



因势利导

新华出版社

为持久的成功而设计组织结构

【美】基思·默龙 \ 著 升宏义 戴京 \ 译



RIDING THE WAVE

KEITH MERRON

图书在版编目 (CIP) 数据

因势利导——为持久的成功而设计组织结构/ (美) 默龙著;
尹宏义, 戴京译. - 北京: 新华出版社, 1999.4

(21 世纪经营战略丛书)

ISBN 7 - 5011 - 4375 - 7

I . 因… II . ①梅… ②尹… ③戴… III . 组织结构 - 研究
IV . C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 08209 号

Riding the Wave

Copyright © 1995 by Van Nostrand Reinhold

Chinese translation copyright © 1999 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Van Nostrand Reinhold

ALL RIGHT RESERVED

中文版权属新华出版社

因 势 利 导

——为持久的成功而设计组织结构

[美] 基思·默龙 著

尹宏义 戴 京 译

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开本 9.625 印张 236 千字

1999 年 6 月第一版 1999 年 6 月北京第一次印刷

ISBN 7 - 5011 - 4375 - 7/F·634 定价: 19.80 元

前言

我们生活在一个沧海桑田的世界上；这种巨变使每个地方的管理者和工商领导人们都忐忑不安。鉴于这一点，组织的领导人们不断寻求驾驭其组织成长的途径，以使自己保持领先，抑或起码不太落后。然而，工商领导人们过于经常地是在变革发生以后才作出反应。由于变化十分迅速，所以仅对它作出反应必定招致失败。在当今工商业的大气候中，只有预料到变革并以一种为未来的更大成功做好准备的方式采取对策的组织，才能成功。

想象一下迅速涌向岸边的海浪，一个接着一个。这些浪潮很像当今工商气候中的沧海桑田般的巨变。这些海浪汹涌澎湃，时刻不停。工商企业就像对它们的存在没有提防的海中游泳者一样，被卷入到变革浪潮之中，受到其巨大力量的冲击和摔打。对任何组织来说，难题都是，不要抗拒这种浪潮，因为如果这样做，则其组织必定会被卷入到强大的水流之中。此外，否认浪潮的存在，也会招致冲刷。在当今的工商气候中，明智的办法是学会在浪潮形成时及时赶上它和驾驭它，对它的存在和威力始终保持清醒的认识。

这说得容易，做起来却格外困难。有种种力量影响着我们驾驭变革浪潮的能力，仅举几例：我们的才能、我们注意力的重点、我们现有的技术和我们的财力。或许，阻碍我们驾驭变革浪潮的最主要因素是组织中的人事方面。在很大程度上，我们如何

设计和缔造组织，以及我们相互之间的关系，决定着我们是令人鼓舞地赶上浪潮，还是被其巨大力量所粉碎。往往有这种情况：公司的领导人缔造了这样的结构、系统和程序，它们在短期内是成功的，但却妨碍组织施展能力和应付未来的变革浪潮。这种困境部分地在于，成功往往导致领导人在创造组织的结构中留下深深印记；这种印记往往导致领导人对自己过于自信而形成一种定式。这反而使组织未来的改造缓慢，效益下降。换言之，目前的成功可能会播下未来失败的种子。

本书旨在帮助各组织超越这一情况，破旧立新。它诞生于这样一个前提之下，即我们如何设计和领导自己的组织结构与其未来的成败有很大关系。在本书的用途之中，组织的结构所指的是驱使人们作出选择并决定着他们（她）们如何选择的最基本的组织要素。组织的结构包括其眼光、战略方向、战略目标、文化和构造。

本书是为这样的领导人而著：他们想要把自己的组织“设计”得既具有应变能力，又坚如磐石——以便为乘风破浪、继往开来奠定基础。它还是建立在这个前提基础上的，即强大不一定造成僵化，缔造既强大又行动迅速和灵活机动的组织是可能的。过于经常出现的情况是，组织达到一种几乎不可能改变的成熟状态。它们因官僚主义系统和政策而积重难返，被既得利益所掣肘。在这种情况下，花费在维持权力地位上的精力比花在满足顾客需要和要求上的还要多。庞大的成熟组织一般都无力改造自己，但它们要想在不断变化的环境中生存，就必须这样做。

