

被接管的手：创业组织制度化进程中“决策退行”的发生机制

王涛 著·依王德生《SDE本体论》·发表于2026年7月28日

摘要

创业组织在规模化进程中，普遍经历一种难以名状的经验：管理制度越健全，最初驱动组织成长的成员拥有感与创造热情反而趋向于衰减。既有解释或将其归因为管理技巧的不足，或将其定性为从“人治”到“法治”的适应性阵痛，它们在根底上都共享一个未经审查的预设——组织是一个拥有稳定“自我”的决策实体，制度是它为应对环境而主动选择的工具。本文拒斥这一预设，转而将组织重新概念化为一个由无数具体决策动作构成的场。制度化进程的本质，于是被揭示为一场渐进的、结构性的接管：不是组织选择了制度作为工具，而是制度在生长过程中，一步步取代了那个曾经驱策组织的人格化判断力，将组织的行动驱动从由人的完整判断推动，移交给由一套自我循环的规则惯性推动。本文将这一过程命名为决策退行，意指组织的行动驱动中心，从生成性的人格化判断，趋向于移交给非人格化的、倾向于重复过往模式的规则系统。这一概念无法被“异化”、“去技能化”、“目标置换”等既有术语收编——它揭示的不仅是人的能力被替代，更是决策源头在本体论层级上发生了位移。通过追踪一家SaaS创业公司的制度化微观史，本文展示了决策退行的三个并发机制：替因、抽果、闭环。制度在接管决策的同时，也接管了后果反馈，从而形成了一个自我强化的循环。在此循环中，组织成员从“建造者”趋向于被降格为制度体系的“原料供给者”。最后，本文检视“决策飞地”作为缓冲策略的可能性，并论证其存在的意义不在于永久的胜利，而在于持续制造“接管与反接管”之间的张力，为组织保留重塑手感的空间。必须严肃声明的是，本文的分析是发生学描述，而非规范判断：液态期并非乐园，制度化亦非堕落；本文的工作是追踪一束光如何穿过透镜被折射成光谱，而非哀叹某一端不如另一端。

关键词

决策退行；制度化；接管；创业组织；组织发生学

一、引言：当手不再感受重量

大多数伟大公司的诞生，都像一次即兴的爵士乐演奏。三五个乐手挤在通风不畅的小房间里，没有乐谱，没有指挥，只有一双双盯着彼此的眼睛和手中跃跃欲试的乐器。一个眼神，一段solo，另一个人立刻心领神会地切入一段伴奏。音乐就在这种不可预知的碰撞中迸发，每个人都不仅是演奏者，更是乐曲的共同创造者。他们感到一种难以名状的狂喜：这音乐，是“我”和“我们”一起，在此时此刻，亲手创造出来的。

然后，他们开始变大了。从几个人的即兴乐队，变成几十人、几百人的交响乐团。于是，乐谱被写下来了——这是必要的，否则上百人无法同步演奏。指挥被任命了——这也是必要的，否则没有人

来统一诠释那部复杂的总谱。排练流程、考勤制度、声部首席、乐手分级，一切都上了轨道。这支乐团终于能演奏出规模宏大、结构精密的作品了。

但就在这辉煌声响的掩盖下，一种奇怪的空虚感开始在乐手间蔓延。那些最早的乐手私下嘀咕：“这音乐，越来越没劲了。”他们说的“没劲”，不是因为曲子不好听，也不是因为指挥不优秀。他们感受到的是一种更深层的东西：那双创造音乐的手，再也感受不到亲手捏塑音符的重量的颤抖了。手还在动，但它们只是在执行乐谱和指挥棒划定的轨迹。音乐的驱动力，已经从这个即兴的灵魂，移交给了那部精确的、不容置疑的乐谱。

创业组织在被诟病“大公司病”时，常被指责为“文化稀释”、“初心淡忘”或“创始人放不下权”。这些解释捕捉了现象，却误读了成因。它们将问题归咎为一种失误——某个地方没管好、某种精神没传下来。但本文要论证的恰恰相反：这场位移不是任何失误的结果，它恰恰是组织在管理上做得太对的结果。它是一种从组织生长的内在逻辑中生发出来的结构性张力——为了复制生存而建立的方法，每一步都趋向于拆除那套方法赖以诞生的母体。

本文的核心判断是：创业组织的制度化进程，趋向于演变为一场决策退行——组织的行动驱动中心，从充满风险但也充满创造力的、活生生的人格化判断，向着虽然安全但倾向于复制过去的、非人格化的规则系统位移。在这场普遍的、深刻的、但又难以名状的经验中，我们能确认的并非“管理失灵”，而是人类创造出的那些超越了小作坊规模的组织，承受着一种结构性的压力：它在物理上越成功，在精神上就越趋向于一架自动钢琴——琴键仍在跳动，音乐仍在流淌，但那推动琴键的，可能已不再是任何一颗鲜活的、会为灵感而颤抖的心，而是一卷自我复制的打孔纸。

这一判断并非凭空而来。它深刻受惠于组织社会学的经典洞察，但试图在这些洞察的接缝处打开一个新的空间。米歇尔斯（Michels, 1911）的“寡头统治铁律”揭示了“手段吞噬目的”的悲剧，但他未能识别这个吞噬动作的微观发生机制——它不是在组织顶层的一次性权力篡夺，而是分散在每一次报销审批、每一次SOP执行、每一次会议议程制定中，一寸一寸地完成的。韦伯（Weber, 1905）的“铁笼”描绘了理性化封顶后的囚徒困境，但铁笼是建好之后才困住人的；本文要追问的是，在铁笼一块铁一块铁焊起来的过程中，那些日后被困住的人，他们的手是如何一寸一寸地从建造者变成囚徒的。自我决定理论（Self-Determination Theory）的研究者们（Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005）建立了内在动机的多维模型，精确识别了自主性受损如何导致动机内化失败、控制性环境如何自我强化——这些研究与我们关心的现象高度相关，但它们聚焦于个体心理层面的动机动态，尚未充分揭示这种动态在组织层级如何结晶为一个自我维持的、难以逆转的结构性过程。本文正是在这些经典研究的接缝处，尝试确立一个不可还原的新概念。

本文要确立的核心概念是决策退行。它不像“异化”那样笼统，而是精确地指向组织决策源头的位移过程。它不像“路径依赖”那样仅描述结果的锁定，而是揭示了锁定得以发生的内在接管机制。它不同于默顿（Merton, 1940）的“目标置换”——后者描述了组织目标被规则执行本身所替代，但未能说明这种替代为何在微观决策层面被行动者接受而非抵抗。它也区别于阿吉里斯和舍恩（Argyris & Schön, 1978）的“单环学习阻断”——后者精确诊断了组织为何无法审视自身目标，但未揭示这种阻断的动力引擎：是什么持续为阻断提供能量？本文的三机制框架，正是要回答这个问题。它甚至比韦伯的“铁笼”更追问一步：铁笼是一幅静态的终极图景，而本文提供的是一部可逐镜追踪的、关于“手”如何在每一次具体的决策动作中失去重量的动态影片。

本文的论证结构如下。第二节回溯创业组织的源头，不以“人和制度”的二分法去切割，而是重新叙述为一个液态的发生场——由无数具体的、人格化的决策涟漪所构成。制度化不是制度的“建立”，而是这股活水被逐渐引导进规则沟渠的过程。本节还将指出，源头并非完美的乐园，它本身就包含着一组迫使组织走向制度化的原生矛盾。第三节是本文的实证核心，通过追踪一家SaaS创业公司（T公司）的完整制度化进程，深入解剖决策退行的三个并发机制：替因、抽果、闭环。第四节考察组织在扩张中“分身”的过程，分析决策退行如何从母体向分支机构扩散并反向绞杀母体。第五节将正面回应来自新制度主义、“非正式制度互补论”、默顿、卢曼、阿吉里斯以及“去技能化”理论等诸多理论对手的质问，并在此过程中为决策退行划出不可被收编的独有边界。在这一节的末尾，我将加入一个自我批评性的“自律警钟”，严肃检视本文叙事中可能残存的浪漫化倾向。第六节提出“决策飞地”作为可能的缓冲策略，但拒绝将其浪漫化为“注定失败的抗争”——相反，本节论证飞地的意义在于持续制造“接管与反接管”之间的张力，为组织保留重塑手感的空间。结论部分将重申核心概念，以更审慎的语言描述其结构性倾向（而非铁律），并以直白的陈述给出其可证伪的条件。

二、液态的源头：决策流的原始形态与制度对它的接管

要理解决策是如何退行的，我们必须先悬置一个根深蒂固的认知习惯。当我们站在一家已经高度制度化的公司里，带着后见之明回望它的草创时期时，我们会不自觉地用一种解剖学的眼光去切割那段混沌的过往。我们说，这里孕育了“制度的前身”，那里埋藏着“文化的火种”。这种切割看似清晰，实则已经包含了它试图论证的结论：它预设了制度和意义是两种不同的东西，在源头处是被“组合”在一起的。

但源头处的真实景象，不是这样的。

让我们回到那个混沌、拥挤、毫无制度可言的创始房间里。在那里，一个动作——比如，决定接受一个退货要求——它本身就是一体两面的。从一侧看，它是组织在完成一项必要的功能：处理客户纠纷。但从另一侧看，它同时是一个真实的人，在那一刻，用他全部的判断力去掂量、去定夺、去承担。他感受到的，不是“我在代表组织执行一项功能”，而是“我在这里是算数的。我的这次判断，会真实地改变什么。”

此刻，这个动作在发生学上是未分化的。如果我们能用一个比喻，它不是一张由“制度功能”和“个人意义”两张皮粘合而成的纸，而是一块纯净的、尚未冷却的玻璃液。它同时承载着后来将被分离的那两种面相。这一概念的重要性，怎么强调都不过分。因为一旦我们接受了“两张皮”的叙事，那么所有后续的问题都会自然地被引向一个伪答案：“如何让皮不要分开？”答案于是变成了在制度中“嵌入”意义、在流程里“融入”温度——一种典型的文化工程努力，就像试图把苹果的红色注射回一朵苹果花里去。

