

第一章

组织与组织理论

学习目标

- 掌握组织的含义与作用。
- 了解组织理论的内容。
- 掌握组织设计的程序和原则。
- 掌握组织设计的变量。
- 了解古典组织理论和现代组织理论的主要学说。

案例导入

亨利·福特和他的汽车流水线^①

亨利·福特(Henry Ford)是美国密歇根州一位农场主的儿子,他从小就对机械和制造表现出了浓厚的兴趣和好奇心。他对机械工具有一种天生的爱好,不管什么机械都要拆开来摆弄摆弄。成年后,有人问他童年最喜欢什么玩具,他回答说:“我的玩具全是工具,至今如此。”在他13岁生日时,他得到了一件生日礼物——一只手表,他拿到手表后做的第一件事就是把它完全拆开,然后再自行全部重新安装。此后他就迷上了钟表,谁的表坏了,他都愿意修,成了一个很出色的钟表维修工。他的父亲比尔曾劝说他以此为业,亨利·福特却拒绝为此收费,他认为这是他最痴心的爱好,收费像是对爱好的一种亵渎。他十几岁时曾给他父亲设计过一种简单的开门装置,使他父亲不必跳下马车就可以打开农场的大门。也是13岁那年,他第一次看见了一台蒸汽机引擎,他迫不及待地跳下马车去与操作引擎的工程师攀

^① 刘广灵. 美日汽车巨头变迁之镜鉴[EB/OL]. (2011-12-27)[2018-05-30]. <http://finance.qq.com/a/20111227/007977.htm>.

谈。工程师所介绍的一切都是如此地令亨利·福特向往,以致20年以后他还能一字不差地复述那位工程师告诉他的每个细节,包括那台蒸汽机每分钟200转的技术参数。

1879年,17岁的亨利·福特离开父亲的农庄来到底特律,开始了他的汽车生涯。为了给自己的汽车梦积累资金,亨利·福特同时做了两份工作,白天在密歇根汽车公司做维修工,晚上在一家珠宝店维修钟表。在维修钟表的工作中,亨利·福特发现大多数钟表的构造其实可以大大简化,只要精密分工,采用标准部件,钟表的制造成本就可以大大降低,而性能也会更加可靠。因此,他自己重新设计了一种简化手表,估算成本为每只30美分,可日产2000只。他认为这一计划是完全可行的,唯一使他担心的是他没有年销60万只手表的销售能力,而销售活动又远不如生产那样吸引他,因此他最后放弃了这一计划。但是,简化部件、大批量生产、低价销售的“更多、更好、更便宜”的经营思路却在此时大体形成了。

在亨利·福特建立他的流水线之前,当时的汽车工业完全是手工作坊型的,三两个人合伙买一台引擎,设计一个传动箱,配上轮子、刹车、座位等,便装配出一辆汽车。装配一辆卖一辆,每辆车的型号都不同。由于所需启动资金少,生产也简单,每天都有50多家新开张的汽车作坊进入汽车制造业,但大多数存活不过一年。福特的流水线使得一切都改变了。在手工生产时代,装配一辆汽车需要728个人工小时,而福特的简化设计,把标准部件的T型车的装配工时缩短为12.5个小时。

亨利·福特流水线的影响远远超过了汽车制造本身。以连杆总成为例,传统模式下需要9个小时进行装配,秒表测试发现其中4个多小时花在工人到处走动上。1914年,亨利·福特在新落成的海兰公园厂房建成第一条生产流水线,“让零件向人走来,而不是人向零件走去”。工人只需站在传送皮带旁的固定位置上“守株待兔”,不假思索地重复一个最简单的动作,很多多余环节和无效劳动被压缩了,生产效率大大提高,汽车价格翻跟斗下降。由于流水线上千余种操作多半不需要特殊技术和体力,因此残疾人和盲人也获得了就业机会。

进入汽车行业的第12年,亨利·福特终于实现了他的梦想,他的流水线生产速度已达到了每分钟组装一辆车的水平,5年后又进一步缩短到10秒钟组装一辆车。在福特汽车之前,轿车是富人的专利,是地位的象征,售价在4700美元左右。伴随福特流水线的大批量生产而来的是价格的急速下降,T型车在1910年售价约为780美元,1911年降到约690美元,然后降到600美元、500美元,1914年降到每辆360美元。低廉的价格为福特汽车赢得了大批的平民用户,小轿车第一次成为人民大众的交通工具。亨利·福特说:“汽车价格每下降1美元,就为我们多争取来1000名顾客。”1914年福特公司的1.3万名工人生产了26.7万辆汽车,美国其余的299家工厂的66万工人仅生产了28.6万辆汽车;福特公司的市场份额从1908年的9.4%上升到1911年的20.3%、1913年的39.6%,到1914年达到48%,月盈利600万美元,在美国汽车行业占据了绝对优势。

而真正让福特的名字家喻户晓是在1914年1月5日,福特公司爆出大新闻,将工人日工资提高到5美元,比其他工厂高出一倍,此后又增加到6美元和7美元,农民和海外移民闻讯后蜂拥而至。福特的决策是深谋远虑的,让造车的人能用4个月工资买到一辆车,高效率生产离不开高消费人群。

当时,在福特的工厂工作就是在未来世界工作,福特采用的是最先进的设备、最先进的技术,为了提高生产效率,亨利·福特毫不吝啬。他的汽车生产线所改变的不单单是汽车的

制造方式,而且包括整个社会的经济组织和社会生活。自从流水线方式在 20 世纪 30 年代成为主导生产方式以来,汽车行业的进入壁垒大大提高,汽车行业之间的竞争成为福特、通用、克拉斯勒三巨头之间的垄断竞争。

第一节 组织与组织理论概述

一、组织的含义

组织是人与社会联系和沟通的中介,是人类社会普遍存在的社会现象。在原始的狩猎和农耕活动中,人类的先祖就发现,集体协作的效果要远远优于个体劳动的效果,并自然地形成了相互协作的以部落、氏族为代表的组织。今天,各种社会组织蓬勃发展,如我们出生的医院、接受教育的学校、存取钱的银行、购买食物的食品公司、提供帮助的警察局或消防部门,等等。多数人除睡觉以外的大量时间都是在某种组织中度过的,组织对人类社会的渗透和影响无所不在,每个人都不能逃避组织对自身的影响。组织对人的影响如此之大,对组织的认识和研究也就成了管理学的基本任务。

银行、学校、政府机关和食品公司等各式各样的组织都有着共同的特征。在本书中,用以下定义来描述组织。组织是指这样一个社会实体:它具有明确的目标导向、精心设计的结构和有意识协调的活动系统,同时又与外部保持着密切的联系。

组织是人的集合体,是构成现代社会的基本单元,是整个社会赖以生存和发展的基础。系统科学认为,组织作为一个系统应该具有整体性、目的性、结构性、功能性、层次性、动态性等特点。同时,组织是一个开放的系统,开放系统是指组织必须与环境相互作用才能生存,这与不依赖环境的封闭系统是相对的。

二、组织的构成要素

如前所述,组织是一个开放的、具有特定目标的协作系统。结合切斯特·巴纳德(Chester Irving Barnard)、弗里蒙特·E. 卡斯特(Fremont E. Kast)和詹姆斯·E. 罗森茨韦克(James E. Rosenzweig)对组织要素的研究,可以得出组织具有开放性、系统性、目的性和协作性的特征。作为系统,组织同时具有整体性的特征。

根据这些特性,可以将组织要素分为组织环境、组织目的、管理主体和管理客体。这四个基本要素相互结合、相互作用,共同构成一个完整的组织。

(一) 组织环境

组织环境分为外部环境和内部环境。

1. 组织的外部环境

组织的外部环境是指组织的成员或群体向组织外部观察时的视角。任何组织都处于一定的外部环境中,并与外部环境发生着物质、能量或信息等各种交换关系。组织的宏观外部环境有政治环境、经济环境、社会环境和文化环境等;组织的微观外部环境是指组织的利益

相关者所构成的环境,如地方政府、顾客、供应商、竞争者等。

2. 组织的内部环境

组织的内部环境是指组织内部的成员或群体之间的关系模式所构成的环境,如结构环境、制度环境、文化环境等。

组织的内部环境须与外部环境发展一致。外部环境的发展具有很大的不确定性,组织须根据外部环境的变化调整内部环境,才能使组织的内外要素相协调。

(二) 组织目的

组织目的也是组织的要素。所谓组织目的,就是组织所有者的共同愿望,是得到组织所有成员认同的。任何一个组织都有其存在的目的,建立一个组织,首先必须有目的,然后建立组织的目标。没有目的,组织就不可能建立。已有的组织如果失去了目的,这个组织也就名存实亡,失去了存在的必要。

企业组织的目的就是向社会提供用户满意的商品和服务,从而使企业获得尽量多的利润。政府行政部门的目的是提高办公效率,更好地为人民服务。

(三) 管理主体和管理客体

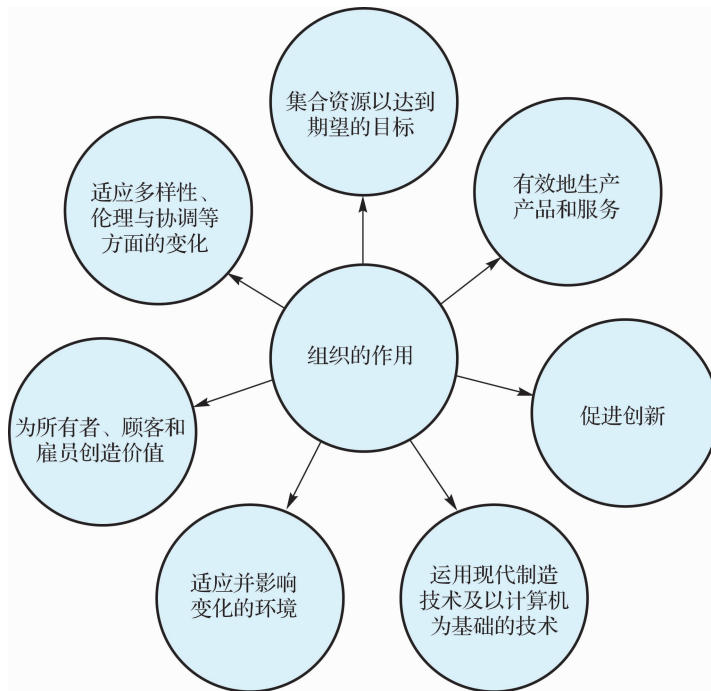
组织的组成要素应当是相互作用的,或者说是耦合的。在组织中,管理主体和管理客体是两个相互作用的要素。管理主体是指具有一定的管理能力,拥有相应的权威和责任,从事现实管理活动的人或机构,也就是通常所说的管理者。管理客体是管理过程中在组织中所能预测、协调和控制的对象。管理主体与管理客体之间的相互联系和相互作用构成了组织系统及其运动,这种联系和作用是通过组织这一形式发生的。管理主体相当于组织的施控系统,管理客体相当于组织的受控系统。组织是管理主体与管理客体依据一定规律相互结合,形成的具有特定功能和统一目标的有序系统。

在管理的过程中,管理主体领导管理客体,管理客体实现组织的目的,而管理客体对管理主体又有反作用,管理主体根据管理客体对组织目的的完成情况调整其行为。它们通过这样的相互作用形成了耦合系统,从而更好地实现组织的目的。

三、组织的作用

组织包围着人们,并以多种方式改变着人们的生活。然而,组织到底发挥了什么作用?它为什么这么重要?我们先看一看开篇案例——亨利·福特和他的汽车流水线,亨利·福特是如何通过建立现代化组织进而改变世界的?

组织的有效性在于其对社会稀缺资源的替代作用,如福特的流水线可以大量使用半熟练和不熟练的工人,而传统的手工业作坊只能使用熟练掌握汽车制造技术的匠人,他们属于社会的稀缺资源,没有办法满足大规模生产的需要。因此,组织可以完成个人无法完成的任务。组织的作用如图 1-1 所示。



作为人类特有的组合形式,组织是人类利用群体力量来达成某种共同目的的组合,也是人类弥补先天缺陷,利用自然环境争取生存及繁荣进步的利器。就生理结构而言,人类是自然界的弱者,无皮毛以御寒,无利爪以降敌。但由于人类能形成组织,依靠群体力量来弥补先天不足,因此人类能主宰地球而成为万物之强者。由此可见,组织是与人类命运息息相关的。

四、组织理论的内容

组织理论是指人类在社会组织活动中按一定形式安排事务的理论,是对组织发展过程中基本经验与基本规律的系统概括与理性分析,它一方面是组织在发展过程中不断积累与深化的经验性认识,另一方面又是指导组织实践的行动指南。随着社会分工日益复杂,组织种类愈加繁多,组织结构、规模、文化等呈现千变万化的特征,组织理论也逐渐成熟。

根据研究方向不同组织理论包括如下内容:组织的目标、价值系统与组织结构,正式组织与非正式组织及其关系,组织成员的激励、沟通与控制过程,权力、职权与影响,群体行为和个体行为,管理策略和技术,系统组成部分及其相互关系,组织与环境的平衡,组织的稳定与发展,等等。总之,组织理论研究组织的生存、适应和发展,它综合了行政学、政治学、社会学、人类学、社会心理学、哲学、经济学等多种学科的研究成果。

组织理论让管理者理解组织是怎么运行的,从而使管理者更有才能、更有影响力。对组织的研究帮助人们看到和理解别人看不到和理解不了的问题。组织理论提供思想、理念、思维方式,并且帮助管理者有效管理他们的组织。当老的方法不再奏效时,组织理论帮助管理者了解其中原因并找到适应环境变化的新方法。

第二节 组织设计相关内容

一、组织设计的含义与一般程序

(一) 组织设计的含义

组织设计是指把一个组织的有关要素(如战略任务、责权、工作流程等)合理组合并加以制度化的设计过程,也就是对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。组织设计是一个动态的工作过程,包含了众多的工作内容。只有根据组织设计的内在规律性有步骤地、科学地进行组织设计,才能取得良好效果。

组织设计可能出现在以下三种情况中:一是新建的企业需要进行组织结构的设计;二是原有组织结构出现较大的问题或企业的目标发生变化,原有组织结构需要进行重新评价和设计;三是组织结构需要进行局部调整和完善。

组织设计的任务是设计清晰的组织结构,规划和设计组织中各部门的职能和职权,确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。

(二) 组织设计的一般程序

组织设计一般包括以下程序。

1. 确立组织目标

通过收集及分析资料,进行设计前的评估,以确定组织目标。

2. 划分业务工作

一个组织是由若干部门组成的,根据组织的工作内容和性质,以及工作之间的联系,将组织活动组合成具体的管理单位,并确定其业务范围和工作量,进行部门的工作划分。

3. 提出组织结构的基本框架

按组织设计要求,决定组织的层次及部门结构,形成层次化的组织管理系统。

4. 确定职责和权限

明确规定各层次、各部门及每一职位的权限、责任,一般用职位说明书或岗位职责等文件形式表达。

5. 设计组织的运作方式

(1) 联系方式的设计,即设计各部门之间的协调方式和控制手段。

(2) 管理规范的设计,确定各项管理业务的工作程序、工作标准和管理人员应采用的管理方法等。

(3) 各类运行制度的设计。

6. 决定人员配备

根据职务、岗位及技能要求,选择配备恰当的管理人员和员工。

7. 形成组织结构

对组织设计进行审查、评价及修改,并确定正式的组织结构及组织运作程序,颁布实施。

8. 调整组织结构

根据组织运行情况及内、外环境的变化,对组织结构进行调整,使之不断完善。

二、组织结构的含义

组织结构是组织设计的结果。组织结构是组织的全体成员为实现组织目标,在管理工作中进行分工协作,在职务范围、责任、权力等方面形成的结构体系。组织结构是组织在职、责、权方面的动态结构体系,其本质是为实现组织战略目标而采取的一种分工协作体系。组织结构体系的主要内容包括公司治理结构、管理组织结构、生产作业组织结构和组织间关系结构四个子系统,以及职能和流程两个维度。在本书的第三章会对组织结构进行详细介绍。

三、组织变量

了解组织的首要工作是考察描述组织具体特征的变量。通过这些变量对组织进行描述与通过个性和体形特点对人进行描述非常类似。

组织变量可分为结构变量和权变因素两类,如图 1-2 所示。

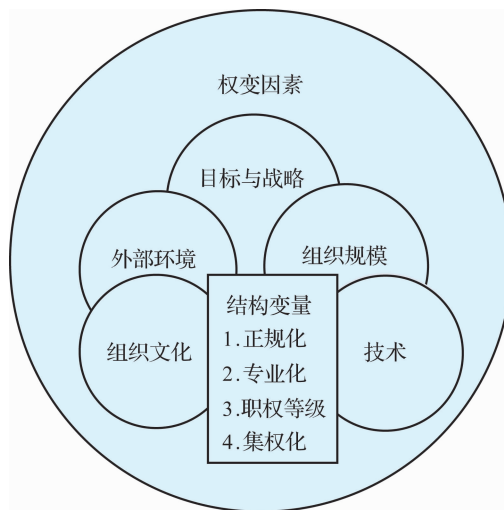


图 1-2 与权变因素交互的结构变量

结构变量提供了描述组织内部特征的标尺,从而为测量和比较组织奠定了基础。权变因素涵盖了影响组织结构变量的更多因素,包括组织规模、技术、组织文化、外部环境、目标与战略等。权变因素描述了影响和形成结构变量的组织环境。权变因素由于同时反映组织和环境两个方面,因此易于与结构变量混淆。可以将情景变量理解为隐藏在组织结构和工作过程之下的一系列互相重叠的因素。这些组织设计的变量之间相互作用、相互调节,有助于达到组织的目标。

(一) 结构变量

关键的组织结构变量包括正规化、专业化、职权等级和集权化。

1. 正规化

正规化是指组织中书面文件的数量。这些书面文件包括工作程序、职务说明、规章条例

和政策手册等。这些书面文件规定了组织中的行为和活动。正规化通常可通过对组织内的文件的页码、数码的简单清点来衡量。例如,一所高等学府的正规化程度就较高,因为它有许多成卷的有关学生注册、选退课程、学生社团、学生公寓管理及财务支出等的书面规定。相比之下,一个小型的家族企业就几乎没有书面规定,因而也就可视之为非正规化。

2. 专业化

专业化是指将组织的任务分解为各项独立工作的程度。如果组织的专业化程度高,每个员工职责内的工作范围就狭小;如果专业化程度低,每个员工职责内的工作范围也就比较宽。专业化有时也称为劳动分工。

3. 职权等级

职权等级描述了组织中的报告关系和每个管理者的管理幅度。报告关系通过组织图上的垂直线条来表示。等级与管理幅度是相关联的:如果管理幅度较窄,等级就倾向于增多;如果管理幅度较宽,职权的等级链就会缩短。

4. 集权化

集权化是指有权做出决策的等级的高低。如果决策保持在高层,那么组织就是集权化的;当决策授予较低的组织等级时,就是分权化的。组织中运用集权或分权制定的决策包括购买设备、确立目标、选择供应商、决定价格、雇用员工及决定营销区域等。

(二) 权变因素

仅仅了解结构变量还不足以理解并合理地设计组织,我们还有必要了解一下权变因素。权变因素包括组织规模、技术、组织文化、外部环境、目标与战略。

1. 组织规模

组织规模是指组织的大小,以组织中的员工人数来反映。规模可以针对整个组织,也可以针对其中的特定部分,如衡量一个工厂或一个事业部的规模。由于组织是一个社会系统,因此其规模通常就以人数来衡量。其他的尺度,如销售总额和资产总额也可以反映组织的大小,但它们不反映社会系统中人员方面的规模。

2. 技术

技术是指组织将投入转化为产出所使用的工具、工艺方法和机械设备等。这里关注的技术是组织赖以生产出提供给顾客的产品和服务的先进技术,如计算机辅助制造技术、先进的信息技术和互联网的使用等。一条装配生产线、大学里的一间教室和一个通宵运作的包装与分销系统,尽管彼此各不相同,但都使用了技术。

3. 组织文化

组织文化是指隐藏在组织中的由员工共享的一套核心价值观、信念、认知和规范等。组织的基本价值观会影响组织的伦理行为、效率水平,以及组织对员工的承诺、对顾客的服务等,并使组织的成员紧密联结在一起。组织文化并无书面化的说明,不过可以通过典故、口号、礼仪、穿着和办公室布置等了解到。

4. 外部环境

外部环境包括组织边界之外的所有因素,主要包括产业、政府、顾客、供应商和金融机构

等。一个组织的外部环境往往是其所处环境中对该组织有最大影响力的因素。

5. 目标与战略

目标与战略决定了一个组织区别于其他组织的目的和竞争性技巧。目标常以书面方式陈述出来,作为公司目的的一种持久不变的说明。战略是行动计划,是组织对环境及为达成组织目标而制定的资源分配方案、活动方案的描述。目标和战略决定组织经营的范围以及员工、客户和竞争者之间的关系。

