

ORGANIZATION THEORY AND DESIGN

第 I 篇

组织导论

◆ 第 1 章 组织与组织设计

组织与组织设计

问题引入

在阅读本章内容之前,请先看下面的问题并选择答案。

1. 通过了解创建组织的人就可以了解这个组织。

同意_____

不同意_____

2. 商业组织的管理者最主要的职责是获得最高效率。

同意_____

不同意_____

3. CEO 最重要的责任是确保组织设计正确。

同意_____

不同意_____

1.1 引例：通用电气公司

通用电气公司(GE)历史悠久。1878年,托马斯·爱迪生(Thomas Edison)创办了通用电气,早期业务为发电和配电,后成长为多元化工业领域的全球领导者。数十年来,通用电气一直因卓越的管理实践和创新的管理方式而享有盛誉,并被其他企业竞相效仿。作为一家典型工业企业,通用电气的股票自1907年以来就已成为道琼斯工业平均指数的一部分。

自19世纪末以来,通用电气进入和退出了多个业务领域,这是其战略的一部分,也是其成功的关键。直到2019年,通用电气仍是一家多元化的全球企业集团,在工业领域的业务包括电力(燃气和蒸汽动力系统)、可再生能源(风力涡轮机)、石油和天然气(钻井系统)、航空(喷气发动机)、医疗保健(核磁共振成像机)、运输(机车)和金融资本(购置设备的贷款)。

然而,就在2019年,通用电气从早期的繁荣中急剧下滑,其价值跌至之

前的10%左右。这家曾被誉为全球管理最好的公司,为何会陷入如此困难的境地?其兴衰转变的部分原因在于领导者对组织设计的运用。

雷金纳德·琼斯(Reginald Jones)在1972年至1981年担任通用电气的首席执行官,帮助公司建立了复杂的战略规划系统。通用电气集团由43个独立业务单元组成,其中有10个集团、46个分公司和190个部门参与战略规划。为了更好地管理43项战略规划所需的大量文书工作和信息,通用电气在组织架构中增加了一个管理层,负责监督各业务部门或集团,减轻最高管理层的工作负担。通用电气是一家受人尊敬的成功企业,而文书工作和官僚主义似乎随着组织规模的扩大和复杂性的增加而更加盛行了。



1.1.1 杰克·韦尔奇时代(1981—2001年)

20世纪60年代初,杰克·韦尔奇(Jack Welch)被通用电气聘任为工程师时,他非常讨厌公司的官僚作风,以至于在工作仅六个月后就提交了辞呈。韦尔奇的领导说服他留下来并做出一些改变。升任首席执行官后,韦尔奇迅速开始整治通用电气日益盛行的官僚作风。2001年,在韦尔奇20年的首席执行官生涯即将结束时,《财富》杂志将他评为“世纪经理人”,以表彰他在通用电气的卓越业绩,并将通用电气评为“全美最受推崇的公司”。韦尔奇和通用电气的管理者们做了哪些改变才获得了这些荣誉呢?

战略的变化

通用电气在20世纪70年代末开始使用“通用电气带来美好生活”的广告语,并在韦尔奇时代延续了下来,韦尔奇也保持着多元化企业集团的战略。但韦尔奇提出了一个新的关键目标:每项业务都必须成为其行业中的第一或第二大竞争者,否则就会被放弃。通用电气的新战略就是成为每个所在行业的领导者。

结构的变化

韦尔奇首先废止了雷金纳德·琼斯创立的部门管理等级制度,从而冲击了通用电气内部的官僚层级。他一直与存在管理过度问题的层级制度做斗争,直到层级数量从9个减少到4个。很多情况下,部门经理、分部门经理、业务单元经理,有时还有行政主管和行业经理都一起被淘汰了。现在,首席执行官和高管层可以直接处理每一项业务,无需经过多个管理层级。此外,韦尔奇将高层管理者的管理幅度扩大到15个人或更多,以促使高管层下放更多自主权。

精简机构

韦尔奇消解官僚主义的方式还包括精简机构。通用电气通过简化管理结构和裁员,甚至是通过资产剥离,削减了数万名管理人员和员工。其员工人数从1982年的约40.4万人下降到1989年的29.2万人。韦尔奇的绰号是“中子杰克”——因为中子弹可以在不损坏建筑物的情况下摧毁里面的