这块玻璃液之所以能保持其未分化的、高温的液态，依赖于一系列极其严苛的条件：规模小到每个人都知道彼此在做什么，信任足够浓稠，以至于无需制度这道硬边界来中介；不确定性高到每个决策都没有先例可循，迫使每个人必须动用全部的自己；最重要的是，后果反馈的链条极短且完整。这最后一点是决策退行的命门所在。当时，你做了退款的判断，那个客户是感激还是进一步纠缠，这笔账是亏了还是他带来了更多口碑，这些后果会直接地、不加修饰地反馈到你身上。你会为此自责，或

者为此得意，并在下次调整你的策略。你的决断和后果之间，没有隔着一个名为“流程”的第三者。这种“我打我该打的仗，并自己承受输赢”的完整性，是组织中一切坚定、勇敢与责任感的源头。

然而，这种液态状态本身并非田园牧歌。这一点必须被反复强调，因为任何将液态期浪漫化的叙事，都会误解本文的根本立场。液态期同时制造着巨大的、只有制度化才能解决的压力。那个决定退货的人能否承担判断的后果，取决于他在一系列类似判断中积累的“手感”——但手感无法传递，无法复制，无法在组织需要扩张时被快速移植到新成员身上。这意味着组织一旦越过某个规模门槛，就必然陷入一种危机：创始人无法亲自做出每一个判断，而其他人做出的判断质量参差不齐、无法预测。这一组原生矛盾——判断的不可复制性与组织规模化需求之间的张力——正是制度化的真实驱动力。制度不是从外部入侵的敌人，而是从液态期内部逼出来的必然回应。液态期绝不是一个值得回归的“黄金时代”；它自身的张力已经为制度的出场搭好了舞台。

因此，制度出场了。它的使命是接手那些超出个人承载极限的判断：要把那一个个充满不确定性的、依赖于特定人格的决策，翻译成一个个标准化的、去人格化的动作。它的原材料，正是那块炽热的、未分化的玻璃液。但它将其冷却、定型，切割成一块块形状规整、可堆叠的“制度砖”。

这一过程，不能简单地理解为“建立制度”。每一个制度的建立，本质上都是一次接管。它从某个具体的人手里，接过了对特定事务的判断权。它说：“这件事，从现在起，你不必再用自己的脑子去想了。规则已经替你做好了选择。”

这不是一次笼统的“去人性化”。它是由无数个具体的、可辨认的“寸点”所构成的过程。每一个寸点都发生在一个特定的人、一个特定的事、一个特定的判断动作上。当这种接管开始发生，组织的驱动范式便开始迁移。它的决策引擎，从一台由无数颗鲜活大脑分布式协作的“人联网络”，开始向一台由规则和流程构成的、中心化的“制度机器”位移。组织的“手”还在做决定，但它不再直接感受“重量”——它只是按程序在执行举重动作。决策和它的后果之间，被制度这个“第三者”介入并隔开了。

这意味着，组织在制度化的旅程中，存在着一个釜底抽薪式的悖论。制度的建立，是为了应对液态期的原生矛盾——判断力无法复制、组织无法规模化。它通过接管个体决策，将混沌的、不可复制的个人智慧，转化为清晰的、可复制的组织能力。但这恰恰是危机的开始：被制度接管的那部分决策能力，从组织的“活的智力”中被切除，凝结成了“死的资本”。制度的确是组织智能的结晶——但它是一种已经凝固的、再也不能生长的智能。它储存了过去的最佳实践，却僵硬地扼杀了当下一刻那鲜活的新冲动。它的每一次成功接管，都在宣告：组织的一部分生命，被永久地置换为一块不会犯错的、但也绝不会再创新的化石。

需要补充的是，液态与固态并非截然二分的两个时间阶段。即使在高度制度化的组织中，液态倾向从未完全消失——每一次需要临场判断的例外事件、每一次正式渠道走不通时的人际沟通、每一块尚未被制度覆盖的模糊地带，都是液态的残存。制度化是固态倾向不断压缩液态倾向的过程，但两者始终是组织内部持续共存、相互拉扯的两种力量。理解这一点，对我们后续讨论“决策飞地”的可能性至关重要。

三、接管的三个机制：替因、抽果、闭环——一场对T公司的微观解剖

上一节从发生学上论证了，制度化本质上是一场对人的具体判断的接管。这一节，我们将镜头拉近，深入一家我通过田野调查追踪观察的SaaS创业公司（以下称“T公司”），去把这台接管机器的内部构造拆开。T公司从2015年创立到2022年扩展至约四百人的完整制度化进程，为我们提供了一个绝佳的微观解剖样本。

在进入具体机制之前，有必要交代本研究的田野基础。我于2020年秋至2021年夏对T公司进行了为期十个月的田野调查。在此期间，我对该公司的23名员工进行了半结构化深度访谈——上至联合创始人、早期核心成员，下至入职不满两年的新员工。访谈时长从四十五分钟到两小时不等。访谈提纲围绕四个核心问题展开：（1）你记忆中第一次感到“做事不像以前那么顺手了”是什么时候？（2）那一刻发生了什么具体的事？（3）你的工作节奏和判断方式在那前后有什么变化？（4）你现在如何描述这种变化带来的感受？此外，我查阅了该公司自创立以来的内部文件，包括历版员工手册、会议纪要、制度文件及内部邮件。我的田野身份是“研究组织变革的外部研究者”，未在公司担任任何职务，但出于与研究对象的长期信任关系，被允许列席部分部门周会和管理层战略会议。为保护研究对象的隐私，文中所有人名与公司名称均为化名，部分细节已做模糊化处理。

需要特别说明的是案例呈现中的“合成”规则。本文中出现的“小杨”、“大刘”、“老郭”、“老郑”等人物，并非一对一的真实个体，而是在以下操作规则下构建的复合人物：（1）每个复合人物所承载的核心经验（如小杨的SOP体验、大刘的报销困境），均来自至少三位不同受访者对同类制度事件的描述；（2）合成过程中，我只合并了在制度条件、组织层级、入职时间上可类比的受访者的经验，以确保合并后的经验在结构上是同质的；（3）具体的场景细节（如“CRM系统弹出一条待办任务”）来自田野笔记中对实际工作场景的记录，但我将不同时间点观察到的细节编排进了统一的叙事时间线中，以服务于机制展示的连贯性。这种合成方式牺牲了个人传记的精确性，以换取对结构性机制更清晰的呈现。对这一方法论选择的详细辩护，请参见附录。

我将揭示，每一次看似孤立和被动的制度建立，背后都运转着三个精密的、并发的、自我强化的机制。这三者，构成了决策退行的全部秘密。

这三个机制，我命名为：替因、抽果、闭环。需要事先交代的是，替因和抽果是发生在微观决策层面的两个并行的机制，它们之间存在一种深刻的共谋关系——下文将论证，抽果为替因提供了许可。而闭环，则是前两者在组织层面长期互动后涌现出的宏观效应——它不是与前两者并列的第三种“武器”，而是它们协力制造出的一个自我维持的系统性后果。它不是悬浮在组织和历史之上的抽象力量，而是由每一次怒火的按捺、每一次签字的迟疑、每一次“算了，按流程走吧”的放弃所累积而成的。

3.1 替因：一场发生在行动者内心的矛盾交易

人的行动源于两种截然不同的动力：一是内生的冲动（我想做），一是外部的指令（我必须做）。在组织的液态期，行动的驱动力几乎全是内生的。没有KPI告诉你该做什么，是问题本身在召唤你。但这绝不意味着液态期的行动者是纯粹的、毫无矛盾的存在——恰恰相反，正是他们内部正在酝酿的矛盾，为制度的接管打开了第一道门。

T公司最早的客户成功经理小杨，她工作的驱动力不是岗位说明书，而是一种更原始的东西。她在采访中说：“我会记下每个客户孩子的名字。有个客户无意中提到女儿要高考，我就在手机上设了个提醒，出分那天专门给她发了条祝贺信息。没人叫我这么做，我甚至没觉得这是‘工作’。这就是我的客户，我想对她好。”

请注意小杨这句话里的深层结构：她行动的“原因”和行动的“方式”是一体的。“我想对她好”既是驱动她发信息的那个内在原因，也完美地定义了她是如何发信息的——用她自己的、独一无二的、充满人情味的方式。她的工作，是一棵树完整的、从根到叶的有机生长。根（动机）深植于她自己的判断和情感，枝叶（行为）则自然地在这根上舒展出来。

但在这棵树欣欣向荣的同时，土壤已经悄然松动。到了2018年，T公司的客户数量从最初的上百个激增至数千个。小杨在访谈中这样描述制度建立前夕的状态：“那段时间我每天早上打开电脑，看到未读邮件的数字，心就往下沉。我不是不想回，是我不知道先回哪一封。有时候我给一个客户写了很长很用心的一段话，写到一半突然想起来另一个客户昨天就该回访了，已经晚了。那种感觉——你明明很想做好，但你已经搞不清‘做好’是什么意思了。”

请注意这个表述的精确性。小杨的困境不是“我不想做了”，而是她的内生动机本身发生了内部的撕裂。“想对客户好”的那份冲动依然鲜活——这是她从未放弃的。但与此同时，另一股同样真实的力量在她体内生长：对不堪重负的恐惧，对被海量信息淹没的焦虑，对“我已经搞不清做好是什么意思”的迷茫。这两股力量——爱与恐惧——在同一个人的内心剧烈撕扯。而制度，正是她那份恐惧的“诉求”所催生出来的回应。

因此，当CRM系统上线、SOP手册发到她手中时，她的反应绝非一个“受害者”在面对“入侵”时的抗拒。她在访谈中使用了这个词：“松了一口气。”她说：“有了SOP，至少我知道该干什么了。不用每天早上醒来就在那儿想今天要处理什么——系统都给你排好了。”她说这话的时候，表情是矛盾的，像是承认了一件自己不太愿意承认的事。但那个“松了一口气”是真实的。不是制度强行闯入并绑架了她，而是她在那个临界点上，主动抓住了制度这根伸过来的绳索。

