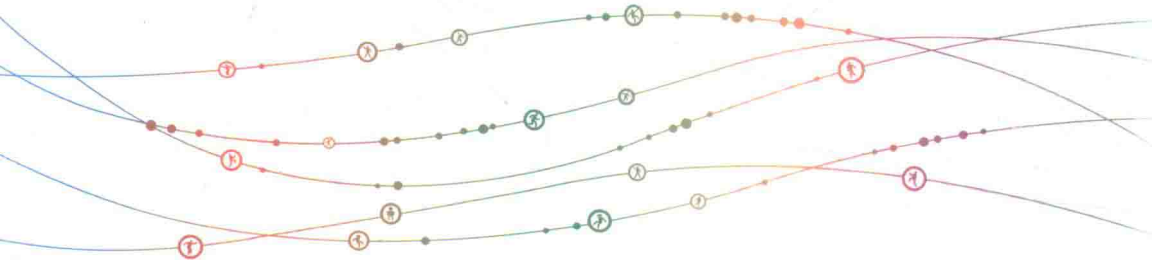


石鑫
著

搞定不确定

行动学习给你答案

GE、中粮、华为、腾讯共同选择的组织发展秘诀



HANDLE THE UNCERTAINTY OUT
THE ACTION LEARNING GIVE YOU THE ANSWER



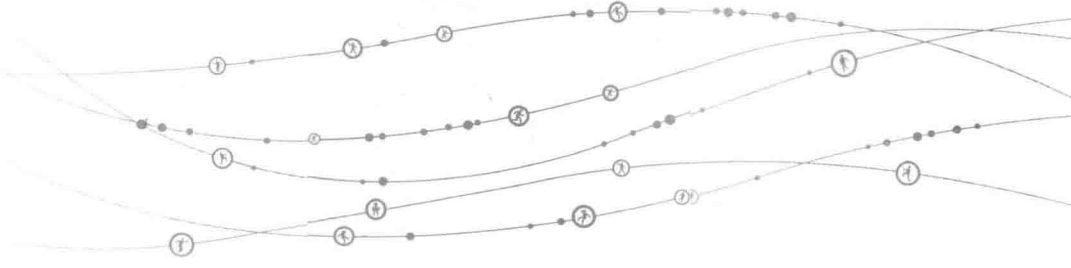
中华工商联合出版社

—
石
鑫
著
—

搞定不确定

—— 行动学习给你答案 ——

GE、中粮、华为、腾讯共同选择的组织发展秘诀



HANDLE THE UNCERTAINTY OUT

THE ACTION LEARNING GIVE YOU THE ANSWER



中华工商联合出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

搞定不确定 : 行动学习给你答案 / 石鑫著. -- 北京 : 中华工商联合出版社, 2016. 10
ISBN 978-7-5158-1796-5

I. ①搞… II. ①石… III. ①企业管理 IV.
① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 241499 号

搞定不确定：行动学习给你答案

作 者：石 鑫
责任编辑：于建廷 臧赞杰
营销企划：王 静 万春生
封面设计：尤际广
责任印制：迈致红
出 版：中华工商联合出版社有限责任公司
发 行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：北京凯达印务有限公司
版 次：2016 年 12 月第 1 版
印 次：2016 年 12 月第 1 次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16
字 数：260 千字
印 张：16
书 号：ISBN 978-7-5158-1796-5
定 价：49.90 元

服务热线：010 — 58301130
团购热线：010 — 58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 — 20 层，100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail:cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail:gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010 — 58302915

当“不确定”一词成为形容今天商业大环境最常用的措辞之一时，作者提出“搞定不确定”确实是非常大胆的设想，这或许也是无数组织“渴望却不敢想”的梦想。其实作者给出的答案很简单，就是“激活群体智慧”，这已是不少有识之士的共识，也是不确定时代的确定法则！

2015年，陈春花教授的《激活个体》一书也给出了类似的思路，而本书则更进一步，给出了“激活个体”的解决方案。很显然，“激活个体”最有效的路径就是充分调动中基层管理者积极参与组织战略、决策的制定过程，通过参与建立承诺，然后在推动落地的过程中发挥主观能动性动态调整。行动学习无疑是激活个体参与决策，凝聚共识，建立承诺，推动执行的有效手段。

