

翁国旗 编著

星团管理

多层团队协同管理应用 理念与方法

上册



清华大学出版社

上册

星团管理

多层团队协同管理应用
理念与方法

翁国旗 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书共分四个部分。从企业的组织和战略结构入手,运用集成管理的思维模型创新性地提出对企业组织结构和战略结构进行再造的“绩效星团”模式,该模式是一种混合网络结构,融合知识管理、项目管理、价值链管理、客户关系管理、创新管理、学习型组织、信息化管理、电子商务管理等一体化复合管理平台的集成。本书对这种组织结构的理念、设计及其应用方法做了系统全面的深刻的阐述。

该书适合企业管理者以及高等院校管理学专业师生阅读参考。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

星团管理.上册:多层团队协同管理应用:理念与方法/翁国旗编著.——北京:清华大学出版社,2003.10
ISBN 7-302-07193-4

I. 星... II. 翁... III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 077556 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:赵志化

印 刷 者:北京四季青印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所\清华大学出版社出版发行

开 本:185×230 印张:10.5 字数:231 千字

版 次:2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-07193-4/F·613

印 数:1~5000

定 价:22.00 元

前言

“金古”

当今时代,信息通讯技术的进步对管理领域产生了深远的影响,信息网络正日益改变着人们的生活方式、行为方式,甚至价值观念,企业概念越来越难以传统的模式来维系,基于信息化应用的新的管理概念层出不穷,诸如知识管理(KM),客户关系管理(CRM),项目管理(PM),供应链管理(SCM),业务流程再造(BPR)等等。加之商业环境变得越来越复杂,越来越具有不确定性,这些均要求企业的组织模式与战略结构与之相适应,而国内企业在面临导入新的管理模式和系统遭受失败相互指责之时并未明白其恰恰正是组织模式“惹的祸”。传统的等级结构的“壁垒”与信息时代所要求的管理精髓背道而驰,明确的市场导向和组织的扁平化已经成为企业发展战略的潮流。但是过度的扁平化因其自身的缺陷并不能成为解决问题的万应灵药,只有在掌握了迅速响应市场机遇,了解、吸引、维系客户的技巧之后,一个灵活的企业组织才能够向客户传递优异的价值。为了迎合市场机遇,团队组织毫无疑问成为了组织模式的首选,团队正在成为一个组织重要的永久的组成部分。

本书的作者认为,没有任何一种管理理论可称之为完美,只有合适的才是最好的。多层团队组织协同管理与其说是一种模式,不如说是一种流程。“星团”提供了一种强有力的方式,把行动与决策重新统一起来,淡化了结构与执行的界限。重视一线员工的反馈,给予他们决策权,协同的概念扩大了团队的范围,将顾客、供应商、协作伙伴包括进来,重新界定组织边界,重新定义客户。“星团”以新的方式将人们联系起来,共同参与企业生活,共同谋划企业的未来。

本书从企业的组织和战略结构入手,运用集成管理的思维模型创新性地提出对企业组织结构和战略结构进行再造的“绩效星团”模式,该模式是一种混合网络结构融合知识管理、项目管理、价值链管理、客户关系管理、创新管理、学习型组织、信息化管理、电子商务管理等一体化复合管理平台的集成。作者对这种组织结构的理念、设计及其应用方法做了系统全面的深刻的阐述。

本书第一部分重点阐述了全球化商业背景下,信息技术对现代企业管理产生的深刻影响与管理变革,绩效星团管理的概念及应用的必要性,以及现代企业组织应该拥有的思维模式等。

第二部分探讨了星团组织结构设计方法及其协同运行的基础平台,这部分是应用的核心部分。

第三部分阐述了多层团队组织协同管理的企业制度模式。重点介绍了以经济价值增值(EVA)为核心的内部治理和绩效管理与管理层激励的问题。

第四部分为希望导入该模式的企业提供了包括基础管理系统和信息集成平台在内的应用蓝图。最后的总结指明了多层团队组织协同作为一种新的企业概念创新的实质，并为管理者如何进行创新管理提出了几点参考性建议。