本书面向各种组织的领导人，包括年轻的小组织和成熟的大组织。对于那些领导着年轻组织的读者，我强烈地敦促你们现在就开始考虑未来，并为应付未来而准备你们的组织结构。倘若你们要等事情“稍稍安定下来”再说，你们就可能变得步履迟缓，过早地陷入困境。对于那些已经陷入停滞不前的困境之中的较为

成熟组织中的读者来说，此时不行动更待何时？因为你的组织的生命的下一阶段很可能将是衰朽和慢慢死亡的阶段。如果你们行动起来的话，要准备勇敢行事，因为你们在途中很可能遇到抗拒变革的强大阻力。

为什么要写一本关于对全系统变革“怎样做”的书呢？我之所以写，原因之一就是，虽然组织发展和改造等领域为组织的成长和变革起到了重要的催化剂作用，但是这些领域中所撰写的书籍很少有能够使读者清楚地了解如何驾驭这一进程的。它们往往提供巧妙的理论，并包含丰富的研究成果和实例，但却使读者只得猜测如何把原理和理论应用到实践中去。本书的宗旨就是要填补这一空白。本书既是一部理论著作，又富于操作性。我强烈地感到，没有对如何把理论投入到实践中去的了解，理论就是空洞的。同时，没有价值观念、原理和理论的基础来指导行动，行动就有失败之虞，而且一般无法在多种情况下反复重演。直截了当地说，任何一套实用的方法都有理论和原则作为基础。如果你遵循原理并且理解理论，方法采用起来就会容易得多。本书的意图是对理论和实践兼收并蓄，并采用实例来使读者避免只得自己猜测如何行事。

本书的结构。本书头4章讲解关于设计组织结构的步骤，以及成为这一进程基础的重要原理。书中其余部分提供关于怎样做的具体指导，并且不时地举例说明。具体地讲，本书以这样一篇绪论开始：它提供了有关“组织结构”的定义，为发展组织结构的重要性找到理由，对这一过程作出了描述。第2章和第3章解释了组织结构的全部5要素，举例说明了结构管理不善所造成的影响。第4章讨论了高效地设计一个组织的结构所需要的价值观念和原理。

本书接着概述了设计或重新设计组织结构的各个决策阶段，探索了这些阶段出现的原因和有效地实施它们所必要的技巧（第

5—7章)。接下来5章的重点是这些阶段的实施问题。它们为领导人进行组织中的实际改革提供便利。这一阶段详细论述，从而说明如何改变组织结构中的5要素当中的每一要素，以及这些变革怎样才能帮助你发展整个组织（第8—12章）。第13章讲述了有关组织建设努力中的内部运作的一个实例。本书末尾讨论了评估工作成绩的重要性，探讨了一个不断学习的组织、一个能够在今后不断适应新情况并成长壮大的组织的重要特点和功能。

实例和具体的演绎贯穿全书，以说明重要原理，减轻模棱两可和潜在的混乱状况。这些实例大多来自实际存在的公司。少数几例是为了说明一个观点而编造的。然而，就连这些也普遍来源于我或者别人的经验。我稍微改动了一些例子，以保持公司的匿名性。但是，我努力保持了事实的主要实质，并力求使之精确地再现。

写给读者的附笔。对我来说，撰写一本提供明确的逐步指导的书籍是一项巨大挑战。它使我必须回答一个问题：鉴于写我所想的东西时间有限，我都说些什么好呢？写完本书后，我现在进一步深刻地认识到，为什么详细讲解如何领导全系统改革的著作者如此之少。可能的情况及其排列状况的差别是无穷无尽的。我已经竭尽全力作出明确的指导，讲解如何设计组织结构；我知道，读者会遇到我始料未及或者永远也预料不到的种种情况。在这种情况下，读者必须依靠理论和原理来指导自己。领导改革的原理将是持久的，而情况本身则会不可避免地彼此不同。如果你在半途上对下一步怎么走没有信心，那么我劝你依靠自己的本能，让你的价值观念来指导你。归根结蒂，只有这些才是必须持久存在的。

