



莫什·F·鲁宾斯坦
艾丽丝·R·弗斯腾伯
张国华 主编
温伟德

原著

中欧管理新著译丛

大脑型组织

前瞻未来，从创新思想到企业解决方案

The Minding Organization
Bring the Future
to the Present
and Turn
Creative Ideas
into Business
Solutions

上海交通大学出版社

中欧管理新著译丛

大脑型组织

前瞻未来,从创新思想到企业解决方案

The Minding Organization

Bring the FUTURE to the PRESENT
and Turn CREATIVE IDEAS
into BUSINESS SOLUTIONS

莫什·F·鲁宾斯坦(Moshe F. Rubinstein)

艾丽丝·R·弗斯腾伯(Iris R. Firstenberg)

著

王申菡 叶菊仙 译

周雪林 审校

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

大脑型组织:前瞻未来,从创新思想到企业解决方案
/鲁宾斯坦(M. F. Rubinstein),弗斯特伯(I. R. Firstenberg)著;王申英,叶菊仙译. —上海:上海交通大学出版社,2001

(中欧管理新著译丛)

ISBN 7-313-02542-4

I. 大… II. ①鲁… ②弗… ③王… ④叶…

III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 52375 号

上海市版权局著作权合同登记号:图字 09-2001-226

大脑型组织

前瞻未来,从创新思想到企业解决方案

莫什·F·鲁宾斯坦(Moshe F. Rubinstein)

著

艾丽丝·R·弗斯特伯(Iris R. Firstenberg)

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:8 字数:138 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 7 月第 2 次印刷

印数:3051~6100

ISBN 7-313-02542-4/F·370 定价:25.00 元

版权所有 侵权必究

谨以此书献给

在引发创新思维的无序边缘显示出非凡应变能力与生存能力的企业管理者和领导们。

The Minding Organization: Bring the future to the present and turn creative ideas into business solutions

Copyright © 1999 by Moshe F. Rubinstein and Iris R. Firstenberg. All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978)750-8400, FAX (978)750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212)850-6011, fax (212)850-6008, E-Mail: PERMREQ@WILEY.COM.

作者简介

莫什·F·鲁宾斯坦博士：研究组织解决方案和组织创造力的国际知名权威。他是加州大学洛杉矶分校工程与应用科学学院的教授，同时担任该校安德森管理研究生院A-B-C企业网络中心主任。鲁宾斯坦博士在世界各地的知名大学和组织中担任高层管理课程的教学，已著有 8 部著作，其中包括其经典之作《解决问题的模式》。包括全球 500 强在内的众多企业一直就创造能力与创新能力等问题寻求他的建议和帮助。

艾丽丝·R·弗斯腾伯博士：加州大学洛杉矶分校心理学系副教授，并在该校工程与管理课程中承担教学工作。弗斯腾伯博士同时还是安德森管理研究生院A-B-C企业网络中心副主任。

译者简介

王申英：上海交通大学外国语学院副教授。1988年毕业于上海交通大学科技外语系，获学士学位，多年从事英语教学工作。曾参与多部教材的编写工作，如《21世纪大学英语》、《大学核心英语》(新编)第六级、《成人高等教育英语》(4)学习指导丛书等。

叶菊仙：上海交通大学外国语学院副教授。1988年毕业于杭州大学(今浙江大学)外语系，获文学学士学位；1990年毕业于上海交通大学外语系，获语言学与应用语言学硕士学位。多年从事英语教学工作。曾参加教材《成人高等教育英语》(4)及其学习指导书、《大学英语四级词汇专用词典》等书的编写工作；在《外语界》、《外国语言研究》杂志上发表论文数篇。

