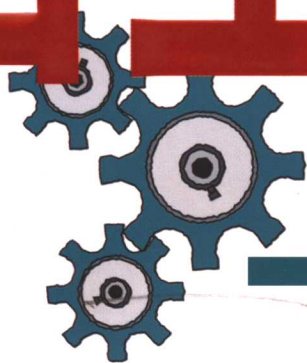




哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

自上而下



永恒的层级管理

〔美〕哈罗德·J. 莱维特 著
李维安 周建 译

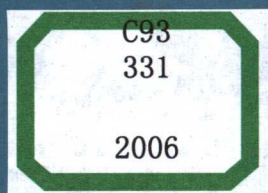
- 层级管理的系统化与人性化
- 动摇层级管理的三次变革
- 管理者如何在层级中有效运用职权

TOP DOWN

Why Hierarchies Are Here to Stay and How to
Manage Them More Effectively



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS



自上而下

永恒的层级管理

〔美〕哈罗德·J.莱维特 著
李维安 周建 译

商务印书馆

2006年·北京

Harold J. Leavitt

Top Down

Why Hierarchies Are Here to Stay and How to

Manage Them More Effectively

Original work copyright © Harold J. Leavitt.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

自上而下——永恒的层级管理/[美]莱维特著;李维安,周建译. —北京:商务印书馆,2006

ISBN 7-100-04632-7

I. 自… II. ①莱…②李…③周… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 159221 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

自 上 而 下

——永恒的层级管理

[美] 哈罗德·J. 莱维特 著

李维安 周建 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04632-7/F·571

2006年10月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年10月北京第1次印刷

印张 16 1/4

印数 5 000 册

定价: 40.00 元



前 言

人

们写书总是出于各种各样奇怪的原因。我写这本书首先是出于对研究和阐述组织问题的同事的不满。在我看来,我们当中太多的人似乎都正在成为自己所宣传的主张的牺牲品。我们开始相信自己想要相信的观念,即那些冷酷的、无人性的、低效率的、专制的层级组织(hierarchical organizations)真的是不合时宜了。我们正在向全世界宣称组织将要摒弃或者已经摒弃了陈旧的、多层级的、自上而下的组织形态,而转向新型的网络、社群、联邦化体制、内部市场结构,以及其他更加平等的形式。

评论家认为层级结构不利于人们进行工作,这并没有错。毋庸置疑,虽然层级结构对推进大量的复杂性工作任务的完成大有裨益,但总会产生各种各样有害的副作用。层级结构给组织带来了不信任、担忧、冲突、奴性、贪婪以及使组织虚弱的其他不安情绪。这些不良影响使组织的效率远远低于其最初的构想。

而下

然而，层级组织毕竟存在于现实中。

我承认组织正在进行许多积极的变革，以响应势不可当的新技术以及社会态度和信念的转变，但是这些变革真能够取代自上而下的层级结构吗？据我所知，在组织范畴内并没有。积极的变革可以削弱层级，建立更加扁平化的沟通渠道，形成更加注重合作的团队和小团体（small groups），构建联盟和组织间的联系等等。组织无疑正在按照这些和其他重要的方式变化，但是正在取代层级结构吗？没有！

多层级的、金字塔式的结构依然牢不可破。也许，层级结构的许多方面正在被改造，但是其基本的体系并未改变。大型组织难道不依然是包括多个层级，管理人员堆积如山，并被精心设计了关于权力、控制、报酬和其他方面的差别吗？这些层级的差别不正是人类多数大型组织根本的特性吗？

这本书并不是要袒护层级制度。我已经观察到并亲身见证了层级制度太多的破坏性导致失败的例子。所以，我认同对层级制度进行改革，因为这些方法可以使层级制度产生更为有利的效用，它们包括：对沟通网络的长期实验、组织心理学（organizational psychology）早期的工作，以及更近的关于热情团队（hot groups）的阐述。¹毫无疑问，我支持近来水平化以及其他人性化的改进，比如扁平化、团队建设以及网络化等改进措施。

