

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2021.02.001

编者按:中国管理问题和本土研究随着中国改革开放的深入、经济发展和国际竞争力的日渐提高,逐步受到国内学术界和企业界的关注。有鉴于此,在 2018 年第 9 届中国·实践·管理论坛上,我刊主编张金隆教授正式发布了“中国企业家管理思想解读”征稿启事;在 2019 年第 9 期,本刊于“管理学在中国”栏目下专设“中国企业家管理思想”专栏。与此同时,从 2019 年开始,本刊每半年举办一次“中国企业家管理思想解读工作坊”,分别于 2019 年 6 月、2019 年 11 月、2020 年 11 月在中国人民大学、华中科技大学、电子科技大学召开 3 次线下会议,以及于 2020 年 6 月召开一次线上会议。在此过程中,国家自然科学基金委员会管理科学部、复旦管理学奖励基金会等相关研究和学术交流活动予以了大力支持和倡导。从 2019 年第 9 期至今,“中国企业家管理思想”专栏共刊发 13 篇论文,涉及格力、华为、小米、海尔等多家国内知名企业,在中国管理学者和本土企业家群体间引起热烈反响和好评。为此,本刊将继续促进管理学者和企业家们的沟通融合,强调问题导向,以科学的精神和科学的方法,讲好“中国故事”,研究“中国现象”,展示“中国模式”,树立“中国自信”,不断将“中国企业家管理思想”的相关研究引向深入。本期“中国企业家管理思想”专栏刊发复旦大学苏勇教授团队的研究成果,以飨大家。

宁高宁领导下的中粮集团战略变革实践

苏 勇¹ 王芬芬¹ 陈万思²

(1. 复旦大学管理学院; 2. 华东理工大学商学院)

摘要:通过纵向单案例的研究方法,从战略实践理论视角出发,深入描述和剖析了宁高宁领导下的中粮集团有限公司战略变革过程中,“团队学习”这一战略管理实践活动的具体运用及其作用机理。研究表明,“团队学习”虽源于西方行动学习理念,但在中粮集团有限公司战略变革实践过程中得到本土化、创新性的应用。在这其中,宁高宁作为最高管理者,其“以人为本,思想引领与行动实践相结合”的管理理念与管理思想为“团队学习”在中粮集团有限公司的成功实践起到了重要的推动作用。此外,该方法的成功实践与特定的组织情境因素密切相关,不但在理论层面上丰富和发展了“战略即实践”学派观点,而且也为企业管理者呈现了新的视角去理解和看待与战略相关的日常组织实践活动。

关键词:战略变革; 团队学习; 管理思想; 战略即实践

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2021)02-0159-12

Research on the Strategic Change Practice of COFCO under the Leadership of NING Gaoning

SU Yong¹ WANG Fenfen¹ CHEN Wansi²

(1. Fudan University, Shanghai, China;

2. East China University of Science and Technology, Shanghai, China)

Abstract: Using the longitudinal case study method, this paper analyzes the application and the mechanism of a specific management practice, which named “team learning” in the process of strategic change of COFCO under the leadership of NING Gaoning, with in-depth description from the perspec-

收稿日期: 2020-6-10

基金项目: 国家社会科学基金资助重大项目(16ZDA013); 国家社会科学基金资助项目(17BGL106); 复旦管理学奖励基金会资助重大项目

tive of strategic practice theory. The results show that although “team learning” originates from the western concept of action learning, it has been localized and innovatively applied in the process of strategic change of COFCO. And NING Gaoning, as the top manager, has played an important role in promoting the successful practice in COFCO with his management philosophy and thought of “People-oriented, Combination of Thought Guidance and Action Practice”. In addition, the successful practice of this method is also closely related to specific organizational situational factors. This research enriches and develops the viewpoint of “strategy as practice” school on the theoretical level, and presents a new perspective for enterprise managers to understand and view the daily organizational practice related to strategy.

Key words: strategic change; team learning; management thoughts; strategy as practice

1 研究背景及研究问题

随着组织面临的内外环境不确定性的日益增长,战略需要不断地进行动态调整或变革以协调组织与客观环境之间的关系^[1]。然而,战略变革涉及战略制定和战略实施多个层面的革旧鼎新,往往受到组织长久以来所形成的惯例、企业文化、政治阻力等诸多因素的阻碍^[2,3]。由此,在组织内部通过有效的管理途径和方法来克服战略变革过程中的阻碍就变得至关重要。企业家作为公司决策的最高层,在战略变革的启动和实施阶段担负着重要的角色。企业家能否通过与战略相关的具体的管理实践活动,带领组织成员转变现有的认知模式和行为模式,抓住关键机会响应外部环境的挑战是现代组织管理者面临的重要议题之一。

20世纪90年代开始出现的“战略即实践”学派强调战略的实践属性,即将战略看作由人来实施的事情,试图了解战略过程中组织内部实际的发生情况^[4]。这种从实践视角出发的战略管理流派更加关注战略实施参与者在实际工作中是如何开展与战略实施相关的一系列微观活动,强调个体在这一过程中体现出的能动性,以及会受到哪些情境因素的影响和制约^[5]。经过20多年的发展,该理论学派在国外受到了众多学者的关注并获得长足发展,极大地丰富了对战略实践动态性、复杂性的理解。然而,在国内却鲜有学者在理论上和经验上对该学派的学术观点进行研究。本研究认为在企业战略变革过程中,对组织内具体管理活动实践和战略实践者的关注,有助于企业立足于组织内部的微观资源构筑自身可持续性的竞争优势,快速响应竞争环境的变化。鉴于此,本研究在“战略即实践”理论视角下聚焦于中国本土企业组织战略变革过程中企业家采取的具体管理实践活动,试图揭示其对战略变革的推动逻辑,以期为

企业在战略变革中提供有益的管理方法论和管理思想借鉴。

现任中国中化集团有限公司(以下简称中化)董事长(兼任中国化工集团有限公司董事长)宁高宁是一位极具独特管理思想和丰富管理经验的国企领导者,曾先后任职于华润集团有限公司(以下简称华润)、中粮集团有限公司(以下简称中粮)。宁高宁最鲜明的管理特色是他善于将商业管理理论、方法工具与企业管理实践融会贯通,具体到行动上,表现为其在中粮、中化倡导的“团队学习”法。“团队学习”法基于西方的“行动学习”基本理念。“行动学习”的概念由REVANS^[6]在1938年提出,初期主要用于企业高层管理人员培训,经过多年的实践后逐渐演变成为一种组织学习模式。“行动学习”强调以“任务或问题”解决为中心,通过团队分享、研讨的形式对组织成员的固有心智模式进行质疑反思,在解决实际问题的行动过程中提升个人和团队能力,从而协助组织成长^[7~9]。“行动学习”于2003年左右被引入中国,宁高宁当时作为企业高层管理者曾参与“行动学习”在华润的实践,调任中粮后,在宁高宁主导下对“行为学习”进行升级和创新,使其不再局限于当下问题的解决,而逐渐发展成一种推动战略变革启动和实施的管理实践方法,在中粮内部将其称之为“团队学习法”。随后,宁高宁调任中化,“团队学习法”也随之在中化开始实践,并进一步创新。

