



清华大学中国经济研究中心组织翻译

THE POWER OF
ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE

竞争性 组织设计

大 卫 · 纳 德 尔 / 著
迈 克 尔 · 塔 什 曼 / 著
孙春柳 王 红等译 宁向东 校

COMPETING
BY DESIGN

COMPETING BY DESIGN

COMPETING BY DESIGN



宁向东 夏冬林 主编

竞争性组织设计

COMPETING
BY DESIGN

大 卫 · 纳 德 尔 / 著
迈 克 尔 · 塔 什 曼

孙春柳 王 红 常 卓 译

宁向东 校

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争性组织设计 / (美) 纳德尔, (美) 塔什曼著;
孙春柳等译. —北京: 经济科学出版社, 2004.7

(卓越经理人之竞争性管理技术丛书)

书名原文: Competing by Design: The Power of Organizational Architecture

ISBN 7-5058-4284-6

I. 竞… II. ①纳…②塔…③高… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 057843 号

责任编辑: 龚 勋

责任校对: 董蔚挺

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

竞争性组织设计

大卫·纳德尔 著

迈克尔·塔什曼

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京天宇星印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

787×1092 16 开 17 印张 200000 字

2004 年 7 月第一版 2004 年 7 月第一次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 7-5058-4284-6/F·3560 定价: 29.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言

让我们先做几个简单的心算。

请粗略地估算一下，在过去的一年里你花了多少时间来思考和谈论竞争优势问题。记住要包括参加会议和研讨的时间、阅读和撰写备忘录的时间，以及理解消化各种报告和文章的时间——甚至可能还应该包括浏览书籍所花的时间。

现在，再试着回忆一下你在进行重组（reorganization）、再造（restructuring）、和重新设计（redesign）上所花费的时间——无论那些工作是源于上级的要求、还是源于你自己的决定。

最后，把两份东西放在一张报告卡上，从以下几个方面给自己打分：（1）在对组织进行再设计的工作中，有多少与寻找竞争优势直接相关；（2）组织再造工作的实施，有多少是着眼于别人可能仿效的环节；（3）在组织再造的工作中，有多少是你在接下来的12个月里不得不放弃、修正或改变的；（4）最初所设想达到的竞争目标，有多少最后能够真正实现。

除非你特别幸运或者因为你是一个训练有素的行家，否则，多数人实事求是地自我评价答案一定不尽如人意。这毫不奇怪，我们也是在对全世界不同行业多达 50 多个组织进行长达 40 多年的研究之后，才认识到组织设计是所有商业活动中最普遍、也是最经常被错误操作的一项。

我们相信，无论你是 CEO 还是部门主管，无论你是在谋求重新设计一个公司、还是重新构建一个工厂，这本书都能够给你以帮助。本书基于“组织架构”的概念。“组织架构”的力量可以被简要表述如下：根据特定的产品、技术、市场或生产流程来找寻竞争优势的传统做法已经太过陈旧，不可能找到竞争优势；竞争优势惟一真正可持续的源泉是组织的“架构”，通过组织架构来构建、协调组织内部的人和生产流程，以使组织具有独特的能力，并且，无论竞争环境如何发生变化，这种组织能力都能持久地处于最大化的状态。

按照这个总体蓝图，我们在本书中描述了如何成功地在组织的各个层次设计中，把组织架构的理论转化为实际的操作程序。本书介绍了与此相关的概念、程序和实际操作工具。在本书的所有篇章中，我们所介绍的理论都是经受过时间检验的，并且，我们在讲解理论的时候结合大量案例，注重理论联系实际。

1987 年，我们在合著的《战略组织设计》一书中首次提出了有关组织设计的方法，《战略组织设计》一书得到学术界和教育界的广泛承认。此后的 10 年中，我们一直在很多不同的环境中使用并修改相关的概念。我们已经在市场中测试了我们的观念，并且不断向实践学习。在我们的第一本书出版后的 10 年中，我们已经看到我们的思想和我们从实践中总结出来的理论被一个又一个的组织付诸实践。因此，虽然最初我们只是想对第一本书做些修订，但后来则变成雄心勃勃的努力，于是就形成了

