

第一章 作为社会构架的企业组织

这样，我们十分确切地知道了组织的构成因素。它们是结构、管理等级、责任、记录与统计数据，还有团队精神。当我们试图弄清各因素所起的作用时，发觉它们的重要性随着目的、条件和材料的不同而有所变化。我们开始意识到组织是一门艺术，它包括目的、过程、人员、条件和组织原则。

罗素·罗伯

1910 年有关组织的演讲

组织的形象

正如看待许多其他事物一样，你对组织的看法随着观察角度的变化而变化。如果从董事长或总裁的角度去看，你的看法很可能是扭曲的。其部分原因如同父母看待自己的孩子，父母总是对自己的孩子有一种盲目的自豪感，认为自己的孩子具备超常的智商，拥有一切人类的美德。另一部分原因是日久产生的熟悉感所导致的，你每天走过同一条路来到总部大楼门前，从不会像陌生人那样注意到大门的油漆斑驳，急需修补。还有一部分原因是尽管你广纳谏言，下

属们还是习惯于报喜不报忧。在你到来之前,他们会把一切打理整齐,绝对不会当着你的面把脚翘在办公桌上读报纸。

还有什么其他重要的观察角度呢?很显然,某些角度是在组织内部:不同级别不同部门的雇员观察组织的角度。了解内部雇员对本组织的看法对于最高管理层是十分重要的。但并不是所有的公司都有计划地去进行了解。IBM公司是一个大的特例:它经常在雇员中开展民意调查,认为这是搞好管理的保证。IBM公司早在1964年就在英国的格林诺克开展了第一次民意调查。自从那年开始,每两年进行一次。格林诺克在英国以糟糕的劳资关系和经常性的罢工而远近闻名,IBM公司却成功地把它在格林诺克的公司发展为一个高产量高品质的工厂,如同它们在世界各地的其他工厂一样。

从那时起,许多成功的公司和公共事业组织就把定期开展雇员民意测验作为本组织的一项标准操作程序。

还有一些从组织外部和从组织与外部环境的交界线进行观察的角度。你是否知道以下从不同角度观察组织的看法:

- 组织的客户
- 竞争对手的客户 (也就是你的潜在客户)
- 正在求职的即将毕业的大学生
- 本地辍学的年轻人
- 地方政府掌管规划的主要官员
- 关心机会平等、环境保护和残疾人设施等问题的各种压力集团
- 当地和全国的媒体
- 该组织所在城市的投资分析家
- 投资者,特别是资金管理者
- 该组织的银行
- 该组织的主要原材料和配件供应商
- 有关的国内外政府机构

- 有关的工作组织
- 主要的竞争对手

只有从各有关方面收集尽可能多的信息,才能对该组织的优势和劣势以及发展潜力进行全面完整的评估。

了解对组织的各种看法是如何形成的,这一点非常重要 同样重要的是应当记住,这些看法一旦形成就很难改变。

影响对一个组织的看法的外部因素有:

- 该组织提供的产品或服务的质量、可靠性,以及是否物有所值
- 用大量时间和金钱树立起来的品牌的声誉
- 代表组织形象的员工——如推销员、维修工和送货司机——的工作方法、态度和表现

- 组织的厂房或办公楼的外观、维修状况及其他特征

· 访问该组织的外部人员所能观察到的一些特征(如,是否有为来访人员专门准备的停车场;来访人员专用停车场是否比该组织内部停车场的位置更靠近办公楼;高级管理人员是否有专用停车场;对来访者的接待是否热情;是否在接待处摆放鲜花,备有杂志,设有舒适的座椅等)

- 有关该组织活动的新闻报道
- 该组织办公用品、印刷宣传品和包装的设计与质量

也许改善组织形象最徒劳的做法,就是该组织的自我形象宣传(与产品广告不同)。一个典型的例子就是英国铁路几年前开展的“我们即将抵达”的宣传运动。英国铁路列车晚点、座椅龌龊、车厢拥挤,员工言语粗鲁、衣冠不整,车站年久失修。众人怨声载道,如雷灌耳。

