



华通咨询
UATONG
www.huatong.com



华通咨询“组织行为学”精品课程

组织之美

一部组织变革思想的演变史

孙科炎◎著

未来唯一不变的就是变
任何组织都有生命周期

要么变革，要么死亡！

标准化 集权化
看不见的组织
大企业制 事业部制
无边界组织 流程再造
学习型组织



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

孙科炎◎著

组织之美

一部组织变革思想的演变史



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书以历史的眼光，纵向分析了组织的发展和演变，按“历史背景+理论演变+组织结构+管理实践+变革发展”的模式，深入浅出地分析了现代管理中的每种组织形式所产生的客观背景、结构设计、组织效果以及实践经验。

本书引用了大量的理论、案例和名言等，解读了每一种组织的美妙之处，适用于管理实践、组织研究和相关知识的普及。

图书在版编目（CIP）数据

组织之美：一部组织变革思想的演变史/孙科炎著. —北京：中国电力出版社，2013.10
ISBN 978-7-5123-5001-4

I. ①组… II. ①孙… III. ①组织管理学—思想史—世界 IV. ①C936-091

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第234949号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：李耀东

责任校对：太兴华 责任印制：邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年1月第1版·2014年1月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·16印张·240千字

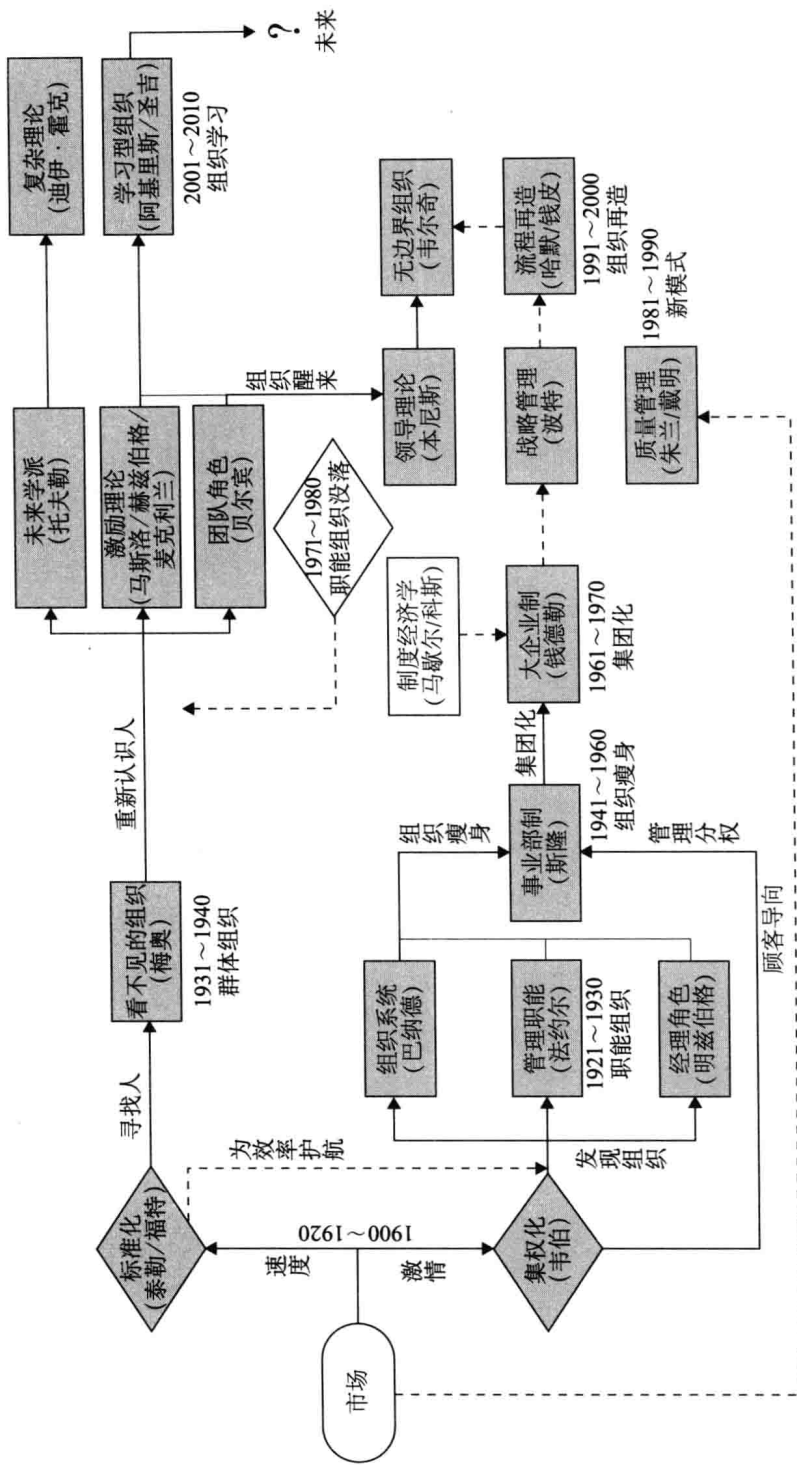
定价：36.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