《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成,经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计,令人目不暇接。这样,如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章,就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命(Management Revolution)是 20 世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中,受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了 19 世纪末、20 世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家,成为真正的社会中坚。与之相伴随,管理作为一门适应性很强的学问,也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学,又是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华,也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世,从事经营管理工作的人员,如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训,如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用,要想在激烈的商战中取胜,是断难办到的。问题在于,在 20 世纪,企业理论和管理科学取得了长足的进步,关于经营管理的出版物数量众多。从世纪初开始,“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”,新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后以制度分析为基础,管理科学提高到了一个新的阶段,更是新人辈出,好戏连台。以本世纪的管理学大师德鲁克(Peter F. Drucker)为例,他从 1933 年 23 岁时

写出第一本书到 90 年代初期,出版的重要著作多达 29 部,真正做到了著作等身。更何况全世界管理学专家成万上千。除此而外,还有非经济界人士所写的公司历史、个人传记等等,数量十分惊人。它们既精彩纷呈,却又良莠不齐,使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在,中欧国际工商学院张国华和温伟德(Wilfried Vanhonacker)两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,编为《中欧管理新著译丛》,分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行探索的困难,更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此,我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

致 谢

本书涉及思想和原则已经在世界各地的组织中获得过介绍、讨论及应用。为此,我们要感谢许多人。首先是技术战略公司主要合伙人及交互式声音系统研究公司总裁鲍勃·埃文斯,他在担任IBM副总裁期间,曾多年资助我们的研究项目,并把我们的思想运用于IBM现代工程研究项目中,使之获得检验。其次是国际资源部前任总裁及首席执行官戴夫·汉龙;曾就职于TRW,现任美国航天局行政官员唐·哥敦;TRW空间及电子研究集团总经理兼执行副总裁蒂莫西·哈尼曼;休斯圣巴巴拉研究中心主任迈克尔·埃尔杰;西班牙马德里欧洲论坛管理培训部主任乔斯·盖瑟拉;IBM冰岛公司及冰岛塔纳科南公司总裁班尼迪克·乔尼森;剑桥技术合作部副总裁桑顿·梅;以及洛杉矶警察局局长伯纳德·巴克斯。维克托·塔布什教授在他就任加州大学洛杉矶分校安德森管理研究生院管理培训部主任期间,也曾提供大量机会,在众多项目的研究中介绍和检验过我们在创造、创新及问题处理方面的新思想;执法官谢里·开普斯在法官及执法人员培训项目中为我们提供了类似的帮助。

还有许多人曾帮助介绍和检验我们的新思想。他们是:威廉·奥奇教授;约翰·马默教授;杰克·麦克唐纳教授;卡罗尔·斯科特;唐纳·莫里森;加州大学洛杉矶分校的罗伯特·安德鲁斯和大卫·莱温;以及该校安德森管理研究生院管理培训部主任黛布拉·琳·特里尔;哥伦比亚大学的叔·比切勒和沃伦·柯尔比教授;加州大学里弗赛德分校管理培训部主任迈克尔·劳勒;以及加利福尼亚州和平官员培训委员会下属的领导发展中心主任杰克·加纳。

爱尔兰、意大利、法国、英国、中国、日本、菲律宾、加拿大、以色列、墨西哥、南斯拉夫和美国的许多组织也为本项目提供了帮助,使我们有机会与参与管理及行政培训课程的人员进行交流。我们感谢这些机构;我们还要特别感谢那些项目参与者,他们为我们提供了许

多反馈信息,是他们的思想火花产生了本书的内容。

我们还要特别感谢本书编辑,约翰·威利父子公司的勒娜娜·梅尔斯。她提出了许多独到的见解,并为本书的设计和 content 编排做了大量工作。

序

经历了二十年风风雨雨幸存至今,而且现在还能繁荣不衰的组织,显示了其非凡的适应能力。这些组织既注重全面质量管理,也注重持续性发展;它们缩小规模,合理精简人员,重组组织;实施成本控制;引入一体化产品设计小组和一体化服务小组;提倡工作方式的多样化及公司文化方面的改变;要求行事独立又要顾全大局;接受全球经营观念;权力下放;富有进取心,从不气馁;注重自我锻炼;寻找合作伙伴;成为学习型机构;引入新的产品和服务项目。做到这一切之后,这些组织就可以实施收购与兼并,并在组织内部实行调整,合并一些部门,派生出另一些部门。简言之,这些兴旺发达的组织一直在无序的边缘运行,面对新机遇,不断进行自我调整,以适应变革的需要。

