

美国大公司员工人手一册，10多年畅销不衰

公司政治是一套真正有效的控制系统，是公司生活的精髓

THE

ROPES TO

公

SKIP AND THE ROPES

司

TO

[美] 理查德·瑞提 (R. Richard Ritti) 著
史蒂夫·利维 (Steve Levy)

政

KNOW

治

(第6版)



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

THE
ROPES TO SKIP AND THE ROPES
TO KNOW

理查德·瑞提 著
史蒂夫·利维
侯东酌 韩卫平 译

公司政治

(第6版)

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

公司政治 / [美] 瑞提等著; 侯东灼等译. —北京: 中信出版社, 2003.7

书名原文: The Ropes to Skip and the Ropes to know

ISBN 7-80073-855-8

I. 公… II. ①瑞… ②侯… 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 (2003) 第061933号

The Ropes to Skip and the Ropes to Know by R. Richard Ritti and Steve Levy

Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

公司政治

GONGSI ZHENGZHI

著 者: [美] 理查德·瑞提 史蒂夫·利维

译 者: 侯东灼 韩卫平

责任编辑: 蔡宪智 余永桢

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 28.75 字 数: 325千字

版 次: 2003年8月第1版 印 次: 2003年8月第1次印刷

京权图字: 01-2003-1138

书 号: ISBN 7-80073-855-8/F · 553

定 价: 38.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

前言

本书已经是第五次再版了，它是理查德·瑞提对组织生活研究和刻画的最新演绎。组织生活中的一切都似乎又发生了某种变化——然而，事实上，什么也没有改变。这就是本书的中心议题和故事中似非而是的论点。

此次再版，书中也出现了一些变化：它有了一位合著者。为了简洁起见，两位作者共同使用主格代词“我”(I)和宾格代词“我”(me)。多数情况下，这个代词背后的声音是瑞提这个家伙发出的。

新版的本书，更新了原来书中使用的一些学术名词，并且添补了一个新故事。此外，在新版的本书中，在一些介绍性文字中穿插了一些新的内容。最重要的是，书中还补充了现实中发生的几个真实的故事。这些故事把上述内容综合到一起，描述了横跨半个世纪的组织生活，并且，进一步证实了本书中所描述的经验教训是永恒的主题。因此，我们从本质上说，这本书没有根本的改变。

在本书前几版的发行过程中，作者收到过大量读者的信件。下文选登的是一个在全国知名机构负责营销的副总裁的来信。

“在经历了18年的商旅生涯后，我多么希望在早些时候就曾经读到过此书。进入任何组织机构工作的人都该拜读你的这部作品。”

我相信，本书得到如此评价完全是因为它触及了组织生活的核心问题——文化在组织中如何发挥作用。作为一个组织生活的参与者，要搞懂这些规则是要花费些时间的，因为，组织生活中那些重要的规则是无言的、是一些约定俗成的日常事务处理法则。事实上，那些身体力行的实践者也不十分清楚他们所遵循的法则。正如一位善于观察生活的朋友总结到：“鱼儿总是最后一个发现水的存在。”

最近戴姆勒—奔驰汽车公司和克莱斯勒汽车公司的那个麻烦重重的合并就清晰地演示了这一要点。尽管那些公司的文化要素（神话、礼仪、礼节等诸如此类的东西）在全世界的商业企业里得到共享，但是，它们的形态和实质迥异。因而，就究竟是使用美国式的名片还是欧洲式的名片这一问题，戴姆勒—克莱斯勒汽车公司内部发动了史诗般的斗争，这一斗争恰恰就体现了两种文化的冲突。

这就是在两个男人的棚屋里上演的戏剧，一个是美国式的，一个是德国式的，每个人都遵循着自己行为规则中不言自明的信念（参见第一部分）。德国的MBA们，那些被称呼为“博士”的人们强调计划、流程图、日程安排和每周的例会。美国的MBA们，那些习惯于直接以名字称呼彼此的人们，则以体现在蝰蛇（Viper）和潜行者（Prowler）两款新车型上的创意为荣。正如克莱斯勒汽车公司一个前执行长官所述，德国人严格地按照书本——他们的教科书行事。“你们要参加会议，并把书翻到第7卷、第42部分、第597页。”（引自1999年5月24日出版的第153卷、第20期《时代》杂志中《全球挡泥板混拼》[*Worldwide Fender Blender*]一文）请你们现在就想像一下，戴姆勒—克莱斯勒汽车公司的执行官如何概括克莱斯勒公司的文化。这道习题恐怕比让你描述一个你不曾身临其境的文化更难。

