

有许多不同的理论试图解释组织怎样变革或组织变革为什么会失败，
但是没有一种理论被人们广泛地接受，
甚至那些主流学术思想和权威管理论文也仅仅解释了组织生活的一部分。

本书是关于“战略管理”与“组织变革”方面极具创造性的著作

Strategic Management
&
Organisational Dynamics

战略管理 与组织动力学

第5版

[英] 拉尔夫·斯塔塞 (Ralph D. Stacey) 著 宋光兴 付宏财 译





战略管理 与组织动力学

Strategic Management
&
Organisational Dynamics

[英] 拉尔夫·斯塔塞 (Ralph D. Stacey) 著 宋光兴 付宏财 译

 中国市场出版社
China Market Press 

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理与组织动力学 / (英) 拉尔夫著; 宋光兴, 付宏财译. —北京: 中国市场出版社, 2009.11

ISBN 978-7-5092-0591-4

I. 战... II. ①拉... ②宋... ③付... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 165164 号

Copyright © Pearson Education Limited 1993, 2003, 2007

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Fifth Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2009-5367

书 名: 战略管理与组织动力学

著 者: [英]拉尔夫·斯塔塞

译 者: 宋光兴 付宏财

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 30 印张 610 千字

版 次: 2009 年 12 月第 1 版

印 次: 2009 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0591-4

定 价: 98.00 元

前言 *Preface*

本书是一本关于组织及其管理（尤其是战略管理）的思考方法的教科书。大多数战略管理教科书主要介绍一些权威论著中有关战略管理的主要观点，本书则关注这些论著中所表述的关于思考方法所作的那些显而易见的假设。因此，本书的目的不是总结主要战略思考者所讲的一般战略，即管理者用于保持组织竞争优势和取得更好业绩的战略，也不是灌输关于设计和实施有益于有效的组织学习和知识管理的条件和过程的知识。本书的目的是探究成功战略内容和过程背后所隐含的思考方法，以强调那些显而易见的假设。为此，有必要在此陈述西方思想史中对战略的有关思考。本书旨在提出和探讨一些问题，而非给出这些问题的详尽解决方案。

比如，本书将讨论：为什么我们要将组织作为系统来考虑？这样考虑的结果是什么？管理者用以选择组织未来发展方向的手段中隐含着什么样的人类心理学观点？

因此，本书的目的不只是对关于战略和组织动力学的思考的现状进行阐述，而是要对这些思考提出挑战。对现行思考方式的挑战体现在本书对思考战略及组织动力学的系统和响应过程方式所进行的对比之中。系统的观点涉及改进和向未来目标迈进，过程思考则涉及与战略形成有关的人的复杂响应过程。这样看来，战略被定义为组织和个体特性的涌现，以便关注组织如何变成目前的状况，以及那些特性将如何继续演化。从响应过程的观点来看，绩效和改进的问题是与参与沟通性的相互作用过程、权力以及知识的创造有关的。本书中所提出的对思考方式的挑战也来自于复杂性科学观点。本书将探讨两种组织思考方式的差别，一种是用系统的术语解释这些观点，另一种是用过程的术语解释这些观点。本书的目的是帮助人们理解自己在组织中的生活经历以及思考，这是因为人们的思考方式对他们要关注的东西以及行为有很大影响。如果我们从不挑战占主导地位的思维模式，那么我们将无法摆脱那些不再起作用的行为模式。

本书是围绕思考方式这个中心来构架的。它不只是集中于战略管理学科中被学术界所接受的那些内容，还考虑了其他组织学科的内容，比如组织行为所带来的后果。在理解管理者真正在做什么的时候，对这些学科进行区分往往是人为的。本书还涉及心理学、社会学和哲学的知识，这是为了理解权威论著中所体现的思考方式。本书中没有传统的案例研