基思·默龙

于加利福尼亚州诺维托

致 谢

虽然本书是我个人单独所著，但是没有几位同仁和朋友的支持、指导和意见，本书是不可能完成的。我愿借此机会感谢他（她）们当中的每一位的热心帮助和慷慨指点；这一切使本书成为一部真正的爱心杰作。

首先要感谢的是鲍勃·林塞。他不仅文采飞扬，而且呕心沥血，认真地从头至尾阅读了初稿，给我以极为有益的反馈。我还想感谢我的同事迈克·麦基昂、蒂姆·富乐和贝姬·史密斯。他（她）们对初稿的支持和评论使本书增色不少。多谢我的同事杰克·奈特、玛丽·盖利纳斯、玛萨·丹丽·格里厄、利昂·古德曼和杰夫·海尔珀恩；他（她）们对头几章的意见使其内容得到很大充实。要特别感谢利兰·布伦德塞尔和戴维·格伦；他们极其慷慨地花费时间，提供宝贵的指导，帮助我了解联邦住房抵押贷款公司的成长和发展。此外还要感谢白丝·普莱斯；她的帮助大大改善了关于该公司的那一章。

非常感谢罗杰斯蒂克斯公司总裁史蒂夫·万斯坦、环球公司总裁科尔曼·安德鲁斯和 NV 商业公司总裁史蒂芬·康比；他们对初稿的评论和反馈极大地确保了本书对高级管理者的适用性。

我想感谢我的编辑詹妮·格拉塞尔和她的助手道恩·韦施勒；她们在本书撰写过程中提供了宝贵的支持和指导。我还想感谢丽妮·西科恩在为本书绘图方面所做的出色工作。

我还希望指出并感谢一些对本书构思和我作为一位顾问的事业产生了很大影响的人。非常感谢比尔·托尔伯特在我长大成人之初激励我成为一名组织问题顾问，并向我提供了急需的传授和指导，感激克里斯·阿尔吉里斯、李·波尔曼和特里·蒂尔在我的研究生学习期间和从业之初促使我的早期思想形成。特别要感谢迈克·麦基昂；他的悉心指导、对我的能力的信心和近期的合作伙伴关系使我受益匪浅，远远超过我在任何时候所能给予的回报。

最后，我想感谢我的夫人蒂娜·本森；在许多天的清晨，她都毫无怨言地忍受了我在计算机旁的突击；在本书撰写过程中，她给予了巨大的鼓励；她对我作为一名顾问的能力和作为一位作者的潜力的信心从未动摇。本书是献给她的。

目 录

前 言	I
致 谢	1
第 一 章 绪论	1
第 二 章 组织的五要素	26
第 三 章 组织管理不善的后果	41
第 四 章 设计变革的三项原理	60
第 五 章 必要性的沟通	81
第 六 章 评估你的组织	95
第 七 章 决定设计工作重点	113
第 八 章 扫清你的视野	122
第 九 章 建设一项高效益的文化	151
第 十 章 明确你的战略方向	181
第十一章 确定你的战略目标	201
第十二章 为争取最大成功而设计组织结构	221
第十三章 联邦住房抵押贷款公司的事迹	254
第十四章 不断学习的组织	269

附录 A	280
附录 B	282
附录 C	286
附录 D	290

第一章 绪 论

你不可以两次踏进同一条河流，因为川流不息。

——赫拉克利特^①

他弯腰弓背，萎靡不振地坐在书斋的软皮椅上。屋里到处都散放着书籍。一堆堆电脑打印的材料好像希腊文明的遗址上的石柱，是以往辉煌的遗迹。他的电脑终端疲惫不堪地呆在他的身旁。他已经精疲力尽了——他刚刚花了两小时的时间回答来自电脑工业四面八方的记者们刺耳的提问。时间过得似乎太慢了。“是哪儿出了毛病？”一位记者问道。“你们会东山再起吗？”另一位问道。“你是什么时候知道自己会破产的？”“你当时知道销售额会这样低吗？”“你为什么不听你的财务负责人的劝告？”“你个人会因此而损失多少？”

