



“新”组织

1.1 “新”组织 模块概览

设计这个模块的目的，是想把有助于理解组织的一些关键概念介绍给你们，并且把这些概念置于今天和明天的管理挑战的背景之中。此外，听课和作业也将构建你们在经验性学习上的能力。所谓经验性的学习，就是通过反思性地分析自己的经验来学习，从自己同学的经历中学习，以及从互动性的课堂练习中学习。这个模块还试图培养你们阅读和评价商业报刊上对组织所做讨论的分析技巧。

你们有一篇关于“变化着的公司模型”的被扩展了的课堂笔记，它考察了传统的和正在出现的组织模型的关键特征，并要求你们考虑，我们中的大多数人在其中度过生命的那类组织是否正在经历某种重大改造。它把“老”组织（经常被称为“科层制”）与网络性的、扁平性的、灵活性的、多样性的和全球性的组织的“新”形式加以对比，并且考察从一种模型转向另一种模型所引起的某些紧张。这个概览还附有三篇选自商业报刊的阅读资料：一篇来自美国，一

篇来自亚洲，另一篇来自欧洲。这三篇资料中的每一篇都认为，管理和组织方面的重大改造在各个地区都在进行着。毫不奇怪，来自美国的阅读资料主要讲美国的情况；其他两篇则承认，新组织的许多方面已按美国方式建造出来，但是，它正在与各地区的当代变革潮流相互作用，以产生可能是独特的并适于该地区的新的管理和组织方法。一旦你们读过这三篇资料，就请你们读一读“阅读商业报刊”。对于批判性地思考每篇文章如何展开它的报道来说，这些资料可以为你们提供某些信息。

在研究这些阅读资料时，请思考一下你们最近正在为之工作的那个组织。这个模块包含一篇只有一页的“为你的组织绘图”。它要求你们按照老模型和新模型分别评价你们为之工作的组织。来上课时要填好那张表并准备在课上讨论以下问题：

- 你们已经按“为你的组织绘图”问卷上的 5 个特征评定了你们的组织，它的哪些特殊成分导致你们这样评定它？
- 你们认为，对于新组织中的经营者们来说，哪些技巧最有用？

附加练习

你们可以用好几种方法来扩展关于这些问题的学习。方法之一就是仔细讨论诸如《商业周刊》(*Business Week*)、《财富》(*Fortune*)、《福布斯》(*Forbes*)、《华尔街日报》(*The Wall Street Journal*)、《经济学家》(*The Economist*)、《今日管理》(*Management Today*)、《亚洲华尔街日报》(*The Asian Wall Street Journal*) 和《亚洲商业》(*Asian Business*) 这类商业报刊目前争论的问题，并且寻找有关正在变化的单个组织或者有关管理和组织方面的一般趋势的报道。看一看模块 1 中的阅读材料和讨论的主题有多少也赫然出现在这些文章中。这些报道的观点是什么：是欣赏？是怀疑变革的程度？它聚焦于成功、困难还是二者都有？它取自何种信息源？

今天的组织可能正在发生何种变革？更多地了解这个问题的另一种方法是，与你们的父母谈论过去十年里在他们的工作场所他们所见到的变革。你们也可以更近地观察你们目前所在的组织，即你们的商学院，并试着评估一下它正面临的相同变革压力中的某些压力的程度。这里所说的变革是指技术上的变革，压力是指在进行更大的革新过程中而变得更有效率、更有竞争力的力量。这些压力已经被看做是转向新组织的驱动力。

最后，在为课堂笔记所做的脚注中或者在对读者更为友好的管理杂志，如《加利福尼亚管理评论》(*California Management Review*)、《斯隆管理评论》(*Sloan*

Management Review) 》和《组织科学 (*Organization Science*) 》近期的文章中,都引用了一些阅读资料,通过阅读这些资料,你们可以更为系统地进行构架和分析。

1.2 变化着的公司模型

在过去的十年中,美国的商业报刊宣称,公司的结构和管理系统中正在经历革命性的变革,这些变革正在形成一种新的 21 世纪组织模型。它们对那个模型的关键特征持有一种明显的共同意见:组织必须变得精干、扁平、灵活,以团队为基础、与顾客和供应商结成紧密的网络、重视质量,以及在取向和运作上具有全球性质。面对这些看法的不仅是公司,各级政府组织——联邦、州和地方——以及从公共电视到大学的非营利性组织都受到敦促,让它们在变得精干、扁平、减少狭隘的专门化、对顾客的反应更加灵敏、更侧重于质量及更清楚什么构成世界级绩效等方面追随商业公司。

