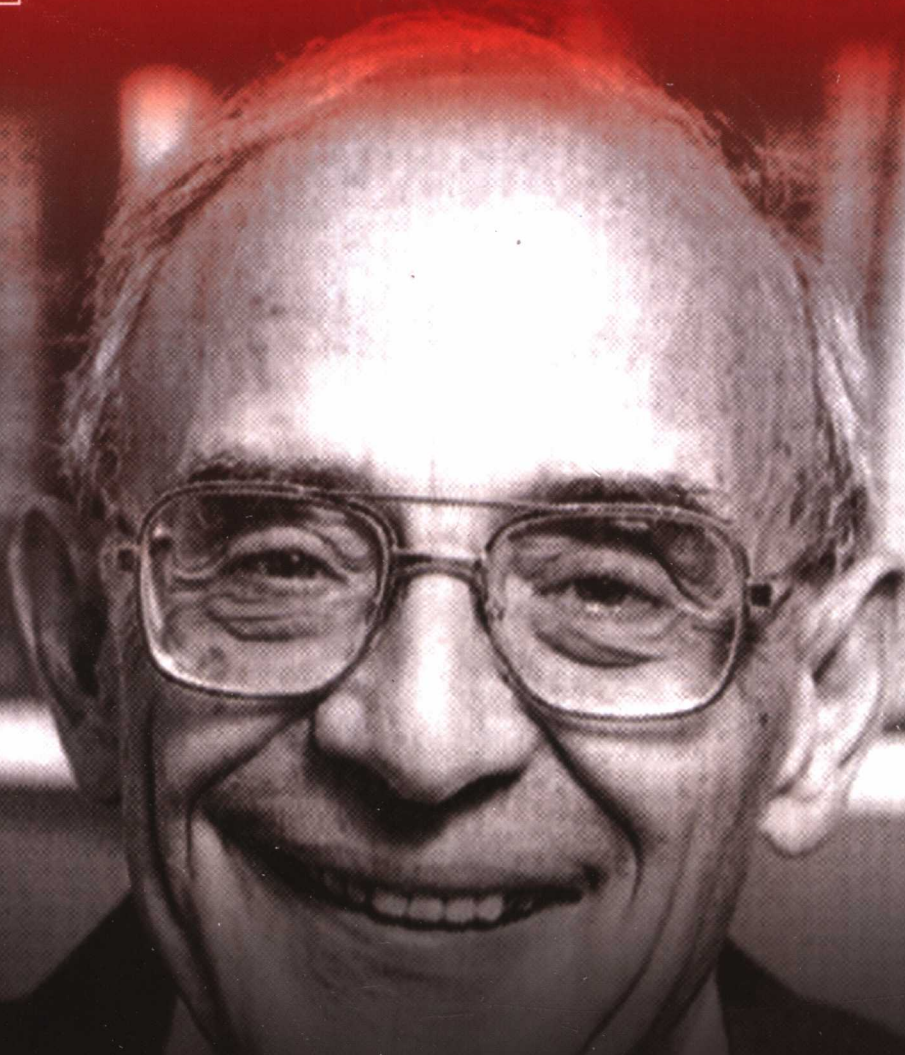


典藏
大师

阿吉里斯作品

学习型组织理论基石的经典之作



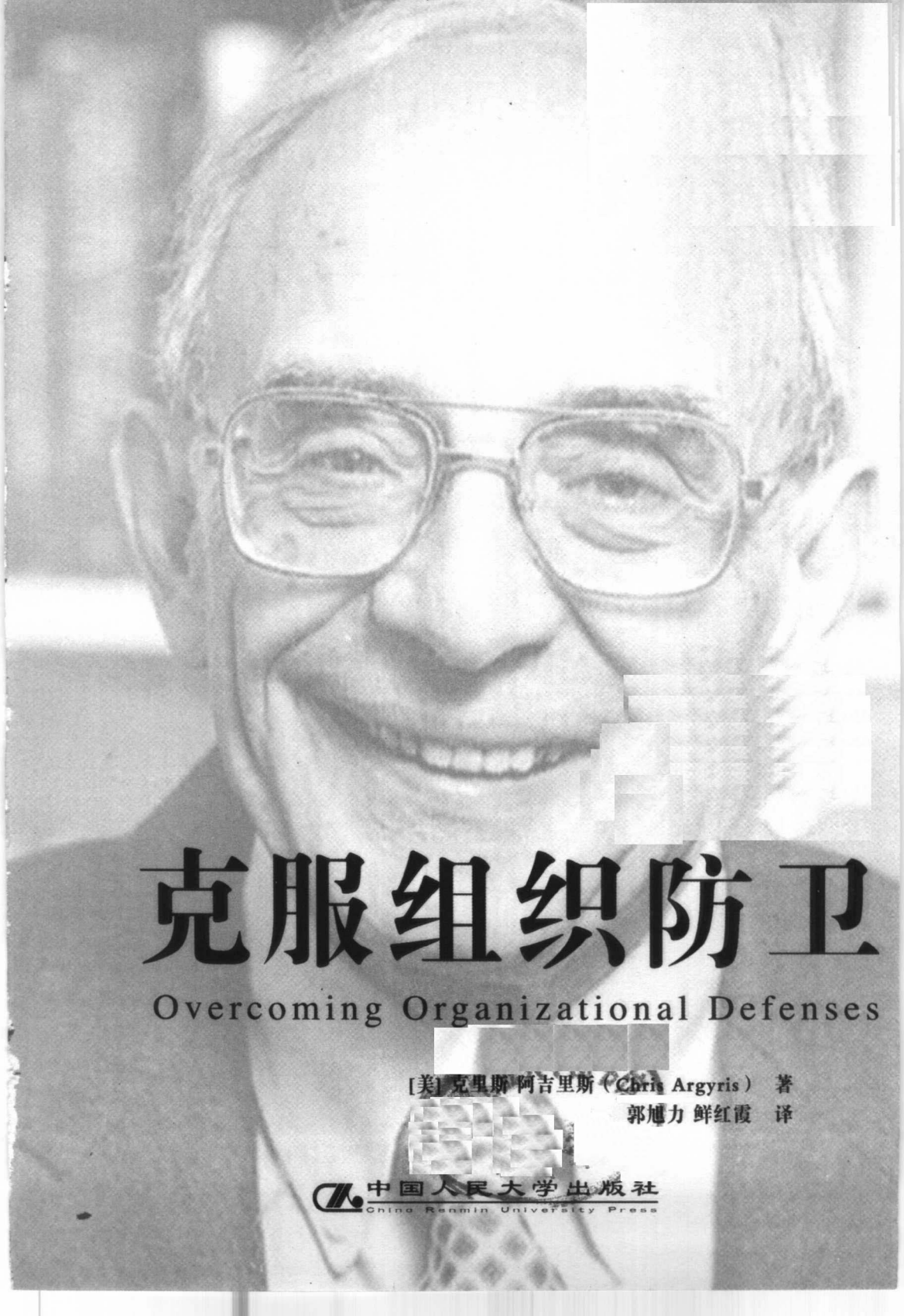
[美] 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 著
郭旭力 鲜红霞 译

克服组织防卫

Overcoming Organizational Defenses



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



克服组织防卫

Overcoming Organizational Defenses

[美] 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 著

郭旭力 鲜红霞 译

 中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

克服组织防卫 / (美) 阿吉里斯著; 郭旭力等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-08316-2

I. 克…

II. ①阿…②郭…

III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 106894 号

克服组织防卫

[美] 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 著

郭旭力 鲜红霞

译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2007 年 10 月第 1 版

