



哈佛企业丛书

Crisis & Renewal

危机与振兴

迎接组织变革的挑战



〔美〕戴维·K.赫斯特/著

MBA 必修课程



中国对外翻译出版公司

Crisis & Renewal

危机与振兴

迎接组织变革的挑战



MBA必修课程

〔美〕戴维·K.赫斯特/著

中国对外翻译出版公司

图书在版编目(CIP)数据

危机与振兴:迎接组织变革的挑战/(美)赫斯特著;王思冕等译;辛梓审校.-北京:中国对外翻译出版公司, 1999.2

(哈佛企业丛书)

ISBN 7-5001-0549-5

I.危… II.①赫… ②王… ③辛… III.企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 38306 号

出版发行/中国对外翻译出版公司

地 址/北京市西城区太平桥大街 4 号

电 话/66168195

邮 编/100810

责任编辑/筱 舟

封面设计/劳伟杰

印 刷/北京龙华印刷厂

经 销/新华书店北京发行所

规 格/850×1168 毫米 1/32

印 张/7.75

版 次/2000 年 4 月第一版

印 次/2000 年 4 月第一次

ISBN 7-5001-0549-5/F·59 定价:12.50 元

Crisis & renewal: meeting the challenge of organizational change

Copyright © 1995 by David K. Hurst

Chinese translation copyright © 1998 by China Translation & Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

Bardon - Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理公司(国际)

ALL RIGHTS RESERVED

鸣 谢

1980年伊始，我当时所在的公司在一场疯狂的、极其过分的杠杆收购活动中被兼并。随后，该公司经历了长达近四年的混乱状态。这次经历改变了我的生活——有关详情我将在本书的第三章里加以叙述。当时，我既说不清这些事件意味着什么，也弄不明白我们当时究竟是如何摆脱这一混乱局面的。于是，我便试图去理解当时所发生的一切。本书的目的就是试图解释我发现的东西。不过，我有这样一种感觉，即我并非是在事事都亲历的基础上写这本书的！

在过去的十二年里，我把大部分业余时间（也有不少时间干了别的）用在读书和写文章上了。我时而感到迷惘，但总会有某件事发生或者某个人出现，为我指明方向。在那段时间里，我给妻子、孩子和业务上的同事们添了很多麻烦。

我要感谢二十五年前我最初的几位管理学导师——大卫·理查森、詹姆斯·麦克尼斯、莫里斯·考利和休·麦格雷戈。大卫·理查森即使在诸事不顺的情况下也能表现出最了不起的幽

默感。詹姆斯·麦克尼斯为我提供了最初的一切良机。他把我送进芝加哥大学商学院，使我第一次见识到对商业组织及其成员的行为所进行的引人入胜的研究工作。莫里斯·考利教我认识到理论和实践之间的巨大差距，休·麦格雷戈则使我相信哲学的重要性——即使在管理学这样一个实用领域里也是如此。我还要深深感谢韦恩·曼和过去在拉塞尔钢铁公司的同事们，我有许多早期的想法和实践就是在那儿得到试行的。韦恩长年支持我的活动和实验，对此我十分感激。

在我离开钢铁行业动手写这本书时，几家学术机构给了我很大的帮助。我特别要感谢约克大学行政管理系的德斯佐·霍瓦思、西部商学院的艾德里安·瑞安斯和尼克·弗莱伊以及多伦多大学的默里·布赖恩特。许多学术界人士对我和我的工作给予了极大的支持。西部商学院的罗德·怀特和吉姆·拉什不断给我出主意，鼓励我，还长年帮助我了解学术界的动态。本书提出的许多概念就是出自自我同他们二位的合作。本书中较为新颖的几个模式，是我在约克大学行政管理系任教时与我的同事布伦达·齐默尔曼合写的几篇论文里首先设想和建立起来的。她的许多想法给了我巨大的灵感。

