

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.04.004

# 管理实践中流行的十大迷思

张 钢 李 腾 乐 晨

(浙江大学管理学院)

**摘要:** 管理学科基础理论研究的缺失,为管理实践中迷思的延续和发展保留了适宜的土壤。目前,管理实践中流行的种种迷思,正在呼唤着一门作为管理学科理论基础的“理论管理学”。只有借助对管理实践的基础理论研究才能培育、训练和积蓄管理批评思维的力量,并以此破除管理实践中流行的迷思,才能使组织和管理回归本源,并走上可持续发展的道路。

**关键词:** 迷思; 管理实践; 理论管理学

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)04-0492-10

## Ten Myths in Management Practices

ZHANG Gang LI Teng YUE Chen

(Zhejiang University, Hangzhou, China)

**Abstract:** This paper argues that the absence of basic theoretical research in managerial discipline leads to the maintenance and development of myths in management practices. Ten myths in current management practices are calling for the Manageriology as the theoretical foundation of managerial discipline. Based on the basic theoretical research on management practices, the power of managerial critical thinking may be cultivated, trained and accumulated, and then will be used to break the myths and make organization and management develop reasonably and sustainably.

**Key words:** myth; management practice; manageriology

迷思原指人们用以解释自然活动或证明宗教信仰、社会风俗的广泛流传的故事,后引申为多数人信以为真却并非事实的解释或观点<sup>[1]</sup>。迷思作为一种既有知识的载体,曾在组织和社会生活中扮演着重要角色<sup>[2]</sup>。不容置疑的是,迷思既非事实,更不是严格意义上的理论,虽然可能流传久远,却无法改变其遮蔽真相、限制人们独立而自由思考和探索的性质。要打破迷思,离不开广义的基础科学研究,更离不开由此磨砺出来的批判思维。正是伴随着广义基础科学研究的演进以及各种理论知识体系的拓展和深化,组织和社会中的迷思才不断被打破。

管理实践虽然和人类文明共生共存,但管理研究作为广义基础科学研究的分支却历史短暂,而且至今仍没有建立起自身逻辑一贯的基础理论研究体系。这为管理实践中迷思的延续和发展保留了适宜的土壤。另外,由于相对缺乏关于管理实践的基础理论研究及由此而形成的各种管理批判思维工具,在不确定性日益增

大的全球化背景下,管理实践中迷思的流行,可能还具有了更隐蔽的刻意而为的性质,即迷思是出于权力和利益的考虑,有意制造的一种管理手段或工具。这类迷思貌似合理,实则用心良苦,具有更大的欺骗性和危害性,亟待破除。为此,本研究努力归纳出目前管理实践中流行的 10 个迷思,并尝试运用可能尚不成熟的“理论管理学”的逻辑分析工具<sup>[3]</sup>,对这些迷思进行“揭秘”和“去魅”,以期引发人们对时下管理实践更深入的批判思考,进而说明构建一门作为管理学科理论基础的“理论管理学”的紧迫性和可能性。

## 1 管理实践中的 10 个迷思

### 1.1 以组织为家的迷思

当人们习惯于将组织比喻成家的时候,组织的性质也就因家本身的特点而被固定或框定。最典型的表现就是,组织不再是因人们的理性选择而存在,而是因人的血亲传承本性,自

然而地产生并存在。由此,组织赖以存在的前提的合理性与合法性就成了一个不需要再思考,更不必质疑的问题。

从家的天然性出发,以家为隐喻的组织中的权利配置和权力安排也都变得既定,变得毋庸置疑。由于家的利益是完全一致的,“父母总是为子女好,子女自然要顺从并孝敬父母”。由此引申出来的管理原则就是:“管理者总是为被管理者好,被管理者自然要服从并热爱管理者。”然而,严格来说,现代法人组织中权利配置的前提是利益分化且独立,因此,要在此基础上形成组织,就必须在尊重各利益主体权利的基础上,通过协商谈判甚至竞争来界定和配置权利,建立规则体系,进而做出公共性资源使用的权力安排,以此来约束权力,保证各权利主体的利益。当家的隐喻强化了利益的一致性时,权利概念就退场了,甚至权利也变成了用以施舍的“物品”:因为在家里,所谓公共资源也就成了父母的资源,甚至连子女都成了父母的私产。从这个意义上说,资源、利益、权利和权力在家里都完全集中于家长。在这样的前提下,像家一样的组织里即便有规则,也只能是所谓“家规”,不过是父母或家长意志的体现,或是上一代家长或祖宗的“老规矩”。这些规矩是用来约束子女的,而它们实际上只能是一种体现权力运用的具体管理规则,不可能是体现权利配置和权力安排的治理规则。

由于现代组织中的治理权利是一种参与组织中的公共事务治理和公共利益分配的权利,是一种决定管理权力如何安排以及谁来承担管理权力、谁来当管理者的权利。由此不难理解,以家为隐喻的组织,严格来说,其中并不存在治理问题,其成员也没有治理权利。

家的隐喻为权利的剥夺和权力的垄断提供了看似合理合法的借口,实则在给权利打造牢笼的同时为权力插上了翅膀。在以家为隐喻的组织里,没有约束的权力必然会成为一切的核心,围绕着权力拥有者及其意志会形成一套看不见的“规则”之网,而这张网的表面却笼罩着所谓感情或人情的薄纱。这就是以家为隐喻的组织中普遍盛行“潜规则”的深层次原因。

在以家为隐喻的组织中,带上感情或人情面纱的家长俨然成了“道德”的化身,他有责任去“教化”子女或下属,让他们认识到这种天然权力关系的合理性与合法性,并心甘情愿地融入这样的组织中,服从这套围绕着权力拥有者而形成的“潜规则”体系。这种以家为隐喻的

“教化”往往称为“教导组织成员学做人”,而实质却是要求组织成员牺牲自我利益,服从权力拥有者所代表的“家”的整体利益。在异常强调“做人”的以家为隐喻的组织中,必然要求员工“去私奉公”。

