

创新战略、
政策与能力

管理的式微

陈劲◎著

管理衰弱是我们不得不承认的事实，服务制胜的时代已经到来

传统的管理，在维系了组织效率的同时，破坏了组织的多样性和创造性，阻碍了创新型组织的生成与发展；未来的管理世界，应以创新与变革为主题，以愿景创造、自由畅想、持续沟通、正向激励为主要特征，积极面向未来，充分发挥全体员工的积极性与创造性。在经济飞速发展的今天，中国企业必须主动应对这些新的变革

The Decline of Management



科学出版社
www.sciencep.com

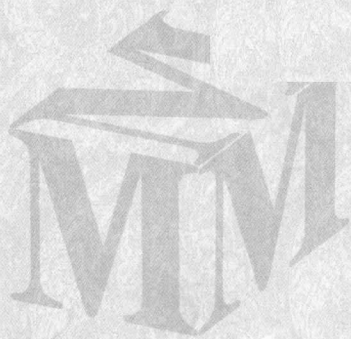
创新战略、政策与能力

管理的式微

陈劲◎著

科学出版社
北京

The Decline of Management



内 容 简 介

在工业管理帮助人类取得标准化、高效率的同时,其思想与行动的范式却在不断限制人类的创造力。在一个以变革与创新为主旋律的新时代中,无论是传统管理还是后现代管理范式,都无法有效地应对创新的挑战。本书尖锐指出传统管理的种种不足,积极倡导领导与服务在当代各类组织中启动创新、支持创新的价值,并努力倡导管理-领导-服务的良性互动,最终建构更多富有创意与活力的创新性组织,进一步推动创新型国家的建设。

本书主要面向国家管理创新及科技政策部门的决策者和管理者、企事业单位各层管理者、国家公务员,也可供管理、创新、科技政策领域的研究者和大专院校师生以及管理科学爱好者参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理的式微/陈劲著. —北京:科学出版社, 2009

(创新战略、政策与能力)

ISBN 978-7-03-023743-9

I. 管… II. 陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第202288号

责任编辑:胡升华 李晓华 侯俊琳 卜新 / 责任校对:曾茹

责任印制:赵德静 / 封面设计:无板书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*


2009年1月第一版 开本:B5(720×1000)

2009年1月第一次印刷 印张:13 1/4 插页:1

印数:1—6 000 字数:255 000

定价:28.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)



未来的管理世界，应以创新与变革为主题，以愿景创造、自由畅想、持续沟通、正向激励为主要特征，积极面向未来、充分发挥全体员工的积极性与创造性。这是对未来组织管理的重要指引。为了适应全球竞争，中国的企业管理范式必须做出更大的调整。群策群力、开放式创新、维基型创造、个性化客户、透明化营运等是未来组织的重要特征。未来的组织不断需要自下而上、全员参与、系统协同的决策模式。中国企业必须主动应对这些新的变革。

传统的管理范式，在维系组织效率的同时，破坏了组织的多样性和创造性，阻碍了创新型组织的生成与发展，与未来组织的发展要求相悖。在关注知识与创新的新时代，应降低管理的地位，倡导领导与服务的价值，使组织内外的每个人能不断发挥自己的创造力，推动组织的持续进化。

目录 Contents

第1章

困兽之斗——管理的末路

- | | | | |
|---------------|----|-----------|----|
| 范式的囚徒 | 3 | 迅速褪色的产品创新 | 40 |
| 传统理念下搭建的组织结构 | 6 | 障碍重重的战略创新 | 41 |
| 巨变:问题随之而来 | 11 | 被忽略的“小人物” | 42 |
| 是什么让传统管理捉襟见肘? | 15 | 思维模式的桎梏 | 44 |
| 传统管理,内忧重重 | 20 | 效率扼杀了创新? | 46 |
| 传统管理,外患重重 | 37 | 僵化的组织规范 | 48 |
| 失去优势的营运创新 | 39 | 蓝图的终结 | 51 |

