



首席执行官

战略制定与组织设计

Making Strategy and Organization Compatible

[法] 克洛德·米肖(Claude Michaud) 让-克洛德·汤尼格(Jean - Claude Thoenig) 著

郭金林 郭小英 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

首席执行官

战略制定与组织设计

Making Strategy and Organization Compatible

[法] 克洛德·米肖(Claude Michaud) 让-克洛德·汤尼格(Jean - Claude Thoenig) 著
郭金林 郭小英 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

首席执行官: 战略制定与组织设计/(法)米肖等著;
郭金林, 郭小英译. —北京: 经济管理出版社, 2005
ISBN 7-80207-359-6

I. 首... II. ①米... ②郭... ③郭... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 079422 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 骆 珊

技术编辑: 晓 成

责任校对: 郭红生

787mm×1092mm/16

13.5 印张

181 千字

2005 年 11 月第 1 版

2005 年 11 月第 1 次印刷

定价: 30.00 元

书号: ISBN 7 - 80207 - 359 - 6 / F·345

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

对许多企业来说，设计组织模型是为了实现操作上的最优化，而为此设计的组织模型却与战略目标相冲突。过于简单的组织模型无法同时实现短期目标和中期目标。经理不能共享相同的决策标准，而这样可能会妨碍经济成功。

综合性管理必须为战略的独特性创造条件。提高组织内部的常识水平和使用相同的组织行为语言，能为战略目标的实现提供一套独特的方法。所以，经理人员和总部应负责解释认知的优越性。他们可能构建或破坏有价值的无形资产。由两位著名学者撰写的这部专著，在人们经常忽视的问题上做出了突破性的理论与实践贡献。

作者简介：

克洛德·米肖 法国INSEAD商学院的经济学教授，法国丹枫白露CEDEP的总理事。作为一位为行政教育设计管理程序的最主要的专家，他与让-克洛德·汤尼格一起就许多问题进行了探讨，如企业怎样才能过度竞争环境中保持发展，总部和企业的CEO应该怎样管理围绕经营单位构建的企业等。

让-克洛德·汤尼格 法国丹枫白露INSEAD商学院的组织社会学教授，前任院长，也是法国国家科学研究中心（GAPP—Ecole Normal Supérieure de Cachan）的高级研究员。让-克洛德·汤尼格是欧洲组织研究集团（EGOS）的创办者之一，也是该集团的首任主席，与许多跨国公司有长期的咨询关系。

译者简介：

郭金林：经济学博士、工商管理博士后，国防科技大学人文与社会科学学院经济学教研室副教授。

郭小英：湖南师范大学文学院讲师，复旦大学文学院博士研究生。

责任编辑：骆 珊

装帧设计：杨丰瑜

前 言

本书是作者在讲课和研究咨询中，通过与大型组织及其总经理和员工之间进行直接的，通常是日常的接触，有幸长期积累起来的经验总结。

企业倾向于遵循相同的发展模式，并乐于接受相同的形式。因此，企业之间几乎没有什么差别，企业报告看上去也没什么区别。任何试图突出差别或特征的行为都可能遭受惩罚。

企业也可能经常忽视或忘记这一事实，即企业也是精神共同体。例如，最高董事可能过分强调人基本上受经济机会主义和自身短期利益所驱使这一思想。他们没有注意到，作为人类社会组织的成员，雇员和经理人员也为情感所驱使，如享有共同的身份或承担长期集体冒险事业以及共同的价值观与准则。当短期主义与绩效支配着法律的威力时，共同命运和内部文化听起来有点过时。而且，他们的错误在于，作为人类社会组织，企业共同体让人联想到一种由精神控制过时的人道主义构成的管理模式。

实际上，我们相信问题比这还要深奥，还要漫无边际，也更难以证实。为了调动企业员工的积极性，企业难道没有别的办法？什么东西将企业与其他的社会团体真正区别开来并在企业的核心形成一种集体创造感？换句话说，对于个体来说，受雇于这个企业与受雇于其他地方难道是一样的，仅仅是个工作机会或者实现一笔交易？如果是这样，那么企业原本应该消失，而转变成仅仅是劳动力市场的一种延伸。

