

SUSTAINABLE  
ORGANIZATIONAL  
GROWTH

应对变化的环境、不断涌现的挑战，企业组织的设计  
不是找到确定的答案，而是寻找成长过程中变化的规  
律，持续成长是适应变化的唯一方法

# 组织 成长论

李书玲  
著

 机械工业出版社  
China Machine Press

[ SUSTAINABLE  
ORGANIZATIONAL  
GROWTH ]

# 组织成长论

李书玲◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

组织成长论 / 李书玲著. —北京: 机械工业出版社, 2017.7

ISBN 978-7-111-57414-9

I. 组… II. 李… III. 企业组织—组织管理学—研究 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 152164 号

## 组织成长论

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.5

书号: ISBN 978-7-111-57414-9

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS

华章经管

Economics Finance Business & Management



## PREFACE

### 自序

以一个组织成员的身份，通过与其他成员的分工与协同，以及与其他要素之间的配合来完成劳动创造和价值体现，是人们在现代社会的主流生存方式。在时空坐标下，企业为了持续成长，既要有空间的效率，又要有时间的延续。理论上，空间的效率意味着竞争力和“活下去”，在一个具体的发展阶段和时点下，企业的资产报酬率和人均劳动生产率应该高于行业平均水平和竞争对手的水平。时间的延续意味着价值与发展空间，企业的商业逻辑、盈利模式和根本追求符合产业升级、科技进步和社会发展的方向。

从组织自身的运转角度出发，追求组织持续成长需要三个层面的努力，这也是我们理解组织的三个核心维度。第一个层面，我们把组织看作是各种要素基于经营管理逻辑组合在一起、追求投入产出效率和价值实现的要素系统，称之为组织客体。要素水平本身就在动态变化，不存在绝对的好坏，只有是否适当的差别。能够发挥自身价值，且符合企业阶段性成长需要的要素水平，对于企业而言，便是适当的。由于要素在企业中存在和发挥作用的方式是基于经营管理逻辑的组合与运转，因此，要素水平的“适当”意味着相互之间匹配。从这个意义上讲，组织客体的运转逻辑为：构成企业机体的要素之间实现“平衡”——要素之间连接畅通——要素之间良性循环与互动——基于动力因素的螺旋式发展。我们也可以将之理解为认识组织的

“物质维度”。

第二个层面，我们把组织作为能量场域的存在部分称之为组织的能体。人和物以各自的物质存在为中心，都有自己的能量体存在。能量存在层次和强度的差异，直接影响人与工作之间、人与人之间、人与组织之间以及组织与社会之间的匹配和互动结果。组织作为一个复合的能量场域，整体的能量强度与层次，以及内部的差异性，在很大程度上决定着组织能力的发挥情况与创造力。这是我们认识组织的“能量维度”。

第三个层面，我们把组织随时在做选择的存在部分叫作假设系统，也称之为组织的主体。对于个体来讲，我们所有的行为和结果本质上都是各自选择的呈现，而这个选择建立在我们如何看待世界、如何看待生命的基本认识之上。认识论是一切方法论的前提，组织亦是如此。组织是由人群组合而成的法人，拥有复合的人格，组织主体所在的层面以及所做出的选择是个体之间以及个体与组织之间相互影响的结果。从某种意义上讲，组织客体要素的组合与变化特征（包括经营结果）以及组织能体的状态，都是主体选择的结果呈现。我们可以把对组织主体的理解看作是认识组织的“意识维度”。

本书从“时空坐标下组织客体要素之间动态匹配”的组织成长原理出发，提出了组织建设的实施框架，包括组织诊断、组织设计（包括结构与规则设计）和组织运营几个核心步骤。组织诊断部分介绍了如何从空间维度、时间维度、能量与假设系统维度迅速完成对一个企业组织核心命题准确而深入的判断。在此基础上，组织设计相当于基于组织未来发展规划而设计了一份组织建设的施工图纸。结构设计主要研究分工与组合规律的功能设计，规则设计侧重于保障功能发挥和分工组合动态实现的制度体系。组织运营则是组织根据设计图纸动态施工的过程，反向修正和优化组织设计。本书围绕组织结构设计、组织规则设计和组织运营的基本原理及规律展开，通过各自包含的核心命题的阐述，旨在为企业组织提供更为普适性的组织建设认知与

