

1. 新型组织的出现^①

彼得·F·德鲁克

作者简介

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker)：作家、教授、咨询专家，其 29 本著作已被翻译成 20 多国文字，在世界各地出版。他是彼得·F·德鲁克非营利管理基金的创始人，并曾为许多国家的政府、公众服务机构和大型企业提供过咨询。《彼得·德鲁克论管理》（哈佛商学院出版社，1998 年）一书选编了他在《哈佛商业评论》上发表过的最优秀的论文。

内容提要

20 年后的典型大企业，其管理层级将不及今天的一半，管理人员也不及今天的 1/3。在这样的企业中，工作将由跨部门的专家小组来完成，协调

原文发表于《哈佛商业评论》1988 年 1/2 月号。重印号 88105。

与控制将更多地依赖雇员的自律意识。

为什么会发生这样的变化？根源在于信息技术。计算机使企业的上下沟通速度更快、效果更好，自然不再需要那么多中间管理人员。同时，计算机的应用也要求员工知识丰富，能够将数据转化成信息。

那么，这种新型的、以信息为基础的组织应该怎样进行管理？答案来自于其他知识型的组织或群体，如医院和交响乐队。首先，你需要一个“乐谱”，它简洁而明晰，告诉不同的人要做什么，达到什么目标。其次，你需要建立恰当的结构，使每个人都担负应有的信息责任，使他们经常自问：谁需要我提供信息？需要我提供什么样的信息？我又需要谁提供信息？

信息型组织的管理问题新颖而独特，例如怎样对专家进行激励和奖酬？怎样建立一个战略远景，把众多的专家团结在一起？怎样设计一个管理结构，使管理者和员工一道努力？怎样培养和检验高层管理人员，使高层管理人员的供应源源不断？

这些问题就是我们在世纪末面临的管理挑战！

20 年后的典型大企业，其管理层级将不及今天的一半，管理人员也不及今天的 $1/3$ 。在组织结构、管理对象和控制范围上，这些企业将和 50 年代以后崛起的、今天仍被教科书奉为经典的大制造业公司没有丝毫相似之处，而更可能接近于那些被现在的经理人员和管理学家所忽视的组织。在我的脑海里，未来的典型企业应该被称为信息型组织。它以知识为基础，由各种各样的专家组成。这些专家根据来自同事、客户和上级的大量信息，自主决策、自我管理。

企业，尤其是大型企业，将无可选择地要以信息为基础。导致这种变化的原因有很多，其中一个是一人口统计学意义上的，即雇员队伍的重心从体力员工和文案

员工迅速转向知识型

20 年后的大企业，其组织类型更像是医院或交响乐队，而非典型的制造企业

员工。知识型员工削弱了“命令—支配型”管理模式存在的基础，

这种模式从 100 多年

前军队的管理衍生而来。导致这种变化的另一个原因是经济方面的，即大企业需要勇冒风险、不断创新。不过，在众多的原因当中，最根本的还是信息技术。

当然，并非只有具备了先进的数据处理技术才能建立起信息型组织。正如我将要介绍的，早在“信息技术”还只意味着鹅毛笔，而“远程通信系统”则由赤脚信使组成的年代，英国人就在印度建立了一个这样的组织。但是，随着先进技术主导地位的不断加强，我们不得不更加强调分析和判断（也就是强调“信息”），甚至冒着被我们自己所创造的数据淹没的危险。

迄今为止，大多数用户使用电脑时，仍然只是希望工作效率比以前高一些，能够迅速处理原始数据。但是，当一家公司试着将这些数据转化为信息时，它的决策过程、管理结构乃至工作方式都会发生变化。实际上，这种变化在全世界众多公司里已经迅速地出现了。

信息技术使决策过程发生了多大的变化？考察一下它对投资决策的影响就清楚了。长期以来，进行投资分析没有任何捷径可走，人们必须在六个方面仔细权衡：预期回报率、投资回收期、投产后的预期寿命、投资回报期内所有收益的现值、不投资或迟投资的风险和投资失败的成本和风险、机会成本。在先进的数据处理技术出现之前，财会专业的学生要费尽心血掌握这些概念，有经验的分析人员要花九牛二虎之力才能完成工作。现在，在电子表格程序的帮助下，任何人完成这项工作都只需要几个小时。

