

本书创建了和谐型组织理论及其组织模型，尤其是开发设计的
以岗位为中心的运行方法，将和谐组织理念推向了实践领域。

后管理时代

THE ERA OF POST-MANAGEMENT

和谐型组织理论与实务

和谐型组织理论是建立在至今为止所有哲学、社会学、管理学理论的基础之上，汲取了丰富而充足的营养。这是一个兼收并蓄的理论，是共同智慧的融合。

孙金汉 著



中国社会出版社

China Society Press

后管理时代

和谐型组织理论与实务

孙金汉◆著

 中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

后管理时代/孙金汉著. —北京: 中国社会出版社, 2009. 5
ISBN 978 - 7 - 5087 - 2620 - 5

I. 后... II. 孙... III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 059479 号

书 名: 后管理时代
著 者: 孙金汉
责任编辑: 尤永弘

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032
通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦
电 话: (010)66080300 (010)66083600
(010)66085300 (010)66063678
邮购部: (010)66060275 电 传: (010)66051713
网 址: www.shcbs.com.cn
经 销: 各地新华书店

印刷装订: 北京凯达印务有限公司印刷
开 本: 170mm × 235mm 1/16
印 张: 13
字 数: 160 千字
版 次: 2009 年 5 月第 1 版
印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷
定 价: 29.00 元

序

两年前,在中国科学院心理研究所人力资源管理研究生课程班的课堂上,我曾经给来自各行业的同学们讲授了《合作性团队与冲突管理》这门互动式课程。在角色互换、小组讨论后的提问中,班长孙金汉同学提出了一个引起了大家关注的“冲突管理中的组织文化问题”,对此大家进行了初步的课堂交流。课后,我给他安排了一个特殊任务,把学员关于本课程的学习情况和反应整理出来,希望他能够代表学员为我们的课程提出一些建议来,他做得很认真,没有让我失望。但没有想到的是,两年后,这位学员给我发来了一本业已完成的书稿《后管理时代》,我为作者的闯劲感到高兴,也深深地为自己的学生能够取得这样的理论成果感到骄傲,我愿意为他的新作作序,以表示我的祝贺。

世界发展历史表明,在国家或地区的人均 GDP 处于 1000 美元至 3000 美元的发展阶段,是经济容易失调,社会容易失序,心理容易失衡,社会伦理需要调整重建的关键时期。我国目前正是处于这种瓶颈约束最为严重的时期,出于维系稳定性和持续性的紧迫需求,中国共产党基于科学发展观的理念,提出了建设社会主义和谐社会的构想。中共中央在《关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》中指出,“注重促进人的心理和谐,加强人文关怀和心理疏导,引导人们正确对待自己、他人和社会,正确对待困难、挫折和荣誉。加强心理健康教育和保健,健全心理咨询网络,塑造自尊自信、理性平和、积极向上的社会心态。”

构建社会主义和谐社会是中国共产党在社会经济转型时期的一项

重大决策,我们从“和谐”二字的剖析,就可以看到“以人文本”的涵义。首先,和由“禾”与“口”所构成,“禾”即禾苗,是长粮食的植物,“口”即“社会每一成员”。所以,“和”倡导的是满足社会各阶层人民的“衣、食、住、行”的基本生存要求,这在当前面对金融危机中显得特别重要;其次,“谐”由“言”与“皆”所构成。更多地倡导以人为本,沟通协调,给予每一普通民众平等表达自己意愿的自由。所以,倡导建设和谐社会必然会带动全社会更加关注与社会稳定有关的民众身心健康、劳动关系、经济发展与环境保护等和谐发展问题。

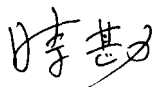
和谐社会建设的对象主要涉及的是人,处理好人与人、人与组织、人与社会和人与自然的关系尤为重要。把关心民众的生理、心理健康作为稳定和谐的评价指标,不断调整执政者的决策行为,才能保证经济增长与社会进步的和谐统一。因此,健康是考察和谐社会建设质量务必关注的核心问题。

关于健康的概念,世界卫生组织(WHO)1948年在其成立宪章中就有明确阐述:“健康是一种在躯体上、心理上和社会上的完美状态,而不仅仅是没有疾病和虚弱的状态。”也就是说,健康是躯体、心理和社会功能三个方面的统一体,而心理健康是整体健康的不可分割的部分,它包括积极的心理健康状态,有效的生活应激和恢复,卓越的工作成效,宽松、创新的组织文化,并能对社会做出贡献。那么,建设怎样的组织,才能适应变革和未来发展的需要,使我们在和谐的环境中健康、胜任和创新?近年来,组织行为学研究领域出现了组织健康(Organizational Health)的新概念。一个组织、社区和社会,如同人体健康一样,也有好坏之分。其衡量标准是:能正常地运作,注重内部发展能力的提升,有效、充分地应对环境变化,合理地变革与和谐发展。