基于宁高宁倡导的“团队学习法”管理实践现象并结合《管理学报》“中国企业家管理思想”专栏的征稿要求,本研究选取宁高宁在中粮的11年任期(2004年底至2016年)为研究阶段,借助案例研究方法对这一独特的管理实践方法在企业战略变革中的应用进行以下探究:①“团队学习法”是怎样的一种管理方法,具有哪些形式和特点(what)?②“团队学习法”是如何推动

企业战略变革实施的(how)?③“团队学习法”的方法为什么能够在中粮得到广泛的推广,有何独特的情境因素(why)?企业家又在其中发挥了哪些作用?最后,在以上案例探究的基础上提出本研究的管理理论创新之处和管理实践启示。

2 研究方法与研究设计

2.1 研究方法选择

本研究选取纵向单案例研究方法,主要原因在于:①案例研究是研究情境化问题的合适方法,强调现象所处的现实情境并能够对其进行丰富描述^[10,11]。“团队学习”是中粮内部独具特色的管理实践,具有高度情境化特征,案例研究可以通过纵向深入剖析组织情境,挖掘现象背后隐含的管理逻辑。②中粮战略变革中“团队学习”实践的研究属于组织管理实践的创新活动,需要明确在这一过程中一系列“是什么”“如何”以及“为什么”的问题。而案例研究突出对研究对象“如何”和“为什么”的过程关注。这种基于过程的研究视角可以很好地回答上述问题。③“战略即实践”学派强调对组织微观管理

活动细节的关注,而案例研究通常采用多样化的数据来源,通过这种数据之间的关联性,能全面、真实地刻画现实情境下研究问题的脉络,便于深入观察和展示“团队学习”在企业中的应用及价值。

2.2 案例选择

遵循《管理学报》“中国企业家管理思想专栏”的宗旨^[12],并结合有关研究问题,本研究选取宁高宁作为案例研究对象主要基于以下原因:①宁高宁曾在4家重量级央企任职(见图1),具有丰富的大型国有企业管理经验,形成了其独特的管理思想。②符合案例研究方法单案例研究典型性原则^[13]。宁高宁任职中粮期间,对其倡导的“团队学习”进行了充分的实践和创新,为中粮的全产业链战略转型提供了驱动力,在任期内带领中粮实现了跨越式发展,一跃成为世界级大型粮食企业。在大型国有企业战略转型中颇具典型性,能够为其他大型国有企业的战略转型提供有益的参考借鉴。③在中粮的任职阶段是宁高宁职业生涯中承上启下的重要阶段,也是其管理思想充分体现及管理方法得到全面实践的阶段。

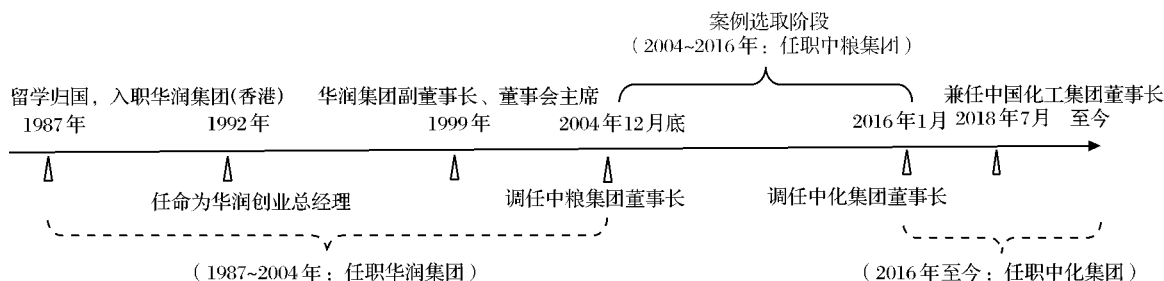


图 1 宁高宁职业履历阶段示意图

2.3 数据与资料收集

首先,本研究通过多种渠道收集了大量的二手资料,具体包括:①宁高宁中粮任职期间,中粮内部企业杂志《企业忠良》以及《视点》合辑。这些资料对企业内部活动、领导讲话记录以及员工观察日记等有详细描述,提供了翔实的文字资料,是本研究的核心资料来源。②公开性企业内部资料,包括中粮官方网站企业动态条目,累计整理 242 条,内容涵盖此期间该公司的业务发展、组织结构调整、管理活动开展等一系列企业动态。此外,还包括企业内部“团队学习”的相关培训材料、财务报表等。③针对宁高宁及中粮的网络新闻类报道、专题性访谈资料,累计整理文档资料 224 页。④宁高宁本人专著书籍及他人撰写书籍。⑤中国知网数据库以关键词搜索有关资料 100 余篇。其次,为进一步补充数据,并有助于充分理解中粮的团队

学习实践具体情境及企业家在其中的作用，课题组于 2020 年 10 月对宁高宁本人进行了面对面深度半结构化专访 3.5 小时，访谈录音转录文字约 3.5 万字。

为更好地提高研究信度和效度,本研究在具体的资料编码与分析整理过程中,通过三角验证方法提升分析的严谨度。如果某一来源资料存在主观表述、推测或不一致的情况,会参阅更加客观的其他来源资料加以确认,或者通过与中粮内部员工非正式访谈等形式来进一步验证,以确保信息的准确性。案例资料来源及编码见表 1。

2.4 数据分析步骤

本研究严格遵循案例研究方法对质性数据的分析建议,通过开放性译码、主轴性编码和选择性译码 3 个步骤对数据进行整合、提炼与归纳。鉴于数据来源包含大量二手文档资料,在正

表 1 案例资料来源及编码总表

数据类型	数据来源	编码
一手数据	半结构化访谈	对宁高宁本人一对一深度专访,时长约 3.5 小时,转录文字约 3.5 万字 S ₁
	企业内部刊物	《企业忠良》文选(2004—2016 年);《视点》合辑(2004—2016 年) J ₁ J ₂
	专著书籍	《为什么?企业人思考笔记》(2012 年 4 月,机械工业出版社出版,约 15 万字);《谁人不识宁高宁》(2008 年 6 月,中信出版社出版,约 20 万字) M ₁
	集团及下属公司公开资料	中粮官方网站企业公开动态,累计整理 242 条;集团及下属公司内部团队学习相关培训资料;经营业绩及公开财务报表等信息 P ₁
二手文档资料	专题性采访/新闻报道	宁高宁本人专题性采访报道,包含文字报道和视听资料;中粮内部管理层以及下属公司中高层管理人员专题采访;针对中粮的网络新闻及专题性报道 N ₁
	学术资料	在中国知网以“中粮”“宁高宁”“团队学习”“战略变革”等关键词搜索出资料 100 篇 K ₁

式数据分析之前,对所搜集资料做了初步筛选,将分析重点进一步聚焦在与研究问题紧密关联的数据资料上。正式 3 级数据编码具体步骤如下:①步骤 1:开放性编码。反复阅读并熟悉有关原始材料,并将电子版文本数据区分成具有独立内涵的段落,以此作为开放性译码的分析单元,借助 NVIVO 10 软件从中标记同研究主题相关的语句并进行提炼、浓缩,形成初始编码。纸质版资料则通过笔记形式摘录、整理,形成初始编码。在这一过程中通过反复比较涌现出的大量编码,最终将其整合为 32 个一级编码。②步骤 2:主轴性编码。依据 STRAUSS 等^[14]提出的扎根研究典范模型,分析现象的因果条件、脉络、行动策略和结果等。

