

黄永军 著



*The Principle of
Self-Organizing Management*

—*The Way to Order and Vigor*

自组织管理原理

——通往秩序与活力之路

新华出版社

管理类 (M3) 经济管理类

自组织管理原理

——通往秩序与活力之路

The Principle of Self-Organizing Management

——The Way to Order and Vigor

黄永军 著

ISBN 7-309-04000-0

定价：25.00元

（本册）

（本册）

（本册）

（本册）

（本册）

（本册）

（本册）

（本册）

（本册）

（本册）

新华出版社

（本册）

（本册）

图书在版编目 (CIP) 数据

自组织管理原理：通往秩序与活力之路/黄永军著

北京：新华出版社，2006.6

ISBN 7-5011-7523-3

I. 自… II. 黄… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 058347 号

自组织管理原理——通往秩序与活力之路

作 者：黄永军

责任编辑：黄春峰

装帧设计：晓 明

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

网 址：<http://www.xinhupub.com>

邮 编：100043

经 销：新华书店

照 排：新华出版社照排中心

印 刷：北京竹曦印务有限公司

开 本：720mm×960mm 1/16

印 张：15.75

字 数：220 千字

版 次：2006 年 6 月第一版

印 次：2006 年 6 月第一次印刷

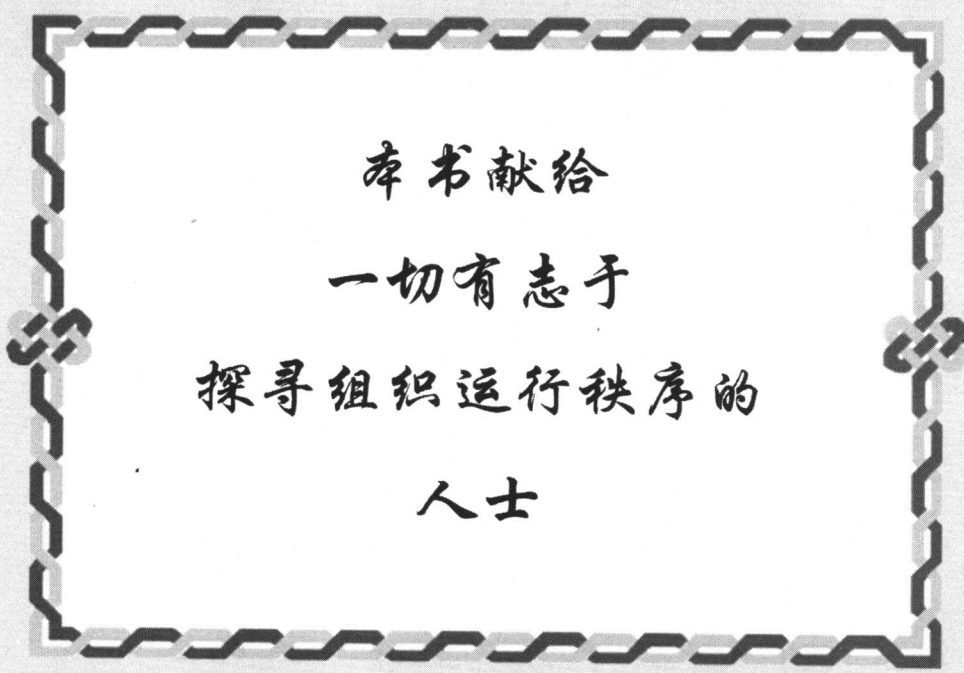
书 号：ISBN 7-5011-7523-3

定 价：30.00 元

本社购书热线：(010) 63077122

中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换 电话：(010) 89580863



本书献给
一切有志于
探寻组织运行秩序的
人士

研究已经表明，物理学、生物学、行为科学、甚至艺术与人类学，都可以用一种新的途径把它们联系到一起来。有些事实和想法初看起来彼此风马牛不相及，但新的方法却很容易使它们发生关联。