以上所讨论的四个结构变量和五个权变因素之间是相互依存的。一些权变因素会影响组织的正规化和专业化的程度,进而影响整个组织。例如,稳定环境情境中的规模大、具有常规技术的组织都倾向于创设一种具有较高正规化、专业化和集权化的结构。组织变量间的更具体的关联关系,将在本书以后的章节中讨论。

四、组织设计的原则

组织设计的原则是在长期的管理实践中的经验积累,应该为组织设计者所重视。组织设计的原则包含以下几点。

(一) 专业化分工的原则

管理劳动的专业化分工不仅有助于提高管理者的管理劳动生产率,而且有助于对需要履行不同职能的专职管理人员的培养。从某种意义上来说,企业组织计划就是对管理人员的管理劳动进行分工:部门设计是根据相关性或相似性的标准对不同部门的管理人员的管理劳动进行横向分工;层级设计则是根据相对集权或相对分权的原则,把与资源配置或选择相关的权力在不同层级的管理机构或岗位间进行纵向安排。专业化分工原则是组织设计的基础。

(二) 统一指挥的原则

统一指挥的原则是指要求每名下属应该有且仅有一个上级,在上、下级之间形成一条清晰的指挥链。如果一名下属有多个上级,该下属就会因为上级可能存有不同甚至相互冲突的命令而无所适从。虽然有时在例外场合必须打破统一指挥原则,但是为了避免多头领导和多头指挥,组织的各项活动应该有明确的区分,并且应该明确上、下级的职权、职责及沟通联系的具体方式。

(三) 控制幅度的原则

控制幅度的原则是指一个上级直接领导与指挥的下属的人数应该有一定的控制限度,并且应该是有效的。

(四) 权责对等的原则

组织中的每个部门和部门中每名成员都有责任按照工作目标的要求保质保量地完成工作任务。同时,组织也必须委之以自主完成任务所必需的权力,即职权与职责要对等。如果有责无权,或者权力范围过于狭小,责任方就可能会因缺乏主动性、积极性而无法履行责任,甚至无法完成任务;如果有权无责,或者权力不明确,权力人就可能不负责任地滥用权力,甚至助长官僚主义的习气,这势必会影响整个组织系统的健康运行。

(五) 柔性和经济的原则

所谓组织的柔性,是指组织的各个部门、每名人员都是可以根据组织内、外环境的变化

而进行灵活调整和变动的。组织的结构应当保持一定的柔性,以减小组织变革所造成的冲击和震荡。组织的经济是指组织的管理层次与幅度、人员结构及部门工作流程必须要设计合理,以达到管理的高效率。组织的柔性与经济是相辅相成的,一个柔性的组织必须符合经济的原则,而一个经济的组织又必须使组织保持柔性。

随着外部环境的变化,单一封闭式的组织设计模式往往会导致组织的僵化,必须以系统、动态权变式的观点设计新的组织,强调灵活性与适应性。

通过创构柔性灵活的组织,动态地反映外在环境变化的要求,并且能够在组织演化成长的过程中有效积聚新的组织资源,同时协调好组织中部门与部门之间、人员与任务之间的关系,使员工明确自己在组织中应有的权力和应担负的责任,有效地保证组织活动的开展,最终保证组织目标的实现。

第三节 组织理论的演进

组织理论可以说是管理学中最早出现的理论。早期的管理学者在组织理论方面都有可供借鉴的论述,他们的学说被称为古典组织理论。后来的学者使古典组织理论有了很大的延伸和发展,形成了现代组织理论。古典组织理论和现代组织理论就是组织理论演进的两个大的历史阶段。

一、古典组织理论

古典组织理论又称为传统的组织理论。古典组织理论的正式产生和盛行时期为 19 世纪末和 20 世纪初的公共行政学的早期研究时期。古典管理学派是古典组织理论的奠基者,主要代表人物有弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)、亨利·法约尔(Henry Fayol)、马克斯·韦伯(Max Weber)、林德尔·厄威克(Lyndall F. Urwick)等人,下面分别介绍他们在组织理论方面的主要观点。

(一) 泰勒的科学管理理论

弗雷德里克·温斯洛·泰勒是美国古典管理学家,科学管理的创始人,被管理界誉为“科学管理之父”。

在米德维尔工厂,泰勒从一名学徒工开始,先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、工长、设计室主任和总工程师。在这家工厂的经历使他了解了工人普遍怠工的原因,他意识到缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重障碍。为此,泰勒开始探索科学的管理方法和理论。泰勒从车床前的工人开始,重点研究企业内部具体工作的效率。在他的管理生涯中,他不断在工厂进行实地试验,系统地研究和分析工人的操作方法和动作所花费的时间,逐渐形成其管理体系——科学管理。泰勒在他的主要著作《科学管理原理》一书中阐述了科学管理理论,使人们认识到管理是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的科学。

泰勒主要研究的是工厂内部生产管理方面的问题,他对组织理论做出的主要贡献包括以下几个方面。

1. 根据劳动分工的原理,提出单独设置职能机构

泰勒主张把计划职能(相当于现在的管理职能)与执行职能(工人的生产操作)分开,单

独设置职能管理机构来专门从事时间研究、作业方法研究工作,并对作业部门下达作业计划和命令。而作业部门负责执行作业计划和命令,并接受管理部门的控制和监督。

2. 提出例外原则,实行权力下放

所谓例外原则,是指企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去负责处理,而自己只保留对例外事项、重要事项(如重大的企业战略问题和重要的人员更替问题等)的决策和监督权。例外原则至今仍是管理中极为重要的原则之一。泰勒提出的这种以例外原则为依据的管理控制方式,后来发展为授权原则、分权化原则和实行业务部制等管理体制。

3. 主张实行职能管理制——职能工长制

泰勒不仅提出要单独设立职能管理机构,而且提出在职能管理机构内部,各管理职能要实行专业化、标准化,使所有的职能人员只承担1~2种管理职能。泰勒提出了职能工长制的设想(图1-3),这与只接受一个直属上级领导的军队式组织不同,每一职能工长都可以在专业范围内直接指挥工人。

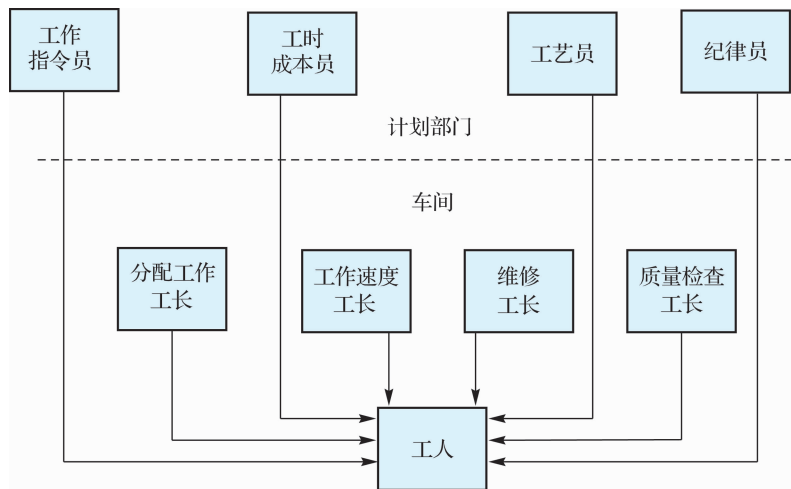


图 1-3 泰勒的职能工长制

泰勒的这一设想必然会造成多头指挥,因此在实践中难以实行。但其职能管理专门化和部门化的思想得到了后来者的继承和发展。

(二) 法约尔的组织理论

亨利·法约尔是法国科学管理专家、管理学先驱之一,从1885年起任法国最大的矿冶公司总经理达30年。在实践和大量调查研究的基础上,法约尔提出了管理功能理论,将管理作为一个学科进行传授。1916年,其著作《工业管理与一般管理》问世,这是他一生管理经验与管理思想的总结,他认为其管理理论虽然是以大企业为研究对象的,但除了可应用于工商业之外,还适用于政府、教会、慈善团体、军事组织及其他各种事业组织。所以,人们一般认为法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。法约尔在组织理论方面的主要贡献包括以下几点。

1. 指出了管理过程的五个职能,即计划、组织、指挥、协调和控制

法约尔认为,组织就是建立企业的物质和社会的双重结构,包括有关组织体系、结构框架、活动内容与规章制度,以及职工的选拔、任用、奖惩、培训等。法约尔还认为组织中的管理人员要具备健康的体魄、旺盛的精力、优良的道德品质和教养、管理能力及一般业务知识这六种才能和条件,而成员的素质和首创精神决定了组织的效率。对于职工的培训,他主张注重管理培训,减少技术培训。

2. 提出了直线职能制

法约尔对管理结构做了重大改革,把军队式的直线指挥制同泰勒提出的职能管理制结合起来,提出了直线职能制,这一制度至今仍被广泛采用,成为企业组织结构基本的组织形式。

3. 提出 14 条一般管理原则

这 14 条管理原则包括以下内容:劳动分工、权力和责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、人员的报酬、适当集权与分权、等级链、秩序、公平、保持员工的稳定、首创精神、团结精神。这些原则比较系统地反映了组织管理要遵循的专业化分工、权力与责任相符、命令和指挥统一、实行集权制、要有连续的指挥链等组织原则,其中许多原则至今仍然是企业在组织工作中奉行的基本原则。

4. 提出法约尔桥的设计

在贯彻等级制度的前提下,为了使组织既能坚持统一指挥原则,又能缩短信息联系的路线,法约尔提出可以在需要进行沟通的两个部门之间建立联系的渠道,即法约尔桥,如图 1-4 所示。

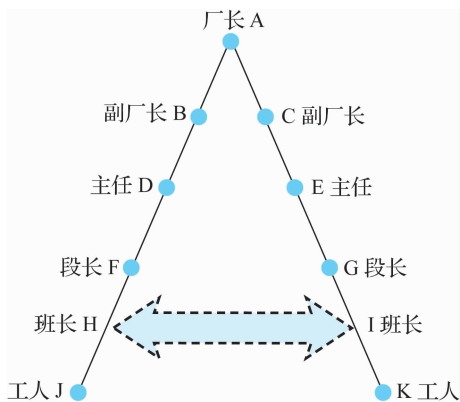


图 1-4 法约尔桥

法约尔桥可以使需要进行联系的两个部门取得联系,从而缩短相互之间进行信息沟通的时间,有利于企业迅速决策。但其中的不利因素是会造成多头指挥的局面。例如,A 代表一个组织的最高领导,按照组织系统,H 与 I 之间发生了必须由两者协议才能解决的问题,H 必须将问题向 F 报告,F 再向 D 报告,如此层层由下而上,再由上而下到达 I,然后 I 将研讨意见向 G 报告,再层层上报到 A,再经过 B、D、F,最后回到 H。这样往返一趟,既费时又误事,所以法约尔提出创造一个“跳板”,使 H 与 I 之间可以直接商议解决问题,再分别上报。

“跳板”原则使得侧向联系可以迅速、有效地进行,而且既不使路线负担过重,又维护了统一指挥原则,捍卫了等级原则。

(三) 韦伯的组织理论

马克斯·韦伯生于德国,是德国的古典管理理论代表人物之一,曾担任过教授、政府顾问、编辑,对社会学、宗教学、经济学与政治学都有相当的造诣。韦伯的主要著作有《新教伦理与资本主义精神》《一般经济史》《社会和经济组织的理论》等。他在管理思想方面的主要贡献是提出了理想的行政组织体系,被人们称为“行政组织理论之父”。所谓理想的行政组织体系,是指不凭家族世袭地位、人事关系、个人感情等组成组织机构,而是按照严密的行政组织、严格的规章制度来组成管理机构。韦伯组织理论的主要观点包括以下几点。

1. 设计了理想的行政组织体系

理想的行政组织体系的要点有以下几点:

- (1) 组织内的各种职务和岗位要按照职权等级来组织,形成一个逐级分层的指挥系统,个人的权责要明文规定。
- (2) 组织成员的任用应通过正式考核和培训,而不是凭世袭地位和人事关系,人员要能胜任职务的要求。
- (3) 组织内每个人都必须严格遵守规章和纪律,没有例外。

2. 提出行政组织体系的基础是合法规定的权力

韦伯认为,任何组织都必须有某种形式的权力作为基础,这样才能保证组织的秩序,达到组织的目标。韦伯指出,权力有以下三种类型:

- (1) 理性和法律规定的权力。理性和法律规定的权力是指合理挑选、依法任命工作人员,并赋予其行政命令的权力。
- (2) 传统式的权力。传统式的权力来源于传统习惯。封建社会中的传统习惯就是家族世袭,权力代代相传。
- (3) 个人崇拜式的权力。个人崇拜式的权力来自对某人的迷信和崇拜。

韦伯认为,理想的行政组织体系必须建立在理性和法律规定的权力的基础之上。因为只有这种权力具有合法性,能保证管理的连续性,在任命人员时经过理性的考虑和挑选,能保证管理工作的合理性。

3. 提出了纵向分工的分层结构模式

行政组织体系的结构主要分为三层,如图 1-5 所示。第一层是主要负责人,其主要职能是进行决策;第二层是行政专员,其主要职责是贯彻主要负责人所做出的决策;第三层是一般工作人员,其主要职能是从事实际的业务工作。这种最高层为决策层、中层为管理层、基层为作业层的三级分工组织体系至今仍为大多数企业所采用。

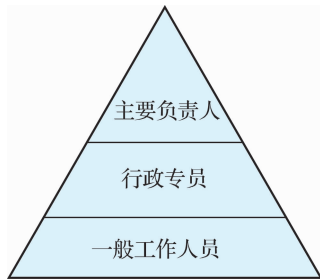


图 1-5 行政组织体系的分层结构

(四) 厄威克的组织理论

林德尔·厄威克是英国著名的管理史学家、教育家、管理学家,曾长期担任英国一家管理公司的董事长,1928—1933 年间担任在日内瓦的国际管理协会的首任会长。在任职期

间,厄威克因工作需要经常在美国活动,对美国企业管理理论的发展影响很大。他的主要贡献是把科学管理理论系统化,把泰勒、法约尔等人的理论联系起来,总结出一套科学的逻辑框架。

厄威克在其早年的著作中曾提出了适用于一切组织的八项原则:

- (1) 目标原则。所有的组织都应当表现出有关实际任务的目标。
- (2) 相符原则。权力和责任必须相符。
- (3) 职责原则。上级对其直属下级的工作承担绝对责任。
- (4) 组织阶层原则。从组织最高层到基层工作人员要形成明确的权力系统。
- (5) 控制幅度原则。每一个上级所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过五人或六人。
- (6) 专业化原则。每个人的工作应限制为一种单一的职能。
- (7) 协调原则。组织横向系统要协调发展,保持组织及其运行的平衡。
- (8) 明确性原则。对于每项职务都要有明确的规定。

古典管理学派对组织理论有重大贡献,它为现代组织理论的发展奠定了牢固的基础,对以后的组织理论的发展有着深远的影响。其中的许多原理至今仍然是正确的,为许多组织所应用。

当然,古典组织理论也有其历史局限性。它主要研究组织结构本身,而对人的因素对组织结构运行的影响则研究得较少;对组织结构的研究还是孤立的,没有结合组织规模、技术、组织文化、环境、战略等条件进行研究。这些都使得古典组织理论还不够充实和完善,需要进一步发展。

二、现代组织理论

20世纪30年代,特别是第二次世界大战结束以后,管理思想和理论蓬勃发展,出现了许多现代管理理论学派,他们在组织理论方面有很大的发展,得出了许多新的理论和实践。这里介绍与组织理论有关的一些学派的观点,这些学派主要包括社会系统学派、行为科学学派、管理过程学派、经验主义学派、系统管理学派、权变理论学派、新组织结构学派等,它们从不同角度、不同方面完善、充实和发展了组织理论。

(一) 社会系统学派的组织理论

社会系统学派的创始人是美国管理学家切斯特·I.巴纳德(Chester I. Barnard)。1938年,他发表了《经理人员的职能》一书,在这本著作中,他对组织和管理理论的一系列基本问题都提出了与传统组织和管理理论完全不同的观点。他认为,组织是一个复杂的社会系统,应从社会学的观点来分析和研究管理的问题。由于他把各类组织都作为协作的社会系统来研究,因此后人把他开创的管理理论体系称为社会系统学派。

社会系统学派的主要观点可以归纳为以下几个方面。

1. 组织是一个协作系统

组织是一个由个人组成的协作系统,个人只有在一定的相互作用的社会关系下同他人协作才能发挥作用。

2. 权限接受理论

巴纳德认为,权限不是来自自上而下的行政授予,而是要看下级是否接受。管理人员的

权限取决于指挥下属的命令是否为下属所接受,如果命令不被服从,权限也就不存在了。

3. 诱因和贡献平衡论

如果要求成员对组织做出贡献,那么组织必须对成员提供适当的刺激以满足其个人的需要。巴纳德提出了“诱因”方案,“诱因”方案是指采用各种奖励的方式来鼓励组织成员为组织目标的实现做出他们的贡献。诱因不仅包括物质因素(金钱等),还包括社会因素(威望、权力、参与管理等),只有使诱因和贡献取得某种程度的平衡,才能使组织中的成员有必要的合作意愿,组织的目标才能实现。因此,诱因和贡献的平衡是组织生存和发展的条件。

4. 信息交流原则

巴纳德认为,组织作为一个协作系统包含三个基本要素:信息交流、做贡献的意愿、共同的目的,即能够互相进行信息交流的成员,这些成员愿意做出贡献,实现一个共同目的。巴纳德列出了几个必须遵守的信息交流原则:

- (1) 信息的沟通渠道要被组织成员了解。
- (2) 每个组织成员要有一个正式的信息沟通线路。
- (3) 组织成员必须依照正式的路线沟通信息,不要在沟通过程中跳过某些层次,以免产生矛盾和误解。
- (4) 信息沟通的路线必须尽可能直接而便捷。
- (5) 信息沟通中心的各级管理人员必须称职。
- (6) 组织工作期间信息沟通的路线不能中断。
- (7) 每一信息沟通都必须具有权威性。

5. 非正式组织的职能

非正式组织相对于正式组织而言,在某些方面有更积极的作用。例如,有助于解决一些不便于通过正式组织解决的问题;有助于维持正式组织的团结;有助于提高个人的自尊心,缩短人们的心理距离。

鉴于以上这些重要观点,有人把巴纳德称为现代组织理论的鼻祖,还有人把他归入古典管理学派,但也承认他是第一个把组织结构特性与人类行为特性结合起来研究组织理论的学者。

(二) 行为科学学派的组织理论

管理学中的行为科学学派是20世纪50年代初开始出现的,这个学派在20世纪三四十年代被称为人际关系学派。行为科学学派的理论基础主要是心理学、行为学和人类学,它的代表人物有乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)、亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛(Abraham Harold Maslow)。它侧重研究管理中人的行为。行为科学学派与以社会学为主要理论基础的社会系统学派的理论观点在不少方面是相同的或相似的。行为科学学派在组织理论方面的观点与贡献除同巴纳德相类似的观点外,主要还有以下两个方面。

1. 对古典组织理论的修正与补充

管理中的行为科学学派并不是对古典管理理论的全盘否定,早期行为科学学派——人际关系学派对古典管理理论提出的一些组织原理大体上是肯定的,他们把人的行为因素加了进去,对某些组织原理提出了修正的意见。例如,对劳动分工的原则,在肯定分工能提高

效率的同时,着重指出分工过细带来的不良后果,如劳动单调枯燥会引起人们对劳动的厌烦,增加疲劳感,而这可能会抵消效率提高带来的好处,还指出劳动分工越细,就越需要激励和协调。除了对古典组织原则的部分修正,人际关系学者还对古典组织原理进行了补充和丰富。例如,实行直线职能制时,直线人员同参谋人员之间容易产生摩擦,人际关系学者针对这种内部组织结构中的冲突提出了一些解决的措施,最常提到的是职工参与管理和更好地进行信息交流。正是基于古典管理学派与行为科学学派的这种联系,有些学者认为,行为科学学派因此被看作古典管理学派所提出的组织职能与控制职能中与人的活动有关的补充部分。

