

用全新**哲学思考**
锻造高智商企业

彻底**颠覆传统**
的企业组织认知观

洞悉企业生命力的根源
——**组织智商**



锻造

著名管控咨询专家
白万纲 / 著

开创全新的组织智商管理模式

高智商企业

ORGANIZATION
INTELLIGENCE

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



锻造

开创全新的组织智商管理模式

高智商企业

ORGANIZATION
INTELLIGENCE

著名管控咨询专家
白万纲 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

“组织智商”理论是基于对复杂系统观和组织智能的思考而提出的，它抛弃了传统的从企业管理过程角度研究管理模式，转而从组织能否进行集体思考与洞察的新视角，发展出的用类大脑型组织来梳理企业的管理模式。“组织智商”是一个非常新的课题，与我们平常接触的其他管理模式、管理流程或者管理工具有巨大的不同。基于“组织智商”的管理正在开创一个全新的管理模式，并会建立一个关于开放性管理的全新经营哲学。本书将为那些期待变得更聪明的企业，展示一种全新的管理哲学、一种全新的整体运营模式、一种全新的发展思路。我们展望在不久的将来，组织智商至少会作为一种经营哲学、一种思考角度，会进入到所有企业高管层的视野；再久一点，组织智商将会成为企业普遍的一种追求！

图书在版编目(CIP)数据

锻造高智商企业：开创全新的组织智商管理模式/白
万纲著. —北京：机械工业出版社，2007.5
ISBN 978-7-111-21630-8

I. 锻... II. 白... III. 企业管理-组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第085287号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑：赵泽祥 责任校对：侯 灵

封面设计：柏拉图工作室 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007年6月第1版第1次印刷

180mm×250mm·14.25印张·8插页·222千字

标准书号：ISBN 978-7-111-21630-8

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010)68326294

购书热线电话：(010)88379639、88379641、88379643

编辑热线电话：(010)88379708

封面无防伪标均为盗版

前 言

PREFACE

组织、系统和政策，如同产品、流程和服务一样，最终都会老化而变得无用。无论它们是否实现了既定的目标，这一过程都不可逆转。

现代组织必定是“稳定的破坏者”，其构建的目标就是为了创新。

复杂系统是不可预测的，它们受到在统计上无足轻重的要素的支配。这就是众所周知的“蝴蝶效应”……没有任何复杂系统能够把任何要素作为“外部因素”排斥在外。

——彼得·德鲁克

时代的挑战

当今社会，随着市场经济的不断发展，全球经济日益在一体化的进程中加剧自身的复杂化，而企业随着自我的发展也会不自觉地向复杂系统演化，不论企业的初始规模是大还是小，这种趋势已经成为企业发展的必然。现代企业俨然已经或正在演变成为一种类似生物的复杂系统。它是活的、有生命的，它有着自己的内在运行规律和节奏，虽然有人工的影响，但更是其自身进行自组织、进化的结果。

这个多元化的社会给我们的企业提出了诸多挑战，这些挑战可以归结为两个层面：一个是外部带来的不确定性，一个是内部带来的复杂性。不管是外部的不确定性，还是内部的复杂性，都要求我们思考这样的一连串问题：企业经营的终极目的是什么？是赚取更多的利润吗？我们打造一个组织的终极目的是什么？是使这个组织呈现一个高利润的状态吗，抑或其他？这是正

在并将不断考问每一位企业决策者的一系列战略性的难题，甚至可以说，这些就是哈姆雷特式的疑问！

困惑与思考

面对时代的挑战，企业管理者们纷纷到经营管理的过程中去寻找答案。但就在追寻的过程中，新的难题出现了——企业经营的终极目的如何实现？企业向终极目的前进的道路会面临哪些挑战？这些挑战会给企业带来什么？这些挑战背后的动因是什么？……

事实上，上述的一切从根本上都可以归结为以下几个问题：

- 隐藏在变化过程中的进化模式是什么？
- 未来将会展现怎样一种景象？
- 我们如何应对未来的变化？

未来会如何变化？我们怎么去面对？我们尚且不能基于种种数据、通过每秒百亿次浮点运算的计算机去准确预测自然的气象，又如何去预测由几十亿个复杂心灵所构成的复杂社会、复杂市场的未来呢？这将需要一个多么庞大的组织、一个多么庞大的智囊，运用多么复杂的方法来作出分析和判定！