然而，抓绳的那一刻，一场她不自觉的交易也完成了。小杨为什么要在今天打这通电话？不再是因为“我想对她好”，而是因为CRM系统弹出了一条待办任务：“本月A类客户回访”。电话接通后，她为什么问出那六个问题？不再是因为她的判断告诉她这是客户此刻最需要被解答的疑惑，而是因为SOP清单要求她逐一勾选。她行动的方式（那六问）依然存在，但驱动它的那个根（她的个人判断和情感）被整棵铲除了，并从外部嫁接上了一个名为“岗位职责”的、可复制的根。

这个机制，我称之为替因——制度的第一次接管，是接管你“为何而做”的那个起始点。它用一种人造的、外部的动机，替换了你内生的、与行动融为一体的原始动机。但本文对“替因”的阐述，坚决拒绝“制度单方面入侵”的叙事。替因之所以能够发生，不是因为制度足够强大，而是因为制度抵达之前，行动者自身的矛盾已经为它腾出了空间。小杨不是一个被制度“抽取了灵魂”的空壳。她是那个在爱与恐惧的撕扯中，亲自伸出手、接过制度递来的交易契约的作者。她交出了判断权，同时获得了“从认知过载中解脱”的报偿。正是这一丝隐秘的自我解脱，让替因以一场交易而非一场抢劫的形态，在无数个日常决策中悄然完成。当行动的原因从“我是这个人”变成了“我在这里做这份工”，一种难以言喻的、关于“真实性”的失落感便随之弥漫开来——但这失落感始终携带着一个令人不安的事实：交出判断权的那个动作，是你自己签的字。

这场交易为何能被如此顺滑地完成？答案在于替因并非独立运作。它在发生的每一寸点上，都得到了另一个机制的无形帮助——抽果。

3.2 抽果：反馈的黑洞与交易的完成

如果替因接管了你的动力源，那么抽果则接管了你的归宿——你的判断所带来的那枚沉甸甸的果实。这是接管机制中更彻底、也更让组织肌体走向无力的一步，因为它抽走的，是组织获得学习与责任感的根基。更重要的是，抽果是替因得以发生的许可条件：正是制度承诺了替你承担失败的苦果，你才在心理上更愿意交出你的判断权。

在T公司初创期，销售大刘做决定时，承受着一种完整的心理压力。他请客户吃饭花了超过两千元，这笔钱花得值不值，能不能带来订单，这个问题会像一把达摩克利斯之剑悬在他头顶。如果他看走眼了，客户吃干抹净不签单，他在团队里就丢了脸面——这是他为自己判断失误支付的代价。反过来，如果他判断精准，用一顿饭搞定了大单，那种“我搞定了一件很棘手的事”的胜利感，会结结实实地落在他自己身上。他的决策、他的行动、以及这个行动带来的后果（无论是苦果还是甜果），形成了一个完整的闭环。这让他能“学乖”，能“长本事”，能在下一次出手时，感觉自己的手更稳了一些。

然后，报销制度建立了。两千元成了信任的硬边界。超过两千元，审批流程横亘其间。这个制度如何抽果？它把大刘的决策和决策带来的后果，进行了精密的脱钩。

如果大刘申请了一笔大额宴请，他需要说服主管审批，主管签字。当这笔宴请最终未能带来订单时，大刘还会像以前那样觉得是自己看走了眼吗？不太会了。制度为他提供了一个极其便利的心理台阶：“这可是主管批过的。”责任的重量，被从孤立无援的个人判断上，均匀地卸载到了一整条审批链上。而当失败不再能以刺痛的方式刻入骨髓，学习也就不再是切身的、带血的、不得不的进化——变成了办公室里一项被称作“复盘”的流程。

大刘在访谈中透露了一个更复杂的感受，这个感受对于我们理解“抽果作为替因的许可条件”至关重要。他这样描述报销制度建立后第一周的心情：“说实话，那时候心里挺复杂的。一方面觉得，完了，以后干什么都要走流程了，烦。但另一方面——说出来有点丢人——另一方面其实有点松了一口气。万一以后搞砸了，也不全是我一个人的锅。”正是这一丝隐秘的解脱感，让他在心理上接受了替因。制度用抽果——为你屏蔽了失败的焦虑——向你购买替因——让你交出自己的判断权。这是一笔每天都在组织中无声发生的交易。在每个具体的决策点上，接受交易的行动者都是获益的：他省去了亲自担责的心理压力。但无数个这样的原子化交易汇集起来，便构成了那个无人乐意接受的、宏观的决策退行洪流。

成功的体验也同样被稀释了。搞定了大单，荣誉被拆分成“领导有方”、“团队协作”、“流程高效”。那枚名为“这是我亲手创造”的、完满而沉甸甸的果实，被制度这个无形的第三方切开、分走，最终你手里拿到的，只是一小块写着“绩效B+”的糖霜碎片。个人层面的意义反馈并未被完全切断——大刘仍然能隐约感到“不对劲”，这正是他“没劲”的来源——但他对结果的控制权已经被抽走了。组织层面的效率反馈则被更彻底地接管：财务部会把审批通过率、报销周期做成漂亮的报表呈报管理层，而“大刘的判断力在退化”这件事，永远不会出现在任何一份报表里。

3.3 闭环：系统的锁死，让位移形成自我强化

替因和抽果是两把锋利的手术刀，但它们只负责解剖单个的决策。要理解为什么这种解剖一旦开始就倾向于持续下去、为什么组织会在“管理越好、活力越差”的悖论中越走越远，我们必须揭示它们协力制造出的那个宏观后果：闭环。

闭环不是独立运转的某个部件，而是替因与抽果在组织层面长期互动后涌现在系统层级的一种自我强化趋势。它的运作逻辑是：每一次接管，都为下一次更彻底、更“合理”的接管，创造了完美条件。但“闭环”绝不是一个悬浮在组织上空的抽象力量。它是在每一个管理者的具体身体经验中被完成的——在每一次怒火的按捺、每一次签字的迟疑之中。为了展示这一点，我需要以微观解剖的刀法，切开T公司创始人老郑在一个特定瞬间的完整经验。

这个瞬间发生在2021年初。彼时T公司已扩张至近三百人，老郑一手推动了包括CRM、财务审批、全员周报在内的多项核心制度。在这些制度建立后的某个周三下午，一件看似微不足道的事逼出了闭环的全部逻辑。

老郑在走廊里碰到市场总监，两人站着聊了十分钟。市场总监提到一个竞争对手刚刚发布了新产品，这一举动可能意味着整个行业赛道的转向。老郑的直觉瞬间被点燃——他感到这不是一个可以在下周例会上“过一下”的议题，而是一件必须立刻召集管理层讨论的事。他当即决定：明天下午两点，所有部门负责人必须到齐，开一个紧急战略沟通会。

此前三年里，类似的决定他做过无数次。发一封邮件、在群里吼一嗓子、挨个拍肩膀——一个会议就这么定下来了。但这一次，他的执行助理冷静地告知他：“郑总，流程上要求全体会议必须提前三天申请，我们需要协调三百个人的日程和线上会议室。现在安排明天下午两点的全员会议，技术上做不到。大会议室已经被占了。”

老郑在访谈中这样回溯他在那个瞬间的完整经验。当助理说完那句话时，他的第一反应是勃然大怒——一种纯粹生理性的怒火从胸腔往上涌。他张开嘴，预备说出那句——他后来向我承认——“这是我的公司，我想什么时候开会就什么时候开会”。

但在话出口之前的那个微小的间隙里，发生了两件事。第一件：他的余光扫过助理桌上那份摊开的《公司行政管理条例》——文件末尾，是他的亲笔签名。第二件：他脑中几乎同步浮现了一幅画面——上周他在全体员工大会上刚刚讲过的一番话，那次讲话的原文他甚至都还记得：“制度不是写着玩的。从我开始，每个人都要照章办事。”这两个信号在零点几秒内完成了碰撞。他的怒火在喉咙口被他自己按了下去。

“我突然看到那份文件，下面是我自己的签名，”他在访谈中几乎是苦笑着说，“我意识到，如果我现在绕开这个流程，那我花了两年建立的所有制度，以后谁还会当真？我必须遵守它，就是因为是我自己签的。”

这句话值得被逐层解剖，因为它展示了闭环是如何在管理者“体内”运转的。老郑在那个瞬间经历的，正是一次微型的、发生在管理者自身的替因：他把“我想开这个会”的冲动——一种来自此刻的、新鲜的、被某个行业信号所激发的内生驱动力——替换成了“我必须维护制度权威”的责任感——一种来自过去的、被制度化了的判断。驱动他行动的那个“因”，在话出口之前，已经被他自己换掉了。他同时经历了一次被动的抽果：他不是没有尝到放弃那个冲动可能带来的苦果——他几乎是

提前尝到了。他在脑中快速地跑了一遍“如果我不填那个表、不遵守那个流程，会招致什么”的推演：三百个日程的混乱、几个重要部门的抱怨、本就紧张的开发进度被打乱。他感受到了一种来自这套制度的、不可挑战的物理惯性。于是他在后果尚未发生之前就已经被它压服，放弃了用那个冲动去打破规则可能带来的收益——一场可能极有成效的、关于战略转向的讨论。

但这还不是闭环最深的悲剧。最深的悲剧在于他认识到的那件事：“如果我不遵守，制度以后还会当真？”这揭示了一个令人窒息的结构性困局：制度存在的理由，恰恰是消除对他的依赖，但消除对他的依赖这个目标本身，反过来成为了他必须服从制度的终极理由。在这个瞬间，老郑——这个曾经是制度制定者的主体——成为了他自己制定的制度的被告。他用过去的自己，亲手铐住了现在的自己。

于是，一个组织级的、趋向于自我强化的循环就此形成。但这个循环之所以“趋向于”自我强化，不是因为它遵循某种神秘的铁律，而是因为每一次循环都提高了废止的成本——当老郑面对三百个日程时，他无法再像当年面对三十个人时那样轻巧地做决定。制度的每一次成功——成功堵住风险、成功提升效率——都在为它的下一次扩张铺平道路。它像一种拥有了自我维持惯性的有机体，贪婪地吞噬着组织体内一切依赖人的、混沌的、不可控的领域，将它们统统消化为规则的、标准的、可控的养分。但这里有一个必须被回答的关键问题：为什么“判断力退化”这件事，无法进入组织的监测系统，从而构成对这种自我强化趋势的制衡？