组织的特点

我们如何理解‘组织’这个词 在担负起管理一个组织的重

任时，应考虑组织的哪些特点？

组织是社会机构。组织是向同一目标共同努力的人群的集合。组织形式的设计者考虑的通常是，一个人为完成一项指定任务而对该组织做出贡献时应具备的品性，如态度、技能和一系列如诚实、可靠和勤奋等的个人品德。然而，人们常常把与同事的友好或敌对的关系、家庭义务和责任以及他们对未来的憧憬与恐惧，一应俱全地统统带到工作中来。

设计组织形式不仅是为了有利于决策和任务的有效执行，也是为了向那些抱负远大的雇员提供发展事业和提高地位的机会。改变组织的结构形式不但会改变工作安排，还会影响到雇员的事业前途和社会地位。

对于大多数雇员，特别是那些将大部分时间花在工作上的人来说，这个组织是他们生活的中心。因此，他们有时会把这个组织的存在，看作是为了向他们提供个人利益，给他们安全感，供给他们金钱、发展和地位；而不是为了公共服务，为投资者提供经济回报等等。随着这种观念的发展，组织形式的革新变得尤为困难。

作为一个组织的成员，一个人所要做的不仅是填充一个职位，他同时还要扮演一种角色。一个组织的角色可以定义为，社会体系的其他人，对在该体系中一个担当特殊角色的人的行为的期望。

一个组织对雇员的期望，往往更注重其外在行为，而不是工作时是否全神贯注。这些期望，又称正式角色，包括某一岗位的权利和义务（比如，提前得到通知、以月或小时计付工资、加班费），工作着装和言行举止（比如，要求男士上班穿深色西装，系花纹清爽的领带；女士不能穿裤装而应着裙装）以及身份地位等。

从人们对组织形式变革的感情因素来说，上述角色的最后一条极为重要。所有实行正式的等级制度的组织，无一例外地

对雇员的举止行为有着强烈的影响。等级制度是由强大的程序和标志支持的——如吃饭的不同地点、公司车辆的分配和秘书助理的差别等。

一个雇员所有的角色内容并非都有明文规定。有时角色的定义来自文化底蕴。新雇员是通过推理和从同事那儿逐渐掌握自己的角色的，这一过程有时是痛苦的。

这些组织角色的内容是非正式的。它们是在长期实践中出现、认可并建立起来的，无需通过任何正式的决策程序。一个典型的例子就是在一些传统的组织中，煮咖啡、泡茶顺理成章应该由秘书来做。最近，这一习惯才开始受到一些质疑。

要介绍组织形式的变革，对于组织角色的正式和非正式两方面都同样敏感是至关重要的。

斯塔克伊和麦金利(1993)曾描述过一名 25 岁毕业生新加入福特汽车公司的经历。他很快被同事告知应该了解一些不成文的规矩，概括如下：

- 不要与老板争辩
- 即使不忙，也要做出一副日理万机的样子
- 不要笑，更不能放声大笑
- 数字计算一定要精确
- 要学会文过饰非
- 谨守着装规定

作为‘社会—技术’体系的组织

在实践中，组织的工作是由人运用技术完成的。“技术”包括硬件和软件——生产的过程和对机器设备以及各种体制程序的综合管理。比如，生产技术不仅包括机器，也包括控制生产、维修设备的制度。

技术和组织形式设计的过程是互相作用的。技术的改变会带来社会体制的改变(比如人的角色和地位)。

组织的持久性

组织并非能够长生不灭，但它通常比个人的工作寿命长。今天的马克斯－斯潘塞公司与 60 年代的马克斯－斯潘塞公司并没有什么本质的区别，尽管它的雇员已经完全不同了。它的规模有了很大的扩展，许多方面发生了变化，开拓了食品零售和经济服务等新的业务。但它仍是马克斯－斯潘塞公司，就像罗马天主教堂还是罗马天主教堂一样没有变化。

