

落实企业策略执行力的组织设计要领

与通用、IBM、本田和柯达等领导企业共享完全执行力组设计的精要秘诀

执

Designing

行

Organizations

力

to

组

Create Value

织

经济新潮 03

詹姆斯·布里克利 (James A. Brickley)
克利福·史密斯 (Clifford W. Smith)
杰洛德·席默曼 (Jerold L. Zimmerman)
珍妮丝·威利特 (Janice Wilett)
著

袁世珊

译

汕头大学出版社

95530

执

Designing

行

Organizations

力

to

组

Create Value

织

詹姆斯·布里克利 (James A. Brickley)

克利福·史密斯 (Clifford W. Smith)

杰洛德·席默曼 (Jerald L. Zimmerman)

珍妮丝·威利特 (Janice Wilett)

著

袁世珊

译

山頭大學出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力组织: 落实企业策略执行力的组织设计要领 / (美) 布里克利著; 袁世珮译.

- 汕头: 汕头大学出版社, 2003.8

书名原文: Designing Organization to Create Value: From Strategy to Structure

ISBN 7-81036-579-7

I. 执... II. ①布...②袁... 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 049303 号

Copyright© 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

English Edition Published by The McGraw-Hill Companies, Inc.

© Chinese simplified characters language edition, Shantou University Press 2003

All Rights Reserved.

执行力组织: 落实企业策略执行力的组织设计要领

作 者: 詹姆斯·布里克利 (James A. Brickley) 克利福·史密斯 (Clifford W. Smith)
杰洛德·席默曼 (Jerold L. Zimmerman) 珍妮丝·威利特 (Janice Willett)

译 者: 袁世珮

责任编辑: 佟群英 庄少兰 邹 菊 颜辉灿

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州大一印刷有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250482 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 15.5

字 数: 223 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版

印 次: 2003 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 8000 册

定 价: 28.00 元

ISBN7-81036-579-7/F·57

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

C_{目录}Contents

前言 提升组织绩效 创造永续价值

- Chapter 1 组织架构的三大支柱 9
组织设计瑕疵·组织架构·架构的平衡问题·
适者生存的经济达尔文主义·订立标杆·提供
给组织的应用方法
- Chapter 2 创造企业价值 25
改变组织架构以创造价值·股东价值·成功的
经理人关心股东的价值·创造和掌握价值·如
何创造价值·公司怎样掌握创造的价值？·所
谓策略·组织架构的考量·创造和掌握价值的
关键
- Chapter 3 企业内部知识和奖励诱因 45
解放企业内部知识·使组织知识产生价值·企
业奖励诱因·三种行为模式·采用何种行为模
式？

Chapter 4 支柱之一：决策权分派 63

集权与分权的循环·分派任务与决策权·集权化 VS. 分权化·决策权的发展潮流·决策权的分支旁系·指派团队决策权·决策管理和决策控制·决策权的影响成本

Chapter 5 决策权的组成 89

重新配置职务以提升生产力·专门任务 VS. 通才任务·事业单位的组成·经营环境、策略和架构·矩阵式组织·决策权分派的趋势

Chapter 6 支柱之二：绩效评估 113

有效的绩效评估·对价值的贡献·设立绩效标竿·评估成本·相对绩效评估·主观绩效评估·主题绩效评估的问题·主、客观绩效评估的结合·团队绩效·政府法规

Chapter 7 评估部门执行绩效 137

有效的绩效评估·如何进行部门绩效评估·转拨计价·内部会计和绩效评估

Chapter 8 支柱之三：奖励制度 163

有效的奖励结构·人力资本 VS. 奖励水准·内

部人力市场·生涯前程与奖酬·薪资与额外津贴的结合

Chapter 9 **鼓励性奖酬** 185

杜邦的鼓励性奖酬计划·鼓励性奖酬的类型·鼓励性奖酬的优点·合理奖酬有助执行企业策略·拥有公司所有权的奖励·理想的风险分摊·有效的奖酬合约·团队的鼓励性奖酬·奖酬制度的应用：远距工作·奖励制度的成效

Chapter 10 **领导力：创新、激励和管理变革** 203

领导愿景·领导力和决策·管理变革的过程·组织的权力·象征的运用·道德和组织架构

Chapter 11 **管理方法创新的进程** 225

关于管理方法创新·TQM 兴起和其他创新方法·为什么创新管理方法常常失败·三大支柱的失衡·对架构改变的管理·组织变革查核单

Preface

前言

提升组织绩效 创造永续价值

商业界正经历一场革命。逐渐升温的全球竞争和快速的科技变革，促成重大的组织重整，也造成根本的产业重组。许多公司从传统的组织架构（生产、行销和配销），转变为更扁平、更流程导向的设计，而改变的步伐不见稍缓。