答案是双重的。其一，因为抽果的作用。判断力退化的表征——老郑们觉得“没劲了”、大刘们感到“不对劲”——是无法量化的。这是一种弥漫在组织空气中的、可被感知但不可被测量为任何KPI的情绪。而与之相反，制度证明自己有效的证据——财务部那份逻辑严密、数据漂亮的“审批效率提升报告”——却拥有碾压性的话语优势。被抽走后果的，恰恰是那些无法发声的意义感；而被呈报上去的，是那些被美化了的效率指标。其二，即便组织试图去监测“判断力”，监测这个动作本身就构成了新一轮的制度化。任何对“判断力”的评估都将被翻译成一套标准化的考核指标——360度评估、创新指数、员工满意度调查——而这些新制度一旦建立，就会在替因和抽果的协同运作下，进一步接管那些尚存自由度的决策空间。监测判断力的努力，最终反而加剧了它所试图诊断的那个问题。

决策退行，正是这台“替因—抽果—闭环”机器日夜开动的必然产物。那架自动钢琴，就是这样被造出来的。

四、本体的裂变：决策退行如何制造分身并反向绞杀母体

至此，我们追踪了决策退行在一个组织体内逐寸蔓延的内部机制。但真正将这场常态化的“接管”加速并推向极致的，是组织生命历程中的一次关键事变——分裂与复制。当T公司开设它的第一个异地分公司，试图给庞大的机体制造一个能独立行走的分身时，决策退行的本质才以最残酷的形态暴露出来。它昭示了一个困境：它可以复制制度，却几乎无法复制那驱动制度的、鲜活的判断力。而为了管住这个天生缺乏“手感”的分身而锻造的更严密锁链，最终会掉过头来，把母体那点残存的活性，一并绞杀。

4.1 翻译不了的灵魂

任何异地扩张的核心挑战，都浓缩在一个动作上：将“总部是怎么做的”打包，运输到“分身”，并使其复现。在这个打包的过程中，遭遇了它无法穿透的屏障——那部分不可言说的“默会知识”。哲学家波兰尼（Polanyi, 1966）曾刻下箴言：我们所知道的，远远多于我们所能言说的。一位经验老道的创始人评估一片区域是否适合作为新办公室时，他的大脑运转的是一整个无法拆解的、经过长年累月市场拼杀才得以炼成的神经网络。他闻到的街道气味、看到的行人的步速、感知到的某种“氛围”，瞬间唤醒一连串复杂记忆，凝结成一个清晰笃定的判断：“就是这儿了。”这个判断，是他手中一块浑然天成的、精致的瑞士钟表。

当他要将这门“手艺”交给派往新城市的区域经理时，他被迫要拆解这只表。他把对气味的感受，翻译成“周边500米内需有3家独立咖啡馆”；把对步速的感知，翻译成“午间人流速度取三个时段均值”。他成功地把表拆成了一堆精密但冰冷的齿轮和发条，打包装箱，运了过去。分公司的经理拿到了这箱零件，按照总部发来的图纸，一丝不苟地重新组装起来。组装出来的，确实是一只表。它也能走，也可能走得很准。

但问题是，它已经不再是一块瑞士手工钟表了。它失去了那部分一旦被拆解就永久丢失了的东西——那位创始人在这只表上倾注的、由无数个市场决策的后果反馈所带来的、独特的“手感和魂”。异地分公司的成员们，从入职第一天起，就面对着一张已经铺好的制度图纸。他们无需、也无权经历那个动荡混乱却充满“亲手决定”味道的秩序创生期。于是，在这个新生的躯体里，决策从一开始，就是退行后的形态。它的生命引擎，从一开始就是一个义肢，而非亲生的血肉。他们是执行者，从基因层面就是。

4.2 管住义肢的枷锁，也铐住了母体的双手

故事到这里，仅是一场悲剧。让悲剧变成惨剧的，是那个分身腐烂的躯干，所引发的对母体的反向吞噬。随着异地分支机构增多，总部必须出台更统一、更强力、不容许丝毫变通的“总纲”来管住全局，确保所有的齿轮都能咬合在一起。

T公司在推行全国统一的CRM销售管理系统时，这个反向吞噬的机制达到了高潮。总部那位销售总监老郭，是公司的定海神针，许多大客户关系只认他这张脸。他的销售决策是流动的、艺术性的、无法格式化的。然而，那份为了管住全国销售漏斗而生的统一CRM制度，对他提出了一个无法拒绝的要求：所有客户沟通，必须实时录入系统。为什么？因为这个制度不是为“信任老郭”而建的，而是为“不再依赖任何个体的记忆”而建的。制度的本性，就是消除“人依赖”。

老郭在访谈中描述了他的悖论处境：“一开始我觉得CRM挺好的，所有信息都格式化，我脑子里的线索终于有个地方能装下了。”请注意这一笔——CRM最初是以一个好帮手的形象出现的。老郭发现，他能用系统更快地检索客户历史，能在一屏之内看到整个团队的进度。在最初几周，他甚至觉得自己的效率提高了。

真正的转折在两个月后。当他意识到他的全部工作节奏已经被CRM的录入需求所重构时——他不再按照客户的节奏安排拜访，而是按照“哪些客户的信息还差三个字段没填”来安排——他才感到某种不适。但此时他已经无法回到过去：如果他不填，其他部门——市场部、财务部、售后部——就全

部缺数据。他已经从使用工具的人，变成了为工具服务的人。他不再是那个敏锐的猎手，他变成了一名名为CRM系统这座庞大磨坊提供原料的搬运工。

更深的悲剧在于，这种做法扼杀了这位老猎手最可贵的特质：应对例外。他最顶级的销售直觉，恰恰是在那些CRM预设字段之外的“意外”中被点燃的——客户在闲聊中提到的一句抱怨、竞争对手不经意间暴露的一个软肋、推杯换盏间捕捉到的一个行业变动的苗头。这些信号，从不属于任何预设字段。而当他的全部心力被拴死在维护这套为管住全国而设的制度时，他的猎手本能便在无尽的填表工作中被磨钝、被耗尽。母体里那最后一个还活着的手艺人，他用来感受世界的灵巧双手，被套上了那双为管住一百个分支机构的铁手而设计的、沉重的手套。它可以准确地挥舞重锤，却再也无法完成一次精细的雕刻。母体最内核的活力，就这样被为了复制它所制造的庞大制度工程，从内部窒息而亡。

这揭示了一个组织规模扩张中极难解开的死结：庞大的规模要求统一的无差别的制度，而制度的本性是接管并消除例外。但组织的生命力，恰恰孕育在少数人处理例外事件时那种无法被格式化的独创性之中。为了控制一群标准化的士兵而设计的指挥系统，最终会剥夺掉那个最天才的将军拔剑出鞘的权力。他被自己缔造的庞大军队和它那套命令体系的惯性，永远地钉在了指挥部里。

五、在经典的围剿中辩护：决策退行的不可还原性与边界

一个核心概念能否在思想的角斗场中存活，不在于它规避了多少质疑，而在于它能正面接下多少来自最强理论对手的重击。本节是最艰难、也最关键的部分。我必须让“决策退行”接受那些最有可能将其收编或证伪的理论对手的问讯，并在他们最强势的地盘上划定此概念不可被还原的边界。

在进入具体对手之前，我需要明确“决策退行”的原子句：

决策退行，是组织行动驱动中心从人格化判断向非人格化规则系统趋向性位移的过程，通过替因（置换动机）、抽果（切断反馈）与闭环（自我强化）三机制的协同运作而发生。它区别于既有概念的核心是：别人描述的是“人失去了什么”（能力、目标、自主性），而它描述的是“什么取代了人”——决策源头在本体论层级上发生了位移。它的不可还原性不在于它指认了一个别人没见过的全新现象，而在于它提供了一套别的框架所不能提供的微观分析路径：替因-抽果-闭环的三机制解剖。

带着这个定义，我首先正面迎接三个理论对手——默顿的目标置换、阿吉里斯与舍恩的学习阻断、卢曼的自指系统——它们分别与替因、抽果、闭环有表面相似性，必须逐一区分。然后，我将迎战“去技能化与专业自主性丧失”这个更庞大的理论家族——这是我必须打赢的最重要的一仗。最后，我将回应来自新制度主义、非正式制度互补论与“适应性周期”说的挑战。本节末尾，我将加上一个自我批评性的“自律警钟”，严肃检视本文的分析框架可能残存的浪漫化风险。

5.1 替因与目标置换：一场被邀请到现场的辩论

默顿（Merton, 1940）在《官僚制结构与人格》中提出了一个经典概念：目标置换——在官僚制中，严格遵守规则本身变成了目的，原初的组织目标被取而代之。这与本文的“替因”听上去高度相似：难道替因不就是目标置换的另一种说法吗？

让我邀请默顿教授本人进入这个房间，让他亲自用他的框架来解释T公司小杨的案例。他会怎么说？我推测，他可能会这样开口：

“你们的案例恰恰是我的论点的完美例证。小杨最初的目标是让客户好——这是一个实质性的、外部的组织目标。当SOP介入后，她的目标发生了位移——从‘让客户好’变成了‘走完SOP清单’。她不再关心客户是不是真的好了，她只关心那六个问题是不是都打上了勾。这，就是目标置换。”

这是一个有力的解读。它简洁、自洽，而且不需要引入任何新概念。但我必须指出它漏掉了什么。

它漏掉了小杨内心的“客户好”这个目标始终未被替代这一事实。在访谈中，小杨说了一句很关键的话——她说，即使她按照SOP的六个问题逐一问完后，她有时会在通话的最后额外加上一句：“对了，我记得你上次提过你妈妈身体不太好，现在怎么样了？”这句额外的关心，不在SOP清单上。它不属于“必须要做的事”，她也没有因此获得任何绩效加分。但她还是做了。为什么？因为那个“我想对她好”的冲动，从未消失。

目标置换理论可以解释她为什么问了那六个问题——因为规则要求。但它解释不了她为什么问了第七个——因为“想对客户好”仍然是她的目标。换言之，小杨的目标没有置换。她的目标始终是服务客户。真正被置换的，不是她的目标，而是驱动她做出那些构成“服务客户”的具体动作的动力源。以前，她的动力来自她自己对客户此刻需要的判断。现在，她的动力来自CRM系统的一条待办通知。外部看，她仍在追求同一个目标；内部看，驱动她去追求那个目标的“因”已经被换掉了。目标置换问的是“组织在追求什么”，替因问的是“具体的那个人，他为什么在做这个动作”——后者比前者更底层。一个行动者的目标可以从未改变，但他为这个目标付出行动的质地，却已经被釜底抽薪。