这样，信息技术使企业更容易得到全面准确的信息，从而使投资分析从主观经验发展成为决策诊断，发展成为对备选战略假设的理性权衡。以前，投资分析是机会主义的，纯粹是一种财务决策，关键在于数字的准确；现在，投资分析是理性主义的，关键在于备选战略假设发生的概率。所以，现在的投资分析既要预先设定一个战略，又要对这个战略及其假设提出质疑，它不再是编制预算，而是变成了政策分析。

新型的企业把数据处理能力的重点放在创造信息上，它的组织结构也将因此受到影响。人们很快就会发现，企业的管理层级和经理人数可以大大削减。原因很明显：各个管理层级都既不必做出决策，也不再领导他

信息将预算编制转变成政策分析

人。他们的主要作用

（虽然不是惟一的作用）就是充当“信息传递员”——把组织中的

信号加以整合放大，并传递给他人。在非信息型组织中，这种信号是微弱而零星的，往往起不了大的作用。

美国一家最大的国防承包公司发现了这个秘密。那时，它正在考虑公司的高层及运作经理需要哪些信息才能完成工作，这些信息从何而来，蕴涵在什么样的形式中，如何流动等等。不久，他们就发现，很多管理层级（在 14 个层级中大概有 6 个）之所以存在，是因为以前根本没有考虑过上面那些问题。他们拥有丰富的数据，却总是将其用于监督控制，而非获取信息。

信息是有目的性和关联性的数据。因此，把数据转化为信息需要知识。而知识就其定义而言，总是专业性的。（实际上，不管在哪个领域，真正有学识的人总是长期专注于自己的研究方向，因为学无止境，总是有更多的知识需要学习和了解。）

比起我们熟悉的“命令—支配型”企业，信息型企业需要更多的专家，而且这些专家主要在一线参与运作，而非在总部出谋划策。实际上，未来的组织将会由各种各样的专家组成。

信息型组织仍然需要完成一些诸如法律顾问、公共关系、劳资关系之类的高层管理工作，这和现在并无二致，但是它对于参谋人员（没有业务职责，只做些建议、顾问及协调工作的人）的需求会急剧减少。在信息型组织的高级管理层中，将不再需要什么专家。

信息型组织的结构将更加“扁平”，看起来就像一个世纪以前的企业，与现在的大企业相去甚远。不过，在一个世纪以前，知识都掌握在企业最高领导手里，其他人只不过是充当帮手和劳力，按照指令行事，做着重复性的

传统部门不再具体处理业务

工作。在信息型组织中，知识却主要体现在基层，体现在专家的脑海里。这些专家在基层从事不同的工作，自主管理、自主决策。在今天的典型企业中，知识往往集中在介于最高管理层和操作层之间的参谋人员当中，也就是说，企业还处于这样一个阶段：拼命从上层灌输知识，而不是努力从下面获取信息。

最后，在信息型组织中，大量工作都将以不同的方式完成。传统部门的职责将发生巨大变化，主要负责标准维护、人员培训和工作分配，而不具体处理业务。业务工作由谁完成呢？主要由业务导向的团队完成。

这种变化已经在研究部门出现了，而研究部门是以前界定最清楚的部门。在制药、远程通信和造纸业中，传统的研究→开发→制造→销售的顺序已经过时，被同步经营所取代：从开始研究到产品在市场立足，都由同一个团队负责进行。团队的成员是来自不同部门的专家，他们在一起同步工作。

怎样才能建立一个把握商机、解决难题的任务小组？这还有待于进一步的观察。我想，企业是否需要任务小组，以及怎样建立和领导任务小组，要因地制宜，视情况而定。未来的组织肯定要超越矩阵形式，而且有一点很清楚，它需要更高层次的自律，并更多地强调个