第2章

管理模式变迁——超越现代性,构建后现代性

- | | |
|----------------------|----|
| 渊源与流变——从古典到后现代 | 57 |
| 古典管理理论中的人本管理理念 | 58 |
| 现代管理理论中的人本管理思想 | 60 |
| 后现代管理理论中的人本管理思想 | 63 |
| 上下求索——后现代管理的研究特点 | 66 |
| 互动方圆——后现代管理带来的七个关系 | 72 |
| 主体回归——后现代的知识本位与人本管理 | 75 |
| 混沌无结构——管理学发展的新启示 | 89 |
| 从规则的组织到混沌的后现代组织 | 89 |
| 混沌理论对管理学发展的启示 | 92 |
| 无结构盛宴——彼德斯眼中无结构时代的企业 | 97 |

第3章

取人为上——领导的价值与作用

- 他山之石——从管理看领导的不同 111
- 冲突管理——实现领导的核心问题 119
- 管理冲突之法：契机者良 127
- 魅力与权威——企业领导艺术的百花齐放 128
- 成功方略——现代企业的领导路径 135
- 理念实践者 148

第4章

另辟蹊径——服务的异军突起

- 领导的真谛不仅仅在“领”，更在“导” 153
- 利奥的旅行队——Servant-first or Leader-first(服务第一还是领导第一) 154
- 传统领导力的实现 156
- 服务型领导 158
- 这一切教给我们什么 177

第5章

三元一统——管理、领导和服务的整合

- 未来会如何——管理、领导和服务的发展趋势 181
- 谁主沉浮——管理、领导和服务对企业利润的影响 183
- 田野研究——案例带来的问题 190
- “塑造”组织形状 194
- 把握不确定性——权变管理理论的启示 197
- 管理新乐章——MLS佳境 203

第1章

困兽之斗——管理的末路



较之愈演愈烈的全球化、持续上升的生产率、日益增加的信息复杂性、不断增强的环境意识以及高速前进的技术创新，管理就像一只行动迟缓的蜗牛。当那些 20 世纪 60 年代出生的 CEO 们，惊叹于实时供应链的灵活性、全天候的服务能力之时，也不能不对“管理机制的滞后”所带来的种种阻止感到焦灼。

的确，20 世纪的先驱们发明的工业管理使相关的政策思路和众多的科学发现发挥了巨大的作用。包括偏差分析、资金预算、项目管理、品牌管理、多部门结构、业绩报酬论、战略计划等在内的现代管理，是人类最伟大的发明之一，最终成功地促进了全球的繁荣昌盛，这些要归功于丹尼尔·麦克凯伦、弗里德里克·威斯娄·泰勒、马克斯·韦伯、切思特·伯纳德、爱德华·戴明、彼得·德鲁克以及其他所有现代管理的奠基者。

然而，时至今日，面对全球化的巨大冲击，人们现有的管理理念及管理模式在激烈的商业竞争中还能扮演怎样的角色呢？

范式的囚徒

托马斯·库恩曾经提出过“范式”这一术语。所谓范式，不仅是一种思维方式，也是一种世界观，一种对所需解决问题的更宽泛、更深刻的信念。就如库恩所指出的那样：“范式是选择问题的准绳……并设想它能用于解决问题。科学共同体的成员们依据范式尽可能地解决这一问题，而其他问题将被抛到一边，被认为不值得花时间去解决。”

现代管理不仅仅是一套有用的工具与技术，已经成为一种范式。处于追求利益最大化的商业竞争体系中的我们，则均是范式的囚徒。作为一名职业经理人，其范式是优先追求效率。因为现代管理的产生本身就是为了解决低效率的问题。纵观数百年来管理案例，这样的案例比比皆是，这一现象也不足为奇。

在这一目标的驱使下，被誉为“科学管理之父”的弗里德里克·威斯

娄·泰勒致力于与浪费的动作、错误的设计、不现实的标准、工作要求和员工能力的不匹配、错位的激励制度等作斗争。泰勒相信使用一种实证的、基于数据的方法进行工作设计，能够大大提高生产率。

