和 2005 年，德意志银行也获得了该奖项。

在 21 世纪初，德意志银行在业务和人员结构上面临着巨大的变革，这对企业文化有至关重要的影响。组织变革至关重要，行动学习法被用来解决以下问题：

- 根据分部产品线对运营进行重新配置；
- 从区域运营结构转变为全球运营结构；
- 从跨国公司领导力结构转变为全球领导力结构；
- 收购几家美国公司并整合它们的领导力模型；
- 将企业语言从德语变成英语。

为了有效地解决这些问题，德意志银行认识到它需要发展自己的领导能力和解决问题能力。现有的领导力开发项目关注个人而非组织的发展。因此，知识几乎很少被转移到工作场所之中或者新技能的应

用之中，用来解决业务的挑战。此外，脱岗培训与发展的成本很高并且还在攀升。为了找到既能发展领导力，又能解决这些挑战的工具，德意志银行因为行动学习的即时学习模式和自我管理式的学习过程等，选择了行动学习。

银行进行了为期6个月的行动学习项目来解决这些关键的业务挑战。首席执行官、项目总监和/或项目经理为行动学习参与者选择出了几个最适合德意志银行的问题。每一个问题都需要：

- 对银行具有战略重要性；
- 是重大组织变革的潜在来源；
- 在本质上是战略性的，而非战术性的，要“延展”参与者；
- 范围广泛，提供丰富的学习机会。

20名参与者被选了出来。在为期两天的行动学习导入之后，四个小组在6~8周的时间里兼职开会。最后两天展示所要采取的行动，并捕获可以在整个德意志银行进行应用的学习收获。该项目取得了巨大的成功，在每一个公司问题上都取得了创新和成本效益的措施。德意志银行取得突破的系列因素，见表11-2。

表 11-2 德意志银行取得突破的因素

-
- 仔细选择有明确时限的战略发展关键问题
 - 最高管理层的支持
 - 清晰的重新规划和目标设定
 - 注重行动
 - 小组成员的多样性
 - 学习和行动的融合
-

肯茨工程师及建设者

肯茨工程师及建设者（Kentz Engineers & Constructors）是一家专业解决方案的全球供应商，拥有10 000多名员工，在26个国家进行经营。90多年来，它一直为能源和资源领域的客户提供专业的工程设

计、采购和施工（EPC）服务和技术支持服务。公司增长迅速，2009年的收入超过70亿美元。作为持续高速增长的结果，肯茨全球转型和组织变革的进程从未间断。

像肯茨这样的向全球化业务单元变迁的公司，一直在寻找通过效能节约、全球采购和项目管控的持续应用等方式，提高盈利能力的途径。对于该公司来说，进行全球重组有两个额外的优势：

（1）它的许多大客户都是跨国企业，这些企业正在寻求机会与首选的承包商在全球基础上进行合作。

（2）肯茨有三大全球业务单元，每一个业务都有不同的全球着力点。因此，如果肯茨能够整合利用全部的这些全球着力点，就能够增加其他业务线的收入（Karallis and Sandelands, 2011）。

使用行动学习开发全球性学习和发展策略

肯茨的快速增长和组织变革引发了对于开发新型领导人才的需求，这些领导人需要具有更广泛的视野、较强的人际交往能力以及较强的技术专长互补的多层面的解决问题能力。这是一个巨大的挑战。2006年，根据对战略的回顾，肯茨提出了一个全球性的学习和发展战略，这个战略建立在八大支柱之上：

- 支柱 1——监督管理发展计划（使毕业生、贸易人员和其他高潜人员进入管理职位）。
- 支柱 2——技能强化课程（提供给公司里的每一个人，重点是领导技能）。
- 支柱 3——领导力和管理执行文凭（支持有文凭或有重要经验的员工进行初级管理职位）。
- 支柱 4——工商管理硕士（MBA），支持和发展中层管理人才。
- 支柱 5——EPC 项目管理计划。
- 支柱 6——文凭和证书支持计划。

- 支柱 7——技术培训课程。
- 支柱 8——职能培训课程。

将这八大支柱与组织“建设更好未来”的使命联系起来，肯茨采取了一系列的学习和发展干预措施，并最终决定将行动学习工具嵌入整个领导力和管理发展过程中，并在全球范围内进行使用（Karallis and Sandelands, 2011）。

精心挑选的行动学习小组成立了起来，来解决这些现实的问题、采取行动、为反思提供空间和鼓励，并将最合适的理论与实践用于解决问题。每个行动学习小组都有一位高层公司发起人担任顾问。肯茨对行动学习基础在全球的引入与对 HR 系统的开发是同时投入的，特别是 ULTI PRO 绩效管理体系的投入，将绩效管理结果、培训管理和人的发展联系了起来。这些系统将使肯茨的目标得到更好的管理，并进行全面的记录，跟踪培训的要求和能力的发展。公司进行了广泛而持续的评估，从多个来源收集了反馈意见。将这些绩效管理评估与肯茨的战略使命进行对比，确定了一系列需要进一步开发的领域。

支柱 1 和支柱 2 中的行动学习

支柱 1，监督管理发展计划，旨在帮助高潜力的年轻领导者在公司的不同职位获得经验。导师轮换过程使他们熟悉了业务，帮助他们全面地对肯茨和他们在公司中的职业生涯进行思考。管理和领导力工作坊对轮换过程起到了支持作用，在工作坊中，行动学习被用来解决诸如管理他人和处理与老板、导师和客户之间的关系这样的问题。轮换、曝光和行动学习经验，都对学员发展内部人际网络起到了帮助作用。支柱 2 为领导者提供技能强化课程，包括问题解决、规划与组织、提问、战略思维和创造性。

支柱 3、4、5 中的行动学习

支柱 3（领导力和管理执行文凭，又称 EDipLM）和支柱 4（MBA）在计划中使用了行动学习，将来自世界各地的肯茨员工集中在一起开展战略项目，这个项目的目的是确保公司层面和业务单元层面的战略付诸行动。

公司将 EDipLM 定位为一个全球性的计划，这个计划已经建立起了中层管理者之间的长期连接，有助于公司建立脱胎于国家和区域单元的全球业务单元。这两个互相联系的项目使得技能得到开发，使员工能够实现从运营角色向战略角色的转变。

肯茨的首席执行官在课题选择和确保对于企业所面临的战略需要的理解方面起着主导作用。相当数量的高层管理团队参与了多个模块的主导，特别是那些与项目管理和“教授”肯茨的商业实践相关的模块。

MBA 行动学习从一开始就专注于现场项目，所实施的行动学习项目包括：

- 衡量组织绩效。
- 发展集团的品牌战略。
- 在南非对黑人进行经济授权。
- 收购后的整合战略。
- 提高肯茨业务发展系统的有效性。

最初，文凭项目被认为集中在反思性实践方面；现在，参与者都明确地参与到把制定的战略付诸行动方面。学习支持网络将学习者与业务内外部可以帮助他们扩大学习机会的人连接了起来。过去的参与者也作为“学习伙伴”，带来了分享知识和学习的连续的、更多的机会。EDipLM 的毕业生中，有 2/3 的人在参加完项目的 12 个月之内提升到了更高级的岗位上。虽然没有为 MBA 设置职业发展的目标，但是，所有的毕业生或者在项目进行过程中，或者在参加完一年之内，

