

“十一五”国家重点图书出版规划项目
世界财经管理经典译库子项目

The
Economist

《经济学人》经典译丛

Guide to Organisation Design

Creating high-performing and adaptable enterprises

■ Naomi Stanford

(英) 娜奥米·斯坦福 著

笪鸿安 冯云霞 译

组织设计指南

创造高绩效、适应力强的企业

“十一五”国家重点图书出版规划项目
世界财经理管理经典译库子项目

The
Economist

《经济学人》经典译丛

Guide to Organisation Design

Creating high-performing and adaptable enterprises

■ Naomi Stanford

(英) 娜奥米·斯坦福 著

笪鸿安 冯云霞 译

组织设计指南

创造高绩效、适应力强的企业

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

组织设计指南 / (英) 斯坦福 (Stanford, N.) 著; 笄鸿安, 冯云霞译. —大连: 东北财经大学出版社, 2009. 11

(世界财经管理经典译库子项目/《经济学人》经典译丛)

书名原文: Guide to Organisation Design

ISBN 978 - 7 - 81122 - 821 - 2

I. 组… II. ①斯…②笄…③冯… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 193702 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2008-402

Copyright© The Economist Newspaper Ltd 2007

Text Copyright© Naomi Stanford, 2007

Guide to Organisation Design: Creating high - performing and adaptable enterprises was originally published in English in 2007. This Translation is published by arrangement with the Profile Books Ltd and is for sale in the Mainland of the People's Republic of China only.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the publisher.

本书简体中文翻译版由 Profile Books Ltd 授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经出版社预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 287 千字 印张: 14 1/2 插页: 1
2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 吴迅捷

责任校对: 那 欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 821 - 2

定价: 36.00 元

致 谢

感谢许多直接或间接为此书做出贡献的人，包括在许多组织里与我一起工作过的员工、为我通读此书内容的同事、关注此书进展的朋友，以及在此过程中陪伴我的家人。

特别感谢：汉纳·巴尔夫（Hannah Barugh）、罗莎·巴尔夫（Rosa Barugh）、罗杰·伍德（Roger Woolford）、罗茜·斯坦福（Rosie Stanford）和迈克尔·斯坦福（Michael Stanford）。

还要感谢“护理被虐人士医学基金会”（www.torturecare.org.uk）的出色工作，该书版税将捐给该基金会。

前言

为了回答人们反复提出的许多问题，我写了这本书。这些问题都是围绕不断进行的“组织重组和结构调整”的。在日常工作中，不管愿意与否，人们总是会遇到此类问题。

最近我与这些组织重组工作的发起者，以及其工作生活因组织重组而受到影响的人一起工作。他们都很关心以下的问题：

- 我怎么知道组织重组确实是必要的？
- 有没有任何证据表明变革本身会带来好处，还是要视具体的变革而定？
- 我怎么知道组织再设计是否奏效了？
- 是否有实实在在的证据表明不同结构存在绝对的利和弊？
- 有没有可以遵循的分步指南？

作为曾在不同跨国公司工作的员工，在我以前的工作中，我自己也不得不经常重新申请工作，然后被解雇。我曾经在六个月的时间内为五位经理工作过，经历过调动，而且我自己也曾解雇过员工。这些都是各种重组的结果。但在这些经历中，我的工作一直与变革相关，帮助人们热情而积极地对待变革，而不是满怀恐惧。

从这些经历中，我学会了不仅用传统的方法来思考组织，即把组织作为一个整体系统，它必须随着环境的变化而变化，而且还用新方法来说组织，把组织看作是一个复杂的、为了生存而不断发展的有机体。从这些经历中我发现，组织的重组并不仅仅意味着笨拙地对一些反映组织结构的图表进行修修补补。

为了回答上面提出的问题，我研究了所有与组织绩效相关的要素。我发现，如果领导者和管理者以更广阔的视角来看待组织，而不是简单地把注意力集中在结构上，组织绩效可能会提高：推倒重来的情况会减少，人们对结果更加满意，调整和理顺所有组织要素变得更容易。

我还认识到：组织的调整总是暂时的，因为情况总是在变化。组织设计必须具有适应性，它必须不断发展，必须考虑所有利益相关者的利益和观点。

IBM 前 CEO 郭士纳（Lou Gerstner）在员工庆功会上这样说：

“在我眼中，你们很高大。你们成就了这一切：已经取得的具有里程碑意义的成绩、就在眼前的胜利，以及未来的美好前景。谢谢你们！我向你们鞠躬，这是你们努力的结果。当然，我还要说让我们继续努力，因为我们才刚刚开始。”