泰勒的科学管理理论包括组织理论的早期萌芽，其组织理论思想主要有：设置计划部门，实行职能制，实行例外原则。他坚持认为，效率来自“精确地知道所布置的工作，再观察工人如何以最好的和最省力的方式实现之”。泰勒的机械化劳动设计，帮助组织建立了科层体制。其中，包括标准惯例、工作岗位描述、目标的序列化、结构化的汇报制度。泰勒对经济增长和管理的贡献，在 100 多年来工厂生产率大幅度提高的这一事实面前得到了证明。1890~1958 年，美国制造业每人每小时的产出提高了 5 倍。

泰勒的观点，是为如今讲究效率的咨询专家和管理者普遍认同的。他们坚信，“系统化的管理”是提高生产率的秘诀。然而，泰勒在对那些追随其信条并提出 6σ 的人报以真诚微笑的同时，必然也会吃惊地看到，21 世纪的管理者还在用他在 100 年前发明的方法解决当今的问题。

在他之后，著名的德国社会学家马克斯·韦伯则被称做当代的“泰勒”。韦伯指出，任何有组织的团体，唯其实行“强制性的协调”方能成为一个整体。他将科层制（又称为“官僚制”）视为社会的核心：“经验显示，一个纯粹科层制的行政组织，从技术的角度看，能极大地提高效率，并能最合理地控制人的行为。作为一种管理方式，科层制为现代社会的组织管理提供了有效的工具。科层制组织比其他组织更精确、更稳定、更有纪律、更可靠，充分体现了德国式的社会科学与美国式的工业主义的结合。对组织的主管和具体执行者而言，它使组织的业绩可不断重复。”

回顾历史，随着 20 世纪信息技术的迅速发展，知识资源的重要性已经远远超过了物质资源，这使得企业投入生产过程的生产要素、企业的生产组织形式、企业中信息传递与交流的方式乃至人们的思想观念发生了巨大的变化。从而迫使企业的组织结构也进行相应的变化，才能使企业的生存与发

展与新的形势相适应。如今，为了避免历史的倒退，使历史围绕更高的人类价值螺旋上升，我们需要对过去形成的组织结构有一个清晰而正确的认识。

韦伯设计的这种理性科层制组织具有以下五大基本特征：

专门化。在科层制组织中，作业是根据工作类型和目的进行划分的，具有很清楚的责任范围，它科学地划分每一工作单元和强调删除那些无用的重复工作以及考虑到职能交叉的必要。各个成员将接受组织分配的活动任务，并按分工原则专精于自己岗位职责的工作。

等级制。在科层制组织中，每个人的权威与责任都有明确的规定。这些人员的职位按等级制的原则依次排列。部属必须接受主管的命令与监督，上下级之间的职权关系严格按等级划定。

规则化。在科层制组织中，组织运行，包括成员间的活动与关系都受规则限制。也就是说，每位成员都了解自己必须履行的岗位职责及组织运作的规范。

非人格化。在科层制组织中，管理人员不得滥用其职权，个人的情绪不得影响组织的理性决策；公事与私事之间具有明确的界限；组织成员都按严格的法令和规章对待工作和业务交往，确保组织目标的实施。

技术化。在科层制组织中，组织成员凭自己的专业所长、技术能力获得工作机会，享受工资报酬。组织按成员的技术资格授予其某个职位，并根据成员的工作成绩与资历条件决定其晋升与加薪，从而促进个人为工作尽心尽职，保证组织效率的提高。

从纯技术的观点来看，科层制能为组织带来高效——它在严密性、合理性、稳定性和适用性等方面都优于其他任何形式。尽管韦伯去世快90年了，他本人在科层制度中所推崇的控制、精确、稳定、纪律、可靠性等依然是现代管理者所认同的价值观。当科层制与现在流行的“民主、人性化、扁平化”等新鲜理念相悖之时，我们或许有所抱怨。但不可否认的是，它在商业企业和公共部门的组织管理中，地位仍旧不可撼动。

