



L&D Series

学习与发展丛书

..... 顾增旺 著

行动学习

组织能力提升新境界

一种全新的方法论：行动学习落地中国
超越绩效和学习：行动学习从两极走向连续
理论联系实践：行动学习的深度阐释

凤凰出版传媒集团

江苏人民出版社



..... 顾增旺 著

行动学习

组织能力提升新境界

凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

行动学习:组织能力提升新境界/顾增旺著. —南京:
江苏人民出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 214 - 06316 - 8

I. ①行… II. ①顾… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 123556 号

书 名 行动学习:组织能力提升新境界
著 者 顾增旺
责任编辑 陈 茜
出版发行 江苏人民出版社(南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编:210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团(南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编:210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 江苏凤凰制版有限公司
印 刷 者 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司
开 本 718×1 000 毫米 1/16
印 张 10.25
字 数 180 千字
版 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978 - 7 - 214 - 06316 - 8
定 价 29.80 元
(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

序 一

与其说《行动学习：组织能力提升新境界》是顾增旺在其 2010 年 6 月通过答辩的学位论文基础上修改成书的，倒不如说其学位论文是该书的副产品。作为论文指导老师，从第一次与顾增旺见面开始，我就感受到他对行动学习事业的强烈使命感，这一使命感驱使其辞去令人羡慕的工作，放弃优厚的待遇，在浮华的现代都市上海蜗居斗室，与书和电脑为伴，那样的超然专注和坚韧不拔，其意岂能是一篇学位论文？

顾增旺是我所指导的少数几个在职研究生中的一位。上世纪 90 年代初他曾在中国科学院接受过自然科学研究的严格训练，2006 年起又在中国人民大学接受社会科学研究系统熏陶，因此，其研究过程和成果兼具对“是非”的矜持和对“价值”的洞察，并使两者得到较好的平衡，这并不是对实用主义的简单继承，而是建立在其个人独特跨学科学习经历基础上的创新心智，使其“在对立的两极之间构建过渡连续体”的研究显得既有点上的简约精准又有线上的自然流畅。行动学习的选题契合他的知识背景、生活经验和研究兴趣，同时嵌入式单案例解释性研究又不会过于宏大，因而便于把握；行动学习在中国企业的实践还比较少见，而在他服务的外资企业却很普遍，他本人兼具了行动学习的参与者、观察者和组织者多种角色。

该书成功地构建了行动学习连续体范式模型，并提出了行动学习主导范式的操作性概念，具有对理论的创新和对实践的指导意义。理论上，既继承人力资源开发学科有关学习范式和绩效范式概念，又借鉴组织设计、权变观念和平衡记分卡等理论知识，突破传统学习范式和绩效范式的对立观，提出了人力资源开发连续体的概念，是对人力资源开发理论的发展；继而将行动学习置于人力资源开发连续体理论框架内的研究，不仅解决了行动学习实践中关于学习和绩效的冲突，构建基于人力资源开发的行动学习范式模型，也丰富了人力资源开发的方法论。实践上，通过全面解析行动学习在案例企业领导力开发中的应用，揭示了影响组织行动学习范式的因素——组织变量，对组织文化、组织最高领导人和组织战略层级等三个主要组织变量对行动学习的影响进行了科学的解析，特别是基于战略层级的领导力开发中行

动学习的应用模式,为企业采用行动学习和咨询公司推广行动学习提供了有价值、具有操作性的参考建议,可以有效指导行动学习的实践,具有很强的使用价值。在行动学习领域,顾增旺实际上是我的老师,我从中受益良多。