我很难说清我的许多想法和动力源自何处，但除了上述人士和本书参考文献里提到的人士之外，以下诸位都曾以不同方式为本书作出过贡献，他们是：戴比·阿克利、哈维·巴比亚克、斯塔福德·比尔、帕特·布雷德肖、玛丽·克罗森、大卫·欧文、戈登·福沃德、彼得·福斯特、彼得·弗罗斯特、迈克·格林、查尔斯·汉普顿-特纳、安妮·赫夫、诺姆·卡茨曼、哈里·莱恩、克莱德·马洪、吉姆·麦凯、亨利·明茨伯格、加雷思·艾伦·皮尔逊、玛格丽特·鲍尔、鲍伯·奎恩、丹·申德尔、唐·

舒尔克、艾尔·施克特、卡尔·韦克和艾尔·齐文。

哈佛商学院出版社的广大员工对本书的问世起了关键的作用。阿利斯泰尔·威廉森和几位不知其名的审稿人花了大量的时间和精力帮助我阐明我要说的。问题。一俟本书的概念框架确定下来，玛乔丽·威廉斯就马上着手帮我提高本书的条理性和可读性。她的评语和建议极有见地，令我受益匪浅。本书定稿之后，责任编辑芭芭拉·罗思、文字编辑苏珊·J. 科汉和索引编辑凯希·马西米尼继续为本书润色，使之最终成为读者手中这本高质量的作品。我十分感激她们的合作，因为她们使本书的质量大为提高，远非初稿所能企及。

最后我要说的是，对于我的全家在过去十二年里给予我的支持，我感激不尽。在这十二年中的大部分时间里，我不是远离家人，就是不问家事。我的妻子戴安娜从一开始就坚信本书一定能面世。在这段我有生以来最为艰难的征程中，她在生活和写作上始终如一地给了我全力的支持。

谢谢诸位。

1995年2月于加拿大奥克维尔

为了抵达从未去过的地方，
你必须跋涉从未经历的路途。
而你唯一能学到的是你未曾学过的知识；
而你能拥有的是你从未拥有过的事物；
而你的所在也是迄未涉足的境地。

——T.S. 艾略特《东科克村》*

前 言

本书讨论的是组织体的振兴和危机在振兴过程中的作用。振兴是复苏一个成熟的组织体只在其成长之初才具有的那些价值观念、思想感情、奋斗激情和献身精神。恢复那些随着组织体的成长壮大而日益丧失或淡忘了的、十分重要又极具价值的东西。所谓振兴指的正是复苏这些价值观，恢复它们在组织体生命中的中心地位。之所以有此必要，固然是由于这些价值观本身的美好，但更重要的是此乃为振兴一个组织体所不可或缺。可以说，振兴就是要使人们及组织体活得更有意义，重现其工作目的。

书中所写全系由衷之言，是一名亲身参加过组织管理的经理人员的经验之谈，而不是某一旁观者的放言空论。它描述了

经理的地位如何随着组织体的发展进化而发生变化；它认为：尽管人们不一定承认，但一个现代企业的发展，究其缘由有相当的程度是：战略上多属偶然；经济上每出意外；政治上源于灾难。这当然不是说，组织体的所有事务全为率意而行，朝令夕改，或是疏于管理、杂乱无章的；它指的是，经理不能像他理应的那样，经常、直接而及时地发挥其影响，而只能忙于应付眼前，所起的作用多是间接和滞后的。而如书中所说，这些人都决非庸才，只是由于采取行动的能力受到了束缚，才变得无所作为的。

书中讲了许多实例，描绘了随着时间的推移所发生的变化。从一个相当长的时间跨度里，考察了不同地域、不同时代、不同组织体的发展与演化；从发展史的角度，观察组织的变迁。说得更明确些，就是考察了它们从创意、诞生到成长、成熟的全部过程，以及它们成熟之后如何变得日益脆弱，经不起灾难的冲击而不得不谋求复兴之道的缘由，以便人们能将长时间内发生的纷繁事件逻辑地串连起来，找出其前因后果。在当今时代，经理往往苦于众多信息的“狂轰滥炸”，只能得到些支离破碎的印象，对问题的症结反而不能了然于心。本书的目的便是让人们将孤立的事件有机地予以联系，看到其中的真实意义，找出问题的所在。

这是一本根本而又急进的（radical）书。radical 一词，词意上原指“根本”。书中所写正是抓住了组织体及其管理实践的根本，试图探索管理实践如何受到组织体历史因由的制约。这个词的另一层意思是“急进”，因为书中的结论和建议全都与常规的看法背道而驰。坊间有关管理的论著几乎无一例外都着眼于管理的合理性 with 组织体的稳定性；而本书探讨的却是非