都获得了晋升。

支柱 5 是一个 EPC 项目管理计划，该计划是在内部作为 EPC 承包商来撰写、提交和教授如何捕捉肯茨的核心专长与实践。大部分的信息是技术性、程序性的，是由从公司的领导者中选出的主题专家来“教授”的。但即使在这种性质的项目中，在工作中的新挑战是，开发能够处理风险决策和其他重大决策的有效领导者，这是一个关键因素，行动学习所进行的问题解决和共享是如何实现这一因素的关键组成部分。

支柱 6、7、8 中的行动学习

在肯茨，行动学习也用于短期项目。人们开始确定问题，并在一个小时内以团队的方式解决这个问题。通过一个为期两天的工作坊课程，行动学习小组就可以成立起来，并开始实施所制订的行动。

肯茨的技能提升课程聚焦在通常所说的“软技能”领域，例如谈判技巧、影响力与自信、时间管理、沟通技巧和对付难缠的人。这些都是领导力和个人效能提升的工具。在这些课程中，行动学习打破了人们对填鸭式知识的依赖，使参与者参与实际问题的解决。虽然很短暂，一天、两天或三天的行动学习工作坊也能解决重大的问题。对于许多参与者来说，在新的学习环境中的这两天可以改变他们的工作方式，而且可以为他们的这种学习方法增加更大的价值（Karallis and Sandelands, 2011）。

肯茨行动学习中的成功因素

关于公司的行动学习经历，肯茨集团人力资源总监 Takis Karallis 谈到了以下的观察与结论：

- （1）肯茨工程师及建设者的未来取决于它是否能够开发足够数量的有效领导者的能力，在这个过程中，行动学习具有不可替代的作用；
- （2）CEO 和高级管理团队的认可和在过程中的深入参与至关重要；

(3) 要注意有效的人力资源系统，特别是人才管理系统，也要注意建立需求和监控行动；

(4) 即使是在短期“培训”课程中，行动学习也可以很有效地使用；

(5) 必须采纳质量管理、持续改进的理念，以确保公司范围内的学习和开发活动的提升，以及确保对动态环境进行处理的足够的适应性；

(6) 行动学习在肯茨为员工“建设更好未来”目的的实现，以及开发各级领导者行动起来和对成长、变革做出响应方面，都是非常重要的；

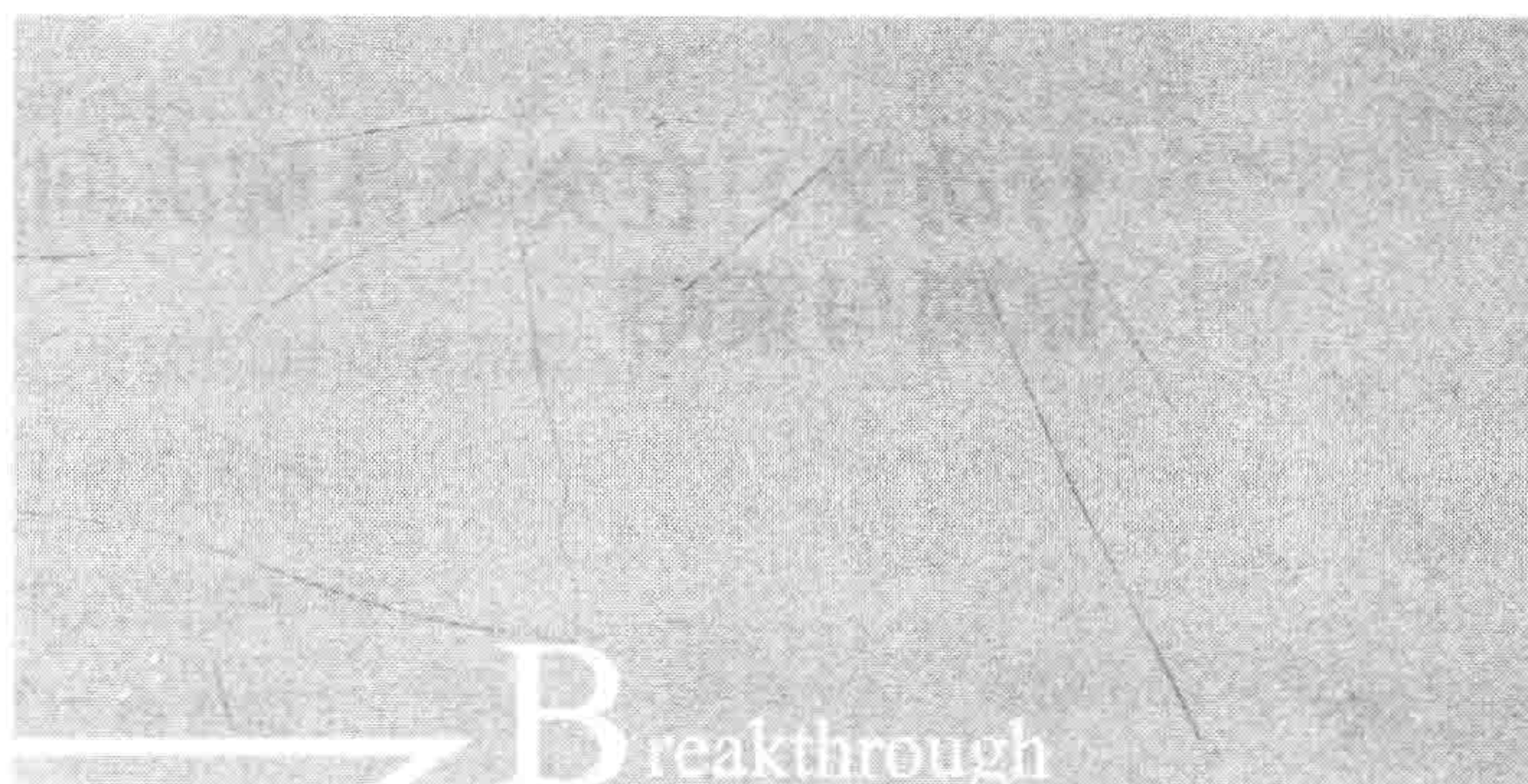
肯茨工程师及建设者取得突破的系列因素，见表 11-3。

表 11-3 肯茨工程师及建设者取得突破的因素

-
- 学习个人和团体的技能是问题解决的组成部分
 - 选择需要领导力技能开发的具有挑战性的问题
 - 小组的多样性
 - 为反思与学习分配时间
 - 来自高层管理人员的支持
 - 短期和长期课题的使用
 - 鼓励冒险
-

在组织结构、变革和学习方面的突破

除了本章所介绍的三个组织外，世界各地的许多其他组织（索尼音乐、好婴英健康和固特异公司等）都已经开始使用行动学习来进行结构调整、规模调整、分立、外包、实施企业资源规划以及全球化。这些组织发现，实施行动学习项目，促使他们成为了学习型组织，而行动学习小组本身就是一个迷你学习型组织。



