

# 愈错愈成功

台湾／陈琇玲／译

英国迈克尔·波恩／克里斯·马伦尼／蒂姆·佩恩著

- ★从错误中学习成长
- ★从错误中学到教训
- ★面对错误
- ★名人真事一箩筐
- ★适度开发“犯错误的空间”
- ★生命中可以承受之“错”
- ★通往成功的路径

ENDING THE BLAME CULTURE



中国友谊出版公司

# 愈错愈成功

英国迈克尔·波恩 / 克里斯·马伦尼 / 蒂姆·佩恩著

台湾 / 陈琇玲 / 译

- ★从错误中学习成长
- ★从错误中学到教训
- ★面对错误
- ★名人奥事一箩筐
- ★适度开发“犯错的空间”
- ★生命中可以承受之“错”
- ★通往成功的路径

ENDING THE BLAME CULTURE

**图书在版编目(CIP)数据**

愈错愈成功/(英)波恩,(英)马伦尼,(英)派恩著;  
陈琇玲译.-北京:中国友谊出版公司,2002.7

ISBN 7-5057-1808-8

I. 愈… II. ①波…②马…③派…④陈…

III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 044117 号

ENDING THE BLAME CULTURE by Michael Pearn,

Chris Mulrooney and Tim Payne

(Copyright notice exactly as in Proprietor's edition)

Published by arrangement with Gower Publishing Company Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2002

by China Friendship Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

**书名 愈错愈成功**

**作者** 英国 迈克尔·波恩等  
台湾 陈琇玲译

**出版** 中国友谊出版公司

**发行** 中国友谊出版公司

**经销** 新华书店

**印刷** 北京忠信诚胶印厂

**规格** 850×1168 毫米 32 开本  
8.75 印张 167000 字

**版次** 2002 年 7 月第 1 版

**印次** 2002 年 7 月北京第 1 次印刷

**印数** 1-5000 册

**书号** ISBN 7-5057-1808-8/C·267

**定价** 18.00 元

**地址** 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼

**邮编** 100028 电话 (010)64668676

合同登记号:图字 01-2002-0500

## 前 言

# 从错误中“领悟”

谁都会犯错,我们也都知道,把事情搞砸会令自己和别人都不舒服。当别人知道我们犯了错、甚至惩罚我们或让我们因过失自责时,这种情境实在令人难堪。对我们来说,这种根深蒂固的人性体验,不过是稀松平常的事。不过,令人惊讶的是,大家却很少能直率地提及自己所犯的错误。或许大家认为,直言不讳地诉说自己或别人的过失是一种错误,不然就是害怕别人会因此利用我们、或是趁隙打击我们。

虽然我们要尽量避免犯错。不过,我们也不得不承认,有时候,犯错才是让我们真正去学习的动力。这种学习是所谓的正确建议、指导原则或理论所无法带给我们的。显然,有许多事都可以从经验、尝试错误和实验中学习。不过,如果不是从错误中学习,是很难真正有所领悟的。经验就跟实验一样,难免会出错,但却是得到正确结果的最佳

方式。

## 名人犯错实录

这本书谈的就是“犯错”，也谈到我们如何能从错误之中学习。

我们对犯错了解多少？大家会犯些什么样的错误？我们从错误中又学到什么教训？是不是有些错误对我们比较有帮助？我们能不能将错误转化成学习的动力？在本书中，我们会一一回答这些问题。虽然我们也注意到组织的错误和组织文化的关联，不过，在书中我们还是把焦点摆在个人身上。

激励我们动笔写这本书的原因就是，我们曾替《周日独立报》(Independent on Sunday)为期五年、每周刊载的五百字专栏文章进行分析。这些专栏文章都是以“我最大的错误”为标题，撰稿者多半是全球知名的企业家。罗杰·特拉普(Roger Trapp)是这个专栏系列的发起人暨编辑，承蒙他的厚爱，我们才有机会分析这些专栏文章，并重新整理精华部分，写成本书。我们也非常感激《周日独立报》同意我们出版本书。