创新和持续改进是企业最重要的组织能力，是企业生生不息发展壮大的不二法门。创新同时也就意味着缺憾。由于编著者学识与经验的不足，本书疏漏之处在所难免，还请读者诸君多提宝贵意见，不吝赐教为谢！

2003 年 6 月

目 录

第一部分 星团协同管理导论

第一章 绪论	2
第一节 信息技术使协同管理成为可能	2
第二节 企业惟一的长期竞争优势是组织优势	4
第三节 优势组织的重要特征	8
第四节 构建以人为本的企业组织	12
第二章 什么是“星团协同管理”	17
第一节 团队组织协同管理的组织模式——“星团结构”	17
第二节 团队组织的协同	19
第三节 星团协同管理的定义	21
第三章 多层团队协同管理应用的企业思维模式	24
第一节 企业思维决定输赢	24
第二节 传统企业组织思维模式与团队组织思维模式的比较	24

第二部分 星团组织的设计与运行

第四章 星团组织结构设计的方法	32
第一节 团队组织的高层领导原则	32
第二节 星团组织的结构法则	34
第三节 契约方法和行为方法	37
第五章 如何变革你的组织	40
第一节 转变促成	40
第二节 如何开始实现从良好到卓越	43

第六章 星团结构的团队组织设计	47
第一节 团队组织设计的系统特性	47
第二节 星团组织结构设计	49
第三节 星团组织设计的焦点——角色和责任	53
第四节 星团组织结构图	58
第七章 星团组织的运行模式	62
第一节 运行的基础平台	62
第二节 组织权力	64
第三节 多层团队协同伙伴间信任问题	67
第四节 星团组织的协调	71
第八章 高绩效团队组织的建设	76
第一节 影响团队组织绩效的因素	76
第二节 组建自主的团队	78
第三节 组建一个高绩效团队组织	81

第三部分 公司治理

第九章 星团组织中的制度与治理模式	86
第一节 共同治理的企业制度模式	86
第二节 EVA：公司内部治理新体系	90
第十章 绩效管理 with 薪酬激励	95
第一节 绩效管理与绩效管理体系的设计	95
第二节 薪酬规划与管理层激励	102

第四部分 星团协同管理应用体系的设计

第十一章 星团组织协同管理基础体系	110
第一节 星团组织协同管理基础体系的设计	110
第二节 高绩效工作系统	119
第三节 价值管理体系	121

第十二章 协同管理应用信息集成系统.....	134
第一节 协同管理的信息平台与知识体系的集成.....	134
第二节 企业协同管理的信息集成系统.....	134
第三节 知识管理系统.....	140
第十三章 企业概念创新的实质与创新管理.....	150
参考文献.....	159

第一部分

星团协同管理导论

第一章 绪论

第二章 什么是“星团协同管理”

第三章 多层团队协同管理应用的企业思维模式

第一章 绪 论

第一节 信息技术使协同管理成为可能

应该说,关于信息交流环境对企业外部和内部的影响是非常复杂的,是一件尚待进一步摸索和研究的课题。不过,这些年的理论和实践已经可以让我们在某些方面有所了解和认识,比如关于企业组织、管理体系和业务流程的一些侧面。

一、信息化对企业管理产生的影响

(一) 信息化对企业组织形式的影响

信息化是一把双刃剑,一方面通过降低交易成本缩小企业规模,另一方面又通过降低管理成本扩大企业规模;一方面是企业内部的市场化趋势,另一方面又是外部市场的企业化趋势。团队协同、外包、战略联盟等各种各样中间形态的商务组织就是基于这种理由而崛起。企业家们应该认识到,这些商业组织形式绝不仅仅是偶然出现的几朵浪花,绝不仅仅是可供选择的一些权宜之计,而是代表了一种不可逆转的大趋势,代表了传统的企业组织形式正在被信息化“解构”和“重组”,半企业半市场的中间形态的商业组织越来越成为企业组织形式的主流。