稳定性（危机）对组织体的作用及管理的非理性方面。例如：书中认为，正是组织体的历史传统极大地束缚了经理的手脚，才迫使他们不得不设法去“创造性”地摧毁现行体制，并将这一行为名之为：“有道的无序”（ethicalanarchy）。

这又是一本雄心勃勃的书，它既是为经理所写，又是为学者而作。书中运用一系列概念框架，试图将管理的理论与实践统一起来，并试图把管理与各门人文科学（如文学、哲学、历史、艺术等）统一起来。人文科学的发展途径不同于自然科学，它以经验为起点，亦以经验为终点。其优于自然科学之处主要在于它关心的都是根本性的问题，致力于解决人类重大课题。各门学科之间，尽管着眼点和优先次序或许有所不同，但所探索的问题却大多重大而明确。只可惜管理科学还没有这种重大目标，而正是由于这一点，它才会沦为应付临时事件的奴隶。

最后，这也是一本属于个人的书。我是怀着激情写作的，事情开始于一次收购企业的交易。随之而来的是“打烂”旧机构，建立新组织，我成了新企业的一员。从那时起，足足忙了四个年头。作为经理，这四年是我平生最为忙碌又最为动心的一段经历。忙乱归于平静后，我试图加以总结，理解所发生的一切。然而，在我过去受过的训练中，却找不出合适的框架来恰当地予以描述。后来，我从一本中国道家的哲学著作中找到了足以说明这一结构（或毋宁说是过程）的端倪，然后，又从对非线性动力学和复杂系统的研究中，进一步受到了启发。80年代初那段改变了我一生的难忘经历，激发了而且一直在激发着我的强烈愿望——要从根本上来理解支配人类行为的过程。

组织体的振兴：回归过去，走向未来

所谓振兴某一组织体，就是要通过适当途径来重新激发它的活力。这个概念假定，任何组织体在其生命初期，内部都存在一些极有价值的东西，一些可靠而又有意义的、为其同人所共享的经验。只是随着时光的流逝，它们黯然凋萎或是消失无踪了。振兴的含义就在于回归过去，恢复原来的价值观，把过去与现在联系起来，在新的机体中重现昔日的辉煌。^①

振兴是为了未来，而组织体的未来是扎根于过去的。所以需要社会学的眼光，对组织体的过去与未来都加以分析。

“脱离了与过去的类比，就无法了解未来。而未来发生的一切又决不会尽如人的想象。这种想象是人们对根本不会出现的東西的一种热烈而纯洁的向往，是通过传统从历史的相似中对未来的憧憬。它植根于过去，既受到社会的制约，又不能脱离历史的定位”。^②

因此，所谓振兴指的是变化中的连续性和自我重复的模式，这是生命的韵律。明白这一点，才能使人们在前进之中不忘反思过去，从而不致偏离正确方向。振兴需要回归过去，为的是能更好地阔步向前。这就是所谓的回归过去，走向未来。书中所述的实例，无一不体现了这个往复循环。这也正是振兴的韵律。

一位从业者对管理问题的思考

我的管理生涯如于 60 年代。那时的经济增长势头无与伦比，作为经理，我们对自己充满信心，乐观地认为有能力掌握自己的命运。当时，人们普遍认为，一名出色的总经理对任何问题——不论是驾驭群体，还是管理经济——都能得心应手，应付裕如。而无数事例也表明，他们的确“知道自己是干什么吃的”。70 年代初，我在大学中所受的教育，即倾向于这种看法。不过，说句公道话，我所在的芝加哥大学，倒没有公然声称能教会学生如何去经营管理，而只是教给了我们如何从经验中学习的方法。如果说这本书还能差强人意，这个目的也许是达到了。

然而，在我临近毕业的时候，世界形势却发生了巨变。1973 年的第一次石油冲击和随之而来的市场衰退，粉碎了人们以为能准确预见未来的幻觉。开始时，这一切由于随后又出现了经济回升而显得不算一回事，但 80 年代、90 年代的一系列严重衰退则加剧了这种创纪元的不连续性。而近年不断出现的社会动乱与国际市场的残酷竞争，更证实了企业界的这种变化。