这系列专栏最引人注目之处，就是这些文章所描述的都是现实生活中所犯的 error，而且是真人真事。跟平常拿学生或白老鼠在严密实验条件控制下，模拟情境的犯错事件比起来，这种真人真事的描述简直有趣多了。尽管在文字叙述上有所限制，但这么好的机会绝不能错失。在专栏

的前一百篇文章中,特拉普会加上他自己的评论。同时也把全部二百二十七篇文章的内容做有系统的分析,作为本书的立足点。我们希望这些观察结果,能带给读者更深入的见解和实用性,提高读者从错误中学习的能力。

我们也对个人和组织错误的相关文献进行研究,令我们吃惊的是,这类正式的研究相当少。最近的一篇研究,还是我们自己做的一份有关学习型组织的报告。这本书中的实用资料是以我们帮客户所做的服务为基础,书中提到的某些例子,是出自于我们和一些组织共事的经验。

## 从错误中获益

第一章假定错误的重要性,认为错误是学习的动力,在第一章中,也将整本书做一概要的说明。大多数人认为错误是不好的。这点,我们从文章中描述错误的用词可以得到证明。不管是我们自己犯了错、抑或是别人的过失,这些负面联想却阻止我们重新审视错误,让我们无法从错误中学习。如果想从错误中获得最大的利益,不偏不倚、不带威胁性的语言是必要的。在本章中,我们会提及这些有远见、承认自己过错的组织领导人,他们对未来组织生存和成功之道有非常精辟的见解。全球近来强调终身学习、探讨学习型组织的文献愈来愈多,而我们在第一章也特别强调,从错误中学习的重要性。

第二章则以更深入的角度,探讨错误与学习间的关联。我们把没必要犯的 error 和“明智的错误”做一区别,企图发

展出一套心理模式。这套模式会因为成功,产生强化作用。不过,这套模式只有在面临非预期结果(我们所谓的错误)的情况下,才会真正受到挑战或改变。我们简要地回顾一下,心理学中对这种从错误中学习的角色扮演。对个人和组织来说,了解错误所隐含的真意,避免重蹈覆辙,可说是一大挑战。第二章中,包含了两项实用的练习,让读者更了解自己所犯的错误。

我们在第三章中,详细地分析了二百二十七篇“我最大的错误”。在审视过这些实例的优点和缺点后,我们提出一个记录错误的架构,让读者知道各类错误的发生比例。首先,我们会让读者先做一个实际练习,看看自己在何种情况下,最容易犯错。接着,我们会分析这些专栏文章作者的错误类别。然后,我们会提出错误分类的架构,让读者知道各类别的错误比例。我们会引用原文中的实例和语句,让读者了解这个分类架构的意义。最后,附上一个实用练习,让读者完成自我评估。

第四章主要介绍专栏作者们从错误中学到的教训。我们发现,这些人在描述所学到的教训时,用语相当生动,也颇具说服力。我们会以原文中的实例,解释分类架构。

第五章的焦点则从个人学习转移到组织学习上。我们以学习型组织的观点去看,尝试在学习的组织和学习型组织间做区别。我们将描述组织如何从错误中学习和分析。

同时,也分析“责骂文化”在我们面对错误时所扮演的中枢角色。因为这种态度,让我们心怀畏惧地服从、逃避承担风险。对照之下,“获益文化”不会让人害怕或抑制错误

发生,反而会让人看清不同的错误,在容忍犯错的情况下劝人别再犯错。有时为了追求创新、改变和进步,甚至还会鼓励犯错。害怕或不当管理错误都可能造成所谓的“致命3C”:保守(Conservatism)、自以为是(Complacency)、独断(Conceit)。最后,会导致组织停滞不前。

