

3 管理

iManagement

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

iManagement



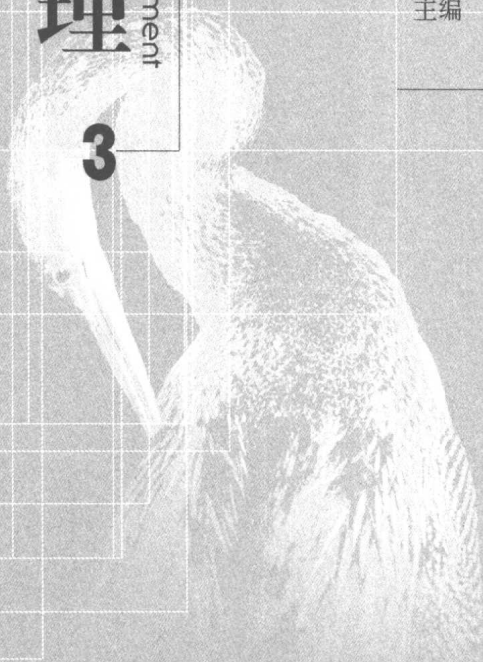
管理

iManagement

3

席酉民
主编

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



版权所有 翻印必究

Copyright © 2003 China Machine Press and WiseLink,

All rights reserved.

《管理》丛书 第3辑

主 编 = 席酉民

出 版 人 = 王文斌

出 品 人 = 耿 健

执行主编 = 刘 辉

责任编辑 = 王 艳

责任校对 = 肖新民

插 图 = 毛 过

策 划 = 联智传播

设 计 = 敬人设计工作室

吕敬人 + 张朋 + 刘大毛

图书在版编目 (CIP) 数据

管理3/ 席酉民主编. —北京: 机械工业出版社, 2003.4

(管理丛书)

ISBN 7-111-11967-3

I. 管... II. 席... III. 管理学—基本知识 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 027208 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 100037)

网址: www.cmpbook.com

全国各地新华书店经售

北京机工印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 9 印张

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话: (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

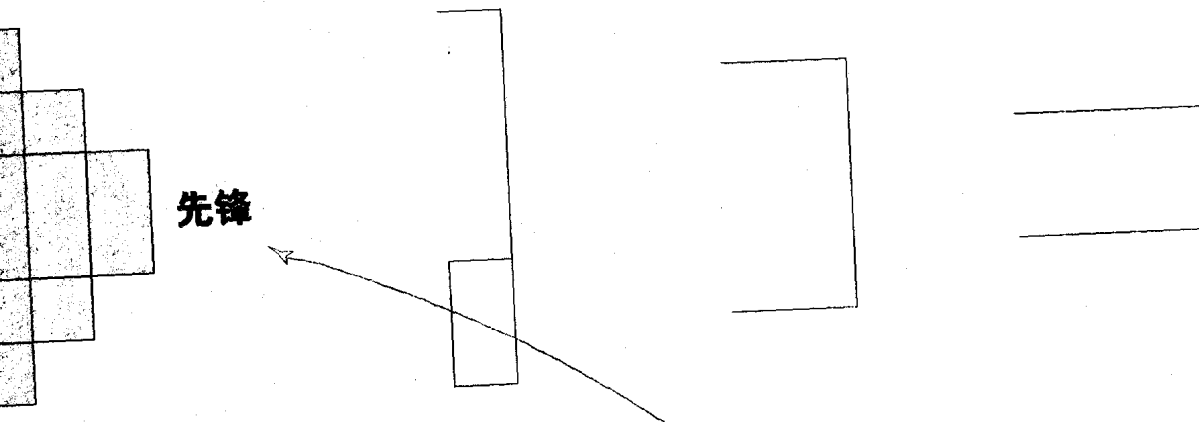
《管理》出版后一月内即付稿酬, 作 (译) 者若两个月后仍未收到稿酬,

请与编辑部联系

《管理》主编信箱: editor@wise-link.com

《管理》网址: www.wlpress.com

《管理》咨询热线: 010-8404 5112/5113/5120/5121



先锋

和谐管理理论的思想及框架

——21世纪企业管理的中国式解读

席酉民 韩巍 尚玉钊

和谐管理是组织为了达到其目标，在变动的环境中，围绕和谐主题的分辩，以优化和不确定性消减为手段提供问题解决方案的实践活动。和谐管理理论不是已经疲弱于解释管理现实的“计划、组织、领导和控制”，而是组织在“和谐主题”下的“问题的解决”；而“优化”与“不确定性消减”的并置，使和谐管理理论解释力的广泛性不仅可以系统地解释过去，而且可以面对传统科层理论在组织变迁上的挑战。