如同驱车时窗外一晃而过的一个接一个的路标一样，组织设计的方案也是接踵而来的。这本书引导大家沿着这条路走下去。它不是一条又直又窄的重组之路，而是一条有趣且富有成效的组织设计之路。本书为领导者和管理者而写，为他们提供一些关于如何解决绩效问题的切实可行的建议。本书每一章都包括了与标题有关的信息、组织中的例子、案例研究和一些快捷且实用的工具。注意，所有例子都有其特定的情境和时效性，因此具有局限性，其目的是阐述一些观点，而不是提出关于某些具体组织的绝对真理。案例都被修改过，是根据我所任职的组织的情况编撰而成的。我希望在阅读本书时，读者能够在其中找到一些建议、方法，并将它们应用到自己的组织中，取得好的成效。

娜奥米·斯坦福德
2007 年 4 月

目 录

第1章 组织设计介绍

1.1	4	组织设计：是什么，不是什么
1.2	6	组织设计受商业战略和运营环境驱动
1.3	7	组织设计要全面考虑组织整体
1.4	11	为未来设计比为现在设计更有价值
1.5	11	组织设计不能掉以轻心——即使设计进展顺利，它也还是资源密集型的
1.6	13	设计是一项根本性的工作而非修补性工作
1.7	14	总结

第2章 模型、方法和设计

2.1	16	模型
2.2	20	方法
2.3	25	设计
2.4	33	案例反思
2.5	34	案例工具
2.6	35	总结

第3章 组织结构

3.1	39	职能结构
3.2	40	条块分割型/以产品划分的结构
3.3	41	以部门/地域或市场划分的结构
3.4	42	以流程划分的组织结构
3.5	43	以消费群体划分的组织结构
3.6	45	矩阵结构
3.7	46	网络结构
3.8	47	集群结构
3.9	48	生命形态结构
3.10	50	组织结构的决策

3.11	54	管理层级和管理跨度
3.12	59	案例反思
3.13	61	案例分析工具
3.14	62	小结

第4章 组织设计的计划和顺序安排

4.1	64	高层次组织设计规划和程序
4.2	65	变革业务案例
4.3	66	组织设计计划
4.4	67	组织设计的四个阶段
4.5	87	案例分析
4.6	88	案例分析工具
4.7	91	小结

第5章 测 评

5.1	93	选择评估工具
5.2	108	评估原则
5.3	114	案例的反思
5.4	116	本案例的适用工具
5.5	118	总结

第6章 利益相关者参与组织设计

6.1	120	利益相关者参与组织设计的五步骤
6.2	125	影响利益相关者参与组织设计的要素
6.3	139	案例反思
6.4	141	本案例的适用工具
6.5	143	总结

第7章 领导力和组织设计

7.1	149	组织设计中的正式领导
7.2	156	非正式领导
7.3	159	共事
7.4	165	案例反思
7.5	166	本案例的适用工具
7.6	168	总结

第8章 文化和群体过程

8.1	171	组织文化
8.2	176	群体过程
8.3	192	案例反思

8.4	193	本案例的适用工具
8.5	193	总结

第9章 适时调整

9.1	195	为什么需要具备适时调整能力
9.2	208	培养应变能力
9.3	216	案例反思
9.4	216	本案例的适用工具
9.5	218	总结

附录 组织设计模型

第 1 章

组织设计介绍

设计是一种计划，就是为了实现特定目的，以最佳方式整合多种要素。

——查尔斯·伊姆斯，1969

创办企业的故事一般是这样的：“我们有了一个很棒的想法，我们筹到了资金，我们雇用了人员。一段时间内我们做得很好，然后，出了一些状况。我们失败了。”不幸的是，50%的企业都没能度过最初的三年。

企业的失败不只发生在初创时期。柏德豪会计师事务所（BDO Stoy Hayward）出版的《行业观察》（*Industry Watch*）预测：“（在英国）2006年将有17 043家企业倒闭，比2005年增加4%。”后来的事实证明他的预测基本正确。该杂志还列举了对企业失败产生影响的一系列因素（见图1—1）。

