

企
业

混沌震荡

下的

柔性管理

李翔 著

东北林业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业混沌震荡下的柔性管理/李翔著. —哈尔滨: 东北林业大学出版社,
2006.7

ISBN 7-81076-930-8

I. 企… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 103473 号

责任编辑: 戴 千

封面设计: 彭 宇



NEFUP

企业混沌震荡下的柔性管理

Qiye Hundun Zhendangxia De Rouxing Guanli

李 翔 著

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路 26 号)

哈尔滨市工大节能印刷厂印装

开本 850 × 1168 1/32 印张 5.75 字数 144 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—1 000 册

ISBN 7-81076-930-8

C·36 定价: 18.00 元

前 言

企业成长是一个世界性的问题，国家间的竞争实质上就是企业间的竞争，破产企业的数量对一个国家的经济十分重要，它直接影响一个国家的经济安全与稳定。所以企业的成长状态被看做是该国经济发展与健康程度的指数。

企业在经营管理活动中的失败，首先会造成企业本身的各种有形损失和无形损失，具体而言包括企业财富损失、失去市场份额、被消费者遗忘、企业违约、企业破产倒闭等多种情形。更进一步而言，企业失败还意味着社会资源和社会财富的浪费，大量的员工失业，会由此而酿成各种事故、灾害以至于犯罪等等，与此同时，将大量的失业人员推向劳动力市场，将会影响我国社会经济发展的稳定环境。

在某些极端的情况下，一个企业的失败将很有可能导致一连串的企业失败，这些企业的失败便立即有大量的到期债务无法偿还，依照企业破产法进入破产程序时，势必又连带一批金融机构，因为破产企业已造成与之相关的金融机构的不良资产。随着企业的破产，相关的金融机构因债权受到伤害要么倒闭关门，要么使本币贬值将危机转嫁给人民。目前中国国有企业的资产负债中约有 80% 来自银行，而这些企业中又至少有 1/3 以上亏损，其中绝大部分早已资不抵债，如果这些企业全部破产的话，国有银行将无法承受巨大损失而可能选择上述两种中的一种。

研究企业成长的规律及相关问题，将提高对企业失败的判断能力，使管理者有可能清醒地认识到自己企业将要受到损失的领域和时机，客观地分析各种内外因素的综合作用，对即将面临的

危机采取相应的对策和补救措施，或者在即将失败之前把握住有利时机抢先行动，以避免和减少损失。

善于深刻观察和认真思考的人才有可能获得成功。在研究中可以看到企业成长在不同的阶段呈现不同的发展规律，在不同成长阶段的不同状态应采用不同的管理方式，在企业成长确定性阶段或随机阶段，通常在刚柔并济的管理方法中多一些刚性较强的过程控制或随机控制，以追求管理的效率。如果在企业成长过程中出现了强烈的震荡，已经明显进入了发展的混沌状态，也就是说企业已面临生死的关头，此时管理的首要目标是跳过混沌，如果依然采用刚性的管理方式，甚至强化它的刚性，必然加剧混沌状态的震荡，这时科学的选择应是在刚柔并济中多一些柔性，首先减少震荡，然后跳过混沌。所以，在选择管理方式之前首先应准确判断企业正处于何种状态。

目 录

1 企业成长问题	(1)
1.1 企业成长中的震荡现象	(1)
1.2 企业成长研究成果综述	(5)
1.3 现有企业成长理论的局限性	(19)
2 企业混沌形态与震荡的长期记忆性	(22)
2.1 企业有限发展规律与混沌发生的机理	(22)
2.2 企业混沌状态分类	(26)
2.3 企业震荡的长期记忆性	(29)
3 企业混沌动因分析	(42)
3.1 企业混沌动因界定与类型	(42)
3.2 混沌外部动因分析	(46)
3.3 混沌内部动因分析	(52)
3.4 内外共生性混沌动因	(60)
4 柔性管理思维	(67)
4.1 管理思维的范式转换	(67)
4.2 柔性思维的内涵	(71)
4.3 柔性管理与刚性管理	(80)
4.4 柔性管理的基本原则	(83)
5 混沌震荡下的柔性管理决策分析	(92)
5.1 柔性战略思维	(92)
5.2 混沌震荡状态下的管理决策倾向	(98)
5.3 柔性管理中的反应能力决策	(105)