《行动学习:组织能力提升新境界》是目前国内由中国人撰写的关于行动学习的最具特色的专著。该书在理论研究方面的突破,标志着行动学习由“描述阶段”向“解释阶段”的飞跃,为将来进入“规范阶段”起到了承上启下的作用。尽管中国历来不缺乏有关行动学习的哲学思想,但作为一种方法论和学习技术,行动学习却是一个舶来品。在拿来主义的初级阶段,国内行动学习在探索实践中,既积累了一些成功的经验,也形成了某些误区,亟待对已有的实践进行总结和反思,顾增旺的研究及本书出版正是顺应这一趋势所做的有益尝试和贡献,希望他以此为起点,在行动学习理论研究和实践应用两方面不断取得新的进展,顺利实施他对“行动学习:方法和设计”的后续研究计划,期待他的新作早日问世。



中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

2010年7月6日于求是楼330室

序二

行动学习：企业领导力发展的必由之路

管理大师彼得·德鲁克在《21 世纪的管理挑战》中曾指出：我们正置身于一个意义深远的转型期，传统思维、传统管理学在这个时期需要发生重大的变革，甚至比第二次工业革命带来的变化或大萧条时期和二战引发的结构性调整更为彻底，除非组织以引导变革为己任，否则任何组织（企业、大学或医院等）都不能幸免于难。

而行动学习正是应对这瞬息万变的变革“洪流”的最佳方法！

行动学习作为一种具有变革意义的学习方式，在国外 500 强企业中得到广泛应用。它以其注重绩效和人员能力发展双提升的特点受到众多企业青睐。中国从 1998 年，中组部培训中心在公务员培训中率先应用行动学习之后，在一些企业组织中得到应用，如在华润集团、中国移动、李宁公司等取得了显著的效果。

但，在行动学习热浪涌动中国，在它备受关注的同时，我们也同时发现：中国的“行动学习”发展现状是：

听说的人多，真正了解的人少！很多人把行动学习仅仅只当成了任务管理、项目管理或问题解决。

实践的人少，研究的人更少！到目前为止国内出版，包括译著在内，关于行动学习的中文书籍仅仅只有两三本。

观看的人多，真正使用的人少！在很多领导力发展论坛上，我每次演讲都会请使用行动学习法的企业代表举手，但常常是寥寥数人，不及整个会场出席者的 10%；

这些现状导致行动学习在中国的推动，更多的是雷声大，雨点小！

为了让更多的企业和经理人，正确理解并专业地导入、使用行动学习，《行动学习：组织能力提升新境界》这本书恰生逢其时！

行动还是学习？行动学习是更关注绩效还是更关注学习？这在行动学习领域历来是个有争议的话题。本书作者顾增旺老师，以他十多年在 3M 公司行动学习丰

富的实践经验,通过分析归纳,首次在行动学习的绩效范式与学习范式之间建立起连续体的理论模型,并提出了行动学习主导范式这一操作性概念,明确指出行动学习在选择关注绩效还是关注学习的关键在于组织的变量,这在中国行动学习应用理论研究上,实现了一次新的突破!

行动学习是方法论还是工具?本书给出了一个明确的回答:行动学习首先是一种帮助组织发展学习和领导力开发的系统方法论,在“软”技术的方面,它兼容了行为教练、团队学习技术和催化技巧等;在“硬”工具的方面,它吸收了战略分析、问题分析解决与项目管理等。这种兼容并蓄使行动学习方法论具有更多的开放性与灵活性。

本书通过3M公司五个不同战略层级领导力发展项目的研究,全面系统地解析了行动学习在领导力开发领域应用的一般规律,对中国的行动学习研究与应用者,是一份不可多得的宝贵资料。

顾增旺老师作为百年基业的行动学习顾问,我们一起携手见证了由《培训》杂志、百年基业、WIAL(国际行动学习协会)共同发起的中国行动学习联盟,首届中国行动学习高峰论坛,首个中国行动学习杂志专栏创立。我想这种携手对于敢于放弃浮华,不断执着求索的顾老师来说,是缘于我们共同的梦:促进行动学习在中国企业和组织中的实践与推广,真正帮助企业战略落地!

