

触变

混序管理再造组织和人才

INSPIRING CHANGE

Chaordic Management Rebuilding
Organization and Talent

李文 苗青 著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



触变

混序管理再造组织和人才

INSPIRING CHANGE

Chaordic Management Rebuilding Organization and Talent

李文 苗青 著

图书在版编目 (CIP) 数据

触变: 混序管理再造组织和人才 / 李文, 苗青著.

—北京: 中信出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-5086-5616-8

I. ①触… II. ①李… ②苗… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 254194 号

触 变

混序管理再造组织和人才

著 者: 李 文 苗 青

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 25 字 数: 395 千字

版 次: 2015 年 12 月第 1 版

印 次: 2015 年 12 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5616-8 / F · 3518

定 价: 65.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citipub.com



自序

我最早是学中医药的，分到药厂后觉得没前途，就去当了医药代表，后来做到了分公司总经理，获得了人生的第一桶金，于是我就出国了，去英国阿斯顿大学读工商管理硕士（MBA）。我选的是创新管理的方向，没想到当时的选择对后期的总经理生涯和组织变革思想起了很大的作用。毕业后，我的同学把我推荐给他父亲创立的公司，于是1999年年底，我加入了这家当时只有一个产品的中药制药公司。创始人让我当总经理他当董事长，这家公司因此就成为我的项目化管理和混序思想的最早发源地。为什么后来会形成项目化转型理论，跟这家企业的文化有关，这是一家军队背景的企业，创始人是有30年军龄的军人，企业的背景和创始人文化对我的影响很大。

我进公司不久，创始人就跟我交底：我们只有一个产品，经营风险很大，之所以让你这个英国管理硕士来当总经理，就是要你做别人做不到的事，跟我一起创业的30多个人还等着坐这个位置呢，你有何德何能，得证明给大家看。他交给了我上任后的第一个任务，是把已研发完成的第二个产品的上市时间缩短一半。

这太疯狂了，简直是不可能完成的任务。后来，我有时会想：创新是怎么来的？很多人说是要给舒适的环境和快乐的心情，我认为真正要创新就要背水一战，没准儿能想出平时想不出来的点子。这就是我们在本书中提出“反向势能”这个概念的起因。

在被逼无奈的情况下，我想到了海豹突击队，于是把与新产品上市相关的人员从各部门抽调出来，组成一个临时团队，由我亲自指挥。后来我才知道，这种方式就是美国著名的创新典范洛克希德公司的臭鼬工厂的模式。

如果人豁出去了，还真不一样，我们这个临时性的海豹突击队，最终把这个产品上市的时间缩短到9个月。这实际上创造了一种崭新的工作模式，虽然我们当时还没有将其命名为项目化组织，但是的确尝到了甜头。在这样一个典型的命令控制型的权力中心化组织里，如果你要真正去做出不寻常的事，只有突破原来的组织结构和制度流程才有可能。因为这个项目的成功，创始人说，既然把一个产品这么快就做上市，能不能把后面的几个产品都这么做呀？于是，2001年我们又确立了5个有挑战性的项目同时进行。

到2003年，立项的数量有了巨大突破，达到了89个。而且项目的来源也从领导拍板到员工自发申请，项目委员会评选。在这一年，我们把项目根据规模、复杂性和创新度分为ABC三级，此后，每年都是100个以上的项目，再后来公司发展为集团公司，每年的项目都有200~300个。在我之前出版的《企业项目化管理》一书中对此有详细介绍。

12年大量的项目运作形成了公司的项目化的基本制度和混序文化，这种制度的显著特点就是员工的工作由职能工作和项目工作两部分组成，员工还是这些员工，只不过一个人至少扮演两个角色，比如负责质量评价的质量工程师，同时又是某个项目的项目经理。项目化形成的这套机制和这种新的生态文化，与垂直管理、命令控制型层级组织是完全不同的，它是开放的，平等的，自治协同的，是去中心化的，相当于对原有的金字塔形组织进行了一次改造。群策群力，鼓励员工申请项目，为公司的发展想办法，寻找新的利润增长点，开发创新，发展新用户，裂变新事业，员工是否都有这个能力和愿望呢？从我的实践来看，只要你能放手就行，只要让大家有自主做事的自由，很多时候员工的表现会超出你的预期，这种创新创造的热情和能量一旦被焕发出来将是惊人的，就像臭鼬工厂的首席执行官（CEO）穆宁在《臭鼬工厂的哲学》中提到的：让你的员工放手做事，你将惊喜地发现他们的成果将有多么辉煌。这也是我们为本书起名为《触变》的原因。