“既然组织就是家,在家里还有什么公与私的界限?你为家着想,家自然会为你着想。”这个逻辑貌似合理,其实不然。在“家”的背后永远隐藏着一个拥有垄断权力的家长,在他的眼里并不存在成员的权利,只有权力及其所产生权益的天然不平等;对他来说,整个家包括成员都是他的。由此,家长的自我要求和对成员的要求所遵循的逻辑永远是不同的——成员要“化私为公”,而自己却是“化公为私”。当然,也只有成员的“化私为公”才能支撑起家长的“化公为私”。在以家为隐喻的组织里,有意模糊公私界限,往往成了管理者“假公济私”的借口;而要求成员无私奉献,又常常变为管理者“化公为私”的工具。

## 1.2 伟大管理者的迷思

在以家为隐喻的组织中,管理者自然扮演着家长的角色,尤其是最高管理者,更是成为整个组织的代表。这种家长式领导具有专权作风,并需要修饰自我形象以实施对下属的教诲;相对应的,在家长面前,组织成员会表现出顺从、服从、敬畏和羞愧的行为;当然,家长也会照顾与维护下属的面子,而组织成员则应该表现出感恩与图报的行为<sup>[4,5]</sup>,直至从内心到行为都要将家长视为无所不能、最优秀或最卓越的代表。这样一来,一个伟大的、“神一样”的管理者形象就树立起来了。几乎鲜有例外的是,在极度强化“组织像家一样”的组织中,总有这样一位或几位充满光环和神话色彩又无所不能的家长,在他或他们的领导下,家不仅团结一致,且无往而不胜,“家庭和谐”是常态,“家业长青”更是不在话下。

相对于全能式的家长、神话般的管理者,组织中的普通成员则像未成年的孩子一样天真。这是一种典型的管理迷思,可以称之为伟大管理者迷思。“伟大管理者”的塑造,一般离不开以下几种做法。

(1) **权力垄断** 要造就伟大的管理者,就必须高度集权。管理者的决策通常没有一定的成规可循,他们的权力不会与下属分享,也不轻易授权<sup>[6,7]</sup>。为了实现权力的垄断,不同组织的做法可能不一样,但都是从关键资源和核心活动入手,通过控制关键资源,操纵核心活动,进而

逐渐收拢权力。

(2) **因时因势用人** 管理者塑造自己伟大形象的时机、情势及阶段不同时,就需要有不同类型的下属,但不管在什么条件下,下属对管理者个人的忠诚永远是管理者选人的首要条件,他们要求下属必须完全信任管理者的判断,相信管理者是不会错的<sup>[4]</sup>。由此,管理者希望选择那种有缺陷、易控制的个体,并形成亲疏远近、因时因势的圈子。

(3) **利用信息不对称** 通过与下属保持距离,管理者保持了“老板”的尊严,同时他不会向下属明确表达真实想法,不让下属知悉他的计划,利用这种人为的信息不对称,维护自己的权威形象,并保留控制权<sup>[5]</sup>。

(4) **不遗余力地造势和推广** 家长式的管理者会顶着推广组织、扩大组织影响力、有利于组织发展的美名,在一切可能的场合、一切可能的时机代表组织,展现其伟大。

(5) **排斥可能威胁到家长式管理者伟大形象的人和事** 管理者排斥在公开场合表现对下属的高度信心,目的在于维持双方权力的不平衡;他也排斥下属揣摩到他的意图,警惕下属拥有控制权;相反,管理者会采取分化管理的策略,鼓励下属彼此竞争,甚至加以分化,以达到个人或团体的目标<sup>[6,7]</sup>。这样做的结果是,在组织这个“家”里,遇到任何事情,无论大小缓急,都得“家长”拿主意,因为“家长”已经成为“家”里方方面面事务上最卓越、最伟大的全才。

当然,这5种途径和做法也因组织而异,除此之外,可能还有更多的方式。不管怎样,在以家为隐喻的组织里,通过这种持续努力,一个“伟大管理者”自然而然被塑造了出来。一旦有了“伟大管理者”,组织就更像家一样。以组织为家的迷思和伟大管理者的迷思是互相强化的。

### 1.3 人性化管理的迷思

今天各类组织都在大张旗鼓地宣传“人性化”管理,但有些人性化“管理”经不起2个追问:为什么要实施人性化“管理”?为什么能实施人性化“管理”?即实施人性化“管理”的基础是什么?

关于第1个问题,一般的回答可能是,“今天只有人性化“管理”才能调动员工的积极性”。那么,为什么要调动员工的积极性呢?回答自然是“为了组织的竞争力或组织的长远发展”。既然如此,人性化“管理”的意义或价值就是获取组织利益的手段,而如果该组织没有建立起应有的权利保障制度和利益分享机制,却带有鲜

明的权力和利益垄断色彩,那么结论便不言而喻:“人性化“管理”只不过是权力和利益垄断者或拥有者用以获取其自身利益的工具或手段。

关于第2个问题,人们自然会想到,之所以能实施“人性化“管理”,靠的是管理者的善意。目前流行的术语“以人为本”已经预设了一个“缺位”的主语,即“谁来以人为本?”人们早已习惯的答案是“善意的管理者”。然而,一旦组织中的权力出现垄断,还能期望有“善意的管理者”和真正的“人性化“管理或以人为本”吗?在权力垄断的组织中,越是打着“以人为本”和“人性化“管理”的旗号,并喊得震天响,越是需要警惕和反思。

经不起上述2个追问的“人性化“管理”应该也是一种迷思,尤其是当所谓“人性化“管理”与“家的隐喻”、“伟大管理者”联系在一起的时候,这种迷思的本质更是暴露无遗。既然如此,那么组织中难道就不存在真正意义上的“人性化”和“以人为本”吗?