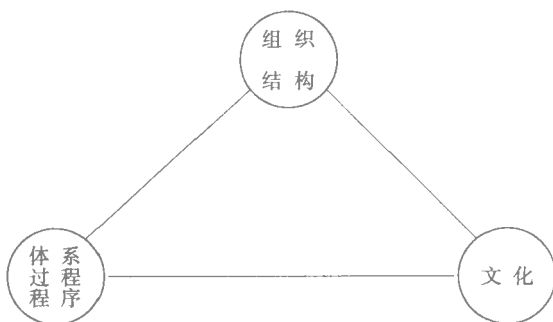


图 1.1 组织的组成部分

这一独立于组织成员之外的结构从另一角度来看也很明显。当一名雇员离开组织后，很快会有新人来代替他的职位，组织的工作不会受到任何影响。这是因为组织是由一套角色组成的，而不是由具有个性特征的人构成的。

组织的组成部分

组织形式的变化涉及以下几个方面：

- 结构

- 体系、程序和过程
- 文化

图 1.1 说明了组织的这三个方面之间互相依赖的关系。英国石油用三腿凳来比喻这种关系 拿走任何一条腿,凳子就站不住。

结构的成分

图 1.2 说明了等级制度组织的传统模式,呈金字塔形状,纵向分为不同层次,横向是不同的职能。

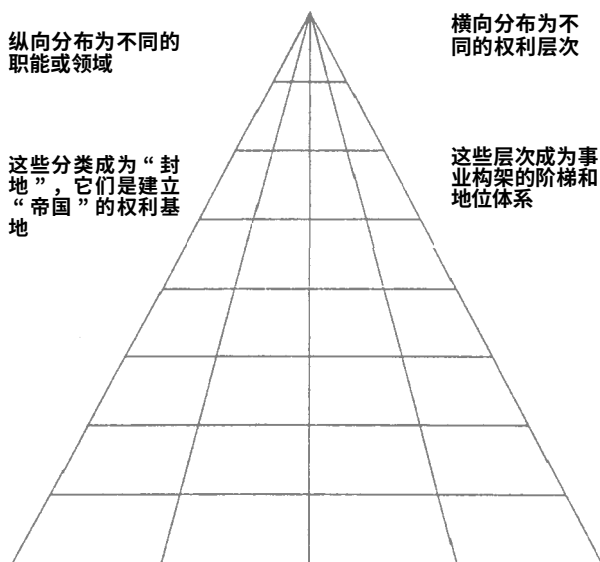


图 1.2 组织的传统模式

等级制度

一个组织结构具有不同层次和层面是为了服务于不同的目的。事实上,在任何一个复杂的组织中都会有 5 个层面。图

1.3 说明了这一点。

基于控制目的的构造

当提及“等级制度”通常是指“命令链”，或是便于监督控制的构造。这说明了人们汇报工作的关系牵涉到了“控制范围”的概念。比如，一个等级制度中某级别的人向上面高层职位汇报工作的数量。图 1.3 是大型销售组织的典型等级构造。雇员人数庞大的组织也大多采用这种形式的构造。

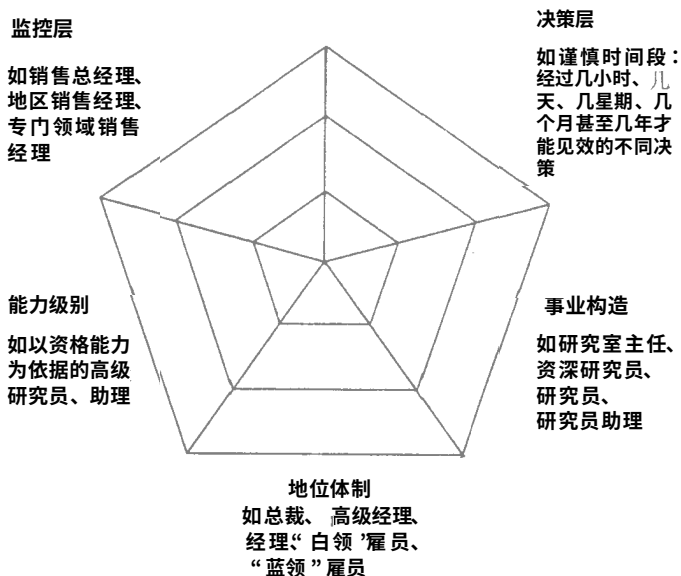


图 1.3 等级制度——5 层金字塔

决策层的数量

杰奎斯(1989)建立了谨慎时间度理论。他认为决策层的数量就是从做出决策到产生结果的时间效应。在商店的营业厅所

做出的决定在几天内甚至是一天内就会有结果。在战略管理层所做的决策(比如说,实施一次收购)可能要 5 年或更长的时间才能产生明显的后果。他认为这一分析可以表明多数大型组织需要 5 层等级。目前‘减少层次’的做法,即取消一些中间管理层以削减等级制度中的层次,就是试图让监控结构与这一“自然”的决策等级相吻合。

