



第 1 章

向科学家学创新

杰克·韦尔奇曾说过：“人人都知道什么是文化，除非你想去定义它。”管理实践中就有这样一些概念，你总觉得懂它们，却又对其有种说不明白、讲不透彻的尴尬。然而，当这些概念不被真正地理解时，就不会有充分的认同和有效的实践。

本书讨论的就是其中之一——管理创新。

在国家与企业的创新体系中，管理创新是与战略创新、技术创新、产品创新、流程创新等并列的创新路径选择。但是，从创新落地实施的角度来看，管理创新是管理者直接面对每一位员工，通过创新管理理念、行为与机制，使员工增强创新意愿和提高创新能力的最佳方式。因此，富有创新领导力的管理者是创新的最强推动者。如果让熊彼特来认定，他们才是真正的管理者。

人们对管理创新常常有这样一些认识（如图 1-1 所示）。例如，创新不容易找到突破点、创新容易遇到阻碍、创新很难执行落地等。大家总觉得管理创新是锦上添花的“面子工程”，不是管理者紧迫需要的“刚需”。上述这些认识让我们始终未能从管理创新中受益。

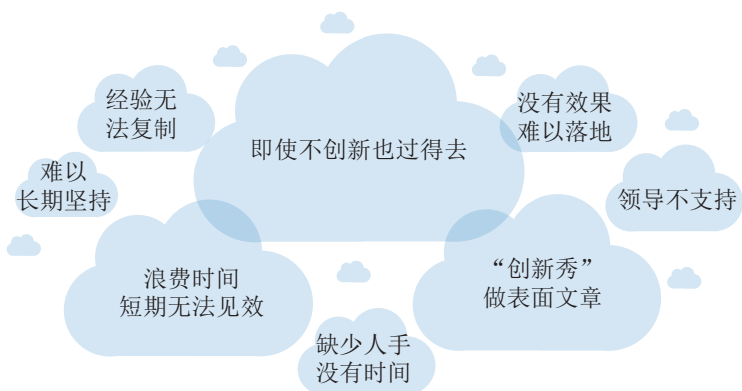


图 1-1 对管理创新的一般认识

本章希望澄清这些认识，以创新思维和工作思路来界定“什么是管理创

新”。通过引入科学家思维与科研组织管理经验，让管理者认识到“管理创新是应该做且做得到的事”。在具体实施人才管理创新七步法之前，重塑创新思维，开拓创新思路。

阅读本章你会收获：

- 结构化地认识创新思维
- 直接获取人才管理创新的基本思路

1.1 科研组织管理的“科学味儿”

研究管理创新绝对不能忽视科研组织，创新基因在管理领域与科研领域一样能够发挥作用。一直以来，在科研组织中涌现出很多标新立异的管理创新方案，展现了科研组织不一般的活力和不合群的勇气，折射出科学思维和方法的独特光芒。下面，我们将介绍关于谷歌团队、卡尔迪许实验室、宝洁公司和梅奥诊所的四个案例。

宽容失败？不，奖励失败

在大多数公司，只有高层领导才能决定是否终止一个摇摇欲坠的项目，但谷歌探月工厂却授权员工终止项目。甚至对这种“自杀”式行为，公司会给予奖金。以一个名为“雾号”的项目为例。项目计划通过将海水里的二氧化碳提取出来，把海水转化为燃料。经历一段时间的研究探索，团队认为虽然这项技术前景广阔，但在经济上并不可行，决定终止该项目。公司负责人在全体会议上宣布，“这个团队终止了项目，但它为公司加快创新所做的贡献高于其他团队。”为此，团队因“创新失败”而得到奖励。

鼓励加班？不，鼓励空闲

著名的卡文迪许实验室，并不那么认可忙碌的孤独天才。他们认为，忙碌

和创造力是彼此对立的，你不可能在清空收件箱的同时产生突破性想法。这里的科学家主要有四种工作形态，且都不符合通常意义的“好员工”规范。聊天最为常见，天赋异禀的人们不断交换思想，灵感的火花很容易形成火焰；散步非常频繁，大家认为这个效果很好，因为时不时地远离问题，才能给答案腾出空间；有的科学家在办公室里弹琴、绘画，找到即兴创作的感觉；还有人干脆坐着发呆，把自己调成“飞行模式”，什么都不做。这些情况如果发生在别的组织或部门，被辞退也不为过吧。

自主创新？不，开放创新

宝洁认为，真正突破性的创新不是大公司能够做的，而是要靠外部的中心企业或者有创造力的个人完成的。因此，宝洁采用“联发”式的创新模式，即联系与开发，通过与世界各地的组织合作，向全球搜寻技术创新来源，实现创新需求与外部技术的连接。现在，宝洁超过 50% 的创新来自外部。通过采用这种开放创新模式，宝洁使研发费用占销售额的比例从 4.9% (2000 年) 下降到 2.6% (2009 年)，而相应的研发成功率从 35% 提升到 65%。内部的研发员工保持 9300 人固定在册，但是有 200 万研发人员是虚拟在线的。研发负责人认为：“只相信自己不相信别人是非常危险的，宝洁的研发就是要把内部做小，把外部资源做大。”

