

中国科学技术大学管理学院 **MPA** 系列教材

MPA

Organization Communication

● 胡河宁 编著

组织沟通



中国科学技术大学出版社

● 胡河宁 编著

中国科学技术大学管理学院

MPA

系列教材

Organization Communication

组织沟通

中国科学技术大学出版社

合肥

内 容 简 介

本书依托西方经典组织沟通的学术传统,整合了传播学、管理学、组织学、社会学、经济学、心理学、文化人类学等诸多学科的知识,论述了组织环境与沟通过程中的互动作用,探讨了组织内部沟通、组织之间沟通及组织外部沟通的基本规律,介绍了组织沟通的方法和技巧。

本书是中国科技大学管理学院公共管理专业硕士(MPA)的专用教材,亦可作为各级政府部门、各类企业管理与公关策划部门的培训用书,并对所有从事公共事务、营销沟通、社团关系、媒介关系、危机管理、媒介训练、战略咨询、组织结构设计、组织沟通评价、组织文化和组织变革等方面管理者的实际工作深有裨益。

图书在版编目(CIP)数据

组织沟通/胡河宁编著. —合肥:中国科学技术大学出版社,2006.3

(中国科学技术大学管理学院 MPA 系列教材)

ISBN 7-312-01870-X

I. 组… II. 胡… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 142360 号

出版发行 中国科学技术大学出版社

(安徽省合肥市金寨路 96 号,邮政编码:230026)

网 址 <http://press.ustc.edu.cn>

电 话 发行科 0551-3602905 编辑部 0551-3602900

印 刷 安徽省天歌印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 787mm×960mm/16

印 张 18

字 数 360 千

版 次 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

印 数 1—3000 册

定 价 29.50 元

总序

世界上没有一部书是非读不可的,因为,没有一本书强大到如果不读它,人类的智力就无法进步。尽管深知这一道理,我们还是希望这套“中国科学技术大学管理学院MPA系列教材”能够拥有读者,同时获得读者的认可。

作为教材编写者,需要解答读者打开书时提出的几个基本问题,一是“写给谁看”,二是“为什么写”,三是“想写什么”,四是“写得如何”。

如果你仅仅是为了优雅或者提高身份选择了这套书,那我劝你放弃,因为,这是一套旨在为特定读者对象提供基础理论知识和分析路径的教材,它的针对性和实用性决定了它的工具性。

我们的读者锁定在那些公共管理组织中有强烈学习欲望和进取精神,走进MPA课堂或者正准备走进MPA课堂的人,他们的职业决定了他们的需求和偏好,更决定了我们这套书所传播的知识能够具有的社会价值。

或许有人说,编写一套教材应该具有平常心,但我们还是期盼读者对这套教材能给予中肯的评价,我们希望你说它实用而绝非赞扬它经典。因为,我们的受众是那些希望通过系统学习能够获得专业知识的公共管理人才。

上面说了“写给谁”,下面再说“为什么写”。

2004年夏天,科大BBS上有位MPA学生发问:教无体系,学又如何?这个帖子引起了我们的关注,从那时起我们开始着手自己的教材建设。

尽管中国MPA教学引进了大量的国外经典教材,但学生普遍反映书中的案例和分析方法与现实相距甚远。更有学生说,教材体系在教学中的地位等同于产业发展中的核心技术,没有自己的教材体系而丧失课堂上话语权,无异于产品丧失市场话语权。

的确,强调职业背景、学以致用和能力建设是MPA教育的核心所在,学生需要的是符合中国公共行政特点的思考方法、分析工具和决策理念。我们不反对引进教材,这一态度跟我们反对“拿来主义”的懒汉作风一样旗帜鲜明。尽管时下谈论何为“体”、何为“用”显得过于迂腐,但MPA