这本《竞争性组织设计》。本书与原来的那本书已经大不相同了。《竞争性组织设计》不仅基于商业与管理的最新进展，而且也反映了经过多年实践检验与修正的概念。所以，同我们较早的那本书相比，这本书更注重读者的需要，我们希望为更广泛的读者提供帮助，包括那些不同类型组织的总裁和经理们。

致 谢

我们对组织设计诸多问题的思考深受几位学术导师的影响——哈佛商学院的保罗·劳伦斯和杰伊·洛尔施，南加利福尼亚大学的杰伊·加尔布雷思——他们对我们初期的工作给予了指导、激励和支持。此外，我们的许多观念，尤其是与实践紧密相关的部分，深深受益于我们的导师、同事和好朋友——埃德·劳德和汤姆·艾伦。我们真诚地感谢他们。

我们在组织架构、领导团队和变革方面的研究工作是建立在很多其他人的工作成果之上的。斯坦福大学的查尔斯·奥赖利和杰弗里·普费弗，在过去的20年里是我们非常好的朋友和同事，他们的观点遍布在我们的书里。在哥伦比亚大学，迈克曾受益于优秀的学生、教学参与者和同事。尤其是唐·汉布里克、乔尔·布罗克尼、鲁思·韦格曼、埃里克·亚伯拉罕森、舍恩·比奇勒、杰里·戴维斯、克里斯·阿曼杰、柯比·沃伦和丹伦·米勒在将我们的理论应用于实践方面提供了很大帮助。在访问 INSEAD 和麻省理工大学时，德博拉·安科纳、查利·加卢尼克、

马丁·加格鲁、里克·拉梅尔特和亨利·明茨伯格给了迈克很多重要的反馈意见。最后，安迪·范·德·文、戴维·慧顿、莱克斯·唐纳森、乔治·休伯促进了我们关于组织架构和管理变革方面研究工作的深度和广度开展。

有16年历史的Delta咨询公司一直是我们开发设计概念和工具的实验室。Delta的很多同事通过他们的工作为我们的设计提供了很多帮助，我们在这里无法完全表述。无论是过去还是现在我们一直很感谢戴维·布利斯、马克·格斯坦、里克·哈丁、迈克尔·基特森、特里·林普尔特、凯西·莫里斯、查克·雷宾、罗伯特·肖、玛里琳·肖沃斯、珍妮特·斯潘塞、罗塞利德·托里斯、埃莉斯·沃尔顿等同事。

尤其是玛里琳·肖沃斯、迈克尔·基特森、里克·哈丁、查克·雷宾，他们为本书首次使用的案例和概念的开发提供了大量的帮助。

最后，也是最重要的，要感谢我们的客户，多年来他们是我们学习过程的忠实伙伴。我们不可能在此将他们一一列出，但我们还是要提及一些对我们有特殊价值的个人和公司。

施乐公司的保罗·阿莱和比尔·比勒是我们大多数雄心勃勃的设计工作的合作者，促使我们不断地学习新的概念。保罗经常把施乐描述成Delta的实验室——事实也确实如此。

从一开始，AT&T就涉入了我们的工作。AT&T的很多管理人员尤其是鲍勃·艾伦一直在支持我们的工作。我们的客户，朗讯科技的比尔·马克斯、里奇·麦金和卡利·菲奥里纳也一直在支持我们。

十几年来，康宁一直是我们积极的合作者。尤其是杰米·霍顿、罗杰·阿克曼和后来的吉姆·里斯拜克为我们提供了巨大的帮助。

我们还要特别感谢GET、Kaiser Permanente 和 Citibank 的很多朋友作出的特殊贡献。

BOC 气体工业公司的 C.K. 周和他的同事帮助我们扩展了开发和实施全球性的矩阵型组织的工作。十多年来，格伦·布拉德利在 Ciba Geigy (现在的 Novartis) 帮助我们检验并拓展了我们有关组织架构的观念。我们还从亚历克斯·克劳尔、格伦·布拉德利、库尔特·休伯、尤·艾森洛尔、佩勒·尤尔克、迈克尔·雅各比和罗尔夫·迈耶等人身上学到了很多。我们感谢他们和 Ciba 的所有朋友，他们帮助在领导团队和管理变革的组织设计方面给予我们很多的帮助。