打破大锅饭？不，坚持下去

作为世界顶尖的综合性医疗机构，梅奥诊所也是一个高度重视研究的科研机构。每年，诊所用于支持医生和科学家进行创新性研究方面的经费超过 10 亿美元。但是医生拿的年薪不和任何因素挂钩（包括门诊量、手术量、科研产出、绩效表现、医疗质量等），不存在所谓的绩效奖金和分红，这是这所诊所的特殊之处。更重要的是，无论你是世界知名的医生还是一位在职业早期的年轻医生，年薪几乎相同。也就是说，他们采用最传统、最落后的“大锅饭制”。

例如，如果统一预设医生年薪为 50 万美元，梅奥的薪酬机制是：第一年拿预设年薪的 60%，然后逐年等额递增，直至第六年达到目标薪酬。后续不论达

到什么资历，都将持续稳定在这个水平。这一机制的核心，一是不希望医生为了达成指标而推动过度医疗，二是不希望同行为了竞争而失去协同精神。创始人威廉·姆梅奥在1932年说：“梅奥从不是一个利润分享的组织。”除了合理回报，梅奥从一开始就没有将奖金和分红提上日程，诊所所有盈余都被用于投资未来。

上述四个案例，对传统管理思维与认知颇具冲击力。这不禁让我们对科研组织的管理创新方案充满好奇：这些管理理念与创新机制的背后，到底是什么在驱动？本书认为，是科学家的创新思维。创新思维能够助力科研成就，也能推动管理升级，两者其实是贯通的。

1.2 科学家的七大创新思维

为了从科学家的创新思维中提取对管理创新的启示，本书对400余位世界顶尖科学家^①进行了深入研究，分析他们的精神信念、行为习惯、成长轨迹与科研成就。结果发现，他们的“内核”特征高度相似，“七大思维”最终助力他们登上科学巅峰（如图1-2所示）。

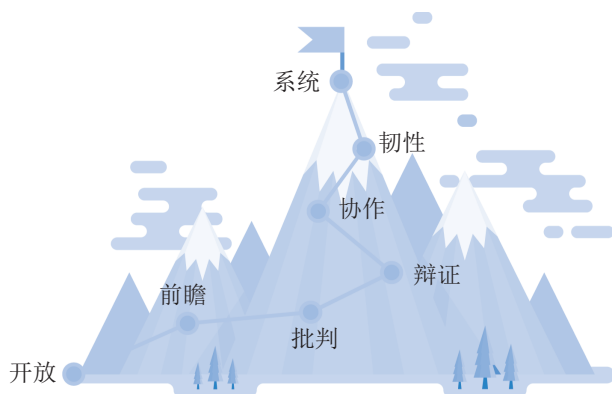


图 1-2 科学家的七大创新思维

^① 包括诺贝尔奖获奖者、国家最高科学技术奖获得者和“两弹一星”科学家等世界顶尖科学家。

① 思维一：开放

你只有一个锤子，就会把所有的问题都看成钉子。

——查理·芒格

“专业”是学科发展的概念，但不是创新发展的概念。顶尖科学家们并不愿意被称为“专家”，甚至认为“专家”是个贬义词，它意味着只在一个狭窄领域“懂一点”而已。很多科学家都表达了对广泛涉猎、融会贯通的赞成态度。例如，在构思进化论的过程中，达尔文的灵感来自两个截然不同的领域——地质学和经济学。著名物理学家约翰·克拉克·斯莱特在《化学物理引论》中开篇第一句即强调，“物理学和化学的分离是不幸的”。我国航天事业奠基人、战略科学家钱学森一生研究 20 余个专业，不仅在总体、动力、制导、气动力、结构、材料、计算机、质量控制和科技管理等领域学识深厚，还广泛地涉猎哲学、人体科学、行为科学、建筑学、文学艺术等方向，他始终对新知识、新经验和新的人才保持开放的态度。

这一点与虽然不是科学家，但是投资奇才的查理·芒格观点一致。他说他成功的最大秘诀就是多元思维（如图 1-3 所示）——“你必须知道重要学科的重要理论，并经常把它们全部用上；大多数人只用一个学科的方法来解决所有问题。”

