# 前 言

彼得·F·杜拉克曾考虑撰写一本《悄然发生的未来》一书，在书中，他想解释我们如何能从周围所发生的初露端倪却模模糊糊的事件中探寻其含义。在《未来的组织》中，我们采撷了 46 位才华横溢的作家、观察家和实践家的真知灼见，和大家共享他们对周围变化的见解以及它如何构筑不同的明天

像“杜拉克基金未来系列丛书”第一本《未来的领导》一样，《未来的组织》驰聘于千变万化的波峰浪谷中。声名卓著的彼得·F·杜拉克和查尔斯·汉迪分别写了开场白和压轴词，中间贯穿了一些世界著名智者对企业组织在社会三个领域——公共的、私人的和社会的——关键作用的论述，他们审视了企业组织作用变迁的方式，并强调企业组织的基本作用。

此书不仅适宜已经或即将成为各企业的领导者参阅，也适宜各种机构成员、工作人员、资助人员、顾客和持股者阅读。组织是一种人文企业，正如彼得·杜拉克在导论中所说的，他们的最终目的是“让人们扬长避短”。书中所有章节指出：对企业组织的需要是毋庸置疑的。作者们介绍了

需要全本请访问 www.ertongbook.com

当今及未来企业组织的种种形式及运作计划；同时，人人都承认企业组织是提供人们实现成就的必不可少的场所。

我们真诚地希望，当你阅读《未来的组织》一书时，能从其纷扰形式中发现行之有效的方法，以推动你的企业踏上动荡但却朝气蓬勃、充满生机的未来之路。

## 阅读指南

此书值得仔细品味——不要一下看完，而是每次看一二个章节后，慢慢思索、品味，要揣着我们这个领导艺术书袋，伴你踏上未来的征程。此书的结构犹如路标能成为读者指南。

如果此刻你正急于塑造你企业组织的未来，第一部分“企业组织的建构”各章节介绍了新企业组织之林的准备、普遍变化趋势、灵魂和规模及设计和能力。如果“新工作与组织模式”是你想了解的，第二部分详细介绍了从蓝图成型的整个构筑概念。

第三部分“组织管理策略”是关于策略及其内 涵的,在此我们将人作为企业组织的中心，公民特性——学习、取胜和企业组织围绕能力进行。第四部分融入通讯、技术、知识和信息，在“网络世界的工作和组织”标题下，对我们日益联系紧密的网络世界赋予独特视角。

如果没有崭新的领导和管理艺术概念，所有的构型、组织、工作和成功会毫无效果。在第五部分“未来组织的领导”中，作者探寻具备未来领导基本素质的技能、情绪、文化、才能和技巧。第六部分“健康的企业”包括工作——生活平衡，以及新挑战所需要的健全、多样性和社会效益。

# 唯一的礼物

书中所有的思想家、作家和领导人物倾注其时间和精力奉献于未来，辅助杜拉克基金的工作，他们的努力为世界各地企业组织领导人提供了洞察、智慧和经验。这 46 位作者的共同努力验证了拉尔夫·沃尔多·埃默森的名言：“唯一的礼物是其本身的一部分”。我们在此表示衷心感谢，并愿和你共享此份厚重的礼物。

# 杜拉克基金未来系列丛书

从第一本书《未来的领导》开始，包括这本书，杜拉克基金未来系列丛书力图提供未来领导、组织、社区和变化方面最新颖的真知灼见。每一本书将折射企业组织生活的一个方面，但都集中于企业组织的关键功能，而如同彼得·杜拉克在“巨变中的管理”一文中提到的“将知识付诸实践——在工具、产品和过程之中；在工作设计之中；在知识本身”。我们希望你能继续成功地扬长避短。在本书及以后的杜拉克基金未来系列丛书中我们也将为此而努力。

弗兰西斯·赫塞尔本
马歇尔·戈德史密斯
理查德·贝克哈德

1996年 10月

# 致 谢

《未来的组织》的成功出版得益于众多人为此共同目标所作出的努力，我们为能与这些进一步推动我们完成使命的朋友和同事一起工作而深感荣幸。

首先，我们要衷心感谢 46 位撰写此书的作者。我们非常珍惜他们所给予的这份礼物，他们的智慧性努力赋予杜拉克基金“引导社会各组织取得卓著成就”这一使命以特殊的动能。