和谐管理理论的思想及框架

——21 世纪企业管理的中国式解读

席西民 韩巍 尚玉钊

领先的思想、领先的
实践带来领先的竞争
优势。

中国企业界：仅仅追逐流行就可以吗？

进入 21 世纪，乘着中国经济高速发展的东风，企业界的众多精英一时间成为大众传媒备受青睐的明星。在这一背景下，由央视《对话》栏目组织中国顶尖 CEO 和高级经理人围绕一系列管理热点进行讨论的节目尤其让人回味。无论是《韦尔奇自传》带给人们的“精神洗礼”，《谁动了我的奶酪？》带给我们的“竞争角色意识”，还是语焉不详的“本土化”和“全球化”的应对策略。如果再联系 20 世纪 90 年代“学习型组织”、“兼并收购”影响的余蓄，我们可以肯定地说，中国的管理精英的确已经在管理的“概念技巧（conceptual skills）”方面基本完成了和国际水准的接轨。在我们的语言体系里面，不是“企业文化”、“扁平化”、“BPR（企业流程再造）”，就是“学习型组织”、“知识管理”、“ERP（企业资源规划）”等等最流行的管理用语。抑或这就是中国管理界尤其是实务界主脑们的主流意识？

但在这股令人欣喜的潮流背后，似乎还有太多不仅仅是概念而是实际操作中的问题值得引起中国管理业界的注意。笔者想在这里引述凯尔曼（Ralph H. Kilmann）在 20 世纪 80 年代对美国工业界宗教情节的评价：“总在寻找不断的‘拯救’，而从不知救星何

难道要寻找上帝来拯救？

在……是来自于日本的质量控制,是零库存……20世纪40年代,人际关系训练是新的管理工具,20世纪50年代是目标管理,20世纪60年代是组织结构,20世纪70年代是公司战略,20世纪80年代中期,质量控制乃至企业文化”,当然凯尔曼当时并不能预言,20世纪90年代又有了“扁平化”、“学习型组织”、“知识管理”。回过头来审视中国管理业界的“话语体系”,又是何等相似。但又有多少人实实在在思考过这些“走马灯”似被传递的概念背后,到底有多少可以被认为是“普遍适用的规律”,或者还需要结合具体情境进行“本土化”地再创造。

我们仔细分析过高达70%~80%的BPR失败率吗?

我们仔细探讨过TQM实施过程中的大面积失败吗?

我们仔细咀嚼过奔驰和克莱斯勒合并后深刻的文化冲突吗?

我们仔细反思过ERP在中国企业推进中的重重困难吗?

一句话,我们需要流行的标签武装我们的思想,但也需要思考那些似乎枯燥但却更加永恒性的管理问题。企业的管理实质到底是什么,中国的企业管理可以怎么做。笔者在这里无意将企业管理的实质问题复杂化(尽管在学术界它的确是个复杂的问题)。我们说当一些人被组织在一起,为了某个或某些目标,当然常常主要是利润目标,而从事一系列价值交换活动时,管理就和这一群人如影随形。如果不考虑完全垄断的特殊形式,对这一群人来说,与之交换价值的顾客,与之相似地向顾客提供价值的另一群人,加上他们所在的自然、技术、政治、文化等因素,就构成了这一群人需要应对外部环境,而这一群人基于上述目标的有效合作则构成他们的内部环境。管理可以被认为就是协调内外部环境的匹配性的,适应则生存、发展;反之,则凋敝、消亡。21世纪的特殊性则在于:技术的飞速发展和扩散,政治、文化的广泛甚至是激烈的冲突,人类生存实践异常的多样性,已使得我们只能有些无奈地用“快变(rapidly changing)”和“不确定性(uncertainty)”来形容我们所处的内外部“环境”。

但事实上，正是因为有了这个“惟一不变”的“变化”，“不确定性”才成为管理界最感头疼的事情。一个精明的企业家、CEO、职业经理人，不仅仅要满足于自己能够自如地运用上述那些常常是中英文混杂的时髦语言，还必须认真思考**如何在“快变”和“不确定性”的环境中以更加具有竞争力的方式向顾客提供价值**。可以说，不管今天和明天还会出现什么样的流行工具和概念，这就是管理的全部核心。而且不必被变化和不确定性本身所困扰，而是学会多问一句“有多快？”、“有多么不确定？”，答案未必

