



学习型组织中国化之路系列丛书



责任落地 路线图

向责任承诺共同体迈进

跳出传统管理的黑洞
展示责任承诺管理新模式
行业、系统标兵单位的成功经验
七步完成从责任到落实，获得可持续发展的新动力

王鑫◎主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者简介

王 鑫



- ◆ 中国民建会员
- ◆ 北京明德经纶管理科学研究院 院长
- ◆ 中国成人教育协会企业教育委员会 副秘书长
- ◆ 中央财经大学管理科学研究所 常务副所长

国内最早研究学习型组织管理理论专家，主持编制国家十部委《全国“创建学习型组织，争做知识型职工”活动考核评价指标体系》。

参与教育部重点课题“行业教育在我国经济发展中的地位与作用”。

应邀出席了2013年10月由教育部、北京市人民政府与联合国教科文组织合作举办，主题为“全民终身学习：城市的包容、繁荣与可持续发展”的首届全球学习型城市大会，与全球专家学者、城市市长分享学习型城市建设经验。

十几年来，以“中国学习型组织领域具有深远影响力的传播者、学习型组织中国化之路的积极践行者、组织管理变革的强力推动者”为共同愿景，辅导了一大批学习型组织、企业文化、战略管理、绩效管理、责任承诺管理的行业系统标兵单位和优秀单位，工作足迹遍及北京、上海、山东、广东、湖北、新疆等30个地区。她领导的明德经纶研究院被中华全国总工会宣教部、全国创争办授予“全国创争活动杰出贡献奖”、“全国创争活动特别贡献奖”。

著有

- 《创建学习型组织评价指标体系》
- 《学习型组织创建指导读本》
- 《学习型组织创建在中国范例》
- 《创建学习型组织系列培训课程》
- 《第五项修炼实践案例》

跳出传统管理的黑洞
展示责任承诺管理新模式行业、系统标兵单位的成功经验
七步完成从责任到落实，获得可持续发展的新动力

责任落地

路线图

向责任承诺共同体迈进

王 鑫◎主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

管理黑洞现象的存在,是企业在发展过程中经常遇到的普遍现象。本书结合国内外企事业单位的相关案例,探究管理黑洞的玄机,并进行多层面的分析,寻找有针对性地跳出管理黑洞的方法。

本书用责任作为纽带,建立清晰“一对一”岗位责任承诺体系,从企业管理存在的普遍现象出发,依托国内外先进的管理理论,协助企业化繁为简,从解决简单问题开始,让员工掌握落实责任的路径及方法。责任会使能力发挥到极致,品味责任内部控制的重要,解读责任承诺管理的方方面面。本书理论说明与典型案例相结合,具有很强的实践指导意义,易学易用。

图书在版编目(CIP)数据

责任落地路线图 向责任承诺共同体迈进/王鑫主编. —北京:机械工业出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-111-44792-4

I. ①责… II. ①王… III. ①企业责任—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 271685 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:任淑杰

责任印制:杨 曦

北京市四季青双青印刷厂印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

180mm×250mm • 12.25 印张 • 1 插页 • 198 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-44792-4

定价: 30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066 教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294 机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649 机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

编 委 会

主 编：王 鑫

副主编：金 锋

编 委：骆秀芳 王尚茹 朱国强 和付强

杨 复 李惠荣 陈 雷 马静敏

序



当我合上《责任落地路线图》文稿时，已是深夜。打开百叶窗，深深地吸一口气，抬起头来看到弯弯的一镰明月清清寂寂地挂在半空，这时天空异常清澈，点点繁星似乎在和我对话，四周淡淡的恬静，把我的思绪推到了13年前。

宁静的紫金山天文台，当我透过天文望远镜清晰地看到了美丽的月球以及其他无法用肉眼看到的遥远星球时，它促使我思考了这样一个问题：今天，浩瀚的宇宙已成为人类探索科学的舞台，越来越多的星系、星辰进入了人们的视野，新的空间、领域被人们不断地发现和开拓。过去无法了解的星际知识了解了，过去无法想象的探寻之路找到了。但是，为什么在很多时候，我们却对自己、对自己的组织以及对自己所处的环境缺乏洞察，对有些应该看清的问题熟视无睹，漠视一些阻碍组织、团队和个人成长的学习智障的存在呢？

• 为什么会出现这些情况，一方面组织千方百计促使员工忠诚，而组织内的成员却感叹没有归属感？

• 为什么每个人的智商均在120以上，组成团队后的智商却只有62？

• 为什么团队成员之间缺乏信任，惧怕冲突，欠缺投入，逃避责任，无视结果？

• 为什么大家不愿意敞开心扉承认自己的缺点和弱项？

这些问题到底源于何处？

如果每一个团队成员都能真诚团结，成员之间相互接纳，针对不同意见可以直接辩论，能积极投入到决策和行动计划中去，对影响工作计划的行为负责任，把重点放在组织利益上，那该是一个怎样的理想境界！

带着这些想法，我踏上了了解、探寻、研究学习型组织的创建之路。眼前厚厚的16本笔记，字里行间详细记载了来自于全国，涉及煤炭、石油、化工、电力、钢铁、



港口、医院、电信、水泥、酿酒、铁路、汽运和税务、检察院、工商、学校等近 20 多个行业，400 多个大、中、小型企业、事业、机关单位，5 个市级政府的创建历程。从规划设计方案到内训的内容安排，从每季度咨询指导的内容到阶段性评估小结。每个项目均拥有个性化和开创性，充分地与各企业、部门实际相结合。目前，有些项目已告一段落，有些项目还在进行中，这是一笔宝贵的财富，这是探寻有中国特色管理之道的最有价值的资料。同时，这里也包含了我们在指导咨询过程中的酸、甜、苦、辣、咸。

记得 2000 年初夏的一天，受某企业领导的邀请，开展调研工作。企业的领导者对学习组织理论十分认可，并致力于将这一最前沿的管理理论应用到工作中去，增强员工的学习力，以提升员工的整体素质。但是在我们召开会议时，碰到了中层管理干部毫不客气的质疑。两天时间很快过去了，听到最多的是抱怨和不负责任的牢骚，年轻有为的老总在万般无奈之下选择了放弃。6 年后，这家企业的命运是什么样呢？许多职工在业余时间忙着充电、忙着参加各种技能班学习，但这一切都是在为他们自己寻找谋生之路，因为企业正面临破产。

学习型组织管理理论虽不是灵丹妙药，但它却能激发团队成员的潜能，改变团队成员的思维方式，树立快速应变的理念，在分秒即逝的竞争中把握机遇。

多年以来，许多企业在市场大潮中经历了各种各样的洗礼与历练。许多企业我们看着它在转变，看着它走向辉煌。很多时候，人们容易把大洋彼岸的文化理想化，管理思想、管理工具理想化，人们沉醉在引进、盲从的状态。但是今天，当我们真正去深入了解、认真学习研究后，我们也在思考，国内的人们真正服膺和倾心的到底是什么？可能连彼得·圣吉先生也不会想到，他倡导的五项修炼在中国实践的大地上会结出累累硕果；他更不会想到，在他看来一些巨型企业（指人数众多）在指导创建的过程中也颇感无奈，不知从哪里着手学习型组织的创建；特别是在长期计划经济背景下成长的管理者，更不知道怎样才能利用自我超越的理念提升全员的思想境界。

下雪对于孩子来讲，是一件值得兴奋的事，因为雪会给他们带来很多有趣的游戏；而对于成人来讲，下雪则意味着更多的劳动和辛苦。有这样一个场景：几年前的冬天，一场真正意义上的雪持续了两天一夜，还没有停止的意思，最难以忍受的不是雪而是风，大风裹着雪片恣肆地扬起来，雪片横飞，直灌进衣领。行人逆风而行，辛苦异常。这恶劣的天气里某企业巡查的工人，在发现管道冻裂、可能造成热水无法及时供应时，



工人弓着身子钻进管道间，一干就是两个多小时，紧急抢修成功。看到他冻伤的双手，在场的人问他为什么要这样做，他憨厚地笑着说：“我认为我应该这样做。”这句简简单单的话语感动了周围伙伴，更感动了来企业咨询指导的专家学者们。60多岁的老专家，当年在牛棚中没有掉下眼泪，在人生风风雨雨中也没有流下眼泪，而在那一刻，在员工发自肺腑的言语声中，一直紧咬双唇，眼含热泪。这个场景是在对这家公司第三次咨询时看到的。在专家们即将离开企业时，员工（曾经是让企业感到无奈的员工）流着泪与老师紧紧拥抱在一起的那一刻，所有的人都抑制不住感情的奔泻，任眼泪流淌，无法自己。什么叫真情流露，什么叫投入后的所得，什么是转变，什么是思想境界的提升？人们在感慨经济社会的功利、自私充溢周围的时候，咨询者与员工怎么会达成如此的真情交流？

我个人认为，任何组织内部都需要注入一种积极的心态激发热情，铸造敢于自我超越的精神，培养主动反思的习惯，用光明的思维，从大局出发，舍小我为大我，转变观念，改变行为，勇于承担责任。

想到这里，一个个企业，一幕幕场景，一一浮现在眼前。青岛啤酒集团老总金志国在培训班作业中写道：“认真做事能把事情做对，用心做事才能把事情做好。”青岛啤酒在酿造什么？“我们在酿造激情！”中联水泥老总张金栋说：“牵手我们一起走过。”青岛港务局总裁常德传说：“缺什么补什么，干什么精什么。”等。

很多时候，人们感叹机械化理论给人们内心造成的伤害，使人们陷入一种自私状态。于是，人们一方面在寻找伟大团队，寻找归属感；另一方面却心态浮躁，急功近利。

写到这里，天忽然下起了大雨，哗哗的雨声在深夜里格外响亮，同时伴着一种缠绵的气息。与冬天的雨不同（冬雨使人感到落寞、凄清、脆弱），今晚的雨以温存柔和的韵律细细地滋润人的心腑，这与新的管理理论的导入过程异曲同工。创建初期小心翼翼迈出的每一步，在慢慢地改变着人们的思想，从而形成一种氛围，熏陶团队中的每一位成员，使他们的胸襟、视野与众不同，难道这一切不也在潜移默化地改变着我们、改变着我们的社会吗？

在以上这些部分取得成果后，并不能充分解决组织中的问题，仅解决了组织中局部的一些问题，或者是一段时间内的观念、认识、境界、方法和学习体系等。

作为改善组织环境，良性科学合理的闭环管理，将组织从封闭思维、自上而下、



权威管理的行为转变为开放的思维、能够接受双向信息流，还常常面临一些非常重大的任务。比如，要改变根深蒂固的文化和行为，它们往往要受到组织结构、权力分配、信息系统和交往方式的影响。

所以，必须要回到管理的基本模型来理解从何处开始导入变革。改变行为一般有两条主要的途径：①外部途径包括紧迫感、扁平化结构、愿景引导、激励机制、绩效考核和学习提升；②内部途径包括转变工作角色，树立以责任为导向，以结果为标准，以战略为目标，以品格、境界塑造职业化员工。这个过程是修炼管理内功的过程，更是增强核心竞争力的过程。

因此，建立起学习型组织向责任承诺共同体迈进，并不是类似于一个庞大的、整个组织范围内的培训计划。它意味着从一个有具体目标的特定的改进方案起步，从战略、规划的再设计到领导新角色拥有系统思考能力，进行扁平化组织架构，掌握指挥反馈系统的管理；从构造组织基石、通过组织创造性张力提升凝聚力；用责任作为纽带，建立清晰“一对一”岗位职责承诺体系，任何人都不能排除和游离于责任之外，每个人都担负着一个或多个责任单元的使命。塑造企业品格价值，强化绩效管理，形成拥有强大变革力量的共同体组织。通过改进后的流程，建立起新的结构、责任关系、权力分配和奖励制度，一旦建立起一个拥有最佳行为的体系，就可以转向下一个关键流程或流域，实施另一个改进方案。如此进行下去，直到拥有了更多的支撑领域，其他反对的部分也会逐渐开始投向变革的行列，组织从而实现华丽的变身。

在这里，我真诚地感谢所有实践中的组织，支持我们成长的创建单位，因为有了你们的实践精神，才会为我们所有的研究者提供理论联系实际的广阔舞台。

最后让我们共同祝愿：创建学习型组织的明天更美好！走上责任承诺管理共同体的组织更卓越！为寻找中国管理之道而共同努力！

王 鑫

前言

在讲授学习型组织理论——系统思考章节时，我们经常用人体作比喻告诉学员，组织管理是整体的、系统的过程，管理者需要系统思考的能力。把一个组织想象成人体，它是最完善的系统工程。身体系统中的任何环节，哪怕是非常微小的痛症发生或发现危险，多方面的大量信息都会在极短的时间内，通过神经系统传递至大脑，大脑迅速作出综合决策，并协调感知器官和四肢进行完美调整，迅速作出应变和反应。

想象一下我们的社会管理现状，一个可怕的现实呈现在面前。

一个拥有巨大的脑力和各类资源的组织和人体相比，社会管理系统却是一个典型的反应迟缓的组织。如果把决策者看成大脑，各层级看成各个器官的系统和四肢，那么，现状是什么样子呢？大脑、各系统感觉器官、四肢几乎是分割开的，布置、安排、管理、控制、反馈、反思，特别是共享系统更是无法跨越。个人心智偏爱的存在，只做考核的，不做组织所期望的，造成彼此之间的信息传递失真，决策者无法了解真实的基层情况，地区之间、上下级之间、不同部门之间壁垒森严，缺乏有效沟通协调。虽然社会管理系统的大脑、器官系统、四肢都很强大，但这些器官内部彼此之间却由于没有“神经系统”，变成了一堆彼此孤立的个体，信息无法全面有效地传达至决策层，而高层的决策也难以变成各层级的行动。

“企业正能量”远远没有被发掘和利用起来，组织内的协调、配合、支持、协作、补台和多赢的力量也远远没有发挥出来。

责任缺失、战略陷阱、管理黑洞以及走向失落的管理模式等侵蚀着企业的利润，致使大量资产流失，这些现象的出现对我国现行的管理模式提出了新的要求、带来了新的挑战。探寻并建立起既符合国际惯例又体现中国市场经济特色，既有管理实效又不失灵活的管理模式是我们的使命与责任。在此大力呼吁建立“责任承诺共同体组



织”，即通过塑造正向的企业内部管理环境，建立战略指挥系统、共同愿景系统、职责运行系统、品格绩效系统、文化导航系统和学习力提升系统，维持变革、建立合作生命团队，跳出传统管理的黑洞，走出传统思想的桎梏，以健康向上的“文化竞争力”获得可持续发展的驱动力。品味内部责任控制的重要性，解读责任承诺管理的方方面面。本书资料来自北京明德经纶管理科学研究院的研究成果，它体例合理，结构严谨，理论联系实际，实务说明与典型案例研究具有很强的实践指导意义，易学易用。另外，北京明德经纶管理科学研究院可以为此项管理模式提供管理咨询服务。

本书全文分为9章，系统地介绍了责任承诺管理的实务操作步骤。由于本书涵盖的管理范畴广泛，涉及各个领域，适合企事业、机关各级各类经济管理干部、管理人员、各级机构等各行各业关心中国经济管理发展的人士研读。

由于学识所限，加之时间较为仓促，书中难免存在内容上、论点上的疏漏缺陷和表述不当之处，敬请诸位专家和读者批评指正。请与我们联系：xxzgwang@126.com。

目 录

序

前言

第一章 管理黑洞存在的现象	1
国内管理黑洞存在的现象	1
国内学习型组织建设亟待解决的问题	13
第二章 明德管理模式——责任承诺管理	19
怎样改变管理模式	19
明德模式——责任承诺管理共同体组织	20
建立责任承诺管理共同体——七步变革路径	28
第三章 责任承诺管理共同体第一步——建立战略指挥系统	30
树立新的领导者角色	31
培养系统思考能力	35
制定企业发展规划	38
搭建扁平化组织架构	42
掌握指挥反馈方法	47
第四章 责任承诺管理共同体第二步——建立共同愿景系统	50
构造组织的基石——目标、价值观、使命感	50
组织的共同愿景	53
共同愿景承诺与愿景寿命	62
评价现在的共同愿景	64



第五章 责任承诺管理共同体第三步——建立职责运行系统	66
建立清晰“一对一”岗位职责承诺体系	66
执行《岗位职责》没有借口	72
树立100%负责制	74
责任承诺管理	75
定期责任反馈保证《岗位职责》落实	76
没有检查就没有承担责任的员工	77
企业社会责任管理	79
“一对一”岗位责任承诺体系的实施流程	82
第六章 责任承诺管理共同体第四步——建立品格绩效系统	84
加强境界提升教育	84
向极限挑战塑造品格特征	88
实现从工具型工作观到创造型工作观的转变	93
让品绩之剑成为利器	95
建立共赢激励机制	98
第七章 责任承诺管理共同体第五步——建立文化导航系统	106
“水中月镜中花”现象	107
为什么想要的组织文化难以形成	109
组织文化建设的误区	111
组织文化建设的基本要素	116
文化建设中的重中之重——让文化落地	122
富有成效的组织文化	123
第八章 责任承诺管理共同体第六步——建立学习力提升系统	129
学习力是最本质的竞争力	130
构建专业学习共同体	135
进行团队学习——掌握深度汇谈工具	139
这样获得学习成果	145



第九章 责任承诺管理共同体第七步——持续变革建立合作生命团队	151
通过沟通维系变革动力	151
通过协作维系变革动力	155
通过反思维系变革动力	158
通过反馈维系变革动力	162
通过共享维系变革动力	166
附 录	169
附录 A 责任承诺管理培训课程	169
附录 B 责任承诺管理咨询项目展示	173
后 记	178
参考文献	179



第一章

管理黑洞存在的现象

国内管理黑洞存在的现象

1. 空泛化的战略管理使之成为海市蜃楼

我们在多年管理咨询工作中发现，许多企业的战略规划都以流产而告终，管理者往往将这个结果归咎于执行力问题。但事实往往并不是这样，绝大多数战略失败的根本原因在于这些战略的制定、实施与评价没有基层管理者以及员工的参与。战略制定过程是一种学习、教育和支持的活动，而不是高级管理人员之间的文书交往。战略管理中的沟通对话比一份修饰精美的战略管理文件本身更为重要。战略制定者所做的最糟糕的事情就是自己制定战略计划，然后交给管理者去实施。

更何况在制定的过程中既没有关注内部及外部的事件与趋势、变化速度与规模对组织产生的影响，也没有实事求是、理论联系实际、从实践中来到实践中去。组织中的高层和中下层信息的不对称，导致企业的高层决策注定成为一种脱离实际迫切需要、不符合实际真正环境的空想，使战略成为一纸空文。



什么是战略管理？

战略管理可以被定义为：制定、实施和评价使组织能够到达其目标的、跨功能决策的艺术与科学。战略管理致力于对市场营销、财务会计、生产作业、研究与开发、人力资源及计算机信息系统进行综合管理，以实现组织的成功。

战略管理一词是指战略的制定、实施与评价，而战略规划则仅指战略制定。战略管理的目的在于，为了明天的经营创造并利用新的和不同于以往的机会；而长期计划的目的则在于，为了明天的经营而优化今天的发展趋势。

战略管理一词起源于20世纪50年代，并被广泛使用于20世纪60年代中期至70年代中期这一时期。在这些年中，人们曾普遍认为，战略规划可以解决所有的问题。当时，众多美国公司都陶醉于战略规划。然而，经过这一时期之后，到了20世纪80年代，由于各种战略规划模型并没有给企业带来更高的直接收益，战略规划方法被置于一旁。到了20世纪90年代，战略规划又重新走红，直到目前该方法仍被商界广泛使用。



寓言小故事

从前，有一只真抓实干的黑猫，它每天都能捉十多只老鼠，让老鼠闻风丧胆。于是，老鼠们召开研讨会共商对付黑猫的办法。有的建议加紧研制毒药，有的说干脆一齐扑上去把黑猫咬死。最后，还是老奸巨猾的鼠王提出了一个与众不同的想法：“老鼠杀猫是不可能的。如果不能杀死它，就应设法躲避它。咱们推选出一名勇士，偷偷地在猫的脖子上挂个铃铛。这样一来，只要猫一走动就会有响声，大家就可以先躲起来。”老鼠们公认这是个很好的想法，但怎样执行呢？高额奖金、颁发荣誉证书等办法一个又一个地提出来，但讨论来讨论去，老鼠们也没有找到一个敢于执行这一决策的勇士。

故事解读

这个故事告诉我们：有好的想法却不能执行，那只能是空想。同样，对于企业来说，管理者有了战略规划决策，但因脱离实际而无法执行，最终也无济于事。因此，在使员工执行决策之前，管理者首先要根据本企业的实际作出科学决策，保证规划切实可行。



2. 借口化的执行力成为组织发展的障碍

对于执行话题，组织的最高层常常有强烈的无力感和无奈感。其实，对于整个组织的运营管理过程，高层们都会有这种强烈的无力感和无奈感，这和是否拥有产权无关，民营企业老板也同样会深受这种无力感和无奈感的困扰。

国有企业的老总、机关单位的领导者们，从某种程度来说，在各自的机构内都拥有无上的权力，却总是无法达到自己想要实现的目标。拥有生杀大权，但想做的事情却也不一定总能够做到。老板也一样，可以开除员工，但对于自己企业的种种现象有时也无能为力。对于这个问题，我们曾经与许多民营企业老总交换意见，得到的答案基本上都是没有办法解决，存在就存在吧。

为什么人们缺少执行力，不愿意执行，或者执行不到位呢？

“执行力”是现阶段一个很热的概念，国内很多企业谈到执行力，往往想到的都是做事拖拉、没有效率和速度，但是这些只是表面现象，而且是冰山一角，本质原因是岗位责任意识缺失，借口工作法的体现，全面思考能力、动态思考能力、本质思考能力的不足。

所谓“执行力”，绝对不是一个简单的“执行”问题，也不是一个简单的“计划+控制”问题。组织管理中的执行，或者说“执行力”，其实是涉及决策、组织、人才、协同、调整、监控、技术和文化等全方位的综合能力的凝聚和表现，几乎涉及一个组织运营和竞争的所有关键部分。在某种意义上，与其说这是“执行力”，还不如说是“系统运营能力、系统思考能力”，它需要精心论证，快速实施，中间根据情况不断修正和核检。单纯的“执行力”只是个人或团队快速反应的结果，企业中单独的执行力是不可能存在的。



什么是组织执行力？

执行力可以理解为：有效利用资源，保质保量达成目标的能力。执行力指的是贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力，是把战略、规划转化成为效益、成果的关键。执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。

对个人而言，执行力就是办事能力；对团队而言，执行力就是战斗力；对企业而言执行力就是经营管理能力。



而衡量执行力的标准，对个人而言是按时按质按量完成自己的工作任务；对企业而言就是在预定的时间内完成企业的战略目标，其表象在于完成任务的及时性和质量，但其核心在于企业战略的定位与布局，是企业经营全过程的核心内容。



执行力小故事

耶稣带着他的门徒彼得远行。途中，他们发现了一块破烂的马蹄铁。耶稣让彼得把这块马蹄铁捡起来，但彼得懒得弯腰，假装没有听见。耶稣自己弯腰捡起了马蹄铁，用它在铁匠那儿换来3文钱，并用这些钱买了18颗樱桃。

出了城，师徒二人继续前行。茫茫荒野，土地干涸。耶稣猜到彼得渴得厉害，就把藏在袖子里的樱桃悄悄地掉出一颗。彼得一见樱桃，赶紧捡起来把它吃掉。

耶稣边走边“掉”樱桃，彼得费力地弯了18次腰。

耶稣笑着对彼得说：“如果一开始你能按我要求的做，你只要开始时弯一次腰就行了，就不会在后来没完没了地弯腰了。”

彼得因为没有按照耶稣的要求去做，所以给自己带来了很大的麻烦，不得不弯腰18次。如果他一开始就能“落实”耶稣的指示，他只要弯下一次腰就行了。

这个寓言反映了这样一个问题：在企业中，领导所想的和员工所想的往往不能得到有效的统一，怎么能有效执行呢。在组织中，对所有有利于执行的因素都予以充分而科学的利用，对所有不利于执行的因素都立即排除。以一种强大的监督措施和奖惩制度，促使每一位员工全心全意地投入到自己的工作中去。

由于领导比员工掌握更多的信息和资源，领导在领导风格上不应是一个仅起到监督作用的警察角色，而应是一个教练。就像指挥一个新手开车一样，教练要想将自己的经验、智慧和要求传达给学车的学员，就必须陪着新手上路，指导他如何加减档、如何踩油门等。

3. 运动式的企业文化建设如昙花一现

在许多企业里会有此类场景出现：询问正在为你介绍企业文化的管理干部，“这句



理念的具体内涵是什么？如何要求员工按这一方式来做呢？这一理念的背后需要靠什么样的制度来约束执行呢？对这些理念相应的激励机制是什么？”

这位管理干部思考了半天才回答道：“这个牌子只是挂在这里，让我们的员工知道我们有这样的倡导，至于还要有这么多的配套措施还真没有考虑过，领导也没要求过。”

实际上，组织里有这样的思想太可怕了，会形成员工“一热、二冷、三麻木”的状态，这样的结果将导致即使能找到一个真正有用、能够激发员工工作激情的理念或方式，也不可能出现预期的效果，因为员工认为这只不过是个幌子，只不过是来用来说事的罢了。在一次石化企业基层班组长座谈会上，一位班组长将厚厚一摞历届领导者设计的文化手册摔在桌子上，大声询问对员工管理有什么作用。

所有领导者都知道文化建设的重要性，但组织文化建设只是老板的愿望，只能活在会上的唠叨里和墙上的标语上，是一个想得到却又抓不到的泡影，如水中月、镜中花。虽然老板总是费心费力地去试图创建自己的企业文化，但总是达不到预想的目标。

之所以想要的组织文化总是不能形成，就是因为组织文化本身不是凭空来的，有什么样的环境就会有什么样的文化。想要形成一种文化，就必须先创造一种环境，有什么样的环境自然就会产生什么样的文化。如果总是费力去创造文化而不去创造环境，那么企业文化一定会是无本之木，永远不能真正形成和稳固下来。

在组织文化理念建设阶段结束后，一个重要的环节就是有效沟通文化落地的过程。许多企业省掉了这个环节，没有建设文化沟通反馈体系，致使理念得不到了解甚至失去赢利机会。

以一个普通的销售人员为例，他每天工作中接收到的信息和自身的感受，其实是很的。如果这些信息和感受能够全面传递到企业各层领导和相关的产品部门，就会帮助企业发现隐患和商机。但遗憾的是，这些信息和感受能够传递出来的比例几乎少到可以忽略不计了。是通信工具的原因吗？现代通信技术已经高度发达，在这个“移动通信”的时代里，人们可以不受地域限制进行实时沟通。但是，和“书信时代”相比，企业内部的沟通模式和沟通信息量，从某种程度上讲几乎没有任何根本性的变革。

企业沟通反馈文化，不是通信工具的问题，而是沟通模式的问题。企业沟通不是



两个人点对点的沟通，企业沟通的本质是“团队沟通”，我们需要创建一种扁平的、立体的、网状的团队信息传递和沟通模式。这种沟通模式的文化建设，绝不是简单地将办公会议搬到网上那么简单——那根本谈不上突破，充其量只是旧模式的高技术延续，而是营造在信息化基础上文化环境的建设。



什么是企业文化？

企业文化，或称组织文化（Corporate Culture 或 Organizational Culture），是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号和处事方式等组成的其特有的文化形象。

在市场经济实践中，企业文化逐步形成为全员共赢准则、经营作风、企业精神、道德规范和发展目标的总和。

企业文化是企业中形成的文化观念、历史传统、共同价值观念、道德规范和行为准则等企业的意识形态，企业领导者把文化变成管理的功能应用于企业，以解决现代企业管理中的问题。

美国学者约翰·P. 科特和詹姆斯·L. 赫斯克特认为，企业文化是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的企业价值观念和经营实践行为，体现在企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。



小故事

质量是企业的生命线，这是上汽集团倡导的理念。在激烈的市场竞争中，“以质量求生存、用质量求效益”已经不再是时髦的口号，而成为实实在在的行动。

由质量是检验出来的，到质量是生产出来的，再到质量是经营出来的。质量理念的这一发展深化历程，也是企业质量管理和员工质量行为不断深化的过程。优良的产品质量是实现用户满意的基石，那么应如何进一步提升上汽集团的产品质量呢？

在2001年9月上汽集团质量月动员大会上，董事长陈祥麟提出“创造世界级质量，开拓全球化市场”的要求。

胡茂元总裁提出了质量管理“五个化”的工作思路。



1. 质量思想经营化

从经营的角度考虑质量，质量包括产品质量、服务质量和工作质量等。质量不仅是用户满意工程的基石，也是一切经营活动的基石。质量是支撑上汽集团市场业绩的重要指标，没有质量就没有经营业绩。

2. 质量体系全球化

上汽集团将用3~5年的时间，全面实现全球性的汽车行业标准以及零部件企业获得全球汽车配套的准入证，积极参与全球竞争进入全球市场。

3. 质量服务品牌化

将生产经营、资产经营与品牌经营统一起来，创立上汽集团品牌，以极其负责的敬业精神去建设世界级品牌。在用户满意工程中抓好服务质量，提高服务质量，创出“用户满意、质量第一”的上汽集团服务品牌。

4. 产品质量名牌化

名牌所包含的内容不仅仅是名誉，而是质量、成本、市场占有率和服务等要素的综合反映。根据国家提出的与国际对标的要求，寻找高标准，以此激励和鞭策自己，创造中华名牌、世界名牌。

5. 质量人才国际化

质量体系全球化要求质量管理人才国际化，将项目管理的方法引用到质量人才管理上，“送出去、请进来”是实现人才国际化的基本方式。

为了更好地落实五化工作，让员工认同理念，胡茂元在会上讲了一个故事。

坏脾气的小男孩——质量是经营出来的

从前，有个脾气很坏的小男孩，家里人对他都很伤脑筋。一天，父亲给了他一大包钉子和一只铁锤，要求他每发一次脾气都必须用铁锤在家里后院的栅栏钉一颗钉子。

第一天，小男孩就在栅栏上钉了30颗钉子。然而，随着时间的推移，小男孩在栅栏上钉的钉子越来越少。他发现自己控制脾气比往栅栏上钉钉子容易多了。一段时间之后，小男孩变得不再爱发脾气了。

他把自己的转变告诉了父亲。父亲又建议他：“如果你能坚持一整天不发脾气，就从栅栏上拔下一颗钉子。”又过了一段时间，小男孩终于把栅栏上所有的钉子都拔掉了。

这时候，他父亲拉着小男孩的手来到栅栏边，对他说：“儿子，你做得很好。但



是，你看看那些钉子在栅栏上留下的那些小孔，栅栏再也不是原来的样子了。当你向别人发过脾气之后，你的语言就像钉子一样，会在人们的心灵上留下疤痕。你这样做就好比用刀子刺向别人的身体，然后再拔出来。无论你说多少次‘对不起’，那伤口都会永远存在。”

纠正儿子的坏脾气，不用棍棒，不用训斥，而用钉钉子、拔钉子的方式。这种教育方式，是值得称道的。从某种意义上说，这种教育也是一种经营之道，就是对儿子性格的经营、品性的经营、做人成才的经营。如同孩子的品格禀性需要管理、更要经营一样，产品的质量也离不开经营。

在上汽集团，还流传着这样一个故事：

阿吉里斯的脚后跟——追求“零缺陷”

产品可靠、过程稳定、服务满意，是上汽集团的质量工作指导思想。实现两个100%和一个“零”，即产品出厂合格率达到100%，市级以上产品质量监督检查合格率达到100%，重大质量事故发生率为“零”，是上汽集团质量工作的具体目标。“零缺陷”管理，是上汽集团在质量管理实践中的创新。

早在20世纪90年代，时任集团副总裁的胡茂元在上汽汇众公司推行了“零缺陷”管理。在2000年7月一次集团干部大会上，胡茂元总裁结合“零缺陷”管理，讲述了一个发人深省的故事。

古希腊神话中有一个伟大的英雄，叫阿吉里斯，他有着超乎常人的神力和刀枪不入的身体。在激烈的特洛伊之战中，凭借着出色的体魄和英勇无比的战斗精神，他战无不胜，勇往直前，取得了赫赫战功。

然而，在阿吉里斯攻占特洛伊城之际，站在对手一边的太阳神阿波罗却悄悄地引导一支箭，射中了伟大的阿吉里斯，连对手都没有想到：在一声悲凉的哀叹中，强大的阿吉里斯竟然倒下去了。原来，这支箭射中了阿吉里斯的后脚跟，这是他全身唯一的弱点，只有他母亲和天上的神才知道这个秘密。

那是在他还是婴儿的时候，他的母亲——海洋女神特提斯就曾捏着他的右脚后跟，把他浸在神奇的斯提克斯河中，他那被河水浸过的身体变得刀枪不入。可就是那个被母亲捏着的右脚后跟，成了阿吉里斯全身唯一的弱点。而这一个弱点最终要了他的命。

故事寓意

阿吉里斯的全身是过硬的，因为他可以抵御刀枪；阿吉里斯的身体又是脆弱的，



因为他有致命的弱点，尽管这一弱点只占其身体极其微小的一部分，然而当人们攻击到这一弱点时，他便因此而丧命。由于局部细微的弱点而导致全局的崩溃，就是这则寓言所揭示的哲理。

质量管理也是这样。企业生产经营的每一个环节，与市场销售和售后服务密不可分，一个零部件装配的失误，就可能给整个企业带来巨大甚至致命的损失。因此，无论什么岗位，都一定要有强烈的市场意识、质量意识、精益求精的意识，全力把好质量关。“零缺陷”管理就是对质量控制与保证的管理创新。

上汽集团追求的“零缺陷”，是西方“零缺陷”管理的超越。产生于20世纪60年代的“零缺陷”概念，从美国传到日本后，被物化为一种独特的、防止缺陷的简单装置。上汽集团将“零缺陷”作为一种质量管理文化活动，针对一个缺陷的发生，无须更多的检验人员，而代之以采取故障防御装置来100%地检查人为差错或有缺陷的工作状况，以彻底杜绝缺陷的再发生；将“缺陷=0”的思想贯穿于产品质量形成的全过程，从源头抓起，使产品形成过程的每一个环节可能出现的差错和缺陷降到“零”。

“零缺陷”活动的基本内容是：符合要求——完全了解你的全部任务和要求；预防——在你的全部工作场所采取预防活动；零缺陷——从来不认为错误是不可避免的，即使是微不足道的错误也不例外。

为了适应轿车产品大批量、多品种和质量标准全球化的趋势，上汽集团与时俱进，不断创新，从“零缺陷”防御装置发展到“零缺陷”管理，进而提升到具有“零缺陷”管理的预防性质量文化。

4. 形式化的绩效管理无法成为激励的利器

管理的关键任务之一，就是要激励员工努力工作，调动团队成员积极向上的精神。调动和激励团队积极性的基本手段，往往是以绩效考核为中心。

绩效考核的关键，一要量化，二要公平。

但事实上，员工的许多工作都是很难进行全面、完整地量化考核的。另外，公平也是很难的衡量一件事。即使制度本身公平，但人们一般都会倾向于认为自己做的多、得到的少，都会倾向于认为组织分配不公、不合理。曾经有一份调查问卷的结果让人异常吃惊，国有企业73%的员工普遍感觉付出的多、得到的少。而在生存需要满足后，这73%的员工却有近56%的员工愿意为组织奉献，希望实现自我价值。为组织发展出



谋划策、创新工作，感觉自豪骄傲。为什么会出现这种结果呢？组织运营管理过程中到底需要培养什么样的品格特征的员工呢？

绩效之剑之所以没有成为利器的原因在于即使绩效可以很量化、表面达到很公平，情况又会怎样呢？假设，将销售人员的提成额充分量化，并且，进一步将提成制度搞得相当公平，那么，销售人员是否就会勤奋工作，销售业绩是否就有相当的保障呢？其实，这根本不是“假设”，几乎所有公司销售部门的业务提成和考核都已经很量化，其相对的公正性也是足够的。但是，销售人员的工作积极性和销售业绩往往还是很糟糕。以绩效考核量化和公平度如此之高，在销售部门的作用依然很有限，其他部门呢？其他部门的绩效量化和公平度本来就很难保障，绩效考核注定会成为作用很有限的一把钝刀。

那么，员工最需要的奖惩到底是什么？

一个辛勤工作了一天的员工，他最希望什么呢？第一，今天为公司做了这么多事情，他希望领导和老板可以知道（最好还能永远记住）；第二，旁边那个人今天偷懒了，这一点最好也能让领导知道，这样才痛快。如果企业缺乏这种环境，那么，只要有人可以偷懒，最后大家都会偷懒。

绩效考核，其核心是为了创建竞争环境。我们往往以为给出了一个合理的目标和奖惩，员工就会努力工作。但事实并非如此，从人性的角度来看，所有人都是有惰性的。要让员工积极工作，光有绩效考核是不够的，更需要一个持续地激励其工作的日常工作环境。

另外，由企业价值观引导塑造的员工品格，产生的绩效可以更好地促进组织发展。员工自身的工作品格，是企业绩效管理的根本。有“品”才有“绩”，有“绩”必有“品”；什么样的“品格”特征出什么样的“绩效”成果。品格塑造与绩效管理相结合，实现转变心态，在考核的过程中用正激励实现组织与员工共同成长。



什么是绩效管理与绩效考核？

对于很多企业来说，虽然讲的是“绩效管理”，但实际操作的却往往是“绩效考核”。这两个概念的混淆，已经成为如今企业进行绩效管理的一大误区。要想使绩效管理成功，必须正本清源，纠正错误的认识。绩效管理与绩效考核的比较如表 1-1 所示。



表 1-1 绩效管理 with 绩效考核的比较

绩效管理	绩效考核
管理程序	人力资源管理程序
计划式	判断式
一个完整的管理过程	管理过程中的局部环节和手段
解决问题	事后算账
注重结果和过程	注重结果
侧重于信息沟通和绩效提高	侧重于判断的评估
双赢	成或败
伴随管理活动的全过程	只出现在特定的时期
事先的沟通与承诺	事后的评估
关注未来的绩效	关注过去的绩效



小故事

18 世纪末期，英国政府决定把犯了罪的英国人统统发配到澳大利亚。一些私人船主承包了从英国往澳大利亚大规模地运送犯人的工作。英国政府实行的办法是以上船的犯人数支付船主费用。当时，运送犯人的船只大多是一些很破旧的货船改装的，设备简陋，没有什么医疗药品，更没有医生，船主为了牟取暴利，尽可能地多装人，致使船上条件十分恶劣。一旦船只离开了岸，船主按人数拿到了政府的钱，对于这些人能否远涉重洋活着到达澳大利亚就不管不问了。有些船主为了降低费用，甚至故意断水断食。三年以后，英国政府发现：运往澳大利亚的犯人在船上的死亡率达 12%，其中最严重的一艘船上 424 个犯人死了 158 个，死亡率高达 37%。英国政府花费了大笔资金，却没能达到大批移民的目的。

英国政府想了很多办法。每一艘船上派一名政府官员监督，再派一名医生负责犯人和医疗卫生，同时对犯人在船上的生活标准作了硬性规定。但是，死亡率不仅没有降下来，有的船上的监督官员和医生竟然也不明不白地死了。原来，一些船主为了贪图暴利就贿赂官员，如果官员不同流合污就被扔到大海里喂鱼了。政府支出了监督费用，却照样死人。

政府又采取新办法，把船主都召集起来进行教育培训，教育他们要珍



惜生命，要理解去澳大利亚开发是为了英国的长远大计，不要把金钱看得比生命还重要。但是情况依然没有好转，死亡率一直居高不下。

一位英国议员认为是那些私人船主钻了制度的空子，而制度的缺陷在于政府给予船主的报酬是以上船人数来计算的。他提出从改变制度开始：政府以到澳大利亚上岸的人数为准计算报酬，不论你在英国上船装多少人，到了澳大利亚上岸的时候再清点人数支付报酬。

问题迎刃而解。船主主动请医生跟船，在船上准备药品，改善生活，尽可能地让每一个上船的人都健康地到达澳大利亚。因为一个人就意味着一份收入。

自从实行上岸计数的办法以后，船上的死亡率降到了1%以下。有些运载几百人的船只经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

这个故事告诉我们，绩效考核的导向作用很重要，企业的绩效导向决定了员工的行为方式，如果企业认为绩效考核是惩罚员工的工具，那么员工的行为就是避免犯错，而忽视创造性，就不能给企业带来战略性增长，那么企业的目标就无法达成；如果企业的绩效导向是组织目标的达成，那么员工的行为就趋于与组织目标保持一致，分解组织目标，理解上级意图，并制订切实可行的计划，与上级达成绩效合作伙伴，在上级的帮助下不断改善，最终支持组织目标的达成。

5. 学习化思路的学习型组织建设

学习型组织是最富活力的新型组织模式，它是一种思想境界、工作心态、工作观转变的过程。与传统组织追求目标效率存在一定的区别，研究解决问题是学习型组织的基本观念。在学习型组织中，全体成员在前所未有的程度上参与发展决策，每个人投入到研究解决组织面临的问题工作中，使组织能够不断地涌现活力。

20世纪90年代中期前后，学习型组织传入我国。2001年5月15日，江泽民同志在亚太经合组织人力资源高峰会议上提出了“构筑终身教育体系，创建学习型社会”的号召。随后，全国各地掀起了一股创建学习型组织的热潮，涌现出一批有特色、有影响力的典型企业，如宝钢等。学习型组织在国内受到了来自政府、企业、研究机构和行业协会组织等的广泛关注，相关精神还被写入党的十六大报告、中央人才工作会



议决议等文件。2003年年底由全国总工会、中央文明办、国资委和发改委等十部委联合发起的“创建学习型组织，争做知识型职工”活动，使学习型组织在我国的实践进一步走向深入，导入学习型组织理论的组织也取得了显著进展和实效。党的十六届五中全会在深入分析了今后一个时期我国经济社会发展面临的国际国内形势后，又进一步强调了建设学习型社会的紧迫性。

在社会转型、管理跨越和中华民族面临又一次巨大腾飞的关键时期，各类组织和机构都渴望通过创建学习型组织实现管理提升、竞争力提升、创新创效力提升。同时，各类组织尚需厘清如下一些创建学习型组织的关键问题：

- (1) 学习型组织为什么会成为各界公认的“21世纪企业管理的最佳模式”？
- (2) 如何才能真正实效地导入创建学习型组织的实践？
- (3) 创建学习型组织的基本流程是什么？
- (4) 创建学习型组织具有哪些实际可操作性的工具和手段？
- (5) 如何有效规避创建学习型组织过程中可能遇到的误区？
- (6) 如何区分有学习的组织与学习型组织建设？
- (7) 如何通过对创建学习型组织的评价，实现组织的持续改进和持续发展？

国内学习型组织建设亟待解决的问题

1. 创建工作表面化的问题亟待解决

表现：以传统定义理解“学习型”，理解为教育培训理论，安排为阶段性活动，不会使用创建工具与技术。认为创建学习型组织无非就是提高个人的学历层次、多读几本好书、多考几本上岗证、多掌握几门手艺等，把学习型组织的创建仅仅看做学习方法和学习能力提高的培训，而不是将创建视为一项管理体系和管理艺术、管理方法。

2. 全面融入管理的渠道亟待进一步疏通

表现：创建工作形式主义，专注人才队伍培养，学习工作两张皮，没有全员参与，没有全面融入管理变革。

有的认为：“基层单位的主要任务是以经营管理为中心，学习型组织创建是虚而不实的东西。”有的以工作忙、任务重推托，存在把创建看成“额外负担”，采取能推则



推、能拖则拖的办法应付；有的脱离中心工作和日常工作，另搞一套创建活动；有的沉醉在过去成功经验的陷阱里，认为只要有了必要的工作经验和技能，做不做关系不大，所以对创建工作提不起兴趣。

3. 协调指导力度亟待进一步增强

表现：理论宣传推介不够，典型示范不够深入，扶持力度弱。今天组织大家到认为优秀的企业学习，明天回来大范围地开会传达，后天在企业内全面实施，再后天学来的经验销声匿迹。

4. 夯实基础管理，认清国情、企情的思想亟待提升

表现：盲目借鉴外来理论，不顾国情、企情，不能真正认清自己的管理基础，把别人的经验及方法当成法宝，当成不变的模式，甚至当成圣经，而不去关注别人是在什么样的管理基础上取得成功的，不去关注别人在这个过程中走过了什么样的旅程、付出了多少代价，不去关注别人为了今天的成功付出了多少年的心血，不去关注别人所做的基础管理的过程。

5. 学习型组织建设的制度化环境需要进一步完善

表现：①组织领导体系：建立机构、配备人员、完善制度不够。②创建保障机制：投入机制、激励机制、监督机制需要完善。③创建考核体系：能力素质、考核评估、创建成果奖励不足。

有的创建单位开了几次会议，造了一些声势，但却缺乏实质性内容；有的搞了一阵子活动，由于学习动力不足无法见到明显成效；有的前紧后松，虎头蛇尾；有的虽然取得了一点成绩，但心里也有困惑，不知道下一步该如何干。



什么是学习型组织？

学习型组织是一个能够弘扬人性、强调团队精神、善于修正自身的行为，不断创造、获取和传递知识的组织。

从麻雀与红襟鸟的差异，看学习型组织的团队学习

说来是个有趣的现象。在 20 世纪 30 年代的时候，英国牛奶公司送到订户门口的牛奶既不用盖子也不用封口，因此，麻雀和红襟鸟可以很容易地喝到凝固在奶瓶上层的奶油皮。后来，牛奶公司把奶瓶口用锡箔纸封起来，防止鸟儿偷食。没想到，20 年后，麻雀