在此，我的观点就是，我们要像理解人那样去理解人类组织。此外，在全球经济进入到21世纪时，我们需要认识到：那些正确的、恰当的，甚至是奏效的组织观念并不仅局限于在美国国界内有效。在新版的本书里，我们以全球的视野来看待组织行为问题。

致谢



在此，我向为此书出版做过大量编辑工作的托比·亚当斯（Tobi Adams）、罗德尼·钱伯斯（Rodney Chambers）、乔·多布森（Joe Dobson）、托马斯·金（Thomas King）、简·科特科（Jan Kottke）、谢里尔·利维（Cheryl Levy）、彼得·利维（Peter Levy）、芭芭拉·西尔特尼克（Barbara Sirotnik）致谢。

同时，向在此书制作中给予了热情支持的迈克·布伦南（Mike Brennan）、杰夫·马歇尔（Jeff Marshall）、切瑞提·罗贝（Charity Robey）、唐纳德·塞维斯（Donald Service）表示谢意。

最后，似乎有些可笑的是，我还要向理查德·瑞提（R. Richard Ritti），那些故事的创作者，本书前五个版本的作者表示感谢。没有他，本书不可能一版再版。事实上，没有他，本书根本就不存在。

史蒂夫·利维（Steve Levy）

序 言



“富兰克林新近被任命为公司的领导。”公司的青年男女们——还有一些不太年轻的人们——聚集在公司的公告栏前细读着这则通知。

今天，公司总裁办公室宣布，本·W·富兰克林已经被任命为负责公司新设的安全项目的公司总监。富兰克林先生是从朴次茅斯的工厂厂长一职调任此职的。

M. M. 马什先生对此次任命发表了个人意见。“在过去的几年里，我自始至终地认为我们有必要开发一个全面的、有力的安全计划。我个人非常支持此次本·富兰克林就任公司总监，负责公司新组建的安全项目。富兰克林先生多年来在公司制造部门的多个岗位任职，其卓有成效的工作经历为他推动公司安全计划的实施提供了有力的保障。”

“即将接替富兰克林先生出任朴次茅斯工厂厂长一职的是爱德华·威尔逊·谢尔比四世。谢尔比将作为工厂代厂长，特别致力于我公司新开发的膨化材料计划。特德·谢尔比曾任公司总裁助理，负责公司财务控制。”

人群当中发出喃喃的咕哝声，显然，他们在反复消化着这一通知，这其中有所认可、有嫉妒，还有疑问。

“可是，关于安全，他懂多少？”一个年轻人问他的伙伴。“我看这事不对头。应该让某个真正有专业经验的人来承担起公司总监的责任。在我看来，他们这次的推荐一点道理也没有。”

一个头发泛着灰色，但仍很年轻的人在一旁摇着头。在他翻领上的胸卡上写着：“你好……请称呼我为斯坦（斯坦利的昵称）。”

“可怜的本，”他在想，“看他这次怎么办？”

“你怎么看这事，斯坦？”那个年轻人按照胸卡上的指示称呼他。“对于本这样一个没有任何真正‘安全’专业背景的人来说，那样的责任是不是太重了？”

“我想，你是新来的吧，吉米？”（胸卡上显示：“你好……请称呼我为吉米）
“那么，别担心，马什先生和我们其他高管们知道他们在做些什么。如果他们不知道自己在做些什么的话，他们哪里到得了今天的位置呢？”

很显然，斯坦利只给了吉米一个礼节性的答复。因为，事实上，斯坦利能够把事情的来龙去脉一五一十地解释给吉米听，但是，那可不是公司的游戏规则。

首先，让我们再仔细地读一遍通知。要注意，是“调任到”而不是“提升到”。而且，那是个“新设的”部门。那也很重要。为什么是现在？当然，我们还没有揭开这道谜底的必要。

现在，接着往下读。特德·谢尔比被任命为“工厂代厂长”。你应该多想一想人们在措辞时使用语言的巧妙。当然，公司也有可能急需一名主管安全的总监，以至于他们都来不及等着找到一个长期固定的工厂厂长人选——但是，或许，你已经有一点开窍了。还有，“特别致力于……”。因为，那一行可以这样理解，“新的膨化材料计划是一场天翻地覆的混乱。”

