

第 1 部分

公共机构面临的新现实



- 美国政府中静悄悄的革命
- 公共和私人官僚机构中工作的演变
- 新的工作方式 再造与无缝隙

第 1 章

美国政府中静悄悄的革命

3

如果公民能够在他们的政府中拥有股份，那么现在应当是购买股票的理想时机。尽管有关政府绩效的表面上可见的指标仍然非常糟糕，但是，潜藏在下面的基础却很强大，而且有越来越强大的趋势。事实上，我确信历史学家们回顾 20 世纪 90 年代时，他们会认为这是一个美国公共部门发生静悄悄革命的时代。

有关政府衰败的明显迹象以及公众的不满到处可见，它们充斥了形形色色的报刊杂志的大字标题：每年以 2 500 亿美元的速度递增，联邦政府债务总额达到了 4 万亿美元；从 20 世纪 80 年代开始，美国住房和城市发展部丑闻不断；1992 年总统大选中公众抗议性地投向罗斯·佩罗特，选票总额达 19%（这是第三党迄今为止获得的最多选票）；26 000 多座桥梁濒临倒塌的危险，基础设施质量低劣（NBC News, 1993）；全国各地

的州立法机构通过期限限制，等等。我们投入了几十亿美元用于学校的建设，而这些学校没有发挥教育的作用。我们在过去的十年里建造的监狱数目打破了历史记录，监禁的犯人在全体公民中所占的比例也比其他任何国家都要高（Feldman, 1993）。但是，我们仍然比其他任何工业化国家的暴力犯罪要多，毒品和麻醉剂也越来越猖獗。对于所有这些问题，我们的民选官员们似乎更多地热衷于彼此指责和攻击，而不是共同努力来解决它们。

值得注意的是，在这些表面的衰败迹象下，一种真正的转变正在我们的一些公共部门发生，这是一种即便在十年以前也完全没有入能够预见到的转变。它静悄悄地发生在我们身边然而却又是那么深刻，那么势不可挡。尽管在现今不计其数的有关政府失败的迹象和传闻给这种转变蒙上了一层阴影，但是，对于我们的公共部门和我们所生活的社会来说，它还是预示着巨大的希。

这场“静悄悄的革命”主要是以无缝隙组织的出现为特征的。我所谓的“无缝隙组织”是指可以用流动的、灵活的、完整的、透明的、连贯的词语来形容的组织。对于那些和它相互作用、相互影响的人和事物来说，无缝隙组织提供了一种流畅的、真正的不费气力的经验。无缝隙组织的顾客与服务提供者直接接触；两者之间不存在繁文缛节、踢皮球，或者是诸多遁词。顾客的等候时间大大缩短。无缝隙组织以一种整体的而不是各自为政的方式提供服务并且，无缝隙组织的一切都是“整体的、全盘的”，它是一个完整统一的整体，无论是对职员还是对最终用户而言，它传递的都是持续一致的信息。

1.1 本章概述

我们可以看到，无缝隙政府服务的趋向至少表现在以下三个主要的方面：政府机构内部“柏林墙”的倒塌；政府机构和它们的顾客及供应商之间同盟关系的发展；在为顾客提供服务时对速度的强调。在这一章中，我们具体阐述这些表现，分析引发这些表现的顾

客社会以及与此相关的内容。

1.2 政府机构内部“柏林墙”的倒塌

任何一个曾经在政府机构辛勤工作的人都明白为什么老板会担忧没有人能看到全局，这是因为客观上没有人能够展示全局。我们的高度组织化、官僚化的机构到处构筑了无形的墙壁，这些墙壁对部门内部的信息实行封锁，而对其他部门的信息则实行绞杀。对组织内部的成员来说，如果只要达到本部门的直接目标就可以获得回报，他们自然就没有考虑全局的动力和动机。并不是因为人们不愿意合作，而是因为这种合作往往会导致他们受到那些热衷于扩张地盘的官员的惩罚（部门规模越大 = 预算越多 = 权力越大）。

阿尔文·托夫勒在 1980 年写道：“我坚信我们今天已经处于一个新的综合时代的边缘。在所有的知识领域……我们都可以看到对大思路、对普遍理论以及对将零碎的部分重新整合为整体的回归”（130）。通过清除内部障碍、组建职能交叉的团队、为顾客提供一步到位的信息和服务，以及以一种综合的而不是分散、常人的眼光评估自身的工作，我们最优秀的组织确实正在将支离破碎的部分重新整合为一个整体。

