

鲍勃·奥伯莱 保罗·科恩著

管理的智慧



没有一个人能完全独立地进行学习。

我们所有人都具备自己所需要的技能和资源

我们中间也没有任何人已达到了

因拥有足够的智慧而无需再学习的程度

我们需要更多的知



经营智慧丛书

管理的智慧

Working Wisdom

鲍勃·奥伯莱 保罗·科恩著

Robert Aubrey Paul M. Cohen

生活·讀書·新知 三联书店

Working Wisdom
Copyright © 1994 by Bob Aubrey & Paul Cohen
Chinese Translation Copyright © 1996 by
SDX Jonit Publishing Co., Beijing

图书在版编目(CIP)数据

管理的智慧/ (美) 鲍勃·奥伯莱, 保罗·科恩著; 李天铎译. - 北京: 生活·读书·新知三联书店, 1996.5
(经营智慧丛书)
ISBN 7-108-00845-9

I. 管… II. ①保… ②李… III. 企业管理-企业经营-谋略-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 17542 号

责任编辑	夏 谦
封面设计	董学军
出版发行	生活·读书·新知三联书店 北京朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
经 销	新华书店
印 刷	新华印刷厂
版 次	1996 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷
开 本	850×1168 毫米 1/32 印张 5.75
字 数	125 千字
印 数	00,001—20,000 册
定 价	9.60 元

序 言

管理的智慧是开发组织内部人力资本—智慧的最重要源泉。我们愿将这本书奉献给那些孜孜求索、想用自己的技艺影响自己和自己组织的人们。我们使用“智慧”一词绝非随心所欲，而是深信智慧能给组织内的学习赋予新意，也能绝妙地说明领导者、教师、管理者和导师是如何促成学习的。人们迫切需要这本书，因为管理者的传统角色正在变化，我们中的许多人业已发现未来的职业道路难以预料。只有智慧会给我们提供一个参照点和一种文化，而这正是一块重新发展自己和开拓未来职业的跳板。智慧为判定知识和创造价值提出了一项新标准，为认识有经验的劳动者的潜力提供了一些新方法。

我们在这本书中探求的智慧是一个远未被开发的源泉，是一种人力资本，这种资本只能通过行动获得，要在毕生经历中积累并用于每天的工作学习。更重要的是，我们是把智慧看作是开发组织内部人力潜力的组织战略来研究的。实用智慧既是以个人的作为来帮助他人学习，也是借“学习组织”的所为来发展个人。我们相信正是这本书首先把智慧看作是管理实践和学习战略，并提出智慧的概念结构图。

当今管理理论和模式能如此迅速发展主要得益于这一认识：继续不断学习对个人、公司、乃至整个国家都是很重要的。纵观现实，某些理论强调在组织内建立人力资源教育和培训网络

的重要性,有些理论则着重新技术的影响,还有一些理论提出要系统地评价能力和技艺,但我们认为还没有一种理论能全面公正地对待人际关系(对学习经验是十分重要的)和活化这种关系的智慧。原因何在?也许因为沿用传统的定量管理法和已有的实践经验更为惬意。然而我们的观察结果已促使我们对这些传统做法产生怀疑。我们相信,明天的管理体制将要求昔日的培训教师们具有更多的专门知识;特别是各组织目前都在各种不同的文化背景下进行全球性运作,将更需要挖掘处在第一线的培训教师们的智慧和窍门。本书是发给那些将在未来学习体制内潜心创造和工作的培训教师们的一份竞赛请柬。

本书是根据鲍勃·奥伯莱在欧洲从事咨询工作的经验和他对欧洲各种有效学习文化的亲身感受撰写而成。奥伯莱最初参与了一些美国模式的培训学院和公共大学的组建工作。他目睹了一些未按正规学习计划组织的学习,并被这种学习展现的活力所打动。他开始研究管理者在这些非正式的学习文化中究竟做了些什么,决定著书总结这方面的经验。这本书首先在法国出版,并在美国的学习专家和管理工作研究人员中流传,终于得到了编辑保罗·科恩的青睐。保罗·科恩负责汤姆·彼得集团出版发行的《杰出成果时事通讯》的组织创新栏目,他被奥伯莱独创的、使亚里士多德和孔子等哲学家的思想与当今世界各公司的实践相结合的作法所打动。奥伯莱对历史所做的这项承上启下的衔接使他在管理领域所做的工作远远超出了他人。随后科恩邀请奥伯莱在加利福尼亚面谈,交谈中两人的许多见解都很吻合。于是他们决定共同撰写一本新书,希望借此向美国读者提供一些如何应用这些经验的具体信息,同时,着重介绍一些公司为拓宽组织学习的界限已经做了些什么。本书是他们二人两年

