

强生公司运用行动学习开发领导力

强生公司是世界上一流的综合健康医疗产品制造公司，其产品主要服务于患者、药物、诊断和专业市场。公司大约有 95000 名员工、遍布世界 51 个国家的 180 个生产企业，其产品销往全球 175 个国家。1998 年销售额为 23.7 亿美元，固定渠道利润收益为 3.7 亿美元，较之 1997 年增加了 11.1%。

在全球竞争环境下，公司持续的成功与增长需要高效的领导能力。一个出色的新型领导人，能够在各种工作关系中游刃有余，并通过跨边界的工作方式调动多种资源，达成业务成长之目的。公司高层领导认同“学习”对领导发展的杠杆作用，不过传统教育方式很难担此重任，公司需要一种将“学习”与企业面临的真实问题结合起来的新型教育模式。正是在这种背景下，行动学习才成为公司领导能力提升的有效学习方式。行动学习将解决真实问题作为主题媒介，因而能够将学习与实际应用结合在一起。

新的方向

1994 年，公司教育部门组织了高级经理会议，确定强生公司目前和未来领导力需求。会议主题是关于企业问题、机遇、挑战，以及整个公司所需的领导技能。同时，对一些美国的公司进行了调研，这些

公司在教育与尝试发展方面已经加大了投资。这些工作最终形成了一份总结报告，其中主要阐述了以下三点：

- 1、企业主要的问题。
- 2、领导力发展。
- 3、教育需求与行动。

这份报告延伸出了一种新的公司培训策略。

重要的发现

对高级经理们的访谈结果表明，培训对于满足公司提升领导力的需求非常重要，其中的很多人对于过去所做的培训项目表示了赞赏。但是，很多人谈到这些培训项目时，认为应当与公司的实际工作联系得更紧密一些。另外，企业本身的工作也使大家很难拿出足够的时间去讨论与企业无关的外部问题。他们需要寻找驱动企业前进的培训项目，并且这些项目的内容要立即能够用来解决工作中的实际问题。

过去，培训项目主要是使企业中的个人能够拥有更多的有用的知识或信息。现在，高级经理们对于行动导向的、能够解决实际问题的项目更感兴趣。很多人认识到他们需要“行动学习”的方法，能够让他们在解决组织面临的实际问题的过程中学习。这种方法是一种将“培训”、“个人发展”与“满足企业需求”三者紧密结合起来的方法。

反应

在这些新发现的基础上，公司培训部门采取了新的培训策略，完全针对强生公司的需要而制定计划。新的计划主要采取行动学习的方式，并且直接针对企业的问题。

公司管理培训与发展部负责针对高层管理者提出的问题设计新培训流程。这个部门的工作重点是开发出能够更加满足大家需求的、具有强烈冲击力的高级培训策略和项目计划，即：

- 1、帮助高层管理者达到公司制定的业绩目标；
- 2、提供变革所需的催化剂；
- 3、帮助高层管理者制定培训议程。

新项目实施的原则是：经理们和高管们最好通过行动来学习。根据公司指示，管理培训与发展部应当：

- 1、着眼于领导力；
- 2、帮助领导们适应全球化经济环境；
- 3、更多地把管理培训和强生公司的问题直接联系起来。

项目准备

强生公司管理培训与发展部将整个项目分成了几个阶段。对于大多数高级经理来说，行动学习是一个新概念，他们有很多

问题要问，还有，一些人对于是否支持这个新项目还处在犹豫不决的状态。因此，行动学习项目是基于以下原则来设计的：

- 1、行动学习的方法
- 2、针对企业的一个实际问题来设计
- 3、着眼于培养未来的高效跨部门领导者

它的工作中心是提升领导能力、团队工作，以及找出当前强生公司在内部合作当中存在问题和应对的策略。这个项目要在行动学习的基础上达成3个目标：

- 1、帮助参与者提升领导力和跨部门工作时所必需的团队工作技巧，为解决强生公司的问题出谋划策。
- 2、为强生公司存在的问题收集意见和建议。
- 3、帮助参与者制定他们自己工作中要应用的行动学习计划。

6位分公司的主席推荐了22名参与者，他们是：

- 高潜力者
- 对企业有重要贡献者
- 来自不同职能区域

- 来自世界不同地区

大家同意每次的高级发展项目都针对企业的一个特殊问题。在第一次的会议中，大家的议题是“寻找在不同类型的市场(比如成熟的市场、发展中的市场、新兴的市场)中增加销售量的方法”。在经过数次讨论之后，大家发现：

- 1、为适应市场快速变化和成长的要求，需要在市场发展的不同阶段，推出不同的、独特的产品；

- 2、需要辨别与其它企业或机构合作潜力的大小；

大家还确认了三个国家的市场特点：

- 德国代表“成熟的市场”；
 - 瑞典代表“发展中的市场”；
 - 波兰代表“新兴的市场”。

项目设计

为了设计和执行项目，强生公司选择 Yury Boshyk 博士担任项目的学术指导专家。行动学习项目的基本理念是设计一个以“公司现在正在面临的特殊战略问题”为核心的项目，通过调动组织内部的所有智力资源来帮助公司解决问题，利用群体的智慧来推动公司向前发展。专家亲自与强生公司的管理总监以及项目主要涉及的三个市

