

海灵格 智慧精华
BERT HELLINGER WISDOM ESSENCE

隐形的权利线

企业与组织的系统排列

「德」克劳斯·霍恩 雷吉娜·布克◎著
周鼎文 林群华◎译
周鼎文◎审订

Invisible Dynamics

Systemic Constellations
in Organisations and in Business

世界图书出版公司

海灵格智慧精华
BERT HELLINGER WISDOM ESSENCE

隐形的权利线

企业与组织的系统排列

〔德〕克劳斯·霍恩 雷吉娜·布克◎著
周鼎文 林群华◎译
周鼎文◎审订

Invisible Dynamics

Systemic Constellations
in Organisations and in Business

世界图书出版公司

图书在版编目(CIP)数据

隐形的权利线：企业与组织的系统排列/(德)克劳斯·霍恩, 雷吉娜·布克著;

周鼎文, 林群华译. —北京: 世界图书出版公司北京公司, 2013. 1

ISBN 978-7-5100-5075-6

I. ①隐… II. ①克… ②雷… ③周… ④林… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第194587号

隐形的权利线：企业与组织的系统排列

著 者: [德] 克劳斯·霍恩 雷吉娜·布克

译 者: 周鼎文 林群华

审 订: 周鼎文

责任编辑: 曹 文

装帧设计: 刘 岩

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司

(地址: 北京朝内大街137号 邮编: 100010 电话: 64077922)

销 售: 全国新华书店

印 刷: 北京博图彩色印刷有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 16.5

字 数: 200千

版 次: 2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

版权登记: 01-2012-2953

ISBN 978-7-5100-5075-6

定价: 36.00元

版权所有 翻印必究

我们的愿景

愿求助者得以获助 专业者得以提升

愿追求成长者得以领悟

愿世代子孙得以受益

审订序

企业成功的新趋势 / 周鼎文

一九九六年，当我刚开始接触本书介绍的方法——系统排列时，我感到相当惊讶且怀疑：一群不认识的人，竟然可以将一间公司或一个家庭的内在状态如此清楚地呈现出来，甚至有些是当事人心照不宣的事，他们怎么可能知道？而且不是只有一间公司能被如此清楚地呈现，其他数十间公司也可以。我心想，这其中定有什么特别之处，于是我决定自己亲身去体验。而经验过自己的排列后，我觉得这门学问真是太棒了，所以我深入钻研，并将这个方法引进亚洲。

这十多年来，系统排列不仅在个人成长、家庭关系上协助我成长，也帮助了我们的企业从白手起家进而经营全球性的事业，而且一年比一年发展得更昌盛。此外，这些年来，我们也成功运用这个方法帮助上百家企业与非营利组织面对经营瓶颈，重新找出解决之道及富有创意的发展方案。

这是一门非常实用的学问，因为系统的力量无所不在，无论是企业系统、家庭系统、人际关系系统——小至个人的生理、心理系统，大至国家、社会、地球——都是一个系统。无论是否有所觉察，每个人都活在系统的影响下。但我们是否了解系统是如何运作的？系统内

的成员如何相互影响，系统与系统之间又如何互动？是否有一些法则或规律可循呢？它在企业与组织里又是如何进行的，如何影响一个企业的失败与成功？

很幸运地，本书为我们提供了一个全新的思考角度。在这个领域，两位作者是我的好同事，也是成功的组织系统排列顾问，我非常佩服他们能用极清晰、易懂的语言介绍企业组织系统排列以及控制整个组织的隐藏系统法则，并且辅以实际行动的企业案例进行说明，例如：

人才的流失竟与前老板和离职的员工有关？

先来后到的层级序位没有得到尊重时，竟会带来管理上的阻力？

为何有些新进主管无法打入团队？

我们的家族系统如何影响公司系统？

企业顾问如何避免僭越担任起领导的角色？

因此可以说，本书不仅给了我们很好的实例，也给了我们一个重新检视组织内隐藏的影响力的机会。

如果在阅读本书时，你也和当时的我一样惊讶与疑惑，最好的方式就是用自己的经验来验证，抱着怀疑的心情“大胆尝试，谨慎运用”，善用系统法则帮助我们的事业朝更成功的方向发展！

