

# MANAGEMENT AND ORGANISATION DEVELOPMENT

beyond arrows, boxes and circles

KEITH PATCHING

## 管理与组织发展

通过箭形图、箱形图和圆形图看问题

[英] 基思·帕庆 著

余慕鸿 等译

在管理和组织发展中，为什么一些明星成功的方法会突然不能奏效？

管理和组织发展是怎样与组织战略相联系的？

每个人都以同样的方式学习吗？

组织怎样才能利用管理学习的途径，作为可持续竞争优势的源泉？

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

  
MACMILLAN  
Business

# **管 理 与 组 织 发 展**

---

——通过箭形图、箱形图和圆形图看问题

[英] 基思·帕庆 著

余慕鸿 等译

经 济 管 理 出 版 社

**责任编辑** 卢小生

**技术编辑** 晓 成

**责任校对** 晓 泉

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理与组织发展——通过箭形图、箱形图和圆形图看问题/  
[英] 基思·帕庆著、余慕鸿等译. —北京: 经济管理出版社,  
2003

ISBN 7-80162-633-8

I. 管… II. ①基…②余… III. 管理与组织—发展  
IV. F293.30

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 015731 号

**管理与组织发展**

——通过箭形图、箱形图和圆形图看问题

[英] 基思·帕庆 著

余慕鸿 等译

---

**出版:** 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

**发行:** 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

**印刷:** 北京银祥印刷厂

---

880mm×1230mm/32 15.25 印张 376 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

---

ISBN 7-80162-633-8/F·556

定价: 30.00 元

---

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

**著作权合同登记号：图字：01—2001—1849 号**

Chinese Edition Copyright © 2003 ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

Original English Language Edition © Keith Patching 1999

Simplified Chinese Characters Edition arranged with  
MACMILLAN PRESS LTD. Houndmills, Basing Stoke, Hampshire RG21 6XS and London through Shanghai Copyright Agency.

## 致 谢

在我个人长期的学习、成长和发展过程中，我从很多很多人那里汲取了睿智卓识，由于人数太多，恕不一一提及。但必须提到的是，我在酝酿和形成本书的一些写作思想时，着实得到了我的一两个非常要好朋友的特别帮助，我要对他们慨然赐予的锦囊妙计和所给予的鼓励，表示由衷的谢意。这些年来，当我心无旁骛地埋头于写作，我的确冷落了我的妻子和孩子，使他们不得不忍受那没有我参与而难以尽享家庭天伦之乐的缺憾。就在不久前的一些日子里，我在克莱菲尔德管理发展中心的同事罗宾纳·查塔姆，是他唤起了我的热情，给了我动力，同他在一起，我有了几次创新。同时，我还要感谢与我亲密合作的其他同仁，特别是马丁·克拉克、莉芝布里奇、唐斯基琳、帕默麦卡锡、特丽洛克哈特、安德鲁凯凯巴斯、艾丽斯桑普森和格雷厄姆艾贝。我还要特别感谢现正在卢桑特技术学院供职的格里德克斯先生，是他作为我的代理人和朋友，一直在提醒我，使我真正明白我现在所从事职业的意义。

最后，有一点我还必须说明的是：本书并不是克莱菲尔德管理学院有关管理理念的“代言人”，本书所叙述的，仅是个人观点的集纳，这些观点也有别于我同事的思想。基于这个原因，本书中倘有缺漏不当之处，概由我本人负责。

基思·帕庆

# 前 言

最近的一个晚上，我将车子停在新落成的克莱菲尔德管理发展中心的外面，这时已近天黑。透过演讲厅的窗口，我注意到了同时发生的三件事。在演讲厅的多个分隔间里，经理们U字型地围坐在一起，专注地看着屏幕。在屏幕的旁边，站立着一位演讲者，他（她）们都是自己所从事专业领域里的专家。由于我离屏幕太远，显示在屏幕上的字符我看得不太清楚。屏幕上除了字幕外，还显示了与箭头相联的箱形图、圆形图，所有这些箭头图、箱形图、圆形图均与我的标题有关。