们都学会了用嘴把奶瓶的锡箔纸啄开，继续吃它们喜爱的奶油皮。而同样是 20 年，红襟鸟却只有少数几只学会这种方法，而大多数只能望瓶兴叹，自然也就没有免费的早餐了。

这种现象引起了生物学家的兴趣，他们对这两种鸟儿进行研究。从解剖的结果来看，它们的生理结构并没有多大的区别，但为什么这两种鸟儿在进化上却有如此大的差异呢？原来，这与它们的生活习性有很大的关系。麻雀是群居的鸟类，在年幼的时期就已经习惯与同类和平相处，常常一起行动。当某只麻雀发现了啄破锡箔纸的技巧，通过组织学习、交流共享，麻雀们都学会了这种方法。而红襟鸟则喜欢独居，它们圈地为王，是排他性较强的鸟类，势力范围是不允许其他雄鸟进入的，沟通仅限于求偶和对于侵犯者的驱逐。所以，就算有一只红襟鸟知道了锡箔纸可以啄破的秘密，因为不会交流，其他鸟也无法知晓。

这则近似寓言的故事告诉我们，对于物种进化来说，生存需要集体交流和行动，这样，它们中的任何一个有了新的技能，就可以真正地发扬光大，传送给其他成员，成功增强族群对环境变化的适应，使物种生生不息。尽管二者同属鸟类，但和谐相处的麻雀比互相敌视的红襟鸟更能学习互助，所以进化程度更高。由此可见，在一个组织之内，如果竞争过于激烈，互相敌视，缺乏交流沟通的条件和氛围，是无法建设学习型组织的。

6. 机械化的管理方式让工作难以监控

让我们想象一下，一个经理正走在大厅里，这时他的下属迎面走来。下属打招呼道“王总早上好，顺便问一下，我们部门出的那个问题。你看……”王经理说：“你能提出这个问题很好，让我考虑一下再答复你。”然后他和下属各自走开了，为了确保王经理不会忘记这件事，中午下属将头探进经理办公室，欢快地询问道“怎么样了？”

王总为难地对小张说：“真不巧，中午有个客户要过来，我要陪他吃饭，这样吧。下午下班前我给你答复。”小张满面笑容地说道：“没关系。”

等到下午下班的时候，小张又来到王总的办公室，问道：“王总，那事怎么样了？”王总拍拍头，想了想，恍然大悟道：“那件事呀，下午太忙了，这样吧。明天早上我一定给你一个解决方案。”

谁是上级？

我们分析一下当时的情景，他们两个碰面之前应该谁提出“解决方案”？谁负责决策？为什么现实工作中会发生本末倒置的管理方式？每天组织里发生了什么？处理的



结果怎样？员工每天都在干什么？是在努力工作吗？工作绩效如何？没有现实情况的描述，管理就是一句空话。但是，要获得这些事实，必须对员工及其活动进行监控。在现代组织中监控的手段往往僵硬，甚至违背人性，这会引发员工的强烈的反感，在操作上很难执行到位。



案例

企业内部运营监控系统建立简要方案

本方案供企业建立、完善内部运营监控系统参考使用，可协助企业管理者了解内部运营监控系统的作用、系统基本框架、建立系统的基本内容等，同时对此类系统容易发生的问题进行了分析总结，并提供了相应的风险防范与解决之道。

注：本方案所指企业内部运营监控系统，与应用相关软、硬件设备对企业运营加以监管不同，更关注企业内部监管管理制度与方法的建立与完善。

●客户常见问题

“我公司在全国多个大中城市设立了销售网点，但前一段时间发现一些地方的销售人员有私吞货款的情况，今后我们可以通过何种管理制度对类似的问题加以控制？”

“我公司下设有多家分公司，遍布各省市，为了加强管理，今年计划新增设督察部门，各分公司设一名督察员，但不清楚督察工作应如何开展？如何要求各督察员实事求是地发现问题并及时上报，期间应避免哪些可能出现的情况？”

“我公司设立了专门的督察部，对各地的销售分公司进行监管。但是最近有人举报，有督察员并没有向总公司如实汇报监管情况，甚至和其负责监管的分公司相互勾结。我们应该如何处理这样的问题？有什么方法，可以避免以后再发生类似的情况？”

●简要方案

一、企业内部运营监控系统的含义及功能

目前，对企业内部运营监控系统的理解通常有以下两种：

其一，通过安装、使用一系列配套的软件、硬件设施，对企业运营情



况加以监管。根据监控对象的不同,企业内部运营监控系统通常包括多个项目,如对企业财务及投资情况进行监控的财务监管系统、对生产线作业安全进行监管的生产线安全运营监控系统等;这些项目可单独使用,也可通过组合形成更加完整的企业运营监控系统。

其二,与上述第一种理解不同,本方案所指企业内部运营监控系统,强调通过建立相应配套的管理制度并辅之以有效的管理手段与方法,从而形成一套完整的管理系统,对企业内部的运营加以监管;企业可以根据自身特点和需求,选择相应的软、硬件设备作为管理工具,从而将其纳入运营监控系统之中。无论是何种含义,通常而言,企业运营监控系统具有对企业运作、经营状态进行监控、规范、评估的功能,从而协助企业管理者对运营前景加以预测,并进行相应管理。

二、企业内部运营监控系统的基本框架及内容

(一) 企业内部运营监控系统基本框架

企业内部运营监控系统的基本框架由监控部门、管理制度与信息平台构成。

首先,为确保监管效果,企业内部有必要成立专门的部门对此项工作负责。对于规模较小的企业而言,也可以采用督察员专人负责的方式。但无论是部门还是个人,都有必要独立于企业现有的运营体系之外,以避免行政或业务管理对监管造成负面影响。

其次,对于监管部门的职责内容、权力范围、工作方法以及与其他部门的协调等,都应当以公司内部管理制度的形式加以确定,从而既可以保障监管部门在企业内部的权威性与独立性,又可使企业高管层有效控制监管工作的开展。

第三,运营监管系统必须以信息平台为基础,不仅监管部门的工作需要以信息平台所记载的运营信息为重要参考依据,监管部门本身的工作内容与效果也需要通过信息平台加以记载和管理,从而确保监管系统的有效运作。

(二) 企业内部运营监控系统涵盖内容

针对监管对象的不同,企业内部运营监控系统的内容可涵盖企业内部运营的各个方面,包括财务管理、资产管理、生产作业、产品研发、人力



资源和市场开发等，企业可以根据自身需求与特点，有选择地设计监控系统的具体内容。

三、企业内部运营监控系统常见问题及应对方案

（一）监控部门职权不明

监控部门职权不明确是很多企业在建立内部运营监控系统过程中常见的问题，对此，企业首先需要明确监控部门的设立目的、职责内容和工作权限，制定详细的工作制度；其次要根据监控对象的特点，如不同部门或下属分公司的不同业务内容和经营状况，制定每一位监控人员或督察员的具体工作职责、工作内容以及所要达到的工作效果。

（二）监控系统与企业现有运营体系不协调

由于职责的特殊性，监控部门和企业内部其他部门的关系往往较难处理。为使监控工作得以顺利开展，企业高管层需要与各部门或分公司负责人做好沟通工作，使各部门及分公司明确企业设立监控系统的目的，避免公司内部员工对监控系统或监控部门产生抵触情绪，从而对监控部门的工作给予必要的配合。

（三）监控部门人力资源风险

监控系统的运作与维护需要通过监督员的工作得以落实，督察员的职业素质、工作能力与道德水准都会直接影响监控系统的效果。因此，如何选择适合的人选担任督察员，并对督察员的工作进行监管等问题，特别值得企业关注。



第二章

明德管理模式

——责任承诺管理

怎样改变管理模式

批判以往的组织改革策略容易，确定执行更有效的管理策略则是困难的。然而，关于用什么样的途径可以为组织改革提供路径，北京明德经纶管理科学研究院全体咨询师在十多年一线咨询的过程中达成了共识，汇同相关不同领域行业协会、高等院校老师、研究人员，为组织变革提出了可操作、效果显著的路径。

原理是什么？简单来说，就是“如果组织要更加有效地运行，就必须夯实现有的基础管理、完善各项制度、组织架构扁平化、工作流程科学化、岗位职责清晰、责任明确可量化、工具表单简单易操作的基本原则；领导者不仅仅是号令者，更是设计者、积极践行者、擅长讲授者，管理干部则是参与者、责任者、执行者。我们把现代组织管理模式从学习型组织转化为责任承诺管理共同体是基于几个关键性的原因，组织是由效率、权益和利益组成的共同体关系，共同体强调建立共同愿景，营造和合文化，强化岗位责任，塑造新品格（价值观），注重绩效体现，员工与组织共同学习、共同提高、共同发展——所有这些对于各类组织（特别是企业）的发展都是很关键的因素；组织中的高层领导者将率先迎接挑战，挑战来自于自身、来自于整个组织，将成为责



任承诺管理共同体，接受一种让组织成为责任承诺管理的新模式”。

这听起来很简单，但是在组织推进的过程中，如何执行方面却经常面临模棱两可的、甚至是相互冲突的建议、回馈。可见，理念和创意很重要，但是很多时候我们更需要实际的把理念付诸现实的建议、可操作路径、可采用的具体步骤。



案例

同一公司的两家工厂，为轿车和卡车行业生产类似的产品，两家工厂装备的是完全相同的机器生产线。但是，机器设备中存在许多问题。

英国工厂的机械师对这种情况非常痛惜，把其视为公司无能的又一个例子，增加了员工和再加工的岗位来纠正由于设备问题而导致的所有质量问题。

在法国的工厂中，员工们重新设计了部分设备，甚至增加了整整一个系列全新的、电子控制的功能。产品质量非常出色。察觉到两家工厂的差别，管理层派了一组英国工厂的机械师到法国去考察他们究竟做了什么与众不同的工作。考察的结果是令人沮丧的。这个小组汇报说，法国的工厂进行了一些技术改造，但是这些对英国工厂根本就毫无借鉴之处。

明德模式——责任承诺管理共同体组织

在推进责任承诺管理共同体模式时，首先需要“以愿景导向进行探索”。也就是说，在描述责任承诺管理共同体的特征、责任承诺管理共同体成员的思维习惯和行动方式以及责任承诺管理共同体的功能时，要注意细节、关注过程、重视成果。

共同体的特征是有共同愿景：目标、使命、价值观。

学习型组织必须有共同的理念和价值观，这是一个基本前提。学习型组织与一般组织的区别就在于对指导原则的集体认同，指导原则表达了组织中人们的信仰是什么。他们要创造什么，而且，不只是领导人要明确这些指导原则，更重要的是，它们要深深扎根于全体员工的心中。使命、愿景和价值观是学习型组织所必需的。



责任承诺管理共同体的进步、成长和创新的动力是经常性的团队学习。共同体中的人们毫无保留地质疑现状、寻求新方法、验证新方法，然后得到结果。他们不仅对新的可能性具有敏锐的好奇心和开放意识，还应该意识到寻找答案的过程比找到答案更重要。而且，他们追寻集体探究过程。

责任承诺管理共同体的基本结构是有共同愿景的合作群体。一些组织把其发展战略放在增强个体的知识和技能上，尽管个体成长对组织成长是很重要的，但是个体成长不一定能保证组织成长。因此，增强组织的学习能力是团队而不是个体的任务。致力于合作共同体学习的成员能够相互学习，形成促进共同体持续发展的动力。

另外，共同体学习不同于共同体构建。共同体构建强调的是形成谦恭的礼仪，增强沟通，加强相互关系或者增强共同体完成日常任务的能力。合作共同体强调组织更新和成员在持续发展的过程中形成共同工作的意愿，从而养成工作学习化、学习工作化的习惯，营造快乐学习、快乐工作、快乐生活的氛围。

共同体是责任导向的。共同体组织中的成员把责任变成行动，把愿景变为现实，他们不仅积极行动，而且不能忍受无所作为。他们发现变化是在行动的过程中发生，在战略、文化、学习、品格、绩效、变革以及提升境界中发生行为模式的转变，认为有效执行和善于反思、经验共享和快速反馈是最有效的老师，甚至看起来混乱的行动也比有秩序的、消极的无行动要好。

行动实践的一个必然结果是愿意尝试、允许失败——去形成并验证假设，这一点非常重要。共同体成员经常提出、检验和评估理论，他们持续不断地思考发生了什么、为什么，从而形成新理论、进行新检验和评估结果等。愿意去实验，能够去容忍可能与预期相矛盾的结果。当传统组织倾向于把失败的经验贴上失败的标签而进行谴责的时候，责任承诺管理共同体则把失败的实验看做整个学习过程的一部分——学习的机会，然后会更明智地重新开始。

“微软”怎样创建学习型企业

运作灵活的微软之秘密是什么？创建学习型企业是其关键之一。

建设学习型企业，学习型组织强调的是把学习转化为创建。怎样把企业创建为学习型企业？怎样把部门创建为学习型部门？美国企业家把改造成学习型企业的过程，看成企业脱胎换骨的过程。



目前，大多数企业是权力型的，是等级权力控制型的。要创建学习型企业，就要不断地超越、不断地向极限挑战、不断地改善心智模式、不断地建立共同愿景、不断地进行团队学习、不断地进行系统思考的修炼。这个五项修炼是心灵的转变、是思维模式的转变，因此是一个比较艰苦的过程。台湾一位学者曾说过，学习型组织是个理想的境界，但又是任何组织都必须具有的理念和行动，没有这样的理念和行动，企业就会滑坡。

“微软”的理念是：通过自我批评学习，通过信息反馈学习，通过交流共享学习。

例如，用户满意度调查，分为三个满意度：对“微软”产品的满意度、对微软公司的满意度、对售后服务的满意度。讨论是不同观点的呈现与辩论，能够对整个环境提供有利的分析；而对话则是将不同的观点呈现后据以发现新的观点。良好的学习文化是建构学习型组织的基本要素。用高压与逼迫的方式来经营组织时，通常所带来的往往是成员的反抗。相反，我们若以温暖与和蔼的态度去对待成员，则组织将会展现出其开放性与协调性。

“工作学习化”，就是将每一项工作视为一个学习的机会，从工作中学习新技能、新方法，并促进专业知识的成长；而“学习工作化”则是指将学习视为一项必要的工作，能每天不断地继续学习。

“微软”是怎样把企业建设成学习型企业的呢？什么叫学习？不仅仅是读好书，还要强调尽力将学习与工作相结合。为了建立学习组织，微软制定了自己的战略，即通过自我批评学习、通过信息反馈学习、通过交流共享学习。“微软”把这些理念一步一步、认认真真地深入下去，通过三个理念化成四个原则。

四个原则实际上就是四大学习系统，具体如下。

一、系统地从过去和当前的研究项目与产品中学习

第一个活动是事后分析活动。它要求每个项目组、每个开发产品的部门开发一项产品、完成一个项目都要写一份事后分析报告，具体分为工作的成绩、存在的问题和采取的对策三大部分。这应该是一个学习的过程，让领导、周围的人和自己都得到学习。

第二个活动叫过程审计。过程审计以前许多单位都在搞，把审计作为一项重要的工作。但在“微软”，审计人员在审计过程中，一再告诉被审计对象：我们的审计过程是一个技术交换的过程。学习型组织把每一个试验、每一项工作都看成学习过程。



第三个活动是休假会活动。每年一次，主要人员参加，主要目的是交流信息、对付难题、提高技巧和学习文件。

第四个活动是小组间进行资源分享活动。“微软”鼓励不同部门的人员在不太正式的场合经常交流，部门内部和部门之间利用定期或不定期的午餐会、或者通过电子邮件进行互访交流。

第五个活动是自食其果活动。“微软”就是要自己的员工首先使用一下自己开发的产品，通过这样来进行自我反思、自我批评并得到学习。“微软”规定员工先使用自己的产品，把发现的问题通过项目、通过产品互相进行反思，得到学习。

二、通过数量化测量和衡量基准进行信息反馈和改进，从中得到学习

“微软”有这样一个理念：产品要打广告，你要拿出数量化分析的道理。微软把产品的质量分为四个程度，即：

- (1) 整个产品达到崩溃等级，不能使用。
- (2) 一种特性不能运行，并无替代方案。
- (3) 一个产品不能隐形，但是可以代替。
- (4) 表面的、微小的、还是可以再用的。

当产品的数量测量信息反馈公布以后，公司有关部门的员工就知道问题的严重性，经过反思，找出问题的关键所在。

三、以客户信息为依据进行学习，这是外部的信息反馈

学习型组织告诉你：学习有内源的学习和外源的学习。内源即通过内部获得的，像数量化信息反馈；外源则把客户的信息作为重要的来源。“微软”通过各种渠道使自己每天获得6 000个用户咨询电话，并且是免费电话。“微软”是个跨国公司，每天需要承受的电话费已相当可观，之所以这样做是因为他们把用户的信息作为一个重要的信息源。

另外，还有最终用户满意度调查。“微软”每年花50万余元进行用户满意度调查，为了客观地进行调查，他们专门请咨询公司进行这项工作，还开展了评选“忠诚客户”活动，即：

- (1) 对三个满意度都满意。
- (2) 保证以后都买“微软”的产品。
- (3) 向别人推荐“微软”的产品。



“微软”为什么会成功，就是因为它想尽办法获得外源的信息。

四、促进各产品组之间的联系，通过交流共享得到学习

“微软”有个重要理念，即建立学习型组织的一个重要问题就是实行资源共享和交流学习。对现代企业来讲，能否实现交流共享是很重要的问题。微软公司为了加深交流共享，采取了三个措施。

第一，成立共同操作、沟通系统。“微软”是个庞大的系统，需要高度互通，如经常开展各种活动。

第二，开展相互交流活动。企业员工看到的好书和好的文章，拿到一起交流。

第三，开展东走西瞧活动。比尔·盖茨要求员工于工作时间在各产品开发组之间多走一走、看一看，起到沟通、交流、相互学习的作用。

英国有一家公司，办公室中间是草坪，上面摆着桌子和椅子，员工们工作时间可以通过电话相约一起去喝喝咖啡、聊聊思路、交流沟通、资源共享，达到相互学习的目的。

不满足于现状，持续地寻找新的途径是共同体的核心思想。持续发展要求组织的每个成员致力于思考以下几个关键问题：

- (1) 我们开始打算做些什么？我们的根本目标是什么？
- (2) 我们希望成功地实现什么？
- (3) 我们实际做了些什么？为什么会有差异？
- (4) 如何改进薄弱环节？并对仍需调整的地方做进一步改善。
- (5) 要成为更好，我们的策略是什么？
- (6) 评价我们进步的标准是什么？

创新和实践不是要实现的目标或者要完成的项目，而是要持续进行下去的日常工作，在这样的环境中才能实现持续发展。共同体的成员认为使命和愿景是永远不能实现的理想，但是必须一直朝着这个理想努力。一句话，成为责任承诺管理共同体意味着组织要不断成长，而不是停滞不前——不是一种时尚的药方，而是一个永无止境的前进方式。

最后，共同体的一切努力，如确定共同的目标使命和价值观，拥有探究的精神，构建合作共同体，采取行动，强调关注持续发展等必须以结果为基础进行评估，而不是评估目标。如果不是在实践中以实际结果对改革进行评估，改革就会成为在黑



◆ ◆ ◆ ◆

暗中的随机摸索而不是有目的的发展。训练结果思维模式，强化有效执行，从工具型工作观向创造型工作观进行转变，提升工作境界，学会把镜子转向自己，消除归罪于外心理，拥有胸襟气度，允许尝试过程中的失败。重新定位领导角色，培养系统思考能力。



彼得·圣吉认为：“构建学习型组织的任何策略的基本原理都是围绕着组织将会发生的巨大变革结果这一前提假设而进行的”。

推进过程常见的错误有：

- (1) 推进的速度过快——人们无法适应，导致怨声载道。
- (2) 推进的速度过慢——人们失去了热情，导致漠视麻木。
- (3) 不能在短期内看到成效，如果没有要达成的短期目标，改革就会有失去契机的危险。除非人们可以看到令人信服的证据表明在一年内会有短期的结果，否则大多数人不会继续“长征”。创造短期成功要求建立明确的目标，确定完成标准，实现目标后公开庆祝。
- (4) 变革中缺乏强有力的领导，导致推进过程走形式。
- (5) 变革中迷信一把手的作用，“等”、“靠”、“要”现象严重，没有形成强有力的指导机构。
- (6) 变革中没有系统思考，力度太小没有广泛的紧迫感。
- (7) 变革是自上而下进行的，缺乏员工的认同。
- (8) 变革是自下而上进行的，缺乏管理和核心部门的支持。
- (9) 满足于阶段性的成果，容易失去持续推进的契机。
- (10) 在变革前，没有形成对变革支持的氛围，没有做好充分准备。
- (11) 领导者错误地认为，对推进毫无条件的支持是先决条件，这种观点最终导致改革方案不能实现。
- (12) 过于自满，盲目追求管理时尚，一阵风地更换活动主题，让基层无所适从。
- (13) 低估了愿景的力量。愿景能帮助指引、调整和鼓舞组织成员的行动。没有共同愿景所提供的清晰导向，组织中个体的选择只能是各行其是。潜移默化地推广愿景，可以使员工有效地了解组织的愿景。没有足够的沟通，注定要失败。这里有三种严重



的错误：首先，领导者低估了传达愿景的重要性，他们错误地认为只要发几份文件、做几次报告或者开几次会，就可以让组织成员知晓变革并让他们参与其中；第二个错误是领导层内部的分裂，当组织的某个领导在宣传变革的重要性时，其他领导却忽视它；第三个错误是主要领导人言行不一，如果组织的主要人物的行动与愿景相矛盾，那么无论怎样传达愿景都是无效的。组织必须尽所有成员的力量去消除愿景实施的结构和文化上的障碍。

(14) 过早地宣布胜利。宣布短期成果和宣布最后胜利是不同的。改革在扎根于文化之前是脆弱的，是易于反复的。改革只有当牢固地嵌入组织的文化之中，才能成为“行为习惯”的一部分。如果处理得合适，庆祝短期成果能够保证改革在处理更大更多的问题时更有可靠性。如果处理不合适，这种庆祝可能造成对改革进程致命的自满情绪。

一般来说，工作在其中的人们总是抵制变革，努力维护现存的体制。现有的体制已有牢固的结构和文化，多数变革是零散的，缺乏克服阻力的力量和足够的重视。推进创建过程是必然伴随着痛苦和冲突的复杂而令人生畏的任务，很多观点认为阵痛是进行变革的基本要素，只有因循守旧导致组织裹足不前时，他们才会对熟知的现状进行改变。我们认为，促进持续的推进，到达组织最佳状态是组织文化建设的一部分，而不仅仅是在改变行为时痛苦的反应。但是，这并不意味着阵痛是能够或者应该避免的，推进过程中必须会有充满不确定、焦虑和问题等引起冲突的状态。事实上，特别是在实施的早期，如果没有问题和冲突，就意味着改革动机是表面的而不是实质性的。

告诉管理者推进是简单易行的，并试图说服他们参与到变革中，这种做法是不诚实的。从一开始就应该告诉管理者，不管他们的计划多么详细，对过程控制多么熟练，转变都是很困难的。北京明德经纶管理科学研究院针对这些问题，开发了一套全封闭、行动学习方式的训练营课程，在培训过程中提出问题，运用大墙会议的方式正确面对，从而引导员工进入变革。



案例

“抬竹竿”有感

今天是在泗水圣源山庄接受北京明德经纶管理科学研究院的院长、教授授课的第一天。对于老师们精彩纷呈的讲解及互动活动的安排，让我深受启迪，受益匪浅。但给我印象最深的当属晚上分组PK的“抬竹竿”活动，随着大家一起全神贯注地把竹竿缓缓抬起又放下的一瞬间，让我感触颇多。

第一，“抬竹竿”这样一种团队集体参与的活动，首先反映出的是一种心态。即当你接到某项工作任务明确目标后，以何种心态去对待。我觉得我们应该有的最基本、最起码的是一种积极向上的态度，这也正是做好并完成工作任务的基础。

第二，“抬竹竿”是一种团队集体参与的活动，从中可以体会到，任何一项工作都需要有一个正确的、强有力的组织领导，即科学的决策、合理的分工。这也是一个团队工作成功的核心所在，如果没有正确合理的领导组织安排，后续工作没有了正确的导向，何谈做好？

第三，“抬竹竿”活动反映出了一个团队每位成员对于工作协调配合、尽职尽责坚决执行的重要性，这也是一个团队完成一项工作的根本保障。倘若团队每位成员都各持己见、不协作，没有了执行力，别说大事，就是芝麻大的事情也难以做成。

第四，“抬竹竿”活动完成后，有的人脸上愁眉不展，有的在为刚才的失误懊恼不已，有的还在激烈地争论着，这反映出每位团队成员都有很强的责任心和集体荣誉感。这正是这项活动的效果所在，它让每位成员都融入到团队这个大家庭中，增强了凝聚力，让每个人学会放下自我、学会交流、学会宽容、学会总结，让自己的团队成为一个成熟完善的坚强整体。

最后，在这项活动中，我们第三组从杨伙伴、路伙伴的科学的组织领导、合理分工到大家的密切协作，应该说都是无懈可击的，可到最后，却因为一个小小的失误而完成得不是很理想，我们及时地总结了经验教训；但是，这项活动的过程让我感触很深，刻骨铭心。我想，从这样一种经历中学到、感到、悟到的东西，才是最珍贵的，才是一笔无法言喻的财富。



建立责任承诺管理共同体——七步变革路径

(1) 责任承诺管理共同体第一步——建立战略指挥系统，树立新的领导者角色，培养系统思考能力，制定企业发展规划，搭建扁平化组织架构，掌握指挥反馈方法。

关键点：战略 角色 架构 系统思考 指挥 反馈

(2) 责任承诺管理共同体第二步——建立共同愿景系统，构造组织的基石——目标、价值观、使命感，形成学习型组织的共同愿景，评价现在的共同愿景，组织展望未来，消除建立共同愿景过程中的浮躁现象。

关键点：目标 价值观 使命感 评价 活动

(3) 责任承诺管理共同体第三步——建立职责运行系统，建立清晰的一对一岗位职责，执行岗位职责没有借口，树立100%负责制，职责承诺管理，定期责任反馈，保证岗位职责落实，没有检查就没有承担职责的员工。

关键点：一对一岗位职责 责任承诺 检查 责任思维

(4) 责任承诺管理共同体第四步——建立品格绩效系统，加强境界提升教育，从工具型工作观到创造型工作观进行改变，向极限挑战塑造品格特征，让绩效之剑成为利器，建立共赢激励机制。

关键点：境界 转变工作观 品格 绩效 机制

(5) 责任承诺管理共同体第五步——建立文化导航系统，为什么想要的组织文化难以形成，组织文化建设过程中存在哪些误区，组织文化建设的基本要素，文化建设中的重中之重——让文化落地，富有成效的组织文化指标。

关键点：方向 要素 落地 指标

(6) 责任承诺管理共同体第六步——建立学习力提升系统，建立专业学习共同体，建立团队学习机制进行深度汇谈活动，设计组织学习计划，庆祝学习成果的艺术。

关键点：学习能力 学习动力 团队学习 学习计划

(7) 责任承诺管理共同体第七步——持续变革建立合作生命团队，通过沟通维系变革动力，通过协作维系变革动力，通过反思维系变革动力，通过反馈维系变革动力，通过共享维系变革动力。

关键点：生命团队 沟通 协作 反思 反馈 共享



首先要围绕着任务目标行动起来，并根据在实际行动中发现不合理的因素，及时进行调整和修改，从而最大限度地减少失误和不必要的损失，即边行动、边总结、边提升；其次要以团结为核心思想，在面对各种困难和挑战时，团队的凝聚力、相互关心、激励、包容、建议，无形中使团队更加团结；最后是团队取得胜利必须要有素质过硬的决策者，决策者代表了团队的方向与大局，决策者需要具备良好的分析能力、判断能力、决策能力、大局意识与团队意识。面对目标团队每个成员都会产生自己的方案，这就需要选择一个强有力的领导出来，对大家的方案作出决策，以确认最好的解决方案。



第三章

责任承诺管理共同体第一步

——建立战略指挥系统

众所周知，学习型组织的起点是个人学习，其重点是团队学习，其目的是形成团队创新力，以适应新的时代环境，其基本逻辑是将创新的动力和压力构建在团队与组织之上，学习型组织如图 3-1 所示。

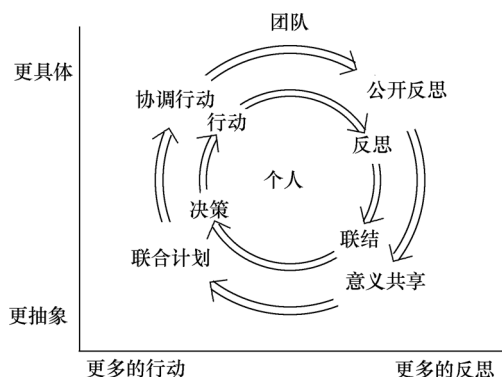


图 3-1 学习型组织

这一模型很好地解决了组织创新的动力学问题，但是各种限制导致这一模型存在两个尚待解决的问题：①个人学习转变为组织学习以及二者互相推动的组织动力学问题，或者说实现转变和互动的路径是什么？②问题①在组织中有效率地解决，需要什么



么样的组织行为。

图中内圈是个人学习的路径，由四个概念组成，即反思、联结、决策和行动；外圈是团队学习的路径，也由四个概念组成，即公开反思、意义共享、联合计划和协调行动。这个结构从抽象—具体和行动—反思两个纬度分解，可以分为四组行为（包括意识活动），整体看个人负责个人学习，团队负责团队学习，从组织角度看，下部两个象限应该由能力出众者负责，上面两个象限由一般员工负责。同时从动态看，由个人学习向团队学习转变和互动应该是一种组织行为。

也就是说，学习型组织建设存在一个组织化学习管理问题，同时还存在一个学习型组织作为一个组织工具在实践中的适应性效率问题。从学习型组织激发个体自主学习（包括干中学）出发，这要求构建一个完备的组织责任承诺管理体系，这一体系的适应性效率要求首先要做的是构建战略指挥系统。因为战略指挥系统的本质是解决组织面对不确定环境的适应性效率问题。这一战略指挥系统包括五个要素环节，即树立新的领导者角色、培养系统思考能力、制定企业发展规划、搭建扁平化组织架构和掌握指挥反馈方法。

关键词：领导者角色 能力结构 指挥系统

树立新的领导者角色

角色本来是戏剧名词，指演员所扮演的剧中人物。1934年，美国人乔治·赫伯特·米德将这一词汇用到了社会学方面，指一个人在社会组织中的身份和行为。人类社会组织的一个行为特征就是能够产生组织的领导，其角色任务是“领导”，率领和指导组织达到预定的目的。1993年，诺贝尔经济学奖获得者道格拉斯·诺思为组织或国家实现组织变迁设计了一个路径：问题的初始理解—整体理论—关键人物接受这一理论—克服阻力。可见，这里的关键人物是组织的领导角色，比如秦始皇接受了韩非子的法家思想统一了中国，毛泽东接受了马列主义思想解放了中国。因此，要建设以变革与创新为目的的学习型组织，树立新的领导者角色是十分关键的。

1. 时代催生领导新角色

自从20世纪70年代，人类进入信息时代，通过信息技术导致社会发生了复杂的



变化。第一，信息革命带来了竞争方式的改变，使原有的行业壁垒顷刻瓦解，跨界竞争成为现实；第二，带来学习机会的扁平化，从而导致人的能力的扁平化；第三，变革不再是阶段性的，而是一个连续的过程，随时变革成为新的时代特征；第四，资源从过去垂直分配流动快速转向水平分配流动等。

这些复杂的变化导致领导作为一种角色的“舞台”与“剧本”环境发生了深刻变化。

首先，信息时代需要超越管理的领导。社会日益复杂，这种复杂性会投射进企业和组织中，导致企业和组织管理环境日益复杂。从传统的管理视野看，许多原本不属于管理范畴的事务与企业经营业绩的关系越来越密切，比如组织学习。这就导致作为组织的关键角色——领导必须具有超越管理的管理能力。从企业发展看，作为战略制定和决策者的领导其核心任务是：如何与一个无法弥补的知识缺陷相容。因此，作为领导如果无法超越组织目前的知识视野，要想去判断未来企业面临的竞争环境和知识缺陷，是很难作出正确的战略决策的。

其次，信息时代需要不依赖权力的领导。随着信息革命的深化，“知识战胜财富，信息打破权力”。人力资本将成为企业与组织的核心资源，信息将成为企业关键的竞争手段。如果一个企业依然坚持旧世界金钱与经济法则，会很快被淘汰的，作为领导者，必须认识到人力资本与网络信息技术的力量。

再次，信息时代需要能够领导变革的领导。新时代的特征就是快速变化，这必然要求企业与组织必须快速适应环境，否则等于坐以待毙。从旧世界进入新的信息时代，就好比毛毛虫化为美丽的蝴蝶，虽然二者具有内在基因上的联系，但是在外观景象和功能上将截然不同。作为领导者，如果没有足够的洞察力、不能够领导变革，就意味着巨大的缺憾。

最后，信息时代还要求企业与组织“人人成为领导”。也就是说，领导的角色要内化为一种能力，需要企业内每一个人担负起来。新时代企业组织日益复杂化，具有生态学的特征，每一个成员既是整个生命的一部分，又是一个个独立的生命，组织就是其生存环境，他们必须具有自我领导能力。传统企业由于资源优势，习惯于俯视自己的员工。随着信息时代的到来，企业更应该平视自己的员工。据美国麦肯锡管理咨询公司全球调研数据显示，中国企业如果想获得更好的国内外竞争力，就必须储备大量的领导人才。这一研究成果正好是信息时代下，需要“人人成为领导”的有力佐证。



2. 领导角色的内涵

通过以上分析，领导者角色在新的时代已经发生了新的变化，这些变化要求领导者具有超越管理的能力，能够应对变革、领导变革，其本质是设计者、服务者。

传统领导角色的内涵主要是：领导的本质是影响。领导者通过影响被领导者的判断标准，进而统一被领导者的思想和行动。领导通过影响的方式，实现大同。也就是说，传统领导内涵的本质是对组织内部成员的影响。这一内涵存在的本质是组织外部环境相对平稳，企业效率的关键在于内部协调。

随着企业与组织外部变化成为影响企业与组织发展的最重要因素，领导角色的内涵也必将发生变化，也就是说，即使在领导者行为不变的情况下，领导影响也应该是外部导向和团队导向。因此，彼得·圣吉在《第五项修炼：实践篇》中说，领导者的主要任务就是发展、鼓励学习的“场”。在这部书里，作者认为领导者最困难的时候不是在创业阶段，而是在获得一定成功后继续前进的阶段。中国俗语：创业易，守业难。因为这个阶段更加需要战略性思考。所谓的战略性思考，圣吉先生认为应该从两个纬度思考：重心与时间。所谓重心，就是企业的经营重点，企业的主要资源应该投放的地方。要判断重心，需要综合衡量企业的外部环境、锁定企业的竞争优势。判断重心，意味着需要研究结构，梳理市场结构，判断进入与推出市场区域。所谓时间，就是企业必须将自己的思考和将采取的措施放到时间轴上，使其符合发展需要。也就是说，引导组织学习成为领导的主要工作方法，通过学习采取正确的战略措施成为领导的主要角色职责。

很显然，这是一个以学习为原点的网（场），通过这个网（场），不但从空间角度能够更好地理解市场，而且可以构建组织意识世界的网络，并使其与市场环境之网有机地联结起来。

3. 新领导角色的能力结构

首先，利用三种“镜片”看世界的能力，即静态与动态双重视角看问题和两种视角快速切换的能力。从构建学习场角度看，新时代领导需要具备把握重心和把握发展节奏的能力，重心意味着领导人需要具有“显微镜”那样的研究市场静态结构的能力，去了解市场的关键所在，从而有的放矢，四两拨千斤。把握发展节奏意味着领导需要具有“望远镜”那样瞭望远方、寻找机会的能力。同时，领导者还需要具有“广聚焦



照相机”那样可以艺术化地捕捉市场机遇的能力，即选择恰当的地点和时机竞争的能力。

随着知识转变为技术和商业机会的效率越来越高，领导者必须像望远镜那样，了解未来时间轴上的市场和社会将会发生什么，从而确定组织长远的发展方向。同时还要通过“显微镜”研究市场的内部结构、来龙去脉，一方面透视那些可能通过“长尾”发挥威力的情况，另一方面弄清楚走向未来的“路径依赖”，即现有市场结构要素中，哪些要素会穿越经济时空继续发挥作用。另外，还要有足够的资源组织能力，即通过“广聚焦相机”艺术地将场景捕捉下来，放到组织成员面前，去感召、鼓动大家为之努力。

其次，构建多重角色身份的能力。新时代领导者不单单是企业的领导者，他需要能够穿梭于私人企业、国营垄断企业、社会治理结构等不同组织之间，能够根据自己所在企业或组织的需要，与这些组织机构建立组织社群关系。

随着信息技术的发展，各类组织之间的“墙”因为信息传递扁平化和信息对称化而逐渐消失，从而导致不同组织之间角色互换更加容易，同时也成为必须。比如，公众态度越来越能够影响法院审判的结果。全球化发展，使人们面临着越来越多的共同话题。过去企业闭门生产的“专制”局面将一去不复返，那些无视社会大众利益、无视别人规则的组织和个人都将无法继续发展与存活。公众的态度也越来越能够影响企业的业绩，甚至生死。比如，三鹿奶粉的垮台。也就是说，信息时代的企业领导需要与社会融为一体，需要能够了解不同利益相关者的诉求，并将企业发展与这些诉求结合起来。

假设企业发展是一折戏剧，那么企业领导应该具备高超的“舞美”设计能力，企业领导是在做企业经营的背景和前提，同时也是努力展现个人魅力、成为网络时代的“意见领袖”。

再次，应对危机的能力。“长尾”经济时代的到来，意味着跨界竞争无处不在，传统的壁垒将失去原有的作用。这就决定了领导人必须对危机具有足够的敏感性，能够及时辨别出危机的征兆，并采取相应措施。在信息时代，企业与组织的危机已经常态化，这就要求领导能够快速反应，面对危机能够保持冷静，并采取有力措施。就像篮球、足球比赛，球队能力不是体现在独自操练的投篮、进球能力，而是看其在强大对手压力下的投篮、进球能力。



培养系统思考能力

随着社会经济系统的日益复杂、庞大，企业的经营环境也日益复杂，这就要求企业必须具备高超的系统思考能力。唯有这样，才能恰当地利用好“三个镜片”所捕捉到的信息与机会，才能找到企业正确的前进路径。



系统

一个系统是一个能够被感受到的整体，系统元素彼此联系，长期不断地互相影响和为了一个共同目标而运作。“system”（系统）这个词源于希腊语中的动词“sunistanai”，其原意是“使站在一起”。正如这个词的原意所表明的那样，系统结构包含观察的质性，领导者作为观察者通过观察这种质性使大家有共同的立场。

系统的例子包括生物有机体（包括人体）、大气、疾病、生态、工厂、化学反应、政治实体、社区、产业、家庭、团队和所有组织。你和你的工作很可能是几十个不同系统中的要素。

虽然现代组织系统论十分复杂，但是经过多年的实践，我们认为组织系统主要包括两大要素以及两大要素的匹配，两大要素是指结构与意向。

系统思考之结构

现代系统论出现的社会经济背景是：随着社会分工的日益发达，社会经济往往被条块化，可是人类面临的自然环境是一个有机整体，于是过于简单的专业分工容易导致漏掉重大信息。比如一项航天工程，不但涉及物理学、化学和机械制造，还涉及人体生理学和心理学等诸多因素，如果遗漏任何一项，这一工程都将无法完成。系统论学者冯·贝塔朗菲说：（用系统论思想去思考）这就意味着科学思维基本方向的转变。

作为系统论的结构化，是陈述一个事物内部的有机性组织，意味着该事物具有“整体、生长、分化、层次、支配、控制、竞争等”。

如何把握一个事物的整体，并了解这一事物的发展趋势，是结构化思考的原点。如果不了解事物的整体，就如同盲人摸象，各有所见，惹人笑而不自知。



从古希腊哲学角度看，确定事物的方法就是找到现象背后的本质，量子力学证明这一方法是有问题的。从中国医学角度看，当两种以上获取信息手段所获得的信息都指向某一个结论的时候，可以断定一个事实。从认知心理学角度看，确定一个事物的整体，需要人有结构化的意识，这一结构化的意识可以“同化”外来信息。对于这一最初结构化意识的来源，学术界倾向于是过去人类集体学习演化并遗传给后代。

美国麦肯锡咨询公司总结出结构化事物的方法：穷尽而不交叉，即通过头脑风暴方法列出所有的现象，并保证这些现象之间不存在交叉。但是，这一方法存在以下问题：①从本质上这是经验主义；②穷尽法一者考验思考人的经验范围和能力，二者存在成本问题；③事物的普遍联系性决定，不交叉原则很难与现实相符合。

经过多年的实践，我们倾向于采用中国哲学确定事物的方法：体用无二，即不去寻求形而上的本体，用事物的效用来代替本体。比如一幢楼宇，它作为事物的本质不能是钢筋、水泥、玻璃和空间，而只能是人居住的场所。这里用“居住”这一效用确定这幢楼宇的事物本质。

在管理实践中，当我们遇到一个问题，首先是通过结构化问题所代表的效用来锁定这一问题。一般来说，可以按照利益相关者纬度进行结构化分析，比如问题的决策者是谁，影响其决策的主要因素是什么，问题的范围有多大，问题成功解决的标准是什么，解决问题的时间等。

问题确定以后，可以对问题进行纵向的结构化细分，比如一个医院如何在不增加投入的情况下提高收入这样一个问题。可以继续细分，我们建议采取头脑风暴法，举行大墙会议，将问题细分。比如医院能否通过培训提高员工技能，从而提高整体服务效率，医院绩效激励是否存在问题，是否需要引进技术人员，医院能否提高单个患者的消费额度，医院能否提供更加精确的服务，医院是否在某个方向上存在着优势等。

接下来，要做的事情是淘汰一些问题，确定关键问题。经验表明，可以保留一个关键性问题。比如留下的一个问题就是医院的服务不精确，然后可以根据这个问题进行关键性分析。

关键性分析阶段依然可以采取头脑风暴法，尽量罗列关键措施，然后根据组织执行能力、紧迫性、效益性和不包含等纬度进行删减，建议留下两个关键措施。一方面根据情景模拟法，模拟不同情况，设想未来的场景，确定决策意向。另一方面在决策决定之后，细化两个关键措施，并构成变革计划。



系统思考之意向

所谓系统思考之意向，指的是组织如何产生集体决策，以及如何保证这一意向的正确性，即“意向”的反思和标准。组织的意向性是“人类演化变迁的关键”。马克思认为人的思想受自己的阶级意识形态影响，弗洛伊德认为人的思想受自己的潜意识影响。在某种程度上，他们所描述的东西正是决定一个组织能够产生“意向”的背景与前提。

如果一个人只有人的组织结构特征，但是没有系统思考的意向，那么这个人于动物无异。如果一个组织只有科层结构，但是没有系统思考的意向，那么这个组织就无法去适应环境，无法完成必要的组织变革，也无法建立合适的激励制度，更无法获得优于其他组织的业绩。

一个组织系统思考之意向首先需要思考的是意向的视野，通俗地讲就是组织境界的高低厚薄。比如三鹿在向奶粉中添加三聚氰胺的时候，视野只是企业利润，而没有企业的法律制度和公众利益。美国苹果公司看到了人们对个人品牌的关注，于是推出个性化的产品。

其次需要思考的是意向的内容，以及对这一内容的反思，即采取行动的动因。经过多年的实践，学习型组织应采取情景模拟方式来帮助组织产生系统思考之意向。这个过程一般内嵌于系统结构分析的关键分析阶段之后，比如前文所举例中医院最后采取两项措施，即改进绩效激励机制和提高服务精确度。于是，可以设计以下四种情景。

(1) 两项措施都不采取，则保持目前的情况，甚至会随着竞争加剧而日渐衰落。

(2) 进行绩效激励机制改革，但是不提高服务精确度。吃大锅饭现象会消失，扯皮现象会消失，提高了企业精益管理能力。但是资源优化配置问题无法解决，客户的满意度不能够很好地提升，对外竞争策略不能够明确。

(3) 提高服务精确度，但是不改绩效激励机制。在提高监控力度的基础上，外部客户的满意度会有所提高，但是内部客户的满意度不会有明显提高。随着监控力度的下降，组织将回归过去。

(4) 既提高服务精确度，又改进绩效激励机制。这一情形下，企业既要提高服务精确度，又要改进绩效激励机制，更重要的是找到二者的协同性。服务精确度可以提



高企业资源配置效率和使用效率，提高组织竞争力，同时提高内部管理的导向性，使各项管理都有方向 and 标准。改进绩效激励机制，可以提高内部公平性，可以激励组织以客户为导向，提高服务质量。

制定企业发展规划

基于学习型组织的战略指挥系统，在构建领导角色、形成系统思考能力之后，接下来就是如何将系统思考的意向结果转变为行为落实到组织中，使其产生企业所需要的绩效。如上所述，当一个组织通过情景模拟选择了企业下步所要解决的问题，为了解决这些问题，进行更加现实的思考，确立目标，选择业务模式，确定变革路径，满足各方需求，就是制定企业发展规划的过程。

学习型组织一般将企业发展规划分为定位、业务模式选择、核心能力和发展举措等步骤。



定位

美国人特劳特从营销的角度认为，定位就是：你如何让你的产品在预期顾客的心智中实现区隔。营销的对象是产品，企业发展的对象是企业，二者有相通之处，但是也存在着很大差异。学习型组织从企业组织的角度出发，认为企业发展定位包括使命、愿景和发展目标三个要素。

使命一词原意是任务，目前管理学指的是企业存在的理由，或者说是指企业对于利益相关者存在的价值，这在某种程度上与特劳特的定位有些类似，不同之处在于营销定位考虑的是外部客户利益，使命需要考虑的是所有利益相关者的利益。使命是企业存在的基础，在一个战略期内甚至跨战略期也会保持同样的作用。