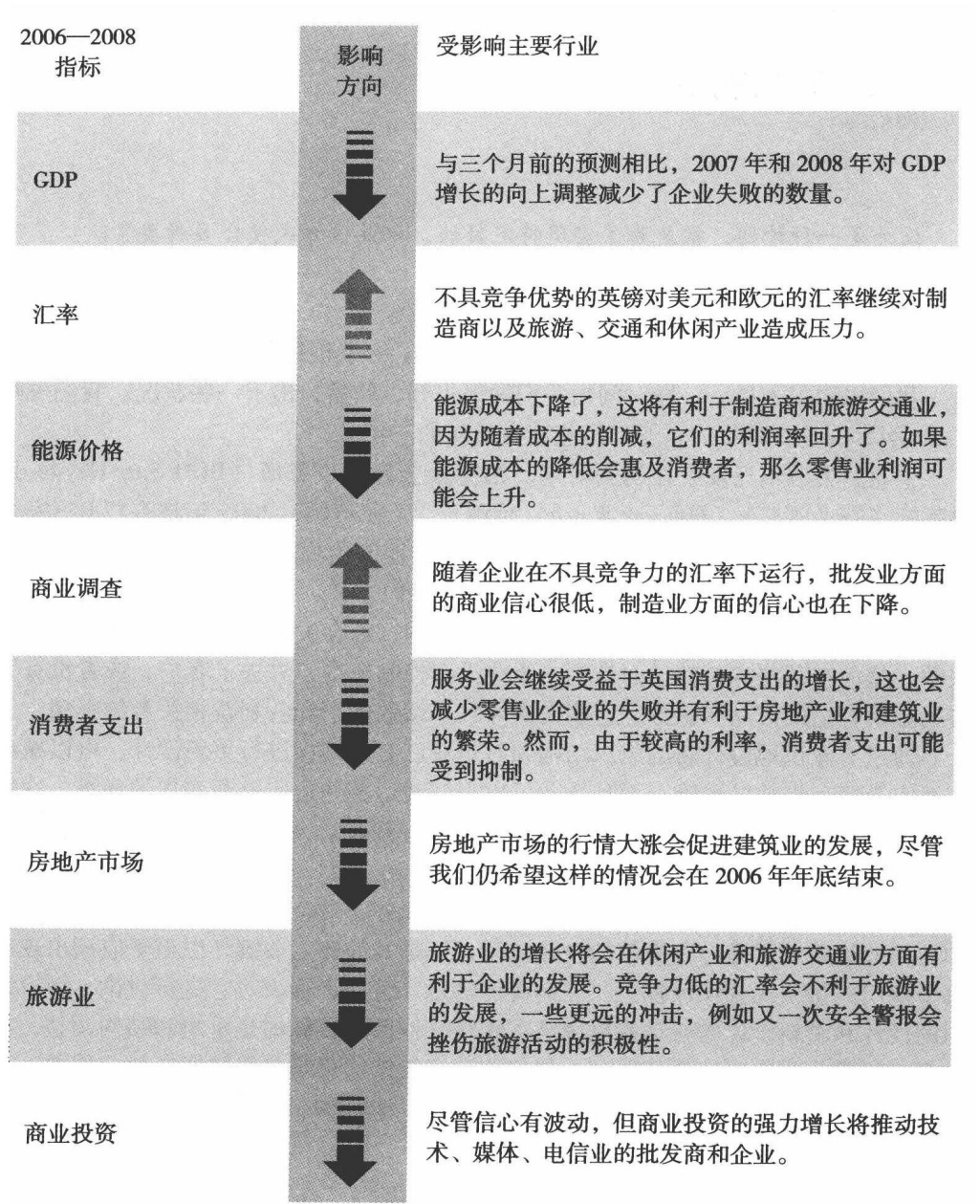
几乎所有企业——有一定历史的或者初创的，都会失败。这些失败未必是全面失败，然而在某些方面却显而易见：企业没有控制成本，失去了客户，或者没有为市场提供合适的产品和服务。这些失误导致了绩效低下和各利益相关者的不满。

通过有意识地设计新的组织结构和对企业已有的结构进行重新设计，可以减小甚至完全避免失败的风险，而且企业可以很好地运转并适应不断变化的环境。这就意味着需要评估所有的组织元素和组织的运行环境，对其采取措施进行调整和整顿。