1. 自我管理的团队

越来越多的公共部门（同样也表现在私人部门）使用自我管理的团队。自我管理的团队在将高层管理减少到最低限度的基础上自我规划、实施和评估自身的工作。它们首要关注的是外部顾客的需求，而不是内部官僚的需求。自我管理的团队的使用减少了管理人员对普通职员的比例，在美国农业部的人事科，这一比例从过去的 1:7 降到了现在的 1:21。在旧金山地区的国税局，自我管理的团队的使用导致每位职员单位工作时间内的工作量增长了 22%，这一数据相当于每位职员每年多征收了 600 多万美元的拖欠税款（National Performance Review, 1993）。

2. 职能交叉的团队

职能交叉的团队正越来越多地得到使用。这些团队由来自不同职能部门的成员组成，在过去主要被特别用于短期项目。而在今天，一些机构正在永久性地组织这类团队。位于佛罗里达州杰克逊维尔的海军飞行航空站，在重新设计它对 P-3C 反潜艇飞机的检修步骤之前，使用的是传统的做法，即由技术单一的员工专门负责每架飞机的某个部分的工作。而在今天，小规模具备多种技能的工作团队可以完成一架飞机上所有的检修工作，结果是不仅赢得了更低的成本和更高的质量，而且大大提高了工人的责任感（Carr and others, 1992）。旧有的不同职能部门之间森严的壁垒已经消失了。

3. 一次到位的服务

政府为顾客提供的一次到位的服务和项目，大大减少了顾客不得不与政府打交道的部门和工作人员的数量。来自五个不同机构的六个社会工作者，在共同为一个遭受虐待的儿童提供服务的过程中，产生切实有效的帮助的概率并不会因此增加——相反，这一概率反倒减少了，因为这些工作人员会在混水摸鱼和彼此推诿中迷失方向。而在今天，地方、州和联邦的各级机构都在学习如何通过一种简单的接触来提供服务。美国劳工部和 40 多个州正在创建一次到位的职业发展中心，以便为那些在过去不得不忍受各自为政的、互不协作的服务的公民提供一次到位的服务（Hall, 1993; U.S. Department of Labor, 1993）。最终的结果是：客户们明白了他们有资格获得迅捷的服务，而职员则将他们的时间用于帮助人们切实地解决问题，而不是填写一张又一张空洞的表格。

4. “主题学习”的方法

某些学校曾经一度是组织划分的堡垒，它们也开始学习如何打破界限和将支离破碎的部分重新整合。在过去，我们想当然地认为学生的学习包括了不同的“科目”，这些“科目”必须在 45 分钟内完成，而不同科目的老师压根就不知道他们的学生其他课堂学了些什么内容。在今天，一些进行创新性教学的学校开始使用一种“主题学习”的方法，把教师归入小规模团队，以便他们的教学

围绕特定的主题展开并进行协作。譬如说，假定某个团队把本单元的教学重点放在有关法国问题的学习上，或者是为了学习政府管理去参观当地的市政厅，那么各个教师都会围绕这个主题来设计他们的课程，从而使得孩子们有一个完整统一的学习框架。

5. 真正的团队

许多政府机构正在清除内部障碍，从而创建真正的团队——能够在任何时间、任何地方组织起来并且一旦任务完成就立刻解散的团队。通过利用各种各样的被称之为“组件”的软件，政府机构可以使在分布广泛的各个办公室的成百上千的职员在很短的时间内通过电子手段联系在一起。这些途径正在消除联邦航空局的团队技术中心、商业部的决策分析中心的森严壁垒。事实上，联邦航空局目前正在想方设法地将“真正的数据库”接入整个航空领域通用的系统（National Performance Review, 1993）。

6. 动物园的分类

即便是动物园也正在清除壁垒，至少是在象征性的意义上。作为全国最重要的动物园，圣地亚哥动物园正在开始根据有关生物与气候的区域重新组织它的展览。与过去的根据分类学（诸如哺乳动物、鸟类、爬行动物等等）划分动物的做法不同，动物园现在采用的分类标准是动物的自然栖息地（如非洲热带雨林），从而使得游客对不同的自然环境下生存的动物有了一种无缝隙的体验。

