亨克·傅博达的这部著作是那些想在动荡的21世纪取得竞争优势的管理者的必备之书。

——伊戈·安索夫（H. Igor Ansoff），合众国大学战略管理学著名教授

# 创建柔性企业

## ——如何保持竞争优势

# Building the Flexible Firm

〔荷〕亨克·傅博达 著　　项国鹏 译

Henk W. Volberda

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

〔荷〕亨克·傅博达 著　　项国鹏 译

# 创建柔性企业

## ——如何保持竞争优势

# Building the Flexible Firm

Henk W. Volberda

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

创建柔性企业——如何保持竞争优势/(荷)亨克·傅博达(Henk W. Volberda)著;项国鹏 译. -北京:人民邮电出版社,2005.11
ISBN 7-115-14111-8

Ⅰ.创… Ⅱ.①傅… ②项… Ⅲ.企业管理—研究 Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 126056 号

Henk W. Volberda

***Building the Flexible Firm — How to Remain Competitive***

ISBN 0-19-829595-2

Copyright © Henk W. Volberda 1998

**Building the Flexible Firm — How to Remain Competitive** was originally published in English in 1998. This translation is published by arrangement with Oxford University Press and is for sale in the Mainland (part) of The People's Republic of China only.

本书原英文版由牛津大学出版社于 1998 年出版,中文简体字版由牛津大学出版社授权人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2004-3226

版权所有,侵权必究。

**创建柔性企业——如何保持竞争优势**

◆ 著 (荷)亨克·傅博达

译 项国鹏

策 划 刘 力 陆 瑜

责任编辑 朱兆瑞

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号 A 座

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64983296

北京京科印刷有限公司印刷

新华书店经销

◆ 开本:670×970 1/16

印张:21

字数:340 千字 2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字:01-2004-3226

ISBN 7-115-14111-8/F·728

定价:45.00 元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64981059

# 作者简介

亨克·傅博达是荷兰伊拉兹莫斯大学战略管理和企业政策教授、战略管理和企业环境系主任。他是美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院和英国城市大学商学院的访问学者。傅博达教授获得格罗宁根大学工商管理系 Cum Laude 博士学位。

他的研究领域涉及组织柔性、战略再生、企业及环境的共同演进和新组织形式。他曾获得 NCD 奖、ERASM 研究奖、伊拉兹莫斯大学研究奖、伊戈·安索夫战略管理研究奖、ROA 奖、麦肯锡/战略管理协会最佳论文奖、Cap Gemini Ernst & Young 战略奖、ERIM Impact and ERIM 最佳著作奖。傅博达教授是许多欧洲大公司的管理顾问，并出版了大量论著。他是伊拉兹莫斯战略再生研究中心主任、伊拉兹莫斯管理研究所（ERIM）项目主任，《国际企业研究》《长期计划》杂志的高级主编，《全球柔性系统管理》《管理研究》《战略管理教育》《管理执行者》和《组织科学》等学术性杂志的编辑委员会成员。

# 伊戈·安索夫的话

我非常高兴向读者介绍亨克·傅博达的这本杰出著作。

现在的企业环境充满了动荡性与不可预测性，企业必须用抢先、快速和柔性的行为对这种环境做出反应。本书能够帮助管理者用以下方法取得成功：

- 为经理们提供确定本企业是否属于柔性企业的工具，同时，也为企业在动荡的21世纪取得成功而做好准备；
- 提供大量不同寻常的战略管理的参考文献，尤其是关于柔性反应设计的计划和实施方面的文献；
- 包括大量有用的图表和诊断性工具。

