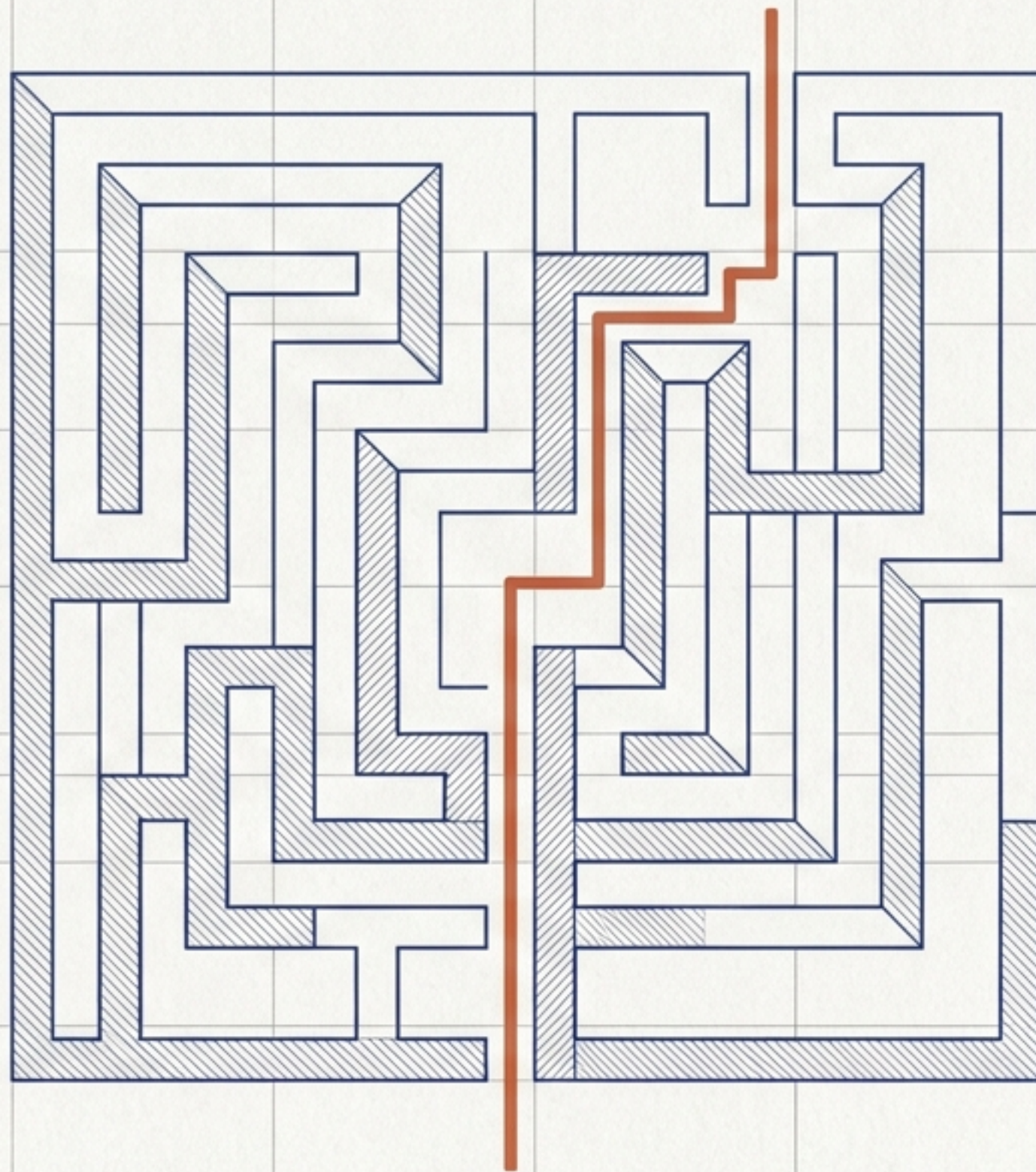


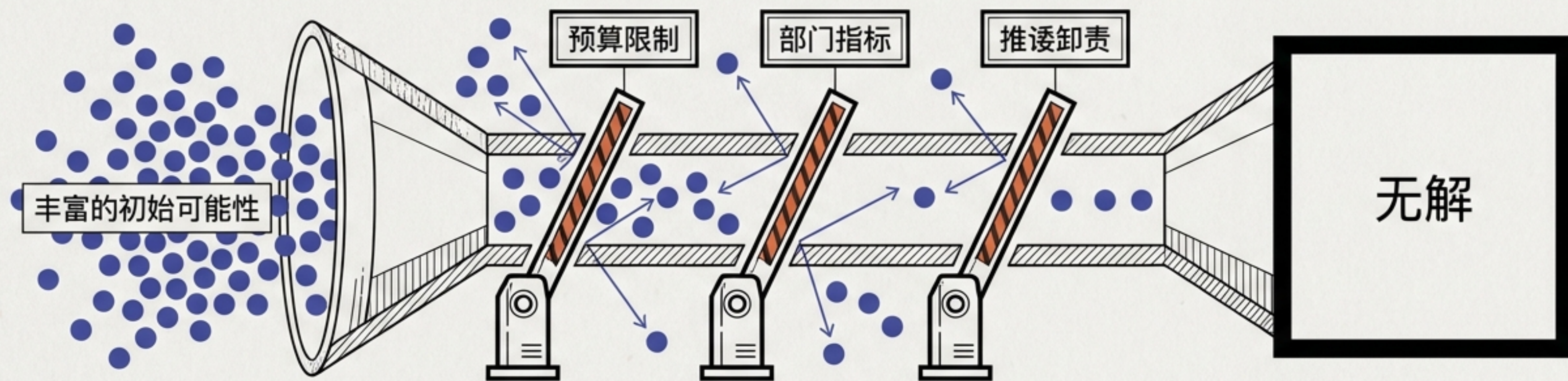
谁在制造“不可能”？

破除系统性停滞的后层级化决策蓝图

资料来源：Kristupas Sabolius & Austina Pakalnytė	
分析框架：后层级化分析（Post-Hierarchical Analysis）	
输出类型：架构蓝图	