谈到与组织和谐、健康有关的问题也许有很多话要说,在此就不赘言了。下面,我只简要地就本书的创新价值谈谈自己的看法。首先,作者关于管理形态的三个时代的划分,从历史发展走向上批判地继承了西方的现代管理理念,从管理哲学的本源出发去梳理管理自身成长的脉络;其次,作者关于人性本质的论述以及“人性在于表达,表达严格依赖于环境”的论断,有其独到之处,与构建社会主义和谐社会的出发点

完全一致;再次,作者提出和谐型组织,并进行了比较系统的逻辑分析,特别提出以岗位为中心的运行方法,将和谐型组织理论推向了实践探索。

通常说“始生之物,其形必丑”,本书是作者在管理理论与实践方面的初步探索,肯定存在诸多缺点和不足,希望广大读者阅读后提出意见和建议。我也希望孙金汉同志继续努力,在管理理论和实践的探索上取得更大的进步!



中国社会心理学会 副会长

中国科学院研究生院社会与组织行为研究中心 主任

二〇〇九年三月二十六日

前 言

人猿揖别,使人类从一般低等生物中脱离出来,成为自然界中的佼佼者,或者说成为自然界的主人。严格地说,从人类的起源和人类组织的产生开始,关于人的学问就开始了,然而,直到今天,很多基本问题依然难以形成科学的结论,不过人类探索的脚步一刻也没有停止。

人类从蒙昧到文明的过渡时期,由于对自然界的认识存在局限,所以,人类的智慧发展往往以宗教的形式出现。宗教本质上不仅表现为人类的精神信仰,而且更浸透着人类对现实社会的认识和对美好事物的期待。

神本来是人,耶稣走向基督教圣坛、释迦牟尼走向佛教圣坛、老子李耳走向道教圣坛,都是一样,说明人类对美好事物的憧憬,说明人们对美好生活的向往。所以可以说,神是人为自己创造的精神动物。由此我们可以理解,为什么世界最有影响的宗教大都产生在 2000 年前那个时代。那个时代,就像火山喷发的历史机遇一样,是人类智慧迸发的特殊时期,当然也是人类历史客观发展的结果。这种文化积淀属于人类历史的一部分,是文明的足迹。

人类发展到今天,科学技术的进步,解决了很多悬而未决的认识问题。尤其是对于天体运行、生命现象、分子运动等技术的掌握,使人类文明推向一个崭新的阶段。传统宗教早已不能满足人们的精神信仰需要,人类经历了一个漫长的物质积累、物质崇拜期后,即将迎来一个新的时代。这个时代的特征表现为巨大的精神需求和精神创造,使人类真正为人类而生活,也就是说真正“活得像个人”。这是历史的发展,实质上也是历史的回归。说发展,是因为历史没有停留片刻地向前运动了数千年。说回归,因为人

类经过凤凰涅槃之后,丢掉了历史枷锁、思想禁锢、无端累赘之后,从新找到自我,回到自然的怀抱。

今天人摆脱神的束缚与人当初造神,都具有一个相似的地方,就是都属于历史动力的推动。人创造神,源于痛苦,追求快乐;人摆脱神,同样是源于痛苦,最后收获了新的快乐。但快乐总是不能持久,根源在于真理还在孕育、还没有产生,人们依然处于蒙昧状态;如果说到历史的进步,只不过是有一种蒙昧到另一种蒙昧的步行。这主要是说人类从肯定神的地位到肯定人的地位这个过程。肯定神的时代,人类塑造了虚幻的世界,以及处在现实与虚幻之间的自我,应该说是个“植物人”的时代;又在肯定人的时代,使自我变得十分粗俗和丑陋,糟蹋了自我,是一个“动物人”的时代。今天,以上的两个时代都将被否定,都将被历史翻过新的一页所掩盖。新的时代,应该是属于人自己本身的时代,即物质与精神有机结合的人的时代。总体的结论是,人类通过创造历史来创造自己。

“物质的人”与“精神的人”的结合,是有机的结合,不是简单地相加。是自然的回归,高层次的自然回归。在管理学的发展脉络中,“物质的人”与“精神的人”的结合上,也许应该表现在“经济人”的假设、“社会人”的假设以及“复杂人”的人性假设理论上。可见,在近代这个不算长的历史阶段,人们的发现是惊人的,人们已经从不同的侧面在努力发现自己的特点,且都有所收获。

如果说组织管理学需要创新,那么,就是说我们需要对以往的这些发现进行总结,这是第一步;还需要将他们有机地联系起来,是第二步;更重要的是要升华,要在这些基础上完成跳跃,脱胎换骨,这是第三步。

脱胎换骨不是简单的累加复制,用哲学术语说,就是从量变到质变的飞跃。质变的核心意义在于新“质”的产生。这个新的“质”指的是什么?