Problem

Solving With Action Learning

第三部分

在问题解决中应用行动学习的 原则和策略

第12章

行动学习在突破性解决问题方面的原则与策略

在本书的第一部分，我们介绍了今天的职场所面临的日益复杂的问题、最新最前沿的解决问题的相关理论，以及行动学习为什么具有解决这类问题的独特能力。在第二部分中，我们介绍了 31 个故事，详细说明了全世界组织在面对困难而复杂的问题时，是如何成功使用行动学习取得突破性策略的。

本章在问题解决的最佳理论和行动学习的最佳实践基础上，将这些元素和原则进行了整合。一些行动学习学者（e.g., Boshyk and Dilworth, 2010 ; Marquardt et al., 2009 ; Pedler, 2012）在过去五年多的时间里也实施了大量的行动学习实证研究。基于这些整合和对实证研究的系统性回顾，我们提出了十项原则，这些原则是持续取得问题的突破性解决的关键，所有这些原则都是行动学习的一部分，或者可以被纳入到行动学习之中。

行动学习能够突破性解决问题的关键原则

- (1) 选择一个迫切而复杂的问题；
- (2) 使用提问与反思；

- (3) 在行动学习小组成员中培养一种接纳的心智模式、价值观和态度；
- (4) 使用熟练的行动学习小组教练 / 催化技术；
- (5) 将学习融入行动学习项目；
- (6) 建立明确的规范并执行；
- (7) 为行动学习小组制定明确的时间表和期望；
- (8) 为行动学习小组赋予权力和责任；
- (9) 确保行动学习小组成员的多样性；
- (10) 得到高层领导的承诺和支持。

1. 选择一个迫切而复杂的问题

除非问题具有紧迫性，否则，接到任务，负责解决问题的人们的投入能量承诺就会很有限，或者创造性就会很有限。简单地说，没有一个迫切需要解决的问题，也就没有了有效的学习和有意义的行动。正如唐纳集团、星座能源、库克群岛和雷克萨斯的经验所表明的，问题越复杂、越困难，小组学到的东西就越多，就会发生越多的突破性思考。复杂性产生了对创造性的需要，以及对持续的、系统的和成功的方法的需要。表 12-1 给出了为行动学习小组选择和引入问题的建议。

表 12-1 如何选择和确定行动学习问题

-
- 选择一个实时的、紧迫的业务问题
 - 以这样的理解来处理问题：可能会有多种策略
 - 在寻找解决方案之前对问题进行回顾与重构
 - 提供一个明确的时间框架来展示和实施方案与策略
 - 在问题解决过程中建立学习的机会
 - 选择一个能为个人、小组和组织创造学习机会的问题
-

对于组织来说，要解决的问题应该是十分重要的，其解决方案应该是非常有价值的。如果问题不重要或过于简单，小组就不会投入足够的努力或精力去解决它，小组具备有效解决问题的能力就不会得到

验证。此外，行动学习小组可能会觉得组织对小组没有足够的信心或信任，不敢把真正的难题交给他们。

为了证明组织相信小组有解决复杂问题的能力，只可以委派一个小组来解决一个问题，这一点非常重要。如果让另一个行动学习小组一起来共同解决一个问题，就会降低专有感，分散小组做出明确决定的力量。当一个问题在不同的小组间共享时，资源和努力的重复可能会引起小组间关于学习过程的冲突和矛盾。

最后，问题应该能为小组带来最大化的学习机会。一个问题的适当性取决于其需要解决的紧迫性和探索的范围。因此，为了促进问题的最优化解决，所选择的问题应该为小组成员打开无限的途径来大胆地参与反思性学习和采取行动。没有对问题的紧迫性和复杂性的认同，小组成员就没有积极性去质疑基本假设和想出适当的策略。

2. 使用提问与反思

提问是突破性解决问题的本质。在世界历史上，所有伟大的发明都起源于发明者问了一个以前从来没有被问到的问题。对于行动学习小组来说，提问有多重目的。提问帮助小组成员理解、澄清事实，并开辟新的探索途径。提问为战略性的行动和针对解决方案的潜在路径提供新的见解和想法。提问可以建立理解，并为获得对于可能的行动的支持奠定基础。提问也是个人、小组和组织学习的基础。在第二部分所介绍的几个组织（麒麟啤酒、微软、杜邦、松下）中，都包括了对于提问技能的训练，这是行动学习项目的一部分。这些组织所采取的实现突破性思维的具体行动列示在表 12-2 中。

行动学习区别于其他问题解决方法的一个主要方式是它聚焦于提问，而不是解决方案。通过提问，小组获得了对于问题的共同理解，获取了潜在策略的意识，并且取得了创新性的突破策略和解决方案。在正确的时间以正确的方式所进行的提问，就像是使小组聚拢在一起的黏合

剂。答案的种子就包含在这些提问的核心之中。因此，问得越好，解决方案和学习就会越好；反思得越深刻，个人和团队能力的提升就越大。

表 12-2 质疑与反思

-
- 聚集于提问而不是答案
 - 在提出下一个问题之前，先对此次的提问进行反思
 - 带着好奇和“打破砂锅问到底”的态度来构建提问
 - 问很多“如果”类的提问，与问题发起人演绎情境
 - 在下结论之前，问一些基本的问题来确定真正、根本和系统的问题
 - 问一些“新鲜”的问题，开拓新的视角和挑战假设
 - 探讨嵌在每个提问里面的潜在问题
 - 理解简单提问的威力
 - 使用提问与反思来开发领导力和团队能力
-

行动学习认识到，问题解决开始于通过探询的使用而进行的发散，在这之后才是收敛和缩小。对于小组来说，在开始探索目标和具体的策略之前，首要的是要获得问题的全貌，“看到整个大象”。要获得对于问题的“直升机”式的观点，只能通过提问彼此开放的问题，然后对回应进行反思这样的方式来实现。行动学习的一个重要方面是反思性探询过程，以及由此产生的允许和鼓励人们问“愚蠢的”或者更准确地说是“新鲜的”问题的小组环境。

对于挑战其他的观点和打开创造性解决问题的潜在途径来说，提出好问题的能力是非常必要的。当问题所有者问了一个学习型问题时，就会在小组中创造一个不同的能量和活力。学习型提问是开放式的“如果”、“如何”和“为什么”类的提问，这些提问可以让问题解决者醍醐灌顶，理解所处理的问题可能会呈现出的多种可能的情形。

对假设和模糊的深入质疑，可以帮助小组成员优先考虑自己的行动，同时让他们在心理上做好对于接受所得到的教训的准备。小组成员开始意识到学习和行动对开发他们的领导能力来说是同等重要的和必要的。这样做，小组将会进入更深层次的参与，帮助他们超越解决问题本身，产生对于自己的学习能力的新见解。

当成员对他们一起经历的关键问题和挑战进行反思时，他们开始为

后续行动制定新的参考框架。这个心理过程涉及遗忘和再学习。提问与反思的内在利益必须得到行动学习成员的心智模式、价值观和态度的支持。没有正确的动机，个人再将学习转化为适当的行动时就会遇到挑战。