其实，所有疑问的背后都有一个广泛的前提——世界是复杂的，世界已成为一个复杂系统。传统的那些基于系统的、规划的、控制的、简单化原则的各种各样的管理思想和方法，在复杂系统面前都失去了它们的能量。复杂已成为企业面临的真正挑战，事实上，企业本身也正在演变成一个个复杂系统，这个挑战已不仅仅局限于企业的外部，它更来自于企业的内部。

既然那些基于传统系统的各种管理思想和方法在作为复杂系统的企业面前失去了它们的能量，无所归依，那么，研究何种思想和方法来有效应对这个复杂的有机系统就成了摆在企业管理者面前的崭新课题！

写作背景

华彩作为一家把提炼哲学思维和培育哲学思考作为核心技术的咨询公司，经历了早期在国际咨询公司的技术平台上进行的创新之后，1998年开始在中国企业的现状基础上对咨询体系进行再融合、再创新；2001年，华彩完成了自身哲学体系的扩展和系统化，形成了知行合一的操作体系，并把变革管理作为华彩的核心技术。

通过对企业的复杂现象及其背后本质的深入研究，华彩层层解析了企业

这个复杂系统的根源，并于2002年提出了全新的驾驭和管理企业这个复杂系统的新思想——组织智商理论。

在之后的咨询过程中，华彩发力于自身在知识管理与变革管理方面的优势，逐步形成了以组织智商、四层级战略、母子公司管控等独有知识产权的咨询方案及以操作框架为核心的、完整的华彩管理思想库。同时，通过华彩服务的二百余家咨询客户（其主流都是多元化集团型、投资控股型企业，而且大多数既扎根于传统产业，又横跨服务及金融两头）的配合和帮助，推动了华彩的组织智商理论的实践和完善。

经过四年多的反复酝酿，并在咨询实践中不断锤炼自己的思想和理论，华彩终于完成了《锻造高智商企业》这部作品。我们期望，这部作品能够启发企业管理者们的思维，让我们的目光能够穿透复杂系统的表象和短期行为所制造的种种迷雾，进而洞悉企业生命力的根源——组织智商。我们期望，这部作品能作为一个全新的开端，引导有识之士去建设高级组织智商的企业，而不是仅仅作为一个回顾和总结。

阅读指引

本书共分为组织智商的提出、组织智商的体系和价值、组织智商的三个建设层次、组织智商的核心——认知能力、围绕大脑联网建设组织智商、基于组织智商的管理共六章。

第一章，我们通过对企业所遇到的绝对挑战进行深入的剖析，揭示出企业在趋向复杂系统演变的过程中所面临的来自外部的不确定性和来自内部的复杂性的双重挑战。而在这一系列挑战背后，决定着企业兴衰的却是一个对很多企业而言的全新概念——组织智商。本章启发性地探讨了复杂系统与组织智商之间的微妙关系，并进一步对组织智商研究的历史演变、组织智商的定义和范例进行了深入的阐述。

第二章，我们通过层层解析，研究了组织智商的六个核心能力、五种层级模型、智商生态分类，从而初步构建了组织智商的体系框架；进而，我们从六个层面研究了组织智商的价值及其对企业的贡献；最后，我们通过定义与组织智商相关的重要概念，来进一步确立组织智商的理论平台。本章的重要意义在于搭建起了组织智商的理论基础，是理解和认识全书的最基础的一章。

第三章，我们以逐层递进的方式，探讨了组织智商的三个建设层次——

企业知识管理、学习型组织建设、组织智商型企业建设，从而建立组织智商的应用模型。这个应用模型揭示了企业进行组织智商建设的三个发展阶段，并对每个阶段的组织特征进行了详细的描绘。最后，本章还探讨了组织智商积累机制的建立方法，并更进一步研究了社会组织智商的进展层次。

第四章，我们从企业的学习观、认识论、方法论、全局观等四个企业哲学的层面探究了组织智商的核心——组织认知能力。

第五章，我们研究了如何围绕大脑联网进行组织智商的建设，共分组织智商的建设、企业层面的建设、个人层面的建设、大脑联网、全员参与战略管理五个步骤，展示了企业建设组织智商的全过程。最后，还分析了组织智商建设的实际案例。