一些深受美国传统耳濡目染并认为“真理总是朴素的”（if it'aint simple it isn't right）经理会青睐亨克的这项积极工作。

我借用伟大的物理学家爱因斯坦的话，并把它转化成管理学的话语，作为给这些经理的忠告：

**在21世纪的动荡环境中，**
**企业对环境反应的复杂性**
**必须和环境的动荡性相互匹配。**

对于想在动荡的21世纪掌握竞争主动权的经理来说，傅博达的这本著作是他们的必读书。

**伊戈·安索夫**
**合众国大学（United States University）战略管理学著名教授**
**加利福尼亚，圣迭戈**

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

# 伊戈·安索夫奖

伊戈·安索夫战略管理奖（Igor Ansoff Strategic Management Award）是一个国际性奖项，它授予的对象是对战略管理和战略思想的发展做出突出的理论与实践贡献的杰出学者。该奖由 Coopers & Lybrand 公司和特沃特（Twente）大学技术企业管理系共同设立于荷兰。

1997 年，评选了第五次安索夫战略管理奖。奖项数量的有限性导致这样一种传统：在国内外专家的投稿中，选择对战略管理领域的持续发展做出重大贡献的成果。

该奖的设立者力求说明：一方面，在动荡环境中，战略管理和战略思想对于政策制定具有基础性作用；另一方面，这种作用对于其他所有的社会部门和商业生命实质上也很重要。同时，他们期望营利机构和非营利机构都能从战略思想的持续发展——由这些获奖成果的出版所推动——中受益。

1991 年，第一届伊戈·安索夫战略管理奖授予安索夫本人，以表彰他对战略管理和战略思想原则的发展、完善及在动荡环境中应用这些原则的重大贡献。安索夫是战略管理学的奠基者。他的研究关注企业的组织结构与变化的环境之间的适应性关系，这被看做权变理论的一种扩展。

1993 年，伊戈·安索夫战略管理奖被授予傅博达，以表彰他对“组织柔性”研究的贡献。傅博达痴迷于组织内部的变革必要性与目标计划和控制之间的动态关系。他认为，柔性对很多组织具有战略重要性，而且对于在动荡环境中运营的企业而言（短暂的产品生命周期、日新月异的技术进步、变化的竞争关系、营业额的重大波动等），仅仅凭借战略计划是不够的。在这种组织中，对于计划和控制的偏见将会快速导致组织僵化和缺乏创新。

未来对该奖项的角逐又将选择更加有助于创新和战略管理发展的引领潮流的研究。

# 中文版序

世界经济秩序正在经历根本转型。世界经济动力中心正在转向中国、印度这样的东方国家。这两个国家的经济地位日益重要，并且正在成为世界经济活动的源泉，而不是以前的世界经济活动的对象。中国经济改革正在引起世界范围内的广泛关注。从20世纪70年代起，中华人民共和国的经济体制经历了根本性转变。中国政府把管理重心从行政控制转向市场协调。1991年以来，中国经济保持着两位数的逐年增长率，外国直接投资稳定增长，经济形式日益多元化，其中国有企业对工业产值的贡献率在逐步下降。

随着中国加入WTO及其在全球经济中的影响力的日渐加强，对环境变革和企业战略适应的理解变得越来越重要。改革所带来的产业层面的日益激烈的竞争已经迫使中国企业必须更具柔性。中国企业如何在加强监管和控制的同时，又做出反应、创新和学习？有些人预测，由于巨大的结构惰性和资源缺乏，中国国有企业在和跨国公司的激烈竞争中，前者的生存机会不多，甚至会直面灭亡。原来的为了国有企业生存需要而受保护的国内市场正在经受着非国有企业和外国企业的冲击。同时，国外涌现的机会却青睐更富柔性的企业。随着改革的日益深化，市场进入壁垒在不断瓦解，消费者力量变得更加强大，计划经济时代的短缺经济特征也已经成为历史。但是，传统的国有企业奋力拼搏，试图保持原有的竞争优势，因为日益激烈的竞争正在不断侵蚀原来由政府保护所带来的竞争优势。面对各种各样的制度压力和制度约束，国有企业尤显保守和僵化，眼睁睁地看着原来属于自己的市场被其他更富柔性的企业所吞噬。但是，国有企业依然寄希望于政府支持。在国有企业已经享受了优惠政策和结构保护后，这种看法已经根深蒂固。而且由于国有企业的经济地位，它们中的大多数是不允许失败的，即便需要把资金源源不断地输入无底黑洞。然而，随着改革向纵深推进，国有企业发现身处包括乡镇企业、民营企业、外国企业在内的竞争重围之中。转型中的国有企业的命运是管理咨询者、投资者、政策制定者和经理们首先要关注的问题。