在案例中，我们指出了一些鼓励行动学习过程中的每个小组成员提问的因素：

(1) 自我的方向。个人参加者应该具备把学习当作不断追求个人和专业提升的内在动力。他们必须对自己的学习负责，从而在采取行动时提高自我效能。

(2) 学习取向。从其他小组成员身上学习是扩大个人世界观的重要方面；在行动学习过程中，参与者在彼此的经验之上制定他们自己的探究目的。在这种方式中，学习成为了一个更有意义的过程，使他们能够以自发而不是刻意为之的方式来觉察环境。

(3) 深思熟虑的提问。行动学习的一个重要方面是提出有用的问题；这种能力需要通过支持和鼓励来建立。问对问题有助于行动学习小组从正确的角度来看事情，用更加协调一致的和深思熟虑的方式来解决手头的问题。

(4) 深入倾听。当参与者将内在化想法和问题进行讨论，外在化地体现他们的策略时，他们需要成为敏锐的观察者和倾听者。反思式倾听能够消除疑虑，为参与者提供了清楚地进行分析的认知能力。

(5) 信心和幸福。有一点非常重要，即所有的参与者都认为自己对于行动学习过程来说是重要的，是有贡献的。身心健康的参与者比起那些不健康的人来说，能够更有效地应对怀疑和歧义，为问题制定适当的解决办法。

3. 在行动学习小组成员中培养一种接纳的心智模式、价值观和态度

除了从外部来源所获得的支持和资源外，行动学习的成功还取决于

每个参与者的准备程度。小组成员对自己、他们的任务、他们的内外部环境环境的觉察，会对他们取得的结果产生影响。例如，他们需要通过合作对想法进行探索，而不是将想法强加给他人，这一点非常重要。他们对待别人的态度，以及他们可能需要改变自己行为的认知，会对他们在过程中的价值观产生影响，这反过来又会决定他们成为更好的问题解决者和决策者的潜力。适当的心智模式的价值在唐纳集团、联合国环境规划署、英美矿业和百时美施贵宝的行动学习项目中是显而易见的，这些关键实践的心智模式、价值观和态度见表 12-3。

表 12-3 行动学习成员的心智模式、价值观和态度

-
- 勇于分享和测试想法
 - 实事求是的心态
 - 不把其他参与者看作竞争对手
 - 带着尊重倾听其他参与者
 - 在讨论解决方案时保持客观、不偏不倚和开放的心态
 - 从一开始就逐步增加自我管理
 - 对项目成果提出的承诺
 - 关注系统思考
 - 期望突破性思维和策略行动
-

有时，对所有级别竞争优势的追求促使小组成员在组织外部寻找灵感和更新。然而，他们真正需要做的是发动自我力量，以有意义的方式来进行控制和引导。换句话说，人们拥有天然的改变和影响他们周围事物的力量。例如，案例中的一些突破性想法正是由紧迫的问题所激发出来的。激励并不是使参与者对行动学习产生持续承诺的唯一动力。突破来自他们对自身所拥有的影响事件和取得进步的力量领悟。

没有正确的心智模式，行动学习小组就很容易偏离课题。在对课题进行回顾与评估的阶段，小组成员需要通过向高层管理者正式汇报来巩固和交流他们的研究成果。他们在解决问题和采取行动中的价值观会通过他们提供信息和做演讲时的态度很明显地表现出来。他们的态度会通过他们收集和回应对他们所建议的想法和解决方案的反馈方式反映出来。

如果小组成员在整个过程中拥有正确的心智模式，他们就会勇于接受反馈，并用反馈来生成丰富的、具体的经验。因此，评估过程不仅要确定项目的有效性，还要为团队领导者和高级管理层提供一个确定业绩表现最好的行动学习小组的机会。每个参与者对于自己心智模式、对于小组的价值以及态度的关注，将会为未来的提升项目提供方向和建议。

4. 使用熟练的行动学习小组教练 / 催化技术

尽管并不是所有第二部分所介绍的案例都有教练或催化师，但在有教练或催化师的案例中（美国全国保险公司、微软、固特异、波音、麒麟啤酒和星座能源），组织和小组成员已经看到了催化师所提供的速度和创造性。这些小组能更好地处理冲突、凝聚力强、展示积极的群体动力。这些关键的实践列示于表 12-4 中。

表 12-4 行动学习小组技术纯熟的教练和催化师

-
- 提供纯熟的教练或催化技术来确保学习和行动
 - 为参与者提问创造安全的环境
 - 为教练提供能量，以便取得行动的紧急性与学习的重要性之间的平衡
 - 帮助学员在“当下”理解、学习，并应用所学
 - 使参与者能够并鼓励他们彼此给出有用的、积极的反馈
 - 提出对政策、方针、原则和标准的共识
 - 即时解决冲突，并将其视为发展个人和团队技能的机会
-

要想让小组既关注学习的重要过程，又关注问题的紧迫性，教练是非常必要的。教练可以帮助小组对假设进行质疑和对关键问题进行反思，通过这种支持来实现小组对学习和问题解决的同步关注。特别是教练应该对小组取得了什么成就、他们在哪些地方存在困难、使用什么技术来解决问题，以及这些复杂的过程对整体行动计划的影响等方面了如指掌。最重要的是教练应该具备相应的专业技能来最大限度地发挥团队的反思、经验和协作式探询。

教练的主要作用和重点是使小组更容易提升成长和学习的能Ⓕ力，这样，反过来，可以更好地解决问题。没有催化师或教练，小组可能会滑入熟悉的活Ⓕ动模式之中。在这样的环境中，小组成员可能会很容易地走向“自动驾驶”，无意中展现出那些组织生活中多年来一直重复和强化的习惯性行为。教练确保了学习的氛围和反思性探询的氛围。

行动学习教练要将目标和重点放在学习上而非问题上，这一点非常重要。教练也要有助于确保组织和小组提出的规范得到遵守，小组在每一次会议上都会获得学习和提出行动措施。

尽管对于任何小组成员来说，都有可能关注教练所指定的学习和提问的任务，但是案例和研究表明，这些任务几乎得不到完成，除非专门指定一个人去专门完成这些任务。问题解决者（即小组成员）正如他们应该做的那样，都关注紧迫的问题。问题的紧迫性总会淹没学习的重要性。

5. 将学习融入行动学习项目

所有的参与者都要通过行动学习提高自己的知识和能力，这一点非常重要，无论是为了解决问题这一短期利益，还是为了组织解决未来问题的长期利益。这些能力包括团队合作、领导力、沟通、冲突管理和创新能力。必须给小组适当的时间和支Ⓕ持来帮助小组获取对他们的后续行动有指导作用的相关知Ⓕ识。这些案例中，每一个都精心地将学习整合到他们的项目。一些公司——肯茨工程师及建设者、惠普、加勒比水务工程、波音公司、美国全国保险公司和 Just Born 糖果——都在创造和捕获个人、小组和组织层面上的学习投入了更多时间和资源。这些组织所采取的将学习整合到行动学习项目中的关键步骤列示在表 12-5 中。

