



组织

ORGANIZATION:

当代理论与实践

Contemporary Principles and Practice

[英] 约翰·查尔德 > 著

刘勃 > 译

华夏出版社

The background of the cover features an abstract geometric design. It consists of several thin black lines that intersect to form various rectangular and triangular shapes. Some of these lines are thicker than others. Along the left edge of the cover, there is a vertical line composed of small, closely spaced black dots.

组织

ORGANIZATION:

当代理论与实践

Contemporary Principles and Practice

[英] 约翰·查尔德 > 著

刘勃 > 译

图书在版编目(CIP)数据

组织:当代理论与实践/(英)查尔德著;刘勃译. - 北京:华夏出版社, 2009.7

ISBN 978-7-5080-5263-2

I. 组… II. ①查… ②刘… III. 组织学-教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 108518 号

Organization: Contemporary Principles and Practice by John Child.

Copyright©2005 by John Child.

This edition is an authorized translation from the English language edition published by Blackwell Publishing Ltd.

All Rights Reserved.

本书英文版由 Blackwell Publishing Ltd 于 2005 年出版。

本书中文简体版权由 Blackwell Publishing Ltd 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2008-1057

组织:当代理论与实践

[英]约翰·查尔德 著

刘勃 译

策 划: 陈小兰

版权策划: 吕 娜

责任编辑: 罗 云

出版发行: 华夏出版社(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京建筑工业印刷厂

装 订: 三河市万龙印装有限公司

版 次: 2009 年 7 月北京第 1 版

2009 年 7 月北京第 1 次印刷

开 本: 787×1092 1/16 开

印 张: 23.25

字 数: 346 千字

定 价: 45.00 元

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

前 言

对于当今世界的组织来说，如果它们是企业，就必须为了竞争而适应和创新；如果它们是公共服务的提供者，就必须为了满足社会不断增加的期望而适应和创新。有一点已经变得越来越明显了，那就是传统的组织形式并不能为达到这些要求而提供很好的帮助，于是人们便尝试起了一系列的其他形式。这些其他形式通常被称为“新组织形式”。

将要出现新组织形式的信号是由汤姆·伯恩斯（Tom Burns）和 G. M. 斯托克（G. M. Stalker）在他们 1961 年出版的《创新管理》（*The Management of Innovation*）这一开创性著作中发出的。该书发现了一个可以取代机械的传统组织形式的“有机”形式。在 20 世纪 80 年代以前，至少在原则上，被称为“后官僚式”的组织形式已经被明确认定为可以取代官僚式组织形式了，而可以折射出规模大、层级多、形式化的企业理念的官僚式组织形式已经盛行 100 多年了。然而，直到 20 世纪 90 年代初，有关新的、其他的组织形式及其规则的文章以及有关采用了这些组织形式且证明可行的公司案例才出现。即使是现在，有关这方面的著作也还是寥寥无几。

在重大的经济、技术变革的推动下，组织领域的实践和创新步伐已经使有关组织问题的作者无法及时抓住并解释正在发生的事。我们所面临的挑战不仅是要对正在进行的变革及重要思想给予系统性的描述，还要搞清楚组织方面的新发展，以便形成一种可以解释它们的理论。只有正确的理论才能为针对特定情况而采用的新组织形式及其相关形式提供实用的指导方针。

本书旨在介绍当代组织的主要特点，发掘其中所蕴含的原理，并将这些原理与其所产生的背景联系起来。这样做的目的就是要了解并

2 组织：当代理论与实践

弄清楚我们在决定用何种特定方式来组织活动时所面临的选择。我相信这方面的选择应该是我们非常关心的问题，因为组织不仅仅是为了通过集体的努力得到理想的结果而作的一套安排，尽管这的确很重要。我们组织、治理公司及其他机构的方式还会影响到利益、机会和特殊待遇在社会中的分配方式。越来越多的证据表明，这方面的因素已经直接影响到了我们的健康和个人的福祉。为此，本书对组织方面的研究成果和实践工作进行了总结，力求对当代组织给予较为全面的评述。第1章的开头部分对书中每一章所涉及的范围和内容作了概述。尽管本书着重介绍的是商业企业组织，但很多分析也同样适用于其他领域的组织。