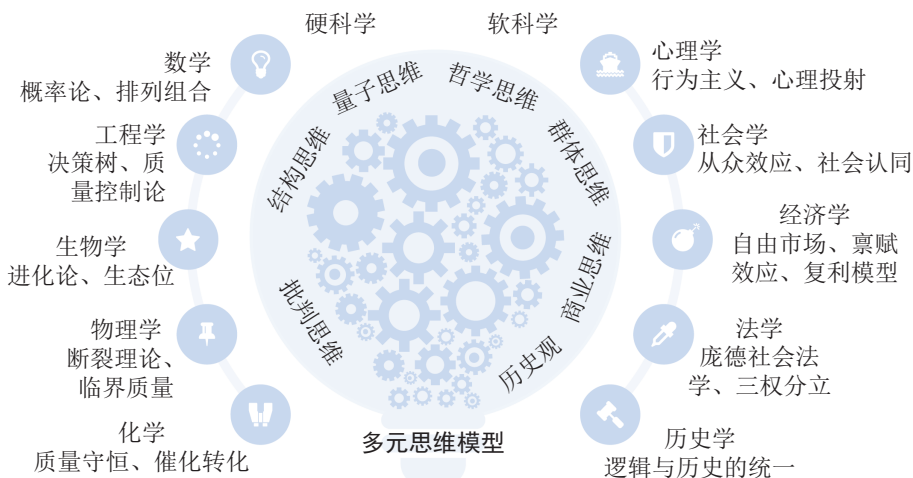


图 1-3 查理·芒格的成功秘诀

② 思维二：前瞻

如果今天你不生活在未来，那么明天你将生活在过去。

——彼得·伊利亚德^①

科学是无尽的前沿，但科学家想要保持前瞻性却不容易，常常“坐”失良机或“做”失良机。例如，爱因斯坦描述自己的科学发现过程，将科研“孤勇者”的心理历程展现得淋漓尽致，“我们的最终成果几乎是不证自明的，但是，多年来在黑暗中寻找一种只可意会、不可言传的真理，强烈的欲望、自信和疑虑反复交替，直到打破僵局，真相水落石出，只有亲身经历这一切的人才知道是什么感觉”。欧内斯特·卢瑟福^②喜欢在自己的眼镜前贴上一张硬纸片，他用这个有趣的行为提示自己“不能太关注眼前”，要脱离当下的认知局限，尤其当处于一切都很顺利的时候。

这一思维方式被亚马逊总裁贝佐斯用到极致（如图1-4所示）。他坚信一项业务在巅峰时必须主动自我替代。例如，在决策做 Kindle 时，贝佐斯就明确地对项目负责人说：“你的工作，就是要干掉自己的业务，让卖纸质书的人都失业。”



图 1-4 贝佐斯的前瞻思维

① 彼得·伊利亚德，澳大利亚未来学家。

② 欧内斯特·卢瑟福，英国物理学家，1908 年诺贝尔化学奖得主，原子核物理学之父，主要从事核科学和放射性方面的研究。

③ 思维三：批判

科学一旦自认为解答了所有问题，就会开始变得危险。

——乔治·萧伯纳^①

诺贝尔物理学奖得主马克斯·普朗克说：“物理学世界的图像离感知世界的距离正在日益增加，这无非意味着我们逐渐在接近真实世界。”理查德·费曼也强调：“我们力图尽快证明自己错了，只有这样我们才能进步。”这些乍一听来有些“绕”的观点，实际上表达了同一层含义：每个肯定答案让我们更坚持自认为知道的东西，但是每个否定答案能让我们更加接近真理，它们比肯定答案提供更多的信息。

在《像火箭科学家一样思考》这本著作中，作者基于对火箭科学史上两次最大灾难的分析，得出结论——成功是最大的失败。在“挑战者”号发生事故之前，尽管O形环问题已经暴露出来，NASA还是成功启动了多次飞行任务；在“哥伦比亚”号事故发生前，尽管有泡沫脱落，很多航空飞机还是成功完成了发射。每一次成功（实际上是未遂事故）都强化了人们维持现状的信念，助长了人们视问题如无物的态度。有了成功的经验之后，风险变得更容易被接受，“批判”的声音更像是噪声，这时，更加需要科学家用批判思维战胜从众心理。

④ 思维四：辩证

能同时保有全然相反的两种观念还能正常行事，是第一流智慧的标志。

——弗朗西斯·菲茨杰拉德^②

诺贝尔奖父子J.J.汤姆森（父，1906年诺贝尔物理学奖得主）和G.P.汤姆

① 乔治·萧伯纳，爱尔兰剧作家。1925年因作品具有理想主义和人道主义而获诺贝尔文学奖。

② 弗朗西斯·菲茨杰拉德，美国作家、编剧。

森（子，1937年诺贝尔物理学奖得主）的获奖理论截然相反——父亲因为提出“电子是粒子”而获奖，儿子因提出“电子是波”而获奖。这期间，他们一直在同一个研究室工作，没有“离经叛道”，而是在相互支持下坚持己见，彼此成就。2013年的诺贝尔经济学奖，也颁发给了两个观点完全相反的经济学家——芝加哥大学的尤金·法马教授与耶鲁大学的罗伯特·席勒教授，他们在市场是否有效方面持截然相反的观点。

5 思维五：协作

你跟谁在一起聊天，相当重要。

——本杰明·格雷厄姆^①

人类的认知体量如此巨大，任何个人都不可能获知一切。因此，科学家们不仅希望合作，也不得不选择合作。以前，牛顿、爱因斯坦等极少数的早期科学家属于“独行侠”，大喊一声“我发现了”；如今，科学界早已迎来团队时代，顶尖人才从“成对”出现到“成队”出现（如图1-5所示）。