“什么都改变不了”不是客观事实，而是系统设定的产物。



核心洞察

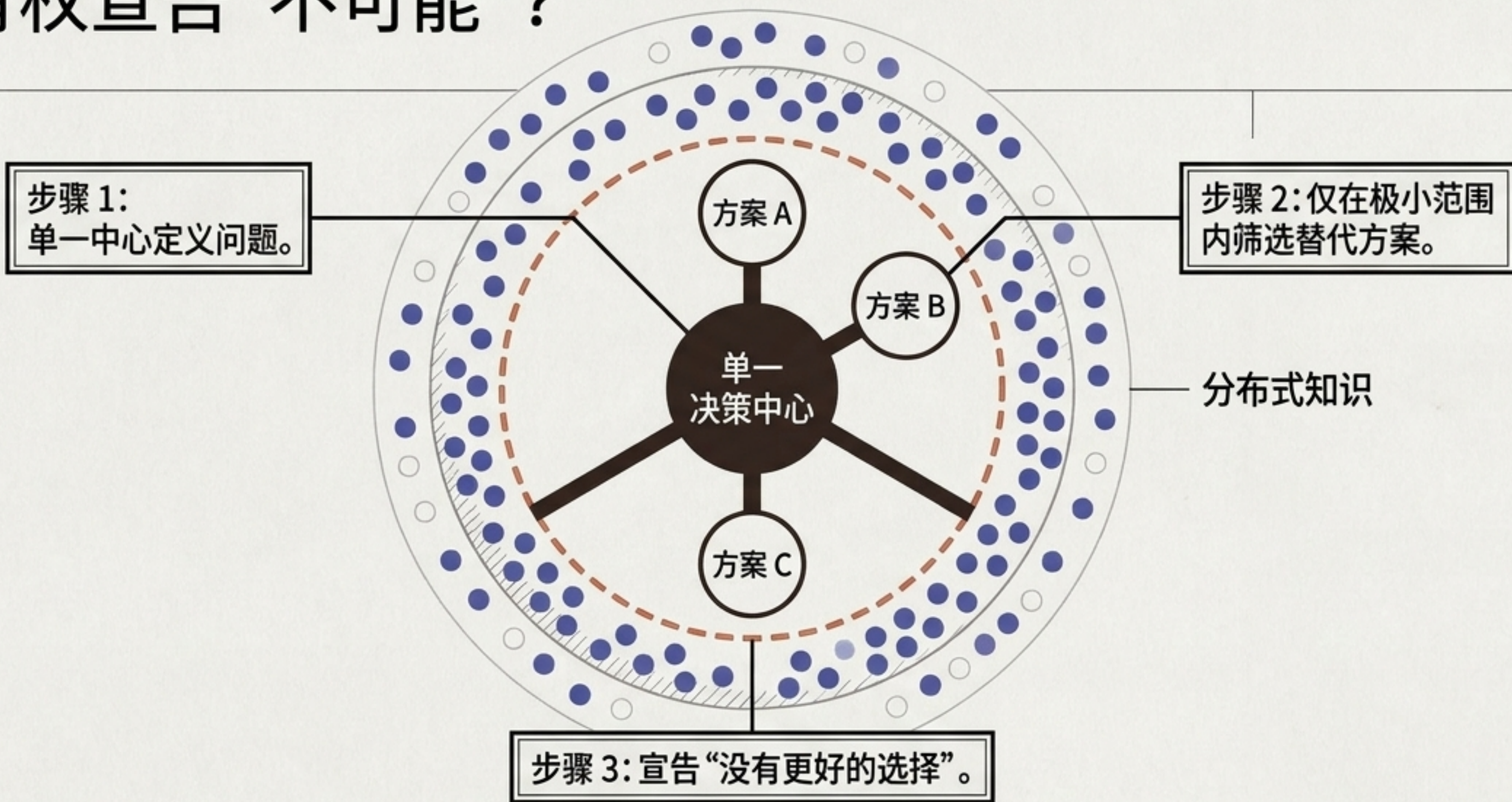
“未知”往往被当作武器，用来向组织植入一种“采取行动是不可能的”深刻信念。

“反向示能”

(Counter-affordances)

