

继《第五项修炼》之后最卓越的管理理念

有史以来最伟大的管理书

第六项修炼



创新型组织的艺术与实务

[美]皮特斯·T 原著
凯歌 编译

THE
SIXTH
DISCIPLINE

延边人民出版社

第六项修炼

创新型组织的艺术与实务

[美]皮特斯·T 著 凯歌译

延边人民出版社

2015/10/15

图书在版编目 (CIP) 数据

第六项修炼 / 凯歌 编译. — 延吉: 延边人民出版社,
2002, 11
ISBN 7-80648-901-0

I. 第… II. 凯… III. 企业—组织研究 IV. E270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第075998号

责任编辑 张光朝

第六项修炼

[美] 皮特斯·T 原著 凯歌编译

出版: 延边人民出版社

发行: 延边人民出版社

印刷: 河北省保定市地质工程勘察院美术胶印厂

787×1092毫米 16开

16印张 170千字

2003年1月第1版

2003年1月第1次印刷

ISBN 7-80648-901-0/C·74

定价: 34.00元

序 1

第六项修炼的时代

凯 歌

人类的历史在进入 21 世纪时,发生了比以往历史上任何时期都无法与之比拟的变化。贸易壁垒正在逐步打破,全球经济正在融为一体,恐怖主义成为人类的通敌,强权主义与反强权主义成为当今社会的主流。另一方面,经济的发展和革命改变了每一个人的生存方式。从纳米到基因,人类的科技显示出巨大的发展动力。

在这样一种大环境下,企业、组织包括政府与政府、国家与国家之间的竞争越来越激烈。所有的成功已成为过去,企业的创新一日之内就可能成为守旧。超成长成为每一个企业和组织追求的目标。只有那些勇于创新的组织才会永续经营。一个民族也同样如此。翻译此书之时,正值中共十六大的召开,十六大报告中也鲜明提出了:“创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力”。

《第六项修炼》正是这样一部因应时代的伟大作品。译者以为,与《第五项修炼》相比而言,《第六项修炼》更明确地指出了企业的唯一生存之路,并将学习型组织与创新型组织融为一体。作者提倡一种“从框到线”的大局观思考方式和“即兴创新”的模式,为我们赢得世纪竞争走进新时代提供了一种崭新的视角。

当下的中国企业正在参与全球竞争。如何树立创新观念,建造创新组织是摆在所有企业面前的一道难题。创新不是一点点创意,创新也不仅仅指科技上的创新,它应该像血液一样,成为所有企业组织的功能,流经每一个企业细胞。只有这样,中国的企业才有希望,中国的未来才有希望。

序 2

为 21 世纪的企业组织找到新出口

东 方

彼得·圣吉在其《第五项修炼》中,预言会有一种新的修炼方式——第六项修炼,在某一个时刻出现。时间仅仅过去十几年,《第六项修炼》已经发展成为所有企业必须经历的修炼方式。

本书作者汤姆斯·T是一位多年从事企业再造研究的专家,也曾是彼得·圣吉的合作伙伴之一。在本书中,作者颠覆了以往人们对于“创新”的理解。在这里,“创新”是一种“组织功能”,而非创意活动或脑力激荡。组织应该使“创新”成为例行性的流程、并能持续产生新价值。创新的观念、行为应该像瀑布一样倾泻到每个部门,使整个组织发挥出如爵士乐队般“即兴演奏”的效果。

当创新成为一项组织例行功能之后,意味着组织具备了创新的文化,也象征着竞争对手无法抄袭的竞争优势。组织的领导者在实践这个“创新功能化”的过程中,担负着关键性的角色。他需要进行“双管齐下式的管理”,必须容忍组织不稳定的弹性,鼓励“创意性的错误”,释放员工的想像,孕育创新的契机。作者精心为“创新型组织”设计了一套 7-R 的组织架构。这是本书的精华所在。

从这一方面来说,“学习型组织”更多的是提供了一种

思考方法,运用这种方法可以实现企业及个人的愿景,而“创新型组织”则提供了一种有效的实施方式,使“学习”的结果具体化,产生价值并变得可以评估。

这是一个风云变幻的大时代。怵目惊心的口号让企业成天活在提心吊胆之中:“十倍速时代”、“不创新就死亡”、“偏执狂才能存活”、“和顾客博感情”……等等口号喊得漫天价响,大家都几乎能背诵了。但是口号归口号,能产生有效行动的组织却寥寥可数。

创新型组织由此应运而生。

的确,由于市场诡谲多变、科技日新月异、竞争加速,全球化的浪潮滚滚而来,企业如果守成自骄,形同坐以待毙。而唯有创新,才能主动地出击。但是坊间谈创新、创意的书虽然不少,却多偏向“个人”内在思维习惯的改变技巧,很少书谈到促使“组织”创新思考的作法。