这就是我们的现状：仍然运用着泰勒的原理，继续生活在韦伯的组织之内。然而，任何伟大的发明，包括管理，都有一个从初生到成熟的过程，这就是著名的 S 形曲线，它的动态变化规律正如考夫曼的演化路线所描述的：一旦达到物理极限，要取得重大的进展就变得十分困难。我们脑海里固有的“以效率为中心、以科层为导向”的管理范式已经到了 S 形曲线的尽头，没有发展的余地，相反已经成为了我们前进的制约。

传统理念下搭建的组织结构

传统的企业组织结构大致经历了直线制、职能制、直线-职能制、事业部制、分权化、矩阵制等不同的形式。它们的共同点是都按职能的不同来划分部门所形成的垂直型组织结构形式。正如明茨伯格所说：“每一位经理都处于他那个单位同单位的环境之间的地位上，一个公司的总经理领导他的公司，并面向一个由竞争者、供货者、政府组成的环境；一个车间的主任领导他的车间，并面向公司内部的其他车间主任和职能人员以及公司外部的供货者等。”传统的企业组织形式与工业经济时代需要高度的专业化分工协作，与实现规模经济效益的要求相吻合，适应工业经济时代信息传递的技术要求和企业高层管理者的要求。

1. 直线制组织结构

直线制组织结构取得显著地位的原因是它符合工业时代的许多需求。它创造了一种制度，这种制度能够有效地管理大量投资、劳动分工和资本主义大规模机械化生产。

直线制组织结构具有四大特征：一条指挥的等级链、职能的专业化分工、权利和责任的一贯性政策、工作的标准化。专业化分工使组织的每一项任务，都能得到一个有效的工作方法；公司董事会和管理部门制定一贯性的书面规则和政策，对组织进行管理，通过组织劳动分工、制度管理决策以

及制定一种程序和一套规则使各部门人员可以齐心协力地为一个共同目标努力。这样，极大地拓宽了组织所能达到的知识的广度和深度。

直线制组织结构的形式如同一个金字塔，处于最顶端的是一名有绝对权威的管理者。他将组织的总任务进行分割以后分配给下一级负责，而这些下一级负责人员又将自己的任务进一步细分后分配给更下一级，这样沿着一根不间断的链条一直延伸到每一位员工。20世纪80年代，在通用汽车、IBM和美国政府这样的巨型组织中，最高领导层与工人之间竟有多达12级的管理层。而事实证明，繁杂的组织结构大大妨碍了生产活动的进行。

2. 职能制组织结构

在职能制组织结构中，组织从上至下按照相同职能将各种活动组织起来。职能制组织结构有时候也被称为职能部门化组织结构，因为其结构设计的基本依据就是组织内部业务活动的相似性。当企业组织的外部环境相对稳定，而且组织内部不需要进行太多的跨越职能部门的协调时，这种组织结构模式对企业组织而言是最为有效的。对于只生产一种或少数几种产品的中小企业组织而言，职能制组织结构不失为一种可行的选择。

可我们应该看到的是，职能制组织结构的横向协调差、适应性差、企业领导负担重，并且不利于培养素质全面的、能够经营整个企业的管理人才。高度的专业化分工以及稳定性使各职能部门的眼界比较狭窄，很容易产生本位主义、分散主义，造成许多摩擦和内耗，使职能部门之间的横向协调比较困难；高层决策在执行中也往往被狭窄的部门观点和利益所曲解，或者受阻于部门隔阂而难以贯彻，整个组织系统就不能对外部环境的变化及时做出反应；企业高层领导既要顾及部门之间的横向协调，又要行使经营决策权，往往无暇深入研究和妥善解决生产经营的重大问题。