人。这位首席执行官更换了14位业务主管中的12位,这让他的绰号更加名副其实。在此期间,韦尔奇被称为“美国最强硬的老板”。

新的文化

韦尔奇希望建立一种企业文化,这种文化建立在管理者和直接下属之间开诚布公、面对面直接对话的基础上,而不是通过正式会议和官僚文书。一种称为“群策群力”(Work-Out)的做法就是建立这种文化的途径之一。来自某个业务部门的100多名员工以城镇会议的形式聚集在一起。业务部门的领导提出一个具有挑战性的问题,然后离开房间。员工们分成不同的团队,提出全新的、通常是变革性的方案来解决部门遇到的问题以及官僚主义导致的低效率。第三天,领导们回来听取各个团队的陈述。领导们有大约一分钟的时间来决定接受还是拒绝某个提议。一家飞机发动机厂的领导接受了108项提议中的100项,从而实现了工厂运营的转型。如果领导不能接受下属提出的变革性建议,他们很有可能会就此失业。在过去的10年里,大约有20万名通用电气员工参与了“群策群力”活动。

走向全球

韦尔奇将通用电气的重点放在全球扩张上,美国市场还不够大。韦尔奇通过提高业务部门的绩效标准来激励国际扩张,即从成为所在行业内的“第一或第二”提升到成为世界范围内的“第一或第二”!为了支持每家公司在全球化方面的努力,韦尔奇聘请了一名国际运营高级经理来推动每个业务单元的海外扩张。通用电气的管理者们必须学会全球化思考和行动。

绩效管理、目标延伸与控制

韦尔奇及其直管的高级执行官对通用电气3000名高管的成长和进步负责。他们走访每一家公司,评估实现既定目标的进展情况,通常还包括“延伸”目标,这是韦尔奇引入的另一个概念。目标延伸以管理者的“梦想”为指向,这些目标可能无法实现,但可以激发管理者获得出人意料非凡成就。在另一项举措中,韦尔奇在“活力曲线”上设置了一个管理者评估系统,这项年度评估过程被称为“末位淘汰制”,前20%表现最好的人会得到丰厚的奖励,中间70%的人不赏不罚,后10%的人则会被劝离公司。

电子商务

退休前的最后两年,韦尔奇看到了互联网的潜力,认为互联网是“我所见过的最大变革。”他认为像通用电气这样的大型传统公司可能会害怕新技术,所以他要求每个业务部门建立一个全职团队,负责有关互联网的战略机遇。将公司数字化是韦尔奇最后一个重要举措。

总而言之,通用电气的杰克·韦尔奇时代是公司历史上最非凡的时代。韦尔奇和通用电气赢得了诸多声望颇佳的奖项,如英国《金融时报》将通用电气评为“世界上最受尊敬的公司”,杰克·韦尔奇成为杰出管理的偶像,他的名字在流行文化中广为人知。在韦尔奇的带领下,通用电气的市值惊人地增长了27倍,从180亿美元增加到5000亿美元。在2000年,通用电气

成为世界上最有价值的公司。



1.1.2 杰夫·伊梅尔特时代(2001—2017年)

韦尔奇亲自推选杰夫·伊梅尔特担任通用电气的首席执行官。伊梅尔特在通用电气有着丰富的经验,从业经历横跨通用家电、通用塑料和通用医疗,最终负责医疗保健业务单元的工作。

外部环境

伊梅尔特和通用电气几乎从第一天起就面临着重大的环境挑战——从震惊世界的2001年9月11日恐怖袭击开始。通用电气还经历了2002年股市崩盘、油价暴跌、2008年华尔街崩盘以及随后的全球经济长期衰退。

战略变化

伊梅尔特将通用电气的重心转向其拥有雄厚根基的工业领域,同时学习如何在互联网时代蓬勃发展。他提高了通用电气的软件能力,并预言通用电气将成为一家大型软件公司。伊梅尔特还特别重视全球化以及通过加大研发投入来实现更多创新。

创新

在伊梅尔特的领导下,通用电气提出了一个名为“逆向创新”的新概念。几十年来,通用电气的创新战略一直是在美国开发高端产品,然后在国际市场上销售,并根据当地情况进行适当调整。逆向创新意味着在贫穷国家开发低端产品,然后在富裕、发达的国家销售这些产品。一个例子是在中国开发了一种廉价的便携式超声波机器,而这种机器也在美国和欧洲成功销售。