合作的结晶。

在当今世界上学习已成为管理理论中首先要解决的问题。本书与不断出版的其他新著作正是适逢其时,应运而生。彼得·森杰 1990 年出版的《第五原理》在学习组织内引起了广泛的兴趣,许多公司都迅速作出了回应。在此以前很长一段时期内,教育工作者一直在对毕生学习和成人学习的性质的概念进行探讨。十年前作家马尔科姆·诺尔斯曾宣称:在 1960 至 1980 年期间,有关成人学习问题研究的进展要超过先前整个历史过程中所取得的进展。尽管这一论断低估了传统“智慧之路”的价值,但究竟还是标志着成人学习已成为一个统一的、有组织的领域。

自 80 年代以来,世界经济一直处于稳定可控状态,这样使这项关于成人学习问题的研究可能一直只在教育家和培训专家范围内进行。但是许多事件加速了危机的出现。在当今美国没有一个成年人能忽视经济对学习的必要性,没有一名大学生能相信学习只能限于课堂,没有一位父母能逃脱鼓励子女学习文化的责任,也没有一位制定政策的人能忽视当今教育制度的缺陷。简言之,学习已成为每个人的事业,每个人既要奉献出自己的学习成果,又要接受别人的学习成果。当前,管理的含义正在发生着意义深远的转变,其结果必然促使每个人都要负责开发自己的知识资本和经验,以求能被雇用。面对全球迅速变化的经济,每个组织都必须善于开发自己的人力资源和迅速适应经济变化,以求在商业竞争中站稳脚跟。管理者已感受到了沉重的压力,因为他们既要学习管理学习的技巧,又要使自己扮演学习领导者、师傅和教师这一新角色。

本书力求适合各类读者阅读。有些读者可能正在为本组织的学习计划寻求实用战略。有些读者也许正在探求新的道路,以

便重新设计自己的整个组织和为自己的组织重新制定更有效的学习方针。本书考虑了社团领导人、成人教育家、人力资源专家和所有负责开发别人的管理者的需要，一句话，考虑了所有被迫处理各种新变化的管理者的需要。还有一些读者也许会对“如何开拓自己的潜力，如何对自己的职业负责”等一类问题感兴趣。像“我需要为未来的成长做些什么？”“我怎样评估自己的业务关系？”“我怎样为自己的组织增创价值？”“在劳务市场上，我的未来会是什么样子？”等等问题都是人们经常提出的问题。这些提问题的人中有开始涉足自己职业的学生，有为职业变化做准备的雇员，也有大量的把自己的工作当作一项长久事业而进行自我管理的人们。

任何一位阅读本书的人都会从下面四个方面加深对学习的理解：1. 哪些领域正在进行学习革命；2. 为什么说智慧是一个关系到未来的思想概念；3. 哪些组织正在采取措施提高学习的价值；4. 如何评估自己个人的学习战略和自己帮助别人学习的能力。本书共分三部分。第一部分由三章构成。在这一部分中我们探讨了三项革命性的发展，这三场革命正在改变着管理的性质。它们分别说明：在工作场所迅速变化条件下需要保持被雇用价值；在由工业时代向后工业经济时代转变过程中要复兴实用智慧；要把业务发展和个人发展相结合作为开拓职业的战略。

第二部分讨论了为形成有效学习在各种关系中采用的五种策略（技巧）。这五种策略不是简单的诀窍，而是开拓学习者的敏感性和创造性所需要的策略。五种策略是个人学习关系中的具体行动，而不是组织工作战略。五种策略——伴陪，播种，催化，示范引导和收获中的每一种技巧都是结合具体实践用曾给智慧作出恰当定义的哲理进行阐述的。我们对已经运用这些策略的

组织作了新的介绍,同时还提供了有关运用这些策略的管理者的反馈信息。

第三部分提出了六项战略使命。这些使命是借助智慧完成一项战略所必需的,它们是:领导的使命,中级管理的使命,学习网络的使命,技术的使命,方针政策的使命和学习伙伴的使命。每一节都详细规定了要完成的任务和主要执行者在实施学习战略过程中的作用,同时还列举了一些先进组织中的实例。我们对“实用智慧”作了总结,呼唤人们行动起来运用智慧。