表 12-5 将学习整合到行动学习课题之中

-
- 在所有的行动学习会议期间，确保学习以及问题解决的时间
 - 采用系统性的、全面的方法来学习
 - 在面对挑战和新出现的问题时，鼓励适应性和生成性的学习
 - 以现有的知识和能力为基础
 - 在行动学习会议之中和之后反思所学，并立即进行应用
 - 在业务内外部建立一个学习支持网络
-

确保行动学习项目成功的一个方法是，小组要不断地审视自己的操作过程，以验证他们捕获到关键的教训，使用了适当的方法解决问题。内部审计可以帮助小组修订他们的学习策略和行动计划，以带来最有效的结果。这是将学习整合进项目之中的一个简单但却强大的方法。

花一些时间来理解学习的过程，对于创建正确的参与和协作性探询的心智模式来说是至关重要的。要理解过程中并非没有挑战和风险，这个理解为小组提供了拥抱学习，并把学习作为问题解决的不可分割的一部分潜在动机。换句话说，一个问题可以为参与者实现自己的潜能提供许多学习的机会。

当学习和问题解决实现整合时，就会为突破性创意的提出创造更多的机会。当参与者从错误中学习，并用不同的策略来克服这些错误时，这种情况就有可能发生。正是在逻辑与创新相交会的那一刻，突破性思维可能就会发生。换句话说，当一个或更多个似乎遥不可及的想法在实际的情况中进行应用时，突破性的结果就可能会随之而来。没有行动，理论推理就仍然只停留在理论上。随着行动整合入行动学习项目之中，参与者将学会以更大的勇气和风险来检测他们的假设。

6. 建立明确的规范并执行

鼓励小组在整个过程的早期就明确他们将如何在一起工作，会给小组成员提供一个讨论和完成他们的期望的平台。通过讨论，小组可以表达他们对个人承诺和责任的假设，以及他们所需要的支持。当小

组朝着提供特定交付物的期限努力时，他们的紧迫感会增加。在这种情况下，基本规则在提醒他们所认同的角色、职责和期望方面是非常有用的，可以防止冲突的发生。

规范和程序应当明确规定并得到各位成员的认同，应该通过频繁的回顾和监督来得到强化。这将有助于在整个过程中保持行为的边界，健康而平衡地开展互动。即使是来自不同文化背景的人们进行跨职能团队和跨境合作，适当的规范和程序也将有助于想法的动态交互，从而增加行动学习的价值。

诸如关注提问、花时间进行学习、从所有成员中寻找输入、尊重不同的观点和接受教练/催化师的角色等规范，被视为微软、星座能源、美国全国保险公司、联合国环境规划署、惠普和乔治·华盛顿大学的行动学习项目之所以能取得成功的关键。表 12-6 是行动学习项目规范的重要方面的集锦。

表 12-6 建立和执行明确的规范

-
- 建立一些明确的规范和期望
 - 不断完善规范
 - 帮助小组成员意识到这些规范是如何提高绩效和促进突破性思维的
 - 虚拟工作时，利用技术来建立规范，确保会议的质量
 - 制定规范来处理潜在的困难，如缺勤、迟到、打电话、冲突和参与性
 - 制定“只有在对提问进行回应时才可以陈述”这个规范，以增强小组凝聚力、改善倾听，促进更大的创造力
-

7. 为行动学习小组制定明确的时间表和期望

设定一个明确的时间表对于帮助行动学习小组优先考虑他们的任务、与需要做的事情保持同步，以及实现特定的目标来说，是一个重要的步骤。这也决定了问题发起人对于如何将各种复杂的任务分为不同的时间的预期。此外，发起人或教练需要设定现实的期望和针对期望的管理方式，防止冲突和表现不佳。

然而，我们的研究和 31 个案例中所显示的最关键的证据是，高层

管理者对项目的高期望对于最终的成果有直接而重大的影响。来自最高管理层的高期望意味着管理层和员工之间的心理契约，提高了参与者达成预期的欲望。参与者不仅会更多地参与自己的学习，他们还会更加积极地超越自己，探索最佳的可能的解决方案。因此，具有现实的时间期限的、明确而可行的期望为问题发起人和参与者创建了一种双赢的局面。Kanbay-Capgemini、德意志银行、摩根酒店集团和固特异公司所完成的行动学习项目都证明了来自最高管理层的明确的期望和边界的重要性。这些组织的关键做法列示于表 12-7 中。

表 12-7 制定明确的时限和期望

-
- 为选择和实施策略设定具体日期
 - 明确说明行动学习小组只需要提出策略，还是需要实施所建议的行动
 - 在每次行动学习会话结束时，确定个人和 / 或小组在会议期间所要采取的行动
 - 提出有时限和预期的具体策略
 - 期望对个人所学的履行
-

提出一个大家一起工作的规划，会给行动学习小组提供一个讨论期望的平台。当小组成员寻求定义自己的角色、身份和期望之时，他们会提出获得突破性成果的协同的需要。这就要求小组客观而公开地讨论他们对于承诺和责任的假设。

当行动学习小组朝着项目交付方向发展时，他们的紧迫感会增加；有来自高层管理者、问题发起人和教练的可靠的支持和鼓励，会帮助小组管理自己的时间和期望。重要的是，小组不应该在试图达到武断的时间要求时感到任何方式的约束；相反，他们需要完全投入过程来探索突破性思维的火花。

除了有时间表、规范和规则外，对预期的明确沟通会确保有目的的付诸行动。具有现实的期望，会鼓励小组成员将问题解决看作是对整个组织做出贡献的方式，而不是仅仅关注更小的任务。尽管所有这些做法都很重要，但他们必须认真协调，以便于这些做法能够成为突破性行为的驱动力。

8. 为行动学习小组赋予权力和责任

行动学习小组的权力可以来自他们的认可、支持和高层管理者的认知。小组首先需要知道他们的努力对于组织来说是有价值的，他们的想法会对业务产生影响。然后他们需要对问题有主人翁意识，尽最大的努力去做出决定并解决问题。例如，分解问题的每一个步骤都可以作为小组发现解决问题的新视角的机会。这需要进一步的概念化、反思和实验。能量、创造力和协同与对小组工作会产生组织行为的期望直接相关，正如波音、威尔士农民、多米尼加国家银行和雷克萨斯所显示的。表 12-8 中列示了赋予行动学习小组权力和责任的重要举措。

表 12-8 将权力和责任赋予行动学习小组

-
- 给小组提供足够的权力和责任，以实现问题的突破性解决
 - 希望有高水平的努力和精力
 - 在一开始就设定清晰的界限和限制
 - 为有力量、有热情和有知识的人提供必要的通路
 - 实验和试点测试不同的措施，为问题的解决选取最好的措施
 - 为将会影响到整个组织的短期和长期的策略进行机会评估
 - 在提出潜在的解决方案时，要采用业务影响的视角
-

当小组了解到他们所做贡献的重要性时，他们会感到有权为组织的变革提出建议。行动学习可以改变社会的互动模式，创造一个更大的话语空间，让新的想法可以从中产生。这样的改变可以通过跨职能合作和一体化来实现，其中，参与者可以利用如科技、文化和结构等子系统来协同学习，并鼓励对所要采取的行动进行反思。反之，分配给小组的权力也可以使他们在达成最理想的解决方案的正确方向上进行学习。