方法借鉴。

在组织诊断环节加入组织能体和主体维度的考虑，一方面有利于我们完成对组织状态更为本质的判断，同时在很大程度上决定了之后组织设计与运营的方向及实施效果；另一方面也补充了我们关于组织成长基本规律的认识：组织的成长不仅需要时空坐标下要素之间的动态匹配，同时也是客体、能体和主体之间系统作用的结果。而这一原理和实相的存在也使得组织超出了时空坐标的范围，获得了更为本质意义上生命力的传续与影响力。一个企业无论在客体上发生了怎样的变化，哪怕是企业在客观上已经不再存在，带着这个企业认识论和精神追求的员工，仍然会在各自的家庭和新的组织里面延续这个企业的价值判断与追求，从而使得企业能够在更大范围产生更为深远的影响。

本书在详细阐述组织客体建设的原理、方法与案例的同时，分析了组织能体和主体对于组织成长的作用原理，也指出了实现组织能量系统和假设系统升级的努力方向。无论是追求主客体统一，对于“一”的回归所产生的创造力，还是认识论升级后组织能够连接宇宙智慧，将“顺应天道、得合人心”变成真实拥有的能力，都需要以组织中个体的实修证悟为基础，尤其是组织中拥有影响力的岗位员工。从这个意义上讲，个体实修证悟是组织能体和主体升级的基础，而组织也为个体提供了最好的实修道场。

寻找组织成长在实操意义上的本质规律，一直是我的研究兴趣。这本书是我多年工作经验的总结，称之为《组织成长论》，更大的意义在于树立一个方向，希望以此为目标不断接近究竟的真相。

感谢我硕士和博士期间的导师，北京大学光华管理学院张一弛教授，是他将我带入管理学的学习与职业当中，让我有机会得到管理学研究方法的专业训练，并从一开始便在心里种下了尊崇科学精神的种子。感谢中国硫酸协会理事长、原云南三环化工股份有限公司董事长吕庆胜先生，是他让我完成

了管理学从理论到实践的鲜活转换，并从中获得了源源不断的精神滋养。感谢杨海鹰老师，是他让我看到了学问研究及生命科学的究竟方向，并告诉了我走向究竟的方法，人生从此被长久地照亮。

谨以此书献给我最亲爱的父亲，他一直在我心里，从未曾远离。

李书玲

2017年3月于北京



CONTENTS

目录

**自序**

第1章 | **对组织的认识 // 001**

组织的定义与认识 // 002

组织的特征与运行规律 // 011

第2章 | **组织建设的实施框架 // 019**

组织建设的实施框架 // 020

框架的意义 // 022

第3章 | **组织诊断 // 025**

理清组织管理问题的核心原则 // 026

空间维度看组织：不平衡与不匹配所引发的矛盾 // 029

时间维度看组织：从哪里来，到哪里去 // 041

能量与假设系统看组织 // 048

第4章 | **组织结构的设计 // 055**

业务逻辑牵引管理关系 // 056

管理层级制与变化的三角形 // 066

结构的特征、维度构成与变化规律 // 080

大结构里的小机体 // 102

第5章 | 组织规则设计 // 107

管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化 // 108

动态责权利体系 // 113

动力方向的假设与选择 // 119

化小核算单元与核算精细化 // 125

第6章 | 组织运营 // 131

信息传递与意识管理 // 132

目标、计划、资源与重大工程 // 146

分析、效率与风险 // 160

评估、激励与改善 // 164

人才引进与培养 // 172

第7章 | 系统之美与能量管理 // 177

时空观与控制论：人对于组织建设的作用 // 178

地图、场域与系统论 // 182

直觉的力量与工匠精神 // 186

能力与能量：人岗适配的困境 // 190

新组织模式实践 // 194

第8章 | 组织的活法与生命科学 // 207

物的意志与影响力 // 208

认识论、世界观与方法论 // 211

主体选择与实修证悟 // 215

顺应天道、得合人心 // 219

参考文献 // 222

SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL GROWTH

01  
第1章

# 对组织的认识



## 组织的定义与认识

亚当·斯密在《国富论》中提到，“扩大国民财富的关键是，在商品交换基础上，深化劳动分工，提高生产效率。”这就是古典经济学著名的“分工理论”的来由。西方世界在“分工理论”的指导下，展开大规模的社会实践，包括专业化分工，继而是动力、机器和技术的应用，以及资本的集聚和集中，加速了工业化的进程，加速了财富的创造。技术的进步和社会的变迁也带来了人们生存方式和社会关系的改变，农业社会中自给自足的主流生存方式被彻底改变。人们越来越需要依靠相互之间的合作而突破个体能力的限制、完成复杂的产品制造或服务提供，并受益于工业化大规模制造的结果而使得生活水平快速提升。