课堂教学如果脱离中国现实,那就偏离了中国设置 MPA 专业学位时的初衷——我们要培养自己的专业化的公共管理人才。

在西方国家,MPA 教育已经形成一套完整的公共行政与公共管理的教育体系,在公务员专业化和政府公共管理中发挥着重要的作用,也是干部公共管理能力建设的重要途径。我国的 MPA 教育起步较晚,但是这不能成为我们效仿西方公共管理教育的理由,更不能成为我们放弃自己的教材建设的理由。中国的行政体制、公务员制度以及社会价值观念与西方迥然不同,这决定了我们的 MPA 教育需要借鉴西方经验,但又要注重突出中国的特色,更需要突出每个学校的教学特色。MPA 学生不能批量生产,教学过程必须结合学生需求、满足学生需求,而教材体系建设既符合规范化教学的要求,更是体现特色化教育的途径。

学生的需求是我们教材体系建设的指向,更是我们权衡“写什么”时最重要的考量标准。

“写什么”还基于我们近 3 年的 MPA 教学积累。在这 3 年中我们结合科大的学科特点和优势设置了具有自身特色的课程,课程设置具有几个主要特点:面向高层管理所需的理论与实务并重的培训,改变了一般研究型研究生课程以理论性、描述性和介绍性课程为主的课程设置,为学生提供发展领导才能的空间;面向解决复杂社会问题的政策分析方法与技能,提供经过学院教育才能获得的定性、定量等专业的分析工具;面向专业领域的专门化知识技能,让每位学生都有自己选择的专门化领域,以使其与公共管理和公共政策相关联。

教材建设一直是 MPA 教育的核心内容之一,也是真正实现 MPA 教育中国化的重要途径和落脚点。此项工作的目的在于,一方面通过 MPA 任课教师开展教材的编写,进一步加深对课程的理解和把握,推动理论与实践的结合力度,加强教材有针对性地解决公共管理中实际问题的能力;另一方面通过这一项目来锻炼教师队伍,并在此

基础上推出 10 门精品课程。

教材建设最重要的是教学水平和教学效果的提升,服务于培养出合格的公共管理人才的办学目的。按照这一思路,我们设计并贯彻了缜密的教材编写程序,不仅进行了教材编写的动员,还邀请具有丰富教材编写经验的专家给参与教材编写的教师讲课,并在此基础上制定教材编写的基本要求和标准,明确主要立足于各门教材写作的前沿性、创新性、实用性、结构合理性以及符合学生需求等要求。在此基础上,任课教师提交教材编写大纲、写作计划和课程特色等材料。共有 17 门课程参加了申报。最后,由 MPA 中心组织专家对教材编写申请材料进行严格的评审,根据专家的评审意见,确定本次出版的这一系列教材项目,涵盖了 MPA 的核心课程。

教材编写属于 MPA 教育的一项基础性工作,更像一项系统工程的顶层设计。与教材建设同步,我们进一步调整完善了 MPA 专业方向、课程设置。更为关键的是,教师通过教材建设,将原先欠成熟的课堂教学内容系统化,这不仅是“教”的收获,更是“学”的收获。

目前,中国的 MPA 教育还处于起步阶段,致力于自己的教材建设非但是一个方向正确的工作,更是一项需要积极倡导的工作。香料非经焚烧不醇,泥土非经耕松不沃,教材的编写无异于焚香、耕种,相信艰苦之后必有收获。

我们的教材奠基于 2004 年仲夏,竣工于 2005 年深秋,希望这一年的酝酿,每一位编者能够获得甘美的果实,更希望我们的读者能够见谅匆忙成稿的瑕疵!

