

牛津大学版

水平组织

The Horizontal Organization

一种简约有效、最具竞争力的组织模式

[美] 弗兰克·奥斯特罗夫 / 著

陶宇辰 / 译



彼得·杜拉克说

企业组织必须变革

彼得·圣吉说

企业必须适应不断变革的未来环境

罗莎贝恩·莫斯·坎特说

未来的组织结构形式应从垂直向水平转变

海南出版社
三环出版社

水 平 组 织 的 核 心 理 念

围绕核心流程进行组织 确立并传递价值主张
为客户创造最大的价值 让员工学习更多技能



一个组织如果只保持今天的眼光
必将丧失对未来的适应力
一个组织如果只停留在垂直结构
必将落后于它所处的时代

ISBN 7-80700-083-X



9 787807 000839 >

ISBN 7-80700-083-X/F · 16

定价：35.00 元

陈列类别◇财经管理

THE HORIZONTAL
ORGANIZATION

水平组织

一种简约有效、最具竞争力的组织模式

[美] 弗兰克·奥斯特罗夫 / 著

陶宇辰 / 译

海南出版社 三环出版社

The Horizontal Organization

by Frank Ostroff

Copyright © 1999 by Frank Ostroff

This translation of *The Horizontal Organization* originally published in English in 1999 is published by arrangement with Oxford University Press, Inc.

中文简体字版权 © 2005 海南出版社

本书由牛津大学出版社授权出版, 译自该社 1999 年的英文版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2002-102 号

图书在版编目(CIP)数据

水平组织 / [美] 奥斯特罗夫 (Ostroff, F.) 著; 陶宇辰 译; 一海口: 海南出版社, 三环出版社, 2006.5

书名原文: *The Horizontal Organization*

ISBN 7-80700-083-x

I. 水... II. ①奥... ②陶... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 097936 号

水平组织

作 者: [美] 奥斯特罗夫 (Ostroff, F.)

译 者: 陶宇辰

责任编辑: 柯祥河

特约编辑: 屠敏珠

装帧设计: 第三工作室

责任印制: 李 兵

印刷装订: 北京市朝阳区小红门印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 三环出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 200 千

印 数: 1-6000 册

书 号: ISBN 7-80700-083-X/F · 16

定 价: 35.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

传

统的垂直组织,是以职能为核心的组织结构,将工作分割成片段,部门之间各自为政的组织架构形成僵化体系。其弊端主要表现在:各部门过于强调单一的、独立的基本职能,忽视各个职能间的关系,常常会因为追求职能目标而看不到全局的整体利益,不能为未来的高层管理人员提供训练的机会。水平组织是从以职能管理为核心的垂直结构向以过程为导向的水平结构转变的一种组织模式。其优点表现在:以核心流程为基础,确立并传递价值主张,将目标放在满足客户需求、为客户创造最大价值上。

国

际著名的科尔尼咨询公司的合伙人奥斯特罗夫在本书中首先阐述了垂直组织存在的种种弊端,然后通过对通用电气、摩托罗拉、福特汽车等大公司成功运用水平组织理念的案例的分析,详细探讨了水平组织的具体做法,其中包括水平组织结构的设计、构建和运作,以及企业推动水平组织时应注意的事项;通过对巴克雷银行住房财务部的分析,强烈驳斥了大多数企业中以职能分类的垂直定向;通过对施乐、职业安全与健康管理局的研究,详细说明了水平组织的细微差别。阅读本书,不仅可以了解到水平组织的构建原则和核心理念,而且还有助于提高组织绩效。



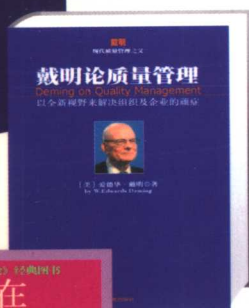
销售咨询◇(010) 84966015-88
责任编辑◇柯祥河
装帧设计◇邱小强
主页链接◇www.hnbook.com

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



弗兰克·奥斯特罗夫

弗兰克·奥斯特罗夫，高级管理顾问，国际著名的科尔尼咨询公司的合伙人，不仅是水平组织理念的主要推动者之一，同时还是《财富》、《商业周刊》和《金融时报》的主要撰稿人，常在大型研讨会演讲，在商学院授课。



从垂直向水平转变

垂直组织存在过分关注公司政策和目标的完成，自上而下经过多个层次和部门之后会丢失重要信息，以及拆分组织整体绩效目标等缺陷，已不能再满足不同的商业需求和适应当今世界所要求的竞争、技术和劳动力环境。