组织变革思想脉络图

前言

过去的百年（1900~2010），见证了组织演变的戏剧性进程。回顾过去，也许人们会为组织管理理论所取得的成就而高声欢呼。但是，这样的欢呼是否为时尚早呢？

实际上，每一种试图对现有组织中存在的问题或缺陷进行修正的新观念，在出现之时都埋下了破坏的种子。它会引发新的问题，而这个新问题是以前那个旧观念所引发问题的翻版。

那些试图掌握规律的人会发现，追求一劳永逸是多么的荒谬。毫无疑问，组织理论的持续更新有时会要求我们放弃不久以前还被认为是成功的实践经验。

正如美国管理思想家斯图尔特·克雷指出的，“大多数管理组织的寿命都是有限的。他们就像飞毛腿导弹一样，很快从公司的雷达屏幕上消失”。

但这并不能说，每一种组织理论或组织结构都是“短命鬼”。一些组织形式的寿命，因受到与其相联系的更大历史力量的影响，而得到延长，更多的组织结构，却因市场环境的激荡起伏，而很快退出舞台。

当市场需求无限的时候，人们渴望一种可以实现大规模生产的组织形式，这个时候出现了高度集权的官僚制组织。当企业变得庞大而臃肿的时候，管理的减负和组织的瘦身成为刻不容缓的课题，这时职能制和事业部制应运而生，并结束了集权制。当市场从卖方市场转向

买方市场的时候，要求企业必须把注意力从产品转向市场。这时候，职能组织没落了，人们更多地转向矩阵组织或网络组织。知识经济的兴起，劳动队伍的多元化，要求企业应对智力资本的冲击并解决需求多样化的劳动问题。此时，团队组织和学习型组织成为“救星”。

企业正在采用或将采用的组织模式，不能因为某个人的某句话或某种理论的某个观点而发生动摇。否则，这个企业的生存能力就会受到怀疑。企业结构的选择和抛弃，是历史的、市场的、文化的力量共同作用的结果。

所以，笔者不做鼓吹者。那些构建完美组织的美梦破灭了。我们虽然不是鼓手，但是我们可以成为地图。我们所能做的，就是把企业组织的演变史摆在您的面前，供您辨别、选择和创造。

在本书里，您可以看到每种组织的发展背景、理论基础、组织形式及优势和不足。这些东西可以为您提供思考的方向，但不会限定您的思考范围。有些东西即使已成为历史，也有其现实意义。“存在即是合理”，只有明确事物背后的意义，历史才会闪光。

当然，笔者能力有限。对于书中的不足，欢迎读者批评指正。

目 录

前 言

第 1 章

(1900~1920)

速度与激情 1

那是一个对时间、效率和规模的追求远远超出我们想象的时代。人们——管理学家、社会学家和企业家们——满怀激情，时刻关注着一切可以提高速度、效率和产出的新思想，这其中就包括科层制组织。这一思想影响了组织管理 100 多年的时间，并且还将继续影响下去。

更快的才是更好的	3
让管理成为一门科学	9
权威的金字塔	19
为效率护航	23
通往福特之路	30

第2章

(1921~1930)

帝国的建设 37

进入20世纪20年代，人们猛然发现，凭借个人的力量，已难以胜任企业管理的活动了。这时候，人们在寻找一种组织形式，以帮助领导者完成组织管理的任务。

组织的探索	39
现代经理人	44
发现组织	50
法约尔模型	58
杜邦先生的改革	61
虎兕出于柙，是谁之过欤	66

第3章

(1931~1940)

看不见的组织 71

当人们用“胡萝卜+大棒”的方式，把工人组织起来，向着效率奔跑的时候却发现工人的效率并没有显著的提升。是什么原因让工人在物质刺激面前反应冷淡？就在此时，人们开始了关于“人”的研究。

人在哪里	73
寻找被遗忘的人	74
关于人的思考	78
隐秘的组织	81
变革中的群体力量	83

第4章

(1941~1960)