在今天这种环境下，经理人处理组织议题、管理组织变革的压力愈来愈大。单一领域的狭隘技术专才——不管是经营、会计、金融、资讯系统或行销——已嫌不足。企业现在是以集中焦点、跨部门的团队在解决问题。要想有成效，经理人就必须培养能接驳传统功能领域的技巧。即使是最好的商业策略，都可能被不当的组织设计给毁掉，而影响企业执行力的发挥。所以经理人也必须知道如何架构一个让公司获取潜在价值的组织。

我们撰写本书的目的，就是要提供一个组织架构的方法，以支持企业的商业策略、落实策略的执行效果、扩大股东的价值。我们谈到了重要的管理主题，包括分派决策权给员工，设计有效的绩效评估制度、透过奖酬计划达到激励效果，以及解决部门间转拨计价(Transfer Pricing) 的争议。我们的方法包含最新经济研究的基础，也从商业报刊和生活经验中摘录无数的例子作说明。

6 执行力组织

当然，我们并不是最先发现企业组织结构重要性的人，也不是第一个提出如何改善企业组织结构的建议。任何有规模的书店，在其商业书籍区，都能排出各式各样的“处方书”，例如订立标杆、授权、全面品质管理（TQM）、组织再造、平衡计分卡（balance scorecards）、任务委外（outsourcing）、团队合作、创业投资、矩阵式组织、及时生产（JIT production）和组织精简（downsizing）等。这些书的作者都会强烈同意一点，即公司的组织架构和管理阶层所采用的相关政策，对于绩效和股东价值有着深远的影响。他们会附上几家依照他们建议、并达成可观成就的公司为例，借此支持他们提出的建议。

然而，这些方法有个问题，因为他们多半还是着重在组织的单面向，例如品质控管、授权员工或奖酬制度，而实际上则完全排除其他因素。此外，这些书也很少提供指引，说明在某种情况下运用哪种工具最适当。事实上，这些作者是在暗示（如果没有明白地强调），任何公司都可以成功地采用某一种方法。但实情是，许多的处方本身并不一致，制造出的问题比解决的还要多。时下的商业著作因此不能提供经理人一个整合方案，找出和解决组织的问题。

本书的目的是提供系统化、全方位的架构，以分析组织的议题，这个架构可以用来解决问题、也能架构更有效的组织。更重要的是，透过有效的组织架构设计，可以让企业策略具体落实，彰显执行成果，实现价值的创造。本书尤其要帮助经理人了解以下疑问：

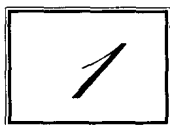
- 科技、代理商与产品市场的竞争，以及法规等商业环境的因素，如何影响公司对策略的选择？
- 策略和商业环境如何影响公司对设计组织架构的选择？
- 组织架构的三大支柱：决策权分派、绩效评估、奖酬制度，应如何建构？好让经理人达成他们的策略目标。

- 企业在规划、财务、会计、行销、资讯系统、营运、奖酬和人力资源等领域的政策，可以如何互相连结？为什么这些政策的相互协调，是非常重要的事？还有，要怎么样才能协调得当？
- 为什么能让这家公司成功的组织架构，却导致另一家公司失败？为什么无法一体适用呢？

本书呈现的架构基础，来自各专业研究人员数十载的研究成果。其中一些关键的基础概念，要拜我们罗彻斯特大学西蒙商学院研究所现在和过去的同事所赐，尤其是麦可·詹森 (Michael Jensen) 和已故的威廉·梅克林 (William Meckling)，这些同事在组织理论的先进成果，照亮了我们自己的研究。这本书是应编辑邱堂 (Don Chew，音译) 的建议，重新编写我们上一本畅销著作《管理经济学和组织架构》 (*Managerial Economics and Organizational Architecture*)，面向一般管理阶层的读者群，而他的编辑影响力也让这两本书呈现得更好。

我们在书中用了许多真实案例。这些案例来自我们的顾问经验和研究，有些则是财经报导和其他人的著作。为了让本书更容易阅读，我们避免在文章中太广泛地引述和注解。最后，我们很希望能一一致谢，但因为我们花了几年时间建立分析和汇编案例，实在难以一一指名感谢每位影响我们思维及本书内容的人。但是，不提不表示我们不感谢。

Chapter



组织架构的三大支柱

为什么公司的组织具有举足轻重的地位？因为不良的设计会损失获利，甚至害得企业失败。历史中充斥着许多公司个案——恩龙和霸菱银行就是现成的例子——他们不当的组织设计带来毁灭性的影响，有时候这些过去案例仍是格外引人注意的。再说还有无数的公司，其组织架构并没有问题，但略加改变后，价值就大幅提升。在本章中，我们要介绍组织架构的概念，其中包含以下三项因素，而这也是一家公司成功与否的决定性因素：