(二) 信息化对企业管理体系的影响

企业管理变革的一大趋势是“扁平化”。随着市场环境越来越不确定,市场竞争越来越激烈,企业管理效率成为影响企业绩效的一个重要因素,如何减少管理层次,如何加速管理信息的上传下达也变得越来越迫切了。然而,在企业规模一定的情况下,减少管理层次就意味着扩大管理幅度,而每个管理者的管理幅度又是有限的,这是两难问题。

信息技术为解决这一难题创造了条件。在管理决策中,既有必须运用管理者经验、智慧,甚至艺术的非结构化决策,也有可能完全按照既定规章和程序进行的结构化决策。信息化的一个作用就是把结构化的决策交给信息化系统完成,甚至用信息化系统将某些以结构化决策为主要任务的部门完全替代。借助信息化系统,管理者可以集中精力于非结构化决策,从而扩大管理幅度,降低管理层次,实现管理的扁平化。

（三）信息化对企业业务流程的影响

在传统信息交流环境下，企业内部的信息交流大多只能采用“逐级传递”或“一对一传递”的模式，业务流程也只能在这种信息交流环境的基础上设计和形成，其低效和误差显而易见。在信息化条件下，网络成为企业内部信息交流的主要工具，“多对多”成为信息传递的主流模式，一份业务报告可以同时传递给多个上级或者多个部门，业务协调也可以非常容易地跨地域、跨部门、跨层次进行。在这种情况下，如果还是拘泥于原来的传统的业务流程，是愚蠢的，企业必须对原有的业务流程重新设计，构造出适应信息化条件的更高效率的业务流程。

（四）信息技术创新对制度创新的影响

信息化应用不仅意味着由信息技术带来的一场工具变革，更意味着一场包括制度和技术两个领域的全面变革。试图在不改变现有的组织形式、管理体系和业务流程的情况下，单纯地搞一场软件应用式的信息化，不可能充分发挥信息化的优越性，也必然遇到来自既有习惯和既得利益者的抵制，因此是没有意义的，也是行不通的。

随着企业规模的扩大，业务和管理趋于复杂，企业必须靠加强管理来提升运营效率和效益，而单纯依靠人的控制和一些简单的辅助手段已经不足以保证业务运作和有效的管理，因此，企业就需要引入一些专门的信息系统，例如企业资源计划(ERP)、客户关系管理(CRM)以及企业内部的管理信息系统，并在企业内部的管理平台上整合现有的系统资源，使之同整个价值链上的合作伙伴建立符合统一标准的信息共享和交流，使得跨企业、跨行业的供应链流程更加畅通和便捷。

随着企业规模的进一步扩大，企业开始步入“创新驱动”阶段，需要对组织结构、业务流程和管理制度进行重新梳理和设计，并倡导学习和创新，加强知识管理，这时就需要引入知识管理(KM)、商业智能(BI)、企业应用集成(EAI)等系统和方法，深入挖掘数据中蕴涵的财富，使得业务更加智能、集成，从而达到一个完美的电子化企业的境地。

二、不同管理层次的影响

从表象上看，信息技术作为手段为管理提供了技术支撑平台。而实际上，信息技术不仅是工具，特别是在网络时代，信息技术已经成为企业全方位管理理念、企业文化、业务流程及人力资源模式转换形态的催化剂和助推器。

一个企业的管理层次中，未来信息技术对于组织变革、业务管理和企业文化的冲击最为明显。在组织管理层次，首先是完成了由封闭“孤立”型的树状组织，向开放协作型的矩阵组织的转变；其次是部门间协作关系由静态“部门接口定义”来描述，转变为由动态业务流程体系来指导。

