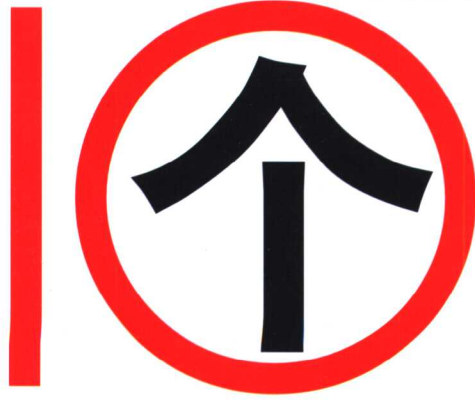


[英] 詹姆斯·里利 (James B. Rieley) 著
杜庆雯 马惠琼 译



Stop playing the organizational game

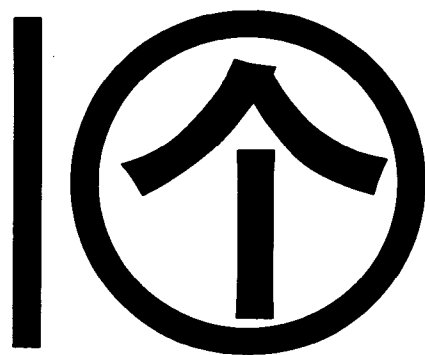
麻烦 和 解决方案

Start playing the competitive game



新星出版社 NEW STAR PRESS

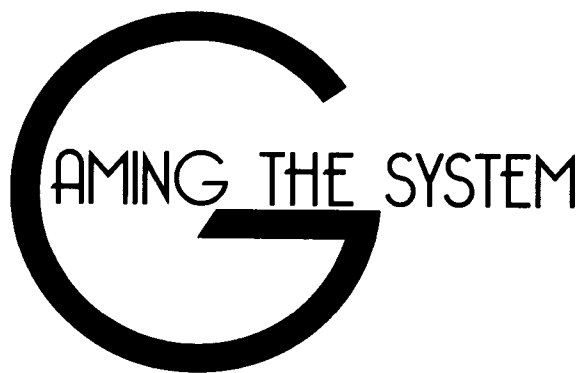
[英] 詹姆斯·里利 (James B. Rieley) 著
杜庆雯 马惠琼 译



Stop playing the organizational game

麻烦 和 解决方案

Start playing the competitive game



新星出版社 NEW STAR PRESS

图书在版编目(CIP)数据

10个麻烦和解决方案/(英)里利著;杜庆雯,马惠琼译. —北京:新星出版社,2006.5

ISBN 7-80225-054-4

I. 1... II. ①里... ②杜... ③马... III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第041785号

Gaming the System: How to Stop Playing the Organizational Game and Start Playing the Competitive Game

By James Rieley

Copyright © James Rieley 2001

Copyright of the Chinese translation © 2006 by Portico Inc

This translation of *Gaming the System: How to Stop Playing the Organisational Game and Start Playing the Competitive Game*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by New Star Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记图字:01-2006-0422

10个麻烦和解决方案

[英]詹姆斯·里利 著

杜庆雯 马惠琼 译

责任编辑:西 风 高玉君

责任印制:韦 枫

装帧设计:回廊工作室

出版发行:新星出版社

出版人:谢 刚

社 址:北京市东城区金宝街67号隆基大厦 100005

邮政信箱:北京市东四邮局7号信箱 100010

电 话:010-65270477

传 真:010-65270449

销售热线:010-65512133

E-mail: newstar_publisher@163.com

印 刷:三河市华展印务有限公司

开 本:730×1020 1/16

字 数:140千字

印 张:14.25

版 次:2006年5月第一版 2006年5月第一次印刷

定 价:36.00元

版权专有,侵权必究;如有质量问题,请与印刷公司联系调换。

关于作者

About the author

詹姆斯·里利 (James B. Rieley), Celerant 咨询公司领导才能发展部部长, 获组织效率学博士学位、商务管理学学士学位, 曾任一家成功的塑料制造公司的总经理达 20 多年。1987 年他出售了自己的公司, 开始与创新和组织活力等领域的企业合作。詹姆斯·里利现居伦敦。

詹姆斯·里利就质量这一主题写过很多文章。他的作品曾在许多刊物上发表。他就教育方面的战略规划撰写过题为 Closing the Loop 的文章。他还与他人合作完成了《机构效率》(*Institutional Effectiveness*) 工作手册。他的作品曾在许多著作中被引用。

詹姆斯·里利获得柯维领导中心的“高效能人士的七个习惯”的认证。他曾任都市密尔沃基商贸委员会网络服务部的主席, 也是组织学习社团的成员, 以及东南威斯康星组织学习社 (SEWOLC) 的创始人。

