

托宾和佩廷格尔集大成地总结和整合了管理能力发展与领导能力发展这两个复杂而令人困惑的领域。——戴维·尤里奇

HZ BOOKS
华章经管

THE ASMA GUIDE TO
MANAGEMENT
DEVELOPMENT

领导梯队

(应用手册篇)

[美] 丹尼尔 R. 托宾 (Daniel R. Tobin) 著
玛格丽特 S. 佩廷格尔 (Margaret S. Pettingell)

徐中 李燕 胡金枫◎译

建立全面有效的管理者能力发展体系

了解并管理自己 (10项能力)
了解并管理他人 (17项能力)
了解并管理业务 (19项能力)



机械工业出版社
China Machine Press

领导梯队建设

THE AMA GUIDE TO
MANAGEMENT
DEVELOPMENT

领导梯队

(应用手册篇)

[美] 丹尼尔 R. 托宾 (Daniel R. Tobin) 著
玛格丽特 S. 佩廷格尔 (Margaret S. Pettingell)

徐中 李燕 胡金枫◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导梯队 (应用手册篇) / (美) 托宾 (Tobin, D. R.), (美) 佩廷格尔 (Pettingell, M. S.) 著; 徐中, 李燕, 胡金枫译. —北京: 机械工业出版社, 2013.10

(领导梯队建设)

书名原文: The AMA Guide to Management Development

ISBN 978-7-111-44461-9

I. 领… II. ①托… ②佩… ③徐… ④李… ⑤胡… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 247529 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-8904

Daniel R. Tobin, Margaret S. Pettingell. The AMA Guide to Management Development.

Copyright © 2008 AMACOM, a division of American Management Association.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2013 by China Machine Press.

This edition arranged with AMACOM through Big Apple Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 AMACOM 通过 Big Apple Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号) 邮政编码 100037)

责任编辑: 岳小月 版式设计: 刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2013 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-44461-9

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

推荐序

在过去的 85 年中，美国管理协会（American Management Association, AMA）在培养管理者方面一直很成功。每年全球通过公开课或者定制课程参加我们研讨班的人数超过 16 万。组织把人才托付给了我们，我们十分珍视这份信任。我们一直专注于提供出色的项目、网络课程、播客、研究和书籍。

成功的管理者培养不只是把人们送去培训那么简单，它要求组织领导者、人力资源部门、培训部门，以及组织的所有员工和管理者承担新的职责。本书提供了专业的行动指南，帮你改善管理发展的流程，不管你的组织有多大规模，在哪个地方，处于哪个行业。

管理者的职责一直在变化，但是我们的模型会给你的行程一个指导。有了这个核心，你可以进一步构想或者定制设计适用于你的组织的模型。你可以根据员工从个人贡献者到管理他人再到管理业务的过程中工作重点的变化，制定相应的发展模型。你为团队制订的管理发展计划取决于每个团队成员的角色和职责，以及他们对实现组织目标的贡献。

一旦你知道了最终的目标，你就可以开始计划了。为了完成工作，推动组织的发展，你的员工需要具备哪些技能？哪些能力需要重点加强？作为个人贡献者的一部分和作为团队的一员，哪些领域是他们需要擅长的？

这不是一本食谱书。制订一个管理发展战略和执行计划没那么简单，这是工作，你需要一个计划。要把这个计划坚持下去，坚定地培养员工，以满足组织的需求，同时带领员工走向下一个发展阶段。这是你对组织的责任。完美的状态是所有的员工都很投入、团结一致，在讨论中献计献策，并一起预测组

织的需求，向着一个共同的方向努力。

“请告诉我，我应该走哪条路？”

“这取决于你想去哪儿。”猫说。

“我不在乎去哪里……”爱丽丝说。

“那就走哪条路都行。”猫说。

——路易斯·卡罗尔，《爱丽丝梦游仙境》

用柴郡猫的话说，你要去哪里？你想实现什么？要实现你的个人或组织目标，你需要什么样的人？这些因素如何组合在一起实现这个目标？与爱丽丝不同，我们相信你在乎……否则你不会读这本书。在这个行程中，你走哪条路很重要，就像你将读到的，有许多因素需要考虑。请相信我们，相信 AMA，会立足于丰富的经验给你一个指南，帮你实现积极的结果，带你到达你想去的地方。

