

恢复对"笨拙探索"的容限：拆掉组织评价多面体的商业操作手册

——把"生成容限"落到组织现场：一套可执行的容限诊断与评价多面体拆解方法

这是一份操作手册，不是一篇商业理论。它假设你已经接受了一个判断：一个组织真正的创新力枯竭，最深的原因，不是"人不够聪明、工具不够先进"，而是一件更根本的事——整个组织-指标-评价的环境，正在系统性地丧失一种容量：容忍"笨拙探索"的容量。所谓笨拙探索，是一个团队在"没有一套现成的最佳实践可照搬、没有一个确定的正确方向可跟随"的处境里，模糊地、低效地、反复试错地去探出真正的新东西——它笨拙、缓慢、走很多弯路、大部分会失败，却正是真正的创新被反复启动和锻炼的、不可替代的过程。而一个组织允许这种笨拙探索发生、不被即时的绩效评价惩罚、不被"直接抄一个现成最佳实践"截断的宽容度，本手册称之为生成容限。今天的问题是：当"即时可见的指标"、"必须持续创新"的律令、和精细化的绩效评价，在一个团队身上耦合起来，它们构成一个相互强化的闭环——本手册称之为评价多面体——它逼着团队的每一次探索动作，都同时暴露在好几套审视标准之下，于是那个让笨拙探索得以发生、让混沌得以持续、让团队在"不知往哪走"里摸索的空间，被急剧压缩、甚至蚀空了。结果不是工具或人的问题，而是那个让底层创新力得以被反复启动的容限，被系统性地掏空了。这份手册要回答的只有一个问题：怎样恢复对笨拙探索的容限、拆掉那个压缩它的组织评价多面体？

一、第一步：分诊——组织还容得下"笨拙探索"吗？

生成容限还在的标志：团队被允许笨拙地、低效地、反复试错地去探索，不会因为"还很粗糙、还没出成果、走了弯路、失败了"就被立刻评价、立刻否定、或被要求直接抄一个现成最佳实践。生成容限被蚀空的标志：团队的每一次探索，都立刻暴露在评价之下（有没有可见指标、是不是持续在创新、绩效达标没），且一旦笨拙、慢、失败就被立刻否定，或被要求放弃去照搬一个现成方案。分诊三问：其一，团队有没有被允许笨拙地、低效地、反复试错地去探索，还是每一次探索都立刻被指标和绩效评价？其二，一次探索还很粗糙、走了弯路、失败了时，是被允许继续摸索，还是被立刻否定或被要求照搬现成最佳实践？其三，团队的探索，是留有笨拙摸索的空间，还是每个动作都同时暴露在"即时指标、必须创新、精细绩效"这几套标准下？如果指向"每次都立刻评价、笨拙就被否定、多套标准夹击"，那就是组织的生成容限被评价多面体蚀空了。

二、第二步：看清"评价多面体"是怎么蚀空容限的

第一面·即时可见的指标。组织让一切都要有即时可见的产出和指标——这让"笨拙地、慢慢地探索"显得又慢又没产出。团队习惯了被即时指标衡量，就越来越受不了探索时那种"投入了却暂时没有可见成果"的过程，一遇到没产出就想立刻停、立刻转去做能出指标的事。

第二面·"必须持续创新"的律令。组织不断施加"你必须持续创新、必须不断有突破"的律令。但创新恰恰是从笨拙的、大部分会失败的探索里长出来的——而这条律令让团队一探索出笨拙的、不成样子的、失败的东西就被视为不行、就焦虑，于是不敢让笨拙和失败发生。

第三面·精细化的绩效评价。精细的绩效体系让团队的每一次探索，都立刻被放到一套细密的标准下打分、比较、问责。于是每一个笨拙的、还在摸索中的、可能失败的探索，都立刻暴露在绩效目光下、立刻被判定，那个"让笨拙先待一会儿、让探索慢慢长"的余地被切除。

三者耦合成闭环：即时指标让笨拙显得没产出、必须创新的律令让笨拙的失败显得不行、精细绩效让笨拙立刻被问责——团队每一次探索都被这三面夹击，笨拙探索的空间被急剧压缩，最后只剩下能出即时指标的、安全的、抄来的动作。

