

弹性组织

[英] 艾瑞卡·塞维利亚 (Erica Seville) 著

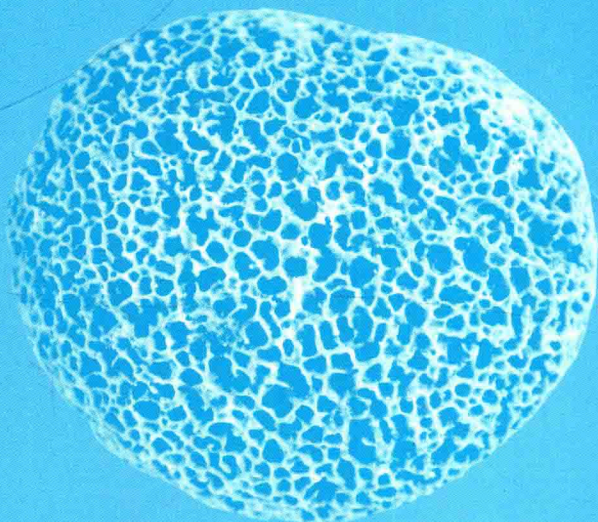
钱峰 译

面对危机与改变

组织应如何生存、发展并创造繁荣

RESILIENT ORGANIZATIONS

How to survive,
thrive and
create opportunities through
crisis and change



人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

[英] 艾瑞卡·塞维利亚 著

Erica Seville

钱峰 译



弹性组织

RESILIENT ORGANIZATIONS

How to survive,
thrive and
create opportunities through
crisis and change

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图字:01-2017-6601

@ Erica Seville 2017

This translation of Resilient Organization is published by arrangement with Kogan Page

Simplified Chinese edition copyright@ 2017 People's Oriental Publishing & Media Co.,Ltd (Oriental Press)

All Right Reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

弹性组织 / (英) 艾瑞卡·塞维利亚 (Erica Seville) 著; 钱峰 译. —北京: 东方出版社, 2018. 7

书名原文: RESILIENT ORGANIZATIONS: HOW TO SURVIVE, THRIVE AND CREATE OPPORTUNITIES THROUGH CRISIS AND CHANGE

ISBN 978-7-5060-7429-2

I. ①弹… II. ①艾… ②钱… III. ①组织管理—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 246992 号

弹性组织

(TANXING ZUZH)