2. 组织结构的设计必须考虑工作者的需要和特点

古典组织理论主要考虑工作的特点,而行为科学学派的组织理论则提出,必须着重考虑工作者的需要和特点。例如,组织结构设计必须考虑专业分工、管理层次、管理幅度等管理的需要,然而这是不够的,还必须考虑组织结构的承担者和运行者——人这个主要因素,常常有必要对原有组织结构设计做出一定的修改,如分配工作时,要考虑人的兴趣和爱好,凡是人们所爱好和感兴趣的工作,工作本身就会给他们带来乐趣和满足。因此,在组织设计时需要考虑工作轮换、工作扩大化、工作丰富化的要求,使工作者对工作有兴趣,觉得工作有挑战性,从而充分发挥他们的知识和才能,取得更好的工作绩效。又如,部门的划分不仅要考虑专业化和有效管理幅度的需要,还要考虑具体人选的素质条件,因人而异。如果某员工有多方面的才能,精力充沛,组织能力强,为充分发挥其才能,不妨把该员工的工作范围放宽;而在相反条件下,就应该把该员工的工作范围相应缩小。再如,组织层次的设计也要考虑人的因素。古典组织理论强调管理的有效性,认为管理幅度不宜过大,因而管理层次就较多,即强调高层结构比扁平结构好。行为科学学派的组织理论则为了上下级的沟通,强调缩小上下级人员心理上的距离,在组织结构设计中趋向于扁平型结构。

(三) 管理过程学派的组织理论

管理过程学派又称为管理职能学派或经营管理学派。这个学派在西方是继古典管理理论学派和行为科学学派之后影响最大、历史最久的一个学派。古典管理理论的代表人物之一法约尔就是管理过程学派的创始人,管理过程学派后来被美国的管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)等人发扬光大,成为现代管理理论丛林中的一个主流学派。哈罗德·孔茨与西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)在其合著的一部著名管理学著作——《管理学》中,提出了健全组织工作的 15 条基本原则。

1. 目标一致原则

组织结构如果能促进个人在实现组织目标中做出贡献,它就是有效的。

2. 效率原则

组织结构如果有助于使意外事件降到最低限度,或用尽可能低的成本来实现企业目标,它就是有效的。

3. 管理幅度原则

每一个管理人员有效管理的下属的可能人数是有限度的,但是确切的数目则因情况与要求的不同以及对有效管理时间要求的影响而异。

4. 分级原则

从企业的最高主管到每一个下属,职务的职权划分得越明确,就越能有效地执行决策和进行信息交流。

5. 授权原则

授予个别经理的职权必须适当,以确保他们能胜任。

6. 职权的绝对性原则

下属有绝对执行上级指示的责任,而上级也不可以推卸组织其下属活动的职责。

7. 职权和职责对等原则

个人所承担的职责任不可以大于或小于授予他的职权。

8. 统一指挥的原则

个人只对一个上级汇报工作的原则贯彻得越彻底,与上级指示发生矛盾的问题就越少,双方对最终成果的责任感也就越大。

9. 职权等级原则

经理要维护所授予的职权,就应该在职权范围内做出决策,而不是将矛盾上交。

10. 分工原则

组织结构越能反映为实现目标所必需的各项任务、工作的分工及彼此间的协调,委派的职务越能适合担当这一职务的人们的动机与能力,这样的组织结构就越有效。分工有其限度,并不是越细越好。

11. 明确性原则

某一职务或部门所期望的成果、执行的业务工作、授予的职权以及同其他职务的职权和信息交流关系等越有明确的规定,个人对促进实现组织目标的责任就越强。

12. 检查职务与业务部门分设原则

如果某些业务工作要委任一些人来对它进行考核和检查,而这些检查人员又隶属受其检查评价的部门,那么,负责检查的人员就不可能充分地履行其职责。

13. 平衡原则

原则和技术的应用都必须根据组织结构是否符合企业目标的整体效果来全面权衡。管理理论就是随机应变的理论。

14. 灵活性原则

所建立的组织结构越灵活,越能适应内、外部环境可能发生的变化及相应的对策,那么,这样的结构就越能充分实现其目标。

15. 便于领导原则

组织结构及其授权越有利于经理去设计和维持为完成其任务所需的某种环境,这种结构就越有助于提高他们的领导能力。例如,如果组织结构的设计使经理陷于日常琐事,那么这样的组织结构会使经理的工作失色,并使他们受到挫折。

（四）经验主义学派的组织理论

经验主义学派认为,古典管理理论和行为科学理论都不能完全适应企业发展的实际需要。对有关企业管理的科学研究应该从企业管理的实际出发,以大企业的管理经验为主要研究对象,以便在一定的情况下把这些经验加以概括和理论化,把实践放在第一位,以适用为主要目的。对实践经验的高度总结是经验主义学派的主要特点。经验主义学派的创始人是彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker),代表人物有欧内斯特·戴尔(Ernest Dale)、艾尔弗雷德·P. 斯隆(Alfred P. Sloan)等。他们在组织理论方面的主要观点包括以下几个方面。

1. 归纳出企业组织结构的基本类型

经验主义学派归纳出企业组织结构的基本类型,总结出一些适合高层管理和创新工作的组织结构。第一种组织结构模式是功能式的组织结构;第二种是工作小组模式;第三种是联邦式的组织结构;第四种是虚拟的、分权化的组织结构;最后一种是系统结构模式。德鲁克分析了这些组织结构的优缺点及适用条件。这些组织结构形式对人们的实际工作很有借鉴和参考价值。

2. 提出了目标管理的方法

德鲁克认为,古典管理学派偏重于以工作为中心,忽视了人的一面,而行为科学学派又偏重于以人为中心,忽视了同工作相结合。因此,德鲁克提出了目标管理的概念,目标管理是使管理人员和广大职工在工作中实行自我控制并实现工作目标的一种管理技能和管理制度。目标管理综合了以工作为中心和以人为中心两种观念,它使职工在完成任务、实现自己需要的同时使企业实现目标。

（五）系统管理学派的组织理论

系统管理学派的组织理论通过对组织的研究来分析管理行为,体现了管理哲学的改变。它使人们从整体的观点出发,对组织的各个子系统的地位和作用及它们之间的相互关系有了更清楚的了解。同时,它也使人们注意到任何社会组织都具有开放系统的性质,从而要求管理者不仅要分析组织的内部因素,解决组织内部因素的相互关系问题,还必须了解组织的外部环境因素,注意解决组织与外部环境的相互关系问题,为人们处理和解决各种复杂组织的管理问题提供了一种十分有用的思路和方法。

(1) 作为一个开放的社会技术系统,组织是由五个不同的分系统构成的整体,这五个分系统包括目标与价值分系统、技术分系统、社会心理分系统、组织结构分系统和管理分系统。这五个分系统之间既相互独立,又相互作用,不可分割,从而构成一个整体。这些分系统还可以继续分为更小的子系统。

(2) 组织是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统,它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响。在这些要素中,人是主体,其他要素则是被动的。管理人员需力求使各要素之间保持动态平衡、相对稳定,并有一定的连续性,以便适应情况的变化,实现预期目标。同时,组织还是社会这个大系统中的一个子系统,组织预期目标的实现不仅取决于组织的内部条件,还取决于其外部条件,如资源、市场、社会技术水平、法律制度等,组织只有在与外部条件的相互影响中才能达到动态平衡。

(3) 如果运用系统的观点来考察管理的基本职能,则可以把组织看成一个投入-产出系统,投入的是物资、劳动力和各种信息,产出的是各种产品或服务。运用系统的观点使管理

人员不至于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标,也不至于忽视自己在组织中的地位与作用,可以提高组织的整体效率。

系统管理理论提出了组织及其运营的观念体系:组织是人们建立起来的由相互联系并共同运营的要素(子系统)所构成的系统;任何子系统的变化均会影响其他系统的变化;系统具有半开特性——既有自己的特性,又有与外界沟通的特性。

(六) 权变理论学派的组织理论

权变理论学派是研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系,以及组织和它所处的环境之间的联系,从而确定各种变数的关系类型和结构类型的一门学派。该学派兴起于20世纪60年代末70年代初的美国,是在美国经验主义学派上进一步发展起来的,创始人是洛什(J. W. Lorch),代表人物有弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)、弗雷德·E. 菲德勒(Fred E. Fiedler)和琼·伍德沃德(Joan Woodward)。权变理论学派的主要观点包括以下内容:

(1) 组织是社会大系统中的一个开放型的子系统,受环境的影响。因此,必须根据组织在社会大系统中的处境和作用,采取相应的组织管理措施,从而使组织保持对环境的最佳适应。

(2) 组织的活动是在不断变动的条件下以反馈形式趋向组织目标的过程。因此,必须根据组织的近、远期目标及当时的条件,采取依势而行的管理方式。

(3) 管理的功效体现在管理活动和组织的各要素相互作用的过程中。因此,必须根据组织各要素的关系类型及各要素与管理活动相互作用时的一定函数关系来确定不同的管理方式。

(七) 新组织结构学派的组织理论

新组织结构学派是一个较新的管理学学派。该学派的特点是全面吸收各学派关于组织结构方面的学术和主要成果,进而系统地对组织结构各方面进行深入研究。加拿大著名组织学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)是新组织结构学派的主要代表人物,他提出的组织理论被普遍认为是组织理论的杰出贡献。他的观点主要反映在1979年出版的《组织的建设》一书中。新组织结构学派关于组织结构的理论观点主要有以下几点:

(1) 提出了组织结构的五种协调机制:相互调整、直接监督、工作过程标准化、成果标准化、技能标准化。

(2) 提出了组织结构的五个基本构成部分:工作核心层、战略高层、直线中层、技术专家结构、辅助人员。

(3) 提出了组织结构的五种流程系统:正式的权力系统、规章制度的流程系统、非正式的流程系统、工作群体流程系统、特殊决策流程系统。

(4) 提出了组织结构的五种类型:简单结构、机械性行政结构、职业性行政结构、分部式结构、特别小组。

新组织结构学派是一种组织理论的集大成者,其优点首先是根据企业的规模和复杂程度来选择企业的组织协调机制,其次是提出企业的基本组织结构框架、基本流程和类型,对企业组织结构设计有实践方面的指导作用。新组织结构学派的不足之处主要是它分析的是一种普遍性的、共性的企业组织结构,没有针对特性因素分析企业组织结构。

 课堂案例

内部创业与企业组织结构变革

从2014年开始,以家电企业为首的传统制造业与互联网企业一道引领了中国企业的内部创业浪潮,海尔、美的、长虹、TCL等悉数登场。

企业内部创业与家电行业面临多重困境不无关联。2015年3月,在中国家电发展高峰论坛上,美的集团董事长方洪波道出了家电业的窘境——家电企业与世界产业的距离不是在缩小,而是在拉大。大规模、低成本商业模式失效,移动互联网时代对巨头的颠覆及全球竞争,导致未来给家电业的机会和空间是有限的。

2007年,美的就提出过“内部创业家”,2012年,再提“战略转型与内部创业”,2015年继续探讨内部创业孵化机制。与此同时,一家此前名不见经传的商用空气能热水器制造商芬尼克兹却成为中国企业内部创业的布道者。

2014年,芬尼克兹创始人兼CEO宗毅在北京提取特斯拉电动汽车,并从北京开回广州,受到媒体关注。宗毅在其停留的城市发表演讲,除了讲充电桩,他还讲了芬尼克兹裂变式的创业故事,没想到这比充电桩更受欢迎。

2002年,宗毅创办了芬尼克兹,2005年受到高管离职的刺激,他决定成立其他公司,帮助员工创业。2006年成立第一家企业,目前一共裂变出9家,都实现了盈利。

每年,芬尼克兹组织1~2次创业项目评选,由员工提出项目,公司主管级员工作为评委,以人民币形式投票,获得最高人民币支持的项目胜出。裂变企业的大致构架如下:宗毅及芬尼克兹另一位创始人投资50%,新公司创始团队投资20%~30%,其中第一股东至少投资10%,其余资金由芬尼克兹员工投资。

芬尼克兹第一家裂变企业是其产业链端的一个产品,后来的企业主要是“跨界打劫”,即将原有的技术应用在新领域,如将热风烘干机应用于印刷包装行业。宗毅发现,通常与芬尼克兹产业有所关联的项目更容易被选中,这一点比他预期的要保守。不过从熟悉领域起步,风险要小得多。在宗毅看来,好多人梦想企业长生不老,虽然那是不可能的,但是如果顺应细胞裂变的自然法则,企业会更长久,像传宗接代一样生生不息。

2015年4月,宗毅又出现在“互联网大篷车西南行”的活动中,继续讲他的裂变式创业。在这个活动间隙,他又在广州接待了阿里巴巴集团主要创始人马云为企业家创业开办的湖畔大学的管理层,他们用两天时间调研了芬尼克兹裂变企业之一——芬尼,访谈了几乎所有经历芬尼从制造业转型离线商务模式(online to offline, O2O)的关键人员,并把芬尼作为湖畔大学一号案例。

从上述例子中可以得知,企业内部创业是指为了创造性的成果,由一些有创业意向的企业员工发起,在企业的支持下承担企业内部某些业务内容或工作项目,进行创业并与企业分享成果的创业模式。这种激励方式不仅可以满足员工的创业欲望,同时也能激发企业内部活力,改善内部分配机制,是一种员工和企业双赢的管理制度。

企业内部创业在成功的路上有很多障碍,科层制的组织体制是内部创业型企业文化建设的严重障碍之一。例如,在资源分配方面,大企业是层级分明的,计划自上向下传达,高层管理人员决定着资源如何分配。这时,企业往往成为阻碍新生事物发展的

官僚机构。这种阻碍作用的一个典型表现就是在公司号召进行创新时,很少能得到响应。这往往并不是因为缺少好的创新思想,也可能是因为在实现好的创新过程中会遇到很大的组织障碍,也可能是因为来自基层的构想在传到决策层的途中就“夭折”了。

如上述案例所说,内部创业型企业是在现有企业的基础上产生的。构建内部创业型企业需要在原有的管理方式和制度设计上进行变革。例如,将原有的控制模式变为指导型监督,构建以任务为中心的服务网络;合理地打破一些限制,增加工作计划的自由度;树立新的管理哲学,鼓励员工发挥创新精神;评估机制也应当注意短期与长期相结合。在进行这些方面的变革时,应首先承认现有企业对内部创业型企业的贡献,并借鉴现有企业的各种资源和能力,从而取得战略协同效果。但内部创业型企业是在新的领域进行发展,因此,由于其自身经营的独特性,也不能完全把现有企业的管理机制和方式照搬过来。要用权变的管理思想,调整和修正现有企业的管理方式和制度,从而为倡导一种新的文化服务。这同时也避免了制度设计和企业文化之间的不协调和冲突,实现制度和文化的融合和一致,并相互促进。



重点总结 >>>>

本章介绍了组织、组织理论、组织设计的相关内容。

组织是指这样一个社会实体:它具有明确的目标导向、精心设计的结构和有意识协调的活动系统,同时又与外部保持着密切的联系。组织设计是指把一个组织的有关要素(如战略任务、责权、工作流程等)合理组合并加以制度化的设计过程,也就是对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。组织设计的变量可分为结构变量和权变因素。组织设计的原则和组织设计的一般程序在本章中也有介绍,组织设计的结果是形成组织结构。组织理论的演进包括古典组织理论和现代组织理论。古典组织理论的代表学者包括泰勒、法约尔、韦伯、厄威克等。现代组织理论的代表学者包括巴纳德、梅奥、马斯洛、德鲁克、明茨伯格等。



思考题 >>>>

1. 结合本章内容,谈谈组织设计与人力资源管理之间的关系。
2. 了解组织设计的结构变量和权变因素,对于做好组织设计工作有什么意义?
3. 在古典组织理论和现代组织理论中,找出你印象最深的学者或学派,联系实际谈谈你的体会。



案例讨论 >>>>

波士顿咨询集团报告:平台化将引领未来组织变革^①

1995年,市值TOP15的互联网上市企业市值总和尚不足170亿美元,而截至2016年

^① 世界经理人. 波士顿咨询最新报告:平台化将引领未来组织变革[EB/OL]. (2016-10-19) [2018-11-15]. <http://www.ceonline.com/el/bh/8800083654/01/>. (有改动)

6月份,其总和已高达2.7万亿美元。互联网产业已经成为这个时代显著的经济现象,它们也带来了一种全新的组织现象——平台模式。

波士顿咨询集团(Boston Consulting Group,BCG)2016年的一个报告揭示:未来组织的变革将包括组织结构、组织治理方式、人才和文化等一系列变革,最终找到一种能应对商业环境快速变化,同时能激发个体效率、潜能的组织方式。

报告认为,平台化组织是现代企业为了顺应市场、技术、人才的新趋势而形成的新型组织形态,这一组织形态会依据不同的市场环境形成不同的子类型,在组织结构和内部治理机制上形成较大的差异。同时,平台化组织的出现也给企业内部的人才、文化乃至外部的生态治理层面提出了新的议题。

BCG资深合伙人范史华(Francois Candelon)先生表示:“市场、技术、人才领域的一系列新趋势,都对企业的传统运营方式提出了新的挑战,从而催生出新型的组织运营方式。平台化组织就是新型组织运营方式的代表。这些新趋势包括:在市场领域,个性化消费促进了需求多样化,用户一揽子需求加速了解决方案的形成,共享经济的发展改变了传统的供需关系;在技术领域,技术一方面提供了更多的学习机会,另一方面也降低了交易成本且更容易实现协作;在人才领域,个人在组织中的自主性日益加强,个人要求自我价值实现的愿望不断膨胀等。”

在新的市场、技术、人才环境下,企业需要快速创新以适应市场环境,更需要迅速扩大业务规模以满足业务增长的需求。平台化组织恰能为企业带来这样的优势。BCG定义了平台化组织的四大特征:大量自主小前端、大规模支撑平台、多元生态体系及自下而上的内部创业精神。

在行业内,无论是时尚电商品牌韩都衣舍,还是求新求变的海尔集团,都或多或少在内部采用了平台化组织的组织方式和组织理念。为了区分不同市场环境下组织的形态,BCG依照在市场环境中进行新业务实验所对应的实验成本和潜在预期价值,将平台化组织分为三种不同的类型:实验成本低且预期价值高的环境适用的实验型;实验成本高且预期价值高的环境适用的混合型;实验成本低且预期价值不高的环境适用的孵化型。三种组织类型为应对不同的挑战而生,在前端与平台关系、内部治理方式、传统业务协同等方面均有较大的差异。

新型组织的出现必然需要配套的治理机制来解决相应的问题。首先,企业需要解决小前端的建立问题,企业需要给前端进行授权并建立相应的协调机制;其次,平台需要建立资源配置机制,一方面,确定平台给予小前端的支持力度,另一方面,确定小前端如何调用平台资源;再次,为了适应新的组织形态,组织内部需要建立相应的沟通机制和人才管理机制,前者保证企业内部的信息充分流通,后者保证组织与个人的目标最大限度地趋同;最后,平台化组织与外部生态之间的互动也越发紧密,平台化组织需要建立治理措施以确保内部运作和外部生态系统都能顺畅进行。

实验型平台化组织会给予小前端充分授权,平台会建立类似风险投资型委员会的机制来判断对各小前端的资源投入,平台上的各类资源均以自由市场机制的形式在各个前端间分配,平台上的每个个体都通过个人对个人(person to person,P2P)的方式直接沟通互动,并且建立基于市场表现的人才评价机制。与其他类型平台化组织不同的是,实验型平台化组织在运行过程中往往会出现需要借助生态中多边治理来解决的问题,这就要求实验型平

台化组织建立多方共赢的治理体系。

相比于实验型平台化组织的全面创新,混合型平台化组织则会在平台和小前端之间进行分权,前端的设想需要管理层审批,并且平台会在其审批的基础上提供资源的相应投入。在沟通机制和人才管理机制上,混合型平台化组织与实验型平台化组织的差异不大。

孵化型平台化组织需要考量传统业务与创新型业务的协调。因此,在内部机制上,孵化型平台化组织会单独在创新型业务上建立新机制,这套新机制不同于其他类型平台化组织的最大特点就是严格建立对小前端的独立核算机制,严格控制小前端的投入和产出。除此之外,孵化型平台化组织也会在创新型业务上建立与实验型平台化组织类似的风险投资型委员会机制和人才评价机制。

平台化组织虽然为企业适应新型的外部环境、实现其新的竞争优势提供了可能性,但同时也对企业内部的运营提出了新的挑战。在人才领域,人才发展可追溯、人才来源多样化、建立人才发展快速通道,是企业在迈入平台化组织的过程中需要实现的手段;在领导层面,管理层既要为员工指明方向,又要给员工足够的自主空间;在企业文化层面,建立起以业绩为导向的企业文化,并且积极协调文化与战略的关系,才能最大限度地保证组织架构转型的顺利进行。

在外部运营方面,平台化组织也经受着挑战。平台化组织在创造就业、推动普惠经济及共享经济、推动社会公益、实现支撑实体经济发展和创造创新创业的大好环境下能做出突出的贡献。这就使得平台化组织的外部发展一方面被寄予很高的期待,而另一方面,伴随平台化组织的发展会出现一些新型问题,需要进一步进行治理,这也提升了平台化组织协同外部治理的难度。这使得平台化组织的发展面临如何实现外部治理的难题,也为进一步针对平台化组织的讨论提出了新的课题。

讨论:

- (1) 平台化将怎么引领未来组织变革?
- (2) 平台化组织出现的原因是什么?
- (3) 平台化组织又将面临什么样的机遇与挑战?

