



从人性角度揭示组织发展
与变革的规律

Evolution 进化

Management of Organizational Pattern

组织形态管理

杨少杰 / 著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

8/11

014058414

F272.9
476

Management of Organizational Pattern

进化

组织形态管理

杨少杰 / 著



F272.9
476



北航

C1745164



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

11820110

图书在版编目 (CIP) 数据

进化: 组织形态管理 / 杨少杰著. — 北京: 中国发展出版社,
2014. 9

ISBN 978-7-5177-0224-5

I. ①进… II. ①杨… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 188768 号

书 名: 进化: 组织形态管理

著作责任者: 杨少杰

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-0224-5

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

印 张: 16

字 数: 254 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfzcsb.tmall.com//>

网购电话: (010) 88333349 68990639

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序 言

P R E F A C E

关于组织变革的课题一直都是管理学者喜欢探讨的内容，每位学者及研究人员都从各自的专业角度解读企业发展与变革规律，笔者也是其中之一，只是笔者从组织形态角度思考这个领域的问题。

改革开放让中国的市场生态与全球经济生态系统接轨，中国企业以崭新的形态走上了西方两百多年的工业化发展之路，并以惊人的发展速度吸引了全球的目光。作为中国咨询行业较早的工作者，笔者有幸见证了这一过程，这个过程对于研究组织形态价值匪浅，也只有在这样的过程中才能获得一种独特的体验，为这本书的创作提供了丰富的泉源。

本书分为五章，第一章是对企业形态进化规律的理论探讨，管理学作为一门交叉学科，必然与其他领域有相似的地方，这也符合事物发展具有普遍联系的原理，这些领域的研究成果引发了笔者对组织管理多角度的思考，形成了组织形态管理观点。第二、第三章用组织形态管理观点对企业形态进行剖析，分别从十个不同的角度认知企业形态的演变规律；第四、第五章是组织形态管理理念在具体实践中的运用，笔者以杜邦公司为例说明工业时代企业形态进化的轨迹，并对改革开放中的中国企业遇到的危机与瓶颈进行解读。虽然本书以企业组织作为研究样本，但笔者认为对其他形式的组织也具有一定的适用性，因为这种适用性建立在对人性理解的基础上。

在本书第一章中，笔者从两条线索说明组织形态的进化过程。

第一条线索是从人性的演变规律解读组织的进化。人性是人类最本质的特征，任何形式组织的诞生与消亡都是人性的需要，任何科学和学科形成都是对人性认知的阶段性体现，因此，组织必然体现人性特征，而组织管理最终是管理人性。组织在进化过程中其人性特征逐渐明显，笔者从价值性角度定义了四

种组织形态——股东价值形态、精英价值形态、客户价值形态、利益相关者价值形态，这四种组织形态的组成结构、功能特征、管理模式都具有典型性，便于说明企业在市场生态中从低级到高级的演变轨迹。为了便于读者识别与理解组织形态进化路线，笔者用四种平面图形来代表。

第二条线索是从生态、组织、人三者之间的价值关系解读组织的进化。任何一个个体都处于一个价值系统中，并且自身也是其构成元素的价值系统。组织形态管理是站在组织角度审视组织与生态、组织与人之间的价值关系。生态与人分别是组织形态演变的外部与内部因素，两者的共同作用导致组织形态发生演变，这就是所谓的“适者生存”法则。组织形态管理的目标是使生态、组织、人之间形成价值形态平衡，这时组织形态最佳，组织价值最大。

在本书第二、第三章中，笔者用十类组成结构剖析组织价值形态，通过组成结构的演变说明组织形态的进化过程。形态由结构构成，结构决定组织功能特征，结构的变化导致组织形态的演变，剖析组织形态需要从组成结构着手，笔者提出10S企业形态分析模型，每种结构都决定着组织的某种功能，相互作用共同构成组织的价值形态，体现组织的价值特征。十类结构分别是价值创造能力结构、股权结构、组织结构、人才结构、管理基础结构、价值单元结构、客户结构、产品结构、文化结构、治理结构，简称10S。不同的组织形态有不同的组成结构特征，这十类结构在组织形态演变过程中呈现出规律性的变化，可以让人们探知组织形态的进化过程，不但能够了解组织形态的“前身”，理解组织形态的“今世”，还可以看到组织形态的“未来”，有利于组织主动变革，逐步迈向高级形态。笔者将逐一说明每一类结构的演变过程，读者也能看出两条线索如何得到体现。