以人为本和人性化都绝不能依靠别人的施舍与同情。以人为本不应该有主语,每个人都是平等拥有自己独立权利的主体,自然都是“本”,都有“尊严”,都是“人性”的彰显。由这样拥有独立权利和独立人格的主体组成的组织,应该确立起保障每个主体权利的规则体系<sup>[8]</sup>,也就是说,组织得以成立的前提,是权利和规则体系(治理架构)而非权力和管理者(管理结构)<sup>[9]</sup>,只有在保障权利的规则体系或治理架构下,才能更有效地设置权力制衡机制,并建立起限制权力的管理结构,进而选择管理者来执行或运用权力<sup>[3]</sup>。由此所形成的自然就是以人为本的组织,而组织中的管理也当然是人性化“管理”;唯其如此,组织才能存在,管理才有合法性。这种组织尊重每个组织成员的权利,并维护其尊严,根本无需打着“以人为本”和“人性化“管理”的旗号。

### 1.4 竞争的迷思

一个看似奇怪的现象是,在权力高度垄断的组织中,管理者更热衷于“竞争”。在组织中一边讲着“人性化“管理”的同时,管理者却一边以发挥“鲶鱼效应”为名在组织内部“全面引入竞争机制”。

在市场经济条件下,竞争体现的是一种生产者和经营者之间的经济关系,其前提是主体(个人和组织)的独立性和自主性。这些主体在竞争性市场体系下受到法律的约束和保护,拥有自愿、平等、公平、诚信地竞争稀缺资源使用

权的机会<sup>[10]</sup>。然而,组织内部拥有垄断权力的管理者眼里的竞争却正好相反,这里所谓的竞争是建立在消解竞争主体的独立性和权利的前提下,由管理者设置竞争规则,组织成员竞争管理者恩赐的资源和机会的组织关系。也就是说,组织内部的竞争,不过是组织成员对管理者的“恩宠”进行竞争。那些拥有垄断权力的管理者扮演着竞争的操纵者和仲裁者的角色,而一般组织成员则成为被动的竞争卷入者。

一般来说,这种组织内部“竞争”的对象大致包括3类:①各种头衔所代表的荣誉,如销售之星、最美青工、劳模等,因为这表征着竞争者与权力及其拥有者的距离远近。②一部分边缘化或无关紧要的权力,如非主要岗位的职权等,这类竞争一方面可以起到宣传推广的作用,显示“公平”;另一方面可以用来考验成员的“忠心”程度,越是积极参与这类竞争,越是表明追随权力及其拥有者的决心。③部分资源,通过这些资源的竞争,调动起成员的欲望和争宠之心,更有利于管理。

这3类竞争的对象都像是组织中管理者抛出的“肉骨头”,竞争者明知上面没有多少肉,但聊胜于无;更重要的是,争夺“肉骨头”也是难得的“表忠心”的机会。由此,总是有相当多的组织成员会卷入争夺“肉骨头”的竞争中。组织中的权力拥有者借着这种竞争就可以发现谁对“肉骨头”更有兴趣,谁是所谓“鲶鱼”。在管理者眼里,只有在组织各部门中引入这样的成员,才能“激活”组织,从而带动更多的成员围绕权力拥有者抛出的“肉骨头”展开所谓竞争。这样的组织才更有“活力”,也为权力拥有者带来了更大的利益。

这种组织内部的竞争机制,有时确实能够满足人们常说的“公开、公平、公正”的原则。原因很简单,这种竞争是完全可控的,并不会威胁到垄断的权力和既得利益;且通过这种竞争机制的设置还可以固化已有的权力和资源。然而,一旦这种竞争威胁到权力拥有者及其圈内人的利益时,作为竞争操作者的他们,就会因人、因时、因地来调整竞争规则,通过竞争规则和竞争对象的调整,将竞争导向所谓“合理”的方向。虽然调整后的规则也会“公开、透明”地公布,但规则的调整过程则常常秘而不宣。其实,若将上述组织内的竞争机制与家的隐喻联系起来,就更容易理解这种竞争的迷思本质。这种“家”里面的竞争与市场经济条件下的自由竞争,实在不能同日而语。

## 1.5 信任的迷思

信任是社会关系的一个重要维度,是与社会结构和文化规范紧密相关的社会现象<sup>[11]</sup>。对组织和管理而言,信任是组织得以产生凝聚力和竞争力的前提。然而,当人们强调信任的重要性时,却并没有认真审视信任得以建立的基础,而只是一味地突出信任的作用或“功效”,似乎一旦有了信任,什么问题都将迎刃而解。由此,信任也被罩上了一层神秘的光环,成为一剂组织有效管理的万能灵药。管理者大谈信任,并要求组织成员信任管理者、信任组织,同时又要求组织成员值得被信任;与此同时,组织成员也热衷于谈信任,并要求管理者信任下属、组织信任员工。当人们热情赞美信任的时候,有否反思,人们到底是在什么意义上“说信任”和“行信任”呢?

当人们在组织情境中谈论信任的时候,往往意指人际交往中个人的诚信品德,即将信任的基础建立在个人的品德之上。这正是为什么时下人们在反思“信任缺失”时,不自觉地会将“信任缺失”与“诚信缺失”等同的原因。按照这个逻辑,自然派生出2个问题:①品德很难找到统一的尺度来衡量,常常带有很强的局域性,一个特定群体看重的德行并不一定为另外的群体所看重,甚至某个人或管理者所看重的德行也不一定为他人或其他管理者所认同。据此,以品德作为信任的基础势必导致信任的群体化或圈子化倾向,即特定群体或圈子内的人相互认同和信任,对群体或圈子外的人则极度不信任,这就会让超越群体或圈子的更大范围的信任关系难以建立起来<sup>[12]</sup>。②品德识别需要时间的投入,这也许就是俗语“日久见人心”的意义所在。据此,以品德为基础的信任需要长期交往关系才能建立起来,而且往往还要以复杂的人与人之间的“抵押”或“担保”关系作为保证,这同样会造成信任的群体化或圈子化的倾向。这种信任只有在特定群体或圈子里才有机会维持长期关系并进行长期观察,只有在群体或圈子里才会形成交叉“担保”,才能让信任关系得以维持。