9. 选择具有不同背景和经验的行动学习小组成员

为了提高行动学习团队的力量，选择来自不同背景和学科的成员至关重要，即使他们分布在不同的地理区域。例如，固特异、微软、

波音公司和惠普都使用了多样化的小组成员，并利用技术将他们连接了起来，进行虚拟的工作。团队的多样性可以提高学习的水平和创新度，并为协作性探询带来不同的观点，从而为实现问题的解决增加可能性。小组的多样性也会创造新的动力，促进对于需要进行更广泛、更深入探索的议题进行积极辩论和讨论。

行动学习的一个属性是它具有将不同级别、教育背景和经验的个人集中在一起，在平等的基础上开展工作的可能性。询问和反思性聆听是每个成员都可以提供的最有价值的贡献。因此，一个看门人或一个客户可能会问出一个比经理或首席执行官问得更好的问题。对行动学习不太了解的人常常会惊讶于这些具有不同的社会经济和学术背景的人是如何快速而容易地在一起进行顺利而无缝的工作的。威尔士农民和加勒比水务工程行动学习小组凸显了行动学习项目中多样性的价值。确保和利用小组多样性的一些关键方法列示在表 12-9 中。

表 12-9 确保和利用行动学习小组成员多样性的一些关键方法

-
- 仔细规划行动学习小组成员的组成
 - 寻求不同性别、不同种族、不同背景和不同学科的小组成员
 - 考虑吸纳组织外部或社区外部的成员，以获得新的视角和思路
 - 建立来自组织不同层级的跨职能的小组
 - 建立鼓励低层级和外部成员参与的规范
 - 认识到多样性在实现创造性和突破性想法方面的优势
-

不同的思考和看待问题的方式，以及不同的技能和背景，增强了小组实现突破性策略和行动的概率。正如我们在惠普、星座能源和微软以及其他案例中所看到的，来自对组织和问题并不熟悉的人们的提问和观点，使得小组找出了最好的想法。正如雷格·瑞文斯在他在比利时的早期行动学习经历中所指出的，关于如何解决教育问题，银行家有时比教育工作者有更好的想法；而关于公司管理或客户服务，教育工作者有时比公司经理们有更好的想法；同时，关于政府管理，公司经理有时比政府官员有更好的想法。

10. 得到高层领导的承诺和支持

多样化的行动学习小组如果没有高层管理者对项目的支持可能会走投无路。组织的最高领导人需要首先了解行动学习在解决关键业务问题方面的价值与作用，然后通过资源和其他的投入来为小组提供支持。他们可以通过帮助小组选择问题、提供反馈与讨论和为策略的实施提供适当的支持等方式，向小组展现他们对于项目的全力承诺。在本书所描述的 31 个行动学习案例中，每一个都得到了高层领导者从问题解决流程的一开始到最终完成的整个过程的支持。表 12-10 给出了这些组织在展示高层的承诺和支持的关键要素。

表 12-10 展示高层的承诺和支持的关键要素

-
- 从一开始就让最高管理者参与进来，并在整个过程中保持他们的参与
 - 让领导者随时了解进展情况和行动学习小组的成功
 - 认真制定和规划策略，并将其提交给高层领导
 - 提供一个支持性的企业文化和反思环境
 - 与问题发起人澄清疑虑和建立边界
 - 在介绍策略时，鼓励参与，鼓励提升以团队为导向的领导力
 - 关注和关键利益相关者之间的战略合作伙伴关系
 - 为实施策略提供资源和支持
 - 创建讨论平台，促进参与者和利益相关者之间的丰富交流
-

高层管理人员需要对行动学习的力量真正信服，因为这会给小组一个明确的目标意识。下一个重要的考虑是要确保参与者充分了解小组所要解决的问题是如何与特定的组织目标相匹配的，或者将会如何应对潜在的挑战。高层管理者所批准的及时行动计划将会使项目在规定的范围和时间界限内取得成功。因此，关键利益相关者的参与将会确保适当的解决办法并不复杂地得以实现。例如，惠普、固特异和百事可乐的案例清楚地展现了最高管理层对行动学习项目的承诺。

为了激发突破性的思维和行动，参与者应该通过利用任何现有的约束来产生积极的变革这种方式，将勤奋和勇气结合起来。但是，正是这些约束和限制，为创造性想法的产生和具体行动的采取提供了动

力。得到非指责性的学习环境的支持，小组甚至可以增强产生更多突破性解决方案的自信心和自主性。

突破性解决问题的绊脚石

尽管行动学习已被证明是组织成功解决复杂问题的一个工具，但如果没有挑战，这个工具就没有意义，挑战能够带来潜在的“无行动”时刻。基于共同的行动学习实践和对 31 个案例的深入分析，我们确定了一些妨碍行动学习小组取得很好进展的“无行动”的时刻。这些时刻在很大程度上是由来自内部和外部的、我们称之为消极的认知和环境的不确定性因素引发的。

消极的认知

消极认知的情境指小组成员没有发现与行动学习项目的直接关系，因此对学习和问题解决采取消极的态度。这主要是由一系列影响小组成员对于行动学习的态度的假设和做法引起的。一个主要原因是选择了不太适合的问题，例如，一个不可能在现实的时间框架里解决的问题。

对问题缺乏主人翁意识进一步阻碍了小组成员向着寻找适当的解决方案的方向前进。如果对话不能促进深层次的议题，讨论将会悬停在问题的表面上，参与者将会失去更深一层挖掘问题的兴趣。小组没有能力用有意义的方式进行反思，也会给小组造成这样一个印象：行动学习是一种时间的浪费和无效的努力。缺乏主人翁意识和适当的训练，可能会让那些对行动学习陌生的人把行动学习看作一个普通的基于项目的任务，缺乏系统的结构和一套环环相扣的过程。

环境的不确定性

环境的不确定性指在这样一种情况中，不必要的冲突和很差的团队动力会让参与者感到从项目中游离了出来。这是由于缺乏明确的目的、过程和支持引起的。缺乏来自高层管理人员的支持会在参加者头脑中产生不确定性。有时参与者在不了解项目的根本目的、价值和利益的情况下被迫参与行动学习项目。在这种情况下，小组成员将无法看到学习任务与日常工作之间的连接。

缺乏一个支持性的学习系统会使参与者对他们可以做些什么来解决问题失去关注。没有来自领导者的清晰的方向和具体的策略，行动学习小组的工作就不会有效。此外，如果行动学习教练没有为确保成功地进行反思和采取的行动进行必要的催化引导，小组也同样会效率低下。

消极的认知和环境的不确定性降低了参与者对对话和反馈的响应度，而对话和反馈正是行动学习成功的基本要素。如果没有这些因素，行动学习小组提出突破性想法和创新性解决方案的机会就微乎其微。表 12-11 列示了消极的认知和环境的不确定性会引起的常见错误，以及可以采取什么措施来克服它们。

