

CEIBS | 中欧经管图书

Organizational  
Traps  
leadership, culture,  
organizational design

# 组织困境

领导力、文化、组织设计

[美] 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 著  
姚燕瑾 译

 中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

# 组织困境

Organizational Traps

领导力、文化、组织设计

leadership, culture, organizational design

[美] 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 著  
姚燕瑾 译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

组织困境：领导力、文化、组织设计 / (美) 阿吉里斯著；姚燕瑾译. —北京：中国财富出版社，2013. 6

(中欧经管图书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4635 - 1

I. ①组… II. ①阿…②姚… III. ①组织学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 061116 号

Chris Argyris: Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design

ISBN: 978 - 0 - 19 - 963964 - 9

Copyright©2012 by Chris Argyris. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权中国财富出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

著作权合同登记号 图字：01 - 2012 - 8383

策划编辑 黄 华

责任印制 方明远

责任编辑 卢海坤

责任校对 饶莉莉

---

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4635 - 1/C · 0161

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 6 月第 1 版

印 张 10.5 印 次 2013 年 6 月第 1 次印刷

字 数 117 千字 定 价 42.00 元

---

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

献给我的同事，尤其是主席兼首席执行官马克·富勒

# 目 录

引 言 / 1

## 上 篇

### 为什么我们与自己明确的利益背道而驰

第一章 我们如何应对棘手局面 / 9

国务院及国务卿拉斯克 / 9

困境无所不在 / 13

英特尔公司 / 15

片面领导作风的结果 / 17

困境的危害性 / 18

第二章 作茧自缚的行为 / 21

左右栏案例法 / 21

完成左右栏案例的指令 / 22

案例初探 / 24

案例 1：回避首要问题 / 25

案例 2：拒绝了解情况 / 28

案例 3：竞争模式 / 31



## 组织困境

案例 4：一步一步慢慢来 / 37

案例 5：首席信息官及其 IT 团队 / 40

案例 6：MBA 高级课程 / 45

结 论 / 48

### 第三章 障碍的起因 / 49

行为理论 / 52

我们如何制造困境 / 54

模式 I 运用理论和防守性推理是如何导致困境的 / 62

结 论 / 65

## 下 篇

### 传统方式如何忽略困境——如何应对困境

### 第四章 领导能力与困境 / 72

定量法 / 74

领导能力：历史测量法 / 77

领导能力：定性法 / 79

做一名有能力解决冲突的领导者 / 83

自恋型领导及其他人格类型 / 85

赏识性探询 / 87

相互冲突的决心 / 90

当前管理研究的不足 / 93

结 论 / 94

### 第五章 文化、领导能力与困境 / 96

有创造性与有损创造性的文化 / 97

	安迪案例 / 99
	荷兰皇家壳牌公司案例 / 102
	对企业文化和困境的反思 / 119
第六章	改善新方法 / 123
	寻找外部咨询师的帮助 / 125
	相互合作的社区 / 133
	体系方式 / 141
	善于左右互搏的组织 / 144
	人的潜能 / 146
	结 论 / 149
结 语	困境与人类之窘境 / 150
	努力找寻前进的道路 / 152
	助登月旅行计划成功 / 155
	人之困境 / 157

# 引言

## 困境及其后果有何特征

但凡在组织机构里待过的人都知道，组织功能失常的行为比比皆是。人们往往不是公开应对冲突，而是避开或掩盖冲突。而且，大同小异的争执常常是一再发生，往往连用词都是雷同的。权限之争旷日持久，总也没有解决之道。在会上大家点头同意，一出会议室就私下里找人吐槽。更有甚者，若问到能不能有所改变，大家只会绝望地两手一摊。人人都觉得自己是禁闭在疯人院里的受害者。

这样的组织机构谁都不喜欢，但似乎谁都无力加以改变。我们想要变革，但无能为力。我们陷入当前的困境。大家都听到过类似的话：

你根本不能跟他们坦诚交谈——他们一下子就会心存戒备。

他们根本不明白。

鲍伯从来不听别人的——你想要做什么事，只能绕过他。





## 组织困境

她召集会议像是要一起作决定，实际上她都想好了该怎么办。

我当然不能当面这么跟他说。

什么都不会改变的。

当人们觉得自己陷入困境时，就会表达类似的想法，而人们的确常常陷入困境，但他们不是由于某种强加在身的专制政体或组织结构而陷入困境。他们并非受害者。事实上，现状变得如此难以改变，人们往往难辞其咎。我们由于自身的行为而陷入困境。