究，成功管理的例子也较少。案例研究倾向于详细描述其他人的组织经历，通常伴有读者所期望看到的某种已经存于脑海中的观点。成功管理实践的例子通常是用以证明某种方案的可行性。这些内容都不符合帮助读者理解自身经历的目的。既然本书是探讨思考方式的，其中的例子也必然与此相关。书中第3部分涉及组织的复杂响应过程的观点，其中给出了四个管理思考的例子，即个体对自己在组织中的生活经历的思考。请读者思考这种经历所带来的启示。本书的主要目的就是让读者通过书中所提供的材料来理解自身的经历。

本书第5版的结构与上一版是相似的，第一部分阐述战略管理和相关组织学科主要观点，第2部分介绍复杂性科学，第3部分介绍作为组织及其战略思考方式的复杂响应过程的理论。与上一版所不同的是，第1部分明显缩小了覆盖面，减少了复杂性科学的内容，第3部分的内容则明显地扩充了，引入了更多复杂响应过程理论的最新进展，这些理论与价值、意识形态以及微观层面的局部相互作用和宏观层面的总体模式之间的联系有关。这些进展反映出复杂响应过程方面文献逐渐增多，本书所介绍的研究成果主要是英国赫特福德大学商学院复杂性和管理研究中心的学位项目的研究生所作出的。笔者先前提到的管理实例，就是这个项目的成员所完成的，他们提供了一种有效的方式，用以说明利用复杂响应过程的有关术语进行思考如何影响组织成员的行为。在每章和每个管理实例中，笔者都给出了自己认为它们所要反映的一些要点。在每章及每个实例后面，给出了一些问题，以帮助读者进行深入思考。

感谢前几版的读者，他们提出了许多宝贵意见；感谢我的同事以及赫特福德大学组织变革管理硕士/博士项目的成员，他们对我的学术思考一直给予支持和启迪。

拉尔夫·斯塔塞

赫特福德大学

2006年3月

目录

前言

/1

1 战略和组织变革 /1

- 1.1 引言
- 1.2 研究的现象
- 1.3 现象解读
- 1.4 组织演化理论的关键特征
- 1.5 本书组织框架

第一部分

战略和组织动力学的系统方法 /19

2 系统思考起源 /25

- 2.1 引言
- 2.2 科学革命
- 2.3 康德：自然系统和自治个体
- 2.4 二十世纪的系统思考
- 2.5 组织及组织的管理
- 2.6 系统思考对四大问题的解读
- 2.7 本章小结

3 基于战略选择的思考 /43

——控制系统、认知心理学和人本心理学

- 3.1 引言
- 3.2 控制系统
- 3.3 制定和实施长期战略规划
- 3.4 认知心理学和人本心理学
- 3.5 领导和群体的角色
- 3.6 主要争议
- 3.7 战略选择理论对四大问题的解读
- 3.8 本章小结

