

組織重構

藝術 選擇 & 領導

提出組織四架構——結構性架構、人群資源架構、政治架構與符號架構，
有助組織成員概覽組織全貌，並掌控組織實際發生的事件。

本書強調管理及領導藝術兩者的重要性。

Reframing Organizations

Artistry, Choice, and Leadership

G. BOLMAN, TERRENCE E. DEAL 著

天印 陳琦瑋 張瑞菊 蔡孟翰
丙男 莊逸萍 張新基 江文吉 譯

楊千儀

張慶勳 審訂

組織重構

藝術、選擇與領導

LEE G. BOLMAN
TERRENCE E. DEAL

著

林天印 陳琦瑋 張瑞菊
蔡孟翰 陳炳男 莊逸萍
張新基 江文吉 楊千儀

合譯

張慶勳

審訂

五南圖書出版公司 印行



五南

凝煉知識・品味閱讀

國家圖書館出版品預行編目資料

組織重構：藝術、選擇與領導／Lee G. Bolman,

Terrence E. Deal 著；林天印等譯。— 初版 —

臺北市：五南 2005[民 94]

面：公分

譯自：Reframing organization: artistry, choice, and leadership

ISBN 957-11-4062-7 (平裝)

1.組織再造 2.領導論

494.2

94015092

1FJ4

組織重構——藝術、選擇與領導

ISBN 957-11-4062-7

作 者 Lee G. Bolman, Terrence E. Deal

譯 者 林天印等譯

審 訂 張慶勳 (210.4)

責任編輯 雅典編輯排版工作室

封面設計 鄭依依

發行人 楊榮川

總編輯 王秀珍

主 編 張毓芬

出版者 **五南圖書出版股份有限公司**

地 址 台北市大安區(106)和平東路二段 339 號 4 樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

台中市駐區辦公室 台中市中區中山路 6 號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 高雄市新興區中山一路 290 號

電話：(07)2358-702 傳真：(07)2350-236

網 址 <http://www.wunan.com.tw>

電子郵件 wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號 01068953 戶名：五南圖書出版股份有限公司

法律顧問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

出版日期 2006 年 3 月初版 1 刷

定 價 新臺幣 550 元

※版權所有・欲利用本書全部或部分內容，必須徵求本公司同意※

Reframing Organizations

Artistry, Choice, and Leadership

THIRD EDITION

LEE G. BOLMAN

TERRENCE E. DEAL



作者寫給中文版讀者的序言

有許多讀者寫信給我們請求為《組織重構》譯成中文。有人告訴我們說這本書應該放在每個管理者的書架上，然而閱讀英文卻是個痛苦的經驗。

我們非常高興張慶勳博士和他的同僚們將《組織重構》譯成中文，此正可符應並有利於華人讀者的要求與閱讀。我們希望新的版本可以幫助世界上數以千計的華人管理者和修讀管理課程的學生。

Lee Bolman and Terry Deal

A number of readers have written us to request a Chinese-language version of *Reframing Organizations*. As one told us, "The book should be on every manager's bookshelf, but reading it in English is a hard experience."

We are very glad that Dr. Chung Ching-Shiun and his colleagues are providing just what readers have been asking for by making the ideas in *Reframing Organizations* available to Chinese readers. We hope that this new edition will be as helpful to Chinese readers as it has been to thousands of managers and management students around the world.

Lee Bolman and Terry Deal



Roger C. Shouse 的推薦函

在過去十幾年中，數以百計有關組織理論這個領域的出版品中，可稱的上「經典」的著作只有少數。Lee Bolman 與 Terrence Deal 的《組織重構：藝術、選擇與領導》（*Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*）一書確實可稱得上是「經典」之作。因為本書不僅能促使並引導我們對現今錯綜複雜的管理領域與特性有所瞭解，同時也提供讀者有關引起組織分化瓦解的主要因素與現象，以及如何避免造成類似情形的詳盡研究知識。

不論教育界、企業界及政府部門的領導者和學者們，皆可從本書的理論和實務中獲益。而我也很高興能在本書的中文版中寫序。

Roger C. Shouse

Associate Professor of Education
The Pennsylvania State University

Of the hundreds of books published over the past decade in the field of organization theory, only a few can be called a “classic”. Lee Bolman and Terrence Deal's “Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership” certainly falls into the “classic” category because of the way it advances our understanding of the complexities of managing and leading in today's world. “Reframing Organizations” offers readers a richly detailed study of the causes of major breakdowns in organizations and how they can be avoided. Both leaders and scholars in education, business, and government can all benefit from the theoretical and practical lessons presented in this book, and I am very pleased to endorse this new Chinese edition.