帕特·伦纳德 (Pat Leonard)

AMA 执行副总裁

The AMA Guide
to Management
Development

译者序

管理者能力发展路径图

《领导梯队》中文版上市两年即重印 10 次，一直排在亚马逊和当当网领导力书籍的前几名，有一段时间甚至是第一名。很多大型央企、高成长企业、跨国公司、咨询培训机构都把《领导梯队》作为领导人才培养的“圣经”，要求各级领导者对照各自的领导力阶段进行学习、提升、胜任。《领导梯队》最大的价值是提出了领导力转型的六个阶段特征、存在的主要问题，以及从“工作理念、领导能力和时间管理”三个方面进行转型。

在《领导梯队》的序言中，我总结了中国企业在领导梯队建设方面存在的四类问题：第一类是“临时抱佛脚”；第二类是“无从下手”；第三类是“拔苗助长”；第四类是“重事轻人”。一位上市公司主管人力资源的副总裁告诉我，这四个问题在他们公司都存在！

《领导梯队》为企业提供了一个建立领导梯队的模型，就如同一栋高楼大厦的整体设计与“四梁八柱”，接下来就是室内设计与装修等操作性、具体性内容，而《领导梯队》（应用手册篇）即是《领导梯队》具体实施的操作手册。

有着 85 年历史的 AMA 长期致力于管理者能力发展，全球每年通过公开课或者定制课程参加 AMA 研讨班的人数超过 16 万。AMA 的客户经常提出两个问题：

- ◆ AMA 针对个人贡献者、一线经理和中层主管的能力模型是什么？
- ◆ 我们的组织应该如何培养员工，以能为组织的未来发展准备充足的管理人才和领导人才？

织的需求，向着一个共同的方向努力。

“请告诉我，我应该走哪条路？”

“这取决于你想去哪儿。”猫说。

“我不在乎去哪里……”爱丽丝说。

“那就走哪条路都行。”猫说。

——路易斯·卡罗尔，《爱丽丝梦游仙境》

用柴郡猫的话说，你要去哪里？你想实现什么？要实现你的个人或组织目标，你需要什么样的人？这些因素如何组合在一起实现这个目标？与爱丽丝不同，我们相信你在乎……否则你不会读这本书。在这个行程中，你走哪条路很重要，就像你将读到的，有许多因素需要考虑。请相信我们，相信 AMA，会立足于丰富的经验给你一个指南，帮你实现积极的结果，带你到达你想去的地方。

帕特·伦纳德 (Pat Leonard)

AMA 执行副总裁

为了回答客户提出的问题，AMA 经过长期的研究与实践，在本书中总结出了管理者发展目标确定、胜任能力的本质、三大类胜任能力、管理者胜任能力发展相关方的作用，以及能力发展中的专题培训、行动学习、教练辅导等多种方法，这是一个全面、实用、有效的管理者能力发展体系。

特别是在考察包括国际著名领导力发展咨询公司 Lominger 公司、美国政府人事管理办公室、英国管理标准中心等权威机构的管理者能力模型基础之上，AMA 提炼出了管理者胜任能力发展模型和 46 项关键胜任能力：了解和管理自己（10 项能力）；了解和管理他人（17 项能力）；了解和管理业务（19 项能力），并在第 3、4、5 章对 46 项具体能力进行了逐一的、详细的解释，这对于组织理解和应用胜任能力模型、选拔和培养具有胜任能力的各级管理者均十分有益。当然，各层级领导者的胜任能力重点会有所不同，需要甄别与区分，如关键胜任能力之一——情商 / 自我觉察。

AMA 对这项能力的定义是分析和认清自己的优势和弱点、态度和感受。具备这项能力的员工对自己的目标、能力和局限性有一个清晰而实际的认识；他会为自己工作的有效性寻求反馈，并根据反馈做出改变；他理解自己的内在感受，并知道这些感受是如何影响他的行为与工作绩效的，他能恰当地表达自己的感受和反应。