4 基于组织学习和知识创造的思考 /77

——系统动力学、认知主义、人本主义和构建主义心理学

- 4.1 引言
- 4.2 系统动力学：非线性和正反馈

4.3 自我超越和心智模式：认知心理学

4.4 建立共同愿景和团队学习： 人本心理学

4.5 既得利益对组织学习的影响

4.6 知识管理：认知心理学和构建心理学

4.7 实践团体

4.8 主要争议

4.9 学习型组织理论对四大问题的解决

4.10 本章小结

5 基于组织心理动力学的思考 /109

——从开放系统和心理分析法角度

5.1 引言

5.2 开放系统理论

5.3 心理分析法和无意识过程

5.4 开放系统和无意识过程

5.5 领导者和群众

5.6 开放系统/心理分析观点对四大问题的 解读

5.7 本章小结

6 对参与系统的思考 /131

——二阶系统与自创生理论

6.1 引言

6.2 一阶与二阶系统思考

6.3 交互式计划和软系统思考

6.4 批判性系统思考

6.5 自创生理论

6.6 本章小结

7 战略过程思考 /151

7.1 引言

7.2 理性过程及其评论：有限理性

7.3 理性过程及其评论：试错行为

7.4 关于过程的偶然性观点

7.5 制度、惯例、政策、认知结构



- 7.6 过程和时间
- 7.7 战略过程综述
- 7.8 基于活动的观点
- 7.9 过程和实践的系统思考
- 7.10 本章小结

第二部分

复杂性对思考方式的挑战 / 181

8 复杂性科学 / 188

- 8.1 引言
- 8.2 数学上的混沌理论
- 8.3 耗散结构理论
- 8.4 复杂适应系统
- 8.5 复杂性的不同解释
- 8.6 本章小结

9 复杂性科学在组织中的系统应用 / 216

- 9.1 引言
- 9.2 复杂系统方式进行产业建模
- 9.3 从复杂系统角度理解组织
- 9.4 复杂性科学对四大问题的解读
- 9.5 本章小结

第三部分

思考战略和组织动力学的复杂响应过程 / 239

10 响应过程思考 / 247

- 10.1 引言
- 10.2 响应过程思考
- 10.3 混沌、复杂性和类比
- 10.4 时间与响应过程
- 10.5 系统过程和响应过程的区别
- 10.6 本章小结

11 在局部交流的相互作用中自然产生的组织战略 / 275

- 交谈的复杂响应过程
- 11.1 引言

- 11.2 人类交流和姿态的交谈：社会行为
- 11.3 组织中的日常交谈
- 11.4 交谈的动力学
- 11.5 领导者及制定战略的活动
- 11.6 本章小结

管理案例 1

- 合并的战略发展：战略形成与战略实施同步进行

12 制定战略的局部交流性相互作用和战略的全局模式之间的联系 / 312

- 12.1 引言
- 12.2 人类交流和姿态的交谈：一般化和特殊化的过程
- 12.3 局部相互作用与全局模式之间的关系
- 12.4 权威角色
- 12.5 本章小结

管理案例 2

- 将组织开发作为员工相互学习的手段

13 在局部交流的相互作用中自然出现的组织战略 / 354

- 思想意识和权力关系的复杂响应过程

- 13.1 引言
- 13.2 崇尚的价值
- 13.3 愿望、价值和规范
- 13.4 道德规范和领导
- 13.5 权力、思想意识和包含——排斥的动力学
- 13.6 关于决策的复杂响应过程的观点
- 13.7 本章小结

管理案例 3

- 如何理解医疗卫生组织中的权力和冲突

14 局部相互作用中组织战略的诞生 / 392

- 日常经历的叙事性模式

- 14.1 引言
- 14.2 叙事和知识
- 14.3 组织日常经历的叙事性主题
- 14.4 本章小结

管理案例 4

电信公司的责任感和项目控制

15 复杂响应过程和战略家的传统观点 / 424

——技术、资源、市场、计划、控制及绩效

15.1 引言

15.2 把技术当成社会对象

15.3 资源和市场

15.4 计划和控制

15.5 推理、测量、预测与建模

15.6 绩效及改善

15.7 本章小结

16 复杂响应过程 / 452

——组织动力学和战略的启示

16.1 引言

16.2 复杂响应过程观点的关键特性

16.3 复杂响应过程理论对四大部分的解读

16.4 重新关注战略和变革

16.5 本章小结



战略和组织变革

Thinking about strategy and organisational change

1.1 引言

笔者将以一系列看似很明显的阐述来介绍本书。人类是生活在社会中的，他们所做的任何事情都是受社会实践所影响的关联行为。这种行为是靠有意识的和自觉的个体之间的相互作用来完成的。换句话说，关联行为是在人们的交谈中完成的，在这种交谈中，人们谈论他们正在做的事情以及他们如何理解自己所做的事情。通过这种交谈，他们对自己有了真正的认识，建立起自己的身份。因此交谈的形式变得极为重要，因为在确定在一个团体中谈论什么以及如何谈论才能获得认可的过程中，交谈形式决定了人们之间的相对权力地位，从而决定了他们是谁以及他们在一起做什么。每一个这样的团体都是以其主导论点以及一种最适宜的交谈方式为主要特征的，该交谈方式反映了由意识形态支配的权力地位。大多数团体还通过其对权威观点的反对或批评体现出它们的特点。在权威观点与某个团体的批评的碰撞中，该团体会发生变化。