很显然，谢尔比是马什的心腹和亲信。财务管理人员总是充当那一类角色，并且，谢尔比就是从马什的办公室里提拔起来的。关于制造，他当然是什么都不懂，并且永远也不会懂——因为，他只是种子选手之一。而且，你也千万别被公司总监之类的头衔唬住。公司的总监们（有很多种类型）来来走走，而工厂厂长却很关键——尽管那个职务光环上不带任何神奇色彩。

恐怕这就是斯坦要讲给吉米的故事。

“看，富兰克林从16岁作为技工学徒起，已经忠心耿耿地为公司服务多年了。他是个强硬的角色，而且才能突出；但是，他被舍弃了。”在我看来，就膨化材料新的生产线一事，本似乎与公司那些大员们发生了某种形式的口角。而本坚持己见，不准备让步。

“这一次，马什是受够了。本还有三四年就该退休了，因此，马什为了保存他的体面，将其安置到某个公司总监的位置上——一个让本不可能产生任何破坏力量的位置上。富兰克林除了搞制造以外什么也不懂，因此，你也不用担心他在其他什么领域能够闯下什么祸端。”

“但是，朴次茅斯剩下的那群可怜的家伙可就真的倒霉了。马什希望那条膨化材料的产品线能够及时上马，谢尔比前去就是挥斧头的。换句话说，要有人头落地了。那就是代厂长要发挥的作用。你不可能到了工厂以后，粗暴地对待员工，还指望他们爱戴你。因此，一旦那些棘手的问题处理完以后，谢尔比就会得到

提升了。而后，公司就会新任命一个常任的厂长，以期获得工厂的和平。”

如此，你就得到了斯坦利对公司通知的全部解释。我不得不说，斯坦利完全切中了要害。而斯坦利解读公司“茶渣”的能力是一种难能可贵的经验，也正是我在此准备传授给你们的经验。因为，你要读到的是一本教科书，一本严肃的教科书，尽管，它看上去不像是这样一本书，甚至读起来的感觉也同你想像的读教科书的感觉不同。然而，它就是一本关于组织生活的教科书。更确切的说法是，它是关于美国为数众多的机构——商业组织生活的教科书。对于那些初涉职场的人、那些初级管理人员和那些在职业生涯中正处于收获季节的人们来说，它是一本指导型的手册。对于上述各类群体，它的功能是不同的。初涉职场的人学习应该期盼什么，如何解释一件普通事件中的新的承诺。初级管理人员应该从早期的观察中证实自己的判断，外加一些未来行动的经验。对于那些处于职业生涯黄金阶段的人们来说，在此书中，他们找到的要么是对他们想法给予肯定的安慰；要么是对他们所采用的手段不够优雅的揭示。

当然，本书主要是针对那些职业生涯初展长卷的人。通过本书后文的学习，你会很快理解眼前发生的事情，并且能够像一个为病人解梦的人那样理解象征符号的内涵。本书以一种无痛苦的并且可以说是相当愉快的方式让你“熟悉组织内幕，”这是本书的另一大优点。

我们书中的人物

因为本书是一系列寓言和警世故事，因此，从某种严格意义上说，书中的人物角色并不是对现实生活中人物的反映。书中的人物很少，纯属虚构，但是都是现实中某一类型人物的代表。偶尔，你会感到本书不够连贯，特别是当那个某个故事情节中的邮差变成了下一个故事中炼钢厂的帮工的时候。但是，这些位置中的组织角色如同他们的职业角色一样，是相似的。因此，为什么还要创造一个新的角色呢？换句话说，这些人物或许在公司岗位上有些不一致，但是他们在社会中所发挥的作用是相同的。

马什先生是一位通常意义上的领导，是这个虚构的公司中职务最高的人。

邦妮是我们书中的秘书，是那个一下子就单纯起来的、无所不知的、理解自己位置的优势、却不真正卖弄权术的人。

我们的主人翁是斯坦利，一个通常意义上的下属。在我们的故事开始的时候，他刚刚从某个大学毕业，并开始他的职业生涯。书中，随着他逐渐地熟悉内幕，

我们按照编年史的顺序描写了他的苦恼和成功。在后文中，我们将会发现，在他作为公司雇员的不同发展阶段，他从没有失败过，也从没有显现出过人之处。斯坦利就是公司中或肌肉强健、或肥胖臃肿的任何一个人的缩影。或许，你会问，“斯坦利姓什么？难道他没有姓吗？”答案是，没有。公司里的斯坦利们和邦妮们都没有姓。就像马什先生也没有名字一样。你或许会说，这听上去荒诞无稽？那么，让咱们来实验一下。假设你在寻找负责信件收发的小办事员（那个或许年纪比你还大的人）。你找到了那个邮差的姓氏，而后问你的朋友们。比方说，你问：“劳驾，你看到塞克利先生了吗？”你的朋友会一脸茫然地看着你。“谁？这里没有这个人。他在哪里工作？”

