

行动学习 领导者手册

发展组织软实力

[美] 亚瑟·弗里德曼 斯盖普顿·伦纳德◎著

顾增旺 周蓓华◎译

LEADING
ORGANIZATIONAL
CHANGE USING
ACTION LEARNING

国际行动学习协会
WIAL 权威指导手册

全球五百强企业中有300余家开展了行动学习项目
行动学习帮助通用电气、西门子、IBM、
华润贯彻全球思想、快速转变组织



科学出版社

LEADING ORGANIZATIONAL
CHANGE USING ACTION LEARNING

行动学习领导者手册

发展组织软实力

[美] 亚瑟·弗里德曼 斯盖普顿·伦纳德◎著 顾增旺 周蓓华◎译

图书在版编目(CIP)数据

行动学习领导者手册：发展组织软实力 / (美) 弗里德曼 (Freedman, A.M.), (美) 伦纳德 (Leonard, H.S.) 著；顾增旺，周蓓华译. —北京：科学出版社，2017.7

书名原文：Leading Organizational Change Using Action Learning

ISBN 978-7-03-045125-5

I. ①行… II. ①弗… ②伦… ③顾… ④周… III. ①学习方法 IV. ①G791

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 134122 号

责任编辑：徐 烁 / 责任印制：张 倩

Leading Organizational Change Using Action Learning
Copyright©2015 by Arthur M. Freedman and H. Skipton Leonard

Simplified Chinese translation copyright©2015 by Science Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

京权图字：01-2015-4361

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏志印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017年7月第一版 开本：880×1230 1/32

2017年7月第一次印刷 印张：4 3/8

字数：70 000

定价：48.00 元

(如有印装质量问题，我社负责调换)



致中国读者

越来越多的欧美组织机构开始采用高管教练的方式来提高管理者的领导力，增强团队协作，领导组织变革。无论是在私营企业，还是在非盈利组织（政府、非政府、宗教、军事），一对一的教练方式已经成为常态。实践证明，教练方式非常有效，高管教练和他们的客户们都已经认识到在领导班子、管理委员会、项目团队中采用教练方式的价值，但问题在于如何给诸如此类的团队提供教练。很多高管教练和心理咨询师都自认为凭借其已有的技能足以胜任团队教练的角色，企业高管也并不清楚行动

ii 行动学习领导者手册：发展组织软实力

学习到底需要什么样的教练技能，因而不可能识别出合格的行动学习教练。

在 20 世纪 90 年代末，马奎特（Marquardt）、伦纳德（Leonard）和弗里德曼（Freedman），我们发起创立了国际行动学习协会（WIAL），致力于推动行动学习在企业与政府中的应用，同时为行动学习教练提供培训和认证。经过多年的推广和实践，我们为行动学习教练建立了基本的理论、方法、技巧和工具。但是，单纯的培训和认证并不能保证行动学习教练能够实际运用这些理论技巧，为此，伦纳德和我专门成立了一个新的机构——在行动中学习（*Learning thru Action*），主张用行动学习来解决组织当中各个层级的团队所面临的前所未见的重大问题。

本书有两个目的。其一，我们希望确保各种组织机构能够找到合适的咨询顾问来协助工作。书中，我们有针对性地设计了一些问题，读者通过回答这些问题能够清楚地知道：自己到底出于什么样的目的需要聘请内外部的顾问，然后再有针对性地挑选出某一类型的或者几种类型的顾问——换句话说，行动学习的流程即便得当，行动学习中的教练却未必得当。针对具体问题，选准顾问就能避免很多常犯的错误。

其二，我们在书中详细说明：在执行复杂多变、前所未有的

组织变革中，行动学习方法是如何发挥关键作用的。行动学习不仅能够组织变革过程中帮助团队成员处理不可避免的、可预见的问题，同时还能够帮助他们解决不可预见的问题。

我们发现，采用行动学习教练的方式，并不需要额外的工具技巧、实践法则。学员在运用其过去培训所学内容解决实际问题的过程中，他们的能力就能相应地获得提高。运用行动学习的方法还能够完成项目任务，并提高项目管理的效率，也能够对质量安全进行管控——当然，行动学习并不能取代项目管理和全面质量管理体系。

