

Deborah Ancona  
Thomas Kochan  
Maureen Scully  
John Van Maanen  
D. Eleanor Westney

MANAGING  
FOR THE FUTURE

Organizational  
Behavior &  
Processes



工商管理经典译丛

# 组织行为与过程

〔美〕

德博拉夫·安科拉

托马斯·科钦安

毛润·斯科利

约翰·范马南

D. 伊利亚诺·韦斯特尼 合著

孙 非 译

麻省理工学院  
标准教材

中译本



东北财经大学出版社

DUFEP

Dongbei University of Finance & Economics Press



汤姆森国际出版集团

International Thomson Publishing Inc.

工商管理经典译丛

# 组织行为与过程

(美)德博拉夫·安科拉

托马斯·科钦安

毛润·斯科利

约翰·范马南

D. 伊利安诺·韦斯特尼 合著

(麻省理工学院)

孙 非

译

(南开大学)

东北财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

组织行为与过程/(美)安科拉等著;孙非译. —大连:东北财经大学出版社, 2000.8

(工商管理经典译丛)

书名原文:Managing for the Future:Organizational Behavior & Processes

ISBN 7-81044-720-3

I.组… II.①安… ②孙… III.组织行为学-研究 IV.C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 34413 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1998-162 号

Deborah Ancona, Thomas Kochan, Maureen Scully, John Van Maanen, D. Eleanor Westney:Managing for the Future:Organizational Behavior & Processes

Original English Edition Copyright © 1996 by South-Western College Publishing, a division of International Thomson Publishing Company, ISBN 0-538-85877-X

Simplified Chinese Translation Copyright © 2000 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All Rights Reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行,未经出版者书面许可,任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: [dufep@mail.dlptt.ln.cn](mailto:dufep@mail.dlptt.ln.cn)

沈阳市第二印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本:787×960 毫米 1/16

印张:51 1/2

插页:2

2000 年 8 月第 1 版

2000 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑:刘东威

责任校对:刘 茵

封面设计:冀贵收

版式设计:单振敏

定价:78.00 元

## 工商管理经典译丛编审委员会

---

韩经纶（南开大学国际商学院教授，博士生导师）

赵曙明（南京大学国际商学院院长，教授，博士生导师）

于立（东北财经大学MBA中心主任，教授，博士生导师）

张文贤（复旦大学管理学院教授，博士生导师）

李一军（哈尔滨工业大学管理学院院长，教授）

刘晋（南京航空航天大学工商管理学院副院长，副教授）

李东（北京大学光华管理学院管理信息系主任，副教授）

## 作者简介

德博拉夫·安科拉,美国麻省理工学院教授,专事研究行为政策科学。安科拉提出了一个新组织结构——“网络团队”。当一个组织正经历价值链的各个阶段并为了适应环境的变化时,“网络团队”可以担当此重任。安科拉还检验了“培训”和“时间设计”,它们促使企业重新认识自身,以更好地适应环境中关键的速度、循环周期和节奏。她的著作《组织行为与过程》集中讨论当今多样化和多变性的组织所必需的技能 and 过程。

托马斯·科钦安,美国麻省理工学院教授,专事研究自动化工业、雇佣关系、人力资源管理。科钦安的研究重点是美国工业的创新性人力资源的传播速度问题。他认为美国的雇佣关系体制正处于历史的十字路口,跟美国 20 世纪 30 年代的情形差不多,科钦安检验了雇佣关系的新公共政策观点,描述了企业和劳动力为了“共同的利益”在雇佣关系方面的变化。

毛润·斯科利,美国麻省理工学院斯隆管理学院助教授,研究领域是工作场所的不平等及产生的冲突。

约翰·范马南,美国麻省理工学院研究生项目负责人、教授,专事研究组织学习、人力资源管理。范马南探究了生活在相同环境下的人群。他研究了格洛斯特市的渔民、迪斯尼乐园的骑乘工具操作员、美国的巡查员、伦敦的侦探和他们的长官,发现了监督和审核之间的平衡关系。

