#### 彼得·圣吉学习型组织经典著作

彼得・圣吉

夏洛特・罗伯茨 理査徳・罗斯 布莱恩・史密斯 乔治・罗思

阿特•克莱纳 著

王秋海 等 译 张成林 李晨晔 审校

# 第五项修炼 变革篇O

学习型组织如何面对持续发展的挑战

The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations

The Dance of Change

## 彼得・圣吉

学习型组织理论之父 世界十大管理大师之一 20世纪对商业战略影响最大的24个伟大人物之一

《第五项修炼》实战参考书 学习型组织持续发展、深层变革的新启示 21世纪企业应对发展挑战所必需的技能 与方法



中信出版社·CHINACITICPRESS



图书在版编目(CIP)数据

第五项修炼·变革篇(下)/(美)圣吉(Senge, Peter.M.)著;王秋海等译.—北京:中信出版社,2011.5

书名原文:The Dance of Change

ISBN 978-7-5086-2742-7

I.第…Ⅱ.①圣…②王…Ⅲ.企业管理—组织管理学 IV.F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第053929号

THE DANCE OF CHANGE by Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, George Roth, and Art Kleiner

Copyright  $\bigcirc$  1999 by Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, George Roth, and Art Kleiner

This edition arranged with THE MARSH AGENCY LTD through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

第五项修炼·变革篇(下)

DI-5 XIANG XIULIAN BIANGE PIAN (SHANG)

著者: [美]彼得·圣吉 等

译者: 王秋海 等

审校:张成林 李晨晔

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行:中信出版集团股份有限公司(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编

100029)

(CITIC Publishing Group)

经销者:中信联合发行有限责任公司

字数:320千字

版次:2011年5月第1版

京权图字: 01-2009-2659

书号: ISBN 978-7-5086-2742-7/F·2296

定价:49.00元

#### 版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。 服务热线:010-84849283

http://www.publish.citic.com 服务传真:010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

中信出版社官网: <a href="http://www.publish.citic.com/">http://www.publish.citic.com/</a>

官方微博: http://weibo.com/citicpub

更多好书,尽在中信飞书 App: http://m.feishu8.com(中信电子书直销平台)

电子书排版:济南斯麦尔数字出版技术有限公司

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书

下载!!!

# 第五项修炼

——变革篇(下)

[美] 彼得·圣吉 著 王秋海 译

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

# 序言 在组织变革实践中促进管理创新

管理学作为一门独立的学科,主要是在20世纪发展起来的。就其发展轨迹来看,经历了从泰勒式的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科学的阶段。20世纪80年代以后,随着行为科学研究的深入以及企业组织变革的加剧,管理学也进入了一个全新的发展阶段——文化管理阶段。重点是在组织内部建立共同的价值观,其中最具代表性的研究和实践之一便是学习型组织理论。

最早将学习型组织理论系统化、学说化,并赋予其强烈实践精神的是美国麻省理工学院管理学家彼得·圣吉博士。1990年,他在自己的代表性著作《第五项修炼》中,首次对学习型组织理论进行了全面而深入的阐述。1994年开始,彼得·圣吉等美国一些管理学家基于学习型组织建设的工具和方法在实践中的运用,又共同出版了《第五项修炼·实践篇:创建学习型组织的战略和方法》、《第五项修炼·变革篇:学习型组织如何面对持续发展的挑战》,以及后来的《学习型学校》、《第五项修炼·心灵篇》和最近的可持续发展篇《必要的革命》。自去年开始,中信出版社开始陆续出版,形成中文版的学习型组织经典著作系列。

在《第五项修炼》之后的这些著作中,作者将关注的焦点从观念突破转向具体 实践,并以集体智慧的结晶,描绘出创建学习型组织的战略、方法、工具及实践案 例,从而使学习型组织理论具有了更强的实践性和可操作性,为包括企业在内的各 类组织的可持续变革和管理创新提供了一种全新的思路与方法。近年来,圣吉先生 致力于可持续发展的大背景下组织变革的实践,着力探索未来的新型组织的发展, 这在《必要的革命》一书中有丰富的描述。 管理作为管理者在多变的客观环境下设法运用各种资源来达到既定目标的各种活动和全部过程,既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。可以说,这两点在彼得·圣吉的系列著作中结合得恰到好处。我这几年曾多次与彼得及其中国伙伴朋友见面,探讨这些理论和实践方法在中国的运用,既包括了组织变革与领导力发展的层面,特别是领导干部的能力建设培训,也包括如何与彼得创立的国际组织学习学会(SoL)和"索奥中国"(Sol China)及其国内外的合作伙伴,共同探讨针对不同领域的领导者的可持续发展跨界协作能力开发合作。

当前,随着我国进入"十二五"开局之年,中国的改革开放已经进入了一个关键的时期。中国各级政府、各类企业和民间组织都面临巨大机遇和严峻挑战。在这种背景下,对于国内的各类组织,尤其是企业来说,加快改革步伐,加强管理变革创新已成为一条不可回避的选择和必由之路、振兴之路、制胜之路。因此,学习型组织理论作为一个新兴的管理科学学派,在我国的深入实践和经验共享,对于促进国内各类组织,特别是迫切寻找改革思路与方法的企业,在管理方式的转变和管理水平的提升方面的确是非常及时和大有裨益的。

这也正是中信出版社出版《第五项修炼·变革篇》等彼得·圣吉经典著作的最佳时机。

成思危

2011年3月24日于北京

(作者系原全国人大常委会副委员长)

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

## 2011年中文版审校说明

中国的组织正处在深化开放变革的关口,其独特的文化背景和历史现实,与本书作者作为当代西方组织管理专家所反思的西方管理文化变革的背景,有很大不同。

八九十年前共产国际的开放背景,催生了中国政治组织的文化变革,出现党派合作,最终完成了新中国的建立。近30年,全球化浪潮促进了中国企业组织的开放改革。中国组织管理的百年巨变映衬了延续几千年的古老民族,从百年衰落重新走向复兴的历史转折。未来数十年乃至数百年的复兴,必将带来新的中国发明和创造。这要求各类组织在团队沟通和社群精神文化层面,实现深度的开放和变革:要面对千年官本位文化泛滥带来的社群团队活力和沟通文化积淀的普遍干瘪状态;要对传统习惯和沿袭体制进行深入的开放变革的系统思考和重新设计,并把这作为变革能否持续深入的基础和先决条件;同时还必须继承民族优秀的人文传统,并与时俱进,整合世界优秀管理和沟通文化。显然,中国现代乃至未来的组织文化开放变革的深度和广度,在人类历史上都是空前的。

在本书成书的年代,西方的组织和社会一般都比较成熟稳定,变革也谨小慎微、按部就班,不像现代中国的组织一直都处于快速巨变的状态;这种情况今天也在很大程度上依然成立。由于这种文化历史和现实的差异,本次审校改变了部分章节次序。为了强调对深度组织文化变革的反思和重新设计,我们把原书第四篇"重新设计与重新思考的挑战(I)"提前了,其第一章"治理"与原来的前两篇,即"开篇"和"变革起步面临的挑战",一起放入上册。下册则以"重新设计与重

新思考的挑战(II)"的第三章"战略与目标"作为开篇,然后是原来的第二章"传播",最后是原书第三篇"持续变革的挑战"和"结束语"。

继《第五项修炼·实践篇》之后,本书是指导学习型组织建设实际操作的第二本手册。与前者一样,本书也常常被称为"实践篇"或"实战篇"(fieldbook),也是比理论性较强的《第五项修炼》更适合的学习实践入门书,这一点作者曾在各种场合反复强调过。为此,我们对这次中信出版社中文新版的结构编排和文字表达风格,在2002/2006年老版中文翻译文字的基础上作了不少变动。由于原书篇幅较大,此次分成上下两册,是为了读者在实际工作中使用更方便,可以轻松携带和随时翻阅,并像作者建议的那样,"让本书成为你自己的书","从任何地方读起",并在书中留出的空白处做记录、批注和练习。

最后,为了与本系列丛书的风格统一,我们根据中信出版社2009年的《第五项修炼》(新世纪最新扩充修订版)和《必要的革命》以及2010年的《第五项修炼·心灵篇》和2011年的《第五项修炼·实践篇》,对本书的专门术语和文字表述方式作了校正调整。

作为索奥中国与中信出版社战略合作的一部分,本书和《第五项修炼·实践篇》中文新版的审校工作得到了策划编辑王冬军一如既往的指导和帮助;另外,索奥中国团队的叶东靖帮助整理准备了全书电子版原译稿的格式,陈红仍一如既往地做了大量沟通管理工作,我们在此深表谢意。

张成林 李晨晔

2011年4月

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书

下载!!!

# 目录

#### 第四篇 重新设计与重新思考的挑战(II)

第八章 战略与目标

第九章 传播

## 第五篇 持续变革的挑战

第十章 恐惧与忧虑

第十一章 评估与测量

第十二章 真信者和不信者

结束语

## 附录

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

The Dance of Change

第四篇

重新设计与重新 思考的挑战(II) 本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

# 第八章 战略与目标

## 一、挑战

"读保尔·霍肯的《商业生态学》一书时,我感到它好像把利剑插入我胸中。"亚特兰大英特飞公司创始人兼董事长雷·安德森(Ray Anderson)这样说。该公司是美国最大的地毯和瓷砖生产商。"我已经意识到我们整个企业的经营对自然环境产生了极强的破坏力。我知道我们必须改变经营方式,甚至要改变经营观念。我们必须摆脱'攫取—制造—废弃'的经济模式,发展—种恢复归还性经济模式。"

近年来,英特飞公司从循环使用自己公司的地毯材料入手,基于新的志向目标感进行了许多创新。这个新的志向目标就是带领美国工业朝着"百分之百循环利用"的原则努力。公司不出售地毯,而是设计并实施了一个日益受到欢迎的租用办公楼地毯的方案。随着用户的瓷砖一块块变得破旧而不能再用,英特飞公司便为他们换掉,而且没有眼看着这些旧瓷砖被扔进垃圾堆,而是把它们重新制成新瓷砖。同时,该公司的工厂也越来越多地使用太阳能,还投资开发了没有排放物,也不使用化石燃料的封闭式生产模式。

从经济的角度看,公司以环境为着眼点求发展不仅可行,而且利润颇丰。许多公司发现,这种发展战略可以大量节省原料、能源和垃圾处理费用。原因很简单, 所有这些资源在使用上都比以前节省了。它变成了一种鼓励员工参与的手段。英特 飞公司员工提出了很多减少浪费的建议,3年总共节省了4300万美元。该战略还促进了地毯的销售,部分原因在于租用地毯的顾客与公司建立了长期的关系,他们除了租用地毯以外,还越来越多地购买了各种其他服务项目。所有这些都证明了在该公司发展中考虑环境因素是可行的。但他们并不是强迫自己这样做的。他们之所以这样做,是因为安德森和他的同事们把恢复环境作为自己经营企业的动机的一部分。"我认为这样做仿佛是在爬一座比珠穆朗玛峰还要高的山。"安德森说,"我明白我们刚刚爬上最低的坡,不过我们已经找到了向上爬的方向,而且正朝着那个方向行动。我们有时似乎爬得很快,有时又很慢。不过老实说,这是从心里而不是从头脑里开始的。我觉得下一次工业革命将会从人们的心中开始,即希望做好事的心。"

进行深层变革必然会使人们对自己的行动赋予更高的意义及热望。从这些变革活动一开始,人们就会通过自我超越和共同愿景的练习,来问自己:"我们想创造什么?"随着变革的深入,问题越来越细致而有针对性:我们的志向目标是什么?这个目标为什么有价值?我们为谁服务?我们怎样才能创造独特的价值?我们需要怎样改变自己才能创造那种价值?我们与自己社群里的人们的关系应该怎样?我们的社群有多大范围?我们行业中其他人是怎样做的?我们想树立什么样的榜样?我们的子女或子女的子女所处时代的人们会怎样?历史学家将如何看待这个公司?我将因为什么被记住?我们希望留下何种遗产?

让人们去思考有关志向目标与战略方面的深奥问题极富挑战性,因为这样做打开了传统上一直封闭的最高领导层的内心之门。下面就是这样一个案例。1996年,美国电话电报公司实验室研究人员戴维·艾森伯格(David Isenberg)在对电信未来发展的一个情景规划项目进行研究时,对于公司的战略方向是否能够适应正在发生的技术变革,提出了质疑。当时美国电话电报公司正在创建日益复杂的数字电信

网络,通过其中心机构提供各类前所未有的电话服务。但是艾森伯格看到了公司更大的潜在市场影响力,这不是靠创建"智能型网络",而是通过"傻瓜网络"来接受国际互联网,提供一个可靠、简单、到处存在的快捷国际数字型渠道,使独立的公司与顾客之间可以通过这条渠道进行便捷的联系。

艾森伯格把这个想法写成一篇短文发表在互联网上,不久这篇短文便被美国电话电报公司里的人看到了。公司里一些人认为这是对公司目前所处困境的有益总结,而另一些人则认为这是"泼冷水"。作家乔治·吉尔德(George Gilder)请艾森伯格在一个《福布斯》杂志的会议上谈谈"傻瓜网络",美国电话电报公司的管理层谢绝了这个邀请,说因为他(艾森伯格)职位不够高,不能"代表美国电话电报公司内部讨论的全面情况"。

无疑,艾森伯格可能表现得像个"真信者",使公司内部管理层动怒。不过他认为对此事进行争论至关重要,必须继续下去,尤其是在美国电话电报公司内外许多人通过电子邮件找到他之后,他这个信念就更坚定了。在吉尔德邀其谈话遭拒事件发生之后他就辞职了,这向人们发出了一个信号:公司并不鼓励对这一问题的争论。于是美国电话电报公司便失去了以公开而不胁迫他人的方式提出发展战略方面至关重要问题的一个机会。我们举这个例子并不是责难美国电话电报公司。事实上在内部出现这类战略方面的问题时,很少有公司能够有效地处理。但那些有效处理了这些问题的公司,就利用了传统公司中不具备的活力、创造力和责任感。

1996年,一家石油公司的分公司发现了这一点。"石油公司咨询集团"是在此前一年刚刚创办的,是一家新的、以自负盈亏方式运作的独立企业。公司设有以前的行政部门,包括会计和信息服务部门。以前它是作为成本中心来运营的,这次无疑是一个大胆的冒险。在一次有2000人参加的大型闭路电视会议上,新公司的40名

高级经理宣布了他们的"宏伟目标":在促进石油经济发展方面成为技术领先者, 这实际上标志着公司在战略方面的一个进步。

刚听到这个宏伟目标时,大家都表示支持。接着,一个美国偏远地区的低级雇员提出了质疑。他走进隔音间,对着电视会议话筒向首席执行官提出了这样一个问题:"我很喜欢提出宏伟目标的想法,不过我并不认为(你所描述的目标)有那么宏伟,你说呢?"

后来他解释说他听台上(和自己办公室里的预备会上)讲到的宏伟目标,只不过是挣钱的好办法。"我认为一个宏伟目标应该关心的,要远远超越赢利,它应该使我们早晨起来会说:'今天我要去工作,因为我认为我的工作使我感觉很好。我知道公司正在对世界、对国家、对社区作着贡献,而且它对人也很关心。'"

这些话通过电视会议的监控器传出,谁也不知道台上的首席执行官对此将作何 反应。他一向脾气暴躁。人们甚至怀疑他会不会勃然大怒。可是停了一下,他说 道:"我得对你实话实说,这个问题我还没有想那么深。"后来他说:"我被问了 个正着,不知如何作答。他问了一个很了不起的问题。讨论宏伟目标的会议我出席 了,我接受了那个目标,只是还没有对它进行充分考虑。"

人们对首席执行官的反应感到惊讶不已。后来,有个人评论说:"当时所有人都松了一口气,心里感到非常畅快,因为首席执行官并没有像人们担心的那样,用老一套惩罚性的方式来解决问题。他只是听着,表示心领神会。这件事极大地提高了他的领导威信。"

那个低级雇员并没有听到首席执行官的反应,技术人员切断了那个封闭房间的 声音信号。他后来回忆道:"我出来时他们告诉我,听众又是欢呼又是鼓掌,他们 还在讨论着那个宏伟目标。我并没有感觉自己是个什么英雄。注意到那个宏伟一词并无确切定义,我并不是第一人。我只是第一个把它说了出来而已。以后的几个星期,有些不认识的人拦住我,跟我握手。这使我感觉自己做得对。"

这件事发生后的几年,"石油咨询集团"又进行了许多有关"宏伟目标"的讨论。公司的正式目标比起"为世界作贡献"更靠近"挣钱",不过这是无可厚非的。迎接这种挑战的目的不是不去赢利。实现经营绩效是企业生存的前提条件。但是当那个雇员提出这一问题时,从根本上来说,他的建议是,公司只有财务目标是不够全面的。反过来讲,当首席执行官尊重该问题时,他承认对公司的主张提出质疑是合理行为。作为听众的管理者和雇员们,通过继续思考该问题而大大提高了共同思考公司目标和发展战略的责任感。

如今,战略和战略规划方面的情况有些混乱。传统上讲,这些都是高层管理人员、战略规划制定者和战略顾问应该操心的事情,但是10年甚至更长一段时间以来一直有守候在"门口的野蛮人" [1]的问题。企业理论家亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)20年前就提出:"战略既是设计出来的,也是'自然生成'的,管理者不仅仅要制定战略,更需要学会'精巧地雕塑战略'(crafting strategy)。"越来越多的人呼吁不应再由高层管理者垄断制定公司战略。盖瑞·哈默与同事C·K·普拉哈拉德一起提出了极具影响力的"战略意图"和"核心能力"观点,哈默说"瓶颈障碍来自瓶子顶部"。他认为"战略方面的正统观点"是制定新战略的最大敌手,而资深管理人员则往往是这些正统观点的"捍卫者"。其他人也认为问题的症结不在于制定"正确的战略",而在于提高管理人员揭示和检验一些既定设想的能力,因为他们倡导的战略往往就是基于这些设想的。由此,有关战略方面的讨论涉及的领域其实是管理者们的"心智模式"。实际上,承认心智模式对于战略的重要性便是20世纪80年代荷兰皇家壳牌公司提出的闻名一时的"作为学习

实践的战略规划"理论的核心内容,而且《第五项修炼》和《第五项修炼·实践篇》两书中把"心智模式"作为一项修炼给予重视,也是受到了这一观点的直接影响。

虽然批评者能言善辩,可战略基本上还是由规划者和高层管理者制定的。许多公司仍然以"规划"为中心,"预算与规划流程"基本上还是机械和一成不变的。在许多企业中,很少有人有机会过问有关公司的战略与目标方面的深层次问题,更不用说对这些问题施加什么影响了。当那些具有创新能力的先导小组把颇富想象力的公司发展新规划公之于众时,却往往发现人们并无多大兴趣,原因就在于此。

或许从彼得·德鲁克多年来倡导的一个观点中可以找到解决这些矛盾的办法,即用一个更明确的"企业经营理念"来运作。当人们问:"我们企业经营的实质是什么?"这其实是在质疑企业对其顾客和社会提供价值的基本假设。50年来,通用汽车公司的经营方针是为每一个收入层的人士制造汽车。马莎公司的经营观念则是在英国建造一个不属于任何特定阶层的百货商店。美国电话电报公司则致力于提供全球优质服务。如果公司的能力、市场和经营环境都与现行经营理念相匹配,则该公司就极可能获得成功。

不过,德鲁克还写道:"企业经营理念应不断接受检测。它并非如同刻在石碑上一样一成不变,而仅是一种假设,并且是有关不断变化的事物,如社会、市场、顾客、技术等的假设。自身的变革能力必须建立于经营理念之中。"接着便出现了很实际的问题。对这种经营观念的"检测"如何进行?谁可以参与?那些挑战现行正统观点的人会受到什么样的对待?公司如何培养人们运用想象力和智力来检测并提高现行经营理念的能力?

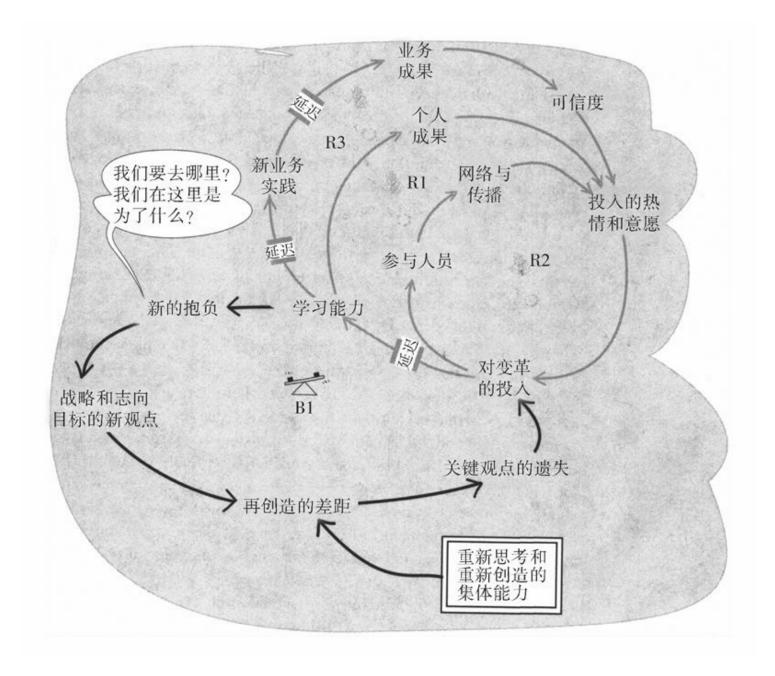
或许德鲁克的观点可以放入一个更大的综合体系。"随着领导者们开始理解:制定战略的过程不仅仅要有观点,而且要释放活力,事情正在发生着根本的改

变。"荷兰皇家壳牌公司情景规划小组前负责人乔·贾沃斯基(Joe Jaworski)说,"关键是你要愿意把自己,甚至你的公司看做一个造就新现实的巨大力量的一部分。"安德森说:"我已经要求我的员工跟我一起来领导第二次工业革命,因为第一次工业革命已经不能再维持下去了。"其实他是要通过把战略与强烈的志向目标感结合起来,以利用这些力量。

德鲁克认为"经营理念"极其重要,但它主要是一个智力方面的任务:定义公司的环境、任务,以及要完成该任务应具备的核心能力。为创造这个理念所需要的思考与探寻,还可以挖掘出人们远大的追求和抱负。如果他们表现出的态度是真诚的,如果管理者——尤其是高层管理者,可以通过向人们展示最远大的抱负和最深层的观念假设来进一步暴露他们自身,如果人们能把自己看做是塑造自己的产业与社会的创造性力量的一部分,如果这能与人们创造一个热切关心的未来的承诺联系起来,那么智力与精神便会协同起来,人们就不仅会释放活力,而且还会找到活力释放的聚焦点。

#### 制定战略与志向目标的动力机制

先导小组成功地进行了一些深层变革,一段时间后,他们就一定会产生新的抱负。这不仅因为他们的能力和自信心有所提高,还因为他们越来越多地思考和反思问题。随着先导小组学习能力的提高,他们会花费更多的时间质疑基本假设,包括有关他们的业务与市场的本质的假设。他们还开始亲身经历创造过程中的一些基本问题,如"我们到底想创造什么?""这对我们来说为什么是重要的?""它将如何对他人作出贡献?"这些问题迟早会被具体化为新的战略观点:"我们要开展这项业务,我们要赢得这个顾客……我们为什么不能呢?"



但是有关战略与志向目标的新观点通常会遇到微妙而且坚不可摧的限制。从某种程度上说,这些与治理的挑战中的极限有关,因为基层阐明新的企业经营愿景会被认为是极大地超越了他们的职能范围。换句话说,管理层很难容忍这么高水平的自治。在那些把制定战略看成是高级管理层特权的公司里尤其如此。来自其他方面的有关公司发展战略的新观点并不很受欢迎,尤其是在它们被公之于众时。同时其他一些限制也在起作用,先导小组可能会对有关市场、技术、竞争者或管理者的假设提出挑战,而这些假设以前从来无人质疑过。对此管理层往往不是作出消极反

#### 应,而是根本没有反应。

有关志向目标方面的问题也会出现同样的情况。比如先导小组就公司的作用和贡献的潜力提出一些新的观点,而这些新观点恰恰对官方的"公司目标表述"提出了质疑,这时会出现什么情况呢?这与其说是对现行战略,不如说是对公司为什么存在的更深层次的假设的挑战。这些问题往往无法进行讨论,并非因为管理层说它们不能被讨论,而是因为甚至没有人认识到他们思考的这些假设真的存在,并且应该受到质疑。比如,人们一般不会提出质疑的一种看法是:公司的目标就是使股东最大限度地获得收益,可当人们追求提高收益时,往往会觉得与这个目标不太一致。这并非因为他们不关注企业经营绩效,相反,许多先导小组,如"石油咨询集团",都表现出对全面经营绩效前所未有的重视。但是他们认为只追求经营绩效这个目标定得"太渺小",赢利应是创造独特价值的结果,而并非是超过其他一切的终极目标。

例如,一家国际石油公司的管理层刚刚制定了"三重底线",即把股东价值、社区价值和环境责任作为他们的重点。一位高级管理人员平静地说:"制定一个否定当前做法的战略会令人越来越感到不舒服。"作为个人来讲,大家关心公司对环境的影响。不过由于一直把它作为一个"EH&S"(环境、健康、安全)问题,所以从来没有引起过人们的战略关注,而要调动全公司员工的想象力与热情,这种关注是必要的。

这种关于志向目标与战略的激进的质疑会在很大程度上激发变革和觉醒的潜力。实际上,这也对公司是否能够"重新塑造自己"的能力提出了质疑。当公司缺乏这种能力时,有创新能力的先导小组就会发现有关战略与志向目标的挑战。如果压制和不认真对待对公司发展战略与志向目标的深层次质疑,公司内部的创新者们

就会从情感上脱离公司或干脆离开公司。他们会认为自己的观点"在此处永无机会被采纳"。因为不能在职业生涯中把自己对公司战略的思考付诸实施,他们会感到灰心丧气。"我无路可走,公司对我的见解不予接受。只有那些高层人士知道我们的发展方向。"结果是人们失去了想象力与热情,最终不愿意主动去学习新东西。但是,如果这种"再创造的差距"得以缩小,公司对社会作出贡献的质量就会显著提高,从而其经营绩效也会显著提高。

这并不意味着有创新能力的先导小组提出的所有观点都是可取的,许多并非如此。但是,如果通过使公司取得明显进步而证实了自己的才能的人,以及那些本身对公司有强烈责任感的人,并没有环境"空间"去深入思考和开发战略和志向目标方面的重要的新观点,公司就会丧失一个重要的创新源泉。

这背后的根本局限性在于"集体的重新思考和再创造"的能力,这种能力是伟大战略工作的核心。这不仅仅是头脑聪明或发现环境变化的问题。这种能力出自那些善于思考的领导者中。他们真正质疑并可能推翻以前从未被质疑过的东西,然后依照全新的观点采取行动。这种集体能力很难用语言表述,我们也不太情愿用几个概念把它搞得琐碎不堪。不过一些公司似乎具备这种能力,至少在一段时间内是这样。这是一种真正重新塑造战略,并在此过程中重新发现和拓展其志向目标感的能力。

IBM在20世纪60年代早期就这样做了。他们仅经过了3次销售就放弃了他们主要的新型计算机系列产品。小托马斯·沃森和同事们坚信这种作为公司战略基本点的、代号"Stretch"的机器,将不能满足IBM客户们的基本要求。沃森告诉一个工业集团,"Stretch"从没有达到过其承诺设计规格要求的70%的能力,"将来我们会加倍认真对待我们的承诺要求"。3年后IBM开发出系统360,这个系统成了公司以后

10年长足发展的平台。

20年后英特尔公司做的事也与之相类似。他们的中层管理者们向首席执行官安迪·格鲁夫建议:公司未来的发展不是生产当前的产品,即存储芯片,而是要开发生产微处理器。格鲁夫与他前面的沃森一样,听取了这些未得到确认,而且在其他公司会受到压制的观点,他提出了异议,但最终还是承认了这种观点的优点。后来几年,微处理器成了英特尔公司发展战略的核心。

并非所有的新战略观点都需要改变企业的发展方向。相反,许多最重要的新战略观点只出现在"边缘地带",积累多年后才对公司产生重大影响。一些像3M这样的公司甚至通过在新市场上不断寻求有关新产品的想法来重新创造自身,并把这种做法当成了惯例。最重要的是,公司是否有挑战正统观点和重新塑造自己的能力,不管是大刀阔斧地跃进,还是小步伐前进。这就是"集体重新思考和重新创造的能力"的实质。

#### 迎接战略和志向目标挑战的策略

提高公司重新思考和重新创造的能力,改善能引导大家阐述和完善自身抱负与战略思考的对话交流过程,才是迎接这种挑战的有效杠杆。

■用情景规划的方式来考察盲点和研究预料之外的事件的信号。每个组织都有其盲点。重新思考过程中的一个核心问题是:公司如何避免走下坡路?从局部来看,这包括学习感知外部信号,尤其是那些总是容易被忽视的信号。对于上层领导者,更为重要的是在制定决策和计划的过程中,要设法引入一些有潜在威胁性的观点,同时又不致引起人们的防卫情绪。

情景规划并非对事情发展进行预测,这就使有关情景规划方面的思考具备了它

的一大优势:让各类不同的人开发思考多种多样的未来情况的能力。如果你预言,某人当前的策略因为对未来的感知有误而会失败,那个人就会产生很强的防范心理。如果你让同一个人去思考未来各种可能发生的情况,他就会很快发现他"偏爱的"战略考虑的基础,只是许多假设中的一组。这样,你就可以在不迫使他人捍卫现有决定的情况下,来开阔他们的思路。

路易斯·万·德·默维指出:"如果1985年我对一位南非金矿公司的经理预测说纳尔逊·曼德拉会被释放,非洲国大党会成为合法组织,10年后南非将会成为一个以市场经济为中心的多党民主制国家,这一定丝毫也不会改变他的想法。不过,如果我把上面提到的情况描述为一种可能的将来情景,同时也提到多数人预料的将来情景——流血与屠杀,那么就可能让他更愿意为未来做些什么。"

■把情景规划方法与探索组织志向目标结合起来。传统的规划流程忽略了人们真正想创造的未来。但是把情景规划的思考(深入思考可能影响未来的外部因素)和共同愿景(深入思考公司人员的集体抱负)结合起来,就可以把公司面临的各种选择,以及这些选择对公司产生的影响,都凸现出来。

"如果给人们一条'高路径'和一条'低路径'作为对比,"默维说,"他们将会选择'高路径'。"南非的情况正是如此,整个国家面前摆着一系列的前景的选择:首先是20世纪80年代中期公司高层经理面临选择,接着公司中的其他群体也要选择,最后是随着以前被禁止活动的政治团体成为合法的政府领导者,他们也要作出选择。

有关南非转型过程中情景规划的作用,参见第356页。

■把受托责任作为公司的行为准则和惯例。长期担任佳能公司总裁、现任荣誉董事长的贺来龙三郎把这种战略描述为一种"共生"的思维方式:把尽可能努力使所有社会成员,包括竞争对手的生活幸福作为公司健康发展的方式。与"共生"提倡的原则一致,佳能公司没有去投资研究与开发存储芯片,因为其他公司已经投资了这项技术,佳能的领导者们不想窃取商机。他们开发了喷墨打印机,使其成为一个极成功的投资项目。

与此类似,佳能没有为了商贸条件而向世界各国政府寻求帮助,而是促使它们调整贫国与富国之间的不平衡。本着共生原则,佳能在日本以外的国家建立了研发机构。贺来在《哈佛商业评论》中写道:"通过训练当地工人,向他们介绍新技术,公司提高了贫困国家人民的生活水准。通过开发利用减少或消除污染的技术,公司帮助保护了世界环境。"

见夏洛特·罗伯茨"清醒的关照",第390页;关于理想主义的危险,见"共同理想的危害",第595页。

即使这样一个理论是由一个首席执行官提出,企业仍有必要——

■**让全体员工不断参与制定公司战略与志向目标。**使全公司员工更清楚地认识选择与限制因素,会提高他们对整个公司战略和志向目标的思考能力。这并不意味着高层领导者放弃权力。在许多领先的公司,高层领导者仍然负责确立公司发展的战略方向,只不过他们是通过吸纳公司各方面的观点来做这件事情的。

管理理论家加里·哈梅尔(Gary Hamel)建议以下3个群体应该参与制定公司战略:年轻雇员、公司驻边远地区的人员和新雇员。有关公司战略与志向目标的讨

论,通常是不吸收这些人参加的。哈梅尔认为公司的年轻雇员"距离未来更近","与未来利害关系最大"。他问道:"上次你们公司的新生代雇员与领导成员们交换意见是什么时候?"同样,那些远离公司总部的人士可能对事情的看法与他人极其不同,而在制定战略过程中,他们的呼声往往也不被听取。最后还有那些新近加盟公司的人,他们尚未被"一种行业的教条所同化"。

在讨论公司的志向目标时,尤其要继续寻找当前的需求和目标之下的更深层的目的。比如,"收益性和利润"通常代表具有极其重要的价值的东西,如:供养家庭并使之感到比较安全与舒适的能力,创立一种新的产业,或创造长期财富。

■揭示和检测现行战略背后的假设。传统的战略规划基本上是一种预测行为:从目前的数字推断出下一个季度或年度的收入和利润。这基本上是说将来的情况会与过去相似,只不过有些发展而已;即使人们有兴趣对其进行深入研究,也会感到困难重重。一个典型的战略计划是基于许多含蓄的假设而制定的,其中有关于影响企业经营环境的力量、市场需求和公司行为的影响力等。搞清所有这些假设是极其困难的,更不用说检测它是否合理与可行了。"相互关联和未知的不定因素"太多,我们很难分辨因与果。

这就是传统的公司战略往往充满"魔术思想"的原因。市场判定某些公司是赢者,如联邦快递、微软、Schwab和英特尔。我们把它们的成功归于"使命感、愿景、价值观和战略"等要素形成的因果链,因为它们自己认为这些要素是成功的原因。我们从不回头看所有失败的例子中多少也有同样的"使命感、愿景、价值观和战略"。

一种可能是用计算机模拟和微世界程序去模拟不同战略方案将产生的效果。使用计算机模拟不是要找出正确的"战略",而是要揭示每个战略背后的假设,并给

大家一个机会,以在安全的环境中详细体验各自提议的各种战略选择的潜在作用和影响,并利用迅速得到的结果(因为几年的实际生活需要,可以用几个小时模拟出来),来提供有益反馈。

例如,几年前颇为成功的福特车型"探索者"的管理者们,开发出一种系统动力学的微世界程序来探索海外市场的战略问题。他们最终得出的结论是:他们当时的基本战略并不可行,因为其基础是一些互相矛盾的假设:有关各种市场对轻型卡车的需求,以及这种需求会随着时间的推移如何产生变化的各种矛盾假设。微世界并没有告诉他们应该如何去做。但是,项目经理戴夫·伯尔格(Dave Boerger)说:"它无疑帮助人们加快了行动进程,并且理清了我们的战略思路。"

微世界的技术和设计方法已有20多年的历史,不过作为一种提高战略思维能力和制定更严密的经营理念的方法,它还比较原始。我们希望将来这个领域中会出现更有意义的成果。

■注重培养更好的战略思考和伦理思考的能力。底特律爱迪生公司的首席执行官约翰·罗比亚(John Lobbia)指出,当他组织几百人就公司战略进行广泛讨论时,那是"我在这里34年亲眼见到的最高潮场面。情感、精神和活力各个方面都棒极了"。但是,谈到可用的观点,他说:"命中率很低。人们还没有其他办法将新发现的活力和热情转化为经营绩效。"换句话说,让人们参与战略方面的讨论本身不难,难的是培养大家为公司的发展定位增加价值的能力。关键不是把战略带进学习过程,而是把学习带进战略过程。

尽管他对给公司当前战略提出的建议作出了这些直率评价,但这并没有动摇罗比亚提倡共同参与制定公司战略的信念,因为他看到这样做对员工的日常工作能力产生了影响。"大多数情况下,我不(对低命中率)作出反应,"他说,"我努力

指导和培养员工们思考一些经营方面的问题。我对他们说:'这个星期你们可以犯错误。'尽管我得承认我很害怕他们犯错误。不过后悔是没有用的。即使我们回过头来变得更加独裁,我们周围的社会环境还是会继续走向开放的。人们还要继续探索,我们只能决定,我们需要用什么办法才能成功地支持和培养这种新的工作方式。"

我们发现有两种方法可以面对这种挑战,这两种方法是互补的。一种方法着眼于"业务扫盲",即帮助人们理解企业经营的基本原理,商业价值是如何创造的,以及哪些创造顾客价值的要素是与其竞争者不同的。

这方面的例子可参见"公开账簿管理"小节中列出的材料,第208页;有关 壳牌石油公司模式,第231页;杰克·斯达克,第292页;"绩效显示盘",第 553页;"清醒的关照",第390页。

第二种方法着眼于协作思考的技巧,包括"各项学习修炼"(尤其是系统思考和心智模式的技能),以及逻辑、哲学、数学或神学方面的培训:学习更准确和有效地思考问题,对于学会更有战略性的思考是极其关键的。

例如,卡纹南特保险公司为其所有员工安排了各类课程,题目从应用的价值 ("讨论如何缩小行为与意图间的差距")到该公司的技术哲学。在这一系列课程 中,开设时间最长的是"对于思考的思考",讲授的是哲学史及其在日常实际生活 中的意义。这门课由附近大学的老师任教,最初在20世纪80年代为汉诺瓦保险公司 的雇员开设过。科弗南特学习中心的宣传小册子把它描述为"头脑中的砂纸……上过 该课的人几乎都不会忘记它"。 ■学会关注对可能性的感悟力方面的微妙变化。过去150年来,西方科学逐渐摆脱了自然界主要是由"物质"构成的观点,开始认识到关系的重要性以及各种场的存在,如重力场、电磁场和近来发现的量子场的作用。然而,这种思维渗透到管理领域的还很少。在这个领域里,人们基本上还是遵循牛顿的理论,即"宇宙间万物相互影响的撞球方式":金钱推动努力的付出,管理者推动下属工作,等等。怪不得很难让他们设想一个连贯的大规模变化的过程。因为我们考虑的只是一件事情会影响到另一件事情,而不用多久,这些弹子球间的相互作用就会非常有偶然性。

另一种观点是大型公司的行为会受到微弱的思考与情感场的影响,这些场极易变化——其实它们是在不断地暴露出来。根据这个观点,社会现实,与物质现实一样是不固定的,会不断暴露出来。这种暴露是受那些微妙的场的影响。如同恐惧一样,希望与对于可能性的预感可以使一个团队或整个机构中各个层次的人退缩并进行自我保护。影响行为和能力的场的存在说明了为什么表演队或体育队里的人们感到整个队"状态极佳"而表现优异。在战时或其他生死关头往往出现类似情况。古语说:"只有时机到来时,某种想法才会具有最强大的力量。"它说明了在人类事务中造就思想场的威力。艺术和科学方面的大师,不管是毕加索还是爱因斯坦都展示了新愿景如何创造新的可能存在的场。与之类似,政治领导者们也会偶尔把以前似乎不可能的东西合法化来赢得人心。捷克共和国的瓦克拉夫·哈维尔(Vaclav Havel)和南非的纳尔逊·曼德拉都是经过长期磨难,最终道出那种高于人们日常关心的事务的真理,使国家充满活力。

证明"场"是否真正存在于像组织这样的社会系统中并不重要,重要的是应了解向人们推介有关战略与目标这样重要问题的新观点,可能还会有一些其他培养场的办法。这就是要有意发展新的相互作用的模式,在越来越大的范围内讨论和思考

新的观点。工业革命本身就是这样创造出来的。其本身没有任何核心计划,经过一段时间各种自主性活动便会围绕几个有指导性的观点展开。变革的基本动力与思考和行为方面的真正革命并无任何不同。

"假设场是存在的,"乔·贾沃斯基说,"那么我们作为个体的意图与存在状态就是至关重要的。它们会影响我们作为领导者的行为和看待自己的方式。这便设置了场的进程。"贾沃斯基指出,和拥有权力的人们一样,我们对场也有着极其强大的影响力。"在任何情况下,任何一个房间里,任何一个人都会通过他的意图和某种存在方式重新设置场并改变其整体方向。"

这个观点的问题是,我们大多数人没有认真培养对付场所需的"存在状态",在我们的职业发展中没有什么来帮助培养这种状态。75年前,哲学家马丁·布伯(Martin Buber)曾说:"事物只有在我们能够希望其出现时才会出现。"不过布伯把两种意愿区分开来。他说我们必须屈从"那些被事物和我们伟大意愿的本能所控制的非自由意愿"。这样做,一个人就开始"倾听正在发生的事情,倾听世界发展的进程,不是为了得到它的支持而是使其变成渴望中的现实"。

我们中很少有人认真考虑布伯谈到的"非自由意愿"与"伟大的意愿"的区别,因此对于贾沃斯基提及的"意图"的含义感到难以理解。一位领导者要想对付一个正在出现的场,仅仅具有个人目的或野心还不够,还要看他的修养和成熟程度,以及如今经常被忽视的各个方面的领导能力。个人成熟与否与领导能力强弱之间的联系是有关管理层次的思考中最悠久的一部分内容。柏拉图曾经提到过"哲学王"。在世界的另一端,与柏拉图同一时代的中国圣贤、国王谋士、孔子的前辈管子曾写过这样的话:"欲使国家基础稳固,必托之于有德之人。"

虽然我们都有"倾听正在发生事情"的潜力,但是很少有人去开发这种能力。

贾沃斯基及其同事们建议用两种方式来评估人们对付突发场的能力:一是通过自身对目标观念和最远大抱负的深入思考,二是通过培养自身和集体的未来责任感。这两种方式既不容易也不快捷,但是它们能够建立一个可以促进这方面发展的有益的组织氛围。"当有足够的人去真正认真检查自身的远大理想,并实事求是地说出现有问题及自身在造成这些问题中所负的责任时,场便开始转变了。"贾沃斯基说,"这种事情我见过多次,虽然我们还远未充分理解它,但是我已经看到了结果,我坚信这是可能的。"

本书的作者们也有同感。人们用他们的"伟大意愿"而不是"自由意愿"提出下列问题:"我们将如何去做?""我们为什么这样做?"其实是将活力注入了组织。这就是瑞·安德森他们这些人在把目标与战略重新联系起来时发现的力量,这是相互依存的世界中制定未来战略的关键。



## 《长寿公司》

#### (The Living Company)

(阿里·德赫斯著 , Boston: Harvard Business School Press , 1997)

这是一本实用哲学书, 其核心是一个具有广泛含义的简单问题: "如果我们把公司看成是一个生命体而非挣钱的机器, 结果会如何?"

把公司看成机器也就意味着它是固定的、静态的,只有有人改变它时,它 才会发生变化。它仅有的特性是由其创建者赋予,它存在的目的是由其创建者 构思出来的。为了使其有效,它必须受控于其操作者,如经营者。如果不通过 管理对它进行重新构建,它就会日益衰退。它的人员是等待使用的"人力资 源",它的学习仅是各个雇员自身学习的总和。

把公司看做是生命体意味着它按自己的意愿发展。它有自身的特性、自己的人格、自己的目标、自己的自主行为能力。它可以重塑自己,它目前的成员构成人类工作社区,超越其目前成员,公司本身作为可识别的实体有能力存续下去。它可以作为一个实体进行学习,就像剧团、爵士乐队和获得冠军的体育队一样真正地学习。

在整个工业时代,把公司比喻成机器已经越来越具有影响力,不管我们是 否能够意识到,这种程度已经达到我们大多数人在大多数时候是这样看待我们 的组织的.这种想法造就了组织的运作方式。

因此,我们的首要任务是改变思想。德赫斯在书中说这样做将会体现出那些有几百年历史的"长寿公司"的4个特色:对环境的敏感、凝聚力[2]、忍耐力和节俭。阿里认为公司是有生命的,这种看法一开始似乎显得有些激进,其

实这一看法历史相当悠久。"business"(企业)一词最早在瑞典语中是nârings liv,意思就是"生命的营养"。在中国古代汉字中,"business"一词是"生命"和"意义"(生意)。这个观点也是十分实用的。把你的组织看成是一个有生命的实体,一个人类社区,这将改变你看待本书中每一个挑战的方式并提高有效迎接这些挑战的能力。

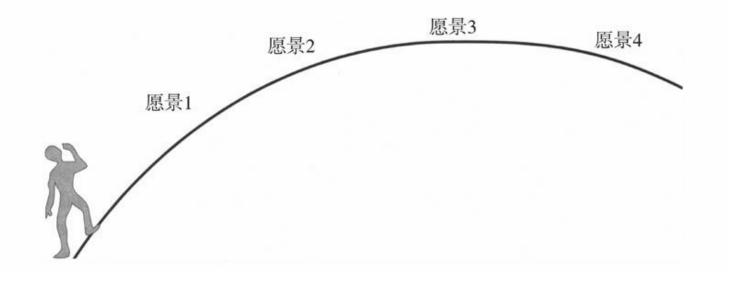
——彼得·圣吉

## 二、管理愿景规划的跨距

#### 布莱恩•史密斯

你在考虑将来时,用多大比例的时间谈论3~5年以后的长期计划?用多大比例的时间谈论下个月或下个季度的计划?这两种讨论之间的比例不应是一个习惯性行为,而应是一种决策行为。尤其是在酝酿一项变革,而这项变革又能够影响组织关键部分的经营重点时,情况更是如此。

在活动挂图上画出下面这幅图:



半圆表示你站在行星的表面上朝地平线望去。你的脚下是现实,前面有4个可行的组织愿景。每个愿景对于你目前的战略都有意义。

在自粘便条纸上各自写出你对公司愿景的看法:朝什么方面发展?你渴望获得什么效果?找出一个你认为很激动人心而你们的团队又可能实现的未来目标。

然后大家同时走到活动挂图前,把便条纸粘在愿景图上。将它们排列一下,最近期的目标粘在前面(愿景1和2),长期的目标粘在后面(愿景3和4)。整理一下直至你认为它们是按照由近及远的顺序进行排列的。

这样你对自己战略小组的"愿景焦点"便有了基本的了解。

几年前,我用这种办法为施乐公司的一些管理人员开了一个讨论会。当时他们的利益受到了更新型、价格更低廉、更有竞争力的复印机对手的威胁。

愿景1是使收益率快速提高。团队成员想象用各种方法来"摆脱困境"。在实际运作中,这意味着通过促销来开创新业务。这种未来的实现需要复印机产业的各个构成部分之间的共同学习。

但是在愿景2的支持者看来,愿景1是危险的。它是一个"促销螺旋"。在这个螺旋中向新顾客促销会冷落现有的顾客,使顾客的忠诚度下降。施乐会越来越被迫打价格战。愿景2的支持者注意到顾客大多需要速度快、性能可靠并且容易维修的复印机。因此他们问了这样一个问题:"即使我们确定擅长于提供高质量的机器和服务,又会怎么样呢?"

愿景2的支持者发现他们不能单纯忽略愿景1。因为现金流动方面的竞争压力, 他们需要认真维持销售势头,同时尽多地为愿景2投资。因为他们时时会面对回到愿 景1的诱惑,所以他们需要互相关注所采取行动的价值及非预期后果。有时情况会有 些棘手,不过最终会稳固发展。

"我们完全可以成为一家新型复印机公司。"愿景3的支持者这样说。他们意识到更大的机遇存在于"文件管理"。利用他们在电子存储方面的能力,加上扫描仪、数据库、复印机和计算机间正在出现的通信需要,他们便可以为那些需要处理大量文件的银行和其他公司承担存储和恢复文件方面的服务。这方面是有现成市场的,只不过需要根据新顾客的要求重新界定其服务职能。

愿景4是会后才表述出来的。"如果我们可以做到所有这些,"参加研讨会的一名成员私下说,"我们就可能重新塑造出版业。"这可能需要许多年才能实现,不过通过提前与其他公司建立适当关系,施乐可以开发能够下载到掌上便携式读书机的"快印"图书和(最终的)"速成书"。

从下一季度到今后几年是典型的未来范围。你可能感到它们间差异极大,不过事实上小组成员有各种不同的愿景眼界是件有益的事情。着眼于近期发展的人比较谨慎,他们努力解决当前问题而有可能把握不住长远的机会与发展方向。他们那些具有长期发展眼光的同事们则感到把握资源和近期经营绩效比较困难。如果两种观

点都被看成是合理的,那么这两种人可以合作实现他们所有的目标。

我经常告诉那些首席执行官,尤其是在一开始,他们应该与亲手挑选出来的一两个人或局外人私下讨论愿景4,这样就不至于破坏与着眼于愿景1的人之间的相互信任。迟早许多人都会接受愿景4,只不过可能需要一些时间而已。

# 三、探询重大问题——战略演进的催化剂

## 朱厄妮塔•布朗,戴维•伊萨克斯,南希•马古利斯

"别问这么多问题。"孩子们在家中经常听到大人这样说。"不要问我问题,给我问题的答案。"许多学生在学校听老师这样说。"我对你说'不知道什么'不感兴趣……我想听听你知道什么。"许多雇员在工作中听老板这样说。

这种禁止发现和询问问题的情况是当今家庭、教育机构和公司文化中的一个普遍现象。这是不幸的,因为询问有关问题是人们从孩提时候开始,运用自然的、自我组织能力进行合作性讨论、探讨、询问和学习的重要方式之一。询问问题对于共同创造"我们想要的未来"而非被迫接受"我们所得到的未来"是极其重要的。

我们的经验证明战略学习是通过非正式的对话网络和关系网络进行的,这种网络可能是公司内部人员之间的,也可以是关键的外部利益共享者之间的。我们还发现询问和探讨那些关系到组织未来发展的"重大问题"具有强大的力量。人们把战略探讨界定为"提出"的问题而非"关注"的问题和难题,这时便开始进行人人都能从中学到新东西的讨论,而不是对问题进行老一套的争论。实际上,这时人们便开始一起研究"领土地图"了。提出的问题鼓励他们去琢磨"这张图告诉了我们些

#### "成为世界最优秀的工业实验室会意味着什么?"

"重大问题"——真正的战略问题可以刺激集体讨论、参与和行动,惠普公司在这方面为公司提供了一个最佳范例。惠普实验室的负责人对自己的实验室不是世界最优秀的产业研究实验室感到不解。他发现自己并不明白"世界最优秀的产业研究实验室"(World's Best Industrial Research Lab,WBIRL)真正意味着什么。

一位重要的公司成员被安排负责协调这项工作。她没有到公司外部寻找"答案",而是鼓励实验室负责人与世界各地的实验室工作人员共同探讨这个"重要问题"。她没有躲进一个高级管理人员的疗养胜地去拟定一个"愿景"然后"公布出来",而是鼓励整个公司内部开展探索与讨论,询问员工WBIRL对他们意味着什么,对他们个人的工作意味着什么,怎样才能做到。她请全公司员工通过不断的、非正式的讨论和较正式的内部调查问卷和交流渠道参与探讨这个问题。最终实验室负责人承认他"不知道"。对于一位高级管理人员来说,这是一个非同寻常的姿态,这样便为听取各种不同看法创造出了一个开放的机会。

讨论持续了几个月,WBIRL项目的负责人开发出一个极具创造力的"读者剧院"。它反映了800份调查问卷中的答案,详细说明了雇员所受的挫折、想实现的梦想、对事物的见解以及心怀的希望。表演者们把其主题描述为"公司的呼声",由公司高级管理层听取。把各种观点搬上舞台使每个人的想法都产生了变化。但这并非是探讨这种"重大问题"的唯一渠道。高级管理层也召开战略讨论会,使用互动式图表和"讲述未来的故事"等方式来发现有交叉功能的新机会。在这些战略讨论中,他们考虑了在惠普实验室实现各种远景规划所需的核心技术。

与此同时,全实验室的人员都在开展各个层次的项目并在实验室工作的关键领域取得了显著进步。为工程师开办的"每周粉笔谈话"、"咖啡谈话"、行政助理论坛,以及"社区论坛"都为继续进行的讨论、听取意见和学习创造了机会。一个WBIRL资助项目基金为人们提出创新性观点提供了一小笔资金,它使公司基层员工能采取行动,并对自己认定的工作承担起责任。在所有这些工作中,WBIRL项目的负责人把她大部分的时间都用来"帮助各部分看清整体",并用互补的观点把人们联系起来。这些并不十分正式的努力构成的内容丰富的联系网络是极其重要的。它们使实验室自身、惠普的其他部门及公司外的人们越来越清楚地看到WBIRL的集体知识和能力。

虽然生产力快速提高,但仍存在一些缺陷。人们要策划一个"庆祝创造活动"以褒扬所取得的成绩。在为此进行的一次非正式讨论中,一位实验室工程师发了言。她想知道惠普公司与其他任何一家想成为世界最优秀公司的其他公司到底有何区别。她说:"每天早晨我起床的动力是'为了世界'而成为最优秀的。"

这样便出现了一个"真正的"重要问题:惠普实验室成为世界上最优秀的和'为了世界'而成为最优秀的将意味着什么?

一位高级工程师描绘出了他对"为了世界"的理解。这是一幅很有名的画,画的是惠普创始人看着公司创业所在地——后院车库。他还在里面加上了一幅地球的美丽照片。这幅画成了"惠普为了世界"的象征。一个由800名帕罗阿尔托的员工参加、通过卫星实况转播的"镇民大会"使得全球范围内针对一个问题进行了讨论。这就是"你如何理解惠普'为了世界'的说法?""惠普为了世界"的形象在全公司传播开来——出现在公司大厅里,成为招聘小册子里的重要内容,并且成为经理送出的礼物。全世界的惠普员工已经购买了5万多张海报,这就刺激了人们对公司未

来重大问题的意义进行广泛讨论。

在探讨过程中,人们重新发现公司创始人比尔·休利特(Bill Hewlett)和戴夫·帕卡德(Dave Packard)一直在坚持完成一项承诺。帕卡德这样描述这项承诺:"惠普公司应该把承担社会责任作为第一要务。"目前,惠普公司中越来越多的成员正在重新联系到那个创办时的指导思想上来,这就是刺激人们对教育、第三世界国家不完善的医疗保健以及环境问题的监测网等方面的突破性技术进行研究。

作为其中一部分内容,曾经为惠普创意出"为了世界"海报形象的那位高级工程师被说服去实现一个怀抱了25年的梦想——搞出一个一英里长的有教育意义的画廊,要求把人类生活放入人类进化史的环境中。1997年,这件作品《穿越时间的漫步:从宇宙尘埃到我们》在年度世界论坛中隆重推出。在论坛上,"为了世界"的意义这个问题摆在了世界各地的领导者面前。这些讨论如今促进了公众和私人伙伴关系的建立。这无疑是个"传播得不错"的重大问题。

#### 重大问题与战略性思考

发现和询问"重大问题",那些我们确实不知如何作答的战略问题是以一个设想为基础的,这个设想就是任何体系中的利益共享者自身已经具备迎接最艰巨挑战的智慧和创造力。一个组织群体的成员们如果有合适的环境和支持,就能经常了解哪里存在重大的战略可能性和采取行动的机会。

是不是单凭"运气"才使我们碰到了那些对战略思考起重要作用的问题,或者 说我们能不能真正地进行精心设计以使那些问题更容易显露出来呢?

"发现战略问题,"一家大型跨国公司的高级经理说,"就如同淘金一样,你要有找到它的愿望,还要有好奇心,并且得有对发现它的期待,尽管在找到之前我

们谁也不知道在哪里能找到它。你拿着自己最好的工具,凭着经验和直觉朝着你认为可能找到金子的大致地域讲发。"

要促使人们以发现重大问题为基础进行战略思考,有几种活动可能是很有益的。它们可能并不适用于所有情况,也不一定遵循同样的顺序,但是它们提出了一些正式与非正式手段相结合支持个人和团队为自己发现"金子"的方法。

- ■评估形势背景: 感觉一下你工作所处的大环境。不管你工作的系统和项目处于何种层次,都要审视一下目前经营和组织环境的愿景和轮廓,就像在大山里的跟踪猎物的人,要注意寻找明显和不明显的信号,注意暴风雨和晴天的征兆。在识别经营环境所暴露的许多问题时,要充分发挥你的好奇心和想象力。把你的发现设计成提问而非需要关注的问题或难题,这一点虽然不易做到但是非常重要。在设计这些问题时,可以问问自己:"A与C有何联系,它表现出什么问题?如果什么什么在此起作用……我们要问什么问题?所有这些数据背后真正的问题是什么?"
- ■发现核心问题:你一旦认为自己提出了大部分的相关问题(其实这种问题有很多),就可以去寻找模式了。这并不是一个机械的过程,尽管它可以是有秩序、有系统的。你寻找核心问题的过程就像是在寻宝。这样的核心问题一般有3~5个,回答这些问题对你的未来工作意义重大。把这些问题放在一起,考虑一下它们之间的关系。注意一下"突然出现"的东西,从而发现一开始提出的那些问题的深层意义。
- ■创造未来可能出现的景象:想象一下回答了这些"重大问题"后你的情况。创造出生动的可能情况不是异想天开的幻想,如果持多种不同观点的人参与了前一阶段的讨论,情况尤其如此。这部分讨论为制定对"重大问题"作出反应的创

造性战略提供了线索,它还立足现实生活展示一些行动的新领域和机会。

■制定可行的战略:作为对那些令人注目的问题和它们所涉及的关于未来可能情况的反应,可行的战略开始出现。当然,这个循环永远不会结束。相关经营数据、与公司内外利益共享者的不间断对话、雇员间的非正式对话和从环境中得到的反馈使你能够不断评价经营环境——揭示新问题。

谈到战略时,许多公司便陷入了"以解决问题为导向"的模式中。他们关注短期问题,或者寻找解决问题快速(但无效)的办法,这一点似乎不能改变。其实仅仅通过使他们有意关注一些重大问题,便可以找出以探索为本的制定组织战略的方法。在知识经济的发展中,这种方法为发展每个人的战略思考能力,促进可持续发展经营以及提高社会价值提供了机会。

# 四、改变世界的各种情景

## 亚当•卡汉

过去10年中人们对情景规划进行了大量讨论,这种情景规划一部分是由荷兰皇家壳牌公司创造的一套方法,这套方法创造出一系列关于未来的故事,它们富有想象力但可行而且重点突出,因而把目前的各种选择转变成了更美妙的情景。情景规划是应该单单被用做一种"反应性的"工具,让人睁开眼睛看着从外部环境中进来的力量,还是应该把它用做一种"生成性的"方法,来帮助人们更好地认识如何为改变世界作出贡献。杰出的情景规划家、波士顿生成领导中心的合伙创始人亚当•卡汉(Adam Kahane),描述了自己运用情景规划来"创造更美好

世界"的长期探索过程,同时揭示出在此过程中公司和其他组织如何通过战略努力维持抱负和反应间的需求平衡。

公司的战略途径正处在十字路口上,在这里每个人都要选择自己对待未来的方式。我们如何做到最有效呢?是通过努力适应自己周围的情况,还是通过选择参与塑造未来?

回忆自己的职业生涯,我发现自己在过去的15年中一直在努力研究这个问题。 纵观自己走过的路程,我发现自己有4个收获。它们都来自公共冲突大熔炉中的经历,但是我认为这4个收获尤其适用于那些为自己制定战略的公司和其他组织。

#### 1.知道答案的人

20世纪80年代初期,我到了加州大学伯克利分校,很渴望学习运用政策来改善世界。邀请我去学习的约翰·侯瑞恩(John Holdren)教授讲授一门名为《商业诀窍》的课程,内容是教给人们如何影响整个世界。其实质是要迅速掌握正确答案,这样当我们在参议院委员会面前作证时(我们都极其渴望做这件的事情),我们可以说:"好了,参议员先生,这个问题提得很好,我认为正确答案是3.2万亿焦耳,这也是你们应该支持这项立法的原因。"

我毕业后加盟了太平洋燃气电气公司———家北加州的能源公司,在这里我学到了更多同样的东西。要想出众,就要迅速回答老板提出的问题:"好了,老板,我认为该项目的收益率为15.2%,我们应该努力去实现它。"接着我受聘在伦敦的荷兰皇家壳牌公司小组规划协调部工作,最终领导起"社会—政治—经济—技术情景规划小组"。对于那些对制定战略和情景规划感兴趣的人来说,这是一件再好不过的事情。那时候,我已经没有兴趣要改变这个世界。我缺乏热情甚至有些愤世嫉

俗。但是我很喜欢壳牌公司的环境,我发现公司的人极其聪明而且知识渊博。如果说他们傲慢是因为他们最出色,我很钦佩他们,并为自己是他们中的一员感到骄傲。

我在那里学到了制定情景规划的方法。我的老师,小组计划专家凯斯·万·德·黑伊登(Kees van der Herijden)教给我,制定情景规划的目的就是观察世界并帮助组织适应其发展。站在理想主义的立场上来谈论我们希望发生的事情不仅是不可行的,而且是危险的。只思考自己渴望的未来,人们可能忽视那些不符合他们渴望的重要信号。正如凯斯所说:"如果你坐在一架悬挂式滑翔机里,你仅仅会对风向变化进行预测。如果你开始谈论选择风向的问题,似乎感到你的愿望可以影响风向的变化,那么你就会受到极大的挫折。"

我对这个说法并不完全满意。它暗示出作为世界最大公司之一的壳牌公司以前没有——并且也不应该真正对世界产生太大的影响。除了关心直接影响经营的事务,我们的任务就是观察和尽力去适应。这是大多数思考公司战略的典型模式,不过我怀疑这是否是个负责任的态度。

凯斯从壳牌公司退休了,约瑟夫·贾沃斯基——一位外来的、很有远见的律师和商人接替了他的职位。他曾创立美国领导力论坛,现在是生成领导力中心的合伙人。

他在小组计划部门里引起争议,他力争将情景规划工作付诸积极的行动,而且要努力为改善世界作出贡献。这个观点在小组计划内部引发了强烈争议,却在我的心中引起了强烈共鸣。我发现自己又恢复了行将耗尽的活力。

1991年, 壳牌公司应邀派一名公司人员到位于南非开普敦附近的一个叫花山

(Mont Fleur)的会议中心去帮助组织一系列的研讨会,约瑟夫鼓励我去,那时南非刚刚开始从种族隔离向民主政府转变。只是在那前一年,纳尔逊·曼德拉才被释放,左翼反对派才被合法化,由所有种族参加的大选两年之后即将举行。以前冲突激烈的人们正在共同进行多方努力去找到一条合作前进的道路。

花山情景规划小组包括22名成员,他们来自南非各个领域,有社区活动积极分子、保守政治家、非洲国大党官员、工会人士、主流经济学家,还有公司高级经理。我们的目的是描绘出南非一系列可能出现的前景,以激发人们的争论并刺激人们前进。一个叫做"瘸鸭子"的情景规划设想出一个"旨在对所有人的要求作出反应,但却不能满足任何人要求"的力量相对薄弱的过渡政府,这是一个重要的情景规划,因为成立一个联合政府的谈判即将告成,参与讨论者可以看到失去发展活力和长期不确定的潜在危险。另一个叫做"伊卡洛斯"的情景规划提出在公众的支持浪潮中,黑人政府可能执政并着手实施一个巨大的、很难持续的公众消费项目,最终导致经济崩溃。这是有著名左翼经济学家参加的小组第一次讨论政府试图做得太多的可能性。

花山项目很具影响力。它帮助建立一种共同语言,使来自不同群体的人能用它来讨论整个国家面临的机会与挑战。这种共识与无数其他的研讨会、会议及谈判的成果一起,最终帮助引发了1994年那次前所未有的、"奇迹般的"、从少数人到多数人统治的转变。

从我个人的角度来讲,这次经历使我终生难忘。我喜欢南非人,我觉得他们待人热情,我很仰慕他们过人的听取他人意见的能力。我很尊敬这些人为使他们的国家实现这种转变作出的牺牲。我为自己在花山项目中比以前所有项目中都更出色的表现而深受触动。很明显,我做了件正确的事情,不过,我不知道它是什么。

最后我终于明白了。在花山项目中,我几乎没有时间作准备。如果有更多的时间,我本来会按照我在壳牌公司的常规方法去做:认真研究问题,形成观点,提出建议。我之所以有效果是因为我去时对该项目一无所知,对它充满了敬意。一名参加这个项目的成员后来说:"亚当,我们不相信你当时会那么无知,我们确信你在操纵我们。当我们发现你真的什么也不知道,你来就是为了支持我们,我们才决定信任你。"

这就是我的第一个收获,放弃无所不知和自负的态度,代之以好奇与敬重,便 更有收获。

## 2.混乱的灰色地带

花山项目使我开始尝试一系列的爱情故事。我爱上了那个国家,爱上了这种新的"仆人咨询"工作,爱上了项目协调人多罗西,最后还娶了她。我从壳牌公司辞了职,搬到南非,开始跨国为私人公司和公立机构做战略咨询人。但是我对小组一位名叫罗伯·戴维斯的人对这个项目的评论感到不解,"这个活动很好,"他说,"不过我觉得我得作出妥协。"我不理解他为什么会感到不满意。

在以后的工作中,我几乎马上就忘记了自己的第一个收获。我又恢复了原有的自负,我学习东西的速度变慢了,并开始认为自己是北半球送给南非的礼物。1994年,我开始为加拿大政府设计一个情景规划项目。加拿大政府和大多数公立公司一样从没作过情景规划。既然你能控制国家的命运并能毫不费力地选择你所希望的未来,为什么还要作情景规划呢?不过现在这种控制的设想受到质疑,"我们掌握作为公务员曾经被培训使用的这些办法,"一位政府官员说,"不过这些方法似乎不再与任何事情有联系了。"

同时,我在南非参加了各种合作性"论坛",企业、政府、反对党、工会和社区组织的各界人士坐在一起,试图找到一条重塑这个国家机构的途径。参加论坛的人们开玩笑说这个问题"既有实际的又有神奇的解决方法。实际的解决方法是我们都从椅子上站起来,跪下来祈祷一群天使降临来解决这个问题。神奇的解决办法是我们待在这里,一起努力找到解决问题的办法"。

我的第二个收获是从这两种经历的对比中得到的。当人们不再抱有控制他人的 幻想,并努力与别人合作时,就会更有效果。而当他们只需去处理他们控制之下的一些事情时,他们就不会有什么效果。他们在一个要么全部拥有,要么一无所有,要么黑要么白,要么赢要么输的两极环境中操作,而这并非世界真正运作的方式。与之形成对比的是南非人处在一个一方面完全控制他人,另一方面对其他事物没有任何影响之间的灰色地带,这是一个"生成领域"。在这里他们的控制力要比希望的弱,而影响力则比预想的强。

### 3.内心精神层面

一段时间后我又参加了一个有关加拿大未来发展情景的更大项目,此中对经济和社会政策、魁北克独立和其他问题进行了激烈争论。我发现这个项目很困难。我感到一头雾水,似乎不清楚要描绘一幅什么样的图画。我自己作为加拿大人,当然对大家讨论的项目怀着强烈的感情,但我并没有足够重视它们,当然也没有把它们阐述出来。小组中大多数人都是这样。所以虽然合情合理的争论常常带有情感的味道,人们往往很少把感情拿到桌面上来,这在某种程度上减缓了事情进展速度。

几乎同时,我和多罗西·卡汉在南非帮助英国圣公会主教组织召开了一个战略讨论会。大主教德斯蒙德·图图(Desmond Tutu)退休了,接替他职务的温斯顿·恩当根想为教堂制订未来计划。我们汇总这次会议的基本规则时,刚进行了15分钟便发

现这将是一个非同寻常的讨论会。有人提议"我们必须听取他人意见"。到此为止,没有什么不同寻常之处,规则都是这样提的。但是接着又有一个主教说:"不,我认为我们必须非常重视地去听。"第三位主教说:"不,我们必须倾听我们每人心中的圣灵之声。"

在公司讨论战略的会议上,我们必须弱化工作的精神层面,主教们却不一定如此。虽然在讨论会上会有诸多冲突,人们很有效地处理了一些困难的和重要的问题,包括一些几十年来一直不可讨论的问题。

我的第三个收获是从对比这些经历中学到的。战略工作不仅是智力方面的工作,我以前只受过这样的训练,其实它同时也是精神方面的工作。如果不公开接受精神方面的因素,你就不会真正了解其中的真正联系。现在我有些理解罗伯·戴维斯关于"妥协"的含义了,妥协就是让步,他一直希望大家达成一致,达成一种真正的协议。主教们能够达到真正的一致是因为他们能够召唤的不只是人们的智力因素。

#### 4.改变世界

如果说我在自己的工作中曾经面临"重大考验",一次使人发生了巨大变化的顶级体验,这便是1997年我在哥伦比亚帮助推行的情景规划项目。以前在壳牌公司,"哥伦比亚化"一词曾经用做比喻,描绘一切事情都出了差错:经济的发展滑进了一个充满犯罪和贫穷的下降螺旋。这种情景规划行为将在这样一个国家进行:他们正与一个成千上万人武装起来,具有世界最大规模的贩毒行动,政治和经济制度腐败的国家展开游击战争。人们在讨论会上讲的一个笑话概括了这种思想倾向,"在哥伦比亚,乐观主义者说:'这里的情况是我们将结束吃屎(卑躬屈膝)的生活。'而那些悲观主义者则说:'是的,甚至(屎)还不够分的呢。'"

这个情景规划小组的44位成员都极其聪明、敏感、富有同情心并且各具特点。晚上我们或进行热烈的讨论或个人讲故事、唱歌。我们中有学者、商人、工会人士、反叛者和与他们战斗的民兵组织成员、退休的将军和环保主义者、农民社区领导者和报馆老板、黑人代表、本地人和年轻人。我认为他们中有1/3的人在我们讨论的冲突中失去了一位直系家庭成员:在冲突中某人的父亲被暗杀,某人的妹妹被绑架,某人的儿子被杀死。他们不仅仅在观察这种情况,可以想象他们是多么深入地参与其中。

从技术角度看,这个项目很有挑战性,左翼游击队的高层首领或是在躲藏,或是在被监禁,或是在被流放。他们中的4个人通过电话参加了该项目。其中一位每次研讨会时都从哥斯达黎加用不同的电话打来电话。有一次另一位用监狱的付费电话打电话说:"我只有几个硬币,不过我确实需要对情景规划'B'提出自己的看法。"如果这一切听起来离奇得令人难以置信,你不妨想想这是一个造就了诺贝尔文学奖获得者、超现实主义小说家加西亚·马尔克斯的国度。

我注意到一个情况,那就是那些在战争中遭到最大痛苦的人往往最谦逊、最开放、最尊敬他人,我在南非看到了同样的现象。在这些极其可怕的情况下,那些没有被冲突摧毁的人反而被冲突净化了——他们很通情达理。这些哥伦比亚人知道他们正在进行的是一场无人能够取胜的战争,他们得一起斗争来解决问题。

我又想到了自己与凯斯的争论,这些到底是情景规划,还是可供选择的方案?如果它们仅仅是情景规划,只是为找出更好处理外部事件的办法所作出的努力,那么为什么这个房间里的人具有这种活力?为什么这些参加者满腔热情地投入其中呢?他们到底为什么要来参加这个研讨会呢?

