

- ▶ 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



管理方式变革理论的批判性回顾

曹元坤

[内容提要] 本文在尽可能全面考查已经产生的管理方式变革理论的基础上, 总结性的提出并较为详细地分析了管理方式变革理论的三阶段演进说: 单面变革论、适应变革论、博弈变革论。

[主题词] 管理方式 单面变革 适应变革 博弈变革

[作者简介] 曹元坤, 1966年生, 管理学博士, 江西财经大学《当代财经》常务副主编。

管理方式变革, 从实践层面看, 只要有管理活动的存在, 就伴随着管理方式变革的发生, 但早期的管理方式变革, 大都停留在经验层次, 还没有上升到理论高度。典型的例子可见《圣经》中有关摩西的岳父对摩西建议实施管理方式变革的描述。亚当·斯密在1776年发表的《国富论》中有关劳动分工的学说, 为管理方式变革从经验式走向理论化作出了前期理论准备。直到二十世纪初叶, 由泰罗(Frederick Winslow Taylor)于1911年出版的《科学管理原理》, 才标志着管理方式变革开始由经验式到理论化的转换。现在一般都认同, 现代管理理论的诞生标志就是《科学管理原理》一书的出版, 说明管理方式变革理论与现代管理理论是相伴而生的。泰罗的《科学管理原理》至少从两个方面阐发了管理方式的变革问题: (1)在管理观念上, 他作为一名工程师, 经过多年分析研究, 得出管理者与操作者均存有“固有对立”的成见, 泰罗认为, 由“固有对立”可变换成“相互协作”; (2)在管理方法上, 他认为应该由新的科学方法替代老的经验方法, 并提出了管理方式变革的四项原则。

应该说, 泰罗的管理方式变革理论很有见地, 但由于历史局限, 使得泰罗还没有对管理组织的变革作深入探讨, 这在此后的亨利·法约尔(Henri Fayol)和马克斯·韦伯(Max Weber)那里得到了补充和完善, 但仍对被管理者没有作过深的研究。韦伯就曾在他的“理想官僚行政组织”中规定: 规则和控制实施具有一致性, 避免掺杂个性和雇员的个人偏好。这种观点只强调管理者的作用而忽视员工的作用, 也即认为管理方式变革仅依赖管理者单方面的力量就得以运作和推进, 我将这种变革理论称之为管理方式变革的“单面变革论”(或许可称之为“权威”变革论, 但由此就引发出一个更为复杂的对“权威”的界定问题。)“单面变革论”既是当时管理实践反映, 又是管理方式变革理论的第一个发展阶段。这种忽视员工对管理方式的影响的缺陷由哈佛大学埃尔经·梅奥(Elton Mayo)教授所重视, 并由卡内基(Dale Carnegie)、马斯洛(Abraham Maslow)、麦格雷戈(Douglas McGregor)共同弥补。特别是麦格雷戈提出的X理论和Y理论, 为管理观念的变革提供了理论指导原则。可以说, 麦氏理论是“适应变革论”创生的主要标志。在这之后,

还有许多学者加入了有关方式变革的研究，然而大都分散而不成系统。其中较为突出的成果有美国管理学家坦南鲍姆(Robert Tannenbaum)和施莱特(Warren Schmidt)对领导模式选择的研究以及劳伦斯(Paul R. Lawrence)、洛施(Jay. w. Lorsch)和加里森(Garrison)等人对管理组织变革的研究。

坦南鲍姆和施莱特在1958年发表的《如何选择正确的领导模式》一文中列举出独裁和民主不同程度组合的7种领导模式(Leadership Pattern)，认为各种领导模式均有可能在企业中出现，不能主观认为谁优谁劣，而应该结合有关因素综合考虑后作出选择。他指出：“一个经理人员应该考虑那些影响因素，而据此采取恰当的管理方式，以下三项是格外主要的：经理人的因素、部属的因素、环境的因素”。“理想的经理人员乃是能够正确看出各种影响因素限制他在什么范围内选择领导模式，并据此采用至高的行为模式”(1958)。尽管两位学者仅从领导模式选择角度阐发理论，但其意义很是重大，一方面破除了领导模式优劣的观点，指出任一领导模式均可相机选择，另一方面又较为详细地论述了领导模式选择的考虑因素和操作方法，使其理论既有理论价值又具实践指导意义。可以认为，有关领导模式选择的理论标志着“适应变革论”的逐渐走向成熟。不过，他们的理论也存在着对领导模式分类的简单化倾向以及缺乏对各变量之间作用力的比较分析。