D. 伊利安诺·韦斯特尼,美国麻省理工学院教授,专事研究国际管理、日本企业、组织学习、研究与开发。

## 译者简介

孙非,江苏扬州人,先后毕业于江苏省扬州中学、南京大学、中国社会科学院研究生院,曾在美国明尼苏达大学、堪萨斯大学任访问学者,并曾任天津赛智经济顾问公司总经理,现为香港工商学院教授、南开大学国际商学院副教授,同时兼任数家著名公司管理顾问,曾为摩托罗拉、铁道部等数十家公司和政府机构做过培训。其主要著作有《社会心理学导论》(华中工学院出版社,1986)、《大学生心理学》(中国经济出版社,1992)等,主要译著有:《美学与哲学》(中国社会科学出版社,1984)、《社会心理学手册》(南开大学出版社,1994)、《社会生活中的交换与权力》(台北桂冠图书出版公司,1999)等,著译近千万字。

学术职务为:中国社会心理学会理事、美国综合科学研究中心国际顾问、中国大百科全书《社会学卷》编务组成员,名列美国传记研究所《世界名人录》(第七版)和中国《中华英模》。

## 译者前言

经过近一年的努力,在终于完成了这部近百万字的《组织行为与过程》的译稿之后,我不禁长长地吁了一口气:“终于做完了。”这是一段付出了多少心血与汗水的长跑啊!确实,在我所做过的许多文字翻译工作中,这是最为艰苦和困难的一部书。读者如果有兴趣翻阅一下此书的英文版,便会觉得此言不虚。

首先,这是一本以独特的体例即以一个个模块组合而成的书,每个模块都涵盖了当代组织行为与过程的一个领域,内容全面、资料翔实、观点新颖,是一部权威性的参考书,为学生和研究者提供了难得的学科指南。它的出版,将为我国的组织行为学的教学和实践,提供一个强大的推动力。然而,如果不具备有关的专业知识,则根本读不懂有关内容,更谈不到翻译的问题了。熟悉学科内容,深入研究前沿课题,是译者花费较多时间和精力的一个方面。

其次,本书的作者们都是这一领域的顶尖学者,他们知识渊博、思想深邃、治学严谨。因此,他们在选材、编排、叙述上不仅显得深刻、准确、包容各家,而且为了显示其匠心独具和风格独到,遣词造句也标新立异,有时繁复深奥到难以让常人理解的地步,其中不乏冷僻的古语、艰深的术语、用英语拼写的外语(如法语、日语、朝鲜语),这些让译者翻遍词典也难得一见,绞尽脑汁方知其大意。尽管如此,译出来也不尽如人意。在这方面,请有关专家和读者多加谅解和指教。

就这样,在紧张的教学和研究工作从未间断的情况下,我在案头度过了三百个漫漫长夜。尽管腰更弓了,眼更花了,但是,长达百万字的译稿毕竟完成了。对这本书的翻译水平,读者们会有各种各样的评价,但是,我相信,在对照原文之后,也一定会对我在翻译过程中的艰辛有些初步了解。

所幸的是,南开大学国际商学院有几位研究生坚持帮我做出几个模块的初步译文,再经过我一字一句、一标点一术语地校订,终于拿出了最终的译稿。他们是:李卫国(模块8),王建光、王辉(模块9)、王永胜(模块11)和张军(模块13)。在此,我要对他们付出的努力表示由衷的感谢。

