

论戴弗·尤瑞奇教授的“丰硕组织” (Abundant Organizations)

J. Z. 爱门森
浙江大学

【内容摘要】

美国密西根大学罗斯商学院教授戴弗·尤瑞奇 (Dave Ulrich) 是人力资源领域的开拓者，也是最受欢迎的企业咨询专家，曾在美国《商业周刊》举行的调查中名列全球管理大师第一。本文在访谈基础上围绕其“丰硕组织”说展开，论析了为什么而工作以及优秀领导者是怎样创建丰硕组织的。文章专为中国组织传播工作者尤其是人力资源工作者所设置。

[EDMONDSON J.Z. *The Why of Work: Dave Ulrich's Abundant Organizations China Media Report Overseas* 2015; 11(3): 51-56].

【关键词】戴弗·尤瑞奇，个人，组织，顾客，认同，丰硕组织

我们为什么工作？

是啊，当笔者风尘仆仆地奔走于两岸之间，就曾无数次地问自己这个问题。看大地在曙光中醒来，大多数上班族就开始准备去工作了，思绪云也向工作相关的方向流动。寒风中卖早餐的小贩们在热情揽客，马路上的职业人格外行色匆匆。出租车司机神色凝重，一日之生机在于晨，这时候要分秒必争。而形形色色从奢华到老旧车中的驾驶人，则一堵车就不约而同地看表。吃娱乐饭的年轻人尽量起早占个好去处，开始持日已久的晨练。两鬓生丝的艺术家长急着把昨晚辗转反侧中突然有的灵感记下来，以待稍后仔细琢磨……众生态让人感叹，鸟为食亡，人为财死，人们工作是为了赚钱吗？可尤瑞奇教授的研究显示，越来越多的人工作已经不只是为了赚钱了。

人与动物的重要分界线在于人类是追寻意义和产生意义的生物。人为何而生？生命的意义在什么？这样的大问题已经使智者不懈地探寻了数千年，即便是温饱后的平民百姓，也难免会带着困惑和无奈让这样的疑问穿越脑际。对大多数人来说人生的意义不应该是抽象的，用尤瑞奇的话来讲，在许多场合：比如在自己家里的私密领域和大自然的广大怀抱中，在教堂的肃穆钟声里，在球场的拼搏汗水中，在小区邻居的关注目光下，在与亲人好友的温馨交往时……人们是可以在这类场合找到意义的，但对上班族而言，经久占据思想的会是工作，花在工作上的时间也远远超出其它种种场合。因此，对大多数人来说，职场应该是我们寻找生命意义的最主要场所。而且职场恐怕也是全世界所有工作者追寻人生意义的共同而普遍的场合。“尤其是这些年以来，不管我们的谈话对象是国际级大企业的高阶主管，还是遭遇惨痛损失而悲伤不已的求诊病患者，都发现‘意义追求’是最基本的问题，”尤瑞奇这样说道。

意义寻求是“丰硕组织”的肥沃土壤

从工作中寻获“意义”的重要性在于它是组织长期成功的一个重要原因和领先标志。在尤瑞奇看来，“意义”除了本身的内在价值之外，还有市场价值。“无形资产”解释公开上市公司 50% 左右的市场价值，它们是公司摸不着、放不到报表上的资产和能力，但却能给投资者以信心，在未来为公司盈利。无形资产包括领导力、人才、创新、技能和远见。投资者重视这些无形的组织能力，因为他们帮助企业茁壮成长，使组织得以丰硕。

戴弗·尤瑞奇毕身致力于帮助企业，为员工、客户、投资者和社区创造价值。今天，企业领导人创建的组织所面临的挑战是什么？他遇到的一些企业领导人，尽管在踌躇满志地制定伟大战略，结构流程，但可能会忽视心灵，忽视促使组织成为有意义的工作场所。而这最终将会导致其宏图难以施展。在人们的日常生活和工作中，该如何寻找并维持意义？这是萦绕戴弗·尤里奇脑海、时时会让他激动的话题。

沿着密歇根的河道，魁北克的街区和犹他州的山间小径，戴弗与他的妻子心理学家温迪，在超过10年的四季晨间漫步时所伴随的激烈探讨中，总结写出了一本书：《为什么而工作：优秀领导者是怎样创建丰硕组织的》（*The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*）。作为心理学家的温迪的工作是帮助个人治疗心理创伤和找到生存的意义，重建生活的信心，应该说群体归属和生活意义是最有益于个体心灵疗程的；而作为企业咨询大师的戴弗是为组织群体服务的，组织要成功，离不开积极向上的个体。在“为什么工作”话题上，夫妇俩找到了最佳的专业合作平台。