行动学习注重提问和反思，在提问和反思的过程中，学员不断提高自己的领导力，整个行动学习小组解决问题和决策的能力也不断得到增强，最终发展成为高绩效的团队。行动学习小组成员各方面的能力都能得到锻炼提高，包括向上级主管或高层领导寻求支持的能力、评估团队效能的能力、发现团队问题的能力、协同大家一致意见的能力、领导团队的能力、调动利益相关人参与的能力、客观公正地提炼有效问题的能力和向高层演示说明方案的能力等。

中国和其他一些亚洲国家都可以采用行动学习教练的方法来提高工作效率，在行动学习中为新出现的疑难问题创建出长期的

iv 行动学习领导者手册：发展组织软实力

解决方案。相比于专家（技术专家）的意见，行动学习小组的成员更应该相信彼此的能力，倾听彼此的意见和想法，集合大家的智慧创造出解决方案。小组成员在执行自己创建出来的解决方案时，会更投入、更用心，以确保方案的可行性。即便解决方案不是那么完美，但因为执行者的全身心投入，最终的效果一定不会差。如果方案是由其他不相关的人提出的，那么大家在执行过程中，并不会全力以赴，因为他们没有主人翁的感觉。

在亚洲文化中，多数领导很难让下属去对关乎组织发展的重大问题做出问题界定、目标设定、甚至是提出解决方案。行动学习看起来有悖于亚洲文化，需要冒很大的风险（比如，显然要领导主动放权，给下属授权）。为此，下属要增强领导对他们的信心，要不断提高自己的能力，要向领导证明他们是值得信赖和支持的。我们建议中国的领导者可以试运行几轮行动学习，让有资质的行动学习教练先辅导一到两组，解决一、两个比较重要的问题（一组解决一个问题）。行动学习小组群策群力想出的解决方案，可以推荐给领导参考、评估。通过之后，再予以执行。但需要注意的一点是领导必须让行动学习小组的成员来负责执行任务。正如前面提到的，如果执行者没有参与方案的创建过程，那么他们就没有动力、也不会全力以赴地去使方案落地。

非常重要的一点是：中国领导者要准确地择定行动学习小组的教练方式。我们比较建议采用问题树的决策方式，它能避免一系列不当的做法，例如寻求技术专家的建议、组织培训或者开展教育活动（用模拟、案例研讨、游戏等方式帮助学员解决问题），这些做法并不能够解决组织面临的实际问题。

要提高和改善错综复杂的、前所未有的企业变革的方法和流程，行动学习就显得至关重要，它既能提高效率、改善效果，同时还能提高团队成员的满意度。

亚瑟·弗里德曼 博士
斯盖普顿·伦纳德 博士



序言

发展组织软实力

组织作为一个系统，为了对当前状态进行有目的的修正和改良，便会进行一系列复杂而规律的变革。通过这种修正和改良，影响组织业务战略和竞争地位。作为整个组织或部门的领导者，你很可能面临着一个或多个复杂、彻底和不连续的变革：兼并和收购，向新地区扩张或拓展新业务，建立顾客导向的组织文化，搭建新的系统化软件平台（ERP 或 CRM），重组流程，引进新技术（智能机器人），推广全

面质量管理（TQM）和执行新的业务战略。

对任何一个领导者来说，领导策划和实施重大而复杂的组织变革都并非易事。作为领导者，你首先要对变革的必要性和组织是否具备变革的条件进行评估，然后，你必须就下列事项做出决策：设立意义重大且充满吸引力的变革目标，制定切实可行的变革策略，制定行之有效的行动学习计划。

除此之外，你还要调集和利用必需的人力和财力资源；督导和评估变革的进程，随时准备应对变革实施进程中意料不到的事。最后，无论何时何地，只要有可能、有需要，不管愿意与否，你都必须对结果进行评价并依据结果行事。

当你在做出上述决策时，你必须确保变革涉及的利益相关者对决策在情感层面上的认同和支持。为实现变革的最终目标，没有什么比为所有变革的利益相关者带来意义重大的机会更能让他们全心全意地投入到变革中去执行这些决策。

