



科文图书

美国心理学会获奖图书

上海浦东企业改革研究所 推荐

组织变革

理论和实践

ORGANIZATION CHANGE

—Theory and Practice

[美] 哥伦比亚大学教授——普华永道资深顾问
W·沃纳·伯克 (W.Warner Burke) 著

组织变革

ORGANIZATION CHANGE

理论和实践

“伯克将现有的组织变革理论与实际案例应用有机地结合了起来，同时他也巧妙地将自己对于抽象事物的爱好与四十多年来在大型组织变革方面的个人实践经验结合起来。这本书无疑是一位大师在他职业生涯的顶峰之作。”

——美国心理学会心理顾问和前执行官 里奥纳多·D·古德斯坦

该书全面介绍了组织变革的概念、发展、理论与操作各个方面，是一部全面系统地介绍组织变革的好书，对目前国内很多组织正在面临的组织变革极具指导意义。

——北京大学光华管理学院 张一弛

《追求卓越》和《基业长青》从众多优秀企业入手，更多关注的是组织如何保持优势。《组织变革》关注的是组织对外界环境的适应性——即灵活问题。在这个变革的时代，灵活性无疑更为重要。我们要用变革应对变化，建立快速反应机制。

——中国管理科学院院士、复旦大学管理学院教授 张文贤

相对于外部环境的变化，组织本身的变革显然要慢得多。而这些环境总是处在变化之中，挑战着组织成立和发展时对于持续的假定。我们这个时代比以往任何时代都更需要深入了解如何理解、领导、管理和变革组织！

《组织变革：理论和实践》对目前已有的组织变革的理论和研究基础进行了总结，包括变革的本质和组织所经历的变革的各种类型。作者回顾了各种模型，包括新提出的伯克—利特温模型，并用案例对如何利用这些模型来对组织变革的有关事宜进行诊断进行了说明。伯克强调有计划的、革命性的而不是逐渐的、进化性的组织变革。他把理论研究与它们在组织变革中各个方面的应用有机地结合了起来。

这本书对于组织变革、组织心理学、产业心理学和组织行为学的学生和讲授MBA课程的教授们来说都极具参考价值。对于那些需要相关参考书进行组织分析的从业人员和咨询顾问来说，阅读本书也将有所裨益。

策划编辑：科文图书·单靖华

责任编辑：仰洁 张红兵

责任校对：王静

红十月工作室 RED OCTOBER STUDIO
TEL: 13901108614

ISBN 7-5045-4753-0



9 787504 547538 >



ISBN 7-5045-4753-0/F · 1005

定价：48.00元



科文图书

美国心理学会获奖图书

上海博导企业战略研究所 推荐

组织变革

理论和实践

ORGANIZATION CHANGE

——Theory and Practice

[美] 哥伦比亚大学教授——普华永道资深顾问
W·沃纳·伯克 (W. Warner Burke) 著
燕清联合 组织翻译

著作权合同登记号：图字 01-2004-4930 号

图书在版编目(CIP)数据

组织变革/(美)伯克著;燕清联合译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2004

书名原文: Organization Change

ISBN 7-5045-4753-0

I.组… II.①伯… ②燕… 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112806号

Organization Change: Theory and Practice, by W. Warner Burke

Copyright©2001 by Sage Publications, Inc.

Original published by Sage Publications, Inc.

All rights reserved

中文简体字版版权©2004科文(香港)出版有限公司

中国劳动社会保障出版社出版

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街208号三利大厦 邮政编码: 100011)

购书热线: 010-64203023

*

北京交通印务实业公司印刷 新华书店经销

787毫米×960毫米 16开本 18.5印张 279千字

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

定价: 48.00元

读者服务部电话: 010-64929211 发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

组织变革每时每刻都在发生。大部分组织方面的变革是无计划、逐步进行的。有计划的组织变革，特别是大规模的、影响整个系统的组织变革并不常见，至少不是每天都会发生。革命性的变革——能产生全新的组织，能导致战略、领导和文化改变的重大组织革新——的确很稀少。多数组织变革是进化性的。计划性的相对非计划性的、革命性的相对进化性的，双方的区别表达的正是本书的核心主题。本书一开始作者就明确地指出，将把重点放在计划性的和革命性的变革上。