人在人际关系和沟通交流中的责任。

如果只是泛泛而谈，大讲信息技术正在改造着商业组织，是很容易的事情，但要指明它对公司和最高管理层的要求，则十分困难，就像是破解天书一样。所以，我觉得，从其他一些信息型组织里寻找线索将大有裨益，如医院、交响乐团和英属印度的统治机构。

一家中等规模的医院，大概有 400 个床位、几百名医生和 1 200 名~1 500 名护理人员，并分成近 60 个医疗专科和护理专科，每个专科都有专门的知识、培训和

术语。这些专科，尤

**大型信息型组织的最佳成功
范例却根本没有中间管理层**

其像临床和理疗这样的护理专科，都有一个主任，他与其说是

一个全天候的管理者，不如说是个业务专家。每个专科主任都直接向院长汇报，没有其他中间管理层。医院的大部分工作都是由一些医疗组完成的，这些医疗组是根据病人的诊断需要临时成立的。

大型交响乐团的例子更具启发性。在大的交响乐团中，可能会有几百名乐手共同演奏。根据传统的组织理论，就应该需要几个副总指挥和大约 6 个专业指挥。而实际上呢？一个乐队只有一名总指挥，每个乐手都直接面对他表演，而无需通过任何中介。每位乐手都是高水平的专家，是真正的艺术家。

不过，大型信息型组织的最佳范例，却是英国设在印度的行政管理署，它没有任何中间管理层，却运转得非常成功。^[1]

从 18 世纪中期，一直到第二次世界大战，英国人

统治了南亚次大陆 200 年，却几乎没有对管理机构和管理政策做过大的改动。这个组织管理着一个幅员辽阔、人口密集的次大陆，但其自身人员却从未超过 1 000 人——只相当于在毗邻的中国管理着差不多的人口、尊奉儒教的清朝高级官员及宫廷太监的极小部分（至多为 1/100）。那里的英国人大多相当年轻，特别是在早期，30 岁的都可算是凤毛麟角。他们通常独居在与世隔绝的堡垒里，即使离最近的同僚也要一两天路程。而且，在开始的 100 年里，还没有电报和铁路。

印度行署的组织机构非常简单，每个地区长官都直接向各省的“Coo”——总督汇报工作。由于只有 9 个省，所以每个省的总督至少有 100 人直接向他汇报，超过了“控制幅度理论”规定的许多倍。尽管如此，印度行署的运行非常成功，这在很大程度上取决于它能确保每个成员都得到工作所需要的信息。

地区长官每个月都要花一天时间给总督写一份报告，详细汇报每项工作——一共 4 项，但每一项都要求清晰明确。他要详细记录每一项工作的预期目标和实际结果；如果二者不一致，他还要解释为什么会出现差异。然后，他还要写下自己对下个月各项工作的预期，他自己将如何行事，询问有关政策问题，并评估“远期的机遇、威胁和需要”。相应地，总督会精心批复每一份报告，给予详细的评价。

从这些例子看，信息型企业有什么样的特点？它会面临什么样的管理问题？让我们先来看看信息型企业的特点。为什么几百名乐手能够和他们的总指挥共同演奏？因为他们有一份相同的乐谱，乐谱能告诉长笛手和

定音鼓手演奏的旋律和时机，能告诉指挥何时应该听到哪个乐手什么样的演奏。同样，医院里所有的专科大夫都有一个共同使命，那就是照顾、治愈病人，诊断书就是他们共同的“乐谱”，它对 X 光室、营养学家、理疗师和其他科室的行为提出了统一的要求。

换句话说，信息型组织需要明确、简单的共同目标，以指导个人的行动。同时，上面的例子也表明，信息型组织需要使命单一，致力于一个目标——最多几个。

信息型组织里的“乐手”们都是专家，你不必告诉他们如何去做自己的事。大概没有几个交响乐团的指挥能用圆号吹出一支曲子，更不用说给圆号手做示范了，但指挥却可以把圆号手的技巧和知识融进乐队的集体合奏，这种融合是一个信息型企业的领导所必须完成的。