企业的这种辩护听起来是空洞的。客户和所有者通常被看作关系到企业生存的两个神圣尺度。企业必须同时为这两者创造价值。然而，

我们观察到的事实似乎与此不同。在每个案例中，事实与既定的目标不一定一致。

一方面，股东价值，即经常被引证为一种由外部强加给企业的难以忍受的束缚，实际上成了一个含蓄意图的借口：允许公司的行政人员获取一定的自主权，以免受第三方的控制。CEO 可能以股票市场为杠杆，利用股票市场，通常优先利用高额股票而非现金为接管竞争对手筹措资金。股东干涉内部事务的影响与压力并不会因此而更强烈。通过缩小规模和削弱股权，公司总经理事实上无须对任何人负责。

另一方面，没有人完全听从客户的意见。人们已经接受了营销在任何地方都已获得成功并合法化的现实，但是营销也成了一种与客户有关的神秘工具。因为营销只对数量变化做出反应，它仍未能突破其种类分析，所以营销难以预测新的需求或潜在需求。更重要的是，营销贬低直觉能力，贬低对市场微弱信息的敏感力，贬低优良品质。因此，创新本身成了一种冒险，因为营销的作用是保护企业免遭风险。

企业将面临两种威胁，一种是退回自身的诱惑，一种是成为全球性企业时的自我满足。更确切地说，直接与间接的两种分离类型将同时在企业内发生作用。

首先，企业冒险将自身从外部现实中分离出来。企业合理地研究了市场却忽视了客户。企业对大的数量进行了计量却忽视了出现的趋势。企业亦步亦趋于事情的过程，而竞争的速度却在加快。

其次，企业也冒险将自身从内部现实中分离出来。企业的行政人员与普通员工之间、总部与经营单位之间似乎有一道鸿沟。企业的上层不考虑来自企业下层的信息，企业的下级员工也不了解上级的行为意图。所以，公司不能从下层员工对公司核心方面的各种评价中获得益处，虽然这些评价对于企业来说非常关键。单一的层级制思想体系一旦确立，任何其他选择就不被视为一种致富的潜在资源，而被看作一种威胁而被压制。

这种情形将造成严重的后果。总部很难听到和接受既可信又合理的信息。总部求助于所谓的内部交流（团体旅游、视频电路、研讨会、公司的 CEO 例会等）也不能缓解这种情形。这些信息是不协调的、过

时的，或者十分简单、空洞。它们不能调动员工的积极性，也没有鼓励员工为共同的未来而进行集体行动的持久能力。

交流上的缺陷对管理能力提出质疑。实际上，组织信息缺陷暴露了管理源头存在的问题。如果总部发出的信息不清楚或不可信，就意味着总部的行为也是不可理解和不可靠的。

目前，总部存在一种相对危机。几乎所有的总部都发现很难调动他们的执行单位的积极性，他们的日常行为不符合既定的战略。总部孤立现象日趋严重，而执行者沮丧甚至悲观、失望的情绪已根深蒂固。

通常采用的补救办法不但没有治愈病症，反而加重了病症。加速轮流或更换管理人员，采用双向组织模式（总部和经营单位），为了控制公司不同职能之间的核心关系而求助于实际的市场机制，甚至求助于所谓的“最佳实践”，都是这种情况的反映。任何事物都是附加进去的，任何事物都是临时性的。行为阐释需要在共同体中得到强调，这种补救办法因为进一步摧毁了认知机制而终止，因为没有这种认知机制，就不可能有共同的思想或信任储备（库帕森，1999）。

我们不能把幸存的企业比作一个工具箱或者乐高玩具，即由相同部件构成的万金油似的东西，任何人都能把这些零部件组装起来以立即产生预期结果。当竞争地位更脆弱且维持的时间不长时，经济领域的斗争需要的是特殊的答案，而不是批量生产的产品，批量生产的产品能换来某个一模一样的产品，比如 Kleenex 纸巾；经济领域的斗争需要的产品不能够被第三方复制，即不能被竞争对手复制。实际上，培养一致行动的能力需要时间，需要共同的历史和内部社会化。这种现象非常重要，但是，有几位管理人员将这些现象当成他们日常关注的一部分和可管理的一部分？