1.3 发展政府机构与顾客及供应商之间的同盟关系

有别于传统的智慧，政府机构之间以及政府机构和它们的顾客之间要协同努力地来解决问题或是改进服务，这已经变得毫无新意。真正有新意的地方是政府机构已经形成了特定的结构，使得这些同盟成为可操作的标准步骤。

1. 伙伴关系

伙伴关系正在改变政府订约的对抗性质。几十年以来，政府订约的游戏仅仅是一种游戏而已——并且是一种昂贵的游戏。这个游

戏包括：政府事无巨细的微观管理；承包商对政府面面俱到的过度监督心怀不满，并且千方百计地寻找漏洞，以及一种正在进行的“我抓到你了”的游戏，它频繁地导致腐败、过度超支和法庭诉讼伙伴关系在很大程度上改变了这种状况。一份伙伴协议将政府机构、承包商以及其他力量团结在一起为同一个项目而努力。在正式开始工作之前，他们会先花费几天的时间建构一个联合的团队他们会把彼此看作是同一个合资企业里的伙伴，共享在以前一定要牢牢封锁起来的信息，并且强化了某些在以前根本不敢梦想的东西——信任。在 20 世纪 80 年代中期，工兵部队发展了合作关系这一概念，并由此为自己节省了数百万美元。

2. 社区政策

8 400 社区政策正在为过去互为敌手的团体之间牵线搭桥。在全国的多个城市和郡县中，警官们重新走进了社区的大街小巷，和当地的居民们打成一片。他们认真地了解居民的恐惧和担忧，他们共同致力于社区的建设方案，他们变成了社区的一部分。并且，警察部门重新找到了与商业和社区团体以及其他机构共同协作的价值。他们不再单枪匹马地为制止犯罪而孤军奋战，而是鼓励警员与商人、集团领袖、街区社团建立牢固的联盟，并利用这种联盟关系来预防和制止犯罪。一项调查研究表明，在那些实施了社区政策的地方，犯罪率以及对犯罪的担忧通常都呈下降趋势（Trojanowicz and Bucqueroux, 1990）。

3. 科学技术

科技正在过去互不关联的团体之间建立起沟通网络和联盟关系。其中的一个典型例子就是法律技术网的建立，这一网络利用电子化手段将州立立法机构的法律顾问、联邦研究室、公共利益研究团体以及技术职业协会连接起来。法律技术网鼓励寻求创造性解决问题的途径，促进具有重要公共使命的团体之间的信息共享。如果某个立法者或者是职员对某个技术问题产生了疑问，他或她可以把这个问题发送到网络上，并可以在几分钟之内就能得到回应。诸如此类的专家网络要比电子邮件或者是计算机会议更加有效，它们更能够满足急迫的要求，而且，专家网络支持“任何时候、任何地方”

的政府管理的发展 (Peters, 1992) .

1.4 强调为顾客提供服务的速度

从某种意义上来说，这种趋势是所有良好倾向中最为迷人、最令人振奋的。因为官僚机构本质上就是办事拖沓，反应迟缓。官僚机构并不是基于速度这一目的建立的，它们最初建立的目的是为了实施控制。它们擅长于分配责任，提供了职责明晰的工作职位。它们能够大规模地制造产品和服务，能够处理大批量的信息。它们在许多方面有着独特的优点，但速度并不是其中的一项。然而，这一“事实”本身也正在屈服于美国政府的静悄悄的革命。

1. 办理护照

为了提供更快捷的服务，美国领事机构使签发和更新护照的程序简化并更有效率。在过去，更新护照通常的等待时间是一至两个月。现在这一时间已经缩短为一到两周。对于那些具有紧急需求的人，更新一本护照的时间大约是几个小时。

9

2. 提供许可

在过去，从一个政府机构获得许可的过程是相当漫长、繁琐而累人的。而在现在，一些地方政府部门在几个小时之内，而不是在几天或几周之内就可以为新的企业和建筑物提供许可。在马克·吐温国家森林公园，获得放牧许可的时间从过去的 30 天锐减为几个小时。