这时我认识到这个项目不仅仅是理解与适应的问题,人们是在主动去影响和改

善这个世界。我从自己的经历中得到的第4个收获是我们必须放弃那种感到无能为力,只能对世界作出反应,并且只能消极面对它的想法。如果我们勇于前进,便能够参与创造未来。我们可以设计有生产力的愿景规划和战略,帮助阐明与我们最远大的抱负一致的未来以及我们可以看到正在努力成为现实的未来。

我认为自己得到的这4个收获是激进主义者、主教和游击队员送给公司战略制定者和领导者的一份礼物。如果我们抛弃无所不知的自负,转而对事情充满惊奇与敬意;如果我们摆脱绝对化的、神神秘秘的、试图"控制"事物的方式,走向更开放,更具影响力的灰色地带;如果不仅我们的智力,而且其他方面如精神也来参与;如果我们摆脱仅仅去适应和作出反应的被动态度,努力做到意图明确和拥有生产力——那么我们的工作会变得更有效。当然我这些东西谈起来容易,做起来却很难。不过我认为它包含了一种值得为之奋斗的极有价值的东西——改善世界的能力。



# 《情景设想:战略对话的艺术》

(Scenarios: The Art of Strategic Conversation)

(凯斯·万·德·黑伊登著, New York: John Wiley & Sons, 1996)

凯斯·万·德·黑伊登从他在荷兰皇家壳牌公司小组计划部工作和他日后作为世界最优秀的情景规划制定专家的经验中提炼出了情景规划和战略会话的真谛。恰当使用这份资料可使大多数组织中的战略管理更加有效。作者展示了一个制定情景规划的清晰过程,有机地把战略实践的3个学派"理性主义论"、"进化论"(直觉的)和"过程论"(通过实验法学习)结合了起来。

——比尔•戈弗雷

五、通过对话交谈制定战略——开发全组织战略家的途 径

# 安迪•托马斯,夏洛特•罗伯茨

安迪·托马斯 (Andy Thomas) 现为W·W·格林格公司战略与经营发展部负责人,在本文中他总结了自己在许多公司创造以学习为导向的战略的经验。文章表明战略不一定是一个"成品"工作,但是如果讨论得当,它会很自然地出现。在此过程中,它将培养组织提高讨论能力。这篇文章与"组织学习循环"前后呼应,"组织学习循环"是有关在组织的常规发展过程中灌输学习观点的构思。

大多数组织存在着开创新业务和保持原有辉煌的矛盾。过去,高级管理人员和战略计划部门制定战略,通常会过分偏重于稳定。最近几年来由于前面的做法已导致组织发展停滞不前,董事会便新请进了一些极具领导魅力和煽动性的高层领导者,他们往往会在变革方面走极端。他们从"一张白纸"开始,疯狂消耗资产,迫使公司接受新观点,通常他们会将组织耗尽。这两种方式都基于把指导作为战略的指挥控制式观念:只有高层人士才能为组织制定前进方向。组织可能因此发生内部战争:一方是有远见的"将军",另一方则是执行任务的"部队"。

另一种观点是把对话作为一种战略,这是基于这种观点提出的:公司已经拥有了许多聪明而有见地的人投身于共同探讨公司发展方向的意义。这使更多的人去思考行业中的"事业"、寻找新方法来明确并创造顾客价值、找出并先行占领新的竞争空间、找到利于自身发展的改变游戏规则的办法并提高自身水平和竞争力。可你又如何用传统的专制的战略方式达到目的呢?

我们已经看到许多公司的经理们都在为这个问题绞尽脑汁。我们相信他们都需要同一样东西,一条可以在全公司范围内创造战略技能的发展型途径。遵循这条途径不能与公司的实际工作脱节,比如说,它不能通过3天的研讨会来完成,而只能通过使关键人物参与下列5项关键活动来进行。

■扫描:在这项活动中,要组织全公司人员不断"解读世界",也就是建立和保持对组织和环境的客观认识,寻找顾客、供应商或有关组织的言行中带有战略含义的信号。

设计一个程序来收集有用信息,这意味着为那些负责收集前期信号的人提供条件,帮助他们调整"天线"找到有关波段。这并不是要准确地告诉他们扫描哪里,他们可能凭着本能会做得最好。让各类不同的人扫描你就肯定会涉及所有主要情

况,包括可预测的和不可预测的。一定要保证他们能够把发现的东西简洁地汇报出来,并保证他们定期与核心战略小组的其他成员,甚至公司全体成员召开讨论会, 汇总并讨论他们的发现。

■思考: 这是指对公司现状、经营模式、发展和探索进行压力测试。(从扫描中得到的)数据如何才能适合当前的经营模式?如果数据不合适,则应对经营模式提出质疑。这个过程有赖于融合各类不同的思考方式,应该请具有直觉性思维、创造性思维、横向思维以及理性思维的人都加盟。各个小组可以决定是否需要邀请一些深谙经营的杰出人士或凭自身努力成为伟大思想家的人物来支持他们内部的观点。局外人可能更有条件对数据的解释和占优势的设想提出挑战。

思考过程不一定是正式的。例如起沟通作用的管理层可以在公司产生的思想家间进行穿梭外交,不一定召集每个人开会便能达成多方的一致。在一对一对话和小组讨论中,可能会突然出现没有正式制定出来的经营系统模式。然后可以与财务人员讨论其中财务方面的内容,与技术人员讨论其中技术方面的内容,与人力资源管理人员讨论其中人力资源管理方面的内容。一开始人们的讨论似乎互不相干,但通过起沟通作用的管理层认真的思考,便很清楚其实每个讨论都为另一个难题查漏补缺。随着这幅画面的展开,人们开始理解彼此问题间的联系了。

■选择: 这是战略最为关键的步骤,或许是最不被理解的一步,它包括对市场未来发展的看法作出决策,并决定如何进行最有效的竞争。当你选择时,你公开把有价值的资源经过深思熟虑下为赌注,通过这种方式对此事承担责任。这种活动不适合鲁莽者或胆小怕事者,因为某些选择会对组织带来生死攸关的影响。

许多组织"让总裁来作决定",因为人们都不愿意承担明显的责任,尤其是结果证明这个选择是个"错误"时,人们就更不愿意选择了。结果这些公司可能就会

出现无人作出选择的情况。无论一位高级领导者的能力多么突出,他都不能在其他 利害关系的压力下考虑到所有的选项。尤其是那些没有人愿意费力去说明的选项, 或是那些不适合现行经营模式的选项。这些选项自动不被组织考虑,这样组织并没 有进一步提高自身从众多选项中作出选择的能力。

另一个办法是逐步将选择认定为对话的过程。如果把战略看做对话过程,则你的可选项就更多了,这样你就需要花更多的时间进行明确的对话,在对话中你要详细考虑每一个选项,或许还要调查一下以彼此偏好为基础的设想。这通常在小组中通过另一种"穿梭外交"的方式进行,这样决策就会逐渐从这些对话的互相作用中出现。参加者们在进行自我选择:他们出面,关心事情发展,并且对相关结果负责任。我们从没发现一个没有人出面讨论的问题。公司的其他人基本上同意这些个人通过中间人达成的协议,因为他们代表一个有组织、有思想的群体的意见。这也有助于确保公司各方面的意见得以均衡地体现,他们分别来自财务、系统、销售、营销和生产等各个部门。

■**计划:**这里出现了实施这些选择带来的压力。大家聚在一起说:"我们知道自己的发展目标,可如何才能达到这个目标呢?"这个活动的特点是充满希望和实用性,战略决策在这个阶段被转化为行动。

如果人们过于重视工作中的最后期限和逐级上报,计划活动就会失败。"我们必须在12月6日以前向董事会上交一份成文的行动计划。我们需要在11月30日向总裁作一个电脑演示。"这些话充分显示出人们仍在关注那种官僚的表现形式,而非内容的质量和完整性。计划的最终形式不是写出一个文件,其价值存在于人们参与的过程。如果这个过程是健康的,则任何文件都是没有实际意义的,因为已经产生了最利于公司未来发展的组合和一致行为。

通过对话来制定规划这种做法是向每个可能从参与中获益的人展示计划,这意味着不把计划作为一种机密处理。组织一般对机密十分重视,甚至他们自己内部人员都不知道公司的战略,这比自己的战略计划落入竞争对手之手更能威胁公司长期的健康发展。正如一位银行业首席执行官所说的:"我们已经完成了所有的重要思考并使整个组织参与其中了,这使我们能够领先于照搬我们计划的人。等他们理解了我们的选择,我们在战略发展方面已经进入了下一轮。虽然意识到有可能泄密,我还是愿意让我银行里的每个人都了解我们的战略并注重实施,我不希望只让经理们了解计划并由他们策划实施。"

■实施: 不是不假思考地遵守命令。它就像是在"机智灵活地"打球,也就是聪明地实施组织达成协议的、成文的战略规划。无疑一些会计人员愿意把战略计划看成是对未来的可靠预测。但是情况并不会完全按计划发展,与预想结果出现偏差并非坏事,不要去否认,或为之辩解。其实它们是现实中微妙而宝贵的证据,能证明某个关键的设想或战略可能是错误的。

因而所有参与制订计划者都应该受到训练,并得到他们监控与评估效果所需要的支持。这就是说人们必须理解,并准备质疑前一阶段人们通过努力提出的设想和行动计划。他们在认真实施这个计划的同时也在衡量着自己的进步和成功。他们有时也会慎重地、在一定范围内故意偏离计划,看看情况如何,看看为什么计划中的某些内容不可行。一个经营方面的创新不能达到预期效果的原因可能是市场的地方性混乱、模式中的设想错误、反馈的不准确等等。"纠偏者"的工作就是去调查并通告他人。

最后要提到的是,实施工作其实又直接把人们带回了扫描阶段——监控你的行为和其他人的行为对你的顾客、市场和社区的影响。

"绩效显示盘"这类的工具在这一阶段很有用,参见第553页。

## 谁来制定战略?

并非每个人都可以学会这些步骤。有些人永远没有处理战略问题的兴趣和能力,但他们仍然是公司的宝贵人才,尤其在实施方面。但如果你让他们考虑公司的发展方向,他们却做不了。他们只会简单地说:"告诉我你要我做什么,我就去做好了。"

另一些人则是天生的战略家,生来就具有那种思维方式。所有这些活动都能吸引他们。如果他们不能参与制定战略,就不会有用武之地,不让他们参与是一种可悲的浪费。

大多数人则是战略上的休眠者,他们可以学习做有效的战略家,但是他们这方面的才能从未被开发过,至少在工作场所是如此。使他们参与这些活动中的一项或多项可培养全公司的战略意识和能力。

# 六、荷兰皇家壳牌公司的战略转变

科·赫克斯特洛特(壳牌公司前常务董事委员会主席),马克·穆迪-斯图尔特(现任常务董事委员会主席),加里·斯蒂尔(飞跃团队成员)

这个组织变革的故事非常繁复而且涉及方方面面,因而不能把它简单归类为 先导小组的活动。它描述的是世界最大公司之一的战略指向转变。荷兰皇家壳牌 公司由世界各地165个半自主的运营公司组成,它们共用一个品牌(最大、最著 名的是美国运营公司——壳牌石油公司)。公司既相对保守又极其多样化,长期以来它的传统是由马来西亚、新西兰、休斯敦、西班牙、尼日利亚、巴西等几乎 遍布世界各地的运营公司经理作出地方决策。

荷兰皇家壳牌公司1995年业绩非凡,故事就是从这个时候开始的。可公司领导者并不满意,他们决定改变管理机构,重构员工之间和员工与顾客之间的作用方式,认真重视领导力发展过程,并把它作为激活全公司员工主动性、创新性和财务方面责任的手段。他们作此决策并非因无路可走或因预料到公司将面临危机,而是因为他们具有远大的抱负。他们认为过去使他们获得成功的能力和发展方向并不能使他们继续取得同样程度的成功。

几年前半自主的壳牌石油美国运营公司就开始转变了。与之不同,荷兰皇家 壳牌公司则最近才开始变革。我们对它的故事只能讲述一部分。不过我们可以说明公司领导者怎样为变革创造条件,并将学习型组织作为这一变革的中心内容。我们十分荣幸地听到它的两个主要设计师讲述了这个故事,他们是前常务董事委员会主席科·赫克斯特洛特(1998年年中退休)和现任常务董事委员会主席马克·穆迪-斯图尔特(常务董事委员会是荷兰皇家壳牌公司世界性的领导机构,相当于首席执行官委员会)。另外,我们还请领导、发展和绩效经营小组的重要成员,曾组织并协调过壳牌集团的许多新的训练和指导项目的加里·斯蒂尔补充他的意见。飞跃团队的故事告诉我们,壳牌的领导者们刻意选择培养变革的能力,甚至是从头开始培养这种能力。

还要注意的是这次变革包括对20世纪90年代后期黑石平台事件(Brent Spar)和尼日利亚论战破坏壳牌公司声誉作出极有远见的反应。这件事情发生在强调改进绩效和改变经营思维模式之后,而非之前。这种转变为荷兰皇家壳牌公司提供了让人们坐在一起谈论未来更广阔远景的有效环境。

## 没有什么像成功那样稍纵即逝

**科•赫克斯特洛特**:我们面临的最大问题之一就是成功。财务上我们并非无路可走。我们在发展并且赢得尊重,我们善待股东,每个人都比较高兴。只有一个小小的问题,那就是不会在近期获得赢利。

每年发表在股东报告中的委员会主席的信中都出现"需要做得更好"的话。可以说至少在我担任委员会主席之前连续7年,每年如此。但是我们却无法使组内成员完全理解这一点,甚至在重大机构调整后也是如此。我们仿佛看到即将出现这样一种情形:大家都对核心目标和公司情况感到满意,但是却忽视了投资的收益。我记得一位来自壳牌运营公司的代表说:"看看你们的绩效,要比以前任何时候都好。"从微不足道的金钱的角度来看,这是事实。但我们的收益并未达到既定的绩效标准。

我做主席不久,就要去纽约与财务分析师们会谈。我们的投资关系部准备了一份报告,重复了我们几周前宣布的信息。我对此感到厌烦,并且认为那些分析师们同样也会感到厌烦,于是我说我要讲一讲"壳牌发展得不好的10个方面"。这在投资关系部和公共关系部引起了轩然大波。不过我还是讲了,而且效果很好。分析师们说他们总是听壳牌人说壳牌不存在问题。他们很感谢有人变化一下,对他们讲实话。不过在我坐飞机回来时,我发现对100名局外人公开谈起我们的财务问题相对来说是容易做到的,而我们没有一个合适的结构使我能让公司内部的人了解同样的信息。

研究了公司内部交流的方案后,我决定从在壳牌内部杂志上发表一篇文章做

起。"你的文章进不了下一期杂志了,"有人告诉我,"不过会发表在6个月以后出版的那一期上。"我简直不能相信我需要6个月才能在公司内部开展这一讨论。我召集35名高级经理开会,我们开始谈论这个问题:公司需不需要作大规模的组织变革?出席会议者无人记得在壳牌发展史上曾经开过这样的会议。最初他们不太情愿,但是后来他们开始看到学习更有效经营的价值。

## 对改组的剖析

我们从伦敦和海牙的服务公司入手,他们是在各运营公司间进行协调并且为各运营公司提供世界范围服务的"中心机构"。我们这些中心机构的人员很善于告诉各运营公司他们的绩效如何不令人满意,可是(从他们的角度来看)我们似乎感觉同样的绩效要求对我们并不适用,因此我们知道我们必须使服务公司与运营公司一直在做的一切一致起来:效果更好,效率更高,生产力更高,而官僚作风较少。

但是在重新审视我们中心机构的行为时,我们发现还需要对组织的其他一些部分进行变革。比如,服务公司和各地方公司都在搞一些技术研究活动。我们开始感到我们应该对各运营公司提供更为清晰的指导,以使他们理解我们(壳牌中心机构的人)对他们的期望以及我们认为我们应该共同做些什么来改善经营。这样做使我们最终废弃了壳牌复杂的矩阵结构,这个结构使各经营部门、地区部门和职能部门之间轮流承担责任。壳牌公司的许多人一致认为这个存在了35年的结构过于复杂、缓慢和官僚。它为组织提供了大量的藏身之处。如果出了什么差错,各个经营部门、地区部门和职能部门都可以互相指责。如果一切发展顺利,则3个部门都会为自己邀功请赏。

我们在一定程度上效仿了壳牌石油公司,用单个经营单位在其中负很大责任的结构代替了原有的官僚制结构。我们再也不能犯这样的错误了,认为坐在自己在伦

敦和海牙的中心机构里便能够经营澳大利亚的运营公司。我们的行动总是迟一步, 总是事后才批评那些当事人。我们想开发一种能够反映我们意图的结构,也就是在 我们的思考和那些接触顾客以及从事实际工作的人们之间确立一种明确的关系。

早在1996年,我们便看到组织内员工需要帮助来进行组织改组。我们已经知道这是一个持续进行而不是一个有始有终的项目。它们不会像其他重组项目一样定期停止,我们将永不休止地做这样的事情。而且人们并没有准备来接受一个像"重组"这样普通的标签带来的所有变革。从下面的话中可以听出人们的态度,"如果你想成功地不断进行变革,那么就要不断改变公司的思维模式。这个过程需要时间,所以我们就得转变。"我们不仅要给予员工把握未来经营手段的智力和财力工具,还要帮助他们以与以前不同的方式"看待"和思考这个世界。另外锻炼这种能力需要在内部进行,我们不能依靠公司外的顾问们来促成这种转变。

**加里•斯蒂尔:**因此科·赫克斯特洛特认定有必要在公司中心内建立一个机构来加速整个公司的转变,1996年7月飞跃建立起来了。它的具体目标就是加速转变,支持并实现人们梦寐以求的(弹性的)目标,寻求各运营单位间的协同作用和知识共享(以前是在孤立的小范围内进行的),并且培养学习能力。

飞跃最初有10名全职成员,大多数来自海牙的一个"学习中心"。目前,他们有45名全职成员,大家联合起来,根据需要在各个国家的运营公司间奔波,不断地开设领导能力开发、改善经营的战略和价值创造方面的课程。向壳牌新员工介绍情况也是通过飞跃进行的,它把组织型学习确立为壳牌公司职业生涯的入门课。

作为飞跃规划的一部分内容,我们在一个能够俯瞰加利福尼亚海岸线的地方会见了里克·罗斯。里克突然指着大海,那里有7只海豚在完全同步地游着水,而且持续了近一个小时。看到这些个体极其一致的行动,我们受到了极大的启发。那幅画面

使我久久不能忘怀,它鼓舞我们把促成壳牌内部领导者的行为一致作为工作重点之一。 一。

#### 思维模式中的一些必要转变

**科•赫克斯特洛特:**要转变需要长期的指导,因为人们喜欢他们所得到的额外权利,但是并不是总能意识到其中还有责任与义务。现在我觉得如果你半夜叫醒任何一名壳牌员工问他:我们应该实现的最低投资收益是什么?他会知道的。三四年前的情况并非如此。

可见性也很重要。常务董事委员会与组织的接触比以前直接得多。这是因为我们常务董事委员会的每一位同事都负有经营方面的责任,所以他们不得不了解经营方面的情况。这并非是杂乱无章的,而是有界线的。你不能让领导者再次接管,因为这样做你又得从头开始。

思维模式中的另一个变化对我们极其重要,那就是从仅仅着眼于股东转变为利益共享者的意识。

加里•斯蒂尔: 1995年发生的两件事最终极大地影响了我们转变态度: 一是尼日利亚政府处死激进分子肯·萨洛·维瓦(评论家们认为壳牌本可以插手阻止此事发生),二是壳牌决定把它巨大的黑石石油平台倒入大西洋深海(该决定后被撤销)。这两件事发生后,由于公众开始抗拒壳牌公司,因而公司成了一个令人不舒服、失望的、被剥夺了权利的消极的工作场所。甚至到了这样一种程度:在社交宴会上我们中有些人不愿说出自己效力于壳牌。我们越来越痛苦地意识到一个公司的声誉即是各类不同的人对它看法的总和。我们同时意识到一个高质量的、1-A级名声会给公司带来巨大收益。我们创造出一个声誉"银行账户"或储存库的观念。我们

发现自己需要往账户里积蓄,因为不可避免地可能要时时支取。

**科•赫克斯特洛特:**1998年,我们为荷兰皇家壳牌公司创造并实施了一个核心目标陈述方案。我们自问:我们应不应该在之前就把这样的事情做了呢?我们应不应该早在机构重组、飞跃发展和其他思维的变化产生之前就把这样的事做了呢?我个人坚信我们做事情的顺序是正确的。以前的工作使人们集中思考的是不知为何长时间以来一直被忽视的一些关键问题。现在我们必须保证我们的员工早晨醒来,没有这样的感觉:"太舒服了,现在我可以把自己周围的世界忘掉了。"

归根结底,还是顾客决定我们的成败。企业的结构改变了,而且还要继续改变,其变化如此剧烈使我们无法再依靠自己技术上的优势。有史以来我们第一次开始谈论这些问题了。

## 变革:新思维方式需要新的衡量标准

**马克•穆迪-斯图尔特**(现任董事会主席):人们经常问我: "你怎么知道变革是否奏效?" 我总是说,在壳牌公司我们有3种方法可以看它是否奏效。一是如果组织中的一部分真正发生了变化,而且正在有效地应用这些变化,你应该能够看到它对财务绩效的影响。你还可以在我们经营中的一些方面清楚地看到变化的存在。

第二种方法是通过感觉。如果我去访问世界某个地方的一个组织,花一天时间与那里的人交谈,一天结束时,我会对这个组织的气氛有很强的感受。有没有感觉到那个组织内部在释放创造力?在组织的大范围内人们的反应是什么?我认为有时我们低估了这种管理人员应具备的感觉。它对我来说极其重要,不过它完全是个人特性,极具个人特点并主要靠个人的判断,所以如果别人感觉到了什么,你应该真正信任他并重视他的判断。

第三种办法是通过在整个组织内进行问卷调查,了解人们的看法。我们曾在壳牌的某些部门这样做过。

科和我们常务董事委员会中的其他人员早就认识到那种变革不仅意味着公司内 部思维方式的重大转变,实际上还意味着不断学习和变革,同时也意味着人们需要 学习去建设和领导来自世界各地、拥有不同文化和观点的队伍。

我曾经想过自己在壳牌似乎经历了3个团队领导阶段:第一,有一段时间我在地理学方面的技术专长使我足以胜任一个团队的领导者。但是在跨职能的团队里,仅有技术专长还不够。担任团队领导者意味着我需要融合团队成员的多学科专长,开发他们的技术才能去实现一个共同的目标。最困难的是第三个阶段,在这个阶段我需要让团队成员自己去参与管理团队并确定方向。这对我来说是很难学习的一课,这一课我现在仍在学习。释放团队的创造力而又不使之陷入一片混乱是至关重要的。领导能力通常被描述为在将来未经探索的水面上导航的自信心。

# 七、可持续的创新

# 布莱恩·史密斯, 乔尔·亚诺维茨

在培养内容协调的组织目标观念的过程中,即使仅仅因为制定长期目标要求 人们有可持续发展的观念和为组织行为对未来影响负责的观念,也总会出现环境 保护的问题。在本文中,布莱恩·史密斯和阿瑟·D·利特尔公司副总裁兼创新 同仁协会总经理乔尔·亚诺维茨(Joel Yanowitz)总结了在环境领域组织变革 的"企业案例"。史密斯和亚诺维茨都在实施大规模变革,尤其是在与执行领导 目前可持续发展的观点对于公司行业还是一个比较新的事物,迄今为止,证明它影响企业经营的证据还很有限。不过越来越多的研究和证券评估都在突出那些反映广泛环境事务和关注的新战略和实践行为的经营价值。那些实施这些方法的公司的经营绩效一直高出整体市场水平两个百分点。据《纽约时报》报道,面对这些证据,投资分析家们在重新思考他们对公司经营中环保主义传统的抵制态度。"一个有着生态效率的公司是在高效地使用其资源,"UBS布林森公司的瑞典投资者英格伯格·斯苏马切指出,"这很可能表示公司整体管理良好。"

不过高效管理并非重视环保问题的公司繁荣发展的唯一原因。许多管理良好、 效率高的公司都没有多少环保意识,也有些具有强烈环保意识的公司却不能在经营 方面取得成功。因而我们需要其他因素来促进环保性创新和经营发展之间的相互联 系。

近几年来的经验表明关键的促进因素可能是对学习能力的培养。组织学习的原则,经过长期实践,被证明能有效地实现一些重要的革新,这些革新能带来新产品和流程的惊人突破,还能节省能源效率的成本并减少原料的使用与浪费。同时,可持续发展产业设计背后的设想,如非物质化,循环的产品责任,为发展、合作和竞争的成功而制定的"自然的"战略(遵循自然过程的范例)都已被证明是组织学习积极性的有效"促动器"。可持续发展的观念动摇了现有的产业思考和行为习惯,激励人们去寻求解决问题的新办法。简言之,环保性创新与组织学习互相强化。

根据我们的经验,组织学习中的下列3个因素对于可持续发展的成功非常关键。

■共同**愿景和自我超越:**一个吸引人的而且与人们关心的事情相联系的愿景

是进行变革的有利因素。由于员工们强烈地认同可持续发展代表的价值观,所以当可持续发展的目标成为公司愿景的一部分时,它会形成一种变革的"引力",而不是传统的、具有极强指导性的管理层的"推动力"。由于可持续发展通常把个人价值与经营目标统一起来,因而员工们会在这方面格外努力。

宜家是一家总部设在瑞典的家具公司,年收入高达60亿美元以上。随着周围世界发生变革,它也利用了这个变革的能量储存库。自丹麦政府对家具制造中甲醛的使用作出了严格的新规定后,这个问题就受到了媒体的极大关注。为了促进人们遵守新规定,政府决定起诉宜家,虽然消费者对此事并没有表现出关注,而且宜家也只是稍微超过新限度。媒体开始对起诉一事大做文章,宜家在丹麦的零售收入很快减少了1/3。把提高其顾客生活质量作为自己使命的宜家对于反面的宣传和销售收入的损失感到十分震惊。

宜家总裁安德斯·默伯格(Anders Moberg)作出了如下反应:在公司质量部下面成立一个特别任务小组,研究环境问题会如何影响宜家的未来发展,宜家又可能如何影响环境。与许多组织(包括环境、政府、经营和学术组织)协商后,任务小组求助于斯德哥尔摩的"自然方案"。宜家决定实施"自然方案"中的进行可持续产业活动所需的4个"系统条件",把它作为经营方式的一部分内容。公司迅速开始了一系列改革,在生产"有益生态"的家具生产线方面取得了很大成绩。虽然"有益生态"的生产线总的来说要比宜家的其他生产线成本高,它的定价标准却是现有的"最低成本的有益环境的家具"。

进行这类活动的热情和吸引力不用刻意创造,它已经通过人们对环境的热切关注表现了出来。领导者可以使这种努力合法化,方式是在愿景或价值陈述或经营理念中清楚地肯定公司核心任务与可持续发展(如果这个问题能激发他们个人的积极

性,就会获得最佳效果)的联系。接着一定要召开一些讨论会以使人们能够坐在一起有创造性地了解可持续发展在他们各自经营中的意义。应该组织这些会议以使人们能够阐明自己的价值观和抱负,并且开始围绕新的机遇安排自己的行为。最后,领导者必须通过讲话、备忘录以及为前期倡导者的努力和成果提供切实支持来强化这一点。

■**团队学习与心智模式:**遵循可持续发展原则的公司将需要思考企业经营的新的心智模式以及跨越企业内外边界的新方法,这是很困难的,因为可持续发展作为一种抱负的"吸引力",可以使各类不同的人打破原有边界进行合作。

海德工具公司是马萨诸塞州的一家生产手工工具的家族企业。它通过坚决避免环境污染而在市场上赢得了极有竞争力的价格优势。环境保护主义激发了人们跨越传统边界进行组织学习和实验的精神。采购部的一名员工建议改变油灰刀的摆放方式使公司每年少购入8吨纸板,销售装箱的尺寸减小了12%,每年节省了4万美元,同时提高了零售商(包括沃尔玛公司)购买这种产品的热情。公司还把每年排放的废水量从2900万加仑降到100万加仑,目前正向无废水排放的目标努力。为了减少对未来环境的不良影响,海德工具公司不再填埋他们磨制工具产生的1000吨废物,而把它作为生产沥青的原料。

斯堪狄克酒店的员工队伍近两年来着手实施了一个名为"资源猎取"的环保计划。该计划要努力将水和能源的消耗降低20%,将未分类废物减少30%。其中具有突破性的行为是用计算机系统追踪每位客人使用的能源和丢弃物,这样该酒店便可以给使用能源少的客人打折。通过减少对能源、水和洗涤用品的使用,他们每年在洗涤方面的支出节省了17%,一年内就足以收回他们购买新设备的成本。由于环境的可持续发展目标与员工和客人的目标十分一致,因而这些改革不断地强化了该公司关

心人的形象。1997年,斯堪狄克酒店首次进入瑞典人最希望为之工作的百家公司排 行榜。

表面上看,让人们合作来创造新观点并为企业增加实际价值似乎简单易行,其实要做到这一点很困难。许多合作在未取得任何效果时,人们就开始分裂、竞争和动摇。各个群体并不是从他们与他人的分歧中学到东西,而只是做到表面达成协议或分裂为不同阵营,这就强化了现存的偏见和态度。团队学习技巧,如对话和有效使用倡导和咨询,加上对集体思考的共识,会使各个群体迅速把各种不同的观点为己所用。

■系统思考:可持续发展的观点形成于对系统的固有理解,尤其是对经济、环境、社会各领域之间互相维系又互相依存的因果关系的理解。为实现其中一个领域的目标而采取的行为往往会对其他方面产生影响,并受到它们的促进或阻碍。例如,一家化学公司在印度的一个城镇找到了一个发展场所,该公司不仅训练新员工在环保管理方面的技能,而且还对教育基础设施提供支持。公司的推断是它的发展场所只有在这样的环境下才能兴旺发达,有足够训练有素的工人来吸引其他同类公司并且建立一个能力培养中心。

随着宜家经历了甲醛事件并且推出了新的"环保"家具生产线,它在系统和非意图结果方面学到了很深刻的一课。通过创造一条新的、更"有益于环境"的生产线,宜家无意中把其顾客分成了能负担更好的生产线产品者和不能负担者。另外,因为宜家为其顾客提供了有关新家具生产线产品成分的详细情况,因此会使顾客对其他生产线的产品成分产生疑问。为了使核心经营愿景保持不变,宜家对其战略进行了重新思考并且决定从环保角度改造其所有生产线,首先从最畅销产品的生产线入手。

回顾这些事件,宜家人认为它们对提高顾客生活质量的变革十分关键。公司正在开发循环式产品责任系统,包括家具的非物质化、对拆卸的设计以及循环使用问题。目前宜家正与一些出售旧家具,拆卸和循环使用旧家具部件的公司联手在一些国家进行循环使用家具的实验工作。

这种以系统为指向、积极主动的办法帮助宜家重新占有了市场份额,继续在全球范围内拓展业务。目前,它是世界最大的室内家具公司,拥有60亿美元以上的收入。

现在一些领先的开发商正在用可以与传统建筑匹敌的造价来设计和建造"绿色"办公建筑,而它们的运作造价仅为传统施工的一半。这样做需要具有对建筑的整体系统观念,要了解物质系统,如窗户、照明、暖气、通风和空调等的相互作用,同时重新思考这些系统如何能够最大限度地满足使用者的需求。这些建筑物有许多感受得到的优点:自然采光、通风良好、照明自控以及个人区域与公用区域分配合理,这些都可以显著提高生产力以及工作满意程度。运作成本大大降低,人们在此建筑中创造的价值大大提高,这就使设计和施工方面的先期投入多次得到回报。开发商和业主为使这种创新性的设计和施工过程发挥优势,不得不在各个方面开辟新层次上的合作,比如,不仅从施工成本方面,也从运作成本方面为建筑商提供利益驱动。

■评估与反馈:这些新领域的知识与技能可能会使人们意识到更大的系统影响,但未必能使人们采取行动。大多数组织仍然保留这样的评估和反馈系统,它强化短期重点,对优化部分(部门或职能目标)而非整体系统的行为给予奖励。但是那些改变了原有评估方式的公司经常能够获得产生创新的重要见解。

从20世纪90年代初开始,英国石油公司一直在扩展其评测范围,其中包括监测

公众对该公司在经济、环保和社会责任方面所作贡献的认识变化。他们还注意公众对石油和化学工业的认识。从这些公众的意见变化中获得的深刻见解,帮助英国石油公司随着全球气候变化改变其战略和坚持公众领导立场,并且在加大投资可更新能源技术方面起到了巨大作用。

英特飞斯公司用"攫取—制造—废弃"的综合模式分析他们对环境的影响,促使他们发明了有吸引力的地毯生产设计新方案,即使用更少、更易循环再生制成新地毯的原料。通过评估,他们开始认识到了顾客把旧地毯作为垃圾填埋对环境造成的影响,于是他们推出了一个"常绿"租用地毯方案,同时回收旧地毯并对其进行再制造。他们希望这个租借项目能够促进公司新的发展,同时显著减少公司对环境的影响。

## 努力进行持续学习并获得成功

这些故事讲的都是根据可持续发展目标调整其原则与经营行为的公司得到的回报和面临的挑战。它们成功的关键在于主动不断地从追求可持续发展目标的经历中学习东西。最后,没有创新就不能实现可持续发展,包容和培养学习和变革的文化是实现创新的最佳环境。



# 自然步骤

瑞典物理学家卡尔-亨瑞克·罗伯特(Karl-Henrik Robèrt)于1989年创建了自然步骤,这是他个人努力使瑞典持续发展的产业经济的一部分成果。自然步骤使世界各国专家"联网"排除对政策和成本的争论,通过形成严格的协议,看一看我们到底能做成多少事情。

为做到这一点,罗伯特和他的同事们开始研究在明确可持续发展目标的情况下,最大限度地取得一致的原则。经过在瑞典漫长的达成协议过程,他们阐明了4项重要原则:地壳上的物质不得在自然界中有计划地增加;人类社会产生的物质不得在自然界中有计划地增加;自然界生产力的物质基础不得有计划地被恶化;一定要有效地使用资源,并且仅仅考虑满足人类需求。

在瑞典,第一份自然步骤方案报告得到了国王和许多国家领导人的认可, 印发了430万份,每个家庭和学校都有一份。其网络扩展了,科学家、经济学 家、教师、环保积极分子、政治家、企业领导者、艺术家等都加入进来。自然 步骤组织目前活跃在荷兰、美国、英国、加拿大、澳大利亚和新西兰等国家。

——布莱恩·史密斯

# 《永恒的构架方式》

(The Timeless Way of Building)

(克里斯托弗·亚历山大著, New York: Oxford University Press, 1979)

"一个系统的特点通常由最频繁发生于其中的事件表现出来。"这句话对于那些认为需要变革的领导者具有重要意义。在你的组织中走一走,观察一下

物质、社会和信息方面的变化以及那些不断重复出现的行为和事件,是什么在 支持你的组织的未来愿景?需要设计出什么来转移人们的关注方向?

作者可能并不知道答案,不过克里斯托弗·亚历山大(Christopher Alexander)的这本体系结构书是那些想帮助其组织作为一个有生命系统发展下去的领导者的必读书。该书写于1979年,不过它在设计可行系统方面的观察和建议是不受时间限制的。一定要阅读他为如何读这本书写的导言。

——夏洛特•罗伯茨

# 八、雨林事件之后

# 木内多知,约翰•萨瓦吉,吉田将之(三菱电机)

木内多知(Tachi Kiuchi)任三菱电机美国分公司董事长直至1997年,他因 具有将经济发展需要与环境保护目标结合的令人信服的眼光而闻名。他的演 讲"我在雨林地带看到的"是优秀企业领导者作出的最著名的环保宣言之一。 1992年,他讲述了自己在一次写信活动中被当了靶子的经历。一群小学生误以为 他与一家三菱贸易公司有牵连,请求他停止破坏雨林。尽管这两家三菱公司46年 前就分了家,这件事却引起了木内的好奇心,他深入调查了马来西亚雨林。回来 后,他落基山研究所和雨林行动网络组织建立了伙伴关系,并且开始热衷于把三 菱电机转变为一个具有环保意识的公司。正如他在雨林演讲中提到的:

"我们知道雨林几乎没有任何有生产价值的资产。它的土地贫瘠,不包含营

养成分。但是令人难以置信的是,雨林比世界上任何一个企业的生产价值都大。 它们是无数动植物的家园,拥有世界上2/3以上的各类生物,这些生物完美地融 合在一起.相互依存,并且不断进化为更复杂的生命形态。

"想象一下如果我们像雨林一样经营我们的公司,我们会多么具有创造力,多么有生产价值,多么有益的生态。"木内多知继续说:"我们应该如何开始?应该运作起来别那么像机器,而更像一个有生命的系统,一个工业生态系统。基于此,我们三菱电机开始采纳一个建立在工业生态学原则基础上的环境管理系统。这意味着我们要做两件事:一是我们必须睁大眼睛,看看我们的经营在环境方面的支出与收益,二是必须根据我们观察到的情况采取行动……我们必须对我们产品产生的影响彻底负责。从现在起不仅要考虑产品的质量,更要考虑地球的质量。"

许多其他公司也在遵循着类似的途径发展,因而三菱电机的经历成了一个引人注目的范例——不只在公司环境保护方面,而且在实现一种理想的结果方面。高层领导者如何能把从雨林地带学到的见解带回到自己公司的行为中。我们询问了木内先生的想法,也询问了应邀参加制定三菱环境保护策略的约翰·萨瓦吉(John Savage,三菱电机美国分公司执行副总裁)和吉田将之(Takashi Yoshida,三菱东京总部战略规划部经理)。他们通过总结三菱公司的经验,共同提出了下列原则。

#### 从个人角度讲述

**木内多知:**如果人们没有强烈的学习兴趣,即使再努力去激发他们的热情也不会奏效。这就是为什么我不断地亲自讲述自己在雨林地区的经历,讲我看到的那幅巨大的画面。如果我用空泛的术语谈论环保问题,人们绝不会对它产生热情。

**约翰•萨瓦吉:**需要有人主动担当领导者,并且乐于承担风险。否则环保主义仍然是一个与经营管理职能抗衡的服从职能,仍然处于主流之外。

目前有人仍然在敷衍塞责,因为我们有书面政策说我们将成立一个环保委员会,两年开一次会,等等。但是木内多知的雨林地区之行以及他从那里带回的真正活力改变了我们,我们这样做是出于真心的,因为这件事情是正确的,并不是因为听到东京的命令说"你们应该这样做"。

木内多知邀请雨林行动网络组织的负责人兰迪·海耶斯(Randy Hayes)到北美总裁会议上就对生态系统的影响跟我们谈谈雨林的问题。把环保责任的观点从诸如必须使用再生纸张的政治上正确的行为领域分离出来,变成一个具有全球性效力的行为,是很有帮助的。不管什么时候我们做了减少纸张使用的事情,甚至连住在东海岸的人们都开始顺口说一声:"节省一棵树。"

#### 披露内情

**吉田将之**:现任总经理三菱先生上任前对环境问题的了解很少,或者说一点儿都没有。我知道他需要大大提高环境意识,否则,我们将不能实现环保方面的目标。

我试用了几种办法,但是最有效的还是鼓励他参加公司外以环境保护为导向的会议。有几次人们请他解释三菱电机对某个环境问题的解决办法,他不得不当众作答,这种经历鼓励他更多地学习这方面的知识。

起初,他被迫了解一些有关环境的知识以回答他人提出的问题。不过几年后他自己便深深参与到了环保工作中,并对它产生了浓厚的兴趣。目前他是我们公司最

# 把环保与实际工作结合起来

**约翰•萨瓦吉**:我们不去谈论环保行为是因为法律要求按照其创造价值来谈论公司的收益。例如,亚特兰大地区的一个公司告诉我们,如果我们把聚苯烯泡棉包装材料弄碎,他们愿意买走重新加工,把它再制成聚苯烯泡棉。于是我们便把聚苯烯泡棉放入粉碎机中,这样我们节省了大批废料处理方面的资金,并且从环保的角度得到了双重效果:聚苯烯泡棉不能进行生物降解,而我们所在的乔治亚州的一个乡村地区又对垃圾填埋十分关注。

我们过去常常把瓦楞纸扔进压缩机。我们从经济角度对此进行分析,决定投资购买一个打包机来把瓦楞纸打包,然后用再循环车拖走。他们并不付给我们钱,但是因为减少了垃圾流动,我们得到了经济上的回报。

在每一个方面我们都发现这样一些地方,在这里经理们可以说:"这样做在经营方面也是合情合理的。"这是克服许多公司经理对"环境"或"生态"消极的自动反应的最佳方法。一谈到"环境"或"生态",他们或会想到美国环境保护局、罚款、规章制度,或会想到"拥抱树木者"。

你还需要使人们以企业经理,而非工作人员甚至以环境管理者的身份承担起环境保护的责任。我自己是搞人力资源出身的,但是长期以来我一直担当一名在环保领域有些专长的公司经理。与之类似,环保行动将不由工作人员,而由那些能够学习环保原则的基层经理来实施。这些经理将和其他任何人一样对于实现公司的基本目标负有同等责任。但是他们将处在一个能更有效地影响公司变革的地位。

九、为所有人提供电力——学习重新思考大型供电公司的志向目标

# 伊恩•麦克雷博士(南非艾斯科姆公司前任首席执行官)

1990年种族隔离制度在南非倒台时,南非最大的电力公司——也是非洲最大的电力公司——艾斯科姆公司的经理们不得不重新思考该公司的目标。这就意味着摆脱那些全世界电力公司实践中根深蒂固的习惯。本文作者伊恩·麦克雷(Ian McRae)博士当时任公司的首席执行官,作为艾斯科姆的一名终身雇员,在南非脱离种族隔离的政治演变中,他基本上被看成是公司精神的监护人。他65岁退休,成为纳尔逊·曼德拉政府南非国家电力调解委员会的负责人。他是位于英格兰伯明翰的桑弗德大学首届公仆领导奖的获得者。

我在办公室挂着一张壁画大小的照片。上面是位于南非大草原上的一间孤零零的小农舍,这间农舍没有水和电,只在前院里有一棵小树。可以看见农舍后面不远处有一个巨型电站,这个电站拥有6个600兆瓦发电机,足可以同时为几个国家提供电力。尽管距离很近,那间农舍却完全未能用上这座电站发的电。这家的主妇可能不得不走上14个小时去找回木材。如果人们在很长一段时间里用不上电,树木就会消失,农舍四周就会变成沙漠。

我做艾斯科姆电力公司总裁时,经常在给我们的经理们讲话时让们看这幅照片。然后我会问:"如果我们想为这座房子供电,你们认为我们应该先做些什么事情?"

艾斯科姆公司拥有众多的技术人员和工程师,人们总是能够对问题提出各种各样的解决办法。可是我一直在等待这样一个答案: "我们应该走过去敲门,问他们需要什么。"

多年来,艾斯科姆公司形成了一种新型文化。现在我们更主动走上前问别人需要什么,这种行为对我们这些公司里的人有着重大意义,我们得学会怎样询问和倾听。

#### 学习询问

我最初开始理解这一做法是在20世纪70年代初期,当时我在一次机构重组后被安排负责所有的电站。我一直效力于艾斯科姆,从最底层学徒装配工的职位干了上来,我感觉到我们没有足够的技能对付未来的发展,我们需要开始训练黑人从事技能性工作。

当时法律限制黑人从事许多技能性工作。工会全是白人工会,黑人工会被禁止活动。许多黑人是文盲,因为种族隔离制度也限制他们接受教育。如果他们从事技能性工作,就首先得识字。我们要训练他们看温度计和压力表,书面记录他们所运行的机器的情况。

于是我四处询问人们对这种改变的看法,提出我自己的看法,倾听他人的看法。我奔走于各个电站之间,与工会成员和经理们谈论这件事。他们中大多数人不同意我的观点,可我还是坚持请他们关注。其中一位最保守的电站经理给我家里打来电话。"你让我晚上睡不着觉,"他说,"我开始认为你是对的。"现在我给艾斯科姆的经理和工程师们讲话时他总是陪着我。在那种政治环境中,我还能有比一个右翼领导者更好的同事吗?我还要与黑人员工谈话,他们问:"如果我们没有利

用好这些新机会,我们会怎样呢?"我意识到必须用良好的培训和持续的发展来支持这项措施。

我们开始首次让黑人参与以前只有白人从事的技能性工作,称他们为"操作助手"。虽然做得还不够好,但毕竟已经开始了,我认识到亲自过问人们想从公司得到什么是十分重要的。

#### 走访黑人居住区

1985年我担任了艾斯科姆的总经理。那时与许多南非人一样,我意识到种族隔离制度不可避免会土崩瓦解。我当然希望通过谈判而非武力斗争解决。我相信艾斯科姆会在自己的小范围内以其特有的方式起到催化剂的作用,因为我们的产品——电力,是帮助人们摆脱贫困的关键因素。

当时,城市中的黑人受法律限制居住在叫做"黑人区"的地区,这里既没有商店也没有银行。人们迁移到那里去找工作,睡在窝棚、简陋小屋和塑料袋里。这些黑人有其单独的政府,与南非的基础结构相隔绝。大多数黑人区的电是从爱斯康批量购入,并由当地政务会付费。黑人区里很少有人能买得起电,而且我听一些白人说黑人不想要电,因为他们认为电力只不过是为维持种族隔离制度装饰门面而已。

甚至在担任总经理以前,我就决定亲自去了解一下情况——我必须去问问他们。这些黑人居住区受非洲国大党和其他被官方取缔的政党的左右。如果我进入这些黑人区,就必须与他们打交道。我不能以艾斯科姆高级经理的正式身份做这件事情,我必须秘密去做。我不知道谁能帮助我做此事。一个星期天晚上,一位暂住我家的客人建议我去一家我从未去过的教堂。那里的牧师叫彼得·斯托里,长期以来一直是一位白人活动家。他在布道中说每个人都应尽己所能去帮助那些深受种族隔离

制度之苦的人们。教堂仪式做完后,我们一起喝了茶,他同意帮我召开一次会议。

我当时只带了一位艾斯科姆的经理,其他人都不知道我来黑人居住区。这样,如果警察抓住我,人们就会说:"麦克雷这家伙昏头了。"这样我就不会使公司为难。彼得·斯托里介绍我时说他信任我,这样我就可以方便地问一些问题:"你们想要电吗?为什么想要电?你们能支付得起吗?你们会为电付钱吗?你们对艾斯科姆公司有何看法?"

坐在后面的一个上了年纪的黑人回应说:"在我们回答问题以前,我们想问问你们与政府是什么关系?"我解释说艾斯科姆如何要向一个政府部门汇报,但它在财务上是独立的。我说我来是因为我想到这里看看,政府中无人知道我在这儿。这个坐在后边的人是非洲国大党的一位领导人,后来我了解到如果我不诚恳地回答他提出的问题,他准备结束那次会议。

那天晚上在索韦托黑人区以及在随后的多次拜访和会议中(在我成为艾斯科姆首席执行官后我还在继续做这件事情),我学到了许多东西。首先,人们想要电,每次他们首先提出要电灯泡。其次,他们想要不用收集燃料就能做饭的东西。对于大多数住在城市里的黑人来说,用电不会费钱,而是可以使他们省钱。但是他们不信任分配电的当地议政会。电表不安在家里,而且通常没有人会读电表,因而人们会被任意收费,有时多收的费用相当惊人。没人清楚谁交了钱,谁没交。它不像其他的产品,例如面包,没有人能够提前说出要付多少电费。没有办法控制自己的使用以最有效地利用电力。你只是在月底收到一份电费单。这就是人们用不起电的原因。

他们说他们想要的只不过是一家服务良好、他们信得过的电力公司。他们还补充说:"如果你们的公司能做到这些,我们保证会(为你们提供的电力)付

钱。"我请他们给我时间考虑并形成更成熟的想法回复他们。我能努力做的也就这些了。电力法案禁止艾斯科姆公司直接为黑人居住区供电,会上没有人告诉我这一点,即使法律有了改变,他们还是想让我们为他们供电。

但是我毫不怀疑艾斯科姆需要努力为全南非供电,否则,即使我们现在不认为它是自己的责任,将来改变政府时我们也将受到谴责。而且我感觉我们对这个问题负有道义上的责任,我似乎觉得没有谁比艾斯科姆公司更适合处理这个问题了。

#### 艾斯科姆公司未来发展的两个愿景

20世纪80年代后期,我们艾斯科姆公司一直在讨论这个问题。公司董事长约翰·默里(John Maree)和许多高级经理们头脑里已经有了一个愿景:艾斯科姆将成为一家"顶尖电力公司",一个世界级水平的公司。事实上,我们在减员、提高利润和为顾客提供电力方面迈出了很大步伐。作为总经理,我开始推行"为所有人供电"的思想,这句话是由我们公司的一位成员率先提出的。我们几个人还开始讨论"为和平供电"的观点,因为再次通过到似乎不太友善的地区询问,我们了解到我们可以把基本能源供应作为南非和其共产主义的或怀有敌意的邻居之间合作的基础。

我开始谈论这些观点,最初是在一些小型会议上,接着就是在我们的高层30名经理的会议上。一开始大多数人都予以否定,他们认为参与社会问题是冒险行为,它会影响利润的实现,这并不是我们应该关注的事情。约翰·默里争论说这样做会使我们偏离成为顶尖电力公司的工作重点。但是我认为对于成为顶尖的电力公司,我们得具有更伟大或超俗的理由。大约就在那时,我参加了为佛罗里达电力与照明公司召开的宴会,他们获得了日本的优秀质量奖——戴明奖。他们把自己拥有的一切都投入竞争中,竞争耗尽了他们的心力。他们的董事长对我说:"我不知道得了这

个奖以后我们该怎么办,我们需要你们正在开发的那种愿景。"

我逐渐发现"为所有人供电"这一思想在艾斯科姆公司获得了广泛支持。我们开始改变政策来支持这个观点。因为黑人居住区拒不付款,政府坚持要求我们切断对他们的电力供应,我们拒绝了。我们知道切断某个居住区和更大地域的电力供应会给那里的人民和居住区政府带来过多的压力,有时还会挑起暴力骚乱。我们坚持调查他们不付款的原因,发现这往往与该居住区政务会的服务质量有关。我们努力帮助当地政务会改善服务,并对他们施加压力使他们服从。

后来在20世纪90年代,我们为直接解决这个问题进行了技术上的创新:使用预先付费电表。黑人居住区有个人很喜欢这个办法,他说:"我往汽车中加油的时候,能够实实在在地看到它加了进去。我知道人家要我付多少钱,因为我能看到电表上的显示。"即使是一堆木头你也知道它还能烧多长时间就要灭掉。于是我们设计了一个盒子,像小鞋盒子一样大小,装上电灯插座和插头(比如说电炉插头)。我们在旁边安了一块小电表,这样他们便可以看到自己用了多少电,我们还安装了一个电子卡的插口。他们可以购买可以使用许多电量的卡,并且可以自己控制用电。后来我们又作了一些小的改进,如用一个黄色的灯来提示人们去买电。

我们发现电气化并非仅仅指安装电线。腾比萨区只有电线没有预付电费的电表,电费支付率为10%~15%,而安装了预付电费电表的象牙公园区,电费支付率为80%~90%,而且使用率也很高。这意味着人们的生活质量提高了,他们可以在晚上读书,不用搬运燃料就可做饭并能更有效地寻找要做的事情。

为做到这些,你必须从点滴做起。我们用了20多年的时间为那个"一夜之间"出现的转变作准备。早在20世纪70年代中期询问大家如何看待训练黑人员工的经验使我后来信心百倍地追求更有挑战性的愿景。

如果你是一位高级经理,并且想知道人们想从你的公司得到什么,没有什么捷径可以使你获得真正的答案。你必须在远没有出现危机之前亲自去询问,询问你的雇员、顾客以及那些可能成为你顾客的人们,最重要的还是要倾听他们的意见。如果你希望不管什么时候出现危机自己的组织都能够生存下来,那么你必须准备好根据你得到的答案深思熟虑地采取行动。

# 十、清醒的关照——组织服务工作的一项修炼

# 夏洛特•罗伯茨

1998年年初,英国石油公司首席执行官约翰·布朗尼说公司董事会的中心目标是促进作为该公司经营区域的村庄、城镇和城市的社会和经济方面的健康发展。他的信念十分坚定,据说他把"长期社会投资"作为酬谢英国石油公司世界各地雇员的一个重要可变因素。

一些因此制订的方案包括用计算机技术控制水灾的破坏,在黑海周围重建森林,捐赠200台太阳能冰箱帮助医生储存抗疟疾疫苗以及将英国石油公司的废物变成当地的家居建筑材料。布朗尼说:"这些努力与慈善事业无关,而与我们长期的自身利益息息相关。我认为短期利益与长期利益不存在平衡。20年只不过是80个季度。我们的股东想要的是今天的、明天的和后天的业绩。"

看到跨越财务边界、比一个季度或一个财务年度长得多的更广阔的系统,这项由一家跨国公司采取的行动证明对于领导者存在着一种复杂的修炼——清醒的关照(conscious oversight)。

当人们询问除了《第五项修炼》一书中提到的对组织至关重要的五项"学习修炼"以外,还有没有其他学习内容和实践行为时,我会提到清醒的关照。努力锻炼自身五项学习修炼能力和技巧的人会自然地进行清醒的关照方面的实践与学习,如同提高个人修养能力者也在提高共同前景方面的能力。与其他修炼一样,清醒的关照也需要在全组织范围内进行有意的学习和实践,最好还能有高级领导者作出示范并提供指导。

清醒的关照是着眼于对后代影响的一种关心、培养人和系统的修炼。该修炼包括把现有系统作为嵌套在一个更大系统中的一个部分来看待和理解,以及对多年后将会产生显著后果的问题进行深思熟虑的能力。作为这项修炼一部分内容作出的决定对传统(同时区分出那些目前仍然重要的传统)、现实(从各种观点来看)以及后代对生活的持续十分重视。在实践清醒关照时,人们注重确保大于自身系统的一致与可行,并为大于自身的目标服务。

这并不是一个容易掌握的修炼。比如我正在写这篇文章的时候,英国石油公司 刚刚宣布与阿莫科公司合并。根据双方公司的发展重点,我们有理由认为尽管有合 并的压力,公司照样会强调"长远社会投资"。但是当清醒的关照被承认是一项修 炼时,长远的社会投资这样的"不可能完成的"任务就会变得更加可操作。它们不 需要立即被掌握,因为人们可以逐步学习掌握它们。

#### 清醒的关照的背景

很凑巧,清醒的关照在组织中具有悠久传统。尽管通常没有人说出来,其实清醒的关照是任何一个社团生活的重要方面,在社团中,人们期望社团的寿命要比任何个体的生命或有效期都长。

举个例子,不久前我和一个成员关系亲密的小学院的一些学生和教职员同坐在一辆车里。学生们开始谈论一个他们的对手学院,他们不同意那个学院学生的政治观点,而他们又要一同参加学院领导会议。"如果当我们陈述观点时他们来找麻烦,怎么办?"其中一个学生问道。

"他们这样做,我们就把他们弄出去。"另一个学生说。

大家笑了起来。接着一位成年人轻柔地说:"我希望你说的是指'请他们参加社交聚会'的意思。"车里的每个人都领会了他话里的含义。这个关系亲密的社团的每一位成员都被那个暴力对待他人的玩笑触动了。那位学生并没有犯什么大错,任何超过温和的评论在这个社团中都是不适合的。但是如果对那个学生的话不作出任何反应,则会使人感觉到成年人并不在乎这个学生会成长为什么样的人,或者说他不在乎自己作为一名校友,会永远与学院的名声联系在一起。

在任何情况下都知道如何采取行为以及能感觉到对未来的责任是清醒的关照的两个内容。"清醒"一词使人想到"深思熟虑"。清醒关照的实践者放慢日常行为的速度从各个角度、用各种思考方式对系统和情况进行反思。另外,这种修炼还力图使组织有意识地将持续的深思熟虑带入每个人的参考框架,有意识地给他们时间、许可、方法和支持使他们在决策和产生经营绩效过程中具有长远目光。

"关照"一词来自一个极有维系社区责任传统的组织——教友会(教友派)。《信仰与实践》一书中的历史记载把关照行为描述为在整个系统中建立和维系关系。

任何一个"教友会"社区都有一个监督委员会,其目的是促进社会的整体健康和可持续发展。"教友会"的许多决定是通过会议和协议作出的。不过有时也没有

时间达成共识,如果监督委员会成员认为亟须作出变化时,他们就会不等每个人都同意便作出决定。从他们的这种运作方式中可以清楚地看到他们的行为出于对社区的福利、现在和未来敏锐的洞察力。

早期教友派社区(和一些现在仍然存在的教友派社区)没有牧师。没有一个领导者对社区的安康负责,大家共同管理。早期有关监督的文章写道:"理想的情况是应该把这些(关照的)责任专门托付给一些人,目前人们普遍关注的一件事情是每个人都应有适当的权利永远监视他人。"通过让人们轮流担任监督委员会成员,社区把清醒的关照发展为自身特征和遗传代码的一部分。"永远互相关照"成了个人和社区的一种自然意识和能力。

清醒的关照与我们现在越来越多的组织有了关联。领导者想培养其团队、部门或公司的灵活性,以使他们能够自主而迅速地适应市场需求。我听别人把这叫做"创造一个虚拟组织"。为了能够自主与灵活地行动,你需要感觉自己属于一个有目标的组织,这反过来又需要用一种天生的社区意识来发展组织。

多数组织确实已经具备了社区意识,但是它与组织发展方向不一致。一个十几岁的人到一个工厂干一个夏天的活,想尽可能多地挣钱。他第一天或前几天会拼命干活,这时整个社区具备了良好的工作状态。很快,那里的一位长期员工就会把他拉到一边说:"你以后不用在这儿干,可我们还得干下去,所以我们不想让你那么卖力地干而给我们施加压力。放慢速度,跟大家一致吧。"这就是一个关照的例子,只不过结果不是大多数领导者希望在他们的工作场所出现的,当领导者对社团问题意识不到时,这种关照就会钻空子。

当清醒的关照成为一个社区的遗传代码的一部分时,那里就会成为一个"充满领导者"的组织(梅戈·威特利语)。社区的所有成员都可以发言,在需要他领导他

人时,任何一位成员都会自告奋勇。

#### 6种才智

清醒的关照行为遵循的原则是:要对大的系统负责需要运用多种才智。其实人类具有各方面的才智,不过大多数人还没有学会如何同时利用这些才智。如果我们学会这样做,就能轻松自如地处理复杂和模糊的问题。

要说明这几种才智,我用一幢6层的办公楼来打个比方。到达前两层很容易,几 乎所有的经理和领导者都正式学习过提高财务才智和社交才智方面的知识。后面4层 楼就不那么好对付了。一些领导者和经理接触过理性才智、环境才智、情感才智和 精神才智,但是却很少认真地将它们联系起来,提高自己对清醒的关照的把握。

# 财务才智

这是指理解并依照财务流程、过程和程序行事的能力,如辨认供需变化或原材料成本变化中体现出的外在压力的种类,辨认一个经理或团队对公司全球收益率的内在影响力。财务才智运用起来可以是机械的甚至是残酷的,但未必一定如此。说到底,它是为人们的时间、资产和关系带来价值以及学习经营如何创造财务生存能力的重要工具。

实例见本书有关壳牌石油公司财务才智的内容:菲利普·卡罗尔的文章(第231页),汤姆·伯茨的文章(第295页),杰克·斯达克有关斯普林菲尔德再制造公司财务才智的文章(第292页)。

# 社交才智

它常被贴上"软性而情感化的东西"的标签。但是很早以前就证明(可能最早是由克特·勒文证明的)人际关系的质量直接影响生产力。由于对处理这些情感化的问题感觉不适,一些领导者将社会沟通方面的责任或委派给人力资源等正式职位上的人,或委派给非正式职位上的人,即很有魅力或附属团队成员,但是这些被委派任务者往往带来恰恰相反的结果。领导者们不能奢望说:"人际关系的质量不属于我的工作。"

社交才智使领导者能够为团队和部门选择合适的社交形式,如十分投入的工作团队、自我指导的团队、工作小组、特别任务组等,以在新的人际关系中为人们提供指导。一位具有社交才智的领导者可以通过理解工作要求和当前小组的社交能力来进行更有效的介入。社交才智还使领导者能发现组织中何处存在社交问题,人们是否乐于面对这个问题。领导者可以对这个问题进行构思,并召集当事人对他们的问题进行讨论。这种才智使人们能够注意到正在酝酿之中,并在不久的将来会出现的社交问题。举个例子,那些妥善处理了单亲母亲在工作场所中出现的紧急情况的公司领导最先认识到,在公司进行日托照顾可以帮助他们留住有才干的雇员。

#### 理性才智

它注重培养思考与学习能力,尤其是在群体中思考与学习的能力,从而不断提高集体智商。一个组织要想长期生存并茁壮成长,人们必须具备及时感知环境变化的能力,对接踵而至的数据达成共识,在全组织范围内创造知识。

管理人员在寻求帮助建立一个学习型组织或创建一个知识管理体系时,已经发现需要在全组织内开发这种心智的、理性的能力。《第五项修炼·实践篇》中的许多内容都在讨论个人和集体开发理性才智的工具和方法。它需要耐心、积极参与以及反思的技巧。我总是听别人抱怨说,如果他们不在做着什么事情就是在浪费时间,

考虑如何去思考并非许多组织文化的内容。可是发展理性才智恰恰需要长期的反思。 思。

#### 情感才智

近年来它一直受到人们的关注。这种才智强调在现实环境中感觉和表露情感并识别它们传达的"信息"。你可能曾经向别人解释:"我无法向你合理地描绘我为什么这样做,我有十分强烈的感受但是却不能用语言表达出来。我只知道应该这样做。"情感才智如同一个心灵的指南针,能使我们感觉我们知道的事情是否正确。

清醒的关照应依靠那些能感觉出社区情感环境是否健康的领导者,这样社区就不会受到无法表达的、受压制的或目标错误的情感的阻碍或破坏。情感才智还可以帮助人们留意到社区和环境中一些微弱或隐晦的信号。但是情感才智在组织中却很少见,因为我们大多数人都认为情感体验或表达在工作文化中不应提倡。我们认为情感是不能讨论或不适合讨论的问题,从而造成了我们自身机构的无能。

罗伯特·库帕(Robert Cooper)和艾曼·萨瓦夫(Ayman Sawaf)在这方面作出了突出贡献。他们的《主管的情商》一书不仅描述了情感才智的4个基础(情感认知、情感健康、情感深度和情感变应力),还设计并检验了反映你情感才智的情商图调查表。

情感才智与另外两种才智联系密切。社交才智与其联系密切是因为创建互相信任的人际关系需要情感才智。情感才智还与理性才智联系紧密。艾奥瓦州医科大学神经系主任说:"实际上,推理与情感在头脑中相互交叉。感觉与情感对推理具有极大的影响。感觉在人的精神生活中占据首位,它们的影响极大。"

#### 环境才智

它反映了人们对物质环境的重视,直接影响一个群体的整体安康,但是却通常被忽视。经理们制定安全方案并对它进行检测,检验物质环境与管理活动支持安全行为的方式,但是我们通常不会想到我们在一幢封闭的大楼里呼吸的空气或开放的工作空间周围的照明质量。

最近一位新被任命的首席执行官根据公司以前的计划把它从郊区搬到了一幢位于市中心的办公楼里。他被告知这样做从财务上讲很可行,因为他们可以得到许多市区提供的利益。办公空间更奢华了,而且坐落在档次很高的地区。可是这里的整体环境使人们感觉不舒服。走廊都很长,办公室被一道道的门隔开。身体健全者都会感到有明显的障碍,身体残疾的员工更是感到十分费劲。第一年冬天发生流感人次多于预料,这使得人们去调查空气过滤系统。雇员们开始说出对地下停车场中自身安全问题的关注,这个地下停车场原本被认为是一项特权。

其实应用最简单的环境才智便可避免所有这些问题的出现。领导者们需要去体验一下在所提供空间工作的感觉。是太开阔,太拥挤,太分散,还是会压抑人们的智力或情感?请组织的成员帮助对他们的环境进行健康的设计可以取得意想不到的效果。

自然法则是提高环境才智的一个良好开端,参见第380页。

#### 精神才智

这是清醒的关照中使领导者感觉最不舒服的一种才智。不过前两年我发现这也是领导者们最乐于谈论的话题。顾问们和其他人在写书和文章、举办研讨会并设计内部管理的静思,所有这些处理的都是工作的精神和伦理方面的问题。

但是我们还被告知这是一个在工作地点禁止谈论的话题。原因在于教会与国家是分离的,人们不愿意创造一种可能排除"非信仰者"的气氛。这是有关这种才智的第一个误解。精神性不是宗教方面的问题,它是使我们全身心投入工作的空间、自由和安全的问题。在一个精神才智不太起作用的组织中工作,我们会感到劳累、被压抑和不满足。我们感觉自己是无形的,似乎没有人能看见我们。

1997年,两个组织请我为他们的250名高层经理进行精神性静修。我问他们希望得到什么结果,两个组织的领导者都说他们希望人们知道自己受到重视和尊重,并希望他们知道他们属于一个社区而且并非孤身一人存在于那个社区中,他们可以帮助创造一种文化使自己全身心而不仅仅是手、背或头脑投入到工作中去。没有精神才智是不可能创造这样一个组织的。

一个组织的精神是可以感知的。你走进一家饭店、医院或制造厂时会感觉到这个组织的精神。你可以感觉到这里的员工是受到斥责还是得到支持,是遭到轻视还是得到发展,是被利用还是被重视。你听到或看到了什么来得出自己的结论?你可能不能准确地回答这个问题,但是却知道自己的感觉。你的情感才智会告诉你的精神才智。

下面有一个简单的例子可以总结一下清醒的关照。一个寒冷的星期日夜晚,我在北卡罗来纳州夏洛特一个拥挤的机场度过了大半个夜晚。美国大西洋海岸暴风雪肆虐,航班一次又一次延误。着急的人们想中断休假回家,或者不情愿地开始新的一周的工作。

我们去波士顿的飞机终于可以登机了。我们又在飞机上坐了30多分钟。这时机长从驾驶舱中走出来,站在前面的走廊上,开始用乘务员用的麦克风对着大家讲话。他自我介绍说自己叫奥兰多·海纳斯,是美国航空公司的飞行员。

接着他说:"我站在这里,这样你们能看见我。我想跟大家说实话,今天整个沿海地区天气情况恶劣,飞行将十分颠簸。飞行中我们将不提供任何客舱服务。波士顿天气也很糟糕,我甚至不知道我们能否着陆,我们也许会转来转去又回到这里。我可以告诉大家我们能着陆将是独一无二的经历。你们需要知道我们面临的情况。我也有妻子和孩子,不会置自己的生命于不顾,我还想长寿地活下去。如果我没有信心就不会使飞机着陆。你们有权像我一样了解全部实情。我们的飞机再推迟5分钟起飞,仔细考虑一下,如果你们对我描述的情况感到不踏实,可以等到明天再飞。暴风雪那时将会平息,去波士顿将会安然无恙。这要由你们自己作出决定。如果你们需要乘务员帮助收拾东西下飞机,我们的乘务员乐于效劳。我们希望你们为自己作出正确选择。"有几个人下了飞机,其中包括我。我可以等到第二天。那天晚上飞机的确安全着陆了,尽管是在凌晨时分。

我没有跟奥兰多·海纳斯同飞,但是他给了我以及飞机上的每个人一份珍贵的礼物。他表现出了对我们每个人,包括对自己和自己家人真正的关爱。(你见过飞行员离开驾驶舱这个神圣之地,亲自与顾客讨论飞机情况吗?在这之前和以后我都没见过。)他知道自己的行为会影响那架航班的效益、人们对他的驾驶水平和他公司的印象,以及长远的经济效果。但他也知道人们需要了解这次飞行有多么恐怖,他尊重人们的情感。他让每个人思考已知的事实并且为自己作出最佳决策。他为我们提供了一个实践清醒的关照的日常范例。



# 《创新者的窘境》[3]

(The Innovator's Dilemma)

(克莱顿·M·克里斯坦森著 , Boston : Havard Business School Press , 1997 )

有关战略的书籍最大的价值在于使你了解有可能从来想不到的可能性。这本由一位哈佛商学院研究人员撰写,颇受好评的书揭示了一个观点,那就是"对你的顾客作出响应"是成功的良方。对顾客作出响应能够避免公司重新创造自己,这完全是因为最好的、能够给公司带来最大利润的顾客会不断对他们所购产品的稳定性提出要求。克莱顿·克里斯坦森通过对计算机硬盘驱动器行业进行详尽而吸引人的研究说明了这一道理。这一行业就像遗传学家研究的果蝇一样(因为硬盘技术发展十分迅速)。

——阿特·克莱纳

# 《红火星,绿火星,蓝火星》

(Red Mars, Green Mars, Blue Mars)

(金·斯坦利·罗宾逊著, New York: Bantam Books, 1993~1996)

用对一部科幻小说三部曲的评论结束本章内容似乎有些怪诞,不过我很少见过能展示这么多长期的战略影响的书。这实际上是21世纪的一个远景规划,其中有4个似是而非的"关键的不确定情况":火星会慢慢被殖民,并成为可居住的环境,人类寿命增长一倍,全球人潮汹涌(人类寿命增长的结果),公司的管理继续采用目前的模式。在这种背景下,火星的第一批居住者和他们的后

代们面对着当今的商人们必须面对的道德困境和战略选择,他们需要重新思考自己组织的所有目标,并且长久生存以看到他们的行为对环境(和人类)的影响。

——阿特·克莱纳

- [1] 布莱恩·伯勒(Bryan Burrough)和约翰·希利亚尔(John Helyar)1990年出版了《门口的野蛮人:史上最强悍的资本收购》(Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco),1993年曾改编为同名电影。该书描写了1988年美国第二大烟草公司RJR融资收购饼干生产商纳贝斯克(Nabisco)的交易。这笔总额达250亿美元的收购十分惊人,是华尔街历史上最大的收购,而1989年美国Kohlberg Kravis Roberts公司又以314亿美元的价格刷新了纪录,其收购对象是RJR纳贝斯克公司。这期间充满贪婪、背叛、尔虞我诈和高风险赌注的华尔街风格。金融网络和个人对世界商业和经济的操纵力有多大?谁才是真正的"玩家"?该书以翔实逼真的案例说明了这些问题,被《福布斯》杂志评选为20年来美国最具影响力的20本商业著作之一。——审校者注
- [2] 此处的"凝聚力"(cohesion)在原来壳牌的报告中是"认同感"(identity)。彼得认为认同感是长寿公司的首要特征。参见彼得·圣吉的文章:"学习型组织领导力及其在世界的发展",收于2010年中共中央党校出版社出版的、钟国兴主编的《从〈第五项修炼〉到学习型政党》一书第53~93页。——审校者注
  - [3] 《创新者的窘境》中文版已由中信出版社于2010年出版。——编者注

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书

下载!!!