印 张 16.75 插页 2

印 次 2007 年 10 月第 1 次印刷

字 数 148 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

刚开始做这本书的时候，曾经偶然在网络上搜到这样的帖子，发帖者询问是否有本书的中文版，说自己很需要这么一本书来克服自己的“心理障碍”。当时不禁哑然一笑，便明白他（她）所说的心理障碍是什么。

我们的社会充斥着各色组织，会出现这样或那样的若干问题。但是，有一种组织现象却频繁发生、危害极大，大家却都司空见惯、不以为然。这便是阿吉里斯在本书中重点探讨的“组织防卫”。

正是组织防卫阻碍了组织学习和不断创新发展。无处不在的防卫行为就像一个漩涡，将诸多人卷入其中不得其法。事实上，仅仅能够意识到组织防卫的存在，就已经算是不错了，一如上文中的发帖者，而更多的人身陷漩涡而不自知。想到这些，能做这样一本书奉献给读者，实属荣幸。

阿吉里斯是组织心理学的先驱。在本书中，他对组织防卫做了各个角度和各个层次的研究，从表象到成因，从发生的形式到解决的办法，无不细致论述。列举的许多案例都很容易使人联想到实际组织生活中的种种现象。试想一下，国外公司尚且如此，更讲“人情人脉”的东方社会就更应该认真对待作者的这部著作。

借此机会，我们推出这本好书，希望能解读读者心中的疑惑。

一切为了您的阅读体验



- 当您长时间阅读的时候，是不是会感到眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿书时间长了，手会很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏，被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