由此不难理解,当信任的基础建立在个人诚信品德之上的时候,实际上是一种来自血亲的泛家族化信任<sup>[13]</sup>。当人们热衷于为信任披上神秘面纱的时候,自然而然地将组织美化成家庭。以此为基础,信任自然而然演化成了“忠诚”,或者说,作为信任基础的诚信品德,自然就转换成了“忠诚”这一所谓更具体的“品德”表现;那些像家庭成员一样的组织成员,自然要忠

诚于像家庭一样的组织,更要忠诚于像家长一样的管理者。也难怪大量的畅销书强调“忠诚是员工的职业灵魂,老板的信任只会源于员工的忠诚”、“忠诚最能赢得老板的信任”、“忠诚是赢得领导信任的前提”<sup>[14~16]</sup>。那些给信任披上炫丽外衣的组织和管理者,无一例外地隐含了这样的前提假定;且这样的组织和管理者还毫不犹豫地拒斥建立在利益分享基础上的非人格化信任,斥责那些完全功利化,无法长久的信任。在他们看来,只有关系导向的信任才是真正的信任。

在现代商业文明和市场经济条件下,真正能可持续存在的信任,是超越特定圈子,让第三方受益的非人格化普遍信任。只有当非人格化普遍信任机制建立起来之后,组织和市场乃至社会才有可能有效扩展其秩序,实现可持续发展。这种信任的基础并不诉诸个人的德行,也不诉诸人与人之间由血缘、地缘、学缘、事缘等建立起来的熟人或亲密关系,而是建立在非人格化规则、社会规范和制度基础上,实现利益的合理分享<sup>[17]</sup>。更具体地说,在社会中,人们之所以相互信任,尤其是陌生人之间之所以能互相信任,正是因为法律规则对守信行为进行了保护,对失信行为进行了惩罚。正因为如此,专业资格、中介机构应运而生。律师、银行、会计、证券交易所都是负责“信用生产”的典型行业。在组织中,这种信任的基础就是那些保障利益相关者权利的治理架构。对企业而言,这就是现代企业制度的真谛所在,它建立起一种超越熟人关系的利益相关者之间的权利保障和利益分享机制,组织成员由于信任这一套制度安排或治理架构,而信任组织并相互信任。总之,现代商业文明和市场经济条件下的信任,无论是在组织内部还是市场与社会之中,都首先应该是这种非人格化的、普遍的、规则导向的信任,而不是人格化的、局域的、关系导向的信任。只有建立起规则导向的信任,现代组织和社会中的自生自发的秩序才能得以建立并持续扩展。

由于理性的有限性,任何规则都是不完全的,辨别、监督和惩罚违背规则的行为也会有很高的成本,因此,单凭社会法律制度和组织治理架构,不易建立有效的信任基础,这时就需要“共同愿景”或“共享价值观”以及由此形成的特定社会文化和组织文化加以补充<sup>[12]</sup>。必须强调的是,基于愿景或文化的信任,只能是制度信任的补充,尽管这种补充并非可有可无,但必须明确社会法律制度和组织治理架构作为一套规则

体系才是基础或根本,而文化则是这个基础之上的重要组成部分。正是愿景或价值观与规则体系的有机结合,才构建了现代组织和社会中的信任机制。从另一方面而言,基于愿景或价值观的信任,与基于关系的信任是完全不同的,愿景或价值观并不预设特定的群体或圈子,它是开放的。这也许能够很好地解释那些强化家庭控制的企业大讲“愿景”时所产生的“悖论”窘境。

## 1.6 社会资本的迷思

社会资本是从新经济社会学演化而来的一个非常有影响的理论概念,由BOURDIEU<sup>[18]</sup>首次提出,他认为社会资本是社会个体所具有的一种特性,人们可以通过有意的行动获得社会资本,并将其转化为传统意义上的经济利益。然而,在实现中,这一转化能力取决于该个体所承担的社会责任以及能获得的社会关系和社会网络。社会资本概念进入我国之后,备受推崇,尤其是以关系为基础、信任为核心的社会资本,俨然成了针对中国文化情境量身定做的概念。

将“关系”一词中文语境化后,社会资本几乎等于关系资本,于是人们便理直气壮地宣扬和强调各类管理者和组织都离不开社会资本。对管理者而言,社会资本甚至比其拥有的人力资本更重要;对组织也一样,社会资本比金融资本、人力资本都重要,有了此类基于人际关系的社会资本,就可以有金融资本。若不及时破除,那些关系导向的信任、圈子文化、排他性利益垄断等侵蚀商业文明、市场经济和现代组织的不良行为就会大行其道。

要破除社会资本的迷思其实并不困难,只需要深入分析“关系”的内涵,进而区分出不同类型的关系及其相互作用即可。英文语境中的关系(relationship)并不能直接对应于中文语境中的“关系”(guanxi)。在中文语境中,关系(guanxi)是一种更加狭义的特殊关系(relationship)。它既可以基于一些原始的特征,如血亲、地缘、种族,也可以基于诸如校友、战友、同事、共同经历、具有共同业务等的特征,是一种以互惠互利为中心的人际关系<sup>[19]</sup>。以这种关系为基础所构成的组织和社会,就有了费孝通所说的“差序格局”的特征,也就是通常所说的圈内人与圈外人的区别。然而,在英文语境中的“关系”则是指各种具有独立理性的个体如何与另一个或多个同样具有独立理性个体的交往,不强调双方的特殊关系基础<sup>[20]</sup>,既可以指正式的关系,如契约关系,也可以指非正式关系,如

长期交往所形成的对偶互动。最初社会资本概念的提出,意在用非正式关系来弥补正式契约关系的不足,但后来演化出的“混合治理”概念却往往体现了以信任为基础的社会资本。“混合治理”既不是那种一次性的正式市场交易的短期契约关系,也不完全是组织内部正式的层级关系或长期契约关系,甚至也不完全是人与人或组织与组织之间的非正式关系,而是这三重关系的混合产物,如战略联盟、长期合作伙伴关系等。