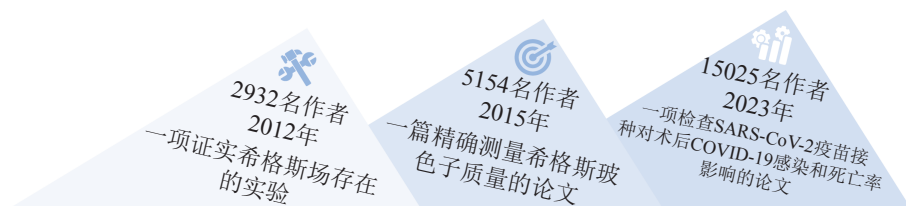


图 1-5 超级协作的未来趋势

截至2023年，据不完整统计，科学家个人最大的合作范围为511人^②，约75%的诺奖授予了团队；有18组合作年限超过20年的“超级合作者”，他们像科学界的蝙蝠侠和罗宾一样组队奋战；25%的科学家提及身后拥有数倍于

① 本杰明·格雷厄姆，被誉为华尔街教父，价值投资理论的创始人。他不仅对文学、历史有浓厚的兴趣，更对数学有着非同寻常的喜爱。

② 数学家厄尔迪斯，共与511人合作撰写论文。

“内部团队”的“外部力量”（包括合作团队、科学家好友等），提供更大力度、更加多元的科研支撑；32%的诺奖得主出自同源团队^①。

以贝尔实验室为例（如图 1-6 所示），为了促进交流协作，贝尔实验室的走廊被设计得很长。管理者有意识地将思想家（例如物理学家、冶金学家）和实践者（例如电器工程师）混合组队，让足够多天赋异禀的人彼此之间不断地交换思想，促进灵感的火花形成创新的火焰。



这儿的风气太好了，生机勃勃的讨论随处可见，甚至吃午饭时间都在进行，并且延续到网球场和社交集会中。

——朱棣文（1997年诺贝尔物理学奖获得者）

图 1-6 贝尔实验室的协作氛围

⑥ 思维六：韧性

我们在玩一个永远不会结束的宇宙版“打地鼠”，一个问题被打下去，另一个问题就会弹出来。

——约翰·克劳瑟^②

科学的本质就是对未知的探索，因此科学的不确定性来源于科学活动本身。与不确定性共舞、接受频繁的失败是科学家的日常修炼。很多科学家终其一生之力只是证明了一些错误。理论物理学家戴维·格罗斯在他的诺贝尔获奖演说中提到，“我们的教育体系把科学家的经历美化了，教科书经常忽略了可供科学家选择的其他道路、错误线索以及他人的误解”，他认为“科学家必须总去打破、质疑自己”。瑞·达利欧在《原则》一书中也有一句话很准确地描述出科

① “同源”指有师缘、学缘关系。

② 约翰·克劳瑟（John Clauser），2022年诺贝尔物理学奖得主。

学家必须做到的自我颠覆或承担的成长焦虑，“如果你现在不觉得一年前的自己是个蠢货，那说明你这一年没学到什么东西”。

此外，在科学界，坚持到底才能不倒在黎明之前。例如，科学家们的科研生涯越来越长。从前，大多数科学家可以在30岁前获得殊荣，而在今天，物理学者在25岁才开始攻读博士；1980年前后的诺贝尔物理奖获得者平均年龄为48岁，现在的平均年龄为54岁。少有人年轻有为，多数人已形容枯槁，精力大幅下降，这对科学家的身心健康提出了更高要求（如图1-7所示）。

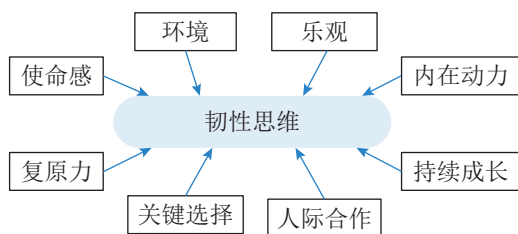


图 1-7 科学家的韧性思维

7 思维七：系统

我教这门课的目的不是替你们应付某种考试，不是为你参加工业部门的工作做准备；我希望告诉你怎么鉴赏这奇妙的世界以及物理学家看待世界的方式。

——理查德·费曼^①

如果只用一个词概括科学家思维，那就是“系统思维”。借用费曼的表达，这是科学家“看待世界的方式”。除“整体大于部分之和”与“事物都是相互作用的”等一般理解之外，本书从科学家们的“只言片语”中挖掘出一些对系统思维的“精确”感悟与“模糊”表达（如图1-8所示）。

^① 理查德·费曼，物理学家，美国国家科学院院士，1965年诺贝尔物理学奖获得者。

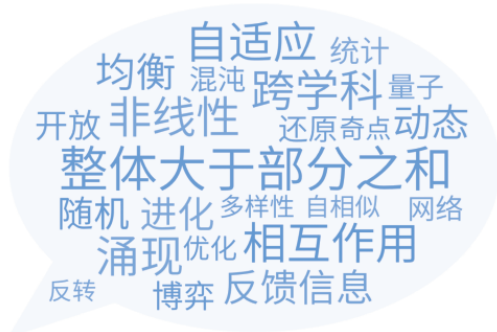


图 1-8 系统思维的一般认知

大家也可以从下面的表达中领会科学家的系统思维，这些都是他们在不同场合中说过的话：

- 今天的问题来自昨天的方案
- 你对系统施加多少推力，就会有多少阻力
- 实验结果在向错的方向发展之前，往往看起来是在向好的方向发展
- 原因和结果在时空相关性上并不紧密
- 微小的改变可能会产生巨大影响
- 发现矛盾是创新的起点
- 我付出了巨大努力，才达到去繁从简、不故弄玄虚的境界