第二章

战略目标与效果评价

学习目标

- 了解组织追求的目标类型。
- 掌握战略如何影响组织设计。
- 掌握战略选择和设计框架。
- 掌握组织效果的评价方法。
- 理解内部创业型组织及其效果。
- 学会分析、评价组织效果。

案例导入

星巴克的战略管理^①

星巴克(Starbucks)这个名字来自19世纪美国小说家赫尔曼·梅尔维尔(Herman Melville)的小说《白鲸》中一位处事极其冷静、极具性格魅力的大副,他的嗜好就是喝咖啡。100多年之后的1971年,3个美国人在西雅图把它变成一家咖啡店的招牌,这家咖啡店经营原产于世界各地、经过精心烘焙的咖啡豆。星巴克是闻名世界的咖啡连锁店。星巴克旗下零售产品包括咖啡豆、手工制作的浓缩咖啡和多款咖啡饮料、各式糕点食品以及咖啡机、咖啡杯等商品。要想确切地知道全球到底有多少家星巴克咖啡店是一件困难的事,因为星巴克目前仍然处在高速增长的时期,统计资料显示,星巴克几乎每8个小时就会新开一家咖啡店,平均每天要开5家新店,一年要开1800家咖啡店。目前,星巴克已在北美、拉丁美洲、欧洲、中东和太平洋沿岸37个国家拥有超过12000家咖啡店,拥有员工超过117000人。长

^① 宋杨. 星巴克企业战略管理分析[J]. 东方文化周刊, 2014(4).

期以来,星巴克一直致力于向顾客提供最优质的咖啡和服务,营造独特的“星巴克体验”,让全球各地的星巴克店成为人们除了工作场所和生活居所之外温馨舒适的“第三生活空间”。在星巴克的忠实顾客中,流传着这样一句话:“我不在家就在星巴克,我不在星巴克就在去星巴克的路上。”

1. 星巴克的品牌价值核心

(1) 体验式营销。星巴克的品牌价值核心是“星巴克出售的不是咖啡,而是人们对咖啡的体验”。星巴克将“体验”作为其制胜的营销工具。因为咖啡的消费很大程度上是一种感性文化层面上的消费,而对于咖啡店来说,最重要的是用环境文化去感染顾客。“体验”这一概念是B.约瑟夫·派恩(B. Joseph Pine II)与詹姆斯·H.吉尔摩(James H. Gilmore)最早提出的,他们认为体验就是指人们用一种个人化的方式来度过一段时间,并获得过程中呈现出的一系列可回忆的事件。星巴克正是利用生活、情感与注意力的变化所产生的体验来创造它的品牌核心价值。

(2) 一对一的个性服务。基于体验,星巴克与顾客的交流不仅仅发生在现场的销售环境中,而且发生在售后服务中及与顾客进行的一些社会活动中,通过具体的细节将体验发挥得淋漓尽致。星巴克进行一对一的服务,将消费者视为主角,令消费者得到完全个性化的体验。这就要求商家不仅要重视商品本身的实用价值,而且更要重视商品所延伸的内涵,吸引更多的顾客,促进商品的销售。此时,价格对于消费者来说往往已经不再占据第一位置,商品或服务带给人的感受对消费者的吸引力变得更大。正是基于体验,星巴克创造了它的核心价值。

2. 星巴克的战略选择

(1) 差异化战略。“星巴克体验”正是霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)炼金术的核心。凭着它,咖啡这种本来寻常无奇的大众消费品顿时身价倍增,普普通通的咖啡店也成为白领阶层青睐的“第三空间”。从管理角度来看,星巴克早期实行的是一种差异化战略。差异化曾是星巴克的竞争利器。通过在咖啡饮品行业提供差异化的产品和服务,星巴克获得了远高于普通咖啡店的利润。但是,差异化战略也有风险。顾客的购买不仅取决于产品的差异化程度,而且取决于顾客的相对购买力水平,并受经济环境的影响。当后两者的影响大到足以使顾客不再愿意为体验更多买单时,企业就会面临风险。毫无疑问,金融危机对星巴克客流量的影响是非常直接而且明显的。一旦深陷价格战中,不仅差异化生存难以为继,其品牌也会面临被大众化的危险,而这又会反过来影响舒尔茨一再强调的星巴克体验。

(2) 多元化战略。为了应对挑战、打破传言,星巴克开始将多元化战略作为有力武器,在美国本土的咖啡店中安装可以自己制作CD的个人音乐欣赏台,涉足食品业、电影业等,以这样的方式寻求跨行业发展。在中国,星巴克还找到了另一种拓展业务的办法——卖礼品。礼品种类从各种咖啡的冲泡器具到各式咖啡杯、记事本等,这些印有星巴克墨绿色标志的货品都被摆上了货架。多元化经营虽然在短时间内拉动了销售,但是在其背后也潜藏着风险。有专家指出,这种做法会稀释星巴克原有的品牌形象,并且使其独特的市场形象变得模糊不清,这对于一个品牌的连续性发展而言是致命的。

第一节 组织战略与目标

组织中存在着多种类型的目标,每种目标又有不同的作用,组织为了取得成功,常常将其目标和战略聚焦在战略意图上。1989年,加里·哈默尔(Gary Hamel)和C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad)合写的一篇标题为“战略意图”的文章引起了战略观念的突破。该文章指出,企业若想成功,必须在企业内部大力宣传自己的战略意图,实现企业战略目标与战略手段的和谐。哈默尔和普拉哈拉德认为,战略意图有三个属性:方向、发现和命运,即方向感、探索感和使命感。

(1) 方向感。方向感即企业对于构建今后10年左右的市场和竞争地位的观点,它是企业对未来的看法。

(2) 探索感。探索感即战略意图能在各种资源、能力中区分出着眼于未来的独特竞争力的能力,它能够带领企业员工去探索新的竞争天地。

(3) 使命感。使命感即战略意图需拥有的一定程度的情感成分,它能够让员工感知到其内在价值。

一、组织战略意图

战略意图意味着组织将所有的精力和资源都用在重要的、统一的和备受关注的总体目标上。微软公司早期的“让每一个家庭的桌子上都有一台计算机”的目标,可口可乐公司的“让全世界的人都喝可口可乐”的目标等都是组织战略意图的典型例子。战略意图是企业的动力之源,它能够为企业带来情感和智能上的双重能量,使企业迈上未来的成功之旅。如果把企业的战略体系架构(包括功能配置、竞争力获取、资源重组在内的高端蓝图)比作企业的大脑的话,那么战略意图则是企业的核心。表2-1所列为宝洁公司的战略框架。

表 2-1 宝洁公司的战略框架

目 标	战 略	评 价
<ul style="list-style-type: none"> 通过提供厨房和浴室专用纸产品提升人们的生活水平 成为北美市场上纸巾、毛巾等消费品领域在提升股东总回报方面的领导者 开发并销售“可持续创新产品”,累计销售额至少达到500亿美元 推动并启发对世界的积极影响 二氧化碳排放量、能源使用、用水量和废弃物进一步减少20%(每生产单位),实现10年至少减少50%的目标 	目标领域 <ul style="list-style-type: none"> 在北美市场取得成功 提高邦迪纸巾和魅力牌卫生纸的利润 在超市和大规模折扣渠道获得成功 提升消费者感知度,实现消费者细分市场的价值目标 如何成功 <ol style="list-style-type: none"> 精益求精 <ul style="list-style-type: none"> 赢得顾客青睐 优质的产品,合适的价格 增加产品类型 赢得零售商青睐 <ul style="list-style-type: none"> 提升货架使用率,提升服务 开发差异化购物解决方式 与零售商共赢市场 	<ul style="list-style-type: none"> 市场份额和销售增长率 利润增长率 运营环境绿色指数 效率评价 <ul style="list-style-type: none"> 资本效率 销售总额 排放量的检验数据 消费者偏好评价 <ul style="list-style-type: none"> 购买意向加权值 试用、购买和忠诚 零售商反馈评价 <ul style="list-style-type: none"> 关键业务驱动因素 受零售商的偏爱程度

战略意图应该表现出一种迎接未来挑战的张力,与战略意图相关的三个方面包括使命、竞争优势和核心竞争力。

(一) 使命

组织的总目标通常称为使命——组织存在的原因,陈述着组织的愿景、共享的价值观和信念,对组织具有强有力的影响。使命有时又称为官方目标,它是对组织意图实现的结果和业务范围的正式说明,同时也限定了组织的业务经营活动。使命侧重强调组织的价值观及其市场和客户等,体现了组织的根本目的,既反映了外界社会对本组织的要求,又体现了组织的创办者或高层领导人的追求和抱负。很多组织通常会把组织的目的和理念写入组织的政策手册或年度报告中。

(二) 竞争优势

战略意图的总体目标可以帮助组织获得持续的竞争优势。竞争优势是指组织在产出规模、组织结构、劳动效率、品牌产品、质量信誉、新产品开发,以及管理和营销技术等方面具有的各种有利条件,它是组织区别于其他竞争者,以及为组织在市场中满足客户需求所提供差异性支持的一种优势。管理者通过分析竞争者和内外部环境来发现潜在的竞争机会,并可以从中学习到组织为了在行业中超越竞争对手而必须具有的新能力。同时,为了适应环境变化,战略必须进行适当调整 and 变化。

(三) 核心竞争力

核心竞争力是指组织相较于竞争对手而言所具备的竞争优势与核心能力差异,可能是高端研发、专业技术知识、程序效率,也可能是卓越的客户服务。在组织中,高层领导者都能认识到他们做得好的地方,并围绕这些优势制定相应的战略。例如,亚马逊公司已经在快运领域培养出了自己的核心竞争力,其他零售商正在竞相效仿。

课堂案例

TCL 竞争优势的培育^①

TCL 是在中国的现实背景下迅速成长起来的大型电子工业集团,从创业到 20 世纪 90 年代中期,市场需求的拉动是 TCL 得以发展的外部因素。从 TCL 的发展历程来看,该集团十分注重资源的积累和培育,尤其是软技术能力的培养,从而发挥自己的竞争优势。

1. 注重积累销售网络资源

TCL 最核心的武器是家电销售网络,该集团按照大区域—分公司—经营部—分销点的组织结构,把销售网络一直建到了全国各地的城乡接合部,将销售网络作为一项重要的战略性资源来建设,在多个大城市设立销售分公司,销售分公司除了在当地销售产品外,同时与各大商场建立密切的联系。这种方式初期投入大,建设时间较长,但能及时了解市场动态,能有针对性地组织促销活动,加快资金周转,因而营销效率较高。品牌和销售网络的组合,使 TCL 拥有了强大的销售能力和市场控制能力,形成了相对竞争优势。

^① 李业,梁经锐. TCL 的成长及其竞争优势培育的分析[J]. 南方经济,2000(7). (有删改)

2. 通过实现规模经济获得低成本优势

无论是电话机,还是彩电和民用电工产品,TCL都在产品进入市场不久就尽快扩大生产规模,降低生产成本。核心竞争力的重要功能之一是延展性,即有利于发展多种有关联的新产品。品牌和销售网络为TCL的彩电、民用电工产品和电脑产品进入市场提供了有力的支持。

3. TCL具有较强的学习能力

TCL的发展是一个实施相关多元化战略的过程。每进入一个新的经营领域,都需要有相应的资源支持,都要克服技术和经营知识等方面的进入障碍。TCL在生产电话机之前先代理销售电话机,在生产彩电之前专门进行了市场调查,在进入电脑行业之前做了6年的准备。认真学习新的技术和有关知识,同时选择有实力的合作伙伴,从外部引入所需的资源,使TCL得以不断提高技术水平和员工素质,同时降低了经营风险。

4. TCL具有较强的战略规划和组织能力

TCL发展的方向明确,成长的路径清晰,推进多元化经营的节奏适当,既能及时把握机会,又能逐步积累自己的资源,及时引入外部资源并有效运用资源,从而培育和发展的自己的竞争优势。组织能力在TCL的成长过程中起到了关键的作用。

5. 企业体制改革也是TCL形成核心竞争力的重要条件

TCL通过组建合资企业,改组为上市股份有限公司,使公司成为按照现代企业制度运作的自主经营、自负盈亏的市场主体,为公司的进一步发展奠定了基础。

二、组织运营目标

组织运营目标也称操作性目标,是指组织实际经营过程中所要达到的效果。组织运营目标说明组织正在力图实现什么,描述的是具体的、可衡量的结果,而且通常关注较短时期内的结果,它一般涉及组织所要完成的主要任务,并给各项主要活动设定具体的目标,为各部门的日常决策和行动提供方向指导。组织运营目标包括总绩效目标、市场目标、员工发展目标、生产目标、资源目标和创新与变革目标,如图2-1所示。

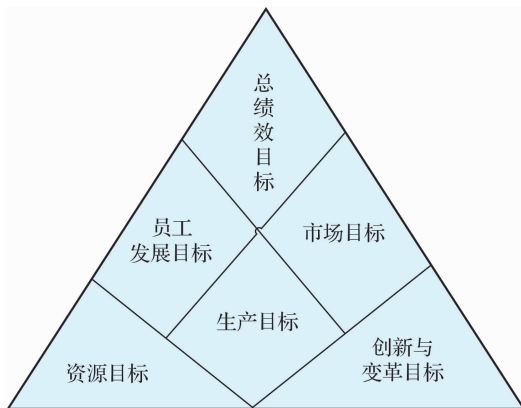


图 2-1 组织运营目标

（一）总绩效目标

盈利能力反映营利性组织的全面绩效,可用净收益、每股股票的收益或投资回报率等来表示。它反映总绩效目标,包括成长性和产出量。成长性指的是一段时期内销售额或利润的增长幅度,产出量则是指销售总额或售出的产品和服务的总量。例如,在2018年暑假期间,美国联合包裹服务公司在实现其包裹投递的预期绩效目标方面遇到了问题。一些较小的快递公司能够采取灵活的措施以满足快递需求高峰时期的能力要求,如租赁卡车和雇用临时司机等。但是,像联合包裹服务公司这样的大型快递企业,却无法适应来自亚马逊、科尔士及其他合作伙伴的预期之外的快递运输需求,由于可选择的运输方式太少,他们在将商品运送到顾客手里的过程中受到了限制。

政府和非营利性的组织(如劳动工会),虽然没有盈利目标,但是他们也制定一些规定在任何预算费用水平下为其顾客或成员提供什么样服务的具体目标。美国国内税务局的一个目标是要对纳税人提出的关于新税法问题中的85%给出精确答复。成长目标和数量目标也常常被作为非营利性组织总体绩效的衡量指标,如美国提供危机救援热线服务电话的机构的主要目标就是寻找更多的客户服务群体。

（二）市场目标

市场目标是指组织所希望达到的市场份额和市场地位。市场目标是营销、销售和广告等部门的职责。例如,法国欧莱雅公司的市场目标是将现有的客户数量翻番。女性是化妆品市场的最大消费群体,但是欧莱雅在开拓巴西女性市场时却遇到一些问题,因此,欧莱雅达成其市场目标的第一步就是变革营销策略和销售模式,在巴西争取到更多顾客。思科公司希望成为网络互联设备的领先制造者,该公司已经获得了因特网高端路由器80%的市场份额。西麦克斯公司占领了墨西哥70%的水泥市场,同时也是几个新兴市场的领先供应商。以上两家公司在特定的行业内都制定了获得最大市场份额的经营目标。市场目标同样适用于非营利性组织,美国的辛辛那提儿童医院医学中心不仅扮演一个地方医疗保健中心的角色,还通过开发罕见和复杂病症方面的专业知识及持续关注质量,来增加在全国的市场份额。

（三）员工发展目标

员工发展目标涉及员工(包括管理人员及普通员工)的培训、升迁、安全及成长等。研究发现,员工发展目标与部门绩效之间存在着相关关系。华尔街银行以鼓励员工长时间工作而著称,但是现在一些银行开始重新审视这种硬性的文化。随着企业的日益发展壮大,如何吸引和留住优秀员工已经成为企业管理者关注的焦点。要使企业的每一位员工都保持对工作的兴趣和动力,使他们人尽其才,实现自我价值,帮他们制订令他们满意并有针对性的员工发展计划是至关重要的,同时要提高员工满意度,使员工保持最佳绩效。例如,在美银美林集团,年轻的员工每个月应该有2个周末即4天的休息时间。为了扩大员工开发计划,银行还提出要“确保年轻雇员有机会尝试各种不同的任务类型……”员工核心技能开发是工作任务分配中需考虑的一个重要因素。

（四）生产目标

生产目标是指利用所投资源生产出的产品的数量。生产率用以衡量每单位投入的产出量,通常可以表述为为取得预期产出而投入的资源量,因此经常用“单位产品成本”“员工劳动生产率”“每个员工平均的资源耗费”等指标来表示。启明娱乐公司是热播电影《拯救小

兔》的生产制作公司,该公司的生产目标是用大公司一半的费用制作动画片。该公司的CEO 克里斯托弗·麦雷丹德瑞(Christopher Meledandri)相信,严格的成本控制与成功的动画片并非相互矛盾,但是这个目标也意味着启明娱乐 30 多名员工的工作要高度有效。

(五) 资源目标

资源目标是指从环境中取得所需要的人力、物力和财力资源,可能涉及为新建的工厂筹措资金、寻找廉价的原材料提供渠道及招聘高素质的大学毕业生等。星巴克与印度的塔塔集团结成了联盟以获得印度优质的阿拉伯咖啡豆。塔塔集团还帮助星巴克在印度寻找到了更合适的产品销售方式,这对星巴克来说也是一种有价值的资源。沃尔玛在资源方面的一个新目标是为每一个需要工作的退伍老兵提供工作,前一年退伍的老兵,并且没有被开除军籍的,下一年可在沃尔玛获得一份工作。“有一点我们很清楚,关心老兵是一个最好的决定,我们公司任何一个人都会这么做。”沃尔玛美国总裁兼首席执行官比尔·西蒙(Bill Simon)说,“这些老兵是纪律、训练、热情服务等方面的标兵。”对非营利性组织而言,资源目标可能会包括雇用专用志愿者,并增加组织的基础资金量。

(六) 创新与变革目标

创新与变革目标是组织对环境的意外变化做出反应的准备程度及灵活性。创新目标通常从开发某些特定的新服务、新产品及生产过程的角度来确定。例如,3M 公司的一项目标是创造足够多的新产品,使每年销售量的 30% 从前 4 年研制的产品中取得。宝洁公司在 2001 年启动了一个“联合十家开发”的项目,该项目的目标是到 2010 年通过合作获得的来自外部人员和组织的创新构想占总量的 50%。这一目标已经超额完成,宝洁公司收获了很多创新产品,如玉兰油新生焕肤系列化妆品和神奇魔术擦。

三、组织目标的重要性

组织目标是将组织的战略目标细化、分解、转换为可执行的制度、办法的有效手段。通过将组织的战略目标分解成各个部门可以执行的部门目标,可以使组织的目标最终得以实现。组织经营目标则反映了组织的主要任务,它能指导员工、激励员工、为员工提供决策和行动指南及绩效评价的标准等。组织的使命与经营目标,如图 2-2 所示。

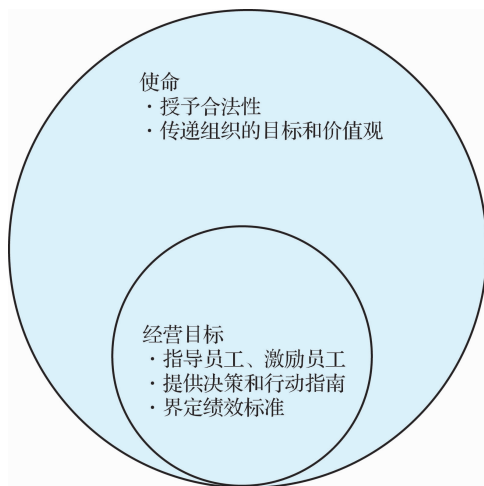


图 2-2 组织的使命与经营目标

一方面,经营目标为员工提供了方向感,告诉员工他们正在为什么而工作,更有助于激励员工完成工作目标;另一方面,经营目标可作为员工行为和决策的指南。合适的目标是对个体行为的一种约束,保证员工在组织和社会允许的范围内活动。例如,谷歌使用了一套称为“目标和关键成果”的系统,其中一位经理设定了一个目标——提高谷歌博客的声誉,然后他会为这个目标设计一些可测量的结果。公司内部会经常开展讨论,回答有关谷歌博客产品的问题,从高层领导到基层员工,每个人的目标和关键成果都是公开的。评价结果不作为员工晋升的依据,但是通过这些评价,可以让员工时刻关注自己正在做什么,以及完成了什么。经营目标有助于判断关于组织结构、创新、员工福利等方面的决策是否合适。最后,经营目标还提供了绩效评价的标准。组织的绩效水平,不论是通过盈利、产量、员工满意度、创新水平还是顾客投诉的数量来衡量,都需要一个评价的基准,而经营目标就提供了这样的衡量标准。