许多管理学者都意识到,有一种新的公司模型正在出现。例如,英国的斯图尔特·克莱格(Stewart Clegg)、日本的野中几次郎(Ikujiro Nonaka)和美国的查尔斯·赫克胥(Charles Heckscher)都相信,公司在 20 世纪 80 年代已达到了工业革命有关劳动专门化分工这一基本原理的极限,正在出现的新组织形式推翻了公司中的个体和次级单位(subunit)的专门化这一长期趋势。但其他人就不那么普遍地相信这一点。他们认为,组织方面或管理基本原理方面的变革并不像商业报刊所宣传的那样广泛,因为商业报刊对急剧的(及显著的)变化情有独钟。有些人认为,我们所看到的并不是一种新组织形式的出现,它更多地是对“减员(downsizing)”做应答的增量性变化——即为了应付增长减慢和竞争激化以及政府和公司受到的降低成本和提高效率的压力而削减组织的规模。还有一些人,如哈佛的罗伯特·艾克尔(Robert Eccle)和尼丁·诺里亚(Nitin Nohria)则认为,新模型的优秀管理基本原理已在理论和实践中存在了数十年,谈论公司模型方面的革命性变革不是“夸张法”(夸大或戏剧性的言过其实)就是管理修辞学(即对经理们来说是一种有用的工具,可用来动员其雇员及说服股东和商业报刊,表明他们是真正现代的——或后现代的——经理,但实际的管理方法却少有真正的变化)。

不管商业报刊中所吹嘘的变革是革命性的、增量性的还是修辞性的,不管它们是我们思考组织的方式上的基本变化还是组织现实运行上的变化,未来的新组织模型对今天的公司和经理都有巨大影响。人们越来越多地要求商学院培养能在下述组织中自如工作的经理:这样的组织更多地以团队为基础、与

供应商和顾客有更密切的联系、更扁平、对变革的反应更加灵敏、在其劳动力的构成上更多样化、在日益全球化的经济中能更有效地运作。这样的组织所需要的是具有人际技巧的经理，这些经理能帮助公司更有效地走向被许多商业领袖看做是某种新模型的组织。要想更清晰地理解这一点对你们及对你们理解组织意味着什么，我们需要更仔细地考察一下组织正试图脱离的旧模型和新模型的关键特征。

1.2.1 旧组织模型的关键特征

德国社会学家马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)是系统地识别私营和公营部门中现代大规模组织所共有的一系列特征的始作俑者。像通用汽车公司、花旗银行、联邦快递公司、哈佛大学、陆军和州政府这样的不同组织基本上是同一类型的社会系统，它们能够‘测定’其实践的‘水准基点’并且互相学习。今天，当我们理所当然地接受上述思想时，“组织是社会系统的一个基本范畴”这个概念就不那么令人吃惊。但是，这种承认是一个相对近代的现象。尽管较早一些时候已发表了好几项对组织所做的有影响力的分析，但在美国开展对组织的系统性研究却是第二次世界大战后。在 20 世纪 40 年代末，韦伯的著作首次被译为英文。社会科学在美国大学里的扩张为行为科学家提供了机会，这不仅表现在研究类型十分广泛的人在组织中的行为和组织的行为上，而且表现在建立为超越任何一个特定类型的组织而做概括的概念性的构架上。以后的数代组织理论家扩大了韦伯的科层制模型，超越了他对组织的内在特征的聚焦，把对组织与其外在环境关系的分析包含在这个模型中。*

韦伯关于正式组织或科层制的古典模型包括以下特征：

- a. 清楚地描绘了专门化的个体的职位和工作，仔细和详细地规定了担任该职位的资格、该职位的责任和绩效要求以及分配给它的做该项工作所需要的资源。
- b. 这些职位的一种正式的层峰制(hierarchy)为每个职位或办事处划定了一条能清楚确定权力——及那些权力的限制——的清晰的职权线，并有一个清楚和详细的命令链(这个特点就是为什么古典模型经常被称作“命令和控制”系统的原因)。
- c. 以文件和档案的形式对控制活动的那些正式规则和标准的操作程序加以具体规定(老组织的这个特征给了科层制以这样一个负面的形象，即它是这

* 要想了解有关组织分析出现的更详细但仍然很简洁的分析，请参看 W. Richard Scott, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, N J, Prentice Hall, 1992, third edition, especially Chapter 1.

样一种社会系统, 过于经常地使遵循正确的规则和程序变得比达到最终目标更为重要)。

d. 为各个部门和次级单位确定界线, 为组织本身与其环境之间确定清楚的界线。跨越那些内部和外部界线的关系被分配给正式的“越界人 (boundary spanners)”负责, 即在处理环境中的诸多成分和保护组织的其余部分不受外界“打扰”方面的专门化事务所。

e. 标准化的训练和训练要求、职业路径和奖励关系的基础是发展专门知识, 使那些忠实地履行了其职位要求的人有一个可预测的稳定的生涯。

在传统的模型中, 人们通常都假定, 环境是指一个单一的国家。如果一个组织是一个跨界组织, 如大型的多国公司, 人们又假定每个国家都有它自己的组织结构, 并且, 只通过具体规定的越界部门, 如总部的‘国际部’或通过作为多国系统中关键“越界人”的高层经理们与该公司的其余部分相联系。