创新型组织不光是因循过去成功的案例,而是从中学学习。换句话说,就是能发扬光大以往模式的优点,随大环境的变化,随时检讨经营模式革新的必要。要做到这点,除了员工必须创新,企业结构也得同时转变,也就是要营造不同企业文化,提供自由表达意见的环境,不再以不着边际的企业使命、标语,或以命令来限制员工,死守政策、规章。创新型组织不论在设立目标或订定原则时,要让员工执行任务时尽量不受限制,同时达成企业目标。

作者在建构“创新型组织”的理论时,为我们同时开拓了一种“从框到线”的思考视野。这种思考方式不仅仅可以成为企业的思考精神,同时也可以成为每个人的思考方式。

相比较彼得·圣吉的整体思考方式,彼特斯·T在强调整体的同时,更关注局部与局部之间(也就是流程)如何有机成为一个整体。实际上,“创新型组织”就是解决这个

“如何”的问题。这是一种整体与局部、自由与专注兼顾的思考方式,我个人认为,彼特斯·T 已经找到了解决问题的金钥匙。

中文版序

今日与明日的拔河

皮特斯·T

本书反映我长期致力串通组织研究与管理实务,所怀抱的一股热忱。二十年来,我们针对如何管理创新、文化、领导力、变革等课题所做的工作,主要受到两股强大力量影响:其一是所属的学术领域所发生的革命性变化,其二是我与成千上万名经理人所发生的密切互动。这些年来,研究与实务之间,一直积极地互通声息,彼此影响。

过去十年间,我受到全球各地成千上万名经理人的帮助与鼓励。这些实务人士使我的观念更精练、更加延伸,且更改善。我要感谢其中的每一位;实际上,他们都可说是本书的共同作者。幽默大师马克吐温(Mark Twain)说过,一个动手抓住猫尾巴,把他擒回家的人,所得到的启示,十倍于只是在旁观看的人。我是旁观者,但我一直仔细观察,并且从中学得许多事情。经理人“把猫擒回家”,我则写下了这本书。

中国是一个倡导创新的民族。中国的企业家们今日在世界商业领域扮演了越来越举足轻重的角色。我相信,会有更多中国企业的创新案例,成为我未来的研究目标。

自序 1

从框到线的有机思考模式

我一直认为,在全球多家大企业担任了十五年的顾问后,应该能写出一本像样的好书。在这段期间,企业以前所未见的速度扩张,变动也把经理人卷入了不确定的漩涡里。面对这种诡谲的局势,企业必须靠敏锐的反应与有创意的思考才能应付自如。事实上,如果想要在当前的环境中拥有竞争力,惟一的办法,就是先认清我们正处于不断变动的状态下。我承认,这不是什么前所未闻的观念,前苏格拉底时代的哲人赫拉克利特(Heraclitus)就曾说过:“万物流转,日新又新。”

那么,如果想要在这种瞬息万变的环境中屹立不摇,最重要的关键是什么?本书的目的就是要回答这个问题,而答案其实也很简单,那就是“永续创新”。企业界就像生命体一样,应该要永无休止地自我再造。

在过去那种和平的时代里,传统企业往往可以靠效率与效能而成功。它们只要在市场上取得优势,就可以牵着市场的鼻子走。但在当前这种瞬息万变的时代,只要你一成功,马上就会有人扯你的后腿、模仿你的特长,并想尽办

法瓜分你的地盘。因此,如果想要成功,惟一的办法就是求变,并且还要以迅雷不及掩耳的速度不断地变。

但在咨询工作中,我也看得很清楚,大部分公司都无法摆脱不合时宜的思考模式。我很讶异世界各地的公司能雇用到这么多优秀的人才,但更不可思议的是,大部分公司在发掘员工的创造潜能方面竟是如此不得要领。长久以来,创新一直遭到僵化的政策、制式的流程、政治内斗和支离破碎的组织所扼杀。

永续创新其实并不难理解,它就是指组织和其成员能在日常工作中不断提出新观念,以满足顾客天马行空、变幻莫测的需要。这并不是指过去那种众所周知且深受欢迎的闭门造车,而是无所不在的创新。按照现代的说法,永续创新就是指组织上下的每个人随时随地都在创新,使创新就像呼吸一样自然。