本书对组织设计的定义如下：为完成特定任务，对企业所有构成要素进行构建和协调的结果。它是一个简单的企业流程，但是其如此之关键，以至于应该出现在每个部门的每一次会议议程上。然而奇怪的是，管理者很少对它进行讨论，而有意识的设计和重新设计的行动就更少了。相反，他们经常做的是重组和结构调整，在本章后面部分我们可以清楚看到，仅仅关注组织结构很难获得预期成效。彼得·圣吉（Peter Senge）在《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）中指出有意识的组织设计如此少见的原因：

组织设计被领导者忽视的部分原因是设计者的贡献很少受到肯定。设计的作用不容易看到。今天出现的不良结局，是过去很久之前的工作的结果；而今天的工作带来的利益，要到长远的未来才能显现出来。对于一心想要掌控大局或博取名声，

或单纯想要“位居行动中心”的人而言，这种领导权的默默设计工作，对他们没有什么吸引力。



资料来源: [www.bda.co.uk/BDOSH/Website/bdounk/websiteContent.nsf/vAIL/023F13FFCD2B07E38025743005538F2?](http://www.bda.co.uk/BDOSH/Website/bdounk/websiteContent.nsf/vAIL/023F13FFCD2B07E38025743005538F2?OpenDocument)

OpenDocument

图 1—1 影响企业失败的因素

对组织设计感兴趣的领导者具有强势。他们相信，组织会按照所设计的方式运行。如果设计有问题，组织就像一辆设计糟糕的赛车，不会取得成功。

相信组织设计至关重要的领导者遵循以下五条原则：

(1) 影响组织设计的因素主要是企业战略和经营环境，而不是单个新 IT 系统，或者某个想呼风唤雨的新领导者，也不是其他一些非商业因素。

(2) 设计就意味着从整体的角度考虑组织：系统、结构、人员、绩效评估、流程和文化以及在环境中的整体运营方式。

(3) 为未来设计比为现在设计更有价值。

(4) 不能对组织设计掉以轻心，因为即使一切进展顺利，它也是资源密集型的活动。

(5) 组织设计是一个根本性的流程而非一项修补性工作（首先要设计和制造赛车，然后才需要对其进行适当的修理和保养）。

本章将讨论组织设计是什么和不是什么，然后再来讨论上述五条原则。注意，我们讲的“组织”始终是指独立的运营单位或整个企业。根据层级理论原理，也可以对各部门和各分支进行独立设计，只要它们和更大范围的组织的交界处和边界构成组织设计的一部分即可。赫伯特·西蒙（Herbert Simon）关于两个制表匠的寓言表明，如果有稳定的中间形式，那么简单的系统（如部门）就能够非常快速地演变成复杂的系统（比如整个组织）。在组织设计中，将一些单位进行有机的组织和调整将有益于整个组织。

两位制表匠的寓言

以前有两位制表匠 Hora 和 Tempus，他们的表做得非常好。顾客十分欣赏他俩的手艺，他们店里的电话响个不停，不断有新顾客打电话找他们做表。然而，Hora 发家致富了，而 Tempus 却越来越穷，最后连店都没保住。原因何在呢？

他们制作的表每块大概有 1 000 个部件。Tempus 制作手表时，常常不得不将部分装好的部件放下，比如去接电话，放下的部件马上就分解了，他不得不再次将一个元件重新组装起来。顾客越喜欢他的表，打给他的电话就越多，而他也越来越难有足够长的不被打断的时间来完成一块表的制作。

Hora 制作的表不比 Tempus 的简单，但他先将大概十个元件组成小组件，再将十个这样的小组件构成更大一些的组件，每十个较大组件就可装配成整块表。因此，当 Hora 放下部分完成的表接电话时，他只是错过工作的一小部分，所以他制作一块表的时间仅占 Tempus 所用时间的一小部分。

资料来源：Simon, H. A., *The Sciences of the Artificial*, 3rd, edn, MIT Press, 1996

1.1 组织设计：是什么，不是什么

正如前文所述，为了完成共同的使命，我们将组成企业的要素进行塑造和调整，从而形成组织设计。这表明，组织设计带来的一些组织特质能使组织适应其运营环境（见图 1—2）。