在本书第四章中，笔者用杜邦公司两个多世纪的发展历程说明企业形态的进化规律。杜邦就是企业发展史上的活化石，从一个白兰地河畔的黑火药制造小工厂，到一个世界瞩目的跨国高科技科研公司，为人们展现的不仅仅是一部企业进化史，更是一部生态发展史、一部人性演绎史，中国企业遇到的问题，都能从杜邦的发展史中找到痕迹，而杜邦的变革策略更值得中国企业借鉴。

在本书第五章中，笔者依据经济生态、组织形态、人性特征三者之间的价值关系，绘制企业危机路线图，通过危机路线图标识企业进化过程中遇到的危机与瓶颈，同时利用组织形态管理理念提出解决思路，希望对今天中国企业的

变革具有一些启示作用。

在本书的最后，笔者将用一张表格对整本书中阐述的内容进行归纳、总结，便于读者理解，这样组织形态管理框架基本成形，这也是笔者对多年职业生涯的一个总结。

组织进化论一直以来是管理学者感兴趣的课题，因为这种进化已经是客观存在，但是如何进化？进化方向、进化动力是什么？依然是众说纷纭，笔者也希望通过本书与广大的读者在这方面进行交流。

本书用了“进化”这个概念，而不是“演化”。“演化”除了包含“进化”之意外，还会出现形态的“退化”以及“混沌”状态。严格意义上说，本书更适合用“演化”这个概念，因为在现实中很多企业不完全是朝着进步的方向发展。最终笔者还是使用了“进化”一词，主要是希望组织能向更好、更积极的方面发展。

本书对企业形态的“未来”特征进行了大胆的描述，这些描述是依据人性特征的演变规律，其中不乏与某些传统观点不相符的地方，但管理学本身就是一个充满争议的领域，有争议才能有进步，推动管理学的发展是每个学者的责任，因此也请读者允许有不同的见解。

目 录

CONTENTS

第 1 章 组织形态管理

第一节 人性——人类的价值属性	3
一、人性的三个维度	4
二、两只“无形之手”	11
三、创造价值的能力	15
四、价值如何体现	16
五、价值何所“求”	17
第二节 生态——人性的价值系统	18
一、经济生态发展规律	19
二、产业是最小的经济生态	21
三、企业组织是一个物种	22
四、生态、组织、人	24
第三节 组织——组织的人性特征	25
一、组织的生命特征	26
二、人格、独立人格、独特人格	28
三、法律率先赋予人格	29

四、首先追求独立人格	30
第四节 组织形态——管理新视角	32
一、组织管理新视角	33
二、结构构成形态	34
三、十类结构构成企业形态	36
四、形变始于结构改变	37
五、改变是对传统的挑战	38
第五节 企业形态进化规律	40
一、企业时空形态变化	41
二、四种典型企业形态	43
三、企业形态进化历程	48
四、企业形态进化规律	50
五、组织形态的价值定位	52
六、西方管理理论支持	54
七、理论与实践脱节	56
第六节 组织形态进化动力	57
一、外因：市场生态系统改变	59
二、内因：价值创造能力改变	60
三、两种进化方式	61
四、变革最终是变形	62
第七节 组织形态管理	64
一、管理的三大原则	65
二、管理的四种属性	68
三、管理的四组关系	69
四、价值平衡管理卡	72

第2章 进化：10S演变历程（上）

第一节 价值创造能力结构的演变	77
一、价值创造能力结构演变规律	78
二、资本与独特资源结合	80
三、职能与领导力结合	82
四、需求与创新力结合	83
五、价值与独特人格结合	85
六、价值创造能力体现人性	86
第二节 股权结构的演变	87
一、股权结构演变规律	89
二、股东人格就是企业人格	90
三、两权分离导致双重人格	91
四、股权分散获得独立人格	93
五、无形资本塑造独特人格	95
六、自由资本天性逐利	96
七、资本的历史使命	98
第三节 组织结构的演变	100
一、组织结构演变规律	101
二、直线型是股东首选	103
三、职能型离不开精英	104
四、事业部是巅峰状态	106
五、矩阵型是过渡形式	108
六、流程型是颠覆传统	109
七、网络状是万法归宗	111
八、业务流程即是结构	113
九、结构稳定如何实现	115

