

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



管理范式的哥白尼转型

张西振

在哥白尼之前，人们都相信“地心说”，相信宇宙是围绕地球转的，一切天文学也就按照这是按照这个范式组织起来的，尽管人们发现了许多观察结果与这个范式是相矛盾的，但人们还是勉强去解释这些明显的矛盾。

哥白尼在临死前几小时出版了他的“日心说”著作，彻底改变了人们研究天文学的范式，从此天文学进入了一个新的阶段——一切观察结果都需要用新的理论重新解释。

目前的管理学范式正处在这样一个“哥白尼”转型期。对于一切管理学理论、经验也需要重新考察、重新解释。

我们知道，从世界范围来说，20世纪是“工业社会”占统治地位世纪。在这个社会中，占统治地位的是福特创造的“流水线”，其大规模生产能力成为大工业战胜手工业的强大武器。而流水线的本质是将人变成机器的组成部分。其管理逻辑必然是努力减少人的“能动性”（也就是不确定性）。符合这种逻辑，早在福特流水线发明之前就已经问世的泰罗的“科学管理”理论得到了充分的运用与发展，一百年来得管理成果可以归结为三个字——“标准化”！直到电子计算机发明之后，世界上掀起了所谓“信息化”浪潮，其核心理论“企业流程再造”也不过是将企业作为一部机器重新设计（这种理论指导下的“信息化”其实是“没有马的马车”，我认为只能成其为“电算化”，不能称之为“信息化”，因为它的核心理念没有反应信息社会的本质，仅仅是工业社会的管理哲学在计算机上的应用）。

然而，21世纪确实不同于20世纪，“信息社会”、“知识经济”也不仅仅是一些时髦的名词，新的经济基础、新的商业逻辑，必然催生新的管理逻辑，要求新管理范式出现。“信息社会”从本质上是不同于“工业社会”的，它所要求的管理范式虽然还不是很明朗，但也已经若隐若现了。

我预计，信息社会管理范式的转化趋势是：

	工业社会	信息社会
生产方式	流水线	单元式
管理范式	标准化	模式语言
管理软件	最优固化	动态优化

为什么在21世纪初叶，管理学的范式会发生“哥白尼”转型呢？

一、企业所处环境的变迁

21世纪初是人类又一伟大历史转折时期，我们正与工业时代的大规模、共性、刻版、人的机器性、群体同时行动、灰色混凝土等挥手告别，步入个性化、小量单件、人性化、多变化以及多样化的信息时代。回顾一下历史，在20世纪初，以福特汽车厂流水线生产为特征的大规模生产方式的产生将人类带入了规模经济时代，从此人类抛掉了存在了数千年的因物质匮乏产生的拜物情结，迈上了一个更高的文明平台。在20世纪50年代，人类又步入另一次伟大转折，计算机的发明与其技术的快速进步使人们的工作、生活发生了翻天覆地的变化，90年代互联网的出现实现了人们的“地球村”的梦想，全球化、个性化、快速变化、多样化已经成为当代主线率和不可逆转的历史潮流，人类正步入一个新时代——信息化时代。与时代同步，管理科学也正进入一个新的历史发展阶段。在20世纪初，管理科学正处在古典时代，泰勒、法约尔、韦伯等管理泰斗奠定了管理科学地坚实基础，从此造就了世界级的大规模企业。20世纪中期开始，由于供大于求，以买方市场为主导，企业为争夺市场份额，出现了细分行为及其竞争战略。21世纪的商业逻辑转向“深度支持”和“商业生态链”，管理范式的转换也成为一种必然。

