

组织管理的动力机制

◎ 郝英奇 / 著

ZUZHIGUANLI DE
DONGLI JIZHI



经济科学出版社
Economic Science Press

本书是2009年国家自然科学基金项目“基于老子哲学的管理动力机制研究”（项目编号：70871052）的主要成果之一

本书受暨南大学管理学院“十一五”“211工程”建设项目“企业管理理论与应用”及暨南大学企业发展研究所资助

组织管理的动力机制

郝英奇 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织管理的动力机制/郝英奇著. —北京: 经济
科学出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8986 - 6

I. ①组… II. ①郝… III. ①组织管理学 - 研究
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 005528 号

责任编辑: 纪晓津 张 力

责任校对: 王凡娥

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

组织管理的动力机制

郝英奇 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 9.75 印张 180000 字

2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8986 - 6 定价: 20.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

管理学诞生近百年来，一直围绕管理职能进行研究，着重从操作层面阐述原理和规范，制度与机制似乎成了管理的外生变量。然而，正如科斯所言：“制度是重要的”（institute matter），中国的改革进程也已经充分证明了这一点。本书试图从机制的层面解读组织运行的机理，探索积极性产生的机制性原因，通过机制而不是人治进行管理，以期寻求“无为而治”的效果。

《老子》是一部哲学诗篇，更是最早的管理学巨著，其“道法自然，无为而治”的管理理念是本书的哲学基础。“道”就是自然规律，就是事物运行的内在机理，简而言之：“道”即机制。基于这样的认识再来探讨人性的本质——从生物人的角度来看，人是自利的；从经济人的角度来看，人是自利与利他的统一；从社会人的角度来看，人有自利、利他和中性成分。自利是基因派生的属性，从深层次到表层次逐渐减弱，这即是本书的“层次人”假设。基于这样的假设导出了利益导向原则，以此作为机制设计的主线。人是趋利的，放之于坏的机制，产生无尽的冲突与祸患；放之于好的机制，趋利性恰是组织动力的源泉。利用机制进行管理是通往“无为而治”的必由之路。

权力、责任、利益是组织生命的基本元素，三者适当配置构成动力机制的微观结构；导向机制、激励机制、约束机制、控制机制及其置身其中的文化场构成动力机制的宏观结构。导向机制的功能是引导和凝聚人的积极性。根据组织行为学关于需要、动机、行为、目标之间的因果关系，在行为与目标之间，抓住业绩考评这个关键环节，借助于考评体系把个人目标与组织目标捆绑在一起，将人的积极性引导到实现组织目标的轨道上来。激励机制的功能是激发与强化人的积极性。传统的激励机制模型是委托人单方面设计、代理人无奈选择的不平等条约，面对知识经济的新环境，本书设计了剩余共享的激励机制模型。约束机制的功能是整合与约束人的积极性，将人的行为取向整合到组织目标上来。约束机制的构建要遵循利益制衡的原则，利用行为主体之间的利益冲突建立相互制约的耦合，使约束成为系统内在的天然机能。控制机制的功能是纠正偏差，确保组织沿着既

定的轨道运行。控制机制的设计要遵从封闭运行的原则，使得各层级的组织单元具有相应的责权利，成为相对独立的“生命体”，采用“复合嵌套控制机制”，抓住关键的控制点，运用政策杠杆驾驭组织运行。

动力机制研究以“物理、事理、人理”为方法论基础，按照设计科学的研究范式，吸收管理学、经济学和新兴交叉学科的研究成果，拓展了一个管理学研究的新视角，对“无为而治”的管理进行了初步的探索。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 引例	1
第二节 问题提出	4
第三节 研究价值	6
一、理论意义	6
二、实践意义	7
第四节 动力机制的相关理论	8
一、管理学关于激励理论的研究	9
二、经济学关于激励机制的研究	12
三、交叉学科关于动力机制的研究	17
第二章 动力机制的本质与内涵	20
第一节 无为而治：动力机制研究的哲学基础	20
一、“道”的表征	21
二、“道”的品性	22
三、“无为”何以“达治”	25
四、“道”即机制	29
五、本书遵从的管理哲学	31
第二节 动力机制及其相关概念的辨析	31
一、制度	32
二、机制	33
三、管理机制	34
四、管理系统动力机制	35