3. 社会服务

在人们的印象中，传统的社会服务部门强调控制和形式，它们是行动迟缓的官僚机构。但是现在，一些地方的政府部门正试图扭转这种看法。在从加利福尼亚到华盛顿特区市郊的各个社会服务部门，原先人们不得不为申请医疗补助和有子女家庭补助金而等候一至两个月，现在他们在几天之内就可以得到接待和服务，有的时候甚至是在几个小时之内 (Hall, 1993; Martin, 1993)。

4. 收取高速公路通行费

即便是高速公路通行费的收取也变得对用户越来越友善。在经过收费站时，越来越多的驾驶者可以在丝毫不减速的条件下“交纳”他们的通行费。在他们的挡风玻璃上有一张塑料卡片，高速公路沿路的扫描仪会在这张卡片上记录下不同的数字。驾驶者每月都会收到一份显示他们应交纳费用的说明。

5. 政府机构的采购

这股强调速度的旋风同时也波及了政府机构的“内部顾客”，即它们的雇员。对过去的政府公务员来说，进行采购一直是一个令他们极其头疼的问题，因为即便是最常规、最普通的采购也需要无数的签名盖章，甚至出现踢皮球和延误。而现在，一些地方政府部门、州机构和联邦机构开始把它们的雇员看作是负责任的成人，允许他们使用信用卡进行特定的采购。例如，加利福尼亚的一个军事机构每个月让指派的雇员使用信用卡采购，采购的数额达到了 25 000 美元以上。

6. 非营利组织

非营利组织也认识到了速度的重要性。国家地理学会过去对顾客订单作出反应要花费四周或者是更多的时间，这种反应速度再也不可能被顾客所接受，因为顾客能够打电话给比恩，并在 4 天之内就能得到回应。因此，国家地理学会简化了它为消费者提供服务的过程，现在，它可以在 24 小时至 48 小时之内就对顾客的要求作出反应。

1.5 新的顾客社会：这场静悄悄的革命的推动力

如果我们对前面的例子所知不多，我们很可能就理所当然地认为它们都是关于技术方面的。毕竟，这是一个信息时代，由于日新月异的技术进步，我们的周围充斥了令我们眼花缭乱的信息。这场静悄悄的革命的确包括了技术因素，但它所发挥作用的程度并不像很多人所认为的那样。快速发展的技术可以完成许多了不起的事

情：它可以加速问题的解决，可以使得我们同时处理几个问题，可以将传统的纸张和办公用品“请”出我们的办公室。但是，它无法使四分五裂的、官僚主义的组织更为高效。

12 这场静悄悄的革命始于全球范围内的一个重大变化：顾客态度和期望的巨大转变。从工业时代的最初来临一直到 20 世纪中期，经济发达国家的国民一直生活在一种生产者导向的社会之中。大规模生产的要求——一支庞大的产业大军，他们受过部分教育，愿意从事重复单调的工作；各自工作职责的细碎分工；可互换的零件：在同一专业领域内可互换的劳动者；同一种产品的大批量生产；稳定的需求；大小（或颜色 / 类型 / 样式 / 风格）一致的产品；劳动分工——驱动着我们庞大的组织体系的工作程式和步骤足足持续了 150 多年。工业时代基本上塑造了我们的角色、期待和相互之间的关系，它倾向于将生产者和顾客隔离开来。它大力支持和鼓励从传统的大家庭中脱离出来的核心小家庭。它产生了专门的、单独的机构负责从事一度是由家庭和社区来承担的工作，诸如孩子的教育、健康保障、对老人和贫困者的照顾等等。

11 从 20 世纪 60 年代开始，美国逐渐发展成为一个顾客导向的社会。大规模生产的诸多优点在它越来越明显的弊端和限制面前黯然失色——少得可怜的产品种类、对市场变化的迟钝反应、差强人意的产品质量、对个体偏好的毫不关注。

对绝大多数美国人来说，大规模生产体系的运转是如此顺畅，以至于它最终成为了自身改进和完善的牺牲品。一旦供需矛盾得到解决，我们的工厂能够生产出这个国家所需要的足够的产品，顾客就开始追求更多的花样和种类。一旦价格得到了控制，顾客就开始要求更好的质量。一旦我们达到了生产的高效，顾客就开始强调起个性化的选择。心理学家亚伯拉罕·马斯洛的需要层次理论在这里得到了典型的体现：低层次需要的满足会导致更高层次需要的提出。我们已经满足了生产的基本需要。我们已经制造出了超过我们的 26 000 万公民所能消费的更多的食品和耐用商品。我们现在面临的挑战就是如何来满足顾客更高层次的需要和需求（见表 1—1）。