在老子所处的时代，社会正从原始渔猎社会向农耕社会转型（从奴隶的集体劳动到农民的家庭单元化劳动），无为而治的管理思想是与其社会经济形态想适合的。工业社会重新用大规模生产战胜了个体手工劳动者，其管理范式随之转化为“标准化”管理和“命令-控制”模式。信息时代的到来，人们的劳动方式再一次逆转。随着现代科技的发展，办公自动化和信息化迅速发展，虚拟空间的存在也日益渗透到管理实践中。美国管理专家毕可斯描绘了这样一幅画面：由于信息技术的日益进步，未来企业的办公室内，看不到一个员工，有人选择在家或工作室工作，有人在外面拜访客户，所有的工作都可以通过网络进行。迹象表明：虚拟的办公室工作状态，已逐渐成为发展趋势。这种趋势，恰恰也为管理提出了新的要求。它打破了传统的权威管理和严格管理，意味着组织的分权，把权力从领导者手中分散到组织成员手中，成员获得了独立处理问题的机会。将老子的无为思想运用到现代管理艺术中，就是将日常事务的决策权下放，充分调动下属的工作积极性，管理者致力于战略方针的确定，各司其职、协力前进。管理者不置身于琐事，不费力于枝节，而以自身的模范行动影响组织的共有价值观，在平和自然的气氛中实现组织的目标，已经成为一种必然的要求。“无为而治”意味着领导者

支持、指导、协调成员的工作，激发成员的智慧。这时领导就是集体智慧的网络，大家通过网络分享信息，形成一种“无为管理”的管理理念。所谓“无为管理”并不是取消管理，而是管理进入更高层次和更高的境界，人人都是管理者，都是重大决策的参与者，也是决策的执行人。管理达到如此境界，才能使领导者摆脱日常事务，面对未来，纵观世界，审时度势，筹谋大计。貌似无为，事实是更加有为，更加有效率。在新的社会环境条件下，老子的智慧却是将管理引入新的境界的“大道”。不过，老子的智慧不是可以即学即用的工具，而是一种思想的启迪和方向的指引。

前一段看过一个资料，日本佳能公司诀别流水线，进行“单元式”生产革新。这个举措不能不说是一个强有力的信号。工业社会的基石——流水线，正在受到挑战；工业社会的管理范式——标准化，也必将得到改造。

老子的自然无为之道，是一种高度的政治智慧，是一种高明的管理方式，反复体味这一思想，从中汲取政治智慧和管理智慧，可以使我们减少失误，少走弯路。

这种管理范式的转型可以用中国的改革开放作为比喻。过去，在计划经济体制下，机构臃肿，人浮于事，政府包办一切却又什么都办不好。现在，计划经济向市场经济转轨，政府逐步将权力下放，管制型政府转变为服务型政府，减少了不必要的干涉和控制，为现代社会提供了有效的公共服务。在新的社会环境下，我们企业内部的管理也会发生与之“同构”的转型。

二、中国文化特征的要求

我相信，管理范式的“哥白尼”转型首先会从中国企业中发生。因为这与中国文化的内在要求相一致。

中国人特别爱好自由自在。我们不是不了解“天”的威权，能降临祸福。但是“天人合一”的观念，却使我们在“天定胜人”，顺天者得福，逆天者不免得祸之外，更开拓出“人定胜天”的力量，肯定祸福由人自召。孔子“尽人事以听天命”的主张，早已把中国人从迷信鬼神的领域中拉了出来。中庸开宗明义，便指出“天命之谓性”。命是命令，天命即是天的命令。依据科学研究，万物运行的方式、万物变化的方法、万物运动的顺序，以及万物运行的目标，都是先天规定的，决非万物自己规定的。因为各种物类，其先天还没有存在。“命”是秩序的来由，天命是人一生所应走的路。不过人为万物之灵，就是灵在人自己也可以发出命令，来决定自己是不是服从天的命令。物听命属于必然；人则不同，我们的服从天命，是自由的，全凭自己作主。所以人类可以相亲相爱，也可能自私作恶，祇是无论如何，都必须负起“自由”所带来的责任，承受“自由”所产生的后果。这种自作自受的规律，也是天命的一部份。

“日出而作，日入而息，帝力于我何有哉！”一直是中国人向往的境界，我们普遍不喜欢受管，总觉得自己可以管好自己。孔子说他“七十而从心所欲，不踰矩”，实在描画出中国人理想的目标。