关于本书

About the book

与时下许多流行的观点不同，本书更多地关注公司的软性竞争力；更多地关注由公司结构导致的公司行为和公司系统内部的互动关系，更多地关注由于这种互动关系而导致的公司内部问题，并由此得出公司更应该关注员工核心能力——愿景构建、沟通理解能力，并从系统角度思考公司战略战术行动和员工个人的工作。

作者没有记述时下最流行的公司重组——裁员的开支、领导等问题，而是用简单明确的事实说明许多情况下管理者和投资人根本就是误解了上述概念。

致 谢

Acknowledgements

我对那些有助于创造公司效能并保持这种效能的因素作了调查，在此基础上写成本书。我无法一一列举所有帮助并支持过我工作的人，但在此还是要特别感谢我的妻子 Mary Lee，她的爱和支持使得我的计划得以实施。

我还要向 Daniel Kim 表示我的谢意。他的工作对我一直是一种激励，他的帮助对本书的写作是无价的。我要感谢 Jack Rieley 和 Jaye Muller 对我一贯的支持和鼓励；感谢我的朋友和同事 Sam Israelit 和 John Birkholz，他们营造了一种环境，使我能够通过工作继续我的学习，与人分享并实现我的潜能；感谢 MATC STOL 团队、Houston AABC 公司学习小组和 CMC 领导发展小组的成员，他们帮助我准备了实践场所，并支持我检验我的推测，使我的工作更加卓有成效；感谢 *National Productivity Review* 和 *The Systems Thinker* 的编辑 MaryAnn Fusco 和 Janice Molloy，本书的部分章节过去几年曾在他们的刊物上发表。

最后是我的孩子们，Matthew，David，Jeff 和 Melissa，我所做的这一切，是为了使他们今后的工作环境可能变得更好一些，他们也因此更有可能实现他们的个人潜能。

序

Preface

几年前，我去了一家工厂，在那儿，罗伯特谈到了人们的态度问题。当时令我感到吃惊的是罗伯特认为态度是我们随身携带的东西。按他的意思，我们中的有些人是以度假者的身份来的——也就是说他们把工厂当作度假地，仅仅是人来了而没有好好做他们日常该做的工作；还有些人来时抱着一种世故的态度——这些人看见了一切，也知道一切，但很可能只是看到、知道而已，而不会去设法改变现状；另一些人在那儿就像囚犯——必须在他人的指导下才能做事，甚至学习也需要别人指导。但是，罗伯特还说，也有些人是来探索的——他们寻找机会了解更多他们不甚了解的东西；甚至来找机会学习他们从来不知道自己不了解的东西。本书要讨论的正是这种探索。

变化是我们不得不面对的东西。变化每时每刻都在发生。变化不是坏事，它只是我们作为人的一些本质的东西。从父母孕育我们的那一刻开始，我们就在经历变化。我们出生，成长，学习；我们进一步成长，应用我们所学的东西；我们变老。当然，我们都知道下一步会发生什么。我们除了改变，除了尽我们最大的努力面对变化外，别无选择。但是，应对我们

我们直接经历的公司中的变化不会很容易。这可能有很多原因。

变化和我们自身的改变，对我们来说可能太近了，以至于我们不能每天都意识到。

我们直接经历的变化和我们自身的改变，对我们来说很可能太近了，以至于我们不能每天都意识到。随着年龄的增长，我们在把现在的我们与以前的我们进行对比前，是很难看到这些改变的。这样做相对容易一些：我们看看过去的照片，把照片中的我们与现在的我们进行对比。这使我们能够看出其中的差别，看出我们所经历的变化。但是，能按变化发生的本来面目看清变化更难。除非我们的身体经历的变化非常大，否则我们很难注意到它。比如，在我们的心狂跳不止之前，我们是很难注意到它的跳动的；在我们无法喘息之前，我们是注意不到我们的呼吸的；在我们的衣服不合身之前，我们注意不到我们长高了。

公司也经历着变化。很多这一类的变化并不是显而易见的。但有时候，这些变革会很激烈——我们的公司因兼并而重组；我们的公司因技术进步而变化；我们的公司因一些我们无法控制的外界力量而变化。当这些变化发生时，我们因不知如何应对而茫然失措。

本书主要探索我们怎样才能更擅长对付在我们的公司中和在我们自己身上发生的变化所产生的影响；探索我们是怎样到达我们现在所处的位置的，为什么会到达那儿；探索怎样才能使我们的公司到达我们想让其到达的地方。

