

理论管理学:关于管理最优境界理论的研究和探索

**Theoretical Management: Searching for the Optimal
State of Management**

郭咸纲

GUO Xiangang

PhD

UTS

2007

Students are required to make a declaration when they submit the thesis for examination. Here is a recommended form of words.

CERTIFICATE OF AUTHORSHIP/ORIGINALITY

I certify that the work in this thesis has not previously been submitted for a degree nor has it been submitted as part of requirements for a degree except as fully acknowledged within the text.

I also certify that the thesis has been written by me. Any help that I have received in my research work and the preparation of the thesis itself has been acknowledged. In addition, I certify that all information sources and literature used are indicated in the thesis.

Signature of Candidate

致 谢

经过近两年的研究、修改和完善,《理论管理学:关于管理最优境界理论的研究和探索》博士论文终于完工了。《理论管理学:关于管理最优境界理论的研究和探索》的研究、写作与修改既给我带来诸多工作上的压力也因研究上的点点滴滴收获而感到欣慰,同时也感到这个课题研究的难度。《理论管理学:关于管理最优境界理论的研究和探索》的研究与写作过程中数易其稿,投入的时间和精力是可想而知的,要感谢的人实在太多。在初稿的形成过程中众多教授们在经济学、管理学方面独到的见解和知识给了我很多启发。在《理论管理学:关于管理最优境界理论的研究和探索》的写作与修改过程中,悉尼科技大学杨径青教授、冯崇义教授和国内外管理学界的众多专家、学者给予了极大的支持和肯定。如果没有学术界朋友和同仁的鼓励与帮助,很难想象《理论管理学:关于管理最优境界理论的研究和探索》的研究会有今天的成果。借此机会表示由衷的谢意,并对论文中所有的观点负责。

论文提要

《理论管理学——关于管理最优境界理论的研究和探索》从管理学的“三大公理”，“四个定理”，“三个假设”出发，通过构造管理最优境界“存在定理”、“表现形态”、“评判标准”来建立管理学的理论体系。在管理最优境界理论框架内从中国和西方哲学、社会学、经济学、组织行为学、法学等广阔视野对“管理权”的生成及其特征进行研究，对“管理力”的性能、作用、取向进行整合，对“管理的极限与管理梯度”，对“管理的柔性决策空间”与“管理场”的形成，对“管理最优境界的实现路径”等领域进行开创性的研究，并最终提出管理最优境界理论。通过对诸原理的研究和探索以期建立理论管理学公理化体系。在此基础上将管理最优境界理论外在化：首先规定经营最优境界与管理最优境界的内涵，进而比较其内涵的异同，最后，从管理实践和经营实践的角度寻求经营最优境界与管理最优境界的统一。这实际上是探求理论管理学走向应用管理学的路径。进一步，本项研究对管理赖以存在的文化环境进行研究，首先从管理的文化内涵出发，回顾西方的学者和东方的著作家们对管理最优境界所作的思想探索，而这种探索无疑包含在其广泛的人文理想中，并最终形成对文化外壳的超越。最后，本研究拟用实验管理学的方法对上述理论进行实证研究。

Abstract

Theoretical Management: Research on the Optimum Bourn of Management, which was written on the basis of “The Three Axiomatic”, “The Four Theorem System” and “The Three Hypothesis”, established the Management Theory System through constructing Management Optimum, which includes “Existence Theorem”, “Expression Forms” and “Judging Standards”. Under the frame of Management Optimum, the study finally brought forward the Management Optimum Theory through the following steps: to study the formation and characteristic of “Management Authority” on the view of philosophy, sociology, economics, organizational action and law of China and the West; Conform the performance, function and trend of “Management Power”; Do initiating study on the area of “Management Limitation and Management Gradient”, and the formation of “Management Flexible Decision Space” and “Management Field”, and “the methods to achieve Management Optimum”. It expected to establish management axiom system by studying and researching various theories. Then, make the Management Optimum into practice. That is, first prescribing the meaning of Operation Optimum and Management Optimum, and then, comparing the differences of the meanings. At last, it will seek the consistent on Operation Optimum and Management Optimum through the management practice and operation practice. Actually, it is searching the path from theoretical management to application management. Furthermore, the research studies the culture environment which management relies on. First, it get started from the culture meaning of management, reviewing the west and oriental scholars' research on Management Optimum, which is undoubtedly covered by its wide humanity ideal, and finally to surpass the culture. In the end, the above mentioned theories will be demonstrated by experimental management in this research.

目 录

致谢.....	2
论文提要.....	3
Abstract.....	4
1. 导论.....	12
1.1 选题背景.....	12
1.2 基本思路.....	17
1.3 主要观点.....	17
1.4 创新之处.....	18
1.5 理论意义.....	18
2. 管理最优境界的演进历史研究.....	20
2.1 管理最优境界概念的提出.....	20
2.2 管理最优境界贯穿于管理发展的始终.....	20
2.3 对管理境界的再认识.....	21
2.4 人类对自身认识的深化.....	23
2.5 管理学研究方法的新视角.....	24
2.6 管理境界最优演进.....	26
3. 管理最优境界理论的人文理想.....	28
3.1 管理的文化内涵.....	28
3.2 西方智者的探索.....	28
3.3 东方的智慧与管理最优境界的关系.....	29
3.4 比较与综合——人文理想对文化的超越.....	31
4. 理论管理学公理体系.....	33
4.1 理论管理学公理引出.....	33
4.2 关系性公理.....	33
4.3 公平性公理.....	35
4.4 利益性公理.....	39

4.5 理论管理学公理的现实意义.....	43
5. 理论管理学定理体系.....	45
5.1 判断力函数.....	45
5.2 管理力函数.....	46
5.3 满足感函数.....	47
5.4 管理悖力函数.....	48
6. 理论管理学三大基本假设.....	52
6.1 假设一：目标的收敛性假设.....	52
6.2 假设二：资源可微分和积分假设.....	52
6.3 假设三：人性的发散性假设——多维博弈人性假设.....	54
6.4 理论管理学三大假设间的辩证关系.....	55
7. 管理最优境界理论的提出.....	57
7.1 管理最优境界存在定理.....	57
7.2 管理最优境界表现形态.....	57
7.3 管理最优境界评判标准.....	59
8. 管理最优境界理论框架.....	66
8.1 管理权与管理力.....	66
8.2 管理极限与管理梯度.....	68
8.3 管理柔性决策空间和管理场的形成.....	69
8.4 管理动力模型与管理最优境界的生成.....	72
8.5 管理最优境界能量模型.....	74
9. 理论管理学的一个分析模型：四种内在场力形成七种典型管理函数研究.....	75
9.1 四种内在场力的界定（p, e, k, c）.....	75
9.2 管理函数生成演化机理研究.....	84
9.3 七种管理函数场态研究.....	95
9.4 管理函数扩展模型及其特例分析.....	103
9.5 管理函数场变路径研究.....	130
10. 管理最优境界评价标准研究：G 当量.....	137

10.1 G 当量概念的提出.....	137
10.2 G 当量理论框架及研究思路.....	139
10.3 G 当量基本模型介绍.....	140
10.4 G 当量研究的难点及解决方案.....	142
10.5 G 当量的实战意义.....	155
结语.....	158
主要参考文献.....	159

图 目 录

1.图6-1：目标敛散性示意图.....	52
2.图6-2：理论管理学三大理论假设关系示意图.....	56
3.图7-1：管理最优境界博弈图.....	57
4.图7-2：组织目标层次图.....	58
5.图7-3：组织终极目标实现图.....	58
6.图7-4：管理空间.....	59
7.图7-5：目标演化.....	60
8.图7-6：目标演化.....	60
9.图7-7：尊重人性与人的创造力的发挥.....	63
10.图7-8：管理博弈的三种形态.....	64
11.图8-1：管理极限与管理梯度关系图.....	69
12.图8-2：场力行为链.....	71
13.图8-3：管理最优境界示意图.....	73
14.图9-1：MS-p曲线.....	77
15.图9-2：MS-e ₁ 曲线.....	78
16.图9-3：MS-e ₂ 曲线.....	80
17.图9-4：MS-k曲线.....	81
18.图9-5：MS-c曲线.....	83
19.图9-6：管理场力标准型变动趋势图.....	87
20.图9-7：管理函数生成演化机理模型.....	88
21.图9-8：权力（p）异动分布图.....	91
22.图9-9：经济力（e）异动示意图.....	92
23.图9-10：知识力（k）异动示意图.....	93
24.图9-11：文化力（c）异动示意图.....	94

25.图9-12: A型管理函数场力空间定位图.....	96
26.图9-13: B型管理函数场力空间定位图.....	97
27.图9-14: C型管理函数场力空间定位图.....	98
28.图9-15: D型管理函数场力空间定位图.....	99
29.图9-16: E型管理函数场力空间定位图.....	100
30.图9-17: F型管理函数场力空间定位图.....	101
31.图9-18: G型管理函数场力空间定位图.....	102
32.图9-19: 7种典型管理函数定位分布示意图.....	103
33.图9-20: 特例图.....	105
34.图9-21: 特例图.....	107
35.图9-22: 特例图.....	108
36.图9-23: 特例图.....	109
37.图9-24: 特例图.....	111
38.图9-25: 特例图.....	113
39.图9-26: 特例图.....	114
40.图9-27: 特例图.....	116
41.图9-28: 特例图.....	117
42.图9-29: 特例图.....	119
43.图9-30: 特例图.....	121
44.图9-31: 特例图.....	122
45.图9-32: 特例图.....	124
46.图9-33: 特例图.....	126
47.图9-34: 特例图.....	127
48.图9-35: 特例图.....	129
49.图9-36: G标准空间状态与边界示意图.....	132
50.图9-37: 典型管理函数之k-p截面效果示意图.....	133
51.图9-38: 典型管理函数之k-e截面效果图.....	134
52.图9-39: A型与G之k-p截面示意图.....	135
53.图9-40: A型与G之k-e截面示意图.....	136

54.图10-1： 两层模糊综合评价模型的示意图.....141

55.图10-2： G当量分级指标体系.....143

56.图10-3： G当量多极指标体系的生成示意图.....144

57.图10-4： 经营系统与管理系统指标转换图.....147

58.图10-5： 管理台阶的确定.....150

59.图10-6： 120家企业经营指数分布图.....151

60.图10-7： 107家样本企业的经营指数分布图.....151

61.图10-8： 样本筛选思路.....152

表 目 录

1.表9-1：典型管理函数场力比较对照表.....84

2.表9-2：24种管理函数排列图.....104

3.表10-1：指标权重赋值表.....149

4.表10-2：120家企业经营指数分布.....150

5.表10-3：不同发展阶段的企业样本集合.....153

1. 导 论

1.1 选题背景

管理理论的发展是和管理活动的历史文化背景、生产力的发展以及生产组织方式的变化紧密相联的。可以说是这些因素决定着管理理论的发展变化。尽管管理理论形式千差万别，但是研究的主题仍有着共同的特点，即可以认为管理学是研究管理与被管理之间关系以求最优化实现其目标的科学。管理涵盖着人、思想、观念、行为、方法和方式。古典组织理论是在当时市场环境比较单一的情形下产生的，开管理理论先河的管理学大师泰勒，在他的《科学管理原理》一书中明确指出，管理的主要目的应该使雇主实现最大限度的富裕，同时也使每个雇员实现最大限度的富裕。在提出管理者和被管理者关系后并明确指出管理目标是采用最佳管理模式使工人最大程度发挥积极性，作为回报则从他们的雇主处取得某些特殊的刺激。^[1]法约尔将管理理解为领导者对组织进行管理，将管理过程划分为计划、组织、指挥、协调和控制五个部分。其目标是组织的稳定和发展。达到目标的最优方法是十四条管理原则。^[2]韦伯的行政管理理论指出行政组织的内在要求为稳定、严密、有效、精确，采取的最优方法是科层制。^[3]古典组织理论隐含着一系列重要的管理思想，如管理行为的动力是为达到既定的组织目标，管理行为的有效模式是选择管理与被管理之间的关系处于最佳状态时的管理模式。

行为科学的出现就是为了解决效率与人性之间的矛盾，而解决这一矛盾的方法是对人性进行深入的研究和采取相应的行为准则。人与人、人与组织、组织与组织、人和组织与环境的关系如何处于最佳的平衡状态，是行为科学的研究对象。现代管理的各种学派也在不同层面上体现了管理和谐这一重要思想。尽管孔茨（Harold Koontz）等人把法约尔的组织理论发展成为管理过程学派，但是其基本思想仍然是：“每个主管人员的任务就是设计和维护一种环境，使身处其间的人们能在集体内一道工作，以求有效地完成集体的目标”。^[4]巴纳德（Chester Irving Barnard）的社会系统学派自成一家，他在分析了个人与组织后提出了组织的三要素：协作的意愿、共同目标和信息的沟通；给出了协作系统在共同目

标下的组织结构关系，目标是使组织有效和有能力。^[5]西蒙(Herbert Alexander Simon)继承了巴纳德的思想而创立了决策理论学派，并因《管理行为》而获得诺贝尔奖金。西蒙等人认为：组织就是作为管理者的个人所组成的系统，决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。^[6]在他的组织系统中，理论上的决策最优质和实际上的令人满意之间达到了高度的统一。^[7]

运筹学在第二次世界大战中兴起，并奠定了数量学派的基础。数量学派认为管理就是制定和运用数学模型与程序的系统，就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，并求出最优解，以达到组织的目标。在组织的目标下，用数学来解决管理与被管理之间的关系是该学派的特色。以德鲁克(Peter F. Drucker)为代表的经验主义学派认为，企业的目的是创造顾客，在此目的下管理就是对人进行管理的技巧，管理是用技巧来解决管理和被管理的关系问题。^[8]经理角色学派认为，管理是由经理工作的性质所决定的。而经理所承担的角色体现了管理与被管理的关系。“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用于管理学的，角色就是属于一定职责或地位的一套有条理的行为。……演员、经理和其他人的角色都是事先规定好的，虽然各人可能以不同的方式来解释这些角色。”^[9]系统学派以系统理论为其理论基础，把组织看作是一个系统，它由具有相互依赖、相互关联、相互作用的两个以上的要素或部分构成，是一个具有特定目标、功能和结构的有机整体。系统内部由管理者与被管理者构成其组成要素。系统的外部是组织的环境。^[10]如果以整个系统科学作为系统学派的理论基础的话，那么管理理论就有可能从这里走出现代管理理论的丛林。这也正是我们的基本观点。

把古典的管理理论和现代管理理论丛林进行比较，在外部环境变化不大的情况下，古典管理理论带有系统思维的色彩比较小，随着市场越来越变幻莫测，由此所形成的现代管理丛林，其系统思维的色彩明显增强了。根据系统科学的新的理论，用系统的思维观点来对客观世界进行分析将更加接近于现实。管理思想的发展和管理理论的建立，随着人们对客观世界认识的不断深入而逐步向系统整合方向发展，这是和现代系统科学的发展相一致的。在管理系统的运作机制上，管理行为有既定的系统目标，系统内有多种变量相互作用，这些变量和外界环境有着非线性的动态关系。外界环境给定了这些变量发生作用的边界，目标给定了变

量作用的最优化选择。最为关键的变量可能是由管理和被管理行为所形成的两个相互作用的管理力场，这个力场的始作俑者是人及其表现的人性，还有就是和外界紧密联系的背景文化和组织文化。这里的每一个变量其本身也是一个及其复杂的系统，且都是呈非线性关系的。这样，一个动态的系统模型就有可能建立起来，不过这是一个超大系统。现代系统理论的各个组成部分给出解决这个超大系统的某一方面或某一部分问题的方案。对于这个超大系统的彻底解决，可能有待于超大系统理论的建立。

“人们并不是理性的，而是由本性支配的，因而通过理解这些本性，就可揭开迄今未经探索过的心灵的秘密。”^[11]对人性的探索是管理理论发展的另一条线索。人性的变化随着生产力的发展和教育程度的提高而变化，人性问题是人的本质问题，管理可以看作是由人性驱使的一种社会活动。对人性的探索最初来源于《国富论》。斯密(Adam Smith)认为个人的一切活动都受“利己心”支配，每个人追求个人利益会促进整个社会的共同利益，这种个人利益的追逐者就是“经济人”。^[12]李嘉图(David Ricardo)把经济人的观点发展成群氓假设。^[13]而把“经济人”的观点用到管理上并建立其理论的是泰勒。^[14]“社会人”的发现是梅奥(George Elton Mayo)对管理理论的贡献，为建立行为科学打开了大门。^[15]“自我实现的人”是在他的人性需要层次论中的最高一级，是人类的精华部分。^[16]而对人性进行归结性分类的是麦格雷戈(Douglas McGregor)的X理论和Y理论。^[17]约翰·莫尔斯(J.J.Morse)和杰伊·洛希(J.W.Lorsch)在1970年发表的《超Y理论》，是对上面经典人性研究的总结。^[18]“复杂人”的观点揭示了人的多维结构上的多面性。对人性的层层揭示和多面展示，引导管理理论不断发展的同时使得流派纷呈。80年代后的“文化人”进一步对人性的揭示，是特雷斯·E·迪尔和阿伦·A.肯尼迪在1982年写的《组织文化现代组织的精神支柱》一书中得到阐述。人是环境的动物，环境是自变量，人是因变量，由此得出人的未来本性是不可知的。^[19]但是八十年代后期兴起的建立在“理性人”基础上的博弈论经济学，也许能找出人性更深层次的本质，人的最优选择或许更加趋于理性。然而对人性全面了解也许还要求助于心理学和行为科学的突破。东西方学者对人性的揭示还有很长的路要走，管理理论在未来的研究中也会更加异彩纷呈。

“管理是文化的产儿”^[20]管理理论发展是和文化紧密相联系、并且根据历

史中各种不同的文化道德准则和制度的变化而向前发展。管理思想的发展既是一个文化的过程,又是文化的产物。管理理论沿着文化的轨迹演化主要有三条线索:一是马克斯·韦伯在《新教伦理和资本主义精神》中提到的管理理论的文化基础。^[21]理论家们在这个基础上构建了古典组织管理理论。二是环境地域文化(主要是美国文化)氛围形成的现代管理理论丛林。三是东方文化对西方文化的渗透成为当代管理理论的主要特色。“文化管理的理论和实践,必将使管理走出管理理论丛林和管理实践的危机,成为当代管理发展的大趋势。”^[22]管理文化的最优境界极有可能是东西方文化最和谐的融合。

管理学是研究在一个管理系统中为了达到管理目标,使系统的管理与被管理关系趋于最优境界的问题。管理系统存在着最优境界,这个最优境界是实现管理目标的最佳路径。它是由三个层面的最优组成的:一是管理所形成的力场和被管理所形成的力场在达到完全重合时管理达到最优,因为在这种状况下任意一点的管理强度最大;二是当东西方管理文化达到完全和谐和融合时,其组织文化的氛围达到最优;三是个人的理性和组织的理性完全一致时管理达到最优。当一个管理系统达到了这三方面的最优时,管理的最优境界就实现了。而通过理论探索建立管理最优境界的理论体系,就形成理论管理学的基本架构。在现实的管理活动中,管理者始终在自觉或不自觉地追求着这种管理的最优境界。^[23]

管理学的形成和发展可以梳理出三条线索:第一条是从具体的管理实践中总结出来的管理原理和方法,这是目前管理学发展的主线,我们可以称之为应用管理学;第二条是以基本的人性假设出发构造的管理理论,每一个新假设的提出和新理论的出现都对管理思想的发展产生重大影响,这种从假设出发构造的管理理论体系我们称之为理论管理学;第三条是以案例研究为主要代表的管理学,这一条线索实际上给管理提供了一块试验田,使得每一位受教者把自己假想为管理活动中的一员,对管理环境进行假想式的作用,以求各种可能的管理结果,我们称之为实验管理学。对不同的管理学其研究方法是不同的。

在管理行为中贯穿于其间的是本体论、认识论和方法论。同时对于这个行为中人的研究的深化是对连续的过程模型进行不断改进的基石,并由此不断揭示管理世界的一些新真理。

管理的研究领域是一个多约束的领域,管理从已建立的社会科学范畴中汲取

了许多营养，并且将其视野面向商业团体的具体运作。理论的和经验主义的知识主要来源于社会学、心理学、人类学、政治科学、数学和统计学。而对管理来说，他们是相互协调并有机地结合在一起。这种来源的多样性的直接后果是客观地存在着各种各样的研究方法。而复杂的管理实践使得管理人员不会被狭隘的理论和经验传统所束缚，他们能从广泛的方法中进行选择，并能在具体的管理项目中不从单一学科的角度把其他学科的方法和知识加以整合和应用。

可以说，作为管理学基础的理论管理学体系截止目前还没有建立。这使得管理学看起来更像一门纯粹的经验科学。从一定意义上讲，理论管理学落后于应用管理学和经验管理，这种状况就成为管理理论与实践发展的桎梏。管理学诞生于泰勒的科学管理，科学管理的产生是由于生产力发展追求效率的结果。管理学的实用性一直是管理学发展的主线，但是对这一学科的内在机理的探索却显得不够。管理是自有人类以来就存在的社会现象，对这一社会现象的机理分析应该是理论管理学主要研究和探索的领域。人是管理的主体也是管理的客体，有了人才有管理，所以人是理论管理学研究的出发点。所以，理论管理学的研究方法应该和应用管理学不同。应用管理学是从实证主义出发的，而理论管理学应该从对人性的研究出发，什么样的人性就应该有与之相对应的人的社会活动的特征和管理模式，因此建立人性模型就成为理论管理学的主要研究方法。尽管在应用管理学中也有一系列的人性假设，但是从这些假设出发建立理论模型显然是不充分的。

理论管理学的研究方法应该从经济学中汲取营养，把理论架构的建立作为研究的重心。研究的方法可以从一个高度抽象的人性模型出发，探索在一定的管理环境下的管理行为模式，并以此建立科学的管理理论，继而把模型的约束条件逐步放宽。在理论上每放宽一级就可能向真实的人性靠近一步，从而就会有相应的管理环境和管理模式以及相关的理论、原理、定律和法则诞生。这样就可能逐步建立起理论管理学的理论体系。当管理者能明确自己的管理人性的假设模型后，就可以把理论管理学所提供的管理规律作为自己管理行为的指南。

但是这个理论研究的构思并不是没有问题。因为尽管你建立起了这个理论体系，然而因为你的模型的基础是对人性的构建，而对人类行为的研究还远远没有完结。人类在各种环境中不同角色的转换规律还有待于探索，所以理论管理学将是一个随着其他人文科学发展而一起发展的学科。我们无法对各种环境中各类文

化背景中人的行为进行全面构建，这是不可能也是不现实的。但是，中国古典管理智慧恰好弥补这个不足。

中国传统文化中儒、道、佛、兵、法、墨等对理论管理学的构建提供了很好的研究背景和素材。人、社会、自然这些基本的哲学命题同样困扰着中国的历史和文化。对人性的根本认识和把握，对自然的解读，对社会走向的企盼，对民主、自由的追求，这些都构成了中国漫长历史进程的博弈主线。

1.2 基本思路

本研究拟从管理学的“三大公理”，“四个定理”，“三个假设”出发，通过构造管理最优境界“存在定理”、“表现形态”、“评判标准”来建立管理学的理论体系。在管理最优境界理论框架内拟从中国和西方哲学、社会学、经济学、组织行为学、法学等广阔视野对“管理权”的生成及其特征进行研究，对“管理力”的性能、作用、取向进行整合，对“管理的权限与梯度”，对“管理的柔性决策空间”与“管理场”的形成，对“管理最优境界的实现路径”等领域进行开创性的研究，并最终提出管理最优境界理论。通过对诸原理的研究和探索以期建立理论管理学公理化体系。在此基础上将管理最优境界理论外在化：首先规定经营最优境界与管理最优境界的内涵，进而比较其内涵的异同，最后，从管理实践和经营实践的角度寻求经营最优境界与管理最优境界的统一。这实际上是探求理论管理学走向应用管理学的路径。进一步，本研究拟对管理赖以存在的文化环境进行研究，首先从管理的文化内涵出发，回顾西方的学者和东方的著作家们对管理最优境界所作的思想探索，而这种探索无疑包含在其广泛的人文理想中，并最终形成对文化外壳的超越。最后，本研究拟用实验管理学的方法对上述理论进行实证研究。

1.3 主要观点

本研究可能会形成以下观点：1.管理学应划分为理论管理学、应用管理学和实验管理学三种形态，三者有机地结合在一起，共同组成管理学理论体系；2.理论管理学的研究方法是从假设出发，通过构造公理化的理论体系对管理理论进行研究；3.理论管理学的核心是管理最优境界问题；4.管理最优境界就是管理主体和客体在超文化意义上的高度统一；5.各个历史阶段管理最优境界的表现在超文化意义上的形态是不同的；6.管理最优境界不等于经营最优境界，但可在一定条件下寻求二者的统一。

1.4 创新之处

首先，本研究将首次系统化研究理论管理学和管理最优境界的理论，并用全新的方法研究管理理论；其次，本研究在三大假设中对传统的人性思想、资源思想和管理思想进行了彻底的改造，提出了“多维博弈人性假设”、“资源可微分和积分假设”、“有限目标假设”；再次，本研究首次阐述了管理最优境界的“存在定理”、“边界定理”和“价值判定定理”；又次，本研究对理论管理学的诸范围如管理权、管理力、管理极限、管理梯度、管理柔性决策空间、管理场、管理最优境界、经营最优境界等重大管理学命题进行了规定和开创性研究；最后，本研究首次提出经营最优境界是管理最优境界外在化的论断，并将组织活动的最高境界定义为寻求经营最优境界与管理最优境界的统一。

1.5 理论意义

本研究拟通过对理论管理学，特别是管理最优境界理论的研究和探索，开创管理学研究新的领域，将管理学研究从经验性的总结提升为理论的推演。这对管理学研究方法、管理学的理论基础以及管理未来的走向都具有十分重要的意义。通过管理学三大领域的划分使理论管理学的形成和发展成为可能。基础理论研究的深化势必成为新的管理理论生成的发动机，也势必成为应用管理学发展的新的支撑点。并且，本研究对管理最优境界理论研究的若干结论也将成为管理理论和管理实践进一步深化和发展的新视角，因此具有十分重要的理论意义。

注释：

- [1] Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, Net York: Harper & Row, 1911.
- [2] Henri Fayol, Administration Industrielle et Generale, Paris, Dunod, 1916.
- [3] Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, tans. by T. Parsons, New York: The Free Press, 1947.
- [4] H. Koontz and C. Odonnell, Principles of Management, New York: McGrow Hill Book Co., 1955.
- [5] Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- [6] Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in

- Administrative Organization, New York: Macmillan Co., 1947。
- [7]同上, The New Science of Management Decision,1960.
- [8]Petet Drucker, The Practice of Management, New York: Harper & Row,1954.
- [9] Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work,1973。
- [10]约翰逊、卡斯特、罗森茨韦克: 《组织与管理: 系统与权变的方法》, 1963年。
- [11] Daniel A. Wren, The Evolution of Management Thought, John Willey & Sons, Inc., 1994。
- [12]斯密: 《国富论》, 1976年。
- [13]李嘉图: 《政治经济学及赋税原理》, 1817年。
- [14] Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, 1911。
- [15] Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, New York: Macmillan Co., 1933。
- [16]A.H. Maslow, Motivation and Personality, New York: Harper & Row, 1954。
- [17] Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill Book Co., 1960。
- [18]莫尔斯、洛希: 《超Y理论》, 1970年。
- [19]迪尔、肯尼迪: 《企业文化——现代企业的精神支柱》, 1982年。
- [20] Wren, The Evolution of Management Thought,1994.
- [21] Max Weber, The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, New York: Chartes Scribner's Sons,1958.Originally Published in 1905.
- [22]谢雪华: 《文化管理: 现代工业管理发展的大趋势》, 《1977年中国人民大学复印资料》。
- [23]郭咸纲: 《企业多级动力机制分析》, 《江海学刊》, 1998年第2期。

2.管理最优境界的演进历史研究

对管理最优境界产生与发展历史的回顾,可以从历史的角度进一步解读管理最优境界理论的核心内涵,使理论和历史达成完美的结合。

2.1 管理最优境界概念的提出

管理实践和人类的历史一样悠久,人类管理思想的演进始终和人对管理的认识水平、对人性的解读以及研究方法结合在一起,这三个方面中的任何一个方面的巨大进步都会使管理思想得到重要发展。同时这三个方面又不是独立的,任何一个方面的发展,都会带动其它方面的进步。但无论是对管理的认识,还是对人性的重视程度,或是管理研究方法的演绎推进,组织的最终目标都是在追求管理最优境界。虽然在不同的发展阶段,受当时历史、文化和社会环境等因素的影响,对管理最优境界有不同认识,但它始终是管理理论和管理思想无法剥离的中心论题。尽管以往的管理理论和管理实践均未明确提出管理境界最优的明确概念,但事实上,管理最优境界始终是管理理论与实践的内在追求。

2.2 管理最优境界贯穿于管理发展的始终

对任何事物的认识都是阶段性的,人类对管理的认识同样也经历了从无到有、由浅入深的发展历程。任何管理理论的提出和发展都是建立在人类对自身认识的基础之上。随着人们对管理认识水平的不断提高和对自身认识的不断深化,必然会对管理研究方法的多样化和科学性提出更高的要求。在管理学领域,管理认识水平、人性的解读和管理研究方法的演进,有一条看不见的链条在引导着三者之间的协调、发展。这条无形的链条就是对管理最优境界的追求。

以古典管理理论到行为科学理论的演化过程为例,在以泰勒、法约尔和韦伯为代表的古典管理理论主导时代,人被假定为理性经济人,其工作的目的在于获得最大的经济利益,并且人是在组织的操纵、激励和控制下从事工作的。在古典管理理论时代,管理的对象仅仅是一个客观存在,人处于管理活动的中心之外,并且,古典管理理论极力主张一切管理工作的基础是管理原则和管理职能。经济人假说和对管理的认识水平,决定了古典管理理论的研究方法重点在于科学合理地制定作业管理和时间管理等原则和职能上。^[1]

到了 20 世纪 20 年代，虽然西方国家中的许多企业采纳了泰勒的科学管理，但劳资纠纷和罢工还是此起彼伏，这些情况促使管理学家们开始深入研究决定工人劳动效率的因素。霍桑实验就是在此背景下出现的，人性假设也由此而被重新定义。人被假定为社会人，即人工作的动机是社会的需要，人在工作中获得基本的认同感并在工作中寻找工作的意义，人们期望于领导能够认可，并能满足自身的社会需求。人性假说的这一改变，影响了管理理论的发展，管理研究的前沿和中心由科学管理转到了行为科学。行为科学理论开始重视人在管理中的作用和影响，它吸收了多学科的知识，来研究人类行为的产生、发展和变化的规律，并试图预测、控制和引导人的行为，最终实现充分发挥、调动人的积极性的目的。在行为科学理论中，人开始成为管理的中心。随着对人性认识的不断深入，人类对管理最优境界的理解也在进一步的深化。^[2]

在古典管理理论中，人是理性经济人，追求的是自身利益的最大化，管理的重点自然存在于管理原则和管理职能上。因此，这一时期对管理最优境界的追求必然是一种效率最大化的选择。而行为科学理论是建立在社会人假说的基础上的，认为人是环境的产物，有其自身的社会需求，这就使管理的中心开始从原则和职能转移到对人的关注和研究上。因此，这一时期对管理最优境界的追求已经不仅仅是单一的效率的最大化，而是在管理过程中充分的发挥和调动人的积极性。

对管理认识的不断深入，对人性认识的不断提高，以及研究方法的改进，推动了人类对管理最优境界的追求。同时，管理最优境界的发展又促进了人类对管理认识的提高、对人性认识的深入和研究方法的改善。

2.3 对管理境界的再认识

人类对于“管理”这一现象的认识发展，是随着工业文明的进步，以及现代社会活动对管理的多方要求而逐步增进的。对管理活动不断深入的认识，使得对管理的定义也一直在发生着变化，这从某种程度上说明管理的内涵和外延以及人们对管理内涵和外延的认知是一个动态的过程。但是，也正是这种没有确切定义的学科起点，使得管理学更加贴近实践需要，更加关注个案研究，更加呈现出理论的多元化和学科边界的柔性和模糊性。

当生产力的发展水平到了需要分工与协作时，管理也就随之产生了。管理从

产生始至今，经历了漫长的演变过程，人类最初的管理形式仅局限于对人进行分工，并使人能够合作共同完成一件事情。这是一种极为简单的管理形式，其管理行为的发生往往取决于群体的首领，部落的酋长，而后演化为国君或帝王、诸侯。从某种意义上说这种形式的管理更接近于现代的行政管理（Administration），真正意义上的工商管理（Management）则始于英国的工业文明之后。从西方管理思想史的发展来看，现代意义的管理理论的诞生始于泰勒（F. W. Taylor）。泰勒在其代表著作《科学原理管理》（1911 年）中集中探讨了提高劳动生产率问题，在此基础上其理论追随者们进行了动作与工时等效率问题的研究。

泰勒及其追随者们研究产生于大机器生产的时代背景，随着工业文明的进步和社会的发展，管理环境越来越需要更为完善的理论和方法，由此也产生了一系列极富创见性的诸多管理学说，法约尔（H. Fayol）的组织管理理论从更广阔的视角来审视管理过程，赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）的决策理论将管理带入了一片崭新的天地，切斯特·巴纳德（Chester I. Bernard）的社会系统学使管理置身于社会之中，并不断从社会中汲取营养，德鲁克（Peter F. Drucker）的经验主义理论高举管理变革的旗帜使管理更加实用化。^[3]

管理理论异彩纷呈，诸子百家著述浩若烟海，但究竟什么是管理呢？对于这样一个似乎简单但又重要的问题，人们至今仍未有一个统一的令各方面都能接受的定义。从泰勒伊始，古今中外许多管理学研究者和实践家，从不同的角度出发，已经对“管理”作出了见仁见智的解释，逐步揭开了管理这一最为普遍的人类社会行为神秘的面纱。揭开这层神秘面纱的手，来自于对管理的各陈己见的定义，由于各自观察和研究的角度不同，理论家和实践者都或多或少地强调了管理的某一方面特征，如管理协调论、管理过程论、管理职能论、管理决策论等等。不同的定义可以说是从不同的侧面，不同的角度揭示了管理的含义，或者是揭示管理某一方面的属性。

管理是一门科学，它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理是通过人的思维和行为，使事物的发展变化朝预定的目标接近的过程。而同时，其本身也是随事物本质的变化而变化的。

对管理的认识水平与管理主体的认识水平紧密相连。管理主体或者管理者的

个人人生经历、知识积累、人生感悟形成了管理主体的人生境界，这种人生境界决定了管理者对管理行为的认识和对管理结果的判断。管理境界是管理主体人生境界的外化，管理主体境界的研究是管理最优境界研究无法回避的主要领域。

2.4 人类对自身认识的深化

对人性的理解是管理理论和管理方法构建的基础。管理是以人为中心，以人、财、物协调为主线，以目标为归宿的社会活动。任何管理者，都会自觉或不自觉地对人性形成自己固有的看法、假设，他们也会根据这些看法、假设，提出相应的管理措施。在实践中，不同的人性观衍生出不同的管理理论和管理方法。

在管理思想演进过程中，曾相继出现了“经济人”、“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”等人性假设，对人性认识的每一步深化，都带来了管理理论的突破性发展。^[4]

早期的管理思想很少涉及到对人的研究。色诺芬（Xenophon，约公元前430～前350年）是第一个认识到人在管理中的作用的人。他明确提出，管理的中心任务是加强对人的管理。此后，亚里士多德提出了“天赋人权”的观点，马基雅维利则提出了“人性本恶论”等。早期管理学者和专家对人性的认识是零散的、非系统的，因此，在这一时期对人性的认识，应该说，还基本上处于一种萌芽状态。

起源于意大利，繁盛于整个欧洲的14至16 世纪的文艺复兴运动，是人类社会发展史上的一个重大转折点。文艺复兴时期的主要社会思潮是人文主义。它的核心是：肯定人，注重人性，要求把人、人性从宗教束缚中解放出来。这种人文主义思想主要是反对神学中抬高神而贬低人的观点，肯定人的价值，强调人的可贵，要求人的个性解放和自由平等，推崇人的经验和理性，提倡认识自然、造福人生。因此，文艺复兴时期的人文主义思潮使得管理界对人的认识有了一个巨大的飞跃。

虽然社会的发展和管理的进步，使人们认识到人在管理中的作用，但在古典管理理论时代，管理的重点不是在人本身，而在于如何提高人的工作效率。人被认为是理性的经济人，这一点，可以从泰勒的作业研究和时间研究以及吉尔布雷思夫的动作研究中得到证实。随着社会的进一步发展，人们发现古典理论并不能解决实践中所遇到的一切问题，特别是对于人的研究，因为在实践中大量的问题

都是和人有关的。人的行为随着时间、环境等因素的变化而变化，而人的工作效率也是因时、因地在发生着变化。古典管理理论的“经济人假设”，在这个时候就受到了更多的质疑。人们开始研究人的心理，历时8年的霍桑试验揭开了人类研究人性的崭新一幕。1933年梅奥的《工业文明中的人的问题》一书的正式出版，标志着人际关系学说的诞生，同时也是管理学中人性研究的一大突破。这一时期的人性假设是社会人假设。社会人假设认为，人类的主要工作动机是社会的需要。基于社会人假设的人际关系学说，把管理带入了矛盾的中心地带：即如何在保持高效指挥系统的同时，尊重个人的积极性；如何在组织目标和个人目标之间达成统一；如何在正式与非正式组织之间寻求平衡；如何清除企业内部的过度竞争和无序竞争；如何使员工有归属感等等。在社会人假设之后，麦格雷戈提出了Y理论，即人的需要有低级和高级之分，人们为达到自我实现需要而寻求工作上的意义。因此，产生了自我实现人假设。

社会人假设、麦格雷戈的Y理论以及中国古代的性恶说，与马斯洛提出的需求五个层次的阶梯结构是相通的。随着管理研究者对人的认识的不断加深，埃德加·沙因（Edgar Schein）在自我实现人假设之后，又提出了复杂人假设。复杂人假设认为，每个人都有不同的需要和不同的能力，工作中的动机不但是复杂的而且是变动性很大的。^[5]

本文在总结以往人性假设理论的基础上，对人性同样进行了深入、细致的分析，提出了多维博弈人性假设。博弈人假设认为管理行为人不仅具有多维需求，而且还会根据环境的变化选择取舍自己的各种需求，以满足个人效应的最大化，即与周围环境和和其他管理行为人进行博弈。博弈人假设是理论管理学的理论基石。

2.5 管理学研究方法的新视角

纵观管理思想的发展，我们发现其发展的每一个阶段，都是和当时人类对自然的认识水平，和当时的生产工具（科技）的先进程度，和当时生产的组织方式，以及当时的文化背景紧密联系在一起。或者说，是由这些要素决定着那个时代的管理思想水平。

文艺复兴这一伟大的思想解放运动，对上面这些要素的进一步发展完善，起着巨大而深远的影响。它对资本主义精神的建立，对资产阶级革命以及对工业

革命的爆发，都有着十分重要的影响。所以说，文艺复兴运动是人类历史发展的一个转折点。

文艺复兴运动的一个伟大成果，是哥白尼发表了《天体运行论》，它标志着近代科学的诞生。它不仅推翻了中世纪流行的托勒密的地球中心说，开创了太阳中心说的天文学时代，而且，在方法论上对唯心主义的经院哲学进行了强有力的批判。经院哲学反对人们研究自然，鼓吹盲目的信仰，抹煞实践和经验的作用，鼓吹顺从推论与论证。而哥白尼提出要睁开眼睛、面对现实，概念要符合实体，要透过现象去把握事物本质等唯物主义认识论的内容。哥白尼的“日心说”为近代科学打开了大门，后来经过布鲁诺、开普勒、伽利略，最后到牛顿，终于建立了近代科学理论体系，从而使得科学技术成为推动历史前进的发动机。哥白尼的近代科学革命对管理思想发展的影响，与科学本身的发展对管理思想发展的影响一样，是紧密联系在一起。

管理方法的研究可以追溯到亚当·斯密的分工理论。亚当·斯密在《国富论》中，以制针为例，提出了分工的理论。分工可以大大提高劳动生产效率，从而获得较强的市场竞争力，最终实现最大的利润。分工理论是市场经济的一个主要支柱，也是工厂制度的基础。工厂制度的最初实践是在索霍工厂。当代最先进的工厂的管理措施不论是泰勒、福特或当代众多管理专家所面对的任何管理事务，都能在1805年以前的索霍工厂的管理实践中得到发现。而且，索霍工厂的成本核算制度较当代许多成功的企业所采用的制度更为优越。巴贝奇发展了分工理论，同时他又是一个工厂制度的保护者，他的论点和泰勒的观点是极为相似的。他提出了一种可以使工人们认识到工厂制度对他们是有利的分配方法，即固定工资加利润分成的制度。

古典管理理论对管理的研究主要通过实验法。泰勒的科学管理思想的来源是与其三个著名的实验联系在一起的，这就是搬运铁块实验，铁砂和煤炭的铲掘实验，以及金属切削实验。泰勒的三项实验都取得了成功，但也付出了巨大的代价。让人感到欣慰的是，这些实验将他的科学管理思想理论深深地扎根在科学实验的基础上，使之成为一门真正的科学。这也正是其理论能对当时社会起到巨大推动作用的原因。法约尔通过自身的管理实践，提出了5项管理职能和14项管理原则的一般管理理论。弗兰克·吉尔布雷斯夫妇通过大量的实践，进行了动作研究、

疲劳研究、制度管理等方面的研究，他们始终强调要重视企业中人的因素。他们把当时西方社会科学的各种学科，以及生理学、心理学、教育学等学科的有关知识，用来帮助改造和提高工人的能力，以便为提高生产效率服务。这一系列的研究对以后行为科学的兴起有着深远的影响。

行为科学研究管理的方法，仍然是基于实验法，如霍桑实验中的“照明实验”、“福利实验”、“访谈实验”、“群体实验”等。无论古典管理理论还是行为科学理论，其理论研究方法均立足于实验法。

现代管理理论，其研究方法发生了重大的转变，开始重视科学理论在管理中的应用，如系统论、信息论、控制论和耗散结构理论、协同论、突变理论等，这6论与此前的研究方法相比较，无论从思想本身，从认识事物的规律性，从研究领域的视野的开阔度，都发生了飞跃性的变化。古典管理理论研究方法只强调了管理的某一方面，现代管理则有所改进，开始注重模型法的应用，如系统管理理论、数量科学管理理论等均非常注重定量模型的研究和应用等。对管理主客体时空环境的系统思考和全面把握，是管理学研究方法的重要进步，不同的管理时空环境决定了管理主客体对管理最优境界理解的不同。所以，管理研究方法的新视角，使得人们对管理最优境界的理解更加深入、全面。

2.6 管理最优境界的演进

人们对管理的认识是一个发展演进的过程，对管理最优境界的认识也是一个不断发展的过程。以往的研究成果和理论阐释对管理最优境界的文献比较少。但管理最优境界一直是管理理论发展的一条不可或缺的线索。

色诺芬根据自己亲自经营和管理庄园的实践经验写成《家庭管理》（又称《经济论》）一书。他首先提出了管理水平优劣的判别标准问题。他认为，检验管理水平高低的标准是财富是否得到增加，并认为管理的中心任务是得到更多的财富，即管理最优境界就是财富最大化。

古典管理理论对管理最优境界的描述就是效率最大化。这可以从古典管理理论的三大代表人物泰勒、法约尔和韦伯的管理理论中得到证实。泰勒提出了科学管理，强调的是个体效率的最大化；法约尔提出的组织管理，强调的是组织效率的最大化；而韦伯的科层制则强调社会效率的最大化。所以，无论是科学管理、组织管理还是科层制，他们追求的都是效率的最大化。

现代管理理论中的数理学派认为，管理存在最优解。最优解的实现可以通过数学模型和程序系统来实现。其对管理最优境界的理解是最优解原则。而决策理论则强调了大公司复杂的内部结构，以及其目标的多重性。因此决策理论认为必须建立令人满意的而不是最优的决策模型的理论框架。其对管理最优境界的理解是令人满意准则。

本文对管理最优境界理论研究的基本观点是：管理存在最优境界，管理最优境界是一种状态，不是单一的管理手段和管理方案，是管理思想和管理理念在管理实践中的具体表现。实现了管理最优境界的组织，其管理单元的目标和组织目标完全一致，管理系统可以实现自我调节和自我升级，并且在管理中充分尊重人性，管理博弈达到最优解，最终实现经营和管理同时进步。

注释：

[1] 郭咸纲：《西方管理思想史》（第三版），（北京：经济管理出版社，2004年），第75-141页。

[2] 同上书，第145-196页。

[3] 同上书，第216-292页。

[4] 同上书，第4页。

[5] 同上书，第182-184页。

3.管理最优境界理论的人文理想

3.1 管理的文化内涵

管理有着深刻的文化内涵，管理的文化内涵与管理的境界有着密切的关系。大道至简，管理的境界与人生的境界紧密相联。中国传统文化推崇的管理最优境界是一种“返朴归真”、“无为而治”的“道”的境界。管理学理论由于对人的内心世界的探索越来越深入，对人的深层次需求越来越关注，加之管理学家和企业掌 握着管理理论的话语权，导致本应该十分简洁的理论描述变得十分复杂，使得从事管理研究和实践工作的人们无法看清管理的真正的内核。这正是管理的文化内涵引发的歧义。

3.2 西方智者的探索

西方思想家十分关注管理最优境界内在世界的探索，这种探索表现在人与自然的文明重构上。在西方的文化传统中，人们往往强调二元对立关系：精神与物质，灵魂与肉体，上帝与撒旦，天堂与地狱，天使与魔鬼——都是构成对立面，很少有调和的可能，在逻辑上便构成对立的传统。同理，人与自然的关系也是对立的，自然与人都是上帝的造物，并不比人更神圣，而人在征服自然的过程中获得财富与自由。正如《圣经·创世纪》(《Holy Bible Genesis》)中记载：上帝在造人之后，对人说：“让你们在地球上生息繁衍，征服地球，统治兽鸟飞鱼和在地球上一切生物”。^[1]林恩·怀特(Lynn White)在《我们生态危机的历史根源》(The Historical Roots of Our Ecological Crisis)一文中将人类破坏地球生态环境的根源怪罪于上帝，因为他不仅确立了人与自然的二元对立，而且还赋予了人统治自然的神圣权力，所以，怀特认为西方的基督教是世界上人类中心主义思想最严重的宗教。^[2]在管理思想的演进过程中，人们越来越关注人与自然的关系，越来越将人类的活动纳入到更加宏观的视野中进行审视，越来越把更加长远的时间维度作为管理决策的参照系。