“人性不喜欢接受他人的管治，却应该自我修养，把自己管治好”，大概是“无为而治”的基本原理。每一个人都修己，也都尽量求能安人，当然

可以无为而治。

“管理”，在中国人的理想中就是：你不能管我，你不能不理我！

这种“从心所欲，不踰矩”的文化理想，决定了中国人最容易接受“无为而治”的管理理念，通过对“无为而治”管理思想的应用机制的探索，也一定会取得极大的成效。

三、基础科学研究提供了必要的理论依据

当代前沿科学——复杂性学的研究，对复杂自适应系统有了比较明确的认识，这位管理范式的转型提供了基础理论的支持。

复杂性科学研究成果表明，复杂自适应系统（企业就是这样一种系统）具有6个基本点：

1. 聚集（特性）：较为简单的主体的聚集相互作用，必然涌现出复杂的大尺度行为。单个的蚂蚁的行为很墨守成规，环境一变它就只有思路一条。但是，蚂蚁的聚集——蚁巢——的适应性就极强，可以在各种恶劣环境下生存很长一段时间。它非常像由相对不聪明的部件组成的聪明的生物体。

下面这个图案是表现这种“涌现”现象的最直观的图案，也是我乐意一用再用的图案：



上图表现的是几个“有缺陷”的组分，组成了一个“组织”，这个组织“涌现”出了每一个组分所没有的特质——中间的“白色正方形”。这就是“组织”的力量。这种“涌现”现象，正是所有复杂自适应系统最令人捉摸不透和令人着迷的一面，也是组织是以个生命有机体的确凿证据。

2. 标识（机制）：在聚集过程中，始终有一种机制在起作用——这个机制被称为标识。我们最熟悉的例子就是用于召集部队士兵或具有相同政治主张的人群的旗帜。在因特网上，消息的标题会使BBS的成员联结起来。在复杂自适应系统中，标志是为了聚集和边界生成而普遍存在的一个机制。这就是说，一个组织，具有什么样的标志，就有聚集什么样的人群，也表明自己排斥什么样的人群。一个企业以顺从老板为标识，就会聚集一群阿谀奉承之徒（“鸡鸣狗盗之徒出其门，士所以不至也”）；一个企业以创新精神为标志，就是聚集一群发明家；一个企业以盈利为最高理想，与员工“斤斤计较”，

员工工作中也会“缺斤少两”；一个企业成为一个追求事业的团体，志不同道不和者就会自动离去。

3. 非线性（特性）：线性的含义是，将各部分的值相加，能得到整体的值。非线性相互作用几乎总是使聚集行为比人们用求和或平均方法预期的要复杂的多。而工业经济时代的标准化管理方法几乎都是在追求简单的线性方法，这在社会环境相对稳定的工业经济早期也许还能得出近似正确的结论，在信息社会的高度不确定性环境下，管理的线性方法几乎完全不能发挥作用。继续依靠旧方法来管理现代企业（不管这种方法曾经在多么发达的国家里“有效”的使用过），都想拿着一张旧地图去寻找已经发展了的城市街道一样，是不可能不走错路的。

4. 流（特性）：类似{节点，间接者，资源}三合一组合存在于所有复杂自适应系统中，在一个“流”动的网络中，会产生一种“再循环效应”，能够使一个循环不断加强，一个网络中多个循环的整体效应会产生令人吃惊的效应。这说明，一个组织具有自我生长的天然能力，不是人工设计成什么样子就会是什么样子。我们只能认识这种规律，利用这种规律，而不能把企业当成机器去设计。A管理模式就是试图把管理变成各种通用部件，然后为各企业装一个管理系统，结果彻底失败了。目前的所谓“商业软件”也比A管理模式好不到哪里去。这告诫我们，管理能力是“买”不来的（更不可能依靠买一个软件来解决各种管理问题。一遇到自己不能解决的问题就说“用信息化就能解决”是非常幼稚的，至少是不负责任的）。对于任何好的管理方法我们都应该学习，但是学习就象吃肉，吃了牛肉应该消化、吸收，然后长出自己身上的肌肉，就对不能割一块贴在自己身上就算完事。