着重于此的原因是基于目前对组织变革进行更深入了解的明显需求。这一需求是基于组织执行其职能的外部环境导致的现在以及未来的趋势。不同于几十年前的情况，现在外部环境的变化比组织本身的变革快得多。今天的组织扮演着追逐者的角色，当然未来更是如此。例如资本市场（见第1章）无疑比依附于他们的商业组织变化得更快，而且，商业组织尤其不能持续和以前一样长的时间。所以，关于如何了解、领导、管理，特别是组织变革的知识，我们需要比以前知道得更多。这正是本书的目的。

为了更深入地了解组织，另一个特征非常重要。组织的创立和发展是基于对连续的假设：持续生存并持续经营。外部环境，虽然总是持续地“在那儿”，却和组织持续意义不同。组织外部环境中的各种因素和力量是不持续的，不能完美地适用于同一个模型，它们不是相互依赖的、自我平衡的、线性的，或高度可预测的。外部环境的力量可导致破坏，但也可引起创造。这一持续与非持续的论题始终贯穿本书并与组织理论类似；本书和文章的主体部分主要讲的是连续和稳定，而不是非连续和变化。编写这本书的资料必须来自那些非传统的材料。

第一，像书中特别提到的那样，组织原理是有关连续和稳定的。所以我们必须孜孜不倦地搜索有关组织变革的理论。这样的理论是存在的并且其中大部分已被此书引用。除了理论以外，我同样倚赖那些组织变革理论中的模型。模型是重要的，因为他们使理论联系实际。事实上，在本书的12个章节中有四个用到了这些模型。

我们获取知识和帮助的第二种潜在来源是商业图书，那些值得信赖的富有经验的专业人士所著的书，例如彼得斯（Peters）和沃特曼（Waterman，1982）及他们

的畅销书《追求卓越》(*In Search of Excellence*)以及近期的柯林斯(Collins)和波拉斯(Porras, 1994)所著的《基业长青》(*Built to Last*),这些作品主要关注那些在组织方面取得成功的典范。这就是我们要学习、模仿、跟随的。这些作者从那些具有代表性的组织中总结出结论,有时甚至得出有关他们该如何领导和管理的原则。彼得斯和沃特曼有八条这样的原则:例如,“各人自扫门前雪”(“stick to your knitting”)。柯林斯和波拉斯则强调文化在促进连续和稳定方面的力量。这里的问题是使用大众的、实际的组织案例作为得出原则结论的基础来源,迟早——在今天这个问题上显得尤为紧迫——目前能用于研究和示例的组织将不再适用,因为事物总在不断地变化着。这些具有代表性的组织或许已陷入不良时期,或已被收购——或许更糟,这些会在第11章提到,因此,这些原则变得过时了,不再有意义,即使他们曾经有意义的话,也将很快被遗忘。“各人自扫门前雪”很可能与今日的商业行为相悖。事实上,在近期的一篇文章中,彼得斯“承认”在1982年的书中有许多结论是源于猜想和主张而并非严格地基于资料。

第三种潜在资料来自用显而易见且通常很简单的格言来说教的“故事”书。这种书讲述一个故事,或是基于暗喻的手法,或是用寓言的形式。《谁动了我的奶酪》(*Who Moved My Cheese*, Johnson, 1998)便是近期的一本畅销书。这样的书读起来容易并且往往是有趣的。作者想让我们记住某句格言时,那么故事便是达到这一效果的很好的方法。这些书往往卖得很好。不幸的是,他们趋向于过度简化他们讲述的理论。不管它会多么地吸引人,相对于一个简单的故事教给我们的,我们必须知道的关于组织变革的知识要复杂得多。

所以这本书的原始资料通常来自那些被人们所接受的有关组织理论一类的著作——组织心理学、组织和管理理论,以及组织行为学——但这些并非全部。生命科学可以教给我们许多有关变革的东西,事实上它已成为组织理论中一种新近的趋势。甚至不赶时髦的《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)最近也发表了一篇由伯纳博尔(Bonabeau)和迈耶尔(Meyer, 2001)写的关于“群集智能(swarm intelligence)”的文章。像作者总结的那样,蚂蚁们灵活的、精力充沛的,以及自我组织的行为可以应用于商业经营的某些方面并能使效率大幅提高。这本书在这个领域主要的资料来源是卡普拉(Capra, 1996)创作的《生命网络》(*The Web of Life*)。