现在,有更多的变革正在产生;这些变革正以前所未有的速度展现在我们面前。整个企业界变幻莫测、不依常规,因此既复杂又无定性。为了适应这些特征,组织必须依据新的形象比喻,使自己转型成为大脑型组织。这样的组织就像一个有生命力的有机体,适应成了其生存和保持活力的关键。

人人都有一个大脑,用以认识、判断、决定和适应环境。每个大脑型组织也有一个“大脑”,如何开发及利用此“大脑”决定了组织的成败。人与大脑型组织之间的类比从大脑开始。正如人是一个有机体一样,大脑型组织也是一个有机体——事实上,“组织”(organization)一词本身就源自“有机体”(organism)一词。为了实现目标,有机体目标明确,并能迅速适应内部及外部变化。例如,人的首要目标是生存。当你想穿过车流滚滚的十字路口时,你会遵循保护生命的一些既定规则:左右观看,并注意红绿灯的变化。一天,当你正想穿越马路时,直觉告诉你从左边快速驶近的一辆轿车可能会闯红灯。你马上作出反应,改变原意,跳回人行道。迅速作出反应,中途改变

计划的能力救了你的命,因为那辆车真的冲过十字路口,根本就没停。

大脑型组织必须发展类似的策略。应该摒弃过于僵化和详细的计划行为,而代之以较少计划与较多灵活相结合的战略。两种不同的交通方式可以形象地说明这种变化:铁路与出租车。铁路运输遵循严格的规定,铁轨铺在为乘客选定的路线上,规定了乘客上下车的时间表和停靠站。此计划没有灵活性可言。与之形成鲜明对照的是出租车运输,它的计划性少多了。出租车在街道上行驶,看上去好像很盲目;实际上,它们集中在最有可能揽到生意的地方。乘客什么时候需要、会在哪里等、打算去哪里,对此,司机不得而知。出租车行业利用这种无序性及不确定性特征,在变幻莫测的环境中谋求发展。

大脑型组织必须有目的性,并使之贯穿始终;它还必须集中精力去创造未来。一旦目标确定,大脑型组织就开始其成为有机体的努力过程。本书描述了一种思维模式,并提供了创造大脑型组织的工具;本书还提供了一些思想、思维方法和行为模式,目的是创建一个能克服不确定性因素,能对充满突发事件的未来作出灵活反应、具有很强适应力的组织——一个能将未来放在现在考虑的前瞻性的组织。

正在出现的大脑型组织拥有下列特征:

- 在一个充满无序及不确定性的企业世界中发展,并利用这些特征作为一种战略
- 进行从未来倒推至现在的逆向思维,将未来放到现在来考虑
- 决策权下放,使组织的每个成员在对不确定的未来做出创造性反应时,既有正确行事的责任心也有犯错的权力
- 采取有力措施,增强组织成员的创造力和创新精神
- 使失误成为组织的一项战略措施;当失误有利于组织发展时,想办法使之公开化
- 培养相互间的信任、尊重、诚实、忠诚、正直等品质
- 营造一个能使人的精神奋发向上的环境

目 录

致谢.....	1
序.....	1
第 1 章 大脑型组织.....	1
圣莫尼卡高速公路事件.....	3
多向思维过程.....	5
失误是多向思维过程的一部分	10
环境的重要性及模式的重新调整	11
新的象征比喻	13
脑力时代	14
人类的感知能力	14
多向思维和创新	16
创造力	17
具有创造力的人的品质	17
个性特征与组织	18
个性与组织的统一	19
第 2 章 组织到有机体的转变	20
复杂性是多向思维的基础	20
进化与革命	22
自我组织	23
将复杂性原理运用于组织	24
复杂的系统是如何成为有机体的	26
共同进步	27
第 3 章 适应和规划	29
计划过度的组织	30
制订部分计划	31

