

◎ 当今最热门的变革管理方法

Appreciative Inquiry:
A Positive Revolution in Change

欣赏式 探询

[美]

大卫·库珀里德 (David L. Cooperrider)

黛安娜·惠特尼 (Diana Whitney)

邱昭良 译

著



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



C93/429

2007

欣赏式 探询

[美] 大卫·库珀里德 (David L. Cooperrider) 著
黛安娜·惠特尼 (Diana Whitney)
邱昭良 译

Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change



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

图书在版编目 (CIP) 数据

欣赏式探询/(美)库珀里德,(美)惠特尼著;邱昭良译.

北京:中国人民大学出版社,2007

ISBN 978-7-300-08631-6

I. 欣…

II. ①库…②惠…③邱…

III. 管理学

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 159239 号

欣赏式探询

[美] 大卫·库珀里德 (David L. Cooperrider) 著
黛安娜·惠特尼 (Diana Whitney)
邱昭良 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 11 月第 1 版

印 张 8 插页 2

印 次 2007 年 11 月第 1 次印刷

字 数 67 000

定 价 23.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



湛庐文化·策划
service@cheersbooks.com
www.cheersbooks.com

大卫·库珀里德

欣赏式探询领域的领军者及权威人士。他是凯斯西储大学管理学院教授、组织行为学系主任。他是美国管理学会发展分部的前任主席，曾在斯坦福大学、芝加哥大学、麻省理工学院、密歇根大学、剑桥大学等知名高校任教。

2004年6月，库珀里德应联合国全球契约项目邀请，设计并推动了联合国前任秘书长安南先生与五百多名企业领导人的高峰会议。

黛安娜·惠特尼

黛安娜·惠特尼博士是积极变革公司的总裁、Saybrook研究生院和研究中心的资深咨询顾问。她是积极的组织变革领域的社会创新者和先驱，也是欣赏式探询、大规模组织与社区变革、欣赏式领导力开发等相关领域国际知名的咨询顾问、演讲者与教练。

她是12本书的作者与编者，并发表了很多关于欣赏式探询的文章。

邱昭良

管理学博士，学习型组织研修中心·中国学习型组织网创始人，北京学而管理咨询有限公司首席顾问、合伙人，中国学习型组织促进联盟主席、首席专家，中国人民大学培训学院特聘教授。

著有《学习型组织新思维》等多部作品，译著包括《创建学习型组织五要素》、《情景规划》等。

欣赏式探询（AI）是组织发展领域的一场革命，是心理学在企业管理中的神奇应用。

它帮助我们创造一个新的、更好的组织乃至世界。

作者让您在有限的时间，快速、清晰、全面地了解欣赏式探询，并让它在您的组织中发挥奇效。

- 如何应用AI提升员工参与度
- 如何应用AI提高客户满意度
- 如何利用AI增强价格竞争力

.....

4D循环——组织变革需要遵循的过程
积极变革原则——实施欣赏式探询的五个原则

延伸阅读



情景规划

ISBN 978-7-300-08459-6

总策划人：韩 焱

执行策划：张晓卿

营销总监：陈晓晖

设计总监：夏红卫

责任编辑：季 阳

装帧设计：楚 楚

投稿请至：www.cheersbooks.com

多做加法

人们懂得去欣赏，欣赏花朵的美丽与芬芳，人们也不断探询，了解嫦娥一号飞向月球的秘密。但大家知道什么是“欣赏式探询”吗？

“欣赏式探询”是一种管理新知，是一种日益受到欢迎的组织变革方法，它是一门提问的艺术及实践，它不断强化组织系统的领会能力以及正向潜能培养能力。“欣赏式探询”尤为突出的地方在于，它能够鼓动组织中的人们提出“积极的问题”，激发集体智慧，它是以激发、动员、探询优势为导向的积极的变革模式。

还记得我们上学时的试卷吗，如果哪道题做错了，老师会在旁边打个叉子，计算得分的时候是从100分开始往下减，错得多减得多。我们为什么不能以0分为起点，做对的加分呢，加是积极的肯定，是鼓励，这也是“欣赏式探询”又被人们称为“肯定式探询”的原因。它对我们的工作生活有着积极的作用。例如，工作遇到问题时，我们可以问自己，最大的挑战是什么，怎样能够获取成功，而不是把焦点集中于“倒霉”、“完蛋了”、“死定了”等负面问题上。

“欣赏式探询”不只是一种方法或技术，更是一种生活方式，值得你去实践，值得你与朋友、家人、同事分享。

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？

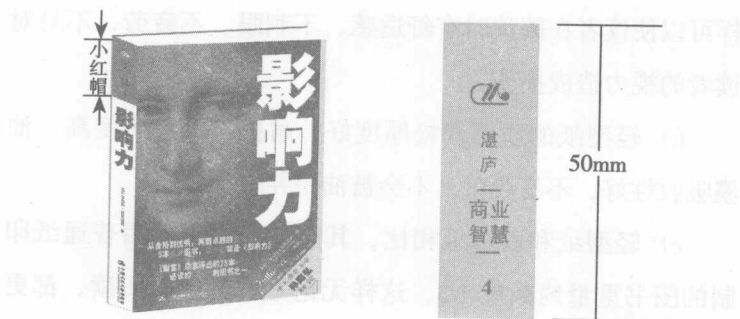
我们善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