3. 直线-职能制组织结构

直线-职能制是以直线制为基础，在保持直线制组织统一指挥下，增加

了为各级行政主管领导出谋划策但不进行指挥命令的参谋部门。组织中设置了两套系统：命令统一原则的组织指挥系统，直线部门的管理人员在自己的职权范围内有决定权，对其下属的工作实行指挥和命令，并负全部责任；按专业化原则组织的职能系统，各职能机构只作为直线主管的参谋发挥作用，并起业务指导的作用，只有当直线主管授予他们直接向下级发布指示的权力时，才拥有一定程度的指挥命令权，即职能职权。

然而，它也带来了相关的问题：各职能单位自成体系，往往不重视工作中的横向信息沟通，加上狭窄的隧道视野和注重局部利益的本位主义思想，可能引起组织中的各种矛盾和不协调现象，对企业生产经营和管理效率造成不利的影响；如果职能部门被授予的权力过大过宽，则容易干扰直线指挥命令系统的运行；职能工作不利于培养综合管理人才；按职能分工的组织通常弹性不足，对环境的变化反应比较迟钝，对于规模较大、决策时需要考虑较多因素的组织不太适用。

4. 事业部制组织结构

事业部制是欧美、日本大型企业所采用的典型的组织形式，因为它是一种分权制的组织形式。在企业组织的具体运作中，事业部制可以根据企业组织在构造事业部时所依据基础的不同区分为地区事业部制、产品事业部制等类型，通过这种组织结构可以针对某个单一产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组织事业部。地区事业部制以企业组织的市场区域为基础来构建企业组织内部相对具有较大自主权的事业部门；而产品事业部则依据企业组织所经营的产品的相似性对产品进行分类管理，并以产品大类为基础构建企业组织的事业部门。

这种组织结构的缺陷在于：随着地区的增加，需要更多具有全面管理能力的人员，而这类人员往往不易得到；每一个区域都是一个相对独立的单位，加上时间、空间上的限制，往往是“天高皇帝远”，总部难以控制；由于总部与各区域是“天各一方”，难以维持集中的经济服务工作。总体来

说，事业部必须具有三个基本要素：相对独立的市场、相对独立的利益、相对独立的自主权。这些条件在现实中很难完全满足。

5. 分权化组织结构

分权化组织包括联邦分权化结构与模拟分权化结构两种类似的组织结构形式：联邦分权化组织是在公司之下有一群独立的经营单位，它们自行负责本身的绩效；每一单位具有自身的管理层；联邦分权化组织的业务虽然是独立的，但公司的行政管理却是集权化的。

模拟分权化组织是指组织结构中的组成单位并不是真正的事业部门，而组织在管理上却将其视为一个独立的事业部；这些“事业部”具有较大的自主权，相互之间存在供销关系等联系。一般而言，模拟分权化组织适用于化学工业、材料工业以及电子信息工业领域，IBM 公司就可以看做是该领域中一个典型的模拟分权化组织的案例。

分权化组织的优点在于可以降低集权化程度，弱化直线制组织结构的不利影响；提高下属部门管理者的责任心，促进权责的结合，提高组织的绩效；减少高层管理者的管理决策工作，提高高层管理者的管理效率，使得高层管理者能够集中精力于方向、筹划与目标。

可是，联邦分权化组织要求有一个绝对强有力的“核心管理层”；而模拟分权化则过于依赖员工的高度自律，不易为模拟的生产单位明确任务，造成考核上的困难；各生产单位领导人不易了解企业的全貌，在信息沟通和决策权力方面也存在着明显的缺陷。

6. 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的领导系统。矩阵制组织也可以称为非长期固定性组织。矩阵制组织结构模式的独特之处在于事业部制与职能制组织结构特征的同时实现，不仅加强了横向联系，使专业设备及人员得到了充分利用；同时具有较大的机