“过去，部门员工习惯性地只对本部门领导负责，部门领导是部门间交流的‘瓶颈’。在这种情况下，员工很难主动方便地到本部门以外去寻求资源，自然也就很难以目标导向方式进行工作。过去，部门间协作关系用成文的‘部门接口定义’来约束，N个部门就要有N个接口规范，且不说工作量大、难以定义完整，最主要的是部门经理可能会不顾复杂多变的市场环境对组织提出的新要求，而以‘接口规范’为由拒绝其他部门的请求，甚至到了不知道本部门为何而存在的地步。”联想电脑公司副总裁杜建华认为跨地域、跨部门、多层次的信息系统的建立，打破了传统组织壁垒，打破了信息资源“领导瓶颈”，建立起了以业务流程为导向的、充分发扬专业化协同优势的矩阵式组织体系。

未来企业的业务运作和管理不仅在内部通过信息系统整合起来，而且在整个产业的供应链和价值链上实现多点对多点的传送和交换。一方面，企业业务管理架构呈现多维、交叉的趋向，咨询、市场、销售、服务等部门通过内部网络 and 软件相互渗透，共同组成以客户为导向的高绩效跨团队协作组织；另一方面，信息化使得内部信息系统和外部供应链上的合作伙伴信息系统点对点地嫁接在一起，并且不断复制，使得不同企业的电子采购、制造销售、客户关系更加实时化和灵活化，企业的业务运作和管理的效率越来越高，最后，价值通过供应链不断扩散到整个行业和其他行业。

另外，未来信息技术对企业文化已经并继续产生着深远的影响。企业文化在信息时代至少具备两个特征：协同与创新。在传统企业中，这是一对难以调和的矛盾，而在信息时代，个体将被赋予更大的权力和空间，人与人之间的关系将主要是资源互动关系，团队将不再是冻结个性的冰窖，而是激发潜能的催化剂。

真正的 B2B 模式，是一个企业内部的信息系统加上 P2P(点对点)的交换，可能是 ERP，也可能是 SCM 或者其他什么。这使得每一个企业的系统和另外一个企业的系统实现对接和交流，在这个过程中，企业之间必须有协同的标准。这也会要求实现系统对接的企业之间管理体系和架构的同等，必然促使企业改善和提高自己的管理标准。

第二节 企业惟一的长期竞争优势是组织优势

步兵走路，骑兵骑马。换言之，一个组织由不同工作如何完成来定义。这一基本概念是所有现代军队组织的基准，同样也是一种定义企业组织的基准。通用汽车公司重组以后，他们将费约尔模式中的结构叠加成所谓的“经营单元”，力图以此来平衡内部工作效率和外部服务于市场的需要，这是有关平衡“核心能力”和“市场重点”关系讨论的基准，并涉及近来对重组的思索。

不断演变的工作组织提高了企业的生产率。每一种新的形式都吸取了过去形式中有益的成分并增加了新的结构及系统以满足其需要。但大约在 20 年前，人们开始发现在工作组织中较少有宾至如归的感觉。一种本应使工作更有效并皆大欢喜的社会机构发展得如此

机械死板，常常阻碍生产率的提高。

随着竞争压力的加剧，一种选择是重新考虑过去的组织形式并使之满足新的需要。而大多数这种选择被证明太难了。另一种较能行的做法是对现有形式进行“重组”。这种方法不是取代旧方法，而是附加某些东西。认为组织的目的是取得外在结果，即在市场上取得成效，而组织并不局限于费约尔结构中的机器功能，它超越由市场成效决定的经济性功能。组织最主要的是社会性的、人文性的，因此，其目的必须是让人们扬长避短，发挥优势。事实上，这是只有组织才能做到的事情——这便是组织之所以存在并需要它存在的原因。

今天，发达国家中的大部分人确实是在为一个组织工作，或至少是为与此组织有关的工作，但他们更多的不是作为企业组织的雇员，而是临时人员，或“编外”合同工，如提供专业服务的专家等。我们正在迈向网络社会而非雇员社会。

现在，我们一般都将工作组织定义为一种结构、系统、政策及程序的网络。根据这一理论，我们只要调整一下这一网络就能适应新的现实，但事实证明这种做法很不完善。组织结构图背后才是真正的组织——员工，他们的知识及技能、他们的态度、意见及价值观，这一问题的中心则在于人们变革的能力，他们反对变革的潜能及他们适应变革的意愿。

