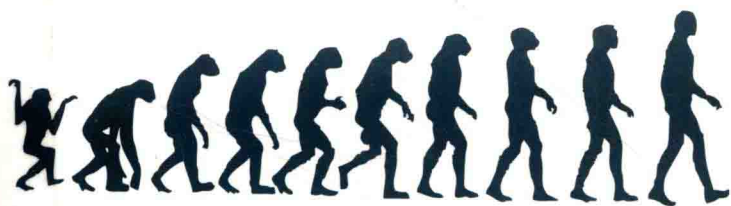


组织的进化

李刚著

● 让创新与模仿各就其位



(第2版)

非外借



中国工信出版集团

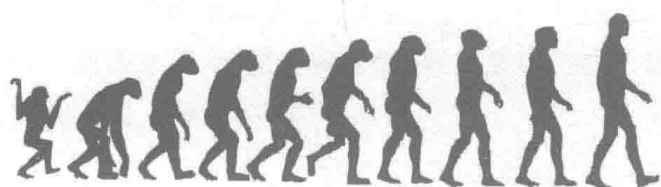


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

组织的进化

李刚著

● 让创新与模仿各就其位



(第2版)

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

创新性和模仿性是组织的两种基本性质,与此对应,组织的管理元素也分为两种基本类型,创新性管理元素和模仿性管理元素。创新性管理元素与模仿性管理元素循环组合,构成团队制、首席制、集体制和诸侯制的管理架构,分别代表组织的不同进化阶段。促进组织进化的奥妙之处就在于合理安排两类管理元素的排列秩序。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

组织的进化/李刚著. —2版. —北京:电子工业出版社,2018.9
ISBN 978-7-121-34857-0

I. ①组… II. ①李… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第180238号

策划编辑:张贵芹

责任编辑:张贵芹

印 刷:北京季蜂印刷有限公司

装 订:北京季蜂印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:720×1 000 1/16 印张:15 字数:216千字

版 次:2011年4月第1版

2018年9月第2版

印 次:2018年9月第1次印刷

定 价:48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254511, zlf@phei.com.cn。

再版前言

R E P R I N T P R E F A C E

自《组织的进化》首版发行至今,不觉间七年已过。

或因原创理论总与主流颇多隔阂之故,当年四处投稿,却鲜有问津。后幸得电子工业出版社张贵芹编辑、贾贺老师、原社长敖然先生鼎力支持,方得以发行。借再版之机,献上迟到的感谢!没有他们的信任与辛苦工作,本书手稿早已淹没于角落灰尘中。

首版之后,承蒙读者厚爱,得以重印九次。读者的鼓励和宝贵意见如同阳光雨露,本书生于斯、长于斯。

作者亦受感召,延展理论,取证实践,无日不尽心竭力,唯恐有负知音。今借再版,去繁化简、勘误存真,力图献上解释问题更透彻、解决问题更有效、预测未来更准确之理论体系。

惜限于篇幅,难以言尽。祈日后能再献姊妹篇,理论体系亦能有更加完整之呈现。

李 刚

2018年8月于北京

前言

P R E F A C E

这是一本探讨如何对创新和模仿进行有效管理,从而加速组织新陈代谢,促进组织进化的书。以下是本书的主旨:创新性和模仿性是组织的两种基本性质,与此对应,组织的管理元素也分为两种基本类型,创新性管理元素和模仿性管理元素。创新性管理元素与模仿性管理元素循环组合,构成团队制、首席制、集体制和诸侯制的管理架构,分别代表组织的不同进化阶段。促进组织进化的奥妙之处就在于合理安排两类管理元素的排列秩序。本书试图以新的视角,重新审视管理学中诸多习以为常的理念,将管理元素的排列秩序协调至最佳状态,促进企事业单位及政府部门的进化。

本书每写一段文字都在破解一个谜,不断祈求获得启示,挣扎着从支离破碎的线索中寻找规律。可所有的谜又构成更大的谜团,写作过程如同在雾中摸索,总让人心力交瘁。尽管如此费尽心力,也不敢保证本书的观点能用之四海。真理只是模仿性管理元素,并不适用于创新性管理环境,如果读者有兴趣读完此书,想来会明白这句话想表达的意思。

解题的灵感源于作者的管理实践。在此感谢邓建民、宋丽萍、张洁、汪此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com V