本书所探讨的“商业模式转型、战略落地、业绩突破、人才发展”四大难题是不确定时代所有组织普遍存在的困惑，而书中基于行动学习给出的系列解决方案，可以给管理者提供全新的思路。

组织高管可以通过本书的方法打造出有效的管理“抓手”，不必再为“转型”和“战略落地”犯难；各

级管理者可以获得“激活个体”的有效方法，不必再为九零后的“不服管”而“纠结”；人力资源部门可以找到“支持业务”和“学习发展”的统合路径，不必再为难以为组织创造可衡量价值而“痛苦不堪”。

自主事业体、组织平台化、泛组织……无数的现象表明，正式的组织正在向自组织演进。如果说这种演进是一种必然的趋势，所有的组织都必须也只能顺应这种演进，那么行动学习无疑是推动这种演进的有效手段。

作者在结束语时预言，行动学习将逐渐演进为一种全新的组织发展范式。无论这种预见最终能否成真，行动学习都是值得组织去引进和掌握的一套方法论。

如说不足，本书第八章关于未来商业模式的阐述略显单薄，如能深入展开一定会给为转型困惑的传统企业以更多的启发。

本书作者石鑫是我在中国海洋石油工作时人力资源系统的同事，看到他将研究和实践总结成书，很为他高兴，特为之作序。

原中国海洋石油总公司干部学院院长 陈和志

导言 不确定时代的确定解

第一部分 什么是行动学习

第一章 行动学习的前世今生

起源 / 21

发展 / 23

成熟 / 24

第二章 行动学习的“六脉神剑”

要素一：复杂难题 / 27

要素二：多元化小组 / 30

要素三：质疑与反思 / 31

要素四：行动验证 / 32

要素五：学习与发展 / 33

要素六：引导师 / 34

第三章 行动学习的内功心法

理论一：人类一般行为理论 / 36

理论二：经验学习圈 / 38

理论三：双环学习理论 / 43

理论四：U型理论 / 46

理论五：内驱力激发模型 / 52

第二部分 如何开展行动学习

第四章 把握三个关键

关键一：事前“两问”定需求 / 60

关键二：组织情境定类型 / 64

关键三：“六张王牌”定成败 / 68

第五章 攻克绩效难题

过程设计：七步成诗 / 77

心路历程：英雄之旅 / 102

单次绩效提升工作坊设计 / 116

第六章 推动战略落地

执行鸿沟 / 123

战略落地行动学习解决方案 / 129

战略导向的行动学习工作坊 / 154

第七章 发展组织领导力

标准的领导力发展项目 / 168

高管论坛 / 180

第八章 探索商业模式转型

商业演进趋势 / 190

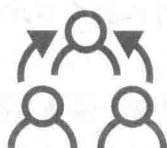
商业模式转型死亡谷 / 198

穿越死亡谷 / 205

结束语 组织转型需要催化剂

参考文献

导言 不确定时代的确定解



我们不能用制造问题时的同一水平思维来解决问题。

——爱因斯坦

如果说对这个时代最准确的评价是什么，那就是：不确定！身处不确定时代，作为一名独立顾问，几乎每天都会和各行各业的老板沟通，听他们倾述各种苦水，听久了得出一个结论：在这个不确定时代，老板最苦闷，因为有四个根本难题让老板们为之抓狂，夜不能寐。

难题一：绩效改善运动化，只要不抓就反弹

“客户越来越不好伺候，随时准备换船走人，可是产品的质量却总不稳定，屡遭客户投诉。只要我盯上两三个月，就会产生一些效果，可是一放手就完，每年就像搞运动。”

“市场竞争加剧，利润一再缩水，可是成本却一直居高不下，降本增效年年喊，却总不见成效，几乎成了老生常谈。”

“销售账期过长，采购账期过短，库存周转率低下，一边是现金流难以维继，一边是大量资金被占用，如何才能破解这一难题？”

“库存问题一直困扰着我们，而且理由都很充足，什么市场变化快，预测不准；什么消费者差异化大，品类必须丰富。如何才能让各部门主动解决问题，不再这样推卸责任？”

