

过程 决定成败

The Process Matters

[美] 乔尔·布罗克纳 著
(Joel Brockner)
王培 译

Engaging and
Equipping Pe
for Success

哥伦比亚大学教授揭秘
如何塑造高品质过程

实现
关键目标的
4个行动要素

过程 决定成败

The Process Matters

[美] 乔尔·布罗克纳 著
(Joel Brockner)
王培 译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

过程决定成败 / (美) 乔尔·布罗克纳著; 王培译.
-- 杭州: 浙江人民出版社, 2019.3

书名原文: The Process Matters

ISBN 978-7-213-09201-5

I. ①过… II. ①乔… ②王… III. ①管理学 IV.
① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 030459 号

上架指导: 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2018-375号

过程决定成败

[美] 乔尔·布罗克纳 著
王培 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 傅 越

责任校对: 朱 妍

印 刷: 石家庄继文印刷有限公司

开 本: 720mm × 965mm 1/16 印 张: 15.75

字 数: 190 千字

版 次: 2019 年 3 月第 1 版 印 次: 2019 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-09201-5

定 价: 69.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

齊心CHEERS

与最聪明的人共同进化

HERE COMES EVERYBODY

你真的了解过程吗？

1. 关于过程，人们有哪些误解？

- ☐ 只要过程公正，不用在意结果
- ☐ 可以真戏假做
- ☐ 过程的品质会影响人们选择是否按照合乎伦理的方式行事
- ☐ 高品质过程能让员工不介意糟糕的结果

2. 以下哪些是构成公正过程的要素？

- ☐ 一致性
- ☐ 准确性
- ☐ 偏见抑制
- ☐ 令人满意的结果

3. 自我完整性的三个方面是？

- ☐ 身份感
- ☐ 掌控感
- ☐ 挫败感
- ☐ 自尊感

4. 下列说法中正确的是？

- ☐ 处理好过程很复杂，而且需要投入很多有形的资源
- ☐ 做了什么固然重要，但做的方式同样重要
- ☐ 人们常常把过程处理得很好，做到以正确的方式行事
- ☐ 过程的品质与接受者的感受无关

5. 各类过程都涉及对行为伦理的讨论。人们会做出违背伦理的行为，更常见的一个原因是？

- ☐ 本身缺乏道德感
- ☐ 受到了某种刺激
- ☐ 处于自我损耗状态导致自控力降低
- ☐ 心中的负能量太多

6. 工作规划在一个高品质过程中非常重要。工作规划的三种方式是？

- ☐ 改变自我认同边界 ☐ 改变人际关系边界
- ☐ 改变任务边界 ☐ 改变对工作的认知边界

7. 员工在哪一种状态下工作动机最强？

- ☐ 没有目标 ☐ 有一个困难但并不具体的目标
- ☐ 有一个具体但并不困难的目标 ☐ 有一个具体又有难度的目标

8. 在变革过程中以一种高品质的方式呈现愿景，需要做好哪些工作？

- ☐ 所有人都往同一个方向前进 ☐ 愿景的方向正确
- ☐ 创造紧迫感 ☐ 所有人达成共识



扫码下载“湛庐阅读”App，
搜索“过程决定成败”，获取测试题答案

在结果至上的时代， 为什么更应该关注过程

你能否看出以下两种情况有什么相似之处：

(1) 约翰为一家大型投资银行工作。他的工作环境总是充满压力，然而这一次，他感到压力更大。公司已经连续几个季度业绩表现糟糕。在最近一次会议上，老板对他和他的团队下了死命令：业绩必须比上季度至少提高 15%。让约翰感到焦虑不安的是，老板临走前还扔下一句话：“我不关心你们怎么实现目标，我只关心结果。”

(2) 一天晚上，我回到家时已经很晚了。我刚参加完哥伦比亚大学面向全校师生举办的投篮比赛。我对比赛结果感到很满意。在 50 个参赛选手中，我的成绩与另一个人并列第一（25 个球，投进了 22 个）。按照规定，我需要与另外那个第一名比一轮加时赛，结果那个选手在加时阶段赢了我，最终我获得了第二名。第二天吃早饭的时候，年龄在 5 到 11 岁之间的我的 3 个儿子问我

比赛情况如何。我决定把它当作一个教育孩子的好机会，因为在我看来，人生还有比输赢更重要的东西。于是，我告诉他们，我在比赛中竭尽全力，非常享受整个过程，对了，顺便说一句，在50个选手中我得了第二名。我的儿子们却立刻让我大失所望：“所以，老爸，你输了啊！”他们几乎同时叫喊起来。

