

· 管理系列

EXCELLENT ORGANIZATIONS



什么是最优的公司结构？

如何协调组织的资源？

组织行为怎样协调？

如何提高组织的竞争力？

怎样驾驭组织变革？

设计最好的公司

组织设计的过程和创新

[美]约翰·辛格 著

宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

ASTRONAUTIC PUBLISHING HOUSE

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H.K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

设计最好的公司

——组织设计的过程和创新

Excellent Organizations

[美] 约翰·辛格 (John Zenger) 著

北京科文国略信息公司供稿

段盛华 译

宇 航 出 版 社

科文(香港)出版有限公司

图书在版编目(CIP)数据

设计最好的公司/(美)辛格(Zenger,J.)著;段盛华译.
—北京:宇航出版社,1999.9
ISBN 7-80144-330-6

I. 设… II. ①辛… ②段… III. 企业管理-基本知识
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 60241 号

出版/宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部(010)68371105 68371057

(北京市阜成路 8 号 邮编 100830)

北京科文剑桥图书公司 (010) 68420599

(北京图书馆内 K 栋 1 层 邮编 100081)

零售/北京宇航文苑 (010) 62579190

(北京海淀大街 31 号 邮编 100080)

印刷/北京京东印刷厂

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 7.25 字数: 150 千字

印数: 1—10000 册 定价: 15.00 元

导 言

上午8点30分，伦敦希思罗国际机场。将要乘坐英航10点整飞往巴黎航班的乘客正在进行登机检查。每一个为乘客服务的职员不仅对各种程序了然于胸，而且在顾客服务方面受过严格的训练。在英航主席柯林·马歇尔爵士看来，这两方面一样的重要。职员所使用的是一套非常先进的订票和检票系统，它大大减少了许多传统的手工操作并提高了工作效率。

在机场跑道上，一架波音757正在为起飞作准备。这包括各种各样的工作——发动机检查，准备食物和饮料，加油，清洁和安全检查，等等。其中一些工作由英航以及其它一些组织的职员鼎力合作才得以完成。乘客的行李由搬运工人送进飞机。乘客进入候机楼，机场的信息系统会告诉他们起飞时间以及登机通道编号。英航职员会及时地把最新的航班信息送来这里。机组和乘务人员正在开会作飞行前的简报。上午9点30分，乘客开始登机。一架可以提供舒适完美服务的飞机——干净、加满了油、有各种各样的食物和饮料、报纸、杂志、药品和毛毯——停在它应该在的地方，机上是训练有素的机组人员和乘务人员。

设计最好的公司

正值寒冬季节，流感盛行，英航 10% 的员工都请了病假，但一切仍然有条不紊。上午 10 点整，飞机开始滑行，飞行开始了。

整个过程中的一线人员来自各个部门，行使各种不同的职能。他们都知道什么是自己必须做的，怎样去做到最好，什么时候去做这些事以及与谁联络。他们离不开别人的支持，财务人员、采购人员、计算机专家、设计小组、员工关系专家、健康和安全方面的专家、法律专家、各种办公室职员、计划人员、公关主管、人事经理、培训人员以及许许多多的其他人。

然而，把英航称作有效的组织不仅简单体现在他们知道做什么或者经过培训能掌握所要求的技能。还体现在员工总是充满热情地工作，并且以做好工作而深感自豪。特别需要指出的是，那些接触乘客的职员不仅有效率，而且彬彬有礼，体贴入微。

每一次成功的准点起飞都是一个小小的奇迹。这在希思罗机场和其它国家的其它机场中每天都要重复许多次。之所以能做到这一点，是因为英航有一个如此有效的组织——它可以高效地完成工作，使员工士气高涨，为顾客提供甚至超过他们期望的服务，为股东提供满意的资本回报。

组织的起源

最早的组织设计的思想可以从《圣经旧约》第二章“出埃及记”中找到摩西的岳父乔叟看到摩西从早到晚整天坐在那里，以色列人在他面前排起了长队。耐心地等着见他，表达自己的愿望和倾诉心中的不满。乔叟对摩西说，“你这样做不太好。你