力、李露光、李树江、王雪仑、言丕芳、周和平、唐守广、杜忠远、杨琰松、王勃、马云华、曹智、王雁萍、王培仁、闫国起、赵瑞保、李颖、鄢丽、徐延君、朱文等一大批企事业单位和政府部门的领导,尤其要致谢中国人民大学的董克用教授,他是作者的博士生导师。是他们为作者提供管理课题的研究机会,作者才得以发现、验证新的理念,并分享他们管理的精彩之处。

为了方便读者阅读理解,本书的每章每节都按照以下结构组织文字。第一部分是原理论述,第二部分是案例。本书每推导出一层原理,就会将其用于社会热点问题或者企事业单位、政府部门管理症结问题的分析,以方便读者理解和应用。这些案例分为“必读”和“选读”两种。读者初次阅读时不要错过“必读案例”,否则会妨碍对本书主旨的理解。“选读案例”属于补充阅读资料,目的是帮助相关领域专业人士,或者有兴趣做实践尝试的读者进一步提高应用原理的能力。初次接触本书内容的读者可以先跳过“选读案例”进行阅读,在领会了本书的主旨后,再回头阅读“选读案例”,这样就不至于因为资料庞杂而失去阅读兴趣。本书所选用的案例以作者的实操案例为主,作者认为使用第一手资料更加可靠。第三部分是“资料阅读”,其中包含其他学者的学术理念介绍,本书对这部分内容只是点到为止,有兴趣的读者可以阅读原著。

作者始终坚信,严谨的学术成果应该至少包含三个要素:第一,经得起推敲的原始概念;第二,由原始概念交织成的有因果关系的逻辑体系;第三,这个逻辑体系应该经过实践检验被证明是行之有效的,是能够指导实践的理论体系。这也是笔者写作本书时所遵循的基本原则。如果您对本书内容有改进意见,欢迎来信探讨。作者的联系方式是:ligang_ruc@126.com。

作 者

2011年2月28日

目录

C O N T E N T S

第一章 组织的创新性与模仿性 / 1

从个人能力说起 / 2

创新性工作与模仿性工作 / 5

创新性管理与模仿性管理 / 15

创新与模仿，循环罔替 / 23

更上一层楼 / 30

第二章 组织结构的进化 / 33

“基因纯正”的组织“细胞” / 34

岗位裂变与组织进化 / 39

组织结构类型的新解 / 46

团队制组织结构 / 55

首席制组织结构 / 60

集体制组织结构 / 63

诸侯制组织结构 / 68

组织的基因 / 72

第三章 人才机制的设计 / 75

人才类型与人岗匹配 / 76

另眼看组织：人的组合 / 79

人才机制与组织结构的因果关系 / 86

模仿性人才的招聘机制 / 90

模仿性晋升通道 / 94

创新性培训与模仿性培训 / 98

技能等级晋升通道的应用 / 101

创新性人才的招聘机制 / 106

创新性晋升通道 / 108

第四章 促进组织进化的绩效制度 / 117

绩效管理的理论与实践回顾 / 118

绩效目标分解的基本原则 / 119

创新性目标与模仿性目标 / 126

团队制的绩效制度 / 137

首席制的绩效制度 / 139

集体制的绩效制度 / 143

诸侯制的绩效制度 / 149

第五章 促进组织进化的报酬制度 / 155

新说报酬的基本类型 / 156

报酬类型的组合与演化 / 161

团队制的报酬制度 / 165

首席制的报酬制度 / 169

集体制的报酬制度 / 173

诸侯制的报酬制度 / 185

第六章 思想的管理 / 189

思维的程序 / 190

创新性思维程序与模仿性思维程序 / 192

两类思维程序的安装原则 / 197

模仿性思维程序的作用与中国的兴衰 / 199

统一思想的方式 / 203

团队精神 / 207

首席制文化 / 209

集体主义 / 212

诸侯制文化 / 215

内圣外王 / 217

实战演练 / 221

第一章

组织的创新性与模仿性

组织总是承担着无数的工作任务，这些工作任务从本质上分为两种基本类型：创新性的和模仿性的。一名合格的管理者首先要学会正确区分这两种工作，然后针对不同性质的工作采用不同的管理理念和方法。管发明家有管发明家的“法子”，管流水线工人有管流水线工人的“法子”。本章希望帮助读者扎稳管理学的“马步”，然后再进一步修炼管理学的“上乘武功”。

