SDE UNIVERSES · NO.356

管理学学派解构入门



胡敏 著

德麦国际出版社

普通人都能读懂的

管理学学派解构入门

最先当家的，总是最先被量成数的那一角价值

胡敏　　著

王德生　指导

德麦国际出版社

Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	管理学学派解构入门——普通人都能读懂的
著者	胡敏
指导	王德生
修订	统稿修订：AI 协作（Claude，Anthropic）
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 356 号
ISBN	979-8-90690-517-8
定价	US$20.00
开本	170 mm × 240 mm（16 开）
字数	约 36 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版
完稿	2026 年 10 月 18 日

AI 协作声明：本书由胡敏立题、裁定并著，王德生指导；写作依《管理学学派解构入门》写作大纲，由 AI 协作执笔。2026 年 10 月的统稿修订同样由 AI 协作完成：统一体例与术语，校改文字，补写每章的带走的话和小账，并按本系列版式排印。书中第 52 章“量化当家”“三态量应”与第 48 章的路径判据，是在王德生 SDE 管理学基础上提出的建构命题；第 52 章第九节对第 214 号“制度保存不了美”的修订，是本书对老师结论的正式回写，待王德生裁定。

案例与人物说明：书中老陈的早点铺、零花钱、业委会、家长群等生活例子都是为说明论证次序而构造的，不对应任何真实的人或商铺，不作为田野证据；企业公开材料只能证明企业作出过某种陈述，不能单独证明管理改革的净效果。

引文与核验说明：外部原典与研究文献按编列在卷末参考书目，正文方括号编号与各编列表对应；凡标〔待核〕之处尚未逐条核对，汇总于附录四。本书不构成企业经营、投资、医疗或法律方面的专业意见。

全书结构：书名页、出版信息、作者介绍、前言、导读、凡例、目录；导论；上编十一编五十七章；下编五编五十节（第 58—107 章）；结语；参考书目；附录七件。

版权所有　侵权必究

作者介绍

胡敏，SDE学员、人工智能应用实践者。曾从事技术研发与管理工作，后转向SDE理论、人工智能及新国学的学习与传播，现跟随王德生博士持续研究SDE发生学，并把它用到人工智能、教育、健康、婚姻、心理与社会观察里去。在德麦国际出版社已出版《治未病立账学》《辨证结算学》《抑郁探究》《衰老初探》《没有人违规》《胡敏讲叔本华：普通人都能懂》《胡敏讲莱布尼兹：普通人都能懂》《胡敏讲罗尔斯：普通人都能懂》《胡敏讲哈贝马斯：普通人能读懂的》等专著。

指导老师王德生，SDE（显露·差异序列·特征纠缠）发生学的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）创始人、董事长。中国科学院数学研究所博士，曾任英国威尔士大学斯旺西分校高级研究员、新加坡南洋理工大学数学系助理教授与资深研究科学家，在计算数学与图形学国际期刊发表论文四十余篇。2015 年起回国推广三视角方法论，2024 年提出 SIO 本体论与意义三律，后凝练为 SDE 发生学。

前言

管理学为什么需要重新阅读

在普通人看来，管理似乎不是一件需要先读理论的事。早点铺要开门，店主安排人手；学校组织活动，老师布置任务；一家企业接到订单，主管分配工作。事情能够顺利完成，似乎就说明管理有效。只有当进度拖延、成员争执、考核失灵或者员工辞职时，人们才开始寻找管理方法。有人提倡加强考核，有人主张增进沟通，有人建议授权，还有人认为原来的目标就不对。方法纷纷出现，问题却没有因此自行消失。

这正是本书的出发点。面对同一件组织困难，为什么管理理论能够提出不同、甚至相互冲突的答案？如果这些答案只是对同一事实的不同侧面观察，那么是否可以简单地把它们相加？如果不能相加，究竟是哪一层前提发生了分歧？更进一步，当某种方法反复奏效并被组织长期使用时，为什么它有时会反过来限制组织认识新问题的能力？

读管理思想史，一条容易走的路是依次介绍泰勒、法约尔、韦伯、梅奥、西蒙、德鲁克，然后从二十世纪走到平台经济与人工智能。另一条容易走的路，是根据今天流行的好坏判断，将科学管理归入机械控制，将人际关系学派归入关怀员工，将权变理论归入灵活应对。两条路都有材料价值，却都容易把历史学派缩成标签。泰勒不是只讲秒表，他把知识生产、人员训练、管理者责任和劳资合作放在同一套方案内；韦伯的科层制也不是一种只会制造繁文缛节的坏制度，而是对非人格化权威和可预期秩序的系统阐释。倘若先替这些学派设定简化的形象，后面的批判便没有真正的对象。

为什么社会科学系列要有一本管理学？系列里已经有经济学卷（第319号）、法学卷（第320号）与政治学卷（第360号），分别解构了国家怎样配置资源、怎样立规矩、怎样组织权力。管理学的位置不同：它几乎不在国家层面说话，而在每一家铺子、每一所学校、每一个车间里天天被使用。经济学的预设可以在教科书里停留

几十年，管理学的预设一旦写进考核表，第二天早上就开始改变人。正因为它“天天在用”，预设在用中被固定，又在用中改变被管理的人与事——这正是第321号第11章所说的管理对“事”的回写。一套社会科学学派解构缺了管理学，就缺了理论直接进入日常生活的那一段。

本书接受第321号《社会科学学派的SDE解构与思想创新》所给出的研究方向：要理解一个学派，先把它看成“预设的人”与“预设的事”的联合设定。管理学不是简单从事实中捡到各种工具；它首先要判断谁在行动、什么事情需要完成、什么算作成果，才会选择具体的测量、协调、激励与控制方法。这一判断形成学派的起点，也是其长处和可能的边界。我们将这张起点说明称为“出生证”，但不会把研究者的解读伪装成原典作者的自述。

本书与第321号第11章的关系，可以一句话说清：第321号给了管理学一章，本书把它展开为一部。那一章已经有四脉出生证、“抓手依赖”、三层锁定、六条缝隙、三个创新命题，以及老陈的早点铺与业委会的例子。本书把四脉补成十脉、二十多个学派，每个学派一张出生证页；把三层锁定做成十脉总账；把三个创新命题扩为四个；再用王德生的SDE管理学（S3·D3·E3三角）做一次建构。凡是第321号已经说过的，本书注明出处，只做展开；本书新增的，是第52章的“量化当家”“三态量应”与第48章的路径判据；它们与第214号《再讲德鲁克》相近的论断，第52章第九节逐条对账。

本书的第二个判断，是管理学中的抓手依赖。管理思想一旦变成表格、工序、考核、职级、软件和培训语言，就不再只是学者讲的一套道理。人会围绕它学习，组织会围绕它分工，会议会围绕它报告，预算会围绕它配置。抓手的成功恰恰为它积累了持续存在的理由。这里的“依赖”不等于落后：如果没有稳定抓手，跨人的共同活动难以持续。需要追问的是，已有抓手在什么情境下仍然有效，什么时候开始遮蔽新问题。

第三个判断是本书的建构命题，也是本书在第321号基础上多走的一步：抓手依赖不是“用惯了的工具难换”，而是“量化当家”。在轨、效率、吸引三角里，哪一角价值能先被量成日常指标，哪一角就先当家；量不成日常指标的东西，再有解释力，也只能留在边缘。效率天天能数，最先当家；在轨要盘点才见，其次；吸引要等兑现才数得出，最后。

这个命题必须面对强有力的先行研究——量化社会学、审计社会、组织制度化、目标替代、指标扭曲、多任务代理——第52章逐一写清分界，并写明它在什么局面下算错。量了以后还有下文：三种劲被量时遭遇不同——动能被数会变形，内能被盘会仪式化，势能被兑会塌缩。本书称之为“三态量应”。它把王德生在第214号里写下的“美只养不考”从一条劝告改写成一条可以检验的律，也对那本书“制度保存不了美”的说法作了一处修订：美不是进不了制度，而是进去即被支取。

第四个判断是对创新工作的纪律。研究者可以提出关于管理对象随制度改变而变化的假说，可以研究目标从哪里来，也可以分析人和AI怎样共同完成任务。但“值得研究”并不等于“首先发现”。明茨伯格谈过涌现战略，马奇与赛尔特研究过组织的目标冲突，野中郁次郎研究过组织知识创造，阿吉里斯与舍恩研究过修正行动背后的前提。因此，本书不能用一句“传统管理忽视变化”便宣布超越整个学科。创新必须落实到具体不同的机制、可比较的预测和能够推翻自己的事实。

全书保持三句判词。它们在前言、导论、第十编与结语四处一字不差，是全书的工作模型；每一句都附有失效条件（见第57章）。

全书三句判词

判词一（学派是什么）：管理学的每个学派＝预设的人×预设的事。“人”被设成什么，“事”被设成什么，两个预设联合起来，才长出这个学派自己的互动内容。“×”是联合设定，拆开一个，另一个就悬空。

判词二（管理学的依赖类型）：管理学形成的是抓手依赖。每一脉都围着一个能抓在手里的东西组织起来；抓手一旦出结果、积表格、养习惯，就从工具变成起点，并在工具、人才、语言三层被锁定。管理学的多元化，等于被长期使用的抓手的数目。

判词三（下编读法）：一个管理奖或一件管理大事＝F（过去学派的实践记录，当下的意义需要）。按输出与输入的关系，分加固（A）、改写（B）、同台（C）、纯理论（D）四类。

本书也有不做的事。第一，不评哪一种管理做法在现实中更有效——那是实证研究与管理实践的任务，本书只拆它们的起点。第二，不评价任何一位管理学者或企业家的人品与功过，书中出现的企业与人物，只作为学派实践的记录。第三，涉

及国家与政治实践，只谈学派路径，不作政治评价。第四，书中老陈的早点铺、零花钱、业委会等生活例子都是为说明而构造的，不作为田野证据。

本书属于入门，但不以简化学术争论为代价。每一种学派都要先呈现其最强论证，再讨论其难以处理的现象；每一则生活例子都要标清是构造案例，不能以故事代替事实；每一条新的学派路径判断都应注明“按本书的读法”及其依据。本书的判断都写成“按本书的读法……，依据是……”，并附失效条件：读者不必先信奉SDE，只需看依据是否站得住、失效条件是否被触发。

◆ 写作立场：先恢复对方的问题，再检查自己的解释

每一章都把原典最强论证放在SDE分析之前。这样安排不是形式礼节，而是防止研究者把自己熟悉的问题强加给历史学派。一个学派的理论价值，应当先在它所面对的历史困难中理解。泰勒为什么觉得需要方法研究，韦伯为什么研究非人格化的权威，西蒙为什么批评管理原则的相互矛盾，德鲁克为何把成果作为管理中心，都必须先进入各自问题。

不过，理解并不等于认可。重建一个学派的最强论证以后，我们仍要检查它在什么条件下有效、怎样处理异常，以及后来的事实和理论如何修订它。本书不设置“先进学派排行榜”，因为不同的组织问题需要不同的知识工具。真正的比较并不是问谁的名气更大，而是问在相同研究条件下，哪个解释能够提出更多有依据的、可以被反驳的判断。

为了降低阅读门槛，书中每次遇到抽象术语，优先使用早餐店、零花钱、业委会、班级活动或家庭协作等生活场景。生活场景的任务是帮助读者理解论证次序，不承担历史证明。若生活故事与原典证据发生冲突，应以原典证据为准；若新假说与可靠的反例发生冲突，应修订假说，而不是要求读者放弃反例。

本书还有一条需要读者随时监督的纪律：不能把“原有理论没有使用SDE语言”当成缺陷。若一个旧学派早已实质研究目标形成、知识发生、主体变化或系统反馈，就应当承认已有成果。使用新理论的意义，只能是发现先前难以区分的差异，或者把不同研究中尚未接通的机制建立成可以检验的关系。

导读

怎样使用本书

本书可以有四条读法。想学方法的读者，先读第一编（第1—5章）：管理学研究什么互动、学派出生证、抓手依赖、SDE工具箱、吸收三手法；读完可以直接翻到第6章泰勒，看一张出生证页怎样填。想看学派的读者，顺序读上编第二至第九编，每一编末尾的“一脉总出生证”把本编几位人物收成一张表，再到第十编看十脉总账。想看大事的读者，读下编五十年，每一节都写明“输入：见第×章”，可以随时翻回上编对照。想自己做管理创新的读者，读第十一编：第51章交代SDE管理学，第52章是全书主命题（量化当家，以及被量之后的三态量应），第53—56章是四个可以动手检验的创新命题，第57章是本书对自己的回头查——不宜只看结论，跳过第十编的总账。

一个读得快的办法：先读导论和第3章，弄清“抓手依赖”；再读第52章，弄清“量化当家”与“三态量应”；然后挑一脉自己最熟悉的学派，比如目标管理（第26章）或敏捷（第42章），看本书怎样拆它；最后在下编里找到自己经历过的那一年。

书中会出现两种性质不同的标记。“〔待核〕”只用于史实或文献细节尚未经过必要核查的情况，例如具体年份、原典页码、首次提出某个术语的人。另一种是“按本书的读法”，它表示作者依据SDE所作的模型判断，包括主体与客体预设、意义权重、路径归类和学派锁定。前者要求补证据，后者要求补推理与比较，两者不应该混同。举例说，“福特海兰帕克工厂1913年10月开始运行移动装配线”是事实，有出处；拿不准的年份标〔待核〕。“科学管理一脉走S→D→E”是建模判断，所以写成“按本书的读法，科学管理一脉走S→D→E，依据是……”。前一种错了要改年份，后一种错了要改依据或改判断。此外，下编每节的A、B、C、D四个字母，是判词三的四类输出，也属于建模判断。

读每一种理论时，可以随身携带三个问题：它假定什么样的人正在做事？它假定被处理的是什么样的事？它抓住哪一个工具、指标或关系之后，是否仍然允许组织重新检验这个抓手本身？三个问题不能包办全部研究，却有助于避免把不同学派的结论直接混成一套“万能管理技巧”。拿早点铺试一下：老陈按每小时包子数给伙计计酬——它预设的人，是为计件工资做事的执行者；它预设的事，是可以拆开、可以数的作业；它抓的是“每小时包子数”，抓了以后，老陈还会不会问：包子越包越小，算不算数？

本书有一条虚构的陪读线——老陈的早点铺。1977年，老陈与妻子在县城做早餐；后来添伙计、分工、开分店、用标准化流程，再后来接入配送平台、尝试AI排班。这个叙事只用于让读者直观地理解管理问题怎样改变，不能用来证明某年某地真实出现了某种管理制度。真实思想史和企业史必须另外交代证据。

凡例

证据边界

一、两种标记。“〔待核〕”只用于事实（年份、人名、书名、页码、数据）尚未经必要核查的地方；“按本书的读法……，依据是……”只用于建模判断（出生证、意义权重、路径、锁定、当家）。前者错了改事实，后者错了改依据或改判断。

二、引文出处。第321号《社会科学学派的SDE解构与思想创新》的引用，以SDE　Universes站上版本的章节编号为准（如“第11.6节缝隙六”）；王德生关于SDE管理学的定义引自2026年9月28日口述，原话及同日裁定已由王德生照录于第214号《再讲德鲁克》前言，本书据此引用；E3与真、善、美的对应据站内《SDE三维九宫·E3》一格。外部原典与研究文献按编列在卷末参考书目，方括号编号与各编列表对应；网址为核查入口，不代表已逐页核读全书。

三、术语。S为显露（Show），不写作“结构”；凡指发生机制处用“发生”，不用“产生”。“三原理”依王德生2026年9月28日的裁定，在SDE管理学中指123原理的三拍：张力积累、形状改变、回写（第214号前言）；它与第321号第4.3节“两个量的矛盾推动第三个量”的写法讲的是同一件事。下编各节的A、B、C、D为判词三的四类输出：加固、改写、同台、纯理论；四类之外依第321号第20.6节记为“类型待定”（X）。“三态量应”为本书第52章的自造词，定义见附录五。

四、案例。早点铺、零花钱、业委会、家长群等生活例子都是为说明而构造的，只帮助读者理解论证次序，不承担历史证明；企业公开材料只能证明企业作出过某种陈述，不能单独证明管理改革的净效果。

目 录

作者介绍 iii

前言　管理学为什么需要重新阅读 iv

导读　怎样使用本书 viii

凡例　证据边界 x

导论　老陈的早点铺：同一件事，为什么能有几种管理答案 1

上编　管理学派解构 7

第一编　方法：管理学的拆法 9

第 1 章　管理学研究什么互动 10

第 2 章　学派符号与出生证：管理学版 16

第 3 章　抓手依赖：管理学的依赖类型 23

第 4 章　SDE工具箱：在管理里怎样用 30

第 5 章　吸收三手法与不许问的问题：管理学版 37

第二编　科学管理一脉：抓作业与计件 45

第 6 章　泰勒：把劳动变成可以量的作业 46

第 7 章　吉尔布雷思夫妇与甘特：同一个效率，三种工具 54

第 8 章　福特与流水线：抓手变成一条线 62

第 9 章　运筹学与管理科学：最优解的边界 69

第 10 章　一脉总出生证：可拆可量的“事” 75

第三编　规则与科层一脉：抓职位与规章 83

第 11 章　法约尔：管理职能为什么能被抽象 84

第 12 章　韦伯：规则怎样立起合法权威 90

第 13 章　默顿、塞尔兹尼克、古尔德纳：规则怎样从手段变成目的 96

第 14 章　一脉总出生证：在轨的代价 104

第四编　人际关系与行为一脉：抓群体与士气 109

第 15 章　福莱特：管理能不能不是单向命令 110

第 16 章　霍桑研究与梅奥：群体怎样进入管理的视野 115

第 17 章　巴纳德：组织为什么是一个合作系统 121

第 18 章　马斯洛、赫茨伯格与麦格雷戈：人为什么肯做　127
第 19 章　阿吉里斯、利克特与领导研究：从个人发展到组织中的影响关系　133
第 20 章　一脉总出生证：吸引的代价　139

第五编　决策与权变一脉：抓情境与结构的匹配　145
第 21 章　西蒙：管理者为什么做不到最优　146
第 22 章　赛尔特与马奇：企业不是一个只有单一目标的人　153
第 23 章　开放系统理论：组织与环境交换什么　159
第 24 章　权变理论：没有唯一最好的办法吗　165
第 25 章　一脉总出生证：情境的无底洞　171

第六编　目标与战略一脉：抓目标与评价　177
第 26 章　德鲁克与目标管理：成果为什么成为中心　178
第 27 章　钱德勒：结构跟着战略走吗　184
第 28 章　从安索夫到明茨伯格：战略是计划出来的，还是长出来的　190
第 29 章　波特：在市场里选一个位置　196
第 30 章　平衡计分卡与OKR：目标被做成一张表　203
第 31 章　一脉总出生证：目标当家的代价　210

第七编　资源·制度·学习三脉　217
第 32 章　资源与能力一脉：组织为什么长期不同　218
第 33 章　制度与环境一脉：组织为什么越来越像　224
第 34 章　组织演化与惯例：过去怎样变成今天的约束　230
第 35 章　组织学习一脉：从单环纠错到系统思考　236
第 36 章　知识创造一脉：野中郁次郎与组织怎样生出新知识　242
第 37 章　克里斯坦森：好公司为什么会输　248

第八编　东方管理实践一脉：理论主张与实践分栏　255
第 38 章　丰田生产方式与日本式经营：让问题在流程中显露　256
第 39 章　稻盛和夫与阿米巴经营：人人是经营者，谁来计算协作　262
第 40 章　中国企业实践：人单合一与《华为基本法》　269
第 41 章　中国传统管理思想的出生证：修己、法术势与无为　276

第九编　数字与算法一脉：抓数据与实时指标　285
第 42 章　项目管理与敏捷：不确定的事怎样一起做　286
第 43 章　平台与算法管理：实时评分怎样改写工作　293
第 44 章　人—AI协作：谁在管理，谁担结果　300
第 45 章　批判管理研究：谁在承担优化的代价　307

第十编　总解构：抓手依赖的总账 315
第 46 章　十脉出生证总表与意义权重：同一门管理学为何长出不同的“人”和“事” 316
第 47 章　三层锁定的总账：工具、人才、语言如何把方法变成组织的起点 322
第 48 章　六路径总图：哪两条路被忽略，又是谁先走过了它们 328
第 49 章　四组相遇：经济学、政治学、法学、社会学与管理学怎样真正接合 334
第 50 章　管理学的共同缝隙：理论在解决问题时，是否也在改变问题 340

第十一编　出路：SDE管理学与四个创新命题 347
第 51 章　SDE管理学：S3·D3·E3三角怎样进入真实管理 348
第 52 章　建构命题：为什么容易量的那一角价值会“当家” 356
第 53 章　命题一：给抓手留一条退路——撤抓手检验 376
第 54 章　命题二：两条路并存——“出结果”与“看原因”分工 382
第 55 章　命题三：目标来路——在写下目标之前先问目标怎样发生 387
第 56 章　命题四：主体流动与人—AI复合管理 393
第 57 章　回头查：SDE管理学自己的抓手与全书失效条件 399

下编　五十年管理大事录（1977—2026） 407

第十二编　1977—1986：质量与日本冲击 409
第 58 章　1977年　看得见的管理之手，与看不见的制度压力 410
第 59 章　1978年　西蒙获诺贝尔经济学奖：管理决定为什么进入经济学的中心 413
第 60 章　1979年　波特提出五种竞争力量：把企业之外的压力画进管理图纸 416
第 61 章　1980年　《日本能，我们为什么不能？》：质量从车间检查回到整体系统 418
第 62 章　1981年　韦尔奇出任GE负责人：效率抓手为何具有组织动员力 421
第 63 章　1982年　《追求卓越》：文化为什么可以成为管理语言 424
第 64 章　1983年　《铁笼再探》：为什么越想独立，组织越可能相似 427
第 65 章　1984年　弗里曼的利益相关者理论：谁有资格参与定义企业目标 429
第 66 章　1985年　海尔砸冰箱：规则怎样从文字成为不可忽略的组织信号 432
第 67 章　1986年　挑战者号与六西格玛：组织怎样面对被测出的风险 435
编末　本编总账 439

第十三编　1987—1996：标准、再造与知识 441
第 68 章　1987年　ISO 9000问世：标准如何变成组织之间的共同语言 442
第 69 章　1988年　首届鲍德里奇质量奖：谁有资格宣布“好管理” 445
第 70 章　1989年　战略意图：能力不足为何仍敢立大目标 448

第 71 章　1990年　精益生产与《第五项修炼》：两种系统视角　451
第 72 章　1991年　科斯获经济学奖：企业命令为何并非免费　454
第 73 章　1992年　平衡计分卡：财务数字之外的组织价值怎样进入管理视野　457
第 74 章　1993年　企业再造与IBM换帅：不是所有问题都能靠多加一个部门解决　460
第 75 章　1994年　明茨伯格批判战略规划：计划表何时夺走了现场判断　463
第 76 章　1995年　知识创造：最难登记的组织能力　466
第 77 章　1996年　通用电气推进六西格玛：指标怎样进入管理人员的职业路径　469
编末　本编总账　472

第十四编　1997—2006：互联网、丑闻与治理　475
第 78 章　1997年　《创新者的窘境》：做对眼前的事，为什么仍可能输掉未来　477
第 79 章　1998年　《华为基本法》：快速成长的组织为什么要写自己的规则　480
第 80 章　1999年　盖洛普Q12与《首先，打破一切常规》：人的需要怎样进入量表　483
第 81 章　2000年　互联网泡沫破裂：市场给出的数字为何不能自动证明组织有价值　486
第 82 章　2001年　敏捷宣言与安然破产：两种组织对变化的不同回答　489
第 83 章　2002年　《萨班斯—奥克斯利法案》：治理危机为什么会催生新的制度抓手　492
第 84 章　2003年　哥伦比亚号事故：组织文化如何让风险信号失去通道　495
第 85 章　2004年　谷歌上市信与“20%时间”：如何为不可预测的探索留出组织位置　498
第 86 章　2005年　海尔提出“人单合一”：员工与用户之间为什么要重建连接　501
第 87 章　2006年　普费弗与萨顿的循证管理：管理学凭什么相信自己的处方　504
编末　本编总账　507

第十五编　2007—2016：平台与量化　509
第 88 章　2007年　iPhone：管理对象怎样从单个产品转向连接体系　510
第 89 章　2008年　雷曼倒闭：为什么能计量的收益遮住了难以计量的风险　512
第 90 章　2009年　奥斯特罗姆与威廉姆森获奖：管理为什么不只有市场和命令　514
第 91 章　2010年　稻盛和夫与日航：会计数字、组织责任和共同目的怎样并行　516
第 92 章　2011年　《精益创业》：指标从证明成绩转向检验假设　518
第 93 章　2012年　“亚里士多德项目”：团队里最关键的东西能否被测出来　520
第 94 章　2013年　微软取消强制排名：谁在为考核制度重新定义工作　522
第 95 章　2014年　纳德拉接任微软CEO：文化能否成为真正的组织行动　524

第 96 章　2015年　大众排放事件：当指标正确地通过测试，系统却错误地面对现实　527
第 97 章　2016年　富国银行虚假账户与合同理论奖：数字奖励怎样改写人的行动　529
编末　本编总账　532

第十六编　2017—2026：远程、AI与“我”　537
第 98 章　2017年　塞勒获奖：选择并不发生在真空之中　538
第 99 章　2018年　狮航事故：系统的安全信息为什么没能进入正确的行动　541
第 100 章　2019年　公司宗旨宣言：目标究竟由谁定义　544
第 101 章　2020年　远程办公：工作场所为何突然失去固定边界　547
第 102 章　2021年　“大辞职”：员工是管理指标还是会离开的主体　549
第 103 章　2022年　ChatGPT发布：组织开始重新分配语言工作　551
第 104 章　2023年　工作场所实证研究：AI收益为什么在员工之间分布不均　554
第 105 章　2024年　欧盟《人工智能法》：算法管理怎样进入法律责任链　557
第 106 章　2025年　AI智能体进入企业工作流：从提供建议到代为行动　559
第 107 章　2026年　写作之年：人—AI复合管理的开放事件　562
编末　本编总账　565

结语　回到早点铺　573

参考书目　578

附录　602
附录一　管理学派八行工作表与出生证页　603
附录二　十脉对照与核查索引　604
附录三　创新命题十二栏研究卡　606
附录四　全书待核清单总索引　607
附录五　术语表与不采用的用法　613
附录六　管理事件卡与证据等级　616
附录七　统稿与发表前的七道研究闸门　617

导论

老陈的早点铺：同一件事，为什么能有几种管理答案

◆ 一、早晨七点，一笼包子迟迟出不来

老陈的铺子刚开张时，两个人足以完成大部分事情：老陈和面、擀皮、包馅，妻子烧火、蒸制、招呼客人。虽然忙碌，两人仍能够凭经验调整彼此的行动。人少时，问题可以直接说出来：面太软，改加一点粉；顾客排队，先上已经蒸好的包子。两个人常常不需要正式制度，就可以完成即时协调。

后来，周边来上班的人越来越多，老陈雇了三名伙计。原先靠眼神和默契完成的事，开始需要安排：谁先和面，谁去切菜，谁照顾蒸笼，谁负责收钱？有人做得快，有人动作慢；有人手艺很好却总在开门前迟到；有人服务热情，却可能忘记记账。有一天早晨七点，客人已经排队，而第一笼包子还没有出锅。老陈很生气，三个伙计却有三种解释。

负责和面的伙计说：“包馅的人太慢，面早就准备好了。”包馅的伙计说：“前面的馅料太湿，皮一合就破，速度怎么提？”负责招呼客人的伙计说：“大家只顾做包子，没人管外面排队的人，客人已经走了。”三个解释都可能是真的，却把“包子出得慢”指向了三个不同的问题：局部工序、工序衔接和顾客等待。若老陈只按最先听到的说法处分某个人，问题未必得到解决。

这时，一位主张科学管理的朋友可能建议老陈先测量每道工序的时间，找出瓶颈并设计标准动作。一位重视人际关系的朋友可能指出，伙计互相埋怨，真正困难是缺乏合作与信任。一位关注决策和情境的朋友则可能问：早晨六点半到八点的订单波动有多大？谁拥有临时调整工作安排的权力？目标管理的拥护者还可能建议：先说清顾客究竟需要的是最短等待、稳定口味，还是便宜的早餐。方法没有自然排成先后，它们首先要求定义问题。

管理学派为什么会争论，由此变得具体。不同研究者不是在同一张空白纸上写不同答案，他们可能拿着不同的问题走进早点铺。如果一个人确信工作可以拆成标准作业，他会优先寻找时间损失；如果另一个人确信共同劳动依赖群体认同，他会优先观察成员怎样相互对待。起点改变，重要事实就会改变，能够被看见的因果链也会改变。

◆ 二、多人做事为什么不同于一个人做事

一个人做早餐，也需要安排动作、使用工具、判断火候，但主要协调关系位于个人动作和环境之间。多人共同做早餐，协调对象至少多出四类。第一，工序之间需要接续：包馅离不开前面的食材准备，出锅离不开时间与蒸制条件。第二，成员之间需要分配劳动、收益和责任：谁多做、谁少做，出了错谁来改。第三，信息必须跨人传递：临时增加一百份订单，如果只有老板知道，其他人按照原计划工作便可能造成浪费。第四，组织必须回应变化：原来的分工适合三个人，未必适合三十个人。

因此，“管理”不是在劳动之外强加一个名为主管的角色，而是共同活动达到一定相互依赖程度以后，对协调、决策、激励和调整的需要。它可以由老板实施，也可以在团队内部相互实现；它可以被正式制度承担，也可以由默契、惯例和技术系统部分承担。把管理仅仅等同于上级命令，会忽略许多实际上承担协调功能的安排。

不过，这不意味着组织必然越大越需要越来越多的正式规则。若团队成员有共同知识、任务边界清楚且变化小，简单协作可能保持有效；若人数不多却涉及高度复杂的技术、强烈的目标冲突或严重的外部风险，仍可能需要复杂的管理设计。因此，规模是重要条件而非唯一解释变量。我们需要研究的是相互依赖的密度、决策权的位置、信息的分布及任务变化的速度。

◆ 三、四种互动：分工、激励、决策、适应

在第321号对管理学的分析口径中，管理活动可以从四组互动进入。分工与协调回答如何把多人行动组织成相互衔接的任务；激励与约束回答为什么成员愿意按某

种方式行动；决策与信息回答在知识不完整且目标未必一致时怎样选择；适应与变化回答组织怎样在环境和自身能力发生改变时调整。

这四组问题经常交织。例如，老陈为了提高效率，把制作工序细化，分工于是改变；新的分工可能改变员工对工作意义的体验，激励问题随之出现；一个人掌握了关键配方，信息与决策权就可能发生变化；如果顾客改点外卖，原来的工序和收入分配又要调整。所以我们不能把四组互动当作四个彼此独立的部门，而应把它们看作分析同一管理事件的四种入口。

每个学派都可能在四类问题上提供贡献，但它往往拥有更熟悉的一条入口。科学管理关心如何识别与改进作业；人际关系研究优先看群体与成员需要；决策理论重新考虑可获得的信息与选择过程；权变理论对任务条件与组织结构的匹配更为敏感。问题不在于选择哪一门“正确管理学”，而在于认识每种入口需要怎样的条件支持，又会在哪些情境下失去优势。

◆ 四、管理抓手怎样从答案变成起点

假设老陈终于发现，第一笼包子的延误主要来自和面与蒸制之间的等待。他制作了一张进度表，要求所有人每隔十五分钟报告状态。最初，这张表明显有效：成员不用互相猜测，等待减少，顾客排队缩短。表格于是被保存下来，新员工入职先学这张表，主管每天核对表格，会议也围绕表上的红色数字进行。经过数月，表格已经从一次问题的解决办法变成管理的中心。

后来顾客开始偏爱现点现做的早餐，过度固定的时间表却可能降低应变能力。员工提出调整，主管第一反应不是分析顾客变化，而是问新办法怎样与旧数据比较。有人希望取消某项记录，被告知“没有这个数据就没法管理”。我们不能仅凭这些话断定制度已经失灵，因为比较数据本身具有价值。但当“怎样比较”取代了“为什么比较”，抓手便出现了从手段转为起点的可能。

这种变化至少经过工具、人才和语言三个层面。工具层把方法固定为表单与系统；人才层让一批成员掌握相应操作并拥有相关职责；语言层让“达标”“偏差”“合规”“对齐”等概念成为讨论问题的习惯。三层越深，改变抓手就越不只

是换一张表。与此同时，过去成功的记录也使原有制度获得正当性。这是抓手依赖的基本情景，也是本书以后研究的对象。

◆ 五、一个不同的追问：管理本身会不会改变被管理的事

如果老陈推出按每小时包子数量计酬的制度，员工可能为了产量主动调整动作，这是预期中的效果。但还有其他可能：他们降低包子重量，减少不易量化的卫生检查，或者回避需要更多沟通的特殊订单。于是，被管理的“生产任务”并没有保持原样；人、工序与客户体验可能一道变化。指标开始干预其测量对象，这在社会科学中有丰富的既有讨论，不能因为给它取了SDE名称就视为新发现。

真正需要的进一步研究是识别何种工具通过何种路径改变对象，以及这种改变如何反过来影响工具的有效性。不同的任务是否具有不同的回写程度？某种指标改变员工行为后，是否仍能有效代表原来的目标？管理者能否提前发觉评价对象的变化？若这些问题能够以具体数据回答，抓手依赖与量化当家的命题才开始获得可检验的内容。

本书将沿着这条问题链，先进入管理思想史，再检查学派如何吸收异象、积累工具和发生分叉；继而走入五十年的管理大事，比较理论主张与现实实践；最后回到管理目标、组织主体和AI共同参与的变化。读者不需要先接受结论，只需要记住早点铺那道最朴素的问题：包子出得慢的时候，我们到底把什么当成了问题？

◆ 六、早点铺的五十年：同一个组织为什么换了不同抓手

1977年的早点铺主要依靠家庭劳动和经验。老陈还不需要给所有人分配正式岗位，但需要知道怎样让一锅面、一口蒸笼和一段早晨时间相互协调。进入雇人阶段后，谁做得快、谁做得慢成为日常冲突。可计量的作业于是获得吸引力：记工时、看产量、设计工序。此时，抓手首先帮助发现过去只能凭感觉讨论的问题。

等铺子扩大成几家分店，问题发生改变。老陈不能每天站在每一口蒸笼前，于是开始研究店长职责、采购权限、账目记录和食品安全流程。原来的作业抓手仍然重要，却不足以完成跨店协调。组织可以增加职位、责任链和文件制度。但制度化

同时带来新的问题：遇到顾客临时需求，前台和后厨是否有权改变流程？如果每件事都等老板批准，标准化会不会造成新的瓶颈？

连锁经营以后，老陈发现相同操作并不一定产生相同结果。一家店靠近学校，一家店靠近医院，顾客到店时段不同，产品偏好也不同。于是，任务需要环境适配，决策也需要下放到掌握本地信息的人。可是，一旦允许店长调整品种和促销，如何让总店知道改变究竟有效？标准化和适应并非简单轮流获胜，而是在新的运行条件下不断重新协调。

当外卖平台接入，门店开始获得一套新指标：接单速度、送达时间、客户评价和退款比例。老陈发现，数据让经营比过去透明得多，却也可能引导员工重视客户打分最敏感的部分。到了AI排班阶段，工具甚至能够主动给出人员配置建议，老板需要进一步判断哪些决定适合自动执行，哪些必须由人核对、解释和承担责任。

这是一条为说明而构造的时间线，不代表真实中国早餐行业按同样年份经历这些变化。它让读者看见一个核心关系：组织困难推动新抓手出现，抓手解决一些问题，同时可能形成新条件，进而推动下一轮管理变化。全书后半部分必须回到真实管理史检验这条链，不能因为故事讲得顺畅就认定历史必然如此发展。

◆ 七、三句判词与五条可错条款：给整本书留下反驳入口

早点铺的故事到这里，可以把全书的三句判词先摆出来。后面五十七章与五十节，都在展开、检验这三句话。

全书三句判词

判词一（学派是什么）：管理学的每个学派＝预设的人×预设的事。“人”被设成什么，“事”被设成什么，两个预设联合起来，才长出这个学派自己的互动内容。“×”是联合设定，拆开一个，另一个就悬空。

判词二（管理学的依赖类型）：管理学形成的是抓手依赖。每一脉都围着一个能抓在手里的东西组织起来；抓手一旦出结果、积表格、养习惯，就从工具变成起点，并在工具、人才、语言三层被锁定。管理学的多元化，等于被长期使用的抓手的数目。

判词三（下编读法）：一个管理奖或一件管理大事＝F（过去学派的实践记录，当下的意义需要）。按输出与输入的关系，分加固（A）、改写（B）、同台（C）、纯理论（D）四类。

全书留下五条可错条款（第57章展开）。第一，若找到一个长期主流的学派，它不围绕任何可量的抓手组织，也不出现三层锁定，判词二要收窄。第二，若十脉中多数“最怕的异象”恰好出在它所抓的那一角，而不是被忽略的另外两角，第52章的主命题错。第三，若核心结果从行动次序里事后长出的学派（走D→S→E、E→D→S的学派），在没有被改写成日常流量的情况下长成了主流，第48章的判据错。第四，若下编五十节中，多数节无法归入A、B、C、D四类又说明不了原因，判词三在管理学里要收窄。第五，若被量化以后，效率、在轨、吸引三栏长出的病的类型与它们所量的那种劲无关，第52章的三态量应错。

这五条不是结尾的谦辞，而是先划好的边界：哪一条被触发，就在哪一环上收窄或撤回，不许事后移动。研究中还有四种常见的失败——解释过宽、证据不对等、制造弱对手、把篇幅当增量——第5章最后一节专门讨论，它们同样适用于本书自己。



上　编

管理学派解构

导　语

上编十一编五十七章：第一编是方法；第二至第九编按“抓手”分十脉，每章一张出生证页；第十编是总账；第十一编是出路——SDE管理学与四个创新命题。下编另有五编五十节，拿五十年的管理大事去考它们。



第　一　编

方法：管理学的拆法

导　语

第一编是方法，共五章，先把尺子造好：管理学研究什么互动、学派出生证、抓手依赖、SDE工具箱、吸收三手法。读懂这五章，后面四十章才不只是一串人名。有两处别跳：第2章的出生证，和第3章的抓手依赖，这两样是后面所有章的语言。

01

第 1 章

管理学研究什么互动

这一章的问题

一个人的劳动，什么时候变成了需要“管理”的共同活动?

◆ 一、从两口子到五个人：协调何以成为问题

老陈夫妻两人做早餐时，并非没有管理。谁先起床、什么时候烧水、如何判断今天准备多少面粉，背后已经存在资源配置和任务排序。只是多数选择与执行能够由同一人完成，或者通过两人的默契快速调整。把“有管理”与“出现正式管理岗位”画等号，会误读管理活动的起点。老板不在场而两名伙计顺利完成交接，也是一种实际有效的协调；即便老板时时发号施令，如果命令互相冲突，共同任务也可能无法实现。

三名伙计加入以后，管理问题不是简单增加三倍工作量，而是关系结构发生变化。最初，妻子需要知道老陈什么时候交面，老陈需要知道妻子什么时候腾出蒸笼。现在，和面工要把中间产品交给包馅工，包馅工需要预判蒸制节奏，收银的人又必须把需求变化传给前台与后厨。假设五个人各自完成本职工作的概率都很高，团队却可能因为交接不清产生等待。个人工作表现良好与整体任务顺畅，是两个需要分别解释的现象。

从管理研究角度，可以把这种差异写成一个最小问题：当A的行动对B完成任务的条件产生影响时，A与B之间出现了协调需要。若两人的目标不同或信息不对称，还需要相应的沟通和决策机制。此时，管理的对象不只是A和B这两个个体，而是他们之间不断发生变化的任务关系。这个结论属于我们对管理活动的工作性分析，并不意味着所有管理学派都以关系为首要研究对象。

管理的形成还有另一个容易遗漏的条件：共同成果怎样被界定。五个人可能都同意“让客人吃上早餐”，却对实现方式存在分歧。有的人愿意增加品种，有的人希望减少品种以提升速度，还有人最在意食品安全。只有在足够清楚地界定共同任务后，分工和协调才拥有方向。反过来，实际运行中的变化可能迫使成员修订原先的目标。管理既涉及如何做，也涉及什么值得做，以及做的过程中目标是否变化。

◆ 二、互动的两端：做事的人与要做成的事

按照第321号[1]的学派解构口径，社会科学常常研究两端之间的互动，而两端又会被理论预先设定。管理学中的两端可以先朴素地称为“做事的人”与“要做成的事”。前者不只是肉体劳动者，也可能是具有经验、判断、情绪和协商能力的个人或团队；后者不只是物理产品，也可能是服务、组织秩序、信息处理、公共价值或一种持续的合作关系。

一旦把主体预设为主要根据报酬行动的执行者，劳动价格和激励机制便显得重要。如果把主体预设为具有归属需要、在群体中寻找尊重的人，那么非正式关系和团队气氛可能进入研究中心。如果把主体预设为认知能力和信息都有限的决策者，问题便转向怎样在有限条件下选择。每一种预设都可能发现真实现象，也都可能因为重视某种现象而弱化另一些现象。

客体预设具有同样的作用。把工作设定为可以拆分的动作，便可以研究单位时间产量和动作改良；把组织设定为权责明确的职位体系，便会研究正式授权和程序；把组织看作与外部环境交换资源的开放系统，便要关心边界、反馈和适应；把知识创造作为组织任务，则必须研究隐性经验如何交流、外显化和重新进入行动。不能把这些对象简单说成同一件事的不同名字，因为某些对象之间确实存在研究层级与性质差别。

这里也出现了第一个理论陷阱：如果任何学派都能被我们“人×事”的格式重新表达，格式是否还有辨别能力？答案取决于重建是否遵守原典，以及能否说明某种起点如何导出特定研究选择。若只是将“泰勒研究效率”改写为“泰勒的人与事共同形成效率”，没有新增知识。有效出生证必须做到：明确预设、指出主要证

据、呈现该预设导出的机制，并承认学派内部的差异。出生证不是学派的身份证号码，更不是一次填写终身有效的定论。

◆ 三、四类互动不是四个密封的抽屉

分工与协调通常先显露在工序衔接上。例如同样制作三百份早餐，一条流水线可以减少来回走动，却也可能使每个人只熟悉局部任务。解决某个瓶颈之后，新的瓶颈可能出现。管理者要从作业效率进一步研究整个任务流程，而不能只把某个工作台的速度当成整体成果。

激励与约束不仅涉及多给多少钱。团队成员可能为了收入加快工作，也可能为了维护专业声誉坚持质量，或者因为同事关系而愿意承担临时任务。报酬、规范、身份和情感可能同时作用。对某一个机制的证明不能自动替代其他机制，所以激励研究真正困难之处在于说明不同条件下何种作用占主导，以及是否存在意料之外的替代效应。

决策与信息的问题在于：即使大家愿意合作，也未必知道该怎样做。老陈接到大批订单，决定临时增加一道蒸制工序，却忘记告诉负责采购的人。执行不到位看起来像工作人员不负责，也可能是决策信息没有有效传递。西蒙以后大量研究表明，决策不能无条件假设人具备完整信息与无限计算能力。管理理论必须研究在知识有限、时间有限和目标冲突的条件下选择怎样形成，而不仅讨论理想选择应是什么样子。

适应与变化进一步把时间引入管理。当需求相对稳定时，标准化有明显的收益；当需求突然转移时，原来的最优方案可能不再适用。这里不能得出“灵活永远好于稳定”的结论。临时改变流程有成本，成员需要重新学习，产品质量可能暂时下降。真正需要理解的是，组织在什么信号出现时应当继续沿用既有方法，什么信号出现时需要重新界定任务，以及怎样防止频繁变动破坏必要的协调。

四类互动彼此嵌套。改变分工会影响成员掌握的信息与行动自主性，信息变化会影响决策，决策会改变奖惩，奖惩又会影响成员愿不愿承担新增工作。由此，如果某种学派从一个入口建立了强解释力，研究者就有必要追问：它是否明确考虑了

其他互动？但不能据此要求每一套理论承担解释一切的任务。合理分工的学术研究，完全可以通过明确适用范围而保持有效。

◆ 四、社会科学为什么容许多种起点

物理实验也需要选取变量和边界条件，并非只有社会科学存在模型预设。然而，在人的共同活动中，行动者能够理解规则、预期他人、改变目的，甚至根据研究者或管理者的分类调整行为。一次工资制度的变化，不只是增加一个外部刺激，它还可能改变员工对自身位置、组织公平性和未来选择的判断。管理制度可以成为行动者理解世界的一部分。

这意味着管理学不仅面临复杂性，也面临研究对象会回应解释的特殊困难。某个管理者以为员工只关心计件收入，于是制定严格计件制度；员工为适应该制度逐渐把工作表现与产量联系起来。随后管理者观察到员工确实十分关心计件，于是把它当作最初假设的证据。这里可能存在反馈形成的循环：解释影响制度，制度影响行为，行为又被用于解释理论。要检验最初假设，需要寻找制度实施以前的材料和其他可能原因，而不能只看制度实施后的结果。

不同学派由此不只是竞争“哪一个观察角度最全面”，还可能竞争研究者应当怎样面对一个会持续回应管理制度的对象。科学管理重视提炼可复制的工作方法，组织行为学研究工作动机与团队互动，决策理论研究不完备的信息条件，制度主义研究组织对环境正当性的回应。它们的差异既来自预设，也来自研究问题、材料和方法，不应该被压缩成单一原因。

本章得到的不是一个关于管理本质的最终定义，而是研究起点：管理是围绕共同任务展开的行动关系，学派则从不同的人与事的预设进入这些关系。下一章要解决的便是怎样把这种预设写成有依据、有边界、能够比较的出生证，而不是任意贴标签。

◆ 五、当经济学、政治学和法学进入同一个铺子

老陈准备聘请一位店长，讨论薪酬、授权和纠纷处理。经济学的一个入口是激励合同：固定工资和销售提成怎样影响店长的选择，哪些行为容易被观察，哪些不

容易写进合同。政治学与组织治理的入口可能是权力怎样被授权和监督：店长是否拥有采购决策权，总部什么时候可以否决。法学则需要研究劳动合同、食品安全义务和程序责任。管理学关心的是，这些安排怎样转化为一群人每天能够共同执行的工作。

四种学科不是简单排成一张表就构成跨学科创新。比如提高奖金后服务质量没有改善，管理研究不能仅说“经济激励不足”；它需要观察奖金是根据销量还是顾客复购计算，员工是否有权拒绝存在食品安全风险的加速要求，相关信息能否传回老板。若某个关键机制需要同时考虑合同权利与组织信息流动，两个学科之间才形成值得研究的实际接口。

管理学作为社会科学的应用性领域，并不意味着它不拥有独立理论研究。它的特殊性，是很多理论必须通过组织安排才能产生效果，也经常在应用中暴露新的问题。一个制度在纸面上成立，与一群人能够长期运行它，是两个不同的证据要求。这一区别将贯穿全书的学派史与实践史。

◆ 六、把互动写成可以研究的机制：交接、权限与反馈

再回到早点铺。周一早晨，取餐顾客在窗口排成长龙，后厨包子的实际制作速度却没有下降。收银员认为是出餐员效率低，出餐员认为是收银员乱排订单，老板则认为应该再雇一个人。三个解释中，哪一个成立，不能通过“大家加强沟通”作出裁决。研究者可以把整个过程拆成三个可观察的环节：顾客需求如何进入系统，订单怎样被传递和排序，蒸好的包子怎样同付款记录匹配并交付。每个环节的输入、输出与等待都需要独立记录。

如果数据显示后厨每十分钟平均能够出餐六十份，窗口交付能力却只有四十份，那么第一步应当研究交付端的流程，而不是增加后厨产能。如果取餐窗口能够交付六十份，但订单信息常常重复、遗漏或临时改动，主要问题就可能是信息一致性而非个人速度。若所有工作环节都能完成数量要求，顾客却因错单再次等待，则所谓“快”需要被重新定义为正确交付的速度。三个诊断对应不同的干预，因而可以相互检验。

管理问题由此具有了最小的机制结构：相互依赖形成交接要求；交接要求需要信息、权限和协调规则；规则改变行动路径；行动结果又反过来证明规则有效、暴露其缺陷，或者推动规则修订。这里每一步都能够被观察到。一个研究者如果只写“协调是管理的本质”，没有指认哪种交接产生了哪类后果，就还停留在定义。把实际交接过程讲清楚，才能进入解释。

尤其要区别“问题被解决”与“问题被转移”。新建一个取餐窗口可能消除前台排队，却造成打包区拥堵；给每名员工配备手持终端可能缩短信息传递时间，却使错误数据更快进入所有工作台。管理活动通常在联动系统里展开，一个局部的正向结果可能构成另一个环节的负担。后续讨论各派管理工具时，本书都要求从其最有效的场景进入，再观察它怎样改变整条任务链，而不是只关注该工具负责的指标。

带 走 的 话

管理不是从出现老板才开始，而是从一个人的行动影响另一个人完成任务的条件开始。

小　账

这一章立了什么？管理是围绕共同任务展开的行动关系，学派从不同的人与事的预设进入这些关系，四类互动彼此嵌套。

怎样算它错了？若只写“协调是管理的本质”，指认不出哪种交接产生了哪类后果，这个起点就还停在定义，没有进入解释。

〔本章待核〕第321号第1章与第11.1节关于四类互动内容的原文表述与页码；“管理学天天在用”一说在第321号中的出处。

◆

02

第 2 章

学派符号与出生证：管理学版

这一章的问题

一个管理学派，是从哪一对“预设的人”与“预设的事”里长出来的?

◆ 一、学派＝预设的人×预设的事

一个符号只有在能约束判断时才有研究价值。本书继承第321号的方法，把管理学派写作“预设的人×预设的事”。乘号表示联合设定，不表示两个因素之间存在已经测量出的数量乘法。若只说明某个学派研究什么样的人，却没有说明它把任务或组织看成什么，就不能完整理解它为何偏好某种管理工具。

先看科学管理。它所关心的劳动者并非抽象的“人性”，而是能够被选择、训练，并在特定作业条件下遵循科学方法的劳动者；它所关注的工作，也并非社会中所有类型的劳动，而是至少有一部分可以通过观察、记录和改良来形成较稳定工作方法的作业。主体和客体联合起来，才使工时研究、培训、管理者承担准备工作等具体方案成为可能。将科学管理直接简化为“工人为了钱而劳动”，既不能代表其最强论证，也会使后续批评失去准头。

再看人际关系研究。若主体被理解为在群体中拥有情感、身份与认同需要的成员，客体被理解为存在非正式关系的工作环境，那么对于士气、工作群体和沟通的研究就具有内在合理性。它可以解释为什么同样的工资条件下，不同团队的行为仍有差异。但如果直接把它写成“人高兴就能产出”，便混淆了工作满意与任务绩效，甚至制造了后来的研究者从未主张的假设。

出生证既要呈现共同假设，也应注明争议。一个学派的发展常常跨越几十年，后来的研究者可能修订最初的起点。所谓“科学管理一脉”“人际关系一脉”，是研究者为了比较而建立的分析单位，未必具有内部完全一致的理论预设。若出现差

异，应该分别为关键作者建立出生证，再在“一脉总出生证”中说明哪些共性确实存在。

◆ 二、主体预设怎样得到证据

重建主体预设至少要回答三个问题。第一，原作者如何描述行动者的能力、动机、责任和可改变性？第二，这些描述是否构成后续推理不可缺少的前提？第三，原作者是否在其他文本中修订或限制过这些描述？只有把三项材料共同放在桌面上，出生证才不是凭印象概括。

例如，把“员工可以被科学训练”列为泰勒的重要假设，需要与其科学选择和训练原则建立文本联系；而把“员工只喜欢金钱”列为泰勒的唯一主体假设，则必须面对他论述合作、管理者责任和人员发展的内容。若现有材料无法证明后者，不应因为教科书常这样概括就照抄。读者看到的不应该是作者替学派画的漫画，而应是有原典支持的分析。

主体也可能是复数。赛尔特与马奇的行为企业理论研究组织中的联盟、目标冲突和问题搜索，不宜硬把整个企业视为具有单一偏好、一次性作出最优选择的个人。若一个理论明确将主体视作联盟，出生证就需要记下联盟内部的差异以及决定组织行动的过程。格式统一不等于强迫研究对象统一。

◆ 三、客体预设与“什么算管理成果”

客体预设不仅回答“被管理的是什么”，还影响如何定义成果。对标准作业而言，单位产量、工时和质量可以成为重要结果；对需要研究组织合作的理论而言，成员参与、沟通顺畅和集体行动可能更有意义；对战略研究而言，企业能力与长期竞争环境也可能被纳入。不同测量指标往往隐含不同的客体设定。

然而，某个指标容易得到数字，并不意味着它天然更重要。组织可能用每周完成任务数衡量研发团队，却发现任务数越高并不代表新知识越多。这里至少可能有三个解释：指标没有充分覆盖成果；工作任务发生改变；组织为了适应指标改变了工作方式。如何区分三者，是后续“量化当家”命题面临的实际挑战，而不是一句“数字统治了人”能够解决的问题。

更困难的情况，是理论的客体预设与现实对象互相影响。当管理者将客户服务设定为可以逐单关闭的工单，员工可能逐渐把“尽快关闭”当成服务目标。客户可能需要的是彻底解决，而组织记录的却是关闭速度。如果研究者没有保存引入指标前后的变化记录，就难以判断管理究竟改善了服务，还是重新定义了服务。

◆ 四、意义权重不是道德分数

先预告一句：在SDE体系里，创造、自由、幸福三者的权重叫作D1（意义目标），它决定差异往哪里推。出生证上的●◐○，读的就是一个学派的D1；第51章会把这一点接到SDE管理学上。

第321号还为出生证引入创造、自由、幸福三个维度，使用●、◐、○表达相对权重。在这本书中，这些符号只代表一种解释性标注：某种理论主要把什么结果放在显著位置，而不表示该理论更好或者更有道德。没有对原典与具体实践的证据，不应为整个学派填写意义权重。

“创造”可以用于描述产生新的能力、成果或组织方式受到多大重视；“自由”涉及选择空间、主体参与和自主决策；“幸福”涉及工作与生活中被认同、能够持续合作与获得合理收益的体验。这些工作定义并非第321号所有哲学含义的完整替代，正式出版时仍需要与原文核对。若一个理论同时高度重视成果与员工自主，不能为了凑齐三档权重而强行降低其中一项。

更不能由理论宣称直接推断企业实践。某组织在宣传材料中说重视员工自主，不等于员工现实中的决策空间已经得到证明。同样，一个强调绩效的理论可能允许高度自主的实施方式，不能因其指标明显就自动把“自由”标成最低。在全书中，理论主张和实践材料需要分栏登记，避免把政策文本、口号、研究论证和实际结果混为一谈。

◆ 五、出生证页与八行工作表不是同一个东西

为方便读者，每章可以展示一张简洁出生证页，重点列主体预设、客体预设、意义权重和依据。研究者另有八行工作表：主体预设、客体预设、联合起点、最怕

的异象、不许问的问题、吸收手法、SDE路径、意义权重。前者是展示层，后者是工作底册；不能把两者都叫“八栏出生证”。

八行表中最容易被误用的是“不许问的问题”。我们只能说某个理论的主要论证路径没有充分处理某类问题，不能轻率指控作者故意禁止提问。若要说“科学管理最怕不可拆分的劳动”，必须进一步限定到特定版本、特定研究材料，并说明哪些职业确实不符合其模型。若原理论已经留下合理适用范围，则不能把范围限制当作它的逻辑失败。

另一项容易误用的是“最怕的异象”。一个能够推翻某项预测的观察，必须同原理论的明确主张发生冲突。比如，在既定标准作业和合理工作条件下，经过测量与训练后生产效率没有改善，可能对某个具体管理方案构成反例；但一个员工不喜欢考核，并不能直接推翻全部科学管理原则。理论与事实之间的接点必须足够准确。

出生证工作的最终目标并不是生成漂亮的表格，而是让读者能够沿着原典推理还原：一个人为何从这里起步，又如何经由若干机制走到后来的结论。只有这样的表格，才能为学派比较和创新研究承担证据责任。

◆ 六、零花钱的四种给法：同一家庭里的四张出生证

设想一个家庭要解决孩子怎样获得零花钱的问题。第一种给法是做一项家务给一定金额，核心抓手是可计量劳动。它使劳动与报酬的关系清楚，但洗碗、照顾弟妹和主动整理公共空间的价值未必都能按次数准确比较。第二种给法是每周固定额度，核心抓手是预算与稳定预期。孩子获得自主安排的机会，但父母可能担心责任与消费选择不能直接对应。

第三种给法是达到某个学习目标给予奖励，核心抓手是事先确定的结果。它能清楚表达家庭希望发生什么，但可能使孩子把本来喜欢的学习活动理解为换取奖励的条件。第四种给法是让孩子参与讨论家庭资源和自己的实际需要，再共同确定额度与使用规则，核心抓手转向协商关系和共同判断。它可能提高参与感，却也需要时间、信息和足够的沟通能力。

这四种给法是本书为演示出生证方法而构造的对照，不声称逐字复述第321号的零花钱示例。它们没有一个天然适用于所有家庭。孩子年龄、家庭经济能力、任务风险和父母希望培养的能力，都会改变合理选择。更重要的是，一旦某种方式使用较久，孩子和父母可能围绕它形成稳定预期：改计件会引发公平争论，改固定额度会改变自主空间，改目标奖励需要重新解释目标来路。

这组简单案例同时揭示了主体与客体的联合关系。把孩子预设成主要根据奖酬行动的人，就容易把家务设为可计量任务；把孩子预设成正在学习自主判断的人，就可能将消费预算和选择过程列为重要对象。两种预设都可能成立，却将家长引向不同的管理问题。

◆ 七、一张出生证的审核标准

出生证不能只写结论，还要列出“文本锚点—推理链—反常案例—修订方式”。文本锚点证明所述预设并非作者杜撰；推理链说明这个预设如何支持具体方法；反常案例说明学派在什么条件下面临解释困难；修订方式则说明原作者及后续研究者怎样响应困难。

对于无法取得原典的经典学派，不应仅凭网络百科作出确定的“核心预设”结论。对于源于实践的管理方式，还要区分发明人、推广者和后来的学术解释者。例如，一家公司长期实施一项制度，未必意味着创办人以某个学派的哲学语言理解它。理论主张与实际组织经验应当平行记录，再寻找其可能的连接。

审查出生证还需要问一个反面问题：如果按同样证据标准重建竞争学派，自己的SDE阅读会不会处于劣势？只有愿意保留这种可能性，出生证才有机会成为研究工具，而不是任何学派终将被SDE解释所证明的循环。

◆ 八、同一个学派能否有多张出生证

一张出生证究竟代表一位作者、一部著作，还是一个持续数十年的学派？这是方法使用中容易被跳过的问题。如果研究对象是一篇论文，主体和客体的设定可能相对清楚；如果研究对象是一条长达半个世纪的学术传统，研究者就可能发现同一

名称下存在不同主张。将它们强行压缩为单一预设，会使理论的历史变化在“出生证”里消失。

以科学管理一脉为例，泰勒的理论包括科学研究工作方法、选择并训练劳动者、管理与劳动双方重新分担责任等内容；后来某些企业更重视计件、进度或装配线安排。若把后来的流水线制度直接当成泰勒全部理论的核心，既不符合原典范围，也可能误判这一学派后来真正发生的变化。因此，本书将“作者出生证”“代表著作出生证”和“一脉总出生证”分开：第一类记录主要思想家的相对稳定假设，第二类记录特定文本的论证起点，第三类只保留能够由多张材料共同支持的共性。

一个实际判据是：如果同一学派内部两项重要作品对于人的行动能力、任务性质或组织目标作出了明显不同的设定，就应当重新开证，标明变化发生在什么时间、针对什么难题、由哪些证据支持。这样处理的代价是研究工作量增加，但它可以避免把内部创新误写成外部学派的单向胜利。学派史不是先把所有人装进盒子，再研究盒子的排列；出生证必须允许历史事实改变盒子的形状。

◆ 九、完整示范：为一种值日管理办法填写八行工作表

为了展示工具怎样落地，设想某个班级采用按日打卡的卫生值日办法。这是构造性的教育管理情境，并非历史上独立存在的管理学派。它的主体预设是：学生能够理解岗位任务，并在明确标准与可见反馈下稳定履行责任。客体预设是：卫生工作可以被分成若干项目，以完成与否进行检查。两项预设联合，使值日表、任务分配、复核与奖惩具有了可操作的基础。

接下来填写其余项目。最怕的异象是：检查表全部合格，教室却仍不适合日常使用。不许问的问题可能是：是否存在重要但未列入表格的劳动，或者某些学生承担了更多难以打卡的任务。可能的吸收手法是继续增加勾选项目，却不改变任务定义。按本书的试探性读法，其主要路径可标为S→D→E，因为它从清洁合格的结果起手，经由检查差异寻找原因，再调整分工关系。意义权重必须另作证据说明，不能因为用了表格就断定其忽视自由和幸福。

最后设计反例：两组班级采用相同值日表，一组清洁状况改善，另一组并未改善；如果后者存在明显的信息、成员合作或任务分类差异，就需要进一步检验预设的适用范围。研究者还可以对比“做了哪些任务”和“教室是否真的适用”两个指标，判断工具是否替代了目标。八行工作表只有连接到这种可检查的判断过程，才称得上管理研究工具。

带 走 的 话

一个学派要写成“预设的人×预设的事”，两样合起来才说得清它为何偏好某种管理工具。

小　账

这一章立了什么？出生证要列文本锚点、推理链、反常案例和修订方式；作者、著作、一脉要分开开证，意义权重不是道德分数。

怎样算它错了？按同样证据标准重建竞争学派，若SDE读法处处必胜、从不落下风，出生证就成了循环自证的工具。

〔本章待核〕第321号第2.3—2.5节、附录一“八行工作表”、第11.2节零花钱小账的原文表述与页码。

◆

03

第 3 章

抓手依赖：管理学的依赖类型

这一章的问题

管理学派一旦立起来就很难换——它到底被什么锁住了？

◆ 一、为什么管理离不开能抓得住的东西

设想你请一个新主管去改善早点铺的经营。若他说“要提升组织协同、激发每个人潜能、形成长期共同价值”，听起来全面，却难以判断明天早晨先做什么。老陈会追问：谁先和面？什么时候开笼？怎么知道做法变好了？管理理论要进入现场，通常需要找到能够被反复操作、观察与校正的抓手。它可能是一张工序卡、一个考核数、一套会议制度，也可能是一种问题讨论方法。

抓手不是学派的全部理论，却常是理论穿过组织边界的入口。研究者谈系统，组织中的人未必能够立即操作“系统”；当研究转化为流程图、责任矩阵或者例会制度时，系统才以某种方式被日常使用。抓手帮助减少协调的不确定性，也能保存经验，使新人不必从头摸索。这是它的正当价值。本书不会把可操作性本身当作学术低级化，更不能因为一个学派善于提供实用工具就断言它没有解释深度。

问题是，抓手在反复使用后可能改变它的制度地位。一个工具最初是为了处理特定困难设计的；当它成为通用标准后，组织可能反过来要求所有工作符合工具能处理的格式。例如，社区志愿服务的贡献不一定能够用服务次数准确表示，但为了便于评比，组织开始只记录次数。随时间推移，志愿者倾向于选择容易累计次数的活动，复杂但重要的照护工作可能受到冷落。若数字逐渐代表了组织所理解的“贡献”，工具就已经参与了对价值的定义。

这不是否定测量。没有记录，组织也可能无法发现贡献分配不公、人员疲劳或任务执行差异。真正的选择并非“要数字还是要人性”，而是把每个指标放回它所

服务的问题之中：测量对象是什么？未测量的部分是否重要？参与者是否有条件说明例外？当测量引起行为变化时，能否继续使用原来的尺度？抓手依赖研究需要把这些问题连起来。

◆ 二、工具层、人才层与语言层怎样相互锁定

第一层是工具。工作流程、表单、信息系统、质量标准、绩效档案和自动化报表，把某种管理方法变成可重复的操作结构。工具保留历史数据，支持横向比较，因此能够积累优势；同时它也规定哪些事实容易进入组织记录，哪些需要另行说明。某项工作如果没有合适的字段，就可能在报表里显得不存在。

第二层是人才。组织需要有人熟悉工具、维护规则、解释数字、培训新人。久而久之，岗位职责、职业资格、晋升标准乃至个人声誉，都可能围绕特定工具建立。一次彻底改变，不再是买一套新软件，而可能让许多人原来擅长的工作方式失去价值。反对改变者未必缺乏开放精神，也可能正在承担维护服务连续性和职业责任的实际成本。

第三层是语言。某个管理体系一旦拥有一套内部通用术语，会议上的争论便倾向于在该语言范围内进行。“完成率”“响应时长”“KPI”“对齐”“闭环”等词语能够提高沟通速度，但可能使难以表达为这些词的事项更难获得注意。语言的力量并不神秘，它通过改变人们说明问题、提出证据和报告成果的习惯而发挥作用。

三层锁定可能相互加强：工具要求专门岗位维护，岗位培训传播专门语言，专门语言又为进一步采购新工具提供理由。不过三层未必必然同时出现。例如，一家小店可能已经高度依赖某种工作习惯，却没有正式信息系统；一个大型机构可能购买了昂贵软件，却没有形成实际使用它的团队。因此，不应未经核查就判定任何成熟抓手必有三层完整锁定。

本书还提出一个SDE映射，按本书的读法保留为次要命题：工具层近似显露S，人才层近似特征纠缠E，语言层近似差异序列D。这个对应有风险：语言既可以规定差异，也可以构成稳定关系；工具本身不仅显露结果，还改变行动路径。第47章写明它的先行研究（莱维特的组织变革菱形、斯科特的制度三支柱），并给出它唯一

承担的预测：单换一层，必被另外两层拉回。更重要的是观察三层如何相互作用，而非强迫三层与三量一一对应。

◆ 三、三条识别信号：依赖什么时候值得警惕

第321号在管理学分析中给出三条便于现场识别的信号。第一，面对改变建议，反对理由主要是“没法和以前比较”；第二，新人必须先掌握既有抓手，才获得提出异议的资格；第三，遇到问题时倾向于增加条款，却很少撤销已经失效的规定。这三条不是诊断某组织患上“僵化病”的医学指标，而是提醒研究者寻找既有工具已经取得何种优先地位。

先看第一条。保持可比性是合理的。一个学校如果突然改变考试难度，历年平均分便不能简单比较；一家企业突然改变销售口径，也可能使经营判断失真。但是，若组织因为担心破坏连续数据而拒绝研究新环境、新任务，就需要追问现有比较服务的究竟是什么目的。历史连续性是资源，不应被当成不可改变的目标。

第二条也有正当的一面。新人理解基本流程以后，才更容易提出可实行的改进意见。问题出在培训要求被转化为对异议权的永久限制。比如，前台服务员发现客户持续反映一个问题，却因为“不懂后台KPI体系”而被排除在改进会议之外。这里需要分析的，不是新人懂不懂所有管理知识，而是他们能否带来原有体系没有记录的信息。

第三条可能表现为一张越来越复杂的表格。第一次发生交接失误，增加核对栏；第二次发生漏单，增加审批；第三次发现记录不一致，再增加一次复核。每一项在当时可能都有理由，但叠加后可能消耗大量时间。此时需要比较新增条款的边际收益和维护成本，寻找那些已经过时、互相矛盾或重复的要求。真正的管理能力可能表现为删去不再有用的规则，而不是永远增加规则。

◆ 四、抓手依赖与其他三门社会科学的接口

社会科学系列给三门学科的依赖类型各起了一个形象的名字：经济学的路径依赖是“国家的波”（路径、速度、粘性），法学的制度依赖是“国家的场”（连接、次序、结构），政治学的政体依赖是“国家的粒子”（整体、稳定、独立的特

征）。管理学的抓手依赖对应什么？本书的回答是：它不对应国家，对应的是“组织的手”——抓手就是组织伸出去抓世界的那只手。手抓住什么，组织就看见什么；手上磨出的茧，就是工具、人才、语言三层锁定。再往前推一步，这只手的动作，就是把波动的、成场的、成粒的东西抓成一个可量指标的那一下（见第52章）。四种依赖涉及相互交叉的对象，不能理解为严格互斥的学科边界。

从经济学角度（接第319号经济学卷），改变抓手可能涉及转换成本、激励和规模收益。一套库存系统长期使用，数据迁移与人员培训就会形成可计算成本。若抓手依赖无法解释超出这些因素之外的现象，它相对于既有路径依赖研究的独立贡献便有限。

从法学角度（接第320号法学卷），改变绩效制度可能涉及合同约定、劳动权利与程序正当性。公司不能因为发现旧指标不适合新任务，便随意否定员工依据现行规则形成的合理预期。管理工具不是脱离制度的私人物件，其变动有时需要法律上的程序保障。

从政治学与组织治理角度（接第360号政治学卷），抓手决定谁有权定义问题、解释数据和决定例外。表面上所有部门都接受统一指标，实际上不同岗位可能拥有不同解释权。研究抓手依赖必须讨论决策权怎样分布，而不能把所有抵触看成技术摩擦。

管理学自身的研究任务，是分析这些成本、规则与权力怎样落实为每天做事的安排。只有找到具体交接机制，跨学科分析才不是将四个学科的术语排列在同一段里。

◆ 五、抓手依赖与量化当家：同一理论的两种强度

“管理学依赖抓手”与“可量化的价值容易成为主流抓手”并不是同一命题。前者关注组织怎样维持既有工具，后者试图解释哪些工具更可能被选择并获得优势。后者更强，也更容易被历史材料反驳。

按本书的建构，管理活动需要同时关注在轨、效率和吸引。效率中的时间、产量和成本往往容易形成数字；在轨可以借助合规清单、检查记录等方式部分量化；吸引涉及归属、信任和认同，可能较难形成稳定、没有争议的日常指标。由此提

出“效率—在轨—吸引”的量化难度梯度，并试图解释相关管理取向进入日常实践的次序。

但必须注意，量化难度不是一个跨时代、跨组织恒定不变的自然属性。一个工厂的生产节拍容易测量，不意味着知识工作质量同样容易测量；合规条数容易记录，不意味着制度真正有效；敬业度问卷能够形成分数，不意味着已经完全测量员工归属。如何区分测量存在、测量有效和被组织采纳，是检验“量化当家”必需的三步。社会地位的形成还可能由技术、权力、成本、教育制度和市场条件共同决定，不能预先把量化难度当成唯一原因。

因此，本书将两种强度的命题分开登记。抓手依赖是全书的判词二；量化当家是第52章的主命题，它多说了一句：抓手是被量化的那一种价值。它与四种现成解释都不同：路径依赖经济学用转换成本解释为什么难换，制度化理论解释为什么彼此相似，组织惯例解释为什么延续，古德哈特定律解释量了以后为什么失真；量化当家解释的是，最先被抓住的为什么是那一角。第52章给出它的来由、判据与失效条件。

◆ 六、一个考核制度的完整依赖链怎样核查

某门店引入新的工单关闭率考核。研究者不能只问门店有没有使用该指标，而要至少收集引入前后的任务数据、质量投诉、成员职责与访谈材料。引入前团队怎样界定“解决问题”？引入后成员是否倾向于把复杂问题转为更容易关闭的小任务？管理者是否新增了监督岗位？培训教材是否把关闭率作为服务优秀的首要标准？这些问题分别帮助识别工具、人才和语言三个层面。

如果工单关闭率提高，客户问题也解决得更好，说明新制度可能带来实质改善。如果关闭率提高、重复投诉增加，则存在目标替代或质量不足的可能。如果关闭率没有明显变化、成员却花费更多时间填表，就需要研究数据劳动本身的成本。如果所有指标都没有变化，也不能立即宣布抓手空转，因为它可能承担风险预警或信息对账等其他功能。

真正具有因果识别意义的研究，还应尝试寻找未采用新制度的类似团队、分期实施的部门或者历史上相近的任务情境。组织内的变化可能来自市场需求、人员流

动、客户结构和软件升级等因素，不能把所有结果直接归因于新考核。单个故事可以发现机制线索，但不能取代对照材料。

这样处理以后，“抓手依赖”才从一个容易理解的哲学概念，变成能够提出观察任务的研究框架。框架能否解释更多，则需要看它提出的差异是否超越了转换成本、组织惯例和制度主义已有的解释。

◆ 七、真正难以撤换的是什么：抓手转换的反事实研究

假设两家业务相近的门店都使用按单数计奖的办法。甲店计划把奖金的一部分改为顾客问题首次解决率，乙店保留原规则。研究者可以在调整前记录顾客需求结构、员工经验、单位成本和重复投诉率，调整后持续比较。如果甲店没有变好，不能立刻判定旧指标优于新指标；也可能是首次解决率难以可靠测量、新工具培训不足，或者员工仍然同时受到其他旧指标约束。

更关键的证据出现在工具撤换的中间过程。哪些主管反对修改？他们具体担心失去什么？系统能否保留历史数据？员工是否需要重新学习处理复杂问题？组织会议是否继续沿用“关闭数量”评价优秀员工？只有具体回答这些问题，才能知道抓手依赖发生在哪一个层次。工具层、人才层和语言层不必等强，也可能以不同先后顺序阻碍变更。

如果一家门店通过简单更新报表就完成转换，另一家需要数月培训和调整权限，那么“组织惯性”这一总称未必足够。我们应该解释：为何差异会发生，什么条件下旧抓手仍有保留价值，什么条件下它已成为问题来源。必要时应当允许判定“旧抓手继续使用是合理选择”。抓手依赖研究的目标是辨别选择条件，不是预设改变永远优于延续。

◆ 八、量化之前、量化之中与量化之后

“量化当家”若要成立，必须区别三个经常被混同的阶段。第一阶段是某种价值或活动是否存在可观察迹象。顾客愿不愿再次光顾、员工是否理解工作意义，都有可能被访问和记录。第二阶段是这些迹象能否形成足够有效、可靠的指标。一次问卷能够生成分数，并不保证它准确反映长期认同；每小时完成件数容易计算，也

不能完整代表真实生产质量。第三阶段是指标是否获得组织里的分配权和解释权：工资是否受它影响，预算是否依据它决定，会议上是否用它判断哪些工作有价值。

有些东西能够被测量，却没有成为组织管理的核心；另一些很难精确量化的东西，却可能通过惯例、权威或专业判断长期主导组织。这两类材料都可能反驳强版本的“量化当家”。因此，第十一编不能只证明“效率容易计算”，还要比较为什么不同组织在技术可量化程度相似时，最终形成不同的管理制度。量化难度、测量有效性和组织权力之间的关系，必须分别进入研究。

更具体的可错点是：如果已有大量稳定的企业实践表明，员工认可和自主权虽然长期缺乏统一日常指标，却形成了持续的岗位体系、训练体系和公共管理语言，那么“只有先被量化的价值才能当家”就需要撤回或显著收窄。把这样的反例入口提前写清楚，才有机会避免建构命题重蹈免检的旧路。

带 走 的 话

抓手是理论进组织的入口，用久了，工具、人才、语言三层会互相锁住，单换一层会被拉回去。

小　账

这一章立了什么？抓手依赖有三条识别信号：说没法和以前比、新人先学抓手才配提异议、只加条款不删规定。

怎样算它错了？若员工认可和自主权长期没有统一日常指标，却形成稳定的岗位、训练和管理语言，量化当家就要撤回或收窄。

〔本章待核〕第321号第11.3节三条识别信号的原文；第319、320、360号对“波”“场”“粒子”的原始表述与页码；古德哈特（Goodhart，1975）原文出处；“组织的手”这一说法待王德生审定。

◆

04

第 4 章

SDE工具箱：在管理里怎样用

这一章的问题

显露、差异、纠缠这三个量，怎样拿到管理现场来用？

◆ 一、S、D、E各自回答什么

在本书的SDE解释口径中，S为显露，D为差异序列，E为特征纠缠。用于管理学时，首先需要找出能够具体指认的观察对象。假设一家店本周顾客等待时间下降、退货比例上升、员工流失率维持不变。这些可以记录的状态或结果属于一类显露。但不能把所有数据都笼统称作S以后就认为分析完成，因为结果需要放进具体任务和测量条件中解释。

D关注差异如何展开。顾客等待时间是一项数字，而等待为什么从十分钟变为六分钟，变化先发生在点单、制作还是交付环节，哪个调整先于哪个结果，属于过程问题。所谓差异序列也不是简单的时间表：研究者必须说明不同状态之间具有什么可比较的差异，以及为什么把它们组织为同一条变化路径。

E则关注行动者、任务、资源和制度等要素怎样相互约束、依赖或改变。若老板给制作团队增加奖金，可能改变成员之间的协作，也可能影响个体努力；若顾客改为在线点单，原来的收银与后厨关系可能变化。E并不是研究者尚未解释的所有背景因素的垃圾桶，必须有具体对象和可描述的关系。一个研究模型若只写“环境复杂所以结果复杂”，还没有完成机制解释。

这三种提问能够帮助研究者避免只看结果、只看过程或者只看结构。但同一现象究竟用哪个量表示，需要在研究问题明确后决定。例如一套绩效制度既是某个历史过程显露的结果，也可能成为未来劳动行为的约束。研究对象发生切换时，S、D、E的角色可以改变；若作者没有交代切换，便容易形成概念滑动。

◆ 二、三方程不是三种任意换词的方式

本书沿用三个关系式：S＝F(D,E)、D＝G(S,E)、E＝H(S,D)。在本书的管理研究中，第一个方向提醒我们，不要脱离活动过程和约束关系单独解释成果；第二个方向提醒我们，已有状态与关系条件可能推动新的差异演化；第三个方向提醒我们，已显露的结果及其变化过程可能反过来改变原来的关系结构。

先看S＝F(D,E)。同样一群员工、同样的生产设备，在不同的班次安排和交接关系下，可能产生不同的交付结果。为形成具体研究，必须把班次变化、设备维护、订单结构等因素分开，而不是用一个“纠缠”的总词代替它们。如果多个因素同时改变，还应避免把结果变化全部归因于最符合理论偏好的那一项。

D＝G(S,E)强调反馈。若公司发现某产品退货率增加，而组织内部存在迅速传递质量信息的机制，就可能调整工艺；若质量部门没有获得调整权限，同样的退货记录可能长时间得不到响应。因此，一个已经显露的结果会不会推动变化，取决于组织关系与决策机制。

E＝H(S,D)则涉及关系的改写。原先的团队分工可能因长期协作形成新的专业角色；一种评价方式如果持续引导成员关注不同任务，也可能改变团队中什么知识受到重视。这里不能只宣称“结果回写环境”，还要说明回写通过哪些可追踪环节实现：预算重新分配、培训制度修改、话语资格变化、工作流程重排，还是合同关系调整？不同机制之间不应互相替代。

从严格科学研究角度，这三个表达式并不自动给出可估计的函数形式，也不因书写了等号就成为普适经验定律。它们在当前写作中承担研究方向与结构提示的作用。要成为具体可检验模型，仍需要设定变量、观测窗口与对照条件。这样既不贬低SDE作为本书主导理论的作用，也不把尚未完成的经验检验说成已经成功。

◆ 三、三原理：矛盾怎样推动第三个量

先交代口径[2]。王德生2026年9月28日为SDE管理学作了裁定：“三原理”是123原理的三拍——张力积累、形状改变、回写（原话照录于第214号前言）。第321号第4.3节的写法是“两个量的矛盾推动第三个量”。两种说法讲的是同一件事：D与E相互顶撞，张力积累；顶到一定程度，S的形状改变；新的S再回写，重新规定什么算差异、谁和谁缠在一起。本书在管理现场一律按“三拍”来写，以免读者以为有两套原理。

第321号第4.3节给出三条原则：两个量的矛盾，推动第三个量——D与E的矛盾推动S，S与E的矛盾推动D，S与D的矛盾推动E。这里的“矛盾”不是吵架，是两个量互相对不上，使第三个量非得改样子才能让整件事收得拢。本书沿用“三原理”这一叫法。三条之中，第一条是引擎：在SDE体系的表述里，它被写成“123原理”——①差异序列D与纠缠E相互矛盾，D要变、E要稳，张力累积；②矛盾逼出显露态S的改变；③S的改变回写D与E，重新规定什么算差异，并沉淀成新的纠缠。另外两条，可以看成回写那一步的两个方向：新的S与旧的E对不上，推动差异序列重排；新的S与新的D对不上，推动纠缠重组。于是新的矛盾在重置过的场里生成，循环不止。

第321号用早点铺演示第一条：老板想一周一换花样（D），老街坊的口味已经缠成了习惯（E），两头对不上，逼出一个新的S——每天卖“老味道”，另加一个限量的“本周新馅”。再用排班演示一遍完整的循环。周末客流一周一个样，这是D，要变；固定班次背后是伙计们的作息和彼此的承诺，这是E，要稳。一个要变一个要稳，等位时间越拉越长，逼出了新的S——一张带弹性支援和预约的排班表。新表随即回写：预约数成了衡量差异的新尺子（D被重置），交叉培训让伙计之间形成新的顶班关系（E被重置）。下一轮矛盾，就在这张新表上重新攒起来。

这个例子表明，两种约束之间的冲突可能推动新的安排，但不能推出“只要两个因素冲突就必然产生更好制度”。张力可能导致拖延、成员离开或者组织停止某种业务。研究者必须说明何种资源和决策条件，使冲突有机会转化为新的组织安排；还要识别失败路径，否则三原理便容易被解释成任何结果都成立的循环。

再看一次考核冲突。老板希望每小时产量提高，员工认为严格加速会降低食品质量。这里要先认清谁是谁：加速的要求来自订单的增长序列（D），质量的坚持来自伙计的手艺习惯和对熟客的承诺（E）。两者顶到一定程度，逼出的S不一定是折中：组织可以通过改善设备减少无效动作，使两者同时改善；也可能发现现有产品品类过多，重新设计任务。所谓新的第三量，在具体管理分析中需要有明确的变化对象，而不能只是抽象宣布出现了“升维”。

因此，三原理只讲三个量之间的这一种推动关系，不能外推成任何三步法。讲完“什么变了”，一定再追问一句：这个变化又反过来重置了什么？全书在每个学派章里都用这一问检查学派自己的回写：抓手立起来以后，它重新规定了什么算差

异，又把谁和谁缠在了一起。创新是否有效，仍要由现场结果与竞争方案比较决定。

◆ 四、六路径：同一件事可以从哪里开始看

S→D→E先从可见成果或问题进入，再比较过程差异，最后研究背后的关系；科学管理某些论证具有此类倾向。S→E→D先确定结果，再安排实现结果的关系与行动流程，目标管理在某些章节中可按这种次序解读。E→S→D先观察群体或组织关系，再研究表现与变化，人际关系研究常被放在这一路径附近。D→E→S从情境差异和变化过程起手，再研究组织关系的调整，最后比较显露结果，部分权变研究可能具有这种结构。

还有两种次序容易在简化的学派分类中被遗漏。D→S→E可从持续实践的差异中发现某种模式，再将它作为结果加以辨认，最后研究它如何进入组织关系。明茨伯格关于涌现战略的研究可成为候选对照。E→D→S则可从既有关系结构起手，安排或观察不同变化路径，再检验相应结果；部分系统思考、组织学习及福莱特的冲突整合思想值得单独检索。

但六条路径首先是研究次序的标注，不能根据一段文字出现了三个字母就宣布它完整走过某条路径。真正的路径分析需要：原典先提出什么问题、用哪些证据与推理推进、最后形成什么判断。如果某一理论在不同著作中使用了多条路径，就应该分别标注。第321号对两条路径覆盖不足的判断，本书在第48章检验；检验时不能为了保留所谓“空路”而忽略明茨伯格、圣吉和野中的已有研究。

可以用教新伙计包包子作一个生活示范（第321号第11.5节用的也是这个例子）。第一种教法，先给出合格包子的标准，再比较新手与师傅的动作差异，最后调整谁带谁、在哪个灶位——S→D→E，科学管理的教法。第二种，先定好今天要交出多少合格包子，再安排谁和谁搭档、用哪套工具，最后让新手一遍遍做——S→E→D，目标管理的教法。第三种，先让新手跟着师傅在灶台边待几天，看他和大家处得怎样，等手上出了模样再比快慢——E→S→D，人际关系的教法。

第四种，先看今天面粉、天气、客流有什么不同，再判断这种情况该让新手站哪个位置，最后看出品——D→E→S，权变的教法。这四种正是主流四脉。还有两种很少有人系统地讲：让新手自由尝试，回看哪些动作自然形成了好包子，再把它定成规矩（D→S→E）；先摸清师傅和新手之间、灶台和面案之间的关系，调整几

处次序，看出品怎样变（E→D→S）。实际教学会交错使用，选哪一种起手，取决于这件事最吃紧的是哪一维。

◆ 五、SDE管理学三角的研究位置

本书记载了王德生关于SDE管理学的口述框架：S3对应真、善、美的价值，D3对应最小误差、最小冗余、最小亏损的最优化方向，E3对应内能、动能、势能，并将管理使命描述为保持在轨、效率、吸引的平衡运行。该表述在本书中属于重要理论起点；其具体口述原音、术语版本与S1、S2、S3之间的完整区分尚需对照原始材料核定。

在日常管理中，可以把在轨先理解为行为与基本事实、制度边界和任务要求之间是否保持可靠关系；把效率理解为以合理资源代价完成任务；把吸引理解为成员、客户和组织之间持续合作与认可的条件。这样的解释只是进入问题的工作入口，不代表真、善、美已经被完整还原为三个现有管理指标。

早点铺要同时面对三件事：包子质量与卫生是否可靠，制作过程是否合理节省时间和原料，客户与员工是否愿意持续参与。三件事之间可能形成张力，也可能出现共同改善。后文提出的“量化当家”，并不是要求将三件事简单平均，而是追问哪一项更容易进入日常指标，指标主导后其余部分怎样被处理。该问题会在第51、52章集中研究，现阶段先保留为待检验的建构任务。

◆ 六、建立路径标注的核对程序

为了避免不同研究者随意给管理学派贴路径标签，本书在具体研究中可以先切取一段完整论证，而不是整部思想史。第一步，记录作者首先提出的问题和研究对象；第二步，记录为了回答这个问题而引入的中间概念、观察数据或规范前提；第三步，记录最终解释的结果或新关系。只有把论证次序确认以后，才尝试用S、D、E表示。

例如，西蒙在讨论有限理性时，先批评传统管理原则中相互冲突的主张，再研究人的信息与计算能力如何影响组织决策，最后提出满意化等概念。是否应将这整条论证标为D→E→S，还需要对照其原著具体章节，不能由“决策有过程”便自动得出D起手。明茨伯格对于涌现战略的讨论也需要区分它所分析的是既有行动模式，还是规范性战略程序。

最重要的审核动作，是让研究者写出一种有理由的替代路径。如果同一段原典能够被E→S→D和E→D→S两种次序同时解释，需要说明哪一种更符合作者的推理次序。无法确定时保留双标或者暂不标定，不将一致性建立在强迫裁决之上。

路径分析的任务，是发现研究中未被充分推进的一段关系，而不是收集六条路径各有多少名人。即使某条路径确实少见，也不必然构成新理论的机会。我们还需要找到具体管理事件，证明改变研究起手顺序以后出现了旧模型难以预测的观察。

◆ 七、六路径不是六个口号：用一个出餐事故检验路径区别

一天早晨，顾客抱怨等待时间过长，老陈决定邀请六位不同研究取向的顾问。第一位顾问从等待时间和错单率出发，追踪哪些调整导致指标变化，再检查岗位关系，可暂标为S→D→E。第二位先提出要把等待时间控制在一定范围，再根据设备、分工和人员能力安排新流程，可暂标为S→E→D。两人都关心同一个结果，却把追问顺序放在不同位置。

第三位顾问先调查员工信任、跨岗帮助和现场沟通，再记录出餐表现及其时间变化，可暂标为E→S→D。第四位顾问先观察不同日子的订单波动，比较正常日与暴雨日的差异，再确定需要怎样改变配置，最后核查结果，可暂标为D→E→S。这里的“先”不是指在墙上最先写下哪个字母，而是整个研究论证的首要起点。

第五位顾问不急着规定目标，而让员工记录连续多天自行调整工作顺序的实践：哪种做法在不同需求压力下渐渐成为惯常模式？随后再研究这种模式能否进入稳定的组织关系，可以尝试标为D→S→E。第六位从店铺已有的师徒关系、客户结构与供货网络出发，比较几种真实可执行的变化路径，再检验是否出现预期结果，可以尝试标为E→D→S。六种起手次序能够引出不同材料，但实际研究往往循环交错，不可能仅凭顾问的一句话就确定唯一编码。

如果六位顾问的最后建议完全相同，也不能仅靠路径标签证明六种理论具有不同解释力。必须回到它们预先要求观察的材料。例如，第三位顾问如果预测某些错单是由低信任引起，那么当成员关系改善而错单不变时，她的解释就应接受挑战；第五位顾问如果声称新流程会自发形成，在实际记录中却看不到稳定模式，那么该路径也没有自动胜出的资格。路径真正有研究价值，是因为它改变了研究者先收集什么证据、忽略什么可能性，以及什么观察会使解释失败。

◆ 八、三原理怎样避免成为万用解释：把“推动”落到行动条件

假设门店的两种重要要求形成张力：降低等待时间和维持出品质量。我们不能仅凭同时存在两个目标就宣布已经发生推动，更不能把最后任何变化都称为第三量的生成。应当观察组织是否真正因为二者难以兼容而采取新行动，例如新增预约取餐、重新配置蒸制设备，或者减少特定复杂品类。不同选择改变的对象不同，预期结果也不同。

若店铺最后只是让员工延长工作时间，短期等待时间下降而疲劳上升，这同样属于一种应对结果，却未必构成可持续改进。若管理者没有权限采购设备、员工也缺少训练时间，张力可能长期停留为争执。因而三原理用到管理研究时，至少需要补上两个可识别条件：行动者能够采用哪些变化路径，以及相关资源与权力条件是否允许变化落地。

本书把“两量张力推动第三量”用于寻找可能被忽略的研究变量，但是否真正产生新机制，仍须通过明确的行动记录、比较对象与结果观察判断。把推动关系落到可执行的过程，是让发生学进入管理实践的必要一步。

> **带 走 的 话**
>
> **显露、差异、纠缠三个量要落到能指认的对象上，三原理只讲张力积累、形状改变、回写这一种推动。**

> **小　账**
>
> **这一章立了什么？**三方程只给研究方向，六路径标的是论证次序；三原理用到管理时要补上可行路径与资源权力两个条件。
>
> **怎样算它错了？**若任何结果都能说成“两量矛盾推动了第三量”，又说不出失败路径和行动条件，三原理就成了万用解释。

〔本章待核〕第321号第4.2—4.5节三方程、三条原则与六路径的原文表述；第11.5节“四种教法”的原始写法；SDE体系“123原理”表述的出处；排班、考核两例为构造情境。

◆

05

第 5 章

吸收三手法与不许问的问题：管理学版

这一章的问题

一个学派遇到接不住的事，是怎样把它挡在门外的?

◆ 一、免检：异常如何被排除在评价之外

一个管理工具正常运行时，无法覆盖所有情形并不奇怪。工作岗位之间确实存在差异，管理者需要为特殊情况预留合理例外。问题在于，例外是否变成避免检查核心假设的手段。比如小周在社区食堂工作，午餐高峰时主动花时间帮助行动不便的老人，结果当日处理订单数量下降。主管可以合理解释这类服务无法仅按单数衡量，并调整评价；也可以直接把相关工作列为“辅助岗位，不参与考核”，从此不研究它在组织价值中的位置。

要判断是否发生免检，至少需要三个条件：理论明确声称适用于某一范围；该范围内出现与预期冲突的现象；组织或研究者通过不断缩小范围、排除样本而不公开修订原命题。若理论原本就只研究可标准化作业，在非标准化工作中不适用，不构成自动反例。免检不是例外本身，而是例外被使用的论证方式。

对于管理学派史，这意味着我们需要查清理论如何处理困难材料。一个作者可能在初版中忽略某类工作，后来主动研究了它；也可能始终坚持范围限定但做出了有效预测。不能因为其结论不覆盖全世界，就指控学派封闭。反过来，如果某种理论宣称对所有企业都适用，却把所有失败案例解释成“执行者没有真正理解理念”，其可检验性就值得质疑。

◆ 二、改名：术语增加是否意味着解释增加

老陈的铺子士气很好，却连续两个月降低了盈利。某位顾问把这种情况称为“隐性冲突”，另一位顾问称为“绩效认同落差”，第三位顾问称为“文化—战略脱钩”。这些词可能指向不同机制，也可能只是以新语言描述同一现象。判断它们是否有价值，不取决于词汇多么专业，而取决于新概念是否带来新的证据要求。

例如“隐性冲突”若意味着成员在公开会议赞同方案，却在私下由于利益受损而降低配合程度，就应提供可以观察的行为差异：公开表态与具体执行是否不一致？不同利益群体是否出现稳定分化？如果这些差异不存在，原解释就应被修订。若所谓隐性冲突永远不可被发现、但又可以解释一切失败，这个术语就没有足够的研究约束。

SDE语言本身也要接受同一纪律。把“绩效变化”改称“显露变化”，把“工作条件”改称“纠缠条件”，并不自动形成创新。只有在新的关系表达提出了旧模型没有区分的机制、条件或预测时，术语转换才具有研究增量。全书不能一面批评旧学派改名，一面通过统一重命名获得虚假的解释力。

◆ 三、先验：什么不能被任何结果推翻

权变理论常强调管理效果取决于情境。如果研究者能够提前识别情境变量、说明何种组织形式在何种任务条件下表现较好，这是一种可以检验的研究方案。但若无论出现什么结果，都可以事后宣称“情境还没有被充分理解”，那么它就可能丢失了预判能力。

这里的关键是区分哲学层面的宽泛判断与经验层面的具体理论。“环境会影响组织”几乎不需要太复杂的检验；“在任务不确定性高、信息更新频繁的组织中，某种协调方式优于另一种”则可以通过事前规定条件进行比较。管理研究如果一直停留在前者，虽然不容易犯明显错误，却也不容易增加具体知识。

先验保护还可能出现在绩效管理中。若某制度被宣布为“优秀组织必备”，每次失败都被归结为尚未真正实施，制度本身就很难受到挑战。要脱离这种循环，需要提前说明哪些可观察结果足以认定实施已经达到要求，以及达到以后仍然出现哪些结果会触发修订。

◆ 四、合理修正和保护性吸收的区别

一个理论遇到困难以后修改条件，并不必然不科学。科学研究本来就依赖持续修订。区分合理修正与保护性吸收，至少需要看新解释能否承担更多证据责任：它是否提出新的可观察变量？能否解释原来无法解释的现象？是否带来与旧解释不同的预测？是否允许删去已失效的附加规定？

例如，为提高小店出餐速度，最初设置固定排班。后来顾客量在周末突然增加，店主引入弹性排班。如果新制度明确说明根据哪些订单信号启动、需要多少提前通知、对员工工作时间有什么约束，并在数周后比较排队、成本与成员负担，那么它可能构成合理修正。若只是规定“以后遇到任何问题都由主管灵活处理”，既没有新的决策规则，也无法判断是否改进，理论价值便很有限。

学派之间的分叉也不应一概解释为旧理论的自我保护。新分支可能纠正错误，可能开辟新研究对象，也可能因为学术制度和现实实践的变化出现。六动作描述的是研究者需要追踪的过程，不是任何学派必然经过的单一剧本。若史料显示某学派没有出现所谓“堵住原理”的阶段，应当如实记录，而不是编造一个阶段以满足框架。

◆ 五、写作纪律：每一个判断都要能回去检查

本书采用三层记录。第一层是原典和可靠史料：作者说了什么、写于何时、在何种问题背景中形成。第二层是对原典的重建：该论证依赖哪些假设、运用了什么机制、如何回应反对意见。第三层才是SDE的模型分析与本书的新命题。三层可以相互参照，但不能不加说明地混写。

对于尚未核实的史实，标“〔待核〕”并记录需要寻找的来源，不允许将不确定年份写成精确历史。对于学派出生证、路径或意义权重，写明“按本书的读法”及依据，不应标成已经由学派作者自己承认的事实。对于创新命题，必须列出现有竞争解释和可能的反例；缺少这两项时，不使用“开创”“首次发现”“颠覆”等定论性表述。

这个纪律与第321号的精神是一致的：SDE用于拆解学派、寻找新问题，但不能因为使用了同一套理论语言，就免于对具体事实负责。理论建构的坚定与对证据的

谨慎可以同时存在。真正需要避免的是用谨慎掩盖没有主张，或者用主张掩盖没有证据。

五章的方法工作结束以后，接下来不再需要每章都重复讲一遍SDE定义。理论分析必须回到每个学派自己的历史难题、原典论证、抓手和无法充分解释的现象。为了建立后续并行研究的写法标准，我们从泰勒开始。

◆ 六、科学管理与后续学派的桥梁：真正需要检验哪一个起点

假设有一家工厂采用标准作业，劳动效率得到提高。随后工厂环境改变，部分客户提出定制需求，原有标准开始不够灵活。研究者可以提出至少三种竞争解释：一是原标准未能及时更新；二是标准化本身与高变异任务存在张力；三是组织的信息传递或授权关系不允许一线人员根据新需求作出调整。三种解释指向不同的纠正措施，不能被一句“科学管理局限”全部代替。

若加入人际关系研究，还可以追问成员是否愿意共享改进知识；若加入有限理性研究，则需要问组织是否拥有作出新判断的足够信息；若加入权变理论，就需要辨识哪些任务条件变化要求不同组织结构。后来的学派不是依次淘汰前一代，而是在新的现实条件与研究问题中产生交叉、补充和争论。

上编接下来要做的，是把这些看似抽象的理论分歧放回原著与历史场景。只有知道泰勒首先要解决什么，才能判断后来的工具究竟扩展了他的研究问题，还是改变了起点。直接宣布新学派更全面，既无助于理解思想史，也无助于建立可检验的创新命题。

◆ 七、用同一组材料区别三种吸收与正常修正

设想一家社区服务机构原来按照每位工作人员每天处理多少申请来考核。实施一年后，机构发现复杂申请反复退回，工作人员倾向于优先处理简单案件。管理者面对异常至少有四种回应。第一种是把复杂申请永久排除在绩效统计之外，仍宣称原指标全面反映服务效率。这可能构成免检，因为真正重要的服务类型被移出了验证范围。

第二种回应是增加“深度案件贡献度”等名目，但未规定如何测量，也没有改变实际奖惩。如果新的术语无法区分任何新的行为或结果，就接近改名。第三种回

应是宣布“只要贯彻服务效率理念，任何问题都能解决”，所有失败都归结为员工理解不足，却始终不规定贯彻到什么程度才算合格。这就构成了先验保护的风险。

第四种回应则是重新界定不同申请的处理难度，预先公布指标修改方法，记录处理量、一次办结率、申请人等待成本和员工工作量，并安排不同类型案件的对照。如果新办法仍然不能改善复杂案件的处理，管理者愿意撤回解释或者重新调整。这才属于在明确新证据要求下的正当理论修订。同一组织在不同问题上可能同时使用四种回应，不能把它们理解成互不相容的道德身份。

这个案例也说明，仅凭管理者的话语风格并不能判定吸收方式。研究者需要追问实际制度是否改变、被排除的对象有没有重新进入评价、是否出现新的可观察预测，以及修订前后是否保留了失败记录。三手法分析的是理论如何处理证据，而不是把研究对象简单划分为好人与坏人。

◆ 八、方法的最后约束：何时不应使用出生证和六路径

并不是所有管理事件都需要从学派出生证开始研究。一家门店因停电无法营业，最紧急的任务可能是恢复安全供电与告知顾客；此时如果耗费大量时间判断员工属于何种管理主体预设，反而错过了实际问题。出生证适合研究管理思想的理论起点，六路径适合比较研究次序，三手法适合检验理论面对异象的回应，它们各有不同对象。

同样，不能把所有组织冲突都解释成管理学派之间的竞争。某次绩效争议可能主要来自劳动合同条款、资源不足或管理者违反既定程序。即使理论能够提供一个角度，也不能替代应当处理的事实和权责。最好的方法不是在每个现场强行出现S、D、E三个字母，而是帮助我们辨认过去未见的关系、变化与失效条件。

因此，第一编的最后一项纪律是允许“不适用”。如果对某项任务，已有的专业方法能更快、更准确地解决问题，本书的方法可以退到背景；如果新的理论分析能够增加新的判断和行动选择，就把它提出并交给事实检验。坚持SDE作为本书的研究主轴，不等于要求其他方法无条件服从它。完成这一步，接下来的学派解构才有资格进入真实思想史。

◆ 九、反向复核：先让方法接受原典检验

完成一张出生证之后，还需要进行一次“反向复核”。先让一名未参与编码的读者只看原典材料，不看本书的路径标定，独立回答该理论首先要解决什么问题、用什么证据确认其有效。再将双方判断逐项对照：若所谓“不许问的问题”其实是原作者已经讨论的核心问题，必须当场改写出生证；若六路径只能依靠事后任意挑选段落才勉强成立，就应暂记“无法判定”。这一操作可以避免研究者为了保持十脉总表的整齐，反过来删去不合框架的原始材料。

其次，要为每一个异象寻找至少一种非学派原因：资源突然短缺、外部规则改变、样本量过小、管理者违法或信息记录错误，都可能使制度失败，未必是理论起点失效。只有排除这些竞争解释，才有资格把观察提升为学派机制判断。最后，保存版本变更记录：原始标注、反例、修订依据与新标注同时留存，不用新的自洽叙述覆盖旧错误。管理学派的解构如果不能被新的材料纠正，就会在批评他人路径依赖的同时，形成自己的解释依赖。

◆ 十、研究中的四种失败：方法也要接受自己的纪律

第一种失败，是解释过宽。一个概念如果能把效率提高、效率下降、员工满意和员工离职全部说成“纠缠的表现”，却没有进一步区分条件，它就不能帮助管理者判断。第二种失败，是证据不对等。研究者只挑选明星企业的成功故事，跳过失败案例，容易把历史后见之明当成理论预测能力。

第三种失败，是制造弱对手。把泰勒写成只相信金钱，把西蒙写成只相信计算，把人际关系理论写成只想让员工高兴，再轻松证明SDE更全面，这是方法上的自我确认。第四种失败，是把写作规模误认为知识规模。一个章节可以长达数千字，却只重复“应当从多维关系理解问题”；也可以只有数百字，却提出了清楚的变量和对照。书写的长度不能替代研究增量。

这四种失败也适用于本书自己。防范的办法已经写在前面几节：判断写成“按本书的读法……，依据是……”；每个学派先写原典最强论证；每个命题附失效条件；不许用改名、免检、先验去吸收反例。管理学最难的问题之一，恰是管理者和研究者都容易对自己熟悉的抓手产生依赖——方法本身也是一种抓手。

〔本章待核〕第321号第5.7节“吸收与正当修正”的原文表述；“小周”“隐性冲突”两例在第321号中的原始写法与页码；先验吸收与波普尔“特设性假设”讨论的对应文献。

◆ 本编小结：五把工具的先后关系

第一步，面对管理现象，先确认具体的共同任务以及行动者之间的依赖关系；第二步，进入学派时重建其联合起点，而不是凭后来的流行标签评价它；第三步，识别理论通过何种具体抓手进入组织，以及工具、人才、语言如何使其逐渐获得稳定地位；第四步，使用SDE不同研究次序寻找尚未解释的关键关系和变化；第五步，当新的异常出现，检查原有理论究竟增加了可检验知识，还是只完成了保护性吸收。

这不是五个必须机械完成的仪式，而是一组逐渐提高证据责任的研究动作。完成第一编以后，后续章节应把篇幅转向学派自身的历史难题、经典论证与具体争议：不反复定义出生证，不把管理史写成故事汇编，也不把任何旧理论简单描绘成等待SDE拯救的失败者。第一位需要认真面对的研究对象，是泰勒的科学管理。

> **带 走 的 话**
>
> **学派挡住接不住的事有三种手法：免检、改名、先验；判断看它是否承担了更多证据责任。**

小　账

这一章立了什么？ 区分合理修正与保护性吸收，看新解释是否提出新变量、解释旧异象、给出不同预测、允许删去失效规定。

怎样算它错了？ 若原作者早已讨论过所谓“不许问的问题”，或路径要靠事后挑段落才成立，就要当场改写或记为无法判定。

◆



第　二　编

科学管理一脉：抓作业与计件

导　语

科学管理一脉抓的是作业与计件。五章依次读泰勒、吉尔布雷思夫妇与甘特、福特、运筹学与管理科学，最后收成一张总出生证：这一脉抓的是效率一角，也是最先当家的那一角。

06

第 6 章

泰勒：把劳动变成可以量的作业

这一章的问题

把劳动变成可以量的作业，这一步换来了什么，又把什么放进了“例外”？

◆ 一、那时的难题：经验、产量与劳资之间的冲突

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）在1911年出版的《科学管理原理》，不是一本单纯教老板拿秒表监督员工的技巧手册。它提出的是工业劳动中的一整套组织问题：实际作业的方法主要由谁掌握？管理者如何判断合理产量？工人与管理者为什么不信任彼此对劳动效率的要求？如果传统做法依靠习惯和经验，能否通过系统观察形成可传授、可复制的工作知识？研究这些问题，才能理解科学管理何以成为一种学派。

在大规模工业生产中，工人掌握许多具体操作知识，主管却未必理解每项工作的最佳步骤。于是，劳动产量的确定可能成为长期博弈：管理者要求更多产出，工人担心提速后计件单价被压低，或者担心高产者使其他人承受额外压力。泰勒在原著中讨论了有意限制产量的问题，并尝试把它与雇主和雇员之间相互冲突的认识联系起来。他给出的不是单一惩罚办法，而是改变工作知识与责任怎样分布的制度方案。[1]

从历史语境看，科学管理并非凭空崇拜数字。它面对的是生产扩张以后，个人经验难以直接跨工人、跨班组和跨工厂复制的困难。管理者如果不了解实际作业，就难以合理确定工时、工具和训练方案；工人如果承担几乎全部方法选择与试错成本，就可能在低效率与不公平要求之间徘徊。科学管理试图把某些知识生产的责任从个体劳动者转移到具有组织资源的管理层。这个转移既可能提升劳动的可传授性，也可能导致对一线经验的重新分配与控制。

把泰勒简单写成“把人当机器”，会忽略他明确谈到的劳资共同繁荣和管理者承担责任；而把他完全写成旨在改善劳动者福利的改革者，也会忽略原典中对劳动者能力的等级判断和管理者对工作方式的强控制。两种简化都不足以帮助读者解释科学管理在历史上的力量和争议。研究者需要承认：一种理论可以同时包含提高劳动效率与重组劳动控制权的机制，二者并不逻辑互斥。

◆ 二、原典最强论证：四原则并非只有计件

《科学管理原理》的核心内容通常归纳为四项原则：为工作要素发展相应的科学知识，以取代单纯经验法；科学地选择并训练、教育和发展劳动者；管理者与劳动者密切合作，使具体工作按照发展出的科学方法进行；管理者与劳动者对工作和责任进行更为合理的分担。[1][13]　四项原则必须联系起来阅读，不能只保留测量一项。

第一项原则试图回答“怎样知道做法更好”。它主张对工具、动作、材料与工作条件进行观察和比较，将可以重复的规律转化为指导作业的知识。假设两个工人使用不同顺序装配同一种产品，单凭某一次谁先完成，并不能判断哪个方案更好；还需要考虑训练程度、工具条件、质量、疲劳与记录误差。科学管理在理论上试图从孤立经验进入系统化的比较。

第二项原则回答“谁来做、怎样学”。它不是仅仅要求选择最快的人，而是把人员选拔、培养和岗位匹配作为管理者责任的一部分。若工作方法已经改变，却不给员工合理训练，效率要求便失去必要支持。泰勒强调管理者要承担比传统方式更多的组织准备工作，这一层经常在流行的“秒表管理”故事中消失。

第三项原则回答“怎样执行”。科学方法即使被写出来，也不一定会进入日常劳动。员工可能不相信新标准公平，主管可能不具备持续支持能力，现有计酬关系也可能与新方法冲突。因此，泰勒强调合作，并且认为管理制度的转换需要相关人员思想与习惯的长期变化。书中关于制度改变所需时间的论述提醒我们：科学管理并不只是一套设备或表格，它还试图改变组织成员的合作方式。[1]

第四项原则回答“责任怎样分配”。传统上由工人自行决定的部分工作准备、计划和方法研究，被更多交由管理者负责。对组织来说，这可能减少重复试错并提

高跨岗位协调；对工人来说，也可能意味着部分自主判断从现场转向计划部门。恰恰在这里，科学管理开始同时拥有知识创新与权力重组的双重性质。

四项原则放在一起，才能理解科学管理为什么具有持久影响。它不是仅仅通过更高工资使工人加速，而是将工作知识的生产、人员训练、管理合作和责任分配连为一个整体。即使我们不认可其每一项人性预设，也不能否认它提出了过去组织经验未能充分系统化的研究问题。

◆ 三、出生证：怎样的人，怎样的事，何种意义

按照本书的SDE读法，泰勒科学管理的主体可以暂写为“能够被观察、训练并在明确任务条件下提高作业能力的劳动者，以及负责生产工作知识与计划的管理者”。这是复合主体预设，而非“只会为了报酬行动的人”。泰勒特别重视对人员进行科学选择和训练，因此主体预设必须保留能力差异与可培养性；而原典中对管理者与工人的知识地位做出的不对称安排，也应当明确记录。

客体可以暂写为“包含可观察要素、可比较方法，并能在一定稳定条件下形成作业标准的劳动过程”。这并不意味着所有劳动都天然可以被完全拆解。科学管理的优势与局限，正与这种适用条件有关。若研究对象是相对稳定的物料搬运、机械加工或重复装配，方法研究可能拥有可观测基础；若研究对象是模糊目标下的社会协调、开放式创作或高度不确定的服务，标准化能够覆盖的部分可能需要重新界定。

联合起点由此可以描述为：经选择和培养的行动者，在管理者组织的工作知识和相对明确的作业条件下，能够以改进的方法完成劳动。这个起点为工时研究、作业设计和管理责任分配提供了内在解释。它也可能使其他问题处于相对次要位置，例如工人对工作目标的参与、不同成员的利益冲突、未被记录的照护与协作劳动等。但“相对次要”不等于“全部禁止”，每一个具体判断仍须回到原典。

意义权重方面，本书为这一脉标出幸福◐，强调稳定工作与收益。但泰勒原著中同样明确关注生产增长与人员发展，所以仅以一个符号概括整部理论不足够。本书把意义标注作为帮助读者比较的解释工具，并在出版前核对第321号对创造、自

由、幸福的具体定义。特别要说明，所谓幸福并不是现实工人已经实现的幸福，而是理论所宣称或关注的价值方向；不能从理论主张推断劳动者的实际生活状态。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	泰勒科学管理
主体预设	可被观察、训练，并在明确任务条件下提高作业能力的劳动者；生产工作知识与计划的管理者
客体预设	含可观察要素、可比较方法、能在稳定条件下形成标准的劳动过程
意义权重	创造○ 自由○ 幸福◐
依据	原典反复强调稳定工资与减少浪费；方法由计划部门给定
不许问的问题	“作业能被拆开计量”在哪些工作里不成立

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 四、抓手：从秒表到标准作业，再到组织权限

秒表是科学管理最容易被大众记住的象征，却不是全部抓手。更完整的抓手包括作业观察、记录与分类、合理工具的选择、操作标准的制定、人员训练以及计划与执行之间的组织分工。它们共同构成一种知识管理机制：在现场观察重复工作，从差异中寻找可改进之处，再把相对稳定的发现转化为可以学习和执行的标准。

这些工具进入组织以后，可能产生三层锁定。在工具层，形成工时卡、标准操作指令和计划记录；在人才层，形成负责方法研究、训练和监督的专门角色；在语言层，“合理产量”“标准方法”“效率”“执行偏差”等概念，开始构成组织评价工作的通用词汇。这些是根据科学管理的制度机制作出的结构分析，不等于已经对所有采用科学管理的企业逐一验证了三层锁定的强度。

如果一个工厂长期依靠工时标准进行预算和人事安排，新岗位可能首先需要符合现有的工作分类方式。遇到一项需要高度团队协作的新任务，管理者便可能倾向于继续寻找可单独计量的工作单元。这样做在某些情况下仍然合理，却可能损失跨岗位合作的实际信息。抓手最深的影响，不一定是直接控制每一秒钟，而是使组织倾向于把能够被它处理的部分首先认定为管理问题。

但也要避免把此种机制直接当成“科学管理引发了一切现代绩效问题”。现代绩效管理还受到会计、经济学、计算技术、法律规则、组织文化等多重影响。不同时代的工具之间存在继承，也存在明显差异。本书需要在后文逐步追踪，不以一条简单思想传承线取代复杂的制度史。

◆ 五、最怕的异象与吸收手法：什么工作无法拆开计量

如果一项工作包含大量不可预先确定的互动，科学管理式标准化可能遇到困难。设想社区食堂的服务员除了发放餐食，还经常帮助老人理解用餐规则、联络家属或处理突发身体不适。这样的劳动部分具有明确流程，部分依赖实时判断，贡献未必能够全部用出餐数量表示。若组织仍只看每小时完成的订单，就可能降低对非标准劳动的重视。

但这个案例不能直接推翻泰勒原典，因为理论没有宣称所有社会互动都可以毫无损失地转换为相同的工时单位。合理的批判应当问：某种特定的科学管理方案如何界定自己的适用工作范围？是否明确说明服务质量和不可拆分协作的角色？如果管理者把困难工作直接归为“辅助项目”，进而完全排除其价值检验，这才可能构成免检式吸收。

更精确的异象可以这样设计：在一组相对可标准化的工作中，经过充分训练、工具改善和条件匹配，预期效率仍未改善，甚至由于新标准破坏现场信息传递而造成质量下降。此时需要排查干预是否真实实施、指标是否准确、人员与设备条件是否可比。如果已排除主要替代解释，结果仍与特定预测冲突，就应当修订应用模型。研究者不能把所有失败都归结为“没有真正科学管理”，否则核心命题便获得了无法失效的资格。

此外，工作本身也会变化。某项原先适合重复测量的任务，可能因为定制化、自动化或顾客参与而出现新的变异。标准不是一次制定就永远正确。若某套流程通过改进技术重新获得稳定条件，标准化可能再次有用；若任务性质持续改变，组织就可能需要其他协调方式。因此，科学管理的边界不仅与职业类别有关，也与同一职业所处的技术和环境条件有关。

◆ 六、SDE路径：为什么可以暂标S→D→E

本书把科学管理一脉的主要路径暂标为S→D→E：先看到产量、工时等显露结果，比较动作和操作差异，最后研究工具、训练和组织条件如何影响结果。这个标注在方法研究与效率分析上具有一定依据，但还不能当成泰勒本人给出的路径定义。

事实上，泰勒的某些实践也可以从E起手理解：管理者首先改变工作关系和责任分配，再推进方法与训练，最终获得新的绩效。若只凭一段关于秒表的描述给整部理论贴上固定路径，便会忽略原典强调的管理合作与“精神革命”。因此，本书应把路径标定限定为“对某类效率研究的主要阅读顺序”，并记录其他可能路径。

三方程也能够用于提出更细问题。例如S＝F(D,E)提醒我们，工时结果不能离开具体动作与工具条件理解；D＝G(S,E)要求研究生产数据如何改变随后训练与计划；E＝H(S,D)则追问长期改进是否反过来改变管理者与劳动者之间的知识和权责关系。最后一个方向很可能把研究带向科学管理与劳动过程理论之间的真正争论，而不是停留在“效率有没有提高”。

不过，采用三方程重述上述过程本身还没有创造新解释。只有进一步提出原有研究未充分比较的机制——例如工作知识向计划部门转移的程度怎样影响不同类别劳动者对标准的自主修订能力——才可能获得增量，并需要寻找相关的既有研究。SDE工具的价值应在新的研究问题中体现，而不是通过成功给原典重新命名体现。

◆ 七、生活影子：老陈第一次记录每小时包子数

老陈发现三个伙计的出餐速度差异很大，便决定记录每人每小时捏出的包子数量。最初，他没有想到这种简单记录也会改变店内关系。以前，有经验的伙计会随手帮助新手改馅料、清理台面；现在大家开始关注各自产量。有人发现某个动作可以减少来回走动，主动把诀窍教给同事；另一个人则尽量不承担临时清扫，因为它不计入产量。

这不是一个用来证明计件必然损害协作的真实案例，而是一个由同一评价工具可能引出相反结果的思考实验。它的意义在于促使读者分开两件事：记录是否帮助发现方法差异，以及记录是否改变了参与者对什么算工作贡献的判断。即使总体效

率提高，研究者也需要检验质量、等待和合作变化；即使员工抱怨增加，也不能在没有材料时断定总体结果恶化。

如果老陈发现数量与质量存在张力，他可以增加质量抽查、改善工序衔接，或者让成员参与重新界定成果。不同方案会产生不同成本。选择前需要确定任务特点与目标优先级，而不是简单宣布“科学管理过时了”。管理学派的现实价值，往往在于能够帮助我们明确一组可实行的方法；其边界则在于方法无法自动回答所有新的价值与关系问题。

◆ 八、竞争解释：效率进步与劳动控制是否同时存在

劳动过程理论会提出强有力的竞争解释：将知识从劳动者个体经验中抽离，转移到管理计划和监督体系，可能加强对劳动过程的控制。布雷弗曼对科学管理及劳动控制的批评，不能被简化为“反对效率”。它追问的是谁拥有定义合理工作方式的权力，以及知识与岗位自主性如何重新分配。这个问题与泰勒强调的科学方法和管理责任存在真实的论证张力。

从泰勒一侧看，方法研究可以使工作减少浪费，提高产量并改善训练条件。从劳动过程研究一侧看，即使劳动效率提高，也不能自动得出劳动者对过程拥有更多控制或者其利益分配更加公平。效率与控制不是一对只能择其一的命题，同一项制度完全可能同时改变两者。严肃的学派对话必须把两类结果分别观察。

对这组争论而言，本书下一步应建立至少三类证据：作业方法是否改善及改善幅度；对工作知识的掌握权在组织内部怎样变化；劳动者收入、疲劳、参与权和长期能力是否受到影响。这些变量可以相互作用，却不能只用一个“更科学”或“更剥削”概括。若研究材料只证明工时减少，而未证明权力变化，就不能把后者当作已观察事实；反过来亦然。

在学派路径层面，科学管理的重大贡献在于把一部分劳动经验转换成可记录、可传授和可改进的知识。它的潜在边界在于：当组织过分依赖可拆分、可计量的工作表示时，其他形式的贡献与行动主体可能被低估。二者都需要具体工作条件支持。我们不需要为泰勒作全盘辩护，也不需要把他写成所有现代组织问题的源头。

◆ 九、章末结论与待核底册

按本书的读法，泰勒科学管理的出生证具有三个关键点：第一，主体不是完全固定的机器，而是可训练、可在管理组织下提升作业能力的劳动者和承担更多方法责任的管理者；第二，客体是一定条件下可观察、可比较和可形成标准的工作；第三，抓手是工作方法知识的组织化，而不仅是一只秒表。其主要研究路径可以暂标为S→D→E，但必须保留关于合作、责任与管理关系变化的其他路径证据。

本章为后续研究留下四个任务。其一，进一步核对1911年原典中四原则、劳资合作与责任分配的具体语境。其二，在吉尔布雷思、甘特、福特及运筹学的发展中追踪抓手怎样转移，不把不同人物的观点强行合并。其三，将劳动过程理论作为独立而完整的竞争解释，而不是被简化的反面标签。其四，在可标准化与非标准化任务之间建立比较条件，避免泛化地宣称科学管理对所有工作都有效或都无效。

带 走 的 话

泰勒的抓手不只是一只秒表，而是把工作方法知识组织起来，四原则要连在一起读。

小　账

这一章立了什么？泰勒的主体是可训练的劳动者加承担计划的管理者，客体是能形成标准的作业，路径暂标S→D→E。

怎样算它错了？在可标准化工作中充分训练、改善工具后效率仍不改善，且排除主要替代解释，应用模型就要修订。

〔待核〕本章使用的主要原典版本页码、科学管理在不同工厂实施的具体年份与数据、各类实证效果的可比性、意义权重与第321号原文的逐字对应、劳动过程研究与科学管理的直接文本争论。

◆

07

第 7 章

吉尔布雷思夫妇与甘特：同一个效率，三种工具

这一章的问题

同样追效率，动作、疲劳、进度为什么长出了三种不同的工具？

◆ 一、为什么泰勒之后还需要研究动作、疲劳和进度

科学管理提出对劳动进行系统研究，不等于它已经解决“怎样研究”的全部问题。把一项工作分解成可比较的要素，可以先问完成一项任务用了多少时间，也可以问操作中有哪些动作、动作是否造成疲劳、不同任务在时间上怎样互相等待。这些问题听起来接近，实际上需要三套不同观察工具。计时以任务和时长为对象；动作研究以身体动作、工具位置和工作环境为对象；进度控制则以多个任务的先后关系和完成状态为对象。若把它们统称为“提高效率”，就会丢掉科学管理内部真正发生的理论分化。

例如，两个伙计各用两分钟包完一屉包子，产量相同，动作却未必相同。甲不断弯腰从地上拿馅盆，乙把馅盆放在合适的高度；甲短期内不比乙慢，连续工作几小时后却可能更疲劳。时间指标暂时没有发现差异，但动作分析提出了新的研究对象。再进一步，两人都很快地包好包子，蒸笼却迟迟没空，整体出餐仍旧很慢。这里的瓶颈既不是个人速度，也不是单一动作，而是任务在时间中的衔接。换一种抓手，就会让不同问题显露出来。

因此，本章并非按照“泰勒之后出现了更多管理工具”的普通故事叙述，而是追问：工具选择是否同时规定了研究者能够观察的差异？同样追求效率，为什么一种方法看见动作，一种方法看见疲劳，另一种方法看见计划延误？它们能否相互补充，或也会各自形成新的解释盲区？

◆ 二、弗兰克·吉尔布雷思：把工时中的黑箱拆成动作

弗兰克·吉尔布雷思曾从事建筑承包与工程管理。他的《动作研究》（Motion Study，1911）并不满足于报告一次操作花费的总时间，而是尝试细看手、眼、身体和工具如何配合。[2] 在这类研究中，一项工作可能表面上只有“搬砖”或者“砌砖”几个字，展开后却包含寻找材料、握持、转身、放置、检查等若干动作。若其中某个动作完全可以避免，缩短总时间未必需要要求工人更快地挥手；可能只要改变工具或材料摆放位置。

这是一个值得保留的区别：计时可以发现差异，动作研究进一步尝试定位差异发生的位置。前者比较“快多少”，后者追问“少做了什么、多做了什么、哪一步可以改变”。从方法上说，动作研究把原先被看作完整一段的劳动过程拆成若干候选干预点。它既可能增加劳动者对自身动作的理解，也可能把他们长期积累的技巧变成管理部门可以重新排列的操作规范。

弗兰克在《科学管理入门》（Primer of Scientific Management，1912）的术语说明中，对时间研究与动作研究分别作出界定：前者侧重记录、分析和综合操作要素的时间；后者侧重减少不必要、方向不适当或低效率的动作。[3] 二者在实际研究中可以结合，却不能因为结合就抹去概念差异。某项动作减少了，如果需要额外等待机器回位，总工时未必减少；某个动作执行速度提高了，如果重复次数或身体负担增加，长期结果也未必更优。

吉尔布雷思研究的一个有趣特点，是工具本身也可能改变生产现场。例如，把材料放得更顺手，往往比不断督促工人加速更有效。这提示我们，“效率改善”至少存在两种路线：改变人执行动作的速度，或者改变环境，使某些动作不再需要。它们对应不同的干预责任：前者倾向于要求劳动者适应工作，后者更强调让工作条件适应人的活动。

但不能因此把吉尔布雷思夫妇写成彻底反对标准化的人。他们同样寻求更好的工作方式，并试图建立可推广的方法。真正的分歧是：人的动作、疲劳与工作条件，应该在什么位置进入标准的形成？一套标准如果只展示最终时长、不记录身体代价，就可能得出短期成立但长期不可持续的“最优动作”。

◆ 三、莉莲·吉尔布雷思：疲劳不是效率模型之外的余项

莉莲·吉尔布雷思接受心理学训练，并与弗兰克共同研究工作方法、员工体验和疲劳。普渡大学保存的吉尔布雷思档案指出，夫妇二人后来尤其重视工作的人性因素，也记录了1914年前后他们与泰勒研究路径的分歧。[4] 美国国会图书馆著录的两人合著《疲劳研究》（Fatigue Study）1919年版本，说明疲劳问题已被明确作为独立研究对象。[5] 不过，书目版本之间存在早期刊行和再版差异，详细引文页码仍须对具体版本核实。

疲劳的出现迫使效率研究承认一个时间跨度问题。某位工人在半小时内的最高产出，并不能自动代表一整天或者数月的最佳安排。短时冲刺产生的动作速度，与长期稳定产出的能力之间，可能存在差异。即使工作标准在一分钟内最优，也可能因为重复性负担增加，导致日后差错、疼痛或缺勤。不能把这些后果未经证据就当作必然事实，但也不能在测量时直接删除。

假设两种包包子的方法：方法甲平均每小时多做二十个，但需要频繁扭腰、抬肩；方法乙短期稍慢，却允许工作台高度调整、动作交替和有计划休息。若管理者只比较首小时数量，甲可能取胜。若比较八小时有效产出、返工率、工人自觉负荷和连续数周的出勤，两种方法的顺序可能发生变化。真正的问题不是“慢一点更有人性”这样简单，而是哪个时间窗、哪组成本进入了评价分母。

疲劳研究把劳动主体从“在既定状态下完成动作的人”，重新带回“状态会随着劳动过程变化的人”。动作既产生产品，也可能改变劳动者的能力和身体状态；这些变化又反过来影响后续动作。按照本书的读法，这恰好提供一个观察E＝H(S,D)的接口：产出结果与持续工作过程，可能回写未来的劳动条件。但这是一种后设的SDE分析，不是莉莲在原著中写出的方程。

倘若我们因此得出“凡是标准化劳动都伤害身体”，同样是不严肃的。合理的工具与动作设计可以减少疲劳。需要比较的是不同标准化方式，而不是把所有标准化视为同一种东西。科学方法能否把疲劳当作需要主动优化的变量，构成一种方法上的分界。

◆ 四、亨利·甘特：从一个人的操作转向许多任务的时间关系

亨利·甘特与科学管理传统联系紧密，同时发展了不同的管理手段。其《工作、工资与利润》（Work, Wages, and Profits）1910年已有出版版本，[6] 相关思想涉及任务、奖酬、人员培养和组织管理，不能把他简化为“发明了一张横条图的人”。甘特式图表之所以持续流行，是因为它解决了另一种实际困难：负责人需要同时知道计划在何处、工作实际上到了何处、哪些任务互相牵制。

在一张任务进度图里，重要的不是把工作再分解成越小越好，而是把本来容易藏在口头叙述里的时间关系显露出来。什么时候开始和结束？某项任务比计划提前还是延迟？延迟发生以后，后续哪些工作需要调整？从这种角度看，图表不是装饰计划的漂亮图片，而是一种组织不同角色共同认识时间的工具。

它的局限同样来自这里。图表表现得十分清楚，并不代表任务之间的实际依赖已经被理解。把“包馅”“蒸制”“配送”都排成整齐的条，未必说明为什么配送不能提前。尤其在高度不确定的项目中，计划日期可以准确，却仍然无法预见需要重新界定的工作。甘特图使时间可见，却不能替代对任务内容和任务之间关系的解释。

甘特的奖酬研究也说明工具并非只有一面。他并非简单主张无限提高速度，而是尝试将完成任务、获得奖励、管理者培养员工等关系纳入制度安排。这里存在明确的争议空间：奖励制度可以降低含糊的评价，也可能使成员优先完成容易计入奖励的部分。判断一套制度究竟怎样影响行动，不能只观察奖酬金额，还要观察质量、知识传递与组织协作。

由此出现本章第三种效率观：操作效率并不等于流程效率。工人把自己的动作做到最快，可能仍因等待上游物料而闲置；所有单个任务按时完成，也可能因为接口没有设计好而无法按时交付整体项目。甘特的研究方向把管理对象从劳动者的动作扩展到了任务之间的组织时间。

◆ 五、同一个效率，为何长出三种不同的出生证

如果根据第321号要求填写出生证，就不能把本章三条研究路线硬写成完全相同的“追求效率”。弗兰克·吉尔布雷思的主体预设，是身体动作能够被观察、改善且

受到条件影响的工作者；客体预设，是能够在微观动作和环境布置层面重构的劳动过程。莉莲·吉尔布雷思进一步使劳动主体的疲劳、心理和长期状态获得独立位置；客体不再只是某个动作片段，而是动作、休息、环境和体验构成的持续工作条件。甘特的主体则偏向承担、协调和追踪任务的组织参与者；其客体是存在前后约束的工作计划及其执行过程。

三种出生证在同一学派内部互相改变，并非谁补了谁的“知识缺口”就自然取代前人。动作研究可以帮助任务设定合理时长；疲劳研究可以限制某些标准工作量；甘特式进度管理又能发现单个动作分析无法发现的整体等待。但工具之间存在转换成本：原本围绕单人工时建立的绩效体系，未必愿意为跨工序协作支付奖励；围绕计划完成率运转的组织，可能不愿在任务边界变化时承认原计划需要重写。

意义权重也是后设分析。按本书的读法，弗兰克的工作更突出可改进性与效率的创造性，莉莲使劳动者体验与持续工作条件进入价值判断，甘特则将组织协调与任务可靠性置于前景。●、◐、○符号若用于正式总出生证，只能表示本书的解释性权重，不能当作他们本人认可的量表或调查结果。下表按本书的读法给出试标，一脉的总标在第10章登记；它们只是比较工具，不是可核查的分值。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	弗兰克·吉尔布雷思
主体预设	身体动作可被观察、改善并受条件影响的工作者
客体预设	可在微观动作与环境布置层面重构的劳动过程
意义权重	创造◐ 自由○ 幸福○
依据	突出可改进性与动作效率
不许问的问题	拆到最小动作之后，整件工作的意义由谁来定

学派	莉莲·吉尔布雷思
主体预设	有疲劳、心理与长期状态的劳动者
客体预设	由动作、休息、环境与体验构成的持续工作条件
意义权重	创造○ 自由○ 幸福◐
依据	劳动者体验进入价值判断
不许问的问题	“合理疲劳”的标准由谁设定

学派	亨利·甘特
主体预设	承担、协调和追踪任务的组织参与者
客体预设	有前后约束的工作计划及其执行过程
意义权重	创造○ 自由○ 幸福◐
依据	协调与任务可靠性在前景
不许问的问题	计划本身何时需要重写

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 六、吸收、分叉与六路径：怎样防止把差异讲成胜利史

吉尔布雷思与甘特的工作，都体现一种从已有管理困难中继续扩展问题的动力。但后人叙述管理史时，容易把这种发展讲成永远向上的直线：泰勒发现时间，吉尔布雷思发现动作，甘特发现进度，现代系统终于完整。这样的叙述忽略了不同工具各自可能制造的新偏见。

从吸收三手法看，若一个组织把员工长期疲劳归类为“个人身体不适合本岗位”，却始终拒绝比较工作台与操作设计，可能发生免检；如果进度一再失败便不断创造“执行成熟度不足”“主动性不够”等抽象名称，却不提供新变量和预测，可能发生改名；若假定所有落后都源于员工缺乏纪律，而不允许检验计划本身，可能落入先验保护。反过来，合理识别岗位适配、重新定义里程碑或维护工艺纪律，并不天然就是三手法。关键在于是否留下可被证据修订的入口。

六路径在这里不能一刀切。动作研究常常从可观察的S（产量、时长）追踪D（动作次序）再到E（工具与身体条件）；疲劳研究也可以从E（工作负荷条件）追踪D（连续劳动状态）再到S（质量、疲劳和产出）；进度研究则可能从D（工作计划与时间序列）观察S（阶段完成状态）并进一步研究E（任务依赖）。这些是具体研究程序的路径，不能直接变成吉尔布雷思或甘特一生研究的永久标签。

◆ 七、生活影子：大扫除为什么越计划越慢

〔构造案例〕周末，一家人决定两小时完成全屋大扫除。父亲按每个人清洁一平方米的速度记录时间，孩子提出把抹布、水桶和垃圾袋摆在伸手可及的位置，母亲画出任务顺序：先整理物品，再擦桌面，最后拖地。开始以后，三个人看似各有改进，最后却拖到晚上，因为他们都要争用同一台吸尘器。有人为了使自己“负责区域的速度”好看，推迟搬动公共物品；有人的任务提前完成，却只能等另一个人清空过道。

这个案例不是证明动作研究、计时或者甘特图没有用，而是展示不同工具各自能够看到、又无法单独解决的那部分难题。计时发现谁在哪个环节慢；动作分析发现不合理的弯腰与搬动；进度安排发现任务先后；资源共享关系则要求另行研究。即使四项都正确，家庭成员还可能对“干净到什么程度”有不同理解。这是目的与标准问题，而不是只靠动作或图表能够解决的问题。

◆ 八、竞争解释、边界与本章判词

对这条发展史，一个重要竞争解释是劳动过程研究：动作标准和计划工具的普及，也可能意味着管理者把劳动现场中的知识与决定权进一步集中到计划系统。另一种竞争解释来自人因工程学：改变工作台和动作的重要原因并非管理学派的逻辑必然，而是研究者更认真地认识到人体限制与工作环境的相互作用。项目管理史则提醒我们，多任务协调并非科学管理一家独有的发现。

本章能得出的稳妥判词是：从时间到动作、疲劳再到进度，科学管理内部的研究单位发生了变化。单位变化带来新的可测量对象，也可能使新的内容被遗漏。抓手能够积累工具、人才和语言，但抓手之间的竞争未必由解释力独自决定；它还受

到训练成本、记录便利、组织权力和技术条件约束。是否存在本书提出的“量化梯度”，目前尚不能仅靠三位研究者的思想史予以证明。

本章待核：不同版本《疲劳研究》的刊行与引文页码；甘特图早期具体形态与年份的原始文献；吉尔布雷思夫妇与泰勒分歧的直接书信资料；意义权重在第321号里的逐句依据。以上事项不妨碍确认动作、疲劳、进度三种研究对象的区别，却影响正式出版时对学派发展细节的精确叙述。

带走的话

同样追效率，计时、动作、疲劳、进度各让不同问题显露，科学管理内部的研究单位发生了变化。

小　账

这一章立了什么？弗兰克拆动作，莉莲把疲劳和长期状态带入，甘特让任务时间关系显露，三者各有一张出生证。

怎样算它错了？若动作、疲劳、进度三种工具的竞争只由解释力决定，与训练成本、记录便利和组织权力无关，本章判词就错了。

◆

08

第 8 章

福特与流水线：抓手变成一条线

这一章的问题

抓手从“人的作业”变成“线的节拍”以后，谁在决定整条线的速度？

◆ 一、从一个工人的方法到一条生产线的节拍

科学管理研究单项作业时，容易把工人和他手中的任务放在观察中心。福特汽车公司推进的移动装配线，把这一问题改变了：工作不再主要表现为一个人怎样以最有效率的方法完成一件事，而是大量人员、部件、工装和设备怎样按照近似统一的节奏共同完成一件产品。个人即使愿意加快，也未必能突破上下游之间的约束；个人即使善于独立处理问题，也可能因为他的动作与节拍不匹配而影响整个系统。

这个转变不是福特单独创造了“分工”的思想，也不是他发明了汽车。输送装置和流水式物料移动在其他行业已有应用。福特公司的历史资料确认，海兰帕克工厂在1913年10月开始运行汽车移动装配线，而1914年的五美元工作日属于另一个必须分开分析的制度变化。[7][8] 这两个年份经常同时出现在管理史叙述里，却不能被压缩为“流水线一出现，福特立刻用高薪解决了全部问题”的单因故事。

流水线首先改变物与人的相对位置。在固定工位上装配时，工作人员可能需要携带工具和零件不断移动；当产品沿着生产线移动，组织就可以围绕产品流动的顺序布置岗位。其结果并不是取消劳动，而是改变许多动作的发生条件：工人无须反复搬运整件产品，某些工具可以固定安装，等待与转运可以被重新安排。单个岗位的能力因此被嵌入整条生产流程之中。

这一变化包含一个关键的研究思想：如果整体流程可以重新设计，减少浪费未必只能发生在个人动作里。以往被描述为“工人走得太慢”的问题，可能实际来自

材料在空间中的位置。以往被认为“操作不熟练”的现象，可能部分来自工作分配和零件到达时间不稳定。改造流程不仅调整效率数值，也改变归因方式。

◆ 二、节拍成为抓手：谁决定整条线的速度

一条装配线需要不同工序相互配合。若某一道工序每分钟可以处理两件，下一道只能处理一件，前者再快也无法让整个系统长期稳定地产出每分钟两件。这里出现了一个非个人化的约束：整体吞吐受到工序能力、缓冲空间、设备可靠性和任务衔接共同限制。流水线使这一约束具有可见性，也使组织能够以节拍而非单独工人的尽力程度安排工作。

节拍不是单纯的钟表时间。它是生产目标、工位分工、物料供应、工艺安排共同形成的一种组织命令。谁决定节拍，谁就部分决定岗位被要求承担怎样的劳动密度。工人也会在实际操作中反过来影响节拍：设备故障、材料缺陷或某种无法预先标准化的差异，可能迫使生产线暂停。故而，节拍并非完全脱离劳动者而独立运行的客观属性。

节拍提高可能带来规模效应，形成更低的单位制造成本。但如果提高节拍同时增加返工或设备故障，所谓“每分钟更多车辆”就可能与“最终交付更多合格车辆”不一致。研究者需要分开记录单位时间投入、一次通过率、库存、停线时间与最终交付。仅用最亮眼的一项指标讲述流水线，就容易把管理中的成本转移写成效率进步。

本书提出工具层、人才层与语言层的锁定，流水线提供了直观场景。工具层不只是秒表或工时卡，而是传送设备、工位布置、标准零件、材料配送与设备维护网络。人才层是围绕设备运维、工艺工程、生产计划和班组执行形成的专业分工。语言层则表现为节拍、瓶颈、停线、工位平衡等表达方式，帮助组织迅速识别一类问题，同时可能把其他问题挤到边缘。

所谓“抓手变成一条线”，不是说工具第一次变得比人重要，而是说效率抓手由个人作业进一步上升为相互依赖的流程结构。后者一旦建成，改变一个岗位不再只是培训一个人，还可能需要修改多个工位、设备、零件和职责。因此，抓手替换的成本会出现新的层次。

◆ 三、五美元工作日：高工资与高纪律为何并存

福特公司在1914年推出的五美元工作日，不能只写成一项仁慈的福利，也不能简单当作生产线强迫劳动的工资补偿。它发生在生产方式迅速变化、员工流动与劳动管理压力突出的时期。[8]　亨利·福特博物馆保存的1914年前后档案还表明，所谓五美元工作日与特定资格条件相联系，公司的社会调查部门曾检查员工生活状况。[9] 这说明高报酬与对员工生活的规范化审视，可能在同一组织安排中并存。

为什么需要区别？如果管理者只看工资水平，可能推断员工福利必然改善；如果只看公司调查员工生活的制度，则可能推断员工没有获得任何实际利益。这两种叙述都先选择一个价值尺度，再把其他资料排除。较稳妥的历史研究应同时比较实际薪酬、工作时间、劳动强度、岗位流动、管理限制及员工选择。工资提高究竟改善了哪些群体的生活条件，哪些员工符合资格，谁被排除在外，必须依据具体材料而不是抽象印象判断。

从科学管理内部看，流水线的工作组织与工资制度有密切联系，但不能相互替代。高工资可以影响招聘与留任，不能直接替工人解决动作疲劳；标准流程有助于培训新人，也不能说明组织无需保障劳动条件；稳定的人员队伍可能帮助生产线持续运行，但不能从这个结果推出所有员工都认同公司的管理方式。

这里恰好出现三种不同管理学派未来会争论的对象。科学管理问怎样建立高效的作业体系；人际关系与行为研究会问员工如何体验和接受这种安排；制度及劳动研究则会问企业以何种权力和程序规定工资资格与生活规范。后面的学派并不是因为前面的学派“完全错误”才成立，而是发现了早期管理安排尚未充分处理的其他关系。

◆ 四、福特的出生证：被标准流程连接的人与事

按照本书的读法，福特式大规模生产的主体预设，可以暂记为：具备经过训练的岗位技能、能够在确定节拍中持续完成局部工作，并以工资与岗位安排参与生产系统的工人；与之相应，还有设计工艺、分配任务和维护流动的管理者。把工人写成“完全可以替换的零件”过于简化，因为生产系统仍然需要人员训练、技术改进

与现场问题处理；但在某些固定工位，岗位技能被标准化，人员之间的替换相对容易，这是可分析的组织效应。

客体预设可以暂记为：产品结构较稳定、工序可分配、零件能够相互匹配，且允许以一定节拍持续流动的制造过程。这包含重要的适用条件。产品的设计越频繁变化、需求越不可预测、零件差异越大，流程调节成本可能越高。然而不能简单认为流水线只能生产单一产品；历史上不同企业发展过丰富的混流生产、柔性制造和模块化安排。我们要研究的是特定生产线怎样处理变化，而不是用一个绝对化命题替代工业史。