在我的人生历程中，我早先是学人类社会学的，如今，我还常常以人种史学者的眼光，去面对新的社会、文化，去专注地重新发现那朴素纯真的奇妙事物。而我正是以这种心境，透过演讲厅的窗口看演讲的。文化映象的象征意义是惊人的一致。他们坐着、听着、看着，所有的人都安座在U字型的演讲厅里。主讲者站立着，屏幕闪亮着，但作为一名人种史学者，最吸引我注意力的，莫过于那箭头、箱形图以及圆形图的藏而不露的象征意义。

我开始从人类学的角度不断地问自己这样一些问题。这些问题大多涉及同一话题：是什么使得管理者和组织，为了提升自己的能力，在某种程度上接受了这种方式：即通过凝视与箭头相关的箱形图和圆形图来得到某种改进呢？在我们帮助管理者的诸多方法中，对于那些不熟悉某种特定情况，这种方式对于管理者来说，自然不会首先想到这是一种有效的学习方式。

毋庸讳言，在管理与组织发展组合的活动中，一定有很多有

助于学习的其他方式。在克莱菲尔德管理发展中心的'项目中，没有一个不与箭头、箱形图、圆形图等相联系。明显地，管理发展中心的大多数人为了求得高效和成功，他们几乎不想使用箭头、箱形图和圆形图，当然，真正关键的不只是简单地评价箭头、箱形图和圆形图与成功是否相关，也不在于评价多年前就已形成的管理学习假设，而真正重要的是，这些假设是否能得到充分解释和证实。

与其他很多的管理实践一样，管理与组织发展的进程，并没有一套一成不变的法则。管理发展的新的学习方式、方法的不断出现，使得克莱菲尔德管理发展中心以及其他管理机构对我们所做、怎么做以及为什么做等给予了持续不断地审视。有时，这种审视是相对表层的，我们会对眼下正在做以及急需做的予以关注；有时，我们还会对我们所做的一切做更深层的重点考察，以求减少主观性（但又不失人情味地），最接近管理的“精髓”。

本书记录了这样一种审视。它记载了我的同事和我对管理与组织发展的种种思考。它与我们现有的一些答案以及用这些答案处理问题相关。尽管本书是一部理论类的书籍，旨在探讨什么是管理与组织发展以及为什么要进行管理与组织发展。但同时本书又是一部实践型书籍，通过大量的案例，记录了如何将理论应用到实践的真实情况。

由于我供职的单位是一个在研究真实组织和管理方面享有“实干型”声誉的机构，因此，写作本书基于两种明显的动力。一方面，如我在叙述中所采用的箭头、箱形图和圆形图所示，对于怎样使管理有效，我们充满着浓厚的好奇心；另一方面，处在充满着挑战和变化的时代，我们自身有一种动力，旨在使克莱菲尔德管理学院长期以来在管理学习方面所享有的良好声誉能得以保持下去（我本能地相信，克莱菲尔德管理学院业已形成了良好的信誉）。

由于有了第二种动力，为我们与管理者通力合作、追求卓越、创造至美提供了机会，直至到达成功的彼岸。作为在这种合作关系中所充当的角色，我们研究管理与组织发展，如何使企业“知道怎样做”的能力得到提升。

“知道怎样做”也许不久将成为组织竞争优势的可持续发展的惟一源泉。换言之，产品和产品的生产过程会很快地被别人模仿，但如果你掌握了“怎样才能做得更好”的知识，它们往往难以被“克隆”。大凡组织里的人们愈是知识丰富，就会表现得愈加聪慧，其适应性也会愈好。只有那些能较快并有效地掌握知识的人，才能永立潮头，才能在他们的事业中立于不败之地。