—— 那些在组织程序中被主动切断、屏蔽和扼杀的潜在可能性。

谁有权宣告“不可能”？



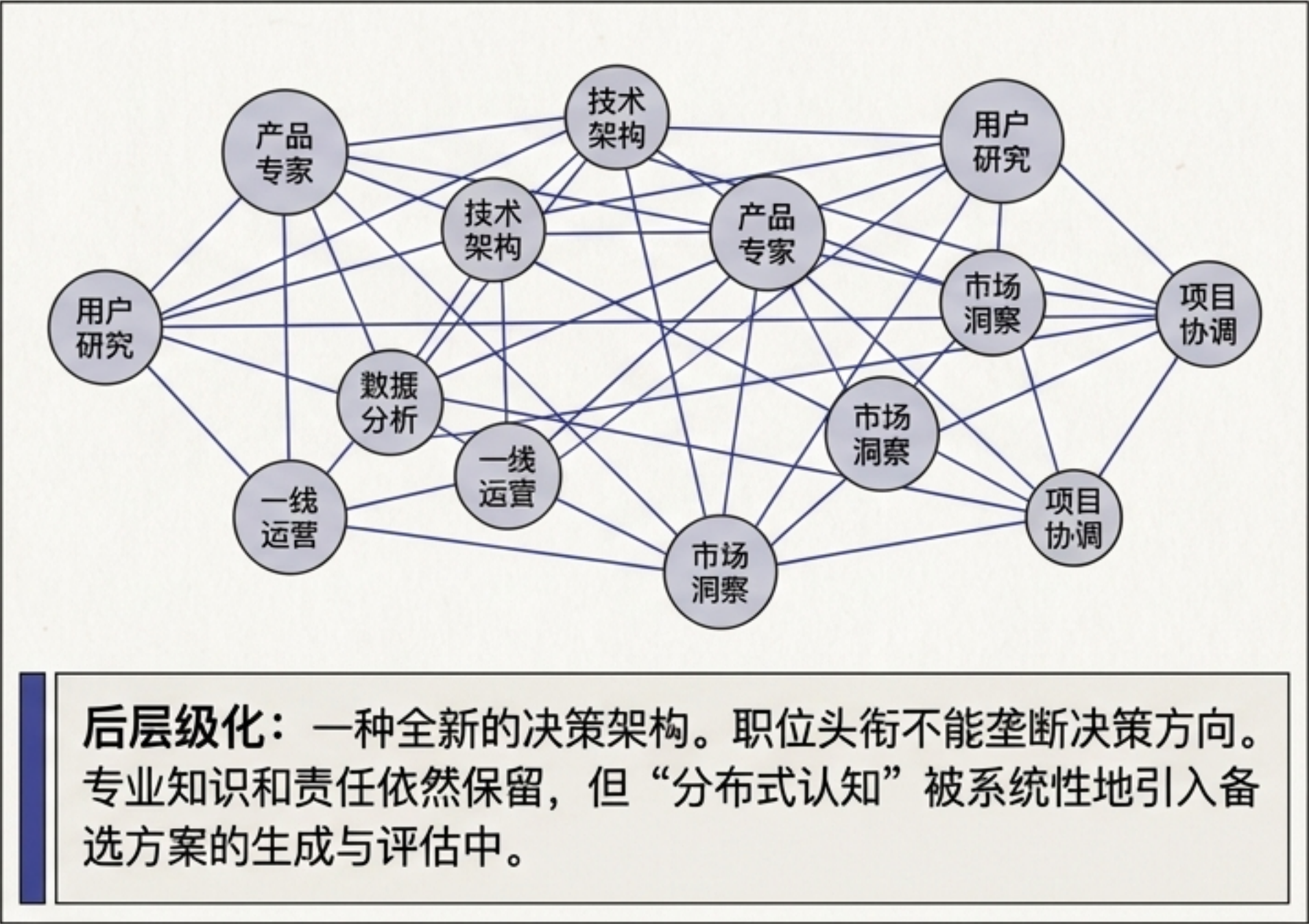
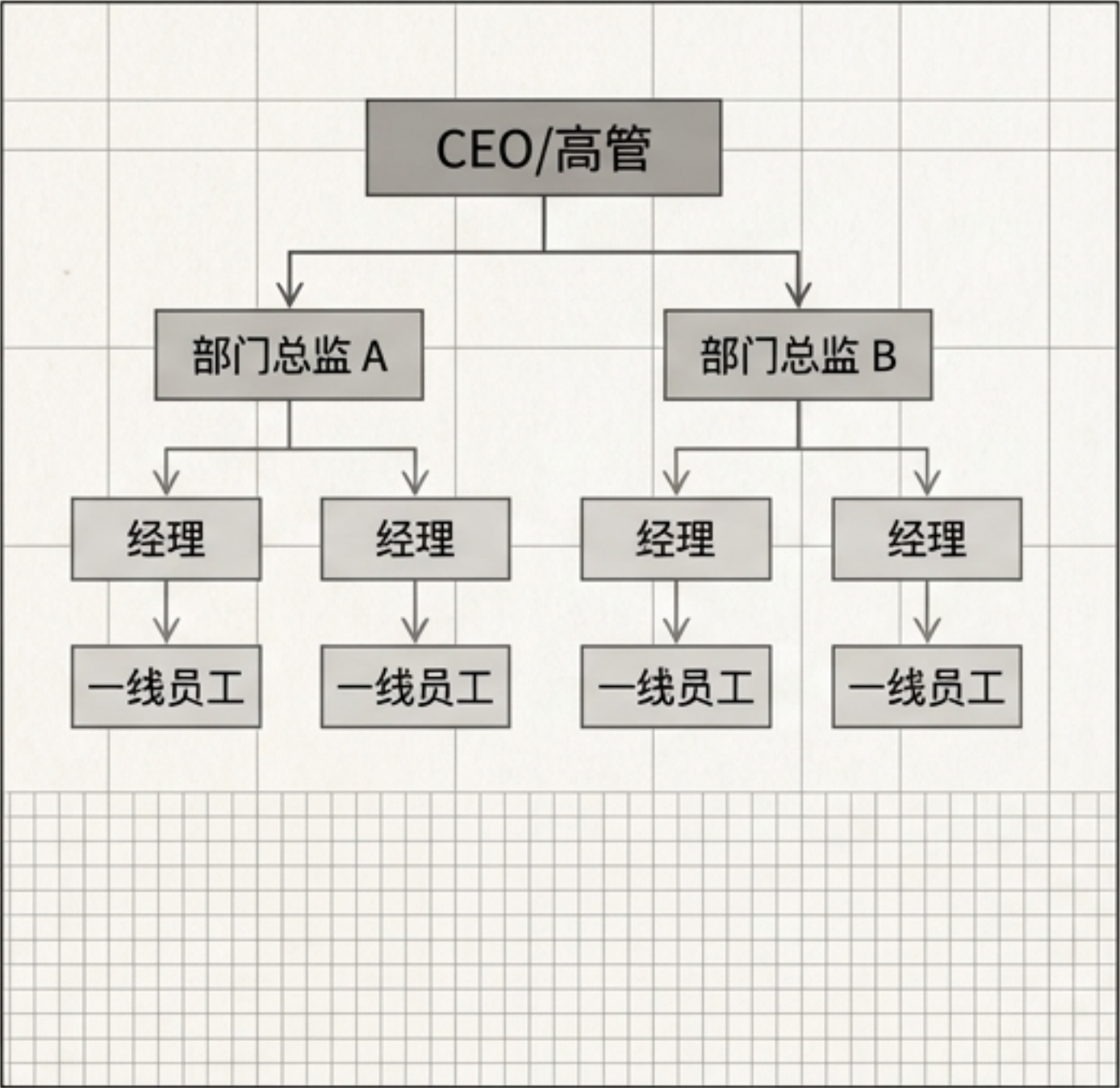
当同一群体垄断了“提出问题”、“寻找方案”和“宣告无解”的权力时，组织就陷入了知识的自我封锁。