其他资料还包括混沌理论、非线性复杂系统理论,以及其他一些看起来不着边际但实际上高度相关的领域内的著作,像格拉德维尔(Gladwell, 2000)的《引爆流行》(*The Tipping Point*)。这些和其他主要资料的注释参考书目见附录。

关于这本书特性的最后一点是:尝试在某种程度上把理论和实践合二为一。在第1章划定范围及在第2章提供背景及历史后,第3~7章更多的是关于理论研究的内容,而第8~12章则更多地讲述应用和实践的问题。

第 1 章 组织变革的再思考	1
有计划的组织变革的矛盾	2
进行组织变革的理由	3
公司变革	3
政府机构变革	6
高等教育机构和非营利性组织变革	6
结论	8
个人的声明和观点	8
选择比喻	9
选择理论	10
组织变革的类型	10
组织变革水平	11
组织变革如何发生	12
组织变革的内容和过程	12
组织模型	13
选择组织模型	13
组织变革应该以数据为基础并进行评估	14
有计划的组织变革需要领导	14
有计划的组织变革是复杂的	15
结论	16
最后的请求	16
第 2 章 组织变革简史	17
科学管理	18
霍桑研究	20
产业心理学	23
调研反馈	25

	敏感性训练	27
	社会技术系统	28
	组织发展	30
	管理方格和组织发展	32
	高压政策及对抗	34
	管理咨询	35
	小结	37
第 3 章	组织和组织变革的理论基础	39
	开放系统理论	39
	开放系统的特征	41
	组织变革是系统的	44
	组织变革的进一步理解	46
	卡普拉关于生命理解的三个标准	47
	组织和组织变革的含义	52
第 4 章	组织变革的性质	56
	革命性变革	57
	进化性变革	60
	革命性变革: 个案举例	62
	进化性变革: 个案举例	65
	评估和评定的工具	68
	公司股东的数据总结	72
	结论	72
	小结	73
第 5 章	组织变革层次: 个体、群体和更大的系统	75
	个体层次上的组织变革	76
	个人对组织变革的反应	83
	在群体层次上的组织变革	88
	团队对组织变革的反应	93
	更大系统层面的组织变革	95
	系统对组织变革的反应	101
	小结	103
第 6 章	组织变革: 理论和研究	106

组织变革研究的回顾	106
研究与理论的新方法	111
从“常规”科学研究中转移出来	111
波拉斯及其同事的组织变革研究理论	113
组织模型	115
组织变革理论	117
关于组织变革和研究的当代思考	123
小结	124
第7章 理解组织变革的概念模型	126
内容：变革什么	126
过程：如何变革——一个理论框架	129
过程：怎样变革——实践框架	132
有关组织变革的迷你理论	137
侧重个人	137
侧重团体	139
侧重更大的系统	141
概述	144
组织战略变革的内容和过程	146
在人类系统实现变革的战略	147
小结	151
第8章 理解组织以及领导和管理变革的综合模型	153
什么是组织模型	154
为什么使用组织模型	155
组织模型和组织变革	156
韦斯伯的六盒模型	158
纳德勒—图什曼一致模型	160
迪奇的技术、行政、文化（TPC）框架	165
三个模型的比较	168
小结	169
第9章 组织成果和变革的伯克—利特温因果模型	170
背景	170
模型	173

	转变的和交互的部分.....	176
	证明模型的正确性.....	183
	外部环境的影响.....	183
	转变因素.....	184
	交互因素.....	185
	小结.....	188
第 10 章	伯克—利特温模型的应用	189
	案例 1: Dime Bancorp 公司.....	189
	案例 2: 英国广播公司 (BBC)	197
	小结	207
第 11 章	领导组织变革	208
	领导重要吗	209
	关于定义领导	210
	进一步的定义	211
	组织变革的阶段和领导者扮演的角色	215
	启动前阶段	215
	启动阶段	225
	启动后阶段: 进一步实施	228
	维持变革	233
	小结	237
第 12 章	组织变革: 流行、综合和未来需要	240
	引爆流行	240
	将“引爆流行”原则应用到有计划的组织变革中	245
	变革组织	249
	组织变革: 我们需要知道什么	253
	优先顺序	257
	小结	260
	附录: 补充读物.....	261
	参考文献.....	267