一边是竞争越来越激烈，市场越来越难做，另一边是生产成本居高不下，库存周转率低下，现金流被大量占用；绩效问题随处可见，就是无人愿意承担改善的责任，更多的是旁观和抱怨；行政指令下推动的各自为政的绩效提升计划，导致相互矛盾的目标和冲突的资源配置，最终导致绩效改善运动化，随着项目结束快速反弹。

难题二：定战略难，落地更难

“愿景、使命、价值观都有，墙上也挂了，纸上也印了，大会、小会也讲了，还专门设了文化经理岗位，负责企业文化的建设，只是这效果嘛，就只能‘呵呵’了。”

“公司专门开会征求过管理层的意见，对战略都很认同，就是一执行就走样，部门之间配合不好。”

“年初下达业绩指标时都承诺了，可是最终却都完成得不好，市场部门说生产部门的质量不稳定，生产部门说研发部门的产品设计有缺陷，研发部门说市场部门的需求变化太频繁。每一个似乎都有很充足的理由，最后变成了一个死循环，都没有了责任，都成了我的事。怎样才能拧成一股绳，一起解决问题，而不是这样推诿和扯皮？”

看懂战略方向难，想要落地更难，职能分工下的职能壁垒和孤岛效应，让运营系统成为战略落地的阻碍而不是助力，传统“指令—服从”模式下造就的被动执行效应，难以应对不确定的环境。想通过文化转型推动战略落地，可是却找不到文化落地的有效手段，愿景挂到墙上容易，想要深入人心太难。使命、愿景、价值观如果不入心，其价值比不上打印它们的纸。

难题三：人才发展遇瓶颈，梯队建设难见效

“各级管理者知识技能跟不上，送出去参加了不少培训班，可是却看不到什么成效。”

“我们现在没办法，只能是矮子里面拔大个，矮子里面选将军，先上岗再成长。”

“通过猎头找了一些，可是和团队融合得不太好。采购总监就是外面找来的，不到半年，部门的人走了一半。我现在真是有点头疼了，自己的人里

面找不出胜任的，外面找来的又有挺大的风险。”

在不确定的环境下，管理复杂性成倍增加，远超组织领导的能力边界，拔苗助长式的人才发展和使用方式，导致大多数岗位处于不胜任状态，各类脱离组织环境及任务的训练项目，曲高和寡，无法落地，寄望甚高的“空降兵”不等发挥价值就因水土不服而夭亡。

难题四：转型找死，不转等死

“现在不怕同行竞争，最怕就是外行进入，因为他们和你根本就不是一个套路。”

这是我在某传统企业做战略项目时，其总理由衷感叹的一句话。这两年喊得最响的有两个词，一个是“颠覆”，一个是“转型”，就像一对孪生兄弟，每个都让老板睡不着觉。战争已经打响，却不知道对手究竟是谁，这正是问题的关键！一面是跨界者手持“机关枪”前仆后继杀入，一面是传统企业连对手是谁都看不清楚的惶恐不安。

商业环境发生变化已是不争的事实，绝大多数企业都在尝试商业模式转型，结果是尝试者多，失败者众。

“到底该转向哪里？是弄个APP触网吗？是在京东和天猫上开店吗？是社会化营销吗？这些我们都做了，但是收效甚微。转型的商业模式究竟是什么？哪怕没有确定的商业模式，至少要让大家知道未来正确的方向在哪里吧？”

“我闻到了死亡的味道，可是如何才能让全体员工，至少是中高层管理者能够提前看到这种‘死亡’，让大家形成一种转型的紧迫感，主动思考并推动转型？因为我们这几年一直在高速增长，大家都觉得我在危言耸听。”

“自我颠覆？如果新的商业模式没成功，我们赖以生存的业务又被我们

自己毁掉了，那我们岂不是没等别人颠覆就自己把自己搞死了？”

以上是我做商业模式转型交流过程中听到最多的三种担忧。这些担忧像三把“心锁”，深深地困扰着老板们，如果不能解开这三把“心锁”，盲目跟风转型，成功是偶然，失败才是必然。