6 资源柔性分析	(114)
6.1 组织柔性概述	(114)
6.2 组织柔性	(118)
6.3 生产柔性	(124)
6.4 文化柔性	(126)
6.5 信息系统柔性	(130)
6.6 资源柔性的度量	(131)
7 面向跨越混沌震荡过程的柔性管理	(136)
7.1 面向过程的柔性管理	(136)
7.2 针对内部动因型混沌震荡的柔性管理	(141)
7.3 针对外部动因型混沌震荡的柔性管理	(148)
7.4 针对混合动因型混沌震荡的柔性管理	(160)
7.5 柔性管理的实施方式与过程	(167)
结 论	(171)
参考文献	(174)
主要符号表	(177)

1 企业成长问题

1.1 企业成长中的震荡现象

首先看一下那些公认的中国一流企业家们的状况：1987年4月，中国企业家协会评选出了“首届全国优秀企业家”共20位，商海沉浮，到1998年4月，只有汪海、冯根生、朱毅3人还在续任，其余17人中陈清泰、黄春尊、尚海涛3人从政，朱毅是山东烟台港务局局长属半官半商型，另有任用的是孟祥海、杨其华，冯根生则已与正大合资。离退的有徐有洋、邢起富、邹凤楼和周冠五，免职的有李华忠、马胜利、殷国茂和陈祥兴，出逃的有于志安，判刑的有应治邦，病瘫的有齐心荣，去世的有霍荣华。春荣秋枯，时代的变迁和个人的因素使首批“优秀企业家”中的大部分从昔日喧闹的舞台悄然退场，一些明星企业只是在市场的推进和成长中闪过一道耀眼的亮光，就变成了永远沉寂的流星企业，辉煌的经历变成了尘封的往事，虽说是往事如烟，但随着时间的推移，往日的烟云也会逐渐消散的。

二十几年来，中国市场上还涌现出了一批赫赫有名的企业和企业家，如今也早已风光不再。例如，广东太阳神、珠海巨人、郑州亚细亚、济南三株、沈阳飞龙、瀛海威、小霸王、广东爱多、红高粱、南德集团、幸福集团等等一大批曾经名声响彻神州大地的企业和企业家们前仆后继地谱写了一曲又一曲搏击市场的乐章。这些知名企业和企业家们都不能够摆脱短命的厄运，更何况对于那些名不见经传、散布于祖国各地的大大大小小的各类企业

了。北京中关村电子一条街5 000多家民营企业中，企业生存时间超过5年的只有430家，其余91.4%的企业已经销声匿迹，生存时间超过8年的仅占3%左右。

再让我们看一下有关中国企业生存时间的总体资料。据有关专家测算，中国目前有大小3 700万家企业（包括个体户，个体户也被近似地认为是企业），其中有80%的企业也就是将近3 000万家企业存在着程度不同的弊病；每天有1.2万家企业倒闭，平均每分钟有近9家企业关门，一年有400多万家企业从工商户头上消失。中国企业的平均寿命才3.5岁，中国的集团公司平均寿命也不到10年。

另外，国内还有大量的本质上属于“短命企业”的企业：第一类是公司注册以后，并未开展经营；第二类是企业经营一段时间以后由于种种原因，例如严重亏损、资不抵债，而停止营业，并不再继续工商登记年检；第三类是由于国内破产法律制度的缺陷，很多本应该破产的企业由于种种原因，没有实行破产，这些企业实际上都属于“短命企业”，但统计资料中却无法准确显示。最近，国内有的地区的工商管理部门着手对第一类和第二类企业进行清理，例如北京中关村地区的工商管理部门就对区内的企业进行了清理整顿。

企业的兴衰成败是市场竞争的必然结果，是企业发展历史中的普遍现象，本来应该以平常心来对待。但是，对于现阶段的中国经济发展而言，企业的“短命”问题却成为一个突出问题。尤其是改革开放20年来，许多曾经名噪一时的著名企业都曾经奇迹般的崛起，却又纷纷在经历了三五年的辉煌之后悄然沉落，销声匿迹。当今中国不能没有企业家，国家之间的竞争在于企业，一个国家国力的强弱体现于是否拥有一批像比尔·盖茨那样取得世界性成就的企业家。于是，国内各界人士包括企业界、新闻界、学术界都纷纷投入企业诊断与咨询的行业，试图来解开企业