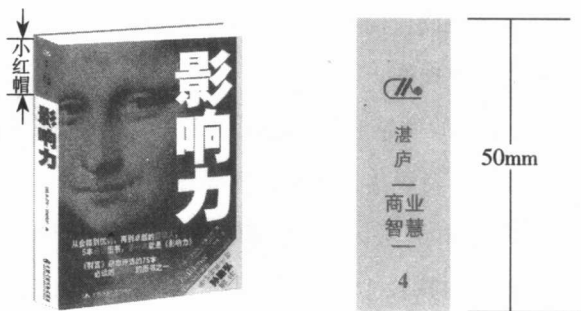
我们善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

★ 我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌



★ 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 5cm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐”字样以及所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。



★ 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封面的前勒口上部都有湛庐文化的标志和“湛庐文化·策划”的字样。



★ 双封面设计

每本书的封面都由包封和硬卡纸两套组成，这样既提高了装帧质量，使之近似于精装，又使读者不用花费精装的价格。在封面设计上，包封和卡纸的设计理念不同。包封比较完整地体现了原书的风貌和所要传递的信息；卡纸则追求简约、时尚的风格，但是依旧保留了图书的基本信息。这样读者在阅读时可以拿掉图书的包封，一方面方便阅读，同时在收藏时依旧可以保证图书的完整信息。

★ 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80° 左右，色泽为原色调，这

样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和胶版纸相比，其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约减轻 $1/3$ ，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的胶版纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤您的手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

士气、满意度和忠诚度，一直是组织在人文环境建设和保持方面的几个准则。由于大多数组织都存在着（公开的或者隐蔽的）防卫行为，因此这些准则不仅难以发挥作用，甚至还会降低组织绩效。在一个具有防卫行为的组织中，组织成员的士气、满意度和忠诚度有可能很高，因为他们可以若无其事地躲避承担使组织取得最佳绩效的责任。例如，在一个大型的商业组织中，员工们制定了一些可以对组织体制进行批评的行为准则，但却又对那些批评行为加以谴责。在另一些组织中，管理者抱怨说他们被剥夺了权力，并且对让自己拥有权力感到无望。但当他们真正面临拥有权力的机会时，他们所采取的行动反而使得他们的权力被进一步剥夺（第8章）。在一个庞大的政府官僚机构中，所谓的士气高昂其实是一种表面现象，或者说是责任感不强的反映，而这些官僚准则使得这种现象更加严重。

我们已经认识到，为了使组织实现卓越，学习、能力和公正是比士气、满意度和忠诚度更为现实的基石。学习作为第一基石，决定了如何发现错误并改正错误，尤其是那些复杂的、令人困窘且有威胁感的错误；能力则意味着以某种方式解决问题，这种方式使解决了的问题不再出现，并且还有助于提高组织解决今后问题的能力；而公正则是以一套价值观和规则为基础，这里是指保持组织健康的价值观和规则，对于组织所有员工而言，无论其职位高低皆人人适用。我在本书中将重点讨论这些基石。

本书的主题乃是组织防卫。对于组织中的防卫行为大家其实心知肚明，只是一直避而不谈且有意掩盖，本书就是要把它们拿出来公开讨论。

本书面向的对象，一是那些有思想的管理者们，二是那些旨在减少因组织防卫所造成的污染的研究生们，同时也包括各行各业的咨询师们，因为他们一心想帮助客户解决问题，以为客户创造更多价值。管理咨询是一个发展迅猛的行业，管理咨询师应当重点关注发现和根除组织防卫，因为相比其他因素而言，组织防卫更可能会减少他们为客户创造的价值。本书既可以作为讲授组织发展、组织行为和人力资源课程的教材，也可以作为讲授战略、会计、财务、生产、营销和信息技术的教材。

本书的观点是多年研究的结晶，其中有些在十多年前就已提出，而有些则是首次提出。本书的主要贡献就是将这些观点融为一体，形成一个概念轮廓，既对许多组织具有普遍适用性，又可针对某个具体个案展开分析。

迄今为止，对组织防卫的研究，都是把重点放在增强对这一现象的了解上，从而使人们重视起来，其目的就是要减少人们因无知而犯的错误。我将这种错误称之为一级错误，因为这是我们所有人以及所有组织所面临的最为明显的错误。父母、朋友、小学、大学、宗教团体以及其他机构都有责任减少一级错误的发生。