——M·盖尔曼

从演化的角度看，生物学可认为是一部告诉人们如何有效地解决复杂问题的百科全书，以及解决这些问题中要避免的事项。

——R·罗申

任何人如果不同时为了自己的某种需要和为了这种需要的器官而做事，他就什么也不能做。

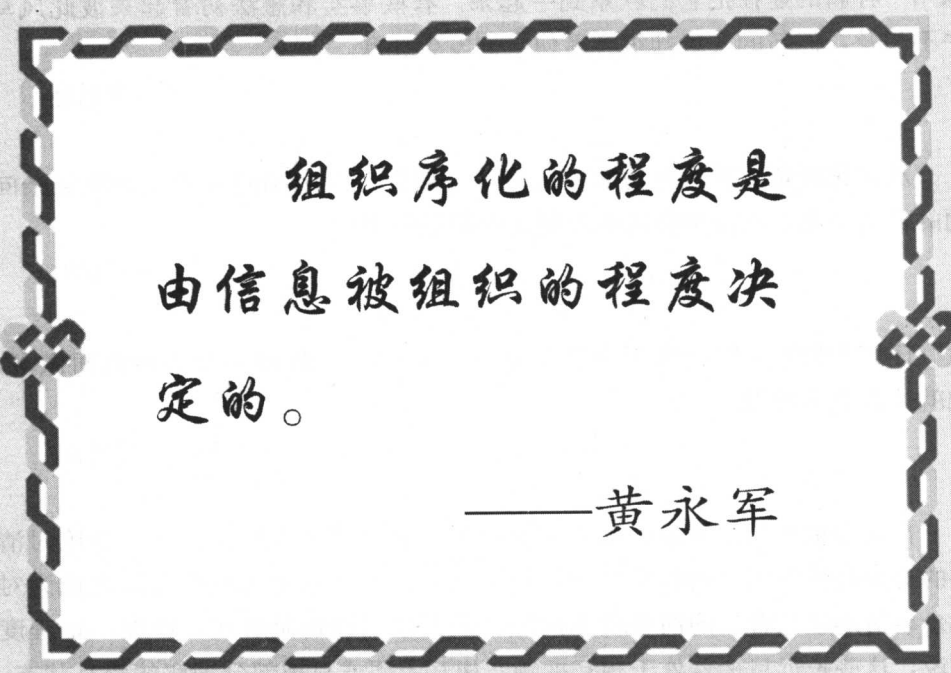
——卡尔·马克思

在我看来很明显的是，在一个企业中，如果每个人所关心的事是绝对清楚的有关目标和组织的长远目标，从实践上说所有其他问题就会随之成为对其余事情的适当含义的简单技术问题。但下述问题也是事实，即在一定程度上说，这些长远目标若处于相互抵触、相互矛盾或只被部分理解的混乱状态，则世界中的技术、方法和含义的所有争论都将变成几乎没用的东西。

——亚伯拉罕·马斯洛

再也不能只靠个人，比如福特、斯隆或沃特森，来替整个组织学习，再也不能经上司明确指点后，所有其他人才在这“伟大战略”命令下开展工作。将来只有那些懂得如何激发组织内各个层次人员的学习热情和学习能力的组织，才能傲视同侪。

——彼得·圣吉



组织序化的程度是
由信息被组织的程度决
定的。

——黄永军

序 言

序 言

这篇书稿算来从 2000 年 10 月的时候就已经开始撰写了，当时是为了做博士学位论文而进行的，至今 5 年的时间过去了。前前后后我们的社会发生的一系列事件，一次又一次地验证了研究和发展自组织管理的意义，并一次又一次地督促我把研究出来的有价值的东西整理成书。