在工业化社会里，人与人之间基于新的生存方式完成组合，以组织的形式而存在的社会关系成为社会的主流，替代了农业社会中的家庭和氏族。人在组织中度过的时间、与组织中他人相处的时间甚至远远超过了与许多大家庭成员的相处时间。

究竟什么是组织？巴纳德认为，“组织是人们寻求合作的一个自然的结果。人们为了突破个人在‘资源和能力’上的限制，追求更好或更高的目标，会自然而然地选择合作的途径，建立协同关系。当这种协同关系有了‘共同的目标’和‘社会性协调

规则’时，协同关系就逐渐稳定下来，转变为稳定的协同体系，这就是‘正式组织’。”

根据组织产生的背景和定义，组织存在的条件主要包括：第一，组织是人组成的集合。第二，组织基于共同目标而存在。第三，组织中的个体有贡献的意愿。第四，组织通过专业分工和协同来实现目标，协同和信息沟通主要依靠“社会性规范”。

所谓共同的目标，是组织通过提供产品或服务的价值创造而获得的生存与发展。组织在遵循供求关系的规律、符合或引领商业文明的基础上，通过提供产品或服务而证明自己存在的价值，通过为社会发展做出贡献而获得回报。组织的存在首先是组织与社会之间持续互动、良性循环的系统。与此同时，组织的存在必须基于个体贡献的意愿，意愿一方面取决于个体之间共同的目标偏好和追求，另一方面取决于个体在实现目标过程中所获得的回报与满足。只有当个人所得到的回报不低于个人所付出的投入时，意愿才能持续下去。从这个意义上讲，组织的存在也是组织与个体之间持续互动、良性循环的系统。

组织为了实现共同的目标，完成价值创造活动，除了人以外，还需要资金、技术、机器设备等一系列的要素。这些要素的组合基于一定业务逻辑的同时，主要以人为载体在组织中流动、变化，发挥作用。因此，组织可以理解为以人为主要载体的要素的组合系统，是组织目标实现与个体贡献反馈之间互动循环的价值创造系统。

概括地讲，组织主要包含两个特征：第一，组织是包括人在内的要素组合系统，其他要素主要以人为载体，要素的组合体现了分工与协作的规则，目的是实现共同的目标。第二，组织与社会之间、组织与人之间、组织中的人与人之间、人与其他要素之间（主要体现为人与工作之间），除了基于一定目标完成客观的分工与组合之外，各自是动态变化的，相互之间存在着持续的互动与循环效应。比如，组织在为社会创造价值的同时会牵引更多社会资源的加入或协助，从而使得组织获得更大的发展。

以上是我们从物质存在的角度，对组织的观察与认识。而事实上，由于组织存在的首要基础条件是“人的组合”，人是观念的动物，人是意识的选择，这就决定了组织的存在和运转规律一定不仅限于物质存在的层面，需要探讨人的主观性和意识性对于

组织的影响。与此同时，物质一旦拥有了大规模或者高价值的属性，也会展现出意志和影响力，反向对人产生影响。人的主观能动性对组织的影响以及物质的意志和影响力，帮助我们建立对组织更为完整的认识。组织的构成与相互关系示意图见图 1-1。