对东北财经大学出版社社长助理方红星先生和责任编辑的耐心、仔细和

敬业,我也要表示真诚的感谢和高度的评价。没有他们的辛勤劳动和无私的帮助,这本艰深和重要的译著就不会这么顺利地面世。

译者

2000年5月20日于天津华苑



# 目录

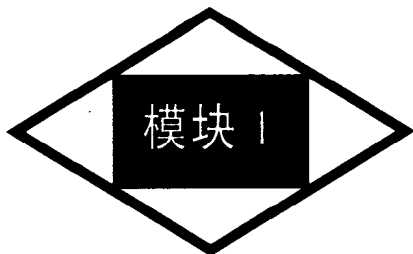
## 译者前言

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 模块 1 “新”组织 .....               | 1   |
| 1.1 “新”组织:模块概览 .....           | 1   |
| 1.2 变化着的公司模型 .....             | 3   |
| 1.3 组织的挑战 .....                | 12  |
| 1.4 是一场美国的革命还是一个世界范围的现象? ..... | 17  |
| 1.5 阅读商业报刊 .....               | 19  |
| 1.6 为你的组织绘图 .....              | 22  |
| 文摘 1 寻找明天的组织 .....             | 24  |
| 文摘 2 激进的尝试 .....               | 36  |
| 文摘 3 再造欧洲 .....                | 43  |
| 模块 2 关于组织过程的多种视角 .....         | 47  |
| 2.1 关于组织过程的多种视角:模块概览 .....     | 47  |
| 2.2 引论:关于组织过程的三种视角 .....       | 49  |
| 2.3 作为策略设计的组织 .....            | 56  |
| 2.4 作为政治系统的组织 .....            | 67  |
| 2.5 关于组织的文化视角 .....            | 83  |
| 2.6 使用三种视角:分析团队工作的实施 .....     | 96  |
| 2.7 组织诊断:对一个团队研究项目所做的指导 .....  | 100 |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>模块 3 让团队运行起来</b> .....            | 113 |
| 3.1 让团队运行起来:模块概览 .....               | 113 |
| 3.2 一本团队入门教材 .....                   | 116 |
| 3.3 团队手册 .....                       | 125 |
| 3.4 团队评估调查 .....                     | 138 |
| <b>模块 4 整合多种视角</b> .....             | 141 |
| 4.1 整合多种视角:模块概览 .....                | 141 |
| 4.2 认知风格的自我评估 .....                  | 143 |
| 4.3 课堂笔记:整合多种视角 .....                | 149 |
| 文摘 1 描绘管理风格图 .....                   | 153 |
| 文摘 2 给我一个 E,给我一个 S .....             | 174 |
| <b>模块 5 团队过程</b> .....               | 188 |
| 5.1 团队过程:模块概览 .....                  | 188 |
| 5.2 团队过程观察指南 .....                   | 191 |
| 5.3 团队决策 .....                       | 200 |
| 文摘 团队引起的麻烦 .....                     | 212 |
| <b>模块 6 组织中的团队</b> .....             | 220 |
| 6.1 组织中的团队:模块概览 .....                | 220 |
| 6.2 外向性的联系:把团队与它们的组织连接起来 .....       | 223 |
| 6.3 幻灯片 .....                        | 227 |
| 6.4 工作材料 .....                       | 228 |
| 文摘 1 关于团队的金科玉律 .....                 | 232 |
| 文摘 2 一种团队意识形态的专制 .....               | 245 |
| 案例 阿斯顿—布莱尔公司 .....                   | 262 |
| <b>模块 7 劳动力管理:变化着的组织中的雇佣关系</b> ..... | 272 |
| 7.1 劳动力管理:模块概览 .....                 | 272 |
| 7.2 在动荡的年代里管理一支变化着的劳动力队伍 .....       | 278 |
| 文摘 1 一处勇敢的新达尔文主义的工作场所 .....          | 295 |
| 文摘 2 SMR 论坛:人力资源管理方面模式化了的混沌 .....    | 301 |
| 案例 非全时性合伙人的案例 .....                  | 311 |
| 文摘 3 应变性劳动力 .....                    | 324 |
| 文摘 4 精疲力尽的老板们 .....                  | 335 |
| 文摘 5 在家上班:更佳的一种工作方式? .....           | 342 |
| 文摘 6 工作场所的灵活性 .....                  | 354 |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 文摘 7 新工作周 .....                                             | 360 |
| <b>模块 8 新组织形式</b> .....                                     | 370 |