表 1—1

从生产者导向社会到顾客导向社会的转变过程

少得可怜的种类——“美国人民可以要求任何颜色的汽车，只要它是黑色的”	丰富多样的种类——在 1958 年，美国的顾客可以从 10 个不同的制造商那里买到 21 种不同款式的汽车；而到 90 年代早期，他们可以在 570 种不同款式的小汽车、有篷货车、卡车中作出选择
相当不方便——只有在从早上 9 点到下午 3 点的时段，我们可以从银行取钱	强调便利——人们可以通过自动取款机在任何时候和几乎任何一个地方取到现金
接受基本服务的限制性通道——只有在美国邮政局，从周一到周五或者是周六早上的时间，我们可以邮寄包裹	真正畅通的服务通道——通常是服务上门：美国邮政局和联邦快递公司都上门到你的办公室打包，并且，美国邮政局是每天 24 小时都提供这项服务
屈指可数的选择机会——我们可以在电视上看到任何想看的東西，但只局限于美国广播公司、哥伦比亚广播公司和国家广播公司播放的内容	无穷无尽的选择机会——我们可以通过光缆和按次计费收看，我们可以在任何时候看到任何我们想看的内容，并且，有 500 个频道可供我们任意选择

少得可怜的种类、相当不方便、接受基本服务的限制性通道、屈指可数的选择机会，这些都显示了大规模生产社会颓败的趋势

顾客导向社会的兴起是以选择机会的日益增长为特征的。那种大规模市场和产品单调的社会已一去不复返。一直到 20 世纪 70 年代，三大汽车制造商对汽车发展趋势的预测还被我们视为权威。我们只看美国广播公司、国家广播公司和哥伦比亚广播公司三大电视网络的节目，诸如埃德·沙利文和沃尔特·克朗凯特这样的偶像还可以在很大程度上影响和塑造我们的欣赏品位和价值观。而在今大，我们的选择机会几乎是没有穷尽的——500 多种款式的小汽车、有篷货车和卡车；成百上千的光缆电视台传播的铺天盖地的信息；浩如烟海的出版物；令人眼花缭乱的电子公告牌。

信息爆炸以及我们接触这些信息的迅捷、方便而畅通的渠道，大大增加了顾客的选择余地与权力。正如哈默和钱姆普（1993）所写的：“顾客在和销售者的关系中部分地占了上风，因为现在的顾客有着更多的机会接触到更多的信息”（20）。奥斯本和盖布勒（1992）

在他们的《改革政府——企业精神如何改革着公共部门》中有着同样的观点：“我们正从大众社会朝个性社会发展……我们希望产品和服务能够适合我们各自的风格和品位，从电视网络到餐馆再到啤酒，无不如此。”（168）13

顾客选择机会的增加在很大程度上影响着政府机构的活动。从1985年以来，明尼苏达州开始了一个小规模试验项目，允许父母将孩子送到自己选择的公立学校（有时是私立学校）接受教育，这样，学校选择运动就在全美范围内轰轰烈烈地扩展开来。私人安全警卫已经成为增长最迅速的工作门类之一，这一现象反映了许多公民和店主要求在地方性的警察保护之外有其他选择的愿望。地方政府也正在寻求提供有多种选择的服务，竞争手段的采用（政府部门可以通过对私人公司招标的方式决定由哪家私人公司提供某项特定服务）越来越普及，从垃圾收集到垃圾掩埋、高尔夫场地和游泳池的管理、街道清扫和卫生维护、食品和饮料的特许经营、印刷乃至保管服务，无所不包。一旦顾客有了更多的选择余地，他们就会大声地表达他们的倾向和偏好。那些置身于公共部门并错误地以为自己所在的机构能够垄断服务的工作人员，越来越清醒地看到了现实。即便是那些从技术上来说的确是处于垄断地位（譬如说，管制性机构）的机构，其工作人员也意识到了当公众对机构的服务和效率不满时，他们并不会消极地作壁上观。非管制政府运动就是这一事实的一个典型表现，该运动从20世纪70年代末卡特总统任期内开始，并在里根总统的任期内得到了加速发展。

