



PASSION
MANAGEMENT

动力管理

如何在变革时代
激活组织与个人

李书玲◎著

升级组织动力，向下赋能，打造应对快速变化的团队

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

动力管理

如何在变革时代
激活组织与个人

李书玲◎著

PASSION MANAGEMENT

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

动力管理：如何在变革时代激活组织与个人 / 李书玲著. — 北京：人民邮电出版社，2019.5

ISBN 978-7-115-51033-4

I. ①动… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第057512号

◆ 著 李书玲

责任编辑 袁璐

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

天津翔远印刷有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：6

2019年5月第1版

字数：110千字

2019年5月天津第1次印刷

定价：59.00元

读者服务热线：(010)81055522 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

组织是包含个体生命的活的生命体，既有作为法人的法律意义上的人格，也有生物意义上的人格。换句话讲，组织和个体一样，既有物质层面的生命，也有精神层面的生命。组织动力跟组织的精神生命有关，既包含个体的主观能动性，也包括组织自身作为一个整体的主观意志、选择与追求。

生命在有无之间，“物极必反，盛极必衰”主宰着世间有形存在的命运。组织生命跟其他一切生命体一样，似乎也不可避免地在二元价值所定义的结果呈现之间轮回。如果我们只是把组织看作物质要素的组合，通过各种管理工具或方法的研究和应用来约束人的主观意志，以使人们服从组织的目标，那么以此为假设所

构建的组织就很难避免僵化断裂、动力不足、动力衰减、动力损耗等问题。组织真正的核心竞争力是以“精神生命”的持续升级来对抗物质层面的二元轮回，对冲人性本能的不圆满，从而获得超越个体的生命力，在变得庞大和复杂的过程中，始终保持强大和柔韧。

每个人都是由身体、大脑和心灵组合的整体，这些组成部分不可分割。工作本身不分高低贵贱。对于任何工作，劳动者只要用心投入、长期坚持，都会在跟工作融为一体的过程中感受到“全神贯注、如有神助”的创造力，进而进入一种“将心注入、心无所住”的、直觉的、流畅的状态，借由工作完成生命的升华。从这个意义上讲，人与人之间本质的差别，不是工作岗位的不同，而是抵达工作深度的差异、在工作中调动整个生命能量融入工作的程度的差异。

承认个体的差异和平等，充分释放主观能动性的价值，不断引领个体生命层次的升级，才能从根本上激发个体的创造力，而激活个体才能激活组织。真正有力量和强大生命力的组织，往往是能够长期保持“组织动力最大化”的组织，这样的组织会尽可能地发挥所有个体的主观能动性和创造力，吸引和激发有奋斗精神的个体，使其在精神上高度立正和统一，朝着共同的方向前进。个体之间、个体与组织之间相互激发与点燃，组织作为一个整体在很大程度上处于一种所谓“集体奋斗的群体无意识”状态，能

够灵活应对和逐渐引领环境变化，一往无前。

本书围绕“动力管理”问题展开，第一章介绍了组织动力的概念以及常见的动力管理方面的问题。第二章分析了传统组织为什么一定会面临动力衰竭的命题。第三章阐述了动力管理背后的原理，本质上是组织基本认识和假设的改变。第四章介绍了大组织动力下沉的实操原则和方法。第五章说明了动力升级与动力下沉的关系，以及动力升级的方向和动态管理的必要性。最后一章阐述了组织在成长过程中几乎不可避免的一些核心命题和困境，并在此基础上描述了未来组织的特征。本书借助对“什么样的组织拥有未来”的描绘，希望为追求基业长青的企业提供借鉴。