和其最初版《组织：问题与实践指南》（*Organization: A Guide to Problems and Practice*）一样，本书主要是根据我在研究和咨询方面所取得的成果和经验而完成的。本书的修改、完善工作是通过与伯明翰大学、剑桥大学、香港大学 MBA 班的学员的接触而完成的，他们提供了各自在管理和组织方面所获得的各种经验。在写这本书时，我的脑子里总是想着正在从事管理工作的人和正在学习管理的人。为了主要让学生受益，本书的各个章节都在结尾处提出了可供讨论的问题，并附以该章所参考的主要资料，这也告诉了学生可以进一步阅读哪些书籍。此外，在每一章的开头部分都有一个概要，而在结尾处则都有一个对该章要点的总结。

尽管组织往往被看成是管理者和学习管理的学生所关心的问题，但我还是深深地感觉到，它应该是社会中的每一个人所密切关注的问题。组织在以非常多的方式影响着我们所有的人，我们不应该满足于让“领导者”和“专家”来作出有关的决策。组织并不单单是找到最佳解决方案这样一个技术层面的事情。通过阅读本书，我们可以清楚地发现，通常来说，为了满足某一职能要求，可以有多种组织形式，而对其所作出的选择则既能反映科学上的合理性，又能反映社会的偏好。认识到公众机构、产业机构及其他机构在组织形式上可以有多种选择这一点是很重要的，因为针对这些选择来表达个人的喜好会让我们更加接近完全民主的社会。

非常幸运的是，在本书的写作过程中，我得到了很多的帮助与鼓

励。多年以来，一些朋友，特别是霍玛·巴拉米、雷·洛夫里奇、尤恩·麦克纳和斯图尔特·埃文斯，一直希望我能够将以前写的《组织：问题与实践指南》一书中所提出的实践导向法应用到目前的环境中。这的确用了很长的时间，我希望他们会觉得这个结果是值得等待的。我在很多最近开展的工作中的亲密合作者苏珊·罗德里格斯提供了很多有力的观点，并从不允许我远离一个组织方面的作者所应坚守的主题，尽管有关中国的问题具有相当大的吸引力。与马克斯·博伊索特非凡的分析性头脑的定期接触总是会极大地激发我，而与马克·弗斯特林从其成功的首席执行官职业生涯中所提炼出的睿智的接触也是如此。同样让我受益的还有与伯明翰大学、剑桥大学、香港大学及牛津大学的很多同事的思想交流，他们是安德鲁·布朗、彼得·克拉克、戴维·福克纳、乔治·弗里纳斯、萨莉·希维斯、石康伍、潘意刚、克里斯托斯·皮特利斯、罗伯特·皮特基思利、埃德蒙德·汤普森、戴维·特西以及马尔科姆·沃纳。我以前带过的博士生所做的研究工作也为组织及其相关领域提供了很多新观点。在这里我要特别提到罗伯托·杜瓦特、赛德·埃尔·班奈、阿尔德默尔·德拉蒙德、诺里纳·赫茨、卢袁、利维亚·马科齐、吉多·莫勒林、史蒂芬·鲁德曼、特伦斯·特赛、埃里克·特桑、尼蒂·维林格尔、罗兰·维林格尔、克里斯廷·汪、丹尼尔·扬以及杨妮·扬。

1992~1996年主编《组织研究》杂志的那段时间极大地丰富了我对有关组织问题的多种观点的认识和理解。为此，我要特别感谢萨莉·希维斯，她协助了我在《组织研究》编辑室里的的工作，后来又与我合作开展了组织学习和企业进化方面的工作。为了让本书更具可读性，她还做了大量的编辑工作。我还要感谢我在伯明翰大学商学院的私人助理简·惠特马什，她帮我处理了很多紧急的事情，这本书的准备工作也因此进行得很顺利。和以往一样，我的夫人伊丽莎白不仅提出了很多建设性意见，还要容忍我将大量的时间都用在了这本书的写作上。