是赶快上紧发条，以致在我们对授权、参与式管理、领导、企业文化、团队作业、信息开放等概念只停留在字面理解的时候，就急于进入所谓的“学习型组织”时代。更多地，应该是相机而动，用时髦的英文来讲，叫“it depends on（视情况而言）”。

为了管理不再仅仅是追逐流行，为了管理那个本质性的匹配性，为了管理在解决中国企业问题上的适用性，我们以东方哲学整体性思维为基点，将简要地梳理管理知识的流变，并通过构造一个更加系统且简明的理论框架，以期中国企业管理界在面向21世纪全球化竞争的艰苦道路上，无论是在知识储备，还是在经营实践中能有多一重的选择。当然理论阐述的晦涩或许会妨碍读者们的学习热情，我们也深感歉意。



看起来很难懂？
真的十分抱歉

管理知识的系统分析及和谐管理

管理知识为什么不能仅仅是规律性的？

任何可以称之为科学的知识体系，都重在反映事物间的规律性关系。其中一个关键的特征是给定条件下的“可重复性”。管理无论从狭义还是广义都倾向被称为科学，但管理规律的“重复性——普遍适用性”，则往往因为“条件一致的不可能”而耽于“预见”能力的贫弱。但这一点并不阻碍人们对规律的遵从，因为“条件的一致”并不等于“条件的不可近似”，所以规律依然会发挥作用，比如在70%~80%~90%的范围内。而且企业管理从来也不需要像发射卫星到预定轨道那样的精确性。

但当普里高津等科学大家宣布物理世界的“确定性终结”，当人们广泛探讨一个“混沌（chaos）”时代的到来，当管理界广泛探讨知识管理的时候，当“快变”和“不确定性”向人类社会扑面而来时，我们必须意识到“主宰”我们企业管理的知识可能

已不再是那些70%~80%~90%的范围内起作用的规律——一般性知识,而是著名经济学家哈耶克思想中所包含的“局部性知识”——为个人、小群体所拥有的不可剥夺、不易觉察的“知识资本”。

正是在这种意义上,笔者曾撰文详尽地论述过管理的演进路线(见图1)对管理学近百年的实践和理论沿革给以了比较理想的说明。“人与物要素的互动关系(秩序)”(路径1)及派生出的“行为认知”(路径2)和“方法优化”(路径3)这条路径重新统观了管理的基本内容。同时强调了作为一个独立知识体系的管理学,只能是紧紧围绕人与物要素的互动关系(秩序)——混合性知识(路径1)的系统解读,而不能是脱离现实环境的工程学、数学,或是只围绕人及人群的心理学、社会学。

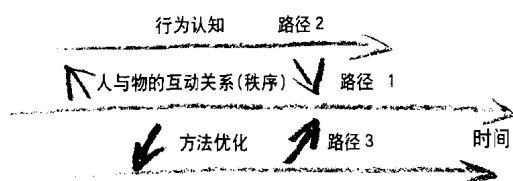


图1 管理的演进路线

而基于“人和物要素互动关系”的一个宿命则在于“人的不确定性(因为人的存在)”和“物要素的可无限优化性(技术的发展以及人类的智慧)”不仅难以避免地作用在一起,且形成了一种不可排解的内在矛盾(必须并立作用,但特征和机理少有类同)。

我们相信多数人即使在今天仍然会坚持认为,最理想的管理模式就是将人的不确定性转化为确定性,把管理变成类似一部机器一样的投入产出过程。这也是西方管理学一般性理论的主要假定。但我们又清楚地意识到,除了少数高度自动化的制造型企业还在逼近这个目标以外,伴随着信息经济、服务经济、知识经济的到来,高度差异化的人越来越成为管理的主导因素,“人的不确定性”更突出地成为当代多数组织管理的核心所在(比如对文化、领导、组织学习等)。如果暂时不考虑外部环境的“不确定性”。我们所理解的管理及我们要讨论的管理,其核心就是当不同的人的不确