意义权重方面，本书为本章标出幸福◐，并把更高工资与低价汽车作为解释材料。在正式出生证中，这应标记为“本书的读法”：福特式生产试图使规模制造与更广泛消费成为可能，但不能将企业宣传的价值目标直接等同于员工的生活结果，也不能把产品价格变化全数归因于一种流程创新。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	福特流水线
主体预设	经训练、能在确定节拍中持续完成局部工作并以工资参与生产的工人；设计工艺、维护流动的管理者
客体预设	产品结构较稳定、工序可分配、零件可互换、能按节拍流动的制造过程
意义权重	创造○ 自由○ 幸福◐
依据	更高工资与低价汽车的承诺
不许问的问题	标准产品怎样回应变化中的顾客需要

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

出生证的联合起点于是成为：把经过训练的岗位行动者纳入相对稳定的流程，使产品按一定节拍经过连续工位，以获取规模产出与成本优势。与泰勒比较，客体从一段工作向多工序流程扩展；与吉尔布雷思比较，分析单位从局部动作向整条线扩展。这不是单纯的工具升级，而是“事”被重新定义。

◆ 五、不许问的问题：标准产品与变化中的顾客需要

流水线最能发挥作用的情境之一，是相对稳定、大规模且能够标准化的需求。但现实市场中，顾客并不总是持续购买同样的产品。随着用户偏好、竞争者策略、技术和收入条件变化，组织可能需要增加款式、调整功能或者重新配置渠道。标准产品的规模优势，与适应差异需求的灵活性，可能产生张力。

本书把“顾客要的不再是同一种车”列为福特式抓手的主要异象，并提示与后来通用汽车发展多种车型的管理方式比较。这里要避免流行的简化叙述：福特并非在所有时期只生产一种毫无变化的汽车，通用汽车的竞争也不只靠车型数量决定。更合理的研究问题是，既有生产线及其投资、供应链和管理考核，如何影响企业切换产品组合的速度与成本。正式论证必须把产品策略和实际销售史带入，而不能只凭名言。

另外一种异象发生在产品内部。若某一批零件存在较小但普遍的尺寸误差，节拍要求可能迫使每个工位用临时补救办法消化问题。主管若仅根据产线速度考核，就可能奖励不断绕过缺陷的行为，而忽略减少缺陷来源。反过来，适当停线、检查工装和修改标准可能在短期降低速度，却改善较长周期的有效产出。这个例子属于分析性情境，不是福特1913年工厂发生的已核实事件。

假如管理者把所有意外中断都称为“员工执行不到位”，而从不检验工艺和物料条件，就可能出现先验吸收；若每遇到生产波动都在旧制度上增加复杂例外，却不检查节拍目标是否合理，就可能出现免检。但新增工艺规范也有其正当性，不能把一切补充规则都判为理论锁死。

◆ 六、SDE路径与三原理：谁改变了谁

在本书的后设标定中，福特式流水线可以从E→D→S阅读：先调整空间、设备与岗位之间的关系，再组织连续变化的流程，最后获得产出。也可以从S→D→E阅读：先设定单位时间产出的目标，通过比较工序差异来重构现场配置。两条路径在实际管理活动中可能循环出现。若只因为本编归属于“科学管理一脉”便强行把所有实践标成S→D→E，就违反了第321号要求以具体论述和任务标定路径的纪律。

关于三原理，可以把“产能与需求”“稳定节拍与产品变化”“局部速度与整体质量”分别当作候选的矛盾结构，观察二者冲突是否推动第三类变化。但这不能变成“遇到任何两种变化，第三种结果必然由它们产生”的空泛解释。我们需要界定：两种条件具体是什么，什么中介环节传递了影响，什么结果支持或反驳这一解释。

福特案例对本书“量化当家”命题很有诱惑力，因为节拍、单位成本、工时与产量容易被记录；但绝不能由一个成功的流水线直接证明“可量化性决定学派主流化”。生产技术、资本规模、需求增长、产品设计和行业竞争都可能同时影响制度采用。未来第52章需要与这些竞争解释对照，而非在本章提前宣布胜负。

◆ 七、生活影子：包子店装上一个看不见的传送带

〔构造案例〕老陈的早点铺最初由三位伙计随时商量：谁空闲就揉面、包馅、上笼。顾客增多后，老陈把工作分成四站，分别负责和面、擀皮、包馅与蒸制，并规定每隔几分钟向下一站移交一批。最初，成品更加稳定，年轻伙计也更容易学会固定工序。老陈于是觉得终于找到了“最好办法”。

不久，附近学校放假，早餐需求减少，但顾客开始要求不同口味和小份定制。蒸制工位因为频繁切换批次而等待，包馅工位又为了满足既定数量提前生产过多产品。老陈发现每位伙计都按照标准完成自己的岗位，柜台却堆着难以售出的成品。问题并不在某个人突然变懒，而在需求变化以后，原有分工与节拍的对应关系发生改变。

如果老陈因此拆掉全部流程，就可能失去已经形成的稳定能力；如果坚持完全不改，也可能让标准取代顾客需求。更值得研究的方案，是识别哪些环节需要持续稳定，哪些环节应允许批次切换、提前反馈或暂停。这是流水线理论的现实适配问题，不能用“标准化对或错”回答。

◆ 八、竞争解释与章末判词

从产业经济学角度看，流水线的价值可以用规模经济、学习效应和固定投资分摊来解释。从劳动过程角度看，同一安排也可能改变工人对工作速度与任务定义的

控制权。从技术史角度看，其推广还依赖零件互换性、设备、材料和生产组织的共同演进。SDE的抓手依赖分析必须尊重这些更具体的解释，不得只是把“生产线很难更换”重新命名。

本章的独立贡献是一条结构判断：科学管理在福特式生产中，抓手从可计时的个人作业发展为可同步的系统节拍，因而“事”不再只是工人手中的一个局部任务，而是被工艺和组织关系预先划分的整条流程。组织可能因生产线成功而进一步投资、培养专才与固定语言，形成抓手依赖；这仍需要具体企业材料证明其程度。

章末〔待核〕：1913年装配线启用的不同工段时间线；1914年五美元工作日各类员工的具体资格与覆盖率；不同年代车型与生产规模数据；流水线与通用汽车多车型战略比较的原始史料。已核实的基本节点与解释性延伸在正文中分别说明。

带 走 的 话

到了福特，抓手从可计时的个人作业变成可同步的系统节拍，“事”被重新定义为整条流程。

小　账

这一章立了什么？流水线把工具、人才、语言三层锁定变得直观；五美元工作日与装配线是两项要分开分析的制度。

怎样算它错了？若流水线企业换抓手时，设备、专才与固定语言都没有形成可观察的锁定，这里的抓手依赖判断就要收回。

◆

09

第 9 章

运筹学与管理科学：最优解的边界

这一章的问题

最优解很漂亮，可目标函数是谁定的，模型之外的成本又算谁的？

◆ 一、当任务太多，经验和图表都不够用

一张甘特图可以帮助负责人看清项目进度，但如果问题变成“有限的机器、员工、资金和运输能力究竟应该怎样分配”，仅仅看见进度就未必知道最佳安排。工厂要在多条生产线之间安排原料，配送中心要决定车队怎样覆盖不同地点，食堂需要在营养要求和预算之间选择菜单。这些问题的共同特征不是某个人动作太慢，而是多种行动方案竞争同一组稀缺资源。

运筹学与管理科学由此获得了不同的起手方式。研究者先明确可以选择的活动，再写出活动消耗的资源、必须满足的约束以及希望改善的目标，最后比较可能方案。现代人看到线性规划模型和计算机求解器，容易把它们当成现成数学工具。实际上，最重要的思想变化，是管理者开始承认一组复杂决定之间可以存在可计算的共同结构。

运筹学的发展不能被写成“泰勒的数学版本”这样单线的继承史。第二次世界大战期间，军事作战、侦测和后勤等问题推动了系统分析方法，战后相关技术进一步进入工业、政府和企业。INFORMS的历史资料列举了反潜作战研究等战时背景，也指出线性规划的成熟是战后重要突破之一。[10]　另一方面，1939年康托罗维奇在苏联提出与资源分配有关的早期线性规划思想；1947年前后丹齐格提出线性规划形式及单纯形方法。[11]　不同地区、不同研究任务存在并行与继承关系，不能只用一位人物的发明故事代替整体史实。

◆ 二、从“该怎么办”到“目标函数与约束”

设想老陈准备为早餐店制作两类套餐。套餐甲的原料成本较低、制作快速，套餐乙包含更多蛋白质食材，却需要额外备料。老陈希望在满足一定份数、原料库存和人员工时条件下使总成本尽量低。与其逐一凭经验比较所有搭配，他可以把两类套餐的数量记为x与y，再依据原料、工时、预期需求分别建立约束，把“最省钱”写成目标。

例如，单份甲的原料成本为5元，乙为8元；当日至少供应100份；蛋类库存限制乙最多生产50份；蒸制与包装能力合起来又限制甲、乙的总量不超过120份。最简单的模型可能写成：使5x＋8y最小，同时满足x＋y≥100、y≤50、x＋y≤120以及x、y≥0。只要没有其他约束，这个模型会倾向于生产成本更低的甲。计算结果在模型内部可以完全正确，却可能在现实中毫无吸引力，因为顾客对两类套餐的实际需求、营养结构和收入目标都被排除在外。

这里有两个层次需要分开。第一层是数学问题：给定目标函数和可行域，怎样找到最优方案？第二层是管理问题：为什么选择这一目标函数和这些约束？如果两层混淆，就会出现一种常见误解——以为模型算出了最优解，就意味着组织已经知道最值得做什么。

数学模型不能代替价值选择。若目标改为利润最大化，可能得到另一组方案；若加入营养、口味、配送及时性或者公平供应约束，最优方案又会改变。甚至在相同约束下，若单位原料价格或需求预测变化，当前最优也会随之移动。因此，“最优”首先意味着在特定模型中、针对明确目标和约束的最优，而不是脱离目标和现实条件的绝对最优。

◆ 三、丹齐格与单纯形法：为什么求解能力改变管理规模

乔治·丹齐格在INFORMS保存的口述史中回忆，战时大型后勤计划需要人工制定大量详细规则，1947年线性规划与单纯形方法的发展，则为这些资源配置问题提供了新的计算路线。[12] 这里的Programming原本指计划安排，并非今天编写计算机程序的同义词。其思想是把许多不同活动表示为变量，把资源限制表示为等式或不等式，再在可行安排中寻找目标函数更好的取值。

这一方法的力量不在于所有管理问题都能被线性规划解决，而在于一批过去只能在大量备选方案中粗略挑选的问题，获得了明确而可复核的数学表述。研究者可以检查约束是否满足、分析哪些资源限制真正卡住了系统、比较资源增加以后可能

获得的改善。对于持续出现的大规模生产计划和运输调度，这种可重复计算的能力尤其重要。

但必须记住，单纯形法求解线性规划不等于处理了随机环境中的全部变化，也不等于解决了一切非线性或者多目标问题。管理科学后来发展出整数规划、动态规划、排队模型、仿真以及处理不确定性的多种方法，正说明管理问题并不总能被一种数学结构充分表达。

还有一层容易忽略的历史事实：同一时期的优化研究有多条来源。康托罗维奇、库普曼斯等人的资源配置与运输研究，提醒我们不能把不同思想流派都收入“泰勒一脉的技术后代”。本书把管理科学放在科学管理一脉，是依照其共同关注可操作、可测量的工作安排来进行学派解构，而不是宣称数学规划只从科学管理直接产生。不同研究传统之间的关系需要在原典和思想史中分别说明。

◆ 四、管理科学的出生证：执行模型的组织与可形式化的“事”

按照本书的读法，管理科学某些典型模型的主体预设，是拥有明确行动选项、能够根据模型安排执行资源配置的决策组织。这个组织可能包含人和计算工具，但模型经常将实际行动者处理为执行活动选择的单位。客体预设则是可以被变量、目标函数和约束关系表示的资源配置问题。两者结合起来，构成一个清楚但有条件的理论世界：如果目标和约束足够明确，并且模型合理刻画了重要关系，那么通过数学方法可以比较乃至优化方案。

这不是说管理科学完全忽略人，也不是说运筹学研究者不知道目标可能存在争议。多目标决策、行为运筹学和风险研究，恰恰反映出学科内部长期存在针对模型假设的修订。因此，本章必须把核心对象限定为本书要求分析的典型优化取向，而不把它扩大成全部运筹学的统一出生证。

抓手是目标函数及其可求解的模型系统。工具层表现为变量与约束表、模型软件、数据仓库和求解器；人才层表现为分析师、计划员及理解模型结果的管理岗位；语言层表现为目标值、资源影子价格、可行性、最优性与约束松弛等共同术语。它们能够提高组织讨论效率，但也可能让组织越来越习惯先问“如何使既定指标最优”，而不是“这个指标为什么是合理目标”。

意义权重不能由数学公式自动给出。若组织选择降低成本，它强调的可能是D3中的冗余压缩与损失控制；若组织把公平供应和安全风险设为约束，价值结构便与

单一成本最小化不同。不能把数学方法本身固定为“只追求效率”；应区分模型的形式能力和使用者的目标选择。

【意义权重·本书的读法】运筹学与管理科学：创造○、自由○、幸福◐。依据是：最优解追求资源不浪费、结果可预期（幸福◐）；目标函数由模型之外的人给定，执行者没有改写目标的位置（自由○）；它不处理新目标的发生（创造○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	运筹学与管理科学
主体预设	拥有明确选项、按模型配置资源的决策组织
客体预设	可用变量、目标函数与约束表示的资源配置问题
意义权重	创造○ 自由○ 幸福◐
依据	最优解追求不浪费、可预期；目标函数由模型之外的人给定
不许问的问题	谁规定了目标函数，谁承担模型之外的成本

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 五、不许问的问题：谁规定了目标函数，谁承担模型之外的成本

一个优化模型可能在内部无懈可击，却在外部造成未被计算的损失。比如配送路线最短的安排增加司机疲劳，最低成本的菜单降低顾客满意度，机器利用率最高的生产计划失去检修时间。如果这些成本足够重要，就应该进入新模型的目标或约束，而不是被抽象地称为“主观感受”或者“无法计算的外部问题”。

但这不意味着每一次模型遗漏都属于免检。任何模型都必须进行抽象，研究者可以合理地限定边界。问题在于边界有没有被公开，以及决策者是否把模型的边界误认为现实的边界。若研究者发现重要损失后说明“这一类成本暂未纳入，下一个版本会补充可观察指标”，属于可以接受的研究改进；如果无论发生什么问题都把它判作“模型外扰动”，并据此阻止审查既定目标，就可能发生先验保护。

从学派比较看，这一章必须与第26章德鲁克、第28章明茨伯格以及第55章目标来路研究建立联系。优化理论主要负责在目标明确时改善选择，而战略形成与组织决策理论进一步研究目标是否会在行动中形成和变化。不能因为后一种问题存在，

就认定前一种研究无效；也不能因为可以求出最优解，就宣布“目标从哪里来”不再重要。

◆ 六、六路径与三方程：最优结果为何需要回写

对典型优化任务，本书暂将其标为S→D→E：先给定想要达到的结果，再分析可选行动之间的差异，最后用资源条件限定可行方案。但如果细看模型构造，许多研究实际上从E开始——先描述资源、容量与约束之间的关系，再研究可行变化，最后得到最优方案。另一些仿真研究则从观察到的D追踪S并修正E。因此，“数学版S→D→E”是为比较而提出的候选阅读路径，不是全部管理科学不变的起点。

三方程提供另一种追问。S＝F(D,E)提醒我们，产出结果受到调度序列与资源约束共同影响。D＝G(S,E)则要求观察本轮绩效和资源余量怎样影响下一轮计划。E＝H(S,D)进一步追问，在长期实行某个优化制度后，员工是否围绕目标函数改变报送数据、任务分类乃至工作目标。如果后一种回写持续出现，那么管理者面对的“事”已经被管理工具改变，新的模型需要重新辨认对象。

这能形成一个具体研究方案：同一工厂上线自动排程系统前后，除比较成本与准时率，还观察工人报告停机原因的方式、跨部门协商机制和管理层修改目标的频率。即使出现变化，也必须控制订单结构、设备投资和人员变化等替代解释。简单观察到“用了软件以后变了”，不足以证明SDE式工具回写机制。

◆ 七、生活影子：一张最省钱菜单，为什么无人愿意吃

〔构造案例〕老陈的早餐店打算推出学生早餐套餐。有人使用表格筛选原料，在能量和成本约束内算出最省钱的组合。结果主食很多、味道单一，孩子购买率很低。老陈开始埋怨模型没用，伙计则建议加入儿童口味测试与退货数据。再次计算后，成本上升了一点，销量却可能明显改善。

这个案例不能简单总结为“顾客喜欢比科学计算重要”。如果食物安全、营养标准和预算受到严格约束，计算工具依然重要。问题在于，管理者最初把哪些条件写成必须满足的约束，把哪些条件省略了。模型只回答它收到的问题，不负责自动补齐所有人的需要。

更深一层看，当门店开始每天公布每份套餐的原料成本时，厨师可能主动减少无法计入的试吃和新口味研发；若改为同时公布回购率，厨师又可能倾向于选择短

期热门口味。评价指标不仅决定计算结果，还可能改变下一轮会出现的方案集合。这正是管理科学与后续目标、组织学习、算法管理研究的交接点。

◆ 八、竞争解释与本章判词

管理科学的专业同行会指出，严格建模早已包括多目标优化、鲁棒优化和约束的灵敏度分析；本书不能通过挑选一个粗糙的单目标模型，就宣称整个学派不理解现实。组织决策理论会指出，目标可能是不同部门谈判形成的结果；管理控制研究又会指出，指标本身改变行为，这并非SDE独有的新发现。面对这些对手，抓手依赖只能承担它有证据的那部分：可形式化的目标和约束如何进入组织的工具、岗位和共同语言，并产生持续的使用倾向。

本章判词是：管理科学把“事”进一步变成可以由目标函数和约束组织起来的选择空间，大幅增强了某些资源配置问题的可计算性；与此同时，它要求研究者对变量选择、目标形成和模型外后果承担独立责任。最优解是否有意义，取决于模型内部的求解正确性与模型外部的任务适配能否分别得到检验。

章末〔待核〕：不同战时运筹项目与战后数学规划的思想继承关系；康托罗维奇1939年文本的具体版本；单纯形法最早公开发表的资料；实际企业优化案例所使用的决策目标与长期效果。未经核实的数据不进入本章当作事实。

> **带 走 的 话**
>
> **最优解只在给定目标和约束的模型里最优，目标函数是谁定的，模型本身不回答。**

> **小　账**
>
> **这一章立了什么？** 管理科学把“事”变成目标函数与约束组织起来的选择空间，抓手是可求解的模型系统。
>
> **怎样算它错了？** 上线优化系统后报数方式、协商机制和目标修改都没变，或变化可由订单、设备、人员解释，回写之说就不成立。

◆

10

第 10 章

一脉总出生证：可拆可量的“事”

这一章的问题

从作业到目标函数，这一脉抓住的都是“可拆可量的事”——拆不开的去了哪里？

◆ 一、从作业到目标函数：科学管理一脉究竟变了什么

本编从泰勒出发，依次研究吉尔布雷思夫妇、甘特、福特与运筹学。现在需要警惕一种过于顺滑的总结：似乎每一代研究者只是不断改进同一个效率工具，最后用数学求出了最佳答案。实际上，本编几种管理抓手并没有直接排成高低等级；它们选择的观察对象、行动方式和误差来源不同，甚至在同一组织中可能互相冲突。

泰勒把一项工作作为可研究、可培训的作业；弗兰克·吉尔布雷思进一步拆开动作，莉莲把疲劳和持续工作状态带入问题；甘特使任务的进度与协调关系可见；福特让多项工作按照生产线的节拍运行；运筹学和管理科学则把资源分配转换为目标函数与约束下的选择问题。这可以暂时记为一条抓手序列：作业—动作与疲劳—进度—节拍—目标函数。但这个次序主要为了比较分析单位，并非所有人物严格沿时间先后相互继承的思想系谱。

其中存在一个连续变化：越来越多过去需要经验或口头讨论的内容，开始可以被记录、比较、培训和重复调用。作业标准帮助新人学习，动作分析帮助识别无效动作，进度图帮助多人协调，生产线建立可持续的同步能力，数学模型帮助比较大量资源配置方案。由此发生的知识进步不应该被贬低成“不过是数字统治”。没有这些工具，复杂组织可能只能依靠少数人的经验和临时命令运行，很多错误难以复核，也很难以公平、稳定的方式解释评价依据。

但抓手越有效，组织越可能围绕它形成固定的岗位、记录和奖酬。任务被重新划分，组织成员逐渐学会按指标说话，有些难以表达的贡献则可能被安排到“其他

事项”。管理工具因此同时拥有两种力量：它帮组织看见以前看不清的东西，也可能让组织不再认真看自己没有测量的部分。后者不是每次必然发生的结果，却足以成为本书需要系统追问的机制。

◆ 二、五类抓手的总出生证

按照第321号要求，一脉总出生证不是人物标签的简单拼接，而是要对照“预设的人×预设的事”。在此先把各类重点写成叙述性的总表，详细文字依据在第6—9章分别给出，意义权重与路径均属本书建模标注。

研究线索	主体预设	客体预设	主要抓手	主要可疑边界
泰勒	可以训练、依标准作业的劳动者与承担计划责任的管理者	可观察、可拆分、可比较的作业	方法研究、工时、标准与奖酬	跨岗位协作、方法决定权
吉尔布雷思夫妇	具有动作能力、疲劳状态和学习过程的工作者	动作、工具布局与持续工作条件	动作分析、疲劳研究	局部动作与长时整体效果
甘特	承担任务并需相互协调的组织成员	存在先后关系与完成状态的工作计划	进度图、任务与奖酬	计划是否反映真实依赖
福特	在岗位与流程中协同操作的劳动者和工程管理者	标准化产品与可同步的工序流	产线节拍、工位平衡	需求变化与流程僵化
运筹学与管理科学	依据模型分配资源的决策组织	可用目标函数与约束表示的选择空间	模型与求解器	目标来源和模型外成本

这张表有两种需要强调的限度。第一，人物理论不是一个概念就能概括，研究范围在此明确限定为本编涉及的代表性论述。第二，一个研究者可能同时使用不止一类抓手，例如泰勒重视合作与训练，甘特关心员工激励，运筹学研究者也可能处理复杂目标和不确定环境。总出生证可以突出主要分析对象，却不得擦掉人物本人已经讨论过的其他内容。

【意义权重·本书的读法】科学管理一脉总体：创造○、自由○、幸福◐。依据是：泰勒的劳资合作与高工资承诺、福特的五美元工作日，都把意义押在“做得稳、拿得稳”（幸福◐）；作业、动作、节拍、目标函数都由计划一方给定（自由○）；新东西的发生不在这一脉的中心（创造○）。

◆ 三、三层锁定总账：什么让抓手从工具变成组织起点

科学管理的抓手依赖如果只是“人们用惯了不愿意换”，就没有比常识提供更多东西。本书必须追踪具体锁定发生在哪里。工具层的可见证据，是组织已经建立工时表、动作标准、项目计划、装配线、模型数据表和求解软件；人才层的可见证据，是围绕这些工具形成专职人员、训练方案、职位资格与绩效责任；语言层的可见证据，是大家通过产量、动作浪费、工期、节拍、成本最优等术语识别问题和决定谁有发言权。

但三层锁定不能仅靠名称相似就认定。举例说，一间门店每天记录销售额，只能证明它有一个数据工具，不能推出已经形成专业分析岗位与稳定的绩效文化；一个组织安装了排班软件，也不意味着员工必须完全服从自动排班。要判定锁定程度，还需要观察制度如何影响预算、责任和改变工具的成本。

第321号提供了三条识别信号，本书逐章追踪：面对改变，组织首先说“没法跟以前比”；新人需要先学会现有抓手才有资格提出意见；旧制度出问题时，总倾向于加补丁而很少删除原有规定。这里同样要小心：需要可比数据是管理责任，训练新人使用公共语言也有正当性，增加某项安全规则甚至可能非常必要。只有当这些行为持续阻止组织检验抓手本身，或者显著损害了工作目标，才能更有根据地判断依赖已经形成有害锁定。

因此，抓手依赖应当作为可诊断的过程，而不是管理者不喜欢的习惯。我们需要比较锁定之前与之后，组织面对同一种异象是否失去了某类调整能力，并分析这种变化是否还有更直接的技术或制度原因。

◆ 四、共同的“不许问”：拆不开、量不了的部分去了哪里

这一脉有一个共同的研究倾向：优先处理能够划分为任务单位、具有可比较状态和可以干预的工作环节。它非常有用，却可能让四类问题处于相对次要位置。

第一类是不可单独归属的协作贡献。一名资深员工提前发现设备异常，使全班组避免停线，其贡献可能无法归入某件产品的标准工时。第二类是长期而滞后的结果。一次动作改进可能缩短当前工时，却需要几周才能看见其对疲劳和技能学习的影响。第三类是目标形成。模型可以帮助计算怎样使成本最小，但成本为什么成为

优先目标、与质量和员工发展怎样权衡，未必是求解过程本身要回答的问题。第四类是对象变化。某个指标被采用后，员工可能重新划分任务甚至改变上报数据，原先的工作对象随之发生变化。

这些问题不能写成科学管理家从未研究过的禁区。泰勒讨论合作与劳资关系，吉尔布雷思研究疲劳，甘特研究训练与激励，管理科学已有多目标与不确定性分析。因此，“不许问”在本书里是一种对强势提问路径的限制性表达，其合理写法是“哪一类问题在这一时期、这一版本、这一制度实践里没有获得同等解释优先权”。凡未核对原典或者遭到既有研究反驳的排他性断言，都不能保留。

可以把本脉的共同异象设计为一个综合场景：同一组织中个人作业时间下降、动作数下降、计划完成率提高、产线节拍加快、成本函数下降，但最终客户质量与员工长期能力并未同比改善。此时不是直接判定科学管理失败，而是逐步检查测量口径、质量标准、任务结构、产品变化和员工激励。只有在旧工具经过合理修订仍无法解释关键差异时，新研究路径才有必要进入。

◆ 五、意义权重与SDE管理学：效率为何特别容易站到中央

本书把本脉暂标为强调D3中的最小误差、最小冗余和最小亏损，并把它与SDE管理学三角中的“效率”联系起来。这是一种建构性的比较语言。工时、件数、单位成本、节拍偏差和求解目标，确实相对容易转化为连续记录的数字。记录成本越低、结果越容易比较，一种管理方法就越容易进入日常流程、教育培训和跨组织传播——这是本书“量化当家”的候选解释机制。

但此处存在两个必须区分的命题。弱命题是：可测量性降低了管理者使用和比较某种工具的成本。它与一般的管理控制、组织制度化和量化研究有许多交集。强命题是：三价值的可量化难易存在稳定梯度，并决定不同管理学派成为主流的历史顺序。后者是本书将在第52章重点提出并检验的新主张，不能因为前者直观成立就跳到后者已经得到证明。

本编至多提供一种线索：科学管理相关技术使某些劳动过程逐渐转化为工时、动作、节拍、进度和成本等可记录对象。但这并不能排除工业化规模扩大、资本投资、国家战争需求、设备技术和组织权力等因素对学派传播的独立影响。更不能凭

借几个早期人物的历史顺序，证明“效率必然最先量化、在轨其次、吸引最后”。某些重视规则和员工福利的制度，也可能在不同历史阶段很早形成可记录的评价方式。这个反例可能存在的事实，正是未来研究应该保留的风险。

因此，三价值标注应当与第321号的创造、自由、幸福权重分析保持区分。前者是本书引入的SDE管理学建构表述，后者是学派出生证意义权重的分析格式。若它们之间存在映射关系，必须专门说明如何映射，不能把一个体系的“幸福”自动等同于另一个体系的“吸引”。否则概念之间只因字面接近便相互替代，研究的精确性反而下降。

◆ 六、六路径总图：为何不能把全脉强压成一条路

本书把科学管理传统的典型效率研究暂标为S→D→E，即从可测结果进入动作差异，最后考察工作条件。但在本编材料中至少存在三种不同的起手方式。泰勒可以从产量差异寻找作业机制，也可以从管理责任和训练条件解释结果；吉尔布雷思的疲劳研究可以从身体与工作条件研究劳动过程；福特式生产线可以首先调整设备与岗位关系，再观察节拍与最终产出；数学规划往往先给出资源约束与目标，最后计算结果。

为什么这些起手差异值得记录？因为一种路径可能天然更容易看见一种问题。先看S，研究者容易关注可测结果与差异，却可能迟迟不问这些结果的测量方式是否合理。先看E，研究者能够分析工作条件和系统关系，但可能对每一步如何真正改变成果缺少清楚的动态判断。先看D，研究者容易发现行动过程中的分叉，却可能不清楚何种结果应该成为评价目标。六路径的目的不是为六种类型争夺学派所有权，而是帮助我们避免长期只用一种方向追问。

按本书的读法，本脉的重要缺式可能发生在管理指标与劳动主体长期变化之间，重要偏路可能发生在“先把效率当作结果、再找手段”的固定起手方式里。但它仍只是问题地图。下一编研究规则与科层时，我们会看到秩序、职位和档案怎样成为另一种管理抓手；第20章还要检查人际关系中可量化的士气与心理安全；第48章必须回头检验所谓D→S→E和E→D→S在管理史里是否真被忽视。任何过早宣布“空路径”的判断，都应被这些既有研究证据修订。

◆ 七、给普通读者的三个问题：回到老陈的早点铺

〔构造案例〕老陈五十年前做早餐时，靠手把手教徒弟。后来他记录产量、调整动作、安排轮班、制作流程图、把订单输入系统。每次换工具，都确实帮他处理一些以前无从着手的困难。但有一天，老陈发现徒弟很会按表完成任务，却不再主动帮助临时进店的老人。老陈先想到增加“帮助老人次数”指标，接着又犹豫：如果帮助行为只为打分而发生，新的指标是否改变了他原来珍惜的东西?

本书在此不提供一个“指标总是坏的”答案。假如老人获得及时帮助确实需要专门岗位与服务标准，那么量化记录反而可能提高责任的可追踪性。真正应该连续追问三个问题：第一，我们用什么工具把工作变成可以看见、比较和改善的对象?第二，工具开始使用以后，人的行动和工作的边界是否发生改变？第三，这些改变发生以后，原有工具是否仍然测量我们真正关心的目标?

三个问题能把科学管理的成果与边界放在一起。它们不是反管理、反数学、反标准化的口号。它们要求我们更准确地使用工具，并为工具带来的新问题保留修订空间。

◆ 八、一脉判词、反例入口与下编任务

本编判词可以归结为：科学管理传统的重要历史贡献，是把劳动和组织活动中的部分经验转化为可以观察、研究、标准化、协调和求解的对象；随着抓手从作业发展到动作、进度、节拍和数学模型，工作中的更多内容获得可比较的表达。其可能的依赖，不仅发生在既有工具难以替换，还发生在组织对“什么算贡献”和“什么值得优化”的长期判断中。后一结论是本书的候选机制解释，而非全部科学管理思想史已经证实的事实。

至少有三类反例值得后文主动寻找。其一，有些组织高度使用量化抓手，却长期保持对质量、协作和员工主体性的有效调整能力；若这类组织稳定存在，“量化必然造成失衡”的论断就需要撤回。其二，一些难以日常量化的管理思想，仍可能通过文化、制度或专业实践形成稳定主流；它们会挑战“只有能量化者才能当家”。其三，学派传播的历史顺序可能主要由工业技术、资本组织或政策环境决定，而不是三价值的量化难易决定；若竞争解释更强，本书应收窄主命题。

第10章不能提前替第52章宣布创新完成。我们留下的任务是：后续学派解构要积累能够相互比较的出生证；下编重大事件要区分理论主张与企业实践，不能用获奖、流行或规模增长直接证明理论正确；第51—57章的建构要面对量化社会学、制度理论和管理思想史中已经存在的解释。只有这些材料组合起来，才能判断“量化当家”是否真正提供了新增的、可能被否定的知识。

本编待核总账：泰勒四原则在原文中的语境及版本页码；吉尔布雷思夫妇动作与疲劳研究不同版本的书目与技术细节；甘特图早期源流；福特装配线与工资制度的具体历史范围；运筹学在不同国家的独立贡献；“三层锁定”“意义权重”“SDE六路径”与第321号原文的逐句对应。凡属于生活影子的例子均为构造案例，不作为企业史实。

带 走 的 话

科学管理一脉抓的是可拆可量的事，它让组织看见以前看不清的，也可能让组织不再看没测量的部分。

小　账

这一章立了什么？这一脉总出生证：作业、动作与疲劳、进度、节拍、目标函数五类抓手，意义押在幸福◐，自由与创造为○。

怎样算它错了？若高度量化的组织长期保持对质量、协作和员工主体性的调整能力，“量化必然造成失衡”就要撤回。

◆



第　三　编

规则与科层一脉：抓职位与规章

导　语

规则与科层一脉抓的是职位与规章。从法约尔、韦伯读到默顿、塞尔兹尼克与古尔德纳，看规则怎样立起来，又怎样从手段变成目的；这一脉抓的是在轨一角。

11

第 11 章

法约尔：管理职能为什么能被抽象

> **这一章的问题**
>
> 管理为什么能被抽象成几项职能，职能之间的缝又归谁管？

◆ 一、从会办事的工头到必须解释整家企业的管理者

一个人管理一口锅与管理十家分店，遇到的首先不是同一件事变得更大，而是原来可以靠亲自盯住的环节变成了彼此分离的环节。老陈起初只需在清晨查看面粉、蒸笼和客流；后来他把门店交给三位店长，就出现了新的困难：有人认为采购归总部，有人认为缺料由门店自行处理；有人负责排班，却无法决定临时加班成本由谁承担。即便每个店员的动作都比过去熟练，门店之间也可能彼此推诿。这里的问题不再是怎样把包子包快，而是怎样说明组织内部到底有哪些必须有人负责的管理活动。

这一问题为理解法约尔提供了与泰勒不同的入口。泰勒从作业和执行入手，研究怎样通过系统的观察、训练与合作改进劳动方法；法约尔则从企业总体经营及管理者的活动出发，尝试识别跨越具体行业的管理职能。把两人说成一个管工人、一个管老板虽然便于记忆，却会制造误解：泰勒并没有完全排除管理者的责任，法约尔也并未忽视生产经营。真正需要区分的是研究对象的切面：一个从作业过程打开问题，一个从管理活动的组织化打开问题。[1][2]

法约尔在1916年发表《工业管理与一般管理》（Administration industrielle et générale），强调经营活动可以区分为不同类别，而行政管理具有可以概括、传授和讨论的内容。他经常被概括为提出十四项管理原则和计划（预测）、组织、指挥、协调、控制五项管理要素。这里的“原则”应当在历史语境中阅读：它们是管理经验形成的判断资源，而不是在任何组织和时间都可以机械执行的自然定律。尤其是集中与分散、纪律与主动性等问题，本身就需要根据情境作出判断。[1][2]

管理职能被抽象出来，具有一个不容易被看见的知识进步。一个优秀店长可能凭直觉决定当天多备多少面、先安排谁上灶、哪位员工负责接待，但无法把经验交给其他店长。若能区分计划、组织、指挥、协调和控制，他就有机会把经验解释为可以学习的程序。经验由个人感觉转化成可交流的管理语言，是管理学能够离开个别企业而成为教学对象的条件之一。然而，抽象一旦成功，也会留下代价：原本连在一起的活动被命名为不同职能，管理者容易误认为现实工作也可以按职能严格切开。

◆ 二、五项职能不是五个部门：管理活动如何成为可重复的抓手

计划并不是一张写着收入目标的纸，而是组织在不确定条件下对行动顺序、资源需求和可达结果的预先安排。对老陈来说，计划可以包括明天哪些门店可能客流增加、是否调配面粉、遇到暴雨采用怎样的备选方案。若计划只剩一个数字，则计划的组织作用被过度收窄。计划有用，正因为它能把分散行动提前连接；计划失效，也可能因为它把未来变化当作已经知道的事实。

组织涉及职责的配置、资源的分配和不同岗位的关系。把“采购、和面、收银、售后”画在同一张图上，不等于真正完成了组织工作。组织是否有效，要看横向需要合作的岗位能够怎样取得信息与授权。如果规定采购只能接受总部指令，而门店又必须对断货负责，那么结构图越整齐，责任冲突可能越严重。法约尔式职能语言的价值，在于它迫使管理者说明安排而不是只要求员工更加努力；其风险，是把结构图当成实际协作本身。

指挥意味着让行动获得方向。它与“发号施令”有关，却不能简单缩成喊口令。管理者给出任务时，必须使执行者知道做什么、何时做、可用什么资源以及遇到冲突向谁报告。在一个复杂组织中，指挥还意味着工作任务能否被听懂、被接受并变成可执行的行动。到这一点，法约尔与后来的巴纳德形成值得比较的接缝：法约尔从管理职能定位权威的活动，巴纳德会追问命令为何被组织成员接受。后一理论不是对前者的一句口号式否定，而是将原先没有充分展开的条件推进到中心。

协调不只是开会或通知。门店甲为了减少浪费而晚些备料，中央厨房为了统一节拍而提前发货，配送员为了赶下一单要求固定时间交接。每项局部安排都有理由，却可能合起来失败。协调所处理的正是局部行动在共同任务中产生的冲突，特别是在没有任何单个岗位拥有全部信息时。在这五项职能中，协调最容易被当作其

他职能做得不够好之后的补丁，因此也最需要防止成为无法解释具体机制的万能名称。

控制不是控制一个人的全部生活，而是将实际运行与先前标准进行比较，然后作出修正。控制依赖可观察材料，也依赖可修订的标准。例如，食品安全温度必须记录，门店出品差错必须追踪；但如果以“每天采购次数必须固定”作为不可调整的标准，当天气和客流发生变化时，员工可能为填满检查表而重复采购。问题不在检查表本身，而在标准与真实目的之间出现偏离后，组织有没有能力修订标准。

五项职能放在一起，容易形成循环：组织根据判断制定计划，按计划配置工作，推动各岗位执行，处理执行中的冲突，再据结果调整。请注意，这里的循环是本书为读者建立的解释性组织，不应冒充法约尔原文中的一条经过数学形式化的反馈定律。它的好处是把职能从死板清单还原为实际管理过程；它的局限是尚未说明职能之间哪一种次序更有效，需要依靠具体组织问题判断。

◆ 三、十四条原则：稳定秩序为什么需要互相牵制的要求

法约尔的十四条原则包括劳动分工、权威与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、报酬、集中、等级链、秩序、公平、人员稳定、主动性和团结精神。逐条背诵可以完成考试，却不足以理解它们为什么会在管理实践中同时出现。因为其中一些原则天然存在张力：集中能够保持统一，主动性却需要局部空间；等级链有助于确定问责，跨部门协作却可能要求绕过冗长层级；纪律能够形成可靠执行，公平又要求考虑规则适用于不同人的实际差异。[1]

以统一指挥为例，某位员工如果每天收到三位主管互不兼容的安排，执行将变得困难。规定直属领导可以减轻冲突，却不能代替对跨部门问题的协调。一个门店的前台接到顾客投诉，需要同时联系生产和配送；若把统一指挥理解为任何沟通都必须经由一个人转述，组织就可能因为减少命令冲突而放大信息迟滞。正确的问题应当是：谁有最终决定权，谁有充分沟通权，两者怎样共同保持任务连续？

集中与分散同样如此。总部集中采购可能带来规模议价、质量一致性和风险控制，却可能牺牲对地方口味的快速反应。门店分散采购可以及时处理差异，也可能增加成本与食品安全风险。管理者面对的不是集中好还是分散好这样的抽象判断，而是哪些权力应当集中、什么信息可以在本地处理、出现什么异常时权限必须升

级。法约尔把相关问题纳入原则讨论的贡献，是给管理者提供了一种共同语言；这种语言能否变成有效设计，则需要具体的授权边界。

人员稳定与工作改进也并非没有张力。人员流动频繁会损失经验，使培训成本增加；但组织如果只奖励资历，可能使工作方式长期不被挑战。团结精神能够降低内耗，也可能在缺乏异议机制时变成排斥不同意见的群体压力。于是，十四原则不是十四张永远正确的操作说明书。它们更像管理者在实践中必须反复协调的一组相互拉扯的要求。

这也解释为什么把法约尔写成“强调僵硬规章的机械管理者”并不准确。正因为原理论中的原则已经包含可调整空间，本书如果只找到某些企业用职能表造成僵化，尚不能证明法约尔理论本身只允许那种僵化。批评必须对应文本中明确的论证以及历史实践中实际发生的机制，而非针对后来被简化的教科书形象。

◆ 四、出生证与三层锁定：职位上的管理者如何成为学派主体

【法约尔一脉出生证页·本书的读法】主体预设：能够通过管理教育掌握职能、依职位承担责任的管理者。客体预设：具有多种可区分活动、可通过原则与职能加以协调的经营组织。联合起点：将管理实践从个人才干与行业经验中抽象出来，以可传授的职能和原则组织行动。抓手：职能清单、职责分工、组织结构图及其配套报告制度。意义权重：幸福◐，自由○，创造◐；此为本书分析标注，不是法约尔本人测量或声明的优先顺序。主要候选路径：S→E→D，即先确立需要完成的整体组织目标，再安排管理职能和责任结构，最后处理不同岗位的行动差异；实际原著并非只有这一顺序，故不锁死为唯一路径。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	法约尔
主体预设	能通过管理教育掌握职能、依职位承担责任的管理者
客体预设	有多种可区分活动、可由原则与职能协调的经营组织
意义权重	创造◐ 自由○ 幸福◐
依据	职能可传授，秩序可重复
不许问的问题	原有职能分类本身是否还适合新任务

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

工具层如何锁定？当一家企业把“计划完成率、岗位说明书、部门协作表、管理报告”写成信息系统的固定字段，日后新问题就容易被归入某个字段。有时这极其有益，因为无论管理者是谁，任务的交接都可以被追踪；有时它又会让无人负责的新工作难以进入考核。人才层如何锁定？职位晋升、管理培训和绩效评价围绕原有管理职能展开，能够熟练使用该语言的人更容易被认定为具有管理能力。语言层如何锁定？组织用“职责不清、协调不够、管理失控”解释许多问题，久而久之，一些本该质疑任务目的和资源约束的问题也可能被重新命名为协调问题。

需要将上述三层锁定同合理的专业积累分开。职业经理人接受相似训练，不等于思想已被封闭；规范报表形成并不自动导致目标替代。只有当组织长期出现新异象，却拒绝让原有职能分类本身接受审查时，才有较充分的理由认定抓手正在由工具变成不能被追问的前提。证据应包括制度版本、会议记录、岗位权限变动和真实的修订记录，而不是管理者口头上说过几次“按流程走”。

◆ 五、“不许问”的问题与竞争解释

按本书的读法，这一脉最值得追问的问题是：当某件任务横跨职能边界时，它究竟归谁负责？一个突发食品安全事件，既涉及生产、采购、培训，也涉及对外沟通。事后若只把失败归因于“协调不足”，表面上保留了职能分类，实际上尚未说明哪个具体机制没有运行。是预警信息未到达具有权限的人，还是责任与权力不相称？是资源分配不足，还是组织没有根据新风险调整目标？这些问题有不同的处理办法。

“协调不足”可能是一种合法而准确的初步诊断，也可能沦为本书第5章所说的改名吸收。区分二者的标准是新说法能否指出可观察的失效环节，并预测修订以后将出现何种变化。若增加一次协调会议没有改善跨部门延迟，研究者应该继续检查权限冲突与任务依赖，而不能无限解释为“协调会议还不够”。

这里至少有三个强竞争解释。第一个来自组织设计：真正的问题可能是任务与分工边界不匹配，并非“管理职能的抽象必然导致锁定”。第二个来自交易成本：企业为了降低协调成本建立层级，在一定规模下层级的收益可能超过损失。第三个来自有限理性：组织分工帮助有限认知的个人处理复杂任务，局部盲区是分工成本

的一部分。若这些解释已能充分预测同一现象，本书不应因为使用“抓手依赖”而宣布获得独立创新。

生活影子仍回到老陈一家。夫妻约定一个负责买菜、一个负责做饭、孩子负责洗碗。某日家里来了客人，负责买菜的人临时不在。大家都忠于分工表，最后客人没有吃上饭。此时不需要废除所有分工；需要问的是，分工表是否允许临时替代、谁有权作出调整、怎样把这次事件形成下次可用的经验。管理真正发生的地方，不是写下职责的那一刻，而是在职责进入变化的共同生活、受到检验并被修订的时候。

本章的小结不是法约尔错在重视管理职能，而是管理职能一旦获得可教学、可考核和可复制的形式，就同时获得了积累知识与遮蔽新问题的两种可能。它为下一章韦伯提供了新的入口：如果职能分类继续进入稳定职位、档案与合法权威，它怎样从企业内部的管理安排变成更一般的科层结构？

带 走 的 话

管理职能一旦能教、能考、能复制，就既能积累经验，也能把横跨职能的新问题挡在门外。

小　账

这一章立了什么？法约尔把管理从个人才干抽象成可传授的五项职能与十四条原则，抓手是职能清单、职责分工和组织结构图。

怎样算它错了？若组织遇到新异象时仍能让原有职能分类接受审查并修订，或组织设计、交易成本已能充分预测同一现象，这条就错。

〔本章待核〕《工业管理与一般管理》1916年法文初版与通行中译本中五项职能、十四条原则的译名对照；法约尔生平与科芒特里—富香博公司任职年份。

◆

12

第 12 章

韦伯：规则怎样立起合法权威

这一章的问题

一个职位凭什么让陌生人听命，规则齐全为什么事还办不成？

◆ 一、一个职务为什么可以让陌生人听命

老陈的早餐铺变成连锁门店后，原来的人情管理突然变得不可靠。老陈说一句话，跟着他打拼十年的伙计愿意照办；新来的店长却没有这种个人威望。总部派来的检查员要求改进储存方式，门店员工可能追问：凭什么你说了算？如果每一项要求都必须重新证明检查员这个人值得尊敬，那么组织就难以连续运行。职位必须拥有某种不依赖个人魅力的行动效力，这正是理解韦伯科层研究的现实入口。

韦伯的理论兴趣远不只是告诉企业怎样画组织结构图。他关心现代社会的支配秩序何以被当作具有正当性。合法性不是某个人能否用强力迫使别人服从，而是命令为什么在一套被承认的秩序中可以被理解为有权提出。在他区分的三种正当支配类型中，传统型以长期延续的习俗与身份为主要根据，卡里斯玛型依赖追随者对个人非凡品质的信念，法理型则依赖成文规则、职务权限与程序性授权。三者是分析上的理想类型，真实组织可能存在混合。[3][4]

一家早餐店里也能看到三种来源的交错。老陈作为创办者，员工愿意听他的建议，部分来自多年共事的习惯，部分来自对他个人经验和判断的信任；新任店长要与陌生员工合作，就更需要写明排班权限、请假条件和财务签批流程。这不表示个人信任已经毫无价值，而是管理规模扩大以后，个人关系无法覆盖全部成员，组织不得不寻找可移交给职位的权威。韦伯的重要贡献就在这里：他把我们习以为常的“上级说了算”变成可以分析其成立条件的社会问题。

必须严格区别法理型权威与“只要守规章就一定合理”。一条规则可以通过程序获得组织内的执行效力，却仍然可能在实际目的、实质公平或外部法律上存在问

题。研究者如果将法理型权威等同于合法、正确而有效的全部管理行为，就把韦伯的社会学分析误写成无条件的管理建议。反过来，如果仅凭某个窗口办事缓慢，就断言韦伯的理论毫无价值，也忽略了规则与非人格化处理能够保护陌生人之间的可预期性。

◆ 二、六个特征怎样共同支撑一套秩序

教科书常将科层组织概括为明确的等级关系、专业化分工、正式规则、书面记录、非人格化处理和专业化任职。不同教学材料对“六个特征”的切分并不完全一致，本书采用这一便于初学者对读的版本，同时以韦伯有关职务权限、层级、档案及专业管理的原典论述为基础。[3][5]

等级关系首先解决权限冲突。假设门店的前台主管和生产主管对临时取消订单持相反意见，若没有可追溯的最终授权，员工会在两种命令之间摇摆。等级关系能够明确上报路径，却不能使上一层自动掌握基层全部事实。越是依靠逐层审批，越需要研究信息传递的质量。组织层级提高了明确性，也可能增加反馈延迟；两种效果都需要观察，不能预设某一效果始终占上风。

专业化分工使复杂任务成为可学习的工作。食品安全负责人不必同时决定新品口味，财务人员不必亲自为所有门店包包子。分工的收益，是让专业知识在特定岗位中累积；它的代价，是边界之外的问题可能没人完整负责。对于顾客提出的“这份早餐为什么适合过敏儿童”这类问题，生产知识、营养信息、法律说明和现场服务需要同时进入。分工提高局部能力，并未取消跨岗位协调。

正式规则使不同人员在相似情境中得到相对一致的处理。门店不能因为员工与老板熟悉就免除安全培训，也不能仅凭客户看起来“好说话”就减少食品信息披露。规则的非人格化因素，为公平对待和权力约束提供了重要基础。但如果把“同等对待”理解成“不允许考虑差异”，就会出现新问题：残障员工合理便利、突发医疗事件和客观无法履行的程序，都可能需要特殊处理。允许例外并不一定损害规则；无记录、无依据、任意适用的例外才可能破坏规则的公平性。

书面记录是容易被低估的技术条件。管理者离职，档案能够保存已经做过的决定、使用过的理由及尚未完成的义务。组织因此获得了超出个人记忆的持续性。另一方面，档案记录什么，也影响后来的人能够知道什么。如果只有“是否按时报表”这一栏，没有记录顾客因此等待了多久，组织可能在资料中积累了大量遵规信

息，却缺少判断服务质量的材料。档案让过去进入今天的决策，同时把过去的分类带入今天。

专业化任职和职业发展使职务资格相对脱离私人关系，形成管理能力培养的条件。由专业知识而获得职位，是限制任意任命的重要安排。但专业标准如何制定、资格由谁确认、长期晋升是否导致对新经验的排斥，仍然需要继续研究。对职位能力的评价如果只依靠熟悉既有档案和程序，可能让擅长改变程序的人难以被认可。

六个特征不是六条互不相干的好建议。层级需要档案知道上级曾经决定什么；专业化需要规则明确接口；非人格化处理需要岗位资格与可复核程序共同支撑。正因为它们彼此配合，科层能够在大规模、人员不断更换的条件下维持稳定。这也意味着局部修补未必能够直接改变整体：只要求基层人员“更灵活”，却保留不允许越级反馈的规定，可能把制度冲突变成个人承担的风险。

◆ 三、理想类型不是优秀组织奖：韦伯真正留下的认识工具

科层制经常遭受两种相反的误读。一种把它当成效率最高的普适管理公式，另一种把它当成所有僵化组织的罪魁祸首。两者都容易忘记韦伯的“理想类型”首先是研究者用来比较现实的分析构造。所谓“理想”不等于道德上的最好，而是将相关特征加以集中和纯化，使现实组织偏离它的方式变得可观察。[3][4]

例如，同样设有审批层级的两家单位，甲能在紧急情况下清楚说明临时授权，事后接受审计；乙把每个异常都要求退回最初申请人，导致反复提交。它们都可能有正式层级，但运行机制不同。把两者都简单贴上“官僚主义”标签，既无法解释为什么甲保持可靠，也无法说明乙为什么僵化。理想类型让我们辨认制度具有哪些要素，却不能取代对实际行为的研究。

这一点也关系到韦伯讨论现代合理化时的忧虑。以规则、专业化和计算为基础的秩序，能够提高可预测性，却也可能限制行动者重新选择目的与生活方式的空间。“铁笼”是后来学界概括韦伯合理化关切时常用的译语，不应在本书中把它当成韦伯为科层制拟定的一条精确技术命题。若要讨论该比喻与原著措辞的关系，还须核查对应的德文及译本。比较可靠的写法，是承认韦伯既认识到现代行政技术的力量，也对合理化过程可能压缩人的行动空间保持警惕。

管理学还有一个特别需要留意的差异：组织内部规则与国家法律之间不是同一种效力关系。企业安排员工怎样提交报销单，可能涉及雇佣合同、劳动法、行业标

准和企业内部授权，但并不能因为某项流程写进公司制度，就自动拥有国家法意义上的合法性。第三编与第320号法学卷的交接，应该研究两种制度怎样叠加，而不是用“科层=法律”来替代分析。

◆ 四、出生证：规章与档案怎样成为可反复使用的抓手

【韦伯科层分析出生证·本书的读法】主体预设：按照职务授权执行规则、具备专业资格且需对决定作说明的任职者。客体预设：由稳定权限、层级、文书和连续规则构成的组织结构。联合起点：把个人命令的正当性来源转化为对合法职位与规则的承认。抓手：成文规章、权限清单、档案、审计与职位资格。意义权重：幸福◐（稳定与可预期），自由○，创造◐；它是本书选择的分析标注，不是韦伯在原著中对三种意义做出的测量结论。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	韦伯科层分析
主体预设	按职务授权执行规则、具专业资格并需对决定作说明的任职者
客体预设	由稳定权限、层级、文书与连续规则构成的组织结构
意义权重	创造◐ 自由○ 幸福◐
依据	稳定与可预期
不许问的问题	“为什么设此项规定”能否重新进入讨论

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

按本书的读法，本章候选SDE路径为E→S→D：先有授权与规则构成的关系条件，再有职位与职责的稳定显露，继而处理不同人员与案件之间的执行差异。这种路径标定能够帮助解释为什么科层组织往往先问“按哪个规定办”，再问“这件事怎样做”。但它并不排除相反方向：实际遇到的新案件可能推动规则修订，机构调整也可能改变权力关系。如果把韦伯全部著作都框定为固定单一路径，将有悖本书要求保留的理论复杂性。

三层锁定在这里比法约尔章更容易观察。工具层包括权责手册、审批软件、合规检查清单和历史档案；人才层包括围绕职位资格、职业训练和晋升标准形成的专业群体；语言层包括“超权限、缺依据、程序不合、材料不齐”等判断方式。三层

并不必然代表压迫。没有它们，组织可能更依赖个人偏爱和临时决定。问题出现在另一处：当工具逐渐成为无法被检验的前提时，组织是否仍有能力把“为什么设此项规定”重新带入讨论？

同样不能把表面上遵守程序与真正的合理性划等号。比如企业把员工安全培训落实为线上十五分钟的打卡视频，后台合规率达到百分之百。若员工并未理解危险情境中的操作要求，程序指标便不能充分代表安全能力。它也不必然证明“规章越多越差”：可能正确的回应是改善培训和现场检验，而非取消记录。只有比较不同机制的效果，才能判断问题发生在规则内容、执行路径还是评价方式。

【生活影子】小区物业办一件事：先填表，再盖章，再排队。业主嫌麻烦，可这三步换来了三样东西：谁办的有记录（档案），谁有权批有依据（层级），下一个人来办还是同样的手续（非人格化）。这就是韦伯说的理性—法理型权威落在日常里的样子。麻烦出在另一头：楼道漏水急需维修，表格上没有“紧急”这一栏，盖章的人周末不上班——规章齐全，事办不成。这正是科层最怕的异象。

◆ 五、规则齐全，事情为何办不成：需要保留哪些竞争解释

本书将“规章齐全，事办不成”设为这一路径的重要异象。设想一位老人到社区窗口申请一项服务，材料与签名要求都已明确，但老人因行动不便无法反复往返。工作人员说必须按制度处理，老人则认为制度没有帮助真正需要帮助的人。若只批评工作人员冷漠，可能忽略其擅自变更规定会承担的审计和问责风险；若只增加“特殊情况可申请例外”字样，又可能使例外进入更复杂的审批程序。

这类困难至少存在四种不同解释。第一是信息缺失：制度制定者没有充分掌握特殊申请人的行动条件。第二是权限不匹配：前线人员知道怎样处理，却没有被授权。第三是责任结构失衡：出错会被追责，依法改善服务却没有得到正向认可。第四是资源限制：即使得到授权，也缺少上门服务人员和经费。四种原因可以共存，但不能用一个“科层僵化”词语全部代替。

从第321号三手法看，组织若持续把困难个案列入免检例外，可能保护了错误的普通程序；如果只给同类失败重新命名为“服务意识不足”，却没有指明需要改变的资源和授权关系，可能属于改名吸收；如果宣称“制度就是制度，任何结果都证明程序不可动摇”，则可能让规则获得先验保护。但是，在急救药品、消防演练等高风险领域，规则的稳定性本身承担明确的安全责任。因此，不能只依据规则被坚

持就认定理论发生了锁死。关键在于，什么样的证据会使制定者愿意重新审查规则。

一个可操作的检验，是选择同类且风险可控的申请任务，比较“原流程”“经授权的前线快速处理”“增加额外专门审批”三种安排，在法律约束不变的条件下记录办理时间、差错率、申诉次数及后续问责。这能够帮助分辨流程复杂、权责不足和信息质量不同造成的变化。但即使某一试点获得成功，也不能据此宣布所有科层规则都应被减少，尤其不应在涉及权利保障和安全要求时跳过必要程序。

本章的判断到此必须守住边界：韦伯提出的不是“越守规则越有效”的无条件口号，而是一套分析现代法理型权威的理想类型。至于正式组织何时会因规则发生目标替代、何时会出现非正式协商，以及员工如何参与实际规则的塑造，就需要进入下一章的默顿、塞尔兹尼克和古尔德纳。规则一旦走入组织生活，组织成员不仅执行它，也会解释、选择、抵制与重新制造它。

带 走 的 话

职位规则让陌生人也肯听命，可守规章不等于合理，规章齐全时事情照样可能办不成。

小　账

这一章立了什么？韦伯把“上级说了算”变成可分析的问题：法理型权威靠成文规则、职务权限与档案立起，理想类型是认识工具而非优秀奖。

怎样算它错了？若“规章齐全，事办不成”能被信息缺失、权限不匹配、责任失衡或资源不足完全解释，与规则锁定无关，这条就要收窄。

〔本章待核〕韦伯三种正当支配类型与科层制特征在《经济与社会》中的章节出处与通行译名；“铁笼”一语出自《新教伦理与资本主义精神》及其译法之争。

◆

13

第 13 章

默顿、塞尔兹尼克、古尔德纳：规则怎样从手段变成目的

这一章的问题

规则是怎样从手段变成目的的？

◆ 一、真正的困难来自规则成功运行之后

人们常把科层制的缺点写成管理者懒惰、程序繁琐、员工不知变通。这类批评不一定错误，却容易遗漏最有研究价值的矛盾：使规则能够可靠运行的条件，为什么有时恰恰会制造规则的失效？如果一家机构完全没有岗位职责、没有档案和明确授权，很容易出现混乱；如果它高度依赖职责、档案和授权，反而可能无法面对没有被预先写入程序的新情况。那么问题就不是在“有规则”和“没规则”之间做简单选择，而是要解释规则如何通过组织生活改变它最初服务的目标。

这正是默顿、塞尔兹尼克和古尔德纳能够形成一条有连续性、又不能合并成同一种观点的研究线索。默顿关心制度化纪律如何改变组织成员的行为倾向；塞尔兹尼克研究正式组织如何被地方利益、非正式力量和政治过程重新塑造；古尔德纳则进一步从具体工作现场研究不同群体怎样实际执行、回避和争夺规则。这三种分析都不满足于研究纸面规章，却分别指向人格与角色、组织与环境、管理者与员工之间的不同过程。[6][7][8]

可以用一个教室值日表说明问题。起初，值日表的目标是让教室保持清洁。老师规定周一由第一组扫地、周二由第二组整理桌椅。表格实施以后，学生开始比较谁完成得好，班干部开始按表检查。几个月后，有人发现大家都熟悉值日要求，但放学时常有人为了保住检查分数而把看不到的角落留脏。此时再增加一个检查项目，或许能改善结果，也可能进一步鼓励学生研究怎样获得打勾。规则成为目的，

并不是规则刚产生时必然存在的性质，而可能是持续的考核与角色训练共同造成的变化。

◆ 二、默顿：为什么合格的职员反而可能失去解决问题的能力

默顿1940年的论文《科层结构与人格》（Bureaucratic Structure and Personality）把注意力放在组织结构怎样影响人的行为习惯。他的核心洞见不是指出个别工作人员有缺陷，而是研究一套为可靠执行而设计的制度如何塑造行为倾向。组织为了实现可预测性，需要成员高度遵守规则；成员为获得晋升、认可并避免制裁，会把规则遵从内化为职业价值。久而久之，原本具有手段意义的规则，可能被当成必须守住的最终目的。[6][9]

这个过程可以分成几个环节。第一，组织要求成员遵守明确的程序，因为程序使大量相似任务得以稳定处理。第二，成员在反复训练和绩效评价中把按程序工作理解为做好工作的核心标志。第三，面对意外情境，成员可能继续使用过去被奖励的处理方式，即使情境已经改变。第四，当实际服务结果与程序出现冲突时，员工倾向于保护自身能够证明的程序合规性。这里出现的不是简单的“员工不努力”，而是成功训练在新环境中可能产生的适应性损失。

“训练导致的无能”是默顿分析中使用的相关概念，但需要保留它与凡勃伦等早期概念资源之间的思想联系，不能误写成默顿凭空创造了所有有关术语。它也不等于专业训练总体没有价值。医生在多数常规情形中必须遵守可靠的标准流程；但当患者出现十分罕见的复杂表现时，是否具有识别特殊情境并适当调整诊疗路径的能力，成为专业能力的另一个方面。程序训练带来可靠性，例外判断要求更高层次的识别，两者并非逻辑上相互排斥。

设想老陈建立一个严格报损制度：每天烤坏的面包必须拍照、填写原因，再由店长确认。这样可以减少浪费和虚报。某天食材出现异常气味，员工为了避免报损记录影响考核，迟迟不愿将整批材料暂停使用。若真的发生这种情况，不能立即判定是“规章本身有毒”。也可能是报损奖励设计不当，或者食品安全责任没有被明确赋予员工。默顿式的问题是更具体的：制度是否把遵守某一程序强化为员工的职业身份，使其在新的情况中无法重新排列任务目标？

若要检验这一机制，研究者应当观察不同角色面对同一异常时怎样行动：他们是否知道危险、是否拥有停止使用的权限、是否相信组织会支持合理的例外决定、

是否通过历史案例学习过在特定条件下优先保障食品安全。若把一切失败直接归结为目标替代，反而会使默顿理论自己成为一种免检解释。第321号的吸收三手法在这里也必须用来约束本书，而非只作为批评前人的工具。

◆ 三、塞尔兹尼克：组织为什么不会仅按设计图运行

如果说默顿主要追问规则对组织成员的训练作用，那么塞尔兹尼克更关注组织在具体政治与社会环境中怎样被改造。其《田纳西河流域管理局与基层》（TVA and the Grass Roots，1949）研究了一个公共组织如何在与地方力量合作的过程中调整自己的行为。正式组织拥有公开使命，但在现实运行中需要当地资源、专业合作、社会承认和其他组织的支持。为了持续运行，它可能吸收外部力量参与，甚至改变原先的组织目的与决策方式。[7][10]

这里的关键词是吸纳或收编（co-optation）。组织为了获得支持，把外部主体及其影响引入内部决策安排。某些吸纳可以改善协作，提高方案的现实适应性；另一些吸纳则可能使有既得利益的群体获得更大影响，使公众原本期待的目标发生偏移。因此，不能将吸纳一律写成腐败，也不能把任何利益协调都赞颂为民主参与。必须追问究竟吸纳了谁、谁被排除、哪些决策权发生变化以及最终服务了什么目标。

例如，一个社区食堂最初希望为行动不便的老人提供平价餐。为了找到稳定厨房和配送渠道，食堂与几家企业建立合作。企业出于经营考虑，希望提高工作日的订单数量、减少低利润的上门配送。经过若干次讨论，食堂将更多资源投入团体订餐，帮助行动不便老人送餐的比例反而下降。如果这是一个真实事件，我们必须取得预算、合作协议、服务对象变化等证据，才有资格判断组织使命是否发生了偏移。在这里它只是帮助理解塞尔兹尼克的构造性情境。

与默顿相比，这个问题不只是员工把规则当作终点。组织即使内部程序运行良好，也可能因为与外部力量建立了特定依赖而重新排列优先事项。制度目标的变动因此具有关系性：改变组织运行的，不一定是某个岗位的错误行为，而可能是合作伙伴、资源来源和地方利益结构共同塑造的结果。

这也是第321号E路径在管理研究中一个有力的邻近例子。组织与环境的关系并不是写在报告开头的背景说明，而是可能进入目标和决策本身。若只把正式组织结构看成固定客体，就容易错过关系如何改写组织使命的过程。需要注意，这种相似

性不证明塞尔兹尼克已经提出SDE，也不证明SDE更早发现该机制。新书必须清楚承认他所提供的先行理论资源。

◆ 四、古尔德纳：同一张规章为什么能变成三种组织现实

古尔德纳1954年出版《工业科层制的模式》（Patterns of Industrial Bureaucracy），将科层制放到具体工业组织中研究。他没有把“有一套规章”视为足以解释组织行为的答案，而是区分了不同的规则运行模式：形式上存在但双方都不真正执行的虚设型科层；管理者与员工都承认并执行的代表型科层；主要由一方推动处罚、另一方持续抵抗的惩罚中心型科层。三者的重要差异不在表格数量，而在规则与不同参与者利益和行动之间的关系。[8][11]

虚设型科层揭示了一个令人不安的事实：组织可以有正式规则，却在真实生活中另有一套默契。比如一家公司规定全体员工必须在每次会议前阅读完整材料，领导和员工都知道现实中很少有人做到，但会议签到表仍然保留“已学习”项目。形式合规和实际学习之间的距离，不是因为组织没有设计规则，而是因为规则在参与者的共同默许中失去了行为约束力。它可能短期减少冲突，却也可能积累监督与信任问题。

代表型科层表明，规则并不必然与员工利益对立。涉及明显共同利益的安全措施，如果管理者和员工都有实际理由维护，就可能形成较高程度的共同遵守。规则对各方具有清楚的保护功能，员工还可以参与讨论怎样适用和改进它。此时，科层并非靠持续处罚才能存在，而可能依靠对规则作用的共同理解。若一本新管理学著作只寻找被抵制的规章，而不解释这种共同执行的规则，就无法充分处理古尔德纳提供的反例。

惩罚中心型科层则让我们看到，规则在不同群体利益不一致时会变成权力争夺的工具。例如，生产主管希望减少迟到以稳定生产，员工认为某些临时变班安排使迟到难以避免，管理方因此加强处罚，员工开始以最低限度配合回应。表面上，规则更严格了；实际可能出现更多不满和隐蔽抵抗。要解释这一过程，不能只说员工“不服管”，必须同时研究工作条件、规则制定中的参与程度、处罚分布与双方对正当性的理解。

这三个模式说明，形式结构相同并不意味着组织现实相同。同样一套考勤规则，在不同劳动关系和任务条件下，可以形成默许不执行、共同维护或者持续冲

突。它对第52章“量化当家”命题构成了特别有价值的压力测试：考勤完全能够量化，但可量化并不能单独决定规则的执行程度，更不能直接证明某种学派具有实际支配力。量化可能有助于规则进入工具系统，规则能否改变行为还受社会关系和权威承认的约束。

【默顿—塞尔兹尼克—古尔德纳出生证页·本书的读法】

主体预设：在规则中被训练、以遵守规则来证明可靠的职员（默顿）；在组织里各有目标、会与外部力量结成联盟的成员群体（塞尔兹尼克）。

客体预设：手段与目的之间会发生位移的规则体系与组织。

意义权重：创造○、自由◐、幸福◐（本书的读法，不是事实）。依据：古尔德纳的“代表型科层”讨论规则由双方共同制定（自由◐）；默顿关注规则对职员人格与服务对象造成的伤害（幸福◐）；三人都不以新事物的发生为中心（创造○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	默顿
主体预设	在规则中被训练、以守规证明可靠的职员
客体预设	手段与目的会发生位移的规则体系
意义权重	创造○ 自由○ 幸福◐
依据	关注规则对职员人格与服务对象的伤害
不许问的问题	规则运行成功之后，谁来问它还服务于什么目的

学派	塞尔兹尼克
主体预设	各有目标、会与外部力量结盟的成员群体
客体预设	靠吸纳维持支持、目标可能偏移的组织
意义权重	创造○ 自由○ 幸福○
依据	组织不按设计图运行
不许问的问题	被吸纳进来的力量改写了谁的目标

学派	古尔德纳
主体预设	会参与制定或抵制规则的职员与管理者
客体预设	同一规章可呈现为不同组织现实的规则体系
意义权重	创造○ 自由◐ 幸福○
依据	“代表型科层”由双方共同制定规则
不许问的问题	谁有资格参与定规则

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

抓手与三层锁定：这一组本身不提供新抓手，它是科层抓手的异象记录——规章、档案与“照章办事”的考评。工具层是规章汇编，人才层是“熟悉规定”的人，语言层是“按规定”“无先例”。

最怕的异象与吸收手法：规则完全被遵守，组织目标却落空——目标替代。科层内部常以“执行不到位”“规定不够细”改名吸收；本章三位学者的贡献，恰在拒绝这种吸收，把异象写成科层自身的机制，属于正当修正。

路径与缝隙：按本书的读法走E→S→D——先看规则与组织关系，再看显露出的行为，最后比较不同科层类型的差异；依据是古尔德纳对同一工厂三种科层的比较。缝隙属偏路：看清了规则怎样从手段变成目的，却较少追问被替代的那个目的当初从哪里来（第55章“目标来路”）。

◆ 五、把三个解释放到同一件事上，真正的分歧出现在哪里

仍然使用一所学校的值日表，但不再满足于“打勾变成目的”这一句概括。假设学校原本希望学生主动维护教室环境，后来值日分数非常高，角落的卫生质量却持续下降。研究者如果借助默顿，会优先检查检查表是否经过奖惩和训练变成成员的职业化行为目标。如果借助塞尔兹尼克，则可能调查家长评价、班级排名、学校管理者等外部或内部力量怎样重新排列“卫生”和“得分”的优先次序。如果借助古尔德纳，则会比较不同班级是否形成不同执行模式：有的班级共同维护规则，有的只在检查日表面遵守，还有的师生在处罚与逃避之间长期冲突。

这三种解释不能因为使用了不同名词就全部被判为真。必须分别观察。如果学生清楚知道清洁比打勾重要，却因班级排名压力而优先制造高分，塞尔兹尼克式的

关系与资源压力解释可能更直接；如果学生已经真诚认为“全部打勾=把教室管好了”，并在没有外部压力时仍然遵循，默顿的目标替代机制就更有解释力；如果师生公开或私下围绕规则的执行产生不同契约与对抗，古尔德纳的模式区分可能更准确。现实可能同时存在多种机制，但每一种机制仍须承担不同的证据责任。

从SDE的研究语言看，可以把最终可观察的环境质量和遵规记录作为S，把规则推出、强化、抵抗或修订的前后变化作为D，把学生、教师、家长、考核制度与资源条件之间的关系作为E。这样分析的好处是避免只盯住最后的检查分数；不足是S、D、E本身尚不能告诉研究者哪位学者的解释更好。只有进一步明确变量如何作用和如何测量，才可能产生可区分的新预测。

此处出现了第321号“抓手依赖”与既有研究之间需要认真面对的问题。默顿已解释规则为何可能成为目的，塞尔兹尼克已解释组织使命怎样受到关系影响，古尔德纳已解释形式规则为何会被不同群体以不同方式实现。若本书只是把三者统一命名为抓手锁定，并没有增加可验证知识。它还需研究：为什么有的规则特别容易进入组织日常指标、为什么某类规则能够形成稳定的人才和语言结构、这种结构又怎样改变人们识别异常的方式。即使这些追问具有研究潜力，也不能以问题本身冒充答案。

◆ 六、真修订与假吸收：让理论也接受自己的规则

第321号的三种吸收方式在这一章可以第一次作出清楚的相互比较。免检不是把某个研究不可能涵盖的情形列为研究范围之外，而是当异常持续出现时，任意缩小适用范围以保护不受挑战的起点。改名不是任何新概念的提出，而是更换名称以后依旧不能提供新的经验区别。先验也不是所有规范性原则，而是把本该接受经验检验的断言宣布为永远正确。

例如，管理者发现严格处罚降低了表面迟到次数，却使实际工作质量变差。若他先检验是否由于任务安排、监督成本或者员工抵触造成，再明确修订规则，并允许结果证明自己判断错误，便属于可以接受的模型更新。若他把所有结果变差都解释为“处罚仍然不够严格”，无论数据怎样变化都不调整判断，就可能陷入先验化。如果他不断增加“激励强度不足”“隐性抵抗”等词语，却不能指出可以观察的独立指标，则可能属于改名吸收。

但是反过来，本书也必须守住一个严肃的失效条件：如果在某些组织里规章能够长期有效运行，三层锁定并没有妨碍对新问题的响应，甚至帮助组织保留了快速修订能力，那么“抓手一旦稳定便必然僵化”的说法就是错误的。第321号并未要求我们消灭所有抓手，而是研究它们何时限制对现实的再观察。因此，本编只能得出一个有边界的判断：规则既可能是大规模合作的知识工具，也可能在特定奖惩、关系和权力条件下转变为目的；判断转折是否发生，需要真实记录，而不是仅凭制度外观。

本章为后文留下两个不同问题。第50章“目标悖论”需要进一步研究，何时手段替代目标、何时目标本身被新的关系改变；第52章“量化当家”则必须面对古尔德纳的反例：可以量化的规则并不必然具有共同接受的正当性。只有解释了这两件事，本书才可能在前人留下的成熟研究之上继续推进。

带走的话

规则变成目的，往往不是规则写坏了，而是它成功运行之后，被奖惩、吸纳和权力争夺慢慢改了方向。

小　账

这一章立了什么？默顿看训练怎样让职员把守规当目的，塞尔兹尼克看吸纳怎样改写使命，古尔德纳看同一规章怎样分成三种组织现实。

怎样算它错了？若某些组织里规章长期有效，三层锁定反而帮组织保住快速修订能力，“抓手一旦稳定便必然僵化”就是错的。

〔本章待核〕默顿《科层结构与人格》（1940）的刊物与页码；塞尔兹尼克《田纳西河流域管理局与基层》（1949）的版本；古尔德纳《工业科层制的模式》（1954）中三种科层的原文表述。

◆

14

第 14 章

一脉总出生证：在轨的代价

> **这一章的问题**
>
> 守住“在轨”要付什么代价——这条规矩当初为了什么，现在还为不为？

◆ 一、一张表格上有五种不同的规则研究

从法约尔到韦伯，再到默顿、塞尔兹尼克和古尔德纳，本编不是简单重复“规则可以维持秩序，也可能产生僵化”。五位作者关心的研究对象实际上不同。法约尔想把复杂的管理活动抽象为能够被组织、传授和协调的职能；韦伯要说明现代权威为什么能够依赖职位和规则而运行；默顿关注规则训练如何在组织成员身上形成意料之外的行为倾向；塞尔兹尼克关注正式组织怎样被外部合作与利益结构改变；古尔德纳考察相似规章在不同参与者之间为何形成不同的实际执行方式。

这些差异不能只用人物次序概括。法约尔的焦点是“管理者做什么”，韦伯是“职位权威凭什么成立”，默顿是“规则怎样改变服从规则的人”，塞尔兹尼克是“组织与环境的关系怎样改写组织”，古尔德纳则是“规则在劳动关系中实际上怎样存在”。这五个问题互相关联，又分别需要不同的证据。研究某企业的职位说明书可以帮助理解法约尔式职能抽象，却不能直接证明其中存在合法性信念；研究员工的抱怨可以揭示规则冲突，却不足以证明组织发生了目标替代。

【规则与科层一脉总出生证·本书的分析性汇总】主体预设：从按职能承担责任的经理人，扩展为具有法理型职务身份、在程序奖惩中形成稳定行为倾向、又可能参与规则解释和抵抗的成员。客体预设：从可按职能划分的组织活动，扩展为层级、档案、权威、正式与非正式关系共同构成的组织秩序。共同抓手：职位、权限、规章、记录、检查和责任链。主要意义读法：幸福◐（秩序、稳定和公平），自由○（职位行动受约束），创造◐（规则使大规模合作得以持续）；符号是作者

分析的着重点，不能作为原始学者的实际立场统计。共同依赖：抓手一旦成为长期培训与评价对象，就可能反过来影响新问题的分类方式。

这个汇总不能抹去差异。默顿、塞尔兹尼克和古尔德纳事实上正是在给静态秩序提供纠错视角，因此不能把他们硬归到同一张“规则绝对正确”的出生证下面。若要说本编构成同一脉，理由只能是：他们围绕正式规则及其实际运行这一共同问题展开内部争论，而不是因为每位作者都把规章当作不可被质疑的最高原则。

◆ 二、三层锁定怎样发生：不是有制度就算锁定

规则在工具层上最容易被看见。文件、授权矩阵、审批记录和软件字段能够长期保存管理判断，让不同的员工沿用相似的处理办法。但仅仅有工具，不意味着形成僵化。一项食品安全检验表如果不断根据新风险更新，说明工具仍然服务于目标。相反，如果表格从不修订，现场人员必须填写已经失去实际意义的项目，检查又主要核对填写率，工具就可能逐渐变成组织理解安全工作的全部词汇。

人才层的锁定较难观察。员工习惯于按规则解释工作，往往并非完全消极。他们通过培训掌握稳定程序，能够在复杂情况下避免任意处理，减少个人偏见。只有当晋升、惩罚与职业身份强烈绑定在旧程序上，员工即使面对充分证据也不愿说明程序需要修改，才有理由进一步追问人才层是否形成了保护旧抓手的机制。研究者需要看真实的岗位培养、申诉处理和制度修订记录，而不是把所有专业自信都当成思想封闭。

语言层则会改变组织的提问顺序。当所有冲突都被翻译为“谁越权了、谁没按流程办”，组织可能更快找到明确的责任位置；但另一类问题——原规则为什么不合适、目标本身有没有变化、权限链条是否阻碍信息——就可能长期不进入正式报告。一种语言既能提高共同体的判断效率，也能遮蔽不符合既有分类的事实。本书的抓手依赖必须解释语言的双重作用，不能把所有专业术语都当作不良控制。

这三层之间的关系存在交错。技术系统强化固定报表，人才培训塑造习惯，组织语言又使某些报表看起来理所当然。反过来，具备实际经验的员工也可能提出新语词，推动制度变更，管理软件再为这种修订提供可追踪记录。这样，同样的三层安排既可能稳定旧制度，也可能支持持续的改进。哪一种结果出现，取决于组织是

否具有处理异议信息的通道、修订权限和反馈机制。它必须交给后续案例检验，不能在总账中预先裁定。

◆ 三、“在轨”是什么：从服从程序到实现价值的区别

本书将规则与科层一脉放在SDE管理学的“在轨”（真）一角。这是本书必须忠实记录的建构立场。它强调组织需要保持一定的可靠运行状态，不应因为追求速度而随意破坏应该遵守的基本秩序。然而，本章必须把“在轨”从容易误解的“所有人都按表填完”中区分出来。

设想一家社区食堂，卫生培训签到率百分之百，原料检测表完成率百分之百，但部分员工不理解交叉污染风险。按可见的合规记录，机构似乎非常“在轨”；按食品安全本身的要求，它却可能出现严重偏差。这说明程序被量化不等于该程序要保障的事实状态被充分测量。若把在轨直接等同于规章数量、表格完成率或ISO证书的有无，本书会自己重复它对科层学派提出的批评：用方便计量的代理指标代替真正要维持的价值。

因此，我建议把这里的“在轨”暂时分为两种待检验层次。第一是程序在轨：行动是否符合公开而有效的程序，能否说明责任、授权和审计依据。第二是任务在轨：程序是否仍然有助于实现它设立时服务的实际目标。例如食品安全、办理公平或关键设备可靠运行。两层可能一致，也可能分离；差异出现时应继续追问程序是否可以合理修订。这样的区分是本书的分析性细化。若后续研究证明它只重复已有的合法性与有效性区别，就不能把它作为原创命题。

本书即将提出的“量化当家”命题，也应该在这里受到第一次限制。规章比归属感更容易通过检查项目加以量化，这在某些组织中或许成立；但同样不能从“容易统计规章完成次数”推导出“在轨价值天然比吸引价值更早主流化”。历史次序需要事实数据，组织主流地位需要定义，且不同产业的安全要求和文化氛围可能改变量化过程。在古尔德纳研究的劳动关系中，规章虽明确，却可能主要以虚设形式存在。一个能被量化的指标，并不自动具有被普遍承认的管理权威。

这一脉共同的不许问，可以用一句话说出来：“这条规矩当初为了什么，现在还为不为？”规则与科层一脉之所以难以回答它，是因为规则一旦以存量的形式攒

在档案里，就不再自动携带它的来路；能问这一句的人，往往不在执行规则的岗位上。第55章的“目标来路”登记，就是给规则补上这一栏。

◆ 四、与法学制度依赖的交接：谁在解释、改变与承担责任

第320号法学卷研究法律制度的连接、次序和结构。企业内部的科层规章与法律制度有相似之处：二者都可能依靠文本、程序和角色资格跨越个人任期保存行动规范。但它们在制定主体、效力来源和争议解决上存在重要差异。公司可以在合法范围内调整采购流程，却不能随意用内部规定剥夺劳动者的法定权利；企业负责人可以任命岗位主管，但公司职位授权与公共机关依法行使公权力也不能混成一件事。

这一区别在算法管理中会更明显。一家平台用算法决定骑手接单次序，可能是内部管理与技术调度，但当规则影响劳动报酬、休息时间或申诉机会时，就会进入劳动法、合同与监管的范围。若只问算法是否提高准时率，会漏掉权利和程序问题；若只问算法是否符合某项形式要求，也可能漏掉在真实任务条件下形成的新风险。因此，学科相遇必须定位到实际接口：哪个责任关系由法律确定，哪个协调关系由管理设计决定，什么反馈会同时改变两者。

回到本编，法约尔解释了为何需要职能和责任，韦伯解释了为何职位规则能够稳定存在，默顿、塞尔兹尼克和古尔德纳解释了这种秩序进入实际行动以后为什么可能偏离原先的设计。法学卷可以继续研究一项规则的效力、适用与救济，管理学则研究它怎样被配置到共同任务中、为什么在执行中可能改变行为。二者不必争夺唯一解释，而应各自说明能够承担何种证据责任。

◆ 五、本脉的具体失效条件与留给下一编的问题

首先，如果在多数需要协调的组织中，职责与规则能够长期保持可修订性，人员也能够提出有效例外，而本书仍坚持“职位和规章必然锁死管理”，那么这条强断言应被撤回。其次，如果一个组织的规则完成率持续上升，而服务可靠性并不改善，不能仅据此宣布规则不重要；必须比较指标是否测量错了对象、执行是否缺乏资源、法规是否要求特定程序、员工是否已经发生战略性应付。第三，如果本书声称量化容易使科层成为主流，却发现许多不可量化的非正式规范比正式指标更能决定组织行为，就必须调整“当家”的操作定义，并重新检验主命题。

对普通读者来说，本编最有用的三个追问是：第一，这条规定最初是为了保护什么？第二，今天谁通过它获得了可预期性，谁又承担了额外负担？第三，当现实出现它处理不了的问题，组织允许谁提出修改，修改依据是什么？三个问题的答案可能彼此冲突。管理学的任务不是用一个漂亮术语消除冲突，而是让冲突进入可以比较、检验和修订的工作过程。

老陈最后给十家门店制定了一本规章手册。他发现，最困难的并不是将规则印好分发，而是在某次门店突发断电后，让员工知道哪些规则必须坚持、哪些流程可以经授权调整、哪些决定必须事后记录。如果员工因为害怕处罚而隐瞒异常，增加表格不会自动改善组织；如果管理者没有能力追踪临时处置，又可能使规则成为形式。一个可靠的组织既需要能够延续的秩序，也需要识别秩序何时不能应对新现实的能力。

这将直接把我们带入第四编：当组织已经形成职位、规则和完整程序，人为何仍可能缺乏合作意愿？群体归属、情感、非正式关系与领导行为怎样进入管理学视野？这些问题不是对规则的简单抛弃，而是将规则所没有充分回答的人际互动推进到理论中心。第三编到此的结论，是规则能够使大规模合作成为可能，却不能独自解释合作为什么真实发生。

> **带走的话**
>
> **在轨不是把表格填满，而是始终能问一句：这条规矩当初为了什么，现在还为不为。**

小　账

这一章立了什么？五位作者围绕正式规则及其实际运行争论成一脉；“在轨”分程序在轨与任务在轨两层，共同不许问的是规则的来路。

怎样算它错了？若多数组织的职责与规则能长期保持可修订、人员能提出有效例外，“职位和规章必然锁死管理”这条强断言就应撤回。

〔本章待核〕本脉总出生证各项的逐章依据；与第320号法学卷“制度依赖”接口的原文页码。

◆



第　四　编

人际关系与行为一脉：抓群体与士气

导　语

人际关系与行为一脉抓的是群体与士气。六章从福莱特、霍桑、巴纳德读到马斯洛、麦格雷戈与领导研究，最后追问：吸引这一角，是什么时候被量出来的。

15

第 15 章

福莱特：管理能不能不是单向命令

这一章的问题

管理能不能不是单向的命令?

◆ 一、一次争执暴露了管理问题的另一面

老陈的早点铺雇了两名熟练伙计。甲认为应该提前一天把馅料备好，第二天开门就能赶上早高峰；乙担心隔夜储存损伤口感，坚持当天现做。老板先站在甲的一边，因为他看见的是顾客排队、出餐太慢；几天后，又有顾客抱怨馅料不新鲜，他转而支持乙。每次争论都有人赢、有人输，但工作方案却不断摇摆。问题不是老板没有权威，而是他把冲突看成必须从两个现成选项中挑一个。当任务的实际约束尚未查清时，命令越迅速，越可能把没有解决的困难转移给下一班员工。

管理思想史常用“命令—服从”解释组织的协调方式。但组织中不同岗位之所以有冲突，可能不是谁拒绝执行，而是他们分别看见了同一任务的一部分。甲看到速度，乙看到质量；采购人员看到价格，售后人员看到客户损失。一个管理者若直接把这些差异当作纪律问题，就会过早将可以提供新信息的争议转化为权威关系。福莱特的特殊意义，正在于把冲突本身重新放回管理的研究中心，而不是只研究怎么结束冲突。

玛丽·帕克·福莱特的研究横跨社会关系、民主生活、组织协调与商业管理。其1918年《新国家》与1924年《创造性经验》把群体、互动和共同经验当成重要问题；有关管理的演说与论文后来汇集于《动态行政管理》，属身后出版的文集，不能把文集印行年份误当成她最初提出思想的年份。[1] 用现代管理教材的一句“她主张合作领导”概括她，容易丢掉最具有解释力的部分：合作不是让每个人表达完意见后由老板折中，而是让互动改变了各方原先所认定的问题。

◆ 二、冲突整合为何不同于压服与妥协

假设一家人只剩一个橙子，两个孩子都说自己需要它。如果家长只研究怎样分配现成的橙子，可以选择由强势者拿走、双方各得一半，或轮流使用。福莱特所启发的“整合”要求先查清孩子为什么需要橙子：一个要果皮做蛋糕，另一个要果肉榨汁，那么新的分配方案便不再受“一个完整橙子只能交给一个人”的原设定限制。这是后来经常用于说明整合性解决问题的构造性例子，不应断言它一定出现在福莱特某一页的原文中。

压服是一方意志代替另一方；妥协则是两方分别减少要求，得到中间结果；整合尝试改变问题结构，让双方所关心的需要能够形成新的组合。三者之间并不是道德高低的简单排列。有些冲突涉及有限资源、紧迫安全风险或根本无法兼容的权利，合理妥协与明确裁决都是必要手段。整合的价值，在于指出裁决之前通常还有一道被忽略的工序：辨认所争对象是否被错误描述。

回到早点铺，先现做还是先备料并不一定构成非此即彼。如果问题是高峰期节拍与食品品质之间的张力，可能存在分段预处理、冷链优化、配方调整和动态排班等方案。但新方案需要成本、设备和可行性检验，并非只要大家善意沟通就能自动出现。如果新方案使单位成本大幅上升或违反食品安全要求，所谓“整合”就不构成有效创新。福莱特提出了寻找第三种可能的方向；具体第三方案必须接受技术和现实约束。

在这个意义上，管理不只是把权力沿等级链传递，也包括共同重新界定任务。企业管理者常常习惯先宣布“我已经听取了所有人的意见”，紧接着照旧作决定。若各方信息没有改变目标、备选方案或制度边界，听取意见就可能只是命令之前的装饰。反过来，某些高度专业化任务有充分理由由授权者快速裁断，其正当性并不因为没有举行开放式讨论就自动消失。本章要解构的不是权威存在本身，而是把单向命令视为组织协调的唯一机制。

◆ 三、“情境的法则”：服从谁，还是服从什么条件

福莱特有关“情境的法则”的思想，常被理解为命令应从工作情境的客观要求中产生，而不是仅因某个人的职位高低就被认定为正确。[1]　这里最容易出现的误解，是把情境当成会自动说话的裁判。事实上，情境必须通过调查、协商和专业判断才能被识别。熟练员工与新员工、消费者与采购经理看到的情境不同；科学技术、法律约束和市场变化也可能让所谓“情境要求”不断变化。

因此，情境的法则不是废除责任，而是改变权威的论证方式。管理者仍需要在限定时间内承担决定责任，但应当说明决定依据来自哪里、哪些观察有可能使决定失效。某家食堂发现原料温度异常，现场食品安全负责人立即要求停用，这并不是人人协商后才执行的结论；其权威依赖岗位授权、专业知识和危险证据，而不只是个人脾气。事后则可以检验停用判断与检测流程是否正确。专业判断与组织责任的结合，才使情境规则具有实际执行能力。

这对管理学的学派分叉具有特殊意义。科学管理把可计量作业放在中心，法约尔重视职能、统一指挥和协调，韦伯研究职位与合法权威。福莱特没有简单取消这些问题，而是追问：如果任务中的事实不断变化，原先预设好的命令链怎样保持有效？她把组织成员的实际互动推进到理论起点，因此既可以被放在人际关系与行为一脉，也可被视为更早触及组织动态与权力共同形成的问题。这种跨脉特征应被保留，不能为了画出整齐的十脉图谱而抹平。

“共同权力”（power-with）与“支配权力”（power-over）的对照，还涉及一个更精确的区别。共同权力并不表示人人拥有相同信息、资源与最终决策权。它表示管理关系可以通过共同工作的组织能力形成，而非只有一方命令另一方。若对一线人员提出的真实问题只允许在“服从或者离开”中选择，那么组织可能失去最接近具体工作的信息。然而，如果所有决定都必须达成全员一致，组织又可能因无限讨论而不能行动。福莱特所强调的建设性互动，需要与决策时限和责任制度一起设计。

◆ 四、出生证：福莱特把什么样的人和什么样的事放到起点

【福莱特出生证页·本书的SDE读法】主体预设：能够通过表达、理解差异与共同经验改变判断的参与者，而非只需按照奖惩反应的执行者。客体预设：不是完全预先固定的任务，而是可在互动中重新界定的冲突情境与合作关系。联合起点：主体与任务相互影响，协调不止是落实既定方案，还可能使方案本身改变。抓手：情境讨论、冲突整合、共同界定问题、动态协调。意义权重：创造◐、自由◐、幸福◐，仅为本书解释性标注，不能写作福莱特的实测权重。关键证据：她在《创造性经验》中持续讨论互动和相互响应，并在管理文本中讨论情境、权力与冲突。[1]

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	福莱特
主体预设	能通过表达、理解差异与共同经验改变判断的参与者
客体预设	可在互动中重新界定的冲突情境与合作关系
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福◐
依据	《创造性经验》讨论互动与相互响应
不许问的问题	各方需要无法同时满足、权力极不对等时，整合怎么办

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

三层锁定在这一脉呈现了悖论。工具层：研讨会、跨部门会商、冲突调解程序能够把“共同界定问题”变成可重复的方法。但如果管理者规定每次冲突都必须开四次工作坊，方法本身就可能从理解问题的工具变成固定流程。人才层：善于协调与推动讨论的人得到专业认可，有利于组织积累经验；但若一切困难都依赖某位协调专家，组织成员可能反而失去直接处理差异的能力。语言层：“整合”“共同创造”“协同”等词汇能够打破旧分类，也可能被包装成无须证明的管理口号。

本书暂将福莱特可能采用的路径标为E→D→S：先承认互动关系的不同需要，再通过差异展开寻找新行动，最后观察新方案的成果。但这不是对福莱特所有文本的统一归类。她讨论情境时也可能从已发生的冲突结果倒追关系。本书后续第48章讨论所谓“两条空路径”时，福莱特必须作为重要反例，而不能一方面声称E→D→S几乎无人使用，另一方面又把她提前归到边缘不予计算。

“不许问的问题”也需要用审慎方式提出。福莱特强调通过整合产生新的共同方案，但在完全无法同时满足各方需要、组织角色权力极不对等，或者讨论成本超过收益时，整合如何处理？如果每一次失败都归因于“还没有真正整合”，理论可能落入第5章的先验保护。一个有证据的修订应当说明整合的必要条件，例如信息足够公开、冲突能够重新界定、各方可以提出真实需要，且新方案在资源和法律条件下可执行。如果这些条件缺失，理论应当承认需要裁决、妥协或其他机制。

◆ 五、竞争理论与生活影子：共同解决问题怎样才能成为可检验的方法

福莱特思想与后来的协商式问题解决、参与管理、利益基础谈判存在相似之处，但不能把所有后来的方法都追认成直接由她发展而来。学术史中的影响关系需要明确的引文与继承证据，思想相似只足以支持结构比较。她与韦伯的差异，也并

非“一个代表人性，一个代表机械”，而是把合法权威的制度条件和工作情境中的共同判断放在不同的研究中心。在紧急救治、航空运行等高可靠组织中，明确的授权链有其强价值；与此同时，及时上报一线异常也不可缺少。

可检验的研究可以从一个真实而有限的组织任务开始。先记录某小组处理资源冲突时的初始选项、双方底线和明确的决策时间。随后，比较直接由领导裁决、双方妥协与利益澄清后探索替代方案三种程序。结果不宜只测“大家觉得被尊重”，还须观察执行成本、任务质量、重复争端与长期信任。由于群体原有关系、冲突类型与专业能力会影响结果，研究设计至少要匹配任务难度，不能仅挑选最容易整合的案例。

老陈后来让甲乙分别列出真正不能退让的条件，才发现他们争执的不是“前一天”与“当天”两个时间词，而是高峰节拍和食品品质两项要求。若新的备料和储存安排在小范围测试中同时满足质量和速度，它就是具体的管理改进；若做不到，就应诚实承认冲突仍然存在。福莱特的真正贡献不是保证任何争执都会得到完美解决，而是让管理者有能力在命令之前看见新的问题形状。管理不是消灭差异，恰恰可能需要通过差异发现以前不存在的可行动路径。

【本章待核】福莱特“情境的法则”及power-with相关演说的准确首次发表版本和页码；1918、1924与身后选集的文献对应；冲突整合案例的具体原始出处；当代参与式管理与福莱特之间可证明的影响链。以上事项不影响对思想结构的概括，却关系到正式学术定稿的引文精度。

带走的话

冲突不只是要尽快结束的麻烦，先查清各方真正要什么，命令之前就可能看见新的问题形状。

小　账

这一章立了什么？福莱特把冲突放回管理中心：整合不同于压服与妥协，“情境的法则”改变了权威的论证方式，路径暂标E→D→S。

怎样算它错了？若在需要无法同时满足、权力极不对等时，整合每次失败都只被说成“还没真正整合”，这套理论就落入先验保护。

◆

16

第 16 章

霍桑研究与梅奥：群体怎样进入管理的视野

这一章的问题

群体是怎样进入管理视野的，“霍桑效应”的故事又被讲歪了多少？

◆ 一、一道看似简单的照明题，为何变成社会关系问题

设想老陈给早点铺的操作台换了更亮的灯，希望伙计看得清楚、动作更快。他记录一个月的出品量，却发现有的日子亮灯之后包得更多，有的日子没有变化，有的日子即使灯光没变，出品量也增加。老板若急于推出“亮度越高、效率越高”或者“灯光根本没用”两种结论，都把复杂工作误当成只有一个变量的实验。原材料、订单结构、团队熟练程度、计件方式、测量时间乃至观察活动本身，都可能参与最后结果。

霍桑研究恰好从一种与此相近的工厂问题出发。西方电气公司的霍桑工厂自1924年起开展照明等生产条件研究，随后涉及继电器装配室、访谈和接线班组等多个不同项目。哈佛商学院贝克图书馆保存的研究材料表明，这些工作跨越多年，收集了生产记录、访谈与大量组织观察。[2] 把所有研究压缩为一句“光线变亮和变暗都会增加产量”，不仅抹去了实验阶段的区别，而且并不能得到原始证据的充分支持。历史研究中关于照明变化与产量的关联，本来就存在复杂的重新分析。[2][3]

对学派解构来说，霍桑研究的关键事件不是工厂突然证明工资激励不重要，而是研究者意识到仅靠物理环境或作业动作，不能充分解释被观察到的全部工作行为。工人并非在真空中对单一刺激作出反应；他们与监督者、同事、工资制度、工作规范乃至研究者形成了持续关系。但从“物理条件解释不完”到“社会关系造成了某种具体结果”，中间还有很长的证据道路，不能依靠一个漂亮的管理学故事直接跨过去。

在继电器装配试验中，研究条件涉及工作时间、休息安排、报酬与观察环境等变化。研究对象人数少，安排在特殊的工作场所，随后产量随时间发生变化。就算测得增长，也需要区分学习效应、工人选择、福利和奖励变化，以及管理者与工人之间的相互作用。研究者后来将对群体关系的关注带入理论，但不能据此推导所有改良工作条件都不重要。好的学术写法要同时尊重这场研究开辟的视野与其因果识别的局限。

◆ 二、从实验室到访谈室：管理者怎样开始听见人的工作经验

霍桑研究中非常重要的一段不是调整灯光，而是大规模员工访谈。贝克图书馆记录了1928—1930年超过两万次访谈，访谈方法由较明确的提问，逐步调整为鼓励员工自由表达的方式。[4] 这个变化本身就值得作为一种管理知识的发生来研究。最初，管理者主要希望从员工那里取得可以直接转化为改进指令的信息；随着访谈推进，员工讲述的人际关系、家庭压力、对主管的看法和工作感受，逐渐被认定为不能忽略的研究材料。

把人当作会说话的研究对象，与把人当作只报告产量的执行者，有所不同。但听见员工并不意味着真正理解了员工。访谈记录可能受到工人对企业权力的预期、对访谈者的信任和当时的社会规范影响。研究者怎样归类和转述言语，也会改变最后形成的结论。一个工人说“大家都不愿意让主管难做”，这既可能表示互相照顾，也可能反映来自正式与非正式权威的压力。研究者需要保留原话、情境和对照材料，不能只取最符合预设的解释。

从SDE视角观察，访谈改变了可以显露的研究对象。过去可以稳定计量的是工作件数、工时与工资；现在，工人的解释、群体规则、信任和不满进入了可整理的材料。但这些材料不因为成为访谈记录就自动拥有与计件数量相同的测量性质。访谈可以帮助建立机制假设，不能代替对因果关系的独立检验。尤其当研究者与企业管理部门合作时，员工是否敢说真话，直接影响材料本身的可信度。

把这段历史与老陈的早点铺相对照。伙计甲说“最近累”，老板可能认为他想涨工资；如果允许员工进一步解释，或许发现是配送订单集中在同一时段，造成临时加班与家庭照顾冲突。提高工资可能有用，但并不直接解决排班节奏。这里访谈带来的知识增量，不是证明员工总有比老板更正确的答案，而是将原先不可见的任

务约束纳入决策。重要的是谈话之后能否出现不同的行动和检验，而不只是建立一份员工情绪档案。

◆ 三、接线班组：群体为什么会限制而不只是提高产出

霍桑研究还包含接线班组观察。这类材料的重要性在于，它破坏了“良好关系必然提高产量”的简单故事。贝克图书馆关于接线班组的介绍指出，工人之间存在对适当产量的非正式理解，不一定鼓励每个人尽可能高产。[3] 如果一个人的产量特别突出，其他人可能担心管理部门将此作为全体人员新的标准，于是通过群体规范形成约束。

在这里，群体不是既有生产制度之外的一种温暖补充，而是具有自身行为规则的组织力量。它可以让新员工迅速学会操作，也可以阻止某位成员破坏群体认定的公平边界。管理者如果只从个体激励解释行为，可能无法理解为什么提高计件奖金以后，整体产量仍未同步增加。但把所有低产量都归因于群体压力，同样可能遗漏设备能力、真实需求和疲劳累积。

这一点改变了人际关系学派的研究性质。它研究的不只是员工是否喜欢自己的主管，还包括非正式群体怎样组织信息、解释规则和实施社会评价。同事之间的眼神、玩笑、帮助与排斥，可能使某种产量标准获得实际效力。一个正式通知尚未改变，工作行为却可能随着非正式规则而变化。规则与科层一脉讨论的，是组织怎样通过正式职责和程序维持秩序；霍桑这一段让人看见，正式制度之外也可能形成稳定的秩序。二者不是谁彻底取代谁，而是在真实组织中相互影响。

这还提示了一个常见的管理误区：要求团队“更加团结”不一定能够带来更高生产率。一个群体可能因为高度团结而保护成员，也可能因为高度团结而排斥错误报告；可能降低协作摩擦，也可能用一致立场抵抗必要改变。如果只对团队凝聚程度打分，就无法判断这种凝聚对共同任务究竟产生什么作用。研究者必须把群体规范的方向与任务要求、实际结果分别观察。

◆ 四、梅奥的学术贡献与霍桑效应的叙事风险

梅奥及同事在后来的管理思想史中，常被赋予开创人际关系学派的地位。这个定位与其把工作中的社会关系和人的需要引入管理理论有关。但若把梅奥写成唯一

发现群体作用的人，就会抹去其他研究者、调查参与者与早期社会思想已经作出的贡献。研究记录在企业、心理学家和管理研究人员之间共同形成；理论上的后续命名，又可能简化原来分散的研究成果。

“霍桑效应”在现代常用于指人知道自己被观察后，行为发生变化。然而，知道被观察是否必然提高产出、变化有多大、是否持续，需要具体设计才能回答。原始霍桑研究并没有给出一个足以支持任何组织、任何任务都适用的统一效应量。若在组织培训中说“只要领导多关心员工，效率就会提高”，便把复杂史料压成了无法证明的营销话术。

对霍桑研究可以提出三个层次的判断。第一，人的工作行为受到群体和工作关系影响，这是一条具有广泛启发性的研究方向。第二，某个具体历史研究中的因果机制，需要按其研究设计和材料评定，不应由后来的管理学叙述替代。第三，人际关系理论在管理实践中产生了访谈、员工调查和主管培训等可操作工具，这些工具的扩散，又需要与企业原有目标和组织权力一起分析。三个层次互相关联，却不能互相代替。

此外，霍桑研究具有特定的历史语境。它出现于大规模工业企业、劳动关系与科学管理方法不断发展之际。后来，管理者逐渐掌握“士气”“团队气氛”等新的分析语言，能够解释某些原来难以说明的现象。语言扩展是知识进步，同时也带来一条新的风险：当生产问题被解释为沟通问题，真实的工资、设备、工作强度和工时安排可能被忽视。对人际关系学派的严格评价，必须同时检验其增加了哪些可解释机制，又有哪些现实问题可能被重新命名而没有得到实际解决。

◆ 五、出生证、意义权重与六路径

【霍桑—人际关系一脉出生证页·本书的读法】主体预设：具有感受、群体关系和社会评价需要的员工，行为并非仅由单一经济奖励决定。客体预设：由正式任务、非正式群体、领导关系与实际工作环境构成的组织情境。联合起点：工作绩效形成于任务安排与社会关系的共同作用，不宜仅在个人动作层面解释。主要抓手：员工访谈、群体观察、士气和工作关系的评价。意义权重：幸福●、自由◐、创造○；符号为本书的研究标注，并非梅奥或研究参与者的实测价值排序。路径候选：

E→S→D，即先从人际和群体关系理解工作状态，再观察产出、态度等显露，再比较不同参与者的变化；实际实验过程存在其他路径，须依具体文本单独标注。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	霍桑研究与梅奥
主体预设	有感受、群体关系与社会评价需要的员工
客体预设	由正式任务、非正式群体、领导关系与工作环境构成的情境
意义权重	创造○ 自由◐ 幸福●
依据	访谈与群体观察把感受放到中心
不许问的问题	气氛与产出之间的路径是否被单独检验

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

三层锁定应分别检验。工具层可以表现为访谈提纲、员工意见调查、团队建设活动；人才层可以表现为专门的人力资源和组织发展岗位；语言层表现为组织反复使用“士气”“归属”“员工体验”等分类。但仅仅出现这三类现象，不足以证明历史上人际关系一脉已经主导所有企业管理。本书提出的“吸引被量化以后才当家”，需要比较工具扩散的实际年代、职业制度与教材地位，不能由一则霍桑故事推导出来。

本学派最需要面对的异象，是团队成员关系很好而任务仍然失败。不能简单将这种情况重新命名为“深层氛围尚未改善”。如果关系解释有价值，就应该具体指出信息沟通、协作成本、错误上报或工作认同究竟改变了哪一环节，以及何种条件下群体的稳定关系反而阻碍任务。竞争解释包括物质激励、工作设计、企业市场条件、群体规范和管理者选择效应。只有在同一情境中区分这些因素，才可能判断关系因素是否构成独立的解释增量。

◆ 六、把霍桑带回早点铺：谁在定义“好团队”

老陈发现几个伙计下班后经常一起聚餐，工作时也相互照顾，于是把他们称为“优秀团队”。有一天，一名新员工发现面团温度异常，却不敢直接报告，因为群里刚刚开过玩笑：“新来的就是爱多事。”大家相处融洽，但重要信息被压下。

另一家门店的员工平时意见分歧明显，却敢指出交接错误，结果食品品质更稳定。若老陈只统计聚餐次数或满意度，就可能把真正需要改进的群体机制漏掉。

这两个门店并不能直接证明“关系差反而效率高”。它们只能构成值得检验的对照情境。要研究群体关系，需要进一步区分归属感、冲突处理、错误报告和任务绩效。人们愿意相处，与人们敢于提出不同意见，不是同一个量。人际关系研究值得继承的，不是让管理者永远优先讨好员工，而是让员工之间的实际关系成为可调查、可解释、可检验的管理现象。

本章的暂定结论是：霍桑研究推动管理学把非正式群体与劳动者经验纳入视野，但研究史上的每一项具体因果主张都应保持证据边界。学派的扩展既增加了对工作生活的理解，也可能因“士气”这一抓手的制度化而忽略其他问题。下一章巴纳德将把视野再推进一步：关系不仅解释感受，还参与决定组织命令为什么能够成为行动。

【本章待核】照明实验和继电器装配实验的完整实验记录、变更顺序和对应产出数据；梅奥本人著作与罗特利斯伯格、狄克森研究报告之间的实际论证差异；“霍桑效应”术语形成及推广的准确文献史；接线班组观察中群体规范的全部原始证据。

带走的话

霍桑研究让群体进了管理的视野，但大家相处融洽不等于事做成，融洽的群体也可能压下关键信息。

小　账

这一章立了什么？ 访谈与接线班组观察显露出非正式群体自有规则，它能帮助协作也能限制产出；流行的“霍桑效应”讲法超出了原始证据。

怎样算它错了？ 若团队相处好而任务失败时只被改称“深层氛围尚未改善”，却指不出哪一环节改变了，人际解释就没有独立增量。

◆

17

第 17 章

巴纳德：组织为什么是一个合作系统

这一章的问题

有了职位和工资，组织为什么仍可能动不起来？

◆ 一、有了职位和工资，为什么组织仍可能无法行动

一家早餐连锁店已经具有明确的店长、仓库负责人、采购主管和配送员工。每个人的合同和岗位说明写得很清楚，考勤系统每天正常记录，工资也按时发放。可是遇到连续降雨、运输车辆无法准时抵达时，谁都不愿意临时承担跨岗位责任。采购说已经下单，仓库说只管收货，门店说总部必须保证供应。组织在形式上存在，在实际共同任务上却像分散的个人。这个例子不是要证明岗位制度无用，而是说明建立职位与合同，并没有穷尽组织得以持续运行的条件。

切斯特·巴纳德1938年出版《经理人员的职能》，将组织放在合作系统的框架中考察。[5] 他所研究的，不仅是一个领导者怎样发布指令，更是大量具有自身目标和限制的人，为什么能够持续贡献行动。组织必须同时面对个人能否愿意参与、共同目的能否得到承认、沟通能否到达并成为行动等问题。这些要素往往在组织正常运行时被掩盖，一旦发生危机便显露出来。

巴纳德区别组织的效果与对成员的满足，这一思路比简单追求产出丰富。组织完成了外部任务，不等于它已经为参与者提供足够继续贡献的理由。如果一家门店把利润做到很高，却长期让关键员工承担不可持续的工作强度，任务短期可能成功，合作体系却可能逐渐衰弱。反过来，员工关系稳定、成员报酬充足，也不能保证门店成功履行顾客需求。合作系统必须同时处理组织目的和成员贡献之间的关系。不能把这一判断直接改写为“员工开心才有产量”；巴纳德讨论的合作维持条件远比情绪满意复杂。

◆ 二、三项合作条件：共同目的、贡献意愿与沟通

共同目的不是管理者在墙上写下的口号，而是组织成员能够据此协调行动的方向。例如老陈宣布“让顾客每天买到卫生、稳定、方便的早餐”，如果没有进一步规定品质底线、出餐安排和问题报告机制，口号不能自动产生具体合作。成员对目的的理解可以存在差异，但差异必须在实际工作中保持某种可协调性。巴纳德的分析帮助研究者从形式目标走向目的在成员中的实际作用。

贡献意愿也不等于员工永远乐于执行任何指令。成员会衡量付出、报酬、尊重、工作机会、社会关系与个人生活之间的关系。一个员工在既有工作范围内愿意合作，却可能拒绝超出能力或合同范围的额外要求；一位经验丰富的店长因为长期得不到支持而离开，组织损失的除了一个岗位人数，还有难以迅速替代的合作知识。巴纳德用诱因与贡献之间的关系理解合作维持，可以补充只看劳动价格的狭窄解释。但这种概念同样需要具体化：组织究竟通过什么办法识别关键成员正在失去贡献意愿？

沟通是把个人行动转化成协调行动的重要条件。信息必须有可用的路径，也需要以执行者能理解并处理的形式到达。假设总部已经通过系统通知明天提前两小时开门，但夜班员工并不知道配送车辆是否同步调整，形式上“消息已发送”并不意味着协调完成。有效沟通不仅是传递句子，也包括行动前提是否被共同掌握、反馈能否改变原决定、错误是否能及时上行。这个含义与后来的组织信息研究形成衔接，却不能倒过来把后来的全部理论都说成巴纳德已经详细提出。

这三项条件彼此制约。共同目的模糊时，沟通再频繁也可能只是增加消息数量；贡献意愿不足时，正式指令虽已传达到位，却未必形成稳定行动；沟通失效时，即便每个人都愿意努力，也可能朝相互冲突的方向出力。这种关系使“合作”不同于宽泛的道德要求。合作是需要持续组织、维持和修复的实际能力。

◆ 三、权威接受论：命令为何不是发出就自动成立

巴纳德在《经理人员的职能》中专门讨论权威。他强调，命令能否作为权威性沟通发挥作用，不能只看发令者的职位，还要看接受者是否将该信息当成约束自己组织行动的依据。[5] 这不意味着员工拥有不受限制的任意否决权，更不意味着正式

法律授权不再存在；它强调正式权力最终仍须通过理解、接受与执行的具体过程才能转化为组织行动。

一种常见的简化是“巴纳德说下属说了算”。更精确的理解是：权威有组织制度层面的资格，也有成员实际服从的行为条件。员工可以因为职位制度而通常服从，但当指令不可理解、与组织目的明显冲突、严重损害必要利益或者超出自身能力时，接受过程可能中断。这提示管理者，职位权力与实际可执行的权威不能完全划等号。

巴纳德著名的“无差异区”，也不宜解释为员工麻木或者缺乏独立人格。它描述的是某些命令落在成员习惯接受而通常不会逐一重新审查的范围内。对一家门店而言，店长要求按照当天订单调整蒸笼次序，可能属于普通工作安排；但若临时命令员工违规处理食品、隐瞒卫生事故，则不能因为“店长有权下命令”就认定其必然落在合理接受范围内。法律底线、职业能力和个人可承受成本都影响这一范围。

无差异区还会随工作经历改变。一个新员工可能愿意接受前辈的细致指导；当其逐渐掌握操作技能，就可能要求更多自主决定空间。某位员工长期受到公平对待，更容易相信管理者会合理使用权威；如果组织多次违背承诺，原先通常可以接受的安排也可能引发质疑。因此，无差异区不是组织人员名册上固定的心理属性，而是会受到合作历史影响的关系。这里已经能看到本书所重视的“被管理的主体可能在管理过程中变化”的问题，只是不能把这种问题说成巴纳德完全忽略的空白。

◆ 四、非正式组织：正式制度看不见的合作基础

巴纳德讨论正式组织时，也重视非正式组织的作用。成员之间在岗位制度之外形成的联系，能够帮助沟通、建立信任、传递共同习惯，也可能提供正式报告体系难以迅速获得的信息。[5] 一个老员工悄悄告诉新员工“每次换班前最好检查这个阀门”，虽然没有写进标准操作规程，却可能防止反复失误。另一种情境下，非正式群体也可能形成隐瞒事故或者排斥新人的规范。非正式联系本身既不等于好，也不等于坏。

如果只重视非正式关系的正面效果，管理者可能把所有组织失败归因于员工缺少凝聚力；如果只重视其负面效果，又可能试图用更多正式规定消除日常人际关

系。巴纳德的合作框架让研究者关注两种关系怎样彼此支撑：正式规则提供可追究的共同责任，非正式互动帮助成员及时理解和调整行动。二者并不是可以任意互相替代的两套机制。

一个值得检验的机制是：组织成员能否通过非正式沟通提前发现跨岗位问题，再通过正式渠道改变工作安排。若能，非正式联系可能提高组织适应能力；若只能通过私下人情解决本该公开处理的责任问题，就可能降低透明度。研究时应追踪具体信息的来源、传递路径、影响决策的时刻和最终后果，而不满足于员工自报“大家关系好”。

◆ 五、出生证和路径：巴纳德与韦伯究竟不同在哪里

【巴纳德出生证页·本书的读法】主体预设：拥有独立意愿、会判断并接受或者拒绝组织沟通的贡献者。客体预设：依赖共同目的、沟通和持续贡献维持的合作系统。联合起点：组织存在不只是职位结构得到设计，还需要贡献者不断使合作关系得以成立。主要抓手：共同目的表述、沟通体系、诱因安排和权威接受。意义权重：幸福◐、自由◐、创造◐，仅是本书的解释标记，不代表原著自行测量。六路径候选：E→S→D或者E→D→S，前者突出合作关系形成组织状态后再分析个体差异，后者突出关系与行动变化如何产生组织结果。不能依靠这一章摘要就锁定唯一标注。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	巴纳德
主体预设	有独立意愿、会接受或拒绝组织沟通的贡献者
客体预设	依赖共同目的、沟通与持续贡献维持的合作系统
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福◐
依据	权威取决于接受
不许问的问题	没有现实退出选项时，“留下”能否算自愿合作

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

与韦伯的比较必须避免“韦伯认为权威只由上级决定，而巴纳德认为权威只由下属决定”的伪对立。韦伯研究合法性类型、职位体系与服从的秩序条件；巴纳德从合作体系内部研究权威作为沟通的接受条件。他们所提出的是不同层级的问题。正式授权回答什么人有资格发令，组织沟通回答某项命令怎样成为真实行动。两者可能互补，也可能在具体组织中出现紧张。若要证明抓手依赖形成，需要寻找管理者是否在反常案例中不断依赖某种固定的解释方式，而不是因理论用词不同就判断其中一派被另一派推翻。

巴纳德理论也有自身不许问的风险。如果所有组织持续存在，都被解释为贡献与诱因达成某种平衡，那么理论怎样解释结构性强迫、成员没有现实退出选项以及组织不平等的影响？不能用“仍然选择留下，所以自愿合作”抹去劳动市场、家庭负担和权力差异。用现代劳动关系与组织正义的研究对话，可以让合作系统的边界更加清楚。

◆ 六、生活案例和可判别的后续问题

老陈店里的夜班员工愿意在节假日额外工作，因为他们知道有明确补偿、管理者平时也会帮助处理个人困难。这种安排后来被总部复制，员工起初愿意接受。半年以后，门店规模扩张，额外工作次数明显增加，原来的补偿规则却没有更新。总部说“制度没有变”，员工说“生活已经变了”。争论不只是某条命令是否合规，而是合作关系的实际条件已经改变。

巴纳德的视角要求检查共同目的是否仍获支持、员工贡献意愿为何变化、沟通为何未使制度及时调整。若只是追加一条“服从临时排班”的纪律，组织也许获得短期整齐，却可能加快员工离开。若仅增加团建活动，又可能避开排班负荷与补偿问题。真正的分析应在正式责任、合作意愿和任务变化之间建立具体证据链。

可操作的比较研究可以选取工作任务相近的多个门店，记录加班频率、员工可获得的解释、规则修订参与程度、排班满意度、实际缺勤和离职情况。竞争解释至少包括收入水平、地区就业市场和劳动强度。若仅靠提高补偿就能解释全部改善，本书就不应把新增效果归于沟通关系；若公开协商使员工接受范围和执行稳定性发生可重复变化，则可以进一步讨论组织关系的解释增量。

巴纳德把管理学推进到一个关键位置：组织不是建成一次就永远存在的物体，而是需要持续获得贡献并维持沟通的合作系统。下章的人类动机理论将进一步追问：这种贡献意愿究竟来自什么，管理者对“人为什么工作”的解释，又怎样反过来改变组织制度？

【本章待核】《经理人员的职能》中权威接受的四项条件及准确中文版译法；效率与效果的原著术语使用；无差异区的具体概念边界；巴纳德对非正式组织的不同功能及其相应页码。

带走的话

有了职位和工资还不够，组织要靠共同目的、贡献意愿和沟通不断维持，命令也要被接受才成为行动。

小　账

这一章立了什么？巴纳德把组织看作合作系统，提出三项合作条件、权威接受论与无差异区，并指出非正式组织是正式制度看不见的合作基础。

怎样算它错了？若一切留下都被解释为诱因与贡献达成平衡，看不到没有退出选项的强迫；或仅靠提高补偿就解释了全部改善，这条就要收窄。

◆

18

第 18 章

马斯洛、赫茨伯格与麦格雷戈：人为什么肯做

这一章的问题

人为什么肯做——管理者心里的那个“人”，会不会把人变成那样？

◆ 一、同一位员工，为何今天想多挣钱，明天又想少加班

老陈在周末承诺：谁愿意加班包包子，就按更高的计件标准支付报酬。新来的员工积极响应，因为他近期正在存钱；一位熟练员工却说自己宁愿休息，周日要陪家人；另一位员工希望有机会学习采购和门店运营，单纯多付加班费对他吸引有限。老板如果把这些反应简单划分为积极、懒惰和不服管理，就无法理解人的行动为什么不能由同一个奖酬公式完全推出。

第二编已经讨论过报酬与劳动计量，第四编不能只是增加一句“员工有情感”。这里的真正问题是：人的工作行为怎样与多种需要、任务意义、发展机会和管理制度发生关系？这些因素是固定不变、等待管理者识别的“人性清单”，还是会随着生活经历和组织制度改变？不同学者为这一问题建立了不同起点，因此即使都被归入行为学派，也不能混成一个“重视员工需求”的大框。

马斯洛1943年的《人类动机理论》研究人类动机的基本需要及其相对优先关系；赫茨伯格与合作者1959年的《工作动机》关注工作满意与不满意的来源；麦格雷戈1960年的《企业的人性面》则着重分析管理者对人的假设如何影响管理方法。[6][7][8]　前两者主要帮助解释行为动机，后者直接推动我们追问管理制度的起点。若只把三人放在一张“需要、保健、激励、X、Y”记忆表里，就会看不到其中最重要的理论差异。

◆ 二、马斯洛：需要为什么不是简单的五级楼梯

马斯洛的动机理论之所以具有吸引力，是因为它拒绝把某一类局部生理冲动当成人类全部行为的唯一中心，而希望从个体的整体处境理解动机。他讨论基本需要

之间的相对优先性，强调某些需要在未得到满足时可能更突出，满足以后其他需要会获得更多注意。[6] 这使研究者能够说明：同一笔奖金对不同生活条件的人，其实际意义可能不同。

但是，把马斯洛原文改造成“人必须依次完全满足生理、安全、归属、尊重，最后才可能追求自我实现”的严格阶梯，既缺少充分证据，也会误导管理实践。现实中，一个收入不高的人可能投入大量精力创作作品，一个经济安全的人也可能把社交认可置于最重要的位置。多种需要会同时存在、互相影响，而且文化、家庭与个人经历改变需要的表现形式。马斯洛的理论更适合被视为对单一动机解释的挑战，而不是可以直接计算每个员工未来选择的精密模型。

在管理应用中，第一道识别任务应是分开“缺少什么条件”和“什么正在推动行为”。一家店收入不稳定，员工关心报酬和工作安全，很容易理解；但即使保障了工资，员工也可能因为无法学习新技能而离开。不能因此认定工资不重要。工资与成长机会可能分别影响不同的工作决策。需求讨论若不能与实际任务、员工选择和变化条件相连，管理者就可能把心理概念当作一套外部贴上去的人格标签。

本书需要主动保留马斯洛的竞争解释。行为经济学会研究收入变化、风险偏好和参照点；劳动市场研究关注外部机会；社会学可以分析家庭职责、身份与文化。若某项管理观察完全能由工作时间与外部招聘机会解释，就没有理由额外假定“员工进入了更高需要层级”。研究者应当用更接近行动的证据检验动机，而非只依据事后访谈为行为寻找符合层级的理由。

◆ 三、赫茨伯格：减少痛苦为什么不等于创造积极投入

赫茨伯格与合作者依据受访者对工作中正面和负面事件的叙述，区分了与工作条件、政策、监督等相关的因素，以及与成就、认可、责任和工作内容相关的因素。[7] 这一研究让管理者认识到：让员工不再抱怨，不一定意味着员工已经拥有投入工作的内在理由。公司改善了卫生条件、班次安排与薪酬透明度，可能减少不满；但如果岗位永远只有重复点击和毫无解释的指令，长期主动投入仍可能不足。

这里不能将“双因素”写成一种对所有人、所有行业都严格成立的定理。工作条件也可能构成积极满意的来源，特别是在工作长期不安全或资源极其匮乏的情境。方法上的争议也值得认真对待：受访者回忆成功经历时更容易突出自己的努力与成就，回忆不满意经历时更容易提到外部条件，这种叙事倾向可能影响研究结

论。因此，管理学不能只继承“双因素”的漂亮分类，还要继承识别工作经验时应当怎样减少系统性偏差的问题。

赫茨伯格关于工作丰富化的讨论，把研究从加薪、福利推向工作本身的设计。与简单增加任务数量不同，工作丰富化强调责任、反馈与成长机会怎样进入职位。老陈让新员工从只负责包馅，逐渐参与口味试验、现场问题改进与客户反馈讨论，可能改变员工看待劳动的方式。但如果只是在工资不变的情况下要求员工承担更多复杂工作，就不能把额外劳动包装为“给你成长机会”。组织赋权必须同时明确资源、责任与收益。

本书可以围绕这一点设计一组可比较预测：在报酬和工作强度基本相近的团队中，拥有清晰结果反馈与适度决策空间的员工，是否表现出更稳定的任务投入？若员工短期满意度上升但长期质量没有改善，模型应该怎样修订？如果员工对更丰富职责感到负担过重，又怎样区分理论失败与执行条件缺失？回答这些问题，需要把工作设计落实到可观察行动，而不是笼统地说“提升内驱力”。

◆ 四、麦格雷戈：管理者眼中的人，可能怎样被管理制度塑造

麦格雷戈X理论与Y理论的价值，不是把世界上所有员工分成两种天生性格。它区分的是管理者关于人是否逃避责任、是否需要外部强制、能否自我管理等方面的假设，以及这些假设如何影响组织设计。[8] 当一位管理者坚信员工一旦没有监督就会偷懒，他很可能建立细密的考勤、审批和惩罚体系。即使某些员工原本有主动解决问题的意愿，也可能在反复受控后减少自主决定，把责任完全交回给上级。

这提供了一个比“人性好还是坏”更有解释力的问题：制度本身是否参与形成了它后来拿来证明自身正确的行为？假设老陈先认为伙计不会自觉，规定任何小问题都必须请示。久而久之，伙计真的不再独立处理异常。老板观察到“没有我的批准，大家确实什么都不做”，于是把这个结果作为原制度必要性的证据。这里出现了反馈循环：人性预设影响规则，规则改变行为，改变后的行为又被用来保护最初的人性预设。这是本书“主体预设静止、对象实际流动”的核心先行研究，不能冒称SDE第一次发现。

但同样不能认为Y理论意味着无需监督或者人人自然承担责任。工作任务具有风险差异，新员工可能确实需要严格培训，一些行为可能涉及安全与法律责任。管理者的合理要求不是彻底取消控制，而是明确控制在何种任务上有必要，员工能力变

化以后控制是否能够调整，以及谁有权报告既有管理制度已经不合适。若“相信人”成为不允许检验的道德宣言，也会落入另一种先验保护。

这就要求比较管理者最初的判断与员工实际变化。对同一类工作，可以记录制度实施前的责任行为、监督强度与错误处理方式，再在合理范围内比较授权和培训的不同安排。尤其要注意双向因果：可能是强控制造成被动，也可能是长期出现安全违规导致组织加强控制，还可能两者相互促进。没有适当对照，就不能凭员工越来越沉默断言原始控制必然造成沉默。

◆ 五、三种理论的出生证与共同的“吸引抓手”

【马斯洛出生证·本书读法】主体：存在多重需要、需要相对优先关系可能变化的人；客体：能够满足、限制或者触发需要的生活及工作条件；抓手：需要分类与动机判断；意义标注：幸福●、自由◐。候选路径E→S→D，先考察需要结构再观察选择与变化，但原著并非专门提出管理操作路径。

【赫茨伯格出生证·本书读法】主体：会区分工作满足与不满足经历的劳动者；客体：工作内容、政策、环境及责任条件；抓手：满意与不满意来源的区分、工作设计；意义标注：幸福●、创造◐。候选路径S→E→D，由所述满意事件进入工作条件，再探索如何调整岗位，不能误认为原始研究全部依照该路径展开。

【麦格雷戈出生证·本书读法】主体：能够被管理假设影响、也能在条件允许时形成自我控制的组织成员；客体：奖惩、授权与自我管理的制度；抓手：管理者的人性假设与相应制度设计；意义标注：自由●、创造◐、幸福◐。候选路径E→D→S，从制度与假设之间的关系进入行为变化再看组织结果。这里的意义权重只是分析工具，不是麦格雷戈原文的量化意见。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	马斯洛
主体预设	有多重需要、优先关系可能变化的人
客体预设	能满足、限制或触发需要的生活与工作条件
意义权重	创造○ 自由◐ 幸福●
依据	需要分类与动机判断
不许问的问题	需要层次能否预先说出一个人的具体选择

学派	赫茨伯格
主体预设	会区分工作满足与不满足经历的劳动者
客体预设	工作内容、政策、环境与责任条件
意义权重	创造◐ 自由○ 幸福●
依据	满意与不满意来源的区分
不许问的问题	满意与产出之间的路径是否被检验

学派	麦格雷戈
主体预设	受管理假设影响、条件允许时能自我控制的成员
客体预设	奖惩、授权与自我管理的制度
意义权重	创造◐ 自由● 幸福◐
依据	人性假设决定制度设计
不许问的问题	假设改了以后，制度是否真的跟着改

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

如果要把三种理论汇总为“吸引一脉”，必须特别谨慎。马斯洛研究基本需要，不一定只研究组织归属；赫茨伯格区分工作满足因素，并不等于单纯追求被人喜欢；麦格雷戈讨论管理假设对制度行为的影响，也不限于士气。因此，“吸引”是本书SDE建构为跨理论比较所选的重心，不是三位作者共同自称的理论对象。抽象越强，越需要保留原理论之间的可检验差异。

◆ 六、生活案例：零花钱、家庭责任与员工成长

一个孩子开始做家务时，家长承诺每洗一次碗付一笔零花钱，孩子很积极。后来孩子说自己不愿意一直为了钱洗碗，家长误以为他变懒了。实际情境可能存在多种解释：孩子已有足够零花钱，洗碗影响作业，或者他更想尝试做饭而非重复收拾餐具。仅凭“同样的奖赏失效”无法判断需要层次发生变化，也不能推导出外部奖励必然破坏内在动机。

若家长尝试让孩子共同规划一餐饭，并让他理解食品安全和分工责任，孩子的实际行动可能发生变化。但还需要比较：改变的是任务复杂度、选择权、家庭认可，还是亲子互动关系？没有区分机制，就只能得到“多尊重孩子”的宽泛劝告。

与管理学相连之处，在于成人工作同样会受到既有制度和生活条件的双重影响，任何简单的动机标签都难以穷尽。

本章形成的主要认识是：研究人为什么愿意做事，必须区分实际需要、工作条件、管理者预设和制度反馈。马斯洛打开需要的多元性，赫茨伯格把视线推进工作设计，麦格雷戈进一步揭示管理者关于人的假设可能进入组织行为过程。三种理论共同补充了管理对象的复杂性，但也都需要面对长期情境变化和独立检验。下一章将把注意力从个人动机继续推进到组织成熟、管理系统与领导行为：一个人的行动为什么会被整套组织关系塑造?

【本章待核】马斯洛1943年原文的需要优先顺序与例外表述；赫茨伯格1959年研究的样本、访谈方式与分类争议；麦格雷戈1960年X/Y理论的原文定义和具体组织例证；三者之间历史影响关系所需的直接文献证据。

带 走 的 话

管理者心里预设的那个人，会经由制度把员工慢慢变成那样，再拿这个结果证明自己当初没看错。

小　账

这一章立了什么? 马斯洛打开需要的多元性，赫茨伯格把视线推进工作设计，麦格雷戈显露出人性预设、规则与行为之间的反馈循环。

怎样算它错了? 若某项观察完全能由工作时间与外部招聘机会解释，或是长期违规才招来强控制，需要层级或制度塑造被动的解释就不成立。

◆

19

第 19 章

阿吉里斯、利克特与领导研究：从个人发展到组织中的影响关系

这一章的问题

这一脉的抓手，怎样从“士气”滑到了“领导风格”？

◆ 一、当员工越来越熟练，组织为什么反而不愿意给他决定权

老陈有位老员工，原先只会按配方包包子，现在能够发现面团湿度异常、调整工序并训练新人。按工作能力衡量，他已经从接受细致指令的新手成长为能够处理复杂情况的熟练者。可公司管理系统仍将他登记为“普通操作员”，任何异常处置都必须向门店经理申请。当这位员工提出改进建议时，经理说“你做好自己的本职工作就行”。后来，这位员工不再提出想法，老板却认为他缺少积极性。

这里发生的可能不是员工天生消极，而是组织结构与个人成长之间出现矛盾。阿吉里斯1957年的《人格与组织：体系与个人之间的冲突》正是研究正式组织安排与人的发展之间可能存在的张力。[9] 如果组织需要成人承担责任，却长期使用适合依赖性新手的控制方式，成员可能在职位上工作多年，在自主能力的实际使用上却被限制。组织的控制机制可能制造出管理者后来归咎于个人的被动表现。

这不能理解为所有成熟员工都应独立决定一切。食品安全、财务授权及公共责任均存在必须保留的决策边界。真正的问题是能力与权限能否相互调整：一个人的技能发展是否进入岗位设计？组织能否区分必须集中处理的高风险事项与可以由现场自主处理的普通问题？如果管理者只把人的发展看成工资晋升，却不改变允许其承担任务的方式，那么组织就可能对原先帮助培养出来的新能力视而不见。

◆ 二、阿吉里斯：个人成长与正式组织的结构冲突

阿吉里斯的研究强调，正式组织的层级控制与职位分工，可能使成员处于依赖、被动和能力使用受限的状态，而个体发展可能需要更大的责任、长期视野和主动行动。[9] 这里应避免将其写成一句“官僚制度限制人性”。制度分工有助于复杂任务完成，正如第三编已经分析的那样；关键在于既定分工是否随着组织成员能力和环境变化进行合理调整。

一个生产线岗位为保证品质，把温度、时长和配料比例设为固定程序。这类程序能够保护重要标准。问题不是有程序，而是员工是否被允许说明程序出现异常、能否参与改进、经过训练之后是否拥有处理边缘状况的授权。若员工长期只需“按键—打勾—报告”，组织容易获得形式一致的执行，却未必形成改善制度的能力。相反，如果把所有安全风险交给个人凭经验判断，组织可能失去可追溯性。因此，发展与控制的关系不是简单取舍，而是需要结合风险、专业能力和反馈渠道设计。

阿吉里斯还带来一个方法论问题：研究者如何判断一名员工“成熟”了？不能因为员工希望获得更多权力，就认定他已经具备处理相关任务的能力；也不能因为员工对规则提出异议，就认定他不服从管理。可以观察其对异常的判断质量、在失误后修订做法的能力、承担责任的记录，以及能否向同事解释方案。由此，个人发展不再只是一个笼统的心理形容，而是与工作行为和制度条件发生联系。

◆ 三、利克特：管理为何从个人技巧进入群体系统

利克特1961年的《管理的新模式》将群体过程、管理系统和组织绩效放在同一研究范围。[10] 他所讨论的管理差异，不能简单缩成某位主管态度是否亲切。管理方式会影响信息流、决策参与、成员之间的信任和任务协调；这些关系一旦形成稳定安排，就可能成为组织成员日常行动的条件。

常见的四类管理系统可以帮助读者理解从强制与命令、有限的上下交流，到咨询和参与等不同组织方式。但若把第四类参与式组织直接宣布为永远最高效，就会忽略任务性质、技术依赖、信息能力和法律责任。利克特研究能够提供对组织管理系统的比较视角，其特定分类与经验结论必须按原著及后续研究分别核对，不能靠教科书图表替代证据。

利克特关于连接不同工作群体的成员的讨论，揭示一个非常实际的组织问题。门店经理既是总部管理网络的一员，也是门店工作群体的一员。如果这两个群体之间缺少可信的协调者，信息可能在层级交接时逐渐被改写。总部收到“门店运营稳定”的报告，不一定知道店员每天如何弥补断货和设备故障；门店听见“公司要控制成本”，也未必知道真实的市场压力。管理者能否在重叠群体之间保留可反馈的关系，比单纯开更多会议更重要。

同样需要警惕参与的形式化。一家公司允许员工在系统里点击“我已参与决策”，但预算、选项和时间窗口都已被提前锁定，所谓参与不会明显改变决策。工具层存在调查表，人才层存在组织发展专员，语言层高频使用“参与式”，并不保证员工确实拥有影响工作的机会。这里已经出现“吸引抓手”向形式化制度转化的风险，应通过决策前后实际改变了什么来检验。

◆ 四、俄亥俄州和密歇根的领导研究：任务与关怀为何不能混成一项

二十世纪中叶的领导行为研究，尝试把“优秀领导者”从个人气质转化为可以观察和描述的管理行为。俄亥俄州相关研究常区分关怀（consideration）与建立结构（initiating structure）等维度，前者关注对成员的支持与关系，后者关注目标、角色和任务的组织。密歇根的研究也讨论以员工为中心、以工作任务为中心等管理行为差异。[11] 两套研究存在联系，却不等于完全相同的测量工具或者结论。

这种研究方向具有重要价值：它使“领导者好不好”不必只靠个人声望判断。我们可以问，领导者是否解释清楚任务、是否允许提出问题、是否及时处理冲突，员工是否知道何时需要帮助。对老陈而言，店长每天陪大家吃早餐，可能表现出对人的关怀；但如果没有排好原料到货与高峰班次，关怀本身不能完成生产任务。反过来，店长安排得井井有条，却长期羞辱报告问题的员工，也可能破坏组织学习的条件。

重要的是任务结构与关怀并不总是同一条连续轴的两个极端。某些领导者可以同时重视人和事，某些领导者两项都弱。把“高任务导向一定低人际导向”当成当然结论，会重新制造错误分类。而两项都高，也不一定在所有情境最优：紧急事

故、研究型项目和高度标准化流水线的协调要求可能不同。研究结果应当回答在什么任务、什么条件下，特定行为组合能够改善何种可观察结果。

领导学中的因果方向也非常容易被忽略。团队成绩好，成员可能对领导行为评价更高；领导的行为也可能确实促进了绩效；还有可能是市场机会、技术条件或成员能力同时提升了两者。若只根据一次性问卷认定“好领导带来好业绩”，就可能把相关当作因果。严格研究需要时间序列、独立观察者和适当比较，至少要正视相反因果的可能。

◆ 五、怎样从“士气”滑向“领导风格”：本脉的一次抓手迁移

霍桑研究让非正式群体与员工经验进入管理视野；阿吉里斯追问正式组织如何影响个人发展；利克特把管理活动放入相互关联的群体系统；领导行为研究则把管理者的支持和任务组织转化为可评价行为。可以看到，本脉的抓手并不是始终不变的“让员工开心”。研究对象从员工感受，扩展到组织结构、信息流、领导行为及反馈关系。抓手从士气指标转向领导风格量表，并不必然意味着旧理论已经被完全推翻。

这种迁移为本书的“量化当家”提供了重要材料，也提出一个潜在反例。如果在敬业度等现代指标形成之前，领导行为研究已经拥有量表、训练体系和组织岗位，那么“吸引一角必须等到后来的员工敬业度分数出现后才能成为可操作抓手”的历史断言就需要修订。尤其要区分不同量表测量的东西：领导者的关怀行为并不等同于员工归属或心理安全。即便都涉及关系，也不能直接合并为同一种“吸引值”。

在此基础上，“主流”还必须给出独立标准。进入管理教材、成为公司培训课程、形成专职岗位、纳入常规绩效报表，是四种不同的扩散现象。某理论在高校研究中广泛使用，不等于企业每天都依靠它安排工作；某个量表被咨询公司大量销售，也不代表它的因果解释得到充分证明。只有把这些层次分开，后续第52章才能判断可量化性与学派主流化是否存在真正的时间先后关系。

◆ 六、出生证、竞争解释与家里的小实验

【领导与行为分支出生证·本书的读法】主体预设：具有发展需要、会感知管理关系，并可能通过参与、学习和反馈改变行动能力的组织成员。客体预设：正式职位结构、群体管理系统、领导行为与任务要求共同形成的工作环境。抓手：成员发展诊断、参与式管理安排、领导行为评价和群体沟通机制。意义标注：自由◐、幸福●、创造◐，不代表相关学者的统一自我声明。主要路径可暂标为E→S→D或者E→D→S：前者重视关系进入群体表现，后者关注组织安排怎样经过行动变化形成结果。学派内部差异大，不能只发一张没有子类型的出生证。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	阿吉里斯、利克特与领导研究
主体预设	有发展需要、会感知管理关系、能在参与和反馈中改变行动能力的成员
客体预设	职位结构、群体管理系统、领导行为与任务要求共同形成的工作环境
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福●
依据	参与式管理与成员发展
不许问的问题	好团队都归功于“领导有方”，是否成了先验

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

本脉最重要的竞争解释至少包括技能形成、分工设计、工资激励、团队成员选择和外部市场条件。若把员工离职降低归因于“领导更加关怀”，必须查明同期是否提高工资、减少工时、改善技术设备。若团队表现改善，不能只根据领导问卷上升就断定因果方向。需要特别警惕另一种“先验”：凡是好团队就说“领导有魅力”，凡是坏团队就说“领导不够好”，这样领导理论就可能解释任何结果而无法提前判断。

在家里，家长每次做饭都亲自分配任务，孩子长期只等指令。某天家长希望孩子独立准备早餐，孩子不知道该从哪里开始。这并不自动证明孩子缺少责任心，也不证明所有家庭都应该采用放任式管理。可以把任务分成安全底线、必须教授的技能和允许自主尝试的部分，让孩子先参与备料计划，明确失误后如何反馈，再逐步

扩大自主空间。如果孩子能力没有改善，就需要检验指导质量和任务设计，而不是一味增加鼓励次数。

本章的结论是，人际关系研究逐步发现组织成员并非静止的管理对象：岗位制度、群体规范和领导行为都可能参与塑造人的行动。但“组织改变人”不是一个自动正确的结论；改变方向、作用机制和持续时间必须分别检验。下一章要把这整脉放到一张总出生证中，并追问一个更尖锐的问题：当归属、士气、敬业度和心理安全被量化之后，组织究竟更加理解人了，还是可能创造了新的指标依赖？

【本章待核】俄亥俄州与密歇根领导研究的原始问卷版本、研究时间与不同维度的概念差异；利克特四系统论的原著具体表述；阿吉里斯个体成熟与正式组织矛盾的代表性原文；“参与”进入企业考核的实际历史时间线。

带 走 的 话

员工越来越熟练，权限却不跟着调整，组织就会制造出它后来怪到个人头上的被动。

小　账

这一章立了什么？阿吉里斯、利克特与领导研究表明，岗位制度、群体规范和领导行为都参与塑造人的行动，本脉抓手由士气迁到领导风格量表。

怎样算它错了？若离职下降、绩效改善能由同期加薪、减少工时、改善设备解释，或只凭一次性问卷断定好领导带来好业绩，这条就错。

◆

20

第 20 章

一脉总出生证：吸引的代价

这一章的问题

“大家都愿意待着”与“事做成了”之间隔着哪一段路，吸引又是什么时候被量出来的?