使命优劣决定了企业经营品质的优劣，它决定着企业经营的深度。我们一般从两个纬度来确定使命，一个是企业面临的问题和要采取的关键措施；另一个是利益相关者的诉求与答案。

比如前文所举医院案例，可以用表 3-1 表示。



表 3-1 医院决策效果图

	改进绩效激励机制	提高服务精确性
股东	如何创造更多的股东价值	提高资本回报率
员工	薪酬与发展机会增加	技能提高和支持有力
顾客	获得更好的服务价值	更专业的服务
政府	提高企业效率,降低财政负担	良性竞争,保证就业
公众	兼顾公共利益	兼顾公共利益

综合以上问题和利益相关者的诉求进行提炼,可以获得组织存在的价值。我们可以将使命陈述为:构建内部公平绩效激励机制,积极进入医疗专业市场,满足大众医疗服务需求。

愿景是企业使命的基础上对未来的展望和描述,是一个组织坚持使命的原因。可以采取如表 3-2 所示的模版结构化处理与提炼,如前文的医院案例。

表 3-2 医院决策结构化处理与提炼模块

	构建内部公平绩效激励机制,积极进入医疗专业市场,满足大众医疗服务需求
股东	扩大经营规模化和规范化,资本回报率达到 5%,成为区域品牌医院
员工	专业水平得到提高,工资提高 3%,成为员工发展的事业平台
顾客	客户满意度达到 5%
政府	提高公共服务能力,使区域幸福度提高
公众	提供公共卫生服务

综合以上各方要求与目标进行提炼,可以获得这家医院的愿景。

发展目标,一般包括财务目标、组织目标和人力资源目标。根据使命与愿景的需要,同时结合企业财务与资源现状,可以确定出财务目标。根据业务模式,可以确定组织发展目标以及人力资源发展目标。

1. 业务模式的选择

使命、愿景确定后,需要进行业务布局,即拿什么样的服务去满足利益相关者的需求,践行使命,实现愿景。

传统业务模式分为两个方面。一方面是若干业务的布局问题。一般采取三层面法,即确定目前的主业,想办法去巩固主业的市场地位,力争获取规模经济。然后根据范



围经济原则和相关性原则确定下步需要大力发展的业务，这是下步企业竞争力所在。接下来是寻找新的业务。不管怎么处理，这样的业务选择往往适合多元化经营的企业。即使这样也会导致新的问题，即不同业务层面之间的协调，这一问题解决与否将成为战略能否执行的关键。

另一方面是单个业务如何布局的问题，这涉及商业模式。从学习型组织来看，商业模式是一个结构化的演进过程。其本质是：商业模式是兼顾顾客价值创造与企业价值获取的特殊机制。一般要遵循如图 3-2 所示的结构与路径。

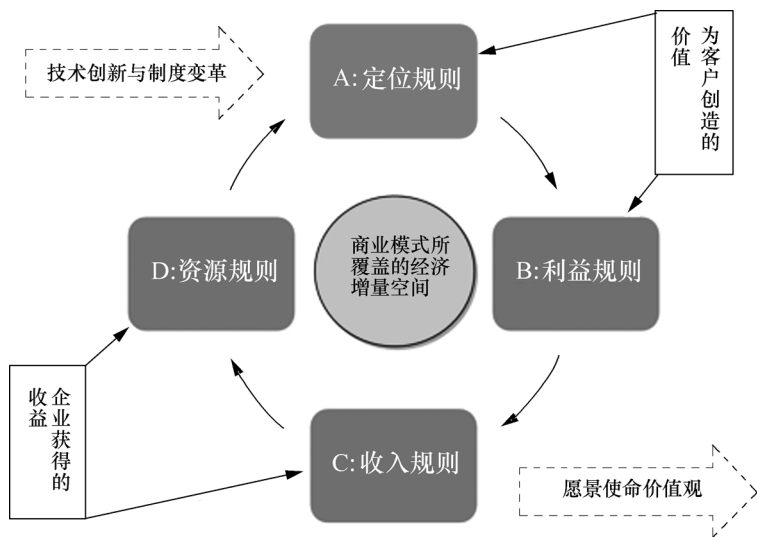


图 3-2 商业模式

这里的定位是该业务定位，与特劳特的定位概念可以相通，必须与企业的使命愿景相一致。

这里的定位出发点是在新的市场机遇下，企业依靠本业务可以给客户带去的价值，这一价值如何与别人区隔开。业务定位的关键是新颖性，其核心是企业家精神。利益规则是产品方案，本业务通过产品方案来兑现业务所定位的价值。具体来说，企业以什么样的服务来满足客户某一个问题，这一问题与整个企业的使命定位保持一致，更要与业务定位一致。收入规则是围绕企业如何盈利所进行的制度性、策略性方案设计，决定着企业盈利模式和现金流量等。资源规则是为了支持产品方案、盈利模式需要的资源方案。一方面是资源需求与配置，另一方面是资源的使用效率问题。资源规则决定着企业运营成本。



2. 构建核心竞争力

管理学界习惯于将核心竞争力定位为：很难被人模仿、并能够给企业带来持久效益的竞争力。从学习型组织理论看，核心竞争力是基于企业核心资源完成使命、实现愿景所需要的能力。脱离企业现有资源和能够组织到的资源，核心竞争力无从谈起。不围绕使命和愿景，企业也无法构建核心竞争力。

美国学者比较喜欢市场导向的竞争理论，总觉得只要有市场机会，能够认准市场机会，利用产权规则，就可以构建起核心竞争力。然而，欧洲学者更喜欢将核心竞争力建立在资源基础上，企业核心竞争力在于利用具有相对垄断的资源，结合顾客需要，构建核心竞争力。

两者结合，核心竞争力应该是使资源与企业家意识结合起来，形成与战略匹配的力量。

张瑞敏谈核心竞争力时说：“核心竞争力与核心技术和核心产品不完全是一回事，我们不可以混淆起来，对于企业来讲需要获得的是核心竞争力，所谓核心竞争力就是企业可以获取用户资源的能力，如果我有这个能力，就可以获取核心技术和核心产品，而不是反过来。”

3. 发展举措

支持战略的发展举措可以分为三类，即形成核心竞争力的举措、发展业务的关键举措和人力资源发展举措。

根据以上核心竞争力的概念，形成核心竞争力的举措可以分为组合核心竞争资源的举措、创新与产品方案的举措等。

资源组合的关键是通过资源的价值性、稀缺性、模仿性和可组织性等若干纬度，去判断资源是否具有垄断性，想办法制造市场中有利于自己的不公平竞争局面，并保持这一局面。

创新与产品方案主要是为了更好地满足客户价值需求，提高与客户之间的黏性。在信息时代，如果一个企业没有好的产品和服务，很快就会被淹没。因此，“微软”不断推出新的操作系统，不断更新操作系统。“苹果”之所以赢得市场声誉，就在于其产品策略。“苹果”具有产品系列性，有手机、平板电脑、手提电脑、台式电脑，每一类产品又不断地更新换代。为了能够更好地创新和推出更好的产品，企业必须掌握关键知识、技术或者工艺等，而控制着关键环节，又需要与资源组织策略相一致。



当战略决策需要进入某一市场和经营某一业务时，毫无疑问企业需要推出一系列的业务发展措施。比如某南方水运物流集团，为了发展内河物流业务，制定战略决定进入港口建造与经营、船只经营与建造、加油、商贸等业务。在港口业方面提出发展第四代港口业务，构建物流网络。

人力资源被看做企业最后的资源或者被看做最不可模仿的资源，因此也往往被看做企业核心竞争力之所在。当企业战略确定之后，人力资源与其他资源一样，都需要与战略相匹配。这包含两个纬度，其一是人力资源如何组合，其实就是组织建构调整问题（留待下节讨论）；其二是人员能力的培训与获得，当战略目标确定之后，企业需要快速评估目前人员能力与目标需求之间的差距。至于如何弥补这一差距，目前一般有内部培训和从外部招聘两种方法。除了企业正常的人员新陈代谢外，大范围的能力需求需要依靠完善的内部培训获得，这样可以保持组织文化的连续性。关键人才可以根据薪酬策略通过相应的人才市场招聘获得。

搭建扁平化组织架构

如上所述，当企业战略定位确定后，需要快速评估现有人力资源是否与未来战略相匹配，这一匹配包括组织架构是否匹配和能力是否匹配。对于组织架构匹配问题，首先需要判断其是否匹配，其次根据现实情况进行组织调整，保障组织尽量与战略相匹配，从而激活组织，淘汰那些阻碍战略发展的因素，获得促进战略发展的因素。

（一）判断组织是否与战略相匹配

判断组织是否与战略相匹配，又可以从两个方面去衡量，一是业绩纬度，考察现有组织架构是否能够满足创造业绩需要；二是组织文化纬度，看组织文化要素及结构是否能够与战略相匹配。

1. 基于业绩的判断

对于业绩纬度方面的组织问题，学习型组织提倡可以采取内部诊断和外部对标同时推进的方法。

内部诊断可以从组织关键领导（包括使命、愿景、组织架构、业绩反馈）、协调与



控制（包括人员评估与发展、财务规划与控制、运营规划与控制）、激励（包括激励与表扬、成长与机会等）等方面去判断。通过系统诊断，可以找到企业存在的组织及组织运作问题。

外部对标需要解决与谁对标、对标什么、怎么对标、改什么的问题。

与谁对标，即我们选取的学习对象是谁。一般来说，战略决策都有一个目的，即进入自己向往的战略小组去，每一个战略小组会有一个领军企业，对标对象一般会选取这一领军企业。选错学习对象，就意味着前提错了。

对标什么是外部对标的关键，即需要深入了解优秀企业之所以优秀的关键要素，还需要对自己为了战略实现所需要的关键要素，两者结合并形成完整的对标体系。这个环节需要防止以偏概全，即看问题不够全面，漏掉关键要素。更要防止看错了，将非关键要素看做关键要素。也要防止肤浅，只看重表面的、宏观的特征指标，而不去关注这些指标的组织背景。

笔者认为可以从外在表象和内在本质两大纬度对标，外在表象包括价值创造能力（比如盈利率）、市场领导力（市场份额）和市场影响力（市场范围、品牌覆盖、团队来源）；内在本质包括资源运作能力（成本）、产品创新力（新产品盈利率）和环境持续力。

具体内容如图 3-3 所示。

维度	衡量内容	指标举例
1 价值创造力	■ 是否能为股东创造持续高于市场平均的价值	■ 股东整体价值回报（TRS）及分解 ■ 投入资本回报率（ROIC）及分解
2 市场领导力	■ 是否在相应市场确立了领先地位	■ 市场份额（包括销量、销售额、利润等）
3 全球影响力	■ 是否已经在国际上具有一定的影响力	■ 境外收入、境外资产、境外员工、外籍高管、国际资本金所占比例
4 资源运筹力	■ 是否最大程度发挥了现有资源和资产的潜力	■ 产品/服务的质量，如航空业的航班准点率、行李丢失率等 ■ 成本/效率，如汽车制造业的员工生产效率 and 资本运营效率等
5 产品创新力	■ 新产品是否能为公司带来持续的价值	■ 新产品带来的收入占收入的比重 ■ 新产品的盈利能力 ■ 正在开发中的产品的潜在价值
6 环境持续力	■ 在获取商业利益时是否保持对环境的友好	■ 单位收入的环境资源使用程度，如温室气体排放、水资源占用等

本对标方法的特点

- 全面涵盖企业业绩表现，而非仅仅是财务表现
- 前三个维度涵盖了企业的“外在”表现，而后三个维度涵盖了“内在”表现
- 大部分具体指标可以通过公开数据进行分析获得

图 3-3 对标的具体内容



2. 基于组织文化的判断

如同国家或者文明，有的昌盛，有的暗淡，历史学家、经济学家、政治学家都努力去寻找昌盛的原因和暗淡的原因。为什么近代面临西方影响，日本能较早地实现工业化，而中国则晚很多。对这些原因加以探究，发现单单从资源、机遇无法去解释，其中起决定作用的应该是文化。

然而文化作为组织存在的背景因素，往往比较模糊，如何去进行判断和管理呢？一般来说，在一定工具的支持下，可以从两个纬度去衡量：一个是组织文化类型是否与战略定位相匹配；另一个是组织文化的内在结构是否协调，能否保证组织能够产生正确、及时的决策意向。

关于文化类型，几乎是一个学者一个结论。结合操作性，奎因的分类较为符合现实，奎因通过工具问卷调研，将文化分为部落型、自由型、官僚型和市场型。一般来说，新、小企业及学校等组织适合部落型文化，如果其他类型的特征过于突出，那就存在问题了。高科技、互联网企业等适合自由型组织，政府、传统工业等更适合官僚型，而营销公司适合市场型。麦肯锡管理咨询公司文化分为领导驱动型（相对于官僚型）、市场推动型（相当于市场型）、知识为本型（自由型）和绩效推动型（相当于部落型），也具有一定的操作性，可以参考使用。

文化内部结构是否合理，可以通过文化各要素是否组合合理，比如官僚型组织需要领导具有很高的权威，同时需要强势的文化价值观和较好的业绩表现。如果这些要素有一个表现不良，则证明该文化类型还需要在这一要素方面加强。



案例

我们利用组织文化健康问卷调研某组织，得出某一结果如图

3-4 所示。

从图 3-4 中数据可以看出，该组织的组织权威、基本价值观和绩效与激励等特征比较突出，可以初步判断该组织属于一个官僚型组织。但是从中可以看出：判定其为权威组织的三个要素中，组织权威纬度最高，而绩效与激励最差，要完善这一组织文化类型，需要提高绩效与激励管理手段。同时，可以看到考察的几个纬度内，团队协作与参与和员工满意度两个纬

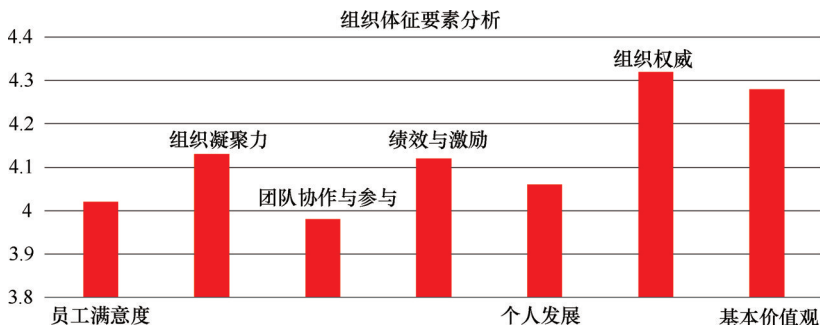


图 3-4 调研结果

度表现较差，这意味着组织执行力不高，同时员工满意度最终决定着组织创造业绩的能力。因此，为了整体组织协调发展，该组织还需要在团队协作与参与和员工满意度两个方面下工夫。

（二）搭建扁平化组织架构

通过各种纬度诊断，可以判断企业现有组织架构及组织文化与战略之间的差距，找到弥补的措施，制定完善的组织变革方法。根据学习型组织原理，企业应该在原有组织的基础上，整体构建扁平化组织架构。也就是说，组织设计需要结合组织面临的问题和组织设计理论。

（1）组织形态的演化过程。企业组织是随着经济管理理论的进步而不断发展的，亚当·斯密对社会分工理论形成后，企业管理组织越来越复杂，基本形式是垂直管理。企业规模越大，垂直管理的层级越多。这一组织形态往往又叫“官僚体系”，经过马克斯·韦伯的理论更加系统化、理论化。

这一组织形态由于内部层级多，增加内部代理成本，使组织内部充满官僚作风，大大降低了效率，组织慢慢失去了活力。

同时，理论界也为组织扁平化做了很好的准备。新制度经济学认为，企业是由一系列“合约”联结而成的。如果“合约”合理，人们会积极工作，而无须太多监督，因此并不依赖科层机制。进入 20 世纪 90 年代后，信息技术越来越发达，组织内部信息传递不再严重依赖垂直分工约束。于是，组织设计可以减少内部管理层级，实现扁平化，内部代理成本大大降低。



组织形态演化示意，如图 3-5 所示。

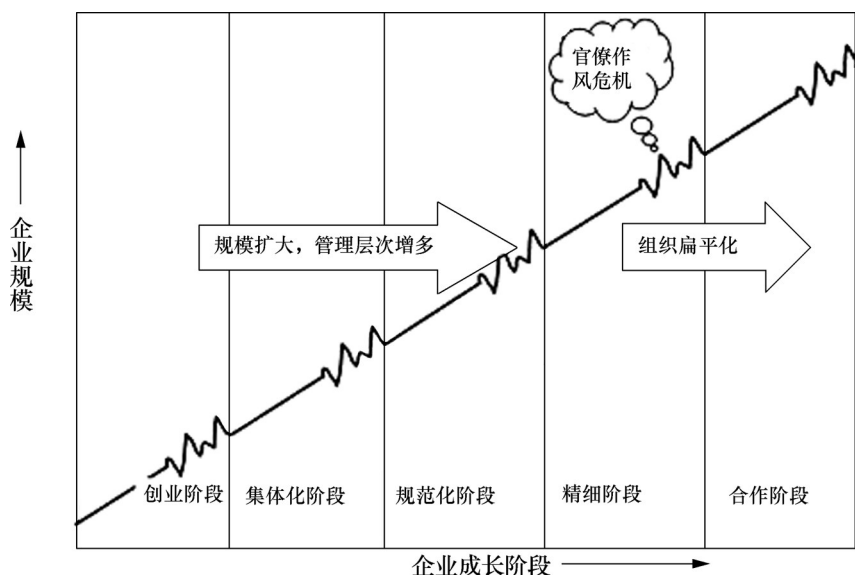


图 3-5 组织形态演化示意图

(2) 组织扁平化的特征。与传统等级权力型结构相比，扁平化组织具有很多全新的特征，可以用表 3-3 所示的表格展现出来。

表 3-3 等级权力型组织与扁平化组织的特征比较

比较项目	等级权力型组织	扁平化组织
层次与幅度	层次多、幅度窄	层次少、幅度宽
权力结构	较集中、等级	分散、多样化
等级差异（权力、待遇）	不同等级差异大	不同等级差异较大
沟通方式	上、下级之间，沟通距离长	上、下级之间，平级斜向沟通
职责	附加于具体的职能部门	很多成员分担
通讯方式	传统通讯方式	现代网络化通讯方式
协调	通过等级结构很明确的规定管理程序	手段多样，注重人员间的直接沟通
持久性	倾向于固定不变	持续的高速以适应最新情况
适用环境	较稳定	快速变化
企业驱动力	高层管理者驱动	市场需求驱动

其特征如下所述。



第一，在组织设计中更加关注流程，而不是单独以部门职责为中心。由于信息技术的进步，工作中人员的组织已经是主要问题。如何提高工作流程的效率，吸纳新技术，成为企业成功的诀窍。

第二，顾客与市场导向，各种资源和权力向基层转移。随着信息技术的发展，企业可以及时、充分、准确了解客户需求，能够紧跟市场。同时，信息时代导致了竞争跨越边界，顾客更替品牌的成本日益降低。因此，企业必须提高水平服务，流程环节减少、速度加快、质量提高，这就意味着资源必须向基层转移。这也导致了一站式服务和团队自主决策成为高效组织的特点。

第三，通信技术的作用越来越大。组织信息的中心不再是领导，而是数据中心，大家通过信息技术组织各自活动。通过信息，将客户、供应商、渠道、员工汇聚一起，各方信息日益趋于对称。

第四，使命愿景目标管理。扁平化组织使组织的灵活性提升，随着带来思想的多元化，如何统一思想、减少沟通成本成为问题。因此，构建组织共同理想与价值观，赋予组织存在的意义，成为领导的主要职责之一。

第五，组织日益开放。不但内部组织的边界消失，组织与整个社会的边界也日益削弱。如何与更大范围内的社会共享价值和知识成为组织成功的关键，不知道共享，将丧失优势。资源日益网络化，组织成为网络的一个节点，每一个员工成为一个节点。

第六，权威推动转变为知识团队推动。因为组织转变为知识共享的节点或平台，因此传统的权威推动日渐不适应环境，组织转而更加需要知识团队的知识，知识链成为联结企业的关键因素。

掌握指挥反馈方法

在树立好了领导角色、掌握了系统思考能力、制定出企业发展规划及构建了扁平化组织结构之后，接下来就是建立组织的指挥与反馈体系。否则，就如同一个人有身体、脑袋，有行动路线，却没有神经系统。

从人类仿生学的角度看，指挥反馈系统就是一个学习系统，因为这一系统完成了一个从接受信息到反馈信息的不断循环。学习型组织理论经过多年完善，将这个过程分为5个阶段，即安排、请示、落实、检查和汇报。



1. 安排工作有要求

学习型组织认为，作为责任承诺体系的一个关键环节，要求安排工作要有清晰的要求，工作要求不清晰会动摇整个工作的基础。著名敬业度调研公司盖普乐公司将清晰的工作要求作为一个组织的工作基础，如图 3-6 所示。

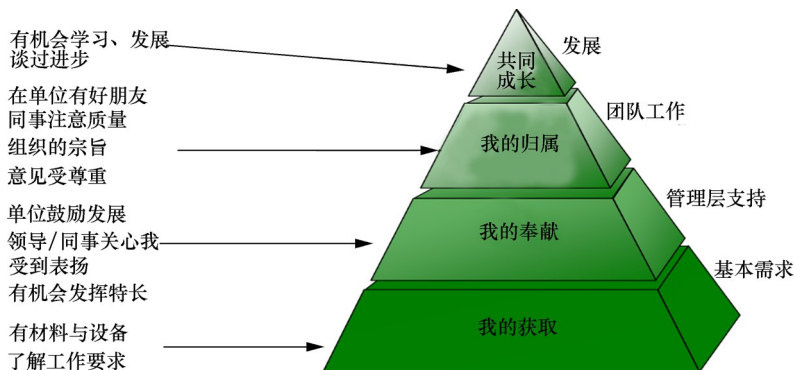


图 3-6 工作要求

安排工作有要求是上级行使指挥职能的基本要求，如果安排工作没有清晰的要求，下属将不知所措。所谓清晰的要求，需要讲清楚工作由谁负责、有谁配合，需要讲清楚工作什么时候完成，讲清楚结果成功与失败的标准是什么，还需要讲清楚奖罚标准，重大的工作还需要讲清楚工作计划安排，甚至成立项目组等。

2. 请示工作要有方案

除了领导安排工作，下级还要会请示工作。学习型组织要求请示工作要有提案，因为请示的目的是要求上级决策的，没有提案则无从决策。没有提案去请求决策，是对工作不负责任。没有方案，请示工作，等待领导安排方案，是“反授权”，是下属在逃避责任。

提案是下属与上级交流的重要工具和渠道，是下属对信息整理的结果，通过提案交流能够提高组织的交流效率。

3. 落实工作要反馈

及时反馈是组织信息正常流通的基本要求。一个组织安排工作，除了从组织结构层面上构建内外监控机构，以使决策层及时获得信息、支持决策外，还必须有反馈体系。



一般来说，组织应该构建横向的反馈平台机制，比如周例会、月例会和专业会议等，下属在这些例会上向上级反馈工作的落实情况。一者上级可以了解工作进度，及时决策；二者下级可以接着反馈，获得上级支持。同时，重大工作，上级可以与执行者商议具体的反馈方案。

4. 检查工作依标准

定期检查工作是保证执行力的关键，管理学一般认为检查意味着领导重视，这本身就是一种沟通交流。检查工作要有标准、依标准，不然就会出现瞎指挥、乱指挥现象。

依照学习型组织理论，组织愿景要转化为战略目标，战略目标要分解为工作目标，是否实现工作目标是关键的工作标准。这样，就可以构建战略对具体工作的指导作用。另外，组织长期形成的工作规范，也是检查的标准。

5. 汇报工作说结果

有检查，就应该有汇报。在工作完结或者阶段性完结时，下级需要向上级汇报。学习型组织要求，汇报工作一定要说结果。一方面，学习型组织强调结果导向；另一方面，这也是上级对下级工作的督促。汇报结果，有助于上级依据约定的战略任务许诺，判断汇报者的业绩。

总之，通过安排工作有要求、请示工作有提案、落实工作有反馈、检查工作有标准和汇报工作说结果，将指挥与反馈结合起来，即建立了上级与下级一对一的沟通体系，构建不同层级之间的沟通体系，还构建了日常沟通体系和周期性沟通体系，能够保持整个组织神经系统的灵敏性和坚固性。



第四章

责任承诺管理共同体第二步

——建立共同愿景系统

如果没有共同愿景，就不会有学习型组织。

构造组织的基石——目标、价值观、使命感

组织的希腊文原义是指和谐、协调。目前组织一词使用得比较广泛，一般含义是：为了达到某些特定目标，在分工合作的基础上构成的人的集合。由此我们可以引申得出：构造组织的基石是目标、价值观和使命。

企业的发展演化也大都经历创业、成熟、平稳、衰退（二次创业）这样类似人生经历的过程。同时，企业也和人一样希望能够长寿，希望能够基业长青、永续经营。一般来说，人的长寿秘诀在于“修身养性，心底宽阔”。不错，企业的长寿也在于企业自身能够“修身养性”，方能立足于商场。人的“修身养性”体现在其言谈举止、生活习惯和行为当中，而企业的“修身养性”就体现在其目标、价值观和使命感上。

1. 目标

目标是指组织在努力实现共同愿望过程中的短期目标，这种短期目标可以说是总的愿望的阶段性具体目标，代表了成员们承诺的将在未来几个月内一定要完成的事件。



人要想成功必须要有目标。企业就像自然人一样，不可以没有目标，而且其目标必须比较远大和有意义，否则容易迷失方向或步入歧途。此外，制定目标的意义还在于，当企业处于错综复杂、不易决断的关头时，以这个最高目标作为评判的标准，往往能使原本扑朔迷离的问题变得豁然开朗。



小故事

在撒哈拉沙漠中有一个小村庄叫比赛尔，它在没有被发现之前，还是一块贫瘠之地，那里的人没有一个走出过大漠。据说不是他们不愿离开那儿，而是他们尝试过很多次都没能走出去。一个现代的西方人到了那儿，听说了这件事后，决心做一次试验。他从比赛尔村向北走，结果三天半就走出来了。经过此事，他终于明白比赛尔人之所以走不出大漠，是因为他们根本就不认识北斗星。因此，他告诉当地的一位青年，要想走出大漠，白天休息，夜晚朝着北面那颗星走，就能走出大漠。那个青年照着他的话去做，三天后果然来到了大漠边缘。青年人也因此成了比赛尔的开拓者，他的铜像被竖在了小城中央，铜像的底座上刻着一行字：新生活从选定目标开始。

据一项研究结果表明，美国人中有 5% 将个人目标写在纸上及告知他人，而其余 95% 则没有设定目标。究其原因，一是心态，二是方法，即可能是设定目标后害怕目标到头来落空，被别人耻笑，换来挫败感。还有的人则不知道目标的重要性，或者不知道设定目标的方法。其实设定一个目标，最重要的不是“如何”实现目标，而是“为何”要设定目标。

台湾大学有一个关于目标对人生影响的追踪调查，对象是一群智力、学历、环境条件都差不多的年轻人。调查结果发现：26% 的人没有目标，61% 的人目标模糊，9% 的人有比较清晰的短期目标，4% 的人有十分清晰的长期目标。

25 年的追踪调查发现，他们的生活状况十分不同，4% 拥有长期目标的人，25 年来几乎不曾改变过自己的人生目标，他们始终朝着同一个方向不懈努力；若干年后，几乎都成为社会各界顶尖的成功人士，他们之中不乏白手创业者、行业领袖和社会精英。9% 拥有短期目标的人，多半生活在社会的中上阶层，他们的共同特点是，一些短期目标不



断被达成，生活品质稳步上升，成为各行各业中不可缺少的专业人士，如医生、律师、工程师和高级主管等。61%目标模糊的人，几乎生活在社会的中下阶层，他们安稳地生活与工作，但没有什么特别的成绩。26%没有目标的人，几乎都属于社会的最底层，生活过得很不如意，常常失业，需要社会救济，并且常常抱怨他人、抱怨社会。

调查者因此得出结论：目标对人生有巨大的导向性作用。成功在一开始仅仅是一个选择，你选择什么样的目标，就会有有什么样的成就，也就会有什么样的人生。

2. 价值观

价值观是指一个人对周围的客观事物的总评价和总看法。企业的价值观是企业员工评价事物价值时所持有的观点和准则。对于一个企业而言，只有当企业内绝大部分员工的个人价值观趋同时，整个企业的价值观才可能形成。与个人价值观主导人的行为一样，企业所信奉与推崇的价值观是企业的日常经营与管理行为的内在依据。一方面，企业的价值观表现为企业的价值取向、价值追求，凝结为一定的价值尺度和准则，成为人们判断事物有无价值及价值大小的评价标准。另一方面，价值观是组织的灵魂，价值观的凝聚和导向功能使得组织产生正向的创造力，并充满人性的光辉。

(1) 价值观是企业所有员工共同持有的，而不是一两个人所持有的。

(2) 企业价值观是支配员工精神的主要内涵。

(3) 企业价值观是长期积淀的产物，而不是突然产生的。

(4) 企业价值观是有意识培育的结果，而不是自发产生的。

价值观是企业文化的核心。价值观是把所有员工联系到一起的精神纽带；价值观是企业生存、发展的内在动力；价值观是企业行为规范的基础。

企业价值观是企业精神的灵魂，保证员工向统一目标前进。企业价值观的发展与完善是一个永无止境的工作，企业的各级管理人员要认真考虑究竟什么才是企业最实际、最有效的价值观，然后不断地检讨和讨论，使这些价值观永葆活力。事实上，这样做有助于大家统一思想，步调一致，促进发展。无数实例证明，企业价值观建设的成败决定着企业的生死存亡。因而，成功的企业都很注重企业价值观的建设，并要求员工自觉推崇与传播本企业的价值观。为了让企业员工了解企业的价值观，价值观应该用具体的语言表示出来，而不应该用抽象难懂、过于一般化的语言来表示。

3. 使命感

使命是企业在社会进步和经济发展中所应担当的角色和责任。马克思曾说过：“作



为确定的人，现实的人，你就有规定，就有使命，就有任务，至于你是否意识到这一点，那是无所谓的。这个任务是由于你的需要及其与现存世界的联系而产生的。”使命是客观存在的，不以人的意志为转移，无论你是否愿意接受，无论你是否意识到、是否感觉到它的存在，这种使命伴随着人的出生而降临到每个人身上。

使命感是指人对一定社会、一定时代，社会和国家赋予的使命的一种感知和认同。使命的意义是什么？人为什么要承担使命？自己的使命是什么？人应该通过怎样的努力，以怎样的实际行动去实现自己的使命？对于这些问题的深入思考和感知就是使命感。在这种使命感的指导下，完成自己的使命，实现人的价值。

1983年，为了扭转颓势，苹果电脑公司创始人史蒂夫·乔布斯力邀百事可乐历史上最年轻的总裁约翰·斯卡利加盟。乔布斯对斯卡利说：“你是要卖一辈子糖水，还是想有机会改变世界？”就这一句话，说服了意气风发的斯卡利。当时，百事可乐的年营业额近500亿美元，而苹果电脑只不过是个小公司，驱使斯卡利从一个大公司加盟一个小公司的根本动力是什么？那就是使命感。

企业的使命感是组织存在的根源。负有使命感的组织，有高于满足股东与员工需求的要求，他们希望对这个世界有所贡献。一个有使命感的人，就会珍惜人生，珍惜生命，珍惜工作，珍惜生活，珍惜一切；相反，如果一个人缺乏使命感，那么他就缺少了做人的内在激情与动力。但是，许多人对自己的使命不仅意识不到，甚至不知道自己应该有的使命。正因为这样，这些人往往没有使命感，进而也就缺乏做人的激情与动力，缺乏做人的责任心与感恩精神。使命感是人内在的永恒的核心动力。一个人的使命感越强烈，他的人生希望就越强烈，他的工作激情与生活热情就越强烈，他的人生责任感也越强烈。有强烈使命感的人，是一种自觉的人，是一种奋斗的人，是一种百折不挠的人，是一种任劳任怨的人，是一种坚强不屈的人。

组织的共同愿景

知识点：共同愿景（组织大愿景）、团队小愿景、个人愿景

组织离不开共同愿景，因为学习型组织这套管理理论的创始人彼得·圣吉说过：“如果没有共同愿景，就不会有学习型组织。”

共同愿景是指组织中所有成员共同的、发自内心的意愿，这种意愿不是一种抽象



的东西，而是具体的，能够激发所有成员为组织的这一愿景而奉献，它能够创造巨大的凝聚力。共同愿景的这一概念包含着以下几层含义。

(1) 共同愿景所表示的一种景象实为组织未来发展成功的目标、任务、事业或使命。它不一定包含具体的行动方案或行动策略，但它一定也是比较具体的、通过努力可以实现的。

(2) 共同愿景是全体成员共同发自内心的愿望或意愿。

(3) 真正的共同愿景能够使全体成员紧紧地联结在一起，淡化人与人之间的个人利益冲突，从而形成一种巨大的凝聚力。

(一) 共同愿景的作用

1. 孕育无限的创造力

由于组织的共同愿景是员工共同希望达到的未来景象，它可以激励员工为实现企业共同愿景而百倍努力，发挥创造性才智，使企业创新活动达到从单项创新到系列创新、从一次创新到持续创新、从能人创新到群体创新的境地。许多企业的共同愿景是由外在环境刺激而产生的，例如百事可乐的共同愿景明确地指向击败可口可乐。然而，如果目标只限于击败对手，仅能维持短暂的时间；因为一旦目标达成，心态常转为保持现在的第一地位便可。这种只想保持第一的心态难以唤起建立新事物的创造力和热情。真正的功夫高手，比较在意自己内心对“卓越”所定义的标准，而不是“击败其他所有的人”。这并不是说愿景必须是内在的或是外在的，这两种类型的愿景是可以共存的，但是依靠只想击败对手的愿景，并不能长期维持组织的力量。共同愿景应该是持续地追求“完美”、“卓越”，而不应该只是“最好的”。

共同愿景会唤起人们的希望，特别是内生的共同愿景。当今世界上的很多著名企业都在追求组织的产品或服务，这是比工作更高的目的。例如，苹果电脑使人通过个人电脑来加速学习，福特制造大众买得起的汽车。这种更高的目标能深植于组织的文化或行事作风之中，不断地提升公司里的人员和文化的层次，营造追求创造力和艺术气息的工作环境。

2. 激发强大的驱动力

共同愿景能自然而然地激发出勇气，这勇气会大到令自己都吃惊的程度。在追求愿



景的过程中，人们会自然而然地产生驱动力，学习型组织将这种驱动力称为“创造性张力”，具有创造性张力的人可以去做任何为实现愿景所必须做的事。例如，1961年肯尼迪总统宣布了一个愿景，它汇聚许多美国太空计划领导者多年的心愿：在十年内把人类送上月球。这个愿景引发出了无数勇敢行动。20世纪60年代中期，在麻省理工学院的雷普实验室，发生了一个现代斯巴达克斯的故事，该实验室是太空总署阿波罗登月计划惯性导航系统的主要承制者。计划执行数年后，该实验室的主持人才发现他们原先的设计规划是错误的。虽然这个发现令他们十分困窘，因为该计划已经投入了数百万美元，他们并未草草提出权宜之计，反而请求太空总署放弃原计划，从头来做。他们所冒的险不只是一纸合约，还有他们的名誉，但是已经别无选择。他们这么做唯一的理由是基于一个简单的愿景：在十年内把人类送上月球。为了实现这个愿景，他们义无反顾。事实上，他们八年后真的实现了这一愿景。由此可见，愿景的驱动力是何等之大。

3. 形成长远的凝聚力

世界上很多知名的企业，如AT&T、福特、苹果电脑等，其领导人通过所达成的愿景建立起他们骄人的业绩，他们的共同愿景都起到了振奋人心、凝聚人力的作用。共同愿景能够使企业员工的意愿凝聚在“我们的事业”中，从根本上改变着“打工者”的身份，使员工感到“企业兴则我荣，企业衰则我耻”。愿景令人欢欣鼓舞，它使组织跳出庸俗、产生火花。企业中的共同愿景会改变成员与组织间的关系，公司不再是“他们的公司”，而是“我们的公司”。共同愿景是使互相不认识的人一起工作的第一步，它产生一体感。组织成员所共同持有的目标、使命与价值观，是构成共识的基础。

著名心理学家马斯洛晚年从事团体的研究，发现团队最显著的特征是具有共同愿景与目标。他观察到，在特别出色的团队里，任务与个人无法分开，即当个人强烈认同这个任务时，确定真正的自我，必须将他的任务包含在内。也就是说，自我和这个人的任务是融合为一体的，不能分开。

实现共同愿景是一个漫长的过程，有时需要几代人的努力，没有坚定不移的信心、坚忍不拔的毅力，是很难真正实现共同愿景的。共同愿景是一个组织成员共同认可的奋斗目标、愿望景象，它一旦深入人心，就会像一只无形的大手，指引着人们朝着既定的方向前进，无论征途有多危险，总能够奋斗不息、战斗不止，朝着既定的目标一步步地前进。



（二）共同愿景的特性

1. 共同愿景的独特性

共同愿景作为企业的发展方向，与企业的兴衰成败息息相关。愿景应当是独特的，应当赋予愿景个性。愿景一旦成为大家的共同心声，就能起到规范员工个人行为的作用。每个企业都会千方百计地让自身具有持续的生命力和旺盛的竞争力，由于企业所在行业不同、性质不同、所处的地域不同、价值取向不同、追求的方式不同，为了达到美好的目的，在技术层面上其运作方式又不一样，这就形成了企业共同愿景的独特性。

同仁堂经历三百多年而不衰，靠的不是家传秘方，而是镇店之宝：“同修仁德，济世养生”。

当我们听到“真诚到永远”，就能想到海尔人对客户的服务承诺。

当我们看到街头高耸的“M”标志，便想到麦当劳的承诺：“保证奔波在路上的人们能够吃到一个品质始终不变的汉堡包”。

企业提炼出的共同愿景只能是“为我所用”，如果放到其他企业，哪怕是同行业的企业也不适合，这就是共同愿景的个性，也就是共同愿景一定要本土化。企业所处的发展阶段不同，生产技术难度不同，经营理念不同，想要达到的目的不一致，因此，共同愿景也一定不同。独特的共同愿景则给企业增添独特魅力和勃勃生机，促进企业又好又快地向着愿景指引的方向发展。

2. 共同愿景的专业性

共同愿景一定要体现出企业的性质和行业特点，最好是一眼就能让人看出这是一家做什么的企业。共同愿景的专业性是指企业通过其产品及其品牌，基于顾客需求，将企业独特的个性、文化和良好形象塑造于消费者心目中，并占据一定的位置。宝洁公司通过一系列多品牌的清洁洗护用品形成的公司形象是实力强大的卓越的超一流的日用工业品生产商。可口可乐公司在可口可乐、雪碧、芬达等多种饮品品牌的基础上形成的公司形象是生产富有可口可乐公司特色的、充满美国文化的实力雄厚的生产质量卓越的多种饮品的超级跨国公司。一旦可口可乐公司推出一种新的饮品，就会对消费者具有率先的吸引作用，消费者会愿意品尝，因为他们认为可口可乐公司的产品，



一定不会差到哪里去。

3. 共同愿景的思想性

生活本身就蕴涵着思想，一个人的生活中蕴涵着他的价值观，一个企业的经营中蕴涵着一个企业的价值观。思想性是企业共同愿景的灵魂，共同愿景有没有思想性是衡量企业的价值观有没有高度的重要标志。思想性不是现成的概念和教条，更不是形形色色的成见和偏见，它是对企业历史艰苦的提炼和升华。企业如何看待自己的历史，如何看待生存与意义，如何体会自己的内在性和社会性，如何看待荣耀和耻辱，如何在复杂的境遇中坚持企业的道德体验，如何在千差万别的行动和选择中证明和践行那些正当的价值，这一切都属于思想性。当然，有没有思想性取决于诸多因素，我们首先必须克服思想的懒惰，新的生活和新的经验中孕育着新的观念和新的思想，那是我们不熟悉、不习惯的，在等待着我们去探索。

4. 共同愿景的文学性

文学性是共同愿景显著的特点，但不是本质的特点。共同愿景有多种表达方式，在既不虚构又不夸张的前提下，对大量材料进行巧妙的概括和提炼，运用形象的语言、精巧的结构，并采用各种文学艺术手法，使得共同愿景具有强烈的文学性质，如押韵、对偶等，使之鲜明生动、感人心魄、用词贴切、语句生动、结构完整，囊括了观点、情感、修辞、语句、结构等所有文学标准的最高要求；使之具有创造性、形象性、想象性、情感性、整体性、审美性；成为来源于企业现实又高于企业现实的语言标志，具有强烈的冲击感，使人过目不忘。

（三）愿景的三个层次

1. 个人愿景

这是一切愿景的前提和基础。任何大愿景都是小愿景的集合和提炼，要实现共同愿景，首先要实现个人愿景。

华电能源牡丹江第二发电厂电运一班孙辉的个人愿景：8+1+1+1，即在班8小时，一心一意做好每一项工作。

哈尔滨发电有限公司汽机分厂电焊工王永刚的个人愿景：永远没有漏点。

比尔·盖茨的个人愿景：让世界上每一张书桌都摆有一台计算机。



2. 团队小愿景

这是个人愿景的凝聚，组织愿景的支柱。

以下是青岛港部分区队、班组的愿景：

装船队愿景——创建沿海港区最知名装船品牌。

维修班愿景——人人有绝活，时时保畅通。

运行班愿景——练绝活，出精品；创高效，做第一。

人事部愿景——以人为本，以事为重，人才辈出，人事和谐。

3. 共同愿景（组织大愿景）

要建立组织的共同愿景，必须持续不断地鼓励团队和个人建立和发展愿景。

所谓组织的共同愿景，并不是寻找团队愿景和个人愿景的共同点，而是将团队愿景和个人愿景中的实质加以提炼、汇聚而成的。因而，组织的共同愿景能反映团队愿景和个人愿景的实质，这样的共同愿景才能切合实际，才能与每个团队和个人的愿景相吻合，才能扣人心弦、激发热情、鼓舞斗志。

以下是部分组织的共同愿景：

中国移动——创无限通信世界，做信息社会栋梁。

北京蓝岛大厦——买走一份商品，带回千缕情思。

微软公司——致力于提供使工作、学习、生活更加方便、丰富的个人电脑软件。

索尼公司——体验发展技术造福大众的快乐。

IBM 公司——无论是一小步还是一大步，都要带动人类的进步。

麦肯锡公司——帮助杰出的公司和政府更为成功。

（四）建立共同愿景的步骤

一般来说，建立企业共同愿景的过程可分为五个阶段，即酝酿提炼、公告发布、宣传沟通、反馈确立和推进实施。

1. 酝酿提炼

企业共同愿景的提出不是一朝一夕就能完成的，必须要有一个酝酿、提炼的过程。企业的共同愿景可以由企业最高领导者提出，也可以由专家调研企业后提出，还可以广泛征求员工意见提出。无论采取哪种形式，都必须充分酝酿，发动员工积



极参与，自下而上和自上而下反复地磋商，这样的企业共同愿景才能得到全员的广泛认同。

2. 公告发布

企业领导层要把经过深思熟虑的愿景内容既简单明了又清晰形象地告诉员工，让员工明白并进行思考、辨析、选择，也可继续调整。

需要强调的是，自上而下、未经员工认同的愿景是缺少生命力的，常规战略、计划无法蕴涵真正的企业愿景，领导者个人愿景并不代表企业愿景。

3. 宣传沟通

企业愿景发布后，领导者要随时与企业员工保持沟通，要将企业愿景信息传达到整个企业，并说明愿景内容和必须这样做的理由。在通过各种方法宣传愿景时，不仅要具体勾画愿景，而且要把重心放在愿景所能够为企业及其员工个人带来的好处上。

需要强调的是，在宣传企业愿景时，对企业状况必须实话实说，要让员工了解目前存在的困难和问题，使员工在现状和愿景之间的真实差距中产生创造性张力。任何粉饰太平的做法只能摧毁员工对企业的信任度，从而摧毁企业共同愿景的基础。

4. 反馈确立

经过公告发布和宣传沟通阶段后，员工对企业愿景内容已有所了解。作为领导层，要深入了解员工对企业愿景的真实反应。领导者要认识到，自己不可能寻找到企业内部答案，要聘请全体成员来担当顾问。在反馈过程中，要同员工咨询商量，鼓励员工不仅要提出具体建议，而且要探讨其中所涉及的细节。

需要强调的是，领导者要最大限度地尊重员工的意见和建议，并对企业愿景进行修正整合，使之更具广泛性、更加符合实际。

5. 推进实施

经过前面几个阶段，员工对企业愿景已经认同，个人愿景已经融入到企业愿景之中，大家真正成为休戚与共的生命共同体。领导者就可以号召员工脚踏实地、心手相连地把愿景变为现实了。

需要强调的是，一个善于建立企业愿景的领导者，必须身体力行，以自己的言行来实践经过修正整合并为员工所认同的企业共同愿景。正所谓榜样的力量是巨大的。



（五）建立共同愿景注意事项

1. 自下而上与自上而下相结合

企业建立共同愿景应采用自下而上与自上而下相结合的方法进行。这是因为：其一，共同愿景要想成为大家共有的愿景，就要发挥企业传统的思想工作优势，自下而上、自上而下地反复沟通协商，使全体成员心服口服，也就是要做好统一意志的工作。其二，企业愿景是建立在个人愿景基础之上的，只有反复沟通，员工完全认同了企业的共同愿景，才能自觉地使个人愿景支持组织愿景。有众多个人愿景的人支持组织愿景，并为实现个人及企业愿景而奋斗，企业创造力就会源源不断地迸发出来。