能力的层次／级别

在许多组织中,某些等级类别的雇员参加测验获取资格证书,以此为依据来划分能力层次。还有一些组织的等级制度不很正式,它们通过衡量工作责任、所需技术含量等因素的分级体制来安排自己的等级。

事业构造

事业构造的实质是一个可供人们向上发展的道路。在实践中,它可以与监控结构和能力级别紧密联系。然而也有些组织用服务时间长短和能力评估等综合指标相结合的方法考核个人事业发展。

地位体制

组织等级制度的各个层面和地位体制将会更加紧密地结合起来。不同的组织会因为地位体制的制定和实施的差异而存在很大的区别。有些组织的地位体制实施得相当彻底:不同等级的雇员有各自的餐厅或食堂、使用分别的卫生间、办公室的装潢,如铺什么样的地毯、公司配给什么档次的车以及所获奖酬等,都有严格复杂的规定和标准。有些组织则积极改革,向“均一地位”的目标努力。例如罗弗汽车公司 1992 年颁布‘新政’,声明对现行地位体制实施以下改革:

- 一律取消‘正式雇员’与‘小时工’之间的所有地位差别

- 逐步淘汰上下班打卡制度
- 公司所有员工都必须穿公司制服上班
- 工作餐实施统一标准
- 所有员工使用信用卡领取工资
- 不解雇员工

一个完全或几乎完全拥有上述 5 个层面的组织，如果在其等级制度上进行任何改革，那么很显然会引起相当大的波及作用，潜在地影响到员工向上汇报工作的关系、向下的控制范围、决策权、监督任务、工作分类、事业前途和地位等。

部门划分

传统模式组织的部门是按照功能划分的，通过这种划分形成的部门也被称为“功能仓”。还有其他一些划分内部结构的方法。

功能结构

类型有两种：

1. 基于普通技能或资格进行的划分：比如，一家医疗机构分为医生、护士和行政三个部门。
2. 根据工作程序进行的划分，一个程序中可能涉及到不同的技能和学科。这种划分在制造业中十分普遍。生产部门会任用工程师、化学家和电脑专家 市场部门可能会雇用从经济学家到销售员等的一系列人员 行政部门有会计师、人事专家和律师。

功能式结构在组织发展的早期阶段比较通用，但当组织发展到一定阶段，规模扩大，产品种类增多，或在海外建立分公司时，这种结构就会有些力不从心了。

功能式结构的主要优势是专业集中，其最大劣势是无法跨越部门界线促成必要的合作。这种合作达到了比较高的层次就会对革新的有效开展产生至关重要的作用。因此，采用功能式

结构的组织的一个典型特征就是改革进展缓慢。

组织形式改革的出发点，通常就是从基于功能的部门划分转变为基于其他准则的部门划分。

其他形式的部门划分

另外两种比较常见的部门划分方法是产品或市场划分和区域划分。

产品或市场划分就是把掌握不同技术、拥有不同资格、发挥不同作用，但为同一产品或市场，或为某个特定市场或区域服务的人划分到一个部门。

根据产品划分部门的例子有：圣斯伯利斯公司 DIY(自己动手做) 零售业与食品零售，沃尔沃汽车公司的小轿车和卡车，国民威斯敏斯特银行的保险业务与银行业务等。

根据市场进行部门划分的例子有：无需医药师处方便可售卖的药品和处方药品，儿童医院和老人看护医院。而英国航天航空局的市场和产品几乎是相同的，其民用和军用飞机部门的划分，实际上既是按照市场又是按照产品来进行的。