基于此,构成社会资本的关系至少包括了2种关系:正式的契约关系(包括一次性市场交易契约和长期的组织内或组织间契约)和非正式的人际关系。在这2种关系中,正式的契约关系是基础,非正式的人际关系则要建立在正式的契约关系之上并服从正式的契约关系<sup>[21]</sup>。如无论是战略联盟还是长期供货的供应商伙伴关系,都应首先建立在正式的契约关系之上,然后在长期交往中才派生出特定的非正式关系,并成为正式契约关系的辅助。这2种关系的社会资本之所以能够建立起来,关键还在于正式的法律制度对正式契约关系的保障。只有建立起完善的法律制度,并在此基础上形成正式契约关系,才有可能发展出有保障的、稳定的、长期合作关系。这也是为什么经济社会学家并没有否定契约经济学家所强调的契约关系的重要性,而只是用社会关系来补充契约关系的原因。实际上,如果没有契约关系的基础作用,单凭社会关系来维系复杂的组织内外部交易活动,不仅不会节约交易费用,反而会增加更多的不确定性,且会增加垄断共谋的可能性,进而增加了整个市场和社会的负外部性,最终导致组织和社会的巨大损失。

另外,支撑社会资本的信任可以分为以个体之间的信息、情感、共同信仰为基础的个人之间的关系信任以及以显性或隐性的契约、规则等为基础的制度信任。基于普遍性的要求,社会资本首先强调的是制度信任,其次才是关系信任<sup>[22]</sup>。也就是说,社会资本并非简单的关系信任,而是以制度信任为主,关系信任为辅的体系。只有二者主次分明、相辅相成所形成的才是优质的社会资本,才能给组织和社会带来持续增值的可能性。

然而,在社会资本的迷思中,“关系”的概念被偷换,去掉了其中所应有的正式契约关系和制度信任这一基础,完全将其置于非正式的社会关系甚至人脉关系之上,只强调关系导向的

信任。这样的社会资本,在短期内对某个特定的组织和个人可能是有价值的,但对于市场和社会而言,则具有很大的负外部性,它很可能通过圈内关系来破坏正式的制度规则,产生共谋和资源垄断。从长远来看,一个没有坚实法律制度基础的市场和社会,是无法为组织和个人提供可持续的保护,最终也必将损害拥有这种社会资本的组织 and 个人的长远利益。由此,这种完全依赖于人脉、以关系导向信任为基础的社会资本,是一种劣质的社会资本。社会资本的迷思,正是将这种劣质社会资本贴上了华丽的标签,这不仅会从根本上动摇各类组织可持续发展的根基,也会损害市场和社会的长远利益。

### 1.7 创新的迷思

“创新”这个词成为今天使用频率很高的日常用语,几乎变成了陈词滥调<sup>[23]</sup>。然而,如果细究管理者们打着创新的旗号所做的事情,时下流行的各种创新背后的迷思本质便昭然若揭了。

目前,各类组织中的管理者们所热衷的创新,无外乎这样几种表现形式。

(1)创新的说法 也可以说是一种创新的包装。将陈旧的东西用各类时髦的语言,漂亮的形式来包装,变成“新瓶装旧酒”式的创新。这类创新,既可以体现在技术方面,如完全借用别人的技术,甚至是别人早已淘汰的技术,换个名称和说法,用新的理论术语再解释一番,便成了技术创新;也可以体现在制度和管理方面,如明明是将别人的制度照搬过来,却又要换个名称,还煞有介事地说体现“本土特色”。

(2)管理者的新思路 将创新仅仅看作是管理者的新思路、新点子。管理者只要想过说过,将意图表达出来,宣传出去,形成影响力或轰动效应,就算创新了。只要敢想、敢说,就是创新;只要说出了动静,产生了轰动效应,就是突破性创新。

(3)有别于过去 和自己过去做得不一样就是创新。在很多组织中,所谓的管理创新、制度创新、商业模式创新乃至技术创新,都带有这种自说自话的性质,即只要是其过去所没有的管理、制度、商业模式和技术,只要引进,统统都是创新。也许正因为如此,各类组织的创新,从频率或次数来看,是世界上任何一个国家和地区的组织都无法比拟的;按照这样的创新频次,各类组织都堪称创新型组织。

(4)管理者就是创新者 在各类组织中,追

问各类创新的思想源头,会发现多半来自管理者,且管理者所在的组织层级越高,创新思想的数量往往也越多,突破程度也越大;至于组织的最高管理者或一把手,俨然就是组织中所有重要创新的始作俑者。究其原因,一方面,在权力高度集中的组织中,同样的观点和想法,从不同权力等级的人嘴里说出来,其效果完全不同——这些想法来自基层员工很可能是异想天开,不值一提,而若来自一把手,则立刻变成根本性或突破性的创新思想,整个组织积极地贯彻落实;另一方面,由于权力的高度集中,围绕权力拥有者形成了不同的利益圈子和潜规则体系,大部分组织成员都知道自己的位置以及在该体系下应该怎么想、怎么说、怎么做,长此以往便形成一种管理者不发话,组织成员不说话的 organizational atmosphere,由此,组织中的创新思想自然只能来自管理者了。这就不难理解那些貌似最具创新活力的组织,往往会有位别出心裁、语出惊人、爱折腾的“有活力、有干劲、精力过人”的一把手,操纵着大量的所谓创新。

然而,如果将以上 4 种时髦的创新表现形式与创新理论内涵做一个对照,就会发现当中的本质差异及背后所隐藏的深刻原因。真正的创新不仅是一个新创意或新发明亦或新市场的开发,而是所有这些事物以一种整合的方式共同行动的过程<sup>[23]</sup>。由此,所谓新点子、新表达,如果没有转化成市场价值,都不能被看作创新,比如斯彭格勒发明的电吸尘器,伊莱亚斯·豪发明的缝纫机在当时只能叫发明,直到后来被商业化,才能冠上创新的名号<sup>[24]</sup>。更重要的是,创新所产生的市场价值,并不能用自己的组织作为参照系,不能说“只要自己组织原来没有过的技术、管理、商业模式就是创新”,真正的创新必须是在更为广泛的市场上第一次实现了某种特定思想的市场价值,如 3M 公司的透明胶便利贴、花旗银行的 ATM 机、苹果公司的触屏平板电脑。当然,不是“第一次”也并不等于不能创造价值,毕竟市场存在细分和梯度,为各类“非第一次”的价值推广和再创造提供了可能。不是“第一次”严格来说并不是创新,只能称为模仿,而模仿也能创造市场价值,甚至在模仿基础上的改良可能会产生更大的收益,但不能打着创新的旗号却做着模仿甚或复制的事情。