行为说明 1：就自己的表现主动向别人征求积极的、建设性的反馈。

行为说明 2：根据反馈调整个人行为。

行为说明 3：在沟通中，能够理解他人的感受和关注点，并回应他们表达的或潜在的需求。

行为说明 4：了解自己在制定决策、解决问题和与他人合作时的个人偏好，并能认识到自己所偏好的风格在某些情况下可能不是最有效的方法。

行为说明 5：通过问问题的方式创造一种氛围，让他人感觉到能够自如地讨论当前的处境，分享他们所关注的问题。

行为说明 6：沉着、清晰地表达自己的感受和想法。

行为说明 7：即使在他人不开心或者感到困惑的情况下，也能得体地沟通。

行为说明 8：教练他人理解自我觉察的重要性，以及如何提升自我觉察能力。

本书还提出了很多卓越的洞见，帮助我们更好地厘清管理者能力发展中的关键认识：

- ◆ 组织的各个层级，既需要管理能力，也需要领导能力，但是二者的组合在各个层级有所不同。对一线经理而言，二者的组合可能是 80% 的管理能力和 20% 的领导能力；而对于公司高管而言，二者的组合可能正好相反，是 70%~80% 的领导能力和 20%~30% 的管理能力。
- ◆ 学习分为四个阶段：第一阶段是获取数据；第二个阶段是获取信息；第三个阶段是获取知识；第四个阶段是获取智慧。
- ◆ 记住，胜任能力是指将事情做好的能力，但是有做某事的能力并不必然意味着能做好这件事。斯坦福大学的杰弗里·普费弗教授和罗伯特·萨顿教授对这个问题进行了研究，并称为“知行差距”。胜任能力是潜力，只有在恰当的领导与激励之下，才能变成高绩效行为和成果。
- ◆ “企业大学”的培训不能替代管理者自身的努力和上级领导者辅导的关键作用。
- ◆ “投资回报”不应成为衡量人才培养效果的主要指标，一个管理者思维与能力发展带来的决策和管理价值是全面和长远的，应该用战略眼光来看待培训与人才发展。
- ◆ 《执行》的作者之一博西迪认为：如果按照正确的比例分配，企业的 CEO 应该为培养人才的工作投入 20%~40% 的时间，以确保人才与岗位需求的匹配。而杰克·韦尔奇说，他在通用电气做 CEO 时会为培养人才的工作花费大约 30% 的精力。

最后，我想引用杰克·韦尔奇在自传中的一段话来说明世界顶级 CEO 对于培训投入的看法：我要求吉姆把我们关于克罗顿维尔的构想完善成一个方案，然后提交给董事会。他在 1983 年 6 月完成了此事，其中包括申请拨款 4 600 万美元在克罗顿维尔修建生活居住区。吉姆还一直记得，当我审阅完他的方案后，我把他最后一页的投资回报分析拿掉了，我在幻灯片上划了个“X”，并写下了“无限”一词。我用这个词是为强调，我们在这项投资上的回报将永远持续下去。

徐中 博士
智学明德国际领导力中心主任

前 言

在过去的 85 年，AMA 举办了几千个研讨班，来自全球的学员达到数百万人。我们很少参加各种商业聚会，除了与一些对自己在职业生涯的某个阶段参加 AMA 项目心怀美好回忆的人们见面之外。他们告诉我们，AMA 项目对他们的职业发展具有里程碑的意义。

例如，丹尼尔·托宾在几年前参加 AMA 项目时，他与一位已经退休 15 年的大叔交谈。这位大叔之前就职于一家制衣厂，从业务经理做到了公司 CEO。这位大叔说在过去的 40 年中，他参加了十几期 AMA 的研讨班，每一期都非常出色，对他的职业生涯发展起到了重要的作用。AMA 的 CEO 埃德·赖利（Ed Reilly）最近遇到了一位《财富》500 强的 CEO，他说在职业生涯的早期参加过 AMA 的一期关于“战略规划”的研讨班，他将所学的知识运用于工作中，加速了他从一位年轻的营销经理成长为公司 CEO 的成长历程。