作 者: [英] 艾瑞卡·塞维利亚

译 者: 钱 峰

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2018 年 7 月第 1 版

印 次: 2018 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 6.875

字 数: 200 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7429-2

定 价: 48.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

致谢

本书是弹性组织研究团队的 10 年研究成果。团队成员非常棒，和他们合作我很开心——他们充满激情、好奇心与上进心，善于合作，才华横溢——感谢团队！

想了解弹性组织的更多内容，请登录网址：www.resorgs.org.nz

目 录

CONTENTS

致谢 // 1

第 1 章 弹性案例 // 001

应对未来 // 003

转变的时机 // 005

通过研究发现弹性指标 // 007

识别组织弹性 // 010

关注变化 // 013

管理弹性是一项战略资产 // 017

当下获益 // 020

弹性要素 // 024

快速入门指南：评估组织弹性 // 025

小结 // 029

弹性举措——长期监控弹性 // 030

第 2 章 领导力——人人乐意追随的领导 // 031

忠于自身价值观 // 034

构建愿景 // 039

找得到人而且具有亲和力 // 041

打造团队 // 044

适时提供正确领导力 // 047

小结 // 049

快速入门指南：危机时刻能够沉着领导 // 050

弹性举措——培养弹性领导力 // 051

第3章 员工积极性——敬业团队 // 053

称职——技术精湛，经验丰富，能够随机应变 // 056

敬业——能够参与制订解决方案 // 061

紧密联系——整体大于部分之和 // 065

赢得支持——帮助他人保持弹性 // 067

小结 // 071

快速入门指南：面对危机能够关照自己人 // 072

弹性举措——提升敬业度 // 073

第4章 社会资本——拥有 3am 朋友 // 075

建立有效伙伴关系 // 080

弹性是团队运动——为什么你的问题也是我的问题
// 087

建立社会资本 // 090

小结 // 094

快速入门指南：面对危机要利用社会资本 // 095

弹性举措——建立有效伙伴关系 // 096

第5章 态势感知——时刻审时度势 // 099

构建态势感知 // 104

知道何时采取行动 // 109

寻找机遇 // 116

小结 // 118

快速入门指南：在快速变化中意会 // 119

弹性举措——提升态势感知 // 120

第 6 章 学习型组织——树立不断学习的心态 // 123

培养创新与创造力 // 124

发挥共同创新与创造力 // 131

行动学习 // 134

小结 // 140

快速入门指南：学会不断实践，不断改进 // 140

弹性举措——构建创造力 // 142

第 7 章 弹性要素的下一层面 // 143

以防不测 // 144

适应运作方式 // 149

弹性氛围 // 157

小结 // 161

快速入门指南：其他注意事项 // 162

弹性举措 // 163

第 8 章 植入文化 // 165

早作打算 // 165

不断努力 // 167

抓住机遇 // 168

小结 // 169

第9章 落实弹性举措 // 171

展开弹性对话 // 171

弹性标杆管理——组织内部以及之间的比较 // 174

培养危机领导力 // 176

培养员工敬业度 // 179

建立有效伙伴关系 // 181

时刻审时度势 // 183

成为学习型组织 // 185

以防不测 // 189

适应运营方式 // 197

弹性氛围 // 201

作者简介 // 205

赞誉 // 207

第 1 章 弹性案例

瑞士航空公司曾经是全球声望最佳的航空公司之一。该公司以航班准时、优质服务著称，财力相当雄厚，曾经被戏称为“会飞的银行”。

然而，如今一切都变了。

2001 年 9 月 11 日的恐怖袭击爆发后不久，全球瑞士航空公司的飞机突然都停飞了。4 万名乘客遭到滞留，上千名员工失业。公司没有足够的现金支付燃油和着陆费用，钱花光了。

是什么导致这样一个曾经非常成功、稳定的组织遭遇这一重大崩溃的？9 月 11 日爆发的恐怖袭击给航空工业造成了前所未有的破坏——虽然很可能是这一事件触发瑞士航空公司崩溃，但它显然不是主要原因。

早在 20 世纪 90 年代瑞士航空公司就问题频出。当时，该公司董事会决定实施积极的借贷收购政策，称为“猎人战略”。由于公司规模处于中等水平，因此既不能引领市场，又找不到合适的市场定位。公司位于瑞士，运营成本相当高。由于瑞士不属于欧盟国家，因此不允许瑞士航空公司随意将航线延伸至欧洲。于是，公司便

开始寻找新的解决办法。一开始，它选择加入全球联盟，几年后又决定尝试另一种策略——购买其他几家欧洲航空公司的股份。

瑞士航空公司开始举债经营，它购买股份的几家航空公司发展并不好。因此，该公司能否生存悬而未决。紧接着，“9·11”恐怖袭击爆发了，其破坏影响波及航空业。瑞士航空公司在仅仅 10 天内就损失了 6500 万瑞郎（约合 4100 万美元）。公司无法承受这一沉重打击——“会飞的银行”资金全部耗光了。仅仅用了 10 年时间，瑞士航空公司就从民族的骄傲迅速堕落到臭名昭著，成为最惊人的企业破产案例之一。这是因为运气差，或者管理不善吗？瑞士航空公司在努力应对系列问题时，降低了其处理突发事件的能力，没能保持弹性这一战略资产。

谈到弹性，人们往往会想到危急时刻。但是，弹性源自深层组织历史。多年来，瑞士航空公司形成的管理文化与风格有效预防了分歧讨论。一名离职员工提到，只要和团队保持一致意见，就不会有任何问题。但是要想针对主流想法提出不同意见几乎不可能。

效率低、不理想的团队决策给瑞士航空公司带来了负面影响，并最终影响了其弹性。就该公司而言，或许是“9·11”恐怖袭击造成的破坏将其推向了破产深渊，但事实上它在前 10 年间形成的文化才是罪魁祸首。

过去 10 多年间，我和约翰·瓦戈以及 35 名优秀研究人

员共同领导弹性组织。该组织位于新西兰，是一家公益研究机构。我们主要想搞清楚促进或妨碍组织弹性的因素。12年来，我们研究调查了各种规模的组织情况。研究表明，无论是大型的跨国组织，还是小企业、政府机构、慈善机构、运动俱乐部或者合资企业，组织弹性原则都一样。

研究团队成员越来越兴奋，因为我们在逐渐解开谜团，开始了解到为什么一些组织能够在逆境中蓬勃发展，而另一些则会退却，甚至失败。我们还发现了一系列重要指标，它们可以诊断组织在面对未来危机时弹性如何。此外，我们还开发了衡量并监控某一时期内组织弹性水平的工具。

要想全面搞清楚促进组织弹性的因素还需要很长时间。好消息是，我们现在认识到，任何组织，只要希望提升弹性，就一定能做到。我会在本书中向读者说明近期研究成果有关组织弹性的论述，并将其转化为组织从现在起即可实践、可操作的切实建议。

应对未来

所有组织都会经历自然的商业周期。可以肯定的是，所有组织在生命周期某一阶段都可能遇到破坏性危机。无论是自然灾害、信誉危机、供应链问题，还是影响到人员的问题，组织危机发生的频率往往要比想象的高。