| 8.1 新组织形式:模块概览 .....                                        | 370 |
| 8.2 用隐喻去思考新组织形式 .....                                       | 372 |
| 8.3 像一部机器的组织 .....                                          | 382 |
| 8.4 像一个大脑的组织 .....                                          | 384 |
| 文摘 1 从科层制到网络:新组织形式的出现 .....                                 | 386 |
| 文摘 2 分化与整合:管理的悖论之一 .....                                    | 391 |
| 文摘 3 军蚁:群体智慧 .....                                          | 393 |
| 文摘 4 团队不只有一种 .....                                          | 404 |
| 文摘 5 虚拟公司——未来的公司将是适应力最大化 .....                              | 408 |
| 文摘 6 虚拟公司 .....                                             | 417 |
| 文摘 7 巨型科层制 .....                                            | 425 |
| 文摘 8 恢复美国的竞争力:寻找组织的新模型 .....                                | 434 |
| 文摘 9 对“虚拟公司”的批评性评价 .....                                    | 443 |
| <b>模块 9 组织及其环境:配置、利益相关者和领域</b> .....                        | 446 |
| 9.1 组织及其环境:配置、利益相关者和领域:模块概览 .....                           | 446 |
| 9.2 组织及其环境:配置、利益相关者和组织领域 .....                              | 448 |
| 案例 RU486:Roussel - Uclaf 公司处理一个有关伦理的<br>双重两难问题 .....        | 465 |
| <b>模块 10 文化动力学:从欧洲迪斯尼到巴黎迪斯尼</b> .....                       | 480 |
| 课堂笔记——文化动力学:引言和目标 .....                                     | 480 |
| 文摘 1 组织文化 .....                                             | 491 |
| 文摘 2 微笑工厂:在迪斯尼乐园工作 .....                                    | 514 |
| 文摘 3 移植迪斯尼:关于文化流动的某些笔记 .....                                | 532 |
| 文摘 4 一个美国人在巴黎:迪斯尼能够在欧洲玩好它的魔术吗? .....                        | 561 |
| 文摘 5 惊奇的法国,惊奇于迪斯尼的服装准则 .....                                | 568 |
| 文摘 6 老鼠热正在袭击欧洲:欧洲迪斯尼乐园 4 月 12 日开业,<br>一年会吸引 1 100 万游客 ..... | 571 |
| 文摘 7 米奇走向麻烦 .....                                           | 574 |
| 文摘 8 东京迪斯尼乐园梦中的日子:不像在欧洲,在日本魔术<br>确实在发挥作用 .....              | 582 |
| 文摘 9 鼠夹 .....                                               | 585 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>模块 11 组织中的管理变革</b> .....  | 593 |
| 11.1 组织的变革与改造:模块概览 .....     | 593 |
| 11.2 课堂笔记:组织变革模型的导论 .....    | 595 |
| 文摘 实施的挑战:变革进程中的角色和任务 .....   | 604 |
| 案例 组织改造的多种视角:施乐公司的案例 .....   | 628 |
| <b>模块 12 管理文化多样性</b> .....   | 646 |
| 管理文化多样性:模块概览 .....           | 646 |
| 文摘 1 肯定性行动:偏爱的代价 .....       | 656 |
| 文摘 2 肯定性行动与“合格者”的两难困境 .....  | 665 |
| 文摘 3 从肯定性行动到肯定性多样性 .....     | 682 |
| 文摘 4 肯定性行动必须实施 .....         | 699 |
| 文摘 5 我的平等机会,你的免费午餐 .....     | 702 |
| 文摘 6 白人、男性以及担忧的人 .....       | 707 |
| 案例 施乐公司的黑人秘密会议群体(A) .....    | 717 |
| <b>模块 13 谈判和争端解决系统</b> ..... | 735 |
| 13.1 谈判和争端解决系统:模块概览 .....    | 735 |
| 13.2 谈判和争端解决系统 .....         | 738 |
| 文摘 1 管理争端:争端系统设计的策略 .....    | 752 |
| 文摘 2 快速反应:解决投诉的关键 .....      | 774 |
| 文摘 3 为避免诉讼而做调解 .....         | 780 |
| 文摘 4 与“罗马人”谈判(2) .....       | 785 |