本书的重点是那些不易被发现，但在我看来却是极为重要的错误。我指的是人们故意犯的错误，我将这种错误称之为二级错误，因为这种错误是建立在一级错误之上的。

人们通常没有动机去做那些并不希望发生的事情。但是，在他们故意犯错的时候就将自己陷入这样一种进退两难的困境中。故意犯错是导致效率低下的根源，然而在我们以某种方式建立的组织机构中，故意犯错却是人们生存发展的必要条件。这是一个悖论，不利于提高组织效率的事情却有利于组织成员的生存，结果就导致在组织中生存越来越依赖于浅薄的学识、平庸的能力以及不甚公正的判断标准。

故意犯错违背管理工作的核心要求，因此当犯下这种错误时常常要对其加以掩盖，而且还要对掩盖行为加以掩饰。如果人们为了提高在组织中的生存能力又不想驳组织决策者们的意而学会了掩盖，那么他们很快就会认为这些行为是必要的、可行的、现实的，甚至是为领导考虑的。一旦出现这种现象，他们便不再去探究故意犯错的根源。事实上，我们将会看到，他们甚至不会再

去思考或者留意这个问题。而践行者对此就会变得不再敏感，甚至视而不见，而且对他们的这种不敏感和视而不见熟视无睹。

以这种思想来管理的组织会发现，要采用战略、成本核算、营销、财务管理、信息技术和人力资源方面的最新理念就会很难，因为这些理念是建立在严密的推理之上，而非自我防卫性的推理之上。更重要的是，故意犯错以及对这些错误行为加以掩盖会导致一些缺乏职业道德的行为，并使这些行为看上去即使不必要，也似乎是合理的。

既然这些做法有悖于正式的管理理念，那为什么它们还会发生呢？对此有两种解释。一是个体在这样做时并没有意识到他们是在犯错；二是就算个体知道自己在犯错，他们也会想方设法使所犯的错误看上去并不是一个错误。

熟练的无能行为

上述两种解释都有可能。个体意识不到自己在犯错，因为这种行为是出于瞬间的本能反应。他们的动作很熟练，认为这种行为没什么可大惊小怪的。而且，正如我们将要看到的那样，个体总有一些理论用以指导自己如何有效地采取行动来对正在犯的错误熟视无睹。他们学会了熟练地采取行动，其结果就是变得无能（第2章）。

组织防卫行为

对于第二种解释的可能性，则是为了避免让组织决

策者感到不安或者受到威胁，而采取的组织防卫手段，但是这种理由必须加以隐藏。承认必须将自己的困窘加以掩盖或者不让自己受到威胁，这一行为本身就令人困窘或面临威胁。我在第3章和第4章中将对习惯性组织防卫行为做更为详细的探讨。例如，讲述了习惯性组织防卫行为是如何导致相互之间沟通困难的，借用罗杰斯委员会（Rogers's Commission）的话来说，正是习惯性组织防卫行为导致了“挑战者”号航天飞机失事这一重大灾难。罗杰斯委员会认为，美国国家航空航天局（NASA）采取了“没问题”的态度。而我认为，在涉及习惯性防卫行为问题时的事实并非如此。我还认为，罗杰斯委员会无意间强化了习惯性组织防卫行为，而这正是引发灾难的首要原因（第3章）。

在第3章中，我们还能了解到戴维·斯托克曼（David Stockman）及其生气勃勃、富有敬业精神的专业团队是如何受命回避并掩盖一些问题的，因为这些问题会令那些内阁成员，尤其是总统感到不安。我们从中可以了解到，这支以斯托克曼为首的团队是如何从感到恼怒并怀疑内阁无法正视战略实施问题，而发展到回避问题并对回避行为加以掩盖的。回避和掩盖的做法已经发展到被认为是理所当然的地步。

斯托克曼对总统的利益均沾理论表示怀疑由来已久，但他却从未表露，读者可能对此感到非常吃惊。事实上，终于有一天斯托克曼忍无可忍，将之公诸于众。颇具讽刺意味的是，公诸于众意味着让内阁之外的人了解情况，这

种做法本身就是一种回避，只是不需要加以掩饰罢了。据我们所知，总统和其他人，至少包括埃德温·米斯（Edwin Meese，总统顾问）都认为，这不过是表明管理不善和存在一些不良习惯而已。总统追究了斯托克曼的责任。显然，总统根本没有考虑过正是由于他本人及其周围人的某些做法才迫使斯托克曼不得已而为之。

最后，组织防卫还包括那些为现有的防卫行为做掩护而采取的行为。这些防卫行为花样繁多，尤其是当问题很严重并威胁到一些人时更是如此。而在这种情况下，组织需要的是进行一些清晰的思考（第4章）。