那些执行官、管理人员和行政人员们努力对组织进行重大变革，但显然，他们的大部分努力并没有奏效。我说的“重大变革”是要让这个机构朝另一个方向发展，要从根本上改变“我们做事的方式”，革新我们的组织结构即决策及责任的分配布局，还要向所有组织成员展现一个全新的未来前景。在合并和收购不断增长的世界里，有75%的案例都输在这点上[Burke & Biggart, 1997; 《合并的症结》(*How Mergers Go Wrong*)]。为了生存，特别是长远地生存，组织必须进行变革以适应各自的环境。典型的变革包括一些微调：建立一个新的销售管理系统；启动一个项目来提高产品或服务的质量；在不改变组织策略部署的前提下变革结构以提高机构的决策能力，因为策略部署是决策的基础。

本书会提供一些成功的组织变革的案例，但是，这些案例是一些不平常的例子。大部分的组织变革既不意义深远也不成功。组织的发展当然在发生，甚至非常频繁，而且卓有成效，但是大规模的、彻底的组织变革取得成效却是凤毛麟角，为什么会出现这种情况呢？

原因有很多，首先也是最重要的是，深层组织变革非常困难，特别是试图改变一个组织的文化；其次，找出变革的理由也是很费力的事，特别是在机构做得有声有色的时候。什么问题都没有，那么要解决什么呢？有一个看似矛盾却很正确的说法，就是当一个组织走上顶峰的时候就是它该开始忧虑的时候，并且是开始计划和引入重大变革的时候了；第三，我们对于怎样计划和实行组织变革的知识是有限的。这本书的主要目的就是试图修正这个局限，至少在一定程度上改变这种情况。我们先从一个基本问题说起。

关于组织变革，大家通常认为，我们所做的变革计划是分步骤或阶段的；第一步也许是通知组织成员进行变革的需要；第二步可能是启动一个最初的计划并逐步演化成一个大的变革规划，诸如此类。但是，实际的变革并不会按照既定的步骤发生，这是另一个矛盾之处。

有计划的组织变革的矛盾

一份 2001 年 6 月 1 日出版的报纸上有一则相关报道，它引用了联邦通讯委员会（Federal Communications Commission）负责人麦克·波威尔（Michael Powell）在提到新数码科技的转变时所说的一段话：“那将非常混乱，令人困惑，我们会面临很多错误，但我们不得不在那里开始。但是，那也将是一个创造性的过程，一个变革的过程”（《那不勒斯每日新闻》（*Naples Daily News*），2001，P6A）。说是革命的过程应该更准确些，无论如何，波威尔先生形象地描绘了变革的过程。

如上所述，当计划组织变革时，其过程通常是线性的，即第一步或第一阶段，然后是第二步、第三步，以此类推。虽然在变革实施过程中，伴随着这些步骤或阶段，也会出现一些尝试，但最终出现的还是线性的。实施过程是混乱的：事情没照着计划发展；人们用自己的方式行事，而不是按照计划进行；一些人抵制甚至破坏变革；一些原本支持或抵制该计划的人实际上表现得恰恰相反。简而言之，变革的结果无法预料。变革领导人通常会说些这样的话“我们每前进一步，就好似倒退了两步；总要进行一定的改进才能回到原来的轨道。”

假如变革的目标非常明确，领导人又愿意持续变革进程，假以时日，该过程可能在一定程度上按原定计划终止或者至少出现一种模式。但是这种有序性并非是在变革中的每个人都可以体会得到的。在事情最繁忙时，组织里那些感觉其杂乱无章的人一直会问“谁负责这里？”图 1.1 试着描述了这种打乱计划的过程同时也显示了一种紧急模式的可能性。这些圈大小不一样，因为不可预料的结果都不一样。应该指出，除非在开始就有明确的变革目标，除非对该目标有一定程度的认知和所有权，否则我们对该变革过程的这个描述并不适用。