5. 多样性（特性）：任何单个主体的持续存在都依赖于其他主体提供的环境。每种主体都安顿在以该主体为中心的相互作用所限定的合适的生态位上。如果我们从系统中移走一种主体，产生一个空位，系统就会作出一系列反应，产生一个新的主体来“填空”。这告诉我们，一个组织是由各种各样的角色组成的，当某种角色缺位时，就得有另外的角色来担当这个角色。角色的概念比岗位的概念更适合有机体组织。这样的组织可以像水蛭一样，被砍去了头就长出一个新头，砍去了尾就长出一个新尾——继续自己的生命。这是一个非常值得探索的课题。释迦牟尼创立的佛教组织历经两千多年，并且已经没有一个“中央”机构在实施控制，但其事业却生生不息。无论皈依这个组织的哪一个成员走到哪里，都会“生长”出一座寺庙，赢得一群信徒；不论这个寺庙规模大小，香火是否旺盛，其基本的“套路”都是相同的，只有繁简之别。我们可以看出，佛教这个组织，就是像水蛭一样的组织，是一个具有强大的再生能力的“全息有机组织”（也是达到了中国《周易》中所称的“群龙无首”最高境界的组织）。可以想象，达到这种境界的组织，无论受到怎样的打击，无论在哪一个环节上遭遇重创，它都会再生，都会复活，都会生生不息，都会再一次蓬勃发展。在2000多年的佛教发展史上，经历的“教难”是无计其数的（就像在中国文革中所经历的那样），但这些挫折只能使其暂时萎缩乃至“雪藏”，一旦气候好转，所留下的种子又会很快生根发芽。我想，任何想成为事业家的人不会不羡慕这样的境界。

6. 模式（机制）：前面讲的佛教组织，就具有一种内在的“模式”，这些模式就是组织的DNA，是组织能够生生不息的机制。在这里，我们已经不需要借用复杂性科学的来描述“模式”了，因为这就是“模式语言管理”研究

的主要内容。下面引述一段我在《管理的永恒之道》中的论述：

我们的管理学和管理实践，都是建立在对人的理性假设之上的，甚至是过于狭窄的建立在经济学流行语言与思想之上的。经济学家把理性限定为一个简洁的设定：人们试图最优化。这个简洁的“最优化”原则的好处是便于用数学模型来表述，但同时也是它的根本缺点：太精确。事实上，我们只是在信息和理解的局限之内，在可行的选择制约下，在喜好和趣味的引导下，试图作出理性的选择。也就是说，依靠管理者个人有限的理性，是不可能驾驭企业组织这个复杂系统的各种力场，实现力的和谐的。它太微妙、太复杂了。

面对这样一种困境，美国加州大学伯克利分校环境结构中心的亚历山大给我们指出了一道通往“力的和谐”的“门”——“模式语言”。他的《建筑的永恒之道》一书虽然是建筑学专著，但阐述的观念恰恰可以成为我们破解这一管理难题的钥匙。（我们强烈推荐原著：《建筑的永恒之道》，[美]C·亚历山大著，赵冰译，知识产权出版社2002年2月第一版）

其实，亚历山大提出的“模式”概念简单得令许多人不屑一顾：

模式都是由三部分组成的一个规则，这个规则描述了特定环境、问题和解决方案之间的关系。按照亚历山大的说法，一个“模式”包括三个要件：

第一，这个“模式”适用于什么环境条件；

第二，这个“模式”能够解决什么问题；

第三，解决问题的方案是什么。

一个“模式”还应该包含对经验证据的描述，也可以包含对原理、机理的说明，以及尚待实验证明的疑点，应用中的注意事项等等。

这种简明的模式可以成为记载并传达专家经验的工具——无论哪个领域的专家经验。

西方决策理论学派的创始人之一，诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙在研究人的认识过程时，也发现了类似原理。西蒙为编制用计算机下国际象棋的程序，专门对棋手下棋时的运思情况进行了研究。他发现顶级大师能够辨认和回想出大约5万种棋子在棋盘上的不同排列方式，而与每种排列方式相关的是棋子可能的进攻与防守策略信息。西蒙总结说，“专家们看到的模式来自他对类似情景的记忆。”他发现任何领域里真正专业水平的标志就是具有丰富的“模式”，这些“模式”帮助人们产生“专业判断”、“直觉”、“本能”、“预感”和“内心的声音”，用西蒙的话说，它们就象一群“老朋友”，随时会告诉你，在面对实际情况的时候该怎么办。