人是真正的资产	35
自我组织激发创造力	36
第4章 结构、创造力和失误	
——大脑型组织的基础	38
等级制与网络	38
创造性冲突	39
派克曼的故事	41
感知能力的深化	44
我们寻找的和我們看到的	46
同一幅画中的老妇人、年轻女士及其他	48
好还是坏？与认识和背景有关的问题	49
专家成为“过滤器”	50
提高组织创造力的战略	51
对失误的阐释	53
失误是创新的源泉	58
失误作为组织战略	60
第5章 从无序到有序再到无序	
——欣然接受不确定因素	61
有序状态到突发性无序状态	63
预设性无序状态到有序状态	63
认识趋同模式	65
不懈的改进	67
由疏忽懈怠引起的有序到无序状态	70
供应商、实施者和客户(SPC模式)	74
不断更新——IWRAM学习模式	77
第6章 拓展想像力	
——起到过滤作用的思维框架	81
数字、语言和生态过滤器	81
资源的平衡	84
共用牧场悲剧	85
多向思维的周期性	87

责任加权力:创造如人体般协调运作的组织·····	88
第 7 章 逆向操作	
——前瞻未来 ·····	92
计划和计划的制订 ·····	92
计划制订中的逆向操作 ·····	94
低投入,高产出·····	95
尽早暴露潜在问题 ·····	96
从价格到成本 ·····	96
缩短周期时间 ·····	98
得到你想要的东西 ·····	99
前瞻未来 ·····	99
容器问题·····	100
第 8 章 新的领导艺术	
——运行于无序的边缘·····	101
大脑型组织中的领导艺术·····	102
培养目标意识·····	103
组织的总体目标·····	105
“适度”模式·····	108
“适度”模式应用于组织之中:人体的比喻 ·····	113
追求总体目标,实现局部目标 ·····	115
解剖具体问题·····	115
目前状态的 SMART 五要素·····	117
目标状态的 SMART 五要素·····	119
第 9 章 实践中的大脑型组织·····	122
大脑型组织的 13 条原则 ·····	125
后记·····	127
附录·····	128

第 1 章 大脑型组织

组织源自“有机体”(organism)一词,表示充满活力、有生命之物。其成员思想活跃、乐于奉献的组织才称为有机体。大脑型组织的发展必须依靠责任及献身精神,而这种责任与献身精神来自共同的认识、共同的目标、为实现组织目标而产生的奉献意识,以及为求发展而不屈不挠的奋斗精神。大脑型组织允许将错误当作是不断学习和探讨多种解决问题新方案的机会,从而在无序和有序之间取得平衡。正如人类具有适应环境不断变化的能力一样,大脑型组织也制定了一系列计划内外的必要方案,以应对未来成为无法预料的现实的过程中所产生的不确定因素。

“大脑”一词的真正含义是什么呢?当我们说某人“精神失常”或“失去理智”时,大家都明白其含义:此人的行为我们没法从常规意义上去理解,或者他的行为根本就是违背常理的。针对组织我们作了类似的判断。一些公司行动一致,他们的行为既明智又具有可预见性,我们喜欢和他们合作;而另一些公司则更像右手根本不知道左手在干什么一样,我们将其视作根本没有头脑或是失去了头脑,因此避免与他们做生意。

大脑型组织,就像有大脑控制一样,右手不仅了解左手在干什么,而且也不必经常去监督左手的行动。这就好像身体是个有机体一样:即使左手伸到脑后,右手也能够抓住左手。大脑型组织的运作原理也是如