Roger C. Shouse

Associate Professor of Education
The Pennsylvania State University



何序

我曾為「教育行政」所涉範圍指出四個重點：第一，人；第二，制度；第三，推動方式；第四，經費（請參閱葉學志主編（1994）。《教育概論》。台北：正中。頁181-217）。其中所謂制度，即指機構組織與業務職掌而言。人是群居的動物，群居就會形成組織，什麼樣的組織結構最受什麼樣的成員歡迎，最能發揮組織功能，就會形成各種組織理論，搭建各種組織架構。

組織中有領導層、幹部層、作業層，組成一個有機體，才能發出力量，透過分工合作的過程，把想做的事情做好。所以，組織架構是把事情做好的最根本要素之一。然而「組織架構」必須依靠「人」、「推動方式」與「經費」才能活絡起來，才能把事情做好。亦即制度面的「組織結構」必須結合人事面的「組織歷程」之運作，才能達成願望。上述四項重點之間必須發生關聯，尤其要發揮多重交互影響作用，組織的功能就可彰顯。

從Lee G. Bolman（密蘇里州堪薩斯城Bloch校區企業及公共行政部門主管）與Terrence E. Deal（南加大Rossier校區教育臨床診斷教授）合著《組織重構：藝術、選擇與領導》（*Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*）乙書提出組織的四種架構：結構性架構、人群資源架構、政治架構、符號架構等二十一章中，談到領導人、人力資源、團隊動力學；談到組織的形成、結構與重構、組織團隊；談到組織歷程中的領導實務；他們沒有談到經費運用部分，卻提出很有價值的組織內部文化與組織外面的政治因素等觀點，可以看出本書不僅理論與實務兼備；尤其提醒任何組織都應該隨時審視其領導觀念與組織架構契合的程度；且本著開放系統的觀念，強調本組織與其他組織互動的重要性，比方與傳統的組織互動，甚至也要注意跨國企業組織的特性，因應各種不同系統的需要；只要是牽涉到人的事情，就得強調「藝術」的重要性，以免使組織過分強調理性與領導技術，導致組織的機械化而失去人性的味道等等，都是非常精闢的見解。

本書由國立屏東教育大學教育行政研究所前所長張慶勳博士帶領其「學校

組織文化專題研究」一科博士班研究生九人進行翻譯，歷一年半付梓，必可嘉惠教育界、企業界與政府部門。余有幸先得以瞭解該書大要，有感翻譯群用力之深，樂為之序並真誠推薦。

何福田

國立教育研究院籌備處主任

2005年8月10日



蔡序

如何以巨觀及系統性的思維，運用領導策略並融合組織特徵進而促動組織的變革與發展，是組織領導者所面臨的挑戰。Lee Bolman 與 Terrence Deal 在《組織重構：藝術、選擇與領導》（*Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*）中所提出的組織結構性架構、人群資源架構、政治架構與符號架構等四種組織架構，正可提供組織領導者有效的參考架構。

從《組織重構》書中引用的各種組織理論、研究發現，以及企業界、教育與政府部門的例證中可以瞭解，領導不僅強調策略的運用，領導更是一種綜觀考量諸如：組織結構與運作機制、組織成員的心理動機與人際關係、透過協商機制的組織決策過程，以及組織活動所代表的象徵性意義……等等組織架構的特徵。此類特徵都是組織領導者在型塑組織文化，以及增進組織效能過程中，必須面對且須全方位衡量的，也唯有如此才能提出有效的因應策略。

領導所強調的策略性、藝術性、全面性與前瞻性，也可從本書的一些理論、研究與淺顯的例子中獲得啟發。本書經譯成中文後，將更能嘉惠教育、企業與政府部門的組織領導人，使其更有巨觀與系統性的思維，同時也使組織的其他成員更瞭解如何與領導者互動，以及扮演好自己的角色。此外，本書也是提供組織管理與領導的研究者一本兼融理論與實務研究的參考書。