中国科学技术大学管理学院

目 录

目

录

MPA

V

总 序	(i)
-----------	-------

第一章 组织沟通的本质	(1)
-------------------	-------

1.1 组织的概念	(1)
-----------------	-------

1.1.1 组织是人类社会生活中最普遍的现象	(1)
------------------------------	-------

1.1.2 组织的定义	(2)
-------------------	-------

1.1.3 组织与沟通	(5)
-------------------	-------

1.2 定义组织沟通	(12)
------------------	--------

1.2.1 沟通是一门学问	(13)
---------------------	--------

1.2.2 组织沟通的定义	(16)
---------------------	--------

1.2.3 组织沟通的特点	(17)
---------------------	--------

1.2.4 组织沟通与组织动力	(22)
-----------------------	--------

1.3 现代公共部门的组织沟通	(24)
-----------------------	--------

1.3.1 公共部门组织沟通的特点	(25)
-------------------------	--------

1.3.2 公共部门组织沟通存在的问题	(26)
---------------------------	--------

1.3.3 提高领导的沟通能力	(29)
-----------------------	--------

第二章 组织沟通的理论和模式	(35)
2.1 沟通的基本要素	(36)
2.1.1 发送者	(36)
2.1.2 信息	(36)
2.1.3 接收者	(37)
2.1.4 组织环境	(37)
2.1.5 沟通符号	(39)
2.1.6 沟通语义	(42)
2.2 沟通的基本模式	(44)
2.2.1 单步沟通模式	(47)
2.2.2 两步沟通模式	(48)
2.2.3 多步式沟通模式 a	(49)
2.2.4 多步式沟通模式 b	(49)
2.2.5 网络沟通模式	(50)
2.3 沟通的认知理论	(51)
2.3.1 认知一致理论	(51)
2.3.2 认知选择理论	(53)
2.3.3 认知不和谐理论	(54)
2.4 沟通的过程理论	(55)
2.4.1 守门人	(55)
2.4.2 议程设置	(57)
2.4.3 舆论瀑布	(57)
2.5 沟通的螺旋理论	(59)
2.5.1 沉默螺旋	(59)
2.5.2 关系螺旋	(60)
2.5.3 团队螺旋	(61)
2.5.4 知识螺旋	(62)
2.5.5 演进螺旋	(64)
2.5.6 结构螺旋	(65)
第三章 组织内部沟通	(73)
3.1 组织内部沟通的地位和作用	(73)

3.2 组织内部沟通形态	(75)
3.2.1 沟通圈	(75)
3.2.2 正式与非正式沟通	(76)
3.2.3 组织内部的关系沟通	(76)
3.2.4 组织内部的团体沟通	(78)
3.2.5 沟通流向	(80)
3.3 组织内部沟通的效果	(82)
3.3.1 沟通满足	(82)
3.3.2 信息足够	(85)
3.3.3 信息超载	(85)
3.3.4 沟通曲解和遗漏	(89)
3.3.5 传闻与谣言	(89)
3.4 内部沟通主要流程	(91)
3.4.1 信息收集与控制	(91)
3.4.2 决策与组织沟通	(95)
3.4.3 冲突与组织沟通	(100)
3.4.4 变革与组织沟通	(104)
3.5 内部沟通角色与模式	(111)
3.5.1 组织沟通者角色	(111)
3.5.2 组织沟通管理角色模型	(113)
3.5.3 沟通模式的变化	(115)
第四章 组织间沟通	(125)
4.1 组织间沟通的分析框架	(125)
4.1.1 定义	(125)
4.1.2 组织间沟通的分析框架	(126)
4.2 组织间沟通关系理论和基础	(130)
4.2.1 组织间关系理论	(130)
4.2.2 组织间关系的基础	(135)
4.3 组织间关系的类型	(138)
4.3.1 化敌为友型	(141)
4.3.2 综合利用型	(141)
4.3.3 学习内化型	(142)

4.4 组织间沟通互动形式	(144)
4.4.1 组织间沟通关系的形式	(144)
4.4.2 组织间沟通的不同形式	(146)
4.5 组织间沟通中的关系障碍	(147)
4.5.1 准备不足	(147)
4.5.2 目标模糊	(148)
4.5.3 错误期望	(148)
4.5.4 损人利己	(149)
4.5.5 维护不周	(149)
4.5.6 背信弃义	(149)
4.6 组织间联盟管理	(150)
4.6.1 构筑信任	(150)
4.6.2 对称性	(151)
4.6.3 建立组织间关系文化	(152)
4.7 组织联盟间沟通策略	(154)
4.7.1 了解组织间沟通的框架差距	(154)
4.7.2 建立沟通联络机制	(156)
4.7.3 沟通联络机制与工作任务相适应	(157)
4.7.4 优化组织沟通模式	(158)
4.7.5 开放式沟通	(160)
第五章 组织外部沟通	(165)
5.1 组织外部沟通观念的建立	(165)
5.1.1 组织外部沟通的涵义	(165)
5.1.2 组织外部沟通与公共关系	(167)
5.1.3 组织外部沟通的活动层次	(168)
5.2 组织外部沟通的内容	(174)
5.2.1 组织理念	(174)
5.2.2 组织行为	(175)
5.2.3 组织视觉	(176)
5.3 组织外部沟通的目标	(177)
5.3.1 认知度	(177)
5.3.2 美誉度	(180)