1999 年的 11 月，北京地区的气温通常已在 10 度以下。当我在北京师范大学的学生宿舍楼水房洗衣服时，感到自来水冰凉刺骨，于是不得不加快洗衣的速度，并时不时地跳跃着洗，但时间稍长还是感到周身发冷，于是要跑回宿舍把手放在暖气上烘热。有了这样的经历，我和许多同学一样都买了长胶皮手套，以期能些许缓解冰水的刺激。就是在这—时节，我听到了一个令人震惊的消息：烟台大舜号滚装船发生海难，280 人遇难。我惊愕了，我在水房洗衣时感到水是那样的冰冷，不知道在同一时节全身落到海里的人会是怎样的感受，能挣扎多长时间。据报道，那天风很大，船失控后随风飘摇，船上起了火，后来天黑了下來，再后来船被吹翻沉没，仅 22 人生还。后被认定这是一起责任事故^①，相关人员受到了党纪、政纪或法纪处罚。

后来，各式各样严重程度不一的生产、交通、校园楼梯拥挤踩踏事故等时而出现，也都使我的神经受到刺激，但已经出现了些许的麻木。这些事故，大都被认定为责任事故，所谓责任事故，直接的理解当然就是由于一些人由于没有尽到应尽的职责而造成的事故。所以这些事故发生后，会有相关当事

^① 国家权威部门对“11·24”海难的事故认定为“是一起在恶劣的海况和气象条件下，由于决策失误，操纵不当，烟大公司及其上级主管单位在安全生产管理上存在着严重问题而导致的重大责任事故。”

自组织管理原理 ——通往秩序与活力之路

人受到程度不一的处罚。由于一个事故，特别是重特大事故的发生会造成多方面的损失和恶劣的社会影响，因此，国家对于事故的遏止是给予高度重视的，以至于在2005年2月成立了专门控制安全生产事故的国务院正部级的“国家安全生产监督管理总局”，各地方政府也都成立了相应的机构。可见，国家对安全生产事故的监管是多么的重视。

实际上，无论我们在头脑中是多么重视对事故发生的控制，也无论我们自上而下建立了多少相应机构，甚至无论我们进行了多少相关培训，如果我们最终不能在可能的事故发生现场实际地形成控制事故发生的严格的制度和有效机制，事故仍然可能发生。我们还需注意到的一个基本事实是：中国地域辽阔，各地、各行业、各单位情况复杂多样，一个矿井、一个车间、一个教学楼的楼梯、一辆汽车、一艘轮船、一架飞机在某一时刻的状况，不是在各个领导、各个行政监管机构的掌握之中，而是在各个一线实际岗位工作人员的掌握之中。是谁实际掌握着事故是否发生的把柄？是一线人员。是谁实际最了解可能存在的事故隐患？也是他们。只要他们，而且只有最终他们尽到了职责，那些责任事故一般才不会发生。谁是事故监管的主体？也是他们，而不是各个行政监管机构、各位领导。我们注意到，许多事故的发生都对相关领导进行了处罚，如烟台大舜号海难中对山东省领导和交通部领导都给予了行政处分，那么，他们的过错在哪里？是对大舜号出海或操纵失察吗？当然不是。毋宁说一个省、部领导，就是下一级、两级领导也都不大可能亲自过问、检查一艘船的状况，因为他们每天面对着不同方面诸多的事务。作为领导者的责任，应当是通过科学有效的制度，让下属对各自负责的事务有充足的关注度；订立的制度能否使下属对各自岗位的职责给予充分、有效和持久的关注，才是领导者的责任所在。行政监管机构的职责是为一线员工或最终为一线员工提供防范事故发生的一般意义的专家性指导、制度上的激励或制度完善；如果最终一线员工没有主人翁的工作态度和尽职尽责的积极性，那么，一切的外部机构和制度设计的意义，都将大打折扣。而他们的主人翁的工作态度和尽职尽责的积极性，也绝非通过任何外在的强制力量得以产生，而只有通过科学、民主的人性化制度使其内生。