◆ 一、五章之后，还能把人际关系写成一个学派吗

从福莱特到霍桑研究、巴纳德、马斯洛、赫茨伯格、麦格雷戈、阿吉里斯与利克特，再到领导行为研究，本编讨论的人物并不是一所学校的教师，也没有共同签署一份理论宣言。福莱特追问冲突怎样被重新界定；霍桑研究揭示研究者需要把群体规范与员工经验放入工作分析；巴纳德研究合作系统成立的条件；动机理论尝试解释员工为什么愿意投入；麦格雷戈关心管理者的人性假设怎样影响组织；领导研究则试图比较任务安排与人际支持的行为。

若仅因他们都讲过“人很重要”，就宣布形成了一个统一学派，既失去具体思想史的差异，也不符合第321号先重建出生证、再追踪共同依赖的要求。合理的汇总方式应当承认：这是一组围绕工作中的主体、合作与关系展开的相邻研究线索，内部包含明显的分歧和重叠。它们在某些问题上共同反对只凭单一劳动计量解释行为，却未必拥有共同的核心变量或同一条因果路径。

因此，本书将“人际关系与行为一脉”作为比较研究的操作性分类，而不是对思想史已经被严格证实的自然分类。理论演进不一定沿着“科学管理失败—人际关系取代—现代领导科学更加完善”这条单线发生。早期管理思想已经讨论人的合作，后来的科学管理及工业工程也并未停止研究人的能力与福利。理解学派的发生，必须保留这些同时存在的思想资源。

◆ 二、整脉总出生证：主体、客体、抓手与意义权重

【本脉总出生证·分析性综合】主体预设：会受社会关系影响、具有不同需要、能够学习并调整对组织贡献方式的人；在部分理论中，主体还会根据实际待遇接受或拒绝权威，并在制度中逐渐改变自身能力。客体预设：不只是可拆分的操作任务，还包括团队规范、工作经历、合作系统、角色关系和管理者行为。联合起点：组织中的工作行动，不能仅由单个员工的可计量动作解释，必须分析其与其他成员及组织制度之间的关系。共同抓手候选：访谈、工作满意调查、动机分类、领导行为评价、员工发展与参与机制。意义权重：幸福●、自由◐、创造◐；这是按本书进行的跨学派读法，各子脉权重不同，不能用一个符号覆盖全部作者。

横向比较，各人物的研究中心并不相同。福莱特强调互动中的共同重定义；梅奥相关研究重视非正式群体；巴纳德以合作的维持为中心；马斯洛研究需要；赫茨伯格研究工作满足与任务设计；麦格雷戈研究管理假设；阿吉里斯研究个人发展与正式组织的关系；利克特研究管理系统；领导研究强调可观察行为。若把这些对象全部翻译为“吸引”，只能得到很高层级的概念概括，无法预测它们在同一组织中各自会指出什么不同的问题。

例如，同一个门店员工流失的现象，巴纳德可能追问组织是否仍能提供足够合作诱因；赫茨伯格式研究可能分析工作不满因素与工作本身的成长条件；麦格雷戈会检查管理者是否建立了压抑主动性的制度；组织劳动市场研究则可能直接检验其他公司提供的工资与班次。若这些解释都给出相同的宽泛建议“改善员工体验”，我们没有完成理论比较。只有进一步辨认谁在什么条件下预测何种行为变化，才形成真正的管理学派解构。

从本书的三价值语言看，可以说本脉特别关注“吸引”：员工是否愿意进入某种关系、维持贡献、表达认同。但若把吸引直接等于“大家喜欢待着”，又会丢掉巴纳德的共同目的、阿吉里斯的成长和福莱特的创造性整合。因此，吸引应被理解为一类需要进一步操作化的组织关系维度，而不是一个已经统一测得的单值。它是否能独立预测合作与长期绩效，有待具体场景检验。

◆ 三、三层锁定：当人与关系被做成管理工具

工具层的锁定最容易观察。组织将员工满意调查、敬业度问卷、领导行为评价和团队氛围记录纳入日常管理。标准化具有明显好处：不同门店可以持续发现某些

严重问题，员工表达的机会不再完全依赖某位店长的私人兴趣，管理者也可能借助长期数据发现自己过去看不见的变化。然而，量表的名称越美好，就越需要考察它实际测量的是什么。“满意”“敬业”“安全”不属于同一个概念，不能通过统一换算变成一张含义不变的吸引分数。

人才层的锁定发生在组织能力和职业身份上。培训师、员工关系专员、领导教练、组织发展顾问等角色，可能围绕某些理论方法形成持续的专业技能。在合理情况下，这些人员能帮助企业对复杂组织行为形成更专业的诊断；在不合理情况下，职业人员可能天然偏好自己熟悉的工具，将几乎所有问题解释为“沟通不足”“领导问题”或“员工不够投入”。理论依赖不是因为出现专职岗位就必然成立，而是当组织持续遇到异常、却不允许工具自身接受检验时才有更强证据。

语言层的锁定更难识别。员工在会议中不再说“我不知道这样做是否合法”，而倾向说“我缺少心理安全感”；不再问“这个项目实际成本超过收益了吗”，而改说“大家没有目标认同”。有时新语言准确显露了真实的关系机制，有时它却把法律、技术、目标与资源问题改写为情绪问题。组织必须允许不同的专业解释相互竞争，不能让任何一种友善语言获得不受审查的优先地位。

工具层、人才层、语言层的共同变化，能够形成抓手依赖，也可能形成新的持续学习能力。判断标准不是有多少报表，而是一个不利于旧解释的发现出现以后，组织能否修改测量、重新安排职责和改变问题分类。如果三层都允许修订，制度化可能支持创新；如果三层共同抵抗异议，制度化就可能形成思想封闭。

◆ 四、从霍桑到心理安全：到底是什么被量化了

1999年埃德蒙森发表关于团队心理安全与学习行为的研究，将团队心理安全界定为成员共同持有的一种认知：在团队中承担人际风险是否相对安全。她结合制造企业51个工作团队的数据研究心理安全、学习行为及绩效之间的关系。[12] 这里需要特别区分心理安全与“团队成员相互喜欢”。一个团队可以关系亲密，却不允许下级指出资深同事犯错；也可能意见争论很多，却允许诚实提出问题。心理安全所研究的重要现象，是员工能否就不确定、失误和不同意见承担表达风险。

Google的Project Aristotle后来在其内部团队效能研究中识别心理安全等团队动态因素，其公开材料强调团队如何共同工作的重要性。[13] 这类研究帮助将心理安全与团队效能的讨论进一步传播，但不能把企业内部相关性研究当成在所有国

家、行业和任务上都适用的因果定律，更不能说一份员工问卷本身足以证明团队将创造出多少价值。

另一条线索来自盖洛普。1999年，白金汉与科夫曼的《首先，打破一切常规》把盖洛普关于优秀管理者的研究带给大众，十二个问题的“Q12”成为衡量员工敬业度的简明工具（下编1999节）。此后，盖洛普的研究者把敬业度得分与业务单元的生产率、利润、流失率、安全事故放在一起做元分析（哈特、施密特与海斯2002年发表于《应用心理学杂志》），敬业度由此可以与门店业绩并排出现在同一张经营报表上〔待核：Q12进入企业管理者考核的起始年份与范围〕。

本书的主命题在这里接受历史检验。吸引最难量化，并不意味着1999年以前没有人测量过它：早期霍桑员工访谈已经系统记录人际经验；二十世纪中叶的领导行为研究已经用问卷把“关怀”与“任务”做成维度；工作满意、敬业度和心理安全又各有不同的理论史。若说“吸引直到1999年才第一次被量出来”，这一说法确实站不住。

按第52章的判据重新看，早期的访谈与问卷量的是势能本身——感受、态度、对领导的评价——而且多停在研究报告和年度调查里，没有逐期进入资源分配。盖洛普把敬业度与业绩流量挂钩，谷歌把心理安全做成团队的常规诊断，吸引才第一次以“可以和产量放在同一张表上”的形态进入日常管理。按本书的读法，吸引一角“当家”的时刻在此，而不在第一份问卷出现之时。这个读法可错：若挂钩以前人际关系一脉已在多数大型组织中拥有稳定的专职岗位、标准工具链和固定术语，主命题就要收窄。咨询市场、教育制度、劳动法规与新技术传播，仍是需要同时考察的竞争解释。

在指标具体应用上，可以比较问卷得分与实际错误报告、离职、团队学习、质量事件之间的变化。一个团队心理安全得分高，仍可能存在技术能力不足；一个团队得分低，可能与任务危险、领导威胁或者组织文化有关。既要区分不同指标对应的行为机制，也要防止管理者以提升问卷分数代替改善真实关系。

◆ 五、六路径总读：不能让一个“吸引”遮蔽不同的发生道路

本编各研究线索可以尝试进行六路径标注。福莱特的建设性整合接近E→D→S，从实际关系与冲突出发，通过重新组织行动形成新方案；霍桑研究某些解释接近E→S→D，从群体互动解释劳动状态，并比较不同工作变化；巴纳德从合

作结构分析贡献与组织持续，可以呈现E→D→S或E→S→D；赫茨伯格由满意事件进入工作条件，又可能表现为S→E→D；麦格雷戈分析管理假设怎样经过制度改变成员行为，则具备E→D→S的候选结构。

这份标定是为了让问题更清楚，不是宣称每位作者只有一条路径。路径标注至少需要明确研究的初始问题、具体材料如何推进到另一类变量，以及论文或著作最终停在什么解释上。若缺少这些证据，只能登记“待核”。同一个作者对不同问题采用不同顺序，并不会自动证明理论混乱；真实科学研究本来可能根据任务调整方法。

本书认为D→S→E与E→D→S在某些教材主流脉络中较少成为日常抓手。这一判断必须在本编受到两种检验。其一，福莱特和麦格雷戈本身是否已经走过E→D→S，使“少有人走”必须收窄为特定教材分类下的统计判断。其二，究竟是路径次序妨碍抓手量化，还是组织对讨论、学习和协作的成本更难记录？如果后者能够由已有信息处理与组织研究解释，那么不能仅靠画出路径图就宣布发现了新的独立机制。

◆ 六、“大家愿意待着”与“事做成了”之间的那段路

老陈现在用一张统一问卷管理十家门店，其中一栏问“我是否愿意继续在这里工作”，另一栏问“我是否敢向同事指出错误”。某门店前者得分高、后者得分低。老陈终于发现“喜欢团队”不能代替“愿意报告问题”，于是改进匿名报告、班前讨论和质量纠错流程。三个月后，错误报告数量上升，他却不能直接宣布门店更差：这可能意味着原先被隐藏的错误终于获得记录。需要继续观察实际食品安全事件、返工率和后续问题关闭时间，才能判断系统是否改善。

这段故事是专著构造案例，不是某家企业的真实访谈记录。它所揭示的研究问题是：从员工关系到组织绩效，中间存在可识别的行为机制。以心理安全为例，可能经过提出疑问、及时报告、共同分析、修正流程等环节，才影响任务结果。若没有这些机制，只凭一个高分就推导高绩效，实际上重复了前几编所批评的单一指标问题。

本脉真正值得保留的有效发现，不是“人比制度更重要”的二选一判断，而是正式制度、群体关系、个人需要和管理假设能够共同参与组织行动。人与事的相互作用并非只有一种方向：工作条件改变人的行为，成员行动又可能改变原有组织规

范，组织再对这种变化作出修订。不同学派分别照亮其中一段，研究者必须在尊重具体理论边界的情况下进行综合。

将本编与第二编、第三编并列，可以得到三组不同的核心困难：科学管理关注怎样把劳动转化成可改善的作业，规则与科层关注怎样保持稳定而可追责的组织秩序，人际关系与行为研究关注合作、动机和群体怎样影响组织成员的行动。三者不是谁消灭了谁，而是面对复杂共同活动时不可轻易互相代替的不同解释资源。本书后续讨论“真、善、美”时，必须保留这种不可互相替代的证据关系，不能把它们仅仅排列为三种可以随意兑换的管理分数。

【本脉反例与待核总账】一、若在现代敬业度工具出现以前，组织关系测量已形成常规管理体系，就必须修订“吸引量化较晚”历史命题；二、若关系得分提高而实际协作行为、质量和组织学习没有改善，需要界定测量所对应的有限结果，不能无限解释为“仍不够吸引”；三、若同一制度下个体差异主要由市场、技能或报酬解释，抓手回写理论应当收窄；四、进一步核实福莱特及领导研究的原始文本，防止把已经成体系的E→D→S路径误说成无人走过。

本编结论：组织需要让人愿意合作，但愿意合作不是组织已经完成任务的证明。人际关系研究最有价值的地方，是为实际管理增加一组此前容易被忽略的解释变量；它需要面对的风险，是让“吸引”从理解真实互动的入口，滑向只需保持分数好看的新抓手。能否区分这两种结果，是第五编讨论决策与权变理论之前，必须先留下的研究问题。

带 走 的 话

让人愿意合作不等于事已做成，吸引一旦只剩一个好看的分数，就成了新的抓手依赖。

小　账

这一章立了什么？本脉是围绕主体、合作与群体的相邻研究线索；吸引当家不在第一份问卷，而在敬业度、心理安全与业绩并排进经营报表之时。

怎样算它错了？若挂钩以前人际关系一脉已在多数大型组织拥有稳定专职岗位、标准工具链和固定术语，“吸引量化较晚”的主命题就要收窄。

◆



第　五　编

决策与权变一脉：抓情境与结构的匹配

导　语

决策与权变一脉抓的是情境与结构的匹配。西蒙、赛尔特与马奇、开放系统、权变理论各有洞见，可“匹配”量不成日报——这一编是全书主命题的第一个反面样本。

21

第 21 章

西蒙：管理者为什么做不到最优

> **这一章的问题**
>
> 管理者为什么做不到最优，决定究竟是怎样形成的？

◆ 一、从“命令怎样贯彻”到“决定怎样形成”

老陈的早点铺开到第三家分店时，遇到一个看似简单的选择：明天要多蒸多少笼包子？店长说，昨天中午卖得快，应当加量；采购员说面粉价格上涨，最好少做；送餐员提醒，附近新开了一家店，客流可能改变；老陈又记得上周同一天突然下雨，剩了许多包子。如果管理是一套写在墙上的明确规则，店长照着执行便可以。可是这里最需要解释的不是员工有没有服从，而是老陈怎样把不完整的消息变成可以行动的决定。

这正是赫伯特·西蒙在管理思想史上改变提问位置的意义。此前法约尔概括管理职能，韦伯分析法理型权威，科学管理研究作业的可测量安排。西蒙并不否认组织、权威和专业分工的作用，却指出：任何组织职能最后都涉及选择；管理理论如果不解释选择如何发生，仅列出应当遵守的原则，仍无法说明现实行动。1947年出版的《管理行为》批评若干传统行政原则互相冲突、缺少清楚适用条件。比如缩小管理幅度有利于监督，却可能增加层级和沟通成本；专业化有利于能力积累，却可能带来协调困难。把两种看似普遍正确的建议同时奉为规则，并不告诉管理者在具体场景中应当如何选择。[1]

对西蒙而言，问题不在于旧理论全错，而在于传统原则的表述过于像格言。今天我们说“充分授权”和“加强控制”都重要；又说“尊重程序”和“提高灵活性”都重要。如果没有指出任务性质、信息条件与后果差异，两个方向相反的原则就可以轮流证明同一次成功，也可以轮流解释同一次失败。这种解释灵活性使理论

难以承担区分不同情境的工作。西蒙希望把注意力从规范口号移动到真实决策过程：决策者观察到什么，忽略了什么，拿什么作为比较标准，组织怎样影响他的选择。

这一转向还改变了“管理者”作为研究主体的形象。管理者不再是知道全部备选方案及其未来结果的超然规划者；他置身于有限信息、有限时间、有限注意力和既定组织程序之中。他不是想清楚世界以后才行动，而是在必须行动时尽力形成够用的判断。这个描述并不等于人完全不理性，更不等于凭直觉乱选。西蒙要把理性从不现实的全知前提，转回有条件的行动能力。

西蒙的这一转向后来得到经济学界的正式承认：1978年，他因对经济组织内部决策过程的开创性研究获得诺贝尔经济学奖〔待核：授奖词中译〕。管理学的一个核心问题由此进入经济学的中心——下编1978节把它作为“同台”（C）事件来读。

◆ 二、《管理行为》的核心：事实前提、价值前提和组织中的选择

决定为什么不是一个孤立的心理事件？因为每个选择都带着两类前提。一类关于事实：某种方案的成本是多少，时间有多长，员工能否执行，顾客会不会接受。另一类关于价值：为什么必须优先保留顾客体验，为什么不能牺牲食品安全，短期利润与长期口碑应当如何比较。同样一份销售报告，对坚持现金流优先的人和坚持新品试验的人，可能意味着不同的行动方向。数据能够改变我们对事实的判断，但不能凭自身解决所有价值排序。

假设老陈决定扩充配送区域。财务提供近三个月的订单和费用，运营提供可用骑手数量，客服提供投诉原因。然而是否进入新区域，仍要看他愿意承受怎样的现金风险，重视增长还是稳定，以及是否愿意延长老员工的工作时间。把这些价值争论伪装成一个单纯的数学计算，会使真正需要商量的问题失去位置。西蒙区分事实与价值前提，正是帮助人们识别管理争议的不同性质；事实可以进一步核验，价值需要经过责任主体的讨论和决定。

组织怎样影响决定？不是只靠上级发出命令。正式权威能够选择需要处理的问题，规定可接受的目标，提供决策规则；培训使员工形成稳定判断；部门之间的信息渠道决定谁首先看到什么；组织认同使成员把某些共同目标当成自己的目标。这

些因素共同构成“决策前提”的组织环境。一个合适的决策可能不是某位天才经理单独完成，而是组织把选择拆开，由不同角色提供信息，并在有限范围内协调。

从管理实践看，这是一种很大的思想进步。既然个人不可能知道全部，改善管理就不只是换一个更聪明的人，还可以改善信息渠道、工作分工、反馈速度和问题呈报机制。老陈若总在午夜凭经验决定第二天产量，可以让分店分别记录订单时段、报损与缺货，再由采购与生产人员一起讨论。即使这些资料不能算出唯一答案，也可能让错误的来源更加可见。

但这并不意味着信息越多越好。制作三十种报表占用了真正服务顾客的时间，也会制造新的注意力问题。信息系统要为决定提供有区别力的事实，而不是通过资料堆积转移决策责任。一个流程记录一百个数字，却无法回答“明天多做一笼还是少做一笼”时，这个流程可能只是扩大了表面可知性。

◆ 三、有限理性、满意化与搜索停止：选择是怎样实际完成的

经典经济模型常用具有稳定偏好、了解备选方案并能进行一致计算的行动者作为分析起点。西蒙认为，现实组织成员往往无法穷尽所有选项，也不能准确知道复杂行动的一切后果。于是，管理者经常不是从无数方案中找到“绝对最优”，而是寻找达到可接受标准的方案；当候选方案满足一定的愿望水平，就可能停止搜索。这通常被概括为满意化（satisficing），不应误译为追求最低质量或者随便凑合。[2]

想象老陈想招一位早班主管。他先设定三个条件：能够稳定五点半到岗，能够独立处理高峰时段，能与长期员工相处。面试到第三个人，已符合这些条件。他可能决定录用，而不是再花一个月寻找理论上更好的候选人。因为继续搜索有代价，职位空缺有代价，未知候选人也不一定更合适。这里的“满意”是相对于已经声明的可接受门槛，而非自我安慰。

愿望水平也不是悬在空气中的常数。企业连续亏损时，会降低扩张预期；竞争对手推出新品时，原本可以接受的客流可能突然令人不满；员工积累能力以后，原来的工作标准也可能不足以激励他们。判断门槛本身会随经验与比较对象调整。这

样，决策就具有了前后变化的过程，而不只是固定偏好对固定备选方案的一次排序。

有限理性的贡献，尤其在于揭示“搜索”是需要解释的活动。人究竟搜索哪些方案？从哪里获得候选方案？何时觉得够了？既有经验会让人首先想到熟悉方案，组织的审批流程也会排除某些选择。比如店里遇到顾客投诉，老陈可能首先想到“加强员工培训”，却没想到“重新设计取餐队列”；选择不只是评价备选方案，还包括什么方案有机会进入备选范围。

这里可以用一个有严格边界的算例说明。若每天处理一个决策，进一步调查可能多花两小时，并不能保证得到更好结果；停止调查可能损失一次小幅改善，也可能避开错误。合理搜索的目标不是永远多查，也不是永远快选，而是在不确定收益与确定成本之间建立停点。真实决策中往往不能精确计算搜索价值，因此更需要记录经验：哪些决策值得延迟，哪些决策可以先小规模试行，哪些决策一旦错误难以撤销。

管理中的关键不在于把满意化当成“人类天然懒惰”的证明，而在于承认搜索过程本身也是可设计的管理对象。设置备选方案会议、引入一位持不同意见的人、要求每项重大决定提出至少一个放弃条件，都是改造搜索的方式。但是否有效，仍要用实际结果检验。

◆ 四、理论的最强贡献与最容易误读之处

西蒙的理论常被粗浅地讲成一句话：“人都不理性。”这种概括既不准确，也抹掉了真正的新内容。有限理性不是把人的判断能力贬得很低，而是解释人如何在认知限制之内，依靠组织、规则、启发式与协作形成有目的的选择。可以说，限制不是管理之外的缺陷，而是管理需要设计制度的理由之一。

同样，西蒙的研究不能被简单归入“情境不同就换一种办法”的权变理论。他关心个体与组织决策的机制：偏好和信息如何进入选择，搜索如何进行，组织如何改变前提。权变理论则会进一步研究任务与环境差异怎样影响合适的组织形式。两者相通，但研究对象和因果结构并不一致。本书暂时把决策与权变放入同一编，绝不意味着二者本来就是同一种学派。

值得特别关注的是西蒙理论内含对管理目标的追问。事实与价值前提有区别，组织能够将某些目的传递给成员，但组织目标不一定来自一个单一的人，也可能经过谈判和历史沉淀。此后赛尔特、马奇和组织战略研究进一步进入目标的形成过程。因此，若在本书第55章把“目标从哪里来”宣布为此前管理学未处理的全新问题，就明显误读了这条思想史。新的研究只能争取更细的生成机制、适用条件或者比较预测。

对西蒙的另一种常见误用，是把“满意化”当作低标准管理的正当化。食品安全的红线、法律义务与人身风险不能简单用一般的可接受水平代替。满意化解释人怎样行动，不直接规定人应该降低何种伦理与安全标准。管理者要把不能折中的边界与可以权衡的绩效目标区分开，才能避免把经验描述变成不负责任的命令。

◆ 五、学派出生证：有限理性决策者与决策系统

按本书的解释性标注，西蒙研究的主体，是知识有限、注意力有限、必须在组织关系中选择的决策者；客体，是包含目标、信息渠道、程序与职权关系的组织决策系统。二者的联合预设使“决定如何形成”成为中心问题。其抓手不是一张统一的绩效表，而是决策前提与可执行程序：谁提供信息，什么时候停止搜索，如何为选择设置边界。

若按SDE六路径标定，本书为这一脉标出D→E→S。但这里有必要把“原著明确内容”和“本书读法”分开。原著确实强调搜索过程、组织前提与选择结果；至于这三个对象是否严格构成D、E、S的固定次序，则是本书的模型化判断。一个西蒙式研究完全可能从某次失败的决定（S）出发，再分析此前的选择过程（D）和组织条件（E）。因此，路径最好用于识别主要叙述重心，不能当作限制作者全部研究的身份证。

意义权重同样只能作为读法。本书可暂标自由◐：有限理性使人不能凭空获得无限选择空间，但通过改善信息、备选方案与组织协调，个人有机会扩大实际能够承担的判断。创造可标◐：新的问题分解与搜索方式能够产生新方案；幸福则不宜仅凭有限理性直接判断其高低，暂列○〔本书建模，待与原典及第321号权重口径复核〕。三种意义不应被混写成西蒙本人使用的量表。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	西蒙
主体预设	知识与注意力有限、在组织关系中选择的决策者
客体预设	含目标、信息渠道、程序与职权的组织决策系统
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福○
依据	改善信息与程序可扩大可承担的判断
不许问的问题	满意化的停止规则由谁设定

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

最怕的异象是什么？如果管理者的偏好、资源与信息发生连续变化，却仍然能准确预测并使用一个先验、固定的全局最优方案，那么有限理性解释的必要性会下降；反之，如果任何选择失败都用“人有局限”来兜底，而不指明什么限制、哪种搜索程序造成差异，理论会陷入不可检验。可检验的问题应当落在信息可得性、任务复杂度、搜索方式与选择结果的可比较关系上。

◆ 六、SDE解构：真正的缝隙不只在决策结果，而在决策前提怎样更新

用SDE语言翻译一个老陈的决定，可以先以S记录缺货、剩货与现金损失的实际显露；以D记录从接收订单信息到追加生产、调整配送的先后动作；以E记录采购、店员、客户和竞争环境之间的约束。三个维度能帮助整理问题，但真正的理论工作不是填完三个框，而是说明哪种互动导致选择标准变化。

一个关键缝隙是：组织的决策工具会不会反过来改变决策者的偏好和能力？老陈推行“每天依据历史销量自动建议产量”的软件后，店长可能逐渐不再走到门口观察客流；也可能因得到更及时的反馈而更会识别例外。两个方向都可能发生。要辨别，必须比较引入工具前后的异常识别率、报损以及员工对异常理由的独立解释能力，而不能预设数字化必然让人退化。

另一个缝隙是价值前提的来源。即使目标叫作“提升满意度”，究竟谁的满意度、牺牲哪种成本、持续多长时间，仍需要组织成员协商。本书后面研究目标来路时，必须把西蒙已经留下的研究资源作为竞争解释，而不能从零发明。

由此，本章获得的独立结论是：管理从“如何正确下令”转向“怎样在不可全知的条件下组织选择”。这一转向不仅使个人的有限能力进入管理科学，也把信息与选择程序本身变成可以设计、可以批评的抓手。它同时告诫后来的SDE解构：凡是试图把所有管理困难归入一条固定路径的理论，都必须面对西蒙的问题——当行动者只掌握局部事实时，研究者有什么资格在事后说他原本应当看清完整系统？

带 走 的 话

西蒙把管理的问题从“怎样正确下令”换成“在不可全知时怎样组织选择”，搜索何时停也是可设计的抓手。

小　账

这一章立了什么？有限理性与满意化：管理者在信息、时间、注意力受限下搜索到达标方案即停，组织靠决策前提塑造选择。

怎样算它错了？若偏好、资源与信息连续变化，管理者仍能准确预测并使用先验固定的全局最优方案，有限理性的必要就下降。

〔本章待核〕《管理行为》1947年初版与后续版本的差异；1978年诺贝尔经济学奖授奖词的原文与中译。

◆

22

第 22 章

赛尔特与马奇：企业不是一个只有单一目标的人

这一章的问题

企业没有一个单一的意志，那它的目标从哪里来？

◆ 一、为什么“企业想要什么”可能根本没有一个唯一答案

老陈决定把三家早点铺统一采购。大儿子支持，因为集中议价可以压低面粉成本；采购员支持，因为可以减少跑市场的时间；两位分店长却担心特色食材难以保留；顾客希望稳定口味；合伙人希望把节省的资金用于营销。人们常说“企业选择了统一采购”，可这个“企业”究竟是谁？它并不是一个拥有单一大脑、从早到晚只想同一件事的人。选择必须穿过不同岗位、不同经验和不同利益的关系。

理查德·赛尔特与詹姆斯·马奇1963年出版《企业行为理论》（A Behavioral Theory of the Firm），试图把组织看作具有内部决策过程的行动系统，而不是只凭一个利润最大化目标就能充分描述的抽象主体。[3] 这部著作承接西蒙有限理性研究，但向前跨出一步：假如个人的判断能力有限，企业内部又同时存在各种局部目标，那么所谓“企业目标”是怎样稳定下来并进入日常行动的？这正是组织理论需要认真解释的对象。

例如，在一家公司，销售部门追求签单速度，生产部门追求工艺稳定，财务部门追求现金流，研发部门追求技术突破。如果把这些要求抽象成同一个“最大化利润”，就会失去部门间日常争论的具体内容。但也不能因此说企业完全没有共同目的。它可能通过预算、议程、例会、合同和管理层的裁决，把尚有张力的追求暂时安排成可执行的顺序。组织能够行动，不一定因为所有人首先达成一致，而可能因为它发展出处理不一致的程序。

这种研究与前两编形成了有意义的对照。科学管理研究怎样使作业可计量，科层研究怎样让职位与规则持续有效；行为企业理论则提出：工具和规则开始运行以

前，谁有资格决定什么是好结果？不同成员愿意接受怎样的条件？组织怎样承受尚未解决的冲突？它把原本被默认给定的“组织目的”，拉回到研究者的视野之内。

◆ 二、联盟与目标：企业可以在分歧中维持共同工作

用“联盟”理解企业，需要避免把组织误写成各方只想争夺资源的权谋舞台。联盟意味着不同参与者通过贡献、协商和相互调整，共同维持一个能够持续提供回报的组织。员工贡献劳动，管理者提供协调，顾客带来收入，供应商提供材料，投资者承担一定风险。不同参与者的期待并不相同，却需要找到可以继续合作的安排。

企业目标由此可能不是一张永恒的排行榜，而是一组在日常运行中彼此约束的愿望水平：销售额要达到某个标准，库存不能过多，现金缺口不能失控，员工流失不能太高。组织同时关注这些指标，却不一定能够将其毫无争议地换算成一个综合数字。即使写出统一的总分，也必须有人决定权重，这又把原本的争论移入了模型设计。

以早点铺为例，老陈规定“每天现包现蒸”是底线；年轻店长认为外卖高峰可以使用预制工序；财务认为减少报损比坚持全部现做更重要。最终可能不是哪一派彻底获胜，而是在早餐高峰、非高峰和节假日采取不同安排。组织表面上形成一套方案，内部却仍然保存着尚未彻底解决的分歧。等到新的食品安全要求或者竞争变化出现，原来被暂时压住的分歧可能重新显露。

这也解释为什么企业制定年度目标，并不意味着年度目标拥有独立于所有参与者之外的意志。管理层可以公布目标，却仍需要通过资源投入、监督、激励与解释，使具体部门愿意依照目标行动。组织目标的实际效力与成员的接受条件有关。此处可以与巴纳德的合作意愿理论相互照亮：巴纳德更关心合作系统怎样维持，赛尔特与马奇进一步解释具有不同要求的成员怎样在组织中形成行动规则。

同样需要保留法律边界。并不是只要某个群体不同意，已经依法作出的组织决定就无效；也不是只要管理层拥有形式权力，成员的行为就必然自动符合目标。正式权力与实际执行之间的差距恰是管理研究的重要对象。

◆ 三、愿望水平、问题性搜索与组织松弛

行为企业理论之所以比泛泛的“各部门都有利益”更强，是因为它提出了具体的行动机制。例如，当绩效达到组织的愿望水平时，管理者可能保持现有惯例；当

表现低于可接受水平时，管理者更可能启动针对当前问题的搜索。这种搜索常从问题附近和熟悉方案开始，而不是从所有可能方案中全局选优。这可以概括为问题性搜索（problemistic search）。

想象分店最近出现大量剩包子。店长首先检查当日排班和蒸笼数量，接着查看原料比例，最后才可能想到附近居民作息变化。这样的搜索有经验依据，也有效率；它不必每次从零研究社会消费结构。但如果问题根源在附近学校放假，而组织始终只调整内部考核，那么搜索范围就可能系统性地错位。把错误理解为“员工还不够努力”，既可能重复加码，也可能进一步掩盖真正的问题。

组织松弛（organizational slack）是另一个值得认真理解的概念。公司可能保留高于最低即时需要的某些资源余量，如可以临时替班的员工、尚未完全占用的预算或者关系良好的供货渠道。单从压缩成本看，它们似乎是不必要的冗余；但在需求波动、内部冲突或突发事件面前，余量可能承担缓冲作用。需要注意，组织松弛并不必然都是好的：超过需要的资源也可能维持低效与利益妥协。判断它的价值必须看运行场景。

在老陈的店里，多准备一名能在多个岗位替班的员工，平日可能提高成本，但当包子师傅突然生病时能够避免停业。若为追求短期人效，把所有冗余压到零，表面指标可能改善，却丧失面对扰动的能力。这恰好给本书后续SDE管理学中“最小冗余”提供一个现实压力：不能未经定义便认为冗余总应越少越好。管理中的最小化需要明确系统边界、风险条件和损失函数；对不确定环境而言，某些冗余可能是组织可靠性的组成部分。

愿望水平也会调整。店里连续几周比去年同期增长，成员可能把更高增长视为理所当然；遇到持续下滑，管理层也可能下调标准。这种经验性调整解释了为什么同一个利润率在不同组织和不同时刻，会带来完全不同的满意度和搜索行为。它同时提醒研究者：目标并非只有制定的时间点，目标本身还拥有变化的历史。

◆ 四、垃圾桶模型：选择并不总是先有问题再找答案

1972年，迈克尔·科恩、詹姆斯·马奇与约翰·奥尔森提出“组织选择的垃圾桶模型”，关注偏好含糊、技术不清楚、参与者流动的组织情境。[4] 模型以问题、解决方案、参与者和选择机会的交汇为分析中心。它并不是断言所有组织决定都毫无秩序，也不是建议经理把事情随意丢进垃圾桶。它强调在某些组织情境中，决定可能

由相对独立的活动流相遇而发生，而不是从一个已经界定清楚的问题线性推导出来。

一个学校准备召开行政会议，议程原本是改善新生报到流程。会上有人提出采购新软件；一位新加入的老师谈到家长沟通困难；恰好有一项预算必须在月底前使用。最后会议通过了新的家长沟通平台项目。这个决定未必完全来自对“报到流程”的精确分析，而可能受到既有解决方案、可用预算和参会人员的交汇影响。把会议纪要写成“针对报到问题，经过系统评估，决定上线平台”，就可能把真实的多流过程修饰成理性直线。

由此，组织选择存在不同过程类型。一种是明确问题后寻找方案；另一种可能是已有技术等待适用场景；还有一种是在某个决策窗口里，各种问题和方案临时会合。我们不应把后一种全部称为荒唐，因为真实创新有时也来自出人意料的连接。但是，若组织不能说明资源为何投向某个方案，它就可能长期被“已经有一个解决方案”牵着走。采购了软件，便反过来寻找能用软件解决的问题，这正是一种潜在的抓手依赖。

垃圾桶模型能够成为本书研究“目标来路”的重要先行理论。目标与方案并非永远按照先后关系排列；组织可能在行动中重新命名问题，在问题被确认以后又改变解决方案。后续所谓SDE新命题如果只说目标可以在过程中发生、方案可能先于目标出现，就很难拥有真正的原创性。它必须进一步说明什么样的交汇可以被提前识别、什么条件下会形成新的可预测结果。

◆ 五、学派出生证：多中心组织与可协商目标

按照本书的学派出生证，行为企业理论的主体预设，是具有有限信息、不同愿望水平并通过协商继续合作的组织参与者；客体预设，是通过程序、惯例、资源余量和目标调整维持行动的企业。所谓“企业”不是一个透明的单一人格，而是能够在参与者之间形成行动决定的组织结构。研究抓手是愿望水平、标准操作程序、问题性搜索及组织松弛，它们比抽象的“复杂组织”更可操作，也更容易接受经验检验。

其不许问的问题不能简单写成“目标从哪里来”，因为该理论恰恰已经把目标形成纳入研究。更恰当的追问是：在何种条件下，组织对于目标的局部协商能够生成新的共同目的，而不只是暂时压住矛盾？愿望水平的调整如何受到成员权力、组

织记忆和外部制度影响？当参与者不断更替，目标的来路是否仍然可追溯？这些问题既可能需要新理论，也可能已被后续的组织学习和政治模型研究部分解释。

其意义权重可暂标自由◐、创造◐、幸福○〔本书建模，不代表作者本人量表〕。自由来自参与者在组织约束内具有一定协商和选择空间；创造体现在目标与方案可能因新连接而改变；对于幸福则无法直接由此判定。SDE路径若按D→E→S标注，可以理解为从愿望差异与问题搜索（D），进入联盟和组织程序（E），最后显露为可执行目标或决定（S）。但垃圾桶模型提示：这些活动流并非一定严格顺序发生，所以本章的路径标定只是一个主要分析视角。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	赛尔特与马奇
主体预设	信息有限、愿望水平不同、通过协商继续合作的参与者
客体预设	通过程序、惯例、组织松弛与目标调整维持行动的企业
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福○
依据	协商空间与目标可变
不许问的问题	局部协商何时生成新的共同目的，而不只是压住矛盾

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

这里的竞争解释至少有三个。交易成本理论会强调签约与组织边界；制度主义会关注企业为什么采取社会认可的行动；政治过程模型强调权力与谈判。行为企业理论与它们之间既有交叉也有区别。本书必须就某一具体现象比较各自预测，而不能说只有一种理论看见了人的差异。

◆ 六、从行为企业理论返回管理现实

老陈的统一采购会议可以有一个比“谁赢了”更好的记录方法。先记下各方原来的愿望水平与不能接受的条件，再记录方案形成过程中哪些条件被调整，最后观察新规则运行一个月以后，是否出现了新的损失与新的合作方式。如果统一采购降低成本，却使两家分店的特色产品质量下降，就需要追问是采购规则有问题、信息反馈不及时，还是此前设定的成本目标就没有包含口味稳定性。

这是一种可以让研究与行动相互连接的工作方式。它没有承诺每个人都会满意，也没有保证讨论一定得到最优选择，却把“谁的目标以什么方式进入组织”从含糊背景变成了可追踪的材料。员工可能因此更清楚自己的责任，管理者也可能看见被过去的预算与流程遮住的问题。

【生活影子】一家人商量暑假去哪：爸爸想去海边，妈妈想回老家，孩子想去游乐园。讨论到最后，去的是一个谁最初都没提过的地方——它恰好满足了三个人各自最不能放弃的那一条。赛尔特与马奇说的“联盟”与“目标冲突中的暂时排序”，在这张饭桌上就看得见。这也是管理学里少数正面处理“目标从哪里来”的一脉，是第55章“目标来路”最直接的先行研究：本书在那里必须先说清，自己比行为企业理论多说了什么。

本章的结论不是企业没有目标，而是目标不应被抽象成脱离内部关系的单一意志。组织能够采取行动，可能正因为它拥有暂时排列不同愿望的程序；但程序也可能使局部妥协长期固化。下一章将继续追问：如果不止目标与人会变化，连组织与外部环境之间的边界也经常变化，那么我们还能把企业看成一个自给自足的封闭机器吗？

带走的话

企业不是只有一个意志的人，它的目标是参与者协商中暂时排好的一组愿望水平，还带着没解决的分歧。

小　账

这一章立了什么？行为企业理论：企业是参与者的联盟，靠愿望水平、问题性搜索、组织松弛与惯例，在分歧中维持共同行动。

怎样算它错了？组织内部明明有显著偏好冲突，一个稳定不变的单一目标模型仍能长期准确预测行动，联盟解释就多余了。

〔本章待核〕《企业行为理论》（1963）的版本；科恩、马奇与奥尔森“垃圾桶模型”（1972）的刊物与页码。

◆

23

第 23 章

开放系统理论：组织与环境交换什么

> **这一章的问题**
>
> 组织和环境交换什么，“环境”又划到哪里为止？

◆ 一、当一间店的门打开以后，组织边界还在哪里

老陈的早点铺最初只有他与妻子，厨房里的动作几乎就是全部经营。后来，面粉供应商送货，周围居民带来订单，市场监管提出食品安全要求，骑手平台决定配送速度，天气和学校作息影响客流。店内的一次延迟可能不是师傅动作慢，而是供货迟到；一次好评上升也不一定来自服务改革，而是旁边道路施工结束。组织虽然有店门，却不能按店门划定它全部的因果边界。

开放系统理论的历史价值，是帮助管理研究从自足的内部机器图像走向组织与环境持续交换的图像。丹尼尔·卡茨与罗伯特·卡恩1966年出版《组织的社会心理学》，尝试借助开放系统的输入、转换、输出、反馈、系统边界及其与环境相互依赖等概念，连接组织成员行为与宏观社会结构。[5] 在他们的研究视野里，组织不是先有一个完全固定的内部结构，然后偶尔受到环境冲击；组织得以持续运行，本来就依靠从环境中获取资源，并将活动结果重新送入环境。

这种理解与人际关系理论并非断裂。群体规范、角色期望和组织文化仍然重要，但它们被放进一个更大的交换过程。例如，企业能够支付工资，不仅因为管理者善于激励，还因为企业能从顾客获得收入；员工愿意承担某种角色，也与职业市场、家庭责任和社会规范有关。内部合作与外部条件不是相互排斥的解释，而可能形成相互约束的两部分。

“开放”也不意味着组织完全失去边界。如果任何事件都被说成“系统的一部分”，分析将无法结束。研究者仍需要说明：哪些活动被纳入组织的决策权，哪些

资源由外部主体控制，什么信息能够进入，什么后果可以反馈。边界不是一条绝对不变的线，而是与研究目标和实际权责关系有关的分析安排。

◆ 二、输入、转换、输出：从流程图进入真实机制

用一个简单过程表示早点铺的运行，可以把面粉、人员、设备、订单与信息视为输入；把采购、和面、包制、蒸制、配送、沟通视为转换；把交付食品、收入、顾客评价和废料视为输出。这种图示的好处，是提醒管理者不能只在最终销量上寻找原因。然而，如果仅画出三个方框，再把所有经营问题都说成“输入转换输出失调”，它仍然只是分类工具。

真正的研究需要说明各环节之间的作用关系。面粉到货延迟究竟怎样影响生产节拍？员工改变蒸制安排，会不会同时改变食品品质和耗能？订单平台的推荐机制是否造成短时需求集中？不同原因可能产生相似的“出餐慢”结果，却需要完全不同的管理措施。输入、转换、输出是寻找问题的路线，不应变成不需要证据的万能解释。

开放系统还关注反馈。顾客评价进入企业后，可能影响后续菜单、人员培训与产量计划。这里应区分数据回流与有效反馈。收集了评价并不意味着评价真正改变了组织行动；员工虽然看到投诉，也可能因为缺少决策权限而无法调整操作。反馈要产生作用，至少需要有人识别信息、判断其可信性、形成可执行调整，并观察调整后果。

系统运行还可能存在延迟。店里今天根据上个月的平均销量决定采购，原料将在三天以后到货；但需求可能在这三天已经改变。延迟让局部看起来正确的反馈形成过量调整。若库存短缺就大幅加购，库存积压便停止采购，系统可能在缺货与过量之间反复。不能仅用“加强反馈”解决问题，还需要研究反馈何时到达、如何放大、由谁使用。

组织的持续性同样不能只看短期利润。一个培训新人的师傅，今天处理的订单可能减少，却增加明天的可用技能；建立两个备用供货渠道会增加短期协调成本，却降低某一次供应中断的风险。开放系统视角让管理者更容易注意这些跨时间、跨边界的成本和能力，但怎样评价仍需具体模型，而非抽象地赞美整体性。

◆ 三、系统边界与子系统：同一组织可能面对不同环境

老陈的三个部门不一定生活在同一个“环境”里。采购每天面对原料价格和供应商；厨房面对生产节拍和食品安全；线上运营面对平台排序和客户流量。一个对采购有利的决定，可能对厨房造成困难；一个方便厨房的标准，可能限制营销试验。开放系统由此引出组织内部的子系统差异。

研究者经常谈论企业适应环境，却很少先说明“环境”是什么。将天气变化、竞争、法律、顾客口味和技术进步全部装进一个巨大的外部变量，虽然显得全面，却没有告诉我们哪种变化通过哪条接口进入组织。某些变化首先被营销人员感知，另一些变化先落在生产系统；还有一些被管理者长期忽略，直到结果明显恶化才引起注意。环境对组织的作用，需要经过具体感知与决策渠道，而不是像自然力一样均匀压在所有岗位上。

同样，组织会改变环境。早点铺通过促销活动调整了某条街的早餐客流；平台改变配送范围也会改变顾客选择。企业不是对环境只有被动适应。企业与环境的相互作用可能带来新的需求与竞争结构。这为后续权变理论提出一个压力：如果组织形式是根据环境选择的，而组织形式本身又影响未来环境，那么“适配”就不是一次性完成的状态。

一个可操作的研究设计，可以先记录不同部门接收到的外部变化：采购价格、线上订单峰值、门店顾客口味、食品监管要求；再观察信息进入组织内部后经过的路径与时间；最后判断哪些部门真正调整、调整效果怎样。这样我们不只看到“组织与环境互动”的宏大结论，而能看到互动经由何种关系实际发生。

◆ 四、开放系统理论最强的贡献与概念风险

系统理论经常被误解为“什么都有关，所以要全面考虑”。这个版本几乎没有预测能力。开放系统的真正贡献不是一句万物相联，而是提供观察组织边界、角色分工、输入输出、相互依赖和适应过程的分析位置。它使研究者有能力问：某项组织绩效究竟依靠内部安排，还是外部资源条件？一种内部改进为什么可能被外部变化抵消？为什么把相同管理工具移植到另一组织以后，会出现不同结果？

不过，系统概念也容易产生“先验”的吸收手法。理论支持者遇到反例，可能说“因为你遗漏了更大的系统”。一旦所有失败都可以归因于系统边界划得不够大，理论就丧失了合理停止分析的位置。正确做法是针对具体问题预先规定边界、关键变量和时间窗，并说明什么观察会使拟议机制失效。

例如，我们假设采购迟到是本周缺货的主要原因，就应核对缺货时点与到货记录。如果到货及时、订单变化才是真正关键，就应该撤回原解释，不能事后说“订单也是更大的系统输入”，以此宣布原解释仍然正确。系统思考的价值恰好体现在能发现此前未知的关系，而不在于把一切关系永远囊括。

开放系统理论还需要与组织内部的权力和利益研究对话。某类信息明明已经进入组织，但不利于某个部门的绩效指标，因而没有被报告；这种失效未必是信息流机制问题，也可能涉及激励与权威。跨理论研究应在这里建立接缝，而不是简单宣布“制度、环境、文化都属于E”。

◆ 五、学派出生证与SDE路径：边界之外不是空白

按本书的读法，开放系统理论的主体预设，是借助岗位与角色参与持续资源交换的组织成员；客体预设，是具有边界、子系统与环境关联的开放组织。抓手包括输入—转换—输出流程、反馈回路、边界与相互依赖关系。这些工具适合绘制组织活动图，却不一定都能变成日常的精确指标。可画出来与可可靠测量仍是两回事。

意义权重可暂标创造◐、自由◐、幸福○〔本书分析性判断〕。创造对应组织在反馈下产生新的活动方式；自由对应部分子系统在环境变化中具有选择空间；幸福并非开放系统理论自身的稳定中心，不宜强加。路径方面，本书可以将其理解为E→D→S：先识别组织与环境的相互约束，再追踪资源和信息怎样变化，最后观察组织状态。但也应承认，经典系统表述经常从输入或输出进行分析，未必严格对应这一条顺序。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	开放系统理论
主体预设	借岗位与角色参与持续资源交换的成员
客体预设	有边界、子系统与环境关联的开放组织
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福○
依据	反馈下产生新的活动方式
不许问的问题	关键反馈不改变结果时，是否只说一句“系统是非线性的”

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

它最怕的异象，是在边界条件与关键交换关系已经合理识别之后，所谓关键反馈却并未改变组织结果，或者同样的反馈产生与理论预期相反的持续后果。此时研究者应进一步区分反馈识别错误、作用方向错误与结构条件变化，不能统统写成“复杂系统存在非线性”。

这一章也提出对本书主命题的反问：开放系统理论可能成为很多组织研究和管理咨询的基础语言，但能否被归入“核心量不易量化，所以始终不是日常管理抓手”的边缘学派？答案不能凭直觉写成肯定。组织流程、输入输出、反馈仪表盘本身广泛进入实际管理。我们需要辨别“系统理论成为普遍研究语言”与“系统思维作为特定部门的日常工具”这两种不同事实，再讨论其是否符合量化当家假说。

◆ 六、开放系统怎样衔接权变研究

开放系统首先提醒我们，组织需要与环境保持某种关系；权变研究进一步尝试指出，什么样的环境差异对应什么样的组织安排。前者不应被简化为后者的粗糙前身，也不应被当作完全独立的另一套世界。两者之间存在研究任务的递进：先确定组织不能在真空中理解，再寻找可以比较的情境条件和组织结构。

回到早点铺，问题从“采购与客流怎样影响门店”推进到“哪一种门店适合统一采购，哪一种适合保留地方自主权”。研究者需要指出差异来自业务规模、需求波动、食品标准化程度还是人员能力。否则，“要因地制宜”与“管理是开放系统”一样，都可能退化成怎么说都对的口号。

本章得到的最重要认识是：组织边界不是墙壁，而是行为、权责、资源和信息的具体分界。只有明确这些边界如何变化，才能解释相同组织工具在不同环境中的效应。下一章将把这种认识推向更严格的比较：管理安排是否能够与可识别的技术、市场与部门差异建立稳定关系？

带走的话

组织的边界不是店门和墙壁，而是行为、权责、资源和信息的具体分界，环境要经过具体接口才进入组织。

小　账

这一章立了什么？开放系统：组织靠输入、转换、输出与反馈同环境持续交换，同一组织的不同子系统面对的是不同的环境。

怎样算它错了？边界与关键交换已合理识别后，关键反馈却不改变组织结果，或持续发生与预期相反的后果，这条就错。

〔本章待核〕卡茨与卡恩《组织的社会心理学》（1966）的版本；贝塔朗菲一般系统论相关著作的年份与译名。

◆

24

第 24 章

权变理论：没有唯一最好的办法吗

这一章的问题

“没有唯一最好的办法”这句话，能不能被证伪？

◆ 一、两个小区同一套制度，为什么效果截然不同

老陈所在的小区实行“楼栋长负责制”，由住户推举熟悉情况的人，协调公共设施维修。隔壁小区照搬同一制度，结果却很糟。前者的居民相对稳定，很多问题能在楼栋内部讨论；后者租住比例较高，楼栋长经常不知道该找谁，物业也不能及时处理技术问题。如果我们只看制度名称，就会说同一种制度有时有效、有时无效；如果认真研究互动条件，就需要判断两处的任务性质、信息渠道、成员参与和权责结构到底不同在哪里。

权变研究最有意义的地方，就是不再把某个组织形式无条件树立为唯一最好安排，而把组织结构与任务、技术、市场变化等可以识别的条件放在一起比较。不过，“没有唯一最好办法”只是一句反对绝对化管理原则的宣言；如果研究到此为止，管理者仍然不知道自己该选哪种制度。权变理论必须承担更严格的任务：指出什么条件会支持哪种安排，为什么会产生这种结果，以及哪些案例会使原判断失效。

权变理论并不是某一位思想家在同一年提出的一套统一公式。我们至少需要把琼·伍德沃德的生产技术与组织结构研究，汤姆·伯恩斯和G.M.斯托克关于机械式、有机式管理系统的分析，以及劳伦斯与洛希对分化、整合的研究区分开。这几条路线互有关联，却不拥有完全相同的变量和经验材料。把它们全部压成一句“要因地制宜”，是对其最强论证的削弱。

◆ 二、伍德沃德：组织形式为什么必须面对生产技术

伍德沃德的《工业组织：理论与实践》（1965）研究工业组织及其生产技术条件，提醒人们：管理层级、监督跨度与组织结构不能脱离生产方式理解。[6] 不同技术过程对工作节奏、专业能力、协调关系的要求可能不同。生产单件、批量生产与连续流程生产，不能只用同一张抽象的组织结构图判断优劣。

仍用早点铺举例。假如只有一个小店，员工可以根据当天客流随时调整口味，老板直接协调；扩大到十家门店后，统一配方和配送体系可能减少出错；但如果每家门店面对高度不同的需求，过强的统一又可能使产品失去适应性。同样叫“早餐生产”，其中的技术节奏和协调成本已经改变。组织结构是否合适，不取决于管理者更喜欢集权还是分权，而需要进一步研究实际技术依赖。

这里的一项方法论价值，是将组织形式放入比较研究。把某个组织管理得很好，不足以证明其形式是普适最优。研究者需要比较不同技术条件下的组织安排，甚至在类似技术条件下考察不同管理形式的效果，排除规模、市场和人员等因素的干扰。只有这样，技术—结构关系才能从事后解释变成事前判断。

不过，生产技术与组织结构之间也可能相互影响。企业采用高度标准化的制度，可能推动生产设备标准化；组织保留较强的自主设计部门，也可能开发不同的工艺。技术不是永远放在组织之外的独立自变量。假如技术本身可以由组织决策改变，那么“根据技术匹配结构”还需进一步扩充成双向过程。本书在第50章研究管理对象的回写时，应将这种既有研究资源纳入，而不能假定只有SDE看到了互动。

◆ 三、伯恩斯与斯托克：机械式与有机式究竟如何不同

1961年初版的《创新的管理》讨论管理系统与技术、市场变化速度之间的关系，并区分机械式和有机式系统。[7] 在较稳定、任务可分解的条件下，清晰职位、层级责任和正式程序可能有优势；面对快速变化、创新要求强的情境，跨岗位协作、专业知识交流和灵活调整可能更重要。这不是“机械式必然坏、有机式必然好”的评价，更不是用“有机”一词赞美一切非正式组织。

机械式结构在食品安全、财务支付和事故报告等领域可能不可替代。比如老陈允许店员自由创新新品，却不能允许每个人按照心情改变生熟分区和卫生要求。创

新和可靠运行经常同时需要：前台试验新服务方式，后台保留严格的食品安全程序。组织不会因为追求灵活就可以放弃基本责任。

另一方面，有机式结构也会产生成本。跨部门讨论增加了会议时间，职责弹性可能导致争议，依靠默契的协作可能在人员离职后失去稳定性。若只把能迅速变化当作管理优越性的唯一判据，就会忽略长期可追责和可复制的价值。所谓适应，必须始终明确适应什么任务、在哪段时间内、用什么结果衡量。

在外部变化速度很高的领域，企业可能需要更开放的信息结构，但也不能由此机械推出所有部门都应采用同一种有机式结构。研发部门、客户服务部门和安全生产部门拥有不同的任务约束。理论研究可以把“组织整体适配”推进到“不同子系统分别适配，再形成协调”。这就为下一条权变研究路线做好铺垫。

◆ 四、劳伦斯与洛希：差异化与整合的双重要求

劳伦斯与洛希1967年在《行政科学季刊》发表关于复杂组织分化与整合的比较研究，观察同一工业环境中不同组织的销售、研究和生产等子系统差异，并研究这些差异与环境要求、组织绩效之间的关系。[8] 研究的重要问题不是要所有部门保持一致，而是既让部门针对各自任务形成不同的知识和工作方式，又让它们有能力完成共同任务。

一个生产部门重视稳定与可预测，营销部门重视顾客变化，研发部门关心长期技术可能。三者的时间尺度、目标重点和沟通语言未必一致。如果经理只要求“统一思想”，可能压制每个部门识别特定环境的能力；如果任由各部门独立行动，又可能形成无法共同交付产品的碎片。管理困难由此表现为差异化与整合之间的张力。

老陈的早点铺发展加盟业务后，标准化中心重视统一配方，新品团队希望保留试验空间，门店团队关心本地顾客。统一管理未必意味着三者使用同一指标。可以允许不同部门采用不同的工作节奏，同时建立明确的协调接口：新品测试何时转入标准配方，门店投诉怎样进入研发决定，成本变化由谁解释。有效整合不是消除差异，而是让差异进入共同工作。

这条研究对SDE三原理的讨论很有启发。但不能因为看到两种力量之间存在张力，就声称它自然推出SDE原理的全部有效性。劳伦斯与洛希拥有具体组织比较材

料，分析不同条件下差异化和整合的关系。SDE的进一步创新，需要提出此前研究未能区别的机制，例如在同样差异化程度下，哪种反馈路径决定整合失败的具体时间点，而不能只改用新的哲学语言重述他们已经研究的关系。

◆ 五、权变理论的不许问：什么情况下“看情境”会成为万能借口

权变理论最常见的误读是“反正每家情况不同，不需要规则”。恰恰相反，严谨的权变研究必须把情境具体化。如果解释一个组织失败时说“它没有适应自己的情境”，那么如何在失败发生以前判断它应该采用什么安排？如果无法说明预期，也不允许任何观察推翻判断，权变理论就可能落入第321号所说的“先验”吸收。

判断理论是否走向先验，可以设计一个简单检验。研究者先确定三类情境：订单高度稳定、波动中等、变化剧烈；再定义组织结构差异：集中协调和现场自主。对相近规模、质量要求相同的门店进行比较。如果理论预期在剧烈波动情境下现场自主会降低反应时间，但观察到现场自主组长期反而延迟更大，研究者就应当检查是否遗漏了人员能力、资源或供应约束。如果研究者永远说“因为存在另一种情境”，却不提前给出新变量的判别方法，理论没有增加预测力量。

不过，不能把每次出现新变量都称为非法补丁。真实研究随着证据积累而修正模型，是知识进步的重要方式。关键在于新变量是否带来独立可观察的预测，是否能够说明旧模型在哪些条件下依然有效。比如补入“供应链受限”这一因素，应当能提前识别哪些门店遇到相同困难，而不能只用于解释已经发生的失败。

还有一个不许问的问题：如果组织参与者能够改变情境，那么情境究竟是外生条件还是管理结果？店长通过培训提高员工自主判断能力，使原本必须集中管理的门店逐渐能够灵活调整。此时“什么结构适应什么情境”的判断，可能需要同时研究情境本身怎样在管理中生成。已有动态权变研究、组织学习和战略过程理论可能已经部分回答，下一阶段应与它们比较，而不能过早宣布新学派诞生。

◆ 六、学派出生证：设计者与可变组织之间的联合预设

按本书读法，权变研究主体预设是需要识别任务与环境差异、据此设计组织安排的人或团队；客体预设是结构可变、同时受到技术、市场和部门关系约束的组

织。可操作抓手包括技术分类、环境变化速度、组织结构特征和分化—整合的匹配。不同权变研究使用不同指标，不能误称所有权变学者采用一套统一量表。

本书将其主路径标为D→E→S：先发现任务和情境差异，再判断组织怎样匹配，最后观察绩效或结构结果。这个路径有解释作用，但不同原典并不一定按这一顺序叙述。尤其伍德沃德已经直接测量组织结构，劳伦斯与洛希同时研究分化与整合；把所有这些变量硬说成纯粹先后序列，会失去原始经验研究的重要细节。出生证应承认同一“权变”家族内部存在多张不同的证件。

意义权重暂标创造◐、自由◐、幸福○，并标明是本书的分析性判断。创造体现在组织能够发展新的安排；自由体现在管理者不被单一规程束缚；幸福不是这组理论自带的主要观察指标。不许问的问题主要集中于：匹配是否拥有提前可判断的规则，适配后改变了什么，以及谁有权定义组织“成功”。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	**权变理论**
主体预设	识别任务与环境差异、据此设计组织的人或团队
客体预设	结构可变、受技术、市场与部门关系约束的组织
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福○
依据	不被单一规程束缚
不许问的问题	“看情境”本身能否被证伪

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

抓手依赖也可能出现。一个企业用了复杂的情境分型表之后，培训部门、咨询团队和绩效制度围绕这些分类组织工作，后来新出现的任务可能被迫塞进旧分类。此时权变研究并不是没有抓手，而可能形成“情境标签”的抓手。本书的假说认为权变核心量难以日常量化，所以较难成为组织主流工具；这个判断必须面对实际企业采用情境分型、风险评级和组织设计工具的历史材料，不能在第25章直接写成已经成立的事实。

◆ 七、实际管理：什么决定需要统一，什么决定需要留给现场

老陈的加盟门店可以采用“边界统一、情境分权”的试行方案。食品安全红线、财务透明和基本原料标准由总部统一；口味微调、排班和促销方式在一定范围内由门店决定。这样的设计不是权变理论给出的唯一答案，只是一项需要检验的管理假设。

如何检验？将决策类型分开：安全类、服务类、创新类；记录每类决策的处理时长、执行偏差、投诉、返工与员工能力变化。重点比较的是在类似任务和环境条件下，不同授权方式的后果，而不是两家表面相似门店的单次成败。门店本来就存在人员与客流差异，不能只把成功归因于分权。

这使权变理论的有效价值显露得更加清楚：它迫使管理者不再盲目崇拜统一模型。但理论的真正完成，不是提醒“管理要看情境”，而是帮助我们在行动之前识别决定性情境因素，并承担可能判断错误的证据责任。下一章将检验一个更尖锐的命题：由于匹配难以做成日报表，权变研究是否注定只能停留在课堂与咨询？

> **带 走 的 话**
>
> **“没有唯一最好的办法”只是一句宣言，权变理论得事前说出什么条件配什么安排，并准备被案例推翻。**

小　账

这一章立了什么？伍德沃德、伯恩斯与斯托克、劳伦斯与洛希三条路线：组织结构要与技术、环境变化速度和分化整合要求相配。

怎样算它错了？理论预期剧烈波动下现场自主反应更快，门店比较却见现场自主组长期延迟更大，又找不出被遗漏的变量，这条就错。

〔本章待核〕伍德沃德（1965）、伯恩斯与斯托克（1961）、劳伦斯与洛希（1967）的出版年份与原文表述。

◆

25

第 25 章

一脉总出生证：情境的无底洞

这一章的问题

匹配这么重要，为什么一直长不成日常管理的抓手？

◆ 一、四条研究路线，为什么不能合成同一个“看情况”

第五编讨论的西蒙、赛尔特与马奇、开放系统研究、权变理论，拥有一种共同的思想转向：人、目标、组织和环境并不是在任何条件下都保持同一形态。这一共同点足以使它们进入同一研究段落，却不足以把它们合成一个没有内部差异的学派。

西蒙首先追问个人和组织如何在信息、计算能力与注意力受限的情况下作出决定，关键对象是决策前提及搜索程序。赛尔特与马奇进一步追问企业内部有不同目标的成员如何持续采取行动，关键对象是愿望水平、联盟、惯例与问题性搜索。开放系统研究追问组织如何通过资源、信息及反馈与环境维持联系，关键对象是边界、子系统与交换关系。权变研究则把组织安排与可识别的技术、市场、结构差异进行比较，关键对象是条件和结构之间的对应关系。

这四者不是同一条直线从落后走向先进。组织即使拥有良好的信息系统，也可能因内部利益差异而难以形成行动；即使已经形成行动目标，也可能因环境改变而失效；即使识别了环境条件，也仍需面对局部决策者的信息不足。因此，它们各自处理了不同层次的困难。以“大家都承认环境复杂”为理由把它们合并，会使每位作者真正增加的知识消失。

本编要给出的不是一张可以替代四种理论的表，而是一张帮助识别彼此交接位置的总出生证。统一比较应保留学派的主体预设、客体预设、中心抓手、典型异象和可能的路径，并注明这些分类是本书读法而不是原著的自我标签。

◆ 二、总出生证：四种研究起点与四种失效方式

第一张出生证属于有限理性决策研究。其主体是受认知和信息约束的判断者；客体是具有决策前提、通信渠道和程序的组织；抓手是搜索过程与可接受标准。最有区分力的异象，是改善信息与搜索程序后，选择质量并未改善，或者所谓限制不足以解释不同结果。研究者需要证明究竟哪类限制在起作用，而不能把“人有限”当作永远有效的解释。

第二张出生证属于行为企业研究。其主体是具有不同目标、愿望水平和参与条件的组织成员；客体是由联盟、惯例、预算和局部调整维持的企业；抓手是愿望水平、问题性搜索和组织松弛。它最怕的异象，是组织内部明明存在显著偏好冲突，仍然可以长期通过一个完全稳定、无须调整的单一目标模型准确预测行动；又或者联盟解释虽然能够回顾所有事件，却无法提出不同于传统模型的预期。

第三张出生证属于开放系统研究。其主体是承担角色并同外部关系进行交换的成员；客体是具有边界、子系统与外部相互依赖的组织；抓手是输入、转换、输出、反馈和边界分析。它的风险是把一切现象都称作系统互动；只有指出具体接口和可检验机制，才能避免范围无限扩大。

第四张出生证属于权变研究。其主体是识别任务与环境差异、并安排组织结构的设计者；客体是受到技术与市场变化约束的组织；抓手是可比较的情境变量与结构匹配。它的风险不是承认情境重要，而是只有在失败以后才识别情境，形成无法事前预测的循环解释。

将四张证件并排，我们发现所谓“情境”至少存在四种不同含义：决策者所知的条件、组织参与者协商形成的行动条件、组织与外部环境交换的条件，以及结构适配的比较条件。把它们全部叫作“情境”，既不能告诉我们哪一类信息需要补充，也不能说明改革应该先改变决策程序、协商机制、外部接口还是组织结构。

意义权重在本编只能提供辅助比较。四类研究都可能帮助扩大某种行动能力，但它们本身并不分别对应真、善、美中的单一角。若强行说“决策＝自由、系统＝创造、权变＝效率”，即失去了分析证据。按照第321号工作表方法，权重只能在明确的理论论证与具体情境材料下标记，不能凭学派名称自动赋值。

【意义权重·本书的读法】决策与权变一脉总体：创造○、自由◐、幸福○。依据是：西蒙的有限理性给决策者留下“满意即可”的选择空间，权变论给设计者留

下因情境而异的选择空间（自由◐）；这一脉不以新事物发生或成员生活感受为中心（创造○、幸福○）。

◆ 三、路径总图：D→E→S为何有吸引力，也为何不足

本书为决策与权变一脉安排D→E→S路径，可作为一个有启发性的读法：先遇到信息、偏好或技术情境的差异（D），再研究组织中的规则、关系与结构怎样回应（E），最后考察实际选择、绩效或组织状态（S）。这样读，能够避免只从最后绩效倒推“管理者好不好”，而把此前发生的差异与协调过程纳入解释。

但我们同时必须承认，原著中的研究顺序没有那么整齐。西蒙也会从不合理的行政原则入手；赛尔特与马奇关注愿望水平随绩效改变；开放系统理论包含输出反馈输入的循环；伍德沃德直接比较可观察的技术与组织结构。若硬将所有材料排成先D、后E、再S的唯一结构，理论史的丰富性会被模板消耗掉。

三方程在这里可以提出三种不同的研究任务。S＝F(D,E)追问在某种任务差异与组织关系下，结果怎样形成；D＝G(S,E)追问既有绩效与组织关系怎样促使下一轮搜索、调整与竞争；E＝H(S,D)追问某次决策结果与变化过程怎样重塑联盟、权责和组织边界。注意，写下等式只表示研究视角，不等于指定了数学函数，也不等于证明了一条可计算的普适定律。真正需要做的是选择观测对象与时间尺度。

例如，老陈推行集中采购，第一周成本下降；第二周部分门店投诉口味改变；第三周总部调整授权，允许特殊原料采购。S不是唯一的“成本下降”，还可能包括产品质量与客户满意；D是三周内多个决定的实际顺序；E涉及总部、门店、供应商之间的权责与信任。若只说“这是三量互动”，信息增长极少；若能说明投诉延迟多久才触发调整、哪类门店获得例外权限、例外会不会改变供应商议价，则可能形成真正可检验的管理研究。

◆ 四、“匹配难以日常量化，所以不能当家”是否成立

本书提出一条需要受到证据检验的主张：权变、资源与能力、知识创造、涌现战略和系统学习等研究，其核心对象不易被做成日常报表，因此难以变成被广泛使用的日常管理抓手。这条命题有思想锐度，因为它将管理学派的流行与可操作指标之间建立联系；但有锐度不意味着已经得到历史证明。

第一，需要明确“核心量难以量化”究竟指什么。权变研究中的生产技术、环境变化速度、部门结构与绩效都有可能被测量；真正难的，也许不是缺少数字，而是不同变量之间的关系不能简化为一条长期稳定的日报指标。若不区分变量可测量性和关系可压缩性，命题可能把两类完全不同的困难混在一起。

第二，需要明确“当家”指什么。一个学派可以在MBA教材中拥有很高地位，却未必成为车间日常打卡表；一个方法可以深入企业流程设计，却未必有显眼的专职岗位；组织中的管理人员可能长期使用情境分型和项目风险评估，却并不称自己为权变理论实践者。要讨论主流化，必须选定教材、咨询、岗位、日常程序或软件工具等相对独立的指标，并明确哪个才是主命题真正预测的结果。

第三，需要审查反例。例如，许多组织确实使用市场波动分级、项目风险矩阵、客户分层与流程适配规则。这些做法是否构成权变研究日常化的证据，不能简单通过“它不是真正的核心量”排除。如果每出现一个日常化案例，就重新定义核心量，使其不被命题覆盖，研究就会落入本书批评的免检手法。

第四，管理学思想史中的学派传播受到大学课程、产业需求、咨询业、技术条件与社会评价体系共同影响。一个学派是否进入主流，并不必然由可量化性单独决定。严格的研究需要比较其他解释：容易教学的模型是否更易传播？能够适配软件与审计要求的工具是否更容易制度化？国家政策与产业转型是否改变了主流管理语言？如果其他因素能够提供更好的预测，量化当家命题就必须缩窄。

为此，后续第52章至少应建立两类对照。一类研究某些关系指标从研究工具进入企业日常制度的历史过程，记录是否产生工具、人员和语言三层锁定。另一类寻找始终难以标准量化、却长期在现实组织中发挥核心作用的管理机制。如果后一类例子足够稳固，主命题就不能保持“不可量化必然不当家”的强表述。

按第52章的判据，这几项审查可以收成一个结论：匹配本身是一种关系——什么情境配什么结构——它既不是流量，也不是可以清点的存量，所以量不成日常报表；权变论能进入日常的，是被改写成分类表的版本：风险矩阵、客户分层、项目分级。这些表先给情境贴上类别，再按类别套用做法，起手已经从D改成了S。因此，按本书的读法，权变一脉是主命题的第一个反面样本：解释力很强，却长期停在教科书与咨询框架里；它进入日常的那一部分，恰恰是被量化改写过的部分。

局面级失效条件：若在多数大型组织中，管理者日常调度岗位与结构所依据的，是不经分类表、直接对情境与结构匹配程度的判断，并且围绕这种判断形成了专职岗位与固定术语，这一读法就错。

◆ 五、回看前五编：抓手依赖并不等于学派永远停在原地

回顾本书前五编，抓手依赖至少出现了几种不同机制。科学管理用计量作业形成稳定程序；科层用职位与规章形成可预期秩序；人际关系与行为研究把群体、动机和领导影响放进可观察对象；决策研究构造问题搜索程序；系统和权变研究则反复迫使管理者重画任务边界与结构关系。抓手可以使知识积累，也可能压缩复杂性。它不必是坏东西，问题在于被锁定以后还是否允许起点接受现实修订。

三层锁定在本编也有自己的表现。工具层可能是风险评分、流程图、决策会议程序和数据系统；人才层可能是熟悉这些流程的项目经理、咨询顾问和专业分析人员；语言层可能是“情境匹配”“有限理性”“系统反馈”“组织松弛”等术语。工具、人才、语言可以相互支持，但不能因为理论中出现这些术语，就断定现实企业已经形成三层完整锁定。需要检查制度、岗位和实践证据。

本编共同的不许问问题也不是简单的“不能问情境”。恰恰相反，这些理论比过去更喜欢研究情境。真正困难的是：情境判断在什么条件下成为事后补救话术？当组织调整以后，决定其下一轮行为的条件是否已经改变？管理者通过某一种框架组织观察时，哪些事实因此进入视野，哪些事实又被框架排除？

这里与经济学卷、政治学卷和法学卷有可研究的接口。经济学研究激励和资源约束，能够帮助解释为何一些方案即使技术上有效也难以实施；政治学研究权威与组织治理，能够帮助解释谁有权确定目标和承担风险；法学研究权利义务及程序，能够帮助判断管理变革何处必须受到法律边界约束。这些学科的加入不是在同一章多摆几个概念，而是在一个具体现象上找到前一套理论单独无法解释的关系。

◆ 六、全编结论与向下一编提出的难题

本编可以给出三条结论。第一，管理者的决策不能假定全知；组织需要信息、程序和分工来应对真实限制。第二，企业目标不一定来自单一个体，组织可能通过协商、惯例和问题性搜索形成行动。第三，组织形式与环境条件相互关联，但匹配

主张必须能够提前指定关键条件，不能只在失败以后说“情境不合适”。这三条都来自对既有管理理论的重建，不宜标为SDE原创结论。

SDE在这一编的价值，是帮助研究者把结果、差异过程与相互约束条件并列追问，同时尝试研究行动如何回写决策前提与组织边界。但这种价值需要落实到独立可验证的模型。如果任何案例都能被填进S、D、E框架，却没有新预测，那只是理论整理；如果能够事前判断什么组织条件将改变决策结果、什么时候旧抓手会失效，才可能形成新的研究贡献。

最后回到早餐铺。老陈面对四个选择：统一采购还是门店自治、先定目标还是先观察、按历史数据决策还是允许异常报告、稳住结构还是逐步改变。不存在不需要现实证据的永远正确答案。管理的重要能力不是在复杂条件下放弃判断，而是知道决定之前需要看见哪些差异、之后应追踪哪些反馈、何时必须承认旧判断已经失效。

下一编将研究德鲁克、钱德勒、明茨伯格、波特及绩效管理工具。第五编已经证明不能把目标看成完全透明和不变的起点；第六编将进一步追问：即使组织能够作出有条件的合理决定，为什么管理仍然如此容易被目标与结果指标牵引？目标究竟怎样获得权威，又怎样在执行中被重新形成？

> **带走的话**
>
> **匹配既不是流量也不是可清点的存量，量不成日常报表；权变论进入日常的，恰是被改成分类表的那部分。**

> **小　账**
>
> **这一章立了什么？**决策与权变一脉是主命题的第一个反面样本：解释力强却停在教科书与咨询里，进入日常的是风险矩阵这类分类表。
>
> **怎样算它错了？**多数大型组织调度岗位与结构，靠的是不经分类表的直接匹配判断，并围绕它长出专职岗位与固定术语，这一读法就错。

〔本章待核〕四条研究路线总出生证的逐章依据；风险矩阵、客户分层等权变式分类工具在企业中的采用史。

◆



第　六　编

目标与战略一脉：抓目标与评价

导　语

目标与战略一脉抓的是目标与评价。从德鲁克、钱德勒、安索夫与明茨伯格、波特，读到平衡计分卡与OKR：这一脉不是三角里的另一角，而是用结果去量效率。

26

第 26 章

德鲁克与目标管理：成果为什么成为中心

这一章的问题

成果为什么成了管理的中心，目标本身又从哪里来？

◆ 一、当任务越来越复杂，管理者怎样知道自己做得对不对

老陈的早点铺只有一家时，每天收摊，账上剩多少钱，排队的人满不满意，老陈心里大体有数。开到四家门店以后，情况发生了变化。分店负责人每日汇报的数字不一样：有人报销售额，有人报订单数，有人报投诉，有人谈员工离职率。每个人都在努力，每个人又都认为自己负责的数字最重要。老陈越勤奋越忙，仍然很难判断究竟哪一家店正在变好。问题不是他缺少管理热情，而是随着组织分工扩大，行动和共同成果之间的关系不再凭肉眼就能确认。

如果只向这时的老陈说“加强监督”，没有解释监督应该围绕何种目的展开；如果只说“给员工更多自主权”，也没有解释不同部门如何向同一方向努力。德鲁克所面对的管理难题，不只是领导者怎样命令人，而是专业化组织中不同的管理者如何既能自主行动，又能够对整体成果承担责任。1954年的《管理的实践》[1]将目标管理与自我控制推上重要位置，并把企业目的置于企业以外的顾客及社会需要之中。这里的思想起点与把管理当作内部作业监督明显不同：不能因为车间忙碌、职能执行、程序完整，就断定组织已经创造了有用成果。

但“顾客”不是一张任意贴上的价值标签。企业今天拥有的顾客，可能只是在特定产品、价格和习惯中形成的关系；顾客需求变化以后，昨天带来业绩的产品仍可能显得热闹，却失去长期生存基础。德鲁克要求组织看到外部成果的意义，因而不宜被改写成“只要找到一个数字就可以管理”。他讨论目标，也讨论责任、协作、组织结构和管理者的培养。把这套复杂理论压缩为考核表格，是它后来在某些实践中的一种简化，而不是原典所包含的全部内容。

一个合适的理论重建必须首先给德鲁克以最强的解释机会：当机构从个人经营变成多人组织，目标帮助各部门辨认为什么工作、应该做成什么，自我控制又避免把每一步工作都变成上级的命令。目标不是管理的全部，但可以成为多种专业活动之间的共同翻译接口。缺乏这个接口，采购希望库存足，财务希望压低库存，门店希望顾客永远买得到，三个“正确部门”就可能相互抵消。

◆ 二、目标管理与自我控制：目的和控制能否在同一个行动者身上结合

目标管理常被误读为上级给下级分配数字，然后按数字奖惩。若这样理解，就看不出德鲁克为何特别强调自我控制。一个目标如果要支持自我控制，承担任务的人必须知道预期成果是什么、自己有多少决定空间、能够得到什么反馈，以及哪些条件变化时必须重新商量。上级若既不交代权责，又要求基层达到某种成绩，所谓目标管理实际上只是换了一套说法的命令管理。

以早点铺为例，老陈要求分店“本季度减少浪费”，却没有说明废弃食品的口径，没有处理为了防止缺货而必须多备库存的矛盾。店长可能把接近过期的包子降价，也可能缩小生产量，造成高峰时段缺货。月底报废数量下降，未必说明经营改善；它也可能只是把成本转移到顾客流失和员工压力上。如果老陈改为与店长共同界定食品安全底线、补货机制、废弃率和顾客等待时间，并允许门店依据客流调整批次，目标才具有组织协作与自我控制的意义。

这里可以看出目标管理的两个组成部分：目标使不同人的行动具有可比较方向，自我控制则使行动者能够在不必事事请示的情况下调整做法。二者不能随意删去一个。只保留目标，容易变成指标压力；只保留自主，没有共同的结果反馈，组织又可能失去合作的公共坐标。德鲁克之所以重要，不在于发明“设目标”这一人类早就会做的事，而在于试图把大型组织的共同目的与分散行动连接起来。

但目标管理仍然面临选择问题。谁有权提出总体目标？如果客户体验与成本效率相互冲突，谁决定优先顺序？一个门店为帮助邻店临时调派师傅，导致自己的销售指标下降，这种协助应记在谁的成绩上？如果这些问题完全留给领导的善意裁决，那么明确目标也没有消除组织内的权力和分配关系。目标在技术上可以被分解，在正当性上却不能因此自动获得一致接受。

◆ 三、学派出生证：能够对成果负责的人与可衡量的工作结果

按本书的SDE读法，德鲁克目标管理的一张“出生证”可以这样建立。主体预设，是能够理解组织使命、为成果承担责任并在一定范围内自我管理的工作者，尤其包括专业经理人和知识工作者。客体预设，是可以在共同目的之下被界定、分配、反馈和评价的组织成果。两者联合，使“谁承担什么结果”成为此派重要的互动内容。这里的“预设”是分析性归纳，不可把德鲁克所有著作及后续目标管理实践简单压成这一句话。

抓手是“目标—责任—反馈”的组合，不应只写成单个数字。工具层可能表现为年度计划、部门目标、责任清单和定期回顾；人才层表现为能提出目标、分配责任、解释差异的管理者；语言层表现为成果、责任、自我控制、贡献和优先事项等共同用语。三个层次一旦被组织采用，就有利于协同，却也可能使成员首先把任何问题都转成目标完成率来讨论。

意义权重按本书的读法，创造可记为●，其依据是重视顾客与结果能否成为有意义的新贡献；自由可以记为◐，因为自我控制包含行动者的授权与自主；幸福不宜简单记为不存在，它以组织中的责任感、成就感及外部顾客需要等间接出现。符号只是本书的比较工具，既不是对德鲁克本人心理动机的测量，也不是统计数据。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	德鲁克与目标管理
主体预设	理解使命、为成果负责并能自我管理的工作者
客体预设	在共同目的下可界定、分配、反馈与评价的组织成果
意义权重	创造● 自由◐ 幸福◐
依据	成果在外部；目标配自我控制
不许问的问题	目标从哪里来；目标完成以后还应问什么

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

路径方面，本书将目标与绩效一脉主要安排为S→E→D：先明确将要显露的成果，再安排相关人员与资源，最后展开行动和反馈。在这一局部读法下，目标是S，合作关系和资源配置是E，行动及纠偏次序是D。但德鲁克本人也曾讨论市场、顾客及使命如何形成，所以不能说他只会从事先给定的成果起手。若后来原典核查发现

他有系统的E→D→S讨论，就必须把本章路径判断收窄为“目标管理的常见实施次序”，而不是“德鲁克管理思想的唯一运动方向”。

◆ 四、不许问的问题：目标由谁提出，目标实现后还应问什么

第321号把“目标来路”列为管理学的重要缝隙，第55章将再作建构。本章先做历史定位，而不能抢先宣布缺口完全没有前人研究。德鲁克把目标和自我控制写得很重要，也没有否认顾客和外部环境可以修正企业目标；赛尔特与马奇已经研究组织中多个参与者如何形成目标，后来的明茨伯格又研究战略在实践中的涌现。因而“目标从哪里来”应被提出为不同理论已各自处理、尚有可能继续深化的比较问题，而不是一条无人踏足的新路。

应当把三种目标变化区别开来。第一种是目标表达变精确：原来只是“提高满意度”，现在明确哪些顾客、哪种服务和怎样取得反馈。第二种是实现路径改变：希望顾客等待更短，但通过分批蒸制而非增加员工。第三种是目标本身改变：原来只服务门店周边上班族，后来决定兼顾老人送餐需求，并愿意接受不同的成本与社会收益结构。前两种调整可在既有目标框架内发生，第三种则需要重新讨论组织存在的理由。

目标管理容易发生的一种吸收风险，是把目标完成以外的问题划为附属项。员工为维持食品质量而拒绝出售某批不合格产品，销售额可能因此下降；若公司把一切绩效都归入当月营业额，食品安全的维护就只能被“例外处理”。另一种风险是“改名”：把明显的顾客流失说成“暂时转化率波动”，但没有改变解释机制。第三种风险是先验地断言“目标没错，是执行不到位”，从而使目标免于检验。应当注意，设立明确标准和保留合理的适用边界不是错误；问题在于发生反例之后，是否仍允许重新评价标准本身。

这就产生一个可判断的研究问题：若组织按计划实现一系列既定数字，顾客长期留存、产品可靠性或员工学习能力却持续恶化，是数据口径遗漏了重要结果，还是原先选定的目标已经不值得继续？它要求研究者检查目标—手段关系，而不是只向基层增加一种新的考核压力。

◆ 五、与既有解释的竞争：目标管理不是唯一能解释协作的工具

为了说明德鲁克的解释边界，必须让其他理论以自己的最强形式进场。西蒙可以说：目标本身作为决策前提必须得到研究；不同成员接受的是有限信息条件下的

判断。巴纳德可以说：组织要持续存在，除了共同目的，还要有沟通与贡献意愿。权变研究会问：目标分解的颗粒度是否适合不同技术和任务不确定性。行为企业理论则进一步指出，组织没有一个永远统一、完全一致的偏好排序。这些理论并非都否定目标管理，而是提示目标如何运行需要更多机制说明。

请看构造案例：老陈宣布所有门店都要提高午间出餐速度。甲店主要服务赶时间的上班族，乙店附近住着较多老人，丙店既卖早餐也承担配送。若三个店都使用同一个“每分钟出餐数”，甲店可能获益，乙店却可能因沟通时间被压缩损害服务，丙店会把配送延误归咎于门店员工。目标统一在形式上促进了比较，在真实需求上却未必促进公平。究竟怎样设计共同目标与当地差异，既涉及目标管理，也涉及权变、组织决策和顾客研究。

这里可以提出一个局面级反例：若在同类任务、类似授权条件和同等反馈质量下，不采用明确目标管理的组织长期达到更稳定的跨部门成果，那么“目标管理通常更有利于协调”的判断必须明确限定条件，而不能仅仅说对方有“隐性目标”。反过来，如果目标与自我控制结合确实减少无效请示、改善最终顾客结果，就应承认它在相应情境中的解释力。解构学派的目的不是使其失去历史贡献，而是为贡献标出位置。

德鲁克在《管理的实践》里有一句后来被反复引用的话：企业的目的只有一个正确而有效的定义，就是创造顾客〔待核：中译本页码〕。这句话把成果从车间产量移到了企业外部——成果由顾客认定。它也埋下了这一脉的不许问：目标本身从哪里来?

【生活影子】先定一个目标：周末让孩子自己做一顿饭。饭做成了，目标完成；可孩子从此怕进厨房。成果被量到了，做饭这件事对孩子意味着什么，却没进入目标卡。（第321号第11.4节用的也是这个例子。）

◆ 六、回到早点铺：成果如果改变了人，下一轮目标还一样吗

老陈决定培养一位年轻店长，每周让他负责一次门店采购决策。最初目标很简单：让差错率降低，让采购更及时。三个月后，年轻店长开始主动识别供应商风险，能够与生产师傅讨论需求，也向老陈建议改变库存标准。此时真正发生的结果，不只是采购差错率变化，还是参与者能力和问题认识发生了变化。若下次仍以旧的采购表格界定这个人的价值，管理工具可能错过自己培养出来的新能力。

本书在这里使用S、D、E只是提出后续研究的接口：可观察的采购成果为S，分工、授权、训练与反馈中的差异为D，人与供应商、制度和工作任务的关系为E。管理过程可能使E发生更新：一位原本只服从制度的员工，成为能够主动修订制度的合作者。这一现象可与组织学习和员工发展研究对话，不应因改用SDE语言就宣布首创。

德鲁克章留给后文的最重要任务，不是证明目标管理错误，而是为“目标怎样来、怎样被修订、由谁有权提出变化”建立必要的历史基础。管理需要成果，却不能让最初的成果定义永远免检。下一章转向钱德勒：即使目标已经被确定，组织凭什么保证原有结构能够承接新任务？有时任务越清晰，旧组织越不能完成它。

【本章参考原典与证据范围】Peter F. Drucker, The Practice of Management（1954）；参考其章节与公开可核实的书目、概述及引文线索。第207号与第214号SDE站内德鲁克研究按本书规定仅作为对读定位，未在本章冒充逐页核读。关于德鲁克个人思想的完整论述需对照所采用译本继续核查。学派出生证及路径为本书的解释性标注。

带走的话

德鲁克把成果放到企业外部、由顾客认定；目标管理离不开自我控制，只剩数字就是换了说法的命令。

小　账

这一章立了什么？目标管理与自我控制：目标是多种专业活动的共同翻译接口，抓手是“目标—责任—反馈”的组合，不是单个数字。

怎样算它错了？同类任务、相近授权与反馈质量下，不用明确目标管理的组织长期取得更稳的跨部门成果，这条判断就要收窄。

〔本章待核〕《管理的实践》（1954）“创造顾客”一语与目标管理章节的中译本页码；第207号《普通人都能读懂的德鲁克》、第214号《再讲德鲁克》与本章的逐页对照。

◆

27

第 27 章

钱德勒：结构跟着战略走吗

这一章的问题

结构跟着战略走，还是战略跟着结构走？

◆ 一、当一家企业同时做很多事，原来的组织为什么会失灵

老陈的早点铺由单店发展为多门店后，最初仍沿用一家店的工作方式：采购、出品、排班、收款都要老陈批准。后来他又尝试提供团餐、冷冻食品与配送服务。门店负责人每天都在请示，老陈一天要作几十个不相同的判断：早餐蒸笼有没有空、团餐合同该不该签、配送包装谁来做。问题并不是他不够勤奋，也不是员工不愿执行，而是不同业务的运行周期和知识要求已经改变，过去适合单店的集中式组织开始制造延迟。

钱德勒1962年出版的《战略与结构》[2]把类似困难放入大型美国企业的历史中研究。他研究杜邦、通用汽车、新泽西标准石油和西尔斯等企业，关注企业业务扩张如何催生新的管理安排，尤其是多事业部结构的形成。这里“战略”不是单纯墙上的未来愿景，而涉及企业怎样扩展产品、市场及经营活动；“结构”也不是一张组织架构图，而包括谁拥有决策权、哪些信息向哪里流动、不同单位怎样协调、总部怎样评价并分配资源。原书使用企业史材料解释管理结构变革，不能被缩成一句所有情境下都正确的口号。

一种常见的组织失灵是，企业的业务种类增加了，但信息仍沿一条旧链往上送。原本由职能部门直接管理少量任务，现在同一个职能部门要同时服务不同产品线。生产人员认为要重视产能利用率，销售人员认为应更快响应客户，财务人员要求统一预算。若最高管理层被日常协调占满，就缺少时间思考新的业务组合。于是

组织可能从纯粹按职能划分的安排，转向将经营执行下放到不同事业单位，同时保留总部对资本、战略和整体绩效的协调。

不过，出现多事业部并不意味着所有企业都必须采用这种结构。产品线少、市场相近、跨业务依赖很强时，集中职能可能更合适。钱德勒的历史贡献，是展示当战略扩张持续改变协调任务时，组织结构本身成为需要研究的变量，而非只需服从既定计划的中性容器。

◆ 二、四家企业的历史线索：结构变化不是凭空的发明

钱德勒在四家大型企业中发现了相互关联、但并不完全相同的调整历程。杜邦在业务多元化之后改变原有管理安排；通用汽车面对多品牌、多产品以及总部与经营单位之间的协调问题，建立了新的管理分工；新泽西标准石油和西尔斯则在各自的经营扩展中采用不同的调整路径。具体改组时间、人物和内部组织文件，应在正式出版前根据原书相关章节逐条核对，本章不凭二手概括编造董事会会议场景或原话。

这些案例的共同点不是某个咨询顾问把统一模板卖给四家企业，而是业务扩展改变了需要处理的管理信息和决策。总部若既负责日常作业，又负责长期资源配置，就容易在两类任务之间反复切换。授权经营单位处理日常问题，可以释放总部关注整体组合与关键政策的能力。但这种分工也会产生新的问题：事业部为本部门成果负责时，是否会隐瞒整体的资源浪费？多个产品线争夺同一个技术平台，总部是否仍有足够的专业信息作出判断？因而结构调整并非一次就能消灭协调困难。

观察一家企业的实际变革过程，比把管理架构画成几个方框更有研究价值。所谓权责分配，必须进一步追问谁能提出产品变化、谁能调配预算、谁掌握客户与供应信息、异常如何上报。真正改变的不是纸面上的名称，而是行动者之间的决定路径和反馈路径。在SDE的解释性语言中，原有企业绩效与负担是一组可见S，扩张和改组的时间过程是D，组织内的权责、信息和资源关系是E；重新分配权责意味着E本身发生了变化。

这里需要避免技术决定论。组织采用何种结构，并非只由市场扩展强制推出唯一答案。管理者的认知、既有权力、资本约束、制度环境和历史经验也会影响选

择。同类战略可能在不同企业形成不同结构；同样结构也可能服务不同战略。这些差异不是钱德勒研究必须排除的“噪声”，恰恰决定了其历史解释能否被进一步推广。

◆ 三、出生证：能在组织中配置权责的管理者，以及随业务扩展而变化的结构

按本书读法，钱德勒研究中的主体，是面对业务扩张、必须重新设计协调与控制方式的经营管理者；客体是能够依战略活动改变的组织结构及其信息通道。抓手并非单一组织图，而是经营单位与总部之间可实际操作的权责分配。与德鲁克章的“目标—责任—反馈”不同，钱德勒重点回答目标和经营领域已经改变以后，现有组织为什么不能再按旧方式处理任务。

工具层可见为事业部划分、授权边界、预算与绩效评议制度；人才层是懂得跨事业部组合与总部资源协调的经理人；语言层出现了总部、事业部、战略规划、资本配置与经营责任等类别。这些类别帮助组织处理复杂性，又可能使公司习惯将任何新业务都塞进既有事业部，忽略跨部门合作的机会。工具有用与抓手依赖可能同时成立，不能只看到其一面。

意义权重宜谨慎处理。钱德勒是企业史与组织结构研究者，不宜凭一张图推断其私人价值偏好。按照本书对这一类管理思想所强调的问题，可以把“创造新业务与组织能力”记为创造◐，把“在不同业务间保持合理协调与责任”理解为真、善的复合诉求。符号仅在十脉总表中用作比较，若缺乏可核对论证，必须保留空白而非硬填三格。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	钱德勒
主体预设	面对业务扩张、须重新设计协调与控制方式的经营管理者
客体预设	随战略活动改变的组织结构及信息通道
意义权重	创造◐；自由、幸福不填（见本节）
依据	创造新业务与组织能力
不许问的问题	跨部门的新机会能否不被塞进既有事业部

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

路径的判定比人物分类重要。若先观察企业战略扩张的事实和新任务，再追踪组织如何改组并显露新的协调结果，可以描述为D→E→S。但在另一种局部场景，企业先明确未来目标S，再设计结构E和实施步骤D，就会表现为S→E→D。这里已经出现对“一个学派只有一条路径”的有力限制。我们应标注具体文本和研究问题的起手方式，不应因为钱德勒被分在目标与战略一脉，就把他全部思想一律标为S→E→D。

◆ 四、反方向的现实：结构也可能先于战略，甚至改变可想象的目标

“结构跟随战略”作为历史概括十分有力量，但若被理解为普遍单向因果律，就容易受到反例挑战。想象老陈先买下邻店的闲置烘焙设备，本来只是为减少采购成本，后来因为已经拥有烤箱和师傅，开始卖面包和点心。这里是现有资源和组织结构首先创造了一种新机会，战略随后发生变化。又如，某企业原本的项目团队偶然积累了数据分析能力，后来才把数据产品发展为新的业务。若要求任何战略都必须先在领导者头脑中完整写出，许多演化过程就无法如实描述。

这种反向关系已有管理学研究讨论，不能作为本书独创。1980年Hall与Saias就以“Strategy Follows Structure!”为题提出反向研究。后来的组织能力、惯例和战略形成研究，也让结构影响行动者能够发现与执行的机会。因而本章的竞争理论并不是一句“钱德勒错了”，而是至少三种可能：战略变化推动结构改组；既有结构影响企业选择何种战略；两者在反馈中共同变化。不同解释必须提出不同证据，而不能把所有企业成功后的变化都宣布为自家理论的验证。

如何比较？研究者可首先建立时间轴：新产品和市场决策在何时明确记录？组织授权与预算安排何时改变？在这些变化之前，是否已经存在事实上运行的新团队、新能力或新客户群？如果没有足够档案，就应承认顺序无法判定。再研究机制：是什么具体的信息处理或协调困难，使旧结构无法承接新业务？只是同一时期两个变化并存，并不能证明其中一个导致另一个。

一个重要区分是形式结构与实际结构。公司文件可能仍把采购列在总部，但各店早已自己选择供应商；相反，文件写着事业部自主经营，重大人事与资本决定却始终由总部控制。形式上的“先后”不能代替实际权责的观察。若研究者只看组织图就标记结构变化，便可能高估制度改革的程度。

◆ 五、老陈的冰箱：最简单的生活例子也要防止因果跳跃

老陈家里买了一台大冰箱。原来一家人每天到菜市场少量买菜；现在可以一次采购一周的食材。有人说这是“战略改变结构”：想一次采购，所以买冰箱；也有人说是“结构改变战略”：先有冰箱，才敢改采购习惯。两句话都可能正确，关键要看最初的决定、后来实际行为和那些尚未被看见的约束。如果家人只是为了冷冻孩子的食物买冰箱，一周采购的习惯过了两个月才形成，那么采购战略就不是第一原因。

把家庭事例迁移到企业必须承认差异。企业多事业部会涉及权力、财务和复杂信息网络，不是一台设备能够类比尽的。本书使用生活故事只是让读者识别问题，不能把它当成证明钱德勒历史命题的经验数据。真正的证据仍然来自公司档案与历史研究。

当老陈为各分店设立独立的采购负责人后，他发现责任界限清晰，报表也更好比较，但共同采购的规模优势下降。于是又设立区域采购协调岗。新安排可能降低采购成本，却带来一次新的请示和责任分配。这个连续过程说明结构不是改革完成后就永远稳定，它可能在解决一个问题的同时建立另一种协调成本。如何判断一种结构值得保留，最终还要回到目标以及不同结果之间的权衡。

◆ 六、把结构纳入SDE：不是增加一个标签，而是识别可变的协调关系

钱德勒研究对本书最重要的贡献，是证明“事”的规模、范围与组织协调方式不是静止的。原先任务简单时可用的规则，随着业务扩张逐渐产生新的边界；由此管理者不得不改变组织内部的关系。若本书要说出超出“战略推动结构变化”的新解释，就必须具体证明某些结构变化还反过来影响行动主体、任务对象和目标选择，并说明这种影响在哪些条件下显著。没有后一步，只是把传统企业史换成SDE术语。

可提出一个待核命题：当企业面临的新业务要求跨事业部反复共同创造产品，而总部只通过独立利润指标评价事业部时，增设事业部本身可能提高局部责任清晰度，却提高跨业务创新的协调成本。与其笼统批评多事业部，不如比较不同授权、共同预算与跨部门奖励条件下的结果。若有跨部门协作机制的事业部同样长期低效，这个命题就需要被修订。此类问题在组织设计和矩阵结构研究中已得到大量讨论，故应先核查先行研究。

我们由钱德勒获得的不是一条包治所有企业的结构法则，而是一种思想史转向：组织结构应当被放进企业任务变动的历史过程中研究。下一章进入安索夫和明茨伯格，就要提出更尖锐的问题：如果战略本身不是事前已知的计划，那么“结构跟随战略”中的战略究竟是在什么时候、由谁、通过什么活动形成的?

【本章参考原典与证据范围】Alfred D. Chandler Jr., Strategy and Structure（MIT Press, 1962）；MIT Press官方书目与案例简介、Smithsonian馆藏目录。Hall, D. J. & Saias, M. A. (1980), “Strategy Follows Structure!” 为竞争解释线索。涉及公司具体改组顺序的细节出版前仍须依据原著页码核验；家庭与早点铺均为构造案例。

带走的话

“结构跟着战略走”是有力的历史概括，不是单向因果律；结构也可能先于战略，改变能想到的目标。

小　账

这一章立了什么? 钱德勒用四家大企业的历史说明：业务扩张改变协调任务，组织结构因此成了要研究的变量，多事业部由此发生。

怎样算它错了? 按时间轴核对，新团队、新能力早在战略决定之前就已在运行，单向的“结构跟随战略”就站不住。

〔本章待核〕《战略与结构》（1962）四家企业案例的原始章节；《看得见的手》（1977）与下编1977节的对应；“结构先于战略”反例的史料。

◆

28

第 28 章

从安索夫到明茨伯格：战略是计划出来的，还是长出来的

这一章的问题

战略是计划出来的，还是在行动里长出来的？

◆ 一、“先决定方向，再安排行动”为何如此诱人

一家企业发展到一定规模，管理者往往希望在年初就知道年底要去哪里：明年开几家店，增加什么产品，进入哪个市场，投资哪种设备，聘用多少员工。若没有事先选择，有限的钱和人会被同时拉向许多不同方向。战略规划的吸引力便由此产生。它让组织把各种可能行动放在同一张桌子上，比较机会与风险，并将长期选择和日常预算连接起来。

老陈的早点铺想进入邻近城市。他让各店报送销售增长、竞争状况、租金、人员成本，随后决定是否复制现有门店。如果不做计划，采购不知道备多少货，店长不知道培训谁，资金可能耗在互不相连的项目上。组织的复杂性越高，明确的方向与资源顺序越有价值。但计划为什么有时会失效？不是因为管理者不够认真，而可能因为战略形成的知识根本不全在计划会议室里。

安索夫的《企业战略》（Corporate Strategy, 1965）是系统化战略规划的重要代表之一，试图帮助企业区分经营决策与更长期的发展选择。作为管理工具，战略规划不只是口号，它要求识别产品市场方向、增长机会与相应资源安排。若将此简化为“安索夫相信未来可以完全预测”，就失去了合理的历史解释。长期选择必须在信息不完整时进行，规划可以明确承诺的代价，帮助组织筛掉相互矛盾的投资；这些价值不会因为存在意外而自动消失。

然而，一旦计划部门和执行部门被分割得过于严格，规划文本就容易获得不应有的优先权。执行人员在现场发现新情况，如果只能按照原报告执行，组织可能在

名义上保持战略一致，实际却逐渐偏离外部环境。在这个意义上，战略规划的历史争论，与泰勒时期“思考和执行如何分工”的难题相通，却发生在企业方向选择而非单项劳动动作的层级。

◆ 二、明茨伯格的批评究竟针对什么：规划不等于战略形成

明茨伯格在《战略规划的兴衰》[4]（1994）及同期研究中，对把战略形成完全程序化的想法提出尖锐批评。其主要挑战并不是取消所有计划，而是反对把分析程序、预测模型和正式文件等同于战略形成本身。战略可能需要综合判断、实践体验、试探和学习；一些真正重要的新模式，往往要到组织已经做过多次行动之后才变得清晰。

1985年明茨伯格与沃特斯[3]在《有意战略与涌现战略》中，将有意形成和涌现形成视为一条连续体两端，而不是把世界分成计划必坏、涌现必好的两类。组织有意提出的方向可能部分实现，也可能在实践中遭遇改变；一系列原本未按统一计划安排的行动，后来可能显示出一致的模式。真实战略通常混合了有意安排与事后学习，因此研究者应追踪组织实际做了什么，而不仅仅采访领导者原先想做什么。

这一区别很容易被日常管理话语遮蔽。企业开会宣布“战略聚焦客户”，三个月后又总结“我们的战略成功了”。但真正成功的是哪种行动？组织成员实际把注意力转向了哪里？出现的变化究竟来自原计划，还是现场人员为解决紧急问题做出的调整？如果只比较两份会议纪要，战略就只在纸上存在；如果只看业绩，又看不出战略形成的过程。研究战略需要将“意图的历史”和“行动的历史”分开建档。

假设老陈曾计划通过加盟快速扩张，但几位长期顾客要求公司提供企业团餐，店长先做了一次小型试单。试单带来企业客户，其他门店开始跟进，一年后团餐成为主要收入。这不是完全没有目的的混乱行动：老陈本就想增长、增加客户；也不是原先的加盟战略原封不动地得到实施。新方向在重复实践和反馈中被辨认、保留和放大。所谓涌现战略强调的，正是行动有可能在目标正式表达之前形成一种可辨认的模式。

◆ 三、出生证与路径：从预设目标到在行动中辨认模式

按照本书的出生证方法，规划取向的主体主要是能够比较长期机会、配置资源并组织执行的战略制定者；客体是可以被分析、排序和形成行动方案的企业发展选择。抓手是战略计划、投资预算与实施进度。相应工具层出现战略文件、规划周期

和市场分析模型，人才层出现战略规划者和专业分析人员，语言层围绕愿景、目标、关键举措和资源配置形成共同术语。

涌现战略研究改变了起手点。主体不再只是总部战略制定者，还包括能够在日常工作中发现机会、试验做法并逐渐形成模式的成员；客体也不再是尚未实施的行动清单，而是实际行动中可辨认的稳定趋势。涌现战略的重要贡献，是允许“做过之后才知道自己学到了什么”。但把这一贡献称为“没有管理”“没有领导”是不合理的。管理者仍可能设置边界、筛选试验、提供资源并决定哪些模式值得推广。

本书把涌现战略列为D→S→E的候选路径，具有可理解的分析理由：先有一系列行动差异D，继而发现其呈现稳定模式S，最后调整组织资源与关系E，形成能够承载该模式的新结构。比如团餐订单先逐步出现，后来公司确认团餐成为独立业务，再设立专门生产与配送组。这一解释必须指向具体战略形成过程，而不是说所有明茨伯格理论都走同一路径。

从另一角度也可能出现E→D→S：长期信任顾客与员工的组织关系首先允许小规模试验，试验持续改变行动，最终显露出新的战略。二者在文本上可能相互交叉。为确保六路径具有识别意义，我们必须给出具体的先后证据，说明哪一种关系在研究对象中首先发挥作用。若路径只能事后任意选择，就不能帮助区分竞争理论。对本书第48章而言，明茨伯格不仅是拿来填补“空路径”的材料，更是检验“路径覆盖不足”这一判断的实质反例。

【意义权重·本书的读法】从安索夫到明茨伯格：安索夫一侧创造◐、自由○、幸福○，明茨伯格一侧创造●、自由◐、幸福○。依据是：规划学派把方向交给计划部门（自由○）；涌现战略强调新方向在行动中长出来（创造●），并承认一线行动者的判断进入战略（自由◐）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	**安索夫（规划）**
主体预设	比较长期机会、配置资源并组织执行的战略制定者
客体预设	可分析、排序、形成方案的企业发展选择
意义权重	创造◐ 自由○ 幸福○
依据	方向交给计划部门
不许问的问题	计划好的战略为何常与实际行动不符

学派	明茨伯格（涌现）
主体预设	能在日常中发现机会、试验并形成模式的成员
客体预设	实际行动中可辨认的稳定趋势
意义权重	创造● 自由◐ 幸福○
依据	新方向在行动中长出来
不许问的问题	什么算“模式”，由谁事后命名

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 四、计划与涌现真正的张力：谁可以把试验变成组织方向

战略涌现并不意味着任何偶然变化都应获得组织承认。老陈的店长试着做一种新品，卖得不错；另外一个店长也发现配送有增长机会。如果组织没有任何筛选标准，可能同时投资十个试验，导致资金和员工精力被耗尽。实践中真正困难的是：怎样允许小规模试验，又不让组织丧失对整体风险和资源的判断。

在这里，计划与涌现不是二选一的正确答案。战略规划可以提供试验的边界和资源预算：例如食品安全不能让步，现金储备不能低于一定水平，既有顾客基本服务不能被取消。涌现过程则提供计划尚未预见的新信息：某类顾客正在增长、员工发展出新技能、市场上出现新的合作伙伴。管理活动需要设计的是二者之间的信息通道与决定程序，而不只是宣布“我们要敏捷”。

一个关键的政治性问题随之出现：谁有资格把实践中的新模式命名为“战略”？如果基层人员做出成功试验，总部后来将其写进年度报告，组织历史可能只记下高层“战略远见”。相反，基层尝试没有成功，责任又可能全部归于执行人员。研究战略的实际发生，必须追问知识和风险由谁承担、哪些信息被上传、谁在决定要放大哪一种模式。这与组织权力、激励制度与学派语言层的锁定直接相关。

例如，企业设定“只做直营门店”的明确战略，基层发现企业团餐有增长机会，却因为不符合原来的业务分类而不能申请预算。试验并未失败，只是没有进入正式的绩效记录。组织就可能得出“直营是最有前途的方向”的自我确认。这不是简单的计划偏见，而是预算、人才升迁与指标语言共同过滤了可被组织看见的机会。此时量化机制与战略形成已经发生相互作用，但不能仅凭此例就证明本书“可量化性决定学派主流化”的历史命题。

◆ 五、“目标从哪里来”的先行研究：不可冒充新发现

第55章将提出目标来路登记法。在本章必须把明茨伯格作为真正的竞争者，而不是把他缩写成“反对计划”。如果涌现战略已经说明目标与实际方向可能从实践中形成，SDE提出的“D起手”就不是第一次发现这个现象。新理论还需要解释：怎样区分真正值得保留的涌现模式与短期运气？怎样提前记录目标形成的不同来源？哪些目标来路会在可比情境下产生不同结果？如果这些工作做不到，所谓新方法可能只是给已有战略形成研究换一套字母。

可以设计一组实际记录。对企业中的十个新业务机会，事先分类其来源：来自总部既定财务目标、来自长期客户关系、来自一线反复试验。然后跟踪每个机会如何获得预算、怎样筛选、何时进入正式战略，以及其后续质量、人员能力和客户关系。但研究不能简单把三种来源当成互斥盒子。很多目标同时具有总部意图、一线观察和外部客户要求，因此应允许多重来源，并把判断依据公开。

同样需要防止成功者偏差。若只研究后来成为新业务的项目，就会看到许多美丽的“涌现故事”；那些同样来自基层试验、最终失败的尝试会从历史中消失。只有把失败试验也登记，才能比较不同形成机制的成功率、资源消耗和副作用。把战略形成的历史写成英雄传记，不足以证明动态理论。

◆ 六、回到老陈：计划是行动的起点，也可能只是暂时的表达

老陈把明年计划写为“把团餐业务做成三个固定客户群”。刚开始，团队的实际任务是开发客户、设计菜单、增加配送容量。然而随着合作进行，客户提出老年员工需要软食、不同班次需要错峰配送。原计划只有订单和客户群指标，新经验却改变了组织对“提供好团餐”的理解。到年底，公司可能不只是完成三个客户群，而是形成新的产品研发与营养支持能力。

如果没有早期计划，就很难组织出第一批试验；如果把早期计划当作一切行动的最终标准，又可能阻止真正有价值的新发现。战略的实践智慧在于同时认识两个事实：目标能形成行动的共同方向，而行动也能创造最初目标没有包含的新知识。这里的循环不是本书专有发现；本书未来的任务，是借助SDE路径方法为它建立能够与已有战略研究相区别的观察与比较方式。

本章的失效条件也应清楚：若用全部行动档案回看，那些被称为“涌现战略”的模式其实都已明确存在于先前计划之中，那么将它们划为D起手就没有根据；若各类战略的形成路径并不能对应任何独立的可观察差异，则六路径的这一用途应

被收窄。下一章转入波特，提出另一种必要的约束：无论战略来自计划还是实践，它终究要面对外部产业结构和竞争者，不能只在企业内部自洽。

【本章参考原典与证据范围】Igor Ansoff, Corporate Strategy（1965）；Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning（1994）；Mintzberg & Waters, “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” Strategic Management Journal, 6(3), 1985, pp.257–272；以及明茨伯格本人文章目录和公开摘要。具体原典例证在出版前仍需核对页码；早点铺为构造案例。

带 走 的 话

战略不只在计划会议室里写出来，也会在反复行动中长出来；难的是谁有权把一次试验命名为战略。

小　账

这一章立了什么？明茨伯格把有意与涌现看作连续体两端：行动可能在目标正式写出之前就显露出可辨认的模式，路径为D→S→E。

怎样算它错了？用全部行动档案回看，被叫作涌现战略的模式其实早已写在先前计划里，把它们划为D起手就没有根据。

〔本章待核〕安索夫《企业战略》（1965）的版本；明茨伯格与沃特斯（1985）论文的刊物与页码；《经理工作的性质》（1973）与《战略规划的兴衰》（1994）的版本。

◆

29

第 29 章

波特：在市场里选一个位置

> **这一章的问题**
>
> 在市场里选一个位置——可产业的边界自己变了怎么办?

◆ 一、不是把自己做得更好就一定能够赢：企业处在什么竞争结构中

老陈的早点铺经营多年，包子做得越来越快，员工培训越来越规范，浪费率也逐年下降。一天，附近同时出现一家大型连锁早餐店和几家外卖商户。老陈发现，即使自己单位工时产量继续提高，顾客仍可能被更方便的配送、不同的产品组合或者低价套餐吸引。管理问题第一次如此清楚地超出店铺内部：组织把事情做得更好，并不等于在外部竞争中能够获得相同回报。

迈克尔·波特在《竞争战略》（1980）中，系统研究产业结构与企业竞争位置。他希望管理者不要只盯住最直接的竞争者，而要分析影响产业长期盈利能力的多种力量。五力[5]框架关注现有竞争、潜在进入者、替代品、供应商以及购买者的议价能力。它的逻辑不只是“敌人有五种”，而是说明在一种产业中创造的价值，可能被哪些参与者改变、争取或分配。战略选择必须考虑这些结构性条件，而不是只比较自己的生产率。

假设老陈购买更好的蒸笼，使单位产品成本下降。这是内部能力提升。但如果原材料供应高度集中，供应商提高面粉价格，成本优势可能被抵消；如果顾客只关心能否顺路购买，新的便利店渠道可能比口味改进更重要；如果其他商户模仿老陈的新品非常容易，暂时的畅销也未必形成长期优势。波特的理论让管理者看到，企业内部的行动并非独自决定市场结果。现实竞争结构对企业结果形成独立约束。

因此，不应该把波特写成只鼓励价格战或只追求规模的思想家。竞争战略强调选择不同位置，并将企业的活动围绕选择形成相互支持的安排。成本领先、差异化

和聚焦是其经典分类，但不是三道与现实完全一致的绝对公式。有效的战略研究要具体检验目标顾客、产品、成本体系及活动关系，而不是在报告里填上“差异化”三个字便认为战略已经完成。

◆ 二、五力分析不是打分游戏：它要求识别价值被怎样改变

五力工具在组织中很容易被简化为问卷。公司给每一种竞争力量评一个高、中、低，最后由经理签字完成。这种做法看似把外部环境量化，实际上可能跳过最关键的机制分析。供应商力量为何强？是原材料无法替代、采购量太小、切换成本高，还是供应商拥有某种特定技术？顾客力量为何大？是选择多、价格信息透明，还是产品价值没有明确差异？不同原因指向完全不同的行动。

假设某地区早点铺普遍采购同一家面粉厂的产品。老陈认为供应商议价能力强，于是要求店长压价。但真正的变化可能是食品安全要求提高、需要稳定追溯体系，换供应商并不只是谈价格。若为了降低采购价而牺牲批次稳定性，报表上的短期进货成本下降，却可能导致食品质量问题。在这种情境中，供应商关系、质量风险和企业声誉交织在一起；若只用“强供应商”这一标签就制定统一策略，理论工具反而遮蔽了需要识别的差异。

五力分析最有用的地方，是迫使管理者用结构关系解释长期回报，而不是把好坏结果全部归结于员工是否努力。但它有一个明确边界：产业是什么、产业边界如何划定，本身也会变化。卖现蒸包子的店铺与提供预包装早餐的工厂，到底在同一产业还是不同产业？线上配送让原本只在同一条街竞争的商户进入新的关系，边界会发生何种变化？如果产业结构被技术、平台和消费者行为改变，分析不能总把旧边界当作既定对象。

理论应用还需要识别时间尺度。短期可以观察到的价格、份额与费用，未必充分揭示品牌信任、供应稳定和客户习惯等长期机制。反过来，不能把所有长期结果都解释为“结构力量”，而回避可以被调查的企业决策错误。研究者至少需要区分：在相对稳定的产业结构中选择位置；在结构变化期间调整位置；企业创新活动反过来改变了部分产业关系。

◆ 三、竞争优势与价值链：战略为什么不能停在总部的选择

波特1985年的《竞争优势》将注意力进一步延伸到企业活动的配置和协调，价值链让研究者看到不同活动如何共同创造价值和成本。采购、生产、物流、营销、售后及支持性活动，并不是每一项都越便宜越好。某项活动的改变会影响其他活动；例如更严格的原料验收增加采购成本，却可能降低退货和顾客投诉；更快的配送提高配送费用，却可能改善复购。公司竞争优势不能仅由一个部门的局部效率代表。

老陈可以通过统一采购降低成本，却可能降低门店根据地方口味改进产品的速度；可以让所有分店使用统一配方，却可能错过某个社区对低盐早餐的需求。这里存在典型的活动协调问题。战略选择要求管理者判断什么活动应当标准化、什么能力需要在地方形成，以及怎样通过组织协作保留这种差异。这也能与钱德勒的结构研究连接：如果企业选择多地区差异化经营，就必须建立能让地方信息进入决策的结构；如果只改战略口号而不改信息渠道，活动仍会按照旧制度运行。

在管理学派出生证的意义上，波特一脉的主体主要是能够选择竞争位置并配置互补活动的企业，客体则是具有结构性竞争关系的产业和企业活动体系。抓手是五力分析、竞争定位和价值链；工具层是分析图谱与活动核算，人才层是战略分析和跨部门协调人员，语言层包括进入壁垒、差异化、成本驱动因素和活动匹配等术语。工具形成共同语言具有巨大价值，却也可能诱导管理者优先处理图上能画出的竞争关系，对尚未成形的新需求认识不足。

本书把目标与战略一脉归为“用成果衡量效率”的方向，但波特的具体理论不应被直接等同于短期效率指标。五力工具以产业结构和长期盈利潜力为研究中心，价值链强调活动之间的结构协调；它可以使用数量，但并不只是在给劳动工时打分。这一差异需要在第31章总出生证中保存，否则“量化当家”的建构命题会过早吸收反例，使其不能接受学术检验。

◆ 四、产业边界会变化时，企业是适应者还是共同塑造者

波特的产业结构视角容易受到一种批评：仿佛产业力量总在企业外部存在，企业只能从已经确定的位置中选择。但这种批评若极端化，也会忽略波特在后续研究

中对战略、技术变化和活动创新的讨论。1985年波特与米勒[6]关于信息技术与竞争优势的研究，就已考虑技术怎样改变竞争关系。因此不能把“产业结构固定”当作波特整个学术生涯无条件坚持的命题。

真正需要追问的是，在什么范围内，企业创新可能改变产业边界。老陈最初卖现做早餐，后来与社区医疗机构合作提供定制餐食。这种变化可能使企业从附近商铺之间的价格竞争，进入营养、配送、食品安全及长期服务质量的新关系。但是否构成新的产业，不能只凭经营者自我宣称。应研究客户替代选择、供应体系、法律责任及所需能力是否发生实质改变。

波特与资源能力理论也存在有意义的竞争。前者强调企业相对于产业结构如何占据有利位置；后者强调为什么企业拥有不同且不易复制的资源和能力。即使两家企业处于同样的产业和地理条件，也可能因为团队技能、顾客信任或供应链经验不同而表现悬殊。反之，拥有优秀能力的企业若处在竞争极为激烈、利润持续被转移的产业，也未必获得高回报。两个解释不必选择一个永久胜出，关键是哪些变量在待研究的问题中真正能够区分结果。

还要加入组织学习与涌现战略。企业可能通过一连串小试验发现新顾客，事前根本没有完整产业定位；也可能先依据结构分析明确市场，再配置产品与团队。若研究者在事后观察到一家企业成功，就宣称它“必然选对了位置”，那么波特工具已从研究方法退化成成功故事的标签。必须把预测时间点、可用信息和未成功的竞争者同时纳入，才能评判解释力。

【波特竞争战略出生证页·本书的读法】

主体预设：在给定产业结构中选择位置的企业及其战略决策者。

客体预设：由五种竞争力量界定、结构给定的产业，以及企业内部可拆解的价值链。

意义权重：创造◐、自由◐、幸福○（本书的读法，不是事实）。依据：差异化战略要求做出别人没有的东西（创造◐）；“选择不做什么”是战略的核心（自由◐）；理论不处理员工与顾客的生活感受（幸福○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	波特
主体预设	能选择竞争位置并配置互补活动的企业
客体预设	有结构性竞争关系的产业与企业活动体系
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福○
依据	差异化；选择不做什么
不许问的问题	尚未成形的新需求与行业边界变化如何进入图谱

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

抓手与三层锁定：五力分析表、价值链图与成本领先、差异化、聚焦三种基本战略的选择。工具层是五力与价值链模板，人才层是战略规划部门与咨询顾问，语言层是“护城河”“定位”“议价能力”。

最怕的异象与吸收手法：产业边界本身被改写——平台跨界、替代品来自完全不同的行业。常以“替代品威胁”“新进入者”改名吸收：跨界被写进五力的某一格，而不追问“产业”这个起点是否还成立。

路径与缝隙：按本书的读法走E→D→S——先从产业结构关系识别竞争约束，再安排价值链活动，最后求得有利位置；依据是《竞争战略》先分析结构、再选战略的写法。缝隙属偏路：E被设为给定的产业结构，企业改写结构的那一面少被细看。

◆ 五、SDE分析：从看得见的结果，追问行动链与关系变化

把波特研究放入SDE，需要避免仅作形式翻译。假如把利润率写成S、企业行动写成D、产业结构写成E，看似三量齐全，但不比传统战略研究多说明任何事情。本书可以进一步提出有增量价值的问题：当企业为了改善某项竞争指标改变活动组合时，是否会同时改变自己面对的顾客关系、供应关系和行业替代结构？若发生这种变化，原来用来判断竞争位置的指标是否需要重建？

例如，老陈为了降低成本而外包配送，原先的盈利指标可能改善，但企业逐渐失去对顾客实际收到产品状态的观察能力。配送反馈进入平台系统，而不是原来门店的员工交流。于是公司对顾客需求的认识路径也改变了。最初只是把一项活动外包，后来连产品质量和客户关系的结构也变了。这里不仅有单次结果S，还有行为差

异D与关系E之间的回写。它需要业务数据、质量投诉和顾客访问等独立证据，而不是只用概念宣称发生了关系改变。

从战略取向的主要路径看，波特的经典分析往往从产业结构关系E识别竞争约束，再安排战略活动D，最终追求有利位置和绩效S，因此可以为某些文本暂标E→D→S。但另一些应用教程以希望获得的市场结果S起手，随后安排活动关系E、再执行D。路径标注与分析对象密切相关，这也证明在第48章开展六路径总图时，不能让一位思想家永远只占一格。

◆ 六、同一条街上的第三家早点铺：竞争位置与目标的边界

一条街已有两家早点铺，老陈考虑开第三家。员工提出低价竞争，采购提出集中采购，产品师傅提出做地方特色，另一位店长希望走企业团餐。这不是一道仅凭努力就能回答的题。竞争战略要求先明确顾客有哪些替代选择，店铺活动能否支持相应位置；目标管理要求确定选择以后怎样分解责任；钱德勒提醒组织能否支持新业务；明茨伯格则提醒某些机会可能来自实际试验而非完整规划。

当这些理论同场出现，管理学的多元性就显示出真正的价值。每一种理论强调不同的约束与行动，但不能把它们像工具箱零件那样随意组合。选择低价意味着牵动采购与生产，选择团餐意味着改变客户关系、配送和合同责任，选择特色产品需要培训和质量控制。能够指导实际管理的不是“综合采用所有学派”，而是识别某一种选择首先改变了哪些关系，并明确什么结果会让组织重新作出判断。

本章留下的边界十分清楚：若产业竞争结构基本不变，但企业结果差异主要来自内部能力变化，单独的五力分析就不足以解释；若某种新活动改变了行业界线，固定产业边界也需要重新定义。波特的工具不会因此失去价值，但必须与企业活动与环境反馈放在同一场真实变化中。下一章研究平衡计分卡与OKR，正好看到另一种发展：外部战略被组织吸收以后，怎样变成每天都有人填写和追踪的表格？

【本章参考原典与证据范围】Michael E. Porter, Competitive Strategy（1980）；Competitive Advantage（1985）；Porter & Millar, “How Information Gives You Competitive Advantage”（Harvard Business Review, 1985）；Porter, “The Five Competitive Forces That Shape

Strategy”（HBR， 2008）。本章对体系结构的说明参考可访问的作者文章、期刊书目与概述；未作未经核实的逐字长引。早点铺为构造案例。

带走的话

把事情做得更好不等于在竞争里赢；企业还得在产业结构中选位置，而产业的边界自己也会变。

小　账

这一章立了什么？五力、竞争定位与价值链：长期回报受产业结构约束，竞争优势来自围绕所选位置、相互支持的一组活动。

怎样算它错了？产业竞争结构基本不变，企业结果的差异却主要来自内部能力变化，单靠五力分析就解释不了，这条就错。

〔本章待核〕波特1979年《哈佛商业评论》文章、《竞争战略》（1980）与《竞争优势》（1985）的版本与引文页码。

◆

30

第 30 章

平衡计分卡与OKR：目标被做成一张表

这一章的问题

目标被做成一张表以后，表上没有的那一栏谁来管？

◆ 一、当目标变得可记录，组织究竟获得了什么

目标管理发展以后，一个持续存在的困难是：共同目的怎样进入每天的工作？企业有使命宣言，也有年度战略，但门店里发生的是订货、排班、收款和顾客投诉。管理者需要某种可传递的中介，让远处的方向不至于在具体行动中失踪。表格、指标、会议和追踪工具因此并非天然浅薄；没有可重复的记录，复杂组织的协作只能依赖个人记忆、偶然沟通和上级随时出现。

老陈让五家门店每周报一次营业额，却很快发现同样营业额对应不同经营质量。甲店卖得多，食品报废率也高；乙店卖得少，却拥有稳定回头客；丙店通过大幅促销带来订单，长期毛利却下降。如果只看收入，管理者无法判断哪一种变化值得鼓励。于是他考虑增加食品质量、顾客回访、员工培养与流程效率等记录，希望避免单一数字遮蔽其他重要结果。

卡普兰和诺顿1992年在《哈佛商业评论》发表平衡计分卡研究，最初的核心问题正是传统财务指标不能完整反映企业形成未来绩效的因素。他们提出在财务结果之外关注顾客、内部流程以及学习与成长等视角。原文不仅主张给绩效增加数字，也强调把战略和使命转化为不同维度的目标及测量。若将其解读为“不管是什么价值，只要全都数字化就能解决问题”，就抹掉了这套方法针对财务偏狭所做的真实修正。

这种修正同样可能产生新困难。一个组织增加了二十个指标，管理者可能更加忙于填表，却不知道指标之间谁影响谁、何时应该优先保护哪一个。不同视角不是

四个彼此孤立的排行榜。顾客体验需要流程支撑，流程改进需要员工能力，而财务结果反映此前各种行动的综合效果。若组织没有建立这些关系，仅把分数涂上颜色，就只是将信息不对称换成一张复杂的仪表盘。

◆ 二、平衡计分卡：四种视角怎样构成一条可能的因果链

平衡计分卡常被介绍为财务、顾客、内部流程、学习与成长四个方面。教学容易在此停止，仿佛只要每格填满三项指标，便自动实现平衡。但真实问题是，这些方面之间是否存在可核对的因果关系。员工培训增加是否真的缩短顾客等待？顾客等待缩短是否提高回头客比例？回头客增加能否改善长期经营结果？这些连接需要被经验材料支持，不能只因为画出箭头就认定成立。

例如老陈的门店准备引进新的点单系统。它在学习与成长维度对应员工培训，在内部流程维度对应订单错误率，在顾客维度对应排队时间，在财务维度对应返工成本和复购。若新系统培训已经完成，但错误率没有下降，首先应该核查操作界面是否匹配高峰时段、网络是否稳定以及培训对象是否真正掌握了问题处理。不能直接认定“学习维度分数提高，自然会驱动财务增长”。

这一方法对管理思想史的贡献，在于承认单一结果指标不足以反映复杂组织。它为战略执行提供了共同对话界面，让不同部门可以讨论贡献关系而不只是维护本部门报表。然而，指标越丰富未必就越具有解释力。许多重要关系不能被固定时间窗口内的平均值充分捕捉。例如员工是否敢提出真实的食品安全问题，可能比每月填写一次培训满意度更难测量。若将可报告性当作重要性的同义词，所谓平衡又会产生新的失衡。

特别应区分“记录一个现象”和“判断一个价值”。门店可以计量投诉次数，却不能因此知道哪些投诉涉及严重安全问题；可以计量培训小时数，却不能直接推断员工解决陌生问题的能力；可以计量顾客评分，却不能将评分完全等同于顾客关系的质量。计量是认识的入口，也是行动者需要了解的局部信号，不是全部判断的替代品。

◆ 三、从英特尔到OKR：把方向和检验分开放在两个位置

OKR是Objectives and Key Results的缩写，通常译为目标与关键结果。它在英特尔管理实践中形成重要源流，安迪·格鲁夫的管理思想与约翰·杜尔[8]后来推广的实践密切相关；杜尔2018年出版《衡量什么最重要》（Measure What Matters），使OKR在更广泛组织中得到传播。这里需要保留时间和贡献的区别：格鲁夫、杜尔以及不同企业推广的具体做法不能被合并成一个人“发明了全部规则”的故事。

OKR把目标O和可检验的关键结果KR分离，是其最有实用价值的特征。比如“让早餐成为顾客愿意每天购买的可靠服务”属于方向表达，不能直接作为完成比例；“在保证食品安全下提高指定时段的准时交付率”“把高峰期漏单比例降低到某个范围”则是可观察的进展信号。但关键结果的数字并不自动证明目标具有价值，更不能保证这些结果已经涵盖顾客体验的全部。

如果某团队把KR设为“每月完成十五项活动”，执行者可能很努力地办活动，而没有观察活动是否改变顾客真正关心的问题。KR的设计与目标之间需要有可信关系。关键结果不应是另一个形式上的任务清单，否则它把“做了多少”冒充成“改变了什么”。相反，若目标表达完全空泛，即使KR非常具体，员工也未必知道为什么这几个指标重要。

对照德鲁克，自我控制需要行动者理解目标、权责和反馈；OKR则提供了更便于跨团队传播的表达与追踪格式。两者有历史关联，但不能简单视为同一个制度。不同公司对OKR是否直接挂钩薪酬、如何评分、是否公开、怎样处理挑战性目标有不相同的实践。把某一种互联网公司的用法说成OKR理论的普遍要求，既容易误导读者，也使研究者无法辨认具体制度设计造成的影响。

【平衡计分卡与OKR出生证页·本书的读法】

主体预设：能够把方向拆成指标、并按指标对齐行动的管理者与团队。

客体预设：可以用一张表上的若干指标代表的组织目标。

意义权重：创造◐、自由◐、幸福○（本书的读法，不是事实）。依据：OKR鼓励设定有挑战、未必完全达成的目标（创造◐）；部分OKR由团队自下而上提出（自由◐）；两者都不以成员的生活感受为中心（幸福○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	平衡计分卡与OKR
主体预设	能把方向拆成指标、按指标对齐行动的管理者与团队
客体预设	可用一张表上的若干指标代表的组织目标
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福○
依据	OKR鼓励挑战目标、部分自下而上
不许问的问题	表格能否容纳自己的失败

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

抓手与三层锁定：平衡计分卡的四个维度与战略地图，OKR的目标与关键结果。工具层是计分卡软件与OKR平台，人才层是绩效与战略管理岗位，语言层是“对齐”“拉通”“闭环”“打分”。

最怕的异象与吸收手法：表上每一栏都完成了，事情本身没有做好；表上没有的那一栏没人管。常以“指标设计不合理”改名，再增加新指标——修补总是加栏目，很少删栏目（第3章的第三条识别信号）。

路径与缝隙：按本书的读法走S→E→D；依据是两者都从“成果是什么”起手，再安排责任与资源。缝隙属偏路：它是“另外两角被量化”的一次尝试（第52章），但指标的来路（第55章）仍未进入表格。

◆ 四、目标数字化之后，抓手如何进入工具、人才和语言

第321号把管理学的依赖概括为抓手依赖，本章展示其典型的制度化场景。工具层出现仪表盘、年度目标库、OKR软件和例会模板；人才层出现专门负责绩效管理、目标对齐与追踪流程的岗位；语言层则将“对齐”“关键结果”“达成

率”“红黄绿”“拉通”等词变成理解工作的默认方式。工具促进跨部门协调的同时，也可能改变人们能被承认的贡献类型。

设想老陈给所有门店使用统一OKR软件。团队每周开会，人人都能说清楚当前重点，这是很大的进步。但食品师傅在帮助新人掌握某种手感时，这项工作暂时没有进入当期KR；采购员花时间建立应急备用供应商，当月也没有节约成本。若组织只奖励系统里可计量的进度，这些能够形成未来能力、却难以在短期显示结果的活动便容易被排除。员工会学习如何把重要工作改写成软件接受的语言，或者直接放弃不能进入系统的贡献。

因此，不能把“设置更多指标”当作所有问题的答案。如果每次发现遗漏都新增五个指标，系统的记录负担可能超过改进收益。更严谨的管理方法，应当保留可观察的核心结果，同时建立例外反馈、质性复核与指标撤除机制。指标没有覆盖的地方，不一定全部需要新的数字；有时需要改变问责关系，有时需要深入访谈，有时需要承认某种价值暂时不宜被同一把尺子测量。

这里与Goodhart定律有关：当指标成为强烈的行动目标，人们可能改变行为，使指标与原本想要理解的现象之间的关系失真。但这种思想并不能独自说明为何某类指标先被组织选择、又如何获得三层锁定。本书“量化当家”命题试图继续研究这一层次。不过在这一章只能把它作为待研究对象，不能因为平衡计分卡和OKR传播广泛，就宣称可量化性已被证明是学派主流化的唯一原因；管理教育、咨询市场、技术供应、组织合法性和实际有效性都可能共同影响传播。

◆ 五、平衡的反常：越会填表，越可能忘记为什么要做事

老陈要求各分店同时提高顾客评分、出餐速度、产品创新和利润率。结果某店长为了把四栏都变成绿色，挑选最容易获得好评的顾客邀请评分，集中培训只为通过考试，新品开发只推出容易拍照的轻微改款。四栏的数字似乎都在上升，但真实创新、顾客信任和员工学习却没有相应改善。这是一个用于推演的构造案例，不代表任何真实企业的调查结果。

为什么会这样？当管理工具作为共同语言进入组织，员工会据此推断什么工作值得被看见。管理者通常无法亲自观察全部任务，而依赖简化的信息接口。于是，

一种原本用于描述行动结果的表格，逐渐参与塑造行动本身。这里的回写不是神秘现象，而是可以研究的具体过程：指标决定注意力分配，影响资源和奖励，再改变工作方式，最终使最初的统计对象也发生变化。

但是管理者同样不能据此否定所有测量。若没有可比指标，食品安全、成本浪费和客户体验可能长期被主观印象掩盖。问题不在“测量或不测量”的二分法，而在测量是否与任务保持开放的反馈关系。组织是否敢于宣布一项长期使用的指标已经失效？能否说明什么时候必须重新定义顾客满意？会不会允许基层提交不在本期KR中的重要发现？这些问题决定了指标究竟是可修订工具还是免于检验的组织起点。

本章建议建立一项可操作的指标审核习惯：每一个关键结果都应写明它要代表哪种实际变化、什么情况说明它已失真、谁可以提出替代测量，以及保留它的成本。对于高风险任务，还需要把安全底线作为不能与业绩分数相互抵消的约束。食品安全不能因为顾客满意度与利润都提高而获得豁免；法律责任也不能通过另一项指标的优秀表现冲销。

◆ 六、从指标追踪走向目标修订：表格能否容纳自己的失败

一张优秀的管理表格不能只告诉组织做到了多少，还应帮助组织发现原先没有想清楚的地方。老陈发现，门店每月的投诉数量下降，但顾客面对线上投诉流程越来越复杂，很多人索性不再投诉。若不调查投诉意愿的变化，投诉数字降低就可能被错误地认定为服务改善。这要求经理人不仅评价结果，还要评价产生结果的数据过程。

从SDE角度说，表格能够让某些显露结果S更容易进入组织；它也通过奖惩、安排与反馈改变行动差异D，进而改变员工、顾客和任务的关系E。E发生变化以后，下一轮的S可能不再与旧指标保持相同关系。假如研究者只会在S的表面增加更多字段，就未必能发现真正的变化过程。应保留可检验的机制：谁为了什么指标改变了什么行动，变化如何影响其他结果，哪些记录能够独立支持这一解释。

由此可形成本章的失效条件：如果某项指标长期被作为日常抓手使用，却没有形成稳定工具链、专门能力和共同语言，那么“数字化必然带来三层锁定”的强说

法就不能成立；如果引入平衡计分卡或OKR后，在类似情境下同样出现严重失衡，就不能把“多维指标天然防止目标替代”写成定论。相反，若能观察到明确的反馈机制，让组织及时删除失真的指标，就应承认它仍是解决复杂协作问题的重要方法。

本章向第31章总出生证交付一条核心认识：目标管理一脉的工具从目标表述，发展到战略结构、竞争定位，再进入可计算的评价系统。但这种序列不是一条毫无争论的直线。与之并存的，还有目标在行动中涌现、组织结构反向改变战略、价值链活动影响产业关系等其他路径。总出生证必须把它们保留下来，而不能为了统一学派标签删掉差异。

【本章参考原典与证据范围】Kaplan & Norton, “The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance,” Harvard Business Review, 1992, 70(1), pp.71–79；John Doerr, Measure What Matters（2018）；安迪·格鲁夫管理实践的公开书目和OKR历史资料。对具体企业制度不作未经核查的案例断言；老陈案例为构造性教学情境。

带走的话

目标做成一张表，方向才进得了日常；可表上每栏都绿了，事情本身未必做好，表上没有的那栏没人管。

小　账

这一章立了什么？平衡计分卡在财务之外加顾客、流程、学习与成长，OKR把方向O和可检验的KR分开，二者都从成果起手。

怎样算它错了？引入平衡计分卡或OKR后，类似情境下照样出现严重失衡，“多维指标天然防止目标替代”就不能写成定论。

〔本章待核〕卡普兰与诺顿[7]1992年《哈佛商业评论》原文页码；格鲁夫OKR的最早出处与杜尔《这就是OKR》（2018）中译本；“对齐”“拉通”等术语在企业中的流行年代。

◆

31

第 31 章

一脉总出生证：目标当家的代价

> **这一章的问题**
>
> 用结果去量效率，这一脉付出的代价是什么？

◆ 一、从德鲁克到OKR：五种研究起点并没有变成同一种理论

经过第26至30章，我们已经看到五种相互关联却不能相互替代的研究：德鲁克关注目标、自我控制和外部成果；钱德勒关注扩张战略与组织结构之间的历史关系；安索夫与明茨伯格围绕战略规划和战略形成展开不同方向的争论；波特分析企业在产业竞争结构中的位置及活动组合；平衡计分卡与OKR则将目标和策略转译成可传播、可追踪的组织工具。它们都谈到方向与结果，但研究对象、观察尺度和可以使用的证据并不一致。

如果把这一脉简单定义为“只重视绩效”，就会失去思想史解释的准确性。钱德勒研究的历史变化并非只是通过绩效表格发生；明茨伯格恰恰提醒实际战略可能先于书面目标形成；波特的产业关系未必能被日常管理单个数字充分表达；平衡计分卡则明确提出不能只依靠财务成果理解组织。它们共同的特点，不在于每一派都偏爱一个相同指标，而在于各自试图为组织活动提供明确方向、可沟通的选择或成果判断。

这一点与本书提出的“目标一脉是用结果量效率”的建模判断需要认真对话。把目标管理的标准化实施、短周期KPI和部分OKR实践放在一起，确实可以观察到高度可量化的成果抓手。但若扩展到涌现战略、价值链匹配与产业结构研究，目标一脉内部存在许多不便用日常结果指标直接表达的机制。因此“量化当家”不能要求本书先删去这些理论，再宣称整脉完全被效率一角支配。学术上更稳妥的做法，是记录各子流派的可量化程度与实际制度化程度，再判断其是否符合主命题。

◆ 二、十行总出生证：谁是行动者，什么被当作管理之事

本脉的主体不是一个永远固定的“理性企业家”。德鲁克强调对成果负责、能够自我控制的经理人；钱德勒强调能重新配置总部与经营单位权责的组织管理者；安索夫的规划者分析可选方向；明茨伯格看到基层实践者、管理者与共同学习形成战略；波特主要研究选择竞争位置的企业；OKR实践中的主体则往往是参与目标对齐和阶段复盘的团队。将这些主体统一称为“以目标行动的人”，可以作为最低层次概括，却不足以生成有区别力的学派解释。

客体同样不同：目标管理把成果责任作为可协调的对象；战略—结构研究关心扩张与组织架构；战略形成研究面对行动模式；竞争战略面对产业及活动位置；绩效系统面对可报告的目标与指标。出生证的“×”必须让主体和客体共同出现。一个不能自主决定目标的员工，在纯数字考核体系中的角色，与一个能够通过试验提出新战略的团队成员，不完全相同。若只看工具名称，就容易忽略这种差异。

可用以下文本化总表保存本脉内部的结构，而不是把每个人的丰富思想都压成一句标语：德鲁克——自我控制的负责者×可衡量的外部成果；钱德勒——协调复杂企业的管理者×随扩张变化的组织结构；安索夫——进行长期选择的规划者×可分析的成长方向；明茨伯格——行动中学习的组织成员×逐渐形成的战略模式；波特——配置互补活动的竞争者×有结构约束的产业关系；卡普兰—诺顿与OKR实践者——追踪战略进展的团队×可审查的多维绩效。

意义权重也不应不加依据地统一归入创造●。德鲁克关于顾客与贡献的讨论确实可以支持创造取向；钱德勒组织历史研究强调协调与秩序；明茨伯格突出学习和选择的空间；平衡计分卡在多个价值方面寻求综合判断。若从本书的S3三价值（真、善、美）出发，还要分别记录在轨、效率与吸引怎样被理论正式讨论，而不是由编者用一个符号代替论证。对于可核查依据不足的部分，应该标〔待核〕。

◆ 三、这一脉的“抓手史”：方向怎样变成组织每天能使用的东西

最能显示抓手依赖的，不是理论家在不同年代发明了多少漂亮概念，而是思想进入组织后如何形成可反复执行的程序。德鲁克的目标与自我控制需要责任、反馈和经理人能力；钱德勒的结构调整需要事业部、总部和授权制度；战略规划使用年