在这里我们衷心感谢那些曾给我们以教诲的人们,衷心希望借助智慧开发人的事业将会成为人们的每日活动。

目 录

序言.....	1
第一部分 三场革命	1
第1章 为生存而学习.....	3
第2章 复兴实用智慧	13
第3章 职业坦途是个人发展	28
第二部分 永恒的智慧技巧	39
第4章 伴随	41
第5章 播种	57
第6章 催化	71
第7章 示范引导	83
第8章 收获	95

第三部分 组织智慧的战略使命.....	107
第9章 领导的使命.....	109
第10章 管理的使命	119
第11章 网络的使命	128
第12章 技术的使命	135
第13章 方针政策的使命	144
第14章 伙伴关系的使命	152
结论:实用智慧	160
附录:管理者应掌握的有关智慧 的知识	165

第 一 部 分

三 场 革 命



第 1 章 为生存而学习

你是在哪儿学到对你工作生涯最有用的东西？

几年前在数字计算机公司管理者研讨会上，一位年轻的顾问偶然提出了这个问题向大家请教。请原谅插一句，数字计算机公司是法国计算机公司的子公司，该公司比法国任何一家公司都热衷于全体雇员的教育。这位顾问满以为会听到大家的回答，但令他惊讶的是参加培训的人中竟然没有一个人直接回答他的问题。大家开始讲述自己的经历。于是大讲某某人（自然是老板啰）有一次如何抽出时间帮助自己学习工作要领，自己如何在面临挑战的小组中工作，如何担任新的要职，如何遭受挫折，大讲职业变化，如何对待人际关系，大讲自己的童年和即将面临的死亡，讲毕生的经验如何使自己深刻地理解到了工作的真实价值，等等。听了这些宏论，这位年轻的顾问不禁自问：我究竟什么时候要同他们谈论各自的工作？时间不断流逝，他听到的都是上述这一类叙述。渐渐地促使这位失望的顾问思考起一个问题：人们应该怎样在工作中学习？

首先，他发现最重要、最宝贵的工作经验来自各个事件。这些事件也许是一次偶发事件，也许是贯穿于一个人整个职业阶段的长期过程，尽管这些事件持续时间长短不一，但却会构成一个人的经验库。

其次，从事件中学习是由老师（通常是管理者）指点、诱导和

创造。老师是学习的主使者。如果你把老师们促成学习的办法整理归纳,你会发现他们有许多很好的技巧,可以用来推进事件发展进程。

最后,从经验中学习可以通过有效管理设计出学习效果。公司可以拿出适当的资金,公司内部和外部的人都来支持一种学习文件,这样他们就会发现一些已经成熟起来能教育别人的人也能像老师一样分享他们共创的经验。这样的学习接力和更新像其他战略物资一样,能够而且也必须接受管理。

个人化学习,聪明的老师和有效的学习战略是管理工作的三个要素,标志着管理的发展已进入一个新纪元。自八十年代一些公司将传统管理的金字塔结构倒置之日起,我们就听到催人奋进的鼓声,瞧!经济在发生着深刻的变化,灵活性和学习已成为增强竞争力的新关键。

美国劳动大军中的争论点是清楚的:一种观点认为工作可能单调乏味,无可挽回地消磨掉个人的时间和精力,工作中充斥着不健康的关系,使人感到前途暗淡无光。这个悲惨的真理告诉我们,在当今世界上,不管是在富国还是在穷国,对千百万人来说工作就意味着上面这种结局。另一种观点认为工作可以丰富人的经验,是在世界上发挥个人技能的途径,是建立宝贵关系的源泉,是一些人(似乎应是高度关心工作的人)实现自我的途径。要推动个人和效益好的公司更快地发展,把工作和学习结合起来是一项关键举措。形势在迅速变化,个人,公司乃至一个国家,若不继续学习,不能适应形势的变化,必将落后无疑。

庆幸的是我们有一系列办法,可以用来开发管理学习关系的技巧。本书第二部分将集中阐述五种技巧,就是许多公司都采用的伴随、播种、催化、示范引导和收获五种策略,这些技巧都是

促进成年人学习的诀窍。

在谈学习或管理学习的技巧时,我们不得不先考虑要为学生创造良好的条件。要培育这种条件,我们必须做到:

向员工下放解决问题的职责;