现代工业文明的两位奠基者笛卡尔和牛顿坚持机械自然观，他们认为世界是一部大的机器，它是由可以相互分割的构件组成的机械系统，因而世界没有目的，

没有生命，没有精神。世界自身没有权利，我们人类当然可以毫不犹豫地去操纵、利用它。这样，300 多年以来，笛卡尔—牛顿的机械自然观就成了人类掠夺自然、统治自然的思想基础。但是，面对人类文明，尤其是以工具理性和机械自然观为思想基础的现代西方工业文明对大自然的大肆掠夺，造成生态环境不断恶化的严峻形式下，西方的自然观也在不断地演化。也可以这样说，西方的一些有识之士意识到工业文明的发展在偏离人类的理想时，已开始质疑他们文化中核心部分的“合理性”和所谓的“普适性”，并且欲借助东方的、原始的生态观念改变西方人眼中的自然，或者说，现代西方工业文明引领下的人类，在面对生存危机时，不得不与自然再一次携手并进。所以，从某种意义上说，西方人的自然观正在渐渐地向“天人合一”的人文倾向靠拢。这些思潮导致管理思想的人文理想更加高远。

当代学者把世界看成是由“人—社会—自然”共同组成的复合系统。它是各种系统要素，包括人工系统和自然系统的各种要素，普遍联系、相互作用构成的有机整体。系统的整体性，是系统的最重要的客观性质。依据“人—社会—自然”复合系统整体性观点，既要人考察自然，又要从自然考察人，人与自然的动态平衡是衡量社会进步、发展的尺度。这种整体性系统观反对人是自然主人的观念，摒弃人类中心论，而把人类看作是一个精致的由人和环境的网络支撑的系统中的存在。这种思想成果可以使得管理活动站得更高、看的更远，可以引领管理活动达到更高的境界，并最终逼近管理最优境界。

3.3 东方的智慧与管理最优境界的关系

天人关系或者说人与自然的关系，或者说主体与客体的关系，是人类生存首先要面对的问题。中国传统文化比较重视人与自然和谐统一的关系，因此，“天人合一”的自然观是中国文化传统中重要的思想文化资源，这与西方文化传统中强调人的主观能动性，重视人与自然的矛盾、冲突、对立、斗争关系，以及征服自然的文化观念与思维方式有很大不同。

所谓“天人合一”，就是主张天和人是对立统一的，两者之间的关系要不断进行调整以达到和谐，自然是个具有普遍联系关系的统一整体，这主要表现为：既要认识、改造自然，又要顺应自然，只有顺应自然才能改造自然，为此，人类必须持有“取之有时、用之有度”的全新的管理观。传统上人们往往强调管理的

直接效果，但是，如果将管理活动置于“天人合一”的思想框架下，将人—社会—自然全部纳入到管理目标的控制下统一思考，人们对管理最优境界的理解就会发生根本性的变化。

中国古人在商周之际就开始探讨天人关系了，在这个问题上中国的祖先注重人与天、人与社会、人与自然的统一和谐。《周易》在中国传统文化的产生过程中起到了关键性的作用。《周易》上说：“有天地然后有万物，有万物然后有男女，有男女然后有夫妇，有夫妇然后有父子，有父子然后有君臣，有君臣然后有上下，有上下然后有礼仪。”天地、万物以及以礼仪行为规范的人群是一个完整的统一体，而天则是这个统一体的主宰、本源。可以说，《周易》中就已经有了“天人合一”思想的雏形。^[3]

先秦道家同样主张“天人合一”。道家的“道”，也是宇宙的本体，只不过道家更重视人与自然的和谐。老子说：“道生一，一生二，二生三，三生万物，万物负阴而抱阳，冲气以为和。”^[4]“人法地，地法天，天法道，道法自然。”^[5]庄子更从“道”的观念出发，认为天地、万物和人是齐同的，“天地与我并生，而万物与我为一。”^[6]

儒家思想也论述了“天人合一”的思想。孔子在《中庸》中说：“唯天下至诚，为能尽其性；能尽其性，则能尽人之性；能尽人之性，则能尽物之性；能尽物之性，则可以赞天地之化育；可以赞天地之化育，则可以与天地参矣。”^[7]“诚者天之道也”，“诚”即是“天道”，人只要能扩展天道德性，就会达到天道、人性、物性和整个自然界、整个社会的合一。孟子更以简练的语言概括了“天人合一”思想：“尽其心者，知其性也；知其性，则知天矣。”^[8]

“性”即人固有的仁义礼智，植根于心，人只要尽其心以思行善，便可知其“性”；知其“性”，便可知道“天道”贵善，于是心、性、天相通，融为一体。西汉武帝时期，董仲舒进一步发展了先秦以来的“天人合一”观，明确地提出了“天人之际，合而为一”的哲学命题，使“天人合一”观念发展到一个新的阶段。天与人虽然是相分的，但由于人“类于天也”，同类相通，因此统一成一个整体，即天与人“合而为一”。

宋明理学家把“天人合一”思想观又向前推进一步，他们不再停留在直观地讲“天”，而是把“理”（天理）或“吾心”（良知）作为哲学的最高范畴，在哲理

思辨的高度上加以表述。在董仲舒那里，天、人是有区别的，是“合而为一”的，而在理学家这里，天、人无别，它们本来就是一体，“一”在“天理”或“吾心”之中，因此“不必言合”。以“天理”或“吾心”为核心，不仅天与人，而且与社会、自然、万物都凝结为一体，明确提出“万物一体”论。

王守仁是中国封建社会后期的思想家，他所构建的心学体系中，论述了四个“无”：“心外无物”、“心外无事”、“心外无理”、“心外无学”。“心之灵觉”即“良知”，既是“造化的精灵”、“万物的主宰”，又是“天理”、“至善”和学问。在这里，本体论、认识论、价值论都以“良知”即“吾心”为源头、为基点统一起来、同一起来，融为一体。也就是说，人及宇宙中的万事、万物以及关于万事、万物之理，都统一到、同一到我的心中。这样，王守仁从“良知”是宇宙本体出发，在人与人、人与社会、人与天地、人与万物的关系问题“致良知”为核心内容的心学体系，在理论上把宋明理学推向顶峰，形成“万物一体”、“天下一家”、“中国一人”的整体观，把先秦以来的“天人合一”观发展到一个新的高度。

“天人合一”的中国式思想模式对管理最优境界的理解达到了一个新的高度。

3.4 比较与综合——人文理想对文化的超越

管理学把世界看成是由“人—社会—自然”共同组成的动态、平衡、普遍联系的有机统一整体，自然生态、人类文化生态、精神生态之间是相互联系的。因此，西方文化中的二元对立、人类中心主义、机械自然观是人类生态危机的文化渊源，“役自然”的现代工业文明、消费主义是造成管理生态失衡的直接原因。相反，中国传统的“天人合一”自然观强调自然是一个有机统一整体，天和人间能达到动态平衡，文明的创建应师法自然。所以，中国文化的自然观对管理文化的重构具有重要的思想文化价值。

注释：

[1] Holy Bible , King James Version , New York : American Bible Society. p.1.

[2] Lynn White , “The Historical Roots of Our Ecological Crisis” in This Sacred Earth : Religion , Nature , Environment . Roger S. Gottlieb , ed. New York : Routledge , 1996. pp. 184 - 193.

[3] 《周易》，（珠海：珠海出版社，2006年）。

[4] 《老子》，（珠海：珠海出版社，2006年），第42章。

[5]《老子》，（珠海：珠海出版社，2006年），第25章。

[6]《庄子·齐物论》，（珠海：珠海出版社，2006年）。

[7]《孔子·中庸》，（珠海：珠海出版社，2006年）。

[8]《孟子·尽心》，（珠海：珠海出版社，2006年）。

4. 理论管理学公理体系

4.1 理论管理学公理引出

从公理角度建立管理学的理论体系，是理论管理学最为重要的特征。理论管理学从公理出发，有利于建立人们共同的认知平台。在此平台上人们可以建立管理内在的价值体系和目标体系，从而建立完整的管理理论体系。

4.1.1 管理学公理的概念

公理就是被人们广泛认知、不需或无法证明的理论，或是不证自明的理论。管理学作为一门备受关注的学科，本身存在着各种理论。在这些理论中，哪些是管理学公理？哪些又是从管理学公理出发，在一定的条件下成立的定理、定律、法则？这是理论管理学研究的起点。

管理学公理就是适合任何管理条件的管理定理。

4.1.2 理论管理学公理的基本内涵

理论管理学的公理体系主要由三个公理组成。

【公理 1】关系公理：人对事物的关注程度与该事物对人本身的影响成正比。

【公理 2】公平公理：事物的公平性与对事物的认可程度成正比。

【公理 3】利益公理：现实性利益的大小与惧怕失去利益的心理强弱成正比。

4.1.3 理论管理学公理的相互关系

理论管理学的三大公理作为理论管理学的基石，是相互联系、相互支撑、缺一不可的关系，它们共同构成了理论管理学的理论框架。

4.2 关系性公理

关系公理：人对事物的关注程度与该事物对人本身的影响成正比。

设人对事物的关注程度为 c ，该事物对人本身的影响为 e ，根据不同的人，事物对人本身的影响系数为 a ，假设人对事物的关注程度的平均程度为 D ，则

$$c = ae + D$$

管理学中最重要的出发点就是判定事件与管理行为人的关系以及管理行为
人相互间的关系。

关系性公理的含义就是如果事件对管理行为人的影响越大，管理行为人就
越关注这个事件。

9.11 事件是关系全球的重大事件，但是，一个偏远山区的居民，对 9.11 事
件的关注远远不如其对距离他们住地 100 公里处一个泥石流事件的关注。在世界
杯赛中，法国球迷对德国队胜利的热情，远远不如对即将跟其决战的荷兰队的场
外热身赛的热情高。在管理行为中那些能够直接影响到行为人的行为才是有效
的。

关系性公理在理论管理学中的重要作用是明确指出了管理行为人之间的关
注点。如果管理行为背离了这些关注点，就无法达到管理效果。在管理行为人所
有的关系中，人们普遍关注那些对自身影响比较明显的事物，这些事物也是管理
的作业点和出发点。

在漫长的历史进程中，人类所面对、所要解决的核心问题，归根结底是主体
与客体的关系问题，这构成人类活动的两种关系图景，一是人与自然的关系，二
是人与人之间的关系。一系列二元对立的学术纷争折射着主体与客体关系的分
裂。

主体与客体相对而存在、交互作用而发展，构成不可分割的整体。但是人类
经济上的理性、实践上的有限理性和人性上的多维博弈性，长期以来导致了主体
与客体的明确二分和分化发展：一方面，认识规律、征服自然、支配对象或创造
新对象，亦即将人类的目标定位于客体方面；另一方面，提倡人性、人权、人的
尊严和价值，或者说将人类的目标定位于主体性建构。实践发展和理论研究中适
度的倾斜是合理的、必要的，但若将双方视为分裂和对立，必然纷争迭起，困境
难解。

主客体的分裂不但造成理论上一系列难以克服的困境，也最终造成现代经济
社会发展中的重大误区：片面地将人类发展定位于物的创造、征服、丰盛，致使
主体人的发展与对象的发展脱节。这种“以物为本”的管理活动在本质上严重阻
碍着人的全面发展，与“以人为本”的现代管理观产生对立。

合乎逻辑的是，现代学术界有关新思维的各种探讨，均以不同的方式在深隐

的层面上表现出对主客体关系的关注。克劳斯·迈因策尔充分论证“复杂系统探究方式”，所谓“复杂系统”不过更多地关注主体与客体的复杂联系和相互作用；皮亚杰提倡学科的“环形分类，而不是线形分类”，这里的“环形”也表现为主体与客体间相互作用构成的基本循环；反对“人类中心主义”的理论呼吁人类尊重自然本身固有的秩序和尊严，反对人类将自身的主体地位膨胀为自然的霸主；交互主体性思维，提出在人的认识和实践活动中，作为主体的人也应把作为“客体的人”视为主体，人与人之间发生的是主体性关系，彼此应互为主体，互为目的，相互尊重、平等、对话、合作、共生，其精神实质是要求人与人之间构成的主客体关系的和谐发展。

研究管理主客体之间的关系是管理理论和实践的起点。有效界定特定管理环境中管理主客体之间的关系，使得管理目标清晰，管理任务明确，这样实施的管理方案才能奏效。关系是管理活动连接在一起的纽带，也是管理活动运行的节点。管理行为关系明确，管理活动就会顺畅，管理成本就会降低，否则，管理行为关系不明确，管理活动就会受到无形的阻碍，管理成本就会上升。

4.3 公平性公理

公平性公理：事物的公平性与对事物的认可程度成正比。

设事物的公平性为 y ，人类对事物的认可程度为 x ，不同的人对事物公平性的认识与其对事物的认可程度的系数为 a ，由于人们对事物的认识在一定程度上取决于人类的主观性，则在坐标轴上表现为此直线经过公平性轴，设与 y 轴的截距为 C ，而不是过原点 O ，公式表现为：

$$y = ax + C$$

公平是管理的内在要求。一个管理系统最终有没有效率，在某种程度上取决于其管理行为的公平性。管理行为的公平性来自于系统的制度安排、管理行为人的核心价值观、管理方案和管理行为人的产生方式。

公平作为人类社会具有永恒价值的基本理念和基本行为准则，涉及到政治、经济、文化、科技、法律、道德等领域，辐射到人类生活和活动的方方面面，对于实现社会发展的基本宗旨、保证社会的正常运转和健康发展有着极为重要的意义。可以说人类历史就是一部追求公平的历史，因此，公平是一个历史范畴，不

存在永恒的公平。不同的社会，人们对公平的观念是不同的。公平观念是社会的产物，不同的社会历史条件和文化背景人们对公平的认识也有所不同。

公平又是一个客观的范畴，尽管在不同的社会形态中，公平的内涵不同，不同的社会、不同的阶层，人们对公平的理解不同，但公平具有客观的内容。公平是社会存在的反映，具有客观性。

公平在管理学领域具有重要的价值判断含义。人们在管理场中的公平感决定着人们发自内心的服从与自愿行为。因此公平性公理就成为理论管理学构建理论大厦的基石。所有的管理行为都可以划分为两类：一种是管理行为人自愿的管理行为；另外一种是非自愿的管理行为。人们对公平的认知是决定管理行为走向的基本路标。

公平公理的涵义是指人们对某种事物的认可程度越高，那么就自然认为这个事物越具有公平性，反之亦然。

管理是人类社会最基本的实践活动，在这种社会实践活动中，一定组织中的管理主体，依据一定的规章制度和伦理准则，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能，对管理系统中的各种要素资源进行合理地配置和使用，其目的就是为了构建和维持一定社会的良好秩序，以求得一定社会的正常运转和健康发展，这种秩序就是公平的秩序。这样公平和管理就通过社会秩序而紧密地联结在一起。公平为管理提供伦理价值目标和基本行为准则，而管理的无处不在又使公平渗透到社会的各个角落。管理是一种最普遍的社会活动，整个人类社会通过管理而维系，通过有效的管理而发展，而反过来，管理的水平也在很大程度上反映人类社会的文明程度。

在中国古代的诸子百家包括汉代以来占主导地位的儒家思想在公平问题上都有自己的观点，当代中国学者在公平问题上也研究颇多。在西方哲学与伦理学史中，亚里士多德的公平理论^[1]、奥古斯汀的公平理论^[2]、阿奎那的公平观^[3]和苏格兰传统与休谟的公平观^[4]构成了公平的四种传统。现代社会中更是存在着相互竞争和根本不同的公平观，如罗尔斯的社会平等的公平观^[5]、诺齐克的持有的公平观^[6]、麦金泰尔对二者的比较总结得出的公平观^[7]等等。除此之外，还有一些其他领域的思想家和学者也在各自研究的范围内探讨公平的问题。这些公平观涉及面非常广，如政治、经济、法律、宗教、社会制度、个人的德性等等。

从管理思想的历史演进来看，一直存在着关于管理公平的探讨。人们真正关注管理问题是在19世纪末20世纪初管理科学理论产生以后。一个多世纪以来，管理公平的实践多于理论上的研究，尤其是在分配和用人方面，管理者都十分重视公平问题。人们在管理实践中摸索，不断地改变着对作为管理对象的人的看法和态度，从完全不重视人的因素到把人的因素放在首要位置，从把人当成纯粹的“经济人”到把人看作“社会人”再到把人作为“自我实现的人”直到“复杂人”对待，处理人与人之间关系的准则也在发生微妙的变化。这体现在管理研究的理念上就是科学主义向人本主义的迈进。“人是目的还是手段”的争论使管理公平的地位日益彰显出来。

在管理理论研究中，人们经常会涉及到诸如决策公平、用人公平、分配公平、奖惩公平、道德公平等内容。例如，在工资制度方面，就先后有泰罗的“差别计件工资制”^[8]、亨利·甘特的“计件奖励工资制”^[9]，在“霍桑实验”中使用的“集体计件工资制”^[10]、品位工资制、职位工资制等等。前三者是典型的按劳付酬的分配方式，但其中也兼顾到个别的具体情况，如甘特的计件奖励工资制就主张给予工人最低的工资保障。在用人方面公平原则表现得更加突出，“公开竞争”、“机会均等”、“用人之长”、“考评公平”等就是其具体实行原则。就管理者的德性而言，“公平”更被看作是首要的要素。上述理论中的研究虽然都关涉“公平”的内容，但对这些问题的研究都是局限于管理中的计划、人事、领导等具体方面，很少有人真正把公平作为管理的基本原则拿出来单独研究。最早把公平作为管理原则提出来的当属法国的管理学家亨利·法约尔，他在1925年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出了管理的十四条原则，其中第十一条就是“公平”，作为处理成员之间关系的一条准则^[11]。

管理的核心就是处理各种人际关系。这其中既要从效率出发考虑资源的合理分配问题，还要考虑人们对资源分配中的公平合理性的主观感受。在这个方面，美国心理学家亚当斯做出了积极的努力。他在1963年前后提出了著名的“公平理论”^[12]。该理论的核心在于，“员工不仅关心所得报酬的绝对量，而且还关心所得报酬的相对量。”亚当斯比较关注人们对投入和收益比率进行的比较。他指出，人们觉得公平，是因为人们感到他们得到大量的收益，与他们的投入，如时间、努力、经验等是相称的；反之，人们觉得不公平，是因为他们的收益与投入

不相称。亚当斯的理论对于管理中正确处理工作绩效与报酬之间的公平合理性是很有启发的。

总的看来,对管理公平的研究还处于相对薄弱的状态,具体体现在四个方面:一是管理公平的研究还没有受到足够的重视;二是研究的内容不成体系,散见于其他具体领域和管理的职能研究中;三是研究的层次仅限于作为管理者德性的个人公平,没有上升到社会公正的高度;四是人们研究的内容多数还是手段公平而非目的公平。关于管理公平性研究的这种状况与管理实践的迅速发展完全不相适应。从社会的发展和目前的现状来看,系统地研究管理公平已经是当务之急。

管理实践中,作为管理者,要注重管理的公平性,公平的事物让被管理者(管理客体)产生更强的认可(或公平感),更乐于认可管理者的行为,配合管理,这样管理才能更有效率。管理主体在管理方案设计中使得管理客体产生公平感是管理的首要任务。

在管理环境(或管理场)中,善用公平性公理对提高员工的工作效率,顺利完成组织目标有重大作用。公平与否的结论源自员工对所付代价和所得收入的比较。员工所付出的代价包括:知识、技能、经验、资历、工作绩效;员工所得的收入包括:工资报酬、组织对其的承认和尊重程度、晋升、人际关系的变化等。当组织成员发现自己所付出的代价与所得报酬之间比同他人所付代价和所得报酬之比相等时,就感到所受到的待遇是公平合理的;反之,则会产生不公平感。在缺乏公平感的情况下,员工会产生不满情绪,采取减少付出,要求增加报酬,放弃工作等消极行为。

公平与效率是一致的,公平促进效率,不公平导致低效率。从管理角度来看,管理公平能调动管理行为人的积极性,促进效率的提高。管理的职能是维护组织正常的运转秩序,是实现公平用以提高效率。也就是说,管理越公平,越能调动被管理者的积极性,产生正向的积极作用,提高效率。否则,管理不公平,就会出现反向的消极破坏力量,降低效率。因此,管理中的公平对效率至关重要,具有极其深远的意义。

对管理而言,公平具有两大功能,一是激励功能,二是合力功能。所谓激励功能,就是激发人的热情,充分调动人的积极性,开发人的潜能和创造性,使其能向着组织所期望的目标奋发努力。所谓合力功能,就是公平在管理中产生的组

织向心力、凝聚力所形成的一种特殊形态的力量。它不是由单个力量简单的相加而成，它是可以成倍增长的集合力量。

总之，公平性公理的精髓就是要在管理活动中，尽量使管理行为得到较多的认可，让员工产生更多的公平感，从而提高管理效率、降低管理成本。

4.4 利益性公理

利益性公理：现实性利益的大小与惧怕失去利益的心理强弱成正比。

设现实性利益的大小为 y ，惧怕失去利益的心理值为 x ，在没有任何惧怕心理的时候其现实性利益的大小为 C ，根据不同的人，这两者之间关系的系数为 a ，则

$$y = ax + C$$

利益是个多义词，在哲学范畴中“利益是指在一定的社会形态中由人的活动实现的满足主体需要的一定数量的客体对象。利益也是人们为满足客观需要而出现的一种集中的、持续时间较长的意向”^[13]，这种意向反映在人们的行为上就是不断地、努力地、顽强地，有时甚至是热情地追求这种需要的满足。

对于利益的观点，东西方的著作汗牛充栋，在西方主要存在一种功利主义的利益观，在东方则主要是义利主义的利益观。

功利主义的利益观中“功利”(Utility)一词，原义是“有用”、“功效”、“效益”。

将利益当作行为目的的功利观，是一种古老的哲学思想。古希腊有人提倡快乐主义，说：“快乐是幸福生活的开端和目的。因为我们认为幸福生活是我们天生的最高的善，我们的一切取舍均从快乐出发，我们最终目的乃是得到快乐，并以感觉为标准来判断一切的善。”^[14]“快乐论”曾长期受到贬斥，至18世纪末叶又被法国的哲学家们复活了，后来又被边沁及其后学者们传到英国。在这一过程中，许多哲学家都提出了自己的功利观或利益观，其中具代表性的有爱尔维修、霍尔巴赫、边沁、詹·密尔和约翰·斯图亚特·密尔。

爱氏和霍氏所理解的利益，就是“一切能够使我们增进快乐、减少痛苦的东西”，“就是每一个人根据自己的性情和思想使自身的幸福观与之联系起来的东西：是我们每个人看作是对自己的幸福所不可少的东西”^[15]。因此，他们实际上是用“幸福”来定义“利益”的。幸福概念是一个比利益概念更为根本的、基

础性的终极概念。他们虽然承认追求个人利益（即个人幸福）是人们行为的动力，是道德的基础和归宿，但他们并不认为任何一种追求个人利益的行为都具有道德上的合理性。边沁也经常使用“利益”这个词来代替“幸福”，他以为“社会利益”与“最大多数人的最大幸福”是同义的，所以他又称功利原则为利益原则或幸福原则^[16]。边沁认为，判断行为是非的标准应当是增加还是减少当事者的利益。任何行为，如果它“增加社会利益的趋势大于减少社会利益的趋势，就可认为是符合功利原理的”。与爱尔维修和霍尔巴赫不同，边沁提倡以个人利益为基础的社会利益。他认为，只有个人的苦乐与利益是实在的、具体的，而社会、国家、集体等概念则是虚幻的，社会利益是构成社会的各个成员的利益的总和，不理解个人利益是什么而奢谈社会利益将是无益的。个人利益是唯一现实的利益，个人愈是追求个人利益，增进个人的快乐量，也就愈能最大限度地增加享乐人数，促进最大多数人的最大幸福。密尔是功利主义的主要代表，其功利主义思想的基本观点可概括为三个方面：一是“最大幸福”原则。他曾解释说，“这个原则讲的是凡是利益攸关的人们的最大幸福，这种幸福是人类行为的正确适当的目标，并且是唯一正确适当并为人们普遍欲求的目标”。二是效果原则。认为评价一种行为，要视行为的结果而定，如果行为结果能增加当事人的幸福或快乐，这种行为就是道德的，就应该予以肯定。行为的结果是道德价值评价的最终依据。三是以个人利益和幸福为基础的共同幸福原则。主张以个人利益和幸福作为人类行为的基础，同时强调个人与社会、自我与他人的利益协调、共享以及幸福、利益的总量增殖。^[17]

在中国古代义利主义的利益观中，《周易》对卦象的描述、判断、验证所使用的话语中的朴素概念，就是“利”与“不利”，如“利见大人”，“利涉大川”，“利有故往”，“利西南”，“不利东北”，“无彼利”等^[18]。

孔子继承了《周易》的思想，把利当作至言，而且提出了利的定义。在一个“惟知有利”的乱世，提出了利的取舍并且如何适宜的标准，规范了利的秩序，推动了文明和进步。利是《周易》的重要概念。何谓利？《文言》曰：“利者义之和也。”义的含义，孔子作了阐释。《礼记·中庸》引孔子曰：“义者，宜也”^[19]。因而，利就是用“义”去制裁各种事物使其取舍适宜达到等级次序分明的和谐状态下所取得的实惠。利不仅是指人与物，而且也包括人与天命、人与人之

间和顺适宜所得到的实惠。孔子不仅不“弃利”，而且认为，为政之道，就是要注意利。关键是宜，即要关注适宜于大事的大利，小利则是不适宜的。孔子批评的是那些在“义和利”的双向选择时，不能中庸的人。孔子的重要贡献在于提出以义为标准的利益观。把义作为衡量利的标准，以规范社会利的秩序。

“兼相爱，交相利”是墨子的基本观点，其出发点就是兴利除害。利是如何产生的？兴利的具体途径是交相利。首先，交相利必须以兼相爱为前提，兴利是墨子的论旨。而兴利就要除害，当今害之所起的原因是什么？起自不相爱。“害”由“不相爱”起，“利”由“兼相爱”生。《墨子·经说》曰：“仁，爱也。义，利也。爱利，此也。所爱、所利，彼也。爱利不相为内外，所爱所利亦不相为外内”。^[20]在墨学看来，义，无非就是利。其次，交相利所依据的原则是“投我以桃，报之以李”。墨家把利当作物质需要的同时，把“忠”、“孝”之类的东西也看作利，“义，利也”，把“义”和“利”看作相通的，且把利不仅看作私利也看作公利。

韩非子则在反对传统伦理道德观念时，提出了“自利论”的思想。他把一切人间的关系都理解为“自为自利”的关系。^[21]

汉朝董仲舒继承并发展了孔孟的思想，主张“道谊论”，认为，“仁人者正其谊不谋其利，明其道不计其功”。^[22]

到了宋朝，“程朱理学”则把禁欲主义引进利益观，主张“存天理，灭人欲”。^[23]

理论管理学的基本人性假设是在不同的管理场态中管理行为人对不同的利益进行博弈。利益公理就是从这些实践中总结出来的理论。人性假设的历史发展过程出现过一系列人性假设，这些人性假设中，人都有自己不同的利益，都是为了追求这种利益，各种行为人在管理场中进行利益博弈。

由于个人利益的驱使，人们才会产生需要，有需要就会产生相应的行动。但什么样的方式才是获得利益的最有效的方式呢？无疑是结成各种利益关系。这种利益关系从其形式来看就是组织。这种认识早在18世纪管理理论萌芽时期就为一些思想家所领悟。当时英国著名经济学家亚当·斯密在研究经济现象时，提出了一个重要的论点：人们在经济行为中，追求的完全是私人利益。在追求私人利益的过程中有可能会受到其他人的私人利益的限制，亚当·斯密所描述的是一种

经济利益关系的结成过程，实际上也是对社会经济利益关系状态形成过程的一种解释。按照亚当·斯密的观点，组织的结成也是人们的经济利益的合作。^[24]当然，从经济学的视角来看待这种关系，把人们的利益关系界定为经济利益关系，这种思维模式一直为人们所承袭。在管理学的研究中，先后出现了多种人性假设，并在此基础上形成了众多的管理理论。从利益的角度看，这些是对人们利益关系的另一种界定。

利益性公理成为理论管理学的一个基本公理，源自于利益性对管理行为的自始自终的影响。人是追求利益的经济动物，管理行为人会以尽可能小的代价获取最大的收益。现实利益大小可以理解为收益大小，而惧怕失去利益的心理恐惧强弱则可理解为风险大小，这个公理在管理学上的表层含义就是：人们在做某项工作时都会考虑风险与利益的关系，一般而言，如果利益越大，则其相应的风险就越大，反之也成立。但如果从深层次来讲，则隐含着如果管理行为人现实利益越大，其惧怕失去利益的心理越强，如果现实利益越小，其惧怕失去利益的心理越弱。

在管理活动中，管理者的行为安全系数是评判利益性公理的重要维度。管理者的行为安全系数取决于外部环境压力与管理者自身应对压力的能力。管理者自身应对压力的能力越强，管理者的行为安全系数越高。

在利益性公理中，管理者的行为安全系数有两大特征：第一，是强度特征。外部环境压力强弱与管理者自身应对压力的能力强弱决定管理行为的走向。第二，是博弈特征。外部环境压力与管理者应对压力的能力会在特定的时空环境中形成博弈关系，博弈的结果同样决定管理行为的走向。

与博弈论中局中人的定义相类似，管理行为人的目的同样是选择行动或策略来最大化自己的效用水平。管理行为人可以是自然人，如组织的总经理、管理人员和普通员工等。管理的主体和客体都要追求利益最大化，风险最小，二者经过一番博弈后达到均衡，这时达到了一种暂时的稳定状态。一旦这个均衡遭到破坏，又要开始进行新一轮的博弈。管理者和被管理者在追求利益时必须考虑管理行为的安全系数，对管理者来说，如果采用的管理方式或行为会导致不利于管理主体，那么这个管理者就不会采用这种方式或行为。管理客体同样也会权衡利害关系，

对于一项管理行为，如果采取合作选项，安全系数会是多大，如果采取不合作选项，安全系数又会多大，这些就会成为管理客体做出选择的思考前提。

在管理实践中，不同的利益行为人都为了自己的利益而同其他利益行为人进行博弈，如果管理中善于把握利益与风险的关系，管理必将大大提高效率。

现实利益的大小决定着人们惧怕失去利益的心理强度。在管理中，如果使管理行为人感受到现实利益对管理效果将会十分有益处。现实利益在某种程度上取决于管理行为人与组织的目标吻合度，如果管理行为人与组织的目标吻合度高，则管理行为人的现实利益一般来说就大，如果目标吻合度低，一般来说就小。

4.5 理论管理学公理的现实意义

三大公理是理论管理学的核心内容，是理论管理学体系的关键部分。三大公理的建立，为引出一系列的管理定理、管理定律、管理法则提供了理论依据。三大公理在管理学中的作用可是说是起了基石的作用，在此基础上方可能建立起理论管理学大厦。在管理过程中，关系性公理、公平性公理、利益性公理具有很强的现实意义，三者紧密相联，互为补充。

首先，关系性公理其现实意义就是指出管理要关注重点，关注核心问题。如果管理没有重点，将会导致管理失效，其结果必然是组织整体的无效率。

其次，公平性公理其现实意义是任何组织在管理行为中要设法营造管理行为人认可组织行为的氛围，使管理行为人产生公平感。这样才能真正激发组织成员的工作热情。公平性是管理的基本准则和基点。既是管理的起点，又是管理的归宿。

最后，利益性公理则是揭示管理行为人更加关注现实利益。脱离了现实利益构建的管理体系其效果是不会理想的。当然，在管理行为中，愿景目标和未来利益则是现实利益的组成部分和延伸，现实利益的对立面是“利益虚幻”或“利益幻觉”，如果管理行为中过多出现“利益虚幻”或“利益幻觉”，则会使管理行为随着“利益泡沫”的破灭导致管理失效。

注释：

[1] Aristotle, 《尼各马科伦理学》, (北京: 中国社会科学出版社, 1990 年)。

[2] St. Augustine, *Confessions*, Latin text and scholarly commentary by JO'D (originally published, Oxford: The Clarendon Press, 1992).

- [3] Davies, Brian *The Thought of Thomas Aquinas*. Oxford: Clarendon Press, 1992.
- [4] Hume, 《人性论》，（北京：商务出版社，1980 年）。
- [5] Rawls, 《正义论》，（北京：中国社会科学出版社，1988 年）。
- [6] Nozick, 《无政府、国家与乌托邦》，（北京：中国社会科学出版社，1991 年）。
- [7] 麦金泰尔:《谁之正义?何种合理性?》，（北京：当代中国出版社,1996）。
- [8] Frederick W. Taylor, 《计件工资制》，（北京：中国社会科学出版社,1984 年）。
- [9] Henry L. Gantt, 《工业组织》，（北京：中国社会科学出版社,1984 年）。
- [10] George Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, 1945.
- [11] Henri Fayol, *General and Industrial Management*, Paris, 1925
- [12] Adams, 《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》，《工资不公平对工作质量的影响》，（北京：北京大学出版社,2003 年）。
- [13] 苏宏章:《利益论》，（沈阳：辽宁大学出版社 1991 年）。
- [14] 舍斯塔科夫:《美学史纲》，（上海：上海译文出版社，1986 年），第 37 页
- [15] 北京大学哲学系外哲史教研室:《十八世纪法国哲学》，（北京：商务印书馆 1979 年版）。
- [16] 边沁:《道德与立法原理导论》，（北京：商务印书馆，2005 年）
- [17] 密尔:《功利主义》，（北京：中国社会科学出版社、影印,1999 年）。
- [18] 赵永春主编:《中国道家文化名著》，（延吉：延边大学出版社，1995 年）。
- [19] 盛广智主编:《中国儒家文化名著》，（延吉：延边大学出版社，1995 年）。
- [20] 《墨子》，（长春：吉林文史出版社，2004 年）。
- [21] 《韩非子》（上、下册），（珠海：珠海出版社，2003 年）。
- [22] 盛广智主编:《中国儒家文化名著》，（延吉：延边大学出版社，1995 年）。
- [23] 盛广智主编:《中国儒家文化名著》，（延吉：延边大学出版社，1995 年）。
- [24] 斯密:《国富论》，（西安：陕西人民出版社,1976 年）。

5. 理论管理学定理体系

5.1 判断力函数

定义：判断力是通过对事物信息的了解，按照既有的经验规律对事物进行反思，把特殊包涵在普遍之下的思想能力。

判断力是在主观方面，通过多维度全面的了解，借助规律及已有的知识对事物进行反思，这种规律不是自然给予的，而是经过学习总结得到的。当然，首先假定自然界的诸规律是适合于我们的认识机能。因为如果不以此为前提，就不能有按照诸经验规律的自然秩序，就不能有一个主导线索对事物进行反思从而进行判断。我们所思考的事物，在其诸规律支配下，按照自己洞察力所及寻找适合的原理，由此就把特殊包涵到了普遍之下。

定理：人对事物判断的正确程度取决于：信息度、范围空间和能力。

设人对事物判断的正确性为 $y = f(x)$ ，信息度为 i ，范围空间为 r ，能力为 a ，信息度和能力的影响系数分别为 α, β ，则有

$$y = f(x) = \frac{\alpha i + \beta a}{r}$$

管理学中的判断力主要是受信息度、范围空间、人本身的能力因素的影响。对所要做出判断的事物了解的信息越详细，可靠度越高，即信息度越大，将越容易发现其中隐含的必然的内在规律，作出正确的判断的可能性也越大。人本身的能力对做出正确的判断十分重要，因为每个人对事物的洞察力是不同的，洞察力越强，越能为所思考的事物寻找到合适的普遍原理，就越能做出正确的判断。而范围空间正好与人对事物判断的正确程度相反，范围空间越大，人们的判断难度越大，正确程度越低。范围空间越小，人们的判断难度越小，正确程度越高。

5.1.1 信息度 i

管理行为中的判断力首先受信息度的影响，信息度会决定管理行为人的根本取向。当今世界形势发展变幻莫测，经济社会变化日新月异，区域与国际竞争日趋激烈。世界变化快、发展机会多；多种价值取向并存、多种社会思潮纷呈。随着计算机的普及和网络技术的发展，我们正被无穷无尽的信息包围着。人们经常

会因为这些琳琅满目、无穷无尽的信息而感到头晕眼花、无所适从。面对这无际的信息海洋，人们不可能也没有必要掌握所有的信息，而应该掌握的是“关于信息的信息”。“关于信息的信息”，就是对信息的判断能力和选择能力，提取对所要作出判断的有效信息。

5.1.2 范围空间 r

管理行为中的判断力，取决于范围空间的界定。范围空间越小，管理判断力越强；范围空间越大，管理判断力越弱。这是人们认识客观世界的基本规律之一。

5.1.3 人本身的能力 a

管理行为的判断力函数还取决于人本身的能力。一个判断能力强的人的管理行为，一般会比一个判断能力弱的人的管理行为更加准确、有效。个人的判断能力往往靠先天的遗传和后天的培养，同时还要靠在实践中的磨练。

5.2 管理力函数

定义：管理力是管理中的 N 维要素的矢量函数。

管理是管理者为了有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行协调的活动。管理力是组织中多种场力整合的综合力量，是多种力量的矢量合力。也就是说，管理力是一个组织内部整合的知识和技能，尤其是关于协调多种技能和整合不同技术的知识和技能，它是慢慢形成和培养的一种能力。一个组织有各种各样的要素，只有科学的管理力才能把这些要素最合理地进行配置，每个组织的要素各不相同，没有一种可以参照的模式，科学的、高效的、符合组织特色的管理就是管理力的体现。因此一个有活力的组织，必须培养自己“灵动的管理力”。

定理：管理力函数 $f(p)$ 由权力强度 (x) 和权力层次 (y) 构成，管理力与权力强度成正比，与权力层次成反比。

设管理力为 z ，权力强度为 x ，其系数为 a ，权力层次为 y ，其系数为 b ，则

$$z = ax + \frac{b}{y}$$

5.2.1 权力强度

管理力具体的说就是管理的综合能力。管理力函数就是定性的对管理力进行分析。管理力与权力强度和权力层次之间的关系是：管理力与权力强度成正相关

与权力层次成负相关。

权力强度是权力的执行力度。权力的运作可以建立秩序和创设资源分配的准则。

5.2.2 权力的层次

权力的层次是权力的层级结构，是权力的分散过程。

管理力函数的数学表达： $f(p) = f(x, y)$

管理力函数是由权力强度和权力层次构成的二元函数。管理力将随这两个变量的变化而变化。

考虑两个因素异方向变动时：（1）当权力强度增大时，管理的保证力度加大，管理力函数也增大，当权力层次减小时，管理到被管理者之间更加容易沟通，管理力函数将增大。因此，组织为了加大管理力，将尽量使管理强度增大，使管理层次减小。（2）当权力强度减小，管理力函数减小，当权力层次增大时，管理力函数将减小。两种因素的这种变化都将导致管理力函数变小。

考虑两个因素同方向变动时：（1）当权力强度增大时，管理力函数也增大，当权力层次增大时，管理力函数将减小。此时就是说，虽然管理强度的增大会引起管理力增大，但是因为管理层次的增大引起管理力的减小，因此组织如果只注意加强权力强度而忽视了权力层次的管理，将会导致管理力难以达到预想的效果，甚至会出现管理力失控的状况。

5.3 满足感函数

定义：满足是工作的客观特征与个人动机相互作用的函数。

满足感是管理的一项重要心理指标。满足的外在表现形式是人们在其工作中产生的满意或不满意的态度，工作态度积极，则满足感高；工作态度消极，则满足感低。满足感包括公平感的满意度和自我期望实现的满意度。当公平感大时，满足感大；当公平感小时，满足感小。当自我期望度大时，实际结果要达到期望就存在困难，满足感就小；当自我期望度小时，实际结果就容易达到期望值，满足感就大。

满足感不是单纯的由公平感或者自我期望度决定，而是由公平感和自我期望度相互作用，共同决定。自我期望度高，公平感小时，员工的工作满足感就小。否则，则反之。当自我期望度高，公平感大时，两个因素对工作满足感的影响方

向是相反的，两种影响力相互抵消，这时就取决于两个因素对工作满足感的影响强度的大小。

用数学函数来表达工作满意感函数为

$$f(s) = f(\xi, \eta)$$

其中 ξ 代表公平感变量， η 代表自我期望度变量， $f(s)$ 代表满足感函数值。

$$\begin{aligned} \xi \uparrow &\mapsto f(s) \uparrow; \eta \uparrow \mapsto f(s) \downarrow \\ \xi \downarrow &\mapsto f(s) \downarrow; \eta \downarrow \mapsto f(s) \uparrow \end{aligned}$$

因为公平感、自我期望度和满足感的关系，可以得到：

$$\frac{\partial f(\xi, \eta)}{\partial f(s)} < 0$$

5.4 管理悖力函数

定义：管理悖力是指管理中各种相互对立的力量与组织共同价值观的差异。

管理场与电场相似，存在着正管理场和负管理场。他们之间的力叫管理悖力，相互作用于对方。管理悖力是正管理场和负管理场相互作用的函数。

管理场中的正管理场和负管理场，像带电的电荷做杂乱无章的运动。但同时两个电场之间也存在着管理悖力，它使管理场的发展方向存在不确定性。组织就好比金属导体，组织成员就好像是运动中的电荷。组织里面的每个成员，有不同的思想，对组织的发展有不同的想法。没有一个组织阶层，没有一种制度约束对这些成员的行动、思维进行规范，那么这个组织的正管理场和负管理场的矛盾就会加深，两者之间的管理悖力就大。

定理：管理悖力函数 $y = f(x^+, x^-)$ ，其中 x^+ 为正管理力， x^- 为负管理力。管理悖力与企业文化力成反比。

5.4.1 管理场

管理场就是组织中管理所涉及的所有作用对象在特定的管理边界内相互影响，相互作用形成的一种管理状态。

管理场就是管理的对象的全体。而所有的管理者和被管理者统称为管理行为人。管理场的形成是由组织结构中管理行为人的行动力的方向与大小决定的，同时，每个管理行为上的动力的方向和大小对管理场的影响特征取决于组织结构中

对该人行为上的赋权，赋权越大的管理行为人对管理场的影响越大。

管理场（管理生态圈）由文化生态圈、目标生态圈、时点生态圈构成。而文化生态圈又由种群生态圈形成，目标生态圈由利益生态圈形成，时点生态圈由博弈生态圈形成。文化生态圈是一定的种群经过长期演变形成的，目标生态圈是因为长期或短期的利益驱动形成，时点生态圈则是在特定的时点上的博弈结果。

在这里我们还把管理场分为正管理场和负管理场。管理悖论正是正管理场和负管理场之间的矛盾。在组织发展的同时，必须要关注各种矛盾产生的情态。矛盾的产生是因为管理决策以及方法上或者行为上的不适当。如果在矛盾的萌芽期，能够得到及时解决，矛盾就不会激化。当然矛盾解决的同时，新矛盾又会产生。正管理场和负管理场是管理场中的矛盾双方，并没有严格的划分规则。管理悖力是矛盾双方的矛盾程度的外在表现形式。正管理场和负管理场的矛盾深，则管理悖力就大。否则，则反之。例如：员工的个人利益和公司利益的矛盾，新老员工的矛盾，管理者与被管理者的矛盾，集权与分权的矛盾，发展与巩固的矛盾，文化被稀释与文化创新的矛盾等等。其实，管理场就是各种矛盾的集合体，组织要发展就必须解决管理场中的矛盾，也即正管理场和负管理场之间的矛盾。

5.4.2 管理悖力

管理力指在管理场中影响组织目标实现的各种力量。管理悖力是指管理场中矛盾双方之间的作用力，也是管理场中各种管理场力的集合。

正管理场形成的力就叫正管理力，负管理场形成的力就叫负管理力。在这里不能凭直觉说正管理力给组织发展带来正的效应，而负管理力带来负的效应。正管理力和负管理力只是矛盾双方产生的两个力，并无优劣之分。正确处理好正管理力和负管理力之间的关系，则它们同时对组织发展带来正效应；而如果不能正确处理正管理力和负管理力的矛盾，则两者对组织发展都带来负的效应。管理悖力是正管理力和负管理力之间的合力，也就是管理场力的集合体。

管理活动错综复杂，影响管理水平的内外部因素也很多，在管理场中，同时存在有多种管理场力发挥作用。这些力量包括：控制力、目标力、能力、权力、知识力、技术力、市场力、学习力、文化力、组织力、资源力、管理力等。管理场中各种各样的管理场力之间相互作用、相互影响。管理场力是组织矛盾的外在表现，一种管理场力就代表了一种矛盾。各种矛盾的集合就是管理场，各种管理

场力的集合就是管理悖力。不同管理场力之间的契合程度和共同作用力最终决定了组织的综合管理水平与能力。

在组织中，多种管理场力同时发挥作用，并共同决定管理的水平。

5.4.3 组织文化力

矛盾是可以解决的，用发展的方法来解决发展中所存在的矛盾，不失一种好方法，也是行之有效的。但是，这种方法也是有局限性的。因为发展必须有基础，只能在一定的基础上才能有效的发展，如果脱离了一定的基础，那么发展是无从谈起的，这样的发展也是毫无意义的，甚至会造成巨大的浪费和灾难。这就是说，以发展的方法解决发展中所出现的矛盾，一定要从实际出发。矛盾的解决，应当以正确的立场、观点和方法，本着彻底解决矛盾的思路来考虑。应当正确看待矛盾产生的根源，只有这样，才能真实地认识矛盾、了解矛盾，才能更好地解决矛盾。