约翰·查尔德

2004年6月

目 录

前 言

第一部分 概 述

第1章 绪 论 3

第2章 新情况, 新组织 29

第二部分 新的内部形式

第3章 简化结构 71

第4章 实现整合 95

第5章 控 制 133

第6章 报酬问题 166

第7章 薪酬制度 189

第三部分 新的网络形式

第8章 外 包 217

第9章 虚拟组织 238

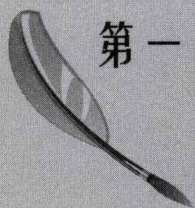
第10章 战略联盟 270

第11章 跨境组织 291

结 论

第12章 了解组织的意义 333

译后记 363



第一部分

概 述

第 1 章 绪 论

第 2 章 新情况,新组织

绪 论



概 要

本章首先介绍了本书的目的和范围，随后对关键性术语——进行组织、组织和组织机构——进行了界定，接着又介绍了组织的构成。有些构成要素是属于结构性的，而有些则与关键性流程有关，其他的则是可以界定组织边界的要素。组织的构成要素是在进行政策选择时所必须参照的参数。这些选择决定着传统组织形式和新组织形式之间的不同。此外，它们的影响也是很大的，因为一个不合适的组织是会引发严重问题的。

本书的目的和范围

本书是有关组织因素在企业成功中的作用的一本书。尽管它主要针对的是商业企业，但其中的很多内容也同样适用于很多公共机构和非营利机构。这些机构也都希望能够组织好自己，以便能以一种经济的方式提供相关的服务。任何企业的成功基本上都取决于两个根本性要求：战略和组织。如果企业在组织方面存在缺陷，那么它将无法充分实施自己的战略，尽管在想象中是可以的。另外，要想在今天的商业社会中制定出正确的战略，就需要依靠来自企业各个层面和所有业务单元的知识和见解。如果由于没有一个完善的组织而无法推动并协调好它们的工作，将会使企业无法制定出一个好的战略。

出众的组织是竞争优势最可持续的来源之一。过去从市场保护、专利技术和规模经济中得到的竞争优势已经逐渐被贸易自由化、技术转让和灵活的生产技术的发展所侵蚀。大多数的资源和技术可以从市场中或通过模仿获得。另外，组织是一种每个企业必须根据自己的需要和情况来开发的资产，是买不到的。市场和价值链的全球化、竞争压力以及越来越短的创新周期使得组织多种资源——特别是人力资源——的能力越来越具有价值。只有这样才能迅速地、巧妙地、协调地参与竞争。

我们生活在一个组织形式正面临挑战同时也富有活力的时代。过去用来组织企业及其他集体力量的传统组织形式正在逐渐被看成是不符合 21 世纪情况的形式。与传统组织的根本性原则相背离的新的组织形式正在涌现。尽管已经有了一些有关这方面的调查和案例分析¹，但是大多数力求反映正在发生的变革的书籍还是无法赶上创新和实践的步伐。任何一个进行变革和实践的阶段都是令人兴奋的，而这种兴奋是会妨碍冷静思考的。大量有关组织革命的宣传已经出现。倡导者们的确很痛快，而这方面的大量言论却远没有得到仔细的研究。因此，应该及时地回顾新的组织思想和实践，比较其与传统做法的区别，并在此基础上为实践活动提供指导方针。

本书旨在介绍商业活动的组织方面最好的原则和做法。全书共包括三个主要部分以及结论部分。第一部分介绍了相关背景，这是个总体介绍，而不是具体介绍。第 1 章介绍的是组织的性质和组织所作的贡献。第 2 章探讨的是与组织有关的商业环境中的主要变化，包括全球化、新的信息和通信技术，信息密集型和基于知识的竞争的兴起，知识工人的不断增加以及不断增多的、希望由企业来承担的社会期望。第一部分传达出这样一个信息，那就是，只有对照已经发生了变化的目前的商业运营环境，才能使组织方面的新进展得到重视。