这些问题现在纠缠着他，无情地使他回想起过去一年里的种种失望。一连串噩梦似的情景迅速闪过他的脑海——他意识到公司陷入严重麻烦的那一刻、会见他的理财顾问、一次又一次地反复查帐……情况真是这么糟吗？预测是这样悲观吗？这真是可能的吗？那是一年前。从那时以来，是重新走入正轨的努力——临

^① 古希腊唯物主义哲学家，爱非斯学派创始人，有丰富的自发辩证法思想。——《辞海》

时解雇工人、公关宣传、发表新闻文章和为挽救公司而作出的最后顽抗。现在则是向报界宣布破产。

曾几何时，他和他的公司一帆风顺，创造了现代工商界无可比拟的业绩。他是本行业中的骄子，是科技天才出身的工商天才，是新时代中最富于创造性的工商发明的杰出设计者。他就是威廉·泰克布莱特——泰克布莱特电子公司的创建人。

该公司初创时有一个梦想，就是成为本产业中素质优秀的公司。经营第一年结束时，销售额超过 300 万美元。第二年年底，超过 4000 万美元还绰绰有余。没出 3 年，该公司就变成了历史上成长最快的公司之一。但是后来他却一败涂地。销售额迅速下降，产品的开发速度也慢得如同爬行。批评者们说，他的最大错误是，尽管该公司超高速地成长了，但是它在财务方面从来都不是很健全的。还有许多人说，该公司没有料到市场会发生这样的沧桑变化，也没有做好准备，应付市场上日本公司的大量涌入。但是，处于比这一失误更深层次上的是一个更带根本性的问题：威廉·泰克布莱特没有花时间深思熟虑地设计其组织的结构。公司肯定是发展了，但其职工是匆匆忙忙地雇来执行任务和履行职责的，而他们在这些任务和职责方面是没有经验的。公司所以发展了，是因为它是建立在良好构思基础上的，在恰当的时候占领了恰当的市场。公司虽然大发展了，但是它缺乏社会结构和工商业基础来维持发展。它的确成长了，但却没有从里到外地发展。^①

威廉·泰克布莱特公司的故事并非异乎寻常。全美国的公司都正在发生与之相似的事情。根据最近的一项研究，70 年代末创建的小企业当中（在同一业主掌管下），起码生存 8 年的还不

^① 虽然这个故事的戏剧性描述是虚假的，但故事的基本内容是真实的。其中一些事实稍微改动了，名称也做了调整，以保持公司的匿名性。

到 30%。^① 其余企业要么倒闭，要么在所有权和经营重点方面经历了重大变化。虽然这并不像传统观点那样悲观，但是大多数企业失败率远远超过成功率。传统观点认为，只有 20% 的企业生存达到 5 年以上。这种倒闭现象部分地直接归咎于这样一个事实，即大多数工商界领导人一味地把精力集中在有限的营业方面，而不顾及企业成长和变化的过程。这种事所以发生，是因为工商业领导人们不了解企业扩展或成长所必需的发展过程。而成功的公司却了解。康宁玻璃公司就是一例。

康宁玻璃公司最近几年转变的故事是一个完全不同于泰克布莱特电子公司的故事。这是一篇成功的事迹，它产生于公司创建人的重孙詹姆斯·R·休顿总裁的希望和梦想。这一成功不是来源于财富，而是来源于一个牢固的社会基础、对未来的高瞻远瞩和精心制定的一项实施计划。这个故事所讲述的是重新设计自己组织结构和有效地驾驭变革的过程。

1983 年，当休顿从哥哥手中接过权力时，公司刚刚经历了 3 年的利润下跌。此外，该公司 70% 的收入来自于它并不占有市场份额的、成长缓慢的行业。依据为公司建立一个持久的组织基础的设想，休顿开始实施旨在发展本公司的一项 6 点计划。该计划包括：