破解“不可能”的病理学分类

类型 1：物理与资源边界	类型 2：现存秩序的枷锁	类型 3：尚未探索的盲区
• 表现：违反物理法则或绝对超出当前可用资源。 • 特征：真实存在的威胁或底线，不能靠“投票”来推翻。 • 应对：寻找替代资源或延长实施周期。	• 表现：现有的责任分配、审批流程或业务模型不允许。 • 特征：被伪装成“不可抗力”的系统人为设定。 • 应对：明确谁有权更改流程，重构系统模型。	• 表现：之前的尝试失败了，于是得出结论“永远无解”。 • 特征：用有限的过去认知去否决无限的未来。 • 应对：重新定义问题，开放分布式搜索。

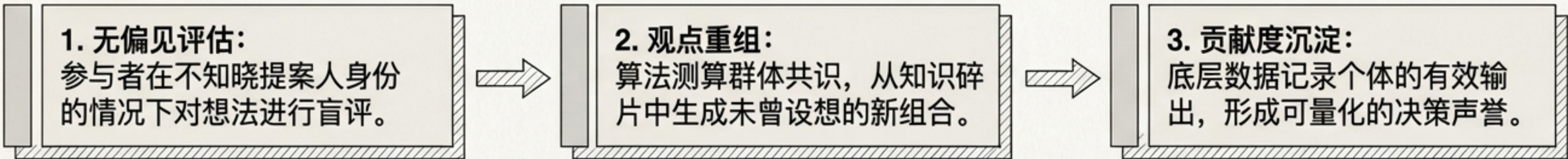
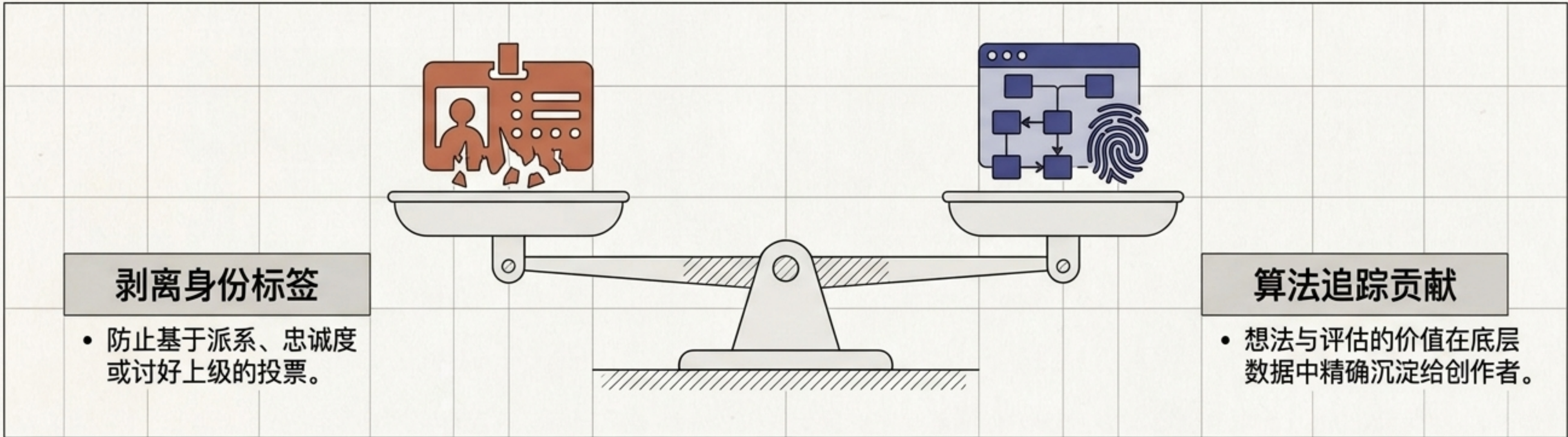
关键动作： 将笼统的“做不到”拆解为可验证的具体条件。