表 12-11 突破性元素、常见挑战和突破性解决问题的改进措施

突破性元素	常见的挑战 / 错误	改进措施
1. 问题具有紧迫性与复杂性	<ul style="list-style-type: none"> • 问题紧急但不重要 • 问题面太窄，不能提供足够的学习空间 • 问题与一组选定的人有关，与组织无关 	<ul style="list-style-type: none"> • 选择一个既迫切又重要的问题 • 发起人、教练和高层管理者共同评估问题的范围 • 选择对组织有影响的问题
2. 质疑与反思	<ul style="list-style-type: none"> • 人们使用提问作为人身攻击的武器 • 人们为了提问而提问 • 人们对过程失去兴趣，因为他们不能很好地进行反思 	<ul style="list-style-type: none"> • 保持所有的提问都与难题相关 • 对提问和反思给予同等的重视 • 开发成员的提问和反思技能

(续)

突破性元素	常见的挑战 / 错误	改进措施
3. 行动学习小组成员具有适当的心智模式、价值观和态度	<ul style="list-style-type: none"> • 态度和价值观的差异太大, 没有共同的交汇点 • 人们心怀愤怒, 因为他们是被迫参加行动学习的 • 消极的心态可以进一步滋生消极 	<ul style="list-style-type: none"> • 鼓励关于个人价值观和态度的开放式沟通 • 说服人们参与行动学习; 不要强迫他们 • 帮助人们采取积极的心态
4. 技术纯熟的行动学习小组教练 / 催化师	<ul style="list-style-type: none"> • 教练在没有事先进行训练或没有经验的情况下就被任命 • 教练被曲解为冲突管理者 • 教练习惯于操纵人际关系 	<ul style="list-style-type: none"> • 任命有适当的经验和经过训练的教练 • 让学员做好他们期望从教练那里学到什么的准备 • 继续培养教练的能力
5. 将学习整合到行动学习项目之中	<ul style="list-style-type: none"> • 当成员不知道什么该学什么不该学时, 学习变得模糊不清 • 学习变成了小组的一项负担 • 学习机械化 	<ul style="list-style-type: none"> • 在各个时间点捕获所学到的经验教训 • 将学习融入提问与反思之中 • 提出策略, 帮助成员看到学习的好处和应用
6. 建立和执行明确的规范	<ul style="list-style-type: none"> • 规范对于组织方针来说是错误的 • 规范与绩效或学习无关 • 规范或者太严格、或者没有得到执行 	<ul style="list-style-type: none"> • 使每个人认同规范 • 制定清晰和明确的指导方针 • 帮助团队学习如何执行规范
7. 为行动学习小组设定明确的时间表和期望	<ul style="list-style-type: none"> • 不切实际的时间表给小组造成不必要的压力 • 期望和时间表不匹配 • 来自高层管理者和问题发起人 / 教练的期望发生冲突 	<ul style="list-style-type: none"> • 确保所有的时间表都是可以实现的 • 与小组和其他关键利益相关者讨论期望和时间表 • 使参与各方的期望达成一致
8. 给行动学习小组赋权	<ul style="list-style-type: none"> • 在小组建立时, 角色变得模糊 • 为了个人利益, 权力被操纵 • 权力被高层管理者的权威所覆盖 	<ul style="list-style-type: none"> • 明确确定小组成员在决策时的角色 • 澄清赋予小组的权力边界 • 减少高层管理人员对于任务执行的干扰
9. 多样化的行动学习小组	<ul style="list-style-type: none"> • 多样性导致的文化冲突 • 多样性使得个性难相处的成员进入小组 • 多样化降低了小组的团队精神 	<ul style="list-style-type: none"> • 仔细选择小组成员 • 提出帮助小组管理他们的动力和情绪的策略 • 强调多样性的好处
10. 高层领导对使用行动学习的承诺	<ul style="list-style-type: none"> • 高层管理者不能说到做到 • 最高管理层的参与没有明确的目的 • 最高管理者的承诺没有通过充分参与小组会议来实现 	<ul style="list-style-type: none"> • 在项目开始之前, 使高层管理者认识到行动学习的真正价值 • 与高层管理者有一个正式的关于他们的承诺的协议 • 邀请高层管理者参与项目的各个阶段

在解决问题的同时学习——突破性解决问题的关键

由于小组作为一个整体以及他们个人所提出的知识和能力，行动学习成为了一个成功地解决问题的工具。当小组在利用多样化小组的洞见和经验时，小组成员就会变得更加聪明，提高了自己系统性地诊断复杂问题的能力。可以对小组和个人的学习产生影响的方面有五个，这五个方面可以为行动学习小组的学习赋能。

1. 自我概念和自信

当小组成员在行动学习中成熟起来时，他们的自我概念会从依赖他人进行学习者转变为自主和独立的学习者。他们产生了对自己努力的力量意识，这是学习和采取行动的正确心理框架。

例如，对每个成员的潜在贡献的理解有助于小组积极参与提问与反思。最重要的是，他们能够通过自己的长处和短处开展工作，开发学习策略并运用他们的所学。此外，明确的目标和期望使他们意识到他们的贡献将会对小组团队合作和他们所提出的解决方案产生影响。

2. 过去经验的嵌入

随着小组成员对行动学习项目的参与更加深入和广泛，他们的学习会非常丰富。每一次经历都变成了通过合作来进行学习的资源。换句话说，在进行讨论和反思性探询时，他们会与其他成员的心理框架进行直接的接触，并通过这种接触进行学习。反过来，他们利用小组所赋予的权力和小组本身的多样性来丰富整个经历。

对迫切而复杂的问题的关注会发展小组成员的能力。例如，在小组成员面对资源和其他约束条件时，他们可能并没有意识到他们拥有即兴创作和创新的技能。当他们追求能产生具体试验的想法时，他们通过“做”而非仅仅“知”来提高自己的知识和技能。

3. 对学习的准备度

行动学习的小组动力帮助参加者更广泛地了解他们互动的作用，从而为不同的任务开发不同的心理框架。简单地说，开发新的见解和策略的持续过程，提高了他们的学习准备度。当小组由熟练的教练和催化师带领时，对有所贡献的渴望会转化为具体的行动。

带着学习的准备度，小组成员可能会更关注社交互动、沟通和行动的采取。在寻找途径来提升自己的学习能力和提出克服“学习的模糊性”的策略时，他们会更加足智多谋。学习的模糊性是这样一种情况：成员对什么该学、什么不该学感到困惑。这通常是由于行动学习教练或问题发起人的糟糕的指导和小组对所分配的问题缺乏主人翁感所引起的。

4. 学习的导向

学习是由个人对学习需求的觉察以及他们希望通过学习塑造行为的意愿来驱动的。当小组成员主动寻找机会来检验和应用想法时，学习的导向性就会增强。他们开始将注意力从学科（要学习的内容）转向了问题，这会促使他们去了解什么不需要学习。这一观点的改变增加了他们对于不同的学习方法如何产生不同的预期结果的意识。