而对于从事咨询工作的顾问们，学习系统排列技术、以系统观来协助接受辅导的企业，将会大大提升你在工作上的效益与成就感。我确信，具有系统观的企业以及遵循系统法则的企业，将是未来企业成功的新趋势！

〔本文作者周鼎文为心理师、国际知名系统排列导师〕

推荐序

一如神奇的魔法 / 奥图·沃瑟曼

本书介绍的系统方法，在我们公司已成功运用了许多年。我们是一间流程导向的专业管理公司，十五年来，我们以自行设计出的仿真软件，规划出各种供企业与产业运用的程序与供应链。借由这套软件，我们还能仿真、处理未来的契约及原料等事务，创造出仿佛规划、采购、生产皆历历在目的情境。

仿真可以找出潜在的瓶颈，好让这些瓶颈在导致延误、错过期限、影响生产效率之前就得到修正。处理完有问题的地方后，外包工作与原料就会在公司以及供应链中顺畅流动。

这虽然是个精巧独创的点子，却又简单、独特到时常受人怀疑，甚至遭到强烈的排斥：“模拟和现实是两回事！”“你真的认为你可以用软件描绘出我们复杂的程序吗？”“根本不可能有用嘛！”

我们在接触新客户时，经常面临许多反弹与抗拒，但这些年来，霍恩博士和他的团队通过系统导向的训练，协助我们能具有建设性地处理这些反应，我们不再用“是的，可是……”的防卫来反击，反而能够认出潜藏在这种负面反应背后的兴趣。于是，冰层很快就破裂了，

一段时间后，客户还对当初怎么会对这么简单、有效的东西如此盲目而感到不可思议。在这个过程中，客户也学习如何克服障碍与焦虑，我们如同一个目标明确的团队般协力合作。对此，我们的培训师称之为“沟通升级”：改变已经无用的旧有模式与习惯。

然而有一天，当霍恩博士说他可以用另一种模拟方法来描绘和“人”有关的企业系统并缓解有问题的地方，就像我们处理科技企业的系统时，我的反应就像我们的许多客户一样，觉得他根本不可能办得到——因为得处理更复杂的人事！不过，他当然将这样的反应视为我有兴趣，结果我和同事们一起坐下来，开始认识这种新的模拟方法。

我们向霍恩博士提出一个十分乱七八糟的客户案例，这案例已让我们好几天都睡不好，我们想看看他要如何用新的方法让情况重新井然有序。结果他使用代表为这个案例做了一个排列，而接下来发生的事让每个人都感到无比神奇！真实的状况在众人面前清楚呈现，一览无遗。

这个烂摊子忽然像一本被摊开的书，每个人都感到仿佛面纱被揭开一样，可以看到问题在哪里、解决方法是什么。不过，真正的惊喜还在后头呢，两个多月后，排列中的解决方式，竟然真的出现在现实之中！

为什么排列会有用？我们还没有真的搞懂，系统专家也不明白，但事实是，排列真的有效，它带来了解决方法，而这效用还拿得出确实的证据。也因此，从那之后我们和企业系统的专家霍恩博士以及他的搭档成功地合作，我们负责处理技术层面，他们则处理人际互动的

层面。

想要从本书得到最大的收获，就把你的驳斥看成有兴趣的表现吧。

宝贵、令人兴奋的信息会让你大受启发，有时简直就像神奇的魔法！

[本文作者奥图·沃瑟曼为沃瑟曼 (Wassermann) 有限公司董事长]