乍一看，这两种情况似乎完全不同。但它们有一个值得注意的共同点：人们过于关注结果。实际上，很多我们熟悉的话语在无意中强调了对结果的重视，比如“至少要做到……”，或者“今天下班前要做到……”。千万别误会我的意思，我们的确应该关注结果。显然，我们都喜欢成功，而不是失败；喜欢赢，而不是输；喜欢赚更多的钱，而不是更少的钱。但问题在于，我们过分重视结果，以致忽视了实现方式，即过程的重要性。

过程处理得如何对决策的执行者而言至关重要。你只需要问问美国全国广播公司（NBC）主持《今夜秀》（*The Tonight Show*）节目多年的杰·雷诺（Jay Leno），就会明白这一点。2009年，美国全国广播公司决定用柯南·奥布莱恩（Conan O'Brien）取代雷诺，雷诺感到很不满。为什么呢？是因为在雄踞深夜节目收视率榜首多年之后，雷诺对电视台不与他续约感到愤怒吗？还是60岁的雷诺因被比他小10~15岁的年轻人取代而感到失落？很难说真正的原因是什么，但最近，他在回应自己被比柯南·奥布莱恩更年轻的吉米·法伦（Jimmy Fallon）取代时的一席话^①道出了真相。如他自己所说：“这一次与上一次的区别在于，我是否参与了决策过程。上一次我没有参与整个过程，有一天我刚到单位上班，就突然得知被解雇了。而这一次的感觉好多了。”

① 柯南·奥布莱恩没主持多久，杰·雷诺又重返《今夜秀》。直到2014年，他才被吉米·法伦取代。——译者注

令杰·雷诺感到满意的原因可能是，在做出人事调整和公开宣布之前，美国全国广播公司首席执行官史蒂夫·伯克（Steve Burke）与雷诺本人进行了沟通。正如伯克在沟通之后所说：“显然，我们的目标是实现平稳过渡。雷诺在我们公司效力了 20 年，做出了巨大贡献，值得被尊重”。美国全国广播公司高管团队的另一个重要成员，《周六夜现场》（*Saturday Night Live*）的创始人洛恩·迈克尔斯（Lorne Michaels）也表示赞同：“对于这一过渡，至关重要，要悉心照顾到每一个当事人的感受。这是一个透明的过程。”而吉米·法伦的一席话也有助于过渡的顺利推进：“我对雷诺充满了敬意，如果没有他，我不可能接手这样一个节目。”¹

杰·雷诺的例子阐明了本书的三个核心观点：

- ◎ 我们可以看到，对于同样的决策，过程处理得好不好，杰·雷诺的反应是完全不同的。正如那句古老的箴言所说，你做了什么固然重要，但你做的方式同样重要。
- ◎ 处理好过程并不复杂，比如，让员工参与决策，尊重员工，使过程公开透明，这些都不是高深的问题，而且处理好过程并不需要投入很多有形的资源。对杰·雷诺而言，他需要的只是公司的一些关键人物真心尊重他，而这花不了多少时间或金钱。
- ◎ 鉴于过程至关重要而处理好过程并不复杂，你可能会认为，人们常常把过程处理得很好。然而，令人遗憾的是，事实并非如此。

因此，我将用整本书来探讨，为什么以正确的方式行事至关重要。它对员工的工作效率和士气，对长期表现不佳的学生的成绩，对我们的行为方式，甚至对我们的自身感受都有着积极的影响。杰·雷诺的例子绝非个案。我还将探讨，如何才能以正确的方式行事。让杰·雷诺对决策过程感到满意的那

些因素只是故事的一部分，还有很多其他因素构成了整个高品质过程。我还会回答那个令人困惑的问题：为什么人们没能经常做到以正确的方式行事？毕竟，如果处理好过程很轻松容易，又有着如此积极的影响，难道人们不应该经常做到这一点吗？那么，没能做到的症结在什么地方呢？只有明确了症结所在，我们才能找到解决的办法，才能通过以正确的方式行事获得诸多益处。

我将在本书中探讨一系列场景，在这些场景中，有两个或多个行为主体进行互动，或者彼此具有关系，他们想要完成某项任务，或者实现某个目标。我提供的这些案例大多来自职场，比如，员工是如何对他们所在组织的合并或收购等重大变革做出反应的。我还会探讨更微观的职场情景，比如员工与上司之间的一对一互动。本书的内容还与拥有权力地位的人有关，比如父母、教育工作者和政治家。此外，行为方式的重要性还适用于我们的人生经历和那些对我们而言很重要的关系（家人、朋友）。