定性和物要素的优化同时成为需要处置的变量时,理论该如何做出回答。

事实上,我们对普适性知识和局部性知识了解得越多,就越会发现混合性知识的复杂性、环境依赖性,甚至是特定性,“人与物要素”所形成的复杂图像就不再能够被传统管理职能所提示的那种共通性的模式所覆盖。比如“计划”的全部意义并不在于脱离开实施计划的人而只论计划的分析和形成模式;组织也不可能是离开组织文化、个人和群体行为习惯的关于“职能、职位、命令流等”纯粹的“建筑学”;控制也不应该被机械地理解为客观的“制度”和“规范”;至于领导则更不会成为模式化管理的理想样本。如果坚持不给出关于“时间”、“地域”、“行业”的约定,从而洞察到“人与物要素”组合的丰富内容,一般意义上的“计划、组织、领导、控制”可能更多的是“学科架构的形式”,而缺乏面对并解决管理现实问题的实用价值。

而这一点，恰恰也反映出“局部知识”和“普适性知识”间的微妙关系。当然，这种对现实的理解，不是因为对普适性、局部性知识的漠视，恰恰相反，正是基于这类知识的丰富积累连同人们在混合性知识探索过程中更新的发现，使我们把注意力放在了“问题导向”的管理学知识的不断增进上。倘若再进一步考虑环境的差异，或者我们必须接受，管理不仅仅是一种一般性的思维习惯和知识体系。

由此不难解释，为什么TQM、BPR、ERP不能像一个部件那样，插入一个特定的组织，就取得它在一般性意义上被期望的绩效表现。更不用说，“中国”这两个字在人类几千年文化、生活中所蕴涵的丰富的独特性。

和谐管理的引入

我们从如何在“快变”和“不确定性”的环境中以更加具有竞争力的方式向顾客提供价值出发，把管理知识的核心重新解释为——**在一定的外部条件下——不同的人的不确定性和物要素的优化同时成为需要处置的变量时，理论该如何做出回答。**为了便于说明和谐管理的基本思想和框架，这里我们首先在下述假定下提出和谐管理的一个初步定义，并在稍后再加以详细地说明。假定一：环境（自然、社会、文化、政治、技术）因素是一切管理理论的约束条件；假定二：人是管理要素中不确定性的终极源泉；假定三：基于非人管理要素的目标实现方式可被无限优化。

和谐管理是组织为了达到其目标，在变动的环境中，围绕和谐主题的分辨，以优化和不确定性消减为手段提供问题解决方案的实践活动。其中和谐主题是指，“在特定的时间、环境中，在人与物要素的互动过程中所产生的实现组织目标或妨

碍组织目标实现的核心问题”。在这一新认识论的指导下，和谐管理将放弃“计划、组织、领导和控制”的基本框架，而成为紧密依赖于环境的“围绕和谐主题的问题解决学”。它可能是“组织的”，也可能是“领导的”；可能是“流程的”，也可能是“文化的”；可能是“激励约束的”，也可能是“产出/成本的”。总之，它是基于“此时、此地、此行业下的和谐主题”的辨析和应对。

同时本文为一种新理论的引入，设定了这样几个目标：①理论的着眼点集中于现实管理活动中的复杂结构，意图探讨的是同时包含人与物的动态变化的规律；②该理论不仅仅是存在一般性知识体系特征的，同时应该具有特殊性的应变和实用机能；③正如我们所期望的，它应当像管理领域一切成熟的理论那样，具有严密的逻辑和简洁的形式，同时具有良好的解释和预见能力。

和则与谐则及和谐主题

谈到和谐，我们不能望文生义地把它视为“匹配、一致”的同义反复，或者说预设为中文字面上的那个“和谐”。在这里我们把“和”定义为**人及人群的观念、行为在组织中的“合意”的“嵌入”**；而“谐”是指**一切物要素在组织中的“合理”的“投入”**。而“和谐”仅仅是指“和”与“谐”的齐观并举，并不暗含“匹配、协调及一致性”的假定。只有当两者的共同作用构成“为实现组织目标而进一步寻求确定性和优化性”的必要时，“和谐主题”才成为具有真正意义的管理问题；也只有在此时，才有围绕“和谐主题”的“和”的机理与“谐”的法则的配合问题。“合意”、“合理”体

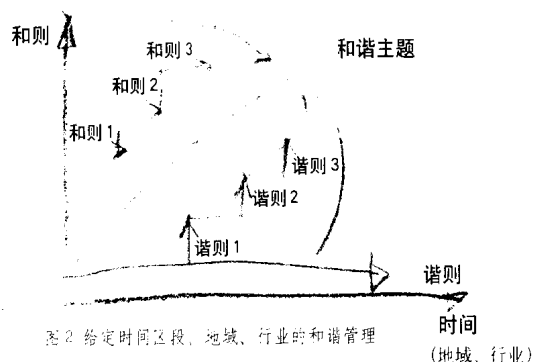
现了我们即将系统阐释的“和则”及“谐则”，至于“嵌入”着意于人的主观性、主动性，而“投入”则是一种客观、被动的状态。