# 第九章 传播

# 一、挑战

许多人没有意识到传播革新经验是一个很普遍的问题。例如,总裁们最常发出的叹息之一就是,帮助组织向自己的成员学习是如何困难。"我们更善于和其他公司对标,而不善于从自己内部学习,"一位总裁说,"'不是这里发明的'心态似乎非常盛行。"在美国公司里有不计其数的"臭鼬车间"(skunk works),那是充满活力的、半封闭的小型团队,他们在产品开发或流程设计方面会产生真正的突破。但是其中只有很少的公司采用了其臭鼬车间开发的成功方法和工具,并在组织内推广。一些公司似乎有上百个实验活动同时在进行,但彼此之间的交流问题却非常严重。即使高层经理和一线领导者理解这一点,通常他们也似乎不知从何处着手,让有用的信息跨越独立的工作组、科室、部门和职能之间的界限传播开去。

很多对"知识管理"的兴趣来源于这样的担忧。但是最近几年对知识管理的投入,特别是对捕捉和传播"知识"的信息系统的投资,大多在回报上令人失望。一位总裁最近说道:"我无法告诉你我们在'学到的经验教训'数据库上花了几百万美元。我们的对标研究表明,我们的主要竞争对手很重视这些,但是我们还处在尽力动员大家在数据库中记录自己的经验,并学习数据库中其他经验的阶段。"

传播问题的症状远不止"知识管理"信息系统的失败。其中还包括许多工作组面对的彼此之间的孤立、竞争、不信任,尤其是先导实验团队的成员的沮丧态度,

因为大家看来对他们的成果一点儿也不感兴趣,他们因而感到不被承认、不被理解和生气。在许多方面,这一挑战的明显症状与先导小组碰到的"真信者和不信者"(第十二章)的问题相似。其中的道理在于,两者的深层原因是相似的:工作组之间的由设计而形成的孤立状态,以及让各个团队形成内部竞争的管理方法。不过这一挑战还有其他的症状,即使是稳妥解决了"真信者和不信者"问题的团队,也可能会碰到这些症状:

- "**重复劳动**" 一个团队在经历了开发一种新的设计方法的艰苦努力后得知,另一个团队在6个月前就完成了这项工作。
- "不是这里发明的" 另一团队的成员听说了一项创新措施,但是却认为不会对自己有用。"不错,这个想法很有意思,可惜是个生产项目,对这里的销售业务派不上用场。"
- "无足轻重" 通过阅读一份备忘录或网页总结,或听上一个小时的陈述,是根本不可能消化和真正理解复杂的新想法和做法的,更不要说实施了。"我们因为感兴趣才去参加会议,"人们说,"但是基本上我们一无所获。"他们甚至可能把这些想法应用到实践中,但是半心半意的做法只能带来最表面的评测:"我们试着在一次会议上讨论了'心智模式'。当然,我们谈得不错,但是说真的,我看不出来其中有何惊人之处。"
- "快速追随者"的失败尝试 有些团队认识到其他团队的新思路的价值,便开始在自己的部门实施,但由于他们不现实的期望和缺乏指导及帮助,他们的实施注定要失败。他们说:"先导小组花两年时间改变对话方式,并找到了问题的系统原因,我们要在3个月内完成这项工作,因为我们更干练,而且也没有两年的时

间。"于是,3个月过去了,未见到任何结果。他们感到垂头丧气,干脆放弃了这一努力。

■骄傲自大 有人自认为自己已经无所不知,因此没有任何学习的必要。"我在大学里就读过这种系统思考的东西,没什么新鲜的。"

■最后一点——也许是最重要的一点,是传播挑战的"隐形症状" 没有活跃的内部学习社群,创新者缺乏对自己的主意会引起好奇和广泛测试的自信,组织成员普遍缺乏对其他人正在学习什么的真正好奇心。这些症状容易被忽视,是因为它们只有在缺失某个重要事项时才明显。许多人甚至不会意识到这一不足,直到他们加入了一个有活跃学习社群的组织。他们就像夏洛克·福尔摩斯故事中的警长一样,在福尔摩斯提到夜间狗的奇怪反应时,警长提出了异议。他说,狗夜里没有什么异常反应,甚至叫都没有叫一声。福尔摩斯回答说:"这,正是奇怪的地方。"

我们需要认识到的重要一点是,虽然传播有很多困难,但有的时候新思想会传播开来,有的时候创新经验会在组织的一部分被吸收,最后普及到整个组织中。对传播成功的案例的最佳研究来自对"实践社群"的研究。对实践社群的研究在20世纪80年代早期起源于施乐公司的帕洛阿托研究中心。实践社群是一些自然形成的内部机制,各种思想通过它们在工作环境中传播。这个非正式的人员网络包括保险公司的职员、供应链上的采购人员以及工厂的维护人员,他们定期一起工作。随着时间的推移,他们形成了自己的文化观点和习惯、人际关系和大家认可的权威和技术水平。尽管实践社群一般存在于正式的等级体系之外,但是它代表了思想、信息和新经验在组织内流动的最快速、最有效的方式。实践社群的力量正在于其具有的非正式性。

施乐首席科学家约翰·西里·布朗(John Seely Brown)写道:"试图在工作环境中引进旨在增强学习或工作经验共享的'团队'和'工作小组',通常是基于这样一个假设:如果没有上面的推动,组织的员工就会独自行事。实际上,员工一起工作和学习,关键性的实践社群不断形成和进化。要想了解信息在组织内构建和传播的方式,就必须了解组织内形成的不同社群及其中的力量分配。"

西里·布朗和他的同事们致力于研究技术工程创新的传播。他们的研究引出两个问题:(1)这些自然形成的实践社群会如传播技术工程创新一样,传播工作流程和管理创新吗?(2)能让自然形成的实践社群正式化,并发挥更大的作用吗?最近的研究表明这两个问题的答案都是肯定的。研究员丹尼斯·萨多指出,有越来越多的证据表明,"我们的组织中存在着自发组织的相互援助的社会网络,通过人们工作时彼此之间的循环互动得以维持。这些社会网络是我们了解自己在支持他人、社群以及公司财务目标方面的能力的主要途径。"

知识传播不会因为总裁口头认可,或因为管理层决定实施一种新信息技术就能得到改善。如南希·迪克松和里克·罗斯在本书第418页指出的那样,设计有效的跨越整个组织的学习型基础设施要比设计团队的学习型基础设施要复杂得多,虽然设计团队学习型基础设施就已经超出了许多组织的能力;同时,设计组织的学习型基础设施也比"知识管理"时尚中典型的信息技术方法更具挑战性。有效的组织学习基础设施需要扩展已经存在的非正式实践社群的自然学习机制,如同团队的学习型基础设施必须扩展日常的团队学习机制一样。

能否成功地接受传播的挑战,最终取决于能否培养一种不断鼓励员工跨越"墙壁和烟囱"(职能界限)的文化。员工之间不只是说说彼此的新闻,而应该进一步探求达到深层次的理解。这种挑战将需要团结更多的人,不只是那些有着不同经验

或不同职业培训的人,还将包括来自不同国家、有着不同文化价值观的人。要做到这一点,就需要有共同的志向目标,有对探索大家行为的"为什么"和"是什么"的普遍重视。



# 信息Vs.知识

除非我们对一些关键词语,如信息(information)和知识

(knowledge),有清晰牢靠的定义,否则我们就不能希望在传播创新方面获得进展。信息是与接收者相关的数据,或根据格雷戈里·贝特森的广为人知的定义,信息是"任何产生影响的差异"。当人们看到数据时,他们会立刻判断出这是"噪声"(将被忽略和抛弃)或信息(对我有用)。一旦数据到达你的感官,你就可能已经赋予它一定含义。这一过程显示了在将数据转换成信息时,

人所起到的重要作用。

"know" (知道) 一词来源于拉丁字noscere, 还有"去了解"的含义, "gnosis" (灵知)、"cognition" (认知) 和"note" (注释) 也来源于此。"ledge"这一后缀的原始含义可能是"过程"或"行动"。现在对知识有许多种定义, 但是在本书中, 我们采用了"有效行动的能力"这一定义。

对于熟悉知识是"积累的信息"这一更"学者化"的定义的人来说,我们的定义有些不寻常。根据我们的定义,"我们知道关于竞争对手的新产品的情况,所以不用担心"这类声明不代表知识。"知道关于·····"涉及的是信息。这是否能变成有效的行动,取决于人们阐释这些信息、作出有意义的行动方案和采取行动达到预期结果的能力。正如生物学家马图拉纳所说:"所知是行动,所为是知识。"尤其是西方人,大家一贯倾向于混淆信息和知识,他们不把知识与行动联系起来,即使是一些"知识管理"专家亦如此。

例如,现在对知识管理产生的多数困惑和失望都来源于概念不清。人们投资去建立捕捉、组织和传播信息的系统,然后就叫它"知识"。但根据定义,知识不能转换成一个对象,也不能由一个人"给予"另一个人。只有当学习进程存在,人们通过其培养有效行动的新能力时,知识才真正得以传播。信息技术虽然对信息的发布很重要,但是不能"捕捉和存储"知识。只有人才能做这项工作。

#### 隐性知识

"我们能知道的要比我们能说出来的多。"科学哲学家迈克尔·波兰尼(Michael Polanyi)在50年前写道。野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)和竹内广隆(Hirotaka Takeuchi)在他们的《创造知识的公司》一书中,根据波兰尼

的"隐性知识"概念,区分了显性和隐性知识,这种区分对所有规划组织学习结构的人都很有用。根据波兰尼、野中、竹内对这些术语的用法,"显性知识"能用语言和数字表达出来;因为已经得到分析并被细分成了不同部分,所以才可以进行编码和传送。一本法律案例书,按照一定顺序罗列了以前的案例,并且有索引和前后对照,就是这样的例子。

要完成一件事情,最关键的就是思维模式、假设、技巧和能力,但是我们经常意识不到它们,这些就是波兰尼所称的"隐性知识"。"隐性"(tacit)一词源于拉丁文动词tacere,意思是"保持缄默、沉默寡言"(taciturn)和"沉默"(reticent)两词也源于此。一位刚从法律学院毕业的年轻女士最近加入了一家事务所,她可能发现,尽管她并没有有意地不让自己"举止像个学生",但她已经"举止像个律师"了。她通过有意识和无意识的模仿,学会了她新角色的举止方式。她会观察其他律师,她记下自己成功的一刻,而且她不断地总结"律师做事的方式"。

上面这些是她作为法律职业人士的知识的一个关键组成部分,对她事业成功的重要性如同她掌握的案例一样重要。她永远无法从课堂上或书本里学到这样的隐性知识。她只能通过成为从业律师团体中的一员,尝试新的行为,观察结果,逐渐地把这些知识融入自己的行为中,直到她都不再觉得为什么自己的行为改变了为止。这说明了知识在工作团体中产生的方式,工作团体就是"实践社群"这一想法的来源。

明白隐性知识永远也不能缩减成显性知识是非常重要的。实际上,"把隐性知识转换成显性知识"这一说法就反映了对隐性的肤浅了解。一位研究员最近这样说:"我了解到,某个公司的管理人员说他们在收集组织的隐性知识,我希望他们的袋子足够大。"思考隐性知识的深层含义可以引导我们认识到让

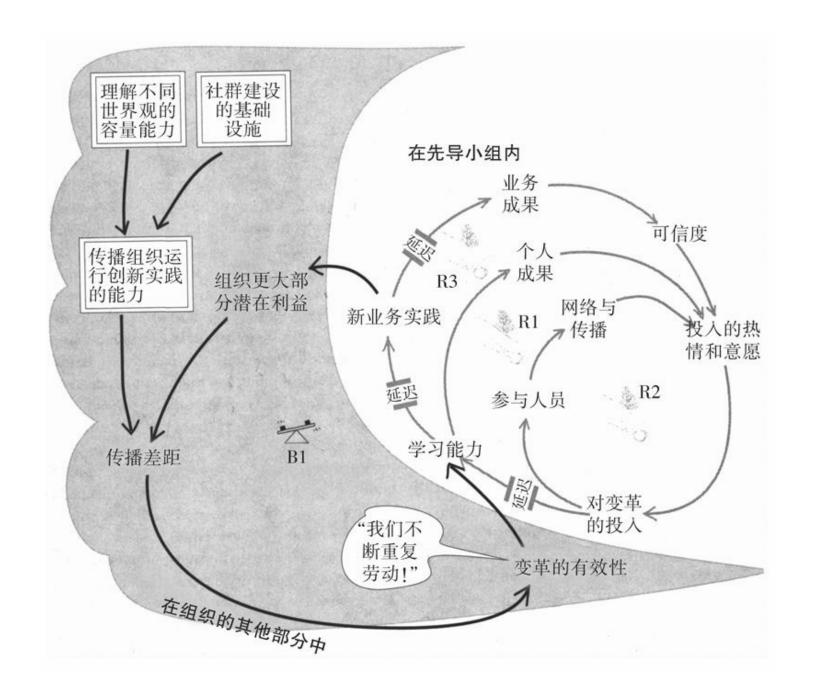
人类"去了解"的微妙之处。

如同此图形显示,增加的新业务经验和业务成果对大企业意味着更高的潜在 利益。但是这里存在着局限性:传播新的组织经验的能力取决于组织建设基础结构的水平,以及接纳不同世界观的组织能力。如果潜在利益超出了能力,传播差 距就会出现,导致组织整体改革活动有效性的下降,然后进一步导致组织学习能力的下降。

# 传播挑战的内在动因

这一挑战是在重大变革的发展过程已经持续了一段较长时间,积累了大量有关新企业实践和企业结果的经验后出现的。这时候,大型组织有从先导小组产生的见解、经验和新做法获益的巨大潜能。但是实现这一潜能却需要组织"传播创新实践的能力"。如果缺乏这种能力,"传播差距"就会增大,限制更广泛的实施:不是感兴趣和愿意进行试验的人数受到限制,就是那些试图采纳新思想的人的行动有效性受到限制,或者两者都受到限制。

一个组织传播革新实践的能力取决于:



■教练指导能力 最有效的传播主要是通过提供给人们越过传统界限、一起合作的机会实现的。新的革新者需要接触"已经做过"的人,不但是为了具有实质性的见解,也是为了得到道义上的支持和引导。组织的培训能力表现在能提供培训、指导和帮助的知识丰富的人的数量,尤其是那些对相关先导小组有直接经验,并且有时间和能力帮助组织内其他人员。

**■组织边界的可渗透性** 组织边界是生活的现实。所有组织都会确定这些边

界。但真正的问题是,他们在多大程度上限制了跨边界的人员、思想流动以及探索系统问题的团体的形成?生物有机体有很多边界,如细胞壁和表皮,但是所有生物边界的共同性是它们的可渗透性,允许能量和物质的不断流动。

- ■信息流动的基础设施 组织中的人们在学习其他部门的经验以前,需要了解去找谁,问什么。他们需要沟通渠道,使学习容易一些。他们需要能接触对方的人。许多革新者陷于无数来自电话或电子邮件的询问中,于是干脆停止回答问题。这里需要一些媒介,如报告、文档、录像或模拟资料,帮助大家对新思想和实践有一个初步认识。
- ■学习型文化 一种鼓励跨越内部和外部边界的亲密联系、合作、好奇心和思考以及有效的学习基础设施结构的文化。一旦传播被视为人们之间彼此学习的挑战,而不只是利用技术交换信息后,公司的整体环境会影响传播的数量和质量就成为一个明显的事实。人们彼此之间的亲密感和真正关心决定了人们想彼此帮助的程度,以及对其他人正在学习的事物的真正感兴趣程度。与之相反,那些以高度个体竞争和政治权术为特征的组织环境传播能力会较低。

学习的基础设施结构——组织资源和创造机会促进不断反思和共享的方法——不但使学习型文化变为现实,而且促使其不断发展。例如,在过去10年里,美国陆军已使"行动后反思"、陆军已知经验学习中心和许多其他成功的学习型机构制度化。通过这些变革,军队文化正在逐渐改变,起码在一些陆军老兵的眼里是这样。"我认为我们已经看到了从'报告文化'到'总结文化'的转变。"最近退役的哈尔·纳尔森将军如是说。军队的传统如同大多数等级化机构一样,大家注重于信息向等级上方的流动。大家都善于写提交给老板的报告,因为这是影响上层对其部门的看法以及对其本人评估的主要途径。如今,强调每个人在"我们如何做"持续

总结中的作用的体制正在形成。一位局内人说:"无论你处在等级中的什么位置,你都可以参加旨在学习和提高的总结活动。"

参见第454页对陆军的学习型基础设施结构的更多介绍。

#### 应对"传播"挑战的策略

应对"传播"挑战起到重要作用的策略就是注重培养组织各个方面的传播革新实践能力,包括:培训能力、边界的可渗透性、信息基础设施结构、学习型文化和基础设施。

# ■重视网络领导者作为新思想的载体和教练的价值,并使他们的工作 合法化

"一个在职的休·史密斯(高层管理者)顶得上1000个约翰·霍兰德(内部联络人员)。"一位名列《财富》500强公司的高层经理如是评价。他的说法针对的是引进高层管理队伍的重要性,但是同时也反映出普遍对内部网络人员价值的低估。

这一低估是很不幸的,因为没有积极运作的内部网络人员,重要的新知识能被传播开去的很少。在许多方面,内部网络领导者是促使实践社群有效运转的关键。他们是促使有着不同思想倾向和共同想法的一线领导者彼此沟通甚至互相帮助的关键人物。同样,在帮助领导者培养接受不同的世界观和新思想的能力方面,内部网络领导者也是中心枢纽。而且,高效的内部网络领导者的重要性还可能不断提高。

其中一个原因是信息的可获取性。对于信息在等级体系中上下流动的公司来说,老板通过控制下属获得的信息来控制他们的学习。但在今天这种充满了内部网、电子邮件和万维网的世界里,这种控制是越来越不可能了;对于认真投资了旨

在实现所有人知识共享的基础设施结构的组织来说,这就愈发不可能了。内部网络领导者就是这种基础设施结构的人力部分——是一致性和连续性的创造者。

当结合信息技术以团体为基础的工作安排使员工难以应付时,内部网络领导者也能起到重要作用。我们常常听到这样的议论:"我刚参加了两个新项目。每个项目每天都会发出50封电子邮件和20封语音邮件。如果没有办法按这些邮件的重要性筛选一番,我就要垮了。"越来越多的人在碰到这种情况时,都会寻求在快速变化的工作环境中过滤、划分重要性和意义判定方面的帮助。计算机/通信系统不能承担这一工作,它们只能使人淹没在信息和数据中。但是内部网络领导者一直在非正式的情况下监控着信息和知识的相关性。他们擅长把信息分流到最有用的地方。

最后一点,在协助人们获得他们能高效做事所需要的帮助方面,内部网络领导者将变得越来越重要。以前,这种帮助主要来自老板;如果你需要更多培训或咨询预算,你就不得不申请协助。现在,内部网络人员通过一对一的培训和辅导,自己就能提供大部分的帮助。这种帮助将越来越多地来自公司内外的互相协助网络;内部网络人员将帮助人们加入这些网络,为网络作出贡献,从网络中获得好处。

# ■给现有的实践社群以明确的关注

实践社群的理论是与革新传播的一种形式共同发展起来的,这种传播形式把组织内非正式的人员网络作为传播知识和信息的渠道。艾提恩·温格是这方面研究的开创者,他说:"现有的关系网提供给大家一个交换信息的环境。根据他们以往的经验,他们知道哪些信息是相关的,他们知道如何陈述这些信息才能让人听到。他们已经建立了相互信任的关系,所以作为新知识传播者时,不用再次赢取信任。中介(跨越社区边界传递知识)功能是以在多个现有团体中的成员身份为基础的。"

温格指出,许多组织在试图灌输新知识时,无意间会破坏传播知识所依赖的实践团体。例如,通用汽车公司和丰田公司在加州的弗莱蒙特建立了主要由高绩效团队组成的纽梅工厂,期望纽梅的革新能传播到通用汽车公司总部。但是通用汽车公司的其他部分没有吸收多少纽梅的新经验。温格指出:"通用把个人送到纽梅待一年的时间,这些人与自己在通用的岗位失去了联系,而且也不知道他们返回通用后会担任什么职位。如果能以小组的形式派驻到纽梅,让他们一起学习,再一起回到通用工作;或者如果他们能保持自己在底特律实践社群中的成员身份——那么纽梅的革新在通用得到推广的可能性要大得多。仅仅返回的时候说'我学到了我们在这儿应该做的事'是不够的。那些学习新东西的人必须同时和他们的原属团体保持联系。"

# ■更宽松地披露革新信息

当你公开发布信息,潜在的愿意跨越边界者就能找到你。这样通过为所有人创造平等机会与你合作,就为革新创造了一个潜在合作伙伴之间的自然竞争的"公开市场"。

具有高度革新精神的环境研究中心——洛基山研究所,在与私营公司结成合作伙伴开发新技术的过程中就采取了这一方法。例如,在1991年,洛基山研究所和通用汽车公司的一些高级经理开始探讨一个"超级轿车"项目,旨在开发一种超轻型、低阻力、油电两用的高度节能汽车。但是项目遭到了通用一些经理的反对,于是研究所决定不再寻求与通用或其他汽车公司的独家合作机会。他们公开发表了自己的技术信息,这无疑是欢迎任何一家公司参加探索这一概念的竞争——如果需要,研究所可以提供帮助。结果是,30家公司(包括丰田、大众、克莱斯勒、福特、沃尔沃、本田、斯巴鲁、马自达、戴姆勒-奔驰和通用汽车公司)的投资超过60

亿美元,远远超出了任何一家可能的投资。作为竞争对手,他们可能不愿一起工作,但是研究所成了它们的协调人,以及有关燃料电池和锂电池等技术问题的情报交换站。

"公开竞争模式在促使所有公司付出重要努力方面取得了空前的成功。"洛基山研究所的创始人之一,同时也是研究所所长阿莫利·罗文斯说。他还引用了一家公司高级材料和制造部门领导者的话,当这位领导者被问及他是否担心别人可能会首先研制出超级轿车时,他回答道:"是的,实际上我们非常害怕,这就是我们为什么工作如此努力的原因。"

## ■把"系统"放进房间

跨越内部和外部边界一起工作的一个重要策略就是把整个系统的人员召集在一起,进行集体探讨,尤其是探讨大家一起如何创造出并非一人受益的结果。

在20世纪80年代中期,宝洁公司和沃尔玛公司陷入了互相对立的旋涡,一方"解决"其经营问题的努力却会伤及另一方。两家的经理都以强烈的组织荣誉感著称,虽然认为对方的目的就是利用自己,但又不得不承认他们彼此需要。在一次联合工作会议上,他们开始检查一方的行动是如何给另一方带来损害的。詹妮弗·凯梅尼是那次会议的系统思考辅导员,她写道:"一旦大家坐在同一个房间里,他们就发现从对方的角度来看对方的策略是完全符合情理的。不存在任何'背叛',只是存在着一个更大的系统,而这个系统中的各个部分不能协调而已。"

## ■为内部信息交换提供更有效的媒介

或迟或早,任何先导小组的活动都会遇到能面对面交流人数的极限。例如,人数达到几百个人,就无法记住彼此的名字或脸庞,因此他们就不能参加不断进行的

随意谈话。如果他们需要定期交流,就需要一种中介交流渠道来实现,如电子邮件、计算机会议、备忘录、报告、录像带或其他信息传播形式。

但是所有这些手段都不同于面对面的交流。其中存在着可能的误解和错误表述。例如,大多数报告的命运就是被扫几眼,然后扔进抽屉里。许多通过电子邮件传递的叙述传达着这样的信息:"这是某某人的错。"这使组织更容易分裂。

传播信息的机制可以进行更有效地设计,但其主要部分并不是指信息技术设计的改善。最近对知识管理的热情大多忽视了这一点:信息技术系统是用来传递数据和信息的,但是人们对他们能使用的知识却感到极为匮乏。

为了说明这一点,让我们来看看一个涉及两家软件公司的案例。微软和"奇妙工具"在20世纪90年代初是字处理软件方面的竞争对手。软件公司非常重视为别人提供帮助的热线人员的质量,热线人员负责回答客户遇到的问题。微软和奇妙工具都投资招聘和培训了大量的热线人员,也都部署了能把技术信息调到屏幕上的计算机系统。但是奇妙工具的基础结构设计者从此就止步不前了。

担任过帮助热线经理的丹告诉我们:"随着奇妙工具的不断发展,我们的知识也被想当然地认为在不断发展。"他说他对这一点看得最清楚,于是他离开了奇妙工具,在微软找了一个类似的职位。微软建立了一个"知识库",允许服务代表以及公司的所有软件工程师互相查询,互相学习。这不但使他们能够不断掌握技术信息,而且能够找出提高服务质量的方法。同时,知识库也为他们提供了一种向软件工程师提供反馈和知识的简便方法。微软的服务代表们开始感到不利用知识库帮助客户是错误的,因为那样就意味着他们只是用自己的见解帮助客户,而没有利用整个公司的专长优势。奇妙工具也有联机知识库,但是很少有人使用它,因为用丹的话说,它"一点用也没有"。没有人维护这个数据库,没有人用它进行沟通,它只

是被作为了刻板"知识"的容器。最后,奇妙工具的销售下降了很多,至少部分原因在于其较差的客户支持。

在某些情况下,计算机系统上的"带宽"的狭窄性使一些形式的思考和询问更容易些,人们通过电子邮件以他们在会议上从来都不敢说的坦率态度讨论工作问题。例如在克莱斯勒,所有的财务人员都被连入了一个可以进行严肃讨论的计算机会议系统。如果对某个数字的含义有疑问,他们就可以"公开"提出问题,倾听来自世界各地的克莱斯勒员工的回答。

高效利用信息技术共享信息取决于人们相互交流,把不同形式的联机培训、辅导、引导和探询根植到媒介本身中去。人们需要感到他们时刻有机会发言并有人在倾听。知识不应被视为"可访问"的静态信息,知识是动态的、在使用中创造并在使用中不断变化。例如,美国电话电报公司业务市场分部所开发的信息和知识交换内部网系统中,其关键是设立于全职的"知识团体辅导人"。如美国电话电报公司市场营销的副总裁帕特瑞西亚·特瑞纳所说:"在一个销售人员第一次通过信息和知识交换内部网提出询问或问题后,他通常会在24小时内得到另一个销售人员(或我们)快速、简明的回答。如果他得不到答案,他可能就再也不用这个系统了。信息和知识交换内部网的价值完全依靠销售管理人之间的互动和双向的思想和信息共享。"

## ■培养"欣赏性探询"

其他人可能不像看起来那样不可思议。当"其他人"说了一些莫名其妙的话或做了一些莫名其妙的事时,通常在跨越边界的关系中就出现了真刀真枪干时的摩擦现象。这时候,你最深的恐惧似乎要得到证实了。隐藏在表面之下的怀疑和不信任似乎要变成现实了。在这些时候,如果不进行真诚的探询,你就可能因为错误地理

解他人的动机和含义而作出代价高昂、过于生硬的决定。

在"爱普斯龙汽车公司"的学习过程中,一位工程师记下了下面这件轶事,这件事说明了当外部合作关系遇到麻烦时,哪怕是最有限的探询也能起到的作用:

在一次会议要结束时,我的一个供应商压低了声音告诉我,一种零件要晚两周到货。他不想让其他人听到他的话。这真是让人吃惊,我花了一分钟定了定神儿。以前这种零件的供货没有问题啊。我问他为什么会延迟,他说:"我不知道。"

我能看出来会上每个人的眼睛都在冒火。他们在心里想: "老天,鲍勃真是个傻瓜。他有什么毛病了?还以为他是个好人呢。"……经过多次探询和请求,他终于告诉我,他认为问题出在我们(爱普斯龙的员工)丢失了文书,但他不愿意当那个向我们揭发问题的人。于是我回去后开始检查。爱普斯龙不但把鲍勃的文书放错了地儿,许多其他文书也放错了地儿。这导致许多零件比预期的晚到达一点儿,这一点儿足以搅乱(汽车上市)。鲍勃的诚实使我们能及时把一切理顺。

按照老习惯,我可能会想: "我不想听鲍勃所说的问题。他是个傻瓜。"我也不会检讨一下得出这种假设的推理逻辑。我可能会对他说: "要确保零件按时到达。"实际上,他一点儿办法也没有。

在外部伙伴合作关系中,"欣赏性探询"是一种特别有用的做法。这一概念由组织变革理论家戴维·戈伯莱德创建。"欣赏性"访谈可激发出人们最丰富的经验和抱负中的思想和形象,会帮助人们更好地表述自己赞成的提议,即使是有些不同意见。这一方法对帮助人们解决引起争议的跨越边界的问题时非常有用,如工作环境

中的性骚扰问题。

"欣赏性探询"形成了一种把移情作用引入日常工作中的方法。移情作用不是同情。它的含义是与他人建立亲切的理解,一方能轻易地理解另一方的感情、思想和动机。做到移情意味着要"尝试"不同的见解和假设,暂时把自己的观点放在一旁,这样你才能探究其他人有别种见解的原因。这要求大家愿意相信别人在本质上并不是邪恶的、卑劣的和疯狂的,只是世界在他们眼里是另一种样子,如果能花时间从他们的角度看,就能理解他们。优秀的谈判者就是掌握了这种技巧的高手,他们会设身处地的以不同者的身份思考,无论他是同意或是反对其他人的观点,然后他们会帮助其他人也这么做。培养跨越组织边界的能力就像努力成为一名优秀的谈判者一样。

# ■把研究作为高层经理责任的一部分

在任何一个大型组织中,都有许多创新在同时进行。除了简单的"最佳实践"、个人轶事和"战斗故事"以外,管理者应该怎样帮助员工真正理解这些创新呢?虽然讲故事的形式可以使新思想具有人情味,但也可能产生误导作用。人们可能会缺乏重要的判断力,把巨大的进步归功于自己所珍视的想法。很有潜能的重大革新没有产生巨大的业务增长,就可能错误地不再获得信任。缺失的环节就是组织研究。

现在很少有公司会指望不对研究能力(包括市场研究、产品开发研究和工艺流程研究)进行大量投资就获得巨大发展。但是除非新思想和实践能够得到实施,这些研究不能产生任何价值。这种能力又取决于对新管理流程和协同工作方式持续研究的投资。

1980~1985年的著名的"金牛团队"是福特历史上公认的最具成效的汽车研发队伍。他们研制的产品已经成为了汽车历史中最畅销的车型之一。但是福特的经理们并没有认真研究这个团队如此高效的原因。一位熟悉金牛故事的福特高层经理说:"福特没有从金牛学到很多东西。这个团队打破了很多规则,但是事后没有人回过头来分析哪些规则被打破了,其中一些规则是否需要改变。"虽然金牛的成员在参与福特其他的项目时会携带着他们的经验和信念,但是公司没有对他们的知识库进行系统开发。

产生这种失误的并不只福特一家。在没有明确经理的研究责任前,学习能力(即使是从自己的成功中学习)的缺乏不大可能改变,我们认为这种责任应该主要落实在高级管理层。关于高层经理未来的角色存在有很多不确定性。传统上,他们进行重要决策,但是现在越来越多的决策责任正在被分散到组织的各个部分(第七章)。传统上,他们制定战略,但许多人认为,在当今这种动态的市场环境中,战略需要各个层次的人来参与制定(第八章)。他们工作的一个重要新领域就是保证组织能从其最具革新精神的实践者那里学习。这需要研究,把特殊实践转换成通用的工具和流程,最终形成适当的标准。

最后可能会发现,组织拓展其知识的能力取决于各个层次的经理进行以下研究的能力:对新出现的工具和方法进行鉴别、归纳并形成判断,寻找应用了工作经验知识的实践社群。随着高层经理对组织研究责任的确定,其中的一些责任会自然地向下过渡到一线经理那里,而那里正是进行大部分实践的地方。因此,另一件很重要的任务就是——

## ■培养经理们,尤其是一线领导者进行研究的能力

例如,英特尔的制造经理在"启用"一种新的制造设备时,同时要负责生成启

用期间的各种数据。他们必须在两者之间找到平衡:一方面要尽快使设备能满负荷生产,一方面要进行试验,给其他制造经理提供有用的信息。通过这种方式,他们既在自己的设备上作研究,又同时管理着设备。

一些最具创新性质的传播机制,如学习历史和行动后总结,代表了组织在系统提高经理人员研究能力方面的努力。咨询公司常常会设立包含了最常遇到的业务类型的研究库,在创新同仁协会,这个研究库还包括应用到不同案例的系统原型。如果公司真的想成为更加"知识型"的企业,是不是也可以建立类似的研究库呢?

参见第444页关于学习史的更多介绍。

要把"研究"变成"管理者"感到舒服的词汇,还有很长的路要走。"研究"听起来像一项枯燥的活动,远离日常的视线,其部分原因在于传统上一直是学者在从事这项工作,这些学者一般都是外部人员,研究范围非常狭窄的问题,他们会把研究成果发表在杂志上,很难提供什么具体的帮助。现在,学者和公司的实践者对研究和实践之间的联系越来越感兴趣。

在麻省理工学院组织学习中心(现在称为组织学习协会)的最初几年,公司经理们会"容忍"或"迁就"我们在他们公司研究项目的愿望。"好吧,反正是你们麻省理工学院的事。"但是当研究的影响——包括《第五项修炼·实践篇》中的一些报告的影响——开始显现的时候,他们的态度开始转变了。

现在,许多经理为了更好地了解学习是怎样发生的以及如何增强学习,将委托别人进行内部社会网络、实践社群和学习历史的研究,作为变革活动的一部分。这说明了"快速解决"类型的咨询在发生逆转。最后的关键还在于如何使用这些研究。它有助于创立探询性团体,让一起工作的人摆脱日常的压力而真正学会思考和

总结吗?或者它是在产生将被束之高阁的报告吗?其中的差别可能取决于组织特有的探询和学习的整体气氛类型。

## ■记住所有的边界都不是一成不变的

组织边界看起来比其实际上要有形。其实,它们就如同人类社会制造的所有其他边界一样,只是我们选择如何组织我们生活的表面形式。它们是为某种目的服务的,但也可能比目的存在得更长久。当它们变得具体化时,我们就忘记了其实它们是人类的发明,于是边界就成为了限制我们的发展和成就的监狱。

例如,在你为一家公司工作了很长时间以后,似乎成为该组织的一员确定了你的职业身份。这个标签比你意识到的更具束缚性。如一位壳牌公司的高级管理者指出的那样:"那时壳牌公司的大部分人都是职业员工。我们首先是'壳牌公司的男人和女人'。但在壳牌公司改组几年后的今天,我们许多人能更明确、更深刻地体会到个体的存在。我们感觉到自己就是自己。我们自己可以作出更有意识的留在壳牌公司的决定;如果我们作出了这一选择,令人不可思议的是,我们对壳牌公司、对彼此和对团体的承诺就会比以往作为传统雇佣关系中的壳牌员工所作的承诺更诚恳、更深刻。"

二、组织学习循环——让知识创造变成一个自我改变的 系统

## 南希•迪克松,里克•罗斯

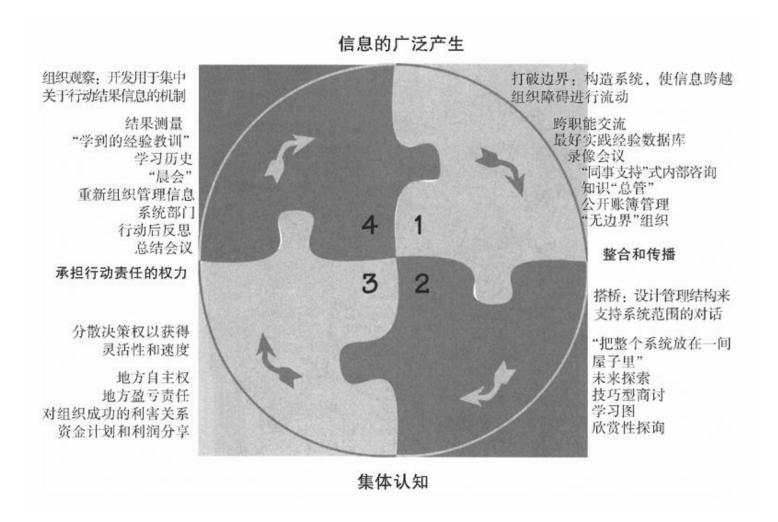
乔治·华盛顿大学教授南希·迪克松(Nancy Dixon)提出的问题不是团队如何能更有效地学习,而是如何将学习根植入大型企业的广泛沟通的渠道之中。 在本文中,她与里克·罗斯丰富翔实地论述了如何在组织中建立一个充满生命活力的学习循环周期。我们在编写这本书的初期就得到了这篇文章。该文对巨大变革的挑战有着重要影响,它帮助我们看清,即使学习活动已经从先导小组推广到了整个组织,新的挑战依然存在。

数年前,南希是一位早期巴洛克音乐风格合唱团的成员。团里每位成员的独唱都很美妙,但他们合唱的和声却更加动人,远远超出了成员简单相加的魅力。回想起来,合唱团所经历的一切要比任何人意识到的都多。歌手们日积月累获得了一种集体知识,这种知识不是隐藏在任何个人的心里,而是存在于大家为了唱得更好而进行的一次次实践中。他们定期地倾听唱片和彼此的歌声,系统地帮助对方。他们不断讨论哪些地方应该突出表现,以及如何修改断句。美妙的歌声越来越完美,如果不是感觉如此纯正自然的话,可能就令人不可思议了。

如果组织也能像这样协作——不只是在团队的层次,而是跨越内部边界的协作——将会出现什么情况?如果存在可以积累大规模知识的流程和基础结构,将会出现什么情况?组织上下的员工都会自然而然地帮助别人,使大家的能力更强。他们将会不断地开发组织的集体知识,而不只是被动地接收和应用别人的信息。

不幸的是,许多商业人士都似乎认为,"创造知识"就等于招聘最好的员工,如果必要给他们提供培训,然后叫他们各干各的事。他们似乎相信,只要把专家聚拢来,他们累积的技能和能力就会自然结合起来。但是在现实生活中,知识不是那样运作的。知识一般会原封不动地待在各人的内部"仓库"里。除非组织精心规划、实施、共享和开发知识的大规模循环,否则组织就会付出大量重复甚至相互冲

突的努力。数百人根据他们不同的工作将会参与到这个循环的各个部分,组织的流程会因此不断改善,能力会因此不断提高。



这个循环的知识创造基础理论基于戴维·科尔波、雷吉·雷文斯、克里斯·阿吉里斯和让·皮亚杰的理论,并依据对以各种方式将知识创造引入日常工作中的组织的密切关注。大家都理解,从经验中学习发生在一个持续的循环中。例如,人们在采取行动后,会观察、思考结果(反思),得出结论(抽象/联系),选择一项新行动执行并从中学习(决定),这样就又返回到了行动阶段。存在有许多个体的"学习之轮",有关这方面的更多内容,请参考《第五项修炼·实践篇》第62页。

### 1.信息的广泛产生

在上面圆形图顶部的"12点钟"位置,就是收集和创造知识的阶段。许多公司通过专门的研究团队收集信息,研究团队会把他们的发现汇报给决策者。但在这个环图中,收集的工作由处理信息的人进行。组织中的每个人,包括一线领导者、经理、销售人员、高级管理人员、客户服务代表和会计人员,都把一部分工作时间花在获取和创造新信息上,因为这会帮助他们更好地理解和完成自己的工作。

强生维乐食品公司,是位于威斯康星州一个小镇的一家家族香肠公司,它已经掌握了环图中的这一部分。其总裁拉尔夫·斯德尔(Ralph Stayer)为了激励员工,实行了一套以顾客为主的新绩效评估系统。员工们被问及这个问题:"针对你负责的具体产品或服务,客户心目中的理想表现是什么?"共同承担一项任务的团队会拜访内部的或外部的客户,问他们这个问题,然后以能说明具体衡量结果的方式把答案记录下来。

■**向前发展的基础设施:**要从收集信息发展为将其整合为知识并作为知识传播开去,组织可以在"冲破边界"方面投资:配置能将信息跨边界传播的系统。电子通信已经极大地增强了人们的通信能力,但是如何明智地使用这一奇妙技术却并不总是显而易见的。因此,某些人们熟悉的手段也值得参考:多种职能的项目团队、技术展览、不同项目成员的组合和所有相关人员网络的面对面会议。

恩斯特·扬公司要求咨询人员在每个咨询项目结束时,将他们的工作产品(如报告和幻灯片)提交到一个公用数据库中。高级咨询员会仔细审阅这些递交的材料,选出有典型意义的事例。这些事例会被编入一个特殊的电子数据包,即"能量包",供其他团队在处理其他客户问题时使用参考。通过利用这种共享知识,咨询顾问为客户制定专门建议书的时间从3周缩短到了3天。这种基础结构不只涉及数据库,而且还涉及整理和管理提交资料的知识管理者,每个顾问携带的笔记本电脑,

以及全球都可对数据库进行的简便语音电话访问,把做类似工作的咨询员召集在一起的频繁网络会议,和软件的共通性,这样大家掌握了一个数据库的用法就可以轻松访问其他的数据库了。

与此相似的是,雪佛龙汽车公司也设立了这种基础结构,其中内部咨询员负责人员联系,把项目经理介绍给那些在雪佛龙其他投资项目(任何时候都可能存在200多个项目)碰到类似问题的经理。虽然这些项目经理有无数的数据库可以使用,但对他们帮助最大的还是有个人介入,这个人既充分了解这个项目的情况,又同样了解其他项目的具体细节,而且还有时间和精力将这些项目联系起来。有时候,需要的只是一个能在计算机上调出的文档,但有时候需要深入现场、进行一次电话会议或通过一种共享资源获得需要的知识。在一个项目的生命周期内,有时候这个周期长达两年,内部咨询员会与项目经理不间断地合作,最终他就能把这个项目作为未来新项目的知识来源。雪佛龙宣称进行这种内部联系能将一个项目的成本减少20%。1992~1997年,项目后阶段工序通过这些联系,节省开支达8.16亿美元,这是学习能力影响财务底线的有力证据。虽然起初内部咨询员需要占用管理费用,但其"项目资源组"已经发展成为一个产生利润的中心,他们举办最佳经验研讨会,管理数据库,并密切追踪行业的最新技术。

让信息在等级系统中上下流动,"公开账务管理"是其中一种重要的基础结构形式。在一家名为曼克的消费品制造公司,几个重要的业务指标,包括制造的直接支持费用、美元、净销售额的百分比,在分布于整个公司的滚动电子屏上显示。惠普公司将其主要的业务指标放在一个开放的数据库里,组织成员可以通过他们桌上的电脑访问该数据库。佩斯工业公司是一家印模铸造金属件制造商,库存的精确数据和废料的减少情况都张贴在车间里。

参见第441页在线基础结构的内容,第208页公开账簿管理的内容。另一事例 见第428页英国石油公司的开路人网络。

在所有这些系统中,重要的不仅是让大家知道主要信息(如财务数字),而且要给员工提供培训和对话的机会,让他们了解这些信息的来龙去脉,鼓励他们与其他人交流自己的想法。这些便将构成了循环周期的下一步——

### 2.整合和传播:根据环境重新整合信息

团队和个人生成的信息如果不与系统的其他部分结合起来,别人就难以充分理解。要成为全方位的伙伴,每个人和团队都必须理解组织的总任务以及每个子任务与总任务的关系。

世界卫生组织在20世纪60年代开展消除天花的世界运动中就了解了这一阶段的重要性。起初专家们认为在第一个地方汤加起效用的疫苗接种方式会顺利地推广到整个地球。但是在各个国家实地工作的人却不得不使用很多其他策略来弥补不足,例如地区特性(一些国家有广泛的接生婆网络)、媒体(一些国家有无线电网络)以及一些其他的当地做法(如文身或游牧民族的水洞)。

所有这些不同的方法都被系统地记录了下来,实地工作者每两到三周就会收到总结报告和补充文件。来自实地工作者寻求帮助的要求会得到总部最优先的回应。组织要求职员们一年最少一次,最好是一年两次访问他们所在地区的国家。甚至连令人不快的信息,如政治敏感的地区新爆发了疾病,也都公布于众。因为每个人都能得到所有这些信息,世界卫生组织的实地工作者会不断交流记录。例如,他们从中发现了成年妇女很少感染天花疾病,因此不需要接种,这样就节省了宝贵的经费。知识共享对这场运动的最终胜利起到了重要作用,1977年在索马里出现的最后

■向前发展的基础设施:构建这种基础结构有多种方法。其中一些是"把整个系统放在一间屋子里",如通用电气的"排除法群策群力"、探索汇谈和开放空间方法。这些流程把80~300名组织成员以及来自供应商和客户的代表聚集在一起进行3~5天的会议。大部分工作通过小组方式进行,职能和混合小组轮流交互。再加上外部专业人士的协助,参加会议的人员可以系统地提出想法并对其进行测试。1993年,全麦食品公司杂货连锁店召集了一个为期3天有70人参加的会议,这70人代表了店铺经理、员工、客户和供应商。许多店铺经理反对连锁店继续扩张,他们更看中规模相对较小的组织的价值。但是当这些店铺经理与持不同意见者进行讨论后,他们自己开始认识到,持续扩张对连锁店的长期生存至关重要。这在会议上设定的目标中反映出来:到1998年发展成100家连锁店,销售额达到10亿美元。

团队可以作为讨论的基本单位,逐渐达成集体认识。我们发现有一些辅助性技巧曾帮助谈话的进行。例如"技巧性讨论"(把倡导和质疑结合起来,注意你的意向等)方法主要是用来帮助团队达成共识,探究而不是回避艰难问题。

要想让这些流程的价值体现出来,必须把它们明确地作为组织文化的一部分,而不是作为弥补一个具体问题的一次性方法,这些流程应该深深根植在企业文化的 DNA中。当通用电气在20世纪90年代开始推广"排除法群策群力"流程时,许多部门把它视做一次"特殊事件"。现在,经过10年的使用后,"排除法群策群力"流程只是完成工作的一种方式。

参见第83页的"通用电气公司的文化变革",第464页的"分水岭事件",第469页的"开放空间",第351页的"探询重大问题"和第356页关于改变世界

### 3.集体认知:许多思想的交融

个人根据个体经验理解人生,但在组织中这是件难事,因为"经验"分散在组织的所有员工中。一些人通过与客户交谈收集了信息,一些人一直在做试验,一些人分析错误和成功,而另一些人一直在与供应商打交道。诸如此类的许多见解和经验都能对组织的重要问题产生影响,但只有通过精心安排的对话才能实现。

这个对话过程可以在两个人之间、一个团队内、两个团队之间、分部的每个员工间、整个组织内、与外部的利益共享者之间进行。但这种对话与其他大部分会议有迥然不同之处。它是一次对话,而不是一次发言;它是一次平等的参与,而不是对权威人士的礼貌回答。参加的人带来的是自己积累的数据,以及从自己的经验而不是他人的报告中得出的结论。作为数据的主要来源,他们要挑战彼此和传统的智慧,而组织的知识就来自于对冲突观点的理解过程。例如,失去了一个重要的供应商,财务部有一种看法,采购部和运营部又各有另一种看法。这样如何能提出一种统一的观点,使人们能理解上述3种不同角度的看法呢?

不但差异必须存在,而且理解过程必须坚持而不是避免谈论差异,这样组织成员就可以充分斟酌自己的想法。许多这种对话最后不会达成一致意见,但是参加者开始理解了其他人得出结论所采用的逻辑和数据,因此能更充分地理解其他人的观点,同时通过比较,也能更彻底地了解自己的想法。

强生维乐食品公司发生的一个故事可以说明这个阶段的作用。1985年,公司总裁拉尔夫·斯德尔得到了一个食品加工厂定期购买香肠的订单,但订购量超出了强生维乐当时能轻松生产的能力。斯德尔不是只召集高层的六七个人开会,决定是否为

这个客户扩大生产规模;他开了一个全体人员大会,屋子里聚集了200多人。斯德尔说了这样一番话:

"我们有两周时间思考这个问题。首先,满足这个新客户,我们需要做什么工作?为了接受这个新客户,哪些工作需要变化?对运输有什么影响?对制造呢?收费呢?第二点,有没有可能减少我们工作上的缺陷?第三点,我们最终是否想接这个订单?"

在两周里,员工都在自己的团队中讨论和回答这些问题。他们仔细考虑了风险,形成了自己的观点。最后,几乎全部都同意开展新业务。因为大家都参与了思考理解过程,所以都很自然地实行新的计划;而且他们已经想清楚了每个人需要作出的改变。利用集体智慧与由顶端的那个人说"现在我们会签下这个合同,所以这里所有人都必须不惜一切代价完成任务"是完全不同的。

■向前发展的基础设施: 这4个部分中的第三部分提供了把集体认知转化成具体行动所需的基础结构——分散决策以提高灵活性和速度。有两个关键因素看来是必需的。第一,如果自发管理或自主管理的团队能够根据自己的观察和思考行动,而且与组织的总体目标保持一致性,那么这些团队实现这些目标的能力会更强。第二,员工需要能分享组织的成功。作为构建集体知识循环的参与者,员工趋向于把自己看成企业的合作伙伴,当他们的努力带来优秀业绩时,他们期望能得到奖励。这可以通过各种形式的团队奖励做到,如奖金计划、利润分享、股票分配等。但是,要想让这任何一项奖励有效运作:①单元的成员必须很清楚地知道他们的行动如何与收入挂钩;②他们必须通过自己的努力影响结果;③这些目标必须根据每个人都理解的标准公开跟踪。

切萨皮克包装公司的巴尔的摩工厂生产波纹纸箱。工厂又由8个内部公司组

成: "高质卡车公司"负责运输, "切萨皮克维护服务公司"负责维护机器, "波纹专业无限公司"负责波纹制造过程,等等。这些内部公司归纳自己的生产信息,负责管理自己的事务。每个月,工厂的每个人都会参加一次大会,审核数字,编制收入报表(集体认知)。如果工厂收入达到了预定目标,利润共享计划就会实行,员工会收到至少等于总月薪5%的奖金,如果利润更高,奖金比例也就更高。

参见第273页第七章"治理"以及第313页治理方面的其他资料。

### 4.有权采取负责任的行动:规划试验

由"学习之轮"得来的经验可以清楚地表明,个人只有在根据自己的经验采取行动时才能学习。但是对于组织学习来说,个人学习是不够的。如果个人或部门只按照自己的结论行动,而不理会其他人的知识和见解,那组织就不能学习。这就是为什么如果组织成员采取负责的行动,他们就必须有足够的自主权在需要的时候或地方作出改变。

因此,在世界卫生组织中,实地工作者有权根据他们在分享彼此关于天花的数据之中形成的见解采取行动。他们根据当地条件采取不同的做法,并让当地人参加决策。当他们从已经学会的做法中演变出新的形式时,他们会继续记录结果并将他们的记录与世界各地的实地工作者共享。

■**向前发展的基础设施:**要想在这一阶段成功地生成新知识,采取行动的人员必须捕捉、观察和反思结果。这样就很有必要开发一个衡量结果和记录学习到的经验的基础结构——于是,组织的领导者和成员又被推回到第一阶段,重新开始新一轮循环。各部门的人员是制定衡量自己部门流程措施的最好人选,这样他们就可以使用这些措施决定新行动,纠正路线。这些衡量措施不是向高层汇报的工具。克

里斯·迈耶开发的"绩效控制面板"是这类自创衡量系统的优秀示例。

要开发能评估行动的衡量系统,团队可能需要衡量系统专家的帮助,或接受一些创建有用衡量系统方面的基本培训。在强生维乐食品公司,管理信息系统被更名为"员工信息系统"。这个名称不断提醒大家:员工是向本地部门汇报,而不是向高级管理层汇报。

美国陆军在这4个方面做得很成功。其"行动后反思"会议在一次战役或演习后召开,总结主要的观察结果和指标。英国石油公司也有一个类似的过程,叫做"完工总结会议"。在员工完成说明学习到的经验教训、指出将来的行动点(每点都分配一个人负责)、完成主要内部指标的评估(完成时间、低于预算程度、满意度测量、关键路径项目上花的时间)前,项目是不算完成的。讨论这些项目时,参加人包括团队的所有成员、项目负责人,经常还包括一个主要客户。根据项目人数和范围,这些总结经验的会议长度从半小时到半天不等。如果项目持续时间长,英国石油公司就每6个月进行一次这样的会议。

参见第553页的"绩效显示盘"和第454页的"'世界级'的反思演练场"。

#### 5.汇总在一起

许多组织已经开始在这个循环的个别部分作出了努力。他们构建了内部 网,"这样大家可以彼此学习"。但是他们没有建立适当的管理结构,给予人们根据所学采取行动的自主权。只有当整个循环有机地连接起来,一个把学习融入变革方式的跨越整个组织的体系才能够出现。

"自我改变"系统与大部分人所认为的公司变革的典型方法非常不同。组织的

所有成员都参与到生成信息、将信息融入整个系统、理清它们的含义、决定如何行动的变革之中。他们推动变革,因为他们自己就是学习者,而不是他人学习成果的被动接收者。系统帮助他们不断培养处理复杂问题所需的判断能力,而无须等待上头的指令。这个系统还有制衡功能,防止不现实的或盲目的思想在组织中蔓延。所有的想法都会受到多重审视,都要经过质疑和评估,无论这想法来自何人。只有当集体"理解并认同"时,这些想法才能开花结果。

组织学习的力量强大之处在于它代表了我们关于谁拥有知识——延伸一下,就是关于谁拥有权力的信念的根本改变。再也没有思想家和实践者之分,所有的实践者都是思想家。如同个人学习循环是通向更富有成效、更有趣多彩人生的大门一样,组织学习循环为组织提供了一条更健康、更有活力的道路。

三、英国石油公司的开路人网络——跨越五大洲的全球 学习基础设施

汉伯托·维里尔瑞,罗伯特·汉宁,里克·波特,艾伦·托马斯,保罗·莫纳斯

高度创新的英国石油公司"开路人"项目将六大洲的炼油厂联系起来,是为提高绩效而设立的能生成和共享知识及信息的全球性的基础结构,与英国石油公司新的炼油厂管理结构密切关联。它为全公司的员工学习其他人在变革、学习和质量方面的成功经验提供了途径。所有的炼油厂都可以选择它们参与这一系统的深度和广度。在这个圆桌会议上,我们将听到下面5个人的谈话:汉伯托·维里

尔瑞(Humberto Vainieri),英国石油公司的副总裁,即"开路人"项目的设计师;罗伯特·汉宁(Robert Hanig),创新同仁公司的顾问,他帮助开发了开路人的组织学习方法;艾伦·托马斯(Alan Thomas),位于荷兰的炼油厂纳瑞夫科业务部负责人,也是欧洲同行小组的会议召集人;里克·波特(Rick Porter),英国石油公司在俄亥俄州托勒多炼油厂的业务经理;保罗·莫纳斯(Paul Monus),开路人培训队伍的成员之一。

#### 建立开路人网络

**汉伯托•维里尔瑞:**由于全球炼油能力过剩,1995年对于炼油工业来说是非常黑暗的日子。我们唯一可行的办法就是把我们所有的炼油厂都变成"开路人"。 开路人是行业内形容绩效最高企业的标准术语。在执行委员会的一次战略会议上, 我们同意一起努力改变英国石油公司14家炼油厂的工作方法。英国石油公司已经在 开采和生产部门的组织学习方面取得了一些成功,但这次涉及范围要大得多。委员会在1996年7月批准通过,并让我领导开路人项目。

我们首先在伦敦召开了一个炼油厂经理会议。当时大家并不想出资实施开路人或组织学习计划。但是所有的炼油厂经理都有对此感兴趣的强烈刺激。因为此前不久,管理结构作了重大调整:炼油厂不再是成本中心,而变成了经营单位,他们要对投资的回报负有底线责任。在进行转换过程中,他们需要帮助,但是他们同时又负有短期财务的压力,因此他们很容易拒绝我们提议的任何培训或咨询。

但是他们一致同意他们自己要对工厂的变革活动负责,他们想设计和控制这些活动。我们的建议就基于这样的背景:第一年,我们会根据要求提供培训、辅导和咨询,并承担费用。如果他们不想接受这些建议,没有问题;但是他们自己必须找到提高绩效的办法。如果他们邀请我们,那我们就会到他们的工厂开展工作。我发

现自己处在了一个尴尬的位置。执行委员会在期待结果,但是我却没有控制权。我不得不凭借以前与经营单位经理们建立的个人关系以及我自己施加影响的能力树立项目的吸引力。我访问了每一家炼油厂,为管理队伍作陈述,期望能取得突破口。

**罗伯特•汉宁:**在炼油厂进行的这些会议大部分都是以谈话的形式进行,我们与管理队伍一起探讨他们的重点在哪里。我认为我们给大家留下了非常坦诚的印象:"我们不能肯定这一定是解决之道。但是,你们肯定是需要找到提高绩效的方法的。让我们一起努力看看这种方法是否可行。"在此过程中,我们有意效仿了我们所推荐的反思和参与流程。我们随时待命的态度——我们准备好在得到通知的很短时间内到达任何地方,表示了我们投入的诚意。

### 汉伯托•维里尔瑞:有3组相互关联的人员:

- 1.核心团队由来自每个炼油厂的两三个代表组成,他们吸收自己单位的业务经理以及其他部门的管理人员参加活动。实际上,每个工厂都有自己的核心团队。他们一年聚会一两次,形成了一个互相支持的网络。
  - 2.中心支持团队包括提供培训和其他支持的辅导人员和内部顾问。
- 3.全球炼油厂网络包括来自全世界的所有炼油厂负责人,这个网络起初是一种 互相支持的工具,后来演变成了一个管理工具。炼油厂的经理们共同为炼油厂的绩 效负责,他们使用这个网络来通知大家新方法,并彼此施加压力。全球炼油厂网络 逐步演变成了同行小组,这是英国石油公司改革绩效管理系统的核心部分。

**保罗•莫纳斯:**每个工厂确定自己的实验项目。一些工厂发现,粉刷、清洁、理平路面凹坑和保持设备清洁是他们能采取的最有用的行动。另一些则集中关注主

管团体的行为。在另一些工厂,如澳大利亚的奎那纳,他们开始系统地探究中央控制大楼和工厂其他部门的紧张关系。(后来发现其中一个因素是工厂各个部分彼此之间的距离。)

**罗伯特•汉宁:**全球炼油厂网络的成员想以同事的身份彼此了解。所以我们安排下一些能给他们社交时间的聚会。他们的沟通程度开始提高,不仅是在会议上,而且整年都是这样。他们同意保持互相接触,不论是通过开会,还是访问或电话,这样他们就更能像一个团队那样行事,尽管他们每个人都要领导一个独立的炼油厂。

## 来自炼油厂的观点

**艾伦•托马斯:**1996年,在我成为经营单元负责人3个月后,我们决定关闭3个炼油基地中的两个。这是一个很大的挑战:裁员350人,将3个基地合并为一处,让所有人保持通情达理的态度并且向前看。正是那个时候,我们得到了参加汉伯托"开路人"项目的建议。

我们把学习到的开路人技巧和方法应用到了与工会以及荷兰劳资联合委员会的谈判中。结果,关闭基地的时间比我们预想的提前了12个月,而且没有失去经营机会。我们已经为裁减的200人中的140人找到了工作,而且继续在努力为其余的人找到合适的新工作。我们获得了政府的许可,减掉了90多个自愿离职的人员——在世界的这个地方,这是不俗的成绩。我们委托别人制造的一台新的氢化提纯机成本比预算低10%,比原来的开路人时间安排提前了6个星期。虽然有这么多改变,但是我们没有伤害任何人,没有搞砸任何事,我们为未来的积极投入播下了种子。我想说我们取得了一点成功。

如果我们没有采用开路人基础结构,包括培训和与其他经理的联系,我们也会向着纳瑞夫科制定的目标前进。但是我们就不会意识到组织学习的技巧,也不会让整个组织花很多的时间规划前景。我想这个进程会困难许多。

**里克•波特**:我们托勒多这里最需要的是跳开我们所做的事情,看看外面世界的思想——看看别人的想法,把适用于我们的东西拿过来。在过去,我们的文化从来不会看炼油厂以外的地方,寻找做事的更好办法。相反,所有的精力都花在了维护我们自己的做法上。这确实是一个高科技炼油厂,大部分人都接受过大量的技术培训,拥有很多经验。他们是不能替代的。必须引导他们改变自己。

过去我们尝试了很多"银弹"项目:文化变革、工程再造和组织重组。我必须引进一些更基本的变革。为了使其运作,我和其他高层领导者必须先赢得大家的尊敬,这样别人才会倾听我们的主意。

我们把开路人项目作为一种低调培训:"这不是一个重大变革,我们只是要帮助大家掌握新的与人互动和对待工作的技巧。"我们的管理队伍先参加了培训。起初工会不参加,他们以为我们在试图提高生产力以达到裁减岗位的目的。我们不得不明确我们的目标:创造一个大家都愿意加入的工作环境。工会参加培训后,他们发现反思和探询工具对管理会议很有效,他们现在就在使用这些工具。我们有很多团队都在使用这些工具,从停机团队到工会委员会,这些都树立了很好的榜样。

人们知道我是英国石油公司最好的炼油作业专家之一,因此很难相信我不会给他们提供答案。但是我就是努力克制自己不提供答案。我告诉他们:"我不在这儿干活。告诉我,我如何才能帮助你们更有效率,然后我会努力去做。但这是你们的工作,而不是我的。"当然,如果我发现有重大错误,我会制止。但在大多数情况下,我会让错误的答案保留一阵儿,作为培养员工能力流程的一部分。

在过去4年里,这家炼油厂的收入已经提高了1亿美元。在未来几年,我们希望能再提高7000万美元。从根本上说,这是开路人的功劳吗?我们不在乎。我们与组织保持紧密联系,对开路人进行仔细衡量倒会成为累赘。

#### 开路人的"5个成功要素"

**保罗•莫纳斯:**如果我们想知道开路人是否有所进展,应该衡量些什么呢?下面5个变革领域似乎是最重要的因素:

### ■吸引力

有多少人在寻求帮助?如果超过已有的预算,他们支出的主动性如何?

### ■传播

有多少比例的人已经接触到了学习修炼等概念?2%?8%?40%?这个标准不说明人们是否喜欢这些主意,是否觉得这些主意有说服力,只是纯粹地有所接触。

#### ■吸收内化

这是对能力培养的衡量,主要通过调查和面谈收集。一个人可能说:"我喜欢谈论假设这个想法,但是我说话不得体。我就像瓷器店里的公牛,总是惹别人恼火。"在吸收程度标准中,这个人的得分是2或3。要制定这个标准,你要先指导大家了解熟练程度的不同层次,这样他们就可以给自己打分了。

### ■协同调校正

人们是在向不同方向用力,还是在向同一个方向努力?这可以通过分析得知:

例如,基地领导团队是否能就重点事项达成一致意见。如果不同的工作团队在组合成跨职能团队,这是团结的另一个迹象。

# ■可持续续性

计算一下把新技巧带入工作中的员工数量,你就可以知道项目不再是"本月精品"了。

参见第518页第十一章关于评估和测量的论述。

## 开路人的未来

**汉伯托•维里尔瑞**:到1997年年底,开路人项目开始能自负盈亏了;各地的工厂必须自己支付各种费用,包括培训。回想一下,我们没有准备足够的人手让这一阶段顺利过渡,一些培训项目被突然中断。但是开路人的基础结构还是持续了下来,支持依然热情,提高效果也是显著的。在我们的第一年(1996年),我们几乎没有达到我们的预定标准;1997年,我们就翻了一番;现在是1998年,我们平均每年每桶油赢利20美分以上,这意味着我们的年净收入增长了5000万美元。

在1998年油价下跌的压力之下,毫无疑问,在某些方面我们将采取老做法。但是总体来说,我们在压力下的表现说明与3年前相比,我们已经是一个截然不同的组织。开路人项目不再被作为一个项目谈论,它已经是我们的行为的一部分。在炼油厂汇报他们的绩效时,会有专门一段描述他们在开路人方面取得的进展。但最重要的因素还是一样:创造一个全系统的环境,其中的人员就是创造者。

# 四、管理学校

## 彼得•布洛克

作为畅销书《完美的咨询》、《授权的经理》和《服务工作》的作者,彼得 · 布洛克 (Peter Block) 在其事业发展途中,不断地重塑自己,从经理到培训人,再到咨询员,再到作家。现在,他又在重塑一种把组织中不同领域的人团结在一起的办法。布洛克是一家管理学校的创始人之一,在这里,人们可以学习到管理的新方法,并把其作为一个活生生的、学习型的、跨组织的实践社群的一部分。这所学校是由"质量和参与协会"资助组织的,哪里有学生和老师,学校就会在哪里出现。任何在开发一种跨组织学习的有效基础结构的人都会碰到彼得和他的同事在此讲述的问题。

在咨询领域做了20年后,我觉得大多数变革都是表面行为。我曾无数次看到,相信授权可以促进沟通和团队技巧的咨询员根本没有提及真正妨碍变革的问题——系统中财富和权力的分配,或不愿质问组织目标的普遍性。而与高层领导者观点一致的咨询员就像进入未开发区域的传教士一样,他们教当地人西班牙语或英语,目的在于让这些当地人更容易适应那些征服的殖民者的权力。

对于真正的授权,我心中有一幅图像。首先是组织的高层领导者开始吐露实情。他们可能会说:"我们知道高层经理对问题的发生负有一定责任。但是我们不很清楚应该怎么做。我们也不知道将会发生什么。现在,我们要给你从未有过的权力,让你对一些业务方面作出决定,我们也会给你提供让你进一步了解我们业务的信息。"然后,一切就进入了一种民主形式——一种真正的自我组织系统:新项目

自然而然地出现,每个员工都被当做成人看待,他们有控制自己生活的权力。这个组织将不由领导者和追随者组成,而由有自我认识的、完全投入的、走到一起工作的公民组成。

当然我知道,大多数高层经理、下属和顾问对一个以民主形式运作的组织毫无准备,起码不会比一个集权主义国家的公民对迅速转变到共和国的准备充足。例如,大部分下属不愿意听到老板没有答案。他们希望被告知:"我们为你作了一个计划。虽然目前还不能告诉你内容,但我们会关注这事。"当被敦促与同事交流和学习,而不是等待信息在等级结构中的上下流动时,他们说:"我们不是来这儿显示无知的。"(为什么,我想知道,组织里的每个人都认为他们的同事是无知的人?人们这种灰暗的观点来自哪里?)

于是我决定创建一所学校,告诉人们如何创造一种不同的组织,而且让学校本身就成为一个榜样。"质量和参与协会"的凯茜·克莱默建议,学校应该深入讲授自我组织管理的技巧。然后我们开始招募老师。我打了10个电话,9个人说他们愿意参加。

我们的第一条规则与常规的培训完全不同:要求长期的投入。操练课将跨越9个月,而不是一周。自由和公民意识的技巧不是能仓促学会的,也不是能以孤立的、分散的形式学会的。这意味着我们要在我们感兴趣的领域举办培训,要在人们愿意月复一月地回来学习的地方举行。

在第一年里,我们也因循了这个职业的老套路。老师们一个个来到学校,只管教自己的那部分功课。我们自己什么也没学到。其中一个老师凯茜·丹娜米勒说道:"要让我感兴趣,必须有个人和我一起做。"这引导了我们的第二条规则:不要把"专家"彼此分割开来。老师们必须参加其他人的培训课程,愿意将自己的思

想与其他人的思想结合起来,愿意改变自己的思想。

多年来,我们一直在说团队应该一起工作,而不是分割成你的仓库、我的烟囱,但是在教学和咨询实践中,我们一直分散在管理地图上的各个角落,互不沟通。其中一些人讲授自我组织系统,一些人讲授授权,一些人讲授结构和系统,另一些人讲授商务知识普及或深奥的个人命运。现在,我们所有人都在一起,我们拥有了足够的力量坚持第三条规则:把我们的努力与实际问题紧密联系起来。学生必须以团队成员的身份参加解决实际问题,每个团队必须有3个层次的代表(高层管理人员、经理和工作人员)。组织的公民意识无法由一个或两个社会阶层练习;如果房间里没有员工,经理就无法学习管理。现在我们的团队变成了一个个微观世界——每个沙粒里都包含着大家正在学习的工作世界。

然后第四条规则自然出现了:每个人都必须学习。老师必须以参与者的身份参加整个课程。不论我们让学生做什么,我们自己也要做。肯定的是,我已经厌倦了谈论我个人的起起伏伏,但是如果我们要求学生回顾个人事业历程,我自己也就必须这样做。这也帮助我们避免了伊凡·伊利克和约翰·迈克奈特所指出的糟糕的职业陷阱:专业人士进行"需要"分析,把其他人的问题作为"需要",这种方式进一步增加了对专业人士的依赖。

在老师和学生之间的这种给予和接受的工作中,第五条规则成为了必要:学校必须演示这些原则。如果我们要讲授民主的模糊性和自我管理的混乱性,那我们自己就要先经历。作为课程的一部分,我们举办不断的会谈,讨论学校的目标。我们来这里的目的是什么?什么对我们很重要?

到开课的第二天下午,学生们意识到这不是一般的学校环境。他们付了很高的学费,显然就是为了得到管理技巧方面的培训,但是老师们却没有答案。他们处在

一个混乱、自我组织的学习机构中,这很可能进行得不顺利。我们的目标是创造一种大家感到可以安全进行"飞机谈话"的环境,你向一个你再也不会碰到的陌生人敞开心扉,就像飞机上的邻座一样。但是在这里,你将会和你的"邻座"合作数月甚至更长。

我们清楚地认识到,培养变革的能力有时候意味着要承认工作生活的悲剧方面:失败、心力交瘁、失去员工、压力。当事情发生变化,一些东西就会消亡。如果你没有放弃部分生活的空间,你就可能成为自己成功的囚犯。如果教室里没有一点焦虑和不适,人们就无法学习如何应对情感压力。作为教育者,我们不能忽视现实,但是我们可以给人们提供一个安全环境,谈论和思考这些现实。在我们的教室里,没有人会期望听到老师这样的话:"别担心,你会没事的。一切都会解决。"如果他们把那样自我安慰,他们怎么能够真正解脱呢?

我们很发愁为学校做推广工作,正是因为它是如此真实。我们怎么描述它呢?我们能告诉大家学校真实情况,并招到学生吗?我们怎么能告诉他们民主不会产生可预测的结果?也许还有一条隐性规则:只有非常想参加的人才应该参加。尽管大家知道他们有时候会感到不适这一事实,但是我们希望人们能参加学习。

当然,我们已经有一些可以拿出来的成果。蓝十字/蓝盾牌的"毕业生"团队回去后,召集了200人谈论客户服务质量,其结果是骄人的。另一方面,一些"毕业生"反馈说,他们确实已经改变了自己的行为,"但是还没有触及组织"。

但是更重大的成果(随着我们进入第五个年头)是学校本身的变化:老师和学生成员共同为企业的整体发展负责。你能从人们的抱怨中站出来说"这种做法不对"的行为中看出这一点。他们不再被动地接受我们的"教导"。他们设计任务,他们制定学校的方向。他们要求我们做到最好。

五、自我努力原则——基于计算机系统推广学习型组织 的设计指导思想

## 道格拉斯•恩格尔巴特,克里斯汀娜•恩格尔巴特

道格拉斯·恩格尔巴特 (Douglas Engelbart)的一系列科技发明,包括"桌面机"图形用户界面、鼠标和计算机会议系统,其初衷都是为了让这些工具帮助人们成为更有效的学习者。在本文中,道格拉斯和他的女儿,研究科学家克里斯汀娜·恩格尔巴特 (Christina Engelbart),将两人加起来70年在"扩展学习"领域的共同经验应用到了解决推广创新问题。

随着计算机技术不断向小型化、快速和便宜的方向发展,组织领导者会试图相应地扩展其系统的"深度"和"广度"。但这常常会导致与直觉相反的、未曾预料到的结果。想想一只蚊子身体扩大10倍会发生什么情况。我们直觉上会想它还会像一只蚊子一样生活,只不过是大点罢了。可能它会嗡嗡着去吓唬一条狗。但事实上,蚊子会立刻瘫倒,因为它身体的各部分扩大后影响不同。它的肌肉力量(依靠的是两维的横向部分),将会增长100倍。但是其身体的立体体积(其重量也是)将会增长1000倍。蚊子将无法支撑自己的体重。刺针放大10倍以后,它也不能再靠以前的食物为生。

在电子邮件、语音邮件和万维网的爆炸性增长中,我们也看到了类似的情况。 现在人们一天内接触到的人的数量增长了100倍。但是社交联系的技能——在团队中进行高质量谈话、产生效果所需的技能,在许多组织里基本上没有增长。结果就是规模的不协调扩张,越来越多的人互相接触,但是思考和反思的机会越来越少。 开发知识的基础结构是不能忽视这种微妙的现实的。下面是规划和使用技术时 一些旨在增强而非破坏人类能力的应遵循的原则。

# ■支持从被动的"文档"到积极的"知识库"的转换

报告、网址、项目计划和其他文档正在演变成动态的知识库。这些知识库将在网络上漫游,从外部世界挑选和筛选与其工作组目的相关的知识,将这些知识整合进不断发展的数据库中,不断地从其用户学习。集团成员所作的选择、他们所选择的仔细阅览的主题、他们提出的关于文档的问题将会不断地完善知识库的内部命令。知识库会成为一面自己知识的镜子和一种鲜活记忆的形式。它能帮助人们看到他们、他们的部门在过去一年中需求信息的模式。其纯粹的结果可能是工作组集体思考的更长寿命、更多元化和更高价值。

## ■增强自我努力的能力

一个信息交换系统应该处理3种类型的管理活动。首先,组织运转所需要的活动:产品研发、市场营销、制造、销售、财务等。其次,提高组织能力的活动。《第五项修炼》和《第五项修炼·实践篇》中描述的提高质量的工作大部分都属于这个范畴。但是还有第三类,这是许多组织忽视了的一类:增强你提高自己的能力。这可能包括成立一系列实行不同组织变革战略的先导小组,比较一下哪种策略给组织带来成功的可能性大。如果你是一位一线领导者或高层领导者,问自己这个问题会有所帮助:"我想把多大比例的组织资源投入每项活动?"用20%提高你产出效果的能力是否恰当?你能用5%增强你提高自己的能力吗?