本书的读者是组织管理者、为组织提供咨询的人、研究和评论组织行为的人所构成的群体，以及那些将研究相关问题作为融入该群体的一部分工作和出于参与该群体的需要而开发知识和技能的人。对打算参与该群体的人，必须具有掌握该群体主流观点的能力。这种主流观点表现在管理者如何谈论管理活动的本质中、从研究机构吸纳资金的组织研究中、权威的期刊将要发表的论文中，以及商学院和组织培训、开发活动中所讲授的课程中。

教科书一般都是阐述和总结权威观点，对于组织实践者构成的群体，一般是给出成功管理的解决方案，同时常常以案例的形式为这些解决方案提供某种支撑依据。大多数关于战略的书籍，都是明确或含蓄地关注经理人应如何提高组织的绩效，因此通常考虑组织活动的范围、发展方向以及组织如何保持自己的竞争优势。许多（也许是大多数）关于战略的教科书只是简单地罗列主流观点的发展脉络以及战略解决方案，很少会提出疑问，似乎这些战略理论所采用的思考方式是不证自明的。这些教科书中的大多数主要反映经济学主流观点的起源，它们往往持有这样一种看法，即认为战略管理是理性的、正式的和有序的。有些教科书则反映主流观点的多个方面的性质，有时还体现各种观点之间的思想冲突。它们阐明了早期朴素战略管理思想（大都来自于经济学）如何经受激烈的批评，这些批评意见罗列出涉及政治、文化、解释行为和情感表达的战略管理的较凌乱的过程。为帮助读者更好地理解这些内容，第二类书籍采用心理学、社会学和哲学的思想来阐述其观点。

在某些方面，本书与上述后一类教科书相似，因为本书也罗列了战略管理中较少考虑理性和秩序的方面，也同样采用了心理学、社会学和哲学的思想。从本书书名中的“组织动力学”一词就可知道这一点。动力学是指运动模式随时间变化的情况，比如运动模式规则与否。因此，组织动力学是指构成组织或团体的人员之间的相互作用模式随时间变化的情况。例如，这些模式可以描述为依赖和一致的规则模式，或者侵害和不顺从的不规则模式。在有关组织的文献中，组织动力学常被认为是关于组织本身的一个学科，比如称为组织行为学，这是与战略管理学截然不同的学科，而战略管理学本身与运作管理又是不同的。本书将战略管理和组织动力学结合在一起作为书名，这是因为笔者认为它们是组织活动中不可分割的两个部分。无论是战略管理还是其他管理，进行管理的都是人，因此，如果要理解战略实践过程，就有必要理解人的行为以及人们之间相互作用的动力学机制。

虽然本书与上面提到的第二类战略管理书籍有一些类似的地方，它们还是有很大的不同，这从本书英文版的副标题（The Challenge of Complexity）就可以看出。副标题提到“组织思考方式的挑战”，这种挑战是用“复杂性”这一特殊观点来表示的。在这里，复杂性是指来自于与内在不确定性和许多自然现象的不可预知性相关的自然复杂科学的重要认识，也指与新形态的进化过程中的多样性的重要性，以及这种进化的自组织及突现的性质。这一观点认为，全局性和总体范围内的新形态以自组织的方式无法预知地出现，那是在没有全局

性和总体规划的情况下所发生的局部交互作用。由于权威学术思想的主要观点建立在与可预测性和对整个组织的发展进行规划有关的假设的基础之上，因此复杂性的观点明显地对传统思想提出了挑战。对主流观点的理性、规划所进行的批评，复杂性的观点同样也对其提出了挑战，因为大多数批评仍然保留着通过外部环境来影响系统整体的某些思想。

因此本书的目的是探索有关组织及其管理的思考方式。它力图识别出那些被大众所接受的基本假设，这些假设是特殊思考方式的基础。它还进一步阐明这些假设是如何引起特殊争论的，这些争论以特殊方式关注组织中的事务。被大众接受的假设带有某种限制，这种限制对组织中人们的行为会产生很大的影响。本书的目的不是简单地总结各种主流观点及其所受到的批评，也不是通过例子或案例说明解决方案如何使组织获得成功或导致失败。与此相反，本书对各种主流观点进行简要的总结，仅仅是为了探究那些隐含的、被大众接受的假设到底是什么。同时，本书也将对关于组织的不同观点在西方传统思想中的地位进行界定，并以历史的眼光看待它们的发展过程。