然而，现实毕竟是现实。这并不是我们当中的一部分人第一次庆祝层级制度即将来临的终结。在过去的 70 年或者是 80 年中，这种情况周而复始地上演。但是层级制度的终



点始终没有到来。尽管人们非常期待这一刻的来临,但是近年来的组织创新(organizational innovation)并不能替代层级制度。像权力、控制和权威这样的词汇依然支配着组织氛围(organizational atmosphere)。年轻的管理者依然为了升迁而拼搏,而且他们仍在抱怨不公平的绩效评估(performance appraisals)。显而易见,层级制度目前依然在组织中占统治地位,即使是在开明的现代组织中。而且,我还认为,在这些组织中工作的人员似乎比一些专家还要更清楚地了解这一点。

我们中的许多人都希望层级制度完结,因为其专制的特性与平等的社会价值观念相矛盾。毋庸置疑,这也正是组织目前用人性主义的面纱来掩饰其权威主义特性的原因所在。但是在人性主义面纱的背后,仍然是自上而下的权力和控制。事实上,我们可以证明在技术迅速进步的帮助而非阻挠作用下,现代大型组织中的层级形态可能是壮大而不是衰退。

既然当今的大型组织实际上基本都是层级组织,那么就存在两个问题。第一是为什么会是这样呢?如果这种组织形态不适合目前的社会价值观和基于新知识的信息世界,那么,尽管人们期待着宣称层级组织的消亡,它为什么还依然存在呢?本书的第一部分将寻求这个问题的答案。

第二个问题是第一个问题的延续:那又怎么样呢?在大型组织中工作的人都知道组织是层级制的,那么为什么还存在这么多的层级组织呢?我认为有一个原因至少解释了一

而下



部分这种现象：存在一个重要的分歧，这个分歧源于许多管理专家认为层级制度将要终结的观点和层级组织中日常工作的现实。对于被含糊地称为“中层管理者”(middle managers)的广大骨干分子而言，这种情况在管理中尤为突出。

中层管理者受到了自相矛盾的信息的困扰。他们所在的公司要求他们实施多样的、有时甚至是互相排斥的变革，因为他们所在的组织想要融入公司文化的重大变革。中层管理者的管理必须更加具有参与性、合作性以及创造性，而且同时还必须更加系统、严密和迅速。

多年以来，我教导过世界上许多地区的中层管理者，并与他们共事。他们绝大多数都是富有献身精神的员工，试图在日益复杂和不完善的情况下做好工作。所以，尽管本书与主流观点背道而驰，对目前认为层级制度即将终结的观点提出了质疑，但它仍试图有所裨益，提醒中层管理者他们仍然生活在层级制度的世界。更重要的是，本书提供了我希望会有价值的建议，这些建议是针对在当今权威体系的环境下，中层管理者可能会需要的技术、个人特质和理解力，如果他们试图寻求成功和价值的话。



致 谢

下

面仅列出了一小部分曾经帮助和鼓励我的人：我在斯坦福(Stanford)和其他地方过去和现在的同事；使我获益匪浅的总经理和中层管理者；儿子约翰(John)和大卫(David)敏锐的观察和非凡的观点；罗伯特(Robert)和邦妮·费希尔(Bonnie Fisher)富有见地的质疑和耐心的聆听；*Connie Martinson Talks Books* 栏目的主持人康妮·马丁森(Connie Martinson)深刻的见解；《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)的编辑黛安·考图(Diane Coutu)，她要求我不断修订发表在该期刊上的文章，那篇文章最终形成了本书；时刻整装待发、毫无怨言的代理人丹尼斯·马赛尔(Denise Marcil)；温文尔雅、富有耐心的编辑杰奎琳·墨菲(Jacqueline Murphy)；以及三位不知名的评论家，他们的批评和建议对本书有巨大的帮助。