通过前面五章，我们确定了组织智商的定义，建立了组织智商的理论平台，描绘了组织智商的三个发展阶段，从四个哲学层面归纳出了组织智商的核心——组织的认知能力，进而分五个步骤展示了组织智商建设的全过程。

最后一章，我们总结了基于组织智商的管理的内涵和本质，它开创了新型的管理经营哲学，它将变革整合成企业的内在能力，它确立了全新的整体运营模式。我们力图通过实例分析，展示组织智商能赋予企业一个怎样的未来。

我们真诚地希望，本书能为那些期待变得更聪明的企业展示一种全新的管理哲学、一种全新的整体运营模式、一种全新的发展思路。当今时代，企业为了要在激烈的竞争中生存，不得不努力发展壮大自己，而这种发展的动力却推动企业向复杂系统演变。这是企业发展不可避免的客观规律。

通过本书，我们希望广大的企业家们能够从中获得一些启迪，复杂系统并不可怕，相反，它是企业发展的机遇，前提是企业家们能否在企业演变为复杂系统的初期努力培育、提高企业的组织智商，以最终战胜复杂、不确定性带来的绝对挑战。

我们展望在不久的将来，组织智商至少会作为一种经营哲学、一种思考角度，会进入到所有企业高管层的视野；再久一点，组织智商将会成为企业普遍的一种追求！

白万纲

2007年5月

目 录

CONTENTS

绪 论

组织智商体系化的 框架

1

“组织智商”抛弃了从企业管理过程角度研究管理模式，转而从组织能否进行集体思考与洞察的新视角，发展出的用类大脑型组织来梳理企业的管理模式。“组织智商”是一个非常新的课题，我们将从组织智商的提出、组织智商的体系和价值、组织智商的建设层次、组织智商的核心、组织智商的建设方法以及组织智商的管理等方面来研究和分析这个课题。

第一章

组织智商的提出

23

引言

23

随着管理思想的发展和对管理实践的不断追求，人们现在慢慢开始面对这样一个问题：我们需要怎样的思想和方法才能对付企业这个日趋复杂的系统呢？组织智商系统抛弃了针对企业管理过程的角度，从一个组织能否进行集体思考与洞察，并发展出一个类大脑型组织的高度来解决这个问题。

第一节 蚂蚁组织的秘密

23

第二节 企业遇到的绝对挑战

25

第三节 引入复杂系统

33

第四节 人类历史上组织智商的探索

37

第五节 什么是组织智商

43

小结

51

第二章

组织智商的体系和价值 53

引言 53

第一节 组织智商的六个核心能力 55

第二节 组织智商层级模型(OWTG) 67

第三节 组织智商的分类 72

第四节 组织智商六个层次的价值 75

第五节 组织智商的贡献 78

第六节 组织智商的关键词 80

第七节 组织智商建设案例——宝马梦工场 84

小结 87

第三章

组织智商的三个建设层次 89

引言 89

第一节 企业知识管理 90

第二节 学习型组织建设 97

第三节 组织智商型企业建设 100

第四节 组织智商的产生 103

第五节 案例——华润集团的组织智商建设: 109

6S 管理体系

小结 115

企业内部的复杂性和外界的不确定性决定了我们必须进行组织智商的设计和建设。那么,由表及里,组织智商的体系究竟是什么?它为什么会带来如此的价值和效应?本章将为你揭示这条复杂的道路。

通过研究,我们发现,任何企业在建设其组织智商的时候,必须基于三个层次才可以衍生出这么一个体系。第一个层次是知识管理,基本解决的是企业知识管理层次问题;第二个层次是学习型组织的建设,形成组织学习的平台;第三个层次是组织智商的建设,形成思想的联网与组织智商的进化机制。