第二节 战略与组织设计

组织的战略决定组织的结构,即有什么样的组织战略,就有什么样的组织结构。同时,组织的结构又在很大程度上对组织的发展目标和政策产生很大的影响,并决定着组织各类资源的合理配置。因此,组织战略所确定的战略目标和发展方向是一种概括性和指导性的规定,是对组织未来的一种粗线条的设计,组织应该根据所处行业的市场情况,结合自身的内、外环境,优势、劣势等,制定适合自身发展的战略,从而形成相应的组织结构。

一、波特的竞争战略模型

竞争战略是由当今全球第一战略权威、被誉为“竞争战略之父”的美国学者迈克尔·波特(Michael E. Porter)于1980年在其出版的《竞争战略》一书中提出的。波特研究了大量商业组织,提出了描述三个竞争战略的框架:低成本领先、差异化、集中化。集中化战略是指组织集中于一个特定的区域性市场或购买群体。集中化战略可进一步划分为集中低成本领先和集中差异化两类,进而产生四种基本战略,如图2-3所示。这一模型有两个评估要素:竞争优势和竞争范围。对于竞争优势的建立,可以通过低成本竞争或提供独特的产品与服务来实现,独特的产品与服务可以收取更高的费用。当然,管理者还要决定企业的竞争是在比较广泛的范围内还是在比较狭窄的范围内。

(一) 低成本领先战略

低成本领先战略是指组织通过有效的途径降低成本,使自身的全部成本低于竞争对手的成本,

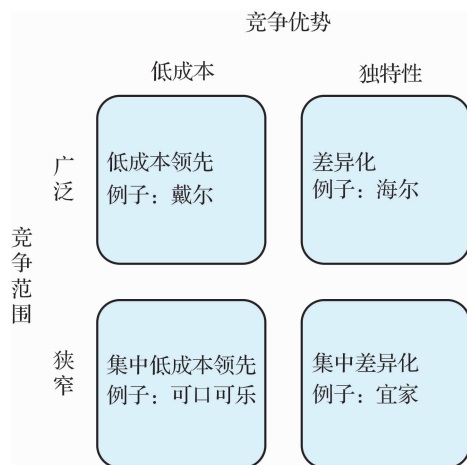


图 2-3 波特的竞争战略模型

甚至在同行业中最底,从而获得竞争优势的一种战略。采取低成本领先战略的组织会竭力通过高效的设施、廉价的成本及严密控制的方法,使产品的生产效率高于竞争对手。低成本领先战略意味着组织可以通过其低成本地位来获得持久的竞争优势,从而成为行业中的高水平经营者。但低成本领先战略与一般的降价竞争并不相同,前者是通过适当的成本控制与运作管理手段降低成本,提高企业的收益,而后者往往以单纯的降价为手段,以牺牲企业利润为代价,有时甚至亏本运营。低成本并不意味着低价格,但是在很多情况下,低成本领导者会通过降低价格向消费者提供产品和服务。例如,小米手机 1 999 元人民币的定价中,硬件成本甚至占 1 500 元左右。在使用相同硬件配置的智能手机中,小米手机至少比其他手机价格低 1 000 元人民币。这个价位在尚未完全成熟、对价格十分敏感的国内手机市场引起了巨大的轰动,几乎是在一瞬间吸引了大部分消费者的注意。同时,小米在进行手机销售时采用互联网直销的模式,让消费者直接在官网上下订单,然后通过凡客诚品的送货渠道进行产品派送,使服务更到位。

低成本领先战略可能需要很高的前期投入,但不能忽视保持产品的独特性。实施低成本领先战略要求组织是真正的低成本领先者,并要求组织在价值链的各个环节上实现低成本。低成本领先战略主要关注的是稳定性,而不是冒险或寻求创新和成长的新机会,低成本优势使组织能够以低于竞争对手的价格提供具有相当质量的产品并从中获得可观的利润。像沃尔玛这样的低成本领先公司可以削弱竞争对手的价格优势,同时还能获得可观的利润。此外,如果有替代品或潜在的新竞争者加入竞争行列,低成本的生产商也有较强的实力去抵御市场份额的丢失。

(二) 差异化战略

差异化战略是指组织向顾客提供的产品或服务,与其他竞争者相比,独具特色、别具一格,从而建立起独特竞争优势的一种战略,这种战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。由于差异化战略的目的在于创造产品和服务的独特性,因此,为了保证差异化的有效性,组织必须注意两个方面:第一,组织必须了解自己拥有的资源和能力及其是否能创造出独特的产品;第二,从需求的角度看,组织必须深入了解顾客的需要和选择偏好。组织为了使其产品或服务与同行业中其他组织的产品或服务相区别,可能会利用广告宣传产品的特色,附加的服务或者新的技术使其产品在顾客看来具有独特性,这种战略一般是面向那些不十分关心价格的顾客,因此可以获得相当高的利润。差异化战略由于能使顾客忠诚于组织的品牌,因此能降低行业内对手的进展,并抵御替代品的威胁。组织要注意成功的差异化战略的要求,开展一些花费高昂的活动,如产品研究和设计、高强度的广告宣传等。追求差异化战略的组织需要有较强的营销能力,并且要求员工花费时间和资源去寻求创新。能说明差异化战略获利的一个例子就是苹果公司,苹果公司从不在价格上与对手竞争,它被看作一个精英品牌,如因其与众不同的特点,苹果的个人电脑可以定一个比其他电脑高很多的价格。通过提供创新的个性化产品和树立自己的高端形象,苹果公司已经培养了一大批忠诚顾客。服务型组织也可以采取差异化战略。例如,海底捞成立于 1994 年,是一家以经营川味火锅为主、融汇各地火锅特色为一体的大型跨省直营餐饮品牌火锅店。海底捞施行产品差异化和服务差异化战略,在产品上,海底捞始终坚持“绿色、无公害、一次性”的选料原则,严把原料关、配料关,历经市场和顾客的检验,成功打造出信誉度高、颇具四川火锅特色、融

汇巴蜀餐饮文化的“蜀风”浓郁的优质火锅品牌。在服务上,海底捞始终秉承“服务至上、顾客至上”的理念,以创新为核心改变传统的标准化、单一化的服务,提倡个性化的特色服务,将用心服务作为基本经营理念,致力于为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务。海底捞形成了从顾客进门到就餐结束离开的一套完整的服务体系。海底捞的服务之所以让消费者印象深刻,就在于对其他同类火锅店所存在的普遍性问题通过服务的形式进行了很好的解决。例如,在就餐的高峰期,为等候的客人提供一些让人感觉温暖、温馨的服务,如提供免费的各式小吃、饮料,顾客在等待的时候还可以免费上网,甚至女士可以在等待的时候免费修理指甲,等等。从差异化竞争的角度看,海底捞所开创的这种服务战略是很成功的,不仅如此,这种成功还大大地提高了整个行业甚至社会的服务意识与水平。

差异化战略是组织广泛采用的一种战略,因为每个组织都有自己的特点,所以存在很多差异化的机会。但这并不意味着所有的差异化都能为组织创造价值。差异化的目的是增加竞争力和盈利,因此,组织必须分析顾客需要哪种差异化,这种差异化所创造的价值能否超过它所增加的成本。换句话说,组织必须了解顾客的需要和选择偏好,并以此作为差异化的基础。差异化战略并不是简单地追求形式上的特点与差异,它所关注的也是企业战略,要解决的基本问题也是顾客需求。

(三) 集中化战略

集中化战略是指将组织的经营活动集中于某一特定的购买群体、产品线的某一部分或某一地域性市场,通过为这个小市场的购买者提供比竞争对手更好、更有效率的产品或服务来建立竞争优势的一种战略。组织既可以通过差异化战略服务于某一细分市场,又可以通过低成本领先战略获得竞争优势。因此,集中化战略有两种形式:一种是成本集中化战略,就是在细分市场中寻找低成本领先优势;另一种是差异集中化战略,就是在细分市场中寻找差异化优势。

组织采用集中化战略,首先要确定该战略所需要的市场基础和企业基础。成功实施集中化战略的关键是比竞争对手更好、更有效地服务于某一小市场的购买者。采用集中化战略相当于企业在特定细分市场上实施低成本领先战略和差异化战略,因此,低成本领先战略和差异化战略中存在的能有效抵御行业竞争力的优势也能在集中化战略中得以体现。

二、迈尔斯和斯诺的战略分类模型

雷蒙德·迈尔斯(Raymond Miles)和查尔斯·斯诺(Charles Snow)在组织战略研究中对战略做了另一角度的分类。他们认为,战略模型建立在这样的基础上:管理者都试图制定出与外部环境相匹配的组织战略,组织要设法保持内部特征、战略与外部环境的适应。他们将组织战略分为四种,即探索型战略、防御型战略、分析型战略和反应型战略。

(一) 探索型战略

探索型战略对组织特征的要求与差异化战略对组织特征的要求相似,都是采取以效率为中心的组织设计。探索型战略着眼于创新、冒险,寻求新的机会及成长,该战略适合处于动态成长阶段的组织,因为对组织来说,这时创造比效率更加重要。探索型战略要求组织设计强化柔性,组织结构有以下特点:

- (1) 分权的控制。
- (2) 规范化程度降低。
- (3) 计划较粗泛,灵活机动。
- (4) 强调横向整合。
- (5) 学习导向。
- (6) 重视研发和营销。

(二) 防御型战略

防御型战略基本与探索型战略相反,与低成本领先战略类似。防御型战略更关注稳定,甚至收缩,力求保持现有的顾客,而不是冒风险寻求新的机会。防御者主要关心内部的效率和控制,以便为稳定的顾客群体提供可靠的、高质量的产品和服务。处于衰退期的行业或处于稳定环境中的组织采用防御型战略会增大成功的概率。例如,派拉蒙电影公司就曾经采用过防御型战略。当时派拉蒙公司并没有遭受致命打击,但却有许多问题不断涌现。公司管理者开始尽量避免风险,有时甚至拒绝一些可能走红的电影以保证成本。这些举措使派拉蒙公司能够保持很高的利润率,而其他电影公司的回报率则很低。应用防御型战略时,组织结构应偏向刚性,具体表现为以下特点:

- (1) 集权的控制。
- (2) 严格分工的职能制结构。
- (3) 规范化程度高,重视规章和程序。
- (4) 强调纵向整合。
- (5) 效率导向。
- (6) 严格的成本控制。

(三) 分析型战略

分析型战略的采用者试图维持一个稳定的组织,同时在周边领域创新。该战略介于探索型战略和防御型战略之间。组织中有些产品面向的是稳定的环境,因而对其采取追求效率的战略,以保持现有的顾客。其他产品则处于更为动态的、具有成长性的环境中,因此,分析型战略采用者就试图在现有产品线的高效率生产和新产品线的创造性开发之间取得平衡。例如,亚马逊的新战略是保护其核心业务——通过互联网销售图书和其他物品,同时开辟数字媒体业务,包括原创作品、电子图书服务和在线 DVD 出租业务,还包括数字音乐商店,该项业务与苹果开发的 iTunes 竞争。分析型战略的采用者一方面要在现有产品稳定的经营中求得效率,另一方面在新产品领域保持灵活性和学习能力。为了取得这种平衡,组织结构往往会表现为一种混合式组织特征。为满足组织战略的双重需要,组织结构的设计也要带有双重性,即刚性结构与柔性结构混合,具体特征包括以下几点:

- (1) 效率与学习相平衡的导向。
- (2) 在进行严格成本控制的同时保持灵活性和适应性。
- (3) 强调纵向整合与横向整合相结合。
- (4) 集权与分权平衡。

(四) 反应型战略

反应型战略实际上是反应者以一种随机的方式对环境中的威胁和机会做出被动的反

应。采取这一战略的高层管理者往往既没有制订长期的计划,也没有明确指出组织的使命和目标,因而组织所采取的行动似乎都是为了满足眼前的需要。虽然采取反应型战略的组织有时也能成功,但更常见的是失败。许多曾经辉煌的大企业就因为管理者没有采取与市场消费变化趋势一致的战略,从而挣扎在困境中。采取反应型战略的企业往往没有明确的组织形式,根据现实情况的变化,组织结构特征会发生急剧的改变。

三、战略对组织设计的影响

战略的选择会影响组织的内部特征。组织设计必须支持组织的竞争战略。例如,力求成长和开发新产品的企业与旨在维持早就投放市场的产品在一个稳定行业市场上的份额的企业,其组织设计特征不同。不同战略适应的组织设计特征如表 2-2 所列。

表 2-2 不同战略适应的组织设计特征

波特的竞争战略模型	迈尔斯和斯诺的战略分类模型
<p>低成本领先战略</p> <ul style="list-style-type: none"> • 效率导向;较强的集权、严格的成本控制、频繁详细的控制报告 • 标准化操作程序 • 高效率的采购和分销系统 • 严格的监督;常规的任务,很少向员工授权 <p>差异化战略</p> <ul style="list-style-type: none"> • 学习导向;灵活宽松的行为、强有力的横向协调 • 强大的研究开发能力 • 密切联系顾客的价值观和行动机制 • 鼓励员工创造性冒险和创新 <p>集中化战略</p> <ul style="list-style-type: none"> • 为某一特殊目标服务 • 集中、狭窄 • 以更高的效率、更好的效果为战略对象服务 	<p>探索型战略</p> <ul style="list-style-type: none"> • 学习导向;灵活、机动、分权的结构 • 强大的研究开发能力 <p>防御型战略</p> <ul style="list-style-type: none"> • 效率导向;集权和严格的成本控制 • 强调生产效率和降低管理费用 • 严格的监督;很少向员工授权 <p>分析型战略</p> <ul style="list-style-type: none"> • 效率和学习平衡;在进行严格的成本控制的 同时保持灵活性和适应性 • 产品的高效率生产,同时强调创造性 • 研究及冒险性的创新行为 <p>反应型战略</p> <ul style="list-style-type: none"> • 没有明确的组织形式,根据现实情况的变化,组织设计会发生急剧的改变

采用低成本领先战略的管理者侧重从提高效率的角度设计组织结构,而差异化战略则要求组织管理者侧重学习能力。低成本领先战略始于高强度的集权、严密的控制、标准化的操作程序以及高效率的采购和分销系统的联系。采用低成本领先战略的组织的员工在执行常规工作时一般要受到严格的监督和控制,没有权力独自做出决策并采取行动。与之相反,采取差异化战略的组织由于要求员工不断尝试和学习,因此采取一种灵活而有弹性的结构,强化横向协调,充分授权于员工,使员工直接与顾客打交道,并奖励那些有创造力和敢于冒风险的员工。集中化战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的,这一战略依靠的前提思想是:组织业务的集中化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务。组织通过满足特殊对象的需要实现了差别化,或者在为这一对象提供服务时实现了低成本,或者二者兼得。

战略是影响组织设计的一个重要因素,然而,最终的组织设计是多个权变因素共同作用

的结果。组织或重视效率和控制,或重视学习和灵活性,这些都取决于组织的规模、生命周期、技术及组织文化等多方面的因素,因此,组织设计不但要考虑战略的因素,也必须适应权变因素。

第三节 组织效果的评价

了解组织目标和战略,认识到组织设计须与权变因素相适应,是评价组织效果的第一步,组织目标反映组织存在的原因和它想要达到的结果。组织效果是指组织实现其目标的程度。效果是一个广义的概念,需考虑到组织和部门两个层次上的一系列变量。评价组织效果时需评价多重目标的实现程度,无论是官方目标还是经营目标。

一、组织效果

一个组织的高效率常常会产生较好的效果。这里所指的效率是组织中与内部工作相关联的更为狭义的概念。组织的效率是指生产一个单位产品所消耗资源的数量,可以用投入产出率来衡量。如果一个组织在生产活动中用更少的资源达到比其他组织高的产出水平,称这一组织的效率更高。然而在大多数情况下,组织的效率和效果并不是相关的,一个组织可能具有很高的效率,但却不能实现目标,达到更好的效果,因为市场对其生产的产品可能根本就没有需求。与此类似,一个组织可能实现了其利润目标,但却缺乏效率,而一些提高效率的努力可能反而会使组织变得更加无效,特别是通过削减成本等提高效率的途径。

对组织的整体效果进行全面衡量是比较困难的。组织是巨大的、分散的和多样的,同时从事多项活动,追求多重目标,并产出多种结果,其中有些结果是意料之中的,也有一些走势是未曾预设的。管理者要决定以什么指标作为衡量组织效果的标尺。一项调查表明,如果不允许选择数量化的衡量方法,许多管理者就会对如何评价组织效果感到束手无策。然而,现今一些优秀公司的高层管理者在衡量组织效果时找到了新的方法,如顾客满意程度、员工满意度等指标。

二、组织效果的多维性

组织的高层管理者需要对组织效果达成共识。组织效果是一种社会构建,它被个人或群体所创造和定义,无法独立生存于外部世界。一个典型的例子是对棒球概念的确定。三个裁判解释他们对球和棒的称呼:第一个裁判说,我叫它们棒球,因为它们是棒球;第二个裁判说,我叫它们棒球,因为我见过棒球;第三个裁判从社会建构的角度说,如果我不叫它们棒球,它们就什么都不是。同理,组织的管理者或利益相关者将组织效果称为组织效果,它才是组织效果,否则它什么都不是。员工认为,组织效果在于能够按时发放薪酬、兑现奖励承诺;顾客认为,组织效果在于能够提供优质低价的商品与服务;公司的管理者认为,组织效果在于能够盈利。由此可见,组织效果往往是多维的,因此对组织效果的评价也是多维的。组织的管理者一般会将利润和股票绩效作为评价组织效果的指标,但是他们也通常会考虑其他因素,如员工满意度、顾客忠诚度、员工创新性 or 行业声誉等。

组织的管理者通常采用多个指标对组织效果进行评价。效果指标既有定量的,也有定性的,既有清晰的,也有模糊的。例如,达成一定的销售目标或市场份额是很容易量化的,但像员工敬业度、产品质量、顾客满意度等这样的指标就不够清晰,需要定性评价。但是,仅仅依靠量化指标无法全面评测组织效果,甚至会扭曲组织效果。据说爱因斯坦的办公室有这样一条标语:不是每一件重要的事情都算得清楚,也不是每一件算得清楚的事情都是重要的。

三、组织效果的评价方法

组织作为开放系统,其生产过程是从环境中取得资源投入,然后将这些资源转换为产出,再输出到环境中去。概括来说,常用的组织效果的评价方法有以下四种:

- (1) 目标评价法。
- (2) 资源评价法。
- (3) 内部过程评价法。
- (4) 利益主体评价法。

这四种评价组织效果的方法可以关注组织不同的部分,评价指标涉及产出、投入、内部活动及战略性利益主体,如图 2-4 所示。

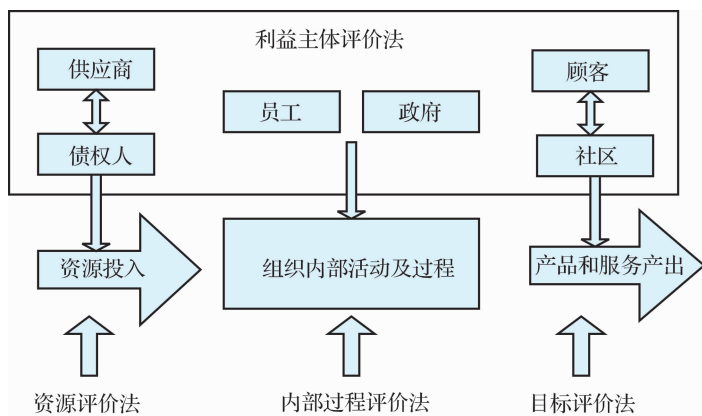


图 2-4 评价组织效果的四种方法

(一) 目标评价法

在目标评价法中,组织效果被定义为组织完成其目标的能力。由于组织目标通常是多重性的,并且会存在相互冲突的目标,因此评价组织效果的有效性指标一般不是单一的,而是一组指标。在目标评价法中,主要的问题是指标的多重性和完成目标的主观性。目标评价法的任务包括识别组织的产出目标,并测评组织在何种程度上实现了这些目标。目标评价法是通过逻辑推理自然而然得出结果的。因为组织的确在努力实现一定的产出利润和客户满意程度,目标评价法可以衡量这些目标的进展情况。例如,对美国女子篮球联赛的一个重要衡量标准是每场比赛的售票数量,售票越多,就意味着美国女子篮球联赛在实现其观众参与目标上取得了越佳的效果。

