

问题：一个人的组织能力到底指什么？

通俗的讲，就是把你扔进一个人堆里，给你们一个任务，你促成这一群人最低成本最高效率的完成这个任务的能力。

如果改用更学术的表达，那么组织能力可以更精确的表达为作为组织成员推动组织对组织目标做出最佳努力（即组织的有效化）的能力。

凡能起到这个作用的人，就都可以被评定为拥有组织能力。

于是，从这个定义里就可以得到第一个重要的结论——组织能力并非只由“担任领导职责的人”专有。

任何组织成员，只要能对组织的有效化起到积极作用，都可以称为有组织能力。

这固然包括典型的作为领导者和管理者为组织运营提供的服务，但也同样包括这样几种典型的情况——作为被管理者，起到调解底层纠纷和摩擦的作用；作为被管理者，积极理解而不是消极理解指令，降低表达成本；作为被管理者，勇于担任先锋和榜样，降低其他人的适应成本；善于记录、总结和分享任务经验，增加组织的智慧财产。

这被典型的称为“骨干带头作用”。“骨干”未必是指管理者，但却一定是组织的核心成员。

但同时可以反过来得到以下推论：

非组织成员也可以推进组织有效化，但却不能被称之为有组织能力。例如客户的反馈也可以推进企业改进产品，敌人的进攻也可以改进军队的战术，但这些角色都是组织外部成员，于是不成其为它们具有组织能力的依据。

纯个人能力的增长造成的组织效能提升不成其为组织能力的依据。举个例子，你个人学会了Photoshop，于是你的组织获得了某种程度的photoshop能力，但是这却并非组织性的改善。因为一旦你离开这个组织，组织就会彻底失去这个能力。这个能力因而并非组织的，而是个人的。但如果你创建了一个组织知识库，在组织内部建立了一个这样的培训体系，乃至这个组织获得了photoshop的操作能力，这却可以算作一种组织能力。而这时你的组织能力栏里记录的是什么呢？

并不是“photoshop”，而是“扩展组织知识”和“提升组织效能”。后者才是组织视角下你的能力。

而组织则可能因此安排你担当其他的探索工作——例如派遣你去参加外部交流——而未必是把你当作“PS专家”来使用。

同样的，根据这一定义，还有这样的结论——获得组织领袖的私人认可，并非组织能力的绝对凭据。

组织服务的是组织的使命，并非其领袖的个人诉求。

这里出现了一个典型的灰色地带——如果组织将自己的使命定义为“服务于领袖”呢？

那么这有两种观点——

第一种观点不认同这样的人群成其为组织，或者至少是一种被篡夺而变得不够有效的组织。

第二种观点则认为这仍然算是组织，只是这个组织会随着旧的领袖的死亡或罢黜而被视为已经结束。

如果按照第二种观点，你就会明白和珅的命运的本质——他当然获得了乾隆的高度个人认可，但一旦乾隆死亡，乾隆朝就结束了，其后的嘉庆朝并不能在组织的意义上视为乾隆朝的继承者，而要被视为一个全新的组织。于是和珅并不能被视为在新的组织里仍有组织能力。

如果按照第一种观点，那么这就可以理解为乾隆皇帝本来是清朝这个组织所指定的领袖，但他在领导清朝这一组织的过程中混淆了清朝的目标和他的个人目标。和珅实际上是服务了乾隆的个人目标而非清朝的总体目标。所以和珅从乾隆处获得的高度评价，并不能在清朝的组织章程下被视为一种组织能力。而这一点也随着组织切换领袖而回归了本原。

你是服务于组织，还是服务于组织的领袖个人，这个问题你一定要分清。

而在分清这一点之前，你先要分清楚组织的领袖自己如何看待自己的角色——是将自己视为组织的工具，还是将组织视为自己的工具。

如果是后者，直接奉劝你不要视这一组织为个人的归宿。因为你将面临是效忠乾隆还是效忠大清这一件尖锐的方向性问题。

而“效忠乾隆”在长期看是无效的。

因为“乾隆”们是人类，不是会老会死，就是会改弦更张，朝令夕改。把整个人生价值都建立在 ta 不老不死和始终一贯上，这比把房子建在火山口还不安全。

编辑于 2022-06-19

<https://www.zhihu.com/answer/2535089067>

---

评论区:

Q: 请问有什么锻炼组织能力的好方法呢

A: 多读历史

---

更新于 2023/6/10