怀着感动与感恩的心写完此序,期待着顾增旺老师更多新作问世!



总裁 首席顾问

北京百年基业管理顾问有限公司

2010年10月2日于北京望京大西洋

自序

这是一本关于行动学习“怎样做”和“为什么做”的书，它探讨的是所有企业在同时兼顾生存(绩效)和发展(学习)两方面必须执行的一项重要管理任务，它试图帮助企业了解应该采取什么样的行动学习模式和如何开展行动学习的观点、概念和方法。

本书是作者根据十多年在企业一线工作的实践经验、长期不懈的学习积累、特别是 2006 年以来在中国人民大学劳动人事学院全面系统地接受人力资源学科理论和社会科学研究方法训练的基础上所进行的专业研究成果撰写而成。研究资料来源于作者 1996—2008 年间连续 12 年所供职的一家世界知名企业(3M 公司)。作者曾经作为参与者、组织者或观察者亲历了案例公司如何将行动学习作为一种核心管理技术用于全球企业总部、全球事业部、地区运营枢纽、子公司和子公司职能部门的领导力开发实践中。资料采集分为二个阶段：第一阶段为 1996—2004 年，一般资料积累；第二阶段：2005—2010 年，专业研究资料的收集和整理。

本书选择作者在企业中长期从事的行动学习作为研究方向主要有四个方面的原因。

原因之一：在我国现阶段行动学习是一个前景广阔、空间很大且处于上升阶段的新兴领域，具有很好的研究前景。

原因之二：在行动学习领域中过去和现在都存在着诸多似是而非的模糊认识和自以为是的纷乱甚至有害行为，而且专门研究这些问题的研究成果又相对比较匮乏，因而具有较大的研究价值。

原因之三：作者经过 20 多年的职场历练，在从事多种类型工作的过程中，越来越领悟到帮助和促进组织及其成员的学习才是自己人生价值所在，也最能体现自己的核心竞争力，因而对行动学习这一先进管理方法论的研究充满了激情。

原因之四：作者在多年参与企业全球领导力开发的实践中，积累了大量的有关行动学习的第一手资料，为从事行动学习的研究建立了较好的基础和提供了便利的

条件。

关于行动学习应用模式问题,现在国内企业实践中至少存在三个方面的误区。

误区之一:将行动学习作为提升企业绩效的工具。事实上,全面质量管理、6-西格玛等绩效管理工具已在国内外企业中得到广泛的成功实践证明,与此相比,行动学习并没有被证明是提升企业绩效的管理工具。

误区之二:将行动学习作为个人领导力开发的途径。在企业重经济绩效轻人员发展的大环境下,企业的最高管理层很难接受提升个人领导力的说法,行动学习如何契合企业战略一直困扰着企业人力资源开发实践者。

误区之三:将行动学习看作一种新(实际上并不新)的培训技术。这一点事关行动学习的生存和前途,如果仅仅将行动学习看成是一种培训技术,而不是作为兼顾企业绩效和学习的管理手段,结果使引入行动学习本身(手段)成为目的,最终行动学习将会被湮没在培训技术的芸芸众生之中。

目前普遍存在的这三个方面的问题严重影响了行动学习的效果和行动学习事业的健康发展。本书选择这个领域中的现实问题作为研究对象,旨在为厘清和匡正某些严重有害的认识误区和不当行为作出有益的尝试和努力,为解决或部分解决这些问题提供思路和依据,从而为企业引进和提高行动学习效果提供指导,促进行动学习事业的健康发展。

本书由三部分,共十四章组成。

第一部分“时代呼唤行动学习”是本书的导论篇,包括第一章和第二章两个章节。第一章是对行动学习的再思考,回顾了行动学习的历史和现状,指出了行动学习在理论和实践上的缺陷。第二章是关于行动学习研究的新思维,详细说明了本书采用解释性案例研究方法的原因和研究框架,介绍了研究在方法论上的突破以及研究成果的理论意义和实践价值。

