

个人总结：

这本书的中文译名《赋能》其实有所偏颇，其英文名直译，应为《由多个小团队组成的大团队》。书中以美军在伊拉克和基地组织战斗的案例，阐述了当前世界面临的问题：世界变得更扁平、更快速。我们面临一个“非线性运行”的世界，而传统的解决方式：“天才的管理者制定出精细的操作条例以及自上而下的组织架构，试图覆盖所有的可能性”已不能解决当前的问题。

书中提出了两个方面的解决思路：1、组织管理架构，应从“传统科学管理理念”中的等级分明、部门间割裂严重的等级管理制度，转化为“由小团队组成大团队”的管理架构，各团队间目标一致、相互信任、信息共享、互动频繁。2、领导者的角色，从“指挥与控制”的宏观管理者，转变为“双眼紧盯，双手放开”、给下属“赋能”的组织文化缔造者。只有在组织架构中形成了“team of teams”的形式后，领导的管理模式才能良好“赋能”

摘录：

以规划、预测为基础的管理模式不再适应当今的挑战，新时期管理模式的基础需对变化中的各种状况都能够弹性十足地适应

领导者的角色将不再是“指挥与控制”的宏观管理者，其作用将是创造一个更换为宽松的环境

如果停止推动并且组织不再前进，甚至安于现状，组织就会倒退.....如果改变才能换取成功，那么改变就是你的任务

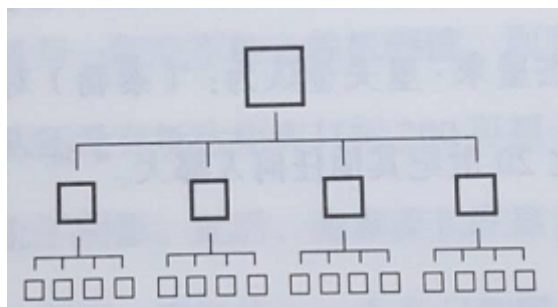
这个世界变得更“扁平”、更快速，人们之间的联系更多，流动性更强，移动得也比以前更快。话句话说，经济学家所谓的“进入门槛”——进入一个市场所需要的过高成本——被降低了，这就使原先在常规系统外运作的玩家获得了新的可能性

纳尔逊（英国海军将领，率海军打败西法舰队）的核心做法是，在其所统领的组织中培育一种文化，让组织中所有的个体都有主动性，并且能够进行关键性的思考，同时反对简单地执行命令