在学习如何发生和采用正确的行动会产生什么成果之间有紧密的联系。这种联系是由两个截然不同的实践来促进的：①执行小组组建时确定的互动规范；②规划实现特定结果的时间和预期。然后，成员就可以积极地进行讨论，公开地分享知识，在准备进一步的行动时接受反馈，并产生潜在的解决方案。

5. 学习动机和承诺

当小组成员意识到学习的需求时，他们迅速培养出了关于学习如何影响自己和他们周围的其他人的责任感。为了长期竞争的成功，他们通常会培养出学习的内在兴趣。学习动机是能够学习的心理框架的

一个组成部分。当他们感觉到与紧迫而复杂的问题之间的联系时，新的心理框架将会导向更有效的策略的提出。当小组成员制订规划、测试和实施解决方案、探讨和评估进一步发展的可选方案时，他们将会养成积极倾听和反思的倾向。

学习的这五个维度捕捉到使学习在行动之中和行动之后得以发生的关键动力。当个人经历适应性挑战和不可预知挑战等多种情况时，这五个维度都是相互交织的。从这种适应的角度来看，学习与行动是相互关联的，具有很高的产生突破性成果的能力（见表 12-12）。

表 12-12 通过行动学习突破性地解决问题

意识	学习性行为	可行的提问
自我概念和自信（对参与者贡献力量的意识）	<ul style="list-style-type: none"> • 依赖于目标和期望来从事学习活动 • 以实际而有意义的方式来应用学习收获 • 根据自己的长处和短处来开发学习策略 	<ul style="list-style-type: none"> • 你如何在项目的一开始就发现参与者的预期，并处理那些并没有被包含的期望 • 你能在多大程度上提供满足员工当前和未来的需求的培训项目 • 在组织内，你如何与社区成为合作伙伴，如何使所有的小组成员成为有价值的参与者
经验（对小组协作力量的意识）	<ul style="list-style-type: none"> • 关注紧急而复杂的问题 • 发展使隐性能力显性化的经验 • 通过“做”来提高知识和技能 	<ul style="list-style-type: none"> • 你如何有效地解释“这跟我有何关系？”这个概念 • 有什么办法可以让参与者在回到工作岗位后立即转化所学 • 你了解系统的历史、文化约束和推动力量吗 • 你有能力来介入一场混乱的局面、增强推动力量和排除约束吗
学习准备（渴望参与的意识）	<ul style="list-style-type: none"> • 关注社交互动、沟通和行动的采取 • 依靠资源来提高学习能力 • 提出处理学习歧义的策略 	<ul style="list-style-type: none"> • 你如何使教练和参与者/小组之间的规划更容易 • 你可以在多大程度上考虑参与者的知识和经验 • 你怎么在组织内为表达理解和分享实践故事提供空间

(续)

意识	学习性行为	可行的提问
学习导向（对学习的不 同方法的力量 的认识）	<ul style="list-style-type: none"> • 参与讨论，为问题提供可供选择的角 度 • 为了进一步的行动，打开心扉来交流思想和接收反馈 • 提出用于测试的潜在的解决方案 	<ul style="list-style-type: none"> • 你会采取什么方式来促进动态的互动，以提高参与者的学习 • 在多大程度上，你可以为参与者创建一个安全的学习环境 • 你可以促进关键性反思和反省来交流和质疑假设吗 • 你能够在知识创造和交流方面将不同范围的参与者进行整合吗，特别是那些受到地域限制的参与者
学习动机（对创造学习力量的态度的意识）	<ul style="list-style-type: none"> • 培养敏锐的倾听和反思技能 • 制订确保解决方案成功实施的计划 • 为进一步的发展探索和评估替代性方案 	<ul style="list-style-type: none"> • 你如何促发教练和参与者合作的学习环境 • 你采用什么方法帮助参与者接受教练的反馈或向教练提供反馈 • 你采用什么方法为参与者提供空间，使他们从教练那里接收回应和反馈，或者向教练提供回应和反馈

行动学习和难题——突破性想法和生活的理想组合

复杂问题提供了产生伟大思想和培养伟大人物的机会。行动学习方法把难题看作关键的业务挑战，看作采取积极行动的机会，看作学习、成长、实施和改造自己及他人的机会。历史上最伟大和最有意义的发现和成就都发生在人们面对巨大挑战和难题并且成功攻克之时。

我们相信，行动学习提供了突破性解决问题的灵活性、自发性、结构性、严谨性、协作性和活力。世界各地的许多组织都已经从这个简单而强大的工具中受益，获得了巨大的利益和惊人的成功。行动学习真正是 21 世纪解决问题的最强大工具！

本书全面、专注且可以立即应用，本书是行动学习的过去和当前的思考的结合，描述清晰，具有高度的可读性，为我们提供了一个在实际工作中进行应用的框架。这本书应该推荐给所有的领导者以及人力资源开发专家阅读。

Douglass Bryant)

发展总监

组织目前及未来所面临的问题需要一个动态但却极其实用的方法来解决。在我的经验中，行动学习是一个实实在在的解决最棘手挑战的久经考验的方法，这一点已经得到了证明。在本书中，马奎特和杨把行动学习的成功一面带入生活之中，同时还指导读者如何进行能力的构建。

——史蒂夫·金 (Steve King)

好事达保险公司人才与领导力效能副总裁

最终，我们得到了一位思想者对于行动学习提供的指导。迈克尔·马奎特和罗兰·杨完成了一本急需的书籍，这本书不是传统的思维清单式的书籍。重要的是，他们对全球的33个案例进行分析，找出了成功因素，并记录下它们对于组织和经济的影响。这是一本非常重要的书——对涉及的实践者和学者都进行了深入的研究。

——J. M. 赖安 (J. M. Ryan)

真北咨询集团高级研究员，沃顿商学院高管教育官、总裁和创始人

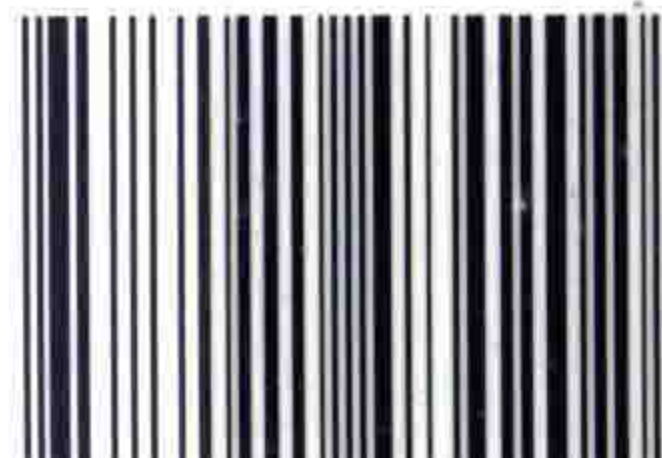


**BREAKTHROUGH PROBLEM SOLVING
WITH ACTION LEARNING**
CONCEPTS AND CASES



上架指导：企业管理

ISBN 978-7-111-48420-2



9 787111 484202 >

定价：45.00元

投稿热线：(010) 88379007
客服热线：(010) 68995261 88361066
购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

华章网站：www.hzbook.com
网上购书：www.china-pub.com
数字阅读：www.hzmedia.com.cn