第二部分“行动学习模式:超越绩效和学习”是本书的理论构建篇,包括第三章至第六章共四个章节。第三章是对解释行动学习应用模式的主体理论——人力资源开发理论的综述,在继承人力资源开发范式假设、摒弃学习范式和绩效范式的两极论、吸收多元论观点的基础上,提出了人力资源开发连续体范式的观点。第四章对行动学习技术的过程和理论基础进行了综述,指出了行动学习作为方法论在理论上的缺陷。第五章介绍了权变观点、组织设计原理中的组织变量和平衡记分卡等借

助分析的相关理论知识在研究中的作用。第六章构建了行动学习连续体范式模型,提出行动学习主导范式这一操作性概念,为解析案例企业行动学习应用模式提供了解释性理论。

第三部分“3M:三位一体的行动学习”是本书的应用实践篇,包括第七章至第十四章共八个章节。第七章介绍了案例企业引入行动学习的背景,解析企业变革和最高领导人更替作为引入行动学习的契机。第八章通过解析案例企业文化与行动学习的关系,揭示以“试错”和“允许犯错”为标志的行动文化是行动学习萌芽和成长的土壤。第九章解析了行动学习如何嵌入案例企业基于战略功能层次的全球领导力开发体系,揭示了构建以行动为中心的领导力素质模型的必要性。第十章通过案例企业全球总部在培养全球执行层领导人才项目中应用行动学习的实践,展示了在集团公司总部行动学习的应用模式,重点分析了企业商业哲学对行动学习的影响。第十一章通过案例企业全球事业部在培养全球业务领导人才项目中应用行动学习的实践,分析了在全球事业部中行动学习的应用模式,主要突出了业务战略作为组织变量对行动学习的影响。第十二章通过行动学习在案例企业地区领导力发展中的应用实践,分析在地区枢纽运营总部行动学习的应用模式,探讨国际化经营中跨国供应链枢纽战略对行动学习的影响。第十三章通过行动学习在案例企业子公司领导力开发中的应用实践,解析行动学习以何种应用模式嵌入领导力开发体系中,考察了领导者哲学和本土化战略对行动学习的影响。第十四章通过行动学习在案例企业子公司部门领导力开发中的应用实践,分析了行动学习在职能部门的应用模式,探讨了技术创新战略对行动学习的影响。

在结束语部分,作者这样来描述了企业文化、企业最高领导人和企业战略功能层级因素是如何影响行动学的:

如果将行动学习比喻成一棵树,那么

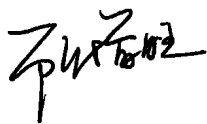
■ 以“试错”和“允许犯错”为标志的“行动文化”是行动学习之树扎根的土壤。

■ 企业最高领导人关于“加速学习=业务增长”信念和“示范效应”是呵护行动学习之树的阳光雨露。

■ 企业战略功能层级是行动学习之树所经历“春”、“夏”、“秋”、“冬”,自然、连贯而又风采迥异。

本书通过对行动学习案例进行解释性研究,揭示了行动学习在企业中应用的一

般规律,澄清了一些目前广泛存在于行动学习领域不符合实际的模糊认识,匡正了某些有害于行动学习的行为,构建了行动学习连续体范式模型和提出了行动学习主导范式的概念,但是,由于人力资源开发理论和行动学习技术所涉及的内容非常庞杂,作者在有限的时间内接受的专业理论体系训练还很有限,对相关理论和知识大多直接采用拿来主义,在分析过程中,往往感觉有些力不从心而难以深入。因此,要构建系统、完整的行动学习范式模型还需要更深入的理论思考和进一步的完善。另外,就单案例研究方法而言,虽然个案企业行动学习范式的因果形态可以得到比较彻底的揭示,但是,它观察到的只是一个具体情境下的行动学习范式,提供的只是仅此范式下的现象和示例之间的因果关系的分析,因此,本书的结论还需进一步得到更多实践的检验和数据支持,在更广的实践范围内,如不同所有制性质的企业、不同生命周期的企业等,使行动学习连续体范式模型得到不断的完善和修正。