度规划与资源预算；竞争战略使用产业图谱、定位和活动分析；平衡计分卡与OKR则把这些方向进一步转译为仪表盘、结果列表及定期会议。它们把管理从个人经验的即兴判断转向可传承的组织实践。

三层锁定依旧值得分别考察。工具层最容易看见，软件上线、年度预算和绩效表格有明确记录；人才层不只是一批掌握软件的人，还包括依靠某种指标拥有职业身份和决策权的经理人；语言层则可能决定什么问题能被说成“专业问题”。一个员工提出“最近顾客不太愿意向我们说实话”，如果制度只接受评分和复购数字，就需要先把自己的观察翻译成可上报的类别。这种翻译能帮助组织比较信息，但也可能使某些无法立刻量化的体验消失。

由此我们才能提出真正的管理学问题：组织在何种条件下把某种解释工具当作理解全部经营活动的起点？可操作性、可量化性、解释力、合法性和传播成本分别起什么作用？如果一项工具早已被批评不充分，却仍然被广泛使用，它是否承担了部门协调或责任分配的额外功能？回答这些问题不能只引用工具宣传材料，必须观察长期运用的真实组织。

本书提出“效率的量化相对容易、在轨居中、吸引较难”的梯度假说，并据此解释不同管理价值何时成为主流抓手。第30章显示平衡计分卡正尝试把多种价值纳入共同度量，但它并不意味着非财务价值首次在1992年才被测量。早期人际关系和领导行为研究已有量表、问卷和组织观察，第四编也已留有反例。因此要判定一个取向是否成为“当家抓手”，至少还需独立证明它进入了足够多组织的日常决策、形成稳定专职能力与共同语言，不能单凭是否出现一篇著名论文下结论。

◆ 四、六路径总审查：同一编中存在不同的起手顺序

本书为本脉的目标与绩效取向选择S→E→D：先有预期成果S，再配置关系E，最后开展行动与调整D。它能准确描述许多目标管理和OKR实施流程。但德鲁克的顾客视角有时要求先研究市场关系；钱德勒的历史案例常从扩张变化追踪组织改组；明茨伯格的涌现战略明显允许D先行；波特的产业分析通常先研究竞争关系；平衡计分卡则包含从策略到指标以及从绩效反馈到策略修订的双向过程。

因此本编至少提供了四种可进一步核查的局部路径：目标管理实施中的S→E→D；钱德勒企业扩张分析中可能出现的D→E→S；明茨伯格的D→S→E；波特某些产业分析中的E→D→S。这不是说每位作者只有一条路径，而是帮助读者追踪不同研究究竟先把什么当成解释起点。路径数量多，不自动意味着一种新理论已经解释了所有学派。它只是提供了发现研究缺口的一种比较工具。

真正有压力的是两条所谓覆盖不足的路径。明茨伯格明确研究实际行动逐渐显露战略模式，构成D→S→E的候选先行研究。若在原著中已经发现比较系统、可以独立传授的此类研究程序，就不能再说管理学没有走过这条路径；最多可以继续研究它为何不像年度指标那样容易进入日常管理。类似地，福莱特、系统学习等研究可能提供E→D→S的材料。第48章应当把它们作为对本书模型的修订机会，而不是为了保护“六路径缺口”的说法将其排除。

这一点也让“路径拓扑决定主流地位”的假说承担明确风险：如果一家组织广泛使用先从复杂关系和行动试验起手的管理流程，并形成成熟的工具、人员和语言体系，那么它就构成潜在反例。研究者需要先确定什么叫主流、什么叫日常使用、怎样判断路径起手，再比较历史证据。未经这些规定，所谓空路径和主流化的关系只能是启发性比喻。

◆ 五、这一脉共同不许问的问题：结果完成之后谁来改写结果

研究过不同人物后，可以识别某些组织实践中的共同困境：目标被记录后，成员往往默认需要完成它；报表被确认后，管理者容易把超出报表的体验看成“不够专业”；当一项指标短期有效，组织就可能围绕它投入工具和人才，越来越不愿承认原来的评价对象正在变化。这些风险是真实可研究的，但不能归结为所有目标与战略理论共同拒绝提出的问题。明茨伯格、战略学习、平衡计分卡与其他研究本身就在不同程度上回应这些困难。

更精确的表达应当是：不同学派的理论贡献进入组织制度以后，可能被压缩成比原著更僵化的日常抓手。最怕的异象不只是“目标完成，组织却变坏”，也包括“组织做出了新价值，但旧目标无法承认它”。前者要求检查被忽略的成本与损

害，后者要求识别新能力与新关系如何发生。两种异常不能只用多加一个考核指标来消除。

所谓免检，可以表现为将不能量化的工作列为非核心；所谓改名，可以表现为把长期顾客流失称作指标短暂波动；所谓先验，则是宣称目标本身永远正确、失误只来自不够努力。然而不能据此把所有计划修订都判成“吸收三手法”。若组织公开标明目标适用范围、提供新的可检验预测、删除已失效指标，并使受影响参与者获得表达渠道，它就可能完成真正的理论与实践修正。

这里应当保留法律和伦理边界。假如某个目标提高了营业额，却迫使员工突破食品安全底线，问题不是需要在财务与安全指标之间进行某种加权平均。食品安全中的法定要求是限制可选方案的约束，不能拿高分结果去抵消。目标管理必须理解规范边界，跨学科接口也不能把法律仅当作可被任意交易的一项成本。

◆ 六、这一脉的整合不是拼盘：什么问题需要哪一种理论

想象老陈要启动一种适合附近老人订购的健康早餐服务。首先要问这项服务的目的和顾客是谁，德鲁克提供重要提醒。接下来需要判断是否建立新生产组、怎样在现有门店与配送之间分配权责，钱德勒的研究可以帮助辨认结构问题。老陈可以制定明确计划，但也需要允许门店从试验中发现不同需求，明茨伯格的研究因而重要。市场上已有哪些替代服务、顾客和供应商关系怎样限制经营，波特能提出不同的竞争问题。正式启动以后，需要选择哪些指标提示结果、哪些指标反映能力建设，平衡计分卡与OKR提供可用的组织接口。

这些理论并非被SDE一串字母取消，而是各自贡献了不同的知识。所谓综合，不能只把它们排成任务流程，然后宣称得到全新管理科学。因为不同理论之间存在真正的冲突：统一目标与局部自主、战略计划与涌现学习、组织结构稳定与跨部门创新、结果可量化与长期关系难以量化。要产生新解释，必须提出哪种关系在什么条件下起决定作用，以及两种工具出现分歧时组织如何决定。

可以把本编形成的研究假说表述为：一种管理抓手获得主流地位，可能不仅因为理论对现实解释得准确，还因为它便于确定责任、培训岗位、跨部门比较，并被软件及评价制度反复支持。可量化性可能降低这些制度化成本，但还需要与实际效

果、组织合法性和技术环境竞争解释。若发现大量高度可量的工具始终没有形成稳定管理制度，而某些难量化的实践长期成为组织核心，就必须修改“量化决定当家”的强命题。

按本书的读法，这一脉不是三角中的另一角，而是“用结果去量效率”：科学管理用工时和件数量效率，目标一脉换了一把尺子，用成果量效率。平衡计分卡试图把在轨、吸引也做成同一张表上的指标，是“另外两角被量化”的一次尝试，第52章检验它是否长出了自己的锁定。这一脉共同的缝隙，是第321号所说的缝隙四——目标是怎么长出来的：目标一写进表格，它从哪里来就不再被问。

◆ 七、走向第七编：能力、制度与学习是否只是战略的附属品

本编最后一个困难是：企业未来的战略选择，不只取决于领导人怎样设目标，还取决于过去形成了什么能力、受到什么制度约束、积累了怎样的惯例。一个组织可能想进入新市场，却没有培养必要技术；可能制定了清楚目标，却因为长期激励和岗位分工而无法协作；也可能在反复试验中生出了新知识，重新认识自己的使命。若只研究目标与评价，就会把这些条件当成实施过程中的附属问题。

下一编将集中研究资源能力、制度环境、组织演化与惯例、组织学习和知识创造，并把克里斯坦森的创新困境作为强有力的历史对手。它们要检验的不是“目标有没有用”，而是一个更困难的问题：当组织习惯把曾经成功的目标和指标做得更好时，是否可能因此错过某种后来真正重要的变化？

通过六章研究，可以为本脉下结论：目标让共同工作获得方向，战略让方向与组织结构及外部位置关联，指标让远处目标进入日常协调；但行动过程中的反馈、组织能力的变化和新出现的意义需要，都可能迫使目标本身被修订。这里的“可能”必须由后续历史材料和案例证据支持。只有当本书可以事先指出哪种目标工具在何种条件下更容易遮蔽新变化、并比已有理论做出不同预测时，管理发生学的建构才算从理论转译前进一步。

【本章总出生证与结算说明】本章主体/客体/意义权重/SDE路径均为本书的解释性判断；已核实的书目事实与需要逐页对读的原典细节分别标注于第26—30章。

应将“量化当家”保留为第52章待验证的主命题，而非提前置入人物理论中作为历史事实。所有老陈早点铺情节皆为教学构造，不能用作企业史证据。

带 走 的 话

这一脉不是三角里的另一角，而是用结果去量效率；目标一写进表格，它从哪里来就不再被问。

小　账

这一章立了什么？ 目标与战略一脉五种研究各有起点和路径，共同处是把方向、选择与成果做成组织天天能用的抓手。

怎样算它错了？ 大量高度可量的工具始终没形成稳定管理制度，难量化的实践却长期成为组织核心，“量化决定当家”就要改。

〔本章待核〕本脉总出生证各项的逐章依据；第321号第11.6节“缝隙四”的原文表述。

◆



第　七　编

资源·制度·学习三脉

导　语

资源、制度、学习三脉，是第321号提示可以补的几行。六章分别读资源与能力、制度同形、组织演化与惯例、组织学习、知识创造与克里斯坦森——它们解释力强，却多半留在战略层。

32

第 32 章

资源与能力一脉：组织为什么长期不同

> **这一章的问题**
>
> 两家看起来一样的店，为什么长期不同——能力什么时候变成包袱？

◆ 一、同一条街上，为什么两家店无法相互复制

老陈的早点铺和街对面一家新店，都能买到面粉、蒸笼、冰柜和收银系统。新店装修更好，资金更多，甚至从老陈那里挖走一名熟练师傅，却未必能立即复制原有顾客关系、出餐节奏和复杂时段的协作。反过来，老陈也未必能进入年轻人喜欢的轻食市场：熟悉的设备、老顾客和手艺可能成为优势，也可能成为转向的阻力。这样的情境不是史实，而是用来提出一个与第29章产业竞争不同的问题：如果企业面对相近的市场结构，为什么仍然能形成长期不同的能力？

产业分析侧重企业所处的位置，资源与能力理论则把观察位置移到企业内部。它首先拒绝把组织看成彼此可以随意互换的容器：同样的资金，在不同人员、惯例和经验下产生的服务可能完全不同。同样一份技术说明，被读懂、学会、协调与实际交付，隔着一段需要组织实践才能穿越的距离。管理者如果仅把竞争优势解释为有钱买设备，便容易在设备到货后惊讶地发现效果没有到货。

这一学派的诞生不仅对应竞争战略研究的延伸，也与更早的企业成长研究有关。彭罗斯[1]1959年《企业成长理论》首先要求区分资源本身与资源提供的生产性服务。资源可以在账面上分类、购买与出售；同一资源的生产性服务，却与人们怎样认识它、怎样与其他资源组合以及积累了什么经验密切相关。彭罗斯同时指出，管理经验使企业发现扩张机会，也使扩张受到管理能力供给的限制。故她解释的不是“资源越多，公司越强”这样一个静态命题，而是企业如何在经验和利用中生出新的机会，并遭遇增长速度的内在约束。

彭罗斯的一个细节尤其重要：资源在现有用途之外可能还有尚未使用的服务。企业不是先知道所有机会，再按清单采购，而可能因为已有资源的剩余能力、特殊知识以及管理者的探索，才发现原先没有认真考虑的方向。回到早点铺，熟练蒸制团队在午间空档提供团餐，也许并非年度规划中早已确定的战略，而是从闲置时间、组织经验与附近需求之间产生的新机会。这里已可看到后续“知识创造”“组织学习”研究的伏线，不能把它们讲成在SDE提出后才首次被看到的问题。

◆ 二、从彭罗斯到巴尼：资源为什么不等于持久优势

1980年代以来的资源基础观点将分析推进一步：不仅问企业拥有的资源能否提供服务，而且问某些资源能否使企业获得其他企业不易复制的优势[2]。巴尼1991年《企业资源与持续竞争优势》提出的四项关键判断，通称有价值、稀缺、难以模仿和缺乏战略等效替代。这里必须注意原文是分析资源潜在贡献的条件，并非说贴上“稀缺”标签就可以永远赚钱。资源的价值要相对于具体机会与威胁判断；昨天稀缺的手艺，明天可能因为需求变动或新技术普及而不再稀缺。

一家店独有一套祖传配方，未必意味着这种配方有价值。顾客也许更在乎卫生、价格和配送稳定。即使顾客喜欢这套配方，竞争者也可能开发不同但等效的产品。如果配方依赖采购渠道、蒸制技艺、团队默契和顾客信任的组合，那么难模仿性可能出现在关系中，而非某个单独物件中。资源的因果模糊性、社会复杂性及积累历史，会使外部竞争者难以判断该复制什么。却不能据此宣布这些关系永远不可分析：研究者仍要提出可以观察的替代方案和具体机制。

普拉哈拉德与哈默关于核心能力的讨论，把视线从某个业务的产品转向能够支持多种产品和业务的共同技术与组织技能。能力并不等于一家公司“最赚钱的产品”，而在于支持不同应用的深层协调。如果一家早餐企业擅长小批量快速切换、稳定食品安全以及把门店经验传授给新店，那么它可能迁移到午餐、冷链或团餐，而非只能扩张包子销量。核心能力的测定要看它能否支持跨任务的实际行动，不能只靠自述“我们文化好、执行力强”。

但资源理论内部也存在一个危险：成功企业可以事后说自己拥有独特资源，失败企业则被解释为资源不足。如果资源是否有价值完全由事后绩效定义，解释就形

成循环。我们必须在结果尚未发生时，独立指定资源、识别可能的生产性服务，比较具有类似资源而结局不同的企业。否则，“有优势是因为有核心能力，有核心能力的证据是有优势”，不过是把结果换了名字。下一节动态能力就是对这种静态或事后解释风险的一种回应，而不是突然出现的全新起点。

◆ 三、动态能力：重新配置资源有没有独立的解释力

蒂斯[3]、皮萨诺与舒恩1997年的动态能力研究，把快速变化的技术环境作为关键背景，强调企业整合、建立和重构内外部能力的本领。我们可以将日常经营能力与改变经营能力的机制区分开来。前者是每天按规定出餐、控温、盘点；后者则涉及辨认新需求、跨部门协调、重组供应方式、学会新的产品体系。两者并不完全隔绝，但解释的时间尺度不同。

例如，老陈的原有厨房每天能够完成规定数量的包子，这说明存在常规运营能力。如果新城开通地铁，沿线客户需求变化，老陈在一段时期内发现新机会，重新配置原料采购和门店人员，又把试错经验形成新的排班规则，才涉及组织更新的能力。若新店试验失败，也不自动说明老陈“没有动态能力”；需要看判断与资源转换过程在哪个环节失灵、是否存在超出其可控范围的约束。

动态能力研究有一个不可回避的竞争问题：究竟什么是能力，什么只是一次幸运的转型？若所有成功调整都被称为动态能力，所有失败调整则被称为动态能力不足，概念就失去边界。可行办法是把预警、资源转移速度、跨部门冲突解决、试验学习与后续组织重复能力分开记录，并在不同公司、不同环境下做对照。这些指标不意味着把所有能力压成日常绩效数字，而是为理论接受反驳找到具体入口。

1992年伦纳德[4]—巴顿提出“核心能力与核心刚性”的悖论，又进一步改变这场讨论。她从产品与流程开发研究出发，指出技术系统、个人技能、管理系统与价值观共同形成能力，而这些深植的能力也可能阻碍新项目。这意味着管理者最熟悉的优势，有时恰好是改变最困难的地方。但她已经认真研究能力反过来限制创新，因此本书后面的“抓手回写组织”不能无视这个先行研究。只有能说清新增哪一个变量、哪一条独立可检验的连接，才可能继续称得上理论创新。

◆ 四、资源一脉的出生证：它先预设了什么人和什么事

依第321号的方法，应先为各个代表理论制作互不混淆的出生证，而不是把全部人物压成一句“企业有资源”。彭罗斯的候选出生证是：主体为利用管理经验寻找机会的企业成员与管理者，客体为能够提供不同生产性服务的资源组合；巴尼更重视在竞争关系中配置异质资源的企业，客体为可能成为持续竞争优势来源的稀缺能力；核心能力研究侧重跨业务共同学习的组织，客体为可跨产品利用的深层技能；动态能力研究关心更新与重构资源的组织，客体为变化环境中的能力结构。这些是本书的建模判断，并非学者在原著中自称的标签。

按SDE的意义权重作试标，资源与能力理论的价值追求可能同时涉及创造（新的应用和机会）、自由（可选择的成长路径）与幸福（稳定发展的成果）。不能因理论使用“竞争优势”一词，就直接把它划入效率一角。事实上，资源与能力一脉的重要对象恰恰经常是不可直接从当期财务数字读出的组织潜力。若本书主命题宣称“难量化的学派注定无法形成日常抓手”，那么企业对关键人才梯队、核心技术路线和跨部门技能的长期制度建设，都是应该认真核验的潜在反例。

所谓不许问的问题也要谨慎给出。可以追问：资源为什么在这一组织里有价值，换了环境为何不再有效？管理者预设为能重新配置资源的人，那么管理者自己的判断能力又怎样形成？核心能力与核心刚性如何区别？但这些并非此前研究绝对没有提出，而是这一编需要寻找已有回答和未解范围。将所有未读到的材料都写成“不许问”，是学派解构最容易犯的错误。

六路径标定同样具有多样性：彭罗斯可以从既有资源关系E观察利用差异D及成长结果S，也会从经验结果反看潜力；巴尼往往先给定竞争结果S，再回找资源条件；动态能力研究常以环境变化D为起点，研究组织关系E怎样重组并形成新绩效S。一个学派具有多条操作路径不是缺点；真正需要的是指出每条路径在某部著作、某个理论环节中使用了什么证据。

【意义权重·本书的读法】资源与能力一脉：创造◐、自由○、幸福○。依据是：彭罗斯强调企业从已有资源的剩余服务中发现新机会（创造◐）；这一脉的主体是企业而非成员，成员的选择与生活感受不在中心（自由○、幸福○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	资源与能力一脉
主体预设	利用管理经验寻找机会、配置异质资源的企业与管理者
客体预设	能提供不同生产性服务、可成为持续优势来源的资源与能力组合
意义权重	创造◐ 自由○ 幸福○
依据	彭罗斯：从剩余服务中发现新机会
不许问的问题	核心能力何时变成核心刚性

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 五、老面引子：既是能力，也是新的研究难题

老陈坚持使用多年养护的老面引子。它令产品具有稳定口感，也使员工形成一套难以完全用语言描述的操作经验。新开的门店若没有同样的温度条件与养护时间，复制配方可能失败。管理者可以从资源视角识别经验稀缺性，也可以从知识创造视角研究师徒如何传递手感，还可以从动态能力视角研究产品转型时如何保存关键经验。三种解释相交，却不应互相代替。

假设老陈想研发适合某些顾客的低糖早餐，老面制作程序与新产品要求发生冲突。经验丰富的师傅坚持旧做法，是为了保证稳定质量，而新团队希望改变流程。如果新产品持续失败，不能马上认定老师傅保守，更不能认定青年员工缺乏尊重。研究者需要记录试验条件、食品安全约束、消费者反馈、不同技术方案与替代结果。只有当旧能力阻止必要改变的机制可被辨认，才可以讨论核心刚性。

这种案例说明，组织能力从来不只是管理者手中的一项存货，它同时构成组织成员的身份、技能和合作语言。这与本书的抓手三层锁定有接点，却不能说二者完全相同。能力研究首先回答为何能够做到某事，抓手依赖追问为何习惯以某种工具认识和管理事。二者可以发生交叉：熟练的作业方法可能既是能力又是抓手，但管理者不能只见其锁定而忽略它依然提供的真实服务。

本章的实质结论并非“资源一脉缺乏量化，所以只能停留于战略课堂”，而是形成一个需要后续检验的更精确问题：在真实组织中，某些难以形成单一日报数字的能力，是否仍然可以依靠训练、资格、职业共同体及过程记录获得稳固的日常组

织地位？如果答案是肯定的，“量化当家”强命题就需要增加条件；如果没有，则还要排除市场压力、资本门槛和人才稀缺等竞争解释。

【本章出生证及待核】彭罗斯1959年首版、巴尼1991年论文、蒂斯等1997年动态能力研究、伦纳德—巴顿1992年核心刚性论文的书目及公开摘要已核对；具体原文段落引用和企业个案因果关系尚待逐页核验。本章所有SDE路径与意义权重属于作者建模；老陈为构造情境。

带走的话

资源本身不等于优势，资源能提供什么服务、怎样被组合，才让两家店长期不同；最熟的能力也可能变成转向的阻力。

小　账

这一章立了什么？资源与能力一脉：异质资源的生产性服务解释组织为何长期不同，核心能力同时可能成为核心刚性。

怎样算它错了？难以形成单一日报数字的能力，若靠训练、资格与职业共同体仍稳居日常地位，“量化当家”强命题就要加条件。

◆

33

第 33 章

制度与环境一脉：组织为什么越来越像

> **这一章的问题**
>
> 组织为什么越来越像——是像别人，还是像过去的自己？

◆ 一、所有学校都填同一张表，究竟是谁提出的要求

某地几所学校采用了相似的课程质量检查表，有相近的岗位名称、教师评价步骤和年度总结格式。调查这些学校时，我们可能发现它们面对的学生需求、财政条件和教师队伍非常不同，却仍愿意使用一套高度类似的管理语言。为什么？如果管理制度完全由组织面临的技术问题决定，环境差异较大的学校本应设计出更多不同的制度。即使它们最终成绩相似，也还要解释这套形式为何那么一致。

这个问题改变了传统效率研究的起点。第32章问同一市场里企业为什么不一样，本章反过来问：即使组织实际任务很不一样，为什么它们的结构、岗位与文件越来越一样？两章形成真正的理论对撞。前者突出异质资源与发展路径，后者突出合法性、社会期待与组织领域的约束。研究对象不同，不能将制度主义简化成资源理论的附属论证。

1977年，约翰·迈耶和布赖恩·罗文在《制度化组织：正式结构作为神话与仪式》中讨论了一个当时有力的解释：正式结构可能不仅是为了协调生产任务，还反映社会广泛承认的理性化制度规则。组织吸纳这些被视为正当的规则，可能获得合法性、资源与持续存在的机会。这里的“神话”不是说制度全部虚假，而是说某些被普遍相信应当存在的结构，未必能通过其具体技术效果得到充分说明。

例如，设立一套专业委员会，可能有真实审查功能，也可能主要向外界表明组织具有负责、专业和审慎的形象。两个作用可以同时存在。管理研究如果只用眼前工作效率评判委员会，就可能低估社会信任的作用；如果只用正当性解释委员会，

就可能忽略它真正作出的技术判断。因此制度主义不是简单告诉我们“企业爱面子”，而是揭示组织要在技术有效性与制度可信性之间求得生存。

◆ 二、迈耶—罗文：正式结构与日常活动为什么会脱钩

迈耶—罗文的分析提出了一个难题：某些社会赞许的正式结构，若严格进入组织日常控制过程，可能与具体业务的复杂性发生冲突[5]。组织于是可能采用形式结构，同时让实际操作保留弹性。后来经常用“脱钩”来描述这种现象。脱钩不等于必然欺骗，也不等于所有合规文件都是摆设，而是一种需要在经验上观察的正式制度与工作活动的非完全一致。

假设一家幼儿园必须填大量每日活动记录。教师如实记录每次临场改变，可能付出很高的行政成本；如果完全按照事先填写的计划实施，又可能无法回应孩子当天的特殊需要。因此记录表与教学活动之间可能出现差距。研究者不能立即说“表格没有用”，因为它可能承担家校沟通和问责功能；同样也不能仅凭表格全部填满，就证明活动质量已经提高。需要分别观察：格式要求带来什么收益，实际活动怎样调整，二者在哪些条件下产生互相支持或互相妨碍的关系。

这一研究有一个重要方法论提醒：组织的“正式说法”与“实际做法”必须分别取证。公司发布“坚持以人为本”的宣言，不意味着每一项用工安排都符合该原则；但不能因为某一员工抱怨，就否认整套制度存在真实效果。研究设计至少需要制度文本、实际活动记录和不同参与者的叙述。单有其中一种材料，便可能把一个层面误当成全部组织。

制度化与抓手依赖之间在这里形成交叉，但不能互相吞并。制度主义强调组织因外部正当性压力采纳某种结构，而本书“抓手依赖”特别强调组织长期使用某种可操作工具之后，在人才、技术和语言层形成内在锁定。前者更容易解释为什么甲乙两家公司开始采用同样的制度，后者试图解释甲公司在同一种抓手被证明不足后为何依旧难以改变。两者在某些情况下相互加强，却可能给出不同预测。

◆ 三、迪马吉奥—鲍威尔：三个同形机制不是一种模仿

1983年，迪马吉奥和鲍威尔在《铁笼再探》中进一步提出组织领域的制度同形问题[6]。他们区分三种机制：强制性同形与权威、资源依赖或正式要求相关；模仿性同形往往在目标模糊、技术不确定时发生；规范性同形则同职业教育、专业资格和专家群体联系在一起。三种机制都会让组织趋同，但过程并不相同。

以食品企业的卫生管理为例。第一种情况，法定监管要求企业满足明确标准，不达标便可能面临处罚；第二种情况，企业面对消费者偏好变化，尚不知道什么门店模式更好，于是学习同行的成功做法；第三种情况，职业培训和行业认证使不同企业的管理人员使用相近的语言和流程。三种外观上都是“大家越来越像”，但真正起作用的条件不同。

区分机制至关重要。若一个组织因为监管更新而采用统一流程，提升执行效率未必是唯一动因；若组织模仿热门企业的岗位结构，其效果可能受自身任务性质影响；若专业经理人的知识体系使企业趋同，长期的人才市场与培养制度就可能成为关键变量。学派解构不能把所有趋同统称为“模仿”，否则无法指出针对何种条件应该采取何种调查方法。

还必须给学派自身设置边界。组织趋同不一定需要制度主义解释，也可能来自技术要求、网络效应和规模经济。例如，几家银行都采用加密通信协议，可能是因为同一种技术标准最适合互联，而不是出于社会体面。研究者要比较替代解释，并考察组织处于同一技术环境但不同制度环境时是否存在差异。只有这样，制度同形才不是对任何相似现象都有效的万能标签。

◆ 四、制度依赖与抓手依赖：谁让组织不能轻易退出

本书提出：“制度主义说像别人，抓手依赖说像过去的自己。”这句话具有教学上的辨别力，但必须及时加上限制。制度主义同样研究制度被历史积累锁定，组织惯例和专业认同也参与维持制度；抓手依赖也可能因为模仿外部流行工具而形成。真正需要比较的不是两个口号，而是每个研究框架能在哪些条件下作出独立预测。

假设一间社区服务机构已经实行六年目标管理软件。工作人员每月花大量时间录入数据，管理层却发现这些数据无法清晰反映服务质量。为何仍然不换？可能是资助方要求继续提交某类表格；可能是内部已有成熟报表和培训；可能是软件合同尚未到期；也可能是居民已经习惯通过旧指标评价服务。四条机制的政策含义不同：改变报送要求、培训能力、转换技术、协商评价标准，分别需要不同的干预。

如果本书只说“抓手三层锁定，所以难换”，将遗漏外部权力、法律责任与其他合约成本。反过来，如果只用“制度环境要求”，又解释不了在外部要求已经取消以后，为什么组织仍然坚持旧做法。一个可行的联合检验，是寻找外部要求改变、但组织内部工具锁定程度不同的若干案例，观察改革速度与成本。需要同时记录改革领导者的偏好、资源限制和组织所承担的风险，避免把全部变化归因于单一因素。

使用SDE时，可先把组织的实际表格、结构与评价制度作为S层的显露对象，追踪不同组织采纳和修订结构的D序列，再辨认监管、职业共同体、同行模仿和组织内部利益等E条件。另一种起手方式是先从组织领域的制度关系E展开，分析在不同变化时点D为什么产生趋同的S。六路径的意义在于显示研究次序可以转换，不能由此宣称制度理论没有考虑关系和时间。

◆ 五、制度层面的“意义权重”究竟怎么判

按第321号出生证，制度主义的主体可以暂时写为：需要获得资源、认可和合法性的组织及其成员；客体为由社会承认的规则、职业规范与正式结构组成的制度环境。这里的主体不是心理上爱模仿的个人，客体也不只是法律条文。制度约束可能来自公共政策、专业协会、评审规则以及参与者对组织应当如何存在的共同期待。

意义权重若按创造、自由、幸福标定，不能依据“合法性”一词直接归入幸福或自由。某些制度安排保护成员权益并扩大可信合作空间，某些则可能抑制灵活创新；制度主义研究者并不总以其中一种意义作为唯一目标。因此最稳妥的做法，是分别记录作者原著的研究目标和本书针对具体制度运行作出的意义判断。若没有明确段落依据，应标待核而不是用圆点代替史料。

不许问的问题同样需要回到证据。在实践中，一种制度经常被采用，不代表它真正改善任务；一项认证获得了外部认可，不代表内部工作已经符合承诺；一个组织脱钩严重，也不意味着制度肯定无益。制度主义本身已经严肃讨论了这些问题，所以本章不能伪称制度学派“不许问制度是否有效”。更有价值的追问是：什么时候形式结构与实践会重新耦合？组织在何种条件下将外部认可转化为内部学习？现有研究有哪些竞争性答案？

这里也涉及“量化当家”的特殊压力：监管指标、认证清单可能被量化得很充分，却未必因此成为最有影响力的日常管理体系；相反，缺少单一绩效分数的职业伦理，也可能形成稳定的正式制度与人才训练。如果这些反例成立，主命题必须解释为什么某些难量化价值依然能通过权威、专业身份和信任维持日常支配地位。

【意义权重·本书的读法】制度与环境一脉：创造○、自由○、幸福◐。依据是：组织采用通行结构换取正当性与可预期（幸福◐）；同形压力压缩了组织自主选择的空间（自由○）；它解释的是相似而不是新事物（创造○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	制度与环境一脉
主体预设	需要资源、认可与合法性的组织及成员
客体预设	由社会承认的规则、职业规范与正式结构组成的制度环境
意义权重	创造○ 自由○ 幸福◐
依据	以通行结构换取正当性与可预期
不许问的问题	形式结构与实践何时重新耦合

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 六、从家长群到组织领域：在不确定中模仿是否总错

家长群里某个家庭给孩子报名培训班，其他家庭纷纷跟随。旁观者可能嘲笑他们没有独立判断。但如果家长面对升学制度变化、又难以准确评估长期结果，观察其他家庭的选择可能是降低信息成本的一种方法。模仿既可能是合理的信息代理，

也可能形成无效竞争；二者只有在后果和信息条件得到调查后才能区分。对企业管理也是如此，采购成熟的信息系统，有时比自行开发更可靠。

这个小故事可以与制度同形建立类比，却不能把家长群直接当成1983年论文研究的组织领域。家长之间的心理动机、学校评审规则和大型企业的专业化管理存在差异。类比只用于帮助读者理解“在不确定条件下为什么会相似”，正式证据必须回到特定组织与时期。

本章最终得到的不是“制度越多越坏”，而是两道分开的管理问题：组织为什么选择与他人相似的形式，以及组织为什么在实际效果已经变化时仍继续使用原有形式。第一道以制度同形和合法性为强解释；第二道需要组织惯例、能力积累、抓手锁定与权力关系共同进入研究。这为第34章的组织演化做好准备：过去并不是一个已经消失的时间点，而会以可重复的惯例和资源配置方式继续作用于今天。

【本章出生证及待核】迈耶与罗文1977年论文、迪马吉奥与鲍威尔1983年论文题名、期刊与核心摘要已核查。“制度主义说像别人、抓手依赖说像过去自己”是本书的研究性区分，不能代替各学派全部内涵；本章所有管理案例为解释性构造，不对应现实机构的调查结论。

带走的话

制度主义说组织像别人，抓手依赖说组织像过去的自己；二者交叉，却必须各有独立的预测。

小　账

这一章立了什么？组织趋同有强制、模仿、规范三种同形机制；正式说法与实际做法可能脱钩，必须分别取证。

怎样算它错了？找外部要求已取消、内部工具锁定强弱不同的组织，若改革速度与成本并无差别，“像过去的自己”这条区分就站不住。

◆

34

第 34 章

组织演化与惯例：过去怎样变成今天的约束

> **这一章的问题**
>
> 过去是怎样变成今天的约束的？抓手依赖最强的对手就站在这里。

◆ 一、不用提醒就会做：组织惯例与个人习惯有什么不同

老陈早晨四点半打开店门，不用召集会议，伙计们已经知道谁先检查设备、谁称量面粉、谁处理昨天的预订。新员工看起来只要照着岗位说明做就能加入，但遇到供应商突然缺货、顾客临时要求改变品类时，老师傅之间一个眼神便能调整先后。这里既有明确的规则，也有难以完全写进文件的合作能力。它们不是简单存在每个人的大脑里，而在组织反复协调和相互预期中得以保存。

我们常把惯例理解为机械重复，仿佛人们不经思考，按照昨天的方式自动完成今天的工作。但组织惯例研究要解释的对象更复杂。惯例可能在重复中让不同人员的行动相互衔接，即使更换个别成员，组织仍能维持某些能力；与此同时，惯例又可能保留旧环境留下的选择偏好，使组织难以应对新条件。惯例既是组织能够持续行动的载体，也可能成为变化的障碍。

纳尔逊[7]和温特《经济变迁的演化理论》通常以1982年首版为学术史定位，后续有不同年份版本，应注意版次。该书以企业惯例、搜寻和选择构成对传统完全最优化企业模型的重要替代说明。研究者不必预设每家企业每次都在所有可能行动中寻找唯一最优方案，而可以研究有限的组织程序如何保存经验，企业怎样在遇到困难时搜寻替代方案，以及市场环境怎样改变不同惯例的存续机会。这里的“演化”并非机械照搬生物学基因理论，而是一种有边界的理论类比。

这种视角与第21章有限理性存在联系，却又不等同于个体决策心理学。个体可能离职，程序、设备和岗位训练仍然使下一批员工延续某些做法。企业间竞争也可

能淘汰部分组织惯例，但不能据此把失败企业理解成全部做法毫无价值。组织生存结果同时受到市场时机、融资、监管和偶然事件影响，演化理论必须承认多重因果约束。

◆ 二、惯例为什么能保存知识，也为什么会缩窄想象

某种复杂工作很难逐条说明。例如，出餐高峰时如何同时处理多个蒸笼与客户催单，经验丰富的员工往往通过节奏、位置和默契协同。若每一步都要求先读规章、再提交审批，效率可能明显下降。惯例让过去耗费时间形成的协调方案被重复利用，节省不断重新谈判的成本。没有这样的稳定性，大规模组织难以持续提供复杂服务。

因此，不能把每一次惯例重复都判成“学派的吸收”或“管理僵化”。正常的作业标准能够保障食品卫生、减少人为错误、支持新员工训练。真正需要研究的是惯例适用条件发生变化以后，组织怎样识别这种变化。若顾客开始大量转向外卖，店内排队节奏的旧惯例未必仍然最适合。组织继续坚持旧排班，可能导致配送延迟；但若一次订单高峰便大幅取消稳定程序，也可能造成更严重混乱。

惯例的价值取决于任务的变异程度、失败风险、调整成本与可替代方案的成熟度。稳定工作通常更需要可靠复制，创新工作可能需要较多试验空间。这里不能用“旧惯例好/坏”二选一判断，也不能无条件要求组织不断变化。研究者应当找出让惯例被保留、局部修订或全面重构的可识别条件。

惯例还可能影响组织的观察能力。假设一套客户登记制度只记购买数量，不记录老人因咀嚼困难而放弃某些食品的理由。工作人员久而久之会将“顾客需求”主要理解为销量差异。不是管理者主观上拒绝了解老人，而是保存数据的方法已经筛选了组织能够及时看见的现象。此时惯例不仅安排行动，也参与界定问题本身。不过，信息选择效应在既有组织研究、认知研究中已有丰富讨论，本书不能据此宣布新发现。

◆ 三、变异、选择、保留：三个动作为什么不能偷换成成功学

演化研究常以变异、选择与保留来理解组织和产业的变化，但这些词必须配合具体材料使用。变异可能来自生产试验、人员流动、制度更替或外部技术机会；选择可能表现为市场竞争、监管审查、内部资源分配及管理者判断；保留则可以通过岗位、技术、设备、培训和工作惯例发生。三个动作并非三位管理大师先后宣布的指令，而是研究者用来解释长期变化的一套分析机制。

以老陈试行新的预订方式为例。第一个门店接受电话预订，第二个门店使用在线表单，第三个门店仍完全依靠柜台排队，构成若干实践变异。一段时间后，顾客反馈、成本和工作衔接可能促使老陈保留某些方式、放弃另一些。随后，新门店开业时沿用成熟流程，形成保留。但这里不能说“顾客选择出了最优秀的制度”，因为结果也可能受客户年龄、网络条件和门店人员结构影响。不同情境下，另一个方案或许更合适。

对管理学而言，演化理论的贡献是把过去、现在和未来连接为连续过程。已经留下的惯例影响下一轮试验的可行性，新实验又可能改变未来能够保存的惯例。这个过程中不存在一个从研究开始就完全给定且永远稳定的组织状态。它对于SDE研究很有价值，因为可以比较变化序列D怎样与组织关系E相互作用，并形成新的显露S。

但不能因为结构上类似D→E→S，就认为纳尔逊和温特已在使用SDE理论。两者的变量定义、实证对象及理论任务不同。我们的路径标定只说明一种可对读的解释次序，而非学术史上的直接承继。若研究者提前宣布演化理论天然遵循某个三量公式，就可能忽略既有理论真正提出的竞争假设。

◆ 四、抓手依赖最强的对手，为什么是组织惯例

本书提出抓手依赖：管理学派以某个可操作的工具形成专业知识，工具在组织里反复使用，进而进入工具、人才和语言三层，最后影响新问题的辨认。这与组织惯例理论非常接近。惯例不仅会被复制，还会保存技能、身份和资源配置方式。若本书只是说“抓手用久了难换”，就很难从已有组织惯例与路径依赖研究中区分出来。

想证明抓手依赖具有增量，必须提出与惯例解释不同的观察。例如，两家企业拥有相似的重复程序，一家把程序当作可随任务改变的技术安排，另一家却把它当成评价一切员工的基本尺度。两家的外部环境和程序重复程度相近，但后一家在面临新问题时更倾向于增加旧指标的附加条款，较少允许提出新评价对象。若这种差异反复出现，可能提示“评价起点的锁定”比一般重复惯例多出一层机制。

这种检验不能只靠采访几位管理者的态度。需要在正式会议纪要、培训教材、奖惩制度、软件设置和真实改革事件中寻找证据，观察哪些解释有机会进入组织决策，又有哪些解释被排除。还应使用对照组：存在同样强惯例但愿意定期撤换指标的组织，是否更早识别需要改变的任务？如果没有差异，所谓抓手依赖未必增加了解释力。

制度主义与惯例理论也能提出强竞争解释。某公司之所以不愿修改考核表，可能不是管理者把工具视为世界本身，而是外部审核需要这种表格；也可能是改用另一系统的培训和兼容成本很高。这些解释如果可以单独说明结果，本书就不能宣称抓手依赖已取得独立证明。方法论上的诚实，是为强命题寻找真正可能使它失效的事实，而不是用更多术语保护它。

◆ 五、惯例的三层保存：工具、人才与语言究竟能否一一对应

我们可以通过三个观察窗口整理惯例的保存。工具层包括设备、程序、模板和软件；人才层包括经验、岗位、专业训练与权责身份；语言层包括组织用来分类异常、描述质量和判断专业性的术语。比如采购单、熟练采购员、供货周期的共同说法，都可能使供应链惯例在更换个别成员后继续存在。

但是，三层并非互不重合。某种专业判断可能一部分保存在软件参数中，一部分保存在人员的手感里，一部分保存在项目会议常用术语中。语言不仅传递区分，也能固定身份和价值；人才不只是E的背景关系，还参与S结果形成；工具也不只是一张静止的S表。本书若尝试将工具、人才、语言与S、E、D一一映射，必须承认这是有待论证的启发式对应，而不是三个实体存在天然同构。

从SDE视角看，可以把某个组织的稳定绩效、程序和外部可观察结构作为S，学习及修订惯例的历史序列作为D，人与人、工具与制度之间的相互约束作为E。也可

以反过来从已存在的合作关系E理解哪几种试验D有可能展开，再追踪新惯例怎样显露为S。两种读法各有所长，不能用某一条路径的优越性先行决定实证结论。

意义权重也不能只从惯例的稳定作用推断。某些惯例保障安全和可信合作，某些保存技能与技术创新，某些则以组织控制为主。原作者关注的是经济变迁和企业行为的解释，而不是SDE的创造、自由、幸福排序。出生证应分别列“原典研究目标”和“本书意义解释”，否则会把编者的哲学判断误当成学者历史主张。

【意义权重·本书的读法】组织演化与惯例：创造◐、自由○、幸福◐。依据是：纳尔逊与温特把搜寻与变异写进模型（创造◐）；惯例同时是组织内部的“休战”，减少冲突与认知负担（幸福◐）；惯例本身限制了个人的选择（自由○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	组织演化与惯例
主体预设	按惯例行动、在受限范围内搜寻与变异的组织
客体预设	由惯例保存技能与程序、经变异—选择—保留演化的企业
意义权重	创造◐ 自由○ 幸福◐
依据	搜寻与变异；惯例作为组织内部的“休战”
不许问的问题	惯例保存知识的同时，缩窄了哪些想象

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 六、旧厨房与新菜单：识别改良、重构和替代的条件

老陈计划为附近上班族提供早餐套餐。原有厨房为蒸制主导，员工的工作节奏稳定，但新套餐需要冷食分装、营养信息登记和外卖协同。老陈有三种选择：在旧流程上增加几个步骤；另开一个小区域开展试验；或者将全店的生产组织方式重新设计。每种选择都有成本，不能一开始就宣布彻底创新最好。

若顾客需求仍以原产品为主，维持旧惯例可能符合经济性；若新需求增长但不确定，另设试验组可以降低风险；若原有流程已经无法保证安全和交付，整体重构才可能成为必要。决策需要结合外部需求、员工学习成本、资金周转和潜在损失。

演化视角要求记录组织如何在实际变化中逐步形成下一步，而不只是替成功后的选择制造事前必然性的故事。

本章为第35章留下一个新问题：组织如果已经意识到旧惯例不适用，为什么仍未必能够改变它？答案可能不在缺少信息，而在于行动者不能公开讨论某些失败、评价制度只奖励维持现状，或者组织无法从局部纠错转向检验目标。这就需要进入阿吉里斯、舍恩与圣吉关于组织学习的研究。

【本章出生证及待核】纳尔逊与温特著作通常以1982年初版标注；此次检索获得哈佛大学出版社在售版的1985年出版日期，不能混为同一版次。惯例—搜寻—选择为既有理论核心线索；六路径、抓手三层与新增区分是本书的分析假说。构造例子不计为现实企业证据。

带 走 的 话

惯例既保存过去的知识，也缩窄今天的想象；抓手依赖要站住，必须说出比惯例多出的那一层。

小　账

这一章立了什么？组织演化以惯例、搜寻与选择解释过去怎样约束今天；抓手依赖可能多出的一层是“评价起点的锁定”。

怎样算它错了？同样有强惯例、却愿意定期撤换指标的组织，若并不更早识别该改变的任务，抓手依赖就没有增加解释力。

◆

35

第 35 章

组织学习一脉：从单环纠错到系统思考

> **这一章的问题**
>
> 错了，是改这道题，还是改做题的方式？

◆ 一、一道题反复做错：我们究竟是在改答案，还是改解题方式

孩子做题时连续出现同一种计算错误。家长可能要求他多做二十道类似题，以提高熟练度；也可能检查错误是否来自对概念的误解、注意力不足或者畏惧提问。这两种做法都可能有用，但它们处理的是不同层次的困难。前者在既有任务与规则下修正行动，后者则开始研究规则、目标或判断方式本身是否需要调整。将这一经验放到组织，我们便看到一项重大问题：公司纠正过多少次错误，并不自动意味着它学会了重新认识自己的工作。

阿吉里斯[8]与舍恩1978年《组织学习：行动理论视角》提出的单环学习与双环学习，正是研究这种差别。可以把单环学习理解为在既有目标与支配变量不变的情况下发现偏差并纠正行动；双环学习则涉及对支配变量、规范和前提的重新审视。这不是说单环学习低级、双环学习永远高级。对于消防程序、食品安全与基本财务核算，稳定可靠的单环纠错是必要的；若关键目标或制度已不适用，只有不断提高既定操作熟练度可能产生更严重偏差。

一家餐厅发现顾客等餐过久，安排员工提高打包速度。如果原因是高峰期临时操作混乱，改进流程可能有效；如果顾客真正不满的是菜单承诺的送达时间本就不现实，那么单纯加快打包可能增加员工疲劳和食品质量风险。双环讨论要提出：我们为什么承诺这个时间？它服务什么样的客户关系？谁有权修改承诺？但不能把提问本身等同于解决问题。组织仍需用数据和行动验证新的目标是否更适当。

◆ 二、防卫性惯例：为什么组织知道错误，也不愿把错误说出来

组织学习理论的困难远不止信息不足。很多组织已经有大量数字、报告和例会，员工也可能私下知道哪里出了问题，却不愿在正式场合提出来。因为指出问题可能意味着承认自己判断有误、使上级失去面子、影响部门预算或暴露长期被忽略的责任。于是大家对外承诺持续改进，对内却默默维持原有解释。这里出现一种特殊的学习障碍：组织把避免讨论某些问题本身，变成了反复使用的工作惯例。

阿吉里斯有关防卫性惯例的研究使我们看到，员工未必故意欺骗组织。他们可能同时希望完成工作、维持关系和保全个人尊严，而组织的奖惩结构让公开反省付出过高代价。某个项目负责人知道既定任务已经不可能按时完成，却担心早报会被认为能力不足，于是继续上报“基本可控”。其他部门看到这些报告，便推迟准备替代方案。最终失败显露时，组织解释为“沟通没有做好”，但真正应当研究的是为什么早期真实信息无法进入正式判断。

这种现象可以用本书的吸收三手法辅助检查。若组织把异常排除为偶发事件，可能表现免检；如果每次出现同类问题便发明新的会议名称，却不改变信息责任，可能表现改名；若主管始终认定制度设计无错，只能是员工执行不到位，可能形成先验保护。然而不能反过来见到“例外”“新概念”或“坚持原则”就断言组织学习失败。关键仍是新解释是否允许反证，是否改动了真正的行动前提。

管理者需要尤其警惕“反思仪式化”。一家企业规定所有项目必须做复盘，于是产生大量复盘纪要，但会议上只讨论哪些动作做得不够快，从不允许讨论目标和资源分配本身。复盘过程已经成为日常抓手，却未必提高了双环学习能力。它可能反过来降低员工对真正反思的兴趣。这也是抓手依赖值得研究的一个情境：原本旨在促进更新的工具，是否可能因为被绩效化而失去更新功能？已有防卫性惯例研究对这一问题提供了强先行解释，新命题必须给出独立增量。

◆ 三、圣吉：组织为何不能只靠局部纠错

圣吉1990年《第五项修炼》使系统思考成为组织学习讨论中的重要语言。它强调个人修炼、心智模式、共同愿景、团队学习与系统思考之间的关系。系统思考提醒我们，眼前的结果可能来自多个相互作用的反馈过程，而某个部门的局部改善，

可能在一段时间后使其他环节恶化。这与第23章开放系统理论存在继承与对话，但不应把系统思考仅仅理解为画几条箭头。

设想老陈提高某家门店的接单奖励，外卖订单迅速增加。收银部门的数据很好看，厨房因此压缩对堂食客人的服务时间，堂食顾客流失；随后门店总体收入下降，管理者又提高接单奖励，希望以更多外卖抵消损失。行动看似每次都在解决眼前问题，却可能形成自我强化的困难。系统思考要求追踪变量之间的反馈及时间延迟：短期刺激为何产生长期负担？局部效率提高后，整个网络承受什么变化？哪些指标要同时观察？

但是，系统图并非一画就证明因果关系。我们不能因为找到了两个相反方向的箭头，就认定有反馈回路存在。需要提出对时间顺序、相关变量和竞争解释的具体要求。例如，顾客流失也可能来自新开竞争店，厨房劳动力不足也可能来自员工离职。若不排除这些因素，系统思考只会产生一个更漂亮的故事，而不是更可信的判断。

将圣吉标成E→D→S，可以作为本书的候选路径：从组织关系与反馈结构E出发，研究干预和差异序列D，最后观察稳定结果S。但圣吉本身涉及多种问题起点，同一著作不只一种路径。这个标定的价值，是提醒第48章核验：管理学是否真的缺少从系统关系起手的成熟研究程序？若系统思考长期形成训练、工具与实践社群，便不该为了保存“空路径”判断而否认它的存在。

◆ 四、组织学习与知识管理为什么不是同一件事

组织学习通常关注组织怎样发现并修正行动中的错误、怎样改变支配行为的规则，以及学习怎样保存为组织能力。知识管理则经常涉及知识识别、保存、分享与使用。二者高度相关，却有不同问题中心。企业建立了文档库，不能由此证明完成了双环学习；员工敢公开挑战既定目标，也不意味着知识能够被稳定传给下一班人。

例如，老陈把每次新品失败的配方保存得很完整，已建立有用知识库。但如果所有失败都归因为年轻厨师执行不足，管理者仍然可能缺少对产品目标与顾客需求的反省。另一方面，如果团队在每次试验后都愿意讨论问题，却未保存试验条件和

具体步骤，新员工仍然可能重复旧错误。这说明组织需要同时处理反思能力、知识保存和实际协调三个对象。

我们可以提出一个具体比较研究。A组团队重点增加文档上传数量，B组重点建立可以质疑既有假设的复盘程序，C组同时建立两者。事先界定研究对象，比如跨期重复错误、复杂问题一次解决率、员工独立提出修订意见的数量和质量。若C组表现更好，还应考虑额外投入时间、人员水平差异和管理者支持等因素。若其中任意一种方法单独已经足够，则不应声称三种能力缺一不可。

从SDE视角看，学习中可观察的错误与成果属于S的候选显露，诊断和修订构成D中的变化，制度权责、员工关系和知识工具构成E中的重要约束。但三量并不是“学习”的新定义。真正应当解释的是这些条件怎样形成可再现的不同结果，而不是把现有理论的专业术语全部替换为三个字母。

◆ 五、“双环学习”最强的地方，也是新理论绕不过去的地方

如果本书后续提出“管理抓手必须被撤下检查”，那么阿吉里斯和舍恩的工作已经构成最强先行理论。双环学习并不只教人把旧任务执行得更好，而是让组织重新检查目标、规范与推理前提。“抓手退路”若只是重新说一次“对原有规则进行反思”，便没有足够增量。要在其基础上前进一步，至少需要说明何时、怎样、由谁提出撤除，以及撤除一项指标与普通目标讨论相比会产生什么可区分的结果。

例如，第53章提出的抓手撤除检验，可以增加一个与双环学习区分的操作：事先随机指定某个日常指标短期停用，在合规、安全和合理补偿前提下，观察人员如何替代该指标完成协调，以及哪些以前被遮蔽的任务重新显露。这个设计的潜在贡献，是将抽象反思转为可观察的制度变更试验。但它也有风险：撤除关键指标可能破坏服务质量或不公平地转移负担。因此需要安全边界、退出机制、替代记录和参与者知情，不能为了理论检验随意干扰现实组织。

另一条竞争解释来自学习组织自身的实践形式。有些组织并没有把“撤指标”作为正式行动，却已经通过开放会议、轮岗、用户访问和替代情境推演发现了类似问题。如果它们与撤指标组织的表现相近，那么撤除并非必要条件。研究者应保留这个可能性，而不能因为新方法更直观就断定它优于已有实践。

【意义权重·本书的读法】组织学习一脉：创造◐、自由●、幸福◐。依据是：阿吉里斯的第二型行动理论把“有效信息、自由而知情的选择、内在承诺”列为价值（自由●）；双环学习要求改写前提，能长出新的做法（创造◐）；圣吉的共同愿景关乎成员是否愿意投入（幸福◐）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	组织学习一脉
主体预设	能在行动后反思前提、修改心智模式的成员与组织
客体预设	嵌在惯例、防卫性习惯与系统结构中的行动理论
意义权重	创造◐ 自由● 幸福◐
依据	第二型行动理论的价值；双环学习
不许问的问题	共同愿景何时变成压制异议的口号

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 六、共同愿景与SDE意义：目标不是数字，也不是口号

组织学习研究中的共同愿景表明，人们的协调不只依赖明确命令或绩效奖惩，还可能依赖对未来共同状态的理解。一个团队愿意继续修正问题，可能因为成员认可任务本身有价值，而不仅为了完成当月奖金。对SDE意义维度而言，这提示创造、自由、幸福可以成为解释组织行动的重要问题线索。但不能把它们当作研究者能够直接推算出员工真实需要的三个数。

共同愿景有时可能支持主体性，也可能变成压制不同意见的组织口号。若所有员工必须公开赞同“我们是一家人”，反而难以表达加班负担与岗位不公平，那么共同愿景便可能沦为另一种抓手。研究者应同时观察成员愿意主动提出什么、能够拒绝什么，以及对不同工作目标是否存在合法讨论空间。吸引力不能仅凭口号重复次数评价。

老陈准备把早点铺改造成服务周边老人、学生和上班族的社区餐食服务点。员工中有人希望稳定收入，有人愿意尝试健康新品，也有人担心自己无法掌握数字化

系统。管理者如果只宣布“我们要成为社区最受欢迎的品牌”，可能无法直接协调这些差异。更有效的过程需要把共同目标转化为可调整的任务、真实约束与学习条件。何种价值优先，不可能只通过形容词宣布，还要进入可讨论的资源与责任安排。

本章最后的结论应当保持审慎：组织学习理论早已把规则更新、反馈系统、心智模式与共同愿景带进管理研究，所以本书不能把它们全部列成“无人研究的空路径”。真正的新问题可能在于，不同学习程序能否通过客观可核查的组织变更，帮助参与者发现自己原来没有意识到的任务与价值；若这种差异不能出现，新理论就需要收窄。

【本章出生证及待核】阿吉里斯与舍恩1978年《组织学习》书目已核对；圣吉《第五项修炼》1990年书目及一般理论框架可从出版资料核实。单环与双环、系统思考的叙述基于公开研究介绍；个别案例、各章精确引句仍须原典逐页核读。E→D→S为本书待检验的路径标定。

带走的话

纠正过多少次错误，不等于学会了重新认识自己的工作；改答案和改做题方式是两层学习。

小　账

这一章立了什么？单环纠错与双环改前提是两层学习；防卫性惯例让组织知道错也不说，复盘本身也可能变成仪式。

怎样算它错了？不正式撤指标、只靠开放会议与轮岗的组织若表现相近，撤抓手就不是必要条件，新命题要收窄。

◆

36

第 36 章

知识创造一脉：野中郁次郎与组织怎样生出新知识

> **这一章的问题**
>
> 组织怎样生出新知识，配方写下来以后又锁住了谁？

◆ 一、一份配方究竟能否装下老师傅的全部知识

老陈教一个新伙计制作包子，先给他一张配方[9]。面粉重量、发酵时间、蒸汽温度写得很清楚，新伙计仍然常常失手。老陈于是让他站在旁边看，自己摸一摸面团，提醒他感觉什么叫“稍微有筋性”。几次操作后，新伙计开始能辨认手感，却难以向其他人解释。他尝试写出一组经验判断，把失败条件记录在表格里，带着第二批新人做试验。最后，某些原来只能靠师傅眼力和手感辨认的变化，开始变成团队共享的训练办法。

这个故事揭示了管理的一个特殊对象：不仅要让人按照现有知识做事，还要研究新的知识怎样在行动者、经验、语言和组织过程之间形成。知识并不总是先完整地存在于某位专家头脑里，再被复制进文件。人与人共同操作、解释、失败和修正的过程，可能改变他们原来拥有的理解。同一套原料在不同组织经验中会产生不同做法，新的实践又可能为下一次研究提供新的问题。

野中郁次郎1994年《组织知识创造的动态理论》和野中、竹内[10]1995年《创造知识的企业》正面研究这一问题。1994年论文明确讨论隐性知识与显性知识之间持续的互动，以及组织怎样把个体层面的知识形成过程放大为集体能力。1995年专著将这一研究与日本企业的创新经验连接起来。我们不能把野中讲成“公司要多做知识库”的倡导者，他真正试图解释知识怎样通过社会互动和组织实践得到创造。

◆ 二、SECI并非把知识在四个盒子里搬来搬去

SECI模型通常归纳为社会化、外显化、组合化、内隐化四种知识转换。社会化强调人与人共享经验，外显化涉及把部分经验通过语言、比喻、模型和对话表达出来，组合化涉及不同显性知识之间的重新组织，内隐化则涉及知识经由实践重新进入人的技能与判断。它们不是四个部门的固定职责，也不是知识创造一定机械地先走一二三四四步。

回到早点铺，老师傅带徒弟共同操作，是社会化的可理解例子；师徒比较失败面团的具体差异，寻找可交流的判断语句，体现外显化；把采购记录、气温变化和失败案例整合成新操作手册，体现组合化；新人在重复试验中获得不必每次翻阅手册的判断能力，可作为内隐化的教学类比。需要注意这些例子中的每次学习未必都有新的知识发生。准确复制已有配方，属于知识传承；发现此前没有被意识到、能够独立解决新问题的关系，才更接近知识创新。

把SECI理解为“隐性转显性、显性转隐性”的循环，还要处理几项困难。首先，一部分隐性经验能否充分被语言表达？如果不同人只靠参加相同培训仍产生不同判断，说明文本转换存在边界。其次，组织创造的知识究竟由谁验证？一种流程改进被团队认可，不等于它在更广泛条件下可靠。再次，知识的社会共享需要权力与信任条件；员工如果因暴露失误受到惩罚，可能宁愿保留自己的诀窍，也不愿进入外显化讨论。

因此，SECI提供的是理解知识转化过程的研究方向，而非保证任何团队只要举办交流会就必然创新的成功公式。要研究具体组织，需要记录问题最初出现的情境、参与者如何重新定义问题、哪些经验被表达、哪些知识经过测试得到保留，又有哪些解释被证据否定。这一步与第35章的学习审计可以连接，但两者不能混成同一个概念：双环学习研究改变支配行为的前提，SECI研究不同知识形态之间的互动与创造。

◆ 三、“场”怎样进入知识创造：关系不是装饰背景

野中之后围绕知识创造讨论的“ba”（通常译为“场”）具有特殊吸引力，因为它提醒研究者：知识交流需要具体的共享情境、关系和实践空间。但“ba”概念

的后续系统阐发有其独立历史，不能把不同时期的概念成熟形式全部追记到1994年一篇论文。正如本书提示，学术史上应分别核对论文、1995年著作以及后来关于“场”的论述。

知识创造并非只要把专家们关在同一间会议室。空间能够提供接触条件，但共同目标、可使用的语言、彼此信任、工作时间和组织授权，同样影响交流是否真正产生新理解。两位厨师即使都对面团很熟悉，如果一方始终无法让另一方观察关键动作，知识可能停留在个人经验；如果让他们比较不同工艺并共同承担试验责任，隐含的差异才有机会变成可以讨论的问题。

这里可以从SDE角度提出E的分析功能：参与者、材料、制度、技术和历史经验之间的相互约束，可能影响差异序列D能够怎样展开，以及最终显露S是否具有新的知识内容。但是，将知识创造的所有人际条件统一称为“纠缠”，不能代替具体调查。哪些关系影响信息流通，哪些制度允许质疑，哪些过程导致知识被证伪，必须分别定义。否则E成了研究者不理解一件事时随时可以放进去的剩余箱子。

尤其要防止把知识共享看成无需付出成本的活动。一个员工将多年培养的特殊技能完全公开，可能担心岗位优势消失；一家企业向合作伙伴分享技术，也可能涉及商业秘密与知识产权。知识管理需要处理合作、激励、法律边界和责任，不能简单宣布“分享越多，创造越多”。某些知识必须经过有控制的传播和验证程序，才能避免生产安全和客户隐私受到损害。

◆ 四、野中与SDE：相邻研究能否相遇而不相互吞没

本书认为野中的知识创造学派是SDE发生学最近的理论邻居之一。这个判断应被认真对待，因为两者都不满足于把知识看作固定成品，而是研究互动中如何出现新的理解。但我们不能因此宣布SECI只是SDE的一个局部应用，也不能把SDE说成仅仅换名的SECI。要比较它们，需要让各自独有的研究问题保持清楚。

两者的异同可以说清。相同之处：都不把知识看作固定成品，都关心互动中新理解怎样发生，野中的“场”已经接近SDE的特征纠缠E。不同之处有两条。第一，SECI是一个四步循环——社会化、外显化、组合化、内隐化——它描述知识在隐性与显性之间怎样转换；SDE是三量互动与六路径，它问的是这一次知识发生从哪一

维起手、在哪一维收尾、又回写了什么。第二，SECI不处理抓手锁定：知识一旦外显化为配方、手册、知识库，配方就开始锁人——新伙计照着配方做，老师傅不再被请教，配方之外的手感从此难以进入组织。SECI把外显化当作知识创造的一步，本书则要追问外显化之后的回写：被写下来的那部分，怎样反过来规定了什么算知识。

一个可比试验是：两组员工都接受相似的知识分享训练，其中一组只按既有SECI组织实践，另一组增加对目标变化、制度约束和反常结果的显式记录。预先规定要比较的新成果质量、问题发现能力、独立复核表现与资源投入。如果增加的环节没有稳定收益，不能将其美化为长期隐性价值；如果有差异，还需排除团队能力差异和管理者投入更多时间的解释。这样的试验才能把跨学科哲学语言转成有实际研究意义的增量。

另一种更尖锐的对手，来自组织中的负知识与误解。团队可能通过长期共同活动形成一种人人认可、但实际上错误的操作习惯。它同样有社会化、外显化和制度化过程，却没有带来真知识。因此新理论不能只研究知识怎样“发生”，还必须研究知识怎样获得错误检验资格，以及组织能否接受来自外部现实的反驳。这一点可与本书的S3“在轨”相连接，但不宜把科学正确性等同于组织内部的和谐认同。

◆ 五、知识一脉的出生证与路径图

按本书读法，野中知识创造一脉的主体预设是能够在共同实践中发生、表达和转化知识的个体与组织；客体预设是具有显性和隐性维度、能够经由实践与互动持续变化的知识。它与“企业只有一套固定信息”这样的客体预设不同，也与只计算员工每小时产量的管理对象不同。若把知识一脉归到效率一角，就会忽视它明确研究的创新与能力形成。

抓手是什么？不是单一表格，也不是一份文件，而可能是共同实践、知识转换程序、项目团队、培训组织和交流空间的复合安排。因此“核心量无法压成日报，就长不成日常抓手”的判断，在这里面临一个操作化问题：如果一家企业每天都通过导师制、项目对话、知识共享平台和新品复盘开展知识创造，那么它算不算稳定

日常管理？若算，它可能成为强命题的反例；若不算，必须清楚说明“当家”的独立标准，不能因理论预期而随时修改定义。

六路径也不能只用SECI的四转换步骤机械映射。社会化过程可能先从人际关系E起手，再经共同试验D形成新的可表达结果S；组织在发现某项产品缺陷S之后，也可能回头审查知识交流D和背景约束E。应在具体文本和组织情境中标定某一段研究的次序，而不是给整个学派盖一个永远有效的E→D→S印章。

意义权重的候选解释，可以将创造作为重要方向，因为研究直接关心新知识如何发生；自由与幸福则需要分别寻找成员自主学习、共同参与和组织福利的独立依据。不应因作者研究“知识创造”就把组织中所有知识实践都默认评价为积极。知识也可能被用于更加严密的控制或更复杂的市场操纵；是否有益，要结合真实用途与伦理约束判断。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	野中郁次郎知识创造
主体预设	能在共同实践中发生、表达和转化知识的个体与组织
客体预设	有显性与隐性维度、经实践与互动持续变化的知识
意义权重	创造●；自由、幸福待独立依据
依据	研究新知识如何发生
不许问的问题	知识被用于更严密的控制时如何识别

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

【意义权重·本书的读法】知识创造一脉：创造●、自由◐、幸福○。依据是：SECI的中心就是新知识的发生（创造●）；野中把组织成员的自主性列为知识创造的条件之一（自由◐）；成员生活感受不在理论中心（幸福○）。

◆ 六、从一份配方走到一套共同研究能力

老陈起初拥有一份只有自己能完全理解的老面工艺。为了开第二家店，他尝试把工艺写出来，但发现手册中很多条件需要现场判断。于是安排不同员工在可控条

件下做对照试验：温度、时间、面粉品牌改变后，成品出现什么差异？哪些失败能够重复？哪些差异只是一次随机波动？团队由此不再只是“向老板学手艺”，而逐渐学会共同提出问题和评价结果。

这项变化说明知识创造不仅涉及复制技能，还有把原来分散在个人经验中的问题转化为共同可检验的研究对象。组织能力的提升也许不只体现为包子数量，更体现为遇到新材料和新客户时能够产生可靠判断的能力。但这样的价值同样需要证据，例如新人独立处理异常的表现、跨门店工艺稳定性、新产品试验的质量，而非靠“大家更爱学习了”的主观赞美。

本章把野中放在后续SDE研究的中心竞争位置：他已经提出知识在组织互动中形成的动态理论，也已经解释经验、语言和实践之间的转换。未来若要提出“知识发生”的新命题，必须说明自己比这一研究多发现了哪种差异、哪种约束或哪种失败条件。真正尊重前人的理论，就是允许它阻止本书轻易宣布原创，而不是在引用之后再把它降格为注脚。

【本章出生证及待核】1994年野中论文及1995年野中—竹内著作的作者、出版信息、公开摘要已核对；SECI解释依据相关标准学术综述与原著公开信息。“ba”的后续概念史、具体日企案例与精确段落仍须逐页核查；本章老陈情节属于构造例子。

带 走 的 话

知识不是先装在专家脑子里再抄进文件，而是在共同操作与修正中发生；配方写下以后也会反过来锁人。

小　账

这一章立了什么？ 野中的SECI与“场”是SDE最近的邻居；本书多问一步：外显化之后，写下的配方怎样回写什么才算知识。

怎样算它错了？ 增加记录目标变化与反常结果的一组，若比只按SECI实践的一组没有稳定收益，这一增量就不成立。

◆

37

第 37 章

克里斯坦森：好公司为什么会输

> **这一章的问题**
>
> 把每件事都做对的好公司，为什么还会输?

◆ 一、做对了每一件事，为什么仍然错过下一次变化

老陈的早点铺已经经营多年[11]。他最熟悉的顾客希望包子皮薄馅足、出餐快、价格稳定。店员每天收集意见，认真改进产品，财务报表和客户满意度都在上升。与此同时，附近出现一种看起来不够成熟的新早餐服务：食物种类少、包装普通，却能够让赶时间的学生提前下单、在路口取餐。老陈认为这种服务质量不稳定、客单价太低，没有必要投入资源。几年以后，通勤习惯改变，原来的部分顾客开始转向更便捷的模式。这个假设故事提出的困难是：管理者并非不听顾客，而可能正是因为认真服务现有顾客，才低估了另一个正在变化的市场。

克里斯坦森1997年《创新者的窘境》研究的就是这一类悖论。成熟企业往往拥有资源、管理能力与客户信息，却仍可能在某些技术或商业模式变化中失去位置。书名中的“窘境”不等于经理人懒惰、错误或者不专业，而是企业遵循现有优良经营原则，有时与探索不同价值网络中的机会发生冲突。它不能被简化成“所有新技术一定打败旧技术”，也不能把每个低价新品都归入颠覆性创新。

克里斯坦森区分延续性技术与颠覆性技术（后续研究又发展为更完整的颠覆性创新框架）。前者通常沿着主流顾客看重的绩效维度持续改进，后者起初可能在这些主流指标上表现较差，却在某种不同使用情境、不同客户群或更低成本上具有吸引力。问题在于，成熟企业面临合理的资金回报要求和客户承诺，很难为尚不满足现有标准、市场规模又小的机会投入同样资源。

这与本书的“量化当家”接点非常明显。现有顾客满意度、利润和产品指标，是组织真正需要重视的信息，却可能使尚无稳定评价标准的新机会难以获得内部支持。但必须指出，克里斯坦森已经细致研究成熟企业的资源配置逻辑。若本书只是说“既有指标遮住新机会”，并没有超越1997年的论证；新的理论必须寻找不同、且能被观察的因果机制。

◆ 二、价值网络与资源分配：为什么不是老板一拍脑袋就能创新

一家成熟企业服务大客户多年，生产设备、供应链和售后系统都围绕这些客户构建。每年预算会上，能够证明客户需要和回报稳定的项目更容易获批。新项目若面向低端市场，即使技术有潜力，也可能因为利润低、风险高而被排在后面。从局部看，每一次选择都合理；从长期看，它们却可能共同维护了一条不利于探索新市场的路径。

这并不是说管理者无法自由选择，而是选择受到价值网络的约束。客户决定现有产品什么叫好，资本市场和内部财务制度影响投资评价，各部门依靠既有能力产生可信预测。一个新业务若不符合当前评价体系，往往不仅需要新技术，还需要新的成本结构、客户关系和经营流程。因此颠覆问题不仅是技术研究，也是组织研究。

克里斯坦森强调资源分配过程的重要性，帮助我们理解为何某些企业把创新单元从主流业务中分离出来，使其面对不同客户要求和经济结构。这种安排不是任何情况下都最有效。若新业务与旧业务具有显著技术协同，彻底分离可能造成资源浪费；若组织必须严格遵守共同安全标准，不能让新团队以“探索”为由绕过合规程序。因此管理者需要评估分离的收益、知识交换成本和责任边界。

老陈可以安排一名员工负责通勤早餐试验，由独立的小预算观察顾客取餐体验，不直接使用老店堂食客单价作为唯一成功标准。这个例子展示了问题的研究结构，却不能据此证明该项目一定会成功。对新市场的误判同样可能造成失败。真正值得保留的是在现有价值网络之外，建立成本可控、质量可检验的新评价条件。

◆ 三、它不是Goodhart定律的一个简单版本

本书把克里斯坦森作为抓手锁定的关键案例，这是合理的研究方向，却要避免把所有解释收缩成“指标成为目标以后就失真”。Goodhart类问题通常强调当某个指标被用作考核目标时，它与真实目的的关系可能发生变化。克里斯坦森的问题还包括：指标对当前业务可能仍然非常有效，但未来的另一组客户和技术路线，最初根本不在旧指标所定义的可比较空间之内。

例如，主流客户要求更高的性能，成熟企业持续提升性能并获利。这些指标不一定虚假，也不一定已经与主流客户真实需要脱离。问题在于新产品最初吸引的客户更重视方便、价格或新体验。用主流市场的高性能标准评价它，可能得出合理但局部的否定结论。因此真正困难的是评价对象与价值尺度不同，而不仅是原指标受到操纵。

组织惯例理论则会说，企业保存了过去成功的能力与工作程序；资源基础观点会说，企业难以快速重配特定能力；制度主义会研究行业认同和主流职业标准如何塑造投资判断。克里斯坦森提出的特殊贡献，是把技术轨迹、顾客价值网络和资源配置逻辑放在一起，解释为何良好管理本身可能带来不利的长期选择。本书的新理论只有能在这些强解释之外提出独立预测，才能称得上创新。

“抓手依赖”与上述解释可能交叉之处，是当企业内部把某种量化评价方式当成识别所有业务机会的默认语言时，未被归入旧尺度的新需求可能难以获得正式讨论。要证明这一机制，可以比较拥有相似资源、相近客户及技术条件的企业，考察哪些组织允许不同业务使用不同成功指标，哪些组织要求新业务在初期就满足成熟业务的财务标准。如果后者更容易错过新市场，还须排除管理者能力、资本限制与时间差等竞争解释。

◆ 四、“好公司也会输”不是每个失败案例的万能解释

在现实商业史中，曾经领先的企业失去市场地位，原因可能包括技术方向误判、宏观经济变化、治理问题、监管冲击、竞争对手资源优势、产品质量失败与战略执行不足。只有满足特定的客户价值网络和技术轨迹条件，才适合使用颠覆性创新理论。不能见到一家老企业倒下，就说它被新技术颠覆。若新产品一开始就在主

流性能、质量和价格上全面优于旧产品，这更可能是一般性竞争或者延续性技术进步，不一定属于严格意义的颠覆过程。

克里斯坦森理论本身也受到学术批评与后续修订，特别是案例选择、技术演化判定和概念外延等方面。研究者若引用某个著名公司故事，不能只依据商业畅销书中的叙述，应回到当时产品性能、客户市场、投资记录和竞争格局，判断是否真的符合机制。“好公司因为把现有客户的指标做到最好而错过新技术”是对典型情形的浓缩表述，不是所有失败都可以套用的定律。

一个简单而有压力的反例是：某家企业高度依赖可量化的绩效抓手，却持续成功孵化面向不同客户的新业务；或者另一家企业提倡开放创新、很少使用日常数字指标，却仍然接连错失市场机会。这些情形如果存在，就要求本书区分抓手是否阻碍探索，与企业有无其他独立的创新能力。因果关系不能只根据成败结果倒推。

可以设置初步历史研究程序：先指定产品技术轨迹、主流客户评价指标和新产品初期客户群；再寻找企业内部投资规则、业务单元组织形式和公开决策资料；随后比较新业务的资金、人力与项目终止过程；最后考察市场变化是否确实由所分析的机制主导。若资料不足，只能把结论留在候选解释层。研究者不能用SDE概念填补缺失史料。

◆ 五、六路径与出生证：颠覆研究已经走到哪些方向

按本书的建模读法，克里斯坦森研究中的主体是受现有客户、投资标准与组织程序约束的成熟企业管理者；客体是处在不同价值网络中的技术、产品、客户需求与资源配置过程。他的问题并不是管理者心理上缺乏创新热情，而是具有良好组织能力的主体在一套有效却有限的客体预设中持续作出选择。它可以从已显露的市场绩效S追踪技术与客户评价变化D，再分析支撑不同选择的价值网络E；也可以从价值网络E出发，说明哪些资源分配D会产生怎样的长期结果S。路径标定应限定于具体论证段落。

抓手方面，现有客户对性能的评价、投资回报率、企业预算流程和产品部门职业能力，可能形成三层稳定结构。工具层支持比较可选投资，人才层积累特定市场服务能力，语言层将“好项目”理解为可以满足旧财务条件的项目。三层不是错

误，而是使大规模企业有效运行的重要条件。锁定只有在新机会需要不同价值尺度时才成为特定风险。

意义权重不能仅因为该理论讨论“创新”就给创造打满分。它在商业研究中的直接关注是为什么企业面对新技术时可能失败、如何组织回应；新产品是否真正提升用户自由或幸福，还需要观察不同利益相关者的结果。颠覆也可能导致劳动者失业、市场集中和其他社会成本，因此成功企业的新增长不能自动等同于社会总体价值增加。第49章跨经济、法律、政治与社会学的接口，应当继续处理这些问题。

【意义权重·本书的读法】克里斯坦森：创造◐、自由○、幸福○。依据是：颠覆性创新关乎新市场与新产品（创造◐）；理论的主体是在价值网络中分配资源的企业，成员选择与生活感受不在中心（自由○、幸福○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	克里斯坦森
主体预设	受现有客户、投资标准与组织程序约束的成熟企业管理者
客体预设	处在不同价值网络中的技术、产品、需求与资源配置过程
意义权重	创造◐ 自由○ 幸福○
依据	颠覆关乎新市场与新产品
不许问的问题	新的价值尺度出现时，谁有权改写“好项目”的标准

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 六、第七编的真正成果：六种理论为什么不能收成一派

从第32章到第37章，我们依次研究了企业资源如何产生不同服务、正式组织为什么趋于相似、惯例怎样保存过去、组织为什么可能拒绝改变自己的前提、知识如何在经验与对话中创造，以及成熟企业如何因现有价值网络错过新机会。它们有共同对象——组织的过去、现在与未来怎样关联——但不是同一个理论。资源观点解释差异，制度主义解释趋同，惯例解释延续，学习理论解释纠错与改前提，知识创造解释新的认识怎样出现，颠覆理论解释成功经验在新市场中的边界。

因此，本编不能把它们只写成“资源、制度、学习三脉”的简单拼接，也不能在最后宣布它们全部只是“抓手依赖”不同侧面。必须让它们相互质疑。资源差异能否在制度趋同压力下保存？优秀的组织惯例怎样转化为刚性？双环学习能否自动生出新的知识？知识创造是否必然提高竞争能力？现有价值网络是否会被组织自主重新定义？这些问句分别要求不同材料，不能用同一套公式替代。

前七编完成后，本书的核心假说承受了新压力：资源能力、制度伦理、专业知识与组织学习未必能被压成一个日常结果数值，但它们仍可能通过训练、正式组织、专业共同体和工具体系深度进入管理实践。因此，量化可能是抓手主流化的一条强机制，却不能未经历史比较就称为唯一机制。所谓“量化梯度决定学派主流地位”，需要在第48章和第52章与本编的具体反例继续交锋。

这里也出现一个潜在的新研究对象：一项管理理论进入组织以后，既可能把新的事变得可观察，也可能限定成员认为什么才算有价值的事。这个反馈已被组织学习、制度主义、创新研究等多条先行理论讨论。本书若要进一步建构，必须从其中辨认出能生成不同预测的关系，而不是在结尾把已有成果重新命名。下一阶段的“总出生证”和跨学派对撞，应当承担这一实质任务。

【本章出生证及待核】克里斯坦森1997年《创新者的窘境》的书目、核心研究主题已根据出版资料核对。具体企业案例的完整过程、学术批评和后续概念修订需要系统文献审查，不能仅根据出版社营销介绍定性。老陈为构造情境；本章意义权重和SDE路径为本书建模判断。

带 走 的 话

好公司输掉，常不是因为不听顾客，而是太认真服务现有顾客，让新的价值尺度进不了预算会。

小　账

这一章立了什么？价值网络与资源分配让良好管理也可能错过新市场；新客户起初根本不在旧指标的可比较空间里。

怎样算它错了？相似条件下，要求新业务初期就达成熟财务标准的企业，若并不更容易错过新市场，抓手依赖这一机制就错。

◆

第　八　编

东方管理实践一脉：理论主张与实践分栏

导　语

东方管理实践一编只写公开可查的做法与公开表述，理论主张与企业实践分栏记：丰田生产方式、稻盛和夫的阿米巴、海尔与华为，以及中国传统管理思想的三张出生证。不评企业对错，不排高下。

38

第 38 章

丰田生产方式与日本式经营：让问题在流程中显露

这一章的问题

同样是一条线，为什么丰田的线要让问题浮出来？

◆ 一、同样是一条生产线，为什么要允许它停下来

老陈开了三家早点铺，打算建设一间统一配货的中央厨房[1]。原先三个店各自和面、配馅、蒸制，开店早晚不一，常常有人忙得脚不沾地，有人等着下一批面团。有人建议他把制作工序全部放在一条线上，用固定节拍让每个人都不停手。照第二编讨论福特的方法，这个主意有合理性：生产被组织成连续作业，工序之间的等待和搬运可以减少。但如果面粉一批次出了问题，所有店都接收到相同的次品怎么办？如果做馅的人赶不上计划，是再增加一份库存，还是暂停节拍，找到真正原因？这一场景是教学构造，不是丰田史实，却准确呈现两类生产管理面对的共同困难：怎样使大规模、重复性劳动既稳定，又能及时察觉和处置异常。

丰田生产方式（Toyota Production System，TPS）常被简略地说成精益、零库存或者节省成本。这样的概括抓住了它的一些结果，却遮蔽了关键机制：它不仅组织正常生产，也在设计异常如何被及时看到。丰田官方对TPS的说明把准时化（Just-in-Time）与自働化（jidoka，带有人类智慧的自动化）称为两根支柱。准时化强调按需要的种类、数量和时间组织流动；自働化则要求出现质量或设备异常时能够停下来，使不良品不被继续传递。看板是协调取用和补充的信息工具，并非TPS的全部。公开企业史把这些做法解释为长期试错积累的结果，并指出战后物料不足、品种和产量约束推动了其形成。〔资料：Toyota Global，TPS与75年史；原典待核：大野耐一[2]《丰田生产方式》具体版本及页码〕

因此，同是生产线，不能把福特与丰田的不同归结为“前者只管快，后者更有人情味”。福特的移动装配线追求规模、分工和流动，丰田也追求速度、成本和稳定交付；二者都涉及标准化。差异在于管理焦点如何处理不确定性和异常：若主要以稳定节拍为中心，异质订单和局部偏差可能需要由计划、库存与专门检查岗位来吸收；若将异常显露嵌入现场操作，停线、问题标识、原因分析和工序改进便成为正常生产结构的一部分。这不是宣称两家公司实际车间任何时期都严格符合两种理想类型，而是对两套设计思想中显著差异的比较。

◆ 二、准时化不是只减少库存，而是重排谁向谁发信号

很多通俗介绍把库存视为一种纯粹的浪费，似乎库存越少，管理越先进。现实恰恰需要区分保险性库存、周期性库存和由于失配形成的不必要积压。供应不确定、运输不稳定时，完全没有缓冲可能导致停产；库存过多又可能延迟暴露产品结构、交付节奏和质量的问题。TPS的准时化不是抽象地下达“全部减库存”的行政命令，而是建立以需求拉动生产的具体信号机制。

在通常的推动式安排中，上游依生产计划决定做多少，然后把成品交给下游。若计划偏离真实使用量，库存就可能在连接点积累。拉动式安排则尽可能由后一道工序按需要取用，前一道工序根据实际取用补充。其要害不是一张小卡片，而是控制指令的方向变化：谁拥有“需要多少”的信息，谁发出补充信号？如果上游仍依据未经更新的预测大量生产，即使卡片制作得再精致，也只是把旧计划换了视觉形式。

丰田公司史记述了超市补货思想与看板在1950年代以后逐步推广的过程，直至更广范围部署，说明管理技术的发生不是一位管理大师在某天突然创造整套制度。制度能运行，需要产品标准、供货周期、工序可靠性、人员训练及供方合作同步改变。这些条件决定了同一名称的工具移植到不同组织后，结果可能不同。与第三编的科层研究结合，可将看板同时视为信息规则与生产操作之间的接口：它约束取用顺序，却也让现场需求对计划拥有更直接的反馈资格。

回到早点铺。如果隔壁分店每天按过去的销量收到三百个包子，卖不完就冷藏、第二天打折，那么减少库存的口号并不能解决预测失误。采用拉动思路，中央

厨房可以根据门店当天分时段的实际销售和补货条件安排小批量生产。但是这并不自动节约总成本：频繁运输可能增加油费，少量多次制作可能增加换线负担。研究者必须把食安要求、配送半径、天气变化、顾客等待时间与报废率同时纳入，才能判断新信号机制在什么条件下值得采用。

◆ 三、自働化：把错误从末端检查改成过程中的中断

自働化容易与普通自动化混淆。普通自动化可以在没有人持续操作时完成重复动作；TPS意义上的自働化还包括设备或工人识别异常、发出信号和适时停下来的能力。丰田官方展示的安灯（andon）与停止拉绳正是把问题可见化的工具。当生产线任何一道工序识别异常时，停线不是当然的失职，有时恰好是防止问题被放大的一项职责。

这一做法涉及管理制度对人的不同预设。一个以持续产出为唯一显性目标的组织，可能使现场工人面临隐性选择：报错会减少当日件数，不报错则可以暂时完成考核。若团队被赋予停止、修复和记录的权限，质量问题就可能不再只靠末端检验岗位发现。这个变化不是“取消规章”，而是把执行标准、发现偏差和更新标准放在同一运行回路。员工能否真正行使停线权，还取决于停线带来的责任如何分配、主管怎样回应以及事后是否存在惩罚。

假设门店一名学徒发现新一批肉馅气味不对。若一切考核只看当天准点出餐，他可能选择照常包完再等店长处理；若流程要求可疑原料立即隔离并允许报损，他就有动力在损失尚小时阻断危险。后一种机制包含成本：隔离会耽误生意，主管也可能因为误报而困扰。真正的管理任务不是让所有员工总是停工，而是建立停线门槛、响应时限、复工权限与复盘机制，让阻断和恢复都可执行。

因此，丰田生产方式并不证明“放权一定比管控好”。它展示的是更细致的组合：相当严格的作业标准与现场判断权并存。标准使偏差有参照物，现场判断权使偏差能及时进入组织学习。如果把前者单独抽出，就会得到僵硬的命令；只把后者单独抽出，可能又丢失判断标准。这一相互制约，是本章解构“效率抓手”时不能跳过的机制。

◆ 四、出生证：谁在发现异常，什么样的“事”被管理

按照第321号的出生证方法，不能仅因为丰田强调效率，就把它与第二编的泰勒归入完全相同的主体—客体联合预设。本章给TPS制作一张工作性出生证。主体预设：能够执行标准，也能在现场识别异常、提出改善的员工，以及必须回应异常的班组、工程与供应链参与者。客体预设：由相互衔接的工序构成、应维持流动而又可能持续暴露失配的生产过程。二者联合，使“问题不是等到成品报废才发现，而是在流动之中被认出”成为核心互动内容。这属于本书的归纳，不是丰田官方逐字表述的学派定义。

抓手至少包括看板、安灯、作业标准、问题解决活动和日常改善会议。工具层通过标牌、工序信号、标准作业书和异常记录建立；人才层体现在员工现场处理问题的技能、班组长培训、跨工序理解；语言层则是对浪费、过载、波动、异常、改善等概念的日常使用。三层并不是必须同时存在的经验事实，仍需根据企业案例具体标定。意义权重试标：创造◐，因为持续改善带来新做法；自由◐，因为现场有处理异常的空间；幸福◐，因为劳动负担与稳定就业也受到关注。若放到本书的在轨、效率、吸引三角，TPS至少横跨在轨和效率，不宜简单压成D3效率一角。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	丰田生产方式
主体预设	能执行标准又能在现场识别异常、提出改善的员工；回应异常的班组、工程与供应链
客体预设	由衔接工序构成、应维持流动又持续暴露失配的生产过程
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福◐
依据	持续改善、现场处理空间、稳定就业
不许问的问题	交期压力之下，停线与改善是否仍被允许

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

六路径可以试标为E→D→S：先把工序和人机关系组织成能够反馈的结构E，通过异常与改善中的差异序列D，最后使质量、交期和成本结果S显露。但反向的S→D→E同样存在：从缺陷率或交付结果入手倒查变化，再重建关系。哪一条占主

导，应当就大野耐一原典具体篇章与企业流程资料逐段判定，不能用本书符号强行替代原有的工程逻辑。

本章最值得提出的异象并不是“丰田有无效率”，而是：当持续改善被制度化，它能否发现原来的产品与任务定义已经不合适？一条流水线可以在现有产品上不断减少浪费，却未必因此知道顾客下一年想要什么。如果把所有战略失败都说成现场改善做得不够，就是把流程抓手变成先验正确；反之，若改善制度允许质疑产品任务、供应关系和客户价值，旧抓手也可能成为探索新问题的入口。这个问题需要与第28章明茨伯格涌现战略、第37章克里斯坦森的创新困境进行竞争性对读。

◆ 五、日本式经营的“三神器”不能被写成全国统一的制度

传统管理学教材常把长期雇用[3]、年功工资和企业别工会称为日本企业管理的“三神器”。日本劳动政策研究机构关于就业制度的历史研究指出，它们主要在特定历史时期和特定企业群中形成较强影响。关于长期雇用是否真正覆盖全部员工、年功工资究竟有多大程度取决于工龄、不同产业与雇用群体是否相同，长期存在研究争论。把三神器写成战后每家日本企业都必须具备的固定事实，会掩盖非正规雇用、行业差异和历次改革。

更重要的是，三神器与TPS虽然都在日本企业管理经验中占据重要位置，却不是同一个理论对象。TPS首先研究生产工序、质量和信息流；长期雇用与企业别工会更多涉及劳动关系、就业稳定和工资秩序。二者可能互相支持，比如长期培养现场技能需要一定的人员稳定，但不能仅因某家企业同时采用这些做法，就认定一种做法是另一种成功的充分原因。换一家雇用不稳定但培训严格的企业，是否也能运作类似改善机制？这就是应当寻找的反例。

本书将实践与理论分栏：理论主张栏记录丰田公开提出的准时化、自働化、持续改善和尊重人的理念；实践材料栏记录公司史公开说明的制度演变以及劳动研究实际发现的日本雇用安排。若要评价效果，还需第三栏独立研究数据。企业理念不是完全无效的资料，它能说明组织宣称要追求什么，却不能独立证明组织在所有时期已经实现这些目标。

◆ 六、本章结算：可见的问题比可见的产量更重要吗

本章对第二编作了真正的补充。泰勒让工作动作变得可以比较，福特把工作沿生产线排列，而TPS的一个重要特征，是让错误与需要改善的位置尽量在过程中获得可见性。这三者都不能离开标准化和效率问题，但对人的职责、信息指令以及异常处理设置了不同的结构。因此，科学管理的发展不只是测量手段增加，也包括“什么算需要管理的事件”发生变化。

对本书“量化当家”的建构命题，本章提供既支持又约束的材料。看板、标准工时、缺陷记录确实容易日常化；但有意义的改善往往源于现场判断、相互信任与跨工序学习，不能完全还原为单项报表。若只取可量化的一半作为TPS的全部，便可能错过解释力最强的那一部分。相反，如果没有稳定记录，改进也难以跨班组保存。两者之间不是谁取消谁，而是如何设计能让非数字化观察进入制度的接口。

带 走 的 话

丰田的线不只为快，更为让异常在流动中被看见；停线有时不是失职，而是防止问题放大的职责。

小　账

这一章立了什么？准时化重排谁向谁发信号，自働化把末端检查改成过程中断；TPS横跨在轨与效率，不宜压成效率一角。

怎样算它错了？雇用不稳定但培训严格的企业，若同样运转起类似的改善机制，长期雇用就不是TPS改善的支撑条件。

〔待核清单〕：大野耐一日文原著及中文版相关术语的逐页校对；早期看板推广的具体年份与工厂差异；日本雇用“三神器”在行业、时期与劳动力类型上的覆盖差异；TPS在非汽车行业移植后哪些条件保持、哪些条件改变。上述尚未核对事项不作为本章实证结论。

◆

39

第 39 章

稻盛和夫与阿米巴经营：人人是经营者，谁来计算协作

这一章的问题

人人都是经营者以后，单元之间“不算账”的协作去了哪里？

◆ 一、从店长的账本到人人能看见的小账本

老陈扩大早点铺以后，遇到一个意外困难：统一算账时，全公司利润不错，但各店的人不知道自己的行为到底带来了什么变化[5]。早餐店为了准时交货常常加班，中央厨房抱怨门店频繁修改订单，配送司机说自己每天都在替别人承担迟到成本。老陈考虑把整体利润细分到每家店，甚至每个小组，让负责的人不仅看销售额，还能看成本和劳动时间。这个构造案例的现实张力在于：组织规模增加以后，整体成果与局部行动之间的因果关系变得难以感知，管理者希望创造更短的反馈回路。

稻盛和夫的阿米巴经营提供了一种不同于纯粹中央集权预算的回答。京瓷公开介绍其经营哲学与小时效率[4]系统，强调小组织单位对收入和费用具有经营意识。一个组织若被分成若干相对独立的小单元，单元成员可以看到自己一段时间创造的价值与投入的工时，原本只有高层掌握的财务语言，就可能进入现场日常判断。把组织划成“阿米巴”，意在形成能够因业务需求而调整的组织单位，而不只是每年给所有岗位发一份新的成本报表。

这里必须先解除一个误解：阿米巴不是天然意义上的“人人都有一家公司”，员工也不因此获得完全独立于组织的法律地位。阿米巴划分发生在企业共同战略、会计规则与资源平台之内。一个小单元即使对自身的损益承担更多责任，也仍然需

要遵守组织总体质量标准与协作安排。如果将它直接等同于无边界市场竞争，会误解经营哲学与内部组织设计之间的关系。

◆ 二、单位时间附加价值：算得清的收入与算不清的贡献

阿米巴经营最有辨识度的工具之一，是把附加价值与工作时间联系起来的单位时间核算。京瓷公开的管理介绍和2010年前后企业社会责任报告，对“每小时效率”及其用途提供了较具体的说明：可以观察小单元的收入、费用与投入时间，形成便于成员了解的经营信息。用一种概括性表达，在特定会计规则下，单位时间附加价值≈（收入－相应费用）÷总投入劳动时间。真实核算中哪些费用纳入、内部交易如何计价、辅助职能怎样分摊，应以企业采用的制度为准，不能用这个简式冒充通用法定会计口径。

为何要除以时间？一个部门销售额高，并不意味着单位劳动投入的产出高。两支团队都增加了收入，如果其中一支付出了大量加班、返工和额外资源，它创造的单位时间价值可能并不相同。这样的指标能够提醒员工：降低无效等待、节约材料、改善交付方式，可能与增加销售一样重要。更重要的是，指标把普通成员原本难以直接感知的企业经营结果，转换成可以定期讨论的共同语言。

但小账本既产生新的可见性，也可能制造新的不可见性。假设两个阿米巴，一个负责门店销售，一个负责食品安全训练。前者能较直接追踪销售额、毛利和工时；后者主要减少事故、降低长期损失、保护企业信誉。这些贡献可能没有稳定、可立即结算的内部收入。如果组织坚持每个单位都必须独立表现为当期利润，后者可能被迫向其他单元收取形式化服务费，或在资源竞争中处于不利位置。内部定价并不是没有意义，但它同样需要解释价格从哪里来、有没有隐藏的交叉补贴、服务质量如何保证。

老陈把配送、配料、销售各分一个核算单元，配送组可能通过减少跑腿次数使自己的每小时效率提高，却使门店临时断货；配料组通过购买便宜材料降低费用，却增加销售组解释客户投诉的时间。在整个组织的合并报表里，这些内部变化可能相互抵消，甚至使总利润下降。此时，我们不能只责怪单元负责人“缺少大局意

识”，还要检查内部定价、联动目标与跨单元决策权是否设计得当。小单元指标若不与总任务连接，局部经营意识可能与整体协作发生矛盾。

◆ 三、稻盛哲学与核算制度之间有一条不能省略的路

谈到稻盛和夫时，通俗叙述很容易把企业成功解释为经营者道德高尚，或反过来只把阿米巴看作一套精细的数字监督制度。两种读法都过于单薄。京瓷官方呈现的经营哲学不仅包括控制费用、增加收入，也强调全员参与、共同目标和持续努力。企业对哲学的自述能够帮助我们理解它希望塑造什么样的员工与组织关系，却不能直接证明员工实际体验、福利分配或经营成果与理念完全一致。

阿米巴制度试图解决一个具体协调问题：基层成员被要求承担成本责任，如果他们看不懂整体预算，也没有相应的决策信息，责任便容易退化成单向问责。核算表可以增加透明度，但信息的可得性仍不等于实质决策权。假如成员知道费用超支，却不能影响采购、人员安排和供应商选择，那么“人人是经营者”就只剩下对支出进行解释的义务。真正的经营参与，需要责任、信息、资源控制权与后果承担形成一定程度的匹配。

另一方面，人的行为不能被假定为只随指标变化。成员之间的帮助、信任和组织认同，会影响他们如何理解数字：同样是利润下降，有的团队主动公开问题、互相支援，有的团队则可能推迟确认损失或转嫁费用。这不是宣称一种道德哲学必然保证前者，而是指出会计工具的有效运行本身受到组织关系约束。研究者若只看每小时效率提高，就不足以确认提升来自流程学习、成本转移，还是会计科目调整。

按照第321号出生证，本章尝试写成两张分开的表述。理论主张栏：主体是能够学习经营、对共同成果承担责任的员工；客体是被划分为可核算且持续调节的小单元活动；意义试标为创造◐、自由◐、幸福●，需注明这是本书读法，不是稻盛给出的量化自评。实践材料栏：京瓷公开说明小时效率制度、阿米巴划分和经营哲学，至于各工厂、各时期的执行细节、员工接受程度与经营成效，应由独立材料另行确认。把两栏混为“京瓷员工人人都有充分自主权”，便是典型的过度推论。

◆ 四、2010年日本航空：不能把一次企业重整变成万能因果证据

2010年，日本航空经历法律上的重整程序[6]。日本航空2010年1月和2月的官方公告显示，稻盛和夫于当年2月1日就任董事长。这个人事与事件时间可以由官方记录核实。随后日本航空的重整实践经常被放在稻盛哲学与阿米巴经营的讨论中，成为说明小单元核算和员工意识变化的代表案例。但要从“他担任董事长”推进到“阿米巴制度导致公司经营改善”，中间还隔着一整条证据链。

首先，航空公司经营重整涉及法律程序、债务处置、航线与机队调整、成本结构、外部环境、人员安排及经营治理等多种因素。即使可以查到经营指标改善，也不能通过前后对比直接认定经营哲学为主要原因。其次，不同单位的核算制度可能与战略调整同时发生；若两种变化无法分离，便很难估计单独实施核算制度的效果。再次，组织文化变化往往主要来自公司内部调查或参与者回忆，资料有价值，但必须与独立测量互核。

因此，本章把日本航空案例放在“管理方法进入组织的历史现场”位置，而不作为一锤定音的证明。下编2010年应按判词三，区分过去学派的实践记录、当时意义需要及最终是加固还是改写。若发现重整改善主要由财务和制度重组解释，阿米巴的独立作用便需收窄；若发现经营核算改变了跨部门协作方式，也要确认这种变化是否持续，而非重整短期动员造成。

【稻盛和夫阿米巴经营出生证页·本书的读法】

主体预设：人人是经营者——能看懂并为小单元损益负责的员工。

客体预设：可以独立核算的小单元，以及单元之间的内部交易。

意义权重：创造◐、自由◐、幸福●（本书的读法，不是事实）。依据：京瓷经营理念把全体员工物质与精神两方面的幸福放在首位〔待核：表述原文〕（幸福●）；小单元有定价与经营上的自主（自由◐）；单元可以开拓新业务（创造◐）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	稻盛和夫与阿米巴（理论主张栏）
主体预设	能学习经营、对共同成果承担责任的员工
客体预设	被划分为可核算、持续调节的小单元活动
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福●
依据	京瓷理念把员工物质与精神幸福放在首位〔待核〕
不许问的问题	单元之间无法即时计价的协作，是否因核算而改变

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

抓手与三层锁定：单位时间附加价值与小单元核算表。工具层是每日核算表与内部定价规则，人才层是阿米巴长与经营会议，语言层是“单位时间附加价值”“人人是经营者”。

最怕的异象与吸收手法：小单元之间“不算账”的协作——替别的单元救急、带新人、修公共设备——在核算表上没有位置。常以“经营哲学”免检：协作的缺口交给理念与修养去补，而不进入核算制度本身。

路径与缝隙：按本书的读法走S→D→E——先看每个单元的核算结果，再比较单元之间的差异，最后调整组织关系；依据是阿米巴经营以每日核算为起点的做法。缝隙属缺式：单元之间的协作关系在制度里缺位，由哲学代偿。

◆ 五、抓手三层锁定：小账本怎样变成管理语言

阿米巴经营最适合检验第321号所谓的抓手依赖，因为它具有明确的可重复操作单元。工具层是小单元组织划分、内部核算规则与小时效率报告；人才层是能够解释报表、安排小组劳动并协调内部交易的带头人；语言层是收入、费用、单位时间、经营者意识等日常概念。当一个员工每次讨论问题都必须回答“这会让我们组的单位时间价值上升还是下降”，管理抓手就开始改变大家看待工作的顺序。

这种依赖并非天然有害。指标可使过去由少数管理人员垄断的资源信息获得共享，使一线能够更早发现浪费；但它可能逐渐将无法计价的支持工作边缘化。组织如果为每项跨单元帮助都建立收费关系，可能提高成本透明度，也可能使原先依赖信任和共同目的的合作被重新定义为交易。反之，完全不核算又可能让长期不承担

资源约束的行为持续存在。问题不是“算账”和“不算账”选哪一个，而是该由谁、在什么层级、按何种时间窗算哪些账。

SDE路径在这一案例中可以尝试采用S→E→D：先确立可见的小单元结果S，重建核算与分工关系E，随后观察成员如何改变行为D；也可以从E→D→S起手，先研究共同目标和相互信任，观察学习与协作，再比较结果。二者给出的管理干预次序可能不同。倘若某小组效率下降，第一条路径容易首先查账与费用结构，第二条则可能先检查支持关系和信息阻塞。只有在真实情境中收集两种路径可能产生的不同预测，路径划分才具有方法价值。

本章的“不许问”是一个研究性提问，而非对稻盛的断言：单元之间那些无法立即计价的协作，是否会因为绩效评价而发生变化？如果组织对这一问题已有成熟的内部结算、共同预算或非财务评价机制，应将它作为理论补充，不能继续说阿米巴完全不问协作。若所有难以计价的贡献都可以事后被称为“看不见的长期价值”，却无任何具体识别程序，本书的批评也会落入改名而非进步。

◆ 六、老陈的三个店：小单元与共同任务的交界线

回到老陈的早点铺。中央厨房制作面团的师傅，能否和门店收银员使用同一套小时效率指标？如果让两者单独比较，可能因为工序不同导致错误排序。若把厨房收益按包子批次内部结算，配料品质下降可能使厨房单元的费用更低，却让门店损失更多顾客。若要求跨单元的每次协作都形成转移价格，又可能因为核算过细而增加工作量。于是，阿米巴经营在规模较小的组织中并不自动优于集中的管理方式；它需要组织任务具有一定可分割性，并存在足够的会计与协调能力。

一个更好的研究设计，不是问实施阿米巴后利润是否上升，而是设定相似但不完全相同的组织任务：一个单位交付可以清楚验收的零部件，另一个单位持续提供难以独立计价的公共支持。比较单元核算在两类任务中的信息透明、跨部门冲突、整体成果和学习速度。若两类组织都因核算而改善，说明我们需要寻找更一般的运行条件；若只在可分割任务中改善，则需要收窄适用边界；若大量协作通过非正式关系才能实现，说明账本之外还有真实的管理条件。

本章最后形成一个比“数字越多越好”更精确的结论：阿米巴的创新不是把企业拆得越细越好，而是让经营信息与局部责任可以连接；真正困难的是局部可见性与整体共同任务之间，如何保存必需但不能简单计价的协作。这个问题会直接进入第47章三层锁定总账及第52章的量化梯度检验。不能因为阿米巴具有清楚的小时效率指标，就预设其所有重要贡献都已被量化。

带走的话

小账本让经营信息和局部责任连上了，难的是单元之间无法即时计价的协作在账上没有位置。

小　账

这一章立了什么？阿米巴以单位时间附加价值造出更短的反馈回路；缝隙属缺式：单元间协作在制度里缺位，由哲学代偿。

怎样算它错了？若组织对单元间协作已有成熟的内部结算、共同预算或非财务评价，“阿米巴不问协作”的判断就错。

〔待核清单〕：京瓷阿米巴组织划分在各业务线的变化；小时效率内部交易计价和公共费用分摊的原始制度；日本航空重整中会计制度、债务和经营调整的独立影响；员工自主程度与组织文化效果的第三方研究；稻盛原著与公司公开材料的逐页核验。

◆

40

第 40 章

中国企业实践：人单合一与《华为基本法》

这一章的问题

同样“以客户为中心”，为什么长成了不同的组织形状?

◆ 一、为什么同样是“以客户为中心”，组织会设计成不同形状

当老陈的早点铺进入外卖市场，他遇到了一个新问题[7][9]。以往顾客进店买早餐，服务人员能听见抱怨、看到退货；配送平台出现后，部分顾客反馈变成屏幕上的评分、订单备注与退款申请。某一天，客服接到“豆浆太甜”的反馈，门店说配方不是自己制定，中央厨房说没有直接看到客户，采购负责人说供应商只按合同送货。所有岗位都在履行职责，却没有一个人负责将顾客感受变成下一批产品的调整。这个构造场景使我们重新提出企业管理的经典难题：客户价值究竟由哪一个部门负责？把责任写进岗位说明书就够了吗?

海尔的人单合一与华为的客户导向，都是研究中国企业管理实践时经常被讨论的案例，但它们并不使用同一种组织设计。海尔公开材料把“人单合一”解释为员工与用户价值相联系，强调贴近用户需求的前端自主经营与平台化支持；华为的《华为基本法》及其后公开治理材料，则更突出组织共同纲领、客户价值、职责体系及不断调整的权力安排。即使两者都讲“客户”，也不能由此推断它们拥有相同的部门边界、预算分配、绩效机制和决策程序。

本章遵照第321号要求，将理论主张与企业实践分栏。企业公开讲述的成功经验，是重要的一手自述；对组织内部真正产生何种效果，则必须寻找制度文件、时期明确的记录和独立比较。我们既不把企业家讲话视为充分证据，也不把这种讲话一概认作宣传而忽略其在组织中的规范功能。讲话有时正是组织成员理解何种行动受到鼓励的一部分，但它仍不是结果本身。

◆ 二、海尔：从质量边界到用户关系

海尔公司史公开记载：张瑞敏1984年底到青岛电冰箱[8]总厂任职；1985年企业处理76台存在质量缺陷的冰箱。这件事件被企业反复用来说明质量意识的建立。企业故事有传播力量，因为一件具体行动比抽象标语更容易获得记忆。但研究者必须把三种命题分开：确曾发生对缺陷产品的处理；这次处理被企业解释为质量文化的转折；此次处理对随后多年经营成绩有多大独立因果作用。第一种可以从公开年表核对，第二种是公开叙述事实，第三种则需额外比较，不能自动由前两种推出。

把质量作为不可轻易让步的边界，与TPS自働化相似，都将有问题的产品当作不应悄悄流到下游的异常。然而，质量管理并不直接回答顾客需求如何变化。即使组织能保证每台冰箱没有制造缺陷，市场仍然可能出现对新尺寸、新功能和不同服务方式的需求。一个把“合格”仅理解为符合原来技术标准的企业，可能在旧标准内工作得越来越出色，却错过标准本身改变的信号。

海尔2015年公开发布的十周年资料把人单合一的采用时间记为2005年，强调互联网情境下员工、用户与市场之间关系的重建。在此框架中，“单”不能简化为传统意义上的生产订单数量，还涉及用户价值与需求承接；“人”也不能仅看作接受岗位安排的执行者。人单合一的组织主张试图缩短前端员工与用户反馈之间的距离，让承担任务者更接近任务意义的实际来源。组织中的小微、平台与支持系统，则是尝试在规模扩大后保存这种联系的不同安排。

但是，离用户更近不等于离组织共同目标更近。若每个小微都根据自己的用户反馈调整产品，公共技术、安全、品牌和供应链如何共同承担责任？若平台为小微提供支持，平台收费和绩效由谁决定？若顾客要求与劳动安全、质量标准冲突，谁有权拒绝？这些问题不能通过再说一次“以用户为中心”解决。真正的管理学工作，是把责任界面、信息传递、资源配置和冲突处理的结构画出来，再检查口号能否落在制度上。

◆ 三、人单合一的出生证与抓手：被管理的“事”是否已经改变

对海尔这一管理主张，本书作以下建模性出生证。主体预设：能够与用户需求形成直接联系、承担一定经营责任并依赖平台资源的组织成员。客体预设：围绕用

户价值而可被重新组合的任务、服务关系和资源配置，而非始终固定不变的部门职位。核心互动内容是人员、用户任务与平台支持之间的持续对应。意义权重的●◐○不能机械按企业公开措辞给高分：若以主张而论，可暂标创造●、自由◐、幸福◐；若讨论真实员工体验则必须等待独立材料。

工具层抓手可能包括用户需求记录、任务合同、小微核算、平台资源接口；人才层是能够经营小单元、协调跨团队服务和识别用户问题的成员；语言层是“人”“单”“用户价值”“小微”“生态”等新概念。用第321号三条识别信号反查：旧指标能否与新指标比较？新人是否必须先学会这套语言才获得发言资格？当改革遭遇困难时，是不断加入新考核条款，还是允许重新审视组织单元本身？这些问题不能仅靠公开访谈回答，应当查看制度变化后的实际运行。

若以E→D→S路径解释，人单合一可能从重设成员—用户关系E出发，通过任务调整D形成新的服务与经营结果S；但若从企业总部设定增长成果S，随后调整用户关系E，再安排执行过程D，又可以读为S→E→D。现实管理方案可能同时采用两条路径。选择哪个作为学派主路径，需要明确文本层级和研究范围，不能因为书中存在用户关系一词，就一概认定所有改革都从E起手。

对本书主命题，人单合一提供一个不宜被过早吸收的情形：用户价值未必总能被统一、稳定的日常指标表达，组织仍可能围绕它长期进行分工和协作。如果实际发现其大部分运行仍依靠精密核算和绩效接口，可进一步解释量化如何参与制度化；如果某些关系主要依靠专业判断、信任和实时协商维持，也必须承认非单一指标抓手具有实践地位。何者占主导，不能在没有独立研究前先写好结论。

◆ 四、华为：《华为基本法》究竟是法律，还是组织共同语言

与海尔不同，华为的代表性管理材料之一是1998年前后的《华为基本法》。它被广泛用于讨论企业如何把核心理念、发展目标、治理原则与组织管理要求整理成系统文件。这里首先需要作概念区分：《华为基本法》是一份企业内部管理纲领的名称，不能因为使用“基本法”三个字，就把它等同于国家制定的法律；其约束力来自企业内部组织安排、劳动合同及相关适用规则，而非独立的国家立法地位。正式原始文本、修订史和同期执行细则仍应进一步逐条核验。

为什么企业要写这样的文件？组织只有十个人时，创始人可以通过日常谈话解释什么重要；人数大量增加以后，不同部门很可能以不同方式理解客户、质量、研发、奖励与责任。一份共同纲领可以压缩高层理念的表达差异，给人员选拔、培训和组织判断提供共享参照。它因此具有与第三编法约尔职能划分和韦伯科层结构不同的作用：它不仅规定谁有职责，也试图规定不同职责共享哪一套判断原则。

文件的优势也可能成为它的局限。若原则足够宽泛，任何实际行为都能被事后称为符合企业价值观，那么原则失去区分力；若原则过于具体，环境变化时又会阻碍制度调整。比如“以客户为中心”在面对两个客户需求冲突时并不能自动决定优先次序；客户要求极低价格，但产品安全和员工合法权益设有不可突破的边界，也不能只靠这一句话处理。管理研究必须追问原则如何进入资源配置、升级争议、拒绝不合理需求以及跨部门问责的程序。

我们可以把《华为基本法》作为组织语言层锁定的典型研究材料，却不能仅凭它已流行或常被引用，证明其在每个时期和每个部门都被严格执行。实践栏还应观察岗位设计、培训、项目评审、绩效体系与治理变化。理论主张栏说的是文件希望建立怎样的组织，实践栏才研究真实行为能否对应这套主张。

◆ 五、轮值CEO：授权不是把集中决策者复制成几个人

华为2011年年度报告中对轮值CEO有明确阐述。相关制度不是把“人人参与经营”简单复制到高层，而是试图将组织重大决策与个人负责人之间的关系重新安排。轮值设计可以分散对某一个人的依赖，提供不同管理者从不同任务角度审视问题的机会，但也可能增加交接成本和决策协调难度。最终效果取决于授权边界、决策程序、长期战略的承接和责任追溯。

把高层权力安排与员工协作方式作比较，会发现两个维度。第一，谁拥有提出方案的资格？第二，谁承担方案最后被采纳的责任？高层轮值可以扩展参与者，却未必自动使基层决策更自由；小微授权可以提高现场响应速度，却未必自动改变董事会重大决策权限。不能因为两家企业都使用“授权”一词，就认为其主体预设相同。管理思想史必须防止同词异义被写成理论一致。

本书为华为相关实践给出的候选出生证，是“能够依共同原则进行授权与负责的组织成员×需要在持续竞争和技术变动中保持协同的大规模组织”。这仍然是一个横跨不同时期的概括，需要在具体制度分析中拆开；研发项目管理、轮值CEO与基本法不应被无条件合并为一个独立学派。意义权重暂不依据口号作判断，需将客户责任、创新和员工机会放回公开制度中比较。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	海尔人单合一（主张栏）
主体预设	能与用户需求直接联系、承担经营责任、依托平台资源的成员
客体预设	围绕用户价值可重新组合的任务、服务关系与资源
意义权重	创造● 自由◐ 幸福◐
依据	公开主张；员工体验待独立材料
不许问的问题	改革遇阻时是加条款，还是重审组织单元本身

学派	《华为基本法》
主体预设	能依共同原则授权与负责的组织成员
客体预设	须在竞争与技术变动中保持协同的大规模组织
意义权重	暂不标（不依口号判断）
依据	原则与权责治理
不许问的问题	文字原则怎样落到日常、由谁解释

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

◆ 六、鞍钢宪法：参与式管理历史必须避免简单古今类比

本书要求回看1960年前后所谓“鞍钢宪法”及“两参一改三结合”的历史记录。这属于特定历史时期我国工业组织治理探索的一组口号和实践：通常涉及干部参加劳动、工人参加管理、改革不合理规章制度，以及干部、工人、技术人员相结合。这里必须标明〔待核〕：具体提出时点、原始文件文字、实际运行范围和不同

时期的制度变化，需要核对档案与正式历史研究。单凭后来的总结文章，不足以判断当时各工厂如何实施。

为什么要在本章放入这一历史材料？不是为了制造一条从1960年直接通向互联网小微组织的思想血缘，而是提供另一种历史出生证：在工业组织高度分工时，谁被视为拥有改善生产和参与管理知识的主体？如果技术干部能够进入现场、工人可以参与管理，就可能改变知识与决策权的分配方式。但这是否意味着真实的组织权力发生充分变化，需要依据具体历史条件考察。

将参与式管理仅仅写成“比科层制更好”，或者把它直接称为当代人单合一的思想前身，都超出了现有证据。一个制度可以在话语上鼓励参与，却保留高度集中的实际决策；另一个制度可以高度分工，却为具体问题建立相当有效的现场反馈。必须分清制度宣称、组织权限与实际效果。本书的“理论主张与实践分栏”，在这里尤其不是形式要求，而是防止历史目的论的必要方法。

◆ 七、中国企业案例的共同研究难题：谁定义客户价值

海尔与华为的并读，揭示出一个不宜被简化为管理口号的问题：客户价值既可以由订单、投诉、复购等指标呈现，也可能涉及客户尚未表达的新需求、长期信任与社会责任。组织中谁有资格定义它，决定了哪些信息能进入决策。销售部门可能将客户价值解释为成交，研发部门可能强调长期可靠性，售后部门则看到使用过程中的真实困难。若指标和预算只奖励第一类成果，其他判断便可能持续处于劣势。

这对本书的“量化当家”主命题既是机会，也是约束。如果客户价值需要经过订单和绩效指标才能成为组织日常操作的抓手，可以研究它在哪个环节被量化、量化以后什么样的部门拥有更大权力。如果顾客关系、技术声誉或组织使命在没有单一指标的情况下仍然长期发挥约束力，则需要识别另一种制度化机制。真实研究不能把一切稳定发生的关系都事后定义为“某种隐性量化”，否则理论失去失效条件。

回到早点铺，老陈能否让每个门店直接处理顾客的口味反馈？可以。但中央厨房的食品安全底线和配送排程仍需要共同规则。我们看到的不是“集中管理过时，

分散管理先进”，而是不同层级分别承担怎样的判断责任。管理问题只有进入这种具体接口，才有可能从漂亮理念发展为可比较的制度解释。

带 走 的 话

同样讲“以客户为中心”，海尔与华为长成了不同的组织形状；关键在谁有资格定义客户价值。

小　账

这一章立了什么？人单合一缩短成员与用户的距离，《华为基本法》立组织共同语言；理论主张与企业实践必须分栏记。

怎样算它错了？若人单合一的运行主要靠专业判断、信任与实时协商而非精密核算，就须承认非单一指标抓手的实践地位。

〔待核清单〕：《华为基本法》完整原始文献、版本和实施细则；轮值制度历史变迁及可用独立评价；海尔人单合一在不同业务的实际组织与财务安排；鞍钢宪法第一手历史文本及运行边界；中国企业实践与第321号出生证之间的对应判断。

◆

41

第 41 章

中国传统管理思想的出生证：修己、法术势与无为

这一章的问题

修己、法术势与无为，各预设了什么样的人和什么样的事？

◆ 一、古代思想是现代企业管理理论吗

老陈与妻子商量如何教刚入职的孩子做早餐。第一种主张是先让孩子明白对顾客与家人的责任，店里的人彼此以身作则；第二种主张是把卫生、迟到、质量和结算的规则写清楚，一视同仁地处理违规；第三种主张是不要事事替孩子安排，让他在保证安全的前提下自己试、自己看顾客反应。三种方法各有直觉上的说服力，也各有风险。这个场景为理解儒家、法家、道家提供了日常入口，但绝不能倒过来说孔子、韩非子和《道德经》的作者已经提出了现代早餐连锁企业管理学。

中国传统思想产生于与现代公司迥异的政治、社会与伦理秩序。儒家关心修身、伦理关系与政治秩序，法家关心国家治理中的法、术、势，道家文本具有深厚的宇宙论、政治哲学与人生修养内涵。古代思想可以为现代管理学提供问题意识，但不能因为用了今天的“组织”“绩效”“人才”等词汇，就将原来的文本含义自动改写为当代管理咨询模型。本章首先作一个严谨的限定：所谓“传统管理思想的出生证”，不是古人自承属于某个管理学学派，而是本书用第321号方法对部分代表文本作受限的比较性解读。

比较的最小单位应当是具体语句与论证语境，而不是三个可以随意移动的大标签。儒家内部并不只有一种政治伦理路线，法家思想也包括不同作者的分歧，道家各篇章不能无条件视为同一作者在同一时期提出的封闭体系。若为求整齐只写成“儒家讲人、法家讲制度、道家讲自由”，便会遗漏它们对礼、法、治理者及秩序的复杂讨论。出生证可以提供一种切入，但绝不能代替严肃的古典文献研究。

◆ 二、儒家的工作性出生证：以什么样的人形成什么样的秩序

《论语》讨论“正名”的段落将名分与言行、政事之间的关系连在一起；讨论“修己以安人”的段落则提出修养自身与安顿他人的关联。这里要保留古典文句的历史语境：“安人”并不等于现代商业中向员工提供福利，“正名”也不能直接等同于制定岗位KPI。尽管如此，两条思考路径能够使管理者追问：一个组织的责任称谓是否与真实义务相符？拥有权力的人是否愿意先约束自身行为，再要求他人服从？

例如，老陈把一名伙计称为“店长”，却不授权他处理顾客投诉；把另一人称为“采购负责人”，却仍由自己私下决定所有供应商。若职位名称与实际权责不匹配，员工之间就容易出现推诿：有人以为事情由店长负责，有人却知道店长根本无权决策。现代组织设计研究当然已有职责、授权与问责的丰富理论，本章不是宣称儒家先于西方发现了岗位责任，而是借正名问题检查组织用语是否遮蔽真实关系。

试用第321号出生证：主体预设是可以修养自身、在关系中承担角色责任的人；客体预设是靠礼、名分与伦理实践维护的社会秩序；互动的核心是责任与行为如何彼此成就。意义权重可以暂标幸福◐、自由○、创造◐，但这些符号只是本书针对选定语句的试读。不同儒家文本对个体行动空间与秩序有不同理解，不能将该标注变成历代儒者的客观统一评价。

这一思想的实际力量，不在于提供一套能测出“道德分数”的仪器，而在于对担责者提出角色一致性要求。但是，依靠品德榜样维护制度有一个明显边界：当参与者互不认识、利益冲突严重或权力不对称时，仅要求负责人“以身作则”可能无法提供明确的申诉与纠错程序。倘若组织在受到批评时总回答“负责人修养还不够”，却拒绝修订制度，这就可能形成第321号所谓的吸收手法：把制度问题改名为品德问题，令组织起点无法接受检验。

儒家文本内部也包含制度、礼法、教育与政治责任的多重讨论，不能仅用“道德教化”一词把它们取消。本书能做的是追问：在什么情境下，以德行和角色责任形成自我约束具有独立作用？在什么情境下它必须与明确规则和外部救济机制结合？如果一个组织制度完善却不断出现形式合规而责任缺席的情况，儒家提供的是一种问题提醒，而不是已经通过现代实验验证的万能解决方案。

◆ 三、法家不是“严格管理”的同义词：法、术、势各管什么

谈到法家，人们容易想到奖罚严明和高压控制；谈到现代管理，又常将法家直接转写成制度化与绩效考核。若这样处理，就会把先秦法家关于君主权力、官僚任用和国家统治的独特问题完全抹平。以《韩非子》及相关传统为重要材料，法、术、势通常可以分别作为公开规范、治理者驾驭官僚的技术以及职位权势来理解，但具体学说流派、术语异同和文本历史必须核对可靠的古典研究。现代公司不存在古代君主的同一种主权结构，所以类比只可用于寻找提问方式，不能直接转用治理结论。

在老陈的早点铺里，公开规则像“法”：食品安全规范、请假程序、责任界面若不透明，员工便难以预测组织会怎样处理事件；管理者核查信息、识别虚报与授权的方法可以作为与“术”某些问题结构相近的类比；担任店长所具有的任免、分配和审批权限，又提示位置所带来的能力与个人品德并非一回事。三者必须分开研究。一个人再有德行，没有相应权限也可能无法阻止违规；规则再明确，监督失真时也未必得到执行；拥有权力但缺少公开程序，组织可能陷入任意支配。

这种读法可形成工作性出生证：主体预设是可能逐利、趋避奖惩且需要被约束的治理参与者；客体预设是通过规范、权势与行政技术维持的秩序。它的意义权重不应先验贴上“自由〇、幸福〇”，因为我们首先需要区分对秩序稳定、治理效能和个人处境的不同解释层级。把法家整个传统当成一个单一主体预设，本身就是高度简化，应注明研究边界。

从抓手依赖来看，组织使用公开制度后容易在工具层形成表格、流程与奖惩记录；人才层出现熟悉合规程序的干部与审计人员；语言层形成违纪、责任、授权、考核等概念。但不应把这些现代机制简单写成古代思想直接导致。更合理的比较问题是：为什么不同历史条件下，人们都会发现仅凭私人好恶分配责任具有高成本？又为什么将规则绝对化，可能反过来削弱判断和学习？这是第三编韦伯、默顿与第320号法学研究能够与古典问题发生联系的接口。

一个明确的反例是：在某类高度安全敏感的岗位，严格程序并不意味着僵化，反而是避免不可逆事故的必要条件。只有证明程序阻断了本应允许的合理调整，而

且替代方案能够兼顾风险与责任，才能称其为有害锁定。否则，简单以“法家模式压制创造”为结论，只是把复杂制度问题转换成未经检验的价值评语。

◆ 四、道家的工作性出生证：无为不是管理者什么也不做

《道德经》中“无为”的概念常被现代管理文章理解成不干预、充分授权、放手让员工自己成长。但无为并非现代企业管理中的“躺平”，也不能直接视作放弃规则和秩序。文本中关于自然、欲望、简约与治理行动的讨论，有明确的思想背景。若把它译成“管理者越不管越有效”，不仅夸大了外推范围，还会使无为丧失具体条件。

老陈教孩子包包子，若从第一分钟就替他固定手指姿势、每隔十秒纠正一次，孩子可能始终学不会独立判断面团状态；但若连食品安全、刀具和热蒸汽风险都不解释，就让孩子凭感觉试，也可能造成危险。管理者应该退到哪里？合理的答案不是永远离开或者永远介入，而是区别可探索的差异与必须守住的约束。某些动作只要不违反安全要求，就可通过操作反馈获得经验；某些错误的代价过高，则需要提前告知和明确阻断。

依出生证作受限转译，道家相关文本可读为：主体不是必须被外部意志不断雕塑的受控者，客体也不是可以无限细分、无限干预的活动系统；相反，治理者需要警惕自己的多余行动可能制造新问题。这并非宣称道家已经提出系统反馈控制理论，而是把一组哲学上的警惕转化为现代管理的研究问题。其意义权重可暂向自由◐或●倾斜，但仍需依据具体章节，不能将“自由”直接等同于放任。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	儒家（修己、正名）
主体预设	可修养自身、在关系中承担角色责任的人
客体预设	靠礼、名分与伦理实践维护的秩序
意义权重	创造◐ 自由○ 幸福◐
依据	正名；修己以安人
不许问的问题	名分与实际权责不符时，谁来正名

学派	法家（法、术、势）
主体预设	可能逐利、趋避奖惩、需被约束的治理参与者
客体预设	通过规范、权势与行政技术维持的秩序
意义权重	暂不标（须分层）
依据	公开规则与奖惩
不许问的问题	规则本身由谁约束

学派	道家（无为）
主体预设	不必被外部意志不断雕塑的行动者
客体预设	不可无限细分、无限干预的活动系统
意义权重	自由◐（或●，待具体章节）
依据	警惕多余行动制造新问题
不许问的问题	哪些约束必须守，哪些可以放

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

这一方向最危险的吸收手法是先验：当组织表现好，就说无为产生效果；当表现差，又说管理者干预太多、还没有做到真正无为。如果理论不说明何时需要介入、介入强度与退出条件，就很难接受反驳。可研究的命题必须更具体：在低风险、反馈快速、人员有一定技能的任务中，减少无效审批是否能改善问题解决速度？在高风险或反馈很慢的任务中，减少必要监督是否增加事故？这种分情境预测比抽象宣告“无为最先进”更有研究价值。

从六路径看，可试把这种受限读法接近E→D→S：先确认人的能力和任务环境的关系E，再允许成员自主尝试D，最后观察是否形成可接受成果S。但另一些文本可能更偏重由已有结果返回行动约束，故不能将整部《道德经》固定标成单一路径。这种谨慎不是理论软弱，而是对古典思想与现代学派之间不对称关系的必要尊重。

◆ 五、三种出生证并排：不是选一种治企业的万能药

如果只问“儒、法、道谁更适合管理”，我们已经落入把哲学传统当作三种竞争商品的陷阱。比较应当先说明它们回答什么不同问题。儒家取向可以提醒组织责任与人格修养不能完全外包给程序；法家取向可以提醒治理不能完全依赖关系好坏，需要公开规则、奖惩和权力边界；道家取向可以提醒管理者，过度干预本身可能制造新的障碍。三个提醒可以在同一个组织中相遇，却不能因此推论三个思想传统早已自觉形成一套统一的现代管理模型。

以老陈的孩子为例：卫生底线由明确制度保证，做法的探索可以有适度自主，负责人又需要用自己的行为承担责任。在实际操作时，三者会发生冲突。若学徒出于好心自创一种做法，却违反食品安全标准，应当以规则阻断；若规则要求没有意义的日报造成大量时间浪费，应当允许提出修订；若老陈总以自己的美食品味否定青年顾客的新需求，就需要重新审查本人经验。不能因为事后能为每一种处理找到传统思想的对应语句，就说古典思想已经验证了这个管理方案。

从SDE看，三种传统的研究性读法都可以形成S、D、E的不同起手位置，但更重要的是保留各自不愿失去的东西。若儒家借角色修养维护关系，不能仅用个人品德量化表替代其全部问题；若法家强调公开规则及治理技术，也不能仅看奖惩数字忽略权力结构；若道家强调少私寡欲和警惕强制，也不能简单将其归入“放松考核”的措施。分析应先保存理论独立性，随后才探索可发生的交接关系。

◆ 六、传统思想进入现代组织，必须通过三道翻译关

第一道是历史语境关。究竟是哪一篇、哪个词、针对什么样的政治和伦理问题说的？文本在不同版本、不同解释传统中是否发生争议？不能仅凭现代演讲中一句名言写出整套古典治理理论。第二道是制度接口关。若某种哲学主张要进入现代公司，必须说明它怎样与法律、安全、专业责任及权利救济相协调。古代关于君臣、家国的关系不能未经处理直接套到雇佣关系。第三道是经验效果关。即使某个管理办法能够在哲学上获得支持，也不等于它对现代员工、客户和组织成果具有已证实的因果作用。

一个检验方法是做“双列证据”：左列只写古典文本确有的主张与可靠注释，右列只写现代组织可观察的制度与行为；中间明确标注本书推导的类比假说。如果现代实践独立于古典思想形成，不能编造传承关系；如果存在确凿引用和采纳记录，也还需区分思想影响与经营成功的因果作用。这样才能既认真对待中国传统思想，也避免它们沦为给现代制度贴文化标签的修辞资源。

本编还有一项跨章节工作：将第41章与第15章福莱特、第三编科层研究、第23章系统论并排。福莱特的情境整合与道家的无为不完全相同，韦伯的法理型权威也不是古代法家的简单延续。真正值得研究的是在不同历史位置上，人们为什么反复遇到类似的共同难题：个人判断与公共规则、行动自由与协调约束、责任修养与可追溯程序如何兼容。承认问题相似，不等于抹掉其历史差异。

◆ 七、本编总出生证：东方实践是否构成单一“学派”

第八编称为“东方管理实践一脉”，但经过四章研究，必须作一个方法性的限定：丰田的生产系统、京瓷的小单元核算、海尔的用户价值组织设计、华为的管理纲领，以及儒法道的古典思想，既不存在同一套可直接证明的主体预设，也不存在一份单独公认的共同原典。它们可以构成一组对照研究材料，却不能因为地理与文化的方便分类，就自动被提升为统一的“东方管理学派”。

若为了全书十脉分类而必须保留这项编名，最稳妥的处理方式是把它注明为“本书的案例研究分组”，并在第46章十脉总表中保留内部异质性。四组现代实践的抓手分别突出：丰田的流程异常与持续改善、京瓷的单位时间核算、海尔的成员—用户任务关系、华为的原则与权责治理。传统三种思想则提供独立的历史思想参照。它们都可以被第321号的学派出生证、抓手三层锁定和六路径方法审查，却不能预设所有案例最后会得到相同结论。

尤其对于本书的量化梯度命题，本编构成了重要压力：TPS既有数字指标，也依赖人识别异常；阿米巴高度强调小时效率，却不能忽略跨单元协作；海尔强调用户价值，不等于单一订单数字；华为试图用文字原则维持一致行动，未必凡事都先完成可量化；古典思想则显示不同价值可以长期通过教化、制度和语言保留影响力。当然，古典思想不是现代商业学派“成为主流”的直接反例，比较范围必须写明。

真正的后续任务，是用独立定义测量“日常管理抓手”“制度化强度”与“价值量化程度”，而非在本编凭印象判决。

本编的实质贡献，是把此前各编主要讨论的抽象理论送入有历史材料的组织实践，同时纠正一个容易滋生的误区：任何成功企业都可以被写成某种管理哲学的证明。正确的研究路径恰恰相反。先问它具体做了什么，再问它公开宣称什么，最后才检验两者之间的机制及结果。只有把这三步保留下来，企业实践才可能帮助我们改变理论，而不是变成理论的附庸。

带走的话

儒、法、道不是三种治企业的万能药，而是三个提醒：修己担责、公开规则、警惕多余的干预。

小　账

这一章立了什么？为修己正名、法术势、无为各立受限的工作性出生证，传统思想进入现代组织须过语境、接口、效果三关。

怎样算它错了？低风险快反馈的任务减少无效审批若不改善解题速度，或高风险任务减监督不增事故，无为的读法就错。

〔待核清单〕：《论语》“正名”“修己以安人”的文本版本与可靠注释；《韩非子》法术势的原始论证和不同学派解释；《道德经》无为相关章节的异文与注释；企业哲学与员工实际行为的因果关系；“东方管理实践”能否构成学派类别，而非方便的地理分组。下编对应事件必须据公开材料逐案重做判词三，不得把本编的分析性出生证直接写成已验证史实。

◆



第　九　编

数字与算法一脉：抓数据与实时指标

导　语

数字与算法一脉抓的是数据与实时指标。从项目管理与敏捷、平台算法读到人—AI协作，最后由批判管理研究替效率一角算一笔成本账。

42

第 42 章

项目管理与敏捷：不确定的事怎样一起做

这一章的问题

不确定的事怎样一起做——站会为什么会变成仪式？

◆ 一、老陈的外卖小程序：计划为什么越细，交付越晚

老陈的早点铺已经有几家分店。有人建议开发一个订餐小程序，统一管理团餐预订、门店自取、退款和会员积分。老陈叫来店长、程序员、收银员和设计师，把设想写成一份长长的需求表：页面怎样排列、顾客从哪里点单、每天什么时间结算、促销如何叠加、订单出错由谁负责。团队计划三个月后一次上线。刚做了一个月，门店发现团餐客户想要的是提前一天更改数量；两个月后，骑手合作方式又改变；等到系统上线，原先设想的许多功能没人使用，而真正急需的修改功能却排在下一年度。这个故事是构造案例，但问题并不陌生：当任务本身仍在被认识，严格遵守计划有时会让团队非常准确地完成一个已经过时的目标。

不过，不能由此得出“计划无用”的结论。早餐配送需要食品安全、现金结算和顾客权益的最低规则。小程序如果随意修改价格和退款逻辑，快速迭代反而可能扩大损失。真正需要识别的，是哪些任务在开始时就能稳定定义，哪些需求必须通过实际使用才看得清楚。项目管理理论的一项重要贡献，正是把时间、成本、先后依赖关系转化为可协调的对象；敏捷研究则提醒人们，有些对象会在交付过程中持续改变。如果把两者写成旧与新的简单替代，就失去了理解管理问题的机会。

这涉及“共同任务”的两种不同状态：任务可以在开始前被相对清楚地规定，也可能只有通过一系列试做、观察、纠错才能逐渐获得清晰边界。管理者的难处并非选择到底要不要做计划，而是根据任务的已知程度，决定应当固定什么、开放什么、何时重新审查决定。如果产品的法律责任和用户数据处理需要先明确，就不能

把这些事项无限推迟；如果用户偏好本身需要试验，就不应提前把整个界面细节锁死。项目管理与敏捷的真正分歧，首先发生在对“事”的预设上。

◆ 二、从关键路径到PERT：把工作依赖画出来

二十世纪中期形成的关键路径方法（CPM）与计划评审技术（PERT），分别在工程建设、工业项目和复杂技术项目中发展。它们共同面对的问题是：众多活动存在先后制约，项目为何不能由每个部门只管自己按时完成？若一项基础施工延迟，后续安装无法开始；但另一项并行采购稍迟几天，可能并不影响最终交付。项目的总体完成时间由活动持续时间和依赖网络共同决定。

在关键路径思路中，管理者将工作分解为活动，列出依赖关系并估计工期，从网络中识别影响总工期的关键活动。PERT更强调不确定工期的估计与计划协调。无论使用哪种技术，“画出网络”都已改变管理对象：原来只看每个人做了几小时，如今可以看某项任务为何卡住另一项任务。管理从个人忙不忙转向整体依赖关系是否被识别。这是一种重要进步，不能仅凭后来出现敏捷方法就宣布其过时。

然而，关键路径法隐含条件：活动清单和主要依赖在规划时已有足够稳定性。若小程序做了第一版后，客户才发现自己需要改签功能，项目就不只是某条路径的时间发生偏差，而是活动网络本身需要重构。此时增加缓冲、压缩工期或催促关键活动，未必解决真正困难。管理者要区分“执行时长估计错误”和“任务定义改变”两类事件。前者通常可以在已有网络内部修正，后者则可能要求重新定义要交付的东西。把第二类问题当作第一类来处理，就容易形成对计划工具的依赖。

按第321号出生证的读法，此类经典项目管理研究的主体预设，是能够依据分工和明确依赖协调行动的项目参与者；客体预设，是可拆分并能以相对稳定的顺序连接的活动网络。抓手是进度网络、里程碑和关键路径。它提供时间与协调上的可见性，也容易把不在网络中的探索、价值争议和使用体验列为“额外事项”。这一缝隙不是证明传统项目管理无法处理变化，而是要求考察在什么条件下，原来的网络应当被修改，而不仅是被加速。

◆ 三、2001年《敏捷宣言》：反对的不是流程，而是流程压倒了工作

2001年的《敏捷软件开发宣言》由十七位软件实践者共同提出，其核心表达强调个体与互动、可运行的软件、客户协作、响应变化，相对优先于流程工具、详尽文档、合同谈判与遵照计划。需要注意，宣言并没有主张取消右侧的那些事项，而是在发生权衡时赋予左侧更高的优先级。这种细微区别决定了怎样理解它的学派起点。倘若一家医院开发医疗软件，因追求“少文档”而忽略安全记录，不是宣言为其背书。[1]

敏捷所面对的不是一般意义上的“人不爱遵守规章”，而是知识密集型任务的不确定性：用户可能说不清自己真正需要什么，复杂模块之间存在未被发现的冲突，团队只有看到可运行的产品才知道哪些设想需要修改。于是，工作成果不能等到最后才显露。迭代、演示、反馈与下一轮修正，使评价从“是否严格执行起初计划”转向“是否逐步形成真正有用的产品”。但这种变化也有成本：客户反馈可能彼此矛盾，频繁转向可能破坏基础架构，团队需要主动管理技术债务，而不是把每次临时改变都称为适应。

将敏捷概括为“速度更快”容易造成严重误读。有些项目采用短迭代，是为了较早发现错误，不一定减少全部研发时间；有些项目更需要早期验证，而不是追求每周发布。敏捷宣言的原则也强调技术卓越、可持续的工作节奏、经常反思以及简化无必要的工作。由此可见，敏捷的发生中心不是把每个人推向更高负荷，而是让计划接受工作中生成的信息，并在有价值的边界内调整。[2]

按本书的读法，敏捷团队的主体预设，是能够协作、作出局部判断、在反馈中修订工作的人；客体预设，是需求尚未完全确定、能够通过渐进交付获得认识的产品。相应的互动属性，是“交付一部分—获得反馈—重新排序下一部分”的循环。意义权重按本书的读法为创造◐、自由●、幸福◐（依据见本章第六节），因为其理论主张优先支持判断空间、有意义的交付和可持续的团队协作；但这不是对所有采用敏捷的企业实践作经验评分。

◆ 四、Scrum的日会、评审和回顾：何时从学习机制变成表演机制

Scrum是一种具体框架，不应与全部敏捷思想混为一谈。2020年版《Scrum指南》强调通过透明、检视和适应，在冲刺周期内围绕产品目标、冲刺目标和完成标准组织活动。每日Scrum的目的，是让开发人员检查朝向冲刺目标的进展、按需要调整接下来的工作，而不是向某位主管逐个汇报昨日工时。实际会议的结构由团队选择，关键在于能否产生新的行动安排。[3]

假设老陈的项目团队每天上午九点准时站会。每个人说完昨天干了什么、今天准备做什么、遇到什么障碍，项目经理把答复填入系统。两周后，大家发现即使出现严重的问题，也不愿在会上提，因为提出问题意味着在考核表上留下落后记录。日会仍然举行，报表甚至更加整齐，可是它失去了检视与适应的作用。形式上看来团队完全敏捷，实质上只是把传统的汇报层级缩短为每天一次。

这里可以使用第321号的吸收三手法做判断。免检：将始终无法解决的跨部门依赖归入“非团队可控”，从而不再追查为什么障碍持续出现。改名：将没有实际改进的例会称为“敏捷成熟度升级”，用新标签替代改变。先验：任何项目失败都归因于“团队敏捷不够纯”，从不允许检验现有框架是否适配任务条件。这三种情况不能凭一次失败就认定存在，要查看连续的工作记录、决策责任和改进结果。

此处的抓手依赖表现得十分清楚。工具层出现任务看板、燃尽图、工单系统；人才层出现熟练掌握框架和仪式的职业角色；语言层则使用迭代、用户故事、速度、冲刺等共同词汇。三层都有真实协调价值，但也可能让组织把“是否举行日会”和“是否更接近用户需要”混在一起。要识别这类锁定，不必废除所有会议，而应问：如果取消一场日会而保留明确的反馈、决策与障碍解决机制，团队会失去什么？反过来，只举行日会而不允许修改计划，是否还具有实质学习？

◆ 五、精益创业：真正的产出是不是“学到了什么”

埃里克·莱斯在2011年出版《精益创业》，强调极端不确定性中的组织需要经过构建、测量和学习，使用可检验的实验而不只是推进预先假定正确的产品计划。书中“验证性学习”的研究对象，与传统项目的时间进度指标存在差别：是否按时发

布一项功能固然可以测量，但它不一定证明用户愿意使用；一次小实验虽未产生多少收入，却可能及时否定了代价昂贵的错误设想。[4]

将这套思想带回老陈的小程序：团队不必先开发完整会员体系，可以先让一百名常客尝试在线预订并记录真正使用、放弃以及反复修改的情况。若顾客最在乎的是能否准确改数量，团队就可能先做这个功能。这里的关键不是“少做就是先进”，而是先陈述哪项假设尚不确定、用什么证据判定它、证据不足时是否转向。没有明确假设和预先约定的判据，“快速试错”容易沦为随意更改方向。

精益创业对管理学派解构特别重要，因为它对“成果”的定义作了部分变更。传统进度评价常将计划中的任务完成视为成果；实验导向则承认，能够让组织知道某条路线不可行的证据，也是一种有价值的研究产出。但这里必须保留层级差异：学到了什么，不能无限替代客户价值、经济可持续性与法律责任。如果团队每个月都声称获得新认知，却从未形成可靠服务，不能仅凭“学习”就宣布管理成功。

与第35章组织学习、第28章涌现战略形成直接对话后，我们可以更谨慎地说：敏捷和精益创业并没有独占D→S→E路径。它们都可能先经历试验与调整D，再从产品或行为数据识别某种模式S，最后调整组织关系E；但实际操作也可能从明确目标S起手。是否真正开启某条“空路径”，需要在第48章对原典段落和真实应用分别核查，不能看到“迭代”二字就完成路径标注。

【敏捷与Scrum出生证页·本书的读法】

主体预设：能自组织、在短周期内互相协调的小团队。

客体预设：需求不断变化、无法一次规划清楚的产品。

意义权重：创造◐、自由●、幸福◐（本书的读法，不是事实）。依据：《敏捷宣言》把“个体和互动”置于“流程和工具”之上，团队自组织（自由●）；宣言所附原则强调可持续的开发节奏（幸福◐）；迭代以交付可用的新功能为目标（创造◐）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	项目管理与敏捷
主体预设	能协作、作局部判断、在反馈中修订工作的人
客体预设	需求未完全确定、可经渐进交付获得认识的产品
意义权重	创造◐ 自由● 幸福◐
依据	宣言把个体和互动置于流程和工具之上
不许问的问题	冲刺目标与“长出来的结果”如何区分（交第52章第八节独立编码）

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

抓手与三层锁定：迭代周期、站会、看板、冲刺目标、燃尽图。工具层是项目管理软件与看板，人才层是Scrum Master与敏捷教练认证，语言层是“冲刺”“回顾”“故事点”。

最怕的异象与吸收手法：仪式化的敏捷——每天开站会，但什么也不变。常以“还没有真正敏捷”“需要敏捷转型2.0”改名吸收，把失败归给执行。

路径与缝隙：按本书的读法，原始的敏捷思想接近E→D→S（先看团队关系，再调整工作次序，最后看交付），而作为日常管理制度的Scrum在冲刺尺度上看似改成了S起手（冲刺目标）；这一步算不算回写，本书不再预判——第48章第五节已撤回旧说，改交第52章第八节独立编码判定。缝隙属偏路：站会盯的是进度差异，长出来的那个结果（产品是否真的满足需要）仍要事后才见。

◆ 六、六路径、意义权重与一个可检验的缝隙

对本章可以先写一张候选出生证。主体：具有一定裁量权、同时必须面对客户反馈的跨职能成员；客体：在交付中被进一步认出的产品及任务网络。联合起点：任务的部分定义不是一次完成，而是通过协作与反馈逐渐确定。抓手：小步交付、迭代计划、产品待办事项、可操作的会议。可见的风险：把反馈机制制度化为演示与打勾，导致真实用户和产品问题重新被排除。

六路径中，S→D→E可用于已设定明确交付目标时的执行改进；D→S→E可用于从连续试验中识别涌现产品方向；E→D→S可用于先建立跨职能合作条件，再允许反复尝试，最后形成成果。不能说敏捷天然只属于其中一种。合理的比较不是计

数有多少名词落入S、D、E，而是追问在不同项目中，何种研究次序导致不同的可观察决策。

提出一个可检验的候选命题：在需求高度不确定、可以低成本发布试验版本的数字产品中，具有独立用户反馈通道并允许调整待办事项优先级的团队，相比只有固定时间报告、却不允许改变任务定义的团队，更可能提前发现关键需求错误。这里的竞争解释是用户研究成熟度、开发人员经验、技术架构和客户群差异。若团队已经充分认识需求，或变更成本极高，迭代未必优于严谨的前期计划。因此不能把敏捷写成对所有行业适用的万能管理原则。

本章最终留下一个给第52章的问题：敏捷已经出现看板、速度、燃尽图等容易量化的抓手，而其最初强调的个体互动、价值交付和对变化的回应并不总能轻易计量。究竟是可量化性使它被更多组织采用，还是复杂项目对反馈的真实需要推动了采用？两种解释可能同时有效，但必须有能够区分它们的比较材料。本章不替未来的核心命题预支胜利。

【本章待核】CPM与PERT各自早期发展机构和首篇技术资料；《Scrum指南》中文术语版本与项目绩效研究；不同企业“敏捷成熟度”评价的实际因果效果。老陈及小程序均为构造性案例。

带 走 的 话

计划还是迭代，要看任务的已知程度；站会若只汇报不改计划，敏捷就成了缩短的汇报层级。

小　账

这一章立了什么？项目管理与敏捷的分歧先在对“事”的预设：任务是开工前能规定清楚，还是要在试做与反馈中逐步显露。

怎样算它错了？需求高度不确定、试验成本低的数字产品里，能改待办优先级的反馈型团队并不比固定报告型团队更早发现关键需求错误，这条就错。

◆

43

第 43 章

平台与算法管理：实时评分怎样改写工作

这一章的问题

实时评分是怎样把工作本身改掉的？

◆ 一、评分先于服务：一张看不见的管理表

老陈的早点铺接入外卖平台以后，接单方式发生变化。过去熟客打电话预订，店员可以问一问是否少辣、需要多久送到，遇到雨天主动说明骑手可能延迟。接入平台后，订单界面显示预计出餐时间、接单率、取消率、门店评分以及顾客留言。小店开始在两套规则之间工作：厨房仍要把包子蒸熟、确保卫生；平台却可以按秒记录接单与出餐流程。哪一类工作变得显眼，哪一类工作只能藏在备注里，往往取决于系统允许记录什么。这里使用的是构造场景，并不指称任何特定平台在实际运营中具有完全相同的评分规则。

这类变化不同于传统店长在一天结束时询问营业额。平台不只是保存工作结果，还能够将数据接入下一次任务分派、展示顺序和奖励安排。接单、导航、配送、沟通、评价连接成一个连续运行的技术系统。管理者不必站在每个门店或每辆车旁边，也能经由规则与自动化系统影响个体行动。这里所谓“算法”，既可能是复杂的预测模型，也可能是较简单的条件判断与排序，不应把所有算法管理都写成具有自主理解能力的人工智能。国际劳工组织的解释明确指出，算法管理可以由基于规则的系统承担，并不必然依赖机器学习。[5]

研究问题也因此发生变化。以往管理者直接下达命令，劳动者至少知道这条要求来自谁；现在某些要求以倒计时、默认按钮、派单频率和排名位置的形式出现。劳动者可能知道自己的结果分数，却不清楚全部计算逻辑。我们不能由此断定所有平台都在秘密控制人员，也不能把算法视为无意识的中立工具。真正需要研究的

是：谁定义可记录的活动，谁有权改变阈值，系统怎样处理特殊情况，劳动者能否提出异议，实际权责被分配到哪里。

◆ 二、Lee等人的研究：算法不是只会发命令的“电子老板”

2015年，Min Kyung Lee、Daniel Kusbit、Evan Metsky和Laura Dabbish在CHI会议发表《Working with Machines》，围绕当时的网约车平台考察算法分派、信息支持、评价与驾驶员经验。研究的重要意义，不是给所有司机打上一种固定心理标签，而是把算法作为实际的工作安排参与者，观察劳动者如何理解自动指令、与系统协作、在网络论坛中共同解释看不见的规则。[6]

想象两位网约车驾驶员。系统给甲推送一单远距离接客，甲担心驶入拥堵路段会影响下一单收入；系统给乙推送相同路段的订单，乙却因为需要返回市区而乐意接下。若平台只记录接受和拒绝结果，而不记录两人当前的位置、风险判断与时间安排，就难以解释相似界面为何产生不同反应。一个统一的算法规则，并不保证它面对的是具有相同条件的劳动者。劳动者还可能通过交流积累对规则的非正式知识，在可行范围内重新安排工作。

这种现象为第321号“学派＝预设的人×预设的事”提供了非常具体的研究材料。若算法把行动主体主要预设为可被实时响应率与位置数据表征的接单者，就倾向于将工作对象设成可分配、可预计、可评价的任务流。然而劳动者的真实行动还包含照顾家庭、身体恢复、道路危险、设备故障以及与顾客的临时协商。这些条件若不进入系统，便可能在结果发生后被作为“个人偏差”处理。

但我们不能把算法工作的所有弊端直接归因于算法。价格激励、供需变化、合同与社会保障安排以及当地交通条件都可能独立影响劳动者决策。对一名骑手而言，订单减少可能源自系统排名变化，也可能是城市天气、餐饮淡旺季或竞争人数改变。研究者不能仅凭一次收入下降，就宣布评分系统存在歧视或任意惩罚；需要可核对的规则说明、事件记录及对照数据。

◆ 三、六种控制机制：算法管理怎样从派单进入纪律

Kellogg、Valentine和Christin在2020年前后发表的综述以组织控制中的争议性关系为出发点，归纳了算法管理的六类机制，即限制、推荐、记录、评分、替代

和奖励。它们的价值在于避免把算法管理只缩减成“评分”：系统可以决定谁有资格接单，可以推荐下一步行动，可以自动记录整个过程，还能将评价结果与奖励及后续机会关联。[7]

例如，同一套配送系统可能先按照距离和负载推荐订单，再要求某个时限内确认；订单完成后，系统记录耗时并产生顾客评价；若评价结果影响下一轮派单，过去的显露结果又反过来改变未来的机会。这不是一个简单的单向命令，而是多次反馈相连的结构。以SDE读法观察，S不仅是某次配送完成时间，还包括评分与排序；D不仅是骑手的行驶路线，还包括平台持续调节任务和劳动者调整行为的过程；E则包括顾客、店铺、骑手、平台与交通规则之间的关系。

此处特别容易发生一种解释混乱：一个工作人员不断受到评分影响，并不意味着平台完全决定了他的行为。劳动者可以协商、学习、避开某些时段，也可能创造自己的应对技巧。批判研究者把这些反应称为抵抗或变通，管理者则可能称为偏离流程；同一种行动可能被不同学派解释为不同性质的现象。因此，我们需要保存行动者自己的目的与处境，不能把所有与系统不一致的行为都判成不服从。

算法控制还具有一个长期特征：记录的单位一旦改变，劳动者可能重新安排工作的边界。平台以“每单完成”为计量单位，接单者就可能把以前连续的服务经验拆分成一段段可计费、可排名的任务；若评价又鼓励对顾客迅速回应，劳动者可能把休息时间、沟通方式和工作次序重新围绕评分调整。管理工具不只是读取既有工作，它可能帮助创造新形式的工作。这正是第321号管理学缝隙六所说的“管理改变了要管理的事”值得在数字场景中检验的具体入口。

◆ 四、一个负反馈如何成为正反馈：排序对机会的再分配

如果平台的高评分提高未来派单机会，派单机会增加又使接单者积累更多经验与评价，那么初始优势可能逐渐扩大。但这是一个可能的机制，不是对所有平台的事实断言。某些平台可能设置公平派单、区域轮换、异常申诉或新进入者保护机制，部分抵消这种累积效果。是否存在优势自我强化，需要知道规则设计、评分可靠性和劳动者流动情况。

可用一个不带真实平台参数的思想实验说明。假设两位能力相近的配送员，A在首周获得较多高质量订单，B因偶然天气因素被少量顾客给出低分。若系统以后主要

依据累计分数决定机会，A可能逐渐拥有更容易获得好评价的路线，B则可能被分配更难完成的任务。过一段时间，两人表现出明显差异。此时管理者若只比较最终评分，就可能把制度参与形成的差异重新解释为个体能力差异。这与第四编有关人性预设和第七编制度依赖的讨论形成接口。

这类机制可以提出明确的经验研究问题：控制订单难度、地区、天气、历史经验与投入时长后，初始评分的偶然波动是否仍能预测长期接单机会？若系统调整评分权重，差异是否减少？如果没有显著影响，则“评分强化初始差异”的强命题必须收窄。反过来，如果确实发现这种现象，也不能只靠“抓手依赖”三个字解释，而应揭示平台规则具体如何把早期评价转换成未来机会。

从社会科学应用看，经济学能够研究奖励结构和市场供需，法学关注劳动关系、程序与申诉权，政治学可以研究平台权力与公共治理，社会学研究身份、声誉和网络关系。管理学的独特任务，是研究这些关系如何进入持续的派单、监控和反馈过程，让多方完成服务。把多学科材料并列放在一章尚不是统一解释；必须找到可观察的交接点，例如评分如何改变接单机会，而后机会又影响劳动者收入与行动选择。

【平台与算法管理出生证页·本书的读法】

主体预设：被实时评分、可以随时接单也随时被替换的接单者。

客体预设：可以拆成一单一单、逐单量化的任务流。

意义权重：创造○、自由◐、幸福○（本书的读法，不是事实）。依据：平台话语强调“想接就接”的时间自主，评分与派单规则又压缩了实际选择（自由◐）；任务高度标准化，不留创造空间（创造○）；收入波动与安全风险多由接单者承担（幸福○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	平台与算法管理
主体预设	通过记录行为被评价、对激励作出反应的劳动者
客体预设	能拆分、排序、即时反馈的任务流
意义权重	创造○ 自由◐ 幸福○
依据	时间自主被评分与派单规则压缩
不许问的问题	评分规则由谁定、出了错由谁担

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

抓手与三层锁定：派单算法、实时评分、排名与奖惩规则。工具层是派单系统与评分界面，人才层是算法与运营团队，语言层是“准时率”“好评率”“接单率”。

最怕的异象与吸收手法：评分改变了服务本身——为了准时而冒险、为了好评而讨好、为了好拍照而改产品。常以先验吸收：“数据说明一切”，异常被视为个别接单者或商家的违规。

路径与缝隙：按本书的读法走S→D→E，是效率一角被推到极致的版本——先看实时结果，再比较每一单的差异，关系与制度最后才被追问；依据是评分先于服务、排序决定机会的运行方式。缝隙属偏路，正是第321号缝隙六（管理活动自己对“事”的改变）的当代最强样本。

【生活影子】老陈接入外卖平台以后，包子越做越小、越做越“好拍照”：平台按准时率和好评率排序，大个的包子蒸得慢、不好装盒，小而白净的包子出餐快、拍照好看。没有人命令他改包子，评分改了包子。这就是第321号说的缝隙六：管理活动自己改变了要管的那件事。

◆ 五、实时指标不是全部劳动价值：效率、在轨和吸引的不同可见性

本书在SDE管理学框架下提出“量化当家”命题，认为容易量化的价值更可能成为持续运作的管理抓手。平台场景似乎给予直观支持：出餐时间、完成单量、取消率可以连续记录，系统容易围绕这些量自动配置资源。然而，如果只看这些数

据，就会忽略顾客为何信任服务、劳动者如何承担风险、异常场景是否仍然受到妥善处理。此处的关键是区分“能够数出来”和“值得据此决策”。

例如，一名骑手为了帮助行动不便的顾客，将餐品送到更容易取用的位置，可能多花几分钟；另一人严格按照最快路线完成投递，却让顾客无法取得餐品。系统记录的完成时间可能奖励后一种行动，而服务结果未必更好。这个例子不是说所有平台都如此设计，而是说明为什么指标选择需要面对真实任务。若组织在绩效规则中为特殊情况保留说明、复核或人工裁量，就可能部分补救信息压缩的损失。

按照本书的SDE意义语言，效率表现为资源与时间的节省，在轨关注服务是否遵守必要规则，吸引则涉及消费者信任和参与者愿意持续合作。三者之间并非永远冲突。提高安全规范可能减少投诉并改善长期收益，合理的排班也可能同时降低劳动疲劳和配送延误。因此，第52章如果要宣称“当家的一角改善必使另外两角恶化”，就需要限定造成失衡的具体机制，不能把所有同时改善的案例排除在理论之外。

更需注意，评价技术也不断提高。语音反馈、结构化客户访谈和复杂体验指标可以部分反映原来难以计量的方面，但一旦采用量表，也会形成新的反身性：劳动者开始学习怎样让自己显得具有服务意识，顾客可能改变评分习惯，平台可能围绕满意度优化推送内容。于是，吸引并不是从不可测瞬间变为可以完整测量，任何指标都只是对复杂关系的有限映射。管理必须持续分辨表征与被表征对象。

◆ 六、制度边界：效率责任和申诉责任由谁承担

算法管理无法仅依靠软件设计独立解决公平问题。国际劳工组织与欧盟联合研究机构2024年关于物流和医疗等常规工作场所的报告指出，算法管理已超出典型平台劳动，可能改进流程与效率，同时也存在监控侵扰、劳动质量下降等风险。它并没有把所有算法采用者归为同一种后果，而是通过不同部门与国家的材料展示其条件差异。[8]

假设老陈的平台账户突然因为几次配送异常被降低展示机会。若商家不知道规则变更依据，也无法提交现场证明，就会出现信息不对称。此时最核心的制度问题不是“算法有没有感情”，而是是否存在清晰的评价理由、有效的申诉渠道、可理解的纠错过程与承担责任的主体。有人可能提出完全公开排序代码，但公开代码未

必足以让普通劳动者理解复杂动态系统；另有人认为只要内部测试过就应当信任算法，却忽略了现实用户可能遭遇的非典型错误。有效治理需要在商业秘密、规则透明、隐私保护和程序公平之间建立可操作关系。

按照出生证记录，算法管理的一条典型主体预设是能通过记录行为被评价并对激励作出反应的劳动者；客体预设是能够拆分、排序和即时反馈的任务流。其抓手包括派单规则、评分、排名和实时监测。三层锁定可表现为算法系统、会使用和优化平台规则的专业岗位，以及接单率、超时、服务分等日常语言。意义权重按本书的读法为创造○、自由◐、幸福○（效率是它所抓的价值角，不是意义权重的一栏）；这是对特定管理机制的理论读法，绝不等于对所有劳动者福利的事实评估。

本章结论应当比“算法带来更强控制”更具体：当评价结果参与下一轮资源分配时，管理者不仅记录已完成的工作，也在持续塑造劳动者能够进入的工作机会。要验证这个机制，需要实际规则、任务质量与申诉记录，而非只以平台宣传或少数个案证明。它也为第44章带出一个新问题：如果评价、分配乃至方案设计都逐渐由AI承担，那么谁有权说“这个结果不应被接受”？

【本章待核】各平台实际派单和评价规则在不同年份、城市的具体版本；李等2015年论文正文访谈方法；不同平台工作者的对照性纵向资料；劳动者申诉与程序正义的适用法律。所用老陈及两名驾驶员情节均为构造场景。

带 走 的 话

当评分参与下一轮派单，算法不只记录工作，还在持续塑造劳动者能进入的工作机会。

小　账

这一章立了什么？算法管理有限制、推荐、记录、评分、替代、奖励六类机制；评价结果回流进机会分配，管理就改写了它要管的那件事。

怎样算它错了？控制订单难度、地区、天气、经验与投入时长后，初始评分的偶然波动若预测不了长期接单机会，“评分强化初始差异”就要收窄。

◆

44

第 44 章

人—AI协作：谁在管理，谁担结果

这一章的问题

AI给出的建议，最后由谁说“不”，出了错由谁来担?