所谓“和则”是从“和”概念派生出来的一套人嵌入组织的规则、机理或者说主张。换言之，它们是用来应对组织中“人的永恒的不确定性”的专门装置，以调整人际间的“共处”，人群间的共处，乃至组织间，组织与社会间的共处。“规则、契约、文化、舆论、社会观念等等”是这些装置的现实对应物。比如在军队中，“规则”可以使我们在多数情况下获得对命令将被执行的确定性；而在企业中，“契约”同样使我们不会过分担心合同被多数人违背的风险。而一旦这两种装置的效力显著下降时，我们会使用“文化”去赢得多数人因对共同价值观和行为方式的认同而具有的“行为的可预期性”。对于人群间和组织间及组织与社会间的共处，具有类似的特征和处理办法。但这仅仅是我们今天所获得的经验性判断。从和的基本约定出发，我们发展了三个层次的“和”的原则体系。分别将之命名为**和则（体系）1、和则（体系）2、和则（体系）3**。和则1提供人在组织中的基本意义和角色，主要包括“诚信”和“责任”；和则2提供人群在组织中的基本意义和角色，主要包括“对分工互补的认同”和“倾向于合作”；和则3提供组织于社会、自然的基本意义和角色，主要包括“对可持续

的遵从”和“积极地回馈”。上述“和则”及其主要原则，如果再允许从其主张的反面而论，恰恰共同构成了一个合理的和则谱系，现实没有上述“和则”所展望的那么理想，人们的实际的选择是，基于什么样的“和谐主题”选择并遵循什么样的“和则”。但从理论分析的一致性角度讲，“和则”主要是为了消减源于人的不确定性。

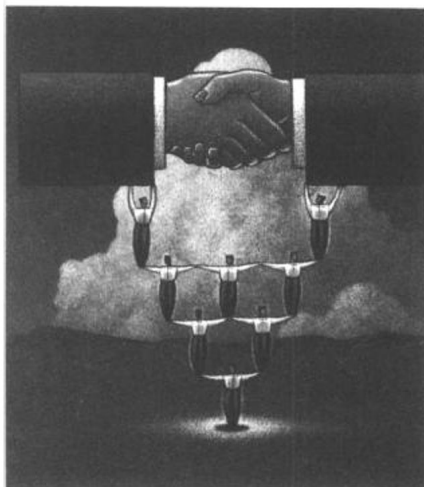
谈到“物要素”的“合理投入”，我们用“谐则”来指代。它是指任何可以被最终要素化的管理问题，都可以用“数学模式/方程”在给定的资源约束条件和目标下去追求结果的最大化。它可以是结构，也可以是过程/流程；可以是静态的，也可以是动态的。总之，它的主要特征在于，确定性（概率意义）中的效率问题，我们通称之为“优化性”。从物要素的类型特征出发，我们也提出了三个基本的“谐则”：谐则1是指物要素间组合过程中最基本的要求，即匹配或曰一致性（比如结构和功能的协调，资产与负债的平衡等）；谐则2是指物要素间确定性联系的可变动性/调适性（比如负债率的安全值域，业务流程的再造）；谐则3是指既定投入的最大产出，即优化性（比如最短运输路径，最大产出规模）。

从图2可以看出，“和”与“谐”的并置，并不是指“和谐状态的必然出现——比如‘和谐态’出现在角平分线上”（虽然理论允许我们虚构这样一个“极值”），而是“和则”与“谐则”与组织运动过程中不断浮现的“和谐主题”相互动。在对一个给定时间段、地域和行业的组织考察中，我们可以看到“和则”、“谐则”体系内部规则的递进（1—



2-3)。至于图中的对称关系并不表明“和则”与“谐则”的某种对应关系，事实上根据它们的定义，也显然不存在这种对应的可能性。

一旦接受“和谐主题”作为分析管理问题的基本出发点，**其认识论意义在于，传统的管理职能的基本框架，就可以被一个新的体系所取代。**因为“和谐主题”绝不会拘泥于传统上的“管理职能”，或是新的“管理时尚”，它要求的是在对问题（完全的开放性）认真分辨的基础上，把解决之道交付给“和则”、“谐则”及其丰富的互动和组合方式。从表面上看，这种思路似乎有过分机会主义的嫌疑，甚至有明显的后现代色彩。但事实上，从“和谐主题”入手，将彻底摆脱“管理理论丛林”的尴尬局面，也不再会被各种各样层出不穷的管理时尚所左右，“和谐主题”本身，一方面是对管理现实（经验）广泛的反映，另一方面，也是从理论研究中真正寻找问题解决途径的直接尝试（精确性）。