1.3 十项人才管理创新建议

进一步，科学家的七大创新思维对管理创新有哪些启示呢？

在管理情境中，这些创新思维具有很强的穿透力和引导力。尤其当处于某种困惑时，我们会产生“点拨——顿悟”的反应。本书尝试将每个创新思维进行梳理分解，并关联前沿管理创新实践中的焦点与热点举措，形成具有代表性、突破性的十项创新建议（见图 1-9 所示）。虽然创新思维并不只有这些解读和运用的方式，但是这十项建议足够引导大家逐步建立起对人才管理创新的结构化认识。

对于每一位管理者而言，这既是一份思维检视清单，也是一组关键行动建议。

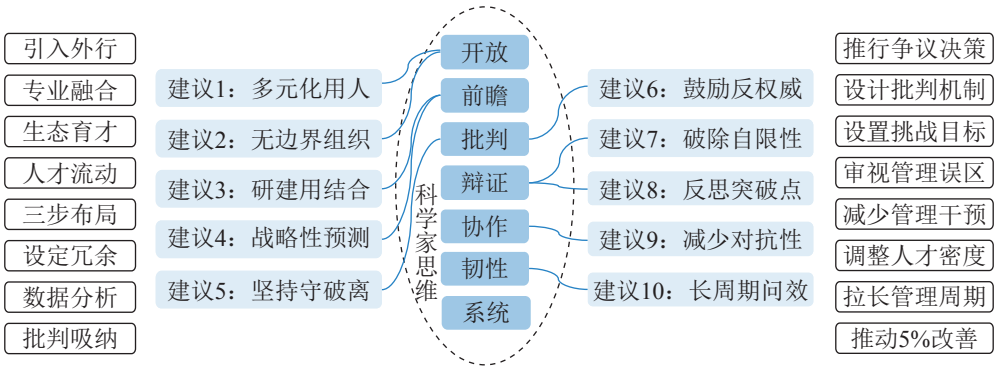


图 1-9 从七大思维中分解提炼的十项人才管理创新建议

1 建议 1：多元化用人

基于开放思维的第一项建议是“多元化用人”。同质人才的能力圈高度重合，难以应对充满未知的工作。作为全球领先的管理咨询公司，麦肯锡早就以“找外行”为用人原则，在全球范围内寻找和吸纳对公司业务“什么都不懂”的优秀人才，以此来保证能为公司注入源源不断的创新活力。在科技顶流企业谷歌，也有一支并不“专业”的 HR 团队。在 200 余人的团队中，1/3 是 MBA 背景，懂商业；1/3 是咨询背景，懂方法；1/3 是信息学、统计学背景，会算法。这个团队并不专注于维护某一方面的专业性，相反它坚持专业融合。无论是麦肯锡还是谷歌都认为，按专业选人的常规思路只能够保证员工履行职责、完成任务；要想推动创新，只有越开放、越多元的人才选育方式才越有可能实现目标。

2 建议 2：无边界组织

基于开放思维的第二项建议是“无边界组织”。未来，人才将无法接受在一家组织中成长。科学界用“看不见的大学”，比喻科学家之间的合作网络，这样的开放性令所有人才向往。那么在企业中，也应该追求这样的“去边界化”。在《无边界组织》一书中，四位曾经帮助杰克·韦尔奇在通用电气公司

(GE) 创造无边界文化的管理专家，从打破壁垒的角度，提出了打破组织内部水平、垂直、外部、地理等四个边界的行动建议。而实际上，从人才发展角度来看，让人才通过打破四个边界，实现在组织内外的共同成长，这一概念更有价值。下面，我们来看一些实例。

丰田公司长期坚持无边界的人才培养模式。它构建了一个包括供应商、销售商、竞争对手、大学、科研机构 and 政府部门在内的人才管理平台，通过协丰会、咨询小组以及自主学习团队三种流程机制，引导内外人才自发地进行学习交流和经验传递。在丰田经常发生这样的情况：一位在部门工作十余年的专家，竟然不是丰田人，而是来自供应商。英国石油公司也曾经发起了一个“虚拟工作组”项目，该项目依托先进的技术，建立了一个跨越地理和组织边界的虚拟组织，实现了将需要分享经验、技能和协同工作的员工、专家、承包商连接起来的目的。该项目组构建了不同领域的专家在线网络，最后约有 1.2 万名专家纳入“连接”之中，占公司员工总数的 1/8。华为的任正非怎样评价干部呢？他不关注高级骨干是不是在埋头苦干，相反则认为这些人一定要“走出去”，“多参加业界会议，与世界名流喝咖啡，听听人家的想法，给我们启发，少走弯路”。此外，兰德公司^①鼓励人才在政、企、研三部门流动的“旋转门”机制，腾讯促进人才轮岗适岗的“活水”机制，阿里巴巴等公司主动连接离职人才的“校友会”机制等，都在不同程度地向无边界组织的管理模式积极迈进。