当一些僵化的国有企业依然聚精会神于稳定和保守的时候，必然会产生大量的与日益加速的竞争变革相关的问题。与此同时，非国有企业似乎面临着相反的问题。尽管它们显示了引人注目的变更能力、创新能力和创造力，但是它们却缺乏有效的实施变革所必需的战略愿景和一致性企业文化。这些企业松散的结构、应急的战略和微弱的公司价值观导致了混沌组织，这种组织的特征是权威冲突、模糊的责任、控制不足、缺乏方向和效率低下。

基于本书对欧洲企业的柔性研究，我对中国国有企业和非国有企业的共同演进持非常乐观的态度。有些理论家认为，衰老、庞大的中国国有企业肯定会像恐龙般灭亡，取而代之的是能够更好地适应环境的新企业。这个过程和生物进化过程非常相似。他们怀疑大型的成熟企业是否能够经常自我反省和自我变革，怀疑管理者自觉创意的成功性。另一方面，他们预测，新的企业家型的非国有企业的死亡率会非常高，最后只有少数企业才能得以生存。尽管僵化的国有企业和混沌的非国有企业之间的市场动态性的优点非常明显，但是我在本书中却强调，柔性企业是有机结合这两种企业的精华之处的好方法。柔性企业既促进创造力、创新和速度，又保持协调、专注和控制。本书提出了一些成功的企业转型轨迹。通过这些轨迹，大型的成熟企业和新的小企业能够把自身塑造成为柔性企业，从而平衡了企业原则和企业家创造力。

已经有大量的文献描述了激动人心的变革，这种变革重新界定了竞争环境，促使企业的每个部门重新审视各自的柔性能力，重新设计组织。在以新的、未经测试的柔性形式替代旧的官僚式层级结构的思想指导下，无论是大公司，还是小公司，都在经历转型。管理者们已经达成共识，即通往未来的组织形式之路和传统组织所倡导的自上而下的控制、理性和层级迥然不同。中国企业的经理和实践者对柔性是优秀组织的标志表示赞成。关于英美企业组织变革的文献充满了对管理新组织形式的原则和指令。这些新组织形式的特征包括扁平化的组织结构、分散决策、对模糊性的容忍、对员工授权、企业再生能力和自组织单位。

尽管几乎所有的商业文献都提出了柔性组织形式的上述特征，但是却鲜有柔性理论的问世。如今身处激烈竞争环境中的管理者们在缺乏相应的柔性理论框架的指导下从事着组织试验。未来日益凸现的柔性组织形式的特征是变革和保守力量之间的冲突，但是也缺乏把这两者加以合成的整合

性框架。通过考察柔性天生的悖论，本书建立了一个柔性的战略框架，它允许读者据此发现各种各样的柔性形式。另外，本书还提出了用于诊断组织柔性、引导转变过程的方法——柔性审计和再设计（FAR）方法。它是成熟或衰退的中国国有企业的“复兴化”和混沌的非国有企业的“常规化”的管理工具与技术，从而为管理者提供有力的支持。这个方法可能有助于中国企业能动地适应新的制度环境，复兴自我并在改革中生存下来。面对日益增加的环境动荡性，中国企业除了发展用来应付非常复杂的竞争的柔性能力和柔性组织方法之外，别无选择。它们必须持续增强柔性能力的种类、速度和组织反应力。这意味着中国企业不仅要开发新技术，转变组织结构，而且还要改变组织文化。目前的超竞争景象要求它们必须不断开发新技术，积极参与全球市场，重塑自我，发展战略柔性，从而更加能动地在这些市场中获取竞争优势及平衡短期绩效和长期需要。

