

RIDING

THE WAVES OF CHANGE

公共行政与公共管理经典译丛

Public Administration and
Public Management Classics

驾驭 变革的浪潮

[加] 加里斯·摩根 著
Gareth Morgan

Developing Managerial
Competencies
for a **开发动荡时代的管理潜能**
Turbulent World

公共管理实务系列
Public Management Practice Series

 中国人民大学出版社

公共行政与公共管理经典译丛 Public Administration and
Public Management Classics

驾驭 变革的浪潮

Developing Managerial
Competencies
for a 开发动荡时代的管理潜能
Turbulent World

[加] 加里斯·摩根 著

Gareth Morgan

孙晓莉 译 刘霞 校



公共管理实务系列

Public Management Practice Series

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

驾驭变革的浪潮：开发动荡时代的管理潜能/[加] 摩根著；孙晓莉译
北京：中国人民大学出版社，2002
(公共行政与公共管理经典译丛·公共管理实务系列)

ISBN 7-300-03973-1/D·608

I. 驾…

II. ①摩…②孙…

III. 公共管理-研究

IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 086258 号

公共行政与公共管理经典译丛

公共管理实务系列

驾驭变革的浪潮

开发动荡时代的管理潜能

[加] 加里斯·摩根 著

孙晓莉 译

刘霞 校

出版发行：中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部：62515351 门市部：62514148

总编室：62511242 出版部：62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销：新华书店

印 刷：涿州市星河印刷厂

开本：787×980 毫米 1/16 印张：13.5 插页 4

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

字数：182 000

定价：22.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

《公共行政与公共管理经典译丛》

总 序

在当今社会，政府行政体系与市场体系成为控制社会、影响社会的最大的两股力量。理论研究和实践经验表明，政府公共行政与公共管理体系在创造和提升国家竞争优势方面具有不可替代的作用。一个民主的、负责任的、有能力的、高效率的、透明的政府行政管理体系，无论是对经济的发展还是对整个社会的可持续发展都是不可缺少的。

公共行政与公共管理作为一门学科，诞生于20世纪初发达的资本主义国家，现已有上百年的历史。在中国，公共行政与公共管理仍是一个正在发展中的新兴学科。公共行政和公共管理的教育也处在探索和发展阶段。因此，广大教师、学生、公务员急需贴近实践、具有可操作性、能系统培养学生思考和解决实际问题能力的教材。我国公共行政与公共管理科学研究和教育的发展与繁荣，固然取决于多方面的努力，但一个重要的方面在于我们要以开放的态度，了解、研究、学习和借鉴国外发达国家研究和实践的成果；另一方面，我国正在进行大规模的政府行政改革，致力于建立与社会主义市场经济相适应的公共行政与公共管理体制，这同样需要了解、学习和借鉴发达国家在公共行政与公共管理方面的经验和教训。因此无论从我国公共行政与公共管理的教育发展和学科建设的需要，还是从我国政府改革的实践层面，全面系统地引进公共行政与公共管理经典著作都是时代赋予我们的职责。

出于上述几方面的考虑，我们组织翻译出版了这套《公共行政与公共管理经典译丛》。为了较为全面、系统地反映当代公共行政与公共管理理论与实践的发展，本套丛书分为四个系列：（1）经典教材系列。引进这一系列图书的主要目的是适应国内公共行政与公共管理教育对教学参考及资料的需求。这个系列所选教材，内容全面系统、简明通俗，涵盖了公共行政与公共管理的主要知识领域，内容涉及公共行政与公共管理的一般理论、公共组织理论与管理、公共政策、公共



财政与预算、公共部门人力资源管理、公共行政的伦理学等。这些教材都是国外大学通用的公共行政与公共管理教科书，多次再版，其作者皆为该领域最著名的教授，他们在自己的研究领域多次获奖，享有极高的声誉。(2) 公共管理实务系列。这一系列图书主要是针对实践中的公共管理者，目的是使公共管理者了解国外公共管理的知识、技术、方法，提高管理的能力和水平，内容涉及到如何成为一个有效的公共管理者、如何开发管理技能、政府全面质量管理、政府标杆管理、绩效管理等。(3) 政府治理与改革系列。自 20 世纪 80 年代以来，世界各国均开展了大规模的政府再造运动，政府再造或改革成为公共行政与公共管理的热点和核心问题。这一系列选择了在这一领域极具影响的专家的著作，这些著作分析了政府再造的战略，向人们展示了政府治理的前景。(4) 学术前沿系列。本系列选择了当代公共行政与公共管理领域有影响的学术流派，如新公共行政、批判主义的行政学、后现代行政学、公共行政的民主理论学派等的著作，以期国内公共行政与公共管理专业领域的学者和学生了解公共行政理论研究的最新发展。