然而，大多数管理者并非真正擅长学习，他们中的大部分人，均有其自身独特的学习经历和偏好，而很多学习活动的设计则往往围绕着能否立即奏效以及人们是否喜欢的问题打转转。所有这些，十分类同于早先时候企业组织训练营销的方法，如：

数年前，人们做营销，凭靠的是一些高层管理者在感性意识上的反应。老板们提出建议，要生产某一产品，其原因在于，假定自己是一名客户，他将愿意购买这一产品，其销售战略的制定，主要仰仗于销售部主任的兴趣。但如今，一些经营成功的企业组织对营销工作的要求较以前严格多了，因而，绝大多数管理者将能接受这样一个观点：营销工作的重要性不容置疑，该是我们彻底摆脱对营销持有偏见的时候了。如今，营销已经发展成为一门包容数百种技巧、方法，并相互发挥优势的“科学”了，被人们公认为企业组织业务中的一个重要方面。

但与管理与组织发展不同的是，营销并不直接涉及“怎么做”。具有讽刺意味的是：管理与组织发展与营销几乎无联系，而与此相反的是，管理与组织发展常常授权给一些训练者，而他们自身，则很少被企业组织的高级管理明显视为名流。

用来解释营销为什么成功，管理与组织发展的地位又为什么



相对较低，其理由可能就在于营销似乎能有结果；而对于很多管理与组织发展的活动，就仅能使人萌发良好的意图，酝酿出为数不多的点子，而少有持久的影响力。因此，有些人对管理与组织发展能否真正达到“知道怎么做”的目的存有疑问。

然而，我的同事和我却坚信：管理与组织发展，确实拥有能极大地提升组织“知道怎么做”的潜力，并能发挥可持续竞争的优势，以往我们没有这样做的历史该结束了。产生这一现象的原因，我认为，很大程度上在于我们在认识上对管理学习的过程存在着较深、甚至是根本的误区。在被称为较好的管理与组织发展“民间理论”的幌子下，所谓管理和组织发展理论，不过是一些过时的、不恰当的组织模型、管理模型以及成年人怎样学习模型的大杂烩。管理与组织发展的创新常常对这一深层的“民间”理论基础并不产生什么影响，其原因在于这些创新要么建立在同一基础之上，要么在于其潜在的功效与这里所说的“民间”理论不相一致。

对于意欲开发管理与组织发展战略的管理者来说——有关提升组织“知道怎么做”的能力问题，有不少可资利用的书籍和模型。但据我所知，从其他相关学科的角度来全面地重新评价有关组织、心理、智力、学习以及其他相关方面内容的参考资料至今仍是空白。不少研究并不直接涉及管理和组织发展，但其中的不少内容无疑会对传统意义上的管理与组织发展构成根本性挑战。

所有这些，使我的思绪再一次回到了箭头、箱形图和圆形图，在所有其他的一些关键问题上，我应认真予以审视的是：我在这里所做的基本考察的根据是什么？这些视觉象征符号可靠吗？这些在屏幕上投射的影像能经得起跨学科的检验吗？如果经得起检验，在有效管理学习方面，它能告诉我们什么？为了回答这些问题，我们必须竭力找出那些有关管理学习的基本原则，并在实践中检验它们。而所有这些，也正是我们现在所做的意义之

所在。

这些原则有助于我们回答管理者需要了解的一些基本问题，从中他们能获得“知道怎么做”的道理，进而，使他们具备回答问题的能力。

☐ 为什么一些管理和组织发展明显成功的方法会突然不能奏效？

☐ 管理与组织发展是怎样与组织战略相联系的？

☐ 管理者们期望发生变化究竟有多重要？

☐ 什么是“摒弃陋习”？在做出成功变化和发挥竞争优势方面，我们从中能得到什么启迪？

☐ “学会怎么做”的本领，一定需要在诸如从事学徒工作中获得吗？

☐ 通过企业组织以外的活动，来发展和锻炼自己，会浪费时间和资源吗？

☐ 怎样才能使“学习”坚持下去？

☐ 咨询者总会问“终身学习”的问题吗？

☐ 学习总与知识、理解、需求相关吗？学习还与其他别的内容相关吗？

☐ 每个人都是以同样的方式学习吗？

☐ 组织怎样才能利用管理学习的途径，作为可持续竞争优势的源泉？

☐ 那些箭头、箱形图和圆形图，将成为未来管理学习的重要内容吗？在以后的五十年里，拥有相同人类文化学心境的学者透过窗户，还能看到同样的文化象征吗？相同的学习形式还会出现吗？