然而，企业并没有现成的“乐谱”可用，“乐谱”是在演奏过程中出现的。而且，无论是一流的乐团，还是“三脚猫”乐队，在演奏时都会对作曲家的原作有所改动。同样，企业在经营中会不断写出新的乐谱，并根据这些乐谱来评定自己的行为。所以，信息型企业必须有一个明确规定的目标，清楚地阐述管理者对企业、部门、专家的期望；它还必须有一个比较目标与效果的反馈机制，使每个人都能自我管理。

信息型组织的另一个特点，是每个人都要承担信息责任。交响乐团的巴松手、医院的医生和护理专家、英属印度的地方长官，都要履行这一职责。

*谁需要从我这里获取信息？
我又得依靠谁才能得到所需的信息？*

这一机制形成的关键，在于每个人都要问自己这样的问题：在这个组织中，谁需要从我这里获得信息？他们需要什么样的信息？反过来，我又得依靠谁才能得到需要的信息？每个人的答案都会包括自己的上级和下属，但最重要的却是自己的同事，因为同事之间最需要合作，这就像内科医生、外科医生和麻醉师之间的关系一样。同样，医药公司的生化专家、药物学家、临床实验主任和营销专家的关系也是如此，每个相关人员都需要充分承担信息责任。

为他人提供信息的责任已越来越多地被人们所认识，这在中型企业中尤为明显，但是自己的信息权利则在很大程度上仍被忽视。实际上，每个人都应该经常考虑自己为组织工作和做出贡献都需要哪些信息。

即使是对那些高度电脑化的企业而言，这一点也是革命性的变化。人们总是觉得数据、信息越多越好，这在信息匮乏的年代非常正确，在信息丰富的今天却导致了数据超载和信息管制。人们也总是认为，信息专家知道经理和员工为了掌握信息都需要哪些数据，实际上，信息专家相当于木匠，他们只知道怎样把钉子钉入椅子里，只有我们才能决定到底要不要钉这把椅子。

为了保持竞争力（甚至仅仅是为了生存下去）企业将不得不把自己改造成信息型组织

经理和专家们应该好好想想自己拥有什么样的信息，需要什么样的信息，弄清楚自己正在做什么，应该做什么，应该怎样做。否则的话，MIS 部门将永远只

是一个成本中心，而不可能成为一个产出中心。

现在，多数大企业和我们刚才所举的例子都相去甚远。但是，为了保持竞争力（甚至仅仅是为了生存下去），它们将不得不把自己改造成为信息型组织，而且要尽快改造、弃旧图新。同时，越是在以往获得成功的公司，改造的过程就越艰难、越痛苦，因为它会威胁到很多人的饭碗和晋升机会。尤其是中间管理层，他们都是些工作时间长的中年人，渴望稳定，不希望自己的工作、职位、人际关系和行为发生大的变化。

当然，信息型组织也会遇到自己的难题，下面几个方面就特别重要：

1. 提高专业技术人员的报酬，肯定他们，并增加他们升迁的机会。
2. 树立共同的组织信念，把专家们团结在一起。
3. 设计便于工作小组生存发展的组织结构。
4. 保证高层管理人员的补充、培养和测试。

显然，一位巴松手既不需要也不会希望演奏其他乐器，他（她）的职业生涯就是希望从次席巴松变为首席巴松，或者是从二流乐团进入一个更优秀、更权威的乐团。同样，许多医疗技术人员除了老本行，也不希望、不需要干别的事情，他们可以成为一名高级医师，然后抓住极小的机会，从 25 名~30 名医师中脱颖而出，成为主任医师。即便成了主任医师，他（她）还可以盼望转到一个更大、更有钱的医院去。英属印度的地方长官没有其他的晋升机会，只能盼望着 3 年期满后被调到一个大一点地区。

在信息型的企业组织里，专业人员的晋升机会应该

比交响乐团的乐手多，更不用说与英属印度的行署相比了。但是，不管什么样的信息型组织，其人员的晋升都主要是专业内的升迁，机会也总是有限的。从专业技术岗位提拔到管理层的现象非常罕见，原因很简单：再也没有那么多的中间管理职位了，这 and 传统组织形成了鲜明的对比。在传统的组织（除了研究部门）中，主要的晋升路线就是跳出专业，进入管理阶层。