解决管理场中的矛盾，实现基础就是要有约束组织成员权利和义务的规章制度。“没有规矩，不成方圆”。组织运营过程中，必须通过严格的管理制度对所有成员的行为进行规范，这是强制性的硬约束，也是“外在约束”。但我们知道，人的行为受内在的思想和思维的支配和约束，因而对于人在组织运行过程中的规范，除了严格的规章制度这种“硬”约束外，还需要一种思想的“软”约束，这种内在的“软”约束就需要通过组织文化来进行。在现实中有大量的职位和工作是无法监督的，或者监督成本过高。作为一种非强制性的“柔性”约束力量，组织文化能够弥补规章制度的不足，让组织成员在认同组织价值理念的前提下约束自己的行为，形成一种自我约束，从而节约监督成本，排除组织制度管理上的潜在障碍。但是，组织文化不仅仅是一种约束，更是使组织谋求发展的一种方法。组织文化产生的组织文化力是解决管理场中矛盾，减小管理悖力的有效方法。

文化力指组织文化对管理活动的驱动力。文化力是权力、经济力和知识力三者融合的结果。^[1]

组织文化指在一定历史条件下，组织在管理活动中所创造的具有本组织特色的精神财富及其物质形态。

组织文化有着三个层次的同心圆。最外层（即器物层）是组织的物质文化，包括组织的物质基础和产品等有形物质；中间层制度层是组织的制度文化，包括

人际关系，领导体制及为进行正常管理活动而制定的规章制度；最内层精神层是组织的精神文化，包括用以指导组织制定各种规章制度进行管理活动的各种行为规范和价值观念。组织精神文化是组织的灵魂，组织文化的本质内容是组织精神，组织精神包括坚定的组织追求（组织目标），强烈的团队意识，正确的激励原则，鲜明的社会责任感，可靠的价值观和方法论（也称组织管理哲学）。组织的物质、制度、精神三大要素与组织的特点和实际相结合，便形成了各组织之间互不相同、各具特色的组织文化。

因此，组织文化是指组织成员群体在实现组织宗旨的活动中形成的共同价值观、行为规范和思维方式，是组织成员公平感的重要影响因素。公平的组织文化可以凝聚组织成员的归属感、积极性和创造性，引导成员为组织发展而努力工作；反之，组织成员在一个不公平的氛围中，积极性、主动性和创造性必然受挫，不利于组织发展。

用数学表达式来描述管理悖论函数为

$$Y = f(x, y, z)$$

其中 x 代表正管理力， y 代表负管理力， z 代表组织文化力， Y 代表组织发展力。同时在这个函数里的 z 变量又是 x 和 y 变量的函数。因此，我们可以用 $z = g(x, y)$ 来表示这种函数关系，那么我们综合上面的函数表达式，可以得到

$$Y = f(x, y, z) = h(x, y)$$

从上面的公式可以看出组织在正管理力、负管理力和组织文化力的共同作用下发展。

注释：

[1] 郭咸纳：《G 管理模式：打造管理平台的理论基石》，（广州：广东经济出版社，2004 年）。

6. 理论管理学三大基本假设

6.1 假设一：目标的收敛性假设

目标的收敛性假设是指，任何的组织都是以一定的特定目标为前提而存在的，组织也一样，是为了某一特定目标为基础的经营实体。例如，组织的根本目标是实现组织利益相关者的价值最大化。失去了这个前提，组织也就失去了其存在的必要性。

理论管理学认为，组织目标具有敛散性，即个人目标存在与组织目标背离和收敛的趋势，其敛散程度由组织目标的强度所决定。组织目标的敛散度决定了其对个人目标的敛散度，个人目标越向上，其敛散线越窄，敛散度越强；越向下，其敛散线越宽，敛散度越弱。

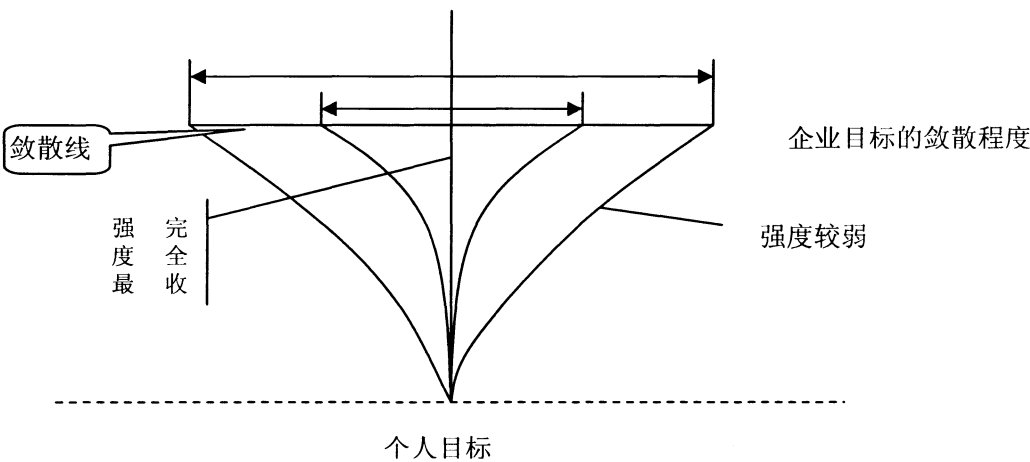


图 6-1：目标敛散性示意图

6.2 假设二：资源的可微分与积分假设

资源的微分与积分假设是指，资源是有限的，但是可以被无限的细分为无数个单元格，即资源的微分效应；同时，通过对资源进行重新合理地组合和配置，可以发挥出资源的最大化效应，即资源的积分效应。组织经营管理的目的，就是将组织所拥有的显性资源和隐形资源进行重新解读并组合，以发挥组织资源的最大化效用。

组织经营应以增加组织的价值为最终目标来经营组织的资源。组织的经营活

才能找出组织最有效的经营方法，资源的各项来源都有其成本，只有当组织投入资源的回报超过资源的成本时，才能创造价值。为了正确理解组织整合多种资源与组织总体价值之间的关系，理论管理学提出了组织资源与组织价值之间的关系公式 1，即资源整合效应与组织价值公式：

$$\Delta v = (a_1 \ a_2 \ \dots \ a_n) \bullet \begin{pmatrix} \Delta r_1 \\ \Delta r_2 \\ \dots \\ \Delta r_n \end{pmatrix} \bullet \Delta t$$

Δv 代表组织价值的变动（或组织综合资源的时间价值的变动）， Δr_n 代表组织的各种资源的变动， a_n 代表多种资源的贡献能力， t 代表时间变动。其中：

$$\text{多项资源的整合效应}(F) = (a_1 \ a_2 \ \dots \ a_n) \bullet \begin{pmatrix} \Delta r_1 \\ \Delta r_2 \\ \dots \\ \Delta r_n \end{pmatrix}$$

在此公式中的各种资源的贡献能力不再像单项资源中的贡献能力一直保持不变，会因为各种资源整合后状态的不同而不同。用公式表达为：

$$a_n = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

其中 x_i 表示该资源在资源组合中的所占的比例。

$$x_i = \frac{\Delta R_i}{\sum_{i=1}^n \Delta R_i}$$

该公式表示由于组织价值由多种资源共同决定，各种资源的贡献能力在不同的组合状态下会因资源配置比例的不同而发生变化。资源整合就是根据各种资源的相关程度，进行最有效地资源配置，使资源配置达到最佳动态均衡状态。最终使多项资源整后的综合效应最大化。但这个公式终究只是线性函数，只能说明组织价值和多项资源之间线性的关系，但还不能解释组织价值成几何倍数增长的现象。因为组织的增值不能只关注资源贡献与成本之间的差值，更应该思考如何激发出资源所有的增值潜能。在使用一种资源产生增值后，能否再利用这种资源激发出的有效因素，去激发其它的资源。

为了便于正确理解组织资源的增值与消耗之间的关系，理论管理学在此提出了资源与价值之间的第 2 个关系公式，即总资源增值系数与组织价值的关系式：

$$V = (F \times R \times t)^k$$

V 代表组织的价值，R 代表组织可利用的总资源，F 代表多项资源整合后的综合效应，t 代表时间变量，k 代表总资源的增值系数。

其中 k 代表的总资源增值系数决定了组织的价值成指数增值的状态。

理论管理学在此引入了一个资源激活因子的概念。资源如果只通过贡献与成本之间的差值给组织带来增值，这种增值只是线性增长的。要使资源能给组织价值带来倍增效应，必须通过有效的因素来激发资源的内在潜能，这种能激发资源的内在潜能的因素，称作资源激活因子。

$$k = \frac{\text{资源激活因子的产出率}}{\text{激活因子的激发失败率} + \text{激活因子的消失率}}$$

资源增值系数的大小取决于组织系统对资源的合理配置、系统结构的有效性、资源的运用策略等方面。这个公式是将第 1 个线性关系的公式，推演成了指数函数公式。根据组织的对资源利用的状况，就可以形成的资源增值系数的各种区间。这几种 k 值所代表的增值系数区间决定了组织的价值指数增值的几种状态。

6.3 假设三：人性的发散性假设——多维博弈人性假设

理论管理学认为，人性的多维性是人性的基本特征，即人性是发散的。由于环境的多样性，人生价值取向也会因为环境的变化而具有多样性，这种多样性必然导致人性的多维性。多维博弈人性假设认为：管理行为人（可能是管理者，也可能是被管理者）的人性表现具有多维性，在特定的管理场中，管理行为人要根据其他行为人的表现调整自己的管理行为，从而形成管理互动。换言之，管理行为人不仅自身具有多维需求，而且还会根据周围环境变化选择取舍自己的需求，以满足个人效用最大化，即与周围环境和与其他管理行为人进行博弈，从而形成管理互动。

$$s^* = (s_1^*, \dots, s_i^*, \dots, s_n^*)$$

或者

$$s^* = \{(s_{11}, s_{12}, \dots, s_{1m})^*, \dots, (s_{i1}, s_{i2}, \dots, s_{im})^*, \dots, (s_{n1}, s_{n2}, \dots, s_{nm})^*\}$$

其中 s_i^* 是第 i 个管理行为人在均衡解情况下的最优策略，它是 i 的所有可能策略

中使得收益 p_i 或期望收益 Ep_i 最大化的策略。因为一般来说, p_i 是所有管理行为人的策略组合的函数, i 的最优策略通常依赖于其他管理行为人的策略选择。为了把一个特定的管理行为人与其他管理行为人相区别, 我们用 $s_{-i} = (s_1, \dots, s_{-i}, s_{+i}, \dots, s_n)$ 表示由除 i 之外的所有管理行为人的策略组成的向量。则 s_i^* 是给定 s_{-i} 情况下第 i 个管理行为人的最优策略意味着

$$p_i(s_i^*, s_{-i}) \geq p_i(s'_i, s_{-i}) \quad \forall s'_i \neq s_i^*$$

均衡解意味着, 对所有的 $i = 1, 2, \dots, n$, 上式同时成立。

6.4 理论管理学三大假设间的辩证关系

以上所述的理论管理学三大理论假设间的辩证关系为:

6.4.1 以目标为前提

理论管理学以目标的收敛性为基本约束条件, 即组织的任何经营活动都是为了实现组织的特定目标。如果组织的经营失去了目标, 就会如同无头的苍蝇, 没有任何的方向感, 组织也失去了存在的意义。

6.4.2 以人为基础

组织管理的出发点是人, 而人性的多维性特征会导致人性在组织中的行为的发散性, 即有可能会偏离组织的经营目标。因此, 组织中人的行为应受到组织经营目标的约束, 即组织中人的行为不能够偏离组织的经营目标。

6.4.3 以资源为保障

组织目标的实现, 必须由组织的经营者利用组织所拥有的资源去实现, 即对组织所拥有的资源进行重新整合, 发挥组织资源的最大化效应。如果组织没有足够的资源, 就如同巧妇难为无米之炊, 人的素质再高、经营策略再好, 也是无法实现其目标的。

结合这三者间的关系, 我们可以看出理论管理学的三大理论假设是相辅相成、缺一不可的, 三者共同作用, 构成了理论管理学的理论基础(如下图所示)。

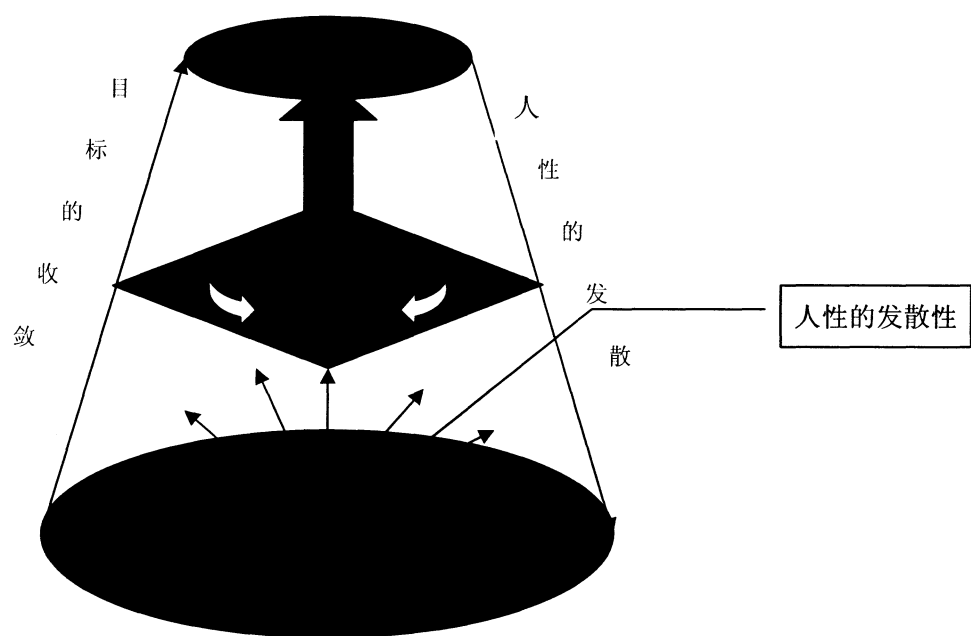


图 6-2：理论管理学三大理论假设关系示意图

从上图中我们可以看出，组织中的人员由于其人性的发散性，会产生多种个人目标，而组织目标的设定，就是通过目标的收敛性去规范个人目标，寻求组织目标与个人目标的最佳契合点，即实现共同愿景。另外，组织目标的实现，要通过组织中的人员对组织资源进行整合，充分发挥组织所拥有的资源的最大化效用，从而最终实现组织的最终目标。

7. 管理最优境界理论的提出

7.1 管理最优境界存在定理

管理最优境界存在定理：管理存在着最优境界（Management Optimal State）。

管理主体（管理者）人性特征与管理客体（被管理者）人性特征在管理环境中博弈形成管理主体人生目标和管理客体人生目标，并且管理主客体都有追求管理最优境界的内在动力，管理主客体双方依照对方的人性表现分别制定出管理方针与管理对策，找到为双方都能接受的管理方案，使管理在互动中进行优化，最终达到管理最优境界的状态。

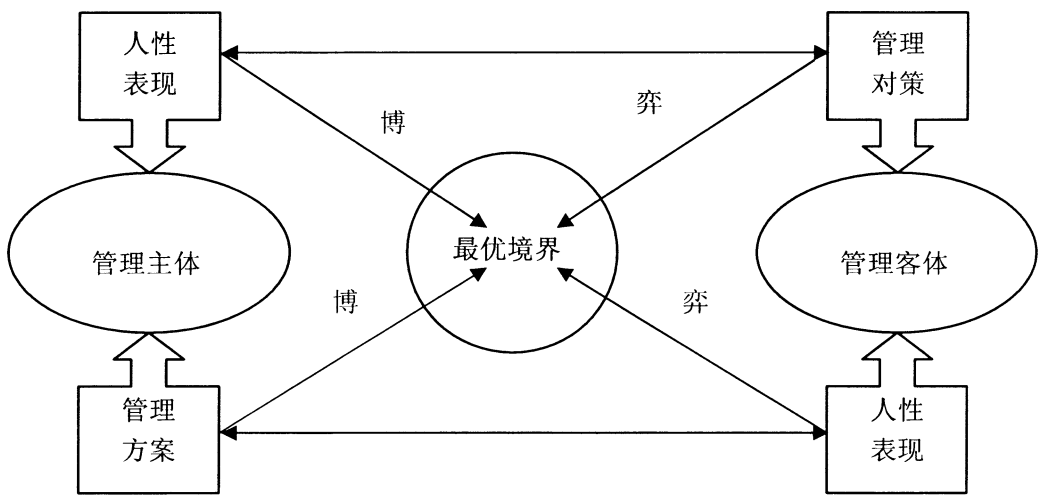


图 7-1：管理最优境界博弈图

7.2 管理最优境界表现形态

7.2.1 管理博弈目标假设

管理博弈关系从人性的角度进一步揭示管理活动的内在规律和动力机制，为提高组织的管理水平、高效完成组织目标提供科学的分析方法和工具。管理博弈的基础即前提条件由管理博弈的目标假设体系给出。

管理博弈的目标假设可由以下三个公理给出：

【公理 1】组织目标具有层次性，即低一级目标受高一级目标的支配，并以高一级目标为其目标。

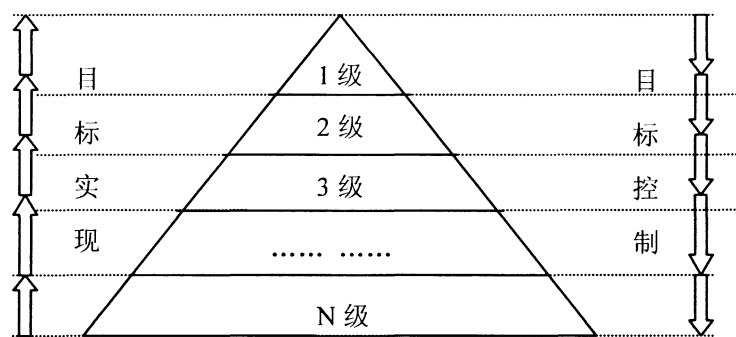


图 7-2: 组织目标层次图

【公理 2】组织目标具有社会性，即组织目标必然体现出社会性，组织的终极目标必将以社会目标为其目标。

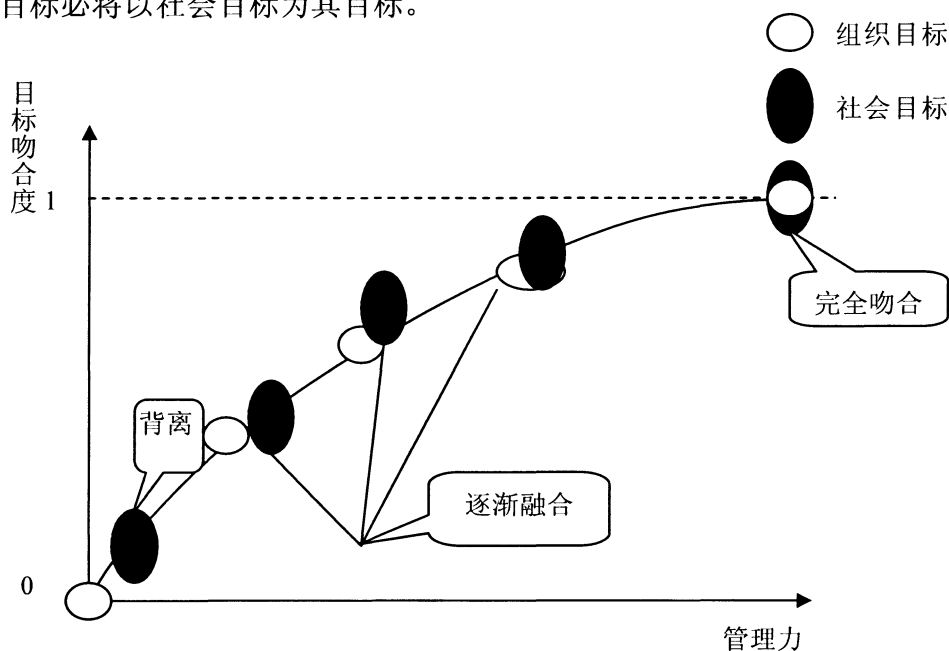


图 7-3: 组织终极目标实现图

目标吻合度是指组织目标和社会目标在同一时间内的吻合程度。其值落在闭区间 $[0, 1]$ 中，当目标吻合度等于 0 时，组织目标和社会目标完全背离，当目标吻合度等于 1 时，组织目标完全包含于社会目标，即组织目标以社会目标为起目标。

推论 1：组织目标和社会目标完全背离在现实中不存在。

推论 2：组织目标完全包含于社会目标是一种理想状态。

推论 3：组织目标和社会目标不断融合的过程是一种常态

【公理 3】组织目标具有敛散性，即组织目标存在与高一级目标背离和收敛的趋势。其敛散程度由高一级目标的强度所决定。

组织上一级目标的敛散度决定了其下一级目标的敛散度，组织目标越向上，其敛散线越窄，敛散度越强；越向下，其敛散线越宽，敛散度越弱。

7.2.2 管理空间

在达到管理最优境界之前，个人目标与组织目标以及管理单元目标与组织目标并不完全吻合，两者之间存在一定的差异空间，这就是我们所称的管理空间。

我们以 A 表示个人的目标或管理单元的目标，B 表示组织的目标（如下图）。管理空间则为 A、B 不重合的部分，即图 4 所示的阴影部分。用集合则可以表示为：

$$MP = (A \cup B) - (A \cap B)$$

其中：MP 代表管理空间，如下图中的斜线部分所示：

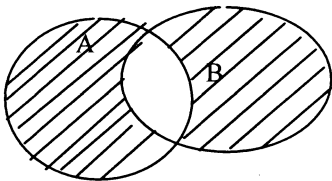


图 7-4：管理空间

管理空间 MP 的取值范围是： $\phi \leq MP \leq 1$ ，其组织管理的目标之一是实现管理空间 MP 最小化，即 $MP = \phi$ 。个人和组织同时达到自组织状态，个人和组织在目标领域不存在博弈。

7.2.3 管理最优境界的外在化表现

管理最优境界的外在化即经营最优境界（Business Optimal State）。组织在追求经营最优化境界的同时应以管理最优境界为基础，在追求管理最优境界时应以经营最优境界为导向。

7.3 管理最优境界评判标准

管理最优境界的标志是：自我管理。管理存在最优境界，管理最优境界有一定的评判标准。

7.3.1 评判标准一：管理单元的目标和组织目标完全一致

当组织目标和管理单元的目标完全一致时，管理的内在动力达到最大化，这时组织管理的一些矛盾会迎刃而解。

在初始状态，管理单元目标与组织目标的一致性程度较低，甚至可能完全背离（见图 7-5），随着时间的推移，管理单元目标和组织目标在目标领域

的博弈，不断磨合，二者在目标领域完全重合，在目标领域不存在博弈，达到管理最优境界。管理最优境界的实现，应是包括任意时点的整个过程最优境界，即 $\frac{dy}{dt} = \frac{dx}{dt}$ （如图 7-6 所示）。

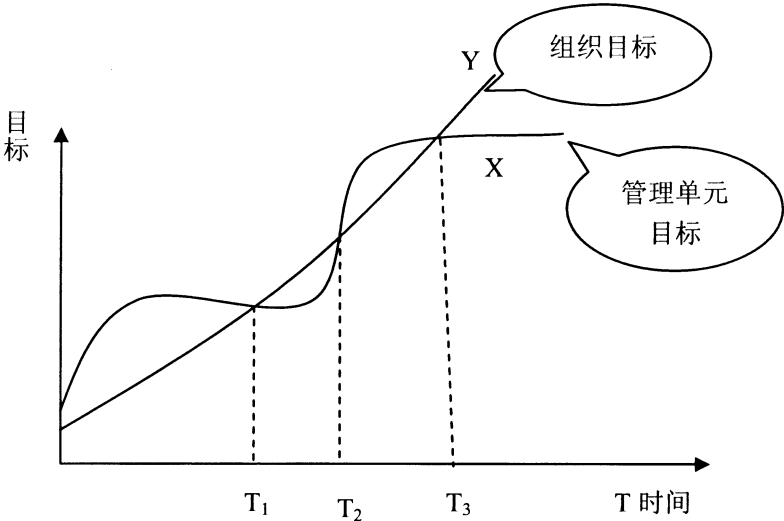


图 7-5：目标演化

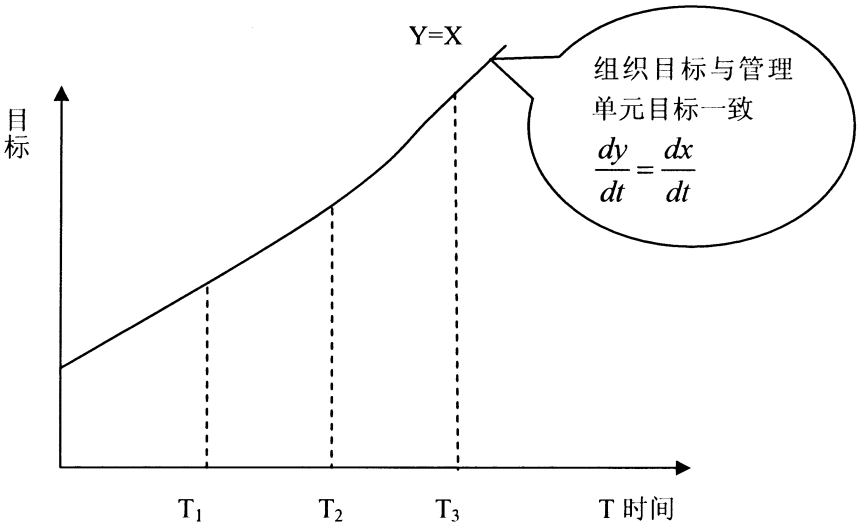


图 7-6：目标演化

7.3.2 评判标准二：管理系统可以实现自我调节

管理达到最优境界后组织管理自然成为自组织系统，在管理中针对具体的管理环境和管理条件自我调节管理方案是管理活动的内在要求。

7.3.3 评判标准三：管理系统可以进行自我升级

可以进行自我升级的管理系统是具有强大发展能力的系统，根据组织目标设定管理升级的路径是组织的首要课题。

管理系统包含两个系统即管理行为人系统 and 环境系统，管理行为人系统由管理者和被管理者组成。管理系统的自我调节和自我升级是通过其子系统的内部互动来实现的，可采用以下两个模型来实现。

管理行为人系统内部互动模型：

$$F(A, B) = G \left(\sum_{i=1}^m g_1(A_i, f_{ABi}), \sum_{j=1}^n g_2(AB_j, f_{ABj}), \sum_{k=1}^p g_3(B_k, f_{ABk}) \right)$$

其中： A 代表管理者， B 代表被管理者；

$F(A, B)$ 代表管理行为人内部互动系统；

A_i 代表管理者单独实施的第 i 个行为；

f_{ABi} 代表管理者的第 i 个行为对管理行为人系统的影响力；

B_j 代表被管理者单独实施的第 j 个行为；

f_{ABj} 代表被管理者的第 j 个行为对管理行为人系统的影响力

AB_k 代表管理者与被管理者共同的实施的第 k 个行为；

f_{ABk} 代表管理者与被管理者共同实施的第 k 个行为对管理行为人系统的影响力。

管理行为人系统的自我调节和自我升级是通过管理者与被管理者在系统中相互博弈最终实现的。

$$\frac{\partial F(A, B)}{\partial g_1(A, f_{AB})} > 0; \quad ①$$

$$\frac{\partial F(A, B)}{\partial g_2(AB, f_{AB})} > 0; \quad ②$$

$$\frac{\partial F(A, B)}{\partial g_3(B, f_{AB})} > 0; \quad ③$$

$$\frac{dF(A, B)}{dG} > 0 \quad ④$$

当以上①、②、③、④各式同时成立时，系统中的管理者 A 和被管理者 B 的行为及其行为所产生的影响力对整体系统来说是一种积极的作用，通过管理者和被管理者之间的互动来不断完善管理行为人系统，最终使得其实现自我调节。同时由于 F 函数对 G 函数的一阶导数大于 0，说明管理行为人系统函数对于管理者和被管理者函数来说是起积极作用的，其作用的结果是促进整个系统的不断完善和升级，即管理行为人系统实现自我调节和自我升级。

管理系统内部互动模型：

$$H(F(A,B),E)=P\left(\sum_{i=1}^m p_1\left(F(A,B)_i, f_{F(A,B)Ei}\right), \sum_{j=1}^n p_2\left(F(A,B)E_j, f_{F(A,B)Ej}\right), \sum_{k=1}^p p_3\left(E_k, f_{F(A,B)Ek}\right)\right)$$

其中： A 代表管理者， B 代表被管理者， E 代表环境；

$F(A,B)$ 代表管理行为人内部互动系统；

$H(F(A,B),E)$ 代表管理行为人系统与外部环境系统构成的管理系统；

$F(A,B)_i$ 代表管理行为人系统单独实施的第 i 个行为；

$f_{F(A,B)Ei}$ 代表管理行为人系统单独实施的第 i 个行为对管理系统产生的影响力；

$F(A,B)E_j$ 代表管理行为人系统与环境系统共同实施的第 j 个行为；

$f_{F(A,B)Ej}$ 代表管理行为人系统与环境系统共同实施的第 j 个行为对管理系统产生的影响力；

E_k 代表环境系统所实施的对个 k 行为；

$f_{F(A,B)Ek}$ 代表环境所实施的第 k 个行为对管理系统所产生的影响力；

管理系统的自我调节和自我升级是通过管理行为人系统与环境系统相互博弈而最终实现的。

$$\frac{\partial H(F(A,B),E)}{\partial p_1(F(A,B)_i, f_{F(A,B)Ei})} > 0 \quad (5)$$

$$\frac{\partial H(F(A,B),E)}{\partial p_2(F(A,B)E_j, f_{F(A,B)Ej})} > 0 \quad (6)$$

$$\frac{\partial H(F(A,B),E)}{\partial p_3(E_k, f_{F(A,B)Ek})} > 0 \tag{7}$$

$$\frac{d(H(F(A,B),E))}{d(P)} > 0 \tag{8}$$

当以上各式⑤、⑥、⑦、⑧同时成立时，由于系统函数H对作用力函数 p_i 的偏导数均大于0，管理系统中的管理行为人系统和环境系统的行为及其行为所产生的影响力对整体系统来说是一种积极的作用，管理系统通过管理行为人系统和环境系统之间的互动而不断完善，最终使得其实现自我调节。同时由于H函数对P函数的一阶导数大于0，说明管理系统函数对于整个管理场函数是起积极作用的，其作用的结果促进整个系统的不断完善和升级，即管理系统实现自我调节和自我升级。

7.3.4 评判标准四：管理中充分尊重人性

尊重人性是管理的基本课题，尊重人性源于对人的基本看法，管理最优境界理论体系是建立在多维博弈人性假设基础上的，尊重人性一方面要看社会历史文化环境，另一方面要看组织自身形成的文化氛围。

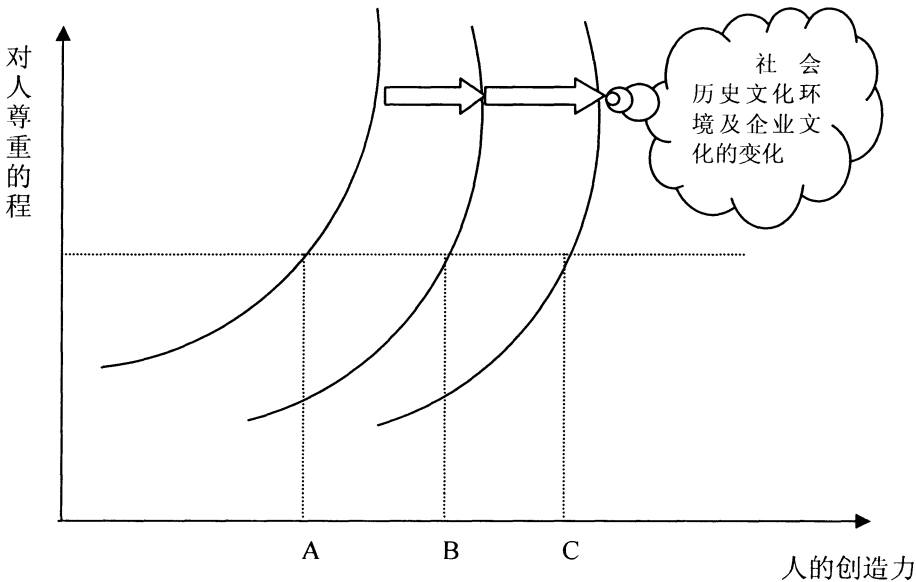


图 7-7：尊重人性与人的创造力的发挥

由上图我们可以知道，对人的尊重程度越高，其创造力的发挥越透彻。由于社会历史文化环境及组织文化的不同，在同一尊重程度下，社会历史环境、组织文化对人性的尊重程度与人的创造力的发挥程度呈同向变动。

7.3.5 评判标准五：管理博弈达到最优解

管理博弈是权力不对等博弈。管理最优境界理论将多维博弈人性假设用三大博弈系统来进行描述(见图 7-8)：信息不对称条件下的经济博弈（经济系统），权力不对等条件下的管理博弈（权力系统），时间不同步条件下的智能博弈（智能系统）。

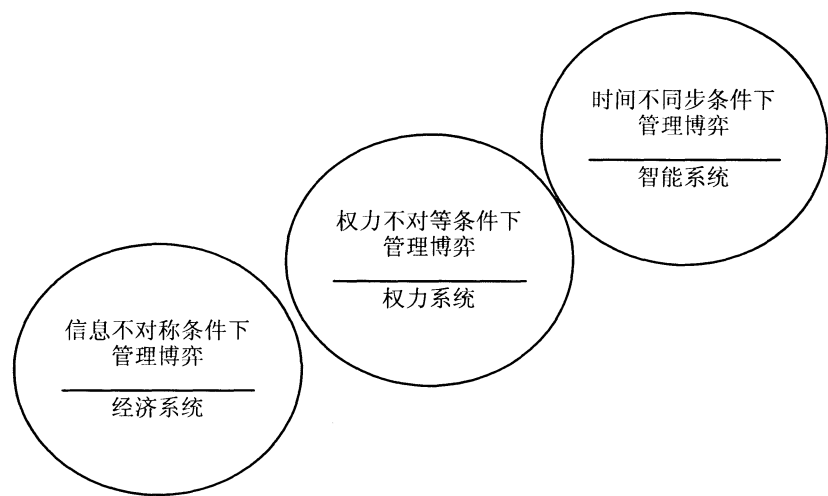


图 7-8：管理博弈的三种形态

7.3.6 评判标准六：经营和管理同时进步

管理最优境界的一个重要标志是经营和管理要同时进步，否则最终会给组织的发展带来困难。经营指标和管理指标之间存在一定的转换关系。

经营指标与管理指标转化的简化模型：

设 x_1 、 x_2 、 x_3 、.....、 x_n 为一系列经营指标

$$\begin{aligned} g &= f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) \\ g_1 &= f_1(x_{11}, x_{12}, x_{13}, \dots, x_{1l_1}) \\ g_2 &= f_2(x_{21}, x_{22}, x_{23}, \dots, x_{2l_2}) \\ g_3 &= f_3(x_{31}, x_{32}, x_{33}, \dots, x_{3l_3}) \\ g_{12} &= f_{12}(x_{121}, x_{122}, x_{123}, \dots, x_{12l_{12}}) \\ g_{13} &= f_{13}(x_{131}, x_{132}, x_{133}, \dots, x_{13l_{13}}) \\ g_{23} &= f_{23}(x_{231}, x_{232}, x_{233}, \dots, x_{23l_{23}}) \\ g &= f(g_1, g_2, g_3, g_{12}, g_{13}, g_{23}) = f(f_1, f_2, f_3, f_{12}, f_{13}, f_{23}) \end{aligned}$$

从经营指标到管理指标，要从“人+制度+创新”核心思想出发，首先应挑选出能直接反映人（ $x_{11} \ x_{12} \ x_{13} \ \dots \ x_{1t1}$ ）、制度（ $x_{21} \ x_{22} \ x_{23} \ \dots \ x_{2t2}$ ）和创新（ $x_{31} \ x_{32} \ x_{33} \ \dots \ x_{3t3}$ ）指标进行模型转换，得出值 g_1 、 g_2 和 g_3 。由于人、制度和创新之间是相互影响的，我们必须从互动的角度来转换经营指标“人+制度”（ $x_{121} \ x_{122} \ x_{133} \ \dots \ x_{12t1}$ ）、“人+创新”（ $x_{131} \ x_{132} \ x_{133} \ \dots \ x_{13t2}$ ）和“制度+创新”（ $x_{231} \ x_{232} \ x_{233} \ \dots \ x_{23t3}$ ），得出值 g_{12} 、 g_{13} 和 g_{23} 。综合以上的各个模型，从整体的角度再设置转换模型即 g_1 、 g_2 、 g_3 、 g_{12} 、 g_{13} 和 g_{23} 和 g 值的转换模型。

8. 管理最优境界理论框架

8.1 管理权与管理力

管理权定义：权力渗透到管理中就形成了管理权，具体来讲管理权是指管理主体在从事管理活动过程中被组织所赋予的某种权力，这种权力具有强制性和权威性，被管理者必须服从，否则，将受到某种形式的惩罚。

在管理权的定义中，我们可以看出，管理权具备以下几个特点：

强制性。在管理中，如果管理权没有强制性，那么管理客体就会不服从命令违抗上级意志，使各种命令得不到贯彻，从而让管理失效。

权威性。权力都有权威性，如果没有权威性，权力的实施效果也会大打折扣，因为没有人会尊重没有权威的权力。没有权威性就没有权力。

有界性。管理权的使用范围是有限的，超过了这个范围，权力就会失效。

时效性。管理权的使用有一定的时效性，权力只能在一定的时间内，也就是管理权必须在管理活动发生的过程中才能起作用，否则无法发挥作用。

管理权具有相对性，管理权具有支配性，管理权具有组织性。

管理权的控制手段很多，有道德、教规、纪律、政策、利益、责任和法律等等，在管理权控制中有集权与分权的权力控制方式。

管理权的运用是指权力（管理）主体为实现特定管理目的而运用和行使权力的过程，或者说权力运行是指管理权被运用或行使的过程。管理权运用要遵守以下几个原则：

民主原则。管理权的实施过程中要求讲究民主，只有民主的运用权力，管理客体才会自觉遵守被管理的行为，否则管理权就会遭到蔑视。管理就会失效。

法治原则。法治是指以民主作为前提和目标的，以制约管理权作为基本特征的管理机制。

制约原则。管理权力必须受到制约。从制约主体之间的关系来看，这种制约包括权力赋予者对于权力的制约，也包括权力主体相互之间的制约。

责任原则。责任原则是指管理权主体对于权力的不当行使或疏于行使，违反被管理者的合法权益，必须承担相应的否定性后果。

管理力是管理能力的简称，管理中存在有很多种能力，有战略管理能力，营销管理能力，财务管理能力，资金运作能力，制度管理能力，生产管理能力，科研管理能力等，总之，一切围绕实现组织目的的力量都将为管理做出贡献。

管理力是在特定的管理环境中，基于管理活动形成的一种能力，所以管理力是一种场力，各种不同的管理场力在管理中就形成了管理力。

管理活动错综复杂，影响组织管理水平的内外部因素很多，这些力量包括：领导力、目标力、控制力、市场力、资源力等。

管理场中不同的管理力之间相互作用、相互影响。不同管理力之间的契合程度和共同作用力最终决定了组织的综合管理水平与能力。

具体来说，管理力表现形式包括：领导方式与管理风格；管理体制与组织结构；热情与士气；组织规模；产品结构；生产能力；营销推广；市场竞争的层次；资产结构；资本的扩张与增值；知识结构；人力资本；柔性资源；人性化管理水平；资源优化配置与开发等。

从动态的角度看，则包括组织管理资源的能力、获取收益的能力和收益的动力即激励能力。资产管理力强、收益分配力大，则组织经济实力增量明显，经济杠杆作用力突出，竞争能力多显强势。

知识力是指组织利用所拥有的技术、管理等方面的知识沉淀和经验积累对管理活动的驱动力。尤其是在知识经济时代，知识已经成为一种专门的生产要素在组织发展中具有举足轻重的作用。知识力是组织的制胜力量之一。

市场经济发展的历史表明，市场化程度越高，市场竞争愈发激烈，知识力在推动经济发展方面的贡献也就越大。知识经济时代的组织竞争突出地表现为知识力的竞争。

文化力指运用组织文化对经营管理活动的驱动。文化力是权力、经济力和知识力三者融合的结果。组织文化是指在一定历史条件下，组织在生产经营和管理活动中所创造的具有本组织特色的精神财富及其物质形态。文化力是决定组织持续发展的核心力量。

孕育组织灵魂是提升管理力的核心。组织管理过程是由最初的无制度文化过渡到制度文化，再由制度文化提升到氛围文化，然后升华到人本文化。组织文化的概念用简朴的言语来说，它就是组织整体的行为习惯与价值观。管理者的核心

理念、管理风格、言行举止，所推崇的精神以及组织运行机制等重要因素决定了组织文化的内涵，同时也决定了组织是否具备整体竞争力。没有统一的文化价值理念的文化是空洞的，它只是没有执行力的口号而已，要孕育组织的灵魂——组织文化，首先应从管理者本身做起。组织文化的建设需要全体成员的参与和互动。

在管理权和管理力的界定中，管理权是一种客观赋予，而管理力是管理权在管理行为中的外化。在管理权研究中，理论管理学重点研究管理权的合法性、管理权的构成和管理权的强度。而在管理力的研究中，理论管理学更加关注管理力的方向、力度和合力对管理的根本性影响。

管理权的合法性导致了管理行为的合法性，不具备合法性的管理行为将导致管理成本的上升。管理权的数学表达式为：

$$p_m = f(x, y, z) = ax \pm by \pm cz$$

其中，x代表法权、y代表人权，z代表管理行为的合法性。 a, b, c 为系数。在上式中，法权x为正，人权y有正有负，管理行为合法性z有正有负。

管理力是管理权的外在化。管理力是管理场中各种力量的矢量函数：

$$f_m = f(\bar{x}_1, \bar{x}_2, \dots, \bar{x}_n) = \sum_{x_1=1}^{x_n=n} \bar{x}_n$$

8.2 管理极限与管理梯度

极限是指无限接近于某个具体目标。管理极限就是指在管理中，管理行为无限接近于一个既定的目标，使管理达到管理最优境界的过程。其中也暗含管理边界的含义。

管理是有边界的。在管理边界内从事管理活动是管理的必然要求。超出管理边界的管理活动将导致管理的失败或者付出高昂的管理代价。管理极限就是这种管理边界。管理极限就是“管理收益=管理成本”时的管理边界。

管理梯度是指管理边界的移动形成的阶梯状的管理变动。管理活动在特定条件下会形成一定的管理边界，但当管理条件发生变化，管理边界也会迁移。随着管理条件的逐步改善，管理边界将出现扩展的趋势。

管理极限与管理梯度的关系用下图表示：

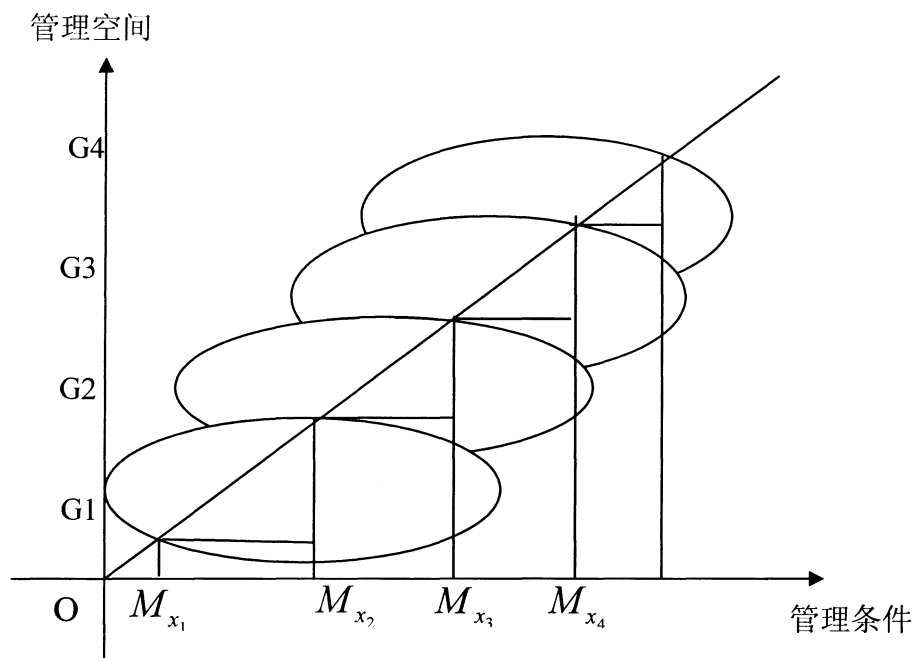


图 8-1: 管理极限与管理梯度关系图

从上图可以看出，在特定的管理条件下，会形成相应的管理边界，从而形成一定的管理空间，随着管理条件的变化，管理空间也会发生变化，最终形成管理梯度。从某种意义上讲，管理梯度就是一个企业的管理层次或管理境界。

8.3 管理柔性决策空间和管理场的形成

管理决策是多约束的复杂系统，是在一定的思维空间下作出的。由于管理条件的不确定性和管理环境的多变性，管理决策的思维空间的边界也会呈现模糊状态。这样，就要求管理决策在一种柔性空间中作出，从而出现管理柔性决策空间的管理思想。

管理柔性决策空间界定了管理条件、管理环境和管理目标三者的动态博弈关系，在三者的博弈中管理行为达到一种均衡，这时就会出现一个均衡解集，这个解集就是管理柔性决策空间的边界。管理柔性决策空间的解集进一步形成管理场。

管理场就是组织中管理所涉及的所有作用对象在特定的管理边界内相互影响，相互作用形成的一种管理状态。而所有的管理者和被管理者统称为管理行为人。管理场的形成是由组织结构中管理行为人的行动力的方向与大小决定的，同时，每个管理行为上的动力的方向和人小对管理场的影响特征取决于组织结构中对该人行为上的赋权，赋权越大的管理行为人对管理场的影响越大。