表 2 中粮战略变革阶段特征及挑战

阶段	时间/年	宏观环境特征	业务阶段特征	内部挑战
阶段 1: 战略变革 初始阶段	2004~ 2008	国有企业进入国有资产管理体制改革阶段,面临国有资产管理委员会推动下国有资产重组挑战和保值增值目标;加入 WTO 后,国家进出口经营权放开,国际粮商和食品企业布局国内市场,行业竞争加剧	此时的中粮处于由前期粮油食品外贸业务领域,向加工业务和品牌食品业务领域转型阶段,业务种类达 50 多项;业务战略遵循“有限相关多元化、业务单元专业化”	对行业整体缺乏系统性战略性部署,业务逻辑不清楚,体系庞杂;管理架构不清晰,组织内部协作融合差;管理比较薄弱,缺乏有效的团队管理办法
阶段 2: 战略变革 深化阶段	2009~ 2016	受金融危机影响,宏观经济整体走弱,大宗农产品市场行情波动剧烈,粮油食品产业进一步整合;同时,随着经济条件的改善,消费者对粮食、食品的品质要求提高	提出全产业链战略发展目标,继续深化中粮的战略转型;在国内产业链整合的同时,对标国际粮商进行全球资源配置,开展国际化并购	全产业链战略业务布局及运营管理难题;团队管理能力及人才领导力亟待培养和提高

3.1.1 战略变革初始阶段特征及挑战 (2004~2008 年)

中粮成立于 1949 年,作为建国初期国家政策性贸易公司,此时的中粮专营粮油食品进出口贸易,主要发挥外贸保粮的作用。2004 年底,宁高宁从华润调任到中粮时,中粮在外贸体制改革下,已经开启了从单一的贸易公司向市

通过反复分类初始编码,进一步挖掘初始编码之间的关联性,将初始编码按照一定的逻辑进行呈现,构成二级编码结构。例如,针对一阶编码“全员参与,坦诚沟通”“引导员过程指导”和“实践经历分享与反思”对于理解“集体质疑反思”非常重要,故将其纳入该范畴内。通过这一过程,最终将 32 个一级编码归纳到 11 个主范畴之中,以有助于进一步理解在一级编码下更深层的内涵。③步骤 3:选择性编码。选择性编码的过程是在二级编码的基础上,通过搜集资料并将上述 11 个二级编码与相关研究文献出现的构念同既有理论之间进行对比分析与逻辑推演,并结合“条件-过程策略-结果”的典范模型,进一步抽象出“领导者角色作用”“团队学习实践过程”和“组织情境保障要素”3 个主要核心范畴。与此同时,本研究还重点关注上述 3 个主要范畴的理论维度和彼此之间的关系。据此,在这一步骤中发展出描述中粮“团队学习”实践助力战略变革这一现象的故事线^[15]。

3 案例分析

3.1 案例介绍与阶段划分

为充分理解“团队学习”这一战略实践活动在中粮战略变革过程中的具体应用及其作用机理,本研究根据分析资料梳理了宁高宁在中粮的 11 年任期内中粮战略变革过程中的关键事件节点,将战略变革过程划分为两个重要阶段(见表 2)。

场化、实业化公司转型的阶段,但整个转型并未完全结束^[16]。此时的中粮面临着新的政策和市场环境:一方面,党的“十六大”以后进入以 2003 年国有资产管理委员会(以下简称国资委)成立为标志的“国资发展”阶段。这一阶段国资委负责监督管理国有企业实现国有资产保值增值的目标^[17]。作为一家大型国企,中粮在

享受国家政策优势的同时也面临着管理机制的掣肘。此外,随着中国加入 WTO,我国外贸管理体制进一步向 WTO 原则靠拢,进出口经营权放开,国际粮商和跨国食品行业巨头企业,纷纷抢占布局国内市场,加剧了行业竞争并掀起了一轮行业整合热潮。在行业快速整合的背景下,中粮也面临着加快布局自身产业链的严峻形势。

此时中粮内部业务及管理问题主要体现在以下几个方面:首先,面对新形势总体上对行业缺乏系统性的战略部署,作为一个多元化、集团化的国有企业,集团业务种类多达 50 多种,业务逻辑不清晰,缺乏体系划分。其次,集团管理整体上比较薄弱,组织管理缺乏内在逻辑性,团队协作融合性差。面对完全不同的企业经营环境以及外部市场环境变化,作为一名“空降”而来的企业最高领导人,如何迅速诊断出中粮面临的问题并带领管理团队制定出下一步的战略发展方向,是宁高宁面临的首要难题。

3.1.2 战略变革深化阶段特征及挑战 (2009~2016 年)

经过第一阶段整体战略规划布局和集团内部管理体系的梳理,中粮进入平稳发展阶段。对于中粮而言,战略转型并没有就此停止。2009 年,宁高宁提出“全产业链”的发展目标,随后中粮的战略变革过程进一步深化。在此阶段,受金融危机影响经济增速放缓,大宗农产品市场行情波动剧烈,行业竞争进一步加剧。中粮虽然整体业绩增长平稳,但主要业务板块在行业内缺乏竞争优势,增长缓慢,与此同时消费者对粮食和食品的品质要求也越来越高。宁高宁带领中粮继续思考集团业务在粮油食品价值链中的定位,并提出全产业链战略发展目标。一方面,全产业链的战略布局加快国内市场行业整合,打造“从田间到餐桌”的全产业链;另一方面,中粮也在积极寻找海外布局机会,对标国际粮商进行全球资源配置,希望逐步形成包括种植、采购、仓储、物流和港口在内的全球一体化供应链体系,成为全球领先的国际大粮商。

然而,全产业链战略的推进是一个复杂的系统工程,如何对此进行驾驭是摆在宁高宁面前的第二道难题。全产业链战略的转型深化涉及从原料、加工、物流、贸易等关键环节的业务布局,还关系到品牌管理、渠道管理、客户管理等诸多运营方面的攻坚难题;同时,产业链全球化的资源布局也面临着国际化人才、管理

团队的培养以及国际化经营水平的提升等管理挑战。

3.2 战略变革过程中的挑战应对思路及具体举措

中粮战略变革面临业务转变的管理挑战,但宁高宁认为人的转变也同样重要,而人的转变与业务转变的配合更加重要,“团队学习”以解决问题为导向、强调团队参与的实践属性与宁高宁的管理思想不谋而合。鉴于此,宁高宁创造性地将“团队学习”这一管理实践方法作为推动中粮战略变革的切入点,并结合战略变革不同阶段的管理挑战以及大型国企特殊情境做了创新性应用。根据资料分析,团队学习在中粮战略变革过程的不同阶段体现为不同类型及特征(见表 3)。其中,“日常工作研讨会”是将团队学习作为日常运营管理中的一种工作方法、管理方法,而“专门性的培训与课程”是指基于团队学习开发的专门性的培训及课程。

