

■ 建导管理丛书包含:

《成于众志》

《建导型方法》

《聚焦式会话艺术》

《共识建导法》

企业引入稳泰建导™的七大价值

掌握西方企业做强做大的核心秘密 ◎

让企业长治久安,让老板拥有周末和假期 ◎

群体思考墙魔法:共识一建立,业绩大提高 ◎

真正创建学习型组织的具体操作方法 ◎

员工安心工作,很少跳槽,心情舒畅 ◎

克服国情困难,创造出参与型的企业新文化 ◎

共识出众智,众智出众志,众志成城,稳若泰山 ◎

责任编辑 鲍雯妍

罗翔

封面设计 邵嵘

ISBN 7-309-04620-X



9 787309 046205 >

F·1016 定价:20.00元

新
学
社

PDG

■ 建导管理丛书

▶ 胡继旋 / 主编

建导型方法

有所作为的 领导艺术

杜文君 等/译



The Facilitative Way
Leadership That
Makes the Difference

普利希拉·威尔森 / 著

 复旦大学出版社

■ 建导管理丛书

► 胡继旋 / 主编

建导型方法

有所作为的 领导艺术

► 杜文君 等/译



The Facilitative Way
Leadership That
Makes the Difference

普利希拉·威尔森 / 著

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

建导型方法——有所作为的领导艺术/普利希拉·威尔森著;
杜文君等译. —上海:复旦大学出版社, 2005. 8
(建导管理丛书/胡继旋主编)
ISBN 7-309-04620-X

I. 建… II. ①威…②杜… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 079121 号

建导型方法——有所作为的领导艺术
普利希拉·威尔森 著 杜文君 等译

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 鲍雯妍 罗翔

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海第二教育学院印刷厂

开本 890 × 1240 1/32

印张 8.125 插页 2

字数 211 千

版次 2005 年 8 月第一版第一次印刷

印数 1—4 000

书号 ISBN 7-309-04620-X/F · 1016

定价 20.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

建导 (Facilitation):

建设性地引导，参与式管理风格所需掌握的各类技能的总称。群体建导是一个群体互动过程，建导技能为这个过程提供架构性、步骤化的方法，来帮助群体在有限的时间和财力内，达成清晰的共识决定，形成切实可行的实施计划，以达到“沟通有效率，开会出共识，业绩大提高”的效果。



建导师在群体的思考和过程中是一个中立的角色。建导师的别名是“群体成果的助产士”。本套丛书在中国首次全面系统地介绍建导这一“群策能力”的理念与方法。

稳泰管理咨询(上海)有限公司和美国ICA合作,引进ToP®建导技能并在此基础上二次开发适合中国人的稳泰建导™课程。稳泰致力于传播有深厚学术底蕴支持并得到实践检验的简单管理工具和技能。

稳泰公司的详情, 请见 www.wintopgroup.com

胡继旋博士简介:

- ※ 美国 WINTOP Consulting Group(华盛顿) 执行董事,
稳泰管理咨询(上海) 有限公司总裁
- ※ 美国乔治华盛顿大学组织管理学博士
- ※ 美国团队文化建导组织 (ICA) 认证的专业建导培训师
- ※ 曾任美国阿波罗教育集团阿波罗国际公司中国区营运裁,
美国华盛顿三普资产管理公司 (Globalink) 副总裁
- ※ 曾任教于加州州立大学蒙特利分校、乔治华盛顿大学,
并在清华 (1999) 和北大 (1994) 讲授客座课程
- ※ 《事理学》(Cybernetics) 教科书 (1992) 项目主持,
《达理学》理论与方法的创始人 (1993)
- ※ 维也纳世界系统管理学大会 (2001) 邀请的 50 名 " 世界知名思想领袖 " 中唯一的华人 (2001)
- ※ 是钱学森、南怀瑾、索罗斯与斯柏林的私塾弟子、顾问与徒弟

总 序

市场经济的主体和社会进步的基本单元都是企业。企业在竞争环境中的健康生存与持续发展问题,近年来得到了越来越多的重视。从暴利时代的浮躁与急功近利,到微利时代开始注重企业管理水平的内功修炼,中国的企业家们开始真正重视管理了。他们当中的一部分先知先觉者,已经认识到沿用传统文化的帝王权谋管理方式和建立现代企业制度与现代企业文化相比的孰优孰劣,已经意识到当他们面对国际上强大的竞争对手时,他们的企业中需要强有力的团队,而不能仅仅依靠他们自身的领袖智慧和个人英雄主义来包打天下。看看坊间一本又一本研究中国企业因何不断失败的启示录,五花八门的败局内幕令人眼花缭乱。除了一开始就以欺诈撞骗为手段牟利的一类败局为咎由自取外,大多数败于各种各样失误的企业都有一个共同的特征,就是企业中没有一个是“团体能量”的意义上有可能与其海外同行相匹敌的有效团队。改变,迫在眉睫。