我要感谢项国鹏为翻译本书所付出的不懈努力。他非常热心于为中国企业吸收新的柔性企业理论。他的热情和专注促使我为本书的中文版做了特别的介绍。

**亨克·傅博达**

**鹿特丹，2005 年 3 月**

# 前　言

作为一名研究人员和管理顾问，我在10多年的时间里已经研究了大量的组织。在这个探索未知世界的过程中，变革和保守的冲突性力量常常撞击着我。企业如何在促进指挥和控制的同时，还能够进行反应、创新和学习？当我作为工商管理专业的一名研究生时，我所研究的企业的高度复杂的结构、精巧的计划和控制系统、正式的工作描述和强有力的公司价值观给我留下了深刻的印象。但是，这些在20世纪70年代和80年代早期的成功企业依然专注于稳定和保守，以致在不断加速的竞争变革中出现了大量问题。数年以后，我又惊讶于咨询公司、大学、服务性企业和曾经供职过的研究所的松散的结构、随机应变的战略和微弱的公司价值观。尽管他们显示出非凡的变革能力和创造性，但是缺乏战略远见，也没有与有效实施变革紧密相联的组织文化。虽然这些极端的组织形式有明确的优点，但是我确信有一种能够汲取两者精华的更好的组织方法——柔性企业。柔性企业在有利于创造力、创新和速度的同时，也能保持协调、专注和控制。

现在，不断变革的竞争环境正在迫使各行各业的企业重新审视其组织形式。目前看来，管理者们逐渐达成这样一个共识：通向未来的组织形式之路和传统组织理论所倡导的自上而下的控制、理性和层级的要求迥然不同。管理者和从业者正在宣称，柔性是组织优秀性的新特征。此外，在关于组织变革的文献中，富含关于新组织形式的设计和管理方面的规定和命令。这种新组织形式的特征包括扁平的层级、分散决策、对模糊性的高度容纳、员工授权、再生能力和自组织单位。

尽管所有的文献为柔性形式提供了这些标志，但是关于柔性的理论却相对较少。管理者们缺乏相应的理论或框架的指导，却在当今如此激烈的竞争环境中从事组织试验。当然，很多管理学权威在少数成功企业的实践基础上，已经令人心服地促进了“惟一的”（one and only）柔性形式。然而，依然缺乏用于管理、理解变革和保守的冲突性力量并能逐渐刻画未来柔性企业的理论框架。本书通过探究柔性的矛盾性本质，建立了一个柔性的战略框架，用于帮助读者发现柔性形式的多样性，并为读者提供培育柔

性企业的管理工具。

在探索新的柔性形式的进程中，有很多人和我结伴而行。我要感谢各方面的合作伙伴和赞助者。首先，我要感谢查尔斯·贝登－富勒（Charles Baden-Fuller）帮助我联系牛津大学出版社，并为我提供了1995年秋天在伦敦城市大学酝酿本书基本思想的工作机会。另外，感谢安索夫教授为本书写作所提供的支持和鼓励。还要感谢伊拉兹莫斯大学的弗兰斯·范德博斯（Frans van den Bosch）为本书所做的评论和建议。本书的部分内容建立在我的博士论文基础之上，我要感谢我的导师——格罗宁根大学的托恩·德利文（Ton de Leeuw）。

我也要感谢Coopers & Lybrand公司所提供的资金支持，授予我的博士论文以安索夫奖，能使我进一步发展关于柔性公司的战略和组织设计的想法。我要特别感谢欧洲安索夫奖的发起人——西蒙·哈伊泽（Simon Huyzer）、威勒姆·布罗克（Willem Brocker）和劳卡·斯顿普尔（Louk Stumpel）。