通过这种小团队实现任务的方式，还改变了组织原有的资源、信息、人力、知识和利益的分配模式。通过项目的识别和竞争，去发现价值，通过项目管理和资源共享去创造价值，通过项目的评价去评估价值，通过项目的绩效和分红去分配价值，这都是非常清晰且可量化的。最为重要的

是，在组织内部形成了一个自由的、混沌的、激发创意的相对独立的环境，让很多拥有创新潜质的人才脱颖而出，成为新事业新平台孵化的种子。内部的项目裂变，让大量的职能岗位的员工第一次参与了这种小团队的自组织，让他们的成长非常快，特别是涌现出了很多具备领导力和企业家精神的领军人物，他们多为有成就导向的年轻人，在企业快速扩张的过程中担当了领导职务，有些通过内部创业成为了企业合伙人。

这个时候组织里形成了两种生态：一是传统的层级制，按照严格的流程、规则，强调的是标准化一致性；二是小团队，自治管理的去中心化特征。相当于企业中两种火车在提供动力，一种是传统的“火车跑得快，全靠车头带”，另一种是现代的动车，动力在每节车厢。员工就相当于小CEO，对结果负责，参与分配，这样，大大小小上百个内部企业家形成了内部竞争和市场机制，相互争取立项和资源，优胜劣汰，就像进化论中的自然选择，优者生存。我们的结论是，创新和内部创业不能在一个严格控制下的垂直管理模式中形成，只有在多元的、自由的、小团队的生态环境中才能够涌现。

2008年后，一些优秀的项目开始直接孵化，变成内部创业公司，通过项目裂变，每年都会孵化几家，团队持股，直接对经营的结果负责。随着近年来移动互联网的迅速发展，大家开始研究成功的互联网企业的项目小组制，为什么有这么快的创新，尤其是腾讯和小米的成功，这种项目制的扁平化结构给传统企业家们造成了巨大的心理冲击，甚至引发了互联网思维的热潮。

互联网企业的纯粹的项目制随着组织变大以后，也会出现越来越多的管理层级，让组织变得越来越僵化，因此最近又出现了去中心化的思想，比较有影响的是凯文·凯利（Kevin Kelly）以《失控》^①为代表的自组织、自适应、分布式管理，强调打破组织的边界，让内部失控，用混沌的方法自然涌现出创新。但是在实践中我们发现，完全失控也是不行的。

谷歌发展大了后官僚体制也很严重，层级越来越多，流程越来越长，埃里克决定要做一次组织改革试验，把内部的一些部门拆了，去掉一些管

^① [美] 凯文·凯利. 失控：全人类的最终命运和结局 [M]. 东西文库译. 北京：新星出版社，2010.

理职位，让大家都做产品经理，结果有一天他一下子收到 160 多个产品报告，要钱要人要资源，这下埃里克也把持不住了，不得不又恢复了一些部门和管理职务，形成了一个混序的中间态，我把它称为中心化和去中心化的平衡。

我们把这种混沌和秩序的平衡的管理和组织形式定义为混序管理和混序组织。我们确信，在当前“互联网+”的时代，在整个世界都开始从垂直的价值创造模式向水平的价值创造模式转变的时候，让组织有序失控，让创新活力迸发，预示着一个新的管理时代的到来。

本书的合著者苗青女士是资深的人力资源管理专家，也是国际项目管理协会（IPMA）认证的 B 级项目管理专家，是我在组织转型和人才培养方面的工作伙伴和共同实践者。她有 8 年的政府工作经验，15 年的跨国公司和大型股份制集团的人力资源管理经验，是著名的世界 500 强企业人才培养项目的受益者，在混序的组织变革和项目化管理中实践中，突破传统理论和组织局限，培养了大量创新创业人才。我们希望通过本书的出版，能够给各界从事创业、创新和企业管理的朋友提供有益的借鉴，突破组织转型和人才开发的瓶颈，推动组织发展和人才管理的创新。今后我们还将把企业实践中最具创新性的管理思想和方法，系统整理和思考，为企业提供更多的创新理论和解决方案。