- 1.决策权的分派。
- 2.评估个人与事业单位绩效的制度。
- 3.给予员工奖酬的方法。

就像一张三脚凳的三只脚一样，组织架构的三大支柱也有高度的相互依存性。如果要改变其中一只凳脚，却不注意其他两只脚，椅凳一定会翻掉——公司也是这样。一家公司最适当的架构，要看这家公司所面对的商业环境而定，其设计也必须能够支持公司的商业策略。

组织设计瑕疵

恩龙（Enron）在 2001 年 12 月申请 500 亿美元的破产案，是至今最引人注目的企业倒闭案。恩龙的企业历史相当有名：80 年代那“沉睡的、教条化的天然气公司”，在 90 年代进行转型，拥抱新经济企业文化，加上扁平化的管理结构，对硬体资产的依赖大幅降低，并采取企业化的、敢于冒险的开放心态，愿意接纳创意和非传统的产品与作法。市场价值在 2000 年 8 月时达到接近 700 亿美元的巅峰，这家公司的成功故事便为大众津津乐道。但接下来公司似乎“脱轨”了，最后落得申请破产的下场，市场价值几乎全数如烟消散，同时还榨干了 10 亿美元的员工退休金资产。

到底哪里出了差错？根据美国《商业周刊》（*Business Week*）的报导：

恩龙的失败，不只是起因于不当的会计帐或高层被控贪污……不断强调非相关的获利成长和个人创意，又竟然没有正常的组织监督与制衡，再加上企业文化从奖励积极策略逐渐变成依赖非法的捷径。到最后，留了太多的空间给年轻、没经验的经理人，又没有必要的控管机制以减少失败。这家公司根本就是把筹码错押在一开始就没有前途的事业上。

简而言之，恩龙的问题深植于根本就出错的组织设计上。公司的企业架构有三方面出了问题。首先，在将管理架构扁平化的过程中，恩龙把太多的决策权下放给低阶的员工，却没有维持适当的决策控制。其次，绩效全看短期的盈余成长。第三，公司给高绩效表现者丰厚的奖酬，等于是变相鼓励过度的商业冒险行为。内部的风

险管理小组负有查核交易的责任，但小组里 180 位成员的考核成绩，是由一部分来自于那些完成交易的同一批人推荐；而法务小组被分散于公司内务处，每位成员都承受着达到个别业务部门绩效目标的压力。恩龙案的所有真相可能还需要几年才能全部公开，但几乎可以确定的是，该公司的操守表现是有瑕疵的。然而，这些瑕疵却很有可能是恩龙组织设计不当造成的后果。

霸菱银行在 90 年代突然倒闭，也是源于类似的组织问题。法兰西斯和约翰·霸菱（Francis and John Baring）在 1762 年于伦敦成立了霸菱银行。这家银行借着提供国际贸易融资而成长，其影响力之大，让前法国首相黎希流（Duc de Richelieu）在 1818 年时指出：“欧洲有六大势力：英格兰、法国、普鲁士、奥地利、俄罗斯和霸菱兄弟。”霸菱在 1890 年时差一点倒闭，从此再难重返昔日光彩，但仍然维持声誉，还是由霸菱家族主导经营，但所有权主要归属于一家慈善基金会。

在 90 年代上半期，霸菱大幅扩张，业务扩张主要是来自丰厚的东亚证券交易。1995 年初，董事会开会检讨 1994 年的成绩。银行在获利方面有小幅成长（在大多数竞争对手都不好过的这一年，算是不错的成绩了），主要是因为该银行在新加坡的经营获利极佳。但就在董事会召开的当天下午，形势逆转。新加坡分行的明星交易员尼克·李森（Nick Leeson），无预警地离开办公室后即刻失踪，事后了解，有些地方出了严重的问题。

基本上，李森的手法非常简单：在大阪证券交易所（Osaka Stock Exchange）和新加坡国际金融交易所（Singapore International Monetary Exchange）之间，进行证券价格的套利（尤其是日经 225 指数期货）。他本来可以安稳地维持在无风险的获利范围内，只要以高价的汇率卖出证券，同时再以较低汇率买进同样数量的证券即可。虽然这些价差都很小，但如果交易量够大，这种作法可以带来

庞大的套利获利。霸菱买进卖出的证券应该是平衡的，银行根本不必面对任何价格变化的直接冲击。

然而，在公司管理阶层检讨银行的纪录时，他们发现李森在两个市场都买进了证券。事实上，他大胆假设证券价格会上扬，可是，价格却下滑了。而后，累计损失合计达 14 亿美元，银行的偿债能力面临生死存亡的考验。