在管理组织理论变革方面，尽管法约尔及韦伯已经对管理组织的变革及模式化作了许多开拓性研究，但真正将组织变革与企业环境联为一体进行探索，当首推哈佛大学的劳伦斯、洛施以及加里森(埃尔文·格罗赫拉，1972)。他们于1967年发表专论《组织与环境、管理的分化与综合》认为，企业必须适应环境，企业在适应环境时，在组织设置上主要会涉及到这样几个组织方面的问题：(1)信息交流系统与控制跨度；(2)领导风格；(3)各个组织单位之间的协调机制；(4)组织结构的发展。关于(1)，他们研究了“高耸”与“扁平”型组织的约束及选择；关于(2)，他们指出，一种领导风格的效能只能对各种影响因素的考虑，如领导者与被领导者的个性特点、企业现有的组织结构、任务的性质以及社会与技术环境条件来加以评断；关于(3)，对于在各个不同组织单位之间协调机制的设置来说，关键的因素是对这些组织单位有重大意义的各环境部分的稳定性。关于(4)，文中并未过深讨论。格罗赫拉(Erwin Grochla)指出，对于企业在改造其组织结构中所产生的问题只是到60年代末期和70年代初期才引起人们应有的重视(1972，第174页)。在这段时间内，还有贝尼斯(W. G. Bennis)，察拉齐尼克(A. Zaleznik)、莫门特(D. Moment)等人对组织变革进行了较为深入的研究，其中察拉齐尼克和莫门特于1964年撰文《人际行为动态》指出，企业变革过程应当按步骤地分为寻找意念、接受、解决问题和贯彻几个阶段来实现(参见格罗赫拉，1972，第176页)。在考虑到变革过程中有可能遭遇下属人员的抵触时，利维持认为，如果遵守(1)变革目标由所有参与者共同制定；(2)在企业中尽可能地实行开放式的信息交流；(3)为了使小组对实现变革目标发挥积极地影响，就要尽可能地促进小组之间的联合；(4)决策，特别是关于变革措施的决策要在所有小组成员的参与下作出等四项基本原则，那么就能在变革促进者与下层领导力量之间最好地实现合作(1962)。在考虑到组织与变革的关系时，赫得奇(B. J. Hodge)和安瑟尼(William P. Anthony)指出，组织对于变革经常处于两难境地，一方面，组织希望变化以保持竞争力，采纳有效果和效率的技术和方法，并且保持与其环境的和谐；另一方面，组织又常常抵抗变革，因为它们希望得到稳定和可预见性(1989，第332页)。可见，这时段有关管理组织变

革的理论已在纵深两维度均有所拓展。

至本世纪70年代，对管理方式变革的研究已成规模效应。纽曼(William H. Newman)和萨默(Charles E. Summer)在其《管理过程》中论述了最佳领导风格的配合应该仔细考虑(1)进行领导活动的环境，(2)被领导人，(3)领导人本身的个人特性，并区分了恒定的和非恒定的两类领导概念，恒定的概念有：友谊和信任；非恒定的概念有：运用参与、分享公司信息、在遵守公司计划与传统上的可宽容程度及管理的严密程度。认为领导风格应该是谨慎地既顺应于领导人，也顺应于被领导者及环境(1972，第603-604页)。显而易见。他们的思想虽未有什么创新之处，但更强化了“变革论”的重要性及适用性，并明确指出了各种领导方式既不可能完全相异也不可能完全相同，其中既有一致的共同之处也有不一致的相异点。对恒定的领导概念，任何领导方式都必须坚持；对非恒定的领导概念，则允许其适应程度为不确定的变数。