由此不难理解,创新本身绝非易事,哪怕是渐进型或改良型创新,也具有较高的风险,也需要接受市场的严格检验。在全球化竞争市场的今天,创新早已专业化,没有长期的专注和投

入,根本就不可能发现创新点。也可以说,今天是一个职业化创新的时代。在这样的时代背景下,大多数管理者实际上已成为那些专业化程度很高的创新活动的门外汉,他们在组织的创新活动中更适合扮演氛围营造者、活动支持者和辅助者的角色,而非真正意义上的创新者;至少对于那些专业性较强的创新,大部分管理者、尤其是高层管理者都可望而不可及。越来越多的国际大公司如谷歌已开始领悟这个道理,因此只将管理者定位成创新的辅助者,将创新的重任交给各类一线从事专业化活动的人员。

基于上述对比分析不难发现,时下各类组织中的所谓创新,要么总是围绕管理者展开,要么顶着创新之名模仿,要么只是所谓想法而难以创造市场价值。这些创新早已蜕变成纯粹的口号、旗号,其实质是用来包装管理者政绩的工具,是一种典型的迷思。在这种创新的迷思下,关于创新,宣传力度越大,其负面效应也就越大,不仅混淆视听,模糊关于创新的认识,更重要的是,这会鼓励表面上的形式主义创新,扭曲创新激励,扼杀真正的创新,最终导致创新活动中的“劣币驱逐良币”,只剩下那种“管理者就是创新者”的虚假创新,而不再有各类专业化或职业化的真正创新。这与期冀构建创新型组织和创新型社会的初衷可谓背道而驰。

### 1.8 顶层设计的迷思

顶层设计是一个系统工程学概念,强调工程的“整合理念”<sup>[25]</sup>。要完成一项大工程,就要以理念一致、功能协调、资源共享、部件标准化等系统论方法,从全局视角出发,对项目的各个层次、要素进行统筹考虑。自我国从“十二五”规划引入这个概念以来,就被各级管理者津津乐道。在创新不离口的同时,顶层设计也频繁出现在管理者各种言谈及政策表述中。如果从创新的本意看,顶层设计应该是与创新相矛盾的;但如果从迷思的角度来看,组织和管理中流行的创新只不过是管理者意志的表达,那么,就不难理解为什么现在创新总是与顶层设计并列,甚至将顶层设计也看作创新的一种了。

要打破顶层设计的迷思,必须追问一些基本问题,毕竟顶层设计只是一个动词,其意义必须与特定的主语、对象及背景联系在一起才能呈现出来。这些基本问题包括:由谁顶层设计?为谁顶层设计?到底要设计什么?为什么设计?怎样设计?

目前人们感兴趣的似乎只有最后一个问题,即怎样进行顶层设计。至少各类组织里的

管理者,最感兴趣的就是怎样设计,有意无意地忽略了前面4个更为基本的问题。

关于由谁顶层设计的问题,实际上与“为谁顶层设计”是联系在一起的。由于设计前面有“顶层”这个定语,人们自然的反应就应该是“自上而下”,那么,顶层设计者当然就是组织的高层管理者。由此,为谁设计的答案也跃然纸上。虽然顶层设计者总是说为组织的未来和可持续发展而设计,但是在利益和权力高度垄断的组织中,顶层设计中的“组织”二字不过是管理者乃至最高管理者的代名词。由此,人们之所以不追问谁来设计和为谁设计这2个基本问题,就是因为人们早已明白在目前普遍流行的以家为隐喻的组织中,这2个问题是言自明的。

第3个问题“设计什么”与第4个问题“为什么设计”也密不可分。组织一旦遇到难题,不管什么领域、什么性质,人们尤其是管理者便会说“缺乏顶层设计”,似乎顶层设计就是万能工具,可以解决组织中的任何困难。深究其原因,便和第1个基本问题“由谁设计”联系起来。在权力和利益垄断的组织中,权力越大的管理者自然就越“优秀贤明”,越无所不能,只要管理者需要或觉得有“价值”,什么都可以设计。当然,这不仅因为职位越高的管理者就越有能力、越能洞悉一切,也因为越往高层就越能代表组织最广大的利益。作为组织中的最高管理者,自然代表组织的整体利益和长远利益。据此,由其进行顶层设计,当然不需要组织的一般成员来质疑或追问“为什么设计”了。这正是所谓“站得高,看得远”,“一把手”的视野和心胸岂是山脚下的芸芸众生所能理解。

从“设计什么”和“为什么设计”这2个基本问题的角度看,顶层设计迷思的存在主要由于组织中的信息不对称。当组织中的各级管理者隐瞒和扭曲信息的时候,普通组织成员除了看到顶层设计这个炫目的工具之外,对其到底用在哪里,为什么而用,既无从理解,更无法把握,只能听凭管理者自问自答式地提出问题,然后又信誓旦旦地祭出顶层设计这个万能工具来解决。在这种情况下,被管理者也许只剩下问一句“该怎么设计”。这恰好符合管理者的期望,他会立即打着广泛征求意见的大旗,貌似谦虚地征求被管理者的意见,以退为进。由此,如果忽略前面4个更基本的问题,只追问“怎样进行顶层设计”这个问题,恰是顶层设计迷思的典型表现,或者说,当人们只问第5个问题的时候,已经不自觉地被一种万能工具的神秘面纱给蒙

蔽了。

从根本上说,顶层设计的迷思,来自于将组织比喻成家和伟大管理者的迷思。正是组织中高度的权力和利益垄断,形成了这样的思维习惯和组织风气:凡是设计,当然是管理者的事,也就是家长的事,设计必然是“自上而下”;既然如此,那么,在设计前面加上“顶层”这个定语也就顺理成章了。