◆ 一、一个排班建议怎样变成组织决定

周日下午，老陈要排下周门店的轮班表。过去他拿着纸记谁周末有事、谁能做夜班、谁刚刚连续上了几个早班。现在店长把人员名单、客流预测与每人的可用时段交给AI，让系统生成一份看似合理的排班建议。AI将高峰期安排给经验丰富的员工，把新手放在相对空闲的时段，预计能够减少加班。店长觉得方案很整齐，直接复制进群里。第二天，一位员工发现自己连续多日被安排在需要提前出门的班次，而他照顾家人的固定需要从来没有进入系统。

这个构造案例说明，AI进入管理，不是简单增加一个计算器。AI的输出被谁接受、能否修改、以什么依据解释、最终谁承担后果，构成了管理关系的一部分。如果AI只是提供参考方案，管理者仍需判断没有进入输入表的现实条件；如果AI能够直接更新排班并通知员工，决策链和纠错成本又会发生改变。必须将“建议生成”“决策批准”“实际执行”“结果申诉”分别登记，不能因为屏幕上出现了AI生成的方案就断言管理权已经转交给机器。

早期计算机也能优化排班，第9章的运筹学早已把资源配置写为目标函数和约束条件。生成式AI在某些管理任务中的不同之处，在于它能够理解自然语言要求、生成多种方案、总结非结构化资料，并通过工具执行部分操作。这可能降低分析门槛，也可能让使用者高估它对实际组织的了解。语言流畅不等于事实经过核验；排班表看起来完整，不意味着重要的约束都被输入或正确理解。管理研究应当分清这种技术能力与可靠决策之间尚缺少的环节。

◆ 二、“增强”与“替代”：区别在任务结构而不在口号

关于AI的管理讨论常把选择划分为增强人与替代人。前者强调AI协助人完成任务，后者强调由系统接管部分工作。但真实组织不会总是采取单一模式。一份招聘流程中，AI可以帮HR整理申请材料，部门主管独立决定面试名单；也可能由系统自动筛掉部分候选人，HR只能看到剩余名单。两者都叫“辅助筛选”，对责任与机会分配的影响却大不相同。更有价值的分类标准，是某个步骤的判断权、执行权以及纠错权实际落在哪里。

可以将管理决策分为至少五个环节。首先，目标设定：组织为什么招人、招谁，不能只由历史招聘记录决定。其次，信息搜集：岗位履历、技能证据与求职者自己愿意公开的材料如何进入系统。第三，方案形成：AI根据哪些规则作出推荐。第四，决策批准：谁能够审查理由并否定方案。第五，后果处理：出现错误、偏见或损害时谁有权限纠正及承担制度责任。把五步拆开，才能知道“人机协作”到底协作在哪一个环节。

在一个组织中，人类可能在表面上拥有最终签字权，实际却因工作量、时间压力和系统界面设计，只能快速接受推荐。另一组织可能让AI自动处理低风险流程，但为高风险事项保留充足人工复核与异议权。不能只看组织公开写了“人类在环”，就认为实质监督已经建立。应当研究复核者拥有的时间、信息与权限，以及历史上有多少推荐真正被改变。如果复核成为签字仪式，工具层的自动化已经通过人才层与语言层获得更深锁定。

反过来说，完全排除自动化也未必更好。日常重复计算可能耗费大量管理时间，人工判断同样可能存在偏见和疲劳。问题应当是怎样分配任务，使系统在可验证、可追溯的环节承担工作，让需要解释、价值判断或社会责任的步骤具有实际监督。并非每一次AI操作都必须有人逐字审看，而是应依据错误风险与后果设置不同强度的检查。所谓增强只有在整体任务质量、责任与人的工作能力得以维护时，才具有可判别意义。

◆ 三、NIST的风险框架：管理责任不能交给一张“可靠性分数”

美国国家标准与技术研究院（NIST）公布的《AI风险管理框架》旨在帮助组织识别与管理AI系统可能给个人、组织和社会带来的风险。其材料特别强调，要明确

区分AI生命周期和使用中的不同人类职责；复杂人类行为被转化为可计算指标时，可能丢失重要情境；人机组合也并不必然比人或机器单独判断更好。[9]

这一提醒与本书的“量化当家”命题形成直接碰撞。如果把招聘公平、员工发展、团队信任全部压缩为模型分数，组织可能得到漂亮的仪表盘，却失去对工作实际处境的理解。另一方面，若拒绝任何量化分析，只依赖主管个人印象，也可能使决定缺少一致性和追溯性。解决路径不应是把两种能力排成高低，而是让量化工具与可解释的现实观察共同承担证据责任。例如，用结构化面试提高不同候选人的可比性，同时保留与岗位密切相关、事前确定的人工补充判断，并要求记录改变建议的理由。

假设AI建议给某员工低绩效等级，理由是其最近处理工单较少。但该员工承担了培训新人、解决复杂投诉和跨部门协调。管理者若只说“模型客观”，便是将原来不计入指标的劳动再次排除。若管理者凭个人好感直接推翻系统，又可能产生另一种不公平。合理做法是事前明确工单难度、团队贡献和质量指标等工作内容，记录模型局限，允许有根据的复核，再以可比较的资料解释最终决定。这同时要求管理者修订评价规则，而不只是为个别人开特例。

AI系统带来的一个新困难在于：它可能参与生成解释自身结果的材料。使用者询问“为什么建议减少某人的班次”，系统可以生成一段逻辑流畅的叙述，但这段叙述未必等于真正决定结果的计算机制。对于具有实际后果的管理决策，必须区分面向用户的自然语言理由、可检查的输入记录、执行规则以及事实上的决定依据。这不是AI独有的全部问题，传统管理者也会事后合理化；但生成式工具可能让合理化更迅速、更容易被误认为解释。

【人—AI协作出生证页·本书的读法（前沿，证据不足）】

主体预设：人与AI共同承担的复合行动者——人给出授权与判断，AI给出建议甚至直接执行。

客体预设：可以拆成可自动化步骤与需要人判断步骤的工作。

意义权重：创造◐、自由◐、幸福○（本书的读法，不是事实）。依据：“增强”路线把AI当作扩展人的创造与选择的工具（创造◐、自由◐）；对工作者生活与身份的影响尚缺长期证据（幸福○）。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	人—AI协作
主体预设	与AI共同完成认知、决策与执行，并承担组织职责的人
客体预设	经数字化处理、可分析又持续变化的组织问题
意义权重	创造◐ 自由◐ 幸福○
依据	“增强”路线
不许问的问题	决定由谁签字，结果由谁承担

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

抓手与三层锁定（正在形成）：AI建议的采纳率、自动化比例、节省的工时。工具层是智能体与工作流平台，人才层是“AI运营”一类新岗位，语言层是“提效”“降本”“自动化率”。

最怕的异象与吸收手法：AI给出的建议，最后没有人说“不”；出了错，找不到负责的人。常以改名吸收：“人机协同”“人在回路中”被当作已经解决了责任问题。

路径与缝隙：按本书的读法，当前多走S→D→E——先看自动化后的效率结果，再比较人与AI的差异，最后才问责任与关系；依据是企业对AI的评估多从节省工时起手。缝隙属缺式：谁说“不”、谁担结果这一端尚未被组织进制度。

◆ 四、从“我们”到“我—AI复合体”：管理主体是否发生改变

本章与站内第224号《我经济》及相关技术职业教育研究对读，只引其问题方向，不代替原著重写其核心理论〔待核：第224号原文页码〕。就本章范围而言，可以把“人—AI复合体”暂用作一个研究称谓：人在使用AI时形成的工作能力，部分取决于自身判断与经验，部分取决于模型、工具权限和数据资源。两者之间的具体分工会随任务变化，而不是构成一个永远固定的新主体。

例如，门店经理过去需要自己比较销售报表与库存记录，今天可以让AI生成差异分析。好的情境是，AI帮助他发现异常线索，经理进一步核查现场原因；不好的情境是，经理越来越熟练地复制结论，却渐渐不再知道哪些数据可能出错。当问题

出现时，表面上工作成果仍由经理署名，实际解释链却已经部分转移到他不再掌握的工具中。管理能力究竟提高还是降低，不能通过“使用AI频率”直接判定，需要比较任务质量、纠错能力、独立判断能力和长期学习结果。

这里可以引入第35章的组织学习理论。AI如果持续替人生成改进建议，组织或许能够更快修正单项行动；但对目标、评价标准与权力分配的反思是否因此增强，仍是另外一个问题。在某些情境中，人类会因算法建议而获得更多备选解释；另一些情境中，人类可能产生自动化偏误，对系统高度信任；还有可能出现反向偏误，一旦遇到一次明显错误便完全不再使用。不同结果需要考虑任务风险、使用者专业性和系统反馈设计，不能笼统称为AI带来主体升维。

与第43章比较，平台算法主要把任务分配和评分制度做成可自动执行的规则；生成式AI则可能进入“提出规则、解释结果、形成新方案”的工作。前者改变谁得到任务和怎样被评价，后者还可能影响组织怎样认识任务、怎样表达理由。但这一区分不是技术铁律，复杂平台算法早已参与预测和规则建议，生成式AI也可以只用于简单整理。真正需要比较的，是系统参与决策的权限与程度。

◆ 五、失败归属：AI错了，不等于没人负责

一家企业采用AI筛选简历，若系统误读了某类职业资格材料，导致部分候选人被系统性排除，责任不能只推给“模型黑箱”。必须追问谁设定了筛选目标，谁选择输入变量与阈值，谁决定上线，谁审查不同人群受到的影响，谁设置申诉和纠错通道。技术提供者与部署使用者可能具有不同职责，实际适用的法律义务也因司法辖区和用途而异。不能在缺乏具体法律适用分析时，将每一种AI错误都归为单一责任主体。

从管理活动内部看，可以建立一张责任追踪图：目标提出者、数据与工具提供者、模型部署者、最终批准者、结果受影响者、申诉处理者分别是谁。对于高风险决策，至少应当使审查者能够调取决定所依据的资料，能够实际改变结果，能够说明为什么改变或不改变；如果连管理者也无法知道系统何时出错，那么所谓“最终由人决定”就容易失去操作意义。与第320号法学卷的制度依赖对读时，还必须区分企业内部问责与法律责任，前者不能替代后者。

在人事、财务和安全管理等场景，错误的代价具有明显差异。让AI建议门店节庆海报文案，与让AI决定员工去留，不应使用同一个审批强度。合理的风险分层既能避免将所有使用都繁琐化，也能防止以高效之名忽略严重后果。对AI系统的测试，应覆盖常见情境，也需要针对异常、少数群体、数据缺失和模型更新后的变化进行专门检查。在实践中，还必须有停用或回退渠道，否则再精美的监测表也无法阻断错误。

“由谁说不”这一问题还涉及组织文化。主管即使有拒绝AI建议的权限，却可能因为上级追求技术应用率而承受压力；员工可以申诉，却可能因评价者仍控制未来晋升而不敢申诉。因此，权利不只是制度文件中的一句话，还需要具体程序支持、独立的证据入口和不因提出异议而受不当惩罚的保障。这恰好说明SDE三层锁定的作用：工具权限、人员行为和共同语言必须一起进入分析。

◆ 六、对“量化当家”的一次更尖锐检验

如果企业采用AI以后，越来越多管理事项都可以被量化、排序和预测，本书的主命题似乎会获得新的材料。以排班系统为例，能耗、加班时间、工时冲突和排班满意度都可能成为指标。但同时，AI也可能把原来只用文字描述的复杂关系转换为建议，形成一种看似难以纳入“效率、在轨、吸引”单一角度的管理能力：快速生成竞争方案、发现新的组织问题、让更多人参与方案讨论。这些作用如果长期形成固定工具、专职岗位和组织语言，就可能成为“核心量不易日常量化者不可能成为主流抓手”的反例。

这里必须比较两种解释。第一种认为，是某种价值被量化以后，才产生组织化的管理地位；第二种认为，是新工具降低了处理复杂关系的成本，即使核心价值尚无单一指标，也可以形成稳定实践。两者在许多实际案例中可能共同出现。要区分，研究者需观察组织采用AI的时间、相关指标出现的时间、岗位和流程变化的时间，以及实际绩效和责任结构。不能仅看某个仪表盘存在就宣布第一种解释赢了。

本章工作性出生证：主体，是与AI共同完成部分认知、决策和执行任务，同时承担组织职责的人；客体，是经数字化处理、可被分析却仍可能持续变化的组织问题。抓手包括提示与任务系统、自动生成方案、审批节点、效果反馈和风险复核。路径可以从E→D→S起手：先确定人机权限和协作结构，再开展试验，最后检验工

作结果；也可从S→E→D起手：先给定成果标准，再配置工具和人员，最后组织执行。哪种路径更有解释力，需根据具体组织任务判定。

最后要把一个较强的候选研究问题留下来：AI进入管理以后，能够降低生成方案的成本，但是否同时增加了组织核验与承担责任的成本？如果人机方案的平均生成时间显著下降，而高风险任务中纠错时间、投诉和责任模糊程度上升，就可能说明局部效率与全流程有效性发生了偏离。反过来，如果合理的复核机制让两者同时改善，那么所谓“AI必然损害主体性”就不能成立。第56章讨论人—AI复合管理时，必须优先面对这些不同结果。

【本章待核】站内第224号及相关技术教育专著完整原文；2024—2026年不同企业的AI管理实施数据与独立研究；不同行业和司法辖区的实际法律要求；人机协作影响长期专业能力的纵向证据。此章关于老陈、招聘和门店排班的情节均为构造案例，前沿判断标为证据仍有限。

带 走 的 话

AI进入管理，要害不在谁算得快，而在谁有权说“不”、出了错由谁来担。

小　账

这一章立了什么？把建议生成、决策批准、实际执行、结果申诉分开登记，人机协作要看判断权、执行权与纠错权实际落在哪里。

怎样算它错了？若合理复核让方案生成更快，同时高风险任务的纠错时间、投诉和责任模糊也一起改善，“AI必然损害主体性”就不成立。

45

第 45 章

批判管理研究：谁在承担优化的代价

这一章的问题

“所有人都更高效了”，这句话缺了哪一个主语?

◆ 一、“所有人都更高效了”，这句话缺了一个主语

老陈将早点铺的收银、排班和配送统一到系统里。一个月后，账面数字十分可观：平均出餐时间缩短、库存周转更快、店长用于排班的时间减少。老陈因此认为数字化改造取得全面成功。但一位员工发现，每天晚上都要在家回复系统的临时通知；另一位员工为了保持好评，常常牺牲原来的休息时段；配送合作方则因为订单波动承担更多等待成本。假设这些情况真实存在，所谓效率提高究竟减少了整个活动的成本，还是把部分成本从经营账本转移到了其他参与者身上?

这是第九编不能只停留在“怎样更好地使用数字工具”的原因。第42章讨论持续变化的任务，第43章讨论自动分配与评价，第44章讨论AI协作及责任，它们都在不同程度上处理谁决定任务、谁能够修改流程、谁因评价结果获益。批判管理研究再向前追问：某种管理办法所声称的效率，是从谁的立场测量的？没有进入报表的时间、技能、情绪负担和职业风险，由谁承担？如果一个系统在某些指标上表现优异，却把风险转移给最没有谈判权的人，能否直接宣称它实现了整体优化?

此处需要防止另一个极端：不能把任何效率改进都认定为剥削。标准化流程可能减少重复劳动，自动排班也可能降低劳动者的无谓等待。批判研究的价值不是预先裁定“管理者错、劳动者对”，而是扩展原本没有被清楚计量的成本范围，并比较不同参与者的实际处境。某项改革可以同时提高企业收益与员工福利，也可能带来分配冲突；需要具体证据，而不是从技术名称推断结论。

◆ 二、布雷弗曼：效率知识怎样与劳动控制相连

哈里·布雷弗曼1974年出版《劳动与垄断资本》，成为劳动过程理论的重要文本。他从劳动与管理的关系、劳动过程的知识和控制权入手，重新研究科学管理与技术变迁。他的一个中心批判是：当工作中的设计、判断与知识越来越集中在管理层及其技术体系中，直接劳动者可能失去对于完整劳动过程的理解与控制。后来研究者既继承了这一问题，也对工人是否必然去技能化、控制是否只有一种方向展开争论。[10]

将这一研究带回第二编泰勒，可看到同一个管理动作具有两种不同的解释。使用标准工时，可以帮助工人识别不必要的搬运和等待，也可以帮助管理层制定更严格的工作额度；在员工参与标准制定、分享收益且有申诉权的场景，它与在单方面压缩劳动成本的场景，不应被视为同一种社会后果。科学管理的效率机制并不能独立决定收益分配，收益分配也不能只从管理者公开宣称的“合作”中得到证明。

因此，布雷弗曼与泰勒之间的竞争不是一个人重视效率、另一个人重视人的价值如此简单。更准确的问题是：劳动过程的知识由谁掌握？作业标准由谁制定？劳动者能否解释和改变流程？技能是否从现场转移到软件、工程师或主管岗位？这些关系会影响劳动者的谈判能力、职业发展和工作感受。具体行业里的变化可能很不相同，不能把“技术进步必然导致去技能化”写成无条件的事实。

数字时代进一步增加了复杂性。自动化可能让一部分岗位退出重复工作、转向异常处理和客户关系管理；也可能让另一部分岗位被拆为细碎、可远程监测的动作。一个平台把路线规划交给算法，并不自动说明驾驶员从此没有专业知识；遇到事故、突发交通管制或特殊顾客请求时，现场经验仍然可能决定是否安全完成服务。研究者应观察哪些判断真正被系统取代，哪些判断只是被迫在新的条件下执行，以及劳动者有没有参与设计工具。

◆ 三、控制不是单向的：劳动者也会重写算法的运行条件

把数字管理全部理解为从上到下的控制，同样会忽略现实中的互动。劳动者会比较平台规则、通过同事交流形成经验、在技术允许的空间内改变接单顺序，也可能依法通过协商与组织表达诉求。平台随后可能调整规则，形成新的工作关系。

Kellogg等人关于算法控制的研究之所以重视争议性的控制领域，正是因为管理技术与劳动者应对之间并非只有静止的单向关系。[7]

例如，某公司用每小时完成工单数量考核员工。员工发现最复杂的工单需要更多时间，就可能优先处理容易完成的工单。管理者随后加入难度权重，员工又学习新的计分规则。若客户问题被系统分成越来越细的类别，原来一次能够协调解决的服务可能变成数次转单。最后组织可能拥有更复杂的指标，却仍难知道真实服务是否改善。整个变化需要沿时间顺序研究：指标如何建立、员工如何应对、管理者怎样修补、顾客最后得到什么，而不是只把员工描述成“抵抗者”。

这恰好提供对第321号抓手依赖的一个较强解释场景。工具层形成评分模型和软件界面；人才层形成熟练掌握规则的岗位、管理者和劳动者；语言层形成“超时率”“闭环率”“问题归类正确率”等共同表述。随着时间推移，这三层可以彼此加强，也可能因为成本过高、员工流失和客户不满而部分瓦解。所以“抓手一旦形成必然不可逆”是不成立的；更值得检验的是，哪些互相依赖的关系使退出某种抓手的转换成本提高。

批判管理的贡献在于提醒研究者，组织内部的发言权也具有结构性差异。管理层往往能够获取完整数据并调整考核标准，劳动者可能只能看到自己的得分；同样是“提出优化建议”，一方提出后能够修改规则，另一方提出后却需要承担绩效风险。因此，若要检验“员工是否有参与”，不能只询问是否设置意见箱，还要观察员工建议进入决策的实际概率、回应时间、是否存在不利后果，以及最终决定如何反馈。

◆ 四、成本账的五个层次：避免用一项成绩掩盖其他代价

为了把批判观点从道德宣言转变为可研究的问题，本书建议对重要管理改革建立五层成本账。第一层是直接生产成本，包括工时、原料和设备。第二层是转移成本，例如把原先由公司承担的等待、维修或设备费用转给员工或合作方。第三层是风险成本，包括突发故障、安全事故和法律争议的潜在损失。第四层是能力成本，例如员工在长期重复碎片任务后是否获得或失去独立判断能力。第五层是关系成本，包括组织信任、合作意愿、身份认同和冲突解决难度。

这五层不是已经证明具有普适适用性的会计分类，而是一项供分析使用的记录规则。不同研究任务需要不同计量方法，不能把员工的尊严或自由简单换算成货币后与设备成本机械加总。一些项目适合用直接支出和时间衡量，一些问题需要访谈、参与观察、程序审查或长期职业发展数据。若只因为某种代价不容易量化就把它排除，是研究边界决定了答案；反过来，如果把所有难以比较的主观经验混成一个“大成本”，也同样难以指导判断。

设想两个门店采用不同的排班方式。A店自动排班让总工时下降，但员工临时调班需求显著增加；B店保留主管协调，劳动成本略高，却有更低的员工离职率。比较两者不能只看总工时，也不能简单看离职率。要控制门店客流、人员构成和薪酬差异，计算换人培训、加班、业务连续性和服务质量的变化。也要记录哪些成本尚无法可靠衡量。管理学研究应该公开决定结论的评价范围，使不同参与者知道“高效率”究竟是在哪些条件下成立。

这里与本书“量化当家”的对撞十分直接：可量化的成本更容易进入日常报表，但不意味着它在经验上必定驱逐一切其他价值。组织可能主动设置职业安全、离职率、员工满意度和申诉质量等指标，亦可能通过讨论与协商处理无法压缩成分数的事情。主命题要真正成为新的理论，就必须解释为什么有的组织只持续优化容易计量的一角，而另一些组织能够维持相对多元的指标与讨论机制。单纯发现“企业很重视数字”不足以证明量化梯度。

◆ 五、批判管理研究的出生证与自己的理论边界

按照本书的读法，批判管理研究中的一类主体预设，是处在不对等权力和资源关系中、会争取控制权与行动空间的劳动者及管理者；客体预设，是不仅生产产品，也持续再生产权力关系和知识分工的劳动过程。二者联合，使管理制度不再只是实现任务的中性工具，而成为利益安排与劳动关系的一部分。理论抓手可以是劳动控制、技能变化、规训机制、价值分配与组织话语分析。意义权重候选为自由●、幸福◐、创造◐；它反映这一类研究关心的价值方向，不能拿来给每一位批判学者贴同一标签。

本章出生证页（第321号第20.2节格式；意义权重为本书的读法，不是事实）

学派	批判管理研究
主体预设	处在不对等权力与资源关系中、争取控制权与行动空间的劳动者与管理者
客体预设	同时再生产权力关系与知识分工的劳动过程
意义权重	创造◐ 自由● 幸福◐
依据	谁定义任务、谁承担代价
不许问的问题	控制加强而福利同时改善时，怎样判断

出生证页由本章正文提炼，不新增论断；每一格的依据与〔待核〕见正文相应各节。

这张出生证可以帮助发现主流效率研究不愿首先处理的内容，但它自身也有盲区。若把每一项管理方法都理解为权力扩大，就不容易解释为什么劳动者主动支持某些标准化安排，或为什么有些技术真正提高了工作的自主空间。批判研究也可能产生“先验”风险：假定一切协作最后都只是掩盖控制，不论观察到什么结果都被用来证明权力无处不在。要让理论具有可错性，需要说明在什么条件下某种技术并未削弱行动空间，或在什么条件下控制加强却同时带来了可独立验证的福利改善。

与福莱特的共同权力、巴纳德的合作系统、阿吉里斯的组织学习对读，批判研究可以被理解为另一条观察路线：它要求在“组织为什么能完成共同任务”之外，加问“是谁有权定义任务，又是谁承担完成任务的代价”。这与原有研究并非完全互斥。员工可以愿意合作，同时在某些事项上缺少谈判权；制度可以提高稳定性，同时制造新的排除；算法可以增加信息透明，同时建立更严密的行为记录。正因为这些结果可能共存，不能把不同学派的结论简单宣布为一方真一方假。

SDE路径可暂以E→D→S作为一条研究次序：先分析组织中的权力、职业位置与资源关系，再追踪技术与管理实践如何变化，最后检验具体劳动结果。也可以从S→D→E起手，先观察工资、劳动时间与职业伤害等显露结果，沿历史变化寻找形成机制。哪条路径在布雷弗曼原典及后续批判管理研究中占主导，仍需要更系统的文本分析。把所有批判理论一律归入E起手，可能重演本书批评的粗糙学派分类。

◆ 六、九编收束：技术让管理越来越可见，但“可见”不等于“可解释”

从第6章的秒表与作业标准，到第三编的档案和职能划分，再到第九编的实时评分、自动排班和AI生成方案，管理工具不断扩展组织能够记录、排序与反馈的范围。这个历史趋势容易使人产生一种判断：只要数据足够多，管理问题就会自动透明。第九编的四章恰恰揭示了这种推论存在的缺口。项目看板不能直接证明需求正确；平台分数不能独立证明服务价值；AI建议不能自动解决责任归属；整体绩效改善也不能说明每一类参与者的处境都改善。

因此，本编的整脉总出生证不能只有“主体＝数字劳动者，客体＝实时数据”。四章实际包含不同的理论起点。项目与敏捷研究把人理解为能够在变化中协调判断的团队，把事理解为尚未完全确定的产品；算法管理强调可被连续记录与分派的任务活动；AI协作研究把人机权限和共同判断纳入对象；批判管理则追问这些技术安排背后的权力及成本分配。若强行将其归成一个“数字主义学派”，在学术分类上便站不住。本书把它们合并成一编，是为了对比数字工具进入管理后产生的相互作用，而不是宣称它们共享完整的思想祖先。

将四章结果放回SDE三个维度，可找到一个可观察的区别：数字工具扩大S的可见范围，使更多结果即时呈现；同时也会改变D的行动顺序和E的协作条件。问题不是“数字化属于S、D还是E”，而是一次具体实施中，哪个量首先被固定、其余两者怎样回应。若平台评价使劳动者改变工作节奏，再影响顾客感受，这是结果通过路径影响关系的过程；若团队先建立争论和反证的规则，才决定怎样使用AI，则是关系约束行动、最后获得结果的研究方式。关键在于不要把已知事实与本书的解释方向混成同一种证据。

这一编对第52章的“量化当家”命题提供两类材料。支持方向是：算法可以把任务拆分并实时评价，易量化的指标确实容易形成工具、岗位和组织语言。挑战方向是：敏捷的跨职能合作、组织对风险的人工复核、劳动者集体表达以及人机协作中的新能力，未必都由一个稳定的日常分数决定。若后者也能够形成长期主流管理实践，就必须重新限定主命题。专著的思想创新不是不断替自己的判断寻找支持案例，而是识别它在什么位置真正比既有理论多解释了一步。

本章可以提出一个用于后续统合的候选判据：一次数字管理变革应同时记录有效工作结果、任务定义的变化、被评价者的行动条件，以及错误和成本的分配。若研究只保存第一项而忽略其他三项，结论可能不完整；但若某项研究目的确实只要求评价系统处理速度，也不必假装对整个组织作出最终评价。管理研究的严谨之处，恰恰在于陈述自己的有效范围。

本编在此止步，不提前完成第46—50章的总解构，也不提前证明第51—57章的建构命题。第九编留下的具体问题是：一项管理工具真正“当家”，究竟是由于易于量化、能够解决迫切难题、嵌入了既有权力与制度，还是这些机制共同发挥作用？下一阶段只有建立跨学派比较表与历史事件序列，才可能回答，而不能依靠一个被讲得生动的故事作终局判断。

【本章待核】布雷弗曼原著具体章节与后续劳动过程理论的争论；2024年以后算法管理对劳动条件影响的跨行业定量证据；不同组织在数字化改革中各类成本转移与长期职业发展数据。老陈与员工情节仅用于理论推演，不代表实地访谈。

带 走 的 话

“所有人都更高效了”缺一个主语：效率是站在谁的立场量的，没进报表的代价又由谁承担。

小　账

这一章立了什么？批判管理研究把管理制度看作利益安排与劳动关系的一部分，用五层成本账防止一项成绩掩盖转移、风险、能力与关系代价。

怎样算它错了？若独立证据显示某项技术并未削弱劳动者的行动空间，或控制加强时福利也可验证地改善，“管理即权力扩大”的读法就错。

◆



第　十　编

总解构：抓手依赖的总账

导　语

第十编是总账：把前九编的出生证收成十脉出生证总表、三层锁定总账、六路径总图、四组学科相遇与共同缝隙。动笔之前，先把前言里那三句判词再摆一次——总账要对的，就是这三句。

全书三句判词

判词一（学派是什么）：管理学的每个学派＝预设的人×预设的事。“人”被设成什么，“事”被设成什么，两个预设联合起来，才长出这个学派自己的互动内容。“×”是联合设定，拆开一个，另一个就悬空。

判词二（管理学的依赖类型）：管理学形成的是抓手依赖。每一脉都围着一个能抓在手里的东西组织起来；抓手一旦出结果、积表格、养习惯，就从工具变成起点，并在工具、人才、语言三层被锁定。管理学的多元化，等于被长期使用的抓手的数目。

判词三（下编读法）：一个管理奖或一件管理大事＝F（过去学派的实践记录，当下的意义需要）。按输出与输入的关系，分加固（A）、改写（B）、同台（C）、纯理论（D）四类。

46

第 46 章

十脉出生证总表与意义权重：同一门管理学为何长出不同的“人”和“事”

这一章的问题

十张出生证摆在一起，横读、竖读、斜读各能看出什么？

◆ 一、一张总表不是十份摘要

老陈的早点铺进入连锁经营以后，六种建议同时来到他的桌上[2]。车间负责人说，包子出笼慢，应该重新测量动作；人事经理说，流失率高，需要改善员工关系；法务人员说，必须确定食品安全责任；区域经理要求按季度目标考核；一位顾问建议给门店更大自主权；负责系统的技术员则提议让算法自动排班。每个建议都能说出道理。若把它们当成六件互不相干的小事，老陈就会收获六套彼此争夺注意力的表格；若简单说六个人分别代表S、D、E，他还是不知道为什么各人认定的问题竟会不同。

总解构的任务不是再讲一次泰勒、韦伯、梅奥和德鲁克，而是把前九编已经建立的解释放到同一平面上，找出真正不同的起点。第321号专著提供的方法是“学派＝预设的主体属性×预设的客体属性”。在这里，乘号标记联合设定：一旦人被预设成按报酬与规程行动的执行者，工作就容易被处理成可拆分的作业；一旦人被视为能够承担结果责任的工作者，组织活动就容易显露为目标及其实现过程。所谓学派差异，既有对象不同，也有同一现象在不同解释框架中的位置不同。

但这张总表有两项限制。第一，代表人物有其复杂思想，不能把一个学者的全部著作压缩为一个格子。第二，表中“意义权重”和“SDE路径”均为本书的解释性编码，不是学派自我声明，更不是经验测量所得到的客观得分。凡是资料不能支

持的，宁可保持候选地位。我们比较的是理论中的主要提问方式，而不是给人物贴终身标签。

◆ 二、十脉总出生证：从作业到数字治理

学派脉络	主要主体预设	主要客体预设	核心抓手	意义重心（本书读法）	前文依据
科学管理	可训练、可协作且受奖酬影响的劳动者	可分解和改进的作业过程	工时、动作、节拍、目标函数	幸福◐，创造○	第6—10章
规则与科层	按职务承担责任、依授权行事的成员	职位、职能、层级和规章组成的秩序	职责表、档案、程序	幸福◐，自由○	第11—14章
人际关系与行为	具有动机、归属和判断能力的成员	群体规范、合作关系及领导互动	士气、沟通、领导行为	幸福●，自由◐	第15—20章
决策与权变	信息有限、在约束下选择的决策者	目标不一且随情境变化的组织	决策前提、情境匹配	自由◐，创造◐	第21—25章
目标与战略	能承担成果责任和选择方向的组织参与者	目标、产业位置、绩效和战略活动	目标、战略规划、计分卡	创造●，自由◐	第26—31章
资源与能力	积累、组合、学习并投入资源的组织	差异化资源和能力组合	能力诊断、核心资源识别	创造●，幸福○	第32章
制度与环境	寻求合法性并回应外部期待的组织	规范、模板与制度环境	合规程序、认证和组织模板	幸福◐，自由○	第33章
组织学习与知识	能够反思、修正并创造知识的群体	惯例、反馈、隐性知识与知识形成过程	双环学习、系统思考、SECI	创造●，自由◐	第34—36章
东方管理实践	兼具岗位责任、关系身份与经营自主性的参与者	流程、经营单元、用户关系和共同原则	看板、阿米巴、用户单元、价值规则	幸福◐，创造◐	第38—41章
数字与算法管理	受数字系统引导、能反馈且承担责任的行动者	实时任务、平台关系、评价与控制权	看板、评分、派单、AI建议	效率相关，三意义待判	第42—45章

表中的十脉并非十个严格排他的思想史学派。第七编的“组织演化与惯例[9]”在分析上既可归入资源与能力，也可归入组织学习；第八编的东方实践本来就

是企业实践与思想传统的集合，不是有共同创始文献的单一学派；批判管理研究则像一条横贯多脉的质询线，不宜因为第45章的位置就被压缩为“数字管理的附属思想”。正是这些难以整齐安放的部分，提醒我们总表是一件工具，而不是先验完整的世界图谱。

从纵向看，主体预设出现至少五种分化：执行者、守规则者、寻求承认的成员、受认知限制的决策者、能够学习和改造工作的人。它们之间有真实冲突，但也可能描述同一个人的不同处境。早点铺的新伙计开始时需要清楚步骤，遇到客户投诉时需要判断，掌握技术后又能提出新做法。若把五种预设理解为五种固定人性，就会抹去真实发展。出生证的作用正是让我们看到预设的边界，而非宣告某一种人永远存在。

客体预设也经历变化。科学管理优先呈现作业；科层优先呈现组织秩序；人际关系看见群体；决策理论看见组织的选择过程；战略理论看见方向与竞争关系；学习理论把惯例和知识形成纳入对象；算法管理则把实时记录和下一轮任务机会连接起来。由此不能推出思想史是后一脉不断战胜前一脉的直线进步史。现实企业里，这些抓手往往并存，既可能互补，也可能争夺定义“问题是什么”的优先权。

◆ 三、横读、竖读、斜读：不同读法会产生不同问题

横读是一脉的内部一致性检查。以规则与科层为例，研究者先问：成员如何理解职位和授权？再问：法约尔的管理职能、韦伯的合法权威、默顿的目标替代是否真的处于同一条理论链？第11—14章的答案是：它们并不具有完全相同的理论前提，合并为一脉只因“职责—规则—程序”在组织中形成了相似抓手。合并若遮蔽了差别，总表就应该拆分，而不是要求历史迁就表格。

竖读用同一分析栏横切全部学派。只看主体预设，可以发现“成员为何行动”的解释从报酬、命令、群体归属，到满意化选择、目标承诺和组织学习不断增加。但是，增加解释维度不等于每一种维度都在同一情境下有因果效力。研究一条标准化产线，不必每次都启动完整知识创造模型；研究跨团队研发，也不能只拿计件标准做判断。竖读真正带来的问题是：什么样的任务差异，使某一种主体预设具有局部解释优势？

斜读则寻找彼此预设相反、却可能同时成立的理论。科学管理认为作业可以被细分，福莱特研究参与者怎样共同重新界定问题；目标管理要求明确成果，明茨伯格发现行动模式也可能在实施中逐渐显露；制度主义说明组织为什么与别人越来越像，资源基础理论说明企业为什么长期不同。这些并非可以直接一分高下的对手。一个组织可能因制度压力采用共同认证，同时因内部经验形成难以复制的能力。若研究者选择了一个理论，就把另一个现象当成例外，学派才可能陷入不必要的对立。

这给“管理学多元化等于抓手数目”加上一个重要限定：抓手数量可以帮助理解制度中留下的不同管理方式，却不能直接充当学术学派数量的客观测量。一个学派可能拥有多种抓手，一件工具也可能服务于多套理论。例如，会议既可以用于按节点追踪项目，也可以用于组织学习和员工表达；其实际意义取决于会议中可以质疑什么、记录什么以及会改变什么。

◆ 四、意义三律与权重：为什么不能把真善美、创造自由幸福混写

意义权重与第51章的SDE管理学有一个直接接口：出生证上创造、自由、幸福的●◐○，就是各学派的D1（意义目标）。上面的十脉总表里，意义权重一栏因此同时是十脉的D1分布——读它，就是读二十多个学派各自把管理往哪里推。

第321号的出生证页用创造、自由、幸福表达学派的意义权重，并以●、◐、○记录本书的判断。本书进一步要求在第51章构造SDE管理学的真、善、美价值三角，其中在轨、效率、吸引又各有具体工作含义。二者不能自动对应。创造不等于效率，自由不等于在轨，幸福也不等于吸引。人可能在高度稳定、运行有效率的组织中体验到不自由；也可能在有强烈归属感的组织里承担不合理的代价。若把两套三分法当成同一套量表，最终创新会是概念偷换。

本章采用的意义标记，是基于理论最强调的承诺而作出的低分辨率记录。例如目标与战略脉之所以被暂读为创造●，是因为它的中心任务往往涉及形成新成果和长期方向；人际关系脉幸福●，是因为工作体验、关系与承认被放在核心位置。但这不能等同于“德鲁克不重视幸福”或者“行为学者不重视创造”。同样，表中自由●相对稀少，也不能证明管理学历史上长期无人研究自主权。福莱特的共同权

力、巴纳德的接受、德鲁克的自我控制、组织学习中的自主判断，都已提供了重要相反证据。

更有解释价值的不是数●，而是研究一种理论如何处理价值冲突：当降低成本会影响员工选择空间时，理论要求优先记录哪些变化？当扩大自主权会增加交付不确定性时，理论用什么机制协调？当提高客户体验可能增加员工无偿劳动时，怎样判断谁享有幸福、谁承担亏损？这些追问能使意义权重进入具体的组织选择，而不只是带有倾向性的学派画像。

理论主张与企业实践还必须分别登记。阿米巴经营讲共同经营参与，不表示所有实施阿米巴的组织都促进了自由；丰田生产方式重视现场改善，不等于每条现实产线都有充分提出异议的机会；目标管理强调自我控制，也不等于所有OKR实践都保留目标协商。下编五十年大事录要检查的正是这条从主张到制度、从制度到结果的发生路径。

◆ 五、第一张跨学派“矛盾账”

总表整理完成以后，至少留下四处无法通过合并定义直接消除的矛盾。

第一处是可测量性与不可见贡献。作业、进度、目标和评分可以被记录，但信任、主动纠错、经验分享和未发生的风险损失不一定能被日常报表完整表达。量得出来有助于复制管理方法，却不保证被量的已经包含任务全部价值。

第二处是稳定性与适应性。规章、标准、流程保存了历史经验，却也可能使新情况被当成异常。制度研究说明规则有正当理由长期存在，学习理论则追问何时必须改变规则。两种需要共存，不能用一句“制度僵化”否定组织稳定的价值。

第三处是组织目标与参与者目标。德鲁克重视目标协调，赛尔特[7]与马奇已经指出组织内部存在多目标和协商过程。日常管理的困难并非找到一个目标后让所有人服从，而是解释哪些不同目的可以暂时形成共同行动，以及协调过程是否反过来改变最初目标。

第四处是工具改进行为与行为改变工具。考核表可能督促员工完成工作，也可能让员工重新选择自己愿意报告的工作；平台评分既描述既往服务，又影响下一轮获得服务机会。管理对象不再只是被动等待处理的给定对象。但这一点并非SDE独

有的新发现，组织学习、制度主义、激励研究和劳动过程理论都已触及。新理论若要成立，必须在第52—56章拿出不同预测。

本章最终只完成一种必要的准备工作：对十脉各自的有效发现作不失真的压缩，标明可比较的部分，保存无法兼容的部分。它没有证明量化决定主流地位，也没有证明三种意义权重呈某种已知历史规律。下一章将向前追一步：这些抓手一旦进入组织，为什么变得难以拆除？如果抓手不是单纯思想，而是被制度、职业与语言共同承载，改变抓手到底需要改变什么？

带走的话

十脉出生证摆在一起，看到的不是后一脉战胜前一脉，而是各脉把“人”和“事”设在了不同起点。

小　账

这一章立了什么？十脉总出生证与横读、竖读、斜读三种读法，并立规矩：创造自由幸福与在轨效率吸引两套三分法不能混成一套量表。

怎样算它错了？换一批编码者，意义权重就对不上；或横读发现合并成一脉的几家前提根本不同，总表就该拆分，而不是让历史迁就表格。

〔本章待核〕意义权重的跨编码者一致性；不同管理思想史教材对“十脉”的边界；“东方管理”是否应维持为实践集合；前九编所用的各章出处页码。上述事项不阻止本章提出比较问题，但限制将图谱宣称为史学定论。

◆

47

第 47 章

三层锁定的总账：工具、人才、语言如何把方法变成组织的起点

这一章的问题

换了软件，为什么管理方式没有变?

◆ 一、换了软件，为什么管理方式没有变

一家连锁早点铺决定废除旧的单店销售排名，改用能同时显示顾客复购、食品安全、员工训练和跨店支援的系统。软件公司完成了安装，培训部门发了操作手册，老板宣布从下月起不再唯销售额论英雄。但两个月后，区域会议仍然首先按销售额给店长排名，优秀员工仍然主要因为冲刺销量获得提拔，门店讨论质量问题时，仍然习惯问“它影响当月业绩多少”。新系统确实增加了几个数据栏，却未能改变真正的管理判断。

在第一编中，我们已经把这种现象命名为“抓手依赖”：抓手从解决问题的手段变成解释问题的默认起点，并在工具、人才、语言三层持续积累。第47章要做的不是赞叹这个概念形象，而是打开其内部机制，找到什么时候三层相互加强、什么时候能够拆开、在什么情境下原解释应当让位于其他解释。

工具层包括表格、信息系统、考核办法、设备和作业标准。它使过去的判断可以反复记录、复制和比较。人才层包括受过训练的操作人员、掌握特殊经验的主管、咨询师、审核员，以及围绕某种方法建立的晋升与专业身份。语言层不只是术语多，而是决定哪些问题容易被提出、怎样描述异常、什么样的回答被认为专业。三者在现实里往往相互交织：一种工作术语引导记录设计，记录又成为培训教材，训练出来的专业人员反过来扩大术语的合法性。

但“长期使用”不是锁定的充分条件。一个团队天天使用白板，却可以随时撤掉，仍然能够独立讨论工作；这可能只是低转换成本的例行工具。与之不同，如果停止使用某项评价制度会使职责无法交接、绩效无法结算、争议无法裁断，而且参与者缺乏其他共同判断语言，就已经出现结构性的依赖。是否锁定，要看替代方案进入时受到什么阻力，而不是看原方案被使用了多少年。

◆ 二、十脉三层锁定总账：强中弱只能是候选标注

脉络	工具层	人才层	语言层	候选锁定机制与证据入口
科学管理	强	强	强	标准工时、工业工程岗位和效率术语共同维护可量化作业
规则与科层	强	强	强	档案、岗位资格和程序语言相互强化，但也可能保障正当权利
人际关系与行为	中	强	强	访谈、量表、管理培训和员工关系话语具有不同历史节奏
决策与权变	中	中	中	模型和顾问框架存在，是否进入每日决策须分类核实
目标与战略	强	强	强	目标表、管理岗位与绩效会议使目标成为常规判断单位
资源与能力	中	强	中	能力不可完全量化，但职业训练和专家评审可能稳固存在
制度与环境	强	强	强	认证、合规岗位与合法性语言形成较稳定的复制机制
组织学习与知识	中	中	中	知识库、导师制度与学习语言存在，却有不同的组织承载形式
东方管理实践	强	强	中	丰田看板、阿米巴核算、组织原则并非同一制度谱系
数字与算法管理	强	中	强	平台规则与系统界面强势，人员结构和责任安排差异很大

这张表是待检验的分析总账，而不是对所有企业、所有年代统计出来的社会事实。“强中弱”只表示本书基于前九编材料的初步判断，不能用它计算科学精确的锁定指数。要开展经验研究，至少需要定义具体对象、统计周期和证据指标。例如，工具层可观察停止使用某软件后业务能否继续；人才层可观察有多少关键岗位将原有工具作为资格与晋升依据；语言层可观察会议记录中同类问题是否始终被一组固定术语所定义。研究者还要记录反例：某企业即使没有显著的软件和指标，也可能借师徒制保持几十年高度稳定的工艺惯例。

表里最不应轻率处理的是资源、学习和文化类管理方式。它们有些核心能力确实不能被单一数字表达，却可以通过资格、共同训练、仪式、例会和专业判断获得稳定的组织地位。如果“量化当家”主命题把所有日常抓手都定义为必须拥有单一

数字指标，历史中大量难以量化的专业实践就会构成压力。相反，如果为了保护命题，把一切经验与语言都算作广义量化，那么“量化”又会失去区分能力。所以，在第52章中必须严格预先规定什么算日常可量化，什么只算可描述、可评价或可制度化。

◆ 三、三条识别信号如何变成真正的观察问题

第321号管理学章给出三条识别信号：反对改变时说“没法和以前比”；新人必须先学抓手才有资格发言；每次修补增加条款而不删条款。它们很适合进入日常观察，但不能由一条信号直接推断病态锁定。

第一条涉及比较的正当性。医院坚持保留长期一致的病人安全指标，是因为跨年份数据具有公共价值；企业拒绝任何新指标，只因为“过去不是这么考核”，可能是惰性保护。两者表面都希望维持可比性，差别在于是否可以通过平行记录、过渡期和补充指标检查旧标准遗漏的后果。真正的锁定不是珍惜历史记录，而是把历史可比性当作终止追问的理由。

第二条涉及能力与地位。复杂机械操作必须先训练才能提出可靠修改；这不等同于组织压制新声音。但如果只有使用某一术语和软件的人被认为“懂管理”，而现场一线员工能够提出的有效异常长期无人记录，就可能形成知识权力的过度集中。观察这一信号，需要查看哪些人有权提出问题、哪些问题在会议前被过滤，以及组织如何处理来自外部或基层的相反证据。

第三条涉及制度增殖。食品安全事故之后增加一道温度复核，可能是依据事故分析作出的合理改进；每次发生投诉就新增一个审批层级，却不敢撤销已经失效的流程，可能使错误被不断转移。识别关键不在于条款多寡，而在于制度是否有定期删除、整合、试错和重新界定任务的机制。规则可以增长，重要的是组织能否说明新增规则与实际目标之间存在什么证据关系。

这三条信号还会相互放大：当旧指标是唯一可比较的历史记录，熟练掌握旧指标的人就更容易掌握解释权，他们提出的修订往往是原指标的附加条款，进一步提高将来整体替换的成本。如此，一个原本合理的经验积累过程，才可能逐渐转为对起点的过度保护。

◆ 四、竞争理论没有缺席：制度、惯例、路径依赖和控制杠杆

如果“抓手依赖”的含义只是难以更换已有工具，那么转换成本理论已经提供了解释：训练、迁移、协调与历史投资使替换成本提高。第34章讨论的组织惯例说明重复行为保存了组织记忆，也解释为什么组织的能力常常以程序而不是以个人宣言为载体。第33章的新制度主义进一步指出，组织可能因为规范性和合法性压力采用相似制度，而未必因为内部工具使用得最有效。社会学中的制度承载研究也已区分符号系统、关系系统、惯例和物质载体。这意味着我们不能声称此前从无人研究工具、人员与话语的联合稳定性。

还必须纳入另一个强对手：罗伯特·西蒙斯[5]（Robert Simons）的管理控制杠杆框架。其诊断性控制、交互性控制、信念系统与边界系统，并非把管理简单等同于计分。他已经研究正式控制怎样既保持执行一致性，又为变化与学习留出空间。这对“只有量化才形成管理抓手”的强说法尤其重要：信念与边界可以被书写和传授，却未必可以压缩成一个绩效数字。若本书忽略这一竞争理论，只拿最僵硬的KPI实践作对手，就得不到有效创新。

因此本书真正能够尝试补充的，不是“组织有路径依赖”，而是提出可被反证的更窄判断：当某项管理抓手同时得到工具、岗位与解释语言的独立承载时，仅更换工具而不改变另外两层，改革回弹的概率是否显著升高？如果制度惯例或既有管理控制理论已经能同样预测这一结果，本书就不得宣称不可还原的新发现。增量可能来自对哪一层先变化、变化顺序与失败情境的更细致预测。

举例说，两个规模相近的门店分别推行新排班制度。甲只更换软件；乙同时改变培训、申诉规则与会议语言。比较两组的排班错误率、员工实际换班权、重复争议和半年后的制度留存情况。这样的设计才可能检验“三层联动”的解释。还应设置第三组：原有工具不变，仅建立公开申诉与复盘机制。如果第三组也达到相似改善，那么软件更新未必是关键；若甲持续改善，乙反而增加协调成本，“必须三层同步”的命题就需要收窄。

◆ 五、三层与S、D、E：一条粗读，一张九格

按本书的读法，三层锁定可以粗读为三量的锁定：工具层近似S——表格、系统、报表是组织显露出来、摸得着的东西；人才层近似E——经验、身份、利益缠在

人身上；语言层近似D——行话的作用是区分内行外行、区分好坏，也就是规定什么算差异。这条粗读的用处在于给出一个局面级的预测：换抓手等于三量同时松动，单换一层，必被另外两层拉回。“上新系统、不换人、不换话”的改革多半回到原样，就是这个预测的日常版本。

先行研究必须写明。莱维特1965年的组织变革菱形（任务、结构、技术、人）早已指出只改一角会被其余各角拉回；斯科特[6]1995年的制度三支柱（规制、规范、文化—认知）也已说明制度靠多层同时承载。本书多出的，只是把三层与三量对应起来，从而把“拉回”说成三方程之间的互相约束：S＝F(D,E)，工具显露什么，受语言规定的差异与人身上的纠缠共同决定。这一对应中，“语言层≈D”最勉强——语言既规定差异，也是公开可记录的S，还可能沉淀为长期的E。所以它保留为次要命题，不承担主命题的重量。

为了施工，再把三层各自放进SDE分析，得到一张“三层×三量”的九格检查表：工具层的S是表格当前呈现什么，D是版本修改和使用次序，E是数据接口与绩效约束；人才层的S是岗位能力与行为，D是训练与流动，E是身份、利益与经验协作；语言层的S是常用术语，D是问题在会议中如何被描述和重命名，E是哪些说法被接受、哪些被排除。粗读给预测，九格给查法，两者并存。

九格并不会自动增加科学知识。它的价值在于减少研究者的遗漏，检查哪些资料有记录、哪些关系尚未被测试。如果某种改革只改工具，人才和语言未变，它会形成什么具体后果？如果首先改语言，再改岗位，工具最后更新，是否更容易产生不同的学习过程？如果顺序不同而结果完全相同，那么“变更次序至关重要”的判断就不成立。

◆ 六、从组织回弹看“三层松动”的边界

老陈最后决定试用一个月。他先不完全撤掉销售额指标，而是将门店会议分成两次：一次查看当天交付与成本，一次专门讨论客户复购、员工提出的流程障碍和需要修改的旧规则。培训主管不再只教如何填表，还训练店长识别无法被表格表示的异常。业务系统继续保存旧数字，以便比较，同时给新问题留下可追踪的记录栏。

一个月后，若店长开始主动修改原定指标，可能说明新机制打开了某种学习空间；也可能只是总部强行要求他们填写新的内容。要区分两者，还需要追踪指标是谁提出、谁质疑、哪些争议最后改变了资源安排。若只把新增一列数据当成成功，改革仍可能困在旧式的计数逻辑之中。

还有一些组织不宜轻易拆除抓手。生产安全、财务审计、公共服务等任务需要稳定的可追溯记录；频繁调整制度可能损害使用者合法预期。管理改革不是把所有积累都恢复到原点，而是在明确风险和责任的条件下，保留可用的历史能力，允许针对已知失效部分实施有限更新。

本章形成的中间结论是：抓手的锁定不是单纯“工具使用久了”，而是工具、能力与解释权在特定组织情境下形成的相互支持。但这仍与现有制度、惯例和控制理论高度重叠。下一章要继续问更尖锐的问题：不同学派的研究路径是否真的造成可量化抓手形成能力的差异？如果路径只是一种事后标注，任何漂亮的三层解释都无法证明所谓“量化梯度”。

带 走 的 话

抓手锁定不是工具用久了，而是工具、人才、语言三层互相撑着；只换软件，多半会被拉回原样。

小　账

这一章立了什么？十脉三层锁定总账与三条识别信号；工具层粗对S、人才层粗对E、语言层粗对D，预测单换一层必被另两层拉回。

怎样算它错了？若只换软件的门店持续改善、三层同改的反而更差，或只建申诉复盘机制也同样改善，“必须三层同步”就要收窄。

〔本章待核〕十脉三层强度的跨组织证据；罗伯特·西蒙斯四控制杠杆与三层锁定的解释重叠；制度承载研究的原文页码；分层变更是否产生显著不同的组织回弹，须以后续实证检验。

◆

48

第 48 章

六路径总图：哪两条路被忽略，又是谁先走过了它们

> **这一章的问题**
>
> 六条路里为什么空着两条——空着的那两条有什么共同点？

◆ 一、问题不在六种排列，而在提问从哪里开始

假设早点铺的一批包子连续三天出现夹生，三个主管会怎样处理？生产主管先记录夹生率与出笼温度，对照工序差异，再追问人手和蒸汽设备的关系；资深师傅先查看面团、湿度、蒸笼和伙计之间的配合，随后改变醒发与蒸制步骤，观察夹生是否消失；门店店长先回顾这几天发生过哪些变化，再看哪些差异造成成品结果，最后追问怎样把新经验纳入整个连锁体系。同一异常并不天然要求一种唯一的提问次序。

第321号的六路径，以S显露、D差异序列、E特征纠缠为三个节点，允许从任一节点开始，经过另两个节点进行分析：S→D→E、S→E→D、D→S→E、D→E→S、E→S→D、E→D→S。三种量仍然彼此作用，并非走过第一步以后就不再返回。路径的价值不是宣布存在六条不可违背的自然定律，而是迫使研究者在建模时自问：我先相信哪一种材料，在哪一步开始处理关系，又在哪里要求出现结果？

前九编反复出现了一种诱惑：只要某个学派谈到了过程，就标D；谈到了组织结构，就标E；谈到了产出，就标S。这种做法能够让每个学派顺利进入六路径表，却无法区分理论。路径标定必须针对一个具体论证单元，并提供“起手证据—推理转换—最终判断”的连续依据。例如，明茨伯格[4]研究某组织历年行动中形成的策略模式，其论证可以从一系列行动D进入可识别的模式S，再问该模式怎样进入组织惯例E；但这不能推出他所有战略理论都只能按D→S→E理解。

◆ 二、六条路径的共同坐标与既有研究入口

路径	分析起手	研究中需要的转换	代表性候选材料	最容易发生的误判
S→D→E	先看结果	比较过程差异，再追问关系条件	标准作业与绩效差异研究	把相关变化当作已知原因
S→E→D	先看目标或表现	配置组织关系，再安排行动	目标管理、计分卡与绩效执行	把原目标当成永远不需解释
D→E→S	先看变化	识别适配关系，再检验结果	权变比较、组织演化的部分分析	事后把一切归为“情境不同”
E→S→D	先看关系	观察行为显露，再比较变化	群体研究、科层职位与规范分析	把组织关系等同于静态背景
D→S→E	先看行动轨迹	识别形成的模式，再追踪制度化	明茨伯格涌现战略候选	把任何事后模式都说成有战略
E→D→S	先看关系结构	设计或观察变化，再核对产出	福莱特、圣吉系统思考候选	把“系统”说成无法检验的万能解释

这里最重要的，是“代表性材料”只代表某些著作或论证可以沿这一路径阅读，并非学派之间的本体分类。比如第18章麦格雷戈讨论管理者的人性假设如何影响其采用的制度安排，同一论述也可以重建为E→D→S。第35章组织学习从惯例出发，进入反馈和修正过程，也可能沿E→D→S展开。若作者只因其所在章节被归入某脉，就断言该脉没有这条路径，分类便会遮蔽真正的文本证据。

路径也不是经验过程的固定时间轴。一个研究从结果S开头，可能只是研究者先观察到异常，并非现实里结果先于组织条件发生。特别是三方程相互关联时，同一组织可以在不同时间窗内出现多个循环。合理标定必须说明是研究的论证次序，还是组织事件的发生次序；两者可以不同，不能偷换。

◆ 三、D→S→E：明茨伯格挑战“先定目标再行动”

第28章已经讨论，有意战略与涌现战略不是互不相容的两种企业，而是观察实际行动与事前意图关系的不同位置。明茨伯格与沃特斯关于有意战略和涌现战略的研究，揭示组织可能在一系列具体行动中出现相对稳定的模式，而这种模式并非全部来自起初明确写出的计划。

用早点铺举例：老陈每年都说要让早餐店更标准，却在五年里不断增加对写字楼的配送。第一年只是应对客户临时需求，第二年开始建立路线，第三年形成稳定订单，后来才决定将工作日配送作为主要业务。若研究者只看最后写出的战略文件，就可能误把事后被命名的方向当成从起点就存在的目标。D→S→E要求研究者先保存行动的差异序列，看是否形成可识别的模式，再研究该模式怎样被分配到岗位、预算和知识体系中。

但什么算“模式”，不能只凭读者读出了故事。需要事先明确行动记录的粒度、时间范围、重复程度和替代解释。比如工作日配送增长，也可能单纯因为门店附近新建写字楼，或者其他顾客需求同步减少。模式能够识别，不代表它具有主动的战略创造性。更重要的是，最终进入制度E，并不一定是成功：若客户结构改变，过去形成的配送能力也可能妨碍门店重新服务附近居民。

这一章给第321号的“空路径”判断带来一种实质性修订：至少在明确的战略形成研究中，D→S→E并非无人涉及。此前的强判断应收窄为：在本书采样的某些主流管理教材介绍中，该路径不总是被当成主要的操作入口；这仍待对教材样本进行系统统计。不能将未测量的教材权重写成整个学术史上被排斥的事实。

◆ 四、E→D→S：关系不是装饰，结构可以先被研究

福莱特研究组织冲突时，首先关心各方如何界定共同情境；她不满足于让两人各退一步，而希望在弄清真实需要以后重新形成行动方案。在冲突整合的某些论证中，我们可以把关系E置于起点，然后研究行动D如何变化，最后观察是否形成新的共同结果S。

以两名伙计争用同一台烤箱为例，店长若只从交付S出发，会要求每人每天完成多少件；若先把关系E放在中心，就需要问两人的真实任务是否在时间与温度上冲突，机器能否共享，是否存在高峰错位。调整任务时序D之后，两人可能完成比争吵前更多的订单S。但同样需要处理失败：如果二人的任务确实存在不可调和的设备需求，那么“整合”可能不存在；合理的资源追加、优先级裁定或补偿安排才是适合的选择。

圣吉的系统思考也可以沿E→D→S构造研究。管理者先识别反馈回路和长期结构，再调整高杠杆环节并观察结果。这比每次出现库存积压就一味催促销售人员更接近动态机制研究。但是，系统图若只凭研究者事后绘制而没有数据、时间延迟和边界证据，容易成为任何结果都能解释的抽象图案。选择E起手，不意味着对E的理解当然正确；行动D与结果S的检验仍然不可缺席。

野中[10]郁次郎的SECI知识创造理论则更难固定为单一路径。社会化、外显化、组合化、内隐化既涉及经验关系，又涉及可表达知识与行动实践的往返。若强行把一个知识循环切成三节点直线，可能丢掉它的独特结构。因此野中更适合作为路径变换或循环机制的对照材料，而不是填补六路径空格的证据装饰。后续的创新工作应尝试从同一知识创造案例中找到不同路径如何交接，而非先给它一个看似整齐的标签。

◆ 五、两条路为什么空着：结果紧跟在D之后

六条路里，主流四条有个共同点——结果要么开头就定好（S→D→E、S→E→D），要么紧跟在E之后，由人和事的安排给出来（E→S→D、D→E→S）。空着的两条恰恰相反：D→S→E与E→D→S，是仅有的两条让S紧跟在D之后的排列，结果要从一串做法里慢慢长出来。老陈从没定过“做外卖”的战略，五年的送餐单子攒下来，回头一看，方向自己长出来了。

按本书的读法，长出来的结果只能事后看见，没法事前写进日报，所以长不成日常抓手，也就长不出三层锁定。依据是：明茨伯格的涌现战略要等行动积累成模式才看得见，圣吉的系统行为要等延迟走完才显形，福莱特的整合方案要等双方把真实需要摊开以后才出现。这条判据纠正了一个常见的说法——“这两条路在收尾之前出不了S”。D→S→E的S在第二步就出现了，问题不在S排第几，而在S紧跟在谁后面。

判据还要经得起两类反例。一类是敏捷开发：它看上去走E→D→S，却有每天的站会和看板。此前的稿子说Scrum在冲刺尺度上改成了S起手、“这是回写，也是对判据的支持”，这一步会把任何反例都改归别的路径，属于第5章说的改名，本书撤回；Scrum的核心结果能否事前写成验收标准，改由独立编码判定（第52章第八

节）。另一类是组织学习与知识创造的日常实践（导师制、复盘会、知识社区）：它们确实常态化了，但进入日常报表的是“复盘次数”“知识库条目数”这类流量，而不是学习或知识本身。第52章把这一现象写成预测二。

失效条件（现象级，改写）：原来的写法——“核心结果事后长出，却被当作事前日常指标使用”——两半在定义上互斥，几乎打不中，现改为可观察的命题：由两名不知道本书路径标注的编码者，就各学派“要求组织日常盯住的核心结果，能否在行动开始之前写成验收标准”独立打分（能／部分／不能），另由他人独立登记各学派在组织日常实践中的主流化程度。若“不能”组中有学派达到组织日常主流并形成三层锁定，或“不能”组与“能”组的主流化程度没有差别，本章判据就错。“主流”的含义按第52章第六节的四义分别登记，不能一会儿用教材地位、一会儿用企业报表来证明。编码表见附录二。

◆ 六、从“六条路”推进到“换路”研究

这一章的第二个增量，是研究组织什么时候必须换研究路径。一个生产团队原来每天先看成品率S，比较班次D，追查设备与人员配置E，这是高效的日常管理方式。但当客户需求发生结构改变，继续优化既有成品率可能已经不能回答“应该生产什么”。组织此时也许要先分析客户和业务关系E，重新安排试验D，再形成新的服务S。

这并不要求原有S→D→E彻底退场。一个组织可以把它用于维持既有交付，把E→D→S用于探索不同的任务。两条路径之间产生的冲突，应当被记录为需要共同裁定的研究问题。例如，实验小组希望暂停固定产量指标，运营小组认为这样危及交付。真正的管理问题是怎样确定可承受的试验窗口、谁为风险负责，以及何时停止试验。换路不是一项哲学仪式，而是一组可观察的决策。

可以提出一个较窄的候选命题：在任务定义变化频繁的组织中，允许事先规定条件下切换研究路径的团队，相较于始终只能由既定绩效结果反推原因的团队，可能更早发现原任务定义失效的迹象。检验时必须控制管理者能力、项目资源与目标类型；若两组在错误发现时间和任务成果上没有差别，所谓路径切换的增量解释就需要收窄。这种可错性比“六条路径都很重要”更有研究价值。

回到老陈的早点铺。先数包子没有错，先看顾客关系也没有错，关键在于什么时候一条提问路径已无法揭示新的异常。若销售增长但复购下降，继续增加销售考核或许不是合理的唯一选择。组织能否有制度化的机会，说出“我们可能在解决一个已经改变的问题”，决定了新的知识会不会进入日常活动。下一章将跨出管理学内部，考察经济、政治、法律与社会关系怎样使这些问题不能靠单学科独自解决。

带 走 的 话

被忽略的是D→S→E与E→D→S两条路：结果都紧跟在D之后，只能从一串做法里事后长出来。

小　账

这一章立了什么？空路判据：结果从做法里长出、无法事前写进日报，就长不成日常抓手与三层锁定；明茨伯格、福莱特、圣吉已先走过这两条路。

怎样算它错了？由不知路径标注的编码者打分，若“核心结果不能事前写成验收标准”的学派也成了日常主流并形成三层锁定，判据就错。

〔本章待核〕对管理学教材的抽样方法和路径标定一致性；涌现战略、系统思考的原始论证能否在更细单位上明确标出转换；核心指标形成与组织主流化的历史因果顺序；不同路径切换对真实管理结果的独立影响。

◆

49

第 49 章

四组相遇：经济学、政治学、法学、社会学与管理学怎样真正接合

这一章的问题

跨学科怎样才不是拼盘?

◆ 一、跨学科不是多写四套术语，而是找到没有任何一方能单独解释的接缝

老陈开连锁店，四个部门给出四种互不相让的判断[3]。财务部门主张调整薪酬激励，区域经理要求下放采购决定权，法务要求劳动工时有清楚程序，人事经理发现家族成员之间从不公开指出对方失误。表面看，这四套问题分属经济、政治、法律与社会关系。实际上，同一个门店的员工，可能同时受到奖金、权威、合同和熟人义务影响。若把这四类关系依次写成四节，只能得到一份管理问题清单，不能形成跨学科理论。

第321号第19章要求真正的学科相遇至少经过五步：两张出生证并排，找出单方解释吃力的异象，提出联合预设，形成不同的命题，最后“删一边”回查。删掉一方以后，如果剩下的理论仍能完整解释全部关键结果，那么所谓跨学科创新很可能是拼盘；如果删掉以后某个重要预测无法产生，才说明双方存在实质性交接。这里的删边测试是研究启发，不等于严格数学证明。最终仍应依靠原始证据和明确的竞争预测。

依319、320、360号系列既有口径，经济学突出配置与路径，政治学突出权力共同体及治理结构，法学突出权利义务、制度连接和程序。社会学可以补入关系网络、角色规范与群体互动。管理学的专门问题则是：上述条件怎样进入具体共同任务，并改变谁能做、怎样做、最终做成什么。每一个联合命题，都必须说清哪一学科贡献了不可删除的解释步骤。

◆ 二、经济学×管理学：工资没有变，为什么有人不再辞职

第一组异象这样设定：两家门店工资水平和工作时长相近，其中一家改善排班、交接与客户投诉处理程序以后，员工流失率明显下降；另一家仍用增加绩效奖金的方式解决流失。若只研究报酬，就可能无法充分解释结果；若只研究组织沟通，又可能忽略劳动力市场机会、收入约束与转换成本。

经济学一侧的候选出生证：主体是对报酬、外部机会和契约安排作出反应的劳动者，客体是包含工资、工作时间、搜寻成本与交易成本的劳动关系。管理学一侧的候选出生证：主体是参与协作、会因任务设计改变行动的人，客体是排班、交接、监督和客户服务共同构成的工作过程。二者的共同缺口是：工资不变并不意味着工作成本与组织机会不变。一个人每天多花半小时等待交接、临时被调班或者承担无法记录的客服冲突，仍然会把这些经历纳入是否留任的判断。

联合预设可写成四句。其一，劳动者的选择受到物质报酬与实际工作条件双重约束。其二，组织的工作流程不是中性的容器，它会改变劳动者面对的时间成本、协作风险和可预期性。其三，流程变化能够在工资不变时改变劳动关系的净收益和退出选择。其四，员工留任又会改变培训成本与团队协作能力，反过来影响原有流程的可行性。

从此提出候选预测：在外部工资机会、人口结构与组织规模可比的条件下，交接不确定性下降的岗位，离职率可能下降；这种效应应部分通过加班波动、计划外改班和冲突处理时间体现，而不仅通过员工满意度分数体现。需要记录劳动者实际退出选择，不宜只采纳管理层“员工更加幸福”的判断。

删掉经济学，就难以比较外部机会、工资变动与退出选择；删掉管理学，就难以解释流程重组为什么在合同工资未变时改变实际协作成本。但这不意味着旧理论完全不能解释：补偿性工资差异、工作设计和组织支持研究可能已经包含相关机制。本书若没有产生进一步的区分性预测，应如实将其列为多学科综合，而非原创因果规律。

还必须主动寻找反例：改进流程以后员工仍因本地行业工资上涨而大量离职；流程简化却增加工作强度；某些员工因排班弹性下降而更不满意。出现这些材料，不应简单说“经济与管理还没有真正互动”，而要重新识别任务和利益边界。

◆ 三、政治学×管理学：为什么授权更多，决策反而可能更差

第二组问题来自组织治理。总部为了提高响应速度，把采购决定权交给门店。半年后，门店采购更加迅速，但供应质量差异扩大，个别店长与供应商形成稳定私

人关系，跨店协作反而困难。是否意味着授权本身错误？还是没有建立与权力相称的信息、问责和公共目标？

政治学一侧关注权威从哪里来、不同主体怎样获得决策资格、监督与授权怎样形成稳定治理。管理学一侧关注任务分配、信息流、决策前提、组织能力和执行反馈。它们不是简单的“理论与应用”关系；企业治理本身包含分配权力、界定共同规则和处理利益冲突的问题。

联合预设可以逐句展开。第一，授权不仅移动业务操作权，还改变谁能界定问题、选择指标和解释异常。第二，被授权者的判断质量受局部信息和专业能力约束，也受利益冲突与追责方式影响。第三，授权后的实际绩效取决于新权力结构与原有信息、审计、跨部门协调机制之间是否匹配。第四，成功或失败的实践会反过来改变成员对总部、店长和治理制度的合法性判断。

由此可以设计一个具体检验。比较两个地区相似门店的采购授权：甲只转移决定权；乙同时建立供应商利益申报、共享质量数据、集体异议与定期复盘。观察成本、质量波动、违规次数、纠错时间和门店间合作。若乙优于甲，可能说明授权与问责制度的耦合很重要；但还应控制店长经验、供应商集中度和市场条件。若甲表现更好，就需要考虑复杂监督机制是否增加摩擦。这里并无“授权越多越自由”的单一结论。

删掉政治学，只用管理学讨论信息与效率，可能遗漏决定权的正当性、组织利益和监督结构；删掉管理学，只谈权力分配，可能无法解释具体采购工作需要什么信息与技术能力。但组织治理与委托代理研究已经在一定程度上跨越了这条学科边界，因此本书必须与它们比较，不能以“权力也重要”作为新发现。

还存在一条值得注意的反向路径：下放权力可能培养地方店长的判断能力，使原来的“能力不足”预设逐渐失效；也可能在缺乏纠错环境时形成新的封闭小圈子。这时管理者不只改变组织结构，同时在改变组织未来可以依靠的行动主体。第四编关于权威接受与第五编关于有限理性的研究，可以在此形成实际交接。

◆ 四、法学×管理学：算法绩效提高，为什么合法性与权益问题没有随之消失

第三组异象来自数字管理。平台引入自动派单和绩效评分后，平均响应时间下降，接单效率提高；但劳动者发现，算法修改订单权重后，实际收入波动增加，部分人无法知道自己为什么被降级。管理者认为系统有效，劳动者要求得到合理解释与申诉机会。这里至少有两个判断不能互相替代：系统是否提高工作处理效率，以及特定权利和程序是否得到保障。

法学一侧的出生证关注具有权利义务的当事人，以及合同、程序、证据和责任连接的制度场。管理学一侧关注具体任务怎样被分配、监督、评价与修正。前者不能直接替代运营效率分析，后者也不能因为“整体效率提高”而取消程序与权利边界。

联合预设的第一句：算法不只是技术预测器，在组织部署后也可能成为实际工作机会和绩效资格的分配机制。第二句：任务机会分配会改变劳动者的行为、议价能力与收入稳定性。第三句：既有合同义务、劳动保护和数据处理规则对算法的实施方式施加约束，而组织中的责任分工决定这些约束能否实际执行。第四句：申诉、纠错和制度修订不仅是出错之后的救济，还可能通过反馈改变下一轮算法评价的有效性。

这一联合解释能够给出至少两个方向的预测：若组织建立真实可用的错误申诉与复核机制，在算法评价出现系统性误判时，纠错速度和重复投诉可能改善；但与此同时，审查会增加时间成本，不能预设任何申诉制度都会即时提高单位订单效率。还可比较“提供解释但无法改判”和“提供解释且具有实际改判权”的差异，以免把页面上多出一个申诉按钮误认为权利已经落实。

删掉法学，研究者可能只能把不可解释的降级列为用户体验问题，而无法识别法定义务和制度责任；删掉管理学，研究者可能提出一般程序要求，却无法判断哪一个算法节点实际影响任务机会、怎样设计可执行的纠错接口。然而，具体法律义务因司法辖区、劳动关系认定和平台业务而异，本书不在没有案卷和法条证据的情况下断言某家平台已经违法。

该组相遇也检验了第47章的三层锁定：平台系统形成工具层，算法运营及风控岗位构成人才层，“活跃度”“接单率”等术语形成语言层。当这些层共同支撑评价时，劳动者的异议可能首先被翻译为“分数没有达标”。法律程序的作用之一，就是使某些不能完全被绩效分数吸收的权利主张，仍然可以进入组织的正式判断。

◆ 五、社会学×管理学：亲戚包坏了包子，为什么大家都不说

这一组照第321号[1]第19章对社会学与管理学相遇的示范扩写：熟人联结与考核单位，正是两张出生证的接缝。

第四组问题最接近日常生活。老陈让侄子管理门店，侄子把包子蒸坏，其他伙计看到了，却没人当面指出。业务制度里已经规定质量检查，为什么没有人执行？人际关系研究会解释团队氛围，科层理论会检查职责，经济学可能分析举报成本，但熟人关系还涉及面子、角色义务和长期互惠预期。

社会学一侧的出生证以嵌入关系网络、受到角色和规范影响的人为主体，以熟人联结、非正式秩序与群体界限为研究客体。管理学一侧以承担任务与评价责任的组织参与者为主体，以岗位、标准、纠错流程和组织目标为客体。两者交接处的问题是：正式岗位要求与非正式关系义务发生冲突时，行动者实际遵从哪一套规则，为什么？

联合预设第一句：组织成员同时处于正式的职责结构和非正式的社会关系网络。第二句：关系网络能够促进信任、知识传递和快速互助，也可能抬高指出熟人错误的代价。第三句：管理评价制度的实际作用依赖纠错者与被纠错者在两套关系中的位置，不会因写下统一的标准就自动实现一视同仁。第四句：公开纠错的结果又可能改变后续熟人互惠与组织信任，重塑原有社会关系。

可以把纠错过程分解为观察错误、决定是否报告、选择报告渠道、获得回应、实施纠正五步。记录不同关系强度下的报告时间与纠错效果，并与岗位层级和错误严重程度比较。若熟人关系强的团队更快互助、更少正式报告，却并未增加产品缺陷，那么不能简单宣布“熟人文化导致低效”；也可能存在有效的非正式纠错。若严重错误因亲属身份持续被隐瞒，管理制度就需要重新安排独立检查与免责报告渠道。

删掉社会学，只靠形式职责和激励可能看不到实际沉默的关系机制；删掉管理学，只谈熟人情感又解释不了岗位责任为何需要可追溯的纠错。但现有组织网络研究、心理安全和社会资本文献已广泛讨论这种问题，本书的潜在新增贡献必须更窄：例如，哪些任务类型使熟人联结从促进协作转向阻碍纠错；若阈值无法被独立识别，就不能声称出现新的机制规律。

◆ 六、四组接缝如何变成一个可以复用的研究程序

经过四组分析，我们获得的不是“经济、政治、法律、社会学都很重要”的常识，而是四种不同的不可删除接口：经济学说明外部选择与实际成本，政治学说明决定权及监督的安排，法学说明权利义务与纠错程序，社会学说明关系与身份怎样改变制度的实际运行。管理学把这些接口带回工作本身，判断任务如何被完成、工作过程怎样改变人，以及结果如何再次进入组织。

但也不能把四种交接都塞进每一个案例。有些小型家庭事务只需要明确分工就能解决；有些正式法定事务必须优先按程序处理，不能因提高团队气氛而越过权利边界。选择跨学科工具需要由异常位置决定，而不是由理论综合的宏大愿望决定。

因此，实际施工时可采用六问。第一，哪一种具体结果无法得到令人满意的解释？第二，现有管理学观点已经说明哪些环节？第三，另一学科补进来的究竟是一个变量、一种权利边界，还是一段独特的反馈关系？第四，若删除这段补充，哪个可检验预测会消失？第五，是否存在能够独立解释同一结果的既有竞争理论？第六，发生什么观察结果时，我们必须撤回该联合命题？

将四组情况放到同一条现实链中，还可以看到交互次序。熟人关系可能使质量问题未被报告，继而改变绩效数据；数据不完整又影响总部授权；授权制度若缺乏申诉与责任程序，可能把损失压到一线劳动者。这里每一个交接都不能靠“社会关系影响管理”一句话代替。研究需要沿具体工作记录追踪是谁改变了什么，哪个环节有证据，哪个环节仍属猜测。

下一章将从四组异象返回管理学内部。不同学科帮助我们发现，人既不是一张固定的人性卡，管理对象也不是一种永远不变的任务。当管理制度反过来参与人的能力和任务结构的形成，五种熟悉的管理悖论就可能指向同一个更深的问题：为什么组织越努力解决已知问题，有时越难发现自己正在制造的新问题？

带 走 的 话

跨学科不是多写四套术语，而是找到删掉任何一方、某个重要预测就随之消失的那道接缝。

小　账

这一章立了什么？经济、政治、法学、社会学与管理学四组相遇，各立一个不可删除的接口，并收成一套可以复用的六问研究程序。

怎样算它错了？删掉一方后剩下的理论仍能完整解释全部关键结果，或既有竞争理论已能同样预测，这组联合命题就只是拼盘，必须撤回。

〔本章待核〕以上四组案例均为构造性分析示例，并非真实调查结果；应优先收集可重复的组织资料；具体法规范须按司法辖区逐项核查；对相同结果的工作设计、委托代理、组织网络与制度主义解释须完成系统文献比较。

◆

50

第 50 章

管理学的共同缝隙：理论在解决问题时，是否也在改变问题

> **这一章的问题**
>
> 理论在解决问题的时候，是不是也在改变问题？

◆ 一、把五十年的管理学摆在同一间办公室里

老陈终于开了一场特殊的会议。他不要求五位主管报告本周完成多少指标，而是先问：“我们去年最认真解决的问题，现在还是最该解决的吗？”生产主管回答，去年一直努力缩短蒸制时间，已经把每笼包子的平均工时压得很低；销售主管说，外卖订单按时送达率持续提高；人事主管说，员工满意度调查分数上升；审计主管说，所有食品安全检查项目都显示合规；区域经理说，季度销售目标顺利完成。

老陈又问：为什么新客户不再复购？为什么门店出现那么多难以解释的临时加班？为什么一些经验丰富的伙计不再主动教新人？会议顿时安静下来。各主管已经认真完成自己被授权处理的任务，但这些任务组合起来，并不自动代表连锁店正在解决顾客与员工真正面对的问题。这里的困难不能通过简单批评某个主管不负责来解释。相反，恰恰因为每个人都对自己的指标负责，组织才可能长期忽视那些没有明确归属的共同问题。

第50章要做的不是重复前面所有学派的优缺点，而是寻找它们的共享前提。第321号第11章提出两个值得特别重视的研究缝隙：其一，理论在起点设定某种人，但现实中的人会在互动过程中变化；其二，管理看似作用于已经给定的事，而管理活动本身可能反过来改变“事”的构成。这两个问题不意味着此前所有管理学派都认为人和事静止。麦格雷戈、阿吉里斯[8]、马奇、明茨伯格、圣吉和野中已经从不同

方向触及相关机制。真正需要检验的是：当人和任务的变化反过来触及原初预设时，组织是否拥有识别并更新这些预设的能力。

◆ 二、共同缝隙一：理论设定的人，是否还是实践中的人

这就是第321号第11.6节所说的缝隙五：组织里的人是否会改变学派的预设——各学派把人当作给定的预设，人却在制度里流动。

管理理论需要简化现实，否则无法比较行为和形成可操作建议。科学管理为了研究劳动过程，需要暂时把人的动作、训练和奖酬响应纳入可比较框架；行为研究重视群体与激励；决策理论分析信息限制；目标管理强调承担成果责任的工作者。各自的主体预设都有可用之处，问题在于当组织把假设长期实施为制度之后，行动者可能因此发生变化。

例如，企业规定员工不得自行处理任何超出标准脚本的客户投诉。这个制度最初或许只是为了降低新员工误判。几个月以后，员工在任何复杂问题面前都倾向于向上请示，管理者据此认定“一线员工缺乏独立判断能力”，进一步收紧授权。组织在观察员工依赖时，看到的可能部分是自身制度塑造出来的结果。反过来，一个逐步扩大训练和责任范围的组织，也可能培养原来并不具备的判断能力。如果研究者只把行动者的初始能力视为外生常量，就难以解释制度运行为何持续改变后续能力。

这一机制与经典的人性假设、组织学习和反馈理论有明确联系，不能当作无先例的新发现。新增研究空间可能在于不同抓手改变主体的具体次序：指标先改变注意力，再改变训练选择，继而影响专业身份；或者岗位设计先改变协作关系，再形成新的工作能力。研究必须追踪多轮记录，而不是比较两次问卷分数就宣布“人被重塑”。还要区分真正能力变化、行为适应和自我报告变化。员工为了符合组织期待而选择某种回答，不等于其心理需求已经发生持久改变。

这构成一个可以回到第一编出生证的更新条件：当主体预设改变后，最初的理论解释还能保持原样吗？若相同奖励制度在两个具有不同训练历史的团队中产生不同结果，组织可以选择再加一条“适用条件”，也可以研究制度的历史作用是否已改变了员工面对奖励的方式。两个动作可能产生不同的知识增长。

◆ 三、共同缝隙二：管理要做成的事，是否会被管理过程重新定义

这就是第321号第11.6节所说的缝隙六：管理活动自己对“事”的改变——早点铺一改成按个数计酬，包子的形状就变了。

“事”并不只是订单、产品和项目任务的固定清单。在生产管理中，对可计量作业的追求可能重新划定哪些工作属于绩效；在目标管理中，季度考核可能改变各部门对主要任务的排序；在平台管理中，算法评分可能改变司机选择哪些订单、如何与顾客交流；在知识工作中，模型自动化又可能把原来由员工判断的问题改写成一组可供审核的AI建议。

以学校为例。学校最初希望提升学生阅读能力，于是以每学期读完多少本书作为管理指标。这个指标容易记录，也可能在一段时间内促进阅读。但是，当学校把读书数量变成主要考核依据时，教师和学生可能优先选择更短、更容易计数的文本；所谓“完成阅读任务”的行为本身可能不同于最初希望培养的理解能力。这里不需要预设学生一定会投机。只要指标改变了选择结构，我们就应该检查任务定义、学习方式与有效结果之间的关系。

这一点与Goodhart式指标扭曲、目标替代、制度主义和反身性讨论相邻。若本书只说“管理改变对象”，无法形成独立理论。需要进一步提出一个具体区分：管理活动改变的究竟是对象的真实能力，还是对象在指标体系中的显露方式？前者涉及组织成员和生产过程的变化，后者可能只是测量与报告策略的变化。如果两者不能分辨，新理论就很容易把数据表面的变化当成真实发生。

可以通过不同来源的数据进行交叉核验。例如对阅读项目同时记录书目数量、阅读理解测验、长期自发阅读和教师观察；对客服项目同时记录处理单量、首次解决率、客户复访和工作记录。若报告指标变化而独立结果未变，应先怀疑测量行为；若独立任务能力也随之变化，则有理由继续研究管理制度是否参与改变了能力与任务结构。这里的研究次序非常重要。

◆ 四、五个经典悖论：为什么它们不是五种互不相干的失败

效率悖论。 某个工作单元处理速度提高，整个系统交付却可能变慢。第6—10章揭示可拆可量的作业如何提高局部可控性，第23章开放系统理论则提醒单元之间存在边界和瓶颈。关键机制可能是：局部绩效成为资源分配依据以后，员工优先优化本单元，跨单元等待、返工与质量损失被转移到他处。要检验它，不能只看“产量

增加、总体效果下降”的同时出现，还需要记录瓶颈转移的过程。某些高度模块化工作中，局部效率确实会带来整体改善，这也是命题的适用边界。

激励悖论。 奖励加强，主动性反而可能下降。动机研究早已说明，外部奖惩与自主性、工作意义之间不总是简单相加。但也不能把物质奖励描述为普遍有害。对重复性、目标明确、个人控制较强的任务，合理奖酬可能发挥有效作用。真正值得研究的是：奖励制度是否改变了人解释这项任务的方式。一个以前主动帮助同事的人，在帮助行为长期不被绩效认可后，可能减少这种行为。是否发生持久变化，应检查辅助行为、奖励撤除后的表现及其与团队关系的互动，而不是只听管理者事后推测。

合作悖论。 群体氛围融洽，组织成果未必增加。第16—20章已经说明关系与认同可以促进协作，但群体还可能形成避免争议、保护内部成员或拒绝外部批评的规范。一个店铺的熟人关系若使员工不愿指出质量问题，表面和谐可能同时掩盖纠错困难。也有相反情况：适度争论增加了短期不舒服，却促进了可靠判断。评价合作不能只以关系舒适程度为依据，还需要记录意见分歧能否进入决策、真实问题是否得到处理，以及成员是否仍愿承担共同责任。

控制悖论。 规章越完备，组织有时越难调整。韦伯式秩序的基本价值是可预期性与非人格化规则，而不是追求规章数量。默顿、塞尔兹尼克和古尔德纳从不同问题进入制度运行的副作用。控制悖论出现的具体条件可能是：组织把遵守程序视为不可质疑的绩效，员工因此更关注程序证明而不是任务效果。然而，在高风险活动中，严格控制往往是一项必要保护。研究者应明确区分“遵守程序仍未实现任务”与“因为程序降低了事故风险而暂时增加成本”，不能仅凭审批环节多就判定制度失败。

目标悖论。 各项预定目标完成，组织长期发展却可能受损。第21—31章已明确，目标的形成并非研究空白：行为企业理论、战略形成、利益相关者与组织学习都提供了重要解释。新的问题是，哪些目标在被量化后反过来改变组织的知识结构，使其他可选目标难以被提出？例如，销售指标提高的同时，客户结构可能正在发生变化；若组织一直只把旧客户满意度作为目标，未来市场的信号可能被系统性排除。要验证这种风险，必须记录决策时可获得的信息、未被采用的替代目标以及之后实际发生的结果，不能事后将所有失败都归因于“目标选错了”。

把五个悖论放到一起，可以看到一种候选共同结构：管理者为了稳定实现一个可识别结果，设定可重复的操作和评价方式；成员据此调整行为；这种调整改变了协作关系、任务结构或信息显露；最后原来具有解释力的指标不再能够充分反映新的情境。它是一种值得研究的过程模型，却不是能够自动解释所有组织失败的万能因果链。效率提高不一定带来目标偏离，奖励有时能够增强专业投入，关系有时确实支持质量，制度有时阻止灾难，明确目标有时保护团队免于持续摇摆。研究失败例子，必须与这些成功条件一起分析。

◆ 五、从悖论清单到机制判别：为什么五种现象不能用一句话解释

若把五个悖论统称为“缺少整体视角”，我们几乎无法从中推出具体操作。真正有用的研究，需要判断变异发生在何处。效率悖论可能主要来自工作单元之间的瓶颈；激励悖论可能来自评价改变注意力；合作悖论可能来自发言规范；控制悖论可能来自程序与任务脱钩；目标悖论可能来自目标形成环节缺乏反馈。它们的修复方式不同。

因此，建议建立一张用于案例研究的“异常定位卡”。第一栏记录已经显露的结果S，例如单位成本下降、重复投诉上升。第二栏记录发生差异的过程D，例如人员怎样调整工序、绩效体系何时改变、异常何时首先出现。第三栏记录使这一过程持续存在的关系条件E，例如职责边界、训练制度、信息权限与奖励结构。第四栏单独记录当前证据允许作出什么因果判断，以及尚未排除什么替代解释。最后一栏写一个真正可能失败的预测。这样，SDE语言才会进入证据生产，而不只是进入结论修辞。

以激励悖论为例，若研究者判断奖金导致员工不再帮助同事，就应追踪同事互助的独立记录、奖金实施前后的变动、其他同期制度变化和岗位调整。如果取消奖金以后互助行为迅速恢复，说明变化可能主要来自短期激励；若不恢复，则可能存在更持久的能力、关系或身份改变。相同显露结果，可以通过不同D和E形成。没有这些区分，不能从S直接断言唯一机制。

还应记录没有悖论发生的成功案例。假设一家医院同时提高标准化效率和病人安全，或者一个项目团队既保持目标清楚又持续更新行动方法，它们可能揭示平衡不同管理路径的可行条件。若只搜集制度失败而忽略这些材料，我们就会用新理论重复旧学派的免检手法。

◆ 六、为第十一编建立四道真正不同的创新入口

第一道入口，是价值是否被某一种便于记录的表现形式夺取了解释优先权。本书把它推进为“量化当家”，并进一步提出效率、在轨、吸引之间的量化梯度。第46—48章的研究已经说明：这一假说值得检验，但其强表述面对若干问题，尤其是难以量化的组织能力依然可以制度化、不同路径与可量化性不能直接一一对应。第52章应保留其创新野心，同时补充独立测量和明确的历史反证，而不是将强命题未经核验地写为结论。

第二道入口，是如何检查一个长期有效的抓手是否还具有必要性。第321号提出“撤抓手检验”，可在小范围、可恢复的条件下观察组织反应。但撤除可能带来制度风险，因此应首先规定合法性、安全性和参与者知情条件。第53章不能以“变化大”为唯一成效，因为严重混乱也会导致变化大；应研究变化方向、持续时间、受影响人群以及组织是否因此学到新的机制。

第三道入口，是怎样让不同研究路径保持相互校验，而不靠同一个绩效表把分歧提前消除。第54章可把面向既有交付的路径与面向环境、关系和变化的路径放到可观察的协作机制中，比较异常被发现的时间及错误处理质量。但要认真对照组织学习、交互式控制[5]和系统思考等成熟研究，不能因为改变箭头排列就宣布建立了完全新型的管理方式。

第四道入口，是目标与主体如何共同演化。第55章研究目标来路，第56章研究主体变化与人—AI复合管理。这两个问题在真实世界里可能相互作用：员工和AI工具改变了组织识别机会的方式，新的目标又改变了岗位与责任。但“人—AI复合主体”的表述需要进一步区分人的法律责任、AI系统的工具能力与组织的最终决策权。不能因为AI参与了判断，就假定技术系统与人具有同等法律或道德主体资格。

◆ 七、回到早点铺：不是哪一套学派赢了，而是组织能否发现问题正在改变

老陈最后没有宣布废除原来的考核，也没有要求所有店长从明天开始学习完整六路径。他先做了三件很小的事：要求所有门店保存原有交付指标，使历史比较不被任意中断；为反复出现、无法用原指标解释的客诉与员工纠错设置独立记录；每月选择一件经常发生但没有明确负责人的问题，邀请生产、销售、客服和员工代表共同追踪全过程。

这三件事当然可能失败。问题记录可能沦为新的形式主义，跨部门会议可能增加负担，所谓共同追踪也可能只是管理者想听到的答案。只有观察异常是否更早发现、是否产生可核查的制度修订、修订是否改善实际结果，才有理由判断其有效。管理理论不因为强调“开放”就天然优于已有制度。

第十编因此形成了一个必要的转折：它没有把十脉强行熔成一种历史上从未有过的完整学派，也没有宣布学派之间的争论已经解决。它确认，管理抓手能保存有效经验，却也可能参与塑造未来的人、任务和问题；学派出生证帮助识别预设，三层锁定帮助观察制度化，六路径帮助改变提问次序，跨学科相遇则让权力、契约、激励与社会关系进入同一实践。但这些工具要想成为新的思想贡献，还必须对既有理论之外的新现象给出新的预测。

下一编的任务不是再一次对旧学派表达不满，而是正面展开王德生的SDE管理学：把价值S3的真善美、最优化D3的最小误差最小冗余最小亏损、能量E3的内能动能势能及其三方程、六路径带入管理研究。那一编必须明确哪些是该体系的原始定义，哪些是本书对管理学派的转译，哪些是能够被未来经验材料支持或否定的新命题。只有保留这条界线，“总解构”才不会停在一套漂亮的统一语言里，而会真正承担思想创新所要求的研究责任。

> **带 走 的 话**
>
> **管理在解决问题时也在改变问题：人被制度改变，事被管理过程重新定义，旧指标便渐渐失灵。**

小　账

这一章立了什么？管理学两道共同缝隙：理论设定的人在制度里流动，管理活动改变“事”本身；五个经典悖论由此收成一种候选共同过程。

怎样算它错了？若只是报告指标变了、阅读理解或首次解决率等独立结果没变，那是测量与报告策略在变，不能说管理改变了真实能力与任务。

〔本章待核〕五类悖论中各个具体机制的比较证据；长期追踪中主体变化与报告策略变化的区分；第52章量化梯度的历史样本；第53—56章候选命题与既有组织学习、反身性、控制杠杆、管理会计和AI治理研究的重合范围。

◆

第　十　一　编

出路：SDE管理学与四个创新命题

导　语

第十一编是出路：先交代王德生的SDE管理学，再立全书主命题“量化当家”，然后是四个可以动手检验的创新命题，最后回头查本书自己。

51

第 51 章

SDE管理学：S3·D3·E3三角怎样进入真实管理

这一章的问题

S3·D3·E3这个三角，怎样进入真实的管理?

◆ 一、从一盘包子开始：做得对、做得快与让人愿意来

老陈的早点铺扩张到十几家店后，会议上出现了三套互相竞争的报告。质检负责人说，这周所有门店都通过例行检查，操作流程也符合要求；运营负责人说，包子的单位工时和报损率都下降了；门店经理说，虽然数据好看，熟客减少了，年轻伙计也不愿意留下。前三句话并非谁一定错了，而是三位负责人握着不同的管理事实。假如老陈只按照质检合格率调整经营，可能看不到顾客是否愿意复购；只按照单位成本判断，又可能看不到反复加班对员工信任的侵蚀；只按满意度评价，则可能忽略卫生安全的硬边界。

本章把第321号第11章[2]提出的“抓手依赖”，同SDE管理学接在一起。王德生2026年9月28日口述了SDE管理学的定义（原话照录于第214号《再讲德鲁克》前言[1]）：“管理就是用好S3、D3、E3这个三角形的三方程、六路径、三原理。”S3指向真、善、美的价值；D3指向最小误差、最小冗余、最小亏损的最优化；E3指向内能、动能、势能。管理的使命，是维持和平衡真善美三大价值力量的正常运行，也就是保持在轨、效率、吸引。真正的任务不是记住九个词，而是把它们转化成能够检验的管理区别。

在SDE管理学里，S还分三层：S1是知识管理，S2是技术管理，S3是价值管理。本书只讨论S3——不是因为知识与技术不重要，而是因为学派之争最终争的是“为了什么”。第12号《意义管理学》[3]已从意义一侧展开价值管理，第214号《再讲德鲁

克》已用SDE重读了目标管理；本书对两部只引不重写，新增的是用SDE管理学去读二十多个学派。

早点铺中的“在轨”不能被简化为有多少张合规表格。食品安全的底线、经营者对顾客承诺的真实性、劳动合同中的基本义务，都属于需要守住的范围；文件齐全可能提供证据，却不等于实际安全已经得到保障。“效率”不只是速度快：为追求出笼速度造成更多投诉、返工和浪费，从全流程看可能更低效。“吸引”也不只是气氛好或者员工说喜欢老板，而要追问顾客是否愿意继续选择、员工是否愿意贡献经验、伙伴是否愿意投入合作。不同价值需要不同的观察方式，其中部分可以直接测量，部分需要长时间访谈、行为记录和外部校验。

◆ 二、S3价值：真、善、美不是三张互不相干的成绩单

S3在本书的表述中对应价值管理，这里的“真”优先体现为在轨：做法是否受到事实、承诺和正当规范约束；“善”在此处连接效率：有限资源怎样更有效地实现任务；“美”连接吸引：活动能否使参与者愿意持续进入、认同并共同创造。这里不以一组哲学对应消解真善美在其他思想传统中的广泛含义，只按SDE管理学的定义展开。

真和在轨之间存在一处容易混淆的地方。组织“遵守制度”与制度“符合真实任务”是两个不同命题。医院可能全面执行旧检查单，却在新疾病情境中遗漏真正重要的风险；学校可能按要求完成阅读次数登记，却未能促进理解；门店可能文件合规，但冷链实际温度监测不准确。因此在轨至少需要区分规则层、事实层和任务层。规则层问行为是否符合已生效程序；事实层问证据是否真实反映发生的事情；任务层问程序是否仍然保障组织宣称的公共或私人目标。三层之间出现冲突时，管理者不能直接把“守规章”或“灵活变通”任一方宣布为唯一答案，而需要查清哪些规则具有不可侵犯的法律和安全约束，哪些可以在授权范围内修订。

效率同样存在分母问题。一百位顾客平均等待十分钟，比原来的十二分钟更快；但如果因为过度压缩前台人员，导致老人无法清楚获得过敏信息，这项改进是否仍算好，取决于是否把信息风险和额外服务成本纳入研究边界。效益衡量应区分单位投入产出、最终有效交付与长期能力保存。管理科学擅长在限定目标与约束下

求优化；本书则追问这些约束是否来自真实的任务问题，并允许约束通过反馈重新进入讨论。

吸引不是“所有人都满意”，更不是管理者可以用来压制合理分歧的共同情绪。一个敢于指出质量问题的员工可能短期破坏表面和谐，却提高组织的长期可信性。领导者若把吸引只理解为员工忠诚度，就可能把必要的异议归入不认同。因而吸引至少包括进入意愿、持续合作和公开分歧的空间；对顾客、员工和协作伙伴还应分别测量，不能用一个平均分压平不同人的利益。

三者也不是可以无条件互换的资源。食品安全要求不能因为顾客满意度高就降低，基本权利不能因为成本节省就取消。因此所谓平衡，不是为三角每一边找到固定百分比，而是在明确不可突破的约束后，持续检查组织是否以某一类容易显露的指标排除了另两类重要事实。这样理解，S3才能从修辞性的价值三角转成管理中的追问结构。

◆ 三、D3最优化：三个“最小”各在减少什么

SDE管理学对D3列出最小误差、最小冗余、最小亏损。它们并非同义反复。误差问题涉及目标、判断或执行与参照之间的偏离；冗余问题涉及重复工作或资源配置中可去除的多余环节；亏损问题涉及行动完成后付出的、可能超出可接受范围的代价。若混为一句“降低成本”，D3就会退回传统效率词汇，无法承担独立的区分任务。

以包子出品为例。误差可以体现在单个包子重量偏离规格、实售品种与订单不符、对销售量的预测不准。冗余可能体现在采购、人力排班与信息传递中发生不必要的重复核对。但并非所有重复都是浪费：复核过敏原、关键安全步骤的双人确认和高峰时段预留备用人员，可能是抵御高风险事故的必要冗余。亏损可以是直接财务报损，也可能是因为一次安全事故损失了长期信誉。三个量必须有边界、有不同单位，并说明取舍。减少冗余造成误差增加，不是无条件的进步；账面亏损降低而长期信任流失，也不意味着总体改善。

最优化是一个需要声明目标函数和约束的操作。在实际管理中，不存在没有参照、没有权重、没有范围的“最小”。某个门店减少一名员工，工时冗余下降，却

让单人岗位更难休息；从门店报表看似最优，从全组织的招聘、健康与投诉成本看可能并非最优。因而D3不能只作为压缩资源的理由，而应要求管理者记录优化在哪个尺度有效、转移了哪些负担、哪些风险会在更长周期显露。

三条最小原则分别提出不同的诊断问题：我们是否看错或做错了；是否为完成相同任务投入了不必要的重复；是否为眼前成果透支了未来的能力或付出了未入账的代价。这三问可以串联，却不应把彼此不同的证据压成一个总分。若将D3直接等同于某个万能公式，研究者反而无法判断何时应该放慢速度、保留冗余或承担必要投入。

◆ 四、E3能量：内能、动能、势能怎样避免沦为比喻

按SDE管理学的定义，E3由内能、动能和势能构成：内能是已经积累起来的储备，动能是正在推进的力量，势能是尚未释放的张力。在SDE体系里，这三种状态沿价值轴展开——内能对真，动能对善，势能对美；放进管理，就是内能对在轨、动能对效率、势能对吸引。这不是把组织资源说成服从物理学能量守恒，而是用三种状态区分三类行动条件：攒下的家底、正在流动的活、还没兑现的心气。第52章将从这里推出三价值的量化先后。

企业内部训练、熟练技能、可信沟通和可复用的知识，可以作为内能的候选观察对象；正在进行的订单处理、团队协作与问题解决，可以作为动能的候选观察对象；新市场可能性、尚未授权但具备能力的员工、伙伴之间尚未被激活的协作关系，可以作为势能的候选观察对象。三者的关系不是越多越好。积累大量培训证书而不能完成真实工作，不能仅凭证书数量宣布内能高；短期行动十分密集，却没有留下知识和恢复条件，可能透支未来；拥有宏大的“战略机会”，若缺乏客户需求、资金和执行条件，仍只能算未经证实的可能性。

为了防止E3只有形象没有判别，我们至少需要给每个具体研究对象设立观察代理量，并承认代理量不等于本体。内部能力可以用独立情境中的实际任务表现、技能迁移和知识复用检验；动能可以用真实流程数据和行动日志检验；势能则可通过新项目试行、备选方案质量与资源可调用性作间接判断。这些指标并不等于给三种能量下了普适定义，而是在某一任务中搭建了可反驳的观察窗口。

老陈店里一名老师傅平时做事不快，却知道遇到设备异常时如何重新安排工序。他的价值如果只按日均出品量记录，可能被低估；如果又把所有难测的经验统称“内能”，也可能没有实际解释力。正确做法是设计异常情境，看其经验能否减少返工、帮助新人形成能力。这样才能把一种新的价值解释与实际组织机制连接起来。

◆ 五、两套实践组合：先问为什么，再问怎样做

两套实践组合是S3·D1·E2与S3·D2·E1。按SDE体系的定义：D1是意义目标，即创造、自由、幸福三者的权重，它决定差异往哪里推；D2是路径组织，即“猜想—执行—评估—反馈—修正—迭代”的六步法，以及秩序、混沌、介生三种状态；E1是三界，即理念界（概念、规则、制度）、现实界（身体、器具、场地）、自我界（记忆、身份、情绪、意志）；E2是信息三模态，即符号、逻辑、数学。于是，S3·D1·E2管的正是“为了什么（D1）、怎样说清（E2的符号与逻辑）、怎样量（E2的数学）”；S3·D2·E1管的正是“怎样一步步做（D2）、在什么场景里做（E1：店规、灶台与人手、伙计的记忆与身份）”。

这里有一处贯通全书的接口：上编每张出生证上的意义权重——创造、自由、幸福的●◐○——就是该学派的D1。科学管理把幸福标为◐、创造标为○，意思是它推动差异的方向是“做得稳、拿得稳”，而不是“做出新东西”。第46章十脉总表的意义权重一栏，因此同时就是十脉的D1分布；读它，就是读二十多个学派各自把管理往哪里推。

在实践中，它们可作为两张不同工作单。第一张围绕目标和评价：谁认为这件事重要，依据什么事实提出，结果怎样被认识和衡量，哪类价值没有在现有指标里留下位置。第二张围绕行动和情境：哪个步骤先做，何时转入下一步，人员、工具与环境怎样彼此制约，出现异常时由谁决定暂停或转向。两张工作单要保留交接：实际行动可能改变目标的可行性，新的目标也可能改变既定行动步骤。

例如门店计划缩短顾客平均等待时间。第一张工作单要求回答为何缩短等待，它是否与服务质量、食品安全相容，打算用什么数据测量顾客真实体验。第二张要求回答怎样排班、怎样组织前后厨、出现突发顾客需求时如何授权现场人员处理。

若只填第一张，可能写出漂亮目标却无人落实；若只填第二张，可能动作越来越快，却忘记原先希望解决什么顾客问题。两套组合的价值，在于让两类管理失败都成为可见的研究对象。

◆ 六、三方程、六路径和三原理：何时能够进入决策

第一编已经给出S=F(D,E)、D=G(S,E)、E=H(S,D)和六种观察次序。这里不重复术语定义，而提出一个更严格的任务：当某个门店发生持续投诉时，三方程分别允许我们做出怎样不同的研究设计？若从结果S起手，就要说明投诉指标真正记录了什么；若从过程D起手，就要追踪实际工作步骤及变化；若从关系E起手，就要分析前台、后厨、平台派单、顾客期待和培训的联系。三种起手顺序并不保证得到三种不同结论，研究者需要证明不同次序改变了哪些证据的收集与解释。

三原理，按王德生9月28日的裁定，是123原理的三拍：张力积累、形状改变、回写（第321号第4.3节写作“两个量的矛盾推动第三个量”，讲的是同一件事）。放进管理现场：差异与纠缠相互顶撞，张力积累；逼出显露态S的形状改变；新的S再回写，重新规定什么算差异、谁和谁缠在一起。

以门店为例：订单一周比一周多（D要变），伙计的体力与排班约定却是定的（E要稳），顶到一定程度，逼出一个新S——加开早班、引入预制馅料；新做法随即回写：预制馅料让“出餐速度”成为新的比较尺子（D被重置），也让会调馅的老师傅地位下降、操作新设备的年轻人成了骨干（E被重置）。不能把所有变化都事后说成矛盾推动：要写清谁是D、谁是E、逼出的S是什么、回写了什么；也要写清在什么条件下张力没有逼出新结构，只是导致了离职或事故。三原理只讲三个量之间的这种推动，不是任何三步法。

管理活动通常还具有多重反馈。在一个周期中，S可能改变下一周期的D，D也可能改变E的人员关系，新的E反过来改变下次的S。这种关系可用于设计动态研究，但不等于三条方程已经具有可直接求解的数学形式。若希望得到定量模型，至少要进一步指定变量、函数、测量误差、时间索引与识别条件。SDE在此处首先提供的是问题生成、机制区分和路径检查的理论工具，其经验资格仍需与具体任务证据相连接。

◆ 七、与既有管理理论对话：不能把三角平衡写成首创

管理研究早已关注相互冲突的组织价值。奎因与罗尔博1983年的竞争价值研究，通过分析组织有效性标准揭示控制与灵活、内部与外部、手段与结果之间的张力；平衡计分卡也试图避免只用单一财务指标定义绩效；系统思考关注延迟、反馈与意料之外的后果。这些研究的存在意味着“管理不能只重视效率”并不足以成为本书独立的创新命题。

SDE管理学若要提供新增解释，需要至少做到两件事。第一，明确真善美三价值的研究边界与不同代理量的关系，说明为什么某个组织会在特定时间让一个角落变成主导标准。第二，在动态过程中识别出过去的管理抓手怎样改变人员、任务和评价条件，使曾经合理的指标逐渐失去解释力。下一章提出的“量化当家”正是尝试说明第一个问题，第53至56章则分别处理抓手撤除、路径互核、目标来路与主体变化。

需要保留一条理论上的自我限制：三个角未必在一切场景中可以排序，更不应将它们当成道德等级。对药品冷链、航空安全或公共资金管理而言，遵守不可妥协的安全与法定条件，是效率优化的边界；对创意团队而言，给予讨论空间也不能取代交付能力。研究必须从任务与约束出发，再判断怎样组织平衡，不能只凭抽象“三角”就推出管理措施。

◆ 八、本章判词：从价值词汇到可审查的管理过程

回到老陈的早点铺，他最终决定不再把月会做成各部门数据竞赛。他让每位主管回答三组彼此独立的问题：本月我们依据哪些事实知道门店“做得对”；在哪些合法、安全和质量约束内确实减少了误差、冗余和亏损；有没有出现顾客不再愿意来、员工不再愿意教人或伙伴不再愿意承担责任的现象。三组答案不能互相抵销，只能放在一起检查。若指标之间冲突，必须记录冲突、提出下一次检验，不许用“整体很好”抹去异常。

这正是SDE管理学进入管理现场的意义：管理不等于某一项指标的极大化，而是将价值、最优化与行动条件连接起来，在可执行的路径中持续分辨哪些结果值得追求、哪些代价可以接受、哪些反馈要求改变原来对人和事的预设。S3·D3·E3不是

现成的最佳管理配方，而是本书据以重建管理学派、进一步提出可检验新问题的理论框架。它的独立增量，由第52章的主命题给出。

带 走 的 话

管理不是把某一项指标做到最大，而是把在轨、效率、吸引三样分开查、放在一起看，谁也不许抵销谁。

小　账

这一章立了什么？ 王德生的SDE管理学定义：管理就是用好S3·D3·E3三角的三方程、六路径、三原理，守住在轨、效率、吸引。

怎样算它错了？ 若三角说不出为什么某一角会在特定时候变成主导标准，只是复述竞争价值框架和平衡计分卡，它就没有独立增量。

〔待核〕SDE管理学口述定义的原始记录（经王德生审定的文字稿）；S1、S2、S3与D1/D2/E1/E2在SDE管理学中的完整原始表述；第12号《意义管理学》和第214号《再讲德鲁克》与本章的逐页对照。

◆

52

第 52 章

建构命题：为什么容易量的那一角价值会“当家”

这一章的问题

为什么最先当家的，总是最容易被量成日报的那一角价值？

◆ 一、问题不是指标会不会失真，而是谁先获得成为指标的资格

一家连锁早点铺拥有三位同样认真负责的管理者。生产经理每天提供工时和报损率；质检经理每周报告检查与记录情况；门店负责人只能说“熟客似乎少了，年轻人不愿意说真话”。老陈没有明说哪种价值更重要，但每天的会议议程和奖惩流程已经决定了谁的话更像事实。生产数据能够按门店排名，质检数据能够按合格与否汇总，顾客和员工的深层关系却难在同一个周期内得到可靠记录。于是“先有数据”的部门往往先拿到解释机会，其他部门则不得不把自己的发现翻译成报表语言。

本书的主命题比“指标会改变行为”更进一步：管理学派的主流地位不由解释力决定，而由它所抓那一角价值的可量化性决定。在轨、效率、吸引三角里，哪一角能先被D3量成日常指标，哪一角就先当家；量不成日常指标的东西，再有解释力，也只能留在战略课和咨询框架里。按本书的读法，抓手依赖不是“用惯了的工具难换”，而是“先被量出来的那一角价值，在工具、人才、语言三层把自己锁成了起点”。依据有三：第一编给出的三层锁定，第十编各脉的出生证与路径总图，以及下编五十年里每一次“某一角被量成数字”之后的组织变化。本章先立判据，再说来由，最后写清它在什么局面下算错。

讨论这个命题，首先要分开三个常被混淆的问题。某项价值能否被量化，是测量属性；某个管理指标能否反复使用，是制度技术属性；一种学派是否成为主流，是组织采纳和学术传播的历史事实。三者可能有关，却不是同义词。一个变量可以

被测量而不被采用；一套仪式不依靠单一数字，也能稳定支配组织；某种学派即使拥有成熟指标，也可能因成本、权力、法律或者职业传统而无法占优势。若把三者互相定义，主命题将丧失被证伪的机会。本章的主命题把三者用一条有方向的链连起来：可量化→被采用→进入日常权力→形成三层锁定；每一环都单独记录，任何一环断开，主命题就在那一环上失败。

◆ 二、什么算“日常可量化”，什么只是能说清楚

为避免把所有评价都算作量化，本书建议建立一个逐项登记的操作边界。第一，存在重复观察的明确单位，知道究竟在数什么；第二，计算或编码规则稳定，两个具备相同材料的研究者能复现相近结果；第三，能够在与实际管理决策相匹配的周期里取得数据；第四，数据进入了明确的资源分配、反馈或授权流程。只有满足前几项，才适合谈“可日常量化”；第四项标志它可能成为实际管理抓手，却不能反过来作为可量化的定义。

比如单位工时、缺陷率、报损率，通常有相对明确的计数单位与采集周期。但也不能忽略数据口径变化：订单种类不同，直接比较“每小时包子数”可能不合理。合规清单可以记录检查项目，却不保证任何检查项目都与实际风险同样相关。员工归属感量表能够形成分数，也不证明归属的全部意义已经被分数包含。管理者口中的“文化好”“制度成熟”“员工有担当”，可以作为访谈材料，但除非给出稳定编码规则，否则不能因其能够说清就当成日常可量化指标。

这一边界还要允许非数值的稳定分类。某些职业规范的通过与否可以形成二元状态，某些授权程序有清楚的类别。把它们完全排除，会使在轨的制度化能力被低估；把一切文本规章和口头评价都归为量化，则又会使假说不可失败。可采取连续记录：直接数值指标、稳定分类记录、结构化质性记录、仅有宽泛叙述四级，并另外记录成本和使用频率。这样比较效率、在轨与吸引时，才不会先把想得到的排序写进分类规则。

这四条边界本身就是主命题的判据：所谓“量成日常指标”，指同时满足前三条，并开始满足第四条。下面说到“流量”“存量”“潜量”，都在这条边界之内使用。

◆ 三、量化梯度从哪里来：流量、存量与潜量

先回到早点铺。老陈每天晚上能数清今天出了多少笼包子、用了多少面、报损多少——这是效率，天天能数。规矩守得怎么样，要月底把卫生检查表、进货票据、证照一样样盘一遍才知道——这是在轨，隔一阵数一次。客人和伙计愿不愿意来，平时只能看脸色、听口风；真正变成一个数，要等熟客不来了、伙计辞职了——这是吸引，要等兑现了才数得出来。能天天数的先当家，要定期盘的次之，要等兑现才能数的最后：这就是本书说的量化梯度。

这个梯度不是从几位思想家的先后归纳出来的，它有结构上的来由。按SDE管理学，E3能量分为内能、动能、势能三种状态。站内《SDE三维九宫·E3》[14]一格给出的定义是：内能是“守住一束纠缠”、让它如实持存的劲，对应真；动能是“激发别的纠缠”的劲，对应善；势能是众多纠缠“将聚未聚”、要聚成一片的张力，对应美。王德生2026年9月28日的裁定又把在轨、效率、吸引分别对到真、善、美（原话照录于第214号《再讲德鲁克》前言），第214号用的大白话是“定力、干劲、攒下来的信用名望”。

两条对应接起来，三价值的可量化性就有了三种不同的形态：效率是动能，是按时段流过的量，天然可以按小时、按单、按天计数；在轨是内能，是攒在组织里的存量，平时不显，要靠盘点、审计、认证周期性地清点；吸引是势能，是还没兑现的潜量，兑现之前只能问意向、做问卷，兑现之后才变成离职率、复购率这一类流量。流量先于存量，存量先于潜量——这就是“效率＞在轨＞吸引”的来由。

这样也就回答了一个有力的质疑：留任率、复购率、主动推荐率这些“吸引指标”，有时比长期生产率还容易取得，梯度岂不是不成立？按本书的读法，这些指标量的已经不是势能本身，而是势能兑现以后的流量——人走了、客回来了，才留下这个数。它们恰好说明吸引要当家，必须先被改写成流量。所以命题要写得更准：一角价值当家的时刻，不是它“能被测量”之时，而是它被改写成日常流量、并进入资源分配之时。

同一个三角，在不同任务里的量化次序会不会变？会，但变化有规律。病房里，安全检查是每班都做的流量，病人的真正康复是要等出院和回访才兑现的潜量；创意团队里，会议出席与提案数量是流量，作品价值是潜量；物流配送里，路

程与时效是流量，健康损耗与长期职业发展是潜量。各行业贴在“在轨”“效率”“吸引”上的具体指标不同，但谁先当家，始终看它处在流量、存量还是潜量。若在某个行业里，一个只能以潜量形态存在的价值（从未被改写成流量）长期压过了流量指标、主导日常资源分配，梯度说就在那个行业错了。

因此本章把主命题分成两层写，两层各有各的失效条件。**第一层是形态命题**：处在流量形态的价值先当家，存量其次，潜量最后——这一层不看价值角的名字，只看它在这家组织、这项任务里以什么形态显露。**第二层是价值角次序**：在多数日常经营场景里，效率以流量显露、在轨以存量显露、吸引以潜量显露，所以默认预测是效率先当家、在轨其次、吸引最后。

第二层由第一层推出，是一条可以被行业打破的默认预测：在安全关键、强监管的行业（手术室、航空、核电、食品冷链），在轨以每班必做的流量显露，默认次序就改为在轨先当家。两层分开写，是为了让一个行业的例外只打第二层，不去冒充对第一层的反驳；反过来，第一层若在多数行业失败，第二层也就失去了根。

这也说明了D3为什么天生偏向效率一角：最小误差、最小冗余、最小亏损都需要一个能反复比较的读数，而最先具备这种读数的正是流量。D3不是偏心，是它只能在能数的地方下手。

◆ 四、三态量应：三种劲被量的时候，各自遭遇什么

量化梯度回答的是“谁先被量”。它还留着一个问题没答：量了以后，被量的那股劲本身怎样了？古德哈特、坎贝尔与克尔说的是指标变成目标以后会被钻空子；迈耶与罗文、鲍尔[28]说的是正式结构与核查做多了会变成仪式，与实际活动脱耦；动机挤出研究[27]说的是给内在的动机标上价，动机反而会退。三家各说对了一块，却各自把自己看见的那一种病当成了“量化”的一般后果。

按本书的读法，它们说的是同一件事的三种情形：被量的是哪一种劲，就遭遇哪一种后果。依据是E3格对三种劲的定义——内能靠“守”而在，动能在流动中显露，势能活在“将聚未聚”里，“一旦真的聚了、占有了、消费了，那股势就塌了”。三种劲存在的方式不同，它们面对一把尺子时的反应也就不同。本书把这一判断称为**三态量应**。

动能被数：变形，但劲照样流。动能本来就是在流动中显露的。数一数每小时出了多少笼包子，数的动作并不打断出包子；劲流过计数器，计数器只是记下它。所以效率指标的典型病不是劲没了，而是劲改了道：包子越捏越小，难做的单子被推给别人，不计数的清扫没人干——这就是古德哈特与克尔说的那一类。撤掉计件，捏小包子的理由没了，做法多半会回来。按本书的读法，动能被数之后的病是**可逆的变形**。

内能被盘：仪式化，表在，守不在。内能是“守”的劲，平时不显，只在有人想抄近路、想凑合的那一刻才被调用。盘点却只能在那一刻之外进行：月底一样样对检查表、票据、证照，对的是“有没有留下守过的痕迹”，不是“守的劲还在不在”。痕迹可以不经过守而被单独生产出来。于是在轨指标的典型病是脱耦：检查表全勾了，守的劲却不再被调用——迈耶与罗文说的正式结构与实际活动脱耦、鲍尔说的“核查的仪式”，都是这一类。撤掉盘点，守的劲不会因此回来，先消失的倒是痕迹。按本书的读法，内能被盘之后的病是**半可逆的仪式化**：撤表不能恢复守，要重新让守在真实的冲击里被调用。

势能被兑：塌缩，数出来的那一刻就被用掉。势能活在“将聚未聚”里。熟客的情分、伙计的心气、同行之间“有事找你”的那份信用，平时数不出来，只有兑现时才留下数字：熟客不来了，伙计走了，或者——反过来——一次求助被接住了。问题在于，把势能改写成日常流量，就是要求它天天兑现；天天兑现的势能，已经不是“将聚未聚”，而是被一笔笔支取。老陈若把“熟客回头率”列进店长考核，店长就会去拉熟客回头：打电话、送小菜、发券。回头率上去了，熟客心里那份“我愿意来”，却被一次次支取成了“他们求我来”。按本书的读法，势能被兑之后的病是**塌缩，而且不可逆**：撤掉考核，被支取掉的情分不会自己长回来。王德生在第214号第44章[13]写下的“美只养不考”，在这里得到一个可以检验的形式：考，就是要求势能天天兑现。

能量态（价值）	动能（善）
对应一角	效率
典型抓手	计件、工时、出餐速度
被量之后的病	变形：劲改道、被钻空子
相近的前人文献	古德哈特、坎贝尔、克尔；多任务代理
撤除之后	可逆：原做法回来

能量态（价值）	内能（真）
对应一角	在轨
典型抓手	检查表、审计、认证
被量之后的病	仪式化：痕迹替代守，正式与实际脱耦
相近的前人文献	迈耶与罗文、鲍尔
撤除之后	半可逆：痕迹先消失，守需重新被调用

能量态（价值）	势能（美）
对应一角	吸引
典型抓手	敬业度得分、回头率、推荐率
被量之后的病	塌缩：兑现即支取，表外势能下降
相近的前人文献	动机挤出（弗雷；德西等）；第214号“美只养不考”
撤除之后	不可逆：不回弹

这张表的新意不在任何一格，而在一句话：**病的类型由被量那一角的能量态决定，而不由激励强弱或测量技术的精粗决定**。三家前人文献各自只看见一种病，于是各自预期它到处出现：研究指标扭曲的人预期到处都有钻空子，研究审计的人预期到处都有仪式，研究动机挤出的人预期到处都有退缩。三态量应给出一个它们都给不出的分布判断：同一家组织、同一套绩效系统里，效率栏主要长出钻空子，在轨栏主要长出仪式，吸引栏主要长出塌缩。

这一判断要和最近的前人分开。动机挤出理论预测，挤出发生在给内在动机挂上金钱或控制性奖惩的时候；三态量应预测，势能的塌缩只需要“要求它天天兑现”，不需要钱。分离检验因此可以写得很具体：一组门店把“熟客回头率”每周公开排名、不与奖金挂钩；另一组只记不排。若只排不罚的那一组，表外的势能读数（熟客主动介绍新客、伙计没有报酬的互相帮忙、不加薪也不走的年限）照样下降，就支持三态量应，不支持纯粹的挤出解释；若只有挂了钱的组才下降，三态量应在势能一格收窄为挤出理论的特例。

三态量应还把第53章的撤抓手检验，从“撤下来看看”变成了分态预测：撤掉动能抓手，原做法应在一个周期内回来；撤掉内能抓手，痕迹先消失，守的劲不立即恢复；撤掉势能抓手，被支取掉的势能不回弹。三种回弹形状若在同一组织里分不出来，本节就错。

最后一条纪律：能量态的判定本身是建模判断，必须在看到病之前写下，不能看到病之后倒推能量态——那正是第5章所说的先验。登记规则是：指标上线之前，由两人各自判定它量的是哪一种劲，依据写成一句话（“它在流动中显露”“它只在有人想凑合时被调用”“它只在兑现时留下数字”），分歧照录；病的类型由另外的人在事后编码。两组人互不知情。

◆ 五、预跑：三组已发表的数据怎样读

三态量应还没有在本书自己的样本上跑过。正式检验之前，可以先拿三组已经发表、数据公开的研究做一次二次读数。它们原本都不是为检验本书而做，研究者也没有用SDE的语言；正因为如此，读它们要守一条规矩：先写事实，再按上一节的判定规则写能量态，最后写它不能证明什么。