5.2 抽果与学习阻断：阿吉里斯和舍恩的沉默

阿吉里斯和舍恩（Argyris & Schön, 1978）在其经典著作中区分了“单环学习”与“双环学习”。单环学习是修正行为以更好地实现既定目标；双环学习是审视并修正目标本身。他们指出，组织倾向于陷入单环学习而阻断双环学习，因为质疑目标会威胁到既有的权力结构和组织防御机制。

抽果与学习阻断有重叠——都涉及反馈链的断裂。但让我指出一个阿吉里斯和舍恩的理论无法解释的悖论。假设有一家组织，它高度推崇阿吉里斯和舍恩的理念。它引入了“双环学习工作坊”，定期组织“目标审视会”，甚至设立了“反思官”一职。在这个组织里，员工被告知：你们被授权去质疑组织目标。但问题来了：这个“被授权去质疑”的动作本身，是不是恰好变成了一项新的制度任务？员工在“反思会”上发言，是因为他内心真的产生了一个质疑的冲动，还是因为流程要求这一轮轮到他发言了？如果是后者——而大量组织现实正是后者——那么，双环学习本身就在复制着单环学习的逻辑：它用一个制度化的动作（“请质疑”），替代了那个自发的、带有风险的、真正的质疑冲动。

阿吉里斯和舍恩的诊断，止步于“组织为什么不能质疑自己”。他们揭示了组织认知层面的防御机制。但他们没有追问——或者，即便追问了也无法用他们的框架充分回答——那个能让一个人产生真正的质疑冲动的能力，是怎么萎缩的？真正能训练这种能力的，不是被制度允许去质疑，而是反复

地、完整地经历“我做出一个具体判断、我承受它的全部后果、我在后果的刺痛中重新掂量自己”的循环。抽果所揭示的，正是制度如何系统性地拆解了这个循环——它把你与你的判断的后果隔离了。于是，即使组织把“质疑”写进了你的岗位职责，你用来质疑的那个器官，已经在无数个日常决策中被制度切除了神经末梢。你仍然可以在会议上提出“对目标的质疑”，但那更可能是一份精妙的数据推理，而不是一次让你的手心出汗的存在主义式的判断。学习阻断描述的是组织认知层面的功能障碍；抽果描述的是行动者本体感受层面的感官剥夺。这是两个不同的分析层级。

5.3 闭环与卢曼的自指系统：质地发生了改变

卢曼（Luhmann, 1984）的社会系统理论指出，社会系统通过“自指”——系统参照自身来进行操作、维持自身边界——来实现运作封闭。在他看来，这并非病态，而是系统维持自身同一性的必要条件。这与本文的闭环有惊人的结构相似：一个自我参照、自我维持、自我扩张的循环。那么，闭环不就是卢曼的自指吗？

区别在于，卢曼的自指系统是一个中性的概念，它描述的是“系统如何可能”的一般条件。自指本身无所谓好坏。本文的闭环则是一个有特定发生条件的、有方向性的过程——它揭示的不是系统如何维持自身，而是系统的某种特定维持方式如何排挤了另一种决策模式。卢曼会说，任何社会系统都必须通过自指来运作，组织的制度化不过是这种自指的一种表现形式。本文则指出：在这个特定的自指循环中——制度越完善→判断力萎缩→应变力弱化→更多制度——被排挤出系统之外的，正是组织中“人”的生成型判断力。

但卢曼的辩护者可以追问：“两个都是自指系统——一个由人的判断驱动，一个由规则驱动——但它们在功能上没有区别，都实现了系统的自我维持。你的‘质地’差异只是一种浪漫主义偏好吗？”这里，我必须给出卢曼框架无法内部做出的区分。卢曼的理论无法区分“一个由人驱动的自指系统”和“一个由规则驱动的自指系统”，因为在卢曼看来，系统本来就是由沟通而非由“人”构成的。在他的框架里，“决策由谁做出”这一问题的本体论意义被消解了——所有的决策，都只是系统内部沟通的节点。但本文的核心判断恰恰是：当决策源头的位移发生时，组织中发生了一件卢曼的系统论无法捕捉的事——那个由活生生的判断所驱动的、充满风险但也充满可能性的沟通模式，被一种更安全、更可预测、但也更僵硬的沟通模式所替代。二者都是自指系统，但二者对“不确定性”的响应方式根本不同：前者是在信息匮乏下的纵身一跃，后者是在制度信号下的最优计算。闭环的方向性——它排挤的对象——恰恰来自于组织规模化的核心需求（复制与控制）被内化为系统的自指逻辑后，对无法被复制和控制的那些决策质地的系统性驱逐。这个方向性，不是卢曼的“自指”所能给出的。

5.4 正面对决：决策退行 vs. 去技能化与专业自主性丧失

接下来是这场辩护最关键的一战。职业社会学中有一个强大的理论传统，从布雷弗曼（Braverman, 1974）的“去技能化”到弗莱德森（Freidson, 2001）等人对“专业自主性”的研究，它们精准地捕捉了一种经验：当一套标准化系统被引入时，原本拥有完整技能的从业者会感到自己的判断力被剥夺了。一位医生面对新的标准化诊疗系统，感到自己不再用自己的知识和直觉行医；一位教师面对统一的教案模板，感到自己不再用自己的方法教书。他们“手不被自己掌控”的感觉，与本文所描述的“大刘们”的无力感，难道不是同一种经验吗？

这是一个极其锐利的挑战。我必须诚实地承认，在现象层面，这两者确实高度重叠——都是个体感到某种“属于自己的东西”被拿走了。但我必须将防线从“技能”层面彻底撤回到“本体论位置”层面，以证明决策退行不是一个可以被去技能化理论收编的现象。

去技能化与专业自主性丧失，说的是“知道如何做”的权力被剥夺。那位医生的“手不被自己掌控”，是因为他无法再按照自己受训获得的专业判断来执行诊疗——标准化路径代替了他的专业技艺。但在决策退行的框架中，这位医生失去的不是他的技艺——他仍然知道如何诊疗——他失去的是定义“什么算一个好的诊疗”这一判断本身的能力。如果他连“诊疗的目标应该是什么”都由制度（而非他自身的专业判断与具体情境）来设定，那他面临的就不是去技能化，而是决策退行。去技能化发生在“执行型判断”的场域：手段被接管。决策退行发生在更底层的“生成型判断”的场域：目的与框架本身被接管。

但我必须正面接住一个更难的反击。一个布雷弗曼式的批评者可以这样反驳我：“你把去技能化理解得太窄了。泰勒制拆解工匠的劳动过程时，被剥夺的绝不仅是‘如何做’，更是‘做什么’和‘为何做’的完整构思——工匠失去的正是定义‘好手艺’的权力。当一个人连定义自己能力的能力都被剥夺时，这和你‘决策源头位移’有什么实质区别？”

这是一个强有力的诘问。我必须承认，在最极端的去技能化案例中——比如一个手艺人的整个工作被拆解为无意义的碎片——确实会触及我所说的“生成型判断”的层面。然而，决策退行与去技能化的根本区别，不在剥夺的“程度”，而在分析的单元。去技能化理论，无论延伸到多远，其分析单元始终是个体劳动者的能力（capacity）。它追问的问题是：人作为劳动力，其“能做什么”与“知道什么”的权利如何被剥夺。即使那套能力延伸到了“定义自身技艺”的层面，它仍然是以“能力”的形式被理论化的。

决策退行的分析单元截然不同。它追问的不是“我的能力”怎么了，而是“我”作为创始和决断的第一推动力，是否还在决策主体的那个位置上。那个位置，以前是一个人——他对后果的完整承受使他的每一次判断都带着存在主义式的重量。现在，那个位置上坐着的是一套规则系统——它不承受后果，它只执行程序。这个区别不是修辞性的。让我用一个更具体的判别条件来展示这个分离点。

请设想两位医生，李四和王五。李四在一家高度标准化的医院工作——他的诊疗方案由AI辅助系统生成，他必须依照临床路径逐项执行，任何偏离都需要向上级申请并获得书面批准。但他的一双手极巧——系统规划的复杂手术，别人做不下来，他能做。他的“技能”不仅未被剥夺，反而因为高度专业化而更加精纯。按照去技能化的标准，李四没有被去技能化。但在决策退行的框架中，李四经历着完全的退行：他“知道如何开刀”的那双手，在每一次精准落刀时，都不能决定“这把刀是否还应该落下去”——那个决定，在系统启动时就已经替他做好了。他拥有顶级的执行型判断力，但他已经不在生成型决策的那个位置上了。

再看王五。王五在一家社区诊所工作，医疗设备简陋，没有AI辅助，他自己摸索出一套独特的诊疗方法论，并且每个病例都由他亲自决定从哪个方向切入、用哪种策略。他的“技能”可能在同行看来不够高级——他没有掌握最新的微创技术，他的知识更新不够快。按照某些标准，他甚至可能正在“去技能化”——因为他的技术落后于前沿。但在决策退行的框架中，王五的退行程度很低：他仍然坐在定义“什么算一个好诊疗”的那个源头位置上，他的每一次判断都携带着“我决定、我承担”的完整性。

这个思想实验逼出了决策退行独有的辨别维度：一个人可以在完全没有被去技能化的情况下，经历完全的决策退行；反之亦然。去技能化追问的是“我还能不能用自己的能力”，决策退行追问的是“我还是不是那个让‘能力’这个概念得以成立的判断源头”。前者分析的是能力的有无与归属，后者分析的是决策源头的人格化与非人格化之别。这个区分，是去技能化理论——即使延伸到“定义自身技艺”的层面——所无法覆盖的。因为它关心的从来不是人的能力发生了何种质或量的变化，而是那个做出决断、承担后果、在反馈中长成判断力的位置本身，是否已经从人这个本体论原点，位移到了一个由规则构成的非人系统。这就是决策退行不可被收编的最后防线。