前言

你明白踢足球时，有一个好队形多么重要吗？你知道一间公司要营销成功，网络连结有多重要吗？如果你都了解，那么你已经熟悉本书几项最重要的原则了。 当一个企业在市场上占有强势的地位，并且擅长人力资源管理时，我们会认为它占了有利位置，它“内外关系良好”——这种说法不仅代表一项潮流，还反映出组织里“网络连结”（network connections）的重要性，公司的成败由它决定。然而大多数人并未意识到这些连结的重要性，甚少应用此概念，但这也让我们错失一个宝贵的导航工具。因此，网络的系统排列绝非偶然生成的，企业就蕴含在这些排列里，而我们所谓的团队、部门、公司、市场这些人际系统都遵循某些法则，其成功取决于顺应这些法则的程度。

系统排列（Systemic Constellation）带给我们一套方法，用一种清晰、简单的方式描绘出复杂的交互连结和彼此之间的影响。无论是广泛的网络还是明确的团队，这套方法都可以帮助我们理清纠结，找到隐藏于障碍中的资源。

更多的内部民主

每一个新的发展都会经历无理的要求，这套方法也一样。是什么要求呢？它要你承担更多“内部民主”的风险。若要从这套方法获益，就必须让理性的头脑不再担任你学习、解决问题、创新时的最高首脑，让它不再用过时的方式来垄断信息及精力，如此一来就会让商业世界更有吸引力，更多彩多姿；不再用直线分析的方法垄断之后，企业管理和咨询也会打开新的道路，利用已潜藏于组织系统中的隐形知识和信息，将逻辑思考和数字分析的潜力发挥到极致。

在人类的互动系统里还有一种看不见的信息场域（informational field），类似因特网一样，有着和各种具体问题相关的广博信息。在网络上浏览到的信息得先经过选取才能使用，同样的，组织系统中的信息也得通过特定的程序才能存取。人类互动系统的选取过程和目前的潮流刚好相反，它需要一个仿真程序，也就是使用象征式画面的语言（the language of symbolic images）。

想要破解这套语言，必须使用特别的高效能处理器：右脑的情绪智力（emotional intelligence）。与企业有关的浓缩信息全都储存在无意识的画面里，我们可以用排列这种简洁单纯的方法让这些画面现身，而这些画面有一个很大的优点：人人都可理解。本来用逻辑和分析会十分棘手、旷日费时的复杂情况和问题，现在用按一下鼠标的速度，一切就清清楚楚了。

组织文化、企业文化

“组织文化”既不能量化，也不会增加，却是由它来决定企业能

否成功、是否有能力适应未来。目前流行的术语常提到人力资本以及组织的文化，为什么组织的文化会变成一个核心的讨论主题呢？因为它是胶水，把整个复杂的架构黏合在一起。成员对组织的归属感和忠诚是这个胶水的重要成分，遇到压力时，就能清楚看见这个胶水黏不黏得住，它所支撑的结构是否会倒塌。

我们可以由组织与个体的结合状况，明显看出一个组织的文化是是否具有结合力及支撑力，就像决定火车是会往目的地前进、还是被转换到侧线的轨道一般，关键就在这里。这个“转轨器”因子的重要性有多大，到当今这个信息时代才变得明显可见，汉莎航空的区域董事会成员托马斯·沙特博格（Thomas Sattelberger）就将人力资本描述为“企业里真正的瓶颈”。

未来是属于网络的，包括全球性和区域性的网络。一个企业能否成功，要看组织系统可以运作得多和谐，它在复杂的市场网络里找到什么样的位置，还要看经营企业的人是否能理解并尊重人类系统的法则。

一间公司的“人力资本”不只是找到对的员工，也要有对的老板才行！有决策地位的人如果想取得稳定的平衡，就必须亲身投入系统的平衡，小至家族企业是如此，大至跨国公司也是如此。

系统排列和系统教练法是解决问题的新取向

由于通过此方式呈现出的过程，能让所有员工接通公司网络中的信息，因此系统排列和系统教练法（systemic coaching）很有机会成

为未来解决问题的第一把交椅。这个新取向源自德国，目前正于全球迅速流传，同时已有第一批科学研究证实这套方法在数个知名企业中成效显著。

虽然系统排列方法越来越吸引大众注目，但对想将之应用于企业上的人来说，材料却一直都少之又少，是以我们希望通过本书向读者分享这个新方法应用于企业上的功效。本书的目的在于让读者能实际应用，无论是对企业的策略决定、团队发展，还是对个人目标有兴趣，都能从本书呈现的范例中有所收获。