创新并不是爱怎么做就怎么做。事实上,创新很像是音乐界的爵士乐,它需要一个能供给养分的结构才能长得好。我七岁的时候吹过一阵子萨克斯,当时虽然练习了各种曲风,但最喜欢的还是爵士乐。我之所以偏爱爵士乐,就是因为它很着重创新(如果用音乐的术语来说,就是“即兴”)。即兴就跟创新一样,并不是爱怎么做就怎么做。爵士乐还是有简单的结构,比方说12小节降B音的蓝调。此外,它也有节奏、和弦和拍子。就像《爵士乐入门手册》(Jazz: The Rough Guide)中所说:“即兴是没有预设立场的演奏艺术,但不一定是‘全程自编’。……爵士乐演奏大部分都不是100%即兴,有些可能只有5%的即兴成分,但仍不失为很棒的爵士乐,而这也正是爵士乐所特有的自发精神(或想像空间)。”企业就跟合奏爵士乐一样,需要有简单的结构,才能促进创新的发展。爵士乐除了具有即兴的特色外,更是集体活动的产物,而非独角戏。爵士乐手就算在

独奏时,也会有乐队配合,很少会一个人独挑大梁。而企业就跟爵士乐一样,都属于一种社会活动。

遗憾的是,有很多企业在营运上比较像是古典交响乐团,而非爵士乐团。古典音乐家所演奏的作品都是由别人精心创作的长曲,没有什么自我诠释的空间。它是由作曲家(往往是很久以前的古人)精心创作出来(详尽的工作流程),并仔细地编制成册,然后希望呈现的人(音乐家)能照本宣科。

这就是“框”式思考与“线”式思考的差别。当别人说你必须“跳出框框”、以创新的方式思考时,他们的出发点并没有错,但却搞错了方向。在大部分人所身处的框中,重点都不外乎是活动、电脑、人员或公司部门。但真正会产生创新的却是线,也就是每个框之间的互连和互赖关系。创新思考来自联系,包括方块之间的联系、观念之间的联系、公司之间的联系与行业之间的联系。组织如果能把重点放在线上,就可以根据构造简单的准则加以改进。本书会一再谈到“框”式思考与“线”式思考的概念,我相信这也是成功的基本要素。

只要听听我的两位同事布莱德(Brad)和莉莎(lisa)的对话,就可以知道以线与联系为重点的效果。他们所谈的话题是:为什么有些人的创新功能与眼光就是高人一等?在我所认识的亲朋好友中,布莱德是一等一的水平思考高手,他问莉莎:“当你在学习、阅读或体验新事物时,脑中最常想到什么问题?”她回答道:“我会问,这是什么意思?”而这也是大部分人的共同反应。大部分的人都会试着了解状况,然后评估要怎么样与其他的已知条件产生关联。布莱德说,他的第一个问题通常是:“它像什么?”他会先把所知的充其他事物拿来比较,然后从中产生意义。借由这种方式,他就可以运用自己所熟知的领域,并把其中的关系连结

到新的领域。不知情的人会以为这是一种“创见”，但这种作法其实并不能增长智力或知识，只能加快了解的速度。即使遇到完全不了解的主题，具有创新精神的人也能连点成线，并善用自己原本就熟知的事。而连点成线也正是组织当前的要务。

想要在这个变动的时代克敌致胜，绝不是件简单的事。不仅组织要变成学习型组织，组织内的每个地方都要变，每个人也都得改变。如果做不到这点，公司就会一步步陷入绝境。全面且持续的创新是生存的必要条件，惟有通过永续创新，公司才能在当前竞争激烈的市场上掌握并保有领导优势。

自序 2

学习型组织的新乐谱

一、跳脱纷乱寻找简单

二、从喧嚣中寻找和谐

三、在困境中自有契机

爱因斯坦 (Albert Einstein) 的工作三律

我在写这本书的时候心想,如果能从历史的角度探讨企业,不仅能为我的立论提供有趣且有用的背景,也可以让不了解泰勒 (Frederick Taylor)、戴明 (W. Edwards Deming) 和韩默博士 (Dr. Michael Hammer) 这些早期有功人士的读者及早进入状况。结果有一位同事告诉我,他已经读烂了泰勒的事迹,觉得“他简直就是挥之不去的阴影”。因此我在写这段前言的时候,也不免怀着戒慎恐惧的心情。的确,这章多半都是在谈历史,但我们需要这些必要的背景说明,方能知晓商业的下个阶段——一个我们从未经历过的创新年代。

在过去几年,企业虽然一直在强调学习,并以创新的方式提高生产力,但个人的创新功能也往往因此遭到扼杀。创新向来都是由上而下,而不是整个组织的集体作为。它的目标是要建立顺畅的机制,使员工成为机器人,并排除所有的不确定性。为了进一步阐释这层意义,我发现了一种简单又有用的办法,那就是把企业视为一组框和线。所谓“框”可以指职务、人员、部门、电脑或企业单位,“线”则代表连接这些框的交互作用与依存关系。我一直觉得企业过于重框轻线,大家不妨回想一下企业再造风气极盛时期贴满便利贴的墙壁,以及从未获得回收的巨额电脑投资,就不难了解这点;几十种新的改善想法,反倒让企业走入了死胡同。