30 多年前，通用电气公司通过为“对企业做出贡献的人”创造“平行机会”解决了这一难题，许多公司都沿袭了这一做法。但大部分专业技术人员却反对这一做法，因为对他们来说（包括对那些从事管理的同事们来说），惟一渴望的就是升入管理层。同时，企业中歧视性的薪资结构又强化了这一心态，因为企业总是按照管理的职位和头衔付酬。

解决这个问题相当棘手，不过，看看大的律师事务所和咨询公司，也许会有所帮助。在律师事务所和咨询公司中，即便最高级的合伙人也往往都是专家，不愿做合伙人的同事，会被早早地“请”出公司。无论最终采用什么样的措施，都必须首先改造企业的价值观念和薪资结构，否则将不会奏效。

信息型组织面临的第二个挑战，是为行行色色的专家树立一个共同的远景，一个整合的价值观。

在英属印度行署，人们希望地区长官能从地区的“整体”看问题。为了帮助他彻底做到这一点，在 19 世纪，人们在行署之外建立了一个又一个政府部门（林业、灌溉、考古调查、医疗卫生、道路），以替他分忧。这些部门独立开展工作，从不打扰地区长官。这样做的

结果是，地区长官越来越置身于对辖区影响最大的一些活动之外，最后，只有总督或者新德里的中央政府，才能了解这种“整体”的含义，而这种整体的概念已经变得越来越抽象了。

企业不可能这样运作。企业需要一种总体观念，这种观念为众多的专业技术人员所共享。企业将不得不接受这样一个现实，即必须培养专业人员的自豪感和专业精神，因为他们不再有晋升到中间管理层的机会，他们的动力只能来自于自豪感和专业精神。

培养专业精神的方法之一，就是把工作分配给任务小组。信息型企业将建立越来越多的更小的工作单位，给它们下达具有挑战性的、必须竭尽全力才能完成的

任务，并让它们自我管理。但是，信息型企业应该在何种程度

上进行工作轮换，让它的专业人员离开自己的专业到一个新专业呢？其最高管理层又在多大程度上不得不把在专业技术人员中建立和保持共同理念视为首要任务呢？

任务小组是一把双刃剑，它缓解了一个问题，又激化了另一个问题，信息型组织的管理结构问题。谁将成为企业的管理者？是任务小组的领导们吗？会不会出现一个双头怪兽，在任务小组领导者的行政管理体系之外，还存在着一种专家体系，就像内科医生在医院里的作用一样？

怎样界定小组领导的角色和功能？这是一个众说纷纭的问题，颇为棘手。它会是一项永久性的职务吗？就像医院里的护士长？或者说，它仅仅是为完成特定任务

而设置、随着任务的变化而变化的吗？它到底是一项任务，还是一个职位？它有级别之分吗？如果有的话，它会不会像宝洁公司的产品经理那样成为管理的基本单位和公司的一线官员？它会最终取代部门经理和副总裁这样的职位吗？

每种可能都有一些征兆和迹象，但没有任何一种足够明显，能够称得上是未来的趋势，也没有任何一种我们对其已经有了足够的了解。不过，可以肯定的是，任何一种可能都将导致我们根本不熟悉的组织结构产生。

最后，最棘手的问题可能是高层管理人员的补充、培养和测试。这是一个古老而又要害的两难命题，也是过去 40 年大企业广泛接受分权的主要原因。在这些企业中，存在着大量的中层管理职位，用来培养和测试后备人才，所以，要填补一个高级管理职位的空缺，会有许多人可供选择。信息型组织的中层管理职位将急剧减少，它的高级经理人员又将从何而来呢？怎样培养高级管理人员？怎样检验他们的能力？