戴弗擅长给企业领导人就如何建立企业的议事日程、组织能力以及人力资源的基础设施以咨询，帮助他们实现目标，并往往能在繁复的境遇中出之以一个看起来简单和容易付诸实施的模式，“丰硕组织”就是个好例子。《为什么而工作》一书集中讨论了一个貌似简单的问题：作为一个优秀的企业领导人，应该怎样为自己和他人带来丰硕感？这种丰硕感包括工作的意义、目的、希望和快乐，这个他人不仅是员工，也包括带来价值的客户、投资者和社区。而正是因为当今企业普遍面临的危机中意义寻求的极具重要性，尤瑞奇才会把丰硕组织之树栽培到了这片土壤上。

个人、组织和顾客的认同融合

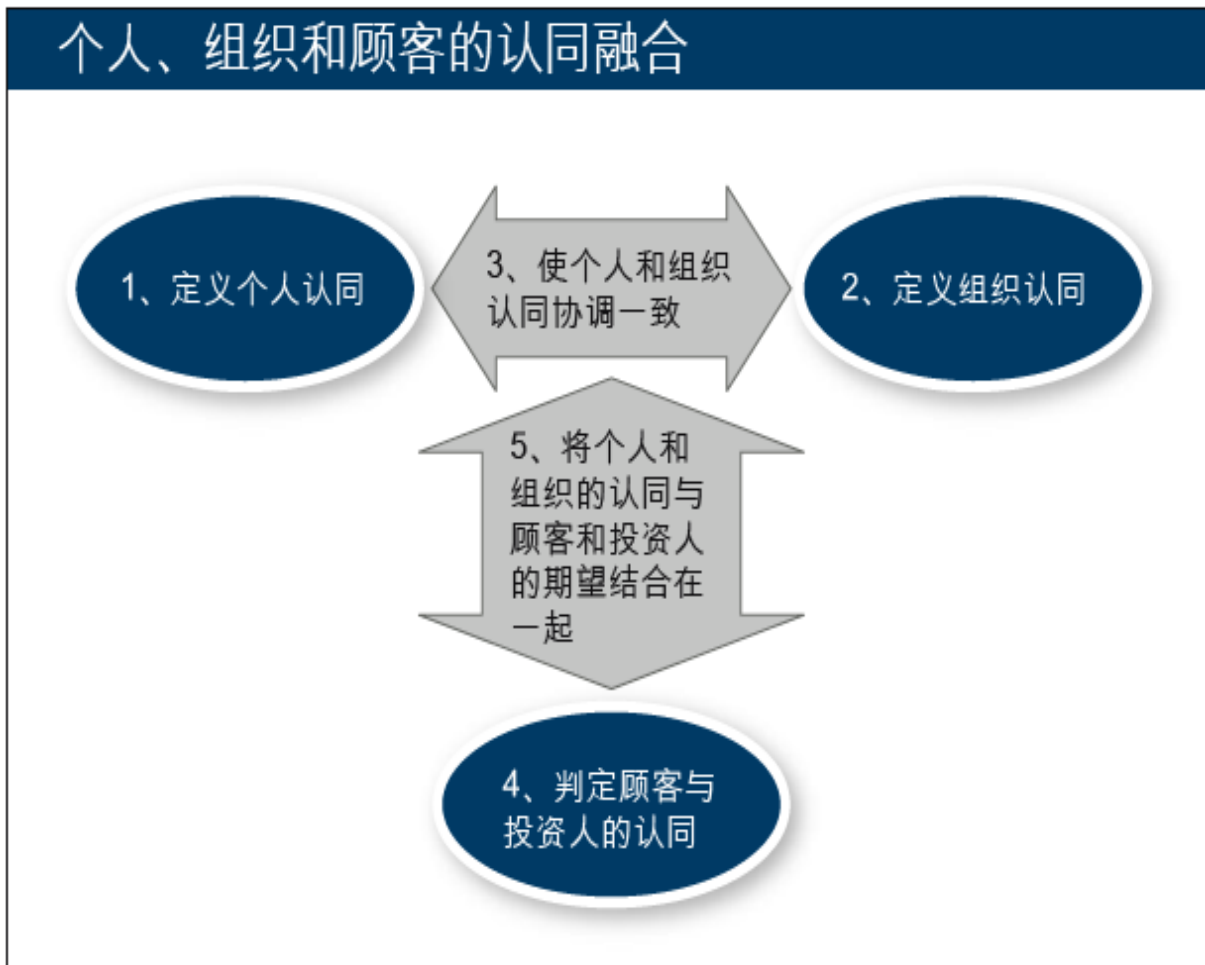


图 1

如果说工作意义的认知是丰硕组织成长的肥沃土壤，那么个人、组织和顾客的认同融合将是这样的

组织的坚强主干，是其疏通营养成分，丰硕发展的要道。

别人对我的认知是什么（What Am I Known For）？对为什么工作有了答案和追求的组织个体和候选个体，紧接下去需要搞清楚的是自己的身份认同。你是谁？你有什么特长？你能为组织和顾客贡献什么？你所在或你所将加入的公司会怎样实现和体现你工作的意义？优秀的领导人不仅自己身份认同明晰，也能帮助组织成员明确其身份认同，协助员工定义和培养个人优势，使其与组织的价值目标趋于一致。他们能定义和建立迈向成功所需的组织能力，判定顾客和投资人的期望。优秀领导人能融合个人优势和组织能力，将个人、组织的身分与顾客、投资人的期望结合在一起，并与管理实务接轨。至于好的组织，一开始就会确切地在社会上设定自身的认同，知道自身的优势与实力，为整个社会和广大顾客服务。优秀组织能始终与持续发展的大目标一致，在总体经济环境下健康存在。所以说无论是组织成员、组织领导，还是组织本身，都要有清醒的身份认同。而只有个人、组织和顾客的认同融合、通透，才能确保组织不断丰硕。丰硕企业是同时拥有“意义”的个人价值和组织价值的。

丰硕组织的构成

在意义寻求的肥沃土壤和个人、组织和顾客的认同融合的坚强主干上，丰硕组织由繁茂的枝叶和累累果实构成。

所谓丰硕组织，指的是一个组织富有意义。是一个在工作的环境中能协调组织成员的愿望和行动，为自己、同时也为利益相关者的价值甚至为整个人类创造意义的公司。丰硕组织名副其实，在组织要素诸如创意、希望、应变能力、决心、机敏、灵动、智慧和领导力等方面都无不丰富而绰绰有余。