这本书是我从一个亲身参与者的角度来写的。我经过了无数次的惊涛骇浪，拚杀搏斗，现在反思过去，为的是通过总结经理在大大小小事件中所起的作用，来更好地掌握行事之道，以便有所进益。从这个意义上讲，经验这东西可说是种“马后炮”。因为他们在行事的当时往往不能理解采取那一措施的确

切意义，而只有在事后反思时，才能真正理解它。但即令此时，其理解也未必完整。^③

这可和老师平日所教的完全相反。他们教的是追求功利的所谓理性的决策模式，要求在行动之前周密计算，时刻以扩大市场份额，降低运营费用作为明确目标。这一模式至今仍统治着北美各教授企业管理的学府，被视为行事的主臬。对此，我将在下面一节详加评论。对于这一套，任何经理都知道是行不通的。个人经验也告诉我，实际工作根本就不是这么回事，它在理论上也讲不通。

管理行为模式

本书从实际出发又回归于实际。我深信，在经营管理上，实践始终应该既是出发点，又是归结点，但在这两点中间，理论是不可或缺的。目前，经营管理界已不大时兴讲理论。因为过去十年里，一些“精英”企业和经理的业绩，使得英语国家的管理界着了迷，简直把理论看成了粪土。然而，真要想从自己或他人的经验中学到点东西，实在一刻也离不开理论。^④没有理论作指导，就无法辨别别人的经验哪些具有普遍意义，哪些只适用于特殊情况。作为经理就会行事无章法，跟着感觉走，面对纷繁的现实晕头转向。盲目引进别人的经验，不计算投入与产出，把从书本上看来而未经自己消化的“精英”经验，照抄照搬，只会把企业搞糟，成为赶时髦的庸才，抄教条的奴隶。用老鼠作实验的心理学家将其称之为“迷信行为”。

在本书中，我提出了如下三种管理行为模式：^⑤

1. 理性行为 其行为的目明确，合于理性，有要求达到的具体目标。经理在采取行动以前，有周密的思考，明确的抉择。目的与手段联系紧密，判断行为的成败通常看它是否能最大限度地实现具体界定了的目标（如利润）。从历史渊源讲，这种手段—目标型的理性行为与古典经济学有关。^⑥这种思想已深深扎根于现代西方文化，所以无怪乎北美的管理课程至今仍以此作为基础。我们之中的大多数人就是被这么培养出来的。

2. 被迫行为 其行为受外来力量强制，为具体环境决定。尽管个别人以为自己的行为有明确的目的，但实际仍受到所在环境的制约。从这个意义上讲，任何理性行为在本质上都是对环境的反应。这个看法，反映了人们想赋行为以意义的愿望和试图主宰世界的心情。在学术界，人口生态学家持的便是这种观点。^⑦他们认为各种组织形式都是环境选择的结果。如果把这种观点不分时间地点地到处去套，那么，至少从字面上讲，经理对企业行为的任何结果都是无能为力的。这一观点一直不为经理界所认同，其原因也许就在于此。当然，要是企业办砸了，他们倒是可以用环境因素不可抗拒作借口来推卸责任了。

3. 应急行为 这指的是发生了意想不到的情况，一切理性、目标和目的都得为之让路时所采取的行动。此时，经理虽有了行动的自由，但往往会不知所措。他不可能事先规定行为的目标，而只能于事后去解释其所以如此做的目的。^⑧这正和前面所述理性行为的本质是对环境作出的反应的说法殊途而同归。这种看法否认，加深对外部制约因素的了解可以有预见地防患于未然。人们都认为，对于这种行为模式最难作出恰当的解释；而我则认为，它可能已触及到了经理所面临的两难选择

这一根本性问题。这就是：在复杂多变、情况不明的状态下，该如何适时地采取有效的行动。

本书的中心思想是：在组织体的管理上，采取理性行为并不算错，但只有这一招则不够。如果以为有了这种行为便足以应付一切，那准会出麻烦。应该把理性行为模式放到更广阔的历史背景下，参照其他行模式进行认真检验。^⑨