总的来看，这套译丛体现了以下特点：(1) 系统性。基本上涵盖了公共行政与公共管理的主要领域。(2) 权威性。所选著作均是国外公共行政与公共管理的大师，或极具影响力的作者的著作。(3) 前沿性。反映了公共行政与公共管理研究领域最新的理论和学术主张。

在半个多世纪以前，公共行政大师罗伯特·达尔 (Robert Dahl) 在《行政学的三个问题》中曾这样讲道：“从某一个国家的行政环境归纳出来的概论，不能够立刻予以普遍化，或被应用到另一个不同环境的行政管理上去。一个理论是否适用于另一个不同的场合，必须先把那个特殊场合加以研究之后才可以判定”。的确，在公共行政与公共管理领域，事实上并不存在放之四海而皆准的行政准则。按照建设有中国特色的社会主义的要求，立足于对中国特殊行政生态的了解，以开放的思想对待国际的经验，通过比较、鉴别、有选择的吸收，发展中国自己的公共行政与公共管理理论，并积极致力于实践，探索具有中国特色的公共行政体制及公共管理模式，是中国公共行政与公共管理发展的现实选择。

本套译丛于 1999 年底由中国人民大学出版社开始策划和组织出版工作，并成立了由该领域很多专家、学者组成的编辑委员会。中国人民大学政府管理与改革研究中心、国务院发展研究中心东方公共管理综合研究所给予了大力的支持和帮助。我国的一些留美学者和国内外有关方面的专家教授参与了原著的推荐工



作。中国人民大学、北京大学、清华大学、厦门大学等许多该领域的中青年专家学者参与了本译丛的翻译工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

《公共行政与公共管理经典译丛》编辑委员会

2001 年 8 月

译校者序

公共管理实务系列
公共行政与公共管理经典译丛



《驾御变革的浪潮：开发动荡时代的管理潜能》是加里斯·摩根继《组织意像》之后的又一本颇有影响的力作，进一步展示了这位组织理论大师的思想精华，在西方学界具有重要的学术地位和影响。

摩根是一位富有学术洞察力与创造力的思想家，他的著作和思想为管理者们提供了紧跟时代潮流的实用工具。当信息技术对社会经济的巨大推动作用初露端倪时，摩根就已经很敏锐地捕捉到了这一时代特征，认为在我们身处其中的这个世界里，动荡和变迁将成为常态。在向信息经济转型的过程中，各种组织都将面临由巨大的变革与环境的不确定性而带来的挑战，组织的领导人必须重新思考他们的角色，寻求组织发展的途径。

这本书写于 20 世纪 80 年代末，尽管十多年的时间过去了，但摩根的远见卓识却一直闪耀着思想的光辉。



在当今世界，经济全球化的浪潮席卷各个国家，各种组织都面临着巨大的变革挑战，摩根早在十几年前就提出的那些观点仍然具有重要意义，对于在动荡时代中追求生存与发展的各种组织来说，不管它们背后的政治制度和社会文化背景有多大的差异，总是能够从摩根的这本著作中发现成功的奥秘。

在经济全球化浪潮中，各个国家之间的经济竞争主要是通过作为经济活动的细胞，即各种企业组织之间的竞争体现出来的，组织的实力如何直接影响到竞争的效果，而组织的管理能力又直接影响到组织的实力。与此同时，对于不同类型的市场经济国家而言，政府及其他类型的公共组织也正在面对着比以往任何一个时代都更加纷繁复杂的公共事物。因此，不论是什么类型的组织，无不面对各种变革浪潮的冲击与挑战。因此，尽管摩根的这本书是以与加拿大的一些高层经理人共同研讨为基础写成的，但书中所涉及的大量基本问题却是中外的管理者都会遇到的，所以，摩根的观点和思想对我们来说有着很强的借鉴意义。

