我不是在NASA拖地，我是在送人上月球！

原作者/Andrew M. Carton（宾夕法尼亚大学助理教授）

改写/王海珍（兰州大学副教授、《管理视野》新知栏目副主编）

本文节选自复旦大学管理学院与中国管理研究国际学会（IACMR）联合出品的《管理视野》杂志。

如果你在苹果工作，大家以为你在改变世界；如果你在美国国家航空航天局（NASA）工作，大家以为你在探索太空：因为这些就是你所在组织的理想和愿景。可现实是，你可能只是在造电路板，或者是在给领导订机票、安排会议室，或者就是负责大楼的清洁卫生。当你在拖地板的时候，你还会觉得自己在改变世界或者探索太空吗？

这就是**理想或愿景的悖论**。组织的愿景像一幅宏伟蓝图，让人心潮澎湃的秘诀在于宏伟、远大与长久。诸如改变世界、探索太空这种宏大目标让人觉得自己的工作十分重要，十分有意义，这让我们干劲十足，还会甘愿为了理想忍受骨感的现实。然而不能忽视的是，宏伟远大的组织愿景，不仅让人看不出和自己工作的关系，更糟糕的是还把手头的工作衬托得那么琐碎和微末。

在宏伟蓝图上，我们手头的工作充其量只是一滴墨水，还不知道是哪一滴，甚至不知道是否需要我这一滴。此时这宏伟蓝图不仅没有激励作用，还让人泄气。在会议室拖地算哪门子的探索太空？

**不能否认，宏伟蓝图的确能够赋予工作以意义感，但前提是员工能看到自己的日常工作与宏伟蓝图之间的关联。**研究者搜集了NASA执行登月任务期间的大量相关资料，试图揭开NASA成功借由组织愿景赋予员工工作意义的秘密。研究者所使用的资料十分全面，例如NASA公开发布的100多条网上资料，美国20个公共传媒网站上的评论，5个关于肯尼迪及其NASA下属的专题报道，4个半小时的纪录片，95个公开采访等。通过对这些资料的分析，研究者发现，在NASA，这个重任由时任美国总统肯尼迪出色地完成了。就像建筑师把每块砖嵌入伟大建筑一样，肯尼迪成功地将每位NASA人的日常工作纳入了登月计划这个宏伟蓝图，为每一位员工的日常工作赋予了“送人上月球”这样的远大意义。作者归纳出了肯尼迪的四个赋意举措和员工所经历的五个阶段的意义建构过程。

**1.肯尼迪的四个赋意举措**

肯尼迪采取了四个行动来揭示NASA愿景的内在结构，以帮助员工将日常工作与NASA的阶段目标、最终理想连接起来。

将组织的所有终极理想凝练成一条。肯尼迪把NASA的三条终极理想合并为一个，即“探索太阳系以推动科技发展”。

**把终极理想落实为具体的、有时间限制的组织目标。**肯尼迪找到了一个承载NASA终极理想的目标——登月计划，即在八年半的时间内，把人送上月球，并安全地带回地球。这一组织目标十分生动形象，牢牢抓住了NASA人的注意力。

设置里程碑式的任务，将日常工作和最终目标连接起来。在NASA，登月项目包含三个里程碑式的计划：“水星计划”、“双子星计划”和著名的“阿波罗计划”。每个计划专注于攻克一个关键的里程碑式的问题：“水星计划”要把人送上地球轨道，“双子星计划”要实现太空发射，而“阿波罗计划”则解决剩下的其他相关问题。

**将终极追求与具体目标融为一体。**肯尼迪把推动科学发展这一抽象的理想转化为一个有形的目标——登上月球，并强调月亮是知识与和平的希望所在之地。如此一来，登月计划被赋予了人类追求知识与和平的含义，回归了NASA的终极抱负——探索太阳系以推动科学发展。

**2.建立关联的五个阶段**

领导的赋意举措会引导员工经历五个不同的感知阶段，最终将他们的日常工作与组织的终极追求联系起来。

**第一个阶段——接近阶段。**在这一阶段，通过将终极追求落实为具体的、特定时间段的目标，领导会让员工觉得终极追求不再遥不可及。如前所述，肯尼迪将NASA的终极追求落实为登月计划。由于人们对于视觉上容易“看见”的目标比“看不见”的目标感觉更近，因此借由月亮的生动形象，NASA 员工会感觉登月这一目标并不遥远。