四大难题涉及公司的商业模式、战略执行、业绩突破、人才发展，涵盖了公司经营的方方面面，哪一个解决不好都够受的，然而今天却集中爆发了，成为企业面临的最大危机。

怎么办呢？当老板自己搞不定的时候，就会祭出一个法宝：咨询。结果最让老板抓狂的是曾经被视为灵丹妙药的咨询也失效了，我们来看一个案例。

王老板的战略

新天地集团是一家餐饮企业。老板王永胜从夫妻店干起，凭着一手烤鸭绝活，历经十几年的艰苦奋斗，发展为全国拥有六十多家连锁饭店的大型餐饮公司。

高中没毕业的王永胜信奉实干，不尚虚谈。但最近，他却为“定战略”的事情犯了难。

王永胜过去从不相信什么战略，或者说他的话就是战略，一声令下，弟兄们该操刀的操刀，该颠勺的颠勺，马上开干。王永胜的口头禅是“开饭店，要啥战略？做好饭，服好务，万事大吉”。可是随着新天地集团的一天天壮大，王永胜的命令再也无法面面俱到。于是管不到的地方每个部门就有了自己对公司发展思路的不同理解，不同的想法搅和在一起，就变成了一锅“大杂烩”，相互干扰，经常“串味”。不亲自下厨师好多年的王永胜，转行成了“救火队员”，四处灭火，天天拍板。可是按下葫芦起了瓢，到处都是火苗乱窜，王永胜渐感力不从心，也越来越觉得这种玩法不能长远。

尽管以前王永胜认为干企业不能靠书本上的东西，但他还是下决心当一回书呆子。于是他报名参加了“总裁训练营”，李大师的一堂“战略定位”课让王永胜茅塞顿开，于是李大师被请进了公司，为新天地集团设计企业战略体系。

李大师带领一群西装革履的年轻顾问入驻新天地，经过几轮风风火火的

中高层访谈、员工座谈、问卷调查、资料分析后，为了确保战略接地气，年轻顾问们又扮演神秘顾客去各地饭店实地调研。为此王永胜还专门给咨询顾问们提供了一张限额五万元的金卡，供顾问们消费体验。历时三个月，王永胜拿到了一本印刷精美、排版考究、上百页的《新天地集团战略规划报告》。看着上面复杂的分析、专业的词汇、高大上的模型，尤其是报告中提炼出来的“社区餐饮第一 Mall”战略定位，王永胜连连点头。也确实是，对于一家以社区居民作为主要客源的餐饮公司而言，这是多么精准的定位！王永胜对战略规划非常满意，对李大师及其团队的成果高度认可，尤其感谢年轻顾问们的投入。大家普遍比三个月前胖了一圈，足见饭店实地调研的用心。

让满怀期望的王永胜没想到的是，战略规划发布下去了，新天地集团的各部门和饭店的行为却依然如故，三番五次地在大会上讲战略，下面的思路就是统一不到一起去。唯一变化的是，以后各级管理者再汇报工作时，多了一句开场白：“在集团公司‘社区餐饮第一 Mall’战略定位的指导下……”

这是不少咨询项目的结局。咨询为什么失效了？我们先看传统咨询一般怎么个搞法，大概的套路就是一位大师带一群管理专业的研究生入驻企业。大师负责搞定老板，学生们搞一堆测评、调研和访谈，最后按照高层的想法开始炮制方案。两三个月下来，方案出台，老板看着挺满意，中基层却质疑反对声一片。为什么？第一，只反映高层想法、缺乏中基层广泛参与的咨询方案从一开始就未被承诺执行；第二，模板化的咨询方案根本就无法精准应对企业今天面临的个性化复杂难题；第三，让一群 25 岁左右的年轻人去教有 25 年工作经验的人如何管理，这个逻辑本身就荒谬不堪，被质疑也是理所当然。止步于老板满意没有用，落地还得靠中基层。于是为了平衡各方面利益，变革方案一改再改，变革目标一再妥协，轰轰烈烈的大变革最终变成了偃旗息鼓的小改善，而这些小改善也因未获得广泛承诺，落地极其有限。

咨询失效了，老板祭出了最后一招：培训。于是广大 HR 同胞们的苦闷日子来了。

臣妾做不到

“我们总经理就是个变态！”坐在我面前的张华愤怒地说。当一位美女

用这样的措辞形容她的总经理，很容易让人联想到男女之间那点事上。不过你想多了，她说的“变态”总经理是位女士。

我是在2015年9月份见到张华的，她是某民营企业的培训经理，是个典型的85后，说话直截了当，毫不含糊。她当时正和猎头接触为自己另谋出路，这是她第一次和我见面时毫不隐晦地说出的话。