在一个管理组织内,因为管理行为人的行动力的方向和大小不同管理行为会出现不同的行为状态。这些行为状态与管理出现的不同能量的聚集状态,有着十分密切的关系。

在组织管理场构成的要素中,可扼要地分为构成元素和诸元素的联系及制约方式两方面,而后者通常表现为管理场各道环环相扣、紧密相依的运转程序。而在管理场的构成元素中,一部分表现为管理场行为的元素,诸如物质、技术资料、技术人员、资金和操作员工等,而另一部分则表现为对上述元素起保证作用的制约因素,它似乎又可分为两部分:一部分可姑且称之为“硬”保证部分,即管理人员、规章制度、管理方法、组织公众关系等;另一部分可暂称之为“软”保证部分,诸如对内的激励机制、对外的沟通方式、组织精神、价值取向、行为偏好等。

在管理场的诸元素中,人是特别值得重视的一个要素。这是因为在管理场中,人既是管理的主体,又是管理的客体,具有不可替代的双重身份。当他作为管理客体时,并不像其他“元素”对象那样,处于一种被动或静止的状态;而当他作为管理主体时,则更加富有主题能动性与创造性。基于此,人的各种不同行为,便会对管理场的形成和运行产生各种“能量”的冲击。而这种“冲击”无不来自于主体行为中蕴涵的“能量”发散。而发散的“能量”,聚积于行为之前的主体的心理状态之中。因此,管理场中能量聚积时的各种形态,不可避免地显示了各种“能量”发散的形态。例如,当员工完成工作出色或多作了贡献,受到了上级的奖励和同事的肯定后,便会把今后的工作干得更出色。相反,当职工不服气、闹情绪时,或被他人冷落时,便会情绪低落、降低工作热情和效益。前者是能量聚积的主动状态,后者则是能量的被动状态。但不论哪种情况,能量聚积的动因源自于员工心理状态的不平衡。次后,已经聚积了的能量才爆发出来,亦即成为人的行为,对组织管理场的运行机制和效果就会产生相应的作用。其影响所及,可以是建设性的,能促进管理场良好运转;也可以是破坏性的,销蚀管理场运行机制。在上述两种作用中,无论是哪一种,都直接影响到组织管理场的构成要素和运行。

由此可见,在组织管理场的能量聚集形态都来自于一种或几种力量,这些力量可以是外在的,也可以是内在的。由管理场力而产生的心理不平衡,主要是对主体目标和现状之间差距的权衡;由心理不平衡而产生内在的管理场力,即奋进、

积极、消极、落后的动因。由内在管理场力而产生能量的聚积之后，再权衡行为的利弊得失，然后导致于采取行为，这就形成了从场力到行为的关系链。

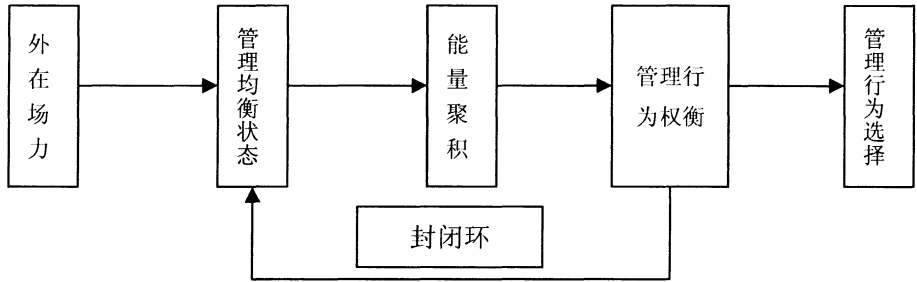


图 8-2: 场力行为链

这里需要说明的是，图中的场力行为链中的“能量聚积”是逐步的、渐次的，而“管理行为权衡”也是反复的、多次的，所以才有链中的“封闭环”。由图中看出，只有场力，尤其是外部场力，并不一定能产生足够的能量聚积，也不一定会产生行为。因此，我们不妨把准备的行为和现实的行为之间的基础差距，视作“行为梯度”。而且定为两者是反向关系，即差距越小，行为梯度越大。只有当行为梯度达到一定程度的时候，准备中的行为才会变成为一种现实的行为。显然，只有当能量聚积到极限时，（即足以冲破“准备行为”的提防）它才能变为现实行动。简单地说，在组织内部管理场中，就产生了“场力势”和“场力势效应”。

所谓“场力势效应”，乃是一种管理法则，是指在管理场中形成场力诱因，形成足够的场力势，使员工产生行为，并保证员工行为指向管理场力的目标指向。因此，场力势效应包括三个基本因素，其一是场力诱因，即促使管理均衡状态出现变化从而产生场力重组；其二是场力势，即要是能力聚积成饱和状态；其三是方向诱导，即把场力势尽可能转化成行为指向规范，向预定的管理场方向运行。由此可见，组织领导者应把工作做在行为产生之前，致力于研究组织成员个体目标（或群体目标）同组织总目标的一致性。

管理主体和管理客体的场力势和场力势效应原理是一样的。管理客体和管理主体的场力和场力势效应共同决定了管理行为人的行动力的方向与大小。管理客体和管理主体之间的管理场随着场力和场力势效应的形成而形成。

8.4 管理动力模型与管理最优境界的生成

8.4.1 管理动力模型

影响管理场的力量有很多种，在这些力量中，由于其存在着作用的方向和力量强弱之分，所以，管理场中的管理力是矢量。在这些矢量管理力中，存在着一些基本的管理力量，这些基本管理力的变化构成了管理行为的基本走向。

如果把环境质量 E_m 作为物质要素，把管理合力 $\sum F_m$ 作为作用力，则管理动力 $f(x)$ 为：

$$f(x) = \sum \vec{F}_m \cdot \vec{E}_m$$

从此模型中可以看出，管理动力是管理合力与环境质量的乘积。当环境质量一定的情况下，作用力越大，管理动力越大；当作用力一定的情况下，管理环境质量的方向和大小就成为决定管理动力的关键要素。

环境质量主要指组织环境的优势、应变能力、氛围、边界空间、规模等。组织一切的管理活动都是为了满足和适应外部环境的需求和压力。因此，组织的内部机制必须是一个对外部敏感和反应快速的闭环系统，它需要建立一个良好的测量和反馈机制以满足对外部环境持续变化的适应。同时能够将自己通过不断的尝试所培养的处理变化的能力系统化和制度化。这就如人的肌体要保持健康离不开对外界的感知和免疫系统一样，健康的组织需要建立一套运作的管理自我修复机制，它将使组织在外部环境快速变化面前富有活力，使组织能够利用自身内部的能力推动组织进步、克服运行障碍，从而使组织成为一个真正的具有思想和能力的生命体。管理自我修复机制可以通过管理动力模型来表现。

管理最优境界要达到的目标之一是管理行为人的目标与组织目标完全吻合。由于人的内在动力的存在，当管理的内在动力达到最大化，个人在组织内部、在目标领域不存在博弈。但管理达到最优境界之前，个人目标与组织目标以及管理单元目标与组织目标并不完全吻合，两者之间存在一定的差异空间，这就是我们所称的管理空间。

管理空间的最大值是个人目标或管理单元目标与组织目标的完全背离状态，最小值是个人目标或管理单元目标与组织目标的完全重合状态。组织管理的目标

之一是实现管理空间最小化，即个人和组织同时达到自组织状态，个人和组织在目标领域不存在博弈。

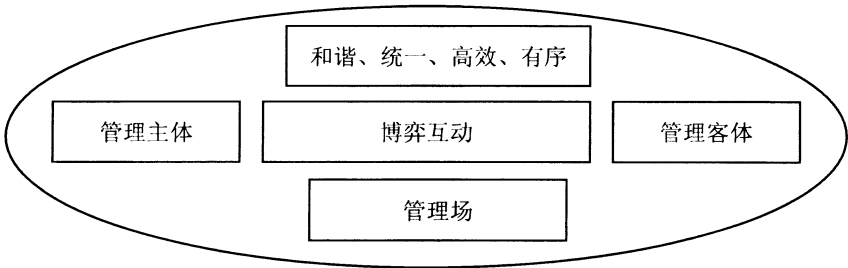


图 8-3：管理最优境界示意图

8.4.2 管理最优境界的生成

管理实践和人类的历史一样悠久，组织的最终目标都是在追求管理最优境界。虽然在不同的发展阶段，受当时历史、文化和社会环境等因素的影响，对管理最优境界有不同认识，但它始终是管理理论和管理思想的中心论题。尽管以往的管理学流派和理论均未明确提出管理最优境界的概念和观点，但事实上，管理最优境界始终是管理理论与实践的内在追求。

在管理动力模型中管理主体与管理客体之间进行博弈互动，使得管理行为人之目标吻合度趋于最大，从而实现管理最优境界。管理目标在特定的管理场中，实现博弈互动，这使得我们在管理方案设计中发现了方向，互动是管理的基础，目标是互动的结果。这样就找到了实现管理最优境界的路径。

管理最优境界是指通过管理行为人（可能是管理主体也可能是管理客体）之间的有效互动，从而达到的一种主客体和谐、统一、高效、有序的管理状态，其实质是通过一个高级的“为”，达到“无不治”的管理效果，即通过最小的管理行为取得最大的管理效果。

管理最优境界不是单一的管理理念或管理方案，而是管理理念和管理方案的结合，是管理思想和管理方法在管理实践中的具体体现。管理最优境界理论认为组织的成长业绩只是组织管理状态的外化表现，虽然在管理实践过程中管理主体和管理客体经常会在形式上淡化对管理最优境界的追求，但管理主客体对管理最优境界的内在追求是始终如一的。在这种状态下，管理主体与管理客体的目标完全一致，管理的成本最低，管理效率最高。管理最优境界的实现是管理的终极目

标，没有管理的管理是管理的最优境界。没有管理不是取消管理，而是使管理进入更高的层次和更高的境界。

8.5 管理最优境界能量模型

组织在管理中具有相应的能量，能量的实现表现为组织的发展规模、组织的发展速度和组织的结构。而决定组织能量的要素有组织质量、市场空间、管理水平。

组织质量是组织能量的基准要素，而市场空间则决定组织的发展空间，管理则是保证组织能否成为能量型组织的内在要素。因此，我们可以得出组织的能量模型为：

$$M = \alpha \bullet \beta^2 \bullet \gamma^3$$

其中， M 为组织能量， α 为组织质量（在企业中表现为资产规模）， β 为市场空间， γ 为管理水平。

由此可以看出，组织能量以组织质量为基础，以市场空间为延拓方向，以管理为内在动力的综合体。

组织能量释放有以下几种形式：渐进式、跃进式、井喷式、核爆式等。这几种形式的产生取决于 α ， β ， γ 值的取值范围。

9. 理论管理学的一个分析模型：

四种内在场力形成七种典型管理函数研究

9.1 四种内在场力的界定（p, e, k, c）

组织中四种内在力量决定着管理函数的基本取向与定位，它们是权力(p)、经济力（e）、知识力(k)和文化力(c)。

9.1.1 四种内在场力的定义

权力（p）：

主要指组织中各类权力的运用对经营管理活动的强制性作用力。对于组织人来说，权力可以区分为职位权力和人格权力。其中职位权力的分配与使用由国家有关法规（如公司法）以及组织内部“宪章”（如公司章程、组织管理规定等）加以限定。组织中的各类“权力”包括财产所有权（指占有权、使用权、收益权和处分权）、组织所有权（指剩余索取权和控制权）和各项具体经营管理权，根源于相关资源能力，它的分配是组成组织的各资源主体为实现自身利益最大化，遵从有关法律法规进行自主整合与理性选择的结果。人格权力则与个人的智慧、学识、经验、道德品质、能力、社会地位有关。权力的运用状况，决定或影响着：

- (1)组织的领导方式与管理风格；
- (2)组织的管理体制与组织结构；
- (3)员工参与管理的程度；
- (4)员工自主工作热情的发挥与士气的高低；
- (5)组织资产运用力的强弱；
- (6)组织文化场的品质与场强。

权力作为一种强制性力量，对组织运行的作用十分突出。一般来说，工业化初期、组织发展的早期阶段以及面对不够熟练和成熟的员工，权力的作用居于主导地位；随着市场化程度的加深、组织发展的成熟以及人力资本水平的提高，权力对组织发展的相对作用力趋于减弱。

经济力（e）：

主要指组织资产运用和收益分配对经营管理活动的驱动力。这一力量取决于

组织资产的规模、结构与质量、职业经理人或管理团队的经营能力以及收益分配制度设计。决定经济力强弱的初始变量主要有组成组织的各资源主体投入资源的数量与质量、资源主体偏好的整合程度、资源主体对经营者选择与激励的优劣等。它的强弱从根本上决定或影响着：

- (1)组织规模的大小；
- (2)产品结构的方向；
- (3)技术研发的速度；
- (4)生产与营销推广能力的强弱；
- (5)人力资源开发的效果；
- (6)承担社会义务的多少。

经济力是组织参与市场竞争的基础性力量。很明显，资产运用力强、收益分配力大，则组织经济实力增量明显，经济杠杆作用力突出，竞争能力多显强势。

知识力（k）：

主要指组织拥有的技术、管理等方面的知识产权对组织经营管理活动的驱动力。这一力量的强弱，取决于组织的市场地位、产品方向、知识积累、研发投入以及人力资源开发的强度。它决定或影响着：

- (1)组织参与市场竞争的层次；
- (2)组织资产的结构以及在资本市场上扩张、增值的潜力；
- (3)员工队伍的知识结构以及人力资本的增值速度；
- (4)组织的品牌形象与价值；
- (5)组织权力管理机制的优化设计；
- (6)组织文化建设与管理的效力。

市场经济发展的历史表明：市场化程度越高，市场竞争益发激烈，知识力在推动经济发展方面的贡献越大。知识经济时代的组织竞争突出地表现为知识力的竞争。

文化力（c）：

指组织文化对组织经营管理活动的驱动力。这一力量取决于权力、经济力和知识力的综合与叠加，是组织在实际运行过程中，注重提炼、培育与强化组织宗旨、经营哲学、组织价值观、组织精神、组织道德规范与行为准则的结果。以创

新精神为核心内容的组织精神是文化力的源泉。它决定或影响着：

- (1)组织柔性资源能力的大小；
- (2)组织人性化管理的水平；
- (3)组织员工心理满足与行为协调的程度；
- (4)组织知识管理与创新系统的形成与运行质量；
- (5)组织资源优化配置与潜能开发的效率；
- (6)组织与环境之间共存共生的生态关系状况。

文化力对组织发展模式和路径的影响存在于组织发展的各个阶段，其综合效力表现为组织资源激发与运用效果的好坏。对规模化经营、集团化运作特别是追求卓越的组织来说，文化力不可或缺。

9.1.2 四种内在场力研究

权力研究：

权力（Power）是一切组织有效运行的基础，是管理互动的核心。就其本质来说，权力是一种强制性力量。因此，在同一种管理情境中，管理者与被管理者因各自的权力场强不同，而更多地体现为“命令—服从”关系。

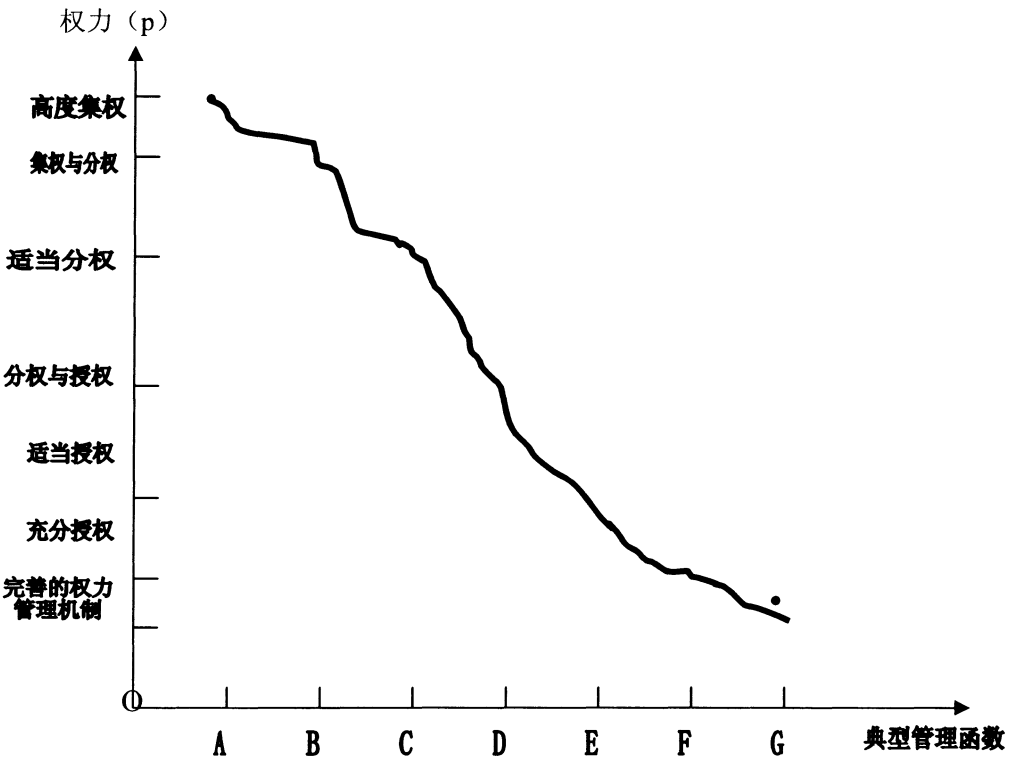


图 9—1：MS---p 曲线

图 9—1 为典型管理函数与权力分配运用状况的对应关系曲线（即 MS—p 曲

线)。如图中所示,典型管理函数由 A 型逐步演进到 G,权力的强制性持续减弱,即由高度集权经过分权、授权发展为建立完善的权力管理机制,从而改善和提升组织权力分配与运用的效力。

经济力研究:

资产运用力分析。组织的经营活动是一个追求利润或价值最大化的投入产出过程。在这个过程中,各类资源按照生产函数进行优化配置,按照成本函数进行最优转换,在同时考虑技术约束和经济约束的条件下,实现以最小的投入获得最大的产出。不难看出,经营者运用组织资产的能力是至关重要的。可以认为,作为组织的基本要素之一的资产,是衡量组织经济实力的重要方面;而经营者运用组织资产的能力,则是评估组织发展能力的一项综合指标。

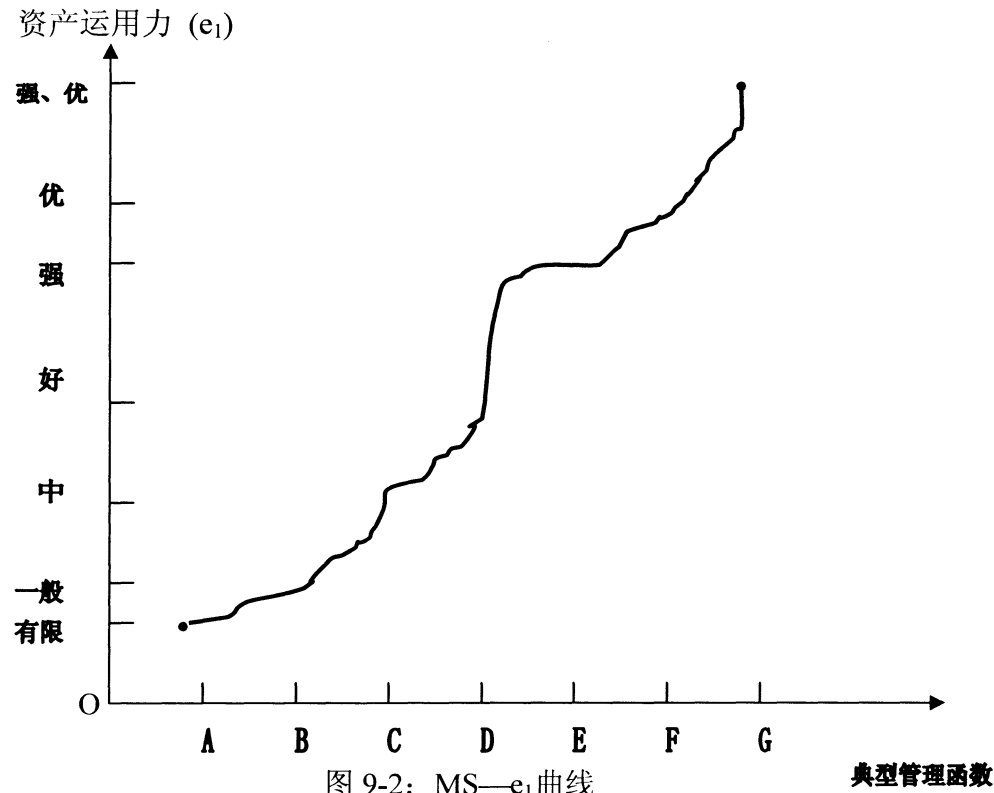


图 9-2 为典型管理函数与资产运用力的对应关系曲线（即MS— e_1 曲线）。如图中所示,典型管理函数由A型逐步演进到管理函数G,组织资产运用力呈现不断提升的态势,资产运用力驱动组织加速成长。

A 型管理函数对应的组织资源投入相对比较单一,加上主要依靠个人经验和“老板权威”,其资产运用能力从总体上来讲有着极大的局限性。换句话说,在投入有限与管理粗放的情况下,组织的资产运用力必然处于较低的水平。

在 B 型、C 型、D 型、E 型和 F 型管理函数下，由于权力分授机制的逐次改进，推动组织资源实现价值转换与增值的力量不断增强，加上组织资源投入数量的加大和质量提高，组织的资产运用能力呈现出不断提升与放大的趋势。

管理函数（G）对应的资产运用力是“强且优”。这主要是由于 G 注重组织资源的全面激发，从组织创新驱动、股权资源优化、贡献利益分享、互为客户式组织结构、组织柔性战略、资源导向型理性决策、信息情报快速反应、超常规作业、全程核心能力营销、人力资源动力、组织文化扩张、组织全面再造等 12 个方面系统设计组织运行函数，从而实现组织资产的优化配置与高效使用。

收益分配力分析。人们很早就已经注意到组织是实现资源配置的一种方式，是由一系列契约组成的市场主体。组织通过有效率地运营，为各有关契约方乃至社会创造财富与价值。

“科学管理之父”泰勒强调科学管理的中心问题是提高劳动生产率，即提高每一个单位劳动的产出的同时，更深刻地指出：管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕，同时也使每个雇员实现最大限度的富裕。这一点明确地体现在他为美国国会举行的听证会所做的证词之中：

“科学管理在实质上包含着要求在任何一个具体机构或工业中工作的工人进行一场全面心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求管理部门的人——工长、监工、组织所有人，董事会——进行一场全面的心理革命，要求他们在对管理部门的同事、对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命”。通过这场伟大的革命，使工人与管理当局“双方把注意力从被视为最重要的分配剩余的问题移开，而共同把注意力转向增加剩余上，一直到剩余大大增加，以致没有必要就如何分配剩余的问题进行争吵为止。……他们双方都会认识到，当他们用友好合作和互相帮助来代替对抗和斗争时，他们就能共同使剩余猛增，以致工人工资有大大增加的充分余地，制造商的利润也会大大增加。”

泰勒试图通过科学管理改进资源配置效率，挖掘生产潜力，提高劳动生产率来为劳资双方增加得益的理念，在当时的历史条件下是极其难能可贵的。客观地分析，泰勒科学管理思想的普及推广的确带来前所未有的效率改进，并在相当程度上增加了劳资双方的得益和社会福利。但是，又必须看到，利益之争是一个始

终未能得到圆满解决的问题。

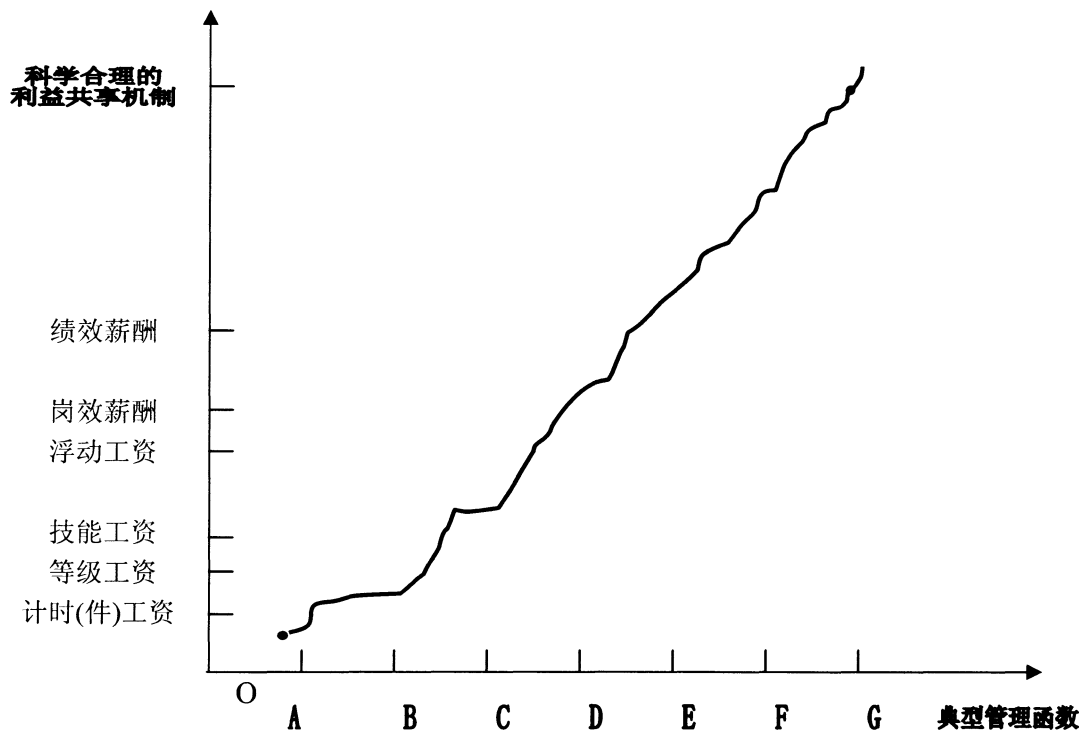


图 9—3：MS—e₂ 曲线

图 9-3 是典型管理函数与收益分配力的对应关系曲线（即MS—e₂曲线）。图中表明：典型管理函数由A型逐步演进到G，收益分配力逐渐提高，组织对人力资本的价值回报亦趋于合理，收益分配力对组织发展的杠杆作用愈发突出。

在 A 型管理函数下，组织仅仅实行简单的计件（时）工资制，工资率比较低，组织劳动产生的剩余由老板（资方）独享，收益分配对组织发展的推动力不大，只能起到维持作用。但是，随着管理函数的持续演进，收益分配机制不断改进与完善，组织人力资本的价值回报得到提高，收益分配力对组织发展的作用不断增强。直至管理函数 G 建立起科学合理的贡献利益分享机制。

管理函数 G 认为：

- 1.组织是社会中的组织，组织经营成果的分配应兼顾组织、社会和个人各方面的贡献；
- 2.随着科学技术的不断进步，人力资本和知识体系在组织中的贡献越来越大，组织的贡献利益分享结构也相应地向这些方面倾斜；
- 3.组织的经营成果除了产品和劳务外，还包括资本增值、品牌形象，以及在生产经营过程中形成的作业、技术、管理、经验等知识体系和特有的人才结构，

它们可以划分为物质形态的经营成果和精神形态的经营成果两大类，组织的经营应以两类经营成果同时增值为最终经营目标；

4.组织的经营成果是社会收益（外部收益）与组织收益（内部收益）的加和。前者表现在组织为国家、社会，承担并履行的法定责任、义务和伦理责任，组织研发成果的推广应用以及组织通过支持资助文化、教育等公益性事业对社会进步的促进等方面；后者包括惠及组织股东、经理人、管理层、专家和操作层的利益分享。

在管理函数 G 下，组织内部利益分享结构设计主要考虑三个方面的因素：一是内部各层级在经营中的贡献；二是内部各层级需求偏好；三是环境的影响。在具体设计时还要分析组织的发展阶段、行业类型以及经营特点等，以确定科学合理的分配制度和分配方法。不论如何，管理函数 G 的利益共享平台均包括财富分享、福利分享、荣誉分享、精神分享、知识分享和成功分享等主要方面。由此可见，在 管理函数 G 下组织的收益分配力可望提升到最大化水平。

知识力研究：

知识是人们在实践中获得的认识和经验。知识的积累、运用和开发能力是检验人类社会文明程度的关键尺度之一。各类组织的生存发展都与知识力的驱动密切相关。

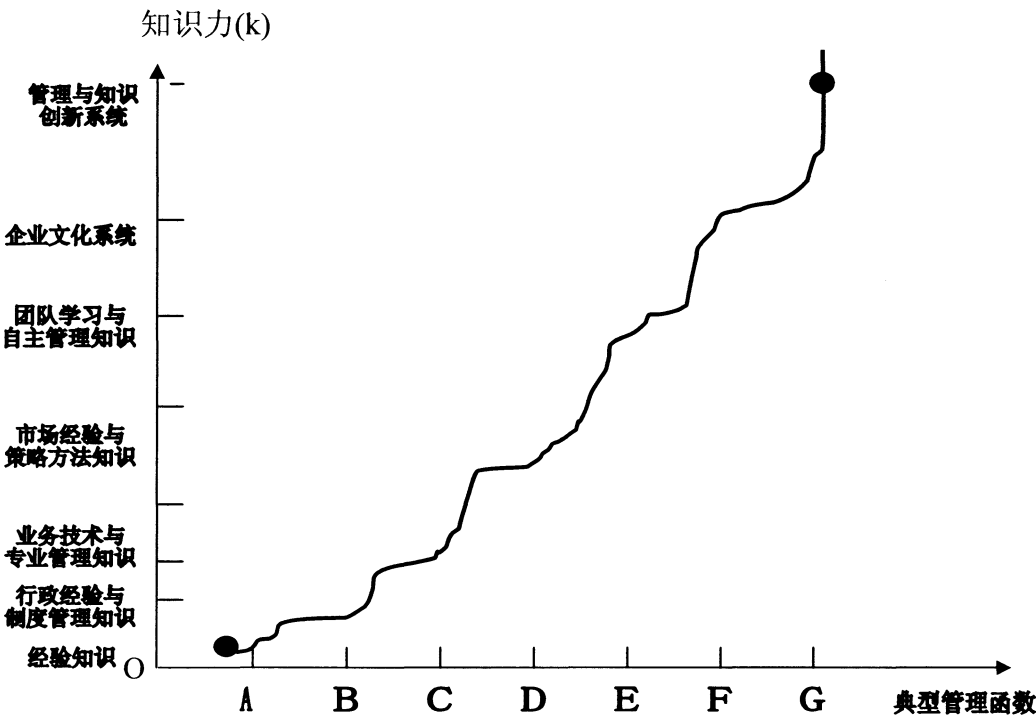


图 9-4: MS—k 曲线

图 9-4 是典型管理函数与知识力的对应关系曲线（即 MS—k 曲线）。如图中所示，典型管理函数由 A 型逐步演进到管理函数 G，知识力不断增强并逐步主导管理函数的空间定位。可以认为，管理函数的演进史就是知识力不断跃升从而对组织发展乃至经济增长、社会进步的贡献不断加大的历史。

在 A 型管理函数下，知识力主要表现在经验的积累与运用之中，经验知识尽管作用力相对较弱，却也是组织生产经营活动不可缺少的力量之一。B 型、C 型、D 型、E 型、F 型都各自对应有主导性的知识体系，且蕴含在其中的知识力逐次增强，知识水平逐渐提升。尤其是在 C 型之后，知识力增长的增幅扩大，表明在知识加速积累与开发的“知识爆炸”时代，知识力在组织增长与发展中的贡献率有较大幅度的提高。

在管理函数 G 下，组织成为一个知识管理与创新系统，这主要是基于：

1. 当今社会最主要的特征是“知识密集”，现代经济已经进入知识型组织占绝对优势的知识经济时代；

2. 信息的高倍速流通使现有的文化、知识、科学、技术甚至传播方式都更加同步，组织要想赢得和保持竞争优势，就必须建立起能够吸纳最优秀人才并促进其最大限度地发挥聪明才智的创新机制；

3. 组织中的每个人既是决策者，又是执行者，只有在组织内部形成一个强有力的“创新场”，推动全员创新，才能形成、保持组织的核心能力，这就要求把组织打造成为一个高效运行的知识管理与创新系统。

一般而言，在一个知识管理与创新系统中，知识力来源于：

1. 经验的整理、分析与运用；
2. 技术原理、工艺的应用与研发；
3. 管理知识、技术、手段与方法的使用；
4. 创新机制与整合体系的运作。

因此，管理函数 G 是全面提升组织知识力的主流管理函数。

文化力研究：

文化是一定时期人类社会所创造的物质财富与精神财富的总和。文化既是人类实践的产物，又是推动实践进一步发展的基础性力量。组织文化是指组织在自身发展过程中形成的经营哲学、组织宗旨、组织价值观、组织精神、组织道德规

范与行为准则的总称。组织文化力源自以创新精神为核心内容的组织家精神，实际中表现为组织权力、经济力与知识力的综合与叠加，具体体现为组织价值观对组织行为的支配与调控。

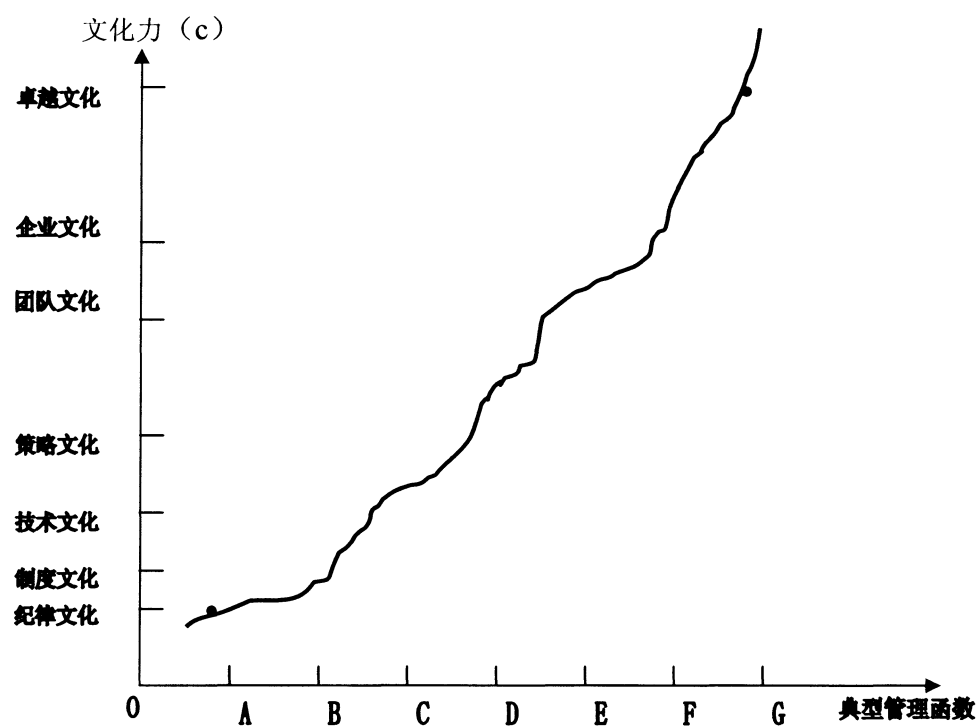


图 9-5: MS—c 曲线

图 9-5 是典型管理函数与文化力的对应关系曲线。由图中可知，在不同的管理函数下，组织文化的重心不同，对组织发展的驱动力强弱有别。典型管理函数由 A 逐步演进到管理函数 G，文化力对组织发展的驱动作用逐渐增强，对管理函数空间定位影响力亦不断扩大。

A 型管理函数以高度集权为特征，强调对“老板权威”的服从，因而其文化的重心在“纪律约束”，这与早期管理思想与实践的发展相吻合。此后，随着管理函数由 B 型、C 型、D 型、E 型到 F 型，文化建设的重心不断变化最终发展成为“组织文化”，即把组织整体人格化，突出文化的导向功能、凝聚功能和辐射功能，文化力对组织发展影响显著增强。

在管理函数 G 下，组织文化向卓越文化方向发展，也就是说，从文化形态考察，组织成为一个卓越文化整合系统，组织文化的张力接近最大化：

1.组织文化包括物质文化、制度文化和精神文化。物质文化是反映不同社会、不同民族、不同年代发展程度的标志；制度文化是指在适应物质文化发展水平的

基础上形成的为了指导和约束人们行为的规范；精神文化是指在适应物质文化和制度文化基础上形成的精神内涵，包括价值取向、组织精神、经营哲学等。管理函数 G 认为，组织文化的优化函数是融合东方“精神文化”及西方“制度文化”，使个人目标、团队目标与组织目标有机整合。

2.在组织中形成一种与组织目标一致的管理文化场，使组织员工表现出良好的合作精神和合作能力，并且最大限度地发挥出各自的想象力和创造力，此时，管理绩效最佳，组织进入管理文化最优境界。

3.在组织中运用归零文化、学习文化、创新文化来形成尊重文化、欣赏文化、感恩文化与快乐文化，以此培育卓越文化，推动组织文化管理函数在经营活动中的移植与扩张，实现组织经营健康裂变和超常规快速发展。

综合以上几个方面的分析，这里把典型管理函数场力特点的比较归纳如下表。

表 9-1：典型管理函数场力比较对照表

典型 函数 场力 与特征		A 型	B 型	C 型	D 型	E 型	F 型	G
经济力	资 产 运 用 力	有限	一般	中	好	强	优	强且优
	收 益 分 配 力	计时（件） 工资	等级工资	技能工资 （奖金）	浮动工资 （提成）	岗效薪酬 （福利）	绩效薪酬 （福利制 度）	科学合理的 利益共享机 制
权力		高度集权	集权与分权	适当分权	分权与授 权	适当授权	充分授权	完善的权力 管理机制
知识力		经验知识	行政经验与 制度管理知 识	业务技术 与专业管 理知识	市场经验 与策略方 法知识	团队学习 与自主管 理知识	组织文化 系统	知识管理与 创新系统
文化力		纪律文化	制度文化	技术文化	策略文化	团队文化	组织文化	卓越文化

9.2 管理函数生成演化机理研究

前已述及，管理函数主要取决于 4 种场力的交互作用。在管理场中，4 种场力相互作用、相互影响，演绎出多样化的管理函数。根据 4 种场力交互作用和变化的规律可以形成 24 种管理函数，由于 4 种场力的变化是有规律的，因此又可

以形成 7 种典型管理函数形式。本章通过建模分析 4 种管理场力的变动趋势，对 7 种典型管理函数的生成和演化机理给出了理论解释；同时，结合实际情形中管理函数的若干特例，进行了扩展分析。

9.2.1 管理场力建模分析

管理函数认为，4 种管理场力的标准型变动趋势是： $p \searrow$ ， $e \nearrow$ ， $k \nearrow$ ， $c \nearrow$ 。这主要是基于对 4 种管理场力变动趋势所做的因素分析。

组织经营的规模化程度 (x_s):

一方面，4 种场力的强弱决定组织的经营和发展规模；另一方面，组织经营的规模化程度也影响和决定 4 种管理场力的走向。组织经营规模较小时，权力与经济力对组织管理函数起主导作用。随着组织经营规模的扩大，客观上要求组织管理场力呈现出标准型变动趋势，即组织内部权力的分配与运用更趋合理，权力的强制性逐步弱化；相应地，经济力、知识力和文化力的作用逐步增强，以确保组织在有效控制之下获得预期的规模收益。

组织团队的成熟程度 (x_t):

市场经济产生和发展的历史表明，市场竞争经历了产品力竞争、技术力竞争、销售力竞争、品牌力竞争和资本力竞争等诸多发展阶段。贯穿其中的一条主线则是竞争主体之间人力资源和人才资本的竞争。在市场竞争中，谁比对手拥有更具价值的人力资源和人才资本，谁就能够占据市场先机并掌控主动权。管理函数认为，组织团队（包括组织家、经营管理团队、技术研发团队、生产作业团队、营销推广团队、后勤保障团队等）的整体作战实力是组织人力资源和人才资本的最高价值体现，其成熟程度体现在经验积累、知识结构、技能结构、心理素质结构以及学习能力、协同能力和抱负水平等诸多方面，直接决定组织管理场力的强弱和走向。很明显，从市场经济的发展历程看，组织团队的成熟程度总体上日益提高，组织内部管理场力也自然呈现出标准型的变动趋势。

组织发展的知识依存度 (x_k):

迄今为止，人类社会大体上经历了农业经济和工业经济时代，正在步入崭新的知识经济时代。一部人类社会经济发展史，同时就是一部人类探索知识、积累知识、开发知识和运用知识的历史，其中知识量是以几何级数迅猛增长的。在农业经济时代，自然力的作用居于主导地位，人类依靠有限的经验，运用有限的技

能和手段，创造有限的财富。当时的农场和工场（还算不上近代意义的组织）的管理函数绝对以 A 型为主。到了近代特别是第一次工业革命之后，工厂制成为资本主义生产方式的象征，其管理函数以 A 型、B 型居多。进入 20 世纪以后，科学技术进步逐渐成为推动经济和社会发展的决定性力量，知识力、文化力愈益成为竞争力的主导与核心。反映到组织内部，知识力和文化力成为决定组织运行机制和管理函数的主导力量，于是才出现了 C 型、D 型、E 型和 F 型管理函数的依序更迭，并促动了管理函数的创生。因此，组织发展的知识依存度，也在相当程度上决定和影响组织内部管理场力的强弱和走向。随着这种依存度的提高，组织内部管理场强逐步增大，管理场力呈现标准型变动趋势。

市场竞争的激烈程度 (x_c):

市场机制自发地引致竞争主体的不断增多，从而使得经济物品的市场供给大于市场需求，在“买方市场”条件下，市场竞争的烈度不断增加，市场竞争的层次也日益升高。这样一种总体上的市场竞争态势，促使参与竞争的市场主体——组织，自主选择理性竞争策略，即采取积极步骤和有效措施促进管理场力发生良性变动：组织管理更趋民主化、科学化、知识化和现代化，使组织资源得到最优化的配置和最有效的激发，以适应竞争条件的变化，掌握竞争主动权。

综上，以 x 表示管理场力因子，用 y 代表管理场力，则有：

$$x = x_s + x_l + x_k + x_c$$

$$y_p = \lambda_p f(1/x)$$

$$y_e = \lambda_e f(x)$$

$$y_k = \lambda_k f(x)$$

$$y_c = \lambda_c f(x)$$

其中， λ_p 、 λ_e 、 λ_k 、 λ_c 分别代表 4 种场力因子对 4 种场力 p 、 e 、 k 、 c 的综合作用因数，用以表征 4 种场力的变动速率。

据此，在 xoy 坐标系中，我们得到 4 种管理场力的标准型变动趋势曲线：

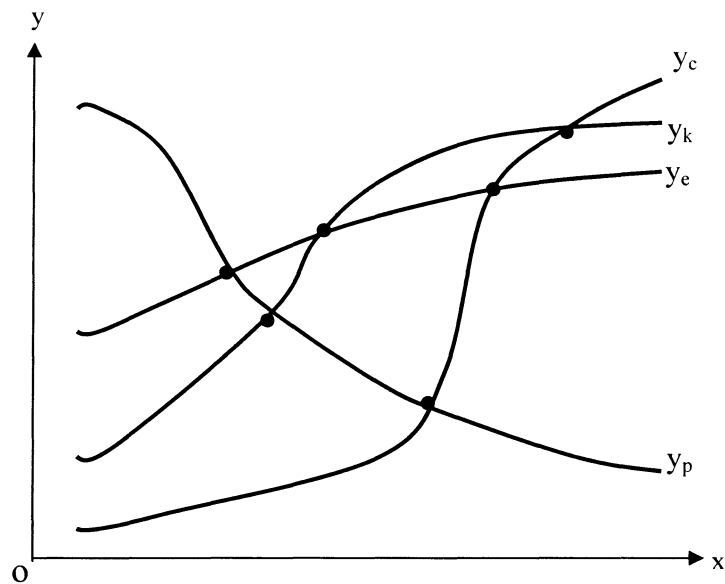


图 9-6：管理场力标准型变动趋势图

图 9-6 显示，随着管理场力因子 x 的增大，4 种管理场力呈现出不同的变动趋势。其中，权力(y_p)逐渐减弱，经济力(y_e)、知识力(y_k)和文化力(y_c)逐渐增强。具体表现是： y_p 是 x 的减函数， y_e 、 y_k 、 y_c 均是 x 的增函数。由于 4 种管理场力的变动速率各不相同，每种管理场力在组织管理函数生成演化不同阶段的变动速率亦非常量，使得每种场力曲线都与其它三种场力曲线分别相交，从而在 xoy 坐标系内形成 6 个交点。这些交点正是典型管理函数发生更迭的场变点。

9.2.2 典型管理函数生成演化机理解析

管理场力标准型变动趋势图（图 9-6）揭示了管理场力与管理场力因子之间存在的动态相关特性。这为我们深入解析典型管理函数生成演化的内在机理提供了科学、可靠的理论基础。管理场力因子的变动，决定了管理场力的变动；管理场力的变动推动了管理函数的生成、展开和演化。根据这一原理，在 XOY 坐标系内，以 X 轴代表管理函数的生成演化，用 Y 轴表示管理场力的变动，则很容易表征管理函数与管理场力之间的对应关系（图 9-7）：