慶勳博士有豐厚的教育行政相關課程教授心得，並有多年的教育行政經驗，是位對理論、實務與研究具深厚涵養之學者。本人得閱此一跨教育、企業與政府部門，並在組織領導、管理以及決策上，具有典型影響力的佳作，實是有幸，故樂為之序。

國立高雄師範大學副校長

2005 年 8 月



劉序

Lee Bolman 與 Terrence Deal 教授皆為國際知名學者，著作等身，新近大作《組織重構：藝術、選擇與領導》（*Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*）一書，更受學界與業界推崇。得有中文譯本，有利中文閱讀者採取書中精妙，實為一樁美事。

深入瞭解本書要義，不難發覺本書實乃當前管理者及未來領導者不可錯過的好書，更是一本強化組織者領導才能的專書。書中析論精闢，非僅學術性理論而已，作者更融合國際矚目的新近案例，以驗證組織與領導理論的發展，並呈現如何靈活應用的領導實務。同時本書也對組織結構、文化等相關議題有深入淺出的分析，更彰顯此書的應用性及價值性。

本書的另一特點是，作者融合了實證研究理念與辯思，提出了一套具有系統性的結構性架構、人群資源架構、政治架構、符號架構之組織架構，並從組織架構、重構與領導的藝術性等觀點予以分析討論，對身處組織內外環境複雜多變的企業界、教育與政府部門之領導者而言，極具參考價值。

《組織重構》的中譯本係由本校教育行政研究所張慶勳教授帶領該所博士班研究生，戮力合作，歷經一年半翻譯而成並能順利出版。此舉為本校首開師生共同翻譯外文書籍之先河，亦是本校更名為教育大學後，第一本由師生共同創作的出版專書，對本校致力推展學術研究的目標深具意義。本書翻譯與審訂之過程力求嚴謹，甚盼對組織領導、管理以及決策上有所實質助益，俾使「組織」合理、「用人」適切、「領導」有方、「管理」得宜。欣見佳著，簡文為序，誠摯推薦。

劉慶中

國立屏東教育大學代理校長

2005 年 8 月



審訂者序

緣起

翻譯《組織重構：藝術、選擇與領導》（*Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*）這本書，除了是筆者從事校長領導與學校組織文化，以及學校組織效能相關研究的後續性系列研究外，另一方面則是翻譯團隊的集體創作。蓋筆者的系列研究目的係試圖探討企業組織觀點運用在學校組織領導上的可行性與發展性。因而參酌 Lee Bolman 與 Terrence Deal 所提出的組織架構（organizational frames）觀點作為分析學校組織領導與學校組織文化與組織效能研究的基礎。

誠如 Bolman 與 Deal 在本書的序言中所提到的，組織領導是一種藝術，組織領導者應具有綜觀的視野。而他們所提出的組織四種架構：結構性架構（structural frame）、人群資源架構（human resource frame）、政治架構（political frame）與符號架構（symbolic frame），可以幫助組織成員概覽組織的全貌，並能掌控組織實際所正在發生的事件。而 Bolman 與 Deal（1993）曾將組織的四種架構視為多元化的架構（multiple frames）或決定架構（decision frames），並用於學校初任校長與行政人員瞭解與預測學校困境，以發展具有綜合性與有效的領導策略。因此，組織架構是一種強而有力的工具，而好的領導者融合運用組織多元的架構以瞭解自己的角色與組織行為，且能概觀組織變革與發展的挑戰，並解決組織困難的問題。

Bolman 與 Deal 的組織分析架構模式，近二十年來已廣受討論與接受，且在組織文化的脈絡裡彰顯其實用性（Swiercz & Ross, 2003, p.411）。而組織架構的分析，能運用在學校組織變革的研究上（Goldman & Smith, 1991）。由於此種組織架構強調人群資源與符號象徵意義，因此也適合運用在瞭解學校的組織運作與研究上（Goldman & Smith, 1991）。Bensimon（1987）認為，組織架構能幫助組織行政人員決定要做什麼，以及能做什麼。而 Fidler（1997, pp.29, 35）也認為，Bolman 與 Deal 的組織分析架構模式可適用於學校組織，學校領導者可選擇不

同的組織架構，進而運用於領導的實務上。因此，**Bolman** 與 **Deal** 的組織架構觀點是分析校長領導策略型塑學校組織文化，以及增進學校組織效能之強而有力的基礎。