我们诚挚地感谢所有的共同工作过的客户，尤其是上面提到过的那些客户，感谢他们给予我们信任和与他们共同工作的机会。

最后，我们真诚的感谢我们的同事马克·纳德尔。最初我们只是想简单地重写 1987 年的一本书，马克·纳德尔的加入使我们有了更加雄心勃勃的目标，他为我们描述了一本更宽广的、更可行的一本新书，激励了我们。我们一次又一次地为他的将我们的观念和经验变成生动的文字的能力而惊喜。他在地方和商业出版社以及在报纸行业的管理经验使他成为我们这个项目的具有特殊价值的合作伙伴。谢谢，马克。

目录

序 言 / 1

致 谢 / 1

1 ►►.....

变革的蓝图

■ BOC 气体工业公司：唤醒有竞争力的巨人 / 1

导言 / 3

关键概念：组织架构 / 6

组织设计是管理的工具 / 9

为什么许多重新设计会失败 / 12

一种平衡的观点 / 14

BOC 气体工业公司的案例 / 17

2 ►►.....

画出组织关系图

■ 施乐公司——设计合适的组织结构 / 21

理解组织 / 23

作为管理工具的概念性模型	/	25
对组织的基本认识	/	26
相合性模型	/	28
作为转换过程的组织	/	32
相合性的概念	/	34
相合性假设	/	36
分析组织问题	/	38
再谈施乐	/	40

3 ►►.....

设计原理

Technicon: 实验室里的麻烦	/	43
导言	/	45
设计与相合性模型	/	46
关于基本术语的定义	/	48
再设计的时机	/	50
设计决策的类型	/	53
Technicon 公司的例子	/	56

4 ►►.....

基本的设计问题

HTP: 当组织各要素不再相合	/	59
导言	/	62
进行决策设计的方法	/	62
组织设计模型	/	64
重新审视 HTP	/	69

5 ►►.....

选择基本结构——战略分组

■ SMH Swatch——从混乱中创造秩序 / 71

导言 / 73

战略性分组的基本形式 / 74

各种分组形式的优缺点 / 78

如何决定分组形式 / 81

分组与专业化 / 84

分组与组织中的政治 / 85

重新审视 Swatch / 86

6 ►►.....

协调工作——战略性联合

■ ABB——本土企业的全球联盟 / 89

对协调的需要 / 91

各种不同的工作相互依赖性 / 92

战略性联合的不同形式 / 96

结构联合决策 / 103

通过程序与系统进行联合 / 106

支持管理程序 / 108

后勤与直线 / 110

非正式的联合程序 / 113

重新审视 ABB / 115

7 ►►.....

企业层面的设计

☞ 施乐在 1992：建立公司的新架构 / 119

企业架构的模式 / 121

集中和杠杆 / 124

有关集中和杠杆的设计 / 126

战略联盟：超越组织边界的设计 / 134

设计有效的联盟 / 136

康宁为成功所描绘的蓝图 / 139

再谈施乐 / 140

8 ►►.....

运作层面的设计

☞ 康宁公司：为了高效业绩进行设计 / 143

导言 / 145

变革的根源 / 147

新型设计方法 / 148

Blacksburg：高效运作系统的实践 / 151

高效运作系统与业绩 / 158

流程再造 / 161

总结 / 165

9 ►►.....

设计过程

☞ 恺撒计划北加利福尼亚分部——一次

广泛的重新设计	/	167
导言	/	170
按照顺序进行设计决策	/	171
战略设计框架	/	173
战略设计的十个步骤	/	175
总结	/	185

10 ►►.....

实施新设计

通用汽车——设计引来的灾祸	/	188
导言	/	190
组织变革的基础	/	192
变革中所固有的问题	/	194
形成政治动态体系	/	195
激励建设性行为	/	198
转型期管理	/	201
计划实施与文化	/	203
价值、信仰和规范	/	205
文化和业绩	/	207
实施过程中的关键任务	/	209
回顾通用汽车案例	/	210

11 ►►.....