对事故的控制是如此，对环境污染和腐败问题的控制又何尝不是如此？淮河污染控制达标排放是多年来国家和地方投入巨资的重大项目，但治污形

序 言

势至今依然严峻。当一只手正在打开未达标污水排放的闸门时，是谁最先注意到这一违规行为的发生？是附近群众还是政府主管部门？当然是前者！一个贿赂行为、一个挪用公款行为的进行，是周围的员工，还是纪检监察部门最先注意到？当然也是前者！实际上，无论是一个国家还是一个地区、一个行业、一个单位，也无论是事故隐患、污物排放、腐败行为、偷漏税行为、偷猎行为、贩婴行为、浪费行为、浮躁与堵塞行为等各种消极行为或事件，还是各种积极行为或事件，一般都在一线相关员工的视野或掌握之中。对“谁是监督的主体”这一问题的回答，如果不是“广大人民群众”，或至今仍未有探讨意识到这一问题的存在，或回答为“某主管部门”、“某领导”，或回答为“新闻媒体”，那么，事故、污染、腐败等各种消极事件频发的严重态势，就不可能得到有效的控制。

多年以来，我们经常说或经常听到别人在说“没人管”。“没人管”这三个字似乎是随口而出，但却是沉甸甸的，因为它道出了几乎全部责任事故、污染、腐败等各种消极事件发生的根由！正是由于一个个具体事件的“没人管”，才使事故隐患发展成为大祸，才使污染加剧、腐败成风。我们长期以来面对的社会及各组织中的各种消极事件，不是没有人注意到那种苗头的存在，而是看到那种苗头也“没人管”。绝大部分的事故不是不能控制，而是因为“没人管”或那些相关岗位的人不去管、不尽职尽责、尽心尽力，才使事故隐患发展成为给人民生命和财产造成损失的事故。反过来，如果每件事情都有人尽心尽力地去管了，还能有多少事故、多少污染、多少腐败、多少浪费能够发生？还能有多少人合法权益被侵害，多少婴儿被贩卖、多少珍稀动物被杀戮？所以，解决“没人管”的问题比解决一个个具体消极事件的控制问题更具有根本性，因而是管理理论与实践工作者需要认真研究的重大而普遍的问题。可以说，这个几乎人人都在说、甚至成为一些人的口头禅的“没人管”就是当前的一个极其重要的管理学课题，其重要性和意义超过了许多国家重大高科技攻关课题。

当每件事情或绝大多数的事情都有人管的时候，当绝大多数人的积极性都被调动起来的时候，还有什么事情是难办的？而当很多人的积极性没有调动起来的时候，还有什么事情是好办的？

中国人口众多，地域辽阔，各地情况复杂多样，发展极不平衡，这使得

自组织管理原理

——通往秩序与活力之路

任何人、任何机构都不可能全部把握某时某地某事件的状态。对任何一个组织也是一样，环境及需求因素的多方面变化，要求组织结构和运行机制随时调整；组织的健全持续发展，需要组织具有趋各种利、避各种害的功能，这种局势也并非任何一位领导或任何一个机构所能把握，特别是对那种结构复杂、规模庞大的大型组织就更是如此。这就要求，我们要关注每一个人的需要和发展，我们的管理制度要能调动社会及组织中每一个人的积极性，要努力使得每一个人的发展与组织的发展协调一致。作为领导机关或领导者，要懂得授权、会授权，并有科学的制度保证有效的授权。“以人为本，全面协调可持续的发展观”就道出了这一管理学的真谛。作为管理的研究者，不仅要研究树立正确的管理理念，还要研究发展出体现正确管理理念的制度和办法。