然而，尽管组织理论的这些变化及结构的变化如此重要，但更重要的是，我们正在迅速偏离认为必须有一种组织理论和一个理想结构的那种信仰，偏离那种成为弗雷德里克大帝关于军队的定义、费约尔“典型的制造公司”和斯隆的通用汽车、杰克·韦尔奇的通用电器经营单元基准的信仰。本书编著相信存在——或将存在——一种理想的组织，他们的阐述清楚地表明组织将以迥然不同的形式表现出来：为了不同的目的，不同的工作，不同的人群和不同的文化。组织不是一种工具，它可以是价值观的体现，或是经营风格的标志，可以是非营利企业，也可以是政府机构。它与特定企业绩效是相互决定的关系。最新颖的观点在本书表露无遗，即我们正迅速迈向多元化和组织的多元化，我们正迅速迈向新企业组织。

各家公司采用的战略日趋一致，惟一的长期竞争优势将是组织能力。

如果说过去预示着未来，那么我们可以肯定，20世纪90年代后半期及21世纪初将是混乱不测的年代。许多企业组织也在与不可想象的变革浪潮奋力搏斗。显赫一时的公司如IBM、通用汽车、索尼公司、伊斯曼柯达、安泰保险及苹果电脑公司，它们曾经是无可非议的杰出组织代表，现在都面临着严重的经营问题，常常不得不突然更换领导。同时，整个工业如医药、娱乐及金融服务业都卷入了兼并狂潮。在一些公司奔向巅峰的同时，另一些公司如AT&T、ITT、Dun & Bradstreet、3M及W. R. Grace公司却分崩离析了。甚至在公共部门，一度声名显赫的机构如世界银行和联合国也遭到了生存危机，而世界各国政府，从美国到英国到菲律宾一直在对其基本营运及服务部门进行审视、改组与缩减规模，并将之私有化。毫无疑问，这一快速的令人眼花缭乱的变革步伐还将继续甚至会加速。实际

上,企业目前面临的问题是怎样驾驭这股变革浪潮使其不致头破血流。

一、组织形式应适应全球商业环境的变化

有人把我们这个时代称作“非理性时代”。的确,在这个时代,人们生活的方方面面几乎都在发生加速变化。企业也同样面临着全球商业环境的变化:没有边界的经济体系和全球化的商业,带给新的竞争者进入各种市场的崭新的管理模式和强有力的竞争优势(比如强大的政府支撑和相对廉价的熟练劳工)。以前,公司都采用同样的管理模式而且竞争只在具有同样管理模式的公司之间展开,对于获取竞争优势,管理与组织的重要性并不突出。现在,我们已经看到另类公司在将管理与组织作为一种获得竞争优势的强大来源。

由于不同国家的劳动力有着不一样的技能和工资,所以商业机构在对员工和工作条件的选择上有多重可能。这使得它们在全球范围内的组织机构设立以及经营策略实施具有创造性。例如,相当多的电子工程已经移至以色列,软件开发在印度和前苏联日益增多。技术含量不大的工作便挪到相对发展中国家去做。最终,这很可能意味着较发达国家里仅存的工作是需要较高技能水平或含有必须提供面对服务的那种工作。

信息技术使机构能够通过完全不同的方法被策划管理。个人和团队能够轻松快捷地进入庞大的关于产品、加工和客户的详尽内容的数据库。网络能帮助工作者和管理者形成关于行动和产品革新的决策的一致观点,使个人能更容易地在一起生产和服务,也减少了客户反馈的时间,这与传统机构的状况截然相反。

许多公司发现,采用新的组织方法来达到高水平的执行是一件简单的事。简言之,当采用新方法组织管理复杂机构时,创新比复苏更容易。新的机构不必埋葬旧的处理业务的习惯和方法,不必应付那些由于变动而将要出局的人们,甚至不必改变员工和机构之间的感情上的联系。新的机构也不必遭受“经验障碍”的困扰。