事实上,如果打破组织中的权力和利益垄断,将组织变成一系列保护权利、限制权力的规则体系,那么,这样的组织仍然需要设计,甚至是某种自上而下的顶层设计,但是,此时关于顶层设计的4个基本问题的回答却完全不同。针对“设计什么”,此时要进行顶层设计的不是各类组织的具体事务或项目,而是组织赖以成立的规则前提,具体来说,就是治理架构和管理结构,这才是顶层设计的焦点所在。至于“为什么要设计”,也就更清楚了,因为治理架构和管理结构作为一系列非人格化的规则体系是组织存在的前提,只有建立起有效的治理架构和管理结构,才能有效地保障权利、限制权力<sup>[3]</sup>。既然如此,那么,这种顶层设计“由谁进行”?“为谁设计”?规则先于管理者而存在,是管理权力合法性的来源。鉴于此,治理结构和管理结构只能由利益相关者的代表或独立的权利主体,以尊重各自权利和利益为基础,通过平等地对话来设计;这一系列规则的顶层设计并不是为了还不存在的管理者的利益,而是为了非人格化的利益相关者的利益,其中当然也包括现在还不存在但未来必然存在却不知道具体是谁的管理者及其共同体的利益。

简单地说,顶层设计是由利益相关者的代表,为了非人格化的利益相关者的利益,对组织赖以成立的基本规则体系所进行的设计。之所以要进行这种顶层设计,是因为权力总是会主动侵害权利,为了保护权利、限制权力,则必须进行超越权力的规则体系的预先设计<sup>[26]</sup>。由此不难理解,顶层设计迷思,在于预设了管理者,尤其是人格化的最高管理者的存在,使管理者先于规则存在。管理者不仅设计规则,还事无巨细地设计一切组织的事务或项目;只要这些东西在管理者眼中有“价值”或利益攸关,就必然会存在自上而下的设计;只有这样,才能保证管理者的权力和利益的持续垄断。

## 1.9 利弊分析的迷思

“管理就是决策”<sup>[27]</sup>,管理者在决策过程中总是醉心于“利弊分析”。然而,在权力和利益

高度垄断的以家为隐喻的组织中,所谓“利弊分析”无不是围绕权力拥有者及其小圈子展开,其中的“利”只不过是圈内或“关系网”中的利益。在这样的组织里,管理者尤其是最高管理者,就像家长一样代表着整个组织,因此他们总是以为组织利益考虑为名,进行小圈子趋利避害的分析和“化公为私”的勾当。这正是利弊分析迷思的本质所在。

要打破利弊分析的迷思并不困难,只需要追问2个基本问题即可:利弊到底指的是什么?到底是谁之利和谁之弊?

第1个问题突出的是利弊的事实基础。也就是说,在利弊分析之前首先应该明确要进行利弊分析的目标事件到底是什么?为什么它会这样?其事实(真相)以及背后的规则、逻辑(真理)到底是什么?只有首先还原了事件或活动的真相,了解事件或活动背后的主导逻辑,才有可能对其所产生的利弊进行分析。

第2个问题则强调利弊的作用对象。一旦明确了事件本身的性质,接下来就要明确事件可能对谁产生利益,对谁产生弊端,因为无论利弊,都是针对特定的主体而言的,离开了主体,也就无所谓利弊了。

上述2个基本问题是相互联系,密不可分的。第1个问题属于“是非问题”,第2个问题才是“利害问题”。利害总是要以是非为前提,只有“是非分明”,才能“利害清晰”。虽然在现实的组织与管理活动中,不可能一味地强调“只问是非,不计利害”,但是也不能因此就不管“是非曲直”,一律用“趋利避害”原则来指导所有管理决策。实际上,如果没有“是非曲直”作为前提和基础,所谓“趋利避害”也只能是盲目的,而且极易被别人“忽悠”和操纵。这也是造成时下利弊分析迷思横行的主要根源。

利弊分析的迷思,恰恰是回避或模糊了这2个基本问题的界限,将利弊的事实基础和作用对象混为一谈,以达到掩盖真相、混淆主体、浑水摸鱼的目的;在这个过程中,组织中垄断权力的拥有者还会警告那些敢于质疑这种利弊分析的成员“要学会做人”,要学会“站队”和辨别组织中的“利益圈子或利益同盟”,然后明确到底要加入哪个“利益圈子”。一旦“利益圈子”明确了,自然就学会并理解了“利弊分析”这一决策工具的真谛所在,也就不会质疑权力拥有者所做的“利弊分析”的合理性了。由此不难看出,利弊分析迷思中经常提到的“做人”与以组织为家迷思中的“做人”本质上是一样的,都强

调圈子认同和圈子归属。

鉴于此,若没有关于利益相关者独立的权利和利益的根本保障制度,没有对权力的有效制约机制,要想在组织里彻底破除基于利益圈子的“利弊分析迷思”,并真正建立起基于“是非”这一事实和规则基础的利弊分析模式,简直是天方夜谭。

### 1.10 情境特殊性的迷思

目前各类组织及其管理者,似乎都有一个坚定信念在支持他们“独行其是”,那就是所处的环境是特殊的,所从事的业务是特殊的,发展方式是特殊的,组织与管理是特殊的,因此,无法按照任何所谓现成的理论模式来做,只能走自己的路。这种“独行其是”的气概,其核心就在于强调“情境特殊性”。

通过持续不断地推广,同时借助组织的短期或中期成功,这种“情境特殊性”的观点正在被越来越多的人所接受,甚至那些组织与管理的研究者也提出了所谓“特殊情境下的管理研究”的课题。殊不知,基础科学研究的本质恰在于超越特殊性、超越情境,是对自然界和人类社会中存在的内在秩序和规律的研究<sup>[28]</sup>。为什么一些组织与管理的研究者也会追随这种“情境特殊性”的观点呢?究其原因,可能已非纯粹的信念和态度,其背后当有利益作怪。换句话说,“情境特殊性”变成了一种用来遮掩组织与管理中权力和利益垄断的迷思。