筆者曾於 1996 年在所出版的《學校組織行為》（台北：五南）一書中，即提出 **Bolman** 與 **Deal** 的組織分析架構模式，並視為學校組織架構類型予以討論（該書已在 2004 年出版四刷），也在大學校院組織中加以運用。深深覺得該組織分析架構不僅適用於學校組織內，尤其與校長領導及學校組織文化關係密切。因此，筆者亟想將該組織分析架構予以推廣運用，並進一步深入探討。

其後，筆者於 2004 年在屏東師範學院國民教育研究所（現已改稱為國立屏東教育大學教育行政研究所）博士班開授「學校組織文化專題研究」一科。在該課程中，除了以本書為導讀專書外，經與修課的同學討論後，我們決定著手規劃翻譯本書。因此，本書在歷經大約一年半後而能與大家見面。

要翻譯本書當然還有更重要的緣由，也就是作者以跨國界的地理區域（如美國、中國大陸、蘇聯、日本、韓國及其他國家），以及跨教育、企業與政府部門的一些最新且大家耳熟能詳的案例，將實例與領導、管理的理論相互融合，而統歸於組織的四個架構及組織的重構上。例如，在教育單位方面，作者提到哈佛大學與甘迺迪高中的組織領導案例；在企業界方面，提到著名的安隆事件，還有其他諸如奇異電器公司、通用汽車公司、美國電話電報公司、摩托羅拉以及 IBM 等的案例；在政府部門的實例方面，作者用許多的篇幅，討論了韓航事件與 911 事件，同時也討論了中國大陸與美國政府部門的領導與管理，其對勞資雙方所造成的影響。

此外，本書也提到諸如最近企業界較為著名且影響深遠的一些著作，而這些專書運用在組織重構上，都可彰顯其無限的影響力。例如，我們所常見到或運用的企業管理參考著作有：《六個標準差》、《從 A 到 A⁺》、《誰搬走我的乳酪》，以及《基業長青》等（其他請詳見附錄）。作者在本書中，也運用並介紹了企業管理與教育或行政領域所常運用的行政學不同階段的理論發展時期。例如，科學管理時期的理論家費堯（Henri Fayol）、吳韋克（Lyndall Urwick），以及葛立克（Luther Gulick）等人，都是著名的組織理論學家。而諸如麥哥里格（McGregor）的 Y 理論、阿奇利斯（Argyris）的人力管理理論、馬斯洛（Maslow）的需求層次論、赫茲伯格（Hergberg）的激勵—保健理論等，也都

是值得運用的組織及動機理論。

據此，我們有足夠的理由翻譯這本跨越國界，並融合理論與實務，而能運用在教育、企業與政府部門，並在組織重構的領導、管理以及決策上，具有典型影響力的專書。

我們的翻譯團隊

我們的翻譯團隊成員共有九人，他們各自服務於大專院校、國中與國小，並擔任校長、主任與教師的工作，可說是兼具領導的理念與實務經驗。他們在團隊的努力與分工之下，每個人都各有負責的專章，並互為潤飾與校對，且在翻譯過程中必須兼顧家庭、學業與工作，因此其辛苦是可想而知的。茲將團隊成員所負責的章節條列如下：

林天印：作者序、第 1-3 章

陳琦璋：第 4-5 章

張瑞菊：第 6-7 章

蔡孟翰：第 8 章

陳炳男：第 9-11 章

莊逸萍：第 9-11 章

張新基：第 12-14 章

江文吉：第 15-17、21 章、附錄

楊千儀：第 17-20 章

感謝

筆者在此要感謝所有翻譯的團隊夥伴們，由於你們的無怨無悔以及所發揮的團隊力量，使得本書得以順利完成。而那些幕後的功臣們，你們永遠不會被遺忘的。例如，我們要特別感謝所有團隊夥伴的家人，因為有你們的支持，我們才能全力以赴，共同完成此項艱鉅的任務。而碩士班研究生，如林明裡與陳寅清二位夥伴，由於妳們的潤飾校對與統整文章的用心，而使得本書更具有可讀性。我們深深感受到，妳們所付出的心力並不亞於翻譯的夥伴們。同時我們也要感謝修習「學校組織變革與發展專題研究」的博士班研究生，你們對本書翻譯文句所提供的寶貴意見，讓我們受益良多。在此我們也要特別感謝一位堅