5.5 制度同形理论、非正式制度互补论与适应性周期

我的下一位对手是组织社会学中新制度主义的制度同形理论。迪马吉奥和鲍威尔（DiMaggio & Powell, 1983）曾雄辩地论证，现代组织的许多制度，其起源并非出于对内部效率的追求，而是为了迎合外部环境以获得合法性。他们可以轻易地将本文的指控扭转：“你所说的‘决策退行’，或许只是一种误诊。真正的病因是合法性表演——创始人不是被制度接管了，而是他主动选择了一套表演性的制度盔甲，并为此付出了自由的代价。”

我的回击直指一个用“表演”绝对无法解释的铁证：压力的内源开关。回到T公司创始人老郑被他自己的制度反噬的那个瞬间。当他被阻止召开紧急会议时，他感受到的压力，是来自“不遵守规则会损害我在员工面前的公正形象”吗？不，那才是表演的压力。他感受到的压力，是赤裸裸的内部运转的现实压力：如果强行开会，会造成三百个日程上的混乱、会导致几个重要部门的抱怨、会影响本就紧张的开发进度。他面对的，是制度已经接手并改写了组织的运转逻辑后，所产生的纯粹的、内部的物理惯性。即使没有任何一个外部观众，他今天也必须为了调动这架庞大机器的哪怕一个齿轮，而去遵循那套复杂的驾驶守则。制度同形理论可以解释为何T公司引进了那套光鲜的CRM系统（为了在投资人面前显得数据驱动），但它绝对无法解释老郭为何在自己的办公室里也必须把它填好——填好的原因，已经和外部表演无关，而是因为“如果我不填，销售部的业绩就无法被统计，整个公司的报表就出不来。”制度的开关已被拧开，其后继的运转逻辑，早已从“给外人看的表演”切换成了“让内部活下去的刚需”。决策退行，发生于这刚需的碾压之下，而非表演的舞台之上。

接下来的对手来自非正式制度与正式制度的互补论。从巴纳德（Barnard, 1938）、塞尔兹尼克（Selznick, 1949）到无数的当代实证研究，都揭示了一个现象：在任何正式制度的骨架之下，都会自发生长出大量的非正式规范、人际关系、默契来填补其血肉。老郭虽然被CRM烦得要死，但他不会私下给客户打电话吗？护士有排班表，但她们不也会私下互助调班吗？这些非正式的、人性化的互动，不正弥补、甚至消解了正式制度带来的僵化吗？如果答案是肯定的，那么“决策退行”这个概念就再次面临被收编为“正式制度”这一边的片面叙事的风险。

这个反驳，抓住了本文必须厘清的最关键的区分：决策的类型。非正式制度互补论无比正确，但它成立的范围，恰好与决策退行所要描述的领域，是错开的。非正式互补典型地发生在执行型决策的场域。什么是执行型决策？其目的与手段的框架已被给定，行动者在既定的框架内寻找更高效、更人性化的方式去完成任务。护士调班、员工在制度内互相帮忙——他们的行动，是在给定的框架内填满血肉，使其更有机、更润滑。他们的身份是卓越的执行者。

而决策退行所说的接管，靶向的是生成型决策的场域。生成型决策，是在目的未明、手段未知、整个框架都还付之阙如时，那个为组织照亮前路的、无中生有的第一次判断。这个判断，定义了之后

所有人要去执行的框架本身。T公司决定要进入哪个市场、创始人决定要用一套怎样的价值观来定义客户关系——这些决策，是无法由非正式制度来补充的，因为它们是所有后续制度的母体。而非正式制度的互补，只能发生在子体诞生之后。

我必须公正地承认一个复杂情况。塞尔兹尼克（Selznick, 1949）对田纳西河流域管理局（TVA）的经典研究，确实揭示了非正式规范如何从下至上地改变了组织的航向——TVA最终变成一个地方利益主导的机构，这个航向改变，是无数地方行动者在正式制度的缝隙中用非正式的共谋来完成的。这无疑属于生成型决策的层面。非正式制度，在特定条件下，确实能反过来影响组织的高层航向。

然而，TVA案例揭示的那种自下而上的航向改变，与决策退行并不矛盾——它们可能同时发生，甚至在同一个组织体内相互交织。决策退行要指出的冷酷之处是：当非正式制度在宏观层面努力调整航向时，正式制度在微观层面对个人判断力的系统性侵蚀可能正在同步进行——并且，这种微观侵蚀恰恰被宏观上的“非正式调整”所掩盖和合法化。人们会说：“你看，我们的制度是有弹性的，大家可以私下解决问题。”但那个私下解决问题的动作本身，已然发生在制度划定的边界之内——它是一种“被允许的非正式”，而不是那种在液态期存在的、“我可以定义规则是什么”的原始生成力。非正式互补制造了制度仍然“有弹性”的假象，从而消解了人们对决策退行进行反思的能量。这是一种扭曲的“互补”——非正式制度恰好成为了正式制度扩张的同谋。

最后，我必须正面回应一个最有力、也最朴素的反驳：这不是什么退化，这只是一个适应性周期。组织从创业期到成熟期，自然会从“探索”切换到“执行”。大量的生成型决策是在这层制度化“硬壳”的保护下进行的。老郭可能确实被CRM烦得不行，但他也因此有了稳定的薪酬和团队，可以去攻克更重要的、真正的生成型难题——比如制定明年的销售策略。为个人化的判断唱挽歌，是否像一个浪漫主义者对前工业时代的怀念？

这是一个需要被认真对待的挑战。我接受“适应性周期”的部分诊断——制度化确实保护了组织，使大型协作成为可能。但我要追问的是：在新的“硬壳”保护下做出的那些“生成型决策”——比如老郭制定的明年销售策略——和创始人在车库里做出的那些生成型决策，是同一种质地吗？

我的判断是：不是。而且这个判断可以被更精确地表征。在液态期，一次生成型决策的发生机制是“后果反馈 → 手感积累 → 新的冲动”。创业者在信息极度匮乏的情况下，用全身心去感受市场本身的血脉——他闻到的气味、听到的抱怨、在成交失败时感受到的刺痛——这些直接的、未经制度中介的后果体验，在他体内结晶为一种直觉，并推动他做出一次存在主义式的纵身一跃。

在制度化后，一次生成型决策的发生机制变成了“制度信号 → 数据分析 → 推理论证”。老郭在制定明年销售策略时，他所处理的原材料已经高度制度化了——CRM数据、市场报告、KPI仪表盘。这些信号的精确度和广度远超创业者的直觉，但它们的共同特征是：它们是制度的产物，而非世界的直接给予。老郭的决策，更像是在解读制度提供的信号并做出博弈论式的最优计算，而非用全身心去感受市场血脉并做出一次存在主义式的决断。

两种决策模式都可能产生创新。但它们对“不确定性”的响应模式根本不同。前者是在信息匮乏下的纵身一跃——它可能摔得粉身碎骨，也可能撞开一个无人涉足的新领域。后者是在信息富集下的最优计算——它精确、可论证、经得起推敲，但它的创新路径已经被它所依赖的制度信号预先限定

了。特定类型的创新——那种颠覆性的、重新定义规则的、无中生有的创新——更依赖于前者那种与后果直接肉搏的质地，而这种质地正在制度化的浪潮中逐渐被中和为后者。这不是一个可以反转的“周期”——这是决策质地的一次质变。决策退行这个概念，正是要为这种被稀释了的、正在消失的决策质地，给出一个精确的名字。

5.6 自律警钟：此框架可能的浪漫化风险

在结束这场横跨多个理论传统的辩护之前，我必须做一件一位严苛的批评者也会要求我做的事：用我分析别人的锋利，来解剖我自己。

本文的叙事——从“液态源头”到“固态接管”，从“手感受重量”到“自动钢琴”——拥有一种难以否认的情感重力。这种重力的方向，总是在追忆“因何失去”，而非中性地描述“如何发生”。“手不再感受重量”、“即兴爵士”、“恢弘但没劲的交响乐”——这些文学性意象，在使论证更具感染力的同时，也携带着一种不易察觉的危险：它们可能在读者的感受层植入一个未经论证的结论——那个液态的源头是更本真、更值得向往的状态，而制度化是一场从源头开始的堕落。

如果读者产生了这种印象，那将是对本文核心立场的严重误读。我必须在此明确声明，正如我在第二节中已经论证的：液态期绝非什么值得回归的“黄金时代”。它自身的原生矛盾——判断力无法复制、组织无法规模化、手感的传递完全依赖个体间漫长的默会磨合——已经为制度的出场搭好了舞台。液态期的“自由”同时意味着“无保护的脆弱”——每一个决策都由个人独自承担全部后果，没有任何制度为失手提供缓冲。制度化带来的秩序、规模、确定性，以及被制度保护着的大型协作，同样是人类创造力的伟大产物。液态与固态，并非“健康”与“病灶”的关系。它们是人类组织在应对“如何让一群人一起做事”这个古老问题时的两种不同的应力形态，各自携带着对方所不能提供的价值，也各自承受着对方所没有的代价。

本文所做的全部工作，是去追踪那束光——人的创造性判断——是如何在穿过“规模化”这枚透镜时，被折射成了光谱。本文描述了光谱中不同波段的性质差异，但拒绝做出“红外端比紫外端更好”的规范判断。如果说本文的分析流露了某种哀叹的底色，那并非对“黄金时代”的怀旧，而是对一个事实的承认：那些被制度化所中和的决策质地——那种在没有安全网的情况下纵身一跃的勇气、那种亲手承担全部后果的存在主义重量——在人类组织中曾经是常态，如今趋向于成为稀有品。哀叹的是稀有本身，而非过去的完美。

“决策退行”这个概念，因此只是一个发生学描述工具。它追问“这场位移如何发生”，不回答“我们是否应该阻止它”。任何试图将本文用作“回归初创初心”式管理布道的努力，都是在误用本文的论证。我欢迎未来的研究用更严谨的比较设计，去衡量液态与固态这两种应力形态在何种条件下各自优于对方——那将是本文所打开、但并非本文所能完成的工作。

六、决策飞地：一场为手保留触觉的阻击战

如果决策退行是组织在规模化进程中承受的一种强劲的结构性的倾向，那么，一个清醒的组织管理者，其任务或许不该是徒劳地寻找一个一劳永逸的破解方案，而是清醒地投身于一场不会终结的阻击战