我们确信总部职能在很大程度上包含了这些难题的答案。我们也知道能成功解决这些难题的 CEO 不多。但我们的目的就是更好地促进投资的形式化与概念化，更好地促进认知协调中疑难问题和解决办法的形式化与概念化，促进临时准备或反复实验的形式化与概念化——简言之，就是一种创造性修补——一种使战略与组织整合的主要途径。

本书在 CEDEP（欧洲持久教育中心，丹枫白露）、INSEAD（丹枫白

露)和 CNRS(公共政策分析与 Cachan École normale supérieure)联合资助的研究项目基础上形成。我们感谢 CEDEP 公司及其公司董事,是他们同意我们对其进行研究,而且从不用陈词滥调应付我们的工作。

目 录

前言	1
第一章 赞美复杂性	1
1.1 在一个并不简单的世界里怎样使事情简单化	1
1.2 组织简化的优点与不足	3
1.3 为什么混合模型能提供优势?	5
1.4 控制复杂性	7
1.5 共享的组织行为语言	10
第二章 建立管理与战略之间的桥梁	13
2.1 实践战略愿景并非易事	13
2.2 当目标与行动之间出现的差异致命时	16
2.3 即时垄断租金与未来垄断租金	17
2.4 更新的需求	20
2.5 当需要综合解决办法与复杂组织模型时	22
第三章 组织系统	27
3.1 把分享共同知识当作一种协调机制	27
3.2 战略选择	31
3.3 组织模型	34
3.4 更新的动力	39
3.5 认知系统与混合模型协调一致	45

第四章 作为企业重要资产的认知	51
4.1 共享关系	51
4.2 行为的阐释	54
4.3 语言的界定	57
4.4 什么语言是禁止的	59
4.5 组织中语言的作用	61
4.6 相互理解的重要性	63
4.7 内部语言和外部语言	64
4.8 预见性	66
4.9 共同的知识	68
4.10 社会化与信任	70
第五章 Agro: 转型中的企业	75
5.1 面临过度竞争的跨国企业	75
5.2 行动中的共享认知: 积极要素小组(AIG)	78
5.3 工作中的认知不连续性	90
第六章 管理的调整	101
6.1 处理矛盾	102
6.2 确立行动原则	108
6.3 原则是不够的	110
6.4 违反还是妥协?	113
6.5 导致矛盾结果的行为	117
6.6 复杂性的两难困境	119
6.7 当认知变得混乱	121
6.8 同时执行两个或三个组织模型	126
6.9 高层的噩梦	129
6.10 对运气的信赖	135

第七章 总部的角色	141
7.1 企业中的认知发起者	141
7.2 认知管理的工具	144
7.3 寻找预见	150
7.4 任意的条例编纂	153
7.5 默认积累	155
7.6 清楚连接	156
7.7 认知团体的力量	158
第八章 Cosmophar:默认积累的范例	163
8.1 成功的要诀	163
8.2 全球经济中的新挑战	168
第九章 管理与战略在何处彼此增强	173
9.1 管理复杂性的四条基本指导方针	173
9.2 管理机构、企业和竞争	180
9.3 简明理论暗示	185
附录1 如何观察和分析行为语言	189
附录2 Agro 企业中总部与部门之间的职能分配	194
附录3 AIG 的简化组织图	195
参考文献	197

第一章 赞美复杂性

很明显，常识最终在管理领域获胜。在我们当前的世界里，组织简单而且战略单一的企业必定获胜。

组织模型对于企业的日常运转非常关键，因为组织模型是各种费用和困难产生的根源。所以，我们更有理由首先减少这些问题。任何臃肿的官僚机构、组织图表看起来都不像车间的运输渠道工作。运输渠道工作的任务就是维持渠道的通畅、疏散货物并授权分配。一个好的模型在本质上是容易辨认、便于理解、保持稳定的，对于组织的所有成员和旁观者而言是透明的。简单化是经济成功的关键。清楚明了的经济模型往往伴随着简单的组织模型。

1.1 在一个并不简单的世界里怎样使事情简单化

经理人员发现他们周围到处是强调相同信息的各种各样的宣传和标语。金融分析家优先考虑的是清晰的结构和单一的战略。董事会却讨厌功能性服务而赞同对次要技术进行系统转包。专家赞同军事战斗分队或突击队，即小规模运动作战模型基础上的管理价值，这种战斗分队或突击队在 frontline 作战，并由享有极大作战自主权的军官指挥。CEO 敢公开陈述的反面是什么呢？