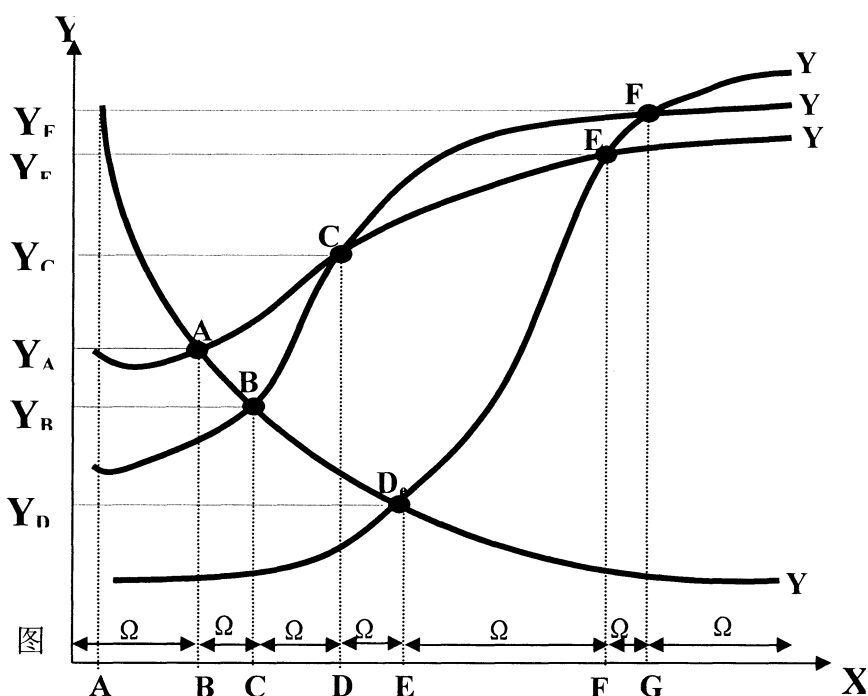


图 9-7：管理函数生成演化机理模型

9-7 即是表征管理函数生成演化机理的基本模型。这一基本模型的管理学解释构成了管理函数生成演化机理的主要方面。

管理函数（X）与管理场力（Y）的对应关系：

在 XOY 坐标系内，横轴 X 代表不同时点和不同场态管理函数的集合，记为 $X \in [A_0, +\infty)$ ，此为管理函数的值域。纵轴 Y 代表不同时点管理场力的集合，记为 $Y \in (0, +\infty)$ ，此为管理场力的定义域。

在管理函数的有效值域内，对于任意时点的 X_i ，向上作垂直虚线，除去经过图中 6 个交点的情形外，均与四力线分别相交从而存在 Y_i 的一组确定值，记为 $\{Y_{p_i}, Y_{e_i}, Y_{k_i}, Y_{c_i}\}$ ，此即为特定时点管理函数 X_i 的场力特征值。反之，对于任意一组场力特征值 $\{Y_{p_i}, Y_{e_i}, Y_{k_i}, Y_{c_i}\}$ ，都必定存在特定场态的管理函数 X_i 与之相对应， X_i 即为场力 Y_i 的场态特征值。

模型中的 6 个交点是四力线中任意两条线的相交点，该点表示两种基本场力在特定时点的值相等。因此，上述关于 X_i 与 Y_i 之间对应关系的结论，亦同样适用于 6 个交点对应的管理函数。

标准型场变点的形成与意义：

图 9-7 表明了管理场力与管理场力因子之间的相关特性，随着管理场力因子的增强，管理场力呈现标准型变动趋势，即 $p \searrow$ ， $e \nearrow$ ， $k \nearrow$ ， $c \searrow$ 。反映在 XOY 坐标系中，则为 $Y_p \searrow$ ， $Y_e \nearrow$ ， $Y_k \nearrow$ ， $Y_c \searrow$ 。这一变动自然引致 A_b 、 B_c 、 C_d 、 D_e 、 E_f 和 F_g 6 个交点的形成，我们称此 6 个交点为标准型场变点。

在 XOY 坐标系内，6 个标准型场变点的坐标依序为：

$$(1) A_b (B_0, Y_{Ab})$$

$$(2) B_c (C_0, Y_{Bc})$$

$$(3) C_d (D_0, Y_{Cd})$$

$$(4) D_e (E_0, Y_{De})$$

$$(5) E_f (F_0, Y_{Ef})$$

$$(6) F_g (G_0, Y_{Fg})$$

其中， A_b 、 B_c 、 C_d 、 D_e 、 E_f 、 F_g 是管理场力变动的 6 个临界点，即是在每一个临界点，都有两种场力的数值相等，而且正是在这一临界点之后，管理场力的大小都是呈现出不同于临界点之前的新的排序。这意味着管理场态发生了质变。因此，我们称 6 个临界点为管理函数的标准型场变点。标准型场变点的发现与确定，不仅解决了长期以来理论界在管理函数研究中存在的界定不清、表述不明的问题，也为深入解析管理函数生成演化的内在机理提供了一把金钥匙。这一方法为我们科学分析和准确把握管理函数的场力分布与场态特征，从而有效指导管理函数的再造与创新，提供了极为有利的分析工具。

对标准型场变点的横纵坐标加以分析，可以将管理函数生成演化机理研究进一步引向深入。

首先来看纵坐标代表的场力特征：

(1) Y_{Ab} : $Y_e = Y_p$ 。在 $X \in [A_0, B_0)$ 区间内， $Y_e < Y_p$ ， $Y_e \nearrow$ ， $Y_p \searrow$ ，从而引致 Y_e 与 Y_p 在数值上出现相等。

(2) Y_{Bc} : $Y_k = Y_p$ 。在 $X \in [A_0, C_0]$ 区间内， $Y_k < Y_p$ ， $Y_k \nearrow$ ， $Y_p \searrow$ ，从而引致 Y_k 与 Y_p 在数值上出现相等。

(3) Y_{Cd} : $Y_k = Y_e$ 。在 $X \in [A_0, D_0]$ 区间内， $Y_k < Y_e$ ， $Y_k \nearrow$ ， $Y_e \searrow$ ， $\lambda_k > \lambda$ 。从而引致 Y_k 与 Y_e 在数值上出现相等。

(4) Y_{De} : $Y_c = Y_p$ 。在 $X \in [A_0, E_0]$ 区间内， $Y_c < Y_p$ ， $Y_c \nearrow$ ， $Y_p \searrow$ ，从而引

致 Y_c 与 Y_p 在数值上出现相等。

(5) Y_{Ef} : $Y_c = Y_e$ 。在 $X \in [A_0, F_0]$ 区间内, $Y_c < Y_e$, $Y_c \nearrow$, $Y_e \nearrow$, $\lambda_c > \lambda_e$ 从而引致 Y_c 与 Y_e 在数值上出现相等。

(6) Y_{Fg} : $Y_c = Y_k$ 。在 $X \in [A_0, G_0]$ 区间内, $Y_c < Y_k$, $Y_c \nearrow$, $Y_k \nearrow$, $\lambda_k > \lambda_c$ 从而引致 Y_c 与 Y_k 在数值上出现相等。

其中, λ_e 、 λ_k 、 λ_c 分别代表 Y_e 、 Y_k 、 Y_c 在特定时段内的平均斜率 (或平均变动速率)。

其次分析横坐标代表的场态特征:

(1) B_0 : $Y_e = Y_p > Y_k > Y_c$ 。此点即为B型管理函数的生成点。

(2) C_0 : $Y_e > Y_k = Y_p > Y_c$ 。此点即为C型管理函数的生成点。

(3) D_0 : $Y_k = Y_e > Y_p > Y_c$ 。此点即为D型管理函数的生成点。

(4) E_0 : $Y_k > Y_e > Y_c = Y_p$ 。此点即为E型管理函数的生成点。

(5) F_0 : $Y_k > Y_e = Y_c > Y_p$ 。此点即为F型管理函数的生成点。

(6) G_0 : $Y_c = Y_k > Y_e > Y_p$ 。此点即为G型管理函数的生成点。

如果再加上A型管理函数的生成点 A_0 : $Y_p > Y_e > Y_k > Y_c$, 便得到全部 7 种管理函数的生成点, 它们也正是前后相继的两种典型管理函数之间的转换点和分界点。

典型管理函数作业区的划分:

在图 9-7 中, 沿X轴方向依次呈现出七种典型管理函数的生成点, 即 A_0 、 B_0 、 C_0 、 D_0 、 E_0 、 F_0 、 G_0 。如图所示, 横向排列的 7 个管理函数生成点将图分为 7 个区域, 依序用 Ω_A 、 Ω_B 、 Ω_C 、 Ω_D 、 Ω_E 、 Ω_F 、 Ω_G 表示, 它们分别代表A型、B型、C型、D型、E型、F型和G型管理函数的作业区域, 这些作业区域的值域和场力分布特征如下:

(1) $\Omega_A \in [A_0, B_0]$, 即为A型管理函数作业区, $Y_p > Y_e > Y_k > Y_c$ 。

(2) $\Omega_B \in [B_0, C_0]$, 即为B型管理函数作业区, $Y_e \geq Y_p > Y_k > Y_c$ 。

(3) $\Omega_C \in [C_0, D_0]$, 即为C型管理函数作业区, $Y_e > Y_k \geq Y_p > Y_c$ 。

(4) $\Omega_D \in [D_0, E_0]$, 即为D型管理函数作业区, $Y_k \geq Y_e > Y_p > Y_c$ 。

(5) $\Omega_E \in [E_0, F_0]$, 即为E型管理函数作业区, $Y_k > Y_e > Y_c \geq Y_p$ 。

(6) $\Omega_F \in [F_0, G_0]$, 即为F型管理函数作业区, $Y_k > Y_c \geq Y_e > Y_p$ 。

(7) $\Omega_G \in [G_0, +\infty]$ ，即为管理函数作业区， $Y_c \geq Y_k > Y_e > Y_p$ 。

不难看出，不同作业区的场力分布各不相同，也即各个作业区的主导场力和辅助场力位次的变动不一。这很好地说明了各型管理函数的结构特性、运行机制尤其是动力机制方面的不同，也清晰地指明了各型管理函数之间实现演化或场变创新的关键之所在。

9.2.3 管理场力异动研究

在管理函数生成演化机理基本模型分析的基础上，我们有必要关注管理实践的多样性，从而对各型管理函数生成演化的机理进行扩展研究。本节即围绕各型管理函数在实践场合中的特例或变种，给出扩展函数以拓宽分析思路。

丰富多彩的管理实践的背后，隐含着 4 种基本管理场力的异常变动与非标准型分布，主要有以下四种类型。

权力（P）的异动：

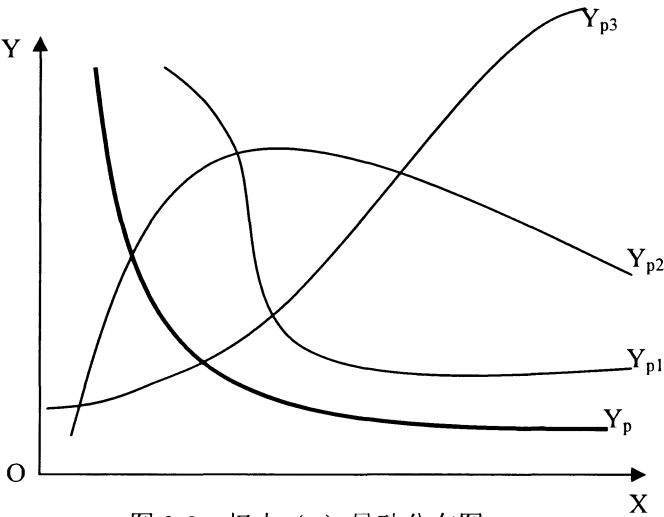


图 9-8：权力（p）异动分布图

如图 9-8 所示，粗实线 y_p 是一条表征权力（P）标准型变动趋势的曲线。细实线 y_{p1} 、 y_{p2} 、 y_{p3} 则是代表权力（P）异常变动趋势的 3 条曲线。

y_{p1} 表示权力（P）变动的速率比较缓慢，对于特定时点和特定的场力因子 x 来与，其强制性总是比标准型变动状态的要大。若其他 3 种管理场力变动趋势不变，在XOY坐标系内，则四力线 6 个交点的形成次序必然产生变化，7 个作业区的场力分布状态也必然与标准型场力分布状态有所不同。实际情形中，那些权力（P）比较集中、组织结构比较刚性的组织，就是较多地依靠权力（P）的强制

性驱动来实现组织运营的。应当注意的是，这种组织由于权力（P）强制性的影响较大，通常在一定程度上会抑制其经济力（e），尤其是知识力（k）和文化力（c）的提升，从而使得组织长期在低端函数区作业，管理函数进化的速度滞缓。因此，从长期趋势看， y_{p1} 的情形给组织运营效率造成的损失是显而易见的。

y_{p2} 表示的是权力（P）先升后降的情形。这种情形较多地出现在以知识力（k）和文化力（c）为主导力量整合其他经济资源而创办的组织之中。在组织诞生初期，权力（P）的强制性作用由弱渐强，发展到一定阶段权力（P）的强制性出现峰值，此后便逐渐减弱。与 y_{p2} 的情形相呼应的其他 3 种场力的变动也通常表现为异常的情况，尤其是文化力（c）的变动趋势曲线 y_c 一般要呈现与 y_{p2} 相反的情形，即先降后升。

y_{p3} 表示的是权力（P）呈现与标准型变动趋势刚好相反的变动情形。在实际中 y_{p3} 的情况比较罕见，即组织在初期发展过程中权力（P）的强制性驱动力不大，而后却渐趋强势。这通常意味着组织始于高端作业区而主要运营于低端作业区，与之相应的其它 3 种场力特别是知识力（k）和文化力（c）基本上表现为与各自标准型变动趋势相反的情形。按照管理函数演化规律判断，这种情形代表了管理函数的“退化”机制。肯定地说，这类组织在运营上是有失章法的、“高端函数”只是昙花一现，无法“定格”，因而组织只能在小规模和低水平的状态中苟且偷生。

经济力（e）的异动：

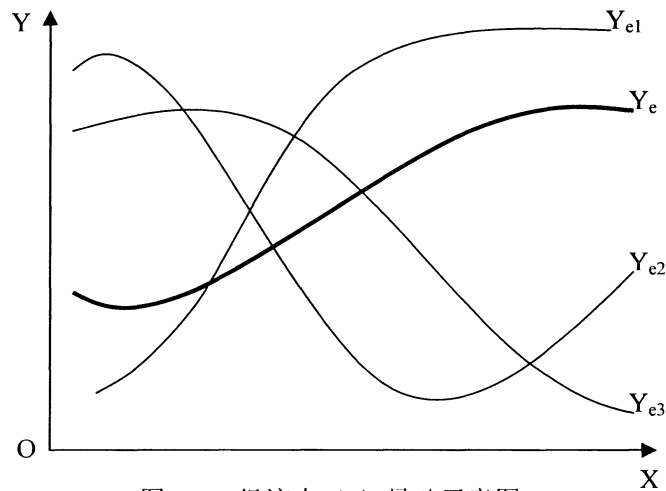


图 9-9：经济力（e）异动示意图

如图 9-9 所示，粗实线 y_e 是一条表征经济力（e）标准型变动趋势的曲线。细

实线 y_{e1} 、 y_{e2} 、 y_{e3} 则是代表经济力（e）异常变动趋势的3条曲线。

y_{e1} 表示经济力（e）变动的速率比较大。与标准型变动趋势曲线相交之前，经济力（e）对组织发展的驱动作用较小；与标准型变动趋势曲线相交之后，经济力（e）对组织发展的驱动作用较大。说明在 y_{e1} 情形下，组织经济力的提升速度较 y_e 情形为大。一般说来，这与知识力（k）和文化力（c）对组织发展的推动成正相关关系。也就是说， y_{e1} 所对应的知识力（k）和文化力（c）在组织发展初期的作用和贡献较大，从而能够较快地提升组织的经济力（e）。

y_{e2} 表示的是经济力（e）先降后升的情形。此种情形通常出现在组织发展初期，当知识力（k）和文化力（c）比较薄弱或面临较强竞争对手之时。组织为此必须付出经济力（e）下降的代价。所幸在经济力（e）出现低谷之后，组织能够渐入佳境，迎来经济力（e）上升的局面。现实中相当数量的组织在发展过程中常会经历此种过程：组织在持续投入的基础上，积蓄力量培育知识力（k）和文化力（c），从而营造出经济力（e）回升的良好局面。

y_{e3} 表示的是经济力（e）持续下降的情形。一般来说，此种情形下的组织无力扭转被动的经营局面，会逐渐丧失竞争能力。现实中这类组织的知识力（k）和文化力（c）基础较差，加上权力（P）的不良运用，使组织难以获得生存发展所需的良性驱动而被淘汰出局。

在 y_{e1} 、 y_{e2} 、 y_{e3} 三种情形下，管理场力均会呈现异动和非标准型分布，从而使得场变点和作业区与标准型状态的情形相异。对组织来说， y_{e1} 要比 y_{e2} 、 y_{e3} 更为可取。

知识力（k）的异动：

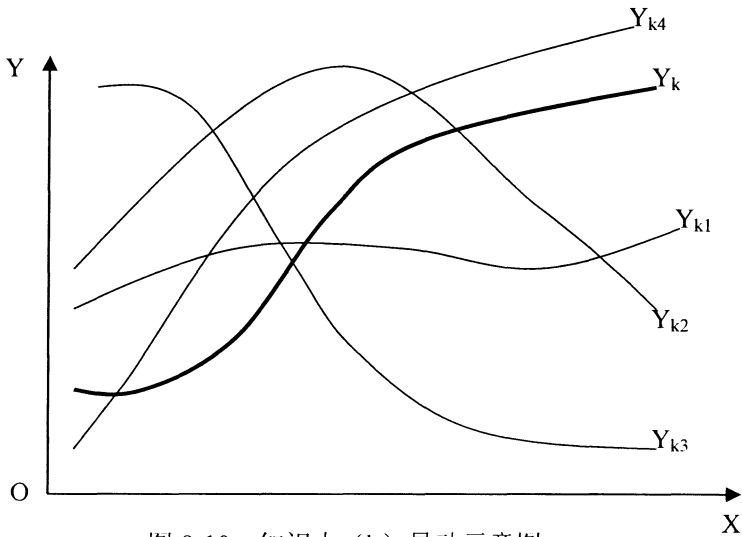


图 9-10: 知识力（k）异动示意图

如图 9-10 所示，粗实线 y_k 是一条表征知识力（k）标准型变动趋势的曲线。细实线 y_{k1} 、 y_{k2} 、 y_{k3} 、 y_{k4} 则是代表知识力（k）异常变动趋势的 4 条曲线。

y_{k1} 表示知识力（k）提升的速率小于标准型时的情形。尽管 y_{k1} 在组织发展初期较标准形 y_k 的起点高，但多因权力（p）的负效应以及文化力（c）的不适，而使知识力（k）的积累与运用情况较差。由此引致的直接后果是组织发展动力不足，长时期在低端作业区运行，运行质量降。

y_{k2} 代表的是知识力（k）的起点高但发展到一定阶段陡然下降的情况。这类组织面临的问题多是因文化氛围和利益分享机制的不适以及知识开发投入不足且管理不善、竞争力下降、骨干人才大量流失所致。实际情形中，经常表现为组织场态的紊乱和管理函数的“退化”。

y_{k3} 表示的是知识力（k）由高走低再回升的情形。这种“一波三折”的情况，多出现在那些知识力（k）基础不牢，发展过程中权力（p）副效应明显的组织。这类组织能够进入高端作业区但因管理场力脆弱而后劲不足。

y_{k4} 则是知识力（k）变动速率较快的情形。就是说，组织尽管在发展初期知识力（k）基础薄弱，但通过内外整合包括优秀人才的引进、先进适用技术设备的采用以及管理机制的优化设计和组织文化的良好建设，极大地推动了知识力（k）的快速提升。这类组织通常属于快速成长型组织，组织在较短的时间内即可进入高端作业区，在先进管理函数下高效运营。

文化力（c）的异动：

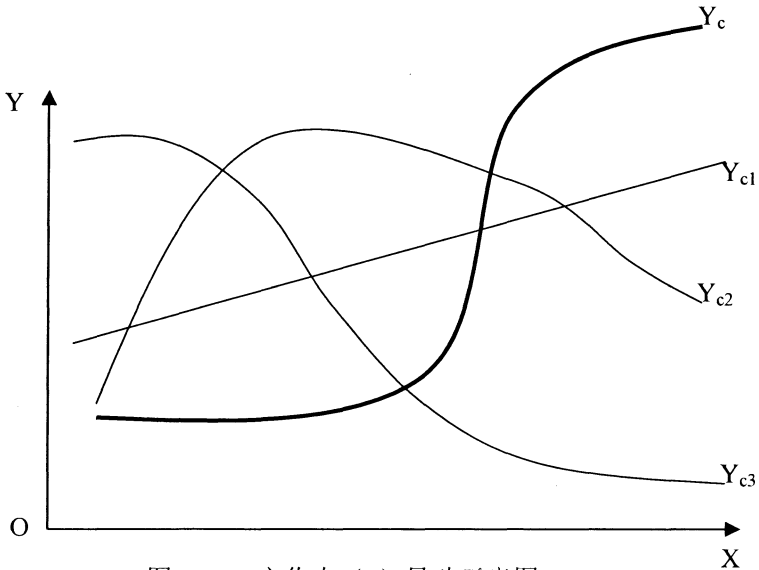


图 9-11: 文化力（c）异动示意图

如图 9-11 所示，粗实线 y_c 是一条表征文化力（c）标准型变动趋势的曲线。细实线 y_{c1} 、 y_{c2} 、 y_{c3} 则是代表文化力（c）异常变动趋势的 3 条曲线。

y_{c1} 表示的是文化力（c）变动速率较慢的情形。这类组织多半困为权力（p）运用失当和文化建设方向、力度等方面的不适，使自身发展所需的动力不足而难于进入高端作业区，组织运营的效率受到损害。显然，在文化力（c）不足的情形下，组织是难以长期保持较高的知识力（k）和经济力（e）水准的。

y_{c2} 表示的是一种文化力（c）快速提升至一定时期出现高峰而后呈下降趋势的情形。实际情形中，组织在发展初期由于理念正确、措施对头、方法适当，文化力（c）是可以获得较快提升的。但是到一定发展阶段，受到内外因素的“扰动”，理念僵化、战略短视、创新不足等等，则可能使组织发展进入难以突破的“瓶颈”状态，原有文化中的消极因素膨胀，从而导致组织发展由高峰跌入低谷。

y_{c3} 则代表文化力（c）由高走低再回升的情形。此种情形较多地出现在跨国公司在本土以外“复制”子公司或分支机构，进行业务拓展和延伸的过程中。这类组织“先天”的文化力（c）比较强大，在本土以外进行“复制”之后需经历“本土化”适应性改造，因此，文化力（c）对组织发展的驱动作用容易呈现 y_{c3} 走势。尤其是在凭借原有文化优势进行新业务领域的拓展开发（而不是简单地在原有业务领域作业）时 y_{c3} 更具典型性。在此情形下，组织常常由高端作业区开始经过一段时期调整（调整期间可能进入较低端的作业区域）重新进入高端作业区，伴随这一过程组织管理的场力分布状态也会呈现非标准型状态。

9.3 七种管理函数场态研究

为了进行管理函数场态定位判断，首先给出管理函数的基本假设和数学模型。

9.3.1 基本假设

组织内部四种基本力量决定组织管理函数的取向与特征，这四种力量分别是：权力（p）、经济力（e）、知识力（k）和文化力（c）。其中，文化力（c）作为一种综合性力量，对决定组织管理函数的主导性力量起到“强化”作用。

为研究与分析方便起见，设定在三维空间内随着管理函数由 A 型逐步演进到 G，相对而言，权力（p）依序递减、知识力（k）依序递增、经济力（e）和

文化力（c）亦呈增强趋势。

9.3.2 数学模型

$$f(ms) = f(p, e, k, c)$$

上式涵义：在一定的市场环境下，管理函数是组织四种内在基本力量的函数，即是权力、经济力、知识力和文化力综合作用的结果。

根据上述假设和模型，我们可以对 7 种典型管理函数的场态定位进行具体判断。

9.3.3 A 型管理函数场态定位

根据管理函数的基本假设与数学模型，在由权力（p）、经济力（e）和知识力（k）共同组成的三维矢量空间内，可以准确地确定A₀点，该点是在不考虑文化力（c）作用的情况下，A型管理函数的一个初始空间定位值（见图 7-12）。实际情形中，考虑文化力（c）对权力（p）和经济力（e）的“强化”作用，A₀点向左上方产生位移至A点，此点即为A型管理函数的实际空间定位值。如图中显示，这一位移的幅度不大，表明在A型管理函数下，文化力的作用相对微弱。

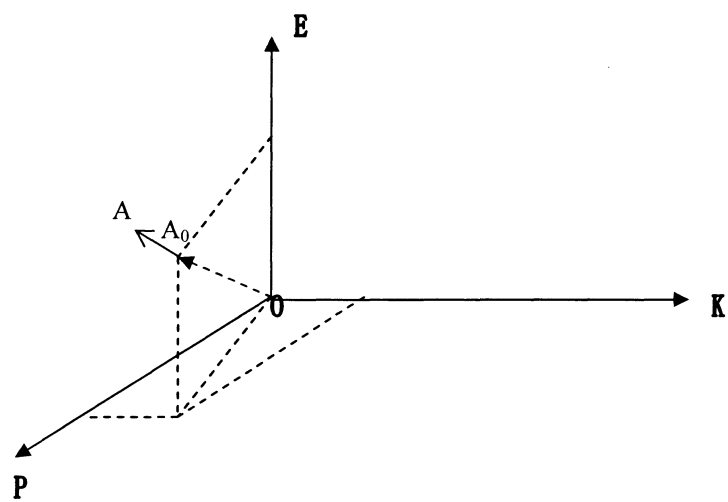


图 9-12： A 型管理函数场力空间定位图

基于对管理思想和管理实践的历史考察，结合上述场力空间定位分析，对 A 型管理函数的场态做出如下定位判断：

关键特征：权力高度集中于组织老板及其指定的少数“监工”或“主管”手中；家长制、一言堂与命令主义盛行；政令统一，决策迅速；罚则严厉，以罚代管。

适用条件：组织经营规模较小；产品和服务的技术含量较低；机构与作业流程相对较为简单；员工文化技术素质较低，经济承受力弱。

潜在问题：组织资产运用能力有限；组织对员工的凝聚力低；长期过度“屈从”于权力，导致员工积极性、创造性受损；从长期看，组织与员工的成长性差。

9.3.4 B 型管理函数场态定位

根据管理函数的基本假设与数学模型，在由权力（p）、经济力（e）和知识力（k）共同组成的三维矢量空间内，可以准确地确定 B_0 点，该点是在未考虑文化力（c）作用的情况下，B型管理函数的一个初始空间定位值（见图 9-13）。实际情形中，文化力（c）对经济力（e）和权力（p）具有“强化”作用，则 B_0 点向左上方产生位移至B点，此点即为B型管理函数的实际空间定位值。

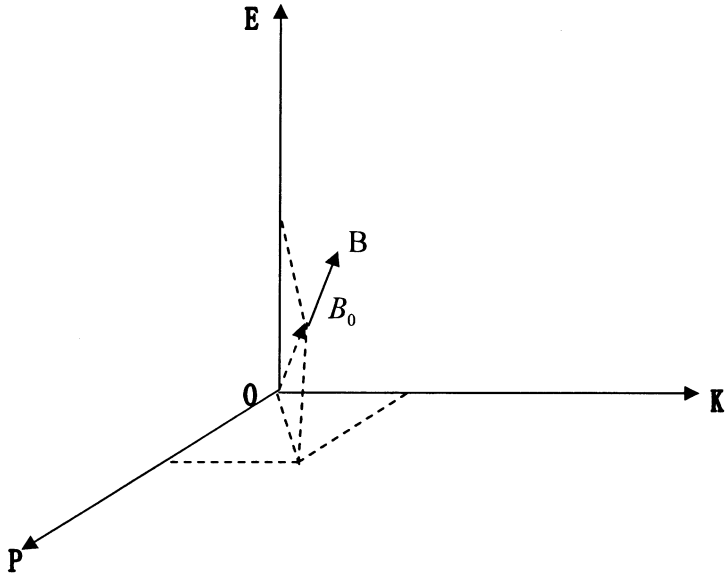


图 9-13：B 型管理函数场力空间定位图

基于对管理思想和管理实践的历史考察，结合上述场力空间定位分析，对 B 型管理函数的场态做出如下定位判断。

关键特征：经营决策权集中在组织最高领导层，自上而下分层级建立行政指挥系统；各级行政管理机构的负责人统一领导指挥本部门的工作，直接对上级负责；各级行政管理机构根据需要设立必要的职能机构，对下级行政机构拥有检查、监督、建议和业务指导权；职责分明，各司其职，制度约束，稳定有序。

适用条件：组织经营规模不太大；产品品种不太多且工艺比较稳定；市场销售情况易于掌握；制度上保障适当的职能分权。

潜在问题：权力总体上仍然高度集中于组织高层，下级部门的积极性、主动性不易发挥；职能部门与行政指挥部门容易产生矛盾；倚重经验，催生官僚；难于从组织内部培养较为全面的管理人才。

9.3.5 C 型管理函数场态定位

根据管理函数的基本假设与数学模型，在由权力（p）、经济力（e）和知识力（k）共同组成的三维矢量空间内，可以准确地确定C₀点，该点是在未考虑文化力（c）作用的情况下，C型管理函数的一个初始空间定位值（见图 7-14）。实际情形中，需要考虑文化力（c）对经济力（e）和知识力（k）的“强化”作用，则C₀点向右上方产生位移至C点，此点即为C型管理函数的实际空间定位值。

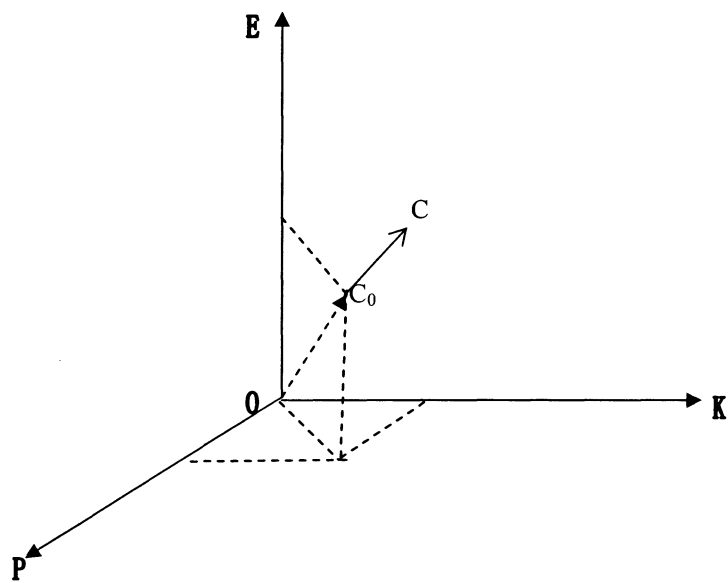


图 9-14：C 型管理函数场力空间定位图

基于对管理思想和管理实践的历史考察，结合上述场力空间定位分析，对 C 型管理函数的场态做出如下定位判断。

关键特征：知识力在组织运营中的作用与地位凸显，并且在相当程度上影响和制约权力、经济力作用的发挥；专业技术人才掌控关键管理岗位；在技术权威的影响下，组织专业化管理水平较高；组织自主技术研发推动产品更新换代。

适用条件：中小规模科技型组织；产品和服务的技术含量高；生产作业的专业化程度高，分工较细；管理跨度小，管理流程相对简单。

潜在问题：技术至上容易促成迷信权威、专家独裁；过分注重技术，可能淡

化管理、忽视经营；纵向思维倾向，综合能力不强；专业化程度高，限制通才培养。

9.3.6 D 型管理函数场态定位

根据管理函数的基本假设与数学模型，在由权力（p）、经济力（e）和知识力（k）共同组成的三维矢量空间内，可以准确地确定D₀点，该点是在未考虑文化力（c）作用的情况下，D型管理函数的一个初始空间定位值（见图 7-15）。实际情形中，需要考虑文化力（c）对经济力（e）和知识力（k）的“强化”作用，则D₀点向右上方产生位移至D点，此点即为D型管理函数的实际空间定位值。

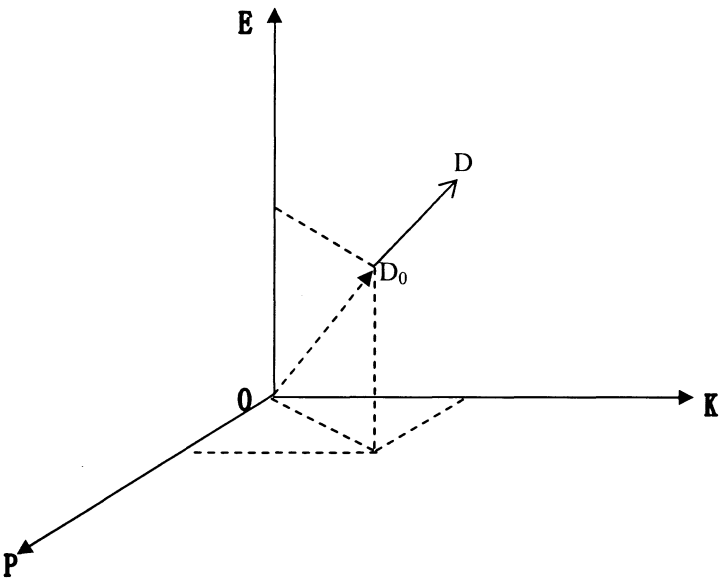


图 9-15：D 型管理函数场力空间定位图

基于对管理思想和管理实践的历史考察，结合上述场力空间定位分析，对 D 型管理函数的场态做出如下定位判断。

关键特征：市场法则对组织经营管理的影响力明显加大；经营活动更多地以市场需求为导向，市场开发职能加强；产品结构调整速度加快，单一品种生产批量下降；组织结构与运行机制趋于灵活、富于激励。

适用条件：市场竞争激烈，市场环境复杂多变；多角化经营；组织人追求良好的工作待遇和工作环境，具备一定的知识素质和工作经验，并乐于应对挑战；形成符合市场法则的制度化管理体系。

潜在问题：组织经营以“短线取胜”为主，易忽视持续性发展能力的培育；过度注重应变策略，可能疏于基础管理工作；组织结构与运行机制的频繁调整，

给员工带来不稳定感和低成就感；被动地应对市场变化，组织行为表现为“随意性有余、稳健性不足”。

9.3.7 E 型管理函数场态定位

根据管理函数的基本假设与数学模型，在由权力（p）、经济力（e）和知识力（k）共同组成的三维矢量空间内，可以准确地确定 E_0 点，该点是在未考虑文化力（c）作用的情况下，E型管理函数的一个初始空间定位值（见图 9-16）。实际情形中，需要考虑文化力（c）对知识力（k）和经济力（e）的“强化”作用，则 E_0 点向右上方产生位移至E点，此点即为E型管理函数的实际空间定位值。

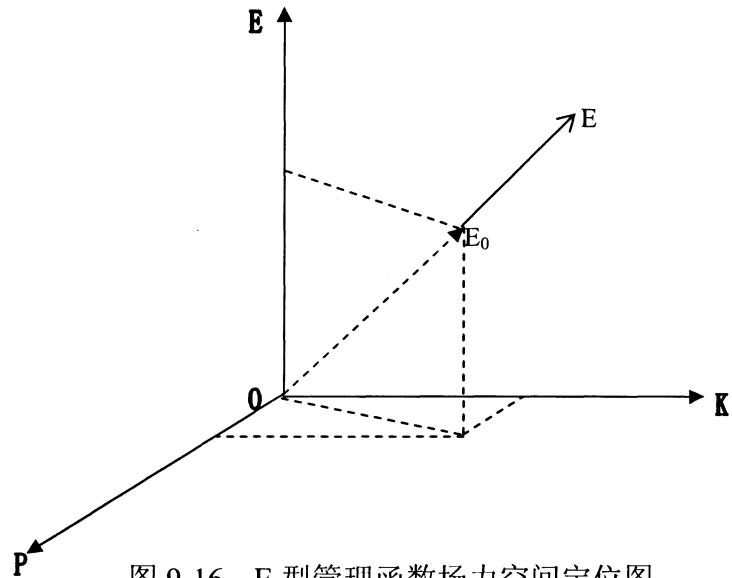


图 9-16: E 型管理函数场力空间定位图

基于对管理思想和管理实践的历史考察，结合上述场力空间定位分析，对 E 型管理函数的场态做出如下定位判断。

关键特征：集中决策、分散经营、自主管理；团队精神推动组织工作，团队建设成为组织首要议题；团队中的灵魂人物成为团队成员的精神领袖和组织形象的代表；组织员工文化素质较高，民主意识浓厚，积极参与经营管理。

适用条件：组织经营规模较大；组织产品结构比较复杂，不同产品之间工艺差别较大且技术水平比较高；市场范围大而且复杂多变；管理跨度大，需要合理分权与适当授权以激励和保障团队自主管理行为。

潜在问题：指挥链拉长，统一指挥力减弱，组织整体协同与快速反应能力下降；团队之间过度（恶性）竞争，极易导致“山头主义”和本位主义；团队精神引导失当则易抑制成员个人首创精神的发挥；组织内部沟通不力则易产生磨擦与

冲突，影响组织整体目标的实现。

9.3.8 F 型管理函数场态定位

根据管理函数的基本假设与数学模型，在由权力（ p ）、经济力（ e ）和知识力（ k ）共同组成的三维矢量空间内，可以准确地确定 F_0 点，该点是在未考虑文化力（ c ）作用的情况下，F型管理函数的一个初始空间定位值（见图 7-17）。实际情形中，需要考虑文化力（ c ）对知识力（ k ）和经济力（ e ）的“强化”作用，则 F_0 点向右上方产生位移至 F 点，此点即为F型管理函数的实际空间定位值。

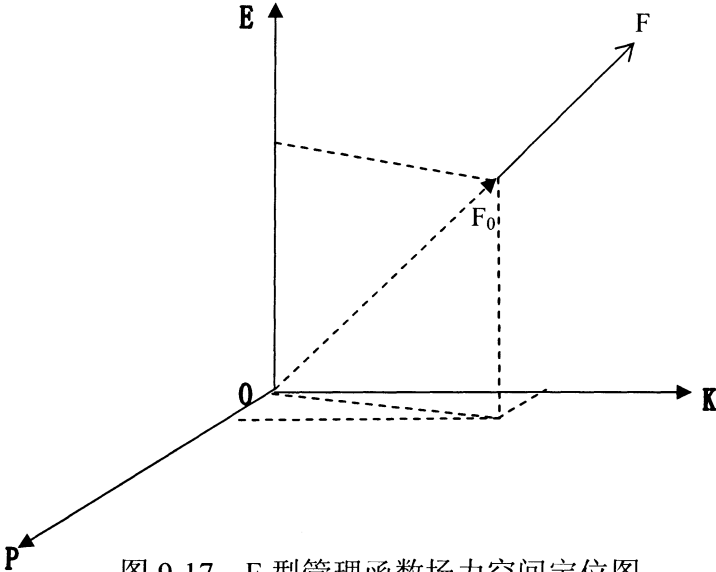


图 9-17：F 型管理函数场力空间定位图

基于对管理思想和管理实践的历史考察，结合上述场力空间定位分析，对 F 型管理函数的场态做出如下定位判断。

关键特征：组织文化建设成为推动经营管理工作的重中之重，适时导入全面形象管理；文化管理成效显著，精神文化、制度文化与实体文化系统配套，相映生辉；组织员工成就动机强，注重学习与创新，智慧、文明、民主、协同；组织成为学习型组织，个性鲜明、品牌力强。

适用条件：市场竞争发展为组织形象、品牌和文化的竞争；组织产品与服务文化知识含量较高；技术更新不断加快，员工综合素养好；经营管理中广泛应用信息化手段，知识经济日见端倪。

潜在问题：既有文化力量可能障碍组织应对市场所采取的策略之举；厚重的文化积淀容易产生思维定势与惰性，从而排斥“标新立异”；现有文化能否与时俱进地不断再造与创新，成为制约组织进入更高发展平台的关键；高素质的组织

员工如何合理地分享文化建设与管理带来的厚利，成为组织持续发展必须解决的课题。

9.3.9 G 型管理函数场态定位

根据管理函数的基本假设与数学模型，在由权力（p）、经济力（e）和知识力（k）共同组成的三维矢量空间内，可以准确地确定 G_0 点，该点是在未考虑文化力（c）作用的情况下，G的一个初始空间定位值（见图 9-18）。实际情形中，需要考虑文化力（c）对知识力（k）和经济力（e）的“强化”作用，则 G_0 点向右上方产生位移至G点，此点即为G的实际空间定位值。

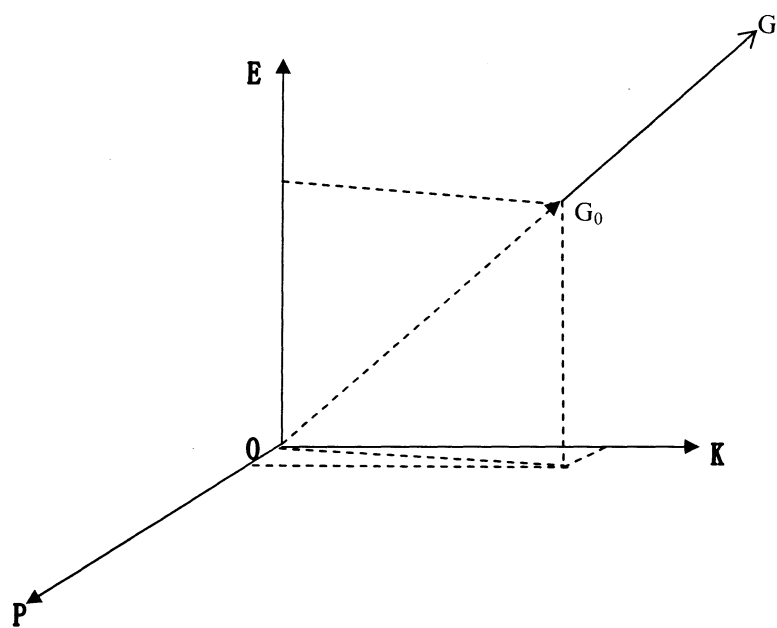


图 9-18：G 型管理函数场力空间定位图

基于对管理思想和管理实践的历史考察，结合上述场力空间定位分析，G 的场态下定位判断如下。

关键特征：建立起科学合理的贡献利益分享机制，在追求利润最大化的同时，更加关注组织经营成果的共享；注重未来愿景的建立，在充满活力、激励创新的文化场中，组织权力管理机制以及知识管理与创新系统高效运行，从而全面激发员工与团队的工作热情与创造潜能，推动组织管理在尊重人性与良性互动中实现持续改进、再造与创新。

适用条件：社会经济的市场化与知识化程度高，市场发育趋于成熟；市场竞争强度加大，人才竞争激烈并突出地表现为团队竞争；组织追求持续、稳健与快

速成长；组织员工综合素质高，成就动机强。

潜在问题：组织是否真正具有通过管理创新进入更高发展平台的强烈愿望，是其能否切实导入 G、实现场变创新的首要前提；组织家是否愿意并善于进行反身管理，是组织能否成功导入 G 的关键所在；理念更新如果要求过急，可能引发“言不由衷”与“身不由己”；利益共享平台搭建的成功程度，最终决定 G 效力的高低。

将上述 7 种典型管理函数定位于同一三维空间坐标系中，便得到典型管理函数空间定位分布图，可以形象地称之为“七星连线图”。

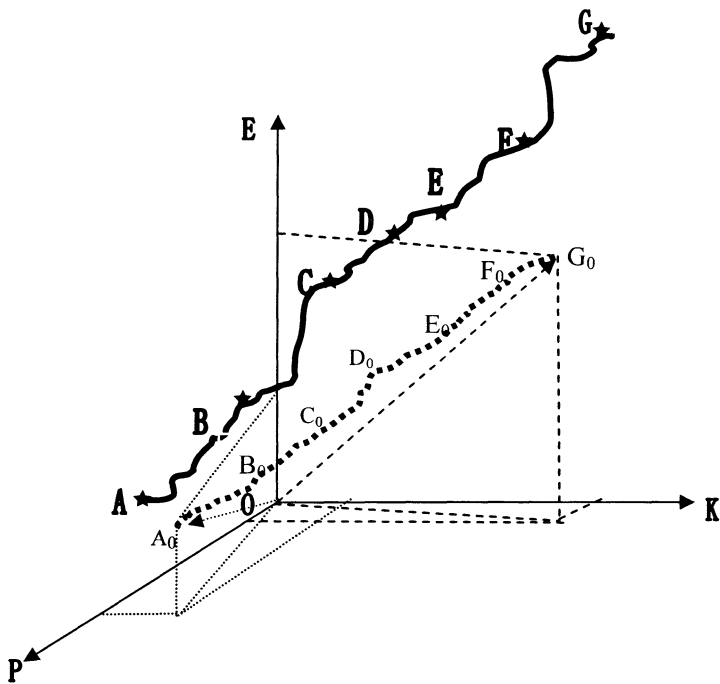


图 9-19：7 种典型管理函数定位分布示意图

从图中可以两条连线：一条是由 A_0 、 B_0 、 C_0 、 D_0 、 E_0 、 F_0 、 G_0 连接而成的虚线，它是在未考虑文化力（C）作用的情况下，7 种典型管理函数的初始空间定位分布曲线；另一条是有 ABCDEFG 连接而成的实线，此即是在综合考虑组织内部四种基本场力共同作用的情况下，7 种典型管理函数的实际空间定位分布曲线。

9.4 管理函数扩展模型及其特例分析

权力（P）、经济力（E）、知识力（K）和文化力（C）四种力量由于在组织

中所处的地位不同，其排序对管理函数的形成与变动起着决定作用。这四种管理函数的全排列列表如下：

表 9-2：24 种管理函数排列图

P>E>K>C A 型	E>P>K>C B 型	K>P>E>C 亚 D 型	C>P>E>K 亚 F 型
P>E>C>K 亚 A 型	E>P>C>K 亚 B 型	K>P>C>E 亚 D 型	C>P>K>E 亚 F 型
P>K>E>C 亚 A 型	E>K>P>C C 型	K>E>P>C D 型	C>E>P>K 亚 F 型
P>K>C>E 亚 A 型	E>K>C>P 亚 C 型	K>E>C>P E 型	C>E>K>P 亚 F 型
P>C>E>K 亚 A 型	E>C>P>K 亚 C 型	K>C>P>E 亚 F 型	C>K>P>E 亚 G 型
P>C>K>E 亚 A 型	E>C>K>P 亚 C 型	K>C>E>P F 型	C>K>E>P G 型