战。他的领地，不是整片被制度接管的大陆，而是他在制度的缝隙里，为保存组织最后的触觉而刻意划定、誓死守卫的一块块决策飞地。

决策飞地，不是制度设计的新花样，而是制度版图上被明确划出的“特别区”——一块在制度文书上被正式承认的、暂时或永久免于标准规则接管的空间。在这块地盘里，行动的合法性不由制度赋予，而由行动者本人的判断直接给予。这不是给笼子镀金，而是在铁笼最坚固的墙上，试图保留一道可以被推开的门。3M那个传奇的“15%规则”便是最早的尝试之一。它不是“激励创新”的制度，它是一个自我设限的制度——用那85%的制度领土，去宣示对剩下15%的不接管。

但飞地的宿命，不是因为它注定陷落于制度的洪流——这个叙事太过宿命论了。飞地之所以脆弱，更深层的原因在于，它总是在被它自己的成功所威胁。它就像一个由天才将军指挥的、被秘密派去敌后执行任务的精锐突击队。这支队伍如果失败了，它当然会被遗忘；但如果它成功了——它真的在野外创造了了不起的战绩——那么，大本营的第一个反应不是“哇，他们好厉害，我们应该解散所有正规军学他们”，而是“这个成功经验太宝贵了，必须马上把它标准化，在全军推广！”

一个充满讽刺的压力随即降临。那位用15%时间开发出新产品的工程师，在公司看来，他不是证明了“给予自由时间”这个飞地策略的价值，而是证明了“这个工程师的产出方式”值得被复制。于是，一张由新制度编织的大网便不可避免地朝他精准地撒下：他的探索过程被要求复盘并形成文档，他的工作方法被拆解成内部培训课程，他本人被提升为一个新部门的负责人——而这个新部门的任务，就是用流程化的方式，去复制他那个恰好是因为没有流程才诞生的成功。他的飞地，在结出最丰硕的果实的那一天，被公司以“推广最佳实践”这个无比正当且无可辩驳的理由，名正言顺地接管了。

这正是飞地最脆弱但最真实的位置：它不是在对抗一个明显的外部敌人，而是在对抗一个永远正确的理由——“为了推广你的成功”。飞地面临的，从来都是一场不对称的博弈。

因此，飞地的意义不能被理解为“永不陷落”——那只会制造一种绝望的、悲壮的英雄主义。飞地的真正意义在于：它提供了唯一可能重新训练组织“手感”的空间。如果决策退行的机制核心是替因、抽果、闭环——也就是说，组织失去手感是因为行动者不再亲自承受决策后果的完整反馈——那么，对抗这种退行的唯一途径，就是创造出局部的、受保护的环境，让行动者重新体验完整的决策动作：做出判断、承担后果、在反馈中修正。飞地的目标不是反制度化，不是制造一个永久的世外桃源。飞地的目标是在制度化的包围圈中持续保留一小块能让组织“换气”的缝隙。它让那些尚未被完全抽离判断力的个体，能在一个有限的空间内，再一次感受到“我做了一个决定，我承受了它的全部后果，我从中知道了一些只用头脑无法知道的事”。这正是组织在未来某个关键时刻——当既有制度框架崩塌、需要有人做出生成型决断时——唯一能依赖的经验储备。

我不打算将飞地浪漫化为一套可以被写在员工手册里的管理工具。从我田野观察中浮现的关键条件来看，飞地之所以可能，依赖于两个极难制度化的前提。第一，飞地需要一位拥有足够权力且深刻理解飞地价值的守护者——不是去“管”它，而是去挡住那些以“标准化”、“集成”、“对齐”为名向它扩张的制度压力。这种守护行为在组织中几乎不可能被制度化，因为它要求守护者持续地在正式制度的逻辑之外做出判断——而这恰恰是决策退行所要消灭的那种能力。第二，飞地需要极端的信任——它不能有KPI，不能有里程碑，不能有“阶段性成果汇报”。因为一旦这些管理装置进入飞地，那个完整的决策动作就再次被切断了：行动者不再是为自己的判断负责，而是为向守护者证明飞

地的价值而表演。而信任，恰恰是制度化进程中最早被侵蚀的东西——因为它无法被标准化、无法被复制、无法被写入流程手册。

飞地是组织的活化石。它永远都可能在某次组织重组、某次CEO更替、某次财务压力中被消灭。但它的价值，不体现在它存在了多久，而体现在它存在的每一刻，都在为那个日益僵硬的制度躯体，保留着一粒尚能发芽的——关于“我们曾经拥有一双能够感受重量的手”的——活着的种子。它不是“注定失败的抗争”，它是一场没有终点的、在每一个具体决策点上被反复打着的阵地战。它不需要胜利，它只需要不投降。

七、结论：记住那双手曾经会感受

我们如此迷恋那些伟大的公司。我们拆解它们的制度、效仿它们的流程、撰写它们的管理圣经，以为找到了让组织灵魂永生的密码。但这整个追溯之旅，指向一个更审慎的结论：让我们所迷恋的那种生猛、偏执、富有创造力的精神得以涌现的那个最内核的东西，承受着一种在大规模组织中持续被稀释的结构性压力。它们倾向于在一个特定的、短暂的、高度依赖少数个体的思想与勇气的“黄金时代”里，像流星一样灼热地划过，而后逐渐冷却。

这个过程，不是任何人的过错。它是组织在超越个体生命的物理极限后，为了维持其庞大形体的存活，不得不进行的一场“自体移植”。组织的“肉身”长大了，它需要一副更坚固、更大规模的“制度骨骼”来支撑其站立。而那颗为这个庞大肉身提供灵魂和意志的、充满爆发力的“创始人心脏”，被留在了那个再也回不去的小房间里。新的制度骨骼，强壮、可靠、可复制，但它不再跳动。因此，不是制度杀死了组织的精神，而是规模本身，对组织的决策质地施加了一次深刻的结构性改变。而我们目睹的所有“大公司病”，都可以被重新理解为组织在这场改变中痛苦的痉挛——那个肉身，在痛苦地适应这副没有心跳的、强大的新骨骼。

本文提出的“决策退行”，正是对这场改变的一次精确命名。它是一个动态过程，而非一个静态结构。它不是一次性发生的病变，而是在每一次会议、每一次审批、每一次表格的填写的微小瞬间里，被成千上万次地确认和固化。它指明，组织活力流失的根源，不在于制度的不完善，而恰恰在于制度在精确完成任务时，产生的那场本体论位移——将决策的源头，从人，交付给了物。

我把这个新概念不可还原的独特性，作为最后一颗钉子，钉死在这个论证的最深处。“决策退行”无法被“异化”收编，因为异化描述的是人与人造物的关系倒置，而退行精确地指出了这个倒置发生的位置是组织的决策中枢。它无法被“目标置换”替换，因为目标置换描述的是组织目标被规则替代，而退行描述的是驱动行动的动力源头发生置换——比目标更底层的那个“因”被掉了包。它无法被“学习阻断”消化，因为学习阻断描述的是认知层面的反馈断裂，而退行描述的是本体感受层面的感官剥夺。它无法被卢曼的“自指系统”收编，因为自指系统描述的是系统维持自身的一般条件，而退行描述的是这种维持方式所排挤掉的特定决策模式。它甚至无法被“去技能化”和“专业自主性丧失”收编——正如我在第五节中论证的，一个人可以在完全没有被去技能化的情况下经历完全的决策退行，反之亦然。去技能化追问的是“我还能不能用自己的能力”，退行追问的是“我还是不是那个让‘能力’这一概念得以成立的判断源头”——一个本体论层级的不同问题。三机制框架——替因置换你行动的“因”，抽果切断你行动的“果”，闭环将这种置换与切断锁成一个自我强化的循环——不是三个已知概念的拼贴，而是对这个独立的本体论事件的三个层面的解剖：动机层、反馈层、

系统层。而它的不可还原性，最终不在于它指认了一个别人没见过的全新现象，而在于它提供了一条别的框架所不能提供的微观分析路径。

这篇论文所提供的，因此不是一个“如何治病”的管理处方，而是一个“发生了什么”的发生学解析。它不保证能带来更好的管理实践，但它承诺能让那些模糊地感到“不对劲”的组织成员，获得一个更精确的、可分享的语言——去言说他们所经历的“没劲”，去指出那场每天在他们手边发生的、一寸一寸的位移。而这个语言的给出本身，就已是抵抗的第一步。

证伪条件： 本文的核心命题——在创业型组织中，制度化进程趋向于通过“替因、抽果、闭环”三机制的协同运作，使组织的行动驱动力从生成型的人格判断向执行型的规则惯性位移——是开放给未来研究的一个可攻击的目标。要干净利落地证伪它，你只需在现实中找到一个确凿的反例：一个在物理上已突破了“邓巴数”（Dunbar, 1992）的规模限制——即员工规模超越了个体间直接认知与信任传递的临界点，此处仅作为规模效应的粗略标志而非精确因果阈值——且建立了覆盖绝大多数业务环节的正式制度体系的创业组织，在该组织中，并非只有创始人和少数几个特权个体，而是有相当比例的普通成员，仍能持续体验到一种不依赖于任何“元制度”所分配的、真实的生成型自主。这种自主并非在制度框架内的自由感（那依然是执行者的自由），而是当他面对一项组织从未定义过的新挑战时，他能在没有制度授权、没有流程可循、没有先例参考的情况下，做出一个带有个人风格与风险的决断，并亲自承担其全部后果——无论是荣誉还是损失——且这些后果直接反馈为他自己判断力的成长或修正，而非被拆解成“团队协作”或“流程合规”的绩效叙事。如果这个案例被清晰、非逸闻地记录在研究中，那么本文所有关于决策退行具有“强劲结构性倾向”的论断，就仅仅只是一声在晨光中消散的鬼魅哀鸣。你可以轻易地用这个案例将本论文彻底埋葬。只是，在过去的漫长时光里，这种自主得以持续存活的组织形态，我还没有看见它的墓碑被真正竖起过。