第二部分和第三部分是对组织形式的具体介绍。第二部分的各个章节着重介绍组织内部的各个方面，第三部分的各个章节则针对跨越了传统组织边界的组织的各种网络化形式。第 3 章主要介绍的是组织的根本性结构特征——层级。该章对可以使管理结构变得小而精干的裁员和组织扁平化手段进行了探讨。要想减少层级，通常需要加大对

团队的使用。作为可以促进整合的一个重要手段的团队工作也是第4章所要探讨的问题。第4章探讨了为进行更好的整合而使用跨功能团队和现代信息、通信技术这方面的组织经验。第5章的主题是控制,这是组织领域中另一个根本性问题,因为已经出现了适应目前环境的新方式。第6章探讨的是奖励制度及其在处理雇佣关系、使管理层要求与员工需求相协调的过程中所作的贡献。第7章指出了工资在各种奖励方式中的重要地位,并且着重介绍了有关各种薪酬制度的选择问题。

第三部分的四个章节探讨的都是传统组织边界以外的问题,涉及跨企业、跨国界而构建起来的网络的各种组织形式。²新组织的主要特点之一在于其通过外包、虚拟价值链、联盟和跨国合作打开组织边界的方式。这使得一些评论家提出了“无边界组织”的说法。第8章介绍的是外包。第9章介绍了特殊的但却是越来越重要的、基于电子商务战略及类似战略的“虚拟”组织。第10章对混合性组织这一特殊挑战进行了探讨,当两三个合作伙伴以像合资(它们会投入股本、管理技术和其他资源)这样的正式形式组成战略联盟时,就会面临这样的特殊挑战。第11章则转向了对跨越另一种边界,即国界的研究,关注的是跨境管理中所面临的组织挑战。

第12章的结论部分通过回顾前面各章的具体内容,对已介绍的各种组织进行了解析。对组织的解析是通过区分组织的一面性来完成的。其一是为了能够以一种有凝聚性和一致性的方式承担集合在一起的且以追求目标为目的的活动而作的一组安排。组织的这一面可以为了战略需要而作出贡献。通过思考这些需要是如何变化的,我们可以更好地了解现在的组织形式。其二是对权力、奖励和个人福利的分配所作的一组安排。如果组织的这一面出现了问题,将会危害到企业的绩效,还会使企业的合法性遭受质疑。一些企业已经为此进行了组织方面的创新。

进行组织、组织和组织机构

实际上,我们所消费的所有产品都是因商业组织——“公司”或

“企业”——有组织的集体活动而带给我们的。铸就了我们的生活的教育、保健、法律、政治和宗教方面的机构也都是极有组织的。成功组织中的领导者们通常都会将绝大部分成功归结于他们的组织的质量。用相似的字眼去说不同的事是非常令人费解的，所以在一开始就将它们区分开来是很重要的。

进行组织（Organizing）指的是为了得到优于个人单独行动或工作所得到的结果而对集体力量进行安排的一个过程。该过程几乎总是需要多个部门的参与，要求不同的人或小组进行不同的活动，还要为了获得成功而将他们整合（协调）在一起。在进行组织的同时还要进行一定程度的控制，这样就可以根据最初的目标来监控进展情况，并作出相应的调整。如果参与的人数要多于一个小组的人数，另外，如果有组织的活动是一项持续性活动，那么通常都会建立起层级，也就是由一个或多个人来带领大家制定规程、协调工作、控制结果。将所有这些组织工作的具体表现形式放在一起，就构成了通常所说的组织（Organization），即所说的“某企业的组织”。这个词意味着，一个企业所采用的组织形式是一种可认知的形式，至少暂时是这样的。

组织机构（Organizations）通常指的是企业或机构，这也是对有组织的团体或系统的简称。这个词指的是团体的总体属性，而出于两方面的原因，这会让人产生很多疑惑。原因之一是，像企业这样的实体会有一些严格来说不属于组织方面的属性，而这些属性却能够影响企业的行为和绩效，它们包括企业的历史、国籍、领导力及声望。原因之二是，一个组织有着属于自己的具体特点和特性，尽管本书所关注的组织属性适用于不同的企业或机构。