詹姆斯·里利

导言

Introduction

你所在的公司经历了多少变化？而这些变化又影响了你对自己能力的信任？有多少次你注意到从公司内部了解到的关于工作任务的信息与你事先得到的信息不符？有多少次你觉得你所在公司的管理层对你的工作任务了解得比你知道的还少？当这些情况发生时，当你所工作的地方变得杂乱无章时，当你觉得你想做一些你认为更好的事时，会发生什么情况？当主观原因引起的麻烦出现时，又会怎样呢？从某种程度来说，惹麻烦是我们每个人都会做的事。但是，当一个公司中有很多人开始对公司制度提出挑战从而惹出麻烦时，这个公司要做到真正成功，实现它的潜力的能力就会减弱。

本书是我在过去 10 年中，针对公司员工的所作所为进行调查的基础上写成的。这并不意味着他们好或是不好；他们仅仅只是因为某些互动机制在起作用而表现了组织行为。在此期间，为了探索在公司起作用的一些互动机制，我采访了许多员工。

这是一本关于互动机制或互动关系——关于人们的行为怎样因公司结构而改变的书。本书中的结构不是指物质上的结构——不是指建筑物或设备，而是指政策和程序、思维模式和公司既定的目标。正是这些结构驱动着人们的行为；正是这些结构促使我写了这本书；正是这些结构强烈地改变了我书中提到的公司成功或更加成功的能力。这是一本关于公司员工如何改变自己的行为以适应或应对这些结构的书。

“挑战制度”或者说故意惹起“合理”麻烦的例子比比皆是。我们都知道那是一些什么样的例子。过去，我们只是无法指名道姓地确认整个行为互动机制。现在也不能。惹麻烦是那些在公司内部擅长“灭火”的能干的人的特权，而不是那些确保公司中无火可灭的人的特权。这是在转变努力带来的负担（和指责），以避免任何可能的后果；这是通过在公司中激起一些事端来逃避责任；这是为了个人所得而操纵一项激励机制；这是在将精力集中于短期思考，从而逃避未来责任的做法；这是在隐瞒或控制资料。

“挑战制度”是一种破坏性的个人和组织行为。这种行为削减了一些人的意愿和能力。这些人想要使他们的公司成功，能持续发展并鼓励一种大家都喜欢的工作环境。

“挑战制度”是一种破坏性的个人和组织行为。这种行为削减了一些人的意愿和能力。这些人想要使他们的公司成功，能持续发展并鼓励一种大家都喜欢的工作环境。

理解人们如何挑战制度以及他们那样做的理由，可减缓这种挑战带来的影响或使它变害为利。这不仅对受这种挑战影响的人有好处，对整个公司来说也如此。但要注意，如果你相信这一切责任完全在于别人，那你就错得很可悲了。在整本书

中，你都能找到我书中提到的这些公司是“怎样”以及“为什么”发展到它们所处的境况的。对每一个个例而言，都可以通过更好地理解“什么情况在发生”、“为什么会发生”、“这些情况对员工和整个公司将产生什么样的影响”等问题来扭转这些互动机制所产生的影响。

本书每一章着重分析一种公司互动机制。在采访过程中，我收集了一些员工的意见。我在书中多次引用了这些评论。我之所以引用直接经历了那种互动机制的人的评论，是因为这样能让读者“体会”员工们的感受。

我在每一章中都为每一家公司重新起了名，通过使用虚构公司名的方式，读者可以跟上本书的节奏并参与到公司所经历的事情中来。在每一章的结尾，我再一次分析了起作用的互动机制，以及我从这些机制的可意料到的和无法意料到的结果中所归纳出的结论。

在本书的结尾，我为读者提出了一些建议。我的经验告诉我，很多公司都经历着在本书中提及的在公司中起作用的互动机制。对一个与这些互动机制有关联的读者来说（你们中很多人都会与此有关联），这将有助于找到对付它们的办法，而不必一切从头开始。

目 录

Contents

- 第 1 个麻烦 犹如夜间开着没有前灯的车行驶在蜿蜒的路上，穿越
丛林和迷雾 1
我们如何才能确保公司的成功？
- 第 2 个麻烦 哎呀，我原以为草图早已过时 27
如何避免项目组中“强制前进”的心理
- 第 3 个麻烦 以不变应万变 39
当我们试图避免改变计划时将会发生什么？
- 第 4 个麻烦 是隧道尽头的灯……还是疾驶而来的火车？ 63
当我们错过了提醒我们公司发展方向的信号时会发生
什么？

- 第 5 个麻烦 下一次，我们只解决世界上的饥饿问题 81
当项目悄然失控时会发生什么？
- 第 6 个麻烦 犹如多米诺骨牌 93
当事态失控时会发生什么？
- 第 7 个麻烦 是驾驶不力还是只是司机的问题？ 105
当管理变得比领导力更重要时会发生什么？
- 第 8 个麻烦 我喜欢截止日期，尤其是当它飞驰而过时发出的
噔噔声 119
当公司与变革的新方案抗争时会发生什么？
- 第 9 个麻烦 我能闻见烟味却看不见火 129
当我们迷失了真正的目标时会发生什么？
- 第 10 个麻烦 当我们需要毕加索时，他在哪里？ 143
当我们看不懂那幅名画时会发生什么？
- 解决方案 不像把 A 记入 B 中那么简单，而是…… 177
从实例中得出的结论