企业在上下结合打造共同愿景的过程中，也要高度重视个人和团队愿景体系的建设，使许许多多个人和团队愿景的实现汇集起来支持企业愿景的实现，让打造和实现个人和团队愿景的过程成为提高各级各层次执行力的过程。

2. 分阶段、循序渐进

企业愿景是员工发自内心的、共同认可的企业未来景象。企业愿景的建立不可能通过发布一个文件、召开一次会议来完成，真正的企业愿景也不是由一个人或者少数人来制定的，必须从综合的反思和对话中提炼出来，也就是说要分阶段、循序渐进地逐步形成。

3. 勾画愿景体系图像

企业愿景体系从纵向上说，既有企业战略目标、战略措施，也有支持企业愿景的各级团队愿景，还有支持企业愿景、团队愿景的个人愿景；从横向上说，既有管理团队的愿景，也有技术团体的愿景，还有其他团队的愿景等。企业在建立共同愿景时，要把握整体，注重愿景体系的建设。

4. 鼓励支持个人愿景

共同愿景是企业中全体成员个人愿景的整合，而个人愿景又因种种原因各不相同。因此，对完全符合企业愿景、团队愿景要求的个人愿景要大力支持；对不完全符合企业愿景、团队愿景要求的个人愿景，则要积极引导，而不是打击排斥。

5. 中层管理者要善于把企业愿景分解为各级团队愿景和个人愿景

在打造共同愿景体系的过程中，中层管理者的责任重大，既要正确地了解企业愿



景，宣传企业愿景，还要设计、打造各自团队的愿景，指导、帮助员工建立、落实个人愿景。中层管理者工作做好了，愿景体系形成了，各级团队愿景和个人愿景支持下的企业愿景才能起到聚沙成塔、众志成城的作用。

6. 把打造共同愿景的过程变为凝聚整个企业人心士气的过程

前面讲到，共同愿景是一个体系，它包括个人愿景、团队愿景和企业愿景。个人愿景和团队愿景支持企业愿景，是组织愿景的基础。只有企业中的团队、个人不断建设愿景，在实现愿景的道路上不断前进、不断自我超越，共同愿景才能在企业中形成。所以，各级管理者一定要把企业建立共同愿景的过程变成一个培养愿景体系的过程，变成一个统一意志、凝聚人心、鼓舞士气的过程。总结为一句话，就是“你愿中有我，我愿中有你”。



愿景就是愿望的景象。它有两层含义：愿景是发自内心的、渴望实现的愿望；愿景要建立具体生动、可以看见的景象。



海尔共同愿景

整体描述：进入世界 500 强；让海尔的旗帜在世界各地高高地飘扬。

质量宗旨：海尔面前无名牌。高标准、精细化、零缺陷；要么不干，要么争第一。

人才机制理念：赛马不相马。

组织个人行为理念：日事日毕，日新日高。

安全理念：先有安全，后有生产，HSE 标准覆盖所有岗位。

企业精神：海尔只有创业，没有守业。

工作作风：迅速反应，马上行动。

思想政治工作者理念：“三心换一心”：解决疾苦要热心，批评错误要诚心，做思想工作要知心，三心换来职工对企业的铁心。

企业管理理念：斜坡球体论；OCE 管理；日事日毕，日新日高；80/20



原则。

科研开发部门理念：立足创新，用户为师，永远改进，追求完美；先有市场，再造工厂；用户的难题就是我们的课题；站在巨人的肩膀上。

市场开发部门理念：市场唯一不变的法则就是永远在变——要走在市场之前，就要创造市场和用户，另做一块蛋糕独享；只有淡季的思想，没有淡季的市场；先卖信誉，后卖产品；否定自我，创造市场。

售后服务部门理念：用户是衣食父母；用户永远是对的；海尔真诚到永远；国际星级服务，二次创业的基石；不断向用户提供意料不到的满足，让用户在使用海尔产品时毫无怨言。

共同愿景承诺与愿景寿命

（一）共同愿景承诺

企业共同愿景一经确立，就等于对员工、对股东、对组织、对社会作出了庄严承诺：这就是我们要达到且可以实现的目标。共同愿景的承诺是展现与保持企业信誉的一项重要内容，也是企业一笔重要的无形资产。

1. 确立共同愿景在员工心目中的认知度

当人们真正共有一个愿景时，这个共同的愿望会紧紧地将他们团结起来。个人愿景的力量源自个人对愿景的深度关切，而共同愿景的力量源自共同的关切。事实上，人们寻求建立共同愿景的理由之一，就是他们内心渴望能够属于一项重要的任务、事业或使命。所以，确立共同愿景在员工心目中的认知度是共同愿景承诺的关键步骤。

企业建立共同愿景是一个发展过程，不是高层管理者登高一呼或者发一个号召就能实现的。这个发展过程要经历不遵从——冷漠——勉强遵从——适度遵从——全部遵从——真正投入——共同奉献等各个阶段。

不遵从：对共同愿景不认可，甚至还有抵触情绪，不愿做推动共同愿景实现的事情，我行我素。

冷漠：持无所谓的态度，事不关己，既没热情也没干劲。



勉强遵从：对企业共同愿景不是完全发自内心的认可，但迫于形势不得不做推动共同愿景实现的事情。

适度遵从：对共同愿景在一定程度上认可，看到了愿景所带来的好处，愿意做一些被期望所做的事情。

全部遵从：对共同愿景能够认可，在组织引导下做所有推动愿景实现的事情。

真正投入：发自内心地认可共同愿景，并衷心向往、充满热情，愿意做推动愿景实现的任何事情。

共同奉献：对共同愿景由衷地向往，并把共同愿景作为自己工作的动力，能够创造性地做推动愿景实现的任何事情。

企业管理者就是要从建立共同愿景的五个步骤中，多个回合地上下结合，多个回合地反复沟通，从而使整个团队凝聚人气、上下同心、鼓舞斗志，使全体成员为了共同利益和目标义无反顾地做出奉献。

2. 共同愿景应随着形势和环境的变化而变化

许多优秀的领导者知道哪些东西应该永远保持，哪些东西应该自由地改变，哪些东西可以慷慨地牺牲，哪些东西需要永远珍爱。这种能够在“保持”和“改变”之间进行协调的能力，是难能可贵的。共同愿景需要通过实践反复检验、辨析、调整、反馈和沟通，才能达成共识并形成实现愿景的合力。

例如：20 个世纪 50 年代初，索尼追求的是“成为全球最知名的企业，改变日本产品在世界上的劣质形象”；今天，索尼又将愿景定位为“体验发展技术造福大众的快乐”。

又如：沃尔玛在 1990 年追求的是“在 2000 年时成为拥有 1 250 亿美元的公司”；但是，今天的沃尔玛公司的愿景是“给普通百姓提供机会，使他们能与富人一样买到同样的东西”，这个愿景已是家喻户晓。

（二）愿景寿命

企业愿景一般可分为一年愿景、短期愿景、中期愿景和长期愿景。一年愿景即当年应实现的愿景，短期愿景即三年内应实现的愿景，中期愿景即五年内应实现的愿景，长期愿景即十年内应实现的愿景。

在推进实施共同愿景的进程中，因为组织缺乏协调能力，或者创造性张力消失，



或者推进实施时间不够，都有可能造成愿景的夭折，领导者必须因地因时制宜地避免此类事件的发生。如果在推进实施的进程中组织成员对实现愿景的信念、信心、对组织及其领导人的信任、信誉出现疑虑以及危机时，就会有人从热忱转向分歧，彼此出现冲突；或因领导者的变化引起不同意见的出现，甚至有可能导致无法达成共同愿景。由于组织的创造性张力都来源于组织中的个人，而愿景的实现既费时又有难度，有可能因为困难的出现而使组织成员产生焦虑、急躁等不良情绪。一旦这些情绪蔓延，就会侵蚀共同愿景。

“自我超越”是发展“共同愿景”的基础，它不仅包含个人愿景，还包含忠实于真相和创造性张力，而共同愿景能产生远高于个人愿景所能产生的创造性张力。为了避免共同愿景的夭折，企业的领导者必须把握学习型组织的核心——系统思考这个发动机，以共同愿景和自我超越为积极向上的创造性张力，并以改善心智模式和团体学习为扎实的基础，这样就可能克服在推进实施中遇到的障碍，避免共同愿景的夭折。



创造性张力

愿景和现实之间的差距是一种力量，将人向愿景推动。其实，这个差距正是创造性能量的源泉。我们把这个差距叫做“创造性张力”。创造性张力是创造力的不竭源泉，是自我超越的核心动力，保持创造性张力是自我超越的核心原理。

评价现在的共同愿景

目前，纵观一些企业及组织的共同愿景，给人的却是如下印象：要么是标语口号式的，如“团结拼搏、创新奋进”；要么是一切企业都通用的，如“一流的企业、一流的业绩”；要么是好高骛远式的，如“做本质安全型、资源节约型、科技创新型、和谐发展型的世界一流企业”等，这些都是在建立共同愿景中所反映出的浮躁现象。

所以，如何克服这种在建立共同愿景中的浮躁现象，就成为当前需要认真对待的严峻问题。

我们做任何一件事都需要脚踏实地，需要严肃认真、一丝不苟，构建组织共同愿景更需如此。为了建立科学、合理、恰当、动人的企业共同愿景，请咨询专家举办“愿景训练营”不失为一个好办法。通过举办“愿景训练营”建立的企业共同愿景既涵



盖了企业领导者的个人意愿，又包括了员工的个人愿景和各部门团队愿景。要让所有员工知道，自己的个人愿景在共同愿景中是否也占有一席之地、成分有多少，以此对这个愿景产生热切的关注。关注的程度越高，愿景就越明确、越清晰、越具体、越能得到广大员工的支持和配合，从而会全身心地投入和奉献。企业建立一个科学的共同愿景能够规范组织成员的行为，使之忠诚于组织并能主动而真诚地为实现愿景而全力以赴。所以，共同愿景必须要符合众人的心愿，只要让员工觉得是在做自己想做的事情，员工在工作中便会充满热情、迸发出强烈的创造性张力，从而取代员工对改革的抱怨以及对领导的被动服从。



愿景训练营

愿景训练营是一种借助专家帮助组织建立共同愿景的形式。其主要内容是培训包括建立共同愿景的理论、实施和评价要点，目标、使命、价值观的提炼要求和实施操作办法，个人愿景、团队（科室）愿景、组织共同愿景的初步设计、展示说明、探询质疑，愿景制定的关键格式要求、愿景描述的方法、表现形式等。训练营坚持“尊重建立个人愿景、学会将领导者的愿景变成鼓舞组织的愿景和共同愿景要随形势和环境而变化”的原则，按照“理解认同、融汇提炼、宣贯内化和积极行愿”的工作流程，建立和完善组织愿景体系。



第五章

责任承诺管理共同体第三步

——建立职责运行系统

任何事件都包含着责任的因素，这些责任的因素存在于事件的产生、发展和结果的全过程。责任是全体员工的行为，任何人都不可能排除和游离于责任之外，每个人都担负着一个或多个责任单元的使命。因此，责任作为一个纽带把每个人都联系在一起，共同发挥着作用。

建立清晰“一对一”岗位职责承诺体系

“一对一”岗位职责承诺体系是以现代科学管理理论为基础，以学习型组织理论为指导，紧密结合企业的具体管理现状而量身设计的。通过推行这项工作，强化各级员工与企业共命运、主动自发工作的责任意识，提高员工素质，使执行力得到明显提升，为完成企业整体目标奠定基础。

1. 优化岗位设置

具体来说，优化岗位设置要坚持以下三项原则。

(1) 按需设岗、因事设职的原则。根据企业发展战略对人力资源的需要，充分考虑人才结构的调整、人才的引进、培养和使用等因素，依据工作性质、难易程度、责



任轻重和所需资格条件，确定每个岗位的直接责任、工作标准、领导责任及主要权力等。

(2) 保证重点、兼顾一般原则。岗位设置要突出向企业主营业务、主体专业倾斜，向生产、科研部门的重点专业倾斜，并综合考虑各专业的协调发展。按照强化重点专业、兼顾一般专业和次要专业的要求设置各专业岗位数，使不同专业和主、辅系列形成合理的结构比例。

(3) 既无重叠、又无空白原则。以提高工作效率为前提，保证每个岗位满负荷工作，发挥岗位的最佳效能。能以较低岗位满足工作需要者，不设较高岗位；能以少量岗位满足需要者，不多设岗位；不交叉设岗和重叠设岗。根据实际工作需要进行调整，使设置的岗位职责明确，各岗位协调、规范、有序，发挥最佳的整体效益。

2. 认真编制《岗位职责》

《岗位职责》是对在组织结构调整的基础上所进行的岗位优化设置情况的全面而规范的描述，作为员工的岗位工作内容及标准加以固化，是企业落实职责、规范管理的重要依据，也是人力资源管理制度的重要组成部分。

《岗位职责》对该岗位的岗位名称、岗位编号、所在部门、直接上级、直接下级、本职工作、直接责任、工作标准、领导责任和主要权力等内容给予一个较详细的说明。

3. 编制《岗位职责》的工作流程

(1) 确定企业的组织架构与各部门的职能职责。完成这个任务应遵循“功能越全越好，用人越少越好”的原则。

(2) 根据各部门的职能职责，确定各部门的岗位分级标准及具体的岗位名称。完成这个任务应遵循“受监督的个人负责制”原则。

(3) 针对各岗位进行岗位分析。岗位分析包括责任分析和岗位评价。所谓责任分析，是指采用一定的方式，将工作分解为若干要素；所谓岗位评价，是指依据责任分析的结果，按照一定的标准，对工作的性质、强度、责任、复杂性及所需的资格条件等因素的程度差异，进行综合评价的活动。

(4) 制定职务说明和职务规范。职务说明主要是陈述工作任务和职责，包括工作识别、工作分析、工作概要和履行职责。职务规范主要是规定从事某项工作的人必须具备的最基本的资格条件，其内容根据使用目的的不同而有所变化，主要包括应履行



的主要职责、应达到的业绩标准、工作考核标准、工作条件和可能产生的危险、工作中使用的机器和设备等；另外，还有学历、工作经历、技能水平、个性特点及体格能力等要求。

(5) 编制《岗位职责》。把岗位分析结果和岗位要求用文字和书面格式加以规范，就是《岗位职责》。《岗位职责》也称岗位说明书，是企业岗位的重要人事文件之一。《岗位职责》的主要内容包括岗位名称、岗位编号、所在部门、直接上级、直接下级、本职工作、直接责任、工作标准、领导责任和主要权力等，为专业人员竞聘、工作评价、继续考核、培训与开发等提供依据。

(6) 对《岗位职责》继续修订。为了确保《岗位职责》科学、准确、清晰和易理解，应与各级各类人员进行反复沟通、交流，不断地修改完善，有助于获得员工对岗位要求的认可和接纳；根据有关建议和意见，适时对《岗位职责》进行补充和完善，最终修订执行。

4. 编制《岗位职责》应避免的误区

(1) 只重结果，不重过程。《岗位职责》的编制既是落实岗位责任和确定任职资格条件的过程，也是组织目标层层分解的过程。以人为本的组织，就必须尊重员工，了解员工的需求特点，让员工与企业共同发展，在组织目标实现的同时，使个人的目标也得到满足。所以，通过编制《岗位职责》，可以使员工明确自己的工作责任以及自己在企业中的作用，同时也是企业了解员工工作情况和工作期望的大好时机。但现实中仍有很多部门主管没有充分认识到这一点，没有借此机会与员工进行交流，在以后《岗位职责》的推行过程中，也很容易出现员工不理解、不利用、不执行的情况，使《岗位职责》变成可有可无的摆设。

(2) 人力资源部门独自承揽《岗位职责》的编制工作。《岗位职责》应由各部门的主要负责人编制，人力资源部为其提供书面格式和方法，并予以适当地指导和审核。如果由人力资源部门代行其事，就在一定程度上失去了编制《岗位职责》的本意。

(3) 一劳永逸，措辞模糊。企业经营环境始终处在不断变化中，企业中部门的职责及相应岗位的工作内容也需要不断地进行调整，《岗位职责》也要随之进行及时修正。另外，《岗位职责》的格式要求简洁实用、重点突出，项目不要过多。在进行岗位职责描述时要注意措辞既明确又通用，内容应详略得当，不要写得太详细，也不能过



分简单，以实用为准。

(4)《岗位职责》以现任人员情况为准。岗位分析针对的是岗位，而不是人。《岗位职责》描述只能是岗位本身的特性，与本岗位的任职者无关。过去在相当长时间内，一些国有企业往往因人设岗，根据现有人员情况来制定岗位职责和任职资格标准，使《岗位职责》偏离了其本身的特点，缺乏客观公正性，现今国有企业仍然要花费气力消除这些习惯的惯性所造成的影响。因此，在编制《岗位职责》时，不能过多掺杂现有任职者的情况。一般都要按照岗位本身的要求进行编写，再适当参考现有任职者的实际情况，对一些特殊情况进行例外规定。



案例

“问卷法”岗位分析操作范例

采用“问卷法”进行岗位分析时，首先是通过定性分析，找到有效搜集各种岗位信息的分析要素、指标；其次是用语言恰当描写这些要素、指标；再次要给每一个要素指标语句赋予适当的评定等级数字，便可形成初步岗位分析调查问卷；最后是使用这一初步问卷进行规范的抽样调查，并进行信度、效度检验，就可得到较为科学的正式岗位分析调查问卷了。

下面以某中型电子科技企业为例，说明开展岗位分析的关键步骤和技术规范。

步骤1，各类岗位信息的初步调查

(1) 浏览企业组织已有的各种管理制度文件，并和企业组织的主要管理人员进行交谈，对组织中开发、生产、维修、会计、销售和管理等岗位的主要任务、主要职责及工作流程有个大概的了解。

(2) 准备一个较为粗略的提纲，并确定几个关键的工作岗位和事件，作为深入访谈和重点观察分析的参考、指南。

(3) 列出各岗位的主要任务、特点、职责和要求等。

步骤2，工作现场的初步观察

(1) 对预先确定关键或不太熟悉的工作岗位，现场进行初步观察。

(2) 工作现场初步调查的目的是使分析者熟悉工作现场的工作环境、条件，了解工作人员使用的工具、设备、机器，一般的工作条件、工作内



容、工作环境特点及工作岗位对工作人员的要求和工作职责。

(3) 对复杂或不太熟悉的工作设备、流程、环境及条件亲自进行观察了解，便于进一步分析。

(4) 最好由熟悉相关工作岗位的人员或由任职人员的上级陪同参加现场观察，便于了解整个工作岗位的情况，并可随时得到有效咨询。

步骤 3，深入访谈

(1) 首先，应确定深入访谈的对象，主要是该岗位实际担任者，如技术开发、维修、销售人员等，他有责任完成此工作岗位的各项任务，对调查人员了解岗位信息最为直接详尽；其次，应选择职工中的典型代表作为访谈对象，如部门经理；当然，关键岗位的管理人员也是十分必要的，如总经理、总经理办公室主任等。

(2) 根据初步调查了解和所应收集的岗位分析信息要求，制定较为详细的结构化访谈提纲。比如，针对电脑光驱维修这一岗位，就可以提出如下访谈问题：光驱维修一般包含哪些程序，每一维修程序具体应做些什么？作为一个光驱维修人员应掌握哪些知识，作为一个光驱维修人员的心理、生理及手脑技能主要应有哪些要求，工作中需要哪些人的配合，疲劳情况怎么样，维修工作对工作环境、工作条件有什么要求等。

(3) 首先，第一次谈话对象最好是基层的管理者，他们能更好地提供有关工作的情况，并能将职责与岗位很好地联系起来。其次，是对从事某一岗位的具体工作人员的访谈。在这个访谈的过程中，要不断与关键管理岗位人员沟通。

(4) 每天的谈话对象最好不要超过两人，谈话时间每人不超过三小时，谈话过程中最好有较为详细的记录，便于分析。

(5) 针对某一关键事件，如顾客投诉企业的产品质量及售后服务，召集各部门关键人员进行座谈，就可以深入了解开发、生产、维修、销售等岗位的组织要求及存在的问题等。

步骤 4，深入工作现场

(1) 深入观察工作现场，主要是为了澄清、明确或进一步充实通过前期调查和访谈获得的信息。



(2) 深入观察工作现场之前，应拟定需明确的有关问题、信息，如想澄清每人每天能维修多少台光驱、维修质量怎么样、一般工作多长时间后会出现疲劳现象等。

(3) 深入观察工作现场，最好仍由最初陪同观察和访谈的基层管理人员一同参加观察。

(4) 深入观察，不应仅仅停留在观察上，应与工作人员多交流，并不断咨询相关人员。最好用录音机进行记录。

步骤 5，岗位信息的综合处理

这一阶段的工作较为复杂，需要投入大量的时间对材料进行分析和研究。必要时，还应用到如计算机、统计分析等分析工具和手段。

(1) 对根据文件查阅、现场观察、访谈及关键事件分析得到的信息，进行分类整理，得到每一岗位所需要的各种信息。

(2) 针对某一岗位，根据岗位分析所要搜集的八点信息要求，逐条列出这一岗位的相关内容，即为初步的《岗位职责》。

(3) 岗位分析者在遇到问题时，还需随时与企业的管理人员和某一岗位的工作人员进行沟通。

步骤 6，完成《岗位职责》的撰写

(1) 召集整个岗位分析工作中所涉及人员，并给每位分发一份《岗位职责》初稿，讨论根据以上步骤所制定的《岗位职责》是否完整、准确。讨论要求仔细、认真，甚至每个词语都要认真斟酌。岗位分析者应认真记下大家的意见。

(2) 根据讨论结果，最后确定出一份详细、准确的《岗位职责》。



“一对一”岗位职责承诺

“一对一”即每个人面对直接上级；岗位职责承诺即人人对《岗位职责》负责，人人对直接上级负责，并进行责任承诺，责任承诺一对一关门进行。



执行《岗位职责》没有借口

负责任的管理者只关心结果，对找借口不感兴趣。战略的正确并不能保证企业的成功，成功的企业一定是在战略方向和执行力两个方面都到位。在战略上完全踏空而失败的企业并不多，更多的企业是在几乎同样的战略方向下在竞争中拉开了距离。

执行《岗位职责》就要给全体员工灌输“尽职履责、执著进取”的“敬事”理念，增强员工主动自发工作的责任意识，做到“事事有人管、人人有专责”，使执行力和员工素质得到明显提升。具体来说，执行《岗位职责》应遵循以下原则。

(1) 忠实履行《岗位职责》的原则：每个岗位必须全力履行自己的《岗位职责》，否则就是“不作为”，就是“失职”。

(2) 对直接上级负责的原则：履行职责就是支持上级的工作，就是完成公司的工作。

(3) 服从的原则：每个岗位都要服从直接上级的指挥。

(4) 一人指挥的原则：行政隶属关系上只有一个上级，只服从一个直接上级的指挥，只向直接上级请示工作。

(5) 逐级指挥的原则：即一级管理一级，从企业最高领导起，按照领导与被领导的关系，逐级委任职责、权力；在工作中，实行逐级指挥和逐级负责。

(6) “失职”应该受到相应处罚的原则：按照奖惩管理、绩效考核管理等相关制度执行。



案例

某集团公司财务总监《岗位职责》范例（见表 5-1）

表 5-1 财务总监岗位职责

岗位名称	财务总监	岗位编号	JT-CW-01
所在部门	××集团		
直接上级	董事长		
直接下级	财务科长		



(续)

本职工作	对集团公司进行财务管理	
	直接责任	工作标准
1. 贯彻执行国家财经政策和财务制度		时刻注意政策变化
2. 按照会计制度进行财务核算，组织完成算账、记账、清账和报账等工作		每周检查一次
3. 定期组织全公司固定资产清查工作		每季度一次
4. 定期组织财务分析和经营分析		每月进行一次
5. 完善财务管理制度		随情况变化进行修订
6. 监督检查本公司有关财经法律法规和政策的执行		随时进行检查
7. 检查与财务相关的账目、财务报表，监督财会人员工作		随时检查
8. 汇总与经营相关的各类报表、资料，审核后上报		每月一次
9. 财务电算化管理、实现全公司财务电算化		力争早日实现
10. 审核销售收入、利润逐年增长情况		每月一次
11. 完成董事长安排的其他工作		保质保量完成任务，并及时复命
主要领导责任		
1. 对正确执行国家财务法规和财经制度负责 2. 对严重违反财经纪律的行为承担责任 3. 对重要财务报告、报表的真实性负责 4. 对财务运作和资金收支结果负责 5. 对资产的安全、完整负责 6. 对会计资料、会计档案的安全保密负责。		
主要权力		
1. 对违法乱纪的经济活动有制止和处理建议权 2. 对建立、健全集团财务核算体系有指挥管理权 3. 对会计决算和财务预算有审查签署权 4. 对财务报告有最终审核权 5. 对财务人员的工作及所有财务活动有监督审查及处理权 6. 对借阅、复制财务资料有批准权 7. 有向董事长的工作报告权		



树立 100%负责制

成功的管理者一定是负责任的管理者，负责任的管理者总是关注于结果。

随着社会的发展，客户的要求越来越高：只要结果，不过程；竞争对手的行动越来越快，行业标准越来越高；环境变化越来越快，对企业执行力的要求也越来越高。企业要想在市场上立足就必须把内外环境打通，必须向员工要结果，通过内部的结果管理把外部压力分解到企业中每个成员的肩上，做到“千金重担人人挑，人人头上有指标”。

不太有责任感的人，往往会为行为承担责任；而那些更负责的人，往往会为结果负责。领导者们普遍认为，最大的烦恼来自于那些只为自己的行为过程负责的人。但问题在于，有太多的管理者的管理方式让人们误以为他希望为过程而非结果负责。负责任的领导要时刻让下属明白，追求结果而非行为过程，是良好表现的核心特征。有效的管理必须责任分明，有效的管理者应当为事情的结果负起自己的责任。责任是企业生命线；责任让我们变得更勇敢；责任让人更容易取得成功；责任是生活的一部分。

一个人责任感的高低，决定了他工作绩效的高低。是不是以高度的责任感来对待工作，是衡量一名员工素质高低的标准。一个负责任的人，是不会给自己的工作交出一份白卷的；一个没有责任感的员工，不可能获得同事的信任和支持，也不可能获得上级的信赖和尊重。责任首先是员工的一份工作宣言，表明的是工作态度：要以高度的责任感对待工作，不懈怠工作，对于工作中出现的问题能敢于承担，这是保证任务能够有效完成的基本条件。

所以，每一个员工都要对工作、对上级、对团队、对企业做到 100% 的负责。



小故事

台湾的一位博士，在意大利某名牌鞋店买鞋。合脚的尺码卖完了，他只好选了一双小一号的，但有一点紧。他觉得反正鞋穿穿会松的，于是想要掏钱买。可售货员拒绝卖给他，理由是顾客试穿时表情不对劲，“我不能把顾客买了会后悔的鞋子卖出去”。



责任承诺管理

智商的高低、经验的多寡以及拥有资源等因素并不是企业管理和商业经营走向成功的决定性因素，而拥有足够的责任感去解决问题、寻求必要的结果才是破解一切商业发展障碍的主要动力。责任感的两个纬度——对谁负责、为谁负责。选择对谁负责，意味着我们对之作出了承诺。责任不可传授，但可以培养，可以在企业内部建立责任承诺管理机制。

一般来说，企业建立责任承诺管理机制的具体流程如下所述。

(1) 进行责任承诺的时机：当新员工到岗时、当实施新的管理模式时、当任命新的直接下级时，均需进行责任承诺。

(2) 责任承诺“一对一”关门进行。

(3) 直接上级事先修订、完善承诺人的《岗位职责》，并准备一式两份，通知直接下级责任承诺的时间、地点。

(4) 直接上级向承诺人逐条宣读并讲解《岗位职责》内容，并与承诺人协商能否接受和完成《岗位职责》中赋予的责任。

(5) 承诺人可根据自身的实际情况向直接上级提出建议和意见。

(6) 达成一致意见后，双方在《岗位职责》上签字，双方各留一份；双方在责任承诺记录表上签字，由直接上级提交综合管理部存档，责任承诺宣告完成。

(7) 如果双方未能达成一致，则双方在责任承诺记录表上注明“岗位职责未能达成一致”并签字，表示此次责任承诺不成立，双方可根据情况另行约定责任承诺时间，重复上述过程。

(8) 如果两次责任承诺均不成立，直接上级将结果上报隔级上级，由隔级上级视情况进行最后裁决。



直接上级、隔级上级

所谓直接上级，就是每个人直对的上级；所谓隔级上级，就是直接上级直对的上级。



定期责任反馈保证《岗位职责》落实

知识点：定期责任反馈、定期责任反馈人

为了使《岗位职责》及时、准确地得到落实，企业必须按时进行定期责任反馈。具体来说，定期责任反馈的流程如下。

(1) 定期责任反馈中层以上管理人员每季度进行一次，中层及以下人员每月进行一次，旨在考核直接下级在这段时间中的工作绩效。

(2) 直接上级通知直接下级进行定期责任反馈的时间、地点。

(3) 定期责任反馈人（以下简称反馈人）按照《岗位职责》逐条向直接上级汇报当月直接责任和工作计划的完成情况。

(4) 直接上级依据反馈人的岗位职责及相关工作绩效完成情况，对反馈人当月绩效作出评价并给予评分。

(5) 直接上级对今后工作提出要求、给予指导、培训；反馈人可就某些事项提出意见或建议。

(6) 反馈人及直接上级双方在定期责任反馈记录表上签字。

(7) 定期责任反馈记录表由人力资源部存档。

(8) 员工如对定期责任反馈的评价、评分结果有异议，可以在定期责任反馈后3日内向人力资源部提出申诉。

(9) 人力资源部在接到申诉请求后，应及时组织开展情况调查，必要时上报企业责任承诺领导委员会。

(10) 确属定期责任反馈结果出现失误的，应由人力资源部经理会同申诉人的直接上级，纠正责任反馈结果，并向申诉人进行当面说明。造成严重影响的将追究有关人员的责任。

(11) 人力资源部经理依据修改后的责任反馈结果重新核定申诉人的处罚结果。



定期责任反馈人

所谓定期责任反馈人，就是进行定期责任反馈的员工，也可简称“反馈人”。

定期责任反馈是指《岗位职责》执行人按照规定时间向直接上级进行述职，对上



一阶段的工作加以总结，直接上级对其工作状况进行评价，并将双方认可的评价结果记录在定期责任反馈记录表上，以作备案。

没有检查就没有承担责任的员工

IBM 前总裁郭士纳曾经说过：“人们不会做你希望的，人们只会做你监督和检查的。”

检查系统是企业管理工作制度中的重要环节，因为有了系统的检查，才使权力运行、权责发生、人员奖惩等工作高速有效地运行着，成为整个企业正常、高标准化运行的最有力保障。

（一）检查的必要性

1. 责任的要求

企业中的每一个人都有责任接受检查，也有责任进行检查。

2. 各种因素发生变化

在企业实现销售目标和计划的过程中，各种环境因素都可能发生变化。比如，客户消费心理的改变，市场竞争对手的变化，设施、种类的不断更新调整，国家经济政策的调整等。这些内外环境因素改变了，企业必须跟着改变，但首先是企业要感知变化。

3. 工作中的失误

企业的各项工作都是由管理者和操作者来执行的，由于个人的能力和各人的动机不同，客观的局限性以及客观的多变性，在执行工作的过程中往往会出现失误。企业需要运用检查系统来发现失误或错误，并及时纠正已发生的失误或错误，避免由此带来的严重后果。

4. 权力的下放

根据企业业务发展的需要，必须层层授权，分解目标和任务给所属下级，才能最终实现目标和任务。企业管理人员在授权后承担责任，如果没有有效的检查系统，就无法得知下属工作的进程或结果，可能造成失控。检查能告诉授权人、被授权人是否



负起责任。

（二）进行有效的检查

1. 建立标准

检查是依据一定的标准进行的，因此，任何检查的实施都要有可判断、可比较的标准。一个较好的检查标准通常包括数量标准、质量标准、综合标准和时间标准。企业的检查依据是员工守则、管理制度、各岗位《岗位职责》的工作内容和工作标准。

2. 根据已建立的标准检查、评估绩效

标准是衡量业绩的依据，有了检查就可以将工作成果与标准相比较，以此来衡量管理的成果。

在企业管理工作中，各级管理者可以通过下列途径获取信息：

- （1）各部门工作日报表，各种财务统计报表。
- （2）大部总监、部门经理、主管通过巡视检查、直接观察、检查、询问获取信息。
- （3）通过会议和听取下级口头汇报。

企业管理人员所取得的信息必须正确、及时、适用和有效：如果获取的信息失真，对实际工作结果就无法作出准确的评价；如果是不适用的信息，就无法认定工作结果的好坏。

企业管理人员获取的信息和数据是否真实，需要通过自检或自检系统来鉴定。

3. 采取管理行动来纠正偏差或不适当的标准

（1）通过检查发现实际工作结果的偏差，企业各级管理人员就要对产生偏差的原因进行分析，根据产生偏差原因的不同，采取不同的方法进行纠正。

（2）如果偏差是由于被检查部门的工作疏忽而未达到标准所产生的，那么企业的有关部门就要责令其采取补救措施，并按规定对其进行处罚，同时通知其行政领导。

（3）如果工作中的偏差是由于工作标准不现实而产生的，那么企业有关部门就要修订标准。

4. 检查结果的处理

有检查无处理，检查将流于形式。

- （1）明确处理问题的责任，我们把企业中各种检查结果的处理责任，分别写进有



关部门领导《岗位职责》的直接责任中。

例如：一个酒店的客房部负责监督、指导、协调全部商务活动，为客人提供具有规范化、程序化、制度化的优质服务以及相关问题的处理；人事部负责考勤及违纪问题的处理；办公室负责政策检查及工作流程检查有关问题的处理；保安部负责违反消防及安全规定的处理；各部门行政领导负责对本部门人员失职及违纪问题的处理等。

(2) 检查结果的知达。检查结果的知达系统由企业办公室负责。凡未能及时知达有关人员，办公室主任负失职责任。

(3) 行政主管落实处理方案。有关责任部门的处理方案直接送给责任人所在部门的领导，该领导通过本部门行政系统进行核实后，如无不同意见，即通知当事者执行。

如有过失单，则交给当事者签字。当事者拒签，则由其上级管理人员在场，第三者见证人签字，证明已送达责任人。如需当事者所在部门领导签字，有不同意见，则签署意见后交还办公室，办公室主任上报总经理处理。

企业社会责任管理

企业社会责任管理是指确保企业履行相应社会责任，实现良性发展的相关制度安排与组织建设。建立企业社会责任管理体系是一项涉及企业的远景与使命、企业文化和企业发展战略、事关企业长远发展的重大任务。

根据企业社会责任管理流程所涉及的要素，一般一个完整的企业社会责任管理体系大致应包含以下六个方面的内容。

1. 企业社会责任组织管理体系

所谓企业社会责任组织管理体系，是指为服务和促进企业全方位履行社会责任而建立的组织机构与运行程序。其组织结构通常包括组织机构、人员的职责、权限和相互关系的安排。

2. 企业社会责任日常管理体系

所谓企业社会责任日常管理体系，是指把履行社会责任的要求融入企业运营全过程和日常管理，完善公司各部门、各单位、各岗位的工作职责、管理要求与行为守则。其职能管理支持体系包括人力资源管理、财务资源管理、科技资源管理、信息资源管



理、企业文化和风险控制体系等。企业社会责任日常管理体系是对企业现有的日常管理体系的改进、丰富和完善。企业各部门、各单位、各岗位的日常管理要全面落实履行社会责任的要求，在制度、资源和人员上保障企业运营满足安全、高效、绿色、和谐的要求，确保企业全面、全员、全过程履行社会责任，将企业利益相关方的期望和需求的满足融入到企业的日常管理和运营工作中。

3. 企业社会责任指标体系

企业社会责任的指标体系是企业社会责任管理体系的重要组成部分，它是由相互联系、相互独立、相互补充的一些社会责任指标所组成，主要是用于推进企业社会责任管理，加强与利益相关方的沟通，对企业社会责任的绩效进行评价而提供的一套完善、系统的工具和标准。

企业社会责任指标体系的运用，要求遵循以下一些基本原则。

(1) 及时性原则，就是指标数据的采集应该根据要求按时进行，保证指标能够及时反映企业各项工作的最新发展。

(2) 准确性原则，就是企业社会责任指标的采集和处理应该严格按照要求进行，不能随意改变数值的大小，要保证指标能够准确反映企业社会责任的基本状况。

(3) 动态性原则，就是指标体系的指标不是孤立不变的，它是根据企业内外环境的不断变化而有所调整和改善，指标要能够反映企业在推进社会责任方面的实际情况。

(4) 灵活性原则，就是企业社会责任的工作应该坚持强制性和自愿性相结合的方针，这指标的运用要根据实际情况的变化灵活把握，区分为不同性质的指标。

4. 企业社会责任业绩考核体系

所谓企业社会责任业绩考核体系，是指对公司整体、各部门、各单位以及员工个人履行社会责任的行为和结果符合职责要求和考核目标的程度进行具体评价与奖惩安排，旨在建立促进公司履行社会责任的激励与约束机制，由公司社会责任业绩考核制度和业绩考核流程等组成，是公司业绩考核体系和全员绩效管理的重要组成部分。其中，建立企业社会责任业绩考核制度，是公司全面履行社会责任的机制保障。企业没有建立一个有效的社会责任业绩考核体系，企业履行社会责任的效果就难以衡量，企业也难以有进一步履行社会责任的目标和方向，企业履行社会责任也难以持续。企业应坚持效果导向，循序渐进，持续改进，完善企业社会责任考核内容、标准与方法，



不断提升企业社会责任管理能力。

5. 企业社会责任信息披露体系

所谓企业社会责任信息披露体系，是指建立企业社会责任信息披露的程序，健全企业社会责任信息披露的渠道，向利益相关方提供必要的信息，并且接受利益相关方监督和管理的运作体系。通过建立多层次、多角度、多渠道的信息披露渠道，向利益相关方完整、准确、及时地提供企业在履行社会责任方面的信息，有助于各方形成共识，赢得信任，建设和谐的与利益相关方的关系。

企业社会责任信息披露的形式包括两种：一是定期全面披露形式——企业社会责任报告。在企业社会责任报告披露的过程中，要把企业社会责任内部学习培训、外部对话（包括议题讨论）以及企业社会责任的优化方案贯穿在整个企业社会责任报告的编制和发布过程之中，将企业社会责任报告机制建设为学习机制、对话机制和改进机制。二是临时披露形式——企业社会责任危机处理。危机处理是指企业在履行社会责任的过程当中，由于各种不确定的因素，特别是企业跟利益相关方之间引发了某种冲突而造成对企业声誉的潜在威胁或者说是一种实际的危害时，企业采取的信息披露形式。它主要包括预警阶段、应对阶段和善后阶段的信息披露工作。

6. 企业社会责任能力建设体系

所谓企业社会责任能力，是指企业实现履行社会责任的目标或职责所具有的知识、技能和意愿。每个员工在自己的岗位上明确自己对社会责任管理应尽的义务和应承担的责任，并积极地做好，整个组织管理体系方可有效运行，这就需要在明确职责的基础上不断提高员工的社会责任整体能力。

值得一提的是，建立一个好的职责体系通常应考虑四个重要因素：其一，应建立职工社会责任培训体系，将社会责任因素融入所有员工的职责中；其二，建立职责结构定位图，使员工对整个职责系统有一个基本的了解；其三，对职责范围、工作流程、行为指标进行详细描述；其四，向承担职责的员工提供必要的权力和保证条件。

企业通过有效的制度安排和资源保障，努力推进全员社会责任培训、加强社会责任管理制度建设、开展重大社会责任活动、研发和应用社会责任管理工具、加强社会责任国内外交流以及建立社会责任知识管理体系等重大举措，逐步建立自我学习、持续改进的社会责任能力动态发展机制，不断提升公司及其员工履行社会责任的知识、



技能和意愿，在社会责任实践、管理、研究、公益、文化和知识等各个领域增强公司履行社会责任的能力。



案例

武汉市鄱阳街有一座 1917 年修建的六层洋楼，这座名叫“景明楼”的楼宇在 2007 年秋后的一天，该楼的设计者——英国一家设计事务所远隔万里来信一封，告知：景明楼为本所 1917 年设计，年限 80 年，现已超期服役，敬请业主注意。

“一对一”岗位责任承诺体系的实施流程

1. 主要内容

建立“一对一”岗位职责承诺体系咨询项目包括企业调研、文件设计、研修培训、誓师推行、职责承诺和职责反馈等步骤。

2. 实施过程

(1) 组建团队。咨询单位组建由若干专家组成的专业团队进入企业开展工作，时间按企业大小需要四至六个月不等。

(2) 企业调研。调研形式有个别访谈、调研问卷、现场考察及研读原有文件等。

(3) 设计文件。首先由专家团队设计出企业组织系统表，即机构和岗位图；其次由企业相关人员与专家团队一起设计出所有岗位的《岗位职责》。

(4) 研修培训。第一步由企业中层以上管理人员对设计好的《岗位职责》进行自修，初步提出修改意见，交给专家团队进行修改；第二步由专家团队与企业中层以上管理人员共修《岗位职责》，如有不足，再由专家团队作第二次修改。第三步由专家团队进行《岗位职责》的全员培训，做到“家喻户晓，人人皆知”。

(5) 誓师推行。《岗位职责》确定后，企业要召开由全部高层领导参加的誓师大会，董事长在会上对即将实施的《岗位职责》进行动员；高层向其直接上级进行职责承诺。



(6) 职责承诺。企业各部门在专家团队的指导下组织进行一对一职责承诺。

(7) 职责反馈。《岗位职责》经过一个月实行，企业各部门在专家团队的指导下组织进行一对一定期职责反馈。

3. 输出产品

- (1) 《企业岗位图》。
- (2) 《岗位职责》。
- (3) 《岗位职责承诺书》。
- (4) 《责任制管理制度》。
- (5) 《责任承诺记录表》。
- (6) 《定期责任反馈记录表》。



案例展示

(1) 项目名称：中材株洲水泥有限责任公司建立“一对一”职责承诺体系项目。

(2) 项目背景：中材株洲水泥有限责任公司在前一年进行了“5S”管理提升工程项目，第二年他们为了进一步提升企业管理水平，尤其要在提升员工执行力方面取得成果，提出要继续进行建立“一对一”职责承诺体系的咨询。

(3) 解决方案：北京明德经纶管理科学研究院为中材株洲水泥有限责任公司进行了建立“一对一”职责承诺体系的全套服务。

(4) 实施效果：中材株洲水泥有限责任公司“一对一”职责承诺体系得到全面实施，公司员工的责任心较过去显著加强，执行力得到显著提升。



第六章

责任承诺管理共同体第四步

——建立品格绩效系统

一个国家的繁荣，不取决于它的国库之殷实，不取决于它的城堡之坚固，也不取决于它的公共设施之华丽；而在于它的公民的文明素养，即在于人们所受的教育、人们的远见卓识和品格的高下。这才是真正的利害所在，真正的力量所在。

——马丁·路德

加强境界提升教育

在日新月异的信息时代，新知识、新技术层出不穷，需要人们不断地自觉学习，更新知识、提升技能、提高境界。从中国企业的战略要求出发，更需要建设学习型组织以应对来自各方面的挑战，驱使企业不断变革与创新，持续增强企业核心竞争力。

企业与企业之间最后的竞争，是企业家胸怀的竞争、境界的竞争。



境界

什么是境界？所谓境界，是指人们在道德修养、学识能力、理想目标上所达到的高度和水平。一个人追求真理、向往进步，并把这种追求和向往内化于心、潜藏于人



的思想意识，外化于言行。坚持不懈，就能够使精神境界得到提升、心灵得到净化、品格得到完善。它是一种理想，一种精神，一种胸怀。

事实上，每个人都有自己的境界，而境界往往像一只无形的手，影响甚至左右了人生的结局。“小胜靠智，大胜靠德”，说的就是境界的力量。

境界不同，领略的人生风光、享受的精神愉悦是有差异的。要想获得有意义的人生、活出自己的精彩，就要不断提升自己的境界。

人生的价值不是索取，而在于奉献。一个人的生命长度自己是不能控制的，但生命的“宽度”可以掌握在自己手中。雷锋同志的钉子精神和全心全意为人民服务的精神，都表现出他崇高的思想境界。

今天社会为什么需要提升思想境界？

改革开放几十年来，我国发生了广泛而深刻的变化，遇到了许多新情况、新问题，诚信缺失、道德滑坡、信仰摇摆、理想浅俗等。提升思想境界，加强道德修养，强化廉洁教育，时刻保持清醒的头脑，成为当务之急的任务。特别是在组织管理中需要转变观念、改善心智模式，创新工作方法，不断地自律、自查、自省、自问，知所趋、知所避、知所守，不为名所累、不为利所困、不为情所惑，越来越成为一种现实要求。

有什么样的知识结构，决定拥有什么样的理解能力；有什么样的理解能力，决定你站到什么样的高度；有什么样的高度，决定你拥有什么样的视野；有什么样的视野，决定你看到世界的角度。

1. 境界引领思想，思想先导行动，行动彰显能力

如何提升境界？思想境界决定人生态度，并通过日常的言行举止反映出来。日常之时、细微之处体现着一个人的境界。有的人淡泊名利、不计得失、默默奉献，而有的人则争名夺利、私字当头、斤斤计较；有的人勤勤恳恳、任劳任怨、尽职尽责，有的人则哗众取宠、夸夸其谈、敷衍塞责；有的人对上敢于直言、对下关心爱护，有的人则对上投其所好、对下颐指气使；有的人助人为乐、见义勇为，有的人则事不关己高高挂起。凡此种种，反映人生态度，区别在于境界。前者表现的是高尚的境界，后者反映的是低下的境界。