③ 建议 3：研建用结合

管理如何做到前瞻？本书认为，前瞻在很多时候不只是“看得远”，更是“动得早”。“技术和产品异步开发”是科研工作中的一项重要共识，这同样也适用于管理工作。韦尔奇曾说，“我们的活力曲线之所以能有效地发挥作用，是因为我们花了 10 年时间建立起了一种绩效氛围”，在管理问题上“很多小问题是被拖成大问题的”。

① 美国最重要的以军事为主的综合性战略研究机构。

因此，前瞻思维需要我们坚持研究先行，建用同步，形成工作梯次，这样才能留出完成闭环工作的时间，避免出问题后当“救火队员”。例如，一项管理工作如果能够落地见效，一般需要 2～3 年（见图 1-10）。这样看来，追求速赢速效的管理者应该调整心态了。

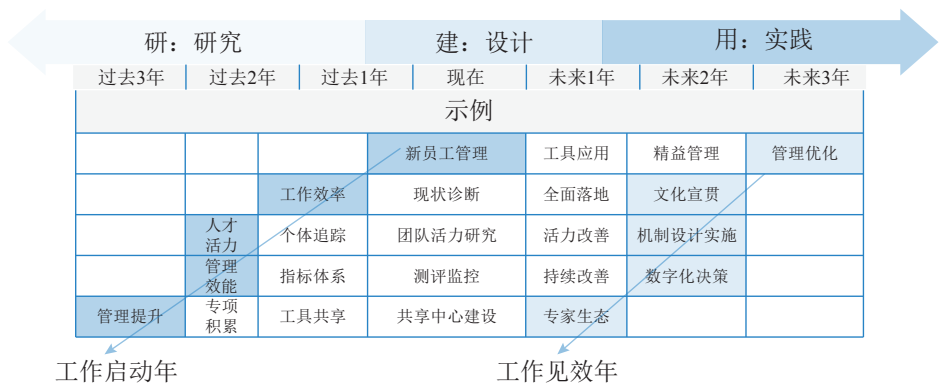


图 1-10 管理创新需要“研建用”周期

4 建议 4：战略性预测

预测为管理赢得时机。2015 年 3 月，华尔街日报发表了一篇题为《告诉老板谁可能辞职的算法》的报告，深入分析了瑞士信贷如何预测谁可能辞职以及这些人可能辞职的原因（如图 1-11 所示），这让管理者的干预变得精准及时。

同样在 2015 年，百度启动了“百度人才智库”项目（Talent Intelligence Center, TIC），开始统筹打造“大人才”管理模型（如图 1-12 所示）。百度希望借助自身在人工智能和大数据方面的天然优势，提升管理的战略预测能力和决策能力。TIC 项目由人工智能和数据挖掘领域的世界级专家领衔担任，以超过 10 万名员工的数据与海量多源外部公开数据为基础，持续开发上百个模型。例如“创新熵模型”，可以基于日常客观数据，评估团队扁平化、自由度、员工多样化等能够预测创新能力的各项特征，及时发现具有创新土壤的团队，引导公司为其更好地赋能。又如“人才雷达”模型，可以及时捕捉市场关键岗位的人才池大小和薪酬水平，为人才猎取赢得先机和底牌。