无论你在组织中是什么样的位置，应用系统的原则都能让你洞悉问题，协助你做出关键决定，为组织的发展开启新的面向。

我俩担任培训师及顾问已二十余年，处理过客户的各种问题、难题、目标和展望，我们的客户包括个人以及不同规模和领域的企业。本书介绍的“系统排列”是一套创新的法门，并已成为我们运用的技巧中一项重要的工具。在这套方法的协助下，我们帮助许多客户找到解决复杂情况的办法、理清目标并发展出新的观点，当传统的培训和顾问教练使不上力时，我们也常以系统排列找出解决之道。

显而易见，这套方法成功的时代已然来临！不过，有时我们也必须搭配其他互补的方法，尤其是在日常生活中执行解决方案的时候。我们已经加入了一套从宏观系统进入微观系统的有效方法，这种转换对于成功有着十分重要的关键影响！

在本书第一章，我们将探讨影响一个企业的隐形机制；第二章则详细说明系统排列方法的发展；而第三章里，我们举出亲自帮客户做

的排列范例，让读者得以了解实际操作的情况。

在我们的讲座和课程中，常有人对系统工作提出很有意思的问题，既然读者也有可能问这些问题，我们便选择其中一些问题，连同我们的回答一并放入第四章。

接下来，由于个人必须应用这些解决方法，所以宏观系统（企业或组织）和微观系统（个体）的结合十分重要，因此第五章中，读者可以找到我们的系统式“宏观—微观—系统教练法”的方法。最后，第六章的总结中有一张检查表，它能帮助读者立即将系统原则应用于自己的公司或组织！

目录

〔审订序〕企业成功的新趋势 / 周鼎文

〔推荐序〕一如神奇的魔法 / 奥图·沃瑟曼

〔前言〕

1 组织的系统是最重要的营运资本

- | | |
|----------------|----|
| 1.1 企业里的隐形控制系统 | 2 |
| 1.2 良知是系统的指南针 | 10 |
| 1.3 隐形的权利线 | 13 |

2 系统排列揭开看不见的动力

- | | |
|-----------------|----|
| 2.1 排列方法的发展 | 26 |
| 2.2 达成一个目标的两种途径 | 31 |
| 2.3 系统排列如何运作 | 35 |
| 2.4 系统排列何时能派上用场 | 47 |
| 2.5 带领排列需要哪些技能 | 51 |

3 进行系统排列的实例

3.1 实际案例	56
3.2 “我们正在流失人才！”	
——中型企业的经理对抗高人事流动率及内部阻力	57
3.3 “我无法打入这里。”	
——属下不接受年轻的总经理	74
3.4 “我们需要什么才能一起成长？”	
——法国公司被德国公司并购的后续问题	85
3.5 “我要我们赚到的奖金！”	
——被家族企业购买的分公司处于赤字之中	97
3.6 “谁是台面下的老板？”	
——走错路的企业顾问	109
3.7 “我该何去何从？”	
——当成功的专业人士来到十字路口	122

4 系统排列的价值

4.1 转动成功的钥匙：从问题到解决方案	136
4.2 启动资源：个人与组织的成长	148
4.3 不只是在场而已：运用学员的观察	155
4.4 最新的神奇配方：排列方法的关键问题	162
4.5 一场企业座谈会学员的提问	173

5 | **系统教练法：从宏观系统到微观系统**

5.1 宏观系统和微观系统相生相合	180
5.2 隐藏潜力：让对立的两方和谐	184
5.3 隐身于性格中的权利系统	189
5.4 管理内在团队	201
5.5 训练内在团队的队长	227

6 | **开始运用系统排列的专业内涵**

检视清单与采取行动	238
-----------	-----