境界是一种风格，一种情操，一种态度。境界不是与生俱来的，也不会凭空产生的，它是不断提高思想觉悟、加强道德修养的结果。高尚的境界来自于不懈的追求和



精心的培育。培育高尚境界的过程，实际上就是不断改造世界观、人生观、价值观的过程，不断提高思想觉悟的过程，不断陶冶道德情操的过程。

提升境界，必须走出自我、超越自我，在组织中营造“不以物喜，不以己悲”之豁达文化，准确地把握事物的正反、得失、成败，清醒地把持住自己以及团队之间的利益关系；不把个人利益凌驾于组织之上，理性地对待荣辱、进退、取舍，在进取中成就和完善自己。

在组织中将学习文化、境界提升建设列入党建和企业文化的整体规划，纳入绩效考核和党风廉政建设责任制的考核范围，统一部署、统一安排、统一落实。强调领导班子成员一岗双责和职能部门职责分工，建立健全“大宣教”的工作格局。



小故事

在一个工地有三个工人在砌墙，有人问他们在忙什么，第一个回答“我在砌墙”，第二个回答“我在建一幢大楼”，第三个回答“我在建一座城市”。多年以后，第一个工人仍然是工人，第二个工人成为工程师，第三个工人成为城市管理者。同一种工作，因为从事者的心态不同，追求的境界不同，结果迥异。“种瓜得瓜，种豆得豆”，不仅是一种自然规律，也是由良好心态、较高境界决定的。

加强道德品性修养

简单地说，修养就是指人们在道德品质、思想情操、精神境界等方面进行的自我修炼和自我培养，是人们为人处世的正确态度以及在各个领域的水平造诣，是一个人综合能力与素质的体现，也是个人魅力的展现。强调的是“自我”，重点是“修炼”。修炼的是一种胸怀，是一种胆略，是一种执著，是一种坚忍，是一种自信，是一种心态。良好的修养是决定人生成败的重要因素，是支配人生的强大动力。

有高尚的、良好的品格才能产生巨大的、良好的业绩，这是被无数事实证明了了的真理。

以下是十种基本的美德（希腊文明）：智慧、公正、坚忍不拔、自我控制、爱、积极的人生态度、勤奋工作、正直、感激和谦逊。



2. 加强学习、提升员工文化素养

读书学习是实现中国梦的必然需要，是建设高水平企业的发展需要，是员工增长才干、提高素质的客观需要。

应对能力不足和“本领恐慌”，最有效的方法就是加强学习。学习离不开多样化的载体，阅读是其中的一种重要方式。在信息时代、网络时代，书籍仍是人们不可缺少的精神食粮。如何读书、读什么样的书？这些看似简单的问题，其实是关系员工思想素质、文化素养以至队伍建设的大事。

当今时代是一个以变革、调整、创新为显著特征的时代，特别是随着信息技术的飞速发展，我们每时每刻都要面对海量的、纷繁复杂的信息。如果不加强学习、不持续学习，缺乏历史的、全局的、战略的眼光，就无法作出正确判断和科学决策。

坚持把读书学习当做一种责任和精神追求。在学习目标定位上，要紧扣工作需要，力求学早、学深、学透；在学习内容安排上，既要学习政治理论又要学习经济法律知识，既要学本职业务又要学修身养性的知识。我们应着重围绕提高思想素质、增强工作能力、完善知识结构、提升精神境界，选择那些与工作密切相关、与自身成长紧密相连的书来读。

要善于思考、学用结合、知行统一。书本上的东西要变成自己的，离不开思考；书本上的知识要为我所用，离不开实践。学以增智，善思会用，做到勤奋学习，善于思考，勇于实践，努力做到学有所思、学有所获、学有所悟、学有所用、学有所成。

3. 开阔视野、拓宽思路、转变观念、提升境界

党的十八大报告提出，要增强自我净化、自我完善、自我革新、自我提高能力。

在从严要求中自我净化。自觉清除思想上的灰尘和心灵上的污垢，不为私心所扰、不为名利所累、不为物欲所惑，确保理想信念不动摇、政治立场不动摇、大是大非不糊涂。

在勤学善思中自我完善。学习是国家兴盛之要、人生成长之梯。政治理论素养、人品道德修养、知识文化素养、身体心理素质、礼仪文明素养、依法行政能力、战略决策能力、组织协调能力、应急管理能力、媒体沟通能力等在勤学善思中得到提升。

在勇于实践中自我革新。敢于担当、敢于坚持原则，努力做到立党为公、执政为民，谦虚谨慎，戒骄戒躁，自觉约束自己行为，大力清除思想和行为上的“灰尘”和“污垢”，努力实现自我净化、自我革新，形成上行下效的良好风气。



在创新发展中自我提高。创新思维是创新能力的核心，是创新活动的关键。创新精神包括高度的责任感和敬业精神，勇于开拓的精神，对新事物的强烈的好奇心以及敢于冒险、勇于进取的品质。不断地、尽快地提高自己的创新能力，适应经济发展的需要。从小事严起、从点滴细起、从岗位干起，创造性地做好各项工作。求真务实，在实践中锻炼自我。

向极限挑战塑造品格特征

自我设限

学习型组织理论告诉我们：一个人、一个公司发展的最大障碍既不是上司，也不是所处的环境，而是人自己头脑里的极限。

我们人类最普通的极限是自我设限。

人的第二种极限是常规极限。所谓常规极限，就是人类社会的一般思维规则。

人的最高极限是死亡极限。企业要成功，要敢于向死亡极限挑战，只有突破死亡极限才能成功。

多数人对生命的分段为：三十成家立业，四十事业有成，五十老成持重，六十颐养天年……程式化的生命划分禁锢了我们对生命内涵的理解，枯竭了我们对于生命维度的想象力。

郭川，一个 47 岁的男人，打破年龄的藩篱，超越体能的障碍，创造了一个又一个帆船航海世界纪录，成为享誉全球的“帆船英雄”。郭川的冒险行为，在常人看来无异于“疯子”。然而，好奇与冒险是人类与生俱来的品性，是人类进步的优良基因。郭川遵从这种本性的召唤，回归真实的自我，为中国人的冒险精神树立了很好的国际标杆。

挑战自我、寻求突破、富有激情、敢于冒险……这些在现代生活中慢慢缺失的东西，或许就是一个青岛人的航海梦带给人们的精神启示。

挑战极限最重要的是有勇气、自信和意志力。勇气可以让人战胜一切困难；自信可以让人不怕困难；意志力则可以让人永不放弃，即使失败，也决不轻言放弃。

1. 陶冶高尚情操、完善品格

江淮汽车公司提倡的 36 种品格如下：勤奋、尽责、感恩、守信、宽容、创意、明



理、谦虚、公正、信心、主动、尊重、诚实、奉献、耐心、守时、明辨、果断、灵活、敏锐、专注、热忱、节俭、知足、自重、亲和、勇气、节制、稳健、忠诚、仔细、整齐、慎重、毅力、乐观、敬畏。

好品格就是使人在任何场合都按最高的行为标准做正确事的内在动机，是在每一个人的生命中建立起来的稳定和特殊的品质，使他无论在什么环境下都有同样的反应。

注重实践探索，挖掘个人潜力，磨炼坚忍意志、陶冶高尚情操、锻造优秀品格。把心思用在“想干事”上，把勇气放在“敢干事”上，把目标定在“干成事”上，把作风体现在“干实事”上，这是优秀品格的内涵。

道德实践具有自我教育、自我规范、自我完善的功能，它对于培养人们的道德品质、提升道德境界起着潜移默化的作用。在道德实践中，人们通过理想、信念、正义、良知等道德理念和社会舆论评价的作用，变“要我做”为“我要做”，不断改进和提高自己。人们在日常生动、具体的道德实践中，能够亲身体验和感悟到高尚道德情操和道德观念的伟大力量，从而加深对高尚道德情操和道德观念的理解，提高道德自觉性，把道德认识、道德观念逐步升华为相对稳定的道德行为，实现知与行的高度统一。

许多人都缺乏一种持之以恒、不达目的誓不罢休的精神。有些人虽然有一种一时冲动的激情，但却缺乏面对挫折的坚忍毅力，因此成功往往与他们擦肩而过。具有钢铁般坚强意志的人，从不会想自己能否成功，他们唯一考虑的就是如何向前、如何接近成功。

莎士比亚说：“一棵质地坚硬的橡树，即使用一柄小斧去砍，那斧子虽小，但如砍个不停，终必把树砍倒。”如果你想重新改写你的人生，你就必须执著于你所钟情的一切，用你的执著不断地去努力，实现你的人生抱负。

一个人的成功，智力因素固然重要，但坚强的毅力对于其成功则更为重要。毅力能创造奇迹，能化平凡为神奇。因此，锤炼毅力对于一个人的成功确实是十分重要的。



案例

真的到了极限了吗

我们来做一个生物实验：这是一只透明的玻璃杯，里面是一只跳蚤，杯子的高度跳蚤可以轻松跳出，上面加上一个盖子。请观察——跳蚤一次次奋力跳跃，一次次失败，经历若干次之后，拿掉盖子，请填写实验结果……



跳蚤没能跳出杯子，是盖子这条线限制了跳蚤。其实，跳蚤是在一次次的失败中丧失了自信，而一旦丧失了自信，就只能坐以待毙。

很多人不敢去追求成功，不是追求不到成功，而是因为他们的心里面也默认了一个“高度”，这个高度常常暗示自己的潜意识：这太难了，我根本就没有办法做到。这就是我们常说的“自我设限”。

其实，一切皆有可能。我们必须打破自我设限的习惯，尽力开掘自己的潜能，大声对自己说：“没有什么是不可能的！”不给自己设限，你的人生就没有限制。

《禅宗》里有这样一个故事：古代有一个智勇双全的将军率军对敌，但双方兵力悬殊，将军全部人马只及对方十分之一，因此，众将士有点信心不足。将军就到一座庙里求神问卜，然后，他取出一枚铜钱，当着众将士说：“胜负在天，让神灵决定我们的命运吧！如果铜钱落地后正面朝上，神将保佑我们战无不胜；如正面朝下，是神让我们失败，我们只有听天由命。”说着，将军向上一抛，铜钱落地，正面朝上，顿时全军欣然，接着将军又抛了一次，还是正面朝上。这样，将士们欢腾雀跃，士气大振，终于获得全胜。

凯旋后，将士们纷纷提出要感谢神灵，这时，将军才拿出铜钱让大家看。原来，这枚铜钱的两面都是正面，众将士这才恍然大悟，保佑他们获胜的，不是神灵，而是自己。



自我超越

一个能够自我超越的人，一生都在追求卓越的境界，自我超越的价值在于学习和创造。对人生意义的追求不是满足于自我的平衡状态，而在于一种自我的超越，表现为勇于承担责任，敢冒风险，不断地创造。

自我超越是学习型组织的精神基础，它强调自我、强调内因，教我们学会如何扩展个人的能力，突破成长上限，不断实现心中的梦想。自我超越并非易事，但通过自我超越的修炼可以重新认识自己、认识人生，挖掘出内心向上的欲望和潜能，以一种积极的、创造性的态度对待生活。

以前有许多对“自我超越”的定义：不断否定自我，不断挑战极限，不断走向完美……但极限在哪儿？完美在哪儿？你依然不知所措。“自我超越”让今天比昨天更



好。显然，这种理念易懂、易掌握、易指导行为。

人生就是一个挖掘自己、认知自己的过程。如果想把“自我超越”变成自己的“习惯”和能力，人们需要做三件事：不断地树立愿景；演练认清现实；在朝向“愿景”行动过程中及时终止负向信息、负向观念和负向思维方式的干扰。

拥有了自我超越的能力，就拥有了不断进步的人生，就能把自己的潜能不断地开发出来，就能真正地创造出卓越和辉煌的人生。

2. 让自我超越的理念变为技能

美国激励大师安东尼·罗宾说：“一个人一生中唯一可靠的保证，就是知道自己每天都在进步。”所以，自我超越的关键在于如何使你的进步发生在你的每年、每月、每天，在你一生中变为自觉行为，使它终身伴随你，这才能说你真正拥有它。

超越自己的现状，超越自己，一直是人们追求的愿望。所以，“自我超越”是个历史性课题，人类一直在探索和追求它的真谛。成功不是打败别人，而是超越自己、突破极限。要把自己以往的、落后的东西丢掉，确立新的观念，建立新的规则，树立新的目标，并不断为之奋斗。我们应该把握住自己生命的罗盘，要从思维、心理、观念、性格、能力等方面，抛弃落后的东西，放下包袱轻装上阵，创造未来。



小故事

很久以前，一位伟大的将士所面临的情势，迫使他必须作一个选择，选择的结果是他在战场上获胜。当时他率领士兵，对抗极强悍的敌人，而且对方人数远超过他们。他将士兵装载上船，驶向敌国，并在卸下士兵和装备后，即下令烧毁装载他们的船只。在战役前，他对士兵们说：“你们都看到了，船已付之一炬，那表示除非我们胜利，否则谁也无法活着离开，现在我们别无选择——不是胜利，便是毁灭。”结果他们胜了。

3. 学会战胜自我

当我们需要勇气时，是否战胜了自己的软弱；当我们需要洒脱时，是否战胜了自己的执迷；当我们需要勤奋时，是否战胜了自己的懒惰；当我们应该宽宏大量时，是否战胜了自己的小肚鸡肠；当我们应该廉洁时，是否战胜了自己的贪欲；当我们应该



公正时，是否战胜了自己的偏私。

战胜自我必须要有自信心。自信，就是相信自己的力量。萧伯纳有句名言：“有自信心的人可以化渺小为伟大，化平庸为神奇。”你可以不英俊、不漂亮，但你一定要非常自信，自信的人最有魅力，自信的人也常常事半功倍，自信是成功的前提。

人最大的敌人是自己。战胜自我，必须超越自我，必须拥有平常心态，必须时刻调整自己。懂得进退有度，才不至于进退维谷；名利皆忘，方可以宠辱不惊。善于挑战自我极限，并懂得有取有舍，才不至于作茧自缚，才不会迷失自我，才能在工作中释放出更大的能量。人不能战胜自我，就不能直面挫折。

战胜自我，既是智慧的较量，也是品格的博弈结果。战胜自我，要与时俱进，要适时调整人生坐标，要有所为、有所不为。战胜自我，要正确对待挫折、成功、金钱、权力和美色。战胜自我，就能战胜世界。



小故事

“狮子与羚羊”

清晨，非洲草原上的羚羊从睡梦中醒来，它知道新的比赛就要开始，对手仍然是跑得最快的狮子，想要活命，就必须在赛跑中获胜。另外，狮子的思想负担也不轻，假如它跑不过最快的羚羊，命运都是一样，当太阳升起时，为了生存下去，最好还是快跑吧！

多么奇妙的事情，强如狮子之强，弱似羚羊之弱，差别不可谓不大。然而，在物竞天择的广阔天地里，两者面临的源自求生欲望的压力却是平等的。

可见，在动物世界里，动物的对手说到底也就是它自己。它要逃避死亡的追逐，首先就要战胜自己，它必须越跑越快，因为稍一松懈便会成为他人的战利品，绝无重赛的机会。

最大的敌人是自己，对人来说又何尝不是这样？不管你是总裁还是小职员，为了保住自己的职位，不都要尽心尽责、全力以赴吗？要知道，总有人盯着你的职位跃跃欲试。总裁的高位自然热门，不必多说；小职员也不例外，因为公司门外总是有不少新人等着进来。这样看来，大家的选择都是一样的，要么做得更好，要么被淘汰。



实现从工具型工作观到创造型工作观的转变

工具型工作观是指工作中对技术要求不高、上级安排干什么就干什么、不喜欢创造性发挥、循规蹈矩、墨守成规的一种工作态度。

而彼得·圣吉所希望建立的学习型组织，与传统组织最大的不同，就是能够最大限度地挖掘人的潜能，弘扬人的本性，使人活出生命的意义。正如彼得·圣吉所指出的那样：“在其中，人们胸怀大志，心手相连，相互反省求真，脚踏实地，勇于挑战极限及过去的成功模式，不为眼前近利所诱，同时以令成员振奋的远大共同愿景，以及与整体动能搭配的政策与行动，充分发挥生命的潜能，创造超乎寻常的成果，从而由真正的学习中体会工作的真意，追求心里的成长与自我实现，并于周围的世界产生一体感。”也正如彼得·圣吉本人在阐述学习型组织的真谛时指出的那样：“真正的学习，涉及人之所以为人此一意义的核心。透过学习，我们重新创造自我；透过学习，我们能够做到从未能做到的事情，重新认知这个世界及我们与它的关系，以及扩展创造未来的能量……让大家在组织内由工作中活出生命的意义。”

学习型组织理论告诉我们：一个员工假如他把工作看成换取报酬的工具，他的创造力就不大了。如果一个员工认为工作就是为了发挥自我才能，创造一个美好的人生，创造一个美好的事业，这样的员工才可能具有很大的创造力。那他就从工具型工作观改变为创造型工作观了，这样企业的力量也就增强了。

只有创造性地思考，才能创造性地工作；

只有创造性地工作，才会干出超凡的业绩。

所谓创造性的工作，并不仅是指技术开发，而是不管做什么工作，都要每天不断地坚持改进与完善，争取明天的工作比今天做得更好、后天比明天更好，这才是最重要的。任何伟大的创造，正是从这种永不满足于现状、不断改进与完善的精神中产生出来的。

激发员工主观能动性，转变员工的“工具型工作观”为“创造型工作观”，靠的不是规章的约束，而是员工自身自发的发展需要。



小故事

月薪的差距

用心是一种做事态度，只有用心，才能优秀；只有用心，才能卓越。

无巧不成书，小张、小李、小王不仅是中学同班同学，而且是大学同班同学，更是同一天进入了同一家公司。但是，一年后他们的职位、薪水却大不相同：小张的月薪是5 000元、小李的月薪是3 500元、小王的月薪是1 500元。

有一天，他们的中学老师来看望他们，得知他们薪水的差距之后，老师就去问总经理：“在学校，他们的成绩都差不多啊，为什么毕业一年不到会有这么大的差距呢？”

总经理听完老师的话，笑着对老师说：“在学校他们是学习书本知识，但在公司里却是要行动、要结果。公司与学校的要求不同，员工表现也与学校的考试成绩不同，薪水作为衡量的标准，就自然不同”，总经理看到老师仍疑惑不解地皱着眉头，于是对老师说：“这样吧，我现在叫他们三个人做相同的事情，你只要看他们的表现，就可以知道答案了。”

总经理把这三个人同时找来，然后对他们说：“现在请你们去调查一下停泊在港口边的船。船上毛皮的数量、价格和品质，你们都要详细地记录下来，并尽快给我答复。”一小时后，他们三个人都回来了。小王先作了汇报：“那个港口有一个我的旧识，我给他打了电话，他愿意帮我们的忙，明天给我结果。我为了保证明天他给我结果，我准备今晚请他吃饭，请您放心，明天一定给您结果。”

接着是小李汇报，他把船上的毛皮数量、品质等详细情况给了总经理。

轮到小张的时候，他首先重复报告了毛皮数量、品质等情况，并且将船上最有价值的货品详细记录了下来。然后表明，他已向总经理助理了解到总经理的目的，是要在了解货物的情况后与货主谈判。于是，他在回程中，又打电话向另外两家毛皮公司询问了相关货的品质、价格等。此时，总经理会心一笑，老师也恍然大悟。

看到这种情况后，任何人都会像那位老师一样，一下子就会明白为什么他们的职位薪水会有这么大的差别。



在任何组织中，我们都可以看到这三种人，应当问问自己：哪一个人中有自己的影子？

让品绩之剑成为利器

什么是绩效？绩效是一个组织或个人在一定时期内的投入产出情况。投入指的是人力、物力、时间等物质资源，产出指的是工作任务在数量、质量及效率方面的完成情况。由此，衍生出了绩效管理的概念。

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。



“品”即品行，优良的品德表现出良好的行为，良好的行为体现着良好品德的价值实质。“绩”即成绩和业绩，其大小可以客观地反映出工作能力的差别。

品格与绩效的关系。组织与组织之间竞争的本质是什么？人才。人才与人才竞争的根本是什么？人品。所以，一个组织最根本的竞争力就是品格力，也就是品行。

“品”即人的品行、节操、品格、品质、气节及美德，其中最具有代表性的是“品格”一词。“绩”即人的成绩、功绩、绩效和成果等。

品格产生的业绩、绩效，是品绩，说到底品格的魅力。众多人的品格魅力必将形成巨大的合力，取得更伟大、更辉煌的功绩。这种力，我们把它命名为品绩力。所以，品绩力也是生产力！

1. 良好品格成就显著绩效

按照现代心理学的观点，人的行为如同“冰山”浮在水面之上的部分，是由内在的目的、身份、信念、能力和价值观决定的。行为就是你的所作所为所说，以及拟向世界表达的东西。价值观是个人和组织对待事物的价值判断体系，虽然看不见、摸不着，但它无时无刻不在左右着我们的态度、观点，从而影响到我们的行为。正如彼得·圣吉在他的《变革之舞》中所说：“如果我们的思维方式没变，那么，任何变革的投入都会徒劳无功。”



案例

鲁南水泥导入学习型组织：观念先行过“三关”

鲁南水泥公司总经理张金栋认为，一个人必须首先树立正确的“价值观”，然后形成自己的“人生观”，以及对世界万物的“世界观”。

鲁南水泥的核心理念：凝结众力，超越无限。

鲁南水泥的企业精神：每天迈出新一步。

鲁南水泥的广告语：我们生产凝聚力。

同时，鲁南水泥还确立了“企业命系市场”、“和谐经营每一天”的经营理念、“今天的努力，明天的能力”的人才理念、“团队·竞争·创新”的管理理念、“优秀的产品是由优秀的人创造”的品质理念、“有限人生、无限追求”的人格理念。

2. 品质管理的时代性特征

最近几年，从安然、施乐、世界通信等一系列全球大公司所传出来的丑闻，到国内的银广厦、中科创等一连串上市公司造假案件，再到越来越多的企业遭遇来自组织内、外的严重信任危机，人们不禁会想，企业的“人本管理”者们是否太过片面地追求人的行为和能力而忽视了人的心灵和素质呢？一言以蔽之，就是今天的人们或者说管理者们，可能忽略了人的品格培养。

传统的管理是管“事”的方法，而品绩管理和品绩训练是管“人品”的方法。我们认为，世界上一切的成就与伟业都离不开人的良好品格。品格决定绩效，有品才有绩。只有解决了人品问题，才能解决工作中纷繁复杂的事情，才能真正有效地提高效率、增强竞争力。

无数的案例和经验告诉我们：对于人，良好的品格是取得人生成功的基石；而对于企业，高效的品绩管理可以产生理想的绩效，更可以促进企业的良性发展。

实践表明，品绩管理在激发个人潜能和素质、提高团队凝聚力、提升团队整体智商、引发团队智慧、提高企业管理水平及企业整体绩效、增强企业核心竞争力等方面都有非常明显的功效。



小故事

一个国王要在三个儿子中选一个王位继承人。他给三兄弟每人发了一颗瓜子，看谁种的好就选谁。

瓜子拿回去，三个人都种上了。到了约定的时间，三兄弟端着自已的花盆去见国王。国王看见老大、老二的瓜苗都长得很好，只有老三的盆里什么也没长出来。

但国王把王位传给了老三。

为什么？答案很简单，三颗瓜子都是炒熟的！国王要考验他们的不是本事，而是品德。古人云：“君子忧道不忧贫。”道德修养的过程，是一个长期的道德积累的过程。“勿以善小而不为”，我们要使自己的道德思想达到较高层次，往往需要从改变生活习惯开始，从日常小事逐步做起。正如荀子所说：“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。”日积月累，持之以恒，终有所成。

3. 品绩效管理是超业绩且最重要的管理

品绩效管理强调员工应具备的职业素质、职业思维、职业能力、职业品格和职位品格。

把品格、知识、能力、素质和业绩作为衡量一个人才标准的管理，就是我们所说的超业绩管理中最重要品绩效管理。

在品绩效管理中，人的品格成为被关注的主体。只有人被充分地关注与激励，所有的主观能动性才会被调动出来。唯有智慧和素质被引发出来，才能创造更多。

品绩效管理引发员工心中的梦想，激励员工在梦想的引领下不断超越自我，以此来激扬当事人本身所具备的优秀禀赋，从而获得更卓越的表现。

品绩效管理在激发个人潜能和素质、提高团队凝聚力、提升团队整体智商、引发团队智慧、提高其管理水平及企业整体绩效、增强企业核心竞争力等方面都有非常明显的功效。



建立共赢激励机制

激励是管理的核心，而薪酬激励又是企业激励中最重要的也是最有效的激励手段。有效的薪酬体系及其管理必须让员工明确知道什么样的行为是组织所倡导的。企业所面临的竞争和挑战是不言而喻的，而企业薪酬是整个公司生存和发展的杠杆。综合共赢与竞争思想，激励体制的构建与完善，是优化企业管理、强化企业文化建设的很重要举措。



激励机制

激励机制是管理者依据法规制度、价值取向和文化环境等，通过一套理性化的制度对管理对象的行为从物质、精神等方面进行激发和鼓励，以使其行为继续发展的机制。激励的目标就是为了调动各个岗位员工的工作积极性、创造性，达到企业盈利的目的。激励机制包含诱导因素、行为导向制度、行为幅度制度、行为时空制度和行为归化制度等五个方面的内容，其中诱导因素和行为导向制度是激励机制最重要的两个方面。诱导因素就是用于调动积极性的各种资源（包括报酬、荣誉等），简而言之就是：“干好了，他得到什么”。行为导向制度是指一个组织期望其成员的努力方向、行为方式和应遵循的价值观的制度，简而言之就是“你希望他向哪个方向努力、怎么努力，应遵循什么基本原则”。毕竟在组织中，由诱导因素诱发的个体行为可能会朝向各个方向，不一定都指向组织目标，这就需要纠偏。行为导向制度就是引导个体行为不出偏差的制度。

1. 正确处理绩效与激励机制的关系

企业对员工在过去一段时间内的工作表现或完成某一任务后所作的贡献度进行评估，并对其所具有的潜能发展作一判断，进行人力资源的开发，以了解其在将来执行任务时的适应性和潜力，并作为薪资调整、职位升迁与奖惩等相关依据。从企事业单位的现实情况看，以员工绩效大小取得相应报酬的激励方法仍然占据主导地位，但这并不排除综合运用各种激励方法和手段，调动每个成员的积极性，充分发挥个人潜能，使组织始终保持高昂的士气、强大的活力，使组织既达到最佳的活动水平，又要使置



身组织之中的成员产生满意感受。

2. 绩效考核的内容

在组织中，员工的绩效具体表现为完成工作任务的数量、质量以及为企业作出的其他贡献。绩效考核，也称成绩或成果测评，就是针对组织中每名员工所承担的工作，运用特定的标准和指标，应用各种科学的定性、定量的方法，对员工行为的实际效果以及对企业的贡献进行评价，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

考评结果的科学性是靠整个绩效体系的科学性来支撑的，企业员工的绩效反映是多方面、立体和多维的。一般来讲，主要包括职业道德、工作态度、工作能力、工作业绩和适应能力五个方面。

(1) 职业道德包括爱岗敬业、诚实守信、奉献社会和遵守守则等。在现实生活中，堂堂正正做人、勤勤恳恳做事、清清白白做官，是我们对做人、做事、做官的人生态度和价值追求。

(2) 工作态度包括工作的认真度、责任度和努力程度等。工作态度作为工作的内在心理动力，影响对工作的知觉与判断、促进学习、提高工作的忍耐力等。这些功能，直接关系到工作绩效的大小。

(3) 工作能力。人的能力包括本能、潜能、才能和技能，它直接影响着一个人做事的质量和效率。工作能力是指专业能力，主要包括专业知识、技术水平、组织能力、创新能力、发展潜能、工作技巧和工作经验等。

(4) 工作业绩是对员工工作质量和数量的评价，以及完成主管部门下达的各项经济效益指标和工作任务的情况。

(5) 适应能力是指人为了在组织中更好生存而进行的心理上、生理上以及行为上的各种适应性的改变，与组织达到和谐状态的一种执行适应能力。它主要是指员工就任某一岗位后是否与他个人的人品和性格、能力相适应，表现在社交能力、处事能力和人际关系能力等方面。适应性评价主要是解决人与工作的关系，人的性格能力能否胜任工作的要求；人与人的关系、人与组织、人与周围的人际关系能否协调共赢等。

3. 激励的四种主要形式

杰出员工的素质和激情，是企业前进的根本动力；对员工激励，则是动力源泉的



发动机，是企业长盛不衰的法宝。只有擅长激励的管理者，才能造就众多“千里马”型的员工。

激励是对员工需求的满足，员工的需求是多种多样的，所以激励的途径也应是多种多样的。根据激励的性质不同，可以把激励分为物质、成就、能力和环境四类。

(1) 物质激励。物质激励的内容包括工资奖金和各种公共福利，是激发人的动机、调动积极性的重要手段。工资待遇不仅属于物质需要的满足，收入及居住条件、工作环境等的改善，也影响着其社会地位、社会交往、社会认同，甚至学习、文化娱乐、愉悦感、满意感和自豪感等精神需要的满足，因为它还能作为地位的标志、自尊的依据和安全的保障。

(2) 成就激励。具有强烈的成就需求的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功。他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人的成就感。随着社会的发展，人们生活水平的提高，越来越多的人在选择工作时已经不仅仅是为了生存。特别是对知识型员工而言，工作更多的是为了获得一种成就感和人生价值感。对工作的胜任感和成功有强烈的要求，他们乐意，甚至热衷于接受挑战，往往为自己树立有一定难度而又不是高不可攀的目标；他们敢于冒风险，又能以现实的态度对待冒险，绝不会以迷信和侥幸心理对待未来，而是要通过认真的分析和估计；他们愿意承担所做工作的个人责任，并希望得到所从事工作的明确而又迅速的反馈。现代心理学认为，人生的成就感、人生价值感是高知识、高素质员工生命快乐的最主要的要素。所以，成就激励是员工激励中一类非常重要的内容。根据作用不同，我们可以把成就激励分为组织激励、标兵激励、荣誉激励、目标激励和愿景激励等五个方面。

① 组织激励：在企业的组织制度上为员工参与管理提供方便，这样更容易激励员工提高工作的主动性。在一个组织里，激励效果很大程度上取决于领导者。领导者要着力创建组织文化，使组织形成共有的价值观体系，包括组织共有的价值观念、行为方式、道德规范、习惯、仪式、精神和作风等。组织文化是一个组织的灵魂，对组织中的员工行为具有导向和激励作用，使员工增强归属感、认同感和自豪感。管理者首先要为每个岗位制定详细的岗位职责和权力，让员工参与到制定工作目标的决策中来，在工作中让员工对自己的工作过程享有较大的决策权，这些都可以达到激励的目的。一个优秀的组织，就是要创造一种能够使全体员工认同的核心价值观和使命感，一个



能够促进员工奋发向上的心理环境，一个能够确保组织效率不断提高、积极推动组织变革的组织文化，以增强组织凝聚力并使组织永葆青春。

② 标兵激励：榜样激励对榜样者自己以及其他员工都有激励的心理效应。宣传先进典型，凝聚发展力量。领导者选择对在实现目标中做法先进、成绩突出的个人或集体加以肯定和表扬，树立标杆，从而激发团体成员的积极性。榜样的力量是无穷的，榜样是一面旗帜，使人学有方向、赶有目标，起到巨大的激励作用。领导者在团体内选择榜样，应该是成绩突出、品德高尚和作风正派的成员。

③ 荣誉激励：荣誉可以成为不断鞭策荣誉获得者保持和发扬成绩的力量，还可以对其他人产生感召力，激发比、学、赶、超的动力，从而产生较好的激励效果。为工作突出的员工颁发荣誉称号，代表着企业对这些员工工作的认可，让员工知道自己是出类拔萃的，更能激发他们的工作热情。荣誉激励是一种终极的激励手段，它主要是把工作成绩与晋级、提升、选模范和评先进联系起来，以一定的形式或名义标定下来，主要的方法是表扬、奖励和经验介绍等。在管理学看来，追求良好声誉是经营者的成就发展需要，即马斯洛理论的尊重和自我实现的需要。

④ 目标激励：目标是组织对个体的一种心理引力。设置适当的目标，激发人的动机，达到调动人的积极性的目的，称为目标激励。目标设置要合理、可行，与个体的切身利益密切相关。为那些工作能力较强的员工设定一个较高的目标，并向他们提出工作挑战。这种做法可以激发员工的斗志，激励他们更出色地完成工作。要设置总目标与阶段目标，总目标可使人感到工作有方向，阶段性目标可使人感到工作的阶段性、可行性和合理性。目标激励是从长远的角度出发的激励，有利于保持员工长久积极性的发挥。

⑤ 愿景激励：管理者应该了解员工的理想，并努力将企业的目标与员工的理想结合起来，实现企业和员工的共同发展。对于企业而言，企业的愿景就是企业的使命，愿景是企业持续成长的主要推动力之一。如果企业的愿景是员工所共同期望和认可的，就会激发每个员工的热忱。同时，企业愿景只有成为全体员工的共同愿景时，愿景才会成为企业成长的推动力，而真正成功的愿景是能够使大部分人达到真心奉献而不是遵从。每位员工都有自己的理想，如果他发现自己的工作是在为自己的理想而奋斗，就会焕发出无限的热情。

(3) 能力激励。为了让自己将来生存得更好，每个人都有发展自己能力的需求。我们可以通过培训激励和工作内容激励来满足员工这方面的需求。



① 培训激励：培训激励是职工教育管理重点。它对于调动员工的学习积极性、主动性，促进员工知识、技能水平的提高具有十分重要的作用。“培训、考核、使用、待遇”相结合的培训激励机制是以整体效应发挥作用的，通过培训可以提高员工实现目标的能力，为承担更大的责任、更富有挑战性的工作及提升到更重要的岗位创造条件。在许多著名的公司里，培训已经成为一种正式的奖励。

② 工作内容激励：成功学家卡耐基曾经向一位著名的成功人士请教成功的第一要素是什么，他的回答是：做自己喜欢的工作，爱上你的工作。如果你热爱自己所从事的工作，那么工作再忙再累，对你来说都是快乐充实的事情。工作的最高境界就是快乐。用工作本身来激励员工是最有意思的一种激励方式。如果我们让员工干自己最喜欢的工作，就会产生这种激励。管理者应该了解员工的兴趣所在，发挥各自的特长，从而提高效率。另外，管理者还可以让员工自主选择自己的工作，通过这种方式安排的工作，工作效率也会大大提高。心理学认为，当一个人从事自己所喜爱的职业时，他的心情是愉快的、态度是积极的，而且他也很有可能在所喜欢的领域发挥最大的才能、创造最佳的成绩。

(4) 环境激励。环境激励包括组织中的行为规范、人际关系、工作与生活条件等方面的内容。企业良好的制度规章等都可以对员工产生激励，这些政策可以保证企业员工有公平感，而公平感是员工的一种重要心理需要。创造良好的人际关系环境，首先要求上级主管人员要对下属尊重、关心和信任；其次是要保持工作团体内人际关系融洽，及时调解各种矛盾。环境宽松、氛围温馨、生活安定、心情愉悦，人的潜能就能得到充分发挥。面对激烈的人才竞争，除了通过各种方式使人才增加收入外，还要改善单位的工作环境。良好的工作环境是一个能够让员工获得与其贡献相适应的回报的环境，所以，只有当员工的回报感到有所值时，才能达到吸引、留住人才的目的。

总之，激励的目的在于调动人的积极因素、团结和谐、形成群体合力。激发员工的潜能，而这又依赖员工学习力的提高。因此，从一定意义上讲，激励的目的就是激励和提高员工的学习能力。

4. 激励体制的建立与完善

在多元化的社会环境下，企业的管理模式正发生着本质性的改变。在激励体制的构建与完善中，关于激励体系的内容形成以及薪酬体系的构建等，是强化激励体制效



力的重要方面。同时，在激励体系中，激励元素的准确把握和运用是激励体制形成核心力量的重要途径。所以，企业在审视员工激励体制的过程中，要基于企业发展需求以及员工需求，在互利共赢的框架下形成具有实效性的激励体制。

激励机制的建设实际上就是一种制度环境建设，以良好的制度环境来引导、激发广大员工，尤其是具有核心能力员工的积极性。如果一个企业缺乏良好的激励机制和文化环境，员工就会失去对企业的向心力，致使组织涣散。在激励导向上，要注重建立一种能够增强集体荣辱感、凝聚力、向心力的管理机制，建立一个有效的激励机制，激发和调动员工的工作积极性、创造性，并协助员工发现专业性及实现个人专长的时机，使员工的素质既能符合企业不断发展的要求，同时也能促进员工的个人发展。总之，一个企业只要将各种手段有效配合起来，就可以大大提高劳动生产率，促进企业绩效的提高，为企业创造更多的财富。

5. 激励机制构建要适应人的本性

亚当·斯密相信人性的存在。人的本性是利己的，即从个人利益出发来从事一切活动，利己心和市场经济是高度兼容的。制度并不是要改变人利己的本性，而是要利用人这种无法改变的利己心去引导他做有利于社会的事。制度的设计要顺从人的本性，而不是力图改变这种本性。

在制度的框架下，管理者和被管理者始终在博弈。对管理者来说，就是要把被管理者的“利己之心”通过制度层面上设计合理的约束激励机制转化成为与组织目标一致的“利他行为”，从而实现双方共赢。



激励机制的构建：用事业造就人才（单位发展目标、宗旨等），用环境凝聚人才（创造企业文化以及良好人际氛围），用机制激励人才（有效的奖励与惩罚制度），用法制保障人才（各种完善的进、录、用、退措施）。



案例

通用电气公司的考核

在通用电气公司，提高工资和晋升职务是与工作考核紧密结合的。通用电气的考核内容包括“红”和“专”两部分：“专”是工作业绩，“红”



是价值观。两个方面综合的结果就是考核的最终结果，可以用二维坐标来表示。

年终目标考核需要填四张表格。前三张是自我鉴定，其中第一张是个人学历记录；第二张是个人工作记录（包括在以前的公司的工作情况）；第三张是对照年初设立的目标自评任务的完成情况，根据一年中的表现，哪些取得了成绩，对照通用公司的价值观、技能要求等，确定自己哪些方面是强项，哪些方面存在不足，哪些方面需要通过哪些方式来提高，需要得到公司的哪些帮助，在未来的一年或更远的将来有哪些展望等（原任总裁韦尔奇在当初刚加入通用电气公司时，就在个人展望中表达了他要成为通用电气全球总裁的愿望）。第四张是经理评价，经理在员工个人自评的基础上，参考前三张员工的自评，填写第四张表格，经理填写的鉴定必须与员工沟通，取得一致的意见。如果经理和员工有不同的意见，必须有足够的理由来说服对方；如果对经理的评价有不同的意见，员工可以与经理沟通，但必须用事实来说话；如果员工能够说服经理，经理可以修改其以前的评价意见；如果双方不能取得一致，将由上一级经理来处理。在相互沟通、交流时，必须用事实来证明自己的观点，不能有任何想象的理由。

通用电气公司的职员每年经考核后，确定为五个等级。第三至第五级的人员将获得职务或工资的提升，第五级的职员尤其要受到提拔。对后两级职员不是简单地辞退了事，而是首先搞清楚他们工作不好的原因，然后给予他们再工作6个月以改进他们工作的机会。在改进工作期间，公司对这部分人分三种情况处理：①重新分配工作；②减少他们原承担的责任，降级使用；③工作无法改进，只好解雇。通用电气公司制定了非常严格的惩罚条例，以约束公司职员的言行，一旦有人违反，轻则罚款、重则解雇。凡因违反条例而被解雇的职员，很难再找到满意的工作，因而这种情况很少出现。

每年年初，公司包括总经理在内的每一个人都要制订目标工作计划，确定工作任务和具体工作制度。这个计划经主管经理审批并与本人协商确认后予以执行。每三个月进行一次小结，核查执行情况，并由经理填写评语，提出下一步工作改进的要求。到年底作总结考核，先由本人填写总结



表，按公司统一考核标准，衡量自己一年来工作完成情况，拟出自己应得的考评等级数，交主管经理评审。主管经理根据职员表现情况确定其等级，并写出评价报告。对被评为杰出的人物还要附上其贡献和成果报告，并提出对他们的使用建议和使用方向；对差等级的职员也要附有专门报告和使用建议。职员的评价报告要经本人复阅签字，然后由上一级经理批准。中层以上管理者的报告和使用，要由上一级人事部门经理和集团副总裁批准。

通用电气公司每年修订前一次的考核标准，使之逐步完善合理。考核与工资的升降相结合。标准分为五个等级：①杰出。具有超出完成正常工作定额的能力。经常对业务经营作出贡献，成为某一领域的专家；能独立地应用基础理论去解决本职工作以外的问题；曾被委托执行高水平的工作且成绩显著；在很困难的环境中工作也从未产生问题；能够及时抓住具有首创性、挑战性的工作目标，并能取得成功。这样的人是一个精通业务、处理事务稳妥、有潜力的人。②优秀。在执行和完成具有挑战性工作目标时工作出色，每一项课题或工作都能及时、彻底地完成，成绩要比预期的好；非常胜任本职工作，工作中能从大局出发；工作上值得信赖，只需要有限的辅导和监督。③良好。工作称职，具有足够的潜力去完成交给的任何工作任务，是承担项目的主要业务骨干；工作质量和数量上都较完善，不需要过多的辅导和监督。④及格。经常不能满足所承担的职位上的要求；不具备独立工作的能力，必须在辅导和监督下完成工作。假如适当调整到新的工作岗位，改进他们的工作，有可能成为好职员。⑤不及格。不能完成工作定额，产品经常不合格；不具备独立工作能力，过分依赖于辅导和监督，自己不知道去做好工作。调换了工作岗位也无济于事，没有改进工作表现的可能。在审查全部考核评价表以后，人事部门按照要求和公司的工作需要，将提高工资和提拔职务的职员分类，分别提升、晋级或者培训。



第七章

责任承诺管理共同体第五步

——建立文化导航系统

组织文化是一种精神文化，它是向心力，把整个组织凝聚在一起。这是因为，组织文化是经过时间的考验、不断总结得出来并被组织成员所认可的。组织文化向外代表一个组织，可以说是组织的另一招牌；向内则是组织凝聚力的体现，也是全体成员的信念所在，而且它可以促进全体成员朝同一个目标前进。组织文化也是一种制度文化。在组织文化的感召下，组织全体员工才具有了高度的责任感和统一性。换句话说，就是有了较强的执行力，这样就保障了组织的高速、高效运转，达到事半功倍的效果。组织文化还是一种物质文化。提起海尔，我们就想起“真诚到永远”；提起华为管理，我们就想起“狼性文化”……这些都是物质文化的一种体现，穿透时空、影响深远。这三种文化，好比三个同心圆，组织文化就是圆心，其他始终围绕圆心而旋转。组织要提高整体素质，内增凝聚力，外增竞争力，实现组织发展战略，文化的作用就非常之突出。从某种意义上来说，组织文化的重要性并不局限于组织自身，对社会也具有深远影响。经过良好的组织文化熏陶出来的人才，对社会的重要性也是不言而喻的。



“水中月镜中花”现象

知识点：组织文化

当前，我国正在掀起组织文化建设的第二次高潮。这说明，组织文化建设又一次引起国人的高度重视。然而，回顾 20 世纪 80 年代以来我国组织文化建设的历程，认真审视这项事业的发展现状，特别是国有企业的组织文化建设现状，在看到理论和实践上都取得了许多可喜成果的同时，也发现了其中不少的问题、矛盾、偏向和误区，使人油然而生一些隐忧。

1. 组织文化建设的口号化、文体化，呈现出一派僵化现象

以“口号化”为例，很多组织注重喊口号，无论是走廊、办公室还是各车间的墙壁上都是形形色色、五花八门的标语口号，如“团结、求实、拼搏”等。当然，这也无可厚非，然而看重的不是它的体现，看重的是本组织的价值取向能否起到强化凝聚力和激励作用，能否在员工心中产生共鸣。一些人认为，有了这些口号，组织文化建设就是很丰富了，其实未必！再看一些组织，无论是过节还是放假，都着力举行一系列唱歌、打球等文艺活动，并规定月旬活动的次数，作为组织文化建设的硬指标来完成。当然，这些活动对组织来说是必要的，它能增进感情、加强交流、促进健康，是有益的活动。但单以此作为组织文化建设的重点及全部，则是走入了误区，实际上是对组织文化的肤浅化误解。组织文化建设是一个漫长的过程，它需要一批批、一代代的企业家和员工在经营企业的过程中去创造和发展。文化是要有底蕴、有根基的。每个组织都有自己不同的创业和发展的轨迹，由此形成不同的组织文化特点。一个组织文化的优秀与否，不仅要看昌盛期，更要看困难期，还要涉及组织的各个方面。组织文化建设重在内涵，重在实质。而且，组织文化一经制定并不是一成不变，而要不断创新，使之符合社会和时代的特征。

2. 组织文化建设趋向于一定的狭隘性和保守性

组织文化固然形成于某一组织，具有自己的特色和专长，但也要与民族文化，甚至全世界优秀文化相结合，是一种开放的文化体系。然而，目前很多组织文化建设都是狭隘的，甚至是保守的。他们只注重本组织的发展，虽然这些组织中已经形成较



为优秀的激励员工努力工作和具有较强凝聚力、发展力的内部文化，但仅仅局限于实现文化于有关增强组织效率的内部职能上，却疏远了实现利用文化体现组织形象的外部职能。例如，前几年的保健品市场出现了一些大型企业，但很少有企业能够站在民族和社会的高度构建组织文化，较少有企业能够将组织文化与“全民健康”等内容相连。他们疏忽了民族优秀文化的重要意义：民族的优秀文化渊源于中华民族五千年历史，具有强大凝聚力和激励作用。组织文化倘若能与民族的优秀文化相结合，就能更符合社会的价值观念，得到民族的广泛认可。而对国外的优秀文化也理当同等对待。现在已经进入 21 世纪，步入知识、经济全球化，保守、狭隘的组织文化是不能立足的。中国要面向世界，建立更有效的经济模型，提升综合管理优势，寻求战略合作伙伴，就要将组织文化面向全民族，面向全世界。