在这段历史中，最为突出的是权变管理理论(Contingency theory of management)的产生，权变管理理论运用系统论、权变论的观点，在整合前人研究成果的基础上，着重分析了管理方式变革的诸多问题，提出了许多富有创新意义的见解，并具有很强的实用价值。权变管理理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互关系，以及组织和它所处的环境之间的联系，并确定各种变数的关系类型和结构类型(杨文士等，1994，第61页)。管理方式权变观的最重要的观点“即否认存在普遍的适用于所有环境的原则。在进行组织和管理时不存在一个最好的方法。分权并不一定比集权好；官僚机构也并不全坏；明确清楚的目标也不是总好；民主参与式的领导风格也可能不适合于某些环境；而严格的控制在某些时候也可能是适宜的。总而言之，‘这全取决于’很多相互作用的内部和外部的变量”(卡斯特等，1979，第570页)。客观而论，权变理论确实给管理方式变革提供了一个较为全面的理论框架，具有重要的意义。首先，较全面地将管理方式变革与企业内外环境置于一个开放系统之中加以研究，认为环境是决定管理方式的变数；其次，进一步否认了“管理方式有优有劣”的论断，认为任何一种管理方式都有可能有效率，也可能无效率，因此不可能存在一种放之四海而皆准的管理方式。我认为，权变理论的最突出的意义还在于解放了思想、变换了观念、开拓了视野，为广众管理者选择和创新管理方式提供了强有力的理论支撑，并标志着管理方式的“适应变革论”已全面走向成熟，还从某种程度上预兆着管理方式的“博弈变革论”的萌生。但权变管理理论依然对影响和作用于管理方式的各元变量之间的博弈未作深入探究，使得其实践意义和解释功能遭受到一定程度的削弱。

其实，在权变理论盛行的前期甚至同时，另一支管理学派——经验主义学派也对管理方式的普遍适用性进行了冲击。他们主张运用案例分析和比较分析对管理者的成功与失败进行考察，以增加对有效管理技能的了解和明晓怎样实施管理行为。其中的代表人物戴尔(E. Dale)曾于1962年提出两点理由来否定管理方式普遍适用性的论点：第一，他指出，管理得最好的三个组织是纽泽西标准石油公司、罗马天主教会和共产党。如果应用管理普遍性学说，那就意味着这三个组织的主要负责人可轮换使用。第二，普遍适用的管理人员这一概念同实际经验是相矛盾的(参见雷恩，1979，第458页)。

纵观上述分析，可以很清楚地得出这样一个结论，即所有的论者基本上讨论的是同一个命题：企业管理方式与目标管理方式的关系问题，只不过对

目标管理方式的界定体现为定型化与非定型化之别。他们没有或很少论及管理方式变革选择的问题，而这个问题直接同管理方式的变革实践密切相关。当然，当些问题并不是也没有其他人来研究。早在50-60年代，就有库尔特·卢因(Kurt Lewin)对管理方式等革的进程选择问题作过较为深入的研究。他将变革过程描述为解冻——变革——再冻结三个步骤，认为成功的变革要求对现状予以解冻，然后变革到一种新的状态，并对新的变革予以再冻结，使之保持长久。卢因的变革观按罗宾斯教授的区分是属于“风平浪静”观，他的三步骤过程是将变革看作是对平衡状态的一种打破。现状被破坏之后，就需要经过变革而建立起一种新的平衡状态(罗宾斯，1994)。罗宾斯教授是根据变革的力量抗衡及所处环境而作区分的。环境稳定，必然增加可预见性及减少不确定性，就使得在这种环境中实施变革的企业所遭遇的难以预料的环境因素及种种困难将趋小。只是这样的环境和时代已不复存在。那么针对经常变化的环境或曰面临一种充满无序变化的环境，企业的变革进程又该怎样选择呢？