表 3 “团队学习”在战略变革不同阶段中的类型及特征描述

类型	具体形式	特征描述	战略变革阶段
日常工作研讨会	战略规划与制定研讨会	以集体研讨的形式开展战略规划与制定会议,包括:集团高层战略研讨会、集团下属业务单元的战略质询会以及各业务单元自身战略规划研讨会	第一阶段
	管理制度专题研讨会	针对企业管理体系、流程建设等基础管理能力提升的专项研讨会	第一阶段
	业务运营专题研讨会	围绕战略执行中遇到的关键难题开展业务运营研讨会,包括:集团层面、各业务单元层面的会议	第二阶段
专门性的培训与课程	问题导向性专题业务培训	以团队学习的形式对具体业务运营进行专题培训(如供应链及成本分析方法、财务管控体系等)	第二阶段
	经理人团队学习技能专题培训	采用团队学习的关键流程,针对管理人员进行团队学习理论、方法、工具及催化技能等专题培训	第一阶段
	领导力开发与人才培养计划	在领导力开发课程和专项人才培养计划课程中,设置“团队学习”专项课程	第二阶段

3.2.1 对战略变革第一阶段管理挑战的应对

战略转型的初期阶段,针对中粮整体战略缺乏系统性部署以及集团内部管理体系弱的难题,宁高宁通过“团队学习”理念的导入,带领集团高层管理者通过集体研讨和培训的方式自上而下梳理集团业务体系,明确战略发展目标,推进基础管理体系建设,并号召各单位管理层掌握“团队学习”的技能方法,将其作为一种日常工作方法、管理方法,在集团上下形成了浓厚的团队学习氛围。

这一阶段“团队学习”的内容与形式具体表

现如下:①战略规划与制定研讨会。2005 年初,宁高宁带领中粮高层管理者,经过数次高层战略集体研讨,达成战略共识,确立了新的集团使命、愿景及发展战略。在此基础上,号召 42 家下属业务单元也采用集体研讨的方式对自身发展方向进行反思,并向集团汇报各单位的 5 年战略规划,整个汇报过程历时 32 天。这种运用全新的战略思考方式和研讨工具来集中研讨公司的发展战略的形式,加深了经理人的战略共识。②管理运营专题研讨会。在学习华润管理经验的基础上,中粮引入适应于多元化集团控股企业管理的 6S 管理体系。由于该体系是一套系统化的管理模式,在集团上下推进并非易事,因此,中粮开展了专门的“6S 体系研讨会”,通过 3 天研讨会的充分沟通与质疑讨论,经过 3 个多月的时间的推进,集团上下初步形成了围绕 6S 体系来审视管理问题的工作意识。无论是 6S 体系的推进还是基础流程的建设,通过团队集体研讨学习的形式,公司上下能够在统一的逻辑结构和思维框架下思考问题,提升了团队的共识,加强了部门之间的协作。③经理人团队学习技能专题培训会。在转型的最初两年,经过宁高宁的言传身教,“团队学习”的理念和方法在集团得到了广泛的推广。宁高宁倡导各单位的一把手作为“团队学习”的催化师,负责整个团队在学习中有学习问题的明确,保障全体充分参与发表意见以及在整个过程中的引导。鉴于此,为保证“团队学习”的方法更好地被应用到日常管理工作中,集团人力资源部定期举办对经理人催化意识和技能的培训。

此期间,在宁高宁的带领下中粮的“团队学习”体现为以下 3 个特征:①改变以往会议形式,打破传统国企单位员工固有认知和思维方式。例如,中粮内部的研讨会通常不设主席台,通过分组的形式进行。会中,宁高宁强调研讨不是让大家听演讲,而是通过引导让大家在坦诚、放松的环境下将内心思考的、过去积累的知识分享交流、思维碰撞。②强调经理人作为团队学习的第一培训师,并作为领导力的重要体现。从 2005 年开始,中粮的大部分培训逐渐转由内部经理人自己完成,并逐步探索出了有中粮特色的培训方法。一直强调“以人为本”的宁高宁希望将国有企业干部培养成能够胜任外资企业的职业经理人。比如,初入中粮,宁高宁就将中粮的“中层管理干部大会”改成了“中粮经理人年会”。③将团队学习作为一种惯常性的

管理方法、工作方法在集团上下推行。团队学习在中粮被认为是每位经理人必须掌握的领导技能,并将其作为一种日常工作方法、管理方法在统一的思维框架下进行团队决策、团队建设,经过管理团队的重视和职能部门的协同,中粮上下形成了一种团队学习的氛围。战略变革第一阶段团队学习的内容、形式与特征见表 4。

表 4 战略变革第一阶段团队学习的内容、形式与特征

阶段	内容	形式	特征
第一阶段	明确战略目标与使命;提升基础管理能力;自上而下推广团队学习	战略规划与制定研讨会;管理运营专题研讨;经理人团队学习技能专题培训	①改变以往会议形式,打破原有国企员工固有认知和思维模式;②强调经理人的带头作用;③将团队学习惯常化

3.2.2 对战略变革第二阶段管理挑战的应对

随着集团全产业链战略的提出以及国际化进程的加快,中粮的战略变革也进入深化阶段,开始面临新的管理问题,而此时经过过去几年理念和方法的推广,“团队学习”的特征也日渐凸显出来,“团队学习”作为一种团队决策方法也被更广泛地应用于实际问题解决中,以及团队建设、领导力开发与人才的培养上。

打造全产业链战略对“团队学习”提出了更高的要求,该阶段中粮的“团队学习”的内容和形式主要体现在以下几个方面:①业务运营专题研讨会。打造全产业链竞争优势,不仅要保证产业链单个环节的专业性、行业领先性,还要考虑各环节间的协同性。比如,2010 年中粮提出全产业链战略后,为更好地发挥产业链协同优势,成立了大客户部,并召开了针对大客户的培训研讨会,运用团队学习的方法对大客户的界定、开发以及管理等问题进行了充分探讨,最后形成整个中粮的大客户管理规划。②问题导向型专题业务培训。此项培训由集团层面人力资源管理部门以及各业务单元自己发起。对于人力资源管理部门而言,此阶段的培训目的针对战略执行过程中遇到的实践问题,据此确定培训对象、制定培训计划,例如,“中粮运营与供应链管理”这种具有针对性的问题导向型培训,将培训转化为现实的生产力,大大提高了解决现实问题的能力。对于业务单元层面而言,通常由领导亲自参与培训策划,担当催化师,帮助经理人提高自身素质和威望的同时,也进一步强化了问题的解决能力。③领导力开发与人才培养计划。中粮人才培养过程贴合中粮实际问题,将“团队学习”的理念融入其中,开发针对中粮实践的领导力课程体系。例如,为实施全产

业链战略储备人才,在忠良书院举办了为期 8 个月的战略领导力培训班“晨光计划”,并将“团队学习”方法创造性地融入到课程体系中。例如,基于“团队学习”的领导力开发与人才培养计划,在提升经理人管理和领导技能的同时,也帮助经理人更全面深刻地理解公司战略,化解抵制变革的思想障碍,为集团战略的执行提供了动力。