顾客导向社会同时也反映出经济全球化的趋势。经济全球化主要是依赖于技术进步和我们在前面提到的信息爆炸。此外，交通的发展、关税屏障的取消或放松、横跨国界的区域性市场的出现（诸如欧洲的欧洲共同体、亚洲的统一市场、北美的北美自由贸易协定等等）都有助于推动经济全球化，促使国内的公司跨出国界到万里之外接受它们强大的竞争对手的挑战。这种经济全球化的结果是顾客选择机会的增多。14

1.6 顾客社会：居于领导地位的组织是如何应对的

政府组织这场静悄悄的革命的标志是三个重大变化：机构之间的战略同盟，机构内部的“柏林墙”的倒塌，以及在为顾客提供服务时对速度的强调。我们这一章的内容主要就是从研究这三个重大变化开始的。这些变化趋势都是由原来的生产者导向的社会朝顾客导向的社会转变的反应。它们同时也是组织对技术、政治、全球经济、公民需求和偏好等各个领域发生巨大变化的最初反应。

无论是公共部门还是私人部门的创新性组织都在努力学习适应新的现实。成功的组织应达到的标准在安东尼·卡恩维尔（1991）为美国培训与发展协会以及美国劳工部所作的研究中得到了很好的阐述。卡恩维尔提到了在未来十年内检验所有组织的六个“标杆”：

- (1) 质量。
- (2) 效率。
- (3) 种类。
- (4) 用户化。
- (5) 便利。
- (6) 及时。

15 正是因为顾客的这些需求与大规模生产的力量和官僚科层制的作用不一致，政府机构才会发生这场静悄悄的革命如果过去的那种自上而下、控制导向的、分散的提供商品和服务的方式能够符合这些标杆，那也就没有必要作出改变了。但是，事实是等级的官僚科层组织无法保证效率和质量，无法确保用户化和及时，也不能够提供高质量和多样的种类。这些都是大规模生产必然的代价和派生物。顾客可以拥有效率、庞大的生产规模和低成本的好处——但这是以便利、用户化、种类和及时为代价的。

1.7 三叶草、篮球队和无缝隙组织

一些公共和私人组织正在摆脱它们旧有的形式和风格，并学习如何在一个顾客导向的社会成功地应对挑战。名称和比喻的变化描述和反映了崭新的组织形式。

1. 三叶草

这个词的使用肇始于查尔斯·汉迪，主要用来描述一种由三个部分组成的组织形式：核心员工；频繁地为组织服务的转包商；由临时的、短期的、季节性的员工所组成的弹性的劳动力。其中第三个部分成为当今劳动力增长最快的部分。

2. 小型爵士乐团

马克斯·德·普里（1992）和查尔斯·萨维奇用这个概念来形容在今天喧嚣吵闹的环境中所需要的灵活应变和即席发挥的组织。创新性的组织就跟爵士音乐演奏家一样，必须分享领导权力、对变化迅速地作出反应、进行横向交流和沟通，并保持良好的心灵共鸣。德·普里提到一场爵士乐演奏“取决于如此多的因素——环境、在乐队中义务演奏的志愿者、要求所有人既是作为个体又是作为群体演奏的高标准、指挥者对乐队成员的绝对依靠、指挥要求他的追随者发挥出良好水平的需求。所有这些不都是一个组织的综合吗！”（8—9）。

3. 精益生产

这个术语最初是由麻省理工学院深入研究日本汽车工业的一个工作团队发明的。它指的是以丰田汽车公司为先导的扭转大规模生产的一系列尝试：采用短期的生产周期；频繁更新流水线上的汽车款式，以提供更多的种类；建立极其亲密的厂商关系，彼此分享敏感的成本信息；员工积极参与问题的协商和寻找系统的解决方法；及时传送汽车零部件。在所有这些当中，压倒一切的主题就是：简易、单纯。没有任何东西被浪费——包括人员、空间、原材料或时间。