李书玲

2019年1月18日于北京

第一章 组织动力的概念 // 001

组织动力 // 002

动力不足与动力衰减 // 009

动力损耗 // 012

动力延续、升级与下沉 // 015

动力延续的基础：所有权与股权机制的变迁 // 020

动力延续的假设：增长、成长与逻辑升级 // 028

第二章 动力衰竭，传统组织的宿命 // 033

传统组织的“动力困境” // 034

成长逻辑固化与路径依赖 // 039

战略执行力衰减与管理效率降低 // 046

终端能力与动力的双重衰减 // 054

环境挑战 // 060

第三章 动力管理，组织的基本认识与假设 // 067

个体的组织价值：双手、大脑和心灵 // 068

组织认识：物质、能量与意识 // 077

组织选择：物质和精神的关系 // 084

组织的边界：基于创新的超越 // 089

第四章 动力下沉，实操原则与方法 // 095

动力下沉与合伙制 // 096

大组织动力下沉：横向价值链重构 // 100

大组织动力下沉：纵向组织拆分 // 107

大组织动力下沉：总部转型升级 // 116

第五章 动力升级与动态管理 // 123

动力升级与共启愿景 // 124

共生共享共业：动力升级的方向 // 131

工作的意义 // 138

动态管理：流动与开放 // 148

第六章 组织的困境与未来 // 155

组织的核心命题与困境 // 156

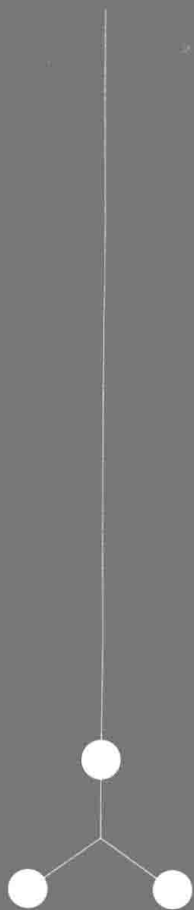
组织的未来 // 164

科技进步与心灵觉醒 // 171

参考文献 // 177

01 | 第一章

组织动力的概念



组织动力

企业作为一个组织，是以人群组合为存在基础、基于“共同目标”和“贡献的意愿”而存在的分工与协同系统。“人群组合”意味着组织首先是一个社会性的存在，是现代社会的的基本组织单元，以此为基础形成的社会关系是由工业革命之后的生产力决定的。“分工”意味着能力不同、各有侧重。

“协同”则意味着人与人之间相互需要，这种相互需要必须服从于组织的共同目标，并且以贡献的意愿为基础，无论这种意愿是被动的还是主动的。

企业作为生命体的发展取决于自身的能力和动力，能力体现在客观实力上，偏重于物质特征的定义，而动力则是能力应用的决定因素，是一种主观的、精神的存在。通俗地讲，动力是我们做一件事情或者一个事物存在的力量来源。顾名思义，企业组织动力就是企业存在和发展（活着、可持续和发展壮大）的力量来源。这个力量来源包括两个方面：一个是外在的，也可以被称为“客观需要”；另一个是内在的，可

以被称为“主观意愿”。

“客观需要”由环境和成长规律决定。它大体包括以下几个方面：第一，组织的设立和经营发展必须符合相关法律法规的要求；第二，组织所提供的产品或者服务满足了市场的某种需要，并且这种满足是可持续的；第三，长期来讲，组织应该拥有不亚于竞争对手的盈利能力和发展水平；第四，组织的成长和发展必须跟得上产业发展与社会进步的要求；第五，组织自身发展壮大和不断进化的本能会反向升级企业的追求与动力。概括地讲，组织为了持续存在，要做到不违法、有存在的客观价值、跟得上生产力发展和社会进步的需要、有生存能力和竞争力。

为了满足生存和发展的客观需要，组织就要拥有保持健康和进化的能力。首先，从健康的角度看，企业的成长过程是构成组织的各种要素之间不均衡发展、相互制约又相互促进的过程，比如经营和管理之间、组织和人员之间、核心能力跟战略之间等等。这些要素既需要某个阶段或者时点上的空间匹配，同时又需要随着时间的变化而保持动态匹配。组织需要基于经营管理逻辑寻求这些要素之间的动态平衡，不能因为单一或者局部要素的重大缺陷而引发组织的系统风险。只有平衡，要素之间才能实现良性循环，而只有实现了良性循环才能实现“螺旋式的发展”，这是组织保持健康的逻辑。

其次，从进化的角度出发，组织需要持续提升自身的经营管理水平，不断升级自己的发展模式，克服因为路径依赖或者人性的缺陷而存在的组织瓶颈，从而始终保持与竞争对手之间的相对或者绝对优势，跟上甚至引领行业和时代的发展。

进一步讲，怎样才能实现组织的健康和持续进化呢？这便是组织和管理学研究的核心价值。基于组织的核心特征，现代组织和管理学侧重于“优化分工”“促进协同”和“实现目标”的努力。它强调基于能力的测评和配置来优化分工，作为效率保障的基础；通过职责定义、职责的流程嵌套，让权力、利益与责任对等，用技术保障信息流转等来促进协同；在管理系统中强调“目标结果的实现”“角色的承担与能力发挥”以及“以此为基础的贡献计量和分配公平”，从而试图在“个人努力”和“集体结果回报”之间、在“资源最优配置”和“动态协同”之间构建一个可持续的良性发展循环。

基于系统构建来“促进个体功能的发挥”“防范个体风险”和“追求集合效率”，通过系统运行和持续优化而内生出一种组织的生命力和自我修复进化的能力，从而让组织有了超越任何个体生命而延续的可能，这是现代组织和管理学研究主要追求的目标。把组织系统作为一个客观的存在而研究其不以个人意志为转移的生命力，也符合现代科学“寻找确定性规律，然后重复放大”的研究方法的指引。