一切就这样和谐起来

和谐管理的系统分析框架

和谐管理原型

给定时间、地域、行业，和谐管理的基本内容包括和谐主题分辨，和则、谐则体系的分析和设计，优化及不确定性消减。通常情况下，由于组织面临环境的多变性，和谐主题会发生不断的变化（可能是短周期，可能是长周期），我们将之称为“和谐主题漂移”。正因为不仅有“和谐主题的分辨”，还有“和谐主题的漂移”，和谐管理理论能够包括传统管理范畴中的主要问题。而这种“柔性、变动性”的理论观点恰恰使它自身对不断变化的环境保有足够的应变、学习和适应能力。或者说它的“柔性和变化”并不需要“学习”，而是它自然禀赋。当和谐主题发生漂移时，“优化”和“不确定性消减”将扮演不同的角色，其贡献当然也有所差异，如一个组织可能会由优化为主导的和谐主题逐步演化到一个以不确定性消减为主导的和谐主题，例如一个生产型企业逐步发展成为一个高技术研发型企业（如图3）。



图3 和谐管理原型

当和谐主题（准确地说，和谐主题应当是一个由若干主题组成的体系）被分辨以后，和谐管理为其提供了两条可选的处置路线，一条是基于确定性（概率意义上的）的优化（谐则3）；另一条是不确定性消减，而从中又可以分辨出两种不同的路线：不确定性1（姑且将之命名为“假不确定性”）消减——其中涉及的变量及变量间关系具有可知且可把握的特征，主要是组织中那些物化及可物化的要素（谐则1、谐则2）；不确定性2（真不确定性）消减——主要指那些“理论上”可知且不可（易）把握的变量及其关系：人及人群的互动（和则1、和则2、和则3）。当然“可知”在这里是对人类认识能力的一种肯定，也反映了我们基本的认识论立场。而这一环节的关键问题在于，如何通过“对话”使“和谐主题”被交付给“优化”或是“不确定性消减”来分别或共同去加以处理，它和和谐主题一道构成了和谐管理理论最独特的部分。

和谐管理的系统框架

综合上述，面向和谐管理的实际应用，我们从和谐管理原型入手，构造了一个更加系统的分析框架，其过程包含了“环境分析、主题分辨、路径选择、工具库提供方案、实施及验证”六个基本环节，见图4。

从和谐管理的系统分析框架入手，管理问题的呈现和解决方式将会有有一个很大的改变。我们现在所熟悉的管理技术和方法，将被主要用于环境的分析（比如战略思想和技术的应用），充实优化和不确定性的工具库（结构设计、流程设计、契约制度、文化塑造等）。而在和谐管理理论中，我们需要发展的更为有效（未必是复杂）的技术集中于：**和谐主题的分辨方法，不确定性消减和优化间有效的对话方法**（围绕“和谐主题”的“和则”与“谐则”体系的互动和耦合方法），更加有效的优化方法，更加有效的不确定性消减方法，更加有效的能同时处理“优化”和更多的“不确定性变量”的思想和技术。从这种意义上说，和谐管理理论不是对百多年来管理学研究和实践成果的抛弃，而是在其丰厚的基础上，把管理的普适性推向“局部性”的一个跨越。