第 个麻烦

犹如夜间开着没有前灯的车行驶
在蜿蜒的路上，穿越丛林和迷雾

我们如何才能确保公司的成功？

人们总说：“如果你不知道目的地在哪里，你就几乎不可能到达你想去的地方。”公司的管理部门多次下决心确定那些能带来预期好处的目标。从表面上看，那似乎是一个好主意：确定目标；要求员工为达到目标而努力；解雇不称职的员工。可是很多时候这并不管用。是什么使得公司不能达到自己的目标呢？商业日志里记满了目标未达到、努力白费的事例。为什么会这样呢？

在很多情况下，这并不源于不努力，而是因为不能清楚地理解目标是什么，以及这些目标怎样才能适合公司的员工。如果不能理解该做什么以及为什么去做，工作就有可能像本章标题所说的那样，“犹如夜间开着没有前灯的车行驶在蜿蜒的路上，穿越丛林和迷雾”。然后我们会纳闷：为什么我们到不了目的地？

Tool公司是美国中西部一家有着悠久历史的公司。其因产品质量优良和勇于革新而在全世界久负盛名。它是一家更大的公司的分公司。这家大公司在近 10 年中经历了多次所有权的变更，并且仍在经历竞争和因无法意识到自身潜力而带来的痛苦。

Tool 公司也经历着巨变。作为一家更大的控股公司的分公司，它最初是一家生产公司。因其在生产优良的运输装置方面的特殊技能而出名。它在母公司经历的诸多变更中——一次内部收购，一次被对手接管，一次卖给一家相当规模的国际集团公司——挺了过来。但是也为此付出了代价。今天的 Tool 公司已不再是过去的样子了。公司的一些员工也经历过上述变

更。这反映他们在一定条件下能否从情感上使自己投入到目前的公司状态中。

妨碍提高效能的最大障碍是什么呢？是人们走到一起，朝着未来努力并保卫他们的地盘时的那份欣然和乐意。

妨碍成为最好公司的最大障碍是什么呢？是管理问题。我认为这是我们行动上的倦怠和不情愿。

在采访员工时，他们作出了上述两种评论。这样的评论与公司的文化相关联。麻省理工学院斯隆商学院的阿杰·沙因（Adgar Schein）是这样定义文化的：“它是一个团队在其整个历史过程中所学到的、大家都认可的、想当然的推断的总和。”依照沙因的说法，文化的标准包括一些人为现象（看得见的公司结构和公司过程）、大家共同接受的一些价值观（策略、目标和宗旨），以及一些潜在的推断（潜意识的、想当然的信念和观念）。这些文化标准在 Tool 公司全有。

有好几种互动关系在 Tool 公司中起作用，我在采访它的全体职员的过程中能明显感觉到这一点。这其中包括在理解公司的总体方向上普遍的意见不和。

具体地说，我不知道我们在朝着什么方向前进。我只知道我们在努力开拓新的市场。

一些人在谈论进入更多的我们从未涉足的国际市场，却没有勾画出它应有的状态。

没错，他们确实有一些长远规划，但我不知其详。

有的员工理解公司愿景，有的不理解。我想，他们之所以不理解是因为改变公司以达到那个愿景的想法与他们认为你应该如何管理企业的想法不一致。

我想他们对自己憧憬的未来已有规划。

这种意见上的不和表现在一系列事情上。在这一系列的一端是在大家都认可的意见上的不一致，另一端是对那种意见了解得不清楚。大家对未来没有一个了解清楚的、共同认可的意見。这就不难理解为什么公司里的人若有所失，人心涣散了。

另一种非常明显的互动力量是：人们普遍认为交流的标准前后不一致，以权威为主，缺乏共同愿景。这可以从人们对在Tool公司中召开的一种会议的盲目信任中得到证实。公司规定：每月都及时召开会议，以便把重要信息向一个管理小组汇报。可从对员工的采访中明显看出那些会议被认为是一个单向交流的工具——一个只是“讲述”而不是“了解”公司的发展方向和公司面临的问题的便利途径。

当我刚到公司时，从它让每一个人都知道自己处于什么位置的角度出发，我很欣赏那些及时召开的会议。我渐渐发现，我是在会上唯一代表任何东西——资金的人。我可以在告示板上贴一张纸就完事。从这一点来看，我看不出那些会议有什么价值。

我相信，在那样一个有众多经理在场的大会议室里，你很难与你的同伴们公开交谈。有的经理根本无法做到真正公开接受批评。