吸引和组织这些作者并将此书编撰成文得益于下述人员共同努力。

马歇尔·戈德史密斯

他创意并召集有关朋友撰写未来及领导方面的文章，以供杜拉克基金出版《未来的领导》一书，他继续充任编辑和主要召集人为未来系列丛书组稿，成为基金会董事会的活跃分子。

理查德·贝克哈德

他是位出色的作家，企业组织发展方面的咨询顾问，还是麻省理工学院斯隆管理学院的教授，他召集朋友为未来系列丛书撰稿，并充当编辑，他还是基金会的顾问。

阿兰·施雷德

他是我们在杰塞·贝斯出版公司的编辑，统管杜拉克基金所有出版物，也是我们在各领域开发新出版物的主要合作伙伴。

罗布·约翰斯顿

杜拉克基金副主席，他出任未来系列丛书的主任编辑，协调三位编辑及众多作者的工作。

加利福尼亚州的帕特·罗斯、纽约杜拉克基金的阿萨·戴恩斯、德布拉·刘易斯及艾米·萨扎马协助文献、协议书和作者手稿的收集。

出版团体每个成员都起着独特的、无可或缺的作用，我们在此深表谢意。

杜拉克基金主席、常务董事

弗朗西斯·赫塞尔本

*Frances Hesselbein*

1996 年 10 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

# 引 言

彼得·F·杜拉克

## 迈向新组织

自19世纪60年代以来的一个多世纪里，全球的趋势是谋求一种大企业组织下的雇员社会。其势头看似锐不可挡，一发而不可收。1965年有一本全球畅销书，由法国政治家和记者珍妮·杰奎斯·沙文·奇莱伯撰写，书名为《美国的挑战》。她预言在1990年左右，全球五分之四的制造业将掌握在最多15家美国跨国公司手中，每家公司将雇佣世界各地成千上万人。但就在此书销量达几百万册之际，形势急转而下。在以后30年中，世界经济的产销量翻了3倍,但自60年代中期以来，曾经显赫一时的大企业——美国、英国、德国、法国、瑞士、还有日本的——都在丢失其全球的市场份额。剔除通货膨胀因素的影响，除了收购或兼并，很少有几家还在成长。例如，在过去十年里，自80年代中期起，美国制造品的出口几乎成倍增长，约有80－90%的增长来自于中小企业。事实上，在我们习惯于谈论规模

经济的同时，却更多地在谈论着规模不经济。

由大企业组织的雇员型社会的趋势在第一次世界大战尤其是二战后加速发展。在 1914 年第一次世界大战爆发之前，发达国家中大部分就业人员不是独立的或个体人员，他们是雇员——如史前时代的大部分人那样，但是他们不是为某企业工作，他们是为男主人或女主人作佣工或佃农，如家庭佣人、小店职员，或手工作坊的工匠，只有制造厂的蓝领工人是为某企业工作，但他们只是少数——即使在高度工业化国家也不到劳动力总数的十分之一。

到了 1965 年，发达国家——美国、德国、英国和日本——至少有五分之四的劳动力成为企业的雇员。事实上，林顿·约翰逊总统的“大社会计划”，如医疗护理估计到 1990 年或 1995 年，美国几乎每个劳动力都将成为大企业组织的雇员（因此将享受雇主承担的医疗保险和养老金）。然而正当人人接受这一预言之际，形势急转而下。今天，高度发达国家中的大部分人确实在为一个组织工作，或至少是与此组织有关的工作，但他们更多的不是作为企业组织的雇员，而是临时人员，或“编外”合同工，如提供专业服务的专家等。我们正在迈向网络社会而非雇员社会。

自 19 世纪六、七十年代形成之日起的一个多世纪以来，一个建立在所有权基础上的典型公司不管从事什么行业都被人拥有或至少控制着，独立的供应商和流通商虽然存在，但他们是“局外人”，公司本身建构于命令和控制之上，与所有权挂钩。这就是传统企业的经营结构。但命令和控制日益被各种关系所取代或与之交织，同盟、合资、少数参股、伙伴关系、技术转让、市场协议——所有这些关系没有人控制和命令，这些关系必须立足于目的、政策和策略