掌握重新设计的时机

再设计的根源	/	216
再设计的成本	/	227

1

变革的蓝图

☞ BOC 气体工业公司：

唤醒有竞争力的巨人

一个多世纪以来，英国大型综合公司 BOC 集团的气体工业公司，一直是大英帝国工业化进程中的重要一员。它拥有 35000 名员工，分布在全球 15 个国家，制造并运送氧气、氮气、氦气和其他各种气体工业，用以制造包括轮胎、食品和微芯片在内的各种产品。

在 1993 年之前，气体工业公司的业绩一直称不上引人注目，只算得上稳定。直到一位 C.K. 周先生被提拔为公司的领导者，才打破了这个老牌英国企业的传统。C.K. 周原来是气体工业公司香港分公司的总裁，是一位敢作敢为的企业家。他深信气体工业公

司这个老迈的巨人在 20 世纪晚期正在逐渐丧失竞争优势。

当 C.K. 周进驻了位于伦敦郊外的公司总部、并着手调查了公司的全球业务之后，他的忧虑更加加深。他发现这是一个拒绝新思想、只关注公司内部需要、不顾顾客需要的组织，并且这个组织的现有格局（见图 1-1）还使得不鼓励合作的地域思想根深蒂固。虽然公司的运作还没有迫在眉睫的危机，但它的业绩明显不佳。公司不求上进，只满足于现有业务。C.K. 周感到，在市场和技術都不断变化的商业世界里，上述这些问题不解决，将很快会演变为危机。

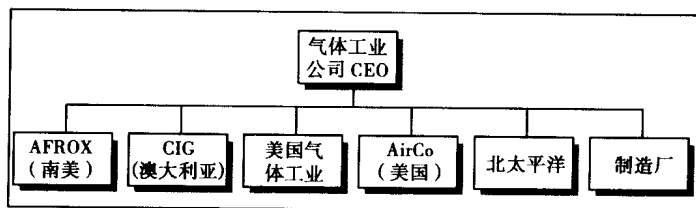


图 1-1 BOC（重组前）

首先，气体工业公司开发新技术的速度非常缓慢，而新技术在整个公司内部的传播速度甚至更为缓慢。比如，在澳大利亚分公司中开发出来的新生产程序或交货程序，可能需要很多年才能运用到其他分公司的业务中去。而与此同时，竞争对手却在仿效澳大利亚分公司的新技术并加以运用，从而获得在澳大利亚之外超越气体工业公司各分公司的业绩，获得竞争优势。

其次，从历史上看，气体工业行业一直是一个非常本地化的行业。比如说，气体工业公司的工厂通常设在钢铁厂旁边，客户很少拥有国际业务。但到了 20 世纪 90 年代初，这种局面发生了变化。诸如英特尔公司和 IBM 之类的大型芯片制

造商，对在不同国家与 BOC 的不同分支机构分别打交道感到了厌烦，他们希望理顺关系，与 BOC 公司只签订一个合同就可以解决所有的采购问题。如果做不到这一点，他们更愿意寻找其他的合作伙伴。

确信公司不良业绩的根源在于基本的组织问题，C.K. 周组织了一个由资深管理人员构成的团队，然后来到伦敦郊区一个古老的村庄里，封闭起来寻求对策。他们在那里花了好几天时间来研究解决公司的问题，苦心推敲各种未来的前景。他们认为，为了能够在本地及全球市场上真正具有竞争力，BOC 必须要通过加强创新和加强服务成为工业气体行业最具“客户导向”的公司，而这种加强创新和服务的工作必须要来源于公司全球员工的共同努力。

刚开始，这个管理团队的成员十分兴奋，可是当他们将宏伟蓝图与气体工业公司的现实情况放在一起对照，想到气体工业公司内部那种自鸣得意、不思进取、岌岌可危的种种情形时，这些人感到痛苦与失望。在现实的 BOC 公司中，既没有技术上的创新，也没有客户导向，公司更没有从全球化的角度来思考问题或是采取行动。

他们面临的挑战很清楚：为了实现他们的战略构想，他们必须彻底地对公司的各个方面进行重新设计。

导 言

无疑，在以上关于 BOC 气体工业公司的案例中蕴涵了现代企业的目标就是追求竞争优势这样一个道理。不过，经商的人都知道：在今天的商业环境中，企业追求竞争优势比以往要困难得多——而且今后还将更加艰难。

一方面，每一个工业和商业部门的竞争都空前激烈。技术