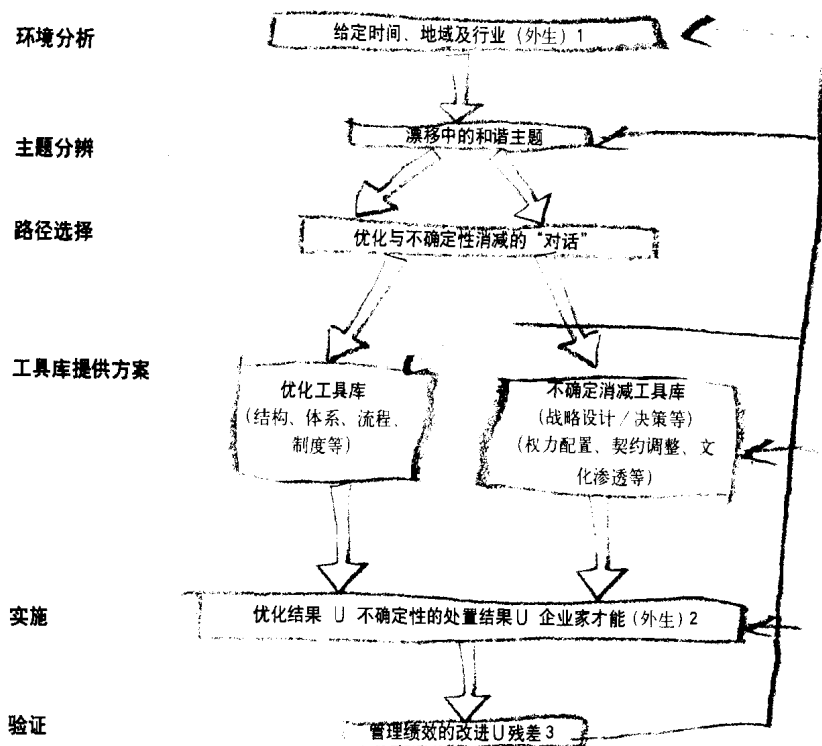


图4 和谐管理的系统分析框架

- 1 和谐管理是在给定约束条件下的分析思想和应用方法体系。
- 2 企业家才能被认为是超出任何管理思维的自然禀赋。
- 3 和谐管理理论无法解释的余缺部分。

和谐管理理论的应用

和谐管理理论的主要意义当然并不局限于它特殊的认识观,或是对管理演进的解释和预见。在一定的时间段落(时间既定),在同一文化体系内(地域既定),考虑不同行业间的差异,比如在高新技术领域,可能的和谐主题是如何构造人力主导型的“创新管理”模式,那么其核心问题将会分别是:领导方式、组织文化、人力资本质量及其创新(扩散)力等;而在一般服务性领域,可能的和谐主题则倾向于规则主导型的“秩序管理”模式,那么其核心问题将会分别是:行为规范、规则明晰及服务质量等;而在制造业领域:其可能的和谐主题是流程主导型的“科学管理”模式,那么其核心问题将会分别是:先进制造系统,技术创新,效率、成本/产出等。

正是由于**组织问题(和谐主题)**存在的严格差异,传统的“计划、组织、

领导及控制”在此显然就不具有精确性、有效性。但在和谐管理理论中，只要我们分辨出了“和谐主题”，就会经由“优化”与“不确定性消减”的对话，而使问题的解决分流于不同的工具库。对于高新技术企业，是通过战略、契约、文化，还是其他手段来维系一个宽松环境中稳定的高质量人力资本，就成为和谐管理的主要研究对象和其解决方案的应用场所。而对于制造业而言，“技术”和“流程”作为“和谐主题”的特点，会使其他问题的讨论，比如“文化”、“领导”、“规章”等显得无足轻重。

显然，以上分析对于企业界朋友们的主要借鉴在于，只有当你真正了解了组织的目的和意义，了解了组织的环境和处境，才谈得上用“优化”和“不确定性消减”去应对那些复杂的管理问题。正如“学习型组织”没有固定模式而更是一种态度和哲学那样，和谐管理理论也更是一种系统性的哲学和理念。以下提供的三种典型样本，并不是让朋友们对号入座，但你从中容易发现，和谐管理中并没有给“泛泛”的管理知识留下太多的空间。

表1 和谐管理应用示例

行业、地域、时间的依赖性	可能的和谐主题	路径选择	工具库	实现目标
加工制造业，忠于职守的官僚机构（行业）等；同质文化，稳定的时间段落	结构合理 流程优化	优化主导	合理化工具、 优化工具等	确定性大
人与物、人与人多界面的机构，比如电信、金融（行业）；同质和异质文化；不稳定的时间段落	结构合理 流程优化 制度设计	优化和不确定性消减共同主导	合理化工具、 优化工具、 契约工具等	不确定性增加
知识型组织，比如IT（行业）；异质文化；变化的时间段落	制度设计 文化建设 领导	不确定性消减主导	领导工具、 文化工具等	不确定性大



定位在哪里呢？

小结

一个新理论的提出，并不仅仅在于它是否找到了“新”的视角——“和与谐”、“优化与不确定性”，或是新的“联系方式”——用“和则与谐则”，“优化和不确定性消减”去共同解释人们习以为常的管理现象，也并非为了刻意构建“中国人自己的管理理论”。