李森之所以能进行未授权的交易，是因为他可以避开银行内部的控管。新加坡分行很小，李森在交易和银行后援系统中（簿计、票据交换和结算），都有实质的权力。他利用这种权力来隐匿自己的损失，并掩饰其举措的真正目的。例如，他显然曾告诉高阶的管理阶层，他有一些交易是代客操作。但银行的内部控管系统无法发挥功能，揭开他的谎言。最后，李森被判刑 3 年。而霸菱这家英国最老的商业银行，被以 1 英镑卖给了 ING 荷兰国际集团（全球超级大的金融服务机构）。霸菱的老板损失所有投资。

造成霸菱倒闭的原因究竟是什么？答案是设计不良的组织。一如《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）所指出的：

从文件和对霸菱现任与前任主管的访谈中，逐渐浮现出的是一个有瑕疵的组织：一个会忽略至少数个警告讯号的组织，而这些讯号并非数月或数周前才出现，却是早已存在数年之久；一个迫切想要确保新加坡的获利持续，以求提高红利奖金的组织，却不愿施以严密的控管；一个员工间分裂严重的组织，这终究造成霸菱轰然的崩陷、颓丧。

这家银行有三项组织问题造成倒闭的命运：1. 赋予李森太大的权力和责任；2. 银行评估、稽核和控管员工的制度出现缺口；3. 公司奖励制度的某些方面出了问题。

首先，李森除了能实质控制其部门交易的结算之外，他对业主和顾客交易部分也握有权力。拥有这么大的决策权，让他有机会绕过银行内部的控管。如同《金融时报》（*Financial Times*）的观察：

在新加坡，李森既开启一笔交易，又负责结算交易。在处理和经营责任之间本该有明确的界限，这对内部控管是非常重要的，但是这条线已经不见了。

因为霸菱倒闭事件，新加坡国际金融交易所修改规定，要求会员公司以不同的交易员来处理业主交易和顾客业务。该交易所同时禁止交易部门的负责人主管结算程序。

其次，李森发现一些方法可以隐藏他的损失，并把自己的交易作假帐变成顾客的交易。一如我们在本章稍后会看到的，事实上本书也一直在谈这件事，设计较佳、执行较好的绩效评估制度，可以及早发现这些问题，避免机构的偿债能力受损。

第三，这家银行的奖励制度不只鼓励李森做投机买卖，也让高阶经理人在对明星交易员实施更严密的控管时，根本“无利可图”。霸菱传统上一直将近五成的毛利拨为年度红利。然而，这种让经理人“有份拿获利、无份担亏损”的制度，会鼓励过度的冒险行为。当员工以加倍下注来弥补前一个小赌注的亏损时，这种红利制度的不合理之处，最为明显。如果第二次下注又亏了，员工会有更强的动机要再加倍下注，从而“自寻破产”。

事后看来，似乎很容易就能指出恩龙和霸菱若能改变某些地方，就可避免这些困顿产生。但最严苛的管理问题就是，你不可能在事实发生之前，就能推论、预期这些和其他潜在的问题，从而建构一个更有生产力的组织。我们相信，此一根本问题的答案显然是肯定的。要检验这些问题，必须有一个坚实的架构做为一贯的基

础。在本书中，我们提供一个全方位解决方法，以找出企业组织的三大关键支柱：

1. 公司内部决策权的分派；
2. 评估个人与事业部门绩效的制度；
3. 奖酬员工的方法。

毫不意外，这些也是我们在恩龙和霸菱案中，看到他们在组织上设计不良的三个方面。

组织架构

我们用“组织架构”（organizational architecture）这个名词，专指公司组织的三大支柱。我们决定不用“组织”（organization）这个名词，是因为在一般用法上，这个名词通常只指阶级化的架构——也就是决策权与其从属关系——而忽略了绩效评估与奖酬制度。所以采用“组织架构”，就能让我们把注意力集中在组织的这三个元素上。

在分派决策权给员工、激励员工做出促进公司目标的决策上，并没有约定俗成的制度。成功的公司在分派决策权时，会有效地将这样的权力和做出好决策所需资讯结合在一起；接着将之间的连结关系加以强化，确使绩效评估和奖酬制度能提供决策者适当的诱因，让他们能做出增加股东价值的决策。依据各自特定的环境有别，公司在分派决策权时会有不同的作法（某些决策采分权化方式，某些仍由中央集权决定），也会据此设计绩效评估与奖酬制度。

虽然成功的公司会把焦点放在组织架构的三大支柱上，但没有