我们过去的哲学,从自然哲学、神的哲学到人本哲学,本质上是“人属于自然”的哲学、“人属于神”的哲学和“人属于物质”的哲学,每一次发展,都是关于人以及对人的认识的变化。所以,可以见之,这个“质”的哲学意义依然在于人,在于如何认识人、判断人和把握人。

其实,关于人的新的概念的材料已经积累了很多,这就是我们所讨论的问题的时代性,具有了时代的推动,是新的理论产生的前提。任何一个人,其主观上是不能完成这样的历史命题的;完成这样命题的人,不是什么

先知先觉,应该是一个或一些热爱生活、冷静而又不辞辛劳的学习者。摆脱世俗干扰,以利于把已有的知识和积累进行沉淀和过滤,而后,拿出一个新的组合出来而已。

实在地说,今天,本人从事的就是这样一工作,很有趣味,每一次学习和总结都充满幸福。为此,我十分感激我们聪明的前辈,他们为后来之人创造了极大的财富,足以让我们不断产生享受的感觉和幸福。这些前辈包括:中国的先哲老子、孔子、孙子等;包括西方的先哲苏格拉底、柏拉图、亚里士多德等;包括管理学的先驱泰罗、梅奥、赫次伯格、马斯洛等;包括一些承先启后的哲学家弗洛伊德、费尔巴哈、黑格尔、马克思和恩格斯等等。由他们发现并建构的人类智慧大厦高耸云端,多姿多彩,我们如果能够登上大厦的顶层,举目四望,一览众山。

在时代的感召下,作者不遗余力地投入到关于人类及其组织理论的探索上,并逐步取得认识上的收获。为了更加有条理地表述自己的观点和收获,作者把他们称为《和谐型组织理论与实务》,并从其理论基础、组织架构和实践应用等方面做系统的阐述。

问题首先从管理哲学说起。作者重点谈了人、人类组织、管理的本质等问题,对人的本质、人性的本质做了比较详尽的分析。与以往理论不同的是,作者发现对于人性问题本不需要用“善”与“恶”的世俗概念去表述;作者发现人性的自然属性包含了生物性和社会性两个方面,他们表现为“我向性”与“他向性”。人性在于表达,而且表达严格依赖于社会环境。立足于这样的哲学判断的基础上,我们在与人类组织和管理有关的重要问题上,都有不同程度的新见解,带来了可喜结果,那就是,我们可以构建符合人类未来需求的崭新组织理论了。

在此基础上,我们提出了和谐型组织理论的模型,包括组织定义、组织结构、组织机能、实践方法等。我们突出地对组织结构和组织机能进行了深入分析,阐述了组织有机运行的内在机理和本质要求,并对组织理念、组织关系、组织取向、成长基础、运行机制、战略发展等系统性机能做了简洁叙述。这使人们感到这一理论的系统性。

在实践层面,根据和谐型组织的内在要求,开发设计了“以岗位为中心的运行模式”以及岗位绩效法的人力资源管理方法,简便易行,操作性很强,为企业和经济组织提供了一个很具体的操作范例。另外,针对和谐型

组织理论与岗位为中心的运行模式在政府等行政机构的应用问题,也做了具有针对性的分析设计,非常可行。

和谐型组织理论及其运行方法的价值不仅体现在以上方面,更重要的是,它的优越性集中体现在解决组织未来和前景问题上。我们提出了组织“生存机能”理论并重点做了专题探讨,摒弃了以往的“竞争优势”理论,把组织生存问题摆在了前所未有的位置,并指出了获得生存机能的方法和途径,为抱有锻造“常青型企业”以及追求持续生命力的组织管理者展开了切实可行的美好前景。