## ■提供实时的反思反馈

对语音识别技术的研究表明,计算机在未来几年将能以惊人的准确率识别和记录自然语音。这为同步记录会议、弥补错过的联系和未探讨的"不可讨论因素"提供了巨大的潜力。这项技术同时对培训、辅导、教学、评论过去、合作编制文档或从观察别人的行动中学习具有很大的意义。

### ■包括局外人

20世纪80年代中期,在帮助麦道公司的高层领导者重新考虑他们的信息系统设计时,我发现有数万个独立的公司(合资企业的合作伙伴、分承包商、供应商和客户)就他们正在制造的飞机进行着密切的知识交流。为什么不把他们包括进"知识库"呢?麦道公司没有采取这项不寻常的做法,但如果采用了,公司可能已经在付款和信息成本方面节省了几百万美元,而且会引导史无前例的革新。现在,把这些"局外人"包括进"内部"的知识交流体系的需要已经更加迫切。那些把自己看做自成一体的公司不会获得竞争优势。把第一层供应商包括进交流体系尤为重要,因为他们是新技术设计的积极促进者。这意味着推广高度的"互操作性":你的计算机系统会高速度、高效地工作,系统中包括了更多属于你许多合作伙伴的计算机、工作站、服务器、软件和通信工具。

### ■让信息更加透明

创新常来源于吸取不同领域的思想。但是,兰德公司的一项多领域研究表明,针对这种创新的观念障碍是巨大的。把不同背景、不同研究领域的专业人士聚集在一起,他们会从不同的角度看问题,没有弥合这一差距的共同语言。不过,你可以设计更容易培养共同语言的系统,不断地吸收和更新定义及评论,帮助人们一开始就进入状态,更严谨地表达他们的见解。

## ■鼓励高绩效团队和外部世界之间的以研究为中心的联系

管理研究不应该在遥远的大学里进行,而是应该在对实际业务问题的实验中进行。但现在这种研究已经越来越罕见了,因为没有供实验团体沟通、经常联系的基础结构。进行实验的人没有方法可以在彼此之间,或与学术专家探讨心得,因此也无法从活动中总结出成果。他们需要和其他组织的人士或根本不为任何组织工作的有识之士建立联系。

本文中描述的所有这些技术在今天以不完整或原型的版本存在着。但它们的普及速度将不断提高。人们将用它们来帮助提高集体能力吗?或者会用它们来改善根深蒂固却过时的组织方法和实践吗?你今天作出的决定,将会影响这些技术的发展道路。

六、在线参与——为"变革之舞"管理计算机网络

丽莎·金伯尔,埃里克·贝斯特,霍华德·莱因戈尔德,丽兹·瑞克特,里克·卡拉什,格拉罕姆·加勒,阿特·克莱纳

以计算机为中介的通信——电子邮件、计算机会议、网站和内部网,似乎是组织中广泛分布的人员的自然沟通方式。人们可以在他们需要的时候,随时随地"登录"网络,深刻领会团队的思想和感受。它的成本,无论是时间还是金钱都比旅行低得多。这种通信方式还可以让人们用大多数面对面的会议不允许的更随意、更深思熟虑的步调提出问题。

从1979年开始, 我就是一个活跃的计算机通信用户(当时普通调制解调器的

速度是今天的1/100),那时我已经看到了电子讨论的力量。但是我也看到了弊端,例如:计算机技术虚假的销售方式、常常出现的不加考虑的部署方式、缺乏对帮助人们习惯这种新媒介的关注以及对人们时间的单纯消耗。许多商务人士在忙碌的一天平均要处理120~150封电子邮件,有些人竟收到1000封之多!

那么,一个先导小组(或一家公司)如何设计和部署其电子媒介才能使其建立真正的沟通——那种为组织(或整个世界)连接"烟囱和火炉管"的深入沟通呢?在里克·卡拉什的帮助下,我主持了一个计算机网络名人在线圆桌会议,这些人在人员联系方面有多年的成熟经验。以下就是其中一些建议。

——阿特•克莱纳

**丽莎•金伯尔**(Lisa Kimball, 计算机会议设计者和辅导人, 元系统设计集团):在线对我来说,从来不意味着访问信息,不论网上有多少精彩的内容。在线意味着和人的接触。

对于一个在线辅导人来说,时间起到了面对面会议中物理空间起到的部分作用。例如,我们组织季节性的"沙龙"会议(每个新季节的第一天是开始日)。会议上会进行例行介绍。我们还有其他月度和年度活动。人们可以按不同参与程度、在不同时间参加会议,但还是会感到他们是团体中的一员,而且也不用为觉得登录次数"太少"而内疚,从而有意登录。

**埃里克•贝斯特**(Eric Best,摩根士丹利方案规划师): "虚拟团队"的成功很大一部分取决于面对面的工作是否很好地融入了在线工作。否则,一个分散性的、不连续的谈话会变成无连贯内容的聊天。

**霍华德•莱因戈尔德**(Howard Rheingold,《虚拟社区》和《思想工具》的作者,"基于网络的电子思想"社区的创始人):最好的方案是,有共同目的和明确目标的团体首先进行面对面会议。然后再每隔6或12个月见次面。通过面对面的会议让大家对彼此有些具体的、活生生的认识,在线工作就能取得更多成果。他们能成为彼此很好的信息收集人,找到并发布他们认为对整个团体有益的链接和花絮。

协调人、主席或主持人将被视做权威人物,会受到挑战。主持人接受初期挑战的方式会决定会议后面部分的走向。当然,真实世界里的权力结构不会在线上消失。如果你的老板或下属也参与对话,那么你们所认为的谈话的坦诚程度会受到真实的限制。

媒介的局限性,即人们只通过文字来沟通,掩饰了很多情况,包括他们的假定。这种掩饰有好的作用。人们可以说出他们当面不敢讲的事情,并且可以给人足够的时间考虑自己的言词。但是同时,这也很容易导致误解。人们可能会表现得比大家见面的情况下粗鲁。因此,一次良好的在线谈话需要一个在这方面非常有经验,而且致力于清除障碍的人进行监控。

**丽兹•瑞克特**(Liz Rykert,在线设计者/协调人,《一起在线工作》的作者之一):作为一名在线辅导人,我有时候会发布一些帮助新加入者进入状态的帖子,如"欢迎"、"这是到目前为止发生的事情"。人们在在线讨论区需要感到安全。我尽量将讨论组的默认行为说明,帮助他们利用这个组的"已有知识"——做什么、向谁征求建议、如何加入。例如,在忙碌的在线区域中,人们认为对建议的行动保持沉默意味着同意——如果你不讲话,你就是同意。这样就节省了很多"同意"帖子和时间。但是这也意味着,那些没读到这些信息或没有反馈的人必须"接受"这些决定。

**格拉罕姆•加勒**(Graham Galer, 开发了荷兰皇家壳牌石油集团规划部的在线会议系统):你可以通过在线的"桌下传条子"方式与团体中的个人保持单独联系。如果处理得当,这是团结群体的一个非常有用的方法。

**阿特•克莱纳:**WELL计算机会议系统中有一个"政治"论坛,参加者有各种政治派别,包括强硬的自由论者、伯克利自由主义者和新保守主义者。在激烈的争辩中,人们有时候会暴露出导致他们目前信念的潜在想法。我由此想到,一个很有技巧的在线主持人,可以通过使用"思维模式"训练的询问技巧将许多"热门"话题——如种族主义、教育改革或自由市场——背后的想法揭示出来。在有限的"在线时间"和立即反馈的要求下,人们会以在面对面辩论中从未有过的深度和反思阐述观点,回答问题。

受此想法的鼓励,1993年我和费斯·弗罗瑞(Faith Florer)在河流会议系统上开设了"探询"论坛。自己选举出的包括大约30个人的小组讨论的事情包罗万象,大家都在尽力理解导致我们观点的因素、态度和反应。我们决定不对彼此作出判断,而是试着"暂时不作假设",深入探询"是什么让你相信……"之类的问题。

"探询"论坛持续了两年。这是非常有趣的经历,我从来没有从一次经历中如此多地了解我自己和他人。但是主持这个会议又很耗费精力,每周都得在上面花数小时。作为主持人,我和费斯必须永远保持"反思型的探询"模式,即使是当我们不得不对付那些想把自己的意志强加于会议的"劫客"时。只要有人愿意不断回到这一方法来,不断敦促大家倾听,深入思考,而不是随意地"夸夸其谈",这种方法就是有效的。



## HTTP://WWW.LEARNING-ORG.COM

这个网站可能是针对《第五项修炼》、《第五项修炼·实践篇》、本书以及学习型组织中的概念提出问题、测试观点的最有效的场所。你每天会收到十几条信息,这些信息的读者有几百人。所有这些信息都由里克·卡拉什审查,他剔除重复信息,删减不敬言语,并偶尔添加些参考文字。那些在自己的组织中感到孤独的人会在这里找到同伴。

——阿特•克莱纳

# 七、学习史——创造一个反思型基础设施

## 乔治•罗思,阿特•克莱纳

每个组织有多少次开展了局部创新却无法推广这些创新,尽管在培训和开发上投入了巨额花销?每个组织有多少次让在公司内部开发的很有潜力的新技术和能力随风逝去,而未能够复制创新者的成功?我们很难得到答案,因为大部分丧失的机会是不会记录在案的。创新成了无意中的秘密,只有那些创新者的亲密伙伴才会知道。这对公司整体来说是非常不幸的。如果人们能以可靠的方式利用其他人的集体经验,那么新创新团队就能站在前人的肩膀上进行实验。

建立学习史就是出于这个根本需要,而且与组织学习的性质相一致。一个"学习史"就是一个组织重大事件的记录文件,其中记录了许多参与人员的谈话,其中每个人都有自己的见解。这种文件可用书面形式,也可通过内部网传送,它是一

个"承接对象",一个帮助组织的其余部分进行自由的反思性对话的辅助工具。我们通过缜密、多方位"收集"故事和讲述故事的方法创造学习史。这种方法结合了社会科学研究、戏剧、人类学、口述历史、流程咨询和新闻学的方法和理论。我们主要通过思考型的访谈收集材料,然后提炼访谈中的故事主题,并仔细地检查引用的原话(尽管都是匿名的,但它们必须让读者觉得可信)。文章把人们的评论源源不断地编织在一起,这让人联想到部落聚会——群人围坐在篝火旁,每个人都讲述着自己的故事。我们使用双列格式,将关键问题和答案排列在旁边叙述,帮助读者思考为什么选择了这些引言,这些话可能有什么含义。

在文件完成后,我们不会以报告形式发出,让它待在某个经理的书架上。相反,我们会利用访谈期间在组织内部热闹起来的闲谈和传闻。我们组织"传播"活动会,有点像阅读小组。准备进行变革努力的人一起进行两三个小时的反思性对话,讨论学习史针对部门的缺陷和挑战。因为每人面前都有一份相同的深入记录,他们不仅可以讨论创新者做了什么,而且可以讨论创新者想了什么,感受如何,创新者如何看待他们的挑战,以及作出了何种回应。他们可以对故事中的关键因素创建自己的理论。他们可以问这样的问题:"在我们读到的故事中,哪种力量、哪个决定、哪个行动积极/负面的影响最大?哪一点会对我们目前的情况有影响?我们可以用何种不同的方式来工作?"

学习史可以用来评估一个巨大变革活动的影响和价值,而且比其他常规的评估更为详细。这更像一次全面的战略咨询,只不过是组织在咨询自己而已。我们发现,大部分组织已经知道了面临的问题的答案。这些答案在故事中——这些故事在水冷却器或咖啡壶旁、在洗手间、在深夜的"吧台"或在乘班车的途中——讲述着。不幸的是,私下里流传的故事视角狭窄,而在学习史中,组织故事能从不同角度深入描述,而不同的倾听者从叙述的"数据"中提炼出了自己针对行动的理论和

认识。

学习史的详细程度对先导小组来说常常是供过于求,像历史图表(见第213页)这种练习已经够先导小组反思之用了。因此,学习史的适用对象是组织的其他部分,尤其是经理,他们可能会想在其他地方使用类似的方法。我们同时也尽量使学习史对公司外部的研究者和管理学的学生有用,他们很想深入了解真实的变革故事并从中学习。

自1994年以来,学习史已经被应用到了许多领域的记录和评估中:团队的学习活动、公司范围内的"改造"、咨询活动(由主要的咨询公司评估)、政府资助的项目和国际政治运动。每一个新的学习史都有自己的新"主题"——关于特定组织内部结构的故事主线。但是也有一些有关变革和学习活动的共同主题一次次地不断出现。下面就是两个最常见和(对我们来说)最有趣的主题:

#### "玻璃屋"

在从一个等级制的"指令和控制"型的组织转型到一个更开放的企业时,人们会自然地从老板那里找寻方向——尤其是当部署一个巨大变革的新行为时。但是老板也是在一个未开发的领域中摸索。不只是领导者的行为,他的态度和对话都是公开的,任大家评论,这是旧体系中从来没有遇到过的问题。

在这种情况下,领导者必须在短时间内找到和采用真实的、反思的和有自我意识的行为,意识到自己将会被根据这些行为而受到评判。在下面这个来自"电子元件"公司的学习史中,一种对话技巧的新课程被看做是"总裁的婴孩"。这种方法的可靠性随着总裁的开放程度而起落。在这件事中,他试图强迫其中一家工厂参与一个新的学习活动——结果却适得其反。

**管理团队成员:**总裁对待员工的方式有了很大的变化。在我一生中还没见过变化这么大的人……他以前是一个指令加控制型的经理,现在他已经努力成为参与型的经理……做到真正的权力转向和决策权下放,允许人们犯错误,对他来说是很困难的。

**另一名管理团队成员:**总裁的个人变化还是落后于实际需要。他在线上接受了很多辅导和帮助,帮助他自己不垄断行事。但当人们提出对他自己的观点有争议的问题时,他会反应过度。不过他既然在参加学习活动,他会更好地倾听。

**总裁:**我认为,建立组织学习基础结构的唯一方法是在工作场所建立,在你想让学习发生的地方建立。这意味着如果我不让工厂的人参加,而只让总部的人参加,那么这个基础结构是永远建不起来的。所以我坚持让工厂的人参与这一工作。起初,(工厂经理)不让我这么做,说没有时间。

我不想强迫什么行动,这是自愿的事情。但是,(后来)我们进行了一场很激烈的争论。他对我说: "不是我不想做,是我不能做。"

**工厂经理:**参与(学习活动)可能会使组织陷入混乱,而走向完全错误的方向。我一般重视事实,实际现状是,我们是一个以行动为中心的组织。我们在做对组织有益的事情,但是我不认为(学习型组织顾问)了解(我们公司),反之亦然。

管理团队成员:(总裁)给了(他们)很大的自主权(管理下面的经营)。但同时,总裁由从总部推行这些(新组织学习)项目,这被视为一个矛盾或无诚意行为的例证。"你说我获得了授权,"工厂经理说,"但是你派人来到工厂,告诉我必须做什么,而且是我认为不恰当的事情,像学习。而且除此之外,我还必须提

高产量,比以前生产得更多。"因此存在着很多很矛盾的信息。

**总裁:**(回想起来,)我还是坚持推进了学习活动,而不是说:"好吧,让我们停一会儿,看看会发生什么。"我当时对(学习方法)有着非常坚定的信念。如果这种工作停止了,重新启动不但耗费时间,而且成功的概率也会下降。

#### "三兄妹"

当一个组织进行大规模变革时,我们注意到人们对变革有3种反应。但是不能把这3种反应和3种人混淆:实际上,这些反应可能并存在一个人、所有年龄组和各级人员之中。我们把这些反应作为一个家庭中的成员进行分类:

- 1.老大:有雄心和责任感,站在变革潮流前端(一旦变革开始),因创新获得奖励和表扬。
- 2.老二:忠于变革思想,但只是因为"这儿的事情最终会变得更好";愿意接受风险和进行试验;但最后感到未受承认和奖励。
  - 3.老小:期望被保护, 意识到人类和社区的需要, 抗拒变革的影响。

学习史表明,变革中的组织通过发现和接受老二的思想和努力可以获得巨大的力量。他们通常被认为或自认为是"玩世不恭者"。他们可能不像"老大"那样好打交道,老大知道如何更连贯地"谈论该谈论的话题"。但是他们常常在变革当中出现,试图为整个组织创造良好的效果。他们和老大式的成功者经常以对方为代价而进行工作。如何能更好地注意他们,听取他们的见解,承认他们的工作和让他们更多地参与?流程中的哪些部分会受到威胁?如果组织能够支持而不是打击"老二"的个人变革进程,组织的改革就会得到有力的推动。以下"石油公司"学习史

的片断就反映了这种推动作用:

**石油公司炼油厂经理:**石油公司有一些人一点儿也不理解,不想真正努力……

有一些人还不太理解公司变革。但他们愿意进行变革,只是不知道怎么做而已。我为这些人担心,因为我总感觉他们会被落在后面。

"真正理解"了变革的人中的一部分可能觉得他们已经把握了全部的知识,他们能比其他人做得更好。这群人最可能变成"优越感"分子,这会使公司分裂并且减缓改革速度。

**石油公司咨询服务经理**:我们想学习更多在经营中获胜并保持优势的方法。 因此我被派到了一家(外部)的计算机咨询公司工作,石油公司付我薪水。但我与 石油公司的联系基本完全中断了,我不能使用石油公司的任何资源,即使是销 售。"你脑子里的是你的东西。但是其他的东西一概不准使用。"在完全依靠自己的力量开展业务的过程里,我了解到了我自己的网络的力量。

公司目前的出差规定中不允许我们报销参加健身俱乐部等费用。现在随着我们进入(新的)环境,工作地点较远,管理层开始接受这些一般咨询公司都允许的要求。如果是5年前,我是不会提出这种要求的。

**经理:**我想我有一个很好的主意。但是,最终,无论多少争论和逻辑都无法说服别人。大家的自我意识如此强烈,当一个人推动一些新事物时,总是会有很多免疫反应,所以我放弃了。过一些时候,你会慢慢地松劲,因为你得不到肯定的反馈。其他几个有创新思想的人和我有同感,他们也有点儿松劲了。

**石油公司咨询部5级咨询员:**威廉(假名)是我的"应答人"。当我需要了解什么事情时,就去找他:"威廉,这是什么?威廉,这是哪年发生的?"……他非常可靠,他记着所有的法律诉讼和旧交易,以及它们重要的原因。公司的事情没有什么文字记载,公司所拥有的就是那些记着这些的人。

但是威廉与一个新来的经理不和,她把威廉调到了一个下级部门。那份工作的级别要比他现在的薪水低,所以他必须决定是离开还是接受减薪。他现在50多岁,有一两个孩子。

当他们打发走"威廉们",没有人再知道他们所记得的事情时,这些管理层该怎么办呢?

#### 研究、想象力和实用可信度

在以3种不同方式审视世界的思想提炼过程中,这些原则逐步形成:

- ■研究原则:培养"对数据的忠诚"。在大型组织高度紧张的政治气氛中,文件中的任何偏见,不管是真有还是猜疑,会立刻使人怀疑文件的可信度。因此,学习史工作严格地遵循了社会科学研究的传统,应用了任何学术研究都应具备的研究正确性。例如,学习史工作者将阅读所有的文件和访谈纪要,给文中出现的"概念"编码,并把它们整理好,这样主题就是从访谈纪要中提炼出来,而不是来自学习史工作者的偏见。我们还允许参加访谈的人选择他们认为最重要的题目进行探讨,这进一步保证了文件是来自组织的工作,而非由学习史工作者编制。
- ■**想象力倾向:**深入故事的核心。每一个重大变革的故事都包含着快乐、焦虑、幽默、荣誉、背叛、悲伤、尊严、羞辱和尊敬。这些情感在文件中应该是活生

生的,否则文件就没有意义。这对公司和大的官僚机构尤其重要,这些组织一般是"缺乏想象力的",它们急需找到方法缓解自己的处境。在创建人们将会阅读的文件时,我们会不时地"从事实后退几步",领会每个主题的内在精神。我们写着,大声读着,修改着文字,并且问自己:我们的故事听起来真实吗?故事令我们感动吗?

■ "实用"倾向: 培养对于受众的敏感性。人们都相信自己最好的一面,无论别人如何看他。他们不会从一个把他们作为坏人、无知的人或轻视他们的见解的故事中学习。他们只会从他们认为相关的教训中汲取经验。因此,学习史工作者要对受众的反应负责。我们尽量让自己适应公司内人员对文档所具有的价值、需要和反应。这就是一个为什么我们让"局内"的学习史工作者参加我们所有访谈、提炼和编辑的原因。他们对公司文化有切身认识。他们能注意到看起来无伤大雅,但会激起受众强烈反应的词句。他们能帮助我们缓和(或增强)可能的回应。

在创建学习史的过程中,我们已经了解到在同一时间严格地坚持一个以上的要求是极端困难的(如果不是不可能的话)。每一个要求都需要不同的思考方法。在你切实地考虑帮助经理们处理各种阻力的同时,你就无法关注情感故事的精神——没有任何限制,似乎是写自己的札记一样。同样,在你试图提炼一种"神秘"森林的整体感觉时,你就无法关注"研究"的细节,平衡各种来源的见解。当你采用"实用"的立场——为迎合商业受众简洁和直接的需要,你就很难对收集的无数详细的"研究"数据做到公平。因此,在学习史工作中,我们"用3只耳朵倾听"——稳定不断地在3种视角间循环。我们循环实践的次数越多,对每一种要求掌握得也就越好。

学习史是那些从长远来看能使商业管理研究更加有效的各项修炼之间的桥梁。

学术型的组织研究者(他们的工作严格遵循研究原则)的研究成果通常都很可靠,但是要实施这些成果几乎是不可能的。咨询人员(遵循实用原则)知道如何告诉人们"他们想听的话",但是他们的建议不一定有确切的根据。代表情感原则的文学艺术家一般都远离公司的讲故事活动,因为他们认为没有人能听他们的话。而经理们四处寻找"答案",因为他们似乎没有时间倾听需要听的故事。

学习史能以相对轻松的方式让经理们采用所有这些思考的方法。学习史把企业目标的需要与培养深入理解"系统中发挥作用的力量"的能力直接联系起来。

#### 运用学习史

你不必等待你自己公司的学习史。实际上,一些非常成功的谈话使用的是其他公司的相关文件。因为大家感觉到其他公司与自身无关,所以能够更坦然地把学习史中的见解应用到自己的环境中。选择学习史中与自己情况相关的一节或两节,让每个人通读,然后用半天时间讨论如下的问题:

- ■发生了什么?故事中讲了些什么?谁是主角?你从"字里行间"看出发生了什么?什么使他们感到惊讶?什么诱惑了他们?什么推动着他们?故事中哪些关键话语能帮助我们了解自己的情况?
- ■那么该怎么办?那个团队的挑战和我们所面临的挑战有何相似之处?我们可能 会怎样被类似力量所惊讶,所诱惑,所推动?
- ■下一步该怎么办?从外部看我们的故事(好像在学习史中一样),我们下一步能发明或创造什么?我们设立什么样的标准?(允许多长时间作出成果,我们期望看到什么成果,等等。)我们如何知道(感觉、思考)事情进展良好?我们如何知道(感觉、思考)事情进展不妙?我们有多关心?

#### 在福特的学习史经验

**贝特西•麦克斯威尔**(Betsy Maxwell,福特和伟世通公司组织学习经理):当我被安排向新员工分发一份帮助他们了解汽车生产项目的学习史材料时,我第一次注意到了学习史的价值。他们对学习史的赞赏令我吃惊。他们第一次被预先告知了他们面临的挑战的艰巨性。他们知道了作为经理"言行一致"的重要性,也更好地了解了如何发现自己老板的可信度。学习史介绍了一些技术流程,如原型制造。这使他们的表现和行为显得不那么幼稚。

我们把同样的资料分发给了网络领导者,他们每隔一周读一段文字,开一次会讨论。我们期望这个文件能让我们深入了解福特的其他部分,而且确实做到了。其中有一章是关于设计学习实验室的,但只有我们一小部分人接触到了。学习史另一个令我们惊讶之处是让我们发现了自己团队中的运作不良情况。我们也有发出模糊信号的领导者和被系统力量驱使为交叉目的工作的同事。讨论文件中他人的故事,能让我们跳出自己情感之外,站在一个中立点上,着手解决我们自己的问题。我们的对话更令人满意,也减少了不能谈论的事项。

**维克•莱奥**(Vic Leo,福特执行开发中心经理):因为高层经理会逐页阅读学习史,所以学习史对福特很重要。回想一下,这也是在提交的报告中,福特经理层唯一全文阅读的一种。这帮助我们坚持进行学习活动。我们不被视做业余人士。对我们的活动也没有限制,而且有时候还能得到上层的神秘支持。我相信那是学习史的功劳。

这是很重要的,因为学习史以记录的方式毫无遮盖地既记述了正确的事情又记述了错误的事情。它们代表着完整的披露。但是即使在描述最彻底的时候,其中也不会有任何文字表明公司失去了控制,或是公司故意不尽其所能生产最好的产品。

有时候它们会描述非常突出的成果,但不会展示完美无瑕的工作;它们展示的是公司遇到问题和解决问题。这种方式使我们的工作赢得了信赖。



## 哈雷-戴维森摩托车厂的系统图书馆

1997年7月,哈雷-戴维森摩托车厂的产品开发团队使自己和其他人惊讶了一回:这次新车的下线显著地少了许多通常下线前混乱状态中所经历的骚动、紧张和混乱。这要归功于几年前开始的策略和行为变革的工作。在许多经理和工程师的帮助下,麻省理工学院的系统动态结构教授内尔森·瑞彭尼和哈雷-戴维森摩托车厂的项目管理总裁唐·基弗开发了一系列系统图,描述了遏制产品开发团队提高绩效的力量。

系统环路图使大家注意到以前的重要策略和行为的互动在总体上所产生的问题。例如,在公司为财务生存奋战的年月里,让产品工程师非常熟悉生产流程以便在后期也能有效地进行更改是卓有成效的。但是后来,当公司试图建立把新产品和性能推向市场的系统后,这在产品开发后期造成了代价高昂的混乱。而这种混乱又使公司把更多的资源放在进行后期更改的能力上。

从1997年开始,基弗和瑞彭尼以及其他人已经在开发自己的系统图库。这个系统图库是与本书中的"十个挑战"等同的:系统图库是产品开发的"改革工具",它在创建后可应用到所有的公司。这些系统动态结构模型基于对哈雷-戴维森、福特和美国电话电报(该工作得到了国家科学基金会的资助)质量活动的研究,为所有公司进行试验提供了一个非常好的起点,也会帮助一线领导者找到变革的论据。

——妮娜·克鲁奇维茨

# 八、"世界级"的反思演练场——美国陆军全球范围内的模拟、观察和"行动后反思"

在前几年,美国陆军以高度的透彻性和系统性开始将集体反思制度化。他们不但已经进行了前所未有的成功战役(例如沙漠风暴和海地战争),而且在学习努力和绩效提高两者的联系方面,取得了令自己(以及外界观察者)满意的成绩。

军队确实是一种独特的组织。但是从把管理实践创新在大型的全球组织中传播方面来讲,军队值得商业和其他组织认真学习。而且,军队在最近几年所面对的变化和压力与民用伙伴所面对的挑战有着相通之处。军队开始接受新的任务,如在预算大幅减少的情况下,进行维持和平行动;士兵也有着巨大变化,不只是在性别和种族方面,还有从征兵服役到完全自愿报名参军方面的变化。军队还在接受许多使得传统的技巧和能力很快无用的新技术。

在下面几篇文章中,几位军官谈到了从他们推广学习和领导学习的经验中得出的见解。虽然这些军官已经退休,但是希望大家能看到他们对信念的热情,并如同我在访问他们和整理这些资料时感受到的一样清晰。他们还在继续进行着在民用和军队领域中开发和推广学习的活动。

——乔治•罗思

超越"26号,你牺牲了"

"理克"•布朗博士(前美国陆军中将),尼尔•科斯比和吉姆•马登

# (前美国陆军中校)

很早以前大家就意识到,在士兵与敌人到战场上真正交战之前,应该先进行训练。但是对士兵传统的培训是通过讲座、书籍、测试和野战指挥官的评论进行的,而且培训也只能涵盖较小范围的人员。在越南战争后,我们开始看到通过模拟进行学习的巨大好处。有一阵我们使用一个叫做"范围"的系统:每个士兵的来复枪上配有一个10倍的望远镜,每个头盔上都有编号。在野练中,如果你通过望远镜瞄准了另一个士兵,就可以报告给指挥协调人,协调人就会静静地打开他的无线电,悄悄地对那个士兵说:"26号,你牺牲了。"

这是非常有效的方法,尤其是对于陆军中士气最低、受教育最少的士兵来说。 他们会唱着歌回来,失职报告也大幅下降。他们的技能不断提高。对军队战术一窍 不通的孩子们一边射击着一边跑向掩体,就像你在电影中看到的那样敏捷,因为他 们已经进入作战状态,他们想打败另一方。

我们现在用的方法要复杂得多,不但使用的技术要更加先进,而且在团体动态 因素方面也更加成熟,能帮助士兵理解个人的和集体的两种体验。战术作战模拟包 括4个主要部分:

1.模拟游击战。以排到旅为单位,参加训练的人在美国的3个国家训练中心之一度过两周时间。每个训练中心就是一个仿制的战场,准备上战场的士兵在这里参加整个战斗演习,但是不会真正杀死对方。为了创造这种体验,我们开发了"硬"技术,如模拟"射杀"的激光武器,以及"软"技术,如让士兵参与角色扮演的方法。陆军很早就有了能让士兵射杀敌人的模拟演习,但这是第一次敌人能反击的演习。不一起演习的人员会被"消灭":标志为死者,作为"伤亡人员"撤退。真实的风险和刺激就如同士兵与敌人战斗时的感觉一样。

- 2.反馈,哪怕只是要知道:"那一枪击中目标了没有?"国家训练中心里密布着大型的、详尽的数据收集仪器,跟踪每一个士兵的行动,即使是在混乱而激烈的战斗中也可以。仪器必须先进得让人信服,这样人们才不会为数据的有效性争论。在战斗后,我们举行称做"行动后反思"的深入讨论。在那些会议中,我们不断地提到"战场实况"(我们这样说)——从监视器和仪器中收集的不可避免的、经过验证的数据。
- 3.一位监控战斗的观察控制员:这应该是一个受信任的、受尊敬的、渊博的、能对军官和士兵说"你摘砸了"而不会冒犯他们的人。在事后举行的"行动后反思"会议中,观察控制员将列举在战斗中起到重要作用的4个或5个关键事件。然后他们会让经历了这些关键事件的双方士兵谈论。类似的讨论还会在高级指挥官和他们的下属之间进行。

战术作战模拟的质量取决于观察控制员的能力。一些早期的观察控制员观点独裁,在这个角色中,他们倾向于激怒他人并中断交谈。如果我们还没有转向非独裁风格,那么独裁本身就足够使项目夭折了。观察控制员还必须有足够的资历和经验了解战斗和军事动力学,并帮助讨论使之不会离题。我们选择观察控制员很慎重,并对他们进行深入培训。

4. 重复战斗的时间和设备。一旦人们掌握了如何更好地战斗的知识,你必须让他们出去再进行一次战斗。这就是为什么人员要在国家训练中心停留两周的原因。

这些参加了模拟训练的单位不但"射杀"数量得到了提高,而且培养出了我们从没见过的能力。例如,曾有在战场偏远地带作战的、没有经验的年轻士兵打电话过来,要求指挥部派炮兵过去抵御一次进攻。他们还没有接受过恰当表达要求的培训,但是已经知道如何从战术的角度思考,并根据自己的水平提前制订计划。我们

的观点是,最终结果是学习过程的3~5倍的加强。在沙漠风暴战役期间以及在最近的海地和波斯尼亚的行动中,许多高级军官私下里表示士兵的表现超出了他们的期望。所有那些可能会出问题的事情都没有发生问题。

在海地,观察控制员和第一队士兵同时进驻。观察控制员观察并记录下了正在发生的情况,设计了训练规划并寄回美国。当第二队士兵到达时,85%的人都说:"嘿,我已经做过这个了,我去过那儿了。我已经是第5次、第10次或第15次做这个了。"因为他们实际上已经学到了第一队士兵的经验。

现在,大部分的军队高级指挥官都曾作为下属参加过战术模拟流程。他们已经看到了带给其团体的好处。但是我们花了10~15年做到这一切。在过程中,对这些既不舒服又很昂贵的"学习"环境有着很多怀疑。如果没有前苏联的威胁和里根政府时期对军队的大量资助,这个项目不会坚持到今天。我们能克服那些障碍是因为高层领导者愿意在这种学习中投资。

#### 公司能从行动后反思中学到什么

#### 乔治•罗思

陆军对行动后反思的定义是:"对一个事件的专业讨论,重点放在帮助参与者自己发现:发生了什么?为什么发生了?如何保持优点,改正缺点?"正式的行动后反思总结在每次行动后进行,要求仔细地筹划和准备。一个半到两个小时的讨论在排、连队和特种任务部队依次进行,是一种允许每一层次的人员都从前一次讨论得出的经验中学习的系统。非正式的行动后反思在每个关键事件后举行,通常由"观察员咨询师"和一个士兵或一个作战单位进行。

行动后反思的目标永远是一样的:帮助士兵了解在关键事件中发生了什么,为

什么发生,下一次时应该有什么样的变化。要实现这个目标,行动后反思有几个重要的特性:

- ■表现标准是通用的,而且明确,这样每个人都清楚地知道他们将会如何受到评 判。
- ■行动后反思的基本规则要精心设计,旨在导向一个较为民主的流程,这样人们才愿意坦诚、公开地指出自己的和其他人的错误。当人们被告知要"把个人问题放在一边"、"大声清楚地讲话"和"不要脸皮太薄"时,就会创建一种诚恳和公正的规范。
- ■审核一定要包括双方的单个单位和整个军队的任务和概念,这样参加者就能根据客观标准判断真实的表现。
- ■讨论紧密围绕"战场实况"(由仪器和观察人报告的可观察到的事件)。按顺序考虑3个关键问题: "发生了什么?为什么发生?应该如何改进?"按照事件发生的先后次序讨论,以鼓励人们讲述故事,并避免混淆。
- ■观察控制员经过仔细培训,把握他的基本原则:追求最大限度的参与,将重点持续放在培训目标上(这样该组就不会偏离主题),不断地回顾要点,记录要点(记在活动挂图上,这样该组就能建立自己的不断发展的"组织记忆")。

美国政府已经在行动后反思上进行了大量投资。加州的埃尔文堡是陆军的3个国家训练中心之一,占地超过60万英亩。其固定投资超过10亿美元,每天的运营成本是100万美元。这给了军队难以置信的强有力的激励,确保从他们的经验中学习。

但是行动后反思自身并不足以维持学习进程。在陆军中,行动后反思是更大的

学习基础设施的一个部分,其他的学习方式包括训练模拟(可能等同于管理演练场)、国家训练中心及其方法(等同于学习史)和观察控制员(等同于教练和师徒辅导关系,及培养有效合作和沟通的个人技巧)。如果单独实施这些技巧,你不可能取得陆军这样的成果:他们只有在一起作为一个集成的、自我加强的系统使用时才最有效。

这种程度的集成不会在一夜之间发生。对军队来说,使其学习方法制度化需要一代领导者的变化。但比较反常的是,长时间跨度使得大家对早期的结果更为敏感和重视。因为在年轻军官提升到高级军官后,他们早期参加行动后反思的个人经验和学到的知识,就转化成了对学习的热情投入。同时,高级军官有他们自己的被称为"路易斯安那调动"的"演练场"(见第460页)。这样,军队就建立了连贯的表现评估链条,从真枪实战的士兵通过军营命令的指挥链条一直到陆军的最高阶层。陆军中不同级别的学习努力,也可以视为把一线和网络领导者培养成未来高层领导者的有益尝试,这些人又会为培养新的一线和网络领导者创造机会。

我最近听到一个这样的笑话:"如果陆军是一个培训中的组织,正在等待行动,那么公司就是行动中的组织,正在等待有效的培训。"尽管公司的人对军队(和在公司担任要职的军校毕业生)充满崇敬,但令人吃惊的是,军队学习的集成方法竟没有多少应用在商业界。也许当陆军的经验更加清晰后,集成方法的好处将进一步明确,更多的组织将会开始效仿这个榜样。



## 《希望不是一种方法:商业领导者能从美国陆军学到什么》

(Hope Is Not a Method: What Business Leaders Can Learn from America's Army)

(戈登·沙利文、迈克尔·哈佩著, New York: Times Books/Random House, 1996)

这本书针对一个大型机构的学习用更少的投入作出更多的事情提供了一个引入入胜的视角。在过去的30年里,美国陆军建立了一套考虑极其周到细致的基础设施,用于培养军队人员,包括军官和应召入伍的士兵的能力。此处讲述的故事包括越战后改革的迫切性,有高层军官组成的、以学习为核心的团队的建立以及组织的转型。这不是一件轻而易举的任务。但是它为许多面对类似规模变革的组织提供了很多有益的事例。本书中最有力的一点就是领导者(本书的作者之一,戈登·沙利文将军)的投入和组织实施新思想的能力之间的关系。

——乔治·罗思

#### 理解冲突

# 美国陆军戈登•沙利文将军(退休)

## 在重新界定自身的组织中的高层领导者

在我大部分的职业生涯中,我所服务的组织只有一个市场重心——"打败俄国人"。但是在1989年11月10日,这个重心开始转移了。我的将军同事们和我都在问

自己,美国在冷战后的世界为什么还需要一支军队?我们想到了4个理由:为了迫使另一个国家(或团体)做某些事,为了阻止另一个国家(或团体)做某些事,为了在遇到灾难时提供支持,为了使朋友和盟国放心。(例如,我们派军队到海湾,使盟国确信我们仍然"处于冲突之中",他们可以依赖我们。)从20世纪50年代后,这些目标处于次要地位,现在它们是主要目标了。

我曾经是战场上的一名实战军官,从来没有意识到华盛顿政治环境的复杂性和高层军官承受的压力。1991年我成为陆军参谋长。几乎立刻就有人告诉我: "注意了,你现在需要面对领导能力的挑战了。"我花了6个月时间才理解了这句话的含义。

在陆军中,就如同在大部分组织中一样,最高层的领导者被视为"处于冲突之外"的位置,他们置身于其他人必须处理的日常事务之外。我们必须找到一种方法,让我们明显地与他们一起"处于冲突之中":停止对组织主要活动的漠然无视的做法。但是同时我们必须注意不要打击中层军官的积极性,因为传统上他们负责让高层领导者远离冲突。

我们要处理的问题需要不同程度的参与。例如,以前开炮齐发射中目标需要8分钟,现在的新技术将这一过程减少到了3分钟。其余的5分钟应该做什么呢?

这是一个大问题。更短的时间意味着更少的弹药。这就意味着更少的弹药厂、船只和卡车,因此在后勤、协调和组织培训方面都需要有重大变革。处理节省的5分钟这一简单问题将涉及从战场上的士兵到组织中最高层军官的所有人的参与。

在此同时,高层将军们还面对着培养信任的巨大的领导挑战。我们必须找到方法培养信任,不但要在低层打开沟通渠道,而且要使中层军官也参与进来。

我们从专门开发的称为"路易斯安那调动"的一系列培训开始。这一名称来源于乔治·马歇尔将军在"二战"前进行的一系列演习行动。我们自己的版本是高层军官之间的对话,讨论陆军如何前进到一个不确定的未来。组织在这方面遇到了困难。人们不断返回来说:"告诉我们你们想让我们做什么好了。"但是我们看到,上层军官已经如此远离了日常事务经验,期望他们理解其中的细微之处是不符合逻辑的。于是我们在这些会议上进行给予——获取的合作活动。陆军每年都会召开几次这样的会议。

这个原则也引导了每个高级军官都直接参与"行动后反思"会议的文化;这将他们以陆军中每个人都能看到的方式直接"处在冲突之中",这同时将促使每个人的学习行动。

人员一旦投入了这种学习进程,一些有趣的事情就发生了。当来自其他国家的人员观摩训练交战模拟时,我们看到了这点。他们震惊了:他们不能想象在战后总结会议上,一名下士对陆军上校说:"先生,这个概念非常棒,只是还没有人告诉我实施这个概念我需要知道的事情。"

如果你是一个等级体系机构组织中的高层领导者,理解这一点可能是富有挑战性的:即使是最小的团队对利用自己的行动后总结提高自己的绩效也是很在行的。如果组织文化开始接受这种方法,你就可以开始从你的这一层次上问这些问题:"你们是怎么做的?做这件事的时候你们学到了什么?你们是如何克服困难的?"当这些进行"行动后反思"会议的团队逐渐地创造新的组织文化时,这些经验就可以成为现有的学习基础设施的一部分。

# 九、"实践社群"是什么?

#### 克里斯•特纳

不久以前,克里斯·特纳(Chris Turner)还是施乐业务服务公司的一名内部网络人员,现在他是一名咨询顾问,他的经验中包括了这个团体建设的深刻故事。

1993年,为了制定施乐业务服务的成长战略,我拜访了位于帕罗阿托的学习研究所。学习研究所在施乐帕罗阿托研究中心的工作基础上,创建了一种类似人类学家研究文化的研究组织的方法——寻找"互相联系的实践社群"内在的社会构成实质,如学习研究所的埃提恩·温格所说。在接下来的3年中,我们致力于在施乐创造一个繁荣实践社群的环境。其后我就离开了施乐,但是在我心中,我深深了解这项工作的重要意义,也知道在一个普通的企业环境中开展这项工作是多么艰难。

不像我们在施乐所习惯的咨询人员一样,学习研究所没有给我们一个快速解决方案。相反,他们说我们公司现有的非正式网络拥有成长所需要的知识,只是这些知识没有明确表达出来。如果我们能将这些不可见的知识变得可见,那我们就能够使用我们已经拥有的但是没有使用的资源,即自己员工的知识和创新。

向高级管理层推销人种研究的概念不是件容易的事,尤其是当成本达到100万美元时。不过,作为我的部分准备工作,我把我能记得的施乐曾投资的改革生产和市场营销的失败项目及其成本列了个清单。这个清单吸引了一位重要高层管理者的注意,他以前是海军陆战队士兵,被认为是一个非常厉害的人物。"我们会找到失败的原因吗?"他问。"没错。"我回答。然后他就迫使其余的高层管理者同意了这个项目。从这次经历我了解到,自己的一边一定要有个"厉害人物"——这个事例本身就说明了非正式社群的威力有多大。

我们的工作在1993年年底开始,4名进行实地考察的人种学家分成了两组。一组观察总部的会议和活动;另一组在3个偏远的工厂进行同样的工作。几个月后,一些模式开始浮现出来。最重要的一个模式与正式或非正式沟通有关。"官方"信息一般通过"级别"(从总部发到工厂)或"吸收"(总部致电工厂,要求他们把信息送报上去)的方式传播。但是所有这些信息都不能帮助员工更有效地完成工作,部分原因在于没有人愿意思考这些信息。

真正对人们有用的信息从一个工厂到另一个工厂横向流动,尽管没有正式的横向沟通渠道。大部分信息都是由实践社群传送的。根据定义的要求,实践社群无法定义。他们没有名称,没有正式的会员资格,没有地位。但是他们传递信息。例如,休息时间在大楼外聚集在一起抽烟的人都彼此认识。使用一种特定计算机软件的人会定期碰面,分享技术体会,然后也会谈论其他一些事情。我花了好多年才发现最有影响力的实践社群之一是:一起赌彩票的人员社群。他们不召集会议,但是他们会常常碰面交换信息。大部分人都不知道这个社群的存在。

当然,我们使人们意识到人种学家的发现后,真正的工作才刚刚开始。我们需要找到利用和发展这些现有社群的方法。施乐的一些人员开始组成他们称为"实践社群"的小组。他们起初没有认识到,专门组成的任何组织就不是一个社群。它是团队或其他一种有正式定义的小组。我们逐渐地认识到,"实践社群"的工作将是一项长期的建立关系网络的努力,要用鼓励他们非正式地认识彼此的方法让人们走到一起。

我们在这方面使用的方法种类可以写一本书。其中一些方法可能听起来并不出色,但实际上,一些最小的干预就能取得最大的效果,因为这种干预深入到了系统本身。例如,一些简单的聚会就非常有效,因为在这种聚会上,人们把各种头衔置

之门外,彼此平等对待,不存在所谓的高低贵贱。

随着人们逐步投入人种学的自我检查活动和随后的社群建设活动,他们开始理解因为他们有共同点,所以他们有充足的理由在一起。他们可以自己组织,他们不必为见面安排时间表,不必建立等级关系来做事情。在一个案例中,一个社群常常但不是正式地在午餐时碰头,他们后来成为了施乐公司赢得鲍德里奇质量奖的关键力量。

实践社群最终会扩展到公司可接受的"存在"的范围,即使是在有着循规蹈矩的企业文化的公司也是如此。这可能是这项工作最后的挑战。例如,我的职业生涯基本上都在施乐公司度过,最初我是得克萨斯州沃斯堡的一名销售代表。最终我意识到,大部分时间里我都无法成为我自己。当我反思人种学工作时,我开始意识到我不能再像施乐公司其他人那样"说话行事"。我有两个选择:离开,或等待公司向我期望的方向发展。(我选择了离开。)对于大多数参与了人种学的自我检查活动的人来说,我不知道这种选择是不是不可避免的。他们会感觉正在受到他们试图改变的文化的压制吗?社群建设的挑战在于帮助人们找到以非正式的方式向共同目标前进的方法,而又不必像其他人一样思考和行动。

# 十、分水岭事件

#### 路易斯•万•德•默维

路易斯·万·德·默维 (Louis van der Merwe) 的工作重点是帮助各个层次的领导者发现他们内心的真实想法。为了达到这一目的,他汲取了自己在非

洲、欧洲和美国25年间在辅导和培训、情景规划、重组大型组织和组织学习方面积累的经验和理论。在20世纪70年代和80年代,他是艾斯科姆公司起死回生的重要人物,艾斯科姆公司是非洲最大的电力公司,是南非地区变革中最有影响力的公司之一。为了本书的写作,我们请路易斯借鉴他对于本土和商业文化中社群和组织学习的丰富知识,描述那些能够让组织中每个人更清楚地看到大家共同的价值观,能够加速重新思考和改革这些价值观的重大事件。

在南非的许多部落里,当孩子们进入青春期时,他们会被隔离3~4个月,待在一个最多500人的群体里。他们的脸上会涂上仪式性的色彩。他们说古老的语言,一些年长的人会以这种语言教他们成人的技能。当他们返回部落时,会举行欢迎归来的欢庆活动。这些孩子现在就是成人了,他们可以结婚、旅行和参与社群活动。他们会得到代表他们成人的标志:例如索朔部落的人成年的标志可能是狮子。所以,在一个陌生的城市里,如果他们发现了一个"跳狮舞"的人,他们就知道他们找到了一个曾与他们参加同一仪式的属于他们那个群体的人。

在现代的商业组织中,许多人相信改变观念是很困难或不可能的;观念似乎是根深蒂固的。但是部落举行的成人仪式表明,在几周的时间内,一个人的观念会彻底地改变。同样的模式甚至发生在我们的社会。例如,从新兵训练营、工商管理硕士项目和新公司成员的入门培训中,你可以看到索朔部落成人培训的影子。

所有这些都是"分水岭事件":通过某种群体的或组织的经验促进个体学习。 系统心理学家默里·鲍恩(Murray Bowen)指出,一个家庭在家庭生活时期的特殊 转折点上会对采纳新观念采取开放态度,如小孩出生、孩子进入青春期、结婚和死 亡。在这些时候,家庭会举行一些仪式,帮助成员之间交流观念和价值观。类似的 情况是,在组织和群体的巨大变革期间,人们也更易于接受新的思考方法,只要有 一个仪式性的"分水岭事件"以看得见的方式承认和标志变革的情感本质。通过提高人们对组织或国家价值观的认识,这些事件可以永久地影响数万人的行为。

组织的分水岭事件可以如同谈论绩效评估的会议一样简单,也可以如当企业认识到他们的产品和服务没有竞争力一样时一样影响深远和复杂。(20世纪70年代日本汽车和家用消费电器的冲击引发了许多美国公司的分水岭事件,最后导致了20世纪80年代的质量运动。)它们提供了一个持续性的基础设施,"真相时刻"偶尔会在其中显现。这是引起高度关注的时刻,是"所有事情都联系起来"的时刻。一个领导者的讲话,或者坐在后排的一个人把大家在心里思考的问题讲了出来,突然间,组织新的、现实的、令人恐惧的、可怕的、伟大的和激励人心的本质凸现出来了。人们走开时说:"天哪!直到现在我才看清楚这些都是怎么回事儿。"

但即使是通过创造分水岭事件,你也不能操纵"真相时刻"。如果这些事件是观念的真正的塑造,那它们将会从人们已经感到的集体认识中获得力量。但是你可以学会开发分水岭事件,为它们出现的时刻作好准备。

有两种类型的分水岭事件:一是组织机构的重大时刻,这在组织的生命周期里会经常发生;二是一次性的自发事件,这种事件的时机无法预测。

#### 组织机构重大事件:组织生命周期中承前启后过程的管理

无论何时,当总裁庆祝完他的57岁生日后,气氛就会发生变化了。下一任总裁的继任问题在每个人的心中占据了中心位置。焦虑开始增多,谣言和猜测四处蔓延。在走廊和乘班车途中,人们互相询问:"将会发生什么?对我会有什么影响?"在这种情况下,确定一个选择继任的有效计划不只是一种明智的业务实践;这是组织的一种仪式,是一个标志和理解这个高度情绪化时刻的特有的和几乎仪式

性的事件。通过在关键时刻公开地举行一些仪式和公开讲话,继任计划将使人们安心,并传达这样的信号:过渡期得到了理解,而且不论看起来有多让人担心,它是组织生命周期中的自然部分。

塑造和设计重大事件是变革推动者或领导者应该介入的重要地方。通过在事件 发生前预测这些时刻、作好准备,领导者可以明确眼前的共同问题,并为逐一说明 这些问题设计不同类型的谈话和实践。例如:

- ■展望未来:组织定期地举行战略谈话,把人们召集到一起规划中期和长期未来:"我们的目标是什么?我们实现这个目标后会发生什么?可能发生什么样的未来?"如果谈话能包括较为广泛的经理和员工,并且谈话设计为的是讨论几种可能的未来和对未来不同的观点,那么谈话就会成为一次令人激动的、建立承诺的重要分水岭。
- ■**审查责任和绩效:**当团队和部门集体评估时,如果鼓励员工在其他同事面前谈论自己的职位说明和绩效,就会以一种特别而且有推动力的方式促进诚实、开放和真实。
- ■解雇和缩小编制:裁减10%的员工是组织生命周期中的重大事件——等同于在灾难性事故中丢失10%的社区成员。系统承受的情感压力促使人们开始重视新的思想和见解:"我们现在必须注意什么?"缩小编制后留下来的人倾向于把自己看成幸存者。裁员的方式、对悲伤的承认裁员的理由和遗留工作的分配对组织人员的观念有很大影响。
- ■培养领导力: 培训和招聘过程可能包括回顾组织的起源, 学习"年长者的智慧"。例如, 迪士尼公司的新员工入门培训就包括一节人们"学习沃尔特"的课

程。当人们看到组织愿意将他们培养到领导岗位时,他们会更强烈地感到诚实可信和履行诺言的必要性。他们认识到他们不只是被董事会或总裁任命到了这个职位,同时也是组织整体的精神决定的。

# 自发的分水岭事件:对未预料到的情绪危机的反应

几年前,一个大型商品贸易公司的高层官员指定了在一定级别之上的350名经理作为"变革领导者",发给他们一笔可观的奖金,让他们负责在组织内推广新的观念。几乎在一开始,公司其他部分的人们就质疑这350名"变革领导者"的合法性。抱怨和怀疑在底下酝酿了有3年之久,但是没有在任何公开会议上提起过。

后来一个副总裁,公司中级别最高的女性领导者之一,对向她汇报的大约12名"变革领导者"进行了评估。如果他们没有明显地尽到"变革领导者"的责任,她就会把他们降级。降级是私下进行的,但是风声很快传了出去,于是就引发了公司的一次分水岭事件。她被视为是"圣女贞德"一样的圣人,因为她是唯一的有勇气给出这样信号的高层领导者:"我们需要那些带领我们走向未来的人具有一定的素质。"公司的高层领导者意识到他们必须公开表态,否则会被视为迷失了方向。在一年内,"变革领导者"小组被彻底解散了。

类似这样的事件是不可重复的、自然产生的过程。当某种情况(如领导者突然死亡、丢失一个重要客户或出现一个竞争对手)发生时,或当一个关键人物的决定使得不断累积的内部紧张局面透明化之后,这种事件就会发生。这些事件是对组织领导者的考验。如果你有所警惕,你就可以设计你的回应,提出能影响组织观念向好的方向发展的标志符号。

当一个自发的分水岭事件发生时,下面这些问题可能会对高层领导者和一线领

#### 导者应有所帮助:

- ■你对你传送的信号了解多少?例如,如果你开会迟到了,不对其他人的等待时间作任何表示,这会受到注意吗?这是一个关于级别的信号,还是一个关于协调的信号?人们在意它吗?你如何能有效地发现真相?
- ■你有什么样的象征性的姿态可以使用,如何使用?壳牌公司欧洲石油产品的总裁菲尔·特伯维尔,会偶尔与其他高层领导者一起在加油站操作油泵,来与客户保持直接接触。每次他都穿着开领衫出现。一些简单的东西,如你在公共场合的穿着,就能说明你的开放程度以及你对部门的重视程度。
- ■你能听到"组织没有说出的声音"吗?如果一个自发的分水岭事件向你袭来,你如何知道组织在想成为什么?

当你处理一个分水岭事件时,你就是主持人:邀请人们来到一个超然于外物的空间。大家讨论道德、权力和生活目标,这些是许多人托付给精神领域的问题。人们在一起将非常地有创造力。思考未来的机会和他们在其中的角色,就可能足以使他们感到精神振奋。因为这项活动的核心就是庆祝:认识到生命周期中的喜悦和敬畏。

我曾参加过的一个分水岭事件是一个大公司的野餐会,人们都带了家属参加。 野餐会上似乎没有发生什么事情,但是其后的几个星期,人们都不能停止谈论这件事。一个人对我说:"我有7个孩子,他们告诉我:'爸爸,我们现在懂了你为什么为这家公司工作。我们为你感到骄傲。'"



# "开放空间"会议方法

在奥林匹克运动会开幕的前几周,美国电话电报公司的展馆被移到了一个更显著的位置。他们花了几年时间作出的设计必须大幅更改。组织者把建筑师、技术人员和经理火速地召集到了一间屋里。他们用了几天的工夫,重新设计了建筑,规划了后勤工作,并使各个团队各司其职。回顾一下,他们用几天的时间完成了按常规计划要用几个月完成的工作。他们使用了"开放空间"(Open Space)的方式,这是当遇到高度的复杂性、紧急的时限以及不可预知的结果的情况时,把人员召集在一起的一种可行方式。如果你是一个已经知道想让人们提交什么样解决方案的高层领导者,就不要用这种方法。但是对于那些要实现困难目标的充满热情和责任感的团队来说,这种方法很有价值。即使对于那些有冲突的派系,当他们必须为一个共同目标走到一起,而又不知如何做起时,这种方法也很有价值。

开放空间实行起来似乎很松散,但是其规划却要求细致缜密。它只有4条"规则":参加的都是所需要的人;发生的是只可能发生的事;不论何时开始都是恰当的时机;当完成时,就完成了。这意味着,在参加开放空间会议时,你在任何时候发现自己既没有什么要说的,也没有什么要学的,那就抬腿走人好了。参加了开放空间后,我开始希望所有的组织都能如此规定,没有什么要说的,也没有什么要学的人可以随意离去。这样人们将少浪费多少时间和精力在他们一点也不感兴趣的会议上……

开放空间的创始人哈里森·欧文(Harrison Owen)已经写了几本书。《开放空间技术:用户指南》详细地描写了流程,包括设立和协调开放空间的方法。我非常赞赏哈里森愿意解释基本知识,鼓励人们去尝试这种方法,而且没有试图控制开放空间的使用方法。《扩展我们的现在:开放空间技术的故事》

讲述了该方法所基于的信念和原则的故事和反思。还有一个网站可以访问: http://www.tmn.com/openspace。我继续支持和推广开放空间的方法,不只是因为它是可行的,而且是因为它"与人类精神的联系",正如哈里森所说,它引起了我们的共鸣。

——路珊•普朗吉

# "探索汇谈"方法

探索汇谈(Search Conferences)是一种大规模的会议设计,它忽视等级差异,把"整个系统"中的才能和见解聚集在一起。在同意和不同意之间、愿景和现状之间、大团体和小集体之间、长期重点和短期重点翻来覆去地讨论,30~250人的小组可以建立对彼此抱负和才能的共同认识,即使他们彼此之间并不直接认识。各种探索汇谈方法经过40年的磨炼,现在有充足的证据表明这些方法是多么有效。

这些方法的理论和实践以及方法之间的异同在3本书中有所论述。这3本书 是:

- ■《大型集体干预》(Large Group Interrentions),作者芭芭拉·本尼迪克特·邦克和比利·阿尔邦。这是本入门书。书中简要地比较了各种方法及使用。其中讲述了哪种方法适用于哪种情况,以及简单的案例研究。书中没有特别推崇一种方法。该书条理清晰,并有一个列出了有用书籍、录像带、培训和此领域其他资源的极佳附录。
- ■《未来探索:行动指南》(Future Search: An Action Guide),作者 马文·维斯伯德和珊德拉·加诺夫。如果你需要进行一个探索汇谈,直接参照

这本内容详尽的"告诉人们怎么办"的书。他告诉你应该邀请谁,如何准备,如何选择协调人,如何布置房间和准备设备——一直详细到需要多少挂图和何种标记的笔。还包括了日程表、协调工作和后续工作说明。这本书以在各种各样的情况中的大量经验为基础。

■《找到共同立场》(Discovering Common Ground),由马文·维斯伯德编辑。对希望扩大和深入探索汇谈服务经验的人来说,这是一本很有用的文选。撰稿人均在很多情况下设计或参加过探索汇谈。他们提供了大量的案例,包括很多相关方法和应用。

——比尔•戈弗雷

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

The Dance of Change

第五篇 持续变革的挑战 本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

有时在第一年或第二年,你的先导试验工作大概走出了深层变革的"起始"阶段。企业和个人成就十分可靠地不断被创造出来,虽说你不能将此视为理所当然,但对能创造这些成就的能力却增强了信心。工作场所愈发像是一个社群,你的努力把你引向一个愉悦的方向,让你感到你需要的帮助就在身边。你的小组拥有每一个人都认为十分相关的目标,而且过了一段时间之后你便发现,你的新方法给你节省了足够的将方法付诸实践的时间。

这时你的问题出现了。当最初的"幼苗"开始扎根时,它们便接触到了环境中新的因素,如捕食动物、竞争对手以及其他阻止新事物的生命形式。你现在的任务是维持生命,不仅是维持几个月,而是好几年。你不能忽略环境,而必须在环境中为你的先导小组争得一席之地。

这便是你开始要转而考虑边界问题的原因。你的新尝试像所有学习活动一样,跨越了"内部边界",即先导小组成员的私人情感和想法。它还打破了小组的"外部边界"。你越来越多地要面对组织的文化,而对公司或机构更大的重点议题、组织领导所身体力行的价值观、评估成功的方法以及其他员工对你们的态度,你的小组再也无法保持距离了。

这便是下面3章所陈述的挑战:

■恐惧与忧虑:由先导小组成员之间的公开性和坦诚而引起;

■评估与测量:你们的变革活动和组织评估成果方法之间的差距;

■**真信者和不信者:**进行深入改革的倾向日益给别人造成威胁,并给自己带来一种围城心态。

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书

下载!!!

# 第十章 恐惧与忧虑

# 一、挑战

相互反思,坦率真诚的对话,对旧的信仰和观念提出质疑,学会放弃,意识到我们自己的行动如何创造出诸多系统结构——这些结构又是如何导致问题的产生以及对这些学习能力的培养,是深度变革的关键。这样的工作氛围有利于增进人们的友谊,增强一个组织的凝聚力,提高整体业绩,而且可以使每个人受益,所以非常重要;而另一方面,它也是一大挑战。

在传统的工作模式中,人们极力去维持一种表面的和谐关系:"切莫惹是生非"。而事实上在大多数工作环境中,平静只是一种表面现象,潜在的问题还没有暴露出来。通常在开会的时候人们一言不发,而到了洗手间或晚上在一起喝茶聊天时才道出自己的真实感受。这种"和谐"对于深层变革是很危险的,随着人们学习能力的提高,人们开始感到充满自信,敢于进行挑战,敢于提出异议。为了真正的变革,我们必须这样做。

培养集体学习能力恰似降低水位,打破表面的平静,使下面的暗礁露出水面。暗礁早已存在,而且尽人皆知,然而我们却串通起来将其掩盖。管理者没有勇气去面对这些暗礁,我们便支持他。我们采用了一种"闭塞"的思维方式,一种在自己的职能领域里"各扫门前雪"的态度,不进行公开交流,也不愿公开交流。我们掩盖过去的失误,有的失误还会继续引起新的问题。而且我们只在私下里谈论这些问

题,这更使我们变得听天由命,丧失信心,并确保它们成为不可讨论的事情,最终我们合起伙来一致认为:这一切是不能改变的,试图学会把有争议的问题公开提出来是徒劳的。现在,暗礁渐渐露出水面,人们都感到坐立不安。

看到暗礁露出水面,人们的感觉并不相同,对于某些人来说,这算不上是什么威胁,他们希望能够直言不讳,希望企业能提高效益,因而相对来说,就没有多少恐惧感。而另一些人则忧心忡忡,他们也并非完全喜欢那种传统的工作模式,但他们对此却已习以为常了,例如,有的老板因多年工作在这种状况下,所以认为恐惧和威胁是正常的,对一切发生的事情都能预料到。他们根本没想过要去改变它,也不知道自己能否应付变革。一位卡车公司经理曾这样讲过:"我们都有凶神恶煞的一面,但多数情况下都隐藏起来,然而我们知道如何用它来威胁别人,也清楚在受到威胁时如何应付,其实在我们的大部分生活中,大概就知道这么多了。"

不应把恐惧和忧虑看成是"问题"来加以解决,这是一种正常反应,从"坦诚"这个角度来看这些甚至是对变革的健康反应。坦诚不仅仅是要讲出心里话,还要乐于接受批评,承认不同的观点,而且必要时要改变自己的看法。这会增加人们的恐惧,因为我们似乎对任何事情都没有了确切的把握,生活中的偶然因素也增多了,人们会不仅是感到对什么都难以控制,而事实上是什么都难以控制了。我们不知道敞开心扉的最终结果会是怎样的,产生这种不安心理也是正常的。

有一个工程队,以前人们在谈论时总是持一种郑重其事、小心谨慎的态度,但过了几个月后,他们开始认真思索,喜欢当场处理不同的意见。后来又调来了一个人,他第一次开会时,感到大为惊讶,说:"这简直是在开玩笑,在我原来的单位里如果有人这样讲话,他会被从10层楼上扔下去,只有当问题发展到不可收拾的地步,人们才会进行公开讨论。"

从某种程度上讲,人人都会担心过分袒露心扉,担心犯错误,担心显得无知,担心自己不恰当的坦诚和行为会无意伤害别人,在新的变革环境中,这种担忧是正常的。假如有人说他没有恐惧感,那他就是否认自己是情感的高手。恐惧与忧虑是一种挑战,这种挑战的实质是让人们清楚地认识到这两种自然的反应,给予人们机会培养开诚布公的能力。

在持续的变革行动的过程中,必然会产生恐惧与忧虑,因为只有人们的学习能力得到了一定的提高,这种心理才会逐渐形成。通常人们看到了自己的发展,就会不太在乎由此而产生的问题了,正如生物学家马图拉纳所说的:"任何一个运动出现时,都受到了抑制。"明智的领导者把恐惧与忧虑看成是进步的象征,他们承认这种心理既存在于自身,也存在于他人身上,并且学着承认它和如何对待它。

的确,进行一场持久的深层变革,恐惧与忧虑是最容易遇到的、最难克服的挑战了,原因之一就是它有多种不同的表现形式。事实上,我们觉得很难用一句恰当的话来表达这种挑战,这主要是因为对此人们有各种各样不同的表达方式。

有人直截了当地提出非议:"搞这些学习的东西简直是浪费时间,我们不需要什么灵丹妙药,只要能服务好顾客就可以了。"

变革具有不确定性,可能会带来副作用,所以有人反对,他们说:"你们这是在开玩笑,这一切都是无法控制的,而且,提出这么多负面问题只能挫伤人们的士气。"

也有人表面上赞同:"这些学习的东西很有意思,让我想起曾经在学校里学的好多东西。"而在私下,他又说:"这与经商毫无关系。"

还有人保持沉默,担心说出什么话来会被认为是在与"维新派"作对。

由于有上述这些不同的反应,我们感到无法用一种方式来把这一挑战归类,故此我们选择了一句开放性的话:"这种做法是\_\_\_。"人们可以用各种不同的词来表达他们的恐惧与忧虑,填在空白处。面对这一挑战,我们首先是要认真倾听人们在说些什么,以怎样的方式去说,还有什么话没说出来。领导者要能听出"弦外之音"来,要对人们的恐惧心理非常敏感。

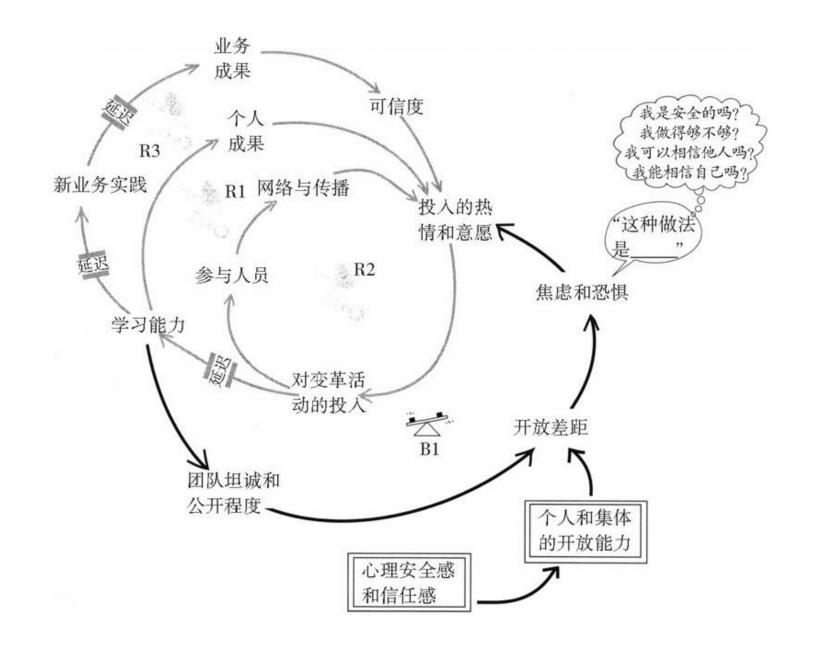
针对这些不同的反应,变革者也能为自己的努力提出无数辩解,并减轻人们对问题表面迹象的抱怨,尽管这种做法作用有限。然而,面对这些抵触情绪,用更多的防御性方式来给反击是很难的。要知道,在这些抵触性反应的背后,隐藏着一系列普遍的反复出现的问题,这些问题适用于所有处在深层变革中的人,这些问题深埋在人们心中,不会轻易浮出水面:

- ■我自己安全吗?我会不会受到攻击?在有的公司里,每当人们来上班时,他们都戴上自己的公司"面具",哪怕只是为了保护自己。现在完全要求他们摘下面具,道出自己的真实感受,要求他们以建设性的方式,允许当面向老板提意见,所以他们非常担心,假若真的直言不讳,天知道,将来会不会有同事利用这一点来攻击自己呢?人们会不会对他们抱有成见或施加报复呢?
- ■我称职吗?我合格吗?在竞争激烈的公司里,人们因掌握了一些惯用的"游戏规则"而获得了成功,现在游戏改变了,玩家们就会担心是否自己的无能会暴露出来。他们清楚自己可以好好地用幻灯片来作陈述,但他们真能干出成绩吗?能与人合作进行探索吗?能学习倾听意见吗?如果他们对此没有把握,那就有被解雇的危险了。
  - **■我信任自己吗?**我信任别人吗?过去,如果管理者发了一通脾气,占了员工

的便宜,或者充当了别人的傀儡,人们一直认为这种事无关大局,只是小瑕疵而已。现在价值观改变了,他们应以平等尊敬的态度待人;但是由于多年的习惯,他们已经不能控制自己的脾气了,而且他们滥用权力,要么就进行主动或被动的破坏。他们对自己不信任,也不信任周围的人,他们知道自己的恶习是不会完全改变的,迟早还要暴露出来,因此而深感担忧。

#### 恐惧与忧虑背后的动力机制

很多成长极限的情形表明,成功本身也会产生制约力量。随着学习能力的发展,先导小组中的成员越来越敞开心扉、开诚布公。倘若人们开诚布公的能力不能并行发展,那么就会在日益增强的坦诚和受限制的敞开心扉能力之间造成一个"落差"。如何处理那些新出现的棘手问题,人们还没有技巧;而且有的问题相当复杂,无法提出简单的解决办法,同时他们对自己及对他人又缺乏足够的信心,所以不能应付这样的问题。有时他们想探索不同的意见,但对此却没有切实可行的方案,他们不知道如果真正提出的话,管理者(或其他人)会作出怎样的反应。这种对敞开心扉能力的限制导致"差距"的形成,最终使颇为看好的变革中途夭折。发生了这样的事情,人们意识不到"差距"的存在,而只是感受到了用不同方式表达出来的恐惧与忧虑。然而不管它有怎样的表达方式,恐惧与忧虑都会影响人们进行变革的热情与决心。



人们在变革进程中遇到的隐蔽的限制因素,是能否进行公开交流,进而也是先导小组内部的信任程度和心理安全程度。按照我们的理论,能否进行公开交流受两个主要条件的制约:学习能力的加强及心理安全感。很多个人和团队都希望进行公开交流,然而大多都不能成功,这是因为公开交流不仅仅是个意愿的问题,它还需要技巧。例如,提出一个棘手的问题,而又不引起人们的防范心理,这就需要很高的技巧。(许多有关"心智模式"及"深度汇谈和团队学习修炼"的技巧都直接有助于团队开展公开交流。)这些技巧是作为任何有效的以学习为目标的变革活动的一部分而发展的。然而,先导小组的成员对这些技巧的掌握程度可各不相同,尤其

是在变革的初期阶段,同时,它们又使人们更加直言不讳,进而导致更大的"差 距"。

随着学习能力的发展,小组中的坦诚相待和敞开心扉的程度会相应增强。如果敞开心扉的能力没有增长,就会出现"落差"、恐惧与忧虑。进一步培养学习能力在这一挑战中具有双重作用:通过直言不讳来发现问题,并通过公开讨论以解决问题。

鉴于以上原因,尤其是在变革的初期阶段,培养公开交流的能力需要有安全的大环境,而这种环境要由先导小组自己创造。我们这里讲的安全,并不是指没有风险,一切学习活动都是有风险的,它的意思是指一种以适当的方式去冒险的条件。所谓心理安全感,就是要在追求与恐惧之间建立一种可行的平衡状态,追求可以驱动学习,例如希望把问题彻底解决、希望根据客户需要创建新的业务项目、希望加强市场调查,以便在不增大投入的情况下缩短产品投放到市场中去所需的时间等,然而如果人们认为学习会使他们的声誉及利益受到威胁,那他们就不会去追求创新了。小孩知道当自己的一只胳膊紧紧地抓在妈妈的手里时,就可以自由地挥动另一只胳膊,同样,创新也是既需要冒险,又需要安全的。

在某种程度上,这种内在的制约因素与前面提到的"言行一致"的制约因素类似(见第六章),不过"信任差"取决于管理者投入的信誉,而公开交流的差距反映了管理者及先导小组中其他成员营造心理安全感的能力。很多管理者非常希望营造一种安全氛围,但他们不知如何去做,事实上,我们发现,很多注重结果的管理者总是想完成工作计划,结果却极大地增加了员工的恐惧与忧虑心理。此外,管理者的信誉对于发起变革至关重要,而安全感是变革持续进行的重要条件,变革一经开始,"言行一致"的挑战就早已不为人们所担心,恐惧和忧虑的挑战却常常还能

#### 面对恐惧与忧虑的挑战应采取的策略

对付恐惧与忧虑的限制因素有不同的方法,原则上讲,主要可以从两个方面入手:(1)通过营造安全氛围及提倡公开交流来减小落差;(2)出现差距后,应减少它的不良影响。以下介绍的各种策略主要是围绕第一点的,最后两种与第二点有关。

- ■从小事做起,积蓄力量,再对付大问题 创新伙伴公司的詹妮弗·凯梅尼曾经讲过,如果对员工说:"我们要彻底整治这里最令人不能容忍的弊端。" 仅凭这一句话,就会"加剧"人们的恐惧与忧虑,结果会使问题更难解决。很多人不知该如何处理那些小的、相对隐秘且不重要的丢脸的事;如果出现了重大的业务疏漏,大张旗鼓地追究其责任者,他们就更感到诚惶诚恐了。应先处理小的问题,逐渐深入,逐渐创造条件培养解决大问题的能力,这才是更有效的策略。凯梅尼说:"要采用反思和探询的技巧,学会处理一些简单的问题可以培养你处理复杂问题的能力。例如,如果分析人们对同一句话的不同理解,再分析业绩为什么会较差时,就不会感到太困难了。"
- ■不要"正面攻击" 恐惧心理不会因你的命令或好言相劝而主动消失,安全感也不是靠强迫的办法就能建立起来的。爱德华·戴明曾劝告人们"把恐惧赶走",但我们认为恐惧是不能直接被赶走的(我们不清楚戴明是不是在故意说反话)。营造心理安全感的唯一有效途径是创造一种使人感到安全的环境,在这种环境中人们可以互相理解,相互信任。创造这样的环境需要一定的时间,而且要经过不懈的努力,恐惧与忧虑之所以在大多数公司普遍存在,这大概是原因之一。前福特林肯大

陆项目的管理者佛雷德·赛门说过:"我们的经验(在数百人中,用3年时间推行学习活动)是,真正的信任是在长时间的交往中逐渐建立起来的,在此期间人们逐渐乐于互相帮助,同时创造出了一种强大的心理安全网。我们认识到,人们主动互相帮助,他们就不会有任何危险,人们真正相互理解了,安全感也就自然建立起来了。总而言之,任何真正的学习过程中最根本的决定因素就是信任,然而信任不能直接创造,我们只能去营造一种让人们产生信任的环境。"

■树立公开交流的榜样 像赛门这样的一线领导者以及其他一些高层领导者都意识到,如果领导者首先带头进行公开交流,逐级效仿,就会增加人们的信任感,而且这种办法非常有效。弗洛尔公司及壳牌石油公司的前任总裁菲尔·卡罗尔曾经讲过:"领导者易于受到指责是领导过程中一个重要的因素,事实上你本身的缺点就摆在那里,掩盖也没用。假如你试图掩盖自己的缺点,那么你就会言行不一;假如你不讲真话,那你就不是一个合格的领导者,而且讲真话比仅仅不说假话要困难得多。"

老板做公开交流的榜样,这就要求他们尽力忘掉自己的习惯,同时下属也忘掉自己的习惯。一位长期项目的负责人说:"我们用了8个月的时间才真正能放下老板的架子,项目开始时,我们对一切答案都知道,否则我们就不是老板了;至少我们当中的一个人认为我们的方案是完全可行的,我们还是维护自己的意见的。但当我们开始采用了反思与探询的方法时,便开始去倾听员工们的意见了。你能想象老板倾听下属意见的情形吗?我们不再告诉他们该怎么做,而是开始探询,我们想开始对他们的见解提出质疑。"

■**不同意见是一种财富** 在会议上,应肯定并尊重不同的人提出的不同观点、 技巧及学习风格,有的人会充满激情,而另一些人则会疑虑重重。应允许这两种人 充分发表自己的见解,你越是多听多注意他们的见解,他们就越信任领导者,并能增进相互的信任。

■利用失败来促进学习 一个明智的领导者能使一次偶然的失误变成一个独特而珍贵的表明信任的机会。失误出现之后,如果不去惩罚下属,而是乐于分担责任,并和他们认真分析以后该如何做好,这对下属来说,就是极大的信任。在质量管理运动中,人们有时说:"失败也是财富。"这意味着,如果我们能够找出失败的真正原因,并汲取教训,就会受益无穷。针对我们自身的"缺陷"培养出同样的好奇心是管理思路转换的标志。

■应尽可能保证参加先导小组及变革活动是自愿的,而非强迫的 只有给人们以选择的自由,安全感及信任才会慢慢培养起来,尽管这在短时间内看来可能会使变革进程变慢。诚然,如果让组织里的一个重要成员主动放弃参加某个阶段一项程序再设计的工作,也是可能不现实的。遇到这样的情况,明智的领导者不应行使他的强制权,而应请他们说出自己作出这种选择的理由,并不断向人们询问:"我做每一件事时,是不是都尊重了你们的选择,是不是都倾听了你们的意见?"