此阶段中粮内部的“团队学习”具体体现为以下 3 个特征:①问题导向性更明显,问题紧密围绕集团的发展战略。无论是集团管理运营业务研讨、各业务单元业务专题培训还是领导力课程设置,都强调要契合中粮在战略执行中面临的实际问题,大大提高了研讨培训的针对性和效率。②强调研讨成果的转化,确保研讨方案落实执行。团队研讨方案的确立并不意味着团队学习过程的结束,研讨最终的效果要看问题是否得到解决,绩效是否得到改善。研讨方案最终落实到相关责任人,在实践中定期追踪持续反思调整,是一个循环往复渐进的过程。③创造性地应用到领导力开发和团队建设中。经过前期的大力推行,“团队学习”的理念和氛围已经形成,“团队学习”方法也被创造性地融入到中粮领导力培训课程体系之中。此外,在

集团内部的党建、团建学习中也随处可见“团队学习”的理念、工具和方法。中粮战略变革第二阶段“团队学习”的内容、形式与特征见表 5。

表 5 战略变革第二阶段团队学习的内容、形式与特征

阶段	内容	形式	特征
第二阶段	打造核心竞争力;提升问题解决能力;提升组织领导力	业务运营专题研讨会;问题导向型专题业务培训;领导力开发与专项人才计划	问题导向性更明显;更加注重方案执行与落实;团队学习的创造性应用

4 研究发现与理论启示

4.1 研究发现

经过分析,本研究明确了“团队学习”这一战略实践活动在中粮战略变革过程中的具体应用与作用逻辑,并提出了相关整合模型(见图 2)。由图 2 可知,模型从领导者在战略变革过程中的重要角色作用这一要素出发,揭示了“团队学习”的具体实践过程对战略变革的驱动作用,阐述了“团队学习”的集体智慧成果能够在中粮得到广泛的实践并转化的组织情境保障因素。基于此,本研究将对这一整合模型中的各要素及其之间的关系进行分析和阐释。

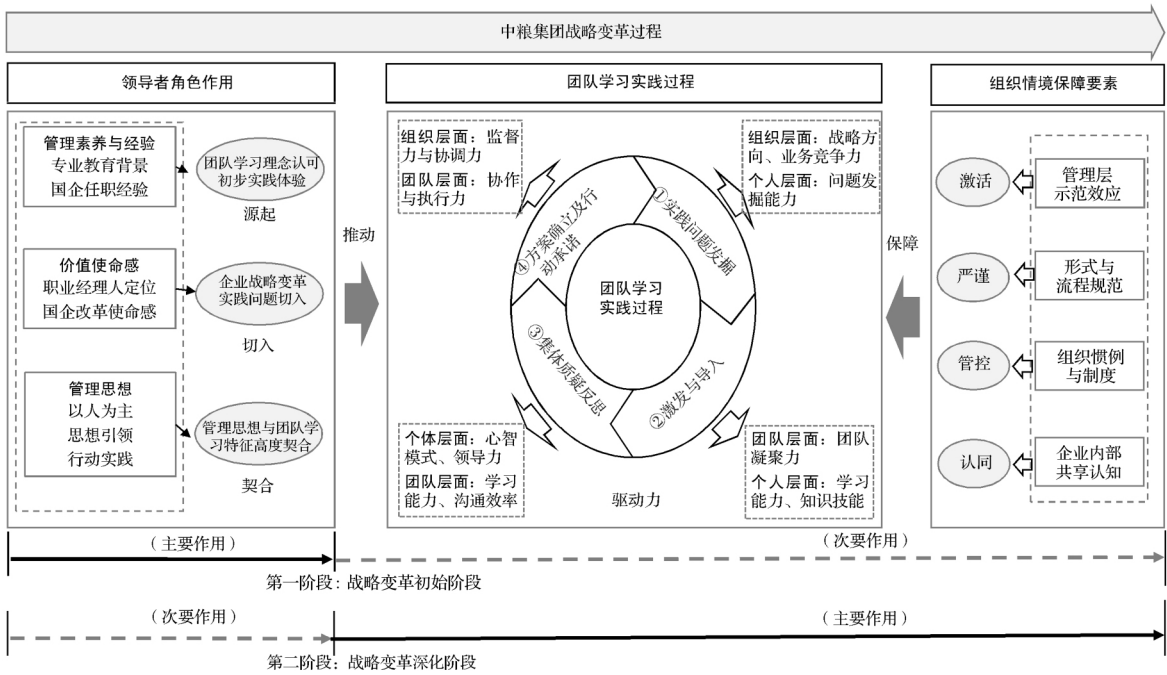


图 2 中粮战略变革中“团队学习”管理实践整合模型

4.1.1 领导者的角色作用推动了团队学习在中粮的具体实践

宁高宁作为掌舵人在中粮的战略变革过程中发挥着重要的作用,与团队学习在中粮的推进与实践有着密不可分的关系。首先,宁高

宁早期海外工商教育背景及在华润的任职经历使得其对中粮的战略发展阶段有充分的认识,能够识别战略变革的需求;同时,也为“团队学习”这一管理方法在中粮的引进和应用起到了铺垫作用。宁高宁作为国家首批留学的

MBA 对西方管理理论和方法工具有深刻的理解。此外,“行动学习”引入中国后在华润的一系列成功实践,也促使了宁高宁在执掌中粮后对这一管理方法的引进和创造性应用。其次,清晰的自我定位和对国企改革的使命感明确了中粮战略变革的方向,也为“团队学习”在中粮战略变革中的推广奠定了基本基调。宁高宁作为一名国有企业高层管理者,更愿意把自己定位为一名职业经理人角色来管理和经营国家资产;同时他也要求员工要有一个清晰的自我定位和认知,认为只有在此基础上才能将个人的目标与企业的价值观和使命结合在一起,最大限度发挥人的主动性。此外,宁高宁认为自己身上有一种价值使命,就是“为国有企业改革蹚出一条路,试出一种成功的模式,不要在我们手上弄砸了”。这句话也成为他数10年来国有企业工作的主线,也是推动中粮战略变革的初心,因而“团队学习”在中粮有了用武之地。最后,宁高宁的管理思想与“团队学习”的“以团队为基础、强调质疑反思、实践问题解决为导向”的特征不谋而合,这也是“团队学习”能够得到宁高宁青睐的重要原因。本研究通过对宁高宁执掌中粮期间所采取的管理举措形式、内容以及应用的归纳总结,将宁高宁的管理思想概括为“以人为本,思想引领与行动实践相结合”(见表6)。

表6 宁高宁管理思想及典型证据示例

类型	典型证据示例
以人为本	“团队学习的真正核心是对人的尊重,是对团队的尊重。智慧是在你所有的同事当中,而非在你领导者一个人身上”(S ₁) “管理其实一切都是从人开始,再回到人的一个过程”(M ₁) “哪怕再完善的制度体系,也不能取代人的作用;尽你所能找到最合适的人加入公司,公司的整个气氛就会因此不一样”(S ₁)
思想引领	“这次会议名称是‘千里足下,识思悟行’;在讲过使命之旅后,现在开始往前走,如何走?那就应该‘识思悟行’,就是先认识、思考、悟通了再行动”(J ₂);他到中粮的第一个动作是推出集团内刊《企业忠良》,用这个平台向员工灌输作为职业经理人“忠心”与“良心”的管理理念(M ₂);“作为领导者,你要有智慧,但是更重要的是你要把大家激发起来,集合大家的智慧,然后将其提炼出来”(S ₁)
行动实践	“战略的错误可以导致公司的失败,但是战略的正确却不能保证公司的成功,成功的公司一定是在战略方向和战术执行力上都到位”(M ₁);2006年初,高层战略研讨会主题“战略战略战略,执行执行执行”(J ₁);“原则上,讨论的事情,只要大家形成共识,就要把它当作一个决策予以执行,除非这个决策与实际情况有很大偏差”(J ₂)