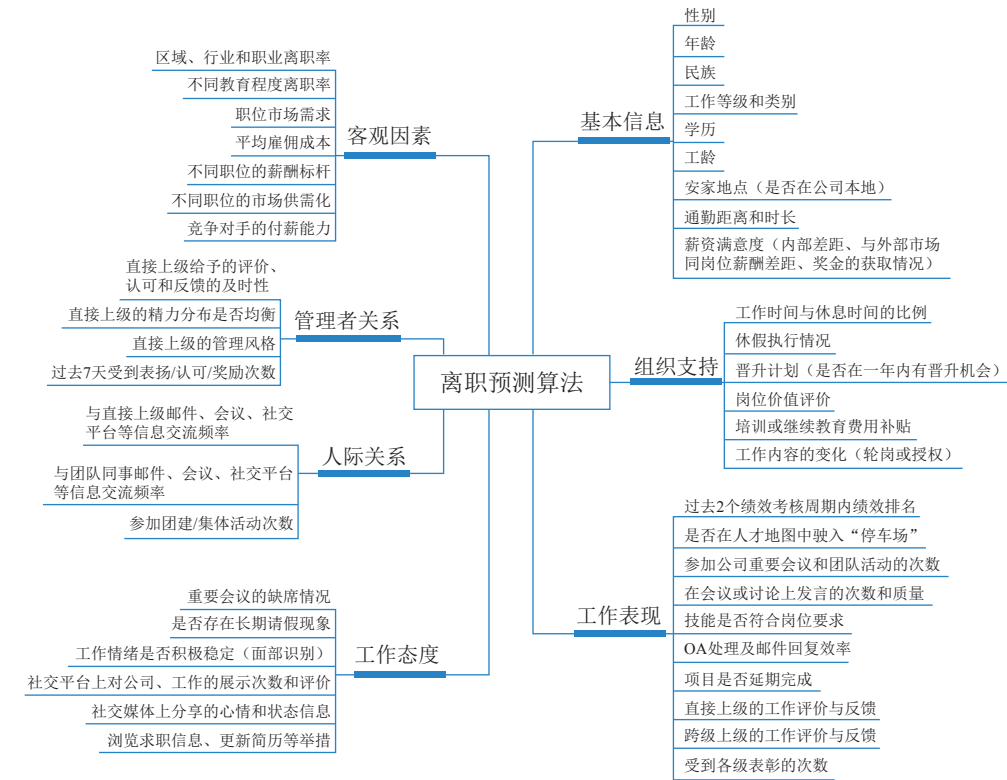


图 1-11 离职预测算法示意图

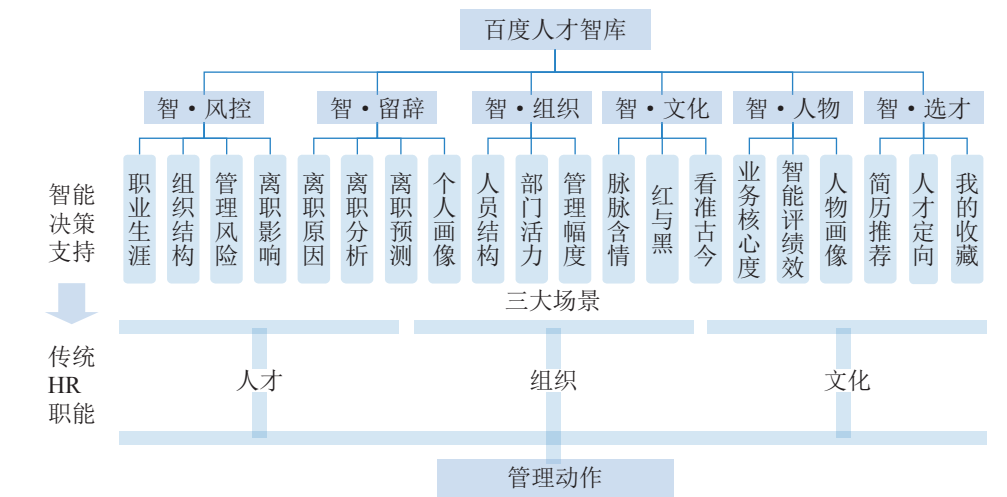


图 1-12 百度人才智库框架示意

5 建议5：坚持守破离

批判思维在应用借鉴管理经验时非常宝贵。置身于乌卡时代（VUCA），管理的知识、经验和方法从来没有像现在这么廉价，管理者必须学会区分信号与噪声。把别人的最佳实践变成自己的，需要一套程序——守、破、离，即通过筛选、过滤和批判性吸纳，形成自己的独特做法。

“守破离”来自“合气道”招式的学习模式，包括三个层次。守，指学员必须严格学习一种招式，了解细节，不能浮于表面。破，指学员要知道除了自己所学招式外，还有很多招式，要拓宽眼界，破除对现有招式的依赖。离，指学员要脱离招式的束缚，达到一种“无招胜有招”的境界，整合创新，自成体系。华为就是“守破离”的实践者，其“先僵化、后固化、再优化”的管理提升模式，就是最佳做法。华为从不一开始就批评外部实践的局限性、适用性、先进性等，而是在实践过程中相继做到守得稳、破得快、离得成，以致终究自成体系。不守就破、只守不破、只破不离是大多数企业的常见误区。

6 建议6：鼓励反权威

批判思维最直接的体现就是敢于反对权威。让创新发生的关键，是保留更多不同的声音。很多组织坚信，人才价值常常因为畏惧权威而大打折扣，因此要大力提倡“反权威”行为。例如，作为20世纪美国最伟大的职业经理人之一，阿尔弗雷德·P. 斯隆非常重视“争议决策”。如果会上没有不同声音，他就会暂缓决策，等到详细调查研究和充分讨论之后再做决定。谷歌也将“反权威”精神作为引才标准。如何知道应聘者是否具有“反权威”精神呢？谷歌HR会进行背景调查。一般的背景调查是了解候选人在之前工作中是否有违规犯错、职业污点等，而谷歌则通过一些巧妙的问题去了解此人是否“反权威”。成千上万不盲从的聪明人聚集起来，其能量可想而知。谷歌也因此不做“Me too”（我也一样）的产品，成为了创新的沃土。

批判思维只能在文化层面推动？不，华为落地了。华为成立蓝军参谋部，

基于对抗体制和运行平台，释放出质疑的巨大能量。蓝军参谋部的主要“战绩”包括：列出过任正非的“十宗罪”^①，使任正非被罚款 100 万元；阻止华为出售终端业务^②，目前其营收约占华为总营收的一半。任正非还在一次内部会议上说：“要想升官，先到蓝军去，不把红军打败就不要升司令，你都不知道如何打败华为，说明你已经到天花板了。”

7 建议 7：破除自限性

辩证思维在管理中的应用非常广泛，我们经常需要“辩证地识人断事”。但在很多时候，我们的辩证思维总是受到局限。例如，很多企业把“行业特殊”“情况复杂”“我们不适用”等挂在嘴边，实际上陷入了“信息茧房”或“限制性陷阱”，而这样将错过一些管理创新的好机会。

