

- ▶ 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



## 管理的永恒之道

张西振 王甲佳 刘玉龙

20世纪末期以来,企业管理研究领域涌现出一大批成果,其中很多与既有的理论完全不相符。在“企业观”也即“企业是什么”这个层面上,出现了“把企业看作是一个有机生物体”(比生物个体处于更高层次的一种生命形态)与习惯上认为“企业是赚钱的机器”的根本对立。尽管这些研究尚嫌零散,理论尚未聚焦,但日益增多的研究成果与既有管理理论之间的不和谐,已经向我们提出了寻求管理新范式的要求:一个有机体和一部机器是完全不同的,它要求采用不同的态度和方法,依赖“机器”理论指导下建立起来的命令和控制体系来管理一个“有机体”,是完全行不通的。由于新的管理范式尚未成型,也导致了“有机体”理论的实践困难。本文不可能完成建立一个新范式的艰巨工作,但试图给寻求新范式的思维进路描绘一个粗略的路线图。

### 有机秩序

既然企业是一个有机生命体,它就有健康或疾病之分,自持与自损之别。只有当它是健康的、完整的、自我保持或是自我增益的,它才能充满活力、不断创造、持续发展。而任何有活力的有机体都需要一个基础条件:内在的各种力的和谐。

我们来看一看历经2260年沧桑仍然具有青春活力的伟大工程——都江堰,体会一下什么是“内在力的和谐”。

从外表看,都江堰是平淡无奇的。然而,它在秦始皇下令修长城之前几十年就已建成,更重要的是,它至今仍然“活”着,还发挥着分水、导水、引水、排沙、泄洪的功能,文人盛赞它“千古奇功”、“永久性地灌溉了中华民族”。李冰建设都江堰的方法可以追溯到禹治水的思想:顺着水的自然流势无为而治。都江堰不过是在岷江中顺着水流建了一个分水堤,将江水分成内江和外江。内江的水经过宝瓶口流入了成都平原,外江的水顺流而下。都江堰朝向上游的端头称为鱼嘴,它将岷江水劈成两部分,在内江与外江之间进行了第一次分水。在都江堰的尾端是飞沙堰,依赖于它适中的高度进行第二次分水,在洪水季节,水流将从飞沙堰之上泄到外江。

从管理角度来解读都江堰,我们会看到一种有机秩序:依赖于其中的一个过程帮助延续另一个过程,作用力和过程使系统保持自身持续不断的运演,而不产生致使其破裂的多余的力。都江堰顺流纵卧在岷江中,只以鱼嘴的尖头对着来水,不与水流正面对抗,除了要对鱼嘴部分及其它迎水部分定期修复外,并无溃决之忧。而它的分水功能,更减缓了洪水的冲击。泥沙淤积是水利的大敌,都江堰则充分利用自然之力排除沙石。渠首分流处,内江

处于凹岸，外江处于凸岸，弯道使表层水流向凹岸，底层水流向凸岸，随着洪水冲下来的沙石，大部分随着底层水冲向外江。水流入内江之后，北岸伸向江心的虎头岩“支水向南”，把剩下的泥沙逼向飞沙堰排走。还有部分泥沙，则依靠离堆对洪水的顶托和宝瓶口的束水作用，造成横向旋流，将泥沙旋到飞沙堰、人字堤排走。这种自我维系的系统避免了强制秩序的固有缺陷，能够自我保持、自我协调的，通过自己的内部结构保持自身的活力，是一个自稳定、自适应系统，因而具有内在生命力。

假如由现代人来建都江堰，很可能建成一个大坝。由于泥沙较多，中国水坝平均寿命只有50年，泥沙较少美国，水坝平均寿命也不过300年。“堰”和“坝”的区别，实际上是两种管理思想的区别：“堰”是纵的，它顺水而建，意味着对水的因势利导，在达到引水目的的同时，并不违背水的自然本性；“坝”是横的，给人的感觉就是蛮横霸道（“坝”的繁体字就是“壩”），意味着对水力的强硬抗衡，对水流的强力阻遏，是人与自然的迎面撞击，体现着强制秩序，它内力没有得到疏解，必须不断依靠外力来维持，并且不断的产生内在冲突，其应力不断积聚，一旦溃决，所带来的灾难往往是难以估量的。

都江堰，向我们宣示了一种“天人合一”、“顺其自然”、“无为而治”的管理智慧。

都江堰启示我们，管理企业“有机体”，需要尽力避免强制秩序，追求有机秩序。要使其内在结构适应全部内外之力，使一切具有内在冲突的力都得到了合理的疏解、合理的转化、合理的应用，获得了一种“力场”的微妙和谐，这是“自然”成功的秘诀，也是管理的永恒之道。只有踏上这条永恒之道，企业才会生机勃勃。

## 模式之门

我们相信，对于踏上这条管理的永恒之道，多数人是心向往之的。那么，为什么在管理实践中，体现这种永恒之道的事实又如凤毛麟角？爱因斯坦说过：“问题，不会在与产生它同一个层面上的答案上得到解决。”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。

## 秩序之源

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。

“道法自然”，这才是管理的永恒之道。

---

## 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...](#)