5.3.3 和谐度	(181)
5.4 组织外部沟通的策略	(182)
5.4.1 外部沟通策略的意义	(183)
5.4.2 组织外部沟通策略的类型划分	(184)
5.5 组织外部沟通媒介	(186)
5.5.1 人际传播媒介	(187)
5.5.2 大众传播媒介	(189)
5.5.3 网络传播媒介	(190)
5.6 主要社会组织的外部沟通	(193)
5.6.1 政府外部沟通	(193)
5.6.2 区域外部沟通	(195)
5.6.3 企业外部沟通	(196)
5.6.4 非营利组织外部沟通	(197)
第六章 组织沟通方法与技术	(205)
6.1 思维类型	(205)
6.1.1 机械思维	(206)
6.1.2 系统思维	(208)
6.1.3 中性思维	(209)
6.1.4 自由思维	(210)
6.1.5 直觉型思维	(211)
6.1.6 水平思维	(213)
6.2 分析方法	(214)
6.2.1 鱼刺图分析方法	(214)
6.2.2 关键问题分析法	(215)
6.2.3 六字表分析方法	(216)
6.2.4 洋葱图分析方法	(216)
6.3 组织沟通的语言方法	(217)
6.3.1 语言对组织运作的意义	(218)
6.3.2 会话沟通的结构分析	(220)
6.4 催眠语言模式	(225)
6.4.1 “不要”语言模式	(225)
6.4.2 或许和可能语言模式	(225)

6.4.3	假定语言模式	(226)
6.4.4	告诉你语言模式	(226)
6.4.5	真相语言模式	(226)
6.5	神经语言程序学模式	(227)
6.5.1	视觉再现模式	(228)
6.5.2	听觉再现模式	(228)
6.5.3	感觉再现模式	(228)
6.6	非语言沟通模式	(228)
6.6.1	环境空间心理学与谈话	(230)
6.6.2	固定特征空间和半固定特征空间	(230)
6.6.3	非正式空间	(231)
6.6.4	战略性移动	(232)
6.7	组织的沟通方式	(233)
6.7.1	组织沟通的基本分类	(233)
6.7.2	按逻辑发展的分类	(234)
6.7.3	按输入内容的分类	(235)
6.8	沟通媒介的应用	(237)
6.8.1	媒介丰裕度模型的提出	(237)
6.8.2	媒介丰裕度模型	(238)
6.8.3	社会信息处理模型	(239)
6.8.4	媒介选择	(240)
6.9	研究模型	(241)
6.9.1	勒温与考瑞的模型	(241)
6.9.2	艾略特的模型	(243)
6.9.3	埃巴特的模型	(243)
6.9.4	麦克南的模型	(244)
6.9.5	其他模型	(245)
【附录一】 学习组织沟通的实地指导		(252)
【附录二】 组织沟通日志		(260)
参考文献		(269)
后 记		(276)

组织沟通的本质

组织沟通是一个跨学科的领域,涉及了沟通学、管理学、心理学、社会学、社会心理学、文化人类学、组织行为学、公共关系学、政治学、经济学等诸多学科。它是由上述学科的研究资料整合而成的知识体系。

现代社会,人们必须组织起来以获得生存,而人们主要通过沟通来组织。这一学科主要以人类的象征、互动的本质和有效性为研究核心。当这种象征互动发生在工作环境中时就称为组织沟通。