公司想要生存,其组织结构就必须适应这一事实。然而,多数组织模式和管理措施在设计时,并没有考虑加速变化的因素,它们倒更适合在一种稳定的、可以预测的环境中运作。

过去,组织设计通常是指组织结构。而如今,它是指让组织架构、管理程序、信息系统、奖励制度、人才资源及公司的其他组织适应经营战略的需要。许多公司为了取得竞争优势(或追上优势企业),开展了提高生产率、全面改善质量和售后服务等活动。尽管这样做取得了一定成效,但多数时候其效果令一些公司大失所望。

在这些方面取得的一些成效可以使企业勉强支撑下来,却不带来优势。生产率、质量、售后服务是竞争的必要条件,而不是竞争优势,因为多数公司都可以开展这种活动并取得一定成就。要想取得竞争优势,只能尽早采取下一步战略活动,或者在开展这种活动时远远胜过别的公司。

最终,长期持久的竞争优势只能来自组织和管理能力。最为有效的组织通常提早采用

最新的战略，使之完善、定型，然后再求取新的战略获得竞争优势。因而，用好那些普通战略就变得十分重要了。这就要求公司的组织善于学习，并具有灵活的特点。

二、影响组织形式的因素

以下几个因素对组织形式的选择有越来越大的影响：

（一）成本

由于越来越多的公司进入市场，成本压力将会继续增大，对全球制造业来说更是如此。

（二）速度

在占领市场、响应顾客、纠正组织错误方面的速度要求直接决定公司的组织结构。公司的组织结构必须便于灵活、迅速地反馈。迟缓不决带来的损失可能同决策失误一样严重。如果一个公司反应敏捷、应变自如，就可以中途调整方向、改正错误。如果毫无反应，就根本无法吸取教训、改正错误。最终，只能远远落后于他人，被赶出局。

（三）质量

一切迹象表明，产品和服务的质量仍将受到重视，在浩瀚的有关全面质量管理的文献中，公司直线职能的领导所应担负的作用已经进行了广泛的探讨。行政职能的员工也将起十分关键的作用。因为直线职能在提出改进质量的措施时，也会要求行政职能的员工为自己提供高质量的服务。

（四）技术

新的全球竞争时代的开始，标志着商业研究开发经费的增加，这便提高了企业的固定成本。公司只得增加全球销量来弥补日益增加的研发投资。产品生命周期的缩短使冲销固定成本的时间也缩短了。

（五）购买者的力量

竞争带来的影响之一就是权力转移到消费者的手中。消费者正在学习使用这一权力。因此，根据顾客分类进行组织已成为一股强劲的潮流，并将持续下去。顾客将继续不断地深入到组织架构的深层中去。

（六）技能

各国劳动力的技能各有不同，聘用具有某种技能的人所需的花费也不一样。这一事实

跟不断发展的信息一起，将会带来流动性的组织架构和工作环境。由于技能短缺，工作将会转移到拥有这种技能的地方，或成本最低的地方去。人员的变化和技术结构的变更迫使董事会把权力不折不扣地交给有技能的人。公司组织必须设计新的工作和组织结构，吸引知识员工，让他们能够成长和发展。如果做不到这一点，就会面临失去其核心能力的危险，因为核心能力往往蕴藏在构成员工大军的那些个体之中。

（七）组织控制

官僚控制正在被相互控制所取代。这一变化不仅减少了管理层，也减少了以控制为目的的各种管理机构。这么做的结果是，取消了许多高薪职位，把工作转移给了低薪的员工。这种自我管理的工作团队和员工参与使公司改变了原先的那种官僚控制。更多的控制活动都由工作团队成员自行实施。