第四节 价值单元结构的演变	116
一、价值单元结构演变规律	118
二、集体共同创造价值	119
三、分工协作创造价值	121
四、独立统一创造价值	122
五、即时组合创造价值	124
六、一只“有形之手”	125
七、价值从何而来	127
第五节 管理基础结构的演变	130
一、管理基础结构演变规律	131
二、以工作为基础的指令性管理	133
三、以职位为基础的标准化管理	135
四、以能力为基础的满意度管理	137
五、以人格为基础的个性化管理	139
六、从薪酬理念看管理基础结构演变	141

第3章 进化：10S 演变历程（下）

第一节 人才结构的演变	146
一、人才结构演变规律	147
二、花瓶形人才结构	149
三、钻石形人才结构	150
四、橄榄形人才结构	152
五、圆球形人才结构	154
六、从人才标准看人才结构演变	155
第二节 客户结构的演变	158
一、客户结构演变规律	159

二、被独特资源吸引的客户	161
三、需求稳定且重要的客户	162
四、需求发散且多变的客户	164
五、被独特人格吸引的客户	165
六、产业生态发展与企业价值定位	166
第三节 产品结构的演变	169
一、产品结构演变规律	170
二、简单化成熟型产品	172
三、专业化标准化产品	173
四、多元化创新型产品	175
五、定制型个性化产品	176
六、质量管理理念演变	178
七、从波士顿矩阵看产品结构演变	179
第四节 文化结构的演变	181
一、文化结构的演变规律	183
二、以收益为核心的资本文化	185
三、以业绩为核心的精英文化	187
四、以创新为核心的客户文化	189
五、以人格为核心的价值文化	191
六、塑造文化也是塑造人性	192
七、何谓“以人为本”	194
第五节 治理结构的演变	195
一、治理结构演变规律	197
二、股东价值优先	198
三、精英价值优先	199
四、客户价值优先	201
五、价值平等原则	202