# “新”组织

## 1.1 “新”组织:模块概览

设计这个模块的目的,是想把有助于理解组织的一些关键概念介绍给你们,并且把这些概念置于今天和明天的管理挑战的背景之中。此外,听课和作业也将构建你们在经验性学习上的能力。所谓经验性的学习,就是通过反思性地分析自己的经验来学习,从自己同学的经历中学习,以及从互动性的课堂练习中学习。这个模块还试图培养你们阅读和评价商业报刊上对组织所做讨论的分析技巧。

你们有一篇关于“变化着的公司模型”的被扩展了的课堂笔记,它考察了传统的和正在出现的组织模型的关键特征,并要求你们考虑,我们中的大多数人在其中度过生命的那类组织是否正在经历某种重大改造。它把“老”组织(经常被称为“科层制”)与网络性的、扁平性的、灵活性的、多样性的和全球性的组织的“新”形式加以对比,并且考察从一种模型转向另一种模型所引起的某些紧张。这个概览还附有三篇选自商业报刊的阅读资料:一篇来自美国,一

篇来自亚洲,另一篇来自欧洲。这三篇资料中的每一篇都认为,管理和组织方面的重大改造在各个地区都在进行着。毫不奇怪,来自美国的阅读资料主要讲美国的情况;其他两篇则承认,新组织的许多方面已按美国方式建造出来,但是,它正在与各地区的当代变革潮流相互作用,以产生可能是独特的并适于该地区的新的管理和组织方法。一旦你们读过这三篇资料,就请你们读一读“阅读商业报刊”。对于批判性地思考每篇文章如何展开它的报道来说,这些资料可以为你们提供某些信息。

在研究这些阅读资料时,请思考一下你们最近正在为之工作的那个组织。这个模块包含一篇只有一页的“为你的组织绘图”。它要求你们按照老模型和新模型分别评价你们为之工作的组织。来上课时要填好那张表并准备在课上讨论以下问题:

- 你们已经按“为你的组织绘图”问卷上的5个特征评定了你们的组织,它的哪些特殊成分导致你们这样评定它?
- 你们认为,对于新组织中的经营者们来说,哪些技巧最有用?

## 附加练习

你们可以用好几种方法来扩展关于这些问题的学习。方法之一就是仔细讨论诸如《商业周刊(*Business Week*)》、《财富(*Fortune*)》、《福布斯(*Forbes*)》、《华尔街日报(*The Wall Street Journal*)》、《经济学家(*The Economist*)》、《今日管理(*Management Today*)》、《亚洲华尔街日报(*The Asian Wall Street Journal*)》和《亚洲商业(*Asian Business*)》这类商业报刊目前争论的问题,并且寻找有关正在变化的单个组织或者有关管理和组织方面的一般趋势的报道。看一看模块1中的阅读材料和讨论的主题有多少也赫然出现在这些文章中。这些报道的观点是什么:是欣赏?是怀疑变革的程度?它聚焦于成功、困难还是二者都有?它取自何种信息源?

今天的组织可能正在发生何种变革?更多地了解这个问题的另一种方法是,与你们的父母谈论过去十年里在他们的工作场所他们所见到的变革。你们也可以更近地观察你们目前所在的组织,即你们的商学院,并试着评估一下它正面临的相同变革压力中的某些压力的程度。这里所说的变革是指技术上的变革,压力是指在进行更大的革新过程中而变得更有效率、更有竞争力的力量。这些压力已经被看做是转向新组织的驱动力。

最后,在为课堂笔记所做的脚注中或者在对读者更为友好的管理杂志,如《加利福尼亚管理评论(*California Management Review*)》、《斯隆管理评论(*Sloan*