我们声称自己重视坦率、诚实、正直、互尊互重、同情关爱的品质，但所作所为往往背道而驰。比如，我们并不那么坦率诚实，人前人后言行不一——而且美其名曰这是理智的行为。而后我们又否认自己的行为，并掩饰自己所作出的否认。我们做所有这一切时，自己就陷入了困境。

这样的指责看似危言耸听，但在本书的前几章我会说明，这种行为司空见惯，案例信手可得。我们由于组织上下无处不在的行为模式而陷入困境。有待解决的问题可能令方方面面不快，带来威胁，于是我们就制造出困境。这些困境使问题得不到有效解决，使错误得不到发现和改正。困境阻止人们从其所造成的错误中吸取教训，并加以改正。困境促使人们纷纷抱怨他人制造并维持困境。

总之，在特别需要吸取教训的时候，困境横加阻拦。这些事与愿违的结果在各组织机构无所不在，无论私营、公立，无论规模大

小，无论事业蒸蒸日上还是惨淡经营。这些结果也与当事人的性别、种族、教育程度和贫富差异无关。我认为，摆脱困境将是个人、团体、组织机构和社会改善工作的一项重大挑战。

即使对事业蒸蒸日上的组织，困境同样带来损害。在第二章我们会看到，即使像英特尔（Intel）这样一个成功的、具有创新精神的企业，也会深受将其拖入困境的行为所害，决策受到阻碍，冲突产生，最终止步不前。

## 困境会导致灾难

困境不仅阻碍人们吸取教训，而且会带来不幸、甚至惨痛的后果。且看以下实例：

- 老师帮助学生考试作弊，以获得更多经费。老师隐瞒帮助作弊的事实。

- “出类拔萃者”未能意识到自己造成的问题。事实上，前国防部部长罗伯特·麦克纳马拉在几十年后才承认，他和他的同僚们在越战中对所造成的问题视而不见。

- 由顶级专家完成的“挑战者号”事故报告称，类似的灾难性事故再也不会发生。仅若干年之后，“哥伦比亚号”事故就发生了，尽管人人都了解并遵循了该报告的建议。

我在撰写引言部分时，正值金融界制造出一系列的多方面困境，严重威胁了许多国家的经济。



## 组织困境

在所有这些事例中，都有阻止这些悲剧发生的政策、法规、体系。所有这一切的确发挥了作用，但作用不够大。为什么？人们在发现被制造或陷入困境时会自我保护。比如，他们会怪罪他人或组织体系；他们会矢口否认个人在组织陷入困境时应承担的任何责任。随后他们会使得问题无法讨论，以此说明自己并非在逃避责任。为了使这一策略奏效，他们必须使得无法讨论这件事本身也无法进行讨论。上述这些策略的结果是，人们制造了一种自己才是组织体系受害者的思维模式。他们无能为力。

而实际上我们并非无能为力。让人欣喜的是，通过强调社会技能和认知技能的相对直接的干预，就可以改变并摆脱这些严重困境。有志于学习者可以学会这些技能，花不了多少时间，不过就是学习打网球或高尔夫那么些时间。

## 本书结构

本书的主要目的在于考察严肃的领导者有关组织及其管理的意见。我选择了三个论题，即领导力、文化、组织设计，因为这些论题对困境的产生意义重大，对改变困境也至关重要。

为达此目的，有必要介绍一下我用来解释并摆脱困境的理论与方法。因此我首先介绍取自政府及私营机构中实际发生的新案例。第一个案例是时任国务卿的迪安·拉斯克（Dean Rusk）如何试图摆脱困境，那些困境使得国务院效率低下，有“雾谷”之称。拉斯克

一心一意致力于使得国务院的运作更开放、透明、可信。我们将看到，他的改革措施加剧了他试图摆脱的困境。这个案例已经颇有年头，我选取这一案例是因为当前的消息来源告诉我，50 年后的今天，当时的困境分析依然有效。

第二个案例是 30 年前我与唐纳德·舍恩（Donald Schön）一篇合著的更新版（阿吉里斯、舍恩，1996）。当时的英特尔首席执行官安德鲁·格鲁夫倡导一种更直接、更坦诚积极的硬实力。尽管拉斯克是软实力的提倡者，两位领导者的领导风格大相径庭，结果却殊途同归。在两人各自的组织机构中，软实力和硬实力都加剧了困境。我们会看到，领导风格并非摆脱困境的关键因素。关键因素是我所描述的每一个领导者所运用的行动理论（运用理论）以及他们用以理解所领导的那个组织机构的推理过程。

第三章将通过展示其他案例以及培训项目实例来阐明这一观点。在所有这些案例中，运用理论及推理过程完全一致。所有当事人都运用了我所描述的模式 I 运用理论和防守型推理过程。如果运用模式 II 和有益的推理过程就能摆脱困境、克服不良后果，我对此加以展示，以此扩展了上述观点。