组织的瘦身运动 89

在独裁者的领导下，一个机构是不能发展成为一个成功的组织的。如果独裁者能够知道所有问题的答案，那么独裁制度就是最有效的管理方式。但没有独裁者能做到这一点。企业如果想抓住未来，就必须在组织智慧的指引下寻求发展。

巨人的烦恼	91
大象也能跳舞	95
海星的哲学	100
分权之路	102

第5章

(1961~1970)

集团化的奇迹 111

随着现代工业的发展，人们发现，企业这只“看得见的手”，正蚕食市场这只“看不见的手”在资源配置中的作用。现代企业规模越来越大，已经超出了组织内部边界的限制。越来越多的企业为了追求规模效应，而不断地进行联合、兼并和分组。企业集团正在大踏步地前进，也在大范围地创造奇迹。

大即是美	113
规模经济	116
企业的有效边界	120
华润的扩张之路	124
航母群的弱点	131

第6章

(1971~1980)

职能组织的没落 137

20 世纪 70 年代初期, 西方企业一片歌舞升平。现代公司是追求其规模的巨无霸。在协同概念刺激下, 公司建立起错综复杂的层级。但是随着石油危机的出现, 世界变得模糊而不确定了。在不确定面前, 传统职能组织就显得僵化和不合时宜了。职能组织的没落, 要求人们寻找新的组织方式以便于在“动荡”中生存。

围墙之下	140
再次出发	142
重新认识人	146
另一种方式	150
沃尔沃组织	153
阿米巴经营	155
蚂蚁有话说	160

第7章

(1981~1990)

组织, 醒来 163

到 20 世纪 80 年代, 组织已经变得越来越成熟了。此时, 组织似乎失去了原本的样子。囊括了金钱、名誉和地位的企业, 还缺少什么呢? 买方市场的出现, 让人们幡然醒悟——原来企业已经脱离了市场需求。

追风筝的人	166
聚焦质量	170
回归基本规律	176
最后的堡垒	179

IBM 矩阵	182
矩阵组织，谁需要它	186

第 8 章

(1991 ~ 2000)

推到组织的边界 189

不确定性的出现，让原本“框架”中的组织失去了应对变化的能力。因此，到 20 世纪末，人们辛苦建立起来的组织框架，已成为组织发展的桎梏。在激荡的环境下，组织迫切需要打破过去的牢笼，消除壁垒，进行再造和重组。

组织再造	191
新模式	195
跨越组织边界	198
构建组织网络	203
新现代故事	206

第 9 章

(2001 ~ 2010)

组织是个“文化人” 209

当资本不再局限于物质时，智力资本成为企业追逐的对象。在知识经济条件下，组织自上而下的学习模式，已经不能适应时代的需求。企业需要动起来，进行全员学习。这时候的企业成了一个学习的阵地。

浑序时代的诞生	211
一个浑序组织的试验	216
重圆破镜	221
学习型组织	224

第 10 章

组织沉思录：溯洄从之，道阻且长 ... 233

我们的企业能够应对未来的挑战吗？企业未来会遇到什么情况呢？当我们回头思考历史时，我们了解了组织的性格，这样当我们抬头展望明天时，我们才能把握组织的未来。

忠诚的消亡	234
昨日不再来	238
从秩序到浑序	240

参考书目

后记

第 1 章

1900 ~ 1920

速度与激情

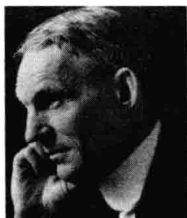
那是一个对时间、效率和规模的追求远远超出我们想象的时代。人们——管理学家、社会学家和企业家人——满怀激情，时刻关注着一切可以提高速度、效率和产出的新思想，这其中就包括科层制组织。这一思想影响了组织管理 100 多年的时间，并且还将继续影响下去。



弗里德里克·泰勒（1856~1915），西方古典管理理论的开创者，尊崇科学调研和实验，强烈希望遵照事实改进和革新事物。泰勒的研究使管理从经验走上科学，“泰勒制”也成为管理学发展史上的一个里程碑式的理论。主要著作：《计件工资制》（1895）、《工厂管理》（1903）、《科学管理原理》（1911）、《在美国国会众议院委员会上的证词》（1912）。



马克斯·韦伯（1864~1920），西方古典管理理论的三位先驱之一，被称为“组织理论之父”。韦伯明确而系统地提出理想的组织应以合理、合法权利为基础，并阐述了规章制度是组织得以良好运作的基础和保证。主要著作：《新教伦理与资本主义精神》（1904~1905）、《经济与社会》（1921）、《经济学通史》（1927）。