从层级迷宫到“后层级化”引擎



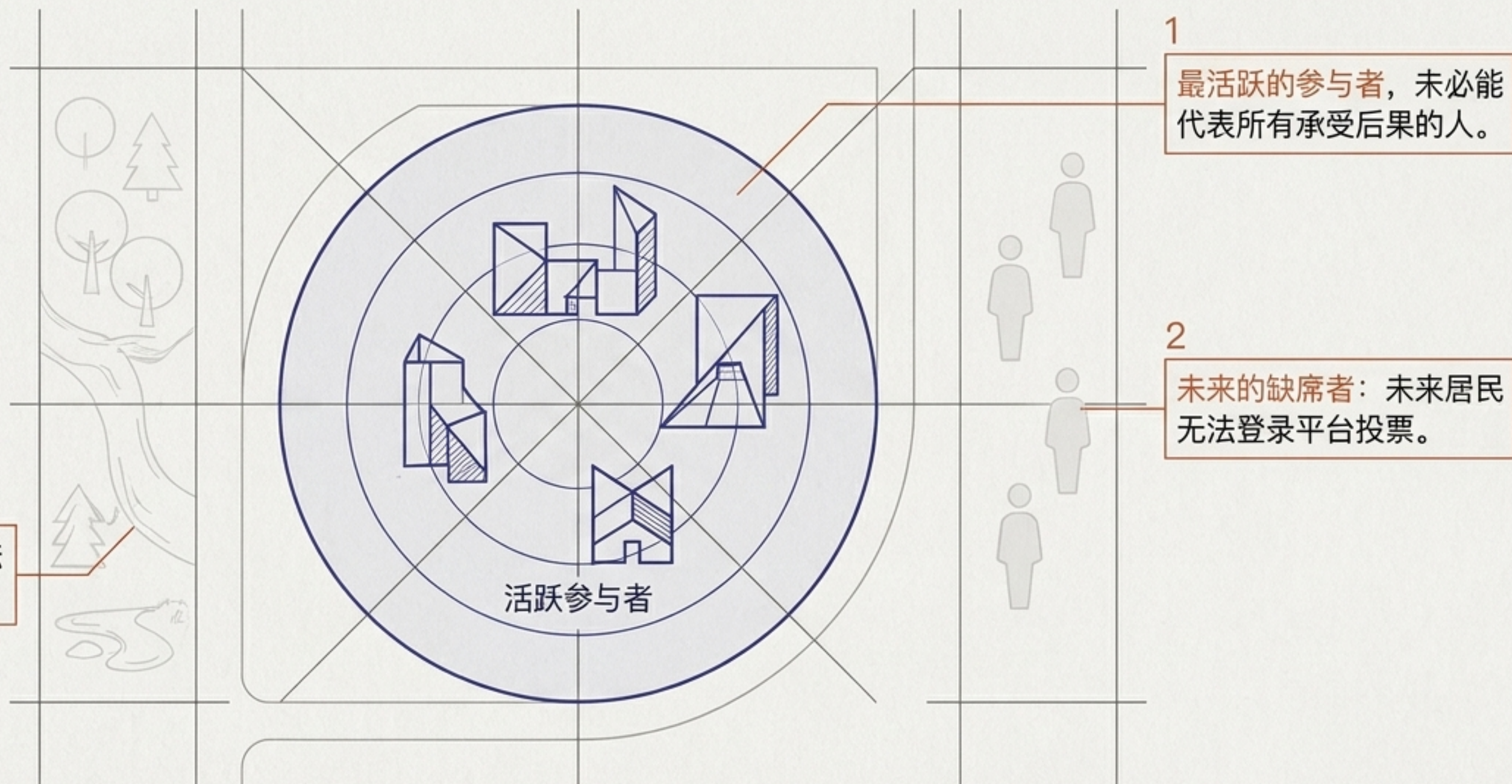
集体智慧：在同一交互平台上，聚合全员的提案与评估。	剥离头衔：想法的价值由其内在逻辑决定，而非提出者的职级。	专业护航：专家负责剔除技术错误，一线人员负责现实检验。
---------------------------	------------------------------	-----------------------------