根据变化和经常波动的情况设计工作过程;

调换员工的工作岗位,使他们由简到繁逐步处理更复杂和富有创新意义的工作;

建立并扶持合作关系网和有具体目标的小组;

确认并支持聪明的管理者在全公司的学习关系中开创新事物。

人力资源

专有知识的变化速率在加快。技术创新,生产过程的改进,工作向服务业转轨,来自发展中国家的竞争等等,都要求要加速学习。时间就是你拥有知识的一半这种观念已经过时,如今学习的“半个生命期”已经成为衡量职业发展的基准点。计算机工程师的知识“半个生命期”已缩减到四年以下,当今生产工人、服务业人员、财务和营销人员以及所有工人几乎也都面临这种状况。书籍杂志和新闻报刊都在鼓吹改变信息市场,因为当前的信息市场只投人们所好,提供一些新的、有价值的商业秘密,有利的竞争条件,行为榜样,暗示和“马路消息”。许多有作为的鼓吹学习的系统,如出版、培训、咨询和教育机构都已成为拥有数十亿美元的行业。

与此同时,一些“学习组织”,也就是一些立志不断提高员工

知识和技艺、从而提高自身整体经营水平的企业，都正在探求如何把学习融汇于工作过程的道路。事实上像摩托罗拉公司和通用电气公司这样的大公司也都在尝试重新启用一些重视个人创造性的小公司所采用的某些可获得显著成绩的学习组织，如广告宣传、出版发行、咨询和研究组织等。这些依靠信息运作的公司很少进行传统的培训，因为在这些企业中占有一定地位的人终日孜孜不倦刻苦自学，他们不喜欢听那些过时而又复现的节目。

智力职业服务公司，新崛起的公司和小公司都很少遭受培训官僚之害。出于需要，这些公司的工人们都竭力承担解决各种复杂任务的重担，他们甚至负责处理一些大公司都难以解决的任务。但是在今天仍有许多大公司却假借学习名义重新组建自己的培训系统。二十年前，教育理论已对技能培训和大学教育这两种成年人的学习方式做了区分：

大学教育被定义为个人确定的目标，而培训被定义为机构确定的目标；

大学教育只能用长期效果来评价，而培训只能创造短期可见效果；

大学教育适用于众多的公司，而培训仅适用于单个限定的公司。

在工作中学习已不再局限于学习短期效应的技艺，也不再被限定在一定范围。在当今组织内，学习开始变得更像大学教育，而不再与培训同归一类。当前知识更新速度在加快，职业也在随时变化，这就使个人成为学习体制的中心。

现在需要谈谈如何发展学习组织。我们以恰特一戴公司为例。该公司是一家闻名于世而且也富有创新精神的广告代理公

司。这家公司彻底重新设计了公司办事处的基本结构。1993 年公司创始人杰伊·恰特撤销了洛杉矶两个办事处中的一个办事处,并把自己公司改造成为一个“真正的广告代理处”,从而震惊了整个广告界。

恰特废除了私人办事处和正规的工时制,他为每位需要电子计算机的雇员购买了台式计算机,向各委托人发送了自己公司组织原则的说明书。雇员们需要宁静环境时可在自己家里工作。在办事处里,雇员们把自己的物品锁在柜子里,可以使用任何一张办公桌,可以与自己当天打算去联系工作的单位直接通电话。公司的“看门人”按雇员的需要提供一切设备,资金和会议室。这个地方的作用只是创造物质环境,完成协作过程和通过创造性地交流各种意见使雇员们得到发展。这个地方才是一切职业服务公司的心脏。

这样变更工作场所带来的结果只能使职业培训老师放弃这种想法:雇用他们是为了像教师一样,面对一些成年人,介绍自己那些令人生厌的“产品”,并使这些成年人连日听讲,坚持到底,然后再要求他们用含糊不清的“满意与否”的标准来评价自己所学到的东西。工作场所变更后,培训老师与管理者携手共同工作,对所从事的服务工作也能够按照业务目标进行评估。例如 3M 公司是世界最佳的产品创新公司之一,该公司所有下属单位都要负责从过去四年推出的产品中获得 30% 的收益。为了支持这一目标,公司固然要正式培训雇员,但是,许多新产品却是通过一些好奇心强的雇员非正式相互交流,彼此影响开发出来的。公司鼓励好奇心强的雇员至少要把 15% 的工作时间用于自己负责开发的项目以外的工作。