水平组织的优势主要在于围绕交叉职能核心流程进行组织，任用负责整个核心流程的负责人和管理者，使团队成为组织设计和实施的基石，与客户和供应商融为一体，建立一种开放、合作、协调的企业文化。

水平组织十二原则

1. 围绕核心流程进行组织。
2. 任用负责整个核心流程的管理者。
3. 使团队成为组织设计和实施的基石。
4. 减少不增值的工作或者授予队员权力，做出决策，削弱垂直组织。
5. 与客户和供应商融为一体。
6. 授权于人。
7. 把价值主张传递给顾客。
8. 加强员工多种能力的培养。
9. 促进多技能化，提高创造性思维能力以及灵活应对新挑战的能力。
10. 将职能部门重新设计，与核心流程小组合作。
11. 衡量流程终端的价值目标、顾客满意度、雇员满意度以及财政税收。
12. 建立一种开放、合作、协调的企业文化。

前 言

多年以前我就开始着手写这本书，当时是带着“未来的组织究竟是什么样子”这个问题开始的。我曾经做过许多大型组织的顾问，这些组织要面对瞬息万变的世界。如果有一种组织形式可以辅助大型组织成功地应对各种变化，那这种组织形式是什么样的呢？我的答案正是现在被我称为“水平组织”的这种模式。近年来，这种组织模式被应用于各类公司和组织中并取得了惊人的业绩。本书将对这个全新概念进行详尽的论述，以下是本书内容背景的概述：

几乎所有的公司和组织都把为客户提供有价值的东西视为己任。这种东西可能是产品也可能是服务，而顾客就是这些产品或者服务的购买者。当然有一些组织——如政府机构——也可能提供有价值的东西给顾客，而顾客却不直接付费。但是这些组织的顾客却不比那些购买商业公司产品的顾客少。很显然，不管是什么样的顾客，如果组织为其提供了最大化的价值，那么这样的组织将占尽先机。水平组织结构就是为组织设计了这样一个模式，赋予其可以为顾客提供这种价值的完备手段。

因此，传递价值给顾客就是水平组织结构的核心内容。我和其他人称其为“传递价值主张”。深入到大多数组织核心流程的其实就是

提供有价值的东西。但是在今天的垂直型组织中，从事核心流程工作的人们几乎都是由被分解的职能聚合到一起的。例如，在不同的职能群体中有负责开发产品或服务的，有负责生产产品和服务的，还有负责营销的。这样的职能分解常常会阻碍传递有价值的事物。

水平型的组织结构是围绕着核心流程群体进行组织的。所有为一个核心流程而工作的人聚合成为一个群体，而这样的群体可以很容易地协调其内部力量以便为顾客创造最大化的价值。通过吸纳垂直型组织成员，该群体能赢得更多顾客的关注，这是垂直型组织远不能比拟的，该群体就是水平组织。

水平组织和近年来其他新兴的组织模式有何区别呢？由于吸收了已有管理理念中的一些内容，其中包括流程重组、单独授权和团队等，它比其他管理理念更完善、更全面。它超越了其他管理理念而为组织提供了一个全面的框架，这个框架将这些理念充分地运用到一个新的结构中，该结构已被证明是切实可行的。

水平组织是包治百病的灵丹妙药吗？当然不是！大多数情况下，传递价值的事业要求各种方法的组合才能实现。例如，在一些对技术经验要求很高的场合，水平组织的职能可能是有效的。我个人认为未来的组织更可能是一个混合体，它要通过利用各种管理手段来适应具体的挑战。而水平组织在为提高组织应对挑战的范围和能力，以及转变解决问题的能力等方面做出了重要的贡献。

我写此书的目的是帮助读者了解水平组织，了解它是怎样运作的，如何将其发展以及判断它在一个组织中的何处能充分发挥作用。

弗兰克·奥斯特罗夫

前 言

1

传递价值给顾客是水平组织的核心内容。

第一部分 水平组织理念

第一章 谁需要水平组织？

3

由于垂直组织存在过分关注公司政策和目标的完成，自上而下经过多个层次和部门之后会丢失重要信息，以及拆分组织整体绩效目标等缺陷，已不能再满足不同的商业需求和适应当今世界所要求的竞争、技术和劳动力环境。

水平组织则是一种使公司的核心竞争力达到顶峰的结构形式。其优势主要在于围绕交叉职能核心流程进行组织，任用负责整个核心流程的负责人和管理者，使团队成为组织设计和实施的基石，与客户和供应商融为一体，建立一种开放、合作、协调的企业文化。