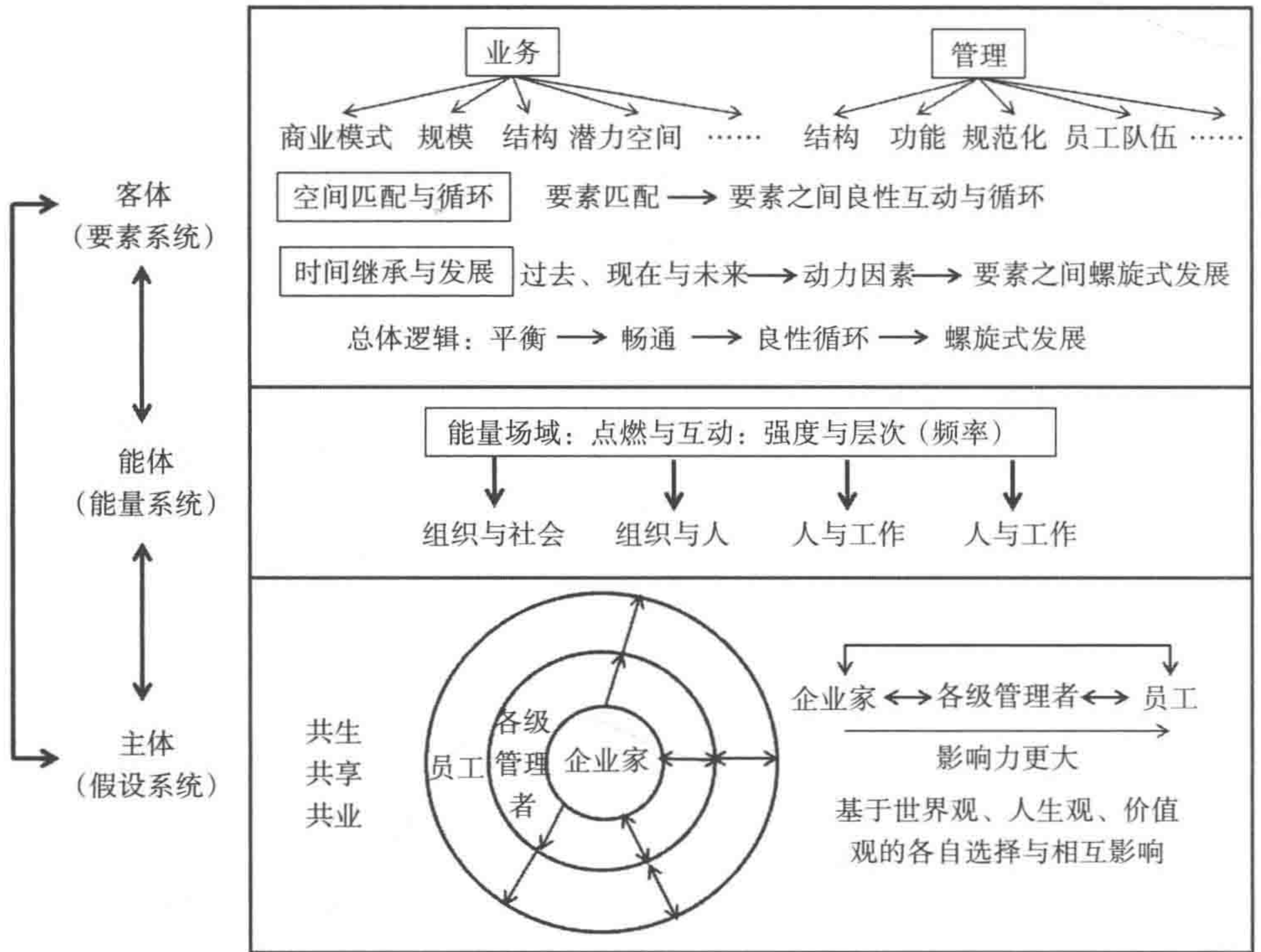


图 1-1 组织的构成与相互关系示意图

### 组织客体：要素系统

我们把组织作为物质的存在部分称之为“组织客体”。

从客体的角度出发，组织由各种客观存在的要素构成。组织为了实现共同的目标，完成价值创造活动，除了个体的人以外，其他一系列资源要素（包括资金、技术、机器设备等）主要以人为载体在组织中流动、变化，发挥作用。因此，组织可以理解为以人为主要载体的资源要素的组合系统。如果从“基于要素特征描述和定义企业”

的角度对要素进行分类，主要可以分为业务和管理两大类，前者是企业存在的基础，后者反映了实现前者的具体方式。分别按照业务逻辑和管理逻辑展开，两大类的要素又可以基于各自的逻辑做进一步的细分（具体内容将在组织诊断章节展开）。