在尤瑞奇的理论中，丰硕组织是盈利的，但不只专注于假定的资源稀缺和竞争。它也关注机会和协同作用，不会在艰难时期意义沦丧，或出于恐惧而陷于组织瘫痪；它会在混乱和解体的威胁中带来秩序、完整和目标；它将摒弃狭隘的、私利的项目，更多关注、综合人类需求的阶段性、多样性，并整合经验以更好服务社会。尤瑞奇的这些理论设想，在丰硕组织的结构中得到了全面的体现。

1. **心理积极：**整个丰硕组织的理论的各个部分，都是基于“有意义地工作”这个前提之上的。丰硕组织的具体组成，当以心理积极为先。积极心理是阳光，公司内外阳光满撒自然会驱逐阴霾，使整个企业积极向上。怎样培育一个组织的积极心态？根据尤瑞奇的研究，镶嵌在形形色色职业圈中的人们，凡能为自己的工作找到意义目的的，多半感觉良好；而那些对自己工作意义未做探究的人——不管其工作类别何属——大多会感觉工作累人、无聊、冗长、乏味、充满挫折，甚至会让他们感到无奈绝望。
2. **社会责任：**当今世界，不承担社会责任的企业是不可能得到持续发展的。社会是人生意义和工作意义的载体，社会责任是得到企业身份认同的基本前提，也是生存的根本，丰硕组织对此有明确认识。
3. **个人动力：**个人动力是多样的，当人们对自己是什么人，信念是什么，有什么能力优势有清楚认知，并经常使用自己的这些优势时，生活就会变得令人更满意，也更有意义。所以说找到工作意义，在组织和顾客的认同融合中如鱼得水者，必然拥有个人动力。在丰硕组织理论中尤瑞奇提到了内省内视力、成就、人际关系、授权赋能等四大类型的动力。领导者需了解员工的动力，当其动力和组织矛盾时，协助其重拾和融合，经营好冲突，不致让员工产生挫折感，导致组织绩效滑落。领导者认清员工的动力，又是拓展其潜能的捷径。至于授权赋能，为组织开发他人智慧，或以己之长为他人带来帮助愉悦，也是自己得到认同满足的佳境。赋予组织社会责任感，开展慈善活动等，则更使个人报负与社会目标紧密相连。
4. **积极工作环境：**丰硕组织公开声明，立下创造良好工作环境的承诺，工作环境是定期监测、随时改善并有效能的，多种有利于创造积极工作环境的措施和工作引导模式各司其位。组织紧张有序、朝气蓬勃、沟通流畅、互助盛行，员工得到培养发展机会。在这种积极环境中，员工无需瞻前顾后，而是全力投入工作，产出高效；顾客欣赏员工的精神状态，也更可能与公司做生意；客户期望被满足了，投资人信心倍增，公司的市场价值被提高了；公司的声望从而得到提升，社会认同也相应改善。