在上述 24 种排列中，除了 7 种典型管理函数外，其余 17 种分别为 7 种典型管理函数的亚函数。

典型管理函数与亚函数都具有下列三种特征。

显性特征：四种力量中第一种力量 and 第二种力量决定管理函数的显性特征。

隐含特征：四种力量中第二种力量 and 第三种力量决定管理函数的隐含特征。

潜在特征：四种力量中第三种力量 and 第四种力量决定管理函数的潜在特征。

这三种特征分别存在于各种类型的管理函数中，并且这三种特征随着四种力的排序不同，亦会出现变动。

在组织的实际经营管理中，管理函数的发展并不是完全按照标准管理函数的次序和方式运行，而是会出现各种不同的具体情况，下面分析一下管理函数运行的一些有代表性的特例。

9.4.1 权力（p）主导初始条件下的管理函数特例

特例（1）：

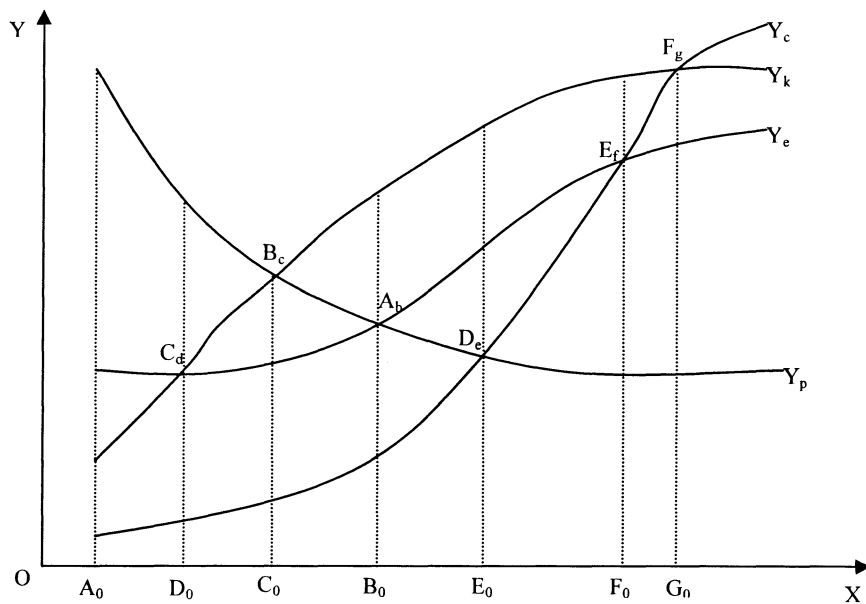


图 9-20：特例图

图 9-20 显示，在知识力快速提升的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $P > E > K > C$ ，属于典型的 A 型管理函数作业区。权力处于绝对优势的地位，此时权力 > 经济力 > 知识力 > 文化力，此管理函数作业区体现的显性特征为权力与经济力决定的 A 型管理函数特征，隐含特征为经济力与知识力决定的 C 型管理函数特征，潜在特征为知识力与文化力决定的 F 型管理函数特征。在此作业区内知识力快速提升并在 C_0 点超越经济力，在组织内部产生知识力与经济力的震荡，组织进入 II 作业区。

II 作业区： $P > K > E > C$ ，属于亚 A 型管理函数作业区。权力仍处于优势地位，此时权力 > 知识力 > 经济力 > 文化力，此管理函数作业区体现的显性特征为权力与知识力决定的 A 型管理函数特征，隐含特征为知识力与经济力决定的 E 型管理函数特征，潜在特征为经济力与文化力决定的 C 型管理函数特征。在此作业区内知识力继续快速提升并在 B_0 点超越权力，组织内部产生知识力与权力的震荡，组织进入 III 作业区。

III 作业区： $K > P > E > C$ ，属于亚 D 型管理函数作业区。知识力处于优势地位，此时知识力 > 权力 > 经济力 > 文化力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力

与权力决定的D型管理函数特征, 隐含特征为权力与经济力决定的A型管理函数的特征, 潜在特征为经济力与文化力决定的亚C型管理函数特征。在此作业区内经济力快速提升并在 A_0 点超越权力, 组织内部产生经济力与权力的震荡, 组织进入IV作业区。

IV作业区: $K > E > P > C$, 属于典型的D型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位, 此时知识力 $>$ 经济力 $>$ 权力 $>$ 文化力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与经济力决定的D型管理函数特征, 隐含特征为经济力与权力决定的B型管理函数的特征, 潜在特征为权力与文化力决定的A型管理函数特征。在此作业区内文化力快速提升并在 D_0 点超越权力, 组织内部产生文化力与权力的震荡, 组织进入V作业区。

V作业区: $K > E > C > P$, 属于典型的E型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位, 此时知识力 $>$ 经济力 $>$ 文化力 $>$ 权力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与经济力决定的E型管理函数特征, 隐含特征为经济力与文化力决定的亚C型管理函数的特征, 潜在特征为文化力与权力决定的亚F型管理函数特征。在此作业区内文化力快速提升并在 E_0 点超越经济力, 组织内部产生文化力与经济力的震荡, 组织进入VI作业区。

VI作业区: $K > C > E > P$, 属于典型的F型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位, 此时知识力 $>$ 文化力 $>$ 经济力 $>$ 权力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与文化力决定的F型管理函数特征, 隐含特征为文化力与经济力决定的亚F型管理函数的特征, 潜在特征为经济力与权力决定的B型管理函数特征。在此作业区内文化力快速提升并在 F_0 点超越知识力, 组织内部产生文化力与知识力的震荡, 组织进入VII作业区。

VII作业区: $C > K > E > P$, 属于典型的G型管理函数作业区。文化力超越知识力处于主导地位, 此时文化力 $>$ 知识力 $>$ 经济力 $>$ 权力。此管理函数作业区体现的显性特征为文化力与知识力决定的亚F型管理函数特征, 隐含特征为知识力与经济力决定的D型管理函数的特征, 潜在特征为经济力与权力决定的B型管理函数特征。四种力在组织中相互作用, 最终形成G作业区。

特例 (2):

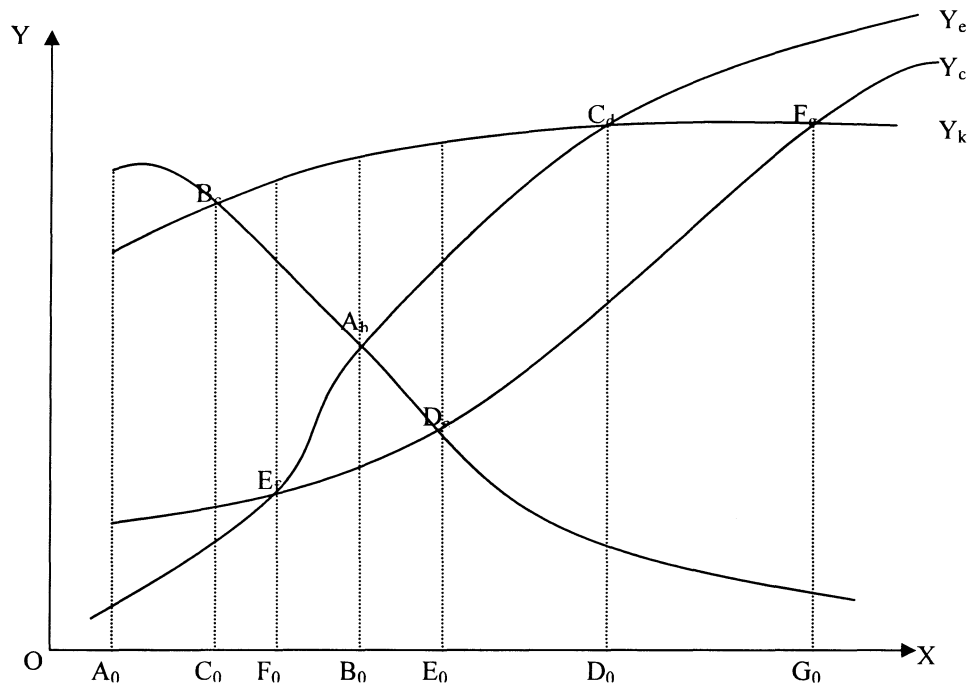


图 9-21: 特例图

图 9-21 显示，在权力的初始水平很高但随着组织的发展急剧下降，知识力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升，文化力、经济力的初始水平较低但增长迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $P > K > C > E$ ，属于亚 A 型管理函数作业区。权力处于优势地位，此时权力 > 知识力 > 文化力 > 经济力。在此作业区内权力快速下降而知识力提升并在 B_0 点超越权力，在组织内部产生知识力与权力的震荡，组织进入 II 作业区。

II 作业区： $K > P > C > E$ ，属于亚 D 型管理函数作业区。知识力处于优势地位，此时知识力 > 权力 > 文化力 > 经济力。在此作业区内经济力与文化力都得到提升并且经济力在 E_0 点超越文化力，组织内部产生经济力与文化力的震荡，组织进入 III 作业区。

III 作业区： $K > P > E > C$ ，属于亚 D 型管理函数作业区。知识力处于优势地位，此时知识力 > 权力 > 经济力 > 文化力。在此作业区内经济力快速提升并在 A_0 点超越权力，组织内部产生经济力与权力的震荡，组织进入 IV 作业区。

IV 作业区： $K > E > P > C$ ，属于典型的 D 型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位，此时知识力 > 经济力 > 权力 > 文化力。在此作业区内文化力快速提升并在

D_e点超越权力，组织内部产生文化力与权力的震荡，组织进入V作业区。

V作业区： $K > E > C > P$ ，属于典型的E型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位，此时知识力>经济力>文化力>权力。在此作业区内经济力快速提升并在C_d点超越知识力，组织内部产生经济力与知识的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $E > K > C > P$ ，属于亚C型管理函数作业区。经济力处于主导地位，此时经济力>知识力>文化力>权力。在此作业区内文化力快速提升并在F_g点超越知识力，组织内部产生文化力与知识力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $E > C > K > P$ ，属于亚C型管理函数作业区。经济力处于主导地位，此时经济力>文化力>知识力>权力。此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例（3）：

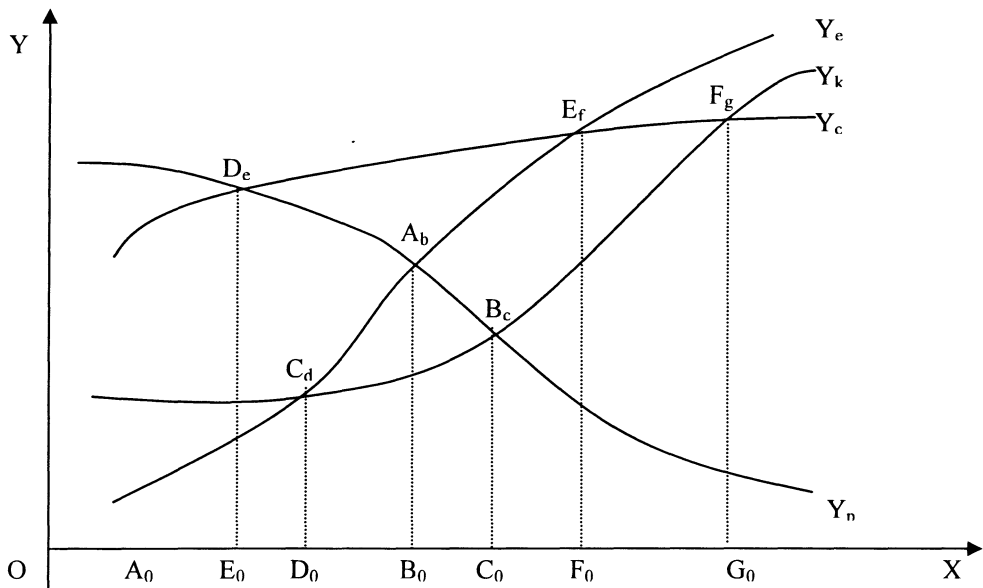


图 9-22：特例图

图 9-22 显示，在权力的初始水平很高但随着组织的发展急剧下降，文化力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升，知识力、经济力的初始水平较低但增长迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $P > C > K > E$ ，属于亚A型管理函数作业区。权力处于优势地位，此时权力>文化力>知识力>经济力。在此作业区内权力快速下降而文化力提升并在D_e点超越权力，在组织内部产生文化力与权力的震荡，组织进入II作业区。

II作业区： $C > P > K > E$ ，属于亚F型管理函数作业区。文化力处于优势地位，此时文化力 $>$ 权力 $>$ 知识力 $>$ 经济力。在此作业区内经济力与知识力都得到提升并且经济力在 C_d 点超越知识力，组织内部产生经济力与知识力的震荡，组织进入III作业区。

III作业区： $C > P > E > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。文化力处于优势地位，此时文化力 $>$ 权力 $>$ 经济力 $>$ 知识力。在此作业区内经济力快速提升并在 A_b 点超越权力，组织内部产生经济力与权力的震荡，组织进入IV作业区。

IV作业区： $C > E > P > K$ ，属于典型的D型管理函数作业区。文化力仍处于优势地位，此时文化力 $>$ 经济力 $>$ 权力 $>$ 知识力。在此作业区内知识力快速提升并在 B_c 点超越权力，组织内部产生知识力与权力的震荡，组织进入V作业区。

V作业区： $C > E > K > P$ ，属于亚F型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位，此时文化力 $>$ 经济力 $>$ 知识力 $>$ 权力。在此作业区内经济力快速提升并在 E_r 点超越文化力，组织内部产生经济力与文化的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $E > C > K > P$ ，属于亚C型管理函数作业区。此时经济力处于主导地位，经济力 $>$ 文化力 $>$ 知识力 $>$ 权力。在此作业区内知识力快速提升并在 F_g 点超越文化力，组织内部产生知识力与文化力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $E > K > C > P$ ，属于亚C型管理函数作业区。经济力处于主导地位，此时经济力 $>$ 知识力 $>$ 文化力 $>$ 权力。此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

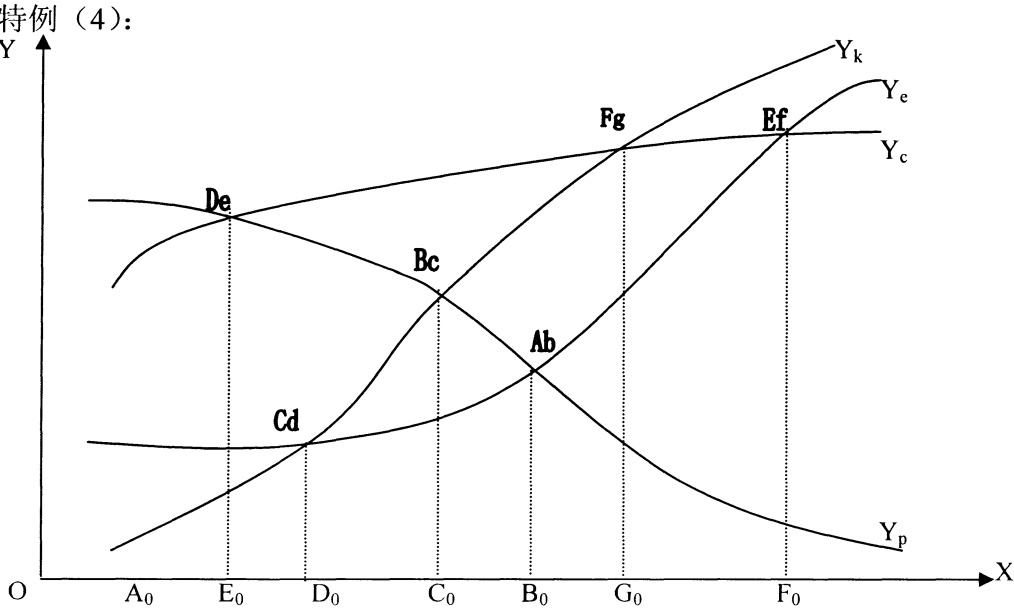


图 9-23：特例图

图 9-23 显示，在权力的初始水平很高但随着组织的发展急剧下降，文化力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升，经济力、知识力的初始水平较低但增长迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $P > C > E > K$ ，属于亚A型管理函数作业区。权力处于优势地位，此时权力>文化力>经济力>知识力，在此作业区内权力快速下降而文化力提升并在D₀点超越权力，在组织内部产生文化力与权力的震荡，组织进入II作业区。

II 作业区： $C > P > E > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。文化力处于优势地位，此时文化力>权力>经济力>知识力，在此作业区内经济力与知识力都得到提升并且知识力在C₄点超越经济力，组织内部产生知识力与经济力的震荡，组织进入III作业区。

III作业区： $C > P > K > E$ ，属于亚F型管理函数作业区。文化力处于优势地位，此时文化力>权力>知识力>经济力。在此作业区内知识力快速提升并在B₀点超越权力，组织内部产生知识力与权力的震荡，组织进入IV作业区。

IV作业区： $C > K > P > E$ ，属于亚G型管理函数作业区。文化力仍处于优势地位，此时文化力>知识力>权力>经济力。在此作业区内经济力快速提升并在A₀点超越权力，组织内部产生经济力与权力的震荡，组织进入V作业区。

V 作业区： $C > K > E > P$ ，属于G型管理函数作业区。文化力仍处于优势地位，此时文化力>知识力>经济力>权力。在此作业区内知识力快速提升并在F₀点超越文化力，组织内部产生知识力与文化力的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $K > C > E > P$ ，属于F型管理函数作业区。此时知识力处于主导地位，知识力>文化力>经济力>权力。在此作业区内经济力快速提升并在E₀点超越文化力，组织内部产生经济力与文化力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $K > E > C > P$ ，属于E型管理函数作业区。知识力处于主导地位，此时知识力>经济力>文化力>权力。此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

9.4.2 经济力（E）主导初始条件下的管理函数特例

特例 (1):

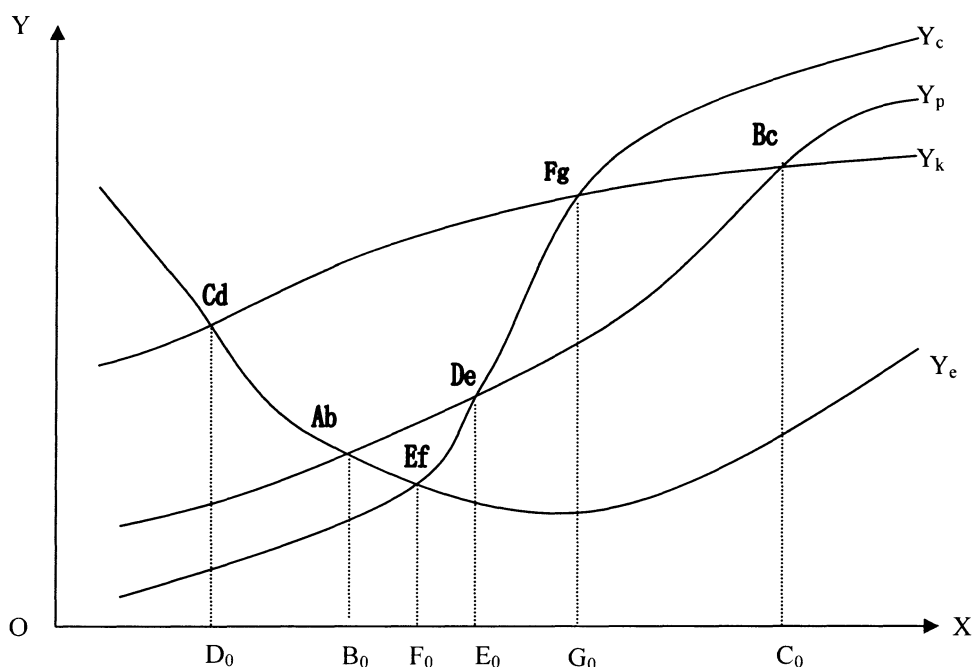


图 9-24: 特例图

图 9-24 显示, 在经济力的初始水平很高, 随着组织的发展急剧下降, 经过一定时期又显著回升; 知识力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升, 权力、文化力的初始水平较低但提升迅速的情况下, 四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同; 按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下:

I 作业区: $E > K > P > C$, 属于典型的 C 型管理函数作业区。经济力处于优势地位, 此时经济力 $>$ 知识力 $>$ 权力 $>$ 文化力, 此管理函数作业区体现的显性特征为经济力与知识力决定的 C 型管理函数特征, 隐含特征为知识力与权力决定的亚 D 型管理函数特征, 潜在特征为权力与文化力决定的亚 A 型管理函数特征。在此作业区内经济力快速下降而知识力提升并在 C_d 点超越经济力, 在组织内部产生知识力与经济力的震荡, 组织进入 II 作业区。

II 作业区: $K > E > P > C$, 属于 D 型管理函数作业区。知识力处于优势地位, 此时知识力 $>$ 经济力 $>$ 权力 $>$ 文化力, 此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与经济力决定的 D 型管理函数特征, 隐含特征为经济力与权力决定的亚 B 型管理函数特征, 潜在特征为权力与文化力决定的亚 A 型管理函数特征。在此作业区内文化

力在A₀点超越经济力,组织内部产生文化力与经济力的震荡,组织进入III作业区。

III作业区: $K>P>E>C$,属于亚D型管理函数作业区。知识力处于优势地位,此时知识力>权力>经济力>文化力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与权力决定的亚D型管理函数特征,隐含特征为权力与经济力决定的A型管理函数的特征,潜在特征为经济力与文化力决定的亚C型管理函数特征。在此作业区内文化力快速提升并在E₀点超越经济力,组织内部产生文化力与经济力的震荡,组织进入IV作业区。

IV作业区: $K>P>C>E$,属于亚D型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位,此时知识力>权力>文化力>经济力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与权力决定的亚D型管理函数特征,隐含特征为权力与文化力决定的亚A型管理函数的特征,潜在特征为文化力与经济力决定的亚F型管理函数特征。在此作业区内文化力快速提升并在D₀点超越权力,组织内部产生文化力与权力的震荡,组织进入V作业区。

V作业区: $K>C>P>E$,属于亚F型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位,此时知识力>文化力>权力>经济力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与文化力决定的亚F型管理函数特征,隐含特征为文化力与权力决定的亚F型管理函数的特征,潜在特征为权力与经济力决定的A型管理函数特征。在此作业区内文化力快速提升并在F₀点超越知识力,组织内部产生文化力与知识力的震荡,组织进入VI作业区。

VI作业区: $C>K>P>E$,属于亚G型管理函数作业区。此时文化力处于主导地位,文化力>知识力>权力>经济力。此管理函数作业区体现的显性特征为文化力与知识力决定的亚G型管理函数特征,隐含特征为知识力与权力决定的亚D型管理函数的特征,潜在特征为权力与经济力决定的A型管理函数特征。在此作业区内权力快速提升并在B₀点超越知识力,组织内部产生权力与知识力的震荡,组织进入VII作业区。

VII作业区: $C>P>K>E$,属于亚F型管理函数作业区。文化力仍处于主导地位,此时文化力>权力>知识力>经济力。此管理函数作业区体现的显性特征为文化力与权力决定的亚F型管理函数特征,隐含特征为权力与知识力决定的亚A型管理函数的特征,潜在特征为知识力与经济力决定的D型管理函数特征。此函数

为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例（2）：

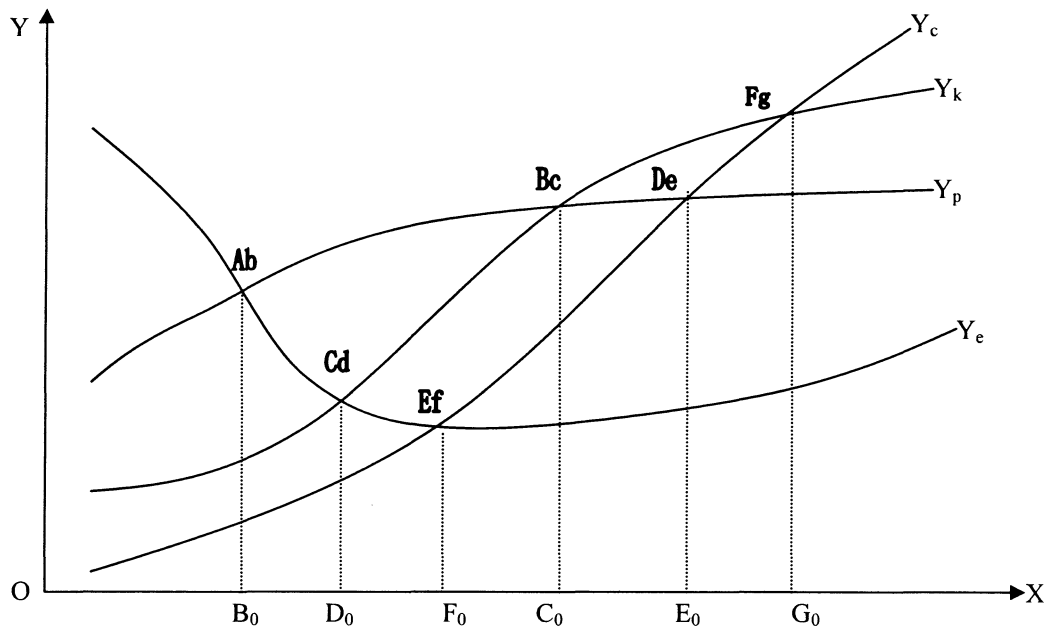


图 9-25：特例图

图 9-25 显示，在经济力的初始水平很高，但随着组织的发展急剧下降，经过一定时期又显著回升；权力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升，知识力、文化力的初始水平较低但提升迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $E > P > K > C$ ，属于典型的 B 型管理函数作业区。经济力处于优势地位，此时经济力 $>$ 权力 $>$ 知识力 $>$ 文化力，在此作业区内经济力快速下降而权力提升并在 A_b 点超越经济力，在组织内部产生权力与经济力的震荡，组织进入 II 作业区。

II 作业区： $P > E > K > C$ ，属于典型的 A 型管理函数作业区。权力处于优势地位，此时权力 $>$ 经济力 $>$ 知识力 $>$ 文化力，在此作业区内知识力在 C_d 点超越经济力，组织内部产生知识力与经济力的震荡，组织进入 III 作业区。

III 作业区： $P > K > E > C$ ，属于亚 A 型管理函数作业区。权力仍处于优势地位，此时权力 $>$ 知识力 $>$ 经济力 $>$ 文化力，在此作业区内文化力快速提升并在 E_e 点超越经济力，组织内部产生文化力与经济力的震荡，组织进入 IV 作业区。

IV作业区： $P>K>C>E$ ，属于亚A型管理函数作业区。权力仍处于优势地位，此时权力>知识力>文化力>经济力，在此作业区内知识力快速提升并在 B_c 点超越权力，组织内部产生知识力与权力的震荡，组织进入V作业区。

V作业区： $K>P>C>E$ ，属于亚D型管理函数作业区。知识力处于优势地位，此时知识力>权力>文化力>经济力，在此作业区内文化力快速提升并在 D_c 点超越权力，组织内部产生文化力与权力的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $K>C>P>E$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时知识力仍处于主导地位，知识力>文化力>权力>经济力，在此作业区内文化力快速提升并在 F_g 点超越知识力，组织内部产生文化力与知识力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $C>K>P>E$ ，属于亚G型管理函数作业区。文化力此时处于主导地位，文化力>知识力>权力>经济力。此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例（3）：

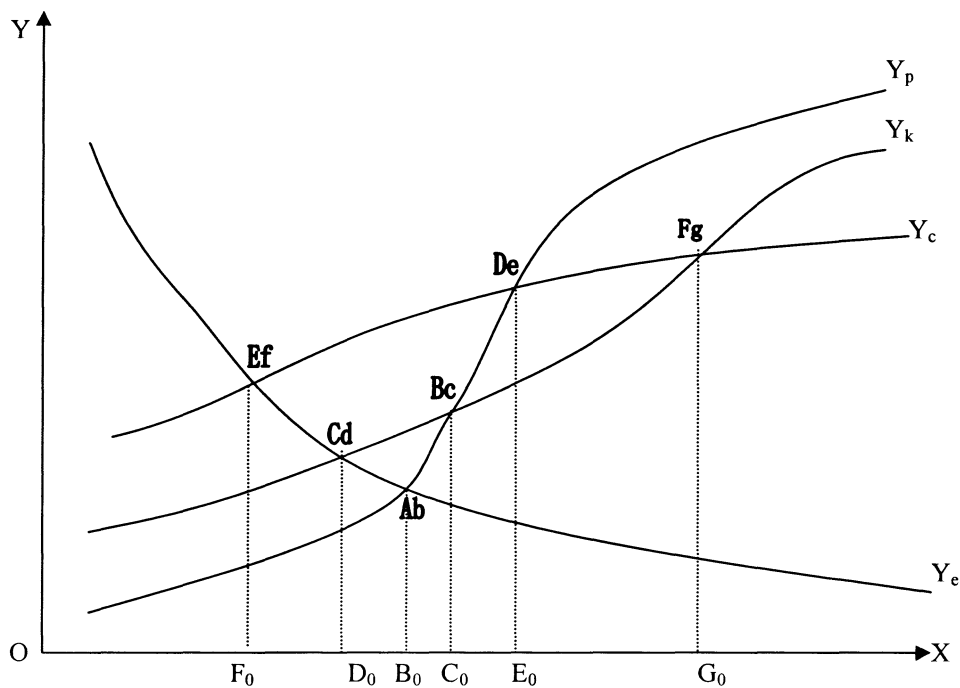


图 9-26：特例图

图 9-26 显示，在经济力的初始水平很高，但随着组织的发展急剧下降，文化力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升，知识力、权力的初始水平较低但提升迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照

管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $E > C > K > P$ ，属于亚C型管理函数作业区。此时经济力处于优势地位， $经济力 > 文化力 > 知识力 > 权力$ ，在此作业区内经济力快速下降而文化力提升并在 E_r 点超越经济力，在组织内部产生文化力与经济力的震荡，组织进入II作业区。

II 作业区： $C > E > K > P$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力处于优势地位， $文化力 > 经济力 > 知识力 > 权力$ ，在此作业区内知识力在 C_d 点超越经济力，组织内部产生知识力与经济力的震荡，组织进入III作业区。

III 作业区： $C > K > E > P$ ，属于典型的G型管理函数作业区。此时文化力仍处于优势地位， $文化力 > 知识力 > 经济力 > 权力$ ，在此作业区内权力快速提升并在 A_b 点超越经济力，组织内部产生权力与经济力的震荡，组织进入IV作业区。

IV 作业区： $C > K > P > E$ ，属于亚G型管理函数作业区。此时文化力仍处于优势地位， $文化力 > 知识力 > 权力 > 经济力$ ，在此作业区内权力快速提升并在 B_c 点超越知识力，组织内部产生权力与知识力的震荡，组织进入V作业区。

V 作业区： $C > P > K > E$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力仍处于优势地位， $知识力 > 文化力 > 权力 > 经济力$ ，在此作业区内权力快速提升并在 D_e 点超越文化力，组织内部产生权力与文化力的震荡，组织进入VI作业区。

VI 作业区： $P > C > K > E$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力处于主导地位， $知识力 > 文化力 > 权力 > 经济力$ ，在此作业区内知识力快速提升并在 F_g 点超越文化力，组织内部产生知识力与文化力的震荡，组织进入VII作业区。

VII 作业区： $P > K > C > E$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力仍处于主导地位， $权力 > 知识力 > 文化力 > 经济力$ ，此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例 (4):

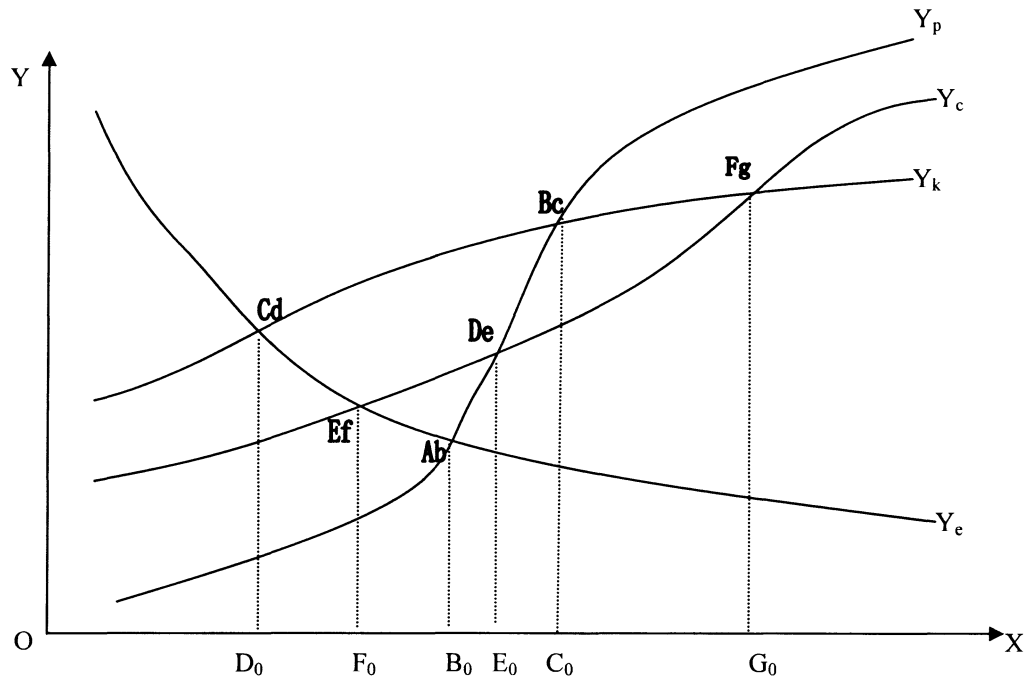


图 9-27: 特例图

图 9-27 显示, 在经济力的初始水平很高, 但随着组织的发展急剧下降, 知识力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升, 文化力、权力的初始水平较低但提升迅速的情况下, 四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同; 按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下:

I 作业区: $E > K > C > P$, 属于亚 C 型管理函数作业区。此时经济力处于优势地位, 经济力 $>$ 知识力 $>$ 文化力 $>$ 权力, 在此作业区内经济力快速下降而知识力提升并在 C_0 点超越经济力, 在组织内部产生知识力与经济力的震荡, 组织进入 II 作业区。

II 作业区: $K > E > C > P$, 属于典型的 E 型管理函数作业区。此时知识力处于优势地位, 知识力 $>$ 经济力 $>$ 文化力 $>$ 权力, 在此作业区内文化力在 E_0 点超越经济力, 组织内部产生文化力与经济力的震荡, 组织进入 III 作业区。

III 作业区: $K > C > E > P$, 属于典型的 F 型管理函数作业区。此时知识力仍处于优势地位, 知识力 $>$ 文化力 $>$ 经济力 $>$ 权力, 在此作业区内权力快速提升并在 A_0 点超越经济力, 组织内部产生权力与经济力的震荡, 组织进入 IV 作业区。

IV 作业区: $K > C > P > E$, 属于亚 F 型管理函数作业区。此时知识力仍处于优

势地位，知识力>文化力>权力>经济力，在此作业区内权力快速提升并在D_e点超越文化力，组织内部产生权力与文化力的震荡，组织进入V作业区。

V作业区： $K>P>C>E$ ，属于亚D型管理函数作业区。此时知识力仍处于优势地位，知识力>权力>文化力>经济力，在此作业区内权力快速提升并在B_c点超越知识力，组织内部产生权力与知识力的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $P>K>C>E$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力处于主导地位，权力>知识力>文化力>经济力，在此作业区内文化力快速提升并在F_g点超越知识力，组织内部产生文化力与知识力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $P>C>K>E$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力仍处于主导地位，权力>文化力>知识力>经济力，此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

9.4.3 知识力（K）主导初始条件下的管理函数特例

特例（1）：

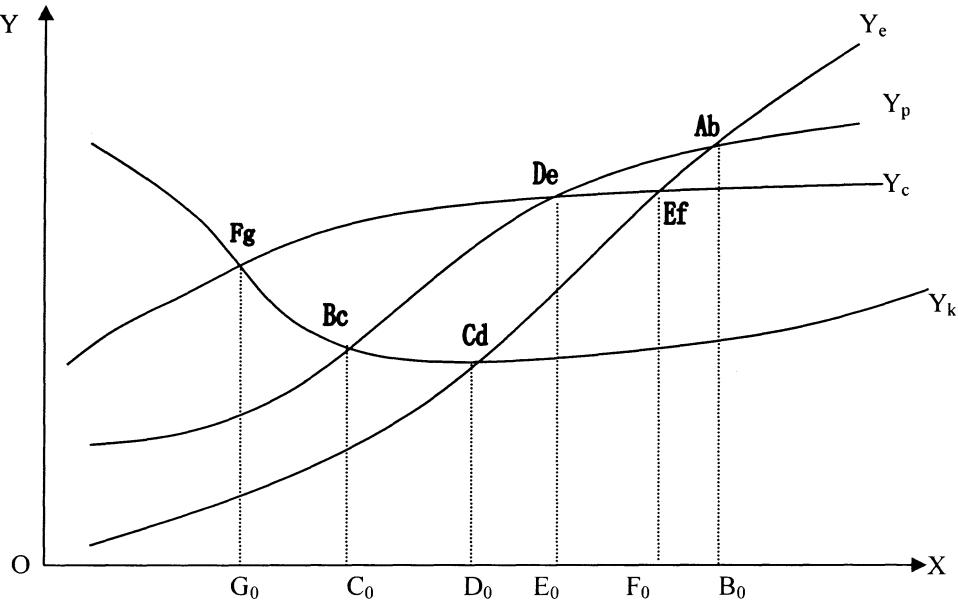


图 9-28：特例图

图 9-28 显示，在知识力的初始水平很高，随着组织的发展急剧下降，经过一定时期又显著回升；文化力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升，权力、经济力的初始水平较低但提升迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示

如下：

I 作业区： $K > C > P > E$ ，属于亚F型管理函数作业区。知识力处于优势地位，此时知识力 $>$ 文化力 $>$ 权力 $>$ 经济力，此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与文化力决定的亚F型管理函数特征，隐含特征为文化力与权力决定的亚F型管理函数特征，潜在特征为权力与经济力决定的A型管理函数特征。在此作业区内知识力快速下降而文化力提升并在 F_0 点超越知识力，在组织内部产生文化力与知识力的震荡，组织进入II作业区。

II 作业区： $C > K > P > E$ ，属于亚G型管理函数作业区。文化力处于优势地位，此时文化力 $>$ 知识力 $>$ 权力 $>$ 经济力，此管理函数作业区体现的显性特征为文化力与知识力决定的亚G型管理函数特征，隐含特征为知识力与权力决定的亚D型管理函数特征，潜在特征为权力与经济力决定的A型管理函数特征。在此作业区内权力在 B_0 点超越知识力，组织内部产生权力与知识力的震荡，组织进入III作业区。

III作业区： $C > P > K > E$ ，属于亚F型管理函数作业区。文化力仍处于优势地位，此时文化力 $>$ 权力 $>$ 知识力 $>$ 经济力。此管理函数作业区体现的显性特征为文化力与权力决定的亚F型管理函数特征，隐含特征为权力与知识力决定的亚A型管理函数的特征，潜在特征为知识力与经济力决定的D型管理函数特征。在此作业区内经济力快速提升并在 C_0 点超越知识力，组织内部产生经济力与知识力的震荡，组织进入IV作业区。

IV作业区： $C > P > E > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。文化力仍处于优势地位，此时文化力 $>$ 权力 $>$ 经济力 $>$ 知识力。此管理函数作业区体现的显性特征为文化力与权力决定的亚F型管理函数特征，隐含特征为权力与经济力决定的A型管理函数的特征，潜在特征为经济力与知识力决定的C型管理函数特征。在此作业区内权力快速提升并在 D_0 点超越文化力，组织内部产生权力与文化力的震荡，组织进入V作业区。

V 作业区： $P > C > E > K$ ，属于亚A型管理函数作业区。权力处于优势地位，此时权力 $>$ 文化力 $>$ 经济力 $>$ 知识力。此管理函数作业区体现的显性特征为权力与文化力决定的亚A型管理函数特征，隐含特征为文化力与经济力决定的亚F型管理函数的特征，潜在特征为经济力与知识力决定的C型管理函数特征。在此作业区内经济力快速提升并在 E_0 点超越文化力，组织内部产生经济力与文化力的震荡，组

织进入VI作业区。

VI作业区： $P>E>C>K$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力仍处于主导地位，权力>经济力>文化力>知识力。此管理函数作业区体现的显性特征为权力与经济力决定的亚A型管理函数特征，隐含特征为经济力与文化力决定的亚C型管理函数的特征，潜在特征为文化力与知识力决定的G型管理函数特征。在此作业区内经济力快速提升并在A₀点超越权力，组织内部产生经济力与权力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $E>P>C>K$ ，属于亚B型管理函数作业区。经济力处于主导地位，此时经济力>权力>文化力>知识力。此管理函数作业区体现的显性特征为经济力与权力决定的亚B型管理函数特征，隐含特征为权力与文化力决定的亚A型管理函数的特征，潜在特征为文化力与知识力决定的G型管理函数特征。此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例（2）：

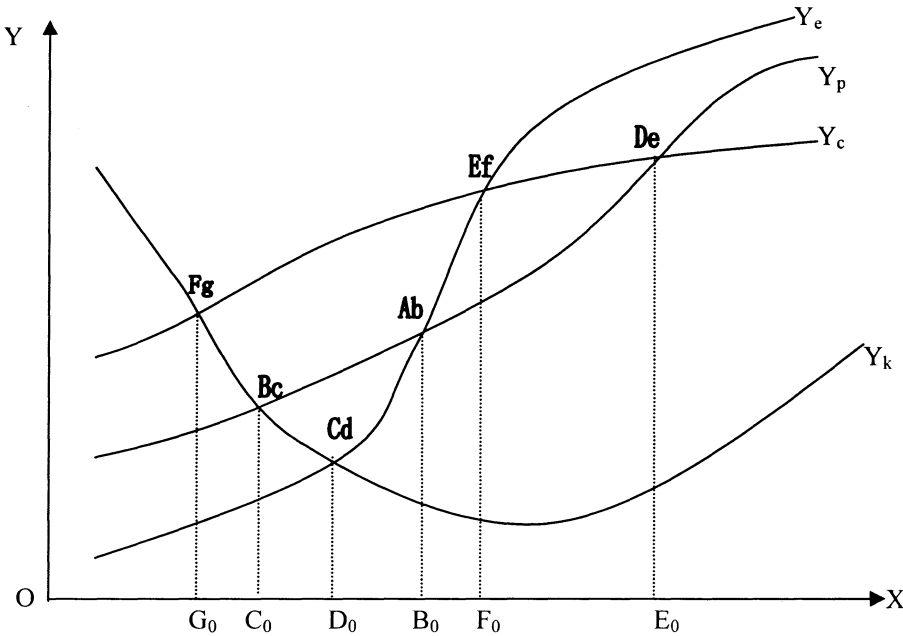


图 9-29：特例图

图 9-29 显示，在知识力的初始水平很高，但随着组织的发展急剧下降，随后又回升；文化力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升，权力、经济力的初始水平较低但提升迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情

况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $K > C > P > E$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时知识力处于优势地位，知识力 $>$ 文化力 $>$ 权力 $>$ 经济力，在此作业区内知识力快速下降而文化力提升并在 F_k 点超越经济力，在组织内部产生知识力与文化力的震荡，组织进入II作业区。

II 作业区： $C > K > P > E$ ，属于亚G型管理函数作业区。此时文化力处于优势地位，文化力 $>$ 知识力 $>$ 权力 $>$ 经济力，在此作业区内权力在 B_e 点超越知识力，组织内部产生权力与知识力的震荡，组织进入III作业区。

III 作业区： $C > P > K > E$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力仍处于优势地位，文化力 $>$ 权力 $>$ 知识力 $>$ 经济力，在此作业区内经济力快速提升并在 C_d 点超越知识力，组织内部产生经济力与知识力的震荡，组织进入IV作业区。

IV 作业区： $C > P > E > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力仍处于优势地位，文化力 $>$ 权力 $>$ 经济力 $>$ 知识力，在此作业区内经济力快速提升并在 A_e 点超越权力，组织内部产生经济力与权力的震荡，组织进入V作业区。

V 作业区： $C > E > P > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力处于优势地位，文化力 $>$ 经济力 $>$ 权力 $>$ 知识力，在此作业区内经济力快速提升并在 E_r 点超越文化力，组织内部产生经济力与文化力的震荡，组织进入VI作业区。

VI 作业区： $E > C > P > K$ ，属于亚C型管理函数作业区。此时经济力处于主导地位，经济力 $>$ 文化力 $>$ 权力 $>$ 知识力，在此作业区内权力快速提升并在 D_e 点超越文化力，组织内部产生权力与文化力的震荡，组织进入VII作业区。

VII 作业区： $E > P > C > K$ ，属于亚B型管理函数作业区。此时经济力仍处于主导地位，经济力 $>$ 权力 $>$ 文化力 $>$ 知识力，此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例（3）：

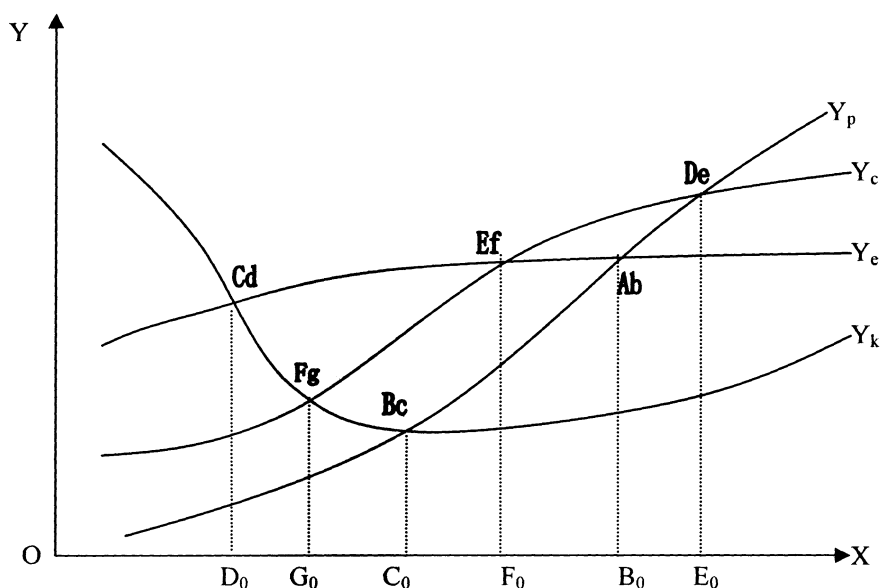


图 9-30：特例图

图 9-30 显示，在知识力的初始水平很高，但随着组织的发展急剧下降，随后又出现回升；经济力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升，文化力、权力的初始水平较低但提升迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $K > E > C > P$ ，属于典型的 E 型管理函数作业区。此时知识力处于优势地位，知识力 $>$ 经济力 $>$ 文化力 $>$ 权力，在此作业区内知识力快速下降而经济力提升并在 C_d 点超越知识力，在组织内部产生经济力与知识力的震荡，组织进入 II 作业区。