组织在一个国家内的商业活动按照地理区域进行时，其部门采用区域划分是最为简单的。当它开始向国外发展，就应划分出国内部和国外部，然后再根据世界地理区划实行进一步的部门划分。

巴尔特勒特与高沙尔 (1989) 研究了组织、特别是进行国际业务的组织其部门划分的不同方法及其利弊分析。他们坚持，许多从事国际业务的组织的失败挫折，虽然与战略性错误有关，但主要原因是组织形式上存在的问题。

功能划分有利于市场和生产效率的全球性融合。要求全球效率的统一市场的典型例子是电子晶体、收音机、电视、录像机和石英表技术。

按产品划分的好处在于，根据产品划分所创造的渠道，在世

界范围内扩散母公司的专门技术。

区域划分有利于明确责任，同时可以增加对不同区域市场的敏感度。

矩阵式结构

以某一产品、项目或市场为焦点的职能的高层划分与不同部门之间的高层合作相结合，也就是融合两种方法的精髓，这种组织形式被称为矩阵式结构。

对矩阵式结构持批评意见的人认为，这种结构缺乏明确的责任义务，组织忠诚感也比较混淆，缺点多于优点。这一结构的优劣将在本书的第六章予以详细阐述。

结构工具

设计组织形式常见的其他一些工具如下：

项目小组或任务小队

具备不同特长的人为了执行一项特殊的任务组合在一起，形成协同活动小组，一旦任务完成，小组即刻解散。在某些情况下，特别是在土木工程和建筑行业，几乎所有的工作都是采用这种形式完成的。人员从一个项目转移到另一个项目，在组织中没有固定的位置。在某些情况下，个人兼有项目小组成员（比如负责某种新产品上市的小组）身份和在组织中比较固定的位置。

自主式工作组

这种形式主要运用于普通层次的工作人员。他们被分派给一项任务，在工作时有很大范围的决策权。他们对产量、质量和纪律方面的事务负责。通常他们没有专门指定的监督员或监工，而是由一名有经验、够资格的人来充当小组工作的促进员。

有时,他们还会在小组人员中选出一名带班人。

质量小组

这是一种从日本引进的结构工具。小组由组织雇员自愿组成,通常有 4 到 12 人。他们定期聚会,发现并解决工作中遇到的问题,特别是那些与质量有关的问题。第三章就这一结构有更加详细的阐述。

委员会

与项目小组或任务小队正好相反,委员会比较长固定。它们所关心的不是组织中的某一部门,而是整个组织所面临的长久的问题。比较明显的例子,如医疗保健、安全和管理层换届等等。委员会常常在组织中增生,有些已不起作用的委员会依然存在着。

1990 年鲍勃·霍顿在英国石油界发起了大规模的组织重组。当时总部有 86 个常务委员会,后来缩减到 6 个。

网 络

信息技术的发展带来了网络这种工具,它能够让组织内不同工作地点的员工采用简便快捷的方法相互联络。这种使用电子邮件的网络可以是正式的,也可以是非正式的。许多公司正在联接内联网,用更低的成本,更大的效能,向员工传送信息。

系统、程序与步骤

这些是由组织建立并采用的比较正式的标准的工作方式。核心工作都由明确规定的系统和程序所控制。比如罗弗汽车公司有 9 项关键步骤的明文规定:

- 改进产品

- 引入新产品
- 后勤工作
- 销售/分销/服务
- 制造
- 维护
- 企业策划
- 集体学习
- 人员管理

在以上每一个步骤之中还有一整套系统和程序。以制造为例,其程序有:

- 制定生产时间安排和控制生产
- 质量控制
- 库存控制

人员管理的程序包括:

- 工资制度
- 工作表现和评估制度
- 工作分级制度
- 人员招聘解聘制度

组织形式的变革不仅是对现有体系和程序的改进,也包括引进新的体系程序。在最近几年,许多组织引进了质量检验体系(通常是 BS5750)作为提高自身竞争力的计划的一部分。