1. 注重质量。为促使其对质量的追求成为现实，休顿同身为工会会员的雇员们建立了伙伴关系，培养所有雇员掌握不断提高素质的工具和方法。

2. 结盟。到 1991 年中期为止，康宁公司已经同其他公司建立了 19 项合伙关系，以改进技术和扩大市场。

3. 共享技术。不像从前那样分别加强技术进步方面单独的各项努力，技术在全组织中交流和再循环，从而促进技术进步。

① B·科尔绍夫：《生机勃勃的资本主义》，普利格公司 1994 年版。

4. 与劳工合作。工会会员比以往任何时候都更多地参加重要决策，甚至在工厂的设计中起重要作用。

5. 提倡多样化。公司在培训工作中努力使职工认识到多样化的必要性。其结果是，越来越多的妇女和黑人高级职员登上了管理部门的最高层，妇女和黑人当中的消耗率大大下降。

6. 社区公益事业。康宁公司积极参与了社区公益事业，包括修复商业设施和按市场价格将其重新卖给社区。

上述努力的结果是，1991年，股本回报率从1983年的7.3%上升到16.3%。到1992年为止，康宁公司在光导纤维和用来控制污染的陶瓷市场上居于主导地位，收入大大超过以往年头。^①

虽然你可能不是像泰克布莱特公司这样的一家大公司的所有者，也不是像詹姆斯·休顿这样的创造了辉煌业绩的大公司的总裁，但是作为自己组织的一位领导人，你一定很关心公司的成功，关心你所负责管理的组织和单位，以及你所雇佣的职工。你无疑地感到自己有责任弄清今后怎样才能充分发挥自己组织的效力。如果你像越来越多的高级职员和经理那样，那么你还会感到自己有责任弄清怎样才能为你的雇员们总的成功和发展做出最大贡献。

作为一位领导人，你面临着两项艰巨的任务：（1）怎样以目前最成功的方式来管理你的组织（威廉·泰克布莱特在这方面做得比较好）；（2）怎样重新设计你的组织，以便在今后获得持久的成功（威廉·泰克布莱特没有做这件事）。本书所要讲述的是如何应付第二项挑战。

组织的构造是什么意思？

字典给构造（architecture）一词下的定义是：一座建筑物的设计和结构。“组织的构造”一语具有同样含义，因为它所指的

^① 见《商业周刊》1991年5月13日一期，第68页至第76页。

是组织中的系统、程序和结构。这个词在组织行为理论家和组织发展的实践者们当中越来越被普遍使用。

在本书中，我把“组织的构造”一词的涵义确定为一组织的设计和结构：组织中指导人员互动、各种关系、决策和组织方向的那些特点。虽然本书的重点主要是影响成功者的因素，但是这些因素并不存在于一个真空中。只要组织的社会设计与结构同组织的技术特点很好地吻合，组织就是成功的。正是通过组织的构造，其技术特色才得以充分发挥其潜力。

组织构造是一个生动的比喻，用以描写标志着组织的基础和确保组织今后成功的那些组织特点。缔造一个可行的组织结构说得容易做着难。

1989年10月19日发生的旧金山大地震给居住在旧金山湾地区的每个人都上了有关建筑构造重要性的富于戏剧性的一课。建筑设计师们说，一座建筑物的设计及其建设同建筑物承受一场大地震的能力有很大关系。关于设计一座建筑物的正确指导方针同两个因素有关：结构的强度及其弹性。建筑物的强度指的是其组成部分在一次地震的强大破坏力作用下保持完好的程度。建筑物的弹性同它的这样一种能力有关，即随着大地的震动而晃动，不受地震冲击影响的能力。一座建筑物要想既坚固又有弹性，建筑师就必须把这些特点设计到建筑物的结构和基础之中去，以使建筑物不仅现在有用处，而且将在未来很长时间里成为力量、优美和耐久力的一座丰碑。