多年以来，AMA 的客户都在问两个问题：

- ◆ AMA 针对个人贡献者、一线经理和中层主管的模型是什么？
- ◆ 我们的组织应该如何培养员工，以便为组织的未来发展准备充足的管理和领导人才？

本书有助于回答这两个问题。

在 AMA 的历史上，曾经试图以一些基本的能力发展模型来回答第一个问题。我们曾提出一个概念，叫做“学习路径”。这并不是说当时我们没有关于这个问题的信息。在全世界的管理书籍中，有太多的能力发展模型，从咨询和培训公司、商学院教授、培训专家，到成百上千公司所建立的各种能力发展模

型，数不胜数。还有成百上千出版机构出版的众多书籍会提供各种管理建议，这之中就包括 AMA 自己的出版机构 AMACOM。

从两年前开始，AMA 负责项目设计的产品设计部领导整个组织一起定义了针对个人贡献者、一线经理、中层主管和职能经理的 AMA 管理者胜任能力发展模型。这项研究考察了出现在公共领域的很多模型，包括 Lominger 公司、美国政府人事管理总署（OPM）、英国管理标准中心精心研究设计的很多能力。在本书中，我们进一步将这些能力分为三大类别，包括：

- ◆ 了解和管理自己；
- ◆ 了解和管理他人；
- ◆ 了解和管理业务。

请注意，即便是对个人贡献者而言，不管是那些有志于提升到更高管理职位的人，还是那些计划留在个人职位上的人，也都需要具备这三个类别中的一些重要能力。因为即使个人贡献者不会“管理业务”，但他也需要有一些业务知识和业务敏感性。

本书中所呈现的 AMA 管理者胜任能力发展模型并不是一个包罗万象、可以取代其他模型的模型，而是提供了一个实用的能力框架，你的组织可以以此为基础开展管理发展工作。因为胜任能力在本质上都是相通的，要讨论某项能力应该用什么名称，某项能力对某个层级的人重不重要、组织文化是否强调某些能力比其他能力多一些可能需要很长时间。这些讨论和辩论是一个好的征兆，表明你的组织正在思考管理人才对组织成功的重要性。

第二个问题“你的组织应该如何培养管理者？”没有正确答案。如果有一个唯一的正确答案，在这个主题上就会只有一个理论、一本书、一个培训项目和一个权威，而不是今天市场上的几千个。本书并不是要向管理者描述某个培训项目的流程，而是要提供关于组织如何培养管理者的建议（通过培训或者其他很多发展方法），这些管理者将保证组织今天的运转和未来的成长。

培养管理者的责任不能都由培训部门来承担。流行的“企业大学”是我们所反对的。有些组织建立了企业大学，于是管理者觉得自己从培养员工的职责中解放出来了——“我不用再担心培养员工的问题了，因为我们有企业大学来处理。”就像本书所

描述的，组织的高管、人力资源部门、培训部门，以及管理者 and 他们的员工（二者是最重要的）在管理发展中扮演着重要角色。没有这些人的支持和参与，就不能实现发展活动的最大价值。

在过去几年，随着培训组织试图判断员工培训的投入产出，对培训工作的评估越来越成为一个热门的话题。很多关于培训的书籍都会用最后一章来讨论培训评估的方法，但我们在本书的开头就讨论了这个问题。第1章“时刻牢记以终为始”中指出，如果对组织的管理发展进行了良好的规划，将管理发展工作与特定的组织、团队和个人业务目标结合起来，它们对组织的价值将不证自明，人们永远不会要求你判断投资回报。

在第2~5章，我们阐释了AMA管理者胜任能力发展模型。第2章“胜任能力：把事情做好的能力”对“胜任能力”进行了定义，讨论了“管理能力”与“领导能力”之间的差异，提供了我们建立“AMA管理者胜任能力发展模型”的背景信息；第3章讲的是“了解和管理自己”这一类能力；第4章讲的是“了解和管理他人”；第5章讲的是“了解和管理业务”（不管你的组织从事的是什么业务）。