“收发室。”你会回答。

他说：“没这个人，只有一个叫吉米的。”

“对呀，”你回答说，“就是他，吉米，吉米·塞克利。”

“那么，你为什么这么称呼他？”等等诸如此类的问题会接踵而至。

现在，在马什先生身上做同样的实验。

“梅森要完蛋了？”

最后这个实验会隐含更多的内容，无疑也更有趣。公司里的一切事务都是井井有条的。我们从小处着手，却是以有意思的形式追踪记录着那些大人物的故事。原来是这么回事，所以说梅森要完蛋了，是因为梅森太太成了马什先生的秘书，而邦妮成了D部门的秘书。

至于莱斯莉这么说吧，在公司里，她是斯坦利的胞妹。莱斯莉的主要问题是，在公司这个小世界里，她让斯坦利们和富兰克林们由衷地感到她实在是太想出人头地了。

在公司管理阶梯上，与斯坦利和莱斯莉竞争的第三个对手是克劳德，一个从工学院毕业的研究生，并且是公司第一批享受到“机会均等”的专业型雇员。像莱斯莉一样，克劳德如果想爬上公司晋升的阶梯也要克服一定的阻力才行。

公司的这些领导和职员们生活在纽约，一个含讽喻意味的城市。人们所服务的公司指的是公司的总部，可以简单地称为“纽约”。现在，轮到 we 说一说爱德华·威尔逊·谢尔比四世了，我们的通常意义上的行政经理了。他在公司的位置居中，这一点可以通过他既有名字，又有姓氏体现出来。特德·谢尔比是人们向他提出建议或替他设计人生的时候使用的称谓。就他而言，通往事业成功的钥匙就是遵循现代管理技巧。他不相信，任何一个没有MBA学位的人（值得怀疑的是，

这恐怕也包括马什先生在内)能够懂得如何管理企业。

在工厂(它可以碰巧开设在任何地方),我们要瞄准的人物是本·富兰克林,他是那个通常意义上的制造经理,是特德的那套维持公司生存的辩证思想的老对头。本的工作就是把事做成。

本是顺着公司的职业阶梯一层一层地爬上来的,并且他一直供职于公司。就他而言,公司业务中惟一重要的活动就是把产品送出公司的大门。他简直不能相信,任何一个没有做过工头的人会懂得如何管理公司——马什先生和“老头子”(马什家族的长者,那个第一个提升本为工头的人)除外。

克里·德雷克是公司中层管理干部中本的专业对手,他负责产品设计、财务和生产。克里的真实姓氏是朱尼厄斯。当他还是个孩子的时候,他被人称作“跳跳”,但是这个名字显然不适合在公司里使用。而后就有人注意到,他那英俊的、以某种灰色方式早熟的形象酷似一个名叫克里的连环画人物,因此他就成了众人眼里的克里。他一直在公司里上上下下、起伏不定。克里会成功的,但是他的信念不够坚定,缺乏功利心和走上公司高层的战略意识。他基本的特质是诚实、开放和对公司忠诚。

最后,我们来看一看那个通常意义上的顾问,浮士德博士,某个大学的系主任。每当公司出现了某种问题,或者公司形势好到没有人会再仔细地关注预算的时候,浮士德就被召唤来了。他偶尔也出现在某个高级研讨会上或培训会上。他主要的作用就是被尊崇为外部专家,并投票赞成公司管理层已经决策的议题。但是,不要误会,浮士德知道自己该代表谁来发言。事实上,他希望自己现在有充裕的时间,因为他又萌生了把他那越积越多的“指导性”经验写下来的欲望。

组织历史的终结

不久以前,我读了一本书,书名很怪异,叫做《历史的终结》^①。该书的大致观点如下:我们已经抵达了政治发展历程的终点。政治上的民主和自由市场经济的结合构成了最可行的、终极的政治组织进化阶段。人类就是这样发展到了其政治经济的历史终点。