当然，我所在的鹿特丹管理学院战略管理和企业环境系的同事们对本书提出了富有价值的建议，同时，他们还要耐心地听我的抱怨和忍受我的匆忙，他们对本书的贡献应该得到承认。我特别要感谢欧洲公司战略再生研究计划的各位成员：威特斯·范德阿（Wietze van der Aa）、汤姆·埃尔福林（Tom Elfring）、伊娃·米尤森－亨宁格（Eva Meeusen-Henniger）、马丁·威勒梅克（Martin Wielemaker）和蒂吉斯·斯皮格特（Thijs Spigt）。本书的思想推动着这项研究计划的发展。

我要感谢加入柔性审计和重新设计研究项目的公司给我的热情和承认。这些公司是：荷兰邮政银行、飞利浦半导体公司、荷兰煤气公司、荷兰KLM皇家航空公司、荷兰PTT邮政、Van Ommeren储罐、爱立信电信。他们对于我的寻找组织的新柔性形式的研究颇有价值。在这里，我要提及一些人，如果没有他们的帮助，这项研究是难以进行的。他们是：荷兰邮政银行的乔普·亨德里克斯（Joop Hendriks）和简·特·维尔瑞斯（Jan te Veltuis），飞利浦半导体公司的克拉斯·哈姆斯（Klaas Harms）、阿吉·卡斯滕雷恩（Arjan Kastelein）、瑟吉斯·范奥德（Thijs van Oord），简·多尔曼（Jan Doelman）、赛姆科·米斯基（Simiko Misker）、格拉德·赖斯（Gerard Reith）和新近的Gasune的希普·德弗里斯（Hip de Vries）；荷兰KLM皇家航空公司的雅克·安克尔（Jacques Ancher）、鲍比·格林（Bouby Grin）、尼科尔·吉利（Nico Giling）、汉斯·库曼（Hans Kooiman）和

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

利奥·范温克（Leo van Wijk）；PTT研究所的亨宁·迪奇克瑞斯－波特吉斯（Hennie Dijkhuispotgieser）和肖杰夫·西勒（Sjef Siero）；Van Ommeren的保罗·戈维特（Paul Govaert）；爱立信公司的皮特·格鲁特伯尔（Piet Grootenboer）、乔普·范特斯特（Joop van Troost）和汤姆·帕福尼（Tom Paffen）。

在和这些公司的合作中，我们至少举行了二十次的半结构化面谈，两次柔性调查和三次反馈会议。令人愉快的是，几位研究助手在柔性之旅中始终陪同着我。我要感谢朱迪思·约里森（Judith Jeurissen）、马塞尔·范里文（Marcel van Leeuwen）、杰罗尔·杜布尔（Jeroen Dubel）、杰罗尔·门蒂（Jeroen Menting）、罗纳德·博尔（Ronald Boers）、格尔德·乔普（Gerda Joppe）、马克·奥斯卡姆（Mark Oskam）、卡罗·约姆斯（Carlo Jochems）、马基里奇·迪奇克斯特休斯（Marjolijn Dijksterhuis）和伯特·弗莱尔（Bert Flier）。伯特·弗莱尔不仅在柔性研究中帮助了我，而且还为我提供了有益的关于本书及其参考文献的编排的反馈。

FARSYS软件执行了本书的数据分析，这个软件在公司柔性的图示诊断阶段尤其有用。我要向该系统的开发者阿布·拉特格斯（Ab Rutges）和他的研究助手弗莱特·鲍曼（Frits Bouma）、格尔特－简·林格沃尔（Geert-Jan Ringerwole）致谢。我还要感谢GITP国际公司对开发该系统给予的资金支持，尤其要感谢弗兰克·希西斯克（Frank Hisisken），亨克·兰格（Hanke Lange）和迈尔·奥特（Miel Otto）。