六、维护价值平衡形态	203
七、董事会角色演变	204
八、权力治理模式演变	207

第4章 活化石：杜邦传奇

一、第一个百年——股东价值形态	215
二、第二个百年——精英价值形态	218
三、第三个百年——客户价值形态	221
四、展望未来	225

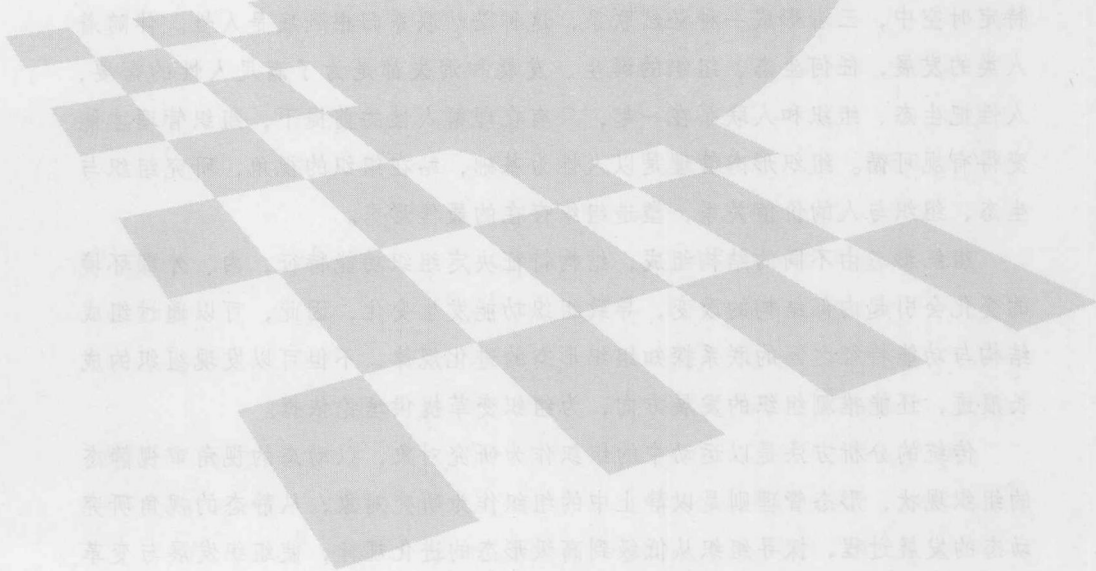
第5章 现代启示录

一、企业危机路线图	229
二、第一次发展瓶颈	232
三、第二次发展瓶颈	233
四、面对历史转折点	234

后记：何谓“道”？	241
-----------------	-----

| 第 1 章 |

组织形态管理



科学上的新理论、新发明的产生，新的工程技术的出现，经常是在学科的边缘或交叉点上。重视交叉学科能够促进科学本身向着更深层次、更高水平发展，这符合自然界存在的客观规律。管理学就是一门综合性的交叉学科。

20世纪60年代以后，西方管理学进入了现代管理理论阶段，人们不仅用运筹学来分析组织管理中的具体问题，而且借助自然科学与社会科学两大领域的综合性交叉科学来进行研究，涌现了众多管理流派，形成了“百家争鸣”的繁荣。组织形态管理也以这种思想为指导，通过对组织形态的研究探索管理的规律。

在笔者看来，生态、组织、人其实都是一种价值系统，以某种形态存在于特定时空中，三者形成一种必然联系，这种必然联系归根到底是人性。伴随着人类的发展，任何生态、组织的诞生、发展和消失都是为了满足人性的需要，人性把生态、组织和人联系在一起，只有在理解人性的前提下，组织管理才能变得有规可循。组织形态管理是以人性为基础，站在组织的视角，研究组织与生态、组织与人的价值关系，塑造组织存在的最佳形态。

组织形态由不同的结构组成，结构特征决定组织功能特征，内、外部环境的变化会引起内部结构的改变，导致组织功能发生变化，因此，可以通过组成结构与功能特征之间的联系探知组织形态的进化规律，不但可以发现组织的成长痕迹，还能推测组织的发展方向，为组织变革提供理论依据。

传统的分析方法是以运动中的组织作为研究对象，以动态的视角审视静态的组织现状，形态管理则是以静止中的组织作为研究对象，从静态的视角研究动态的发展过程，探寻组织从低级到高级形态的进化规律，使组织发展与变革有规可循。组织作为生态中的一个价值个体，将随着生态的发展而不断进化，组织管理是为了符合“适者生存”的生态法则，因此组织变革最终是为了组织进化。基业长青的组织都在不断地进化中，形成组织与生态、组织与人相适应的组织形态，才得以持续发展。

组织形态管理理念与西方管理学的思想殊途同归，只是对组织的研究角度不同。西方管理思想从人类进入工业时代到今天经历了三个阶段：古典管理理论阶段、行为科学理论阶段、现代管理理论阶段。从古典管理理论开始，西方管理学逐渐形成一门系统的学科。在笔者看来，西方管理学的发展与经济生态的发展、经济组织的演变、人性特征的体现过程一致，而且每一阶段的管理思想都试图描述一个理想的组织形态及其管理功能，任何思想的出现都是为实现最佳的组织形态提供理论依据，因此不同阶段的管理思想具有鲜明的特征，这一观点读者可以从西方管理思想中去体会。

最佳的组织形态也是组织与生态、人保持一种相互平衡的价值关系，人性的变化将导致生态、组织、人的价值关系始终处于动态调整过程，组织形态管理就是进行有效的动态调整，实现三者的价值形态的平衡。

第一节 人性——人类的价值属性

人性是组织形态管理的一条基本主线。笔者认为，在人类社会中，人类创造的任何事物都是人性的体现，任何科学、学科都建立在人性基础上，因此管理学也服务于人性，而管理本身即管理人性。

何谓人性？人性就是人的本性，是人类物种共同的属性，人是人性的载体，人性是人的形态必要组成部分，但是人性特征会随着时间、空间的改变有所变化，当人性特征发生本质改变时，人类物种将改变，人性特征的变化过程也可以视为人类的进化过程。

笔者对人性的认知在于人的三维属性：人的复杂性、人的独特性、人的价值性，这是对人性的另一种解读，如图 1-1 所示。人性的三维属性相互依存、相互作用，共同形成人性特征变化规律。随着人类发展，人性特征指向——具备独特价值的人，人类沿着这个目标不断演变。人的复杂性是指人性的特征多元化，在不同时间、空间有不同的体现；人的独特性是指虽然人类是社会性群体，但是每个人都在追求个性的独特，体现与他人的差异；人的价值性是指每个人都必然对他人产生价值影响，否则其人性根本无法体现，以至于不能认可