泰勒（被尊为“科学管理之父”，将还原论应用于管理中）的管理思想中.....在知与行之间画下了一道坚硬和明晰的分割线：管理者负责思考、规划，工人们负责执行

从我们的领导方法到组织形式，还原论是当今管理理念的基石。

泰勒的还原论系统规划法自然地形成了新一代整洁、干净的等级制度。在每一个层级中，管理者会监视目标，将目标分割成相互剥离的任务，并且将任务打包分派出去。



由于互动比较密集，错综复杂的系统呈现出“非线性运行”的特征.....在这里，一条新闻报道或者一个交易员全球范围内的欺骗行为，就可能导致一只股票暴涨、暴跌或持平

我们已经走向“错综复杂”的“多对多”环境，而我们设计的仍然是日益“复杂”的解决方案：天才的管理者制定出精细的操作条例以及自上而下的组织架构，试图覆盖所有的可能性

“效率就是把事情做对，有效就是做正确的事”——彼得·德鲁克

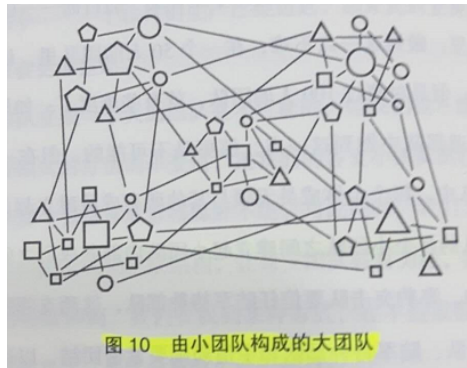
建立互信和目标共享的团队

只有当所有的成员都理解任务目标以及战略背景时，大家才能够对正在产生的风险做出评估，并且明白该如何与队友进行互动

我们已经在小团队的层面上磨练出互信和目标分享的特质，但我们的组织在总体上却是与这些特质背道而驰的——我们的组织是典型的指挥控制式组织

“当项目进度落后于计划时，增加人手的做法通常是无效的”——布鲁克定律

由小团队组成的大团队：



构成这个大团队的各个小团队之间建立起小团队内部各成员之间那样的关系。

我们不需要每一个特遣部队的成员去认识整个部队中的其他每一个成员，只需要每一个人去了解其他团队中的某个人。

我们的解决方案是“由小团队构成的大团队”，也就是在一个组织内，各组成团队之间的关系如同团队内部成员之间的关系。这样，原先在各自“深井”中单打独斗的团队，就能够通过互信和目标的分享，融合成一个整体。

阿波罗计划：

专家们继续做各自专业领域内的事情，但他们同时也必须对整个项目有所了解，即便他们为了了解整个项目要花费本来用来做“本职工作”的时间，可能损害“效率”，也在所不惜.....为了在高层次获取成功，在低层次丧失一些效率也是值得的。

培养共享意识：

小隔间本身就是管理空间误入歧途的表现

“嵌入计划”——根据这种制度，我们会从一支团队中抽取一个人分配到另一支团队中工作6个月

整体系统的理解和牢固的相互联系是两块基石，正是这两块基石合在一起，才让我们具备了共享意识

一个团队或者一个群体“共同智力”的强弱，与其各个成员的个人智力几乎没有联系，而与各个成员之间的互动有更多联系

我们发现，必须强行颠覆旧的制度，用全新的管理架构取而代之。我们新的架构就是共享意思，它包含了两个因素：1、首先，极端的、分享性的透明度；2、其次，再各个团队之间建立强关联——我们通过“嵌入计划”和“联络官计划”做到了这一点

被叫醒去做一个事关生死决定，这证明了我作为一位领导者的角色，并且让我觉得自己是重要的、被需要的——这是大多数管理者所孜孜以求的。然而就在不久之前，我开始质疑我在整个流程中的价值所在。

如今要做出决定的数量和速度已非一个领导者所能胜任，哪怕这个领导者天赋再高、能力再强也是如此，向下赋能已经不可避免。

我发现，如果我能够拒绝按照“佩里原则”行事，并且遏制我进行宏观管理的欲望，就等于在我的部下当中打开了一个开关——他们做事情的态度总是很认真的，但现在他们在做事时却多了一份前所未有的慎重。

在旧的模式里，下属提供信息，领导者下达命令；如今我们颠倒过来：我们让我们的领导者们向下属提供信息，让下属们在了解背景信息并且相互沟通后，能够主动做出决策。

赋能的概念现在在管理学领域很时兴，但实际情况是，简单地放松控制是危险的举动。想要进行赋能，获得权力的人则必须能够拥有相应的视野和知识，并在此基础上采取明智的行动。

双眼紧盯——双手放开

高级领导者的作用不再是提线木偶的操纵者，而是组织文化的缔造者
好的领导人，要做的事情更像是菜园里的园丁，而不是棋盘边的棋手

维系组织氛围是领导者的首要职责：

开会的时候.....（领导者）如果看上去心不在焉，或者别人看到我在发电子邮件、说话，他们会觉得我对这种会议没有兴趣

他们做简报时，我一般都会全神贯注地倾听。最后，我会问一个问题。答案通常并不是非常重要的，这一点我其实早就知道，但我想让所有人知道我刚才在听，而且他们的工作也是很重要的

新型领导人的主要责任，在于维系一种全局观、大局观，避免还原论式的方法

一个组织应当向其成员赋能，但这里有个前提：赋能之前必须通过艰苦的努力在组织内建立起共享意识.....为了维系共享意识，就必须悉心维系一套集中化的讨论区，把大家聚拢在一起