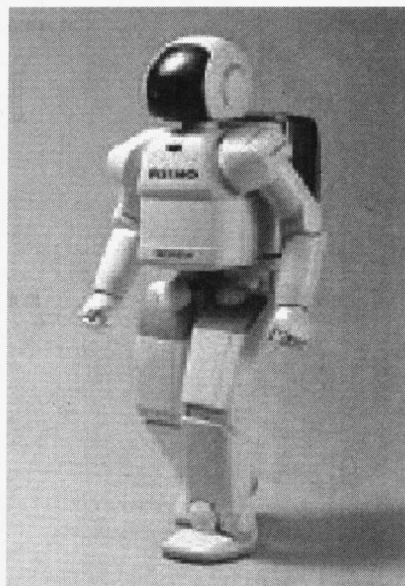
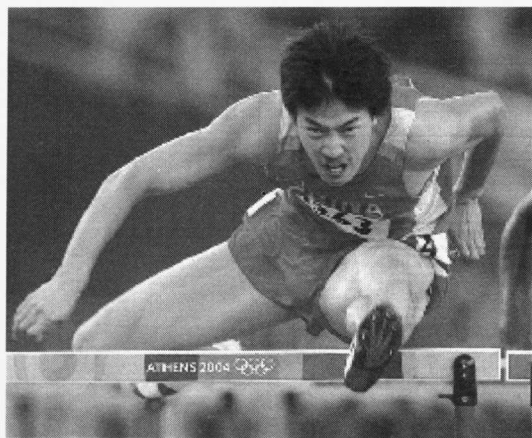
我写本书的目的，就是提供一种这样的思路和方法，使各类社会组织以总体最小的代价获得总体最大的收益，使组织健康有序、充满活力地发展。根据研究，这种思路和方法就是让组织自组织起来。自组织管理就是一种落实以人为本，促进个人与社会、与组织全面协调可持续的发展观的一种管理，是一种致力于激励最大多数人的内在热情和每件事都有人尽心尽力地去管的管理。通过这样的一种管理，不仅可能最大限度地减少各种消极事件，而且有助于最大限度地发现和发掘出每一个人的最大潜能，从而各个组织就有了强大的发展动力，并使中国这样一个人口大国变成人力资源强国。

“好的理论应当具有实用性”，这是我所崇尚的美国心理学家科特·卢因的观点。《自组织管理原理》一书致力于探讨和揭示各类社会组织活力、秩序的由来和高效益运转的机理，并提供组织能够自组织起来的管理理念和方法论体系。本书从自组织的基本内涵和对组织管理的启示出发，循序渐进地引导出自组织管理的诸多概念和原理，并通过人的需要本性的重大管理意义的分析总结，最终落实到组织完备信息传输与反馈体系的建设上，并得出“组织序化的程度是由信息被组织的程度决定的”这一重要论断，由此使对复杂的社会组织的管理未必采用复杂的办法，而仍遵循简单化的原则。

我真诚地希望本书能够使读者开卷有益，能够对相关工作的进展起到它应有的作用。

黄永军

2006年3月于北京



图组 1 真人与机器人

左上图：著名 110 米栏运动员刘翔
(赵彤杰摄)

右上图：本田类人型机器人 ASIMO

2002 年的本田类人型机器人 ASIMO：身高 1.2m，体重 52kg，行走速度范围是 0—1.6km/h，行走的步幅可调，可以单脚站立、招手、弯腰等；由于采用了先进的 i-WALK 技术，ASIMO 可以实时地预测其下一个移动动作并提前改变其重心，这使得 ASIMO 可以行走自如，进行诸如 8 字形行走、下台阶等一些“复杂”动作。2005 年的新一代本田类人型机器人 ASIMO，多种性能又有提高，其中奔跑速度可达 6km/h。ASIMO 代表了世界上机器人的领先技术。

作为“自然人”——真人的思考能力、运动能力、对外部变化和要求作出适当反应的能力，无需介绍。

传统的组织与自组织型组织的区别，就如同是机器人与真人的区别。任何具有高超智能的机器人对复杂多变环境的反应能力、适应性、机动性，在可预见的未来都不可能与真人同日而语！因为机器人是由真人拼制组装成的，或简称是“捏”出来的，而真人是按照生命的机理自然而然长成的。自组织型组织就是那种能够灵活地适应外在各种变化、最大限度地趋利避害的自然长成的组织。