第四章

组织智商的核心
——认知能力 117

引言 117

第一节 学习观 119

第二节 认识论 130

第三节 方法论 138

第四节 整体管理的全局观 144

第五节 案例——上海家化的卓越认知能力 147

小结 148

第五章

围绕大脑联网建设
组织智商 151

引言 151

第一节 组织智商的建设 153

第二节 企业层面的建设 158

第三节 个人层面的建设 162

第四节 大脑联网 166

第五节 全员参与战略管理 175

第六节 案例——企业的全员参与联网 181

小结 183

学习观是我们建立认识论和方法论的基础。认识论是我们认识这个世界的基础，也是我们认识企业管理现状的基础。方法论是我们从形而上到形而下的过程中所必须依靠的准绳，也是我们保持正确方向的轨道。在学习观、认识论和方法论的基础上，我们要着手搭建企业整体管理的全局观。只有具备了这种涵括企业整个系统的全局观，才是组织认识能力的完整体现。

企业如何能够打通个体之间思想上的隔阂，降低企业内部的“电阻”，这就需要个体之间能够将思想互联。互联的程度决定了企业智商的高低、企业智障的大小。我们将这种个体思想互联的过程形象地定义为“大脑联网”。大脑联网作为组织智商六个构面能力之一，是其中最为重要、最为根本的构面能力。我们建设组织智商，必须以大脑联网为中心，围绕着它而开展。

第六章

基于组织智商的管理 185

引言 185

第一节 开创新型管理——经营哲学 187

第二节 将变革整合成为内在能力 192

第三节 整体运营 201

第四节 组织智商的管理案例——
再回首：乔布斯的梦幻帝国 210

小结 213

附录

组织智商的二十大定律 215

要想从一个全新的角度去开创管理模式的新局面，首先应该在经营哲学上有所创新和突破。组织智商的管理模式从一个哲学的高度和全新的视角来解释企业经营过程中的各种现象和问题，并可作为设计企业管控模式的指导思想和理念。组织智商是一种人工智能，是组织自觉与有意识地进行经营的状态，是对内部可塑性进行探索和优化，对外部环境进行认识、改造、协同的各种思想和方法的指导原则。

绪论

组织智商体系化的框架

哲学基础

“组织智商”（Organization Intelligence）抛弃了从企业管理过程角度研究管理模式，转而从组织能否进行集体思考与洞察的新视角，发展出的用类大脑型组织来梳理企业的管理模式。

“组织智商”与我们平常接触的其他管理模式、管理流程或者管理工具具有巨大的不同，体现在以下几个方面：

首先，它是一种管理哲学、一种管理思想。

其次，组织智商把在建设企业的时候已经用到的诸多方法提升到了一个更高的高度，一个预埋的高度。

最后，在建设企业的时候，组织智商用更为体系化的框架来建设企业。

组织智商的体系和价值(见图 0-1)

一、六个核心能力(见图 0-2)

二、五个进化等级(见图 0-3)

三、四种表现类型(见图 0-4)

- 共生型——特征：共同设计，推动，涌现，自组织。在这种类型的组织智商体系中，每一个个体都在努力，但是在个体努力里面有一个庞大的架构，使这种努力更加有效。例如：互联网。