短命之谜。20多年来各类“短命企业”对今天的企业经营者有着鲜明的警醒和借鉴意义，也是我们进行企业成长研究的素材。

企业短命并不是中国企业的特有现象，国外企业的“寿命”也越来越短。1999年的一项统计表明，日本中小型企业能够维持10年的只有18.3%，运营超过20年的只有8.5%，而能够持续经营30年以上的则不到5%。而美国著名的《财富》杂志曾经做过一项调查，更说明了如今企业家的日子也不好过。这项调查显示《财富》500强之中，前200家大公司的CEO（首席执行官）在位的平均时间越来越短：任职不到5年的从1980年的46%上升到1998年的58%，而能够干满6~10年的则由1980年的41%下降到1998年的38%。《财富》的调查还发现，如今，不称职的CEO被解雇的可能性比他们的上代人高出3倍。另据统计，2000年9月一个月时间，就有103家美国大公司的总裁被迫离职，而在2000年中，美国200家最大上市公司中将近40家公司的总裁，要么因为公司的经营不善，要么因为业绩未能达标而被撤换或自动辞职，其中包括朗讯公司、施乐公司、可口可乐公司等超大型公司的总裁，而上年同期内被迫辞职的总裁只有20多位。现代国外大企业总裁的任职时间只有20世纪80年代的一半。

日本的《日经 Business》杂志曾做过“日本顶尖企业过去百年之变迁”的调查，内容涉及1896~1982年间以每10年为一个阶段的前100家企业的变动，发现列入排名榜的企业达413家，即每家企业的平均上榜约为2.5次，这意味着企业的繁荣时期平均不过30年。在美国，新公司的数目和企业破产数目都属于整个经济活动的重要经济指针。据统计，企业倒闭在20世纪60年代约为5%左右，20世纪70年代居于2.3%~4.3%，20世纪80年代以来高达6%~12%。20世纪50年代《幸福》杂志所列的500家世界最大规模公司中，一半在20世纪90年代已经消失。

在经济相当景气的时候，也有因经营不善而倒闭的公司。这时，大多数的人都会说那是因为公司的经营不好，而公司本身也会认为自己做得太差劲。可是当经济变为不景气、公司倒闭事件此起彼落时，如果自己的公司陷入困境，往往会把原因转嫁到外在因素上。据一项针对我国国有企业的调查显示，有76%的人认为国有企业经营不景气主要是没有适应和跟上市场的变化与机制的变化，无论是在经营策略、经营方式、经营商品的组织还是经营人员的结构上都没有适时调整，光凭经验经营，靠老套路、老方法在市场中竞争；52%的人认为没能跟上工业化和农业化进程加快的步伐，产业经营结构调整不合理，是不景气的主要原因；67%的人认为实行对外开放以来，大批国外商品涌进来，对我国的商品市场形成了很大的冲击，不仅在有形商品上与我们展开了激烈竞争，而且在经营网络、经营方式、营销策略方面都对国内企业构成了很大的冲击，国内企业没能适应对外开放形势的变化是企业不景气的主要原因。

企业为什么会短命，为什么短命的不只是中小企业，大企业、风光一时的企业也不能幸免？是否真的富不过三代？答案当然是否定的，因为也有很多长青树，如杜邦公司，1802年创建，至今仍很活跃。

在分析导致企业短命的原因中，多数人把它笼而统之地归咎为决策失误。企业成长在主流经济学中没有自己的位置，因为按经济理论的解释在有效市场中，生产者的理性使企业最终趋于一致，也就没有短命者。企业短命可以看成失误，那么企业为什么会犯错误？经营者为什么没有或者不能做出有效反映？钱德勒的研究暗含一个假设，即经济世界太复杂，企业不能完全理解，也就是西蒙的有限理性假设，尽管企业试图做得好，但受它们对经济现实所做的主观模型或解释的限制。面对同样的现实，企业的管理方式不同，既因为对经济机会和限制的不同解释，又因为不

同企业的能力差异，还因为企业的风险态度差异等等。什么样的管理方式才能是企业持续发展呢？企业宿命论的观点是否真有理呢？还是有什么我们没有渗透的成长规律存在呢？

1.2 企业成长研究成果综述

在目前的文献中，解释企业成长规范性理论非常少，能被企业应用的就显得更少，现把主要理论及人物简介如下。

1.2.1 艾迪斯的生命周期理论

“生命”一直是中国哲学思想中非常重要的一个概念。在当今的世界管理学界，非常重视“组织生命”现象的研究。“企业生命周期”理论就是把企业人格化，把企业组织看做生命体，借用生物体的生命周期概念来分析企业组织的成长、发展和衰亡。