尽管这部著作中形而上学的味道很浓厚,但是,那还不是问题的焦点。是那

^① 作者弗朗西斯·福山(Francis Fukuyama),参见1992年纽约自由出版社(The Free Press)出版的《历史的终结》(*The End of History and the Last Man*)一书。

个“终结”的概念引发了我的兴趣——最终，这一切都搞定了；在未来的日子里，管好自己吧。当然，对整个人类社会而言，这不是什么新型的劝戒。有很多类似的思想已经通过一些不太极端的形式表现出来了。20世纪50年代，这类思想的代表是“目标管理”；20世纪60年代是“团队精神”；20世纪70年代是“全面质量管理”；20世纪90年代是“企业再造和减员瘦身”。这些新近推出的、带有突破意味的组织管理理论，在我看来，大都带着一些“终结”的意味。它们的潜台词都是“现在，我们终于找对了管理方案！”

就拿本书出版之前，那个新近面世的哲理“企业再造”和“减员瘦身”举例来说吧。“企业再造”事实上是把组织形象地比喻为一台旧机器，需要对它进行重新改造。这一次，润滑油和滚珠要被数据和计算机所取代。组织在获得首肯后，从上到下要被重新编程，以使自己变得精干和富有效率。美国灰狗长途汽车公司是实施企业再造的组织之一……最终，它几乎不复存在（参见框内文字1A）。从各种角度看，它的经历都极普通。因而，对它的企业再造也遵循了这一类风行的、传统的管理路径：

1. 忽略。经理人多次听到一个时髦术语，以至于他们认为需要参加一个高级研讨会了。

2. 困惑。经理人从研讨会上回来，带着满腔的热情；但是，他们突然意识到他们不知道如何把热情转化为行动。

3. 致敬。由于想急切地突出自己跟得上时尚，经理人找来了他们喜欢的咨询机构，并且指定他们喜爱的精兵强将组成“客户项目团队”。咨询机构把那些新出道的MBA们编入案例分析团队，在经过6个月的时间和几百万美元资金的投入后，他们做出了分析和建议。

4. 冲刷。一段时间以后，很明显，追逐时髦的期望没有达到。咨询费付过了，项目团队也解散了，成员各奔前程了，而管理层又回到了步骤一。

先前的思想中对“企业再造”的认识过时了、完结了。然而，科技的进步可以使“企业再造”的思想跨越组织边界应用，从而呈现给我们一个网络化的组织。一旦这一思想成型，某些活动就可以在世界上某个角落的某个组织里完成。而这（同喷薄而出的新经济一道）意味着网络化的组织比再造后的组织需要更少的雇员。继而，减员瘦身计划很自然地、如影随形般地粘上了我们——而且，比以往任何时候都更贴身。

因此，遵循以往的惯例，我们在本书中也试问一个问题，“我们如何能够到达

离我们最近的一个永久性终点——网络化的瘦身型组织？”我们的答案同前几版给出的答案一样，也是半技术/半理性的，半文化/半解释的，对答案的说明重点落在后面两个方式上。

我们现在冒着过于简洁的危险，用技术性的观点来解释这个问题。是这样的，在过去的岁月里，在经济繁荣时期，各个组织都积聚了大量的白领工作人员和行政管理人员，而如今，他们成为了我们在全全球经济竞争中的财务负担。与此同时，科技的进步，特别是信息技术的进步使得组织实施革新成为可能，这主要指的是组织可以利用更少的人完成更多的工作。因此，网络工程与裁员的结合——噢……与瘦身计划的结合——导致了全球竞争型组织的“精干和吝啬”。这其中也隐含着这样的内容，那就是，我们最终再也不可能回到那令人质疑的“臃肿和快乐”的状态里了。

当然，这里还隐含着另外一条信息——它有时隐晦，有时明确——也就是说，过去那种终生职业的保障终结了。我们究竟为何还需要这种保障呢？在组织开化这样一个新时代，希望工作有保障只能有一个办法，那就是提升你的技能（并且找到需要你的技能的地方）。除了为你的服务支付薪水外，你所在的组织不欠你任何东西。

据我观察，一些商业性刊物或其他媒体上有很多这类理论实施后果的隐喻文字（特别是在那些只能归结为高层人物超常地理解并英雄般地实施了这一理论的案例中）。就这一理论而言，尽管大家的意见很一致，但它一点也不美好；是的，但是我们确实别无选择。这就是组织最终的前进方向和目的地。