李 文

前言

混序

混序（Chaord）这一概念是由 VISA（维萨）卡创始人迪伊·霍克（Dee Hock）在 20 世纪 70 年代初提出，用于对抗金字塔形的中心化组织的弊端。近几年随着移动互联网企业的兴起，去中心化的组织模式成为大家关注的焦点，混序的思想伴随着传统企业向互联网组织转型而开始重新进入人们的视线。本书所提出的混序管理是迪伊·霍克思想的继承和发展，并有突破性的创新。把原来用于企业之间联合联盟的混序组织的概念，转移到一个完整的组织内，用于指导企业的转型和再造。

混序管理的诞生是在我们 15 年的项目化管理转型实践的基础上发展而来的，也可以看作是项目化管理的升级版，那为什么不把它叫作项目化管理 2.0 呢？这是因为在这种职能 + 团队的管理模式的迭代进化中，实现了从量变到质变的突破，涌现了许多新的实践和理论，这是原来的项目化管理所无法涵盖的。比如，在原有的层级制组织母体内营造一个“自由特区”的创新空间，从各部门抽调创新精英自由组成团队，自治自主地从事创造性工作。在集权中心化的组织内隔离出一个单独的创新基地，虽然我们在 2000 年就是这么做的，并诞生了项目化管理的模式，但这并不是我们的首创，而是在 70 年前就开始了，它就是美国的创新灵魂，著名的创新孵化器——“臭鼬工厂”。

1943 年，第二次世界大战最激烈的时候，洛克希德公司的首席工程师，年仅 33 岁的克拉伦斯接到电话，德国已经研制出喷气式战斗机，并投入了战场，美国国防部要求他在 150 天内交付第一架喷气式战斗机。这种疯狂而不可能完成的任务，逼得克拉伦斯不得不出颠覆式的办法，他挑选了 23 个最好的设计师和 30 个工程师，把他们集中在一个租来的马戏团

的帐篷里，并把这个帐篷故意紧挨着一座发出恶臭气味的塑料厂，这个地方被称为“臭鼬工厂”。143 天后，这群创造天才把美国首架喷气式飞机 XP-80 交付给了五角大楼。接下来几十年，“臭鼬工厂”以同样的方式交付了著名的 U-2 侦察机、SR-71、F-117A、F-22 等。对洛·马公司来说，臭鼬工厂已成为百年企业的创新灵魂，从最初的 23 名设计师发展到现在的 4.5 万人，几乎占整个公司人数的三分之一。

臭鼬工厂是如何创造这些奇迹的？其中的奥秘就在于它的组织创新，它的单独的“自由空间”，既有母体公司资源的服务保障，又有独立的自主权，打破了层层汇报、级级批示的烦琐僵化的官僚体制束缚，成为真正的创新加速器。它给我们的启示是：任何技术创新、产品创新、商业模式创新的前提都是组织方式和管理方式的创新。在接下来的半个多世纪里，每当大公司想要突破创新时，“臭鼬工厂”总是被当成学习的榜样而被一再模仿。从波音的“鬼怪工作部”到施乐的 Polo Alto 实验室，从 AT&T（美国电报电话公司）的实验室到 BMW（德国宝马汽车公司）的“i 项目”，从乔布斯的“Machintosh”大地餐厅到谷歌的 GoogleX 实验室。乔布斯回答别人为什么创造自己的臭鼬工厂时说：“要创新，做海盗比做海军要好。”而谷歌的臭鼬工厂 GoogleX 实验室则有更大胆的举措，就是把项目的目标提高 10 倍，负责人特勒解释说：“如果你想要实现的目标提高 10 倍，那么，利用现有条件根本没有机会做到这一点，你将不得不另辟蹊径，转换视角，用登月思维和创造力取代所有聪明和资源。”

再造

这种混序管理的模式是对母体金字塔形组织的再造，是原有组织面向未来对抗不确定性的进化，以增加灵活性和反脆弱性，能够战胜波动性、复杂性和模糊性。美军的航空母舰的控制决策系统就是很好的例子，它的指挥和决策系统采用的是混序管理。它在环境稳定、信息充足、情报完善时是从上至下的绝对控制，但是在战争状态或遇到突发状况时，决策权力下移到一线。一个舰载机降落的时候，任何一个降落支持小组的成员都可以终止降落，而且即使出现决策错误，现场指挥的低阶士官们也不需要承担责任，所