这种现象正在演变成大规模的地下管理活动。我在第5章中指出，目前所能给出的最好建议无法从根本上加以解决（事实上，还常常起到推波助澜的作用）。而且对于那些提出建议者，他们并未意识到自己反倒助长了这种地下管理活动。遗憾的是，管理咨询师常常相互合谋为这种现象支起一把巨大的保护伞，他们声称对此无能为力，因为向习惯性组织防卫行为开战会令他们失去客户（第5章）。

我相信，向习惯性组织防卫行为、玩弄花样行为以及熟练的无能行为开战的时刻到了！停止回避和掩盖问题的时候到了！我的意思是，在向因无知而犯错展开的战斗中，我们正在赢得胜利；但在与故意犯无知的错误展开的战斗中，我们正面临着失败，而我们必须赢得这场战斗的胜利。采取这些地下管理活动的人所持有的一个最根本的假设就是，只有当讲明真相不会令人感到尴尬，也不会让

人有威胁感时，那才是一件好事情。然而，正是在这种情况下才更需要说明事实真相。

所幸通过研究与实践，距离找到能解决这一问题的办法已经不远了。按照理论框架我对在这方面所获得的知识进行了梳理。这一理论框架可以预测很有可能发生什么，以及用于扭转不利于提高组织绩效的发展趋势。在本书的第二部分（第6章），我开始讨论可以向人们传授的一种截然不同的行动理论。一旦个体能够熟练运用这种新能力，他们就会对旧的组织文化进行变革，从而在工作中更加投入并有助于提高组织绩效，而这正是我们所期待的。即使不能使所取得的成绩进一步发扬光大，也有助于长期保持（第7~8章）。

在此，我希望读者不要忽视本书所做出的另一个积极贡献。如果产生问题的原因被回避和掩盖，并且还不能对此加以讨论，如果这些问题因此而变得难于处理，那么在日常的工作中我们就不可能找到如何解决这些问题的实例。找出产生问题的原因并分析这些问题是如何被掩盖起来的，这一行为本身就是一个积极的贡献。我们多次发现，将回避问题、掩盖问题以及对问题讳莫如深这些现象公诸于众的做法，在某些组织决策者眼中就是一件稀罕事。然而，做这种稀罕事本身就标志着我们取得了真正的进步。

总而言之，本书提供了一种对组织进行诊断分析的方法。每一章都提出了一些可用的建议，以指导你对所在组织进行诊断，分析组织在多大程度上存在着该章所讨论的

问题。本书不仅仅只是罗列出组织存在的问题，它同时还是一本指南，指导如何对组织存在的问题进行分析，以便采取正确的方式加以解决。

沃伦·本尼斯（Warren Bennis）在本书的撰写过程中给予了宝贵的建议，在此深表感谢。

CONTENTS 目录

第 1 章 困惑/1

董事会管理及其各种制约力量 / 3

组织变革计划 / 5

降低成本 / 7

七种具有普遍性的错误做法 / 9

更多困惑 / 14

防卫性推理 / 15

第 2 章 人性控制理论:熟练的无能/17

I 型实用理论 / 18

防卫性推理及行为如何令人疲惫不堪 / 20

社会道德 / 28

熟练的无意识和熟练的无能 / 31

结论 / 34

第 3 章 习惯性组织防卫行为/37

习惯性防卫行为导致的矛盾和两难困境 / 41

对习惯性组织防卫行为的反应 / 42

应对威胁的规则使得对习惯性防卫行为束手无策 / 44

对习惯性防卫行为及其周遭的反应 / 45

斯托克曼的传奇故事和习惯性防卫行为 / 47

“挑战者”号惨剧与习惯性防卫行为 / 55

结论 / 64

第 4 章 玩弄花样行为和衰弱无力现象 / 67

蒂姆先生 / 70

下属玩弄的花样 / 76

团队玩弄的花样 / 87

寻找和发现组织存在的问题，但却不承担改正问题的责任 / 92

夸大负面因素，贬低正面因素 / 93

信奉人人皆知却无法践行的价值观 / 94

结论 / 96

行动序言 / 99

第 5 章 权威建议令问题愈加复杂化 / 101

会强化故意犯错和习惯性组织防卫行为的建议 / 109

从组织结构入手提出建议却避而不谈如何具体操作 / 115

管理咨询 / 117

借助在组织范围内进行调查提出建议 / 128

结论 / 133

第 6 章 减少组织防卫模式 / 137

如何由此及彼 / 143

制定解决按绩取酬问题的行动计划 / 144

个人行动计划 / 152

以案例为介入工具 / 152

重新制定行动方案 / 154

新实用理论 / 156

富有成果的推理过程 / 157

Ⅱ型社会道德 / 159

结论 / 175