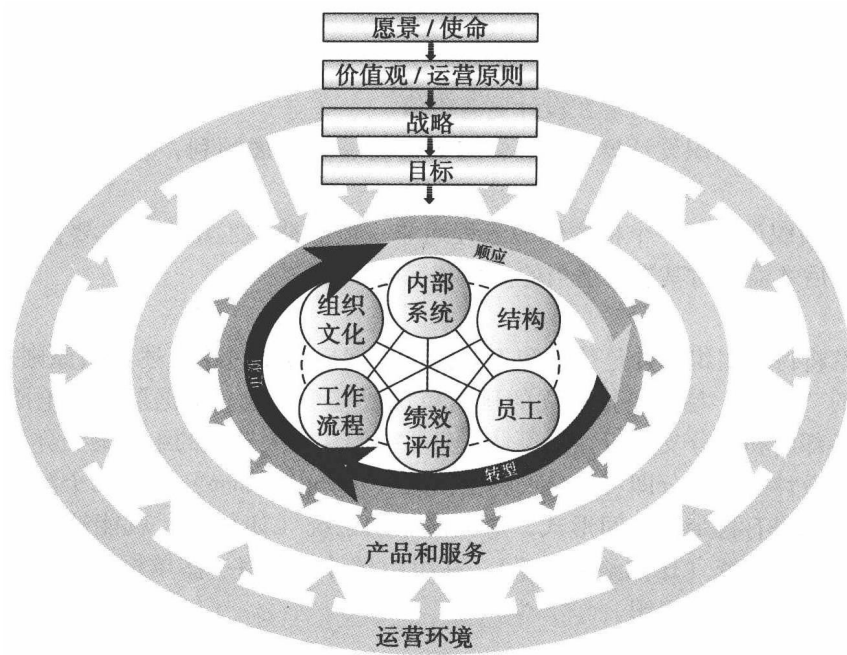


图 1—2 组织设计：在运营环境中协调组织所有要素

关注（有时只关注）结构方面的重组或重建，这不是组织设计，并且很少能取得成功。如果询问那些曾经参与这种改组的人，他们会说感到混乱、烦恼和压力，并且士气、积极性和生产率都有所下降。很多曾在这种组织中工作过的人都有这种经历。那么为什么针对组织恢复生机、复兴和改善业绩的新方案总不能达到目标呢？答案很简单，组织设计仅聚焦于结构是不够的，而且仅聚焦于结构也并非是正确的起点。

下面的例子说明，以结构为开端进行重组的观点是错误的。一位新任副总裁被任命为部门领导。部门结构如图 1—3 所示。

这位新任副总裁没有跟任何人商量，决定将组织结构改变为如图 1—4 所示的结构，认为这将使其部门的运作更加有效。

到目前为止，这看来像一个简单的变化（可能甚至还算不上变化）。可是员工 1 的岗位调整引发了一些问题，如：

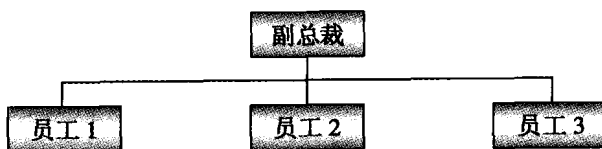


图 1—3 现有部门结构

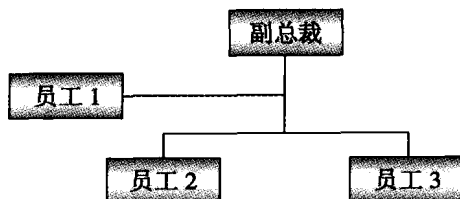


图 1—4 新的部门结构

- 为什么要这样调整？
- 现在员工1的角色是否有所不同？
- 现在员工1的级别是否高于员工2和员工3，还是已降职成为副总裁的助理？
- 在新岗位上员工1的职责改变了吗？如果改变了，那是怎么改变的——是在原有基础上增加了还是减少了？
 - 如果员工1的职责减少了，那这些职责将由谁来承担？
 - 这样的结构变化如何影响信息交流？
 - 这样的结构变化对三位员工之间的关系有何影响？
 - 工作流程变化将为企业运作带来什么影响？
 - 顾客会受到什么影响？
 - 这种变化对其他部门有何影响？

看似简单的微小结构调整实际上很复杂，如果这种调整牵涉更多企业层面，那么情况就会更加复杂。图 1—5 对上述例子进行了扩展，它表明新的结构变化会极大地改变整个部门的活力（基于对各种问题的不同答案），而且原因不仅仅是相关人员之间的关系发生了改变。