本书是有关组织和进行组织的一本书，也就是关于活动以及开展活动的人以什么方式被组织成公司或其他团体的一本书。在过去，这方面的问题通常被称为“组织设计”，而“组织设计”这个词之所以已不受青睐，是因为它意味着要对组织方面的安排进行有意识的、理性的、正式的事先规划，而当代思潮却着重强调用更多的具有适应性的、突现的组织流程来适应不断变化的环境。的确会出现偶然的和计划之外的组织形式，其中的一些可能极具建设性。而本书所关注的则都是在目的明确、思考成熟的情况下所采用的组织形式。

组织的构成

组织是由结构、流程和边界界定三个方面构成的，可参见方框1.1。在组织的结构方面，存在着“基本结构”和“程序”之间的差别。基本结构是用来将责任分派给企业中各个成员的，目的是通过为人员和资源分配必要的任务、划定责任和权限来进行控制和协调，从而为目标的成功实施作出贡献。人员的分派包括垂直和水平两个层面。垂直层面通过具体列出层级中的各个级别来具体规定决策责任。通常来说，层级也可以勾勒出对指令和结果的汇报路径，尽管有时也可以越级汇报。水平层面则是根据具体职能、业务重心或地理位置来具体规定所承担的任务。

方框 1.1 组织的构成

结构方面

基本结构

层级：级别、层次、权力、汇报路径

专业化：角色、群体、单元

程序

规则 and 标准

时间表

系统

流程方面

整合

控制

奖励

边界界定方面

外包

虚拟组织

联盟

跨境组织

基本结构是以组织结构图、工作描述以及董事会、委员会、工作群体、特别任务小组和团队的构造的形式出现的。基本结构只能提供一个大体上的蓝本或构造。明智的做法是将其制定得很笼统，为具体情况留出调整的空间，因为肯定是会因发生了很大的变化而作改动的。事实上，就像我们将会看到的那样，环境越是经常变化，这种依赖给定的基本结构的做法就越是不得不屈从于更为灵活的方式，通常会使用特殊任务小组和团队。这样可以将各个结构中的人员汇集到一起，从而能够根据需要而集中力量解决特殊问题，开展新项目。

程序更加关注行为方面的问题。制定规则和标准的目的是要让员工知道对他们都有什么期望。举例来说，固定的标准可以告诉员工用何种方式去完成任务。另外，还可以将诸如产出水平或成果质量这些标准包括进来，制定出绩效标准。这或许可以在无法确定任务完成方式的情况下替代固定标准。与之相伴的通常是绩效评估程序，通常还会伴以其他用来处理反复出现的、特点众所周知的问题的程序。在公平原则要求对待员工的方式要具有一致性的人力资源管理领域有很多这样的例子。一般来说，在招聘、选拔、评估以及决定奖励与否和处理不满情绪时会采用标准程序。

可以通过制定时间表的方式对很多日常事务或会反复出现的事务进行有效的安排。汇报绩效情况和草拟有关账目、厂房维修、人员评估方面的计划都是可以根据拟定的时间表进行规划和实施的典型活动。制定时间表的目的是通过安排时间和其他资源，使其在需要时能够得到保障，从而提高这些活动的效率。

与规则或时间表相比，系统要更为复杂、更为全面些。事实上，系统通常都会将这两方面内容包含进来。系统是一套程序，这套程序是为已构成了一项特定任务的相互关联的活动而设的，且通常都会借助技术支持。近年来，在企业所构建的组织有序的网络中，用于库存控制、知识管理和交易要求沟通的系统已经变得十分突出了。一般来说，系统依靠的就是对企业或业务网络中不同单元的信息所进行的采集、分析及分发。因此，要想使系统工作有效，必须要制定可以确保此类信息标准化的行为规范（规则）。

整合、控制和奖励是三个关键的组织流程。它们中的每一个都是

为了有助于实现脑力工作和体力工作的组合，从而带来良好的整体表现而设的。整合就是为了确保在可以创造集体价值的不同但却互补的活动之间有足够多的协调，而设立组织机制就是为了加强对对相关人员定期会晤所作的简单安排到复杂的、多面的组织结构之间的整合。在复杂的、多面的组织结构中，具体单元的工作是根据客户、流程、地区或其他要求，通过矩阵式安排来协调的。