1. 目标评价法的指标

目标评价法所考虑的主要衡量指标是经营目标,因为官方目标比较抽象,难以测量,而

经营目标能够真实反映组织的绩效活动。目标评价法的衡量指标主要包括以下几方面：

- (1) 营利能力——组织在花费了一定成本后,能从商业营运中得到正面收益的能力。
- (2) 市场份额——相对于竞争对手来说,组织能够占有的市场比例。
- (3) 成长能力——组织随时间而扩大规模、增加利润和顾客的能力。
- (4) 社会责任——组织服务于社会利益及它本身的程度。
- (5) 产品质量——组织提高产品和服务质量的能力。

2. 目标评价法的应用

目标评价法之所以能用于组织,是因为产出目标容易衡量,组织一般都是依据利润率、成长性、市场份额、投资回报率等来衡量组织效果的。然而,确认组织经营目标和衡量组织绩效并不容易,必须克服的困难包括多重目标问题和完成目标的主观性指标。

组织在某一目标上实现了较高的绩效,也许意味着另一目标的绩效会较低。此外,除了组织的整体目标外,组织还存在许多部门目标。因此,对组织效果的评价应同时考虑多个目标。

一些致力于解决社会问题的非营利性机构也可以采用目标评价法。例如,提供公共服务的行政组织的目标是提供公共服务,同时组织内部会从下列不同的维度评价组织目标实现的效果:

- (1) 公共服务的覆盖面。
- (2) 不同区域公共服务的平衡协调度。
- (3) 公众对所提供服务的满意度。
- (4) 提供公共服务的支出占组织活动支出的比重。
- (5) 提供公共产品的能力。

目标评价法需要解决的另外一个问题是如何确定组织的经营目标及如何衡量这些目标的完成情况。对于组织而言,某些目标可以找到对应的客观指标,如利润和增长等。但对于其他目标(如员工福利和社会责任)而言,需要进行主观判断。必须深入组织,通过与高层管理者交流,了解组织的实际目标,一旦确认了目标,如果不能获得定量指标,那么需要通过主观判断评价目标的实现情况。在考虑这些目标时,管理者可依据来自顾客、竞争对手、供应商及雇员等方面的信息。

(二) 资源评价法

在资源评价法中,组织效果被定义为组织开发环境取得稀缺的、有价值的资源的能力。

1. 资源评价法的指标

组织能否获得资源并对其进行有效管理,是衡量组织效果的指标。从广义上讲,资源评价法使用的衡量指标包括以下几个方面:

- (1) 讨价还价能力,即组织从环境中获取稀缺、贵重资源的能力,这些资源一般包括金融资源、物质资源、人力资源、知识资源和技术资源等。
- (2) 组织的决策者认知并能准确理解和判断外部环境真实特征的能力。
- (3) 管理者确保组织在日常活动中利用有形资源(如人员、供应品)和无形资源(如知识、文化)取得杰出成绩的能力。
- (4) 组织对环境变化做出反应的能力。

2. 资源评价法的应用

在难以获得企业其他绩效指标时,可以使用资源评价法。评估非营利性公益组织的产出目标或内部效率比较困难,可以使用资源评价法。例如,圣地兄弟会儿童医院(Shriners Hospitals for Children)为孩子们提供外科矫形、烧伤、脊椎损伤、裂唇等疾病的免费治疗。起初,医院取得了极大的成功,得到了很多社会捐款。但是,后来美国联邦政府推出了一个无成本健康医疗项目,为低收入家庭的孩子提供医疗服务,圣地兄弟会儿童医院的患者就此流向了传统的医疗服务提供者。随着患者数量的减少,圣地兄弟会儿童医院逐渐衰落。此时,医院的管理者们必须寻求新途径获取资源。由于资源在竞争中发挥着关键作用,因此很多营利性机构也会采用资源评价法评价组织效果。例如,Mathsoft 公司为商业界和学术界提供了众多的计算技术文件和分析软件,该公司衡量效果的一个指标是公司能够雇用多少高水平的博士,该公司首席执行官认为,当博士人数与雇员总人数的比例比任何其他软件公司都要高时,就会影响到产品的质量和公司的形象。

在无法使用其他衡量效果的方法时,可以使用资源评价法,但这种方法也存在缺点,即没有清楚地确认外部环境中顾客需要和组织之间的关系。获取外部资源和有效配置资源是以利用资源和能力来满足外部环境的需要为前提的,在不能用其他方法衡量目标实现的程度时,资源评价法才是最有价值的。

(三) 内部过程评价法

在内部过程评价法中,对组织效果的评价考虑的是内部组织的健康和效率。一个有效的组织具有平滑的内部过程。此处,一个有效组织的指标包括组织的文化氛围、团队精神和合作程度,组织内部的信心、信任和沟通,决策靠近信息源,横、纵向的沟通,资料、知识的共享,对管理者的激励机制,组织及其各部分间的相互作用,等等。内部过程评价法的另一个指标是经济效率,国外一学者提出的经济效率指标变量是财务成本(I)、交易(T)和产出(O)。这种方法并不考虑组织的外部环境,认为组织效果的重要影响因素是组织利用仅有的资源所开展的活动,主要反映在组织内部的健康状况和效率方面。

1. 内部过程评价法的指标

内部过程评价法最常用的一个指标就是经济效益。在过程模型的倡导者中,最有名的是组织理论的人际关系学派。克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)、沃伦·G. 本尼斯(Warren G. Bennis)、伦西斯·利克特(Rensis Likert)和理查德·贝克哈德(Richard Beckhard)等学者都对组织的人力资源进行过广泛研究,他们都强调人力资源和组织效果之间的关系。最近一项研究结果表明,在解释和提高组织效果方面,人力资源和员工导向的过程对其研究具有重要的意义。内部过程评价法的指标包括以下几方面:

- (1) 员工与管理者之间的信心、信任。
- (2) 浓厚的公司文化和积极的工作氛围。
- (3) 运营效率。
- (4) 不间断的横向和纵向沟通。
- (5) 雇员的成长和发展。
- (6) 团队精神、对组织的忠诚及团队的工作方式。

(7) 组织各部分之间的协调,在解决冲突时往往以高一级组织的利益为重。

2. 内部过程评价法的应用

内部过程评价法是一种非常重要的组织效果评价方法。有效的资源利用及和谐的内部运作是评价组织效果的重要依据。由于经济萧条的影响,美国的杜邦公司、金宝汤公司及联邦快递公司等诸多公司都在寻找更有效的企业运营方式,如加大对现有技术的应用等。联邦快递公司的运货卡车安装了能够预知前方道路左拐处的设备,司机可以通过这个系统找到左拐最少的路线,这个系统将会帮助联邦快递每年减少 140 万加仑(1 加仑=3.785 412 升)的燃料耗费。

大多数组织的领导者认为拥有快乐、有责任感、积极参与议事的员工和积极向上的企业文化是衡量组织效果的重要指标。他们认为,保持员工快乐是组织长期成功的关键。内部过程评价法的缺陷是没有考虑总产出以及组织与外部环境的关系,同时对组织内部健康和功能的判断也经常是主观性的,因为对组织输入和内部过程的许多方面都无法进行量化的描述。因此,管理者们应该认识到内部过程评价法仅代表衡量组织效果的一种视角,而不同的组织会追求不同类型的目标,为不同的利益群体服务,所以,很多组织使用多种方法评价组织效果。

(四) 利益主体评价法

利益主体评价法就是将重点放在组织的利害关系上整合组织的各种活动。不同的利益主体对组织有不同的要求,这些要求可能是互斥的,或者是相互竞争的。利益主体评价法是发展较晚的一种方法,组织的利益主体包括债权人、顾客、供应商、雇员和所有者等,利益主体对组织的满意度是此方法的核心指标。每个利益主体因其在组织中的利益不同,所以都有各自不同的评价效果的标准,这些标准可以用于对组织进行全面评价。利益主体评价法发展的基本观点是:组织效果是复杂的、多方位的概念,因而不存在单一的评价方法。利益主体评价法较多地用于对非营利性组织的效果评价。

在现实生活中,组织不可能同时满足所有利益主体的需求。利益主体评价法只关注组织中的关键利益主体,这些利益主体对组织的生存和发展有至关重要的作用。因此,对关键利益主体需求的满足程度是衡量组织效果的重要指标。有研究表明,利益主体评价法能够对组织效果给予较准确的反映,特别是在组织的适应性方面。利益主体评价法的优点在于它采取了效果的广义概念,将环境因素也作为评价因素,与组织内部因素同等对待。

1. 利益主体评价法的指标

在利益主体的基础上评价组织效果,首先要做的工作是划分不同的利益主体。表 2-3 所列为一家小型企业的利益主体和与其对应的效果衡量标准。

表 2-3 一家小型企业的利益主体和与其对应的效果衡量标准

利益主体	对应的效果衡量标准
所有者	财务回报
员工	工资、良好的监督、员工满意
客户	商品和服务的质量
债权人	信誉

续表

利益主体	对应的效果衡量标准
社区	对社区事务的贡献
供应商	满意的交易
政府	遵守法律法规

对利益主体的调查表明,小型企业要同时满足所有利益主体的要求是非常困难的,一个企业的员工满意度可能会较高,但其他利益主体的满意度会较低。通过对以上七组利益主体的满意度进行评价,其准确性会很高。如果一个组织没有满足其中一些利益主体的要求,就说明它可能没有完成特定的效果目标,虽然几乎每个组织都必须在一定程度上满足以上七组利益主体的需求,但是,不同的组织有不同的侧重点,也就是说,不同的组织有不同的战略性利益主体。很多时候,一个组织只能更好地满足重点利益主体的需求。

2. 利益主体评价法的应用

利益主体评价法能准确地评价组织效果,尤其能评价组织的适应能力。此外,营利性组织和非营利性组织都关心组织的声誉,并且试图通过高绩效塑造组织形象。例如,利益主体曾指导强生和默克这两家在过去的几十年中最成功的公司走向辉煌。几十年内,强生的成长和成功都是由强生信条(Credo)所驱动的,Credo为强生设定了一个明确的使命:为所有的利益主体服务。Credo指明了所有的利益主体包括医生、护士、医院和消费者。当芝加哥的商店出售的被人掺入了氯化物的胶囊药品,造成了几起死亡事件后,强生的CEO詹姆斯·伯克(James Burke)面对着职业生涯中最严峻的挑战。伯克通过Credo寻求最合适的解决办法。强生不仅解决了危机,而且通过解决这次危机,伯克声名鹊起。利益相关者模型可以解决产业中的一系列问题。塔吉特公司(Target)——美国第二大零售商的CEO布莱恩·康奈尔(Brian Cornell)和他的经理们提出:顾客就是贵宾,雇员就是伙伴。有着30万员工和更多临时工的Target面临着特别的挑战——低成本、高产出。Target建立了一种集激励和训练于一体的课程——永远的最佳企业。在员工的心目中树立这样一种观念:你们是最好的团队中的一员,你们要以最好的服务去服务顾客,创造最好的社区,最终为股东带来最高的收益。实践证明,它是行之有效的。Target一直是沃尔玛的竞争者,它定位于时尚、前卫。如果没有这些源自团队的高要求,Target将永远不可能提出如此成功的战略。Target也是世界上极少几家将其收入的5%(相当于每年超过1亿美元)用来做慈善事业的公司。

一些管理者错误地认为,为所有的利益主体服务会导致组织股东的利益受损。强生、默克和Target的例子强有力地驳斥了这种论点。只有为组织所有的利益主体服务,才能使组织持续成长,使股东永恒受益。利益主体评价法为评价组织效果提供了一个更广阔的视角,它既关注组织外部环境,又关注组织本身,该方法同时关注输入、内部流程和输出。

第四节 冲突价值观效果评价模型

冲突价值观效果评价模型试图均衡地关注组织的各个部分。这种组织效果评价法认识到

组织所做的事情与其结果是多样的,并将效果的各方面评价指标综合到一个统一的框架中。

冲突价值观效果评价模型的基础是假设在“效果由什么构成”这一问题上存在差异与冲突。有时候,管理者会就“什么才是应该为之努力并可以测量的最重要的目标”产生争论,即管理者对什么是组织的目标有着不同的意见和竞争性观点。这一模型是由罗伯特·E. 奎因(Robert E. Quinn)和罗尔博(Rohrbaugh)提出的,该模型给出了一个综合性的指标列表,在实际应用中,专家小组需要对这些相似的组织效果评价指标进行排序。奎因和罗尔博发现了一些评价组织效果的潜在维度,这些维度中的效果指标能够代表组织的管理价值观。该模型旨在综合考虑管理人员和研究人员所采用的各种不同的绩效标准。

组织的冲突价值观甚至会破坏人际关系,导致团队凝聚力下降。管理好组织的冲突价值观,对组织的发展和绩效有着重要的影响,但冲突价值观有利于思维的碰撞,有利于交流与合作,能够提高决策的有效性。

一、冲突价值观效果评价模型的指标

冲突价值观效果评价模型的指标包括两个价值维度。第一个价值维度是组织关注点,指组织侧重关注内部问题还是外部问题。内部问题主要是指员工关心的福利和效率问题,外部问题主要是指组织如何在环境中生存。第二个价值维度是组织结构及其灵活性和稳定性倾向。一般情况下,倾向于稳定性结构的组织关注组织效率,以及自上而下的控制和交流,而倾向于灵活性结构的组织关注学习和变革。

图 2-5 所示是价值维度的结构及其关注点,这些维度组合起来形成了衡量组织效果的四种方法。这些方法看似各不相同,但它们之间又密切相关。在现实中,这些竞争性的价值观念可以同时存在于同一个组织中,不同的效果评价法对组织结构和关注点有不同的侧重点。

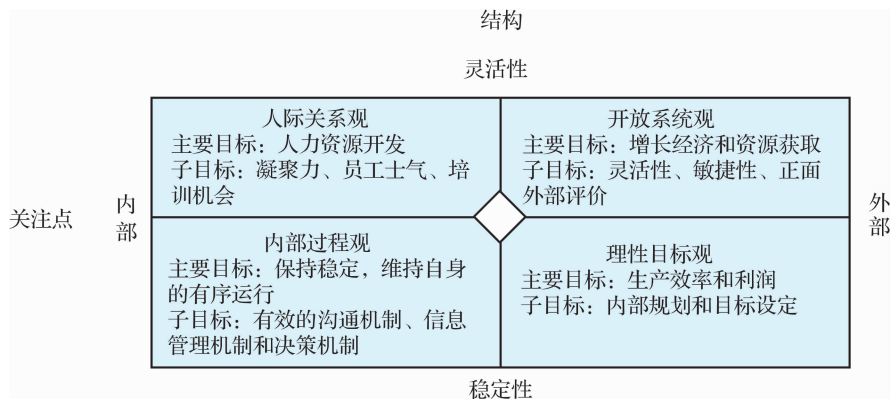


图 2-5 价值维度的结构及其关注点

(一) 开放系统观

开放系统观即将外部关注和灵活性结构组合在一起。在这种价值观下,组织的主要目标是经济增长和资源获取,组织具有自我维系能力,而这种能力的基础是加工从环境中获取的资源。组织通常将这些目标分解成三个子目标,分别是灵活性、敏捷性和正面外部评价。组织的核心价值观是与外部环境建立良好关系,从外部环境中获取资源,从而促进组织成长。这种观点在某些方面类似于资源评价法。

（二）理性目标观

理性目标观强调结构稳定和外部关注。这种观点强调组织的主要目标是生产效率和利润,拥有该观点的组织将利用各种控制手段达到子目标,子目标主要包括内部规划和目标设定,这些都是理性的管理工具。理性目标观类似于目标评价法。

（三）内部过程观

内部过程观强调内部关注和结构稳定。拥有该观点的组织追求的主要目标是保持稳定,维持自身的有序运行。在环境中保持当前地位是其主要目标的主要体现。其子目标包括有效的沟通机制、信息管理机制和决策机制。内部过程观在某些方面类似于内部过程评价法,但是它又不像内部过程评价法那样强调人力资源和关注效率。

（四）人际关系观

人际关系观综合了内部关注和灵活性组织结构。在这种价值观下,管理者关注的是人力资源的发展,员工有主动权和发展机会,组织目标定位,组织凝聚力,员工的职业发展、士气、培训机会等。组织更加关注员工而非环境。

图 2-6 所示为两个组织的效果价值观,四个单元代表四种不同的组织价值观,管理者决定哪种价值观在组织中占优先地位。两个组织映射到四种方法之上,组织 A 是一个比较年轻的组织,它主要关注如何寻找市场及如何在外部环境中站稳脚,比较重视灵活性和创新,从外部环境中获取资源,以及对外部利益主体需求的满足。这种组织对人际关系有着中等水平的重视,对生产率和利益的重视较少,满足和适应外部环境是其最关注的。与组织 A 相反,组织 B 是一家处于成熟期的企业,更加重视生产力、计划与目标设定。组织 B 是一家大型企业,已经在外部环境中树立了自己的地位,因此更加重视有效的生产和较高的利润,灵活性和人力资源不是其主要的关注点。这种组织喜欢稳定和平衡,希望最大化现有客户的价值,因此更加重视学习和创新。

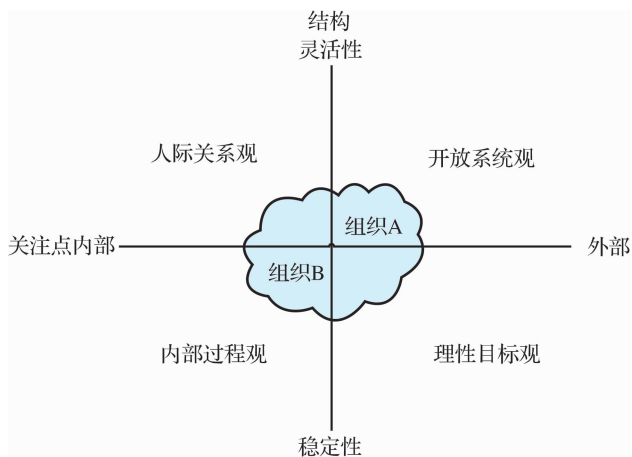


图 2-6 两个组织的效果价值观

冲突价值观效果评价模型有两大贡献:一是该模型将不同的效果概念整合在同一视角中,整合了产出目标、资源获取、人力资源开发等不同的组织发展目标;二是该模型从管理价

价值观角度解释了效果标准是如何被社会构建的,还解释了组织中不同价值观如何同时存在。组织的管理者必须根据组织的内、外环境和生命周期确定哪些价值观最为重要,哪些价值观不那么重要。以上四种竞争性的价值观可以同时存在,但不可能得到同样的重视。例如,新建的小企业更加关注如何在竞争环境中生存,因而对外部环境的重视多于对员工发展的重视。

组织中的主导价值观也会随时间、环境的变化而变化。组织会面临新的环境需求,高层领导也会更替,或者还有一些其他的变化,这些变化都会引起组织主导价值观的改变。例如,当三星集团的管理者从重视销售数量转变为重视产品质量时,其价值观也需要发生相应的转变。

课堂案例

三星的价值观转变

三星集团曾经是一家专门生产低端产品的公司,以销售量为第一要务,公司管理者十分注重稳定性、生产力和效率。然而,这一切在三星集团董事长李健熙于20世纪90年代初访问了洛杉矶的一家零售商后发生了彻底的改变。李健熙发现三星的产品外壳很容易沾染灰尘,而与此同时,消费者越来越青睐其他制造商生产的高端产品。回到韩国后,李健熙下令将价值5 000万美元的存货全部销毁,同时,他宣布将质量和创新作为公司新的指导原则。在新原则的指导下,三星开始注重对员工的授权和培训,而且十分重视培养员工的创造力、灵活性、革新能力及适应外部环境变化的能力。最终,三星集团取得了巨大的成功。2013年,三星智能手机在风格和创新性方面已经能与苹果手机相媲美。

三星集团在将其注意力由“数量”转向“质量”的同时,也加强了对“人”的重视,“以人为本”“公司最重要的资产是人”,这些理念成为指导公司发展的座右铭。三星集团非常重视人才管理,以便为培养下一代优秀的接班人做好准备。各种新型网络化学习设备及网络空间都非常利于培养人才的创造力和革新能力。

三星集团过去使用的组织效果评价方法主要是内部过程评价法和目标评价法。管理者更重视稳定性、生产率、效率及平稳的利润,然而集团董事长李健熙认识到必须改变以往的方式,否则很难持久盈利。因此,他将公司的效果价值观转变为以人力资源观和开放系统观为主。由此可见,组织都是由竞争性目标和价值观组成的复杂体,组织目标和价值观会随着时间推进而改变。

二、冲突价值观效果评价模型的设计要点

冲突价值观效果评价模型的设计要点包括以下内容。

1. 组织都是为了一定的目标而生存的

高层管理者需要确定组织要达到的特定的使命或任务。组织的使命使组织的目标和方向明朗化。正式目标和运营目标是组织的关键要素,因为这些目标有助于更好地建立组织、面对外部群体的合法性需求及为内部员工设定绩效标准。