★ 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。

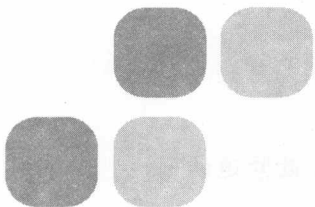
e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤您的手。

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。



对本书的赞誉

我特别赞赏欣赏式探询这一方法，并感谢你们将其引入联合国。如果没有这一方法，将很难（甚至不可能）使如此众多的企业、社群和政府领导人建设性参与到联合国的运作中来。

科菲·安南

联合国前任秘书长

欣赏式探询正在掀起组织发展领域的一场革命。

罗伯特·奎因（Robert Quinn）

美国密歇根大学商学院 资深管理学教授

欣赏式探询是提升成功循环的过程，而非仅仅修正错误。它能产生强烈的激励作用，帮助人们获得自我实现感，而非陷入充满忧郁与阴暗的宿命的泥潭。

罗伯·崔比（Rob Treeby）

英国石油 - 阿莫克公司（BP AMOCO）健康、

安全与环境（HSE）主管

我们将“欣赏式探询”的概念引入到我们发起的“Roadway 突破性领导力”项目中来。公司高层领导对于

应用这一创新性方法来解决我们面临的一些最紧迫的问题，表现得非常积极。结果也令人惊异，使人们找到了实现自己心仪的未来的路线图。

吉姆·斯塔雷 (Jim Staley)

陆路快运公司 (Roadway Express) 总裁

《欣赏式探询》是对一种新型的组织变革与发展方法富有哲理的探讨，它能够激发所有人员的感情、智慧和灵魂。唯有如此，我们才能获得突破性的绩效。

辛迪·福瑞克 (Cindy Frick)

陆路快运公司副总裁，组织发展与人力资源规划总监

我很荣幸有机会在一家大型连锁机构的市场与销售组织中运用欣赏式探询方法。在导入并应用这种方法两年多的时间里，发生了显著的变化：士气大幅提高，成员之间的关系更加紧密，团队合作明显增强——同样具有说服力的是，销售额与利润率也明显高出组织其他部门。同时，一种相互欣赏的风气在组织内部也蔚然成风。

吉姆·贾斯塔夫逊 (Jim Gustafson)

ELECTRICjob. com 副总裁、总经理

欣赏式探询正帮助我们成为“突破性组织”。当初，我们关闭了整个工厂，把全部 700 名员工召集到一起，从高层经理到基层作业人员，应用欣赏式探询方法，开

了四天会议，共同规划未来。今年，我们将运用欣赏式探询，启动逾千人参与的战略规划和重新设计过程，不仅包括内部全体员工，也包括外部利益相关者（供应商、客户和社区等）的代表。我们相信，如果能把整个系统集成在一起进行深度对话的话，人性最美好的一些东西就会展现出来，一体感得以增强，组织肌体变得更加健康。这令人振奋，也物超所值。在我们进行了第一次大规模群体会谈一年以后，利润增长了200%，旷工率降低了75%。欣赏式探询能触及个人的精神层面，形成自组织、自适应的集体，从而最终激发人性的愉悦。希望大家都能和我们一起体验这种美丽。

罗迪格·劳瑞斯（Rodrigo Loures）

巴西营养食品公司（Nutrimental Foods）CEO

推荐序

学会真心欣赏 释放积极潜能

邱昭良

人是很特殊的一种动物。如果输入肯定、赞赏的信息，我们不仅感到高兴、得意，增进了彼此之间的关系，而且真的有可能朝着这种积极的方向去发展；如果输入否定、批评的信息，我们不仅感到挫折、压抑，还可能激起强烈的“自我防卫”心理，拒人于千里之外，而且事情也许真的会朝着这种消极的方向去发展。前者不仅有著名的“皮格马利翁效应”（the pygmalion effect）作为佐证，而且发展出了诸如体育与管理学领域的“内心戏”（the inner game）、心理治疗以及本书所倡导的“欣赏式探询”（Appreciative Inquiry, AI）等应用；后者不仅有“墨菲定律”（Murphy's Law）作为佐证，而且发展出了诸如习惯性防卫、对话、行动科学（action science）等心理学与社会学技术。

因此，要想得到好的结果，就要学会真心欣赏，建立积极的自我认知，释放人性的潜能——本书所讲的“欣赏式探询”正是这样一种化腐朽为神奇的方法。它不仅有利于个人的发展，而且是激发组织集体智慧、实现

积极变革的法宝。

一、什么是“欣赏式探询”