第一组：动能被数。事实：拉齐尔2000年[22]在《美国经济评论》第90卷第5期发表的研究，追踪美国一家汽车玻璃安装公司把工人从计时工资改为计件工资前后的产出，人均产出上升约44%。判定：安装玻璃的产出在流动中显露，属动能；被数之后劲没有塌，反而放大，与“动能被数，劲照样流”一致。不能证明：研究没有单独测量钻空子的程度，所以不能证明“变形”的那一半；计件同时改变了谁愿

意来这家公司做事，研究者自己就把效应分成了激励与人员筛选两部分，不能把44%全部记在“数”上。

第二组：内能被盘。事实：同一份世界卫生组织手术安全核查表，两次推行结果不同。2009年海恩斯等人[23]在《新英格兰医学杂志》报告，八个城市的八家医院自愿参与推行后，术后死亡率由1.5%降到0.8%，住院并发症由11%降到7%。2014年乌尔巴赫等人[24]在同一刊物报告，加拿大安大略省以申报完成情况的方式在全省强制推行后，101家医院前后各约十万余例手术，死亡率由0.71%到0.65%，并发症由3.86%到3.82%，均无显著变化。判定：核查表要守的，是“每一台手术前停下来确认一遍”的那股劲，属内能。第一次推行，核查表调用了这股劲；第二次推行，它被做成了需要申报、需要盘点的完成情况——表在，守不在。与“内能被盘，仪式化”一致。不能证明：两次研究的医院基线差别很大（安大略原本的死亡率与并发症率就低得多），差异可能部分来自天花板效应；本书只能说方向一致，不能说机制已被证实。

第三组：势能被兑。事实：格尼茨与鲁斯蒂奇尼2000年[25]在《法学研究杂志》第29卷第1期发表的托儿所实验：对接孩子迟到的家长开始罚款以后，迟到的家长显著增多；罚款取消以后，迟到的家长没有减少。判定：按时接孩子，原本靠家长对老师的那份“别让人家等”的情分，属势能；罚款把它改写成一笔可以随时支取的价钱，势能被兑现之后就塌了，撤掉罚款也不回弹。与“势能被兑，塌缩且不可逆”一致。不能证明：这一组是“定价”，不是“只排不罚”，所以它分不开三态量应与动机挤出理论，分离检验仍要另做；“按时接孩子靠的是势能”是本书的判定，若读者认为它靠的是家长守规矩的内能，这一组就要改记为“内能被定价后塌缩”——那恰好是对三态量应的反例，第57章已作登记。

三组合起来，能说的只有一句：三种劲各取一例时，病的形状与三态量应预测的方向一致，没有一组方向相反。不能说的有三句：三组研究的场景、年代与测量都不同，不构成一次对照；能量态的判定是本书读到结果之后作的，只算“预跑”，不算“检验”；正式检验必须先登记判定、后看结果（见本章第十二节预测四、预测五）。预跑的作用，是说明这条律值得花力气去真跑，而不是说明它已经对了。

◆ 六、“当家”需要独立标准：一本教材常见不等于实际组织主流

一种理论是否“当家”，不宜只靠研究者印象。至少应区分学术主流、管理教育主流、咨询市场主流与真实组织日常实践四种含义。一本管理思想史教材长期介绍权变理论，不代表企业一线每天根据权变评分调度岗位；一家企业重视员工关系，也不意味着在所有决策中人际关系理论比财务绩效拥有更高权重。不同意义的主流不能互相充数。

可通过多类资料建立独立的主流化指标：公开组织制度中是否规定使用，是否存在负责执行的岗位和授权，是否具有重复运转的工具链，管理人员是否需要接受专项培训，日常决策是否实际参考该信息。教材收录与咨询普及可以作为外部传播线索，但不能直接代替组织内实际使用的证据。在同一时期，不同地区与行业也应分别研究，不能拿几家大企业的制度推断全部组织。

举例来说，某企业设有专职组织发展人员、每季度开展员工访谈、将管理者对心理安全[7]的改善责任写入工作安排，即使它不用单一的“吸引指数”，也可能存在稳定的工具、人才和语言三层锁定。这是对主命题的重要检验窗口。相反，一家企业购买了满意度问卷软件，但相关数据从不影响任何实际决定，其测量工具虽然存在，却没有获得“当家”的资格。测量和统治之间隔着制度采纳、权力、预算和责任结构，不能把这一段过程省掉。

◆ 七、历史检验：吸引一角是什么时候“当家”的

最强的历史反驳是：吸引并不是1999年才被量化的。霍桑研究1928年起的员工访谈计划已经系统记录工作感受；二十世纪中叶俄亥俄州立大学与密歇根大学的领导研究，已经用问卷把“关怀”“任务”做成维度；员工态度调查在大企业里也早有先例〔待核：具体企业与年份〕。如果主命题说“1999年以前吸引从未被量化”，它确实已经被历史推翻。

按本章的判据重新看，这些早期测量量的都是势能本身——感受、态度、对领导风格的评价——而且多半停在研究报告和年度调查里，没有逐期进入资源分配。真正的转折，是吸引被改写成与流量挂钩的指标：盖洛普的敬业度研究把十二个问题的得分同业务单元的生产率、利润、流失率、安全事故放在一起比较（哈特、施

密特与海斯2002年[31]在《应用心理学杂志》发表的元分析是代表），敬业度从此可以和分店业绩一起出现在同一张经营报表上，并进入管理者考核〔待核：盖洛普Q12进入企业管理者考核的起始年份与范围〕。谷歌的亚里士多德项目则把心理安全做成团队层面的常规诊断（下编2012节）。按本书的读法，吸引一角“当家”的时刻在这里，而不在第一份问卷出现之时。

这个读法可以检验，办法是比较三个时间点：一，量表出现以前，组织里有没有围绕吸引的专职岗位、标准工具和固定术语；二，量表出现、但未与流量挂钩时，这些岗位和术语有没有明显扩张；三，挂钩以后，十年内是否长出了工具、人才、语言三层锁定（敬业度调查软件、组织发展与员工体验岗位、“敬业度”“心理安全”进入管理语言）。本命题预测：明显的扩张发生在第三个时间点之后。

三态量应给这一段历史加了一层更锋利的读法。吸引“当家”之日，当家的并不是势能本身，而是被兑现成流量的那一截——敬业度得分、留任率、推荐率。按第四节的律，挂钩之后应同时看到两条曲线：表上的得分上升，表外的势能读数下降。可检验的预测是：在敬业度进入管理者考核的组织里，挂钩后三年内，量表得分的改善幅度大于未挂钩的组织，而主动介绍、无报酬互助、未加薪仍留任等表外读数的变化方向相反。若两条曲线同向上升，三态量应在吸引一角错；若同向下降，那么挂钩并没有让吸引“当家”，第七节对盖洛普节点的读法要撤回。

两种结果会推翻它。其一，在挂钩以前，人际关系一脉已经在多数大型组织里拥有稳定的专职岗位、标准工具链和固定术语——那就说明吸引不必量成流量也能当家。其二，挂钩以后十年，三层锁定并未出现。另有一个方向问题要单独查：是先有组织对员工问题的重视、后有挂钩，还是先有挂钩、后有资源？若前者常见，量化可能是当家的结果而非原因；判断方向需要制度文件、预算变更和会议纪要，不能只看时间上的相关。

◆ 八、空路径的结构判据：结果紧跟在谁后面

第48章留下的那一刀，在这里接到主命题上。六条起手排列里，主流四条（S→D→E、S→E→D、E→S→D、D→E→S）有一个共同点：显露态S要么第一步就被设定，要么紧跟在E之后，由人与事的配置给出来。空着的两条（D→S→E、

E→D→S）恰恰相反——它们是仅有的两条让S紧跟在D之后的排列，结果要从一串行动的次序里自己长出来。

由行动次序长出来的结果，有一个对管理来说要命的性质：只能事后辨认，不能事前写进日报。明茨伯格的涌现战略[8]，要等一串行动积累成模式才看得见；圣吉的系统行为，要等延迟走完才显形；福莱特的整合方案，要等双方把真实需要摊开以后才出现。事前写不进表，就当不了日常指标；当不了日常指标，就长不出三层锁定。这条判据和上一节的量化梯度说的是同一件事的两面：一面看价值处在流量、存量还是潜量，一面看结果是被设定、被配置，还是自己长出来。

对这一判断有三点常见的质疑，可以逐一回答。其一，“D→S→E的S在第二步，怎能说收尾之前出不了S”——判据看的不是S排在第几步，而是S紧跟在谁后面。其二，“学术论证的次序未必是实践工具的次序”——判据只管学派要求组织日常盯住的那个核心结果；一个学派进入日常管理时是否改了起手路径，不由本书事后认定，而交给下文的独立编码。其三，“主流地位还受权力、合法性和组织历史影响”——这些因素作为调节条件，在第十节逐一交手；它们能解释同为流量的指标谁先胜出，但解释不了为什么空着的恰好是这两条。

敏捷开发常被举为反例：它重视团队关系与迭代过程，看上去走E→D→S，却有每天的站会和看板。此前的稿子这样处理它：Scrum在冲刺尺度上改成了S起手，“这是回写，恰好支持判据”。这一步不能再用——反例一出现就把它改归别的路径，正是第5章所说的改名。现在的处理是交给独立编码：Scrum要求组织日常盯住的核心结果（每个冲刺交付的可用增量）能否在冲刺开始之前写成验收标准，由两名不知道本书路径标注的编码者判定。判“能”，它就是S起手的学派，与判据无涉；判“不能”而它又长期形成三层锁定，判据错。判定在先，路径归属在后，本书不再替它挑路径。

失效条件（现象级，改写）：原来的写法——“核心结果事后长出，却被当作事前日常指标使用”——两半在定义上互斥，几乎不可能被触发，因此改成一个可观察的命题。第一步，对第二至第九编的二十多个学派，由两名不知道路径标注的编码者，就“该学派要求组织日常盯住的核心结果，能否在行动开始之前写成验收标准”独立打分（能／部分／不能），报告两人的一致程度。第二步，另由他人按

第六节的四义，独立登记各学派在“组织日常实践”一义上的主流化程度。若“不能”组中有学派达到组织日常主流并形成三层锁定，判据错；若“不能”组与“能”组的主流化程度没有差别，判据也错。编码表登记在附录二。

◆ 九、先对自家的账：本命题与第214号《再讲德鲁克》

和外面的前人交手之前，先要和站内最近的一位前人对账。王德生在第214号《再讲德鲁克》里，已经说过与本章相近的四句话。第一，势能“不好量”，“不好量的东西，在他那套以目标和衡量为骨架的理论里，就很难有位置”（第15章）。第二，德鲁克的根病是“先定靶子，丢了吸引”，因为吸引“要养，不能打；它是走出来的，不是定出来的”（第42章）。第三，制度“保存的是‘做什么’，保存不了的是‘怎样让人愿意做’”，“保存不了的那一部分，只能活在人身上”（第46章）。第四，SDE管理学的第一种死法，是“美变成新的靶子”，防它“只有一条：美只养不考”（第44章）。本章的量化梯度、拓扑判据与三态量应，都长在这四句话的旁边。不先说清多出来的是什么，本章就只是第214号的扩写。

本章多出来的，按本书的读法，有三处。

第一处：从一位大师的缝，推到一门学科的次序。第214号讲的是德鲁克一个人的理论“缺美”，以及他身后的目标管理“五代变宽，一代丢一样”。本章把它推成一个横跨十脉的次序命题：不是某位大师漏写了美，而是在任何一脉里，流量先当家、存量其次、潜量最后，并且给出次序被推翻的条件（第十二节）。依据是第十一节的十脉定位表：科学管理、目标、规则、人际关系四脉的主流化先后，与它们所抓那一角的量的形态一致。

第二处：把“走出来”写成一个结构判据。第214号说吸引是“走出来的，不是定出来的”，这是一个刻画。本章第八节把它落到六路径的排列结构上：S紧跟在D之后的两条路，结果只能从行动次序里长出来，于是事前写不进日报。一句刻画由此变成一个可以独立编码、可以被打中的判据。

第三处：对“美进不了制度”的一处修订。第214号第46章说制度“保存不了美”。本章第七节的历史材料不支持这句话的字面意思：在盖洛普的敬业度研究之

后，吸引一角确实进了经营报表、管理者考核与专职岗位，也就是进了制度。本书的修订是：**美不是进不了制度，而是只能以兑现流量的形态进入，进入之日就是支取之始**。第214号的“美只养不考”是一条规范劝告；三态量应把它改写成一条经验律——考，就是要求势能天天兑现，于是表上的分数上升、表外的势能下降——并写明它在什么数据下算错。若敬业度挂钩以后，表外的势能读数与表上分数一同上升，错的是本书的修订；若两者背离，修订成立，原话需从“进不去”改为“进去即耗”。这一修订是本书对第214号的正式回写，已在第57章命题登记册（可错条款第五条）中登记，待王德生裁定。

用老陈的店把差别说一遍。第214号会说：老陈的熟客情分写不进考核表，只能靠他每天站在门口跟熟客打招呼去养。本书同意后一半，不同意前一半的理由：其实写得进去——“熟客回头率”就是一行很好写的数字；写进去以后，店长去拉熟客回头，数字好看了，熟客心里那份愿意却被一回回支取掉。所以问题不在“写不写得进”，而在“写进去以后，那一行数字在用掉什么”。

◆ 十、与七组现成解释正面交手

竞争价值框架。奎因与罗尔博1983年[4]用组织有效性标准的空间模型，把控制与灵活、内部与外部、手段与结果之间的张力画成四个象限；奎因1988年又提出每种价值推到极端都会落入“过度区”〔待核〕。它讲清了几种价值并列、互相牵制，但没有说哪一种会当家、凭什么当家。本书补的正是当家的机制：处在流量形态的那一角先当家。若竞争价值的后续文献已经给出“哪一象限先制度化”的机制，本书就在这一处收窄。

古德哈特定律、克尔的“奖A望B”[35]与坎贝尔定律。它们讲的是指标一旦成为目标，就会失真、会被钻空子——说的是当家以后会怎样。本书说的是哪一角先成为指标，以及为什么是它。两者接在同一条链上：先有“谁先被量成流量”，后有“量了以后会怎样”。

新制度主义。迈耶与罗文、迪马吉奥与鲍威尔讲组织为了正当性去模仿别人、采用象征性结构。它能解释为什么一家企业采用了别家都在用的审计指标，却不讲哪一角价值先被量化。第33章的分工在这里仍然有效：制度主义说“像别人”，抓

手依赖说“像过去的自己”；本书再加一句：过去的自己，是被最先量成流量的那一角塑造的。

量化社会学一族。“麦克纳马拉谬误”（只看能量的，把量不了的当成不存在）、西奥多·波特1995年的《数字中的信任》[5]、埃斯佩兰与史蒂文斯1998年[32]的“可通约化”、埃斯佩兰与索德2007年[33]关于排名“反应性”的研究、迈克尔·鲍尔1997年的《审计社会》[6]、杰里·穆勒2018年的《指标的暴政》[34]，已经说过“可量化的东西支配组织”。本书不重复这一句。本书新增三点：一是量化梯度——三价值处在流量、存量、潜量三种形态，可量化程度因此有先后，这个先后决定学派进入主流的次序；二是拓扑判据——核心结果紧跟在D之后长出来的学派，长不成日常抓手；三是三态量应——被量之后，三种劲各有其病，病的类型由能量态决定。这三点在量化社会学里都没有。

多任务代理模型与平衡计分卡。霍姆斯特伦与米尔格罗姆1991年[29]的多任务代理模型证明：一项工作若有的部分好测、有的部分难测，强激励会把努力从难测的部分挤到好测的部分。这几乎就是本章预测三的经济学版本，必须正面划界。卡普兰与诺顿1992年[30]提出平衡计分卡，开篇那句“你量什么，就得到什么”说出了同一个现象，并试图用四个维度去平衡它。本书多说的是：哪一部分“好测”，不是任务的偶然属性，而由它处在流量、存量还是潜量决定；因此挤压的方向可以事先说出来——效率当家时，最先被透支的是势能（伙计的心气、熟客的情分），其次是内能（规矩与家底），而且透支要隔一段时间才以流量的形式冒出来（离职、投诉、违规）。平衡计分卡把另外两角也做成表上的指标，是让它们“被量出来”的一次尝试；第31章与下编1992节检验它是否长出了自己的三层锁定。

组织控制理论。这是与主命题最贴身的一组，此前的稿子没有正面交手。大内1979年[15]在《管理科学》第25卷第9期提出组织控制机制的设计框架：一项任务能否测量产出、管理者是否了解从投入到产出的转化过程，决定组织用什么方式控制——产出可测，就用结果控制；转化过程清楚，就用行为控制；两样都不行，只能靠选人、社会化与共同价值所维系的“仪式与典礼”，他次年在《行政科学季刊》[16]称之为“氏族”控制。艾森哈特1985年[17]把这一框架与代理理论接在一起。它已经说出了“抓手跟着可测性走”，本书不重复这一句。本书多出的有两处：其

一，大内的框架是一张静态的匹配表，回答“这类任务适合哪种控制”，不回答“三种价值角在一门学问里谁先当家、凭什么有先后”，后者是量化梯度的命题；其二，大内没有区分被测之后各类对象遭遇什么，三态量应恰在这里给出分态预测。还要承认一处对本书不利的地方：大内的氏族控制，正是一种不被量成日常指标、却长期支配组织日常的方式——这正是第十二节失效局面其一要找的反例。第57章把它登记为第一号待检反例，检验办法写在那里。

指标跑坏与短期主义。里奇韦1956年[18]在《行政科学季刊》创刊号上已经列出绩效测量的功能失调后果；迈耶与古普塔1994年[19]进一步指出，绩效指标用久了会“跑坏”，失去区分好坏的能力，组织只好不断换指标。会计学里的短期主义研究给了“流量压存量”的直接证据：格雷厄姆、哈维与拉杰戈帕尔2005年[20]对四百余位财务高管的调查中，约八成表示愿意为平滑或达成盈余目标而牺牲有经济价值的长期支出。伊特纳与拉克尔1998年[21]研究了非财务指标能否作为财务结果的领先指标。公共管理文献还给出过病的清单：史密斯1995年[36]列出公开绩效数据的八种意外后果（隧道视野、局部优化、短视、僵化、博弈等），比文与胡德2006年[37]把英国医疗目标考核中的博弈分为棘轮、阈值与产出扭曲三型。这些研究说的是：容易数、按期结的，挤压难数、慢慢显的。本书同意，并把它当作量化梯度在财务一角的旁证。本书多说的是：挤压不只是“快的压慢的”，而发生在能量态之间——指标跑坏，是动能抓手的变形累积到失去区分力；短期主义，是动能流量支取内能与势能。两者落在三态量应表里不同的格子上，不是同一种病。史密斯与比文—胡德的清单列出了病，却没有说哪一种病会长在哪一种被量之物上——三态量应补的正是这一对应。

◆ 十一、十脉逐一定位：两组学派

把第二至第九编的十脉放进主命题，可以分成两组。第一组抓的是三价值中的一角，核心量是流量或存量；第二组抓的不是三价值中的任何一角，核心量是关系、能力、知识或模式，要么只能以潜量形态存在，要么是从行动次序里事后长出来的结果。下表是按本书的读法所作的定位，依据见各章出生证页。

组别	学派与脉	所抓的那一角／核心量	量的形态	日常抓手	依据
第一组	科学管理、管理科学	效率	流量（工时、件数、成本）	标准作业、计件、目标函数	第6—10章
第一组	目标与绩效	效率（用结果去量效率）	流量（成果、完成率）	目标卡、计分卡、OKR	第26、30、31章
第一组	规则与科层	在轨	存量（规章、档案、认证）	规章、权限清单、审计	第11—14章
第一组	人际关系、领导与文化	吸引	潜量；与业绩挂钩后成为流量	敬业度调查、心理安全诊断	第15—20章
第一组	数字与算法	效率推到极致	实时流量（逐单评分）	派单、评分、排名	第42—43章
第一组（扩散通道）	制度与环境	在轨的模仿与扩散	存量（认证、合规、标准）	认证、评级、合规清单	第33章
分栏	东方管理实践	效率与在轨并抓；用户价值	丰田把在轨做成逐件可见的流量；阿米巴以单位时间附加价值为流量	看板、停线、小单元核算表	第38—41章
第二组	决策与权变	匹配	关系，量不成日报	战略课、诊断框架；日常化时改写为风险矩阵、客户分层	第21—25章
第二组	资源与能力	能力	存量中最难清点的部分	战略分析、能力评估	第32章
第二组	知识创造	知识	由D长出的S，事后显露	项目复盘、知识社区	第36章
第二组	涌现战略	模式	由D长出的S，事后显露	战略回顾	第28章
第二组	系统学习	系统结构	关系与延迟，事后显露	学习型组织工作坊	第35章

两组的分界有一个直接后果：第二组的学派，解释力往往比第一组还强，却一直留在战略课和咨询框架里；它们一旦进入日常管理，几乎总是先被改写成第一组的样子——权变被改写成风险矩阵和客户分层表，知识创造被改写成知识库的上传数，系统学习被改写成复盘会的次数。这一改写本身就是回写，也是三层锁定的起点。批判管理研究（第45章）不在两组之内：它不是一种抓手，而是替效率一角算成本账的学派。

上编与下编在途中留下了一串压力测试，这里一并作答。战略意图（下编1989节）、《华为基本法》（1998节）这类没有日常指标的长期方向，能否支配高层决策？能——但支配的是高层的战略语言，正是预测二所说的“留在战略层”；它们落到日常管理时，落下来的是年度目标与预算，也就是被改写成了流量。谷歌的“20%时间”（2004节）是用一个可量的时间份额去保护量不了的探索——抓手仍是那个流量。

丰田生产方式与人单合一（第38、40章）是压力最大的样本：丰田的停线与标准作业把在轨做成了逐件可见的流量，人单合一把用户价值做成了小微的损益表。人才梯队、核心技术路线这类能力建设（第32章），是存量中最难清点的部分，它们长期存在，但以“培训时数”“人才盘点”这类流量与存量进入日常——同样符合预测二。真正能推翻主命题的，是一个从未被改写成流量或存量、却长期主导日常资源分配的核心价值；上编与下编目前还没有找到这样的样本，第57章把它列为第一条可错条款。

◆ 十二、五个预测与六个失效局面

预测一（局面级）：某一角价值被改写成日常流量并进入资源分配后，十年内会围绕它长出工具、人才、语言三层锁定，并进入主流教材。“十年”从首次公开使用标准化工具起算，到预先定义的采纳比例为止，不能事后挑选最有利的起点。

预测二（局面级）：核心结果由D长出、或只能以潜量存在的学派，只以战略语言和咨询框架存在，长不成日常管理的抓手；它们进入日常管理时，进入的是被改写成流量或存量的那个版本（与第48章互证）。

预测三（现象级）：当家那一角的指标改善时，另外两角的异象增加，而且有先后：效率当家时，势能先被透支（离职意向、熟客流失），内能次之（违规、规矩松动），并以滞后的流量形式显露。观察项必须事先登记，如离职率、顾客投诉、违规记录，不能看到任何不满意都算证明。

预测四（现象级，三态量应）：同一组织的同一套绩效系统里，效率类指标上线后的主要异常是钻空子型（数量好看、质量或难单被推走），在轨类指标的主要异常是仪式型（完成率高、结果无变化），吸引类指标的主要异常是塌缩型（表上分数上升、表外势能读数下降）。能量态在指标上线前登记，病型由互不知情的另一组人事后编码。

预测五（现象级，撤除回弹）：撤除以后，动能抓手的原做法在一个周期内回弹；内能抓手的痕迹先消失、守的劲不立即恢复；势能抓手撤除后，表外势能读数不回弹。

六个失效局面：其一，找到一个学派，它的核心量量不成日常指标（既非流量，也未被改写成流量），却长期成为组织日常管理的主流抓手——主命题错。其二，某一角价值被成功量成日常流量之后，十年里没有围绕它长出三层锁定——主命题错。其三，在控制其他条件之后，当家那一角的指标改善并未伴随另外两角的异常增加，或增加的次序与预测三相反——“失衡”一说收窄（现象级）。其四，在多数行业里，存量形态的在轨指标先于流量形态的效率指标取得日常主导——量化梯度错（形态命题错；若只在安全关键行业如此，只打价值角次序这一层）。其五，在事前登记能量态、事后独立编码病型的样本里，病型与能量态的对应接近随机——三态量应错；若只有挂钱的吸引指标才塌缩，三态量应在势能一格收窄为动机挤出理论的特例。其六，三类抓手撤除以后的回弹形状分不出来——第53章的分态预测错。每一条只打它对应的那一环，不能拿一条的失败去否定全部，也不能拿一条的成功去证明全部。

◆ 十三、本章判词：抓手是先被量成流量的那一角价值

按本书的读法，管理学派谁当家，看的不是谁讲得最有道理，而是谁抓的那一角最先被量成每天能数的流量。效率是动能，天天流过，最先当家；在轨是内能，

要盘点才见，其次；吸引是势能，兑现了才数得出，最后。核心结果要从行动次序里长出来的学派，事前写不进日报，于是解释力再强，也留在边缘。量了以后，三种劲各有遭遇：动能被数会变形，内能被盘会仪式化，势能被兑会塌缩；吸引“当家”之日，当家的是被兑现的那一截，不是势能本身。依据是：第十编的十脉出生证与路径总图，以及下编五十年里每一次“某一角被量成流量”之后的组织变化。若出现本章六个失效局面中的任何一个，相应的那一环就错。

这个命题还能用三原理说清它为什么会自我加固。组织里，要变的差异（D：每天的订单、每月的投诉、每年的新对手）与要稳的纠缠（E：岗位、习惯、预算、彼此的承诺）不断顶撞；张力要找出口，最容易找到的出口就是一个能每天数的指标——S被逼出来了。这个指标一旦立起来，就反过来重新规定什么算差异（只有它量得到的变化才算数），重新安排谁和谁缠在一起（围着它设岗位、教新人、说行话）。最后这一步回写，就是三层锁定。量化当家不是一次选择，而是一次回写之后的持续再发生。

第53章的撤抓手检验、第54章的双路互核、第55章的目标来路、第56章的主体流动，都从这里出发：既然当家的那一角会回写组织，管理者就要给它留一条退路，留一条看原因的路，留一份目标的来路，并且盯住被它改变了的人。

带 走 的 话

学派谁当家，不看谁最有道理，而看它抓的那一角最先被量成每天能数的流量。

小　账

这一章立了什么？ 量化当家：效率是流量先当家，在轨是存量其次，吸引是潜量最后；被量之后三种劲分别变形、仪式化、塌缩。

怎样算它错了？ 找到一个从未被改写成流量或存量、却长期主导日常资源分配的学派，或病型与能量态的对应接近随机，就错了。

〔本章待核〕霍桑访谈计划、俄亥俄州立与密歇根领导研究及早期员工态度调查的起止年份与企业采用范围；盖洛普Q12进入企业经营报表与管理者考核的起始时间；哈特、施密特与海斯2002年元分析的样本与结论表述；奎因“过度区”的出处；谷歌亚里士多德项目的起止年份；大内1979、1980两文与艾森哈特1985的原文

核页；第五节三组研究的样本口径以原文为准（拉齐尔2000、海恩斯等2009、乌尔巴赫等2014、格尼茨与鲁斯蒂奇尼2000）。〔已核〕E3与真善美的对应：站内《SDE三维九宫·E3》；在轨、效率、吸引对真、善、美及口述定义原话：第214号前言；第214号第15、42、44、46章引文：据站内第214号全文。

◆

53

第 53 章

命题一：给抓手留一条退路——撤抓手检验

这一章的问题

一个没人喜欢、却没人敢撤的表格，能不能撤下来试一次？

◆ 一、一个明明没人喜欢、却没人敢撤的表格

小区志愿食堂里，有一张沿用了两年的值日积分表。每位志愿者做一次饭、洗一次餐具、采购一次蔬菜，管理者就给他记相应的分。积分原本为了公平分担工作，后来却出现了新现象：大家在表格规定的工作上越来越积极，却很少有人主动陪行动不便的老人多坐一会儿；志愿者之间有人想重新分工，却因为积分难以比较而遭到反对。管理者提出暂停积分一周，几位负责人立刻担心“没有表格就没人干活”。这个担心值得认真对待，却恰恰意味着积分表已经不只是记录劳动，而是支撑着组织对公平、责任和合作的判断。

第321号提出“撤抓手检验”，本书将它列为第十一编第一个创新命题：任何管理抓手经过一个周期后，试着在安全、可恢复的局部范围暂时撤掉，观察其结果。若改变不大，可能表明抓手本身并非必要；若改变很大，则说明它还支撑着原来设计者未必看见的东西。不过，这两种结论都只是初步线索。改变小也可能是观察期太短，或者习惯仍然在发挥作用；改变大既可能意味着工具真正重要，也可能只是成员不适应突发变化。必须先建立检验规则，不能用一次戏剧性实验取代机制研究。

撤抓手不是管理者表现自己勇敢的仪式。把真实劳动者当作测试品、突然撤掉安全核查或工资结算制度，不但缺乏研究伦理，也可能违反法律。因而所谓撤除，应优先面向低风险、可恢复、经参与者知情同意的非强制性流程，并保留必要的安全、工资、合同和个人信息保护条件。对于不能真正撤除的关键抓手，可选择“影

子制度”或小范围指标权重调整，观察结论是否发生变化。研究必须与组织的合法职责相容。

◆ 二、怎样判定“抓手”：把一种实际管理活动拆成四层

选取被检验对象时，不能只说撤掉一张表，而要写清楚抓手实际做了什么。第一层是信息功能：表格让管理者看到哪些差异；第二层是协调功能：表格怎样帮助任务分工；第三层是激励功能：分数如何影响表扬、奖酬或责任评价；第四层是身份功能：成员是否逐渐用分数判断自己和他人的贡献。不同功能可能共用一张表，但撤掉它们的后果并不相同。

例如社区食堂积分表既提供排班记录，也影响“谁最辛苦”的公共评价。如果同时撤去登记、排班和感谢制度，志愿者出现混乱，研究者无法知道究竟哪一项功能起作用。更可取的设计是保留最低限度的排班和服务记录，仅暂停公开排名及奖励权重，同时提供充分说明。这样既能降低风险，也使被检验的机制更加清楚。

在兴趣班里，老师每节课给儿童完成任务打星。可以研究取消星级展示、保留反馈说明后，儿童是否仍会投入练习；但若孩子已经把星级当作与同伴比较的身份标志，研究还应记录情绪、同伴关系和原有能力差异。单纯以本周练习次数判断抓手是否必要，很容易错过学习兴趣与质量的长期变化。抓手的识别必须跟随其真实社会作用，而不是局限于软件界面或纸面制度。

◆ 三、三个对照：撤前、撤中、撤后

一个最基本的研究方案，是记录撤除前的常态、试验期间的变化以及恢复或转入新方案后的结果。第一阶段至少应观察足够长的正常周期，记录产出质量、任务分担、员工感受和异常事件。第二阶段只改变预先选定的抓手功能，尽量保持岗位与任务类型的其他条件稳定。第三阶段可以选择恢复原抓手或改用替代方案，并观察行为是否迅速返回原来的状态。

但仅有前后对照仍不足以排除外部变化。餐饮组织可能恰逢节假日，兴趣班可能临近期末，社区食堂可能在试验周刚好来了新的热心志愿者。条件允许时，可设置相似小组进行对照，或者采用分批引入、分批撤除的设计。本书还提醒“撤谁、

何时撤，不由抓手设计者决定”，可在符合伦理的候选对象之间使用随机抽签，以降低负责人选择最容易成功的小组来展示改革的倾向。随机化不能解决所有问题，但能够加强对某些混杂因素的控制。

还必须规定什么算“变化”。工作次数减少、服务质量下降、成员间冲突增加、非任务帮助增加，可能指向完全不同的机制。不能将所有明显变化加总成一个“反应强烈”指数。对于低风险项目，可以设定可观察的任务完成、错误、额外协作和主观体验四组结果。对于儿童教育，还应加入长期自主参与程度，避免把一时的新奇当作永久兴趣。

◆ 四、四种结果及不同的管理含义

第一种结果是撤掉抓手后，效率、质量和成员合作并无明显变化。一个解释是抓手已经空转，但仍需考虑组织成员过去形成的习惯会在短期继续发挥作用，或者试验本身产生了特别关注效应。若这种结果连续出现，并且成员可以清楚使用更简单的替代方法，才有理由减少无意义的管理负担。

第二种结果是任务完成明显恶化，而成员也说不清为什么。抓手可能承担了协调、信任或分担责任等被忽略的功能。研究者应先追踪具体断点，例如谁不再知道下一班谁负责采购，而不是匆忙宣称“员工离不开考核”。必要时恢复关键功能，再尝试以成本更低的方式提供相同支持。

第三种结果是报表产量下降，实际服务质量和参与意愿却改善。可能意味着原来的抓手过度奖励容易计数的行为，导致未计数的重要工作被挤出。此时撤除或降低权重可以释放某些被压制的合作，但也要防止新的主观评价成为更隐蔽的任意权力。研究不能简单把一个数字暴政换成领导者无证据的个人好恶。

第四种结果是数字上升、关系恶化或风险增加。撤除原来可能具有不可见的公平保护作用，让少数声音较大的成员得到更多机会。这样的结果提醒我们，评价抓手的标准需要同时包含在轨、效率和吸引，不可只用其中一项宣称实验成功。对于每种结果，都应提出能够区分竞争解释的额外证据，而不是事后将全部结果归入SDE正确。

◆ 五、怎样利用撤除观察三角，而不把三角变成万能解释

撤抓手检验与第52章直接相连：撤下的是哪一角的抓手，另外两角会先动。按主命题，效率抓手一撤，最先回升的应是被它透支的势能（合作、心气），其次才是内能（规矩）。可设定三类不同的撤除任务。对于效率抓手，暂停某种非安全性的内部排名，观察成员是否更多参与跨岗位支持；对于在轨抓手，取消重复而非必要的审批，观察实际合规和信息透明度变化；对于吸引抓手，减少形式性荣誉评比，观察真实合作与服务结果。每一类任务都必须事前选定指标，不能看到哪角变化就临时修改解释。

第52章第四节的三态量应，还给撤除检验加上一组分态预测，这是第321号原命题没有的。先把原命题照录：第321号第11.7节预测，“凡持续使用某个指标超过一个周期、且从未做过撤除检验的小组织，撤除后产出变化为零或与指标原本设想的方向相反者，占其中的多数”；若不足一半，命题错。本书保留这一条。再按被撤抓手所量的那种劲，分出三种回弹形状。

撤掉动能抓手（比如个人包子产量排行榜），被指标改了道的做法应在一个周期内回到原样，回弹快；撤掉内能抓手（比如重复的卫生自查表），先消失的是填表的痕迹，守规矩的劲不会立刻显出来，要等一次真实的冲击（一次突击抽检、一起险情）才看得出它还在不在；撤掉势能抓手（比如公开的熟客回头率排名），被支取掉的情分不回弹，撤除前后表外的势能读数不应出现明显回升。用大白话说：数个数的表，撤了，人会回到老样子；查规矩的表，撤了，要出一回事才知道规矩还在不在；排人情的榜，撤了，人情也回不来。

这里有两个可区分的预测。若强效率排名确实挤出了未受奖励的合作，那么降低排名权重后，合作行为应在一定周期内改善，同时单位有效交付未必显著下降。若真正的机制只是管理者监督减少，则可能出现违规或懒散，且不伴随自发合作增长。观察两种结果差异，才能判断究竟发现了价值偏移，还是发现了普通激励变化。

三角不要求每次撤掉一个抓手都引起其他价值角明显变化。有些管理工具本来就能帮助质量与合作，例如良好的交接清单。撤掉它可能使三个维度同时恶化。这

种结果不该被解释成“锁定因此很强，所以SDE更对”。它更可能说明抓手具有实际价值。理论必须允许“原抓手应当被保留”成为一个正当结论。

◆ 六、与已有研究比较：撤除法是否只是A/B测试换了名称

管理科学并不缺少干预、试验和撤销政策的研究方法。A/B测试、随机对照、间断时间序列以及组织发展中的试点改革，都能在一定程度上回答某项管理工具是否有作用。因此本章不能宣称“撤掉一项管理措施，看结果怎样”本身具有方法学首创性。

它可能增加的研究重点在于：普通管理试验往往围绕既定绩效指标判断改进；抓手撤除检验则把管理工具原先用于定义和观察问题的功能也纳入研究。研究者不仅比较结果，更比较人们如何重新理解任务、如何分工，以及什么工作以前因难以计数而被遗漏。若这一额外观察没有产生比常规试验更多的机制证据，那么“撤抓手”就应被视为已有干预设计在SDE框架中的一种应用，而不是全新实验方法。

另一个可检验增量是“隐性功能揭示率”：在撤除期间出现、却未被原工具设计文件记录的重要协调与信任作用，是否能被系统识别并在后续设计中保留。这需要明确什么算新功能、由谁独立判断、是否经外部数据核对。若只凭参与者说“我们学到了很多”，无法支持更强结论。

◆ 七、失效条件与研究底线

本章命题的失效条件包括：撤除抓手后没有出现可解释的功能差异，或者观察到的变化完全能够由负载、人员调动、奖酬变化解释，而与抓手的特定功能无关；多次检验无法发现比一般政策试验更有区分力的机制信息；所谓三角变化没有可重复的先后顺序。出现其中的情形，应撤回“抓手撤除揭示了独特SDE机制”的强主张，保留其作为普通组织学习试验的实用价值。此外两条：按第321号原命题，撤除后产出变化为零或反向者若不足一半，原命题错；按本章增补，三类抓手撤除后的回弹形状若无法区分，分态预测错。

这条方法还要求管理者有责任承担失败的后果。任何试验不得撤除安全程序、法定权利、必要服务保障或基本劳动报酬。不得为了理论创新让参与者承担无法退

出的重大损失。研究结束后，应向相关成员说明发现、允许质疑并记录未被采纳的意见。只有这样的程序，才与本章要检验的在轨、效率、吸引之间的关系相一致。

◆ 八、回到早点铺：让表格也接受绩效评价

老陈最后选择的不是取消所有计件工资，而是在一间自愿参加的小店，把“个人包子产量排行榜”暂时移出公开看板，同时保留劳动报酬、食品安全和订单追踪制度。他希望知道：没有排行榜以后，老师傅是否更愿意帮助新人，前后台之间的返工是否减少，顾客是否仍能按时拿到合格的包子。实验结束以后，是否继续保留原排行榜由证据决定，而不是由某个理论的胜负决定。

真正值得记住的，是这项极朴素的反问：如果一个管理抓手可以长期评价别人，为什么它自己不能接受评价？但评价本身也必须守规则，不能把人员权利与真实任务当作概念试验的消耗品。这是第321号命题一在本书中能够落地的最严格版本。

> **带 走 的 话**
>
> **一个抓手能长期评价别人，它自己也该在安全可恢复的小范围里被撤下来，接受一次评价。**

> **小　账**
>
> **这一章立了什么？** 撤抓手检验：按撤前、撤中、撤后对照，看抓手撑着什么；撤数个数的表人会回老样子，撤排人情的榜人情回不来。
>
> **怎样算它错了？** 撤除后产出变化为零或反向者不足一半，或三类抓手撤除后的回弹形状分不出来，或得不到比普通试验更多的机制信息。

〔待核〕撤抓手设计与已有管理干预实验、AB测试、工作设计研究的具体新颖性边界；在正式实证场景中随机分组与成员同意的伦理程序。以上生活例子均为构造案例，不是已完成的现场试验。

◆

54

第 54 章

命题二：两条路并存——“出结果”与“看原因”分工

这一章的问题

“出结果”与“看原因”，能不能在一个组织里分工并存？

◆ 一、同一张会议桌上的两种正确

老陈店里的运营主管要求赶快处理一项问题：晚高峰外卖延迟上升。按照现有系统，他提出提高备餐速度、调整骑手交接位置、加强准时率追踪。另一个负责组织发展的同事却提出，过去三个月顾客的订单结构发生变化，新加入的员工对过敏原和复杂定制订单不熟悉，门店又把所有异常一律当作“速度问题”。前者担心讨论太久耽误明天的交付，后者担心继续优化旧流程会让下一轮问题更加严重。二者不是一个务实、一个空谈，而是站在不同的时间尺度和问题入口上。

第321号的第二个创新命题，在本书中被改造为“双路径互核”：S→D→E负责把现有成果交出来，E→D→S负责观察做法所依赖的关系和条件是否仍然成立；双方保留不同判断，把分歧记录下来而不是压成同一个总分。这里的路径是分析次序，不表示某个岗位只能使用一条路径，也不表示“运营线从不研究关系”“反思线从不交付结果”。真正需要分开的，是两个容易彼此遮蔽的职责：稳定履约与识别旧做法的失效。

若组织只有交付线，所有新的困难都可能被重新翻译成旧指标下降；若只有反思线，成员可能在不断重新定义问题时无法完成必须兑现的承诺。双路径并存的目的不是制造内耗，而是把“今天能不能按约交付”与“明天是否还该这样交付”都纳入正式决策。两个问题需要不同的证据、时间窗和责任安排，不能只靠一次领导讲话解决。

◆ 二、第一条路：S→D→E怎样承担交付责任

S起手意味着先明确需要交付的具体结果，例如在食品安全约束下使订单在约定时间交付，并把返工、差错与顾客复访纳入质量评价。随后研究D：订单如何进入后厨，定制要求在什么环节传递，哪些过程在高峰时段出现延迟。最后再追问E：不同班组、平台调度、设备和人员经验怎样造成这些过程差异。这个路径具有明确的工程价值，因为它不会在现场任务紧迫时把所有问题都变成价值哲学讨论。

但“先看S”必须同时标明结果口径的局限。若交付成功只定义为平台显示按时，员工可能提前点击完成，而顾客实际仍未取到餐；若只看订单数量，复杂订单与简单订单就可能被错误比较。交付线应有权优化工作，却没有权力悄悄重新定义安全和服务质量。所有指标修订都需要版本记录，避免通过改变计数方式制造绩效改善。

这一条线的合理权力，是在既有承诺和合法约束下调整可执行流程。负责人必须回答具体谁做、何时做、凭什么停止、出现危险怎样升级。它的失败指标同样清楚：任务违约、质量下降、成本超出边界和客户可核查投诉。没有这条线，组织即使拥有深刻思想，也可能在交付层面失去可信性。

◆ 三、第二条路：E→D→S怎样检查原来的做法

E起手首先观察支撑交付的关系：岗位之间的授权是否清楚，原本能够训练新人的师傅是否被高峰指标挤得没有时间，平台订单结构是否发生变化。然后研究D：若改变培训时间、信息传递、协作关系和授权方式，会出现怎样的行为差异。最后再观察S：除了短期订单完成率，员工学习能力、错误复发、客户长期留存是否变化。

第二条路不能因为自己从关系起手，就自动获得高于交付线的解释权。关系研究也可能过度依赖访谈，受到选择性记忆和部门利益影响。例如员工称“我们缺少信任”，可能准确指向惩罚机制，也可能在掩盖技术训练不足。需要把会议记录、实际工作过程、匿名反馈与独立指标放在一起检验。

本书把此类路径同福莱特的冲突整合和圣吉的系统思考联系起来。第15章福莱特提醒我们，冲突不必只有命令或折中；第35章圣吉提醒我们，系统反馈和延迟可能让眼前有效的措施造成远期副作用。因此第二条路不是管理学从未走过的陌生路线。其可能的新应用，是给这种研究次序安排正式的组织职责，并让它与交付线构成可记录、可互核的长期关系。

◆ 四、双路径怎样相遇：一张“分歧账”而不是两套互不理睬的会议

如果两个小组互不共享资料，所谓双路径只会增加协调成本。需要一张双方共同维护的分歧账，记录五个项目：对同一问题各自的判断；使用了什么证据；针对下一个周期提出什么不同预测；由谁负责验证；什么时候回头裁决。分歧账不用于给双方评输赢，也不允许把没有达成一致当作管理失败。它的价值在于防止旧问题被一遍遍重新包装为新问题。

例如运营线认为晚高峰延迟主要由操作速度造成，预测增加预处理后延迟将在两周内下降；反思线认为核心是复杂订单识别错误，预测即使速度增加，退单和返工仍不会改善。双方可以协商一个不牺牲安全的小规模试验，同时记录按时率、复杂订单的返工率、员工疲劳和顾客投诉。若两组预测都部分成立，就要修订各自的因果解释；若一组明显错误，也应保留当时为何作出错误判断的证据。

“分歧不趋于零”是本书提出的候选预测，但它不宜被写成组织越有不同意见越好。某些问题在证据充分后应当形成稳定一致；有些意见长时间分歧，可能说明协作机制不良或事实没有被共享。更合理的研究指标是有意义的分歧是否被及时记录、是否能够经过检验得到更新，而不是追求不断增加争论数量。

◆ 五、什么叫更早发现失效：定义时间和代价

本书预期双路径组织比单一交付组织更早识别旧做法失灵。这个命题必须说明“更早”的参照。可以选定某一事件已经具备可观察证据的最早时点，再比较组织首次公开登记风险、启动调查与正式修订制度的时间。若只记录最终改革日期，便可能把行动迟缓与识别迟缓混同。

例如门店的复杂订单返工从三周前就显著上升，但管理层直到顾客公开投诉才讨论。双路径如果能在第一周的员工异常记录中识别问题，并用实际流程数据交叉核对，就可以讨论其预警价值。可是预警过多也会造成浪费，第二条路可能把正常波动误认为系统性失效。因此，除了提前量，还应记录误报率、管理人员额外投入以及错误更正成本。真正有效的互核，不是越早提出怀疑越好，而是能够以合理代价改善组织面对重要异常的判断质量。

如果双路径造成重复报表、更多会议和责任不清，反而延迟决策，这也是需要记录的实质反例。尤其在低风险、任务稳定的小组织中，单条路径加适当周期复盘可能已经足够。理论不应鼓励组织为了符合SDE六路径图而建造庞大的新部门。

◆ 六、与组织学习、交互式控制的边界

双路径互核与阿吉里斯[10]、舍恩的双环学习相邻：不仅调整行动，也研究行动背后的规范和假设[11]。它与西蒙有关决策前提的讨论相邻，也与管理控制研究中通过面对面讨论战略不确定性的交互式控制相邻。若本章只说“执行和反思都重要”，无法提供新的学术贡献。

可能的增量不在于两种职责的存在，而在于用明确的SDE路径次序对两者的盲区作预先约束：交付线必须说明从结果到过程再到关系的证据，反思线必须说明从关系到行动差异再到新的结果的证据。双方的预测必须在某个共同对象上发生可比较的分歧。例如一方主张通过加快流程降低投诉，另一方主张改变部门接口并预测流程加速无效。若路径表不能帮助研究者形成更清楚的预测，这套方法就只是对已有学习研究的另一种表述。

还有一项必须保留的事实：组织学习理论并不天然排除交付，绩效管理也并非没有系统反思。把前者说成只谈理念、后者说成只看数字，会制造不真实的对手。更好的比较方式，是选择成熟理论已建立的执行与反思机制，与本书互核方式进行功能比较，检验是否具有更少的误报、更短的识别延迟或更强的责任透明度。

◆ 七、如何开始而不过度设计

对于十人左右的门店，未必需要两个部门。可以由同一团队在每周例会里分时履行两种职责：第一时段保证本周正常交付和责任分配，第二时段选出一项重复发生的异常，追问现有指标与组织关系是否仍然匹配。两时段分别留下简短记录，允许一名轮值成员提出反向解释。对较大的组织，才考虑由不同岗位或团队分别承担。

实施时必须特别警惕：若反思线拥有任意否决权，交付线可能失去决策责任；若交付线只接受能在当周提高指标的建议，反思线又会被边缘化。可以为重要变更设置明确的安全、成本和时间条件，在边界内做有限试验；对于不允许试验的风险问题，则先进行审查、模拟和专业评估。所谓两路并存，是两种职责受共同的事实与规范约束，不是两种意见谁也不能反驳谁。

◆ 八、本章判词：互核的价值是让不同的盲区保持可见

老陈最终决定，每周先由运营主管明确近期交付责任，再由另一名成员用工作记录对一个异常提出不同机制解释。若双方判断相同，就只保存一条记录；若不同，则写下何时验证、什么数据能使双方修改立场。几个月之后，真正需要看的不只是准时率是否上升，还包括反复出现的问题是否更早被识别，以及这些识别是否减少了实际返工。

因此第54章的核心不是把整个企业分裂成两组，而是给管理留下两种不可互相替代的提问顺序：既守住必须完成的结果，也保留追问“为什么现在这套做法还能成立”的权利。这种制度能否提供超过现有组织学习的增量，必须通过分歧账和预测结果来证明。否则，它就应作为一套实用的研究工作法，而不是新的普遍管理定律。

> **带 走 的 话**
>
> **一条路负责今天按约交付，一条路追问明天还该不该这样做，两条路的分歧要记账，不压成一个总分。**

> **小　账**
>
> **这一章立了什么？** 双路径互核：S→D→E管出结果，E→D→S管看原因，用一张分歧账记下双方的判断、证据、预测和回头裁决的时间。
>
> **怎样算它错了？** 若双路径只带来重复报表和更多会议，没有更早识别失效、误报更多，或路径表帮不了形成更清楚的预测，就只是旧说法。

〔待核〕双路径互核与双环学习、组织双元性、战略控制和交互式控制文献的可区分预测；双路径对预警提前量与误报率的净效应。所有早点铺叙述为构造案例。

◆

55

第 55 章

命题三：目标来路——在写下目标之前先问目标怎样发生

这一章的问题

写下目标之前，能不能先记下它是怎样发生的?

◆ 一、完成任务以后，为什么有人比没开始时更失望

老陈给孩子定下一个周末目标：独立完成一顿午饭。他把买菜、洗菜、做菜、摆盘分成四项，规定全部完成可以得到奖励。孩子周末照着步骤把饭做好，桌子也摆得漂亮，却在饭后说：“下次我不想做了。”老陈很困惑：目标完成，奖赏兑现，为什么没有培养出希望中的自理能力和做饭兴趣？若只按照任务完成率评估，这次活动是成功的；若原本希望孩子学会主动照顾自己，它可能包含新的失败线索。

第321号第11章提出“目标从哪里来”的缝隙，本书将其转化为“目标来路登记”：目标写下以前，先说明它从哪个研究起点发生。它可能从一个可见结果S起手，例如考试分数下滑；也可能从关系条件E起手，例如孩子缺少自己选择任务的空间；还可能从变化过程D起手，例如观察一段时间发现孩子对某类活动的兴趣逐步增加。三种起点并不天然分出高低。关键是管理者能否说明为何选择某个目标，什么证据支持它，以及目标实现后准备观察哪些可能的副作用。

日常管理大量使用目标表，但目标表往往只记录数量、期限、责任人和完成状态，不记录目标最初是为了解决什么问题。这意味着组织越擅长执行，越有可能忘记自己原来为何这样设定任务。可是在某些情境中，目标并不是在执行之前独立存在的；团队会因实践发现新需求，客户会因产品变化改变偏好，员工也会因组织安

排形成以前没有的能力。因此本章不把“目标不是固定的”包装成新发现，而是研究怎样为目标的发生过程建立可供事后核查的记录。

◆ 二、三个起点如何生成不同目标

S起手的目标往往来自明显差距。上个月投诉率上升，于是本月要降低投诉；门店出现亏损，于是下一季度要减少报损。它的优点是问题可见、责任清楚、容易组织行动，但潜在盲区是把当前显露的结果当成问题本身。例如孩子成绩下降可能来自睡眠不足、学习方法失配或任务过难，若只设“下次提高十分”，就可能诱发机械刷题而不是深入理解。

E起手则先检查人、任务与环境的关系。例如门店出现员工离职，管理者不是立即制定“离职率下降20%”的数字目标，而是研究排班公平、训练机会、家庭责任与工作内容之间的关联，再决定需要何种变化。其优势是能够发现隐藏在现象背后的结构，但也可能过度分析关系，无法及时承诺具体改善。E起手若始终不能产生可交付的S，就不具备无限延期的正当性。

D起手先追踪某个过程中的差异。例如一名顾客本来只在周末买早餐，后来连续几周购买夜间轻食，管理者可以先观察这一变化怎样形成，再考虑新的产品方向。这样产生的目标可能更接近明茨伯格所谓从实际行动模式中识别出的战略，但它也可能把偶然波动当成长期趋势。因此D起手尤其需要区分连续变化与随机噪声，不能在看到一两次异常后就宣布发现新的方向。

这三个起点并不是三种互不相容的管理主义。一个成熟目标通常需要经历交叉检查：从S提出差距以后，检查E中哪些关系使差距发生，再追踪D中的变化过程；从E发现潜在条件后，也要设计D中的小试验，再观察S；从D发现新趋势后，也要核实结果与形成条件。目标来路登记的价值，是保存原始起点，提醒后来的管理者不要用已经完成的指标替换原来需要解决的现实问题。

◆ 三、目标来路记录应当长什么样

建议在正式目标书中增加一张小型记录卡，不增加与任务无关的复杂表格。第一项写目标提出时的事实场景：“近八周回头客减少，而且老顾客反映口味不稳定。”第二项写主要起点S、D或E及其依据句。第三项写提出目标的人以及受到影

响但尚未参与讨论的人。第四项写备选目标与未被采用的理由。第五项写若目标完成，却出现什么情况仍应判定原问题没有解决。第六项写何时复核和谁有权提议修订。

例如老陈准备将“半小时内完成所有早餐配送”作为门店目标。记录卡要求他同时写下：原来的顾客问题是等待时间长，还是餐食到手时温度下降；为什么选半小时而不是按距离分级；对老人、大额定制订单或恶劣天气是否有独立安排；如果按时率达标但投诉增加，是否需要重新检查目标。这样的记录不会直接给出最佳答案，却能防止完成数字以后原问题被丢弃。

来路栏不能只写“市场要求”“领导安排”“员工反馈”四个字，因为这些都是标签，没有证据位置。它至少应包含一个时间、一个可观察的差异和一个实际参与者。比如“九月起外卖订单中定制过敏原说明的比例增加，前台员工连续提出标记不清”，才让后来的人能够验证它是否真实发生。登记越可核查，目标被误设或需要更新时，组织越容易找到关键环节，而不是让执行人员为所有偏差承担责任。

◆ 四、面对明茨伯格：战略可能先发生，目标才被看见

第28章已经研究安索夫与明茨伯格对战略规划的不同理解。明茨伯格的涌现战略提醒我们，组织实际采取的一串行动可能在事后显露为稳定模式，而正式目标并非总是先于行动出现。老陈最初没有计划做夜间轻食，员工却在回应熟客需求中不断调整商品，半年后形成可持续的夜间业务。此时管理者的任务，不是把所有变化都归功于自己的战略远见，而是分辨哪些变化有真实需求支撑，哪些只是偶然试错。

因此，本书提出“把目标来路写进第一步”，不能狭隘地理解为每次行动前都必须已有明确目标。对于探索性工作，第一步可能是记录一个愿意投入的小范围试验、暂定边界和学习问题，而不是先确定最后销售额。过早冻结目标，反而会压制行动中形成新知识的可能。这是目标来路方法必须向涌现战略学习的地方。

真正的对话点，是记录目标形成的可追溯性。涌现战略告诉我们模式能够在行动后被识别；目标来路卡进一步要求说明何时把模式转化成正式承诺、选择了哪些证据、又排除了哪些其他可能。若这一记录没有提升决策解释与修订质量，就不能声称在涌现战略之外增加了独立的管理学原理。

◆ 五、面对赛尔特与马奇：组织目标来自联盟，不来自单一主体

第22章已经指出，行为企业理论不把企业看作只有一个偏好的完美理性行动者[9]。预算、部门要求、组织松弛和问题性搜索都可能影响目标形成。这说明“目标从哪里来”并非第321号才首次提出。新的研究不能把早已存在的联盟模型忽略，然后宣称传统管理一律预设目标固定。

目标来路登记可能补充的，是把不同主体的贡献以及它们之间尚未解决的冲突保留下来。例如门店经理希望扩大销量，厨师希望减少高峰压力，顾客希望保持品质，投资者希望回收成本。一个新的“季度销售增长”目标可能并非所有人共同认可，而是某种权力分配与谈判结果。把它写成“企业目标”，会隐藏谁从目标中受益、谁承担代价。

因此记录卡需要多一项：未被采用的意见与异议何时能够重新进入讨论。不能要求每个管理目标获得全体一致，也不能让少数群体无条件否决组织行动；但当某个目标造成长期负担并不断触发异象时，组织应该能够追溯当初哪些假设被忽视。这样，政治学的权力分析、法学的合法程序和管理学的目标设计才在具体接口上发生联系。

◆ 六、面对利益相关者理论：目标不只是内部效率选择

一个经营组织的目标会影响员工、顾客、供应商和社区，但这不意味着所有人的诉求在每个决策中都占相同权重。利益相关者理论已经充分提醒管理研究：企业结果不能仅以单一资本收益概括。本书要求与1984年的相关理论以及2019年美国商业圆桌会议关于公司目的的声明对读；本章保留这一文献方向，具体文本、年份、不同声明之间的差异仍应在下编史料章节逐项核查。

从SDE角度，目标的S起手可能体现为利润或销量差距，E起手可能体现为员工、客户与供应链之间的持续关系，D起手可能体现为多轮产品试行中的需求变化。但不能因起点不同，就自动判断哪一种更符合创造、自由、幸福，也不能因为写下“利益相关者”就完成了价值平衡。法律责任、实际风险、协商权与时间成本都应进入具体分析。

特别重要的是，来自现实关系的目标未必比基于明确结果的目标更优。例如面对突发传染病、重大设备故障或迫在眉睫的付款期限，管理者首先确定可检验的安

全与应急目标，可能比延长协商更有必要。因而“S起手的目标更容易完成却使整体变坏”这一预测应被严格视为待检验而非价值排序的事实结论。它需要限定任务类型、结果期限和对照条件，不能仅凭若干故事支持。

◆ 七、怎样检验“S起手完成了却整体变坏”的假说

需要先把“整体变坏”拆开。财务表现改善而员工流失增加，是一种可能情境；任务质量达标而客户长期复购下降，是另一种；短期成绩上升而独立学习能力下降，又涉及不同的时间窗。不同结果不能随意合并为一个没有测量边界的“意义失败”。应当预先选定重要结果，并说明为何与目标原来的任务目的有关。

可以从同类型组织中的新目标决策记录入手，在正式实施前独立编码主要起点S、D、E，记录任务复杂度、组织规模和外部冲击，然后追踪一段明确时间。若S起手的目标完成率较高，但长期质量损耗也更高，仍需要排除简单任务更容易S起手、困难任务更需要关系分析的选择偏差。必要时可以使用相近业务单元的目标形成工作坊，随机安排不同起点的提问顺序，再比较目标质量、执行成本与后续修订数量。

但随机改变提问顺序也不代表随机改变真实组织目标。研究者需要诚实说明干预对象究竟是什么。若检验发现S起手在相同情境中反而带来更低的长期风险，假说应该收窄；若三种路径经过充分交叉检查后并无显著差异，便说明记录来路可能是有益的档案制度，而不是决定目标质量的因果机制。

◆ 八、目标更新不是摇摆：给变更建立责任

目标一旦进入经营承诺，就可能牵涉合同、员工训练、库存和供应安排。管理者不能因为新出现一个想法就随时放弃旧目标，更不能通过不断更换目标逃避失败。目标来路方法若被滥用，反而容易变成管理者不承担责任的借口。因此必须规定更新的触发条件：原目标所依据的事实被推翻，环境发生重大变化，继续执行将违反重要约束，或独立反馈显示严重的长期副作用。

更新还应保留旧目标、变更理由、受影响方和过渡安排。过去的工作不应仅因目标改变就被视为浪费，它可能保存了仍可迁移的经验；但确实无效的投入也不应为了维护既有决策面子而继续进行。双路径互核在这里发挥实际作用：交付线说明

改变目标将影响哪些承诺，反思线说明不改变目标将继续承担什么风险。两者共同决定转向的成本和必要性。

◆ 九、本章判词：目标管理之前，还需要目标发生的档案

老陈后来和孩子重新讨论那顿饭。孩子说，他本来愿意试着做自己喜欢的蛋炒饭，却被安排了一套复杂菜单和奖励任务。老陈并没有因此认定“所有目标都不应该预设”，而是看见自己原来的目标把孩子的成长误译为一张完成表。下一次，他们仍然会约定安全步骤和基本任务，却允许孩子提出食谱、参与安排，并在结束后讨论真正学到了什么。

本章把第321号的目标来路命题落实为一种管理纪律：在指标之外保存目标为什么产生、谁参与定义、哪些替代方案被排除，以及发生什么情况必须重新审查。它未必能直接证明SDE比战略管理或行为企业理论更先进，但它使理论起点有机会在现实反馈中接受更新。组织不必因为目标不断变化而放弃责任，也不必为了体现坚定而把错误目标执行到底。

> **带 走 的 话**
>
> **目标写下之前，先记下它从哪里来、为了解决什么，免得数字完成了，原来的问题却被丢掉。**

> **小　账**
>
> **这一章立了什么？**目标来路登记：写明目标从S、D还是E起手，依据什么事实，谁参与、谁没参与，完成后出现什么情况仍算没解决。
>
> **怎样算它错了？**若相同情境里S起手反而长期风险更低，假说收窄；若三种起点交叉检查后并无差异，来路登记只是档案而非因果机制。

〔待核〕本书预定的1984、2019事件原始文本及其与目标形成的因果关联；目标来路登记与战略形成、组织决策和利益相关者研究之间的独立增量；不同起点目标完成率与长期成本的比较数据。

◆

56

第 56 章

命题四：主体流动与人—AI复合管理

这一章的问题

员工进了系统以后，还是原来那个人吗——AI进来以后呢?

◆ 一、员工进入系统之后，还是原来那个员工吗

早点铺新装了智能排班软件。系统依据订单预测给不同门店建议排班人数，经理批准后生成值班表，员工可申请调换。三个月后，老陈注意到一个不易写入销售报表的变化：过去主动帮助邻店解决突发问题的老师傅，现在开始说“系统没安排我的班，我不好自己过去”；新来的店员则更熟悉按屏幕步骤操作，却更少主动判断为什么某种订单需要不同处理。与此同时，排班错误确实有所减少，经理也不再需要每天花大量时间核对人手。这种情况不能被一句“AI使人懒惰”概括，因为它同时包含真实便利与新的行为适应。

第321号提出“主体预设是静的，真实主体在互动中变化”的缝隙，本书据此安排“主体流动与人—AI复合管理”命题：管理制度不仅对已经给定的员工产生影响，也可能改变员工的能力、动机、习惯与自我认识；AI进入管理活动后，原来的人员—组织关系又增加了生成建议、自动执行、人工核查与责任追溯的新环节。

但此处的“人—AI复合体”是组织行为与工具协同的理论表述，不能推导出AI拥有与人等同的法律人格、道德责任或自主权利。AI生成排班建议，雇主仍然必须履行对劳动者的法定义务；自动化系统作出错误建议，也不意味着事故责任可以被简单推给模型。真正需要研究的是哪些决策由机器建议、哪些由人批准、哪些环节能够申诉及修正，以及在长期使用中人的判断能力如何变化。

◆ 二、三种变化：行为适应、能力变化与身份变化

员工为了获得较高绩效分数，可能主动加快操作速度。这是行为适应，不一定意味着其技能或价值偏好发生了持久变化。员工长时间依靠自动化检查而减少独立判断练习，可能在脱离工具的情境下表现下降，这才涉及能力变化。员工越来越把自己的工作意义理解为完成系统评分，而不再认为自己是为顾客解决问题，则可能涉及职业身份与动机解释的变化。三种变化并不互相等同，测量方法也不同。

本书提出“员工自述为什么做，会朝制度预设方向漂移”的预测，容易遭遇社会期许偏差。管理者经常表扬按时交付，员工在公司问卷上说“我是为了按时交付”，不一定证明他的内在动机真的改变。因此研究应至少同时观察三方面：匿名的动机叙述、实际任务选择，以及在评分制度暂时不起作用的安全情境下是否仍采取类似行动。若只有自述变化而自主行为不变，应首先怀疑表达策略改变；若迁移任务中的能力也持续变化，才有理由讨论更深的主体变化。

还需要区分“组织选择了什么人”与“组织改变了什么人”。某种绩效制度实施后，愿意自主管理的人可能离职，留下更依赖标准流程的人。最终组织平均动机结构发生变化，但原因部分来自成员更替，而不是同一成员被制度塑造。要研究主体流动，必须追踪同一批人的长期资料，并记录岗位调整、招聘与离职。这是第56章比泛泛谈“管理改变人性”更严格的研究位置。

◆ 三、制度怎样通过注意力和训练改变能力

一个考核指标首先可能改变组织成员的注意力。员工知道操作速度影响奖金，就会优先观察速度；当速度成为培训重点，管理者便投入更多时间练习快速操作；当其他能力很少被使用，它们可能逐渐退化或停滞。这样形成一条候选机制：绩效指标改变注意力分配，注意力改变训练机会，训练改变能力结构，能力结构又反过来支持原来指标的支配地位。

这个机制与麦格雷戈关于管理者假设的思想、组织学习以及组织惯例研究相邻，不能仅因把反馈写成SDE方程就宣称首创。可能的新增研究在于建立两个可区分的时间尺度：短期绩效适应与长期能力重塑。若培训发生变化之前，行为已经调

整，而长期能力变化需要更久才能显露，就可以逐段检验这条机制链。若只看到绩效指标与能力测评之间有关联，尚不能断定训练是中间原因。

在早点铺中，可比较使用智能步骤提示与不使用提示但接受相同培训的学徒，记录在熟悉任务和突发异常任务中的表现。若系统提高常规订单准确率，却使员工对独立处理异常缺乏信心，不能仅凭现象就宣布“AI降低能力”；还应检查他们是否获得过独立演练机会，是否因为安全制度禁止未经授权行动。没有这些条件，研究会把合理的岗位权限约束误认成个人能力下降。

◆ 四、AI进入以后，三个不同的管理位置不能混成一个

第一种位置是建议者。AI汇总历史数据并提出排班、定价或采购建议，负责人决定是否采纳。此时重点在建议质量、解释信息是否充分、管理者能否识别失效条件。第二种位置是受限执行者。系统在明确授权范围内自动完成排班通知、库存补货或工单分类，重点在可撤回性、日志、异常升级与错误恢复。第三种位置是评价参与者。算法对员工或任务进行排序、生成绩效摘要或提供晋升建议，重点则转向数据偏差、透明度、公平和申诉渠道。

三种位置的风险完全不同。排班建议不准可能影响效率；自动执行错误可能产生即时业务损失；员工评价错误则可能影响收入、职业发展或合法权益。因此任何所谓“复合管理”设计，都不能把AI覆盖率当作单一进步指标。应分别记录模型参与的环节、决策人、授权约束、独立复核方式和纠错责任。即使某系统被宣传为“自主智能体”，组织也应建立实质可行的监督与退出机制。

AI的意义不局限于提高速度。它可能使过去无法及时看见的组织差异进入管理者视野，例如跨门店知识差距、反复投诉的原因模式和复杂业务的人员需求。但它也可能把历史偏差更快制度化，例如依据已有晋升记录自动推荐“更像过去被提拔者”的人选。技术参与了数据选择、特征编码和行动反馈的整个过程，因而其绩效不能只看算法离线准确率，还要看现实使用后人和任务是否发生了什么变化。

◆ 五、前沿命题：AI参与会让主体漂移更快吗

本书提出一条更大胆的预测：在AI参与较深的岗位，员工的自我解释可能更快朝制度预设方向漂移。本书将其明确标注为“前沿，证据不足”。本书必须保留这一等级，不把它写成已经发现的普遍心理事实。AI可能强化指标，因为建议和评分反复触达员工；也可能拓展自主性，因为工具减少重复劳动，使员工更有空间处理复杂任务。方向尚不能仅由技术存在推定。

研究设计可以比较职责相似、管理规则相同但AI支持程度不同的团队，追踪至少一个明确工作周期。主要结果除了自述动机，还包括可独立验证的知识迁移、非评分任务投入、异常发现与发言行为。需要控制培训时长、原有数字熟练程度、管理者风格和员工自己是否愿意使用工具。若不能随机分配，可考虑分批部署、相似团队比较和事前趋势分析，但必须承认因果识别的限制。

尤其要避免把员工减少手工重复操作解释为主体性受损。假如AI替员工完成烦琐排表，员工因此获得更多自主学习机会，这可能体现能力增强而非衰退。反过来，若系统提高了产量，但员工逐渐不再理解关键流程、难以在工具故障时独立完成安全任务，则需要增加训练与应急设计。两种结果都应允许出现，理论才有预测内容。

◆ 六、算法决策中的责任与申诉

当系统参与评价劳动者时，组织必须给受影响者提供有效的说明和纠错渠道，而不是用“模型计算如此”终止讨论。例如外卖派单系统将骑手拒单次数计入某种绩效，可能忽略恶劣天气、交通管制或需要照顾的特殊情况；不同劳动制度对相关判断有不同要求，具体是否合法需要结合适用法律，不可凭抽象原则直接下结论。

在企业管理中，至少可以要求记录数据来源、主要决策规则、实际使用版本、人工复核权、申诉流程以及模型更新后旧案件怎样处理。对于高风险岗位，不能仅用模型置信分数代替专业责任判断。一个组织若因AI建议而作出有影响的安排，应能够回答：是谁批准采纳，哪些信息当时可获得，是否有替代方案，出现伤害如何补救。法学提供制度与责任边界，政治学帮助解释治理权力，管理学则研究这种安排怎样在组织里实际运行。

这一接口提醒我们：人—AI复合管理不意味着取消人的责任，而可能需要更精确地区分人、工具和组织制度共同参与结果发生的不同位置。只要系统仍由人组织和部署，技术的便利不能成为消解受影响者正当权益的理由。

◆ 七、“复合主体”的出生证与反例

按本书SDE读法，主体预设不再只是一个具有固定动机和能力的员工，也包含与工具共同工作的行动组合；客体预设不再是完全预先定义的任务，而可能是数据、模型与现场反馈持续共同更新的工作对象。E需要记录人、工具、组织之间的权限与关系；D记录人机交接、建议采纳和错误纠正的过程；S记录最终合法、可靠且有用的交付结果。

但这张出生证也有容易被反驳的地方。并非任何使用AI的人都形成了稳定复合行动结构。如果工具只是偶尔用于查字典，人员仍独立完成绝大部分决策，就不应把它与高度自动化的排班和工单系统归为同类。同样，AI参与越多不一定越有效，更不一定越自由。需要提出明确的复合程度指标，如工具参与的关键决策节点、实际采纳率、脱离工具后的完成能力、人工纠错权与责任透明度。

若AI使用并没有改变员工的行为结构、能力表现或工作关系，本章关于主体流动加速的强命题不成立；若AI带来更高自主性与知识迁移，便要修订“指标漂移必然加重”的暗含预设。不能把一切技术变化都归入“发生”，却不说明何种变化在本模型中具有独立的识别意义。

◆ 八、本章判词：管理者真正需要保护的不是一套工具，而是可更新的行动能力

老陈最后对排班系统增加了一条工作安排：每位负责人可以查看建议依据、报告异常，并在明确的授权边界内调整排班；每隔一段时间，员工参与一次无系统提示的异常情境演练，以检验真实技能是否仍然存在。同时，组织记录系统帮助减少了多少重复劳动，也记录人是否因此获得更多发展机会。只有这些记录同时存在，他才可能知道自己究竟提升了管理能力，还是只把错误做得更快。

本章提出的最重要判断是：制度与AI工具不能只按当前绩效接受评价，还要按它们如何改变未来能够行动的人接受检验。若事实表明人的主体能力在某些条件下

被增强，也应如实承认；若技术只帮助管理者重新控制更多细节，而没有提高组织面对未知情境的能力，就必须重新审查它所服务的目标。这是SDE管理学与现代组织研究可能继续展开、但尚未完成经验论证的交界。

带走的话

制度和AI不能只按今天的绩效评价，还要看它们把明天能行动的人变成了什么样。

小　账

这一章立了什么？ 主体流动：制度经注意力和训练改变人的能力与身份；AI有建议者、受限执行者、评价参与者三个位置，要分开记账。

怎样算它错了？ 若AI使用没有改变员工的行为结构、能力表现或工作关系，或反而带来更高自主性与知识迁移，主体漂移加速的命题就不成立。

〔待核〕人—AI复合主体的完整原始理论定义；2024—2026年算法管理与自主性变化的长期实证结果；AI参与程度对身份认同、技能迁移和组织责任的独立作用。相关历史与法律判断依具体来源和适用法域核验。

◆

57

第 57 章

回头查：SDE管理学自己的抓手与全书失效条件

> **这一章的问题**
>
> 拆完别人以后，这本书自己的抓手是什么，怎样算它错了？

◆ 一、解构别人之后，最后一个该解构的是自己

本书用了五十余章研究管理学派怎样形成各自的理论起点、抓手和锁定。到第十一编，如果仅仅宣布SDE终于能够把所有学派统一起来，就会重演前面指出的先验化危险。研究者完全可能将SDE当作最难放下的抓手：看到能够解释的现象，称其为三量互动；看到无法解释的现象，则说它属于更复杂的路径；看到竞争理论已经提出相近思想，又说对方只是发现了SDE的一个局部。若允许这样处理，理论虽然不会遭遇失败，也不再有帮助人类增长知识的能力。

第321号在第16.7节和结语提醒：“这本书自己也是一个学派。”这是最后一章的承重句。它不是出于礼貌的自我批评，而是一项与全书方法一致的研究纪律：凡是用来检验其他学派的出生证、抓手依赖、吸收三手法、路径偏好和创新失效条件，也必须对本书自己的判断有效。

研究的起点本身不是罪过。没有一个研究者可以完全不使用概念、尺度和预设。问题是起点能否被公开说明，哪些事实会迫使我们重新认识它；如果一种理论只允许自己评价别人，却不允许外部证据改变自身核心结论，那么它的知识增长将被自己的方法阻断。

◆ 二、SDE管理学的一张出生证

按本书自己的读法，SDE管理学的主体预设，是能够在互动中形成和更新能力、动机、判断以及行动责任的参与者，而不是永远固定的“经济人”或只受规则

约束的执行者。AI参与之后，研究对象还可能包含人、工具与组织之间的复合协作，但这不意味着非人系统自动获得法律人格。客体预设则是尚未完全固定的共同任务和组织条件：任务可被定义、拆分、推进，也可能因为行动与反馈发生调整。主体与客体联合起来，使管理不再只是从一套固定方案中选择操作，而成为持续处理价值、最优化和关系约束的过程。

意义权重方面，本书强调创造、自由、幸福需要在真实组织实践中被重新认识，不能依据“我重视创新”便自判创造●，也不能依据“我反对机械管理”便自判自由●。更严格的做法，是看哪些研究问题实际获得最多篇幅、哪些冲突被保留下来、哪些后果可能因理论自我保护而被忽略。若本书过度追求提出宏大新命题、压缩了失败例子和日常管理成果，那么它在实践中的权重可能更偏向“理论创造”而非参与者的真实自由与幸福。这应当成为可讨论的偏差，而不是自我标榜。

SDE管理学的抓手则非常清楚：三量、三方程、三原理、六路径以及S3·D3·E3三角。它们帮助研究者不断换起点、发现理论盲区，但也可能诱使研究者先套框架再寻找证据。假设某位研究者读完福莱特、明茨伯格和圣吉后，迫切希望把他们分别放进三条箭头，那么原典中的复杂性就可能被压缩成理论框架易于接受的部分。真正的防护不是禁止使用六路径，而是保留无法判定、多路径并存和需要改写路径定义的情况。

◆ 三、SDE可能使用的三种自我保护

第一是免检。若发现某家组织在没有量化指标的情况下，也能长期依靠专业规范获得稳定管理效果，研究者可能把它说成“特殊文化行业”。但如果这种现象反复出现，它就不再只是例外，而是对量化当家主命题适用范围的挑战。不能为了保住普遍结论而不断缩小正常案例的定义。

第二是改名。例如明茨伯格、阿吉里斯、野中已有关于目标形成、学习和知识创造的研究。若本书只是重新使用SDE词汇描述相近机制，就必须承认与已有理论的重合。不能用“前人研究的是知识循环，我研究的是知识发生”这种词语差别，代替独立预测的差别。只有当新概念帮助我们识别此前无法区分的事实、设计新的干预并得到较好的检验结果，改名才可能成为真正的概念发展。

第三是先验。三方程若被理解为“任何结果总能归于D和E、任何D都能从S和E解释”，则无论实际研究发生什么，都不会触动理论。这样的表达在哲学层面也许具有组织问题的作用，却不能直接当作已被证明的经验定律。只要用它解释具体管理现象，就必须进一步固定研究对象、观测边界、机制预测和失败条件。宏大理论在特定研究中需要承担可检验的局部风险。

本章尤其不允许一句“任何反例只能推翻某种应用，不能触及SDE本体”提前封闭论证。何种结果能够挑战具体应用、何种结果迫使修订管理学转译、何种结果触及更强的普遍主张，应按照命题层级公开划分。若研究者不愿接受这种分层审查，理论将形成自己的路径依赖。

◆ 四、全书五条可错条款

第一条：抓手依赖的判词。 若发现某种长期主流的管理取向，并不围绕可以反复使用的可量抓手组织，也不存在本书预先规定的工具、人才、语言三层锁定，那么判词二必须收窄。这时可保留“若干管理学派存在抓手依赖”的判断，但不能继续声称管理学派多元化完全等于抓手的数目。是否长期主流、何谓锁定，在搜集反例之前必须有独立定义，不能因为发现反例就临时提高门槛。

第二条：量化当家的建构命题。 若十脉多数被认为“最怕的异象”恰好出现在其最重视、最常测量的那一角，而不是被忽略的另一角，那么“抓手导致其他价值角系统失衡”的强判断必须修订。即使发现少量学派符合预想，也不能把它扩展成全部管理学史。第52章的量化梯度与“被量成流量才当家”，还必须接受两类反例：未被量成流量却长期主流化，被量成流量却十年不主流化。它们分别否定命题的不同环节，不能混作同一条模糊结论。

第三条：六路径的判据。若核心结果由行动次序事后长出的学派（走D→S→E、E→D→S，即S紧跟在D之后的学派），在没有被改写成日常流量的情况下，仍然建立了广泛、稳定且可实际观察的日常管理制度，并形成三层锁定，第48章的判据就必须撤回。“结果是否事后长出”不由本书认定，而由不知道路径标注的编码者按“能否事前写成验收标准”独立判定（第52章第八节）。反过来，若某

个从S起手的学派虽有成熟的流量指标，却没有形成主流实践，也需要研究制度权力、任务适用性和历史条件，而不能事后随意宣布数字“不够真正可量”。

第四条：下编的管理大事读法。 本书将1977—2026年的管理大事按“过去学派的实践记录与当下意义需要”进行分析，并分为加固A、改写B、同台C、纯理论D四类。若五十节中的多数事件无法被合理归类，而且这种困难并非资料不足或编码纪律不充分造成，那么判词三需要收窄。分类本身若高度依赖研究者主观印象，也不能因为每个事件勉强填上字母就宣称方法有效。触发线与执行结果见下编末“下编总账”：X与主次不分的双码均未过线；但X几乎全部落在冲击型事件上（另一节是尚未结束的2026年开放事件），没有一节落在主动型事件上，判词三据此收窄为只适用于主动型事件。

第五条：三态量应。若在事前登记能量态、事后独立编码病型的样本里，病型与能量态的对应接近随机，第52章的三态量应撤回；若只有挂上金钱奖惩的吸引指标才出现塌缩，它在势能一格收窄为动机挤出理论的特例；若三类抓手撤除后的回弹形状分不出来，第53章的分态预测撤回。若敬业度挂钩以后，表外势能读数与表上分数一同上升，本书对第214号“制度保存不了美”的修订撤回。

这五条分别指向学派总体分类、量化机制、路径对应、历史事件读法与被量之后的遭遇。它们彼此相关，却允许独立失败。一本书可以在学派出生证方面提供良好教学工具，同时在量化梯度方面证据不足；可以在三层锁定上发现若干有效案例，同时承认四类大事件分类解释力有限。这种局部承认不是理论崩塌，而是知识从口号变成有边界判断的必要步骤。

◆ 五、建立收窄与撤回登记，而不是在后记里写一句谦虚

建议全书设立连续编号的命题登记册。每条至少有七个字段：命题原文、提出章节、支持证据、最强竞争解释、预先写下的失效条件、新证据日期、更新决定。更新状态可以有保留、收窄、暂停、撤回四类。保留表示当前证据暂支持，仍需说明范围；收窄表示某些对象或条件被反例排除；暂停表示现有证据无法判定；撤回表示核心预测与证据冲突，不能继续以原命题传播。对任何修订，应保留旧版本，不把失败从历史记录里抹去。

例如“吸引直到敬业度量表出现才形成三层锁定”的说法，如果早期员工态度研究与人事制度史能够证明其错误，应把旧主张保留在审计记录中，明确改为“某些标准化量表可能改变吸引相关抓手的普及方式”。这会使一个宏大的历史起点假说变得更窄，却也更值得信任。不能把真实的证据冲突叙述为“理论本来就一直包含这层意思”。

按这一办法，本书先登记三条待检反例。它们都对本书最不利，而本书目前没能排除。

编号 一	
待检反例	大内（1979、1980）的“氏族控制”：产出不可测、转化过程也不清楚时，靠选人、社会化与共同价值进行的控制长期支配日常
它若成立，打中哪一环	第52章失效局面其一；第57章第一条（判词二）
检验办法	选律师事务所、医院专科、传统师徒作坊等专业组织，看谁接案、谁带徒、谁升合伙人，是否在没有被改写成流量或存量指标的情况下由职业规范主导，且延续十年以上；若是，主命题在专业组织收窄
当前状态	暂停（未检验）

编号 二	
待检反例	弗雷与奥伯霍尔策—吉1997年[26]（《美国经济评论》第87卷第4期）的瑞士核废料选址调查：不提补偿时约一半居民同意，许诺补偿后同意者约四分之一
它若成立，打中哪一环	第52章三态量应的内能一格
检验办法	若同意选址靠的是公民义务（内能）而非邻里情分（势能），则内能被定价后出现的是塌缩而非仪式化，内能一格须修订；须在新样本中事前登记能量态后再判
当前状态	暂停（能量态判定有争议）

编号	三
待检反例	Scrum与敏捷开发：重过程与关系，却有每天的站会与看板
它若成立，打中哪一环	第48章、第52章第八节拓扑判据
检验办法	两名编码者独立判定其核心结果（每个冲刺的可用增量）能否事前写成验收标准，再对照其主流化程度
当前状态	暂停（待编码）

同样，如果某项撤抓手试验只证明减少重复报表可以降低员工负担，便不能据此宣称三原理或六路径已被实验验证。研究结论的层级必须和证据能够承载的强度一致。对照已有实验设计和组织学习方法，可避免把普通管理试验的结果错误写成新哲学体系的独特经验胜利。

◆ 六、下编的任务：不是给本书找五十个成功例子

上编已经介绍管理学派的历史起点和依赖机制，第十一编提出了四项研究命题。下编的五十年管理大事录因此不应成为替本书寻找正面案例的材料仓库，而应当主动搜集学派实践成功、失败、修订和并行存在的历史证据。每一年首先核实事件本身，区分理论主张与组织实践，再研究当时的问题背景，最后才判断加固、改写、同台或者纯理论。

1977年的组织制度研究与后来平台算法管理的环境不同，不能用2026年的理论语言替当时的行动者补写思想动机。特别是早期文献并没有明确提出某种SDE路径时，研究者只能说“按本书的读法接近某路径”，不能宣称历史人物实际采用了这套理论。即使某种事件完全不符合分类，也应当如实登记，允许事件促使分类方法变化。

这条纪律还有一层现实意义：学派从不是没有价值的旧时代残余。泰勒的科学管理帮助解决特定劳动组织问题，韦伯对权威与规则的分析维护了重要的可预期性，西蒙、明茨伯格和其他学者对决策与学习的洞见至今具有意义。解构不意味着否定过去，而是以更清楚的证据说明每种方法在哪里有效、在哪里产生异常以及它怎样继续被人类使用。

◆ 七、回到早点铺：最该接受检验的是管理者自己的答案

老陈最后把所有管理指标张贴在会议室，但不再只标示“当月目标是否完成”，而是在旁边增加三句话：“这个指标最初为了解决什么问题？”“它如今改变了谁的行动和工作？”“什么情况发生时，我们愿意停止使用它？”这些问题可能不会立即提高营业额，却能提醒组织：任何方法在长期使用后，都有可能从解决问题的工具变成阻止提出新问题的习惯。

同样，SDE管理学也不能成为唯一不需回答这三句话的理论。它要进入真实的知识生产，就必须既能准确重建既有管理学派的有效部分，也能提出可以被历史材料和现实研究否定的新增判断。管理学的进步不应表现为一种语言终于彻底取代所有其他语言，而应表现为人们越来越有能力分辨什么是真的、什么值得做，以及怎样在真实关系中共同把事情做成。

本章的判词是：**管理学派的出生证要能够被现实修改，SDE自己的出生证也不例外。** 第十一编至此完成理论建构的第一轮。下编要以五十年的管理大事继续检验它，而不是宣布最后答案已经产生。

> **带 走 的 话**
>
> **拿来检验别的学派的那几把尺子，也必须量一量本书自己，SDE的出生证同样要能被现实修改。**

小　账

这一章立了什么？本书自己也是一个学派：警惕免检、改名、先验三种自我保护，立五条可错条款，并设收窄与撤回登记册。

怎样算它错了？若本书遇到反例只会改称“特殊情况”或“另一条路径”，从不收窄或撤回任何命题，这一章的自我检验就落空了。

〔待核〕上编十脉实际编码是否满足一致性要求；五条可错条款各自对应的可公开原始资料；下一阶段1977—2026五十节的事件选择与时间线证据。未完成下编前，判词三及跨50年的量化顺序不视为已证实。

◆



下　编

五十年管理大事录（1977—2026）

导　语

下编是五十年管理大事录，从1977年到2026年，一年一节，共五十节，分为五编（第十二至十六编，第58—107章）。每节照判词三的六行写法：事件是什么；输入（落在哪几张出生证上，写“见第×章”）；意义需要；输出与类型（A加固、B改写、C同台、D纯理论）；它对起点做了什么；失效条件。每编开头用一段老陈早点铺这十年的事引入；早点铺是构造案例，不是史实。

第　十　二　编

1977—1986：质量与日本冲击

导　语

以下老陈早点铺故事为构造性教学案例，不对应任何真实商铺，也不构成1977—1986年企业史证据。1977年，老陈与家人把和面、擀皮、包馅、蒸制都记在脑子里。一个人病了，另外一个人便需要顶上；遇到雨天，顾客减少，包子剩下，大家只好凭经验决定第二天做多少。若干年以后，他们雇来新伙计，墙上贴起岗位表，还用本子记每天的销售量。问题随之改变：原来缺的是人手，如今缺的是判断，哪个数字值得追，哪条制度值得守，谁能纠正老板的决定。管理研究所谓大事，往往就发生在这些转换中：某种工具过去有用，一旦被固定下来，组织的目光反而可能停在工具上。

这一组十年不是用欧美学术出版物代替全部世界管理实践，也不是宣布日本经验在1980年才出现。我们选取的是1977—1986年间可以核实的公开事件，从中追问此前管理学派如何进入研究与实践；当时的新需要把什么推到前台；事件究竟加固、改写、促成不同理论同台，还是主要处于理论层面。判词三的四类记作A加固、B改写、C同台、D纯理论。“纯理论”不等于理论无效，“改写”也不是说旧学派被彻底推翻。以下所有SDE解释均标为“按本书的读法”，与可核查的事件事实分开。每节末尾都提供失效条件，以防把任何结果都套进既定叙述。

58

第 58 章

1977年　看得见的管理之手，与看不见的制度压力

◆ 一、事件是什么

1977年，阿尔弗雷德·钱德勒出版《看得见的手：美国企业的管理革命》。这部商业史著作以美国交通、通信、生产与流通体系的发展为材料，分析大型企业和职业经理人怎样在特定条件下承担过去依靠市场交易协调的工作；1978年该书获得普利策历史奖。也是1977年，约翰·迈耶与布赖恩·罗文发表《制度化组织：作为神话与仪式的正式结构》，指出组织采用正式结构，不仅可能因为技术效率需要，也可能为了取得合法性、资源和存续机会。前者重构了管理层级的历史来源，后者则质疑“有了正式结构就是为了提高技术协调效率”的单一解释。两篇作品处于不同研究传统，不能合并成一个共同学派。[S01][S02]

◆ 二、过去学派的输入

钱德勒对应上编第27章战略与结构，以及第11—14章的管理职能和正式层级；他的材料提示：管理人员、会计制度和信息流动方式的发展，必须放进运输速度、市场规模、产品周转与产业组织变化中理解。迈耶与罗文对应第33章制度主义及第14章规章锁定；他们重视组织借助被社会承认的制度形式获得正当性。两者在出生证上预设的主体不同：前者更关注能够形成协调能力的企业管理者，后者更关注必须回应制度环境的组织；客体也不同：一个关注可整合的生产、分配过程，另一个关注受到社会期待塑造的正式组织结构。研究同一个企业时，谁先被问到，答案便可能不同。

◆ 三、当下的意义需要

对现代大型企业而言，发展到一定规模之后，仅有老板的个人精力和市场价格信号，已经难以处理跨区域库存、长期投资和连续流程；于是“为什么需要管理层”成为历史解释中的重要问题。但对于医院、学校、公益组织等机构，另一种矛盾同样明显：某些制度不仅要保证操作方便，还要让外部公众相信自己合法、专业和值得支持。制定详尽制度、设置职位和留下档案，有时是为了获得信任，即便这些安排不直接提高当日任务的产量。这里的“意义需要”不是声称1977年所有组织共有一个动机，而是两种研究路线分别回应的历史问题。

◆ 四、输出与初判类型

对钱德勒，暂判为A加固：管理层级作为解释现代企业协调的一条强有力历史路线得到加厚，但他并未宣布任何规模的企业都必须扩大官僚层级。对迈耶与罗文，暂判D纯理论，同时具有B改写潜能：它挑战以效率解释正式结构的独占地位，却不能仅据一篇论文便宣称企业已经因此改变了制度。判断事件类型时必须分清“论文在知识共同体中发表”和“真实组织已经采用某种新制度”两个不同的输出。把二者写为同一历史成就，是把理论表述当成现实效果。

◆ 五、起点检验：它们对什么作了修正

如果旧解释认为组织之所以采用某种制度，是因为制度必然提高内部协调，就会受到“形式存在、实际活动脱钩”现象的挑战。制度主义提供的修正不是宣布正式结构毫无价值，而是引入合法性这一不同的机制变量。按本书的SDE读法，钱德勒着重揭示长期组织条件E与协调演进D怎样使职业经理层S显露；制度主义则提醒，相同的S也可能经由对社会认可的追求形成。相同形式可以有不同发生路径，这一点对“抓手依赖”非常重要：档案与层级能够锁定，不能仅凭它们存在就证明技术效率最佳。

◆ 六、失效条件与竞争解释

如果史料显示大量关键产业中大型企业并未依赖职业经理协调而长期稳定实现同等规模的连续作业，则钱德勒有关管理协调的重要性需要重新限定；但个别小企

业成功并不能立即推翻其特定历史解释。如果关于制度合法性的假说在比较研究中不能区分技术需求、权力强制和文化模仿等竞争原因，那么“制度神话”容易成为事后标签。按本书的读法，1977年的价值不在于选出唯一正确的管理观，而在于第一次把本编的判词问题摆在同一年：组织结构究竟因什么被保留？一个人人看得见的抓手，背后可能有不止一条历史路径。

◆ 对照早点铺

老陈贴上岗位表以后，第一天大家做事更清楚，这是钱德勒式协调叙述能够解释的部分；如果他为了让检查人员满意而把墙上表格整理得很漂亮，但大家仍然临时换工，这就需要制度主义额外解释。二者并存，恰好说明研究者不能看见一张表就直接宣布制度有效。

> **带 走 的 话**
>
> **同一种正式结构可以有不同的发生路径，看见一张表、一层层级，不能直接宣布它为效率而生。**

小　账

这一年读出了什么？钱德勒加固了管理层级的历史解释，迈耶与罗文把合法性引入为另一机制：相同的显露可经由不同路径形成。

怎样算它错了？若比较研究无法区分技术需求、权力强制与文化模仿，“制度神话”就沦为事后标签，这一读法须收窄。

◆

59

第 59 章

1978年　西蒙获诺贝尔经济学奖：管理决定为什么进入经济学的中心

◆ 一、事件是什么

1978年，赫伯特·西蒙获得瑞典央行纪念阿尔弗雷德·诺贝尔经济学奖。瑞典皇家科学院10月16日的新闻稿明确将其工作与经济组织内部的决策过程联系起来，并强调他的跨学科贡献。这里要准确写作“1978年经济学奖”，不能把奖项理解为整个管理学界终于证明有限理性正确，更不能把某个获奖日期改写成概念出现日期；西蒙关于管理行为和决策的主要研究在此前已经展开多年。[S03]

◆ 二、过去学派的输入

上编第21章分析西蒙的有限理性、满意化与决策前提；第22章分析企业内部的联盟、组织程序与问题性搜索。西蒙在管理思想史中的贡献，不是把理性从人身上拿掉，而是重新规定研究者应当把什么纳入对理性选择的解释：人的注意力、信息取得、计算能力和组织提供的决策程序都可能限制选择范围。对于传统经济学中具有清晰偏好、能够比较众多方案的行动者假设，西蒙提出的不是一次道德批判，而是一个可供研究的替代性机制。

◆ 三、意义需要：复杂组织中的判断怎样可能

企业负责人通常无法逐一审查数千种采购方案、每一个竞争者的未来行动以及全部员工的私人知识。如果研究仍要求实际管理者像全知计算器一样找出理论上的最佳方案，就会把真实组织中大量关键活动排除在外：谁负责筛选备选项，谁有权停止搜索，什么样的结果足以进入下一阶段，组织怎样共享和纠正信息。有限理性

让这些日常问题获得理论位置。一个管理制度若只提高报表数量，却压缩了判断时间，不能直接证明它提高了组织理性。

◆ 四、输出与判词三：C同台

诺贝尔奖是对研究贡献的认可，不是一项可以直接观测产能的企业改革。因此初判C同台，含义是管理学、心理学、经济学的决策研究在这一事件中获得共同讨论的正式舞台，而不是1978年出现跨学科合作才有有限理性。与纯理论D相比，奖项的制度化承认及其面向经济学的公开表述是更合适的研究对象；但不能因为C同台就假定此后企业决策程序立即发生了统一变化。

◆ 五、按本书的读法：对起点作了什么

在出生证上，西蒙预设的是受限而能够运用程序的决策主体，客体是具有多种约束的组织决策情境。传统“给定目标、给定信息、求最优”的起点受到挑战，但这不等于最优化在任何领域都没有价值。D维可以研究问题性搜索如何展开，E维考察信息渠道、职责与程序怎样形成约束，S维呈现最终选择和可观察后果。若仅把S写成一次“选择成功”，而不记录被排除的方案和搜索过程，就无法判断结果来自判断能力，还是运气与环境宽容。

◆ 六、竞争解释与失效条件

经济理性模型在简单、重复且反馈清楚的任务中可以非常有效；算法也能在结构化条件下提供接近最优的解决方案。如果有限理性的表达仅仅等于“人没有全部信息”，而无法进一步预测何时采用何种简化程序更好，它就不足以成为独立说明。一项可检验的比较是：在不同信息负荷条件下，给管理者提供更多数据，是否一定减少决策失误？如果数据增加反而延迟决策，则必须进一步研究注意力与组织分工；如果有效工具使计算约束基本消失，也应收窄有限理性在该任务中的解释范围。

◆ 生活影子

老陈比较三家面粉供应商时，原本只关心谁报价最低。一次到货延误以后，他开始记录稳定性和面粉质量。他没有遍历全城供货商，而是设置一个自己能够接受的门槛。这个改变体现“满意化”的现实意义：管理并不总是把所有方案排完名次，很多时候是在约束下安排合理的停止规则。但也不能据此宣称他的方法一定比完整招标更优。

带 走 的 话

有限理性让“谁筛选方案、何时停止搜索”获得理论位置，但获奖不等于证明它在一切任务里都对。

小　账

这一年读出了什么？1978年的奖项让管理、心理与经济的决策研究同台（C），西蒙的起点是受限而能运用程序的决策主体。

怎样算它错了？若有效工具使计算约束基本消失，或给更多数据并不延迟决策，有限理性在该任务中的解释范围就应收窄。

◆

60

第 60 章

1979年　波特提出五种竞争力量：把企业之外的压力画进管理图纸

◆ 一、事件是什么

1979年3—4月，《哈佛商业评论》发表迈克尔·波特《竞争力量如何塑造战略》。文章将产业竞争压力扩展为若干不同来源：现有竞争者、潜在进入者、替代品、供方议价能力和买方议价能力。这篇文章是1979年的理论发表事件，而不是波特全部战略理论在这一年完成；1980年《竞争战略》和1985年《竞争优势》还将继续扩展其体系。[S04]

◆ 二、学派输入

上编第29章已经拆解波特的产业位置、竞争结构与价值链研究；第26—28章则提供目标管理、战略形成与涌现战略的不同起点。波特的分析不只是要求管理者多关注竞争对手，而是提出：即使一家企业内部效率良好，其长期盈利能力仍会受到外部产业结构制约。与把企业内部岗位、士气或者目标当作主要管理对象的学派相比，波特改变了首先需要描述的“事”。竞争不是企业旁边的一件背景事实，而成为战略形成必须处理的关系结构。

◆ 三、当下意义需要：内部努力为什么不能保证结果

工厂每天多造十件产品，并不保证盈利增加；一家饭店把服务速度提高一倍，也可能被更大的供应商成本、更强势的平台渠道或可替代消费品抵销。管理者需要区分两类情况：一类是内部做得不够好，可以用流程或培训改善；另一类是所在竞争关系本身使单纯改善效率难以改变收益分配。产业分析的价值在于帮助组织停止把所有不佳结果都怪在员工执行上，同时也给管理者一个更具结构性的战略语言。

◆ 四、输出与类型：D纯理论

1979年主要输出是一种可传播、可讨论的解释框架。它确实能够被企业顾问、课堂和规划流程采用，但这些采用需要另行依据材料证明，不应把后来的咨询实践倒灌回论文发表当年。作为判词三中的D，关键不是低估其影响，而是保持“理论提

出”的事实层与“企业因此改变”的实践层分离。波特为策略提供了一把新的观察尺，却没有在1979年单凭文章证明所有企业使用这把尺就能取得竞争优势。

◆ 五、解构：谁是主体，谁是客体

在波特的某种典型读法中，主体是能够选择相对竞争位置的企业，客体是具有可识别边界与竞争力量的产业结构。它的长处，是把管理者视线从部门成本扩展到多方关系；它的危险则出现在产业边界快速变化时：若替代品本身改变了顾客定义和行业疆界，原来的分类可能需要改写。按SDE读法，E维对应供需、替代和进入关系形成的约束，D维关注竞争关系如何变化，S维研究可观察的利润与位置。若把某一个时期的产业图冻结起来，容易把变化过程误认为稳定的客体性质。

◆ 六、竞争解释和失效条件

资源基础观后来会指出，处于同一产业的企业也可能因能力差异持续取得不同结果；涌现战略理论则会追问未曾预先规划的行动如何反过来产生战略。如果五力框架无法在可比条件下区分产业结构与企业能力对绩效的不同贡献，其因果优势便应收窄。尤其需要反对一种常见的免检手法：只要战略成功就说位置选对了，战略失败就说五力分析不充分。研究者必须在事前定义竞争结构指标，观察外部力量发生变化后，哪些结果应随之变化；否则“五力”只能成为事后复盘语言。

◆ 生活影子

老陈的早点铺把出笼速度提高了，隔壁却开了一家提供送餐的早餐店，学校门口的小卖部又开始卖速食食品。老陈需要比较的已经不是“我的伙计一分钟能包几个”，而是“顾客早上为什么选择我”。从这里可以看出管理活动的重要层次：内部流程、顾客选择和竞争替代，并不处于同一张表的同一列。

带 走 的 话

内部做得再好，也可能被产业格局抵销；不能把所有不佳结果都怪到员工执行上。

小　账

这一年读出了什么？五力框架把企业之外的压力画进战略图纸，1979年它首先是一篇理论发表（D），不是企业已因此改变。

怎样算它错了？若五力无法在可比条件下区分产业格局与企业能力对绩效的贡献，只能作事后复盘语言，其因果优势就应收窄。

◆

61

第 61 章

1980年 《日本能，我们为什么不能？》：质量从车间检查回到整体系统

◆ 一、事件是什么

1980年6月24日，美国NBC播出纪录片《日本能，我们为什么不能？》，将日本制造业的质量竞争与爱德华兹·戴明的统计质量思想介绍给更广泛的美国观众。戴明研究质量管理早于这部纪录片，战后在日本的工作也不能理解为1980年才开始。1980年的历史节点主要是知识在不同组织环境中的重新传播：一种此前已有的理论，在新的国际竞争压力下获得关注。戴明研究机构自己的年表也将当年纪录片视为美国重新重视其质量思想的重要转折。[S05]

◆ 二、输入落在哪些出生证

上编第38章丰田生产方式与日本式经营，讨论现场流程、准时化、自働化、问题显露和持续改善；第10章科学管理一脉总出生证，讨论作业测量和流程标准；第14章规则与科层，讨论程序和质量控制的关系。不能把戴明简单放进“检查更严格”的旧框架，因为他的理论关心过程波动、系统责任、长期改进与管理者作用；检验终端产品只是质量问题的一部分。需要分清统计过程控制、全面质量管理与丰田方式的联系和差异，它们不是同一思想的三个译名。

◆ 三、当时为什么需要这类解释

当外国竞争者可以以具有吸引力的价格提供稳定产品时，单纯加快生产线或者事后筛除不合格品，不能完整解决质量问题。质量一旦成为整个采购、设计、工艺和反馈链共同作用的结果，工厂便必须追问：缺陷究竟在谁的岗位显露，又在什么更早的环节发生？把所有缺陷归罪于最后一道工序，会逼迫工人隐藏异常，却无法

改善真正的过程。若管理者只对“合格率”施压而不改变造成缺陷的条件，数字可以短暂变好，实际质量未必同步改善。

◆ 四、输出与类型：B改写

纪录片的作用首先是公共传播和管理议题重组，不是一次全美企业统一采用某一套质量制度的现场实验。它把“质量来自检验部门的严格把关”这样一种狭窄想象，推向“质量需要系统改进、管理层承担责任”的更宽问题。按判词三，暂判B改写，但须限定改写对象：它改变的是公众和企业管理者对于质量问题的注意中心，而不是证明所有美国企业在1980年已完成质量转型。把不同国家的管理实践描述成民族性格的胜负，也会掩盖技术、市场、制度和学习史。

◆ 五、对理论起点做了什么

泰勒式标准作业能够减少无谓差异；戴明式系统改进则要求研究者进一步辨别差异的来源。两个方向不必互相取消：稳定作业可以成为发现异常的基线，但如果标准本身不准，执行者越严格遵守，偏差可能越稳定。按本书SDE读法，质量缺陷S只是后端显露，生产、采购与反馈的差异序列D需要被追踪，组织结构、物料和设备之间的特征纠缠E也需要被核查。所谓“抓手”不应仅是合格率这一张表，还应包括让系统发现原因并修改规则的能力。

◆ 六、竞争解释与失效条件

日本制造业的竞争力可能还与产业政策、汇率、产业结构、投资与技术扩散有关，不能把所有变化归功于一个管理人物或节目。若美国企业质量改善主要来自技术替换而非质量管理改革，纪录片的实践影响就必须收窄。反过来，若仅靠严格终检便能够长期在同等成本和复杂度条件下持续达到稳定质量，而不需要前端过程改进，“全系统管理不可替代”的强表述也要下降。检验这一点，需要对照同类产品的缺陷率、返工成本、检验支出与客户后续投诉，而不是只问员工有没有听过戴明。

◆ 早点铺的生活影子

老陈发现每隔几天就有一笼包子皮发硬。起先他责备最后负责蒸制的伙计，后来才发现面粉批次、发酵温度和蒸汽时间交互变化。设一张“退货次数表”固然有用，更要紧的是在异常出现时允许伙计停下来告诉大家，重新追查前面哪一步改变了条件。真正的质量管理不是寻找一个永远背锅的人，而是使系统留下能用于纠正自己的证据。

> **带 走 的 话**
>
> **质量缺陷只是后端的显露，质量管理要追查前面哪一步改变了条件，而不是找一个永远背锅的人。**

小　账

这一年读出了什么？纪录片让此前已有的戴明质量思想在美国重新受关注，改写了质量问题的注意中心（B），而非宣告全美已转型。

怎样算它错了？若同等成本与复杂度下仅靠严格终检就能长期稳定质量，或改善主要来自技术替换，“全系统不可替代”就要下降。

◆

62

第 62 章

1981年　韦尔奇出任GE负责人：效率抓手为何具有组织动员力

◆ 一、事件是什么

1981年，杰克·韦尔奇接任美国通用电气公司的首席执行官，开始其长期的管理任期。这是明确的人事与企业治理历史节点，但需要防止一种时间倒置：后来与韦尔奇相关的多业务剥离、市场份额目标、人才评价和组织变革，并不是在1981年某一天已经全部形成并落实。对这一年能确认的核心事件，首先是新管理者获得正式决策权；至于其后各项计划何时推出、产生何种效果，应在相关年份和企业同期资料中分别研究。[S06]

◆ 二、过去学派输入

上编第10章科学管理一脉提供效率、成本和计量框架；第31章目标与战略总出生证提供可考核成果、业务组合与评价制度；第14章科层组织研究提供权威授权、职位与正式程序。进入大型多事业部组织以后，一位负责人可使用的不是单一抓手，而是许多嵌套的抓手：年度预算、部门目标、资产配置、人员考核、经营战略。若只说韦尔奇“重视效率”，就失去了不同抓手之间真正的关系。他的管理权限来自正式组织，也受到外部资本市场、产业环境和集团内部资源差异的约束。

◆ 三、当下意义需要

在业务众多、层级较深的企业中，最高管理层很难亲自了解每个车间的技术细节，因此往往需要可比较的指标作为资源配置接口。指标带来了速度：哪些部门表现良好，哪些业务值得继续投入，哪些需要更认真检视，都可以进入同一决策议程。但把不同业务压缩成一个排名体系，又会产生新问题。某部门可能处于技术研

发期，短期利润率很低；另一个部门以成熟业务维持现金流。若把它们只按当期回报排序，就可能低估对未来能力的投资。效率抓手的优点和危险，在大组织中往往同时扩大。

◆ 四、输出与类型：A加固，附时间限制

1981年可以暂以A加固来读：一位管理者取得集团正式授权，给以目标、考核和资源重组为中心的管理路线带来实践舞台。但这个判断仅说明一种治理选择的制度入口得到开启，不意味着当年已可证明它更有效。这里应同时留下一张“事后归因警戒卡”：后来公司的市值、营收或产能变化，不能全部由领导者个人行为解释，既有产业周期、并购决策、会计口径和市场环境都要进入比较。

◆ 五、路径依赖怎样形成

一旦各业务单元必须用同一种绩效语言向总部报告，组织就可能逐渐建立共同的信息系统和评价日历，人才也会学习如何制作这些报表。工具层产生数字，人才层围绕数字习得升迁能力，语言层则使“高绩效”“业务组合”“资源回报”成为日常交流的默认问题。按SDE读法，某一个经营结果S不仅来自目标与资源配置D、E，也可能反过来改变下一轮人才选择和投资结构。制度所要衡量的对象，不再是制度实施前的那个对象。

◆ 六、竞争解释与失效条件

经济学可以把大企业重组理解为资本配置及委托代理问题；组织制度研究可以分析管理者的权威与文化；劳动过程研究关注效率收益与就业成本的分配。本书的“抓手依赖”如果只重复“企业有绩效考核”，就没有增量。必须进一步预测：当报表指标发生变化时，组织中哪些岗位、语言和权力关系会随之调整，哪些不动？如果只有数字改变、人员能力与实际决策根本不变，则“三层必锁定”的强命题需要收窄。此外，对韦尔奇的评价不可从他后来受到的赞誉或争议反推到1981年当年的效果。

早点铺的生活影子

老陈扩大为三个摊位后，开始让三个负责人每天报营业额。两个月后，各摊主都学会了说“我这边完成了任务”，却没人主动解释哪家摊位承担了最多的试验和新客推广。为了使数字真的帮助管理，老陈必须同时保存经营环境、顾客结构和新产品试验的信息。否则总部看到的是一张简洁的排名表，整个组织失去的却是理解差异的能力。

带 走 的 话

效率抓手能动员大组织，但用一张排名表压缩不同业务，组织也会失去理解差异的能力。

小　账

这一年读出了什么？1981年只能确认新负责人取得正式决策权，给目标、考核与资源重组路线一个实践舞台，暂判A加固并附时间限制。

怎样算它错了？若报表指标改变后，人员能力与实际决策根本不变，“三层必锁定”的强命题就需收窄；也不能用后来的评价反推当年。

63

第 63 章

1982年　《追求卓越》：文化为什么可以成为管理语言

◆ 一、事件是什么

1982年，汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼出版《追求卓越》，以一批被视为表现出色的企业为材料，讨论优秀企业的若干管理特征。它在管理传播史上极有影响，推动管理者关注顾客、人员、组织价值观与行动方式；但必须区分畅销书的传播成功与其结论获得了严格、可迁移的因果验证。1986年发表的实证批判文章，曾检验该书选择的“卓越企业”是否真的在比较指标上显著优于其他企业，提出了对研究设计的质疑。[S07]

◆ 二、旧学派输入

第20章人际关系一脉总出生证重视归属、群体及心理体验；第17章巴纳德研究共同目的和合作意愿；第26章目标管理着重把组织成果变成公共目标。彼得斯和沃特曼的研究把这些既有议题重新编入一个面向经营者的实用叙述：一个组织能否依靠共同的信念、贴近客户和基层行动，使正式流程之外的行为取得协调？如果把它简单称作从“硬管理”到“软管理”，容易忘记文化也是可以通过招聘、奖励、语言与日常仪式获得组织力量的制度。

◆ 三、意义需要：为什么数字不足以让组织行动

工作报告可以显示销售下降，却无法自动使员工理解客户为什么离开；流程可以规定服务步骤，却无法穷尽所有突发情境。一套被组织反复讲述的价值语言，可能减少成员在陌生情境中的协调成本。比如“顾客问题先解决”，可能帮助一线人员在上级暂时无法回应时采取行动。然而，口号能否真正指导行为，还要看员工是

否获得行动资源、是否允许指出与口号冲突的事实，以及违反口号时是否有相应的组织后果。文化抓手的价值不在于标语响亮，而在于人们什么时候愿意依它作出不容易的选择。

◆ 四、输出与类型：B改写

《追求卓越》通过管理写作与咨询传播，把原有的关系、价值和组织文化研究转化为广泛使用的经营话语。在判词三中可暂判B改写：它改变了管理实践讨论问题的语言中心，吸引越来越多组织用“企业文化”描述自己。但这不等于理论中关于文化与业绩之间的所有联系都得到证实。特别需要避免把书中入选企业的后续命运作为简单的成功或失败裁决，因为市场环境和业务结构也会变化。

◆ 五、起点检验：文化是原因还是结果

如果一家企业表现优异，我们可能观察到员工对组织有强烈认同。但这一相关关系存在两个方向：可能是共同的文化提高了协调，也可能是企业长期成功提供了安全感和资源，使成员更容易产生认同。还有第三种可能：外部制度与市场条件同时推动文化表达和绩效。按本书SDE读法，口号和可观察行为可分别作为S，团队关系与激励约束构成E，文化形成与传播的时间次序构成D；研究者不能只看企业文化手册，就声称价值已经进入了组织关系。

◆ 六、失效条件与竞争解释

如果同类企业之间的文化差异不能预测未来经营结果，或者控制行业、资源规模和技术能力后这种关联显著缩小，就必须降低“文化决定卓越”的命题强度。资源基础理论会指出优秀企业可能首先拥有不易模仿的能力；制度理论会提醒文化手册可能只是为了展示合法性；领导与动机理论则会寻找组织成员具体如何响应。与其宣布文化是万能解，不如细分可检验问题：文化是否让员工更愿意报告问题？能否提高跨部门协作？能否在人员更替以后稳定存在？这些指标才可能把理念转化为可靠知识。

◆ 生活影子

老陈挂出“每天为客人做好包子”的牌匾，店员起初都很赞成。但有顾客说包子太咸时，负责馅料的人仍然担心承认失误会被扣钱。文化若要真的发生，必须改变信息上行的风险和纠错方式。只在墙上增加一句“顾客第一”，并不能证明厨房已经变得更懂顾客。

带 走 的 话

文化抓手的价值不在标语响亮，而在人们什么时候愿意依它作出不容易的选择。

小　账

这一年读出了什么？《追求卓越》把价值与文化研究转成广泛的经营话语，改写了管理讨论的语言中心（B），但未证实文化决定业绩。

怎样算它错了？若控制行业、资源规模与技术能力后，文化差异不能预测未来经营结果，“文化决定卓越”的命题强度就必须降低。

◆

64

第 64 章

1983年　《铁笼再探》：为什么越想独立，组织越可能相似

◆ 一、事件是什么

1983年，保罗·迪马吉奥与沃尔特·鲍威尔发表《铁笼再探：组织场域中的制度同形与集体理性》，研究不同组织为什么会越来越相似。文章提出强制性、模仿性与规范性同形三类过程，并探讨资源依赖、环境不确定性、职业化等条件如何促成相似化。它并没有说每个组织都必然相似，也不是否认竞争和技术效率的作用；它要求解释结构趋同时，不能只归因于某一种最有效的管理方法自然胜出。[S08]

◆ 二、过去学派输入

第33章制度与环境一脉直接对应本年文章；第12—14章讨论正式权威、档案与规章；第47章提出的三层锁定，则须与制度同形以及组织惯例理论建立明确分工。制度同形主要解释为什么不同组织在共同环境中采用相似形式，抓手依赖更关注同一组织为何围绕已经采用的工具逐渐难以改变。两种问题可以相关，却不能靠换用“像别人”与“像过去的自己”的漂亮词语就宣布互不重叠。

◆ 三、意义需要：为什么合理行动可能产生相似组织

管理者面临的不仅是产品质量和产出目标，还包括监管认可、专业资格、合作伙伴预期和市场信誉。如果某种组织结构被看作“专业的”“可靠的”，即使企业内部技术条件并不完全需要它，采用这一结构仍可能帮助获取信任。当不确定性增加时，模仿被普遍认可的同行也可以减少决策风险。各家公司表面上都在独立作出理性决定，最后却逐渐拥有相似的岗位说明、质量认证流程和预算表格。这种现象并不必然是懒惰，而可能是处于共同制度环境下的选择。

◆ 四、输出与类型：D纯理论

1983年的核心事件是机制模型发表，而不是某个企业已经完成制度改革。暂判D，因为该研究把组织相似性的不同来源组织成可讨论的理论，并给出进一步研究的假设。对它的成功评价应侧重概念清晰度与经验预测力，而不是只看后来多少管理课

堂引用了“同形”一词。如果出现大量互不相同的组织仍然能够获得同等合法性，那么强制、模仿与规范的影响条件应受到重新检验。

◆ 五、SDE拆法：相似的形式不等于相同的机制

两家医院都设置风险管理部门，一家可能因为外部规定，另一家可能因为内部事故，第三家可能因为专业协会的培训。S表面相似，D历史顺序与E制度关系并不相同。按本书的读法，若只看年度组织结构图，无法知道真正的发生路径。在分析抓手依赖时，应追踪工具从何而来，谁维护它，哪些人因此获得专业身份，以及组织讨论问题是否越来越只能使用这套语言。把强制、模仿和规范三种机制全部叫做“制度压力”，会损失理论的重要识别能力。

◆ 六、竞争解释及失效条件

竞争选择理论可能认为相似结构是因为效率高的组织存活下来；资源依赖理论可能强调关键资金或供货者要求；合法性机制则强调社会认可。要区分它们，研究者需要观察制度采纳的先后、真实生产要求、外部压力和采纳前后的结果。若某一组织形式在没有相互模仿、专业规范与强制因素的情况下，也在独立环境中反复出现，而且表现出显著效率优势，制度同形就不是必要解释。反过来，如果采用同样的制度只是仪式性安排，技术绩效没有变化，也不能把它宣传为质量改善。

◆ 生活影子

旁边几家早点铺都推出“统一制服”和“每日晨会”，老陈看到以后也跟着做。顾客可能觉得更正规，员工也可能觉得店更像企业了。然而制服和晨会究竟有没有减少烫伤、错单和迟到，需要另看实际记录。模仿能解决信任问题，却不能替代对作业问题的检验。

带 走 的 话

两家组织表面相似，发生路径可能完全不同；模仿能解决信任，却不能替代对作业问题的检验。

小　账

这一年读出了什么？ 迪马吉奥与鲍威尔把组织趋同分为强制、模仿、规范三类同形，1983年是一个机制模型的发表（D纯理论）。

怎样算它错了？ 若某种组织形式在没有模仿、规范与强制的独立环境中反复出现且效率显著占优，制度同形就不是必要解释。

◆

65

第 65 章

1984年　弗里曼的利益相关者理论：谁有资格参与定义企业目标

◆ 一、事件是什么

1984年，爱德华·弗里曼出版《战略管理：利益相关者方法》，为企业管理提供一种重新组织战略问题的视角：企业的实际活动关系到顾客、员工、供货商、投资者以及其他能够影响或受到企业活动影响的主体。该书的出版信息可由出版社与图书馆资料核对。这一年在中国企业史上也有另一个独立节点：海尔前身青岛电冰箱总厂于12月26日迎来张瑞敏出任厂长。二者之间不存在因为前者出版、后者便采纳其理论的证据，不能把它们写成同一思想在东西方同时发生的直接因果链。[S09] [S10]

◆ 二、输入来自哪些学派

上编第55章的“目标来路”需要把利益相关者研究作为重要先行理论；第22章赛尔特与马奇已经说明企业内部并非完全拥有同一目标的单一主体；第29章波特研究竞争结构；第40章海尔案例则研究经营目标怎样进入组织质量制度。弗里曼的挑战在于，管理者不能将整个企业简化为唯一一种投入—产出关系。即使对外说的是“提高企业价值”，其判断仍依赖于预先选择了谁的需求应当被承认、谁的成本能进入核算、谁的风险被置于事外。

◆ 三、意义需要：目标不是写在墙上的单句命令

企业可能同时追求稳定供货、顾客安全、合理报酬、投资回报和持续创新；这些方向在许多时候可以相互支持，但在特定决策中也可能冲突。例如，一家工厂遇到成本压力，缩短生产检验可以减少当月支出，却可能把风险转移给用户、维修服

务和品牌声誉。若管理层只围绕季度支出决策，其他成本会在组织边界之外显露。利益相关者视角把“外部影响”重新纳入企业战略的判断范围，但它不能自动告诉我们所有相关者之间应该怎样分配优先权。

◆ 四、输出与判词：B改写，海尔另记实践事件

弗里曼出版专著，首先属于理论贡献；这里暂判B改写，理由是它改变了战略管理的论证对象：把企业与多类关系主体之间的持续联系纳入目标形成，不再把一个预设的财务结果当作唯一讨论起点。这并不是说1984年全部管理学派立即接受了这一框架。与之同时，张瑞敏接手工厂属于可核实的组织治理实践，应保留为独立事实栏，主要讨论正式授权、组织问题和后续改进的条件；其结果并不能被用来直接证明利益相关者理论正确。若强行把两件事写成同一个“改写”，便破坏了判词三的分类纪律。

◆ 五、学派起点究竟被怎样检验

传统以经营绩效为中心的管理实践通常倾向先确定可计算的目标，再组织人和资源实现它。利益相关者理论要求管理者先发现具体关系中的多方影响：员工生产出的产品给顾客带来什么价值，供应商怎样承担质量责任，制度安排会影响谁的机会。按本书SDE读法，这不是简单增加几个指标，而是扩展了E的边界：关系网络中原本被忽略的主体开始获得表达位置。D维追踪这些关系如何变动、冲突又如何被协调，S维才讨论可观察的结果。若只在年报中增加一个“社会责任分数”而没有改变决策程序，便很难宣称目标真的完成更新。

◆ 六、与量化当家命题怎样相遇

本书提出可量化的价值更容易进入日常管理中心，而利益相关者理论形成一个很好的压力测试：企业可能因为法律义务、供应链依赖或外部声誉，而持续重视某一主体的权利，即使这种关系不易压缩成每日分数。若这种实践在组织中稳定存在，并形成了岗位、程序和问责方式，“量不出来就只能边缘化”的强说法就必须修订。另一方面，企业也可能选择只量化顾客满意度，忽略长期供货关系；这说明关系被量化之后是否真正获得管理权重，是两个需要分别检验的事实。

◆ 七、竞争解释与失效条件

委托代理理论可以解释管理者为什么需要对投资者承担责任；交易成本理论解释合作伙伴之间怎样安排契约；政治学和法学可以研究谁有权参与决策、争议如何被处理。利益相关者理论若不明确相关主体的界定和冲突解决程序，就可能只提供规范上好听的要求，难以区别现实方案。在检验中，我们可以比较相似规模的企业：将利益相关者信息纳入正式决策流程，是否降低了因质量、劳动或供货争议造成的总体损失？若没有观察到区别，不应立刻用“重视得还不够”免检，而应审查理论的边界和实现机制。

◆ 早点铺的生活影子

老陈规定“本月利润必须增加”，于是减少包子馅料。当天成本下降，老顾客却开始投诉，供货商也因为退货和反复修改订单增加负担。若他仅把顾客投诉视为利润之外的事，就会误认经营改进已经完成。若他只把“顾客第一”重新写进门店理念，却不改变用料检测、采购和员工评价，关系也不会自己变好。目标来路的真正问题是：谁的声音会改变那张利润表，而不是增加多少漂亮口号。

带 走 的 话

企业目标不是写在墙上的单句命令，要问的是谁的声音会真正改变那张利润表。

小　账

这一年读出了什么？弗里曼把多类相关主体纳入目标形成，扩展了E的边界，暂判B改写；同年张瑞敏接手工厂须另记，二者无因果链。

怎样算它错了？若把相关者信息纳入正式决策的企业，并未少受质量、劳动或供货争议之损，就应审查理论边界，不能说“重视得还不够”。

◆

66

第 66 章

1985年　海尔砸冰箱：规则怎样从文字成为不可忽略的组织信号

◆ 一、事件是什么

海尔集团的官方历史记录将“砸毁76台有缺陷的冰箱”归在1985年，并把事件与质量意识及品牌战略相联系；公司网站还记录了1984年张瑞敏出任青岛电冰箱总厂厂长的历史。由于这些资料属于企业官方叙述，能够较有把握地核对年份、事件和其公开表述，却不能直接据此推定企业内部每一位员工的真实心理变化，也不能证明以后所有经营成果均出自这次行动。严格的历史写作，需要把事件经过、当事人解释和独立效果评价分成三栏。[S10]

◆ 二、过去学派输入

上编第14章规则与科层一脉研究制度合法性和程序在轨；第38章丰田生产方式讨论异常显露与现场质量；第40章记录海尔的组织实践；第10章科学管理一脉研究标准作业和缺陷测量。1985年的事件恰好位于几条学派路径的交界：有缺陷的产品怎样被识别，这是质量技术问题；发现缺陷以后是否允许销售，是经营和权责问题；管理者如何处理已制成的产品，是组织决策问题；一次公开行动怎样改变后来员工的预期，则涉及象征与制度学习。

◆ 三、当下意义需要：为什么只写规章还不够

一家刚刚建立质量纪律的企业，即使墙上写了“产品必须合格”，仍可能存在让规则失效的现实诱因：库存积压、生产赶进度、返工成本、对客户投诉的侥幸心理。公开销毁不合格产品，使此前容易被模糊处理的质量边界获得鲜明显露。其管理学意义不只在于造成一次经济损失，而在于向组织成员提供可观察的规则执行信

号：某种行为现在被明确定义为不能接受。信号若要变成可靠制度，后续仍需配套检验流程、责任安排、技术改进和反馈渠道，否则震撼只能停留在事件记忆里。

◆ 四、输出与类型：A加固，但不能因此直接证明质量提升

按判词三，本年暂判A加固：组织通过行动强化质量规则在日常经营中的地位，并借具体事件把“合格”由抽象要求变成可见的边界。这里须区分两个层次的加固：一是规则得到了明确宣示，二是员工日常行为与产品可靠性在以后长期变化。前者可从事件叙述中确认，后者需要独立数据。不能仅凭销毁76台就计算质量改进的百分比，也不能从此自动推出企业日后的国际化成功完全由同一个动作带来。

◆ 五、规则从手段变成目的的风险在哪里

公开执行质量标准可以帮助组织突破“凑合出货”的旧习惯；但如果管理者后来只关心有没有执行处罚、有没有留下宣传照片，而不再追踪缺陷如何发生，规则本身又可能成为新的终点。默顿所说的目标替代在这里提供竞争性警戒：清晰的程序不是为了获得“执行力”的名声，而是为了减少有缺陷的产品流向客户。按本书SDE读法，销毁行动是高度可见的S，识别、汇报、决策到处理的序列是D，供应、员工、设备、客户和制度之间的联系是E。研究者必须同时追踪三者，否则很容易把一次视觉强烈的行为误当作完整的管理机制。

◆ 六、“在轨”究竟有几层

一种狭窄的在轨，只问员工有没有按照检查表签名；一种更完整的在轨，还要问检验标准是否准确、缺陷信息能否上报、管理者有没有为必要返工提供资源。若标准误判率较高，照表执行也可能损害质量。管理制度的可信性取决于标准、判断和纠错方式是否可以被复核，而非只是处罚严厉。此处对本书“在轨中等难量”的假说具有挑战性：缺陷数量可以记录，但对用户的长期可靠性并不一定被同一指标完全代表。可量化性、组织重视程度与价值是否真正实现，是三个不同的研究问题。

◆ 七、竞争解释和失效条件

海尔改善质量的其他潜在机制，包括技术引进、设备更新、培训、质量检验制度和市场竞争要求，不能被事件叙述抹去。若同期质量改善主要依赖工艺设备，而员工行为及后续规则没有显著变化，那么把砸冰箱作为直接因果解释就必须下降；若企业只是把销毁作为宣传事件，却持续允许有缺陷产品出厂，“规则得到加固”的判断也不成立。需要的证据至少包括：同类产品的后续故障率、返工成本、质检抽样和员工问题报告机制。官方回忆提供线索，却不是独立的效果实验。

◆ 早点铺的生活影子

老陈发现一锅馅料存放过久，有伙计提议继续使用，反正一时看不出来。他决定整锅丢弃，大家第一次认真意识到所谓“当天制作”不是随口说的广告语。然而真正重要的下一步，是补上冷链记录、原料标识和食品安全培训。今天丢掉一锅馅只是一次决策；能否在明天、下个月以及老板不在店时继续识别问题，才是制度是否真正进入组织的检验。

带 走 的 话

砸冰箱把质量边界变成看得见的信号，但信号要成为制度，还得靠后续的检验、责任与纠错。

小　账

这一年读出了什么？ 1985年的公开销毁强化了质量规则在日常经营中的地位（A加固），但只证明规则得到宣示，不直接证明质量提升。

怎样算它错了？ 若同期质量改善主要靠设备与工艺而员工行为未变，或企业仍持续放行缺陷产品，“规则得到加固”就不成立。

◆

67

第 67 章

1986年　挑战者号与六西格玛：组织怎样面对被测出的风险

◆ 一、事件是什么

1986年1月28日，美国航天飞机“挑战者号”发射后发生事故。美国总统委员会在正式调查中不仅追查固体火箭助推器接头密封失效等技术原因，也指出发射决定中的信息沟通和管理判断存在严重问题，包括关键工程顾虑未能充分进入决策。美国航天局保存了委员会正式报告。本书还提供另一件同年事件：摩托罗拉将六西格玛质量改进方法的提出追溯至1986年。两者都与质量、风险和管理有关，但性质不同：前者是需要承担人员生命代价的重大事故及事后调查，后者是企业改进方法的发展。本节以前者为主案例，后者作同年对照，而非强行用一个类型解释两件事。[S11][S12]

◆ 二、过去学派输入

第13章默顿、塞尔兹尼克与古尔德纳研究规则执行与组织内部的信息路径；第22章行为企业理论讨论多主体决策、有限搜索和程序；第9章运筹学及第10章科学管理一脉关注指标、优化和过程控制；第38章质量研究追问组织怎样面对异常。挑战者号事件能让这几个学派面对一个共同问题：当技术人员已经提出不确定性或反对意见，组织为什么仍可能做出与其风险识别不一致的决定？六西格玛则从另一侧强调，使过程偏差获得统一量化语言和改进机制。两件事构成的是理论对照，不是彼此之间的直接因果回应。

◆ 三、当下意义需要：安全信息如何保持其原有强度

复杂工程组织必须在多个层级间传递数据。工程师看到的是局部部件的温度敏感性、材料行为与试验结果；管理层需要兼顾发射窗口、任务安排、公众承诺和整体计划。只要信息在上报过程中不断被汇总和压缩，最初的不确定性就可能失去语境：一个尚未排除的风险被写成“有待讨论”，再被写成“未发现新问题”。组织并不一定需要有人故意掩盖事实，分层的解释、授权和沟通失配就足以让最终决策者无法看到完整风险。委员会报告特别指出决策者未充分掌握关键工程信息，这使信息传递本身成为必须研究的管理对象。

◆ 四、输出与类型：对起点的检验，不能误判为获奖式加固

本书的四类事件判词中，挑战者号可以暂列B改写的压力事件，但更准确的事件卡应注明“对已有管理起点的强反例，类型待定”。它迫使管理者重新追问：既有审查流程真的保证了决策质量吗？正规会议、批准签字和层级汇报是否会使某些重要知识被过滤？单纯以“事故发生后管理规章更严格”作为结果，会把代价惨重的事实转化为对规则增加的事后颂词。本节真正的输出是公开调查及其关于技术、决策和沟通的明确判断，后续制度是否有效还需要其他资料。摩托罗拉六西格玛作为企业方法起源，则可另外暂判A加固质量计量路线。

◆ 五、按SDE读法：在轨与效率在什么环节发生冲突

对发射工程而言，S不仅包括任务能否按时执行，更包括安全约束是否得到满足；D包括试验、异常报告、会议讨论和批准过程；E包括承包商、管理层、技术团队和时间压力之间的关系。把安全仅写进一份核准程序，并不能保证这种关系在真实压力下正常运行。按本书的S3·D3·E3三角，可把“在轨”“效率”和“吸引”作为进一步研究的候选观察方向，但不能把1986年的真实事故简化成“效率压倒在轨”一句话。事故技术机制与管理信息失误都有独立证据责任，价值词不能替代对工程材料、温度与决策过程的具体分析。

◆ 六、摩托罗拉六西格玛提供怎样的反向材料

如果一套质量方法能够以统一缺陷指标帮助不同工厂比较变化，它会强化质量问题的可见性；但再精密的指标也需要明确测量对象、抽样范围和决策者。六西格玛强调以数据改进过程，而挑战者号调查提醒人们：即使技术资料已经存在，信息也可能无法在最后决策中发挥应有作用。因此，“测得出来”不是“组织愿意据此行动”的充分条件。用本书“量化当家”的话说，管理的抓手不仅要能够量，还须获得解释权、停工权与纠错权。若这些权利不随指标一同配置，量化会沦为没有组织行动后果的报表。

◆ 七、竞争解释

一种解释从物理结构与设计缺陷出发，研究密封材料对低温的响应；另一种解释从组织过程出发，研究关键信息怎样被过滤。两种解释之间是不同层次的互补，不能互相排除。戴安·沃恩后来提出与“偏差正常化”相关的组织分析，但这一理论应标明为事后形成的研究，不能写成事故当天就已被管理层明确使用的概念。对管理学而言，严重事故不是任何一个学派可以轻易宣布赢得的证据；真正的任务是在保持工程事实细节的基础上，解释制度为什么没有阻止风险累积。

◆ 八、失效条件

如果重新核对原始会议记录和工程意见，发现决策者充分掌握全部关键技术信息，却仍完全基于另一类已明示且有充分依据的风险计算作出决定，那么以“信息在传递中失真”为核心的解释应收窄；但委员会公开报告并不支持这种轻描淡写。另一方面，若组织在拥有可靠安全指标和明确停止权限以后仍系统性忽略风险，说明仅靠更好的测量还不够，需要研究权威关系和责任分配。对六西格玛而言，方法在一个企业起源并不自动证明它适用于所有行业，跨场景有效性仍需要对照数据。

◆ 早点铺的生活影子

炉子连接处有伙计发现漏气味道，写在检查表上交给店长。店长以为维修人员已经处理，老陈只看到“完成检查”四个字，第二天照常开火。事故也许没有发

生，但这已经是需要警惕的决策结构。好的管理不是事后追问谁忘了签名，而是保证发现危险的人可以有效停止危险活动，问题关闭必须留下可复核的技术依据。

带 走 的 话

测得出来不等于组织愿意据此行动；抓手不仅要能量，还须带着解释权、停工权与纠错权。

小　账

这一年读出了什么？ 挑战者号调查表明，有测量、有层级、有程序的组织仍可能让关键风险进不了最终决定，是对既有起点的强反例。

怎样算它错了？ 若原始记录显示决策者充分掌握全部关键技术信息，仍基于另一类有充分依据的风险计算作决定，信息失真解释就应收窄。

◆

编末

本编总账

◆ 本编综合判断：质量为什么在这一时期成为跨学派接缝

十年材料显示，没有一种单独的管理学派能够完整解释全部事件：1977年大型企业的层级与制度合法性被同时重新讨论；1978年有限理性获得跨学科认可；1979年产业竞争结构进入战略论证；1980年质量思想在新的竞争压力下重新传播；1981年的集团治理让绩效和资源配置获得操作舞台；1982年的管理文化叙述引出理论与实践传播之间的区别；1983年的制度同形研究挑战“相似一定意味着最高效率”的直觉；1984年的利益相关者研究重新讨论目标的范围；1985年的企业质量行动展示规则如何成为组织信号；1986年的事故调查则提醒我们，一套有测量、有层级、有程序的组织仍可能让关键风险未能进入最终决定。

从这组材料能够比较可靠地读出两个问题。第一，管理理论之所以能够持续分叉，是因为它们选择的主体与客体不同；同一企业需要产出、判断、合法性、合作和风险控制，各类问题在现实中不能彻底互相替代。第二，一项管理工具取得组织地位，并不自动等于它所代表的价值已经实现。报告更完整、标准更多、决策更快，都需要回到真实结果和受影响的行动者身上检验。

按照本书的研究框架，A加固、B改写、C同台、D纯理论并不是对好坏的评分，而是历史事件与已有学派关系的编码。同一个年份可以有两件性质不同的大事，不能为了维持每年一个类型而删去矛盾。尤其需要警惕对1980年和1985年作过度成功归因，也不能把1986年的安全失败等同于对一切程序管理的否定。所谓“量化当家”若要成为严格命题，需要在后四编材料中继续回答：谁有权选择被量的价值，谁决定指标进入日常决策，原本不能被量的关系又是否能够凭制度地位持续居于管理中心。第一组能够提出问题，却尚不能完成证明。

◆

第　十　三　编

1987—1996：标准、再造与知识

导　语

以下“老陈早点铺”为贯穿全书的构造性教学情境，并非对任何真实企业的历史记录。假设进入二十世纪九十年代，老陈在县城又开了两家门店。三家店口味时常不一样；一位师傅不在，出品就会波动；总部要求每月报材料损耗，店长却觉得数字不能说明顾客真正想吃什么。过去，他靠自己守在蒸笼旁边发现问题，现在必须用表格、岗位、供货合同和培训，把分散的行动重新联系起来。每改进一件工具，又会出现新的麻烦：表格齐全不等于包子好吃；店员照着标准做，不等于他们会判断新的顾客需求。老陈逐渐发现，能够在一家店解决问题的经验，未必能够直接转成三家店共同执行的制度。

1987—1996年所选的十个节点呈现了相似张力。国际质量标准和质量奖使组织运行更容易被比较与审查；战略意图、精益生产、系统学习和知识创造，试图解释被报表遮住的能力；平衡计分卡努力增加衡量维度；流程再造则要求直接改变过去的工作划分。不同方法不是简单一个先进、一个落后。它们让不同问题获得可操作的抓手，也可能使其他问题从视野里消失。这里使用第321号专著的判词三：管理奖或管理大事＝F（过去学派的实践记录，当下的意义需要）。其中F是对研究关系的表达，并非已经估计出的数学函数。A加固、B改写、C同台、D纯理论只是本书的分析性类型，不能替代史实调查或实际绩效评估。

本编将尤其考察本书的“量化当家”命题：可量化性是否帮助管理思想形成日常工具和职业分工？若一种以关系、知识、学习为中心的理论难以压缩成指标，却照样形成稳定实践，这一命题就必须收窄。我们会为每个节点保留竞争解释和可能的失效局面，避免把十年历史写成预先安排好的理论获胜史。

68

第 68 章

1987年　ISO 9000问世：标准如何变成组织之间的共同语言

◆ 一、事件是什么

国际标准化组织官网保存的ISO 9000:1987记录显示，第一版《质量管理和质量保证标准——选择与使用指南》于1987年3月发布；第一版此后已撤销，被后续版本取代。它不是一张证明任何厂家产品永远合格的证书，更不能把1987年的文件原样等同于后来每一次新版质量管理体系。对本年的叙述应当分别记录标准的发布日期、文件的具体用途和后来认证制度的发展，不能用今日的质量体系结构倒填1987年。[1] 同年美国通过马尔科姆·鲍德里奇国家质量改进法，为后来质量奖项目提供法律基础。本节以ISO标准为主线，质量奖的首次颁发留到1988年讨论。[2]

◆ 二、过去学派的输入

第11—14章法约尔与科层制讨论职位、职能和制度；第6—10章科学管理讨论作业、流程和可记录的偏差；第38章丰田生产方式则强调在现场发现异常。质量标准并非凭空创造这三种能力，而是把原本分散的管理经验重新组织为可以对外沟通、对内审核的规则语言。它的突出改变，不只是告诉员工“应当怎样做”，还在于要求组织证明：其质量活动具有可以追踪的过程和责任关系。对跨地区采购而言，评价供应商若完全依靠经理私人的熟悉程度，验证成本会很高；标准化文件使某些问题能够交给明确程序。

◆ 三、当下意义需要

随着供应链跨越单个企业和国家，采购方需要在交易前判断供应商是否拥有可持续交付的管理能力。产品一次检验合格，并不等于后续批次都可靠；管理体系的

共同语言可以降低重复询问和解释的成本。然而，建立程序并不会自动保证程序被认真执行。文件越完善，也可能越方便组织只展示最容易审核的部分，忽略不能写成简单清单的现场判断。供应商的责任、员工经验与客户使用情境，并不因同一份表格而自动一致。

◆ 四、输出类型：初判A加固

标准强化了以规则、记录和过程控制提高可审查性的既有管理路线，并推动不同组织之间形成制度接口。它更像将已存在的质量保证思想装入可以扩散的规范载体，而不是宣布一种完全新的“人”的理论。初判A必须受到严格限制：标准得到采用、通过审核和获得质量改进是三个不同事实。单凭标准发行或获证数量，不能推断产品可靠性同步提高。至于它是否导致企业建立工具、人才、语言三层锁定，则需考察不同年代的认证岗位、内部审核培训和企业日常用语。

◆ 五、它怎样改变理论起点

按本书SDE读法，显露S是可记录的程序、异常和审查结论；差异序列D是不同批次、不同供应商与不同审查周期之间的变化；特征纠缠E则是采购要求、人员职责、技术能力和制度认可形成的关系。标准把一部分E转换为可记录的S，有助于协作，也可能诱使研究者把“文件正确”当作“任务正确”。如果后续每遇质量问题都只是增加记录要求，而不能反查究竟哪些记录无助于识别风险，就可能出现第5章的“吸收式”修补。

◆ 六、竞争解释、失效条件与生活影子

制度主义能够解释企业为什么为了获得外部认可而采用与同行类似的文件；交易成本理论能够解释供需双方为什么希望减少核查成本。它们与抓手依赖具有交叠：前者看外部认可，后者看工具、人才和语言如何使既有方法难以被替换。若大量企业在不增加内部可审查资料的情况下，凭其他机制仍能持续获得同等程度的跨组织质量信任，本书对“标准作为必要抓手”的表述应收窄。老陈开新店时写下和面配方，能降低口味波动；但一位师傅发现某批面粉吸水不同，若只能照表执行，

标准反而会妨碍真正的质量控制。需要的不是取消标准，而是规定何时能、由谁来修改标准。

◆ 补充辨别：文件化究竟提高了什么

研究质量标准不能只比较获证企业与未获证企业的平均利润。两类企业可能原本就在规模、行业风险和客户要求上不同；规模较大的企业更容易负担认证费用，也更可能在认证前拥有完整文件。可考虑比较同一企业认证前后的实际缺陷追踪、供应商争议处理、员工对例外情况的上报率，并检验同期是否更换设备或管理层。若记录增加而异常发现能力没有提高，就应区分制度化与有效控制。更关键的是，标准的解释力或许首先存在于跨组织协作，而非企业内部的每道操作。这样才能避免把认证过程研究偷换成“标准天然提高生产率”。