集体智慧的核心算法：匿名与贡献的精密平衡



互动绝不能沦为“无法区分的意见洪流”。

警惕新盲区：缺席的利益相关者



架构的成熟度，体现在当发现关键因素被遗漏时，系统是否有能力“重新定义原始问题”。

实践蓝图：将“不可能”转化为决策工程

案例分析 —— 图书馆庭院的改造

模块 1：边界设定与问题锚定

预算限制



邻居安宁



生态保护



无障碍接入

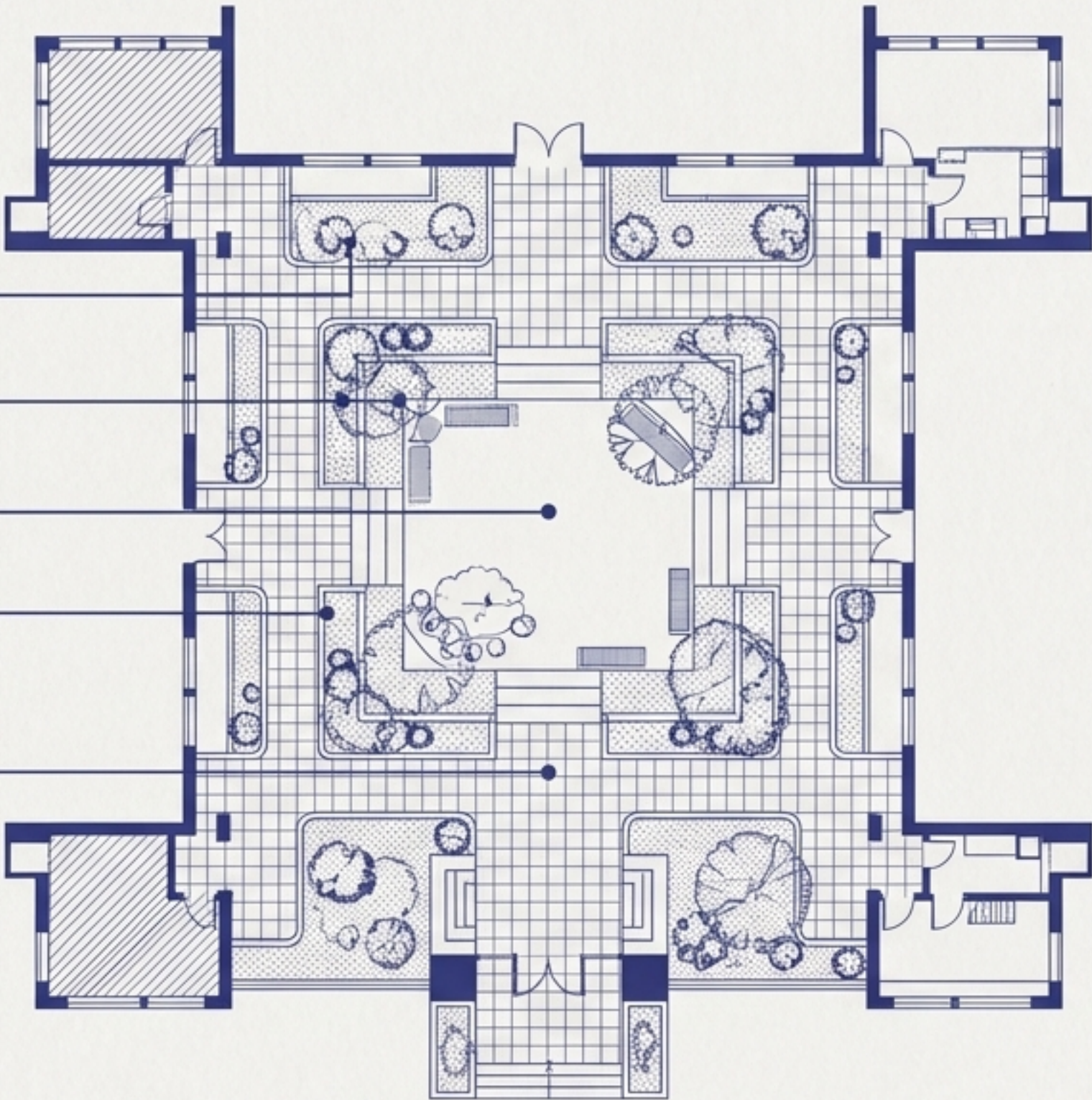


关键动作

区分哪些是绝对的物理要求，哪些只是过去的组织习惯。

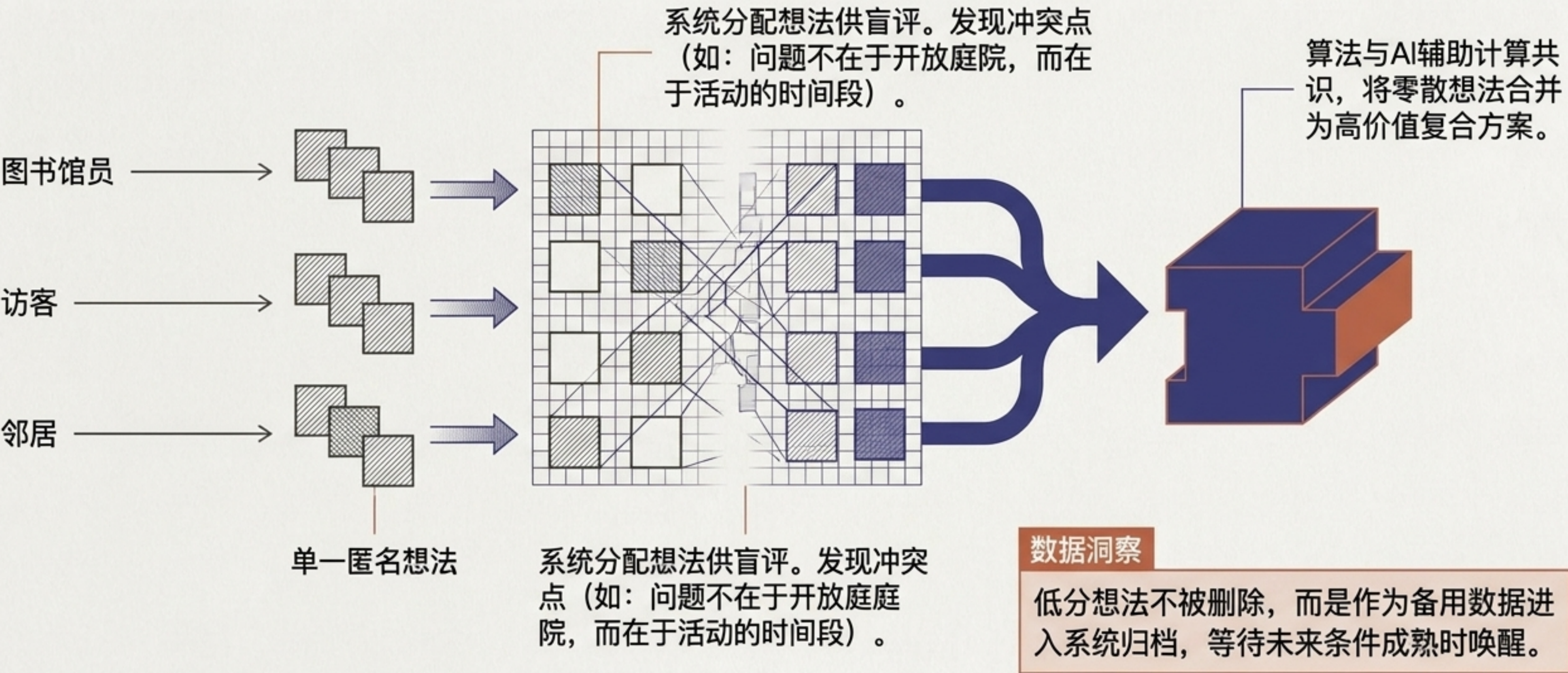
核心提问

“考虑到预算与环境，下一个季度实施哪一单一改变，能带来最大的公共利益？”