Management Review)》和《组织科学(Organization Science)》近期的文章中,都引用了一些阅读资料,通过阅读这些资料,你们可以更为系统地进行构架和分析。

## 1.2 变化着的公司模型

在过去的十年中,美国的商业报刊宣称,公司的结构和管理系统中正在经历革命性的变革,这些变革正在形成一种新的21世纪组织模型。它们对那个模型的关键特征持有一种明显的共同意见:组织必须变得精干、扁平、灵活、以团队为基础、与顾客和供应商结成紧密的网络、重视质量,以及在取向和运作上具有全球性质。面对这些看法的不仅是公司,各级政府组织——联邦、州和地方——以及从公共电视到大学的非营利性组织都受到敦促,让它们在变得精干、扁平、减少狭隘的专门化、对顾客的反应更加灵敏、更侧重于质量及更清楚什么构成世界级绩效等方面追随商业公司。

许多管理学者都意识到,有一种新的公司模型正在出现。例如,英国的斯图尔特·克莱格(Stewart Clegg)、日本的野中几次郎(Ikujiro Nonaka)和美国的查尔斯·赫克胥(Charles Heckscher)都相信,公司在20世纪80年代已达到了工业革命有关劳动专门化分工这一基本原理的极限,正在出现的新组织形式推翻了公司中的个体和次级单位(subunit)的专门化这一长期趋势。但其他人就不那么普遍地相信这一点。他们认为,组织方面或管理基本原理方面的变革并不像商业报刊所宣传的那样广泛,因为商业报刊对急剧的(及显著的)变化情有独钟。有些人认为,我们所看到的并不是一种新组织形式的出现,它更多地是对“减员(downsizing)”做应答的增量性变化——即为了应付增长减慢和竞争激化以及政府和公司受到的降低成本和提高效率的压力而削减组织的规模。还有一些人,如哈佛的罗伯特·艾克尔(Robert Eccle)和尼丁·诺里亚(Nitin Nohria)则认为,新模型的优秀管理基本原理已在理论和实践中存在了数十年,谈论公司模型方面的革命性变革不是“夸张法”(夸大或戏剧性的言过其实)就是管理修辞学(即对经理们来说是一种有用的工具,可用来动员其雇员及说服股东和商业报刊,表明他们是真正现代的——或后现代的——经理,但实际的管理方法却少有真正的变化)。

不管商业报刊中所吹嘘的变革是革命性的、增量性的还是修辞性的,不管它们是我们思考组织的方式上的基本变化还是组织现实运行上的变化,未来的新组织模型对今天的公司和经理都有巨大影响。人们越来越多地要求商学院培养能在下述组织中自如工作的经理:这样的组织更多地以团队为基础、与

供应商和顾客有更密切的联系、更扁平、对变革的反应更加灵敏、在其劳动力的构成上更多样化、在日益全球化的经济中能更有效地运作。这样的组织所需要的是具有人际技巧的经理,这些经理能帮助公司更有效地走向被许多商业领袖看做是某种新模型的组织。要想更清晰地理解这一点对你们及对你们理解组织意味着什么,我们需要更仔细地考察一下组织正试图脱离的旧模型和新模型的关键特征。

### 1.2.1 旧组织模型的关键特征

德国社会学家马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)是系统地识别私营和公营部门中现代大规模组织所共有的一系列特征的始作俑者。像通用汽车公司、花旗银行、联邦快递公司、哈佛大学、陆军和州政府这样的不同组织基本上是同一种类型的社会系统,它们能够“测定”其实践的“水准基点”并且互相学习。今天,当我们理所当然地接受上述思想时,“组织是社会系统的一个基本范畴”这个概念就不那么令人吃惊。但是,这种承认是一个相对近代的现象。尽管较早一些时候已发表了好几项对组织所做的有影响力的分析,但在美国开展对组织的系统性研究却是第二次世界大战后。在 20 世纪 40 年代末,韦伯的著作首次被译为英文。社会科学在美国大学里的扩张为行为科学家提供了机会,这不仅表现在研究类型十分广泛的人在组织中的行为和组织的行为上,而且表现在建立为超越任何一个特定类型的组织而做概括的概念性的构架上。以后的数代组织理论家扩大了韦伯的科层制模型,超越了他对组织的内在特征的聚焦,把对组织与其外在环境关系的分析包含在这个模型中。\*