1.1 组织的概念

1.1.1 组织是人类社会生活中最普遍的现象

组织这一形式早在远古氏族社会就已经出现,但只有到了现代工业化社会,我们才能找到相当数量的、用来执行许多完全不同任务的组织。而今天,组织已经成为现代社会的一个突出特点,正如美国著名社会学家帕森斯(Parsons)所说的那样:“组织的发展已经成为高度分化社会中的主要机制,通过这个机制,人们才有可能完成任务,达到对每个人而言无法企及的目标”。

组织是无形的。我们可以看见一幢高楼、一个计算机工作站或一名优秀的员工,却看不到组织的样子。我们之所以感到组织的存在,是因为我们每天都要接触它:我们出生在医院,户口登记在公安局,在学校接受教育,从商场获得各种商品,购买房产商的住房,从银行借款,向公安或消防部门求助,由搬家公司搬家,在某个组织中工作并领取经济报酬等等。总之,组织包围着我们并以多种方式改变着我们的生活。

组织是人类社会生活中最常见、最普遍的社会现象。公司、学校、医院、各级政府部

门、各个党派和政治团体等等都属于组织。人们利用各种组织把资源集中起来,从事经济、政治、文化等各方面的社会活动。没有组织,整个社会生活就无法正常进行。在学术研究的历史上,社会学、政治学、管理学、心理学、经济学以及文化人类学等都曾把组织作为热点问题来研究。近年来,组织沟通学逐步在众多学科的基础上独立出来,成为一门专门研究组织沟通问题与交流规律的科学。

组织改变着我们的社会,也改变着我们的生活。对组织沟通学理论的系统研究和深入理解能够帮助管理者不断进行组织创新,从而使组织发挥更大的效能。

组织和非组织的象征性代表如图 1-1 所示。在这两种模式中,活动的有效性和效率表现出显著的对比。

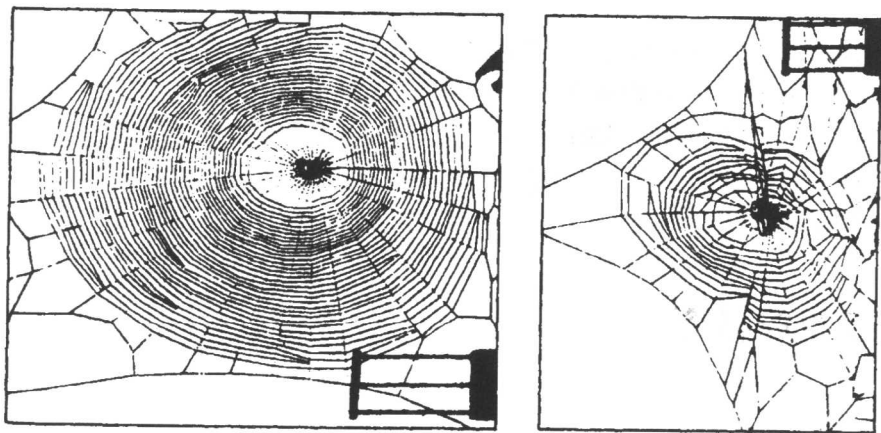


图 1-1 组织与非组织的意象图

资料来源: Roger Conant Drugs. Facts for Decisions, rev. ed. NY: New Readers Press, 1976. 11~12

1.1.2 组织的定义

对于人类社会组织的定义问题,不同的研究者往往从不同的角度出发,给出各种不同的甚至可能是完全相反的答案。而所有关于组织概念的界定,并不存在简单的好坏与对错,采用哪一种概念取决于人们的理解和描述组织的目的,正如马奇与西蒙(March & Simon)所说的那样:“组织的定义并没有多少目的,一个更为理性的认识是,它们提供了我们理解所研究对象的基础”。组织理论研究中有代表性的组织定义有:

泰勒和法约尔等早期贡献者将组织视为一个围绕任务或职能而将若干职位或部门联结起来的整体。后来孔茨和韦里克(Koontz & Wehrich)则进一步具体化了这个思想,在他们看来,组织就意味着一个正式的有意形成的职务结构或职位结构。