笔者将从个人、团队和组织三个层面，来论述欣赏式探询的价值与应用意义。

（一）培养积极的自我认知，促进个人发展

在古希腊神话中，皮格马利翁（Pygmalion）是塞浦路斯国王。相传，他性情非常孤僻，喜欢一人独居，擅长雕刻。他用象牙雕刻了一座他理想中的女性的雕像，并天天与雕像相伴，把全部热情和希望放在自己雕刻的少女雕像身上，少女雕像被他的爱和痴情所感动，从架子上走下来，变成了真人。皮格马利翁娶了这名少女为妻。

这则神话传说在西方一直被传诵至今，到近代也引起了心理学家的注意。1968年，美国心理学家罗森塔尔和雅各布森做了个实验：他们来到一所小学，选取了几个班，煞有介事地对这些班的学生进行智力测验，然后把一份名单通知有关教师，宣称名单上的这些学生被鉴定为“最有发展前途者”，并再三嘱咐教师对此“保密”。名单中所列的学生有些在老师的意料之中，有些却不然，甚至是水平较差的学生。对此，罗森塔尔解释说：“请注意，我讲的是发展，而非现在的情况。”鉴于罗森塔尔是知名的心理学家，又似乎有智力测验的依据，老



师对这份名单深信不疑。其实，这份名单是随意拟订的，根本没有依据智力测验的结果。但八个月后，他俩又来到这所学校，对这些班级的学生进行“复试”，结果出现了奇迹：凡被列入此名单的学生，不但成绩提高很快，而且性格开朗，求知欲望强烈，与教师的感情也特别深厚。对于这种现象，罗森塔尔和雅各布森借用上述希腊神话，将其命名为“皮格马利翁效应”，也被称为“罗森塔尔效应”。

从原理上讲，虽然教师始终把这份名单藏在内心深处，没有告诉其他人，但由于他们受到“权威性的谎言”的暗示，对名单上的学生充满信心，掩饰不住的热情会通过他们的眼神、语言、音容笑貌等传达出来，滋润着这些学生的心田。实际上，正是他们扮演了皮格马利翁的角色。学生们潜移默化地受到影响，因此变得更加自信，奋发向上的冲动在他们的血管中激荡。于是，他们在行动上就不知不觉地更加努力学习，结果就有了飞速的进步。

虽然这只是一个试验，但在实际工作、生活、教育与管理中，却有着神奇的功效。在不被重视和激励、甚至充满负面评价的环境中，人们往往会受到负面信息的左右，对自己做出比较低的评价，从而表现得更为消极，结果也变得越来越差；而在充满信任和赞赏的环境中，人们则容易受到启发和鼓励，自我认知良好，行动的积

极性也越来越高，最终做出更好的成绩（如图 0—1 所示）。



图 0—1 心理预期与个人发展之增强回路

这是一个硬币的两面，可能成为个人发展的良性循环，也可能变成“厄运之轮”，正如“墨菲定律”所言。据称墨菲定律缘于美国一位名叫墨菲的上尉。他认为他的某位同事是个倒霉蛋，不经意说了句笑话：“如果有两种选择，其中一种将导致灾难，则必定有人会做出这种选择。”没想到，这句话竟迅速流传，多年之后甚至被称为“定律”，进入人们的日常习语范畴。

虽然墨菲定律很简单，但其告诉我们一个深刻的道理：“人非圣贤，孰能无过”，容易犯错误是人类与生俱来的弱点，而且你越是担心某种情况发生，它就越有可能发生。美国学者提摩西·加尔韦（Timothy Gallwey）曾是一名网球教练，在多年执教生涯中，他慢慢领悟到，很多人之所以打不好网球，关键在于内心充满了害怕失败、怀疑、犹豫、不恰当的假设以及自我谴责的“内心干扰”——它们导致人们动作扭曲、发挥失常。如果能



够排除内在干扰，保持一颗平静而专注的心，则可能超常发挥，取得优异的成绩。其实，在一些竞技比赛和商业竞争中，这种情形也经常出现：一些看似胜券在握的选手，往往在最后一个动作时，因患得患失或压力过大而导致失误；另外一些看似不抱希望的选手，轻松上阵却笑到了最后。

因此，加尔韦（2000）认为，乾坤逆转的关键就在于能否从内外两方面来影响个人的自我认知，他将其称为“外在我”和“内在我”。他指出，不管从事任何活动，从打球到解决复杂的商业问题，表现（performance）等于个人潜能（potential）减去干扰因素（interference）之后的结果。良好的心理预期不仅会激发个人潜能，而且能降低干扰因素，消除自我怀疑、错误的假设和对失败的恐惧，从而提高个人实际的表现。而心理预期不仅受到外在世界（企业文化、管理措施等）的影响，而且受到“内心戏”的主导。唯有从内心改变自我认知，深层次的学习与变革才有可能发生（Argyris, 1990; Senge, 1994; Gallwey, 2000; Scharmer, 2007）。

所以，笔者认为，积极的自我认知是促进个人发展的不二法门。但在组织管理领域，以命令-控制为导向的管理模式，以及以解决问题、纠正错误为焦点的运作原则，却非常不利于培养积极的自我认知。在主流的组织与管理模式下，人们被教导应该做什么、