2. 组织中的目标冲突是不可避免的

组织的管理者有时必须共同协商,以便确定哪些目标是最重要的,并达成一致意见。混合型组织将代表社会不同方面的价值体系和行为混合在一起,这些不同的价值体系要求的目标及其优先顺序也不一样,并且相互之间存在竞争和冲突。

3. 与组织战略相关的两个方面是竞争优势和核心竞争力

竞争优势是指将组织和其他组织区分开来,并能为组织提供独特利益的优势。核心竞争力是指组织能够比竞争对手做得更好,能够提供更好的产品或服务的能力,管理者寻求竞争机遇,并基于自身的核心竞争力发展战略。

4. 战略必须包括有助于达到目标的手段

制定战略的两个模型应该是波特的竞争战略模型与迈尔斯和斯诺的战略分类理论,组织设计需要与组织的竞争方式相匹配,以确保组织的效果。

5. 对组织效果的测评相当复杂

将效果看作一种社会建构,意味着衡量效果的标准是被人们创造出来并加以选择的。不同的人、不同的因素能够促使组织效果不同,管理者必须确定他们对组织相互的定义和制衡的衡量标准。

6. 每种组织效果评价方法都有其优势

没有一种方法可以适用于所有组织,但是每一种方法都会提供其他方法所不具备的优势。冲突价值观效果评价模型平衡了对组织各方面的关注,而不是仅关注组织的某一方面,这种方法认识到组织有不同的关注点和组织结构,管理者可以从中选择。

第五节 内部创业型组织的效果评价

一、企业内部创业概述

内部创业是企业的一种激励方式,这种方式不仅可以满足员工的创业欲望,同时也能激发企业的内部活力,改善企业的内部分配机制,是一种员工和企业双赢的管理制度。从另一方面来说,建立企业的内部创业机制不仅可以满足精英员工在更高层次上的“成就感”,留住优秀人才,同时也有利于企业采取多种经营方式,扩大市场领域,节约成本,延续企业的发展周期。越来越多的企业开始支持员工创业,激发员工的潜力,调动员工的工作积极性,同时利用这种方法创造更多的产品与服务,实现更好的组织效果。例如,2016年5月30日,中国联通正式启动面向员工创新孵化的“沃创客”计划,支持员工创新创业。董事长王晓初指出,推进内部创新孵化工作,不是赶时髦、摆花架子的应景之举,而是结合联通实际谋求创新突围的现实所需。王晓初指出,鼓励先行先试、孵化创新项目的“创新特区”“双创特区”“积小流以成江海”,以新项目形成新供给、推动新增长、开辟新空间。为此,中国联通公司给予了多项政策支持。在资源支持上,提供一定的扶持资金、办公环境、创新导师、内部资源,以及专业培训、法律咨询等服务保障。在人员政策上,保留劳动关系、岗级,薪酬不变,孵化成功

后由团队成员进行公司化独立运作。在股权分配上,对适合独立运作的项目,由创投公司组织公司化运作,原则上由创业团队控股。继中国移动整合内容基地成立咪咕文化并独立运作、中国电信启动全国首个外部创业基地之后,中国联通也迈出了创业创新的步伐。新的时代,三大运营商逐步走上变革之路。

二、内部创业的效果评价方法

内部创业型企业的效果评价也可以用前面介绍的评价方法,同时在创业评价的基础上建立企业内部创业的监控体系和约束机制,将过程评价与结果评价结合起来,根据其业绩决定奖励和升迁。对于道德风险问题,可以通过引入监督机制来解决,如通过日常的工作检查和定期的工作考核等措施,达到日常监督的目的。同时,内部创业型企业更注重在整个创业过程中的投入是否具有回报,关注自我实现,希望使员工在创业过程中满足自我成就感。因此,在创业过程中需要进行风险控制。内部创业型企业的效果评价的具体指标如下:

- (1) 管理层对员工内部创业活动的支持程度。
- (2) 员工是否具有能够以他们相信最有效的方式解决如何完成工作的决定权。
- (3) 专心于创业行为的员工是否会得到必要的激励。
- (4) 创业员工是否能够充分利用企业的内外资源。
- (5) 企业能否合理地分担员工的工作负担。
- (6) 企业是否避免了将所有主要工作都设计成标准化的过程,并减少对范围狭窄的工作任务说明和僵化的绩效标准的依赖。
- (7) 创业项目是否能带来员工的自我成就及利润的回报。
- (8) 创新是否能改变企业在市场的地位。

课堂案例

Google 的创意——20%^①

在 Google(谷歌)公司内部有一个随时变动的 Top100 项目列表,Google 鼓励员工把自己想到的富有创新性的想法写出来,让其他员工进行投票,将大家觉得最好、最可能成功的项目凸显出来。然后 Google 会给员工提供技术和资金支持,员工可以运用 20% 的自由工作时间将 Top100 中的任何项目付诸实践。Google 的这一鼓励内部创新创业的模式与 3M 公司的“15%定律”不谋而合,充分体现了这些世界级的大企业自由开放且极具创新力的企业文化。

2015 年 8 月,Google 重组改名为 Alphabet(阿尔法特),业界认为这是 Google 两位联合创始人放权脱身以激励内部创业所做出的举措。重组之后,原先的 Google“瘦身”成为 Alphabet 的全资子公司,它的一些与核心业务关系不大的业务纷纷分拆成新的子公司,而 Alphabet 将成为一个新的、大的控股集团。很多子公司由自己的 CEO 负责,两位创始人只需从战略层面管理好这一大集团便可,这样既能将两位创始人从

^① 芮绍炜. 华为、Google 的内部创业模式比较[EB/OL]. (2016-06-12)[2018-12-26]. http://www.360doc.com/content/16/1202/08/27972427_611209190.shtml. (有删改)

烦琐的事务中拉出来去考虑大的方针问题,又能培养新的、年轻的 CEO。用 Google 联合创始人兼 CEO 拉里·佩奇(Larry Page)的话说,重组可以让 Alphabet(或 Google)重新获得“创业公司般的活力”,革命颠覆性的创新不断推送着下一个巨大的增长领域,以继续保持与行业挂钩。

在保证核心互联网业务占据主导地位的前提下,通过独特的 20% 内部创新创业模式,Google 发展了很多在外人看来“稀奇古怪”的项目,如无人驾驶汽车、气球网络、可以监测血糖的隐形眼镜等。Google 通过激发内部活力完成了自身的再创业,保证了 Google 以更灵活的管理方式去适应市场的新变化。在新的 Alphabet 的架构下,以上这些项目纷纷脱离 Google,成为 Alphabet 旗下的独立子公司。表 2-4 所列为 Google 内部的一些创业成果。

表 2-4 Google 内部创业成果

项目(公司)名称	内部创业项目内容
Alphater	负责 X 项目,包括气球项目 Proloet Lom、无人机项目 Project Wing 和自动驾驶汽车项目等大项目
Nest Labs	专注于智能硬件领域,谷歌眼镜也被划到该子公司
研发部门 Calico	专注于长期项目的研发和孵化,研究如何延长人类寿命
Google Fiber	专注于高速光纤上网服务
Sidewalk Labs	专注于服务生活的项目
Google Capital	专注于资本投资和公司收益管理
Google Ventures	专注于投资新创公司,为公司在长远方向上布局

可以看出,Google 的内部创业公司涉及的很多领域都是比较前沿的,这也是为什么 Google 能够保持行业领先、全球领先地位的重要原因。



重点总结 >>>>

组织目标是组织试图达到的它所期望的状态,组织目标又影响着组织设计,而了解组织战略和目标,认识到组织设计须与权变因素相适应,是评价组织效果的第一步。本章介绍了组织战略意图、组织运营目标、组织目标的重要性、两个战略模型(波特的竞争战略模型及迈尔斯和斯诺的战略分类模型)、四种组织效果评价方法(目标评价法、资源评价法、内部过程评价法和利益主体评价法)和一种综合衡量组织效果的方法(冲突价值观效果评价模型),以及现代社会所流行的内部创业型企业的效果评价等内容。

组织根据内外环境制定适合自身发展的战略目标,再将其分解成子目标,通过不同的职能部门相互协作,实现组织的盈利与形象的形成。本章介绍的组织效果的评价方法是在组织战略实施过程中从不同的维度用不同的指标评价组织的效果。



思考题 >>>>

1. 资源评价法和目标评价法在衡量组织效果时各有什么优缺点?

2. 冲突价值观效果评价模型与利益主体评价法有什么异同之处?
3. 波特的竞争战略模型与迈尔斯和斯诺的战略分类模型所描述的战略有何异同?
4. 内部创业型企业在四种模式之下,其组织效果评价的相对侧重点是什么?



案例讨论 >>>>

福特公司不同阶段的战略选择

一、集中生产单一产品的早期发展战略

在早期,福特公司的发展战略是不断改进它的单一产品——轿车。福特在1908年制造的T型轿车和以前所有的车型相比有相当大的改进。T型轿车在生产的第一年就销售了10 000多辆。1927年,福特开始将T型轿车的市场丢给它的竞争对手,福特公司又推出了A型轿车,A型轿车因几种车体款式和富于变化的颜色而流行。当A型轿车开始失去市场、输给它的竞争对手的时候,1932年,福特公司又推出了V-8型汽车。6年后,在1938年,Mercury型车成为福特公司发展中档汽车市场的突破口。

福特公司也通过扩大地区范围进行发展。1904年,它进入加拿大市场的举动就证明了这一点。也是在其发展早期,福特公司采用了同心多样化战略,在1917年开始生产卡车和拖拉机,并且在1922年收购了林肯汽车公司。

二、纵向一体化战略

福特公司的多样化生产集团是纵向一体化战略的杰出实例。下面介绍福特公司在这一集团中几个部门的作用。

(1) 塑料生产部门——供应福特公司30%的塑料需求量和50%的乙烯需求量。

(2) 福特玻璃生产部门——供给福特北美公司的轿车和卡车所需的全部玻璃,同时也向其他汽车制造商供应玻璃。这个部门也是建筑业、特种玻璃、制镜业和汽车售后服务的主要供应商。

(3) 电工和燃油处理部门——为福特汽车供应点火器、交流发电机、小型电机、燃油输送器和其他部件。

三、福特纽荷兰有限公司——相关多样化战略

在1917年,福特公司通过生产拖拉机开始了相关多样化战略。福特纽荷兰有限公司现在是世界上最大的拖拉机和农用设备制造商之一,它于1978年1月1日成立。福特纽荷兰有限公司是由福特公司的拖拉机业务部门和纽荷兰有限公司联合组成的。

福特纽荷兰有限公司随后兼并了万能设备有限公司,成为北美最大的四轮驱动拖拉机制造商。

这两项交易是福特公司通过收购实行同心多样化战略的最好例证。

四、金融服务集团——跨行业的非相关多样化战略

福特汽车信贷有限责任公司(以下简称福特信贷)是全球最大的汽车金融专业企业之一。自1959年以来,它一直为福特旗下品牌产品的销售提供支持,在全球五大洲开展业务。作为全球汽车融资行业的领头羊,福特信贷凭借其专业化和全球资源为客户和经销商提供优质的服务。

20世纪80年代,福特公司利用福特信贷积极从事非相关多样化经营。1985年,福特信

贷收购了美国国家第一金融有限公司(北美第二大储蓄和贷款组织),1987年后期,它又收购了美国租赁公司。福特信贷涉及企业和商业设备融资、杠杆租赁融资、商业车队租赁、运输设备融资、公司融资和不动产融资。

五、其他跨行业的非相关多样化战略

福特汽车土地开发有限公司是一个经营多样化产品的部门,也是跨行业多种经营的典型实例。到1920年,这个部门围绕着密歇根福特世界总部建立了59个商用建筑。由这个部门所拥有的和由它管理的设施及土地的市场价值估计有十多亿美元。

六、调整战略

在福特公司的发展历史上,福特公司曾经被迫实行了几次战略调整。第二次世界大战后,福特公司以每月几百万美元的速度亏损。亨利·福特二世重组了公司并实行分权制,这使公司迅速恢复了元气。许多美国公司采用的最富戏剧性的调整战略是由福特公司在20世纪80年代早期完成的。从1979年到1982年,福特公司的利润亏损额达5.11亿美元,销售额由1978年的420亿美元下降到1981年的380亿美元,福特公司陷入了严重的危机。亏损的原因之一是激烈的国际竞争。也许更重要的是,许多亏损是由福特公司的运营方式造成的:新车的款式看起来像许多年前一样,部门之间(如设计与工程部门)缺少沟通,管理层所做的管理公司员工的工作很不如意,中间管理层很少向上级部门传达情况等。福特公司的管理层做了什么来转变这种情况呢?首先,显著地减少了运营成本。在1979年到1983年期间,福特在运营支出方面就节省了4.5亿美元。其次,质量成为头等大事。管理层改变了福特公司设计小汽车的程序。以前,每一个工作单位是独立工作的。现在,设计、工程、装配等部门都在一起协调工作。不过,福特公司实行的最重要的改变是一种新的企业文化。从首席执行官菲利普·考德威尔(Philip Caldwell)和总裁唐纳德·彼得森(Donald Petersen)开始,改变了公司的优先次序,建立了一种新型管理风格。该种管理风格强调联合行动。在福特公司,人们建立起了更加密切的关系,并且更加强调雇员、经销商、供应商之间的关系,呈现出一种新的集体工作精神。

七、放弃战略

多年来,福特公司不得不放弃它的某些经营单位。例如,在1989年10月,福特公司和一些投资商签署了卖掉它Rouge钢铁公司的谅解备忘录。福特之所以卖掉这家公司,是因为它不想支付实现其现代化的成本。在其实实现现代化的几年中,每年的现代化费用估计为1亿美元。福特公司做出的其他放弃决策包括在1987年和1986年分别把化工业务和漆料业务卖给了杜邦公司。

八、收购和合资经营战略

1989年11月2日,福特公司以25亿美元的价格收购了美洲豹私人有限公司,以作为消除其在汽车市场上的一个弱点的手段,这个弱点即福特公司的产品缺乏在豪华轿车市场上的竞争力。1989年,豪华轿车的需求是250亿美元,到1994年增长到400亿美元,这个增长速度比整个汽车市场的增长速度要大得多。福特公司把美洲豹轿车看作进入美国和欧洲豪华轿车市场的机遇。

福特公司也采用了合资经营的战略——分别与马自达和日产公司合资经营两项具有重大意义的项目。福特公司和马自达公司一起合作生产5种汽车。例如,在马自达生产车间生产的Probe汽车,外部和内部的设计由福特公司负责,细节性的工程技术由马自达公司完

成。日产公司和福特公司合作开发前轮驱动的微型货车,福特公司在俄亥俄州的卡车厂制造该车,并由两个公司销售。在澳大利亚,福特公司的 Maverick 汽车是日产四轮驱动车 Patrol 的一种车款,它由福特公司的经销商销售,而日产公司的经销商销售福特公司的 Falcon 客货两用车和运货车。

讨论:

福特公司做出各种战略选择时分别处在何种经济情况下?为什么在不同时期福特公司要进行不同的战略调整?

第三章

组织结构基础

学习目标

- 了解组织结构的含义与设计要素。
- 掌握组织结构的形式及其各自的特点。
- 掌握组织结构未来的发展趋势。

案例导入

刘强东对京东进行大调整

京东——中国自营式电商企业，创始人刘强东担任京东集团董事局主席兼首席执行官。京东旗下设有京东商城、京东金融、拍拍网、京东智能、O2O及海外事业部等。

2018年1月11日，刘强东发布了邮件，表示对京东的组织架构进行大幅度调整。以下为邮件全文：

亲爱的兄弟们：

刚刚过去的2017年，可以说是京东集团发展历史上具有承前启后的里程碑意义的一年。我们不仅在“6·18”和“11·11”两个促销季均实现了破千亿的目标，而且整个京东商城的年度GMV(编者注：gross merchandise volume，一定时间段内成交总额)也提前迈过了万亿大关。同时，我们的物流子集团也正式独立运营，京东金融也实现了单季盈利。在技术转型的道路上，我们的人工智能、大数据和云计算业务纷纷吸引了国际顶尖专家人才的加盟，正在坚实而有力地朝着未来前行。

更重要的是，伴随着我们集团各项业务的高速发展，我们在2017年正式确立了无界零售的战略宏图，积极用开放、共生和共赢的姿态转型为零售基础设施的提供商。这标志着京东集团将由“一体化”走向“一体化的开放”，希望将我们沉淀了多年的供应链能力、物流能

力、数据能力、营销能力、金融能力和技术能力以模块化、平台化、生态化的形式全面对外输出,向社会提供“零售即服务”的解决方案。这对京东来说是一个巨大的战略转型,2017年既是无界零售的元年、京东技术转型的元年,也是京东开放的元年。

为了服务于客户多变的需求和开放的生态体系,京东的组织需要变得更为灵活、敏捷,成为积木型的组织。我们的业务单元和各个模块需要像积木一样可以灵活拼接、叠加,满足内外部客户不同的偏好和需求。从2017年上半年开始,集团就积极通过组织变革来适应新的能力要求,并率先完成了职能平台、营销平台和研发平台的架构调整。调整之后最直观的效果就是业务需求实现和效率都有了非常显著的提升。

今天,我们将继续延续积木型组织的建设思路,对商城前端的事业部体系进行组织升级,具体策略如下:

(1) 成立大快消事业群,由生鲜事业部、消费品事业部及新通路事业部构成。王笑松任事业群总裁,现事业部总裁和业务负责人向王笑松汇报。

(2) 成立电子文娱事业群,由家电事业部、3C文旅事业部、全球售业务部构成。闫小兵任事业群总裁,现事业部总裁和业务负责人向闫小兵汇报。

(3) 成立时尚生活事业群,由居家生活事业部、时尚事业部、TOPLIFE、拍拍二手业务部构成。胡胜利任事业群总裁,现事业部总裁和业务负责人向胡胜利汇报。

(4) 各事业群整合下属各业务内部平台支撑职能,建立面向事业群内部所有业务的“小平台”。在快速响应前台业务需求的同时,和集团各大平台体系高效协同,以对各事业群整体业务形成强力支撑。

(5) 以上三位事业群总裁同时晋升为集团高级副总裁(SVP),直接向我汇报。未来国内所有新兴业务全部按业务属性归入上述三大事业群。

这次的组织变革主要有三个目的:首先,让三大事业群内部关联业务产生高度积木化的协同效应,真正由以采销一体化为核心、以SKU(编者注:stock keeping unit,库存量单位)为核心转变成以用户(客户)为核心、以场景为核心;其次,授权前移,减少沟通成本和决策周期,快速响应和满足客户个性化需求,“让一线听得见炮火声音的人来决策”,提升自下而上的创新意识;第三,大幅提升资源的使用效率,强化精细化运营,最大限度地提升客户体验,夯实未来的核心竞争能力。

除了以上三点,我们也很高兴地看到,经过过去多年的培养和历练,集团也涌现出了一大批业务领军人物和各个行业的翘楚,面对市场变化的日新月异,他们已经有足够的能力承担起更多、更大的使命和责任,而他们的成长也将能使我抽出更多时间,将重点放在中长期的战略方向,尤其关注和发展集团的技术业务,推动整个集团向技术坚决转型。

凡是过往,皆为序章!新年伊始,期望三位事业群总裁带领各自团队,立足产业发展,与产业链上下游的合作伙伴合作协同,共同打造“共生、再生、互生”的产业格局,实现行业的包容性增长!也希望集团所有兄弟们一起,开放心态、着眼未来、拥抱变化、创新突破,让“无界零售”的图景更快实现,让亿万用户的生活更加美好!