20世纪90年代末，牛津 Metrica 咨询公司的黛博拉·普雷蒂开始研究大型企业遭遇危机的频率。她通过对全球最大

的 1000 家公司 5 年的股价进行调查，分析了企业经历重大危机后股价突然下跌的概率。她搜集了股价在 1 个月之内下跌 30% 以上的企业资料，结果非常惊人。全球有超过 40% 的大型公司在 5 年内都经历过这类重大危机。其中一名研究员艾米·史蒂芬森调查了新西兰奥克兰的几家企业，发现危机发生的概率同样很高，有 41% 的组织称近 5 年内经历过危机。

很多人似乎认为危机属于罕见事件。事实上并非如此。如果组织在接下来 5 年内经历危机的概率为 40%，难道不应该重视组织弹性吗？

危机每天都会影响组织。举个例子，我熟知的一家公司在仅仅 10 年内就经历了 4 场危机：重大就业纠纷；领导团队因战略控制产生权力斗争；设施损坏导致突然需要永久搬迁；几名员工辞职后打算成立竞争公司。这家公司的经历并非特例，这类事件也并非不同寻常，而是每天都发生在组织内部。如果处理不善，就可能导致组织瘫痪。

然而，变化与破坏并非总是产生消极影响——它们也能够激活组织。重建有助于给组织注入新技术与新见解。现存危机能够促进组织重新评估各项目标，重新审视运营环境，并找到新的探索机会。

21 世纪的挑战在于，创建能够很好地应对未来的组织，它们不仅需要具备经历重重变化考验的内在能力，而且需要能够在这样的环境中发展。组织必须能够积极主动识别并应对可预料的危机，同时培养应对不可预料事件的能力。组织还应该能够发现运行环境中的各种变化，迅速领会这些变化对组织而言意味着什么，同时能够灵活采取策略应对。这样，

组织才能在未来变化迅速的环境中取得发展。

任何组织都能够积极培养这样的弹性能力。

转变的时机

2000年3月，新墨西哥的一条高压线遭到了雷击，导致皇家飞利浦电子制造厂发生火灾。火势并不大，10分钟内就扑灭了。火灾本身并不是问题，问题在于灭火后产生的烟雾和灰尘。电脑芯片往往不能弄脏。火灾产生的烟雾和灰尘弄脏了有待运输的库存产品——即将用于手机的上百万个微型电脑芯片。

当时，飞利浦拥有两大知名客户购买其电脑芯片——诺基亚公司及其竞争对手爱立信公司。经过调查火灾造成的破坏，飞利浦一开始估计1周内能够恢复生产。针对这一判断，诺基亚和爱立信的反应完全不同。

诺基亚深知生产延误很容易给公司造成损失，同时认为飞利浦的工厂不一定何时才能恢复正常生产，因此便积极与飞利浦公司合作寻找变通办法。双方齐心协力，重新设计了诺基亚手机里使用的芯片，并开始在三藩市其他工厂投入生产。

爱立信对此则反应迟钝。它根据表面判断相信了飞利浦恢复生产所需的时间，因此几乎没有做任何以防万一的准备，也没有制订其他备选方案。

整整过了6个星期，飞利浦的工厂才重新启动生产。于是，爱立信就出现了麻烦，手机芯片严重缺乏。而下

手早的诺基亚早已经占据了所有额外市场份额。

爱立信有大约 700 万部手机受到供应与质量问题影响，导致其销量和利润双双下降。多条生产线闲置，导致公司库存量上升，成本也随之增加。同年年中，爱立信报告称火灾导致其手机部门第二季度运营遭受 2 亿美元损失。相比之下，诺基亚称其第三季度利润上升了 42%。尽管那次火灾灾情轻微，但是两家公司做出的反应却导致它们的发展出现了天壤之别——从此之后，爱立信再也没能恢复实力。

现在来想想：假如面对重大供应中断问题，你所在组织会怎样应对呢？会是下一个诺基亚呢，还是爱立信呢？组织又是如何应对过去的几次供应中断问题的呢？有没有做到积极主动呢？有没有从挑战中找到利好的一面呢？

自尤西·谢菲在其伟大著作《柔韧》(*The Resilient Enterprise*)一书中强调诺基亚与爱立信的案例后，该案例多年来都是弹性领域的热议话题。不过，这件事的结局很有意思。因此，一定要记住，弹性是动态的，也是处于一定情境的。

弹性的动态性在于它始终在不断变化。曾经具有弹性的组织如果不能保持警惕，其弹性也会逐渐被削弱。弹性也处于一定情境——所有组织都存在特定的劣势。我们工作团队中有位研究人员文卡塔拉曼·尼拉康德指出，虽然诺基亚非常善于应对火灾引发的运营危机，但不幸的是，它却没能有效应对后来出现的客户需求转向智能手机的战略挑战。