从个人能力说起

为什么每个人为单位创造的价值、为社会做出的贡献，会如此不同？

这种差异是由两个因素造成的：组织效能的差异和个人能力的差异。其中，组织效能是本书重点讨论的内容。不过，作为整部书的铺垫，需要先费些笔墨，说说个人能力差异。

说到个人能力，不得不提的就是天赋。天赋代表了个人能力的极限，后天努力只能达到而不能突破这层“天花板”。人生来就是不同的，天赋迥异。关于天赋的早期经典理论，最耳熟能详的莫过于智商理论。智商着重反映一个人的逻辑推理能力和阅读理解能力，但对其他方面的天赋却难以涵盖，这就如同数学和语文成绩再优秀，也不能代表这个学生在音乐、体育、社交、表演等方面也能胜人一筹一样。时至今日，关于天赋的研究早已经是五花八门、汗牛充栋，下面的“资料阅读”中提到的理论不过是九牛一毛。

资料阅读

关于天赋的研究理论

智商论：智商是人们认识客观事物，运用知识解决实际问题的能力。这种能力包括多个方面，如观察力、记忆力、想象力、分析判断能力、思维能力等。智商在 90~100 分和 100~110 分的人各占 25%，智商在 110~120 分的人占 14.5%，智商在 120~130 分的人占 7%，智商在 130~140 分的人占 3%，只有 0.5% 的人智商在 140 分以上。

才干论：盖乐普公司研究认为，才干是一个人始终表现出的思维、感觉和行为的模式。才干的形成和大脑神经网络有关，15岁之前就会形成，以后很难改变，这很像中国的老话“三岁看大，七岁看老”！才干属于个人所独有，无法传授，也无法培训。没有所需才干，就无法创造出一流的业绩。虽然通过培训和个人努力，一名员工可以达到一定的业绩水平，但是唯有具备所需才干的员工，才可能在各自的岗位上真正出彩，成为业绩明星。

为了便于入门级的读者更形象地理解“天赋”，下面打个比方，如果把人脑比作计算机，那么人脑的神经突起和神经网络就相当于计算机的硬件配置。每台计算机的芯片不同，就决定了计算机的运转速度不同。同理，人脑的“芯片”不同，也决定了人的推理速度不同。另外，计算机的芯片、主板、内存条、硬盘的配置不同，就决定了这台计算机的用途不同，是适合上网，适合做数学运算，还是适合处理图像。同理，人脑的神经突起和神经网络配置不同，也决定了这个人是擅长与人沟通的，擅长做逻辑推理的，还是擅长绘画的。

对于一台计算机，如果想改变其用途，方法很简单，只需要掀开主机盖，换上一块主板，插拔几个内存条就可以了。但是要改变一个人的天赋却困难得多，目前的科学水平是无法掀开一个人的头盖骨，随意更改神经突起及神经网络布局的。所以，我们应该明白以下几点：

第一，天赋是天生的，原装的！一个人有什么样的天赋有就是有了，没有什么样的天赋就是没有了。天赋是教不出来的，如果孩子没有某方面的天赋，无论父母望子成龙的愿望多么强烈，不管报了多少儿童技艺补习班，最后却总会失望地发现孩子依然一事无成。

第二，要完成创新性工作，就需要特定的天赋，就需要有本事从纷繁复杂的现象中看到本质，从乱象中找出规律，然后用自己最擅长的语言将这些本质、规律编成“公式”。这些“公式”往往非常简捷，总有着“捅破了一层窗户纸”的功效，没有这方面天赋的人需要通过学习“公式”才能提高效率。“公式”可能是法律法规、规章制度、操作标准、管理模型、军

事原则，还可能是一句诗、一幅画，甚至是一个电影场景。从这个意义上来说，对管理者和对科学家、艺术家的要求并没有太大的区别，对制定管理制度和对研发科学定律、艺术原则的要求也没有多少区别。所以，虽然很多人都梦想成为艺术家、科学家，但是真正名垂青史的还是寥寥无几。很多人都向往当大老板，但是真正创业成功的不过是凤毛麟角。公司聘用了众多的销售员，但总是最有天分的 30% 的销售人员，完成了公司 70% 的销售额，而剩下的没天分的 70% 的销售员，只能带来 30% 的销售额。有天分的设计工程师总能一击中的，而没有天分的设计工程师总是原地转磨，不得要领。