然而，组织从来都不只是一种客观的物质存在，组织的任何结果的实现，都有主观意愿的参与。主观意愿也叫主观能动性，既包括作为一个整体的“组织层面”的主观意愿，可以被称为“组织意志”或者“组织动力”，也包括组织中的个体层面的主观意愿，也被称为“个人意愿”或者“个人动力”。主观意愿体现了“想不想做”的问题，比如“一个人在做贡献”这个事实的背后，可能是他不得不做、被要求做，也可能是他本身就很想做、愿意做。关于“想不想做”的问题，往往跟“为什么做”的答案有关，涉及做一件事情的目的和意义是否符合当事人的偏好追求和选择。

一个过了生存期的组织，一旦明确了自身为什么存在，确定了某个高远的目标，而这个目标是超越自我而利他的、是符合社会进步方向的、是组织中的人们认可并且相信一定会以某种方式实现的、并愿意为这个目标而努力，那么该组织便会获得一股强大的力量和旺盛的生命力——这种生命力甚至超越任何外在的、阶段性的物质条件，更为根本地决定着企业的成就和发展。

组织整体意志是个人主观意志基于某种形式集合后的呈现，并且它们之间相互作用和影响。组织中的领袖人物，尤其是创始人的个人意志往往会对组织意志产生深刻的影响，尤其是在企业发展的早期阶段。之后在企业整个发展过程中，

除了组织文化系统对组织追求的传承以外，组织中有影响力的个人在努力实现企业发展的同时，他们的个人意志也会反过来影响整个企业的意志和追求。与此同时，组织一旦拥有了超越个体的生存能力，获得了自己的生存意志，便成为一个生命体。这个生命体为了保持健康和持续发展，拥有自己的主观能动性，有了选择的意志和关于目的意义的追问。

个人动力和组织意志都会随着时间变化而变化，个人动力并不一定与组织意志一致，并且很难始终一致。一旦个人动力与组织动力不一致，个人因为不认同或者不关心组织的选择和行为方式，很可能会出现以下情况：要么个人会选择离开组织，要么在没有更好选择的情况下，被动响应组织的要求，工作用力却不用心，或者出工却不出力，个人的创造力就会大打折扣。与此同时，在一个组织内部，如果个体之间存在矛盾冲突，也会消耗一个人的动力，进而引发组织动力的耗散与衰减。更进一步，由于组织分工模式和责权利配置方式的差异，以及管理水平的差异，一个组织未必能够让所有人都有发挥其最大动力的机会，也未必有能力在动态变化的情况下引导员工的动力始终与组织目标保持一致，从而避免冲突和消耗。

组织动力对于组织目标的实现、对于组织的成长与发展至关重要，甚至超越了组织所拥有的任何有形要素的价值。

这是因为组织动力直接影响组织作为一个生命体的创造力、适应环境变化的灵活性以及组织作为一个整体的系统效率。组织动力不仅仅是个人动力的加总，还是个人之间、个人与组织之间相互点燃和促进之后个人创造力释放以及组织创造力产生的综合结果。

那么，组织动力最大化的状态是怎样的呢？这种状态是指组织可以尽可能地发挥所有个体的主观能动性和创造力，吸引和激发有奋斗精神的个体，使其在精神上高度集中和统一，朝着共同的方向前进，并且个体之间、个体与组织之间相互激发与点燃，组织作为一个整体在很大程度上处于一种所谓“集体奋斗的群体无意识状态”，灵活应对和逐渐引领环境变化，一往无前。什么叫作“集体奋斗的群体无意识状态”？一个集体中的成员，因为目标、使命的召唤，或者因为战胜困难和生存下去的集体荣誉感的感召，精神高度集中，努力奋斗并变成本能的工作习惯。个人行为、人与人之间的配合、人与物之间的配合，与公司的制度要求实现高度的黏合和统一。主观的意志甚至超越了的客观的要求，从而形成一股勇往直前的态势和力量。所有身处其中的人，既是被洪流裹挟的一部分，又是推动洪流的力量，个人的感性烦恼和人与人之间可能产生的矛盾与冲突，在很大程度上被冲刷、清洗和淡化。努力奋斗和精神昂扬变成了集体的一种本能的

反应和行为，就是所谓“集体奋斗的群体无意识状态”。

当然，上面的描述是理想的状态和组织应该追求的方向。在实际的情境中，更为常见的是，组织作为一个人群的组合，很容易在发展的过程中出现动力不足与动力衰减、动力损耗、动力延续、升级与下沉困难的问题，这成为影响企业发展和竞争力提升的潜在也是最大的障碍。