因此，可以把指导企业的活动称为一种艺术或技术，这种艺术或技术使用的是几个简单的真理，这些真理宣称它们具有普遍的有效性，但不是模棱两可。

国际顾问推销他们的最佳实践，而每个人都需要这些像按标准产

品设计和分配的、便于使用的最佳实践。尽管组织内部像一个由 658 个子公司构成的确实存在的市场，各子公司之间是互相竞争的关系，但总经理考虑的是他所管理的拥有 165000 名员工的组织。

简化被视为内部交流的必然要求：为了让组织的最底层理解信息，必须保证信息不存在任何细微差别，也必须保证信息的单一性。简化也被视作外部交流的必然要求：为了吸引金融分析家和媒体的注意，正式结构与政策声明必须保持政治上的正确性，也就是要保持清晰和透明。由于新的信息技术带来的特质是直接的、明确的，而且能被每个人明确理解并用于交流沟通，也由于经理人员接受的是相同的训练，主要是通过 MBA 培训，所以简单化才有可能实现。简言之，简单化是规模庞大、效率低下的企业管理层认可的解决问题的方法，就好比作为全球性的企业领导者，如果他忽视地方特征而把世界当作一个单一的、完全一致的、能通过某些普遍适用的惟一“最佳”途径管理的经济空间，那么他就有可能成功。

经常有人认为，公司总部的正确解决办法暗示着总部的主要职能应降到三种或只有三种。总部采纳的办法往往是制定战略目标的根据，是制定衡量所有经理人员绩效的金融/经济标准的根据，也是评估管理者或审计员提供的季度经济绩效或金融绩效数量指标的根据。实际上，它与 20 世纪 60 年代的金融债券或集团企业总机构没有什么区别。

这种企业将其 92% 的运作外在化，而将企业的关键技术作为机密保存，最理想的状态就是这些机密只限于一个或最多两个。这方面的例子包括服装行业的营销和高技术行业的设计与发展。

不同国家的大企业之间的合并并不可怕。因为有些合并最终被证明为一种巨大的失败，戴姆勒轿车因吸纳克莱斯勒而遭挫败。如果失败是因为下列特殊情况：总经理的个性、文化冲击、缺乏策略或坏运气等，那么失败可视为例外。同时，由于对规模经济信心十足，这种信心产生出组织的规模与全球化和简单性是一致的信念。

企业认识到这些困难了吗？企业的管理方解雇一两个高层人员，然后到企业的外部寻求解决问题的办法。为了改变不令人满意的利润水平，企业采用了神奇的雇佣兵式的解决办法。为了使总公司了解企

业底层的运作，企业聘请组织设计方面的专家顾问，这些顾问在企业待几周时间，然后他们承诺将立即给企业带来利润，但作为回报，企业要给予他们充分的权力。

以上的评判看上去可能有点严重。评判的目的当然不是为了讽刺企业的日常工作情况，或者凭经理人员个人的智力去做判断。对简单的追求当然表现了一种实践；它首先表明的不是一个企业衡量尺度日益消失的世界里的一种理想，而是一种可接受的推理方法。在一个没有企业衡量尺度的世界里，生产力没有任何意义，人与组织只不过是数字而已，当地的联系也正逐渐断开。当我们发现他们已经正在以简化的名义求助于网络系统时，这种反差是相当明显的，因为对管理来说，网络与金字塔相比更加无形和精致。

1.2 组织简化的优点与不足

我们需要对常识进行再思考。在实践中，做到简单化确实是件很不容易的事，只要看看经理们每天的工作日志就知道。然而问题比这还要严重，因为乍一看，简单型的企业在威胁面前显得脆弱而不堪一击。

在一个由过度竞争动力支配的世界里，组织复杂性本质上并不是一种成本或难题。它是一种投资、一种武器或重要资产。

在近期或短期内，简化会产生有价值的结果。它有助于实现规模经济。它允许取消多余的和重复的雇佣；它有利于进一步明确任务和绩效；它使股东产生一种对企业表示理解的令人舒适的情感。