情境特殊性在时下流行的“特色”与“接轨”的权变中表现得淋漓尽致。若是情境外的某种组织模式和管理措施对管理者有利,那么,他们就会以“国际接轨”之名大肆引进,而“情境特殊性”则被搁置在了一边;若是自己组织的某种模式或做法明显与情境外同行不一样,但这种模式或做法又对管理者的权力和利益垄断非常有利,那么,他们就会以“情境特殊性”之名,号称这种模式或做法是“组织特色”,必须保持,不能丢弃,而“与国际接轨”则成为别有用心地要扼杀组织独立性及可持续发展性的做法。

既然组织与管理是“情境特殊”的,而“情境特殊性”又极大地满足了组织中权力集中和利益垄断的需要,那么,组织中的管理者当然希望为这种“情境特殊性”寻找更坚实、更合理的支撑和论证,因此,大量关于“情境特殊性”背景下的组织与管理研究便应运而生了。然而,从根本上来看,目前各类关于组织与管理的“情境特殊性”的研究,是在不断强化着情境特殊性的迷思,这恰与基础理论研究的本质要求背道而驰。

## 2 结语

迷思也许并不神秘,但却需要运用基础理论研究及由此产生的批判思维工具才能予以破除。目前管理实践中流行的一个个迷思,从另外的角度来看,恰是对一门作为管理学科理论基础“理论管理学”的声声呼唤。作为广义基础科学研究分支的“理论管理学”,是一种对广泛存在的组织与管理现象背后的机理进行深入分析及由此所积累起来的理论知识体系,其作用不仅在于帮助人们更好地设计和管理组织,更重要的是,它可以用来训练人们的思维,最终使人们能够在组织中面对他人尤其是管理者得以独立,并平等地对话,从而让各类或许自然形成或许可刻意设置的管理迷思无以立足<sup>[3]</sup>。

从某种意义上说,最终使组织中的管理及管理者得以“去魅”、回归本源的力量,首先应该是管理批判思维的力量,而这种思维力量却需要通过关于管理实践的基础理论研究来培育、训练和积蓄。这也正是建立“理论管理学”的根本意义所在。

### 参 考 文 献

[1] WEBSTER C. Merriam-Webster Collegiate Dictionary[M]. Springfield, MA: Merram-Webster, 2003

[2] CAMPBELL J. Myths to Live by[M]. London: Paladin, 1976

[3] 张钢,岑杰,吕洁.“理论管理学”是否可能[J]. 管理学报, 2013, 10(12): 1 736~1 744

[4] 郑伯壘. 不同家长权威价值与领导作风的关系: 台湾民营企业的实证研究[R]. 台北: 行政院国科专题研究报告, 1995

[5] 郑伯壘. 家长权威与领导行为之关系: 一个台湾民营企业主持人的个案研究[J]. 中央研究院民族学研究所集刊, 1995, 79: 105~159

[6] SILIN R H. Leadership and Value: The Organization of Large-Scale Taiwan Enterprises[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1976

[7] WESTWOOD R I, CHAN A. Headship and Leadership[M]//WESTWOOD R. Organizational Behavior: A Southeast Asian Perspective. HongKong: Longman Group, 1992: 118~143

[8] 斯科特 W R, 戴维斯 G F. 组织理论[M]. 高俊山, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011

[9] 费埃德伯格 E. 权力与规则: 组织行动的动力[M]. 张月, 译. 上海: 上海人民出版社, 2008

[10] 武鸣. 经济法[M]. 北京: 北京理工大学出版社, 2010

[11] LUHMANN N. Trust and Power: Two Works by

Niklas Luhmann[M]. Chichester: Wiley, 1979

[12] 福山 F. 信任: 社会道德与繁荣的创造[M]. 彭志华, 译. 海口: 海南出版社, 2001

[13] 涂尔干 E. 社会分工论[M]. 渠东, 译. 北京: 北京三联书店出版社, 2000

[14] 赵琦. 老板想对员工说的[M]. 北京: 中国言实出版社, 2011

[15] 吴景明. 态度决定一切[M]. 延吉: 延边人民出版社, 2008

[16] 顾熙. 职场露脸术[M]. 北京: 现代出版社, 2010

[17] ZUCKER L G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure [J]. Research in Organizational Behavior, 1986, 8: 53~111

[18] BOURDIEU P. The Reading in Economic Sociology [M]. Chichester: Wiley, 2008

[19] GOLD T, GUTHRIE D, WANK D. Social Connections in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 2002

[20] FRANIUK R, COHEN D. Implicit Theories of Relationships: Implications for Relationship Satisfaction and Longevity [J]. Personal Relationships, 2002, 9(4): 345~267

[21] 耿新. 企业家社会资本对新创企业绩效的影响研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2010

[22] COLEMAN J S. Social Capital in the Creation of Human Capital[J]. American Journal of Sociology, 1988, 94(s): 95~120

[23] 特罗特 B. 创新管理与新产品开发[M]. 吴东, 译. 北京: 中国市场出版社, 2007

[24] 蒂德 J, 贝赞特 J. 创新管理[M]. 陈劲, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012

[25] CHEN W, ALLEN J K, MAVRIS D N. A Concept Exploration Method for Determining Robust Top-Level Specifications [J]. Engineering Optimization, 1996, 26(2): 137~158

[26] 孟德斯鸠 C. 论法的精神[M]. 许明龙, 译. 北京: 商务印书馆, 2004

[27] 西蒙 S. 管理行为[M]. 詹正茂, 译. 北京: 机械工业出版社, 2007

[28] 陆益龙. 定性社会研究方法[M]. 北京: 商务印书馆, 2011

(编辑 杨妍)

通讯作者: 张钢(1966~), 男, 山东蓬莱人。浙江大学(杭州市 310058)管理学院教授、博士研究生导师。研究方向为组织理论与组织创新、知识理论与知识管理、技术创新与创业管理等。E-mail: zg@zju.edu.cn