韦伯(Weber)在他的《社会经济组织理论》一书中,将组织定义为:“一种通过规则对外来者的加入既封闭又限制的社会关系……就其秩序而言,为特定个体的行动所支配,这个特定个体的功能通常是作为一个领导或‘头领’,有时也可以是一个管理团体。”简单说来就是,组织是组织成员在追逐共同的目标和从事特定的活动时,成员之间规定的相互作用方式。

巴纳德(Barnard)关于组织的定义在某些方面受到韦伯的影响,他以系统观念为依据,将组织看作是“将两个或两个以上人的活动或力量加以有意识地协调的系统”。他认为,所有正式组织不论其级别和规模差异,均包含共同的目标、协作的愿望和信息沟通三个基本要素,组织的产生和发展只有通过这三个基本要素才能实现。

专栏 1-1

罗宾斯对组织定义的分类

美国学者斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)在20世纪70年代初曾经对历史上各个流派的学者关于组织的定义进行了分类,共归纳出十类:

(1) 组织是追求一定目标的社会实体——组织的存在是为了实现一定的目标,而组织成员的行为是对这些目标的理性追求。

(2) 组织是目标制定系统,它是人为创造的实体,其目标是由组织成员制定和管理的。

(3) 组织是一个开放系统,是依托环境而求生存的投入——产出转换系统。

(4) 组织是一个信息处理系统——每个组织都要通过其纵横交错的各级机构来处理从环境中输入的各种信息,并以此为基础来进行决策,协调组织的各种活动。

(5) 组织是一个松散结合的系统,它内部的各个分系统或部门都具有相对的独立性,虽然它们都有着共同的大目标,但各个分系统的目标会有所不同,有的甚至还会相互发生矛盾,但共同的大目标将它们松散地结合在一起。

(6) 组织是合同或契约的集合体,它是由许多成文或不成文的契约组成的,组织内的每个成员都根据合同或契约的规定进行工作,并据此获得相应的报酬。

(7) 组织是一个政治系统,它由内部各利益集团组成,每个政治利益集团为了巩固自己的政治地位都力图掌握决策权,或意图加强自己对决策过程的影响力。

(8) 组织是各种权力的集合体,它是由各种权力集团组合而成的,为了满足本集团的利益和要求,各权力集团都想用自己的权力来控制或影响组织对各种资源的分配。

(9) 组织是控制和统治的工具,它把它的每一个成员都分配在一个固定的位置上,对每个成员应该做什么和怎么做都进行了严格的规定,每个成员都受一个特定上司的指挥

和控制。

(10) 组织是一座“监狱”，它通过工作职位说明书对每个工作岗位上的工作要求和行为准则都做了严格的限定，任何一个工作岗位上的人都受到该工作岗位职责的限制。

资料来源：阎海峰，王端旭．现代组织理论与组织创新．北京：人民邮电出版社，2003. 18~19

西蒙(H. A. Simon)进一步发展了巴纳德的思想，并从组织决策的角度为组织下定义，他说：“组织一词，指的是一个人类群体当中的信息沟通与相互关系的复杂模式。它向每个成员提供其决策所需的大量信息，许多决策前提、目标和态度；它还向每个成员提供一些稳定的、可以理解的预见，使他们能够料到其他成员将会做哪些事，其他人对自己的言行将会有有什么反应。”

组织经济学者，如威廉姆森(Oliver E. Williamson)将组织视为一种契约的联结，具体来说，就是一种特定的治理结构。在这里，他们实际上无意中将组织与制度混在一起了。而另一位学者诺斯(North)则主张应该把组织与制度区分开来。他认为，制度是游戏规则，而组织则是游戏的参加者；组织是在现有制度所致的机会集合下有目的地创立的，是为达到目标而受某些共同目的约束的由个人组成的团体。

理查德·H·霍尔(Richard H. Hall)在《组织：结构、过程及结果》中将组织定义为：“组织是有相对明确的边界、规范的秩序(规则)、权威级层(等级)、沟通系统及成员协调系统(程序)的集合体；这一集合体具有一定的连续性，它存在于环境之中，从事的活动往往与多个目标相关；活动对组织成员、组织本身及社会产生结果。”这个定义虽然不太简洁，甚至过于累赘，但我们赞同他的观点并将之作为本书的主题。