以一线士官在这时就有了将军的权力。这种混序的决策机制，既保证了航空母舰在信息完整的情况下的平稳有序，又可以在战争时快速灵活应对。

混序是指在一个组织中混沌和秩序的对立统一的管理，是中心化和去中心化平衡的组织结构。一方面保留原有的权力控制系统，代表严格的秩序，精益的流程，标准化的操作，是层级制的运作模式；另一方面是混沌的、自主的临时小团队运作，以任务结果为导向的、自我管理的去中心化的运作模式，是未来传统组织转型和再造的理想管理模式和创新的组织结构。

传统金字塔形组织是一种以权力为中心的控制型系统，是大工业时代科学管理、机器思维构建的，它所对应的是平稳的、确定的、可预测的外部环境。小团队的自组织是开放灵活、高度自由的自适应组织，是最适合员工创新的组织形式。中信银行信用卡中心在2013年启动了名为“火星计划”的变革行动，通过公开的方法，选拔出具有创新意识的150多位“火星”，由他们自发构思各种创新项目，经评审委员会批准后即可获得启动资金。火星计划凭借自己的创新项目，在组织内部招募成员，共同完成项目，共同分享收益。用混序管理再造层级组织，就是把人从原有的固定岗位中解放出来，成为创意和创造的智慧资源，再通过临时小团队用项目的管理方式确保创新的产品和服务快速实现，并能够在组织中通过项目裂变、以老带新、行动式学习、试错和包容来大量孵化创意精英和创业人才。

对于层级制企业来说，严格的控制能够带来高度的确定性和一致性，但是会遏制员工的创造力，减少员工创新的发挥，员工就不愿主动去做事，做一天和尚撞一天钟，不仅降低了员工在工作中投放的能量，而且还产生大量的内耗。而有些互联网公司采用彻底扁平的项目制，这种完全的开放和自由能够让员工充满活力，但自由度太高，没有边界，活力不受控，就会过热，也容易造成资源浪费，失去聚焦，造成混乱。所以在组织内部，组织动力也是有一个临界值的，过冷和过热都会超过临界值，继而给企业造成不可挽回的损失。混序对组织的变革主要是针对层级制企业，调整系统的温度，引导活力产生的能量，在确定性和创造性中间寻找适度平衡。

我们所看到的传统金字塔形组织，比如政府部门和一些大型央企，为什么要不停地深化改革，就是因为员工没有热量，没有动能，没有自驱力，所以停滞不前；而另一方面，互联网创业却异常火热，但过热的话就会变得混乱，能量到处都是，太发散，互相冲撞，没有形成有序的聚焦，

这种创业的失败率就会非常高。所以，无论在什么样的组织里，都要兼顾“混”和“序”这两个方面。虽然混序的概念是西方人提出来的，但混序思想来源于中国的道家和儒家哲学，混序理论是我们在15年的实践中摸索出来的，是我们中国人自己的东西。

混序管理不仅对于组织转型有重大的指导和实践意义，对于创业创新也具有方法论的价值，在组织内通过小团队自由地提出创意，相互碰撞、摩擦，达成共识，确定目标，小步快跑，快速迭代，瞄准用户痛点，迅速推出新产品。组织通过混序再造自己，员工通过混序重塑自己，把自己改变为能够具备企业家精神的内部创客。

创业是某种形式的管理，创新是某种形式的创业，都需要具备冒险精神和领导力的人才，所以我们不仅通过混序管理再造组织，还通过项目的锻炼和混搭跨界的复合型能力的培养，孵化和催生具备企业家的创造精神和领导力素质的未来创新事业的领军人物。这就是我们这本书的宗旨。

本书

混序管理的思想贯穿了本书的整体架构，在书中大家会经常看到复合式岗位、复合型人才、复合绩效管理等术语，还有复合的孕育内部企业家的生态环境等，“复合”二字就是混序的最直接体系，与控制 and 流程相关的职能工作的内容就是“序”，与项目、小团队、自组织相关的内容就是“混”，本书的脉络就是围绕着如何运用混序管理的价值观和方法论来变革再造组织和人才。