第二章 每个水平组织都是独一无二的

25

福特汽车公司及美国职业安全与健康管理局做出的表率

福特汽车公司让其原来颇受诟病的维修服务业务起死回生，秘诀就是进行组织改革，将12000名服务人员，依四个核心流程重新编组。在进行变革时，福特确立了目标是提供“质量、速度和效率的顾客服务”。为达到这个目标，福特先确立客户服务部门的价值主张，那就是“第一次就正确、准时，在方便的地方修理顾客的爱车，并且价格有竞争力”。

美国职业安全与健康管理局为了解决其业务领域长期以来存在的问题，将其现场办公室重新设计成战略团队和反应团队。两个团队各有分工，同时具有交叉式的职能。其领导人保持着不间断的通讯联络，确保团队同时设定目标，把精力都集中到有效解决问题上。

第三章 水平不同于扁平

56

水平组织的与众不同的特征

没有哪两个水平组织都几乎一样，因为每个组织只传递独特的价值主张，但是，垂直组织没有的某些特征几乎存在于每一个水平组织中。

水平不同于扁平，更加扁平而不是完全扁平。水平组织在其创

建之初，试图解答未来的组织形式以及如何运转等问题。

第四章 水平组织授权于人

71

水平组织的核心过程小组的职能

每一组织的核心流程都是独一无二的，因为它们经过专门设计用于传递该组织的价值主张。

核心过程小组是每一个水平组织中最重要的一部分，可以使成千上万的团队在联合的方式下共同工作。奥斯特罗夫认为，不论一个企业组织有多大，基本的核心流程最多不应该超过五个，两个到三个核心流程是最常见的。

第二部分 水平组织运作

第五章 围绕一个核心流程进行组织

85

摩托罗拉空间和系统技术小组的供应链管理组织

过去，摩托罗拉的供应链管理流程非常复杂，在寻找供应商、招标、管理、质量控制的工作上，至少需要十二个部门的参与。在变革中，摩托罗拉打破了这种组织架构，将供应链管理变成一个水平核心流程，由一个团队负责，从而大大降低了原来的困扰。

第六章 组织水平化运作部门

98

萨里斯伯里的通用电气公司

该公司转变的核心是建立以雇员授权和设计效率为背景、按水平化组织起来的过程主导团队。团队把注意力集中在生产过程的一连串不同的部分上，通过改变先后秩序，迅速达到客户的要求。员工参加生存技能、团队发展、会议、人际和沟通课程学习，为他们提供了有效工作的基础和专业技能。

第七章 围绕销售和服务传递流程组织部门 110

巴克雷银行住房财务部

住房财务部在利用其独特的价值主张作为指导的同时，认识到结构必须跟随战略，于是将组织自始至终围绕抵押贷款的销售和服务传递流程以构建水平化模式。通过重新设计和构建，消除了大多数无附加价值的工作、整合工作流程以及通过授予低层决策权，等级制度在整个组织中变平了。

第八章 组建一家完全水平化的公司

124

施乐公司

为了摆脱职能型的、阻挠承担职责和责任的、自上而下的垂直

型安排，施乐公司采用了更为复杂的水平化设计，即构建了一种部分垂直、部分水平的混合型组织模式。这个模式保留了职能型结构的基本调查和营销模式，而实际产品的设计、研发、生产和销售却被设计成水平的、跨职能的商业群体。事实证明，水平组织理念基本上适合施乐公司并得到有效运用。

第三部分 水平组织构建

第九章 要掌握三个阶段

143

水平组织构建的三阶段：设定方向，规划设计，使方法制度化。

第十章 第一阶段——设定方向

158

你的组织需要进行好的内部配合，以便在竞争到来之前有所创新，不只是作出反应而已。

为了展望组织的未来，管理层必须确定果敢的延伸目标，然后清楚地描述实现那些目标意味着什么。

为所有利益相关者建立一条强劲的沟通线路，以便使每个人都
知道目标、全部的进度和真实的成功。

第十一章 第二阶段——规划设计

174

所有的水平组织图都有几个相同的重要特征，其中一些还是传统的垂直组织或官僚体系遗留下来的。即使在最小和最简单的核心流程小组也一定有管理者的责任。

除了少数几个例外，核心流程的复杂问题需要具备深厚的专业知识和成为自我开拓者的信心的高水平团队去解决。

第十二章 第三阶段——使方法制度化

192

信息是推动价值主张和授权于人把工作做得最好的不可缺少的“燃料”。

如果公司没有或不能提供正确的技术、资源和激励来提高工作和奖励员工的话，那么要求第一线工人承担额外的责任是没有道理的。

尾声 前方的路

214

变革努力本身和脱胎于旧组织的新组织必定受到全面的自上而上、自下而上和跨职能的约束。

译后记

219

THE HORIZONTAL ORGANIZATION

第一部分 水平组织理念