第四章至第六章罗列了诸多出类拔萃的学者、领导者有关领导风格、文化、组织设计的观点。他们的观点大都有问题。分析表明，除了个别例外，这些观点都不足以摆脱困境。事实上，在大多数案例中，那些作者并没有就如何摆脱困境提出建议。在若干案例中，建议者认为自己的建议可用来摆脱困境，为此我提出例证，证明他



## 组织困境

们实际上是加剧了困境，却巧妙地表现出对差距与矛盾之处一无所知。

第四章至第六章的评论中有一种未曾明说的策略，我想更明确地加以阐述。文献评述是根据我本人和唐纳德·舍恩的行动理论而构成的。我所描述的差距和矛盾都取自我们的理论。

这里有两种含义。其一，评述可以被用来“测试”我们的理论的特性。比如，我们可以发现，差距与矛盾产生于我们的理论所预测的条件下。如果模式 I 和防守型推理过程是导致困境的首要因素，我们就看不到困境由其他因素导致，尤其是那些与我们具体阐述的因素相对立的因素。其二，如果没有什么能证明这些假设的不成立，那么就可能预测，即使那些提出建议的人一致认为困境对有效行动起着阻碍作用，他们的建议照样问题多多。事实上，评述可以用来预测，建议的问题部分会持续保持。

感谢戴安娜·阿吉里斯 (Dianne Argyris)、迈克·比尔 (Michael Beer)、菲利普·麦克阿瑟 (Philip McArthur)、罗伯特·帕特南 (Robert Putnam) 以及戴安娜·史密斯 (Dianna Smith) 对本书初稿的有益建议。作为助手与编辑，洛兰·海因斯 (Lorraine Hines) 尽心尽职，为我去除了我自己导致的种种困难。图书管理员马克·布隆伯格 (Mark Blumberg) 为我提供了我们图书馆源源不断的新藏书。



# 上篇

为什么我们与自己明确的利益背道而驰



## 第一章 我们如何应对棘手局面

我在引言部分指出，我们声称自己重视坦率、诚实、正直、互尊互重、同情关爱。但我们的行为却削弱这些价值观——不只是偶尔为之，而是惯常如此——只要我们面临有威胁性或别的棘手局面。随后我们又否认自己这么做，并掩盖自己的否认，由此将自己陷入困境。本章我将用两个实例来说明这一点。

试以国务院的一则实例向读者说明典型行为是如何陷人于困境的。国务卿迪安·拉斯克信奉并倡导真正的参与、权力的分享，支持创立一种鼓励透明与信任的组织文化，因此推出一项新举措，这一实例将介绍国务院的人对此做出的反应。他的新举措结果给有关人员带来了威胁——于是导致了上文所描述的行为类型。

### 国务院及国务卿拉斯克

约翰逊总统要求迪安·拉斯克采取任何可行的改革措施，以改





变国务院的“雾谷”之名。拉斯克及其下属展开调查，以找出这一不良声誉的来源，主要有缺乏坦诚、透明和信任。于是他决定进行自上而下的改革。他召集了一次会议，与会者大都是国务院高级官员，还有几位国防部的高级官员。为了这次会议，国务卿拉斯克要我做好准备，阐述那些与我有工作交往的资深外交官的意见，以此探讨如何在国务院最高层创立更坦诚、透明、信任的工作作风（参阅下文）。

会议开始，拉斯克真诚地呼吁改变个人工作行为和国务院的组织文化。随后他介绍了一名国防部部长助理，此人是“项目、计划、预算”管理体系的设计者。麦克纳马拉部长正是运用这一理念提高了国防部的效率。拉斯克向与会者保证，如果他们认为这些观念适合国务院的话，他会全力以赴、热情支持。

发言之后，国务卿征询大家的意见。大家一片沉默。拉斯克国务卿就点名要我发表意见，我指出，国务院的官员会反对这样一个项目的实施，因为他们会觉得这是对他们的职业前途的威胁（下文我会对这些担忧加以更详细的说明）。拉斯克国务卿接着让其他人发表意见，还是一片沉默。于是拉斯克点名让一名堪称资格最老的资深外交官发表意见，尤其是对我所提出的观点的意见。这位资深外交官略加思索之后说：“事实上，国务卿先生，如果您和总统要求我们实施这一新的项目，我们一定照办。”会后这位资深外交官对我说，其实他赞同我的意见，在接下来的一个会议上他会这么跟国务卿说。我问他刚才会上为什么不说。他回答说这不合适。