3. 组织文化建设对员工个人价值认识和发挥不足

虽然组织文化是在组织长期发展过程中，组织全体职工的各种力量统一于组织的等同方向所形成的某种文化观念、价值标准、行为方式和道德规范，是增强组织职工的凝聚力、向心力和支持力的意识形态的综合。但是，却不能忽视其中的个人价值。有些企业着力强调集体统一性，重视组织文化的趋向一致性，而对员工个人价值的认识和充分发挥却显不足。缺乏必要的激励机制和有效保持，使员工潜力不能得以最大程度的发挥，在某种程度上挫伤了员工积极性。要知道，广大员工是经济效益的直接创造者，他们又处于被管理地位、弱势地位，更需要关怀和尊重。还有，在新经济时代，人才的竞争日趋激烈，知识员工管理的一项重要任务就是要丰富现有的激励手段，实现激励体系多样化，从而激发员工的工作热情和创造力，起到模范带头作用，将组织文化推向更高层次。



组织文化

组织文化或称企业文化，一般指企业中长期形成的共同理想、基本价值观、作风、生活习惯和行为规范的总称，是企业在经营管理过程中创造的具有本企业特色的精神财富的总和，对企业成员具有感召力和凝聚力，能把众多人的兴趣、目的、需要以及由此产生的行为统一起来，是企业长期文化建设的反映。

组织文化是以企业管理哲学和企业精神为核心，凝聚企业员工归属感、积极性和



创造性的人本管理理论。同时，它又是受社会文化影响和制约的，以企业规章制度和物质现象为载体的一种经济文化。

组织文化通常由精神文化、制度文化、行为文化和物质文化等四个层次构成。

为什么想要的组织文化难以形成

在市场竞争日趋激烈的今天，不断地创新与变革已成为企业适应竞争与自身良性发展的基本手段。但是，一个本身正确的创新与变革方案为什么有时却难以推动？这是由于企业文化建设者忽略了企业文化对企业管理的重要作用，企业文化只是以抽象形态存在，没有形成企业所需要的组织文化。只有建设出一套优秀的企业文化，使企业管理和企业文化互相协调、互相补充、互相促进，才能得到广大员工的认可，才能使企业长远、持续地发展。

1. 组织文化的发展水平成为制约组织发展的核心要素

哈佛商学院教授约翰·科特推出了著名的《企业文化与经营业绩》著作，提出重要论断：“企业文化对企业长期经营业绩有着重大的影响，在下一个十年内企业文化很可能成为决定企业兴衰成败的关键因素。”我们常说组织文化是一种力，它首先是凝聚力，其次是激励力，第三是约束力，第四是导向力，第五是辐射力。组织文化这五种力量，在未来企业发展中将越来越明显、越来越强烈地表现出来。人们将更加深刻地认识到，组织中最具竞争力而且使组织长盛不衰的法宝，不是有形资源而是组织文化。组织用心创造的这种资源会使组织文化越来越具有个性化，这必将成为一种趋势，必将成为组织发展的核心要素。

2. 国际化对中国企业的文化沟通和管理方式提出新的要求

世界上的交流必须以对文化理解为前提。加入WTO后的中国企业，更多地应该站在世界的角度考虑自身的发展，因为中国的企业将更加广泛地融入国际环境，与国外企业开展交流和合作。中国企业的对外交流在技术和物质层面上能够得到很好的保证，但中外文化的差异势必成为和国际接轨中需要考虑的重要因素。近年来不断出现的贸易争端，一部分是由经济体制构建上的差异造成，另外有些则在深度探究下能够发现，是在文化认知上存在差异。这就要求我们在向外国学习构建企业文化时一定要



注意文化转轨：要求企业必须从任意型文化转向信誉型文化；从封闭型文化转向开放型文化；由管理意志文化转向法制文化。针对国际贸易规则，由经验型文化转向规范性文化；从非歧视角度要求，从垄断文化转向平等文化；从行政贸易型文化转向市场贸易型文化。

总之，组织文化管理牵系管理的所有层面，不仅关联到战略、组织、人力、生产和营销等职能序列面，也关联到组织上至最高决策层、下至普通员工的等级序列面，还涉及企业各地分支机构的地域序列面和产业序列面等。不仅要看整体的同一性和统一性，还要考察每个序列面的复杂性和差异性，并通过有效的指导协助各个序列提升各自的价值，从而实现整体价值的协同提升。



案例

《士兵突击》的启示

看了《士兵突击》这部电视剧，不禁让人联想到组织的文化建设。

该剧讲述的是普通士兵的成长故事。这个小战士的成长承载了太多的辛酸与泪水，他用尊严、信念、执著、真诚与天真感动着身边的每一个战友，在英雄连队 and 老班长“不抛弃、不放弃”精神的磨炼、感召和熏陶下，由最初的一个拖全军后腿的士兵变成一个全军战士终级梦想的“兵王”。

“不抛弃、不放弃”是英雄连队“钢七连”的坚定信念，其实就是这个团队的核心文化。

高老七是钢七连的连长，“不抛弃、不放弃”是他的口头禅。大家看到，他很好地演绎了文化传播者这个角色。

高老七连长看着史今班长说：“你是我最好的班长。”他说对了，在全剧中，史今班长作为连队中的一个基层管理干部，很好地执行和诠释了团队“不抛弃、不放弃”的文化。许三多刚到“钢七连”时，包括连长在内的全连人都不看好他，只有史班长不抛弃、不放弃，才让许三多最终能够融入这个团队。

许三多作为一名高绩效“员工”，更是对这个文化做出了出色的诠释。他所取得的一切成绩，受益于这个文化；他的一点点进步，都因为更好地遵守这个文化、执行这个文化。



现在，我们需要一个反面典型。我们很容易就可以找到他——成才。

同样作为一个高绩效“员工”，成才漠视“钢七连”的文化，他甚至在别人问到时想不起钢七连的这个文化。所以，他抛弃了这个集体。

组织中的每一个员工都应该成为组织文化的传播者。但我们都知道，组织的高层管理者更适合承担这个角色。组织文化首先应该刻在高层管理者的脑子里，首先应该深信不疑、身体力行。

中层管理干部是组织文化最好的执行者，他们应该是企业文化传播和执行的主力军。同时，在通常情况下，中层管理干部相比一般员工对于组织更为重要。鉴于此，可以看出，中层管理干部对组织文化的认同是很重要的。让他们认同，让他们去执行，然后他们就会去传播。

最后谈谈高绩效员工，或者叫做核心员工。留住核心员工最有效的方式是什么？不是物质层次的满足，甚至不仅仅是精神层次自我实现的激励，最好的方式是组织文化的认同。所以，许三多能够留下并且取得很大的成绩，而成才却选择了抛弃。

“钢七连”是个理想化的团队，这里的大多数成员秉承着同样的文化，所以，这样的连队能够被称为英雄连队。而组织的每一位成员，都能够秉承同样的、有利于组织发展的文化，将是一个梦想的组织。

组织文化建设的误区

不容忽视的是，还有相当多的组织领导者由于对先进的管理思想学习不足，没有真正弄懂现代企业文化的真正内涵和发展趋势，在建设组织文化工作中出现了一些误区，阻碍了组织的健康发展。

1. 组织文化等同于老板文化，员工缺乏主动参与

有些组织认为：组织文化就是领导者或老板所倡导的，是由专家策划、指导、设计的文化，是自上而下的；组织文化建设中员工只是被动的接受者，而不是主动的参与者和创造者。这是一种严重的误解。一些组织的文化建设往往都是采取自上而下的方式，缺乏自下而上的沟通，就是老板定个纲，再找专家设计出组织文化体系，然后



在全体员工中宣贯。诚然，请管理专家设计组织文化的做法很好，但要注意的是，组织领导者所倡导的理念、信念、价值观和行为风格等文化因素，要得到组织绝大多数甚至全体员工的认同和履行，这样的文化才能真正成为组织的文化。

只有把组织领导者的战略思考、主导作用与广大员工参与的基础作用、主体作用结合起来，才能真正创造出有生命的组织文化。

2. 组织文化只是手段，缺乏脚踏实地的目标定位

组织文化就其内容与本质来讲，作为经济和文化有机结合的产物，它应该是组织想要达到的目标与实现目标手段的统一体。把二者隔绝开来，只能损害组织文化的生命力。

有的组织把建设组织文化的目标定位于塑造员工，包括按照领导者和组织的意图改变员工的观念、习惯和行为方式等。就组织文化的内涵来看，塑造员工的确是一项重要工作，但组织文化的根本方面是要在促进员工发展的同时塑造组织自身。还有一些组织提出了超过组织者范围的所谓远大抱负、历史使命等“大而空”的宏伟目标，而缺乏脚踏实地的组织文化目标定位，这些都是浮夸的表现。

3. 组织文化空泛化，缺乏内涵

这是当今很多组织文化失败的原因。把组织文化的内容，简单为用空洞的口号、铺排的文字、华丽的辞藻装饰组织，造成组织文化空泛化。走进一些企业，扑面而来的都是华而不实的标语口号；有些组织文化建设明显是“纸上谈兵”，或者是美化厂容厂貌的装饰物；有的组织文化“包装”、“炒作”现象突出，追风、作秀、摆花架子，搞所谓的“形象广告”宣传轰炸。

组织文化是否能真实地反映本组织的价值取向、经营哲学、行为方式和管理风格，是否能引起员工们的认同和产生共鸣，是否符合行业特色与组织特色，是否能促进组织的未来发展，是否有相应的管理措施与之相配套等，有时候恐怕连组织的决策者都难以说清楚。

这些管理者把从理念、精神到组织行为与员工行为的组织文化系统建设工程变成了简单、花哨、空洞的口号，等同于 CIS（企业形象识别系统），认为组织文化就是包装组织形象，导致组织文化建设中的形式主义。

4. 组织文化趋同化，缺乏独特性

独特性是组织文化的一个重要特征。我们在搞组织文化建设时，提倡借鉴优秀组



组织的经验，提倡学习海尔、学习华为，但不是机械地照抄照搬、生搬硬套、趋同模仿。盲目迷信传统、盲目西化、标新立异，员工对组织文化的理念认知都是空白，也就无从谈起企业文化建设。

组织的文化独特性，是这个组织在文化上与其他组织不同的特性。它只为这个组织所有，只适用于这个组织，是这个组织生存、发展及其历史延续的反映。失去了组织精神的鲜明个性和特色，就变成了所谓工业企业中标准件的组合，这也就使某个组织的企业精神变成了所有企业共有的“企业界精神”。国内外的优秀企业，都是具有鲜明的文化独特性的企业。

组织文化建设不能千篇一律，应该根据自己组织的特点、自己组织的经营环境进行具体的设计定位，这样才能在瞬息万变的市场上立于不败之地。文化本来就是在本身组织发展的历史过程中形成的。每个组织都有自己的历史传统和经营特点，组织文化建设要充分利用这一点，重视企业文化个性的发展，发挥本组织及其文化素质的某种优势，在自己的经验基础上发展本组织的文化个性，建设具有自己特色的组织文化。没有特色的组织文化无异于没有组织文化。在这个强调差异化、倡导竞争的年代里，建立独特的组织文化显得非常重要和必要。

5. 组织文化建设中领导者急功近利的短期行为较为普遍

一些组织不顾实际效果，只是从领导者的意愿出发，采用形式主义的手段，在一段时间内大力宣传领导者所设计或倡导的文化理念，用广告和思想运动的方式来搞组织文化建设，“突击”现象严重。这些急功近利的短期行为都难以有效地培育组织文化。

组织员工的价值观、信念、作风、习俗和礼仪等文化要素，是不断进行积极强化的产物。组织文化一般都要经历提炼、完善、定型和深化的过程。一种新的思想观念需要不断实践，在长期的实践中，通过吸收集体的智慧，不断补充、修正，逐步趋向明确和完善。一些组织初步形成了组织文化之后，不知道随着组织经营环境和管理水平的变化，还应该对组织文化不断地进行总结提炼，推陈出新，引导组织文化不断发展。

6. 组织文化建设与组织的制度建设不能有效融合

组织文化和组织制度表面上是一软一硬的管理内容，在建设组织文化时应“软硬”



兼施、相辅相成。目前，国内组织的管理水平主要停留在经验型的制度管理上，距离现代管理科学所要求的制度管理还有较大的差距，距离文化管理更是路途遥远。在培育组织员工整体价值观的同时，必须建立、健全、完善必要的规章制度，使员工既有价值观的导向又有制度化的规范。

只有在长期科学、有效、引起员工认同的制度化管理的基础上，组织文化赖以形成的条件才会完全具备，管理才可能由他律走向自律，从而过渡到文化管理的阶段。同时，在建设组织文化时，要调整好内部的组织机构，建立和形成文化建设所要求的组织体系。

如果只重视文化建设，而忽视了相应的制度建设，或加强制度建设的同时，忽视了现代优秀的组织文化对制度的指导，最终都会产生不利的影响。

7. 组织文化建设中忽视组织的变革

现有的管理方式往往并不能发掘员工的最佳状态，很多组织在文化建设中只重视建设新文化而不重视变革组织，结果是产生水土不服，新文化缺乏生存和发展的土壤。在一个创新、快速反应、灵活和学习成为竞争优势重要来源的环境中，培育员工、以人取胜、以人为本成为组织增强竞争力的核心。这就需要变革传统的组织，必须合理地处理好破和立的关系，重视通过组织变革和管理创新来规范管理行为和员工行为，培育新的符合人性和时代要求的企业文化，逐步向文化管理转变。

当组织的内外条件发生变化时，组织文化也应相应地进行调整、更新、丰富和发展。成功的组织不仅需要认识目前的环境状态，而且还要了解其发展方向，并能够有意识地加以调整，选择合适的组织文化以适应挑战。

8. 组织文化建设缺乏与组织的战略互动

优秀的组织文化往往能够指导并形成有效的组织战略，而且是实现企业战略的强大驱动力与重要支柱。另外，组织文化应该服务于组织的战略，组织战略的实施必须要有与之相匹配的组织文化来导航和支撑，在组织战略变革的过程中尤其如此。

组织战略是组织文化的一种反映，有什么样的组织文化便会产生什么样的组织战略。

我们的组织必须努力适应新形势，克服组织文化存在的问题，以便早日走出组织文化的误区。“以人为本”是新时代的要求，也是组织管理的精髓，它不能仅仅停留在



口头上，更要落实到行动中，并贯彻到组织文化建设的方方面面。要通过组织文化的建设促进组织人力资源管理，以优秀的组织文化吸引人、激励人。只有这样，组织的文化才能浸透到员工的思想中去，才能成为推动组织发展的重要力量，组织才能获得其特有的竞争优势。



案例

华为的“狼性”企业文化

华为非常崇尚“狼”，认为狼是企业学习的榜样，要向狼学习“狼性”，狼性永远不会过时。

华为总裁任正非说：“发展中的企业犹如一只饥饿的野狼。狼有最显著的三大特性，一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身、永不疲倦的进攻精神；三是群体奋斗的意识。同样，一个企业要想扩张，也必须具备狼的这三个特性。”

华为的“狼性文化”可以用这样的几个词语来概括：学习、创新、获益和团结。学习和创新代表敏锐的嗅觉，获益代表进攻精神，而团结就代表群体奋斗精神。

狼能够在比自己凶猛强壮的动物面前获得最终的胜利，原因只有一个——团结。即使再强大的动物，恐怕也很难招架得了一群早已将生死置之度外的狼群的攻击。所以说，华为团队精神的核心就是互助。

华为塑造“狼性”与“做实”企业文化

华为是一个庞大的集体，有员工十万余人，其中研发人员占43%，而且素质非常之高，85%以上都是名牌大学的本科以上毕业生。

创业以来，华为取得的业绩是骄人的，在中国企业史上可谓是一个独一无二的例子。华为需要依赖一种精神把这样的巨大而高素质的团队团结起来，而且使企业充满活力。华为找到了这种团队精神——狼性。

华为非常崇尚“狼”，而狼特有的三种特性更是华为学习的榜样，他们认为“狼性”永远不会过时。华为对狼性的执著是外人难以理解的。

现代社会把员工团队合作精神的问题留给了企业，企业只有解决了才能获得生存、发展的机会。



华为的管理模式是矩阵式管理模式，矩阵式管理要求企业内部的各个职能部门相互配合。通过互助，任何问题都能做出迅速的反应。否则就会暴露出矩阵式管理最大的弱点：多头管理、职责不清。而华为销售人员在相互配合方面效率之高让客户惊叹、让对手胆寒，因为华为从签合同到实际供货只要四天的时间。

“狼性”是华为营销团队的团队精神，这种精神是很抽象的，而且也是很容易扭曲的。这就需要有一种保障机制，使得“狼性”可以正本清源地保留，这种保障机制就是华为的企业文化。

在中国，企业文化被众多企业家说烂了，但是真正理解企业文化和实施企业文化战略的企业并不多，而华为是其中之一。华为的企业文化可以用这样几个词语来概括：团结、奉献、学习、创新、获益与公平。华为的企业文化还有一个特点，就是“做实”。企业文化在华为不单单是口号，而且是实际的行动。

“狼性”与“做实”的企业文化是华为之所以为华为的根本。

从培养“狼性”到维护“狼性”，从“言传”企业文化到“做实”企业文化，华为的营销人员用自身的发展经历证实了“狼性”与“做实”的结合。华为的营销团队建设为中国本土高瞻远瞩企业树立了一个可以学习和借鉴的典范。华为告诉我们：要成功打造营销铁军就得要让营销团队充满“狼性”；同时也告诉中国的本土企业：“狼性”的培养是可能的，但是这个过程是非常艰苦的。成功没有捷径，从招聘人才到培训人才，再到使用人才，最后激励人才，每一个环节都需要企业付出心血。

组织文化建设的基本要素

组织文化虽然不能直接产生经济效益，却能渗入到员工的骨子里、血液中，以柔克刚，最大限度地提升组织凝聚力，激发员工的创造力和执行力，确保组织产品与品牌、决策与执行、组织与管理良好运作，进而提升组织竞争能力和发展动力，促进组织健康、持续发展。杰克·韦尔奇有过论断：“健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力之源！”



（一）组织文化的基本特征

1. 组织文化具有人本性

现代组织文化强调“以人为本”，强调人的理想、道德、价值观和行为规范等在组织管理中的核心作用，这是有其积极意义的。传统的管理理论把企业当做专门从事社会经济活动的经济组织，认定企业的唯一目的就是创造利润。在现代企业文化看来，企业不仅是一个经济组织，更是一个人的组织；它不仅要谋求利润，更要谋求人的发展。

2. 组织文化具有独特性

组织文化具有鲜明的个性特征，强烈地反映本组织的独到之处。因为，任何一个组织都具有自身的社会环境和行业特点，都有不同于其他组织的职工群体、管理模式、经营之道、价值观念和文化氛围，这种客观存在决定着组织文化建设只能从组织的实际出发，针对组织生存发展中的主要环境，有的放矢地开展组织文化建设，以体现行业特点、形成自身特色。

3. 组织文化具有时代性

组织文化是组织存在的反映，组织的存在总是受其所处时代的客观环境的影响，并打上时代的烙印。当前，市场经济是时代的主旋律，而市场是开放的市场，市场充满了竞争，竞争和开放推动企业走向市场，使企业与企业、企业与市场的联系更加紧密和广泛，使企业的周围环境和内部条件的变化进行相互作用。这一过程，既是一个不断向市场辐射、传播组织文化的过程，又是促进组织文化内涵在时代的影响下不断扩大和丰富的过程。

4. 组织文化具有民族性

组织文化是社会文化的组成部分。作为亚文化，不可避免地受到民族文化的强烈影响。不同的国家，其社会发展阶段、社会制度不尽相同，历史传统、文化背景、民族习惯等都有很大的差异。任何组织文化，从一定意义上讲，都是某一民族文化的微观表现形式。

5. 组织文化具有继承性

作为意识形态范畴的组织文化和其他社会意识一样，不可能凭空产生，而是继承



了外来文化中的优秀成果，使之与本组织、本民族的传统文化和现实文化相融合，并在此基础上不断发展，逐步形成符合国情、厂情的组织文化。

6. 组织文化具有相对稳定性

组织和组织文化都处于运动变化中，不会永久地停留在一个水平上，但组织文化在发展过程中具有相对稳定性。组织精神、组织道德以及与之相适应的价值观、信念等是职工理想、追求、意志的体现，它融于职工思想，作用于职工行动，能形成一种传统。这种传统一经形成就成了组织发展的灵魂，不会朝令夕改，也不会因组织的人事变动、机构改组和产品更新而发生根本的变化。

（二）组织文化的基本要素

1. 组织精神

作为组织灵魂的组织精神，一般是指精心培养而逐步形成并为全体组织成员认同的思想境界、价值取向和主导意识。组织精神反映了组织成员对本组织的特征、地位、形象和风气理解和认同，也蕴涵着对本组织的发展、命运和未来所抱有的理想与希望，折射出一个组织的整体素质和精神风格，成为凝聚组织成员的共同信念和精神力量。

2. 组织价值观

组织价值观是指组织评判事物和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。

3. 组织形象

组织形象是指社会公众和组织成员对组织、组织行为与组织各种活动成果的总体印象和总体评价，反映的是社会公众对组织的认可程度，体现的是组织的声誉和知名度。

（三）组织文化的功能

从哲学的角度来说，组织文化是一种生产关系，它改变的是人与人之间打交道的方式。优秀的组织文化能够促进或推动生产力的发展，而落后的组织文化只能阻碍生产力的发展。所以，组织文化是一把“双刃剑”。

优秀的组织文化的功能很多，主要体现在以下几方面。



(1) 导向功能。一方面，组织文化对组织的全体员工的思想、行为起着导向作用。通俗地说，有什么样的组织文化就有什么样的组织行为。另一方面，组织文化可以引导顾客的消费文化趋向，领导社会消费时尚和潮流，最终影响物质生产的发展方向和社会文化观念。从世界范围看，优秀的组织文化所体现的导向功能，总是代表着先进生产力的前进方向，顺应着社会价值的走向。

(2) 团结功能。从根本上说，组织与员工的利益是一致的、共存的。但实际上，组织利益与个体利益难免发生冲突。组织借助于组织文化，引导并统一职工的价值取向和行为目标，把国家、集体和个人之间的利益紧密地联系起来，凝聚员工的向心力，使全体员工同心协力、密切配合，共同为组织发展努力工作。

(3) 规范功能。好的组织文化规范了组织行为，使之产生于社会之中，服务于社会、回报社会，按着可持续发展的目标发展，对社会负责。同时，组织文化对员工的心理、行为产生影响或约束力。不同的组织文化对员工的心理、行为产生的作用是各不相同的，这种作用主要通过制度文化和道德规范来实现。

(4) 激励功能。组织文化以人为中心，承认人的价值，尊重人、爱护人、关心人。它在追求组织共同目标的前提下，允许个性存在，对职工中各种不同的要求、兴趣爱好不强求统一，起到传统激励方法所起不到的作用。它能够激发和调动员工的主动性、积极性、创造性，确保组织目标的实现。

(四) 建设组织文化的几点建议

(1) 以组织文化激励、鼓舞员工自强不息，促进组织蒸蒸日上。最重要的是应该有意识地建立一套组织共同的价值观，以此来统一职工思想，为组织的共同目标而努力。加强组织文化建设，就是要在总揽组织全局的宏观基调下，随着组织形势的发展着眼于未来，努力在建设上求进、在特色上求进、在影响力上求进，促进员工与组织心连心，形成利益共同体，进而通过组织形象效应，提升组织知名度和美誉度，使组织市场活力激增、组织发展蒸蒸日上。

(2) 倡导争创一流的进取精神，不断创新组织文化。在组织文化上求新，就是要在组织与员工中增强情感意识、精品意识、效益意识和面向市场的竞争意识，树立以人为本的经营理念，追求优良品质的严细作风，倡导争创一流的进取精神。只有这样，才能使组织形成强大的凝聚力和向心力，从根本上孕育出组织发展的强大动力。组织



文化建设创新求新的过程，就是给组织和员工以新的观念、新的精神、新的面貌，把组织员工的素质提高到更高更新的水平，凸显出崭新的有组织特色的精神风貌，并努力在实现一流的效益上求新、在塑造一流的形象上求新，从而引导组织和员工不断追求高素质、高品位、高效率，不断追求进步、追求完善。

(3) 搞好基础设施建设，营造精神文化“乐园”。加强组织文化建设离不开必要的物质基础，物质文明建设是组织文化建设的基础和可靠保证。在大力发展组织文化建设的同时，还应努力为职工修建家属住宅、单身宿舍，提高广大职工的生活质量。另外，还应为员工修建俱乐部、文化宫、图书馆和健身房等，不断丰富职工的文化娱乐生活，满足不同层次职工的精神文化需求，为职工创造一个良好的学习和娱乐环境。



案例

“忠良文化”：中粮战略转型的强大助推器

中粮集团有限公司是中央直接管理的 53 家国有重要骨干企业之一，是国内最大的农产品加工和食品生产企业，主要业务包括“长城”葡萄酒、“福临门”食用油、“金帝”巧克力、“蒙牛”牛奶、“五谷道场”方便面等，自 1994 年以来连续十几年位列《财富》杂志“世界 500 强”。

集团党建和思想政治工作坚持融入中心、服务大局，不断创新企业文化建设的思路和方法，“忠良文化”逐步深入人心，成为中粮战略转型和业务发展的重要推动力。

“忠良文化”之“忠”，指的是职业道德和精神修养，其构成如图 7-1 所示。

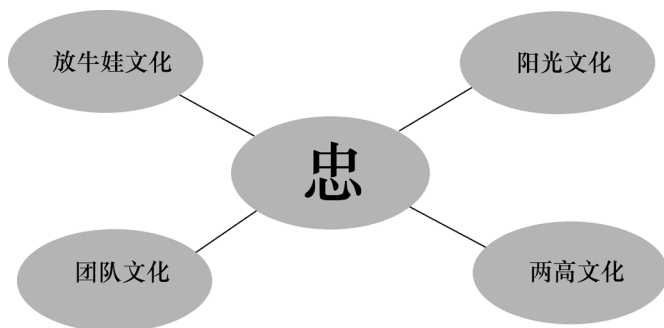


图 7-1 “忠良文化”之“忠”的构成



1. 放牛娃文化

作为国有企业的经理人和员工，正确地自我定位、摆正心态和位置、忠于职守、忠于股东对“经理人”的信任。

2. 阳光文化

倡导简单透明、坦率真诚、自然本色、出以公心、与人为善、快乐做人的生活方式。

3. 团队文化

倡导在共同的价值观和大目标下，人人平等、相互协同、相互分享、相互欣赏和相互包容。

4. 两高文化

树立“高境界”（把精神和理想看得更重，把组织的目标和大局放在更重要的位置），不碰“高压线”（将廉洁自律的一系列要求提炼为易懂易记的“中粮经理人十四条”，是经理人不能触碰的“高压线”）。

“忠良文化”之“良”，指的是专业能力，其构成如图 7-2 所示。

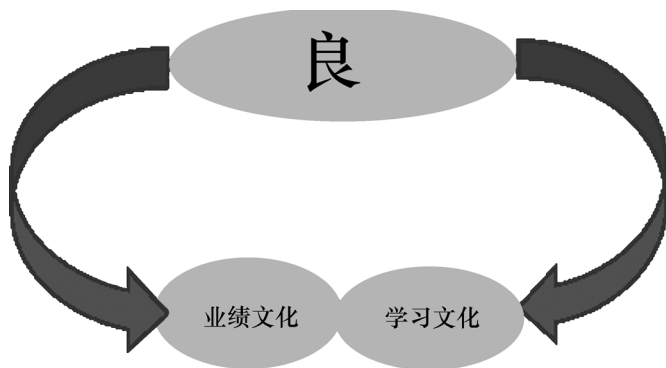


图 7-2 “忠良文化”之“良”的构成

回顾“忠良文化”的建设历程，中粮集团党组有以下三点体会。

一是企业文化要从“心”做起。经理人和员工是企业文化建设的主体。企业文化建设既要从企业战略出发、服务战略落地，又要深入分析、理解经理人和员工的心理需求和心理特点，激发经理人和员工的自我驱动力。既要以理服人，又要以情动人、将心比心、以心贴心。没有了“心”，企业文化也就失去了“魂”。



二是企业文化要从“头”做起。高中层经理人不仅仅是企业文化的“布道者”，更是企业文化的示范者和推动者，甚至是企业文化的人格化代表。高中层经理人的“言传”很必要，“身教”更重要。“忠良文化”能在短短几年时间里取得今天的成绩，与集团中高层经理人的率先垂范和大力推动是分不开的。特别是集团党组书记、董事长宁高宁，集团所有的重要文化活动，他都以普通一员的身份积极参与，带头践行新的文化理念，以自己的一言一行感染周围人。

三是企业文化要从“小”做起。企业文化既要“大处着眼”，突出导向性和引领性；又要“小处入手”，从企业的日常活动和身边小事抓起，让文化看似无影无踪，却又无处不在，变“灌输”为自然“渗透”，在“化”字上下足工夫。

文化建设中的重中之重——让文化落地

现在很多企业的文化建设，不是落地，而是落在了墙上，到处是口号、标语和宣传招贴等，贴上去了，讲一通，有的还要搞些活动来扩大影响，没有考核，没有评估，表面上看起来轰轰烈烈，但实际上，不过是徒费唇舌，没有任何效果。

组织文化为何老落不了地？越来越多的老板认识到组织越大、越发展越需要组织文化。老板们也冥思苦想地整出了一套组织文化，挂在墙上、写在手册里，大会小会都讲，也对员工培训，可就是“雷声大雨点小”，大多数都成了“口头文化”、“墙上文化”、“应付文化”。文化在组织里推不开、落不了地，这和老板有非常大的关系。导致这个结果的原因是大部分老板不清楚自己就是组织文化中的一环，老板的文化就是组织文化，老板如果没有文化，也是一种“没有文化”的组织文化。老板的一言一行，特别是行为做事、对管理层的言传身教，就是组织文化。组织文化之所以落不了地，就是因为老板想着推行一套他认为好的文化，自己身体力行做的又是另外一套文化，结果文化是“两张皮”，互相割裂，甚至互相矛盾。老板向员工推行的组织文化，自己内心都不特别认可和身体力行，管理层和基层员工就可想而知了。结果是老板文化和组织文化成两条平行线，永远没有交点，也就不可能落地了。

将组织文化建设提到战略的高度与使之“落地”，是一对矛盾。解决这对矛盾的一个办法是提炼核心价值观，使之简单易行，曾国藩在治军中就非常注意这一点。曾氏治军思想的高明之处就是善于将政治思想中的各项要求通过简单易行的方式灌输到部



队，从而形成一支有明确政治纲领、团结奋战、酷爱英雄的军队。他亲手制定军纪、营规并编成通俗易懂的“顺口溜”，教士兵们唱，留传下来的有《陆军得胜歌》、《水师得胜歌》、《爱民歌》和《解散歌》等。例如，曾国藩 1858 年在江西建昌大营作《爱民歌》。《爱民歌》中有这样的歌词：“三军个个仔细听，行军先要爱百姓；第一扎营不贪懒，莫走人家取门板；第二行路要端详，夜夜总要支帐房；第三号令要严明，兵勇不许乱出营。”曾国藩亲自教授，令士兵先识字，再识义，个个都会背唱《爱民歌》，使得湘军声威大震。

组织文化建设首先就是要抓住思想，要抓住价值观方面的东西；然后通过行为来体现。国内有些进行组织文化建设研究与咨询的人，大部分都是没有做过企业的人。他们中有的人不过是多读了两本书，说起来是啥博士；有的人不过是在国外的咨询公司待过两年，这样就都出来玩组织文化了，不把组织文化弄成一个概念才怪呢！组织的文化建设并不是要抛弃组织原来的基础去嫁接一个优秀的文化，那是不可能的。我们进行组织文化建设，是要提炼出组织的优秀基因，并在此基础上培育属于组织自身的并适合组织自身的组织文化。我们只有真正将组织文化弄懂了，按照正确的路径进行组织文化建设，才可能塑造出优秀的组织文化，我们的组织才可能有基业长青的希望，组织文化也才有可能落地，成为统帅员工主心骨的“魂”。

富有成效的组织文化

理念决定制度，制度决定技术，技术决定产品。拥有正确的、不断创新的理念，组织才具有最强的竞争力。IBM 咨询公司对世界 500 强企业的调查研究表明，建立适应知识经济的企业文化是世界 500 强的共同特征。它们出类拔萃的关键是优秀的企业文化，其技术创新、体制创新和管理创新植根于它们独特的企业文化之中。

（一）建设学习型企业文化

企业竞争力的扩张实质上是一个知识传播的过程。成功的企业一定存在着有利于学习和知识共享的文化，而且员工行为和企业文化之间能很好地融合。21 世纪是人才与科技的竞争时代，企业活动的成功关键在于学习内容和效果。创立学习型企业文化的关键在于通过不断学习和创新，解决传统企业固有的分工、竞争和反应性三个基本



问题。在传统的企业管理中，过于专业化的分工把企业分割成相互独立且相互冲突的领域，不利于团队合作，使管理者的注意力发生了偏离，往往仅关注解决问题而不关注开发和创新。

学习型企业文化的关键是提高职工的文化素养，重视职工的学习能力和学习价值，尊重职工的独立人格。

成功的学习型企业文化创造宽松的工作气氛，让职工畅所欲言，允许他们从各个角度提出问题与解决方案。一个信任和开放的企业文化鼓励职工对于现有管理模式提出质疑和挑战，并倡导他们去积极寻求改善的途径。学习型企业文化鼓励职工学习和创新，使职工增加尝试的勇气而不是变得过分谨慎，从而增强企业的凝聚力，促进企业发展。

成功的学习型企业文化强调人的自主管理、自我创新。企业只有相信员工，激励员工，给他们指明方向，并为他们提供必要的保证，才能焕发员工极大的工作热情。因此，一个企业想要长久和持续地发展生存，建立学习型企业文化氛围必将成为一种趋势。

（二）建设创新型企业文化

随着知识经济的到来，科技发挥着越来越重要的作用。因此，有针对性地不断创新才能保证企业处于不败之地。

创新型企业文化具有以下特征：①接受“模棱两可”。过于强调目的性和专一性会限制人的创造性。②容忍“不切实际”。企业不抑制员工对某些问题作出不切实际的，甚至是愚蠢的回答。这乍看起来似乎是不可行的，但往往可能带来问题的创新性解决。③外部控制少。企业将规则、条例、政策这类的控制减少到最低限度。④接受风险。企业鼓励员工大胆试验，不用担心可能失败的后果。错误被看做能提供学习的机会。⑤容忍冲突。企业鼓励不同的意见，个人或单位之间的一致和认同并不意味着能实现很高的经营绩效。⑥注重结果重于手段。提出明确的目标以后，要鼓励员工积极探索实现目标的各种可行途径，以及可能存在的若干种正确的解决方法。⑦强调开放系统。企业应时刻监控环境的变化并随时作出快速反应。



(三) 培育生态型企业文化

任何企业都是由生态链的相互依存关系构成的。随着全球经济一体化日趋明显,任何企业都是生态系统中的一员,相互影响、相互依存。有远见的企业领导会考虑培育生态型企业文化,生态型企业文化主要包括生态环境、生态伦理和生态道德意识和行为。未来企业竞争,将很大程度地体现在谁能更好地维护社会环境以及谁能最大限度地给消费者提供“绿色”产品上。生态型企业文化可为企业带来良好的社会形象,让企业实现可持续发展,这种生态企业文化的培育可提升企业的核心竞争力。

企业要有自己的文化,因为企业文化能让企业拥有个性。唯有这样,企业才能建立衡量一切事物对错好坏的标准体系,并保证企业沿着正确的路走下去。一旦把企业文化的个性转化为产品的个性,产品的核心竞争力自然就提高了。



案例

华为企业文化与管理思想的关系

1. 华为企业文化是华为凝聚力的源泉,也是华为二次创业的内在支撑

企业从一次创业进入到二次创业,需要寻找二次创业的内在支撑,华为二次创业的内在支撑在于华为的组织建设与文化建设。

华为文化之所以能发挥使员工凝聚在一起的功能作用,关键在于华为文化的假设系统,也就是隐含在华为核心价值观背后的假设系统。例如,“知识是资本”的假设是“智力资本是企业价值创造的主导要素”。再如,学雷锋的文化假设是“雷锋精神的核心本质就是奉献,做好本职工作就是奉献,踏踏实实地做好了本职工作的精神,就是雷锋精神”。而华为的价值评价与价值分配系统要保证使这种奉献得到合理的回报。正是这种文化的假设系统使全体华为认同公司的目标,并把自己的人生追求与公司的目标相结合;调节人与人之间、个人与团队之间、个人与公司之间相互利益关系。从而形成企业文化对华为人的行为的牵引和约束。

2. 管理思想的进步推动华为文化的“生生不息”

企业文化说到底是为管理服务的,任何文化都不能脱离管理的目的,同时又是理念和思想层次上的管理。企业文化的发展必然遵从管理者的思



想脉络而生生不息。管理者的管理思想通过文化这种形式，与下属员工沟通和交流，产生凝聚力和向心力，从而实现企业家的精神和抱负。

从华为文化的特点来看，其来源有三：一是国内外著名企业的先进管理经验；二是中国传统文化的精华；三是现有华为企业家创造性思维所产生的管理思想。其中，华为企业家群体的管理思想是华为文化的主流，它不断创新，使得华为文化“生生不息”。

然而，并不是管理者所有的管理思想都能融入企业文化之中。华为在进行文化建设时，同时处理好两个关系：一次创业与二次创业的文化关系是继承和发展的关系；公司文化与部门文化的关系是“源”与“流”的关系。要处理好这两个关系，既要反对故步自封，继续坚持开放式地吸纳国内外先进企业文化和中国传统文化的精髓；又要防止社会上不良文化和价值观对华为已有的优良文化的稀释与侵扰。华为充分认识到，二次创业后，公司大了，部门多了，部门工作性质差别也大，业务评价标准、内容、表现形式有所不同，但都可在一次创业企业文化中找到经过实践验证为正确的价值评价“公理”。因此，公司在坚持已有的核心价值观的同时，鼓励各部门逐步形成适合各自工作特点，有利于推进部门工作的特色文化。具体来说，公司要抓好组织行为和干部行为的价值评价工作，部门要抓好员工个人组织行为和个人行为价值评价工作。

公司重视华为人与准华为人文化和价值观上的差异，加强华为文化的宣传教育工作，把是否认同华为文化看成是判别准华为人是否转化为真正华为人的尺度和标准。

总之，管理者要抓文化建设，管理思想也要融入文化建设中，尤其是企业的高层管理者既要建设好企业文化，也要提升管理思想的境界，从而提高自身驾驭企业文化的能力。

3. 运用企业文化来构建华为管理机制，以此推动华为管理的改良与提高

华为文化就像企业的“魂”，推动着华为管理的改进与提高。

管理制度和规范是在华为文化中酝酿而成的，任何管理制度和规范的制定都不能脱离华为的文化背景。企业的管理制度和规范不可能千篇一律，



也不可能照搬其他企业制度。制定华为公司的管理制度和规范，必须从实际出发，反映自身文化特色和业务特点，才能为员工所接受和认同。因为华为文化是华为经营管理实践经验的总结，而华为的管理制度和规范也应该是华为文化中具有相对稳定的、符合华为公司核心价值观的并可再次通过实践检验为正确的东西，用条文的形式加以固定化，通过试行反复证明，并在员工中达成共识后，经过正式签发和颁布，为员工共同遵守。实际上，只有与华为人的文化背景相适应的管理制度和规范，才能与华为的实际相符合，才具有执行力。

管理机制是靠文化来推动的，文化是华为公司管理机制产生效力的润滑剂。各级管理者都必须认同华为企业文化，并科学灵活地运用文化建设来推动、改善华为管理。管理机制是由组织、岗位职责及其管理制度和规范等构成，它具有刚性。它脱胎于企业文化，同时又是构建在企业文化的基础之上，靠企业文化来推动和润滑使其运转。当一个管理者，尤其是高中层管理者，只精通业务而不懂得如何抓组织建设、制度建设和文化建设，就无法实施管理。实际上，这样的人是不适合做管理者的。

4. 将华为企业文化建设扎根于华为日常管理之中

强化8小时之内的企业文化与管理，将企业文化建设融入华为的日常管理活动之中，将企业“魂”凝聚在企业产品质量、信誉、品牌和市场竞争之中，体现在企业各级管理者的日常管理行为之中。

8小时之内的企业文化就是实施企业管理。那么，8小时之内企业文化活动是什么呢？它是对管理制度和规范的酝酿与推行，是对个人组织行为的考核评价活动。员工之间管理思想的交流与沟通，管理制度、规范的酝酿与推行以及员工个人组织行为的考核与评价，都是在构筑一个企业“魂”，这个构筑过程就是企业文化的建设过程。管理是这一文化过程的外在表现，是把企业“魂”凝聚在企业产品质量、信誉、品牌和市场竞争之中。

8小时之外，企业有组织的文化活动应该是对个人才能、才华自发培养和评价的活动，或者说，是对个人组织行为和情感的培养以及个人组织行为能力以外的其他智能和体能的评价活动，公司提供一个释放和评价个人



能量的场所。通过 8 小时之外的文化活动，使员工生活丰富多彩、身心得以休息和放松、恢复体力和脑力、修整队伍、调节生活。同时，在文化活动中有意识地培育员工的参与意识和乐观向上的企业精神、敬业精神、创新精神、团结合作精神和奉献精神，陶冶公司提倡的高尚情操与情感，鼓舞员工去创造丰富多彩和积极的人生。比如，公司提倡缺乏合作精神的人去踢足球，多参加一些集体项目；提倡缺乏创新精神的人多参加一些探险活动；提倡没有奉献精神的人多参加一些义务劳动等。说到底，8 小时之外的文化生活是为提高 8 小时之内的工作能力和情感服务的。



第八章

责任承诺管理共同体第六步

——建立学习力提升系统

当今世界是一个不断学习的时代，科学技术日新月异，知识经济方兴未艾，知识总量呈几何级数增长，知识更新速度大大加快，近 50 年来人类社会所创造的知识比过去 3000 年的总和还要多。联合国教科文组织的埃德加·富尔先生预言：“未来的文盲，不再是不识字的人，而是没有学会怎样学习的人。”现代人才学中有一个理论叫做“蓄电池理论”，认为人的一生只充一次电的时代已经过去，只有成为一块高效蓄电池，进行不间断地、持续地充电，才能不间断地、持续地释放能量。

当今世界又是一个充满竞争的时代，在新的时代背景下，企业之间的竞争已经由过去那种“大鱼吃小鱼”的状况逐步演化为“快鱼吃慢鱼”、“有准备的鱼吃没准备的鱼”的趋势。企业竞争由表面上的经济实力竞争逐步转化为实质上的学习能力竞争。企业竞争的优势和潜力体现在比竞争对手具有更快、更强、更高的学习能力。实践证明，企业凡是经过团队学习、自我超越等提升学习能力的修炼，都能在原有基础上重焕活力、再铸辉煌。美国的微软、日本的松下是这样，我国山东的莱钢、青岛的海尔也是这样。其成功奥秘在于：一是能以最快速度、最短时间学到新知识，获得新信息；二是企业员工尤其是领导层能不断提升学习能力；三是加强“组织学习”、集思广益，



获得最大成效；四是以最快速度、最短时间把学到的新知识、新信息用于企业变革与创新，最大限度地适应市场和客户的需要。

学习力是最本质的竞争力

说到学习力就不能不提学习型组织，学习型组织是一个能使组织内的全体成员全身心投入并有持续增长的学习力的组织，学习力就是学习型组织的真谛之一。

（一）学习力要素

学习力是由三个要素组成的，这三个要素分别是学习动力、学习毅力和学习能力。学习动力体现了学习的目标；学习毅力反映了学习者的意志；学习能力则来源于学习者掌握的知识及其在实践中的应用（如图 8-1 所示）。

图 8-2 是学习力的模型。这个模型揭示了学习力和三要素的内在联系。这个模型告诉我们，学习力是其三个要素的交集，只有同时具备了三要素才能成为真正的学习力。学习动力来源于学习目标、兴趣、动机，目标越大、兴趣越浓、动机越强，动力就越大，这是学习的动力源。学习毅力来源于学习精神、心理素质、智力、意志和价值观等，认识有多深、毅力有多强，学习就会有多持久，这是学习力的核心。学习能力来源于学习方法，主要包括阅读力、记忆力、理解力、判断力和学习效率等，是学习是否具有成效的关键。学习力的三大构成要素不是孤立存在的，是相互叠加、互相促进，有机联系的整体，是人们自我学习、自我变革、自我发展的螺旋式上升的过程。

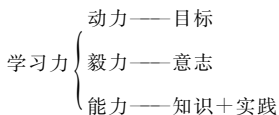


图 8-1 学习力的要素

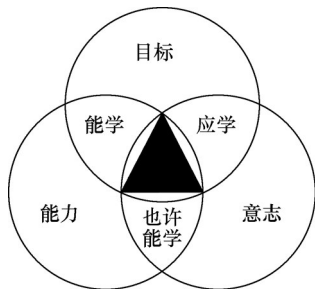


图 8-2 学习力的模型



一个人、一个组织是否有很强学习力，完全取决于这个人、这个组织是否有明确的奋斗目标、坚强的意志和丰富的理论知识以及大量的实践经验。

有了努力的目标，只是具备了“应学”的动力；具备了丰富的理论和实践经验，仅仅具有了“能学”的力量；当学习的意志很坚定的时候，不过是有了“能学”的可能性。只有将三者合而为一、将三者集于一身，才能真正地拥有学习力。