适用于人类组织建设的原理与此一模一样。组织像建筑物一样，要想成长、变化和兴旺发达，必须有一个坚实的基础；要想应付其生命周期里的一系列挑战，组织还必须具有弹性。实际上，组织的领导人负责缔造各自组织的结构。他们负责确保自己的组织建立在价值观基础上，具有明确的方向；确保其在环境挑战面前的弹性和在激烈竞争面前的效率。一位有效的领导人对自

己组织设计的重要因素考虑周全，从而确定组织的构造，大大增加未来成功的可能性。

然而，现代工商领导人当中注重这方面的人寥寥无几。他们把注意力放在自己或许比较熟悉的组织管理的其他方面上。大多数领导人注重组织的科技、影响生意的日常问题或公司的财务方面。后者尤其是大多数工商领导人所魂牵梦萦的事情，这往往损害公司的长期成功。

我最近在自己的地方报纸《旧金山新闻》上读到有关这一点的一个实例。该报最近一期的工商栏目内所刊登的头条报道大肆渲染《本报 100 家：加利福尼亚北部的最出色公司》。在这篇文章中，该报报道了“本年度最佳公司”、“本年度复兴公司”、“成长最快的公司”，以及总体来讲的“头 100 家公司”和它们的经营结果。^①在我看来他们突出的一点是他们衡量“最佳”的标准——单纯地依据短期的财务结果。他们像此类大多数文章一样，采用以下标准来确定赢家：股本回报率、每年净收入的变化、销售额一年来的百分比增加额和股东的总收益。

大多数人不会对有关“最佳”的这一定义提出异议，但具有讽刺意味的是，同一栏目的第 3 页上的一篇文章报道说：“31 家公司从名单上落选了——包括去年的魁首”。最佳实在是昙花一现。

单纯以短期财务结果为依据来界定和衡量工商业的成功使这样一个模式得到巩固：它是我们的工商体系缓慢衰落的一个重要原因。我们一味注重短期财务结果的后果是，我们恰好得到这种东西——短期的成功。一些组织领导人只重视短期视角，因而认为，他们在组织的理财方面做些手脚，或者通过裁减雇员来降低成本，就能改革组织。最近发表的关于 400 多家公司的一篇

① 《旧金山新闻》，1993 年 4 月 19 日，第 D1 版。

《2000年的劳动大军》研究报告指出，当被问到裁员的理由时，大多数公司列举了限制成本、提高盈利能力、提高效率和应付竞争加剧等等必要性。^①可是，虽然裁员有时是必要的，但它在长期里却不起作用。在最近有关美国工商业士气危机的一篇文章中，《财富》杂志报道说，在接受调研的275家主要公司中，有一半公司认为，它们的成本削减计划和结构调整没有达到目的。在对1005家大公司进行的另外一篇研究报告中，《财富》杂志报道说，大多数高级经理认为，其公司的裁员和结构调整努力没有达标。这些公司当中实现降低成本目标的不到一半，只有32%的公司把利润提高到了可接受的水平，仅仅21%的公司投资收益率的提高达到可观程度。^②

此外，裁员往往弊大于利。在上述研究报告中，每10家公司当中有4家报告说，裁员有一些严重的不良后果。61%的减员公司士气下降；41%的裁员公司说，裁员的结果是必须为职工转业提供大规模的再培训；占1/3以上的公司雇佣了临时工并给职工加班；30%的公司增加了退休工人保健费用；20%的公司说，它们裁错了人。所有这些因素都影响公司的长期成功希望。^③

同这种普遍的目光短浅形成对照的是，最好的公司是那些在长时期里业绩卓著的公司。要想出类拔萃，必须对长期中的理财成功作出承诺，并在长期中使顾客和雇员满意。一个组织的有效性取决于其构造的设计式样和是否有效地实施这一设计式样。倘

① 《建设有竞争力的职工队伍：为公司的成功而投资于人力资本》，约翰·维利父子公司，纽约，1993年版，P·默菲斯主编，第68页。

② A·费舍尔所撰《士气危机》，《财富》杂志1991年11月18日一期，第70页—第80页。

③ 《建设有竞争力的职工队伍：为公司的成功而投资于人力资本》，约翰·维利父子公司，纽约，1993年版，P·默菲斯主编，第75页。