组织的古典模型有许多优势。它的长处包括:

a. 可预测性和可依赖性: 强调遵守规则和标准程序, 这是最使科层制的批评者们愤愤不平的地方, 但正是这种强调, 才能最好地保证结果可以被预测和依赖。像传统的地方银行分部和全盛期的 IBM 那么多多样化的组织都具有某种声誉, 即作为科层制的组织, 它们有能力每次都为顾客提供标准的、可预测的产品和服务。

b. 公平性: 科层制强调规则、标准程序和清楚规定的责任范围, 理由之一是要形成马克斯·韦伯所说的‘非人格的’系统, 该系统不按个体的差异或好恶区分其结果和程序。这有别于以家族为基础的企业和封建主义的人格化的国家系统, 从而长期地被看做是科层制的优势之一。

c. 专业性: 工作和职位的专门化使个体和部门得以深化它们在某个特定任务上的专业性, 由此形成的以经验和知识为基础的能力水平就会超过那些专门化程度较低的系统。

d. 清楚的控制界线: 谁有权做决策和有权接收作为决策基础的信息, 职务的层峰制使这一点清清楚楚。在古典的模型中, 信息自下而上流动, 决策自上而下流动。

然而, 如果环境有了变化, 从而这些优点不再是优势的一个来源, 那么, 旧科层制的优势也可以变成劣势。组织分析家们早已知道, 并非组织的所有部门都具有同等的科层制性质。组织的那些必须更有创新性的部门 (如研究实验室) 通常会表现出更少的科层制特点——更少地依赖规则, 更少标准化, 更加扁平的层峰制。当组织发现它自身不得不通过在更多领域, 如顾客服务部中更具创新性、在制造方面继续加以改进、在产品和服务上有更大的多样性来

对日益激烈的竞争做出反应时，科层制的稳定性和可预测性就逐渐被看做是阻碍。20 世纪 80 年代的“全面质量管理”已向许多组织表明，壁垒森严的专门化和部门间的内部“墙壁”会阻碍实施质量首创性所需要的跨部门和跨职能的合作。新的信息技术改变了对于科层制概念十分重要的“档案”和信息渠道的性质。对许多公司来说，国际性竞争和日益扩大的全球市场已经使活动的跨边界领域大大扩展到专门化的国际经营者集团已无法控制的程度。长久以来，这些领域一直是集团的禁区。

在 20 世纪 80 年代，许多管理者和管理学者逐渐把使组织更为有效地运行所需要的变革看做是构成新的组织模式，其特点与那些长期以来一直被看做是组织模型之关键的特点形成了巨大的反差。

1.2.2 新组织模型的关键特点

网络性

长期以来，美国的管理理论和实践一直强调，为了经营自主和保护组织的核心活动不受环境的不确定性和易变性的影响，清楚界定个人的职权和责任是十分必要的。与此相反，新模型认为组织的基础在于组织内部的个体、群体和次级单位之间以及它们与组织环境的关键成分之间的相互依赖性。新模型的边界是‘可渗透的’或‘半可渗透的’，允许人和信息更为经常地通过。

在组织内部，这一点被转化成为好几个特殊的次级特点：

- a. 强调团队而不是个人的工作是各个活动领域中的基本活动单位。
- b. 运用把来自组织不同部门和科室的人员集合在一起的跨职能团队。
- c. 创造更广泛的、跨部门和跨职能的、横向的信息分享和合作。

在组织与其环境的关系方面，这意味着：

a. 与供应商建立密切的关系，而不是通过库存和疏远性的合同及控制系统去缓冲其行为（或不端行为）。[例如，在 20 世纪 80 年代的质量运动中，人人皆知的‘适时制（Just - In - Time）’送货系统就意味着，供应商已紧密地被整合进了制造过程。当生产需要时，供应商们就把小批量的部件送到。这意味着与供应商分享更多的信息以及与他们形成更高的互赖水平。]

b. 把人们安置在直接接触某些顾客的职能领域，如生产和研发部门，而且是依靠营销或顾客服务这一类专门化的跨界部门，在顾客与开发和生产及服务的组织部门之间充当中介。

c. 与主要的利益相关者，如地方社区群体或政府机构建立联盟，以便在环境问题上一一起工作；或者与工会建立联盟，以便在劳动的组织问题上一一起工

作，而不是采取一种对立的或防御性的姿态。

d. 与其他公司建立同盟和合作性网络，这样，另一个公司就有可能成为一个三“3C”公司，即同时是竞争者（competitor）、顾客（customer）和合作者（collaborator）或伙伴。