模式化的过程是把问题抽象化，在忽略掉不重要的细节后，发现问题的一般性本质，并找到普遍适用的解决方案的过程。换言之，人们在不断发现问题和寻找解决方案时，发现有一些问题及其解决方案不断变换面孔重复出现，在这些不同的面孔后面是共同的本质——这些共同的本质就是模式。模式所描述的问题及问题的答案都应当是具有代表性的。所谓代表性，就是以

不同的形式重复出现，允许使用者举一反三。为了交流方便，通常要给这个模式一个名字。

模式是人脑把握和认识外界的关键。人脑处理模式的能力非常高超，人可以在几百张面孔中一下子辨认出所熟悉的脸来，就是一个例子。

这些研究成果告诉我们，在企业管理过程中，每一个管理者都不仅仅依靠自己有限的理性进行管理，而必须依靠模式的积累。不过，就象“最后发现水的鱼”那样，我们常常没有意识到自己是如何运用模式的。因此，在企业管理中这样一个至关重要的因素，却从来都没有得到应有的“管理”。

模式为什么能够成为达到有机秩序的大门呢？道理很简单：依靠任何个人的理性都没有足够的力量通过总体设计来实现企业这个复杂系统所有力的和谐，但可以通过对一个一个模式的力场分析、现场测试、经验总结等等管理过程而在人的理性可以把握的限度内，使得每个模式中的各种关系、机制、结构、规则都实现力的和谐，让每一个模式都充分允许所有内力自行解决，使每一个模式都成为“活”的模式，然后再参照这种“活”的模式进行组织设计、制度设计，在这些“活”的模式支持下，逐步“生成”整体的有机秩序。通过模式这扇门，我们就不必要求管理者都像经济学家所假设的那样具有完全的理性能力。企业中的每一个人，几乎都在依靠自己的感受、认知、设想、试验、总结创造并建立一些适应“力场”要求的模式。大量的能够实现力的和谐的模式组成可以共享的模式库，在人们进行管理决策、工作决策、问题解决时则可以得到这些“老朋友”的有效帮助。这样，企业就不再仅仅依靠几个精英人才进行管理，而是将每个成员的智慧凝聚成一个有机整体（智慧圈），使企业成为一个大写的人（有机体），而且，这个由个体成员的智慧组织而成的更高层次的“智慧圈”比其中的任何一个人拥有更多的智慧。

亚历山大的贡献，还不在于告诉我们模式的作用，更重要的是他告诉我们，模式不仅仅是可以重复使用的“解决方案”，由模式库组成的系统还能形成一种“语言”。这种“模式语言”就像普通语言一样，可以创造出变化无穷的词汇组合，并且形成相互联系的网。一个模式语言系统通过模式库限定了组合方式，可以产生有条理的管理企业各种活动的的能力。每一个模式是一个可以有无数特殊形式的关系场。许多小的模式协同产生更大的模式。这样，一个企业组织的模式库就如同一个物种的基因库一样，无形的控制着组织的活动方式和秩序形态。

在这里，我们似乎窥见了使企业成为“有机体”的核心秘密——基因。如同一个树种的种子飘落到不同的环境条件下，会适应它所面对的条件生根、发芽，虽然每一棵树都会略有不同，但最终长成的大树其树种基本性状都是可以明显识别的，这是因为从种子到大树的发育过程中内在的基因保证了其生物性状的统一性。在一套统一的模式语言系统中，每个人使用的模式语言也会稍有不同，不同境遇下使用的模式语言又会稍有不同，以此满足“此时此地”的力场的特殊需要。但在总体上，所有的不同中，存在着通过基本模式的重复而产生的一种稳定、一种协调。这与生物体通过基因控制各部分发育的原理是一致的，是有机秩序的源泉。