2010. 11

时代呼唤行动学习

本篇是本书的导论篇,对当前国内广泛存在的对行动学习的某些错误认识和有害行为可能导致行动学习走入误区这一现象进行了深入的分析,指出从理论和实践两方面进行探索和研究行动学习的迫切性和必要性,以期能够厘清和匡正行动学习理论中存在的某些严重有害的认识误区和实践中的不当行为,为解决或部分解决这些问题提供思路和依据做出有益的尝试和努力,从而为企业引进和提高行动学习的效果提供指导,促进行动学习事业的健康发展。

1

行动学习的再思考 3

行动学习是方法论还是工具? 行动学习首先是一种帮助组织学习和发展的系统方法论,它兼容了行为教练、团队学习技术和催化技巧等,同时也吸收了战略分析、问题分析解决与项目管理等。这种兼容并蓄使行动学习方法论具有更多的开放性与灵活性。

- 1.1 信息时代的学习挑战 4
- 1.2 时尚过客还是基因植入 4

2

行动学习的新思维 6

作者试图通过分析行动学习将解决组织现实问题和提高学习能力同时并举的功能,揭示行动学习方法如何融合“对立的两极”并构建“连续的过渡性和多样性”,界定出影响连续性和多样性形成的条件和假设,构建行动学习的连续体范式模型,丰富并发展人力资源开发的方法论。

2.1 国内国外两重天	6
2.2 聚焦“怎样做”和“为什么”	8
2.3 单案例分析:深度而不是广度	9
2.4 从描述到解释的突破	15
2.5 从两极观到连续体	16

行动学习:超越绩效和学习

本篇是本书的理论篇,通过对人力资源开发理论的回顾和综述,突破“绩效—学习”两极观,提出了人力资源开发连续体范式,当我们将行动学习实践置于人力资源开发框架中解读时,超越绩效和学习的行动学习的连续体范式模型呼之欲出。

3 从两极走向连续

23

围绕人力资源开发两种范式的争论由来已久,这些争论既有其深远的现实基础,又有着相关的理论支持,最终在现代组织发展中走向融合也是其必然的归宿。

3.1 多元视角的人力资源开发	23
3.2 人力资源开发的三大理论支柱	26
3.3 以学习为导向的人力资源开发	33
3.4 以绩效为导向的人力资源开发	47
3.5 突破学习和绩效两极观的禁锢	59

4 行动? 还是学习?

64

行动? 还是学习? 这一看似简单直观的二选一问题,其实回答起来并不是靠直觉那么容易,其背后蕴藏着丰富的理论及其演变过程。

4.1 行动学习的描述性定义	64
4.2 “过程”和“项目”:硬币的两面	65

4.3 行动学习的五大应用领域	66
4.4 行动学习的理论进化	69

5 行动学习不可或缺的三个支撑点 74

权变理论、组织设计理论和平衡记分卡是行动学习的三个支撑点。根据权变理论来揭示关于绩效范式和学习范式两极论的局限性,构建一种包含两极在内的一种连续体范式模型;引入组织设计理论中的组织变量作为考量人力资源开发范式的情境条件,提出由组织变量所主导的行动学习主导范式;借用平衡记分卡的理论来梳理和界定行动学习对促进组织当前绩效和未来成功驱动因素成长的落脚点。

5.1 权变思想:指导行动学习的多元化	74
5.2 组织变量:行动学习范式的自变量	75
5.3 平衡记分卡:学习和绩效双脚落地	75

6 行动学习连续体:水到渠成 77

结合人力资源开发理论的“绩效——学习”范式观和行动学习技术兼顾绩效和学习的本质,借鉴权变观念、组织变量和平衡记分卡等理论知识,作者提出基于人力资源开发的行动学习连续体范式的概念,并构建相应的模型。