有许多复杂的因素在驱使人们日益承认网络的重要性，其中包括下述因素：

a. 新的电信和信息技术的可使用性大大增加了跨越长距离和跨越正式组织界线去接触人和组织单位的可能性范围。

b. 迅速对顾客需要做出反应、不断变化的环境和创新需求的竞争性意味着，专门化的个人工作和专业知识的“岛屿”不再提供创造价值所需要的知识的整合。

c. 为开发和向顾客传递价值，需要日益复杂和多样的资源，这意味着，公司不能再完全依赖内生的资源和能力，必须尽可能有效率和有效果地利用外部资源。

d. 试图通过让公司的核心活动绝缘于变革之源来对付某个迅速变化的环境的旧模式，通常意味着，某个让其常规活动追随这些变革之源的公司核心已被证明是不能胜任的核心。因此，组织已日益感到，通过在易变性的根源（顾客、供应商、管理者）与最直接受其影响的组织部门之间建立网络，如让产品开发工程师直接接触主要用户或把供应商直接与“适时制”存货系统连接成生产过程，就能更有效果和更有效率地对付环境中的那种易变性（即迅速的变化）。扁平性

人们有关 21 世纪的组织（以及有关什么东西构成了今天最好的实践）所达成的也许是最广泛的共识是：公司比旧模式更为精干，管理层次也少得多。这意味着，许多像 IBM 和宝洁（Procter & Gamble）这样的大公司已经在过去的十年里取消了好几个中间管理层次。这也意味着，公司的销售额增长了，但雇员的数目却减少了，从而大大提高了生产率。这种层峰制的扁平化因为有下列因素的作用已被证明既有可能又有必要：

a. 组织需要更迅速和更灵活地对市场和技术方面的变革做出反应并使其成员持续地改进操作，从而消除某种高耸的、控制取向的层峰制所引起的延误。这意味着授权给较低层次的雇员，让他们进行决策和解决问题，这反过来又意味着消除管理和控制的层次。

b. 信息技术方面的变化消除了对中层经理层次的需要，这些层次的主要任务一直集中在组织和传递信息上。取消中层使组织能更快地监督活动的开展，并相应地做出调整。这消除了对层峰制的控制系统所做的长期辩解，即必

须防止处在‘前线’的人们采取未获批准的创举,如果这些创举错了,就需要数周或数月才能纠正。

c. 在一个竞争激烈、增长低迷和资源稀缺的时代,组织面临着削减开支和提高生产率及绩效的强大压力。大型的既有组织正在变得更精干和小巧;新的组织正试图保持精干,甚至在它们扩大其活动时也依然如此。

灵活性

过去,正式组织和科层制模型的主要特点是,按照精确安排但十分僵化的规则和常规工作。许多公司正在发现,做到这一点已经很困难。“按规则办事’的巨大优势在于它的可预测性、可控性和公平性。然而,在今天,公司日益受到强烈召唤,要它们对雇员、顾客和其他利益相关者(即那些与组织的成功和生存有某种利害关系的人们,包括股东和地方社区在内)的多种需要灵活地做出反应,即既允许有多种反应,又不会被严重指控为不公平和不公正。日益多样化的劳动力(见下文)要求在雇佣关系方面有更大的灵活性。例如,许多制造公司正在走向‘灵活性的生产’或‘定制的大量生产’,后者能使一个工厂迅速适应各种变化着的市场需求。目前,许多服务公司强调,要使服务适应特定顾客或顾客群的专门需要,而不再强调某种“大小适应所有人”的方式。也许,更为困难的是,它们必须开发出能鼓励创新性和创造性而不是把变革看做破坏力量的系统。

对灵活性的需要受下列因素驱动:

a. 日趋激烈的竞争。因此,改善产品和服务以适应一系列顾客需要的能力日益成为竞争优势的一个源泉。

b. 日益多样化的劳动力。需要在生命周期的各个阶段及各种工人种类之间都不相同。

c. 日益复杂和不可预测的外部环境。就像我们在讨论外部网络性的组织时所看到的那样,组织与外部环境之间的相互依赖性日益加强。

多样性

新模型的前三个特点强化了它的第四个特点:新组织需要调节多样的观点和方法、职业路径和诱因系统、界限之中的人和政策,并对日益多样化的外部赞助者和利益相关者做应答。回顾起来,旧模型曾以下述提法作为例证:

(a) 20 世纪 50 年代的“组织男人(organization man)”,一位男性总经理致力于为公司的利益服务,以换取一种可靠的、可预测的和长久的职业和社会身份作为回报,并且通常有一位不在家庭之外工作的妻子;(b) 一种‘按规则’管理的方式,这种方式按一系列预先确定的和标准化的规则对待每个雇员和每种情境。

新模型呈现的是一系列多样化的可能出现的职业轨道,包括兼职 part-time)

工作、在家里从事‘电信式工作(tele-working)’(在这种工作中,雇员通过一台家用电脑与办公室相联结)。这些不同的‘轨道’是人们可以加以选择的,完全取决于个人的兴趣和家庭情况,以及日益提高的脱离公司的水平。这包括一系列身在公司中但与公司有一种非传统关系的人:全职(full-time)合同工人,或者受聘为独立顾问的前雇员。它对具备各种不同背景的人开放并为他们提供途径,以便让组织知道,较为陈旧的通信系统和经营者们的传统期望是否正在造成一种困难的或有压力的工作环境。