场（德国、波兰和瑞典）的高级管理人员进行了会谈。这些会谈的目的是详细了解各地的业务环境与业务状况。另外一个重要的原因是：使这些人愿意参与项目并提供支持。

然后，由项目指导专家、强生公司的项目负责人以及其他外部专家组成了一个小组，共同设计项目的流程和后勤保障规划。从8月到第二年2月期间，大家通过可视电话系统开了的几次会议。

项目的运行

1996年3月，项目在特修斯学院启动。

从世界各地分公司抽调22人进行为期近3周的学习，这种做法是要冒风险的。以往的管理培训项目通常是采用传统的方式，为期5天。在这次的项目中，来自特修斯的促进师们对领导力与团队工作、欧洲与世界经济、欧洲商业环境等课题进行了辅导。强生公司的高级管理者简单介绍了强生公司目前的业务状况。项目负责人准备了与公司目前面临的问题有关的欧洲背景信息。

参与者被分成3个小组，每个小组6至7人，这些人来自不同的地区、不同的公司和不同的职能部门。这3个小组分别研究3个不同国家的分公司存在的问题：德国、波兰和瑞典。第一周周末之前，学员们要准备第二周的提案以及要讨论的问题。在第二周，学员们要分别去各自研究的三个国家考察。小组由一位拥有当地国籍的外部专家带领。他们还接到了当地强生分公司提供的相关信息。每个国家的

小组进一步被划分成 2 至 3 人的更小的组，去每个国家的不同城市访谈，这些城市由当地分公司指定。在那些，这些人会访问当地的政府官员、卫生管理部门、顾客、潜在顾客，以及业绩最优秀的公司。

小组成员进入了一个真实的商业环境。他们在真实的地点与决策制定者谈话，实际业绩最优秀的公司和其它人都在帮助他们整理思路，想出如何使业绩得到提高。大家鼓励小组成员去获取更多的信息，如果他们愿意，大家还帮助他们见更多他们期望见到的人。

强生公司的一位管理总监认为，在这次活动之后，他们“最大的收获在于获得了顾客和卫生管理部门的反馈。很多顾客对于能够参与强生公司的高级发展项目感到非常高兴。他们从一个新视角看到了强生公司的新气象，这使我们和他们的关系在今天的环境当中得以进一步加深。”参与者发现访谈的过程很令人兴奋；他们有了一个深入了解市场的机会，而这一切是坐在教室里听老师讲课所不能得到的。

第二周周末，小组成员带着厚厚的笔记以及很多新的发现回到特修斯学院。在最后一周当中，大家听取各组关于领导力、团队工作以及总结分析。他们对收集到的材料进行分析，然后总结出他们认为对强生业务发展有用的方法。

在第三周的星期三，小组代表向公司相关业务的负责人以及其他高级管理者汇报他们的成果。各组汇报完之后，还有专门的答疑时间。会议用了大约 5 小时时间。在整个过程中，大家挑战了过去原有的很多观点和假设，这使小组成员意识到他们与组成团队的 7 天前

相比已经有了巨大的进步。报告会提供了非常有价值的新发现，为强生公司的业务发展提供了很有价值的建议。

项目价值评估

项目本身的设计当中就包括了效果评估的方法。三个国家分公司的管理总监、六个大集团的主席都要参与评估。如果项目成功，意味着达到如下目标：

- 1、来自各地的参与者所研讨的问题是他們本身工作业务范围外的问题，对于这些问题，他们能够提供有价值的建议；
- 2、其中一些建议应当被采用，并且能够对市场产生积极的影响；
- 3、参与者能够将所学到的新思想应用于工作的其他方面，也能应用于不同地区。
- 4、项目能够促进参与者之间相互合作、增进关系、协同作业。

以下是具体采用的评估方法：

- 1、小组成员所在公司的负责人与小组成员进行谈话，询问他们怎样把在项目中所学到的经验用于实际工作中。将小组成员们的回答记录下来。

2、给参加最后的汇报会议的高级管理人员每人发一张总结表，让他们填写他们认为对强生公司最有价值的建议，以及将该建议应用于整个强生公司的可能性。

3、给所有的参与者打后续的跟踪电话，让他们评估项目的价值，并询问他们将如何在工作中使用所学到的东西。

4、项目主办者组织了一次后续的深度会谈，以获得对于项目本身的有价值的反馈。

5、在项目结束人约9个月以后，公司要求国内分公司所有参与项目的管理者提交一份关于实施建议的执行情况、执行结果以及工作最新进展的总结报告。全球各分公司的主席也同样要提供类似的信息。然后，项目组织者总结出一份信息通讯，发送给所有的项目参与者。

反馈

来自项目参与者自身的反馈非常积极，那些参加过最后汇报会议的高级管理人员的反馈也同样非常积极。高级管理者对于小组成员拿出了公司能够使用的、很有意义的建议给予了肯定。他们同样意识到了行动学习的价值，对于如何将行动学习方法用于公司的其它业务很感兴趣。一位组织该项目的负责人说：“我对人们参与这个项目的热情感到非常，惊讶！我参加过很多很多的项目，但参加这个行动学习项目的人们对于这个项目所投入的热情是我从未见过的！”