的共同的信念——否则它们将不起作用。立足于所有权的旧的命令控制型企业组织旨在持久维持，而许多这种新关系只图一时之便。

众所周知，跨国公司并非二战后的新生事物，它可以追溯到 15 世纪世界上第一个金融“超级大亨”——以佛罗伦斯为基础的米迪西银行，它是第一个真正的跨国公司，在欧洲有 16－18 个分支银行。第一次世界大战的前十年，跨国公司在制造业、金融业、批发业中占据巨大份额，甚至超过目前。但是正如米迪西银行那样，跨国性只意味着在共同所有权之下的在不同国家有分散的经营业务。美国国家现钞注册公司的瑞士子公司制造和销售由美国设计的产品（如其它子公司那样），但它是作为一家瑞士公司在经营，由瑞士人供职（除了可能由美国人主管），所有产品在瑞士生产制造，在瑞士销售。现在，大多数英国人“知道”福特汽车公司和沃尔沃公司是“货真价实”的美国公司，也“知道”象牙白香皂是由一家英国公司生产的。然而，福特和沃尔沃却理所当然的是美国的全资子公司，而象牙白香皂也是由美国的宝洁公司全资子公司生产的。直到近期，这些子公司都是自主经营的——或至少分离成英国公司。

即使是很小的公司也日益形成“跨国”经营，它们的市场可能限于某个地区，但竞争却来自全球，它们的策略也只能是全球性的，包括技术和融资、产品和市场、信息和人员。企业以外的组织情况也是如此，如我任教的管理学校，其课程设置必须考虑到与南加州和美国其它管理学校竞争，还要考虑有来自一些欧洲国家、甚至新西兰管理学校的竞争。我们的兴衰与存亡，事实上已取决于来自国外的竞争，尤其是亚洲和欧洲的生源。瑞士和法国的管理学院迅速成为我

们吸引学生的最有威胁的竞争对手。

许多看到这些变化和骚动的作者已写下了“组织的终结”之类的话，就这点而言，我们可以大胆地断言不会发生。从理论上讲，无政府——没有组织——是迄今为止最一贯、最有说服力的理论，其最大的缺陷是不起作用。现在比以前更需要组织，恰恰是因为会有那么多似是而非、模糊不清的因素，有那么多可塑性，有那么多变化形态，在使命、价值观和策略方面一片混沌不清，要平衡长期目标和短期计划，要决定结果。总之，绝对有必要澄清谁将最终决策，面对危机谁主沉浮。

我们所指的组织，其含义确实在发生变化。组织的第一种定义——可称为组织的第一种理论——可引用 18 世纪中叶普鲁士皇帝弗雷德里克对他所创造的现代军队的定义，他说：“一支军队有三个组成部分：步兵走路；骑兵骑马；炮兵拖炮。换言之，一个组织由不同工作如何完成来定义。这一基本概念是第二次世界大战所有军队组织的基准，它同样也可成为第一种定义企业组织的基准。第一次世界大战时期欧洲最大的煤矿公司总裁，法国的亨利·费约尔就曾提出过制造业如何经营的理论。在他看来，组织的目的就是办成事，它需要有一种结构来将类似的工作——如工程、制造和销售——组成部门。在第一次世界大战及艾尔弗雷德·斯隆重组通用汽车公司以后，我们将费约尔模式中的结构叠加成所谓的“经营单元”，力图以此来平衡内部办成事的考虑和外部服务于市场的考虑，这仍然是广为流行的方法，也是近来有关平衡“内核的能力”和“市场重点”关系讨论的基准，并涉及近来对重组的思索。

但是，一种截然不同的方法正应运而生，这种方法不是

取代旧方法，而是附加某些东西。它认为组织的目的是取得外在结果，即在市场上取得成效，而组织并不局限于费约尔结构中的机器功能，它超越由市场成效决定的经济性功能。组织最主要的是社会性的、人文性的，因此，其目的必须是让人们扬长避短，发挥优势。事实上，这是只有组织才能做到的事情——这便是之所以有组织存在并需要它存在的原因。