在今天的世界上,人们更喜欢一个珍视多样性的组织,因为:

a. 按人口统计学的条件衡量,劳动力正在日益多样化(更多的妇女、更多的种族、更加国际化、更多的人在其生命周期的不同时间进入和离开组织)。

b. 更加需要创新性和创造性的方法来解决问题,这些方法被看做是得益于多样化的方法和观点。

c. 有些组织具有不同的系统和文化,有些顾客具有多种需要和方法,扁平的、灵活的和网络性的组织与上述组织和顾客紧密相连。想在这种环境中有效地运行,不但要有某种承认和容忍多样性的能力,还要有珍视它的意愿。

全球性/国际性

现在,只有相当少的公司与供应商、顾客或它本国以外的竞争者没有接触。即使是那些依然强烈聚焦于本土市场的行业中的公司也必然经常遇到需要学习那个市场之外的被开发出来的“最佳做法”的情况。结果,越来越多的能代表新组织特点的网络伸出了边界。这些网络中有一些是公司内部的,随着公司扩展到边界之外,它也在本国之外建立了自己的营销办事处或工厂。其他的网络是公司外部的。公司与外国的顾客和供应商建立了国际性的联系,通过出口或与外国公司结成营销同盟而扩大了市场,并且通过为部件和次级系统找到低成本来源而降低了成本。国际商业范围内日益重要的某些关键因素是:

a. 国际性运输和通信的成本大大降低,因此,产品和部件就可以在一个地方制造而以竞争性价格许多地方销售。(例如,在日本和韩国制造的汽车以及来自德国和中国台湾的部件可以被销往全世界。)

b. 先进的工业社会与新兴的工业化社会之间日益均衡化,这被迈克尔·波特(Michael Porter)称为“先进因素捐赠(advanced factor endowments)”,其中包括劳动力的教育水平、技术和管理的能力及电信和运输基础设施。这种均衡化增加了获得和应用新产品或过程技术的公司的数目。例如,消费电器和电信设备的组件是由分布在世界各地的公司制造出来的。这既加剧了国际竞争,又扩大了各公司在购买零件或为其产品找市场方面的战略选择范围

c. 市场“全球化”，因为正在使用的标准在国家与国家之间变得更加相似，而且“消费阶级”在许多国家中变得更大和更趋向于国际市场。尽管许多市场仍然保持着地方性和区别性，但其他市场已日益为许多公司提供越来越多的扩大其市场的机会，这些公司仅需对其产品或服务做少许裁剪就可以了。

d. 国家间在成本结构上的差异性依然存在，这样，那些试图降低其成本的公司就能为支持性活动（如美国公司越来越多地使用印度的软件工程中心或爱尔兰的数据处理中心）或者为生产（如亚洲的出口加工区的制造性运营）找到潜力高而成本低的地点。

e. 通过把网络建在最重要的市场或技术中心来提升公司能力的潜势。我们正在越来越多地看到一种新的国际化模式。以前，国际公司是那些通过利用它们在其本土市场中开发出来的先进潜在能力而开始其国际化的公司。NIC(新兴工业化国家)的新多国公司为改善(而不是利用)其竞争优势而扩张到更先进的市场。例如，韩国商业集团三星公司(Samsung)把它的个人电脑商业总部设在加利福尼亚。另一个例子是达·艾尔汉达萨(Dar al - Handassah)公司，一家最主要的中东工程公司，它购并了一个美国公司以提高它在市场和技术上的影响。

1.2.3 走向新模型

新组织的这些特点和其他特点涉及到管理者个人的角色和生涯、公司中群体的角色和性质以及组织与其环境之间关系等方面的重大变革。例如，公司在呼唤雇员的高度承诺和努力的同时，又走向一个扁平、灵活、多样、网络性和全球性的组织，这个事实要求人们再次思考个体与组织之间的关系。它清楚地表明了任务和活动如何在组织中集结、组织界线如何划定以及它们如何被超越方面的重大变革。

在今天的商业报刊中，许多著作都假定，经营者所面临的主要挑战是在走向新模型时“让每个人都搭上车”。然而，更深入的分析已经发现走向新组织过程中所出现的某些明显的矛盾或悖论：