4. 学习型组织

这个术语因彼得·森吉的《第五项训练》（1990）这本著作而流行起来。“学习型组织”描述了组织为了持续学习和适应环境所必需的因素：系统思维，个人掌握（进一步培养个人的洞察力，从而能够让我们清楚地看到现实，并将个人学习和组织学习联系起来）；智力模型（影响我们如何看待世界的根深蒂固的假设），把组织成员联合在一起的共同远见，以及团队学习。

5. 网络

这个术语是指一些组织中出现的这样一种趋势，即通过密切的沟通和协作，把 75% 或者更大比重的工作通过订约的方式转包给各类转包商。作为一个比喻，网络似乎像一面镜子一样反射出了 20 世纪的物理学，尤其是量子力学和混沌理论。正如物理学家弗里乔夫·卡普拉（1983）所说的，“当我们深入洞察事物时，大自然向我们展示的并不是孤立的单独的建筑物，而是一个错综复杂的交互关联的网络”（87）。

6. 全息摄影

这是当两束激光相遇时产生并能够在照像图版上复制的三维图片。正如斯坦利·戴维斯（1987）指出的，当一张全息图像破碎时，图像中的任何一部分都会重新复原为整体，因为每一部分都包含了整体的信息。这形成了对顾客导向社会作出反应的新型组织形式的恰当比喻，因为各个部分保持一种整体形象的能力是成功的一个关键；在一个快速变化的环境里对速度、弹性和协作性的要求不可能允许那种自上而下的、等级森严的领导风格的存在组织的每一部分必须在与其他部分默契配合的基础上自主行动。

7. 篮球队

组织理论家鲍伯·凯德尔（1985）利用这个体育名词，形象地比喻在当今的某些组织中非常明显的互动、沟通与交流关系。凯德尔在描述美国的三大最受欢迎的团体运动即棒球、足球和篮球运动之间的相似性方面作了非常出色的工作，在此基础上，他进一步描述了三种主要的组织形式：强调专业自主性的分权化的、个体取向的组织形式（诸如律师事务所、医疗诊所、大学机构、研究与发展

中心等等)——“棒球队”;强调控制的集权化的、自上而下的组织形式(诸如传统的大规模生产工厂、麦当劳、管弦乐队等等)——“足球队”;强调通过协作而获得速度、灵活性以及创新性的小团体基础上的协作型的组织形式(诸如一些像 3M 这样的高科技组织、广告公司、咨询公司等等)——“篮球队”。建立在协作基础上的篮球队类型的组织形式在那些需要创新的地方大有用武之地。通过小团体的协和作用,对不断变化的顾客需求作出迅捷高效的反应,它们大大提升了价值。

8. 无缝隙组织

通用电气公司执行总裁杰克·韦尔奇(1990)创造了“无界限组织”这个概念。我个人认为“无缝隙”要比“无界限”更能够揭示新型组织形式的本质。曾经存在于组织内部和组织之间的壁垒现在变成了网络。随着时间变化,多面手的、要求同时具备多项技能的职位已经代替了狭窄的、封闭的、刻板定义的职位。无缝隙组织的形式和界限是流动和变化的,具有渗透性,有时又是无形的。在很多时候,一个组织的消亡和另一个组织的兴起的界限是不明显的。

例如,你和一个诺福克城的雇员谈论,该雇员在联邦海军家庭住房中心工作,而谈论的是即将出现在你的居住区,由一个非营利组织提供的无依靠少年的管教服务,此时,所谓的“组织”在哪里呢?或者,当收款柜台的扫描仪“阅读”你所购商品上的条形码,并用电子化手段将信息发送给供应商,再由他决定在什么时候将新的商品运送给零售商——没有任何购买的订单——并且在接受付款时没有一张发票的条件下,所谓的“组织”又在哪里呢?再或者,当你存钱和取钱,核查你现有账户上的数额,从某个账户把钱转入另一个离你存钱的银行或者甚至是离你的住家几千英里之遥的自动取款机上的账户时,所谓的“组织”又在哪里呢?

18

无缝隙互动是那些能够成功地适应新环境组织的标志。如果要改革我们的政府机构,它们将不得不学习如何进行这种无缝隙互动。事实上,它们中的一些组织早就已经开始了这方面的努力。无缝隙组织并不主要是有远见的领导者、私人化的服务、发展速度令