此例表明聚焦结构的组织设计方法具有风险的原因。虽然它看似直截了当、简单明了，但很可能带来众多影响和后果，并且可能使局面失控。赛车的比喻在这里再次适用，如果不考虑后果就决定使用一种新型的赛车轮胎配置，这将是非常莽撞的行为。简单地改变组织结构图上的内容，无疑与不加考虑地更换赛车轮胎配置一样。

组织设计并不仅仅指所谓的组织改组，它不同于为解决商业问题而仅作结构上的调整。组织设计从商业愿景和使命出发，还包括组织环境的所有要素。如果组织设计工作一开始就缺少一致、协作、战略性的考虑，最后几乎必败无疑。这种工作也许会（也许不会）导致结构的转变，但是它所涉及的远不只是结构而已。

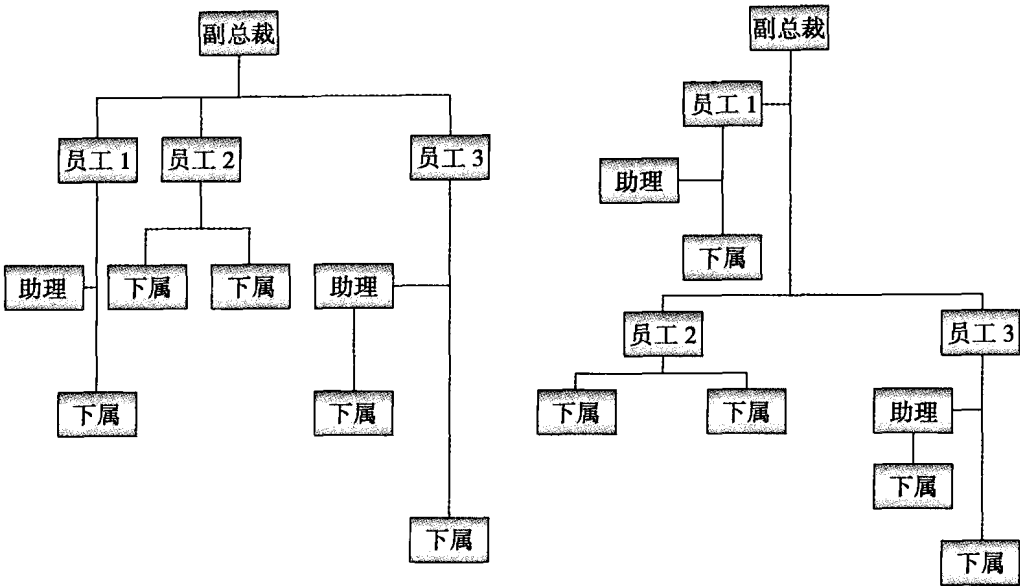


图 1—5 新结构（右边）对组织有复杂的影响

由此概述，组织设计是为了在运营环境中达到所需结果而使愿景/使命、价值观/运营原则、战略、目标、策略、系统、结构、人员、工序、文化和绩效评估等诸要素彼此协调而进行的一系列工作。正如赛车一样，赢得大奖赛并不仅仅取决于赛车的结构。

1.2 组织设计受商业战略和运营环境驱动

再看一下图 1—2，设计过程始于领导层对愿景/使命、价值观/经营原则、战略、目标和策略所达成的共识。其中包含了战略性思考和战略性规划，这两项活动不能混为一谈。伊顿·劳伦斯（Eton Lawrence）总结了亨利·明兹伯格（Henry Mintzberg）对于这两者的区分：

明兹伯格坚信，战略性规划是指系统地对还未成形的战略进行规划，人们根据战略规划制订行动计划。然而，战略性思考是利用直觉和创造力的综合过程，其结果是使公司达成共识。简而言之，战略思考是“什么”，战略规划是“如何做”，你只有知道你要做的是什么，然后才会知道怎样去做。

注意图 1—2 中图解的运营环境，它是处于不断变化中的，而且在组织设计工作中是重要的变量。了解运营环境可以帮助人们决定组织设计的需求和范围。决定好商业战略后，组织设计的下一步是评估运营环境。使用一个简单的工具，如表