II 作业区： $E > K > C > P$ ，属于亚 C 型管理函数作业区。此时经济力处于优势地位，经济力 $>$ 知识力 $>$ 文化力 $>$ 权力，在此作业区文化力在 F_g 点超越知识力，组织内部产生文化力与知识力的震荡，组织进入 III 作业区。

III 作业区： $E > C > K > P$ ，属于亚 C 型管理函数作业区。此时经济力仍处于优势地位，经济力 $>$ 文化力 $>$ 知识力 $>$ 权力，在此作业区内权力快速提升并在 B_c 点超越知识力，组织内部产生权力与知识力的震荡，组织进入 IV 作业区。

IV 作业区： $E > C > P > K$ ，属于亚 C 型管理函数作业区。此时经济力仍处于优势地位，经济力 $>$ 文化力 $>$ 权力 $>$ 知识力，在此作业区内经济力快速提升并在 E_f 点超越文化力，组织内部产生经济力与文化力的震荡，组织进入 V 作业区。

V 作业区： $C > E > P > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力处于优势地位，文化力>经济力>权力>知识力，在此作业区内权力快速提升并在A₀点超越经济力，组织内部产生权力与经济力的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $C > P > E > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力处于主导地位，文化力>权力>经济力>知识力，在此作业区内权力快速提升并在D₀点超越文化力，组织内部产生权力与文化力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $P > C > E > K$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力处于主导地位，权力>文化力>经济力>知识力，此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例（4）：

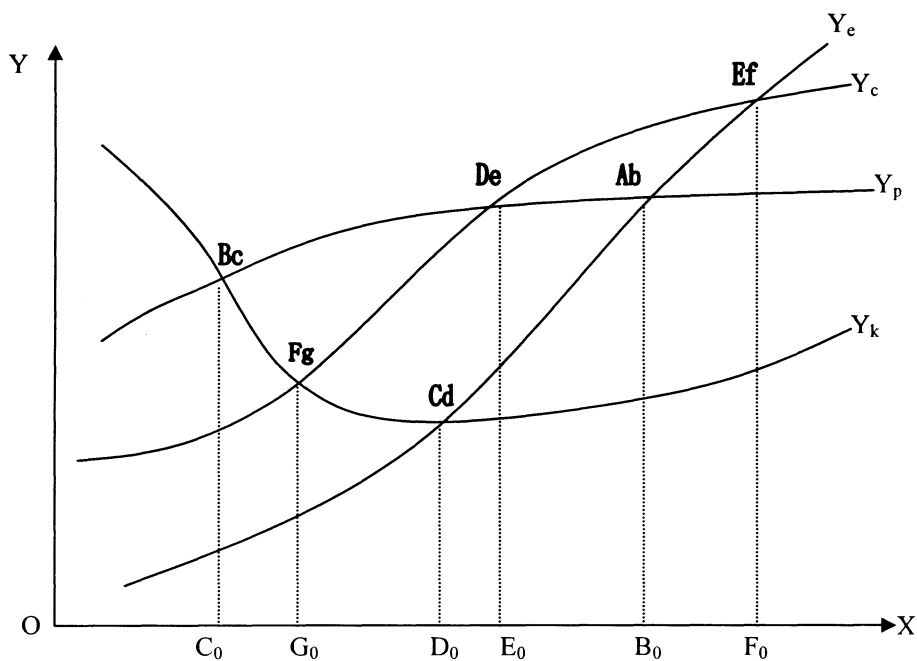


图 9-31：特例图

图 9-31 显示，在知识力的初始水平很高，但随着组织的发展急剧下降，随后又出现回升；权力的初始状态保持较高水平并缓慢持续提升，文化力、经济力的初始水平较低但提升迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $K > P > C > E$ ，属于亚D型管理函数作业区。此时知识力处于优势地位，知识力>权力>文化力>经济力，在此作业区内知识力快速下降而权力提升并

在B_c点超越知识力，在组织内部产生权力与知识力的震荡，组织进入II作业区。

II作业区： $P > K > C > E$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力处于优势地位，权力>知识力>文化力>经济力，在此作业区文化力在F_g点超越知识力，组织内部产生文化力与知识力的震荡，组织进入III作业区。

III作业区： $P > C > K > E$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力仍处于优势地位，权力>文化力>知识力>经济力，在此作业区内经济力快速提升并在C_d点超越知识力，组织内部产生经济力与知识力的震荡，组织进入IV作业区。

IV作业区： $P > C > E > K$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力仍处于优势地位，权力>文化力>经济力>知识力，在此作业区内文化力快速提升并在D_e点超越权力，组织内部产生文化力与权力的震荡，组织进入V作业区。

V作业区： $C > P > E > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力处于优势地位，文化力>权力>经济力>知识力，在此作业区内经济力快速提升并在A_b点超越权力，组织内部产生经济力与权力的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $C > E > P > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力仍处于主导地位，文化力>经济力>权力>知识力，在此作业区内经济力快速提升并在E_i点超越文化力，组织内部产生经济力与文化力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $E > C > P > K$ ，属于亚C型管理函数作业区。此时经济力处于主导地位，经济力>文化力>权力>知识力，此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

9.4.4 文化力（C）主导初始条件下的管理函数特例

特例 (1):

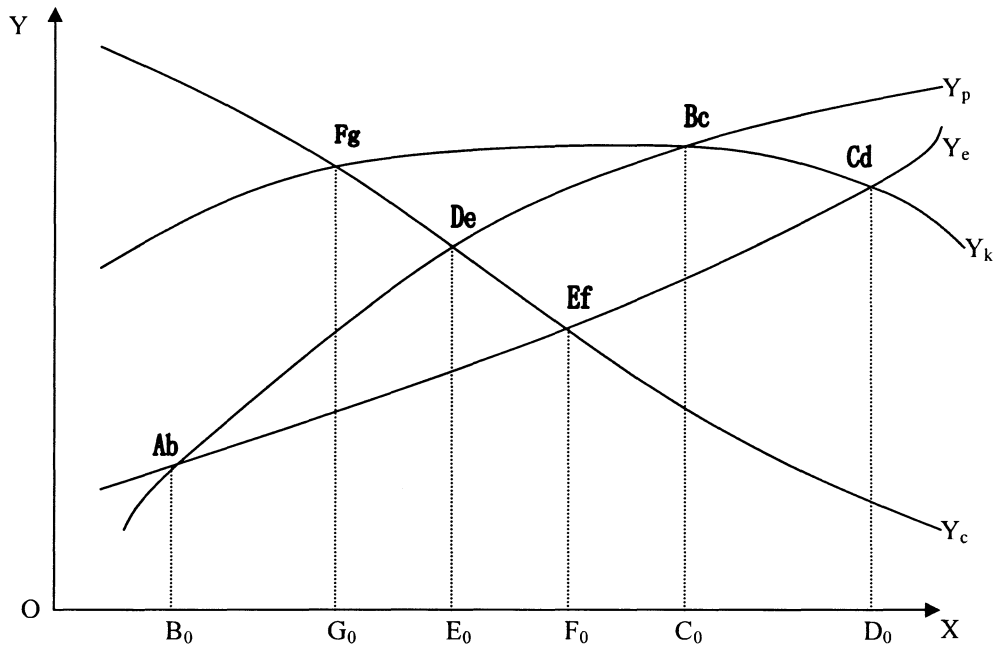


图 9-32: 特例图

图 9-32 显示, 在文化力的初始水平很高, 随着组织的发展急剧下降, 知识力的初始状态处于较高水平并缓慢持续提升, 随后又出现缓慢下降, 经济力、权力的初始水平较低但提升迅速的情况下, 四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同; 按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下:

I 作业区: $C > K > E > P$, 属于典型的 G 型管理函数作业区。文化力处于优势地位, 此时文化力 $>$ 知识力 $>$ 经济力 $>$ 权力, 此管理函数作业区体现的显性特征为文化力与知识力决定的 G 型管理函数特征, 隐含特征为知识力与经济力决定的 D 型管理函数特征, 潜在特征为经济力与权力决定的 B 型管理函数特征。在此作业区内权力在 A_0 点超越经济力, 在组织内部产生权力与经济力的震荡, 组织进入 II 作业区。

II 作业区: $C > K > P > E$, 属于亚 G 型管理函数作业区。文化力处于优势地位, 此时文化力 $>$ 知识力 $>$ 权力 $>$ 经济力, 此管理函数作业区体现的显性特征为文化力与知识力决定的亚 G 型管理函数特征, 隐含特征为知识力与权力决定的亚 D 型管理函数特征, 潜在特征为权力与经济力决定的 A 型管理函数特征。在此作业区内知识力在 F_0 点超越文化力, 组织内部产生知识力与文化力的震荡, 组织进入 III 作业区。

区。

III作业区： $K > C > P > E$ ，属于亚F型管理函数作业区。知识力处于优势地位，此时知识力>文化力>权力>经济力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与文化力决定的亚F型管理函数特征，隐含特征为文化力与权力决定的亚F型管理函数的特征，潜在特征为权力与经济力决定的A型管理函数特征。在此作业区内权力提升并在 D_e 点超越文化力，组织内部产生权力与文化力的震荡，组织进入IV作业区。

IV作业区： $K > P > C > E$ ，属于亚D型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位，此时知识力>权力>文化力>经济力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与权力决定的亚D型管理函数特征，隐含特征为权力与文化力决定的亚A型管理函数的特征，潜在特征为文化力与经济力决定的亚F型管理函数特征。在此作业区内经济力提升并在 E_e 点超越文化力，组织内部产生经济力与文化力的震荡，组织进入V作业区。

V作业区： $K > P > E > C$ ，属于亚D型管理函数作业区。知识力仍处于优势地位，此时知识力>权力>经济力>文化力。此管理函数作业区体现的显性特征为知识力与权力决定的亚D型管理函数特征，隐含特征为权力与经济力决定的亚A型管理函数的特征，潜在特征为经济力与文化力决定的亚C型管理函数特征。在此作业区内权力提升并在 B_e 点超越知识力，组织内部产生权力与知识力的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $P > K > E > C$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力处于主导地位，权力>知识力>经济力>文化力。此管理函数作业区体现的显性特征为权力与经济力决定的亚A型管理函数特征，隐含特征为知识力与经济力决定的E型管理函数的特征，潜在特征为经济力与文化力决定的亚C型管理函数特征。在此作业区内经济力提升并在 C_e 点超越知识力，组织内部产生经济力与知识力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $P > E > K > C$ ，属于A型管理函数作业区。此时权力处于主导地位，权力>经济力>知识力>文化力。此管理函数作业区体现的显性特征为权力与经济力决定的A型管理函数特征，隐含特征为经济力与知识力决定的亚C型管理函数的特征，潜在特征为知识力与文化力决定的F型管理函数特征。此函数为四种力

在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例（2）：

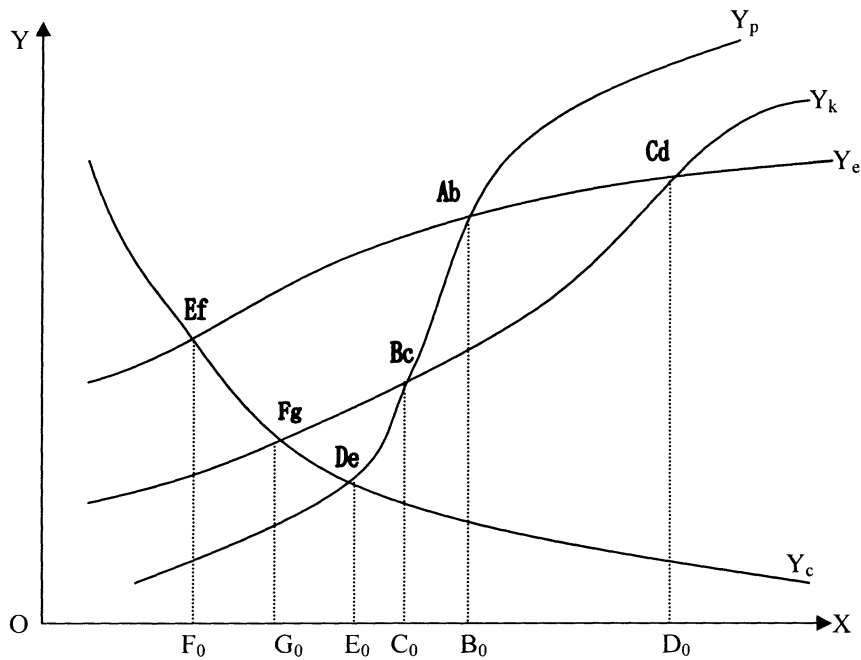


图 9-33：特例图

图 9-33 显示，在文化力的初始水平很高，但随着组织的发展急剧下降，经济力的初始状态保持较高水平并持续提升，知识力、权力的初始水平较低但提升迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $C > E > K > P$ ，属于亚 F 型管理函数作业区。此时文化力处于优势地位，文化力 $>$ 经济力 $>$ 知识力 $>$ 权力，在此作业区内文化力快速下降而经济力提升并在 E_f 点超越文化力，在组织内部产生经济力与文化力的震荡，组织进入 II 作业区。

II 作业区： $E > C > K > P$ ，属于亚 C 型管理函数作业区。此时经济力处于优势地位，经济力 $>$ 文化力 $>$ 知识力 $>$ 权力，在此作业区内知识力在 F_g 点超越文化力，组织内部产生知识力与文化力的震荡，组织进入 III 作业区。

III 作业区： $E > K > C > P$ ，属于亚 C 型管理函数作业区。此时经济力仍处于优势地位，经济力 $>$ 知识力 $>$ 文化力 $>$ 权力，在此作业区内权力快速提升并在 D_e 点超越文化力，组织内部产生权力与文化力的震荡，组织进入 IV 作业区。

IV作业区： $E > K > P > C$ ，属于典型的C型管理函数作业区。此时经济力仍处于优势地位，经济力 $>$ 知识力 $>$ 权力 $>$ 文化力，在此作业区内权力快速提升并在 B_c 点超越知识力，组织内部产生权力与知识力的震荡，组织进入V作业区。

V作业区： $E > P > K > C$ ，属于典型的B型管理函数作业区。此时经济力仍处于优势地位，经济力 $>$ 权力 $>$ 知识力 $>$ 文化力，在此作业区内权力快速提升并在 A_b 点超越经济力，组织内部产生权力与经济力的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $P > E > K > C$ ，属于典型的A型管理函数作业区。此时权力处于主导地位，权力 $>$ 经济力 $>$ 知识力 $>$ 文化力，在此作业区内知识力快速提升并在 C_d 点超越经济力，组织内部产生知识力与经济的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $P > K > E > C$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力仍处于主导地位，权力 $>$ 知识力 $>$ 经济力 $>$ 文化力，此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例 (3):

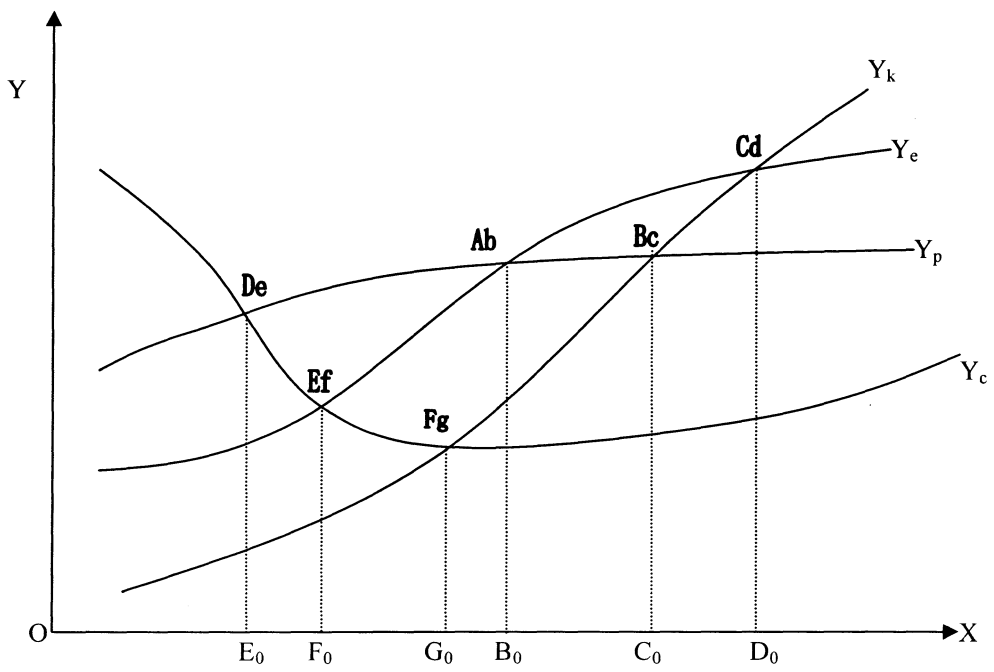


图 9-34：特例图

图 9-34 显示，在文化力的初始水平很高，但随着组织的发展急剧下降，随后出现回升；权力的初始状态保持较高水平并持续提升，经济力、知识力的初始

水平较低但提升迅速的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $C > P > E > K$ ，属于亚F型管理函数作业区。此时文化力处于优势地位，文化力 $>$ 权力 $>$ 经济力 $>$ 知识力，在此作业区内文化力快速下降而权力提升并在 D_0 点超越文化力，在组织内部产生权力与文化力的震荡，组织进入II作业区。

II 作业区： $P > C > E > K$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力处于优势地位，权力 $>$ 文化力 $>$ 经济力 $>$ 知识力，在此作业区内经济力在 E_1 点超越文化力，组织内部产生经济力与文化力的震荡，组织进入III作业区。

III 作业区： $P > E > C > K$ ，属于亚A型管理函数作业区。此时权力仍处于优势地位，权力 $>$ 经济力 $>$ 文化力 $>$ 知识力，在此作业区内知识力快速提升并在 F_0 点超越文化力，组织内部产生知识力与文化力的震荡，组织进入IV作业区。

IV 作业区： $P > E > K > C$ ，属于典型的A型管理函数作业区。此时权力仍处于优势地位，权力 $>$ 经济力 $>$ 知识力 $>$ 文化力，在此作业区内经济力快速提升并在 A_0 点超越权力，组织内部产生经济力与权力的震荡，组织进入V作业区。

V 作业区： $E > P > K > C$ ，属于典型的B型管理函数作业区。此时经济力处于优势地位，经济力 $>$ 权力 $>$ 知识力 $>$ 文化力，在此作业区内知识力快速提升并在 B_0 点超越权力，组织内部产生知识力与权力的震荡，组织进入VI作业区。

VI 作业区： $E > K > P > C$ ，属于典型的C型管理函数作业区。此时经济力处于主导地位，经济力 $>$ 知识力 $>$ 权力 $>$ 文化力，在此作业区内知识力快速提升并在 C_0 点超越经济力，组织内部产生知识力与经济力的震荡，组织进入VII作业区。

VII 作业区： $K > E > P > C$ ，属于D型管理函数作业区。此时知识力处于主导地位，知识力 $>$ 经济力 $>$ 权力 $>$ 文化力，此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

特例 (4):

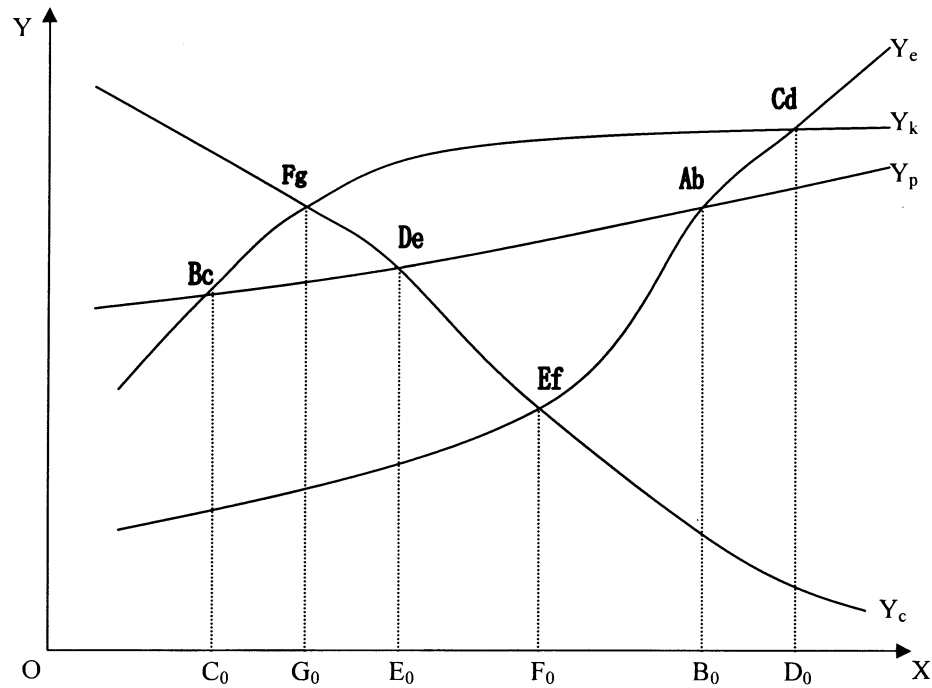


图 9-35: 特例图

图 9-35 显示，在文化力的初始水平很高，但随着组织的发展急剧下降，权力的初始状态保持较高水平并持续提升，知识力、经济力的初始水平较低但不断提升的情况下，四力线的 6 个交点出现的次序与标准模型的情况不同；按照管理函数作业区出现的先后次序将其场力分布状况列示如下：

I 作业区： $C > P > K > E$ ，属于亚 F 型管理函数作业区。此时文化力处于优势地位，文化力 $>$ 权力 $>$ 知识力 $>$ 经济力，在此作业区内知识力提升的速度超过权力提升的速度并在 B_c 点超越权力，在组织内部产生知识力与权力的震荡，组织进入 II 作业区。

II 作业区： $C > K > P > E$ ，属于亚 G 型管理函数作业区。此时文化力仍处于优势地位，文化力 $>$ 知识力 $>$ 权力 $>$ 经济力，在此作业区内知识力在 F_g 点超越文化力，组织内部产生知识力与文化力的震荡，组织进入 III 作业区。

III 作业区： $K > C > P > E$ ，属于亚 F 型管理函数作业区。此时知识力处于优势地位，知识力 $>$ 文化力 $>$ 权力 $>$ 经济力，在此作业区内权力提升并在 D_e 点超越文化力，组织内部产生权力与文化力的震荡，组织进入 IV 作业区。

IV 作业区： $K > P > C > E$ ，属于亚 D 型管理函数作业区。此时知识力仍处于优势

地位，知识力>权力>文化力>经济力，在此作业区内经济力快速提升并在 E_r 点超越文化力，组织内部产生经济力与文化力的震荡，组织进入V作业区。

V作业区： $K>P>E>C$ ，属于亚D型管理函数作业区。此时知识力仍处于优势地位，知识力>权力>经济力>文化力，在此作业区内经济力提升并在 A_b 点超越权力，组织内部产生经济力与权力的震荡，组织进入VI作业区。

VI作业区： $K>E>P>C$ ，属于典型的D型管理函数作业区。此时知识力仍处于主导地位，知识力>经济力>权力>文化力，在此作业区内经济力快速提升并在 C_d 点超越知识力，组织内部产生经济力与知识力的震荡，组织进入VII作业区。

VII作业区： $E>K>P>C$ ，属于典型的C型管理函数作业区。此时经济力处于主导地位，经济力>知识力>权力>文化力，此函数为四种力在组织中相互作用，最终形成的管理函数。

9.5 管理函数场变路径研究

尽管各型管理函数都有其赖以生成的“适用条件”，特别是当充要条件得以满足时，相应的管理函数都能表现出各具特点的实际效力，但是沿着管理思想与管理实践的历史演化线索进行比较研究，人们还可以找到管理函数“进化”的轨迹和方向。正如典型管理函数定位分布示意图显示的那样，A、B、C、D、E、F六种典型管理函数均存在向G进化的空间。之所以如此，原因主要在于G致力于消化吸收国内外先进管理思想、理论与方法的精华，因而成为具备系统创新功能的组织管理升级平台：在G状态下，组织获得具备全方位持续改进与创新能力的强效学习机制，资源能力得到全面活化与激发，从而组织处于非平衡结构下的高能状态，投入产出效率最优，组织经营管理行为趋近双重最优境界（管理最优与经营最优），组织价值实现最大化并形成科学合理的“利益共享”机制。

为了给现实中各类探寻管理函数场变进化的组织以实操意义上的指导，本篇首先从各型管理函数的关键特征及适用条件入手，进而结合G关于组织发展阶段划分和管理函数六个关键要素的理论，对A、B、C、D、E、F六种典型管理函数向G场变进化的关键路径，进行深入、具体的分析与设计。

建立管理函数需要把握六个关键要素，即(1)领导意识；(2)资源能力；(3)权力结构；(4)团队文化；(5)分配机制；(6)运行方式。事实上，它们也正是管理函数实

现场变进化的关键作业点之所在。

一个完整意义的组织生命周期包括若干个具有明显特征的发展阶段，我们将其归纳为七个阶段，它们是：诞生期、幼儿期、童年期、成长期、成熟期、稳健期和新生期。组织所处的发展阶段不同，其表现出来的相对稳定的特点以及可能的陷阱和面临的危机各不相同。因此，研究、设计管理函数的场变进化路径，就需要准确判断组织所处的发展阶段，以提高场变进化路径的客观性和可行性。

9.5.1 典型管理函数标准空间状态与边界的设定

理论分析表明，典型管理函数中的 A 型、B 型、C 型、D 型、E 型、F 型均存在向 G 场变进化的空间。要想从理论上进一步说明各型管理函数向 G 实现场变进化的作业方向、关键作业点和主要路径，首先必须确定 G 的标准空间状态与边界。

前面已知管理函数的数学表达式为：

$$f(ms) = f(p, e, k, c)$$

根据场力对比分析和场态定位判断，在 G 状态下，场力优化达到高能，场态调适实现和谐，故有：

$$G = f(p_{\min}, e_{\text{opt}}, k_{\max}, c_{\text{hms}}) \text{ ----- (II.1)}$$

其中： $p_{\min}$ 代表强制性最小化的权力；

e_{opt} 代表最优化的经济力；

$k_{\max}$ 代表最大化的知识力；

c_{hms} 代表最和谐强势的文化力（most harmonious and strongest cultures）。

考虑到文化力（c）是一种综合性力量，所以可以在由权力（p）、经济力（e）和知识力（k）组成的三维矢量空间内确定 G 及其他各型管理函数的空间状态与边界。根据式 II.1 可以用图形确定 G 标准空间状态与边界（见图 9-36）。

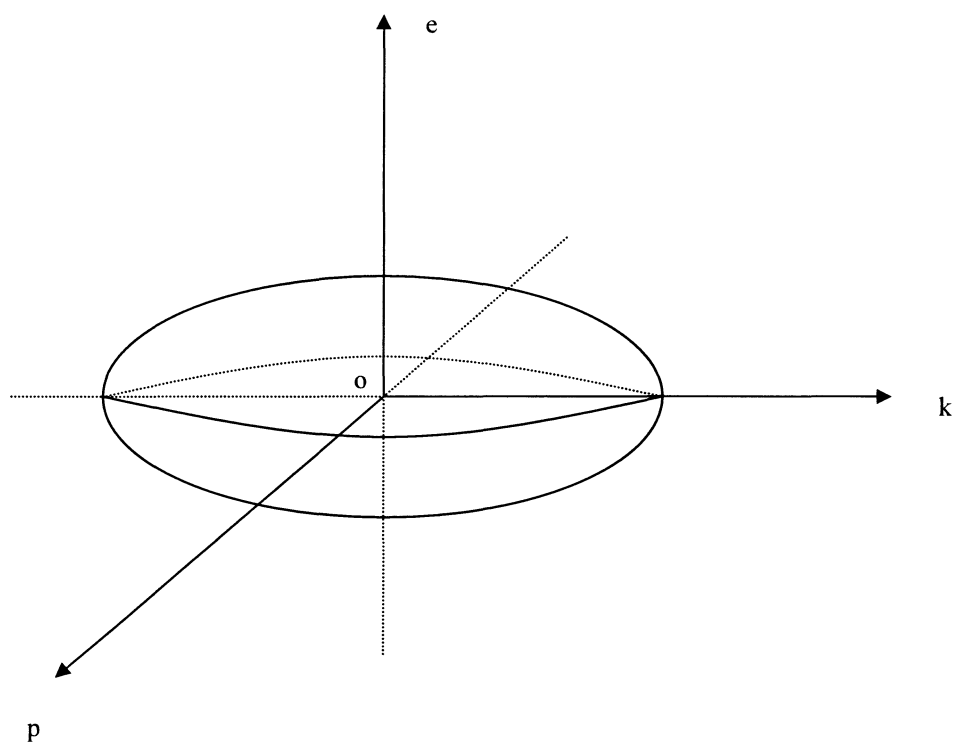


图 9-36: G 标准空间状态与边界示意图

为了在同一平面空间内清晰地显示各型管理函数的空间状态与边界,这里给出两张截面效果图。

首先是在 $e=0$ 的情况下,各型管理函数的最优空间状态与最大可能边界示意图(如 $k-p$ 截面效果图所示)。

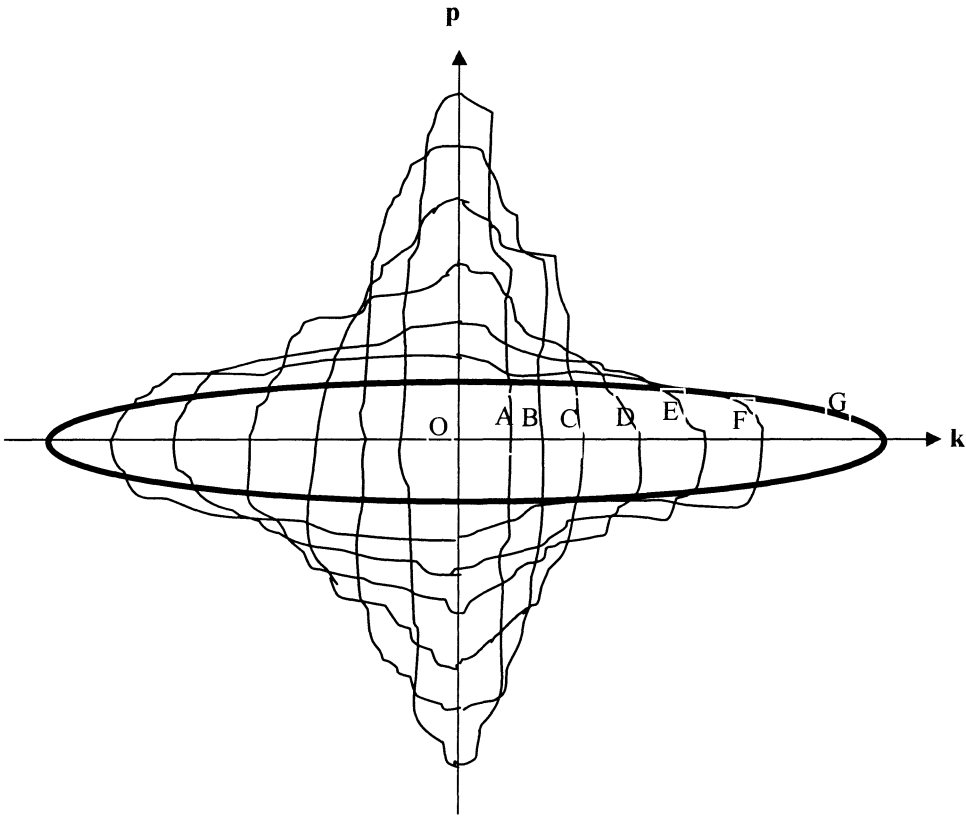


图 9-37: 典型管理函数之 $k-p$ 截面效果示意图

其次是在 $p=0$ 的情况下各型管理函数的最优空间状态与最大可能边界示意图（如 $k-e$ 截面效果图所示）。

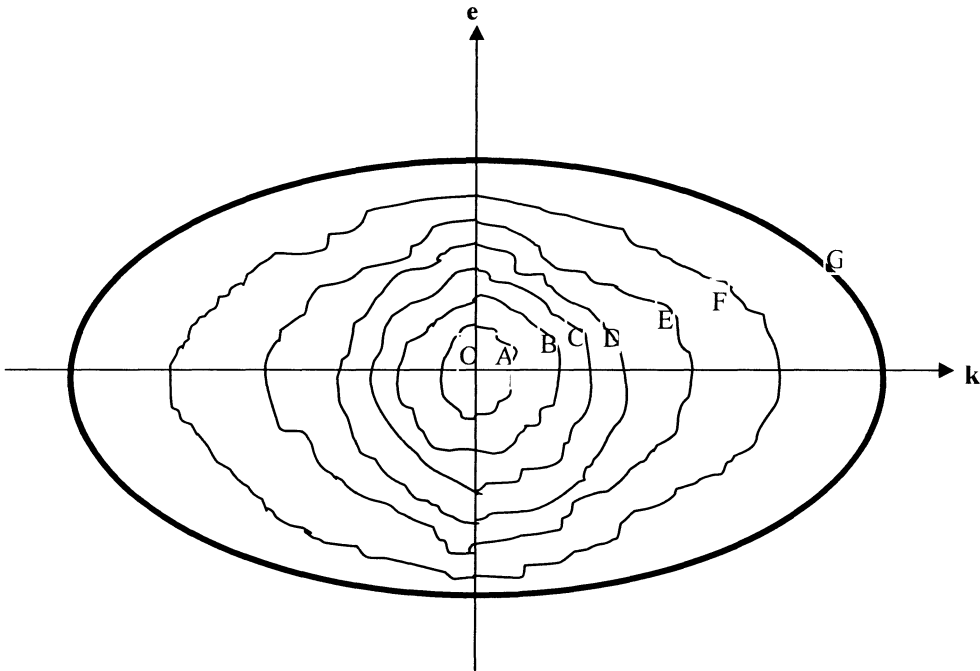


图 9-38：典型管理函数之 $k-e$ 截面效果图

鉴于文化力（ c ）对各型管理函数空间状态与边界的影响表现为促进和谐与推动扩张，故此不需要单独进行截面分析。

9.5.2 场力变动方向的确定

对各型管理函数与 G 进行截面分析，可以准确地确定各型管理函数向 G 进化时的场力变动方向。

$k-p$ 截面分析：

从图 9-39 可以看出， A 型管理函数与 G 相比，其权力取向非常明显，即是说 A 型管理函数的空间状态与边界基本上由权力场决定。比较而言，其知识力的作用处于明显弱势。所以，在 $k-p$ 平面空间内， A 型管理函数要实现向 G 的场变进化，必须满足：

- (1) $p_a \searrow$ 趋近 p_g （用“ $\searrow$ ”表示减弱，下同）；
- (2) $k_a \nearrow$ 趋近 k_g （用“ $\nearrow$ ”表示增强，下同）。

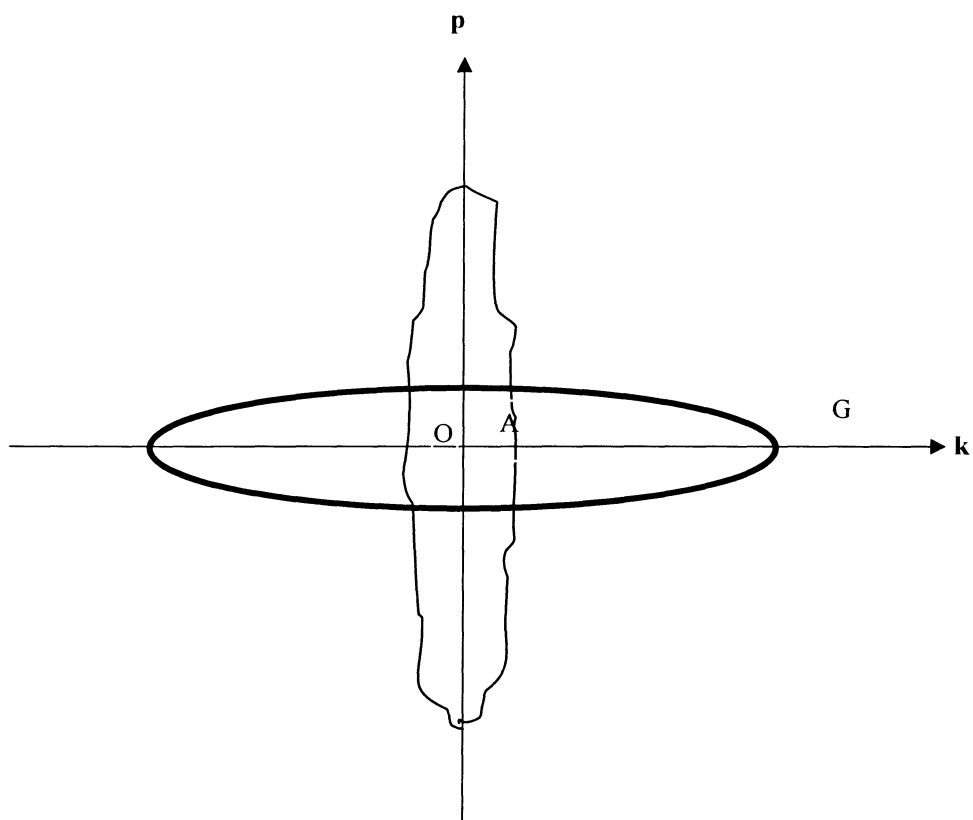


图 9-39: A 型与 G 之 k — p 截面示意图

k — e 截面分析

从图 9-40 可以看出，A 型管理函数与 G 相比，其知识力场和经济力场均存在着较大的落差，相应地知识力 k_a 、经济力 e_a 的增长空间也比较大。在 k — e 平面空间内，A 型管理函数要实现向 G 的场变进化，必须满足：

- (1) $e_a \nearrow$ 趋近 e_g ; (2) $k_a \nearrow$ 趋近 k_g 。

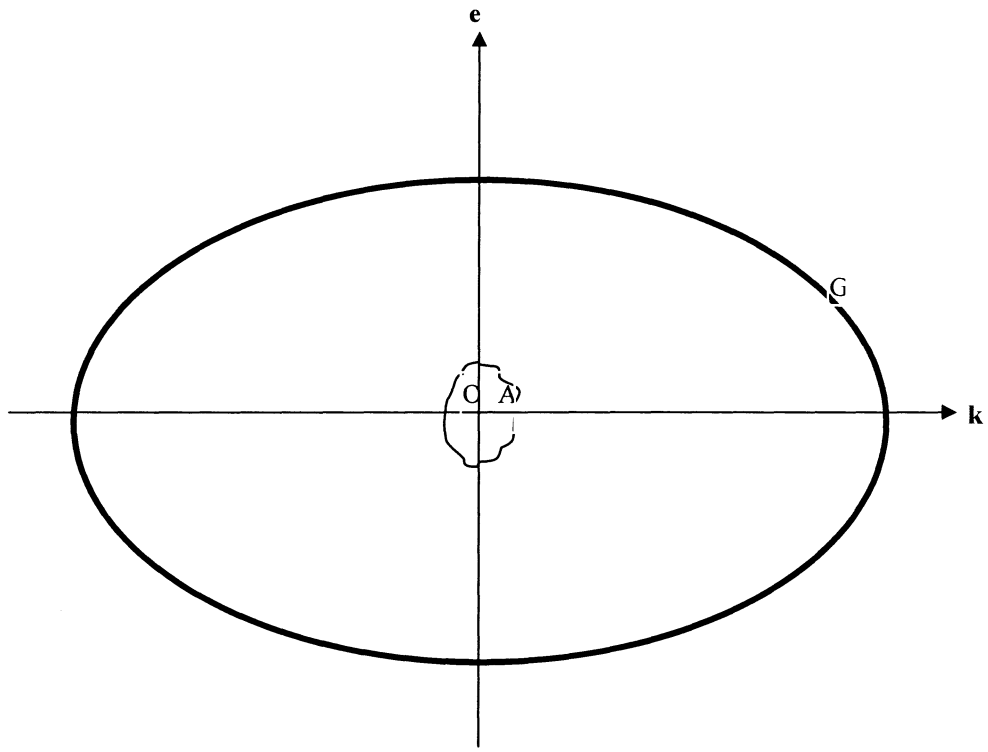


图 9-40: A 型与 G 之 k — e 截面示意图

进一步考虑到A型管理函数的文化力 c_a 亦明显弱于G的文化力 c_g , 综合上述所做的两个截面分析, 在 k — p — e 三维空间内, A型管理函数要实现向G的场变进化, 必须满足:

- (1) $p_a \searrow$ 趋近 p_g ;
- (2) $e_a \nearrow$ 趋近 e_g ;
- (3) $k_a \nearrow$ 趋近 k_g ;
- (4) $c_a \nearrow$ 趋近 c_g 。

此即 A 型管理函数向 G 进化的场力变动方向。

同理可以推演出 B 型、C 型、D 型、E 型、F 型管理函数向 G 进化的场力变动方向, 它们与 A 型管理函数向 G 进化的场力变动方向相一致。

10.管理最优境界评价标准研究：G 当量

10.1 G 当量概念的提出

10.1.1 G 当量的概念

组织的经营指标只是组织管理水平的外化表现，针对如何有效的测评组织的实际管理水平，我们提出一套测评组织实际管理水平的评价方法体系——G 当量 (G-equivalent)。G 当量是将不同行业、不同规模组织的管理水平换算为标准的管理指数，运用科学、规范的评价方法，对组织的管理水平进行定量分析，做出真实、客观、公正的综合评判。G 当量在研究中比较了 6 西格玛、关键绩效考评 KPI、平衡计分法 BSC 等评价方法，首次提出了一整套完全使用非财务指标的评价体系，并着重于评价体系的可操作性，使组织能够在实际中运用 G 当量对组织进行自我诊断，找出其自身的不足之处。

10.1.2 G 当量产生的背景

由于竞争环境的变化，传统的单纯的财务绩效衡量指标越来越不能满足组织绩效评价的要求，甚至成为妨碍组织进步的障碍。单一财务评价体系只提供了关于组织财务的有限信息，通过财务评价报告有可能歪曲组织的实际经营能力和管理能力，影响组织管理者的决策。同时，传统的单一财务评价体系也已经难以适应信息时代下快速变化的外部环境。传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情（落后的结果因素），但无法评估组织前瞻性的投资（领先的驱动因素）。在工业时代，注重财务指标的管理方法还是有效的，但在信息社会里，传统的业绩管理方法并不全面。

对置身于不成熟市场中的组织而言，其在短时期内所取得的经营业绩，并不能完全说明这个组织的综合管理素质。多数情况下，组织可以在短期内通过大量的广告宣传、促销等营销策略，使其经营业绩在短期内表现良好。但是短期的取得的经营成果并不代表其已具备良好的管理水平与能力。要真正了解一个组织的综合管理素质，不但要研究其经营业绩，在整个评价过程中，更要关注组织绩效产生的基础、过程、方式、持续力以及效率。

事实上，鉴于以上问题，在重视财务指标的同时，组织和学术界也一直在进

行用非财务指标进行绩效评价的实践和理论探索。特别对于进入实际运用的领域,人们更希望能够通过数据处理的管理水平指数把各个组织管理水平的强弱状况及其影响因素显示出来。

10.1.3 G 当量的特点

G 当量弥补了以往组织业绩评价方法的不足,通过构造一套组织管理水平量化评价指标体系,并通过管理转化模型的构建,实现从组织经营指标到管理指标的转化,从而实现达到组织管理水平量化的目的。具体而言,G 当量研究的独到之处主要体现在以下几个方面:

A.指标选择的科学性

G 当量基于管理函数的研究,由专家设计出一套指标体系的框架,按照层次和结构的演绎方法,从人、制度、创新三个方面构造了一整套具有因果关系的管理指标。该指标体系共 5 级,300 多个细化管理指标,能够全面的反映组织的实际管理水平,并且对于分解非财务指标有着独特的优势(传统上,非财务指标很难分解)。

B.评价指标值的可获得性

G 当量在其配套工具中,对于每一个指标尽可能给予准确和易于理解的描述和说明,使指标在实际操作中能够量化,具有很强的实用性。

C.评价模型的合理性

G 当量考虑到指标之间的线性关系,从系统学的角度,提出了一种基于模糊综合评价模型的量化研究方法,它克服了以往在组织管理水平评价过程中主观因素影响太大的弊端,因而评价结果更准确,能够得到更为客观的结论。

D.评价体系的可操作性

G 当量给出了一套下级指标逐级生成的简化方法,采集 500 强组织及部分经营业绩良好的非 500 强组织作为研究样本(共 120 家),通过对 120 家样本组织共 9000 多个数据的实证分析形成 100 个管理台阶,并调整管理指标在逐级生成中产生的偏差。

E.评价体系的应用性

G 当量则是基于对组织管理水平客观的综合分析,不仅能够发现组织管理中存在的问题,而且能够找出提高组织管理水平的有效途径,并进一步通过获取管

理专家的专业知识，使组织在激烈的市场竞争环境中，不断地改进与完善，并获得长期的经济效益。

10.2 G 当量理论框架及研究思路

10.2.1 G 当量的理论框架

G 当量理论的构造框架主要包括以下六个部分：

A. 数学模型的选择和建立。

B. 指标体系的构建。以管理函数理论为基础，按照人、制度、创新演绎构造五级指标体系，共 300 多个管理细分指标。

C. 指标逐级生成简化研究。

D. G 当量实证分析。实证分析部分采取 500 强组织及其他经营业绩良好的非 500 强组织作为样本，通过对样本组织的实证分析，形成 100 个管理台阶，并对管理指标从下到上的生成过程中的偏差进行调整，最终形成组织的管理指数。

E. 组织如何在实际中运用 G 当量。

F. 组织在运用 G 当量的过程中应注意的问题。

10.2.2 G 当量的研究思路

人、制度、创新在组织管理中至为重要，人是管理之本，制度是管理之法，创新是管理之源。因此管理函数由三个变量组成：人、制度、创新，这三者之间不是简单地加权，而是一个互动的、协调的过程。人、制度、创新三者之间的互动形成了组织的综合能力。