摩根在这本书中，以独特的视角、恰到好处的隐喻和比拟，深入细致地引领我们进入那种驾驭变革而处乱不惊的管理的艺术境界。

在动荡复杂的环境中，管理者应如何面对各种挑战？如何选择走向成功的组织模式与组织结构？如何利用那些通常阻碍有效变革的悖论来制造新的通向成功的突破点？这些都是摩根在这本书中关注的主题。

为此，摩根告诉我们如何解读组织环境，强调组织面对高度复杂、模糊、不确定与动态变化的环境时，最重要的是要对组织进行前瞻式管理，并指出由外而内式管理及定位与再定位的技巧是实现前瞻式管理的关键。

他认为，要做到这一点，就必须能够在整个组织中分享未来愿景，让所有的组织成员都能达成对组织目标特别是组织价值理念的共识。

他强调指出，人是所有问题的关键性因素，是组织最重要的资源，而培养组织及组织成员的创新能力是使人力资源发挥最大效能



的关键所在。这就要求组织的高层管理者学会十分灵活地运用远程管理的技巧，这些技巧被他形象而生动地称为“直升飞机式管理”和“脐带式管理”。

他还着重指出利用信息技术与提高组织成员创造性的问题，认为战略合作在信息时代的组织运行中具有特别重要的意义。他指出，在多元化的组织中，非常有必要在多元利益群体及利害相关者之间达成共识。摩根详细说明了组织在应对各种变革时，如何巧妙地实现战略和策略、技巧和艺术的结合，使组织的高层管理者明确全局观与战略思维方式是决胜于千里之外的奥妙所在。

摩根给所有的组织的忠告是，一个想要在变革世界中生存的组织，必须十分清醒地意识到自己最亟待提高的能力就是准确感知宏观愿景与前瞻性地把握环境潜在变量，这也是驾驭变革浪潮的最重要的组织能力。

本书不仅指出了各种组织驾驭变革浪潮所需要的最关键的能力，同时还指出了如何通过行之有效的措施来使组织获得这种能力。

摩根指出，提高组织管理能力的途径包括把组织锻造成学习型组织，创造灵活的、以团队合作为基础的组织形式，最大限度地释放组织成员的创新能量，设计和管理“去中心化”网络，利用信息技术的创造力来增强组织的管理能力，利用悖论理论与自组织理论来寻找应对变革的新方法等等。

摩根在本书中并没有直接使用“危机”这个词来指称组织所面对的各种动荡环境对其造成的威胁，但是他关于变革所产生的如海潮一般的冲击力的描述，足以使我们确信，变革的浪潮本身并不可怕，某种情况下它可能还会成为组织学习与成长的原动力。值得我们深思的问题是，面对这种势不可挡的浪潮时，一个组织如何看待变革浪潮及其对自身即将产生的种种影响，组织是否能够基于这样的态度对本组织未来的生存与发展战略作出准确定位，组织是否能够预测未来趋势并作出相应的组织战略调整，以及组织是否能在一定时间内学习、培养并提高这种能力。

尽管译作尽力传达作者的思想，但呈现在读者面前的这本译著



并不一定能尽善尽美地展现摩根思想的全部魅力，甚至错误亦在所难免，我们诚恳地欢迎各种批评与指正。我们的目的只有一个，那就是让这部享誉世界的著作在中国读者尤其是专业理论工作者的研究工作中以及组织高层决策者的实际工作中，发挥其应有的作用。因为在我们看来，这既是一部内容艰深、理论性很强的专业学术著作，同时也是一部不可多得的能够让高层决策者领悟到新时代管理艺术的战略指南，这也是该书十几年来从思想到内容仍然颇具时代意义的原因所在。