组织变革怎么发生，特别是有计划的组织变革，这是本书的主题。

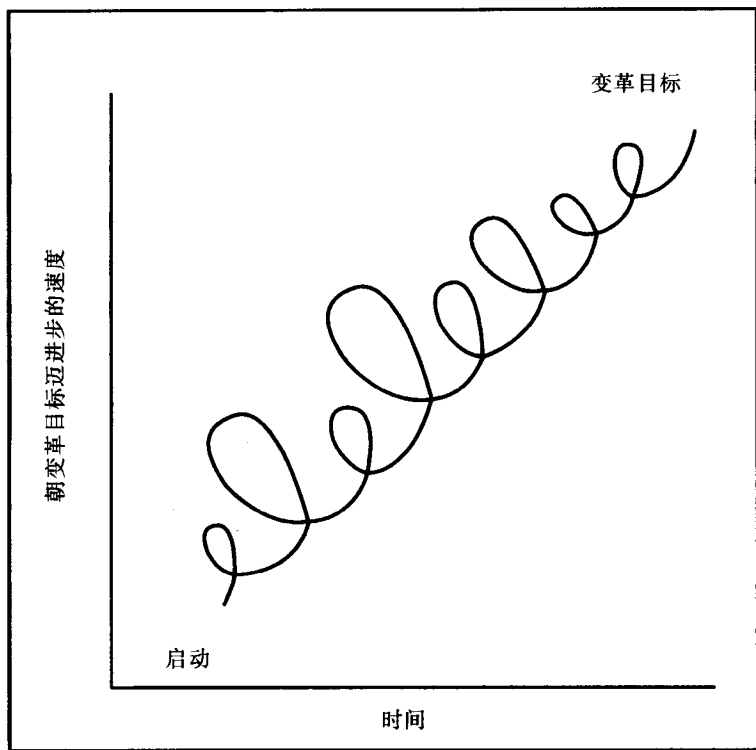


图 1.1 组织变革的非线性描述

对组织需要变革的设想已经做了论述。现在我将通过提出变革的理由来详细解释这一设想。然后我将表明及解释自己关于组织变革的观点。这些观点就是这本书的概要，或者“主要内容”。更值得一提的是，这些观点还表明了关于变革，我认为哪些是重要的，当然这不是评论性质的。所以在文章开始，我先声明，虽然我已经点明了重点，但是我希望广大读者可以继续对全书加以了解。

进行组织变革的理由

公司变革

关于这部分，我最初的源泉是来自麦肯锡（McKinsey）的两位咨

询人员,福斯特(Foster)和卡普兰(Kaplan)最近所著的书《创造性破坏》(*Creative Destruction*)(2001)。与像《追求卓越》(Peters和Waterman, 1982)以及《基业长青》(Collins和Porras, 1994)这种畅销商业书籍相比,福斯特和卡普兰历经36年,引用了来自15种不同行业的1000个公司的资料来证明我们现在处于一个“不连续时代(age of discontinuity)”,就如德鲁克(Drucker, 1969)早期预言的那样。

考虑福斯特和卡普兰(2001)提出的下列观点。第一份福布斯(Forbes)100强公司排名形成于1917年。1987年福布斯再次发表其独创的排名。在1987年,初始的100家中的61家已不复存在,仍存在的39家公司中也只有18家还在百强之列,例如杜邦(DuPont)、通用电气(General Electric)、柯达(Kodak)、通用汽车(General Motors)、福特(Ford)以及宝洁(Procter & Gamble)。按福斯特和卡普兰所说,这些公司虽然幸存但是业绩不好。这些公司从1917—1987年对其投资者的长期收益回报并不是很突出:比整个市场低20%。现在,只有通用电气的业绩在平均水平之上。

其次,福斯特和卡普兰(2001)还提到标准普尔500(the Standard & Poor's 500)。1957年的500家与1998年的相比,只有74家还存在,而且这74家中仅有12家超过标准普尔指数本身。而且,“如果今天的标准普尔指数仅由1957年它形成时排名中的那些公司组成,那么标准普尔指数的整体业绩将比它的实际业绩每年低20%”(Foster & Kaplan, 2001, p.8)。作者后来问,为什么如此多的公司不存在了,为什么那些仍存在的少数公司的业绩大多处在平均水平之下呢?