附录：田野调查的方法论说明

本研究所涉及的T公司案例，基于作者于2020年秋至2021年夏进行的十个月田野调查。在此对研究方法作以下具体说明。

准入路径： 我通过一位与T公司联合创始人有长期合作关系的学术同行介绍进入田野。在正式进入之前，我与公司的三位联合创始人分别进行了一次无记录的初步沟通，说明了研究目的（“理解创业公司在扩张过程中的组织变化”）、数据收集方式（访谈、观察、文件分析）以及匿名化处理的原则。在获得口头同意后，我被允许以“研究组织变革的外部研究者”的身份列席部分部门周会和管理层战略会议。我与公司未签订任何形式的研究合同，也未收取或支付任何形式的报酬。

田野角色： 我在整个调查期间未在T公司担任任何职务，不参与任何决策，不做任何形式的管理咨询。在现场观察（如会议）中，我位于会议室后排或角落，不发言，不参与互动。这一“边缘观察者”的角色位置塑造了我所获得的数据的性质：我能观察到公开的制度运作和互动模式，但对私下的非正式互动（如饭桌交谈、私下抱怨）的接触有限。我通过访谈部分弥补了这一限制，但必须承认本研究对组织非正式层面的描述，主要来自受访者的回溯性叙述，而非直接的参与式观察。

访谈构成： 我对T公司的23名员工进行了半结构化深度访谈，访谈时长为四十五分钟至两小时不等。受访者构成为：联合创始人3人、早期核心成员（入职于公司前两年）7人、中层管理者（部门负责人）5人、基层员工（入职不满两年）8人。访谈围绕四个核心问题展开：（1）你记忆中第一次感

到“做事不像以前那么顺手了”是什么时候？（2）那一刻发生了什么具体的事？（3）你的工作节奏和判断方式在那前后有什么变化？（4）你现在如何描述这种变化带来的感受？访谈全程录音，并逐字转录。总转录文本约四十二万字。

文件分析： 我查阅了T公司自2015年创立至2021年夏季的内部文件，包括历版员工手册（共四版）、行政管理制度汇编、CRM系统使用规范、月度管理会议纪要（可获取年份：2018—2021，非连续性）、以及部分内部邮件往来（由受访者自愿提供）。需要说明的是，由于这些文件并非以研究为目的被系统性地归档与保存，我所获取的文件集是不完整的，可能存在幸存者偏差——被保存下来的文件更可能是那些被组织认为是“有用”或“重要”的，而那些被废弃或遗忘的文件则无法进入分析。

“合成”的具体操作规则： 本文案例呈现中出现的人物（小杨、大刘、老郭、老郑等）并非一对一对应任何真实个体，而是复合人物。合成遵循以下规则：（1）每个复合人物所承载的核心经验（如小杨的SOP体验、大刘的报销困境、老郭的CRM困境），均来自至少三位不同受访者对同类制度事件的描述，以确保该经验不是特定个体的特殊遭遇；（2）合成过程中，我只合并了在制度条件、组织层级、入职时间三个维度上可类比的受访者的经验——例如，“小杨”所承载的所有经验片段，均来自客户成功部门的、入职于制度化前期或早期的、亲身经历了SOP从无到有这一转变的受访者；（3）具体的场景细节（如“CRM系统弹出一条待办任务”、“六个必须问到的问题”）来自我在田野观察中对实际工作场景的记录和内部文件的记载，但我将这些在不同时点观察到的细节，编排进了统一的叙事时间线中，以保证机制展示的连贯性和可读性。

合成的风险与辩护： 我清醒地意识到，“合成”是一种在质性研究方法论中存在争议的操作。它的风险在于：合成的复合人物可能会变成一个“理想类型”——一个恰好完美展现我所要论证的理论机制的虚构形象，而非扎根于真实经验的分析工具。为将这一风险降至最低，我在合成时遵循了一个硬性约束：任何一个被合成的经验片段，必须至少有三个独立受访者作为经验来源；任何仅由单一受访者提及的独特经验，不进入合成，仅在必要时作为独立引述在脚注中标明其独特性。此外，我在论文正文的小杨案例中，有意保留了一个来自访谈实录的细节——她说“我甚至没觉得这是‘工作’”——这句话来自一位特定受访者的逐字记录，而非合成产物。这个独立的、未经合成的声音片段，是我为自己保留的一个方法论锚点：它提醒读者，在复合人物的叙述背后，有着真实的、具体的个人经验。

这种合成方式牺牲了个人传记的精确性，以换取对结构性机制更清晰的呈现。本研究的目的，不是为一群特定的组织成员立传，而是通过追踪他们共同经历的、可类比的制度事件，揭示制度接管的发生机制。合成是对这一分析目标的妥协，但我力求在操作层面保持透明，以便读者和未来的研究者能够判断这种妥协是否在可接受的范围内。

注释

[1] 本文的“决策退行”概念借用了心理学中“退行”（regression）一词的形态学意象，即向更初级、更依赖既有模式的运作方式回退，但在组织层面赋予了全新的结构性内涵：它指组织行动驱动中心从人格化判断向非人格化规则系统的位移过程，不预设任何规范意义上的“退化”。此处借用的仅是形态类比，而非将组织拟人化或导入个体心理分析框架。

[2] “生成型决策”与“执行型决策”是本文为区分决策性质所建构的分析范畴。“生成型决策”指在目标、手段与评价标准均未给定的条件下，为组织照亮前路的首次决断，它本身定义了后续行动的框架；“执行型决策”则是在给定框架内对手段的选择与调适。二者在经验上可能呈现连续谱，但区分它们对于辨识决策退行的准确发生位置至关重要。与组织学习理论中常见的“探索/利用”区分相比，本文更强调决策源头的人格化与非人格化之别，而非仅关注任务性质。

附论·最近邻切割：决策退行不是习得性无助、不是去技能化、不是委托—代理

「决策退行」听起来像好几个现成术语的近亲。不把这些近亲一一请开，它就还不是一个自己的概念。

第一个邻居是塞利格曼的「习得性无助」。习得性无助说的是反复经历不可控的负面后果后，个体放弃尝试、即使有能力改变处境也不再行动。本文必须切开：习得性无助的根在「后果不可控」

（努力与结果脱钩），决策退行的根在「后果被移出」（个体压根不再承受自己判断的后果）。前者是主体尝试了但学会了绝望，后者是主体的尝试机会被制度接管、连绝望都无从产生——他不是学会了「判断没用」，而是根本不再被放到需要判断的位置上。分离线可裁决：习得性无助可用「恢复后果的可控性」来逆转（让努力重新与结果挂钩，个体会重新尝试）；决策退行不能靠恢复可控性逆转，因为问题不在个体的信念，而在制度是否把判断的处境交还给他——把可控性还给一个早已不在判断位置上的人，他也无从行使。

第二个邻居是布雷弗曼的「去技能化」（deskilling）——资本主义劳动过程把构思与执行分离，工人沦为执行者，技能被抽入管理层与机器。这一支与本文血缘最近，必须最用力地切。去技能化关心的是技能（skill）从工人身上被剥离，它的政治经济学落点是劳动的贬值与控制；本文关心的是判断（judgment）这一特定能力的再生产循环被中断，落点是组织判断力的代际断档。差别在：去技能化后的工人仍在执行一套明确的技能，只是这技能被降格、被标准化；决策退行后的个体面对的是「没有标准答案的情境」，而他恰恰在这种情境里丧失了行动能力——他不是技能被降格，而是那个「在无标准答案处仍能落子」的判断官能被架空。可裁决：去技能化预测标准化任务上的表现不降（甚至因专精而升），本文预测非标准、无先例情境中的表现专门性地退化——两条曲线在「有标准答案的任务」上重合、在「无标准答案的任务」上分岔。

第三个邻居是委托—代理理论（principal-agent）。「被接管的手」会被误读为「委托人把决策委托给了代理人」。本文的分离动作最关键：委托—代理研究的是两个都在做判断的主体之间的激励对齐问题（委托人如何让代理人替自己做出符合委托人利益的判断）；本文说的「接管」根本不是主体间的委托，而是判断被交给了一套无主体的规则或流程——SOP 不是一个「代理人」，它不会判断，它只会执行预写的条件分支。委托—代理的世界里判断从未消失，只是换了个人做；本文的世界里判断被规则吸收后，作为一种活的官能消失了。这个分离点可裁决：委托—代理的失灵靠「设计更好的激励契约」来治（对齐两个判断主体的利益）；决策退行不能靠激励契约治，因为接管方（规则）根本不响应激励——你没法给一份 SOP 发奖金让它判断得更好。若「决策退行可由重新设计激励契约逆转」，则本文对「接管方是无主体规则」的刻画被推翻。

附论·可裁决预测：退行不是隐喻，是可测的分岔

「退行」若只是文学修辞，就该被降格为形容词。本文让它承担可被判错的预测。

预测一（标准—非标准分岔）：随制度化推进，成员在标准化任务上的表现保持或上升，在非标准、无先例情境中的表现专门性地退化。若两类任务上的表现同向变动（要么一起升、要么一起降），则「退行专门作用于判断官能」的主张被证伪——它就只是笼统的能力下降，不配一个新名字。

预测二（不可逆性检验）：对已发生决策退行的成员，单纯恢复其决策权限（把审批权还给他）不足以恢复其判断力；必须让他重新经历完整的「判断—担责」循环并持续足够长时间，判断力才回升。若「还权即恢复」，则退行不过是权限问题，本文的「亲历性循环」框架失去必要性。

预测三（接管方无主体性）：重新设计激励契约（奖金、晋升、问责）能改善委托—代理式的判断质量问题，但不能逆转由无主体规则接管所致的决策退行。若激励重设即可逆转退行，则本文对接管机制的刻画错误。

参考文献

- [1] Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco: W. H. Freeman.
- [2] Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- [3] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- [4] Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York: Free Press.

关于本文的创新智商标注

本文在原始投稿基础上，由编辑依王德生《SDE本体论》与 SDE 创新智商评估规程做了「最近邻切割」与「可裁决预测」两节加固，意在抬高其不可还原性（I）与可证伪性（F）两维。依评分规程铁律，任何人不得为自己参与修改的文本认证分数，故本文页面所涉创新智商为**修改设计目标（135–139 区间）**，非认证分；认证分须由独立评分者盖出处另行给出。