第六章主要介绍一些值得团体组织采行的实用方法,通过更妥善的错误管理,提高组织的学习力。其中一项方法就是利用英文缩略字为投资“INVEST”的架构,对组织进行稽核。这项架构即是:受启发的学习者(Inspired learners,员工是否受到激励后,愿意并能去学习?员工愿意承担预期的、且难以避免的风险);培养的环境(Nurturing environment,环境支持并允许实验和挑战);未来愿景(Vision for the future,人们有没有渴望要达到的目标?组织是否自认为在未来不可预期的世界中,组织本身应是不断地在学习);增强学习力(Enhancement of Learning,组织是否有系统地使用技巧,增加大家的学习潜力和能力);强有力的支持管理阶层(Supportive managers,管理阶层是否能容忍错误并从错误中学习?管理阶层是否鼓励大家面对挑战);转变的结构(Transforming structures,跨部门工作是否受鼓励?既存结构是否较易、甚至加速错误的发生)。随后,我们更详细地介绍一些能增加组织学习力的技巧。

第七章着重在个人的实际学习以及如何让我们从错误中获益。本章中介绍的十项技巧,都与读者的实际练习有关,这十项技巧分别是:(1)犯错的态度正面、健康。(2)了解适应学习和创新学习间的差异。(3)实验就是学习的动



力。(4)建立你自己的概念模式。(5)测验你自己的假定和思维。(6)为你自己创造出支援机制。(7)不带敌意地质疑并挑战。(8)创造个人学习契约/计划/日志,做好自我发展管理。(9)养成一种积极反省的习惯。(10)成为一个天生的系统思考者。妥善管理错误就得努力破除架构内的惯例,让大家了解犯错是为了追求做得更好时,难以避免的风险。

第八章介绍的是在第七章提出、用于群体关联的螺旋学习技巧。本章中将提出一项实例,一家知名银行让旗下品质竞赛冠军的员工们,在一年中自由地塑造自己本身的发展和需求。除了这些外,还有发展自我概念的架构和模式,都在经验的累积下,逐渐地进步和修正。这比起我们要对专家所设计的模式做出反应要好得多。本章中介绍的另一实例,谈到一群 HGV 司机们有机会设计并执行一项大型的态度调查和问题咨询。公司要他们在极为敏感又艰困的环境中,对四百位同事进行这项调查。其中,没有任何管理阶层或调查专家参与。但是,调查结果却出现一项相当戏剧化的突破,改善了司机与管理阶层的关系。

本章介绍的第三个实例是有关啤酒酿造厂的故事,厂方鼓励员工负起积极学习的责任。结果是喜欢命令并控制他人的训练者和管理者心怀不满,因为他们并不喜欢应付这些精力旺盛、好奇员工的想法。当组织认为错误完全是种负面经验时,员工就会在害怕和惩罚、讥讽和消极下屈服,同时也会让这些支配一切。如果组织真想利用错误的正面力量,那么参与和信任就是很重要的课题。

## 前 言

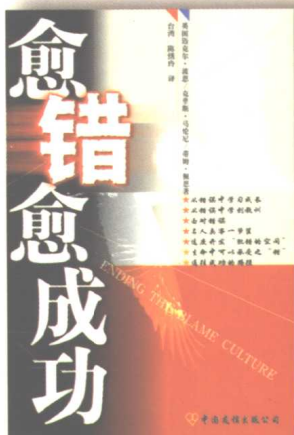
---

在第九章中,我们主张咨询和共同创造,是获益文化构成的主要因素。我们试图详列三十项事实,来为这本书做个总结,让读者记得(或者至少知道)曾经犯过的错。最后,我们提供读者另一项有用的方法,那就是设计了“妥善管理从错误中学习”的研讨会。这项研讨会在团体中相当奏效,不过个人也可以通过自我学习从中获益。如果你能邀朋友或家人一起参与,成效会更显著。

作者:

