

# 现代组织理论与组织创新

xiandai zuzhi lilun yu zuzhi chuangxin

阎海峰 著  
王端旭

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 现代组织理论与组织创新

阎海峰 王端旭 著

人民邮电出版社

POSTAL TELEGRAPHIC PUBLISHERS TELEGRAPHIC PUBLISHERS TELEGRAPHIC PUBLISHERS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代组织理论与组织创新/阎海峰, 王端旭著. —北京: 人民邮电出版社, 2003.8  
ISBN 7-115-11473-0

I. 现... II. ①阎...②王... III. 组织学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 057780 号

---

### 现代组织理论与组织创新

著 阎海峰 王端旭

责任编辑 赵卉蓉 吴大伟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129326

北京汉魂图文设计有限公司制作

北京朝阳展望印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 22.5

2003 年 8 月第 1 版

字数: 396 千字

2003 年 8 月北京第 1 次印刷

---

ISBN 7-115-11473-0/F · 451

定价: 38.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

## 内容提要

组织是构成现代人类社会的基本单位，它对外与组织战略相关联，对内与组织行为相关联。因此，组织问题是现代管理的基本问题。

本书从管理学的视角，对现代组织理论与组织创新实践进行了比较全面的梳理和介绍。全书分为 12 章：第 1 章主要介绍现代组织面临的挑战与发展趋势；第 2、3、4 章主要介绍与组织密切相关的几项基本内容，包括组织结构、组织与环境以及组织文化等；第 5、6 章利用全新的理论框架对迄今为止主要的组织理论流派进行分类介绍；第 7、8、9、10、11、12 章从组织变革入手，介绍主要的现代组织创新实践。

本书比较全面、准确地对现代组织理论与组织创新问题进行了理论和实践上的介绍，具有较高的学术价值和现实意义。本书适合作为工商管理类和公共管理类本科生与研究生的教材，也可以作为管理研究者和实践者的参考书。

## 前 言

组织在我们的现代生活中起着重要的作用，组织的出现实质性地影响了当今社会生活的每一个方面。德鲁克（Peter.Druker）认为，现代的人们必须了解组织，就如他们的先辈必须学习耕作一样。

组织对于人们是如此的重要，但是，组织研究却仍然是一个庞杂的领域，不仅包括了社会学和管理学专家的种种努力，也包括了政治学和心理学甚至人类学家的不懈追求（邱泽奇，2001）。不仅如此，实际上以科斯（Ronald Coase）和威廉姆森（Oliver Williamson）等人为代表的新制度经济学派理论家所发展起来的交易费用理论、委托代理理论、产权理论等，使经济学也深入到了组织内部，并为组织的研究提供了新的视角与方法（芮明杰，1999）。各科学者的加入，既为人们认识组织提供了不同的视角与方法，也带来了认识组织问题的难度，所以，对各种理论流派进行综合与分类，成为一项重要而紧迫的任务。

从现实发展来看，萨维奇（Charles M. Savage, 1996）认为，我们所面临的是工业发展的第三阶段，即知识时代的早期。计算机技术和网络技术的发展给已经成熟的全球化工厂和市场注入了一些新的变量，这些变量的影响就是今天发生在我们身边各种变化的主要原因之一。如果把工业化对人类社会组织的影响概括为工厂化模式的话，这些变量也是工厂化模式进入人类生活以来所面临的最严重挑战，即萨维奇所称的“斯密/泰勒/法约尔瓶颈”。工厂化时期组织理论的基本假设正受到来自现实的前所未有的挑战，而从20世纪80年代初期开始，诸如“削减”、“重新组合”、“分解”、“缩小规模”等组织调整术语的不断出现，特别是20世纪90年代以来，“公司再造（re-engineering）”、“精益生产（lean enterprises）”、“柔性管理（flexible management）”、“虚拟组织（virtual organization）”、“学习型组织（learning organization）”“战略联盟（strategic alliance）”等等一系列新型组织形态的出现，正是人类为应对挑战而在组织领域所进行的创新实践的结果。我们需要运用相关的理论对这些纷繁复杂的组织创新现象进行总结与解释。