在所有这些场景中，行为主体 A 对行为主体 B 施加了一个行为，在行为主体 B 看来，这一行为既包括了“做什么”（结果），也包括了“怎么做”（过程）。比如，一家企业决定采纳一项新的战略计划，缩减业务规模。或者，一个上司就一个下属最近的工作表现做出评价。或者，在更私人的层面，一个妻子为下一次的家庭旅行制订计划。在所有这些例子中，基于行为主体 A 的行为，行为主体 B 可以很好地预测其结果。显然，行为主体 B 越是认为结果很好，他的反应就会越好。比如，行为主体 B 会拥抱组织变革，会支持上司的工作，会赞同妻子安排的行程。

在所有这些场景中，行为主体 A 同样也参与到过程，即行为方式之中。比如，在检视员工表现时，老板所采用的方式可能是自上而下的，只考虑他

自己的看法，但他还可以采用更开放的评价方法。如果他所在的组织采用了“360度”反馈法，他可能就会考虑该员工的平级同事或直接下属的评价，甚至是员工本人的评价。此外，老板在检视员工表现时，还应该表现出对下属成长的关心，比如，老板应该按原定时间实施评价，而不是一再推迟和重新安排时间。妻子如何回应丈夫提出的度假建议，则取决于她是否相信丈夫的建议是及时的，或者丈夫是否认真倾听了她对建议的反馈。

在企业发生变革的阶段，行为过程对员工而言尤为重要。无论变革的性质如何，是缩减还是扩大业务规模，为了让员工拥抱变革，行为过程都需要符合一些共同特征。在后面的章节中，我会详细阐述如何管理好变革的过程。就当前而言，我们只需要知道，通往结果的过程比结果本身更重要。

“过程 + 结果”与“过程 × 结果”

你可能听说过“雪上加霜”这个成语。它提醒我们，除了结果，我们还应该关注过程。有时候，我们不喜欢某个结果（一个糟糕的结果：积雪），与此同时，我们也不喜欢导致这一结果的决策方式或沟通方式（一个糟糕的过程：降霜）。当二者同时发生时，我们通常会感到很不满。比如，一个朋友取消了我期待已久的聚会（糟糕的结果），而且他事先没有通知我，我给他打电话确认聚会时间时才知道这一情况（糟糕的过程），那么我就遭受了双重打击。这种感受通常比“雪上加霜”更糟糕。很多研究显示，糟糕的结果如果还伴随着糟糕的过程，它给人们带来的感受可以用一个更准确的词来表达，那就是“雪上乘霜”。通常，两个数的乘积（比如， 3×3 ）大于这两个数的和（ $3+3$ ）。因此，如果糟糕的结果带来了3个单位的痛苦，而糟糕的过程也带来了3个单位的痛苦，那么一个人感受到的痛苦不是6个单位，而是9个单位。以药理学作

类比有助于我们理解这个问题。当医生给病人开了一款新药（药品 A），医生会建议病人观察该药与他正在服用的另一款药（药品 B）可能发生的化学反应。或许分开来看，药品 A 和药品 B 都没有问题，但如果二者被同时服用，就可能产生毒副作用。与之类似，我们对糟糕结果叠加糟糕过程的感受，就好比同时服用了能产生剧毒的两种药物。²

无论是用“雪上加霜”还是“雪上乘霜”来描述糟糕的结果叠加糟糕的过程，对行为过程的感受都会影响到员工和雇主的切身利益。比如，在职场中，过程会影响员工的工作动机，而这种动机是由几种因素构成的。工作动机类似于矢量，同时具有方向和数量。工作动机被激发的员工会做某些工作，而不是另一些（方向）；同时，他们还会在这些工作上付出更多的努力（数量）。

有一项权威研究清楚地表明了过程是如何影响动机的方向和数量的。该研究发现，比起以下几种员工状态：

- ◎ 没有目标；
- ◎ 有一个困难但并不具体的目标；
- ◎ 有一个具体但并不困难的目标；

当工作目标既具体又有难度的时候，员工的工作动机会更强，工作效率会更高。³ 假设你在读一本书，发现进度落后了，决定在某个晚上赶上进度。你为自己设定了一个颇有挑战性的目标：读完 60 页。接下来会发生什么呢？尽管你可能没有读完 60 页，但仍可能比你设定目标，或者设定一个很有难度但并不具体的目标（比如“读得越多越好”），或者设定一个具体但很轻松的目标（比如“只读 30 页”）要读得更多。为什么一个具体而有难度的目标会产生这种效果呢？首先，目标提供了方向。如果目标是读 60 页书，那么你