a. 使组织精简和扁平化，这使雇员对自己在组织中的将来增加了不安全感，同时又要求雇员做出更大的努力、承诺和参与。

b. 使一个组织变成一个团队取向的、授权给下级的组织，但又处在一个强力型领袖自上而下的指挥之下。

表 1

总结：组织的旧模型和新模型的特征

旧模型	新模型
• 个人的职位／工作是组织的基本单位 • 与环境的关系由专门的‘越界者’处理 • 信息纵向流动 • 决策向下传递,信息向上流动 • 高耸(管理层次多) • 强调结构 • 强调规则 and 标准程序 • 固定工时和长工时 • 职业路径是向上的、线性的 • 标准化的评价和奖励系统 • 对行为强烈期望的单一强势文化 • 专门化和被聚焦的个体 • 按照所在的国家来定义环境 • 种族中心性	• 团队是基本单位 • 与环境结成紧密的网络 • 信息横向和纵向流动 • 决策在信息所在地做出 • 扁平(管理层次少) • 强调过程 • 强调结果和产出 • 灵活的工作日,兼职很常见 • 职业路径是灵活的、侧向的 • 适宜的评价和奖励系统 • 观点和行为的多样化 • 专门化和被聚焦的组织 • 环境被看做是全球性的 • 国际性

c. 人们逐渐承认,为建立竞争优势,公司须依赖资源和环境的原动力,即使当它们采取对公司有益但对环境有负面后果的策略时也是如此。那些策略包括走向一个更小但高承诺雇员受更高奖励的核心,这个核心可能在社会中会增加失业并导致一种日益不均等的收入分配。换言之,承认对公司是好事而对作为一个整体的系统不一定是好事,以及承认公司的竞争性与它所扎根于其中的经济社会系统的竞争优势密切相关,这二者之间有某种暗含的紧张关系。

d. 通过建立能使公司长期表现良好的组织潜在能力而走向新组织,同时面对财务绩效方面又有立即改进的强大竞争压力。

对于管理者个人来说,罗莎贝丝·坎特(Rosabeth Kanter)已详细地发现了她所说的‘新游戏’正在产生的一组矛盾性要求:

- 策略性地思考并投资于未来——但今天却紧握彩票不放。
- 具有创业雄心并承担风险——但失败不使公司花费任何成本。
- 继续做你正在做的所有事情,甚至要做得更好——花更多的时间与雇员进行沟通、为团队服务,以及开始新项目。
- 知晓你公司的每个细节——但把更多的责任推给其他人。
- 热情地献身于“愿景(visions)”,并且盲目地致力于实现它们——但又

具有灵活性、反应性并能够迅速地改变方向。

- 大胆地说、充当领袖、做出指示——但又志在参与、虚心倾听、精诚合作。
- 全身心地投入创业性的游戏之中和它所花费的漫长时间之中——并且保持健康。
- 成功、成功、成功——并且养育可怕的孩子。*

显然，新组织模型对下述三个层次产生了范围广泛的影响：对管理者个人的能力、对组织的结构和过程以及对组织与其环境之间的关系。让我们对这些挑战中的某一些做一次简短的考察。

1.3 组织的挑战

一种理解新组织的方法是：拿出新模型的五个特征中的每一个，观察它对管理者个人所需要的技能种类、对组织加以管理的挑战以及处理组织与其环境相互作用的挑战所产生的影响。完整的分析需要写一本书而不是做一次简短的调查。但下一节将为每一个层次和每一个特征举一个实例；你们自己能够而且应该想出其他的实例。这些实例也表明，把新组织的任何一个特征剥离出来，并把它与其余特征分开来加以讨论是多么困难：正如我们将要看到的那样，每个特征都以非常重要的方式与其他特征相关。表 2 将对下面要讨论的构架加以总结。

表 2 理解未来组织的构架

组织的挑战 组织的特点	开发个人技能	管理组织	管理环境
• 网络性	团队工作	团队结构	联盟、合作/竞争
• 扁平性	谈判	诱因/职业	界限
• 灵活性	多项任务	劳动力管理	学习
• 多样性	倾听/移情	冲突解决	利益相关者
• 全球性	跨文化沟通	跨边界整合	地方反应性

* Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance*. New York, Simon and Schuster, 1989, pp. 20 - 21.

1.3.1 网络性

个人的技能

对管理者个人来说，更加依赖于被连结在团队中的个体们的网络并把团队作为组织的基本建筑砌块意味着，他们必须开发他们在团队工作上的能力——就是说，他们作为团队成员及团队领袖的能力（热衷于开发他们在领导方面的技巧的管理者与热衷于开发他们在成员方面的技巧的管理者相比，前者在人数上要得多）。我们往往假定，做一个优秀的团队成员是一件与人格有关的事情。尽管与其他人相比，有些人觉得团队是一种更为惬意的环境，但是作一个优秀的团队成员和一个优秀的团队领袖涉及到一系列范围广泛的能被学到和稳定加以改善的技能。这些技能包括：理解团队互动的动态和这些动态可能怎样地随时间而变化，培养更好的观察技能以便使你们能看到在你们的团队里发挥作用的那些动态，以及学习如何诊断团队的问题。

组织的技能

在组织的层次上，走向团队要有能把有效团队集中在一起以及设定它们能良好运作之条件的组织内的过程。这意味着要开发能在组织内被清楚地加以理解并使人们能迅速地被同化于一个新团队的团队结构。这并不意味着一个组织只能有一种团队。它可以有好几种团队，但是，当某种团队有一个有关其结构和过程的清楚模型时，它就能最有效地运作。（“如果这是一个处理质量问题的跨职能团队，那就意味着，我们有来自每个关键职能的人、共同的正式责任等等。”）