你们的刘强东
2018年1月11日

第一节 组织的概念和设计要素

现今,随着科技的发展和各种各样生产活动的出现,组织显得越发重要。大到一个国家,小到一个小组,若想合理地运行并获得结果,都需要对组织内的成员进行工作分配,通过分配来协调成员的工作。对一个组织来讲,要想持续稳定地运行,首先要面对的就是组织结构的问题。

一、组织的概念

组织结构有广义和狭义之分。

狭义的组织结构是指为了实现组织的目标,在组织理论的指导下,经过组织设计形成的组织内部各个部门、各个层次之间固定的排列方式,即组织内部的构成方式。

广义的组织结构除了包含狭义的组织结构的内容外,还包括组织之间的相互关系类型,如专业化协作、经济联合体、企业集团等。

通俗来讲,组织结构是一个组织能否实现内部高效运转、能否取得良好绩效的先决条件。组织结构通常表现为一个组织的人力资源、职权、职责、工作内容、目标、工作关系等要素的组合形式,是组织在“软层面”的基本形态。

现代管理学之父彼得·德鲁克对组织结构的认知包括以下几点:

(1) 组织结构不是自发演变的。在一个组织中,自发演变的只有混乱、摩擦和不良绩效,所以,组织在设计组织结构时需要进行思考、分析和系统的研究。

(2) 设计组织结构并不是第一步,而是最后一步。第一步是对组织结构的基本构成单位进行识别和组织。其中,组织结构的基本构成单位是指那些必须包含在最后的结构中,并承担整个组织的“结构负荷”的业务活动。基本构成单位是由它们所做贡献的种类来决定的。

(3) 战略决定结构。结构是实现某一组织的各种目标的一种手段,为了确保效率和合理性,必须使组织结构与组织战略相适应,即战略决定结构。战略就是对“我们的业务是什么、应该是什么和将来会是什么”这些问题的解答,它决定着组织结构的宗旨,并因此决定在某一组织中哪些活动是最关键的。有效的组织结构就是使这些关键活动能够正常工作并取得杰出绩效的组织设计。因此,有关结构的任何工作都必须从目标和战略出发。

(4) 日常的经营管理、创新和高层管理这三种不同的工作必须组合在同一组织结构中,组织结构必须一方面以任务为中心,另一方面以人为中心,并且既有一条权力的轴线,又有一条责任的轴线。

综上所述,组织结构是指组织的全体成员为实现组织目标,在管理工作中进行分工协作,在职务范围、责任、权力等方面所形成的结构体系。图 3-1 所示为一种组织结构示例。

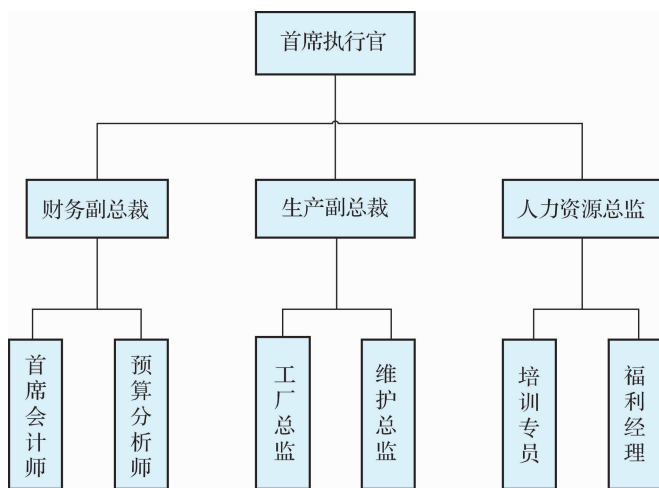


图 3-1 一种组织结构示例

组织结构可以很明显地展示出组织各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式，还有各要素之间的相互联系，是整个管理系统的框架。这个框架会在不同程度上影响组织内各成员的互动模式，如合作、竞争和冲突等。

组织的本质是为实现组织战略目标而采取的一种分工协作体系，它随组织的重大战略调整而调整。适当的组织结构可以清楚地界定组织每个成员的权责角色，若再加上合理的协调与控制，组织的工作效率将会随之提高，组织的整体表现将会比较出色。反之，若组织结构与其管理需要之间出现脱节，则会导致决策延误、应变失误、成本高涨及士气低落等各种问题。

课堂案例

联想组织架构又调整！成立智能设备业务集团^①

2018年5月8日，联想集团董事长兼CEO杨元庆通过内部信宣布正式成立全新的智能设备业务集团(Intelligent Devices Group, IDG)。组织升级后，联想原个人电脑和智能设备业务集团(PCSD)、移动业务集团(MBG)将整合成智能设备业务集团，与原数据中心业务集团(DCG)协同发力“智能设备(智能IoT)+云”和“基础设施+云”。

1. 智能物联平台

新成立的智能设备业务集团将由联想集团企业总裁、首席运营官蒋凡可·兰奇(Gianfranco Lanci)领导。联想集团执行副总裁兼中国区总裁刘军将出任中国区智能设备业务集团负责人，向蒋凡可·兰奇汇报。

杨元庆在内部信中表示，联想所处的行业正在经历重大变革，即从PC互联网、移动

^① 21世纪经济报道. 联想组织架构又调整！成立智能设备业务集团(IDG)[EB/OL]. (2018-05-08) [2018-05-30]. http://t.cj.sina.com.cn/articles/view/1651428902/626ece26020007n03?cre=tianyi&mod=pcpager_fintoutiao&loc=5&r=9&doct=0&rfunc=55&tj=none&tr=9

互联网过渡到智能物联网(智能 IoT)的新阶段,未来联想要把“智能设备(智能 IoT)+云”的业务推向新的高度。

基于此愿景,联想对组织和资源进行了相应调整,将不再以单一的硬件设备作为独立的组织单位,而会在组织单位中打通个人电脑、智能手机和其他智能设备,形成完整、开放的智能物联平台。

根据联想的规划,智能设备业务集团的设立,将让联想充分利用从单一业务向多元业务转型过程中一直在建设的共享平台,加速技术融合(特别是计算技术和通信技术),让各类设备变得更加智能和无缝协同。

2. 频频变阵

自2014年开始,联想开启了一年一变阵的节奏。

2014年4月1日,在联想宣布计划以约23亿美元收购IBM X86服务器业务之后,其组织结构和高管团队亦随之调整,从上一年度的两大业务集团变为四个独立的业务集团:个人电脑业务集团、移动业务集团、企业级业务集团和云服务业务集团。刘军从领导联想业务集团转而主抓智能手机、平板电脑、智能电视三大产业在内的移动业务集团。

2015年3月,杨元庆将集团业务收缩为个人电脑业务、企业级业务和移动业务“三大引擎”。2015年6月,联想高层剧变,刘军不再担任移动业务集团总裁及摩托罗拉管理委员会主席等职务,由陈旭东接任。

此后,联想业务的变动步伐加速,2016年更是多次调整。2016年1月,联想移动业务中国区将帅变阵,陈旭东亲自挂帅联想移动业务中国区总经理;2016年3月,联想集团从“三大引擎”再次变更为四大集团,包括个人电脑与智能设备业务集团(PCSD)、移动业务集团(MBG)、数据中心业务集团(DCG)、联想创投集团(LCIG)。

2016年11月,联想再度公布一系列高层人事架构调整。此次调整后,联想集团总裁兼COO蒋凡可·兰奇直接负责个人电脑与智能设备业务集团(PCSD),联想集团高级副总裁乔健负责移动业务集团(MBG),联想集团高级副总裁贺志强领导联想创投集团(LCIG),数据中心业务集团(DCG)由原英特尔数据中心业务负责人柯克·施浩德(Kirk Skaugen)领导,陈旭东转而负责联想全球服务业务。

2017年5月16日,杨元庆宣布,将联想中国区重组为个人电脑及智能设备业务集团(PCSD)和数据中心业务集团(DCG)。前联想执行副总裁刘军回归,担任集团执行副总裁兼中国区总裁,领导中国平台及中国区个人电脑及智能设备业务集团(PCSD)业务,向联想全球总裁蒋凡可·兰奇汇报;童夫尧担任集团高级副总裁兼中国区总裁,负责数据中心业务集团(DCG)中国的端到端业务,以及全球超大规模数据中心业务,向数据中心业务集团(DCG)业务总裁柯克·施浩德汇报。

二、组织结构的设计要素

设计组织结构时,通常会围绕工作专门化、部门化、管理宽度与管理层次、指挥链、集权与分权、正规化等因素来进行,设计者会通过对这些要素的优化或修改,来提升组织对内外环境的适应能力。

（一）工作专门化

工作专门化(specialization of task/work specialization)是指组织把工作任务划分成若干步骤来完成的细化程度,管理者把一项工作分成几个步骤,这些步骤规定了执行者要做什么。通俗地说,在一项工作中,一个人并不承担所有工作任务,而只是完成某一步骤或某一环节的工作任务。

20世纪40年代后期,工业化国家大多数生产领域的工作都是通过工作专门化来完成的。管理者认为,工作专门化是一种最有效地利用员工技能的方式。20世纪50年代以前,管理人员把工作专门化看作提高生产率的不竭之源,那时他们也许是正确的,因为那时工作专门化的应用尚不够广泛,只要引入它,几乎就能提高生产率。但20世纪60年代以后,越来越多的证据表明——工作专门化的引用过犹不及。在某些工作中,由于工作专门化,人的非经济性因素(表现为厌烦情绪、疲劳感、压力感、低生产率、低质量、缺勤率上升、流动率上升等)的影响已经超过了其经济性影响。过度地使用这种手段会使组织内的员工很快出现对工作的消极情绪和行为,从而达不到组织所预期的目标。

现今,尽管大多数管理人员认为工作专门化还没过时,但它却不再是提高生产率的不竭之源。管理者认识到在某些类型的工作中,工作专门化所起的作用并不是很好,过度地使用还会导致一些问题的产生。因此,对于不同性质的工作,应该对工作专门化的使用有一定的把控。例如,在麦当劳快餐店,管理人员运用工作专门化来提高生产和售卖产品的效率;而奥帝康公司(世界第三大助听器生产厂家)和土星公司(通用汽车公司旗下的著名汽车品牌公司之一)通过丰富员工的工作内容的方式降低工作专门化程度,也同样获得了成功。

实行工作专门化,挑选、训练从事具体的、重复性工作的员工比较容易,成本也较低,有利于提高组织的培训效率。但对于高度精细和复杂的操作工作,则需要挑选具备专业知识技能或一定学习能力的员工,培训成本高,培训难度也会随着培训知识难度的增大而增大,公司在遇到这类问题时,必须考虑员工是否适合这项工作,同时还要考虑是否与公司的发展战略相匹配。

（二）部门化

部门是指组织中管理人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定的领域。部门化(departmentalization)是组织中专门化工作的数量增加到一定程度时,为了方便管理,将各自分离的工作任务组合成模块的一种组织管理模式。部门化是指将组织中的活动按照职责分工特征的逻辑安排划分为若干个管理位、业务部门或管理部门,其目的是确定组织中各项任务的分配及责任的归属,以求分工合理、职责分明,以此来完成组织的目标。部门化包括以下几种主要形式。

1. 职能部门化

职能部门化(functional departmentalization)是采用最普遍的一种划分方法,是根据专业化的原则,通过工作或任务的性质来划分部门。按重要程度可将职能部门分为基本职能部门和派生职能部门。基本职能部门一般有生产、工程、质量、销售、财务等部门。派生职能部门包括生产部门中的设计科、工艺科、制造车间、生产计划科、设备动力科、安全科、调度室等。

职能部门化有利于提高工作效率及对从业人员的管理效率,易于监督和指导员工的工

作。但是,职能部门化容易导致部门本位主义的出现,导致决策缓慢、管理较弱,不易检查责任与组织绩效。

2. 跨职能团队

跨职能团队(cross-function teams)是将各专业领域的专家们组合在一起协同工作。例如,闻名世界的生产饮料容器和快餐盒的塞马斯公司(Thermos Corporation)就以跨专业领域的弹性化团队取代传统的受制于职能边界的部门化结构。

3. 过程部门化

过程部门化(process departmentalization)是指按完成任务所经过的阶段来划分部门。例如,机械制造企业划分出铸工车间、锻工车间、机加工车间、装配车间等一些部门。过程部门化的优点是能够充分利用专业技术和技能,取得经济优势,简化培训;其缺点是部门间的协作比较困难。

4. 产品部门化

产品部门化(product departmentalization)是指根据组织向社会提供的产品来划分部门。例如,家电企业可能会依据其产品类别划分出彩电部、空调部、冰箱部等部门。产品部门化的优点是可提高决策的效率,易于保证产品的质量和进行核算,便于本部门内部更好地协作;其缺点是容易出现部门化倾向,行政管理人员过多,管理费用增加。

5. 地区部门化

地区部门化(geographic departmentalization)是指根据地理位置来划分部门。例如,跨国公司依照其经营地区划分各个分公司。地区部门化的优点是可以对本地区环境的变化做出迅速且灵敏的反应,同时便于区域性协调,有利于管理人员的培养;其缺点是地区部门与总部之间的管理职责划分比较困难。

6. 顾客部门化

顾客部门化(customer departmentalization)是指根据组织服务的对象类型来划分部门,更好地预测顾客的需求并对其需求变化做出更好的反应。例如,银行为了给不同的顾客提供服务,设立了商业信贷部、农业信贷部和普通消费者信贷部等。顾客部门化的优点是能有针对性地按需生产、按需促销;其缺点是只有当顾客达到一定规模时才比较经济。

7. 设备部门化

设备部门化是指按设备的类型来划分部门。例如,医院的放射科、心电图室、脑电图室、超声波室等。

8. 时间部门化

时间部门化是在正常工作日不能满足工作需要时所采用的一种部门划分方法。例如,三班轮班制工作的情形即可按此来划分。

9. 人数部门化

人数部门化是指单纯按人数的多少来划分部门,类似于军队的师、团、营、连的划分,是最原始、最简单的划分方法。

在实际工作中,任何组织都很少根据单一标准来划分部门,而是同时利用两个或两个以

上的部门化方式来设计组合式的组织结构。例如,大学里设置的教务处、科研处、财务处等部门是以职能为部门划分标志的,而本科生部、硕士生部、博士生部等的设置又是以性质为部门划分标志的。

(三) 管理宽度与管理层次

管理宽度又称管理跨度或管理幅度,是指管理人员有效监督、管理的直接下属的人数限度。若管理的人数超过一定的限度,管理的效率就可能会下降。因此,管理人员要想有效地领导下属,就必须考虑能有效管辖多少直接下属的问题,即管理宽度问题。若人数超过了管理宽度,就必须增加一个管理层次(administrative levels),可以通过委派工作给下一级主管人员来减轻上层主管人员的负担。如此往复,就形成了有层次的结构。

较大的管理宽度意味着较少的管理层次,反之则意味着较多的管理层次。组织内的管理层次取决于组织的规模、活动内容和组织内的管理宽度。但随着管理层次的增加,肯定要配备更多的管理人员,管理人员又需要一定设施和设备的支持,而管理人员的增加又加大了协调和控制的工作量,这些都意味着费用的不断增加。其次,随着管理层次的增加,沟通的难度和复杂性也将加大。一道命令经管理层次自上而下传达时,难免会产生曲解、遗漏;由下往上的信息流动同样很困难,存在扭曲和速度慢等问题。随着管理层次和管理者人数的增多,控制活动会更加困难,但也更为重要,因此需要管理人员具备相当的管理能力。

(四) 指挥链

指挥链(chain of command)是一条权力链,它表明组织中的人是如何相互联系的,表明谁向谁报告。指挥链涉及以下两个原理。

1. 统一指挥原理

古典组织学派强调统一指挥原理,主张每个下属应当而且只能对一个上级主管直接负责,不能向两个或者更多的上司汇报工作,否则下属可能要面对来自多个主管的相互冲突的要求或优先处理的要求。

2. 阶梯原理

阶梯原理强调从事不同工作和任务的人,其权力和责任应该是有区别的。组织中所有人都应该清楚地知道自己该向谁汇报,以及自上而下的、逐次的管理层次。

统一指挥原理涉及谁对谁拥有权力,阶梯原理则涉及职责的范围。因此,指挥链是决定权力、职责和联系的正式渠道。

指挥链影响着组织中上下级之间的沟通:传统的观念认为,上级不能越过直接下级向两三个层次以下的员工下达命令,反之亦然;现代的观点则认为,当组织结构相对简单时,统一指挥是合乎逻辑的,有时严格遵循上下级沟通制度可能会造成某种程度的不适应,降低组织效率。只要组织中每个人对情况都知情,越级下达命令或汇报工作并不会给管理带来混乱,而且还能使组织氛围更加健康,员工之间更加信任。

(五) 集权与分权

集权和分权是一个相对的概念。集权是指把一切事务的权力集中在上级核心管理层次,下级管理层次和一般管理层次只能根据上级核心管理层次的决定、指令和指示办事。分权则是按照一定规则把权力分派给不同管理层次,上级核心管理层次只对关乎全局的重大

问题做出决策,下级管理层次和一般管理层次在自己的管辖范围内有权自主地决定问题,上级核心管理层次不加干涉。在组织管理中,集权和分权是相对的,绝对的集权或绝对的分权都是不可能的。

衡量一个组织的集权或分权的程度主要有下列几项标准。

1. 决策数量

组织中较低管理层次所能决策的问题的数量越多,分权的程度就越高;反之,上层决策的问题的数量越多,集权程度越高。

2. 决策范围

组织中较低管理层次决策的范围越广、涉及的职能越多,分权程度越高;反之,集权的程度越高。

3. 决策的重要性

组织中较低管理层次做出的决策越重要、影响面越广,分权的程度越高;相反,集权的程度越高。

4. 对决策控制的程度

对组织中较低管理层次做出的决策,上级要求审核的程度越低,分权程度越高;如果上级对下级的决策根本不要求审核,则分权的程度最大;如果下级做出决策之后必须立即向上级报告,则分权的程度就小一些;如果下级必须请示上级之后才能做出决策,则分权的程度就更小。下级在做决策时需要请示或照会的人越少,分权程度就越大。

一些历史悠久、根基稳固的组织一般倾向于集权。

(六) 正规化

正规化即规范化,是指有关工作的方法及程序具体化和条文化的程度。一种工作的正规化程度越高,表示从事该工作的人对工作内容、时间、手段的自主权越低,员工被期望以完全相同的方式工作,以保证其工作结果的稳定与产出一致。当工作的正规化程度较低时,工作行为相对不固定,员工对自己工作的处理权限也比较大。

第二节 组织结构的分类

由于组织内外各种因素的影响,不同的组织具有不同的结构形式。

一、职能结构

企业的管理系统是一个有机系统,它具备各种职能,这些职能并不是彼此孤立、简单并列的,而是相互之间存在关联,在不同环节和层次上发挥着不同的作用,形成具有内在联系的整体。职能结构就是通过将企业管理的各种职能有机联系起来而形成的体系。

职能结构是指实现组织目标所需的各项业务工作及其比例和关系。职能结构考量的维度包括职能交叉(重叠)、职能冗余、职能缺失、职能割裂(或衔接不足)、职能分散、职能分工过细、职能错位、职能弱化等方面。

根据职能结构的概念,描述或设计一个企业的组织结构时必须做到以下几点:

(1) 识别企业管理系统的各种职能,即职能结构的要素。

(2) 阐明这些组织职能之间的相互关系,即这些职能在企业中是如何配置、按照怎样的关系连接起来的。

职能结构的优点取决于工作专门化所形成的优势,将相同性质的职能工作归在一起可以产生规模经济性,减少人员和设备的重复配置,并使员工感到轻松、愉快,因为同事间有共同语言。职能结构最明显的缺点是组织常常会因为追求职能目标而忽视整体的最佳利益,各职能部门的成员可能会出现相互隔离的现象,甚至几乎不了解其他职能部门的人在干什么。

二、层次结构

层次结构是指管理层次的构成及管理者所管理的人数,是一种纵向组织结构。它考虑的因素有管理人员分管职能的相似性、管理幅度、授权范围、决策复杂性、指导与控制的工作量、下属专业分工的相近性。

层次结构的最大特点就是将一个大型、复杂的管理系统分解成若干个层次,每一层次都有相应的工作任务。组织可以通过自身的战略目标将其结构划分为或多或少的管理层次,并赋予不同层次的管理者相应的权力和责任。管理者一定要根据组织的状况来考虑层次的设置问题,因为过多的管理层次会导致信息在传递过程中出现失真的情况,组织的结构也会显得繁杂、累赘。而当管理层次减少时,虽然信息传递会很迅速,并且能够很快得到反馈,减少失真情况,但管理者指导和控制的工作量可能会过多,从而导致管理者做出的决策容易出现偏差。

三、部门结构

部门结构是指各管理部门的构成,是一种横向的组织结构。它主要考虑的是一些关键部门的缺失或优化情况。

部门结构是通过部门设计将组织中的工作和人员编制成可管理的单位,给这些部门划分其负责的工作任务,并将各个部门相互联系起来,使之形成一个有机整体。在组织设计方面,组织高层管理者需要反复考虑的内容是设置多少个管理部门,每个职能部门的职责权限是什么,应该建立几个管理层次,每一级的管理层次又起着什么样的作用等。合理的部门结构不仅可以加强组织的价值链管理,优化组织结构和业务流程,还能降低组织的经营成本,增强组织的竞争力。

四、职权结构

职权结构是指各层次、各部门在权力和责任方面的分工及相互关系。它主要考量部门、岗位之间的权责关系是否对等。

职权(authority)是指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。这种权力是一种职位的权力,而不是某一特定个人的权力。职权结构就是全面、正确地处理企业上下级之间和同级之间的职权关系,将不同类型的职权合理分配到各个管理层次和部门,明确规定各部门、各种职务的具体职权,建立起集中统一、上下左右协调配合的结构,旨在保证各部门能