“企业生命周期”这一概念大约是 20 世纪 70 年代中期产生的，最早提出这一概念的可能是当时任耶鲁大学副教授的 John R. Kimberly 和 Robert H. Miles 二人，他们在当时给耶鲁大学组织与管理学院的博士研究生开设一门名为“组织生命周期”的讨论课中，利用生物模拟的方法，提出了“组织生命周期”的概念。在他们之后，大量的学者对企业生命周期问题进行了深入的研究，比较典型的有我们下面将要进行介绍的几种，虽然不同的学者对于企业组织从产生到消失、中间分成几个阶段且都有那些关键转折点等等有很多争论，但基本思想都大体一致：企业组织要经历产生、成长、成熟、衰退这样四个周期阶段。

在现有的企业生命周期理论中，最著名而且影响最大的恐怕要数伊查克·艾迪斯博士（Ichak Adizes）于 1979 年提出的企业生命周期理论，这一年他在《Organizational Dynamics》杂志夏季刊上发表了一篇题为《组织的转变：组织生命周期问题的诊断与处

理》的文章。1989年他又出版了《企业生命周期》一书，详细地阐述了他对企业生命周期理论的研究，这本书已经被翻译成中文。在这本书里，他以企业组织生命周期模型为基础，详细探讨了企业组织在不同的生命周期阶段的文化特点，最后提供了如何进行企业诊断和治疗，如何改变企业文化和认知体系的基本方法。伊查克·艾迪斯博士后来创建了艾迪斯研究所（Adizes Institute）并且以其名字命名了组织诊断方法，通过他的大力推动，这个方法被广泛的运用于企业诊断和治疗工作中，并在世界多个国家超过500个企业中应用。艾迪斯的企业生命周期理论把企业组织的生命周期细分为10个时期。

在艾迪斯看来，企业生命周期（Corporate Life Cycles）是根据其灵活性和可控性的内部关系定义的，而不是按照年龄、销售或资产或雇员人数。这十个时期分别是：

（1）孕育期（Courtship）：创始人将焦点放在构思和未来的可能性上，制定和谈论雄心勃勃的计划。他们对风险的承担，意味着下一阶段的开始。

（2）婴儿期（Infancy）：创始人注意力已由构思和可能性转移到成效。销售额的渴望驱动着这个行动导向，市场机会驱使的阶段。没人花太多的注意力在书面工作、控制、系统和规程上。创始人每天工作16个小时，每周六七天，想自己干完所有的事。

（3）学步期（Go - Go）：这是一个迅速成长的阶段。销售仍然是王。创始人这时相信他们做什么都是对的，因为他把所有的事情都看做机会，这常常会种下祸根。他们更愿意按照人而不是职能组织企业。创始人仍然做出所有的决策。

（4）青春期（Adolescence）：在这个阶段，公司采取新格局。创始人雇请总运作官（COO），但发现难以移交那份激情。老人和新人（COO和其支持者）的冲突妨碍着运作。人们具有太多的冲突，而留给顾客的时间很少。公司的愿景受到暂时的损害。

(5) 盛年期 (Prime): 公司按照新的图景在控制和柔性之间建立了平衡, 兼有纪律和创新。新的业务在组织中萌生, 它们分别提供开始新生命周期的机会。

(6) 稳定期 (Stable): 这是生命周期中第一个衰老阶段。此时企业通常有稳定的市场份额, 组织良好。但人们趋向于保守, 内部的关系网日益重要, 老好人多了。

(7) 贵族期 (Aristocracy): 基本特征如钱常花在控制系统、福利措施和一般设备上; 讲究做事的方式; 讲究穿着与称谓; 缺乏创新; 拘泥传统等。

(8) 官僚化早期: 主要行为特征有喜欢追究问题责任; 内部斗争激烈, 客户反而被忽视; 偏执狂束缚了企业等等。

(9) 官僚期 (Bureaucracy): 在公司中的成功不是如何令客户满意, 而是看其政治手腕。厚厚的规程手册、大量的文书工作、规则、政策等窒息了革新和创造力。等到病入膏肓, 就进入了死亡期。