三、第三步：恢复生成容限的三个做法

记住一句话：恢复生成容限，不是放弃管理，而是主动地、制度性地为笨拙、低效、会失败的探索撑出一个不被即时绩效惩罚、不被"照搬最佳实践"截断的空间。三个做法：

做法一·明确地允许并保护"笨拙、低效、会失败"的探索。停止把探索的笨拙、暂无产出、失败当成需要立刻问责的问题。技术：明确地确立并在实践中体现——"笨拙地、慢慢地、反复试错地探索，大部分会失败，是完全正当的、甚至是创新必须的过程"；保护那些还很粗糙、暂无成果的探索，不立刻否定、不立刻要求照搬现成方案，让笨拙有空间继续。

做法二·为探索设一个"暂不以绩效评价"的空间。 评价多面体的核心杀伤，是每一次探索都立刻被绩效评价。技术：有意地、制度性地划出一些"暂不以即时绩效和可见指标评价"的探索空间——一段让团队只管去探、去试、去摸索，暂时不以可交付产出和绩效来打分问责的时间。让笨拙的探索先发生、先持续，评价推迟到它长出一点东西之后，而不是在它还笨拙、还可能失败时就把它判死。

做法三·顶住"必须持续创新"和"即时指标"的双重压力。 技术：一方面，卸下"每一次探索都必须成功、必须惊艳"的压力，明确区分"探索性的失败"和"执行性的失误"，让探索性的失败不被问责甚至被鼓励；另一方面，顶住"没有即时可见产出就停掉、就转去做能出指标的事"的诱惑，允许有价值的探索在没有即时产出的情况下继续。要义是：为笨拙探索撑出空间、拆掉那个三面夹击的评价多面体，让组织底层的创新力，在被允许的笨拙和失败里，被反复启动和锻炼。

四、组织现场的技术工具箱

制度技术。"允许并保护笨拙探索":明确笨拙、低效、会失败的探索是创新必须的，不立刻否定或要求照搬。"暂不以绩效评价的探索空间":划出一段不以即时产出和绩效评价的探索时间，让笨拙先持续。"区分探索性失败与执行性失误":让探索性的失败不被问责甚至被鼓励。"顶住即时指标的诱惑":允许有价值的探索在暂无可见产出时继续，不立刻停掉。

文化技术。"别用三套标准夹击探索":反思是不是在用即时指标、必须创新、精细绩效三面夹击团队的每一次探索。"珍视暂无产出的摸索":把那个笨拙的、暂无产出的探索过程，看作创新的必经之路。

五、四个必须避开的误区

误区一：把创新枯竭归为"人不行、工具不先进"。更深的问题是组织正在丧失容忍笨拙探索的容量。要恢复的是生成容限。

误区二：把探索的笨拙、暂无产出、失败当成需要立刻问责的问题。 笨拙的、会失败的探索，恰恰是创新被锻炼的、不可替代的过程。全部立刻问责，就掏空了它。

误区三：让每一次探索都立刻暴露在绩效评价之下。 即时的、处处的绩效评价，会在探索还没长出东西时就把它判死。要给探索一个暂不以绩效评价的空间。

误区四：用"必须持续创新"和"即时指标"的压力，夹击笨拙探索。这两面和精细绩效一起，构成压垮生成容限的评价多面体。要顶住它们、为笨拙探索撑出空间。

六、一张随身检查清单

面对一个团队的探索环境，问自己这六个问题：

一，团队有没有被允许笨拙地、低效地、反复试错地去探索，还是每次探索都立刻被指标和绩效评价？（分诊）

二，一次探索还粗糙、走了弯路、失败了时，是被允许继续摸索，还是被立刻否定或要求照搬现成方案？

三，压缩他们的是不是那个三面夹击的评价多面体——即时指标、必须创新、精细绩效？

四，我有没有明确地允许并保护笨拙、低效、会失败的探索？

五，我有没有划出一个"暂不以绩效评价"的探索空间，让笨拙先长出一点东西？

六，我是在用"必须持续创新"和"即时指标"的压力，和精细绩效一起夹击团队的每一次探索？

把这六问变成习惯，你就握住了这套手册的全部。它不反对绩效、不反对指标、不反对追求创新——运营当然需要。它只反复提醒你一件最深、也最容易被遮蔽的事：真正的创新，是在笨拙的、低效的、反复试错、大部分会失败的探索里被反复启动和锻炼的；而当一个组织被即时指标、"必须持续创新"和精细绩效耦合成的评价多面体夹击，那个容忍笨拙探索的容限就被蚀空了，最后只剩下能出即时指标的、抄来的安全动作。你能为组织做的最深的事，不是施加更高的创新要求，而是为团队的笨拙探索，主动、制度性地撑出一个不被即时绩效惩罚、不被"照搬最佳实践"截断的空间——让创新力，在被允许的笨拙和失败里，慢慢长出来。