和那些等着见你的人都受不了，你们会累坏的。你不应该自己一个人做这件事。”然后乔叟建议摩西在每 1000 人里面选一个代表，每 100 人选一个代表，每 50 人选一个代表，每 10 人选一个代表。重大事项仍然由摩西来决定，但烦碎的事情就由那些选出来的代表作出裁决。摩西接受了乔叟的建议。从那以后，他带领以色列人向迦南^①进发的任务轻松了许多。也就在那个时候，最佳控制幅度的原则得以建立，并且产生了第一次有文献记载的管理层级制度。^①

从那时起几千年过去了，人类设计和建立的组织已经能够管理与一个共同任务相关的很多人的活动。直到近代，规模庞大并且很复杂的组织还主要以三种形式存在——国家、军队和教会。然而，随着工业化的推进，人们为了共同的目标以新的形式集合在一起，出现了工业组织。它的活动方式与以前的组织全然不同，得以建立的基础则是组织设计的一个核心原则——劳动分工。

亚当·斯密（1922 年）在《国富论》中举了一个制作针的例子。他指出，如果一个熟练的工人做所有的工作，他可能每天只能创造一根针。但是在一个制针的组织中：

“一个人抽铁线，一个人拉直，一个人切截，一个人削尖线的一端，一个人磨另一端。磨出一个圆头需要两到三种不同的操作，安装上圆头又是一种操作，以及涂色、包装等。这样一枚针的制作要经过 18 道工序。在有的工厂里，每道工序都由不

① 译注：上帝许给亚伯拉罕及其人民的土地《圣经旧约》。

设计最好的公司

同的人完成，而有的小厂中可能会有工人身兼两三种操作。我曾经访问过一个只有10个工人的小工厂……他们努力工作，所以一天可以制造12磅的针，以平均每磅4000枚计算，10个人每天就能做出48000枚针，平均每个工人每天可以造出4800枚针。但如果他们都是独立完成所有工作，他们中没有一个人一天能造出20枚针，也许一枚都不行。”

从亚当·斯密时代开始，工业和商业组织得到了飞速发展。它们的规模越来越大——英国最大的私人企业英国电信，雇佣了超过13万名员工；美国汽车巨人通用汽车的年收入则超过650亿美元。职能分工越来越细。许多公司开始跨出国界——IBM在超过100个国家开展业务。这些公司最初从只能提供一种产品或服务起家，现在已经发展为可以提供各种产品和服务的企业巨人。它们的产品出售给政府、其它的工业组织、各类消费者，遍布不同的市场。总而言之，这些组织变得非常复杂，因此组织设计所要考虑的问题也变得千头万绪。

在这同时，政府职能也越来越多，导致产生了在教育、健康和社会服务这类领域庞大而且复杂的组织。BNHS (British National Health Service) 的员工人数差不多有100万，每年的花费更是超过60亿英镑。

这类组织的发展使发达国家保持较高的生活水准成为可能。技术通过组织产生动力，并转化为生产力并提高生活水准，这和科学技术领域的新的发现本身同样重要。为了使经济得到发展，知道如何发电、制造水泥、设计和生产机器设备，保存食品，以及如何进行比人类大脑所能完成的更快的计算是非常

重要的。没有组织，所有的这些知识都无法加以利用。设计一个有效组织的复杂程度比设计一台复杂的机器毫不逊色，所以和自然科学领域一样，组织设计领域也激发了大量极富才智的人们的兴趣。

在 20 世纪早期产业发展过程中，一些作者——像韦博、伊尔顿、切斯特和其他一些人，已经对许多复杂问题作了相当精辟的论述。到了更近一些时候，商学院和大学中的研究人员——比如钱德勒、沃特沃德、劳伦斯、摩根和约翰·蔡尔德，试图用经验的方法对有效组织和无效组织进行比较研究，并从这种比较中得到一些有关组织设计的基本原则。然而，很少有人尝试提炼出这些分析和研究的精髓，以使需要面对组织作出决策的经理们受益。本书正是弥补这一空缺的一点努力。

这本书最主要是写给那些经理们看的，他们有建立一个自己能为之骄傲的组织的强烈愿望——这个组织在许多方面都有非凡的表现。彼得和奥斯汀（1985 年）使用了“追求卓越的情感”这个词作为他们一系列著作中一本的名字。最初看上去把情感这种东西与如此抽象的组织理论联系在一起似乎有些奇怪，然而对于已经完成了为之奋斗的目标的那些人来说，生活中已经很少有工作值得他们努力去做了。