我尤其还要感谢希瑟·佛拉施蒂(Heather Fraschetti)，她是我们聪明伶俐、非常值得信赖的、总是从容自若的助手。

而下

她维持纷繁事务的秩序,冷静而精干地处理计算机的突发事件,并在其他诸多方面提供帮助。

最后还要感谢琼(Jean)——没有她,就没有这一切。

目 录

CONTENTS

前言	i
致谢	v
绪论 层级组织的生存、发展和繁荣	1
层级真的行将末路了吗	3
层级真的不可避免吗	11
第一部分 不可避免的层级	15
第一章 我们为什么不喜欢层级	19
是什么使层级如此糟糕	19
反对层级管理的一些现实依据	29
本章小结	36
第二章 为什么层级继续存在	39
不要将层级的恶行归咎于“坏家伙”	39
层级使我们能够养家糊口	41
层级满足我们的心理需要	42
层级存在的现实原因	53
我们的意识中存在层级吗	57
规模和年限导致组织向层级的变迁	61
重层级还是轻人性	62
世界正在看着我们	66

本章小结	66
第二部分 层级和组织的变迁	69
第三章 层级的人性化和层级的系统化	73
数百年来张力	73
一段历史:无止境的分离	80
20 世纪 50 年代:人性化管理的反击	85
系统化也有人性的一面	91
本章小结	92
第四章 动摇层级管理的三次变革	95
参与式管理:人性化层级	96
分析式管理:信息现代化和控制系统	101
热情团队:专注于做事	106
消化这三种管理变革	111
本章小结	112
第五章 大型组织如何应对变革	115
只选一张牌	117
用隔离对付变革	119
用扁平化的矩阵式管理应对变革	123
应对即将到来的变革的其他选择	125
摆脱陈旧的层级式管理	129

层级管理中的内部竞争	132
本章小结	133
第三部分 层级和管理者	135
第六章 管理者的职权	139
管理者在职权中生活	140
职权赋予管理者权力也使人孤立	142
职权滑向专断的危险	145
管理是专断还是民主,如何选择	150
管理者的职权表现	152
职权的对立面:非正式权力结构	156
中层经理的一些两难困境	159
本章小结	165
第七章 领导力、职权和层级	169
什么是领导者	171
错综复杂的领导力	175
管理者和领导者:区别是什么	184
从管理者到领导者	188
对领导力的关注是间接地认同了层级管理吗	189
本章小结	190
第八章 管理者/领导者的三门课	193

自 上

管理的第三阶段:执行	194
管理的第二阶段:解决问题	199
解决问题和执行之间的危险地带	201
管理的第一阶段:开拓	203
执行的开拓者	207
开拓者与问题解决者	208
整合管理的三个阶段	211
第九章 层级制、管理者和道德	215
三种力量在管理中的较量	216
现代管理者/领导者的理念	219
你想成为哪种领导者	224
层级组织、管理和道德	228
注释	235
作者简介	247



绪论 层级组织的生存、 发展和繁荣*

人们总是为了自己的便利而创造组织，
然而也总是发现自己是这个自己制造的庞
然大物的受害者。

——奥尔德斯·赫胥黎

层

级制度，是最古老的和最具有控制力的大型人类组织体系，它似乎不应该一如既往地继续下去，但事实并非如此。它不应该继续下去，因为那些多层级的金字塔式的结构是权威和专制的。它们造成了我们对组织像小孩子一般的依赖，从而产生了不信任、冲突、谄媚、自卫、背后中伤、扭曲的沟通，以及其他许多困扰大型组织的不安因素。然而，几