6.1 行动学习连续体模型的诞生	77
6.2 行动学习连续体模型的价值	78

3M:三位一体的行动学习

本篇是本书的实践篇,试图通过解析行动学习在3M全球领导力开发的实践案例,首先揭示组织导入行动学习的契机、最高领导人对行动学习的示范效应和企业文化对行动学习的支撑等一般性规律;其次,解释基于组织战略层级的全球领导力开发体系中行动学习的“绩效—学习”平衡的渐进演变,使行动学习连续体的模型假设得到了实践的验证。

7

行动学习的导入契机 81

超越麦乐年在 3M 导入行动学习的偶然现象(当然,3M 幸运地请到了具有深厚行动学习背景的麦乐年),其必然性体现在企业面临变革时对行动学习的内在必然需求。

- 7.1 3M 迎来百年历史上的第一位“空降兵”CEO 81
- 7.2 挑战和机遇 81
- 7.3 他山之石 可以攻玉 82
- 讨论与结论 83

8

行动学习与企业文化 85

3M 能够顺利引进行动学习作为全球领导力开发的方法论离不开其独特“试错文化”的土壤,行动学习是对“试错文化”在方法论上的发展。

- 8.1 领导力开发和业务增长的三重境界 85
- 8.2 传统“试错文化”在行动学习中得到延伸 86
- 讨论与结论 87

9

行动学习与领导力素质模型 88

强调领导者要“做什么”,而不是领导者“是什么”,从而奠定了“以行动为中心”的 3M 领导力发展的基调,行动学习成为 3M 领导力发展的首选方法具有其必然性。

- 9.1 全球领导力开发的基石 88
- 9.2 五个战略层次的领导力开发 89
- 讨论与结论 90

10 全球执行层领导力开发:培养未来执行官..... 91

3M 全球执行层领导力开发项目中,领导力论坛、项目任务和个性化学习构成了其行动学习的“三位一体”。

- 10.1 CEO 更替,行动学习依旧 91
- 10.2 三位一体的行动学习 91
- 讨论与结论 100

11 全球事业部领导力开发:业务战略规划 101

3M 全球光学及平面显示事业部领导力开发的四个行动学习项目完全聚焦于解决具体业务运营难题,行动学习的结果是制定出相应的业务战略以及拓展未来业务领导人的全球视野。

- 11.1 全球事业部领导力发展项目移师中国 101
- 11.2 聚焦业务战略形成的行动学习 101
- 讨论与结论 103

12 地区领导力开发:制定跨国枢纽战略 104

3M 亚太地区领导力开发项目则以培养地区运营管理者为目标,向企业价值链中的辅助活动倾斜。

- 12.1 跨国枢纽战略应运而生 104
- 12.2 聚焦地区供应链枢纽领导力的行动学习 105
- 12.3 向企业价值链中的辅助活动倾斜 106
- 讨论与结论 109

13

子公司领导力开发:业务和领导力双增长 110

3M 在中国二十多年特别是新世纪前十年业务增长十倍的历程,就是一部领导力的发展史。

- 13.1 一个老兵的传奇故事 110
- 13.2 业务增长:从 1 亿到 10 亿 115
- 13.3 领导力开发:从 50%到 95% 116
- 讨论与结论 123

14

子公司部门领导力开发:结果为王 125

“看看有什么结果”及其所带来的“步履蹒跚”看似浅显甚至有些笨拙,但却深谙行动学习方法的精髓,也是 3M 创新文化最有效的一种表现形式。

- 14.1 扎根中国,服务中国 125
- 14.2 创新源自于行动 126
- 14.3 28 小时的创新故事 126
- 14.4 技术和管理:职业发展双通道 127
- 讨论与结论 135

结束语 136

参考文献 140

后记 144