第一章我们提出了鸭蹼式内部企业家培养模式，并建立了模型，先裂变项目，再经过项目锻炼，让创新人才和小CEO们大量涌现。其中特别强调员工的职能工作与项目工作的混序结合。专业性的“序”还有机会通过项目工作的“混”的叠加组合去不断尝试有挑战性的任务，在不同类型、不同级别、不同专业的项目中锻炼成长，提升自己的能力，最终从原本只掌握单一专业技能的普通员工重塑为能在企业中扮演多重角色、挑大梁的创业人才。

第二章着重介绍通过混序的工作方式，把自由表达的空间和自主做事的权力还给员工，通过具体的、有挑战性的任务目标，激发员工内在的创意和

成就欲望，让有潜质、有理想的员工中脱颖而出，完成个人的重塑。其中的触变机制详细阐述了其内在原理，反向势能和胜任力螺旋的本质就是压担子，提高目标。许多创新来源于压力和挫折，对压力的过度反应释放多余的能量，形成反向势能，产生巨大的反弹力，把平时正常工作中无法释放的创造力，通过触动、改变释放出来，让这种能量成就新的创新。

第三章以天士力的完整案例，通过4个里程碑，详细描述了一个传统的金字塔形组织的转型和再造过程。在这个过程中创造了一套具备人才再生能力的超级人力资源（简称超级HR）的理论和管理模式，为企业持续的人才开发和组织发展奠定了基础。

第四章的超级HR，是一种突破性的人力资源组织模式和人才培养方式。本章重点介绍了人力资源管理项目化的方法和实践，包括跨部门团队组建和网络状的工作方式。将人力资源的角色进行了详细分析和突破，让人力资源部门成为业务和战略的合作伙伴，把原来的模块化的职能工作整合为以服务和支持为主的能力中心，通过与其他业务部门的项目合作，融入公司的业务和事业发展中。

第五章着重介绍了以孵化和培养内部企业家的多种工具和方法，包括职能—项目复合式岗位，人才规划和招聘，多通道成长阶梯，复合型人才，盘点评价匹配和人才补给与流动，突破原有的人才培养理念，让项目选人，成就选人，事业留人，平台留人。通过项目来筛选人才，多通道的成长阶梯让不同的人有不同的职业发展。

第六章提出了很重要的复合绩效管理模型和项目绩效评价的工具——里程碑结果评价（Objective - Milestone Indicators，简称OMI），同时评价员工的职能工作和项目工作的绩效，作为关键管理工具的创新，OMI如何运用，与关键绩效指标（Key Performance Indicator，简称KPI）和另一个比较著名的谷歌的绩效评价工具目标和关键成果（Objectives and Key Results，简称OKR）有何不同，本章进行了详细描述。围绕“公司想要什么，就怎样去考核”来做文章，在复合式岗位的基础上，既考查其常规的“序”的工作的完成情况，也强调对“混”的工作的关注，并通过OMI这一方式对“混”的评价进行量化，为混序管理提供强有力的执行保障。

第七章提出了两个很重要的工具：项目薪酬指数和项目贡献指数，将员工在项目中的贡献和项目完成的结果与薪酬和项目的奖励、分红挂钩，

采用多个实例层层推导，做了详细的阐述。同时把员工的晋升也与项目成果挂钩，让创新和创业人才在透明、公正、全面和客观的评价后，获得快速成长，从员工变成内部合伙人。

第八章通过项目实战的五步进阶快速成长，实质就是让员工在大量的项目参与和实施过程中，提升能力，自我成熟。项目启动阶段需要员工熟悉和了解项目任务目标和团队；在实施执行阶段学会管理变化，承担风险；在评价和反思阶段，总结过程中好的经验和思路，持续的迭代和改善让员工在开发项目的同时，开发自己的潜能，保持螺旋式成长。

第九章介绍混序生态和开放文化。作为混序生态中最重要的人际环境和创新空间，需要公司的领导层有意识地保护“自由空间”，不要被强大的母体吞噬掉。本章讲述了许多真实的故事，体现开放文化中几个重要的元素：理想和目标，自由和尊重，信任和包容，成就和荣誉。当然还应该要有试错的冗余和冒险的精神。