本书的第1部分是对主流观点的探索。这些主流观点包括所有作出下述假设的有关组织的观点。第一个假设是，组织是系统或被想象为系统。第二个假设是，这些系统相对于组成它们的个体是外部的。个体被认为存在于较低水平，而组织系统则处于较高水平。第三个假设是，处于初级地位的是个体——自治的个体。主流观点是建立在认知主义、构建主义、人文及心理分析心理学基础上的，它们的共同点是，都把个体当成初级的单位。第四个假设关注的对象仍然是个体，组织的概念以及把社会看做由个体行为所构成的系统，而组织和社会系统又反过来影响个体行为。第五个假设是，既然个体相对于组织系统是外部的，并且是构成组织系统的要素，个体就能够计划、设计或者至少是影响系统的运动。

本书的第2部分探讨复杂性科学所带来的启示，并阐述主流观点是如何吸收复杂性科学的观点的，因此复杂性科学并没有对这些主流观点提出严峻的挑战。

第3部分以另一种不同的方式来解释复杂性科学所带来的启示，既不是把组织当作系统，也不是关注个体。取而代之的是，吸收社会学的思考方式，强调人们的相互依赖性，并把个体完全看做是人们相互作用所产生的社会自我。这一相互作用可以描述为人类关系的复杂响应过程。这些响应过程的形式是交谈、权力关系的模式和基于意识形态的选择。此外，这些反复出现的响应过程存在于我们生活中的每个角落，因此必然存在于自然之中。总体范围内的模式

正是在这些响应性的和局部性的相互作用中产生的。各种组织就是这样一些形成集体身份的总体范围内的模式。比如,笔者所工作的大学就是行为模式的不断反复,这些行为包括演讲、研讨会、考试和委员会会议等。通过将组织重新界定为人们相互作用中所存在的模式,本书第三部分对复杂性的挑战作出了回应,同时,否定了组织是一个系统,甚至认为把组织想象为系统也是无用的。没有人能远离正在进行的相互作用的响应过程,因此,也没有人能从外部影响这些正在出现的模式。我们所能带来的唯一影响就是参与到正在发生的响应过程中去。这并不是选择关联性好的意识形态的立场,因为镇压、种族纯化、种族虐待、谋杀和战争也是反复出现、正在发生的人们相互联系的响应过程。主流观点将存在或学习分为宏观(全局的或总体范围的)和微观(局部的)两个层次,这两个层次反映为系统的整体与部分的区分,以及个体和群体(组织或社会)的分离。第三部分坚持如下观点:宏观不断出现在微观中,因为个体形成社会,同时个体也是由社会所形成的。这导致了对组织生活关注的极大差别,因此也给人们的行为带来了不同的启示。

本书与大多数教科书的区别在于,它很明确地提倡一种思考组织的特殊方式,在一些评论家看来,本书根本就不是一本教科书。无论如何,本书是关于组织如何变革的思考方式的书籍。本书探讨组织是怎样变革成目前的样子,以及经过五年、十年或者更长的时间之后它将变成什么样子。

有许多不同的理论试图去解释组织怎样变革或者组织变革为什么会失败,但是没有一种理论被人们广泛地接受,甚至那些主流学术思想和权威管理论文也仅仅解释了组织生活的一部分。本书的目的是分析这些理论的异同点,换言之,本书的目的是探索人们理解其在组织中的生活经历的不同方式。接下来的几章我将根据自己的经历来描述、比较和评论上述各种理论,我自己的经历不可避免地会影响我描述这些理论的方式以及所作出的评论。因此,写这本书是为了透露目前我如何理解我在组织中的生活经历,也敬请读者思考一下我这样做是否会与你的生活经历在某种程度上产生共鸣。