此外，还有另外一个深具影响的前提条件对做出上述决策至关重要。那就是：在策划和实施复杂的系统性变革时，为了利于对变革的分析和决策，你会寻求在变革方面具有丰富经验、知识和技能的人助你一臂之力吗？如果答案是肯定的话，在没有合格和经验丰富的内部咨询顾问时，你需要决定聘请哪种类型的外部

咨询顾问。许多领导者会根据其信任的咨询机构的推荐来挑选外部顾问，除非你已经非常清楚该咨询机构有哪些类型的顾问，以及哪些顾问对你而言是有价值的，那么你才可以寄希望于他们，否则这样做的风险会很大。因此，本书的第一部分介绍了一系列的问卷和决策树，帮助你在聘请外部咨询顾问时做出现实和明智的决策。

如果你已经做出用行动学习促进组织变革的决策，那么本书第一部分对你的帮助不大，你可以直接从第二部分开始阅读本书。当然，第一部分可以帮助你回过头来重新确认或审视行动学习是否是正确的选择，也可以让你了解到在实施复杂的系统性变革时，你需要不同类型的顾问提供支持。你的组织所经历的变革越巨大越复杂，你需要不同类型顾问的可能性就越大。一旦你明确了自身的需求，就能够更加容易地决定从哪里、如何和何时聘请和有效利用不同类型的顾问。

第 1 章介绍了三种类型的问题和所有组织变革的共同点。

第 2 章讨论了在选择外部顾问时如何做出明智的决策。

第 3 章我们引进了决策树和问卷帮助你确定是否需要引进合约员工（contract employee）或额外帮手（extra pairs of hands）。

第 4 章我们在决策树上增添了内容和提供了另一套问卷，帮

x 行动学习领导者手册：发展组织软实力

助你决定为了更好地管理和经历变革是否需要对其现有的在职员工进行教育或培训。

第 5 章我们在决策树上继续增添内容和提供问卷，帮助你决定是否需要内容专家（subject matter expert，简称 SME）或技术专家（technical expert，简称 techspert）的支持来发展组织人才，提升他们的能力。

第 6 章我们向你提出了一个至关重要的问题：你仅仅需要解决组织当下所面临的问题，还是要让员工组成团队创建问题解决方案，同时发展出相应的组织能力以应对未来无法预测和不连续的变革中将出现的问题？我们继续在决策树上增添内容和提供问卷，帮助你就这个问题交出答卷。

第 7 章我们为决策树画龙点睛，让问卷完美收官，帮助你通过比较普通任务或流程引导师与专业行动学习教练的不同作用，在这两种类型的外部顾问中做出正确的选择。

我们认为，当你阅读完本书第一部分之后，你将会对如何领导、策划和管理行动学习项目更加感兴趣。一个行动学习项目通常由四个或更多个的行动学习团队同时解决四个或更多个的问题。如果只有三个或更少的行动学习团队，那么项目领导、策划和管理的复杂性都相应降低。你或许会仅仅指派一名很有潜力的

资深经理去协调由为数不多的团队组成的小规模行动学习项目，但是需要提请你注意的是：不管行动学习项目规模大小如何，其复杂性大同小异。如果采用行动学习的目的是加强领导力发展项目，或者用来促进组织复杂的系统性变革，那么行动学习项目的复杂性将大为增加。

所以，在本书的第二部分，我们为你（组织的各级领导者）提供了行动学习项目设计和实施的相关详细信息和内容。在每一章中，我们列出了你本人在领导和支持行动学习项目中需要履行或者要确保得以履行的任务、活动和工作。

第8章我们指出了适合行动学习的最佳问题类型，被挑选出来的问题必须是在组织前所未有的重大变革中出现的关键难题。

第9章我们介绍了在整个组织背景下和复杂的系统性变革子系统中，行动学习团队的作用和机制。

第10章对行动学习的基本操作原则（提问和反思）进行了详细解读。由于你对使用这两个操作原则的持续支持是行动学习项目能否取得成功的关键因素，因此，为了确保你能够理解这两个原则的重要性并为之提供支持，我们会让这部分内容尽可能的详细。