组织机体的有效运转必须符合基本的商业逻辑。简单地讲，商业逻辑强调企业组织是一个投入产出系统，任何时候都面临着有限资源条件边界下的生存和发展的命题。这就意味着企业组织所拥有的资源的规模和水平、在运行当中所产生的成本和代价应该在企业因为产品或服务所产生的收益所能承受的范围之内。也就是说，构成企业的要素不存在绝对的好与坏，而应该匹配于企业不同发展阶段的需要，同时相互之间也是匹配的。要素之间的匹配以及不同阶段要素之间的互动与循环关系，可以看作是组织客体的空间特征。

与此同时，企业组织总是不断发展变化的，企业需要在继承优良传统和突破惯性思维的过程中实现发展。要素的变化主要体现为螺旋式的发展特征，要素之间在一个阶段下的匹配会因为一个或部分要素的快速发展而经历短期的不平衡，并由先发展起来的要素带动其他要素，最终在新的阶段实现新的匹配。而企业之间发展路径和方向上的差异，很大程度上源自背后驱动因素（比如使命愿景、战略选择、价值立场等）的不同。这是企业在时间维度上的主要特征。

因此，要想实现组织客体的运转效率，既要识别组织的发展阶段，实现要素之间的相互匹配，又要清楚组织的过去、现在与未来，让要素之间的匹配动态地符合螺旋式发展的方向，让今天的经营管理行为拥有未来的意义。这就形成了组织客体在时空维度下的总体运转逻辑：组织机体的有效运转首先要在要素之间实现“平衡”；只有“平衡”，要素之间的连接才能“畅通”；“畅通”之后才能实现要素之间基于经营管理逻辑的良性循环，从而在动力因素的驱动下不断实现螺旋式的发展。

当我们把组织作为客观存在的要素系统去定义的时候，由于要素之间既需要基于空间的相互匹配，又需要在时间的发展中完成动态匹配，企业的发展往往会持续经历“平衡—不平衡—平衡”的螺旋式循环上升的过程。由于要素之间本身存在差异，基于



企业发展逻辑的价值排序往往存在先后或者轻重，并且这种价值排序会因为企业发展阶段的差异而发生变化。因此，差异性和不平衡几乎是要素存在的常态。并且随着企业的发展，业务构成会变得更加丰富，组织分工也会更加复杂，任何一个要素进一步展开，都会展现出不同特征的差异性和不平衡性。这个特征很像某个国家或者区域的地图。山川、河流、大江大海、公路、铁路、城市、乡村、居民……各种差异的因素组合在一起，因为一个共同的目标或者主题承担着不同的角色和功能，相互之间又存在关联，并且随着时间持续变化。与此同时，又有无形的空气、规则、法律、道德约束等影响着整张地图的变化。因此，我们可以借用地图的概念，以帮助我们理解要素排列及动态变化规律。也就是说，当我们从客体角度去看组织的时候，从某种程度上讲，组织的发展呈现出类似地图的演变特征。

## 组织能体：能量系统

我们把组织作为能量场域的存在部分称之为“组织能体”。

按照物理学的定义，“能量是质量的时空分布可能变化程度的度量，用来表征物理系统做功的本领。世间万物是不断运动的，在物质的一切属性中，运动是最基本的属性，其他属性都是运动的具体表现。”（百度百科）爱因斯坦用质能关系式进一步明确了质量与能量之间的数量关系。从这个意义上讲，能量的存在是真实的、客观的、普遍的。

气能道能量场理论认为：“天地是一个大宇宙，人体是一个小宇宙。古人在长期的自我修炼中发现每个人都有自己的生物能量场，只是能量场的强弱不同。”每个人以自己的身体为原点，周围相应的人体场态可以看作一个人的能量场，也可以叫作人的“能体”。能量存在强度和层次（频率）的差异，强度相当于能量波动的振幅，平时我们与人交往时，无论是正能量还是负能量，往往能明显感觉到强弱的差异。层次（频率）则体现了能量的密度差异，层次高、频率高的能量场，密度低，更轻盈，更清透；层次低的能量场，密度大，通常比较浊、厚和沉重。人与人之间的相处，影响力主要