■技巧也很重要 尽可能帮助人们掌握公开交流及探询意见的技巧,如果有人担心:"我能做好吗?"那么他所承受的思想压力就比别人大得多。领导者应支持他们,帮助他们,使他们认清自己所能采取的行动,以及行动实施的方式。或许在这些人周围有些人不希望他们进行变革,这就需要领导者帮助他们处理好这一问题。数字设备公司在20世纪80年代中期进行了一场改革。改革当中,一些原来沉默寡言、性格孤僻的工程师变得开朗、爱与人交谈了。这时,他们的妻子给人力资源经理打电话,其中有一位工程师的妻子说:"都是你们把我丈夫教坏了。他回家后

总问我感觉怎么样。他现在太爱管闲事了,我希望你们把他变回到原来的样子。"

■作为管理者,应该让人们清楚组织的改革构想与组织的现状 要向人们讲清我们的前景规划与现实状况之间的差距,应稳步前进,逐渐缩短差距,并向人们指出这需要时间,不要风风火火地闯进办公室,当着大家宣布:"所有这一切都要改变了。"这样会引起恐慌。应让人知道,你希望稳步前进,而且清楚在改革中会有失误或挫折,应该和人们一起讨论应如何判断成功与失败,怎样才会取得成功。

■不要蛮干 某一些一线领导者或高层领导者意识到恐惧与忧虑的存在时,就更加努力去推进改革,结果却更增加了忧虑,他们强调变革活动的重要性,并向人们指出"不变革会有多么危险"。有这样一个总裁,他的下属认为有些问题不能当着他的面讨论,他得知这一点后非常恼火,便要求人们在下一次会议上把这些问题都提出来,他说:"下次会议就能解决这些问题。"而事实上,在下次的"正式谈话"会上,人们把自己的真实感受掩盖得更紧了,同时每个人都更加坚信,在这种传统的自上而下的企业文化中,不会有任何真正意义上的变革。

有些老板甚至声称"要把所有不能讨论的问题都摆到桌面上来",并要求人们主动讲出自己的内心感受及过去的错误,或者提议要解决哪些棘手的问题,如意见分歧、环境破坏或法律诉讼等。所有这些都只能使先导小组的气氛遭到破坏,并加剧人们的恐惧与忧虑情绪。

■记住并提醒人们,恐惧与忧虑是对学习过程的不确定性的正常反应有一个管理者,当他听说他的下属感到恐惧时,马上反驳说:"我们公司没有人感到恐惧!"如果这是真的,那就意味着没有人在学习。根据定义,学习是一个主动

置疑的过程,人可以在这一过程中把不清楚的事情弄清楚。创新伙伴公司的罗伯特· 汉宁曾讲过:"如果你感到很舒服自在,那么可能你的做法不对。"

这些策略大多数都是由基层一线领导者来运用的,如果他们不善于营造一种安全氛围,例如,不善于树立榜样,不给员工选择的自由,喜欢吹毛求疵,那么别人怎么努力也都是徒劳的。

然而,其他的领导者可以帮助这些部门领导者来创造安全的氛围,内部关系协调人员可以起到重要的作用,帮助他们提高从事变革工作的能力。高层管理人员也可以向他们传授技巧,帮助他们理解安全感的重要性,并指导他们如何在完成紧迫的业务工作的同时,培养员工进行公开交谈的能力。另外,明智的高层管理人员应向整个组织机构指出必须考虑到保护感情因素的基本出发点,应该体谅他们。假如部门的领导者对员工中存在的恐惧与忧虑采取过分急躁的态度,那么一线领导者的上司也很可能会同样处理;如果整个公司都笼罩在恐惧与忧虑的气氛中,那么公司的任何一个成员都会受到影响。

# 二、灰色印记

## 里克•罗斯

在公司工作的人大概都有这样的经历:上司问你对一个重大问题的看法,你经过认真思索后谈出了自己的意见,上司对你的意见很感兴趣,你也感到自己似乎成了决策的参与者。但是后来你才发现,这件事早已形成了决议,你的意见根本没有被考虑,征求你的意见只是在走形式,让你有一种倾听你意见的感觉。

发生了这样的事情,你会怎么想呢?很可能你会感觉受到了愚弄,被排除在外,尤其是如果你的看法是"错"的,就更会如此了。下次你就不会认真地谈出自己的观点了,而是先猜测一下已经形成的决议会是怎样的。你对这个上司有了一种"灰色印记"。

灰色印记是从交易分析中借用的一个概念。当我们感到自己有点受到伤害,或是有些受到欺骗时,这些感受便慢慢积累起来,埋在我们心里,这种感觉就是"灰色印记"。如果让一个人把他没有说出来的事情写在"左手栏"里,你一般会听到充满消极情绪的感受:愤怒、不安、痛苦和沮丧。他既不能把这些情绪甩给引起它们的人,又不能忘掉,于是就在心里积累下了灰色印记。这种东西积攒多了就能写本书,从而作者可以把怨气出在另外一个人身上,而没有任何犯罪感。他们活该,是不是?长期以来你受他们的气已经受够了。

大多数灰色印记是可以暂时转移的,你在上班时积累了灰色印记,然后到家里对爱人、孩子或小狗发泄,结果使爱人、孩子或小狗也积起了灰色印记。但有时,你受的屈辱很大,便把这种怨恨同某个人的名字联系到一起。这时它不是你的爱人、孩子或小狗的名字了,而是针对那个走形式而并不真想征求你意见的人。

半年之后,在一次开会的时候,你笑着对那个人讲出了一些非常刻薄的话,他会大吃一惊,好像被捅了一刀,在座的人也都会感到莫名其妙: "怎么了?"答案是,你终于把你的灰色印记发泄了出来。

灰色印记对于个人是不健康的,对于团队来说则是致命的,尤其是对于正处在变革活动中的团队,就更是如此。它可以持续多年,我知道在有的单位里人们自20世纪70年代以来一直在进行这样的明争暗斗。

这个问题该如何解决呢?首先应意识到它的存在。多年前,我在一所大学里做管理工作,对学术副校长鲍勃很不满,为此积累了许多灰色印记。最后我在一次系领导会上对他进行了报复。在那次会上,鲍勃提出了学校面临的一个重大问题,并问道:"你们觉得该怎么办呢?"我当即知道他要有麻烦了,因为校长在前一天就明确告诉他该怎么做了。

我是不是应该干预呢?当时我想,毁了鲍勃的前程是不合适的,但我可以看着他自己毁掉自己,所以就没说话。的确,系主任们表决支持的意见恰好与校长的相反,而这正中了鲍勃的下怀。到了下个星期,他宣布校长已驳回了大家的提议,要坚持自己的观点。大家听后都义愤填膺,他们气愤地写信,结果引起了一系列完全不必要的具有破坏性的冲突。

两年后,我意识到,发生了这样的事情,我是有责任的,原因在于我心里对鲍勃有灰色印记,当时我觉得如果想让一个组织健康发展,就应公开讲出自己心中的灰色印记。弗雷德·考夫曼(Fred Kofman)称之为"对有毒废料的处理"。我只能学着重新设计我与别人的交流,既要大胆,又要表现出同情心,从那时起,我便开始对心智模式的修炼感兴趣。从事变革行为的人都需要再回到那个修炼中去,否则就不可能克服恐惧与忧虑,最终你会被灰色印记淹没。

# 三、单方控制

## 夏洛特•罗伯茨

人们感到恐惧与忧虑的时候,其第一个本能的反应是获得单方控制权,即尽可能获得谈话的主动权,以驱除威胁,通常这样做的人意识不到这一点,只有通过反

#### 思才会意识到。

多数组织承认某种形式的单方控制,把它作为非正式允许的排解压力的办法。 人们感到不能容忍公开发作,不能大吵大闹,于是就采用一种更为"彬彬有礼"的 形式。在一家电脑公司里,有时我听到人们说:"我们私下再讨论这一问题 吧。"后来我才明白这就是说:"我不想跟你谈了。"还有一些公司使用幽默的方式,你听到某种玩笑的时候,就知道这位上司在行使控制权了,他不想让人们的谈话跑题。

单方控制是不利的,它能阻碍人们进行公开交流,但你不能用劝说的办法阻止这种做法。他们(也包括你)应认真改变这种做法,并改变其滋生的环境。几个人可以聚在一起(3~10个人都可以),考虑一下下面的几个问题,这样会有助于认识这一现象。

这是针对"教练队伍"设计的一种有效的练习, 见第127页。

#### 1.个人反思(30分钟)

## 目标:

让人们认识到自己有控制、结束、改变话题的自卫性习惯。

#### 时限:

几个小时。

#### 必需品:

- 一个舒适的房间。确保每个人都为这个练习所要求的思考作好准备,并且要 气氛融洽。
- 1. 当我感到不自在时,会怎么做?是不是发怒,提高嗓门?是不是退缩?是不是机智应对?是不是用数据材料吓唬人?是不是提出无数个问题?还有什么别的做法吗?
- 2.回想一下自己曾有过的单向控制的做法,为什么这样做?当时你觉得有什么威胁?可能有人担心自己会发火,也可能有人隐约感到自己也许会被解雇,还可能有人只是因为任务太多,陷入无从下手的进退两难的境地。想一下这种原因是否很常见?是否在整个团队中很常见?是否在整个组织中很常见?
- 3.为什么那个特别的威胁会对你产生这样的影响?这反映了你怎样的信念及态度?当诱发因素出现时,之所以会有单向控制这种行为,就是因为我们每个人都有自己的一种固定信念,例如,一个因感到任务太多而采取单向控制的人会想:"说话不兑现,或者不能承受得住这些压力,都会显得我很无能。"
- 4.别人怎样做,才能使我不会进行单向控制而回到交流中来呢?仔细描绘和想一下别人该如何帮你改正这种习惯。

## 2.小组陈述

现在每个人都讲出自己反思的结果,并询问别人观察到的其他的方面,要认真听,认真记录,然后说出深层的恐惧与信念。当一个人讲的时候,别人应认真听,

只在不清楚之处可以提问,但不可提出反驳、抗议、借口或评判。最后由陈述人描述别人该如何帮助自己回到交流中来,或许可以通过角色扮演做一些练习,但这必须建立在亲密无间、完全信任的基础上,时间一长,你和你的团队就会这样做了。

我发现这种讨论会产生奇迹般的效果。有一个公司的高层集体有六男一女,其主要负责人查克喜怒无常,经常发火,厉声斥责下属,毫无顾忌地在公众场合大喊大叫,他的表现好像他根本不知道自己已经失去了控制。和他在一起工作的人都整天提心吊胆:他下次什么时候发火呀?会不会对我来呀?

轮到查克进行这种练习时,我不假思索地提议道:"我们可以讨论一下你的脾气吗?"接下来是一阵令人不安的沉默,最后他笑着说:"好,我希望谈谈。"

查克承认自己有这种单向控制的习惯,并找出了其背后的原因,每当公司面临可能的难堪状况时,他就担心自己会受到谴责,他说:"我得对公司的形象负责。"只有想到报纸上会出现有损公司形象的标题时,他才会大喊大叫。

弄清了这一点,并在他本人的合作下,他的团队想出了一个办法来防止他发火。现在当发现他发脾气时,别人就说:"查克,我们知道这对你来说很重要,我们所言和所做的哪一点让你担心?"这种问法使他消除了对潜在窘境的恐惧感。

两年后,他有时还会发火,但少多了,他的妻子说他在家里已不再发脾气了, 他几乎不再担心会丢脸或遇到难堪,并成为一个颇具魅力的领导者。

四、当好人做出可怕的事时……—解决组织生活中的基本学习障碍

#### 约瑟夫•贾沃斯基

约瑟夫·贾沃斯基以前是一个律师,曾是荷兰皇家壳牌公司的情景计划团队的领导者,"生成领导力中心"(马萨诸塞州的一家咨询公司)的创建者之一,美国领导力论坛的创始人,是《共时性》(见第241页)一文的作者。在这篇文章中他阐述了他创立的"生成式交谈"的形式,利用这一形式,一个"同僚顾问"对高层领导者进行个人的、深入的辅导,从而对组织中有影响的系统性力量有深入的理解。约瑟夫讲述了一套原则来消除先天的恐惧与忧虑,包括两种方式:一是与一个你信赖的干预者进行,一是以一种谨慎而又富有同情心的方式,在组织中自己充当干预者。

我至少在六七家公司都遇到过同样的关系紧张的问题,一个公司总裁或其他高层领导者特别对我说起他与其他上层领导者之间如何亲密无间:他常与下属一起打高尔夫球,常与他们一起偕妻子出游;并且他们对公司的发展也有共同的想法,愿意共建未来。然而,当我与其他领导者私下交谈时,才知道他们都很怕他。如果他们希望进行重大变革,或是对他讲起一些令人担忧的事情,他就会长篇大论地反驳他们,或是当众羞辱他们。他们不能正面地谈出自己的观点,就想出计策来奉承他,掩盖事实,以使他接受他们的提议(在有些公司里,人们称此为"上向管理")。

人们何以会对他感到害怕呢?原因很难说,不过在他们的眼里,他就像是一个 专横的父亲或独裁者一样。我认识一些世界级的登山运动员、战斗英雄,以及一些 非常成功的作家,他们都不能与自己的老板进行公开交谈。更糟的是,通常有一些 重大问题存在,其原因就是由于老板明显的错误决策,而他还固执己见,维护自己 的决策,忽视问题的存在。谁也不敢直言此事,对付这些问题的费用不断增加,并使企业业务造成不必要的损失。

我并不是说这些高层的领导者不好,相反,从整体上看来,有这种习性的高层领导者都是我所认识的人当中最优秀的。我也不觉得这种做法是可以原谅的,但我发现很多我所尊敬的人都这样做,有时也包括我自己。如果在一种环境中人们常常受到指责与打击,使得他们失去了自我意识,上述现象就会成为一种必然的结果,好人也常常以习以为常的方式伤害另外一些好人,而且这种行为还会被效仿,从上一代管理者传到下一代管理者。

存在这类问题的公司应尽早设法将其解决,原因有三个:首先,在一个工作环境中,何为可接受行为,何为不可接受行为,人们的态度正在改变,有才能的管理者或雇员会对某种弊端重重的环境感到厌烦,另谋出路。其次,压制政策会使个人失去自由与创新精神,因而不利于他们在迅速变化的未来环境中立足。最后,也是最重要的一点,就是这种行为会造成人类才智的严重浪费。

#### 丑角的故事

为了说明这种浪费,我来讲一下迈克和凯文的故事(并非真名)。迈克任一家 大型制造公司的分公司主管,当时公司正处在艰苦的紧缩时期,在这种形势下,凯 文得到提升,成为高级管理人员,负责财务与人力资源方面的工作。

每当裁员的时候,迈克就提出哪些部门应该裁掉,然后打发凯文去宣布。每次人们都会问:"这种事还会发生吗?"凯文总是说:"不会了,这是最后一次。"他请大家加倍努力,以实现迈克的目标,保住自己的工作。迈克想裁掉谁或惩罚谁,他就照办。在管理人员会议上,凯文总是极力鼓吹,事实上,大家都知道

是迈克的想法。

在一次重要的会上,迈克讲了半个小时的话,着重讲述一个新的方案。他讲得慷慨激昂,把满满一杯咖啡碰洒了,全溅到他的文件上,但他一点儿也没停下来,继续滔滔不绝地讲话。倒是凯文迅速跳起来,跑着取来毛巾,然后小心地把咖啡擦净。在整个会上,迈克没有提到自己碰洒了咖啡这件事,也没有对凯文表示感谢。后来一位与会者向我谈起此事时说:"就从这件事上,我感到我们的公司没有希望了。"

很快,迈克退休了,新总裁在全公司范围内推行变革运动,并邀请我协助。经过几次深入的交谈,我赢得了凯文的信任,他情真意切地向我道出了心声:"我在这里的整个生涯一直都用在与人们保持友好关系上了,但这两年都在帮迈克做蠢事,与人们的关系也疏远了。我觉得自己别无选择,只能这样做,现在大家都认为我是一个懦夫,一个丑角,我自己也这样认为,我希望自己有勇气离开这里,但我觉得没有人会用我。"

#### 打破循环

在过去的20年中,我逐渐摸索出自己的一套办法来帮助组织改变这种好人伤害好人的局势。具体做法是:首先请一位有名望的"同行顾问"与管理者进行深入交谈,这位顾问有意讲一些管理者不喜欢听的话,并帮助他们建立起一种调查研究的方法,以解决诸如别人对他们的畏惧感,因而造成对创新的压制以及由此导致对公司的危害等问题。

提出这样的问题本身也是一件让人甚感恐惧的事情,即使对于一个局外人也是如此;这与指出自己的父母酗酒过度需要去治疗一样,让人畏惧。恐怕已经有多年

没人敢于对管理者直言不讳了,而且你常常可以从这位经理的眼睛里立即看到他的感受:"此人不和我一心,我不可信任他。"但是如果你耐心等待,等他激烈地讲完自己的观点,讲完为他辩护的理由,那么大多数管理者都会承认问题是存在的,并且会问:"我们该如何解决这一问题呢?"

这时就可以组织一些经过周密安排的小组讨论(参加者要经过仔细准备),并逐渐扩大到团队集体对话及讨论会等形式,讲出"不可讨论的问题",并指出是什么妨碍了学习的进行。这些问题都是在访谈和培训期间发现的。典型的障碍可能是:"我们把时间全用来考虑额外收入,没时间搞业务了。"或者,"我们不知道该如何对人礼貌一些。"这些话都很简单,但背后却隐藏着很多内容,人们会逐渐把它们公开讲出来,开始是对同行顾问讲,然后互相之间讲。

这里采取的具体方法并不重要,关键在于参加者的真心投入及顾问对人们深切的同情、重视及尊敬。那么顾问如何才会有能力成功地引导人们的行为呢?对于我来说,主要是基于以下的几个假设,它们把现实看成是一个复杂的、动态的、展现的过程。

■现实需要展开 自然界中没有静止不动的事物,一切都处在不断的变化之中,所以一种有效的方法应探索出一些问题,以便使人们看到自己在这个不断变化着的现实中的位置,必须让人们感到绝对安全才行。我在与人交谈时从不使用录音机(它对信任可以起到破坏的作用),而是由另一个人作详细记录。同样道理,同行顾问不能显出自己有个人的意图(正因为如此,内部人员就很难组织这种面谈工作)。

■**整体是首要的** 生活在工业社会中的人们通常认为部分比整体更为重要,物质比关系更为"真实"。然而一个高效的同行顾问应首先发誓:自己要为整个组织

的利益着想,而不能只注重任何个体或部门的利益,不管这个个体或部门有多大的 权力。假如一个管理者的行为有损于集体的利益,那么同行顾问就有责任大胆地向 他讲明,假如现实情况不容许他这么做,那他就应当有勇气走开。

- ■人们都倾向于寻求生活的意义 在大多数组织中,人们都对自己存有幻觉,并创作出一些美妙故事,沉浸其中以安慰自己。要恢复自我意识,就要认真找出自我感受,切实讲出自己的观点。所以,成功的方法必须能够引导人们公开讲出那些不可讨论的问题,这是痛苦的,但它可以释放出巨大的创造能量。掩盖事实会消耗能量,例如测谎仪就是通过测量皮肤上的能量谐振来判断人是否在说谎的。
- ■我们不能控制现实的展开,但可以"引导" 同行顾问应该以一种好奇的心理去看待生活,不应该因为有的问题没有答案而感到不安,要知道有时出现某种混乱也是必然的。如果你对此感到不安,那就无法去帮助别人了。因此,做这样的工作,应不断培养自己保持头脑清醒的能力,应认真倾听别人的意见,关心别人,与交谈的每一个人达到良好的沟通。
- ■等级有很重要的象征作用 人们通常会过分夸大高层主管在变革驱动中的作用,尤其在人们的信念和态度发生根本变化的时候。不过,高级管理人员有重要的象征作用,他们的行为会使整个组织的行为显得合法化或不合法化。一个有效的方法需要与各级领导者搞好关系,尤其是需要那些愿意考虑自己过失的领导者的参与;而且这种伙伴关系还须不断进行培养,当困难暴露出来,人们的自满心理受到挑战时,就更应如此。
- ■**人们从本质上来说是善良正直的** 当工作中出现挑战或困难的时候,人们会要花招,相互之间明争暗斗;然而尽管如此,人的本性还是善良的。当你向他们

指明他们的行为恰恰与他们自己信仰的价值观相悖时,他们就会寻找真正的人格。身为同行顾问,我们发现很多人都对自己的过错追悔莫及。可能你觉得自己处在同样的情况下是不会犯那样的错误的,然而你要知道,在一个特定的情况下,人们是有多种行为的可能的,你不可能弄清当时他何以没有发挥出自身的潜力。你只能努力去创造一种适于人们真诚相处的环境,而这本身就有助于让人们在下次处理棘手问题时采取更好的解决方法。



## 《激动的心》

(The Heart Aroused)

(戴维·怀特著 , New York : Doubleday/Currency , 1994 )

英国诗人兼顾问戴维·怀特(David Whyte)一生喜欢进行登山、航海等冒险活动,也喜欢进行文学创作。他在本书中记述了自己的冒险冲动,并讲述了在遇到阻力的时候,这种冲动又是如何发生扭曲,变成恐惧与忧虑的。戴维有时过分自我标榜,让人读起来不舒服,但他的经历对于我们这些在领导者面前唯唯诺诺、瞻前顾后的人来说却很有启发,阅读此书可以激起你的冒险热情,打碎恐惧与忧虑的枷锁。

——阿特•克莱纳

## 《面对过去:南非的现实与和解》

(Dealing with the Past: Truth and Reconciliation in South

Africa

(亚历克斯·鲍莱恩、珍妮特·莱威、罗耐尔·谢弗等编辑,1994)

在一个独裁的组织里开展深层变革就如同在一个集权国家开展民主一样。 在乌拉圭和南非这样的国家,人们进行的"现实与和解"的讨论起到了惊雷般 的作用,它使人们认识到过去的残酷,认识到自己在过去所遭受的摧残,使得 国家开始向前发展,并使人们忘掉了让人感到压抑的过去,一心建设美好的未 来。目前我尚不知道有哪家公司或组织开展了某种形式的"和解"运动,朝建 立新的价值观方向过渡,提倡新的行为准则,但是尽管它有政治上的争议,和 解委员会的模式还是可以效仿的, 只是在操作中需要倍加谨慎。

本书是在建立南非的真理与和解委员会的一次会议上的报告,报告包括了世界各国有关特赦与和解的一些例子。企业界人士对此会感到有些陌生,但却很有启发作用。这里没有一个单一的标准方法,从巴西到东德(前)再到南非本身,各国情形各不相同,同样,处于困境中的公司及组织的情形也会各不相同。

——阿特•克莱纳

# 五、"不知"的安全所在——神圣一小时

## 迈克尔•巴塞茨(哈佛学业咨询局)

叙述这段经历的迈克尔·巴塞茨(Michael Basseches)是哈佛学业咨询局的一个成员,他讲述了一种很有效的方法来消除一种在组织中常见的恐惧与忧虑,即对自己能力的忧虑。这正与傲慢自大相反,如果这一问题可在常春藤盟校解决,那么在任何其他地方也都应能解决了。

在我们会议厅的墙上悬挂着一块金属牌匾,上面印着我们咨询局的盾徽,中间印着拉丁文,意思是"别人亦不知",周围有一些文字和图案,其象征性的含义是"不知也无妨"。

像哈佛这样的地方出现这种看法似乎有些异常,但却是很恰当的。"不知"会

使人产生极大的忧虑,通常大学里的文化理念是推崇"博学",所以人们觉得应假装精通自己正在做的事情,然后又感到这样做是一种欺骗行为。学生常因自己不知而感到沮丧,所以来向我们咨询,他们有的不知该如何有效地进行学习,有的不知该如何应付新的社会压力。

根据我们的信条,我们认为有弱点与学习有着一定的联系。要学习,就必须先承认自己有多少不知道的东西,例如,有学生来向我咨询时,我希望——同时也相信自己有知识、有能力来帮助他,但我也知道自己还有许多需要了解——关于他们的经历,以及我该如何帮助他们。

在咨询局里,我们把自己的信条付诸实行,开展了"神圣一小时"活动。不管我们的日程安排得多么满,不管有多少事要做,我们都坚持进行这一小时的活动,我们认为这很重要,并已成为我们这个组织的一项制度了。

这种活动每周进行两次,具体做法是:每三四个人组成一个小组进行一个小时的讨论,参加者依次讲出自己在工作中遇到的困难、感到困惑的问题,或者感到处理得不太恰当的问题,讲出来是要听听大家在这样的情况下会怎样处理这些问题。我们认为,在工作中必然会遇到困难和各种挑战,把困难讲出来是非常重要的;好的雇员是那些能够在新的挑战中不断学习的人,而不是那些已经知道如何把一切都处理得很妥当的人。

我刚到咨询局工作时,听说有"神圣一小时"活动,心里就有些担心,有些疑惑,觉得进行这种自由交谈是很不安全的。我猜想大多数新来的人及实习生开始也都感到忧虑,但没过多久我就不担心了。我发现这种活动不但安全,而且非常有益;不但对工作有益,而且还有益于个性的培养。我们只在三四个人的小组会上讨论,以便能够准确了解每个人的反应,这多少保证了这一活动的安全感。如果有人

对我的发言感到疑惑,他们可以当即提出来,使我立刻知道,而不必在会后反复自问:"他为什么这样做呢?"他们可以直截了当地说:"我觉得你的做法很奇特,你这样做的理由是什么?"我可以作出回答,讲出自己暗含的理由或当时内心的各种反应,并且在讲话的同时也更清楚自己的这些理由及反应了,我也可以问:"你在这种情况下会怎么做呢?"

不久前,有一个人来向我咨询,不知为什么,我很不喜欢他,这对我来说是非常少有的,通常我对人越是了解,就会越喜欢他们。讲出此事会使我感到很尴尬,但我还是在"神圣一小时"讨论时将此事告诉了同事,并详细讲述了我们之间的几次接触。他们向我指出,我与那个人的交往太肤浅了,这才使我感到有些厌烦。清楚这一点之后,我便愿意提出一些大胆的问题,最后我们的交谈变得很深入了,我发现自己很喜欢他,而且我们合作得也非常愉快。有时你不希望自己具有某种反应,但你还是应大胆向你的同事讲出来,请求他们的帮助,不要有不安全的感觉,你不会因此而受到谴责或嘲弄的。

"神圣一小时"活动使我学到了很多东西,每到年终总结时,我都将此作为自己的重要收获,这种活动每周都开展,使人增进了友谊,也影响到了组织中的其他会议。我们清楚,我们具有一种适于对各种反应进行深入讨论的环境,可以使活动开展得很有效,而且大家都不感到有任何压力。毫不奇怪,这种活动也使我更忠于自己的组织了,我决定终生在这里工作,因为我喜欢我们的信条,喜欢那些坚持这一信条的同事们。

参见第137页"摆脱混乱泥潭"。

# 六、英雄模式——高度紧张状态的隐蔽动因

## 戴维·坎特,史蒂芬·欧伯

戴维·坎特(David Kantor)是一位解决家庭关系系统中各种矛盾的专家,在过去的30年中,他把自己的大部分精力都用来研究建立一种人们应如何进行成功交流的高级模式,其中包括如何解决因沉重压力冲突而引起的矛盾。在实际应用之中,这一模式非常有效,特别是在创新伙伴公司中。在一个工作集体中,人们因为长期相处,已习惯了一种交往模式,但当组织推行变革时,他们的处境会受到威胁,因而会出现极为有害的困境,坎特和顾问史蒂芬·欧伯(Steve Ober)在创新伙伴公司中就曾经使用上述模式打破了这一困境。在这一部分,他们把它作为一种消除"恐惧与忧虑"的方法进行了介绍。

#### 布拉德福德教授感到受伤

布拉德福德教授是莱斯汤大学技术顾问委员会的主任,我们这里讲的莱斯汤只是一所真实大学的化名,它获得了一个国际基金会的一大笔资助,以进行经济和技术发展方面的研究。大学的一些代表、地方企业人士、政府官员以及一些社区组织代表都来参加实施程序委员会召开的第一次开会。主席是亚奇博士,他是大学的校长,年轻、能干,而且是项目的发起人。在走进会场之前,就有人提醒那些新来的人:"对布拉德福德教授要小心点儿,他只爱听顺耳的话。"

在开始的半小时内,大家都纷纷提出各种方案、想法及希望,这时布拉德福德教授站起来说:"在这里只有我是科研和技术方面的代表,我才有资格使这个项目启动,你们都不懂科研,没有把合适的人安插在委员会。"

开始大家都没有对他的话作出任何反应,他们继续谈论自己的愿望和方案。又过了20分钟,他再次把前面的话说了一遍,与会者出于礼貌,又假装没有听到他的话,于是他就又讲了一遍,讲完后也没坐下。

他用颤抖的声音说:"我很伤心,我已讲了好几遍,可没有人听。"会场上立刻静了下来。

最后,亚奇博士说:"布拉德福德教授,我们很抱歉。"大家都点头,然而会场上讨论的热情已经没有了。会后大家扫兴而去,没有达成任何共识,也没有制定出预期的整体方案。在随后的几个星期里,有人悄悄提议免去布拉德福德教授的委员资格,而顾问委员会的科研技术人员却联合起来,顽固地支持他。于是出现了一个僵局,提交项目计划的最后期限错过了,资助也被取消了。假如在高度僵持阶段情况出现缓和,项目就可以保下来了。

表面看来,似乎这是因为大家意见不一,没有取得一致的看法造成的。我们经常看到这样的情况:开会时大家乘兴而来,散会后却败兴而归,来时斗志旺盛、雄心勃勃,去时却垂头丧气、斗志全无、忧心忡忡。然而在这现象的背后,存在着错综复杂的几对矛盾,这些矛盾互不相让,相互激化,最终变得不好解决。

在委员会的层次之上,大学的管理结构正处在变化之中,一方是以布拉德福德教授为代表的科学家,一方是以亚奇博士为代表的管理者,双方争夺创新运动的领导权,于是出现了政治矛盾。

在委员会中,布拉德福德教授发现自己的影响力越来越小,技术人员推选他为 代表是因为他好斗、喜欢争辩、办事精明,他也希望在委员会里人们能欣赏他的才能,能顺从他。然而尽管以前他的强权作风还算行得通,但现在却使人产生了反 感,人们不喜欢那种受征服的感觉,而是更喜欢亚奇博士那种冷静、宽容的工作方式。

就个人而言,布拉德福德教授感到伤心,但也并非跟看上去完全一样。他是他的家庭中第一个上大学的人,从小听任性格暴虐的父亲的摆布,并学会了把内心的软弱掩盖起来。长大后,他善于机敏地抓住别人的弱点,有很强的解决问题的能力,但他对于显露自己的痛苦,有一种矛盾的心理。他不能通过辩论或要手段的方式来摆布这些人,但他知道他们是不会对"受伤"这个词不予理睬的,他能用他们自己的话来击败他们。

对于参加会议的全体人员(也包括亚奇与布拉德福德)来说,大家都感到似乎已经陷入了某种困境,被迫做大家不情愿的事情。会后布拉德福德教授会感到自己胜利了,但他的胜利只是暂时的,大家最后还是不会按他的意愿去做的,而且社区也会丢掉这笔资助。

应如何改变这一动态局势呢?大家应当看清这里复杂的关系结构,不光是布拉德福德、亚奇,以及其他个人方面的,还有各个阶层及利益集团方面的关系,例如管理者、技术人员及社区。大家应公开进行讨论,并指明这一事实:无论最后结果如何,布拉德福德教授和亚奇博士都是不会如愿的。

#### 当风险很大时

在平静的环境里,大家都很和气,这时也容易与人交流,他们听得进理智的解释,也能作出理智的反应。但在上述那种高风险的局势下,或明或暗的交锋会把每一个人都卷进来。

通常人们在低利害冲突局势下对于团队的关系及团队之间的交流有了一定的了

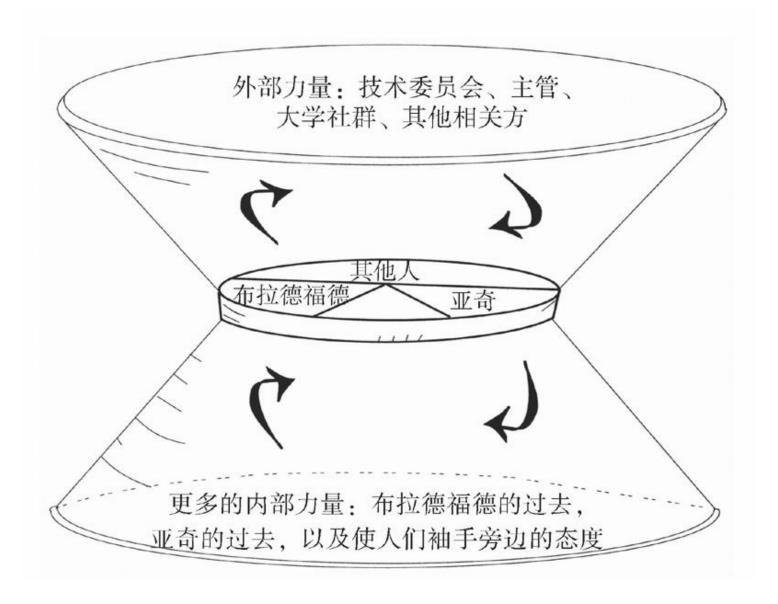
解,然后以同样的观点去看待高风险冲突的情形,结果当然不能奏效,人们不明白其中的道理。即使参与者是同一类人,高风险冲突情形与低风险冲突情形也截然不同,其差别就像蒸汽与冰的差别一样突出。在风险冲突激烈的局势下,人们抛弃常用的语言,而惯用一种激动的、象征性的、神秘的表达方式:使用一种表现英雄与恶棍、迎击与受难、恶意与最初愿望的语言。当布拉德福德教授说"我很伤心"时,他不只在讲自己的感觉,还在声明自己是一个受害者,侧面映射出他是一个战败的英雄。

当两种根深蒂固而又截然相反的信仰或利益发生抵触时,就会出现激烈的对立局势,它使个人陷入冲突之间。对布拉德福德教授来说,委员会若成功,就意味着他在"自家的"选民中失败,即在技术人员中失败,甚至是他深层自我的重大失败,很多组织的变革都无意间使人陷入这种两难境地。以前人们只会耍官僚作风,现在需要他们有企业家的远见卓识;以前他们仅着眼于小市场,现在要有全球化的意识。以往的成功法宝现在不能奏效了,对这样的困境,人们不能保持镇静了。

我把这种情形称为"结构困境",当布拉德福德教授听到这种说法时,他说:"我的整个人生都处在这种困境中。"他说对了,任何一个生活在边界条件下的人,夹在两种文化或两种思维方式之间的人,都会陷入这种困境。

## 高风险局面的结构剖析

在任何一种人类体系中,一种情况总有3个层面,它不仅反映了其自身层面上的关系体系(委员会成员之间的相互关系),还反映了一种更大的关系体系(技术人员与大学董事会之间的关系),以及每个人自身的小的关系体系(不仅是布拉德福德教授、亚奇博士,还有与会的所有的人)。我们通常把这种群体动态体系大致表示为沙漏形。



沙漏形说明,只有你全面把握了这3个层面上的关系以后,才能真正理解一种情形。心理分析者只向下看,研究个人的心理,不考虑家庭、工作环境及社区环境的相互作用,所以才会失败;相反,强调群体动态关系的人只向上看,不考虑个人的经历和背景。如图中粗箭头所示,各层面之间会相互影响,这种影响可能是逐渐的,也可能是迸发式的,引起突变(通常会与激烈的风险冲突局势一同出现)。

沙漏原理可以说明可能出现的无限多的各种各样复杂的关系,弄清了几种这样的关系以后,你对这种结构的原理就会有更清楚的理解了,而且你对自己所处的风险冲突局势,或者你周围一些人的这种局势都会有较强的处理能力了。在前面提到

的委员会会议上,问题严重,大家情绪紧张并开始争斗,该如何处理这种情况呢? 从某种角度我们可以提供一种有价值的思路。这是一种"英雄心态",是我们面对激烈争执情形时习惯进入的状态。

## 你的英雄模式是什么?

在很多层面上都有一些微妙的力量在相互作用着,在前面提到的委员会会议上,人们情绪紧张,互相争斗,可以在一个层面上采取一种有效措施,以处理这种局势。在情结对立的情形下,一般有3种对待生活及与人相处的模式,人们会选择其中的一种;这些"英雄模式"决定了人们追求一致、克服忧虑以及渴望交流的习惯性的方式。我们在年龄很小的时候,就利用英雄形象来消除痛苦、解决冲突(还有情感与自由的问题),这是我们生活的特点。大多数人都会兼用不同的模式,商人们极力想使自己显得温文尔雅,总是努力控制自己的反应,不让这些模式暴露出来。但是如果你仔细观察,就会发现每个人身上都有一种占主导地位的英雄模式。

和其他对人的分类方式一样,这些模式很容易被过分简单化,这3种模式都各有 光明及阴暗的方面,体验其上进的一面,就会使你变得真实、重要,并且使你感到 充满活力;但这些模式又有其消极、阴暗的一面,在我们的内心深处有一个可怕的 阴影在悄悄告诉我们:别人不信任你,不爱你,你让人讨厌。我们作为成年人,处 在利害冲突的情形下,也会像是孩子因极度的需求没有得到满足一样,陷入一种无 助的境地,就是在这样的情况下,模式阴暗的一面便附在了我们身上。不知为何, 我们的言行会与我们"情绪好的时候"完全不同,这种言行会使别人更加误解我 们,害怕我们,不喜欢我们。

	治理型	生存型	保护型
光明面	解决	接受	掩护
	("我愿意")	("我能够")	("我必须")
灰色面	征服	忍耐	受苦
阴暗面	滥用权力	遗弃	成为受害者

人们会在自己英雄模式的光明面与阴暗面之间左右摇摆,他们多少也会意识到 这些模式的影响,但是这3种人的基本特点还是不会改变的。

■生存型("我接受并忍受") 生存型英雄默默地承受痛苦,因为他们不愿让它暴露出来;如果别人没有注意到,甚至如果他们的深层自我没有察觉到,那么人类痛苦对他们来说就算不了什么。他们能力超常、精力旺盛,是"先锋队精神"的榜样。平时他们似乎从不因任何危机而感到不安,比如说,他们能够愉快地接受大的手术;如果你问他们是否与自己的感情有过"接触",他们会说"当然有",但是说出自己的感觉会使他们感到不安。他们总是使自己的行为适合一种行为准则、一种职业规范(医生、律师或银行家),或一种外在形象(例如"我做事有条不紊","我很聪明能干")。谈到痛苦和情感的时候,很多生存型的人都会用礼貌的话或者幽默把话题岔开;他们会认真地听人讲话,充满好奇,满怀兴趣,宽容大度,即使非常生气,也不会暴露出来。

而当他们的阴暗面特征显现出来的时候,他们会变得非常呆板,会"抛弃"与局势的任何情感联系,像个木头人一样,以免使自己感到痛苦,感到左右为难。这时,他们会撇下关键性的问题不去解决,而且会使周围的人感到没有受到注意。大学校长亚奇博士在这个故事中就扮演了一个生存者的角色,他没有伤心或不安的感

觉,而当情绪激化的时候,他巧妙地抛弃了大家,而不是站出来,引导人们解决问题。

■治理型("我解决并征服一切") 在任何情况下,治理者都会说:"我愿意办这事"。他们能够解决问题,恢复和谐,把一切处理好;他们目标明确,富于远见,注重实效,是出色的改革者。他们精力充沛、眼光卓著、能力出众,能克服重重障碍,有时会奇迹般地将问题解决。他们使人们感到安全,感到有保护,并能坚持到底,善于应付突发事件,像慈善的征服者一样,给人以鼓舞,给人以力量。但当他们堕落到阴暗的一面时,其能力也随之堕落,以前他们带领人们克服障碍,可现在却带着大家欺辱他人。他们强烈希望实现自己的愿望,结果会忽视他人的利益、感觉和权力。他们常常发怒,常辱骂别人;如果别人不接受他们的帮助,他们就会认为这是对他们英雄形象的否定。他们会非常投入,非常固执,只有他们内心的阴影消失时,才会好起来。一个孩子稍不如意就会大哭大闹,治理型的人固执起来也会像孩子一样喜怒无常。技术人员的代表布拉德福德教授希望征服所有的人,显然属于治理型的人。

■保护型("我自己受难并保护大家") 保护型的人说:"有人在受难,我不能无动于衷,不能假装看不到。"保护者最大的长处是他们善于察觉自己以及别人的痛苦,并表现出极大的同情。他们能清楚地讲出自己以及他人的内心世界,常常为病人、穷苦者、弱者、受凌辱遭践踏者代言。任何社会群体都需要有这样的人,因为他们有先见之明,能察觉哪里会出现问题。他们或许自己不采取行动,但能协助人们改正失衡或失调的环节,不管是关于人际关系的还是群体事务方面的。

保护者的阴暗面是他们感情脆弱,会成为痛苦的牺牲者。在他们看来,生活是 严酷的、不可抗拒的,努力也无济于事;他们认识到自己的脆弱,认识到自己处于 一种受害者的地位,就对任何压迫自己的力量的迹象特别警惕,有时这种压迫也是由他们自己造成的。他们抱怨现实世界,这也使他们与现实更为疏远;尽管他们对自己非常了解,但他们却没有认识到自己对自身痛苦的包容能力。委员会会议上那些目睹布拉德福德教授与亚奇博士角逐的人都是保护型的人,也都是受害者,布拉德福德教授利用他自己的话("我感到很伤心")就轻轻松松把他们征服了,其原因就在于他们有包容自身痛苦的能力。

## 学会在实际中通过倾听和观察感知这些关系体系

如果你是一个工作集体中的成员,那么这种区分有利于你和你的同事在深度与广度方面增进了解。

为了看清这些结构,你应摆脱日常生活中的"泡沫":你对自己所持的立场及所扮演的角色,从未认真思考过,只是觉得"我应当这样",于是就这样做了,这就是"泡沫"。你可以问自己:"我是不是一定要这样呢?"你无须采用另一种方式,但是你可以探究一下自己行为方式背后的理由,包括你打招呼的方式,你在开会时扮演的角色,以及你挑起的话题。

要善于听出讲话的弦外之音,以察觉里面包含的各种关系;注意讲话人的表情动作,以了解他的感情和态度,从而判断他是属于哪种类型的人,是生存型,治理型,还是保护型?要经常自问:"我观察得是不是准确呢?"要不断对自己的能力进行监控,可以与一个没有陷入情绪对立的局势之中、头脑清醒的人交流一下,检测一下自己的感觉。

这种做法可能有些陌生,商业界人士大多习惯于接受培训,他们经过了短暂的训练,就确信自己能够把理论应用到实际中去了。但是在现在这种复杂的阶段中,

自信就意味着没有学习,经过学习的人对任何事情都不会有十足的把握。尽管他们常常并不明言,但他们有这样的感觉:"我用这种方式去观察世界时,发现有些东西已和我原先的认识不同了。"我们不可能做到洞察一切,也不可能一下子恍然大悟,这是一个逐渐熟练的过程。

# 七、从"家庭根源"中解开你的结

# 布伦达•克尔,丹尼•米诺

创新领导力研究院开设了硕士学位课程,招收经理、工会官员及其他方面的领导者学习,学制两年。该研究院自1973年开始招生,现在隶属于西雅图的安提俄克大学。布伦达·克尔(Brenda Kerr)和丹尼·米诺(Denny Minno)夫妇在该院工作了二十几年,一直是那里的教学骨干。该院的教学重点之一就是帮助领导者们通过改造那些根深蒂固的态度与信念的方式(这些态度与信念能使人产生恐惧与忧虑或其他类似心理),使得他们获得解决复杂问题的"自我超越"的技巧。家庭根源法对此非常有效,因为它可以重塑你的心理背景,这种心理背景可以影响你处事的方式、使其不仅能够被处理、而且可以被改变。

最近我们教了一个学生,他叫劳恩,是一个年轻的经理,他的一个下属曾向他的决策提出挑战。他虽坚持自己的立场,但后来对我们说,他有两种无法抵制的欲望:一是对那个雇员教训一番,一是自己认输走开。

劳恩要教训并解雇员工,或是放弃自己的观点是合乎逻辑的。但是回想一下, 他感到这些逻辑都很理性,而他当时不知不觉间被迫按照一种情感模式行事了。似 乎他又回到了儿时,回到了那个整天吵闹的家庭中。他的父亲永远是"正确的",总是训教他的母亲;而他的母亲总是显得很平静,但心里却反对他。劳恩总是保持沉静,他心里极想用一种方法解决他们的争端,但却从未说过什么。

现在,作为上司,他突然又陷入了这一模式,他知道自己想怎么做,但在实际中又不能真正那样做。

于是他便单独与他的父亲或母亲谈论他们以前的行为,他的父母现在已经离婚。他发现他们吵架时,似乎都失去了自控,他们只是在无意识地、机械地应对对方。这使劳恩不再感到内疚了,他当时无论做什么也是无法解决他们的争端的。谈话中,他的父母讲到了他们自己的成长过程,讲到他们各自家庭内部的矛盾,以及这又如何促成了他父亲那种强硬蛮横的性格与他母亲那种温柔安详的性格。随着他与父母交往的增多,他把很多问题都想通了,他听着父母双方的相互评价,也不再试图去解劝他们了。以后在工作中再有人对他的权威进行挑战时,他也不再非常生气了,他现在学会了如何对自己进行调整。

家庭根源理论指出,很多人行为中的长期性问题都根源于家庭关系的模式。这一理论大胆地设想,在你成年以后,通过周密思考,利用再次体验及重新塑造这些关系的方法,可以改变自己的行为。例如,假如你与你的父亲解决了有关权威的问题,那么你以后到了任何地方,都不会再为权威的问题而苦恼了;如果你真正理清了你与兄弟姐妹之间的复杂关系,就会使你的工作效率得到提高,并能增加你的信心,使你成为一个能干的领导者。

弗吉尼娅·斯塔尔是一个著名的家庭关系理论专家和实践指导人员,她讲过这样一个故事:一对新婚夫妇邀请新娘全家人参加一次假日聚会,新娘从冰箱里取出一块烤肉,切下末端的一小半,把它与另一半并排放好,再放进烤箱里去加热。新郎

觉得这种做法很奇怪,就问她为什么要切下一小半。

新娘想了一下说: "我妈教我这样做的,是吧,妈妈?"

她妈妈说: "这是我妈教我的方法。"

这时祖母说:"是,我是这样教你的。那时我们年轻,家里穷,没有大烤箱,所以才切一下。我们已经四十几年不这么做了。"这样,一种做法一代一代传下来,可能还会逐渐加强;你的感觉及你不假思索就采取的行为可能对于现在的情形是很不适宜的。

家庭背景的很多方面可能都会影响你处在压力及忧虑中时所作出的反应。例如,在兄弟姐妹中是年长的、居中的或者是年幼的,以及是否是独生子,这些因素都会对以后的交往、对承担责任的态度以及对待权威的反应造成影响。比方说两个人都是长兄,如果他们之间出现竞争,就有些麻烦,因为他们都以长兄的身份来对待对方。有时两个人在工作中难以合作愉快,可能是因为一方是武断的大哥哥,一方是爱使性子的小妹妹。下面这些练习有助于了解家庭背景对你的影响,并且可以改变你的行为,它们会对你非常有益,只是有点儿麻烦。

#### 第一步:反思

- 1.在工作中是谁使你想起家中或亲戚当中的某个人?是什么样的外表或动作引起你的这种联想的?(例如表情、相貌、姿势、动作习惯或语调等。)
- 2.通常你对这个人内在或外在的反应是怎样的?这种反应与你对那家庭成员或亲戚的反应有何异同?
  - 3.你在工作中所扮演的角色与在家庭中的是否相同?可能两者并不相同,甚至

可能截然相反。一个女孩或许在家里默不作声,对严厉的父亲言听计从,而在工作中却很爱惹事,以引起人们的注意,但她是不会成功的。

4.想一下当工作中出现冲突时你会怎么办,当有两个人意见不一时,你会作出怎样的反应?是想避开吗?你会加入到他们的争论中去吗?你会帮助弱者吗?你是不是会从中调停呢?你是不是感到烦恼呢?你是不是会保持沉默呢?找出你的反应与你的家庭背景可能相关的两三个方面,不要对这种动态因素匆匆得出结论,你还只是在掌握材料。

#### 第二步:探索

此时,你可以回到家中,培养自己改变目前反应习惯的能力。干万牢记家庭根源法的"金科玉律":目的是要改变你自己,而不是改变他人。正如默里·鲍恩所指出的,你所从事的是一个"自我区别"的过程。学会了在家庭中真诚待人,你就会改掉过去那些习惯性的反应。不可指责或试图改变你的家人,更不可报复他们,或者试图找回自己的感情损失;如果这样,或者仅仅流露出这样的态度,就会使他们产生抵触情绪,结果会使你更加沮丧。相反,你应当想到,你的父母或其他家人鉴于他们的父母的行为方式,已尽力去调整自己的行为了,现在该轮到你塑造自己理想的形象了。

第一,要彻底了解你家庭中的3代人:你和你的兄弟姐妹、你的父母及他们的兄弟姐妹以及你的祖父母,为了全部获得这些材料,你可能需要通过家庭中的其他人进行了解。

第二,写出一份大约五六页的自传,记录下你的各种关系(包括男女情爱及交往方式等方面的),以及你与父母及兄弟姐妹间的重要经历。还应记录下你在家庭

中扮演的角色、家庭中的重要价值观及信念以及家中的大事,包括典型疾病、家中的危机(特别是关于损失方面的)、有某种残缺的家庭成员以及公开的或默认的家庭准则等。在写自传的时候,你对自己生活的理解会更深入,这种理解是很重要的;我建议你把它读给一位挚友、教练或同事听,以使你对自己的理解反复思考,并建立新的联系。

第三,与家人进行交谈,并录下音来,告诉你的父母及家人,你想了解自己及家庭的历史。他们大都会乐于把自己所知道的事情讲出来,特别是当他们知道你不想寻找错误或指责他们的时候,就更是如此了。

应多提出问题,不要只顾自己讲,提的问题越多越好,要紧随他们的引导及自己的感觉。即使你认为他们在掩盖事实或在撒谎,也不要挑明或去质疑;如果你在他们讲出一些有分歧的问题时显出极大的兴趣,那么也许你会有一些新的发现。提前写好你想问的一些核心问题,你提的问题可以包括:儿时对父母、祖父母、兄弟姐妹、家宅、邻居及小伙伴的记忆,对于上学的记忆及父母对上学持怎样的态度,在家里哪些该做?哪些不该做?人们的关系如何?(如"谁关心你的喜怒哀乐?"等)家里常为什么事而争吵?有什么信条或规矩?还可以问及早期的男友或女友、情人或夫妻相见时的情景及其对家庭的影响。

应当尽最大努力保持诚实可信,例如应对交谈保守秘密。假如有人问及你与他人的交谈时,应该只谈你自己的理解或感受,不要暴露他人的观点;不要对他们的话提出质疑,表示反对,或予以谴责。如果你以一种开放式的、不加任何评价的方式去倾听他们的意见,那么他们就会喜欢多谈。你询问他们对家庭生活的看法,很可能这种看法会与你的观点不一致,这时你应保持一种客观调查者的态度。在谈话时你越不去争论,越不吹毛求疵,效果就会越好。

这些交谈本身就是潜在的变革中介,与父母交谈时不要流于通常家庭生活中的 形式,不要以孩子的身份与他们谈话,应当以一种成人的情感,以一种既是他们的 孩子,又可以与他们平起平坐的身份交谈。很多人觉得这种谈话方式本身就有助于 使他们扮演一种成人对成人的角色。

## 第三步:改变行为方式

现在你可以把这些收集到的材料"带回家去",对其进行反思,并利用它来改变你在工作中的行为。虽然有时会有一些突破,但通常要改变一些根深蒂固的行为方式不是一朝一夕的事情,这需要一个循序渐进的过程。认识到有些不利情形会反复出现,下次你就会采取一种不同的策略了,例如你会这样想:"他们总让我承担额外的责任,而且我也总是默认了,我在家里就是这样的,正像我妈妈一样。下次,一开始我就应把界限划清。"可能你这种新的认识会改变你的行为,但你也可能会重蹈覆辙,然而,回想一下你进行交谈时的一些做法,你会不断尝试新的方法,并最终能够找到合适的方法的。

可能你做这种实验时不知道是否安全,尤其当你还不熟悉这些方法时就更是如此。如果能有一个教练或有一个互助小组是很有帮助的。在我们的学习小组中,参加者扮成不同的角色,并有意夸大其特点,以激起和现实生活中一样的压力,并让人以各种不同的方式作出新的反应,采取新的行为方式。

我们相信,只要你记住自己是在做实验,你会安全探索自己家庭根源的"结"的。正如著名的家庭根源专家罗纳德·理查森所说的:"一般人如果遇到的问题不很复杂的话,大多能够在不需要别人帮助的情况下做好此事。"他提醒我们:"麻烦很大的人,或者家庭矛盾很复杂的人,在没有专业人员协助的情况下,不宜使用此方法。"我们认为他这话是很有道理的。他又补充道:"要知道,这并

没有什么新鲜的,自从有家庭以来,人们就一直在这样做......他们是想从根本上理清脉络,弄清真正的自我,并确定自己的责任。"

# 八、超越"胜者与败者"——多样性是一种学习现象

# 托妮•格雷戈里

本书的每一位作者都遇到过"职场多样性"引起的恐惧与忧虑,但是我们对此缺乏足够的体验,所以没有信心成为阐释这一问题的作者。我们知道现行的有关多样性的培训项目是有问题的,并且不赞同这些项目;我们也清楚管理者及组织机构不能忽视围绕肤色、性别、种族、年龄、性观念等引起的恐惧与忧虑。有的公司历来把多样性看做是装点门面的特征,使得很多人都愤然而去,所以这也不能被看做是一个"象征性"问题。

我们一共6个人,都是白人,只有一个是女性,所以我们清楚我们自己就缺少多样性。(本书的作者在性别、种族、国籍等方面还是有差异的,反映了我们这种职业中通常的差异背景。)

为了帮助读者对这一问题进行反思,我们来看托妮·格雷戈里(Toni Gregory)的文章。她在费尔丁研究生院及亚特兰大的莫霍斯学院任教并担任管理工作,同时又是美国多样性管理学院的顾问及前任研究会主任(该院由多样性研究专家罗斯福·托马斯创建),所以她对目前的"多样性培训"非常熟悉,也知道它应该是什么样的。作为一个研究组织机构的学者、顾问及学习史专家,她熟悉组织学习的领域。在这里她对两种做法给予了一种激进的评价。

几年前,在IBM公司,一个美国黑人男子任一个服务部的经理。这个部门地位很低,他的同事,包括一些高层管理者,都爱拿他的部门开玩笑,他深信这完全是因为他是黑人而引起的。但这并不是唯一原因,尽管这个部门的成员都是大学毕业生,但与诸如市场部的那些优秀人才比起来,却被认为没有受过良好的教育,对公司的作用也不大。

经过几次变革活动之后,服务部的情况更糟了,人力物力投入都转向其他地位高的部门中去了。人们感到在这个部门工作,甚至与该部门有关的话,都要有失业的危险了,服务部的每一个人都因以后生计没有着落而感到压力沉重。

经理别无选择,只能设法采取某种行动,但是在整个公司中没有他可选择的行动,唯一的出路就是打破以往的规矩。他认为如果自己觉得受到了排斥,那么在IBM公司中也会有其他的部门及个人有同感,他便开始寻找这样的部门或个人,请求他们帮助,不是互相怜悯,而是对各自面临的问题提出不同的看法。例如,因为预算缩减,服务部要对分布在辽阔地域上的各家客户提供零部件与服务,就面临着极大的困难。他们采纳了那些同处在危机当中的新同事们的意见,并筹集大家的资金,开发了一条低成本服务航线。这是一大创举,最后为公司节省了4000万美元的资金。这是IBM公司"企业内部强人"做法中史无前例的一件事。

当我采访那位经理时,他说:"过去我一直注意到自己是个黑人,但这也成了一个学习的过程,我们利用自己察觉到的多样差异性把人们团结在一起。"换句话说,这些人在多样性差异中感到了一种压力,一种与保守、偏见相联系的压力,同时也有一种或隐或显的受排斥的感觉。这对他们起了一种催化剂的作用,一种电火花的作用,正如战后一段时期那样。那时,同样的一种"排斥"使得人们抛掉了特权阶层的感觉,投身于业务创新之中,并在音乐、服装及电子出版等领域开创了一

些全新的业务形式。

如果你因多样性差异而感到受排斥,或者在变革活动中,由于公开交往的增多 使你有了这种感受,那么你可能会采取一些通常的方式来应付这一问题,处理的方 法可分为两个派别:

- ■公平派 它源于民权运动,关注一些受害群体的处境,希望他们得到公平、公正、平等的机会以及同等的资源分配。其目的是,不管某些人处于多么不利的地位,都应给他们以平等的机会及"物质"。
- ■企业经营业绩派 源于罗斯福·托马斯的多样性管理模式,注重结构调整与文化变革对一个组织在经济方面的生存能力的影响。在实际中,持这种观点的人会说:"承认人们之间的多样性差异,会有助于解决组织中存在的问题。"

这两派的做法至今都没有产生持续的良好效果,事实上,他们要么只是在表面上掩盖了问题,要么是激起更大的抵触情绪,并使公司遭受更大的损失。原因何在?因为这两种做法都基于对行为方式的改变,而且只是要改变行为方式。公平派人士用生搬硬套的方法教人们平等相待的新方法:"不该说某些某些话,不该做某些某些事。"经营业绩派人士希望用突出公司业绩的方法来改变企业文化,他们提出这样的疑问:"为什么我们要求人们穿工作服,而不穿自己的民族服装呢?这有助于提高企业经营业绩吗?"

这两派人士都不去考虑这样的问题:到底为什么不同类型的人很难形成密切的工作伙伴关系呢?即使是种族及性别都一样的人在一起,也会有排斥现象,在西部科罗拉多州有一所大学,在那里工作的人都是白人,但那里的人对一些"顽固的滑雪派"的猖狂作风非常不满,不滑雪的人常常得不到提升,得不到该有的东西,常

常被撤职、解雇。

简言之,大多数人类社会(以及大多数人,从其深层态度上讲)都把世上的人分成"胜者"与"败者"两类,然后他们从这一观念出发,找出在实际中与之相应的某类人去说明。种族主义与其他的"主义"不会完全消失,因为这也许是人类心理的反应。我们不能清除它,但是如果我们学会摆脱以前的一些思维习惯,那么就能学会更有效地处理我们及别人头脑中的"主义"了。我们可以不让"主义"妨碍我们实现自己的目标,可以不让"主义"影响我们组织的政策及其实施。

## 在多样性的压力下工作

事实上,在一个组织开展学习,这是史无前例的举措,它的技巧与实践为人们处理多样化的问题提供了良好的工具;但不幸的是,人们常把二者割裂开来。人们认为差异指的就是种族与性别,但这是错误的。例如,我曾采访过一个负责多样化培训的经理,他说:"多样化与平等的机会及适当的行为很不相同,这一点人们很难理解。与'多样化'相关的因素太多了,如果让我从头做起,我就不使用'多样化'这个词语了。"

我并不想否认由于种族歧视和偏执狂而引起的悲剧性的影响,也不想否认性别歧视所起的破坏作用,同时也不想抹杀我的同事们在解决此类问题方面所做出的成绩。但是如果你想在组织中减少这类问题,那么人们自认为是种族歧视、偏执态度以及性别歧视的受害者的态度就会使你抓不住核心的问题。核心问题是人们不仅要学会在工作场所及任何其他场合下保持真诚的关系,进行真诚的交往,而且还应不断进行这样的学习,使之越来越有效。

另一方面,学习活动及变革运动的领导者不管提出了多少困难的问题,在面临

多样化问题时,却常常停手。这一问题势必暴露出来,因为人们正在学会反思、学会讲出自己最关心的问题,他们很自然地想谈论他们感到所受到的排斥,谈论他们是被看做胜者还是败者。但是组织学习的领导者及实践者看问题时也可能会有偏差,他们本人也会有某种偏执态度,只是他们自己总是在尽力去抑制罢了,大多数人会有这种倾向。或者他们可能不理解多样化与组织的效益之间的联系,因此,当有人感觉受到了排斥时,他们就不知道该如何帮助这些人脱离困境了。

罗斯福·托马斯在他的著作中使用了一个在这方面很有启发作用的概念:差异压力。它就像创新压力一样对了解一个组织的工作有重要的作用,表明在某个环节上,通过某种方式,某人的需求没有得到满足。在托马斯看来,"找出差异"的工作就是创新工作,它可以使我们找出问题的根源,并对运行体制进行适当的调整,使其在非生产性领域也能取得平衡。

如果你对差异压力感到茫然不知所措,感到失望,那会使问题永远得不到解决;相反,如果你抱着坦诚、负责的态度,乐于解决这一问题,那么就会取得重大的突破。但是人们只有对自己的能力与力量充满信心,并能敢想敢干时,才会取得这样的突破。这会使人相对容易"成功",这里指的是广义上的"成功",它适用于各种成功的标准,而不只是狭义上的"成功"。

这里讲的这种反应也并不新鲜,弗雷德里克·道格拉斯(Frederick Douglass)曾(在极端的情形下)对这种压力作出了反应,有一天他站起来说:"我不是奴隶。"以前他实质上就像个奴隶一样,但从那以后,他不再是奴隶,而成了一个哲学家及社会活动家了。还有维克托·弗兰克尔(Viktor Frankl),他(也是处在一种极端的形势下)在纳粹集中营里对这种压力作出了反应,他的做法是争取自由,不顾一切地去争取自由。马娅·安杰卢(Maya

Angelou)处在这种压力中时,她的反应是超越阶级、性别、出身、态度和环境等方面的重重阻碍,最终成为美国桂冠诗人。

据我所知,还没有人研究过促使弗雷德里克·道格拉斯在差异压力下作出上述反应的动因。因为没有进行过研究,我们就认为维克托·弗兰克尔及马娅·安杰卢不是常人,别人是不能效仿他们的。

# 付诸实践

有些人也很有抱负,但似乎在他们的耳边总有一个催眠性的声音在说:"你不是属于优秀阶层的人,你不能完成你想做的事情。"这种阻力是有其文化渊源的。那么针对这一情况,我们该怎样建立先导小组,怎样组织学习活动,来帮助他们抵制这一声音的阻碍呢?

可能你已经在采取措施应对上述问题了,你所进行的有关自我超越、心智模式、系统思考、共同愿景等方面的学习修炼都有助于使你成功地处理由于差异而引起的动态过程,但是很多领导者都止步过早。出现差异压力时,你应勇于提出有关职位、能力、特权及偏见等方面的问题,可以问,在这里谁被看成是"胜者",谁被看成是"败者"?有什么根据?这是不是基于错误的假设呢?这种排斥性是如何影响我们整体能力的发挥的?它对我们吸引人才有何有利之处,有何不利之处?应进行哪些变革?