其存在的意义。



图 1-1 人性的三个维度

人的三维属性体现在每一个人身上，使人的独特价值能够不断体现。人性特征的演变规律是组织形态管理的基础，尤其是对人价值性的解读，便于理解人类所处的经济社会、所在各类组织以及人类自身的特征。

人性一直体现在人类所创造的世界中，由于任何事物都是以某种形态存在，因此从价值性角度认知事物时可以统称为价值形态，例如组织有组织的价值形态，人有人的价值形态。当人的价值特征发生改变时，组织的价值形态与人的价值形态就会发生改变。

人的复杂性和独特性相对容易理解，下文将重点介绍人的价值性。

一、人性的三个维度

人类所有活动可以分为两个部分，一是认识世界，二是改变世界。这两种活动相辅相成。随着人类认识世界的程度不断深入，人类改变世界的能力也在不断加强。在这个过程中，人性特征不断发生变化，体现在人类的思想理念、生存空间、生活模式等众多领域。例如在中国社会发展变革过程中，诗、词、歌、赋、曲、小说、电影等艺术形式的变化就传递着中华民族的人性解码，同样在西方社会发展史中也能找到类似的规律。为了能够捕捉人性的信息，人类的思想家对人性进行持续的探索，探索人性是为了更有效地管理人性，这就是人类认识世界与改变世界的过程。

首先从复杂性来探知人性的变化规律，复杂性在中西方管理思想中以不同的形式表述，但殊途同归，通过对照可以进行理解。

1. 人的复杂性

中西方管理思想都是建立对人性认知的假设基础上，例如中国古代儒、

法、墨、道等四大思想系统分别提出性善论、性恶论、可塑论、道性论，西方近代管理学思想也提出经济人假说、社会人假说、自我实现人假说、复杂人假说等，这些对人性的认知虽然相隔两千多年，但却异曲同工，说明人的本性尚未本质变化，只要时间、空间相似，人性的某些特征依旧会出现，但是表现形式发生很大的改变。

（1）性恶论与经济人假说

中国历史上第一个主张人性恶的是荀子，荀子在其专业论著《荀子·性恶》中就明确提出：“人之性恶，其善者伪也”，人们为了满足欲望和需求会产生争夺，由争夺而衍生出来邪恶与暴力，因此荀子主张通过教化，限制恶的趋势，使人性之恶向善转化，正是基于人性恶的认知，荀子的弟子韩非在人性恶的假设基础上提倡用“法”来治理国家，并设计了一套依“法”治国的管理体系而被后世统治者充分采纳，韩非也成了法家思想的代表人物。西方近代管理学家提出了类似的经济人假说，也就是“X理论”，认为人天性好逸恶劳，主张采取命令、强制的管理方式，通过物质激励提高人的工作积极性。西方古典管理学理论就是建立在经济人假说的基础上，为人们所熟知的是美国管理学家泰罗的科学管理理论，而泰罗的“计件工资制”的确在当时起到明显的效果。

“性恶论”和“X理论”的核心都是倾向于人性具有自私、懒惰的特征，行为动机源于趋利诱因，因此要注重监督和控制，强化纪律与奖惩。以“性恶论”为基础的管理思想侧重于制度规范的建设。

（2）性善论与社会人假说

中华民族对“性善论”的认识可谓根深蒂固，《三字经》第一句就是“人之初，性本善”。儒家的代表人物孟子就明确提出“人无有不善，水无有不下”，“人皆有不忍人之心”，因此孟子主张通过教化、扶植和培养善的萌芽，通过善性来解决现实争端。儒家思想体系就是建立在人性善的假设上，成为道德规范的主要资源，成功地约束人们离经叛道的行为。同样，在“X理论”之后，西方学者提出了具有针对性的社会人假设，也就是“Y理论”，它指出人性并非懒惰和不可信任，不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任，如果对某些工作作出承诺，人们为了完成任务能够进行自我指导和自我控制。西方行为科学管理理论就是建立在社会人假说的基础上，为人们所熟知的是梅奥