通过研究发现弹性指标

2005年，一场龙卷风肆虐格雷茅斯，这是新西兰西海岸的一个小镇。那场龙卷风席卷了小镇的工业园区，而该工业园区就在 Dispatch and Garlick 工程公司北部。公司员工听说龙卷风要来了，很快便逃跑躲避了。他们刚刚躲到办公椅下面，工厂的整个屋顶就被刮落了。难以置信的是，没有一人受伤。

Dispatch and Garlick 公司紧接着便面临实际问题。之前公司上下一直在努力工作，为的就是按期交付重要客户的国际订单——产品下周就该运走了。现在龙卷风来袭，公司怎么可能按期完成任务呢？

戴夫·麦克米兰是公司所有人，龙卷风来袭时，他正在参加父亲的葬礼，那个地方距离工厂3个小时的车程。因此，当他接到电话，得知龙卷风刚刚掀走了工厂屋顶时，心情再糟糕不过了。他立刻赶回格雷茅斯，帮忙协调灾后恢复工作。

这时，发生了一件非常特别的事。公司有大约50名员工齐心协力，积极进取，非常希望能够帮助工厂恢复生产，重新运作起来。格雷茅斯当地人也表示将全力支持公司。就连其竞争对手都投身其中，提供资源与帮助。第二天早上，员工都回到了公司，共同完成那笔订单——因为担心下雨，就在防水帐篷下加班。

那场龙卷风来袭时，我们的研究团队，即弹性组织，才刚刚开始成立。我们刚刚争取到第一笔研究资金，主要想搞清楚促进或妨碍组织保持弹性的因素。我丈夫是结构工程师，接下来那周，他被叫到格雷茅斯查看工厂状况，看看怎样才能修复它。那是一栋传统建筑。于是，我决定随他一起去，进一步了解这家公司打算如何处理这场突如其来的危机。

刚到那里，我就发现公司全体员工表现都非常棒。灾难过后 1 个星期，他们就成功输送走了那笔出口订单，整个工作场所也显得尤其冷静、自信。这让我颇为惊讶。我和戴夫·麦克米兰一起喝咖啡期间，询问他公司恢复得如此之快究竟是怎么做到的。

我是研究风险管理出身，而且曾在英国银行业工作过，因此本以为戴夫会告诉我公司的商业连续性计划或者应急预案是如何激活的。很快，我发现这家公司并没有什么应对危机的准备，从来没有做过任何正式的危机管理，也没有计划指示遇到危机该怎么做。但是，它却成功应对了这样一场重大灾难，而且做得非常好。这就让我感到好奇——一些组织是如何能够在逆境中良好应对挑战的呢？

这是个发现时刻。身为研究人员，我们必须质疑已有假设，不能想当然地认为组织保持弹性的方式是为如何应对危机做好准备，并制定全方位措施。我们开始思考，一些组织的弹性是否与它们自身的某些方面，比如特性、氛围或者经营方式相关。

于是，我们决定撇开之前的各种假设，采取充分的理论手段去探究组织保持弹性的原因。我们对 10 家截然不同的组

组织弹性进行了深入分析，刻意选择了规模、股权结构以及经营领域不同的组织。其中一些案例分析组织不久前经历过危机，另外一些则没经历过。案例分析对象包括1家跨国企业、1家IT行业家族企业、1家上市的基础设施组织、1家全国性工程承包公司、1家农村政府组织、1家大型合作社、1所大专院校、1家公立关键基础设施供应商和1家超市。我们有一位博士生索尼娅·麦克玛纳斯，花了3年时间才对这10家机构有了全面了解。她采访过每一家组织的人员，想了解组织的日常运营状况、应对危机的考虑、过去应对危机的措施，以及组织有必要利用的能力与素质等。

上述每一家组织都具备自身的特征，相互之间都存在细微差别。不过，我们关注的是它们共有的东西，不论行业、生产类型或地理位置，希望寻找组织弹性的基础内容。

通过索尼娅的研究，我们得出了第一组弹性指标。这么多年来，我们也在其他许多组织内部试验过这些指标。尽管期间作出了一些改进，事实上索尼娅早期研究得出的观点至今仍然行得通——弹性源自组织文化；组织行为并非唯一重要内容，它的行为方式才能使其保持弹性。

一路走来，我们还发现了一些有助于塑造思维的重要见解。考虑到可能遇到的危机类型，组织很容易变得缺乏远见。多家组织把主要精力全部放在如何更好地应对最近一次爆发的危机上，这让我们很惊讶。例如，如果它们最近经历了洪灾，那么就会只关注洪灾危机。

我们还发现，一些组织认为危机时刻弹性是唯一相关因素。很少有组织认识到自身应对大规模破坏的能力与处理日