不久以前,我采访了某跨国公司的一个大的分公司的总裁,他广泛讲述了公司的现行变革运动,讲它是如何吸引越来越多的各类人才的。他说:"以前的成功模式是'等级制度',也就是权力高于一切,当时拥有一间从里面可以观看街景的办公室及一个秘书是很重要的。但是现在我们正在试图变革,我们想用实际行动说

明,外表及特权不能提高客户对我们的评价。"

我在去见他时,接待我的是两个美国黑人女性,他的白人女秘书带着我走过了几个锁着门的房间,经过了几间大的、传统式的办公室,里面坐着的都是白人男子,旁边有白人女秘书"保护着"。他的办公室最大,四面都有窗户。

显然,尽管这位总裁真诚希望变革,但他没有意识到,在他希望达到的目标与他目前工作场所给人的印象之间,有着明显的矛盾。我在与分公司的其他人交谈时,发现他们也对此非常清楚,无需我提问,至少有十几个人都主动谈到了特权的问题,并指出这是一个容易引起争论的问题,而且妨碍了变革的进行。

这种微妙的、难以察觉的问题就是由差异压力引起的。《圣经》告诫人们,不要将新酒倒入旧瓶中,所以,服饰不变,仅在口头上提倡新的观念会引起混淆,被人嘲笑。表面看来,差异压力使问题变得更难处理,但对于那些敢于挑战现实、勇于创造未来的人来说,这会有利于问题的解决。



# 《多样性的光明前景》

(The Promise of Diversity)

(埃尔西·Y·克劳斯、朱迪斯·H·凯茨、弗雷德里克·A·米勒、伊迪斯·W·西肖尔编辑, Burr Ridge, IL: NTL Institute/Irwin Publishing, 1994)

本书的40位参与者讲述的几乎全部都是有关在一个组织内部消除歧视的亲身或直接经历。该书由"国家培训实验室"主编,具有内容丰富、观点多样、措施简练等特点。如果我是一个先导小组的成员,不知自己对某类人的感觉是否正确,又羞于直接向别人询问,就会阅读一下此书,看看人们所想是怎样的,那样,至少我可以通过他人的观点来开始认识差异问题了。

——阿特•克莱纳

要了解更多有关文化方面的问题,包括多样化问题,参见第557页。

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

# 第十一章 评估与测量

# 一、挑战

我们曾在第二章谈到,大多数创新型管理者都默认"高效捕鼠器"理论;这一理论认为,如果一种创新行动产生了实效,那么它就是成功的,并且"人们会前来登门取经"。正如某一线领导者所说的:"我们相信我们可以用结果来说话,我们知道我们做的事情有很多是局外人不能理解的,但是我们并不去担心它。我们相信我们的做法势必奏效,并最终会得到认可。"但不幸的是,从我们的经验来看,事情并不那么简单。

"高效捕鼠器"理论背后的推理过程还是有道理的。的确,假如创新实践从来不能给人们带来任何实际的利益,那么它们这样广泛为人所接受就不可以理解了;正如我们在第二章讲到的,业绩的提高及可信赖程度的加强可以从根本上促进深层变革的开展。然而,因为还有其他制约过程妨碍这一成长因素作用的发挥,所以常会出现各种问题。

一种非常具有挑战性的制约过程就是有关评估与测量的问题:人们如何判断一项新的措施是否产生了效果呢?人们的期望值与观察角度的不同会对测量造成影响。同时,新措施的推进使得很多传统的测量标准发生改变,有些改变会使先导小组显得非常"差劲"。事实上,重要的新举措是会与传统测量标准背后的思路相冲突的。假如一线管理者试图维护自己的创新行为,指出传统的测量标准有误,那么

人们就会认为这是故意逃避责任,完全是出于利己的目的;然而,试图适应这些标准就可能会使你所从事的创新发生扭曲,甚至会使它遭到破坏。正因为有这些问题与困境,再加上其他一些问题,才使得对创新行为的成功测量变得非常复杂,非常难以把握,成为深层变革能否持续进行的决定因素,的确,这是变革中最基本的挑战之一。

几年前,一项关于财产与信用保险系统的分析表明,由于长期忽视人力资源方面的投入,系统内的很多公司都在一种高成本(低收益)的水平上运作。例如,保险理算师的工作原先需要受过专业训练、经验丰富的人做,但现在却蜕变成一个"理赔程序员"的工作了。理赔工作有一套机械的程序,包括标准化材料的收集和理赔的进行,可以由一些年轻、低薪酬的人去做。以前只有专业理算师才能做的调查取证、协商谈判、定性分析及客户记录等工作,现在实际上已不存在了。(事实上,人们已不相信有保险理算这一职业了,因为一个雄心勃勃的年轻人开始从事市场营销或金融业务时,就不需要进行保险理算。)结果,该项研究表明,在过去的二三十年中,欺诈、超额赔付及法律诉讼等现象大幅度增加。保险公司只好采取一些"下策"来应付这一局面:雇用更多的律师来进行辩护,游说州政府改变政策,以防止成本流失,或者请人当兼职顾问,协助进行管理。

这项研究引起了一些争议,因为它与整个系统内的主流管理政策相悖。它也难以被完全否定,因为这种投入不足的理论是由一家龙头公司的研究小组提出的,其中包括这家公司理赔方面的副总裁及其他一些高层管理人员。这些人已在保险系统工作了多年,完全了解这里的压力与行业文化,他们设法说服公司的许多高层管理人员,包括总裁,并开展了一项学习活动,向其他管理者说明这种动态关系,达成共识,同时希望改变公司的做法。

但是变革成效甚微,原因是,整个系统内的各理赔部门都是按标准产值与成本测量进行管理的。测量注重每个理赔员的产出情况:包括每个理赔员每周处理索赔的数量,及"费用率"(即单位保费的总运作费用)。核心问题就在于测评标准本身,此标准是在多年实践中形成的,已成了公司阶段性经营理念的一个组成部分,公司的经营理念就是注重增加"产值",但结果会使长远利益受损。特别是这一测量标准实际上限制使用其他方法来提高整体利益。研究小组提出的面向"系统"的措施可能会增加理算师的费用率,但可以降低整体成本,因为超额赔付及用于诉讼的费用实际上要比理算师的费用高得多。但是,理赔部门,包括副总裁本人业绩的好坏,都是按费用率的高低来判断的,在管理层的眼中,一种长期使用的测量标准远比一些激进的新思路可信得多,新的想法体现了一种动态系统模拟模式,但人们对它还不熟悉。在一次特别重要的管理人员会议上,另一位副总裁用嘲讽的语气问理赔副总裁:"我们的理赔费用比我们最强的竞争对手高了吗?"听到这样的话,研究者们才知道自己遇到麻烦了。

这本书的作者们看到有很多好的变革思路,由于受到类似的测量问题的阻碍,最终没有付诸实施。有一个销售团队投入了很大的力量开展了一项学习活动,与大的客户沟通,保持联系,目的是要就业务往来方面的一些复杂问题不断进行相互协商,并通过提高服务质量的方法来解决这些问题,以便与大的客户建立长期的关系。但是这一做法很费时间,而且也增加了"销售成本",而销售成本又是评价团队业绩的标准,所以团队成员对此也丧失了热情。

我们再来看一个例子。某产品开发团队开展了一项创新活动,并取得了成功,最终提前一年时间开发出了一种重要的产品。他们成功的关键之一是形成了一种良好的气氛,使得工程师们可以坦诚相见,讨论工程上一些自己不知如何解决的问题,并提前把问题记录在公司的电脑系统中。团队中的一个成员说:"我们不再把

问题私下记在自己的记事本上,而是把它公开讲出来,让大家都知道,很多人可以提出解决的建议,这样问题会解决得又快又好。"这种创新做法大大节省了时间与资金,但是团队以外的人发现他们不断"交换看法",就认为他们已经"失控"了,这就给他们带来了很多麻烦。公司的其他成员总喜欢把自己的问题掩盖起来,他们的麻烦也就更大了,到产品最终开发出来时,对他们的这种负面评价在整个公司的其他成员中已经根深蒂固了。

由于测量标准而产生的问题也并非全部来自先导小组外部,很多是出自小组内部的,特别是很多成员在采用了新的措施以后,因为迟迟看不到切实的业务效果而非常急躁。时常在局外人还没有什么反应的时候,内部有的人就开始抱怨没有成效了;有些人对采取的新措施感到不安,因而很忧虑,他们会说:"这些东西是不会见效的。"还有一些人显得非常焦虑,他们觉得自己采取了新的措施,又不能很快拿出效果来向人展示,所以很担心。因此,我们大多数人受当今组织中这种观念的影响,都学会了采取一些能够短期内见效的措施,并认为几个月或者更长的时间内不能看到成果的方案是愚蠢的,完全是无意义的。

如何对进展情况作出评估,这是一大挑战,在它的背后隐含着更深刻的问题,其中有的已不再是某个组织的问题了,而且根源也不在组织内部。尤其是在西方文化中,人们有一个强烈的信念,即量化的测量方式才是正统的,这就妨碍了其他测量形式的使用。这一信念源于现代科学及产业革命,的确,量化测量从根本上促进了现代生活的发展,但是,正如书中第529页财会学专家汤姆·约翰逊所讲过的,如果一个企业完全依赖于量化测量,而不从其他角度进行测量与观察,那样就抹杀了人对事物发展过程的内在领悟能力。现在我们来看一下对飞行员进行管理的两派不同观点:形式主义派认为飞行员应严格遵守规则,按程序及仪表显示的测量数字操作;而直觉派却鼓励飞行员运用自己内在的领悟力及判断力,这种领悟力及判断力

是在多年的模拟飞行与实行飞行的经历中逐渐形成的。结果,按照后面一种指导方法进行操作的飞行员的安全记录要高得多。这是因为他们能够把握全局,遇到意想不到的危机时,他们显得更有应变力。丰田汽车公司的工人接受的培训是,要能够感觉到生产线的流动,感觉到这种流动对质量的影响,同样,这些飞行员也能感到几股潜能的流动,这些潜能可以影响他们对飞机的驾驶。

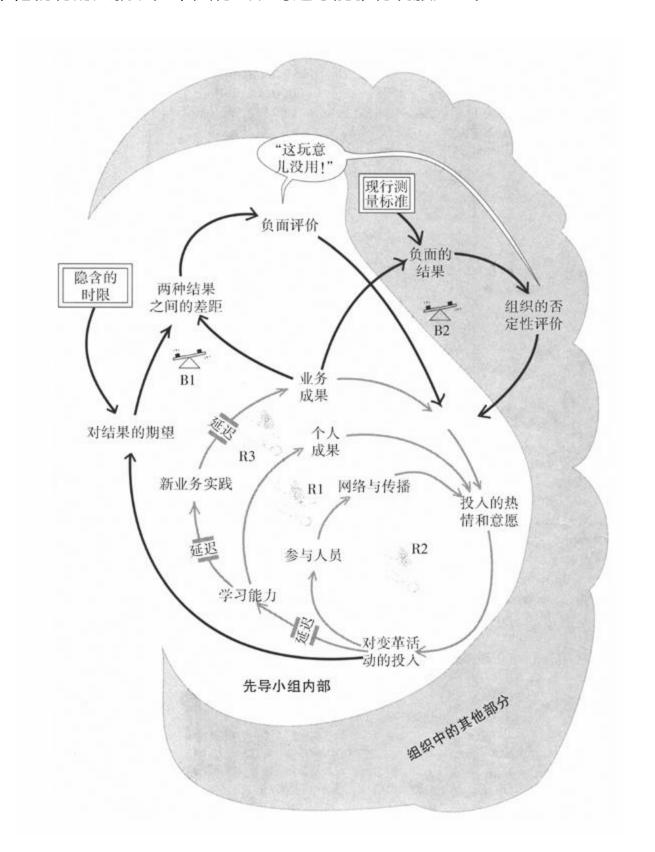
应当看到,在一个组织内部,对成功进行评价的标准体系是多年发展起来的,它们已经成了这个组织"文化"的一部分了,就像员工的服饰及大家不言而喻的行为规范一样。它影响着,同时也受影响于这个组织的每个部分,它的触须可以伸到每一个角落,每一个先导小组都会受到它的影响。而且,在那些公认的测量标准背后的主观态度通常是无可置疑的,甚至常常是不可讨论的。一般说来,这类问题不可能在组织内部提出来,尤其不可能由一线领导者或中层管理人员提出来。只有高层管理人员才有权力对传统的评测标准提出质疑,而且提的时候要非常小心,并尽力寻找有力的支持者。

## 评估与测量背后的动态过程

关于测量的挑战有两方面的制约过程在起作用,一是主要来自先导团队内部的,一是来自整个组织的,二者都与经营业绩的评估及缺乏评估相关。

变革活动开始后不久,一些人就希望看到经营业绩有所提高,但现实中常会出现严重的时间滞后现象,采取了新的经营措施以后,可能要过几个月,甚至要过几年,才能看到这种措施被实施并带来明显效果。这种期待中的效果与实际效果之间的"效果差距"会在团队内部引起负面评价(见环路图B1)。假如效果的到来比预期滞后得太久,那么团队内部的人就会说:"我们已经进行了几个星期了,我们拿什么给人家看哪?我们已经花了那么长的时间,怎么去证明这些时间没有白费

呢?"他们可能起初并没有期待着出现奇迹,但是效果的滞后引起了他们的关注,现在,他们有的人就认为,只有出现奇迹才能够有说服力了。



在B1过程中,人们为变革活动投入了力量,便期待着获得很高的成效,同时

先导小组对获得回报的时间也大致有一个估计。当实际结果与期待之间出现差距时,人们就会对变革产生一些负面评价,并使变革的可信度减小。在B2过程中,创新团队以外的人(灰色区域)按照传统的标准,对变革带来的结果给以否定的评价,这也会使变革的可信度减小。

要知道,人们对此关注的态度是各不相同的,有些人很有耐心,他们看到经营方式确实发生了变化,并确信最终会见成效,通常实验团队中的绝大多数成员都持这种观点。但是另外一些人就缺乏耐心,很快就对效果差距提出了质疑,他们的负面评价会破坏变革的可信度。

对变革活动还有一种大体类似的反应过程,即根据传统上的测量标准,认为变革带来了"反面结果"(见环路图B2)。这种反应过程主要源于整个组织,因为先导小组中的人不会把变革活动产生的结果看成是反面的。例如,认为调整工作会增加"费用率",及对产品开发团队的"工程变更订单"的增加,这在团队成员看来是可以理解的,他们预料到会有这样的反应。但是对于局外人,因为他们不太理解实验团队内部的想法与措施,便用传统的标准来看待变革活动,认为变革是在制造麻烦,不是在寻求发展。整个组织内的人都会认为变革把一切都搞糟了,"他们搞这种名堂已搞了几个月了,看看他们出的问题。"

上述两种观点都会使变革的可信度下降,使人动摇,尤其是那些希望尽快看到成效的人,就更容易动摇了,他们有些人觉得已经有证据表明"这玩意儿没用"了。这两种过程的潜在的制约因素是不同的,团队内部的负面评价是由于人们急于希望看到结果而产生的,参与重大变革活动的人应培养自己的耐心,这样才能适应他所从事的变革需要。来自整个组织的否定性评价是因为人们使用的是传统的评估标准,这对先导小组来说是不适宜的。

#### 迎接评估与测量之挑战的策略

要有效应对这种挑战,就要彻底改变原来生效期的观念,改变原来的度量方法,培养创新团队成员的"评估能力",使他们既能对形势的发展作出正确的判断,又能与团队以外的人就此问题相互沟通。

■要正确看待深层变革中的"延迟"现象 不要在看到先期结果后就匆匆作出判断,匆匆认定自己的努力最终是成功了或是失败了。培养新的能力是一种修炼,是一种不间断的实践,并且使用一些特殊的工具和方法,通常要花几年的时间。一线管理者应能作为榜样,告诉人们要经过一定的时间才能看到成效。

一个正在参与长期变革活动的基层一线领导者说:"我曾学过老式空手道,教练教我们一个基本招式,就让我们练上一万遍,直到能完全掌握,才教我们下一个基本招式。这培养了我的耐心,要想使我们的工作出现成效,就必然要花时间。"

如何解决期待问题,一线领导者及高层管理者都有责任起到表率的作用,但他们却不这样做。相反,管理者常常是自己最大的敌人,他们常常对情况作出过于乐观的许诺,因而使人们认为会很快看到成效,但是重大变革过程需要一定的时间,他们这样做的结果会将变革破坏。他们应该告诉人们,任何变化都要有一个酝酿过程,但他们没有做到这一点,这样就使人们一开始就形成了错误的认识,所以后来才会出现评价上的偏差。他们的这种做法不但有误导作用,而且还对正在出现的变化有破坏作用,所以比尔·奥布莱恩说:"管理者总想把萝卜拔出来,看看它是怎么生长的。"

时间延迟现象并不难理解,那么我们何以总是忽视它呢?或许这恰恰证明了我们的世界观是机械呆板的。按照这种世界观,变革需要时间是因为人们的努力不

够。而事实上,假如你再"努力一些",就会发现事情是很复杂的,变革需要的时间比你想象的要长得多。

■与高层领导者建立协作关系,共同探讨该如何看待别人的评价 前福特公司质量监控官爱德华·贝克曾指出,传统的测量标准就是一个"陷阱",它要求人们把结果向上级汇报,而这样做的后果是会扼杀变革和学习活动,扼杀以后的创新。测量可以帮助我们了解新的措施,但它到了上级领导者那里以后,就失去了这一作用,而成了一个结论性的评价了。如果成本较高,客户的投诉增加了,或者产值下降了,那么那些高层管理者就会当即作出结论:这个团队的经营状况很差。

从根本上说,这一挑战要求我们思考一下传统的测量标准是如何建立、解释及应用的,并对其进行改正(或者至少提出质疑)。这对一线经理来说是不可能的,他们通常无权改变或忽视传统方法,因为它代表着一个组织的管理体制的核心,是由高层管理者制定的。

有关评估的结构与体系应由各级各类领导者共同探讨,共同协商制定,以使它不再妨碍大规模的变革。但是一些重要的高层管理者应能够看到,人们在对传统的测量标准及管理体制提出变革意见时,在什么情况下就产生了畏难情绪,停滞不前了,此时应当给予人们更多的鼓励。

大多数公司都有着大体相同的绩效评估方法,也都同样存在着人们对它的疑虑,所以多家公司之间可以进行合作,共同探索,研究如何"看待评价"的问题。正因为这个问题非常重要,组织学习研究会(SOL)才发起了新的"评估变革活动",目的就是要进行多家协作,这是SOL建立的第一个全球性的研究项目。

■要善于发现进步,正确评价进步 宜家前首席执行官戈兰·卡斯泰德曾经讲

过:"对于任何一个希望变革的领导者来说,最重要的任务之一就是要让人们感到,自己确实正在进步。"帮助人们正确评价自己的进展情况从如下几步入手:

第一,制定一些阶段性目标,以帮助人们逐步进行评估。取得重大突破可能要花几年的时间,但是制定一些短期目标可以使人们对长期目标更容易有耐心。这些目标应留有余地,例如可以根据其他目标的实现情况掌握一定的灵活度,但也应该有意义。

第二,留意那些未预料到的成果,有时会出现一些大家未曾想到的重要成果,而且它们出现时也没有引起人们的重视。有这样一家大公司,他们开展了一项重大变革活动,有一天一个在其竞争对手公司工作的人说道:"我们已经听说你们所做的一切了,你们不感到自豪吗?"听到这句话后,公司的高层管理者才意识到,自己两年当中没有举行过一次庆祝活动,也没有提过取得了哪些成果了。

第三,过一段时间就把人们观点的变化记录下来。在几年前的一项学习活动中,一个顾问想了解人们对公司措施的看法,他进行了两次调查,一次是在活动开始时,一次是在6个月后,两次所问的问题都是一样的。他发现一些人的观点变化很大,甚至有的人都不记得自己曾经持哪种观点了。

# ■作出评估,培养自己的评估能力,这对一个改革倡导者来说非常重

要学会对重大变革活动的结果作出评价,这是一个崭新而又复杂的领域,但常常被变革的领导者所忽视。事实上,对于变革的倡导者与支持者来说,评价代表着一种机会,特别是对于一线领导者就更是如此了。如果他们把对自己工作进展情况的评估与测量测视为自己的一项重要责任,那么他们就会把它作为促进学习活动的一个重要措施;把评估与测量看做是学习者自己的事情,而不是某个局外"评估者"的一种令人畏惧的工具了,这是一个重要的转变。例如汤姆·约翰逊(Tom Johnson)

曾指出,世界最成功的汽车公司丰田汽车公司就有一系列完备的生产方面的标准,但却没有标准化的成本核算系统用于整体管理的控制,他们的体评估理念是基于对学习活动的评估与测量的。

如果变革的领导者不把对自己工作的评估看做是自己的责任,不把自己的学习思想与团队以外的人共享,那么就会在无意中使那些缺乏耐心的人感到有一种"评估负担"。组织学习研究会开展了新式评估变革活动,就是考虑到了这一点,活动的参加者相信"有一些方法可以使变革倡导者乐于对学习作出评价,但是在我们评价学习之前,首先必须学会评价。"

培养评价能力是一个很复杂的领域,可以从以下几个步骤入手:

第一,提前讨论有关成功与失败的标准问题,过多久才会看到成效?你的团队怎样才能知道你们是"成功"了还是"失败"了?可以在不同的场合,运用不同的方法把这些问题提出来,可以在先导小组内部提,也可以对主要负责这项变革活动的领导者们提。

"与上司讨论这一问题"可以在项目开始时为共同进行评估打下良好的基础。

参见第542页"打碎学习活动评估的'黑箱'"。

第二,把对数字的新理解与提高业务知识联系起来。业务是复杂的,人们通常只使用一两种评估标准,而且这也是任意选择的,或是有历史上的原因,"我们一直使用这样的标准,为什么现在要改呢?"提高业务知识,就可以提出可以使用的多种测量标准,并指出它们更适于先导小组及整个组织的目标,从而改变以前的习惯做法。

参见第208页"公开账簿管理",第537页关于克莱斯勒公司的ABC体系,以及第553页"绩效显示盘"。

第三,要提醒大家,并非所有的评价都表示有进步,都会让人高兴,创新就意味着会犯错误,在创新变革过程中会有很多失败。创新者不应忽视或掩盖问题,而应对自己的努力反复进行评价,并作出调整。例如,创新小组可以通过了解客户投诉的数量得到很多启发,尤其是当投诉增多时就更是如此。

第四,不要打击提出异议者,如果团队内部有人对进展的速度表示关心,切莫排斥他们、指责他们或认为他们不是自己的"队友",这一点很重要。他们的担心是有道理的,事实上,变革的拥护者应看到有很多人在关心变革,不管是不是团队内的人,都是一样。如果人们把自己认为是合理的担忧讲出来后受到了排斥,那么他们就会把这种担忧"留在心中",并因为自己没有受到尊重而反感更深。

第五,对于同一种测量可以有不同的解释,要能够对这些不同的解释予以正确的评判并有清楚的认识,例如迈克尔·古德曼曾经讲过,有一个先导小组把"投放到市场中所花的时间"作为判断成绩的标准,但如果有人能对这一标准提出不同的解释,就可以另行考虑。这一做法开始一直受到团队外成员的否定性评价,但过了几个月后,团队成员才真正意识到这些解释的区别,并开始开诚布公地探讨这个问题了。

如果你是一个负责协调上下关系的领导者,那么你的基本职责就是把各先导小组与公司其他成员的看法与信息沟通起来。你需要了解两方面的观点:团队内的成员为什么放弃传统的方法?他们会用什么方法来代替它?在团队以外,人们有什么样的具体经历和材料,才使他们对创新的结果产生这样的看法?怎样才能使他们改

变对变革活动的看法呢?你不要为任何一方做宣传,你的作用是应使大家相信还可以有很多不同的评价及观点,都能借以平衡人们的情绪。

二、追溯测量的源头——一位前财会管理人员对评估结果引起的困境的透视

# 托马斯·约翰逊

波特兰州立大学教授托马斯·约翰逊与哈佛商学院教授罗伯特·凯普兰合著了一本商务方面的畅销书,书名叫《关联性的丧失》(Relevance Lost),该书讲述了传统的财会运作方法是如何阻碍从事商贸工作者的学习与提高的。后来两人中断了合作,凯普兰认为只要采用更好的评估系统,例如基于活动的成本核算法(ABC法),及最近提出的"平衡记分卡法",就能改善传统财会运作方法中的不足之处;但是约翰逊认为任何"改良措施"都需要对财会行业的前提,乃至整个商业运作的前提重新进行一次彻底的思考。在这一部分,托马斯·约翰逊讲明了自己观点的来龙去脉,举了早期在丰田汽车公司及斯坎尼亚公司进行示范的例子,并指出这一方法对于那些希望在公司逐渐灌输学习及变革思想的人来说,不但非常实用,而且意义之大足以使世界震惊。

# 数据的三角洲

自从我参加工作开始,就一直做财会工作及财会史研究工作。回顾自己的职业生涯,我觉得自己及身边的财会人员和经济学家都似乎安营在一条大河的三角洲上,安营在密西西比河畔,河中源源不断流过的是来自商界的数字。我的工作就是

收集并"清洗"这些流经身边的测量结果,我对自己的工作感到心安理得,并且学到了很多专业技术,从未对它有过任何质疑,直到20世纪70年代后期。

那时美国生产力开始显现出一些严重问题,特别是在制造业方面。一些20世纪初期在世界上处于领先地位的公司,如卡耐基钢铁公司、威斯汀公司以及其他公司都亏损严重,到20世纪70年代后期,有很多都濒临倒闭了。我与鲍勃·凯普兰合著了《关联性的丧失》这本书,因为尽管我们在各自的背景与研究方法上有些不同之处,但是我们两个人都感到,许多衰退现象的根源在于传统的财会运作方法本身。

财会人员会询问某些成本何以会如此之高,一线管理者会说:"那种成本核算数字并不反映真实的情况,它只是我们在做季度损益表时所进行的一个统计结果,不要削减我们的预算,我们需要那笔投资。"

这一争论会吵到公司的上层领导者那里,但他们常常支持财会人员,赞同削减成本。一线管理者无法阐明自己的实际情况,因为通常人们眼中的现实,就是由财会人员收集的统计数字决定的。结果,这些公司丢失了一些至关重要的市场及技术手段,而这种丢失是完全可以避免的;他们希望利润会因此而上升,但却事与愿违。同样,传统的财会运作方法至少应对此负有部分责任,在20世纪50年代、60年代以及70年代,企业的管理费用迅速增长,但这却被分摊开来,使人难以察觉。

在我们的书中,我和凯普兰提出了几种方法,来帮助制造商在财会人员杂乱无章的数据中理清头绪。其中有一种后来被称为基于活动的成本核算法(ABC法),这种方法区分出各种不同的资源消费动因(我们称之为"活动"),这种区分方法对于提高生产非常有意义。例如,过去搬运机器、安装材料以及进行质检的成本,都包括在"管理费用"项目下。现在都可以把它们分清楚,并给制造商一个条理分明的分析结果,使其对自己的花费去向有一个准确的把握。

## 活动流

《关联性的丧失》一书出版后,一些制造业工程师及营运经理在听完演讲后,会走过来对我说:"真是太棒了,我们这些产业工程人员几十年来一直试图把自己的想法告诉那些财会人员,但没人理睬我们,现在你把我们的话讲给他们听了。"

但他们又常补充道:"我们认为你可以把观点再进一步,说到底,难道削减成本不意味着削减工作吗?如果你削减成本太甚,就没有工作可做了。"他们建议我看一看介绍丰田公司的做法、介绍日本企业管理风格以及介绍质量管理运动的书籍和文章。他们对我说,如果你以质量为中心来合理安排工作,那么"成本会被自行控制住"。因为这些人不是财会人员,开始我以为他们是不会理解的;但当我深入研究了他们推荐的材料之后,我被爱德华·戴明博士及其同事的成果深深吸引了。

于是我沿河而上,追本溯源,直接去观察在上游河口产生所有那些统计数据的实际工作。我发现,丰田公司的一般管理费用只相当于美国许多公司的一小部分。这种成本的节约不是通过降低工资或压缩库存来实现的,而是通过高效的工作组织方式来实现的。丰田公司的生产制造体制使工人能够在出现错误时很容易地察觉并改正它,而且整个公司依赖工人的智慧来解决问题、促进提高。

传统的财会人员从不关注生产过程,他们认为这不是自己工作范围内的事情;事实上,标准的财会运作方法使得管理者更难关注生产过程。似乎传统中使工作量化的方法本质上就使人们只能循规蹈矩,不会产生能引起重大进展的想法。

#### 意识的支流

我的后一本书《关联性的复得》(Relevance Regained)表达了一些上述的观点,这本书出版后不久,我应邀参加了位于肯塔基州乔治敦的丰田汽车制造厂的

一项个案研究项目。这是世界上最大的丰田汽车制造厂之一,生产的开姆利牌汽车在美国极为畅销。丰田公司有一套完善的财会运作体制,但是他们并不使用这一体制所提供的信息来进行日常操作决策,而是通过对工作流程的彻底了解及敏锐感觉来进行的。如果工作过程或生产材料方面有什么不适宜之处的话,他们不需要财会统计结果来向他们提醒,他们能够立即感觉到它。似乎整个组织有一套高度发达的免疫系统,使其对运作质量的任何问题都极为敏感。这一状况并非来自偶然,当丰田汽车在乔治敦建立制造厂时,大约有300名雇员从日本来到肯塔基,并在那里住了一年,影响并培训那里的人,把自己的能力传授给他们,使他们能够感觉到什么样的情况才算一切正常。

与此同时,我开始定期访问瑞典一家类似的公司——斯坎尼亚公司,这是世界上第四大重型卡车制造企业,它在产品设计方面有一种开发集体意识的高度条理分明的方法。其他公司使用以数字为导向的财会核算体系,例如基于活动的成本核算方法,以此来记录用于生产一辆卡车所需各种不同零部件的数额。(零部件数量的增加是引起成本增加的一个重要因素,因为每增加一个零部件,都需要在材料订购、产品储存与检验及工人培训方面增加成本。)但是斯坎尼亚公司没有因目标成本影响设计工作,相反,他们使用一些复杂的比率,称为"结构指数",以此来表现每一种卡车设计方案不断出现的优点及缺点,这也是设计的一个组成部分。这样就在零部件使用方面有了更强的可替换性及标准化的模式,而且还无损于产品的多样性。公司生产的卡车驾驶室有数千种样式,但却只有一种挡风玻璃、一种司机隔间、三种门型。

显然, 丰田公司及斯坎尼亚公司的这些做法, 表明它们的组织学习开展得非常深入, 我对此作了进一步的研究。现在我感到自己真的是在溯河而上, 来到了河水清澈的地方, 我正开始寻找隐藏在产生传统测量方法的层层抽象理念背后的一些深

层假设。

#### 自然的源头

我对认识论专家格雷戈里·贝特森(Gregory Bateson)的著作产生了浓厚的兴趣,他认为世上的许多问题都源于"人类所以为的方式及自然界实际运转方式的差异"。如他所说,自然界不对任何事情进行测量,只讲"关联方式",不讲量比。一棵树该长多高,一个动物该跑多快,无客观标准。

同样,在人类的大部分历史中,人们并没有把世界数量化,在亚里士多德的年代,测量是通过对比进行的:"一支蜡烛比另一支亮","这种红色更鲜艳","某物更重",或者"某人更高"。到16世纪,在伽利略的影响下,人们看待世界的这种观点改变了。伽利略认为任何物体的"运动"都可以在脱离这一运动物体的所有其他特性的情况下单独考虑,也包括脱离它的重量,因而使我们对测量有了现代意义上的理解。明确了这种区别以后,运动就可以用一种单位来度量了,而且不同物体的运动速度及方向都可以量化了。

物理学由此演变到了笛卡尔时代,笛卡尔在一个网格图(坐标图)中描绘出运动的轨迹;到了牛顿时代,他提出了具有普遍性意义的数学公式,把运动与万有引力联系起来;接下来演变到现代量化测量时期,这种测量的基础是,在我们的思想上把物体的各种属性分离开来,但是,这些属性本来就是不可分离、有着内在的联系的。随着人类测量手段的熟练,我们在技术进步方面取得了丰硕成果:蒸汽机、内燃机、高楼大厦等。在21世纪,测量走进了人类组织,从教堂到企业,进入了各类组织。随着时间的推移,这种测量方法导致了简化论的思维方法,然后又导致了机械论行为方式,这种行为极大地破坏了自然以及人对事物的自然敏感性。

我们对机械化的强烈依赖性极大地破坏了自然,如果你对这种破坏的程度尚存怀疑,那就想象一下自己来到200年前的爱达荷州,就像刘易斯和克拉克一样。没有人们现在看来是理应具备的机械及工具,很多人可能会变得惊恐万状,不知所措。然后考虑一下如今有多少人对自然世界的节奏、限制、模式不予理睬,而只去注意钟表、电脑、列车时刻表、调温器及其他量化仪器所提供的节奏与模式呢?他们对此还感到非常心安理得。在一个相对短暂的时期内,正如贝特森所说的,文明已习惯于人们的"有意识的目的"了,我们刻意追求的目标不再是仿效自然界的变化规律,而是已超过自然界发展的自身进程了。

自然界没有目标,它在演化手段及生物的相互影响中不断发展;相反,在基于测量的工作中,目标可以使任何不恰当的手段正当化,因为所采取的手段、实施的方式以及人们与工作的变化方式,是不能在测量中显示出来的。

爱德华·戴明曾说过,一个组织,在所有起作用的因素中,有97%是无法测量的,或许他的这句话就含有这个意思。他补充说传统的测量结果是"瞎搞",是在并未真正理解的情况下随意做出的。他似乎发现,我们之所以有很多无法摆脱的困惑,是因为在传统的测量过程中,我们失去了对于生活之自然方式的内在感知力。我们大多数人甚至不能将其明确地表达出来,但是我们在内心深处感到、发现并体现自然界的模式是学习活动的本质,也是人类工作的核心。我们需要找出一种办法,使自己在某种程度上与这些模式和谐起来,否则结果将会很让人沮丧。

在大规模的组织测量实践中,看到有对生活之自然方式的尊重体现于其中,是一件令人感到新奇的事物。在丰田公司及斯坎尼亚公司,目标不使手段正当化;在实现目标的过程中,手段也是目标,如果手段是正确的,目标会自然实现。我曾听马科斯·沃伦伯格(Marcus Wallenberg)举过这方面的一个例子,他在"二战"之

后一段时期任斯坎尼亚公司的董事长。他的家族控制着斯坎尼亚公司及其他一些公司(通过一家股份公司进行控制,该公司的名字很简单,叫"投资者公司"),他定期走访所有的公司,但不看公布的财务清单,而是走进车间,与工程师及操作工人进行交谈。如果有人问他想在那里发现什么,他便说:"我想听听音乐。"他培养了自己的一种能力,能够很自然地把和谐与不和谐区别开来。

评估本身不足以培养出这种能力,你必须能够不断评定与改进你对评估的思考方法。戴明经常反复思考这些问题,当他听到人们谈起测量结果时,经常会问:"你怎么知道就是这样的呢?"换句话说,仅仅依靠你的"测量机"记录的草草几项要素的结果,你怎能评估成功与失败呢?你怎能知道自己选择了正确的要素,并且有效地权衡了它们呢?假如测量模式所使用的假设是错误的,你怎样看出问题呢?而且,工业化数字测量法放弃了人对自然的洞察力,假如你的测量答案依赖于重新获得这种洞察力的话,那么你又如何将其与日常的测量过程结合起来呢?

#### 模式的来源

到现在,我感到自己还在溯河而上,来到"评测河"的源头,来到湖泊旁;然而即使是湖泊,也不是最初的来源。在它们上面,还有云层,而云层中的水汽又是来自海洋的,河流中的水又都流入海洋。正如T·S·艾略特的诗句:

而我们一切探索的终点

将是到达我们出发的地方

并且是生平第一遭知道的地方[1]

我并不提倡取消测量,尽管自然界是不可量化的,但是自然界有其数量模式。

有很多"二"分的现象:看物体用两只眼睛,哺乳动物的身体是左右对称的,繁衍生殖的两性等。正如贝特森所说,植物王国中普遍存在着五分现象,而且自然界中还存在着很多比率,例如在明暗对比模式现象中,比率就表现得很突出。

但是,如果把测量当做分割我们理解力的工具,认为某个过程或某个人,按照某种客观的标度,优于另一过程或另一个人的话,那就在本质上变得不自然了。财会人员和经济学家通常就是以这种不自然的方式来进行自己的工作的,当他们不能准确预见世界的运行方式时,就把自己模式中的数学公式改进一下,并重新定义一下。但是按照贝特森的观点,用一套机械的测量方法去描述世界的运行方式,就像吃饭时只把菜单吃掉一样滑稽可笑。

那么,要想让一种测量体系能够使人们始终贴近世界的"关联模式",它应该是什么样的呢?或许丰田公司进行的谈话活动就是一种这样的模式,在这里,人们向来不从数量的角度回答"我们的工作怎么样?"这一问题。

假设你在一个车体组装车间做焊接工作,焊接安装在挡泥板下面的一种小的组件。你非常清楚所有部件的来源,而且你可以看到下一个工序中使用你焊接成的组件的那个人,同时你也清楚这一组件将如何安装到汽车上去。生产线中的每一个人,一眼就可以看出某一部件是否合格,是否可以转给下一道工序,完全不需要等待某种外来的测量系统来告诉他们是不是哪里有毛病。

人们互相之间进行交流,交流时不是使用数字,而是通过故事,讲它的来源,后来它怎么样了,为什么它可能"不合适"。讲述、倾听这类事情需要相互理解,而建立这种理解需要花上几年的时间。公司在内部就完成了测量工作,对于工作是否正常,人们天生就有一种感觉,正像一位中世纪的工匠知道某块石头是否适于修建大教堂的墙壁一样。标准是存在的,但它本质上是可变的。人们总在想方设法重

新设计工作,就像舞蹈演员一样,舞蹈演员每天演出之前就先选好舞台背景,然后再根据这种背景去表演。

因为人们就是测量系统,所以应着力尊重他们,善待他们,工作的分配及任务的安排也应适当作一些调整,以使人们能保持活跃,能感到称心如意。丰田公司雇用了很多人类工程学专家来不断设法克服员工中存在的压力与紧张感。他们当中有一个人对我说:"如果工人们在生产线的一个环节上完成了一份两小时的定额工作后,他们离开时应该感到精神振奋,就像刚从一个健身俱乐部出来一样。你知道自己刚刚付出了努力,但你的感觉比进去时要好。"假如有人说自己感到不适,这就明显表示工作过程中出了什么毛病。在其他的工厂里,有时工人会患严重的腕骨综合征,然后便不能工作了,但据我所知,在丰田公司就没有这种现象。

测量应依照人的自然敏感力而进行,格雷戈里·贝特森会问:"我们的思维方式是否不再受机械化的引导了呢?我们是否正在认真领悟自然界的运行方式呢?"要回答这样的问题,就应进一步溯流而上,去追寻真正的现实,在这一现实中,质量水平、学习实践及业绩表现是同一个问题的几个方面。

三、为汇报而测量,还是为学习而测量?——克莱斯勒公司推行成本核算ABC方法的情况

#### 戴维•米德

上一篇文章描述了基于活动的成本核算理论的出现及其局限性。在这篇文章中, 克莱斯勒汽车公司的前任成本核算理论推广小组经理讲到, 采用新式测量方

法的工作集体为什么也必然要"追溯源头",否则就会遭受失败。戴维·米德 (David Meador) 现在是底特律爱迪生公司的组织学习推广小组经理,这是一家 电力公司,位于密歇根州的底特律。

数字是企业的语言,改变测量的方法就等于改变一切。正因为如此,当1991年克莱斯勒公司开始决定实施成本核算方法时,这一变革举动意义的重大是可想而知的。成本核算理论是一个学习体系,目的是绐一线员工提供管理自己的工作所需的信息,但是"为学习而测量"的方法不符合克莱斯勒的传统,它的传统是"为汇报或绩效评定而测量",并以此为管理控制的手段。从这一意义上讲,对于那些业绩评定直接与数字相联系的负责生产的一线管理者及其他一些高层管理人员来说,成本核算法就是一个直接的威胁。我们由于没有提前意识到这一点,所以大大低估了新体系在整个组织中遇到的阻力。

我们成本核算执行团队的成员组织在一起,本来是作为一项前沿计划的组成部分的,但是6个月后,我们开始对这一选择提出了质疑。在我们咨询/培训项目的开始阶段,一线管理者们似乎都很兴奋,后来,有关生产过程成本的第一批数据得到了,他们的第一个问题不是"我们从这里可以看出什么呢?"而是"谁将看到这些数据呢?"他们当中很多人都很快失去了兴趣。我们逐渐意识到,成本核算理论的推广过程受阻,不是因为制造厂的经理有抵触情绪,而是因为我们与他们进行协作时所采用的方法有问题。我们要求人们用一种完全不同的方式进行思维,而我们自己还没有做到这一点呢!

弄清这一点后,我们花了大量的时间来学习新的技巧,例如系统思考、有效的 谈话、对话及压力管理等。我们创造出了一种良好氛围,使得我们团队的成员可以 把那些不可讨论的问题,即那些在克莱斯勒公司通常不公开的问题提出来了。我们 互相探究各自的思维过程,作为团队的领导者,我鼓励人们如果对我有不同意见的话就提出来。这时,我们开始对自己处理问题的新思路感到欣慰……后来我们开始邀请团队以外的人来参加我们团队的会议。他们看到我们这种开放、健康地表达不同意见的方式后,得出的结论却是过去我们之间的关系存在严重问题。这件事给我们的教训是:人们会根据他们现在的环境去看待成本核算理论活动,如果我们想让人"接受"成本核算理论,那就必须给他们一个全新的环境来考虑问题。

开始,我们先分析旧的环境,克莱斯勒公司素来有依靠畏惧、命令与控制进行管理的文化传统,管理者要求,应定期地把信息传给他们。如果他们不喜欢某些信息,就会把人训斥一顿。大家都知道这样一件事,那时的财务执行经理把成本核算信息递交给我们的前任总裁李·艾可卡,目的是要给他一个坦诚的汇报,表明制造部门有什么需求。但是,总裁却说:"我终于得到了这些可以说明制造部门的人没有认真工作的数据了!"处在一种吼叫、威胁与辱骂盛行的文化传统中,如果人们没有令上司满意的数据,就学会把它掩藏起来……或者期盼着进行报复。

要推行成本核算法,需要采用一种不同的风格,管理者应允许人们犯错误,还要给他们足够的时间来改正错误。而在克莱斯勒的文化传统中,这样做就意味着软弱,并且软弱的人是不会受到重视的。

讲清上述各点之后,我们便明白围绕成本核算法所发生的行为的道理了。采用成本核算方法,就意味着对整个工厂里的人进行访谈与调查,弄清他们都做什么工作,是怎么做的。我们以前从未意识到当他们的数据被公之于众时,他们感到多么提心吊胆!例如,一个压印组所汇报的废料率一向很低,实际上这是因为他们把废料送到回收中心去处理了。他们表面看来绩效很好,但却付出了代价,其根源在于他们不能让自己的数据公开,不能让自己的实际废料率增加。另一个组精心表现出

集中精力进行预防及预测性维修方面的工作,而不是处理故障。但是我们的数据显示,他们只花费了10%的时间及资源用于预防性维修了,而在预测方面根本没有花一点时间及精力。

在每一个层级上情况都是一样,每个工人都担心团队了解到自己的工作绩效,团队又担心检查员,检查员又担心工厂负责人,而工厂负责人又担心公司里的领导者。而且,人们通常不使用自己已经掌握的信息,即使这种信息可能对他们有利也不使用。我们常常看到工厂记录并绘制出计划时间及生产循环时间图,这些数据应该对一线的人们有用,当我们问起原因时,他们说这是给公司的人看的。他们从未考虑过花时间自己研究、讨论一下这些数据;但是在了解到可以相信我们,不会把他们的数据传给上一个层级后,他们才对它真正重视起来。这些数据为他们的生产过程提供了一个非常必要的反馈途径,而他们以前从未使用过这一途径。

为了赢得人们的信任,我们必须设法使测量不让管理者知道,例如,在一个工厂中,那里的团队宁愿不辞辛苦地在自己的成本核算图表中手工填数据,而不使用计算机终端。这样做可以使数据留在他们自己的层级上,同时他们也知道,如果他们将这一过程机械化,得到的结果他们就更难理解了。所以,我们不使用计算机,而是为他们提供了白板或黑板来记录测量结果。

但是有些管理人员及财会人员希望我们使用计算机,他们说这样可以有助于生产线上的班组输入数据,并打印出彩色图表来,还可以使整个公司的测量标准一致起来。我们知道这里还有一个原因未讲出来,有些工厂管理者希望随时得到自己想要的数据,而不想等到周末,这样一来,他们就可以进行他们在传统管理体制下最拿手的微观管理了。假如我们用电脑系统取代了黑板,那就违背了我们方法中的一个中心目的。

同时,对于这些希望更清楚地了解自己工厂生产运作情况的工厂管理者,我也是同情的。有时有的工厂管理者会对我说:"在这个工厂,我们只对6个指标进行测量,而且厂里的每一个人都知道这些测量标准。"接下来我们与人会谈,发现有数百种测量标准,有些是与工厂的战略发展方向相违背的。例如,公司的采购人员需要了解一台价格昂贵的设备在使用中的性能指标,以便下次购买时能协商一个更有利的价格,但工厂管理者却不知道这些数据其实已有人收集了。

#### 重新设计变革过程

对产生抵触情绪的结构根源有了深入了解之后,我们便开始重新设计成本核算理论的执行方案,请工厂的管理团队花整整3天的时间来接受培训。这是前所未闻的做法,工厂管理团队从未离岗一天,就别说3天了;但使我们感到非常吃惊的是,所有的团队都同意花这些时间来接受培训了。

然后我们开发了一种用于管理的"飞行模拟器",这是一种软件工具,可以让工厂管理者亲身体验旧的财会体系与成本核算方法所产生的不同结果。管理者们感到很惊讶,他们发现以前的成本分配方式会使他们不断投资于生产中无收益的方面,或对有收益的方面却投资不足。这一模拟器也使我们能够告诉他们,应尽量减少处理经常出现的小问题的时间,我们对他们说:"你们在这一系统中是别人的拐杖,我们必须把你们拿开,培养团队的这些能力。"这话说起来很容易,但是要做到说出来人们能听,真是太难太难了!

我们还组织了一系列的研讨会,讨论人们的恐惧和忧虑,在推广谈话活动的整个过程中都安排了这样的研讨会。最后的研讨会上谈论了一个人们经常忽视的问题,即持续变革的问题,很多活动在开展后都会中途停止,所以我们讨论了诸如怎样预先对"满意的条件"进行明确说明并取得一致意见的问题。在我们的整个工作

过程中,尽管也使用"学习修炼"方面的工具,但却避免使用组织学习方面的术语,这种语言本身就会增加人们的抵制情绪。

#### 冲突的核心

一些高层管理人员中的斗士对财务部门进行保护,使其不受组织的冲击。只要我们在其组织的原有环境中开展活动,就一切都好说,但如果我们离开了这一保护伞,就会发现自己的测量方法遭到误解、歪曲和误用。正如弗雷德·考夫曼指出的,使用数字来阻止别人的活动是很容易的,因此,那些"公司的优秀战士"会对组织学习的努力提出这样的问题:"你们为此花了大量的金钱和时间,我没有看出有什么好处,我们怎么知道自己所使用的工具及所请的教师是不是合适呢?"按照质疑活动的宗旨,可以提出这样的问题,但他们的目的却并非如此。

我也理解他们有合理的一点,公司在组织学习方面投入了数百万美元的资金,也需要知道该如何有效地使用这些钱。如果我们到一个管理工作回顾会议上说,我们开展组织学习活动,在一两年之内是不会看到结果的,那么他们就会把我们扔出去。他们正在研究本季度的效益,而且想知道你今天有什么效果拿给他们。

从理想的角度说,使用好的测量方法,应该能使人更容易提出这样的问题:公司的目的是什么?怎样使这一目的得到最佳维持?在我还是一个年轻财会人员的时候,曾有一位律师把我拉到一边说:"你不理解这个公司的目的,它为的是让少数高层领导者暴富,富到无以复加的地步。"最高层的管理者过着帝王般的生活,乘坐价值2500万美元的喷气式飞机,在世界各地都有住房,而且从来不花自己的一分钱。他们当中没有一个人问:"我们应该这样吗?"他们也赞成学习活动,赞成给人们以支持,但却对花一百万美元开展组织学习活动疑虑重重。然而,他们对买一架2500万美元的喷气式飞机却不质疑。最后,学习活动,特别是那些重塑测量标准

的学习活动,就使这种不一致现象显露出来了:如果没有高层管理者方面的充分信任及安全保障,那么变革活动就很危险了。

# 四、打碎学习活动评估的"黑箱"

## 乔治•罗思

在任何组织改进活动的初期都会出现这样一个阶段,先导小组内外的人都想了解活动的效果如何,例如,某个疑虑重重的高层管理者或审计员会提出这样的问题: "用于这些新的团队会议的花费能有效果吗?"或者"你们为什么要浪费时间开展这种软项目,而不去注意一下业务方面的事情呢?"

可能你觉得这类问题不公平,然而其深层的情感是完全合理的,你可能已花了数十万美元的费用,占用了几十人,甚至几百人的时间与精力,如果你不能着手对这些投入进行评估,你又如何能够培养自己对你活动价值的判断力呢?而且如果你做不到这一点,那么你又怎样从你的经历中学到东西呢?所以,把你的新见解讲给整个公司的人是很重要的,若让别人误以为你的努力全是徒劳的,那真是一大悲剧!

故此,你不但需要能够忍耐,而且还应带头对自己的学习活动进行精明而严格的评估,正像你对任何其他种类投资的评估一样。然而与此同时,你需要确定这种评估方法,以使它能进一步促进你的先导小组的学习活动,并最终促进整个组织的学习活动。

学习活动具有内在性、主观性及缄默性,对它的价值进行判断在公司里是一种

全新的活动。在传统的评估过程中,专家们通过一种"黑箱"得出结果,并提出建议,别人认为这种黑箱操作是一种理所当然的过程,是无须解释的。评定人收集数据(你的花费及可量化的收益)将其代入一些公式中(可能是投资收益核算公式现金流量公式及内部收益率公式等),然后就迅速产生出一个量化的判断,可能这一判断是根据越障率或投资收益计算得出的。

不幸的是,这种测量过于追求精度,尽管它也有定性的说明,但还会产生误导性的判断。更糟的是,这种"黑箱"评估,加上外界的干预,会很容易破坏你的学习活动。传统的评估常常会阻止你正精心呵护、着力推行的学习活动本身,并将其在中途扼杀。

#### 评估何以会扼杀学习活动呢?

假定你在学习一种新的技能,比如说代数,在大多数学校里,都会让你参加一次测验:让你解答一些题目,解答时需要使用你学到的技能。你会写上自己认为正确的答案,便把试卷交回去。

你答完了,但你学会代数了吗?没有,没有得到反馈,你就还没学会。你需要知道自己答对了多少题目,并且自己的方法是否合适。在你得到这些反馈信息之前,你只不过是做了这些题目,你无法判断自己的进步情况,也没有得到决定下一步该学什么的指南。

大多数组织学习活动的"评估"都和这种测验一样,人们让先导小组的成员实施自己的方案,并产生结果。组织中的某个人负责"记分",按照传统,他使用的是基于信息技术的财会系统,并把报告逐级传给高层管理者。你的先导小组可能永远看不到那些报告,即使看到了,也没有机会与高层管理者谈论它的含义。你永远

不会知道管理者所作评价背后的价值观与判断标准,你不能对自己的进步情况作出评估。

没有这样的评估,你可能觉得,"只要我们具有很强的进行系统思考的能力,我们就能成功。"但是正如社会科学家所讲的,你的这一假设是"迷信的"。在你获得与你的活动相联系的正式反馈之前,你是在盲目行驶,凭个人的经验指引方向,而不是凭大范围内的组织里的信息。你将不知道下次是该进行更多的系统思考方面的练习呢,还是该少进行一些,或者该如何改变他们的设计?

因此,你需要一个有效的评估过程,这一过程能集中整个组织的集体判断力,并使你可以提出问题,以培养你的先导小组的集体判断力。



## 对"评估"的重新定义

"评估"与"评价"这两个词在企业中经常混用,所以,在我们对其进行建设性的思考之前,需要先将它们区别一下。

为什么接受评估 (assessment) 的时候常使人感觉像是被审计员迫害一样呢?这个词本身是由一个拉丁语词根 (assessare) 演变来的,原意是"规定一个比率或数量",以便征税。今天,这个词语常常唤起人们在学校里被判定分数时的强烈而深刻的记忆,那时你的机会就是由这些评判决定的。想到被"评估",人们便自然产生一种气愤与怨恨的情绪。

"评价"(evaluation)来自另一个古法语动词(évaluer),意思是"值得"(或有价值、有勇气)。评价意味着判断某种努力的价值,或对其作出估价。因为判断常常是主观的、反复无常的,所以很多人认为"评价"是有缺陷的,是充满偏见的。

组织认真采用量化评估的方法,使用测试、调查及划分数量级的方法来对学习的进展情况作出测量,以弥补上述偏见。("雇员今年的满意分数是3.2,而去年是2.7,这说明我们的学习活动是有效的。")但是在组织内的日常工作中,人们发现这种"数豆粒"式的方法并不能反映出组织能力方面有什么真实的变化,它只表明你评价的是哪种"豆粒"。

有些人想取消一切判断、评价及评估,但这会使他们更加脆弱,既会受到外界的批评,同时自己也失去了判断力,他们应学会不要在倒掉"评价"洗澡水的同时,也把"评估"婴儿倒掉。我们应对评估重新下一个定义:收集有关结果的信息将其与过去的结果进行比较,并对其意义、收集的方法及其对你下一步的行动有何启示进行公开的讨论。

## 安排评估活动的步骤

你应如何运用新的技能有效分配自己的投入,使其即使在企业处于低谷时也能活力强劲呢?

要回答这一问题,你应理解,学习活动与经营业绩之间的联系在本质上是复杂而长期的。通过一些短期测量行为,应使你的评估策略在某种意义上表明,从长远角度看,你可能会逐渐提高绩效。

下表可以有助于你安排这样的评估策略,它可以帮你区分你的学习努力(输入)、你实际获得的新的能力与技巧(学习活动的输出),以及你取得的可见结果之间的因果关系。

	<b>输入</b>	<b>学习活动的输出</b>	表现
	需评估的行为	目标及管理关注的问题	评估信号及结果
第三阶段	决策机制的传播与 E D D D D	→ 对整个企业的 影响	→ 可见的结果,包 括收入与利润
第二阶段	思考阶段性变革	中期效果:	行为变化("人们
	措施 (实险小组	→ 先导团队效率的	→ 的表现不一样
	的活动)	提高	了。")
第一阶段	学习过程: ▲	★ 培养技能	技能考核: 调查问卷和非正 → 式的评估表明, "我们掌握了新的 技能"。

此表显示了发生在3个不同阶段的学习活动,它们可能会有交叠现象,但在大多数学习活动中,是按顺序发生的,每一个阶段可能需要几个月、一整年或更长的时间。

■第一阶段 (表中左下角)开始出现"新的介入措施",例如开始一门由15~20人参加的新的培训课程。你投入力量提高他们个人及集体的能力及技巧,使用一些适于引导学习活动的方法(例如那五种学习修炼方法)。

如果你是负责设计这一活动的领导者,那么你可能热切希望得到"可见的经营业绩":右上角的最后表现信号。但在第一阶段,你可能还到不了那里,相反,你的调查或非正式评估常常会集中在人们的新技能方面:"我学完了这一课程,现在知道该如何运用系统原型了。"为什么只集中在这一点上呢?因为这是到目前为止你能测量到的唯一切实的结果。

- ■第二阶段 你运用这些新的技能,并实施一些"开拓性"行为:重新设计活动过程、开发新的产品或开展一些业务方面的项目。你可能还继续进行第一阶段的培训活动,但同时你也改变自己的经营措施,同时可测量的结果也改变了,你依据先导小组的行为特征来评估它的效率。人们的行为有了变化,他们与重要的供应商建立了联系,能更有效地管理自己的时间,并且可能会使团队内的气氛也改变了,使得他们的思维更富有创造性,说话也更坦诚了。
- ■第三阶段 你的活动开始改变"业务常规",先导小组内的运作效率得到了提高,而且新的方法会渗透到组织的其他部分。(例如,在组织内各团队中会建立起一系列的功能交叉的系统练习方法。)

现在你最终可以看到自己的努力对企业整体经营造成的影响了,你可能开始实

现一些你最期待的目标了:组织的成就、绩效、利润及收入等方面都有了基本的、长期性的提高。

但是接下来,在一个短暂、快乐的自我庆贺阶段之后,外界会有人提出这样的怀疑:"你怎么证明这些'可见的结果'与你的培训活动有关系呢?"

因此,为了证实自己的时间与费用没有白花,你开始追寻表中左下角与右上角之间的因果关系,你会很快发现自己无法证明这种联系。在这一系统中有众多的其他因素在起作用,所以经过这3个阶段之后,你没有确实的把握说是自己的学习活动最终导致了你所声称的结果。

因此你能证明什么呢?表中的黑色箭头表示5种可以证明的关系,在项目的最初几年中,它们可以为你测试自己活动的进展情况提供一种一般性方法。

评估A:在第一阶段,人们经过培训以后,你可以请他们对自己的进步情况进行一下评定,以便对学习过程与新技能之间的联系作出评估。

评估B:之后,你可以跟踪记录一下在先导小组内部,由接受过培训的人(或与他们一起工作的人)发起的创新与活动的数目,和由未接受过培训的人发起的数目。

评估C:从第二阶段开始,你可以考查明显的行为特征,以便对新行为的影响作出评估。在调查中,人们是不是说他们的会议更富有实效了呢?决策过程是否更重视群策群力了?人们是否以更加友好的态度看待对方?是否不再经常相互指责了呢?

评估D:你可以开始逐渐考察先导小组成员对组织工作的影响,毫无疑问,有些

人会在试图获得更多责任及取得更大成果的过程中遭受失败并感到沮丧,而另一些人却常常会悄无声息地在新的创新领域崭露头角。仅仅列举一下这些新的活动就可表明团队高超决策能力的传播与延伸。

评估E:最后(只在第三阶段),你可以指出每项努力所产生的"可见的结果",把它们与那些没有接触过学习活动的人参与其中的其他项目的"可见的结果"比较一下,结果怎样呢?

这种评估方法为你提供了一套可靠的,而且是组织中的任何人都会认可的测量手段,这一点非常重要。它将帮你应付先导小组内外两方面的怀疑论者,但它仍然表现为一种一般性的"黑箱操作",属于一种不能培养判断力、不能促进学习活动的评价。不过,这种"分步评估"还只是开始,头脑中有了这一框架,你就可以逐步使得高层领导者及其他的一线领导者加入其中,着手培养人们对你所开展的活动的目的及成功的意义的集体判断力了。

#### 在先导小组内部培养判断力

很多先导小组的成员,在不同阶段,常会本能地寻找这一问题的答案:"我们的活动开展得怎么样?"他们也想把自己的体会讲述一下,以帮助别人理解自己的经验,但是他们通常太忙,不能把自己学到的或提出的新方法的思想写下来,而且常常不愿拿出一两天的时间来描述一下自己工作进展的详细情况。因此,在匆匆收集量化"数据"的忙乱之中,他们的体会就丢失或被淹没了,而那些量化"数据"并不真正代表团队的经验。

然而,你可以建立一个计划,使得数据的收集与评估成为先导小组内的集体行为,不是分派给某个人的,而是由整个团队进行的工作。如果这样,评估过程就成

为先导小组内在能力的一部分了,而且它可加强(并加速)团队的进步。

作为先导团队的成员,从第一阶段开始,你们就应该已经在一起谈论评估的标准问题了:"我们将怎样判断自己的成功?将制定什么样的标准才能知道自己的工作进展是顺利的呢?"研究一下你们认为自己会收集到的各种类型的数据:例如,培训成本、培训时间及你们将进行的调查的结果。试问一下:"我们为什么收集这一种数据呢?我们希望从这里看到什么呢?这背后有什么假设呢?"你曾默认这一数据有某些价值,对这些价值进行谈论是一件很难的事情,提出这些问题之后,你就把这一难题解决了。

例如,在对人们进行了"推断之梯"的培训之后,你会看到什么样的明显行为表现呢?可能你会认为,他们能够把观察到的现象与自己的理解区分开了,并且常常互相尽力去理解对方的观点了。不但平时如此,而且在充满压力的时候也是一样。你可能会说:"在我们的竞争对手开始抢我们饭碗的时候,如果我们不像过去那样在背后互相指责的话,我们将会知道我们事实上做得还是很好的。"

根据你所关心的结果,形成自己的成功评价标准,并且把每一个参加活动的人都不断吸引过来。例如,在每一次短训班或实地演练培训班中,领导者都会问:"如果你应用这些技能,你怎么才能知道它起到了正面作用呢?"

收集了你的评估数据之后,进行一些坦诚的谈话也是很重要的。美国军队中的"行动后反思"就是基于这一原则的,其做法是:开始先看"战场实况"(用计算机及摄像机收集的有关最近演习训练或战斗的相对客观的记录),参加的团队共同讨论,以便就某一训练或实战何以成功、何以失败的原因达成共识。成功地进行战后总结已成为领导者的一种关键的技能了。

#### 把不同层级中的人吸引进来

即使你还处在第一阶段,还在开展实验团队内的学习活动时,也需要开始与组织中的上层管理者谈论他们的判断标准的问题,这些谈话在第546页的图表中由下面的那条虚线箭头表示。

你开始可以这样说:"老板,我们并不确切知道这会出现什么样的结果,当然我们有自己的想法,而且我们正对结果进行紧密的监控。但是,在我们采取下一步行动之前,我们需要知道:在这一前所未有的活动中,你对成就的定义是怎样的?"

然后,请他们与你一起思考未来,再问他们:"如果这种学习努力真的取得了进步,你准备采用什么样的标准去衡量它,希望看到什么样的切实根据呢?从采取行动开始,到出现进步,或是最终结果的合理时间跨度是多长呢?"

提出这些问题不是一件容易的事,你的老板知道,仅凭这一新式学习活动非常与众不同这一点,组织内的每一个人都将会紧密注视着它。而且你的老板最终是要对其结果负责的,现在你又说这只是一个实验,你不能确信它能奏效!请你的老板作出判断,实际上你是在公开请他承担你成功或失败的部分风险及责任。

从长远角度看,提出这样的问题,你就使自己受到保护了。即使你的老板没有明确说出来,但他们会在不知不觉中坚持了一种"实行的理论",即"成功"并不只是意味着产生良好效果。它还意味着让整个组织内的其他团队都采用你的做法。结果,尽管他们非常理智地支持你的实验,但如果你过于明显地与许许多多常规的做法相悖的话,他们也会对此褒贬不一的。他们会说学习活动是必要的,但又在赞

同的前提下偶尔流露出批评的意思,他们会以侧面评论的方式表示,他们的确预料 到这种新的努力是会失败的。

你应尽早提出有关评估的问题,提得越早,你就越有可能打破这种模式。你的老板看到了什么样的危险和机会?这一点你并不很清楚。你可以仅仅占用老板一两个小时的时间与他们谈论这一事情,但即便是这样的短暂谈话也可以使他们感到自己对活动负有真正的责任,不只是作为客观的"裁判",或和善的家长,而是作为真正的参与者。你也可以利用这种谈话为将来的行为变化作一下铺垫: "下季度或明年的这个时候人们的行动可能就会不同了,照你看来,哪种新行为才表明是有了进步呢?"

要注意,这时你不是在提前征得老板的认可,你是在诚恳询问有关判断方法的问题:随着创新过程的推进,构成成功的要素是什么?我曾和某个团队有过合作,他们告诉我,他们从来不可以去和老板讨论建立评估方法及标准的问题。他们说:"我们的老板不想进行这种谈话。"如果你也遇到了这种情况,那么就更应该坚持下去,想出一个办法把评估问题提到桌面上来。

与老板进行了第一次谈话后,可能再过6个月或更长的一段时间,在某个时刻,你将攀到阶梯的上一层,也就是到了第二阶段,即"创新单元"活动的阶段了。现在出现了中型规模的群体,大约由25~300人组成,他们已经开始创造奇迹了。(在某种意义上说,他们自己认为这是奇迹。)群体内的重心已由崇尚自身技能的提高转向崇尚成果的产生了。

现在,经过周密的时间安排,应再进行一次谈话,把成功的检测标准这一问题 再次提出来。这是至关重要的,不只是对老板提,还应对活动以外的其他高层管理 者及同事提,这些人也必然一直在注视、评判活动的进展情况。(这些谈论在第546 页的图表中由上面的那条虚线箭头表示。)你可以说:"我们一直在尝试新的做法,有些做法已延伸出去,牵涉到你们部门中的人员了。你们希望看到什么样的成功?你们如何评判学习活动是有效的呢?"

#### 增加趣味性

我已注意到,如果评估过程看似一项繁杂的工作,那么它往往是有差错了。"我们的工作进展得怎么样呀?"这几乎一直是一个有趣的问题,而"我们怎样向老板汇报进展情况呢?"却几乎一直是一个令人感到压抑的问题。

确切地说,大多数团队都希望获胜,一个好的评估过程可以让他们在竞赛的同时看到记分板,同时形成自己的标准,并进而理解整个组织的标准。一旦认清了这些标准,先导小组的成员就可以把自己的精力及努力运用在正确的方向上;如果人们感到安全,他们可以发起并利用评估过程提出问题,不仅提出关于成果方面的问题,还会提出关于自己活动的价值和意义方面的问题。这就很自然地会引起那种富有启发性的讲述体会及互相交谈的活动了,并会使人对自己生活的意义有更深刻的理解。最后,你因此而培养了人们的能力,使其下次能够获得更好的"分数",或者尽管不能获得好的分数,也能对分数的意义有一个更清楚的理解了。

#### 对不可测的因素进行测量

#### 戴维•米德

一些"软性"的结果是不可能数量化的,特别是当我们使用传统的财务分析方法的时候,就更是如此了。我们怎样测量差异性、测量雇员的满意度或者人们个性的变化呢?这些都是预测组织变革活动的最重要的因素。

但是不对这些因素进行测量就会使人们作决定时忽略这些。我认为一个总裁或主席应该能说:"我们今年在雇员满意度方面做得很好。"并对评估的可靠性也感到很自信。

基于这种想法,下面我要提出一些"不可测的因素",我曾考虑过对其进行测量,或者已经实施过测量,目的是为人们能够更好地进行交谈创造条件。

- ■对困难的问题进行公开询问 如果你对人们进行调查,他们是否能讲出一些自己所取得的突破性的经历呢?"我已能够探究一个有争议的企业问题了,并能在整个过程中坚持下来,事情是这样发生的。"这种正面经验的数目是否在不断增加呢?雇员诉讼案及工会申诉的数目是否正在减少?减少的幅度怎样?
- **善待人们,保持其尊严,尊重他们** 我们的环境是否充满了敌意?我会请人们对公司作出评估,并明确要求他们作出的评估要基于可观察到的数据,然后我会看一下这些数据是否可以得到独立核实,甚至是否有某种评估记录。这是一项具有挑战性的调查,但它可以帮我们理解雇员观点背后的动因,可以帮我们回答这样的问题:作为管理团队,我们做得正确吗?
- ■宣扬、探询及有效的谈话 我们可以把会议实况录下音来,并作一个词语分析,人们说了多少次"我提议我们现在这样做",多少次"你能解释一下你的理由吗?"你或许可以按照提倡与询问的程度不同对不同的用语进行一下衡量。例如,"我不知道"这句话表明具有很高的开放程度,这也可以为团队的成员提供很有价值的反馈信息。
- ■**关心雇员群体** 从某一层面上讲,"我是否应该参加组织学习活动呢?"这是一个有关信念与价值观的问题。我自幼看着我的父亲为谋生而挣扎,他做过好几

份工作,而最后在做中学教师时失业了。这是我终生难忘的经历:我还记得到剩余食品储存库去领取我们赖以生存的蛋粉及斯帕姆午餐肉的经历,还有看到我父亲失去尊严后对我们全家造成的巨大影响。因此,看到有的公司雇员们满怀热情地前来工作,希望尽最大努力为公司贡献自己的力量,而又遭到重大打击的情景,我便对这样的公司感到不能容忍。组织应通过一些可测量的及可检验的方式,表明它在履行着自己对人们所作出的承诺。或者我们可以,对公司解聘雇员的历史记录作一下分析,就能看出这方面的情况了。

五、绩效显示盘——指标由雇员为了学习而设计,而不 是由上层为了控制而设计

## 克里斯•迈耶,里克•罗斯

硅谷的著名顾问克里斯托弗·迈耶是斯坦福大学快速循环时间战略计划的学术主任。在这里,他和里克·罗斯提出了一种由反思探询技能与高效执行过程测评组成的综合方法,这一方法已被证明是行之有效的。

我们这里为管理者及团队提供的图解工具基于两个有力的假设:第一,公司的学习活动有赖于高效的绩效测量,如果没有清楚一致的反馈信息来帮助你监控目标的进展情况及你的行动所带来的影响,那么就不会有学习。

第二,没有解释及评判的测量是毫无意义的,那些仅仅作出决策,然后就在实施中再去学习的人就是这样做的。不幸的是,在很多公司中,有一种默认的"测量

思维定式",它把测量与评判看成是同义词。按照这一思维定式,作为管理者,一旦你认可了某一数字,便匆匆对其作出决定,不考虑一下这一数字的质量:它从何处而来?是怎样测得的?或者为什么要选用这一数字?