具体阐述如下:①“以人为本”,是宁高宁“团队学习”方法的思想根基及渊源。宁高宁希望推动中粮战略变革的动力来自于集团上下的战略共识,而非行政命令,希望将中粮这一传统国有企业的管理体制向现代公司治理机制的管理体系转变,发挥群策群力,激活企业活力,由

此来推动企业的战略变革。②“思想引领”,是宁高宁对国有企业员工思想观念、思维方式转变的引导。在思想观念上,随着外部市场和政策环境的变化,宁高宁希望国有企业的员工转变“反正都是国家的,干不干都一样”的传统思维观念,激发员工树立主人翁意识,带领员工积极面对市场化的竞争与挑战,共同完成国有企业的市场化改革的过程。在思维方式上,宁高宁倡导员工以“问题导向”的思考方式,通过对自己以及实际工作的质疑反思,寻找问题并思考解决方案。③“行动实践”,是“团队学习”方法重要的特征,强调了思想的落地执行。宁高宁认为,“有效的行动是战略得以实现的保障,成功的企业要在战略方向和执行力上都到位”。问题来源于实践,解决问题的方案回归到实践,正是这种有效的执行力推动了战略的实施,促使中粮实现了跨越式的发展。

4.1.2 创新的团队学习实践过程为战略变革提供了内部驱动力

中粮的“团队学习”实践在保留了“行动学习”核心要素的基础上结合中粮特色进行了创新性应用,是包括“实践问题发掘”“激发与导入”“集体质疑反思”“方案确立与行动承诺”4个核心步骤的一整套思考与学习逻辑。具体内容和特色体现如下:①“实践问题发掘”,指明确问题需求是中粮倡导的“团队学习”方法的首要要务。在战略变革的启动阶段,研讨问题主要围绕公司战略发展目标以及基础管理能力的提升上,而在战略深化执行阶段则主要围绕战略执行落地过程中的业务难题。②“激发与导入”,指为“团队学习”的核心环节做准备。研讨前导入针对问题解决的理论和方法,建立自由讨论的会议形式,并由引导员营造轻松的会议氛围,激发全员参与热情。该环节保障了成员具有基本的理论知识,能够在同一认知水平上进行对话;同时,也给予成员足够的心理安全感,畅所欲言。③“集体质疑反思”,指“团队学习”区别于一般研讨的重要特征,也是该方法的核心环节。在该环节中催化师利用“头脑风暴法”“解决问题六步法”等研讨方法、工具引导成员积极分享实践经验,质疑反思既有经验、知识及想法、从不同的视角看待问题并激发解决问题的思路,群策群力形成多样化的解决方案。④“方案确立与行动承诺”是对研讨结果的归纳和评估,选择并确立具有最高共识的可执行方案,并承诺对方案行动落实负责。该环节是一次团队学习会议的

结束,但不意味着整个团队的学习的终结,是“团队学习”的成果重新耦合到日常组织活动中并发挥作用的重要过程。即组织成员会在方案实践中进一步发现问题,再反思,总结,再实践,整个团队学习是一个有机循环过程(见图3)。

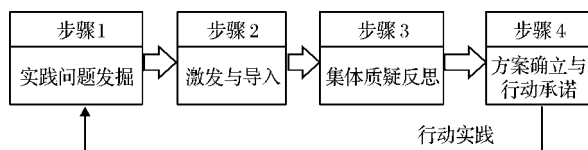


图3 中粮“团队学习”核心步骤示意图

通过“团队学习”方法的导入与内部实践,中粮在应对战略变革两个阶段的挑战中,从组织战略及业务层面、团队层面和个人层面全面提升了企业的竞争力,为战略变革提供内部驱动力。具体如下:①在组织战略及业务层面,切实围绕战略变革不同阶段面临的实际问题,通过团队学习的方式群策群力为问题解决提供思路,明晰了战略变革初期的发展方向,更为后期战略执行落地的业务攻坚提供了解决对策。此外,“团队学习”的推广与执行,也考验着组织职能部门等的监督和协调力。②团队层面,提升团队凝聚力、组织学习能力以及沟通、协作效率。一方面,通过自上而下的“团队学习”的推广,在集团上下形成了一个资源共享、行动互助、情感上互持的组织氛围;另一方面,通过“团队学习”有关过程中持续的对话和思维交锋,密切了集团内部、集团与业务单元以及各业务单元之间的关系,极大地提升了组织内沟通效率与协作能力。③个体参与者层面,不仅获取了基本理论知识与思考问题的工具方法,而且通过团队间思维碰撞,形成解决问题的新思维,促进了学习能力和领导力的提升。“团队学习”强调从实践中来,再回到实践中去,在这个循环反复的过程中也增强了员工解决问题的能力 and 信心。

4.1.3 团队学习的成功实践得到特定组织情境要素的保障

“团队学习”这一管理实践活动在中粮的成功实践与转化与特定的组织情境要素密切相关。具体如下:①管理层示范引导。管理层的亲自示范与引导激发了员工团队学习的热情,能在集团上下形成浓厚的团队学习氛围,为“团队学习”的推广与成果转化奠定了思想基础。宁高宁作为集团的一把手,在其中更多的是充当了一个“领导者”角色,而非简单的“管理者”;同时,号召集团和各业务单位的管理层担当“团

队学习”的催化师、引导员,并将管理者的催化技能作为领导力考核的一部分。②形式与流程管理。“团队学习”是一个精心设计和严格控制的过程,尤其是专题性的培训,从研讨题目的确定、流程设计、实施过程与评价等一整套逻辑严谨的设计有效地保障了最终成果的转化。此外,专题性的研讨和培训通常集中在特定的地方。比如,集团的忠良书院,这种相对正式的物理迁移具有象征性的作用,将与会者从原有的组织利益中抽离出来^[18],发挥更大的主动性,为集体智慧成果的落实提供了保障。③组织规范与制度约束。首先,不仅将“团队学习”作为培训方法,更强调将其作为一种日常工作方法、管理方法,逐渐在组织内部形成规范化的管理实践。这种带有目的和计划的实践规范成了中粮员工的特色工作方式,为最终成果保障提供了基础。其次,通过团队集中学习研讨产生的行动方案一般会转交给相应责任人、责任单位去落实完成,并配套相应的追踪反馈制度。这种国有企业固有的管控制度也对“团队学习”方案成果的落实起到了一定的约束和督促作用。④企业内部共享认知。在国有企业环境中人们的习惯认知下,高层管理者对某一事件的参与及重视会在无意中赋予其一个微妙的象征性权力,虽然这种权力不是霸权性的,但是对这种微妙权威的认同感对于保障团队学习的成果起到了一定的稳定和促进作用。比如,有员工表示“在分组讨论包括提供方案时会感到压力,因为领导也在组里面,不能让领导脸上无光”。