为了找到具备某些能力的员工，组织往往需要做出选择，是购买这些能力（从外部雇用具备这些能力的员工），还是在组织内部培养这些能力。第6章“选拔具备胜任能力的人”讨论了如何就某些能力筛选外部或内部的候选人。第7章讲的是“员工发展”，包括自主学习和组织提供培训。第8章讨论了“培训之外的管理者发展”。

了解有效管理所需的能力以及如何培养这些能力，对组织的作用是有限的，除非组织中有适当的人承担管理发展的职责。在第9章“管理者与员工之间的关系”中，我们聚焦于员工发展的两个主要责任人，即员工本人和他的上级。第10章“企业领导层的角色”讨论了组织的高层领导者在打造“领导梯队”中的职责，这样才能保证拥有未来帮助组织实现繁荣的领导人才。第11章“人力部门的角色”聚焦于人力资源部门在识别和培养管理人才方面的职责。在很多组织中，培训部门是人力资源部的一部分，而在另一些组织中则是独立于人力资源部的。出于本书的目的，我们在第12章“培训部门的角色”中单独谈论了培训部门的职责。

在第13章“管理发展的未来”中，我们探讨了一些可能影响组织未来的管理发

展工作的趋势。我们很感谢弗洛里斯·斯通（Florence Stone，AMA 的编辑主任），他对这个领域的很多杰出思想家进行了访谈。同时也感谢这些思想家与我们分享他们的思想，他们是：

- ◆ 凯斯西储大学的理查德·伯亚斯（Richard Boyatzis）教授；
- ◆ 麦吉尔大学的亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）教授；
- ◆ 企业生产力研究所（I4CP）的研究副总裁，杰伊·詹罗格（Jay Jamrog）；
- ◆ 密歇根大学的戴维·乌尔里克（David Ulrich）；
- ◆ 百森商学院的艾伦·科恩（Allen Cohen）；
- ◆ 瑞士洛桑国际管理学院的迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins）教授；
- ◆ 高管教练大师马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）。

本书的目的不是提供一个面面俱到的管理发展蓝图。任何两个组织的管理发展活动都是不同的——它们也不应该相同，组织的管理发展工作需要根据组织的具体需求和文化来量身定制。我们希望本书能够提供一些新的观点，使你想起一些久已存在的原则，在广阔的管理发展领域能够帮助你的组织获得成功。如果你得到了一些新的观点，如果本书激发了你的组织中对于如何培养未来的管理人才的讨论，我们的目的也就达到了。

丹尼尔·托宾

玛格丽特·佩廷格尔

AMA

目 录

推荐序

译者序

前言

第1章 时刻牢记以终为始 / 1

第2章 胜任能力：把事情做好的能力 / 18

第3章 AMA管理者胜任能力发展模型：了解和管理自己 / 37

第4章 AMA管理者胜任能力发展模型：了解和管理他人 / 58

第5章 AMA管理者胜任能力发展模型：了解和管理业务 / 88

第6章 选拔具备胜任能力的人 / 123

第7章 员工发展 / 134

第8章 培训之外的管理者发展 / 151

第9章 管理者与员工之间的关系 / 166

第10章 企业领导层的角色 / 181

第11章 人力资源部的角色 / 193

第12章 培训部门的角色 / 204

第13章 管理发展的未来 / 217

附录 AMA管理者胜任能力发展模型 / 226

AMA 管理发展胜任能力模型 PDF 版，以及其他关于本书的信息请见：
www.amacombooks.org/go/AMAGuideMgmtDevelop.

第1章

时刻牢记以终为始

我们的计划失败是因为缺乏目标。如果一个人不知道他的船要驶向哪个港湾，那么什么风都不是顺风。

——塞涅卡（公元前4年～公元65年）

大多有关公司培训策略和方法的书都会在最后的 1/3 部分中，以专门一章来讲述评估方法。这种安排并非随意为之——大多数人都是在培训结束后才想到评估整个项目。但是，如果你想让管理发展或者任何形式的学习，对个人或组织的成功做出真正意义上的贡献，评估环节就必须在任何培训活动开始之前启动。在头脑中，你必须以终为始。