接下来的几章将简要总结不同的组织理论,包括它们对组织变革的描述和提供的解决方案,目的是指出这些理论中所作的假设和所使用的推理过程,这是介绍这些理论的一般书籍没有明确提到的。本书还将指出思考组织及其战略的两种方式(系统方式和响应过程方式)之间存在的差别。

两个基本问题

本书中我要做的工作是，对关于战略是什么、它如何产生以及组织如何变革的几种不同解释方式进行评论和比较。直接给出战略的定义及其形成和实施的方式，或者是马上解释组织如何变革和如何管理组织变革，对我来说是很有诱惑力的。我希望避开这种诱惑，因为正如我想说明的，这样匆忙行事会导致我们搞不清定义和解决方案的真实面目。关于组织怎样演化，并没有普遍正确的解释，仅仅是存在一些争议日益激烈的解释。如果想要避免盲目地接受任何一种解释，错误地把它当成真理，那么我想有必要退一步并提出两个基本问题：

1. 当我们使用“战略”和“组织变革”这两个术语时，我们谈论的现象是什么？
2. 人们怎样理解现象（包括书中所关注的那些现象）？这种理解方式在传统思想中处于什么地位？

第二个问题非常重要，因为对于人们怎样理解事物有不同的解释。一个个体所接受的某种解释直接影响着他任一现象的看法，包括那些采用战略和组织变革概念的现象。下一节讨论与一些我们关注的现象有关的问题，再下一节探讨人类认识事物方式的不同解释。

1.2 研究的现象

在试图给战略和组织变革下定义之前，我们要考虑一下战略和组织变革共同关注的一般现象。如果我思考一下我在组织中的生活经历，首先就会意识到我曾经工作过的组织中的成员与其他组织中的成员发生着相互作用。

组织构成的总体

在任何时期内，如一年、五年、十年，在任何地方，如欧洲，都有成千上万的组织成立，同一时期内也有几千个组织解散，这些组织大都是小型的，有时也有大型的。换句话说，在每一个时期，都有大量的小型组织和少数大型组织解散。某些组织却能保持长久的发展：罗马天主教会已经有 1500 多年的历史了，某些商业组织也生存了一个多世纪。然而，西方国家商业组织的平均寿

命是 40 年左右。在任何一个时期，都会有一些组织融入其他组织，同时又有一些组织分裂成不同的组织。一些组织并购了其他组织，而某些组织则将其某一部分卖给了别的组织。组织间相互提供产品和服务，并通过协议约束对方。

很多年来，生存下来的组织不断改变它们的结构和业务，在此过程中，它们可能威胁到其他组织，也可能给其他组织带来发展机遇。当新技术被开发出来时，就会有全新的行业出现，为新旧组织创造新的业务环境，同时也会导致某些行业消失。许多组织通过缩小规模、拖延活动来减少劳动力的使用。又有很多组织将它们的业务活动从一个国家转移到其他国家。一些组织集中于本土化经营，而另一些组织则实施全球化战略。组织的控制方式随着时间的推移而发生着巨大变化。组织有私有的和公有的、商业性的和慈善性的、政府性的和行业性的，所有这些组织间以不同的方式相互作用着。

动力学现象

我觉得组织的变化是惊人的，同时，有些企业变化却不大。换言之，人们所关注的现象即组织总体变化具有高度的动态性。动力学就意味着运动，关注动力学就是关注现象在演化过程中所表现出的模式。动力学现象展现出随着时间变化的各种模式，动力学研究关注这些模式产生的原因及所表现出的稳定性和不稳定性、规则性和不规则性、可预测性和不可预测性的特征。区分两种不同的战略和组织变革理论的关键是看它们怎样处理动力学的问题。接下来的章节中，笔者在评论一些理论时将指出这一点。