在精益管理中，成本降低 50% 以上才算节约，因为只有设定大幅度的降本标准，才有可能推动人才打破路径依赖，实现颠覆与重构。比如，Space X 联合创始人汤姆·穆勒认为马斯克是一个“精神病”，因为当马斯克问他能将发动机的成本降低多少时，穆勒说“可能降到 1/3”，马斯克却说“我们要降到 1/10”。穆勒认为这是白日做梦，但最后，实际成本更接近马斯克的数字。这个例子提示我们要用好辩证思维，不能让辩证思维反而阻碍了创新。

8 建议 8：反思突破点

一项科学学^③研究追踪了上百位年轻科学家的国家级课题申请结果，该研究针对在资助边界上的“侥幸成功者”和“不幸失败者”，分析他们长期的生涯表现。结论是，早期挫折更有利于加速成长，早期挫折经历者可能有更大潜

① 任正非的“十宗罪”包括：在人力资源管理上太过心急、否定新事物、管理不够灰度等，要求任正非不能只要下属一犯错误就批评，这样容易导致下属丧失主动性和创造力。

② 2008 年，华为与贝恩等接触并预备出售终端业务时，蓝军参谋部基于大量研究分析后，提出“未来电信行业将是‘端——管——云’三位一体，终端决定需求，放弃终端就是放弃华为的未来”。

③ 一个新兴领域，研究科学本身的发展与演化规律的学科。

力。这启发我们要留意一直以来认为不好、不行、不能的人和事，审视误区和盲区，从而找到解决问题的突破点。

例如，腾讯非常注重帮助管理者“刷新”管理认知。绩效差就是能力差吗？不，约40%的低绩效员工是因为岗位不合适。“躺平”只是员工的问题吗？不，近1/3“躺平”的员工是因为管理者持有管理偏见，过度树立“明星典范”，让“优秀者更优秀”，使员工感受到了不公平。新员工不用管就能自主发展吗？不，新员工是离职的高发群体，入职3~5年的次新员工离职会让企业的损失更大。通过一些调研分析，腾讯还陆续推出了活水计划、绩效简化、安居计划、新员工培养地图等配套机制，进一步帮助管理者在反思辩证中提升管理能力。

9 建议9：减少对抗性

大家有没有发现，鼓励协作的管理机制，常常达不到预期？这主要是因为很多管理行为与机制经常阻碍着协作，而这在绩效考核、激励表彰、人员晋升时尤为明显。彼得·德鲁克对此提出过两点建议：一是管理任务，而不是管理下属，这样能把管理者从对立的角色中解脱出来，让管理者与员工可以协同起来；二是加强目标管理，让每个人紧盯自己的目标，这样能够减少横向的同伴压力，让员工与员工可以协同起来。

一些高度重视协同的公司，已经认识到差异化的个人激励政策并不适用了，因此调整为以团队为最小激励单元的模式，倡导团队内自主分配、平均分配。此外，协作对人才密度也有要求，在团队配置方面，团队成员过于平庸或星光熠熠都不是好事。研究显示^①，人才密度^②低于10%不足以催生变化，高于40%就很难协调一致，在20%左右才能够产生积极的同伴压力和带动效应，最有利于实现高质量协作。

① 摘自王大顺，（匈牙利）艾伯特-拉斯洛·巴拉巴西. 给科学家的科学思维 [M]. 贾韬，汪小帆，译. 天津：天津科学技术出版社，2021.12.

② 指高质量人才占比，泛指明星效应。

10 建议 10：长周期问效

本书认为，韧性思维要求管理者耐心坚持，抗挫复原，做长期主义者。例如，一个组织如何对待预研管理，能够最大限度地呈现出管理韧性。在华为 2012 实验室，预研项目分为“山头”项目和“无人区”项目两类，允许随时调整目标，允许快速失败，允许预先发放略高于研发群体平均值的薪酬。从新闻曝光的“入职十几年、天天打游戏”的俄罗斯小伙子，到号召人力资源部全员学习数学天才陆家羲^①，任正非明确要求华为人坚持长期主义，“有些人才有较长的潜伏期，可能短时间发挥不出作用来，我们要去耐心观察他是不是有能力”。

彼得·圣吉非常重视对管理韧性的研究，他认为大规模的组织变革并不符合组织心智和群体动力学规律，会产生一系列变革危机（如图 1-13 所示），不如“迷你改善”更为有效。



图 1-13 大型组织变革的危机

什么是“迷你”的标准呢？他给出的数值是 5%。例如，5% 的参与者、5% 的增量指标、5% 的重点计划、5% 的时间变化等。彼得·圣吉认为，“迷你改善”有利于保持管理韧性，因为它既减少了阻力，又保持了动力，具备延续性和创

^① 任正非要求全员学习《一个被我们“嫌弃”了 23 年的数学天才，累死才知道他的价值》一文。

新性的双重优势，使改革更有可能坚持下去。因此，我们不要总想着大刀阔斧地进行改革，“零打碎敲”可能成功率更高。

以上就是开放、前瞻、批判、辩证、协作、韧性六大思维在管理实践中的映射启示。而当上述思维和方法得到综合运用之时，也就是系统思维呈现之时。希望通过本章的分析与建议，以十项创新建议抛砖引玉，为读者构思人才管理创新工作带来新的认识和思路，催生出更丰富多元的理解与实践。