第三节 动力机制的结构	36
一、组织的性质	36
二、动力机制的微观结构	38
三、动力机制的宏观结构	42
第四节 本书的核心假设	44
第三章 文化场	45
第一节 文化的概念	45
一、社会文化	45
二、组织文化——社会文化的小气候	46
第二节 文化与管理	47
一、经济学家的文化观	47
二、管理学家的文化观	48
三、机制设计的文化场效应	48
第三节 公平与正义	50
一、管理学中的公平理论	50
二、正义的内涵	51
三、作为公平尺度的正义	53
第四节 关系与原则	55
一、中国社会的关系特征	55
二、人际关系	56
三、组织之间的关系	56
四、关系的文化根源	57
五、关系的制度根源	57
六、关系与原则的对立统一	58
第五节 集体主义与个人主义	59
一、集体主义	60
二、个人主义	61
三、集体主义与个人主义的博弈分析	62
第六节 本章小结	64
第四章 导向机制	65
第一节 人性的本质	65
一、生物人属性	66
二、经济人属性	67
三、社会人属性	71

第二节 导向机制的有关原则	76
一、利益相关原则	76
二、业绩可控原则	77
三、公平正义原则	78
四、可信承诺原则	78
第三节 导向机制的构成	78
一、组织目标是员工动力的凝聚点	79
二、个人需要是员工动力的诱因	81
三、考评体系是员工动力的导向器	82
四、导向机制的实现过程	84
第四节 导向机制的相关问题	85
一、导向机制与激励机制的关系	85
二、考评方法的导向作用	86
三、考评者的导向作用	87
第五节 本章小结	87
第五章 激励机制	89
第一节 激励的形成过程	89
一、激励的要素	89
二、“激励悖论”的辨析	90
三、激励的过程模型	92
第二节 组织管理中的激励模式	94
一、外在激励的模式	95
二、内在激励的模式	96
第三节 激励机制的基本模型	97
一、简单模型	97
二、经典激励机制模型的局限性	99
第四节 剩余共享的激励模型	100
一、模型描述	101
二、剩余共享模型与经典模型比较	102
第五节 本章小结	104
第六章 约束机制	106
第一节 组织力量形成的机理	106
第二节 约束机制的层次结构	107
一、自律约束	108

二、他律约束·····	108
三、自律与他律·····	110
第三节 利益制衡原理·····	110
一、上下之间的制约耦合·····	112
二、岗位之间的制约耦合·····	113
三、机构之间的制约耦合·····	113
四、制约耦合的作用基础·····	114
第四节 责任追究与抵押品·····	115
第五节 本章小结·····	116
第七章 控制机制·····	118
第一节 控制理念的辨析·····	118
一、关于控制的理论探讨·····	118
二、控制机制与无为而治·····	120
第二节 控制机制的简单描述·····	121
第三节 封闭运行原理·····	123
一、国企改革的案例分析·····	123
二、封闭运行的作用机理·····	125
第四节 控制点管理·····	130
一、教学管理的案例分析·····	130
二、控制点管理的作用机理·····	130
第五节 本章小结·····	132
第八章 总结与展望·····	133
第一节 本书的主旨·····	133
第二节 论证过程·····	133
一、对外生变量的研究·····	133
二、对内生变量的研究·····	134
第三节 有待进一步研究的问题·····	136
参考文献·····	138
后记·····	147

第一章

绪 论

第一节 引例

例一：澳洲移民

众所周知，澳洲是英国的殖民地。与美国的移民模式不同，澳洲移民是政府主导的。面对这片“蛮荒之地”，人人望而却步，“移民事业”进展缓慢。政府权力有限，只好把没有人身自由的囚犯运往澳洲。如何管理运输过程是有学问的。