我和参与鹿特丹管理学院战略管理课程的许多同学的愉快而富有启发的讨论，对柔性公司研究增色不少。课堂讨论和实证团队帮助我精确地调整了推理思路并简化柔性框架。我和参与MBA项目及其关于战略和组织设计的组织培训项目的管理者们的互动，非常有益于发展基于柔性的组织工作的框架。这些组织是：分析化学管理学会、荷兰能源分配公司、荷兰管理学院、荷兰战略管理学会、荷兰税务部、Coopers & Lybrand、爱立信公司、惠普公司、荷兰KLM皇家航空公司、北荷兰省、Robobank。

我和战略管理领域的同行的科学讨论及其我的前期研究工作的评论者的意见都推动着这项研究的进展。本书中的部分内容在由下列团体组织的会议和讲习班上已提交过。这些团体是：战略管理协会、欧洲管理学高级研究所、欧洲组织研究团队、《欧洲变革管理和组织》杂志、《组织科学》杂志和《企业家精神研究》杂志。按姓名的字母顺序依次排列，以下学者

的建议是很有益的：保罗·阿德勒（Paul Adler）、米切尔·德博尔（Michiel de Boer）、简·比杰斯（Jan Buijs）、格里特·范布鲁根（Gerrit van Bruggen）、约翰·坎特韦尔（John Cantuell）、蒂姆·克雷格（Tim Craig）、伊夫·多兹（Yves Doz）、霍克－本奇·奇（Hock-Beng Cheah）、德博拉·多尔蒂（Deborah Dougherty）、保罗·埃文斯（Paul Evans）、查尔斯·盖洛尼克（Charles Galunic）、安娜·格兰德尼（Anna Grandori）、艾梅·希尼（Aime Heene）、保罗·赫斯契（Paul Hirsch）、马特简·霍格韦根（Martijn Hoogewwegen）、威曼·赫尔辛克（Wim Hulsink）、马克·哈根斯（Marco Huygens）、多恩－简·凯姆（Dong-Jae Kim）、阿德－彼特·德曼（Ard-Pieter de Man）、亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）、拉德·莫拉特（Rudy Moenaert）、杰普·佩维（Jaap Pauwe），汉兹·彭宁斯（Hans Pennings）、斯基德·罗马尼（Sjoerd Romme）、罗恩·桑切斯（Ron Sanchez）、拉塞尔·赖特（Russel Wright）。另外，在由 Amos Tuck 学院和《组织科学》编辑部主办的超竞争与新的柔性形式的 Whittemore 会议上，与会者的富有洞察力和启发性的意见促使我对本书的框架和柔性形式的类型做了实证性修正。

我也要感谢威尔·格特森（Wil Geurtsen）和桑德拉·埃弗特斯（Sandra Everts）帮助我草拟复杂的图表，他们会设法理解我的不合规范的手稿和简略的草稿的涵义。另外，约翰·拉弗克斯（John Lafkas）对本书英文的润色大大提高了书稿的质量。他对本书立论的建议也是大有裨益的。我还要表达对牛津大学出版社的戴维·穆森（David Musson）的感激，他敦促我把出版此书列为优先考虑的事情，并且帮助我处理定稿中的困难的琐事。

最后，我要感谢我的妻子安娜（Anna），她是我为本书所做的努力过程中最密切的伙伴。在探索柔性形式的过程中，她不仅生下了我们的女儿莉莎（Liswa），而且努力营造充满“柔性”的家庭：当我埋头写作的时候，安娜和莉莎显示出丰富的“柔性”。我的许多周末和假期都用于写作本书。尽管如此，安娜仍然深思熟虑地促使我仔细考虑手头的工作，莉莎无意识地通过她的笑声、咯咯声和偶尔的哭声为我解除疲倦。如果没有她们的支持，这项工作是不可能完成的。

**亨克·傅博达**

**鹿特丹，1997 年 4 月**

# 目　录

前　言

第1章　导　论 …… 1
柔性概念存疑 …… 1
一种战略方法 …… 4
本书的结构 …… 6
本书的阅读者 …… 8

第2章　管理理论和组织理论的修正 …… 10
竞争变革的加速 …… 10
主流管理思想的变迁 …… 17
后现代管理观点 …… 24

第3章　柔性——后现代组织的特征 …… 28
针对战略意外的资产 …… 29
保持动态匹配 …… 41
对学习系统的思考能力 …… 49
激发企业家行为和促进创新 …… 58
理论张力：变革和保守 …… 67