从国内的情况看，人们已经开始认识到组织研究的重要性，一些国外学者的有关专著也陆续介绍进来，主要的有《组织理论与设计精要》(Richard Daft, 1999)、《组织理论》(W. Richard Scott, 2002)；一些学者，特别是社会学领域的学者也从社会学的角度进行了归纳和总结，如《组织社会学》(于显洋, 2001)、《组织理论：历史与流派》(朱国云, 1997)以及《社会组织学》(鲁品越, 1989)等，但是，与组织发展的现实需要相比，这些显然是不够的。特别是，对于现代社会最重要的并对环境变化反应最为敏感的企业组织而言，如何能够在吸收国外学者相关研究的基础上，从管理学的视角，并适当运用其他学科所提供的理论与方法，对各种组织创新活动进行总结与解释，给出一本符合中国人阅读和思考习惯的书籍，应该是一件有意义的事情，因为组织是现代管理的重要方面。

从本书作者多年从事组织管理教学、科研的实践来看，管理专业学生（甚至包括公共管理专业学生），非常有必要系统地了解组织理论的历史与最新发展趋势，并通过理论的支持分析和解释处于变革时代的组织领域中的创新现象，特别是处在变革最前沿、反应最敏感的企业组织创新问题。这不仅对学习企业管理的人们有意义，相信对于学习公共管理甚至社会学、政治学的人们来说，也可以从各自的视野中得到新的启示。而今的管理专业学生对于组织理论与创新方面的了解主要是通过《管理学》和《组织行为学》的学习，由于这些课程本身的限制，学生对组织理论与创新的了解是零碎的、肤浅的，因此也不利于对组织的理解与把握。我们认同达夫特(Daft, 1998)的观点，即组织理论关注的是组织的宏观方面，它将组织本身作为研究对象，而组织行为学则聚焦于组织的微观方面，以组织中的个体和群体为研究对象。他甚至说，“组织理论是组织的社会学，而组织行为学是组织的心理学。”我们虽然并不十分认同这一说法，但这至少表明，组织理论与组织行为是不能相互替代的。而目前，大多数人只能是通过《组织行为学》来获得有关组织的一些知识，我们认为这是非常不够的。而且，将有关组织的宏观内容安排在《组织行为学》、《管理心理学》课程里面，与这些课程的学科特点也是不相吻合的。从长远看，有必要将组织理论与组织行为区分开来。

基于上述认识，本书作者之一从1999年开始为大学生开设《组织理论与组织创新》课程，并从2000年开始酝酿撰写一本相关书籍，试图从管理的视角系统介绍现代组织理论与组织创新实践。本书是这种尝试的一个初步结果。

本书主要有以下几个特点：

1. 作为对组织的宏观层面的分析研究，本书将组织整体作为研究对象，从管理学的视角系统介绍组织理论及其相关知识，特别注意吸收管理学学者的研究成果，当然也吸收了社会学学者的研究成果。

2. 与传统的简单依时间轴线，顺序介绍有关组织理论发展不同，本书采用著名组织理论学家、美国斯坦福大学组织研究中心创始人斯科特教授（R. Scott）的理性、自然和开放系统的分类框架，将迄今为止有关组织的各种理论流派进行分类介绍，从而有助于读者把握理论之间的历史沿革与相互关系。同时，该框架为理解组织未来的创新走向提供了理论依据，更为理解今天纷繁的组织创新形式提供了理论工具，使得读者能够对这些理论创新的实质及其相互关系有更深入的理解。

3. 本书全面系统总结了 20 世纪 90 年代以来所出现的各种组织创新模式，并进行了理论解释，如流程再造、学习型组织、虚拟组织、战略联盟等，还从全球化的视角总结了跨国企业的组织创新路径。

4. 本书加入“现代”二字，一方面是因为它吸收了最新的组织理论成果，另一方面是因为它总结了全新的组织创新实践。

本书适合管理专业本科生、研究生作为教材使用，也可以作为 MBA、MPA 学员以及工商管理、公共行政管理工作者的参考书，对于组织管理理论研究者也具有很大的参考价值。本书的两位作者分别是阎海峰博士和王端旭博士。阎海峰现在是华东理工大学商学院副教授，他从复旦大学获得管理学博士学位。他主要负责本书的框架设计，撰写了本书的第 1、5、6、8、12 章，收集整理了相关案例，并对全书做了最后的统稿和审订工作。王端旭现在是浙江大学管理学院副教授，并拥有香港科技大学管理学博士学位。他对本书框架提出了修改意见，并撰写了第 2、3、7、9、10、11 章。华东理工大学企业管理专业研究生施海东同学撰写了本书的第 4 章，并帮助进行了最初的统稿工作。