正如前面所述,和谐型组织理论是建立在至今为止所有哲学、社会学、管理学理论的基础之上,汲取了丰富而充足的营养。坦率地说,这是一个兼收并蓄的理论,是共同智慧的融合。它在否定和摒弃的同时,时刻不忘继承和吸收。比如:建立在“经济人”假设之上的科学管理理论、以“社会人”假设为理论基础的人际关系管理理论、以“复杂人”假设为理论基础的权变理论等等,他们虽然都有局限性,但又是闪耀着智慧光辉的管理思想。没有他们从不同的角度和侧面给我们提供深刻的观察,作者相信自己的思想也许比预料的更加狭隘,更谈不上为组织管理学理出一个新的思路来。在实践方面,人力资源管理理论、学习型组织理论等对作者启发也是非常大的,有的地方甚至可以直接地引用,这使作者非常庆幸自己生在这个伟大的时代。真可谓好帆借风力啊!

伟大的时代有伟大变革,伟大的时代必然催生与之相适应的思想理论,这也许正是我们可以凭借的东风。作者真诚地希望与大家一起共享这时代的赐予,共同展开属于我们这个时代的壮丽画卷。

作者

二〇〇九年三月

目 录

序	(1)
前 言	(1)
 第一章 社会组织管理及其现实困惑的简要探析	(1)
第一节 从国家政治组织的决策理念说起	(1)
一、美国决策者的迷茫之源	(2)
二、中国决策者的理智回归	(5)
第二节 当代经营管理者因何焦灼与困惑	(8)
第三节 地球村公民们的未来远景如何	(12)
第四节 献给未来的礼物	(15)
 第二章 管理哲学及其误区的历史性解构	(18)
第一节 组织与管理	(19)
一、人、组织与管理	(19)
二、社会组织管理思想发展的历史形态	(20)
三、组织管理的理论误区和实践强化	(26)

四、组织管理的内涵	(28)
五、组织的社会性与自然性	(31)
六、组织运行应如何面对现实、面向未来	(32)
第二节 人与人性	(33)
一、历史地考察人性的发展	(33)
二、从探索人性本质开始	(42)
第三节 人性的基本特点	(46)
一、人性的自然属性	(46)
二、人性的生物属性	(49)
三、人性的社会属性	(53)
四、人性的本质	(55)
五、探索人类天性问题的目的和意义	(58)

第三章 管理理论与组织结构的划时代重建 (62)

第一节 和谐型组织的基本概念	(62)
一、和谐型组织理论的提出	(64)
二、什么是和谐型组织	(68)
三、如何理解和谐型组织	(71)
四、与控制型组织的比较	(73)
第二节 和谐型组织的基本结构	(78)
一、结构分析	(79)
二、基本模型	(81)
三、组织的关系定位	(84)
四、组织的核心与边界	(86)
第三节 和谐型组织的基本机能	(87)
一、以人为本	(90)

二、主体存在	(97)
三、共同目标	(100)
四、互利共享	(108)
五、平等合作	(111)
六、社会资本	(112)
七、系统思维	(114)
八、多维沟通	(117)
九、有机运行	(119)
第四节 和谐型组织的系统机能	(121)
一、组织理念	(121)
二、组织关系	(122)
三、组织取向	(124)
四、组织基础	(125)
五、组织运行	(126)
六、组织机制	(127)
第五节 组织系统机能之间的联系与制约	(129)
一、道与术问题	(129)
二、术若“五行”，生克相连	(130)
第四章 组织管理变革的实践方略	(135)
第一节 以岗位为中心的运行方法	(135)
一、对岗位的认识和理解	(137)
二、岗位绩效参数	(141)
三、岗位绩效坐标法的创建	(146)
四、岗位绩效坐标法的实践价值	(151)

第二节 组织的独立生存机能	(154)
一、成熟与生存	(155)
二、关于组织优势	(155)
三、相对竞争优势	(156)
四、独立生存优势	(157)
五、成熟期的组织	(161)
第三节 行政机构的和谐建设	(163)
一、岗位的设立	(164)
二、工资结构的调整改革	(165)
三、和谐型组织如何关注职员的增长问题	(167)
四、除了岗位和待遇以外的社会认知问题	(169)
五、借助典型案例分析问题	(170)
第四节 社会和谐与社会资源的平衡发展	(174)
一、概 述	(174)
二、案例导入	(175)
三、理论分析	(180)
四、关于失业问题的技术论证	(181)
五、促进就业的有效手段	(184)
后 记	(187)
参考文献	(189)

第一章

社会组织管理及其现实困惑的简要探析

社会经济组织、国家政府组织、国际政治组织的领导人,是当前人类社会组织运行的主要决策者。他们的决策依据是什么,影响决策的本质因素有哪些,这些直接关系到决策方向和决策效果的基本因素,是我们关注的核心问题。

我们今天研究组织管理问题,研究人类社会组织的发展问题,必须面对这些因素,因而,不得不站在事实的基础上给以本质性分析。另外,一个科学问题的解决,往往从命题的提出开始的,因而,对命题本身的分析是至关重要的环节。所以,我们不惜在命题提出这个环节上费点笔墨,以期使问题更加明了。

第一节 从国家政治组织的决策理念说起

国家政治组织作为现代人类社会最重要的社会组织,在人类社会的发展进程中发挥着巨大的组织作用,无论是在政治、经济、文化以及

生活等领域都是一样,可以说,人类的组织化生存早已达到一个很高的水平。由于国家组织在人们生活中发挥着巨大的作用,研究组织管理问题,首先应该从研究国家组织开始。国家组织的决策取向及其决策理论,往往是其他组织决策的基础和前提。

今天我们要做的工作也是如此。因为我们看到,国家组织作为政治集团,他的思想导向、政治倾向,严格制约着人类社会化生存的形式和内容;而且,不同的国家组织,历来有着千差万别的政治追求以至于生存诉求。当今,全球化问题的凸显,使我们越来越认识到人类社会化生存面临的共同课题,其休戚与共的程度前所未有。

因此,对于组织管理问题的研究,不能仅仅局限于企业、公司等经济组织的范围。即使是专门研究经营性组织问题,也不能像一些人那样,孤立地捉摸经营运作本身,而忽略经营活动所处的社会文化环境、政治环境以及对这些环境产生足够影响和制约的理念前提。

由于本书将要提出问题的基础性和严肃性所限制,我不得不将思考问题的触角扩展和延伸到它必须到达的领域,因此,将从国家政治组织的决策理念谈起,并选取个别具有代表性的国家作为分析的例子。

一、美国决策者的迷茫之源

美国是当今世界上最为发达和强大的国家,自然产生很多优越感,甚至是文化优越感。美国的决策者经常希望给其他国家一些指点,或输出点智慧什么的。其实,他们的自信是值得商榷的,因为其身已陷决策误区之中。

譬如:美国总是在发表国际人权记录,总像足球场上的裁判一样,对其他国家的人权问题进行评判和指责,惟独不提自己国家的监狱、贫民区以及对外侵略和杀戮。

譬如:美国的军舰几乎在世界所有可以游的水域游弋,可以随时将导弹瞄准世界任何一个目标。

譬如:美国可以像上帝一样向全世界宣布某某国家是世界邪恶轴心,某某国家是流氓国家。如果谁不服气,就可能让你尝尝巡航导弹的厉害。

譬如:美国总统可以凭借一份虚拟的情报,发动一场战争。

以上,足以证明一个国家的强大。没有人怀疑美国的头号大国地位,自然他也不允许任何国家挑战他的权威。

但是问题也就产生了。一个国家可以很有钱,但不可以欺弱;可以很有力量,但不可霸道;可以自己陶醉自己的信仰,但不可蔑视别人的文化。然而,恰恰相反,在美国的精英们看来,这都不能称做教条,更没有遵守的必要;要怎么做,得由他们定,看他们的兴趣所在。于是,拉登上了黑榜,萨达姆列入黑名单;伊朗、朝鲜、叙利亚被称为成为邪恶国家;卡斯特罗、查韦斯等等都成为不受欢迎的人,他们的国家就受到各种制裁。

1. 美国决策者的思维是怎么回事

从这些现象中,我们可以发现美国的决策者到底在奉行着什么,他们的思维究竟是怎么回事。也许一般的人不愿意思考这些无聊的问题,正是这样,才有很多人在迷茫地追随着向往着一种根本看不清的东西。这当然也包括美国的一些富豪和决策精英们,他们经常处在自我陶醉当中。陶醉什么呢?常使人想起张扬的海盗和狡猾的渔翁。

因为,大家发现,他们奉行的是弱肉强食的海盗逻辑,他们追求的是相互倾轧的渔翁智慧。这样直接地说,恐怕他们难以接受,因为不太好听。尤其一些学者,可能会以此来嘲笑我感情用事,不遵守科学逻辑。其实,在这里我只是想把问题指出来,让那些虚心的人、有良知的人了解我思考的领域,以便展开我后面的重要问题。所以,这里只能做简要的提示。

2. 反映出的文化根源是什么

为什么说他是“海盗逻辑”和“渔翁智慧”呢?这里只从一点说明。