用半文化/半解释的观点如何回答这一问题呢？其中，有一点是明确的，我们已经改变了行事的方法，达到了一个目的——技术效率；但是，如此行事的同时，我们也改变了那些有深度文化内涵的东西。

根本性因素再次发挥作用……

在前几版中，我是这样叙述的：

法国人有一句谚语是这样述说的：“万物无常，万物恒定。”或者，像山姆（Sam）在电影《卡萨布兰卡》（*Casablanca*）中的道白：“随着时间的流失，最终只有根本性的因素仍在发挥作用。”

写出上述文字，我是有感而发的。从本书第一版面世到现在已经有24年了，在这期间，很多事情都发生了变化，但是那些在人类组织关系中发挥作用的根本

性因素仍然保持未变。那就是所讲述的一切：人们是如何解释通常事件中的那些象征性符号的，人们是如何把意图贯穿到事件中去的。就是关于社会化和认知、沟通以及权力的议题。这些议题是不会改变的。因此，让我们来解释上面的那个标题吧，我们再一次认识到，那些事件在表面上发生的改变越多，人类组织关系中那些根本性因素发挥作用的力量就越强。

对此，我希望对此详细解释一下。并且，我特别要描述一下企业关于减员瘦身，以及社会上已经浮现出的“每个人为自己负责”的企业思潮。从远古时代起，人类组织为了生存，不得不规定一系列的文化功能。为了生存下来，同其他一些开放性系统一样，这些功能可能会以各种不同的形式出现；但是，它们一定是以某种形式存在。在所有这些形式之中，对组织文化的功能是这样规定的：

- 要对日常组织生活中所发生的事件形成共同的认识；
- 要用同一方式解释某一事件当前如此以及为何如此的原因；
- 要花言巧语地解释，有时应当把个人利益推迟到组织利益实现后实现的原因。

换言之，正如赛兹尼克（Selznick）所说的，当组织结构和组织活动中“被注入的价值超过了完成手上的任务对技术的要求时”^①，就有了社会建构的意义和对组织结构与行为的意义的解释。因此，我们清楚，通过企业瘦身，我们在技术上会得到哪些好处，我们在文化上必须放弃什么？为了使那些处于危险中的组织求得生存，那些团队维系的作用是怎样的呢？从文化的视角看，有这样几点：

- 提供社会意义上成功和回报的显著机会；
- 为了职业流动和社会地位的提高；
- 为了取得更大的社会组织的成员资格和承诺；
- 为了社会互动；
- 为了实施主导和从属礼仪。

如果不同的文化可以以不同的方式取得这一成就，那么这一理论就没有什么价值了。从表面上看，玫琳凯（Mary Kay）化妆品公司和美国海军陆战队差异很大，但是，它们同样达到了令人瞩目的组织承诺程度。说到军队，如果没有别的

^① 参见菲利普·赛兹尼克（Philip Selznick）发表在1996年第41期《行政科学季刊》（*Administrative Science Quarterly*）中的第270~277页和271页上的《制度主义的新、旧学说》（*Institutionalism “Old” and “New”*）一文。

机构可以比拟的话，它是对其成员的职业流动和最终完成成员贡献承诺程度最高的系统。因此，组织的承诺和忠诚回报了成员的承诺和忠诚。

问题是，忽视组织的文化功能是要付出代价的。几十年前，任思思·李克特（Rensis Likert）提出，在短期内，一个组织可以通过人力资产的“兑现”^①相当可靠地提高它的业绩。那就是说，它可以不依赖于组织成员的承诺和良好的意愿而通过借助外来力量来提高生产力。但是，一旦那些人力资产被耗尽了，要当心了！这一观点留给我的印象很深——无论对错——那个企业瘦身理论似乎有相似的理由。因此，让我以一些个人的观点来结束这段文字吧。

对于那些在改革中初试牛刀的人来说，减员瘦身是一个快捷的、短期内就可奏效的办法。它是在所有解决方案中需要想像力最少的一个。它也符合华尔街那种以短期、季度经营结果为股票定价的判断标准。因此，结果是，收益可能会部分地出现幻觉。但是，可以充分肯定的是，文化方面的结果绝对不会出现幻觉。很显然，那些被裁去的人员再也不会成为一个需要直接关心的对象了。但是，留给“幸存者”的文化教训却不可磨灭。在他们看来，那些离职的人们当中，从多数角度看都与他们一般无二；他们是富有才智和经验的人，其中大多数人都有个人对企业的承诺，为的是得到企业对他们的承诺。