控制包括目标的设定、实施及监控。从可以提供员工所需信息和反馈结果的信息处理支持这个狭义的角度来讲，控制“系统”遵循着一个标准原则。但有一点是很明显的，那就是对于管理层来说，会有相当多的控制战略可供选择，而在控制战略方面也会出现相当多的变化。在这些战略中，有些需要周密的组织方面的支持，其他的则更多依赖于通过对集体目标的理解和接受而形成的员工的“自我控制”。

奖励主要是对企业中的人员进行激励，使他们能够积极地为实现企业的目标而作出贡献的一个流程。奖励制度的设计是管理层组织工具组合中的一个组成部分。奖励制度大致需要满足两个主要要求。一是要能够吸引到具备企业所需能力和技能的人的目光，并让他们加入企业。二是要能够让员工愿意为自己所从事的工作作出高层次的承诺，包括愿意接受创新及其他变化。很多问题都是与奖励制度的设计有关的，尤其是和与业绩挂钩的薪酬这个概念有关的问题。

随着企业边界的灵活性与渗透性的不断增强，组织领域中的跨界问题也变得越发突出了。过去，企业在进行组织时大多关心的是如何在企业的各个单元之间和企业与企业之间划定排他界限，它们还会以能确定出自己独有的职责和权限的方式来界定工作。与此同时，人们认为，像部门和事业部这种更大的单元之间的重叠有可能造成混乱和浪费，而将主要活动外包及与其他组织结为联盟也总是被看成是存在控制风险和独立风险的做法。

由于我们正在走向未来，所有组织方面的实践活动也正在转向其他方向。在要以一种有效的方式来控制并集中力量的思想的指导下，企业正在远离在界限分明的角色和单元之间分配人员的做法。今天，企业更注重的是如何管理角色与单元之间的关系，以便使它们之间可以有一种富有创造性和主动性的协同。这样一来，现在的企业更关心

的是整合问题。就外部而言，企业也正在远离注重排他性的做法，取而代之的是准备跨越甚至打破企业之间的界限。它们正在采用各种可以与其他企业构建起网络的做法。为了将力量集中在核心能力上，并且能够受益于外部专业公司在成本和专业技能方面所享有的优势，更多的活动被外包给了分包商。一些可以将各种合同商一起纳入网络的价值链正在被沿着虚拟线组织起来。虚拟组织是具有优势的，这也说明它将会被逐步地广泛应用起来的。另外，为了能够占据全球市场，寻找创新成果，接近低成本生产的源头，企业之间的联盟也在不断增加。很多联盟都是在不同国家的企业之间结成的，这也是商业价值链的范围更加国际化的部分趋势。³ 跨国公司已经成为了一种主要的组织形式，并且是很多行业的主导形式。由于很多中小企业也在进行国际化，所以跨国公司正面临着如何进行跨境组织的挑战。它们可能会在自己的结构中进行跨境组织，也可能通过与其他企业结盟的方式进行跨境组织。

设立组织就是为了能够提供一套可以让开展有效集体活动所必需的流程进行下去的架构。但是，组织只能为流程的有效性作出部分贡献。一个源于那些主张采用新组织形式的人的假设是：将来，我们必须比过去更少地依赖“组织”（如架构），而更多地依赖“进行组织”（如流程）。他们的观点是，架构关注的是可以表明以往知识的正式的角色和规则，而我们现在需要的则是建立在人与人之间深入沟通和知识分享基础上的、具有适应性和创新性的流程。在变化快、动荡加剧的现代环境中，结构可能在被采用前就已经过时了，并且会抑制企业生存所越来越依靠的灵活性。可以取而代之的是能够根据新情况进行迅速的、创新性的调整的自我生成的自发式流程。这样一来，传统的和新的组织形式之间就会出现很大差别。后面的章节将会阐明这种对传统组织方式的大规模否定是否是合理的。

组织的选择

传统组织形式和新组织形式之间的反差突出了原本就存在于组织的每一个构成要素中的基本选择。表 1.1 对此作了总结，我将依次进行介绍。