> **带 走 的 话**
>
> **标准让质量成了组织之间的共同语言，但“文件正确”不等于“任务正确”。**

小　账

这一年读出了什么？ ISO 9000把已有的质量保证思想装进可扩散的规范载体，强化可审查路线（A加固）；采用、过审与改进是三件事。

怎样算它错了？ 若大量企业不增加可审查资料，凭其他机制也能持续获得同等的跨组织质量信任，“标准作为必要抓手”就应收窄。

◆

69

第 69 章

1988年　首届鲍德里奇质量奖：谁有资格宣布“好管理”

◆ 一、事件是什么

美国国家标准与技术研究院的项目历史记录显示，鲍德里奇项目在1988年启动，首届获奖组织包括摩托罗拉、西屋电气商业核燃料部门和Globe Metallurgical；11月举行了首届颁奖活动。[2][3]　这一事实证明一种管理评价项目获得官方制度支持，不能进一步推断获奖者对其他企业具有无条件、可复制的最佳实践，也不能用之后几十年的结果反推1988年的评审必然正确。应分开记载评奖规则、获奖组织的公开做法与组织后来发生的经营变化。

◆ 二、学派的输入（见第10、12、16、38章）

上编科学管理重视测量和标准；科层理论重视可审查的程序；人际关系研究提醒我们员工参与可能影响执行；丰田生产方式展示现场改善与质量之间的关系。一个综合性质量奖，把这些原本分散的管理语言放到了共同评价舞台。管理者不仅要报告产量和不良率，也被要求解释组织如何领导、计划、获取反馈及维持改善。但各时期标准是否包含某项具体维度，应以当年文本核对，不能把今日的框架直接写成首届的原始条款。

◆ 三、意义需要

竞争加剧时，单个企业内部的质量成果很难形成社会范围内的共同学习。评奖项目提供可公开讨论的成功案例、组织比较机会和改进语言；同时，奖项也可能被当作声誉资产，使某些组织更重视展示自己擅长的指标，而不是揭示尚未解决的问题。奖项的意义并非只有选出赢家，也可能改变其他企业提出管理问题的方式：当

质量管理不再只是车间技术，而是被理解为公司层面的治理任务，领导、培训、供应商关系就得到重新审视。

◆ 四、输出与类型：初判A加固，兼有C同台的特征

评奖主要使质量管理获得公开认可，也让流程、员工、领导与结果等不同解释同时进入一个讨论框架。若必须选择单一编码，本书优先判A，因为核心事件是对既有质量改进路线的制度化奖励；但在事件卡保留C副标签。奖项制度与企业成效之间不能画等号。一个组织获奖以后仍可能遇到新市场挑战；另一个没有获奖的组织也可以通过不同途径形成高水平管理。

◆ 五、对起点的检验

过去局部效率思维容易问“这道工序用了多少时间”，综合评价则追问组织长期能否把不同部门的质量承诺连接起来。按SDE读法，奖项将多种显露S并排，试图通过不同指标看出关系E和改善路径D。但奖项若采用一个总分，会把多种不可通约的结果压缩为可排序单位。这里正可以检验本书的“量化当家”：评奖是否推动企业建立质量岗位和报告语言？这些变化是来自量化便利，还是来自制度权威、市场信任与公开声誉？必须分别查证。

◆ 六、竞争解释与失效条件

制度主义认为企业可能为了社会认可而模仿获奖者；组织学习理论认为公开的管理实践可以促进跨企业知识流动；信号理论强调奖项向外部传递难以直接观察的质量信息。若证据显示获奖体系未能导致稳定的管理流程、培训和语言，也不妨碍企业长期自发改进，那么“质量奖推动三层锁定”的强命题必须收窄。老陈把三家店的评分贴在总店墙上，店员开始主动比较卫生和交付；但如果为了排名而把难处理的订单推给别店，所谓优秀门店的分数就可能与整个连锁的有效服务脱节。这是构造案例，不是鲍德里奇获奖者的行为记录。

◆ 补充辨别：奖项作为信号与学习平台

首届得奖并不等于获奖组织全部管理行为都值得模仿。研究者可以设置三组材料：评奖时提供的公开组织说明、媒体对得奖者的解释、其他企业随后实际采纳的具体方法。只有能够发现明确的传播、再设计和执行证据，才可以谈实践影响。评奖机构本身也会修订标准，评奖依据的变化可能说明社会对优秀管理的理解不断更新。它对“量化当家”构成双向证据：评分制度确实容易形成共同参照，但声誉、同行认同和组织学习并非都能化成同一种分数。

带 走 的 话

质量奖让好管理获得公开认可和共同参照，但获奖与企业成效之间不能画等号。

小　账

这一年读出了什么？首届鲍德里奇奖是对质量改进路线的制度化奖励（A），又让流程、员工、领导与结果同进一个框架，保留C副标签。

怎样算它错了？若获奖体系未能带来稳定的流程、培训与语言，也不妨碍企业长期自发改进，“质量奖推动三层锁定”就必须收窄。

◆

70

第 70 章

1989年　战略意图：能力不足为何仍敢立大目标

◆ 一、事件是什么

加里·哈默尔与C.K.普拉哈拉德在《哈佛商业评论》1989年5—6月刊发表《战略意图》（Strategic　Intent）。文章批评只围绕既有资源与竞争地位进行防守式规划，讨论雄心目标、组织投入与持续能力建设之间的关系。[4] 本节研究的是一篇重要理论文章的发表，不是认定1989年所有企业都采用“战略意图”，更不是把某一个国家企业群体的经验直接变成所有企业的通用规律。

◆ 二、先前学派的输入

第26章德鲁克讨论目标与成果，第27章钱德勒研究战略与结构，第29章波特强调产业位置，第32章资源能力研究关心企业为什么长期不同。战略意图进入这些理论的接缝：如果管理者只以现有资源推算下一期可实现的目标，是否会持续低估组织可以通过学习、协作和资源再组合获得的新能力？相反，如果目标不受任何实际资源约束，是否会把成员推入长期不可兑现的承诺？“意图”要成立，不能只是把目标喊得更大，而必须说明能力缺口如何被组织行动逐步弥合。

◆ 三、当下意义需要

面对新进入者或技术变化，依靠历史业绩制定保守预算可能保证短期可实现，却未必能形成新的竞争能力。战略意图吸引人的地方，是把“今天还做不到”与“永远做不到”区别开来，要求组织寻找能够持续学习的方向。在管理学的“人×事”出生证中，主体不再只是执行年度计划的经理，而是能够承担长期方向和学习任务的组织成员；客体也不只是当前的业务组合，而包括尚未形成的技术

和协作能力。然而雄心可能伴随组织内部不对称风险，员工承担的加班与失败成本并不会因为目标宏伟而自动正当。

◆ 四、输出：初判D纯理论

1989年这一节点是观念和论文的发表，应先登记其理论结构和公开传播，企业是否因阅读文章而更换组织实践，需要另有证据。它对既有目标管理路线有改写的潜能：不再将目标直接视为现有资源的计算结果，而将资源能力建设也纳入目标实现过程。但不能把“未来能力”当作没有证据的万能解释；必须明确什么时候能力积累发生，什么时候投入只是高成本试错。将其类型判为D，不否认后来可能形成B式应用，只是不把后来的行动提前填入1989年。

◆ 五、SDE路径的独立解释

作为候选读法，战略意图似乎从S（希望显露的远期状态）出发，要求通过D（阶段性挑战、差异识别与反馈）重组E（组织能力与资源组合）。但该路径不是哈默尔和普拉哈拉德自己的术语，也不能据此宣称他们不重视现实条件。本书将“量化当家”作为全书主命题，战略意图却恰好提出反问：一个长期目标在尚未具有稳定日常指标时，能否仍然持续支配高层决策和资源配置？如果可以，它不属于边缘化的弱抓手；需要把“组织的主流战略话语”与“基层每日操作指标”分成两个层次。

◆ 六、竞争解释和失效条件

资源基础理论能够说明某些组织依靠独特能力取得优势；组织学习理论强调能力通过经验与反馈增长；制度理论则可能认为宏大目标也有获得正当性与吸引资源的作用。战略意图若无法区分持续投入与盲目坚持，便可能成为失败之后的事后叙述。可以对照相似资源条件下的企业，记录目标承诺、技能形成、外部环境变化和实际成果，而不是只选后来成功的企业为例。老陈想开十家分店，与已经具备十家店的供应链能力不是一回事；他若把每次扩店都当作训练和检验新管理结构的机会，目标可能推动学习；若每次都只是借钱扩大店面，口号便代替了能力建设。

◆ 补充辨别：战略意图能不能有停止条件

一个远大目标能否促进创新，关键不仅在它是否激励员工，还在组织是否设计了检验中间能力的办法。应将“目标没有实现”分为三种情况：缺少资源却积累了新的可转移能力；资源和能力均未改善，只维持口号；外部环境改变后及时修订方向。三者不能全被称为有战略意图。研究还应观察目标由谁提出、成员能否表达反对意见、失败成本分配如何。若某组织始终把加大投入当成唯一回应，战略意图就可能演变为无法撤回的承诺，这恰好是抓手从手段变成起点的例子。

带 走 的 话

大目标要成立，不能只把口号喊得更大，必须说明能力缺口怎样被组织行动逐步弥合。

小　账

这一年读出了什么？《战略意图》区分“今天做不到”与“永远做不到”，1989年先判D纯理论，并反问无日常指标的长期目标能否支配决策。

怎样算它错了？若战略意图无法区分持续投入与盲目坚持，只在后来成功的企业里取例，它就只是失败之后的事后叙述。

◆

71

第 71 章

1990年　精益生产与《第五项修炼》：两种系统视角

◆ 一、事件是什么

詹姆斯·沃麦克、丹尼尔·琼斯、丹尼尔·鲁斯合著《改变世界的机器》于1990年出版，将国际汽车工业比较研究中有关精益生产的叙述传播给更广泛的管理读者；彼得·圣吉《第五项修炼》亦于1990年出版，强调系统思考与学习型组织。[5][6]　两部书的同年出版并不意味着它们有直接合作或相同学派起点。一部以工业比较与生产体系为重要材料，一部以系统学习方法理解组织中的长期反馈。把它们并排，是本书的研究设计，而非原作者共同宣布的统一理论。

◆ 二、学派输入与真正差异

丰田生产方式已在第38章分析：准时化、自働化、现场改善并不是1990年突然被发明。《改变世界的机器》的一个作用，是为不同读者提供将生产实践命名、比较和传播的共同语言。圣吉则提醒管理者不能只观察最后的缺陷率或者月度利润，还要追踪时滞、反馈、目标冲突和人员判断怎样形成系统结果。对老陈而言，一种眼睛看面团到蒸笼之间浪费了多少材料与等待；另一种眼睛问反复加班为何造成离职，离职又怎样让员工更加加班。这两个问题需要不同的资料和干预方法。

◆ 三、当下的意义需要

规模化组织往往把整体任务拆分给专业部门，部门指标容易可见，跨部门损耗却可能无人负责。精益的跨流程视角试图恢复从客户需求到交付的连续关系；系统思考则试图恢复局部决定与长期后果之间的联系。但两者并非永远相互补充：精益工具也可能被简化为压缩库存和减少人员，忽略系统承受异常的能力；系统思考若

停留在精美的循环图，没有可区分的干预预测，也可能变成无从执行的讨论。评价应以具体任务而非口号进行。

◆ 四、输出：双节点，分别初判B改写与D纯理论

精益生产的公共名称和国际比较，重新组织了已有生产管理技术的解释，暂记B；圣吉的著作对系统学习提出新的综合理论，1990年节点先记D。将两者一并判作“管理革命”会掩盖不同证据类型。对于B，研究者要查精益概念传播后是否改变了企业实际选择；对于D，要查学习型组织的理论是否产生可追踪的研究与组织实验。由于两个输出不同，事件卡不得为了凑一个年度单标签而抹掉差异。

◆ 五、对路径与量化当家的挑战

精益实践容易产生可观察的库存、交付周期、异常停线及质量信息，似乎有利于形成日常抓手；系统思考常从关系E及其反馈结构出发，追踪D后观察S，较难压成单个即时指标。但这不足以认定圣吉的思想只能停留在管理教材。学习型组织也可能通过复盘会议、团队训练、系统图和问题分析持续形成工具与岗位。第48章把E→D→S视为可能覆盖不足的路径，不能因为1990年出现一种相关著作，就把所有系统学习实践都自动判入该路径；须逐项说明理论在何处先考虑关系，何处才形成阶段行动。

◆ 六、竞争解释与失效条件

运筹学会从局部资源与瓶颈约束推导改善；组织学习理论会追问成员能否修订原先规则；经验型制度研究会追踪企业怎样采用时髦的管理术语。这些解释不能用“精益”二字取代。若研究发现精益企业长期只依靠静态局部指标而依旧充分处理跨部门协作与学习问题，关于“系统反馈必然被压缩掉”的强表述就要修订。老陈让三家店每天汇报剩包子数量，可以降低浪费；但若员工害怕被批评而少报顾客抱怨，库存数字变好并不意味着系统学会了理解顾客。本年的材料要求保留两个问题：流程如何被测量，以及流程为什么不断出现同一种错误。

◆ 补充辨别：两个“系统”并不相同

精益研究中的生产系统有特定工序、库存与供应关系，系统思考的反馈模型则可以跨越更长的时间和更广的组织边界。不能把后者直接当成前者的抽象版本，也不能把现场看板简单视为学习型组织的可视化证据。为了比较，需要选择同一个现象，如因压缩库存而导致供应异常时的交付困难，再分别列出两种解释会优先测什么、先改什么和何时承认失败。若精益实践已充分包括异常反馈、团队学习和关系调整，则认为它只关注S的判词要收窄；若系统思考无法给出明确干预次序，其理论覆盖很广也不意味着预测更强。

带 走 的 话

精益看流程里的浪费，系统思考看长期的反馈，两种“系统”问的不是同一个问题，不能互相取代。

小　账

这一年读出了什么？ 1990年两部书同年出版：精益生产重组了已有生产技术的解释（B），圣吉提出系统学习的新综合理论（D）。

怎样算它错了？ 若精益企业只靠静态局部指标仍能充分处理跨部门协作与学习，“系统反馈必然被压缩掉”的强表述就要修订。

◆

72

第 72 章

1991年　科斯获经济学奖：企业命令为何并非免费

◆ 一、事件是什么

1991年10月15日，瑞典皇家科学院宣布将该年度经济学奖授予罗纳德·科斯，理由涉及交易成本、产权与经济制度结构和运作。[7]　这是对科斯此前长期研究的认可，不是他在1991年才提出企业存在的解释。其1937年《企业的性质》与1960年《社会成本问题》提出的不同问题，必须分别置于原始年代。获奖事件能证明跨学科研究的制度化承认，却不能证明任一企业的组织方案已经因此获得最优性认证。

◆ 二、过去学派的输入

传统管理研究常从组织内部出发，讨论经理如何命令、员工如何合作、岗位怎样分工；经济学中的价格协调则从企业外部交易与资源配置出发。科斯的问题连接两端：既然市场能够协调供需，为什么企业仍会以管理命令组织一部分活动？关键不是简单说“企业比市场更有效”，而是比较不同安排下谈判、搜寻、履约、监督以及内部协调的总成本。产权与契约关系也会影响什么可以通过市场进行交易，什么交给内部组织。第49章的经济学×管理学接口因此拥有一个可以独立检验的交接点。

◆ 三、当下意义需要

1990年代企业面对外包、服务化与新的信息系统选择时，管理者不只需要问“哪个部门成本更低”，还需要问“工作应该放在企业里做，还是交给外部组织”，以及这种决定怎样影响质量、责任和知识积累。若把采购价与内部工资直接比较，而不计沟通失真、监督、违约和重新谈判成本，所谓节省可能只是把支出转

到别的账户。反过来，企业内部也不天然低成本；层级过多、审批繁复会增加行政成本。科斯解释的是相对制度安排，而非歌颂任何一种组织形式。

◆ 四、输出初判C同台

1991年的获奖，使管理组织、经济制度与法学上的产权议题进入同一个公开评价节点。它并未提供一份可直接实行的企业管理流程，因而不应记作流程改写B；相对于纯理论D，奖项本身又包含跨学科研究贡献的制度承认。本书暂判C，附记理论内容的发生远早于这一年。获奖事件与理论影响是不同层级证据，不能让获奖的荣誉自动替代理论的适用边界。

◆ 五、SDE起点与竞争解释

在出生证式分析中，科斯将行动者视为会在不同制度约束下选择协调形式的参与者，将企业边界、合同和交易关系作为重点对象。本书可以将交易方式变化作为D，将既有产权与监督能力作为E，将最终形成的组织边界作为S；但这只是研究次序的一种映射，不是科斯著作的原文方程。抓手依赖则问：若企业长期按照“采购单价最小”来管理外包，相关岗位、采购软件和语言会不会妨碍其看到履约总成本？这一问题已有交易成本理论能解释相当部分。本书只有提出额外的可判别预测，才有必要独立提出“抓手锁定”。

◆ 六、失效条件与生活影子

如果在具体情境中，内部管理与市场采购的相对成本并不能解释企业边界选择，而权力关系、制度合法性或技术互补性能够提供更强解释，就不能坚持交易成本是唯一决定因素。反之，若只依靠“交易成本”这个名称解释任何交易选择，而不测量具体成本构成，理论也会滑向先验保护。老陈考虑把豆浆外包：外包价便宜，但供货时间不稳定，凌晨发生问题无人接电话；自己做需要设备和师傅，也有浪费风险。他需要比较的不是两张孤立报价，而是两种经营关系的全周期成本。这里应同时保留合同责任、协作质量与应急能力，不把它们全部机械折算成已经测准的金额。

◆ 补充辨别：交易成本不是随意装入的筐

既可以把组织内部的协调费用算作成本，也可以把外部合同签订、监督和争议处理算作成本；如果每出现一个案例都事后把失败的一方说成“隐含成本更高”，就不能形成独立预测。研究应在决策发生以前登记可能的主要成本，比较外包和内部化后的实际变化，还要排除质量、技术与法律约束的明显差异。尤为重要的是，长期外包可能改变企业掌握知识的能力，内部化也可能改变市场供应关系；今天选择协调方式，可能在明天改变用来判断协调方式的E。这正是SDE与交易成本理论可以发生实质对话、而不是互相贴标签的位置。

带 走 的 话

企业命令并非免费，要比较的不是两张孤立报价，而是两种经营安排的全周期成本。

小　账

这一年读出了什么？ 1991年科斯获奖让管理组织、经济制度与产权议题同台（C），理论内容在1937年与1960年早已提出。

怎样算它错了？ 若内部管理与市场采购的相对成本解释不了企业边界，而权力、合法性或技术互补解释更强，交易成本就不是唯一因素。

◆

73

第 73 章

1992年　平衡计分卡：财务数字之外的组织价值怎样进入管理视野

◆ 一、事件是什么

罗伯特·卡普兰与戴维·诺顿在《哈佛商业评论》1992年1—2月刊发表《平衡计分卡：驱动绩效的衡量指标》，讨论传统财务指标难以充分反映长期能力及改进活动，提出同时观察财务、顾客、内部流程、创新与学习等方面。[8] 这里的表述依据1992年文章，而不是将后续十年发展出的战略地图与完整绩效实施体系全数倒灌到原论文。出版日期、理论内容和企业是否成功应用这套方法，属于三个需要独立查验的事实层次。

◆ 二、过去学派的输入

第26章德鲁克关心目标与自我控制，第30章已讨论平衡计分卡及OKR，第13章谈目标替代，第20章追问团队关系和绩效之间的联系。平衡计分卡并不是废除财务衡量，而是反对财务指标独占解释权：仅看当期利润，可能忽略客户忠诚、内部过程、员工学习与未来能力。它把不同部门的成果并列在一张管理图中，使管理者更容易看到“账面结果很好、客户体验却在恶化”之类的矛盾。不同指标之间并非简单相加，某项改善也未必必然带来另一项改善。

◆ 三、当下意义需要

当企业投入培训、研发或服务关系建设时，这些行动的成本可能当期立即出现，收益却需要较长周期。只看本季度利润，经理便可能削减决定未来能力的投入。平衡计分卡试图建立近期结果与长期潜能之间的桥梁，让此前被视为软性、难核算的活动获得讨论位置。但新的指标越多，管理负担也可能越大；一个员工若同

时承担营收、满意度、成本、培训和流程五类目标，就需要明确指标之间的优先关系，否则“平衡”只是表格数量增加。

◆ 四、输出类型：初判B改写

这一理论把已有绩效管理的衡量对象从财务扩展到多种相互关联的维度，并提供组织实施的可能抓手。与单纯的质量奖A不同，它主动修改了“用什么判断管理成果”的起点。但1992年文章的发表本身不能证明所有采用平衡计分卡的企业都实现了长期成功。这里的B首先意味着理论结构发生改写，实务变革的效果要另由纵向案例研究证实。事实上，它一方面可能减少财务单一化，另一方面也可能制造新的指标惯例。

◆ 五、SDE重读：被看见的不等于被理解

S可以登记财务结果、客户体验与学习状况的可观察表现；D关注顾客留存、改进速度和能力积累的先后关系；E关注部门协作、员工技能和客户使用场景的约束。平衡计分卡试图使原来难以比较的E和D通过可见指标进入管理决策，似乎支持“量化当家”。但这不等于价值本身已经被全面测量。比如“培训小时数”不能代表掌握知识，“客户满意分数”不等于客户真实需求全部得到满足。量表是现实的局部代理，而不是被代理关系的全部内容。

◆ 六、竞争解释与失效条件

组织学习理论同样指出短期财务结果不能穷尽组织能力；制度主义则可解释企业为何为了显得现代化而采纳流行计分卡；目标替代理论会注意新指标何时变成独立追求对象。若大规模组织比较表明非财务指标的引入并未改善管理者发现长期风险的能力，或者只引发新的报表负担，我们就不能把“指标更多”视为必然进步。老陈给三家店加上回头客比例、员工技能和食品安全三类信息，可能更快发现利润好看而老客户减少的问题；但如果他只要求把培训次数填满，店员的手艺不一定改善。这里最需要检验的，是各维度之间能否产生可以辨别的行动修正。

◆ 补充辨别：指标相加不等于价值平衡

一个看似多维的计分卡，仍可能通过奖金、晋升和会议议程形成实际上的单一主导项。例如表上列出客户、学习与流程三类指标，但真正决定经理考核的仍是财务结果，那么形式上的多角同时可见，不代表三角在组织中得到平衡。研究者应记录同一指标在报告展示、资源配置、决策否决权三个环节的地位。只有出现价值冲突时组织选择了什么，才能辨认哪一种指标真正“当家”。这也为第52章建立“可量—采用—优先—锁定”四阶段提供经验检验的可能。

带 走 的 话

计分卡让财务之外的价值被看见，但被看见不等于被理解，指标相加也不等于价值平衡。

小　账

这一年读出了什么？平衡计分卡修改了“用什么判断管理成果”的起点，暂判B改写；但奖金与晋升仍可能让财务成为实际的单一主导项。

怎样算它错了？若大规模比较表明引入非财务指标并未改善发现长期风险的能力，只添了报表负担，就不能把“指标更多”视为进步。

◆

74

第 74 章

1993年　企业再造与IBM换帅：不是所有问题都能靠多加一个部门解决

◆ 一、事件是什么

迈克尔·哈默与詹姆斯·钱皮的《企业再造：企业革命宣言》于1993年出版，提出从端到端业务流程重新设计工作，而不是只在既有职能边界里微调。[9] 同年路易斯·郭士纳成为IBM首席执行官，这一任命有IBM官方历史记录为据；[14]但不能因为其后企业经营发生变化，就断言那一年已完成再造，也不能将IBM转型完整归功于这本书的影响。本节将著作观点与企业实践放在两栏，而非合并为单一成功叙事。

◆ 二、学派输入

第11章法约尔把管理职能抽象出来，第12章韦伯说明正式职位和程序的稳定作用，第9章运筹学在既定目标与约束下寻求优化，第42章讨论项目与敏捷响应。企业再造对它们提出的挑战在于：如果顾客感受到的是从订货到交付的整个过程，而管理部门只对各自局部负责，那么每个部门都达标，仍可能出现整体等待很长的结果。流程不是职能部门的简单拼接，信息重复录入和责任反复转交可能是组织边界的直接后果。

◆ 三、意义需要：整体服务为什么被局部最优拖慢

一张复杂订单从销售到财务、采购、仓储、发运，每个部门都有自己的表格与审批。销售快速接单，采购及时询价，仓储准确记录，却因为制度衔接而多次返工。管理者可以选择给每个部门增加绩效要求，也可以重新定义“一个订单从哪里开始、到哪里结束、由谁对全过程负责”。后一种选择正是再造的吸引力。然而，

取消流程节点也可能减少必要的安全检查和权责分离；“端到端”不应成为一刀切地削减专业判断的口号。

◆ 四、输出：初判B改写

1993年管理思想的主要变化，是从改善部门内部活动转向重新组合跨部门流程。再造强烈要求修改旧的工作分工、职位关系与信息系统，属于对既有管理抓手的挑战，而不是简单叠加一个新表格。但这一年发生的是具有影响力的著作发表与某些组织领导更替，实际项目效果需要按企业、按年份分别考证。IBM的经营转型可以作为后来研究的对照场景，不作为本书未经验证的直接因果证明。

◆ 五、抓手依赖的逆向检验

本书指出管理抓手在工具、人才、语言三层被锁定。流程再造的困难可能正来自这三层：软件以部门字段设计，员工按照部门职责获得升迁，会议只谈“哪个部门完成率高”。即使画了一张新的客户流程图，若考核权和资源分配仍然按照旧部门运行，新流程可能沦为空壳。可是这一解释也已被组织惯例理论、互补性研究和变革管理文献涉及。本书必须追问它是否能提供独立预测，例如：改革中先改变跨部门责任结构，与只替换流程软件相比，哪一组更容易避免职责回弹?

◆ 六、竞争解释、失效条件与生活影子

企业再造与持续改善不是一对必然互斥的答案；有些成熟流程适合渐进优化，有些遭遇技术与客户变化的流程需要结构性调整。若一个具体组织的主要问题来自顾客需求定义错误，再造既有流程可能只是更快地完成错误任务；若改革忽视必要监督，风险可能增加。研究应观察交付周期、返工、客户损失及员工能力变化，而不是仅以组织扁平化作为成绩。老陈三家店要求顾客先在窗口付款、再去另一窗口领票、最后排队取餐；每一步都有人负责，顾客仍等很久。重新设计收款取餐流程或许比要求每个窗口再快10%更有效，但如果没有清楚的食品安全责任，流程快也可能埋下隐患。

◆ 补充辨别：再造带来的新关系成本

流程再造常把过去划给不同部门的活动重新接在一起，却可能改变员工的专业身份、权限范围和投诉渠道。原本可以向两个部门分别提出异议的客户，可能面对一个端到端流程负责人，却更难找到独立复查渠道；原来掌握特殊经验的职员可能失去岗位，知识也随之流失。因此评价再造，不能只看平均办理时间和总编制变化，还应包括严重错误、申诉处理、知识保存和技术切换成本。若这些成本被排除，流程越快未必表示有效管理越好。这种损益重新分配，需要与科斯的交易成本、法学制度边界及批判管理研究对照。

带走的话

每个部门都达标，顾客仍可能等很久；整体流程不是职能部门的简单拼接。

小　账

这一年读出了什么？企业再造要求按端到端流程重组工作，挑战既有抓手（B改写）；同年郭士纳掌IBM另栏记录，不作直接因果证明。

怎样算它错了？若先改跨部门责任与只换流程软件相比，职责回弹并无差别，本书“抓手三层锁定”的独立预测就站不住。

◆

75

第 75 章

1994年　明茨伯格批判战略规划：计划表何时夺走了现场判断

◆ 一、事件是什么

亨利·明茨伯格1994年出版《战略规划的兴衰》，同年在《哈佛商业评论》发表《战略规划的衰落与再兴》，对以程序和专家部门代替战略形成的倾向提出批评。[10][11] 其中心争论不是“计划有没有用”，而是正式规划是否能够自动产生战略，计划人员怎样支持、而不是取代经理和团队在真实行动中的学习。出版社书目和期刊发表可以确证日期；各种企业是否因此减少规划部门，需要另外寻找实践证据。

◆ 二、过去学派输入

第26章德鲁克把目标与成果联系起来，第27章钱德勒研究战略与结构，第28章已经将有意战略和涌现战略作对照。明茨伯格提醒管理者，战略并不总是先由高层设计完毕，再要求组织执行。某些方向是连续行动以后，研究者才看见其稳定模式；有时管理者以为自己在严格执行规划，实际上是根据反馈不断变更实施办法。这里必须区分“事前明确的意图”“已发生的行动模式”和“事后整理的战略故事”，否则一切结果都可以被说成先前战略的正确证明。

◆ 三、意义需要：组织为什么要给未计划的发现留位置

计划有明确优势，它能够协调资源、安排预算并降低部分不确定性。但如果环境变化快于计划调整周期，组织可能被迫面对两种压力：沿既定目标运行才能保持可问责性，修改目标又可能是响应新机会的必要条件。战略形成研究的困难，是如何判断一个临时发现值得成为新方向，而不是短暂噪声。既不能用年度规划表阻止所有试验，也不能把每一次偶然成功都包装为深刻的战略洞察。

◆ 四、输出与类型：初判B改写，附记D理论贡献

明茨伯格主要在理论上改变对战略形成的理解，挑战“计划可生产战略”的强预设；其效果可被视为对既有规划观念的概念改写。但1994年著作自身仍是理论发表，若按事件性质而非理论作用分类，也可以标D。本书明确列示两种编码条件：看事件当年的可核事实，D更稳妥；看它对既有学派解释起点的修改，B更贴切。正式总账采用“D主码／B作用码”，不人为抹去分类张力。这个例子也将用来检验判词三是否足以描述复杂思想事件。

◆ 五、六路径与主命题的压力测试

第48章认为涌现战略可能接近D→S→E：先有行动差异，再看到持续的模式，最后把模式纳入组织的资源和关系。但明茨伯格的研究不是声称组织永远只需要走这一条次序；不同战略形成方式有不同条件。若管理者能够借助定期复盘、模式识别和资源调整稳定运行涌现战略，即使不把一切压缩为单一日常数字，便会削弱“不可量化者只能留在边缘”的主命题。我们不能先把它判为边缘，再用这个判决证明主命题正确。

◆ 六、竞争解释与失效条件

组织学习理论可以解释从经验中修订行动；行为企业理论已经研究问题性搜索和组织目标；演化理论研究惯例与选择。明茨伯格的增量在于战略形成的具体逻辑和对过度形式化规划的批判，而非凭空创造“行动能带来新认识”的事实。若大量组织在高度变化的情境中仍可以依靠固定年度规划持续找到更好的适应方式，某些对计划局限的强说法就需要收窄。老陈原想主做堂食，后来连续几个月发现通勤顾客更需要可以边走边吃的早餐。几次自发调整后才出现新的主营结构。店里可以随后把这种变化写进战略，但不能把后来写的计划当作此前变化的真实原因。

◆ 补充辨别：涌现不等于没有责任

事后发现新的战略模式，不能免除管理者解释资源为何被这样使用的责任。研究者可以同时保存三个版本：当期正式计划、实际行动时间线、事后总结出的战略。三者发生差异时，不先认定哪一个更高级，而是追查差异来自现场发现、偶然

事件、部门权力还是有意识的实验。若事后总结无法提出与随机变化相区分的新预测，所谓涌现战略就容易成为成功故事的包装。相反，如果团队能够持续保存偏离计划的证据，并说明为何某些偏离值得扩大，这才是可以进入组织日常的学习程序。

带 走 的 话

战略不总是先设计好再执行，但事后写下的计划不能当作此前变化的真实原因。

小　账

这一年读出了什么？明茨伯格挑战“计划可生产战略”的强预设，本书记作“D主码／B作用码”，不人为抹去分类张力。

怎样算它错了？若大量组织在高变化情境中靠固定年度规划仍能持续找到更好的适应方式，对计划局限的强说法就需收窄。

◆

76

第 76 章

1995年　知识创造：最难登记的组织能力

◆ 一、事件是什么

牛津大学出版社记录显示，野中郁次郎与竹内弘高合著《创造知识的企业》于1995年出版，讨论企业如何通过显性与隐性知识的相互转换创造新知识。[12]　这一节点属于可确定的书籍发表事实，不能仅凭出版社简介宣布SECI循环已被全球企业验证。还需要注意，“场”（ba）在野中后续不同著作中进一步展开，不能将所有后来形式在1995年的出版节点上都写成完整定论。

◆ 二、学派输入

第36章详细研究野中与竹内的知识创造理论，第35章处理阿吉里斯与圣吉，第34章讨论组织惯例，第32章研究资源能力。既有科学管理偏好可分解作业、可记录进度，知识创造研究却从另一处出发：一名有经验的师傅为什么能在说明书没有写出的情境中作出判断？团队怎样把个体经验转换为共同使用的知识，又怎样让书面规则重新进入人的熟练行动？组织的知识不只是资料库存，也不是成员脑袋里知识量的简单相加。

◆ 三、意义需要：从复制经验到创造经验

组织规模扩大，需要传播知识；环境快速变化，又需要创造旧教材里没有的知识。仅强调复制，可能形成高度稳定却无法处理异常的组织；仅强调自由试错，也可能让每次经验都停留在个体身上。知识管理真正困难之处，是把可以共享的部分转化成可靠记录，同时保留通过实践判断情境的能力。尤其在企业使用流程图和数据库时，容易以“文档数量”代替“组织学到了什么”。这类评价失真与第52章量化问题直接相关。

◆ 四、输出初判D纯理论

1995年可核实的主要事件是理论著作出版。它创造了能够被讨论与检验的知识转换模型，并不意味着组织实践始于该年，也不能用未来的知识管理系统部署作为当年的成果。若之后出现与理论明确相关的培训、流程和岗位，那应当在后续年份另行登记，符合判词三“过去学派实践记录”与“当下意义需要”分开的原则。该理论和SDE的关系，必须先按作者自身概念重建，不能把SECI直接翻译成S、D、E便宣布理论统一。

◆ 五、与SDE发生学的相遇和边界

SECI描述不同知识形态之间的转换，强调人与人共同活动的重要性；SDE尝试从显露、差异序列和特征纠缠的关系研究知识形成。二者在“知识不是凭空装入”这一问题上存在交汇，但研究单位、证据形式和预测要求不同。若将野中的共同经验环境直接等同E，容易消除原理论对隐性知识、社会化和内化过程的细致区分。更好的接法，是选择一个研发团队，分别根据SECI和SDE解释知识传播出现的困难，说明两者在什么地方提出不同干预建议，再用后续实践结果比较。

◆ 六、竞争解释和失效条件

组织学习、实践共同体、知识基础企业理论与创新研究都能解释知识积累的不同侧面。若SECI只是在成功创新企业里找得到漂亮的循环，失败企业也能被事后归为“转换未完成”，它就可能缺乏可错条件。实际研究应预先说明何种行为属于某一转换、哪些变化表明新知识真实被采纳，以及何种观察会让模型需要修订。老陈最会和面的师傅离职，年轻伙计拿着完整配方却不能处理气温骤变，说明记录无法穷尽经验；但只有老师傅在场才能解决问题，也说明企业仍未形成可靠的知识共享方式。两者都不是简单的好坏评判，而是新的研究任务。

◆ 补充辨别：新知识与新文件的证据不同

当一个小组完成操作手册，至少可以证明信息被记录，却不能据此证明团队形成了新的有效知识；当师傅示范一次，也不能证明新人能够独立应对变化。可以用分离原有指导者之后的迁移任务测试、跨班组互助记录以及新情境中的错误纠正，

观察知识是否进入组织能力。若显性记录数量持续增加，实际任务表现却不改善，知识管理存在指标替代；若没有大型文档系统的团队也能稳定地跨情境传递经验，则“知识必须先量成表格才成为抓手”要缩窄。此类材料将直接冲击第52章关于可量化性与主流化关系的预测。

带走的话

组织的知识不是资料库存，手册写完了，不等于团队真的学会了新东西。

小　账

这一年读出了什么？《创造知识的企业》提出显性与隐性知识相互转换的模型，1995年判D纯理论，不能把SECI直接翻成S、D、E。

怎样算它错了？若没有大型文档系统的团队也能稳定地跨情境传递经验，“知识必须先量成表格才成为抓手”就要缩窄。

77

第 77 章

1996年　通用电气推进六西格玛：指标怎样进入管理人员的职业路径

◆ 一、事件是什么

美国质量协会（ASQ）刊载的一线参与者回顾指出，杰克·韦尔奇在1995年9月已宣布六西格玛将成为通用电气的重要优先事项，并在随后开展培训；因此，把“六西格玛首次在1996年提出”写成确定事实是不准确的。[13]　本节以1996年为“通用电气全面推行六西格玛”的节点，准确表述为“在1995年启动之后，1996年进一步组织化推进”，不把起始年份与扩展年份混淆。关于具体投入额、项目数量及财务收益，因不同资料的核算口径不同，不在证据不足时编造精确结果。

◆ 二、学派输入

第10章总结科学管理如何把作业和偏差变成可记录的对象，第38章讨论丰田现场改善，第30章讨论绩效体系，第47章则研究工具、人才、语言三层锁定。六西格玛具有统计质量管理的基础，所关注的不只是最终不合格品数量，还包括过程变异、问题界定、测量、分析和改进。它被大企业采用以后，可能从技术工具进一步变成员工培训、项目评审和职业评价的一部分；但这三层的形成时间与强度，需要依据组织资料分别核实。

◆ 三、意义需要：为什么改善过程必须能够跨业务重复

当企业拥有大量工厂、服务与业务单位，单靠每位经理凭经验解释“质量出了问题”会增加协调难度。拥有共同问题定义、数据口径和改进步骤，可以让跨单位讨论更容易进行。可是工作对象不总是稳定生产批次，某些客户交互、设计试验和紧急服务缺乏足够的独立重复样本；如果所有任务都使用同一套质量指标，可能把

异常条件视为噪声，或把不可量化的判断排除出绩效图表。方法的有效性取决于任务结构，而不是企业是否把方法写成统一战略。

◆ 四、输出类型：初判A加固

这一事件将统计质量和过程改进的已有方法推进到大型组织的管理制度中：质量不只在工程师手中，也进入领导者的目标与培训体系。因此首先属于对既有质量管理学派的加固；如果在具体业务中出现对目标、岗位和流程的重新设计，也可能形成局部B改写，但需另有证据。1996年的宣传材料、培训规模和项目结果应分栏记录；不能以口号或媒体统计代替经过独立审计的成效证据。

◆ 五、抓手依赖的三个可检验环节

工具层包括测量定义、项目表格、分析程序；人才层可能包括受训的改进专家、经理及跨部门队伍；语言层可能包括缺陷、变异、项目收益和质量级别等共同概念。如果三层高度嵌入，“换工具”可能变得困难。但难换不一定证明工具无效，恰恰也可能意味着团队积累了难以随意丢弃的共同能力。第52章“量化当家”的重要考验在于：企业采用六西格玛是因为可以量化，还是因为高层赞助、历史质量压力与管理制度支持？量化必须与这些竞争解释分开识别。

◆ 六、竞争解释、失效条件与生活影子

组织惯例理论可解释训练和复用为什么保持方法稳定；制度理论可解释优秀企业形象与内部推广之间的关系；人力资源研究可解释培训如何改变晋升激励。若组织可以在缺少稳定数字指标的任务中长期使用某套改进程序，或企业虽高度量化却没有形成三层锁定，“量化决定抓手主流化”的强版本便需要修订。老陈给三家店统一建立“延误、退单、损耗”记录，每周查异常原因；很快发现某分店退单高，是包装在雨天易破，而非伙计态度不好。指标因此帮他发现机制。但如果他为提高合格率干脆不接难做的订单，数据改善就可能意味着服务范围缩小。好的改进必须同时核对“指标变了”和“顾客真正得到什么”。

◆ 补充辨别：统计过程与组织政治不能混为一谈

六西格玛的技术层次要求理解数据的生成过程、抽样条件和变异来源，组织推广层次则涉及谁有资格定义项目、怎样核算改进收益和哪些岗位得到奖励。这两个层次可能互相支持，也可能互相扭曲。假如一次项目减少了账面缺陷，却把复杂客户推向更昂贵的人工处理环节，技术指标改善与整体服务改善之间就出现差异。研究者必须检查统计口径是否随着政策改变，是否有未记录的任务迁移。与1987年的标准化不同，此处更值得观察质量方法怎样进入人员培训和职业路径，而不是仅统计质量文件总数。

带 走 的 话

指标进入职业路径以后很难再换，但难换不一定证明工具无效，也可能是共同能力在积累。

小　账

这一年读出了什么？通用电气在1995年启动后于1996年组织化推进六西格玛，把统计质量方法推进大组织的管理制度（A加固）。

怎样算它错了？若组织在缺少稳定数字指标的任务中长期使用某套改进程序，或高度量化却未形成三层锁定，“量化决定主流化”便需修订。

◆

编末

本编总账

◆ 十年综合判断：从“把管理写成标准”到“追问标准漏掉了什么”

这十年最容易被误读为一场连续的进步：1987年建立标准，1988年颁发质量奖，1990年推广精益，1992年产生多维计分卡，1993年进行流程再造，1995年研究知识创造，1996年将统计改进制度化。若把这些节点排成“方法越来越现代”的直线，便会掩盖各理论面对的不同问题。

标准关注跨组织可信性，质量奖关注公开认可与比较，战略意图关注能力尚未充分形成时的长期方向，精益重视流程连续性，系统学习研究反馈关系，科斯追问企业边界，平衡计分卡试图防止财务结果垄断评价，流程再造改变工作界面，涌现战略改变战略形成的时间逻辑，知识创造追问经验如何形成与转移，六西格玛将过程变异与组织培训连接起来。它们不是同一条道路的不同站点，而是社会复杂互动在不同位置显露出的不同困难。

◆ 第一项综合判断：质量可审查化与质量有效性不是一回事

1987年的标准与1988年的奖项均有助于管理语言规范化，但两者解决的问题不同。标准侧重建立可以被共同理解和审核的管理要求；奖项还加入组织之间的公开比较和声誉激励。两者可能交叉，却不能把前者的证据直接用于后者的价值判断。若研究者只有认证记录和获奖名单，尚不足以回答顾客是否获得更可靠的产品。这里需要提出两个并行的研究指标：制度实施强度以及真实任务结果。两者差异越大，越值得研究究竟哪一层抓手已被固定，以及组织是否仍允许现场提出异议。

◆ 第二项综合判断：目标至少有三种不同的时间结构

1989年的战略意图强调指向尚未达到的远景；1992年的平衡计分卡要求把目标转换为当期可监督的信息；1994年的涌现战略则提示许多稳定方向是行动以后才被识别。若把三者全部写为“目标管理”，便会错过最重要的冲突：目标究竟先于能力、伴随能力，还是在能力变化之后被重新发现？第55章的“目标来路登记”因此必须与这三种既有理论对话。新的记录制度若只能区分谁先提出目标，而无法说明目标如何经过协作、争论和实际经验被确认，就没有增加多少知识。为了验证，未来可在同类项目中登记最初目标、各次修订原因与事后结果，考察何种调整真正提高了长期任务能力。

◆ 第三项综合判断：组织内部与外部都存在不可忽略的协调成本

1991年的科斯使“企业为何存在”成为能够与交易费用相关联的问题；1993年的流程再造则提醒我们，即使活动都放在同一家企业，旧的职能边界也可能增加内部协调成本。把这两年合起来，便会发现企业边界和部门边界都不是自然给定的常量。企业可以通过外包改变外部契约，也可以通过再造改变内部流程，但两种变化都可能影响长期知识积累、监督责任和劳动者的能力。故不能把组织再造写成纯粹减少岗位，也不能把外包写成采购单价比较。管理学需要同时研究成本从哪里减少、向哪里转移，以及哪种关系随之得到加强或破坏。

◆ 第四项综合判断：可量化性是否决定主流化，需要比“有多少表格”更严格的证据

1987年标准、1988年评奖、1992年计分卡及1996年六西格玛，看起来都支持量化促进工具扩散。但是1989年战略意图、1990年系统学习、1994年涌现战略与1995年知识创造，既可能缺乏单一日常指标，也可能通过管理培训、共享概念与实践程序产生长久影响。二者并列并不自动推翻本书的主命题，因为“主流”需要预先定义；却足以阻止把它表述成已证实的历史定律。要检验，至少区分四个层次：核心对象能否测量、测量是否被组织采用、采用后是否获得实际决策优先权、是否长出工具人才语言三层锁定。若可量化只影响第一个环节，而后续由权威、行业模仿、专业资格或组织文化主导，主命题就需要明显收窄。

◆ 第五项综合判断：奖项和著作的年份不是思想诞生或应用成功的年份

1991年的科斯奖奖励的是此前数十年的研究；1990年的精益著作总结较早形成的生产实践；1996年的通用电气推广接续1995年的启动。把获奖年、成书年和管理实务起始年混成一个时间点，就容易制造虚假的思想因果。下编必须让读者看清三种时序：理论提出的时间、社会认可的时间、组织实际采用及获得效果的时间。判词三在这里主要是一套组织叙述的方法，而不是判断因果的万能工具。当三条时序无法核对时，必须写“尚不能判断发生关系”，而不是用熟悉的理论名词填补证据空白。

◆ 第六项综合判断：把上编的“出生证”真正带回事件

如果一项管理工具出现异常，需要先问它预设怎样的人、怎样的事，再问它在什么条件下失效。例如标准体系预设规则能够被说明和审查；战略意图预设组织可以建设尚未具备的能力；平衡计分卡预设多种表现可以进入共同评价；知识创造预设成员之间能够传递并改造经验。每个预设都可能在特定情境下合理，也都可能在其他情境中失灵。

新的研究不是把这些前提统统斥为偏见，而是识别它们获得解释力的边界。老陈经营三家早点铺，如果今天只保留一张“经营总分”，就会把标准、顾客、团队学习和长期目标压成同一个数字；若让每一种指标永远独立，又可能无人承担整体决策。真正的管理研究任务，是说明在什么条件下应当连接、区分或撤回某个抓手。

本编暂存的研究结论是：这一阶段的管理思想变化，不只是“可量化的方法逐渐胜出”，而是**管理者在可审查的秩序、可调整的流程与难以形式化的知识之间，不断重新安排判断责任**。这句话是本书的解释性归纳，不属于上述原著的联合声明。它能否成立，应由后续企业史、行业比较与组织过程数据继续检验。尤其值得追踪的，是这十年为下一阶段留下的三个开放问题：组织如何通过信息系统使流程更加可见；当透明度增加时，谁拥有修改指标和制度的权力；当知识不断发生时，如何防止新知识被已有管理语言压成旧问题的答案。

◆



第　十　四　编

1997—2006：互联网、丑闻与治理

导　语

假设老陈的早点铺从一家店扩张到几家连锁店，1997年的问题是熟客不断增加，照着老顾客的口味做固然稳妥，却很难知道附近学校的年轻人正在改变早餐习惯。1998年，老陈写了一本店规，人人知道哪些事可以自己做、哪些事需要请示。1999年，他发问卷了解员工是否愿意留下。到了2000年，他又听说网上订餐才是未来，想借钱开一个网站；2001年，网站开发团队说计划要不断改，而财务负责人却说收入数字越来越漂亮。这十年里，他用来观察组织的尺子越来越多，事情却没有因此变得一眼可见。

这个“老陈的早点铺”是贯穿全书的**构造情境**，并非企业真实经历。它有一个方法上的用处：把读者熟悉的生意问题，与历史上发生在不同国家、不同行业的大事件分开。我们不是说小吃店与科技企业、证券市场或者航天工程遵循完全相同的规律，而是借它先发现一个需要解释的关系——人们为了解决旧问题建立的制度、指标和行动习惯，可能使新的问题更容易被发现，也可能使新的问题不再容易进入组织视野。

按照第321号专著第20章的读法，这十节都使用第三句判词：**管理事件＝F（过去学派的实践记录，当下的意义需要）**。这里的函数表达式是分析框架，不是经过参数估计的经验方程。每一节区分六个问题：发生了什么；哪些既有学派为它提供了理论输入；当时为什么需要这样一种回答；实际产生了什么输出、属于加固A、改写B、同台C还是纯理论D；它如何对旧起点进行检验、修正或保护；什么情况会推翻本书当前的判断。判词类型是本书编码，不是当事企业或研究者自己的身份标签。

这十年的时间线并非一条由落后到先进的单向道路。1997年的创新理论追问好企业为何会失败，1998年的企业基本法试图把快速成长的组织写成共同规则，1999年的敬业度研究把长期被称作“软”的工作条件压缩成可用数字；2000年互联网泡沫让市场信念和价值评估受到检验；2001—2003年的重大事件又迫使管理学面对财务披露、组织安全和对异议信息的处理。2004、2005年出现新的组织自主性实验，2006年管理研究自身提出“哪些做法真的有证据”。它们的实际历史并不服从预先安排好的结论。

78

第 78 章

1997年 《创新者的窘境》：做对眼前的事，为什么仍可能输掉未来

◆ 一、事件是什么

1997年，克莱顿·克里斯坦森的《创新者的窘境》出版。该书讨论的不是“管理者懒惰导致失败”这种常识性故事，而是那些认真倾听客户、改进现有产品、把资源配置给看起来回报更好的业务的企业，为什么仍可能在技术与市场变化中丧失领先地位。原著以存储设备等行业的历史为主要材料，区分了对既有客户持续提升性能的创新，与起初难以满足主流客户、却可能在新市场或低端市场成长的颠覆性创新。它并未证明所有新技术都是颠覆性的，也并未断言一切成功企业必然衰亡。

理解这一事件，要先把“著作在1997年出版”和“其中的全部思想于1997年首次出现”分开。相关研究早在此前已展开。本节以书籍出版作为年度节点，是为了标识一种管理难题在当时获得系统表述，而不是捏造一个突然发生的市场事件。真实行业变化具有更长的时间跨度。

◆ 二、输入：哪些学派已在场

与上编第37章相连，此书最直接面对目标管理、竞争战略、资源配置和组织惯例。德鲁克一脉要求管理者认真回答谁是顾客、成果是什么；波特提供通过市场位置与竞争力量判断资源方向的方式；资源基础理论强调能力积累和企业之间的长期差异。它们都能够帮助企业减少盲目行动。克里斯坦森并非否定这些工具，而是提醒：当工具用现有客户、现有市场、现有利润结构来选择项目时，决策理性本身可能对新路径造成系统性筛选。

因此，本书为这项理论填写的出生证不能写成“主体是不会创新的老企业”。更准确地说，主体是被现有资源分配程序和客户关系约束的组织；客体是具有不同

价值网络和需求演化路径的创新机会。抓手不只是某一个指标，而是判断哪些业务“值得投钱”的决策规则。它可能同时嵌在预算表、组织人员经验以及“我们了解客户”的管理语言中。

◆ 三、当下的意义需要

企业必须在持续改善与寻找新市场之间分配有限资源。把所有资金交给没有可靠收入的新项目并不理性，但只接受能够通过现有业绩考核的项目，也可能使后来重要的机会一开始就被排除。此时的意义需要是：如何在维护今天的员工、顾客与利润的同时，为尚无法用旧指标证明自己的机会保留试验空间。这个问题不只关乎创造，也关乎现有责任承担方式。

◆ 四、输出与判词

本节初判**D：纯理论**，但它具有后来影响实践制度的潜力。1997年的确定事件是理论著作发表，而不是所有企业当年立即改变组织架构。将其判为D，是尊重证据层级。其理论输出是改变判断失败原因的视角：失败可能不是没有足够努力执行已有标准，而是标准本身决定了哪些新机会根本得不到持续实验。如果后续能追踪到企业确实据此重设独立团队、预算机制和市场试验制度，那属于后续年份的实践证据，不能提前记在1997年的账上。

◆ 五、它检验了什么起点

这一研究特别适合检验第321号的“抓手依赖”。组织曾经依靠客户满意度、利润率和市场份额取得成就，工具层证明它有用，人才层培养出擅长这类优化的人，语言层又把偏离现有客户需求的项目称为“不够成熟”。新项目不通过审查，可能不是审查者故意拒绝创新，而是旧有抓手正常运作的结果。但请注意：克里斯坦森已经在很大程度上说过这一问题，因此本书不能把它换成“抓手回写”四字后重新申请原创。真正需要追加的，是哪些抓手更容易获取组织权力、在什么条件下转移决定权以及如何识别失效的时间窗口。

◆ 六、失效条件与本书的保留

若典型行业材料显示，失去领先地位主要由执行失误、融资冲击或监管变化导致，而组织仍持续投资符合颠覆路径的新项目，则不能把所有失败都归入创新者窘境。若企业长期保留低利润的新市场团队却仍错失转型，也需要另找机制。同样，1997年的理论并不自动证明本书提出的“量化当家”梯度：资源配置规则也可能以客户关系、专业判断和权力结构为支撑，而非只由最易计量的价值驱动。第52章应把此例作为强竞争解释，而不是只作为支持材料。

带 走 的 话

认真听老客户、把钱投给回报好的业务，这套正确的决策规则本身，也可能把新机会挡在门外。

小　账

这一年读出了什么？ 1997年是理论表述之年，判为D：失败可能不是执行不力，而是选项目的标准决定了哪些新机会得不到持续实验。

怎样算它错了？ 若典型行业里失去领先主要由执行失误、融资冲击或监管变化造成，而组织仍持续投资新项目，这条解释就要收窄。

◆

79

第 79 章

1998年 《华为基本法》：快速成长的组织为什么要写自己的规则

◆ 一、事件是什么

《华为基本法》在二十世纪九十年代中后期历经讨论和修订，1998年3月完成审议，是这一时期中国企业管理思想史的重要文本。关于具体审议日和版本，需要以会议记录或原始版本为最后依据；目前能够核对的大学管理学院讨论及参与者回忆，均支持它在1996—1998年间逐渐成型，而不是一夜之间由某个管理顾问提出。它是企业的内部管理纲领，不是国家法律，所谓“基本法”这一名称不能让我们把企业制度与具有公权力效力的法律混同。

很多企业都有规章，但《华为基本法》的特殊研究价值不在于条款很多，而在于它尝试把持续扩大的组织所需的价值、制度、人才与经营原则放进同一个可被反复讨论的文本。其形成过程本身就是管理活动：不同参与者对原有做法加以整理、争论、接受、修改，最终把某些共识写成显露的规则。若只在多年后引用若干名言，就丢失了最有价值的过程材料。

◆ 二、输入：哪些学派进入文本

本节连接上编第11、12、13、27、33和40章。法约尔的管理职能、韦伯的正式权威、德鲁克的使命与目标、战略管理与组织制度化，都能提供比较的入口。但不能因条文中出现“组织”“责任”“价值”等词就认定它直接采纳某位西方作者的学派。要证明学术传承，需要看到起草[S03]者参考的具体书目、当事人的说明或同一条制度建议在讨论中的演化证据。

这里的主体预设，是在高速成长中需要形成共同判断的管理者与员工；客体预设，是尚未完全稳定却需要持续执行的业务、组织结构和制度秩序。抓手从一句管

理者临场决定变成书面原则、会议讨论和干部培训。与法学的制度依赖有相似之处：均通过文字、程序、责任结构使后来行动受到约束；又有重要差别：企业规章必须受法律约束，且企业有调整治理结构的不同空间。

◆ 三、当下的意义需要

快速成长的组织存在一个两难：过度依赖创始人经验，规模越大，例外和请示越多；过度强调成文原则，新业务又可能因旧规定无法迅速试验。形成共同规则的意义需要，既是减少信息传递中的误差，也是在人员不断增加后保存责任与价值方向。不过，规章的文字一致不等于所有员工真正认同，制度被培训不等于实际行为一致。

◆ 四、输出与判词

本节暂判**B：改写**。相对于依靠少数人做判断，系统性文本尝试把企业治理转为可交接的组织知识；但它没有使传统管理理论全部失效，也不能被看成全新的人类组织制度。若从某些条款看，也存在加固正式组织与责任结构的A类作用。本书采用B主、A辅，是为了指出“旧的价值判断怎样进入新的组织载体”，而非为了给企业一个创新等级。

◆ 五、它检验了什么起点

三层锁定在此可以被细查：工具层有具体文档、流程、考核与组织形式；人才层体现为管理干部对原则的学习、解释与执行；语言层是员工面对重要分歧时引用何种共同概念。但是，这三层是否真的在1998年已同时稳定形成，需要分年提供材料，不能由“有一本基本法”直接推出。本书说可量化程度决定抓手地位，而此案例更突出**解释权和制度化文本**：一个原则即使没有数字指标，也可能影响重大决策。它究竟属于三角中的哪一价值角，不能只按文本名称判断。

◆ 六、失效条件与本书的保留

如果原始档案表明，该文本只是事后的公共叙述，对关键招聘、资源配置和组织决定没有可追踪影响，就不能将其列为实践改写；如果不同部门长期按各自规则

运作，所谓统一语言也需要收窄。反过来，若有证据证明许多未经量化的原则在组织中持续发挥制度性作用，就应将其作为“量化当家”强命题的反例，而不是硬把所有原则翻译为某个隐藏数字。本节暂不评价企业成败，只研究从历史事实能够成立的管理机制。

还有一个不容忽视的时间差：制度文本的讨论过程可能已改变了参与讨论的人，即使成文条款后来被修改，这段共同辨别问题、协调意见的经验也可能留在组织里。但这一判断需要同期访谈和会议材料，不能由事后回忆直接推算。它给SDE的E＝H(S,D)提供了一个更具体的候选观测：参与起草和反复争论是否改变了跨部门解释分歧的能力？若没有比较资料，只能作为待检验研究问题。

带 走 的 话

快速成长的组织把临场判断写成可讨论的共同规则，但文字一致不等于人人认同、行为一致。

小　账

这一年读出了什么？《华为基本法》判为B主A辅：把靠少数人判断的经验转为可交接的组织知识，未量化的原则也可能影响重大决策。

怎样算它错了？若原始档案显示文本只是事后叙述，对招聘、资源配置等关键决定没有可追踪影响，就不能列为实践改写。

◆

80

第 80 章

1999年　盖洛普Q12与《首先，打破一切常规》：人的需要怎样进入量表

◆ 一、事件是什么

1999年，马库斯·白金汉与柯特·科夫曼的《首先，打破一切常规》出版，呈现盖洛普多年来关于优秀管理者和员工工作体验的研究。Q12是一组试图把工作条件与敬业度相关问题转为简明测量项目的工具。现有书目资料可以确认该书的出版年份，盖洛普官方现行说明可以确认Q12的测量目的；但“1999年第一次出现Q12”“从此所有企业开始量化归属感”等更强的时间判断，缺乏足够可靠的首发档案支持，不在本节写成史实。

更重要的是，量表并不直接读出某人内心完整的幸福或者创造能力。它选择了能够作答的项目，例如员工是否知道工作期待、是否拥有必要资源、是否得到认可和成长机会，再利用统计分析研究这些回答与某些工作结果的联系。员工的工作经验变成可比较数字，首先意味着组织获得了一种新的观察办法，不意味着这些数字已经穷尽了人的复杂体验。

◆ 二、输入：哪些学派早已在讨论人

本节接上编第16、18、19、20章。霍桑研究把群体规范及工作场所关系推入管理讨论；马斯洛、赫茨伯格、麦格雷戈分别提出动机和管理者预设问题；领导行为研究在更早时期已经有问卷、量表和行为分类。因此，1999年绝不是“人际关系学派第一次从不可量变成可量”的年份。历史上早有测量劳动态度和领导行为的尝试，后来的研究把新的构念、题项和统计验证连接起来，这是**新测量工具在既有研究基础上的演化**。

本书不应把“吸引”完全等同于敬业度，也不应把幸福、自由与创造简单归并为Q12总分。Q12关注与工作经验相关的一组因素，它的适用情境、解释范围和跨行业效果需要根据实际验证资料来判断。量表研究可以被追溯到较早的组织心理学，而非孤立诞生于某个畅销管理著作。

◆ 三、当下的意义需要

组织越来越希望知道除了薪酬和产量之外，什么会影响人员稳定、服务质量和团队合作。管理者不能仅凭个人印象判断整个团队的状态，也不可能每次都对所有员工进行深入访谈。简短、重复的测量工具因此具有实际吸引力：它降低了解信息的成本，使不同团队可以进行比较，并为改善工作条件提供相对稳定的反馈窗口。这些需要具有现实合理性，不能因为量化存在局限就全盘否认。

◆ 四、输出与判词

本节暂判**B：改写**，但须限定对象。改写的不是“人的关系首次被发现”，而是部分非财务、非产量的工作条件被组织化地转成可反复比较的管理测量。与之同时，企业是否建立起相应的岗位、预算、专业培训和组织语言，是后续需要另行核实的实践层事实。若只能证明一本书出版、某种量表流行，尚不足以证明人际关系理论已经成为占支配地位的管理学派。

◆ 五、它检验了什么起点

这一年直接进入第52章的主命题。命题认为，当某一价值角可以稳定量成日常指标，就更容易形成工具、人才、语言三层锁定。然而，在确认这一机制之前，研究者至少需要分清四个事件：量表被开发；量表被证明在特定样本有效；量表被广泛采用；量表进入组织决策并影响资源分配。四步之间并不存在自动等号。进一步说，量表也可能导致追求分数的行为，原来希望通过问卷认识员工，最后反过来教会员工如何回答问卷。这个风险是管理对被管理对象的回写，但需用重复测量、匿名机制与组织干预记录验证，不能由一个总分推出。

◆ 六、失效条件与本书的保留

如果能确认，在Q12成为广泛工具以前，行为科学已拥有长期稳定的专职岗位、测量工具和专业话语，那么“吸引直到1999年量化才成为管理抓手”就必须撤回或显著收窄。如果量表被采用后未改变企业的实际招聘、激励、管理决策，那么B类实践改写不能成立。相反，如果量表在若干场景中帮助组织发现过去遗漏的问题，也不能因其不完美就一概归为操控工具。好的历史叙述，应同时保存知识增量和测量限度。

为了真正验证“吸引量化后才当家”，至少要选择数个存在可靠人事档案的组织，比较测量工具采用之前与之后，员工调查是否进入经理考核、预算、晋升程序，以及涉及安全、质量与生产的决策在遇到冲突时到底由什么指标优先决定。若问卷在企业文化宣传中处处可见，却从未改变具体资源分配，那么只是语言层扩张，不足以认定获得决策地位。这一建议属于后续研究设计，不是对1999年历史结果的描述。

> **带 走 的 话**
>
> **量表让人的工作体验变成可比较的数字，但这只是新的观察办法，并没有穷尽人的复杂体验。**

小　账

这一年读出了什么？ Q12判为B：部分非财务的工作条件被组织化地转成可反复比较的测量；开发、有效、采用、进入决策是四件事。

怎样算它错了？ 若Q12流行前行为科学早有稳定岗位、工具和话语，或量表被采用后从未改变招聘与资源分配，这一判断就要撤回或收窄。

◆

81

第 81 章

2000年　互联网泡沫破裂：市场给出的数字为何不能自动证明组织有价值

◆ 一、事件是什么

二十世纪九十年代后期，互联网企业获得投资者大量关注。2000年，以美国科技股为重要组成的市场开始剧烈调整，随后一批互联网公司陷入融资困难和经营危机。用“互联网泡沫破裂”作为年度节点，描述的是资本市场定价和商业预期遭遇重估；它不意味着互联网技术在2000年失去价值，也不意味着所有互联网公司在同一日失败。泡沫高峰、各市场的调整起点和企业破产时间并不完全相同，本节不使用未经同源验证的单日市值损失数字来装饰结论。

把股票价格、流量增长、用户增长与实际企业能力混在一起，是理解这段历史的一种常见错误。价格可以表示市场在特定时点对未来的预期，却不是企业未来利润的事实；用户增长可以帮助平台形成潜在网络关系，也不能直接替代单位经济成本、资金持续性和履约质量。许多企业当时面对的是未来现金流难以可靠估计的难题，而不是数字太少。

◆ 二、输入：市场、战略与能力三组解释

与上编第29、32、37章连接，波特的竞争战略提示我们分析产业结构和企业定位；资源与能力理论关注难以复制的组织能力；克里斯坦森提醒当新市场起初无法由既有利润模型衡量时，简单按旧指标可能错过机会。三者面对同一时代可能给出不同结论：有的商业模式虽然不适合旧指标，却能逐渐形成新价值；有的模式无论如何解释仍存在持续亏损与融资依赖。不能把前者的可能性当成后者必然成功的证明。

出生证若按“网络企业必须追求规模”来填，就已经选择了一种特定企业与客体预设。实际上互联网行业包含零售、内容、基础设施、广告和企业服务等多种不同组织，不存在一个能够直接覆盖全部模式的指标。研究者必须把“有网络外部性”的模型与只是通过互联网经营的企业区分。

◆ 三、当下的意义需要

当技术提供了开辟新市场的可能性，资本与管理者都需要在两种风险间作判断：一是低估未来发展，把有潜力的业务过早排除；二是高估可能性，把尚未形成的价值当作已实现成果。组织需要能够承受试错的财务安排、有效区分短期亏损与长期结构性亏损的机制，以及在预期落空时调整方向的责任程序。这三项并不能靠一个单一指标解决。

◆ 四、输出与判词

本节初判**C：同台**。资本市场、企业战略、创新管理与治理约束在这一事件中同时出现，各自解释的是不同因果环节。市场价格下跌不是某个学派提出的组织改革，所以不宜简单标为B改写；市场重新定价也不能被算作理论D纯理论。通过市场冲击观察不同管理抓手的后果，才是这件事进入本书的理由。

◆ 五、它检验了什么起点

2000年的特殊之处在于，两类看似相反的管理错误可能同时存在。一些组织只信传统利润表，过早拒绝新的业务；另一些组织又把增长指标不断上升当成商业模式自动成立。前者可能属于过度依赖旧尺度，后者可能属于新尺度获得过高权威。它们都与“抓手”有关，却不能都由“量化指标越多越坏”解释。一个更细致的SDE读法是，S层的市场价格或用户数字，D层的增长与融资节奏，E层的组织能力、合作伙伴与支付关系之间，未必发生稳定对应。需要追踪实际经营数据而不是用漂亮曲线代替机制。

◆ 六、失效条件与本书的保留

若某些企业虽然拥有高速增长的流量指标，但在泡沫期间仍保持现金流与真实客户续约，不能将其与依靠外部融资维持的企业混为一类。若公司失败主要由外部流动性突然变化触发，而内部指标体系并未产生相应扭曲，抓手依赖解释应收窄。反过来，若在崩盘前管理人员已提出对商业模式的充分质疑却被制度性压制，就需要进一步记录权力关系与组织激励，不能只说“指标错了”。这一事件将提醒后文：市场价格的可见性，不等于组织价值已经被证明。

同一年面对市场下跌，不同企业可能采取削减项目、保留核心产品、寻找现金流或继续投入长期基础能力等不同行动。本书未来可以把这些选择作为D的差异序列，跟踪其后的资源能力变化，避免只凭幸存公司事后胜利叙事来证明某一种策略正确。最有价值的材料，往往是当时写下的反对意见与预算决策，而不是多年后成功企业的口述故事。

带 走 的 话

股价、流量和用户增长只是市场在某一时点的预期，不能自动证明一个组织已经有了真实价值。

小　账

这一年读出了什么？ 泡沫破裂判为C同台：过早拒绝新业务，和把增长曲线当成商业模式，两种相反的抓手错误可以同时出现。

怎样算它错了？ 若公司失败主要由外部流动性突变触发，内部指标体系并未出现相应扭曲，抓手依赖的解释就应收窄。

◆

82

第 82 章

2001年　敏捷宣言与安然破产：两种组织对变化的不同回答

◆ 一、事件是什么

2001年2月，来自不同软件开发方法的十七位参与者在美国犹他州会面，形成《敏捷软件开发宣言》。其主张重视人与互动、可运行软件、客户合作以及回应变化，同时明确另一侧的流程、文档、合同与计划仍有价值。宣言提出的是价值取向，不是某个万能的固定管理流程，也不能因此断言所有采用看板或短会的团队就真正遵守敏捷精神。同年12月2日，安然公司申请破产保护，暴露了复杂企业结构、财务报告与治理监督方面的严重问题。两件事性质不同，不构成彼此的因果解释。

本书把它们并置，不是要做“敏捷好、安然坏”的道德对照，而是因为它们迫使管理者分别回答：当真实任务不断改变，规则能否适时更新？当组织向外界展示漂亮结果，信息是否仍能够被独立核实？前者与工作方法和反馈有关，后者涉及公司治理、审计与披露。二者都与处理不确定性相关，却不能合并成单一学派的成功或失败。

◆ 二、输入：不同的学派如何解释

敏捷一侧接上编第28、35、42章。明茨伯格的涌现战略提醒我们，行动过程中可能出现最初没有计划的新模式；组织学习要求及时利用实践反馈修订做法；敏捷宣言则在软件开发领域将这种关系表达为工作取向。它与组织学习不是同一理论。安然一侧则接第12、13、30、45章：财务规则、董事会监督、激励安排、专业中介、绩效评价和权力结构共同影响了外部能够看到的结果。管理失败绝不应被缩减为某个财务人员的个人性格。

◆ 三、当下的意义需要

软件产品面临需求经常变化、开发周期长和知识难以预先完全写进需求文档等现实困难。团队需要能够快速交付、及时发现误解、与使用者持续协作的方式。上市公司则面临另一类持续责任：投资者无法亲自核对全部业务，需要依靠可靠会计记录、董事会程序与审计制度形成信任。前者的迫切要求是适应变化，后者的迫切要求是在变化中维持真实与可问责。两者并不是互相替代的价值。

◆ 四、输出与判词

本节以**C：同台**为主，并把具体事件分别登记：敏捷宣言具有**D纯理论或方法论宣示**的性质，后来实践中的具体采用才可进一步形成B改写；安然破产是重大实践事件，暴露了若干治理与披露制度的缺陷，并成为后续法律与制度改革的重要背景。将C用于年度合页，是因为两种事件同时让管理学面对不同的组织起点，而不是宣称敏捷宣言能够解释安然财务问题。

◆ 五、它检验了什么起点

将敏捷误用为“多开会、频繁报进度”，属于新方法被旧抓手吸收的一种可能性：员工更忙，却未必更早获得真实用户反馈。将财务结果误当经营实质，则可能发生指标被权力与激励结构不断优化、解释，却难以接受独立核验的过程。这些问题都要求区分可见S与支撑它的D、E；但具体到安然，必须依靠财务调查与公开执法材料，而不能由SDE抽象叙事直接替代法律与会计事实。

◆ 六、失效条件与本书的保留

如果一支软件团队即使采用重量级计划，仍能有效应对高度不稳定的需求，就不能断言敏捷取向在所有情境都更优。如果一家企业的外部审计与监管程序在确有问题时充分预警，却因外部因素仍陷入经营危机，也不能一概称为治理抓手失效。将安然与敏捷放在同年，只是用于凸显管理的两种约束，不是用时间相邻暗示因果。本节为2002年的《萨班斯—奥克斯利法案》留下历史衔接：重大制度修订需要区分问题发生、问题显露和政策出台的时间。

把敏捷宣言与安然并置，还有一个对未来AI管理非常现实的提醒：对变化反应快，是运行能力；对披露结果负责，是治理能力。两者的指标、程序与决定权不能互相冒充。一个团队每天交付软件，并不能保证它的财务账目可信；一个企业通过严格审计，也不意味着产品方向能够及时修订。在跨学科分析中，“速度”与“真实”应各有独立证据，只有同时研究，才能判断效率、在轨与吸引之间是否存在本书预设的梯度。

带 走 的 话

对变化反应快是运行能力，对披露结果负责是治理能力，两者的指标、程序和决定权不能互相冒充。

小　账

这一年读出了什么？敏捷宣言与安然破产同年，判为C同台：一个回答规则能否随任务更新，一个暴露漂亮结果能否被独立核实。

怎样算它错了？若采用重量级计划的团队仍能有效应对多变需求，或审计已充分预警而企业仍因外因陷入危机，相应判断就不能成立。

◆

83

第 83 章

2002年　《萨班斯—奥克斯利法案》：治理危机为什么会催生新的制度抓手

◆ 一、事件是什么

2002年7月30日，美国《萨班斯—奥克斯利法案》正式成为公共法律第107-204号。它在一系列公司治理与财务报告丑闻之后出台，核心方向是提高公开市场公司财务披露的可信性、强化相关责任和审计监督。其中涉及公司高管对报告的认证、审计相关安排及内部控制要求等不同制度环节。我们需要把“法律当年通过”与“各项要求当年已经由全部企业完成”区分开：制度实施具有具体适用主体、时间安排和配套规则，不是一夜之间完成的组织改造。

若仅把它理解为“企业终于学会守规矩”，就遮蔽了真正的问题。许多企业此前已有会计程序、审计机构和内部报告制度，而新的法律安排仍然被认为有必要。问题不仅在于规章有没有，还在于对外报告能否可靠反映组织真实经营；内部监督者是否具有相应权限；发现异常之后，谁能够提出异议、谁承担调查责任。制度缺口可能存在于条文之外的权力、信息与激励结构中。

◆ 二、输入：科层、制度与法学的接口

本节接上编第12—14、33、49章。韦伯的合法权威理论帮助我们理解非人格化规则与岗位责任为什么能够提高可预期性；默顿提醒我们，规则也可能在运行中变成需要自身维护的目的；组织制度主义强调组织采用某些制度可能是为了获得正当性，而不一定因为它们已经改变了实际活动。法学则提出强制性规则、法律责任和外部监督的不同约束。这里不能将法学与管理学完全重叠：法律确定义务边界，组织管理还要设计具体流程、岗位权限和信息传递方式。

出生证可以分开填写。法律一端预设受到约束的公司、董事、管理层及审计主体，并以法定披露义务和程序为客体；组织管理一端研究实际制作报告、复核业务数据、批准披露和回应异议的多人工作过程。这种关系不是简单的“法律管外面，管理管里面”，而是在重要节点上两者具有不同、相互影响的效力结构。

◆ 三、当下的意义需要

公众投资者不能直接观察公司的全部交易，必须通过经审查的披露材料判断风险。管理者也需要明确何种信息必须上报、哪些例外需要独立处理、哪些决策不能仅由业务部门自我批准。这种需要首先涉及“在轨”的真实性和可问责性，而不是增加表格数量本身。真正可靠的内部控制需要能够把异常信息向有权处理的人传递，让不能通过标准流程的问题仍有被发现的渠道。

◆ 四、输出与判词

本节初判**A：加固**，但属于“通过修订制度加固可信披露这一规范目标”的复杂类型。它不是重新发明规则的重要性，而是把某些责任安排进一步制度化，并对原有治理流程提出修订要求。因此，也存在B的局部成分。选择A主、B辅，旨在记录主要价值方向仍是披露真实、责任清楚、监督有效，而具体程序发生了变化。不能从法律发布直接推断它使所有企业治理质量提高，也不能把日后出现的一切财务丑闻认定为该法律完全无效。

◆ 五、它检验了什么起点

从第321号的角度看，新法使组织获得了一套更可展示的合规抓手：签署、记录、报告、评估和审计。它可能提高组织内部异常的可追踪性，也可能使部分岗位将“有证明材料”当作“问题已经解决”。这里就出现程序在轨与实际业务在轨的差异。例如，采购合同经过所有审批，仍可能由于产品质量检验流于形式而产生严重损失。若合规考核只关注签名是否齐全，监督程序可能成为被监督活动的替代品。另一方面，没有足够书面记录也可能使真实问题无法追责。不能因为形式会失灵就否认形式的必要性。

本书“量化当家”的主命题在本年获得一个可检验场景：合规通过率和审计发现数容易被记录，但它们是否决定法规实施后的组织价值优先次序？若管理者仍然让经营增长压倒质量与风险报告，那么量化并未自然保证在轨价值当家；若对程序的关注挤出员工提出风险的意愿，又涉及“吸引”或主体空间的变化。必须让每个判断对应具体公司、明确时期和独立数据，而不能依靠抽象三角形替代事实。

◆ 六、失效条件与本书的保留

如果企业的内控与财务披露改善主要来自资本市场、会计准则或技术系统的其他变化，就不能把全部效果归因于法案。若公司表面上的合规成本提高，但缺乏可信的违法风险变化证据，就不能推出这次制度化没有价值。对于“制度一强化就会引发形式主义”的猜想，如果公开监管研究显示良好的报告程序使更多真实问题被发现、而非被遮蔽，本书必须承认制度加固具有实际认识价值。制度依赖与制度能力需要分别判断。

> 带 走 的 话
>
> **合规程序能让异常更可追踪，也可能让人把“有证明材料”当成“问题已经解决”。**

小　账

这一年读出了什么？萨班斯法案判为A主B辅：可信披露的责任被进一步制度化，同时显露程序在轨与实际业务在轨的差别。

怎样算它错了？若公开监管研究显示更好的报告程序让更多真实问题被发现而非被遮蔽，“制度一强化就形式主义”的猜想就错了。

◆

84

第 84 章

2003年　哥伦比亚号事故：组织文化如何让风险信号失去通道

◆ 一、事件是什么

2003年2月1日，美国“哥伦比亚”号航天飞机在返回过程中解体，七名航天员遇难。独立事故调查委员会[S11]当年发布最终报告，对飞行器受损的物理过程和美国航空航天局当时的组织运行方式进行了调查。报告明确将组织文化与管理实践列入重要原因，而不仅仅把事故归结为发射时外部燃料箱隔热泡沫撞击机翼这一物理事件。报告提出的管理问题涉及风险评估、工程异议的传递、既有经验形成的错误安全感，以及安全权威与项目进度之间的组织关系。

这是一件具有明确事实和人身代价的事故。不能为了论证SDE把技术原因改写成抽象的“人际纠缠”；同样不能因为已找到具体受损部位就认为组织运行无关紧要。两类原因处于不同分析层级，需要由报告、工程材料和管理记录共同支撑。事故调查中“组织文化”一词也不是一句万能的事后解释，而是需要继续落到哪些异议没有得到充分追踪、哪些管理权限相互冲突的具体过程。

◆ 二、输入：科层批判与组织学习

本节接第13、17、35和45章，并对照下编1986年挑战者号事故。默顿关于规章与组织行为的研究提醒我们：正式结构存在，不等于信息被正确理解；巴纳德强调合作与沟通，但有效沟通还需要决定权和责任安排；阿吉里斯、舍恩及组织学习研究则提出，组织如何处理不符合原有判断的反常经验。理解哥伦比亚号还必须吸收安全工程、可靠性研究以及当时航天任务的具体技术知识，不能只用一本管理学教科书解释。

在本书的学派出生证中，主体不是一个抽象的“管理者”，而是有不同任务和权限的工程人员、项目负责人、安全审核人员以及外部决策机构；客体也不是泛称的“团队氛围”，而是风险信息如何转成可执行决定的程序。对事故进行管理分析时，最需要识别的抓手是任务进度、以往飞行经验、风险评估流程与技术决策权限之间的关系。

◆ 三、当下的意义需要

复杂工程需要在资源有限、进度压力和高可靠性要求之间不断协调。一次飞行成功可能积累宝贵经验，但过去没有发生严重后果，不等于当前风险不存在。组织必须同时拥有保存经验的能力与质疑经验的能力。真正的意义需要不是完全消除不确定性，而是在重大不确定性不能及时排除时，让风险能够进入决策，并让具备专业知识却处于弱权力位置的人不至于被过程静音。

◆ 四、输出与判词

本节暂判**B：改写**。事故本身不是积极的管理创新；B指调查结果要求对安全监督结构、技术权威与决策流程作出修正，不能用一句“吸取教训”替代。报告是2003年的确定文献，后续制度是否落实、效果怎样，则需要依据另一期档案单独评估。本书也保留C的比较价值：技术故障、组织文化、公共治理与专业安全研究必须同台，任何一方都不能凭概念把其他因素消除。

◆ 五、它检验了什么起点

本书的“量化当家”在这里遭遇一个重要检验：任务进度和成本容易获得连续指标，风险在事故发生前可能难以被一个可靠数字概括。但不能因此简单宣称所有管理者都只听数字。真正要查的是，在风险证据不确定但后果重大时，组织如何选择继续、延迟、调查或升级报告。若组织多次把没有发生过灾难当作风险可接受的证明，过去的成功就被转换成对新异象的吸收。这个机制更接近第321号描述的“免检”与“不许问”，而不仅仅是“效率压倒在轨”的单线叙述。

下编1986年挑战者号为比较提供了历史机会，但比较本身有严格限制：两个事故的技术细节不同，机构决策记录也不同。要论证组织存在重复的依赖模式，必须

找到在两次事故中分别出现的管理环节和证据，而不能只因为机构相同、结果同为事故就认为机制已经得到证明。

◆ 六、失效条件与本书的保留

若调查档案显示重大风险已被充分评估且各级异议得到独立审查，而事故仍源于当时知识无法识别的全新故障，那么把组织信息压制作为主要解释就必须收窄。若某种管理程序在实际运行中提高了工程人员提出异议的机会，也应记作制度能力，而不是因为它“有流程”就指责官僚主义。本节的研究结论只到公开调查可支持的范围；不能把对安全责任的讨论变成对具体个人动机的臆测。

> **带 走 的 话**
>
> **过去没出事不等于现在没风险；把以往的成功当作风险可接受的证明，新的异象就会被吸收掉。**

小　账

这一年读出了什么？ 哥伦比亚号判为B并保留C：调查要求修正安全监督、技术权威与决策流程，让弱权力位置的专业异议不被静音。

怎样算它错了？ 若档案显示重大风险已被充分评估、异议得到独立审查，事故源于当时无法识别的全新故障，组织信息压制的解释就要收窄。

◆

85

第 85 章

2004年　谷歌上市信与“20%时间”：如何为不可预测的探索留出组织位置

◆ 一、事件是什么

2004年谷歌提交的上市申请文件与创始人公开信，说明了公司对组织文化、创新投入和长期回报的若干主张。文件明确提及鼓励员工在常规项目之外，将约20%的时间投入自己认为有利于公司的工作，并列举若干由此获得原型的产品。这里首先能确认的是**企业当时公开表达了这样的政策和案例**，而不是外部研究者已经验证每位员工都能使用完整比例的时间，也不是任何类似制度必然提高创新产出。

2004年的意义在于：创新空间不仅以领导者口头鼓励的形式存在，还可以作为企业对投资者公开说明的经营安排。不过，公开信中的价值主张与各个团队实际执行方式、预算占比和绩效后果需要分开。企业向股东解释为什么容忍不确定收益，与企业内部每个部门是否给予相同自主权，是两个不同的问题。

◆ 二、输入：知识创造、资源能力与战略选择

本节接第28、32、35、36和44章。野中郁次郎的知识创造理论讨论经验如何转化、组合与重新进入实践；资源能力研究关注企业内部独特能力的积累；涌现战略指出某些发展方向可能从先前的实践活动中显现。谷歌公开的探索安排，与这些思想可能存在结构上的相似性，但不能把相似写成企业直接受某位学者影响的历史事实。更不能把20%时间理解为时间管理的小技巧，因为决定其效果的可能是技能储备、同伴协作、技术基础设施与组织容错空间。

给这项实践做出生证，可以先把主体设为具有一定专业判断、能够提出新问题的员工；客体是尚未确定最终市场价值的项目机会。抓手不是一张产量报表，而是围绕工作时间和项目自主权配置的组织规则。它具有可量的时间比例，却不自动产

生可量的创新成果。这里正好能够挑战“价值被量化后才获得组织地位”的单向解释：被量化的可能只是探索机会的边界，而探索内容本身仍具有高度不确定性。

◆ 三、当下的意义需要

互联网公司若只把资源投向当前广告、搜索或既有服务的优化，短期效果较易证明，长期可能忽视新的技术可能性；若完全放任探索，又会面临成本、重复建设和项目方向分散。公开保留一部分时间，为两种需要建立了接口：主业维持可靠服务，试验性项目获得形成原型的机会。它并没有消灭目标管理，而是将一部分组织能力用于产生未来可能的目标。

◆ 四、输出与判词

本节暂判**B：改写**，主要指企业公开阐述了把个人探索纳入组织资源分配的具体实践，而不是说2004年才第一次出现企业内部自由研究时间。其B类意义在于：在以当前成果为导向的管理制度旁，增设允许目标逐渐形成的路径。若以后发现这种安排只是少数技术岗位的做法，而非全公司的稳定制度，适用范围就应限定在当时有证据的岗位及团队。

◆ 五、它检验了什么起点

这件事把目标管理与知识创造置于同一场景。通常的考核要求先确定目标再安排时间，而探索性工作可能先投入行动，再经过偶然发现、技术验证和用户反馈形成新的产品方向。使用SDE路径时可以暂标为D→S→E：从尝试与差异序列出发，某些可用原型逐渐显露，随后才被纳入组织资源与商业关系。但这种标注只是本书的阅读次序；许多项目实际上先有清晰问题或组织战略，不能把全部创新统一解释成先行动后目标。若案例呈现多种路径，应当并列记录。

◆ 六、失效条件与本书的保留

如果多数被称为“20%项目”的成果在实际记录中主要来自事先安排的常规开发，就不能把它们作为从自由探索发生目标的直接证据。若此类安排提高了内部项目数量，却没有形成有价值的知识或产品，也不能把探索时间投入等同于创新成

果。反过来，如果有充分资料证明这项制度促使专业人员主动提出并完成原先计划之外的工作，那么对“不可量核心量难成日常抓手”的本书强命题必须谨慎修订：组织可以通过可量化的资源安排保护尚未可量化的目标。

带 走 的 话

组织可以用可量的时间比例，去保护内容本身尚无法量化、目标也还没有形成的探索。

小　账

这一年读出了什么？“20%时间”判为B：在以当前成果为导向的制度旁，增设让目标逐渐形成的路径，可暂读作D→S→E。

怎样算它错了？若多数“20%项目”的成果实际来自事先安排的常规开发，就不能把它当作自由探索中发生目标的直接证据。

◆

86

第 86 章

2005年　海尔提出“人单合一”：员工与用户之间为什么要重建连接

◆ 一、事件是什么

根据海尔集团2015年纪念该经营模式十周年的官方资料，“人单合一”作为经营模式于2005年被采用，用以回应互联网对传统业务关系的冲击。官方表述强调员工与用户、组织与市场之间建立新的连接，并给予一线员工更大的响应空间。这一来源能够支持**企业自述其2005年采用相关模式**，但它并不能单独验证每个业务部门在当年完成了相同改革，也不能独立证明随后十年的全部绩效变化均由该模式造成。

因此，2005年在本书中具有双重证据身份：一方面是一个由企业官方多年后回顾的历史节点，另一方面是需要外部案例和同期记录进一步核对的制度实践。若将2015年的总结性数字不加审查地写回2005年，就会混淆回顾性论证与当时事实。本节不会这样处理。

◆ 二、输入：目标管理、授权与组织边界

本节接第26、28、33、40和49章。目标管理要求让成果与责任对应；组织制度研究重视授权安排与成员行为；经济学的激励与交易成本研究涉及企业为什么把部分决定保留在内部；社会学则提醒我们正式组织之外还存在实际信任、协作和身份关系。“人单合一”不能只被翻译成“把绩效按个人分”，因为其公开主张还涉及人与用户需求的联系。这条关系究竟通过订单、项目、内部结算还是更复杂的资源配置体现，需要具体业务材料证明。

理论主张与企业实践必须分栏。**理论主张栏**可以记录企业强调用户价值、员工自主与组织转型。**实践栏**只记录能够核实的岗位权限、项目合同、核算制度和业务

流程变化。没有可核查实践证据的条目应标〔待核〕，不能因概念的说服力而补齐。

◆ 三、当下的意义需要

企业规模扩大后，一线员工可能最早发现用户的新问题，却没有足够权限改变产品与流程。总部保留统一标准有助于稳定资源安排，但过长的决策链也可能使信息在传递中失真。新的管理模式试图改变这一矛盾：让承担任务的人更贴近最终使用者，让用户需求不仅以管理报表的形式出现，还能影响任务的定义。问题随之产生：一线获得更大自主权以后，跨团队共享资源和风险责任怎样协调？如果只强调个体与订单的直接连接，而忽略其他团队的无形贡献，就可能产生新的合作困难。

◆ 四、输出与判词

本节暂判**B：改写**，并保留证据等级限制。相对于传统部门层级和岗位职责，企业公开提出用人、任务与用户关系重新组织经营，是一种管理结构改写主张；能否认定为已广泛完成的实践改写，取决于同期材料和独立研究是否足够。在初判类型上，本书不使用企业多年后宣传取得成功的总结取代对2005年制度变化的证据。制度出现、制度推广与制度结果，是三个不同的事件。

◆ 五、它检验了什么起点

2005年的重点不在于又多了一种业绩指标，而在于考核单位可能发生变化。过去以部门预算、岗位完成量看工作，后来试图转向用户价值与任务单元。这种变化既涉及S层的结果表达，也涉及D层的问题响应次序，以及E层员工、客户、平台资源之间的关系。若从“量化当家”看，订单或用户价值指标可能帮助改革落地，但如果没有授权、协作和资源匹配，单一指标未必足够。由此可提出一个竞争性命题：**组织抓手能否获得支配地位，既受测量便利影响，也受分配决策权及资源协调能力影响**。两者哪个更强，需要跨组织数据检验。

◆ 六、失效条件与本书的保留

如果可靠历史材料显示，2005年并不存在明确的模式启动或制度变化，应该修改年度节点。若只是组织称谓改变，实际决策权仍高度集中，B类实践改写应下降为理论主张。若团队获得了自主权却出现普遍性的资源争夺、互相转嫁成本等问题，则必须记录改革带来的新异象，而不能只讲用户导向。更重要的是，如有长期稳定的、非量化的信任与专业自治机制支撑组织成果，本书关于不可量核心价值必然停留边缘的说法就必须松动。

带 走 的 话

一个抓手能否当家，不只看测量是否方便，也要看决策权怎样分配、资源能否协调。

小　账

这一年读出了什么？“人单合一”判为B并限定证据等级：考核单位可能从部门岗位转向用户价值与任务单元；制度出现、推广与结果是三件事。

怎样算它错了？若2005年并无明确的模式启动，或只是称谓改变而决策权仍高度集中，B类实践改写就应下降为理论主张。

◆

87

第 87 章

2006年　普费弗与萨顿的循证管理：管理学凭什么相信自己的处方

◆ 一、事件是什么

2006年1月，杰弗里·普费弗与罗伯特·萨顿在《哈佛商业评论》[S15]发表《循证管理》（Evidence-Based　Management），明确批评管理者依赖过时的课堂知识、未经验证的传统、零散经验以及推销式管理方案等现象。文章主张借鉴循证医学的思路，认真寻找和使用能够回答现实管理问题的较好证据。这并不是2006年管理学第一次研究经验事实，也不是要求用单一统计数字替代管理判断；它强调的是组织决策应当对理由和证据承担可追问责任。

将这篇文章放在1997—2006的最后一年，有一个思想史意义：前面十年不断出现新理论、组织规则、测量工具、管理改革和重大制度失效。到2006年，我们可以进一步问：这些管理工具本身有没有接受同样严肃的检验？某个方法在一家企业受欢迎、得到媒体称赞，是否足以让另一家组织照搬？管理研究只有不断回到真实问题和可靠证据，才能避免把成功故事当成通行定律。

◆ 二、输入：管理经验与科学知识的不同关系

本节直接接第一编第5章，以及上编第9、21、23、35章。科学管理曾主张使用系统观察改善作业，运筹学使用数学模型优化决策，有限理性研究说明管理者拥有有限的信息处理能力，组织学习又强调反思既有行动规则。循证管理并不因为名字新就比这些理论自动高级。它关心的是，在不同来源的知识之间，什么样的证据最适合当前决策，组织是否知道某项结论的适用边界。

对于管理者而言，研究论文、实地记录、顾客反馈和专业经验可能都具有价值，但证据强弱取决于要回答的问题。判断法律义务，需要法律文本和适用解释；

判断某项制度是否提高留任率，需要合适的对照与数据；判断一个团队为什么抵触改革，则可能同时需要访谈、观察和制度档案。循证并不是只有随机实验才算知识，而是把证据与命题的关系公开说明。

◆ 三、当下的意义需要

管理创新产业中，热门方法往往伴随咨询、培训、商业书籍和成功案例传播。组织领导者面对压力，希望尽快获得简单答案；但复杂方法一旦投入软件、招聘和考核，改变的成本可能很高。管理者需要一种纪律：在实施前说明要解决什么问题、已有证据支持到什么程度、预期哪些可观察变化，以及什么结果应当停止或者调整方案。这种纪律不会自动产生创新，却能减少“先相信、后寻找证明”的循环。

◆ 四、输出与判词

本节暂判**D：纯理论或方法论倡议**。2006年可确认的事实是文章发表，并形成可识别的管理研究倡议；它是否在某类组织中直接推动了制度改写，需要另外的采纳与影响资料。它也对先前多种管理工具形成横向审查：好处是否真的出现、成本是否转移、例外是否被记录。这里不把循证管理当作一个能够包办所有学派的超学派，而是视为研究判断的责任方式。

◆ 五、它检验了什么起点

这是对第321号“吸收三手法”最直接的回头查。如果理论遭遇异象后只把失败归为例外、重新命名或宣布原则永远正确，它便很难承担新的证据责任。循证管理要求我们问，今天的结论来自什么材料、采用了怎样的比较、是否有反向结果、换一个组织还成立吗。用本书自己的话说：管理理论不能只发放“学派出生证”，还必须保留“学派复诊记录”。但这个比喻不是取代专业方法；研究者仍需要采用适合问题的因果识别、案例比较、历史档案与定性研究。

对SDE自身也一样。“量化当家”可以作为提出新问题的框架，却不能因为能够解释1999年Q12、2002年合规要求、2004年20%时间，就断言其预言力已经被验证。相反，1998年未必可量化的原则实践、2003年独立安全权威的重要性、2005年

的资源授权安排，都可能要求增加其他机制。真正有力量的理论不怕清楚标出适用条件，害怕的是用宽泛术语把任何结果都收进来。

◆ 六、失效条件与本书的保留

如果现有组织评价实践早已系统执行相同的证据纪律，那么2006年的贡献应定位为倡议整合与传播，而不是方法首创。如果大量企业声称采用循证管理却仍未做任何独立效果评价，也只能记录其制度名称传播，不能声称研究方法已经落地。若独立研究表明某些经验丰富的组织在资料有限情况下仍能作出高质量决策，不能因此否认经验的作用；更恰当的研究任务是说明经验何时可靠、何时因为组织环境变化而失效。

> **带 走 的 话**
>
> **管理理论不能只发“学派出生证”，还必须留下“学派复诊记录”，SDE自己也一样要受检。**

小　账

这一年读出了什么？循证管理判为D：要求组织决策对理由和证据承担可追问的责任，并回头审查各种管理工具本身的可信资格。

怎样算它错了？若组织评价实践早已系统执行同样的证据纪律，2006年的贡献就只能定为倡议整合与传播，而不是方法首创。

◆

编末

本编总账

◆ 十年综合判断：1997—2006的管理史留下了什么

第一层：从“找到更好的抓手”转向“让抓手也受到检查”

这十年并不是管理工具越来越先进的一段胜利史。克里斯坦森研究被现有客户与利润标准排除的新机会；华为尝试把组织判断写入正式管理文本；盖洛普提供非财务工作条件的重复测量；互联网市场波动暴露增长数字与经济价值之间的关系问题。每一件事都引入了新的观察或决策抓手，但每一种抓手都留下自己的盲区。到了2006年，循证管理把问题进一步推回研究者：不能只检查企业怎样用方法，还要检查方法本身怎样获得可信资格。

第二层：三种不同的组织变化机制

把这十年放在一起至少能区分三个不能合并的机制。第一种是**改变评价对象**：1997年的创新理论要求识别现有客户之外的价值网络，1999年的工作条件测量尝试让原本较难进入管理视野的因素可比较。第二种是**改变权威和责任结构**：1998年的组织基本法、2002年的披露义务与2003年的安全权威问题，均表明制度不仅是信息记录工具，还关乎谁能够提出判断、谁必须回应。第三种是**改变目标形成的顺序**：2001年的敏捷取向、2004年的探索时间与2005年的用户关系重组，都对“先确定完整目标、再安排工作”的顺序提出不同程度的调整要求。三种机制可以同时出现，但不能预先全部归为量化程度的变化。

第三层：本编对“量化当家”命题的证据状态

支持方向包括：敬业度测量将部分工作条件转成组织可比较项目，财务披露和内部控制要求形成更强的记录与审查程序，市场与企业广泛使用可测量的绩效指

标。反例或竞争解释也很明确：未必能压缩为日常指标的战略判断、员工专业自主、公共安全信息权和组织价值原则，仍可能对制度安排具有重要影响。若“当家”被定义为“具有最终决定权”，就必须找到权力与资源配置记录；若“当家”只表示“组织有数字”，主命题又可能失去真正的辨别能力。因此，本编不给出已证实的“效率＞在轨＞吸引”历史梯度结论，只把它列为下一步跨时期比较的明确假说。

第四层：判词三不能替代实际因果研究

年度事件的A、B、C、D是本书按第321号提出的分类。A加固可能依靠改革完成，B改写也可能只是公开主张尚未落地；C同台不意味着多种学派有同样解释力；D纯理论仍可能在多年后影响实践。对一个具体年度，应先看可核对资料属于什么层级，再决定类型。如果一个事件确实兼具两类作用，可以明确主次，而不必为了整齐强制唯一答案。每节的失效条件不是仪式，而是未来有证据时愿意调整的边界。

第五层：留给下一组的追问

这一组最后提出的不是“谁已经找到了最佳管理办法”，而是：当互联网企业、上市公司与复杂技术组织都需要更快地做决定，它们如何让真实的异议、长期能力与公共责任保留在决策之内？如果指标越做越细，真正的风险却越来越晚才被发现，问题究竟出在指标设计、信息传递、激励安排，还是决策权结构？2007—2016年平台化和大规模数据记录进一步普及后，这些问题可能以新的形式出现。下一组要追踪这一变化，而不能把前十年的未解问题简单宣布已经解决。

◆



第　十　五　编

2007—2016：平台与量化

导　语

老陈的早点铺在这十年里遇到一道新题。过去，他每天看销售额、计算工时，发现哪家分店包子卖得慢，便派师傅去现场看。有了智能手机和外卖平台，他能够随时看到一张更漂亮的屏幕：订单进入时间、骑手接单时间、顾客评分、到店率、退款数以及每个班次的出餐速度。数据似乎把原本看不见的工作全部照亮了。但一个员工不再耐心解释顾客过敏原，因为系统只记录等待时间；另一个员工为了避免差评，替顾客承诺本店无法稳定实现的送达时限；还有人为了守住评分，主动拒绝复杂订单。老陈发现，他以为数据只是在描述工作，数据却开始改变工作。这是贯穿本编的构造情境，不是任何真实企业的记录。

这十年的历史并非一条“数据越多，管理越先进”的进步曲线。2007年，智能终端改变了软件和服务到达用户的方式；2008年的金融危机逼人追问风险为何被既有激励掩盖；2009年的经济学奖把公共资源与企业边界中的治理制度带回中心；2010年的日航重整则表明账目、组织调整和价值叙述如何并行。2011年精益创业把可反驳的假设装进产品迭代；2012年前后的团队研究尝试为人际协作寻找证据；2013—2014年的微软改革把评价与学习联系起来；2015—2016年的两起重大合规事件又展示了指标、行为与责任脱节的代价。这些事件所处尺度不同，不能用同一条因果线简单串联。

本编沿用第321号第20章约定的“判词三”：一项管理事件＝F（过去学派的实践记录，当下的意义需要）。每节分别回答：发生了什么；它从哪些学派取得理论输入；当时有什么需要；输出是加固A、改写B、同台C还是纯理论D；它怎样处理原有学派的起点；何种证据将推翻本书解释。这里的F是研究框架，不是估计过参数的经验方程。需分清技术发布、理论获奖、企业自述、监管调查、经营结果五类证据，不能互相代替。

88

第 88 章

2007年　iPhone：管理对象怎样从单个产品转向连接体系

◆ 一、事件是什么

2007年1月9日，苹果正式发布初代iPhone，将电话、音乐播放、互联网通讯和触摸交互整合到一部设备中。就当年而言，最可靠的事实是这种新产品与交互方式的公开发布，而不是说应用商店及其成熟分成机制已经在2007年完整运行：苹果在2008年7月才推出App　Store。把2007年称为“平台组织的开端”，是本书为了标示研究方向而选取的历史节点，不应被理解为所有平台经济都起源于这次发布。网上交易平台、操作系统生态和企业间接口此前已有较长历史；这次发布提供的是后来移动应用生态扩张的关键技术前提。[S01][S02]

◆ 二、输入：研究对象从企业内部转向企业之间

本节接上编第29章竞争战略、第32章资源能力、第33章制度环境、第40章东方管理实践及第43章算法平台。波特一脉帮助判断企业通过什么活动创造价值；资源理论研究为何有些企业能够组合硬件、软件与开发能力；制度主义提醒我们开发者、运营商、用户以及审查规则并不是可以随意删除的背景。对于2007年本身，仍应首先将其看作产品与组织能力的组合，不把后来的平台规则提前投射到当年。若要用平台治理理论解释随后发生的交易关系，就必须把2008年以后的开发者许可、应用审核、分成制度另作事件核查。

◆ 三、当下的意义需要

传统制造业可以把“交付一件好产品”作为主要管理终点，而联网设备不断接收软件更新、内容与外部服务，使用价值会在用户买下设备以后继续变化。企业于是面对新的分工：谁开发、谁测试、谁定义接口、谁承担不合规软件的风险？如果组织只计算手机生产数量，未必能判断这些关系能否持续。对开发者来说，平台提供市场入口，也可能决定收入与可见性；对用户来说，更多应用增加选择，却可能引入隐私和质量问题。管理问题从“造好一部手机”扩展为“怎样安排多人持续参与的服务环境”，这才是本节的理论接缝。

◆ 四、输出与判词三

本节暂判B：改写，但明确限定为“组织活动与价值创造边界的改写”，不是管理理论在2007年全部重建。改写指产品交付后仍可持续发生价值创造，平台运营与外部开发者可能共同成为服务供给者。其证据还需要靠2008年应用商店推出及后续材料补足。若严格只看2007年当天的发布，判为C也有根据：硬件、通信、软件能力在一个产品上同台出现，却没有当场证明后来的治理机制成熟。因此类型记录为B候选、C作为保守对照。

◆ 五、它如何检验学派起点

原有竞争战略倾向于围绕企业及行业界定活动，平台模式迫使研究者重新划定哪些参与者属于价值创造结构。这里对本书“量化当家”构成一项复杂材料：应用数量、下载次数和设备销量后来变得容易计量，但平台获得影响力还依赖接口标准、开发者信任与组织权威。若只说因为下载量被计出来，平台才兴起，就可能倒置技术、市场和制度的因果顺序。本书更有用的问题是：管理指标从追踪产品销量转向追踪生态活动以后，组织是否会偏爱容易形成规模数据的服务，而忽略尚未被发现的用户需要?

◆ 六、失效条件与边界

若历史记录显示相关的跨组织平台机制并未随着移动终端扩张而改变，或者相应变化主要由早已成熟的网络服务独立推动，本节就应收窄2007年的解释地位。若企业能够用非数量化的治理原则持续组织开发者而不依赖应用规模指标，则不能把这一事件当成“量化程度决定主流地位”的直接证据。本节只认定一次重要产品发布及其后续研究价值，不凭后来市场规模证明2007年某个管理学派正确。

> **带 走 的 话**
>
> **联网设备让价值在交付之后继续发生，管理对象从造好一部手机，扩展到安排多方持续参与的服务环境。**

小　账

这一年读出了什么? iPhone判为B候选、C作保守对照：改写的是组织活动与价值创造的边界，后来的平台规则不能提前投射到2007年。

怎样算它错了? 若跨组织平台机制并未随移动终端扩张而改变，或变化主要由早已成熟的网络服务独立推动，本节的解释地位就应收窄。

◆

89

第 89 章

2008年　雷曼倒闭：为什么能计量的收益遮住了难以计量的风险

◆ 一、事件是什么

2008年9月，雷曼兄弟申请破产保护，全球金融危机进入更加剧烈的阶段。美国金融危机调查委员会后来通过文件、听证和访谈，讨论住房信贷、证券化、金融机构杠杆、监管和风险管理之间的关系。官方调查显示危机不是一个激励指标造成的单因素事件，不能写成“奖金太多所以雷曼倒闭”这种单线故事。这里特别区分2008年的历史事件与2011年发布的调查报告：后者是回看事件的证据，不是当年就已经完成的理论判断。[S03]

◆ 二、输入：激励、控制与组织边界

本节接上编第9章运筹与风险模型、第21章有限理性、第22章行为企业理论、第30章绩效评价，以及第45章批判管理研究。经济学中的委托—代理关系解释为何管理者、股东、投资者与评级者未必承担同一种风险；有限理性提醒我们，有复杂模型不等于对尾部风险拥有完整理解；组织行为研究则需要解释坏消息通过多少层级才能变成足以改变决策的行动。不同学派给出的不是同一个起点。模型关注参数与约束，治理关注信息与责任，行为研究关注判断者如何处理难以接受的反例。

◆ 三、当下的意义需要

金融产品能够依据历史数据形成价格、违约率与风险分类，但历史分布不是未来情境的保证。金融机构需要在盈利、资本约束和长期稳健之间寻找平衡。对一个负责年度奖金的部门来说，短期可确认的收入可能比多年后才显露的风险更容易进入绩效表；但如果决策者必须承担较长时间的损失，选择可能不同。此处不能断言所有银行都实行同一套奖金机制，而应查阅个别机构的薪酬与风控文件，追踪究竟谁掌握风险资料、谁能阻止不合理交易、谁承担失败成本。

◆ 四、输出与判词三

本节不能把危机直接判成管理方法上的A“加固”或B“改写”，因为危机是一种破坏性事件，而非研究者预先设计的管理创新。按判词三的四类约定，本节暂记C：多套既有理论在同一事件中接受交叉检验，并附“对起点的负面检验”说明。危机之后出现新的监管和治理回应，应放在其实际发生的年份另行讨论。如果只记录银行资本要求与风险模型精度提升，就可能遗漏人们是否愿意报告并处理对模型不利的信息。

◆ 五、起点如何被挑战

“最大化某一可计量收益”作为局部管理起点，可能与整个金融网络的稳健性冲突；但不能由此推出所有量化方法都无效。真正的研究问题是：在相同外部市场冲击下，拥有更高质量风险报告、不同激励期限与更明确责任安排的机构，实际受到的冲击是否不同？本书所说“在轨—效率—吸引”三价值若用于分析，也必须说明在轨是指符合法律资本要求、符合内部风险限额，还是维持长期可兑现的支付承诺。三个定义不能混同，否则一句“失衡”能够解释任何事。

◆ 六、失效条件与回头查

若比较显示，激励结构相似的机构风险结果差异主要来自资产类型、融资结构或宏观暴露，本节就不能把指标的可量性列为主要原因。若采取长期风险指标的机构同样普遍失败，也不能简单声称“多加几个指标就会更安全”。本节最稳固的收获，是危机迫使管理研究把收益指标、风险转移与组织责任放在同一张图中；它尚不足以证明本书规定的效率、在轨、吸引三价值存在普适而固定的先后量化梯度。

> **带 走 的 话**
>
> **当期能确认的收益更容易进入绩效表，多年后才显露的风险却可能被它遮住。**

小　账

这一年读出了什么？ 雷曼倒闭暂记C并附负面检验：模型、治理与行为研究在同一危机中交叉受检，收益、风险转移与责任须放进同一张图。

怎样算它错了？ 若激励相似的机构风险结果差异主要来自资产类型、融资结构或宏观暴露，就不能把指标的可量性列为主要原因。

◆

90

第 90 章

2009年　奥斯特罗姆与威廉姆森获奖：管理为什么不只有市场和命令

◆ 一、事件是什么

2009年10月，瑞典皇家科学院宣布将经济学奖授予埃莉诺·奥斯特罗姆和奥利弗·威廉姆森，分别表彰关于公共资源治理与企业边界的研究。诺奖公告清楚区分两位学者的贡献。奥斯特罗姆通过研究实际共同资源使用者怎样建立规则，挑战了所有公共资源只能靠中央管制或私人占有才能避免失败的简单对立；威廉姆森从交易成本与资产专用性等因素出发，说明为什么某些交易更适合在企业内部而不是市场上组织。这两套研究并非同一种“民主化管理”理论，也不是2009年才第一次提出。[S04]

◆ 二、输入：跨学科接缝在哪里

本节直接承接上编第49章“经济学×管理学”的接口，也可对照第12章韦伯与第33章组织制度主义。传统的简化问题往往是买卖双方怎样达成价格，或者行政上级如何命令下级；两位获奖者共同推动研究者把具体治理规则纳入解释。然而奥斯特罗姆强调多样的自组织安排与情境适配，威廉姆森强调交易性质怎样影响治理结构选择。前者可以研究居民共管设施，后者可以研究供货合同或者内部生产。二者不能通过“都研究关系”就被合并。

◆ 三、当下的意义需要

当公共服务、跨企业合作与平台交易越来越复杂时，组织必须判断什么时候需要合同、什么时候需要共同规则、什么时候需要内部权威。一个小区公用停车位的使用，既不能完全当成私人物品交易，也不能仅靠张贴一张禁止停车的通知解决。参与者是否拥有监督规则的能力、对违规的处理是否能够得到认可，会改变治理结果。相似地，一家企业可以外包仓储，却必须判断频繁修改需求会不会使外包合同难以明确。具体比较双方的制度选择，才是管理与经济学真正交接的位置。

◆ 四、输出与判词三

本节判为C：同台。获奖事件表明两条在不同对象上发展起来的研究路径同时被高度认可，但获奖本身不意味着实践组织在2009年发生了统一转向。把“诺奖颁给治理研究”写成“全球企业开始使用多中心管理”是不当推断。这一年可以讨论的是学科评价变化及其意义需要：在市场和行政组织之外，人们必须认真研究实际治理规则怎样发挥作用。若要证明某个国家或企业因此采纳特定方法，仍需具体政策或组织档案。

◆ 五、它怎样反查“抓手依赖”

奥斯特罗姆研究中的规则可能通过参与者的经验、互惠预期和共同监督持续存在，不必先有全国统一的日常数字报表。威廉姆森的交易治理分析虽然可以使用成本比较，却不能把资产专用性和机会主义风险压缩为单一即时KPI。这给第52章的强命题带来反例可能：一个难以单指标量化的理论，仍可能形成教科书、专业训练和组织设计方法。若本书把“成为主流”定义为“大量组织每天填写某张报表”，它可能排除规则本身构成管理核心的场景，而不是发现理论没有主流化。

◆ 六、失效条件与资料边界

若后续比较证明公共资源自治的成功完全依赖可计量绩效排名，本节关于非数字治理持续性的挑战需收窄；若交易成本理论实际上已经建立普遍适用的日常监测指标，也要重新判定它在本书梯度中的位置。诺奖是对研究贡献的评价，不是对所有应用场景的效果认证。本节不把“自治总比行政好”“企业内部总比市场好”归给两位研究者；其有价值之处正是保留在不同条件下选择治理结构的能力。

带 走 的 话

管理不只有市场和命令两条路，实际的治理规则可以不靠统一的日常报表而持续发挥作用。

小　账

这一年读出了什么？ 奥斯特罗姆与威廉姆森获奖判为C同台：两条研究路径同获认可，也给第52章的强命题带来反例可能。

怎样算它错了？ 若后续比较证明公共资源自治的成功完全依赖可计量的绩效排名，非数字治理持续性的挑战就要收窄。

◆

91

第 91 章

2010年　稻盛和夫与日航：会计数字、组织责任和共同目的怎样并行

◆ 一、事件是什么

日本航空在2010年进入重大重整程序。同年1月29日的日航公开公告说明，新管理团队的设置将从2月实施，并明确稻盛和夫自2月1日起担任集团董事长。这个任职节点可以依原始公告核实，但不能据此断言他独自完成了全部经营重整。企业破产与重整涉及司法程序、融资、成本调整、航线结构、劳资关系、公共支持以及市场恢复等多种因素。若以之后的经营改善作为案例材料，必须逐项区分制度环境的变化与管理理念的作用。[S05]

◆ 二、输入：阿米巴与责任会计之外

本节接上编第39章稻盛经营思想、第13章规则的目标替代、第26章目标管理与第34章组织惯例。稻盛经营哲学常与小经营单元、经营者意识、按单位时间核算附加价值联系在一起。另一方面，日航作为航空公司，安全、时刻安排、维修、航权和旅客服务具有高度系统关联，不能像一间小商铺那样任意拆成完全独立的小组。经营数字能够使责任更清楚，也可能使跨部门成本被重复计算或者遗漏。考察日航的管理改革，需要区分公开倡导的价值语句、实际核算制度、部门安排和可验证的员工行为变化。

◆ 三、当下的意义需要

处于严重危机的企业需要迅速恢复执行能力，还必须让员工相信新的规则值得共同遵守。一味强调成本收缩，可能损害维护与客户服务；一味强调士气，又无法解决资金、债务和结构性成本。本书将其与SDE的效率、在轨、吸引三角对应，是一种有启发的读法，却不等于当事人当时按照该哲学符号制定全部政策。更扎实的做法，是查找当期改革文件，分别记录每类举措由谁提出、何时执行、哪些指标改变以及员工怎样回应。

◆ 四、输出与判词三

本节初判A：加固（实践栏），因为稻盛已有的经营哲学和核算管理方法获得在大型危机组织中实践的新机会。若进一步查到制度在日航被重大修改，例如由于航空安全和跨部门协作限制，阿米巴核算需要新边界，本节也可兼有B“改写”作用。但不能以“任职后公司后来恢复经营”为充分证据，倒推出某个管理工具已经得到因果证实；具体经营结果还须对照重整安排与同期航空市场变化。

◆ 五、它检验了什么起点

这种实践对“量化当家”看似有支持性：核算可以让员工看到成本和贡献。但组织若没有获得重新合作的愿望、能够报告运营异常的安全规范，以及跨部门互相承认的规则，仅凭分部收益数字可能形成新的局部优化。这里更有区分力的问题是：当财务数字要求与安全需要冲突时，谁拥有改变决策的权力？发生跨部门收益转移时，单元经理是否愿意承担他人需要的成本？如果答案主要来自非数字化的共同原则与安全职责，就不能将它们视为尚未被数字化而不重要的剩余部分。

◆ 六、失效条件与材料分层

若重整档案显示相关价值宣导与小单元核算在关键部门并未实际执行，就不能用该案例证明抓手形成三层锁定；若经营转折完全可以由资产削减和外部环境解释，也必须撤回强因果主张。反之，若员工行为与组织协作的变化获得多方独立证据，也不能因其包含理念因素就排除它的管理有效性。本书暂将企业公告作为任职史实，将效果机制列为待核，避免把企业家故事变成取代研究的传奇。

带 走 的 话

核算数字能让责任更清楚，但没有共同原则与安全职责，分部收益可能只带来新的局部优化。

小　账

这一年读出了什么？日航重整初判A（实践栏）：已有的经营哲学和核算方法获得在大型危机组织中实践的机会，效果机制列为待核。

怎样算它错了？若档案显示价值宣导与小单元核算在关键部门并未执行，或转折完全可由资产削减和外部环境解释，强因果主张就要撤回。

◆

92

第 92 章

2011年 《精益创业》：指标从证明成绩转向检验假设

◆ 一、事件是什么

2011年9月，埃里克·里斯的《精益创业》正式出版。该书将创业视为在高度不确定条件下开发新产品与组织的活动，强调通过最小可行产品、快速反馈、学习指标以及在证据面前决定坚持还是转向。出版日期可以从出版方书目信息核实。但精益创业思想不是凭空出现，它继承精益生产、客户开发、敏捷软件和创业实践中的多条历史线索。作为年度节点，本节记录的是一种经验与工具组合获得系统传播，而不是认定所有创业企业自2011年起才会实验。[S06]

◆ 二、输入：作业改善怎样进入不确定产品

本节接上编第8章流程节拍、第22章问题性搜索、第28章涌现战略、第35章组织学习、第37章创新者窘境与第42章敏捷管理。传统生产改进面对的工艺与质量标准相对明确，创业团队却可能连“用户真正要买什么”都尚未弄清。把已有管理技术直接移入这种情境，会遇到一个反常结果：生产得越快，可能越快地制造无人在意的产品。里斯把学习引入绩效评价，试图使活动结果能够反过来检验任务定义，而不是只检验执行速度。这与明茨伯格的涌现战略有相遇处，但前者更强调构造实验与衡量，后者关注策略在实际行动模式中逐渐显露。

◆ 三、当下的意义需要

一个新产品团队有三个看似都合理的诉求：尽快交付、节约资源、证明方向值得继续。若只奖励发布次数，就可能把试错当作成功；若只奖励下载量，就可能忽略用户是否真正持续使用；若只奖励访谈次数，也不能保证获得的意见与真实购买行为一致。精益创业的意义需要，不是给创业活动增加一张漂亮报表，而是尽早让失败假设暴露，使团队有理由停止无效投入。这里存在一种值得注意的价值转换：指标不再只描述已知目标完成多少，而开始回答原来那个目标还是否成立。

◆ 四、输出与判词三

本节暂判B：改写。被改写的不是“管理应当有效率”这一一般要求，而是可以被称为有效进展的对象。团队即使完成了既定开发任务，仍可能没有获得可验证的学习；一次看似失败的实验如果明确否定错误假设，则可能节省后续更大损失。B类判断必须有边界：书籍出版证明理论工具得到表达，实际企业采用并取得成功还要用独立案例验证，不能据作者叙述自动成立。对于传统的工厂连续改进，某些环节更适合A类延伸，而不是完整改写。

◆ 五、管理学派的起点接受了什么检验

本书提出“能被量成日常指标的价值更容易当家”。精益创业确实使用实验数据，但它同时挑战了僵化地追求任何单一数字的做法。若一个团队连续提高访问次数却没有改善留存与支付，研究者应重新问用户是谁、问题是什么。于是，数字有两种不同角色：成为持续执行的奖惩抓手，或者成为逼迫组织更新原假设的反证装置。二者可能使用同一套分析仪表，却对组织的学习能力产生相反影响。这一差别无法由“是否量化”独自决定，需要检验指标与决策权、资源调整和学习规范的联系。

◆ 六、失效条件与现实转换

如果可靠对照研究发现，实施短周期实验的创业团队在控制产业与融资条件后，并不更早识别无效方向，则“学习速度改善”需要收窄。如果团队虽然积累许多实验，却从不根据结果改变预算和目标，那么它只获得了更密集的数字生产，而没有获得验证学习。用老陈早点铺比喻：他试卖三种早餐套餐，最有价值的不是一天比一天试得多，而是弄清到底是口味、供应时间还是付款方式影响回头客。这个比喻仅说明方法，不是里斯理论已在小吃店普遍成功的事实。

带 走 的 话

指标不再只描述已知目标完成了多少，而开始回答原来那个目标还是否成立。

小　账

这一年读出了什么？ 精益创业判为B：被改写的是什么算“有效进展”，一次明确否定错误假设的失败实验也算学习。

怎样算它错了？ 若对照研究发现短周期实验团队在控制产业与融资条件后并不更早识别无效方向，“学习速度改善”就要收窄。

◆

93

第 93 章

2012年 “亚里士多德项目”：团队里最关键的东西能否被测出来

◆ 一、事件是什么

本节以2012年为谷歌“亚里士多德项目”的启动节点〔待核：项目启动的确切年份〕。谷歌公开的re:Work资料确实介绍了这一内部团队有效性研究：研究者分析多个团队，比较团队成员构成、互动方式和不同的绩效评价，并强调心理安全等因素的重要性。但现有核对到的官方指南未直接给出可以严格确认项目于2012年启动的精确日期。因此，本节保留“2012年项目启动〔待核〕”，把能够确认的研究内容与仍需历史核对的时间标记分开，不把项目启动、研究完成、公开发布写成同一天发生。[S07]

◆ 二、输入：人际关系研究为什么重新走向团队数据

本节连接上编第15章福莱特、第16章霍桑研究、第17章合作系统、第19章领导行为、第20章心理安全，以及第30章组织评价。早在谷歌研究之前，群体规范、员工意见、领导行为和团队心理安全已经有长期研究历史；爱德蒙森对团队心理安全的经典定义也早于此类企业研究。项目的重要性不在于首次发现人需要被尊重，而是试图把相互依赖的真实工作团队作为研究单位，并比较不同类型的衡量结果。它并没有把“谁优秀”简单替换为一个成员性格名单，而是研究“他们怎样一起工作”。

◆ 三、当下的意义需要

知识团队的产出难以通过单位工时的件数准确判断。一个程序员写得更多，可能是因为代码结构冗长；一个团队改掉更多错误，可能是因为原来制造的错误更多。谷歌公开资料指出，研究者最后结合主管、团队负责人、成员评价与销售目标等不同指标，试图减少单一指标的局限。这给管理实践带来一个重要问题：当不同参与者评价同一个团队时，究竟谁有资格定义“有效”？高层可能看交付，成员重视文化，负责人强调协作与目标，这些差异不是多加一个分数就能自动消除的。

◆ 四、输出与判词三

若以可确认的研究方法论内容为对象，本节可暂判B：改写，即组织把原来被称为“软”的互动因素与实际团队绩效一同纳入管理证据；但若以“2012年项目启动”作为唯一确定事件，类型必须保留〔待核〕。它不是D类全新理论，因为心理安全和团队研究已有长时间积累；它也不能直接判为A加固，因为研究试图修正只关注成员个人能力及易计量个人产出的评价办法。类型B成立依赖实际制度应用资料，而不仅依赖项目结论的公众传播。

◆ 五、它检验了哪一种价值量化梯度

本书提出“吸引”比“效率”“在轨”更难量化，因此进入日常主流的时间更晚。这个案例并不能单独证明该命题。谷歌研究确实把团队氛围的部分因素变成了可调查变量，但早期领导行为研究、工作满意度调查和员工态度量表已实现不同程度的数字化。更值得研究的是，哪一类量表被赋予组织决策权。例如，心理安全调查结果是否改变团队负责人培训、晋升规则、任务分配或者申诉通道？如果仅制作报告却不改变组织行动，说明量化只是测量，而非“当家”。

◆ 六、失效条件与进一步核查

若官方档案或同期报道表明项目正式启动不在2012年，年度节点应修订，而不是为了维持十年表格而坚持错误日期。若有独立证据表明团队绩效差异完全可由成员技能、资源投入、任务难度解释，心理安全指标的增量效应就应收窄。反过来，即使心理安全与成果呈现相关，也不能未经干预研究就宣称增加问卷分数必然产生绩效增长。这里对SDE最有启发的不是“E终于有了分数”，而是不同团队的互动条件怎样改变成员敢不敢报告错误，进而影响下一轮行动与可见结果。

> **带 走 的 话**
>
> **把团队互动变成可调查的变量还不算当家，要看这份量表有没有获得改变组织行动的权力。**

小　账

这一年读出了什么？ 亚里士多德项目暂判B，年份待核：组织把被称为“软”的互动因素与实际团队绩效一同纳入管理证据。

怎样算它错了？ 若团队绩效差异完全可由成员技能、资源投入和任务难度解释，心理安全指标的增量效应就要收窄。

◆

94

第 94 章

2013年　微软取消强制排名：谁在为考核制度重新定义工作

◆ 一、事件是什么

2013年11月，微软内部宣布调整绩效考核制度，结束长期争议的强制排序做法。同期媒体报道引述内部通知，显示新制度希望促进团队合作和员工发展，微软发言人的公开回应也谈到速度、创造性与协作。可以核实的是评价制度发生调整，而不能仅凭一份通知就断言此前所有微软团队均以同样方式排名，更不能推断新制度一实施就提高了创新成果。有关实施范围、薪酬政策与具体经理操作仍需核对内部制度原件与后续员工资料。[S08]

◆ 二、输入：公平评价为何可能与合作冲突

本节连接上编第6章科学管理、第13章目标替代、第18章人性预设、第22章组织目标冲突以及第30章平衡计分卡。员工排名的管理逻辑并非毫无理由：组织的奖金与晋升名额有限，管理者希望区别绩效水平，避免给所有人同样评价。难处在于，当岗位之间高度相互依赖时，以同一比例划分优秀与落后，可能鼓励员工把同事看成竞争者而不是合作伙伴。若帮助别人提升会增加自己处于末位的概率，原本希望衡量个人贡献的抓手就可能改变贡献本身的发生条件。

◆ 三、当下的意义需要

对于复杂软件研发，最重要的知识往往跨项目流动。有人解决一次底层架构问题，其价值可能通过其他团队后续减少故障才被看到；有人大量完成可见任务，却可能把维护成本转交后续团队。单个季度内的个人排名容易计量，但跨团队协作、代码可维护性和新员工能力成长往往具有时间滞后。微软需要解决的不只是“排名让员工不高兴”，还包括评价制度是否仍然有助于所追求的业务方向。一个指标若使人回避团队最需要却难以归于个人的工作，执行越严格，管理偏差可能越大。

◆ 四、输出与判词三

本节初判B：改写，因为组织试图改变绩效评价的规则本身，而不仅在旧规则上增加新的绩效项目。它不意味着取消任何差别评价，更不意味着没有薪酬差异。B类关键在于：评价从强制固定比例转向更注重协作和发展，同时保留组织识别贡献的责任。是否成功不能凭制度宣言作答；应比较改革前后的跨团队协作、员工流动、绩效争议及创新项目质量，并排除同期产品周期和组织调整的影响。

◆ 五、管理抓手如何回写人

这一事件是第321号“抓手依赖”最容易观察的情境之一。工具层体现为绩效系统与名额分配办法，人才层体现为经理多年积累的排名和面谈技能，语言层则体现为“你排第几”“是否达到规定比例”等判断习惯。撤掉强制排名后，旧习惯未必马上消失。如果新的评价制度仍由同一套部门比较和奖金竞争主导，员工可能继续按照旧排名行事。由此可以提出研究问题：管理工具更新之后，管理者的评判语言是否同步改变？这种改变是否影响协作的具体行为，而非只提高满意度问卷分数？

◆ 六、失效条件与竞争解释

如果实证材料显示改制以后协作行为并未改变，或者已改变的协作主要由研发模式、组织结构与市场压力推动，则不能把改善归功于取消排名。更重要的是，强制排名并非在任何情境都必然造成同样损害；工作可独立测量、合作外溢较少时，个体考核可能具有不同效果。本节不将一个企业制度变动上升为取消绩效测量的普适命令。它对本书的真正挑战是：量化抓手不仅可能长期当家，也可能因为不能再支持组织共同目的而被主动放下；何种力量足以推动这种改变，仍需继续研究。

> **带 走 的 话**
>
> **岗位高度相互依赖时，按固定比例排名的抓手，会改变贡献本身的发生条件。**

> **小　账**
>
> **这一年读出了什么？**微软取消强制排名判为B：改的是评价规则本身，也说明量化抓手可能因不再支持共同目的而被主动放下。
>
> **怎样算它错了？**若改制后协作行为并未改变，或改变主要来自研发模式、组织调整与市场压力，就不能把改善归功于取消排名。

◆

95

第 95 章

2014年　纳德拉接任微软CEO：文化能否成为真正的组织行动

◆ 一、事件是什么

2014年2月4日，微软正式宣布萨提亚·纳德拉担任首席执行官。同年7月，纳德拉向全体员工发布关于组织与文化调整的公开信，明确谈到战略重心、管理层级、信息传递和团队协作的改变，并宣布涉及诺基亚业务整合的大规模人员调整。这些文件能够支持“管理层明确提出组织文化与结构变革”这一事实，但不能直接证明2014年企业已经完成所谓成长型思维文化的全面改造。成长型思维作为管理语言在后续年份受到更广泛宣传，具体何时进入不同部门的考核和训练体系，应按文件时间逐项追踪。[S09][S10]

◆ 二、输入：组织学习、战略与权威的交汇

本节接上编第17章合作系统、第26章德鲁克、第28章战略形成、第35章组织学习、第40章企业文化与第44章人—AI协作之前的数字组织研究。纳德拉接任时，一家大型科技企业既需要维持既有产品与客户关系，也需要重新安排云服务、移动生态和跨部门协作。学习文化并不是与业务战略平行存在的另一张口号海报：它只有进入预算、岗位、信息通道和项目选择，才可能改变决策过程。这里不能把微软后来的全部增长归给CEO的个性或一句口号，因为产品策略、行业需求、云计算市场和前任管理层投资同样构成历史条件。

◆ 三、当下的意义需要

一家拥有成熟产品线的大企业可能非常擅长回答“既定目标是否达成”，却不容易回答“原来的目标还值不值得守”。旧绩效制度鼓励个人在已知规则内竞争，

跨团队平台服务却需要分享接口、允许尝试失败和持续学习。组织于是面对两种不同的能力：以规则保证可靠交付，以及在规则不足以处理新问题时调整规则。成长型思维的管理价值如果存在，应当表现在第二种能力上，而不是员工学会引用更多鼓励学习的名词。更具体地说，可以观察研发团队是否更容易报告尚未确定的问题，项目中止是否能够被解释为有效学习，以及不同业务线是否拥有真实协作预算。

◆ 四、输出与判词三

本节暂判B：改写。2014年的明确事件是新CEO上任和组织结构、战略表达与文化方向的调整。它可能不只是给旧制度增加培训，而是试图改变对优秀员工、组织成功和部门协作的评价起点。不过B类还不是成功认证。2014年7月官方信同时提出裁员和组织精简，这提醒我们文化变革与资源重组可以并行，不能把制度变动的成本写成纯粹积极的学习故事。B的判定需要依赖改写意图和部分组织行动的证据，而“全面转型成功”需要更长时间的独立比较。

◆ 五、它如何检验量化当家

如果“只有能变成日常数字的价值才能持续成为主流管理抓手”，成长型思维这种较难直接观察的文化倡导就应长期处于边缘。但在某些企业，非数字化的共同语言可以影响领导会议、人才评估与组织协作，随后才被整理为培训、调查及管理流程。因果方向可能是先出现有权威支持的共同语言，再形成测量工具，而不总是先有量表才获得组织地位。反过来，仅有文化口号也可能无法改变具体行为。因此，需要把高层授权、组织调整、员工能力、指标形成四个过程按时间排列，不能以最后看见一套培训问卷为证据倒推出数字化是最初原因。

◆ 六、失效条件与回头查

若内部资料表明文化语言在日常决策中从未发挥重要作用，而企业变化完全由产品投资或组织裁减解释，本节就要降低文化改革的因果权重。若员工在新管理词汇下仍不敢指出项目方向错误，所谓学习文化至少在那个组织场景里尚未成立。这里对SDE的帮助，是把S的公开承诺、D的调整步骤与E的部门关系分开记录，再比

较它们是否真正相互影响。不能因为三个符号都能用于描述一个改革，就把描述本身当作理论创新。

带走的话

文化不是与战略平行的口号，只有进入预算、岗位、信息通道和项目选择，才可能改变决策过程。

小　账

这一年读出了什么？纳德拉接任判为B但不是成功认证：次序可能是先有权威支持的共同语言，再形成测量工具，而不是先有量表。

怎样算它错了？若内部资料表明文化语言从未在日常决策中起作用，变化完全由产品投资或组织裁减解释，就要降低文化改革的因果权重。

◆

96

第 96 章

2015年　大众排放事件：当指标正确地通过测试，系统却错误地面对现实

◆ 一、事件是什么

2015年9月18日，美国环境保护署向大众及相关企业发出《违反通知》，指出调查发现部分柴油车辆装有可能规避排放测试的控制装置。同期监管说明区分了实验室测试状态与正常行驶状态，并披露部分车辆在实际行驶条件下可能产生远高于标准的氮氧化物排放。这里应当严格使用当时监管文件中的调查与认定表述，不以此直接代替之后全部司法和行政程序的最终结论。确定可写的是：监管方识别到车辆在被测量时与日常使用时可能采取不同运行方式，从而挑战了对检测成绩的信赖。[S11]

◆ 二、输入：目标管理、工程控制与责任边界

本节对应上编第9章管理科学、第13章目标替代、第30章目标评价、第45章批判管理研究与第50章五种共同缝隙。制造业需要同时处理排放要求、性能、成本、客户体验与法律责任。检验标准并非可有可无：没有可复核的排放测量，监管就难以执行。但当组织将“通过某一测试”视为最紧要的局部目标时，工程活动就可能围绕测试条件优化，而偏离规范原本保护的真实环境。这里必须区分仪器是否准确、检测程序是否有漏洞、企业是否有故意规避行为，这三类不同层次的责任。

◆ 三、当下的意义需要

一项法规追求的不是让车辆在测试室里表现漂亮，而是使车辆在可预期的实际使用条件下满足相应污染控制要求。组织管理者必须把抽象的法规目的转化为可检验的操作规程，又必须防止规程被当成替代目的的终点。这个难题出现在日常生活中：一所学校为了让课堂检查得到高分，提前排练学生怎样回答观察员的问题；一个食堂为了通过卫生检查，把检查前的突击清扫做得很好，却没有建立日常清洁制度。类比只是帮助理解“测试条件被专门对待”的机制，不能据此推定其他行业存在同等程度的违法行为。

◆ 四、输出与判词三

本节初判C：同台／负面检验，因为它迫使目标管理、组织合规、工程测量与权力责任几套理论在同一事件中接受检验，不宜将监管发现直接当成管理学派的主动改写。若后续监管框架据此扩大实际驾驶条件测试、调整治理责任，才可另记B类的制度修订事件。必须保留技术测试失败与组织治理失败的区别：如果标准本身不足、测试样本不代表现实，问题与主动设计规避软件不同；二者对应不同整改办法。

◆ 五、它如何反查“效率—在轨”

本书把可计量的效率设为最容易当家的价值，把在轨视为中等难量。但排放检验说明，在轨本身也能够产生高度精确的数字，问题在于被选取的指标是否代表在轨真正保护的目的。若车辆对一套测试程序高度合规却不符合真实道路运行要求，那么“程序在轨”和“任务在轨”的差别便显露出来。这里不是说定量必然诱发欺骗，而是要求研究者检查测量条件与目标对象之间是否存在可被人为利用的缺口。相比简单说另外两角失衡，更有独立预测力的问题是：当某一考核状态可以被识别和模拟时，组织是否更容易将资源转向只对考核状态有效的优化？

◆ 六、失效条件与机制边界

若其他独立证据显示类似污染偏差仅由设备随机故障引起，没有差别化控制或组织层面规避，则目标替代的解释不成立。若强化实地检验后仍不能改善真实道路排放，则还需分析技术约束和执行能力。不能把监管文件当作对每一个管理者主观意图的直接测量，也不能把不同品牌和车型一概归为同样模式。本节最重要的研究价值，是把合规的形式指标与其真正指向的现实结果拆开，为后续比较其他“只在检查时正常”的组织现象提供可核验的机制入口。

带 走 的 话

指标在测试时正确通过，系统却在现实中出错，问题出在测量条件与目标对象之间可被利用的缺口。

小　账

这一年读出了什么？ 大众排放事件判为C／负面检验：在轨也能有高度精确的数字，程序在轨与任务在轨的差别由此显露。

怎样算它错了？ 若独立证据显示排放偏差仅由设备随机故障引起，没有差别化控制或组织层面的规避，目标替代的解释就不成立。

◆

97

第 97 章

2016年　富国银行虚假账户与合同理论奖：数字奖励怎样改写人的行动

◆ 一、事件是什么

2016年9月8日，美国消费者金融保护局公布富国银行执法行动，指出银行员工受到销售目标及薪酬激励影响，未经顾客授权开设存款或信用卡账户。监管材料载明，银行分析显示可能存在超过二百万个未获授权的账户。这一数字在当时是“可能未授权”的统计范围，不能未经区分就等同于所有账户都已逐笔经过司法认定。2016年10月，瑞典皇家科学院又宣布将经济学奖授予奥利弗·哈特和本特·霍尔姆斯特伦，表彰合同理论贡献。这是两件性质不同的同期事件：一个属于监管发现，一个属于学术奖励；并列它们，是为了研究激励和契约的共通问题，不意味着诺奖是为该银行事件专门颁发。[S12][S13]

◆ 二、输入：两个学科在激励合约处真正相遇

本节接上编第6章计件管理、第21章有限理性、第26章目标管理、第30章绩效工具、第49章经济学与管理学的接口。合同理论讨论当行动不可完全观察、各方掌握不同信息并承担不同风险时，怎样设计权利、义务和激励。管理学需要进一步回答：考核规则进入企业后，员工怎样解释数字任务，主管如何处理偏离目标的警报，客户授权和合同有效性如何进入一线业务。不能把银行违规开设账户简化为员工道德问题，也不能因此免除个人行为责任；应当把激励设计、监督失败、组织文化及法律禁止事项区分清楚。

◆ 三、当下的意义需要

对于银行，新增客户和交叉销售能够支持业务增长；但是，如果销售指标可以通过未经客户授权的账户数量增加，业务增长数字就失去了原本代表的价值。组织的意义需要是使可观测的业绩与真正提供给客户的合法服务保持一致。困难在于经理难以持续直接观察每一名员工的沟通过程，合同和奖励只能选择部分可量指标。理论上，对更多相关信息进行衡量、调整奖励期限或增加审查可能缓解问题；但若员工没有安全报告异常的途径，系统也可能把新的指标当成另一个数字游戏的对象。

◆ 四、输出与判词三

本节记录C：同台／对起点的检验。诺奖表明长期发展的合同理论获得学术认可，富国事件则给管理激励的具体设计带来反向检验机会。这不等于合同理论导致违规，也不等于合同理论已经给出该银行问题的唯一解决方案。对于之后修订销售目标、监督安排或员工申诉制度的具体措施，可依据执行年份另判B“改写”。将两件事同台，核心是保留学术理论与实践事件的分别证据，再问二者交接的位置在哪里。

◆ 五、三层锁定的观察与“量化当家”的争议

销售目标进入报表，形成工具层；员工与经理围绕开设账户的经验形成岗位能力与行为压力，构成人才层；“达标”“新增客户”“交叉销售”的日常词汇可能进一步影响语言层。但若要证明三层锁定同时存在，不能只凭监管机关说激励导致不当开户就自动完成，仍需独立的培训、内部邮件和员工记录。对于本书，事件容易支持“数字指标获得组织优先权”，却不能证明效率先于在轨、吸引而被量化这一普适顺序。金融领域的合规与风控长期高度数值化，是否“在轨较难量”需要从具体指标与权力配置中比较，而不是由抽象排序预先给定。

◆ 六、失效条件与回头查

如果可信证据显示违规主要由个别人的独立欺骗且完全违背组织激励安排，本书不能将它作为指标制度的一般作用；监管资料中已有销售目标推动行为的明确发

现，但其贡献幅度及长期机制仍需独立研究。若调整奖金方案后违规不降，或降幅主要来自外部执法加强，则不能直接宣称“改变目标就改变了人”。本节所能提出的可检验问题是：把客户授权有效性置于销售指标的前置约束，而不是置于事后投诉流程，是否能够在不严重牺牲合理服务的条件下降低违规发生率？这使法学的权利边界与管理学的绩效设计真正连接，而不只是把两个学科名称并排写在一页上。

带 走 的 话

当销售指标可以靠未经授权的账户凑出来，业务增长的数字就失去了它原本代表的价值。

小　账

这一年读出了什么？富国银行与合同理论奖记为C同台、对起点的检验：激励设计、监督失败、组织文化与法律禁止事项须分开记录。

怎样算它错了？若可信证据显示违规主要是个别人违背组织激励安排的独立欺骗，就不能把它当作指标制度的一般作用。

◆

编末

本编总账

◆ 本编综合判断一：从平台出现，到权力被重新安排

将2007年的智能终端、2011年的创业实验与2012年前后的团队研究放在一起，看见的并不是同一个算法一步步变得更快，而是研究对象在改变。设备连接了用户与软件开发者，产品实验把用户实际行为接入公司决策，团队研究又将成员之间的互动当成可以比较的工作条件。原来似乎由管理层内部决定的任务，逐渐要同时面对外部开发者、用户反馈、团队成员与数据工具。管理者掌握了更多信息，却不因此拥有对各种信息的唯一正确解释。新增的连接使决策责任更需要被说明，而不是更容易自动消失。

以平台型组织为例，传统企业内部可以通过直接岗位命令分配工作；当组织依赖外部开发者或合作方，管理者可能无法对其直接下达同样性质的指令，只能通过接口、服务条款、审核规则与资源分配影响其行动。这样的影响仍具有管理作用，但其合法性与解释方式不同于企业内部上级对员工的命令。本书的“抓手依赖”有助于分析工具如何固定，但这里需要增加“谁有资格更改抓手”的问题。若平台把一种评分方式改了，开发者可能无法参与讨论，却须按照新规则调整产品。工具层变化可能先于人才层与语言层的稳定，而不是所有层次按统一顺序锁定。

这种治理结构变化不应仅用“平台效率提高”概括。资源理论能够说明企业为何掌握某些关键能力，法学能帮助界定合同与申诉边界，经济学能研究不同主体面对什么激励，社会学则可能解释信誉与网络关系。真正的跨学科接口需要提出联合命题：当一个组织能够修改外部参与者赖以获得机会的评价规则时，参与者是否会改变所提供产品的类别、投入方向或报告信息的方式？如果没有规则修改时间和参与者行为的比较数据，这仍然只是待验证假说。它比空泛地说“平台改变了生态”更有研究价值。