开始，英国政府雇用商船运送囚犯，双方约定按照上船人数当即付费，后来发现很多囚犯途中死亡，疑为虐待所致，于是派遣官员随船监督，起初效果显著，死亡率大幅度降低。但后来不仅死亡率回升，而且经常有督察官员“病死”途中。为什么会这样呢？大洋之上，皇权不及；孤舟之内，信息封闭。用理性推断一下就知道，一定是督察与船主发生了冲突，被船员扔到海里喂鱼了！按照惯常的线性思维，显然是应该强化监督力度，派遣宪兵武装督察，以便与船主的力量相抗衡。最后英国人采取了“无为之为”——取消督察，按照到岸人数结算。结果出乎意料：在没有监管的情况下大大降低了死亡率^①。

此例当中，管理者（政府）和被管理者（船主）的目标函数不相容，前者追求移民效率，后者追求商业利润；按照上船人数结算，对船主来讲则是装船人数多多益善，导致空间拥挤、食品药品短缺，因为囚犯的健康与船主利益无关，所以政府的目标得不到船主的支持，纵然派员监督施加约束，也难以取得持久的效果。在旧有的结算方式下，照管囚犯是为政府尽责；在后来的结算方式下，囚犯的生命就是鲜活的英镑！按照到岸人数结算，只是机制上的小小调整，将政府

^① 参见2004年11月监察部副部长屈万祥在广东省所做的学习《中国共产党党内监督条例（试行）》和《中国共产党纪律处分条例》的专题辅导报告。未经史学考证。

的目标与船主的目标捆绑在一起，只有实现了政府目标，才能实现船主的利益，于是即使没有政府监督，船主也会主动关心囚犯的生命安全。船主追求自身利益的动力，促进了“殖民事业”的发展。

例二：质量管理

黄河机械厂主要生产拖拉机配件，需要经过锻压、淬火、车、磨等工序，工厂自动化程度较低，技术参数依赖于工人的感官控制。据销售部门反馈的信息，产品返修率在10%左右，厂长责令质检科加强检查监督，严格出厂控制。返修率降低了，但次品率依然高居不下。由于工序繁多，责任难以界定，经常相互推诿。如果每一道工序都进行全面检查，监督成本太高。如何在不增加成本的前提下提高合格率？有没有这样的好事呢？

最后，工厂颁布一项制度：后道工序是前道工序的客户，后道工序有权检查工件的质量，有权拒收不合格工件。质检科随机抽查在制品，哪道工序查出问题即视为其质量事故，不管是不是你的直接责任。此后，产品质量迅速提高，扯皮拉筋的事情也少多了。

该厂原本采用的是部门之间的制约——由质检部门约束生产部门。生产部门环节较多，责任划分比较模糊，于是质量事故集体承担，对于操作工人而言权责利是模糊的，因此没有改善质量的动力。后来的制度厘清了个人之间的权责利：下道工序有权检查上道工序的质量（权力），出现质量问题要自己负责（责任），哪个环节发现就惩罚相关个人（利益）。界定明确，操作性强。将部门之间的制约转化为个人之间的制约，人人有动力改善质量，每道工序都是控制点，甚至可以说在员工心里建立了一道防线。这实际上是管理机制的变革，机制变了，输出的结果就不一样了。有了好的机制，管理者即使“无为”（少为），也可以“达治”了。

例三：大禹治水

传说在帝尧时期，黄河流域经常发生洪水。尧帝召集部落首领会议，征求治水能手来平息水患。大家推荐有治水传统的夏族首领鲧来领导治水。鲧接受任务后，采用堤工障水，作三仞之城，就是用简单的堤埂把居住区围护起来，以障洪水，九年而不成功，最后鲧被放逐羽山而死。