图二

5. **组织文化向上:** 丰硕组织成员明确工作意义, 个人、组织和顾客的认同融合, 多视同事为同志同行者。大家目标一致, 利益与共。组织领导人奖引先行、扶携后进、以身试责、重视团队的凝聚力, 帮助员工与同事建立私人关系。据商业调查及咨询公司盖洛普 (The Gallup Organization) 的研究显示, 在职场拥有好朋友的员工努力工作的机会率是没有朋友者的 7 倍之多。向上的组织文化鼓励思想交流, 创造真诚人际关系, 助长健康友谊的文化氛围, 从而减少组织成员的压力。工作热诚和对工作和生活的满意度增加, 成员们也因此拥有更多的创新精神, 更能满足顾客需求, 丰硕感也随之增长。
6. **员工敬业:** 明确工作意义是增强员工的生产能力、参与度、培养忠诚度的最佳途径, 丰硕组织的员工将是敬业的。现在不少公司的许多员工缺乏敬业精神或对工作失望、不开心, 对其雇主/领导者缺乏忠诚度, 所以经常有公司领导人向尤瑞奇教授咨询, 为什么他们的员工不肯更加努力认真地工作? 尤瑞奇对这样的问题的回答是: “当你问 ‘我的员工为什么不肯更认真工作?’ 应该先问: ‘我的员工为什么工作?’ ” 这就又回到理论的基础问题上来了。
大多数人希望找到生活的意义和目标, 而工作是大多数人生活的主要内容之一。如果领导者能让下属找到其意义, 就能帮助员工在工作环境中得到满足。有时候领导者变得公事公办, 只关注短期成果或绩效, 忽视了激励员工的关键。最优秀的企业和领导者们已经认识到创造意义就是创造财富。而创造意义的领导者不仅能够赢得员工的心, 还能够掌握他们的思想和行动, 使员工自然而然地敬业。
7. **成长、学习、有抗逆力:** 尤瑞奇指出, 员工在工作中找到意义, 将会全力以赴, 积累更好的工作经验, 而这将转化为更高的性能, 让客户更满意, 让公司节节盈利。他还认为, 如果你做某件事情时一直没有遭遇失败, 很可能的原因就是你没有认真尝试。若怀着从错误中学习的心态, 将更能应付变化带来的压力, 挫折也将转化为成长的机会, 而不是放弃的理由。丰硕组织的领导者会引导员工学习如何在失败中找出新意, 并视威胁为挑战和机会。而我们知道, 当我们对自己正在设法完成什么事和对为什么要这么做有很清楚的感觉和认知的时候, 就会坚定勇敢。正如尼采

所说的：“任何人只要知道工作的理由，也将有能力容受任何环境的折磨。”不管是债务压力或经济衰退、也不管是增长压力和创新需求，无论工作条件是糟糕还是绝妙，人们找到了为什么他们要工作的理由，就无论如何都可以持续努力，所向披靡，不仅能生存，还会蓬勃发展。

8. 礼让并快乐

礼让快乐是感染的，组织领导人有责任设定基调来培养和塑造快乐的职场。鼓励员工通过礼让和创造力、乐趣、幽默、嬉闹等方法，来找到快乐。最关键的是，如果你的工作在你看来是有意义的，那工作着就应该是快乐的。丰硕组织的组织成员既然都能为意义而工作，那就已经设下了一个快乐的前提，在沮丧的时刻，在阴霾的日子，你一旦想到你在通过工作来追求目的、贡献、关系、价值和希望，你的心田就会铺上阳光。