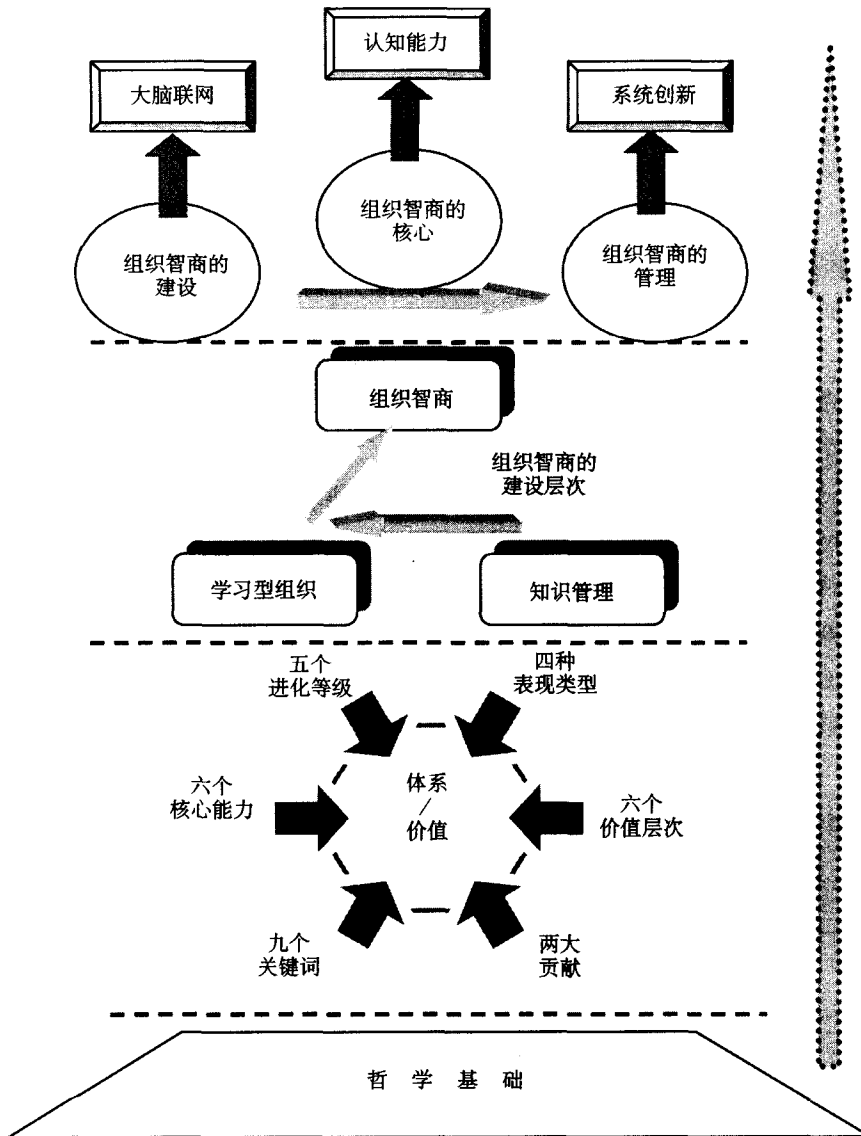


图 0-1 组织智商的体系和价值

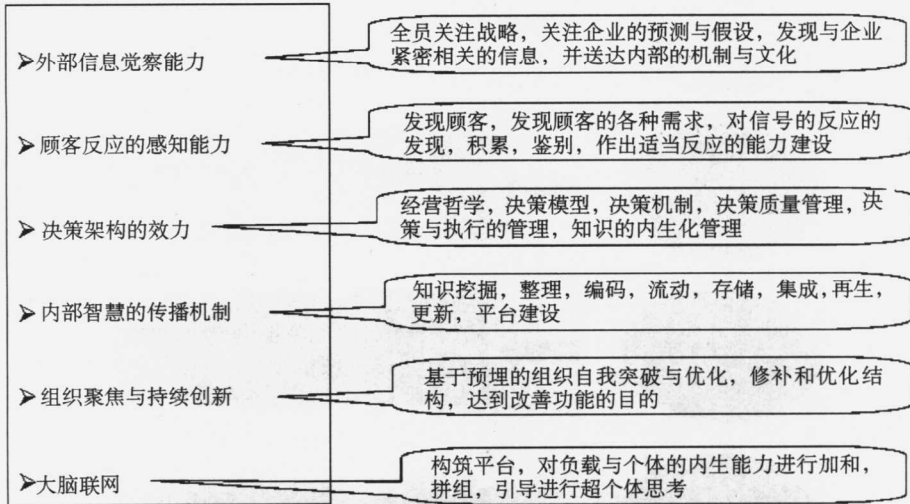


图 0-2 组织智商的六个核心能力

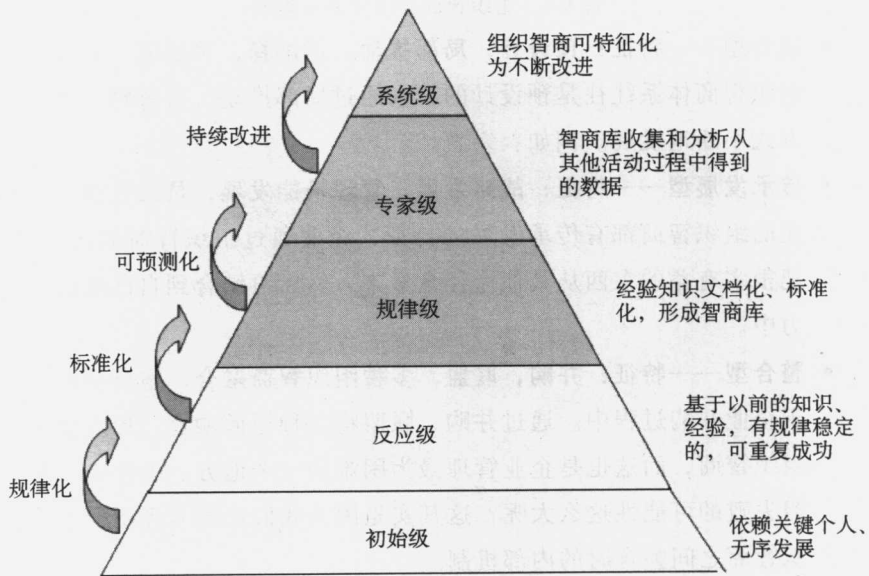


图 0-3 组织智商的五个进化等级

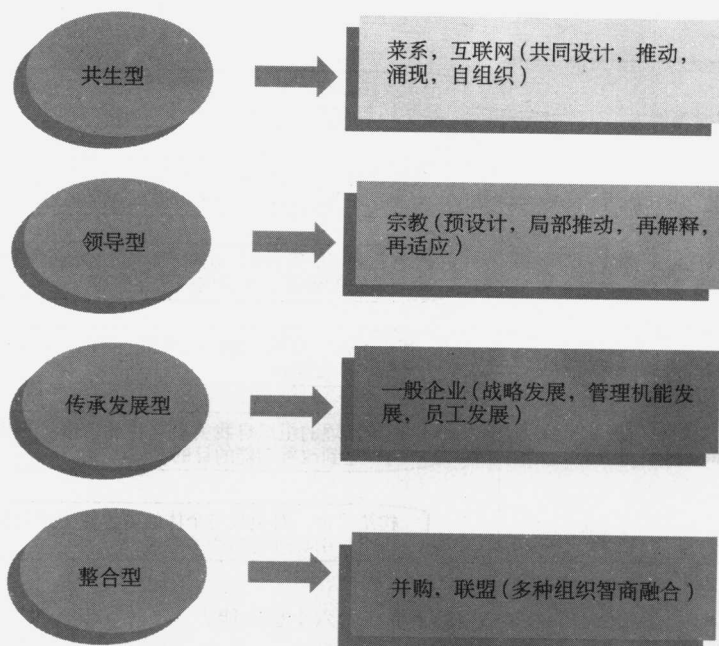


图 0-4 组织智商的四种表现类型

- **领导型**——特征：**预设计，局部推动，再解释，再适应**。这种类型的组织智商体系往往是预设计的，它通过局部推动、再解释、再适应等方式不断地发展。例如：宗教。
- **传承发展型**——特征：**战略发展，管理机能发展，员工发展**。一般企业的组织智商都有传承发展的特征，企业通过组织智商的注入机制，把很多有益的东西从其他途径拿过来，然后再结合到自己的经验、能力中。
- **整合型**——特征：**并购，联盟，多种组织智商融合**。整合型往往形成于企业并购过程中。通过并购、联盟将多种智商融合，形成整合型的组织智商，而这也是企业管理最为困难的一个地方。为什么并购、联盟失败的可能性这么大呢？这其实是因为我们还没有弄明白若干种组织智商之间整合时的内部机制。

四、六个价值层次(见图 0-5)