刘霞 孙晓莉

2001年10月，北京西郊

前言

公共管理实务系列
公共行政与公共管理经典译丛



那些重塑世界经济的力量将会如何改变现代组织的性质？

这些变化将会对高层管理者和中高级管理人员的能力提出哪些要求？

历史证明，管理能力随着组织环境性质的变化而变化。时代不同，需要的技巧和能力也不同。一直到 20 世纪 60 年代，成功的管理都主要依赖于掌握一定的特殊技巧，将技术、人力与理性技巧结合在一起的能力能够产生效率，从而为成功奠定基础。在 20 世纪 70 年代和 80 年代期间，这一情形开始发生变化。上述的技巧和能力依然重要，但与此同时，组织环境发生了急速的变化，这使得到处都充满了变革与不确定的气氛，从而呼唤新能力的出现。当前，各种组织及其成员都要面对这两个问题，即如何做正确的事以及如何做好这件事。



在这一过程中，能力的概念也在不断变化。过去的管理能力随着掌握特殊技巧和能力而代代相传，但当代的管理能力却包含着更多的内涵。它越来越取决于对某种态度、价值观和“思维方式”的培养，因为这些可以帮助管理者在其组织内外运用广泛的影响力来面对、理解和处理各种问题，同时它也日益注重业务能力的提高。

这本书之所以取名为《驾驭变革的浪潮：开发动荡时代的管理潜能》，是因为它形象地刻画了当代管理的本质，即充满挑战性。管理者及其组织正面对着一波又一波的新技术、新市场、新的竞争形式、新的社会关系、新的组织与管理形式、新观点与新信仰等变革浪潮。无论你在哪儿驻足观望，都会发现新的一波变化正扑面而来。管理者是否将此看做是一个根本现实、是否迎头接受挑战并尝试着成功驾驭这些潮流是至关重要的。这就非常需要创造一种新型管理方法和培养具有前瞻性的、以未来为导向的管理能力。惟有如此，管理者及其组织才能富有预见性和灵活性地来应对未来的挑战，才能很好地把握由变革而带来的机遇，才不至于被那些变革浪潮淹没。

这本书用实用化的语言解释了如何培养这些必备的能力：首先，本书讨论和描绘了在一个动荡时代中生存与高效运转所必备的管理和组织能力的种类。其次，本书说明了组织应该如何制定能力计划（C-PLAN），能力计划将会加强和更新组织的能力，使其立足于发展的前沿。

《驾驭变革的浪潮：开发动荡时代的管理潜能》这本书以一项调查研究结果作为写作的基础，该研究是一项由许多高层管理者参加的行动—学习计划，旨在为组织的未来发展而探索主要环境变化趋势的含义。这些管理者被分成不同的小组，他们围坐一桌，寻找周围环境中被称之为“转折点”的那些东西——那些变化点和变形点的意义，这些转折点有可能改变整个工业、服务业以及相应子公司的性质。该计划的任务在于找出重要的转折点，详细说明应对这些随着时间推移而逐渐暴露出来的后果所需的能力。在随后的章节中，我综合了在这些讨论中展露出来的远见卓识，并尽可能地引用这些管理者的原话。我将在这一研究工作中所使用的方法论也运用



到了旨在识别和培养所需能力的计划过程之中。

所以，本书适用于任何一位希望在迎接未来的管理大潮时能够更具有前瞻性、更富有技巧的人士。高层管理者将会在本书中发现大量的理念和框架，凭借这些，他们的视野能够更开阔，可以着手实施能力规划和其他适用于组织的创新行为。人力资源管理人员、公司计划人员、计算机管理信息系统人员以及其他参谋人员也会在本书中发现很多有助于他们提高未来工作业绩的观点。中层管理人员将可以洞察他们未来角色的变化趋势以及如何去适应这些挑战。本书重在揭示那些可能影响社会每个角落的趋势与能力，其目的在于为在各种组织内工作的人士提供参考。

内容介绍

公共管理实务系列
公共行政与公共管理经典译丛



《驾驭变革的浪潮：开发动荡时代的管理潜能》一书包括十一章和两个附录。第1章概要介绍了一部分正在出现的变革潮流和组织面临的挑战，并描绘了我们迈向21世纪所必备的能力与思维。余下的章节则详细探讨了这些能力。