感谢复旦大学管理学院的鲁直博士，他为本书的框架提供了有益的建议。

感谢华东理工大学研究生院将本书列为“华东理工大学研究生教育基金资助项目”。

本书是在前人工作的基础上完成的。在写作过程中我们参考了国内外许多研究者的成果，在此一并表示感谢。主要参考文献已附书后，如有遗漏，敬请谅解。

---

解。

本书只是进行了初步的尝试，欢迎读者以及有兴趣的学者批评指教，以利于本书的进一步完善。本书中如有任何问题则应由两位主要撰写者承担。

阎海峰 王端旭

2003年4月



# 目 录

<b>第 1 章 导论</b> .....	1
1.1 传统组织面临的挑战 .....	1
1.2 未来组织的特征 .....	12
1.3 作为研究对象的组织 .....	16
阅读材料 新组织的到来 .....	28
<b>第 2 章 组织结构与设计</b> .....	38
2.1 组织结构 .....	38
2.2 组织结构设计 .....	48
案例 DT 公司组织结构的变迁 .....	58
<b>第 3 章 组织与环境</b> .....	61
3.1 组织环境概论 .....	61
3.2 组织外部环境 .....	68
3.3 组织内部环境 .....	75
案例 日产公司在美国建立汽车厂 .....	81
<b>第 4 章 组织文化</b> .....	84
4.1 组织文化概述 .....	84
4.2 组织文化分析 .....	91
4.3 组织文化管理 .....	100
案例 1 国际商业机器公司 (IBM) 的组织文化 .....	105
案例 2 迪斯尼的魔力 .....	107

<b>第 5 章 基于封闭系统的组织理论</b> .....	112
5.1 作为封闭、理性系统的组织特征 .....	113
5.2 基于封闭、理性系统的组织理论 .....	115
5.3 作为封闭、自然系统的组织特征 .....	136
5.4 基于封闭、自然系统的组织理论 .....	138
<b>第 6 章 基于开放系统的组织理论</b> .....	149
6.1 开放的理性系统模型 .....	150
6.2 开放的自然系统模型 .....	159
<b>第 7 章 组织变革</b> .....	175
7.1 组织变革基础 .....	175
7.2 组织变革的成本和阻力 .....	184
案例 1 壳牌公司的行动实验室 .....	195
案例 2 海尔 (Haier) 的组织变革 .....	197
<b>第 8 章 业务流程再造</b> .....	208
8.1 反思斯密原理 .....	208
8.2 流程再造 .....	214
8.3 实施流程管理 .....	225
案例 1 国际商用机器信用公司 .....	229
案例 2 福特汽车公司 .....	232
<b>第 9 章 学习型组织</b> .....	237
9.1 学习型组织的概念 .....	237
9.2 组织学习 .....	241
9.3 学习型组织的构建模型 .....	250
案例 1 学习型组织的神话 .....	255
案例 2 3M 公司 .....	260

<b>第 10 章 虚拟组织</b> .....	265
10.1 虚拟组织基本概念 .....	266
10.2 虚拟组织的构建 .....	272
10.3 虚拟组织的运作流程与运行平台 .....	278
10.4 虚拟组织的管理 .....	281
案例 1 耐克公司 .....	286
案例 2 巴德杰仪表公司 .....	287
<b>第 11 章 战略联盟</b> .....	290
11.1 战略联盟的概念 .....	290
11.2 战略联盟的组建 .....	299
11.3 战略联盟的合作模型 .....	312
案例 1 福特与马自达的战略联盟 .....	314
案例 2 通用公司的全球战略联盟 .....	315
<b>第 12 章 跨国企业组织创新</b> .....	319
12.1 组织设计原则与演变历程 .....	319
12.2 跨国企业一般组织结构类型 .....	324
12.3 跨国企业典型组织形态 .....	333
12.4 跨国企业组织创新：全球网络结构 .....	337
案例 1 福特公司（Ford） .....	341
案例 2 宏碁（Acer）电脑公司 .....	342
<b>主要参考文献</b> .....	345

# 第 1 章 导 论

## 1.1 传统组织面临的挑战

### 1. 传统组织的兴衰

这里所说的传统组织指的是工厂化时期的组织，它以分工为基础、以控制命令为核心。科层制组织、等级制组织、官僚化组织、直线制组织以及金字塔组织等，是从不同的侧面对传统组织的描述或界定，反映的是同一个对象。