分权和自治将更加重要。也许我们甚至会模仿德国的公司集团，建立分权的单位，即相互分离的、有独立的高级管理层的公司。德国人采用这种做法，是因为他

随着中层管理的急剧削减，企业的高级管理人员又将从何而来？

他们有在专业范围内提拔人才的传统，尤其是在研究和工程领域。如果他们不能有效地利用那些近乎独立的附属公司招徕人才，他们就可能不会有机会来训练和检验最有潜力的专业人员。因此，这些附属公司多少有点

儿像在一个棒球大联盟里的各个球队。

我们还发现，大公司里越来越多的高级管理职位会被从小公司雇来的人占据。这是大交响乐团聘请指挥家的方法——一个年轻的指挥在一个小型交响乐团或歌剧院赢得荣誉后，就会被一个较大的乐团聘走。许多医院的院长也有类似的经历。

企业会不会也像交响乐团或医院一样，让高层管理成为一项专门的职业呢？指挥和医院的管理者都接受过音乐学院或医疗管理学院的训练。在法国，我们可以看到类似的情况：管理大公司的人通常都来自政府机关，他们在政府机关里度过了前半生。这在大多数国家是无法想像的，只有法国才是这样。但是，即便是在法国，企业，尤其是大企业，都变得越来越复杂，没有切身体验和成功经历的人很难将它管理好。

这样，高层管理（培养、检验、继任）面临的问题就比现在更大了。经验丰富的商业人士回学校读书的需要将更加强烈，而商学院也必须清楚，成功的专业技术人员要想成为高级经理必须具备哪些知识。

自现代工商企业兴起以来，也就是在美国内战和普法战争之后，组织在观念和结构上有两个主要的发展变化。第一个变化是在 1895 年—1905 年这 10 年间发生的，即管理权和所有权分开，管理从此成为独立的工作和任务。这首先发生在德国。当时，德国最重要的银行是德意志银行，该银行的创始人和首脑是乔治·西门子。西门子的表亲韦纳，曾经创办了一个电子仪器公司，但韦纳的儿子和继承人不善经营，使该公司几近倒闭。西门子公司威胁说，要取消给该公司的贷款，除非韦纳家

族把管理权交给专业人士。这使西门子最终挽救了电子仪器公司。不久之后，J.P. 摩根、安德鲁·卡耐基和约翰·洛克菲勒公司，在对美国铁路和工业进行大面积重组的时候也采用了这种方法。

第二个变化发生在 20 年之后，即现代公司制的诞生。这起源于皮埃尔·杜邦 20 世纪初对家族公司的重建，几年后又在阿尔弗雷德·斯隆改造通用汽车公司的

过程中得到延续。这

我们可以确定需求，指出问题所在；但建立真正的信息型组织还需时日

也就是今天的“命令—支配型”组织，它强调分权、中央参谋队伍、人事管理、

全面预算和控制系统，并严格区分战略层次和运作层次。这个变化在本世纪 50 年代早期通用电气公司的重组中达到了顶峰，使得现代公司的模式趋于完美，并被世界上大多数企业（包括日本企业）所采用。〔2〕

现在我们面临着第三个变化：从部门分工的“命令—支配型”组织走向专家小组的信息型组织。我们可以预见这样的组织将是什么样，尽管这种预见还不那么清晰。我们可以确定信息型组织的一些主要特征和要求，并指出它在价值、结构和行为上面临的主要问题。但是，建立真正的信息型组织还不现实——它是未来的管理挑战。

【注释】

〔1〕 The standard account is Philip Woodruff, *The Men Who Ruled India*, especially the first volume, *The*

Founders of Modern India (New York: St. Martin's, 1954). How the system worked day by day is charmingly told in *Sowing* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1962), volume one of the autobiography of Leonard Woolf (Virginia Woolf's husband).

- [2] Alfred D. Chandler, Jr. has masterfully chronicled the process in his two books *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962) and *The Visible Hand* (Cambridge: Harvard University Press, 1977) —surely the best studies of the administrative history of any major institution. The process itself and its results were presented and analyzed in two of my books: *The Concept of the Corporation* (New York: John Day, 1946) and *The Practice of Management* (New York: Harper Brothers, 1954).