罗宾斯教授对此提出了一种与“风平浪静”观相对应的“急流险滩”观，认为管理者的工作是一种不断经受打扰的过程。比较“风平浪静”观与“急流险滩”观，不难得知，前者假设的约束条件是环境因素稳定，基本上不存在不确定性；后者假设的约束条件是环境因素动荡，大量存在着不确定性。罗宾斯教授据此指出，前种观点适用于50—60年代及70年代初期，后种观点适用于自70年代以来的从工业化社会转变为由信息和思想支配的新时代的动态环境(1994，第318页)。需要指出的是，企业在实施变革的过程中，并不一定或是选择“风平浪静”观的渐进式变革或是选择“急流险滩”观的激进式变革。事实上，在很多情况下，都是两种变革在相互配合中应用，问题是两种变革方式配合使用必然引发冲突，罗宾斯教授指出了这种困境，但并未就如何协调和运作提出相应的对策。罗宾斯认为，变革推动者是管理者，这在一般情况下，也许是对的，但在特殊情况下，被管理者或与企业管理有关的其他力量，也有推动变革的可能性。由于罗宾斯著的《管理学》为一部几经修订且被多数大学选用教材，所以可将他的论述作为对现阶段变革理论的总结性概括。当然，我们还是要着重讨论一下90年代影响世界的发源于麻省理工学院这同一所大学的“企业再造工程”(Reengineering the corporation)及“第五项修炼”(The fifth discipline)学说。

“企业再造工程”理论是由麻省理工学院教授哈默(Michael Hammer)于90年代初期提出，随之波及整个世界，在企业变革实践中得到较为广泛的应用，在理论界吸引了许多学者的研究注意点。主要变革观点是：(1)企业再造即是“对企业程序的最根本的重新思考和最彻底的重新设计，以达到当代重要绩效衡量方面如成本、质量、服务和速度上的戏剧性的进步”(参见于中宁，1997，第165页)。(2)企业再造工程必须从CS(顾客满意)开始，并以此作为实施再造工程的出发点。(3)再造工程的四个典型特征是：其一是“零基预算”(Zero Base)，也就是不被既定的概念束缚，从零开始思考；其二是“顾客满意度”(Customer Satisfaction)；其三是“谋求整体最适切化”，用“整体最适切化”替代“部分最适切化”(谋求某部分的合理化)；其四是“执行世界第一等级的工作”，再造工程不单是改善而是改革，而且，这项改革一定要达到被称为世界第一等级的成果，如果不能，就不算是再造工程(小林 裕，1994，第22页)。如此就很明显，再造工程着重于企业管理方式的整体变革，即从管理观念到管理方法、管理组织都必须实施变革，而且要

相互配套地有效地变革，否则“单进行组织缩编(Downsizing)而不改变工作的方法，反而带来工作上的障碍”(小林 裕，1994，第4页)。

“第五项修炼”学说是由麻省理工学院的另一位教授圣吉(Peter M. Senge)首创。主要之点是有关学习型组织(Learning organization)的构建，认为在现代企业之中，应该对原有组织实施全面检视，使之逐渐变革成富有生命力的学习型组织。圣吉提出了为建立学习型组织所必须的五项修炼：第一项为“自我超越”(Personal Mastery)，第二项为“改善心智模式”(Improving Mental Models)，第三项为“建立共同愿景”(Building Shared Vision)，第四项为“团体学习”(Team Learning)，第五项为“系统思考”(Systems Thinking)。尽管圣吉的关注点似乎是管理组织，其实透过他的著作，可以很清楚地把握到，他是用系统的观点看待管理系统，所以对管理观念甚至管理方法也都作了深刻的论述。

通过对由麻省理工学院发源的两种企业变革理论的解读，不难得出，“企业再造工程”和“第五项修炼”都极为重视管理观念的变革，并且都将管理观念与管理组织、管理方法真正联结成有机的系统加以重新审视。尽管以前的管理理论也将CS提到重要位置，但并没有真正从组织、方法层面实施变革以全面配套观念变革；尽管以前的管理理论也曾将系统思考列为行为准则，但并没有从操作层面(方法体系)加以具体实施，更没有由此形成全新的“学习型组织”。如果要指出两种理论的区别，我认为，“企业再造工程”主要着重于一定观念导向下的“外修”，即以“顾客满意”观念为总的原则，对企业工作流程(即包括管理组织，又包括管理方法)实施全面变革，使之全面且准确无误地体现“顾客满意”；“第五项修炼”主要着重于基于企业现状(或其他组织及个体的人)而引发的“内修”(参阅宋子敏，1995)，即针对问题或解决问题的行为，重新审思，运用完善配套的“五项修炼”，找到真正的切入之点或解决方法，进而挖掘人及组织的内在潜力，增强发现问题、区分症状和解决问题的能力。所以说，两种理论可成互补之势，共同促引企业经过“再造工程”而构建“学习型组织”。