第三节 优势组织的重要特征

一、优势组织的五大特征

具有竞争优势的组织有五大特征：极大的灵活性、对个人的承诺、充分运用团队、扎实的基本功底及尝试多样性。

（一）极大的灵活性

具有优势的组织是建立在灵活性这一前提之上的，它会随环境的变化而转向、适应和变化——这当然也意味着顾客也有变化。具有组织优势的企业不害怕变化，相反，它渴求变化。查尔斯·汉迪在《非理性年代》中，写到了三叶草式的组织。三叶草式组织的第一片叶子是中心部分，第二片叶子是外部联系，第三片叶子是灵活的劳动力。从这一理论出发再结合现实世界的经验，我们应该注意到的重要的一点是，即便是一个组织的核心部分也在随时间而变化，而且随着整个业务变化率加快变化，该部分的变化甚至更快。从部分意义上说，过去起作用的一些东西——流程、组织、结构——不仅现在或将来不适用，甚至可能成为取得成功的障碍，包括那些已经取得成功的公司也会被自己过去的模式所困扰。

一个组织的内核本身必须能反映外部业务环境，这意味着它与外部的联系会更迅速，特别是当公司已围绕着将其基本能力进行重组后更是如此。

（二）对个人的承诺

按照一个不太严格的定义，传统的社会契约的内核是个人的工作——其忠诚、坚持不

懈及长期容忍性——能获得不断提高的工资、职位及保障等。有些企业这么做是出于必然，而有些企业这样做，则完全是因为它已变成一种能接受的管理方式。由缩减规模及重组所导致的混乱已屡见不鲜，然而就像凤凰涅槃一样，一种新的契约就此产生了。

新的契约是以个人的承诺为中心的。就像别的好契约一样，组织及个人双方都应视其为合同条款。目前组织中出现的广泛的社会变化也为双方承认这一条款创造了条件。一方面，组织已将其赌注压在结果上而非工作中；另一方面，个人则认为真正有意义的是有意思的工作及发展。

有研究表明，新成长起来的知识员工也不必要从传统等级阶层中得到从一而终的工作保障，年轻员工希望的是一个能够成长、获得技能并增进其工作价值的环境。也就是说，人们希望在其组织中干的是解决问题的的工作，那么对组织的要求就是要保证其员工能胜任这些工作，这意味着具有竞争优势的组织要花很大功夫对其员工进行培训及发展。研究发现，在许多情况下，缩减规模不会导致利润增长或效率提高，一些裁员而提高了培训预算的公司比那些同时裁员和减少培训经费的公司更能提高利润及效率。

简单地提供培训计划是不完善的，培训及发展还需要积极的管理。有一点是可以理解的，即用这种培训方式传授给个人的技能应该是可随身携带的，组织对人的培训是为了解决问题。而一旦工作改变，正如我们所见，组织也会有变化。有些受过培训的员工仍将留在组织中，而有些人则将离开。组织因有受过良好培训的员工而受益匪浅，而个人则因增加了某项技能而受益。自然，顾客们更会从中获得许多益处，因为他们的供应商有一支训练有素的队伍。

（三）充分运用团队

团队在企业经营中将起越来越重要的作用。当然，由于许多组织没有很好运用，团队的概念已被异化了。自我指导、自我管理的团队为灵活的组织提供机体。随着经营环境的变化，其组织结构内部像是流体，以适应所有变化。团队将围绕某一问题而组建。一旦此问题得到解决或重新确定，有些团队就将消失，而一些新的团队又将组建。组织中的个人会发现其是某团对中的一员，接着又成为另一团队中的成员，或同时是几个团队中的成员。团队会按要求不断变化。

与团队方式有关的技能是团队工作取得成功的基础。这就意味着组织需要其员工都有必要的技能。依据不同情形，人们会发现自己是一团队的头，同时又是另一团队的同伴及第三个团队的下属，他在团队中的作用是依工作性质而定。优秀的个人能力仍十分需要，但只是当它对团队产出有作用时才如此。要在这些不同的位置中起作用，需要具备与传统组织所需完全不同的新技能。

（四）扎实的基本功底

组织竞争优势来自其核心能力——了解组织，知道怎样做的最好。核心能力与核心业