让人觉得不可思议的是，组织总体一方面是不稳定的，另一方面又是稳定的。或者换句话说，组织变化的不可预测性和它的可预测性是让人吃惊的。笔者的意思是，组织的合并和接管无疑是会发生的，并且发生在哪些行业非常清楚。但在同时，一个特殊的组织收购另一个组织或者与它合并常常是出人意料的。包括高级管理人员在内的组织成员经常感受到这种不可预测性和不稳定性所带来的忧虑和压力。令人惊奇的另外一点是，有些组织与其他组织合并，而另一些组织却分裂成两个或是更多的部分。换句话说，有些组织在整合，而另一些组织却在分裂。

矛盾的现象

随着时间的流逝，组织总体以不同的方式变化着，同时表现出稳定性和不

稳定性、可预测性和不可预测性、创造性和破坏性。人们想了解他们试图理解的现象（如组织总体的变化）何时表现出这种矛盾的趋势，究竟是因为对该现象不完全了解才感觉到这是一种明显的矛盾，还是这两种矛盾运动同时存在本身就是一种矛盾？一个体怎样回答这些问题会对他提出某种组织变革理论带来影响。一些理论仅仅看到可以通过未来的工作中加以解决的矛盾，而另外一些理论则注意到了永远无法解决的矛盾。这种对待矛盾的立场将是我用来区分两种不同组织变革理论的重要特征之一。在本章的后面部分我还会再提到这一点，接下来的几章评论一些组织变革理论时也会再提到这一点。

考察现象的详细程度

现在笔者认为重要的是要注意本书是如何谈论组织的。笔者把多个组织作为一个整体，它们在总体中发生相互作用，好像它们都是单个的实体，这是一种讨论组织的非常普通的方式。换句话说，这种描述是在宏观层面上进行的，也就是在大范围内或者整体上进行的，而不是在小范围内或构成整体的实体上进行，即在微观层面上进行。接下来的几章比较不同的组织变革理论时，这也是一个非常重要的特点。有些理论集中于宏观层面上，有些集中于微观层面上，还有一些则两者都是，目的是寻找宏观和微观之间可能存在的联系。

然而，人们怎样理解这些层面才是更根本的问题。有些理论把宏观和微观的层面看做是现实的不同层面，每一种层面作为一个整体都有它自己不同的性质。因此，一个层面是从心理学角度来理解的人类个体，而下一个层面是指具有自己独特性质的群体。更高一级的层面是由一群一群的个体构成的组织，这是按照组织原理来理解的，再往上就是产业层面、经济和社会层面。因此这些理论按不同的本体论层面将组织现象看作整体。但在另一些理论中，宏观和微观并没有被看做是具有不同性质的分离的层面，而仅仅是被看做不同的考察程度。在这些理论中，个体、群体和组织并不是处于不同本体论层面上的整体，而只是人类相互作用的相同过程中的不同方面。

我们现在从微观层面来考察，每个组织本身是由个体构成的相互作用的群体所组成的总体。从笔者的经历来看，当人们奋力争取或试图阻止某些特殊活动时，这种组织总体的成员之间的相互作用表现为政治活动。人们可能对彼此感到愤怒，或是感到被其他人所欺骗。你不妨回想一下你的经历：你被提升了，其他人的提升高过你，或者面对组织缩小规模而裁员的威胁，你会发现某些情绪与组织内和组织间人们的相互作用是分不开的。在接下来的几章中评论

一些理论时，笔者将指出的另一个特征是，那些理论考虑了多少涉及组织演变

的政治活动和情感。

本书所关注的现象是与组织生活有关的，这种现象不是抽象实体间的某种相互作用，而是人与人之间直接影响着他们的生活意义和健康的相互作用。要想对那些相互作用有更深入的理解，就必须亲自参与组织活动，因为人们对事物的理解会因为亲身经历而加深。从宏观角度看，站在关注的现象之外解释其行为，即作为客观的观察者来看待现象，可能会更好些。但是，从微观角度解释和理解现象则更多地依赖于观察者本人的经历。在本书中，对现象的解释是从组织生活参与者的角度进行的。这是笔者将评论的理论的另一个显著特征，即一种理论在多大程度上站在客观观察者而不是参与者的位置上来进行思考。