如果以 M 代表人、S 代表制度、I 代表创新、 $f(m)$ 代表管理函数，用数学式表示则为：

$$f(m) = M + S + I = f(m, s, i)$$

管理存在最优境界，即个人目标与组织目标完全一致时，组织经营成本最小化，同时管理效率达到最高。为了发现组织管理中存在的问题，寻求提高组织管理水平的有效途径，管理函数引入 G 当量。G 当量以“人+制度+创新”为核心思想路线，从人、制度、创新三个方面构造了一整套具有因果关系的管理指标。在研究方法上，G 当量以定量分析为基础，定性分析为辅助，实行定量分析与定性分析相互校正，运用系统论、运筹学和数理统计的工具，最终形成对组织管理水平的综合评价。

10.3 G 当量的基本模型介绍

G 当量选用综合模糊评价法 (Fuzzy Evaluation) 来建立自己的评价模型。模糊分析是建立在模糊集合基础上的一种评价方法,它的特点在于其评价方式与人们的正常思维模式很接近,用程度语言描述对象。组织管理水平评价是一个复杂且模糊的系统,处理这样的复杂系统,运用常规的数学方法是难以如意的,因此适宜于用模糊数学的方法进行处理。具体模型构建过程为:

10.3.1 确定评价因素集

$$B = \{ B_1, B_2, \dots, B_n \}$$

依据综合评价指标体系,设立评价指标集B,一级评价指标 $B = \{ B_i \}$,二级评价指标 $B = \{ B_{i1}, B_{i2}, \dots, B_{ij} \}$, 其中 $i = 1, 2, \dots, n$, n为一级指标数, j 为一级指标 B_i 含有的指标数。

10.3.2 确定评价因素的权重

设评价因素集合对应的权重因子向量为: A

$$A = (a_1, a_2, \dots, a_n)$$

式中 a_i 为评价因素 u_i 在总评定因素中所起作用大小和所占地位轻重的量度,称为权重。

10.3.3 评价的数学模型

当权重向量 A 和模糊关系矩阵为已知时,应用模糊矩阵的复合运算,可以相应建立评价指标体系的模糊综合模型,下图为一个两层模糊综合评价模型的示意图。

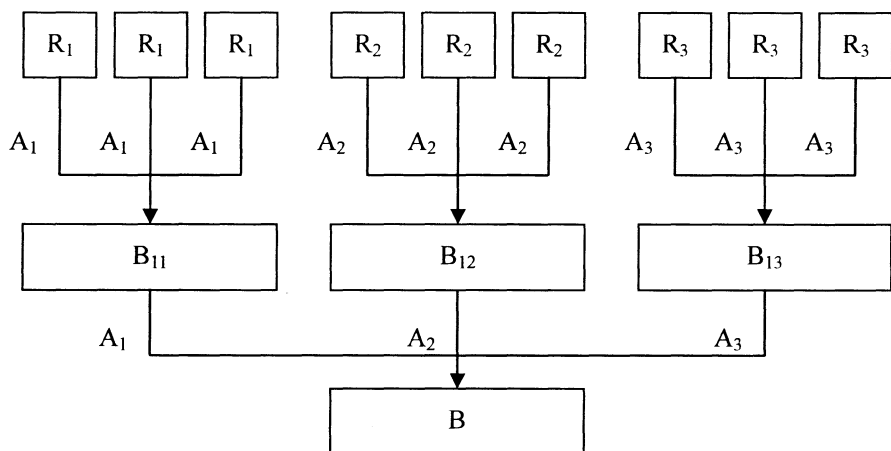


图 10-1：两层模糊综合评价模型的示意图

因此，第一层评价向量的数学模型为：

$$B_{1i} = A_{ik} \circ R_{ik}$$

其中 R_{ik} 表示第一层第 k 组评价矩阵， A_{ik} 表示对应于 R_{ik} 的权重向量； B_{1i} 表示所求的第一层第 k 组评价向量。

上式也可以表示为：

$$(b_1, b_2, \dots, b_n) = (a_1, a_2, \dots, a_n) \times \begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1m} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2m} \\ r_{n1} & r_{n2} & \dots & r_{nm} \end{pmatrix}$$

设有 n 个评价样本，其中 b_n 表示第一层第 i 个评价向量的元素， a_n 表示对应于第 i 个评价向量中第 k 个评价因素的权重， r_{ij} 为评价矩阵的元素。对此式进行合成运算并归一化，就可得到评价向量： B_{1i}

如果将第一层各组的评价向量在第二层上进行第二次综合，就可得到总的评价向量：

$$B = A_p \circ R_p \quad (4-9)$$

其中 R_p 表示由第一层的评价向量组成的评价矩阵， A_p 表示对应于第二层评价因素的权重向量； B 表示所求的第二层评价向量。如果将评语集合 v 中的等级视为一个分值向量 C ，则 $B \circ C$ 即为综合测评值。

10.4 G 当量研究的难点及解决方案

10.4.1 G 当量研究的难点

目前组织管理水平量化研究仍然处在一个探索的阶段,不同研究域的学者提出了不同的研究方法,都从不同的侧面反映了组织的运行情况。但这些现有的评价方法都具有其先天的局限性。如何实现组织管理水平评估的量化,成为当前管理学界的一大难点,同时也是 G 当量研究工作所面临的难点所在。组织管理水平评估的量化的难点具体包括以下几个方面:

G 当量弥补了以往组织业绩评价方法的不足,具有如下特点:

A.指标的选择

以量化的形式描述组织的管理水平,必须要有一套合理的核算体系。指数核算体系的关键是要科学地选取指标,并构造指标体系。指标体系建立的可行的方法是采用理论分析、专家设计、问卷调查和不断完善的流程来建立。由于组织发展具有不确定性,用少量、静止的指标因子不能很好地反映系统的动态变化过程。因此,如何从众多因素中选择能很好表现系统动态变化指标体系是一个很难把握的难题。

B.评价指标值的获得

为了保证组织管理水平评价的可操作性,评价指标应该是可以量化的。但是管理本身的特点决定了指标因子往往不是以数字的形式表现,多数是一种状态、过程的表述。

C.评价模型的运用

组织管理水平评价是一个复杂且模糊的系统,处理这样的复杂系统,运用常规的数学方法是难以如意的。在定性因素的评判过程中,许多模糊现象如组织管理制度、组织领导人等很难明确地划定界限,无法用通常的简单数字来表达,所以适合用模糊数学来处理。模糊综合评估的数学原理,首先考虑到影响业管理综合能力的量的确定是模糊的,也就是在确定了组织管理综合能力指标体系之后对各因素指标标准首先不做定量处理,而是由评估专家对各因素指标标准进行模糊选择,然后统计出专家群体对评估因素指标体系的选择结果,再按照所建立的数学模型进行最后计算。

D.评价体系的操作

在使用模糊综合评价模型中,管理指标因子的权重和指标评价值的确定不可避免地会受到一些主观因素的影响,一定程度上影响了评价结果的客观性,并且

指标因子权重的确定也是一个比较困难的问题，要经过大量的实证研究。从方法论上说，可以采取专家分析与问卷调查相结合的方法，但在实践中，尤其当指标数目庞大时，采取这样的方法来确定指标权重非常复杂和困难。

10.4.2 G 当量的解决方案

A.G 当量分级指标体系的设立

以量化形式组织管理水平，首先要科学地选取指标和构造指标体系。一个可行的方法是采用理论分析，基于管理的实证研究来建立一个指标体系。人、制度、创新是管理函数的核心思想路线，人是管理之本、制度是管理之法、创新是管理之源。人本管理使组织能够存在，制度管理使组织能够发展壮大，创新管理使组织经久不衰。因此，在为 G 当量分级评价指标体系选取指标时，应围绕人、制度、创新的核心思想路线来出发，利用层次分析法，从人、制度和创新能力三方面来构建组织管理综合能力评价指标体系。（如图 10-2 所示）

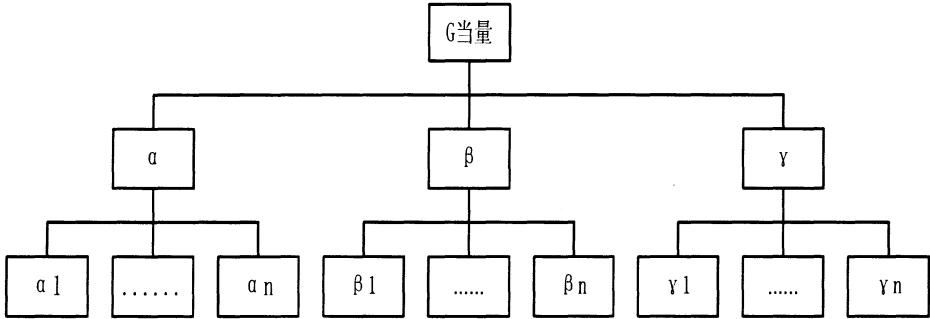


图 10-2: G 当量分级指标体系

图中的三类一级指标体系 α 、 β 、 γ 分别代表评价组织管理水平三种因素的指标：

- （1） α 类指标为评价组织中人的因素的指标体系，具体可划分为三个子指标，即管理行为人个体指标、管理行为人与组织整体关系指标和管理行为人之间关系指标。
- （2） β 类指标为评价组织中制度因素的指标体系，重点考核组织中制度的制定、执行及完善系统，具体划分为三类指标：制度的制定系统指标、制度的执行系统指标和制度的完善系统指标。
- （3） γ 类指标为评价组织中创新因素的指标体系，重点考核组织的创新能力，G 当量从创新的机制、创新的能力和创新的成果来分别进行评估。

人、制度、创新三者彼此联系，交互作用，在建立组织综合评价指标体系时，G 当量从这三个方面入手，全面评估组织的综合管理水平。

B. α 、 β 、 γ 值生成的简化研究

a. α 、 β 、 γ 的简化生成

G 当量通过建立分级指标体系，尽可能地把影响组织的因素逐一罗列，这样可以更加全面地评价组织管理水平。但是，由于指标体系的逐级细分，到了最低层，出现了上百个子指标。要对其进行评价，就要确定各个子指标的权重，虽然层次分析法能够帮助解决这个问题，但是会出现以下情况：

- a) 虽然层次分析法考虑到各个指标的相关因素，但还是要进行专家评判，始终带有一定主观性。
- b) 指标间相互关联，纷繁芜杂，要对其进行两两比较，这个工作量是巨大的，也是不现实的。

鉴于上述原因，为了保证 G 当量模型的可操作性，就需要利用其他方法来简化这个问题。

b. 简化的外在表现

可以建立一个动态图形来演示一下 G 当量多级指标体系的生成，把组织管理水平作为一个整体画一个圆，这个圆由一级指标构成，一级指标又分为二级指标，这样细分下去，到了 5 级指标，也就是最底层指标。（如图 10-3 所示）

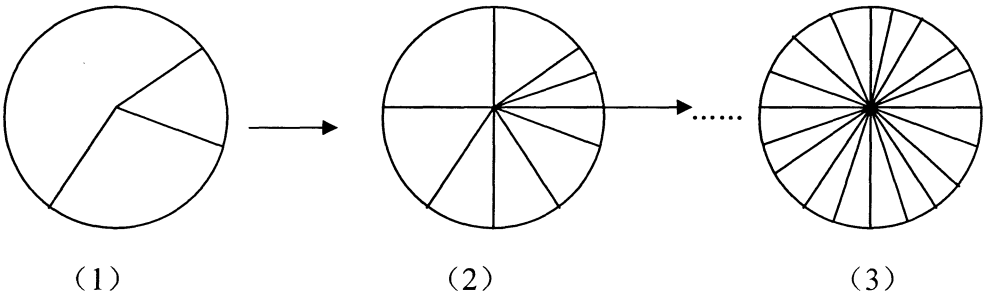


图 10-3: G 当量多级指标体系的生成示意图

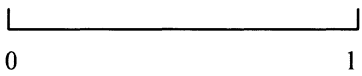
在图（1）中，三条红线把圆分为三个部分，这三部分就代表了人、制度、创新三个一级指标，他们共同构成了组织管理这个总指标；在图（2）中，人、制度、创新又各分为三个二级指标，蓝线就代表了对一级指标的划分，这样总指标由九个二级指标构成，按照这种结构无限细分下去，一直到第 5 级指标（也就

是最底层指标)，最后总指标就由这些子指标形成，假如指标分得足够细的话，此时，就可以看到这些指标在总指标中所占的部分近似于是相等的，从图（3）中可以看到这一点，换句话说，各个指标接近于等权。

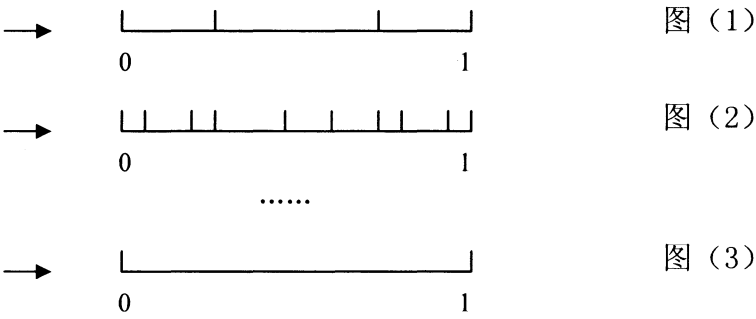
c. 简化的理论基础

上面的演示只是从 G 当量多级指标体系的外在表现出发，比较直观的说明了各个子指标的权重分配，但为什么到了末级指标，其权重就近似于相等呢？这还比较缺乏说服力，那么可以建立一个数学模型，客观的说明这一点。

首先，把总指标中各子指标所要分配的权重设为直线上一个从 0 到 1 的有界线段，即：



那么对于 G 当量多级指标体系层层划分，我们可以把他看作为对这条线段的切割，而每个切点之间的部分就代表了各个指标的权重，对于线段的层层切割，也可以做一个动态图来演示，如图：



图（1）中，三个切点把线段分为三个部分，这是人、制度、创新三个一级指标的权重，他们之间是有序的，即权重大小不一样，然后进行第二次切割，就得到了图（2），其分割部分就是二级指标体系的权重，他们也是有序的，最后经过 5 次切割就得到了图（3），由于切点不会重复，并且线段是有界的，那么当第 5 次切割的割点 N 趋近于无穷大时，就会有无数个切点，这些切点就组成了从 0 到 1 的有界线段，此时，切点之间的距离就是无序的，即没有大小之分，那么指标间就是等权的。

d. 简化的约束条件

对于 N 趋近于无穷大时，终极指标权重是相等的，还有一个前提条件：就是对每一级的重要指标进行细分，否则就会影响末级指标的等权性。在 G 当量多级指标体系中，充分考虑到这一点，尽可能的穷尽所有指标，最终在最底层得到了近 300 个指标，在实际应用中，300 多个指标已经近似被认为是很细的划分，此时，他们都是不重要的（相对于总指标），也就是他们是等权的。

e. 简化生成的合理性

显然，如果这样认定的话，就对 G 当量多级指标体系提出了很高的要求，对于此，可以从前面几节里看到， G 当量完全按照下面三个原则来进行指标体系的构建。

a) 生成路径的合理性

在指标形成的过程中，每一级都是结合实际，给出上一级指标的子指标，每一个子指标都体现出上级指标的部分因素，这些子指标能够完全体现出上级指标全部内涵。

b) 指标结构的合理性

整个指标体系构建合理，层次间、同级间指标上下作用、相互关联共同推动总指标的形成，这充分满足了体系的完整性。

由此，可以保证 G 当量多级指标体系按照权重简化方法来进行模糊综合评价。

f. α 、 β 、 γ 的简化生成的过程

对于上百个底层指标，设定一个评语集，相对于每一个评语在设定一个分值，然后由专家进行评判，这样通过模糊综合评价法就可以得到每个指标的得分值。由于最底层指标是等权的，可以对其得分使用算术平均来得到上一级指标的得分值，而这每一个上级指标所分配的末级指标是穷尽的，其个数就代表其重要性，所以进行算术平均就是权重的体现，得到的每一个指标得分值里就已经包含了本指标的权重，那么 G 当量就可以通过对每一级指标模糊评价值进行算术平均来得到上一级指标的得分值。经过这一逐级的算术平均，最终可以得到 α 、 β 、 γ 的值。由于经营指标与管理指标有一定的相关性，从而可以利用完善的经营指标评价体系来调整管理指数，通过经营指标与管理指标间有效的换算最终得出 α 、 β 、 γ 的调整值。

10.4.3 G 当量的实证分析

A.实证分析综述

G 当量通过对组织的大量原始数据的研究，分析组织当前的经营水平，实证研究组织当前的经营水平与管理水平的关系，并通过该关系测算出 G 当量指标体系的分值偏差。

G 当量实证分析的研究过程中主要采用了综合评价法。在实施综合评价的过程中必须首先确定五要素，即：被评价对象、评价指标、指标权重、综合评价模型和评价者。然后根据实证分析的目的，以各个公司现有的各种财务及经营资料为依据，借助线性加权法，对不能直接进行加总、性质不同的经营指标进行综合，得出能够反映组织经营综合水平的经营指数。

G 当量对组织管理水平实证分析采取以定量分析为基础、定性分析为辅助、定量分析和定性分析相互校正的方法来形成组织管理评价的综合结论。G 当量的经营系统与管理系统的思想网络可以用如下的图 10-4 来表示：

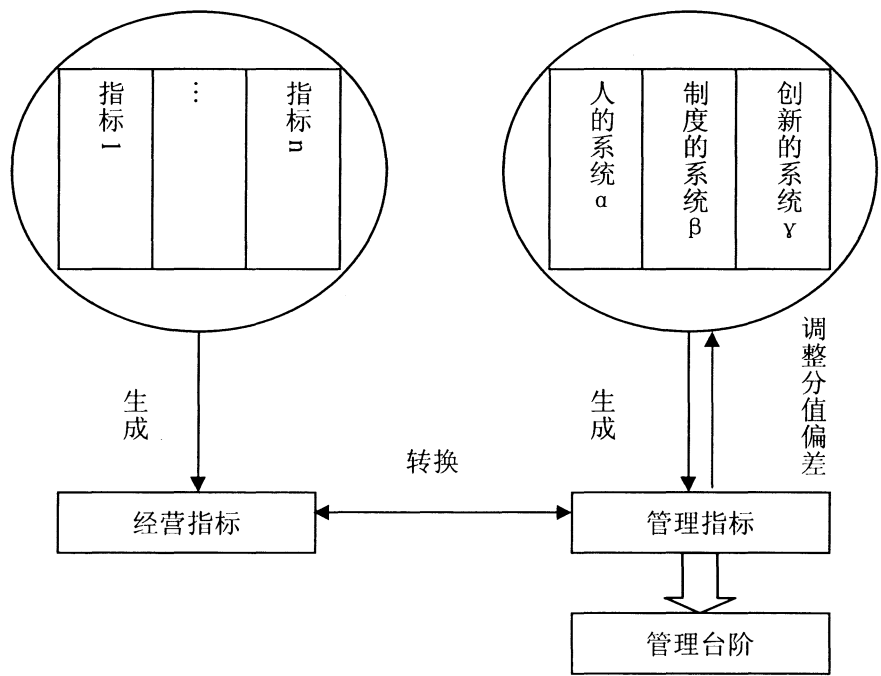


图 10-4：经营系统与管理系统指标转换图

B.经营指数计算

经营指数是指能够综合反映组织经营水平的一个定量指标。该指标是建立在组织经营质量指标和组织经营数量指标基础之上的一个衍生指标。G 当量通过对

大量样本组织的实证分析，建立经营指数核算体系，研究合理、科学的核算模型。

a.样本组织的选择

经营指数的计算是建立在样本组织基础之上的，G 当量实证分析的样本取样来源于世界 500 强和其他一些有典型代表性的非 500 强组织。

样本框中的 120 家组织是 G 当量实证研究的标杆组织。被选取的组织无论是在业绩方面还是规模方面都要求有一定的代表性。所以在确定了样本框的基础上，样本的选取方法及标准便成为研究的重点。同时，兼顾到样本的大量性和代表性，G 当量实证分析样本的取样采用的方法是整群抽样和典型抽样相结合的方法。具体实施方法是：首先从世界 500 强组织所在的各个行业中选取具有代表性的 30 个行业作为样本群，然后采用典型抽样的方法在样本群中选择典型组织。

1) 整群抽样，选择行业群

整群抽样是把所有的组织按其行业进行归类，并分成若干个行业群，每个行业群内均包含若干个组织。G 当量实证分析使用的行业群的选择方法是：首先对 500 强的组织进行行业归类，并计算其频数。

2) 典型抽样，选择样本组织

G 当量实证分析样本的选择采取的是非随机非全面的抽样法。整群抽样阶段抽取的是行业群，典型抽样阶段抽取的是样本组织。典型抽样是指在对行业群内的所有组织进行初步分析的基础上，有意识地从挑选有代表性的组织进行研究。

b.组织经营指数评价

组织经营指数评价是指运用科学的、规范的评价方法，对组织一定经营期间的经营成果进行定量及定性的对比分析，并做出真实、客观的综合评判。组织综合经营指数核算指标体系主要由质量指标和数量指标两大部分组成，该指标核算体系的基础数据来源是组织年度会计决算及财务报告等相关资料。

经营指数的计算采用的主要是综合评价法，并在此基础上参照比率分析法和杜邦财务体系及沃尔评分法等。

a) 指标体系的选取

本套指标体系沿用了固定权数的方法，但依据受托责任理论，组织的经营评价会涉及到不同的利益主体，各个利益主体下会有不同的评价指标，且各个指标

的重要程度也不一致，而 G 当量考察组织的经营水平主要关注的是组织的财务的历史和现状，因此，G 当量实证分析采用关键业绩指标法来构建经营指数体系。该体系中的指标数据重要来源于一些财务数据，经营指数的计算采用综合评价法。

b) 指标权重的确定

指标权重的确定主要采取德尔菲法，即专家评分法。指标及其权重可参见下表 10-1：

表 10-1：指标权重赋值表

一级指标	权重	二级指标 X	权重 F
财务效益状况	42	净资产收益率	30
		总资产报酬率	12
资产运营状况	18	总资产周转率	9
		流动资产周转率	9
偿债能力状况	22	资产负债率	12
		已获利息倍数	10
发展能力状况	18	销售（营业）资产率	9
		资本积累率	9

c) 经营指数的测算

经营指数的测算采取了线性加权法，具体公式为

经营综合指数 $PI = \sum_{i=1}^8 X_i \times f_i$

其中PI代表组织的经营综合指数， X_i 代表各项指标的值， f_i 代表各项指标的相应权重。组织综合经营指数的评价采用百分制，权重的确定采取德尔菲法。

c.从经营指数到管理台阶的转换研究

a)管理台阶的定义

为了把 G 当量应用到实际的组织操作中，管理函数提出了管理台阶的概念。管理台阶是指根据 G 当量的评价体系所评定的组织管理水平。相应的，G 当量提出了 10 个管理等级，每个管理等级包含 10 个管理台阶，一共是 100 管理台阶。台阶越高，组织的管理水平便越高。而处于最高台阶上的组织，G 当量认为该组

织达到了相对管理最优状态。

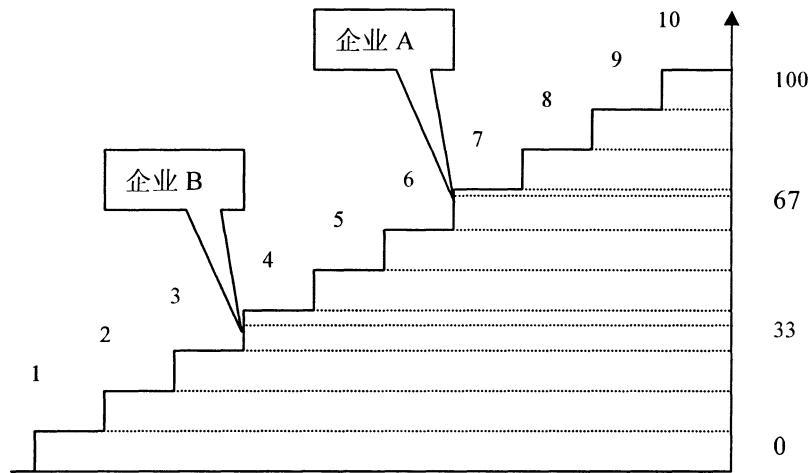


图 10-5：管理台阶的确定

b) 从经营指数到管理指数的转换

由于管理水平的测定还没有公认或者成熟的标准，G 当量的指标体系测评也需要进一步的调整 α 、 β 、 γ 的权重，因此这 100 个管理台阶需要采取其他的方法间接地确定。

具体的思路是选择管理水平和经营水平较优的世界 500 强企业和国内领先的企业作为研究样本，在这样一个优秀企业的样本中，通过逐层筛选的方法，找出样本中最优秀的管理水平与经营水平同步的企业。而通过假设样本中最优企业与管理最优境界的距离，来换算最优管理境界所对应的经营指数。

(a) 筛选有效样本

120 家样本的经营指数分布如下表：

表 10-2：120 家企业经营指数分布

经营指数	组织数目	经营指数	组织数目
<0	4	50-60	9
0-10	0	60-70	4
10-20	7	70-80	0
20-30	33	80-90	3
30-40	35	90-100	1
40-50	15	>100	9

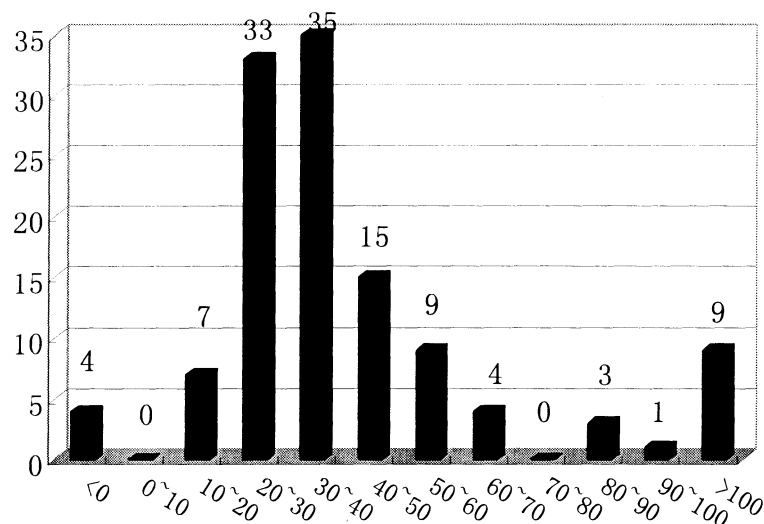


图 10-6：120 家企业经营指数分布图

从图 6 可以看出，经营指数比较集中在 0-100 的区间中。在分布图的两头，出现了一些经营指数非常高或者非常低的企业，例如鹿岛公司的 1267 和富士通的-987。这些极端情况的出现主要是由于经营环境的巨变或者某些突发事件所引起的，并不能从该经营指数反映其实际的经营水平。因此在评估这些企业的经营水平的时候，应该去除了这些极端企业所带来的影响。这里，我们选取经营指数从 0 到 100 的组织作为研究的样本，一共 107 家。新样本的经营指数分布图如下：

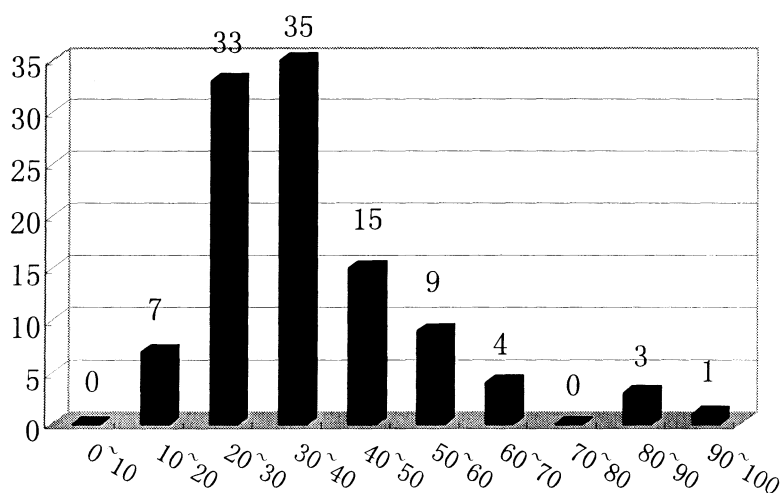


图 10-7：107 家样本企业的经营指数分布图

(b)最优组织经营指数的确定

考虑到经营水平与管理水平的偏差，并不能简单的把样本中的经营指数高的企业作为管理水平最优秀的企业，因为很有可能高端企业的经营业绩比管理水平先行，或者说企业的经营水平与管理水平出现了较大的偏离。因此，在这里管理函数首先把样本按照经营指数的高低排序，不考虑经营指数处于前 10%的企业，以前 10%—20%之间的企业的经营指数均值作为一个基数，这个基数能够比较真实的反映出经营与管理同步的最优企业的经营指数，最后通过对样本的数据分析，就可以得到最优企业的经营指数 51.47。

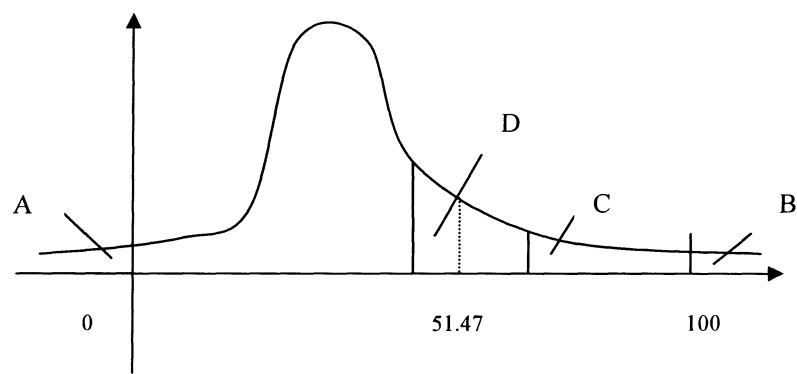


图 10-8：样本筛选思路

如图 10-8 所示，区域 A 是企业经营指数小于 0 的样本区间，区间 B 是企业经营指数大于 100 的样本区间，二者均为无效样本区间。A、B 两区间内的企业经营指数过于极端，属于一种异常值，这种异常值并不能反映组织的真实经营管理水平。区间 C 是企业经营指数处于前 10%样本区间，这些企业经营指数较高，经营水平比管理水平要先行。而区间 D 是经营指数处于 10%到 20%的企业，区间内的企业经营指数较高，经营水平与管理水平可能出现的偏差也比较小，所以我们将区间 C 的企业的经营指数的均值作为最优企业的经营指数，即 51.47。

(c)最优管理境界（最高管理台阶）的确定

在现实中，优秀的企业也会存在管理缺陷，换句话说，通过以上方法所找出来的最优秀企业仍然离管理最优境界有一段距离。管理函数为了量化出这段距离，将最优企业的经营指数加上一个乘数，所得出的结果即为最高管理台阶，也就是达到管理最优境界企业的经营指数，这个经营指数便与管理最优境界的第 100 个台阶相对应。

通过加入转换常数 Δ ，便实现了经营指数到管理指数的转换。转换常数 Δ 为：

$$\text{管理最优境界企业的经营指数} \times \Delta = 100$$

因此，只要一个企业的经营水平和管理水平同步，并知道测算出来的经营指数，便能使用转换常数 Δ ，把企业的经营指数转换成相对应的管理台阶。

d) α 、 β 、 γ 的调整系数的测算研究

为了使 G 当量的指标体系能应用于实际的管理水平评估与企业诊断中，人、制度、创新指标的分值必须要进行调整。相应的，G 当量设定了三个调整系数 a ， b ， c ，以线性调整的方法对管理指标生成过程中所产生的偏差进行修正。

从定性分析中，管理函数认为在企业的七个不同发展阶段，人、制度、创新三个因素的权重是变化的。为了使测算出来的调整系数具有更强的针对性，管理函数提出了以下的测量方法以测算在不同发展阶段下的调整系数。具体方法如下：

搜集大量的企业样本，通过定性分析，按照所处的发展阶段把企业分为七个样本组。

表 10-3：不同发展阶段的企业样本集合

发展阶段	诞生期	幼儿期	童年期	成长期	成熟期	稳定期	新生期
企业集合	G_1	G_2	G_3	G_4	G_5	G_6	G_7

分别研究各个不同发展阶段的企业集合，通过测算，给出 7 个发展阶段所对应的 a 、 b 、 c 值。

根据样本企业的经营指数转换出来的管理台阶与企业实际管理水平的偏差大小，判别样本的经营指数是否超前或落后于管理水平，分别采取以下两种不同的方法测算调整系数。

(a)当从经营指数转换出来的管理台阶与企业实际管理水平存在较小偏差时的 a 、 b 、 c 测算方法：

从其中一个样本组中，比如 G_4 ，抽取三个企业样本 $E1$ 、 $E2$ 、 $E3$ 。首先研究企业 $E1$ ，假设通过 G 当量的指标体系评估，人的指标评分是 α_1 ，制度的评分是 β_1 ，创新的评分 γ_1 ，而经营指标所换算的管理台阶是第 T_1 级（经营指数 $\times\Delta$ ），

依据假设，得出：

$$a \alpha_1 + b \beta_1 + c \gamma_1 = T_1 \text{-----} \textcircled{1}$$

例：设 $\alpha_1=60$ ， $\beta_1=50$ ， $\gamma_1=40$ ， $T_1=50$ ，则上式变为 $60a+50b+40c=50$

同样道理，企业 E2 也得出：

$$a \alpha_2 + b \beta_2 + c \gamma_2 = T_2 \text{-----} \textcircled{2}$$

例：设 $\alpha_2=40$ ， $\beta_2=60$ ， $\gamma_2=30$ ， $T_2=45$ ，则上式变为 $40a+60b+30c=45$

企业 E3：

$$a \alpha_3 + b \beta_3 + c \gamma_3 = T_3 \text{-----} \textcircled{3}$$

例：设 $\alpha_3=60$ ， $\beta_3=45$ ， $\gamma_3=15$ ， $T_3=45$ ，则上式变为 $60a+45b+15c=45$

联合①②③，得到一个三元一次方程组。 a ， b ， c 的值便能解出。如上例，

$$\begin{cases} 60a+50b+40c=50 \\ 40a+60b+30c=45 \\ 60a+45b+15c=45 \end{cases}$$

解方程组得到 $a=21/52$ ， $b=22/52$ ， $c=6/52$ 。

但这个阶段的 a, b, c 值是不精确的，粗略的。因为根据假设，样本企业经营水平和管理水平存在着较小的偏差。因此，我们需要引入更多的企业，进一步分析，以便得出更精确的 a, b, c 值。

例如加入企业 E4，根据同样的方法，得出

$$a \alpha_4 + b \beta_4 + c \gamma_4 = T_4 \text{-----} \textcircled{4}$$

分别联合四个方程的任何三个，便得到四组不同的三元方程组，解方程得到四组 a, b, c 解。进一步加入企业 E5，联合五个方程中的任何三个得到十个三元方程组，10 组 a, b, c 解。随着选取企业样本数的增多， a, b, c 的解的数目也递增，而且增长的速度将更快($C_3^3, C_4^3, C_5^3, C_6^3 \dots$)。最后通过回归分析， a, b, c 的值就能被确定下来。

(b)当从经营指数转换出来的管理台阶与企业实际管理水平存在较大偏差时的 a, b, c 测算方法：

当偏差较大的时候，通过 a, b, c 调整后的管理台阶并不能简单的等于从经营指数中转换出来的管理台阶。

由于 G 当量多级指标体系不能穷尽所有指标并且指标的权重分配存在偏差，

当底级管理指标不断从下级往上生成直至到人、制度、创新这三个二级指标的时候，指标在生成过程中可能会产生较大的偏差。这正是管理函数需要引入 a 、 b 、 c 调整系数的理由。但在管理水平与用经营指标转换的管理台阶偏差较大的情况下，并不存在一个客观的调整标杆。为了测算较准确的管理指数，只能通过用经营指数转换出来的管理台阶来调整按照算术平均计算出来的管理指数。

具体做法：

假设企业 1 通过经营指标转换成的管理台阶是第 T_1 级，人的指标评分是 α_1 ，制度的评分是 β_1 ，创新的评分 γ_1 。而 T_1 或者是按照管理指标体系测算的管理指数 $G_1 = (\alpha_1 + \beta_1 + \gamma_1) / 3$ 都不能准确代表企业的管理水平，因此，管理函数引入了函数 $f(T_1, G_1)$ 对管理指数 G_1 进行调整，最后以 $f(T_1, G_1)$ 的函数值作为实际管理水平的标杆。函数 $f(T_1, G_1)$ 的确定，G 当量引入线性方程 $f(T_1, G_1) = mT_1 + nG_1$ ，通过专家赋权的形式，对具体的企业样本赋予具体的权数 m ， n 。由此，可以得到：

$$a\alpha_1 + b\beta_1 + c\gamma_1 = mT_1 + nG_1$$

例：企业 1 的 $\alpha_1 = 85$ ， $\beta_1 = 76$ ， $\gamma_1 = 91$ ， $T_1 = 87$ ，则 $G_1 = (85 + 76 + 91) / 3 = 84$ ，上式变为：

$$85a + 76b + 91c = 87m + 84n,$$

通过专家赋权，假设 m 和 n 被定为 0.6 和 0.4，则上式变为

$$85a + 76b + 91c = 87 \times 0.6 + 84 \times 0.4, \text{ 化简得,}$$

$$85a + 76b + 91c = 88.8$$

同样做法，可以得到企业 2、3 的三元方程，通过解方程组便可以得到初步测算出调整系数 a ， b ， c 的值。与调整方法 1 同样，这样测算出的调整系数 a ， b ， c 的值也是不精确的，需要通过大量的样本来逐步修正。修正的做法也是和调整方法 1 一样，需要通过大量的样本进行回归分析。在实际的管理水平评估操作中，因为经营水平与管理水平通常是不完全同步的，调整方法 2 的应用要比调整方法 1 的应用更为广泛。

10.5 G 当量的实战意义

10.5.1 G 当量的实战意义

目前，大多数企业经营者往往专注于企业的经营业绩，而忽视或轻视企业综合管理素质的提高。为了帮助企业发现管理中存在的问题，找出企业管理水平提

高的有效途径，管理函数引入 G 当量。它具有如下现实意义：

A.企业能够运用 G 当量进行自我诊断。企业的经营管理者由于每天都忙于大量的工作，没有充足的时间和精力去专门研究企业的管理水平。同时，由于管理评价是一项综合性很强的工作，不是某一个人或几个人就可以完成的。由于 G 当量在评价企业的管理水平时，有一整套完整的评价体系和一系列的评价指导细则，管理者完全可以借助 G 当量去评价企业的管理水平，并发现其管理中存在的问题。

B.企业能够通过 G 当量对企业诊断来优化企业的管理模式、提高企业的管理水平，使企业在激烈的市场竞争环境中，不断地改进与完善并获得新的发展。

C.G 当量为不同行业、不同规模企业建立统一的“度量衡”。企业的经营水平衡量必须考虑到行业的归属、规模的大小、产品的结构等众多问题。考核体系复杂多变，但管理水平的度量则可以抽象掉行业差别、规模差别和产品差别。G 当量就是一套抽象掉企业外化的差异，着重评估企业管理水平的核算体系。企业通过运用 G 当量对其管理水平和经营能力进行科学和规范的评判，查找位置，发现差距。

D.促使企业把眼前利益和长远利益结合起来。市场激烈竞争的经验告诫我们，一个企业今后的生存发展，比眼前利益更为重要。我们制定新的企业管理水平评价体系 G 当量，就是要帮助企业寻找管理差距及产生原因，促进企业加强基础管理，把眼前利益与长远利益结合起来，提高企业自身的管理水平。

E.为达到对企业管理水平评价的科学性和客观性，G 当量评价指标体系建立了一套科学并且经过实证分析的评价标准，实现了企业管理评价由过去的纵向对比转向横向实际比较，确保了评价结果的客观公正。G 当量通过实证分析建立了 10 个管理等级，及相应的 100 个管理台阶，这个标准根据企业实际的发生情况测算，比较公正，客观，没有任何人为的因素，如果你的企业达到了某个较高等级的管理台阶，你的企业的综合管理水平就达到了很高的水准。

G 当量认为组织在追求经营最优境界的同时应该以管理最优境界为基础，在追求管理最优境界时应该以经营最优境界为导向。经营最优境界和管理最优境界是一个互动的过程，在组织的发展历程中，二者交互影响，或相互促进，或相互制约。管理水平和经营水平相适应，则组织能够高速向前发展，否则，经营水平

很高，管理非常滞后，组织的发展必然受阻。组织的目标追求应该是管理水平和经营水平的同步发展，这也是衡量组织管理是否实现最优境界的标准之一。

结 语

《理论管理学：关于管理最优境界理论的研究和探索》博士论文是我最近10年管理理论研究和实践的总结，是截至目前为止我在此领域研究的最新成果。我的研究领域主要有：西方管理思想史研究；一般管理模式（G 管理模式）研究；自我管理平台实现系统研究；理论管理学与管理最优境界理论研究；后现代管理学研究；跨国公司全球经营战略研究；政府行为经济学研究等。理论管理学应该是在西方管理思想史研究、一般管理模式研究、自我管理平台实现系统研究的基础上形成的理论体系。

通过理论管理学的研究我们才真正有可能建立科学、系统的管理理论体系，才可能将管理学变成一门真正的科学。

从管理学公理体系出发，进而构建管理学的定理体系、假设体系、理论体系、人文思想体系、实证体系是理论管理学研究的必由之路。理论管理学的研究开辟了管理学研究的新领域，是对管理理论研究的全面反思和理论重构。这项工作的进行将有利于整个管理学理论体系的重建。

理论管理学研究中的若干结论和方法也将成为管理学研究的新的视角，为今后的管理学理论研究奠定基础。同时，中国的传统文化也将成为管理学理论重要的思想内核和精神方向。中国传统文化中对管理终极目的的思考将成为管理最优境界理论研究的方向。

由于时间原因和理论管理学体系的博大精深，本文中还存在很多缺点和不足，比如：理论管理学公理体系的建立，定理体系的推导，定律体系的形成，管理最优境界理论的深入研究等内容都有待进一步丰富和完善。这些正是理论管理学领域未来的研究方向和发展空间，希望有志于此的同仁与我一道继续努力，共同建立理论管理学的思想大厦！

主要参考文献

- Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press 1977.
- Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1954.
- Henri Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod, 1916, 1925; trans. By Geneva Coubrough, 1930; and trans. By Storrs, London Sir Isaac Pitman and Sons, 1949.
- H. Koontz and C.O' Donnell, *Principles of Management*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1955.
- A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954.
- Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan Co., 1933.
- Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.
- Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill Book Co., 196.
- Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, 1985.
- Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, 1990.
- Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: Macmillan Co., 1947.
- Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, New York: Modern Library, 1937. Originally Published in 1776.
- F.W. Taylor, *Shop Management*, New York: Harper& Row, 1903.
- F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper& Row, 1911.
- Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans, by T.Parsons, New York: The Free Press, 1947.
- Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York: Charles Scribner's Sons, 1958. Originally Published in 1905.
- E.H. Schein, *Organization Culture and Leadership*, San Francisco: JosseyBass, 1997.
- O.E. Williamson, 'Transaction Cost Economics', in R. Schmalensee and R.D. Willig(eds), *Handbook of Industrial Organization*, Vol.I, Amsterdam: North Holland, 1990.
- Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, John Wiley & Sons, Inc. 1994.
- 郭咸纳:《西方管理思想史》(第三版), (北京: 经济管理出版社, 2004 年 9 月)。
- 郭咸纳:《西方管理学说史》, (北京: 中国经济出版社, 2003 年 8 月)。
- 郭咸纳:《G 管理模式——人+制度+创新》(第二版), (北京: 企业管理出版社, 2002 年 8 月)。
- 郭咸纳:《G 管理模式·思想篇: 人+制度+创新》, (广州: 广东经济出版社, 2002 年 5 月)。
- 郭咸纳:《G 管理模式·理论篇: 决定企业成功的七种管理模式研究》, (广州: 广东经济出版社, 2003 年 3 月)。
- 郭咸纳:《多维博弈人性假设——理论管理学前沿课题研究》(第二版), (广东经济出版社, 2004 年 4 月)。

郭咸纲：《G 当量——关于管理最优境界理论的研究和探索》，（广州：广东经济出版社，2004 年 4 月）。

郭咸纲：《G 管理模式——打造管理平台的理论基石》，（广州：广东经济出版社，2004 年 7 月）。

郭咸纲：《G 管理模式 IOS-X 操作系统——给骆驼插上翅膀》，（广州：广东经济出版社，2005 年 9 月）。

郭咸纲：《企业创新驱动模式》，（北京：清华大学出版社，2005 年 9 月）。

郭咸纲：《贡献利益分享模式》，（北京：清华大学出版社，2005 年 9 月）。

郭咸纲：《互为客户式网络组织结构模式》，（北京：清华大学出版社，2005 年 9 月）。

郭咸纲：《信息情报快速反应模式》，（北京：清华大学出版社，2005 年 9 月）。

郭咸纲：《企业文化扩张模式》，（北京：清华大学出版社，2005 年 9 月）。

郭咸纲：《企业全面再造模式》，（北京：清华大学出版社，2005 年 9 月）。

郭咸纲：《管理天机——千年管理思想探源》，（北京：经济管理出版社，2005 年 9 月）。

Guo,Xiangang, *Theoretical Research on Management Optimum*, Proceedings of 2005 International Conference on Management Science & Engineering, 2005

郭咸纲：《企业多级动力机制分析》，《江海学刊》，1998 年第 2 期。

郭咸纲：《跨国公司跨文化管理问题探讨》，《经济管理》，1998 年第 4 期。

郭咸纲：《战略管理的新视角——战略弹性》，《经济与管理评论》，1998 年 8 月。

郭咸纲：《儒家管理思想的发展》，《经济与管理评论》，1998 年 8 月。

郭咸纲：《孙子兵法与商战谋略》，《江苏经济报》，1998 年 1 月。

郭咸纲：《G 管理模式宣言》，（北京：新华出版社，2006 年 8 月）。

凡尼尔·贝尔：《资本主义文化矛盾》，（北京：三联书店，1989 年）。

路易斯·普特曼、兰德尔·克罗茨纳：《企业的经济性质》，（上海：上海财经大学出版社，2000 年）。