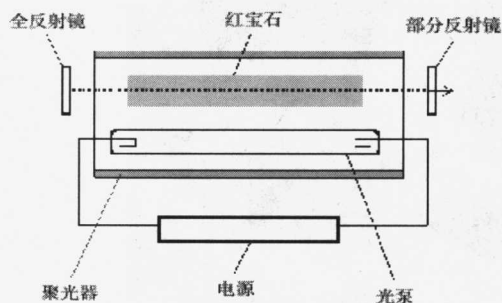
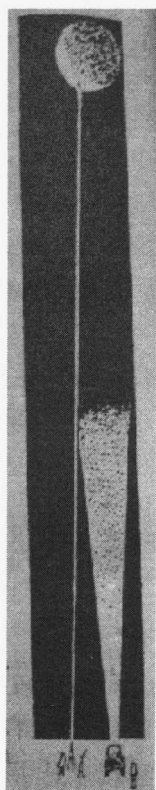


图 红宝石激光器结构示意图

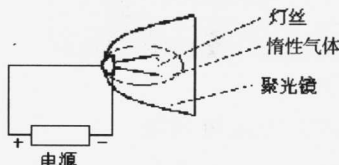


图 普通聚光灯结构示意图

图组 2 激光与普通光

左图：激光束照亮月球表面（选自宋健等主编《现代科学技术基础知识》）

上图：红宝石激光器结构示意图

下图：普通聚光灯结构示意图

自组织型组织集中整合了组织中最大多数个人的最大可能的智慧和潜能，并使每个人的最大化发展与组织的最大化发展协调统一起来。自组织管理倡导和推行的是以人为本、全面协调可持续的发展观。激光能照到月球，而普通的光源则做不到，因为激光器具有一种自组织的结构和机制，它使其内部最大多数的粒子充满活力、高效有序地协同，使粒子潜能得到最大可能限度的发挥，从而形成强大的外部功能。

那么，是什么造成了不同的系统、不同的组织的功能差异？是结构，是一个系统或组织的特有结构和运行机制的差异决定了它们的功能差异。一个组织的结构和运行机制可以决定它是充满活力、秩序和高效益地运转，还是沉寂、无序和低效益地运转，包括是否会事故不断、污染严重、腐败成风，以及能否独具特色地生存发展下去。



图组 3 挑战与出路

左上图：

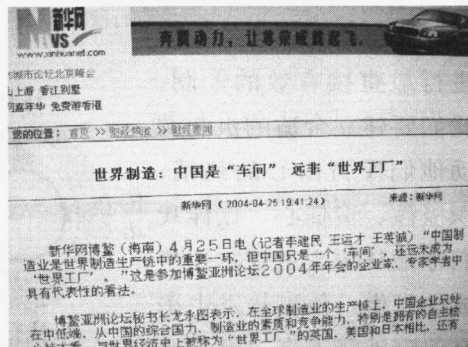
被污染至死的鱼群和伤心的母子（胡元勇摄）

右上图：

2004 年 9 月 14 日《法制日报》：贩婴浊流为何屡禁不止（记者冉多文）

右下图：

2004 年 4 月 25 日新华网博鳌亚洲论坛：世界制造：中国是“车间”，远非“世界工厂”（记者李建民等）



自组织的企业一定是建立了现代企业制度的企业，自组织的大学一定是建立了现代大学制度的大学，自组织的行业（比如电力、石油、通信、交通、教育、医疗卫生，等等）、地区乃至整个社会，一定是充满活力、秩序，实现了人与社会全面协调可持续发展，并自然地获得最大多数民众满意的行业、地区或社会。这里一个根本重要的原因是，最大多数个人不同层次的合理需要的满足和潜能的充分发展，不仅受到充分的尊重和重视，而且有充分实现的机制。实现了自组织管理，我们就搭建多方面问题自然获得解决的平台……