（二）组织的竞争最终是学习力的竞争

一直以来，我们都认为企业的市场竞争实质上是产品的竞争，产品的竞争其实就是技术的竞争，而技术的竞争一定要归结到人才的竞争上。所以，我们从前总是将企业的竞争最终归结到人才的竞争，但是，最新的学习型组织理论告诉我们，企业的竞争最终一定是学习力的竞争。因为，人才是有时间性的。只能保证自己今天是人才，却无法保证明天依然是人才。当今世界，知识老化的速度和世界变化的速度一样，越来越快。所以，为了明天依然是一个货真价实的人才，一定要有学习力作为后盾。

每个人才背后，一定会有很强的学习力作为支撑物。如果学习力每况愈下，那很可能从一个“人才”变成组织乃至社会的一个“包袱”。人才其实是一个动态的概念，它不是一成不变的，不是永恒的。它需要不断地晋级，不断地发展，只有人才的学习力不断地加强、不断地提高，才能使知识处在保鲜状态，这样的人才才是信息时代的人才，才是真正意义上的人才（见图 8-3）。

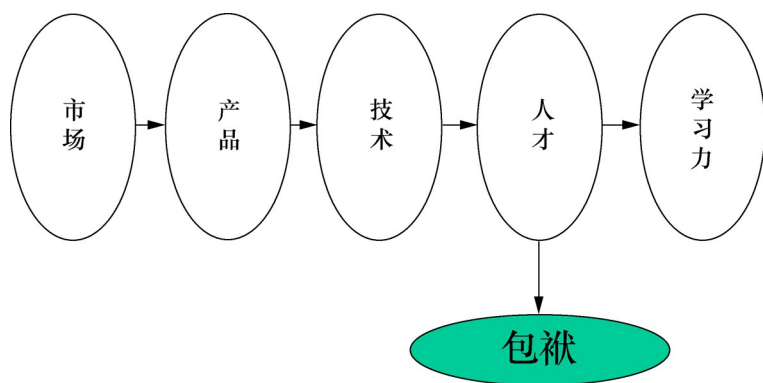


图 8-3 学习力——企业竞争最终的决定力



聪明的领导者对员工重视的不应仅仅是文凭上的学历，更重要的是看他是否具有足够强的学习力。

（三）树根理论

如果将组织比做一棵大树，学习力就是大树的根，也就是生命之根（见图 8-4）。

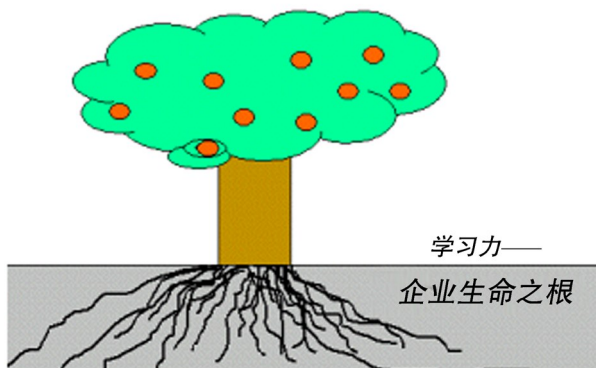


图 8-4 树根理论

树根理论告诉我们，评价企业在本质上是否有竞争力，不是看这个企业取得了多少成果，而是看有多强的学习力。就像我们观察一棵大树的生长情况一样，不能只看到大树郁郁葱葱、果实累累的美好外表。因为无论有多么美的外表，如果大树的根已经烂掉，那么眼前的这些繁荣很快就会烟消云散。

所以，一个短暂的辉煌并不能说明其有足以制胜的竞争力，反而会让人心生悲哀。学习力才是企业的生命之根，企业一定要精心培植自己的根，让自己的根越来越深厚、越来越坚强。只有这样，才能在以后可能遭遇的种种风雨中挺立不倒。尽管我国有一些企业在这方面一直做得很好，但从总体上来说，还有更多的企业需要正视自己组织的学习力，需要建立有效的学习型组织来提升自己的学习力。

（四）学习力的体现

（1）快速获取信息和知识的能力。不管你是否愿意，我们每时每刻都在接受各种新信息、新知识的冲击，每时每刻都在面临新的变化。在当今这样一个知识信息对社



会的发展起决定性作用的时代，唯一不变的就是“变”，未来学习主体唯一具有的持久优势就是有能力学习得更快、更好。谁对变化的反应更快，谁就掌握了先机；谁对变化把握得全面，谁就掌握了竞争的主动权。所以，学习力的首要方面就是获取信息和知识的能力。我们更应认清这个形势，适应这个要求。在学习上树立与时俱进的观念，快速而不是迟缓地感知变化的环境，全面而不是片面地掌握最新的科技文化知识，批判而不是盲目地获取有益于决策的有用信息和知识。

(2) 适时更新观念的能力。观念是在人的头脑中形成的支配其行为的巨大精神力量。社会时时刻刻地发生着变化，这就要求我们要时刻转变思维和观念。只有如此，才能顺应时代的发展。社会在前进，思想在深化，观念在转变。宋代文学家朱熹“问渠哪得清如许，为有源头活水来”的诗句，揭示的就是这样一个深刻的道理。只有不断地注入新知识、新文化、新观念的“活水”，才会有“清如许”的崭新的生命力。

(3) 创新思维的能力。创新是知识经济的本质特征，也是支撑一个组织综合竞争力的核心。科技需要创新，文化需要创新，机制需要创新。要善于用新的视角观察问题，用创新的思维分析解决现实生活中的各种复杂问题和矛盾。企业要想紧跟时代的步伐，要想成为竞争中的强者，必须把自己建设成为一个学习型企业，要使创新成为企业发展的主旋律。世界上没有疲软的市场，有的只是疲软的心、疲软的竞争力。为了让自己的心、自己的竞争力越来越坚强，不能忽视创新，要从细微处入手，层层强化创新力。相信这样的企业必然会赢得广阔的市场，必然会获得持久成功。



学习型组织

学习型组织管理理论是当今世界最前沿的管理理论之一。学习型组织管理理论是一个宏观的管理理论，这主要是因为“组织”的范围非常广泛。学习型组织管理理论适用的范围大到一个社会、国家，小到一个家庭、个人。

学习型组织是以信息和知识为基础的组织，这种组织实行目标管理，成员能够自我学习、自我发展和自我控制。由于组织中的信息流是自下而上的，因此要想使以信息为基础的系统发挥作用，必须要求每个人和每个部门都为他们的目标、任务和沟通承担责任。

具体来说，学习型组织主要有以下几个特点。

(1) 组织成员拥有一个共同愿景。组织的共同愿景来源于员工的个人愿景而又高



于个人愿景。它是组织中所有员工共同愿望的景象，是他们的共同理想。它能使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。

(2) 组织由多个创造性个体组成。在学习型组织中，团队是最基本的学习单位，团队本身应理解为彼此需要他人配合的一群人。组织的所有目标都是直接或间接地通过团队的努力来达成的。

(3) 善于不断学习。这是学习型组织的本质特征。“善于不断学习”主要有四点含义：一是强调“终身学习”；二是强调“全员学习”；三是强调“全过程学习”；四是强调“团队学习”。

(4) 扁平式结构。学习型组织的组织结构则是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽最大可能将决策权向组织结构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自决权，并对产生的结果负责。只有这样的体制，才能保证上下级的不断沟通，下层才能直接体会到上层的决策思想和智慧光辉，上层也才能亲自了解到下层的动态、吸取第一线的营养。

(5) 自主管理。学习型组织理论认为，“自主管理”是使组织成员能边工作边学习、并使工作和学习紧密结合的方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评估总结。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能量。

(6) 组织的边界将被重新界定。学习型组织边界的界定，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，超越了传统的根据职能或部门划分的“法定”边界，实现了无边界沟通。

(7) 员工家庭与事业的平衡。学习型组织承诺支持每位员工充分的自我发展，而员工也承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样，个人与组织的界限将变得模糊，工作与家庭之间的界限也将逐渐消失，两者之间的冲突也必将大为减少，从而提高员工家庭生活的质量，达到家庭与事业之间的平衡。

(8) 领导者的新角色。在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织的结构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念；领导者的仆人角色表现在他对实现共同



愿景的使命感，他自觉地接受愿景的召唤；领导者作为教师的首要任务是界定真实情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。

学习型组织有着不同凡响的作用和意义：一方面学习是为了保证企业的生存，使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面学习更是为了实现个人与工作的真正融合，使人们在工作中体现生命的意义。

构建专业学习共同体

（一）专业学习共同体的定义

专业学习共同体的理念源于学习型组织理论。所谓专业学习共同体，是指由组织的管理者和成员自愿组成的，以合作文化为核心，以共同愿景为纽带，旨在通过彼此的交流与沟通，在支持性的环境中共同学习，共同分享知识、经验、思想与情感，以促进成员发展与组织变革的团体。专业学习共同体的特征可以归纳为五点，即相互支持和共同领导、共享的价值观与愿景、团队学习与实践、支持性条件和分享实践经验。

（二）专业学习共同体的作用

专业学习共同体认为，学习的传统之一是“修炼”，即通过学习活动认识自己存在着不完善的地方，引导人们从内心世界走向完美的修炼；学习的传统之二是“对话”，即学习是成员在一起共享知识，通过沟通参与文化公共圈的活动。学习作为一种活动是一个基于人际关系的社会建构过程，学习者在通过与客体的对话、他者的对话以及自身的对话中获得人生意义，走向自我完善。作为专业学习共同体理论来源的学习型组织理论将学习视为人的天性，进而提出了“学习人”的概念。“学习人”超越了为谋食而生存的阶段，试图通过团队学习与组织学习来不断实现自我超越，达到为自己最高理想而生存的生命境界，从而活出生命的意义。正如彼得·圣吉指出的那样：“真正的学习，涉及人之所以为人此一意义的核心。透过学习，我们创造自我。透过学习，我们能够做到从未能做到的事情，……让大家在组织内由工作中活出生命的意义。”因此，学习的真正意义在于其人性价值，而专业学习共同体则是复归学习之人性价值的组织基础。



(三) 专业学习共同体的构建策略

1. 建立共同愿景

共同愿景是专业学习共同体的重要特征，也是构建专业学习共同体的基础。在共同愿景的建立过程中要有以下两方面的正确认识：一是共同愿景是对专业学习共同体未来图景的表达，它体现了专业学习共同体成员对成员和组织发展等方面所拥有的共同信念；二是共同愿景与个人愿景的关系（详细内容可见本书《第四章 责任承诺管理共同体第二步——建立共同愿景系统》）。

2. 领导方式的转型

领导者是组织变革的关键人物，是专业学习共同体的设计者和负责人。在专业学习共同体中，为了能够有效的与员工进行交流、沟通，参与他们的合作性对话，领导者必须转变传统的“命令式”领导方式，打破组织内上下级的垂直边界。首先，由集中决策转向分权决策。领导者要将决策权授予各级管理者，充分发挥他们的领导潜能，努力提高决策过程中的参与度，引导员工积极地参与到专业学习共同体的设计中来，对一些实质性的问题（如专业学习共同体的方案、课程开发、评价等）进行讨论，让员工承担更大的责任。其次，由规章与程序管理转向共同价值观管理。专业学习共同体管理所依靠的不是规章与程序的外部权威性控制，而是更多地依靠员工所认同的共同价值观。共同价值观是专业学习共同体成员在共同愿景下所要必须明确的具体行为、态度与承诺，它提供了专业学习共同体成员自主行动的方向，是专业学习共同体成员行动与决策的指导原则，而促进与保护共同价值观则是企业领导者的重要职责。在这里，我们强调领导者领导方式的转型并非主张解除领导者的权力；相反，在一些事情上（如抵制与共同价值观相悖的行为）领导者必须坚持强有力的领导，以保障专业学习共同体的良好运作。

3. 创设生态场景

组织现状是专业学习共同体赖以生存的生态场景，因此，必须统筹各种生态因素，为专业学习共同体创设一种支持性的结构，建立一种互为责任的规范与规则，确定责任、时间、人员与方式等，以一种理性化的方式从形式与制度上对专业学习共同体要素加以约束与规范，确保专业学习共同体运作的有效性。在成员构成上，注意知识、



经验和智能等方面要存在一定的差异，并明确规定各成员的角色及具体责任，以利于成员间的优势互补，实现思维与智慧上的碰撞。此外，组织要与同行及相关专业机构建立合作伙伴关系，让专家参与到专业学习共同体的活动中来，寻求外部资源，尤其是智力资源的支持。时间是保障员工参与团队学习与探究的关键因素，为了给予专业学习共同体充分的学习时间，组织必须在时间安排上有更大的灵活性，除了培训计划中所规定的集中学习时间外，允许员工自主选择时间，让专业学习共同体采取小组学习的方式来开展学习活动。



自我超越

自我超越是学习型组织中的一项重要内容，即五项修炼中的第一项修炼。自我超越就是不断厘清个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。他们对生命的态度就如同艺术家对艺术作品一般全身心投入、不断创造和超越，它是学习型组织的精神基础。精于“自我超越”的人，能够不断突破“极限”，全力以赴为生命而奔跑，实现他们内心深处的渴望，这是一种真正的终身学习。

五项修炼。即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。



案例

深度教研打造高效专业学习共同体

一个最简单的愿望，往往可能是人生最难实现的愿望。因为忙忙碌碌中，人们往往无暇去想自己究竟想要什么。

几年前，谭新艳来到宜昌市伍家岗实验小学，经过两年推进已经形成规模的“实验小学专业学习共同体教研文化”给了她强烈的冲击，她感受到了无所不在的无声敲打。

那年5月的一天，实验小学省级专业学习共同体教研展示会正在四楼阶梯教室里紧张地进行，谭新艳以兄弟学校教师代表的身份在台下观摩。会上，参与研讨的老师们讨论积极，理论充足，实践充分，辩论深刻，他们睿智的形象令她深深折服。那一刻，谭新艳就这样在旁观倾听时沉醉于实验小学专业学习共同体教研溢出的清香。

那年9月，谭新艳进入实验小学艺术组。不久，就赶上了学校的“白



纸备课”竞赛。试想，赤手空拳上“战场”，要在一张白纸上绘就缤纷课堂该是多么具有挑战性的事情啊！好一番备战忙碌，她颇有些“踌躇满志”。因为一心想突现艺术课的人文性、综合性、趣味性，谭新艳的教学环节设计流于表面，在“热热闹闹”中迷失了教案的灵魂，未能真正为教学目标服务。一场被她热切盼望的挑战就这样以她“缺憾的设计”画上了句号。

谭新艳理解了学校举行“白纸备课”的深远意义，它以独特的形式引发了她的思考——离开了教学用书，我们还会备课吗？在实验小学，这样的专题教研活动还有很多。学校的领导者总是善于以一些活动作为突破口，来打破阻碍教师们专业成长的习惯，让教师们在与固有习惯的割裂中进行理性的自我审视，让教师们在新旧冲突带来的痛楚中感受成长的开始。

在神奇的大自然中，狼群是最团结、最具智慧的群种。“白纸备课”后不久，谭新艳被调入数学教研组。在每周四的常规教研活动中，她很快被组内“狼群”般的生机和活力深深吸引。

这个组有着显著的“狼群”特征：教研活动有着强烈的计划性；善于分工，组员对分配给自己的任务总是充满了学习和探索的热情；善于合作交流，大家善于通过交流达到共同提升——在每次的评课研讨中，没有敷衍、没有保留、没有权威，更没有个人英雄主义，有的只是彼此欣赏、热忱帮助和真诚批评。这是一种可贵的文化，也正是因为这种文化的存在而最终打造了这个健康高效的专业学习共同体。

谭新艳很快便得以在这个共同体中与“狼”共舞。次年4月，数学组准备将“在数学课堂上怎样创设有效问题情境”的研究进行区内展示。这一次，她的任务是担纲《三角形三条边的关系》研讨课的最后一教。谭新艳深感压力重大，可随着研究的深入，她发现自己从来就不是孤独的，她所在的“狼群”一直强有力地影响着她，推动着她。教研组在组长的带领下组织有序、团结协作，人人都要啃课标教材，人人都要查阅资料，人人都被告知要尽可能在每一次的交流中为研讨带来新的突破。有任务、有挑战、有压力，然而更多的却是学习共同体里产生的富足的“思维火花”。谭新艳就在这些火花前一次次顿悟、一点点前进、一天天加深对数学教学的理解，最终在展示中展现了应有的精彩。



一个月的专业学习共同体教研课历程很快结束了，但重回讲台的谭新艳已悄然发生了改变。她开始关注自己的课堂，意识到自己已在专业学习共同体教研体制的引导下，开始从无意识的实践迈向有意识的理性探索，开始从个体的奋斗走向依托一个整体的推进。

孔子曾说：“学而不思则罔。”孟子亦云：“思则得也。”一位教师失去了研究与思考的能力，也就失去了可持续发展的根本。在实验小学，教师每月写两篇反思已成为一项雷打不动的制度。最初，谭新艳写得非常艰难，一篇不到千字的短文要磨上近一天。因为一是不敢敷衍，学校会将你的反思片段键入百度查证是否为下载，会仔细审阅每一篇反思的质量，会在全体教师会上反馈反思的等级；二是觉得没有素材可写，所以又要花大量的时间搜肠刮肚，好不容易找到素材了，又发现脑内空空，实在无力从教育现象里提炼出理论的精髓。好在学校除了制度以外，并不缺乏反思写作的支点：首先是引领与讲座，告诉教师怎样做有心人，怎样以理性的视角审视自己的日常教学，从中寻找素材；其次是常有各种专题教研活动为教师创造着素材，比如“白纸备课”竞赛，比如“名师有约”……最后是不间断的读书充电，适时更新充实着教师曾经陈旧单薄的理论积蓄。有了这三大支撑，谭新艳的反思写作时间渐渐缩短，质量也渐渐提高。

然而，从自我审视到写出反思，这只是开始。借助行动研究，不断反思探究自身教学过程中存在的问题，在反思中设计修正方案，并在教学实践中尝试解决问题，而最终实现教学的优化，这才是真正的目的。

因为反思，谭新艳学会了有意识地对自己教学生活中一些如碎片一样的事件或经验进行自觉梳理，抽取出有价值的东西，而最终在日积月累中不知不觉获得了理性的成长。

进行团队学习——掌握深度汇谈工具

（一）团队学习的定义

团队学习是指一个组织的集体性学习，它是学习型组织进行学习的基本组成单位，



便于组织成员之间的互相学习、互相交流、互相启发、共同进步。团队学习是发展组织成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。团队学习对组织与个体来说是双赢的选择，也是双赢的结果。

（二）团队学习的特征

团队学习具有两个特征，即组织目标一致和知识共享。

首先，个人目标与组织目标的一致，是团队学习的基本要件。实际运作中个人目标是无法否定和抹杀的，但个人目标如果最大限度与组织目标一致，则会推进团队学习的进程。其次，知识共享实质上是内部交易的过程。只有通过知识共享，才能互通有无，共同提高；如果没有知识共享，团队学习只能是一句空话。

团队学习可以促进个人成长。由于个体间差异的存在，每个人都可以发现自身的比较优势。团队学习可以有效发挥个人的比较优势，来达到组织内部的互助。同时，通过团队学习能使组织智慧融入到个人理念中，以不断适应新形势下开展业务工作的需要。团队学习可以免费享受别人的工作技巧和有效方法，更可以展示成员间的理解和独特设想，接受别人的启发和灵感。

团队学习有利于提升组织核心竞争力。组织核心竞争力不是个人核心竞争力的简单累加，而是矢量叠加。为了促进组织核心竞争力矢量叠加，必须开展团队学习，提倡知识共享。同时，组织中人人都可以找到个人核心竞争力发展的支撑点，找到崇尚互信和无缝配合的一种氛围。

（三）团队学习的关键——深度汇谈

1. 深度汇谈的定义

团队学习的关键就是深度汇谈。“深度汇谈”是指一个组织的所有成员，悬挂心中的假设而真正在一起进行思考，让想法自由交流，以发现远较个人深入的见解。只有每个人全部悬挂心中的所有设想，才能做到真正的一起思考。深度汇谈使组织成员变成自己思维的观察者，以多样的观点探讨复杂的难题，并自由地交换他们的想法。深度汇谈对于发挥成员的智力潜能至关重要，通过深度汇谈，成员之间可以相互帮助，觉察彼此思维中不一致的地方，弥补个人思维的局限性，充分发挥集体思维的威力。



深度汇谈的核心：表达真实感受、在内心创造沉静的聆听环境、以自己和他人都能理解的方式表达意见以及尊重他人——给予不同的人发表意见的空间。

2. 深度汇谈的条件

(1) “悬挂”假设。意思是将自己的假设“悬挂”在组织成员前面，以便不断地接受探询。首先是显露假设：一个人首先要意识到他所作的假设，然后才能把它提出来（即“悬挂”）；其次是展示假设：让所有成员都能看到你的假设；最后是探询：让别人看到你所思所言的新的维度。

通常情况下，我们很容易相信自己的想法比别人的更正确，而不愿意把自己的心思全盘托出。至于要将所有的假设都悬挂出来，则更会令人感到不安，这是一种典型的深度汇谈的障碍——自我防卫。实际上，敢于悬挂假设就表明你有一种自信心，如果你的假设真的有价值，那就应该能经得起别人的探询；如果没有价值，你就应该坚强一些、开朗一些，以海纳百川的胸襟接受组织成员的意见，重新考虑一下你的假设。

(2) 相互信任的伙伴关系。彼此视对方为工作伙伴，建立一种成员之间良好关系和氛围，减少悬挂假设时伙伴感觉到的不安，这对消除由于个体差异带来的障碍有所帮助。伙伴关系决不仅仅是对赞同者而言的，它还包括不同意见者甚至反对者。尤其是在意见出现重大的不一致的情况下，后者往往可以带来更大的收获。

(3) 一个好的辅导者。一个好的深度汇谈的辅导者起码要做好五项基本工作：①帮助参与伙伴明白他们必须对深度汇谈的结果负责。②保持平等开放的团队交流氛围，把握好会谈的方向。③准确地拿捏会谈时机并有技巧性地给予启发或直接协助，切忌不要以专家或领导的姿态出现，以免有些成员过分注意辅导者而分散了注意力或忽略了自己的想法及责任。④比较了解深度汇谈的技巧和熟悉其发展过程。辅导者可以是会谈的提醒者，也可以是技巧的示范者。⑤当团队获得深度汇谈的经验和技能后，辅导者的角色就变得不那么重要，或可以成为参与者之一，甚至此阶段可以不需要指定深度汇谈的辅导者。

(四) 团队学习的方法——课题学习法

课题学习法是指通过联系实际工作上的问题，实现以组织成员为主体的学习活动。其重点是探讨工作上一些具有挑战性的研究课题，应用团队学习来解决问题。许多国



家都在积极开展课题学习法，如日本的“课题学习”是在“问题解决”的影响下，结合本国实际情况提出来的，其目的是为了促进以企业员工为主体的学习，为了培养员工的学习观念和思考方法。

课题学习法一般分为三个阶段，即准备阶段、学习阶段和总结阶段。

(1) 准备阶段，即组织成员通过工作实际，确立研究的课题，使工作难题变为学习课题，进入研究状态。

(2) 学习阶段，即将学习课题变为学习要点，组织整个团队进行深度汇谈，找出解决问题的办法，之后变学习要点为工作任务，完成后学习要点又转变为成绩亮点。

(3) 总结阶段，课题学习法的关键是了解研究的方法，形成科学的思维品质。研究问题的过程就是学习的过程，通过对工作和工作过程的反思进行学习；把工作遇到的难题当做学习的主要内容，当做课题来研究，即工作学习化；把学习如同工作一样地对待，相互融合，不可分离，对学习也要有计划、落实、考核、评估。要有目标、有计划、有措施地开展学习，检查学习进度、学习效果；在学习中实践，把学习的内容与实际工作相结合，即学习工作化。



案例

团队学习的典范——甲骨文公司

一个团队学习的典型例子就是甲骨文公司（以下简称甲骨文）。以人才为核心竞争力的甲骨文，借助基于互联网的学习解决方案，促进头脑风暴和深度汇谈，让团队学习蔚然成风。成立不过 27 年的全球最大的信息管理软件及服务供应商——甲骨文，其设在美国加州硅谷的总部，素以人性化管理和环境优美著称。

甲骨文号称是全球最擅长知识管理的企业，每 8 美元的营业额就有 1 美元花在研发上。这个超级跨国企业的规模到底有多大？2003 年甲骨文年财报指出，其营业额已达到 95 亿美元，总共雇用了 4 万多名员工，为全球第二大软件公司，排名《商业周刊》全球 500 强第 45 位。

只有 500 来人的甲骨文（中国）没有那么辉煌的规模和漂亮的办公室，但是一样有高昂的工作士气，每个来访嘉宾都惊诧于甲骨文管理有条不紊、没有官僚层级的组织架构。“‘企业’两个字，把‘人’拿掉就变成‘止业’



了”。甲骨文华东区及华西区董事总经理李绍唐表示，在甲骨文，所有的管理信息都随时可得，对员工完全透明化。

事实上，管理甲骨文这样的庞大组织，除了超强的 IT 支撑下的知识管理架构外，最重要的是无所不在的“团队学习之轮”的企业文化。

1. 自助学习之道

软件业是知识经济的典型产业，“赢家通吃”的市场法则逼得各大企业激烈厮杀。面对微软、SAP 这些劲敌，甲骨文只能励精图治，而人才则是甲骨文的核心竞争力。为了找到、培训乃至长期留住最优秀的软件、管理、营销人才，甲骨文对人力资源的培训不遗余力。

在甲骨文，一切强调自助和团队共享。李绍唐就颇为自诩地说过“我很少让秘书帮忙”，他信奉的是“好的管理是不需要管理”。甲骨文华东区及华西区人力资源总监黄兆瑾也介绍说，甲骨文的一切福利和培训计划都放在网上，大家有目共睹，“新进员工，第一件事就是查网”。在李绍唐的办公室，甚至很少看到打印的资料，他表示，通过强大的 IT 系统支撑，一切资源共享，员工可随时下载自己所需的资料，需要打印的资料并不多。

在甲骨文的四年中，李绍唐感叹道：“公司给了我很多学习的机会，想看什么资料就上网看。”甲骨文的高级技术咨询顾问朱也指着长长的系统记录说：“我们现在大部分通过在线学习。”朱举例说：“去年课堂培训只有 5 次，而两年来通过在线学习却完成了 60 多项培训，‘web 课程与课堂学习相辅相成’。”

甲骨文的自我学习系统很大程度上是建立在超强的 IT 系统上的。公司建立了一种企业级的“学习管理系统”，它在任何时间、任何地点向任何人提供高效、易于管理、集成、全面的基于互联网的学习解决方案。据李绍唐介绍，目前这套系统可同时为甲骨文 4 万多员工及 50 万事业伙伴提供服务。

杰克·韦尔奇曾说：“对一家公司来说，学习以及将学到的知识转变为具体行动的能力会带来巨大的竞争优势。”李绍唐也认为，在全球范围内，对于员工培训的需要越来越迫切，同时为降低成本，对于简单的培训可采取 web 的形式。

2. “360 度了望”，看清自己

“个人学习之轮的每一点都对应于团队学习：‘反思’阶段是公开的，因为发生在



会议桌上。人们会谈他们的心智模式和信念，温和但毫不放松地挑战彼此的看法。”彼得·圣吉在《第五项修炼实践篇》中指出。“中国字很有意思，‘听’（聽）就是用一只耳朵 14 个心去听。当主管就要听，不要打断员工，这是我的哲学。”李绍唐已得到彼得·圣吉的“深度汇谈”真谛。他喜欢和员工分享学习感受，每季度都与主管分享一本书并进行导读，主管再对员工进行导读，“书导读的越多，读书的气氛越浓”。在李绍唐的带动下，甲骨文的团队学习蔚然成风，甚至有员工会打听李绍唐最近在看什么书。

为营造“深度汇谈”的和谐气氛，甲骨文亚太区每隔一段时间就会邀请各地区总经理聚集在一个酒店里，穿着随意的衣着，谈论未来经营模式。那时“完全没有自我，只能挑战问题，不能批评他人。”李绍唐介绍说。通过这种头脑激荡，打破地区、建制，往往能获得突破性的思考成果。

人有一种根深蒂固的习性，为了避免因说出自己真正的想法而受窘，或感到威胁，常常把自己藏在壳里。这就是彼得·圣吉在《第五项修炼》中谈到的“习惯性防卫”。遇到这种问题时，组织应鼓励一种坦诚讨论问题的风气，让个人毫不隐藏地推出自己的假设和背后的推理过程。

甲骨文一直努力推广的“360 度了望”计划，正是为了打破员工的“习惯性防卫”心理。该计划提出 100 多个问题请员工评估自己，另外也会邀请主管、同僚、部属、亲戚朋友，甚至太太对你作出评价。“找出自己看你自己，和别人看你都有哪些差距，共同把缺口变小。”李绍唐介绍说。

3. 为“团队学习之轮”蓄积能量

在甲骨文，通过“深度汇谈”，主管要“引诱”属下讲出真正的心声，才能达到“改变心智模式”，乃至和员工“共享愿景”，才能在辅导其生涯规划时，协助属下“自我超越”。

除了甲骨文独特的“深度汇谈”制度外，全球甲骨文对人才的系统培养也是蓄积“团队学习之轮”能量的重要因素。

在竞争激烈的软件行业，要想成为先知，就必须广聚人才。甲骨文在用重金挑选最聪明人才这件事上，决不吝啬。目前，甲骨文每年都会在中国培训 4 000 名高级软件人才，并在大陆设置了两个研发中心。



在甲骨文，学习已成为员工内心的潜意识。在被问到是什么支撑你在两年内完成60多项网上培训时，朱的回答就是：“谁忽略学习，谁就会被淘汰，我们必须跟随公司成长，而甲骨文又成长得非常快。”

在知识经济时代，大多数的变革方案都失败了。为什么会失败？彼得·圣吉认为，根本的原因是大多数重大变革方案的提出，是为了解决现行管理体系的问题。主管往往在不会影响自己的情况下，才愿意改变。真正的学习型组织，本质上应该是善于应变和创新，领导力来自四面八方，而不是来自金字塔的顶端。变革要想成功，关键在于企业的学习能力。

对甲骨文而言，为了应对数据库软件市场的逐渐成熟，公司正酝酿着巨大变革，今后将聚焦在应用软件市场。面对变革，甲骨文逐步深化人力资源培养制度，稳步推动“团队学习之轮”。

这样获得学习成果

（一）兴趣最重要

无论做任何事，兴趣都是最重要的。两千年前的“文圣”孔子就曾说过：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”这句话正说明了“好”、“乐”对于一个人对某种事物的炽热追求，可以说是精神支柱。培养兴趣，可以去背诵、抄录一些富有哲理的名人名言，以及课外知识都可以。这样，慢慢积累，在某一天，你会突然发现，原来当一个才多识广、知识渊博的学者就是如此容易。爱因斯坦说过：“在学校里和生活中，工作的最重要的动机是工作中的乐趣，是工作获得结果时的乐趣，以及对这种结果社会价值的认识。”认识到了结果的价值，就会信心百倍地学好知识，如果失败了，可以自我检讨，是哪里做得不好。挫折是强人的一笔巨大财富，弱者的万丈深渊。可以想象，正因为发现了缺陷，我们才会去弥补，才会做得更好。

（二）习惯靠养成

如果学习兴趣是基础，好的学习习惯则是一位技艺超群的建筑师。学习习惯的好坏，直接关系到学习质量的好坏。叶圣陶认为：“从小学老师到大学教授，他们的任务



就是帮助学生养成良好的习惯，帮助学生养成政治方面、文化科学方面的良好习惯。”由这句话我们至少可以看到好的习惯的重要性。其实，好的习惯，主要还是靠自己养成的。中国有句俗语是这样说的“习惯成自然”，如果你坚持一个好的学习习惯，久而久之，则会成为雷打不动的“自然”。那么怎样养成好的学习习惯，我们可以从学习实践中、文章作品中去领会。《礼记》中说：“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。”这就是一个好的学习习惯，我们可以把它慢慢融入我们的学习之中。“学而不思则罔，思而不学则殆”，则又给我们敲响要“学”“思”结合的警钟。“学而时习之”、“温故而知新”，有许多的名人对学习做出了总结，我们不妨一试。其实，更重要的是要从学习中去总结，比如在一个幽静的地方，我们不妨坐下静静心，默默想想散文、名言之类，不但更能愉悦心情，而且还加深了印象。

（三）方法是保障

如果说好的学习习惯是一位独具匠心的建筑师，那么好的学习方法则是精美实用的建筑材料。说学习方法，其实与学习习惯有许多交叉之处。比如，制订科学的学习计划、构建完善的专业学习共同体、运用校本培训、搞好团队学习以及进行深度汇谈等，都是好的学习方法。要让学习有效果重要的就是积累与运用，上面的那些方法都是积累的重要手段。我们运用所学知识可以说是包罗万象，可用在各个方面，如工作、社交、生活等无不与我们密切相关。有人学习很有一套，但运用时却是茶壶里装饺子——倒不出来。其实学的目的就是用，这是纲。由于方法因人而异，相信广大的读者朋友定会有锦囊妙计的。

（四）能力要提升

兴趣很浓，又有好的学习习惯，方法也很对，但如果没有学习能力，那还是无济于事。学习能力是渐渐培养和积累的，首先要打好坚实的基础，才可去拔高。“欲速则不达”，学习能力的培养并非一日之功，需要持之以恒。知识本身不是能力，但它能为能力奠定基础。要想自尊、自爱、自信地生活，就必须具备一定的能力，只有具备了这种能力才可以换取世界上所必须的资源，包括财富资源和生活资源。研究任何东西都可以成为自己的一技之长，比如曾经有一位学者专门研究中国近代名人，由于他研究的时间很长，而且研究得很深很透，最后就被美国一家大学的教授看上了，邀请他



过去读博士。他在美国读了四年博士，写了两本研究中国现代史的专著，最后留在那所大学当教授，通过研究中国近代名人和教授中国现代史在美国谋取了一席之地，凭着这个能力他就可以永远换取自己生活所必要的资源。现在，他在美国汽车、房子、票子都有。简单来说，能力就是抓住一个你最喜欢研究的东西，一直研究到极致为止，直到全世界都公认你有这方面的能力，这时候你就达到了能力的最完美境界。

（五）外援是捷径

所谓外援，就是指相关咨询公司的专家，请他们来企业与全体员工一起创建学习型企业。专家精通理论，又具有大量各型企业指导创建的丰富实践经验，一起步就能高屋建瓴，迅速进入正轨；专家思维缜密，计划精细，统筹全面，避免走弯路。请专家来指导往往能事半功倍，这无疑是一条捷径。

创建学习型企业培养卓越学习型团队的具体思路可归纳为：理念导入、愿景导航、改善行动、建立制度、两个结合和共享经验。

1. 理念导入

理念是行动的指南，有了先进的理念做指导，才会产生先进的行为，而有了先进的行为，才能养成良好的习惯和培育出优秀的品格，进而塑造出理想的命运。思路决定出路，理念决定命运，不仅对于个人是这样，对于企业同样如此。那么，理念导入由谁来完成呢？这主要是指上级领导和内部培训师、专家顾问和咨询人员、全体员工的学习和参与。

理念导入的流程大体是：调研与设计→培训与宣贯→对照与区分→建立和分享→深化与传播，最终用“自己理念自己建，自己理念自己行”来检验理念导入的效果和成果。

2. 愿景导航

一个构思良好的企业共同愿景应该包含两个要素，即核心理念和生动的未来前景。这两部分好比道教的太极图一样，构成阴阳两个相生相克的关系。核心理念好比结构中的阴阳鱼，它包括一个企业存在的核心目标和核心价值观。

3. 改善行动

将学习型企业的理念和企业的共同愿景体现在工作、学习和生活中，通过工作改



进、创新和变革提高业绩；衡量一个学习型企业创建成果的标志体现在员工的高度参与，而不是少数人忙碌；创新、变革取得了成效，企业员工的精神面貌发生了很大改变；企业和员工的绩效有了明显的提高。

但是，也会发生创建成果不能体现绩效情况的现象。在创建学习型企业的过程中确实做了很多工作，员工的积极性也调动起来了，可绩效就是上不去。究竟是什么原因造成的呢？一是没有明确的创建目标，为创建而创建，或者没有选准切入点，结果创建工作脱离了日常工作而另搞一套，像搞群众运动一样，满足于“花架子”，形式上轰轰烈烈，却落不到实处。二是没有把学习和工作很好地融合在一起，或者没有把企业成员的学习热情及时地聚集到创新和变革挑战的项目上，员工的积极性起来后，不知道劲儿往哪里使，像一盘散沙一样，形不成合力。三是没有正确理解学习型企业理念的真谛，创建活动引错了方向，没有将学习融入工作中。

4. 建立制度

科学技术的发展和外部环境的不断变化要求企业成员不断学习新的知识和技能，否则就不能适应变化、胜任工作。所以，建立起企业的学习培训系统制度必不可少，它是营造学习型团队行之有效的重要保障。团队的学习、培训可以融合到业务和活动之中，形式可以多种多样。学习、培训必须讲求效果，当然这并不是说非要有什么形式的考试不可，团队员工的学习、培训必须是有计划、普遍的，不能随机而作。

5. 两者结合

创建工作要与企业文化建设、企业管理结合起来进行，这方面的结合工作，既可以齐头并进，也可以分步实施。

企业文化是一种精神文化，它是向心力，把整个企业凝聚在一起。这是因为企业文化是经过时间的考验，不断总结得出来，并被企业员工所认可的。企业文化向外代表一个企业，可以说是企业的另一招牌；向内则是企业凝聚力的体现，也是全体员工的信念所在，而且它可以促进全体员工朝同一个目标前进。企业文化也是一种制度文化。在企业文化的感召下，企业全体员工才具有了高度的责任感和统一性，换句话说，就是有了较强的执行力，这样就保障了企业的高速、高效运转，达到事半功倍的效果。

企业管理是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列职能的总称。企业管理能使企业的运作效率大大增强；让企业有明确的发展方向；使



每个员工都能充分发挥他们的潜能；使企业财务清晰，资本结构合理，投资融资恰当；向顾客提供满意的产品和服务；树立企业形象，为社会多作实际贡献。

6. 共享经验

在学习型企业中的人们，总是能够形成一种理论与业务学习和探讨的氛围，在这样良好的氛围中积极地投入工作，交流成功的经验。

以知识管理的观点来看，学习型企业首先是能够对显性知识进行规范管理的团队，包括对知识的识别、收集、加工、整理、存储和利用；其次还包括对隐性知识的挖掘。对隐性知识的挖掘并不是一件简单的事情，需要改变学习和工作的习惯，把成员的体验和想法以共享的方式表达出来，并形成文档。为此，需要一个很好的知识管理和学习交流的平台，建立健全表格填写、传递制度、会议制度、讨论制度或者其他形式的制度，并把它视为一套计算机软件系统，或者一套基于知识管理共享的网络系统。

以上创建思路大体符合人们快乐学习、快乐工作、快乐生活的规律，但在具体创建过程中，企业的各个环节经常相互交错、互补融合在一起，不可能严格区分其先后次序。所以，每个企业都要从自己的实际情况出发，提出自己的创建思路和流程，不必去机械地套用上述一般流程，应当走“百花齐放、推陈出新”的创建之路。



小故事

动物和人

动物和人的生活都离不开学习。学习是动物和人与环境保持平衡、维持生存和发展所必需的条件，也是适应环境的手段。动物要在后天环境中求得生存和种群延续，首先要依靠先天遗传的种群本能行为，但这种先天本能只能适应相对固定或变化较小而缓慢的外界环境。动物和人为了生存下去，还必须通过学习获得个体经验。这种后天习得行为经验可适应相对迅速的变化，与先天本能相比，其意义显然要重要得多。比如，一只小羊羔通过不断地向羊妈妈学习，知道了哪里可以寻找到丰富的食物，知道了怎样躲避狼的追捕。如果小羊不学习，就不能适应不断变化的外界环境，也就无法生存下去。



然而，学习对个体生活的作用和重要程度，在各种动物之间的差异很大。越高等的动物，生活的方式越复杂，本能行为的作用也越小，学习的重要性就越大。在低等动物中，习得的行为很少，获得的速度也很慢，学习对其生活可以说不起什么作用。例如，原生动物刚出生不久其一生中的大部分动作就已出现了，后天所需要的反应也已大都具备。它们学习的能力很低，保持经验的时间也很短，因而学习的结果对它们生活的作用是很小的。

人是最高等的动物，生活方式极为复杂，固定不变的本能行为最少。人类行为的绝大部分是后天习得的，学习的能力以及学习在人类个体生活中的作用也就必然是最大的。人类婴儿与初生的动物相比，相对来说，独立能力低，天生的适应能力也低。可以说，离开父母的养育，婴儿是无法生存下去的。但是人类却有动物不可比拟的学习能力，我们可以迅速而广泛地通过学习适应环境。例如，种植谷物，获取粮食，靠的是学习；战胜毒蛇猛兽等天敌，对付可怕的瘟疫，以免于被消灭，靠的也是学习。总体来看，人和自然界的其他动物（如狮子、老虎甚至麻雀）相比，很多方面都处于劣势，人能够成为万物之灵，靠的是学习。1972年联合国教科文组织国际教育发展委员会发表著名的研究报告，题为《学会生存》，就把学习同生存直接联系在一起，可见学习对人类生存的重要性。



第九章

责任承诺管理共同体第七步

——持续变革建立合作生命团队

现代社会是基于社会分工，不同的社会单位会有不同的组织方式、方法。一般来说，构建基本的科层结构是组织的基本特征。科层特征虽然可以保证组织进行必要的分工协作，但也在内部产生了“机会主义”。所谓机会主义，就是个人通过组织最大化个人利益。为了克服组织中的机会主义，组织会增加监督监察职能，却使组织的活力日益降低。于是在结构框架内，构建工作团队、提高内部协调效率成为现代组织的必然选择。

本章节将从沟通、协作、反思、反馈、共享等团队特征出发，论述如何构建合作生命团队以维持变革。

通过沟通维系变革动力

沟通是保障组织内部信息对称的必要手段，只有通过充分沟通，组织成员之间才能相互了解达成共识。沟通一般包括听和说，随着社会的进化，沟通也变为通过各种符号传递无形信息。因此，有人将沟通定义为：人与人之间利用通用的符号进行信息交流的过程。



（一）沟通对团队变革的重要性

1. 沟通是变革的基础

组织的成功取决于沟通。人类之所以能够从森林走向平原，能够在平原上战胜各种野兽和自然灾害，其关键就在于我们学会了更复杂的沟通工具，其中包括语言。目前，对于企业来说，变革几乎成为一种常态，企业内部唯一不变的就是不停的变革。同理，一个组织要想推进深刻的变革，就需要进行深刻的沟通。只有这样，才能构建信任和形成力量。



小故事

春秋战国时期，诸侯争霸，秦国比较弱。这时候，商鞅到达秦国，劝说秦孝公依照法家思想治理国家。于是，展开一系列沟通。首先是与秦孝公沟通，说服其接受自己的变法主张；然后是与秦朝保守派大臣进行沟通，驳斥他们保守的言论；最后商鞅还要与国民沟通，在秦王宫前树立一木杆子，贴出告示，能将木杆子扛到指定位置者有赏。于是有人应征做到了，商鞅就按照告示许诺给予奖赏，从而与上下级之间建立了信任。

这个故事，反映出沟通是维系变革动力的主要因素之一。大而论之，人类的每一次大革命，未尝不是一次负向沟通，革命者通过暴力手段表达了自己的政治诉求。也就是说，一旦一个组织或者一个社会正常沟通渠道丧失，或者正常的沟通机制瘫痪，则会导致大量极端事件。反过来也说明了沟通对变革的重要性，即其决定了变革的方向和性质。为什么英、美等国一系列变革可以在议会中进行，而中东诸国一系列变革必须通过军队政变实现？因为西方议会具有较好的沟通机制。

2. 沟通是变革的手段

没有沟通，不可能产生各方合意变革意愿；同时，没有沟通，即使有了各方合意的变革意愿，也无法实现变革。因为只有经过沟通，才能形成正确的变革方案，才能正确执行变革方案，才能及时修正变革方案。



小故事

1939年，第二次世界大战爆发后不久，面对纳粹潜艇战和对巩固空袭的威胁临近，鲍恩博士主持研制的ASV Mk1/ Mk2型机载对海搜索雷达和A1型机载夜间载击雷达正式装备英国，成为世界上首批实用机载雷达。它们采用的是米波波段。后来又对这两种雷达进行了多次改进，在打击德国潜艇和夜间轰炸机的战斗中发挥了重要作用。

著名的中途岛海战，也是人类历史上最大规模的航母大战，从舰船数量看日本占据优势，而且刚刚经历了珍珠港胜利。可是，由于美国拥有了雷达，从而可以提前发现日本的船只和飞机。最终导致日本惨败，失去了太平洋的制海权。

雷达是一种沟通工具，可以及时发现敌人，然后告诉决策者，从而很好地抵御敌人进攻。当然，很难估算这些信息沟通工具到底起到了多大作用。

再如，春秋以来，北方少数民族依靠优越的骑兵不断入侵内地，当各国组织好抵御力量，这些骑兵部队早已经跑得无影无踪了。为了及时获得信息，于是各国开始建设长城，长城上有烽火台，烽火台大大提高了信息的传递速度，为抵御北方游牧民族入侵起到了很大作用。

（二）沟通对变革的动力机制

沟通对变革的动力机制依附于组织变革的动力机制，组织变革机制我们采用了著名的立场模型，如图9-1所示。

图9-1中，从时间纬度看，组织变革立场分为三个形态，一个是最初的稳定形态，在此形态下，变革的阻力大于变革的动力。接着进入第二形态，即变革形态。最后进入变革后的稳定形态，这时候变革的动力大于了阻力。从绩效的纬度看，第一个稳定形态下，虽然组织稳定，但是绩效低，