舜帝继位以后，任用鲧的儿子禹治水。据《淮南子·原道训》记载：“禹之决渎也，因水为师”。这是说他以水为师，总结水流的运行规律，利用水往低处流的自然特性，因势利导治理洪水。他带领百姓，根据地形地势“疏川导滞”，劈山决障，把洪水引入疏浚的河道、洼地或湖泊，然后合通四海。经过13年的艰苦努力，终于制服了洪水。

黄河发源于黄土高坡，来到中原之后，因地势平缓极易改道，故此威胁人们

生命财产安全。“水往低处流”是重力作用下的流体运行规律，每当雨季来临，洪水滔滔，这种自然的力量人力无法抗衡。人类在自然面前始终都是渺小的，只有顺应自然，才能利用自然，所谓“战胜自然”是人们聊以自慰的妄语。事实上，人，本身就是自然的产物，“自然”无意之间产生了人，也无意与人为敌，其所作所为，皆有其内在的机理，人类科学技术的进步，无非是在了解自然的基础上，利用自然造福人类。

鲧治水的思路是对抗，堵截水的去路，堵的结果必然是水越积越多。水“兵临城下”的用意无非是要一条出路，之所以选择从你这里经过，是因为它理性地认为你这里是它的出路，你如果执意不给，那么只有围堤筑堰，在堤坝高于外围地势的条件下，水便找到了另外的出路。但是“堵”若想成功，必须形成一个高于外围地势的闭合，即使有一点破绽，也将全盘皆输。由此可见，堵的成本是非常之高的。禹的治水思路是疏导，是“给出路”的政策，或者叫做“出路置换”，在容水区域的边缘突破一点，水就乖乖撤走了。显然，疏的成本要低廉很多。此外“堵”是局部的、临时的措施，“疏”是全局的、长远的措施，河道疏通了，即可实现无为而治。

同理，人人都有改善生活、发财致富的愿望，在人民公社时期，这是“资本主义的尾巴”，是洪水猛兽，我们用“堵”的办法，堵了30年也没成功。改革开放实际上是采用了“疏”的办法：承认自利是人的本性，人人都有追求幸福的权利，立法保护私有财产，建立市场制度和法制环境，鼓励人们在法制的框架范围内发家致富，虽然我们的法制还不健全，但国民经济的快速发展已经说明了一切。

例四：中国矿难

原国家安监总局局长李毅中回答网友提问时说：“中国煤矿百万吨死亡率2.041，现在发展中的煤炭大国，比如印度、南非、波兰，他们在0.5左右，我们是2.04，他们是0.5，也就是他们的4倍。先进国家，像美国、澳大利亚就更低了，大概是0.03、0.05，我们现在是它的40倍、50倍。”^①此时李局长已年逾六旬，但他的敬业精神为人称道：他曾8天经行两省15个市、县，检查24家企业、13所学校。每每矿难发生，李局长必亲临现场；面对矿主和官员他会严厉斥责；面对死难者家属他会老泪纵横。李局长的人品和官德令人敬佩，但是作为管理者最重要的职责是解析矿难的发生机制，从源头上阻断矿难发生。

安监总局做了很多工作，如勒令公职人员从煤矿撤资，处分相关责任人，完善审批手续，提高死亡赔偿金，壮大安监队伍，健全相关法律，等等。从表面上

^① 来源：人民网（北京）2007-03-13 12:49:57。

看似似乎都是有力措施：官员撤股切断了官商勾结的利益链；处分相关责任人可警示后人尽职尽责；严格审批程序可以减少事故隐患；提高赔偿金可以促使矿主追加安全投入；增加监察队伍可以提高执行力；健全法规可以增强人们的安全意识……然而，相继发生的事故玷污了理论的清白，在中国情境下还有更深层的潜机制。