以上的所有问题都没有完全“正确”的答案，但却有一些明

显错误的答案。我们所从事的应用研究正是基于世界数千位管理者的通力合作。对于这些问题，我们能得到较五年前的更好答案，这正是本书的内容。

本书所叙述的观点仅代表作者本人的观点，决不代表克莱菲尔德管理学院其他成员的思想。

基思·帕庆

注：MBTI<sup>®</sup>和 Myers - Briggs Type Indicator<sup>®</sup>注册商标，是美国加利福尼亚州咨询心理学家出版社的商标登记号。

# 绪 论

## 本书的内容

本书的内容是有关管理与组织发展的。具体来讲，旨在着重阐述有关组织通过活动的积极开展，以求达到特定的经营目标。对于“组织最大的可持续发展的优势，就是组织的学习能力”这一论断，未免有过于简单化之嫌。但就管理与组织发展而言，这一意旨宏远的浓缩性归纳，我们打心眼儿里赞成。人们愈来愈相信，组织的成功与高层管理人员的思维方式联系密切，这种思维代表着一种能力，或者说是一种改变认识的意愿，它能将组织的成功与失败有效地区分开来（巴尔等，1993年）。

从20世纪中期到后期，发展的概念对于管理者和组织，从战略上已变得十分重要。相形之下，与形式多样不断增长的发展业务比较，“培训”的地位显得有些低下。

管理发展是指：在单个公司的背景下，来自某一组织的众多管理者以学习为目的集中在一起所进行的活动。由于大家聚在一起学习，人们的行为便发生了变化。由于人们的行为变化所带来的影响，我们期望得到更好的成绩。我们所思考的问题，便是有关组织战略、产品组合、消费者关注热点以及某些业务进程的增长表现等。诸如此类的内容还可以列出很多。然而，不管怎么说，这一组织的管理者所做的一些事情都与众不同，力求使任何要做的事情都能得以实现。

本书是对以上拟开展的活动的考察。有时，这些活动似乎颇

为奏效，但有时，有些活动所表现出的价值又似乎不大。作为这一领域的专业人员，我们力求开展全新的学习活动，同时我们还深信所取得的成绩，要较以往几年里为更好。

以下我将从两个层次展开讨论：第一个层次是实用型的。这一层次描述的是我们实际所做的工作，这其中有的似乎颇为有效，而有的效果却不明显。在这一层次里，我们选定了一些实例和案例，以求使读者能获得直接的收益。本书所选的案例真实，只是对案例中涉及的名字做了改动。在某些地方，案例也暴露了我们过去一些方法中的缺陷，但正是有了这些真实的案例，我们才编就了本书的附录。在这里，我很高兴地对那些不算成功的活动予以描述，因为我们从中将获益匪浅。

第二个层次是“理论型”的，旨在解释：为什么有些活动比另一些活动要好？在致力于解释这些内容时，我意识到：管理与组织发展不是也不可能是一门科学，因为它没有“正确的答案”，关于这一点，我将在本书第一章里详加论述。但这决不意味着我们就不能“学”了。本书的整体论述，要求我们不但可以从我们与管理者的工作中学习，而且还可以从诸多学科中，比如心理学、神经生理学等其他学科中学习。为了汲取这些学科的营养，我偶尔运用了一些模型。但我想强调的是：书中使用的模型，只是作为思维的工具，绝无“勾画现实”的意图。