第4章　把握柔性悖论：一个多维度的概念 …… 74
柔性定义探究 …… 75
动态控制的维度 …… 82
管理和组织设计面临的挑战：柔性的多维定义 …… 89

**第 5 章　管理性任务：培育柔性能力 …… 98**
柔性能力和专业惯例的比较 …… 99
能力发展过程中的管理角色：垂直管理、水平管理和意识管理 …… 103
柔性混合：柔性的类型 …… 107

**第 6 章　组织设计任务：降低组织壁垒 …… 112**
技术壁垒 …… 113
结构壁垒 …… 124
文化壁垒 …… 148

**第 7 章　解决柔性悖论：在各种竞争水平下的柔性 …… 169**
对竞争因素的分析 …… 171
分析竞争动力：环境动荡性的维度 …… 174
元柔性：匹配的管理过程 …… 181
柔性的战略框架 …… 186

**第 8 章　关于柔性公司 …… 191**
备选柔性形式的类型学 …… 193
企业家型企业的常规化：竞争水平的降低 …… 196
大型企业的复兴：竞争水平的增强 …… 200

**第 9 章　如何增强企业柔性：工具和技术 …… 205**
柔性审计和重新设计的方法 …… 206
定位：如何启动 …… 210
诊断：搜寻柔性差距 …… 213
转变：妥善安排变革轨迹 …… 218
FARSYS：柔性审计的自动化 …… 224
诊断的结果：在三个大公司验证 FAR 方法 …… 225

**第 10 章　探索未来的柔性公司：管理启示和理论内涵 …… 239**
加速复兴化过程：快速转型的轨迹 …… 240

设计柔性的多单位公司 …… 244
转型的双重轨迹 …… 251
建设柔性公司：结果同一性和管理选择 …… 254

**附录Ⅰ：FAR 方法的标准化问卷** …… **258**
**附录Ⅱ：多个案例的纵向研究的诊断性结果** …… **290**
**缩略词** …… **296**
**参考文献** …… **298**
**译后记** …… **317**

# 第1章

# 导　论

近几年来，理论界产生了大量教导管理者如何变得“前沿”“优秀”“创新”的冗词——但是真正能应用于组织实践的却很少。需要明确的是，有很多人宣称90年代即将迎来面貌焕然一新的非官僚组织，然而，这些新理念在转化为行动时，往往令人失望，甚至不可能付诸实践。

埃克尔斯和诺利亚（Eccles & Nohria，1992，p.1）

在过去的十年中，许多公司经历了大量的组织试验：组织扁平化与缩微化；业务流程再造；非核心业务的分包与外包；构建多功能项目团队；员工授权；提高员工柔性（复合性技能工人）；扩展外部劳动力（临时工）；以柔性制造系统取代高度专业机械；开发多用途信息系统。

这些试验都强调一种新的“柔性公司”的出现，这已成为管理理论权威和实践者的共识（Handy，1995；Kanter，1994；Pasmore，1994；Peters，1987）。他们主张每个组织都需要柔性。传统官僚组织严重阻碍了组织对日益加速的竞争的反应。与此相反，在竞争环境中，柔性公司能够以适当和及时的方式对纷繁芜杂的变革做出反应。然而，这里有一个悬而未决的问题：上述试验是否相互联系，或者它们是否是改变当代公司的精确方法。

## 柔性概念存疑

柔性（flexibility）并非是一个崭新的概念。在二十多年前，斯蒂尔斯（Steers，1975）通过研究17种组织有效性，提出柔性是经常被提及的评价标准。尽管近来组织柔性已经引起研究人员、管理顾问和从业人员的充分

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com