和谐理论的真正意义在于，它开辟了一个全新的对于组织管理的认识途径，不是已经疲弱于解释管理现实的“计划、组织、领导和控制”，而是组织在“和谐主题”下的“问题的解决”；而“优化”与“不确定性消减”的并置（二元论），使和谐管理理论解释力的广泛性达到了传统理论所没有的高度，它不仅系统地解释过去，而且面对传统科层理论在组织变迁上的一切挑战，面对芜杂的管理技术和方法的频繁转换等等这样一些“全新的尝试”，至少今天不会出离“和谐管理理论”所确定的基本框架。而且同时，和谐管理理论还引导人们面向具体的“时间”、“地域”和“行业”，而不是一般意义上的“战略、战术”，“管理职能”去提供解决问题的思路和方法，正因为这一点，和谐管理的经验验证部分，不允许有更多的特例，即使在今天复杂性科学的认识角度中（因为那个可以引起连锁反应的微小扰动，在和谐管理分析中，可以被认为就是“和谐主题”或“和谐子主题”）也会体现出理论自身的严谨和完备性。与西方主流管理范式的一个简要比见表2。

表2 和谐管理与西方管理范式的比较

	西方管理范式	和谐管理范式
认识论	还原论	总体论（局部+整体）
方法论	科学化	二元论：优化+不确定性消减
知识特性	一般性规律	一般规律+局部性知识
理论体系	管理丛林	统一（和谐主题+二元论）
焦点问题	新观念、新方法	和谐主题及漂移
显著特点	理论发展成熟	充分考虑了人的不确定性+情境依赖
明显欠缺	异质文化中的适用能力弱	处在幼稚阶段

当然，我们也并不回避在整篇文章中的某些暗示：优化和不确定性消减的永不停歇地并行努力，会“耦合”出我们所期望的管理绩效，比较对于这种“耦合函数”的期望，我们更倾向于“企业家才能”这样的外生变量，是逼近管理绩效的更加现实的选择。和谐管理理论不是关于如何“必然地”得到组织所设定目标的知识体系，但它可能甚至应该是最能够系统地廓清复杂的组织管理现象的思想和工具。有趣的是，和谐管理理论不像任何现存的管理理论那样，一方面不断反思传统管理的缺陷，同时又置身于各种管理时尚的纠缠中，在和谐管理理论中，确切地讲，“管理”是一个多余的称谓。正像许多实践者、学者宣称的那样，“我们不喜欢‘管理’这个词汇”。

总之，作者怀揣着对中国企业管理思考的点滴体会，更多地是为了听取来自管理理论界，尤其是实践家们的批评、质疑，当然也包括鼓励。^①

点拨

天天站着开会

对忙碌的企业主管来说，开会可说是一个令人头痛的难题。大多数的会议要不冗长、没有主题，要不就拘泥形式，要不就变成闲话家常。有一家公司想出了一种方法来解决这个问题：他们天天早上站着开会。

OpenAir.com Inc.就是这家有创意的公司，它专门提供专业服务软件，大部分的顾客都从网络上购买他们的产品。《快速企业》杂志（*Fast Company*）报道，该公司过去只和寄送电子邮件来问问题的顾客有接触，与其他顾客则完全没有互动，后来进行改革，规定只要有新顾客在其网站上登录，员工必须在24小时内打电话向新使用者问好。

因为每天平均有一百多位新顾客，25名员工几乎每人每天都要负责打几个电话。打电话的目的是为了建立公司和顾客间的关系，而不是推销，所以员工可以自由发挥。如此一来，每个员工都和顾客有轻松接触的机会，开会时也就拥有共同的有趣话题。

随着这项新政策的实施，该公司发展出上午站着开会的文化。每天上午九点半，员工都会聚集在CEO的办公室门口，围站着开会。会议以分享前一天和顾客谈话的心得或小故事开始，进而讨论到员工的个别情形，以及公司的整体情况，如今这个会议已经成为该公司的信息流传主干。会议结束后，员工会围在一起精神欢呼，然后大喊一声“结束”后，每个人便回到各自的工作岗位，开始一天的工作。

站着开会不仅让大家长话短说，而且更有精神。一般公司开会，与会者大多精神不振，深陷在椅子上，浮现准备开始听别人说话的被动态度。站着开会则迫使大家无法冗长发言，而且因为必须立即切入重点，员工的精神比较集中。该公司因为每天都开会，使得员工能立即交流信息，也因为天天分享，会