- **带出全新的企业发展方式**——企业如果能恰当地设计一种组织智商的话，它可能带出一个全新的企业发展方式。

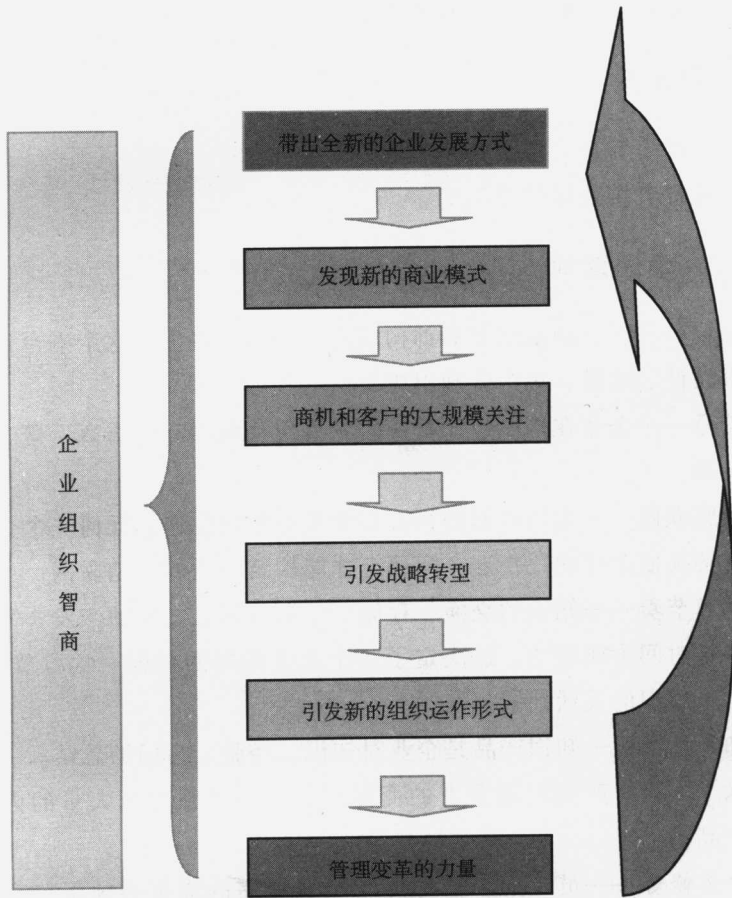


图 0-5 组织智商的六个价值层次

- **发现新的商业模式**——在带出全新的企业发展方式和全新的发展路径以后，在企业中也会涉及到商业模式的问题。
- **商机和客户的大规模关注**——企业打造了这个商业模式以后，它会对所面临的商机和客户进行大规模的关注。
- **引发战略转型**——组织智商可以通过组织本身所蕴涵的内在能力、学习能力，引发企业进行战略转型。
- **引发新的组织运作形式**——组织智商还可以引发企业通过战略受控的自组织行为，最终产生新的组织运作形式。
- **管理变革的力量**——组织智商的终极价值就是成为一种管理变革的力量。企业不再是靠某一个人的呼吁，一旦拥有组织智商，能使企业内

部人员产生一种共识，在企业管理变革中形成共识。

五、两大贡献

- 重塑员工和企业。
- 自觉提升企业运作成熟度。

六、九个关键词

- **平台**——所有的组织智商都构筑在一个平台之上。这个平台是企业用来设计、建设、集中管理组织智商的基础。
- **信号**——企业在构筑组织智商时发展出一种共有的语言、概念和符号体系。
- **大脑联网**——大脑联网的核心在于使命如何传递，任何一个企业首先要解决使命传递，在这个问题上才能构筑所谓的大脑联网。
- **学习节奏**——知识的交换、存储，信息与信息之间的激发，究竟是以多长时间为频度的，这决定了一个企业的聪明程度。学习节奏越快，这个组织的灵活性就越高。
- **知识产品**——知识产品是企业对知识、经验、窍门的总结。一个企业除了大量生产面对消费者的商品以外，还必须面对大量的内部知识产品。
- **个体修炼**——员工的个体修炼与组织智商的成长必须保持高度的同步，才能互相促进，良性成长。
- **知识地图的绘制和管理**——企业引入了组织智商以后，需要对知识地图进行管理，根据企业战略，整个企业应该呈现哪些能力，这些能力分别有哪些知识点构成。在未来的企业中，进行绩效评价、职业生涯规划的同时，还要进行学习生涯的规划。每一个个体进来以后，企业会绘制他的知识地图，并与他应该拥有的岗位进行对比，然后把他放到整个部门的知识地图中来看，会发生什么样的变化，这就是培训的意义所在。
- **闪存**——工作过程中会出现一些知识和创新，并且会时时刻刻出现，企业要对基层的、局部的、点状的、个体的创新进行“闪存”，要进行群体化的记忆，最终将它文本化、典章化。
- **混沌的陈述与关注**——混沌揭示了规律不等于能够预言未来的行为。