事实上撤资并不能斩断官商勾结的利益链，股份仅仅是工商注册的法律手续，货币仅仅是资本的形态之一，我们的法律承认了知识产权的资本地位，而行政权力对于企业经营而言，具有比知识产权更重要的地位，尤其是在市场准入监管严格的领域。随着矿难事故日益频仍，采矿行业的规制越发严格，官员手中的权力往往成为寻租的工具^①。笔者曾经在北京至张家口的火车上遇到一位谈吐一般的人士，交谈之中得知他是矿山安全监督员。他在教授面前显得缺乏自信，但火车启动不久，来了几位大款模样的人，对其关怀备至、恭维有加，此人顿时自信满满、威风八面。下车之后的事情我不能预，但我确信：潜规则不会因为撤资撤股而丝毫改变。

尽管有责任追究制度，但责任人只要不被认定受贿，就只能以“行政不作为”论处，法律的处罚标准是比较轻微的，相比受贿的，责任的约束力被弱化了。况且，事故并不必然发生，不发生事故则无责任追究，即使追究责任依然可以用钱摆平。而公务员的合法收入较低，公职的含金量不足以成为奉公守法的“抵押品”，在巨大利益的诱惑下，权钱交易往往成为官员的理性选择。矿难治理的核心问题不是加强监管，因为当权力可以交易的情况下，监管只是提高了租金，进而增加了矿主的灰色成本，安全投入反倒有可能减少。安监局的职责应该是解析矿难的发生机制，建立适合中国文化的治理体系，尽量利用要素之间的自然制衡，逐渐用市场取代强制权力。

矿难的治理充分表明：①机制的力量是无穷的，人的力量是渺小的。②管理具有显著的情境依赖性，既有的西方管理理论并不适合中国国情，“文化场”是机制设计必须考虑的环境变量。

第二节 问题提出

诺贝尔经济学奖得主詹姆斯·莫里斯（James A. Mirrlees）说：“中国正在进

^① 侯利红、赵杰在《李毅中拍桌怒问事故煤矿为何能够六证齐全》一文中报道，山西左云新井煤矿“5·18”透水事故，造成56人被困井下，该矿管理混乱、隐患丛生，但该矿各种证照一应俱全。引自《第一财经日报》<http://www.sina.com.cn>2006年05月29日01:54。

行着一场举世瞩目的经济改革,无疑,中国经济面临着许多特殊的问题需要特殊的分析才能解决。激励问题是所有经济面临的一个核心问题,中国经济改革要解决的似乎也是个激励问题。”^①我国的改革虽说是“摸着石头过河”,但回头来看实质上是一场动力机制的革命。农村改革之前,以生产队为生产单元,县或人民公社下达种植计划,生产队按照劳动时间和强度计酬,年终分配的依据是工分多少,报酬和努力的关联强度较弱,农民劳动的动力是挣工分,往往出工不出力,于是遍地盐碱、麦禾如毛,农民入不敷出、食不果腹。改革后,分田到户、自主经营、自负盈亏,一分辛苦一分收获,目标与努力线性相关,充分调动了生产积极性,结果丰衣足食、余粮满仓。改革之前的管理机制是集中经营、计划管理、官员驱动、政治激励,农民缺乏劳动积极性,尽管口号多多、会议多多、检查监督多多,依然不能摆脱效率低下的困境。改革之后的管理机制是分散经营、自我管理、利益驱动、物质激励,农民的劳动积极性骤然提高,在没有外在管理的情况下取得了无为而治的效果。国企改革试图复制农村改革的经验,采用承包制,但承包制失败了,后来效法西方的模式实行股份制,依然未能取得预期的效果(王红领、张永山,2005)。由此看来,在模式层面上研究管理问题的范式不能解决中国改革问题,必须深入到机制层面探究管理系统形成积极性的内在机理,探讨新的理论体系用以指导模式构建和制度设计。