但是,团队从何而来?在具有悠久历史的“一盘散沙”和“窝里斗”特征的文化包袱下,怎样才能在企业中培育出具有高度集体智慧和默契配合能力的团队呢?本人在海外工作与学习多年,始终追问的一个核心问题是,“中国人究竟比西方人弱在何处,差在哪里?”对这个问题最容易产生共识的答案,就是那句我们已经耳朵听起了茧子的老话:“一个中国人是一条龙,三个中国人就成一条虫。”这话多想想就很可怕,十二亿中国人竟如此成了四亿条虫子?这“虫”的形象,与中国人多年来津津乐道自己的不少优点,如“勤劳、勇敢、智慧”甚为矛盾。完全将其归于外因是说不过去的。我们民族在自身的文化中有需要治疗的重大病灶。此病不除,“中国

应当对人类有较大的贡献”的理想便是一句空话。

问题问对了,答案就找到了一半。“三人成虫”现象,指出的就是有效合作能力的丧失,就是个体的才智难以形成群体的智慧,就是“内斗”。纵观亚洲现代史,少有内斗基因的日本,从开始明治维新到成为东方强国只花了三十年时间;从辛亥革命到现在快百年了,中国仍然在人均生产力、科技创造力、教育与医疗水平、企业规模与产品质量等方面远远落后于日本。这个事实应该带给我们什么样的思考呢?如果民族主义情绪真能够有效地把“虫”转变为“龙”,那这问题好像就很容易解决,或者早在义和团时代就已经被解决了。然而事实上,“团结就是力量”的解决方案过于简单化了。在个体意志服从权威的社会结构中,中华民族文化中没有自动把个体能量有效地转换为集体能量的良性机制,没有把个体的智慧汇集成强大的“集体智能”的共识形成机制。所以,个体本来能够对形成群体智慧的贡献就丢失了,“龙”就变成了“虫”。

更为严重的是,内耗不但造成直接的“群体愚昧”,还造成群体成员之间的诚信丢失。福山在《信任》一书中指出,一个国家的繁荣和实力取决于社会中成员间的信任程度。所有在经济上成功的社会都是相互信任的社会,而缺乏信任的国家在经济上表现糟糕,并伴有严重的社会问题。信任来自对价值观念的认同,来自组织中各种重大问题的发自内心的(非外部强行灌输的)共识,是一种社会资本,对经济与社会发展的重要性不亚于实物资本。然而,共识不是从天上掉下来的,共识与团队合作能力的形成是要有方法的。

在目前国内 89 所拥有 MBA 教育资格的高校及几十个中外合作管理教育项目中,绝大多数是直接照搬欧美流行的管理课程内容,很少有针对性对中国国情的大力度的本地化二次开发。而在这些流行的 MBA 类课程中,团队文化的建设、合作精神的培养,以及在群体中培育共识的技术与方法,从来没有成为主题内容。所

以这些课程对于解决中国企业面临的急迫问题,帮助并不很大。原来,欧美的 MBA 学生们早在入学以前,在他们的小学、中学、大学阶段,从社会熏陶与工作实践中,就已完成了在中国现行文化与制度下相当欠缺的一些基础教育与培训。这其中包括诚信原则与信用的教育,测度理性(一就是一,二就是二)的教育,批判性思维(求知求真,不唯上不迷信)的教育和关于平等、个体权利、合作精神与合作技能的教育。缺少了这些基础,现行西方管理课程直接引入中国的效果大打折扣的现象也就不难理解了。

为了对中国企业界解决这一“补课”问题有所帮助,稳泰管理咨询(上海)有限公司根据近年来对中美各类大小企业的研究与咨询实践,编译了这套稳泰建导丛书,供国内企业中的有识之士参考应用。同时,我们也从 2004 年开始,在国内首次开设了建导管理技能的培训。