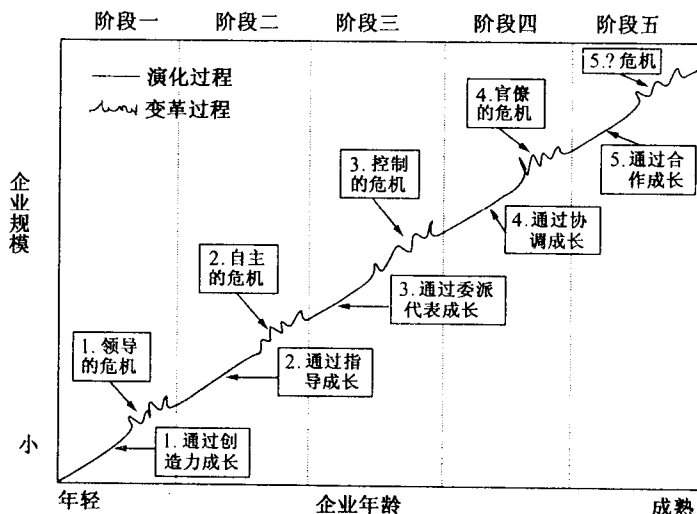
(10) 死亡期 (Death): 它可能突然到来, 或者持续数年。当公司无法产生所需的现金, 而支出榨干任何收入, 公司终于崩溃。

艾迪斯进而又以企业的盛年期为分界点, 把企业的生命周期简化为成长与老化两个阶段, 在各阶段企业的灵活性和可控性会互有增减: 企业在年轻时代充满了灵活性, 但控制力却不强; 企业在贵族期以后, 控制性增加了, 但灵活性却减少了; 企业在盛年期前后, 同时具备灵活性和控制性的优势, 是企业成长阶段中较为理想的时期。

1.2.2 Greener 的组织发展五阶段模型

Greener 于 1972 年在《哈佛商业评论》上发表了《组织成长过程中的成长与变革》一文, 提出了企业组织成长的五阶段模

型。在他看来，企业组织的成长过程一般分为五个不同的阶段，每一个阶段都是由演变和变革组成的。所谓演变（Evolution）是指那种对于企业相对振动较小的成长过程，所谓变革（Revolution）是指企业成长过程中那些重大的动荡时期。他的模型指出，演变是企业成长的常态，演变到一定时期，企业组织成长的内在机制和外部因素就会促使企业组织发生变革，企业组织在这种转折点要实现企业转型。他的五阶段模型如图 1-1 所示。



第一个阶段：企业在创始人的领导下，通过创建一个产品，创建一个自己的特定市场而生存，组织充满活力和创造性。然而随着时间的推移，逐渐出现第一次危机：创始人不可能包打天下，在适当的时候需要寻找管理经理。

第二个阶段：在克服了上个阶段的危机以后，企业组织内部出现了管理阶层，各项规章制度也逐渐建立起来，这种制度构架

能够让企业组织自行有效地运作，然而企业很快就发现市场机会的多样性、企业的进一步成长和中央集权形成了第二次危机：自主危机。如果不能很好地调动下层员工的积极性，企业可能很难迈过这个坎。

第三个阶段：企业认识到分权的重要，开始通过委派代表的方式给企业的员工和部门以相对自主性，但好景不长，企业家们很快就发现那些充分授权的各种“代表”胃口越来越大，自主的倾向越来越严重，这时企业就面对第三次危机：控制危机。这种对失控的恐惧不仅折磨着企业家，而且在上下层之间的矛盾中消耗了企业管理人员和员工的过多精力，容易带来巨大的不信任感。

第四个阶段：企业家们和企业的下层组织之间通过一次又一次的磨合，使用了各种协调关系的手法，并且建立了相对科学完善的企业管理制度，既保证了上下级组织之间权责分明，又有效地制止了部分被授权人的机会主义行为，组织的运行效率大大提高。然而很快我们又看到这种本意用于协调的规章制度却又按照正反馈的逻辑快速成长，出现“制度异化”现象，这就是第四次危机：官僚主义和繁文缛节的危机。企业组织过于依赖正式的规章制度，这些制度约束了企业和员工的活力与创造力，官僚主义的幽灵在企业中回荡，企业变得越来越僵化。