造成这种失衡现象的原因之一是,组织理论所反映的往往是当时的科技。自从农业经济转变为工业经济以来,不仅科技与商品的生产力方式跟着改变,经济的重心也逐渐转移到职务、机器和制造机器的相关事物上;而这一切都属于“框内”的变化。在这种情况下,泰勒自然会把重点放在执行工作的机器上,并把工作切割成小单位的片段活动,以提高人的生产力;而且这些工作活动只有“聪明”的经理人才能设计。工人则被认为既缺乏必要的智力,也没有足够的时间,所以只要奉命行事就好。当时的劳工多半没受过什么教育,因此这种作法看起来亦无不妥。

时间转移到一九六〇与一九七〇的资讯时代,处理资讯的应用程式成了电脑的重心。但遗憾的是,电脑不会思考,所以必须借重制式的解决方案,才能在明确的范围内处理资讯。结果这种作法便抑制了学习与创新,并导致工作自动化成为新的重点;即使工作内容有所差异,本质还是没

有改变。在这种情况下,企业组织自然会开始检讨得失,因此才有了一九九〇年代的“再造”。而且单就表面上来看,“再造”这两个字本来就是具有高度工业意涵的实用词汇。企业流程再造(business process reengineering, BPR)虽然很注重功能间的联系,但仍然在框里面打转,因为流程本身就是框框。尽管这个阶段的重点还是框框,但框里的资讯与流程也愈来愈受到重视。不过,就算流程已经成了企业很重要的一部分,它们仍然只是其中的一个面向。

当今的科技转移则是历来最令人期待的变化,包括国际网络、全球资讯网、电子邮件、电信和电脑网络都将合而为一。到最后,营业模式正开始以线(像是互赖)为重,我们也将进入合作、整合、学习与创新的时代;这正是本书所要探讨并倡导的主题。其中的关键并不在于单独运用科技,而在于要把科技当作连接框框的工具。

过去一百年来,绝大部分的企业管理和科技都在强调工作的自动化、机械化与程式化,使创新没有受到应有的重视,同时也让我们把太多精神花在改善框框上(像是流程、部门、个人、电脑、资料库等);所幸现在情况已经有所改变。

在商业世界里,人员的因素如今又再次被提出。这项发展其实事出有因,因为现在这个世界诡谲难料,就像那句老话所说:“只有变才是惟一的不变”。机器、电脑和制式的结构并不能为公司带来求生与致胜所需的弹性,如今必须有一流的作为、优异的观念与理想中的创新思考,才有办法出人头地。企业已经开始了解到,必须具备可以善用科技的创新营业模式,才能让员工充分发挥本身的创意。换句话说,企业正在把焦点转移到线(流动、合作、互赖)上,使创新与适应力能在框内与框外自然成形。

这项提议对大部分的公司来说都是个挑战。它除了要

有好的爵士乐谱(营运模式和流程)外,还要由好的爵士乐手(员工)利用良好的乐器(科技)以正确的方式演奏,才能让听众(顾客)欣赏到完美的演出。至于整个表演的主轴,当然就是即兴(创新)。乐手虽然是看着乐谱演奏,但独奏的部分则是即兴发挥。因为他们觉得,这样既能丰富音乐,又能附和其他乐手的即兴表演,还能兼顾听众的反应。只要这个过程一启动,音乐就可以摆脱乐谱的牵绊,进入作曲者完全想像不到的世界。在这个变动的年代,公司就需要这种永续创作,才能不断地蜕变,以满足顾客与市场的需要。

彼得·圣吉在其《第五项修炼》中有远见地提出了“学习型组织”的概念。如今,“学习型组织”的概念已经深入到每一个企业。“系统思考”也影响了每一个企业家。在我们看来,“学习”的过程正是上面所提到的:让正确的乐手利用正确的乐器,以正确的方式演奏。“即兴”是“学习”的结果,同时也是对于“学习”的一个深化和发挥。从这一方面说,“创新型组织”是对“学习型组织”的落实和具体化。

相对于学习型组织,创新型组织更强调的是“执行”,在学习中执行,在执行中学习,从而使企业组织永远处于最佳状态。

我在书中给公司的建议是,如果想要在竞争日趋激烈的环境中求生存,就必须设法永续创新。全面创新将会是未来公司的必要条件,公司必须让创意思考深入每个角落与阶层。而此刻我们所目睹的,正是下一场企业创新变革的开端。