4.2 讨论与分析

4.2.1 “战略即实践”学派视角下的团队学习

中粮战略变革中的“团队学习”管理实践及其应用与战略管理领域新兴学派“战略即实践”学派的理论观点有诸多契合之处。为进一步探索中粮“团队学习”这一管理实践活动背后隐含的理论寓意,本研究将在前文论述的基础上,对“战略即实践”领域相关理论在这一管理现象中的体现做进一步解读和分析。

战略即实践学派起源于西方现代社会理论的实践转向,在社会实践理论视角下,通过研究构成社会现象的一系列实际活动来理解一个社会现象,强调微观的个体能动性与宏观的社会结构相结合的方式理解人的行为^[19~21]。在社会学实践理论研究的基础下,战略管理领域也开始出现实践转向的研究。WHITTINGTON^[22]最早开始关注战略与实践活动的相关性的学习,他强调关注战略领域的

微观实践活动,认为战略的制定与实施在组织内部是通过一系列具体的实践活动和工具(如董事会会议、年度审查、咨询干预等)来施行。另外,诸如 PowerPoint 等管理工具的使用都可以看作是战略的具体实践活动^[23]。这些实践活动也正是战略即实践学派的主要研究对象。例如,DOUGHERTY^[24]从实践视角出发,对管理者对焦点小组和客户拜访等活动进行了细致的关注,揭示了其对战略创新的重要性。然而,文献回顾表明,国内对这一领域的研究仍不多见,仅有相关的研究(如文献^[25, 26])也大都以日常组织活动的“关系的构建”为视角探究战略实践观的行为原理。而本研究针对中粮在战略变革中的团队学习这一具体管理方法的关注则契合战略实践学派研究对象特点。此外,战略即实践学派对微观实践活动的关注也使得其研究方法区别于传统战略研究方法。为获取更深入的观察以了解实践活动的动态复杂性,战略即实践学派通常采用质性研究方法,从多种渠道获取研究素材。而本研究也是遵从于这一方法论,通过案例研究来对团队学习这一管理实践进行探讨。鉴于此,本研究认为基于战略实践视角出发,探讨中粮的团队学习管理方法这一实践现象具有一定的理论价值和意义。

4.2.2 团队学习模型中战略即实践“3P理论要素”的体现

随着战略即实践学派的发展,战略即实践理论的研究不仅仅局限于对组织内部微观战略实践过程的描述或解释上,还关注微观活动与组织内外部宏观实践之间的联系;同时,还强调关注人的主观能动性^[27~29],主张采取更综合的研究视角看待战略即实践的研究领域。

战略即实践首个整合理论框架最早由 WHITTINGTON^[30]提出,组织内部的微观战略实践过程(praxis)、战略实践参与者(practitioner)和组织内外更广泛意义上的宏观战略实践(practice)都是战略即实践学派的研究分析单位,即“3P”理论框架。本研究认为,中粮战略变革中“团队学习”的管理实践整合模型中的3个要素同战略即实践的3P理论框架相呼应。具体阐述如下:①微观战略实践过程,指在制定战略和实施战略中,人们所采取的一系列具体实际活动,这些活动包括正式的和非正式的、常规的和非常规的等。本研究中,通过对“团队学习”在中粮战略变革过程不同阶段的内容、形式以及特点的分析和阐释,详细地揭示了中粮如

何通过实际行动逐步统一战略共识,并有效地执行战略以应对竞争挑战。②就战略实践参与者而言,3P理论框架强调战略实践参与者在战略活动中的主动性,即在战略管理过程中参与者在实践中做了什么。这些参与者不仅局限于高层管理者、也包括中层管理者和企业外部管理咨询顾问、企业律师等。而在中粮的战略变革中,宁高宁的最高管理者的角色作用对战略制定和执行发挥了不可替代的作用。其次,中层管理者作为各业务单位团队学习培训的一把手,对“团队学习”在集团内部的推广和实践起到了不容忽视的作用。此外,“团队学习”过程中的基础理论辅导,也会聘请外部咨询顾问参与。③战略即实践的整合框架强调,战略实践者的具体实践活动不能脱离宏观战略实践的影响,这种宏观层面的实践可能是特定于组织的。比如,为成员所共享的组织内部的规范、惯例、程序等,也包括组织外的制度环境、文化规则等甚至是社会结构这种更宏观的因素。本研究认为,国有企业这种特殊制度环境下特有的管理制度、企业内部员工共享认知,以及已经形成惯例规范的“团队学习”方法等要素对“团队学习”过程实践及成果转化具有保障作用。这种在更宏观、更广泛“场域”下的分析也更契合3P理论框架中宏观战略实践的内涵。

此外,JARZABKOWSKI等^[31]认为“3P”理论框架不应该被孤立研究,而应作为一个整体采取综合视角来研究。本研究遵循上述理念,对团队学习在中粮内部实践的探索中尝试以更综合的视角研究领导者角色作用、团队学习实践过程,以及组织情境保障要素这三者之间的内部关系。一方面,本研究充分重视了战略参与者是如何通过自身的思想和经验,基于既有的情境要素创造性地将“团队学习”在中粮内部进行推广并创新、实践。例如,在这个过程中宁高宁注重个体、团队主观能动性的发挥,认可人的主观能动性在具体实践中作用,从而将战略参与者与微观战略实践活动联系起来。另一方面,本研究中对团队学习实践及成果转化的情境要素即国有企业制度特性、组织共享认知、规范管理等的研究,充分考虑了“场域”或者“系统”等广泛意义上的宏观实践如何指导和促成组织微观层面个体或团队的实际活动,将组织微观战略实践活动置于更宏大的背景即宏观实践之中分析,从而建立了两者的联系。综上所述,本研究提出中粮战略变革中战略即实践3P理论框架与团队学习的对应关系整合模型

(见图 4)。

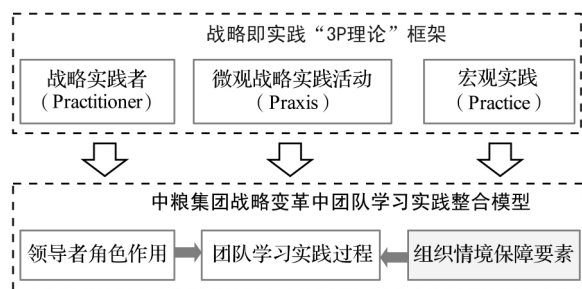


图 4 战略即实践 3P 理论与团队学习
对应关系整合模型

5 结语

本研究的理论贡献在于：①以中国本土企业具体的战略管理实践活动素材进一步丰富了战略即实践学派对组织微观层面的实践活动的研究经验。②以战略即实践学派的 3P 理论框架为概念指南，较为系统地阐述了中粮战略实践活动在 3 个维度的体现，丰富和深化了对战略即实践领域 3P 理论框架的认识。在微观实践活动维度，中粮团队学习的创新性应用进一步丰富了行动学习理论，为西方企业管理实践工具与中国具体情境相结合开展创造性的应用提供了借鉴。在战略参与者维度，则从宁高宁的领导者角色作用出发，阐述了其管理思想及其在中粮战略实践中的体现，验证了战略即实践学派对人的主观能动性在战略实践中的作用。在宏观实践维度，则结合中粮的国有企业背景，基于国有企业的制度因素、组织共享认知、规范惯例等情境要素进行了有关探索性分析。③结合 3P 理论框架对中粮的独特管理实践进行整合性分析，探索了该理论框架下 3 个维度之间的潜在联系。这种新尝试和探索，有助于推动战略即实践领域相关理论的发展。