就很清楚自己需要做什么：阅读。阅读之外的其他事情都无法实现这一目标。用《高效能人士的7个习惯》一书的作者史蒂芬·柯维（Steven Covey）的话来说，如果你一开始就知道目标是什么，你就更容易知道，自己是否在做有助于实现目标的事情。

人们注意力很容易分散的场景之一是坐在电脑前工作。很多时候，当我坐在电脑前，我的确想要在某个颇有挑战性的目标上取得进展，比如写作本书（注意，“取得进展”是一个困难但并不具体的目标）。然而遗憾的是，在电脑前工作很容易让我去做其他事情。比如，有时我会对自己说，查看完电子邮件就开始写书。那之后，几小时过去了，我常常发现自己已没有兴趣再做最开始想做的事情了。如果我将这个困难的目标设定得更具体一些，比如“写完5页”，我就更有可能完成任务。为什么会这样呢？因为我知道如果在查看邮件上花费过多时间，就与我设定的具体目标冲突了。简而言之，一个具体而有难度的目标提供了行为的方向，使人不容易偏离前进的航向。

具体而有难度的目标还会影响我们努力的程度。当我们发现自己正朝着目标前进时，这种影响就会出现。我们越是认为自己在趋近目标，就越会朝目标付出更大的努力，这种现象被称为“目标梯度效应”（goal gradient effect）。你肯定有过在银行排队办理业务的经历。越是快轮到你的时候，你越觉得时间难熬。为什么呢？因为你正在体验“目标梯度效应”：越是接近目标，你实现目标的动机越强，还没有实现目标的痛苦也就越强。

当然，有时我们可能没有在实现目标方面取得进展。我们可能设定了读完60页的目标，但2小时后发现自己只读了5页，这也许是因为我们分心了（比如查看邮件）。在这种情况下，负面反馈也有可能刺激我们加倍努力。设定目标是前提，只有在设定了具体的目标并获得行为反馈的时候，我们才能知道

距离目标还有多远，而获得反馈又会促使我们更加努力。

具体而有难度的目标会影响我们的行为（方向）和努力的程度（数量），高品质过程同样如此。贯穿全书，我们将会探讨过程的品质是如何影响动机的方向和数量的，比如，行为方式会影响人们选择是否按照合乎伦理的方式行事（方向）。过程的品质还会影响员工付出多大的努力，去推进实现组织的目标（数量）。

什么是高品质过程

如果你认同高品质过程的重要性，那我们现在就来描述高品质过程的特点。当人们说“过程处理得很好”时，他们想表达的确切含义是什么呢？埃伦·兰格（Ellen Langer）^①和朱迪斯·罗丁（Judith Rodin）曾在一家养老院做过一个现场实验，该实验表明，我们可以用几种方式来描述高品质过程。实验刚开始时，养老院管理员以一种温暖而友好的方式告诉所有老人，他们将在养老院得到医护人员的悉心照料。

然后，老人们被随机分成两组，一组是高自主组，一组是低自主组。被分到高自主组的老人被告知，他们将自主决定如何在养老院生活，而被分到低自主组的老人被告知，养老院的医护人员将时刻照看他们，并替他们做决定。比如，每一组的每个人都会得到一盆植物，此外，所有人都被告知，接下来的一周，他们可以在两个晚上中的某一晚观看一部电影。医护人员询问了高自主组的老人是否想要栽培一盆植物（所有人都愿意），并告诉他们可以自行决定如何栽培，同时，医护人员还让他们自行决定哪个晚上看电影。而

^① 埃伦·兰格是美国心理学家，积极心理学奠基人之一。其作品《专念》《专念学习力》《专念创造力》（浙江人民出版社）已由湛庐文化策划出版。——编者注

低自主组的老人直接被分到一盆植物（医护人员没有征求他们的意愿），并被告知医护人员将替他们照看植物，此外，他们还被告知，哪一天观看电影也要由医护人员来决定。

你可能会认为，医护人员对待两组老人的不同方式并不会对老人产生很大的影响，毕竟，管理员曾经说过，医护人员想让他们感到开心。高自主组的老人可以自己做某些决定，而同样的事项，低自主组的老人要由好心的医护人员来替他们决定。然而，不同的对待方式，效果却完全不同。从短期来看（3周后），高自主组的老人明显比低自主组的老人更开心、更活跃、更机敏。从长期来看（18个月后），高自主组的老人仍然保持了活跃度和机敏度，相比低自主组的老人，他们的健康状况更好，死亡率更低。⁴