然而，尽管组织理论的这些变化及结构的变化如此重要，但更重要的是，我们正在迅速偏离认为必须有一种组织理论和一个理想结构的那种信仰，那种成为弗雷德里克大帝关于军队的定义，费约尔“典型的制造公司”和斯隆的通用汽车、杰克·韦尔奇的通用电气经营单元基准的信仰。本书中许多作者相信存在——或将存在——一种理想的组织，但他们见仁见智的阐述清楚地表明组织将以迥然不同的形式表现出来：为了不同的目的，不同的工作，不同的人群和不同的文化。组织不是一种工具，它可以是价值观的体现，或是经营风格的标志，可以是种非赢利企业，也可以是个政府机构。它与特定企业绩效是相互决定的关系。最新颖的观点在本书已表露无遗，即我们正迅速迈向多元化和组织的多元化，我们正迅速迈向新企业组织。

# 第一篇

# 企业组织的建构

# Shaping Tomorrow's Organizations

需要全本请访问 www.ertongbook.com

# 1 詹姆斯·A·钱普

# 有备无患——为组织变迁作准备

詹姆斯·A·钱普（James A. Champy）佩罗特系统公司咨询团主席，企业重组、组织变迁和公司重塑等管理领域的权威。他与人合著的《公司重组》一书销量超过200万册。他撰写的《管理重组》一书被《商业周刊》列为1995年最佳管理书籍之一。他与尼廷·诺赫里亚（Nitin Nohria）合编的新书于1996年3月出版，这是一本《哈佛商业评论》中有关变革的论文集，书名为《勇往直前》。

我经常将当今的组织变迁描绘成一次“旅行”。对许多经理而言，这是一段永无止境的旅程。有些人告诉我这种旅行让他们气喘吁吁。我的忠告是：学会不同的“呼吸”方式打好有准备之战。本章就是有关预测和准备的。

任何重大的变革努力必须先认清旅程的最终目的。它可能是经营业绩的显著提高，但不局限于财务状况的好转。集中精力降低成本只可能导致规模缩小，而对企业组织效率的改善无济于事。变革的目标同样包括公司服务、产品质量、企业发展或投资回报诸多方面的改善，有时变革的目

标还以增进股东收益的形式表现出来。一家医药公司的变革“目标”可能是将药品开发及批准时间减少 50%—— 即从 8 年减少至 4 年，而一家电信公司的变革目标则是一天内增设一项新的服务内容，而不是原来的每 30 天增设一项，另一家大型医疗服务机构的变革目标是为顾客就医提供最大的方便，而不限于就诊。

这些雄心勃勃的目标都是已逐渐为人了解的“重组”标志。除了志向高远，重组还有其它特点，即要承认工作的组织不必遵循功能分工原则，而应遵循跨部分的工作程序，按工作流程从头开始，自始至终，绝非像现在那样进行零打细碎的改革。重组犹如没有航标图的海上航行。

但是有时这一旅行的目标会比纯改变公司工作流程和经营业绩更加雄心勃勃。许多公司发现它们已身处正发生巨变的行业，这种变革力量可能来自新兴技术，如英特网，或者是由于管制放宽、私有化和贸易开放。通常来看，正是由这些因素共同导致了深刻的产业结构重组，这些 变化引发深奥的策略问题。在新闻能以数字信号形式随 意获取，广告商有多种渠道发布广告的信息时代，一家报社如何来赢利？面对“隐形”银行和家庭银行的冲击，传统的零售银行如何处置其联锁分支机构的房地产投资呢？一家家用电器公司又如何学会在萧条的市场中竞争和发展 呢？一家在健康护理业还未明确规定的医院的经营“业务”是什么呢？

对所有这些问题的回答不能仅仅依赖公司流程的重组，它需要彻底改造公司经营。彻底改造经营的航程将比重组更显得波涛汹涌。改造意味着立刻改变组织的许多要素，公司工艺流程将被重新设计，新的机遇与策略将会出现，公司内在和外部的组织结构与相关关系都将变化，新的

信息技术基础设施设立，经理们的工作将发生变化，同时要求人们有新的行为方式。所有这些都将压得经理们喘不过气，因为股东和顾客都要求这种变化立即显现。

面对如此剧烈而纷至沓来的变化，经理们必须抛弃陈旧的策略计划，这并非由 A 及 B 的简单行程，它有太多的未知数，太多的可预知的阻力。但我们必须认清这一旅程的具体经营目标，我们必须预知途中会遇到的挑战和挫折。和重组一样，改造是一种需要付诸行动，而非纸上谈兵的旅行，其特征是我们必须披荆斩棘，勇往直前，下面是供你在重组或改造公司时应预知的条件、各种可能事件、及应充分准备的内容。