传统组织是人类历史上一项伟大的组织创新，它通过组织劳动分工、制定管理规程以及制定工作程序或工作规则，从而使组织内各类人员为一个共同目标努力。传统组织创造了一种制度，这种制度能够有效管理大量投资、劳动分工和大规模机械化生产。它的组织力量推动了钢铁、化工和汽车工业初期的快速发展。举例来说，这种制度使 AT&T 能够通过为每种任务提供详尽的政策性手册，建立一个拥有一级级管理者的通信网络，从而成为一个大型联合组织；IBM 公司则是在传统组织框架下加入“以顾客为中心”的观念，从而保持了在计算机行业的领先地位。总之，在过去的一个世纪里，传统组织在制造业、零售业和服务业等领域，几乎全面取代了家族企业，使社会面貌发生了显著变化，甚至许多非营利组织也采用传统组织形式。

传统组织作为一次伟大的组织创新，为人类社会的发展所作出的巨大贡献是有目共睹的。但是，随着时代的发展和社会的进步，昔日带来巨大成功的东西今日却正在成为某种束缚，传统组织受到越来越多的质疑。它的存在前提（或假定）是什么？设计原则是什么？这些前提还成立吗？原则还有效吗？

#### (1) 传统组织的设计前提

① 环境是稳定的。传统组织是在稳定环境中诞生的，它只是在生产技术发展

到相对稳定的时期才能够得到发展。实际上，传统组织是建立在机器大工业技术基础之上的，这种工具技术的本质是一种机械技术，即其目标是单一的，功能是预定的，操作是高度程序化的。这种技术通常是比较稳定的。传统组织的产生与运作，正是以与这一技术相匹配为前提的。在技术相对稳定的条件下，或者说没有革命性技术变革的情况下，传统组织的存在与发展就成为一种必然。所以，沃伦·本尼斯说，传统组织（科层管理制度）是在它的早期——工业革命那种高度竞争、稳定不变的环境中兴旺起来的。一个金字塔式的权威机构把权力集中在几个人手里，这种权力布局在过去和现在都适合解决常规的问题。

环境的稳定性当然不仅仅体现在技术方面，还体现在市场和产品的生命周期上。市场环境早期的稳定性和产品生命周期之长，从福特公司生产 T 型车的历史中可见一斑。福特公司于 1908 年推出了 T 型汽车，它代表了在稳定市场环境中标准化大规模生产的开始。市场的稳定性，使标准化生产成为可能，而标准化使 T 型车能够经历一个良性循环：更好的质量、更大的数量和更低的价格。到 20 世纪 20 年代，福特公司的汽车产量占到了美国汽车产量的 60% 以上以及世界汽车产量的一半左右。直到 1927 年黑色 T 型车被停产，这种单一的标准化汽车产品在市场上整整风光了 20 年。环境的稳定性也由此可见。

② 市场需求是稳定的和可预测的。需求稳定意味着没有不可预测的需求水平上升或下降的趋势，即使存在升降，速度也很慢，也可以认为是稳定的，因为是一种缓慢的渐变过程，这是传统组织实施大规模生产的理想环境。只要某一产品的市场需求是稳定的和可预测的，那么该产品的生产水平、开发周期以及生命周期也同样是稳定的和可预测的。

作为 18 世纪到 19 世纪工业革命的产物，在传统组织所处的市场环境中，人们的需求是相对单一的、显在的。生产性组织的目标就是如何满足人们的需要，组织的核心是生产的规模与效率。或者说，传统组织是在一个稳定的环境中，为生产效率而组织的。

③ 工作任务是可以人为分割的。劳动分工是传统组织产生的一个重要条件，而这一条件的前提假定就是，工作任务是可以进行人为分割的，甚至可以无限分割，直到每一项工作都达到最简单化。

④ 组织中的人是理性的经济人。传统组织中的参与者都被设计成具有完全理性的工具，而他们惟一的目的就是自身利益最大化。从马克斯·韦伯的有关论述

中可以看出，传统组织是为获得效率（他所说的效率是统治者的命令权力得到执行的程度）目标而设计的“最合理”的统治方式，而这种统治方式是通过建立森严的正式制度来保证的。在这种森严的正式制度中，每个成员都是“行尸走肉”，他们只是献身于各自职位的“机器人”，或者只是组织机械上的一个零件，是完全理性的经济人。在韦伯所处的时代，机器大工业技术与理性的经济人以及严密的制度等要素的有效组合，共同构成了一部精致、合理的“机器”，其本质是通过无所不包的正式制度来管制组织成员，从而确保最高统治者的权力意志能得到准确无误的贯彻执行。