在本章中，你会了解到，学习协议如何帮你规划组织的管理发展活动和在开始阶段建立评估标准。我们会讨论评估学习活动的办法，包括柯氏评估以及投资回报（ROI）分析，说明如何使用学习协议计划有价值回报的管理提升活动，阐述管理提升工作如何帮助组织及员工达到集体或个人的目标；我们还将介绍在组织中实施学习协议的一些技巧。

学习协议

学习协议（the learning contract）始于组织目标的制定，终于组织目标的达成。它首先要求理解组织目标以及这些目标如何层层落实到业务单元、

团队和个人（第一部分）；其次是学习计划（第二部分），其中包含了具体的学习方法、日程表等；最后，学习协议的第三部分说明了如何将学习应用到工作中，以对实现个人和组织目标以及第一部分中所提到的具体成果方面有一个积极的作用。我们将给出这两方面的例子。

学习协议最重要的特征是，它在计划或实施任何学习或发展活动之前，由管理者和员工相互协商而建立。因此，学习协议成了所有与管理相关的学习和发展计划的规划演练，包括组织层面和个人层面的（见表 1-1）。

表 1-1 学习协议

	开 始	演 练
第一部分	组织目标	学习日程
第二部分	学习日程	学习计划
第三部分	运用所学	衡量对实现目标的影响

第一部分：从组织目标到学习日程

你们组织的目标是什么？它是一个秘密，还是员工人尽皆知？员工理解如何将这些目标分解落实到业务单元、团队以及自己的工作中吗？他们可以将个人的工作与团队和组织的目标联系起来吗？他们能告诉你，他们所做的工作如何贡献于团队和组织的成功吗？这些不是无关紧要的问题——很多员工，不管是个人贡献者、管理者还是公司高管，常常发现建立这些联系很难。而如果不能建立这些联系，他们的工作就可能与这些目标南辕北辙。塞涅卡说得很对——如果你不知道应该向哪个方向前进，那就任何方向都行。换句话说，如果你不知道你设计培训项目是为了解决什么问题，你就不能设计出合适的培训解决方案（参见专栏 1-1 “你想要解决什么问题”）。

| 专栏 1-1 |

你想要解决什么问题

20 世纪 90 年代，丹尼尔·托宾当时是独立咨询顾问。有一天我接到了

州监狱管理局培训总监的电话：“我在读你写的一篇关于学习型组织的文章。你是否有兴趣为州监狱管理局局长和他的下属做一个关于学习型组织的半天的专题研讨会，然后一个星期以后再为本州的22个监狱长做这个专题研讨会？”他问。

“可以。”我回答，“但是，我们能否见面讨论一下，你们想通过这个项目达到什么目的？”第二天我们在他的办公室见面了。

“你们想用这个项目解决什么问题？”我问。

“我长话短说吧。”他说，“局长本年度专门拨了一笔款项，用于创建一个新的‘犯人管理系统’，我参与主持这个项目，负责计划和实施这个新系统。局长主持的员工会议，当时我也参加了，会上每个员工都支持这个想法，但是在会下，很多员工都反对这个想法。当我让项目成员去访问监狱长时，他们显得对这个项目很没兴趣。我要努力解决什么问题？我想，问题是如何让每个人都向同一个方向前进，都支持这个项目，这样我们才能把这项工作完成。”

“那么，你认为我做三个小时的专题研讨会，对你解决这个问题有什么帮助呢？”

“噢，我刚刚读完了彼得·圣吉的书，”他笑着说，“我非常喜欢，我想如果我能让所有人都那样思考，这个项目中的很多问题都能得到解决。”

“你很可能是对的，”我说，“但是你不能在三个小时里教五项修炼，并期望发生什么改变。”

“为什么不能？”他问。

“你读这本书花了多久？”我问。

“我明白了，”他说，“那么你的建议是什么？”

在进一步讨论后，我们一致认为要对局长、他的几个副手以及几个监狱长进行访谈。基于这些访谈形成的诊断是，这个新系统对整个监狱系统而言是一个很大的改变，而这个监狱系统从没有处理好任何改变。因为很多人觉得这种改变性项目可能一开始就注定会失败。基于这样的历史，他