迈克尔·波恩(Michael Pearn)于爱尔兰都柏林(Dublin)  
克里斯·马伦尼(Chris Mulrooney)于英国牛津(Oxford)  
蒂姆·佩恩(Tim Payne)于英国牛津(Oxford)

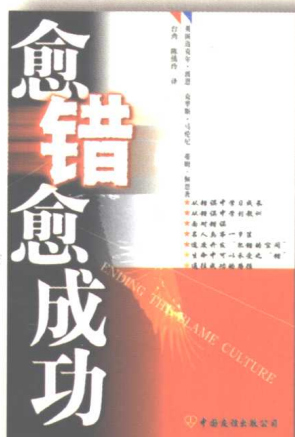
一九九七年七月



迈克尔·波恩  
(Michael Pearn)、克里斯·马伦尼(Chris Mulrooney)和蒂姆·佩恩(Tim Payne)合著。三人皆为英国专业心理咨商波恩·堪多拉(Pearn Kandola)的顾问医师。著有《学习型组织——应用片》(Learning Organizations in Practice)、《工作分析》(Job Analysis)等书。

## 作者简介

封面设计/于兵



## 译者简介

**陈琇玲**，美国密苏里大学工管硕士 (University of Missouri-Rolla)，现任台湾“职国科会”，并为美商麦格罗希尔出版社、联经出版社、商智文化专业译者。

■ 组稿编辑/史宝明  
■ 责任编辑/黄志平

# 目 录

## 第一篇 生命中可以承受之“错”…………… ( 1 )

### 第一章 从错误中学习成长…………… ( 3 )

托尼·法兰和坐失教会商机…………… ( 3 )

从尴尬困窘中寻获创见…………… ( 7 )

审视错误的价值…………… ( 9 )

“学习”与错误息息相关…………… ( 12 )

错误不等于失败…………… ( 17 )

“责骂”使组织停滞不前…………… ( 19 )

学会在错误中有效学习…………… ( 24 )

### 第二章 面对错误…………… ( 28 )

爱德华·西蒙斯裁在挪威电视业…………… ( 28 )

要错得恰当…………… ( 34 )

学习,仍无法度可循…………… ( 36 )

画地自限的“心理模式”…………… ( 38 )

因为错才有进步…………… ( 41 )

错误,可以增进理解力…………… ( 43 )

“心灵捷径”的错误示范…………… ( 46 )

愈聪明,愈不肯认错…………… ( 50 )

---

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| “明智的错误”值得鼓励·····              | ( 52 )  |
| 犯错的通例·····                    | ( 53 )  |
| <br><b>第三章 名人糗事一箩筐</b> ·····  | ( 61 )  |
| 卡尔·史尼丘妄想沾名导演的光 ·····          | ( 61 )  |
| 二百二十七位名人犯错大体验·····            | ( 64 )  |
| 撰稿者的诚实度·····                  | ( 65 )  |
| 值得借鉴的“犯错”经验·····              | ( 67 )  |
| 位居要职的撰稿者·····                 | ( 68 )  |
| “错”综复杂的网络·····                | ( 71 )  |
| 决策阶层的错误示范·····                | ( 74 )  |
| 订定目标应切合实际·····                | ( 79 )  |
| 聪明处理资讯危机·····                 | ( 81 )  |
| 贸然行动的错误·····                  | ( 91 )  |
| 掌控得宜无后顾之忧·····                | ( 95 )  |
| 妥善处理资讯,支援正确决策 ·····           | ( 98 )  |
| 避免落入错误循环的窠臼·····              | ( 99 )  |
| 为错误分类并检讨·····                 | ( 101 ) |
| <br><b>第四章 从错误中学到教训</b> ····· | ( 107 ) |
| 戴卫·阿诺德误判听众的需要 ·····           | ( 107 ) |
| 值得省思的教训·····                  | ( 111 ) |
| 设定企业目标·····                   | ( 115 ) |
| 财务管理不能赌运气·····                | ( 117 ) |
| 没有远虑,必有近忧 ·····               | ( 119 ) |