拒透露姓名的社會工作者，由於他的鼎力協助翻譯與潤飾，使本書得以順利進展。九十四學年度第一學期入學的博士班研究生以及碩士班研究生呂世偉，及時趕上校對及潤飾文稿，使本書文辭更為通順、易於閱讀，謹此致謝。當然我摯愛的家人也是我要感謝的，由於你們的支持而讓我一路走來始終如一，此愛此情筆墨難書。而五南圖書出版公司的楊榮川董事長與張毓芬副總編輯，以及編輯部夥伴等，慨允並協助本書的出版與編輯校對，本書得以順利如期付梓，亦在此一併致謝。

當然，在此我們要特別感謝本書原作者 Lee G. Bolman 與 Terrence E. Deal。他們二位對本書中文翻譯版讀者提供最深的祝福與期許，不僅讓我們瞭解作者撰寫本書的動機與目的，也讓我們更能深入體會作者的用心。

其次，曾於 2002 年 9 月 1 日至 2003 年 7 月 30 日期間擔任國立屏東師範學院國民教育研究所客座教授，也是筆者的好友與同僚的美國賓州州立大學 Roger C. Shouse，他對本書中文翻譯版所提供的引薦短文，也讓我們體會到，本書不僅在教育、企業與政府組織領導與管理方面係屬經典之作外，同時也兼顧理論與實務的融合。因此，本書值得大家細細品嚐後並加以運用。

國立教育研究院籌備處何主任福田、國立高雄師範大學蔡副校長培村，以及國立屏東教育大學劉校長慶中，對本書中譯版的推薦，益增本書光彩，亦在此一併致謝。

雖然本書已完成翻譯並出版，但仍有疏漏之處。凡有任何不妥之處，皆由筆者負全責，亦請教育與企業界先進不吝指教。

張慶勳

謹識

於國立屏東教育大學教育行政研究所

2005 年 8 月 27 日



作者序

自 1984 年以來，《瞭解與管理組織的現代途徑》（*Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*）的專書已進行至第四版。而《組織重構》（*Reframing Organizations*）在 1990 年代，也已出了兩版並翻譯成多種語言。我們對遍布全球的讀者表示感謝，這些讀者告訴我們本書帶給他們脫胎換骨的概念——在他們每日的職場生活以及其他的生活場域中。

此時是該改版的時候了，對於廣大讀者的需求，我們滿心感激。近年來組織與領導所面臨的挑戰已快速地轉變，學者們也辛苦地追趕變化。本版試圖捕捉住新千禧年知識與藝術的新領域。

視組織為工廠、家庭、叢林以及廟宇的四種架構模型，仍是本書的核心觀念，但其他部分已作大幅度改變。我們廣泛地更新案例，以配合最新的管理實務發展。我們也增加了新的特寫，稱之為「最佳的組織研究」系列。這些側面資料呈現在最有影響力的學術文獻作品中，且將關鍵概念簡潔的作摘錄（如新的引證分析，詳見附錄）。為了與學術研究作對照，我們有時也加入最近的管理學暢銷書的摘要。

組織生活中也產生了許多新例。引介的章節以及結構性架構相關部分（第二部分）二者都從案例資料的廣泛更新中獲益不少。在探討人力資源管理時，我們也增加了具有多樣性的新資料，並涵蓋其他人力資源新領域的發展。在探討組織的政治與象徵性符號意義時，我們加入新的案例資料以及研究結果。並針對組織文化進行更深入的討論。

全書中都有新的材料，但我們努力刪除多餘的文句、不重要的概念或無關的例子，以減低內文的過度膨脹；同時設法讓本書富於趣味。組織生活是案例無窮盡的來源，有娛樂性也有啟發性，文本中處處都有這些實例。對於發現其喜愛的舊章節已被刪除的讀者，我們深感歉意，然而我們認為大部分的讀者將發現，本書內容更加清楚明瞭，更能有效的閱讀。

如同往常，我們的主要讀者是管理者及未來的領導者。我們試圖回答這個

問題：對於實務工作者真正重要而且有用的組織與領導，我們知道多少？我們儘可能清楚而且簡單地呈現組織龐大而複雜的理論、研究以及實務作法。我們設法避免攙雜其他東西，或者提供解決管理問題的過分簡化的觀點。我們也設法避免以更權威或更煽動性的方式來思考組織的機會與困境的解決方法。