例如,很多管理者在看预算表时,直接就去看差额栏,如果这里的数字是负值,那就"很糟",他们的花费比预计支出得多;如果数字是正值,那就"很好"。但事实上,负值预算差额并不总是很糟,可能是预算计划太低了,也可能是项目投资不足,这就意味着它将一直处于资金短缺的局面之中。资金短缺可能反过来会使发布期延误数月,在像高科技或时装这样的快速发展的领域中,这会使利润降低30%。这样的话,那种"很好"的预算数字事实上可能是具有破坏性的。要作出一个真正可行的评判,你必须同时考虑几种其他的测量标准,可能包括你的人员情况与针对最后期限的进展情况等。你应根据你自己的目的及目标仔细考虑这些相互关联的测量标准的影响。

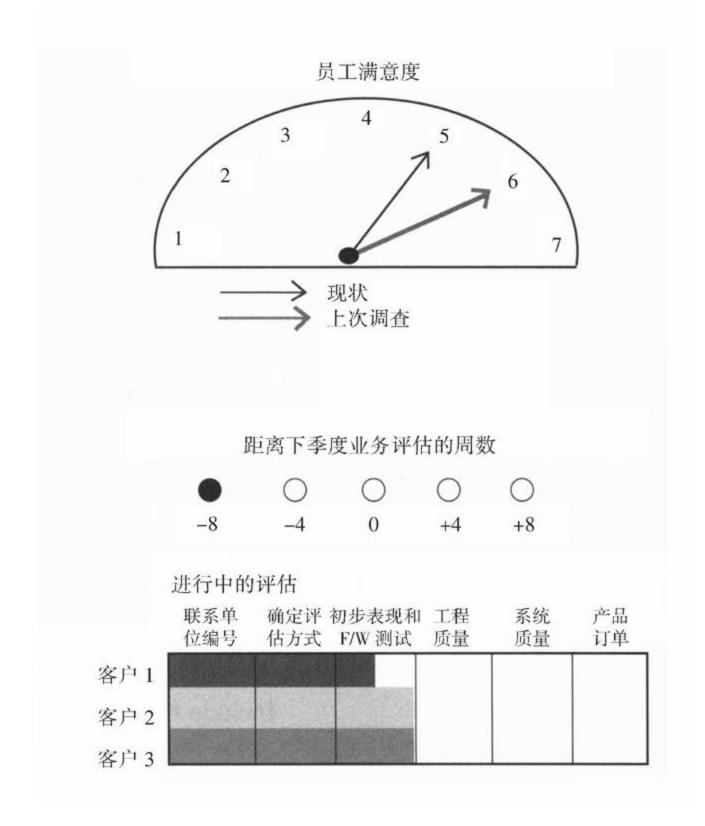
上述"测量思维定式"存在已久,所以即使是在提倡学习活动的公司中,也很难出现明显变化。因此我们来讲一下绩效显示盘的重要性,它可以用一种非常有意义的图表型方式为一个工作集体或团队提供有关的信息,以避免这种测量思维定式。仿照汽车仪表盘设计的"显示表"和"指标",由需要这些信息的人不断对其进行更新。可以在计算机屏幕上显示(使用某种图形程序),也可以仅仅用手工绘出,并贴在墙上。不管用哪种方式,都是由那些与日常工作密切相关的人们判定哪些信息是有关的,应如何描绘它。其结果是可直观地表现出工作进展情况及潜在的麻烦所在,并为学习活动的坚持提供一套很有价值的工具。

#### 显示盘的设计

我们发现这种显示盘比喻方法非常有用,因为如果管理一个团队而没有一套简

便高效的指导系统,就如同试图驾驶一辆没有仪表盘的汽车一样。你可能在紧要关头会试一下,但在实际中是不会这样做的,因为这样的话,你将缺乏一些必要的信息来保证你到达目的地,如速度、油量及发动机的温度等。仪表盘是使你(作为司机)和汽车成为同一运输系统的组成部分的关键的反馈机制,如果这一系统被破坏了,即如果你不再能够得到开车时所需的信息的话,那么就会出现撞车、熄火或缺油现象。

在绩效显示盘中,就像汽车的仪表盘一样,一两个仪表是不够用的,你需要有各种显示表与指示法。有的就像速度计一样,提供实时数据,随时显示绩效数据(这可能包括每周的一般管理费用支出情况,或竞争性产品的质量等);有的指标就像里程表一样,记录进展的累积情况(这可能包括朝着项目中某一里程碑的进展情况,或者为启动某一项目雇用的人员数目等);还有警报灯,它可以表明某严重问题将会出现(可能包括对团队士气的衡量,这要根据团队领导的判断来评测)。



这种显示的优点就是简单明了。现在使用的其他测量系统,如活动的成本核算系统,把财务信息及跨职能过程的数据展示给每一个人。但是这些系统常常非常精细,所以在开始实施时需要一个复杂的基础组织(而且还需要专业人员的合作)。

在实施中,它们通常不需要人们直接参与,不能培养人们的评判力;相反,绩效显示盘可以由很少的一组人用一两天的时间设计出来,最好还能得到一个关心此事的高层领导者的帮助(这里需要一个这样的人,只有这样,才能保证他们不至于陷入测量思维定式中去)。这种多刻度的形式使人们更易于一看就明白那些对自己最重要的参数,因此可以巧妙地引导他们乐于使用这些测量标准来进行系统学习,而不只是向上司汇报了。

原型"绩效显示盘"的几种样板显示表:上图表示员工满意度, (在这里) 与上次调查相比下降了; 从图中一眼就可看出团队的最后期限; 下图表明对为不 同生产客户制造的产品可靠性检测的进展情况。一个典型的经营绩效显示盘应包 含5~15个这样的显示表, 都是为设计显示盘的团队的利益而选用的。

像操作显示盘这样的图表工具对于一些多职能团队特别重要,这些团队没有调整行动的共同语言。其成员结果常常只追踪记录与自己职责有关的数字,而损失了团队整体的利益。财务方面的成员看重每件产品的成本;制造及操作方面的人员注重与质量控制和生产速度有关的评测;营销人员追踪记录新旧型号的产品之间特性的对比与变化;而团队的领导者关注错误率及返工率的上升情况。如果你们不集体创造出一套共同的评测标准(显示盘)及(与项目有关的)共同语言,你们就会互相误解,工作目的也不一致。

#### 开发一套指标

首先,把所有的团队成员组织在一起进行一次长时间的"技巧型交谈"。(要记住一个团队包括需要互相协作完成一项任务的所有人员,所以应包括不同职能部门的主要人员。)就你们团队的目标达成一个清楚的共识:是开发新产品或服务项

#### 目,还是要产生某种结果?

目标确定之后,应让每一个成员设计出两三个他自己认为能最有效地对其职能领域进行监控的显示表,不应不假思索地使用传统的"标准的公司测量方法",因为这些方法常带有那种过时的测量思维定式的思想。相反,应问一下自己:你可以使用什么假定性的测量标准来记录自己的经营结果?你已用过什么样的非正式的指标来记录自己的进步(或显示出没有进步)?在你目前工作中最有启迪作用的测量标准是什么?

寻找一些"过程式"评测标准,它们能让你知道,在你努力实现目标的过程中你的进展情况如何。例如,一些团队可能选择这样的做法:记录下完成客户的服务请求需要多长的时间。与只对客户满意度进行简单的调查相比,这是一种更有意义的测量方法。最有效的处理式测量常常用相对值表达测量结果,例如,一项记录新部件或特有部件使用百分比的测量,通常要比记录其绝对数量的方法更有价值。

将"软性"测量与"硬性"测量结合起来。很多变量不能精确测量:如动机、许诺、归属感及变革的阻力等。这些常常是获得反馈信息的最关键的变量,可以帮助一个团队反思、学习及前进。

"软"变量将需要更多的审查与评判,因为它们的测量更不精确;然而,跟踪记录像士气这样的倾向是很有帮助的,跟踪记录两个(以人为导向的) "软"特征的比率也是很有帮助的,例如委员会或董事会的人数及所需人数之间的比率。

选出一些你认为是那些重要的人或许会赞同的测量标准,这些人可能是团队成员或支持者,即为团队"保驾护航"的高层、中层或一线领导者。这些人发现什么样的评测才是最有意义的?如果他们不在开会现场,你应找机会去问问他们。

## 将测量标准与显示盘结合起来

每个成员都应对自己提出的测量标准及其意义向团队其他人进行解释。有的测量标准将很快就被否决或同意了,难办的是如何对那些处于中间状态的作出评估,把所有的显示表用下面的标准检测完之后再作最后决定:

是否体现了团队的主要目标?

是否对所有的"红色警报"情形进行了监控?("红色警报"指的是团体遇到严重麻烦,引起了外界注意的情形。)

在体现结果的同时,是否也体现了引起结果的"动因"(即表明不断发展的基本因素的指标)呢?

是否体现了达到目标(例如有足够的专业人员来操作订货输入系统)所需要的 重要变量呢?

#### 将指标转到显示盘上去

有了一些可以使用的指标之后,将其压缩为少量的关键性测量标准,如果你可以追踪记录6~8个方面的情况,它们是什么呢?关键是不要设计太多的数字及显示表,不要使你的显示盘看上去像747飞机的驾驶舱一样复杂。否则你就会把全部时间都用来观察显示盘,而忘了"向车窗外看",忘了实际进行工作了。

接下来,与组织内几个关键的高层支持者一起对原始显示盘进行检测,应向他们提问:这些测量标准符合我们的管理者希望取得的目标吗?它们与我们的战略要求一致吗?

重要的是不要让测量标准在这一环节上失去意义。有些高层管理者往往非常喜欢这一过程,便对这一来自下层团队的工具进行篡改,加上一些与下层工作毫不相干的额外的测量标准。例如,一个运输公司的负责人可能想让你把由各处运输的日吨位测定(由此你可以比较这些地方的工作情况)改为每季度运输的合计吨位的测定。数字马上就变了,它们可能对你的支持者有用,但在你的团队中就不能再用它们来指导学习活动了,你的显示盘的初衷被违背了。因此,应与你的支持者进行深入的交谈,帮他了解到,我们不仅要注重结果,还需注重过程。

就显示盘中的具体测量标准取得一致意见之后,你可以使用企业内部网(如电子邮件、电子信息系统及内部网站等)或在其他形式的公开场所(如工作场所内的布告栏及学习阅览室等地方)将显示盘公之于众。然后定期召开会议,大概每2~4周一次,来检查这些测量方法。每次会议之前应更新显示盘,以便你们可以对新的评测进行讨论,先寻找一下你所选的目标与实际结果的差别,这比你预期的结果是高了,还是低了?至关重要的是,当你考虑这一差别时,不要一定认准这是"糟糕的"。应尽量避免说这样的话:"我们离目标差距有多大?"或者"我们为什么不能达到标准呢?"先别忙着作出评判,而是应把显示盘中的数字看成一个对工作进步探索的机会,结果中的哪些地方与你希望或期待的有所不同?最重要的是,为什么会有这些不同?有什么外界因素在起作用?团队内有什么因素在起作用?在谈论这些问题的时候,你将有可能对自己关于公司、团队及外部环境的思维模式更清楚。这种绩效显示盘并不只是能提供数据,还能激发交谈,这可以培养管理者自己的学习能力。

有时,你可能希望重新校准或重新构建显示盘,对一些指标重新设计,使其更 突出有意义的测量标准。进行这一步骤应非常慎重,在你的这些仪器经过较长一段 时间的使用之后(理想的时间是至少6个月),觉得它们确实需要改变了,应再对它 们进行重新设计。

正确使用显示盘这样的创新型图示标准,可以使团队更容易展望未来,并且可以这样说:"如果我们希望指标在6个月后能够上升,现在应做什么样的事情呢?"面对着显示盘,提出这样的问题,仅仅这一点,就可以使你的行动更具有前瞻性。说到底,这就是一个有效的测量系统的目的,它可预先告诉你前进途中的潜在陷阱,而不必等到你听到自己坠入其中而产生不祥巨响的时候。

[1] 出自艾略特的《小吉丁》。这里采用汤永宽译文。——编者注

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

# 第十二章 真信者和不信者

## 一、挑战

几年前,一家美国炼油厂的一个生产团队以不断学习的方式重新开展他们的经营活动。取得的成果包括一系列自发的改进和革新,还建立起了一个全新的设备维修系统,每年可以节省150万美元,而且员工的干劲和投入也有了崭新的面貌。团队的领导者并未就此打住,他们把创新的项目写进一份内容深刻的报告里,这份报告又在炼油厂里激发出更大的绩效改善和学习努力。这项活动的主要领导者和发起者约翰于是开始四处演讲。他在公司内外发表演说,迫切希望帮助总公司其他部门能从他们团队的经验中学到一些东西。他三十来岁,是个可爱诚恳的工程师,他确信他们所取得的成绩肯定能给别人提供令人信服的榜样。

然而事实并非如此。许多炼油厂之外、公司之内的人,包括高层和一线领导者,对约翰所讲的他们团队的故事不以为然。起初,他试图以极大的热情说明他们的经验是有用的。后来开始责备和痛恨企业文化,说它误入歧途,对他们的工厂在政治上抱有成见。同一时间,此书的作者之一采访了公司的一位经理,不经意地问起了约翰。经理说:"我们觉得他作出了一些不错的技术上的革新,但让我听完那些布道,我可没那份耐心。"

几个月后,约翰不经意间听说了这个评价。刚开始他有点惊愕。他把自己看做 是个探险者,试图朝新的领域探索。然而他们显然认为他"太过分了"。同时,他 也开始认真学习起一些反思和探询的技巧,仔细考虑两方面的人相互之间所抱有的看法。于是他的方式和风格发生了变化。他变得低调起来,开始把时间花在询问其他炼油厂的需求上面。他不再大肆鼓吹自己是正确的,而有意成了一个姿态宽容的内部顾问。如今,他只有在公司的人邀请他时他才出马,而且由于请他的人越来越多,周游世界便成了他的全职工作。

哲学家埃里克·霍弗(Eric Hoffer)在他的经典著作《狂热分子》中对狂热者的思维进行了分析。他告诉我们每一个变革运动把人们从稳定的状态朝前拉进一步进入狂热的状态是多么的轻而易举。他写道:"狂妄之徒沾沾自喜的根源在于这样一种信念:生活和宇宙都遵循着一个简单的法则——他的法则。"一旦人们认定他们自己绝对的正确,便不会再听得进去不同意见的声音。

许多对变革最投入的领导者都从狂热的边缘绕过去,这样的人越来越多。一个先导小组彼此泡在一起的时间越多,自己独特经营的方式开发得越多,他们与整个组织的距离就拉开得越远,也就越离群索居。中间鸿沟的两边又能强化这种隔离,把隔阂拉得更大。两边都感到有种抗拒不住的压力要保护自己:自己是对的,他们是错的。假如先导小组失利,就会被看做是他们误入了管理热的时髦潮流。假如他们不断地保持着势头,他们的成功也会被看成是对传统工作方法的不声张的批评。无论怎样,他们都能变成"一片陌生土地上的陌生人",他们发现整个组织都是他们的对手。

从先导小组的角度看,他们觉得好像遭到了整个组织的拒绝,就像是一个移植的器官,被植根于组织文化中的"免疫体系"所排斥。他们常感到得不到欣赏,并遭到误解。他们很容易就能滋生"围城心态",与一群敌人形成对垒,其中一些甚至还是他们从前的同事。老派的组织中的许多革新团队都易陷入这一模式,这已没

什么稀奇之处,如通用汽车的土星公司和纽梅公司(通用-丰田合资)、IBM里的 IBM电脑小组、洛克希德公司最初的"科研小组"以及通用食品公司的托皮卡狗食厂。不仅先导小组,而且一般组织都在面对隐藏在这一挑战背后的核心挑战:他们怎么才能在不牺牲他们核心价值的情况下,仍能坚持边缘的、反直觉的观点和看法?

从许多方面讲,狂热和孤立是深层变革中隐患最大、而并非出于本意的后果。 一个先导小组所取得的变革越是深入和有效,就越容易与组织发生冲突。人们越是 进行变革,他们的思维和行动方式与主流文化就越是不同。他们越是在实际效果中 取得重大的成果,就越能对其他人构成潜在的威胁,因为后者都在跟它们竞争,希 望得到公司领导者的重视和奖励。

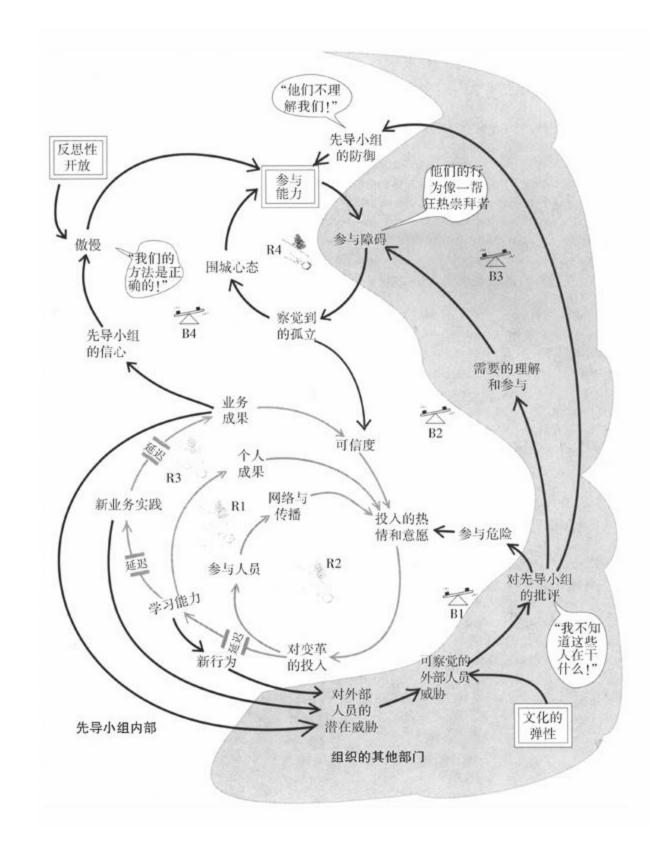
具有讽刺意味的是,先导小组成员取得的个人和企业成果越大,就越变得傲慢和不能容忍他人。正如先导小组的一名成员所说:"我们花费了很大的努力才达到了这一步,能公开有效地讨论别的团队都私下才讨论的问题。我看到别的团队工作时,它们都把自己封闭起来,搞什么阴谋似的。不错,他们的做法的确让我觉得有点孤立——好像走到了敌人阵地背后似的那种感觉。"

阿特·克莱纳在《异端时代》中指出,这种动态一直贯穿于工业化企业的发展史中——或许还贯穿于组织的发展史。企业革新者不断地被解雇、被忽视或者受挫(哪怕只是因为他们看到其他人窃取了他们的想法)。奇怪的是,尽管这一情况大量存在,革新的一线领导者似乎总是依然相信这些事情不会发生在他们身上。我们不能完全明白为什么革新者如此频繁地看轻这些危险。或许"高效捕鼠器"理论已经在他们的头脑中根深蒂固,使他们不相信他们的工作不会受到欣赏。或许他们只是关注他们自己的热情梦想,而注意不到他们自身之外,看不到他们可能会对其他

人产生怎样的影响。或许他们像我们所有人一样,低估了他们作出防御反应的潜能,尤其在不被赏识的情况下。无论如何,根据作者的判断,对真信者和不信者的问题视而不见,常常是组织中革新者的致命弱点,否则他们会是非常杰出的。

这幅图是本书中最复杂的,标出了4种互补的平衡过程和一项起作用的强化过程。平衡过程B1、B2、B3描述了新的行为、做法和改进了的结果对局外人构成的潜在威胁,它们都发起了对先导小组更尖锐的批评。这些增大了投入的危险(B1),同时也增大了先导小组成功所需要的局外人的理解和参与(B2),并且由于小组越来越有防范意识,也降低了他们让别人参与的能力(B3)。与此同时(B4),先导小组的自信和傲慢也有所增强,进一步降低了他们让别人参与的能力。B2、B3和B4都在一个"恶性循环"中互动,使先导小组的褊狭性愈发严重(R4)。

更多关于组织中的"异端"的描述,见第592页。



## "真信者和不信者"背后的动力机制

在这种挑战中,几种不同的平衡过程会发生互动的作用。正如评估和测量的挑战一样,这些过程在先导小组和整个组织发生关系时便出现了。这里涉及的是先导

小组和组织之间产生的越来越大的分歧,每一方的观点和对方都不一样。然而,当问题出现时,还会出现一个恶性循环,加剧问题的严重性。

对所有起作用的各种力量加以了解是非常重要的,这些都应该在制定高效率的战略时加以考虑,这些战略也是为了应对"真信者和不信者"的挑战。

■先导小组之外的人觉察出的威胁(上一页环路图B1): 先导小组的努力从3个方面可以给人们带来威胁:新的行为、新的业务方式以及改进了的业务效果。在许多情况下,其中的任何一条都有潜在的威胁性。而三者加起来威胁性就更大。

与其他变革相比,深刻的变革活动更能培植新的思维方式和明显的与以往不同的行为方式。从先导小组的角度来看,这些新的行为是新的学习能力的有价值的表达方式。但是从具有传统组织文化的观点的人们来看,这种行为却具有威胁性。

先导小组的成员谈话时更加坦诚。他们对"老板"不那么惧怕。他们能提出"真正的问题",即不是含蓄模糊的问题,而是能暴露他们的无知的问题。他们的谈话方式可能与别人不同,使用奇怪的术语,如"推断之梯"和"问题的系统结构原因"。他们似乎并不关注组织对成功进行衡量和成功象征的传统的做法。通过许多不同的方式(也许他们并非出于有意),有时他们成为"自己心中的传奇人物",并给别人这样的印象。他们认为自己的做法比组织中的传统方式更加优越。

当这些行为对先导小组之外的人们构成威胁时,人们通常先以这样的评语来表述他们感受到的威胁: "我简直不知道这些人在干什么。" 或者 "他们好像把时间都花在了这种所谓的学习的玩意上了,根本就不干活。" 组织的其他部门可能会产生这样一种印象,先导小组的成员在走极端,或者纯粹是失去了他们的目标。还有

一些人可能会对先导小组成员的热情产生嫉妒或感到不安: "他们都是些怪人,工作哪有那么好玩的。"一位资深的搞生产的员工说。

先导小组采用新的业务做法时,比如让客户参加"学习实验室",潜在的威胁便增强了。倘若实验组取得了重大的业务成果,潜在的威胁就很可能会进一步增加。尤其是,假如先导小组成员吹嘘他们的新做法特别优越,可以产生相当不错的业务成果,别人就会把他们的做法看做一种不言自明的对其他竞争部门的挑战。在一个案例中,某种流程标准取得了极大的改进,但却遭到人们的指责,说是先导小组成员在他们的成果上做了手脚。"我们听说了他们计算时间的成果,但我们当中没有一个人把这当回事。"另一个团队的主管这样评论说。改进的程度越大,别人感受到的潜在威胁也就越大。

对这种与日俱增的觉察到的威胁如果置之不理,整个组织就会围绕着先导小组所作的努力产生出批评和不赞成的态度。这可以打击人们投入和参加改革的热情。它还可分散已经参加改革的人的精力,从而让他们减少对改革投入的时间和力量,同时也无法鼓励其他人加入到改革的行列中来。

## ■参与的差距,或者"他们的做法像是一帮狂热崇拜者"(环路图

**B2):**对先导小组越来越多的批评也可以理解为是希望进一步理解的愿望。通常人们不会使用希望理解的字眼,而且有一些持批评态度的人对深度的理解也不感兴趣。但是许多在先导小组之外的人却非常开通,真心地却又非常好奇地想了解新型的方式,因为他们觉得这可能会有利于他们自己的经营。不管怎么说,假如先导小组之外的人们希望了解更多情况的需求没有得到满足,就会产生参与差距,这种差距会使改革活动的可信度造成进一步的破坏。正如一个经理所说:"我们许多人都知道那个先导小组的新的做法,而且也真心地感兴趣,但是当我们当想了解更多情

况的时候,听到的全是些套话和理论,听得我们稀里糊涂,根本就不明白。"无法把自己的想法有效地表达出来的先导小组常常最后被别人看成思想狭隘。这也降低了他们的可信度,而且构成另一个限制因素,对参加改革的热情产生制约。

当需要了解和参与的要求上升时,关键的问题是:先导小组解释他们的努力的能力也相应提高了吗?参与的差距是由希望参与的要求造成的,它取决于先导小组能否让别人参与进来的能力。在这一制约因素中,让别人参与的能力是最基本的限制因素。通常情况下,先导小组的成员完全集中于他们自己的变革,很少把时间放在学习如何帮助先导小组之外的人去了解他们正在进行的工作上面。

■ "他们不理解我们" (环路图B3): 培养让别人参与的能力是非常重要的:许多人没有把时间放在了解先导小组正在从事的改革上,因此如何有效地与这些人进行交流是非常艰难的。人们倾向于用他们已经形成的心智模式来解释他们所接收到的信息。倘若一个小组开始与完全不同于他人心智模式的方式进行操作,他们的努力就会让其他人感到非常陌生和迷惑。正如一位被困扰的一线领导者所说: "我记得参加过一次会议,一位副总裁听我们陈述我们成功的原因。我们的成功包括团队领导以及这样一个事实:人人都有同样的目标,而且知道他们相互之间的依赖性。这位领导者说: '这听起来相当不错,但你们都做什么呢?'他最后说我们的成功肯定是侥幸,仅此而已。"

不幸的是,当别人参与的需求出现时,先导小组的成员往往变得越来越封闭,这是由于外部的批评造成的。换句话说,当需要培养让别人参与的能力的时候,先导小组内部却产生出了降低这种能力的因素。恰像前面的引言所显示的,当小组成员反复与抱有完全不同的心智模式的人们接触后,他们非常容易地就会感到被人误解,并且有一种挫折感——毕竟,他们首先是进行革新的,原因就是想在新的假设

基础之上显示出新的可能性。

但是,增强防范心理并把自己封闭起来,与先导小组为他们的努力进一步保持势头的目标是背道而驰的。当他们退缩时,参与的差距更加大了,先导小组的成员也会被别人看成思想狭隘。从某种意义上说,这种看法是能够成立的,因为先导小组成员从情感上和实际上都把他们自己孤立出来。

- "我们的方法是正确的" (环路图B4): 作为成功的副作用,封闭和孤立起来的压力也会在先导小组中形成。这来自于日益增长的信心,这种信心是建立在他们的学习能力以及他们所认为的改进了的实际经营成果的证据上的。信心对保持持续变革是非常重要的,但它也有负面效应,能滋生傲慢和"我们的方法是唯一正确的方法"的情绪。人们在滋生这种情绪时,是很难意识到的。一个成功的善于革新的小组的成员很轻易地就会认为(因为拥有大量的实证),他们的方法无疑要比传统的做法优越。倘若发生这种情况,他们让局外人参与的能力便会急剧下降,别人对他们的褊狭的看法也会加强,这样便进一步降低了他们的信誉。
- "围城心态"陷阱(环路图R4):随着参与差距的加大,以及别人认为 先导小组心胸狭窄,先导小组成员甚至会更加封闭起来。他们感到没有受到别人的 欣赏,并遭到误解。当产生这种态度时,革新者会在心理上与组织隔离开来。他们 会产生一种围城心态,先导小组成员感到组织的其他部门都把他们当成了攻击的目 标。这种情况发生时,一线领导者便把自己作为缓冲者,保护着先导小组,使他们 免遭不愉快的蔑视。先导小组成员会认为那些局外人"永远也不会明白我们在做的 事情。否则,我们就不会有这些问题了"。由于他们预感到将越来越孤立,于是就 越来越不愿意(也不能够)对局外人解释他们的革新活动。这种日益增长的围城心 态进一步降低了他们让别人参与的能力,从而造成参与差距的更加拉大。先导小组

越来越关注自己以及他们自己的流程,而对组织毫不关心,这一特点是由他们自己 造成的。

这种恶性循环的存在,一个方面说明了真信者和不信者的挑战是非常危险的。 微弱的不平衡一旦发展起来,便会愈演愈烈,造成更大的不平衡。这种有害的围城 心态的恶性循环一旦产生,便会不断地使先导小组和组织之间的分歧变得越来越 大。这是一个陷阱,一旦陷入其中便难以脱身。

一个受到攻击的先导小组里的两名高级经理的两段评论说明了围城心态的心理。第一位是先导小组经理的老板,他把自己看做是一个支持者。他说:"我觉得我们之所以没有花太多的时间让管理层给予我们支持,原因之一是……人家可能会觉得它(我们的流程)太'愚蠢'。"先导小组经理说:"我一直在为小组起缓冲的作用。我说,'等到结果出来后再说'。等他们看到结果后就会开始问:'他们是怎么做的?'到那时他们就会听我们讲了。"

这些负反馈平衡过程背后有两个主要的限制因素:组织内的文化灵活性和先导小组内的反思性开放程度。在一些组织中,人们对那些以不同方式操作的团队,容易有一种受到威胁的感觉。普遍的态度是:"做事情就应该按照我们一直使用的方法去做。"这对先导小组内外的人都会有影响,前者正在努力私下证实还有另一种方法,后者则自然而然地以批评的眼光评判别人。

这一文化灵活性的概念与作家、荷兰皇家壳牌公司前高级经理德赫斯所说的"宽容"有紧密的关系。荷兰皇家壳牌公司所作的研究表明,凡是存在了一百年或更长时间的公司,宽容都是它们一贯的特性。宽容的公司认识到组织其实就是一个松散的联邦。虽说存在着"主流"生意目标和风格,但它们承认组织的不同部门可以追求不同的市场机会并以稍微不同的方式进行运作。德赫斯说,这种宽容是使

这些公司具有更大的适应性的关键特点。当它们的环境改变时,它们有着多样的能够作出多种反应的"内部生态"。一直处于边缘的业务和亚文化在几年之内就能占据主流,如果它们能在更大的世界中与新的要求更加保持协调的话。其实,宽容的公司在持续目前的业务中收获成果的同时,总是不断地对下一年可能适用的"种子"进行着试验。

然而,培养文化灵活性是一个长期的任务。与一个组织文化的其他深层特性一样,宽容的程度是从多年时间里演变而来的,任何一个人,包括企业的上层,都无法迅速对其加以改变。

先导小组内的反思性开放程度是第二个限制因素,它代表着人们不断地对自己的假设提出质疑的能力。这是在任何社会团体中防止确信和傲慢的最有效的防线。一个团体的成员,无论他们多么成功,在多大程度上能继续对自己的思维提出挑战?在多大程度上他们能将局外人的评论作为他们自身学习的可能来源?在多大程度上他们能对任何想法都能本能的持怀疑的态度,特别是对他们自己的想法,把它们作为对事情现状的解释而提出质疑?

实际上,谁也没有把握说,一个团队的成功到底应归功于何种因素。我们都在构建假设的解释,寻找着与我们的经验最适合的解读。变革越复杂,这一点就越显而易见。凡是能培养起不断地检验自己思维方式能力的革新团队,与那些没有这种能力的团队相比,将确定性与自信混淆起来的可能性就小得多。培养公开反思对一些领导者来说也是一项重要的战略,这些领导者希望在热情拥护新的革新与尊重主流文化和做事的方式之间寻找一种平衡。

#### 应对"真信者和不信者"挑战的策略

这一挑战激发起诸多复杂的因素,从中找出有效的应对策略并非易事。这需要对起作用的不同的限制因素有所了解,还要知道这些因素发展的不同时间,以及可以缓和各个平衡过程的方法。比如增强文化灵活性可能是唯一的最好的办法,因为它决定着任何革新实践在多大程度上可以变成潜在的威胁。然而认识到这一点对试图帮助冒着危险操作的先导小组的一线领导者和在企业内部起协调作用的人来说,没有多少好处,因为帮着一个组织培养宽松的文化灵活性,需要几代管理层的努力才能完成。从另一方面讲,对那些认为自己从长远考虑建设组织的经理们来说,理解宽容的重要性却是至关重要的。最后,对于任何一个关注基本变革的人来说,明白这样一些动态是非常关键的:先导小组在这些动态下变得孤立和傲慢,他们无意之中制造出威胁,而其他人对这些威胁的反应或是积极的,或是消极的。

下面的战略有的针对于限制因素(反思性开放、让别人参与的能力和文化灵活性),有的针对于缓和平衡过程中的具体的反应,这些反应是在遇到限制因素时出现的。

■成为"双向文化人" 效率最高的基层一线领导者似乎是那些学着在"两种世界中生活"的人——他们革新型的亚文化的世界和大组织的主流文化世界。他们意识到革新实践需要"孵卵器"的培育,而且在一定程度上,新的做法必须得到保护。但是他们也很重视在主流文化的经验中获得的知识。他们试图对两者都加以培育,并通过培养在两种环境中都十分适应的能力来达到此目的。

他们多少成了"双向文化人",就像一个生活在两种不同文化的国家的人一样。在穿越两种世界之间无数微妙的文化差异时,他们变的驾轻就熟。当他们与老板打交道时,就顺着老板的意思。然而同时,在他们自己的小组中时,他们却又在培养着应变、对假设挑战和相互信任的能力——这都是一个侧重学习的文化提出的

要求。也许更重要的是,他们在不断地培养着对这两种不同世界边界的自觉认识,明白自己处在哪一个疆界,应该如何做。其实所有进行组织革新的基层领导都处于两种文化之间——但真正认识到这一点,并对此加以赏识和驾轻就熟的人却寥寥无几。

比如,一个很有效率的从事制造的经理制定出一个叫做"秘密的转化"的策略。他的目的是在他的领地里搞改革,避开"公司雷达扫描"。当他向上司汇报时,尽量使用大家都使用的相同标准,对相同的设施进行评估。他和他的小组所集中的目标与企业的重点目标保持一致。对于他们正在进行的革新流程,他并不刻意地保密。他说:"除非有人问我,否则我不主动说。"

培养这种双向文化特性颇具挑战性。改革活动中成功的一线领导者自然与他们帮着培育的新的亚文化持深刻认同的态度。这无疑代表着许多他们自己的核心价值观,是他们的"孩子",所以他们不仅有保护它的倾向,还要为其辩护(或相互辩护)。这就是拥有好的指导者为何特别重要的原因之一。

■师徒式指导 许多本来很有才华的基层一线领导者对组织的免疫系统的问题 视而不见,或认为这一系统不会影响到他们。高层经理和内部能起协调作用的人可以作为指导者帮助基层一线领导者,帮着他们理解和对付由于他们的努力而引发的无意的错误看法。因难懂的术语陷入困境,或基层领导者防范心理变得严重时,指导者便可以加以引导。当局外人提出合法的问题,而不是仅仅对他们进行攻击时,指导人员可以帮助基层领导者认清这一情况。

高层领导者和能起协调作用的领导者还可作为解释人员或者"外交人士",消除基层先导小组、他们的老板以及其他一线领导者之间的误解。面对这些挑战的基层领导者有时需要有人帮助以便解释他们的重新措施,并不致对局外人构成威胁。

这一点非常重要,因为最终基层领导者需要让他们新的业务实践具有可信度。对他们正在做的事情及其原因,只有基层领导者才能作出解释。高层领导者如果采取训斥的办法,而不去鼓励同行们进行相互学习,就不会达到较好的效果。一位高层领导者说:"通常,当人们开始对我们组织学习的实验进行抱怨时,我只是简单地说:'我自己也有问题,但是我们必须进行试验。假如我们不进行一些基本的改革,在未来的几年里,我们就无法达到我们企业总体的目标。'"

有关师徒式指导的更多的内容,参见第147页。

■培养先导小组的能力,从一开始就寻求更大组织的参与 麻省理工学院的黛博拉·安科纳(Deborah Ancona)指出,最有效的产品开发团队应有意识的培养出他们"外交侦察"的能力,他们要使他们自己以及他们的团队同组织的其他部门融洽的共同生存,而且从一开始就要建立这方面的强有力的关系。"这与大多数文献正好相反,大多数文献都把重点放在团队的建设上,但这些研究表明,成功的革新小组最关键的特点是来自于他们的外向定位,而不是仅仅关注于他们内部的发展。"

这不一定意味着每一个人都必须成为非常有能力的"大使",但至少得有几名团队的成员积极地承担起这一角色。假如只有团队的领导者承担这一角色,他就会发现自己变成了这个小组的"保护人"。这是一个非常艰苦的工作,我们看到许多很有才华的革新者累得筋疲力尽,就是因为要不断地保护他手下的人,而且在这一过程中,他的防范意识也变得越来越强。

比如,一项有效的战略是定期邀请主要的供应商、客户和同行来参与先导小组 正在做的事情,让他们发表评论和建议。先导小组的成员可以问:"我们新的流程 怎样才能帮助解决你们的需求?"这种定期的接触在培养先导小组成员的能力方面可以起到很大的作用,即不断地对他们的思维方式进行质疑和解释能力的提高,它还可以帮助他们集中他们的目标,为支持他们的关键的外界人物提供服务。

参见"打碎学习活动评估的'黑箱'", 第542页。

■培养反思性开放 先导小组中的自信是否能变成傲慢自大,取决于微妙的区分,而这种区分常常被改革者所忽视。许多将主要精力投身于新流程的先导小组成员从一开始就有成为真正信奉改革的人的倾向。但是也有一些人不是这样。区别在哪里?它似乎存在于先导小组是否能培养对他们自己的思维方式进行不断地提出质疑的能力,以及他们是否能够同时变得自信和谦虚。

有意思的是,通过把注意力集中在先导小组如何解决内部产生出来的冲突便可 奠定一个基础。在许多方面,先导小组就是一个大组织中的小世界,尽管其成员可 能不这样看。关键的并不是让所有的试验小组成员对世界都认同一种看法,而是学 着怎样有效地在小组中接受不同的观点。先导小组成员能不能学会把不同的观点看 做是一种机会,来扩展他们自己的思维,而不把他们看做是为自己思维方式进行辩 护的机遇?假如他们能做到这一点,他们就有可能面对局外人们的不安,抱着一种 好奇而不是敌对的态度。

■对于个人改变的顾虑,应该予以尊重 通常,当先导小组的成员开始说起他们所经历的个人变化所产生的巨大影响时,便会在无意之间(或隐含地)传达出这样的信息:"你也应该改变。"这种信息在任何一种工作环境下都是一颗定时炸弹,可以让先导小组成员在不经意之间对小组之外的人增加他们的潜在威胁。人们对于突如其来的针对他们个人态度和信仰的压力,自然会有一种反感。他们拿不准

自己是不是在公司别的人的眼里做错了什么事情,而且他们如果拒绝屈从压力进行改变的话,会不会还有安全。

倘若相当多的人都有这种感觉,先导小组就可能会产生出巨大的反弹,无论其成员的意图是否出于好意。"我们(在一个湖区疗养院)和40位领导者开了一个相当不错的会议。"一位高级经理回忆说,"3个月后,我们又开了一次会,参加的人有180个。会上,我们又不断地提起在湖区疗养院开的那次会,结果让人们产生了反感:'当时我们又不在那里。别老给我们讲你们那次神秘的经历了,我们听不懂。'最后,有个人举起手说:'我们这会儿在这儿,不是在湖区疗养院。'听到这话,整个屋子里的人都爆发出了热烈的掌声。"

具有讽刺意味的是,热衷于学习的领导者非常看重选择的自由,所以他们以这样的方式提起他们的功劳并非是他们的本意。然而他们忘记了组织从传统上来说是一种强制性的体系,定期的要求人们改变自己,以便满足组织的需求。于是,改革型领导者的话语也常常在这种背景下产生——尽管他们想要说的常与他们的想法相反。这帮助我们想起了组织发展开拓人迪克·贝克哈德的格言——"人们并不反对改变,他们反对的是被改变。"所以你也很有可能经常在人们眼中被看做是强迫他们进行改革的人。

■你没必要说服别人 豪伍德·加德纳(Howard Gardner)在他的著作《领导人物》中指出,一个单一的社会和组织当中,存在着几种不同的对现实的解释。其实,能够处理"多重现实",需要很高技巧的领导艺术。比如,阿尔弗雷德·斯龙来到通用电气公司担当重要职位时,当时在汽车工业和整个社会当中,人们认为组织应该由一位最高领导者来管理(比如亨利·福特),或权力应下放到组织的不同部门之中(正如通用汽车公司的创始人比利·杜兰德认为的那样)。斯龙对这两种观点都

没有进行直接的反驳,而是讲了一个关于一个组织的故事,这个组织可以发展成为空前庞大的规模,办法就是在有着很高技术的专家的帮助下,把中央集权和下放的权力协调起来。加德纳说,斯龙之所以在通用汽车公司取得了成功,就是基于他的让人们去思考这个不寻常故事的能力。

当和别人谈论起新的想法和新的业务做法时,没必要非要一意孤行地说服他们。有一点是非常重要的,就是要帮助他们看到你所讲的故事和他们有关,所以值得一听。你不一定和他们的观点完全一致。但必须表明,你对他们的观点非常尊重,而且并没有把他们当成局外人。假如你能讲出你的团队的努力,向人们表明你知道对于你们的努力人们有着许多不同的看法,那么你就在克服真信者和不信者的挑战方面取得了很大的成绩,同时还保持住了你的追求和目标。

参见第444页的"学习史",作为通过多重角度讲故事的一个技巧;另外把第213页上"历史图表"作为另一项技巧。

■清醒地使用语言 最能把别人排斥在外的策略之一就是使用别人听不懂的语言。人们听到别人采用行话讲话时,甚至在他们尚没有听清话题之前就会走开。一位经理说:"行话有一种小帮派的味道。你听到的都是这样的术语:'分享你的左手栏'、'推断之梯'和'摘掉面具'。"

一个人很难意识到自己讲的行话,因为只有别人才能分辨得很清楚。一旦新的 术语和表达方法在一个小组中经常使用,小组成员就会认为它们是习以为常的事。 之后,当他们当着别人的面使用这些词汇时,从局外人的角度看,他们就是不知道 自己在说"外国话"。这就是为什么提高对自己语言的认知是培养有效的双向文化 能力的一个非常奏效的战略。也是用最简单和最自然的方式解释复杂的思想一直是 优秀领导艺术标志的原因所在。

■**为超凡价值打下基础** 前面已经讨论过,在发展更加宽容和更加灵活的组织文化方面,没有灵丹妙药和短期的解决办法。但却有一些经过了时间考验的措施,我们可以对其加以认真考虑。

德赫斯说,能够长久生存的公司的第二个特点是具有很强的认同感,"除了知道自己在做什么之外,还知道自己是谁。"这种强烈的认同感是建立在价值观基础之上的,它可以使员工不去过分地考虑目前的市场、目前的产品和目前的业务手段。令人不可相信的是,以价值观作为稳固的基础可以使这些公司更加灵活。德赫斯写道:"公司员工知道'我们是谁',而且他们意识到他们有着共同的价值观。从真正的意义上说,他们相互属于彼此……公司是一个清楚明确的团体,有着单一的共同特色;当然在这团体之中的人们和部门里,却有着丰富的多样性。"

革新型领导者也可以利用组织环境中的最新发展,促使他们自己的组织朝更加宽容和更加灵活的方向发展。壳牌公司的菲尔·卡罗尔说:"过去,凡是和我们公司有关系的人就是我们的雇员,这种日子大概已经一去不复返了。朝向一个新型的顾主关系的过渡对一些人来说很难接受,因为新的模式有着更高的不确定性和对我们自己的行为以及个人发展要负有责任。我们不再要求人们表示出忠诚……我们要求人们做的是承诺精神。而我们作为组织领导者,就是要提供这种环境,让人们兑现这种承诺。虽然这种承诺必须在自由的情况下兑现。我们需要的是更深刻的认同感,而不再是传统的"公司的人"的观念。卡罗尔曾把壳牌公司的多重联盟称做"模糊认同的关系网",壳牌公司朝这方面发展的努力是在深刻的追求目标和价值观念的指导下进行的。

实际上,诸如卡罗尔这样的高级领导者认识到,"网络化企业"引入的勇敢的

新世界倘若仅仅建立在生意的关系上,将会创造出一种人们相互不信任、学习环境不佳的环境。假如每个人都把注意力集中在付出什么就得到什么上,那么就不会有相互认同感和去冒险的精神,而这却是深刻的学习所必需的因素。从另一方面讲,如果人们把共同的目标和核心的价值观连接在一起,网络化的世界可能就会鼓励灵活性的发展,而这种灵活性长期以来一直都被传统的等级制组织所忽略。

## 二、怎样为组织文化的变革作好准备

#### 艾德加•沙因

艾德加·沙因 (Edgar Schein) 早期曾对朝鲜的"洗脑营"所产生的影响作过研究,在个人良心和集体意识相互作用的领域,特别体现在组织和商业界,艾德加一直是领先的研究人员。他的著述涉及流程咨询、个人事业发展和组织文化,都对世界范围内的"变革推动者服务"实践下了定义(比如帮助干预者避免受到他们自己偏见的诱惑)。艾德加是麻省理工学院的管理学教授,也是"组织学习研究中心"的创建理事之一,同时他还是《第五项修炼》丛书的始终如一的朋友和精神指导。

试图改变组织的人常常碰到似乎无法改变的态度。"我们什么进展也无法取得,"他们这样认为,"除非我们在这里创造一种新的文化。"他们这样想的时候就已经犯下了不可挽回的错误。你无法创造出一种新的文化。你只能使自己沉浸在学习一种(你自己的或其他人的)文化之中,直到你对它完全理解为止。然后你就能够提出新的价值观,引进做事情的新的方法,陈述新的指导原则。一段时间之

后,这些行动就能够为新的行为铺设道路。假如采取这些新的行为的人们认为这样做可以帮助他们有所改善,他们就可以再次尝试,在经过许多实验之后,比如5~10年,企助文化可能就代表着一套新的假设,看问题的一种新的不同的方法,都和过去的不一样。即便到那时候,你也没有改变文化,而只是为文化的演变作出了准备而已。

这一过程听起来可能非常缓慢和不确定,让人感到痛苦。然而许多人却很喜欢,而不喜欢另一种替换的方法,那种方法是因全面改革艺术家阿尔·邓拉普(Al Dunlap)而变得出名的。他们在董事会的同意下来到组织中,把上层管理人员一概辞去,然后又制定出一套新的规章制度。这便在危机的气氛中快速地摧毁了一种文化——人们受到压抑的反感和强烈抵制的潜力也在增长。假如这种抵制的代价过大,或者你希望人们变得更有能力,而不仅仅是改变,那么在你面前就摆着一个漫长的、渐进的、非常吸引人的任务。你这样做并没有创造出一种新文化,而是摧毁了一个旧文化。

#### 1.明确你的志向目标

首先,你为什么需要改变你的文化?我有时听到经理们说,他们希望改革是因为"一个学习型组织应该有一个更加开放的文化",或者是因为"这是对标评比的要求,每个人都在这样做,所以我们最好也这样做"。这些都不是变革的理由;这是他们关于一个理想化的工作场所的说法,一种抽象的想象。倘若抱着这种目的开始,只能引导你越来越走向抽象的空间。

相反,应尽量陈述出具体的企业问题,是这些问题给你带来了文化上的困境。学习和开放性能给你带来什么?在你的组织中,人们常常觉得没有说出口的游戏规则已经改变了。在一个自我管理的团队环境中,作为一个主管已经不再拥有权威的地位。在一个规模日益变小的公司里,一个经理的生涯已经不再定义为可以保证终生受雇。全球化的公司不再在分公司与总部之间保持着同样的一种关系。可能一个法律或是公共关系方面的危机,或者来自一个新竞争对手的外部的威胁使你清楚地看到你们目前的文化价值观再也行不通了。在鲍帕尔化学工厂灾难之后,联合卡彼得公司的文化经历了剧烈的变化。或许你只想知道为什么市场销售部门总是和开发和研究部门对着干,为什么它们不能联起手来。

在这种模糊的形势下,人们开始意识到他们自己的集体共有的观念似乎不再能够与现实对应起来。于是他们便走向开始改变文化之路。"文化"是大家共有的基本的假设形态。这些假设来自于人们的经验,这些经验是他们在长时间成功开展企业经营活动中积累起来的。

比如我们假设,一家公司一直在生产中等质量和中等价格的产品,做得很成功。倘若市场突然发生了变化,越来越多的人希望购买质量更高的产品,甚至价格高点儿也不在乎,这样,这家公司就陷入了困境。他们的世界观可能还会告诉他们:"我们的客户希望得到好的质量,但是不愿意花更多的钱。"这样他们就给自己设置了障碍,看不清市场的变化,直至他们的销售额大幅度下滑,才使他们变得清醒起来。

文化观念为一个团队的人们的每日行为赋予意义。他们使生活可以有预见性, 因此可以降低忧虑。这种文化通过明显和不明显的方式传授给新来的成员,作为他们思索、感知和对生活的方方面面进行感觉的"正确的"方式。因此,改变一个组 织的文化就等于是改变最基本的态度,而这些态度是团队成员在他们的生涯中通过 多年的实践积累起来的。这就是为何文化抵制改变的原因:抵制是对于向自己的价值观发起的攻击的一种自然的反应。

#### 2.将投身文化的"学生"组织起来

你无法用民意测验、问卷调查和采访等个人化的询问方式探察文化的观念。文化是一种全体现象,不是个人现象,所以你只能通过在群体中对其加以诊断。一个最理想的群体可能可以包括10~50个人,他们从组织的各个部门被挑选出来,与现有的问题都有关联。假如面临的问题是市场营销、采购和生产方面之间的冲突,那么就要确保这3个部门的人都被挑选出来。

但要注意,你的先入为主之见解无论多么可靠,也可能会是错误的。20世纪70年代初,我为数字设备公司进行咨询。那里的经理们总是无休无止地争吵;会议往往从争论演变到争吵,一直发展到大喊大叫。有时,我告诉他们,假如他们能够相互友好一些,便会产生出建设性的结果。他们对我的说法都表示赞同,但就是置之不理。

最后,我只好不再对他们加以改造。后来我发现了问题的根源。他们之所以争吵,并非他们是粗鲁和脾气暴躁的人,他们是为了一些看法而争吵,而这些看法可能会决定公司的命运。我找到了一个有用的办法,把在混战中出现的、被人们忽视的想法记录下来。这后来证明对他们非常有用,而且也让我打入了他们的文化,而没有把我自己的观点强加给他们。一旦深入进去,我就能够开始施加影响了。

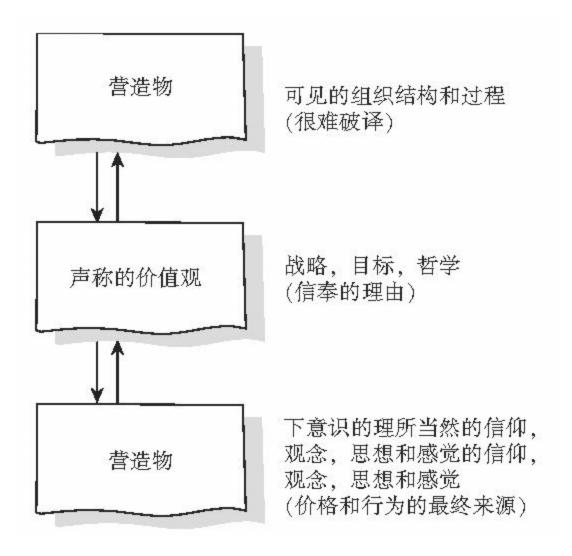
为了使你自己的探索相对来说没有偏见,其中一个办法就是通过表面现象深入本质:首先察看表面的现象,然后再分析公司所主张的价值观,最后察看形成你们

团队文化的潜在的观念。

#### 3.营造物:把目之所见记录下来

每当我走进位于波士顿郊区的数字设备公司,我都清楚地记得包围在我身边的一片混乱的景致。穿着随意的人们在拥挤的空间里穿梭,每一层楼里都是拥挤的小隔间,人们不断地相互干扰对方,所有的办公室都没有门。

在同一年,我也为汽巴-嘉基公司做顾问,那是一家欧洲化学公司,两者的对比是多么的鲜明!保安把我引进正门后,我沿着一条安静的、富丽堂皇的走廊走入一间正规的接待室。一名秘书领着我步入一个电梯,出来后,我们来到3层的另一个长长的走廊里。在每一扇关闭的门上,都有一个镶金的姓名牌子,代表着在里面办公的人的名字,但名字却是遮蔽着的。每扇门的上方,都有一盏小灯,要么是红色的,要么是绿色的。有一次,我打破了安静的氛围,问秘书这些灯起什么作用。她说:"假如灯是关着的,说明里面没有人;假如灯是绿色的,你就可以敲门;如果是红色的,说明主人在房间里,但是不希望别人打搅他。"



所有这些迹象都是营造物现象:是这个组织生活方式的可以观察到的方面。每一个人都同意这种营造物的存在,尽管你的团队可能不同意它们有何意义。在这家欧洲公司,我以为姓名被遮住意味着这些经理们是非常不善交际的人。后来才明白有一些经理遭到了恐怖分子的袭击,这些姓名牌子是一种安全措施。既然你对一些营造物的意思不清楚,就应该在遇到它们时把它们写在一张活动挂图上。再把图挂在房间里。你可以问你自己这样一些问题作为列出一个清单的起点:

- ■当你第一次加入这个组织时,什么样的细节给你留下了最深刻的印象?
- ■工作场所哪些方面——哪些规章、哪些程序、哪些习惯能向你说明"我们在这里做事的方式"?

#### 4.声称的价值观:组织的理念

进一步说,作为一个集体,应努力找出各种做法背后的理念,是什么驱使这个组织的人们以这种方式行事的呢?

例如,在数字设备公司,我问为什么那些办公室都没有安上门,人们说:"这是我们的工作方式,我们喜欢相互多接触。"我还了解到,为了促进公开谈话,首任首席执行官个人坚持把门卸掉。

在汽巴-嘉基公司,我问为什么每个人工作时都把门关起来,秘书就像看到一个 傻瓜一样地看着我说:"这是我们的工作方式,一个人工作时不这样,还能怎么样呢?"

这两家公司都各有自己一套明确公开的原则及价值观,表明应如何工作,人们 互相之间应保持怎样的关系。在其他公司,我听见人们说,"我们更看重问题的解 决,而不是看重权威","我们认为多交流是好事",或者"我们认为老板不应该 比下属享有更多的权利"。

在另一套活动挂图上写上自己的组织所信奉的价值观,对于每一个新的用语进行研究,看其他的团队成员是否都同意,这实际表现了所信奉的一种核心的价值观。

#### 5.文化假设:意义与矛盾的根源

在一套活动挂图上列举出各种做法,在另一套上列举出声称的价值观,这样你就可以钻研探究文化中根深蒂固的深层假设了,开始可以先指出二者的不一致性。

某计算机公司强烈声称的一种价值观: "我们作决定时要通过团队,要经过大

家一致同意。"而且的确,大多数决定都是经过集体认真深思后的产物,然而同时,涉及工资、评估及职业发展等的系统都只表示个人的成就,没有人能弄清楚为什么这里的文化理念如此强烈地排斥团队业绩。但当我建议制定团队奖励制度及责任制度,并以此作为他们实现理想的手段的时候,他们脸色变得非常严肃,并且说:"你可不能玩真的。"

通过对这一矛盾进行探讨,我们清楚了在长时间的工作中,尽管没人明说过,但是人们形成了一种各司其职的工作方式。一个参加讨论的人说:"你知道,这种一致决定只是一个起点,没有人确知是否一个决定应当坚持,所以如果你想坚持它,你就必须联合所有的人,确保你已得到了每一个能够扼杀这一决定的人的赞同。如果你能做到这一点,别人就会认为你对决定负责任,而且你将成为一个英雄。"

每一个组织本身都有类似这样的隐蔽的动态过程,在这一练习过程中,对你的挑战是揭示引起你产生"你可不能玩真的"这一条件反射背后隐藏着的态度。在你认真研究这些矛盾的过程中,下面这些问题可以帮你保持对事物有一个清楚的看法:

■你们的组织文化是怎样定义"真理"的?用何种正确方法对现实进行理解,达成共识,每一个组织都有自己的假设。例如在数字设备公司,"真理"是通过争论决定的。如果你提出某一想法而老板不同意,按照公司的文化理念,人们可以接受这样的做法,即不管怎样,可以先冒险试一下。如果你错了,那你就要被推到"受罚席"上去,但你不会被解雇或被逐出集体;如果你是对的,你便成了一个英雄。相反,在汽巴-嘉基公司,真理就是科学上的认可。如果你有博士学位,有多项专利及很多论文,那么你的话就被自然认为是对的了。

- ■你们的组织文化在人的能力方面的信念是怎样的?有些组织富有反抗精神:人的意志力如果能够充分调动起来,将总能够战胜任何阻碍(包括自然界在内)。另一种在亚洲的组织中更常见的信念是,对人的意志力不给以很大的信心,人们的处世方式是应该与周围的力量达成和谐,使自己适应大的环境,"随波逐流"。
- ■你们的组织文化在人性方面的信念是怎样的?道格拉斯·麦格雷格在 1960年明确提出了两种理论,直到今天还很普遍。

第一种理论他称为X理论,断言人本质上具有懒惰性,不愿尽义务,如果给他们责任,他们会把一切搞糟。管理者必须负责制定规章、奖惩制度来约束人们的恶劣本性,免得其搞垮公司。这种人性论事实上常常是本身自会成为现实的预言。雇员们会想:"老板不信任我,他们让我上下班时打卡,并监视我的一举一动,进行一些不同的尝试还有什么意义呢?"

麦格雷格提出的另一种理论是Y理论,认为人是非常复杂的。如果某人把工作搞糟了,罪责(至少从部分上)在于其周围的结构。这种怀疑对他们是有利的,这样你就可以激发他们内在的创造力和责任感了。麦格雷格发现他所认识的大多数高效管理者都持Y理论信念。

在主张开展组织学习活动的人群中,很多人持第三种观点,这一观点认为人在本质上是善良而又可信赖的,如果出现了问题,那么罪责在于体制,而不在于某个人。

■你们的组织文化在组织的社会性方面的信念是怎样的? 很多人还坚持传统的观点,认为人们只能通过严格的等级制度来进行管理,权利和责任之间是界

限分明的。另一种观点以前曾很有影响力,是共产主义思想的一个组成部分,认为个人应为整个集体的利益而牺牲自己。还有一种观点在美国很盛行,认为个人的表达与机会的价值高于任何集体或等级制度的约束,社会就像某种交易场,人们应进行自我管理,表现出自己的与众不同之处。你们的组织文化会对很多其他问题持有自己的假设,例如时空的本质、权力、开放性、两性差别等。找出所有似乎是对你想要解决的问题很重要的方面,并对其进行探究。

#### 6.对文化作出更准确的诊断

既然你已写出了一些有关你们组织文化的矛盾,应努力获得一个尽量清楚的集体认识。你可能想暂告一段落,进行一些个人调查,再回来一起考虑自己的发现。那么,下面的技巧会很有帮助:

- ■自己把组织的文化向新来的人解释一下,告诉他们"在这个组织处事必须学会什么"。
- ■找出一些人进行调查,他们思想周密,对组织内你不太清楚的亚文化比较了解。可以对他们说:"我不理解为什么会发生某某事情,请给我解释一下。"这一解释过程会揭示更多的理解、思想及感觉,比你仅仅对公司进行直接观察的认识会更多。
- ■探究你的组织与其他组织的异同,寻找那些"思维相近"的组,及那些人们的做事方式你觉得绝对像疯了一样的组织。然后调查一下:"这种做法是如何起源的?而且是什么动因使他们持续下来的?"
- ■假设冲突出现,假设你的老板开会时站起来说:"我们想要把组织中的每一个人送去参加培训班。"或者,"我们想要改变我们的核心业务。"如果这样的话,

会发生什么事情呢?组织文化会作出怎样的反应呢?通过对可能发生的近乎真实的 场面进行探讨,你就会更清楚地理解当你们的组织文化受到实际挑战时会发生什么 样的事情了。

■避免单方面的解释,你的行动迟早是要体现出你的观点的,那时如果你仅仅代表了你的组织文化中一两个人的观点的话,那你就会遇到麻烦。人们会看清你的偏见,看出你的错误并会对你不予理睬了。一个准确的认识有赖于你的"文化研究"团队中所有成员观点的相互影响,尤其重要的是,如果你有一个外界的帮助者或顾问的话,不要让他把自己的观点强加给集体。

### 7.正式介入:启动文化变革

现在团队可以对下面这些根本问题进行认真考虑了。

- ■你们想要创造什么样的结果及新的工作方式?
- ■组织文化中的哪些特征(特别是文化假设方面的)最有可能阻碍变革?
- ■哪些特征最有可能对变革有所帮助?
- ■最后,为了实现你想得到的结果,必须改变哪些态度?这需要一般雇员的观点有多大的改变?一般管理者的有多大改变?他们的自我形象会有怎样的改变?他们对于自己在组织中位置的概念会有怎样的改变?

在很多组织中,那些"变革的领导者"从不向自己提出这样的问题,结果,在他们的思想中,他们往往把所需要的调整看得极轻,他们对其不予重视,并猜想调整将没有困难。接下来,当他们发现人们的调整并不那么容易时,就会非常生气。

应注重积极的方面,对于那些似乎非常接近你想提倡的品质予以特别强调,这 样再对人们进行改变就容易得多了。

#### 起步

假如漏掉了某些步骤,一定要首先将其补上。人们需要一些角色榜样及新的英雄,以仿效他们的行为,成功的变革中总是会创造出一些新神话的,这些神话是建立在采用全新方式来完成任务的英雄传奇经历的基础上的。

最后要注意:如果没有外界的帮助,要完成所有这一切是非常困难的,局内人很难看到自己本身文化的长处和局限。最佳的文化变革活动总是从一开始就有一个由内部及外部人员共同组成的团队在推动着。每一方面的人员对活动都有各自的关键影响,但也不必从外面去聘请人类学家或高价的顾问,组织中某些个优秀的组织发展专业人员常常可以为组织中其他成员充当这种"外部人员"的角色。

如果你觉得所有这一切似乎都非常复杂、非常费时,那你就领悟对了。但是没有其他的方法可以省去这一麻烦,文化非常复杂,深刻、影响力强大而又根深蒂固,但如果你对它进行清楚的思索,理解其动态过程,也是可以将其改变的。

案例:在哈雷-戴维森公司启动文化探索活动

### 马蒂•卡斯伯格

你们的组织文化中的信条是什么?在过去的4年中,我在哈雷-戴维森公司做顾问、反思分析家及学习史研究者。我发现自己总是在问这一问题。我的工作包括倾听人们讲述自己的经历,留意人们自然使用的一些比喻用法,再用一种更为正式的方式把它们讲出来(有时写成备忘录或"反思笔记"的形式,然后拿到团队中去讨

论)。通过这一方法,我们提出了一些问题,这些问题用其他方法可能是绝对不会 发现的,对它们还没有合适的语言去进行分析。

例如,我曾遇到过这样一个集体,这是一些产品检测员,一些"老工会"的成员。他们工作在一个设施简陋的地下室里,四周没有窗户,而在街对面就是装修一新的公司总部。他们处在工作流程的最末端,从未参与过方案制定工作,有几个人在开会时总是无休止地抱怨,而其他人则只是安静而闷闷不乐地坐着。不断重复着的牢骚与怨恨,肮脏的墙壁,甚至咖啡壶烧焦时的气味,全都产生出一种令人不安的感觉,这种感觉(在他们看来)似乎与公司中大多数其他人对他们的感觉形成共鸣。

这时一个雇员的话引起了我的注意:"在这里,我们吃的是后面的乳头。"我是在农场里长大的,马上就明白他的意思了。失去妈妈的小牛没有母牛来呵护它们,便必须为生存而竞争,设法得到母乳,它们常常在牛群中游荡,努力寻找它们可以吃奶的乳头。它们学会了一种方法,看到某头母牛正在给另一头小牛喂奶时,便悄悄溜到后边去吮吸后面未被吮吸的乳头。这还真能奏效,但当母牛发觉此事时,就会愤怒地将这只"吮后面乳头"的小牛踢到另一片草场上去。

我把这一形象的比喻重新讲给大家,于是一些动态问题开始显现出来了。他们说他们感到自己好像常常被迫为了资源而去向人祈求,制定他们的工作方案时很少将他们考虑在内,或者很少与他们进行有效的交流。而当一个项目失败时,他们经常感到自己被当成了替罪羊。

当然,这种谈话有一定作用,但这种比喻使得他们在这一时刻能够用不同的方式来谈论现实了。我并不想说这一短暂交谈能成为变革中决定性的因素,但集体的形象开始改变了,无论是在他们之间还是在公司其他人看来都改变了,在我写作此

文时,他们已转到了一个设施完备的新环境去工作了。他们还实施了新的工作流程,这种进程需要更多的先期合作,而且正与发展项目的负责人共同制订计划,要对他们领域内的工作流程进行更为有效的管理。

哈雷公司的另一个重要比喻与公司的历史有很大的关系,哈雷公司作为"叛逆型艺术家"的设计师秘诀可以追溯到它起源的时候,追溯到威廉·哈雷和戴维森兄弟创立公司的时候。哈雷是一位天才的画家,曾因其野外生物绘画而获奖。在产品开发方面,这里设计师的能力相当出名,随便拿一些材料,看上去很不像是能用的零件,但他们就可以用来精心制作出一辆摩托车来。(这里流传着这样一个故事,不管是传说还是真的,说他们用西红柿罐头盒制出了第一个化油器。)

这一传统在20世纪80年代中期结出了果实,当时公司必须迎接来自4个方面的挑战:市场萎缩、来自亚洲的竞争、现金短缺以及突然外界认为公司产品质量下降而造成的影响。哈雷公司迎接所有这些挑战的方法是,坚持全面质量管理方法,游说里根政府增加关税,同时使用创造性的销售方法。他们还对与产品开发有关的部门进行了裁员,面对这种严峻的形势,剩下的产品开发人员团结起来,尽自己所能,以便不致失业。这时有很多故事都是关于公司的这些"叛逆型艺术家"如何对有限的资源和人手进行充分利用的。你需要开发一种新的减阻装置吗?把汽油桶截去一半,再在剩下的一半中装满霸道漆(bondo),制作这样的一个模型怎么样?正如一个工程师所说:"那个年代我们学到了许多窍门。"

但是随着公司形势的好转,顾客对公司期望值的提高,公司运作风格的弊端就 更明显了。例如,一个新来的工程师按照正式的程序,会耐心地等待几个星期以前 就要求的零部件;而与此同时,一个曾经历过哈雷公司危机的老工程师几小时后就 能得到一个同样的零部件。后者会被称赞为一个英雄,前者会被认为效率低。然而 这种"非正式的、英雄型的"模式意味着公司的体制一直处于混乱状态,总能出现例外,于是公司开发新产品能力的可靠性受到了威胁,因为耽误的时间只能靠在订购供应环节上加塞来弥补的。

人们谈起这些问题的时候,一直把自己的传统称为"叛逆的艺术家"传统。谈起这些能引起许许多多可以超越个性的交谈,不只是在讲"老手与新手",这里的比喻能帮人看到他们是在谈论两种运作方式。

# 三、可传染的承诺奉献精神

## 安德烈娅•夏皮罗

如何才能把深层变革的热情扩展到整个组织呢?安德烈娅·夏皮罗 (Andrea Shapiro) 用认知心理学家及系统思考者的眼光谈了对这一问题的看法。她在电信系统龙头企业北电网络做内部顾问,设计了"应用组织变革临界点"的方法。这是一种计算机模拟方法,用这种工具,可以在面临这一困境的团队成员中进行调查。

如果思想及行为模式像传染病一样在人的群体之间传播,那将如何呢?认为支配流感病毒蔓延的机制也同样支配着思想的传播很能引起人们的兴趣,可能事实的确如此,而且这方面的证据也正在增加。

例如,社会学家乔纳森·克莱恩(Jonathan Crane)曾研究过居住区中正面角色模式,例如专业人员、经理、教师等,对附近青少年生活的影响。当这些"高层

次"的工作者的数量下降到5%以下时,青少年的怀孕率及辍学率就会增加一倍。在5%这一"临界点"上,居住区的社会生活模式由功能相对健全的状态几乎一下子堕入功能完全紊乱的状态中了。这里没有逐渐下降的过程:一点儿变化就产生了巨大的影响。

在北电网络公司,我想知道是否组织可以用同样的方式"捕获"员工的敬业精神,便围绕一种流行病学原理,设立了我们的计算机临界点模型,输入的介质是变革思想。这种流行病学原理是这样的:当得病的人数多于被治愈的人数时,疾病就成为流行病了,流行病蔓延的速度有赖于正在感染的人数与正被治愈人数之间的一个非常重要的比率。如果染病人数稍多于被治愈人数,且如果无其他变化,疾病就会慢慢变成传染病;相反,如果染病人数比被治愈人数多得多,则疾病就会像野火一样蔓延。在这一模拟过程中,"疾病"就是对于一种特殊变革活动可以使得组织变好的一种强烈的信念,传染的手段就是接触那些坚定的变革拥护者。

这一模拟方法开始是进入一个有两万人的组织中,这里绝大多数人对变革不感兴趣,有500人拥护变革。还有500人正在"考虑",他们也接触了新的思想,正在用自己工作中的经验对其进行检验。模拟方法的目标是用最短的时间、以最低的成本让这两万人全部成为拥护者。

在这一游戏中,参加者操纵计算机屏幕上显示的杠杆来模拟高层管理者及一线管理者可以做的工作:他们可以聘用拥护变革的新员工,通过把人们送到适于任何人参加的培训班中去接受培训或开展招贴及墙报运动等形式,让全体雇员接触变革思想,增加用于提倡与他人进行接触与交谈的时间,提供财力资助以刺激变革行为,改善基础机构以支持变革,或者在榜样及"言行一致"作风的带动下,改变他们的自身行为。就像在真实生活中一样,每一个杠杆都有成本,并且组织感到变革

的结果可能会有时间上的延迟。

所有这些因素都会在短期内增加拥护者的数量,但是有些具有副作用,最终会在长期时间内减少拥护者的数量。例如,大量的培训投资,如果增加太快,就会使人们产生抵触情绪,将整个活动破坏。我通过与我们组织中的变革拥护者不断进行交谈,权衡模式中的这些因素,同时我们不断修改模式,以体现"应用组织变革临界点"模型使用者的经验及反应。

正像所有的管理模拟方法一样,这一模式的价值不在于它的预测能力,而在于它对反思性交谈的催化作用。不过也出现了一些令人吃惊的事情,传统的思维方式告诉我们,重大的变革会有巨大的冲击力,但像主动变革这样的非线性体系的运作方式就并不如此。一项重大变革,例如聘用大批新的拥护者,可能冲击力会很小,非常使人沮丧;而小规模的变革,例如领导者多花一些时间来树立一个良好的榜样(言行一致作风),推动新拥护者的流动,使其越过临界点,并对组织员工造成永久性的影响,通过这一方式,会产生令人瞩目的巨大冲击力。

这一模拟器方法对团队使用效果极佳,团队成员一起谈论自己对组织变革的假设,并提出策略。然后我们通过模拟对每个团队的策略进行试验,判断哪个团队可以在最短的时间内、花费最少的钱,就能实现变革。使用这一模式可以帮助人们对他们自己的形势进行重新评定,有一个领导者团队正在计划一项制作"标记"运动,他们就曾共同在模拟器前研究了一个半小时后又重新去思考他们的做法。

这种模拟及其背后的临界点思想,为你明确表达自己关于深刻组织变革的思维模式提供了一个机会。你相信哪些因素可以有效促进新思想的传播呢?这些因素是怎样相互影响的?你为什么会选择其中的某些因素,而不选择其他那些?有些特殊的因素似乎可以"打破"原有的平衡状态,使人们由漠不关心的状态转为很感兴趣

## 四、异端策略

比尔·戈弗雷,比尔·哈里斯,W·M·戴伊曼,克利夫·哈文纳,戴维·巴芬巴格,伊凡·威尔森;由阿特·克莱纳编辑

持异端者所坚持的立场是,对传统的智慧进行挑战,但他们内心又对其挑战的组织保持忠诚。(他们可能不忠于管理者,但却能认识到组织的价值。)组织会回避这些持异端者,但若没有他们,就更难以适应变革中的世界了。我在1997年与一些组织的"持异端者"通过电子邮件探讨了下面这个问题:希望从内部开展变革行为的人应采取什么更为有效的策略?正像下面这些文章所讲到的,强烈的反对是不会达到预期目标的,而同情、参与、充分利用想象力及温和的坚持却能产生意想不到的巨大效果。

——阿特•克莱纳

**比尔·戈弗雷**(Bill Godfrey,顾问,澳大利亚税务署前任执行官):一个持异端者的目的不应该是把一个相反的事实强加给人们,而是促使人们乐于去考虑多种新的可能,忘记了这一点,而又重演自己反对派失败悲剧的持异端者大有人在。在进行一场意义重大的信息技术变革中,我采用了一种异端观点,认为网络及各终端应是系统的核心,而不是那些主机。我从未祈求过在这一讨论中"获胜",也不具备应付这一技术论争的知识,我的目的是确保作决定时,必须考虑对各局域

网及当地用户的冲击。假如我开始是为了获胜而去参与讨论,我可能就已经失败了。为"质疑"而参与讨论,并尽可能多地使用幽默的方式,我相信我们还是会有所获得的,会得到整体系统的反应的。

**比尔•哈里斯**(Bill Harris,惠普公司前任高级流程顾问):行之有效意味着不使用把自己和公司主流思想隔绝开来的行为(或语言)。我觉得自己在表达观点时必须采取负责的态度,不仅仅是提出它们,还要能使正统观念有所改进。

例如,我曾送书或文章给各级管理者,力图介绍新的想法,但这种方法极少成功。当一个同事告诉我其他人把我对信任根源的观点(我认为自己的观点是诚实而谦卑的)看成是知识分子吓唬人的做派时,我感到非常惊讶。他们感到无法阅读这么多东西,我使他们感到自己不称职。这个同事鼓励我鼓起勇气用自己的语言简单如实地陈述观点,如果有人询问,我可以向其讲述更多的背景内容。

**W•M•戴伊曼**(W.M.Deijmann,荷兰戴尔鲁戈咨询公司合伙人):持异端者 所具备的一个强有力的工具就是"不可逆转的行为"。我邀请人们讲述目前存在的 一个问题的情况,并提出可以采取一种"不可逆转的行为",这一行为可以对个 人、负责人及整个组织都有利。它一旦实施,就不能再被撤回。

一家旅游代办处的经理不能把账单很快寄给客户(其中还包括当地的军事基地),因为公司规定必须由总部派一个财务控制员到他们的代办处对所有账单核实后才可以寄出。这有时要花两个月的时间,所以有客户进行了投诉。于是这个经理给所有的客户寄了一封信,说今后他们可以在一周内收到所有账单。就在当天,他把这封信的复印件传给了总部的财务管理部,同时附上了一封信,对情况进行了说明,并解释了他这样做的原因。3天内,总部的一个财务控制员来到了代办处,经过协商,达成了一个所有的人都能满意的协议。