什么是建导?建导(动词 facilitate,名词 facilitation)是一种先进的参与型领导技术:意思是对群体进行建设性的引导与服务,对群体中的互动过程提供结构性的帮助,按照专业化的程序和技术来引领群体的活动而使之达成最佳效果。(此概念的内涵中包含了辅导、培育、助长、导演、中立地使之容易、中立地使之顺利等丰富内容。台湾人士把此概念译为“引导”或“促动”,不但像把“导弹”译为“飞弹”、“激光”译为“雷射”一样有失内涵与准确性,而且与另外两个概念“Guide”和“Promote”难以区分)。“建导”与“领导”一字之差,一为建设与建构,一为带领与引领,其间最大的区别,就是“领导”是以“老板”为中心,以一把手的意志为转移,以个人的智慧为决策的基础;而“建导”是以“群体”为中心,以组织成员的意愿为根据,以集体的智慧为依靠。这里的“群体”(Group)概念与“团队”(Team)概念有所不同,前者包含的人员范围更广,后者的时间性与目的性更为有限。

在欧美各国,建导师(Facilitator)成为了一个专门使用建导技术为企业与其他组织机构服务的专业职业。国际建导师协会

(International Association of Facilitators, www.iaf-world.org) 目前在全球约有一千三百多位会员。但是, 建导技术并无任何高深莫测的理论, 人人都可学会, 因此不做专职建导师而在企业中任其他职务的人士也可掌握建导技能, 就像开车一样。

一个企业的核心竞争力从何而来? 大家首先想到的是货真价实——产品、技术、质量无可挑剔; 其次是精兵强将——市场、战略、营销等方面人才济济; 而最为至关重要的第三点, 不幸被许多中国企业家所忽视, 或是苦寻良方而不得其解, 即集体智慧——组织、制度、团队与共识的建设。正是在这第三点上, 建导技术作为一种新型的领导方法和管理艺术走进了历史舞台, 不声不响地在许多强势企业的内部发挥着至关重要的作用。建导能够大幅度地改善沟通, 促成高质量的众意与共识 (consensus), 形成有效的与持久的团队凝聚力和团队协调力, 提升集体智能。长治久安的通用电气公司的秘诀“群策群力”、改变了世界的微软公司建设的“团队精神”, 以及连续 31 年盈利的西南航空公司开发的“绩优关系”, 都是这种集体智能的具体例子。

事实上, 建立群体共识不光是企业的事。整个人类社会只有通过共识才能生存与发展。大大小小的各种经济组织体 (生意, 公司, 跨国公司, WTO)、政治组织体 (帮会, 结社, 政党, 国家, 联合国) 和文化组织体 (沙龙, 流派, 意识形态, 文化大同体) 的每个层次上都有共识形成问题。而共识形成的核心是沟通行为和共识形成机制, 即建立共识的手段与方法。在人类历史上, 在组织体中常见的共识形成机制有如下几种: (1) 暴力打压型——谁拳头大听谁的; (2) 长官意志型——下级服从上级; (3) 怪力乱神型——原始迷信, 帮派邪教, 高级宗教; (4) 领袖魅力型——个人崇拜、明星追捧、盲从; (5) 酋长议事型——大家先七嘴八舌, 然后一把手集中定论; (6) 议会民主型——即目前发达国家议会、国际组织及联合国通行使用的会议程序。以上这几种常见的群体中形成一致想法的途径中, 没有包括在科学界一致公认的实验研究与理论假说证

伪等仅只在科学家群体中通行的共识形成机制。

我们在这套丛书里介绍给读者的,是比上述第(6)项——英美式会议民主程序——还要更为先进的新型的共识形成机制,即围绕“建导”这一概念开发出的一系列沟通与共识形成的方法与应用心得。ToP 建导技术是美国团队文化建导组织(Institute of Cultural Affairs)自1960年代以来从长期的实践中开发出来的一种主流的建导技术,又称为团队共识形成技术,1989年成书出版后,在欧美各类组织中流行,近年来在各大公司获得越来越多的应用,是各优秀公司建立强大的以团队为主体的核心竞争力的秘密武器。美国团队文化建导组织由此成为美国联邦政府认证的可以不经审核即参与联邦政府项目投标的非营利机构,其运作机构发展到了三十多个国家。大量企业精英、政府官员和非营利领导者学习了这项技术,受益匪浅。稳泰管理咨询(上海)有限公司同美国团队文化建导组织合作,把建导师的培训与认证体系引入中国,相信该方法在中国的传播将对中国各类组织的运作形态和游戏规则产生深远的影响。这套丛书的出版也是此项努力的一部分。在第一批入选的四本书的三位作者中,两位是美国团队文化建导组织的资深成员,一位是加拿大团队文化建导组织的资深成员。所以,书中内容从实践中来,注重方法的实效。

我们注重对方法的引进介绍,是因为中国国情的一大特点就是缺少具体的方法。所谓“君子动口不动手”,其实是因为没有“手”。中国曾经盛产假大空的口号与理想,这其中除去故意的欺诈与误导之外不乏诚挚的愿望与梦想,但是在如何达到目标的具体操作的程序与方法方面,不是严重短缺就是原始落后。