目 录

导言	(I)
第一章 组织一般	(1)
组织形象	(1)
组织存续	(7)
组织设计	(22)
组织变革	(30)
小结	(31)
第二章 组织控制	(34)
引言	(34)
控制信息	(34)
业务记分卡	(37)
实施控制	(42)
再论组织设计的含义	(45)
结论	(48)
小结	(49)
第三章 组织联系	(52)

目 录

引言	(52)
顾客至上	(53)
顾客驱动型公司	(55)
与供应商的联系	(66)
兰克·施乐公司案例	72)
小结	(75)
第四章 组织协调	(77)
引言	(77)
协调一致	(78)
“Logicorp” 案例	(83)
宝洁公司案例	(94)
Unitech 案例	(95)
管理结构	(100)
小结	(104)
第五章 组织能力	(106)
组织的学习性	(108)
不断学习的组织特点	(118)
UNIPART 公司大学	(121)
欧洲专利办公室	(123)
摩托罗拉	(124)
小结	(126)
第六章 员工承诺型组织	(127)
引言	(127)
动机和个体工作	(131)

	奖励和动机.....	(138)
	单一身份.....	(141)
	培训与承诺.....	(142)
	雇佣关系保障.....	(143)
	承诺与文化.....	(145)
	小结.....	(149)
第七章	充满创造力和革新力的组织	(151)
	3M——一个革新型组织	(151)
	贝尔实验室——富有创造力的组织.....	(162)
	结论.....	(165)
	小结.....	(165)
第八章	组织变革	(167)
	引言.....	(167)
	组织变革的两种类型.....	(169)
	“变革的触发器”	(170)
	绩效中的人为因素.....	(173)
	典型的组织变革目标和策略.....	(175)
	组织转型.....	(182)
	对变革的评价.....	(193)
	小结.....	(194)
第九章	组织设计的新挑战	(198)
	信息爆炸和新技术的挑战.....	(199)
	混乱和强化竞争的挑战.....	(201)
	全球复杂性和日益增长的互相依赖性	

目 录

的挑战.....	(203)
变化的价值体系的挑战.....	(209)
小结.....	(212)

第一章 组织一般

我们非常明确地知道成为一个组织所必备的因素。它们是结构、权力层级、责任、记录和统计数字、团结精神、合作和团队生产。但当我们试图决定这些因素的具体作用时，我们发现它们的相对重要性是随着目标、条件和物质基础变化的。我们开始认识到有一种关于组织的艺术，它不仅需要关于组织的原则，还需要关于目标、过程、人和条件的知识。

——拉塞尔·罗伯有关组织的演讲

组织形象

就像许多其它事物一样，当你观察一个组织时，你能看到什么取决于你判断事物的方法。如果你是这个组织的董事长或首席执行官，你的洞察力很有可能受到扭曲。这部分是由于你视觉中的盲点造成的，就像父母们对自己的孩子有天生的自豪

设计最好的公司

感，总是认为自己的孩子美丽，被赋予了超人的才智和所有人类的优点那样。它部分是由于太过熟悉的缘故——你每天沿着那条小道走向总部大厦的正门，你根本不会注意到大厦外墙极需重新粉刷，但对于第一次来大厦的陌生人来说，很容易意识到这一点。它还在一定程度上反映出下面的事实：不管你如何努力使组织变得更加开放，人们总是把坏消息封锁起来而给你好消息；如果知道你要来，他们就会穿戴整齐，当他们知道你可能从办公室中走过，他们就不会把腿跷在桌子上看报纸。

其它一些重要的判断事物的方法是什么呢？有一些很容易在组织内部找到——组织中不同级别、不同部门的员工所拥有的判断事物的方法。知道他们的想法对于最高管理层来说是至关重要的，然而并不是所有的企业都作出努力去了解这些。一个著名的例外是 IBM：这个公司定期地在它的员工中进行意见和态度调查，没有它们，管理是不可想象的。在英国，IBM 的首例意见调查是 1964 年在格林诺克进行的，之后差不多每两年就进行一次这样的调查。英国一向以恶劣的员工关系和罢工著称，然而 IBM 的格林诺克工厂却发展成为 IBM 全球范围内产品质量最高和最富生产率的工厂之一。