“非要让我证明，培训到底能产生多少量化的业绩，你说是不是很变态？”张华的愤愤不平溢于言表。

我笑了笑，不置可否，继续听她抱怨。

“谁都知道培训对业绩只是一个辅助作用，而且需要时间来转化，立竿见影要量化的业绩，根本就是乱弹琴，扯淡！”

“具体情况是什么？”看着激动的张华，我笑着问。

“我们生产建材，是典型的劳动密集型企业，最大的问题就是工人素质不高，生产成本高。过去市场好的时候还不明显，近两年受房地产市场整体下行的影响，成本成了个大问题，所以今年培训工作的重点就是降本增效。”

“你们怎么做的？”我问。

“我们安排了不少课程，包括精益生产、员工职业化、班组管理、成本管理、绩效管理……都是围绕降本增效的，年初制定培训计划的时候，总经理还说，这些课程挺有针对性。所以，今年给的培训预算比去年翻了一番。”

“现在9月份了，效果怎么样？”

“成本降了一些，但是离目标还很远，而且……”她顿了顿，愤愤地说，“总经理觉得就降低的这点成本也不是培训的功劳，是因为加大了惩罚力度。”

“学员们的反应如何呢？”

“学员们的反应起初还行，时间长了就开始抱怨。”张华摇了摇头说，“都说学的东西太理论，不实用，无法落地，耗费这么多时间还不如多花点时间盯盯现场。”

“你怎么看这个问题？”

“我能有什么办法？”张华沮丧地摇了摇头说，“培训只能解决大家‘会不会’的问题，学了用不用，得大家去转化呀，而且还有‘愿不愿’的问题，就像精益生产，刚学的时候，有好几个班组都说要推，而且推得像模像样的，可是没过一个月就又回到老样子了。”

“还有呢？”

“还有一个制度‘允不允许’的问题，比如绩效管理课程里面讲的考核办法就和我们现在的绩效制度是不一样的，制度不调整，培训了又能怎么样？培训又不是万能的？”张华说得直叹气。

“想让培训解决所有问题，”张华一字一顿地说道，“臣妾做不到！”

随着环境变得越来越不确定，市场竞争的加剧，企业遇到的复杂问题越来越多，老板对培训的期望也越来越高，不少企业的培训部门都有一种心有余而力不足的感觉。当我把这个案例和其他培训经理分享时，大家对张华的处境都感同身受，都觉得老板太“变态”，纷纷感叹：“臣妾也做不到呀！”

不过，当我和企业的总经理分享时，大家普遍觉得总经理的诉求很正常，你花了公司那么多银子搞培训，我向你要结果，有什么“变态”？

这是一个很有意思的认知错位。如果你是培训经理，不妨想象一下，假如年终述职会上，你公司的总经理突然问你，你花了公司这么多钱，到底创造了多少量化的业绩？你有答案吗？是不是也是一句“臣妾做不到”，然后拍拍屁股，另谋高就？可是又能高就到哪儿去呢？试想又有哪位总经理不期望培训产生最直接的业绩呢？没提出这样要求的总经理，只不过是向现实妥协而已。

一句“臣妾做不到”里面蕴含了多少培训经理对自己无奈与无能的戏谑！而这也正点中了企业培训工作目前所面临的“死穴”——无法拿出直接的业绩。比这更致命的是大多数的培训经理认为“就不该向培训要直接的业绩”，所以这也能解释为什么随着职能部门的角色从管理向服务的转移，人力资源部门在企业中越来越没有话语权。在某次战略研讨会上，我惊讶地发现，一直和我们对接的人力资源总监竟然未列席参加，其总经理的理由是，战略是业务部门的事，人力资源部只要做好支持和后勤保障就好了。这就是拿不出直接业绩的后果！

培训为什么拿不出直接的业绩？我们先看培训是如何做的。培训不外乎是请大师来讲讲课，指指路，说说德鲁克是怎么说的，华为、海尔是如何做的，大家听得挺过瘾，老板感觉很受用，最后大师在一片崇拜的掌声中走了。然后呢？然后就没有然后了。