环境互动的技能

在组织与其环境互动的层次上，与外部组织结成的网络涉及与其他组织的联盟。这些联盟经常要求有一种目前合作与潜在竞争之间的各种微妙平衡，因此，一个组织就需要开发能与其“联盟者”一道管理信息流并使它向该联盟的学习达到极大的系统。包括许多相关方案（如与一个供应公司或一个关键顾客）的长期联盟要求有不同于短期的、单一方案的联盟的管理系统。开发并持续地采用这些系统是在一个外部联盟网络中运作的重大挑战之一。

1.3.2 扁平性

个人的技能

在一个扁平的组织中，管理者们很少能通过简单的命令或诉诸上级的职权就把事情做成。他们必须和某些人一道工作，这些人所在的部门要向不同的老板报告，有不同的优先考虑和诱因。在这种组织中，管理者们必须培养谈判技能。这些技能使他们能够辨认出，他们不得不与之合作的那些人的利益和需要是什么，并且还能使他们创造出一种‘双赢’情境。由于进行合作，所以一切卷进这种情境的人都境况较好。在此，我们又会过于经常地认为，一个优秀的谈判者是一个具有某种人格的人。但是，像团队工作一样，谈判技能也是能够——在新的组织模型中，则是必须——被学到的。

组织的技能

与旧的、高耸的组织科层制相比，在一个扁平的组织中，沿着某个职业阶梯向上攀登的机会较少。因此，为良好绩效而设置的传统诱因之一——晋升——在新模型中就稀少得多。组织需要开发出较多涉及横向运动而较少涉及纵向运动的新的诱因系统和职业的新概念。

环境互动的技能

在一个与其环境的关系也日益网络化的扁平组织中，与外部的关系不再由少数专门的“越界人”或高层管理人员垄断。组织中越来越多的人正在越过它的外部界限，与顾客、供应商和其他利益相关者互动。在这种背景下，保持界限感——首先某人向自己的组织承诺合作但不受同化(就是说，不用其他组织的需要和议事日程代替自己组织的需要和议事日程)——会是件相当困难的事。扁平的组织需要开发保持越过公司界限的有效合作的联系以及雇员向自己组织的长期利益做承诺的方法。

1.3.3 弹性

个人的技能

弹性组织的特征之一是，管理者经常同时为好几个方案或团队工作。开发多任务的技巧（管理自己的时间和承诺从而能高效率地从事好几项任务）对于在公司中生存下去是件十分关键的事。

组织的技能

在弹性组织中，主要挑战之一便是劳动力的管理。在科层制模型中，简单

地说就劳动力管理是这么一件事：想出有什么规则可用于某个特定情况，然后应用它。在弹性组织中，大量的不同实践会导致许多的不确定性。例如，对顾客做应答可能意味着，来自于该组织的某个人不得不到那位顾客的所在地出差并且决定某个问题。然而，那段超出的时间如何补偿呢？此人以后能休息同样长的时间吗？如果某人特别擅长处理这类情境，并付出很多，那么，这会在此人所属群体中的其他人中造成不公平的感觉吗？如果是这样，应当怎么对付这些感觉呢？如果那个人正在一个团队里工作但突然被叫走，以便处理未曾预料到的顾客要求，那么，该团队该怎样对付呢？在弹性组织中，这些问题很少会通过开发一套僵硬的规则去对付。与此相反，它们要求主动的管理，也许是通过应变性的规则去处理。所谓应变性的规则，就是只能应用于某些情境的规则。

环境互动的技能

在弹性组织与其环境之间所展开的互动中，主要的管理挑战之一便是坚持学习。与其他组织建立更多网络的理由之一，便是保持组织的创新性和对变革的反应性。这意味着，与其他组织的关系必然涉及到能获得该组织从那种关系中学习到的东西并与该组织有联系的其他组织部门分享它的系统。例如，某个工程师群体在与他们的一个供应商一起工作时发现，某个确定系列的供应商诱因出现了严重问题，他们可能会与那位供应商一道制定出一个更有效的系列。如果那种学习能够从那个特定群体扩散到正在与供应商一道工作的其他群体，那么，该组织将从这种学习中得益最多，可以看到新方法在其他环境中是否也能较好地起作用。

1.3.4 多样性

个人的技能

在一个拥有日益多样化的劳动力、日益分化的团队和成套活动的组织中，管理者需要培养更好的倾听技能和移情能力，以便理解其他人怎样观察和感受某种事物。倾听技能能够也必须被培养起来。许多管理者认为，他们是优秀的倾听者。但实际上他们是献身性的谈话者。其他人在问他们自己“如果我处在这个人的位置上，我会做什么？”的时候，便认为他们是移情者。他们应该问：“这个人的位置对他来说感觉像什么？”在一个多样化的组织中，管理者不可能假定，他们自己的背景和经验给了他们理解其他人如何看待事物的基础。