第三，鉴于人脑的容量有限，神经网络的配置越专一，某方面的天赋就越明显，而其他方面就会越弱智，所谓全才和通才，除非他的脑容量超越常人，不然他在任何一个领域都会是平庸之辈。所以，要完成大型的创新性工作，需要像搭积木一样组合天才，这就是后文所要提及的“团队制”。

当读者对上述理念有了一定的了解后，再去诵读“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”“只要功夫深，铁杵磨成针”的格言时，恐怕就不再那么理直气壮了。人与人的差异是天生的、客观存在的、无法弥补的！但是中国传统文化偏偏就是不认这个“邪”，总认为即便人在先天上有些逊色，也完全可以通过后天的努力来弥补，所以老话常说“笨鸟先飞”“以勤补拙”“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟”等。之所以陷入这种认知误区是有深刻的背景原因的，下一节内容就要解释其中的原因。但是这种管理认知上的误区，已经着实给企业造成了损失。

请看下面的案例。

必读案例

绩效考核制度的副作用

某海外施工公司自成立以来，尽管市场潜力很大，但是公司业务一直没有实质性的进展。公司领导错误地认为，本企业人人都能成为明星，只不过是激励措施不到位，大家没有积极性而已。因此，设想只要对销售经理、设计工程师、施工负责人实施绩效考核，通过奖惩措施逼

其努力工作，就一定能开拓新市场，创造出新的业务模式，让公司业务步入正轨。尽管领导对此信心满满，但是，结果却不尽人意，绩效考核制度并没有发挥“大力丸”般神奇的作用，公司的发展依然步履维艰。

其中的问题在于，领导决策的前提就是错的，对于创造利润增长点的任务而言，不可能人人都是明星。错误的假设前提，使得该公司领导反复纠缠在“如何完善公司的绩效考核制度”这个错误的决策方向上，对于制约公司发展的真正症结问题——如何发现天赋并充分利用天赋，却丝毫没有触及。如何发现、利用天赋，让组织发展壮大，是本书要重点讨论的一个问题。

光有个人能力一个维度，还不足以说明人在创造价值方面的差异，个人能力之和并不等于组织效能。如果排兵布阵合理，完全可以做到 $1+1>2$ ；排兵布阵不合理，则可能是 $1+1<2$ 。

创新性工作与模仿性工作

现在进入本书的重头戏：如何通过合理的排兵布阵提升组织的效能？

一个组织总会承担无数的工作任务，这些工作任务分为两种基本类型：创新性的和模仿性的。笼统地讲，创新性工作是做出决策和创建规则，凭自选动作完成；而模仿性工作是执行决策和规则，凭借规定动作完成。下面通过图 1.1 所示的模型详细说明。

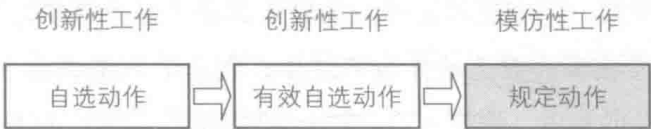


图 1.1 由创新性工作到模仿性工作的转换模型

假设有一项全新的工作任务，如研发一项新技术，设计一个新产品，

开办一个新业务，设计一套新制度，在我们刚刚接手的时候，一定是一头雾水。究竟如何做才能完成任务呢？我们没有其他选择，只能见招拆招，只能“摸着石头过河”，完全凭借自选动作的发挥。

然后，随着时间的推移，有效自选动作会被逐渐发现。有时，我们听见有人说：做这件事，我终于摸到一点“门道”了，这个“门道”就是有效的自选动作。有效的自选动作还有很多别名，如火候、分寸、窍门、手感等，不一而足。一旦发现了有效自选动作，组织中就会出现“台柱子”和“明星大腕”。

有效的自选动作如果能被组织沉淀下来，复制成为人人都可以模仿的套路，就演化成了组织的规定动作。上级传授给下级的手艺，下级向上级报备的操作方法，政府机关、企事业单位的法律法规、规章制度、商业模式、工艺流程、管理流程、操作标准，以及全社会的共享知识，都可作为规定动作。

从自选动作到有效的自选动作，再到规定动作的过程，就是该组织的知识管理、经验积累的过程。高效管理的窍门就在于如何加速自选动作与规定动作的相互转换。打个比方，如果一个组织无法将有效自选动作沉淀成规定动作，那么“台柱子”再杰出的表现都只会是个人行为，不会演化为组织的集体行为。所以说，管理工作要始终围绕着如何打造一整套运作模式，打造一条“财路”开展，而不能整日里盘算如何剥削几个“台柱子”。更深一层的含义是，从自选动作到有效自选动作再到规定动作的循环，代表了组织进化的本质，这层意思将在以后的章节详细阐述。