1—1 中说明的 STEEPLE 法（各项首字母的缩写），会很有帮助。

表 1—1 考虑运营环境的组织设计

	组织外部环境因素	组织内部环境因素
社会	可用劳动力特征的变化，如人们想更多在外工作或做兼职工作	来了新领导；劳动力构成发生变化，如将有大量员工在特定时期内退休
技术	一种新技术对业务产生影响（如 VoIP）	系统整合将避免工作的重复
环境	一个新标准出台，如用可持续森林的木材制作的产品销量得更好	出现产品危机，如由污染或技术问题导致产品召回
经济	进口/出口壁垒或关税发生变化	出台新的商业战略；竞争者突然开始抢夺市场份额
政治	政府有变化，组织需要游说以便进行再次整合	董事长和 CEO 意见分歧；董事会成员立场各异
法律	需要遵从一项新的法律要求，如英国的经营与财务审查	一项现有的强制标准导致过多行政干预，如几个部门可能在收集相似的信息
其他	客户逐渐转向竞争对手；公司成为敌意投标的目标	发生灾祸需要重新规划行动计划

表 1—1 所示的运营环境例子说明以下三点：

- 环境因素是多元性且复杂的。无论是初创的新公司或已经有一定历史的公司，常常需要同时应对数种环境变数。
- 环境并非静态不变，随着环境的变化，一些相关要素变得更重要或更微不足道。
- 组织设计必须使企业能够适应并经受环境的不断变化。

1.3 组织设计要全面考虑组织整体

我们再看图 1—2。当已经确定了组织愿景/使命、价值观/运行原则、战略、目标以及策略，评估了组织的运行环境后，我们还要着重考虑标在圆圈内的六个组织要素：内部系统、结构、员工、绩效评估、工作流程和组织文化。组织设计工作需要坚持基本要素（如愿景/使命等）的基础上把这些相关的要素理顺，而且要能够随着组织运行环境的变化而变化。可以把组织（图 1—2 所代表的）想象成一个需要同时保持平稳与运动的回旋装置。组织设计工作使组织内部能够保持协调平稳发展，并且对外部环境也具有灵活性和适应性。

要取得理想的商业成就，就要协调所有的组织要素，使它们都为实现组织愿景或使命而努力。这样的组织设计非常重要，因为差的设计会带来差的结果。无论公

司是新创立的还是已创立的，涉及整个企业及其营运环境的出色组织设计将有助于培养竞争优势，最大限度地减少风险，并提高业绩水平。

在戈尔公司这种具有整体性的组织设计方法得到了证实。戈尔是一家私人公司，其业绩一向非常好：

在戈尔，我们很看重作为行业领袖的荣誉。我们坚持生产新产品，给世界带来更好的解决方案。戈尔产品在同行里质量最高而且经常更新，这是组织设计的结果。

公司的创始人比尔·戈尔（Bill Gore）创立了一种扁平式的组织形式。从1958年开始，戈尔就避开了传统的等级式组织形式，而用一种以团队为基础的环境取而代之。这样的环境可以培养个人进取心，鼓励创新，促进我们所有人员的人际交流。事实证明，这种独特的组织结构对组织获得高满意度和低员工流失率起到非常重要的作用，而且它继续成为戈尔公司登上《财富》杂志年度最佳公司排行榜的重要因素之一。这里面并没有一连串操控手段或预先确定的沟通渠道。相反，我们彼此直接交流，且对我们跨领域团队的其他成员负责。

注意，在实现公司战略和保持高绩效方面，戈尔公司考虑了组织设计的每个要素。表1—2概括了各个要素的状况：

表1—2 戈尔公司组织元素的整合

愿景/使命	我们设计的产品要达到最高质量，并且具有变革的效果；我们不断实践我们的产品承诺，而且用创新的精神和可靠的方法来迎接技术方面的挑战
组织结构	扁平的矩阵式组织
人员	基于团队的工作环境
绩效评估	产品在其领域达到最高质量
组织过程	新产品的诞生
组织文化	培养个人的积极进取心，鼓励创新，促进整个组织里的人际交流
组织系统	直接的沟通

戈尔公司确定的战略之一是公司里每个部门不得超过150人。保持这样的规模，戈尔公司就能保持创新，相互之间形成压力并且相互保持联系，这就能使公司连续产生卓越的成果。然而，这也意味着公司经常被重组以便维持其优势（注意，戈尔公司没有标准的职位描述，合作过程决定员工的薪水。这样就能够让员工在内部保持工作流动）。

从以上内容可以看出，戈尔公司理顺了组织中的诸要素及其相互之间的关系。公司的战略很清楚，其结构以扁平结构和团队为主。没有等级的组织结构使沟通变