“丰硕组织”的绩效

行文至此，读者可能会觉得“丰硕组织”有了乌托邦之嫌。事实是这个理论可以置之于实践检验，并且已经有了骄人的绩效。答案很简单：你帮员工找到意义，员工就会提升工作质量，顾客也会同时回馈以忠诚度，从而公司产值得以创造。

尤瑞奇秉承密歇根大学罗斯商学院务实学风，是个重实践的学者，丰硕组织的每个组成都有明确、具体可行的策略步骤，他多次强调意义创造是组织长期成功的重要原因和先行指标。领导人投资于意义创造，不仅因为意义本身的崇高性，也因为意义能创造利润。(Making sense can also make cents)。

协助员工找到工作意义，许多企业已经开始行动并且有了成效。从1980年起，优良工作环境评选机构(Great Place to Work Institute)就每年都在调查美国最佳就业公司，现在这项调查已扩展到全球30多个国家。今年全球最佳雇主排名所列的25家公司全部来自全球最佳跨国工作场所：SAS软件公司、谷歌、金佰利-克拉克公司(Kimberly-Clark)等都榜上有名。可以预见，人们会更乐于去这些公司工作，而这些公司的股价增值也会比无名公司来得快。

“丰硕组织”的理论是两年前在尤瑞奇夫妇的书中和实践中出现的，他们曾通过访谈数千名基层员工、客户、高阶主管，鉴定出促进成功的重要信条。他们引荐企业使用书中的“丰硕组织”模型，启发人们思考，用以帮助在职场创造出工作的意义和价值。两年多来，随着他们将理论的不不断付诸实践和从实践中汲取更多的经验方法，这个理论本身也在不断地丰硕发展。

最初，尤瑞奇教授是把丰硕组织的繁茂枝叶果实作为组织成员寻求工作意义的密码来向组织领导者介绍的。就我们看来，硕果可长成大树，大树可结出硕果。以上8方面既可视为寻获工作意义后可能促成的丰硕组织，也可视丰硕组织为寻求工作意义的驱动力——它们是水乳交融、互通有无、相生相消、互为因果的。

还有，可以理解的是作为人力资源之父，尤瑞奇特别希望丰硕组织理论能给人力资源专家以启示，他建议人力资源部门提醒领导者有关各种措施可能产生的效应远景，以期推动变革。并主张通过多种途径，将工作意义设计到管理制度当中去。而一旦组织良好意图制度化，可沿循的、具体的多赢模式业已制定，即可藉此逐步推动组织朝丰硕方向发展。

从多番信件往来和采访中，我发现尤瑞奇教授不仅非常注重效率，还是一位亲切谦和的人。所以我禁不住问他是否这些性格特质对他的成功起到了重要作用？他告诉我说，他有幸拥有非常优秀的父母，他们为他和姐姐倾注了一切心力，更重要的是父母培养了他们回馈社会的品格。他父亲在55岁退休，把去世前剩下的25年时间都奉献给了社区服务。85岁的母亲在父亲去世后也做了同样的选择。尤瑞奇教授还称自己很幸运，能与一位优秀的女性携手走过了37年的婚姻岁月。他的妻子温迪，无疑给了他事业上很大的支持。温迪睿智端丽，从我的观察得出的结论是：心理咨询师们跟她在一起的时候容易消除倾诉的犹疑。他们有三个孩子和三个孙子女，生活在幸运的能得到很多爱的家庭中。同事们则被尤瑞奇教授称为非常亲切的朋友以及事业的伙伴——尤其是在这些温馨的人与人的关系背后，更有他对“知我、爱我的造物主坚定不移的信仰”……我想，阳光温爱的丰硕组织理论出自这样的一个学者，岂是偶然！

The Why of Work: Dave Ulrich's *Abundant Organizations*

J.Z. Edmondson
Zhejiang University

Abstract: Dave Ulrich is a Professor in the Ross School of Business at the University of Michigan. He is the originator of Human Resources, and he has consulted and done research with over half of the Fortune 200. This interview mainly introduces his concept of *Abundant Organizations*, which appeared in his book *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*. This article aims to render Ulrich's theories more accessible to Chinese readers.

Keywords: Dave Ulrich, individual, organizations, customers, identity, Abundant Organizations

7/13/2015