管理学诞生近百年来,一直围绕管理职能进行研究,着重从操作层面阐述原理和规范,制度与机制似乎成了管理的外生变量,这不能不说是管理学的缺憾。人类组织较一般的自然系统具有更多的变量和随机因素,因此管理科学属于复杂科学的范畴。组织管理的复杂性派生了形形色色的学术流派,被哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1961、1980)称为管理理论的丛林。孔茨历数各流派的矛盾冲突和缺陷,指出了盘根错节的“丛林”给管理者带来的困惑,但他并没有找到走出“丛林”的路径。笔者认为之所以会形成管理理论的“丛林”,是由于各流派拘泥于管理现象的研究,从不同的角度描述管理问题,都可以形成自圆其说的理论体系。如果我们不是从现象出发,而是从支配现象的机制出发来研究问题,从更深的层面揭示组织管理的规律性,或许是走出“丛林”的路径之一。

弗利特(M. P. Follett)把管理定义为“通过别人来做事情的艺术”(Van Aken, 2005),那么调动“别人”的积极性是至关重要的问题。莫里斯所说的激励问题是产生积极性的重要因素,管理学、经济学和新兴交叉学科对激励问题已经有了丰富的研究成果,但是我们也遇到很多激励失灵的问题(埃尔菲·科恩, 1993),这说明激励之于积极性来说仅仅是因素之一而不是全部。如何整合现有

① 转引自刘兵,张士英.激励理论综述与展望[J].中国软科学,1999.5:21-23.

各学科的研究成果，将激发人的积极性问题放于机制的框架上进行研究，在深层次上，而不是在显而易见的组织结构或现象层面，构建新的理论体系，使管理更加人性化、更加简捷、更有效率，追求无为而治的最高境界，是当代管理学人的历史机遇。

知识经济已经成为时代的潮流，传统的基于工业生产模式的管理理论受到了挑战。知识经济是由人力资本驱动的，人力资本是一种“主动的财产”（周其仁，1996），知识生产的能力存在于劳动者的头脑之中，企业竞争力的形成在更大的程度上取决于员工积极性的主动发挥，采用监督和管制的手段不仅成本极高，而且没有效率。传统的计划、组织、指挥、协调与控制的刚性管理，不再适应知识经济时代的要求。组织中的强制性权力逐步退化，自主参与的学习型组织成为主流（彼得·圣吉，1995）。组织管理宜针对知识员工的特点，通过科学的机制设计诱发员工的工作积极性，引导、激励员工朝着组织的既定目标努力工作，寻求无为而治的管理效果。无为而治被视为管理的最高境界，视为高超的管理艺术，“无为”之所以“达治”实乃机制所为。于是厘清机制的内涵、解析动力机制的构造、探索生成动力的机理、揭示管理机制的设计规则，是时代赋予我们的使命。

第三节 研究价值

一、理论意义

（一）开拓一个新视角

管理学的知识体系历来都是按照职能展开的，亨利·法约尔把管理职能分解为计划、组织、指挥、协调和控制，此后的管理学基本上沿用这样的结构：斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》按照计划、组织、领导、控制的结构展开；哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克则按照计划、组织、人事、领导、控制展开——管理学的目标就是揭示管理操作的流程，阐释管理活动的规律性，帮助管理者按照科学的管理原则驾驭组织，并高效率地完成组织目标。随着社会环境的变化和研究成果的涌现，管理学的内容不断丰富，组织行为学、人力资源管理、组织设计等理论相继产生，壮大了管理学科的阵容。然而管理学始终都是从现象出发，揭示局部

的规律性，用以修补原有的体系，管理学依然是流程导向的。与此同时，“经济学帝国主义”^①不断扩张，已经进入了管理学的领地，企业理论就是经济学在管理领域的“飞地”。它使用经济学的理论工具研究企业的本质、企业所有权的最优安排、委托人代理人间的契约安排等问题，取得了丰硕的研究成果。经济学的生命力来自于严谨的逻辑和对内在机制的探索，本书受此启发试图探讨管理系统的动力机制，弄清人的积极性是怎么形成的，为管理者提供一个从机制层面设计管理系统、运用政策杠杆驾驭组织运行的思维框架，把管理者从事物堆里解放出来，寻求组织管理的无为而治。