另一方面，从中期和长期来看，简化会产生破坏性后果。它会导致企业的退化。在一个只有基本组织管理而且内部组织关系体系同质的企业，即内部关系体制单一的企业，利润水平一般较低，而且其经济倒退的趋势是不可遏制的。实际上，简化的理想会随着时间的流逝而淡漠。所以，企业迟早都将不得不回应并适应扰乱其行动区域的动荡局势。简单的组织将与他们发展过程中的不稳定性与不连续性做斗

争(迪普伊和汤尼格, 1986)。

假设盈利的目的优先考虑最近目标, 那么解决问题的方法就很明显, 即需要的是尽可能最简单的组织, 包括只能创造增加值以及创造能立即被市场吸收的利润的组织。这是一种典型的被称为开发式战略的定位。

企业就像在挤牛奶。它最大限度地开发它最懂得如何做和如何生产的东西。因此, 它要求采用一种强有力的分散管理模式。分散管理模式建立在完全一致的程序基础上。企业集中考虑的仅仅是可计算的数据, 它优先选择多种用途的、可交换的单位。分散管理求助于外部雇员, 聘请他们是为了利用他们在其他地方了解和学到的东西。如果想成为最佳运营的公司, 就必须采用美国海军陆战队的战斗队型(彼得斯和沃特曼, 1982)。如果企业能依靠过去学到的技术指导目前的企业, 那么在这种战略背景下, 采用突击队的方法当然能取得最快的结果。即便如此, 中期的所有收益经纪人也将因资源耗尽而倒闭。

现在假定企业在中期是不确定、不稳定和动荡的。但不论就消费者的行为、可行的技术而言, 还是就竞争的性质而言, 企业的明天完全可能不是今天的样子。在这种情况下, 企业需要的是为期望、创新和灵活性留有考虑余地的能力和潜力。这种情况还需要企业今天能够准备新的可能(但不一定)为明天带来收益或优势的解决问题的办法, 而且在准备过程中使用的方法与产品现在还不存在。

这种情况所要求的组织逻辑正好与简化原则相反, 而且与简化原则格格不入。实际上, 中期管理至少需要四种集体性的技巧与能力:

■ 企业有效地尝试与当前常规不同的途径, 这种途径将使企业比其竞争对手更快地证实并学习新的处理事情的方式。

■ 企业优先考虑内部相互补充而得益的永久性的系统, 该系统允许出现不同的、几乎是自动的技术重组。

■ 企业各个层次的成员对企业非常忠诚, 这种忠诚通过他们的决定性行为表现出来, 即他们的决定与最高管理层所制定的战略目标一致。

■ 企业的所有成员感受并分担共同的命运。

就中期而言，过于简单的组织先天不足。实际上，极端简化的后果是以下一系列困难：

■ 战略目标与组织行为之间、组织的政策与政策执行之间的脱节现象非常明显。

■ 对突如其来的关键武器缺乏足够快速的反应能力，经济领域的关键武器犹如军事战役的关键武器。

■ 长期缺乏控制异质环境和特定地区市场的能力。

■ 用简单的静态结构处理动态环境。

■ 缺乏控制不同层次之间的合作的能力。

最后一点是最基本的，至少从下面的这个原因来说如此。一方面，中期的经纪人最终将因为其收益的消失而消失；另一方面，短期投资者将因为得不到明确的经济收益而消失。知道如何对企业的短期与长期进行管理，也就是说，保证在获得收益的同时能为创新做准备就意味着这个企业应该把其核心部分构建成一种复杂的组织类型。

1.3 为什么混合模型能提供优势？

竞争要求企业同时对两种互相矛盾的必要条件做出反应：短期的安全与中期的发展。它们必须是既有利可图，又需要更新。换句话说，题目必须既简单又复杂。这就是我们所指的组织的复杂性。

经济竞争中生存的企业是那些知道如何按惯例或不变地利用交叉性组织体制使发展逻辑与更新逻辑保持一致的企业。一般的管理表明，控制、建立或临时准备组织复杂性的能力，总体上能为企业创造一种竞争优势。这种竞争优势是一种具有决定性的隐性资产，是竞争对手很难仿效的资产。过度竞争经济与常规竞争形势的区别在于，过度竞