最后，我还想说明的是：本书并不属于教你怎样做（how to）的用书，尽管我将涉及我们在管理和组织发展工作中的很多技巧和方法，但本书不是管理与组织发展工作的“指南”。本书全面地重新评价了管理与组织发展——作为一门学科的构想和实践。

## 写作本书的目的

在过去的几年里，克莱菲尔德管理学院的管理发展部已经与

很多的企业组织进行过合作，为他们进行过设计、开发，并开展过企业“组织与管理发展”的活动。这些管理发展活动既有所为二、三周的寄宿型集中学习的课程，又有时间仅为一天的管理学习专题讨论会，既有由当地企业主办的专题研究班，又有企业咨询类的研习。在我们所服务的企业组织中，既有员工仅有几百人的相对较小的企业，又有规模很大的跨国公司。有的企业经营高科技业务，有的企业则从事一些与实际生活更为相关的产品开发或提供类似于此类的产品服务，有的公司属于涉及民生的企业组织，而有的则为商业化程度很高的企业。

除了与我们共同合作的以外，有一个共同的特点就是：我们一致地意识到的确有这样一种业务需求，我们应通过管理与组织发展的活动，采取一些得力措施来满足企业的业务需求。

在过去的几年中，我们从此类活动——所做的和未做的——中学到了很多东西。四年前，我们做过一件颇为明智的工作，直至今日，以前我们服务过的客户仍常常告诉我们，当时我们所做的是多么出色。对此，本书并无意为我们的专业研究大做“广告”。在过去的几年里，我们所学到的最重要的东西，莫过于受惠于我们所做的一切。

如上所述，我们已经从中受益良多，这一切已经并将继续对我们合作的客户带来实实在在的好处。本书首先是一部我们自身学习的记录，在很大程度上，我们也愿意将我们在管理与组织发展中所学到的东西，与从事此类工作的同仁们共同分享，同时也在一定意义上，也为了我们自身的目的——当你对你的所思、所学予以重新整合时，它有利于使我们所学的知识增值。

其次，本书也对一些我们知之不多的，如研究日程表的内容进行过讨论。作为一所背靠大学的管理学院，我们幸运地生活在这样一种文化中——提出问题，在没有掌握充分资料的基础上，又不轻易回答，克莱菲尔德管理学院管理发展部不但提供组织与

管理发展活动，同时，还对这些活动进行研究。通过对这些活动的研究，又进一步提高了我们所从事工作的质量。

实际上，本书所述的“研究”，是基于活动的研究，是在与管理与组织发展项目管理人员的工作接触中，所收集到的真实的工作经验。

本书所记录的仅是我们实际从事研究而告一段落终结的一小部分，同时，本书也是我们在 20 世纪 90 年代后期所从事活动的真正记录。随着我们所从事的研究的继续，我们将会把我们在工作中的所感所得，继续以结集成书的形式予以出版。

我们的目的，就在于利用我们的素材积累，将我们到目前为止，我们的学习所得与我们的同行分享，与此同时，确定未来几年我们拟将努力探索的研究领域。我们希冀：我们所尽的努力会产生巨大的反响。首先，我们希望读者能从中获得一些教益，从而有利于他们开展管理与组织发展活动。其次，能引发人们的争论——我们衷心欢迎来自读者的反馈（正如，我们在本书中所述的那样，来自读者的反馈正是我们改进工作的动力。再次，有利于唤起一些人的共鸣，使其对已有的知识进行梳理，以防止可能出现的遗忘。最后，本书将向那些至今对组织和管理发展存有疑虑的人证明，我们对管理与组织发展的实践和原则的确进行过严格的研究和发展，其研究也不再局限于：“将学生领到教室去，教他们有关营销的方法，告诉他们应该做什么工作”这样的教学路子；也不仅仅局限于“要他们搭桥铺路，教给他们一些有关协作的团队精神。”本着“精进、严格”的研究宗旨，我们的研究必将备受人们尊崇，其权威性必将与日俱增。因此，我们深信，管理与组织发展，也必将对我们的未来产生重要的作用。