遍视管理方式变革理论的进程，可以大体把握住其中的基本走势：(1)从管理方式系统结构的变革关注点看，体现为从管理方法到管理组织再致管理观念。先期的理论大都注重管理方法及管理组织的变革，而少或没有顾及管理观念的变革，现当期的理论在关注管理方法及管理组织变革的同时，更伸及到管理观念层面的深层变革。(2)从管理方式变革的关注域看，体现为从仅仅围绕企业的自身到企业自身与环境因素的相互作用，先期的理论大都将变革关注域局限于企业内部，并且是将变革推动者界定为管理方式的供给主体——管理者，而忽视或少注意到管理方式的接收主体尤其是被管理者成为推动者的可能性。现当期理论则将企业和环境因素视为有机的开放系统，指出管理方式构建及变革是由多维因素共同作用所决定的。同时，我们也能大体把握理论的不足之处，那就是大都可归结为“适应论”和“选择论”，即大都关注于管理方式对各方因素的适应性以及根据适应性而产生的选择性。显然，这种缺陷限制了理论的指导性和解释力，也给具体的变革实践制造了操作上的困惑。当然我们不能因为已出现的变革理论的不足而给予忽视，而应该认真学习理解，以指导我们的变革实践和有助于我们对变革理论的深化完善。

- 1 斯蒂芬·P·罗宾斯, 1994, 《管理学》, 中国人民大学出版社, 1997
- 2 R R布莱克, J·S·穆顿, 1978, 《新管理方格》, 中国社会科学出版社, 1986
- 3 彼得·圣吉, 1990, 《第五项修炼》, 上海三联书店, 1994
- 4 弗里蒙特·E·卡斯特、詹姆斯·E·罗森茨韦克, 1979, 《组织与管理》, 中国社会科学出版社, 1985
- 5 杨文士、张雁, 1994, 《管理学原理》, 中国人民大学出版社
- 6 王凤彬, 1994, 《企业管理组织变革的理论与实践》, 中国人民大学出版社
- 7 罗杰·弗朗茨, 1988, 《X效率: 理论、论据和应用》, 上海译文出版社, 1993
- 8 井植薰, 1992, 《我和三洋》, 上海人民出版社
- 9 W·H·纽曼、小C·E·萨默, 1972, 《管理过程》, 中国社会科学出版社, 1995
- 10 坦南鲍姆、施莱特, 1958, 《如何选择正确的领导模式》, 载《成功的管理》, 普及文化事业有限公司出版
- 11 丹尼尔·A·雷恩, 1979, 《管理思想的演变》, 中国社会科学出版社, 1986
- 12 詹姆斯·奎因, 1980, 《企业应乎变化的战略》, 世界图书出版公司, 1987
- 13 于中宁, 1997, 《现代管理新思潮》, 经济日报出版社
- 14 宁子敏, 1995, 《企业管理十大风潮》, 《统领杂志》第11期, 《台、港、澳及海外管理学》96年第5期
- 15 小林 裕, 1994《企业经营再造工程》, 北京出版社, 1995
- 16 埃尔文·格罗赫拉, 1972, 《企业组织》, 经济管理出版社, 1991
- 17 哈罗德·J·利维得, 1962, 《非人组织》, 《哈佛商业评论》第40期第4号
- 18 B·J·赫得奇、威廉·P·安瑟尼, 《组织理论》, 中译本由鲁品越编译, 易名《社会组织学》, 中国人民大学出版社, 1989
- 19 王国成、黄韬, 1996, 《现代经济博弈论》, 经济科学出版社

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...

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC