

效率革命

聪明的管理者如何带队伍

刘祯◎著

效率问题的核心在于理解人的价值
挖掘人的潜力，激发人的创造力

Efficiency Revolution

卓越不仅仅
来源于思想
更来源于行动



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

效率革命

聪明的管理者如何带队伍

刘赓◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

效率革命：聪明的管理者如何带队伍 / 刘桢著. —

杭州：浙江大学出版社，2019.1

ISBN 978-7-308-18738-1

I. ①效… II. ①刘… III. ①企业管理—组织管理—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 259954 号

效率革命：聪明的管理者如何带队伍

刘 桢 著

责任编辑 杨 茜

责任校对 杨利军 张培洁

封面设计 孙晓亮

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址：<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.5

字 数 178 千

版 印 次 2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-18738-1

定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式：(0571) 88925591；<http://zjdxcb.tmall.com>

美好之路

组织行为学是一门可以引导人们的工作和生活都变得更加美好的学科，同时，也是一门可以有效引导企业持续成长的学科，所以它被列入商学院的核心课程。不过，不像企业战略、人力资源管理、运营管理等学科，一听“组织行为学”这几个字，很多人都无法判断其内容是什么，这样就使组织行为学变得低调而又神秘。鉴于这门学科可以带给个人和企业真正的帮助，如果不被人所熟知，着实有些可惜。为此，本书尝试用简单明了的方式来揭开这门学科的神秘面纱，帮助读者更好地解决企业效率提升方面的实际问题。

对于代表人物、学科发展以及学科特征的剖析，一般在教学中和教科书上都是一笔带过的，但事实上，这些部分恰恰是一个学科的根基，是最重要的基础。因此，这些部分是

本书的重点。在此基础上，本书进一步把这门学科的精华内容连贯起来，系统地展现给读者。从这个角度来看，本书可以和传统的教科书形成协同效应。

对于有些学过组织行为学的学习者来说，如果不能打好学科的根基并且把主要内容体系连贯起来，那么有可能仍然在门外徘徊。因此，对于初学者来讲，本书可以成为一把钥匙，帮助学习者打开组织行为学知识的大门。而对于有一定基础的学习者而言，不论是有过课程学习经历，还是有一定的工作经验，本书都可以作为一个起到强化作用的学习工具，帮助学习者检验学习的成效或者产生一些新的认知启发。

为了让知识更系统清晰地呈现出来，在本书附录中补充了组织管理 15 问。这个部分可以看作是一种测试，也可以看作是一种对于组织行为学的总结或再度思考。回归初心，用“学习笔记”的方式来做这样一份附录，相信读者读了之后会感受到笔者的用心。

事实上，做管理的目的并不复杂，就是要产生绩效，让人的价值得以发挥。当中的关键就在于我们对产生绩效的行为认知，我们需要知道有了哪些行为，我们渴望的管理绩效和人员价值就会在现实当中实现。而组织行为学就是一个让我们看见这些行为的窗口。透过这个窗口，我们不仅会看到一个美好的世界，更会知道如何用行动通往这个美好的世界。

从本质上来说，组织行为学是一门积极的行为学科，其探讨的是个人和组织如何产生绩效和获得美好生活。

在这门学科当中，不论是作为个人还是组织的经营管理者，我们都可以从中看到一些通往美好生活的行为规律。一些道理看似是常识，可事实上，我们在日常工作和生活中，往往忽略了对于这些常识的关注。知道和行动是两回事，不要因为常识的简单而轻视甚至无视这些规律。

通过学习、体会和实践这些规律，个人和组织都会得到成长。个人会逐渐从不成熟走向成熟，组织也会从稚嫩开始，不断生根发芽。随着组织的不断成熟，个人可以和组织一起创造价值，而组织可以做到基业长青，同时可以成就一代又一代人的美好生活。

践行组织行为学，我们的行为会更加积极、阳光，我们的工作和生活也会更加美好。

对于我和这门学科的缘分，要特别感谢恩师陈春花教授把我领进门。十年前，我读博士的时候有幸做了陈春花老师组织行为学课程的助教，因而得以全面并较为深入地学习其中的学问。博士毕业后，我开始主讲这门课程，并且追随恩师，不断把研究和对企业实践的了解融入组织行为学的教学和内容探索当中。所以，追随陈春花老师一路以来的学习经历，成为我最宝贵的财富。

教师是一份传承阳光的职业，感谢这份职业带给我的使命和责任。在履行责任的道路上，让人感到幸福的正是学生们对我的鼓励和他们的成长。

作为任课教师，己任是拿出好的知识和学生交流，每次我都很珍视他们的反馈并做改进，所以要感谢他们给予我的前进动力。五年前我开始做研究生导师，因为自己的学习经历，我知道，作为导师，最重要的是引导学生行为更加积极、阳光，对学习、工作和生活充满希望。这是作为导师的责任，同时这本身也是组织行为学教学所肩负的使命。我一直和学生们保持着这样的互动，随着毕业生逐渐增多，看着指导的学生陆续走向联通、华为、碧桂园等企业发展，或是继续读书深造，都会特别为学生们的成长感到高兴，而这一切，都是积极的行为在做支撑。

所以，我很感谢我的老师和学生，在老师那里我获得了一颗希望的种子，而学生们正是一片希望的田野。

组织行为学特别强调“在一起”的魅力，本书的出版也让我深有感触。所以，衷心感谢蓝狮子团队和浙江大学出版社。因为蓝狮子主编陶英琪女士的鼎力支持，韦伟女士和陈一宁先生的精心策划，钱晓曦女士的持续沟通，杨茜女士的细致帮助，本书能以更好的面貌展现给读者，也让组织行为学有更多机会走到读者的身旁，成为大家的朋友和知音，陪伴大家进步和成长。

所谓“向阳花木易逢春”，组织行为学正是我们身边的“近水楼台”，当我们真正可以走近组织行为学的时候，内心一定会充满阳光并不断成长。

最后，我愿意和各位读者一起来继续学习这门学科。希望读者可以有所收获，对于书中不当之处也恳请读者批评指正，我会接受读者的建议并和读者一起行动，共同成长。从羊肠小路到康庄大道，相信美好之路是通过行动走出来的。

刘祯 博士

2018年1月于上海

01

组织行为学“大佬们”有话要说

第一章 “圈外人” 巴纳德 / 003

第二章 “挖井人” 德鲁克 / 007

第三章 “接地气” 的柯林斯 / 015

第四章 “东方管理学家” 苏东水 / 027

第五章 “人力资源引路人” 赵曙明 / 033

第六章 “知行合一” 者陈春花 / 039

第七章 驾驭组织的方向盘 / 050

02 效率革命：企业进阶之路

第八章 生产效率：组织财富的来源 / 057

第九章 组织效率：组织成长的关键 / 066

第十章 人的效率：组织行为的核心 / 087

第十一章 开启绩效之门的三把钥匙 / 101

03 换个方向，新的认知

第十二章 纳百川，道致远 / 105

第十三章 “变地开花”：理论也会“水土不服” / 113

第十四章 组织行为学的边界和内涵 / 117

第十五章 刷新你的思维方式 / 122

04

奔赴卓越：企业成长的五大核心驱动力

第十六章 个性：自营人生 / 127

第十七章 认知：修炼理性 / 140

第十八章 激励：勇往直前 / 153

第十九章 团队和领导力：领导者如何带队伍 / 165

第二十章 组织成长的三驾马车：结构、文化、变革 / 187

第二十一章 逐梦之旅：组织的终极形态 / 204

参考文献 / 207

附 录 / 211

后 记 / 223

01 组织行为学『大佬们』 有话要说

“智慧”中的“智”字告诉我们，知识要日积月累；“慧”字告诉我们，丰收要建立在纯洁的心灵上。所以，探寻智慧，需要找到智者，并且需要我们用心去学习。

如果我们可以站在智者的肩膀上，不仅可以一览众山小，更重要的是可以高瞻远瞩。组织管理做得如何，在一定程度上取决于我们的认知空间。中国有句古话：不听老人言，吃亏在眼前，或许智者的一句“点化”，就会让我们意识到过往经营企业的亏损来源于哪里，又需要借助什么样的管理认知格局来提升我们的成长空间。所以，不妨来听听“大佬们”的话。

第一章 “圈外人”巴纳德

当提及组织行为学领域诸多西方学者的名字时，研究这门学科的人一定对他们很熟悉，但是，对于初学者或者外行来讲，人名一多，超出三五个就容易忘记，更大的困难是容易将人名混淆。有一个简单的办法来帮助记忆和区分，就是给这些名人定位，并且用最简单的关键词。

组织行为学的第一个代表人物是巴纳德。然而，巴纳德其实是一个“圈外人”。他并不是一个学者，但却一直在做学问。他一直在企业工作，从基层做到总经理，并把几十年的实践总结为两本著作：《经理人员的职能》及《组织与管理》。近一百年来，这两本书几乎成为研究者必读和必会引用的著作，就这样，这位“圈外人”成了组织理论的重要奠基人，甚至被誉为“组织理论之父”。这个案例至少可以说明一点，管理理论是来源于实践的。

当然，这里把巴纳德抬得这么高，并且在论述这个时期的组织行为学发展时只讲了巴纳德，恐怕很多行家会提出质疑，为什么不说梅奥呢？

如果是讲述组织行为学的发展历程，一定不能回避梅奥这个“圈内人”。梅奥是哈佛大学的学者，他通过做实验的方法找到了组织行为学的奠基理

论“人际关系学说”。所以，谁都不能忽视梅奥的重要贡献。但是，如果在同一个时期只选择一个代表人物的话，还是首推巴纳德，不光是用理论来源于实践这个真理作为理由，看看巴纳德思想的核心内容，就会更加明白其中的原因。

目标是组织的灵魂

除了用“圈外人”的身份来给巴纳德定位之外，从内容的角度来看，还可以用“组织”这个词给巴纳德定位。巴纳德的重要贡献在于，用最简单的语言，精准地解释了“组织”这个词的内涵，直击要害。他从“目标”和“合作”这两个角度说清楚了组织的要义。

了解组织，一定得清楚第一个关键问题：组织为什么存在，或者说为什么会有组织这个“东西”，其意义在哪里。

很多人恰恰是因为没有对这个最根本的问题有明确的认识，从而陷入各种困惑。比如总希望组织变得很大，然而组织变得很大后又发现效率不够高，其实问题就出在很多人是为了建立组织而建立组织，没弄清楚组织为什么存在。

巴纳德清楚地告诉我们，组织是因为目标而存在。这是组织存在的唯一理由。人们是为了完成目标而在一起的，这就是正式组织要做的事情，或者说，这就是组织的“正事”。我们是否有把“正事”忘了的习惯呢？每当我们为了赶路而忘了目标的时候，头脑就已经不清醒了。

所以，要说清楚组织到底是来做什么的，不论是组织还是个人，一定要始终保有强烈的目标感。除了用目标来解释组织为什么存在之外，巴纳德还用“合作”这个词进一步解答了什么是组织。

在巴纳德看来，组织的本质是一个合作系统。要实现目标，个体之间必须进行合作。这个逻辑从经济学的市场逻辑产生时就已经开始了。想想看，市场是怎么形成的？就是通过买卖交易形成的。实际上，说到底，个体和个体之间、个体和组织之间，也是通过这种有效的交易、互惠、相互协作而联系在一起的，整个组织其实就是一个合作无处不在的“社会系统”。

所以，组织管理要做的，其实是要促成组织内外部的合作，不论是和顾客的合作还是和员工的合作，都必须成为管理工作的核心任务。用巴纳德的话来说，组织管理得让个人目标和组织目标合二为一才算有效。

人和组织是合作伙伴关系

巴纳德从哈佛大学毕业之后进入企业工作，他在自己的研究过程中，并没有失去和“圈内人”的来往，尤其是和梅奥的研究团队。梅奥更是直言，自己的研究深受巴纳德合作思想的影响。现在再来看看梅奥给他的理论所起的名字——“人际关系学说”，正是在讲组织内部个体之间的合作可以产生的重要影响。如果“人际关系学说”这个理论奠定了组织行为学这门学科的基础，那就更没人可以质疑巴纳德这个“圈外人”的地位了吧。

巴纳德把组织看成是一个充满合作的“社会系统”，梅奥把人看作一个会受人际关系影响的“社会人”。这个时候你就会发现，理论和实践之间、圈内人和圈外人之间，其实是存在共识的。这个共识就是，这门学科是一门“社会学科”。

把“目标”和“合作”这两个关键词联立起来看组织，就会产生出一个极为重要的知识点。这个知识点可以从根本上回答“什么是组织”，即组织是一个目标导向的合作系统。这就是通过认识巴纳德可以总结出的规律。

最后不妨想想，组织作为一个合作系统，其中的目标导向到底是什么意思？根本点在于，一个好的组织应该可以同时实现组织目标和个人目标。具体来说，当你的企业可以“吃饱穿暖”的时候，你的员工也能吃饱穿暖；当你的企业成长为世界级企业的时候，你的员工也能成长为世界级的员工。

合作意味着彼此拥有一致性的目标并且保持同步成长。我们作为企业的一员，当我们所在的企业在努力迈向世界级企业的目标时，我们也应该努力提升自己，成为世界级的员工，这样企业和人的目标才能真正一致，彼此的成长才能真正同步，组织才能成为一个真正用一致性目标来驱动的高效能合作组织。

这是个体融入合作系统的条件，如果不能和组织共同成长，个体就会掉队，脱离合作系统。这也是一个人一定要保持成长目标的原因，个体目标与组织目标的基本共识在于成长性，当一个愿意成长的个体和一个愿意成长的组织组合在一起相互成就的时候，就会迸发出强大的合力，使双方都能达成心愿，只有双方目标都得到实现时，才是真正的合作。只有在这个时候，个体和组织才不是雇佣关系，而是平等的关系，是相互为成长助力的合作伙伴。也只有理解到这一步，我们才真正知道组织的含义和合作的意义，才能真正找到组织，和自己共同成长。

第二章 | “挖井人” 德鲁克 |

了解了巴纳德这个“圈外人”之后，再来看一个“圈内人”德鲁克。

说德鲁克是“圈内人”，是因为从正式的身份上来看，德鲁克一直是在大学里面做学问的人，所以，他是研究领域的“圈内人”。但是，这样给德鲁克定位就太浅显了。坦白地说，德鲁克是一个并不像“圈内人”的“圈内人”。德鲁克不认为管理学是一门纯粹的科学，这种观点和一些主流观点有所分歧，但实践证明，他的理解更为透彻，管理学是一门人文学科。

管理没有标准答案

到这里，大致就可以看到德鲁克和组织行为学的关系了。试问：组织行为学是一门科学还是一门人文学科？

当然，如果谁都不“得罪”的话，可以说它既是一门科学，也是人文学科。但是，如果回到组织行为学本身的内容来看，想想“合作”“人际关系”这些根本的字眼，组织行为学其实更像是一门人文学科。

这就提示我们，一旦涉及人的问题和关系问题，其实是没有标准答案的。管理者没有一种绝对的方法可以调动起所有人的积极性，用什么方法