如福斯特和卡普兰开篇所说,部分是由于变革的步调所致。在1917年,变革的步伐确实比今天慢得多。那个时期,直到20世纪二三十年代,即使出现经济大萧条时期的巨大经济变化,公司的营业额每年只上升1.5%(按标准普尔)。一个当时在排名名单上的新公司有望持续65年不用改变。正如德鲁克指出的:那时,变革不是最受关注的,连续性才是目标和做事的方式。那时的游戏规则是纵向融合,也就是说从原材料到分销再到客户,尽可能的拥有最多的生产线。但在1998年,“500强的营业额比率接近10%,表明名单上公司的平均寿命是10年而不是65年!”(Foster & Kaplan, 2001.9.11)。时代已经改变,我们现

在生活在一个公司非连续性的时代，而不是连续性的时代。

福斯特和卡普兰提出的关于公司生存与合作的更多答案可在公司的外部环境中找到。任何一家公司的外部环境都包含无数个因素——举例来说，客户、综合经济环境、不断变化的人口分布和政府规定——其中最有力的因素或力量，尤其是那些已经被公认的因素，叫做金融市场（Capital markets）。金融市场是“非正式的累积”，不像公司那样有着高度规范的组织结构。它包括买方、卖方和其他影响经济交易的人。这些人可以是银行信贷官员、投资银行家、经纪人、股票分析家、风险投资者（那些常帮助创立公司的人）和其他任何有钱投资的人。虽然这些人行动不一致，但他们决定了你的业务、公司和你对公司前景的预测是否值得投资。你的公司是否值得冒险贷款百万、购买1 000股份或冒险投资另一桩生意？因此，它是买卖双方的非正式积累构成了组织外部环境的重要决定力量，决定着组织能否长期生存和成功。这个世界从整体上讲是商业与商业的舞台，公司由于市场不可预测的现象或生存或消亡。福斯特和卡普兰所说的就是市场的变化比公司的变化快得多。前者在非连续性而不是连续性的基础上清除业绩不佳者，奖励创新与创造，鼓励新的企业进入市场。

再进一步阐述市场力量决定公司命运之前，我们应暂停下来，讲讲其中最重要的东西以免忽略了基本原则。最后是公司外部环境中的客户决定任何一桩生意的成功与否。到底有没有人购买我们的产品和服务呢？

我儿子布莱恩（Brian）11岁时已经收集了大量的棒球卡，当我问他为什么这样做时，他迅速回答说他的收集是一种投资。他告诉我，他买的这些卡片几年后会值更多的钱。我认为这是个适于教学的时刻。所以我向他耐心地解释，只有当别人向他购买这些卡片时，他的投资才会有收益，但是他的反应是：“爸爸，我认为你并非真的明白！”很显然，他在这些卡片上倾注了很大的心理投资。

因此，消费者才是金融市场应关注的对象。是否有人会买这些物品，为这些服务付费，而且在可见的将来一直都会这样做？

福斯特和卡普兰（2001）的主要观点是金融市场的发展速度超过了公司的发展速度，它们变革的比率也相当不同，它们长期生存的基本设想正好相反：金融市场的非连续性和公司的连续性。为了公司的生存和

成功,福斯特和卡普兰提出公司必须放弃连续性的假设。像他们所称的那样,公司必须明白并且冷静对待。

“文化禁闭”即无力改变公司文化,即使在清晰的市场威胁面前——这解释了为什么公司难以回应市场信息。文化禁闭源于公司隐藏结构的逐渐僵化,做决定的能力、控制体制及思维模式的固定化。这会使公司的创新能力和操作能力受挫,公司的前途也不太乐观。此外,它标志着公司开始由辉煌走向萧条。