第五个阶段：为了克服官僚主义和繁文缛节，企业呼唤简单化，要求整合信息系统，并且更加强调团队导向。这一时期的企业通过建立各种团队，分享个人和部门的技能，减少对企业正式制度的依赖，通过合作企业获得了新的效率。遗憾的是虽然有美好的合作，但只要有人和组织就会有矛盾冲突和危机，Larry E. Greiner 在这里给大家留下了一个问号，这可能是一些难以预料的危机吧。

1.2.3 Quinn 和 Cameron 的四阶段模型

1983 年 Robert E. Quinn 和 Kim Cameron 在《管理科学》杂志上发表了《组织生命周期和效率标准转变》一文,提出了企业组织成长的四阶段模型。在他们的模型里,企业的成长生命周期被划分为四个阶段:企业家阶段、集体化阶段、正规化阶段与合作化阶段。如图 1-2 所示。

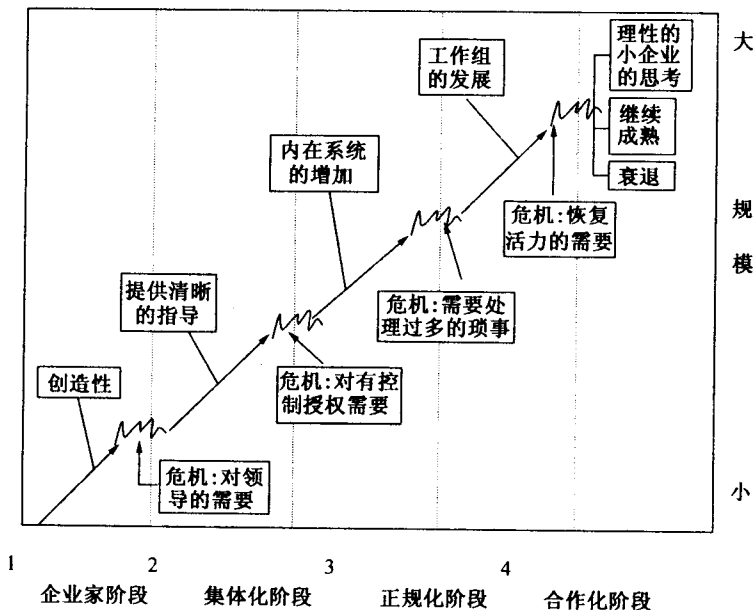


图 1-2 企业成长四阶段模型

Robert E. Quinn 和 Kim Cameron 的企业生命周期四阶段模型基本上和 Larry E. Greiner 提出的五阶段模型没有什么本质上的不同,只是在最后一个阶段,Robert E. Quinn 和 Kim Cameron 的四阶

段模型认为企业内部的正式制度需要被简化,要被经理团体和任务小组所取代,为了达到合作的目的,跨职能部门和分部的团队得以建立,同时企业组织被分成多个事业部,以履行“小就美”的哲学。

1.2.4 企业衰退阶段划分

企业生命周期理论已经成为探寻企业的生命成长和企业成长的主流理论,不论是哪一种理论它们都强调企业经过诞生、成长、成熟、衰退和死亡五个时期。组织学者 Willim Weibel 等人进一步研究了企业组织从衰退到死亡的阶段划分,并认为:企业组织的衰退要经过 3~5 个阶段,才会死亡,而其中的每一个阶段如果能够采取有效的措施,都有可能让企业重新焕发活力和效率。他们对企业衰亡的具体阶段划分如图 1-3 所示。

Willim Weibel 等人把企业组织从衰退开始到最后死亡走过的阶段划分为五阶段:

阶段一:盲目阶段,在这一阶段中如果企业组织能够获得良好的信息,就有可能避免盲目性,避免以后四个阶段的继续滑坡。

阶段二:呆滞阶段,在这一阶段中企业组织如果能够凭借良好的信息指导,采取敏捷行动,就有可能走出困境。

阶段三:错误行动阶段,这一阶段企业千万不能再继续出错,只有凭借快速而正确的行动才有可能把企业从衰退的泥潭中拉出来。

阶段四:危机阶段,在这一阶段企业的困难越来越严重,如果不能快速有效地进行企业重组,借助外力摆脱企业困境,企业组织绩效的衰退就无法避免。

阶段五:消失阶段,如果企业错过了前面四个阶段中的最后机会,到这一阶段才悔悟时,已经回天乏力,为时已晚,企业组