近百年前,孙中山先生在上海翻译《怎样开会》(又名《民权初步》)一书时写到:“夫議學之學,西人童而習之,至中學程度,則以成爲第二天性矣。所西人合群團體之力,常超吾人之上也。凡欲負國民之責任者,不可不習此書;凡欲固結吾國之人心,糾合吾國

之人力者，不可不熟習此書，而遍傳之於國人，使成爲一普通之常識。人人熟習此書，則人心自結，民力自固，如是以我四萬萬衆優秀文明之民族，而握有世界最良美之土地，最博大之富源，若一心一德，以圖富強，吾決十年之后，必能駕歐美之上也。”

《怎样开会》也被称为《会议通则》，是英美通行的一本小册子 *Robert's Rule of Order* 一书的翻译。中山先生翻译此书在写作《建国方略》与《三民主义》等重要著作之前，可见“議學之學”——如何开好会，形成“合群团体之力”——在孙先生心目中之重要。一个世纪过去了，今天的中国人对于如何在团体中合作共事的方法，有没有“童而习之”而“成为第二天性”了？在加入了 WTO 的今日中国，我们的企业中有没有足够多的、像样的团队能够拉出来，与国际上的先进同行一争高下？这场“团体赛”的输赢，将决定中国企业乃至中国经济的命运。

我们没有把《怎样开会》也列入本套丛书，不是因为读者能够从图书馆中找到它，也不是因为这个被孙中山先生高度推崇的共识形成技术带有太沉重的历史包袱，而是因为我们重点介绍的建导方法已经在先进性上远远超过了《怎样开会》中定义的民主程序，并且对解决今天中国各类组织中的改革（首先是企业中的团队建设）有很强的实用性。由本套丛书及稳泰公司的配套培训课程所推介的建导技术，预计对能够认真应用的企业将会起到这样一些作用：促成企业内外的创造性对话；在研发与战略中产生创新式思维；在群体中帮助解决现实问题；在企业中形成自然型（非领导强加的）共识；在员工和干部中发展长久性承诺，形成心情舒畅的工作环境；帮助集体创写有效果的策略计划；帮助策划实用性的行动步骤并能取得扎实结果；在企业的计划实施及质量改进过程中促成良性互动；建设富有活力的学习型团队；最终为企业节省时间和金钱。简而言之，稳泰建导技术，助您企业稳若泰山，助我中华民族与世界各优秀民族平起平坐。

建导真有这么神奇的作用吗？有用无用，一试方知。欢迎读

者光临稳泰的网站参加探讨：www.wintopgroup.com，或写信给我们提出建议：wintopchina@gmail.com，wintop@wintopgroup.com。

胡继旋

2005 年 4 月 5 日

译者的话

中文中有很多词是外来语。建导(facilitation)是其中又一个新的名词。对一个新概念进行介绍,并不是一件太容易的事,也给翻译工作带来了一定的难度。

有意思的是, facilitation 这个看着就不是很容易的单词,在英文词典中的解释居然是“使容易、使简单”。将这个解释延伸出去,把 facilitation 作为一种技能应用到组织或企业中时,它的意思就是“帮助群体和团队共同工作,达成自己的目标”。在翻译的过程中,我们也借鉴了目前所接触到的各种翻译法,如引导、促动等,但最终仍认为“建导”这个词更为贴近原词所要表达的意思。这个词的最终翻译也得到了美国 ICA 资深建导师的认可。

本套丛书的翻译出版得到了美国 ICA 的贺高德先生(Gordon Harper)、加拿大 ICA 的赫耳墨斯先生(Duncan Holmes)及团队技术咨询公司的威尔森女士(Priscilla H. Wilson)的大力支持。稳泰公司在这里对他们表示感谢。同时也感谢复旦大学出版社在介绍“建导”这个新的管理理念中所做的努力。

本书中“协调互动”章节的翻译得到了周丽丽的帮助,在此一并表示感谢。

最后要感谢的是本套丛书的主编者胡继旋博士。国外目前流行的运用在组织变革中的建导方法有 18 种,各种建导技能和技巧更多,介绍建导方法的书籍也有几百种,究竟先选择哪几种方法和技能介绍给国人?作为组织管理学的博士,胡先生做了精心的研究和比较,最终挑选了 ToP®建导参与方法与《成于众志》、《建导型方法》、《聚焦式会话艺术》和《共识建导法手册》这四本书。

译者的话