我的看法是，问题的关键不是这三种模式孰对孰错，孰优孰劣，而是要研究它们在什么时候、什么环境下有益于经理的行事之道。现代企业的生命特征是摇摆于平静期（此时理性行为可以充分发挥作用）和动乱期（此时什么招术都不灵）之间。有效的管理一般要求作出具体、切实、不打折扣的指示，但在特殊情况下则需要采取灵活、笼统、实用的措施。有的时候，固然有可能进行仔细的分析、推敲，但有的时候，却必须干脆利落，当机立断。要是上述摇摆没有规律可寻，当然无话可说，否则就应该努力去探寻这种规律，以便能综合而灵活地采用上述三种行为模式。这种规律也就是振兴的韵律。

为适应变化应建立以价值观为基础的理性行为

从更深的层次看，西方的技术理性行为模式很难适应多变的情况。自古希腊哲学首倡这一行为模式以来情况便是如此。希腊哲学家巴门尼德斯（540 - 470B.C.）早在公元前五世纪就有变易乃幻觉之说^⑩。他作为这一理论的首倡者之一，认为事物为什么会经常处于变易状态，其原因是不可知的，只能作些朦胧的猜测。这一点不难理解，因为只有坚实的稳定的东

西，才能被分解开来，详加分析，然后再重新组装，恢复其原状。

而世间任何事物都不具备这一特征，它们运动不居，根本不可能对其进行上述的分析。understand（理解）和 substance（物质）二词具有同一词根，只能说是巧合，词汇中人们常见的“非真实”、“不确实”、“不稳定”等等，倒反映了他们对这一现实的迷惘。

然而，在管理方面，试图理性而有目的地处理变化着的种种框架仍然到处可见，“持续改善”、“工人授权”、“过程重设”……名目不一而足，目的全在于创立一个逻辑的框架用以应付变化着的过程。尤为荒唐的是，“过程重设”论者竟以为举手投足之间便足以重新安排一个组织体的现行体制！

所有处理变化的理论，共同之点都是力图尽快结束变化的过程，并将经理排除于这一过程之外。而实际上，这种种“灵丹妙药”都无非是卢因的“融化，老化，凝化”那名噪一时的“无谓重复”的改头换面而已。^①他们把经理之改革一个组织体视同工匠用工具去改变原材料，实现改变的是工具而非工匠；以为组织体的改革不过是件只需用技术手段便可解决的技术性问题；经理只要像维持组织体的稳定那样去操作就能获得成功。

而在我看来，如何摆正技术系统与使用者的关系，才是问题的真正关键所在。那些理论框架所赋予使用者的明显客观性恰恰毁掉了得以实现基本改革的社会动力。追根溯源，改革的失败，首要原因应归咎于不该使改革的设计者与管理者游离于变化过程之外。

所以我在书中提出了另一种类型的理性行为模式——以价

值观为基础的理性行为。它不把采取行动作为达到某一技术目标的工具，而是由于其本身具有的价值，使人在行动中感到那是自己信念的体现而非出于功利的追求。不把行为人作为达到某种目的的工具乃是其与功利主义理性行为的截然相反之处。它摒弃了“手段—目的”论的所谓理性与“明确目标”，却反而能获致创造性的成果，使新鲜事物脱颖而出。这两种理性行为的尖锐对立今后将变得越来越明显。^⑩

本书的内容

本书有三个方面需要在此略作概括：各个主题的编排、贯穿全书的图表和暗喻，以及附在正文后面的注释的作用。

主题编排

本书由一系列实例组成，实例的背景一个比一个复杂。在头四章里，每个实例都旨在建立这种或那种概念模式。在本书第一部分里，实例里的证据被归纳起来用以建立模式。从第五章往后，这些概念模式经过演绎，用来提出管理行动方案。可以说，这些实例是用来介绍管理经验的。

第一章是解释我几年前首先在《美国科学》杂志上看到的一份报告。该报告详细描述了卡拉哈里沙漠上以游猎为生的布希曼人在祖先狩猎区域的边缘地带定居下来，以种植和放牧为生的转变过程。在这一章中，我探讨了维系各种社会的那些表面上具有自我组织能力的动力机制，以及促成某种结构向另一种结构转变的诸多因素。我有理由来证明，布希曼人的故事就