传统组织有其自身的存在环境和条件，是人类组织历史上的一次重大的组织创新。应该说，传统组织是面对那些稳定的、可预测的、相对均一的环境的最好的组织形式，它在处理日常性的、重复发生的事件上，是很有效率的。即使存在激烈竞争，只要环境相对稳定，它就能将人类的活动纳入常规体系，而且处于组织顶层的管理者也总是能够借助集权机制使组织适应环境的变化，从而能够使组织有效维持和发展。

## （2）传统组织设计原则与质疑

关于传统组织的设计原则，历史上有多位学者进行过类似的总结，绝大多数的原则在内容上是大同小异的，往往只是表述上的差异。大多数的学者比较倾向于下面的六项原则，本书也采纳这六项原则。

① 根据职能进行专业化分工。专业化分工原则是传统组织设计的第一原则，分工的思想源于亚当·斯密的劳动分工理论，它是指并非让一个人完成全部的工作，而是将工作划分为若干步骤，由一个人单独完成其中的某一个步骤，也就是说，个人专门从事某一部分活动。经典的分工原则认为，劳动分工是提高生产效率的一个不尽的源泉，分工越细、专业化水平越高、责任越明确，效率也就越高。

借助于专业化分工，各类人员，如专业工程师们可以精确研究在生产过程的每一进程中效率下降的原因，从而设计出完善的设备和合理的程序，以提高产量；推销员完善销售技巧；财务专家利用日益成熟的方法，经营变现快、收益高的业务。总之，专业化分工使组织的每一项任务都能得到一个高效的解决方法。传统组织通过劳动专业化分工，取得了有效的成果。

而在传统组织的专业化分工之前，每个工匠必须学习整个工艺过程的技术，

并且从头至尾地做每一项工作。在工业革命时期，这种生产与组织方式阻碍了机械化生产的发展，而劳动和专业化分工使大规模的机械化生产成为可能。正是劳动分工对手工生产方式的取代，打破了传统作坊式企业的组织方式，并使组织的一些规则和程序发生了改变和创新。通过使人们集中于组织工作的每一个小的改进，专业化分工使组织智慧得到了更好的发挥。由于有了众多的各类专家，组织可以动用巨大的智慧和创造力，来承担每一项困难的任务。

劳动分工的历史价值是毋庸置疑的。但是物极必反，过细的分工可能导致非效率，如图 1-1 所示：

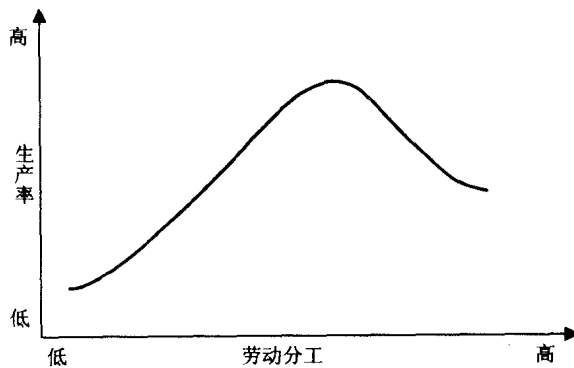


图 1-1 劳动分工的经济性与非经济性

在劳动分工程度的某一点上，由劳动分工产生人员的非经济性（它表现为厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、旷工和高离职率等）会超过专业化的经济优势。工作轮换、团队建设等做法某种程度就是为了克服分工过度的问题。

② 单一等级命令链。传统组织的形式如同一个金字塔，处于最顶端的是一名有绝对权威的老板，他将组织的总任务分成许多块，然后分配给下一级负责，而这些人员又将自己的任务进一步细分后分配给更下一级，这样沿着一条不间断的链条一直延伸到每一名雇员。到 20 世纪 80 年代，在通用汽车公司、IBM 公司以及美国政府等巨型组织中，CEO（首席执行官）与工人之间有多达 12 级的管理层。建立一条明确的命令链，是大中型组织有条不紊开展工作的有力措施，而命令链中的每一位管理者在—项任务或职责上拥有绝对权力，因而也必须承担相应责任。

传统组织的出现，是对此前的专制制度的否定，在专制制度存在的组织中，

---

企业家（或创业者）就像一名拥有许多助手的能工巧匠那样，维持着对一个不断成长组织的控制。他不是通过建立一个有效的命令链，而是试图无处不在地为一大群助手们做出决策。有一些被工匠角色所困扰的创业者虽然也任命下属，但是由于总是不断推翻下属管理者的决定，不尊重他们自己建立的指挥链条，任意剥夺下属管理者的权力，所以，仍然无法超越单独一个管理者所能够熟悉与管理的范围。这种没有明确命令链的早期组织，一般发展到一百人左右时就会失控。