**克利夫·哈文纳**(Cliff Havener,顾问,通用食品公司前市场营销部执行官):如果你对"持异端者"这个词语感到不舒服的话,称做"偏常者"怎么样?埃弗里特·罗杰斯(Everett Rogers)博士的"规范"理论认为,创新思想往往是从占统计数量中很小比例的一个集体中起源的(这是少数的"创新者",只占总人数的2.5%),它进而传到"早期采纳者"那里(他们可能占13.5%)。一旦这些人给它加盖了赞同的印章,则"大多数人"就会采纳它了(钟形曲线中间68%的部分),最后,"迟缓者"(剩余的15%)也采纳了它。如果有人提出了关于"现实"的一个与传统有重大不同的观点,那么按照我们的定义,他们就属于最初的那2.5%的集体中的成员了,这使他们成了位于最高一层的"偏常者"。

很多老式公司文化中都主要包含"大多数"及"迟缓者"这两种人。罗杰斯博士得出的结论是,"创新者"影响新思想采纳的唯一方式就是去联系"早期采纳者",他认为这些人的特点是,他们认识到出现了什么差错,但却不知对此应采取什么措施,并在主动寻找一种"好的方式"。"大多数"与"迟缓者"不会直接从"创新者"那里接受新思想,必须先经过"早期采纳者"的"认可"过程。

毫不奇怪,在过去23年中我最大的客户一直是3M公司,这并不是因为它的主流文化,而是因为它有一个大的"次文化"群体。这一群体中的人总是幻想着设计新的产品,希望将新产品推广到生产部门,并使自己得到提升,这种文化激励了"创新者"及"早期采纳者"。

**戴维•巴芬巴格**(Dave Buffenbarger,最近从道氏化工公司退休):我有两个朋友可被称为持异端者,他们在同一个组织工作,都喜欢使用机智与笑声,喜欢使用装傻及疯狂的方式,获得人们的支持。其中一个人比较成功,而另一个却不行,区别在哪里呢?成功者"将异端标在衣袖明处",不断公开把它讲出来,但又

不让人感到厌烦;另一个人是关起门来的持异端者,只在没有管理者在场的时间才把自己的信念说出来。

伊凡·威尔森(Iva Wilson,美国菲力普展览部件公司前总裁):我在前南斯拉夫出生并长大,于1968年越南战争期间来到了美国。到美国后我立刻看到了一个重大的差别,在南斯拉夫你说老板什么都可以,但对铁托总统有任何否定性言论就会有生命危险;而在美国,你可以自由发泄对总统的不满,但公开谈论你的老板就会对你的生计有严重的负面影响。这一认识使我终生难忘。正因为如此,我才这样大胆地努力在美国的公司中推动变革,这一行为的反作用不像在南斯拉夫一样,会威胁到生命。



# 《异端时代》

(The Age of Heretics)

(阿特·克莱纳著, NewYork: Doubleday, 1996)

我第一次听到《异端时代》这个书名时,便想象这本书是关于那些为了信仰及选择而被放逐、折磨甚至处死的人的故事。但这本书里的持异端者却是那些从产业革命以前至1982年公司变革活动的英雄、叛逆者及先驱。对他们的惩罚还是存在的,但其形式只是被出卖、害怕公司政治、终生从事某项工作等。别失望!书中关于生命及机遇的故事要比关于死亡和损失的多得多。书中表现的人物(科特·莱文、道格拉斯·麦格雷格、罗伯特·布雷克、埃里克·特里斯、埃德加·杜沃兹、伊迪·西肖尔、杰·弗莱斯特、克里斯·阿吉里斯、沃伦·贝尼斯、皮埃尔·威克、艾默里·洛文斯及其他很多人)都作出了热情的选择。大的组织可能永远没有变革的准备,我们在发展自己在这样的组织中培养变革能力的过程中,这本书中的故事带来了我们可以看得到的可能,并为读者提供了力量。

——B • C • 休斯尔顿

# 五、共同理想的危害

# 威廉•艾萨克斯

威廉·艾萨克斯(William Isaacs)是位于马萨诸塞州康桥市的DIA·logos咨询公司的所有权拥有者,还是麻省理工学院斯隆管理学院的讲师及麻省理工学院深度汇谈项目的主任。在此文中,他深入探究了真信者与不信者关系的底层蕴涵及驱动二者的思维习惯。

组织变革的深处存在着一个令人非常失望而又自相矛盾的问题。如果我们没有一个自己期待与渴望的形象,就不能鼓励变革。例如在如今的公司中,人们渴望得到一种归属感、一个创造有意义的成果的机会,这似乎是现代生活中非常缺乏的理想。不幸的是,理想是危险的,在我们沉溺于自己渴望的抽象形象的过程中,我们的危险是会失去得到我们想要的东西的真正机会。如果我们把注意力集中在某一理想上,即使这是一个例如"幻象"、"公开"、"学习"或"自然进程"这样的崇高理想,我们也只能提供一个落入俗套的形象,一种把想法强加给世界的方式。最终,这种强加式做法会产生出我们未曾打算或不想得到的结果,理想本身成了一个陷阱,成了外在的标准,用来惩罚那些不顺从的人,而不是用来鼓舞新的行为。理想主义者猜想人们需要"一种新的思维方式",仿佛他们以前没有自己的思维方式一样。公司愿景宣言禁锢了人们的态度,使公司失去了活力,不能适应市场中不断变化的现实;强烈理想主导的系统似乎极有可能毁于自己的理想之中,就像是被它想要寻找的形象挡住了眼睛一样。

一个曾勇敢地应对这些问题的组织就是赫曼米勒公司,它是由一些深受荷兰改良教会平等主义思想影响的人创建的,制造办公用家具,并以参与式管理及雇员股票股份制这些创新做法而闻名。1987年,其首席执行官兼董事长麦克斯·德·波利(Max de Pree)有一本深受欢迎的管理方面的书出版,书名叫《领导是一门艺术》(Leadership Is an Art)。该书表达的思想是:一个公司领导者不应该只

是一个首领或一台"数字处理机",而应是一个富于创造性的鼓舞者及管家。赫曼米勒公司生产的家具被拿到现代艺术博物馆去展出,他们发明的"行动办公室"引起了工作场所布局中的一场革命。(这还包括现在名声不太好的小隔间的发明,富有嘲讽意味的是,这一发明原本是想给人一种更灵活、更具弹性的理想工作场所。)赫曼米勒公司的人过去(及现在)一直是属于企业界中最聪明、最富有创造力的。然而在20世纪90年代初,由于受它自己所珍视的"参与式"理想的影响,整个公司经历了一个艰难挣扎的时期,并失去了很多具有战略意义的契机。

问题的最初迹象是20世纪80年代中期显现的,以前公司的竞争对手总是"偷窃"公司的设计,再拿到廉价市场上去重新出售,但现在他们开始渐渐抢走公司的主要客户。公司的市场份额及利润渐渐被侵蚀,而且竞争对手的规模也日益扩大。在公司内部,正像其理想的那样,所有的雇员都渴望发挥自身作用,帮助扭转局势。但他们发现自己处于分歧之中,工匠及设计师认为公司应回到原本的设计领先者的地位上来;另外一些呼声坚持认为未来的关键在于改善业务及市场运作方式。在随后的几年中,随着公司朝着这两个方向的发展,紧张程度更加剧了,人们无休止地进行有关公司管理哲学的抽象谈话,但关于当前应该优先考虑的问题几乎没有达成一致意见。

也没有任何人谈论自己的派别,他们不能谈论它,因为"参与"的理想使他们几乎不可能看到自己是有派别的。毕竟"人人都有发言权",但公司缺乏把这种发言转变为行动的方法。参与使行动变得瘫痪了,如果不进行广泛的磋商,就不能作出任何决定。关键的决定要拖上数月,似乎如果不违背原来的理想,公司就不能调整一下"参与"的含义,使其含有"适当"参与的意义。

最后,一场文化变革开始把很多这样的弱点暴露出来了(正因为如此,我才能

在此讲起它们)。但这付出了沉重的代价:市场份额遭到侵蚀,高层领导者大量更换的同时还引起了不必要的士气低沉。

从更广阔的层面上看,赫曼米勒公司的经历是一种尝试,它试图将孤立的、充满竞争及不安全的自由市场与提高工作业绩所需要的以集体为基础的敬业精神进行调和,这是企业界中一个最令人烦恼、最令人紧张的问题之一。对于这样一个令人感到不舒服、令人紧张的问题,管理者通常的处理方法是:努力"创造一个愿景",即找出一个具有凝聚力的意义,把每一个人都团结在一个对集体和个人都有利的共同目标之下。

不管这种努力暂时能够激起多少能量,但还是存在着一个阴影,它会使人们在 崇尚与采纳一些行为的同时排除某些行为。然而,仅仅通过制定一些规则,是不能 把人们自身的某些部分排除掉的。他们越是尽力去掩盖自己的官僚独裁作风或对客 户不友好的一面,就越会加强这些不适宜的行为的力量,直至它们在不恰当的场合 泄露出来。在赫曼米勒公司的经营状况处于最低谷的时候,我们知道有的人明知有 的事情完成不了,也先作出承诺,然后又表明出现的问题似乎是他们无法控制的。

### 愚昧的各种面目

有一个词语可以描述这一情况:"愚昧"。愚昧是一种常见的现象,不只是在公司,而且在政府机关及个人行为中也很常见。它作为一种人类交往中的力量,既普遍又重要,所以一些思想家及历史学家已试图对其进行分类研究了。问题不在于理想本身,而在于我们看待它的方式。我们思想的生态,即我们在人世间思考、讲话及行为方法的与生俱来的网络系统,促进我们崇拜自己的思想观念。如果我们不设法共同思考和咨询这些思维习惯,那么我们极力想去改变的情况会笑话般的重现。例如赫曼米勒公司的管理者们要想摆脱自己所处的困境,他们就必须学会研究

自己最为珍视的价值观,并看到它给自己带来的破坏作用,只有这样,他们才能正视自己理想的不足之处,重建自己的市场地位。

在基于克里斯·阿吉里斯的"双环学习"理论的"心智模式"修炼中,人们运用 反思与探询技巧,把这种隐蔽的态度及意图提出来。但仅仅是我们个人进行重新训练,并无助于改变集体保持愚行的共同理想。一群追寻共同愿景的人将必然一起成为真信者:他们会在不知不觉中加强了彼此的观点及低效率的模式。

有些人的行为及行动模式是可预测的,这种模式是他们思想的局部生态的反映。想一下卡通人物皮格本所带的云彩,他走到哪里,云彩就跟到哪里,他具有自己的生态。大多数人也是同样,我回想起有这样一个高层管理者,他周围的人似乎都对他持怀疑态度,据说他即将获得一份很好的工作,后来却没有得到。人们有意补充说:"你知道,现在他不再那么能干了。"这个故事有一个很引人注意的特点,即使在我见到他以前,它就使我的思路很清楚了。当我见到他时,我发现他也认可这一点,他所处的生态环境,包括他对自己本人的看法,都反映了这一模式。与他有关的周围环境似乎总有些消沉,毫无生气。

集体也携带着自己的文化生态,一个计划开展变革活动的先导小组要在组织内树立自身的存在。这种存在由他们自己的思维方式及周围其他人的思维方式组成。如果这个先导小组与组织之间似乎相互排斥,以一种不利于达到目标及不可阻止的方式相互排斥,那么可能就是系统中思维的生态环境出了问题。如果你是先导小组的一个成员,你无法直接改变另一方的思维模式,你只能从你自己单方面开始,"尝试"一些可能有助于你发展新能力的新的思维方式,并运用这些新的能力来解决共同理想的危险。下面列举了4套这样的思维方式。

#### 抽象、碎片化.....以及参与

如果我们理智地进行思考的话,我们知道人体中手指与手之间、手与手腕之间是没有分界的。但对大多数人来说,如果有人问:"我伸出了几个手指呀?"我们的第一反应就是认为"手指"是分开的东西。"手指"的想法是我们对于物体的一种抽象。同样,我们观察自己的公司时,我们可以看到不同的团队、分支机构以及职能部门。我们从理智上认识到它们仍是连接在一起的,是一个大的整体中的部分;但在我们的思维层面上,我们认为似乎这些区分是真实的,于是就把它们变成真的了。国界也是从思想上划分出来的同样的界线,并将其变为真实的,以至于在实际中你不可能忘记它们的存在了。当最初的宇航员进入太空并回望地球时,他们对自己发现的事实感到非常震惊,地球不像他们头脑中想象的那样,上面的国家之间没有界线。

一种常见的抽象形式是"碎片化"(fragmentation),它的词根的意思是"打碎"(to smash)。在分离过程中,我们划出了许多部分,然后就把事置之脑后。分离对集中在小范围目标上是很有用的,但它会使我们忘记部分与整体之间的联系。(当戴维·波姆写到"思想创造了这个世界,然后又说'我没这么做'"时,就包含了这个意思。)当先导小组成员认为"我们不和组织中的其他人一样"时,他们就为自己创造了一个抽象的形象,这一形象将导致进一步的提取与碎片化。

要解决在思维层次抽象与分离的问题,我们应注意自己经历中的细节:尽可能直接密切地观察自己所处的环境。事实上,团队与组织中的其他部分之间既有相像之处,又有不同之处,这种异同是不容易看清楚的。在你的头脑中对任何事物都有一个名称,只有学会了在观察事物时不再去自动参考这些名称了,你才能彻底了解上述异同。

你可去观察一棵树,头脑中不要有"树"这个名称,你会发现自己产生了下列 联想:到户外去的愿望、树木的种类及有关树的健康状况的想法。当你产生这些联 想时,有意注意它们一下,然后再让它们消失。反过来再用你的眼睛,用你的身体 去对树进行观察,看是否感觉到树变得更不熟悉、更陌生、更像一个不可命名的生 物了呢?不要给它取名,也不要去描述它:只是观察它。

对世界进行直接体验是医治抽象问题的一个妙方,这也是禅宗佛教徒所称的"禅者的初心":一种具有多项可能的新理解,而在专家的头脑中却只有极少的可能。

### 记忆、偶像崇拜……以及思考

设想一下,你正走在一条黑暗的街道上,突然看到一个黑影,你会把它想象成一个歹徒。你的心跳开始加快,你会寻找最近的逃路。接下来你才意识到这只是一个影子,可能是你自己的影子,这样便放松下来了。这个影子引起的思想与感觉并不是新产生的,这种危险意识来自于你的记忆。(也可能会真的有歹徒,但你过于警觉,因而很难作出辨识。)

偶像崇拜把记忆理解为思想,就像磁带录音机上的声音一样,记忆中的思想和感觉能随时覆盖住我们可能产生的任何以前从来没有过的新思想。我们会认为偶像是古代人们崇拜的虚幻的神,但在我们现在的年代中也充满了各种偶像:我们所接受的,约束我们,使我们看不到其他可能的形象。赫曼米勒公司的管理者头脑中崇拜着一个"参与"偶像,其他的公司则把自己的客户崇为"偶像",这些客户具有嫉妒心强、反复无常的特点,他们并不真正欣赏公司提供的产品。

人们常常认识不到自己在共同创造这种偶像,也不能清醒察觉到他们自己的行

为以及他们所处环境中人们的行为,是怎样难以实践自己的理想的。相反,这一体系驱使他们相互指责。如果所崇拜的价值观中包含宽容与开放的话,那么结果就特别具有讽刺意味:"开放"文化遇到任何似乎不够"开放"的人时,就把自己封闭起来;宽容文化遇到不宽容者时,就共同保护自己。

我们只能用明确表达自己观点的原则来医治这些有关记忆、偶像崇拜以及思考方面的问题。这包括一个学会讲出你自己真实感受的渐变过程。这种对话原则基于物理学家戴维·波姆称为"隐性秩序"的一个前提,"隐性秩序"的思想认为有一个不可见的、模式化的现实,它在等待着展现成为实际的可见的形式。波姆说,自然界不断在将自己展开,然后再合拢起来,不仅在动植物方面是这样,在人的思维方面也是如此。

波姆把记忆的习惯性的反应称为"各种想法",他认为,它们是以前"思考"的结果的遗留物。思考要花更长的时间,会逐渐出现;它有时以一种简明而又温和的想法的形式出现,这种想法在众多一现即逝的原始思想中凸显出来,它含有一个惊喜,包括我们以前从未想到过的东西,有改变我们自身的潜力。

要学会思考,而不追随各种想法,我们应聆听自己的自动反应,并获得对它们的理解。我们可以问:"我为什么只这样做呢?"拉尔夫·威尔多·爱默生曾说过:"相信你自己,每颗心都在按自然法则跳动。"相信自己意味着要进行一番努力,要努力去聆听真理,并把自己所发现的真理讲出来,应不断去聆听,看是否我们还在注意我们的记忆,而不是注意在我们内心展开的各种想法。

#### 确定性、静止……与运动

我最近遇到一位女士,她发现有一件事让人无法容忍,即有些人在新英格兰地

区捕杀黑熊,尤其是在本世纪初人类行为几乎使黑熊在那个地区灭绝了。她把不同意自己观点的人看做"原始人",把其他赞同自己观点的人看做"明智者"。同时她想学会如何去影响那些不同意自己观点的人,并认识到学会去改变他们就意味着先改变自己。得知黑熊受难与死亡是痛苦的,而一种信仰使得她与其他人之间出现了如此明显的两极分化现象,要坚持这一信仰,也是同样痛苦的。

但这时她又意识到了一个更为惊人的事实,她说:"如果我不坚持这一信仰,那还剩什么呢?我可能什么信仰也没有了。"

我们很多人仅对事实有了部分了解之后,就认为已经全部了解了,朱厄妮塔·布朗把这种死板的观点称为"高尚的确信"。我们越是对它们感到确信无疑,它们就越会束缚我们自由思维的能力。这些确定信念可能是我们多年形成的,我们害怕放弃它们,而且在其背后还有我们真正感到害怕的事情,那就是后面再没有任何信念了。

了解了变化的运动规律以后,我们就可以着手解决确定信念这一个问题。这可以通过"积极反思"来实现:即有意训练自己的观察能力,自己对所有事物背后活动流程的观察能力。这体现了我们作出放弃的能力、"中止"我们确定信念的能力及用另一种观点来看待事情的能力。一切都处在运动之中,处在变化过程中,这一观念可以使我们从一种压力下解脱出来,这种压力来自我们认为万物都是固定不变的,一切都是有了确定答案的这一信念,原因在于我们能了解的唯一可靠的事物就是这一情形本身也是会改变的。

#### 判断、暴力……与包容

思想方面的最后一个问题与判断有关。我们认定事物是非此即彼的,我们捍卫

自己的解释,寻找证据证明自己是正确的,而忽视或怀疑那些可以证明自己错误的证据,然后就把自己的判断强加给别人。我们看不到他们的观点中有哪些可能的逻辑性与正确性,因此认为,他们要么必须改变观点,要么"显然"就是用心险恶,必须加以制止。

在阿姆科钢铁公司管理者与钢铁工人的对话过程中,这两个集团都为自己而进行辩护,不是反对对方,而是反对其背后长有犬齿的思想。一个工会成员说得好:"我们听到'工会'这个词语后,你们在心里会鄙视地说'呸',而我们在心里会高兴地说'啊哈',为什么会这样呢?"仅仅这种代表不同思想的语气就可以引起"或战或逃"的反应了。

坚持这种防御,会直接导致使用暴力,"暴力"(violence)的词根意思是"不适当地使用力量"。试图把自己的逻辑、判断及价值观强加给别人,即使感觉这是在自卫,也是一种思想上的暴力,如果没有这种思想方面的暴力,就不会有暴力行动了,暴力首先是从听到彼此的言论开始的。

然而,对外部世界的判断能有什么样的医治方法呢?这只需要我们认识到,自己与世界其他部分之间并不存在着我们感觉的那道界限。我们大多数人一般体验到自己只是生活在世界"之中",我们会说:"我在这里,世界就在我们周围。但是更准确的说法应为世界在我们心中,我们经历的一切事情都发生在我们的意识之中。你在读这些话的时候,它们会成为你意识的一部分,你可能会思考它们、放弃它们或忽视它们,但它们已经成为你的一部分了。

试想一下那些对你来说非常重要的人,并不仅仅因为他们有形的人不在了,他们对你的影响就消失了,他们继续活在你的心中,已成为指引你行为的积极力量了。最初以这种方式进行思考是具有挑战性的,但其中有一些真正的力量和潜能。

在对话这样的实践中,人们可以学会寻找我们相互联系在一起的方式以及我们彼此分开的方式。



# 《深度汇谈与共同思考的艺术》

(Dialogue and the Art of Thinking Together)

(威廉·艾萨克斯著 , New York : Doubleday , 1999 )

威廉·艾萨克斯把深度汇谈实践定义为"围绕一个中心,而不是围绕各侧面的交谈",它是一种具体的谈话方式,在这种谈话中人们不仅学会讲话,而且学会倾听别人讲话;不仅倾听彼此所讲的内容,而且要留意讲话的各个方面。此书关于对话的论述,不仅可以帮助人们应付真信者的挑战,而且还可以应付书中提到的所有挑战,至少有这样的益处:要"解决"这些挑战,就必须学会以更开放、更优雅、更具才干的方式进行谈话与思考。有时对话就像爵士乐一样,被描述成为一种不可定义的、不可分析的甚至不可知的行为,这就使得深度汇谈成为又一种形式的偶像崇拜了。作为一个学者及实践家,威廉•艾萨克斯为这一不可定义的行为下了定义,他的做法是,透过深度汇谈本身去观察其产生的环境:观察思想及交谈的模式,而这种模式又可以以一种令人难以捉摸的方式导致愚昧行为或建立真正可靠的关系。

——阿特•克莱纳

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

# 结束语

# 一、生命世界的领导力

### 彼得·圣吉

该说的都说了,该做的也都做了。在本书提出的所有不同挑战的具体的细节和策略中都强调这样一个关键的信息:迎接重大变革的挑战并不是一个个单独的任务或一组问题清单,需要有抱负的领导者们去解决。相反,这些都是启动变革、维持变革势头、重新设计和重新思考的挑战,并会带来艰难的障碍,因为我们努力推进重大变革的世界,是一个有生命的世界。

但我们往往不这样看问题。我们自己从上学开始和组织机构打交道,这决定了大多数人只能看到一个机械的世界,即一个充满测量数据、措施计划和工作项目的世界,一个由人"控制"、由领导者"推动"变革的世界,这就使我们看不到生命世界中的一些关键特征,而它们却决定着我们能否成功地持续进行变革。

## 挑战的性质

深层变革的十大挑战是动态的、非线性的和相互依存的。它们之所以是动态的,是因为它们产生于自然维持平衡系统在抵消变革时所作的努力。说它们是"非线性的",是因为你不能有把握地从一种经历推断出另一种经历。在不同背景下,只要有一些细微的差别就会使一个既定挑战出现迥异的结果。最后,它们还是相互

依存的,解决一个挑战会使另一个挑战解决起来更困难或更容易。

# 重视负反馈平衡过程和反馈补偿

自称"变革推动者"的人经常抱怨"人们抵制变革"。那些被认定惯于抵制变革的人却很少认为自己是这样的;相反,他们通常认为自己十分开放。从系统的角度看,不是那些人在"抵制变化",而是那个与所有拥有生命的系统一样、具有保持内部平衡的系统在起作用。正如自然界的一切生长都是通过正反馈的增长方式取得的,而"内稳态"这种维持生存必需的平衡,则是通过负反馈的平衡系统完成的。

生物学家马图拉纳说:"历史是通过保留旧有事物进行转变的过程。"我们在努力进行变革时经常忘记正在受到保留的东西的重要性。负反馈平衡机制并不是变革之敌。它们并非生来就是好的或坏的。我们判定某个负反馈系统是否有价值,要看它保留的东西有多大价值。保持财务现金平衡、保存足够的生产能力、保有技术上的能力和更新力、保留忠诚的顾客,这些负反馈平衡机制都不会造成问题。其实许多对于建立学习型组织十分关键的改革策略,都有赖于保持个人目标明确、诚实可信、热爱探索以及人际关系的良好状态。而那些保存死板的文化、过时的集权式管理风格、扼杀革新的防御性习惯行为、误导人的衡量测评、阻挠知识传播的组织"流言蜚语"、极大的压力以及无条理的思维方式等负反馈平衡系统,则会造成问题。

大多数领导策略的缺陷源于盲目反对负反馈平衡系统,而不是努力去理解正在保存的是什么。如果盲目反对负反馈平衡机制,各类领导者便成了"反馈补偿"的牺牲品。

当试图革新者忽视了保持现状的负反馈平衡系统时,就会出现反馈补偿的问题。他们遇到困难,便"自然地"更加努力去克服。不过"他们的推动力越大,系统的反作用力也越大"。

一个人走进一个房间,而他不知道该房间装有可调节温度的供热系统,这时就会出现反馈补偿的情况。假设温度调节设定为华氏90度,你打开窗户使屋子凉下来,没过一会儿,暖气供上来了,屋子里便又热起来。你再打开一个窗户,结果还是一样。过了一会儿你打开了这间屋子所有的窗户,却搞不明白为什么温度就是降不下来。在这种情况下打开窗户起不到调节作用。要想产生持续的变化需要了解正在工作的温度调节平衡系统,你需要改变平衡系统(例如关掉暖气炉)或重新设定温度。

作为重大变革挑战基础的每一个限制系统都会出现上述情况。比如,一个一线领导者不能理解为什么人们似乎对革新并不十分投入。他恳求人们去完成任务,告诉他们这项任务如何重要。但是他越是努力去说服他们,他们似乎越不信服。事实上他越是努力"推动"人们投入,人们似乎越不投入。他并没有察觉自己的可信度是真正的问题症结所在——人们不相信他是乐于改革的。他越是敦促他们,他们会越频繁地听到"你必须改革"这样的话。到他着手解决起作用的限制系统和"他的价值和目标的可信度"这些问题(第六章)时,平衡系统将不断对他的努力作出补偿。

如果领导者不理解每个挑战背后的平衡系统和限制,他们就不会明白系统要努力去保留什么。每一个平衡系统都在努力保存现状中的某些内容。例如,变革启动时的4种挑战背后的限制过程成功率较低,一是这些创新不太有效(因为先导小组既没有他们需要的时间也得不到他们需要的帮助),二是对创新的投入较少(因为这

些创新被认为没有意义或因为它们的倡导者不被信任)。每一个持续方面的挑战都很可能使本来可能成功的创新行为夭折。例如,"真信者和不信者"的限制过程通过强化改革者与主流人物彼此的刻板印象保存了他们之间不可调和的分歧。每一个重新思考和重新设计挑战都存在同样情况,甚至更严重。这些限制过程使开创和持续方面的成功率都不高。例如,管理挑战的基础是保留集权化决策的平衡系统,这种集权化决策的存在是因为对基层控制缺乏容忍,并且不允许各基层人士作出太多决策。

领导者一旦开始认识到这些限制过程及其他们需要维护的东西,就可以找到更有效的战略。这每次都是始于发现正在起作用的平衡系统及其试图保存的事物。前面章节中提出的所有对付挑战的战略或强调削弱那些平衡系统或强调改变根本的限制因素,实际上原因就在于此。如果不这样做,我们只能不断"打开窗户",而不能持续进行重大变革。

# 非线性

理解限制过程及补偿反馈这样的原则与列出一张如何去做的清单截然不同。可许多经理只寻求如何去做的答案,而且许多有关管理的书籍也在努力为他们提供这种答案。唯一的问题是许多教你如何去做的书并不很实用。

在太阳系这样的系统中,由一种情况概括出另外一种情况是符合逻辑的。如果你知道目前冥王星所处的位置,便可以推测出它今后2000年的位置,这是因为主宰行星的运动法则是线性法则,在这一法则中一个变量的不断增加会造成另一个变量的渐进增加。但是在非线性世界里,推测是愚蠢的行为,即使从"完全正确的知识"中也会得到极端不准确的推论。

有效的领导者单凭直觉就了解这一点。他们知道这样说是很诱惑人的: "我们在那儿就是这样做的,很有效。所以在这里我们也要遵循同样的原则。"但是"这里"和"那里"从来不会完全相同,即使很细微的差异也会改变所谓的"经尝试发现是真的"法则的结果。如果你曾为一个"完全知道事情应该如何去做"的老板工作过,你就会明白我的意思。他终日努力而无功,总是试图使今天的事实与昨天的答案相符,到头来每个人都吃尽苦头。这并不意味着从经验中学不到东西,但是真正的学习远比简单的公式或法则难以捉摸。

我们不断强调对进行重大变革的不同挑战进行直觉体察,并从自身的情况出发思考它们的含义,原因就在于此。只有深刻理解这些问题,你才能为真正学习奠定基础,只有通过实践和不断思考才能培养实用技能。这方面没有现成的答案,但是却有一些效果更好的看待现实的方法。

# 挑战间的相互依存性

挑战间存在3类不同的相互依存关系,每一种都既存在问题也存在机会。

**1.转移控制重点:**当解决一种挑战的压力转移到另一些挑战上时,后者就需要给予更多关注。这与补偿反馈相似,只是这时不同限制过程间的相互作用才会造成困难。一种限制越放松,另一些限制则越起作用。

例如,变革启动阶段的4个挑战中都存在这种情况。如果没有一个令人信服的变革理由("不相关"挑战),重大创新就不会深入。但是如果只具有"相关性",可是时间不够,人们就会感到负担过重,由于缺乏进展,他们一开始的投入就会为失望替代。管理层越是干劲十足地"宣扬"变革对公司如何重要,人们就越感到失望。如果有"相关性"和时间但没有人提供帮助,则花费的时间将不会产生效果。

先导小组成员会花费时间去解决一些问题。因为不能把这些时间用来解决更亟待解决的问题,他们会感到很沮丧。

如果启动期的前3个挑战都得到了处理,就会首次出现管理层价值观的问题。这些问题可能一直存在,但是如果人们意识到改革,不管从它的潜在利益还是危险看都可能是一个很严重的事情的时候,那么这些问题就会在人们头脑中占据更重要的位置。

类似转移重点的相互作用在所有挑战中都起作用,每一个挑战取得的进展都会为其他挑战造成问题。如从先导小组的角度看,在他们取得足够的势头与成果从而构成真正障碍之前,持续阶段的挑战和重新设计与思考的挑战只是一个理念方面的问题。

理解控制重点转移十分重要,因为领导者们很容易认为"我已经解决了大家的难题,现在我们真要取得进展了。"如果抱有这种态度,则在新问题出现时会感到惊讶。但是,正是因为前面的一个问题解决了,那些新问题才突然明显起来。与之相反,那些理解转移重点的领导者则时刻防止自己产生这种自满,并且总是在为日后的挑战制定战略,甚至在这些挑战产生之前就这样做了。

**2.相关能力:**当作为不同限制过程基础的不同限制因素源于相同的能力时,就会出现相关能力。哪里有相关能力,在一个挑战中取得的进步就会转而惠及另一个挑战。

比如,坦诚和公开性比一个小组的公开性能力发展得快时,恐惧与忧虑的挑战就会出现(第十章),对付这一挑战的关键在于培养"开放的能力",也就是互相听取意见并承受多种观点的能力。这些能力还可处理其他两种持续阶段的挑战,即

评估与测量(第十一章)和"真信者和不信者"(第十二章)。这两种挑战都涉及如何面对创新行为的怀疑观点,尤其是团队外人员所持的观点。在实验团队中,当"热衷改革者"的自信变成傲慢时便会出现问题。发生这种情况时,面对团队外人员的批评和误解,他们就会变得很孤立而脱离组织。这种限制性过程的基本制约因素关系到团队的"反思性开放"能力,即保持谦逊和不断质疑自身的设想和做事方式的能力。如果他们能够做到这一点,也就更可能有效对付外界人士有关可衡量绩效的问题和关注。这样,开放能力在3个持续阶段挑战中都起到了作用:能够倾听那些持关心态度的团队成员的意见,并能够在外界人士对自己的设想提出挑战时,对它们进行深思而不是一味地为之辩护。

#### "相关能力"还包括:

- ■在处理启动和持续阶段的所有挑战时,有效训练和指导作用("缺乏帮助", 第四章)所担当的角色。
- ■在战略思考能力和发展有用的"业务经营模式"方面投资("脱离实际",第五章)对治理的挑战的益处(第七章),对跨越组织界限的益处("传播",第九章)以及作为对所有先导小组的一种"帮助"(第四章)。
- ■宽容而灵活的文化(第十二章)在处理质疑和改善测量标准方面(第十一章) 的益处。
- ■用开放性反思对付恐惧与忧虑的益处(第十章),作为遏制傲慢的"益处"("真信者和不信者",第十二章)以及迎战传播和跨越组织界限的挑战(第九章)。

理解相关能力的领导者能够看出某些发展比其他发展更重要,因为它们可以使

多种挑战受益。不理解相关能力的领导者们将认为挑战之间互不相关。一些有效的领导者之所以不断强调培养抱负、思考性讨论、理解复杂问题的核心学习能力,这就是其中原因之一。我们一开始就说明(第一章第二节),集体学习能力差对任何改革都是重大限制因素。与之相反,继续培养这些核心能力为培养许多相关能力打下了基础,这也是我们认为先导小组十分重要的原因——它们是培养这些学习能力的孵化器。

**3.最后,特定挑战中还存在"局部关系"**:在这些情况下,局部的挑战构成了更全球性挑战的微小部分,局部的成功为全球的变革打下基础。

例如,在一个先导小组中提高时间灵活性(第三章)将对复杂的时间协调问题帮助很大,以加强局部责任及横向组织流程(第七章)为基础的管理机构中存在复杂的时间协调问题。在这个日益"联网的世界",目标、工作任务和最后期限不是从老板那里布置下来,然后由传统的管理控制系统进行控制。人们不断组织和重组工作小组以满足不断出现的市场机会和组织需求。通过在先导小组中学习提高时间的灵活性增长了人们优先分配和协调自己努力的技能。

与之相似,训练技能——这种面对实际问题,指导和引导他人发展的能力 ("言行一致",第六章)——可以证明是为社区建设设计学习基础结构的基础 (第七章)。目前福特的维斯顿伟世通公司正在为全球企业中8万多名员工建立学习 架构。"我们在过去8年中学到的有关训练的知识是我们现在做事的基础,"维斯顿伟世通流程领导/学习组织的负责人戴维·波第斯说,"我们整个方案的基础是不 把'学习型组织'作为另一个项目。我们所做的每件事情都旨在应用,我们要帮助人们做企业经营需要做的一切工作。运用组织学习工具是我们采取的一种方式,我 的13个内部训练人员和协助者中只有一人有人力资源背景,其他人都是搞生产、财

务、采购和工业工程的。我们目前需要把这种训练网络在全球推广。"

同样成功解决"不相关"挑战的先导小组也在学习着手处理一些与大规模变革有关的一系列核心问题,尽管这些做法仅限于局部。这些核心问题包括:"我们为什么这样做?""具体来讲我们试图做到什么?""我们想怎样去做?"以及"为评估进展我们需要注意什么?"有效的基层领导者总是对经营绩效十分重视,但他们往往又不"逼着出经营绩效"。只要人们清楚期望达到什么样的经营绩效,这些领导者往往更相信培养新能力和实施新经营行为会带来更好的经营绩效。实际上,他们学习"跳跃"于注重绩效而又不注重绩效的两个看似矛盾的境界之中。

同样情况也会出现在规模更大的组织里。比如,善于思考的高层领导者们努力对付战略与目标的问题(第八章),他们往往开始询问注重股东价值是否可能是创造这种价值的不良方式。他们很重视创造非凡股东价值需要的活力、投入、想象力、耐心和毅力。"与我们合作的企业家们不注重价值,"赫泽尔-莱德-帕特公司的德国顾问托马斯·莱德说,"他们当然十分了解价值的概念,因为企业家们知道价值就是未来的利润。但实际上,这一观点在行动方面似乎不起任何作用,它并没有像与人交往和处理任务的方式那样给他们带来活力。"与之相类似,他们知道评估进步远比仅仅看看正式的测量标准复杂。管理会计学专家弗雷德·考夫曼曾这样说:"通过数字进行管理如同看着得分板而不是真正通过场上表现来教练一支队伍。"这种理解最终能影响高层领导者对评估系统(第十一章)以及管理结构(第七章)的看法。

最后一个局部关系与真实性和"言行一致"有关。那些认真探讨自己在先导小组层次上的价值与行为的基层领导者会变得更加善于反思,也更有信誉。探索许多全组织范围的问题都需要一个人的正直和他人的信赖,事实上,这些地方领导者已

经成了这方面的楷模。这些品质帮助其他先导小组更加开明地听取他人意见(因而帮助人们迎接"传播的挑战"(第九章)。当人们需要探索可能变化无常的、反传统文化的解决管理和战略困境的办法时,这些品质可能是极其宝贵的(第七、第八章)。

#### 要么建立领导者社群,要么完全没有领导力

我们完全不可能既认真对待持续重大改革的多种互相依存的挑战,又认为变革是由于伟大人物从高层向下"驱动"才产生的。一个或少数几个高层人物怎么可能对付我们前面提出的那么多挑战呢?

我们在本书中把在其中起领导作用的人简单分为3类:地方一线领导者、高层领导者和内部起联络作用的网络领导者。其实他们绝对不只是这3类人。不过在开始考虑一个健康的"领导力生态"的构成时,我们仍然可以首先考虑这3类领导者。这一相互依存的群体在多样性和实力方面都能与重大变革的挑战势均力敌。

■地方一线领导者:这些领导者对启动重大变革十分关键。开创阶段的4个挑战,"没有足够的时间"、"缺乏帮助"、"脱离实际"以及"言行一致"是地方一线领导者是否有效的试金石。如果他们不能成功地处理所有这4种挑战,就不会创造出能使个人业绩增长、建立投入者网络和经营绩效产生势头的环境。同样,基层领导者在处理持续变化的挑战时也起到关键作用。这些挑战,如"恐惧与忧虑"的挑战,在有创新能力的先导小组内部,也在先导小组之间和更大组织中起作用。经验多次表明没有投入的、有才能的地方一线领导者,就很难开创出重大变革并使之发展下去。价值实际上是由所有组织的一线部门创造的,他们对产品和服务进行设计、生产、促销与销售,他们为顾客服务,解决阻碍这些工作的实际问题。从根本上来说,组织学习包括提高创造价值的能力,所以所有组织学习最终都要涉及一线

人员和创造价值的核心经营过程。因此地方一线领导者必不可少。

但是出色的地方一线领导者的优势也有他们的局限性。他们对自己的团队十分 投入,但却很少注意别人如何从他们这里或他们如何从别人那里学到东西。他们很 容易轻视那些比他们创新能力差的小组并会做出违反组织衡量系统和文化禁忌的事 情。他们经常忽视自身创新对其他小组的影响。他们自身不太能够对付重新设计与 思考的挑战。他们依靠内部起联络作用者提供指导,并把他们与更大组织中其他的 志同道合者联系起来。他们依靠高层领导者来创造有利于革新的整体环境同时经常 依靠他们的指导。有效的基层领导者自身产生出极大活力,但是如果不与内部起联 络作用的领导者和高层领导者建立有效合作关系,他们产生的活力越多,最终遭受 的挫折越多。

■高层领导者:与许多领导理论家不同,我们不把高层领导者看成组织变革的必要条件。我们不相信"所有的变革都是从高层开始的"和"如果首席执行官不在位,就不会发生什么变革"。我们看到许多反面的例子,那就是尽管很少有或根本没有高层领导者,人们开创了重大变革并将其维持了一段时间。相反也有太多的例子表明激进的高层领导者导致变革不能持续下去。高层领导者迟早要发挥关键作用,尤其是在维持能够对全公司产生影响的变革方面。高层领导者的真正作用并非"驱使人们变革",而是创造一种能激励、支持和影响各个层次的想象力和创新性的组织环境。

#### 高层领导者至少可以用3种方式做到这一点:

他们承担组织内正式结构的独特职责,因而他们是设计师,这些结构包括业绩测量、评估和奖励的基本制度、正式管理结构和支持学习型群体的基础结构。好的设计不会创造出人们的投入感和创新意识,但是拙劣的设计却一定能扼杀它们。如

果高层领导者不帮助迎战正式设计的挑战,那么它出现的可能性就会很小,全公司的改革者将会不断受到挫折。

高层领导者作为教师对当地一线领导者提供指导,尤其是对他们与团队外人员的交往提供指导。这对于面对"真信者和不信者"的挑战是极其重要的,对于处理管理挑战带来的潜在权利冲突也是至关重要的。

最后,有效的高层领导者可以作为楷模。他们通过用自己"言行一致"做例子,并通过努力改变高级管理层职责,体现对改革的真正支持并且昭示对创造价值和实现目标的真正投入。在这些方面,高层领导者作为服务人员对公司作出长期贡献的象征作用与他们的实际作为同等重要。这种服务工作还扩展到召集大家讨论战略问题。我们相信有关战略的真正工作与其说是制定"战略",不如说是召开正式或非正式讨论会,讨论那些否则便不能讨论的深层次战略问题,从而培养集体的重新思考和再创造的能力。

你经历了启动和持续阶段的挑战,进入重新设计和思考的挑战,一般来说在这个过程中高层领导者的作用会越来越重要。但是重新设计和重新思考总是需要启动和维持的,一定要记住高层领导者真正开创变革的能力是十分有限的。他们可以鼓励变革,为变革说出业务上强有力的理由,也可以继续努力减少变革的障碍,但是他们极大地依靠忠实的基层领导者把新的观点融入经营实践中,同时依靠有效的起内部联络作用的领导者来支持那些基层领导者并与他们沟通。同样,高层领导者真正理解组织"现状"的能力也是很有限的。这里"现状"指的是人们对困难问题和挑战的看法和感觉。等级制度歪曲信息,它对传播新知识和新做法作用极其有限。但是横向传播的信息不易受到歪曲,许多信息共享都是通过非正式网络传播的。在这些方面,在组织学习中起有效联络作用的领导者是高层领导者的重要助手。

■网络领导者:许多决定组织变革长期发展的重大问题都出现在交叉处——先导小组和规模更大的组织之间、各种职能的交叉处、组织及其周围环境之间。在这个联系日益增多的世界中,对这种结合部分进行学习显得日益重要起来,因而内部起联络领导者的作用越来越重要了。

我们在前面章节中多次见过,内部起联络作用者对于面对先导团队内部的开创和持续的挑战具有极其重要的作用。他们是向导、顾问、主动提供帮助者,也是"使用者",因为他们能帮助先导小组成员使用团队以外的资源。在持续阶段的挑战中,他们帮助把地方一线领导者联系起来,因而减少了孤立和误解,这些孤立和误解可以刺激"真信者和不信者",并会导致权利冲突。既然设计的挑战与正式设计一样都是有关"制定好的设计",内部联络者对赋予新组织结构生机(例如改善社区建设方法,实施更有效的管理方法)极其关键。

但是因为他们很少有正式的权利和经营上的责任,所以只能与各个层次的基层经理,如当地经理、中层经理和高级经理合作进行领导。这样,内部联络者在激发所有重大变革的领导团体中占倒数第二位。他们几乎不能抱着"他们在实际进行改革"的幻想。他们知道自己要依靠他人,也知道为了更有效,自己必须与他人建立起真正的合作关系。令人料想不到的是,那些最没有正规的组织权利者倒可能对决定组织未来生命力的领导群体理解得更透彻。

当我们不再考虑让几个人准备好担当"高层领导者"而是开始培养各个层次的领导者参与塑造新现实的潜力时,组织将进入一个领导发展的新境界。我们没有其他选择,工业时代企业的再创造只能通过无数人的不懈努力才能实现。

我们这个时代核心领导力挑战在于解决等级权力体系无法解决的各种核心问题。许多重大问题困扰着当代社会,如环境破坏、社群和家庭机制退化、公立教育体制的堕落和不公平。这些问题都不可能由少数几个伟大的领导者解决,它们是作为工业化过程的一个副产品产生或恶化的。在工业化过程中起首要作用的是我们和我们的集体决策,这些决策是通过工业时代的大型机构,特别是公司、学校系统和政府机构起作用的。

个人面对这种全球性问题很容易感到无能为力。这就是我们感觉需要等待领导者出现的原因之一。我们认为从自己做起没有意义。

但是组织机构以及其内部的先导小组提供了一个大家一起做起的方法。面对这本实践篇中提出的各种挑战,学习创造和维持前进动力,这样做能使你建立自信并掌握实用技能,最终它可能在单个组织外创造出变革势头和动力。

小说家丹尼尔·奎因的小说《大猩猩对话录》中的主人公是个12岁的女孩。她的老师伊什梅尔是一只生活在低洼地的猩猩,他们之间通过精神感应进行交流。小女孩问她的老师目前的人类社会如何实现一些彻底变化,才能使人类与自然界、人类之间的关系更和谐。老师的回答很简单:"要有创造力。"她又问:"你这是什么意思?"伊什梅尔反问道:"你们最具创造力的时期是什么时候?人类历史上最辉煌的创造期是什么时候?"停了一会儿,她答道:"我想……是工业革命时期。""对了,"伊什梅尔说着又问道,"工业革命是如何进行的……是不是一支工业革命军开进首都,夺了权?是不是把王室成员都赶到一起推上了断头台?"

"……朱莉,你问我人类社会应如何去做,我给了一个适合所有情况的答案:要有创造力。现在……我要告诉你人类最具创造力的时期是怎么回事:工业革命是许许多多小的开端,许许多多伟大的小观点共同作用的产物……它不是按照任何理论设计

进行的,也不是乌托邦的事业......它没有依赖比现在更好的人民......"

经过反复的问答,伊什梅尔建议今天需要的改革:

"不会一下子发生……"

"通过渐进实现,通过不依靠他人想法进行工作……"

"无人领导……"

"不是任何政治团体、政府机构或宗教组织的创新行为……"

"没有终极目标……"

"不按计划进行……"

"用改革的成果奖励那些进一步的改革者……"

改革的成果是一种更好的生活方式。

除了奎因对改革的上述描述,我还要加上一点,那就是改革受到人们努力去创造的世界的一些核心图景、分享的比喻或图画的引导。这些图景使不同的行为变得更加协调,而这是没有任何计划能够做到的。我相信工业时代一直被这样两种核心图景所主宰,一个是机器的影像,另外一个是相信物质的进步,尤其是个人物质收获的图景。

我相信前面的显著创新的基础将是一个缓慢的、渐进的过程,是一个重新认识自然界——这个有生命的世界的运作方式并重新定位我们的机构以体现这种认识的过程。起指导作用的图景可能是地球本身的形象,我们的家园是个有生命的系统。

30年前,生物学家、人类学家、心理学家和作为先驱的系统思考专家格雷戈里·贝特森宣称,我们的问题多数源于"人类思考方式和自然界运作方式的差异"。我们这些作者和投稿者们热切希望本书能在缩小两者差异方面迈出一小步。

# 二、致谢<sup>[1]</sup>

《第五项修炼·变革篇》与其他实践篇一样,如果没有许许多多的人付出大量时间和精力就不可能诞生。我们希望感谢最近几年来人们付出的努力,首先是提出选题,然后是确定项目,再接着是迎接挑战,最后是书的成型。

首先必须感谢本书的责编妮娜·克鲁奇维茨。她组织并承担了编辑管理、时间协调和版面设计工作。这些工作通常都是分开来做的,但是在做这本书时,我们把它们放在了一起,这样我们便可以使本书不再改动就可立即翻拍制版。她的能力、投入精神、对质量的负责和处处为读者考虑的精神渗透到了本书的每一页中。

双日流通出版社的编辑罗格·斯库,从他的前任哈雷特·鲁宾那里继承了《第五项修炼》一书的宝贵财富,他热情而宽厚地承担起这项工作。我们从与他的合作和他编辑方面的眼光中受益极大。双日出版社的米切尔·伯根、波拉·布里根和史蒂芬·鲁宾对开发本书的观点起到了关键作用(另一本"实践篇"即将问世,就是《第五项修炼·教育篇》,即教育方面的实战书)。本书英国版的出版人尼科拉斯·布里利提供了许多有价值的意见和帮助。

本书文学代理人乔·斯比勒,做事熟练积极,他以深受好评的"热情和主动投入"本书及其系列丛书中。我们还受益于斯波勒代理公司的爱德·穆尔勒和约翰·瑟顿,在提议阶段受益于乔·贝克曼所做的编辑顾问工作,并且受益于国际文学代理人

保尔·马斯和爱布勒·斯顿的国际影响。我们利用了市场合营公司的罗雷勒·山利和康斯坦斯·塞热及汤姆·乌尔的出版业专业知识。多伦多命名公司的那斯姆·杰伍德和戴安·圣吉为选定书名提供了专业知识和独特观点。我们十分感谢里尼·斯瓦茨提供的法律咨询、吉姆·罗伯茨提供的经营方面的咨询以及乔治·克雷斯曼提出的忠告。

泰里·凯里德斯是双日出版社的制作联络人,他严格周密的时间安排使本书进展顺利。科利斯·威尔奇为本书设计了令人注目而有新意的"实践篇"版式。金·凯奇奥在双日负责制作过程的管理,他总是在考虑着本书的价值。哈罗德·格莱伯和布里恩·库勒恩使本书通过了双日无可挑剔的编辑过程。

本书的插图由凯罗尔·克鲁普创作,他极其勤奋地按照我们严格而又时常改动的要求工作。我们感谢作家Virgina O'Brian、Amy Fiore、Janet Coleman以及Tom Ehrenfeld和Lillie Mikesell提供的编辑咨询的帮助。几位读者在关键时刻提出了极其重要的鼓励意见,他们是Michael Goodman、Vic Leo、Bill O'Brien、Linda Pierce、Louis Van Der Mewe和Tim Savino。

克里恩·彼考夫和乔斯·福特相继成功地承担了该书"经营经理"的困难工作。德比·弗德里克为前期编辑工作提供帮助,深受好评。本·弗罗热一直坚定地为我们处理办公室事务并提供后勤服务。我们依靠了布鲁克林紫鲨打印社高质量而灵活的服务,这里尤其要感谢它的业主沙热恩·哈克。我们还借用了Judith Webb、Timothy Conway、Margaret Bonnano、Laura Martcocei、Terese Brown、Wendi Denman以及Anita Brown的打印才能。该书的对外宣传工作由下面几位完成:

双日出版社的Suzanne Herz和Laurie Matranga, Rentsch Associates的Gail Rentsch和Jill Danzig。Travis Burch、Ed Dulworth、Betsy Jacobson、Joan Kelly、Charlie Kiefer、BandyKubota、Carl Rossey、

Peter Stroh、Ann Thomas和Hardin Tibbs对《变革篇》各个部分的初稿作出过颇有见地的贡献。 Jose Elias Alvarrez、Bill Holmes、Eamonn Kelly、Oliver Markley、Alberto Saldarriaga和Francisco Santos与我们一起进行了编辑开发工作。John O'shea、Mike Harper、Neal Cosby、Tim Madden、Rick Brown、Gordon Sullivan和Hal Nelson帮助我们得到有关美国陆军的材料。Janis Dutton、Nelda Camdron McCabe和Tim Lucas的《教育实战书》的"跨越高墙"一章给了我们鼓励和帮助(Janis也参加了本书一些前期工作)。里奇·卡拉奇促成了两次关键的圆桌会议。我们还要感谢我们的网上参与者。海瑞·斯盖休促成建立了网站(http://www.fieldbook.com),它促进了我们的一些研究。Adam Engel、Hamie Biggar、Ed Kleiner、Joshua Ross、Robin Sacrafamilia和 Annette Weintraub也都为此事作出了贡献。网站建在纽约市数字远程多媒体公司的一个服务器上。

#### 这本书还得益于下列组织的支持与鼓励:

- ■位于马萨诸塞州剑桥的国际组织学习学会。这是一个研究人员、咨询人员和组织实践者的组织,他们共同努力探讨了把学习型组织作为一种生活方式这一观点的理论基础、方法和理解。我们尤其受益于戈兰·卡斯泰德、艾德加·沙因和B·C·休斯尔顿的深刻见解和工作,也受益于Jean McDonald、Judy Rodgers、Steve Buckley、Nadine Chase、Vickie Tweiten、Jean Punchard以及Angela Lipinski的支持和帮助。
- ■位于马萨诸塞州沃尔山姆的创新伙伴公司。 作为阿瑟·D·利特尔的一个分支,它提供咨询与培训服务以使客户能够集体创造他们最关心的结果。《第五项修炼》系列书中提出的系统原型就是在该组织开发,由查理·基弗和彼得·圣吉共同创立的。

创新伙伴公司系统思考实践部负责人米歇尔·古德曼帮助协调并指导了公司人员的工作。我们还要感谢Arun Maria、Joel Yanowitz、Robert Hanig、Jennifer Kemeny、Charlie Kiefer、Sue Thomson、Diane Nakashian、Lindsay Price、Sue Bendrossian、Shirley Stahl等人。

■安大略省多伦多的加拿大创新伙伴公司。 阿瑟·D·利特尔这个分支的工作为本书中一些观点的发展提供了一个关键的实验室。我们要感谢Susan Zupansky、Daniela Kasper和Frances Spatafora。

加利福尼亚州因斯尼特斯的罗斯伙伴公司、北卡罗来纳州歇罗斯·福特的蓝火焰 伙伴公司和马萨诸塞州剑桥的反思学习伙伴公司这3个独立的咨询公司,分别与本书 的不同作者有关联(这些作者分别是里克·罗斯、夏洛特·罗伯茨、乔治·罗思和阿特· 克莱纳)。它们提供了必要的资金、后勤服务、智力和建立"基本事实"方面的帮助。

- ■麻省工学院斯隆管理学院。这是组织学习研究中心的发源地,许多这方面的工作都是在它的赞助下开始的。它的高智力(当然有时也发生争议)的环境为彼得·圣吉和约翰·罗斯及其他工作人员(Ed Schein、John Maanen、Wenda Orlikowski、Robert Mckersie、Lotte Bailyn、Jay Forrester、John Sterman、Nelson Renpenning和John Carroll)提供了长期稳定的研究基地。这些工作人员的工作和深刻见解影响了我们对机构学习和变革观点的思考。如果没有一个多年来支持这些观点发展的环境作为"孵化器",许多成就本书的实验就不会讲行。
- ■安大略省阿尔伯特山的资源联系网。 这家"工具型"组织为致力于改革组织的人们提供了书籍和其他资源。他们帮助我们的同事和客户得到他们需要的资源,

我们受益于他们的业主罗宾·萨克莱凡米里及他们其他工作人员的工作和深刻见解。

- ■马萨诸塞州萨德贝利的学习圈网络。这个合作型组织发展和培养了各种项目和合资企业,致力于培养学习型组织的观点与实践。我们还受益于Judy Rodgers、Anne Starr、Sandy Billings和Rita Cleary的鼓励和建议。
- ■马萨诸塞州剑桥的帕格索斯传播机构。它出版《系统思考者》新闻简报及一些其他出版物,并召集每年的系统思考研讨会。该组织为本书中的一些见解提供了背景和起点。我们特别感谢丹尼尔·金和凯利·沃德曼。
- ■加利福尼亚州艾默里费尔的全球商业网络。这一组织再次向我们提供了愿景规划和战略方面的资料。我们要感谢Nancy Murphy、Napier Collyns、Katherine Fulton、Peter Schwartz、Kees Van der Heijden、Roberta Gelt、Stewart Brand、Sean Baenen、Lynn Carruthers、Eamonn Kelly、Chris Ertel、Alan Steed和Laura Likely。
- ■纽约州纽约市的纽约大学互动电信项目中心。这一新媒体方面的研究和研究生学习中心帮助我们建立了对实践篇系列"实战书"的鉴赏能力,并采用了"实战书"的形式,它还为思考如何更有效地进入信息时代打下了基础。我们希望感谢Red Burns、George Agudow、Midori Yasuda、Martin Elton、Tom lgoe和Gilles Bersier。
- ■马萨诸塞州汉米尔顿的生成领导力中心、马萨诸塞州牛顿的行为设计伙伴公司、荷兰海牙、南非瑞沃尼亚的创新型领导力中心、马萨诸塞州剑桥的DIA·logos深度汇谈公司、加利福尼亚州弗莱蒙特的BOOTSTRAP研究所、加利福尼亚州曼奴帕克的学习与研究机构、华盛顿特区子系统设计集团、密歇根州法明顿希尔斯的互动学

习实验室。以上组织及一些私人咨询组织,以其知识与实践,代表了在未知的组织变革领域的海岸线上航海的"早期探索航船"。

致谢中所列的所有组织,如果可以在网上进入,都可以访问网址 http://www.fieldbook.com/organizatios.xhtml。

我们还要特别感谢下列人员的帮助、见解和鼓励:Pille Bunnell、Nancy Dixon、Paula Edmund、Ruth Hansen、David Haughton、Willam Isaacs、Kartrin Kauefer、Fred Kofman、Hunter Lovins(以及我们在落基山学院的东道主们)、Wendy MacPhedran、Will McWhinney、Dave Meador、Doug Merchant、Don Michael、Paul Monus、Mwalimu Musheshe、Jr., Jose Pacheco、Susan Price、Chrissi Rohn、Otto Scharmer、Howard Schultz、Bill Shireman、C.Sam Smith、Rich Stiller和Ira Wilson。我们还要感谢与我们合作的所有组织实践者,他们勇于坚持实践,我们从他们那里学到了许多东西。虽然我们不能——列出他们的名字,我们还是要感谢参加各种工作会议的人士,他们的研讨形成《变革篇》一书平衡系统的最初版本和本书中的一些其他观点。

我们用Apple Macintosh计算机、Microsoft word软件、Macromedia Freehand 8和Quark Xpress3.32.把《变革篇》一书制成了可直接制版的版本。我们的"词条"有两个主要出处:约翰·艾托的《词源词典》(Dictionary of Word Origins, New York:Arcade, 1990)和埃里克·帕特里奇的《起源:现代英语词源精典词典》(Origins:A Short Etymological Dictonary of Modern English, New York:Greenwich House, 1958)。创作出一本这种规模的书无疑包含着我们亲人的支持与关心,因此我们尤其要充满爱意与感激地向他们致谢。

他们是Faith Florer、Frances Kleiner(出生于本书制作过程中)、Joyce Ross、Jason Ross、 Jessica Ross、Joshua Ross、Linda Rafferty、Erika Roth、Maggie Roth、 Diane Senge、Nathan Senge、Ian Senge、Anthony Smith和Michael Smith。

# 三、有关作者

被得·圣吉 是麻省理工学院的高级教授讲师,该大学组织学习与变革小组成员。他还是国际组织学习学会(SoL)及其在中国的组织"索奥中国"(SolChina)的创始主席,这是致力于基本的团队集体变革研究的组织机构、研究人员和咨询人员的世界性学会网络。他是《第五项修炼》一书的作者,该书1997年被《哈佛商业评论》评为20年里5本最具影响力的管理书之一。他在世界各地演讲,将系统理论的抽象观点转化为更好理解经济与组织变革的工具。他的著作阐明了人类文化价值在职场的基础地位,也就是说组织要发挥自身潜力,愿景、志向目标、反思和系统思考就是必不可少的。他曾与商业、卫生保健以及政府部门的领导者合作,并且撰写了许多文章发表在学术刊物和探讨管理中的系统思考的商业刊物上。他持有斯坦福大学工程学学士学位、麻省理工大学社会系统硕士学位和管理学博士学位。

**阿特•克莱纳** 是作家、编辑顾问、教育家和实战书项目的编辑负责人。他的《异端时代》一书曾经最后角逐1996年最有创新商业书的艾德加·布兹奖。他是纽约大学互动电信专业的教师,持有加州大学伯·G·克利分院新闻学硕士学位。他的文章主要探讨技术、文化、管理和环境方面的问题,他为《怪异》、《纽约时报杂志》、《快公司》、《哈佛商业评论》、《全盘》和许多其他出版物供稿。他还是

《垃圾》杂志的投稿编辑,为该杂志上写出了有关公司环境保护的连载文章,他曾任《全球目录》和《共同发展季刊》的编辑,还与乔治·洛斯共同开发了学习历史的形式。他住在纽约市区外。

**夏洛特•罗伯茨** 是一位高级顾问、演说家和作家。她擅长与高级管理人员合作创造一种学习型文化和造型式学习。她的文章发表在《质量与参与刊物》、《美国赔偿协会会刊》以及各类学术和商业出版物和报纸上。她是北卡罗来纳州格林伯里的一个私立文科学院——吉尔伯特学院的理事会成员。她还曾供职于美国赔偿协会顾问委员会。目前她正协助完成丹福斯基金会开展的一个5年研究项目,该项目研究的是公立学校督学的新领导模式。她一直与各类组织合作,从制造业到软硬件设计,从卫生保健到地方社区组织。她在沃顿商学院完成了管理学方面的研究生工作,曾任职于瑞士日内瓦国际管理开发研究所。她是学习型组织运动中杰出的演讲家和有创造力的设计师之一。她是北卡罗来纳州人,住在北卡罗来纳州的夏洛特附近。

理查德·罗斯 是一位很有鼓动性的演说家、培训人和组织顾问,他为多家500强公司和跨国公司提供咨询。理查德一直供职于洛杉矶的南加州大学,他发表了有关脑皮层学习的神经基质的心理学研究成果。他是加利福尼亚州注册心理医师而且担任高级基层管理职务。他主要研究如何通过知识管理提高组织的智力,增强其竞争优势。他的演讲主题既包括"在全球知识经济中取胜"、"领导取胜团队",也包括"应用学习型组织的原则"。他持有伦敦大学神经生理心理学博士学位,现住在圣地亚哥附近,是妇女资源中心董事会成员。

**乔治•罗思** 是麻省理工大学斯隆管理学院的研究员和讲师、福特公司和麻省理工大学合作机构的执行董事,该机构是麻省理工大学和福特公司的一个几百万美元

的合作项目,它重点研究环保政策、工程教育和研究中的学习、变革和知识创新活动。他还任职于新汉普郡大学,并曾任麻省理工大学组织学习中心的研究室主任。作为思考学习协会的创始人,他与他人合作创立了学习历史方式。他还撰写了大量学习和变革方面的学术和专刊文章,(与阿特·克莱纳共同)编辑了牛津大学出版社出版的学习历史系列丛书。在从事学术研究前,他在数字设备公司工作了10年。他的工作经历包括先进产品开发、战略制定、经营开发、市场营销和在欧美地区的销售。他持有麻省理工大学的金融工商管理硕士学位、机械工程学学士和组织研究博士学位。他生于德国,目前住在缅因州南部。

**布莱恩·史密斯** 是一位国际演讲家和高级管理人员顾问。他是加拿大创新伙伴公司会长,阿瑟·D·利特尔公司副总裁。过去18年,他一直在创新伙伴公司为组织学习战略的开发和应用作出极其重要的贡献。他目前主要帮助客户公司制定创新的可持续发展战略,以创造出众的竞争优势。这是通过组织学习工具/原则和可持续发展的经营方式间的协同作用做到的。二十多年来,他一直为企业和政府的高级经理和执行经理工作,开发了有灵感的领导能力并帮助客户将其运用于制定创新性战略、组织设计和创造重大变革。作为博士研究的一部分,他对企业的魅力领导首次进行了经验主义的研究,这使世界各地的领导者都了解了他的工作。他持有多伦多大学工商管理硕士和组织行为博士学位,现住在加拿大多伦多。

四、与《第五项修炼·变革篇》及其他彼得·圣吉学习 型组织经典著作保持联系

为遵循本书宗旨,给致力于建造学习型组织的人提供工具和机会,请联系索奥

中国(Sol China)。彼得·圣吉及其中国伙伴,包括本次新版《第五项修炼·变革篇》的审校者和中信出版社出版的其他圣吉著作的中文译者和审校者,在2008年共同创建了索奥中国平台(北京索奥管理咨询有限公司)。索奥中国是圣吉创立的国际组织学习学会(Sol)全球网络成员,致力于通过推动学习型组织的集体修炼和可持续发展的创新实践,并在中国建立广泛的跨界协作,以参与促进社会和组织共创造可持续发展未来的过程。同时,索奥中国为本书以及中信出版社其他"彼得·圣吉学习型组织经典著作"系列新译本的完成,发挥了重要作用。

具体联系方式和详细信息,请见:

http://hi.baidu.com/sol\_china/home.

[1] 本节中因所列人名较多,故部分不作翻译,仅供参考。——译者注

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

The Dance of Change

附录

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

## 一、本书名词术语中英文对照表

生命周期 the life cycle

学习型组织 learning organization

全面质量管理 total quality management (TQM)

正反馈因素 reinforcing forces

负反馈因素 limiting forces

创造性张力 creative tension

地方一线领导者 local line leader

网络领导者 network leaders

社群建设者 community builders

高层领导者 executive leaders

自我超越 personal mastery

心智模式 mental models

共同愿景 shared vision

团队学习 team learning

系统思考 systems thinking

先导小组 pilot groups

正反馈循环 reinforcing cycle

人力资源 human resources

爆炸理论 boom theory

排除法群策群力 work out

可持续发展 sustainable development

六项希格玛 six sigma

增长极限 limits to growth

演练场 practice fields

学习实验室 learning labs

单向控制 unilateral control

系统动力学 systems dynamics

开放系统 open systems

社会系统 social systems

流程系统 process systems

个人反思 individual reflection

推断之梯 inference ladder

反馈思路 feedback thought

松果策略 the pinecone strategy

管理体系 management systems

生命系统 living systems

推荐资源 brokering resources

财政资源 financial resources

公开账簿管理 open book management

灰色印记 gray stamps

评估能力 assessment capabilities

绩效显示盘 performance dashboards

隐性知识 tacit knowledge

显性知识 explicit knowledge

信息基础设施 information infrastructure

学习型文化 a learning culture

财政才智 financial intelligence

社交才智 social intelligence

理性才智 noetic intelligence

情感才智 emotional intelligence

环境才智 environmental intelligence

精神才智 spiritual intelligence

管理风格 management style

开放差距 openess gap

## 二、本书公司与组织名称中英文对照表

A

Autoco Epsilon 爱普斯龙汽车公司

AT&T Company 美国电话电报公司

American Woodmark Company 美国伍德马克公司

Aera 艾瑞合资企业

Atlanta's Interface Corporation 亚特兰大英特飞斯公司

Allied Signal 联合希格诺公司

Amoco Management Learning Center 艾默科管理学习中心

Antioch University 安提俄克大学

Armco Steel Company 阿姆科钢铁公司

Arthur D Little 阿瑟·D·利特尔公司

В

British Petroleum 英国石油公司

Burch lowe 伯奇-罗公司

Bhopal Chemical Plant 鲍帕尔化学工厂

Bantam Books 班塔姆出版公司

C

Covenant Insurance 卡纹南特保险公司

Coca Cola 可口可乐公司

Chevron 雪佛龙

Chrysler 克莱斯勒公司

Canon 佳能公司

Citizens Gas & Coke Utility 公民天然气和焦炭公司

Carnegie Steel 卡耐基钢铁公司

Ciba—Geigy 汽巴-嘉基

Chesapcake Packaging Company 切萨皮克包装公司

D

Drucker Foundation 德鲁克基金会

Detroit Edison 底特律爱迪生公司

Digital Equipment Corporation 数字设备公司

Dupont 杜邦公司

Dow Chemical 道氏化工公司

DIA·Logos DIA标志公司

Daimler Benz 戴姆勒-奔驰

Ε

Eskom 艾斯科姆公司

Emerson Electric 埃默森电气

Exxon Valdez 艾克森瓦尔戴斯公司

F

Ford Motor Company 福特公司

Ford Visteon 福特公司维斯提恩部门

First National Bancorp 第一国家银行集团

Ford Lincoln Continental Program 福特林肯大陆项目

Fritolay 富瑞特雷公司

Fluor Corporation 弗洛尔公司

Fairchild Semiconductor 仙童半导体公司

Fanuc Ltd.of Japan 日本富士通公司

FedEx 联邦快递

Ford Explorer 福特探索者公司

G

GS Technologies GS技术公司

GE(General Electric) 通用电气公司

GE Fanuc Automation North America 通用富士通自控北美公司

George Washington University 乔治·华盛顿大学 Grangemonth Refinery 格朗吉仑斯炼油厂 GE Grotonville 通用电气克罗顿维尔分部

Н

Hanover Insurance 汉诺瓦保险公司

Harley Davidson 哈雷-戴维森公司

Hewlett Packard 惠普公司

Heaven & Earth Incorporated 天地股份有限公司

Harvard Bureau of Study Counsel 哈佛研究咨询局

Herman Miller Company 赫曼米勒公司

Hoechst 赫斯特公司

Hyde Tool 海德工具公司

Harvard Business School 哈佛商学院

Hirzel, Leder & Parter 赫泽尔-莱德-帕特公司

Ι

Innovation Associates 创新伙伴公司

IBM IBM公司

IKEA 宜家公司

Interactive Learning Labs Inc. 互动学习实验室

Innovative Leadership 创新领导者研究院

J

- J.I.Case Company 凯思公司
- J.C.Penney 彭尼公司

Johnson & Johnson 强生公司

Johnsonville Foods 强生维乐仪食品公司

K

Kredietbank 克瑞戴尔特银行

L

Lockheed 洛克希德公司

LENS 兰斯公司

Mckinsey & Co. 麦肯锡

Mead Industries 米德工业公司

Mobil 美孚公司

Marks and Spencer 马莎公司

Mitsubishi Electric 三菱电机

Motorola 摩托罗拉公司

MIT 麻省理工学院

MIT'S Sloan School of Management 麻省理工学院斯隆管理学院

Merit Care Health System 梅利特医疗保健系统

Morehouse College 莫霍斯学院

Mazda 马自达

Ν

National Public Radio 国家无线广播公司

National Semiconductor 国家半导体公司

NUMMI 纽梅公司

Nationals Bank 国家银行

Nortel Networks 北电网络公司

New York University Interactive Telecommunications Program 纽约 大学互动电信项目中心

0

Oilco Consulting Group 石油公司咨询集团

P

Palo Alto Research Center 施乐帕罗阿托研究中心

Precedent Publisher 布来西登特出版公司

Pegasus Communications 飞马传播公司

Philips Display Components Company 菲力普展览部件公司

Philips 飞利浦公司

Procter & Gamble 宝洁公司

Pace Industries 佩斯工业公司

Q

Quantum Leap Company 量子跃进公司

Royal Dutch/Shell 荷兰皇家壳牌公司

Rand Corporation 兰德公司

Rentsch Associates 兰奇公司

S

Shell Oil 壳牌石油公司

Scania 斯坎尼亚公司

Springfield Remanufacturing Company 斯普伦菲尔德再制造公司

South African Gold mining 南非金矿公司

Saturn 土星公司

Subaru 斯巴鲁

Spieler Agency 斯波勒代理公司

T

Tenneco 太尼克公司

Toyota 丰田公司

The Society for Organizational Learning 国际组织学习学会

Texas Instruments 得克萨斯仪器公司

The First Union Bank 第一联合银行

The Center for Generative Leadership 生成领导力中心

The American Leadership 美国领导力论坛

The Fielding Institute 费尔丁学院

Topeka Dog Food Plant 托皮卡狗食厂

Texaco 得克萨斯公司

Tata Engineering and Locomotive Co., Ltd. 塔塔工程和机车公司

The Whole Foods Grocery Chain 全麦食品公司杂货连锁店

U

USA Shell Oil 美国壳牌石油公司

Union Carbide 联合卡彼得公司

UBS·Brinson UBS布林森公司

V

Visa International 维萨国际公司

Visteon Automotive Systems Operations 维斯顿伟世通自动系统运营公

W

Wachovia Bank 瓦霍维亚银行

Westinghouse 威斯汀公司

Wal Mart 沃尔马特沃尔玛

W.W.Gringer, Inc. 格林格公司

X

Xemx 施乐公司

本书由「ePUBw.COM」整理,ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!