## 目 录

---

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 把适当的人放在适当的位置上·····              | (121)     |
| 建立良好的人际关系·····                  | (122)     |
| 犯错是学习的必要过程·····                 | (124)     |
| <br><b>第二篇 无心之错、真心之悟</b> ·····  | <br>(127) |
| <br><b>第五章 犯错是学习必经的过程</b> ····· | <br>(129) |
| 大卫·布鲁斯错估营业绩效 ·····              | (129)     |
| “学习型组织”渐获好评·····                | (132)     |
| 学习型组织的特色·····                   | (133)     |
| 企业的共同远景·····                    | (136)     |
| 另一种“学习的组织”·····                 | (137)     |
| 组织的学习模式·····                    | (139)     |
| 安全的学习环境·····                    | (140)     |
| “错误”未必全是坏事·····                 | (142)     |
| 责备,更容易出错 ·····                  | (144)     |
| “获益文化”的特质·····                  | (144)     |
| <br><b>第六章 学习是通往成功的路径</b> ····· | <br>(149) |
| 吉尔夫·莫罗竟对猫王说“No” ·····           | (149)     |
| 创造获益文化的六大特质·····                | (152)     |
| 激励接受启发的学习者·····                 | (155)     |
| 学习环境应开诚布公·····                  | (159)     |
| 建构远景取得未来优势·····                 | (161)     |
| 提高学习力的方法·····                   | (163)     |

---

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 与员工站在同一边的管理阶层·····               | (169)     |
| 松解金字塔式的官僚组织·····                 | (171)     |
| <br><b>第七章 我们如何从错误中学习</b> ·····  | <br>(173) |
| 盖瑞·科多的马戏团被摆乌龙·····               | (173)     |
| 不带情绪检验错误·····                    | (178)     |
| 学习的窍门:适应与创意·····                 | (179)     |
| 经验比理论更实际·····                    | (181)     |
| 舍理论就方法·····                      | (183)     |
| 期待错误的“学习螺旋”·····                 | (185)     |
| 心理思维没有捷径·····                    | (189)     |
| 创造自己的支援机制·····                   | (193)     |
| 培养熟练的质疑技巧·····                   | (200)     |
| 勇于发问有助“意见交换”·····                | (206)     |
| “创意学习簿”别具创意·····                 | (208)     |
| 养成主动反省的习惯·····                   | (209)     |
| 成为天生的系统思考者·····                  | (215)     |
| 系统思考者的十八般武艺·····                 | (217)     |
| <br><b>第八章 适度开放“犯错的空间”</b> ····· | <br>(222) |
| 迈克尔·戴有眼不识泰山·····                 | (222)     |
| 被动式学习,效果不彰·····                  | (225)     |
| 学习的目的在于“学以致用”·····               | (227)     |
| HGV 司机以理性赢得信赖·····               | (229)     |
| 适时交出监管权·····                     | (231)     |



## 目 录

---

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 他们很珍惜理性磋商·····                  | (232)     |
| 让制造问题者了解自身的问题·····              | (234)     |
| 理性沟通培养理性思维·····                 | (237)     |
| 重视员工,他会表现得更好·····               | (238)     |
| 领导者面临的三项挑战·····                 | (240)     |
| 高层长官不列席的研讨会·····                | (242)     |
| 经理人退出监督行列·····                  | (243)     |
| 信赖员工的智慧·····                    | (246)     |
| <br><b>第九章 错误,也有正面的力量</b> ····· | <br>(248) |
| 诺曼·亚德赛兹搞丢了飞机·····               | (248)     |
| 本书作者的犯错自白·····                  | (250)     |
| 墨守成规更易犯错·····                   | (254)     |
| 搭起主雇间互信的桥梁·····                 | (255)     |
| 充分利用错误中的正面力量·····               | (260)     |