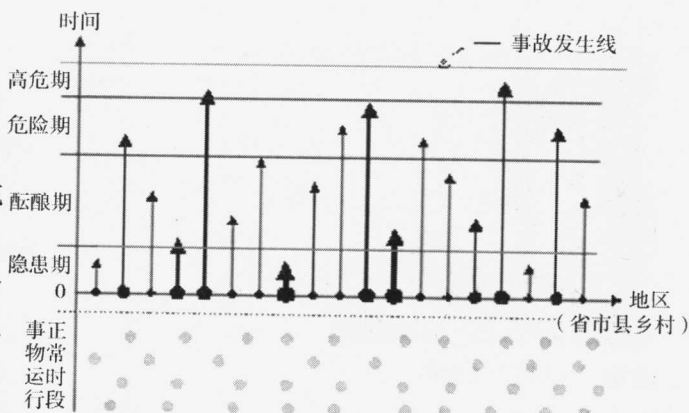
图组 4 信息与秩序

上图：

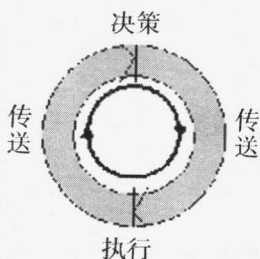
事故发生示意图

下图：

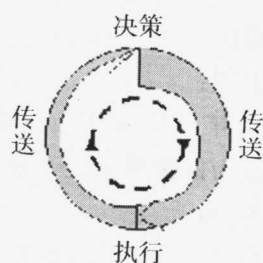
闭环与开环控制的信息流



全国各地纷繁复杂条件下的各种事故隐患，几乎只有当地人最先注意到，并可能对事态的发展进行最直接有效的控制。我们要建立合适的机制调动他们发自内心的热情、积极性、责任心，这样我们才能从源头上控制住事故的发生，使事故发生率有保障地降下来。事故的控制是如此，污染、腐败等问题的控制又何尝不是如此？



图一 完全闭环控制
(完全信息流控制)



图二 不完全闭环（开环）控制
(不完全信息流控制)

了解一点自动控制原理的同志都知道，只有闭合的控制才能使系统在运行中修正偏差，达到预期效果，开环控制在实际中会演变成为失控的局面。试想，给一个没有纠偏机制或纠偏机制不完备的生产线发送一条生产指令，在生产线的末端会生产出什么，离预期的效果有多远，实在是令人担忧的。这一简单的道理可以解释：为什么各种事故、污染，以及腐败等问题经常出现、长久存在，还有一些企业内部各种各样的内耗、低效、浪费、人浮于事等消极现象难以消除。闭环管理和开环管理的区别，就是对事件过程进行控制的信息，是连续地、完整地传送，还是间断地、缺漏地传送，并由此导致不同的序化局面。而那种有效的闭环管理的实施，不可能离开最广大的人民群众主人翁的地位、意识和行为单独存在。

目 录

目 录

序言	(1)
----------	-----

第一章 自组织理论及其重要管理意义	(1)
-------------------------	-----

自组织理论为我们清楚地揭示了,包括社会组织在内的复杂系统秩序和活力由来的机理。我们经常使用它的语言或思想,却又不识它的面目;我们真的到了该把自组织理论深入开发利用的时候了。

(一)自组织现象与启示	(7)
(二)自组织的涵义	(10)
(三)自组织的形成机理	(11)
(四)复杂系统的秩序、活力与进化	(23)

第二章 当代前沿管理理论与实践的自组织实质	(27)
-----------------------------	------

当代前沿管理理论与实践为我们勾画出了一条极其重要的管理规律:一个社会组织的全面协调可持续发展必须是自组织的。

(一)“无为而治”	(31)
(二)人的本质是自由的;自由的社会必是法治化的社会	(33)
(三)系统与权变管理	(37)
(四)Z 理论	(39)
(五)学习型组织理论	(40)
(六)治理与善治理论	(41)
(七)柔性管理	(43)
(八)科学发展观	(45)

自组织管理原理

——通往秩序与活力之路

(九) 自组织管理理论的优势和地位	(47)
-------------------------	------

附文: 人人都在看书学习的组织不一定是学习型组织	(49)
--------------------------------	------

第三章 从自组织理论到自组织管理理论	(52)
--------------------------	------

研究表明,社会组织与激光器、生物体等自组织系统的运作存在巨大的相似性,了解了这一点,我们就可以把激光器强大功能由来的机理、生物体灵活地适应外部各种变化的机理,运用到社会组织中去。

(一) 相似事物之间类比的意义和运用	(56)
--------------------------	------

(二) 社会组织与激光器的类比	(59)
-----------------------	------

(三) 社会组织与生物体的类比	(65)
-----------------------	------

(四) 类比的收获和重要性	(75)
---------------------	------

第四章 人的合理需要的满足是自组织管理的重要理念基础	(77)
----------------------------------	------

不研究人的需要的管理学是存在重大缺陷的管理学。通过人的需要,我们可以发现人的全部行为和全部心理活动的基础,发现资源与权力的配置、制度建设等管理学重大问题,以及人与组织、与社会和谐发展的关节点所在,同时通过人的需要发现管理的要核。

(一) 为什么研究人的需要	(82)
---------------------	------

(二) 合理性的内涵	(84)
------------------	------

(三) 资源的合理分配	(86)
-------------------	------

(四) 合理的需要满足方式	(90)
---------------------	------

(五) 权力与人的需要的满足	(93)
----------------------	------

(六) 法治与人的需要的满足	(95)
----------------------	------

(七) 自组织管理的逻辑框架	(97)
----------------------	------

(八) 效益人假设	(98)
-----------------	------

(九) 人的需要的满足度是社会系统自组织的序参量	(103)
--------------------------------	-------

第五章 完备的信息系统建设是自组织管理的根本制度保障	(108)
----------------------------------	-------

信息可以用来消除不确定性,可以用来消除管理中的混乱无序和把握组织发展的契机。达到这种效用的前提是要建立起完备的

目 录

信息采集、传输、处理、运用的系统,这样的一套系统不是技术意义上的通信问题,而是关系到人的需要的满足和发展,以及与组织和谐发展的彻底的管理问题。

(一)信息的涵义与管理意义	(113)
(二)信息与人的行为修正	(118)
(三)组织完备通信系统的构成	(122)
(四)组织通信系统的运作原理	(126)
(五)自组织的涌现	(132)
(六)自组织管理八要点	(133)
附文:“人不是捏出来的,而是自己长成的”	(135)

第六章 自组织之路——以大学为例

(137)

任何种类的社会组织都有着相似的通往充满秩序与活力的自组织的途径。通过社会组织之一的“大学”自组织的实现思路,我们或许可以获得自组织管理的更加具体化的认识。

(一)任何组织的管理与发展都需要系统观的指导	(139)
(二)大学的目的	(141)
(三)大学的需要	(146)
(四)大学需要的满足	(151)
(五)大学内部协同机制的构建	(155)
(六)大学管理局面的有效改进	(159)
附文:现代大学制度的本质是自组织	(162)

第七章 自组织管理的评价与判断

(169)

只要人的积极性普遍调动起来了,还有什么事情是难办的?而人的积极性调动不起来,还有什么事情是好办的?

(一)自组织管理与人本管理、法治化管理	(170)
(二)自组织能力与自组织度	(172)
(三)自组织的判断	(173)
(四)自组织效益	(176)