他们似乎看到企业的领导实质性地表达了这样的思想，“是的，我们是隐晦地给了你们一个终生雇用的承诺；但是，时过境迁了。环境发生了变化，现在另一场游戏开始了，况且我们对此也失去了控制。”

我的反应是这样的：这或许对，或许错。或许，我愿意把这个疑问留待以后解决。但是，对有些事情，我自始至终都抱着坚定不移的看法。企业如此行事，就会有不完全愉快的后果出现。难道，那个瘦身下来的、不再是一个组织的“组织”就是组织历史的终结吗？

当你读完本书后，你会得到与现在完全不同的答案。

① 任思思·李克特（Rensis Likert），参见1967年纽约麦格劳—希尔出版社（McGraw-Hill）出版的《人类组织：管理和价值》（*The Human Organization: Its Management and Value*）一书。

案例1A

——企业再造：当外表比实质更重要时

1993年5月，美国灰狗长途汽车公司的股票以每股22.75美元的价格在交易，对于一个刚刚按照“破产法”第十一章有关组织改建规定重组的企业来说，这个成绩是不错的。事实上在1991年的10月，灰狗公司的顾问就曾经预测公司的股价在4美元到7.5美元之间。如今公司股价高企，难道是对灰狗公司强有力的业务改造结果的响应吗？远非如此。事实上它是华尔街分析师对灰狗公司精心设计的企业再造交响曲宽容的反应，而那个计划在短短的数月之后就被证实是一个可怕的败笔。

规划。首先是减员瘦身。灰狗公司卖掉了大约1/3的公交车队，并且削减了相应的运输线路和相关服务。继而它又开始在中层管理团队中裁员，那些年长的、地方上的管理人员，显然不再适应这个新的“精干和吝啬”的管理模式的需要。到了底层工人那里，它迅速地终止了与广大普通员工的合同，并转而雇佣兼职的和低工资收入的工人作为“顾客服务员”。

但是，这个计划的精华是开发一个新的“旅程计算机辅助预定系统”，这是赋予这个新近精简的组织以更高效率的关键。这个系统要处理从预定到车队班制编排所有环节。事实上，华尔街对此印象颇深，以至于在灰狗公司重组方案出台后的一个月里，它的股价就上涨到11.75美元。

现实。从表面上看，紧缩措施的停滞仅仅是由于缺少管理人员的配合。管理人员们转换到一个新的办公模式中，并且无论从哪个角度来说，他们都是在极尽铺张地进行着办公室的装修。管理人员们四处走访并且设宴款

待那些与组织身份不相适宜的低端客户。公司的首席财务官和首席执行官们心安理得地享受着相当高的待遇——1991~1993年之间，他们把自己的薪酬几乎提高了2/3。

顾问们以各种名义被引进到公司里来。请进一家顾问机构的名义是给出公司股价由6美元涨到22美元的操作建议。另一家顾问机构则被要求提供公司适应变革和打破沟通障碍的管理培训。（全体下属，各就各位！）

但是，最终，沟通工作根本就行不通。“旅程计算机辅助预定系统”也逐渐显示出灾难性的后果。这根本就是意料之中的事情。管理层指派了40个机构、花费了600万美元开发的管理操作系统，其复杂程度甚至超过了美国航空公司（American Airline）的SABRE系统。而美国航空公司的SABRE系统开发所需要的时间和资源与“旅程计算机辅助预定系统”根本不是一个重量级的。更糟糕的是，这个极端复杂的系统的学习和管理工作是掌握在一群低技能的、低工资的兼职雇员手中。而事实上，无论在任何一个具有高周转率的终端，他们都该是临时力量。

管理层何以能够忽视这一切呢？答案是，他们并没有忽视。早在1993年，那个负责“旅程计算机辅助预定系统”的主管人员就向管理层简要地阐述了如果系统不按照计划实施的话，灾难就迫在眼前的预言。但是这一警告如石沉大海一般没有激起丝毫反应。他从公司的首席财务官那里获知，公司只要做出了承诺，就会实施云云。并且，这个话题再也没有被提及。同年5月，公司的首席执行官和财务官就飞赴伦敦，为公司9 000万美元股