参与者相信，行动学习对于团队工作和个人成长来说都是一种很有价值的、高效率的方法。他们可以在他们的工作中真正地使用。大家认为访谈的方法能够从外部的视角给予自己很大的帮助，从而找到更多的对工作有益的方法。

在整个项目实施的过程中，产生了很多对强生公司有用的新建议，这些新建议能够在三个国家的分公司当中实际应用。在过去的一些咨询项目中，外部专家也会提供建议，大家认为这个项目当中大家自己所提供的建议，其质量等同于或优于外部专家所提供的建议。这个项目的优势在于：强生拥有整个过程并保留了学习成果。参与者变成了公司的内部专家。公司还获得了额外的价值，因为当总结报告提交上来之后，智力资源并没有离开。参与者还可以把项目的操作方法移植到工作中。

有一位参与者在报告中写道：“人们倾向于走一条固定路线。当我从波兰回来以后，我坐下来，说，‘让我们重新回到原点，发挥我们的创造力，也许可以找到一个新的业务方向’。”另外一位参与者这样写道：“当我回到工作岗位以后……我们立即组成了两个小组，研究我们的两个业务的长期发展前景……在这个过程中，一位经理告诉我：‘我做了一大堆分析报告，但是都被我的小组成员整个推翻了。我看到了我从来都没有看到的问题，我学会了从新的角度看问题并从中学习。’把不同学科的人放在一起研究战略问题的确是一种有效的方法。”客户、政府官员和卫生管理部门的人都很愿意一起探讨卫生保健问题以及强生公司所面临紧急问题。

大多数参与者认为团队建设经验是他们在项目中获得的最大收获。有机会和来自不同业务领域、不同职能部门、不同文化、拥有不同管理风格的人一起工作，是一个很好的学习经历。在参与项目之前，小组成员们相互之间大多数都不认识，但是他们很快就意识到高效团队工作的重要性，这对7天之后提供有价值的建议非常重要。在项目的整个过程中，大家有很多机会自由、坦白地陈述自己的观点、提高小组的效率；大家认为这是个人发展的重要组成部分。

后续项目

在第一次项目获得了良好反馈的基础上，强生公司在1996年11月开展了第二次“高级发展项目”。参与者看到了公司外部环境中的障碍，加紧了对公司内部变革进程。这些变化使公司加强了与政府、管理机构、主要的投资者、行业协会以及保险公司的联系。每个市场都有其特点，为了适应这些特点，就必须要对不同的资源进行整合。这次的项目选取了四个国家作为克服障碍问题的试点：法国、德国、意大利和英国。

这次项目在设计上与上次项目相似，只是加重了团队工作的比例。项目结束时仍然取得了很好的反馈。截止到1999年，强生公司共开展了6个行动学习项目，并且计划在2000年继续开展。

取得的学习收获

在6个行动学习项目结束之后，强生公司取得了一切关键性的学习收获。

行动学习项目在选择项目负责人方面要求非常严格。强生公司幸运地找到了两名相信行动学习理念的高级管理人员来负责项目的整体运作。在项目设计和执行的过程中，取得高层管理者的充分理解和积极支持是非常重要的。项目负责人必须愿意就项目的目标和过程与组织内部的人做充分沟通。

行动学习团队并不是一支“特遣部队”。高级发展项目是以企业问题为焦点的个人成长项目。个人的成长与解决企业问题二者之间必须达到平衡。这并不是一个“二选一”的项目。对于项目的双重目标，项目负责人必须理解并充分支持。团队和个人二者的发展是项目设计的基础。向参与者解释这二者之间的平衡也非常重要。成功的企业管理者想要“做行动学习项目”，意味着他们想要立即开始行动。然而，向参与者灌输必要的背景知识也是非常重要的。对于团队来说，他们关心的是从项目当中能获得那些利益。因此，在项目刚开始时，不当过快地进入解决问题阶段。

项目的参与者是公司精心挑选出来的高潜力的高级管理者和经理们。参与者的高素质是项目成功的重要保证。他们富有智慧、热情，对收集新的想法和建议非常感兴趣，这些都能帮助企业发展。

行动学习项目非常复杂，在项目管理方面极具挑战性。有些关键性的角色在项目的每个阶段都必须参与。特修斯学院的专家在项目的

设计和执行阶段都是合作伙伴。这种合作伙伴对于项目的设计和执行情况非常重要。严密的管理和后勤的支持也都极为重要。

项目评估方法在项目启动之前就应当设计好。这样做能够增加项目成功的可能性，因为期望值和可执行的程度都已经事先解释清楚了。除此之外，还需要高效率地收集大家对于参与者提出的建议的反馈。

参与者需要时间来反思和放松。这是一种持续的挑战。对于参与者来说，从工作当中挤出时间是很困难的。大多数参与者在参加项目的过程中都会对项目的价值产生疑问；然而，正是这些参与的人会反思到参加这些项目是多么有价值