政府机构变革

政府机构现在也不得不处理好它们外部环境的变化。以美国航空航天局(NASA)为例,它的外部环境即使不比公司外部环境更复杂,也是差不多复杂的。除了日常事务,NASA一般还要和公众打交道,要应付美国国会、总统和他的行政部门、承造者和卖主以及顾问、科学团体,还有那些一直监视着纳税人的钱如何被使用的各种监督机构。丹尼尔·戈丁(Daniel Goldin)在NASA做过十多年的管理者,作为一名变革的领导者,他对政府机关产生了重大影响。他的“更快、更好、更省”的信条已经渗透到了机构中,戈丁非常清楚他和NASA在为谁服务:透过民意代表如总统和国会为人民服务。他对于NASA所面临的外部环境这一重要方面的反应,在“更快,更好,更省”的口号下,推动了并将一直推动着联邦机构的变革。

从州这一层面来看,俄亥俄州(Ohio)是一个重大变革的典型范例,此次变革由该州州长推动,期望可以效率更高、更好地满足该州人民的需要。几个独立的机关已经合并成了一个由大约4000名员工组成的更大的机关。最近有一个合并的机关名叫“俄亥俄州工作和家庭服务部”,它不但负责帮助那些需要帮助的家庭,特别是那些依靠福利和孩子需要特殊照顾的家庭,也有责任通过失业支持、培训和改进来帮助俄亥俄州的失业者。随着联邦税收被“委托”给各个州用于行政和服务,这些政府机关不得不进行重大变革。

高等教育机构和非营利性组织变革

高等教育机构不再仅仅是非营利性部门。凤凰城大学(The Uni-

iversity of Phoenix) 就是一个盈利性的公司且据说经营得很好。即使他们在凤凰城有一座很大很漂亮的校园, 而且也有教室, 但是他们还是偏爱远程教学。他们比其他竞争对手的收费高得多, 但是他们对顾客的便利和服务非常关注。这种新近进入世界教育的事物已经引起了争议并使人们对许多大学的长期生存问题提出质疑, 尤其是在技术方面是否会被绊住脚。而且随着学费的增长, 许多大学和学院可能逐渐开始使他们适应市场的要求, 所以即使是包括世界上一些最老的、最传统的组织的高等教育, 其外部环境也在变化着。除非大学和学院能够适应, 否则他们的传统便不可能持续下去, 至少不能像过去几个世纪以来一样。

关于非营利性组织所处的变化着的世界, 来考虑一下 A·K·莱斯研究院 (A.K.Rice Institute, AKRI) 的例子。这个研究院由一些心理学家、精神病专家和相关领域内的教授在华盛顿建立, 他们对人类关系模式、群体动力学训练以及教育很感兴趣, 它由英国塔维斯道克研究院 (Tavistock Institute) 发展而来, 在美国建立时取名叫 A·肯尼斯·莱斯, 因为正是他把这种教育模式的方法和理论带到大西洋的这一边。从 1965 年直到最近, AKRI 稳步发展, 在全美各个地区都建立了与总部联系在一起的分支机构。AKRI 既是一个成员组织, 又是个教育机构, 全年举行全国和地方的会议 (研究实验团体)。AKRI 的合格成员将成为这些教育会议的工作人员。

针对这家组织与它的外部环境的案例可能提出的重要的观点是, AKRI 没有充分接触它的外部世界。这归因于这家组织的成员工作的愿望, 当然, 作为会议的工作人员可以赚钱及处理成员的其他一些事宜, 比如我们的回报会是什么, 谁被选上, 为什么会被选上? 这些问题已经非常严重, 没有被选中或选中的次数不够的成员通常会生气, 甚至愤怒。他们会怪罪总部, 认为其做决定的过程过分严格和有限。有趣的是, 会议的一个最令人激动的过程——根据经验把职权、领导、个人/集体间的相互关系以及集体的力量作为一个整体来学习——这成为成员和委员会用来改造 AKRI 自身的模式。换句话说, 学院存在的工作通常没人做, 因为“更吸引人的”工作方式会议学习过程, 而这和代表 AKRI 完成工作和实现目标正好相反。与代表权威的 AKRI 对抗, 比枯燥的耗费时间的委员会工作更有趣。