实践蓝图：聚合与重组的黑盒

模块 2：分布式评估与衍生生成



实践蓝图：用现实检验对抗幻象

模块 3：授权执行与数据回流

1. 决策映射

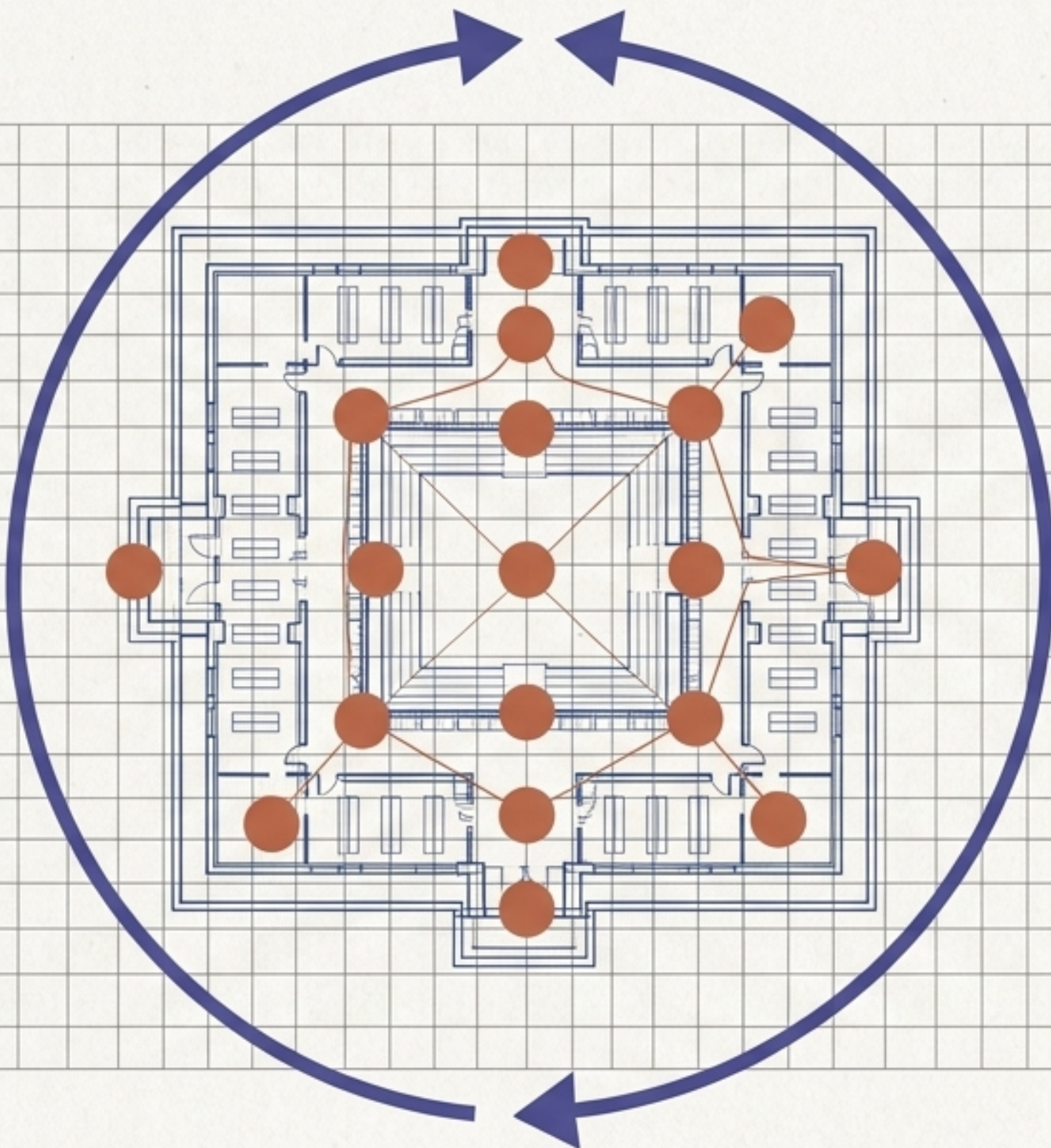
高管依据集体评估的数据做出最终决定。若偏离共识，需提供透明解释。

2. 落地测试

将选定的复合方案投入真实的物理空间运行。

3. 失败的价值

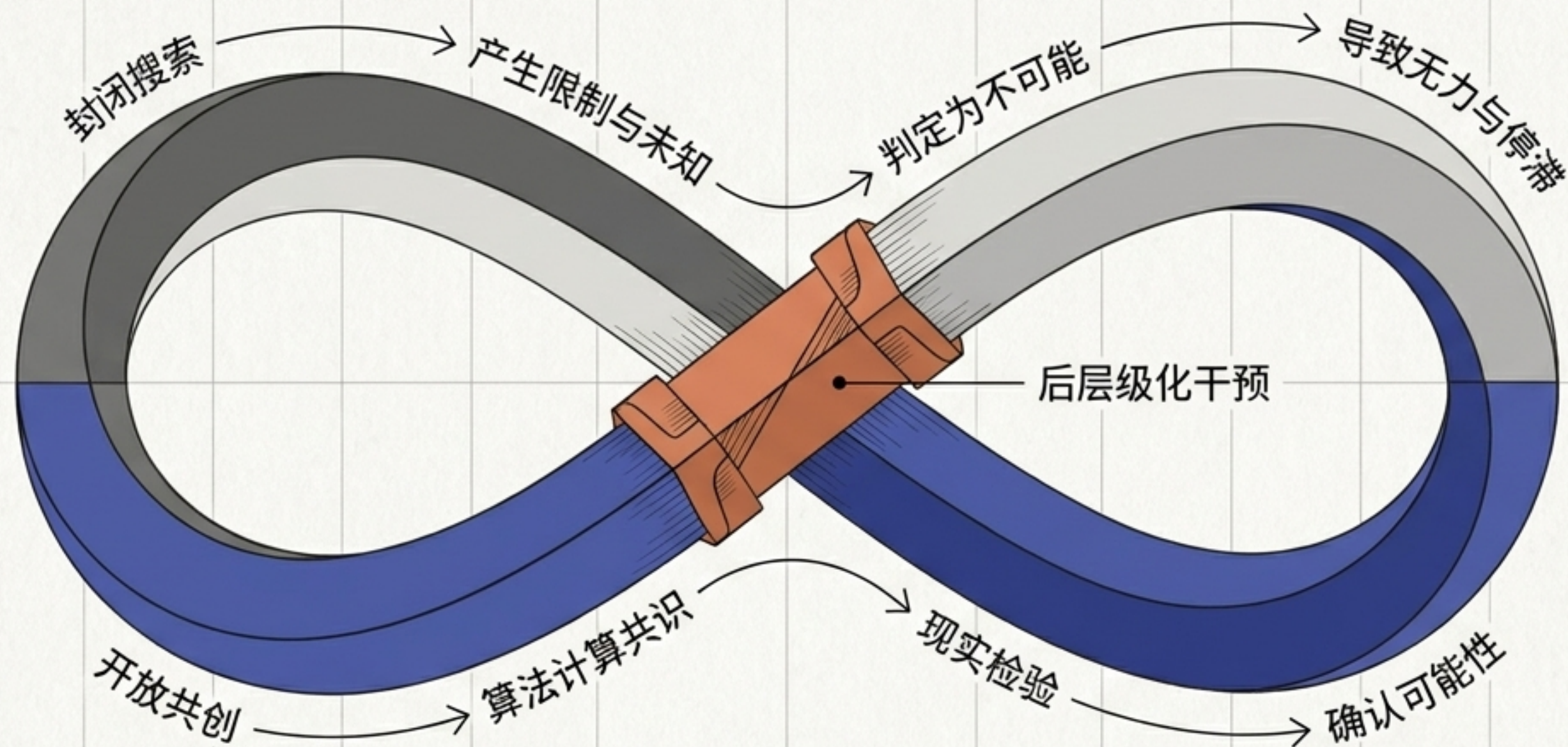
权威和算法都无法替代现实的反馈。如果方案失败，我们得到的是“具体在哪个条件下的失败”，而不是退回到“万事皆不可能”的虚无。



制度架构的光谱：从层级制到泛民主制

	传统层级制	后层级化干预	泛民主制 / 全员治理
提出方案权	少数高管或特定部门	全员（依托集体智慧平台）	全员
评估权	封闭的闭门会议	匿名分布式计算共识	分布式共识
最终决定权	领导者依职级直接决定	领导者保留决定权，但受数据约束与监督	依据既定规则由集体直接拍板，专家仅负责落地执行

重构组织的认知引擎



我们必须打破停滞的死循环。引入分布式搜索和现实检验，
将不可突破的壁垒转化为不断循环的组织学习过程。

可能性并非被发现，而是被共同建构的。



“当人们被赋予共同设计并验证替代方案的权力时，未来就不再是不可抗拒的宿命，而是一项可以被共同完成的决策工程。”

后层级化的最终目标不是消除冲突，而是建立一个持续学习的系统。