本研究的管理实践启示主要在于：①通过详细阐述中粮战略变革过程中的具体管理实践活动，为管理者清晰地呈现出一种管理实践方法在特定情境下的具体运用，能为企业管理者提供一个参照对象。②情境要素对团队学习成功推行与实践的保障作用，能促使管理者充分理解管理实践的复杂性和动态性，更好地发掘自身组织管理实践活动存在的可能性；同时，也提醒管理者需进一步意识到可能存在的局限性。从实践的逻辑出发，任何具体的管理实践活动都脱离不了其所处的情境，这是因为宏观层面的实践所提供的规则和资源对其行动至关重要。③“团队学习”对不同角色战略实践活动

参与者主观能动性的强调，能促使国有企业管理者思考如何进行由“管理”员工向“领导”员工的思维转变，充分发挥国企员工的主动性和创造性，减少对行政命令的依赖。

需要指出的是，战略即实践学派的发展时间不长，尤其在国内还属于一个相对未被充分探索的领域，因此，本研究也存在一定的不足之处。例如，在研究广义实践与组织内部微观实践之间的关系时，仅仅考虑了宏观实践即组织情境要素对团队学习实践的单向影响，没有进一步考虑微观实践如何汇聚成一个具体的现象对宏观层面产生影响等。这些都有待后续研究以更多的方法和视角对其进行深入探索。

参 考 文 献

- [1] 连燕玲,周兵,贺小刚,等.经营期望、管理自主权与战略变革[J]. 经济研究,2015,50(8):31-44.
- [2] FONDAS N, WIERSEMA M. Changing of the guard: the influence of CEO socialization on strategic change[J]. Journal of Management Studies, 1997, 34(4): 561-584.
- [3] 刘鑫,薛有志. CEO 继任、业绩偏离度和公司研发投入——基于战略变革方向的视角[J]. 南开管理评论, 2015,18(3):34-47.
- [4] 肖建强,孙黎,罗肖依.“战略即实践”学派述评——兼与“知行合一”观对话[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(3):3-19.
- [5] 陈春花,马胜辉. 中国本土管理研究路径探索——基于实践理论的视角[J]. 管理世界,2017,33(11):158-169.
- [6] REVANS R W. What is action learning? [J]. Journal of Management Development,1982, 1(3):64-75.
- [7] 谢雅萍,梁素荣. 行动学习:研究现状与未来展望[J]. 技术经济,2016, 35(1):61-70.
- [8] 达特里奇 D L,诺埃尔 J L. 行动学习——重塑企业领导力[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2004:1-158.
- [9] MARQUARDT M J. Action learning and leadership [J]. The Learning Organization, 2000, 7(5): 233-240.
- [10] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: opportunities and challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25-32.
- [11] YIN R K. Case study research: design and methods [M]. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- [12] 田志龙. 如何解读中国企业家管理思想:几点思考与建议[J]. 管理学报,2018,15(8):1107-1109.

- [13] 吕力. 案例研究:目的、过程、呈现与评价[J]. 科学与科学技术管理,2012,33(6):29-35.
- [14] STRAUSS A, CORBIN J. Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory[M]. Thousand Oaks:Sage Publications, 1998.
- [15] 黄江明,李亮,王伟. 案例研究:从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述[J]. 管理世界, 2011(2):118-126.
- [16] 韦三水. 谁人不识宁高宁[M]. 北京:中信出版社, 2008.
- [17] 荣兆梓. 国有资产管理体制进一步改革的总体思路[J]. 中国工业经济,2012(1):16-25.
- [18] JARZABKOWSKI P, SEIDL D. The role of meetings in the social practice of strategy [J]. Organization Studies, 2008, 29(11): 1391-1426.
- [19] FELDMAN M S, ORLIKOWSKI W J. Theorizing practice and practicing theory[J]. Organization Science,2011,22(5):1240-1253.
- [20] CHIA R, HOLT R. Strategy as practical coping: a Heideggerian perspective[J]. Organization Studies, 2006, 27(5):635-655.
- [21] CHIA R, MACKAY B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice[J]. Human Relations, 2007, 60(1): 217-242.
- [22] WHITTINGTON R. Strategy as practice[J]. Strategy at the Leading Edge, 1996, 29(5): 731-735.
- [23] SARAH K. Strategy and PowerPoint: an inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making[J]. Organization Science, 2011,22(2):320-346.
- [24] DOUGHERTY D. Organizing practices in services: capturing practice based knowledge for innovation [J]. Strategic Organization,2004,2(1): 35-64.
- [25] 潘安成,张红玲,肖宇佳. “破茧成蝶”:知恩图报塑造日常组织活动战略化[J]. 管理世界, 2016(9):84-188.
- [26] 潘安成,姜葵助,肖宇佳. 战略实践观与关系化组织——以中国文化背景为基础的质性研究[J]. 南开管理评论, 2016, 19(3):110-122.
- [27] WHITTINGTON R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective[J]. Strategic Organization, 2003, 1(1):117-125.
- [28] JARZABKOWSKI P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use[J]. Organization Studies, 2004, 25(4):529-560.
- [29] JOHNSON G, MELIN L, WHITTINGTON R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view [J]. Journal of Management Studies, 2003, 40(1): 3-22.
- [30] WHITTINGTON R. Completing the practice turn in strategy research[J]. Organization Studies,2006, 27(5):613-634.
- [31] JARZABKOWSKI P, KAPLAN S, SEIDL D, et al. On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research[J]. Strategic Organization,2016,14(3):248-259.

(编辑 郭恺)

通讯作者: 陈万思(1977~),女,河南信阳人。华东理工大学(上海市 200237)商学院教授、博士研究生导师。研究方向为领导力与行动学习。E-mail: chenwansi@126.com

企业简介:宁高宁,1958年出生于山东省滨州市,高中毕业下乡插队,随后参军入伍两年,1978年恢复高考后第二年从部队考入山东大学经济学系。1983年,作为国内首批 MBA 赴美在匹兹堡大学攻读财务专业。1987年,29岁的宁高宁学成归来后,加入华润集团(香港)。丰富的人生经历以及拥有的专业化、系统化现代企业管理知识,使得宁高宁很快在华润集团崭露头角。1992年被任命为华润创业(华润集团第一家上市公司)总经理。随后,1999年被任命为华润集团副董事长、董事会主席等要职。在此期间,宁高宁以出色的资本整合手段,加速了华润集团在国内产业的整合,被外界誉为“中国摩根”。2004年12月底,宁高宁调任中粮集团任职董事长,开启了长达11年的中粮改革之路,带领中粮集团实现了重大的跨越式发展。2016年初,58岁的宁高宁又被调任中化集团,担任中化集团董事长,随后于2018年7月开始兼任中国化工集团董事长。迄今为止,宁高宁是唯一一位管理过4家世界500强企业的CEO,并获《财富》杂志2018年“CEO 终生成就奖”。