（二）为相关学科提供借鉴

动力机制研究以人的积极性为对象，这不是管理学的独家课题，经济学、社会性、政策科学都涉及激发、引导和利用人的积极性。尤其是政策科学，一项政策出台其导向性如何，激励了什么行为，制约了什么行为，与其他政策的关系如何，其发挥作用的机制是什么，都可以从动力机制研究得到启发。现今的政策（制度）设计大多是问题导向的，用“打补丁”的方式形成了政策（制度）体系，尤其是在中国特殊的文化环境之下，政策体系往往较多地体现了管理者意图和部门利益，没有从机制的角度审视政策的导向、激励、约束与控制职能，出现了一系列矛盾与冲突，增加了组织运行的交易成本。运用动力机制的分析工具研究积极性管理问题，可以将政策建立在切实可行的基础上，减少矛盾冲突，最大限度地激发人的积极性，实现组织的和谐与高效运转。

二、实践意义

（一）服务于体制改革

前已述及，中国的改革实质上是一场动力机制的革命。如果说西方社会是“人工改造过的自然系统”，那么中国社会则是“自然元素构成的人造系统”。在“改天换地”的年代，我们通过权力的介入人为构建了社会的组织、制度和运行

^① 理查德·爱波斯坦语。Richard A. Epstein (1997): Law and Economics: Its Glorious Past and Cloudy Future, 64 (4) University of Chicago Law Review: pp. 1167 - 1174. 转引自黄立君：法经济学发展历史概述 [A]。黄少安主编：制度经济学研究（第五辑）。北京：经济科学出版社，2004. 23

规则，社会的运行和发展在某种程度上是人为操控的结果，不是自然渐进的演化。我们的改革实质上是一个回归自然的过程，要利用人性的特点和事物本身的规律性，在相互促进、相互制约、相互补充、相互满足的基础上构建和谐社会。由于没有切实可行的管理理论，我们的改革只能“摸着石头过河”。本书从动力机制的角度探讨管理问题，有助于解读转型过程中的中国管理体制改革，为管理机制的进一步完善提供理论参考。

（二）转变管理者角色

帮助管理者认清机制在管理过程中的基础地位，适应人的本性建立相应的制度规则和组织结构，利用管理要素之间的耦合关系，构建高效运行、约束有力的动力系统；通过对机制的分析、构建和运行，转变管理者的角色，把管理者从事物堆中解脱出来，把“头痛医头、脚痛医脚”的“救火队员”变成掌握政策杠杆、适时调整机制、驾驭组织达成预期目标的“掌舵人”。中国的管理实践中存在着许多“久治不愈的顽疾”，人们往往从表象出发，分析问题的直接原因、探究求解方案，结果是治标不治本。如应试教育“屡禁不改”，虽然中央领导三令五申，红头文件下达诸多禁令，但学生的书包依然沉重；交通厅是腐败的重灾区，交通厅长“前腐后继”，尽管中央坚决反腐，但腐败问题依然看不到终点；矿难事故频频发生，表面看是安全设施问题，深层次是利益机制问题，官员撤股的举措能否从根本上解决问题，尚需实践检验；海尔的成功、TCL的崛起、华为的成就，都有深层次的机制性原因。以动力机制作为分析工具，把管理者变成思考者、设计者、协调者和服务者，在减轻管理者压力的同时，改善被管理者的心境，提高组织的运行效率，可望实现整个组织的帕累托改善。

第四节 动力机制的相关理论

“动力机制”不是本人的创造发明，笔者所做的工作只是在前人研究成果的基础上进行归纳和提升，形成一个基本完整的分析框架，为管理者提供一个借助机制驾驭组织的管理工具。有关动力机制问题的研究成果非常丰富，散见于管理学、经济学、社会学、心理学、系统科学等诸多学科，其中社会学与心理学的研究成果已被管理学吸收，成为管理学的社会协作系统学派和人际关系学派（Harold Koontz, 1980）。在此分别就管理学、经济学和新兴交叉学科的研究进行简要