传统组织中的命令链系统，作为一项重要的组织创新原则，通过对权力的分配与授权，使更多的人参与到管理中，增加了组织的思考能力，也使组织得以成长。但是，随着组织的进一步大型化，单一命令链原则常常无法实现，特别是由于专业知识的逐渐增加，命令的统一难度加大；而且，在越来越多的情况下，如果严格遵照这个原则行事，反而会加大组织管理成本，妨碍组织取得良好的绩效。在这种情况下，放宽这一原则可能是有益的。

③ 一致性原则。传统组织是通过一贯性的书面规则和政策来管理的，这些规则和政策由公司（盈利的或非盈利的组织）董事会和管理部门制定，这些规则确定了员工和管理人员的职责与权力。在传统组织中，上级负责其管辖范围内所有员工的行动，并且有权下达员工无条件服从的命令。员工的首要职责是执行顶头上司的命令，而不是考虑什么是正确的或者什么是应该做的。职责与权力的书面规则，部分地弥补了命令链中的缺陷，这种弥补主要表现在监督和中间管理层次上。

一致性原则保证了组织的集中与统一，划定了每个人的职责与权限，最大程度降低了组织运行中的不确定性，但是，它显然也限制了组织知识的创新以及专业化知识的协调与共享，并降低了组织对外部环境变动反应的灵活性。

④ 标准化的工作程序。在传统组织中，对员工具体工作程序的规定甚至到了令人吃惊的地步。比如，泰勒在探索对员工进行科学管理时，是通过记录工厂里生产效率高的工人的每一个动作，然后再教给其他从事同样工作的工人，并要求后者亦步亦趋。

相对于以前的完全凭感觉的管理，这种对工作细节与工作程序的标准化过程显然更为科学，而且，作为正式文件记录并保存的统一规则和程序，由于对过去经验的粗略总结而增加了组织知识。明文规定的规则和程序，通过频繁的人员流动，使得要学习的行为标准化，进而提高了管理的效率。标准化程序可以使组织



中的经验教训在更大范围内发挥效力，并且可以在一定程度上避免对有效工作方式的非理性抵制。

⑤ 金字塔式的单一职业生涯。在传统组织中，事业成功的标志就是沿着层级向上爬升，晋升带来权力和地位，而晋升的原由就是个人的专业技术能力和完成命令的效率。这种职业生涯在雇员与组织之间建立了一种“契约”，那就是将自己奉献给组织，从而换取工作和工资方面的保障。职业经理人被雇来终生为组织工作，作为回报，组织为员工提供稳定的或不断增长的工资、福利等。

晋升和职业生涯保障的诱惑，可以激励员工对组织保持长期忠诚，这是传统组织成功的一个重要因素。在传统组织中，惟一的成功就是晋升，但是，大多数人并不能取得成功，因为随着职位的提升，金字塔变得越来越尖，能够得到晋升的人数也越来越少，绝大多数人将在金字塔的中下部度过自己的职业生涯。这样，在一个人得到晋升激励的同时，往往就有更多的人陷入失望之中。

即便如此，作为对家族企业中裙带关系的否定，传统组织中比较理性的职业生涯方式还是具有其历史意义的。

⑥ 不受个人情感影响的关系。在传统组织中，只有根据组织职位需要而设定的角色，没有个性化的人，这样，也就没有人与人之间的关系，有的只是角色与角色之间的关系，或者说，只有工作关系，没有情感关系。组织结构和职位说明书确定了每个人应该如何扮演角色，而每一个特定角色的扮演者应该以理性而非情感方式完成其职责，因此，情感是不应该表露出来的，从而确保整个组织能够在理性的情况下运行。

比如，在美国迪斯尼公司的新人训练课程中，每个员工就被要求成为“演员表上的演员，而其职位就是他的“角色”。

“我们雇的人中没有一个是来担任什么职务的，每个人都是在我们的戏里排定一个角色。”<sup>①</sup>

“我们在迪斯尼乐园里会疲倦，但是，永远不能厌烦，而且，即使这一天很辛苦，我们也要表现出快乐的样子。必须展现真诚的笑容，必须发自内心……如果什么东西都帮不上忙，请记住：我是领薪水来微笑的。”<sup>②</sup>

① Jim Collins 和 Jerry I. Porras. 基业长青（中译本），北京：中信出版社，2002，第169页。

② 同上，第170页。