当人们拥有自主权时，决策过程的品质会更高。这有两方面原因，本书将逐一探讨。一方面，这与过程因素有关。比如，高自主组老人得到的信息是，他们能够而且应该对自己的生活拥有更大的自主权，低自主组老人却没有得到这一指令。另一方面，这与决策过程接受者的感受有关。比如，高自主组老人比低自主组老人对自身环境有更强的掌控感。无论是哪一种原因，正如我们在杰·雷诺离开《今夜秀》的例子中所看到的那样，过程的细微差异都会带来巨大的影响。

过程的特征

管理学中被广泛研究的一个领域是组织公正，它是指员工是否感受到被雇主公正对待，以及产生这些感受的原因和结果。初期研究表明，员工通常是基于结果的分配来评价公正与否的。⁵ 比如，在很多情况下，只有奖励或薪酬与自己做出的贡献相匹配时，员工才会觉得受到了公正对待。但新近的研究显示，员工既关心结果分配的公正，也很关注决策过程的公正。⁶ 不过，这

又提出了另一个问题：人们对于看起来公正的过程会有怎样的感受呢？我会在下一章探讨这个问题，现在让我们先来看几个过程不公正的例子。某家全球资产管理公司计划裁员，员工在事先没有得到通知和解释的情况下，被要求离开公司。更糟糕的是，公司不允许被裁员工返回公司道别。这些员工是在下班后收到裁员消息的，并且被告知第二天不得再到公司，他们的个人物品将由公司寄还给他们。有个员工接到电话时正在医院的诊室里，打电话过来的不是她的上司，而是行政助理。

我们再来看看另一个类似的例子：

对芝加哥的一些员工而言，一切就像万圣节的恶作剧。然而，直到他们周六赶到公司上班时才发现，这一恶作剧竟然是真的：据《印第安纳西北时报》（*The Times of Northwest Indiana*）报道，公司是用机器人电话（Robocall）通知他们已被解雇的——机器人电话用程序化的自动拨号机传递事先录制好的信息，听上去就像是机器人在说话。员工在周五接到电话，他们被告知，公司已经不再需要他们，从现在起，他们失业了。该报道还称，尚有几十个员工处于失联状态，一些接到电话的员工则认为这是个恶作剧。然而，他们第二天到了公司才发现，自己的出入证已失效。保安表示，他们已经被解雇了。

几天后，公司对这件事做出了“解释”：“作为企业经营的一部分，我们暂时调整了芝加哥装配厂的工人数量，大约 90 个工人被裁掉。只要企业有需要，我们将尽快让这些工人重返工作岗位，就像我们以前所做的那样。我们并不经常使用机器人电话告知工人被解雇。这次之所以使用它，是因为裁员是暂时的。我们希望他们尽快返回岗位。”⁷

在另一个例子中，一家总部位于欧洲的保险公司误将解雇通知发给了

1300 名员工，但实际上，该通知只是写给某一个员工的。这封电子邮件告诉 1300 名员工，公司不再需要他们效劳了。对于如此重要的消息，公司本可以做得更人性化，让某个员工，最好是受被解雇者尊重的员工去告诉他。此外，这封误发邮件还严肃警告员工不要忘记对公司的“义务”，比如，不得泄露公司运营、制度、客户等方面的机密信息。邮件末尾是公司高管写给被裁员工的一句话：“我想利用这个机会向你致以谢意，并衷心祝愿你未来一切安好。”

为了挽回声誉，公司很快向 1299 名员工发送了第二封电子邮件，向他们解释这一错误并致歉。但如果你是 1299 名员工中的一员，当你知道你的公司选择以这样一种方式告知员工被解雇，你会怎么想？丢掉工作已经够痛苦了，裁员的过程就不能做得更公正一些吗？这真是“雪上加霜”啊！⁸

接受者的感受

看待过程的品质，还有另一个维度。它与决策接受者的感受有关。我们的工作满意度和工作质量取决于两个因素：一是我们愿意为之付出的程度（主要指努力，这是动机的一方面），二是我们的专业技能如何（主要指能力）。通常，我们需要同时具备这两个因素，也就是说，既要有工作意愿，又要有工作能力，才能让我们的生活走向成功。当我们说一个人很有“潜力”时，我们的意思可能是说，那个人还没有发挥出自身实力，因为他还不够努力。或者，当我们说一个人“凭借努力获得佳绩”时，我们的意思可能是说，那个人还欠缺能力，所以才会这么努力。因此，我们可以这样理解高品质过程：既能让员工感到满意（比如，引导他们付出更大的努力），又能让员工拥有能力（为他们提供成功所需的资源）。在后面的章节中，我将详细探讨这些观点。这里想强调的是，要让员工付出更大的努力，就得知道他们的需求所在。