第十章是全书的理论精华和综述，从混序思想的起源，道家和儒家的思想，到现代混序理论的创立，以及混序的组织结构和管理机制，提出了混序是移动互联网时代的管理哲学这一命题。诠释了混序理论的内涵和对企业实践的具体指导，并提出了组织再造的一种方法论，而且回答了为什么互联网时代要用混序来重塑组织和人才。

在本书的最后，我们精心挑选了两个企业实战的案例，从不同的侧面，将混序管理这种最新实践展示在读者面前。企业的成长也是遵循这样的规律，在遇到新的任务与挑战时，往往是通过“混”的方式去探索创新的解决之道，而后在这个过程中总结提炼其内在的逻辑和流程，经过多次实践和论证，演变成组织内部的流程和制度，成为“序”的一部分，如此循环往复，企业在自身的发展过程中不断随着周围环境的改变和新问题的出现，通过混序的方式实现自我完善和成长。当然，这就要求企业文化的建设也要遵循这种自然的生态逻辑，混中有序，混而不乱，让员工有充分自由的空间去自然生长，企业保持一定的容忍度不去过多干预，通过市场自然的竞争实现优胜劣汰，让企业的成长像大自然那样自然而平衡。

本书不仅通过理论系统阐述通过项目如何开发人才，还提供了全面而系统的实战解决方案，以及具体操作的工具和模板。我们希望打造一个像

安卓一样的开放式平台，让更多的组织可以运用本书提供的方法和工具并在此基础上自己持续开发和迭代，成为自己企业的东西。本书的目的就是帮助企业组织转型，管理创新，培养内部企业家，帮助员工在服务企业的同时突破自我，最大限度地实现自我价值。



目 录

自序 / VII

前言 / XI

第一章 混序的力量：鸭蹼模式培养内部企业家 / 1

内部裂变项目 / 12

项目实战再造人才 / 17

内部企业家培养模型 / 19

第二章 触变：点燃创造力的秘密 / 23

触变机制 / 27

反向势能 / 33

胜任力螺旋 / 41

第三章 项目化：组织再造 / 43

一次性工作转化为项目 / 47

小团队与大平台 / 50

自主管理,自我驱动 / 53

多项目积累,突破式成长 / 59

第四章 超级 HR：新的结构和多重角色 / 67

人力资源管理项目化 / 72

项目团队和网络状结构 / 74

多重角色和能力中心 / 77

超级 HR 如何工作 / 79

第五章 复合型人才孵化和培养 / 91

项目经理:未来的内部企业家 / 93

复合型人才的素质模型 / 100

职能—项目复合式岗位 / 105

人才规划和创新人才的招聘 / 106

人才补给与调整 / 112

多通道成长阶梯 / 113

项目让空降人才减少流失 / 115

盘点评价匹配 / 116

第六章 混序的绩效管理 / 131

复合式绩效管理模型 / 134

里程碑结果评价 / 137

组织级复合绩效 / 143

部门级复合式绩效 / 152

员工的复合绩效 / 161

优先级项目和权重配置 / 179

第七章 从员工到合伙人:贡献薪酬与项目分红 / 189

项目薪酬指数 / 193

项目贡献指数 / 199

与项目业绩挂钩的晋升 / 206

防止项目奖励中的“副激励” / 211

第八章 行动中学习,螺旋式成长 / 219

第一阶 知——项目启动 / 223

第二阶 行——实施执行 / 247

第三阶 评——辅导评价 / 252

第四阶 思——反思总结 / 257

第五阶 变——改善改变 / 259

第九章 混序生态与开放文化 / 263

理想和目标 / 269

自由和尊重 / 272

信任和包容 / 273

成就和荣誉 / 275

第十章 混序：从 0 到 N 的哲学和方法 / 277

混序思想的起源 / 279

混序理论的创立 / 280

混序的项目化组织 / 282

如何打造混序组织 / 291

“冗余”和“试错” / 300

混序：跨时代的管理哲学 / 302

附录：实战案例 / 309

案例一 田木制药的组织变革和人才培养项目集管理 / 312

案例二 日辉电气集团项目化培养复合型人才 / 347

参考文献 / 377

致谢 / 382