

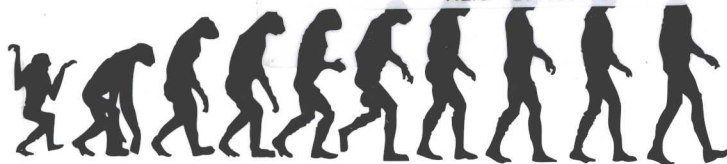
组织的进化

李刚著

● 让创新与模仿各就其位



NLIC 2970691659



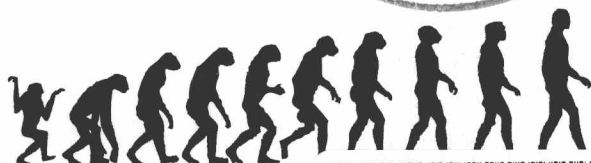
电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

组织的进化

李刚著



NLIC 2970691659



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

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. —北京:电子工业出版社, 2011. 4
ISBN 978 - 7 - 121 - 13070 - 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 (2011) 第 038780 号

策划编辑: 张贵芹

责任编辑: 张贵芹 张宏学

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

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: 15.25 字数: 224 千字

印 次: 2011 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

凡所购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,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。

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

服务热线:(010) 88258888。

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,重新审视管理中诸多习以为常的理念,将管理元素紊乱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,总让人心力憔悴。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

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“天赋”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 / 24

企业竞争战略的循环 / 30

更上一层楼 / 32

第二章 组织结构的进化 / 35

“基因纯正”的组织“细胞” / 36

岗位裂变与组织进化 / 41

组织结构类型的新解 / 48

团队制组织结构 / 58

首席制组织结构 / 62

集体制组织结构 / 65

诸侯制组织结构 / 70

组织的基因 / 75

第三章 人才机制的设计 / 79

人与岗位的因果关系 / 80

另眼看组织：人的组合 / 83

人才机制与组织结构的因果关系 / 90

模仿性人才的招聘 / 94

模仿性晋升通道 / 98

创新性培训与模仿性培训 / 102

技能等级晋升通道的应用 / 105

创新性人才的招聘 / 110

创新性晋升通道 / 112

第四章 促进组织进化的绩效制度 / 121

绩效管理的理论与实践回顾 / 122

绩效目标分解的基本原则 / 123

创新性目标与模仿性目标 / 130

团队制的绩效制度 / 141

首席制的绩效制度 / 146

集体制的绩效制度 / 148

诸侯制的绩效制度 / 156

第五章 促进组织进化的报酬制度 / 161

新说报酬的基本类型 / 162

报酬类型的组合与演化 / 168

团队制的报酬制度 / 171

首席制的报酬制度 / 175

集体制的报酬制度 / 180

诸侯制的报酬制度 / 191

第六章 思想的管理 / 195

思维的程序 / 196

创新性思维程序与模仿性思维程序 / 198

两类思维程序的安装原则 / 203

模仿性思维程序的作用与中国的兴衰 / 205

统一思想的方式 / 209

团队精神 / 213

首席制文化 / 214

集体主义 / 218

诸侯制文化 / 220

内圣外王 / 223

实战演练 / 227

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会分为两种基本类型：创新性的和模仿性的。一名合格的管理者首先要学会如何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”，管工人有管工人的“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“天赋”说起

为什么每个人能为企业创造的价值、为社会做出的贡献，都如此不同？

比方说，2010年第二季度，中国增长为仅次于美国的世界第二大经济体，但是中国人均创造的价值依然只是美国的一个零头。在2009年的人均国内生产总值排行榜中，美国以46381美元名列第9位，中国仅以3678美元位列100位。掰着手指算下来，平均1个美国人创造的价值，相当于12.6个中国人创造的价值！为什么会是这样？如果能解释清楚这个问题，相信会对政府机关和企事业单位管理水平的提升大有裨益。

这种差异是由两个因素造成的：人的差异（包括天赋的差异和思维模式的差异）、工作任务的差异。其中，工作任务的差异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，说说人的天赋差异。

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，如果把人脑比做计算机，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。明明没有天赋却希望通过培训获得是根本行不通的。所以，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，要完成创造性的、制定规则的任务，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”往往非常简洁，总有着“捅破了一层窗户纸”的功效，没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只是寥寥数人。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，所以天才和白痴总是共生的。所谓全才和通才，除非他的脑容量超越常人，那么他在任何一个领域都会是平庸之辈。

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，学海无涯苦做舟”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。

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，就一定能开拓出新市场，创造新的业务模式，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，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。

光有天赋一个维度，还不足以说明人创造价值的差异。如果说美国人能创造出 12.6 倍于中国人的价值，是因为美国人比中国人更聪明，不仅中国人不干，大量的研究数据也不支持。事实上，这种差异来源于另外一个要素：工作任务的性质。

创新性工作与模仿性工作

现在进入本书的重头戏：工作任务的差异！

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，创新性的工作任务是做出决策和创建规则，凭自选动作完成；而模仿性工作任务是执行决策和规则，凭借规定动作完成。下面通过图 1.1 所示的模型详细说明。

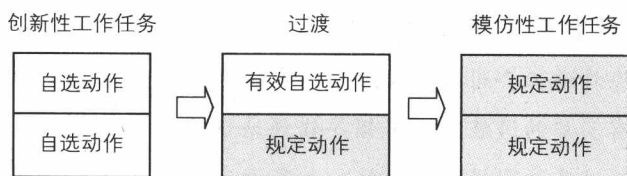


图 1.1 由创新性工作任务到模仿性工作任务的转换模型

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够被组织沉淀下来，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。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，都是规定动作。

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，这层意思放在以后的章节再详细阐述。

如果一项工作任务全凭自选动作完成，就是创新性工作任务。然后，随着知识的发掘与经验的积累，完成这项任务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。当一项工作任务能完全用规定动作完成时，就是模仿性工作任务。

能够自如区分哪些工作任务是创新性的，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，无论自选动作是否有效，在没有沉淀成规定动作之前，都是自选动作。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，但是它是自选动作，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做公司的规定动作处理，就相当于“盗版、剽窃”行为，会产生一连串负面的影响。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，是否组织中还有人可以完全取代他。

这里不存在“从销售员个人角度看是规定动作，从公司角度看是自选动作”的说法，所谓“销售员个人的规定动作”往往只是有效的自选动作。分析操作动作的性质要从组织的宏观角度，从上级管理者的角度来看。再如，如果某集团总部对子公司授权管理，那么从子公司层面看，本公司的操作动作似乎已经是“规定动作”了，但是从集团总部层面看依然只是自选动作。这种认知差异带来的管理问题在以后的章节中会一步论述。

第二，自选动作到底是有效还是无效，与道德无关，与有益还是有害无关。判断自选动作有效程度的依据有两个：“单套自选动作能创造的价

值”乘以“该自选动作可供复制的套数”。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1000万销售额但不可复制，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。

第三，个体有效的自选动作，并不总能转化为组织的规定动作。

必读案例

存量与增量

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。

第四，组织的规定动作不一定是从有效自选动作沉淀而来，很可能是无效自选动作的蔓延。

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组织学习和应用。这套制度生搬硬套“经典教材”，脱离各分公司的实际情况。结果，增加了分公司的负担不说，也没有起到预期的效果，甚至还不如各分公司原有的绩效管理模式有效。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、越完备就越好。如何避免病毒性规定动作，也是本书重点要探讨的问题。

第五，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计算机中的垃圾文件一样，会越积越多，直至严重影响组织的运行效率。

必读案例

薪酬制度的应运而生与过时

20世纪90年代，某省保险市场方兴未艾。当地某保险公司为了激励销售员奋力卖保险，要求各分支公司统一推行只有提成没有底薪的“万元工资含量”的薪酬制度。由于当时的市场环境是“有广阔剩余市场空间”，所以该项薪酬制度的导向就是“鼓励销售员开拓新客户”，结果大获成功。如果多年以后，市场环境变成了“市场剩余空间狭小，但竞争对手占有主要份额”，同样的薪酬制度也是可行的，但导向会变成“鼓励销售员与对手公司竞争”。

但是，偏偏若干年后，市场环境变成了“市场剩余空间狭小，而且自己公司占有垄断地位”，结果同样的薪酬制度，导向就变成了“鼓励销售员内部竞争，加大内耗”。于是，原本有效的“万元工资含量”薪酬制度就过时，成为无效的规定动作。该保险公司却浑然不觉，惯性地认为有效的套路始终会有效，从未想过调整薪酬政策，结果带来极大的损失。

坚持过时的规定动作是国内企事业单位和政府部门普遍存在的严重问题，在本书后面的文字中还会进一步讨论。

第六，规定动作不仅人可以做，机器也可以做，而且机器是规定动作更好的载体。

选读案例

医生的好坏与设备的关系

在医疗卫生系统存在一个现象：再好的医生，如果没有医疗设备辅助诊治，也不如一个差医生但是有设备支持。原因在于，医疗设备像医生一样，也是医疗规定动作的有效载体。拥有了更多的医疗设备，