亨利·福特（1863~1947），福特汽车公司的创立者，是世界上第一位使用流水线大批量生产汽车的人。福特的生产方式不但革命了工业生产方式，而且对现代社会和文化产生了巨大的影响。因此，有社会理论学家将这一段经济和社会历史称为“福特主义”。主要著作：《我的生活和工作》（1923）、《今天和明天》（1926）、《前进》（1931）。

更快的才是更好的

“不断扩大的产品销售需求，驱使资产阶级奔走于世界各地……它们的产品不仅供本国消费，而且也供世界各地消费。”这是马克思、恩格斯在《共产党宣言》里留下的名言，时间是18世纪上半叶。那时，正值西方第一次工业革命的高潮，我们现在称作“管理学”的东西还没正式出现。但是，马克思、恩格斯都预见到了一个事实：大规模的物质需求必然会导致社会生产方式及至生活方式的重组，当然也包括作为社会单元的企业。

全速前进

到20世纪时，事实变得越发明朗起来。逐步建立起来的世界市场对产品有极大的需求。“无限”的市场需求，促使企业家们不断思索如何才能更有效地生产出产品。他们需要不断地询问自己，“现在是不是企业的最大生产能力？”或者“还有没有更快的生产方式？”

伴随着这样的思考，科技创新发展起来了。机器替代了手工，工厂替代了作坊，电力替代了水力，汽车替代了马车……而几乎是必然的，当科技进步的时候，就需要寻求一种更高效的组织方式，来融合科技、人力和物质资源，以便满足不断扩大的社会生产需求。

而科学管理理论正是在这种背景下产生的，这也标志着管理从经验化走向科学化。

提到科学管理，很多管理者都会产生一种它已“过时”的感觉，但是从实践的角度来看，它的技术仍然支配着当今的工作与生产，它的思想仍然影响着当今的管理实践。

科学管理主张通过细分工作流程，寻找最优（省时省力）的工作方法，以实现劳动效率的最大化。而在科学管理论中，隐含着两个关键点：一是个人的作业控制，二是组织的流程设计。

前者关注的是劳动者的生产效率，即如何提高个人单位时间的生产量。在这方面，科学管理理论开发了一套科学的工作测量方法和测量体系。后者关注的则是在群体生产中，工作如何分配，才能实现高效率，这一理论的基础就是劳动分工。

显然，前者讨论的是工作方法，而后者讨论的是组织方式。这两者虽不同，却又密不可分。因为不同的工作方法需要不同的组织方式，不同的组织方式也将产生不同的工作方法。

劳动分工

关于分工的论述，可以追溯到古希腊和古罗马。柏拉图在《理想国》中谈到：除了农业之外，市场还需要手工业者、商人和店员等，以避免农民和艺术家在市场上耗费大量的时间为自己的产品寻找买主。同样，18世纪荷兰的经济学家孟德维尔也认为，劳动分工是经济发展的手段，如果一个人全身心地生产弓箭，而另一个人生产器具，第三个人建造房子，第四个人提供衣物，第五个人提供食物，那么在同样的时间里，各行各业就

会比五个人杂乱无章地进行生产有较大的提高。

后来,“经济学之父”亚当·斯密总结了散落在历史文献中的分工思想,在其著作《国富论》中第一次对劳动分工的原因和效用进行了系统的分析。

1723年,出生于苏格兰法夫郡的寇克卡迪的亚当·斯密,14岁进入格拉斯哥大学研读哲学,1740年进入牛津大学贝利奥尔学院,1748年在爱丁堡大学开始讲授修辞学和文学,后来开始研究“财富的发展”,并于1768年着手著述《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》)。

亚当·斯密认为“劳动生产力上的最大增进,以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果。”而且他认为,这种分工并不是人类智慧、计划和政府干预的结果,而是人类要求互相交换的这一自然倾向使然。

关于分工的效率问题,斯密在《国富论》中,以扣针制造业为例进行了说明。斯密说:

一个劳动者,如果没有受到过扣针制造这方面的训练,也不知怎样使用这些机械,那么纵使 he 全力工作,也许1天也制造不出1枚扣针,要做20枚扣针,那更是不可能。

如果按照劳动分工的原则,把这种工作分成18道工序——1人抽线,1人拉直,1人切截,1人削尖,1人安装圆头等,即使是在设备简陋的10个人的小工厂里,只要人人勤勉努力,一日也能生产48000枚,即一人一日可生产4800枚。

如果他们各自独立工作,不专习于一种特殊业务,那么,无论他们是谁,都不可能一日制造20枚针,也许一天连一枚针也制造不出来。