## 本书的研究范围

本书的内容是有关发展的，但并非涉及这一内容的所有方面。本书主要阐述在单个组织或企业的背景下，我们对“管理与组织发展”这一领域研究的能动性集体行为。

换言之，我们所关注的活动主要并不在于：以个人身份参加的“公共”课程、会议、研讨会以及与来自不同公司、组织的接触和交往，所有这些，给他们自身也提供了值得研究的领域。但同时我们也意识到，我们所学到的大部分内容并不能准确地应用到“公共”项目上，而实际上涉及公共的、多组织的活动背景，也不是我们的初衷。在不同背景下工作，我们所学到的一些普遍性原则，在参与者与我们所描述的活动之间，的确存在着一种至少是名义上的联系。换言之，在每一个活动中，所有的参加者都是我们的研究基础，他们均来自同一组织（这里我们不妨将“组织”看做是合法的，这一问题将在本书第一章中继续阐述）。

我在本书中使用的一些术语，不能看成是每一个术语均有一个定义。一些有关“发展”、“管理者”、“项目”用在不同的人身上，会有不同的含义。任何对术语的无谓争论，是徒劳无益的，甚至会转移人们对我所讨论问题的视线。尽管这样，我还想对我使用的术语做一些说明。

本书的研究范围可以松散地定义为：通过组织决定承担的活动，必能增进管理者的知识，强化他们的技能，并转变他们的态度。这将对组织带来良好的影响，从而使他们在时间、资源和资金在“管理与组织发展”的过程中，变得更有价值。

就“管理与组织发展”而言，我们的真正含义是：任何一个公司所从事的活动，其目标是引导人们怎样思维，怎样做事，以便改进公司的工作和挖掘公司的潜力。在本书中，尽管我们认识



到“组织发展”和“管理发展”在语义上并不重叠，我们却没有对“组织发展”和“管理发展”做严格意义上的区分。然而，由于我们仅关注在单个组织所开展的活动，从最终的结果来看，两个概念放在一起做颇为相近的处理并不为过。“管理”的发展，有助于组织整体能力的提升，而组织大抵应由员工进行自我管理，如此循环的管理，就构成了真正意义上的组织管理。

在本书的写作过程中，我们一直寻找一个“含义宽泛”，并能从整体上反映各类活动、计划等本质内容的词。在这里，我们采用了“活动”（intervention）这个词。采用这个词，我的意思是：所有的课程、咨询活动、研究班、专题研讨会等，构成了组织活动的诸多种类，以此来真正实现组织运作或管理发展。这里的活动并不涉及组织以外的活动，这些活动的开展通过个人进行自我管理（如：通过自我学习、小组活动、通过自我管理的研讨班等），或通过组织，或通过内部的管理发展部门或类似于此类活动实施。我们的研究正是通过我们自己的活动来实施的，但与此同时，我们还是设法从其他途径中寻找资料，一俟合适，即予补进。鉴于本书所叙述的均为我们自己的学习所得，因此，我认为，在资料收集方面的偏好倾向，并不成为问题。

就“发展”而言，我们在这里所强调的是，它有利于“培训”或“教育”。就“培训”而言，我们强调的是：目标高度集中的学习活动，可以使我们以预先设定的形式实施一整套程序或任务。“培训”的定义隐约地缩小了选择的余地，这一定义还隐含着：我们做任何事情均有一种正确的方法，而培训有利于对一些方法进行“扬弃”，即：选择一种正确的方法，而排除其他不好的方法。通过培训，我们学会了做某事，因为这的确是我们做某事的较好办法。

然而，培训形式的最大弊端就在于扼杀了“机会”，它只利用了人们很少一部分创造性、创新性的潜能。很显然，培训对于