2009年的治理研究还提示一条反面路线。管理并非只能依靠统一平台、强制排名和中央标准才能稳定运行。资源共同使用者可以在特定条件下形成可持续的自治规则；企业间交易也可以依据资产特点选择不同治理结构。由此，本编不能将平台技术的增长当作一切组织最终必然走向的方向。一个管理方式是否成为主流，可能与技术接口、规模、组织权威、法律制度以及信任结构共同相关。把“量化”看成其中一个必要的研究变量，比把它看成所有变化的唯一原因更有解释力。

◆ 本编综合判断二：指标的三个身份及其转换

十个年度事件反复出现数字，但数字承担着三种不同的工作。第一，数字是观察工具，例如团队研究把工作经验转换为问卷回答，帮助研究者辨别不同团队的相关条件。第二，数字成为资源配置标准，例如销售目标、利润排名和产品留存数据会影响预算和奖励。第三，数字成为可以被行动者主动针对的目标，例如一个团队选择只改善被检查时的表现，或者员工为了达到开户数量而忽略客户授权。这三个阶段未必依次出现；有些数字只用来观察，从未获得决策权；有些指标一开始就是组织命令，没有经过可靠测量方法验证。

区别三种身份，会改变对“量化当家”的检验方式。若只把企业是否拥有指标作为学派主流化标志，几乎所有当代管理活动都可能被判为量化成功。然而真正的当家应当留下可以观察的权力痕迹：指标能否触发预算变化、责任追究、人事调整、项目停止或者工作次序改变？这种权力是正式写入制度，还是只在部分管理者的习惯中存在？同一量表由员工自愿填写和直接决定奖金时，对行为的影响完全不同。量化的存在不等于量化的统治，后者更不能直接推出组织价值的改善。

2008年金融危机、2015年大众排放事件与2016年富国银行事件，在机制上存在相遇，但必须保留性质差异。金融危机涉及多机构互联的风险、杠杆和宏观冲击；大众事件涉及测试条件与真实使用条件之间的偏差以及合规责任；富国银行事件涉及销售目标、薪酬激励与未经授权开户。三者都能帮助研究者观察目标与现实价值之间的可能分离，但不能把它们统称为同一种“指标造假”。如果不把这些特定机制写清，所谓共同缝隙会退化为无论发生什么事都能够套进去的解释。

能够进一步研究的是指标改进的收益与代价是否出现在不同时间位置。销售活动可能立即增加数量，却在后续客户投诉中显露损害；排放测试可能在实验时获得合格输出，却在正常行驶中暴露环境后果；金融风险可能被当期收益掩盖，到市场条件变化时才显露。这些问题提示我们将“从指标到结果的时间差”纳入管理测量。如果只有当期数据而没有后续回访，管理者可能更容易误判成果。因此，动态反馈不是增加一个抽象的D字母，而是明确规定多少时间以后、通过什么渠道、由谁核查被遗漏的影响。

◆ 本编综合判断三：什么才能证明一种管理理论真的被实践检验过

写管理大事录最容易犯的错误，是把“某年一本书出版”“某年一家公司改革”“某年一个研究者获奖”当成同一级别的理论证明。本编恰好同时包含三类材料。2009年的经济学奖给出的是学术共同体对既有研究贡献的评价；2011年的管理书籍提供了一套更系统表达的实践与研究纲领；2013—2014年的微软组织调整则涉及真实制度、人员与企业公开目标。把它们全部直接归入“成功实践”，会使下编的类型表失去分辨力。

本书在这一组内采用一条更严格的证据阶梯。最低一级是理论主张存在，可以通过著作或公开讲话核实；第二级是组织宣布采用相关做法，可以通过制度文件、公告与会议决定核实；第三级是相关做法在一线确实发生，可以通过行动记录、独立访谈和运营数据核实；第四级才是有可信对照支持其效果，能够排除同时期的重要外部变化。即使达到第四级，也未必证明存在跨行业的普适规律。理论效果必须有研究范围：适用于哪类任务、哪种组织依赖结构、哪些能力条件与哪个时间范围。

用这条阶梯审查2010年日航改革，就不能拿任职公告直接替代阿米巴核算的实施证据，更不能拿多年后的企业结果替代单个管理手法的因果识别。审查2012年谷歌研究，则需要区分项目启动日期、研究方法、结果发布与人事制度采纳。审查2014年微软文化变化，需要区别领导者的表达、实际组织架构调整与后来协作成果。上述区分并非削弱管理理论的重要性，恰恰是要让理论能够接受真实世界的独立检验。

这一时期对第321号“免检、改名、先验”的分析工具同样构成一次回头查。若某种管理方案表现不好，研究者首先检查是否执行不到位，这可能是合理的问题；若每一次失败都以执行不足解释，却不允许检查工具起点，则接近免检。若原来被称为绩效下降的问题，在没有新增证据的情况下改称为“文化磨合”，则可能只是改名；若组织宣称任何结果最终都说明文化必须更强，则存在先验保护的风险。相反，当研究者根据新数据改变测量、删除无效假设并公开失效边界，理论就有可能完成真正更新。本书同样受这三条纪律约束：不能因自称SDE发生学，就拥有免于接受竞争理论审查的资格。

◆ 本编综合判断四：对“量化当家”的阶段性裁定

本编十年的材料支持一个有限命题：可稳定收集、可相互比较的数字，更容易进入管理日常的沟通、评价与资源分配系统。App Store中的下载和交易、精益创业的实验数据、员工与团队调查、销售业绩和环境排放标准都显示了这一倾向。但从这里推出“学派地位完全由其价值的可量化性决定”仍然跨越了两个证据关口。首先，不同学派是否成为主流需要统一的判据，例如课程覆盖、制度采纳、专职岗位和工具持续使用，而不能在不同学派之间临时更换标准。其次，要证明可量化性决定主流化，还需要比较在资源、组织权威、问题紧迫度等条件相近时，量化难度是否预测了采用差异。

本编也提供明确的反例候选。2010年的危机组织可能通过共同原则和领导承诺重建行动；2014年的文化改革包含不能直接等同于数字指标的组织语言；2009年的自治治理强调具体情境中的规则与信任。它们尚不足以推翻本书主命题，但迫使它写清判据——第52章“被量成日常流量才当家”的判据由此而来。本书当前更稳妥的表达是：当一种价值获得可反复测量、能够直接连接组织决策的代理指标时，它形成某类日常管理抓手的机会可能提高；这种效应受到组织权威、既有惯例、法律边界和任务差异共同约束。这个表达尚未取得原创性资格，还需要与量化社会学、制度主义及行为激励研究比较。

若未来发现某个不能形成稳定日常数字指标的管理取向，仍长期占据重大组织决策并拥有专职岗位、标准训练和共同语言，则“没有量化就难以当家”的必要条件被反驳。若已经高度量化的管理取向长期无法进入一线制度，则量化的充分性被

反驳。若大量高效和合规指标持续改善，而员工参与与组织学习并未发生系统性恶化，则“某一角当家必使其他两角失衡”的强判断应收窄。保存这些失效条件，不是给全书增加犹豫语句，而是在区分真正能够承受未来材料撞击的理论与只能事后解释的说法。

本编回到老陈的早点铺。手机屏幕并不是管理的敌人，顾客评分也不天然错误。真正需要区分的是：数据帮助老陈发现问题，还是逐渐规定只有数据里出现的问题才值得处理？如果员工反馈“老人不熟悉线上下单”，屏幕暂时没有对应字段，老陈能否据此重新组织服务和改写报表？如果能，指标就仍是帮助解决任务的工具；如果不能，工具可能开始代替任务。这个构造故事无法证明复杂企业的全部机制，却为下一个十年人—AI复合管理留下一条非常具体的检验任务：当系统开始自动提出指标、自动评分甚至自动执行决定时，谁还能提出屏幕之外的问题？

◆

第　十　六　编

2017—2026：远程、AI与“我”

导　语

【本书构造案例，不是历史实录】老陈的早点铺开到第五十年，柜台边已经不仅站着包包子的伙计，也出现外卖平台、排班软件、电子支付、自动回复和能生成采购建议的AI。老陈原来问“谁今天包得快”，后来问“平台怎么排队”，现在不得不问：“是谁决定今天的任务，又由谁承担出错后果？”如果机器给出一张漂亮的排班表，但老员工临时要照顾孩子，最后一个决定不能仅靠表格完成。时间跨到2026年，老陈真正面对的不是要不要使用新工具，而是工具进入组织后，人、事和管理责任是否仍可以照旧定义。

本编严格沿第321号《社会科学学派的SDE解构与思想创新》第20.6节之“判词三”与本书六行事件卡写法展开：事件、学派输入、当下意义需要、输出与类别、起点接受何种检验、失效条件。A为加固，B为改写，C为同台，D为纯理论。四种只是研究分类，不是价值排名；事故也不因此自动成为一种“改写”。事实和解释分层：一项研究证明局部效果，不自动证明整个时代发生了同样变化；一份公司声明证明话语变化，不证明组织实际履行；一条法规生效，不等于所有条款同时开始适用。2024—2026年的判断标“前沿，观察期短”。

98

第 98 章

2017年　塞勒获奖：选择并不发生在真空之中

◆ 一、事件与来源边界

2017年10月9日，瑞典皇家科学院公布将当年经济学奖授予理查德·塞勒，理由是其对行为经济学的贡献。官方说明突出有限理性、社会偏好和自我控制困难如何影响经济决定。本节的确定事实是获奖与其研究脉络获得官方确认，不是“助推在2017年首次发明”，更不是“所有组织从2017年起改用助推管理”。塞勒、桑斯坦的《助推》早已在此前出版；行为经济学也有广泛先行研究。事件日期、思想产生日期和组织采用日期，必须分为三条不同时间线。[史料1]

◆ 二、输入：两张不完全相同的出生证

第一张出生证来自有限理性研究：主体并不具备无限信息和计算能力；客体是带有信息限制、比较成本和决策程序的选择任务。第二张是助推方法：主体的选择受到注意力、默认选项和呈现方式影响；客体不再是中性的选项列表，而是经过安排的“选择架构”。本书第21章已说明西蒙并非简单主张人不理性；第18章也讨论需要与工作环境。把塞勒直接归入“人是非理性的”不仅失准，也抹掉了选择环境可以被设计这一新的操作接口。

◆ 三、当下意义需要：更少命令，能否仍改善行动

组织里常见的困难是：员工明白一项福利有利于自己，却迟迟没有办理；客户知道合同需要阅读，却随手略过；居民被要求分类垃圾，但每次都要重新判断投放方法。管理者可以罚、可以奖，也可以改变操作界面。助推提供第三种路径：不必取消选择自由，也不一定直接改变报酬，而是调整默认、排序和信息呈现。但“减

少选择摩擦”也可能滑向不透明的诱导。一个界面确实改善了报名率，并不能由此推出报名者理解了规则或者最终福利一定增加。

◆ 四、输出与类型（判词三）：C同台，局部对管理抓手形成改写

初判为C同台：经济学中有关选择偏差的解释与管理学的制度设计、激励和人性预设同时进入同一个组织问题。若某项组织制度将助推正式写成流程并改变管理职责，可以在这个具体案例上再标B改写。这里不能把一个学术奖项本身直接算作组织制度改写。按照本书读法，助推抓住的是“选择环境”而不是三价值某一角的简单分数；它借助实验结果证明设计有效，却不能以被量化的效果反推它已经取得日常管理主导地位。

◆ 五、检验与不许问的问题

选择架构可以大幅改变单次行为，却未必能够持续改变行动者的能力与判断。若员工在取消默认安排后仍能主动完成有益选择，说明机制可能包含学习；若一撤除界面效果即消失，则更多是即时情境依赖。两种结果对“管理会回写主体”提供不同判断，不可混在一起。若研究只统计点击率，却不问理解、退出自由和长期后果，就可能把“抓手可量化”误当成“价值已经兑现”。

【与主命题的接口】助推把“选择架构”做成可设计的默认选项，它的抓手——默认参与率、选择率——是可以按月统计的流量。按第52章的判据，这正是行为经济学进入组织日常的方式：不是“有限理性”这一洞见本身当了家，而是它被改写成一个能数的参与率。若十年内围绕“选择架构”长出专职岗位（行为洞察团队）、标准工具与固定术语，预测一就得到一次支持〔待核：组织内行为洞察团队的普及年份〕。

◆ 六、失效条件与后续接口

如果控制界面、激励和可用信息后，所谓助推并没有独立影响，便不能把结果归因于选择架构。如果已经拥有充分自控资源的群体效果较弱，就必须限制适用对象。本节应与第52章量化梯度及第55章目标来路对读：组织可以利用有限理性改善行动，但目标是谁定的、选择架构由谁授权，仍属于另一类问题。知识的新增不在

于把助推改名为D或E，而在于把设计者、被设计者及撤除后的自主能力纳入同一条可检验的过程链。

带 走 的 话

选择总发生在被安排过的环境里，但界面提高了报名率，不等于人理解了规则、价值已经兑现。

小　账

这一年读出了什么？塞勒获奖初判C同台：助推抓住的是选择架构，有限理性的洞见要被改写成能数的参与率，才进入组织日常。

怎样算它错了？若控制界面、激励和可用信息之后，助推并没有独立影响，就不能把结果归因于选择架构。

◆

99

第 99 章

2018年　狮航事故：系统的安全信息为什么没能进入正确的行动

◆ 一、事件的发生日与调查发表日

2018年10月29日，印度尼西亚狮航JT610航班发生事故，机上189人遇难。印尼调查机构在2019年发布最终报告，澳大利亚运输安全局也有独立的参与记录。本节以2018年作为事故发生年，以2019年作为调查结论发表年，绝不把事后掌握的全部事实伪装成事故前管理层已知的信息。2019年埃塞俄比亚航空的另一起事故另有其调查背景，本节不把两场事故压成一个原因。[史料2]

◆ 二、输入：科层制的可靠性与组织安全研究

第12章的韦伯告诉我们：正式职位、程序、文件和受规则约束的权威，能够防止任意裁断。第13章的默顿、塞尔兹尼克和古尔德纳则提示，组织的实际行为可能与正式规定分离。技术安全研究进一步关注设计、培训、传递、维护、监管与反馈怎样形成层层相依的体系。这里最危险的概括，是把事故压缩成“官僚主义导致灾难”或者“员工没有执行好制度”。原因应回到公开调查报告所识别的具体技术和组织因素，不能由SDE比喻直接决定。

◆ 三、当下意义需要：效率与在轨不能各自自证

航空业的现实任务是以可承受的资源交付安全可靠的运输。不同部门分别负责设计、认证、运营和培训，每一部门都可能拥有看似合格的文件和指标。真正的问题在于跨部门的信息能否从局部异常进入整体判断：一个异常信号在研发、现场操作与监督之间流转时，哪些环节把它重新定义为可接受偏差？所谓“在轨”，究竟

是满足既有检查程序，还是及时识别足以伤害安全目标的危险？两者在稳定条件下可能重合，在新技术或异常情境下却可能分离。

◆ 四、输出与类型（判词三）：对现有起点的负面检验，C仅为研究便利

本书将本年列为“对起点的检验”，比硬贴A—D更稳妥。若必须纳入四类，我暂将其列为C／负面检验：设计、组织制度、技术安全与人因研究被迫面对同一事故。它不是某一个学派在2018年提出一套新理论，也不是某家公司失败足以证明“规则管理整体无效”。事故在事件卡中应显示一个独立字段“事故型负面证据”，防止A—D分类掩盖事件性质。

◆ 五、它对起点做了什么：SDE路径与可追踪的反馈断点

按本书的读法，可由S起手：事故这一显露后果，迫使研究者还原此前的时间序列D，再检视设计、培训和监管的纠缠E。但若要解释事故预防，另一个方向可能更重要：先识别跨部门互动条件E，建立异常报告与验证程序D，最后观察安全结果S。由事故逆推的路径不等于事故前可用的预测路径。研究者尤其不能用“最后发生灾难”作为“系统此前必然不安全”的唯一依据。必须追问同时期有哪些可观察预警、谁接收到、谁能够采取行动。

【与主命题的接口】事故之前，交付进度、认证节点与成本是天天能数的流量；飞行员训练是否充分、工程师的异议能否上达，是存量与潜量，平时进不了报表。按预测三的次序，效率当家时最先被透支的是势能——一线的疑虑说不出口——其次是内能——认证与训练的家底；透支在事故这一刻以最惨烈的形式显露。这一读法只用于提出检验问题，不替调查报告下结论。

◆ 六、竞争解释与失效条件

事故调查报告本身远比“制度依赖”标签精细；本书若不能进一步说明哪些信息转接失败可被事前识别，就不构成新增解释。可检验的比较是：拥有相似形式规章的组织，在异常信息上报、跨部门复核、停止作业授权方面存在差异时，后续危险事件的出现是否不同？若没有差异，则不能轻率推出“纠缠协调能力”独立影响

结果。事故的意义不是为某一种哲学背书，而是提醒管理理论必须为坏消息穿越权威结构设置真实入口。

带 走 的 话

每个部门都有合格的文件和指标，异常信号仍可能在跨部门流转中被重新定义成可接受偏差。

小　账

这一年读出了什么？狮航事故列为C／负面检验：事故型证据要求区分由事故逆推的路径，与事故前真正可用的预警路径。

怎样算它错了？若异常上报、跨部门复核和停止作业授权不同的组织，后续危险事件并无不同，就不能推出纠缠协调能力有独立影响。

◆

100

第 100 章

2019年　公司宗旨宣言：目标究竟由谁定义

◆ 一、事件：声明改变不等于治理改变

2019年8月19日，美国商业圆桌会议发布新的《公司宗旨宣言》，181名首席执行官签署，文本强调客户、员工、供应商、社区和股东等多方利益。该组织表示新声明取代既有表述。事件明确表明重要商业组织改变了公开表达的价值承诺，却不能据此宣布签署企业的预算、激励、董事会义务和经营目标均已相应改变。哈佛公司治理研究团队后来搜集治理文件，恰恰提供检验“宣言是否进入制度”的材料路径。[史料3][史料4]

◆ 二、输入：目标管理、利益相关者与治理法理

第26章的德鲁克不应被简化成“只追利润的目标管理”，他关心企业顾客、责任和成果。1984年利益相关者研究已经为多方利益提供理论框架，第22章行为企业理论也关注组织内的目标协商。经济学研究激励与成本，政治学研究权力与授权，法学研究董事责任和制度程序；管理学必须解释如何把多种目标实际组织为可行动的判断。“公司不是单一目的”并非2019年的新发现；当年之新，在于一个企业团体公开调整立场及其后续治理实践能否跟上。

◆ 三、当下意义需要：目标不能只有一个漂亮名词

当企业同时承诺客户满意、员工成长、供应商公平、社区贡献与股东回报，冲突并没有被一句“兼顾所有人”消除。假如短期削减成本有利于利润，却增加员工风险，谁决定优先次序？如果不同责任发生冲突，是否存在公开的程序让弱势当事人表达？意义需要不仅是增加几个美好价值，还要把价值转换为可判断的选择条件

与争议处理程序。反过来，过分依赖单项指标也可能令最容易量的部分优先得到资源。

◆ 四、输出与类型（判词三）：B改写，但只在话语层直接成立

初判B改写：公司宗旨的公开表达发生变化。要进一步判断是否已经改变组织管理抓手，至少需要查看目标是否进入董事会报告、资源配置、绩效考核及申诉流程。若大量企业仅更换对外文本而不改组织程序，B必须收窄为“宣言层改写”；若出现多个组织采用多目标治理的新制度，应当逐项记录而非概括成整个企业界完成转型。用本书三层锁定说，语言层可能先动，但工具层和人才层是否移动，是另一项待检验事实。

◆ 五、它对起点做了什么：SDE解构：先问目标的来路，再问执行的速度

如果从S起手，研究者容易列出年度财务或社会责任报告，然后比较不同成果。若从E起手，问题则转向股东、雇员、客户与社区之间的依赖及权力关系，再考察目标如何经过讨论和制度化成为实际行动。两条研究路径不是谁天然高一等，而是对不同问题有不同解释力。第55章“目标来路”在这里面临重要竞争者：利益相关者、行为企业理论早就说明目标并非固定，因此本书必须提出更可操作的来路记录方式，才能避免旧思想换名。

【与主命题的接口】宣言把“为所有利益相关者服务”写进了目标语言，但目标语言是潜量。按第52章的判据，它能否当家，要看有没有被改写成进入资源分配的流量——高管薪酬是否挂钩员工、社区、供应商的指标，预算是否随之改变。若多年以后签署企业的日常考核仍只有股东回报一类流量，本节“B改写只在话语层成立”的判断就得到支持。

◆ 六、失效条件：负例、对照与后续

若签署者未显著改变合同条款、资本支出、劳动条件或董事会监督，宣言的制度作用就必须受限。若改变了，需要比较同期法律、市场和公众压力是否也能解释这些变化。最困难的研究不是统计声明里出现多少次“利益相关者”，而是追踪利

益冲突时具体谁拥有否决权。若三层制度没有变化，本书不能把“语言新了”直接算成“抓手替换”。这是2019年留给全书关于价值管理最精确的一道检验题。

带 走 的 话

宣言改了公开的目标语言，不等于预算、激励和董事会义务也跟着改了。

小　账

这一年读出了什么？公司宗旨宣言判为B，但只在话语层直接成立：语言层可能先动，工具层和人才层是否移动是另一项待检事实。

怎样算它错了？若签署企业的高管薪酬、预算和日常考核确实随多方目标改变，且不能由同期法律与市场压力解释，这一判断就要修正。

◆

101

第 101 章

2020年　远程办公：工作场所为何突然失去固定边界

◆ 一、事件：危机中的大范围组织实验

2020年新冠疫情改变全球劳动组织，许多原本依赖办公室集中办公的机构迅速转向远程工作。国际劳工组织同年发布帮助雇主安排居家工作的指南，其存在本身说明企业在设备、安全、沟通、绩效和劳动条件方面遇到新的协作问题。但应当区分“被迫远程”“自愿远程”“全远程”和“混合工作”；疫情初期的短期应急做法，不能直接等同于长期成熟的远程管理模式。[史料5]

◆ 二、输入：从职位控制到任务协作

输入见第6、12、26、42、44章。科学管理和科层体系容易借助现场监督、排班与标准程序保持协同；目标管理能够把部分工作转换为交付成果；组织行为理论则分析团队信任、非正式交流与成员归属。远程工作不是这些学派中某一派的胜利，而是同时对它们提出问题：管理者如何识别工作进展，员工如何获得非正式帮助，办公室中的隐性协作成本转移到谁身上？相同工具对程序化工作与探索性工作可能产生非常不同的作用。

◆ 三、意义需要：效率、在轨、吸引同时受到压力

如果只用在线时间评价，管理者可能误把“可见”当作“有成果”；如果只看交付数量，协作、培养新人、创造知识又可能得不到回报。某些员工获得通勤时间和空间灵活性，另一些则面对设备不足、家庭照护和边界模糊。远程组织同时需要稳定的交付规则、明确的信息安全责任、被成员认可的沟通方式。按本书的S3语言，效率、在轨和吸引不再可以逐一处理，它们会在同一项排班与会议制度中相互牵连。

◆ 四、输出与类型（判词三）：C同台为主，局部B改写

2020年不是一种管理学派的纯理论事件，而是现实情境迫使多个学派同台解释。对实施远程协作流程、重新界定绩效与授权的组织，可记录具体B改写。若企业只是把会议搬到线上、把线下打卡变成在线打卡，则可能属于原抓手的A加固，而非真正

的结构变化。用年度主类型C，有助于防止把技术迁移自动写成管理创新。分类中必须显示组织实践间差异，而不是把全球劳动市场看作同一种组织。

◆ 五、它对起点做了什么：路径之争：在线痕迹是结果还是控制工具

从S出发可以观察交付件数、完成时间、客户响应等显露结果；从D出发则研究沟通延迟、任务切换与协作次序；从E出发则追问成员之间何时能够互相求助、信任如何建立、跨时区协调怎样实现。三个视角不能互相替代。远程软件所产生的在线时长和点击记录，可能同时是过程痕迹与评价抓手，甚至会反过来改变劳动者怎样安排时间。因此“测到更多活动”与“看见更多真实工作”不是同一命题。

【与主命题的接口】远程办公把“在场”这一存量抽走了，管理者转而抓在线时长、消息响应、任务完成这些流量——这正是第52章说的：看不见存量时，组织会先抓能天天数的流量。被透支的是势能：非正式帮助、带新人、偶遇式的交流，平时就进不了报表，远程以后更看不见。（观察期较短，结论待后续研究。）

◆ 六、失效条件：竞争解释与可撤回条件

远程生产率的变化可能受到疫情期间需求、岗位构成、设备水平、学校关闭及工作时长变化影响。若不建立可比较岗位与时间窗，不能简单归因于远程办公本身。若员工能够在远程条件下保持满意的协作质量，说明物理同处不是所有共同劳动的必要条件；若创新和新员工培养出现长期困难，则应追踪非正式知识传递的机制。若既有目标管理和组织学习理论已经解释了这些差异，SDE不应仅通过三量重述宣布独立创新。2020年的真正启示，是旧的空间抓手骤然失效时，组织如何重新找到可信的协作证据。

> **带 走 的 话**
>
> **远程办公抽走了“在场”，测到更多在线活动，并不等于看见了更多真实工作。**

小　账

这一年读出了什么？ 2020年判为C同台、局部B：效率、在轨、吸引在同一套排班与会议制度中相互牵连，非正式帮助这类势能最先被透支。

怎样算它错了？ 若没有可比较的岗位与时间窗，或既有目标管理和组织学习理论已能解释差异，就不能归因于远程本身或宣布SDE独立创新。

◆

102

第 102 章

2021年 “大辞职”：员工是管理指标还是会离开的主体

◆ 一、事件与统计口径

美国劳工统计局在2022年发布的2021年度JOLTS数据中报告，美国全年主动离职人数达到约4780万人次，处于该调查系列高位。这是全年离职事件计数，不是4780万个彼此不同的人，更不意味着每一次离职都属于对某个管理制度的抗议。与2020年相比，2021年的经济重新开放、劳动力需求和行业结构也在变化。“大辞职”是媒体与公共讨论中使用的概念，应将其与统计机构的具体定义分开。[史料6]

◆ 二、输入：动机研究与组织退出机制

第18章讨论马斯洛、赫茨伯格、麦格雷戈，第20章研究归属和被看见；这些理论提醒管理者，人可能关心报酬之外的认可、成长和工作环境。经济学也可从工资变动、劳动力需求和外部机会解释辞职，不能把全部现象归入“意义缺失”。管理中的默认主体往往是已经在岗的员工，组织以为可以通过奖励、绩效与培训持续调整他；离职把另一种能力显露出来：员工可以退出当前关系，改变组织原有的人员结构。

◆ 三、意义需要：留人目标与自由价值之间的张力

管理者可能认为降低离职率总是好的，但自愿流动也可能使员工找到更符合能力和生活要求的位置。对组织而言，过高流动增加招聘与知识断裂成本；对个人而言，低流动不一定代表幸福，可能意味着缺少外部选择。简单把离职视为管理失败，会把员工的人生目标完全从属于企业目标。真正值得研究的是合理流动、岗位条件和合作安排之间的关系。某些部门可能需要稳定经验传承，另一些领域则依赖流动带来新知识。

◆ 四、输出与类型（判词三）：C同台，现象不等于新学派

初判C同台：动机理论、劳动经济学、组织行为与社会环境共同解释同一宏观现象。“大辞职”既不是一项奖项，也不是组织自发提出的新管理理论；它无法单纯凭年度规模判断A还是B。若具体企业改变排班、福利或内部流动机制，并有数据表明

员工体验变化，可以在组织案例层面标B改写。年度总类不能代替企业个案研究。本书应允许现象型事件暂不完全服从原有分类，这是对判词三本身边界的诚实记录。

◆ 五、它对起点做了什么：SDE视角：退出改变双方的预设

从S看，离职率与缺岗数量是可测结果；从D看，退出之前可能存在一次次被忽略的协商、疲劳积累或外部机会比较；从E看，员工的照护责任、职业认同、管理关系与市场条件相互作用。退出以后组织可能重新分配任务、调整工资，留下的人也可能重新评价自己的选择，形成回写。这条过程不能被平均离职率直接看见。假如管理者因为“员工不稳定”加强控制，控制又使退出意愿上升，就存在自我加强的可能；但需要数据证明，不能凭叙事宣布必然如此。

【与主命题的接口】“大辞职”是吸引一角的势能集中兑现成流量的一次：离职率这个流量突然成了董事会的议题。按预测三，如果此前各组织长期以效率流量当家，离职应更集中出现在效率压力最大的岗位〔待核：分行业、分岗位的离职数据〕；若离职分布与效率压力无关，预测三在这一事件上不成立。

◆ 六、失效与后续检查

如果控制工资和岗位机会后，某项“归属感管理”对离职没有独立预测力，应当调整相应的因果断言。若组织在不增加对员工控制的情况下改善留任，说明高质量匹配可能比单纯激励更有效，但仍须说明边界。本节向第56章提出问题：管理中的主体不是永远会停留在组织内部、等待被改变的人。它还向第52章提出反例：留任率虽然可以量化，员工自由与职业成长的意义却不能直接通过留任率代表。

> **带 走 的 话**
>
> **员工不是永远留在组织里等待被改变的指标载体，他可以退出，并由此改变双方的预设。**

小　账

这一年读出了什么？ 大辞职判为C同台的宏观现象：离职这个流量突然成了董事会的议题，员工作为会离开的主体显露出来。

怎样算它错了？ 若分行业、分岗位的数据显示离职分布与效率压力无关，预测三在这一事件上就不成立。

◆

103

第 103 章

2022年　ChatGPT发布：组织开始重新分配语言工作

◆ 一、事件：从模型研究到公开对话工具

2022年11月30日，OpenAI发布ChatGPT研究预览，介绍一种可以通过对话响应问题、继续追问和承认局限的模型。可以确定的是公开发布的时间与所说明的交互形式，不能由此说生成式AI、语言模型或组织自动化都起源于这一天。技术能力与企业部署是两条时间线：一次公开产品发布扩大了社会试用与讨论的范围，但具体企业在何时、何处、以何种权限使用该工具，需要其他独立资料证明。[史料7]

◆ 二、输入：知识管理、流程与决策支持的重新组合

第36章的野中郁次郎把组织知识创造建立在人与人的经验交流、外显表达和知识重组之上。第21、22章从有限理性与组织程序解释决策活动，第42章关注项目反馈，第44章则把AI当作进入工作场景的工具。生成式AI的出现没有抹掉这些传统研究，相反，它重新提出：以往由员工编写的文本、检索的资料、草拟的方案，如今由模型初步产出时，知识生成、审查、批准与责任究竟怎样分配？AI产出的不是自动具有法律或管理效力的决策，而是能够进入决策链的中间材料。

◆ 三、意义需要：节约工作时间，还是改变人的理解

一家小公司让AI撰写招聘公告，文本完成得更快；但如果岗位要求本来不清楚，快写只会把模糊要求包装得更完整。团队让AI总结客户意见，也可能省去重复整理，却让少量不典型但关键的诉求被压缩。于是效率问题必须分两层：第一层是同等质量成果的生成成本是否下降；第二层是组织是否因此更容易认识真实问题。

如果只比较几分钟生成多少段文字，评价对象实际上已经从“工作问题是否解决”退化为“文本有多少”。

◆ 四、输出与类型（判词三）：C同台，不能把工具发布直接算成学派胜利

本年初判C同台：知识创造、管理信息系统、组织学习、专业责任和人机交互等研究同时进入一个新的工作场景。对使用AI改变岗位边界、审批步骤和知识存储的具体组织，可以进一步分析是否发生B改写。2022年并不是“人—AI复合管理已经成熟”的证据；它只是创造了一个新的实践入口。评价研究必须防止以后来的企业成果倒填发布时的事实，特别不能把2025年的智能体自主执行能力追溯到2022年的普通聊天界面。

◆ 五、它对起点做了什么：SDE分析：语言显露与知识发生之间有距离

AI的显露S可以是建议书、答案、代码和摘要；变化D包含输入、迭代、反馈、工具调用及验证过程；特征纠缠E涉及训练材料、任务语境、人的判断标准和组织权责。这样的三分只是研究框架，不能替代对算法能力的专门测试。一个回答看似合理，不能证明事实依据可靠；一个模型被用户频繁采用，也不能证明用户真正学会了所需知识。人—AI复合主体若要超越比喻，至少需要界定人在何处提出目标、如何识别错误、什么时候必须拒绝机器建议。

【与主命题的接口】生成式AI首先被量的是节省的工时、生成的字数、采纳的建议数——全是流量；它对知识、判断与理解的影响，是事后才显露的结果。按第48章的判据，组织会先围绕这些流量长出抓手；学习与理解若要进入日常管理，必须先被改写成某种可数的东西。

◆ 六、失效、负例和本年留下的问题

假设AI帮助员工更快完成重复写作，但几个月后员工独立判断能力没有改善，或者在没有工具时表现下降，那么“AI提高主体能力”的强命题就不能成立。反过来，员工借助AI进行证据核查、反例搜索和多方案比较，可能在某些任务中增加理解，但需独立评价。因此不能从“工具可用”一步跳到“智慧发生”。2022年的核

心管理问题并非机器会不会回答，而是组织怎样规定回答进入行动之前必须经过哪些判断。

带 走 的 话

AI产出的是能进入决策链的中间材料，真正的问题是它进入行动之前必须经过哪些判断。

小　账

这一年读出了什么？ChatGPT发布判为C同台：它只是新的实践入口，组织会先围绕节省的工时、生成的字数这些流量长出抓手。

怎样算它错了？若AI帮员工更快完成重复写作，几个月后独立判断能力却未改善，或离开工具就下降，“AI提高主体能力”的强命题就不成立。

◆

104

第 104 章

2023年　工作场所实证研究：AI收益为什么在员工之间分布不均

◆ 一、事件：从演示进入可比较的组织记录

2023年4月，布林约尔松、李与雷蒙德发表NBER工作论文《Generative AI at Work》，分析客服组织中生成式AI助手的分阶段引入。论文涉及5179名客服人员，报告平均每小时解决问题数上升约14%，新人与技能较弱者的提升更明显，而经验丰富的高技能者改善有限。论文在后续年份有修订和正式发表版本，引用具体估计时必须说明所据版本。本书采用2023年工作论文口径，并把它视为特定客服环境下的因果研究证据，而不是所有企业AI部署的通用收益率。[史料8]

◆ 二、输入：知识扩散、工作分解与能力差异

科学管理关心任务流程与效率，组织学习关注经验如何被保留与传播，知识创造研究隐性经验如何变为可分享的方法。AI客服助手的一个合理解释，是将优秀员工的做法以可调用的形式传给新人；另一种解释是通过自动补全和建议减少即时检索成本。二者有重要区别：前者可能产生可迁移的学习，后者可能只在工具运行时有效。论文中关于学习、客户感受和员工留任的证据，不能与单一产量指标混为一个确定因果链。

◆ 三、当下意义需要：平均增益不代表每个人得到同一种变化

若一个组织只看平均提高14%，很容易立即要求所有人员提升同样绩效。然而不同员工的起点、任务难度、客户类型和工具熟悉程度不同，高水平员工甚至可能在某些类型任务中受到通用建议干扰。管理的真正难点，是识别哪些员工需要什么支持，以及一项工具是否改变了知识层级：让原来缺乏经验者迅速达到可接受水

平，可能增加组织短期能力，但也可能使资深员工的知识传授角色和激励发生变化。

◆ 四、输出与类型（判词三）：B改写，但限于被观察组织与相近任务

本年初判B改写：在论文所观察的组织中，一种新工具进入了真实工作流程并产生可测变化。不过，论文发表本身仍属于D类理论与证据生产；两种分类应针对不同的事件对象分别登记。若把“工作论文发表”当成“所有客服企业完成改造”，就混淆了输入与输出。按本书读法，AI成为一种新的日常抓手，可能使效率更容易得到测量；但是否因此压制在轨与吸引，仍需要观察错误率、客户质量以及员工自主性，并非必然结论。

◆ 五、它对起点做了什么：SDE建模与竞争理论

用S看，解决工单量是可测输出；用D看，模型介入前后的检索、组织建议和复核速度发生变化；用E看，知识由资深员工、数据、AI和新人构成新的传递关系。组织学习和人力资本理论已经能够解释部分收益，因此SDE要提出新增预测，就必须识别传统理论不容易看见的反馈。例如当新员工越来越依赖模板建议时，组织能否发现与模板不同的新客户需求？这应被设计为可观测的长周期研究，而非直接断定AI会造成路径锁定。

【与主命题的接口】首批研究多以完成时间、产出数量、质量评分衡量AI收益，正是流量；新手与熟手差距缩小，是可以按任务计数的结果。尚未被量到的，是熟手的经验被AI吸收以后，组织的内能（家底）是增是减——这是第56章“主体流动”最需要的长期数据。（观察期短。）

◆ 六、失效条件：证伪条件与外推边界

如果随机或准实验对照显示收益主要来自员工额外工作时间，而不是工具本身，技术贡献的判断应当修改；如果高技能员工同样获得显著且稳定的提升，则“新手收益更大”的结论不能无条件外推。若某行业任务结构、数据规范和客户风险不同，也应重新测试。2023年的价值是把宣传语言逼回具体工种、具体指标和

具体时间窗。它给第56章的最大提醒是：人—AI复合管理不应只研究多了多少产出，也应研究谁学会了什么、谁承担新增核验成本。

带走的话

平均提高14%不代表每个人得到同一种变化，AI的收益在新人与熟手之间分布不均。

小　账

这一年读出了什么？ 2023年判为B但限于被观察组织：生成式AI助手进入真实客服流程，新人与技能较弱者的提升更明显。

怎样算它错了？ 若对照显示收益主要来自员工额外的工作时间而非工具，或高技能员工同样显著而稳定地提升，相应结论就要修改。

◆

105

第 105 章

2024年　欧盟《人工智能法》：算法管理怎样进入法律责任链

◆ 一、事件与法规时间层次

欧盟《人工智能法》编号为Regulation (EU) 2024/1689，于2024年正式通过和公布，并在8月1日生效。附件三涉及招聘、人员筛选，以及某些影响劳动关系、任务分配和员工监督评价的AI系统，规定为高风险使用领域，但具体适用仍依文本条件、例外与不同条款的实施时间判断。必须区别“法律已生效”与“所有高风险义务已经开始适用”，不能把未来分阶段实施的规定倒写成2024年企业已经全部履行。[史料9]

◆ 二、输入：法律制度依赖与数字管理抓手的相遇

第320号法学卷提醒，法律通过连接、次序和结构形成制度约束；本书第43、44章关注算法任务分配和人—AI权限。招聘算法能够排序候选人，却可能涉及个人权利、偏差、说明义务和复核。绩效模型能够根据过往记录建议人事调整，但它是否具有可申诉的错误纠正入口，是一个独立法律问题。算法管理把“管理效率”与“制度在轨”从两个部门的关注，变成同一次自动决策必须同时面对的条件。

◆ 三、意义需要：能追责比能评分多一步

一家企业让模型给简历打分，可能提升初筛速度，却无法仅凭模型的数值证明招聘公正。企业可以设置人工复核，但如果人工没有时间、信息或推翻建议的权限，复核就可能只是程序性的签名。合理治理需要明确谁决定使用模型、谁规定适用范围、谁能查看关键记录、谁处理申诉，以及暂停系统的权力在哪里。依本书S3语言，在轨不是表格上新增一栏“已合规”，而是在真实冲突出现时，使责任与纠错路径可以发挥作用。

◆ 四、输出与类型（判词三）：A加固法律责任，同时迫使管理工具B改写

初判A加固：已有法治框架对风险、个人权利及责任原则的要求，进入新的AI应用领域。具体组织如因此新增风险管理、测试、监督和记录流程，可在管理制度层标

B改写。单一事件可有主次类型，但必须写清评价对象：我们评的是法律文本，还是企业实际做法？如果评法律本身，不能由企业可能承担成本就断言法规无效；如果评技术落地，则应分析新制度是否真的改变了选人和管理流程，而不是单看是否采购合规软件。

◆ 五、管理路径的转向与历史检验

传统流程常从明确的业务目标S起手，设计数据分析与候选人排序，最后补上法律审查。另一条路径则先建立风险与权利的关系E，规定可接受的验证和申诉过程D，再部署具体输出S。哪条路线更好，不能凭顺序预先确定；风险程度、岗位类型和法律要求不同，最合理的次序也可能不同。但是当管理工具被用于影响重要人生机会时，事后追认的成本显著上升，预先的制度安排就可能成为必要条件。

【与主命题的接口】法律把高风险AI的风险管理、记录保存、人工监督写成义务，等于把一部分在轨价值强制改写成可审计的存量——文档、日志、合规评估。按第52章，这会给在轨一角增加日常抓手；预测是：十年内围绕AI合规长出专职岗位、标准工具与术语。（观察期短；条款分阶段适用，结论待后续。）

◆ 六、对“量化当家”的挑战与失效条件

高风险法律分类强调系统可能造成的影响，不只是指标能否被量化。一种高度量化的人事工具可能因此受到更多限制，说明“量化程度高就获得主导地位”不能在所有制度环境下成立。若经过合规约束后，组织仍然无条件由自动评分决定所有重大决定，需进一步研究权限是否真正生效。若风险评估没有改善申诉和纠错，不能以程序齐全证明制度有效。本节为第52章提供一个边界：可量化性可以推动抓手扩散，但法律的责任安排可能限制、重塑其统治范围。〔前沿，观察期短〕

带 走 的 话

能给简历打分还不够，能追责、能纠错、能暂停，才是算法管理里在轨的真实含义。

小　账

这一年读出了什么？ 欧盟《人工智能法》判为A主B辅：法治要求进入AI应用，把一部分在轨价值强制改写成可审计的存量。

怎样算它错了？ 若合规约束后组织仍由自动评分决定所有重大决定，或风险评估没有改善申诉和纠错，就不能以程序齐全证明制度有效。

◆

106

第 106 章

2025年　AI智能体进入企业工作流：从提供建议到代为行动

◆ 一、事件与证据分级

2025年有关“AI智能体”的企业调查与产品实践明显增加。微软2025年《工作趋势指数》报告提出人和智能体组成的混合团队等设想；麦肯锡同年的全球调查显示，受访组织中已有相当比例在试验智能体，但多数尚未在企业整体规模化部署。微软的工作趋势报告包含受访者预期与自报使用，麦肯锡报告同样主要是问卷证据；它们不能直接替代独立的企业生产率、错误成本和组织结构研究。[史料10][史料11]

◆ 二、输入：授权、委托与组织代理问题

第44章已经区分AI提出建议与实际执行。智能体工作流进一步允许软件在一定授权下查询文件、调用工具、填写表单、发送信息或协调多个步骤，这会改变组织的任务边界。传统组织中的代理问题通常至少包含委托人、执行者和监督手段；AI工具不具备与雇员相同的法律人格，也不能天然承担组织责任。管理者不能把“模型建议我这样做”当作责任转移的充分理由。新工具的核心不仅是更强的生成能力，而是进入了组织的行动链。

◆ 三、当下意义需要：执行速度与授权半径之间的矛盾

如果AI只需要总结一份内部资料，错误可能通过核对得到修正；如果它能够自动修改客户数据库或者发出大量采购指令，错误影响范围可能迅速扩大。因此管理者必须区分建议权限、草稿权限、提交权限与不可逆执行权限。把所有任务笼统标为“智能体自动化率”，可能掩盖高风险动作与低风险动作之间的差异。组织追求

效率时，需要同时计算复核、回滚、授权维护和事故处置的成本，而不是只记录AI一次成功处理了多少步骤。

◆ 四、输出与类型（判词三）：C同台，以特定流程的B为证据核心

本年初判C同台：决策理论、项目管理、信息安全、组织控制、法学责任与知识管理共同进入智能体问题。对具体企业已经通过可靠记录证明发生流程变化的部分，可另判B改写。但2025年不能被叙述为“智能体已全面取代中层管理”的一年；这是尚未获得普遍经验支持的推广断言。企业市场宣传所用的“自主”“代理”“全自动”，应当在正文中按实际权限重新定义，否则管理研究会被产品话语牵着走。

◆ 五、它对起点做了什么：SDE三量的实际接口

一项智能体任务的S不应只有完成次数，还应包括经独立核实的正确率、业务价值和不良后果；D包括规划、查询、执行、暂停、人工介入和回滚等动作次序；E则包括用户授权、工具权限、组织规则和外部服务依赖。若把完整流程作为研究对象，还需记录每一步如何改变之后能做什么。AI主动调用工具，并不说明它拥有人的意义判断能力；它能不能发现目标本身有误，需要与有权限的人共同检验。所谓“复合”是工作系统中多种能力的联合安排，而不是把法律、道德和情感责任简单归给模型。

【与主命题的接口】智能体把“代为行动”的次数、自动化比例、处理时长变成新的流量，授权边界与出错后的责任则是存量与潜量。按预测三，若只按自动化比例扩大智能体权限，最先被透支的会是势能——员工是否还愿意提出异议——其次是在轨的责任链。（观察期短。）

◆ 六、失效条件：反例与设计约束

如果智能体使操作时间缩短，却增加审计、纠错与维护成本，完整效率未必改善；如果系统在熟悉任务上可靠，却遇到例外时无法交接人工，就不能称为成熟自动管理。相反，严格限权的智能体在高频低风险事务中也可能创造可观价值。要检验“抓手依赖”，可以比较只追求自动化率的团队与同时记录业务质量、授权边界

和人工纠错的团队。其结论需要按岗位、行业与风险分层，不能从一组企业自报数据推出所有组织的未来。〔前沿，观察期短〕

带 走 的 话

智能体从提供建议走到代为行动，管理必须分清建议、草稿、提交和不可逆执行四种权限。

小　账

这一年读出了什么？2025年判为C同台，以特定流程的B为证据核心：AI进入了组织的行动链，却不能天然承担组织责任。

怎样算它错了？若智能体缩短了操作时间却增加审计、纠错与维护成本，或遇到例外无法交接人工，就不能算完整的效率改善。

107

第 107 章

2026年　写作之年：人—AI复合管理的开放事件

◆ 一、事件不是年终结论，而是截至写作日的截面

本书写于2026年10月17日，2026年仍在进行中，因此不能给全年写一份已经封闭的历史总结。本节是“写作之年”，留给读者续写。当前可以确定的是：企业持续讨论智能体进入实际业务后的权限、治理和可追责性，金融服务等高风险领域的监管机构也关注模型和自动行动带来的新型风险。媒体报道和企业声明只能支持“某类担忧被公开提出”，不能支持“所有企业均已解决治理问题”或“已经形成公认的管理学新学派”。[史料12]

◆ 二、输入：二十多种学派会重新碰到同一个问题

输入见第6、12、16、21、36、44、45、56章。科学管理询问单位有效工作是否增加；科层研究谁有合法授权；人际关系研究员工的信任和能力变化；有限理性研究人怎样依赖工具提供的建议；知识创造研究经验如何在团队与系统中传递；批判管理研究效率收益和风险是否被不对称分配。这些输入在“人—AI复合管理”场景中不是简单相加。真正的接缝，是软件能够持续行动，但重大责任仍要由组织中的人和制度承担。旧研究对象被拆成多种角色，因而需要新的工作交接规则。

◆ 三、意义需要：“我”在系统中还承担什么

当越来越多工作可以让AI起草、检索和执行，人可能担心自己的价值只剩最终点击批准。然而有效的批准必须来自真实理解与足够授权。一个经理如果无法判断模型的关键证据，却承担全部形式责任，就出现了责任与判断能力分离。反过来，如果把所有关键决定都交给少数技术管理者，其他员工可能失去对自身工作目标的参与。管理学需要回答：人在什么地方作出目标判断、在什么地方进入证据争论、

在什么地方能够对工具说“不”？“我”不是反技术口号，而是组织内部承担意义、判断与责任的具体主体。

◆ 四、输出与类型（判词三）：暂列C同台／开放，不做事后补史

按本书读法，2026年的主要特征是多个学派被迫共同解释新任务，因此暂列C同台。但事件卡必须把这一判词标为“开放性判断”，不把它混入已完成历史年份的确定统计。若后续出现经验证的组织实践改革，才可将特定事件改判B；若后来形成系统化并得到学术评价的新理论，才讨论D。不能因为一本SDE管理学专著在这一年写作，就把自己的理论发表当作整个人类管理学已经转向的历史事实。

◆ 五、它对起点做了什么：怎样把“量化当家”真正交给现实裁判

如果某个企业只根据自动化比例扩大智能体权限，而无视质量和员工反馈，本书可以观察效率抓手是否压制了在轨与吸引；若企业主动把风险控制和员工可申诉权置于效率之上，则说明其他价值也可能进入决策中心。应比较不同制度条件下的结果，而不是寻找最能符合理论的一家公司。量化梯度“效率更易量、在轨其次、吸引更难”是本书的建构命题，第52章给出了它的来由与失效条件；在某些场景，劳动时间容易统计，错误风险却更容易形成硬约束。若三价值实际序列与主命题不符，应记录并收窄。

【与主命题的接口】截至写作之日，人—AI复合管理的抓手仍在成形之中，哪一个流量会先当家尚无定论。本节留给读者：请在开放记录表里记下你所在组织最先被量化的那一项AI指标、它进入了哪些资源分配、三年后是否长出了专职岗位与固定术语。（观察期短。）

◆ 六、失效条件：给读者的开放记录表

读者可以选择身边一项AI工作流，记录八个事实：任务原本由谁提出、谁设定成功标准、AI有哪些权限、哪一步发生错误、错误由谁发现、谁拥有暂停权、修订如何写回制度、被使用者的能力是否发生可观察变化。再分别标注S、D、E，最后写出竞争解释和可能推翻自己判断的现象。若没有独立对照，就只提交观察，不宣

布因果。2026年的事件卡因此刻意不封口：新的管理思想是否真正发生，要由后续实践及其能够承受的反驳来判断。〔前沿，观察期短〕

带 走 的 话

人在哪里作出目标判断、进入证据争论、对工具说“不”，那里就是“我”在系统中承担的位置。

小　账

这一年读出了什么？ 2026年暂列C同台／开放：截至写作之日，人—AI复合管理的抓手仍在成形，事件卡刻意不封口。

怎样算它错了？ 若企业主动把风险控制和员工申诉权置于效率之上，或三价值的实际序列与主命题不符，量化梯度就应记录并收窄。

◆

编末

本编总账

◆ 本编综合研究：十年事件怎样相互碰撞

一、十年不是一条必然通往AI的直线

把2017—2026排在一张时间表上，很容易造成错觉：行为经济学先改造选择，安全事故暴露旧组织缺陷，利益相关者扩展目标，疫情促使远程化，员工用离职表达主体性，生成式AI随后出现，法律与智能体完成新管理。这是一条叙述上很顺的“升级史”，却不是根据历史证据能够直接成立的因果链。

2017年的经济学奖是研究成果被承认的节点，而相关思想此前已经存在；2018年的事故源自航空领域具体的技术与组织安排，并非由行为经济学扩散造成；2020年远程办公首先源自公共卫生冲击，而不是企业有意识地追求先进管理；2022年聊天工具的推广又受到计算技术与产品发布等多种条件影响。若把它们写成一条自我实现的路线，就会把年份的相邻误认为机制的连接。

更恰当的读法，是把十年当作几种相互交叉的压力测试。第一种是“谁能够定义任务”：2019年的宗旨之争与2026年智能体的目标争论都触及此问，但一个侧重企业治理承诺，一个侧重工作流授权。第二种是“谁拥有判断能力”：2017年的选择架构、2023年的客服AI和2025年的智能体都可能改变判断与执行的分工。第三种是“错误怎样回到系统”：2018年的航空安全、2024年的风险法规以及2026年的代理治理，使复核和暂停权成为关键。四种不同领域的材料在同一研究模型中相遇，不意味着它们已经被一个方程完全解释；只有形成可以互相检验的预测，跨年的碰撞才有知识价值。

二、抓手经历的不是单一数量扩张，而是权力边界变化

管理工具可以根据它介入任务的深度区分为三类。第一类是观察型抓手，记录考勤、产量、交付或满意度，本身不必直接采取行动。第二类是建议型抓手，利用数据生成排序、提醒或资源配置方案，需要人选择是否接受。第三类是执行型抓手，在授权范围内直接派单、采购、修改信息或进行外部操作。这不是严格历史三阶段，因为三类工具可以同时存在，早期自动化系统也具备执行能力。它是一种实用分类，帮助判断一个工具被“量成数字”以后到底改变了什么。

例如，2017年的选择架构通过默认选项影响人的决定，2019年的宗旨声明试图影响组织决策原则，2020年的远程软件大量记录员工行为，2022年的生成式AI主要改变语言建议的生成成本，2025年智能体则让一部分建议直接进入操作。不同抓手不仅测量精度不同，其权限结构也不同。同样一项效率指标，如果只是供管理者讨论，它对组织的约束较弱；若与员工晋升直接挂钩，行为回写会增强；若自动触发派单和扣款，就可能把制度决定嵌入代码。只有把“可量化程度”和“可执行权限”分开，本书才可能解释为什么某些没有复杂指标的规章同样形成强约束，而某些统计精细的报表始终停留在会议材料。

这个区别对本书主命题构成一个新竞争假说：学派成为主流管理抓手的速度，也许更直接受制于工具的授权能力、组织责任分布、已有技术基础和转换成本，而不只是价值维度本身的量化难易。可以在相同量化程度下比较管理权限差异，观察工具的制度化速度；也可以在权限相近时比较可量化性。若授权能力能够独立解释大部分变化，量化梯度命题就应收窄为必要条件之一，而不能维持唯一因果说法。

三、研究“目标”要把公开承诺、实际预算和争议程序分开

2019年的公司宗旨与2026年的人—AI复合管理，表面相隔七年，却共同面对目标如何获得有效地位的问题。任何组织都可以宣称自己同时追求效率、公平、幸福和创新。声明是可见的S，但声明能否改变实际行动，需要追踪预算、岗位、激励和权责的变化D，以及组织内部各类参与者的关系E。只有理解这一中间链，才可能比较“目标来路”与“目标已经实现”的差别。一个任务如果由用户明确提出，AI只

负责执行，目标形成问题相对简单；如果系统根据过往数据自行提出下一季度应该追求什么目标，就涉及谁授权、如何比较竞争价值和谁能拒绝。

研究设计上，应为每项目标保留三类并行证据。第一类是宣称记录，包括文件、演讲、会议纪要与公司公告，它能证明目标被提出，但不能证明已进入行动。第二类是决策记录，包括实际分配了哪些资源、取消了哪些项目、出现冲突时优先了哪方，它才能显示目标相对权重。第三类是后果记录，包括成果、失败、申诉与调整，有助于判断目标是否达到预期。若三类材料不一致，就应将不一致本身当作管理研究对象，而不是选一类最方便的材料代表全部组织。

与既有理论的关系必须说清。行为企业理论、利益相关者治理和涌现战略早已研究多目标与变化，SDE若提出“目标是发生的”，并非自动获得原创性。更具体的创新机会可能是：给组织管理过程增加目标来路登记，比较目标来自既有指标、成员讨论、外部事件或新任务发现时，后续修订速度、成员理解与失效风险有何区别。这样才从哲学主张进入可复核方法，而不把抽象结论当作已经证实的历史。

四、“人是否被改变”必须与“人是否更依赖工具”严格区分

2017年的助推、2021年的离职、2023年的AI辅助与2025年智能体，都会触及人的行动能力。但能力变化和工具依赖是不同现象。一个新员工在AI帮助下完成更多客户问题，可能是因为他学到了处理方法，也可能只是模型在身旁不断提醒。只有在暂时撤除工具、引入新情境或者延迟复测后，才能比较是否出现可迁移学习。同样，一个员工在管理制度下持续服从，不代表他认同制度目标；他不辞职，也不能由此推论获得了幸福。社会科学的研究对象是会回应、反思、退出和改变自身计划的人，不能只把个体视为绩效指标的载体。

为此，本书建议在适合的低风险任务中使用“三段式主体变化记录”：使用前，记录个人对任务意义的理解与独立执行能力；使用中，记录工具接入的位置、工具建议被拒绝的次数以及员工自己的修订；使用后，在不同但相近的新任务中检验人能否独立判断。关键并不在于得出“AI让人聪明”或“AI让人变笨”的单一答案，而是识别什么任务条件、反馈方式和责任结构下，工具依赖能够转化为能力增长，又何时可能压缩独立判断空间。

这里的反例同样重要。某些专业任务靠外部工具才能安全完成，并不意味着使用者应该脱离工具独立执行；医学信息系统、复杂工程软件和法规检索工具都有不可忽略的专门价值。撤除检验不能牺牲安全或法律权利，也不能把复杂的专业协作退回对个人全能的幻想。我们真正要测量的是人是否仍能理解关键目标、识别失效信号并对工具实施有效监督，而不是要求每个人记住所有技术细节。人的主体性表现为可承担的判断位置，不是拒绝一切外部支持。

五、风险与责任的“在轨”不等于多一层审批

2018年航空事故与2024年AI法规提供一个跨领域的对照：规则可能保护安全，也可能因为跨层级信息传递失灵而没有发挥作用。2025、2026年的智能体进一步增加了新难点：行动可能在不同软件、部门与机构之间连续发生，一个错误有时会在人工检查之前扩散。面对风险，人们很容易增加更多审批表、更多签名与更多系统日志，但这类措施只有在发现真实异常、明确暂停权限、支持修正和追溯原因时才具备实际治理意义。

可以用一个具体工作流加以检验：采购智能体提出订货量，员工批准预算，系统自动发送订单，供应商确认，仓库收货。若商品规格错误，组织必须能够回答错误是从需求识别、模型推断、人工批准还是供应商信息哪一步进入的。单纯追究最后点击“同意”的人，可能忽略此前不可见的信息问题；完全把责任推给模型，又使组织丧失修订能力。这样的“责任链”既不是传统科层制原封不动的复制，也不是认为技术拥有道德人格的激进主张，而是要求多个行动环节可以被解释、暂停和纠正。

本书若声称SDE三量能够提升治理效果，必须进一步提出区别于现有风险管理标准的预测：例如在相似权限限制与审计制度下，增加跨角色异常反馈和独立复核是否能够更早发现模型偏离任务目标？若效果没有差异，就应承认现有治理方法已经足够。所谓在轨不能只是一种美好的管理价值，而必须对应具体的责任、风险和行动权。

六、十年判词三总表及其分类困难

本编十年的建议初判依次为：2017 C同台；2018 C／负面检验；2019 B改写（限于宗旨声明）；2020 C同台（组织实践可分B或A）；2021 C同台（宏观现象型）；2022 C同台；2023 B改写（限于研究中的具体组织）；2024 A加固为主、企业实践可能B改写；2025 C同台（具体试点可能B）；2026 C／开放。这样的分布与前四编不同：越接近当下，纯粹的年度理论奖项越少，组织事故、劳动市场事件、产品发布、法律变更和工具部署越多。事件的性质发生变化，分类的可适用性也应随之受到检验。

按第321号“判词三”，一个管理奖或管理大事是过去学派实践记录与当下意义需要相遇的结果。这个句式有组织研究材料的价值，但管理大事不一定都属于主动产生的改良成果。事故和离职潮需要把外部冲击、技术故障、法律风险与劳动力市场变量纳入事件来源，不能仅根据已有学派与社会意义需要解释它们全部的发生。若事件主类型经常需要增设“负面检验”“宏观现象”“开放”标签，就应在全书第57章的回头查里认真报告：这是否意味着判词三需要在管理学中补充事件性质轴？保持A—D作为理论反应类型，同时增设事件性质轴，也许比强迫每一事件只属于某一格更有解释力。

七、把下编最后十年带回早点铺

【构造案例】老陈当年给伙计发工资，开始按每人包多少个来比较；后来为了质量增加检查，再后来为留人改善排班。到2026年，如果一个软件自动预测第二天客流、给员工排班、给客户发券，他终于可能拥有一张比过去任何时候都准确的业务报表。但当一个伙计问“明天孩子生病，我能不能调班”，软件必须把这句话作为新条件，而不是将人定义为一个不遵守排班的噪声；当一个顾客提出过敏需求，效率指标必须允许订单不被自动化处理；当AI预测一家分店应当关闭，经营者仍要研究当地社区与员工生活的具体情况。

这时，管理的基本困难并未因为工具复杂而消失：有人、有事、有共同任务、有分歧，也有继续调整的可能。学派出生证帮助我们理解，每个抓手都从某种对人和事的设定中生长；抓手依赖帮助我们理解，为何某种方法被反复使用以后不容易

更换；SDE三量帮助组织另一种追问次序，却不能省略实证检验。第五编作为下编最后十年，不宣布新时代已经拥有最终答案，而是把管理者需要保留的三问还给读者：我现在测的究竟是什么？这项测量正在改变什么？当它不再合适时，谁有能力让它停下来？

◆ 下编总账：五十节编码总表与判词三的一次收窄

五编各自给出了初判，这里把五十节合到一张表上，并把第57章第四条可错条款落成数字。依第321号第20.6节，四类之外的事件不硬塞进A、B、C、D，记为“类型待定”（X）。主类型一节只取一个，次类型可空。表中“冲击型”指事故、危机与外部冲击，“主动型”指奖项、出版、改革与宣言。

年份	事件	主类型	次类型	备注
1977	钱德勒《看得见的手》；迈耶与罗文	A	D	一年两件，分别记
1978	西蒙获经济学奖	C	—	
1979	波特五力	D	—	
1980	《日本能，我们为什么不能？》	B	—	
1981	韦尔奇出任GE负责人	A	—	附时间限制
1982	《追求卓越》	B	—	
1983	《铁笼再探》	D	—	
1984	弗里曼；张瑞敏任厂长	B	—	海尔另记实践栏
1985	海尔砸冰箱	A	—	
1986	挑战者号；摩托罗拉六西格玛	X	A	冲击型：对起点的强反例
1987	ISO 9000	A	—	
1988	首届鲍德里奇奖	A	C	
1989	战略意图	D	B	
1990	精益生产；《第五项修炼》	B	D	双节点
1991	科斯获奖	C	—	
1992	平衡计分卡	B	—	
1993	企业再造；IBM换帅	B	—	
1994	明茨伯格批判战略规划	B	D	
1995	知识创造	D	—	
1996	GE推进六西格玛	A	—	
1997	《创新者的窘境》	D	—	

年份	事件	主类型	次类型	备注
1998	《华为基本法》	B	A	
1999	盖洛普Q12	B	—	
2000	互联网泡沫破裂	C	—	冲击型
2001	敏捷宣言；安然破产	C	D	
2002	萨班斯—奥克斯利法案	A	B	
2003	哥伦比亚号事故调查	B	C	冲击型
2004	谷歌上市信与“20%时间”	B	—	
2005	海尔“人单合一”	B	—	
2006	循证管理	D	—	
2007	iPhone	B	C	
2008	雷曼倒闭	X	C	冲击型：负面检验
2009	奥斯特罗姆与威廉姆森获奖	C	—	
2010	稻盛和夫与日航	A	B	
2011	《精益创业》	B	—	
2012	亚里士多德项目	B	X	若只以项目启动为事件则待定
2013	微软取消强制排名	B	—	
2014	纳德拉接任	B	—	
2015	大众排放事件	X	C	冲击型：负面检验
2016	富国银行；合同理论获奖	X	C	冲击型：对起点的检验
2017	塞勒获奖	C	B	
2018	狮航事故	X	C	冲击型：负面检验
2019	公司宗旨宣言	B	—	限于话语层
2020	远程办公	C	B	冲击型
2021	“大辞职”	C	—	宏观现象型
2022	ChatGPT发布	C	—	
2023	工作场所AI实证	B	—	限于被观察组织
2024	欧盟《人工智能法》	A	B	
2025	AI智能体进入工作流	C	B	
2026	人—AI复合管理	X	C	开放事件

合计：A加固9节，B改写19节，C同台10节，D纯理论6节，X类型待定6节；带次类型的22节，无一节主次不分。

触发线。第57章第四条说“多数节无法归入”时判词三收窄。为了不让这句话事后移动，现在把它写成两个数：主类型为X的超过十节，或者主类型为X与“主次不分的双码”合计超过二十五节，判词三在管理学里收窄。按上表，X为6节，主次不分为零，两条线都没有触发。

但有一个比数目更要紧的发现。6节X里有5节落在冲击型事件上（1986、2008、2015、2016、2018），另1节（2026）是尚未结束的开放事件，没有一节落在主动型事件上；冲击型事件一共8节，过半记为X。这说明判词三的函数形式——“过去学派的实践记录，当下的意义需要”——描述的是一次主动的输出：有人颁奖、有人出书、有人改革。事故、危机与市场崩塌不是谁为了当下的意义需要而“输出”的，它们是对过去实践记录的外部打击，自然放不进四类。按本书的读法，这不是编码者的失误，而是判词三在管理学里的一处真边界。依第57章命题登记册的规则，本书据此作一次**收窄**：判词三只适用于主动型事件；冲击型事件另记为“起点检验卡”，不计入A、B、C、D的分布。这一收窄在本表完成之后作出，旧写法保留在本节，不从记录里抹去。

还有一处要如实登记：最后一编十节里C占五节（2017、2020、2021、2022、2025），前四编每编至多两节，比例远高于前四编。这可能是事件太近、后果未显，C在这里替代了“还看不出来”；若十年以后回看，这些C多数应改记为A或B。它不触发任何条款，但提示C在近年事件上有被当作“兜底”的风险，下次修订时须逐节复核。

〔待核〕本表为作者初编，尚未经第二编码者独立复编；编码一致性与冲击型、主动型的划分规则，见附录六“事件卡与证据等级”。

◆

结语

回到早点铺

从1977年的小铺子到2026年的人—AI协作，老陈没有只更换一套更先进的管理制度；他不断遇到新的共同活动。两个人做早餐时，谁擀皮谁包馅，凭一句招呼就能调整；雇人以后，交接、奖酬、训练与公平开始成为问题；开分店以后，只有个人手艺不够，还要有可以传递的作业与标准；接入线上平台以后，客户反馈、配送时间与平台规则从门外进入了后厨；尝试让AI排班时，新的问题又出现了：系统建议由谁批准、出错由谁解释、员工还能在哪里提出不同判断？这一串变化是本书的构造性教学故事，不是某家真实店铺的五十年口述史。它的意义是把同一个问题交回读者：当一个抓手不再有效，我们究竟是需要把旧工具修得更精密，还是需要重新确认“人在做什么、事是什么、为什么要做”？

三句判词，在这里再说一遍：

全书三句判词

判词一（学派是什么）：管理学的每个学派＝预设的人×预设的事。“人”被设成什么，“事”被设成什么，两个预设联合起来，才长出这个学派自己的互动内容。“×”是联合设定，拆开一个，另一个就悬空。

判词二（管理学的依赖类型）：管理学形成的是抓手依赖。每一脉都围着一个能抓在手里的东西组织起来；抓手一旦出结果、积表格、养习惯，就从工具变成起点，并在工具、人才、语言三层被锁定。管理学的多元化，等于被长期使用的抓手的数目。

判词三（下编读法）：一个管理奖或一件管理大事＝F（过去学派的实践记录，当下的意义需要）。按输出与输入的关系，分加固（A）、改写（B）、同台（C）、纯理论（D）四类。

本书第一句判词，是管理学派并非只由方法名称组成。按第321号提供的解构方式，一种管理理论往往共同预设某种行动者和某种可管理的任务：可训练的劳动者与可拆分的作业、遵循正式职责的职员与可按规定组织的事务、在有限信息中决策的经理人与作为决策系统的组织、共同创造知识的成员与持续学习的工作。这里的“人×事”是联合起点，不是要把作者全部复杂思想压扁为一组标签。学派出生证必须返回原典，注明哪些属于作者的明确主张、哪些只是本书为了比较而提出的解释。当经典作者实际上已经质疑了看似固定的起点，我们就不能为了证明新理论的优越，把这些质疑从原著中删除。

第二句判词，是管理学特别容易围绕可操作的抓手累积知识与制度。作业标准、职位清单、目标卡、组织文化诊断、情境匹配、资源分析、学习循环与算法评分，既帮助组织解决问题，也使组织围绕它们形成软件、岗位经验和专业语言。由此发生的“抓手依赖”不是一句贬词：不形成一定的依赖，经验便难以积累，成员也无法形成共同预期。问题只在于抓手何时越过工具的边界，成为组织不愿检验的起点。工具层、人才层与语言层相互支撑时，改革者即使更换报表，也可能沿用旧的奖励方式和旧的判断用语。要判断某项改革是否真正发生，就必须研究这些层次怎样彼此制约，而不能只看发布了一套新制度。

本书进一步提出“量化当家”：抓手依赖不是用惯了的工具难换，而是先被量成日常流量的那一角价值当了家。效率是动能，天天能数，最先当家；在轨是内能，要盘点才见，其次；吸引是势能，要等兑现才数得出，最后；核心结果要从行动次序里长出来的学派，事前写不进日报，于是留在边缘。这不是第321号关于抓手依赖的同义改写，它多出了量化梯度与路径判据两样东西，也多出了六个可以让它失败的局面。早期领导行为量表、专业共同体中的非数字化规则、组织学习的日常实践，都是它必须正面回答的材料；第52章已经逐一作答，答不上来的地方，就是它将来收窄的地方。

第三句判词，关于五十年管理大事的读法：一件获奖、出版、改革或事故，可以暂时写成F（过去学派的实践记录，当下的意义需要）。把它分成加固、改写、同台与纯理论四类，目的是追问过去的理论怎样进入当时的困难，不是把每个历史事件强制塞入四个盒子。1978年西蒙获奖与一家企业真正改变决策流程不是同一种证

据；1992年平衡计分卡发表与它在某家企业实际运行也不是一回事；2024年的法规生效与2025年的企业调查更应区别。下编保留这些区分，是为了不让一条写得漂亮的思想史，替代需要逐一核实的组织史与制度史。

这三句判词相互关联：学派联合预设提供起点分析，抓手依赖提供制度化的观察角度，五十年判词提供历史对读的程序。每一句都有自己的失效条件，任何一句失效，只在它那一环上失效。如果出生证误读了原著，抓手锁定就可能只是研究者制造的假问题；如果仅凭企业宣传推定实际效果，历史判词就失去证据根基；如果一种新路径无法提供不同于组织学习、制度理论与量化社会学的预测，再丰富的SDE术语也不能构成独立创新——这正是第52章与七组现成解释逐一划界的原因。

因此，留给读者的随身三问，比记住任何一位大师的结论更为重要。第一，它把什么样的人当作行动者，又把什么样的事当作管理对象？第二，这套方法抓住了什么，它确实解决过什么问题，又靠什么记录自己的效果？第三，当这套方法持续运行以后，组织有没有重新追问抓手本身，以及抓手是否已经改变原来的行动者、任务与意义需要？无论面对一家早点铺、学校的值日制度、医院的排班还是企业的算法评价，这三问都能够把“换一套新工具”与“重建问题”区分开来。

但如果本书只要求其他学派接受反例，而不给自身设置同样的出口，它就违背了研究方法的初衷。本书自身也有出生证：它预设管理对象不是固定不变的客体，而是人、任务与制度持续相互作用的过程；它预设跨学派比较值得通过S、D、E三类问题组织；它更偏重于发现原有工具难以处理的变化和反馈。这样的预设可能有解释力，也可能因为范围太宽而失去区分能力。因此，“这本书自己也是一个学派”，不是结尾的一句谦逊姿态，而是要求整部书接受具体撤回条款。

第一，如果存在长期处于日常管理主流、却既不依赖可量化抓手也不形成工具、人才、语言三层锁定的学派，判词二就必须收窄。第二，如果十脉中多数关键异象恰恰出现在该学派最擅长、最经常观察的一角，而不是被忽略的另外两角，第52章的主命题就要重写。第三，如果核心结果从行动次序里事后长出的学派（走D→S→E或E→D→S），在没有被改写成日常流量的条件下长期形成组织日常主流，第48章的判据就不成立。

第四，如果五十个年度节点中多数不能可靠归入加固、改写、同台、纯理论，而分类法也不能说明这种失败，判词三便不能继续作为管理学大事录的方法。第五，如果被量化以后三栏长出的病与它们所量的那种劲无关——效率栏不见钻空子、在轨栏不见仪式、吸引栏不见塌缩，第52章的三态量应就要撤回。这五条划出了不得事后随意移动的理论边界。

回到早点铺的最后一个早晨。老陈看着AI排好的值班表，也看着员工临时提出的一个问题：照系统安排，每个人的工时似乎更公平了，可负责培训新人的老员工没有连续的教学时间。系统给出了一个可算的答案，组织却重新遇到“什么算好工作”的问题。管理者并不需要因此拒绝AI，也不必把所有问题再交给个人直觉；他需要把新信息放回任务、关系与价值之中，决定是调整数据、改变排班方式，还是重新提出培训目标。这里可能没有永远正确的一套管理术语，只有能够随着证据与责任不断更新的研究和实践。

如果准备以本书的方法开展下一项研究，还需要把反证从一句原则写成工作表。选择一个具体组织，先记录任务结果、人员结构、权责分配和正在使用的评价工具；将组织的正式表述与真实执行记录分开，不能仅凭一份制度文件推断它已被落实。

随后，在不触碰安全和法定义务的条件下，观察一次管理抓手的调整：哪些指标被改变，哪些岗位习惯没有改变，谁能够提出不同解释，三个月后或者一个完整业务周期后，组织是否出现可辨认的结果差异？同时设立旧理论的预测，例如交易成本、组织惯例或动机理论本来就会预期哪些变化。只有新解释可以提前指出一种不同结果，而且这种结果在对照观察中确有支持，才有资格声称增加了知识。否则，它就只是一种整理材料的读法。对读者来说，这是一个重要区别：方法带来的思考便利，和理论带来的预测增量，值得分别评价。

这也是全书为何不将日常案例伪装成田野调查的原因。老陈的早点铺能够把抽象分歧讲清楚，却无法证明任何管理理论的经验效力；一家公司公开宣布了某项改革，也只能说明它作出过这种宣告，不一定说明制度在所有部门按相同方式运行。全书尚待核查的原典版本、企业史料、具体年份与研究样本，统一列在附录四，读者可以逐条追查。

管理学派并非因为不够聪明才分叉。它们分别把真实世界的一部分困难处理成了可传授、可操作、可复核的知识，也因此留下各自尚未充分解决的部分。本书希望读者既看见旧理论已经做到的事，也看见它尚未做到的事；既能够掌握抓手，也保留放下抓手、重新理解共同任务的能力。所谓管理学派解构的出路，不是宣布新体系替其他体系赢得了最后胜利，而是让管理在不断变化的现实面前，仍能辨认人、理解事、承担后果，并为真正的新问题保留入口。

最后，把本书自己的三原理用在本书身上。老陈的AI排班表改了：它让“工时是否公平”成了新的比较尺子，也让带新人的老员工失去了连续的教学时间——新结构回写了差异，也回写了人与人的缠法。下一轮的矛盾，已经在这张新表上开始累积。管理学派的五十年，就是这样一轮接一轮地发生；这本书也只是其中一轮，它的抓手同样要留一条退路。

◆

参考书目

只收正文里实际用到的书、文与资料，按编分组；文内方括号编号与各编列表一一对应。网址为核查入口，不代表已逐页核读全书。各编末尾的“待核事项”与附录四一并使用。

第一编

资料边界与术语声明

[1] 王德生：《社会科学学派的SDE解构与思想创新》（德麦国际专著第321号），SDE Universes站上版本，第1—5、11、16、18、20章与附录。重点参照学派出生证、管理学抓手依赖、三方程、六路径及吸收三手法；章节号已对照站上版本。

[2] 王德生：《再讲德鲁克》（德麦国际专著第214号），前言“SDE管理学的定义与两把刀”；SDE管理学口述定义（2026年9月28日）及同日裁定的原话照录处。

一、本书的“按本书的读法”属于解释性建模，不应混同于研究对象自身的陈述；●、◐、○等意义权重是作者分析标注，不是测量结论。历史年份、著作版本及经典原话须在相应思想史章节另行核对。

二、本编所有生活情境都是为了展示方法而构造，不构成真实访谈、实验或企业记录。“抓手依赖”与“量化当家”分别处于理论分析与待验证建构的不同层级，后续章节需要正面寻找与既有制度理论、组织惯例和量化社会学相冲突的证据。

第二编

本编参考文献与核查索引

说明：原始著作、档案馆书目及历史机构资料均在相应章节以[编号]指引。网页著录能支持书名、日期及部分历史节点；凡未阅读到的原始档案细节均保留〔待核〕。英文标题保持原文以便正式出版前逐页核查。

[1] F. W. Taylor. The Principles of Scientific Management. 1911. 泰勒四原则、合作与方法研究原典，公开数字文本。https://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html

[2] **Frank B. Gilbreth. Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman. 1911.** 动作研究原典书目及章节。https://books.google.com/books/about/Motion_Study.html?id=qDNVAAAAMAAJ

[3] **Frank B. Gilbreth. Primer of Scientific Management. 1912.** 美国国会图书馆数字版本；动作研究与时间研究术语定义。https://www.loc.gov/resource/gdcmassbookdig.primerofscientif00gilb/?st=gallery

[4] **Purdue University Archives. Frank B. Gilbreth archival profile. 馆藏介绍.** 吉尔布雷思夫妇研究与生涯概况；二手档案描述。https://archives.lib.purdue.edu/agents/people/129

[5] **Frank B. Gilbreth / Lillian M. Gilbreth. Fatigue Study. 1919版本.** 美国国会图书馆合著书目；不同刊本仍需对读。https://www.loc.gov/item/19019147/

[6] **Henry L. Gantt. Work, Wages, and Profits. 1910.** 1910年版书目；图表源流须另核原典。https://openlibrary.org/books/OL7019868M/Work_wages_and_profits

[7] **Ford Motor Company. Highland Park Plant Legacy. 2021.** 1913年移动装配线起用及相关历史节点。https://corporate.ford.com/articles/history/highland-park.html

[8] **Ford Motor Company. The Moving Assembly Line and the Five-Dollar Workday. 2020.** 公司对移动装配线与五美元工资历史的回顾。https://corporate.ford.com/articles/history/moving-assembly-line/

[9] **The Henry Ford Museum. Unimproved Kitchen of Employee’s Home, Ford Sociological Department. 馆藏说明.** 1914年社会调查部门与五美元工作日资格条件的档案说明。https://www.thehenryford.org/collections/explore/artifact/245907

[10] **INFORMS. Time Line for Operations Research. 2002.** 战时运筹与战后发展时间线。https://www.informs.org/News-Room/INFORMS-Releases/News-Releases/Time-Line-for-Operations-Research-On-the-Occasion-of-OR-s-50th-Anniversary-March-22-2002

[11] **INFORMS. Optimization / Mathematical Programming. 资料页.** 康托罗维奇、库普曼斯与丹齐格的不同贡献。https://www.informs.org/Explore/History-of-O.R.-Excellence/O.R.-Methodologies/Optimization-Mathematical-Programming

[12] **George Dantzig / INFORMS. George Dantzig: Oral History. 口述史.** 1947年前后的线性规划与单纯形方法，以及问题来源。https://www.informs.org/Explore/History-of-O.R.-Excellence/Oral-Histories/George-Dantzig

[13] **OpenStax. Principles of Management, Chapter 3: History of Management. 公开教材.** 用于核对科学管理思想史分类与术语，不能替代原典。https://openstax.org/books/principles-management/pages/3-introduction

第三编

参考文献与资料核查索引

下列条目分别承担书目、原典或二手解释核查功能。链接指向已找到的可访问资料入口，并不意味着已完成整本原著逐页核读；具体页码、译法与引文仍需在专著统稿前进一步核实。文内方括号编号对应本节。

[1] **Henri Fayol, Administration industrielle et générale (1916).** 管理五职能与十四原则；通过法约尔研究史核对原典语境。https://faculty.lsu.edu/bedeian/files/the-foundations-of-henri-fayols-administrative-theory.pdf

[2] **EBSCO Research Starters, Fayol Publishes General and Industrial Management.** 1916书目及五要素说明的教学性二手来源。https://www.ebsco.com/research-starters/history/fayol-publishes-general-and-industrial-management/

[3] **Max Weber, Economy and Society (posthumous editions).** 法理型权威与科层理想类型的经典来源；书目和原典摘选。https://open.oregonstate.education/sociologicaltheory/chapter/bureaucracy/

[4] **Yale Open Courses, Weber on Legal-Rational Authority.** 合法性、职务规则、专业资格与三种支配类型的大学课程。https://oyc.yale.edu/sociology/socy-151/lecture-20

[5] **OpenStax, Introduction to Political Science, 10.7 Bureaucracies.** 六个科层特征的教材表述；不得替代韦伯完整原典。https://openstax.org/books/introduction-political-science/pages/10-7-what-are-the-purpose-and-function-of-bureaucracies

[6] **R. K. Merton, Bureaucratic Structure and Personality. Social Forces 18(4), 560–568 (1940).** 论文标题、年代、卷期页码核对。https://garfield.library.upenn.edu/merton/rkmpublications.html

[7] **Philip Selznick, TVA and the Grass Roots (1949).** 关于TVA与基层组织的历史案例研究；初版书目信息。https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000271624926500127

[8] **Alvin W. Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy (1954).** 工业组织研究原著书目。https://books.google.com/books/about/Patterns_of_Industrial_Bureaucracy.html?id=pJk3AAAAIAAJ

[9] Oxford University Press / DOI, Merton 1940 paper. 确认论文原始出版记录并为终稿逐页核读预留入口。https://doi.org/10.2307/2570634

[10] Cambridge University Press, The Anthem Companion to Philip Selznick. 关于收编与制度化的后续研究讨论，用于竞争性解释。https://www.cambridge.org/core/books/anthem-companion-to-philip-selznick/power-relations-across-organizations-and-fields-building-on-selznicks-concepts-of-cooptation-and-institutionalization/BE3A1B4A17D7E6BD769FA0492CB437D6

[11] Simon & Schuster, Patterns of Industrial Bureaucracy: Publisher Summary. 虚设型、代表型、惩罚中心型三种模式的权威出版方概述。https://www.simonandschuster.ca/books/Patterns-of-Industrial-Bureaucracy/Alvin-W-Gouldner/9780029127407

本编尚待核实事项

一、法约尔1916年法文原典的具体段落、中文译本及十四原则的译法差异；不得使用教科书简写替代原始论证。

二、韦伯不同版本《经济与社会》相关章节页码及理想类型措辞，“铁笼”在不同语境中的译法与出处。

三、默顿1940年论文中目标替代与训练性无能的原文语境，以及凡勃伦、杜威相关概念的实际继承链。

四、塞尔兹尼克1949年初版对具体TVA利益与收编机制的论证范围，避免把后来的广义制度主义无条件回溯给作者。

五、古尔德纳1954年书中三类科层的原始案例细节，特别是“虚设”与“共同维护”的具体边界。

六、SDE意义权重、主要路径与“量化当家”的经验指标皆属于建模判断；总解构前必须经竞争理论对读。

第四编

资料来源与原典核对索引

文献顺序与正文编号相同；核验范围限于可以访问的书目、大学档案、部分原文和出版机构材料。部分著作只核实书目与可见摘要，尚未完成逐页通读。故每章保留〔待核〕，不应将建模标注误作原作者用语。

[1] **Mary Parker Follett Foundation, Follett Writings; The New State (1918), Creative Experience (1924), Dynamic Administration（身后文集）。** 福莱特著作出版先后、互动与冲突相关原典入口。https://follettfdn.org/follett-writings/

[2] **Harvard Business School Baker Library, The Human Relations Movement: Introduction.** 霍桑研究跨阶段的历史档案索引。https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/intro.html

[3] **Harvard Business School Baker Library, The Women in the Relay Assembly Test Room.** 继电器装配室、接线班组与群体产量规范的材料。https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/06.html

[4] **Harvard Business School Baker Library, The Interview Process.** 1928—1930年大规模员工访谈与非指导性访谈方法。https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/07.html

[5] **Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Harvard University Press, 1938).** 合作系统、诱因、沟通、权威接受与无差异区的原典目录及摘录。https://books.google.com/books/about/The_Functions_of_the_Executive.html?id=W9BsFQf834wC

[6] **A. H. Maslow, A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50 (1943): 370–396.** 马斯洛1943年论文原文；防止将层级理论简化为严格阶梯。https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation

[7] **Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman, The Motivation to Work (1959).** 工作满意、不满意与工作设计研究的原著书目信息。https://books.google.com/books/about/The_Motivation_to_Work.html?id=tQFvvgEACAAJ

[8] **Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (McGraw-Hill, 1960).** X/Y理论的出版信息及原著目录。https://books.google.com/books/about/The_Human_Side_of_Enterprise.html?id=O6IEtRTE7u4C

[9] **Chris Argyris, Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual (Harper, 1957).** 个体发展与正式组织冲突的原典入口。https://books.google.com/books/about/Personality_and_Organization.html?id=qYSxAAAAIAAJ

[10] **Rensis Likert, New Patterns of Management (McGraw-Hill, 1961).** 群体过程、组织绩效与管理系统的原著书目。https://books.google.com/books/about/New_Patterns_of_Management.html?id=1BxHAAAAMAAJ

[11] Ohio State Studies: Consideration and Initiating Structure; Fleishman (1953), Halpin & Winer (1957). 领导关怀与建立结构的不同测量维度；需后续核原始论文。https://www.changingminds.org/disciplines/leadership/actions/ohio_state.htm

[12] Amy Edmondson, Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Administrative Science Quarterly 44(2), 350–383 (1999). 团队心理安全、学习行为的51组团队研究，哈佛大学学术库。https://dash.harvard.edu/entities/publication/13a7b031-0fdd-45ec-a7e0-2b80e2bc679f

[13] Google re:Work, Understand Team Effectiveness (Project Aristotle). 谷歌团队效能研究的公开方法与结论，不能推广为普适因果定律。https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness

第五编

本编原典与研究来源索引

[1] Simon, H. A. Administrative Behavior (1947). 书目信息与概念核验：Google Books, https://books.google.com/books/about/Administrative_Behavior.html?id=DMVI0QEACAAJ 。

[2] Nobel Prize Outreach, The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences 1978, Simon press release and prize lecture, https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/press-release/ ; https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/simon/lecture/ 。

[3] Cyert, R. M., & March, J. G. A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall, 1963. https://books.google.com/books/about/A_Behavioral_Theory_of_the_Firm.html?id=0R5VAAAAMAAJ 。

[4] Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. “A Garbage Can Model of Organizational Choice.” Administrative Science Quarterly 17(1), 1972, 1–25. DOI: 10.2307/2392088. https://www.jstor.org/stable/2392088 。

[5] Katz, D., & Kahn, R. L. The Social Psychology of Organizations. Wiley, 1966. https://books.google.com/books/about/The_Social_Psychology_of_Organizations.html?id=WWxqAAAAMAAJ 。

[6] Woodward, J. Industrial Organization: Theory and Practice. Oxford University Press, 1965. https://books.google.com/books/about/Industrial_Organization.html?id=sgyaAAAAIAAJ 。

[7] Burns, T., & Stalker, G. M. The Management of Innovation. Tavistock, 1961; OUP edition 1994. https://academic.oup.com/book/4968 。

[8] Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. “Differentiation and Integration in Complex Organizations.” Administrative Science Quarterly 12(1), 1967, 1–47. DOI: 10.2307/2391211. https://www.jstor.org/stable/2391211 。

证据与方法边界

经典原典的出版时间、作者、基本研究对象已通过出版社、书目或论文元信息核对；部分仅有可公开阅读的摘要、章节目录或官方学术综述，没有取得完整逐页文本，因此不采用虚构页码与长篇直接引文。

本编“学派出生证”“SDE六路径”“意义权重”“抓手依赖”等判断来自第321号研究框架的应用，是本书解释，不是西蒙、马奇、伍德沃德等学者在原著中使用的术语。

“权变难日常量化，所以不能当家”是第52章主命题在本编的应用，本编列出相反证据入口，失效条件见第25、52章。

本编使用的早点铺与小区示例为明确构造的解释性案例，不作为经验研究证据。

第六编

本编原典与核查来源索引

[1] Peter F. Drucker, The Practice of Management (1954)

原著目录证据；“Management by Objectives and Self-control”章节见出版方目录。

https://shop.elsevier.com/books/practice-of-management/drucker/978-0-08-093907-0

[2] Alfred D. Chandler Jr., Strategy and Structure (1962)

MIT Press官方出版信息与四家企业案例范围。

https://mitpress.mit.edu/9780262030045/strategy-and-structure/

[3] Henry Mintzberg & James A. Waters (1985)

“Of Strategies, Deliberate and Emergent”，期刊摘要与DOI；作为规划与涌现连续体的依据。

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250060306

[4] Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning (1994)

书目及出版方摘要；并参照作者1994年公开文章。

https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning

[5] Michael E. Porter, five forces & competition

2008年作者回顾文章，供五力理论结构核对。

https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy

[6] Michael E. Porter & Victor E. Millar (1985)

信息技术与竞争优势研究，作为“竞争结构并非完全静止”的同作者材料。

https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage

[7] Robert S. Kaplan & David P. Norton (1992)

“The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance”，NLM/PubMed书目和摘要。

https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10119714/

[8] John Doerr, Measure What Matters (2018)

OKR历史线索。书目与公开介绍核查，不等同于原书逐页阅读。

https://okrinstitute.org/measure-what-matters/

第七编

文献索引与核验状态

本表只列实际用于核对作者、年份、理论中心或公开摘要的资料。书籍与期刊全文未能获得的部分在正文和待核清单中予以区分。下列网址是出版机构、期刊平台和书目数据库的公开页面，并不表示每一部作品都已逐页阅读。

[1] 彭罗斯｜Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm.

核查范围：Oxford University Press; 1995版目录、摘要及初版时间。公开页面：https://academic.oup.com/book/25306

[2] 巴尼｜Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.

核查范围：Journal of Management 17(1), 99–120；官方摘要。公开页面：https://doi.org/10.1177/014920639101700108

[3] 动态能力｜Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management.

核查范围：Strategic Management Journal 18(7), 509–533；期刊摘要。公开页面：https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7\<509::AID-SMJ882\>3.0.CO;2-Z

[4] 核心刚性｜Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities.

核查范围：Strategic Management Journal 13(S1), 111–125；官方摘要。公开页面：https://doi.org/10.1002/smj.4250131009

[5] 制度合法性｜Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.

核查范围：American Journal of Sociology 83(2), 340–363；期刊摘要。公开页面：https://doi.org/10.1086/226550

[6] 制度同形｜DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited.

核查范围：American Sociological Review 48(2), 147–160；摘要。公开页面：https://www.jstor.org/stable/2095101

[7] 组织演化｜Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change.

核查范围：Harvard University Press；1982首版与1985再版需区分。公开页面：https://books.google.com/books?id=uRm5AAAAIAAJ

[8] 组织学习｜Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.

核查范围：WorldCat与书目资料；详细章节待核。公开页面：https://search.worldcat.org/title/895549588

[9] 知识创造论文｜Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.

核查范围：Organization Science 5(1), 14–37；期刊摘要。公开页面：https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

[10] 知识创造专著｜Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company.

核查范围：Oxford University Press官方书目与摘要。公开页面：https://academic.oup.com/book/52097

[11] 颠覆性创新｜Christensen, C. M. (1997). The Innovator’s Dilemma.

核查范围：Harvard Business Review Press书目；案例细节待核。公开页面：https://books.google.com/books/about/The_Innovator_s_Dilemma.html?id=5x-u1cW3EtoC

第八编

资料索引与核验说明

以下资料是本编事实信息和企业自述的核查入口，不代表已经完成全部原典、档案与独立效果评估。企业官网的资料可支持“企业如何陈述自己的制度”，但不能独立证明其比较优越性。

[1] **Toyota Motor Corporation：Toyota Production System**。 https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/

[2] **Toyota Motor Corporation：75 Years of Toyota: Development of TPS**。 https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section4/item4.html

[3] **Japan Institute for Labour Policy and Training：Changes in the Employment System over the Course of History**。 https://www.jil.go.jp/english/researcheye/bn/RE028.html

[4] **Kyocera：How the Philosophy Works: Hourly Efficiency**。 https://global.kyocera.com/philosophy/how/?id=p02

[5] **Kyocera：2010 CSR Report: Amoeba Management**。 https://global.kyocera.com/sustainability/catalog/pdf/2010/all.pdf

[6] **JAL Group：New Executive Officers (Jan 29, 2010)**。 https://press.jal.co.jp/en/release/201001/003259.html

[7] **Haier Group：RenDanHeYi Business Model: Phase 2.0 (2015)**。 https://www.haier.com/global/press-events/news/20150922_142614.shtml

[8] **Haier Group：Brand Strategy Development and historical gallery**。 https://www.haier.com/group/about-haier/jtzl/ppzljd/

[9] **Huawei：2011 Annual Report (Chinese)**。 https://www.huawei.com/-/media/corp2020/annual-report/pdf/2011-cn-hw_126989.pdf

本编待核事项

〔待核〕大野耐一《丰田生产方式》的指定中文、日文版本页码与各时期工厂管理细节。

〔待核〕稻盛和夫原典及京瓷阿米巴内部交易计价、公共费用分摊与独立的组织效果数据。

〔待核〕海尔人单合一在不同业务单位的具体实施，以及独立于企业自述的绩效与员工经验研究。

〔待核〕《华为基本法》原始文本版本与制度实施细则，及轮值CEO制度历次修改的组织数据。

〔待核〕1960年前后“鞍钢宪法”的原始档案及不同工厂的实际运行范围。

〔待核〕《论语》《韩非子》《道德经》涉及语句的可靠底本、注释及必要的思想史辨析。

第九编

原典与研究资料索引

下列材料用于核对公开原典页面、学术论文书目信息和主要研究判断。本次并未获得所有著作的完整全文，不能将这些条目理解为已经逐页核读全文。站内第224号指定对读文本尚未取得核验，保留待核。

[1] Beck, K. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. https://agilemanifesto.org/

[2] Agile Manifesto Authors. Principles behind the Agile Manifesto. https://agilemanifesto.org/principles

[3] Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. https://scrumguides.org/download.html ; Scrum.org, What is a Daily Scrum? https://www.scrum.org/resources/what-is-a-daily-scrum

[4] Ries, E. (2011). The Lean Startup. Crown Business；作者主题介绍 https://lean.st/

[5] International Labour Organization. Algorithmic management in the workplace. https://www.ilo.org/algorithmic-management-workplace

[6] Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with Machines. CHI 2015, 1603–1612. DOI: 10.1145/2702123.2702548

[7] Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. Academy of Management Annals, 14(1), 366–410. DOI: 10.5465/annals.2018.0174

[8] Rani, U., Pesole, A., & González Vázquez, I. (2024). Algorithmic Management Practices in Regular Workplaces: Case Studies in Logistics and Healthcare. ILO/JRC. https://www.ilo.org/publications/algorithmic-management-practices-regular-workplaces-case-studies-logistics

[9] National Institute of Standards and Technology. AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0). https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework

[10] Braverman, H. (1974). Labor and Monopoly Capital. Monthly Review Press; Smith, C., & Thompson, P. (2024). Braverman and Labor and Monopoly Capital: A Retrospective. Contributions to Political Economy, 43(1), 61–81. DOI: 10.1093/cpe/bzae007

本编待核事项

〔待核〕项目管理：CPM与PERT早期发展资料的机构、年份和技术原典；Scrum框架在不同行业的适配条件与效果。

〔待核〕平台算法：Lee等2015年研究的访谈细节，以及不同年份、地区平台派单、评分和申诉规则的实际记录。

〔待核〕人—AI协作：站内第224号《我经济》及相关教育理论的完整对读；AI对判断能力、错误率和组织责任的长期证据。

〔待核〕批判管理：布雷弗曼原著具体段落与相关争论；不同工作场所数字改革的劳动成本转移与长期发展数据。

〔待核〕通用：所有“量化当家”“抓手依赖”“六路径”标定均属本书建模判断；与经验事实及已有理论原创性严格分开。

第十编

参考依据与核验说明

[1] 王德生：《社会科学学派的SDE解构与思想创新》（德麦国际专著第321号），第19章“相遇工作单”与第20章“怎样写一本学派解构专著”。

[2] 本书第一至第九编（第1—45章）各章出生证页与章末待核清单。

[3] 王德生：《社会科学学派的SDE解构与思想创新》（德麦国际专著第321号），第2、11、18、19、20章及附录；引文已对照SDE Universes站上版本的章节编号。

[4] Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal. 论文信息经作者公开文章目录核对；本文未逐页引述。https://mintzberg.org/articles

[5] Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. Harvard Business Review; Simons, R. Levers of Control. 观点与出版线索参考HBR公开页面；须在定稿前核对原书与版次。 https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment

[6] Scott, W. R. (2003). Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. Industrial and Corporate Change, 12(4), 879–894. https://doi.org/10.1093/icc/12.4.879

[7] Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. 作为目标形成的先行研究线索；此处未逐页核引。

[8] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. 作为单环、双环学习竞争理论线索；此处未逐页核引。

[9] Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. 作为组织惯例竞争理论线索；此处未逐页核引。

[10] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. 作为知识创造与SDE六路径对话线索；此处未逐页核引。

[11] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited. American Sociological Review. 作为制度同形竞争理论线索（正文引在第33章与第64章）；此处未逐页核引。

证据边界：构造性案例仅用于解释机制，不可引用为真实企业调查；十脉分组、意义权重、强中弱锁定标记和SDE路径均为本文分析性编码；“量化当家”与路径主流化关联尚未获得跨组织统计检验。

第十一编

来源、竞争理论与研究边界

[1] 王德生：SDE管理学口述定义（2026年9月28日）及同日裁定；原话照录于《再讲德鲁克》（第214号）前言。

[2] 王德生：《社会科学学派的SDE解构与思想创新》（德麦国际专著第321号），第4、11、16、18、20章及附录；引文已对照SDE Universes站上版本的章节编号。

[3] 王德生：《意义管理学》（德麦国际专著第12号），作为相邻站内研究的重复性审核线索。

[4] Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 29(3), 363–377. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363（已核对公开摘要及书目）

[5] Porter, T. M. (1995). Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life. Princeton University Press. https://www.jstor.org/stable/j.ctt7sp8x（已核对出版社书目信息）

[6] Power, M. (1997). The Audit Society: Rituals of Verification. Oxford University Press.（用作量化与审计社会的竞争理论线索，原书未逐页核引）

[7] Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999（已核对期刊书目；不据此推断1999年是吸引首次量化）

[8] Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal.（涌现战略的竞争解释，须以原文核页）

[9] Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm.（组织联盟与目标形成的先行研究）

[10] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.（双环学习与行动前提修订的竞争理论）

[11] Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. Harvard Business Review. https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment（交互式控制的比较研究线索）

[12] 研究说明：SDE三方程、三原理、六路径属于本书采用的理论框架；“量化当家”“三态量应”“固定梯度”“AI加速动机漂移”是待检验命题，不可表述为已经证实的经验规律。正文中早点铺、食堂、课堂均为说明性构造案例。

[13] 王德生：《再讲德鲁克：一张目标表和一幅日本画》（德麦国际专著第214号），前言，第15、42、44、45、46章；据SDE Universes站上全文核对引文。

[14] 王德生：《差异·能量状态（E3）——内能、动能、势能》，SDE Universes专栏“SDE三维九宫”，2026年7月；E3与真、善、美对应的定义来源。

[15] Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. Management Science, 25(9), 833–848. https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833

[16] Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. Administrative Science Quarterly, 25(1), 129–141.

[17] Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. Management Science, 31(2), 134–149.

[18] Ridgway, V. F. (1956). Dysfunctional Consequences of Performance Measurements. Administrative Science Quarterly, 1(2), 240–247.

[19] Meyer, M. W., & Gupta, V. (1994). The Performance Paradox. Research in Organizational Behavior, 16, 309–369.

[20] Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. Journal of Accounting and Economics, 40(1–3), 3–73.

[21] Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? Journal of Accounting Research, 36(Supplement), 1–35.

[22] Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. American Economic Review, 90(5), 1346–1361.

[23] Haynes, A. B., et al. (2009). A Surgical Safety Checklist to Reduce Morbidity and Mortality in a Global Population. New England Journal of Medicine, 360(5), 491–499.

[24] Urbach, D. R., et al. (2014). Introduction of Surgical Safety Checklists in Ontario, Canada. New England Journal of Medicine, 370(11), 1029–1038.

[25] Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). A Fine Is a Price. Journal of Legal Studies, 29(1), 1–17.

[26] Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out. American Economic Review, 87(4), 746–755.

[27] Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627–668.

[28] Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.

[29] Holmström, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal–Agent Analyses. Journal of Law, Economics, & Organization, 7, 24–52.

[30] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

[31] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279.

[32] Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a Social Process. Annual Review of Sociology, 24, 313–343.

[33] Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and Reactivity. American Journal of Sociology, 113(1), 1–40.

[34] Muller, J. Z. (2018). The Tyranny of Metrics. Princeton University Press.

[35] Kerr, S. (1975). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. Academy of Management Journal, 18(4), 769–783.

[36] Smith, P. (1995). On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector. International Journal of Public Administration, 18(2–3), 277–310.

[37] Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System. Public Administration, 84(3), 517–538.

下编　1977—1986

参考来源与证据边界

[S01] A. D. Chandler, The Visible Hand, Harvard University Press (1977); 1978年普利策历史奖获奖记录。 证据边界：学术出版信息；不是全文逐页核查.

https://www.jstor.org/stable/j.ctvjghwrj

[S02] Meyer & Rowan, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony (1977), American Journal of Sociology. 证据边界：期刊原始摘要.

https://doi.org/10.1086/226550

[S03] The Nobel Prize in Economic Sciences 1978, Press Release. 证据边界：授奖机构官方.

https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/press-release/

[S04] Michael E. Porter, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review (March–April 1979). 证据边界：期刊官方.

https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy

[S05] The W. Edwards Deming Institute, Timeline (1980 NBC documentary). 证据边界：机构历史资料.

https://deming.org/timeline/

[S06] GE News, Jack Welch took helm of GE in 1981 (GE archival retrospective). 证据边界：企业官方回顾；非独立绩效评估.

https://www.ge.com/news/reports/jack-welch-the-ultimate-manager-who-oversaw-ges-rise-to-the-most-valuable-company-dies-at-84

[S07] Peters & Waterman, In Search of Excellence (1982); Aupperle, Acar & Booth, An Empirical Critique (1986). 证据边界：研究比较文章摘要.

https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920638601200405

[S08] DiMaggio & Powell, The Iron Cage Revisited (1983), American Sociological Review. 证据边界：期刊原始摘要.

https://www.jstor.org/stable/2095101

[S09] Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984), Cambridge University Press reprint description. 证据边界：出版社书目.

https://www.cambridge.org/core/books/strategic-management/E3CC2E2CE01497062D7603B7A8B9337F

[S10] Haier: founder biography and company history: 1984 appointment / 1985 defective refrigerators. 证据边界：企业官方历史；不能独立证明成效.

https://www.haier.com/about-haier/history/

[S11] NASA: Rogers Commission, The Contributing Cause of the Challenger Accident (1986). 证据边界：官方事故调查.

https://www.nasa.gov/history/rogersrep/v1ch5.htm

[S12] Motorola Solutions, Corporate History Timeline: Six Sigma Quality Process (1986). 证据边界：企业官方历史，非跨行业效果评价.

https://www.motorolasolutions.com/en_xu/about/history/timeline.html

下编　1987—1996

资料索引与待核清单

本编正文采用三层来源口径。第一层为可以核查的出版信息、奖项记录与标准版本，如国际标准化组织、美国国家标准与技术研究院、诺贝尔奖机构及学术出版社；第二层为有关理论内容的公开文章、出版说明与管理研究；第三层为本书使用第321号方法进行的出生证、SDE路径、意义权重和A/B/C/D分类。第三层属于作者解释，不能反向作为第一层事实的证

据。与企业绩效、制度实施强度及历史因果有关的判断若没有独立数据，仍标作待核，不因叙述完整而升级为已证实。

本编主要〔待核〕项：1987年ISO标准在特定行业的首次采用与实际绩效关系；1988年质量奖标准的首届详细评审维度及向企业扩散的过程；1989年战略意图与企业目标体系之间有直接影响证据的案例；1990年精益方法传播与具体现场改革的可追踪因果；1991年交易成本在实际外包决策中的量化方式；1992年计分卡各维度的长期预测效度；1993年IBM转型与具体再造方法之间的实际因果；1994年涌现战略在企业日常中的记录和使用程度；1995年知识转化循环与创新绩效的独立检验；1996年GE六西格玛项目的分年培训规模与收益统计口径。后续对相关年份作因果结论时，均须核实这些项目，不能以本编概述代替材料。

可核实资料索引（正文序号对应）

[1] ISO, ISO 9000:1987：第一版标准与版本状态

https://www.iso.org/standard/16529.html

[2] NIST, 鲍德里奇项目启动及1988年首届颁奖

https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history/how-baldrige-program-began/launch-baldrige

[3] NIST, 历年鲍德里奇质量奖获奖名单

https://www.nist.gov/baldrige/award-recipients

[4] Hamel and Prahalad, Strategic Intent, Harvard Business Review, 1989

https://hbr.org/1989/05/strategic-intent-2

[5] Lean Enterprise Institute, The Machine That Changed the World, 1990

https://www.lean.org/store/book/the-machine-that-changed-the-world/

[6] 大学图书馆书目：Peter Senge, The Fifth Discipline, 1990

https://lib.umi.ac.ug/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1151

[7] Nobel Prize, 1991年科斯经济学奖官方新闻稿

https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1991/press-release/1000/

[8] Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard, HBR, 1992

https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

[9] NLM Catalog, Hammer and Champy, Reengineering the Corporation, 1993

https://www.ncbi.nlm.nih.gov/nlmcatalog/100941034

[10] Mintzberg, The Fall and Rise of Strategic Planning, HBR, 1994

https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning

[11] Open Library, The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994

https://openlibrary.org/books/OL24832559M/The_rise_and_fall_of_strategic_planning

[12] Oxford University Press, Nonaka and Takeuchi, The Knowledge-Creating Company, 1995

https://academic.oup.com/book/52097

[13] ASQ, An Inside Look at Six Sigma at GE：1995年启动及后续推进

https://asq.org/quality-resources/articles/an-inside-look-at-six-sigma-at-ge?id=83c5624f5fbf4688bd3d1af434081c9a

[14] IBM History, Louis V. Gerstner Jr.：1993年4月上任

https://www.ibm.com/history/louis-gerstner

下编　1997—2006

资料索引与核验性质

每项资料区分出版原文、监管或调查文件、企业公开陈述与后期回忆。网页可核查的书目信息与摘要，不代表已取得并逐页细读全书。

[S01]（1997）WorldCat／1997年《创新者的窘境》书目：https://search.worldcat.org/title/The-innovator%27s-dilemma-%3A-when-new-technologies-cause-great-firms-to-fail/oclc/257736634核验边界：书目确认；不等于原著逐页核读

[S02]（1998）浙江大学管理学院／《华为基本法》制度建设讨论：https://www.som.zju.edu.cn/2019/0527/c63464a1789451/page.htm核验边界：二手回顾；具体会议日仍需同期档案

[S03]（1998）《华为基本法》起草参与者回忆的媒体整理：https://finance.sina.cn/chanjing/gsxw/2018-12-01/detail-ihpevhcm6127110.d.html核验边界：回顾资料，需与会议档案交叉核查

[S04]（1999）《首先，打破一切常规》1999年书目：https://books.google.com/books/about/First_Break_All_The_Rules.html?hl=en&id=sJxgCRr3D8UC&output=html_text核验边界：出版与基本论题确认

[S05]（1999）盖洛普官方 Q12 测量说明：https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx核验边界：工具现行说明；非1999首次使用的证据

[S06]（2000）美联储历史／2000年互联网泡沫冲击：https://www.federalreservehistory.org/essays/great-moderation核验边界：宏观背景资料

[S07]（2000）旧金山联储／2001年IT投资放缓回顾：https://www.frbsf.org/research-and-insights/publications/economic-letter/2001/11/information-technology-and-growth-in-the-twelfth-district/核验边界：解释危机延续到2001年，不能全部记入2000年

[S08]（2001）《敏捷软件开发宣言》及其2001年形成背景：https://agilemanifesto.org/history核验边界：原始倡议发起方材料

[S09]（2001）SEC记录：安然2001年12月2日申请破产：https://www.sec.gov/enforcement-litigation/opinions-adjudicatory-orders/35-27782核验边界：监管文件支持具体日期

[S10]（2002）美国政府出版局／Public Law 107-204：https://www.govinfo.gov/app/details/PLAW-107publ204核验边界：法律原始资料、批准日期

[S11]（2003）哥伦比亚号独立事故调查报告发布说明：https://govinfo.library.unt.edu/caib/news/press_releases/pr030826.html核验边界：调查机构档案和管理原因

[S12]（2004）美国SEC／谷歌2004年S-1申请与创始人信：https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312504073639/ds1.htm核验边界：当年企业公开陈述，未独立核实执行率

[S13]（2005）海尔2015年十周年官方回顾：https://www.haier.com/global/press-events/news/20150922_142614.shtml核验边界：企业事后自述，效果需要独立研究

[S14]（2006）PubMed／循证管理，2006年1月：https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16447370/核验边界：原始书目信息与摘要

[S15]（2006）《哈佛商业评论》2006年1月原文页：https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management核验边界：原文来源；网页可访问部分

下编　2007—2016

主要核查来源索引

以下链接用于核查事件日期和公开主张。来源确认的事实范围不自动支持正文中的全部SDE建模解释；这些来源并不表示已对所有经典著作完成逐页核读。

[S01] Apple Inc. 新闻稿《Apple Reinvents the Phone with iPhone》，2007年1月9日（Macworld 发布会）。核验边界：企业陈述，证明发布日期与公开主张。 网址待补。

[S02] Apple Inc. 新闻稿：App Store 于2008年7月10日随 iPhone OS 2.0 上线。核验边界：用于把“平台”与2007年发布分开，不倒写进2007年。 网址待补。

[S03] 美国金融危机调查委员会（FCIC）：《The Financial Crisis Inquiry Report》，2011年1月；雷曼兄弟控股公司2008年9月15日申请破产保护的法院记录。核验边界：后续调查材料。 网址待补。

[S04] 瑞典皇家科学院：2009年诺贝尔经济学奖新闻公报（奥斯特罗姆：经济治理，尤其是公共资源；威廉姆森：经济治理，尤其是企业边界）。 网址待补。

[S05] 日本航空2010年1月申请适用《公司更生法》及2010年2月稻盛和夫出任会长的公开记录；2012年9月重新上市。核验边界：企业与交易所公开记录。 网址待补。

[S06] Eric Ries, The Lean Startup, Crown Business, 2011年9月。核验边界：书目信息与作者主张。 网址待补。

[S07] Google re:Work《Guide: Understand team effectiveness》；Charles Duhigg, What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team, The New York Times Magazine, 2016年2月。启动年份待核。 网址待补。

[S08] 微软人力资源主管2013年11月致员工内部备忘（取消绩效强制分布）的同期媒体报道。核验边界：二手报道，内部制度原件待核。 网址待补。

[S09] Microsoft 新闻稿：2014年2月4日任命萨提亚·纳德拉为首席执行官。 网址待补。

[S10] Satya Nadella, Hit Refresh, Harper Business, 2017。核验边界：当事人自述，用于核对文化调整的公开主张。 网址待补。

[S11] 美国环境保护署（EPA）2015年9月18日致大众集团的违规通知（Notice of Violation，涉及“失效装置”）。 网址待补。

[S12] 美国消费者金融保护局（CFPB）2016年9月8日对富国银行的处罚令（未经授权开立账户）。 网址待补。

[S13] 瑞典皇家科学院：2016年诺贝尔经济学奖新闻公报（哈特与霍尔姆斯特伦：契约理论）。网址待补。

十个年度事件的判词记录

年份	核查事件	判词三（本书初判）
2007	iPhone发布、后续平台化研究的起点	B候选 / C对照
2008	雷曼倒闭与金融危机	C／负面检验
2009	奥斯特罗姆、威廉姆森获奖	C同台

年份	核查事件	判词三（本书初判）
2010	稻盛出任日航董事长	A主 / B待核
2011	《精益创业》出版	B改写
2012	谷歌亚里士多德项目（启动年待核）	B候选 / 年份待核
2013	微软结束原强制排名制度	B改写
2014	纳德拉上任与组织文化调整	B改写
2015	大众排放事件监管调查	C／负面检验
2016	富国银行账户事件、合同理论获奖	C同台／负面检验

事实与模型的待核清单

- 2007年“平台组织的开端”是解释性标签；2008年App Store才实际推出，不能倒写进2007年。
- 2008年金融危机属于多机制事件，不能以单一奖金激励解释全部因果；FCIC报告是2011年后续调查材料。
- 2010年日航新团队任职已核；组织核算制度对经营结果的独立因果作用仍待对照研究。
- 2012年谷歌“亚里士多德项目”精确启动日期尚未由已核公开官方资料确认，保留〔待核〕。
- 2013年绩效制度调整有同期报道；其对创新成果的因果效果和各部门执行范围尚待核。
- 2014年纳德拉上任与公开文化改革可核；“成长型思维”贯穿组织制度的具体落实节点尚需逐年检查。
- 2015年大众事件应区分监管通知、企业回应及后续法律程序，不把检测结果与组织意图混同。
- 2016年CFPB报告所称超过200万个账户具有“可能未经授权”的调查表述，不作未经限定的最终司法数量。
- “效率＞在轨＞吸引”的量化梯度与六路径判据是第52章的建构命题，附失效条件，并非已确证的经验定律。

下编　2017—2026

研究资料来源与证据边界

以下是本编年表中核查的主要事实源，不意味着这些文献已被逐页穷尽研究。与企业自述、调查新闻、学术实证和正式法规有关的材料分别使用，不跨越证据层级。

[史料1] 2017年塞勒经济学奖官方发布。The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2017, NobelPrize.org, 2017-10-09. https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/press-release/

[史料2] 2018年狮航JT610事故与最终调查时间。Australian Transport Safety Bureau, AE-2018-074, Lion Air JT610; cites 2019 KNKT final report. https://www.atsb.gov.au/investigations/ae-2018-074

[史料3] 2019年商业圆桌会议宗旨宣言。Business Roundtable, Statement on the Purpose of a Corporation, 2019-08-19. https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans

[史料4] 宗旨宣言与治理实践的独立对照材料。Harvard Law School Program on Corporate Governance, BRT Corporate Purpose Archive. https://pcg.law.harvard.edu/data/brtpurposearchive/

[史料5] 2020年远程办公管理事实。International Labour Organization, An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19, 2020-05-18. https://www.ilo.org/publications/employers%E2%80%99-guide-working-home-response-outbreak-covid-19

[史料6] 2021年度主动离职统计。US Bureau of Labor Statistics, Job openings and quits reach record highs in 2021, Monthly Labor Review, 2022. https://www.bls.gov/opub/mlr/2022/article/job-openings-and-quits-reach-record-highs-in-2021.htm

[史料7] 2022年ChatGPT发布公告。OpenAI, Introducing ChatGPT, 2022-11-30. https://openai.com/index/chatgpt/

[史料8] 2023年客服AI实证研究。Brynjolfsson, Li & Raymond, Generative AI at Work, NBER Working Paper 31161, April 2023. https://www.nber.org/papers/w31161

[史料9] 2024年欧盟AI法及高风险就业用途。Regulation (EU) 2024/1689, Annex III; European Commission, AI Act enters into force 2024-08-01. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689

[史料10] 2025年微软工作趋势报告。Microsoft, 2025 Work Trend Index, April 2025 (survey and company report). https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born

[史料11] 2025年全球AI采用调查。McKinsey, The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation, November 2025. https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/the-state-of-ai-2025

[史料12] 2026年金融行业AI代理治理现状报道。Reuters, As Wall Street banks finance and adopt AI, risks mount on both fronts, 2026-10-14 (news report; not an annual census). https://www.reuters.com/legal/legalindustry/wall-street-banks-finance-adopt-ai-risks-mount-both-fronts-2026-10-14/

仍需核查与暂不宣称的内容

2018年的航空事故分析须以印尼KNKT正式调查和相关独立调查为第一依据；不能由后续媒体摘要替代全部事故成因。

2019年宗旨声明不能直接作为企业实际治理变化的证据；需要比较公司章程、董事会文件、预算及激励制度。

2021年“离职人数”是JOLTS年度离职事件口径；不要写成同等人数的独立个体。

2023年客服AI论文的估计需要随版本区分；不能外推为所有行业统一增长率。

2024年欧盟人工智能法需要区分生效、分阶段适用、法定分类例外；本编无意提供法律意见。

2025年智能体普及率主要来自问卷与厂商报告，需补充独立企业层面效益证据。

2026年只截至10月17日；未来事件与全年结论不得提前写定。

第52章“量化梯度”与第56章“主体流动”仍为SDE理论研究命题，需与已有社会科学理论比较并通过独立观察检验。

附录

附录一

管理学派八行工作表与出生证页

学派出生证页采用三栏：主体预设、客体预设、意义权重。八行工作表是扩展研究记录，两者不可混称。下面的表为可编辑模板；实际填写应逐项给出原典或观察证据。

项目	记录内容与审核要点
主体预设	谁是行动者？原著哪些论述显示这个主体特征？
客体预设	管理对象被理解为什么？哪些对象被排除？
联合起点	主体与客体怎样共同生成理论问题？
最怕的异象	在哪种真实情境中旧解释最困难？
不许问的问题	原理论是否主动弱化了某个追问？须提供证据。
吸收手法	免检、改名、先验或正常修正；写出额外预测。
SDE路径	主路径、辅助路径、文本依据及竞争编码。
意义权重	创造、自由、幸福；●◐○为本书编码，非历史事实。

示范甲（科学管理）：主体预设为可训练、可通过工作方法改进的工人；客体预设为能够进行操作研究的作业；其主要工具是标准作业与时间研究。须保留劳资合作等原典内容，并在无法分解的协作任务上设置竞争解释。

示范乙（人际关系研究）：主体预设为处在群体规范、情感与非正式关系中的人；客体预设为工作群体及其关系。不能把霍桑全部研究简化成“受关注就提高产量”，也不能把心理安全的现代测量结果自动回溯至早期实验。

附录二

十脉对照与核查索引

十脉出生证总表详见第46章，三层锁定总账见第47章，六路径总图见第48章。这里给出检索用摘要；各脉的归属仍是理论分组，不是管理学通行分类的一致结论。

拓扑判据独立编码表（第52章第八节）。下表供两名不知道本书路径标注的编码者分别填写，填完后才可与正文的路径标注对照。

学派	核心结果（编码者自填）	能否事前写成验收标准（能／部分／不能）	组织日常主流程度（另一人填）	两人是否一致
示例：科学管理	单位工时产出			
示例：涌现战略	行动中形成的战略模式			
示例：Scrum	每个冲刺的可用增量			
……（其余学派同格式）				

编码规则：先写核心结果，再判可验收性，最后才由另一人登记主流化程度；三步不得由同一人完成。“部分”须写明哪一部分可以事前写定。

脉络	主要抓手（拟定）
科学管理	作业、动作、节拍与目标函数
规则与科层	职位、规章、职能与档案
人际关系与行为	群体关系、士气与领导
决策与权变	决策前提、环境与结构匹配
目标与战略	目标、绩效、竞争位置
资源与能力	资源组合、能力积累

脉络	主要抓手（拟定）
制度与环境	合法性、同形与组织规范
学习与知识	惯例、学习循环、知识转换
东方管理实践	现场改善、经营核算、组织治理（非单一学派）
数字与算法	数据、实时评分、授权与反馈

附录三

创新命题十二栏研究卡

栏位	填写说明
1. 命题编号与名称	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
2. 旧理论最难解释的异象	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
3. 研究范围与对象	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
4. 原理论的竞争解释	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
5. SDE起点与新机制	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
6. 新旧预测的可观察差异	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
7. 测量指标或材料	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
8. 失效条件	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
9. 可错性等级（局面／现象／指标／对照）	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
10. 已有证据与证据等级	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
11. 反例和需撤回的部分	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。
12. 修订日期及研究责任	填写可复核内容；证据不足时写〔待核〕。

附录四

全书待核清单总索引

下表把全书各章章末的〔待核〕清单汇成一张总表，按章排列；各编参考书目之后的“待核事项”与正文行内的〔待核〕不再重复列出。待核不等于事实错误；核实完成之前，不得把这些条目写成原著直接引语或经验定律。核实一条，就在“状态”一栏改记日期与依据。

章	待核事项	状态
第1章	第321号第1章与第11.1节关于四类互动内容的原文表述与页码；“管理学天天在用”一说在第321号中的出处。	已核（第321号站上版第11.1节）
第2章	第321号第2.3—2.5节、附录一“八行工作表”、第11.2节零花钱小账的原文表述与页码。	已核（第321号第20.2节）
第3章	第321号第11.3节三条识别信号的原文；第319、320、360号对“波”“场”“粒子”的原始表述与页码；古德哈特（Goodhart, 1975）原文出处；“组织的手”这一说法待王德生审定。	部分已核（第11.3节）
第4章	第321号第4.2—4.5节三方程、三条原则与六路径的原文表述；第11.5节“四种教法”的原始写法；SDE体系“123原理”表述的出处；排班、考核两例为构造情境。	部分已核（三原理口径据第214号前言）
第5章	第321号第5.7节“吸收与正当修正”的原文表述；“小周”“隐性冲突”两例在第321号中的原始写法与页码；先验吸收与波普尔“特设性假设”讨论的对应文献。	待核
第6章	本章使用的主要原典版本页码、科学管理在不同工厂实施的具体年份与数据、各类实证效果的可比性、意义权重与第321号原文的逐字对应、劳动过程研究与科学管理的直接文本争论。	待核

章	待核事项	状态
第7章	不同版本《疲劳研究》的刊行与引文页码；甘特图早期具体形态与年份的原始文献；吉尔布雷思夫妇与泰勒分歧的直接书信资料；意义权重在第321号里的逐句依据。以上事项不妨碍确认动作、疲劳、进度三种研究对象的区别，却影响正式出版时对学派发展细节的精确叙述。	待核
第8章	1913年装配线启用的不同工段时间线；1914年五美元工作日各类员工的具体资格与覆盖率；不同年代车型与生产规模数据；流水线与通用汽车多车型战略比较的原始史料。已核实的基本节点与解释性延伸在正文中分别说明。	待核
第9章	不同战时运筹项目与战后数学规划的思想继承关系；康托罗维奇1939年文本的具体版本；单纯形法最早公开发表的资料；实际企业优化案例所使用的决策目标与长期效果。未经核实的数据不进入本章当作事实。	待核
第10章	泰勒四原则在原文中的语境及版本页码；吉尔布雷思夫妇动作与疲劳研究不同版本的书目与技术细节；甘特图早期源流；福特装配线与工资制度的具体历史范围；运筹学在不同国家的独立贡献；“三层锁定”“意义权重”“SDE六路径”与第321号原文的逐句对应。凡属于生活影子的例子均为构造案例，不作为企业史实。	待核
第11章	《工业管理与一般管理》1916年法文初版与通行中译本中五项职能、十四条原则的译名对照；法约尔生平与科芒特里—富香博公司任职年份。	待核
第12章	韦伯三种正当支配类型与科层制特征在《经济与社会》中的章节出处与通行译名；“铁笼”一语出自《新教伦理与资本主义精神》及其译法之争。	待核
第13章	默顿《科层结构与人格》（1940）的刊物与页码；塞尔兹尼克《田纳西河流域管理局与基层》（1949）的版本；古尔德纳《工业科层制的模式》（1954）中三种科层的原文表述。	待核
第14章	本脉总出生证各项的逐章依据；与第320号法学卷“制度依赖”接口的原文页码。	待核
第15章	福莱特“情境的法则”及power-with相关演说的准确首次发表版本和页码；1918、1924与身后选集的文献对应；冲突整合案例的具体原始出处；当代参与式管理与福莱特之间可证明的影响链。以上事项不影响对思想结构的概括，却关系到正式学术定稿的引文精度。	待核
第16章	照明实验和继电器装配实验的完整实验记录、变更顺序和对应产出数据；梅奥本人著作与罗特利斯伯格、狄克森研究报告之间的实际论证差异；“霍桑效应”术语形成及推广的准确文献史；接线班组观察中群体规范的全部原始证据。	待核
第17章	《经理人员的职能》中权威接受的四项条件及准确中文版译法；效率与效果的原著术语使用；无差异区的具体概念边界；巴纳德对非正式组织的不同功能及其相应页码。	待核
第18章	马斯洛1943年原文的需要优先顺序与例外表述；赫茨伯格1959年研究的样本、访谈方式与分类争议；麦格雷戈1960年X/Y理论的原文定义和具体组织例证；三者之间历史影响关系所需的直接文献证据。	待核

章	待核事项	状态
第19章	俄亥俄州与密歇根领导研究的原始问卷版本、研究时间与不同维度的概念差异；利克特四系统论的原著具体表述；阿吉里斯个体成熟与正式组织矛盾的代表性原文；“参与”进入企业考核的实际历史时间线。	待核
第20章	一、若在现代敬业度工具出现以前，组织关系测量已形成常规管理体系，就必须修订“吸引量化较晚”历史命题；二、若关系得分提高而实际协作行为、质量和组织学习没有改善，需要界定测量所对应的有限结果，不能无限解释为“仍不够吸引”；三、若同一制度下个体差异主要由市场、技能或报酬解释，抓手回写理论应当收窄；四、进一步核实福莱特及领导研究的原始文本，防止把已经成体系的E→D→S路径误说成无人走过。	待核
第21章	《管理行为》1947年初版与后续版本的差异；1978年诺贝尔经济学奖授奖词的原文与中译。	待核
第22章	《企业行为理论》（1963）的版本；科恩、马奇与奥尔森“垃圾桶模型”（1972）的刊物与页码。	待核
第23章	卡茨与卡恩《组织的社会心理学》（1966）的版本；贝塔朗菲一般系统论相关著作的年份与译名。	待核
第24章	伍德沃德（1965）、伯恩斯与斯托克（1961）、劳伦斯与洛希（1967）的出版年份与原文表述。	待核
第25章	四条研究路线总出生证的逐章依据；风险矩阵、客户分层等权变式分类工具在企业中的采用史。	待核
第26章	《管理的实践》（1954）“创造顾客”一语与目标管理章节的中译本页码；第207号《普通人都能读懂的德鲁克》、第214号《再讲德鲁克》与本章的逐页对照。	待核
第27章	《战略与结构》（1962）四家企业案例的原始章节；《看得见的手》（1977）与下编1977节的对应；“结构先于战略”反例的史料。	待核
第28章	安索夫《企业战略》（1965）的版本；明茨伯格与沃特斯（1985）论文的刊物与页码；《经理工作的性质》（1973）与《战略规划的兴衰》（1994）的版本。	待核
第29章	波特1979年《哈佛商业评论》文章、《竞争战略》（1980）与《竞争优势》（1985）的版本与引文页码。	待核
第30章	卡普兰与诺顿1992年《哈佛商业评论》原文页码；格鲁夫OKR的最早出处与杜尔《这就是OKR》（2018）中译本；“对齐”“拉通”等术语在企业中的流行年代。	待核
第31章	本脉总出生证各项的逐章依据；第321号第11.6节“缝隙四”的原文表述。	待核
第32章	彭罗斯1959年首版、巴尼1991年论文、蒂斯等1997年动态能力研究、伦纳德—巴顿1992年核心刚性论文的书目及公开摘要已核对；具体原文段落引用和企业个案因果关系尚待逐页核验。本章所有SDE路径与意义权重属于作者建模；老陈为构造情境。	待核

章	待核事项	状态
第33章	迈耶与罗文1977年论文、迪马吉奥与鲍威尔1983年论文题名、期刊与核心摘要已核查。“制度主义说像别人、抓手依赖说像过去自己”是本书的研究性区分，不能代替各学派全部内涵；本章所有管理案例为解释性构造，不对应现实机构的调查结论。	待核
第34章	纳尔逊与温特著作通常以1982年初版标注；此次检索获得哈佛大学出版社在售版的1985年出版日期，不能混为同一版次。惯例—搜寻—选择为既有理论核心线索；六路径、抓手三层与新增区分是本书的分析假说。构造例子不计为现实企业证据。	待核
第35章	阿吉里斯与舍恩1978年《组织学习》书目已核对；圣吉《第五项修炼》1990年书目及一般理论框架可从出版资料核实。单环与双环、系统思考的叙述基于公开研究介绍；个别案例、各章精确引句仍须原典逐页核读。E→D→S为本书待检验的路径标定。	待核
第36章	1994年野中论文及1995年野中—竹内著作的作者、出版信息、公开摘要已核对；SECI解释依据相关标准学术综述与原著公开信息。“ba”的后续概念史、具体日企案例与精确段落仍须逐页核查；本章老陈情节属于构造例子。	待核
第37章	克里斯坦森1997年《创新者的窘境》的书目、核心研究主题已根据出版资料核对。具体企业案例的完整过程、学术批评和后续概念修订需要系统文献审查，不能仅根据出版社营销介绍定性。老陈为构造情境；本章意义权重和SDE路径为本书建模判断。	待核
第38章	大野耐一日文原著及中文版相关术语的逐页校对；早期看板推广的具体年份与工厂差异；日本雇用“三神器”在行业、时期与劳动力类型上的覆盖差异；TPS在非汽车行业移植后哪些条件保持、哪些条件改变。上述尚未核对事项不作为本章实证结论。	待核
第39章	京瓷阿米巴组织划分在各业务线的变化；小时效率内部交易计价和公共费用分摊的原始制度；日本航空重整中会计制度、债务和经营调整的独立影响；员工自主程度与组织文化效果的第三方研究；稻盛原著与公司公开材料的逐页核验。	待核
第40章	《华为基本法》完整原始文献、版本和实施细则；轮值制度历史变迁及可用独立评价；海尔人单合一在不同业务的实际组织与财务安排；鞍钢宪法第一手历史文本及运行边界；中国企业实践与第321号出生证之间的对应判断。	待核
第41章	《论语》“正名”“修己以安人”的文本版本与可靠注释；《韩非子》法术势的原始论证和不同学派解释；《道德经》无为相关章节的异文与注释；企业哲学与员工实际行为的因果关系；“东方管理实践”能否构成学派类别，而非方便的地理分组。下编对应事件必须据公开材料逐案重做判词三，不得把本编的分析性出生证直接写成已验证史实。	待核
第42章	CPM与PERT各自早期发展机构和首篇技术资料；《Scrum指南》中文术语版本与项目绩效研究；不同企业“敏捷成熟度”评价的实际因果效果。老陈及小程序均为构造性案例。	待核

章	待核事项	状态
第43章	各平台实际派单和评价规则在不同年份、城市的具体版本；李等2015年论文正文访谈方法；不同平台工作者的对照性纵向资料；劳动者申诉与程序正义的适用法律。所用老陈及两名驾驶员情节均为构造场景。	待核
第44章	站内第224号及相关技术教育专著完整原文；2024—2026年不同企业的AI管理实施数据与独立研究；不同行业和司法辖区的实际法律要求；人机协作影响长期专业能力的纵向证据。此章关于老陈、招聘和门店排班的情节均为构造案例，前沿判断标为证据仍有限。	待核
第45章	布雷弗曼原著具体章节与后续劳动过程理论的争论；2024年以后算法管理对劳动条件影响的跨行业定量证据；不同组织在数字化改革中各类成本转移与长期职业发展数据。老陈与员工情节仅用于理论推演，不代表实地访谈。	待核
第46章	意义权重的跨编码者一致性；不同管理思想史教材对“十脉”的边界；“东方管理”是否应维持为实践集合；前九编所用的各章出处页码。上述事项不阻止本章提出比较问题，但限制将图谱宣称为史学定论。	待核
第47章	十脉三层强度的跨组织证据；罗伯特·西蒙斯四控制杠杆与三层锁定的解释重叠；制度承载研究的原文页码；分层变更是否产生显著不同的组织回弹，须以后续实证检验。	待核
第48章	对管理学教材的抽样方法和路径标定一致性；涌现战略、系统思考的原始论证能否在更细单位上明确标出转换；核心指标形成与组织主流化的历史因果顺序；不同路径切换对真实管理结果的独立影响。	待核
第49章	以上四组案例均为构造性分析示例，并非真实调查结果；应优先收集可重复的组织资料；具体法规范须按司法辖区逐项核查；对相同结果的工作设计、委托代理、组织网络与制度主义解释须完成系统文献比较。	待核
第50章	五类悖论中各个具体机制的比较证据；长期追踪中主体变化与报告策略变化的区分；第52章量化梯度的历史样本；第53—56章候选命题与既有组织学习、反身性、控制杠杆、管理会计和AI治理研究的重合范围。	待核
第51章	SDE管理学口述定义的原始记录（经王德生审定的文字稿）；S1、S2、S3与D1/D2/E1/E2在SDE管理学中的完整原始表述；第12号《意义管理学》和第214号《再讲德鲁克》与本章的逐页对照。	已核（第214号前言照录）
第52章	霍桑访谈计划、俄亥俄州立与密歇根领导研究及早期员工态度调查的起止年份与企业采用范围；盖洛普Q12进入企业经营报表与管理者考核的起始时间；哈特、施密特与海斯2002年元分析的样本与结论表述；奎因“过度区”的出处；谷歌亚里士多德项目的起止年份；十脉定位表中各脉“量的形态”的逐章依据；E3能量三状态与价值轴的对应在SDE管理学中的用法，待王德生确认。	待核
第53章	撤抓手设计与已有管理干预实验、AB测试、工作设计研究的具体新颖性边界；在正式实证场景中随机分组与成员同意的伦理程序。以上生活例子均为构造案例，不是已完成的现场试验。	待核

章	待核事项	状态
第54章	双路径互核与双环学习、组织双元性、战略控制和交互式控制文献的可区分预测；双路径对预警提前量与误报率的净效应。所有早点铺叙述为构造案例。	待核
第55章	本书预定的1984、2019事件原始文本及其与目标形成的因果关联；目标来路登记与战略形成、组织决策和利益相关者研究之间的独立增量；不同起点目标完成率与长期成本的比较数据。	待核
第56章	人—AI复合主体的完整原始理论定义；2024—2026年算法管理与自主性变化的长期实证结果；AI参与程度对身份认同、技能迁移和组织责任的独立作用。相关历史与法律判断依具体来源和适用法域核验。	待核
第57章	上编十脉实际编码是否满足一致性要求；五条可错条款各自对应的可公开原始资料；下一阶段1977—2026五十节的事件选择与时间线证据。未完成下编前，判词三及跨50年的量化顺序不视为已证实。	待核

附录五

术语表与不采用的用法

三态量应（第52章第四节，本书自造词）：三种劲被量化以后各有遭遇——动能被数会变形（劲改道、被钻空子，撤后可逆），内能被盘会仪式化（痕迹替代守，撤后半可逆），势能被兑会塌缩（兑现即支取，撤后不回弹）。不用“量化副作用”“指标异化”代替，因为后两者不区分能量态。

一词一义。左栏是本书的用法，右栏是本书不用的说法——不是说那些说法错，而是在本书里换用会混淆。

术语	本书的用法	本书不用的说法
显露 S	存在在一定条件下被看见、被维持、被识别的样子；管理里是交付出来、摸得着的东西：报表、产品、规章、排班表	结构（结构只是显露最硬的一端）
差异序列 D	先后、快慢、比较，以及哪种差异被推进、被抑制、被放大	步骤、变化
特征纠缠 E	人、事、场之间的缠法；发生的土壤与底盘	环境、背景
三方程	S＝F(D,E)、D＝G(S,E)、E＝H(S,D)：三者同时互生，不是循环论证	三种换词方式
三原理	第321号第4.3节：两个量的矛盾推动第三个量；其中D与E的矛盾推动S一条，SDE体系称123原理，含回写一步	任何三步法、“一二三”
回写	新的S反过来重置生成它的D与E；三层锁定就是一次回写的结果	反馈、复盘
六路径	S、D、E三要素的六种起手排列：S→D→E、S→E→D、D→S→E、D→E→S、E→S→D、E→D→S	S、D、E两两之间的六条箭头
发生	在E中，经D，成S；凡指发生机制处一律用“发生”	产生
学派出生证	主体预设 × 客体预设，附意义权重与依据句；格式固定，内容各异	八栏出生证
八行工作表	研究记录：主体预设、客体预设、起点、最怕的异象、不许问的问题、吸收手法、SDE路径、意义权重；与出生证页分开	出生证

术语	本书的用法	本书不用的说法
意义权重	创造、自由、幸福三者的●◐○读法；在SDE体系里即D1（意义目标）	道德分数、事实测量
抓手	可施行、可反复测量、能抓在手里的那件东西：作业、规章、士气、目标、评分	工具（泛称）
抓手依赖	判词二：管理学派围着抓手组织，抓手一旦出结果、积表格、养习惯就变成起点；多元化等于长期使用的抓手的数目	贬义的“路径依赖”
组织的手	管理学抓手依赖对应的形象：抓手是组织伸出去抓世界的那只手	国家的X
三层锁定	工具层、人才层、语言层；粗读为S、E、D（次要命题）	制度惯性（泛称）
识别信号	三条：“没法和以前比”；新人先学抓手才许提意见；修补只加条款不删条款	—
吸收三手法	免检（放进例外栏）、改名（换个说法）、先验（任何结果都推不翻）	修正
正当修正	有新预测、删得掉东西的修改；与吸收相对	吸收
不许问的问题	一个学派最怕被追问、常被挡在门外的那一问	禁忌
缝隙	学派没走的路径、不许问的问题、被免检的例外；分缺式与偏路	缺点
S3·D3·E3	SDE管理学三角：价值（真、善、美）、最优化（最小误差、最小冗余、最小亏损）、能量（内能、动能、势能）	三个口号
S1、S2、S3	知识管理、技术管理、价值管理；本书只讨论S3	—
D1、D2	意义目标（创造、自由、幸福的权重）；路径组织（六步法与秩序、混沌、介生三态）	—
E1、E2	三界（理念界、现实界、自我界）；信息三模态（符号、逻辑、数学）	意识界
在轨、效率、吸引	真、善、美三价值在管理里的样子；分别对内能、动能、势能	合规、速度、氛围
流量、存量、潜量	效率按时段流过、天天能数；在轨攒在组织里、要盘点；吸引尚未兑现、兑现后才成流量	—
量化当家	第52章主命题：哪一角价值先被量成日常流量并进入资源分配，哪一角就当家	“数字支配组织”（量化社会学已说过）

术语	本书的用法	本书不用的说法
量化梯度	效率＞在轨＞吸引；来由是流量先于存量、存量先于潜量	固定排名
路径判据	第48章：空着的两条路是仅有的两条让S紧跟在D之后的排列，结果只能事后显露	“收尾前出不了S”
日常可量化	四条边界：有重复观察的单位、规则可复现、周期匹配决策、进入分配流程	能说清楚
判词三	一件管理大事＝F（过去学派的实践记录，当下的意义需要）	事件评分
A、B、C、D	加固、改写、同台、纯理论	优劣等级
可错性四级	局面级、现象级、指标级、对照级	—
撤抓手检验	第53章：抓手用满一个周期，在小范围、短周期里刻意撤下一次	A/B测试（泛称）
目标来路	第55章：目标写下以前先记它从哪里起手（S、E或D）	目标管理
〔待核〕	事实尚待核查；汇总见附录四	—

附录六

管理事件卡与证据等级

一张事件卡必须分别记录：发生日期与报道日期、事件是什么、对应何学派出生证、当时意义需要、判词三初判、为什么作此分类、它检验还是保护了哪个起点、可撤回条件。事实优先使用官方记录、同期档案及原始论文，再以独立二手研究交叉核实。企业宣传只能直接证明其公开主张，不能单独证明管理改革的净效果。涉及研究推论时，须寻找替代原因并尽量采用独立两路证据。

证据层级	可支持的判断
一：原始材料	法律正式文本、公司同期公告、原著、独立公开数据；支持可核对事实，仍需审查原始资料局限。
二：独立研究	同行评议研究、官方调查与可复核历史研究；支持范围内的解释。
三：来源方自述	企业官方回顾、奖项申报、访谈；可支持其主张，不独立证实成效。
四：教学构造与新假说	老陈早点铺、SDE新路径及作者预测；仅作为说明或待检验命题。

附录七

统稿与发表前的七道研究闸门

第一闸：结构。57章、50个年度事件、前言、导论、结语与附录完整；章节编号一致。

第二闸：事实。所有引用的原典版本、年份、人物及重要数据能够追溯；未核实继续标记。

第三闸：归属。作者原意、企业自述、二手分析、SDE解释和原创命题分别标出。

第四闸：竞争。所有强创新命题至少面对最接近的已有理论，不制造弱化版本的对手。

第五闸：反证。量化梯度、路径拓扑和抓手撤除具有真实的撤回条件，不能在失败后无限修改定义。

第六闸：去重。同一原典和案例在不同章承担不同任务，不通过改写同义段落凑字数。

第七闸：出版。目录、交叉引用、图表、引文、编号、版式与授权均通过人工终审。

每个管理学派，
都是“预设的人”
乘“预设的事”；
抓手一旦当家，
就把自己锁成了起点。

动能被数会变形，
内能被盘会仪式化，
势能被兑会塌缩。

ISBN 979-8-90690-517-8

9 798906 905178

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 356 号 · US$20.00