* 本部分和其他章节的题目来自于作者在 2003 年 3 月份的《哈佛商业评论》中发表的文章“为什么层级能够繁荣发展”。

而下

乎所有的大型人类组织，无论是过去还是现在都是层级分明的。

层级，由于它们已经存在了几个世纪，所以在任何地方都是“正常”的、普遍的。金字塔层级恐怕是我们在听到组织这个词的时候最可能想象到的一个结构。层级导致了民主制、神权制、寡头制、君主制、独裁制。它们在任何类型的机构中都是标准，从司法体系到大学到政府机构到商业组织到工会。它们是非常常见的，尤其是在那些宣称对不平等深恶痛绝的社会中。这些层级甚至已经存在于所有的非人类体系中。除了在现实领域，层级在天堂也是非常普遍的，我们被教导道“在大主教中存在着一个必要的层级次序……甚至在天国，天使中也存在层级。所以，层级就意味着教堂引导人们获得永恒救赎的全部的权力被划分为不同的次序和级别，而层级低的要服从层级高的那些人”。¹

对于那些不是很了解这些层级的读者，下面我们给出在天堂的天使层级次序：

1. 六翼天使
2. 普智天使
3. 统治天使
4. 宝座天使
5. 天使长
6. 制权天使
7. 美德天使
8. 大天使



9. 天使²

这种几乎普遍的层级结构有许多的优点；但是，对于人类而言，它当然不会像天使般的可爱。大规模的组织层级经常不公平地、专横地摆布人们；就是“它们”阻碍了人类智慧的简单的应用；不停地在出色工作的道路上制造官僚障碍；层级的垂直结构破坏了水平的、主张平等的社会价值和规范。层级是行动缓慢的、沉闷的，或者至少它们被讽刺为是这样的。并且，层级以歪曲沟通而臭名昭著。

当然，社会中存在层级并且到处存在层级。在人类甚至非人类的形式中，层级存在许多变体形式，它们包括从计算机程序到生物界到其他自然界中的层级。这些非人类的层级构成不是本书的重点所在，因为它们不会产生心理上的诸如权力和依赖的问题。

本书的主要议题是有关大型人类层级组织，以及置身于其中工作的人们。我们特别关注这些不可避免的层级和人类的需要和价值之间的张力，因为就是这些张力把经理人的工作和生活折磨得筋疲力尽。

层级真的行将末路了吗

组织中存在层级是显而易见的，并且它们也存在很长时间了。那么为什么还要费力去证明这个客观事实呢？因为许多非常敏锐的人并不这么认为。有些人特别是那些非常关注人类福利的人，他们可能同意层级是普遍的，但是这些人认为层级对人们而言十分的糟糕，我们应当摆脱层级。其

而下

他的一些观察者更关注于组织中的效率问题,认为层级结构已经落伍了,就像古董一样,并且效率低下和不人道。在今天的知识和信息的时代里,我们还必须要应付层级古老的附属物吗?这些古董包括头衔、地位以及标明谁该向谁报告或请示的组织结构图表。

一些层级的批评者甚至走得更远。对当前组织设计、领导力和一般管理的专业书籍和报纸进行粗略的浏览就可以发现,如果他们提到了层级,往往是把层级看作是过去的出土文物。富于思考的学者不断使我们确信,大型层级已经消失了或者将要消失。因此沃伦·班尼斯(Warren Bennis)引用了睿智的观察家彼得·德鲁克(Peter Drucker)对管弦乐队(orchestral)式的组织结构将继承这种古老的层级制度的预见:

我们现在正在见证什么是大型组织的消亡,过去40年中的佼佼者,像通用电气(GE)、美国国际电报电话公司(ITT)和杜邦公司(Dupont)这些组织都是非常长寿的,然而我认为它们已经达到了顶峰。因为它们几乎没有灵活性,几乎没有创新。我们都知道,大象在一个受限制的空间中是不能够做得非常好的。明天的组织模式就像是一个交响乐团,你见过马勒交响乐团1 000人都在舞台上演出吗?现在如果你见过我们的标准组织的话,你将看到一位首席执行官,6位主要的运营指挥者,和大约22位的部门管理者,而不是仅仅拥有一个指