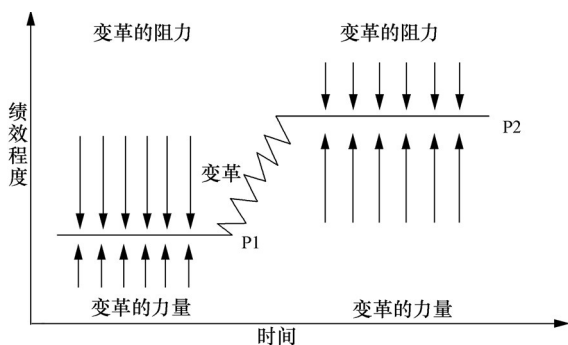


图 9-1 立场模型



组织存在的目的受到了挑战。在变革期，是一个组织绩效逐渐提高的过程。变革后的稳定形态，力量形成了稳定结构，组织高绩效被固定下来。

在这一过程中，沟通起到了构建和管理的作用，其参与过程如图 9-2 所示。

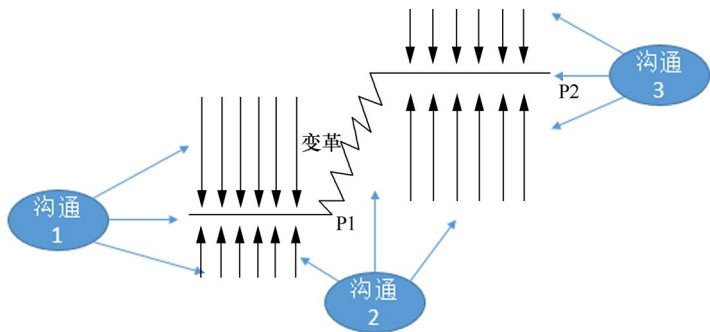


图 9-2 沟通起作用的参与过程

在这里，整个沟通作为一种力连续存在于整个变革之中，也可以分为三种形态。在最初稳定形态下，沟通需要完成三个任务，从而形成自己对组织变革立场的影响和管理。第一个任务是必须用清晰的数据和工具向组织呈现出目前绩效现状，寻找问题所在。第二个任务是，必须通过任务一的结果，与变革动力所在群体沟通，形成统一认识，并判断变革组织动力是否足够大。第三个任务是与变革阻力群体进行沟通，瓦解和动摇其基础。

在组织变革形态下，沟通也必须完成三个任务。第一个任务是全面评估第一个稳定形态的形势，了解组织的变革准备度情况，制定出各方都能接受的变革方案。第二个任务是将变革落到组织中去，并积极推动变革。比如成立变革领导小组，进行组织变革文案的设计，进行变革培训，制定新的激励制度等。第三个任务是勾画变革未来的场景，并使之逐渐清晰。并经过任务二的完成，保证组织能够在未来稳定下来。

在组织第二个稳定形态下，沟通也必须完成三个任务。第一个任务是必须能够使变革带来的绩效呈现出来，为激励提供基础，并评估新问题所在。第二个任务是需要稳定已经壮大的变革力量，保持不断的创新动力。第三个任务是稳定新的保守力量，保证其积极参与组织变革，将他们的意见纳入组织体系内。



通过协作维系变革动力

有分工必然有协作，二者是一对矛盾。分工带来协作问题，没有协调团队就出现天鹅拉车——各自为战。就像大的乐团合奏要有指挥一样，指挥的目的就是为了协作。根据明德经纶研究院的调研显示，50%的公司战略失败的原因不在于战略本身，而在于战略中各部门协作出了问题。这些问题一般可以存在于没有做到协同一致、分工合作的界面不清晰以及缺乏承诺管理等几个方面。

（一）协作的重要性

这是一个需要不断变革的时代，这一时代变革与以往时代变革不一样之处在于这个时代变革已经常态化，能否形成变革能力将决定着企业的生存能力。

企业所谓的变革不外乎三种类型，即基于产品服务的研发变革、运营变革和业务模式变革，目前更多的企业家认为后两者更重要。比如吉利集团董事长认为：根本的创新是企业家整合资源的创新。其实他从本质上已经认识到了一个问题，无论是运营变革，还是业务模式变革，其实都是真正的变革，而这些变革的本质是协作。明德经纶管理科学研究院研究表明，在促进企业的变革中，只有17%的创意来自高层、41%来自员工、38%来自商业伙伴、37%来自直接客户。由此可以看出，企业的变革创意资源分散在企业的整个内外环境中，如何协调、协作，整合这些变革资源显得十分重要。

（二）协作是变革的动力

明德经纶管理科学研究院认为，协作对变革的维系作用通过三个相互联系的要素构成了维系变革动力基础，如图9-3所示。

三者共同的作用是产生了图示箭头所代表的变革力，协同是为了各方达成一致，承诺是对合作的承诺，边界是各方责任与权利的规定、制度等。

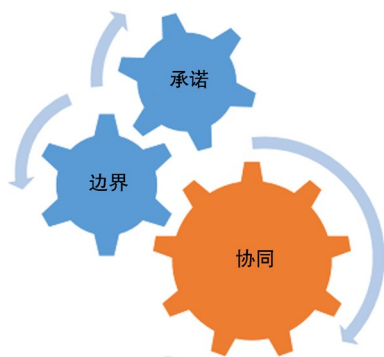


图 9-3 变革动力基础维系图



1. 协同

根据现代博弈论，由于人是社会动物，行为决策不但要考虑个人利益最大化，同时还要考虑别人的决策，然后根据别人的决策调整自己的决策。



案例

当甲、乙两辆车相向行使，如果甲判断乙靠右走，于是甲也靠右走，则两人都可以通过；如果甲判断乙靠左走，于是甲也靠左走，则两人都可以通过；如果甲没有判断对，则乙走左边、甲走右边，或乙走右边、甲走左边，则两人都无法通过。

案例展示，甲、乙是一个需要协同的问题，实现这一协同可以用预测、沟通、规章的方式。

所谓预测，就是当事人对对方行为决策的预测，但是预测往往面临着信息不准确，导致风险出现。比如，当两个都很强势的司机，都预测对方会让路，结果车祸就发生了。

所谓沟通，是指在发生危险之前，双方都向对方提供信息，约定行为，从而避免风险出现。比如一个市场上的企业，如果没有沟通，为了获得本企业利益最大化会增加产能，结果导致整个行业产能过剩。如果进行沟通，约定都不增加产能，那么各方收益都可以保持。但是沟通往往存在障碍和成本，比如当市场上只有两家企业的时候，两者很容易达成一致，如果存在十家企业，则很难达成一致。再如，事情紧急，可能不存在沟通机会。于是，专业的第三方或者制度就需要出现了。

规章是利益各方的约定，为的是减少研判失误。比如交通规则规定所有车辆行人都靠右走，十字路口依靠红绿灯来研判对方行为。现实世界中虽然有红绿灯和交通规则，但是车祸等交通事故还是屡屡发生。因为规章制定存在着一个公平问题，由于制定规则者受智力和现实势力影响，往往不能保证各方利益都能够完全公平地得到保障。比如我国的城乡二元制制度，导致了大量农民不愿意种地，却愿意外出务工。也就是说，如何使人们愿意遵守规章？这就存在一个激励问题（包括负激励）。

总之，协同取决于对相关方决策的预判，而预判依赖于自己知识能力的高低或者



运气、沟通和规则。这意味着一个组织想实现变革，假设组织是一个参与者，员工是一个参与者，想实现变革利益最大化，就必须通过以上手段协同组织与员工的行为。同样，当变革目标分解到各个部门的时候，就需要协同这个部门内部各方。

2. 承诺

存在组织与社会的根本原因在于存在“合作红利”，然而这一“合作红利”往往由于个人的理性和集体的非理性而无法获得。如上所述，克服集体非理性问题，需要协同，协同需要激励，而激励的核心是形成“承诺”。承诺是变革的基石，形成一个有利于变革的承诺应该由领导力、激励和学习三个环节构成，如图9-4所示。

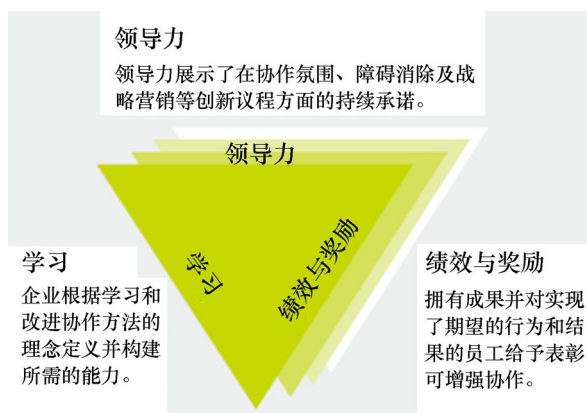


图9-4 承诺的三个构成环节

从当今的企业管理看，变革本身就是领导者对组织的承诺，而领导者的承诺往往是由领导者的领导力组成的。领导力体现在描绘清晰的愿景、目标，即结果导向，意味着员工跟随领导者可能获得什么结果和成就。还体现在责任感上，即领导者应该是风险导向的，不能够回避自己的责任、规避自己的风险。责任还意味着需要包容错误，将错误看做企业和员工学习的机会。领导力也体现在信任方面，领导者必须向大家展现自己是言行合一的，是可信任的，当出现冲突总能从建设性角度出发解决问题，能够关心别人的进步。领导力还要体现在合作精神上，领导者必须把个人和部门利益结合起来，能够帮助别人和愿意接受别人帮助，尊重别人的意见。

绩效与激励是对企业变革及战略目标的支撑，绩效是组织内部的相互承诺，企业整体绩效是决策层对员工的承诺，员工绩效是员工对企业的承诺，激励是企业对员工



的承诺。

学习是企业对员工未来的承诺，是对员工不足的包容。学习在组织里面也是一个双向承诺，组织向员工承诺提供学习机会，员工向组织承诺自己的能力必然提高、工作效率必然提高。

3. 边界

协作的利益各方必须责权利边界清晰，新的变革到来，就需要出现新的责权利边界。只有这样，才能产生协同，承诺才具有主动兑现的可能。

边界还有一层意思就是，在企业外部我们决定与谁发生关系，是好的客户还是不加选择的客户，是好的供应商还是不加选择的供应商。

在企业内部，如何优化组织，使组织流程顺畅，使内部交易成本降低，组织效率提高，如图 9-5 所示。



图 9-5 企业内部协作各方的责权利边界

目前，经济学界所强调的产权理论，其本质就是要梳理清楚所有权边界，从而促成社会合作秩序。比如，由于农村土地产权不清晰，导致大量农民利益被侵害，从而导致了大量的恶性拆迁事件。

通过反思维系变革动力

学习型组织不管是组织还是组织中的个人都需要反思，大到一个国家一个民族，需要撰写历史来反思，比如司马光编写《资治通鉴》来反思历史、指导执政；小到一



个人，需要“日三省乎己”。哲学家要对人类自我进行反思，比如黑格尔《逻辑学》专门论述人的主观逻辑，其本质就是要论述人是怎样认识世界的。比如老子认为“道者反之一”，孔子认为“社会依靠仁义礼智信等运转”。一个企业每一次战略梳理，其本质都是深刻的反思，反思环境、反思企业内部资源情况等。没有反思，企业就无法获得变革的依据和方法。

（一）反思的重要性

从不同的纬度，反思具有不同的功效。比如从反思的深度来看，反思可以由背景、知觉和推理构成。这里的背景本质上是语言，更准确地说是一个民族的文化；知觉是当人的感觉器官、思维器官接触到某一个对象的时候，背景对对象的反应；推理是思维器官选择背景工具对对象映象的测量或比喻。经常说的反思是推理的一种，但是背景、知觉和推理构成了反思的一个完整体系。

比如当我们向人说：那里有一个红色桌子。“那里”、“有”、“一个”是属于背景，不同文化和语言对三者具有一般性的约定，听的人应该理解他的意思。而红色桌子是你想传递的对象，别人听后会扭头看到这个“红色”桌子，红色、规范的形状都形成了真的映象。然后他会从他的“背景”里找出“红色”、“桌子”等旧映象去对照，然后判断是一个红色桌子。

从本质上，上面展示的就是一个人类沟通系统。从本章对沟通的论述，我们是能够正确理解反思之重要性的。

从企业管理的角度看，企业反思系统中的背景指的就是企业文化，其知觉就是企业面临的各种内外界问题，而推论就是对问题的判断和解决方案等。

这里的企业文化是一个很广的概念，它是企业组织智商的表现，即企业与内外界信息交换的媒介。比如同样一个机会，有的企业能抓住，有的企业抓不住，其间的差距就在于企业认识和捕捉机会的能力不一样。

知觉系统相当于企业内外眼睛，一个企业如果对外部市场和内部员工满意度熟视无睹，其运营风险是可想而知的。如果企业没有知觉系统，就好比盲人在高速路上开车，随时会有风险。

推论系统相当于企业的大脑，或者说是企业的决策系统。推论作为个人来说是一个复杂的过程，而且这一过程至今人类也没有办法完全理解。亚里士多德和黑格尔都



给西方文明建立了完整的推论体系，中国先贤也给中国文明构成了一套完整的推论体系，这些体系决定了一个民族文明成长的基本推动力。

（二）反思体系变革的动力基础

如上所述，一个反思过程需要背景、知觉和推论，三者之间的相互作用机制也就决定了其对人行为的动力基础。一个组织与一个人相类似，需要组织智商去了解环境，去推断自己的处境，去决定自己的行为。也如上述，笔者认为组织的背景就是组织的文化，决定着组织智商的高低；组织的知觉是组织信息监控体系，包括对外的战略环境监控和对内运营的监控；组织的推论就是组织的决策体系。

三者之间的关系十分密切。文化决定了组织视野的宽窄、远近以及信息的质量。文化由一个组织所践行的价值体系构成，它包含着组织对未来事业的认识与判断、对未来事业的信息和意志。一个组织单单认识到未来事业的价值是不够的，或者只个别人认识到未来事业的价值也是不够的。因为这样往往只能导致先进的理念被提出来，挂在墙上，无法进入人心去指导行为。



案例

2008年12月25日，河北省石家庄市政府举行新闻发布会，通报三鹿集团股份有限公司破产案处理情况。三鹿牌婴幼儿配方奶粉重大食品安全事故发生后，三鹿集团于2008年9月12日全面停产。截至2008年10月31日财务审计和资产评估，三鹿集团资产总额为15.61亿元，总负债为17.62亿元，净资产为-2.01亿元，12月19日三鹿集团又借款9.02亿元付给全国奶协，用于支付患病婴幼儿的治疗和赔偿费用。目前，三鹿集团净资产为-11.03亿元（不包括2008年10月31日后企业新发生的各种费用），已经严重资不抵债。

至此，经中国品牌资产评估中心评定，价值高达149.07亿元的三鹿品牌资产灰飞烟灭。

反思三鹿毒奶粉事件，我们不难发现，造成三鹿悲剧的三聚氰胺只是个导火索，而事件背后的运营风险管理失控才是真正的罪魁祸首。



纵观三鹿集团的历程，有过不少耀眼的辉煌，但是其倒下也是惨烈的。三鹿集团也曾经提出：经济效益、社会效益和生态效益三者兼顾，但在公司实际经营中还是过多地强调了经济效益，突出诸“瞄准国际领先水平、跻身世界先进行列”之类的目标。也就是说，他们没有很好地将隐约意识到的企业文化价值渗透到行为中去，而是做了一堆假话、空话而已。

所以，没有组织文化，组织将失去方向，企业将如轮船没有了航向。同时，企业文化也是对企业行为对错的评价尺子。比如在三鹿事件中，企业的社会效益这把尺子完全可以判断向奶粉中加“三氯氰胺”是错误的。再如，青岛海尔提出了“真诚到永远”，真诚可以判定坚持质量方针是正确的，维护消费者利益是正确的。

在文化背景下，组织对环境信息产生了知觉，同时知觉系统自身也可以去获取消息，产生推论，从而检讨老文化、沉淀新文化。在组织中，如果没有内外两只眼睛看世界，组织的内外风险就会大。假如三鹿奶粉是具有战略眼光的，领导层主观上没有想去伤害社会利益。那么问题肯定是出在内部监控上。比如由于研发产品审核机制不健全，导致错误的奶粉配方进入生产加工系统。由于采购监督机制没有监控好，导致“三氯氰胺”进入了生产系统。假如三鹿内部管控没有问题，那么是战略眼光出了问题，觉得社会利益只是一个噱头，而实际上可以无限损害。那么就是其对外部环境演变没有深刻的认识，根据马斯洛需求模型，人的生存问题解决后，安全成为主要需求。当人没有奶粉吃的时候，安全是次要位置；当人有了奶粉吃之后，安全就受到了重视。也就是说，三鹿奶粉当企业通过“内外眼睛”了解到企业的内外环境信息，那么如何去判断这些信息和采取恰当的行为就显得很重要了，也就是反思系统的推论环节。



案例

1984年，张瑞敏进入海尔，一片破败景象，员工不多，纪律散漫，居然有人在车间大小便。于是张瑞敏大力整顿，还出现了著名的“砸冰箱”事件。震撼了海尔人，很多海尔老员工事后说，像砸在自己心上一样。

为什么砸冰箱？是因为张瑞敏感觉质量很重要。众所周知，1984年是产品奇缺的年代，质量问题还没有进入人们的视野，但是张瑞敏已经看到了。这就是企业家的知



觉深远基础，推崇质量可能是一个企业发展的基础。也正因为此，海尔提出了“真诚到永远”的服务口号。

当企业选择了正确的道路，不断取得发展，那么企业就会沉淀下新的文化，产生新的知觉与推论的文化背景，组织智商就可以螺旋上升。当一个组织选择了错误的道路，即使取得了进展，可是由于企业沉淀了不好的文化，使企业知觉越来越不好，推论自然会错误，倒下也是迟早的事情，三鹿集团就是活生生的例子。

通过反馈维系变革动力

（一）反馈的重要性

组织反思系统是将组织设想为一个整体，一个有组织智商的整体。但是现实中，有的组织反思的结果好，有的组织反思的结果不好。比如上文提到的海尔，经过反思走向了质量之路、走向了品牌之路；而三鹿经过反思，走向了以牟利为目的的路，最后走向了破产。这是因为，组织不是一个人，是众多人的组合，领导看到的信息是经过员工的眼睛看到的，而且员工看到的信息也是经过领导过滤的。因此，一旦有一方信息失真，必然导致另一方反思结果错误。也就是说，组织决策对与否，取决于反馈系统是否健全。

没有反馈就如人没有了输入神经，大脑无法获得外界的信息；没有反馈就如人没有了输出神经，四肢无法获得内部的指令。相对于企业，前者相对的是企业的信息收集系统，一般由各职能部门获得，并反馈给决策层；后者就是企业的指挥系统，没有这系统，企业就不能灵活指挥，就不能指挥下属像人指挥自己的手脚那样方便。



案例

第二次世界大战中的北非战役十分重要，如果盟军失败，轴心国冲出地中海就有了巨大的回旋余地，因此双方都很重视。轴心国统帅为隆美尔，盟军统帅为蒙哥马利。单从军事实力论，盟军不如轴心国，但是英国早在第一次世界大战之后就在全世界建立了庞大的间谍系统，破译了德军密码，而德军对此则一无所知。结果是，希特勒给隆美尔下的命令



还没有到达隆美尔手里的时候，英军已经将详细信息放到了蒙哥马利的办公桌上。最后，德军节节失败，英军获得了北非战争的胜利。

(二) 反馈维系变革的动力基础

通过以上分析，企业的反馈系统十分重要，它由三个环节组成，即输入系统、输出系统和决策系统。现代博弈论认为，集体利益受损的主要原因在于没有达成合意的博弈平衡，而合意的博弈平衡往往依赖于各方信息的对称。

以决策层为中心，则信息输入系统包含两部分，即内部经营信息的输入和外部市场环境信息的输入，前者依赖战略与政策研究获得，后者依赖行政、人力、财务及生产运行部门提供信息。信息是否准确、充分，将影响决策效果，最终影响执行效果。也就是说，将影响组织合作是否有效，是否可以产生如图 9-6 所示的结果。

决策者是否采纳基层意见	是	4.可能失败，也可能成功，前者可能性大	3.可能成功，也可能失败，前者可能性大
	否	1.合作失败，组织无效率	2.可能失败，也可能成功，前者可能性大
		否	是
		一般员工是否认真执行	

图 9-6 输入系统产生的结果

可以看出，当决策者信息不充分、没有充分采纳员工意见的时候，组织合作失败的概率很大，几乎与员工是否认真执行无关。

在情景 1 下，即上级决策者没有吸纳员工意见，员工又不认真执行上级的决策命令，合作失败率为 100%。按照现代政治文化理论，下属是否能够参与意见，是其认真执行的关键。在民主观念盛行的今天，情景 1 注定是要失败了。



在情景 2 下，即上级决策者没有采纳员工意见，但是员工却认真执行了上级的决策命令，其结果是可能合作成功，也可能失败，但失败的可能更大。因为在没有充分决策信息的情况下，决策失败的可能性更大，即使执行认真，其执行的是错误的命令。可能成功在于决策者依靠了过去的成功经验决策，或者执行者创造性地执行了上级的决策命令。



案例

海尔推行全球化战略，信心十足地在美国加利福尼亚建立了分厂，可是不久加州反馈按照现有工艺造不出来产品。海尔决策者就困惑了，我们在中国可以造出来，而且质量可靠，怎么到美国就造不出来了呢？于是海尔派人去调研，寻找问题的根源。调研结果显示，美国工人是严格按照工艺操作的，如果工艺上说一个铆钉应该是垂直 90 度打入，可是由于上道工序的问题，铆空歪了点，按照垂直 90 度肯定打不进去。然后，整个流水线就停止了。海尔就反思，那么在中国的工厂是怎么造出来的呢？一调研才发现，中国工人很灵活，他会自己改变工艺，发现铆空歪了，他就歪着打进去，产品就流向了下道工序。

在情景 3 下，即决策者充分吸纳员工意见，员工也愿意积极执行，其组织合作结果是成功的概率高。为什么还有失败的可能呢？这是因为整个组织即使认真合作，组织还会面临很大的外部风险或不确定性。

在情景 4 下，即决策者充分吸纳了员工意见，但是员工不愿意执行，这样情况下合作失败的概率还是很大。其原因是除了员工参与之外，组织成功与否还有一个关键因素——激励。即使有了好的决策，但是企业激励不到位，也会导致不公平现象严重，员工依然不愿意执行。

员工信息主要来自两个渠道，一是上级领导的指令，二是来自自己工作对象（机器或客户）的信息。这样，如果两者都足够理性（能够充分根据信息和自己的利益最大化采取行动），就可以产生如图 9-7 所示的结果。

在情景 1 下，组织无效率，合作完全失败。

在情景 2 下，由于决策不正确，失败的概率较大，成功的可能在于员工的创造性执行。所谓创造性，就是员工可以自主地获取工作对象信息，采取有利于合作的行动。



决策者是否决策正确	是	4.可能失败，也可能成功，前者可能性大	3.可能成功，也可能失败，前者可能性大
	否	1.合作失败，组织无效率	2.可能失败，也可能成功，前者可能性大
		否	是
		一般员工是否认真吸纳信息	

图 9-7 信息渠道产生的结果

在现实中，就是员工愿意学习，愿意不断提高技能，从而提高自己在职权范围内决策的正确性，以弥补领导决策的失误，而这一创造性动力来自于组织具有合理的激励政策。比如，海尔生产数量与员工收入挂钩，员工有动力将冰箱造出来，所以会在工作中变通。另外，这一创造性也来自员工自我上进等。

在情景 3 下，如果领导决策正确，员工也能够认真接纳本岗位应该获得的信息，合作成功的概率比较大。

在情景 4 下，领导决策正确，但是员工没有学习的主动性，对自己所在岗位的信息熟视无睹，工作失败的概率依然很大。

通过以上论述，企业合作成功取决于决策成功、员工认真执行和企业激励及文化环境。决策成功取决于是否能够采纳员工意见，员工能否执行成功取决于员工是否能够主动学习，企业激励和文化环境取决于是否能够构建公平的竞争环境。其实，三个方面正是构成企业反思系统的背景因素。

相对于企业的信息输入系统，输出系统要简单些。企业会向外界输出竞争目的、竞争行为和竞争策略，企业内部则有决策输出和结果输出。

一个企业向外界的竞争目的输出是十分重要的。在一个相对平衡的行业，如果有某一家决定扩大产能，那么这个企业势必向市场传递了扩张的目的，其他企业就会采取相应措施。



当一个企业看到竞争对手输出了竞争目的的信息后，它会根据情况采取相应的竞争行为和竞争策略。比如看到一家扩张产能，其他企业有不同的选择，可以选择也扩张产能。但在整个行业产能过剩的情况下，掀起产能扩张热潮必然会带来行业内产品价格下降和原材料价格上涨，从而压缩整个行业的生存空间。如果一家企业扩张产能，而其他企业不扩张，势必会丧失一定的市场份额。久而久之，企业的市场地位就会动摇，品牌价值开始流失。为了处理这些利益关系，就需要企业输出竞争策略。

对外输出系统，还包括输出的媒介。输出的媒介一般包括企业的品牌宣传、外部媒体的解读和战略举措等。

对内输出包括领导决策下达和管理结果向上反馈。如上所述，如果决策信息无法下达或者执行者没有认真采纳，组织合作失败的概率会很高，企业风险很大。同样如果决策者没有认真采纳员工意见，那么组织合作失败概率大，成功概率小。

反馈系统中的决策小系统是通过输入信息加工和输出信息两个环节组成的。输入信息加工承接着反思系统中的推论环节，没有信息加工是得不出推论的。输出信息与整个组织的决策组织子系统相关，是其智力后台。如果没有反馈系统的决策信息输出，也就不需要组织的决策组织小系统。比如，一个企业如果不需要研发，产品是山寨别人的，那么这个组织就不需要研发决策机构，如产品研发委员会。

通过共享维系变革动力

（一）共享的重要性

组织变革不是一个人的事，是需要整个组织内的人上下一致才能最终实现变革目的。历史上诸多变革之所以失败，往往是由于观点不能共享、改革的利益不能共享导致的。比如，我国近30年的改革之所以可以取得不错的成就，关键是人们对文革有了相对一致的否定意见，同时在文革结束后展开了范围比较广的真理标准大讨论，使全党全国统一了认识。同时，改革进行到一定时期，使更多的人分享到了改革的好处，所以人们坚定了进一步改革的信念与意志。同样，目前我国改革的困境，也正在既得利益者不愿意与大众分享改革利益，甚至借着改革的名义谋取自己小团队的私利。

作为企业如果变革的理念不能够与众人分享，众人将无法理解变革，也无从去支



持变革。如上节所述，如果执行者没有采纳决策者的决策信息，组织合作几乎注定要失败；同样，如果决策者不能够吸纳执行者的意见，组织合作也注定要失败。也就是说，在变革理念的分享上，包括决策者要与下属分享自己的变革理念，下属要与决策者分享自己的意见，只有这样变革才能增加成功的可能性。

从博弈论的观点看，组织内的博弈往往不是一次博弈，而是多次博弈，即各方都有一个学习过程。如果第一次变革的结果大家不能够分享，那么第二次博弈的时候，组织内的信任基础将动摇，支持变革的积极性将消失，变革也将流产。如果第一次变革获得成功，而且大家如期分享了变革收益，那么第二次变革就更加容易。

同时，从共享变革理念出发，组织还应该共享变革的方法。比如一项新的技术出现，企业内部应该共享，以提高整体工作效率。一个好的管理办法出现，也应该快速地在组织内推行，而不是相互保守。只有这样，才能达成集体与团队学习的效果。从共享变革理念出发，组织还应该共享变革所带来的机会。比如，邓小平提出了先富裕与共同富裕的关系。

总之，没有共享，变革无以成功；没有共享，变革无以长久。

（二）共享维系变革的动力基础

由上论述，共享对于变革十分重要，它决定着变革是否能够成功和能否长久。共享通过共享理念和共享利益来保持其对变革的动力作用。

那么，共享是如何作用于组织，使其形成同意变革的合意结果呢？博弈论中有如下例子可以说明此问题。



案例

印度喜马拉雅山南麓雨量充沛，土地肥沃，适合农业发展，因此当地农民相较于其他地方富裕些。但是，社会学者发现其中一个村庄却很贫穷，而且越来越穷。学者百思不得其解，就去现场考察。考察一段时间之后，学者发现了原因。这里农作物播种具有很强的季节性，错过季节产量就大减。但在播种季节，这里的乌鸦特别多，会将播下的种子吃掉，而这个村子恰恰认为乌鸦是神，不能捕杀驱赶。于是出现两个结果，要么大家一起种，乌鸦吃不及的时候，庄稼就长出来了，然后整个村子集体收



益就高了。要么大家都等着别家先种，让乌鸦吃饱了，自己再种。结果村里的人都选择了第二种方法，没有人先种，都等着别人先种。于是年年错过季节，就穷了下来。

最后，学者通过当地政府，将村民叫到一起，重新谈判商议，最后形成一致意见，大家一起播种。这一年大家的收成都很好，这一行为就被固化下来，问题最后解决了，变革成功了。

这个故事告诉我们，故事开始村民共享一种理念：乌鸦不能打，只有等别人先种，结果出现集体收益最小化，大家的日子过得越来越穷。解决这个问题的办法是，大家重新共享一种理念：依然相信乌鸦不能打，但是一起播种。这无疑是一个成功的变革事例。通过学习、反思认识到了问题的根源，然后进行沟通、反馈，形成新的共享理念，最后取得了满意的变革结果。

可以看出，共享是通过一种“契约”的东西推动了变革。在故事开始，村里的人有一个隐形的“不合作的契约”：都希望别人傻点儿，先播种。故事结果是，村里的人形成了新的“合作契约”：大家共同承担乌鸦带来的损失，一起播种。这种契约表层是一种行为约定和行为方法，深层是大家形成了新的信任。过去相信大家都是不合作的，自己先种肯定要承担很大损失。现在相信大家都是合作的，会一起播种、一起承担损失。

依据以上事例分析，笔者设计如图 9-8 所示的流程来展示共享维系变革的动力基础。

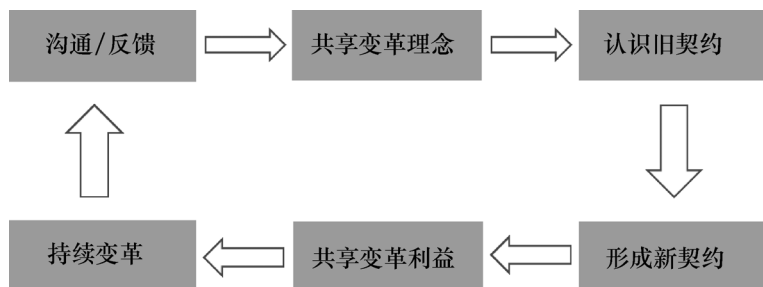


图 9-8 共享维系变革的动力基础



附录

附录 A 责任承诺管理培训课程

北京明德经纶管理科学研究院以现代科学管理理论为基础、以学习型组织理论为指导进行责任承诺管理理论和方法的培训，以增强员工主动自发工作的责任意识，做到“事事有人管、人人有专责”，使参训单位员工的执行力、整体素质及管理水平得到明显提升。

一、管理干部培训班

培训时间：5~7 天/期。

培训目的：掌握责任承诺管理的指导思想、原则、方法和保障措施，建立职责承诺管理体系，培养敢于接受检查、勇于承担职责的员工。

培训课题设计：

- (1) 责任承诺管理的指导思想——学习型组织理论及现代科学管理理论。
- (2) 责任承诺管理的原则——按需设岗、因事设职的原则；保证重点、兼顾一般原则；既无重叠、又无空白原则；服从上级、结果思维原则；落实责任、定期反馈原则；严格督导、兑现奖惩原则。
- (3) 责任承诺管理的方法。



(4) 责任承诺管理的保障措施。

二、辅导员培训班

培训时间：三个月时间，每月集中安排 3~5 天上课。

培训目的：培养一支具有较强责任承诺管理功底的专家队伍，负责本单位责任承诺管理的推行工作。

培训课题设计：

- (1) 辅导员的角色、素质和技巧。
- (2) 掌握责任承诺管理的指导思想、原则。
- (3) 掌握责任承诺管理的方法——学会设计《岗位职责承诺说明书》、编制工作流程及工作表单。
- (4) 掌握责任承诺管理的保障措施——如何进行培训、进行责任承诺、进行督导检查、进行责任反馈、进行结果处理等。

三、战略指挥训练营

培训时间：3~5 天/期。

培训目的：树立新的领导者角色，培养系统思考能力，制定组织发展规划，搭建扁平化组织架构，掌握指挥反馈方法。

培训课题设计：

- (1) 什么是领导者新角色？怎样成为领导者新角色？
- (2) 系统思考——睁开你的慧眼。
- (3) 制定组织战略发展规划。
- (4) 搭建扁平化组织架构。
- (5) 掌握指挥反馈方法。

四、共同愿景训练营

培训时间：3~5 天/期。

培训目的：掌握共同愿景的理论，目标、使命、价值观的提炼要求和操作办法，个人愿景、团队（科室）愿景、组织共同愿景的初步设计。



培训课题设计：

- (1) 构造组织的基石——目标、价值观、使命感。
- (2) 形成学习型组织的共同愿景。
- (3) 共同愿景承诺与愿景寿命。
- (4) 评价现在的共同愿景。
- (5) 如何建立共同愿景？

五、职责运行训练营

培训时间：3~5 天/期。

培训目的：掌握“一对一”岗位职责承诺管理体系，学会建立岗位职责承诺共同体。

培训课题设计：

- (1) 建立清晰“一对一”岗位职责承诺体系。
- (2) 执行《岗位职责》没有借口。
- (3) 树立 100%负责制。
- (4) 职责承诺管理。
- (5) 定期责任反馈保证《岗位职责》的落实。
- (6) 没有检查就没有承担职责的员工。
- (7) 企业社会责任管理。

六、品格绩效训练营

培训时间：3~5 天/期。

培训目的：加强境界教育，改善心智模式，向极限挑战塑造品格特征，陶冶高尚情操，实现自我超越，转变工作观。

培训课题设计：

- (1) 加强境界提升教育。
- (2) 向极限挑战塑造品格特征。
- (3) 从工具型工作观到创造型工作观转变。
- (4) 让品绩之剑成为利器。



(5) 建立共赢激励机制。

七、文化导航训练营

培训时间：3~5 天/期。

培训目的：组织文化是一种精神文化，也是一种制度文化，还是一种物质文化，三种文化好比三个同心圆，其他始终围绕圆心而旋转。

培训课题设计：

- (1) “水中月镜中花”现象。
- (2) 为什么想要的组织文化难以形成。
- (3) 组织文化建设的误区。
- (4) 组织文化建设的基本要素。
- (5) 文化建设中的重中之重——让文化落地。
- (6) 富有成效的组织文化指标。

八、学习力提升训练营

培训时间：3~5 天/期。

培训目的：学习力是最本质的竞争力，构建专业学习共同体，团队学习——掌握深度汇谈工具，如何获得学习成果。

培训课题设计：

- (1) 学习力是最本质的竞争力。
- (2) 构建专业学习共同体。
- (3) 进行团队学习——掌握深度汇谈工具。
- (4) 如何获得学习成果。

九、生命团队训练营

培训时间：3~5 天/期。

培训目的：克服组织中的机会主义，提高内部协调效率，构建合作生命团队以维持变革动力。

培训课题设计：



- (1) 通过沟通维系变革动力。
- (2) 通过协作维系变革动力。
- (3) 通过反思维系变革动力。
- (4) 通过反馈维系变革动力。
- (5) 通过共享维系变革动力。

十、课程特点

- (1) 运用学习型组织理论和现代科学管理理论及最新实践成果，指导现场学员互动式交流，极具操作性的经验和理论传授。
- (2) 将密切结合单位实际安排课程，力求理论联系实际。
- (3) 真正摆脱过去传统模式的束缚，共同跨跃式的步入“工作学习化、学习工作化”和“快乐学习、快乐工作、快乐生活”的境界，能最大化地实现员工和组织的共同发展与提升。

附录 B 责任承诺管理咨询项目展示

北京明德经纶管理科学研究院承接的责任承诺管理体系咨询项目是以现代科学管理理论为基础、以学习型组织理论为指导，紧密结合单位的具体管理现状而量身设计的。建立责任承诺管理体系对于员工树立责任意识、落实《岗位职责承诺说明书》、提升执行力奠定了坚实的组织及制度基础。本院运用责任承诺管理的理论和方法已经成功地为一一些大中型企业进行诊断、设计与实施，至今运行良好。

咨询项目具体内容包括六个模块，根据单位需求可全部选择进行综合性咨询，也可作单独或局部选择进行专题性咨询。

北京明德经纶管理科学研究院将选派国家级高级管理咨询师竭诚为客户单位服务。

第一个模块 专家入驻诊断

1. 调查目的

根据客户单位变革的意图，专家组进行各项基础性调查作出诊断，阐明专家组的



咨询建议，与客户单位共同商定构建责任承诺管理体系的方向和思路。

如果需要进行专项咨询，则在此基础上签定专项咨询合同。

2. 调查内容

客户单位自然状况、客户单位文化状况、客户单位近几年财务状况、客户单位组织机构和人力资源管理制度、客户单位未来经营发展规划；客户单位所在行业的相关比较资料；客户单位人际关系及薪酬满意度调查、创新指数与快乐指数调查等内容。

3. 调查方法

资料调查法、问卷调查法、个别访谈法、“大墙会议”法、实际工作调查法、电脑软件调查法等。

4. 提交文件

责任承诺管理咨询建议书。

5. 需要时间

7~10 天。

6. 咨询费用

根据客户单位规模及工作量协商。

第二个模块 责任承诺管理体系设计

1. 专题调查

在初步调查的基础上，界定客户单位经营战略、文化、管理方式，分析客户单位责任承诺管理现状，找出存在的问题。

2. 高端沟通

向客户单位高层管理团队汇报专家组初步分析意见，共同认定问题，会商责任承诺管理体系策划的观念、思路与框架，而后，专家组根据客户单位领导提出的问题或进一步要求，再做必要的补充调查研究。

3. 确定方案

根据客户单位经营战略的需要和学习型组织的要求，提出包括责任承诺管理体系



思路和可行性操作方案。由客户单位自主实施。

4. 提交文件

责任承诺管理体系策划方案。

5. 需要时间

根据客户单位规模约需 20~30 天。

6. 咨询费用

根据客户单位规模及工作量协商。

第三个模块 体系文件设计

1. 设计文件

首先由专家团队设计出客户单位组织系统表，即机构图和岗位图，其次再由客户单位相关人员与专家团队一起设计出所有岗位的《岗位职责承诺说明书》及相关文件。

2. 研修文件

第一步由客户单位中层以上管理人员对设计好的《岗位职责承诺说明书》进行自修，初步提出修改意见，交给专家团队进行修改；第二步由专家团队与客户单位中层以上管理人员共修《岗位职责》，如有不足，再由专家团队作第二次修改。

3. 全员培训

由专家团队进行《岗位职责承诺说明书》的全员培训，做到“家喻户晓，人人皆知”。

4. 提交文件

全套责任承诺管理体系文件。

5. 需要时间

根据客户单位规模约需 30~60 天。

6. 咨询费用

根据客户单位规模及工作量协商。



第四个模块 责任承诺

1. 责任承诺

《岗位职责承诺说明书》确定后，客户单位要召开由高层领导全部参加的誓师大会，客户单位最高领导在会上对即将实施的《岗位职责承诺说明书》进行动员；高层向其直接上级进行职责承诺；会后，各部门在专家团队的指导下组织进行“一对一”职责承诺。

2. 提交文件

“责任承诺”全部工作流程及表单。

3. 需要时间

根据客户单位规模约需 5~20 天。

4. 咨询费用

根据客户单位规模及工作量协商。

第五个模块 责任反馈

1. 职责反馈

《岗位职责承诺说明书》经过一个月实行后，客户单位各部门在专家团队的指导下组织进行“一对一”定期职责反馈。

2. 提交文件

“责任反馈”全部工作流程及表单。

3. 需要时间

根据客户单位规模约需 10~30 天。

4. 咨询费用

根据客户单位规模及工作量协商。



第六个模块 深化管理变革

1. 深化管理变革

客户单位推行责任承诺管理体系只是深化管理变革的第一步，其后开始进入组织变革与提升阶段；需要建设指挥与督导体系、责任文化体系、品格与绩效体系、双元双层员工激励发展体系、学习培训体系等专项咨询阶段。

2. 需要时间

根据客户单位规模每年可进行 1~2 项。

3. 咨询费用

根据客户单位规模及工作量协商。



后记

作为一名多年从事管理研究的学者和管理理论实践推广的工作者，我研究的动力来源于实践，也服务于实践。管理的真相首先是自我管理，管理者必须做到职业化，即具有专业化的知识和技能以及职业精神。

俗话说：“十年磨一剑。”十多年与企事业单位的深层次接触与管理探索工作，使我对管理、对人性有了更加深刻的认识，对管理有了更加全面的理解，太多的收获，难以列举。结合团队十几年来的操作经验，整理成“明德经纶管理系列丛书”陆续推出。我们力争做到使这套丛书通俗易懂，与大家共同感悟工作中生命的意义、终身学习、塑造品格、高效工作和快乐生活。

这本《责任落地路线图》是这套“明德经纶管理系列”丛书之一，尚需特别说明的是，本书的创作融入了团队的智慧，本书的出版得到了很多人的帮助，在此一并表示感谢。

感谢金锋、王尚茹、朱国强、骆秀芳、和付强等同仁的辛勤付出。为了让本套丛书更加易于阅读，让读者喜欢看、看得懂、用得上，他们在丛书的策划、编排上付出了很多努力。

感谢机械出版社的领导和编辑们，在出版《责任落地路线图》的过程中，我与他们结下了深厚的友谊。感谢出版社编辑对本书给予的极有价值的指导性意见。

另外，感谢我的家人，他们是我坚强的后盾。

参考文献

- [1] 马克思, 恩格斯. 德意志意识形态 [M]. 中央编译局编译. 北京: 人民出版社, 1960.
- [2] 约翰·科特, 詹姆斯·赫斯克特. 企业文化与经营业绩 [M]. 曾中, 李晓涛, 译. 北京: 华夏出版社, 2001.
- [3] 杰克·韦尔奇, 拜恩. 杰克·韦尔奇自传 [M]. 曹彦博译. 北京: 中信出版社, 2010.
- [4] 埃德加·富尔, 等. 学会生存 [M]. 华东师大比较教育研究所译. 北京: 教育科学出版社, 1996.
- [5] 彼得·圣吉. 第五项修炼: 学习型组织的艺术与实践 [M]. 张成林译. 北京: 中信出版社, 2009.
- [6] 彼得·圣吉, 等. 第五项修炼 (实践篇) [M]. 张兴译. 北京: 东方出版社, 2006.
- [7] 爱因斯坦. 爱因斯坦文集 [M]. 许良英, 范岱年编译. 北京: 商务印书馆, 1979.
- [8] 维特根斯坦. 哲学研究 [M]. 李步楼译. 北京: 商务出版社, 2012.
- [9] 弗雷德蒙德·马利克. 战略: 应对复杂新世界的导航仪 [M]. 周欣, 等译. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [10] 冯·贝塔朗菲. 一般系统论 [M]. 林康义译. 北京: 清华大学出版社, 1987.
- [11] 道格拉斯·诺思. 理解经济变迁过程 [M]. 钟正生, 邢华译. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [13] 张维迎. 博弈与社会 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [14] 袁政文. 国有企业创建学习型组织八步法 [M]. 河南: 中国科学技术出版社, 2006.
- [15] 李东. 技术革命、制度变革与商业模式 [J]. 东南大学学报, 2011 (3).
- [16] 宋国平. 关于我国企业薪酬激励机制的研究初探 [J]. 世界华商经济年鉴, 2012 (7).
- [17] 张雁. 企业激励机制的建立与完善 [J]. 企业界, 2011 (7).

金 锋



北京明德经纶管理科学研究院副院长
在国内首倡并推广“三快乐”（快乐学习、快乐工作、快乐生活）理论，实践中总结出“学思悟行”有机统一的激发式团队学习模式——“明德经纶管理模式”，擅长于学习型组织、企业文化等方面的培训咨询，对电力、电信、税务、煤炭、石油等行业系统开展创建学习型组织工作拥有丰富的实践经验。

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

电话服务
社服务中心：010-88361066
销售一部：010-88326294
销售二部：010-88379649
读者购书热线：010-88379203

网络服务
教材网：<http://www.cmpedu.com>
机工官网：<http://www.cmpbook.com>
机工微博：<http://weibo.com/cmp1952>
封面防伪标均为盗版

策划编辑：任淑杰

書裝 BOOK DESIGN STUDIO
北京·任燕飞装帧设计工作室

如何用管理创新工具实现超越？

- ◆ 探究管理黑洞现象
- ◆ 解读责任承诺管理
- ◆ 全面提升品格修养
- ◆ 重视过程结果导向
- ◆ 实施双赢沟通策略
- ◆ 打造高效执行团队
- ◆ 提高绩效管理水平
- ◆ 实现组织个人愿景
- ◆ 建设责任文化体系
- ◆ 构造共赢成长平台

七步完成从责任到落实， 获得可持续发展的新动力

- 1 ——— 建立战略指挥系统
- 2 ——— 建立共同愿景系统
- 3 ——— 建立职责运行系统
- 4 ——— 建立品格绩效系统
- 5 ——— 建立文化导航系统
- 6 ——— 建立学习力提升系统
- 7 ——— 维持变革建立合作生命团队

深化学习型组织建设，获取持续创新动力，不断学习探索，实现心灵的正向转换。



微信扫一扫
这是一个读书和交流的入口
新浪微博：@机械工业出版社管理分社
联系电话：010-88379083

图书上架建议 **管理**

ISBN 978-7-111-44792-4

ISBN 978-7-111-44792-4



9 787111 447924 >

定价：30.00元