动性，促进各种专业人员互相帮助，互相激发。

目前这一组织结构模式已在全球性大企业如电力和自动化技术领域的全球领先公司（Asea Brown Boveri Ltd, ABB）、杜邦、雀巢、飞利浦、莫里斯等组织中进行运作。ABB的前身 ASEA 是一家瑞典公司。1979年，巴纳维克出任 ASEA 总经理时，着手对公司的组织结构进行改革。首先，他把公司扁平化，并在公司开展国际业务时将公司重组为全球矩阵组织。ABB 成功之处在于其全球性矩阵组织结构的战略与执行。依据战略管理学家查理士·希尔及葛利士·约翰的观点，这种组织结构方式可以使公司因为提高效率而降低成本，同时也因较好的创新与顾客回应而使其经营具有差异化特征。这种组织结构具有高度的弹性，全球主管可以接触到各地的大量资讯。它为全球主管提供了许多面对面沟通的机会，有助于公司的规范与价值转移，因而可以促进全球企业文化的建设。

但是，矩阵制也有其不足之处：项目负责人的责任大于权力，对参加项目人员管理困难，没有足够的激励手段与惩治手段；成员位置不固定，有临时观念，有时责任心不够强；人员受双重领导，有时不易分清责任。

经过分析，我们可以看出，直线制组织结构虽然是因为工业化大生产的需要而提出的，但它却并不适合运用在大型组织的管理结构之中，而其他组织结构理论的提出则在很大程度上是为了弥补直线制组织结构理论的不足，为了更好地适应工业化大生产的需要，为了适应大型与特大型组织管理结构构建的需要。

尽管这些组织结构曾在某一阶段成功地将复杂问题分解成细小的可重复的模块，成功地实施标准化的操作，成功地精确计算成本和利润，成功地协调数以万计的员工的工作，也成功地协调全球范围内的营运工作。在其发展过程中，已经逐渐暴露出本质上的缺陷：它们都或多或少带有集权主义倾向，在组织中分权程度是很低的。正是由于这种低的分权度，使得组织成员缺乏责任感、自律意识、决策权限，从而造成组织的学习积极性差，缺乏创新精神与激励创新的动力。

这一系列组织结构形式，都是在传统乃至所谓“现代”的管理理念下建立起来的。而科学管理的基本假设则是：员工都是追求经济利益最大化的“经济人”，他们除了赚钱糊口外，没有其他的动机。因此他们都是懒惰的、怕负责的、没有创造性的。对他们只能用严厉的外部监督和重奖重罚的方法进行管理，金钱杠杆是唯一的激励手段。

因为在泰勒所处的时代，即 19 世纪末 20 世纪初，生产力低下，工人远远没有解决温饱问题，也许“经济人假设”在当时不无道理。但即使在当时，有觉悟的工人也绝不是纯粹的“经济人”，轰轰烈烈的工会运动就是明证。随着生产力的迅速提高，发达国家的工人逐步解决了温饱问题，“经济人假设”陷入了困境，工人的劳动士气低落重新困扰着企业主。

正如管理大师加里·哈默所云，现代管理“将具有创造性的、有主见的、具有自由精神的人们置入一个标准化的、规则化的体系内，这就糟蹋了人类最美妙的想象力和首创精神。管理促进了营运的规范性，但降低了组织的适应能力；提高了全球顾客的购买力，但造就了数百万计的半封建、自上而下的组织；使商业运转更有效率，但没能使当代商业更关注伦理价值”。

在巨大的市场冲击下，如果我们依然盲目地使历史延续，因习惯、恐惧和传统的巨大影响而将从前的战略角色大量重复，因袭那些不可弥补的管理缺陷，那么，面对当今如此深刻的社会变革，我们将何以立足呢？

巨变：问题随之而来

20 世纪 30 年代，在霍桑试验的基础上美国管理学家梅奥提出了“人群关系论”，正式提出工人不是经济人，而是社会人。他们除了经济需要之外，还有社会需要。影响职工士气的主要不是物质条件，而是社会条件，特点是职工上下左右的人际关系。在此基础上发展起来的行为科学，进一步把人的需要划分为五个层次——生存、安全、社交、自尊、自我实现。