第 11 章我们诚恳地呼吁你和各级领导者务必以身作则，主动地、示范性地给予行动学习项目由始至终的全程支持。

第 12 章为了组织可持续学习和创建完美的问题解决方案，我们将说明行动学习项目需要组织中所有与之直接或间接相关的部门或人员提供哪些支持。

第 13 章为了帮助组织各级领导者了解和认可行动学习教练的作用，我们深度描述了行动学习教练的任务、活动和功能。

本书的结束语中，我们对全书内容做了总结并提出结论，同时邀请你在当下或即将发生的组织变革中及时与我们联系。

你的问题：与专家何干？

你只要上网用谷歌检索一下，毫无疑问，立刻会有大量的关于组织变革的理论和模型出现在你的眼前。如果你已经与管理顾问建立了工作关系，你会发现管理顾问自有一套惯用的变革战略和计划模型。他们或许会跟你说这些模型有知识产权，并受专利保护，因而可能与你和你的经理们分享这些模型，也可能不分享。管理顾问的这种保密行为会带来额外而不必要的混乱，你对管理顾问所采用的原则和假设一无所知，因此，你只能将自己的命运交由他人掌握，祈祷他人为你和你的组织尽心尽力。但是，你需要牢记的是，所有的咨询模型（包括我们

自己在内)在某种程度上都存在一定的倾向性。例如,许多内容专家只关注他们自己所谓的技术和方法,而忽视人性因素和系统影响。因此,为了消除、平衡模型本身的倾向性,富有远见的领导者在策划和领导组织变革方面应该熟知至少两种模型,这样你才能有所选择,否则你就只能接受现有的模型,或者任人摆布。

同时,你还应该采用切实可行的模型帮助你了解和准备好应对变革过程给现有组织及其子系统带来的影响,当下的组织文化可能对变革产生影响,反过来,变革也会对当下的文化造成冲击。

另外,对于组织内部的人才资源来说,复杂的系统性组织变革需要借助外部资源提升他们的效能。可以采取的方法多种多样,包括雇用合约员工、培训师、内容专家或技术专家及组织咨询心理学家或组织发展和变革专家,其中组织咨询心理学家或组织发展和变革专家通常都精通任务或流程引导,同时应该(但不是所有的专家)娴熟于行动学习(团队)教练职责。本书的第一部分将帮助你决定在项目的不同时期你需要哪种类型的咨询顾问。

但是,在决定批准用行动学习全面主导变革或部分采用行动

学习促进变革时，你应该了解和同意项目取得成功的先决条件，这一点非常重要，原因是你需要在项目实施中以身作则和持续支持这些先决条件。因此，在本书中我们就行动学习如何改善和提升现代组织能力提供了大量的实用信息和指南。

你（们）责无旁贷

我们在本书的某些部分使用了代词“你（们）”。首先，既可以是单数人称“你”（如 CEO），也可能指复数人称“你们”（如 CXO 团队），还可以包括中层管理团队。其次，“你”可能是事业部、地区或产品部领导人，也可能是人力资源总监或其他部门的经理或主管。“你”可能是组织变革项目的负责人，也可能是组织的相关利益群体的代表，甚至你可能只是一名非正式的意见领袖。不管身处高位还是基层，在组织应对复杂的系统性重大变革的决策方面，你都会发挥重要的影响。

因此，当我们说“你（们）必须或应该或可能”做某事时，并不是说你（们）本人对这件事一定要亲力亲为，而是说你（们）必须对这一事情（决定或行动）的最终结果负责，你（们）当然可以选择将许多决定和行动授权给下属或其他人，这样做加强了你与组织成员的联系，让他们的才能在组织变革中表现出来，同时这也是不可多得的培养人才的机会，在人才发展过程

中，提升他们在心理层面上的投入和承诺意识，使他们主动积极地采取行动支持和执行你的决定和计划，并由此传播到整个组织。我们撰写本书的目的正是要为你提供尽可能多而实用的信息，帮助你做出明智的决策。