如果一项工作全凭自选动作完成，就是创新性工作。然后，随着知识的发掘与经验的积累，完成这项工作的无效自选动作越来越少，有效自选动作越来越多，再往后有效自选动作越来越少，规定动作越来越多，直到最后，全部都由规定动作支撑。如果一项工作全凭规定动作完成，就是模仿性工作。

能够自如区分哪些工作是创新性的，哪些又是模仿性的，是管理者“扎马步式”的基本功。要想掌握这门功夫，首先就要学会区分自选动作、有效自选动作和规定动作。

第一，工作的性质具有相对性。比如，集团总部对子公司授权管理，从子公司层面看，本子公司的操作动作已经是规定动作了，属于模仿性工作，但是从集团总部层面看依然只是自选动作，属于创新性工作。本书定义某项工作属于创新性质还是模仿性质，通常是相对于其直接上级或者直接上级所辖的单位而言的。

第二，即便自选动作有效，在没有沉淀成规定动作之前，依然是自选动作，该项工作也依然是创新性质，并没有完成质变。规定动作一定是组织拥有产权的，可以被组织复制的。如果“台柱子”被挖走，他的操作动作也跟着失传了，那么这套操作动作就一定是个人的自选动作，不是组织的规定动作。

必读案例

销售员的自选动作

某公司挖来一个销售员，这个销售员很有一套，总能给公司带来大订单，其他销售员望尘莫及。挖来的销售员的销售方法虽然很有效，但它是自选动作，不是规定动作。产权是属于销售员个人的，不是公司的，将销售员的有效自选动作当作公司的规定动作处理，就相当于“盗版、剽窃”行为，会产生一连串的负面影响。区分自选动作和规定动作的标志，就是一旦做这套操作动作的人不在了，组织中是否还有人可以完全取代他。

第三，判断自选动作的有效程度，或者说创新性工作的价值，依据有两个：单套自选动作能创造的价值和该自选动作可供复制的套数，二者相乘即是自选动作的有效程度所产生的销售额。后者的重要性往往被企事业单位和政府机构所忽视。假设一套销售自选动作能带来1 000万销售额但不可复制，而另一套销售自选动作虽然只能带来100万销售额，但适用范围更广，可供100人同时复制操作，销售额就可以达到1个亿，反而更加有效。再假设一套商业运作模式只能在当地使用，而另外一套可以在全国通用，后者往往能创造更多价值。把握好如何判断自选动作的有效程度，对于设计晋升通道和量

化绩效目标会有莫大的帮助。

第四，个体有效的自选动作，并不总能转化为组织的规定动作。也就是说，有价值的创新性工作并不总能质变成模仿性工作。

必读案例

存量与增量

在前面的案例中，某公司挖来的销售员为了防止“教会徒弟饿死师父”，对公司总是“留一手”，以便将来跳槽到其他公司后，销售业绩可以从“存量”变成“增量”，从而获得更高的报酬。于是，由于管理体系的缺陷，导致该销售员虽然能干，但始终只是个人行为，成不了气候。公司要挣钱，需要将一个“台柱子”的有效自选动作转化为规定动作，让人人都能成为“台柱子”。本书后面的章节将要讨论如何通过管理制度的设计实现这种转化。

第五，组织的规定动作不一定是从有效自选动作沉淀而来的，也可能是从无效自选动作蔓延而来的。无效规定动作越多，就需要更多自选动作去弥补。如果一个工作环节既要从事模仿性工作，又要从事创新性工作，这个工作环节就会发生变质。

必读案例

无效绩效管理制度的普及

某集团公司总部设计了一套绩效管理制度，并且强制要求各个分公司学习和应用。这套制度生搬硬套“经典教材”，与各分公司的实际情况严重脱离。结果，分公司只能明里一套应付差事，暗中再搞一套。普及这种制度，就如同普及病毒程序，会降低企业的效率。所以，并不是制度越多就越好。如何避免病毒性规定动作，也是本书重点要探讨的问题。

第六，组织的规定动作都是有时效性的，即使最初是有效的，但时间一长，随着环境改变、条件改变，都会过时失效。这些过时的规定动作就如同