组织的技能

在一个以多样性为特点的组织中，冲突是不可避免的，如果组织处理得好，这些冲突能够为该组织提供变得更具弹性和更具创新性的机会。但这要有冲突处理系统和一种承认冲突不可避免并相信它能被解决的组织文化。

环境互动的技能

在多样化的组织中管理环境涉及一组日益多样化的利益相关者，即在组织的生存和绩效方面有某种利害关系的群体。例如，对美国的公司来说，要求越来越高的机构性投资者（养老基金、互助基金）可能会把公司拉到强调目前回报的方向上去。而地方的社区、雇员和工会则可能把公司拉到非常不同的方向上。环境保护群体正在使用一系列的战术，从立法到诉讼，以影响公司的政策。随着组织变得更加国际化，它们扩大了利益相关者的范围，也增加了这些利益相关者施加矛盾性压力的潜能，随着组织变得更加外部网络化，它们加强了与包括供应商和顾客在内的外部主要利益相关者的互赖性。管理新模型的多样化的利益相关者是一项重大的组织挑战。

1.3.5 全球性

个人的技能

随着公司的更多活动越出国界，管理者需要培养他们在跨文化沟通方面的技能。管理者需要培养倾听和移情的技能以便回应多样性。跨文化沟通的技能则以多种方式被建立起来，并且有助于倾听和移情技能的培养。但是，跨文化沟通经常会涉及对社会中的其他组织的特定背景做具体了解。所要求的知识从某种生意场合中如何有礼貌地做自我介绍的细枝末节，到特定国家的特定行业部门中顾客和其他利益相关者的期望如何被对待的复杂问题，十分广泛。

组织的技能

在组织水平上，让活动跨越国界涉及到跨国界整合方面的重大挑战。所谓跨边界整合是指，协调那些发生在不同地方和极为不同背景中的活动。例如，一个正在新加坡的子公司里生产配件的美国公司，不得不让子公司的生产日程与本国的最终装配相整合，并且保证它有迅速解决任何问题的反馈系统，这些问题不是由生产日程产生便是由配件本身产生的。

环境互动的技能

那些在其本国以外进行运作的组织必须决定它们想要在其活动中开发的地方反应性的程度。例如，许多日本公司在美国建立了制造厂。它们常常感

到，为了保持它们的竞争优势，他们必须引进美国工人不熟悉的工作系统和实践，就是说，它们对已有的工作实践限制其地方反应性。但是，为了补偿这一点，它们中有许多都曾试图对其美国工厂所坐落的社区做出更加地方化的反应，鼓励它们的执行官介入他们在日本从未介入过的各种社区活动。决定每个国家的已有组织模式的地方反应性程度对越过国界线运作的组织来说是一项重大挑战。

新模型有很强的流动性。是什么东西构成了整个组织过程和结构范围中的最佳做法？没有任何清楚的选择机制或看不见的手在给管理者指示以便让他们清楚地识别这一点。有些组织已成功地把旧模型和新模型的成分结合起来；其他组织则似乎被卡在中间，感到了新模型与旧模型之间的紧张。管理者和外部顾客所做的选择、新模型演进的方向以及它向专门的组织过程和结构的转化，有可能很好地重塑了人们的工作方式及社会运行的方式。它们已经重塑了组织对其管理者的能力和技能的需求。

1.4 是一场美国的革命还是一个世界范围的现象？

有关新组织模型的大部分的管理学文献和研究都聚焦于美国。这部分地反映了美国商业研究和信息行业的规模。美国的商业报刊和咨询行业在最近的数十年里双双变成了全球性的事业，美国仍然是全世界大多数商学院的家园。美国焦点也部分地反映了美国普通社会科学的一种不断发展中的假定，即与其他任何社会相比，美国更多地参与到了塑造未来的趋势中，今天美国公司所面对的正是其他公司明天要面对的。这个假定经常遭到公然的否定，但仍然具有巨大的隐含力量。在努力定义和理解商业公司的正在变化中的性质方面，欧洲和日本的管理学者一直都是主要的参与者，他们中有许多人都一致认为，他们区域里的公司也正经历着重大的改造。

与上一个十年相比，目前世界经济的增长速度已慢了许多，西欧和日本的公司显然正与美国公司一起，遭受国际竞争和变化着的技术在这种世界经济中所产生的许多压力。它们还面临着不同的压力，如在日本是人口的老龄化和日元的迅速升值（这是写作该文时的情况——译者注）对欧洲公司来说则是欧洲一体化的挑战。它们也面临着与美国公司分享来自一个不同背景的那些压力，以及公司以前的某个不同的基础模型。因此，这些公司所面对的一个主要问题便是：哪些具体的组织过程和结构在应答其具体的背景时将标志着扁平性、弹性、网络性、多样性和全球性组织的特征。