本书将在第三章介绍一种激进的步骤改良法:企业步骤重构。

文化

很难给“文化”这一概念做出一个明确的定义。组织文化是共同的价值观、相同的思维方式、典型的行为特征(在组织内部的处事之道)和不同符号的集合。

价 值

价值是组织成员一致认为重要的东西，它指导着他们的行为。价值的例子有：

- 产品质量
- 稳定性
- 一致性
- 在竞争中取胜
- 公开化
- 冒险
- 赢利
- 雇员福利
- 工作安全性
- 信任
- 尊重权威
- 秩序
- 客户服务
- 忠诚
- 改革
- 地位
- 遵守道德
- 坚强
- 发展
- 名誉
- 灵活性
- 遵守纪律

阿尔吉利斯(1992)曾指出,信奉(只是口头应承)的价值观与实际遵守的价值观有着很大的区别。在组织形式变革计划中,通常都会列有朗朗上口的价值观。但要把这些价值观融入组织文化,并使之切实指导员工行为,那就是一项困难的任务了。

思维方式

共同的思维方式包括一系列相同的假设或信仰。如在 60 年代,英国汽车工业管理思维的方式包括以下假设:

- 英国人会买国产车
- 增加产量的关键就是“不要让流水线停下来”
- 日产车的质量出了名的差,不必重视它所带来的竞争
- 在汽车内部构造上加一些容易过时的设计(比如 5 年内就会生锈的车)是明智的策略,因为它能加快人们更换车

辆的频率

- 让共产主义者或激进的社会主义分子管理工人，敌对的劳资关系是最佳的

英国汽车工业要想与日本以及正在勃勃兴起的法国、意大利和德国汽车工业一争天下，就必须改变这种思维方式。这一思维方式的顽固不化，可能是英国汽车工业寻求生存的唯一也是最大的绊脚石。

典型行为

一些主要的方面如下：

- 管理风格 决策应该独断专行还是群策群力？管理是通过“走走看看”实现的吗？管理者办公室的门是敞开的还是禁闭的？

- 着装 要求员工正式着装吗？是否有日本式的分高低等级的公司制服？

- 关系 人们相互打招呼时是一本正经还是比较随便？他们在工作时间和业余时间的交流有所不同吗？组织内部不同级别之间的交往如何？

可作为组织文化符号的有：

- 通过公司计划树立起的公司形象，比如，英国石油使用绿色来表明自己对环保的关心

- 公司办公楼所建立的印象：是否大楼直冲云霄，傲视群楼，就如壳牌中心大楼或是矮小、保守、土里土气？

文化的演变对于任何进行彻底变革的组织计划来说，都是至关重要的一环。要保证这一环节拥有足够的空间是一件纷繁复杂的工作。本书第八章将进一步讨论文化的实质及其演变的过程。

组织形式的设计

组织形式设计的决断可以反映出以下几种不同的影响因素：

1. 人们的喜好，特别是高层管理人员的喜好。
2. 组织形式的设计适应于主要人员的优缺点。在这种情况下，组织结构是以人为本，而不是由人去适应组织结构。
3. 诸如工作实质等的环境因素。正如伍德沃德（1965）指出，适用于大型生产技术的组织结构与适用于延续性生产技术的组织结构必然不同。对人身安全造成威胁的工作需要更加严格的管理体制，这就使其管理结构的安排不同于其他不需要考虑安全问题的管理结构。
4. 组织经营规模大小与复杂程度所造成的影响。与经营范围有限的小型组织相比，大型复杂的组织需要细致而精密的管理体制。皮尤（1973）曾提到，随着公司规模扩大，营销部门的分工也就越来越细。24 家雇用职员达 1 000 人或以下的组织中，只有一家设立了公共关系部和广告部，而 28 家雇用职员超过千人以上的组织中，有 16 家设立了这些部门。
5. 通过阅读专业书籍、参加管理培训、雇用专业顾问或有成功工作经验的高级管理人员，获取关于组织形式设计的具体理论知识。
6. 决策者共同拥有的诸如价值观、信仰和态度等文化因素。这些因素一部分可能是从总的社会文化环境中得来的（日本工业就是一个明显的例子），另一部分则是从本组织过去的经验中得来的。这些价值观会影响到组织的等级制度，对地位的强调程度，对个别体制或程序的重视，以及对不同部门（如生产和销售部门）重要性的认识。由于决策者通常会忽视这