第2章讨论了解读环境变化的问题。我认为，对潜在转折点的追寻，是帮助我们识别那些可能改变我们组织的趋势和问题的有力手段。

第3章侧重于如何通过培养寻找机遇的思维方式、“由外而内式”的管理方法以及定位与再定位技巧来富有前瞻性地预测变革。

第4章重点阐明组织领导人为该组织提供总体愿景(vision)与主导方向的重要性。

在第5章，我强调了重视和发展人力资源的重要



性，还强调了提升那种授权员工进行创新和自组织的管理风格的重要性。这一主题在第6章中得到了进一步的阐述，在该部分的内容中，我讨论了提升创造力、提高学习能力与创新能力的重要性。

第7章介绍了“远程管理”的概念，探讨了扁平化的、分散经营的组织中存在的管理问题。本章特别强调“直升飞机式”管理、“脐带式管理”以及督促辅助性部门更多地以顾客为导向的观点。

在第8章，我着重探讨如何运用充满创造力的信息经济来优化产品和服务，以及如何运用信息经济来帮助构建第7章讨论过的更为扁平的组织结构和分权管理模式。这一章还讨论了与计划工作和新技术应用有关的问题。此外，本章还涵盖了有关信息管理和软件开发的问题。

第9章则关注在一个充满复杂性与变革的环境中，尤其是各个利害相关者互相竞争以及多重绩效标准互相矛盾的时候，如何进行管理的问题。

在第10章，我提出需要开拓能力，以便能够控制和影响组织之外的各种关系。本章指出，现代组织面对的一些最重要的问题，往往产生于它们运作于其中的那些更为广泛的社会经济环境，如全球竞争的格局、经济增长的水平、政府规制的模式、产业关系的氛围、社会态度以及联邦和地方层次的政治领导水平等。本章探索了组织如何通过培养“全局能力”来重塑这些问题，即在社会不同部门之间架起桥梁，针对共同问题重新确立分析框架，寻求全新的解决方案，联合地方和联邦的各方力量，培养全新的社会责任感。

第11章侧重于整体能力开发（附录A对它作了一个资料性的补充）。在这一章，我重点强调了将“能力思维”融入我们所做的每一件事，以及实施组织内能力开发计划的重要性，因为这能够产生持续不断的创新与更新能力。C-PLAN为实施这些计划提供了按部就班式的指导。我认为，管理教育课程应该更加重视本书所讨论的管理能力和学习过程。如上所述，这本书详细说明了管理者及组织回应动荡时代的挑战所需要的部分能力，而且它演示了如何将这些能力转化为现实。

附录B对我在本研究中所采用的方法论作了一些说明。

致 谢

公共管理实务系列
公共行政与公共管理经典译丛



本书得以完成，需向以下诸位致以谢意。

作为本书诞生之基的研究项目，是由约克大学新兴管理能力项目的成员之一——壳牌加拿大公司提供资金的。该计划由一个联合顾问委员会负责日常事务，其成员由学院的管理学研究院人员——雷恩·彼德森（Rein Peterson）（委员会主席），艾伦·霍肯（Alan Hockin）（系主任）、威廉·门采尔（William Menzel）（执行主席）以及代表壳牌加拿大公司的罗伯特·泰勒（Robert Taylor）和道格拉斯·韦德（Douglas Wade）组成。我非常感谢他们为开展该项研究所提供的巨大帮助，并感谢他们的宝贵意见和长期鼓励。

我的研究包括与很多高层管理者的接触和探讨，其中的 20 位参加了圆桌讨论，大多数研究都是在这些研讨中完成的。这些管理者的思想与观点是本书的重要素



材。我非常感谢他们各位。

这一研究项目的设计与实施都离不开韦恩·泰伯（Wayne Tebb）的帮助，他一直充当我的特别顾问，他的活力与观点影响着各个阶段的工作。我真的十分庆幸拥有这么一位杰出的合作者。

最后，我想向托德·杰科（Todd Jick）、雷恩·彼德森、林恩·沃德（Lin Ward）和格伦·泰勒（Glen Taylor）致谢，感谢他们提供的参考文献和他们的研究贡献。我还要感谢贝蒂·哈格皮埃（Betty Hagopian），是她帮助完成了最后的誊写。

加里斯·摩根（Gareth Morgan）

于多伦多

1988年3月