韦伯关于正式组织或科层制的古典模型包括以下特征:

a. 清楚地描绘了专门化的个体的职位和工作,仔细和详细地规定了担任该职位的资格、该职位的责任和绩效要求以及分配给它的做该项工作所需要的资源。

b. 这些职位的一种正式的层峰制(hierarchy)为每个职位或办事处划定了一条能清楚确定权力——及那些权力的限制——的清晰的职权线,并有一个清楚和详细的命令链(这个特点就是为什么古典模型经常被称作“命令和控制”系统的原因)。

c. 以文件和档案的形式对控制活动的那些正式规则和标准的操作程序加以具体规定(老组织的这个特征给了科层制以这样一个负面的形象,即它是这

---

\* 要想了解有关组织分析出现的更详细但仍然很简洁的分析,请参看 W. Richard Scott, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, N J, Prentice Hall, 1992, third edition, especially Chapter 1.



样一种社会系统,过于经常地使遵循正确的规则和程序变得比达到最终目标更为重要)。

d.为各个部门和次级单位确定界线,为组织本身与其环境之间确定清楚的界线。跨越那些内部和外部界线的关系被分配给正式的“越界人(boundary spanners)”负责,即在处理环境中的诸多成分和保护组织的其余部分不受外界“打扰”方面的专门化事务所。

e.标准化的训练和训练要求、职业路径和奖励关系的基础是发展专门知识,使那些忠实地履行了其职位要求的人有一个可预测的稳定的生涯。

在传统的模型中,人们通常都假定,环境是指一个单一的国家。如果一个组织是一个跨界组织,如大型的多国公司,人们又假定每个国家都有它自己的组织结构,并且,只通过具体规定的越界部门,如总部的“国际部”或通过作为多国系统中关键“越界人”的高层经理们与该公司的其余部分相联系。

组织的古典模型有许多优势。它的长处包括:

a.可预测性和可依赖性:强调遵守规则 and 标准程序,这是最使科层制的批评者们愤愤不平的地方,但正是这种强调,才能最好地保证结果可以被预测和依赖。像传统的地方银行分部和全盛期的IBM那么多多样化的组织都具有某种声誉,即作为科层制的组织,它们有能力每次都为顾客提供标准的、可预测的产品和服务。

b.公平性:科层制强调规则、标准程序和清楚规定的责任范围,理由之一是要形成马克斯·韦伯所说的“非人格的”系统,该系统不按个体的差异或好恶区分其结果和程序。这有别于以家族为基础的企业和封建主义的人格化的国家系统,从而长期地被看做是科层制的优势之一。

c.专业性:工作和职位的专门化使个体和部门得以深化它们在某个特定任务上的专业性,由此形成的以经验和知识为基础的能力水平就会超过那些专门化程度较低的系统。

d.清楚的控制界线:谁有权做决策和有权接收作为决策基础的信息,职务的层峰制使这一点清清楚楚。在古典的模型中,信息自下而上流动,决策自上而下流动。

然而,如果环境有了变化,从而这些优点不再是优势的一个来源,那么,旧科层制的优势也可以变成劣势。组织分析家们早已知道,并非组织的所有部门都具有同等的科层制性质。组织的那些必须更有创新性的部门(如研究实验室)通常会表现出更少的科层制特点——更少地依赖规则,更少标准化,更加扁平的层峰制。当组织发现它自身不得不通过在更多领域,如顾客服务部中更具创新性、在制造方面继续加以改进、在产品和服务上有更大的多样性来