有机体是一个复杂系统，它不能被按照一个蓝图来制造，按照亚历山大

的比喻，这就像不能用镊子一个细胞挨一个细胞来制作一棵有生命的花草一样。有机秩序不能通过人为的设计来形成，不能通过命令和控制来获得，它是从一种过程中自动产生出来的。用复杂性科学的术语说，有机秩序是“涌现”出来的。

我们可以设想，一个企业组织，所有的人共享一个共同的模式语言，并且其中每一个人做每一件事时都使用这个共同模式语言，每个人都知道相同的模式，因而相同的模式以无穷的变化形式保持重复、重复、再重复，企业的每一个部分都由模式语言的某一部分支配。在这个共同的模式语言支配下，我们获得了灵活性与原则性的统一，变革与稳定的统一，长期与短期的统一，集中与分散的统一。这是比任何命令和控制体系都要管用的有机体自我控制方式。

在这里，我们想起了《旧约》中讲“巴别塔”的故事：那时，天下的人语言都是一样的，他们一致同意要建造一座塔，“塔顶通天，为要传扬我们的名，免得我们分散在全地上”。上帝看到这种情况，明白人们一旦拥有共同语言，要做的事就没有不成的。于是上帝就“变乱”了他们的语言，使他们的语言彼此不通，使众人分散在世界各地。人们就停工不造那座塔了。那座半途而废的塔就叫做巴别塔（巴别，就是“变乱”的意思）。一个企业如果建立起了共同的模式语言，就会产生出连上帝都害怕的力量。

模式库作为企业有机体的基因库，模式语言作为企业的有机秩序之源，不但对组织秩序负责，还会对企业的活力负责。企业一旦拥有共享的模式语言，就不再需要用详细的细节设计来约束员工，因为员工自己知道足够的共同模式语言，能以他们自己的个人眼光来正确地处理细节问题——达到因时因地制宜的实现力的和谐，而这种力的和谐是统一设计的规范、标准以及保障这些规范标准被执行的命令和控制体系所不可能做到的。完善的模式语言是连贯的，在大家很好的理解模式语言的基础上，各种局部的工作就能相互契合，相互支持，形成一个有机整体。企业也就在这种共同模式语言作用下“生长”起来。这种“生长”起来的企业组织，能够完美的实现各种力的和谐，疏解各种内力的冲突，找到在市场上的生态位，能够因应外在条件的变化不断进化（模式语言既然是遗传基因，也就是进化的载体——通过模式库的改变得到进化），因而，企业能够像外表平淡的都江堰一样，表现出永恒的生机与活力。

模式语言所具有的力量是巨大的，但它只是通向管理的永恒之道的一扇大门，它帮助我们克服对失去命令和控制产生的恐惧，帮助我们像对待真正的有机体那样对待企业组织，像老农对待他的庄稼、像母亲对待她的孩子，真诚的为它创造条件，然后，让它自发的成长。

以上论述，差不多可以得出一个清晰的结论了：管理学范式的转型是势所必然！我所希望的是，这一次哥白尼转型发生在中国，最好发生在东经——在世界管理学历史上，“东经方式”能够像工业经济时代的“丰田方式”一样成为世界企业学习的榜样。

这样一种伟大的转型，依靠我们每一个东经人的共同努力。

工业经济早期，泰勒的管理思想，将管理这门古老的学问纳入了科学的

轨道，在现代西方科学理性的支配下，管理成为了一门可以精密计量的科学。它所赖以产生的思想基础，就是韦伯所谓近代的工具理性的发展，并构成理性化运动的一个组成部分。

在知识经济早期，东经人的管理思想，也会将管理这门似乎已经成熟的学问纳入新经济的轨道，在中国特有的无为而治的智慧指导下，是管理成为一门可以适用于作为复杂自适应系统的生命有机体组织之中的科学-艺术-哲学。它所赖以产生的思想基础，正是中国先哲的无为而治思想。

立足中国先贤管理智慧，吸收当代西方管理科学的最新成果，既要有周密的制度设计、极其细致的行为规范，又要在管理实践中寻找约束与自由、有为与无为的辩证统一。这是一个管理哲学的理念问题，需要智慧。对此，老子的哲学为我们提供了启发。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)