## 管理顶层的分歧

主要变革必须自上而下具备战略眼光，需要在设计和实施过程中有广泛的参与性。据我所知，没有哪家公司的雇员会在一大清早到办公室或工厂专门投票决定公司的改组，因此至少在开始阶段，主要的变革方案必须由高层管理人员积极引导。

高层管理人员往往对变革的必要性及方向达成共识，他们乐意接受十分宽泛的战略说明：“我们要提供最佳的客户服务”；“让我们成为低成本、高质量的供应商”；“我们必须领导市场革新”。通常在变革方案实施的头三个月中，一旦高层管理层成员领悟到变革的真正含义，他们以前所作的努力就会付诸东流。有时这种分歧因显而易见会导致对峙，并由此展开辩论和商讨，在达成共识后会继续推进。然而有时分歧却是悄然而至，形成一股潜流，这时存有一线希

望“但愿也能通过”。有一位倡导公司变革的经理告诉我说：“人们只是不来参加我主持的会议了。”一旦这种情况发生，分歧便以延缓变革活动的形式出现。最后，变革计划将会泡汤。

一旦有分歧显露，高级管理层必须至少在三个方面取得共识以重新开始努力：要变革的经营情况（“我们为何要这样？”），变革的范围及规模（“我们的重组过程是怎样的？”或“哪些方面要进行变革？”）及主持变革的管理过程（“谁将对变革设计及其结果负责？”）。当然，最好在开始变革时就确定这些问题，但经理们往往因急于求成而经常自欺欺人地以为已达成共识，或有时他们已有共识，但只限于某个抽象的目标。无论哪种情况，对这三个问题辩论的深度会让您知道是否已准备妥当——或者需要重新开始。

## 变革范围

一次，一位经验丰富的经理问我，他如何才能知道自己的变革计划是正确的。他说他特别担心，因为计划范围在不断变化。是他无法控制局面，还是一切正常？我的答案是：当然得视情况而定，但可能一切正常。变革范围的变化是很正常的，如上所述，如今的变革计划往往雄心勃勃，公司想在短期内就能得到骄人的成果，但这种抱负往往受到风险困扰，立竿见影的变化会有多少？我们是不是在冒经营风险？

这往往导致自相矛盾的行为。通常情况是起初的变革范围较大，执行几个月后，由于害怕风险及操作管理问题范围逐渐缩小。当计划付诸实施时，负责计划者会发现缩小

的变革范围不能取得预期的经营结果，因此，他们又扩大变革范围。

这也是很自然的。重要的是要经常检查一下，变革范围是否能带来您所期望的结果。以下是处置管理风险的补充建议：每次大规模的企业组织变化都充满风险，分歧是在所难免的。我从没有遇见过一种控制体系能避免这一切。当分歧产生时，通常需要许多人作出超人的努力才能使公司恢复元气，尤其是不让客户感觉到这一点。要使风险降到最低点，必须要有在分歧发生时能应付自如的人。

## 规　模

乍看上去似乎与直感相反，但我仍认为一项变革计划的规模越大，其成功的可能性也越大。我承认我的观点常会遭到反驳。一种观点认为大规模的计划就人文条件而言是“太多，太快”。他们声称企业组织及其人事很难迅速进行改变。这种观点认为需要一种渐进的演化型变革方式。

我不赞同这一观点。一项渐进的变革方案会遭遇太多的冲突性看法。这些冲突有时是悄然发生的，你甚至不知道是如何发生的，而事实上有时却是什么也没发生！人们只是陷入无穷无尽的讨论和研究中，就是没有采取任何行动。企业组织内部的抗体正悄悄地吞噬着变革事业。但是如果变革计划庞大，并得到高层管理者们的投入，企业组织必须面对所有变化所需的场面，没有必要躲躲闪闪，也就不会再维持原状。其结果——或许没有结果——都是昭然若揭的。但是最后要记住，工业变革程度和管理雄心将决定公司经营和组织变革的规模。这种变革可能会使我们气喘

需要全本请访问 www.ertongbook.com