从那以后，进行定期的员工态度调查成为了许多最富进取心的公司和公共部门机构的标准操作。

还有一些重要的判断事物的方法来自于组织外部或是将组织与其生存环境分开的边缘地带。你知道他们如何看待你的组织吗？

- 组织的客户
- 竞争对手的客户（你的潜在客户）
- 大学最后一年，正在寻找工作的年轻的毕业生
- 当地年轻的辍学者
- 当地分部的计划主管
- 关心诸如“机会平等”这样一些问题的压力集团、环境大会、残疾人机构
- 当地和全国性的媒体
- 城市中的投资分析师
- 投资者，特别是基金经理
- 公司中的财务专家
- 主要的材料和零部件供应商
- 国家和外国政府的相关部门
- 相关的工会组织
- 主要竞争对手

对一个组织的优势与不足和它发展与成长的潜力的全面评价需要建立在来自于尽可能是所有的有关源泉的信息基础之上。

把这些如何发展的已知数牢记于脑中非常重要。同样重要的是要记住，一旦一种认知形成了，那它就很难改变。

影响来自于组织外部的认知的一些因素包括：

- 商品或服务的质量、可信度和货币价值
- 花费了许多年和大量金钱才得以建立的品牌的声音
- 作为组织代表人物的亲近感、形象和态度——包括组

设计最好的公司

织的销售人员、维修和维护工人、送货司机等

- 所提供的维修的情况，审美方面的品质和组织所承诺的其它方面

- 可以被公司访问者观察到的不同线索(比如，是否有为访问者保留的停车位，它们是否比那些员工使用的停车位距离大厦更近一些，最高管理层是否有标有个人名字的专用停车位，接待处是否充满欢迎的气氛，包括有鲜花、杂志和舒适的座位)

- 关于组织活动的新闻报道

- 组织使用的文具、印刷品和包装的质量和设计

也许影响一种“认知”的效率最低的方法是自己精心设计公司形象广告(与产品广告不同)。一个典型的例子是几年前英国铁路公司的广告词：“我们正抵达那里”。他们提供晚点、脏兮兮的超载的火车，粗鲁和衣衫不整的员工以及破败的车站，这一切使它的广告听起来只是交通行业这声惊雷中的一声口哨。

组织的特征

我们如何理解组织这个词呢？当面对管理一个组织的任务时，应该考虑的是哪些问题呢？

组织是一种社会机构。它由为了达到一个共同目标而行动的一群人组成。那些设计组织的人倾向于只关心人们的某些方面，这些方面与能够完成一项指定的任务并且可以对作为一个

整体的组织的工作作出贡献的个人能力有关；也就是才能、技巧和一系列诸如忠诚、可信赖、勤奋等的个人品质。然而，人们在工作时总是完整的人。他们与合作伙伴之间友好或敌对的关系、他们对家庭的义务和关心的问题以及他们对将来的担忧和希望都是组织生活的一部分。

被设计成有利于决策和有效地完成任务的结构对那些在其中工作的人来说会有其它的功能——对有雄心壮志的人来说，它会成为一种职务结构；并且会作为一种身份系统而存在。改变结构不仅会改变工作安排，而且会改变人们对工作的预期和他们的地位和身份。

组织的重要性在它的许多成员的生活中被置于中心地位，对那些职业生涯的大部分时间是在一个组织中度过的人来说尤其是这样。很自然地，他们希望看到这个组织为了他们的利益而存在，为他们提供保障、收入和提升，而不是服务于公众或是给投资者提供良好回报。在形成这种态度的地方进行组织转变总是显得特别困难。

作为一个组织的一员，一个人所做的不仅是简单地完成一项工作。他同时对某一角色负有责任。一个组织的角色可以被定义为其他人所抱有的一系列期望，作为这些期望的对象的是一个社会系统中某一特殊角色负有职责的行为。

一个组织对它的某一雇员所抱有的期望并不单纯是关注于执行一项特殊的任务，而几乎总是包括了他行为的方方面面。一个正式的角色可能包括诸如与这件工作相联系的权利和义务等其它事项（比如说，离职通知的期限、月工资还是小时工资、加