我們持續將重點放在管理與領導上。管理與領導是兩回事，但二者都很重要。假如組織過度管理而低度領導，組織終將喪失精神或目標。而低度管理的組織配上強勢有魅力的領導者，可能暫時有良好的表現，但不久後仍會衰敗。不當作法可能會造成傷害，而且是不道德的，這對於管理者與領導者還有醫生而言都是同樣的情況。缺乏遠見的管理者，或過度熱心的領導者所傷害到的通常不只是他們自己。現代組織所面臨的挑戰需要領導者客觀的眼光，以及明智的領導以提供光明的願景。我們需要更多能夠在組織亂局中找到簡單與秩序的領導角色。我們需要多才多藝、有彈性的領導者，既是藝術家也是分析家，能夠重構經驗以發現新的議題和可能性。我們需要熱愛其工作、組織以及生活受其影響者的管理者。我們需要將管理工作視為道德與倫理重擔的領導者與管理者。我們需要冷靜的理性，以及對於更大的價值與目標有熱情承諾的領導者。我們希望鼓勵並培養這些特質及可能性。

在過去，我們試圖從管理領域主要理論傳統中，產生明確、易讀的綜合與整合體。我們主要注重組織理論實務應用的意義，我們從世界各地找尋例證。在歷史觀點上，組織研究分成數個知識陣營，彼此之間互相隔離。想對組織理論及研究進行全面性概觀的作品往往沈溺於社會科學術語與抽象概念之中，對於實務工作者幾乎沒有任何建言。我們設法在會誤導人的過度簡化與難以想像的複雜之間取得平衡。

組織理論研究幾乎全部專注於私人或公共部門，而非兩者兼具。我們認為這是一項錯誤，管理者需要瞭解各類型組織的相似性及差異性。公務部門與私人部門正逐日益增其相互滲透影響性。管理航空公司、核能電廠或製藥公司的公部門行政人員，每日都要面對「間接管理」的問題。他們勉力影響組織的行為，但是他們所擁有的權力十分有限。私人公司需要處理與政府多重層次的關係。跨國公司管理者在與系統和傳統迥異的政府之間打交道，處理細膩的事務時，情況甚至更為複雜。在各部門與各種文化中，管理者往往對彼此懷有狹隘、老套的觀念，因而損及雙方的效能。我們需要有助於增進美國與全世界公

共與私人組織之間相互瞭解的共同點和共識。公共與私人組織之間、國內與跨國組織之間的對話日益重要。由於其普遍的應用，這些架構提供溝通的通用語言。我們與全世界各種組織的合作，不斷地增強我們的信心，相信這些架構在每個地方都是有意義的。例如，政治議題普遍上是重要的，即使不同國家或文化之間，其特定議題的差異也是極大的。

「重構」的觀念仍是核心主題。書中我們呈現出同一種狀況至少可以用四種方式來看待。在第六部分包含重構重要的組織議題，例如領導、變革以及倫理道德相關一系列的章節。其中有兩章特別用於探討重構真實生活情境。

我們也繼續強調「藝術」的重要性。過分強調理性及技術層面，往往導致組織萎縮或倒閉。我們的平衡作法是強調管理及領導藝術兩者的重要性。「藝術」具有既不切確也不精確的特性；藝術家詮釋經驗，以可以被感知、瞭解和欣賞的形式加以表達。藝術能促使情感、敏銳以及意義的不明確。藝術家的世界讓我們更深入瞭解事物本質以及事物可能的本質。在現代組織中，品質、承諾與創造力高度受到重視，然而往往卻難以發現。擁抱工作的情感層面的管理者和領導者有能力加以發展和激發他們的領導藝術。

本書概述

第一部分 瞭解組織

處理有關管理的惱人問題：為何聰明人老是做傻事？

第一章 導論：重構的力量：說明為何管理者常誤判情況，他們沒學會如何運用多重觀點來看清他們所面臨以及他們可以做的事。

第二章 單純的意念與複雜的組織：運用幾個著名的案例（韓航客機遭蘇聯空軍摧毀的事件、安隆公司倒閉案，以及1994年伊拉克禁航區美軍直昇機遭擊落事件等）來說明管理者司空見慣的理論如何導致大災難。我們解釋了使組織生活複雜、曖昧不明而且難以預測的基本因素；討論管理思維常見的謬誤；詳細說明診斷和行動的更有效方法及準則。