相互作用

关于战略和组织变革所关注的现象，值得注意的另外一点是，它们都涉及相互作用。例如，一类相互作用发生于一家公司购买另一家公司的产品或服务时，而另一类相互作用则发生在一家公司为另一家公司提供产品或服务时。从单个组织的角度看，一类相互作用发生在某位主管辞职时，另一类相互作用则发生在某位主管受到重奖时。进一步说，一种相互作用将不可避免地引起更多的相互作用。当一个制药公司与另一个合并时，对其他所有制药公司而言，它打破了竞争的平衡态势，很可能使很多制药公司去寻找合并伙伴。这是因为这些制药公司是相互联系的。区别两种战略和组织变革理论的另一个重要特征是理解相互作用和相互联系的方式。

大多数理论把相互作用看做是构造网络或系统的过程。比如说，个体的想法可能被看做是相互作用的观念构成的系统；一个群体可能被看做是相互作用的个体构成的系统，而一个组织则可能被看做是相互作用的群体构成的系统。一个行业会被看做是相互作用的组织构成的一个超系统。当我们按照这样的方式思考时，相互作用通常是指系统之间的相互作用，并且可能会产生新的系统，所有这些系统形成具有不同层面的层次网络。战略和组织变革的不同理论是建立在关于系统性质的不同理论之上的。本书探讨的焦点之一就是不同的系统理论以及这些理论是如何支持不同的组织进化理论的。尽管大多数的战略和组织变革理论是用系统的术语表达的，但仍然有其他表达方式，这就是将相互作用看做人们之间直接交流和联系的响应过程。这样的视角产生了战略和组织

变革理论的响应过程理论。系统理论和过程理论的这种区别为区分不同战略和组织变革理论提供了主要方法。本书第1部分和第2部分将回顾系统理论，而第3部分将探讨响应过程理论。

因此总的来说，本书关注的现象是不断进化的组织总体，其中每个组织本身是一个由个体构成的群体所组成的进化着的总体，而每个个体也是在发生进化的。换句话说，我们关注的是相互作用和相互联系的动力学模式。我们可以根据“系统”的术语或“响应过程”的术语来考虑这些交互模式。从宏观或微观的角度来思考，可以把这些模式看做不同的本体论层面，或是简单地看做考察的详细程度不同。我们可以注意到存在的矛盾，还可以采用一种二元论的思考方式来解决矛盾，或者认为那些矛盾是必要的矛盾，是无法解决的。最后，我们可以试着从客观观察者的角度或是从参与询问者的角度来思考这些问题。一个体所选择的思考方式决定了他所提出的战略和组织变革理论的类型。

对战略和组织变革理论所关注的现象的性质有所了解之后，我们来考虑一下1.1节末提出的第二个问题，即怎样去理解现象。

1.3 理解解读

当然，我们如何理解自己已经是个老问题了。对这个问题有一种回答是现实主义的回答。从这个角度看，正是现实的性质本身决定了我们的理解方式和我们对自己经历的理解。值得注意的是，现实独立于人类，它在人们试图去说明或解释它时就已经存在了，即现实是事先给定的。这就意味着，人们对具体例子所进行的分类在试图解释的现象中早就存在了。一朵玫瑰之所以被划分到“玫瑰”这一类型，是因为玫瑰和其他种类的花之间确实存在着差别。一个组织被划分到煤炭行业，是因为这个行业中的组织和石油行业中的组织确实存在着差别。如果现实中存在这些类型，那么人们可能作出的任何其他分类都不会有充分的解释，当人们试图按这种解释来行事时，就会发现这一点。大多数自然科学家在对待他们试图解释的现象时，可能会站在这样的立场上。如果某个个体持这样的观点，那么很自然地，他会假定人们可以站在待解释的现象外面，充当客观观察者的角色，通过实验来作出越来越精确的解释或建立模型。大多数情况下，现实主义者不会注意人类理解整个现实的能力所存在的局限性，在他们看来，对现实的认识越来越深入只是个时间问题。

与现实主义立场相反的是相对主义或是怀疑主义，今天我们把它称之为后