霍尔的定义界定了组织边界的概念。这一概念是组织重要的组成部分。在某些情况下，边界问题很清晰。如执法部门的不同着装就明确界定了不同的部门组织。但有时候组织的边界很模糊，在特定的情况下人们甚至会故意掩盖其组织边界。

组织中的规范秩序确定了组织中的分工协作。组织的效能之所以大于一群分散的个人的效能之和，是因为组织里不同的人有着不同的专门任务，组织中存在着专业分工。权威等级是随着组织的产生而产生的，任何组织内部都有自己特定的权威等级，存在着一条自上而下的指挥链条。组织中经常会出现意见不一致的情况，而组织目标的实现要求意见必须统一。权威等级维持着组织的运作秩序，组织就是一个权力体系。

如果说边界是组织的皮肤，秩序和权威等级是组织的骨肉，那么信息沟通系统则是组织的血液。组织是通过信息沟通联系起来的一个整体，组织内外的信息沟通流动才能使组织正常运转。信息在组织内部纵向沟通，表现为上级向下级布置工作、传达指示和下级向上级汇报决策执行情况、请示工作等；信息在组织内部横向沟通，表现为各个部门之间沟通情况、协调行动；信息在组织内外沟通，使组织与外界联系起来。没有信息沟通，就不

成为组织。

1.1.3 组织与沟通

如果说,原来的组织像铁路,铁路遵循的是固定的计划,固定的路线和站点。那现在的组织就像出租车,出租车在街上行驶,没有严格的计划,一般按需求确定行驶路线,根据乘客要求由司机在现场作出决定。按照老的组织意象,组织预先制定计划,乘客得按此调整计划。按照新的沟通隐喻,组织应按实际情况,根据乘客的计划作出调整,而乘客的计划在多数情况下不得而知。新的沟通隐喻要求“组织接受事物的不确定性和无序性,并学会依靠这些特征求得发展”。通过对与组织相关的各种隐喻的研究,我们可以清晰而深入地了解组织与沟通的关系。

一、组织是生命—信息—学习系统

曾经有许多学者把组织隐喻为一个有机体,事实上,“组织”(organization)一词本身就源自于“有机体”(organism)。阿里思戴尔·玛特(Alistair Mant)在他的《领导的智慧》提出了“青蛙和自行车”的比喻,认为组织是一个可以拆卸、清洗和再造的“自行车”,同时还是一个活生生的“青蛙”——一个生命系统。

简思奇在阐述所有生命的共同现象时问道:“我们是把组织系统理解成一个能够组织能量的物质结构呢?还是理解成一个能够组织物质流动的信息加工过程呢?”对此,玛格丽特·魏特利认为“作为生命的源泉,信息是唯一的,因为它可以自我生成”。

生命使用信息来组织物质的形状,从而形成了我们看到的各种物理结构。从“信息”这个词的拼写上,我们可以看到“在(in)一形成(formation)”代表着形成的过程。因此有生命的组织必然是个信息系统。玛格丽特·魏特利认为“生命的源泉是新的信息——新颖的信息,正是这些信息构成了新的结构。我们需要信息在系统中的沟通流动,需要它打破我们的宁静,更需要渗透到每一个可能产生的新生生命中去。”格里高利·巴特森在定义组织“思维”时,也做出了相同的表述,即任何有能力产生、吸收信息与反馈、自我约束的生物体都拥有“思维”。这些定义提供给我们一种看待组织的思路,那就是为什么有的组织那么“聪明”,而有的组织却在濒临灭亡呢?为什么还有许多组织在重蹈覆辙呢?其中的奥秘在于,组织的生命和智慧并非驻留在少数几个专家、学者或者领导者的头脑中,它是开放系统所具有的一种能力,这种能力不但与组织接纳和沟通信息的程度有关,还与信息在组织中得到多大利用的程度有关。

奥地利生态学家柯特·弗雷德在对动植物发展的研究中得出如下结论:在短缺社会中,那些像“万金油”一样行事,并与环境达到最佳适应的动植物生活得最好。而在过剩社