然而，宏大的目标越具体，越容易让人觉得难以置信。对于具体的目标，很容易就能判断出成功或失败的可能性。当初不少人认为登月几乎不可能。而且具体的目标所能承载的价值是有限的。登月计划就曾被质疑“登月有什么意义？”这些问题都将在后续的四个阶段逐一得到解决。

**第二个阶段——铺设阶梯。**在这一阶段，利用领导设置的一系列里程碑式任务，员工能够看出终极目标将会如何一步步地被实现。但这种阶段性任务不能太多，也就是阶梯不能太长，否则员工的注意力就会放在阶梯而非最终的目的地了。在NASA，肯尼迪设置了三个关于登月的阶段性目标。员工能够理解实现最终的登月目标的路径。同时，划分出较少的阶段任务，避免了员工陷入庞杂的细节之中而忘记组织的目标。

**第三个阶段——厘清个体作用的阶段。**面对一个宏大的目标，员工需要知道自己在其中的作用才能找到自己日常工作对于宏大目标的作用与价值。肯尼迪将NASA的三个终极追求合并为一个，这让所有人都面临着同一个目标。同时，肯尼迪将登月这一终极目标划分为三个阶段性目标，让员工更容易在宏伟蓝图上定位自己。认识到自己的工作是很多重要的工作中的不可或缺的一环时，员工就能体验到工作的意义。

**第四个阶段——重新看待日常的工作。**当员工明白自己的工作对于实现组织终极目标的作用时，他们就会用更广阔、更长远的眼光来看待自己的日常工作。在NASA，通过肯尼迪赋予三步的措施以意义，员工不再将自己的工作看成是造电路板或是研发火箭，而是看成送人登月。自然而然他们就会从登月计划的角度来看待自己的日常工作。

**第五个阶段——将日常工作看作追求组织终极理想。**在这一阶段，员工将日常工作与组织的终极追求联系起来，从工作中体验到极大的意义感。在NASA，员工不仅仅认为自己在送人上月球，而且是在推动科学的进步。将登月这一有形、有尽的目标和推动科学进步这一抽象、无止境的目标合二为一，让员工既有具体的工作目标（登月），同时又能无止境地奋斗（推动科学的发展），不会因为目标的实现而丧失工作的意义。以此，NASA实现了员工日常工作意义的最大化。

第五阶段的实现建立在前四个阶段的基础上。首先终极追求必须找到登月这样的具体目标作为载体，其次员工需要将日常工作和登月联系起来。同时领导的第四个赋意行动——将抽象的终极追求与具体的组织目标融为一体也十分重要。肯尼迪让NASA人明白：登月计划不仅仅是为了登上月球，而是为了借由登月发展出的科技能力来改进人类的生活。

总之，通过这几个阶段，NASA人得以从更宽广的角度重新解读他们的日常工作。由此，终极抱负不仅仅是他们工作最终的结果，而且就是他们每天实实在在的工作。每一天，他们不是在拖地、造电路板，而是在推动科学的发展。

**3.管理启示录**

组织的愿景的确是赋予工作以意义的上佳办法，但问题在于如何与员工的日常工作联系起来。在展示组织的宏伟蓝图的同时，领导者需要将这幅宏伟蓝图转变为具体的目标使其落地。领导者需要变成一位建筑师，将蓝图落地为具体目标，同时还要让人能将这个目标还原为组织的追求。通过建立这些联系，领导者可以帮助员工以更宏大的视角来看待自己的日常工作，而不让他们觉得渺小。简单来说，赋予工作以意义就在于改变工作的含义。

本文归纳出的四个举措和五个阶段，为组织领导提供了行动手册。那就是**确定一个最高理想，为之找到一个合适的代言目标，将其分解为少数几个阶段目标，并最终还要将代言目标升华为最高理想。**

本文摘自全文，“我不是在拖地，我是在送人上月球：NASA领导人如何通过改变工作含义赋予工作意义感”，《管理科学季刊》，2018，63(2):323-369.