可持续性

在通用电气,可持续性意味着调整企业战略以满足社会需求,同时最小化对环境的影响,并促进社会发展。伊梅尔特推动通用电气将可持续性嵌入各个层面,从广为关注的“绿色创想”(Ecomagination)(制造能够生产更清洁的能源、减少温室气体排放和减少洁净水使用的机器),到对员工的日常安全管理。可持续性还意味着促进多样性,投资平价医疗保健、清洁能源,实现减少排放的宏伟环境目标。

重大决策

伊梅尔特做出的最大决策是出售通用电气金融服务公司(GE Capital)的大部分股权,并收购法国能源企业阿尔斯通(Alstom)。通用电气金融服务公司提供了多种金融服务——信用卡、汽车贷款、房地产贷款、次级抵押贷款和设备租赁,是一项高利润的业务。然而,在2008年金融危机之后,通用电气金融服务公司被认为是“大而不能倒”。投资者担心会出现巨额亏损,因此该公司的大部分资产被剥离。这是一个艰难的决定,因为在过去一

些业绩较好的年份,通用电气几乎有一半的收入和利润来自其金融服务公司。

事实证明,收购阿尔斯通的决定是一场灾难。这是通用电气最大的工业并购项目,交易额达130亿美元。管理者们很快意识到,不仅阿尔斯通的运营效率低下,而且市场对其燃气发电设备的需求也在下降。伊梅尔特命令阿尔斯通裁员1.2万人。通用电气在为收购阿尔斯通支付了130亿美元之后,又减记了近200亿美元。

进一步全球化

伊梅尔特推动通用电气国际业务的发展超越了韦尔奇早期的目标。他将通用电气全球收入占总收入的比例提高到55%,相比之下,他接手时这一比例为30%。他解释说,通用电气制造的90%的飞机发动机、100%的燃气轮机和50%的机车都销往美国以外的地区。“那里是顾客所在的地方”,他说。伊梅尔特支持成立了通用电气全球增长组织(GGO),该组织旨在通过跨业务部门合作提高美国以外市场的销售额。

大数据分析的数字化

伊梅尔特赞助了一项名为Predix的复杂数据分析平台的研究。这种云操作系统为通用电气在其工业设备(如喷气发动机、机车)上安装传感器提供了支持,从而为分析机器性能和预测维护需求提供大量数据。这些数据将使通用电气能够向客户提供新的营利性服务。

总结伊梅尔特在通用电气的时代,大多数分析师认为通用电气后退而不是前进了。在担任首席执行官期间,伊梅尔特尽其所能提高通用电气的股票价值,但在这17年里,股价却下跌了近30%,与此同时,标普500指数(S&P 500)上涨了124%。通用电气的市值缩水了1500多亿美元,而在杰克·韦尔奇在位期间,通用电气的市值增长了4800亿美元。一些分析人士认为,通用电气应该分拆或者出售部分业务、取消研发和创新方面的所有投资,以实现大幅精简。他们批评伊梅尔特对自己的决定过于乐观,并且没有直面通用电气的真实问题。



1.1.3 2017年以来的事件

2017年,通用电气宣布,通用医疗(GE Healthcare)首席执行官约翰·弗兰纳里(John Flannery)将接替伊梅尔特担任首席执行官。通用电气的股价很快下跌了45%,并在2018年年末至2019年年初跌至谷底,当时的市值约为杰克·韦尔奇领导下峰值的十分之一。通用电气的老人们数十年来赖以生存的股票股息大幅缩水。随着通用电气丧失其在道琼斯工业平均指数中令人垂涎的地位,其发展跌入了谷底。

通用电气董事会很快意识到弗兰纳里缺乏处理危机的经验,他还是一位处在学习阶段的管理者。新任首席执行官是55岁的拉里·卡尔普(Larry Culp),他是通用电气董事会的首席董事,在丹纳赫公司(Danaher)

担任了14年首席执行官。人们希望卡尔普能让通用电气恢复曾经被其他公司争相效仿的企业文化。卡尔普认为,通用电气已经变得过于庞大和复杂,难以有效管理,他决定对公司进行精简,包括以210亿美元的价格出售通用电气的生物技术业务。在卡尔普2019年担任首席执行官的前几个月里,通用电气的股票开始朝着积极的方向发展。伴随着希望和努力,管理者、员工和分析人士认为通用电气将逐渐恢复其昔日形象。¹



1.2 应用中的组织设计

欢迎来到组织设计理论所要探讨的现实世界。通用电气的命运奇迹般地扭转说明了组织设计的实际运用的重要性。通用电气的管理者们在他们工作的每一天都深深涉身于组织设计中,只不过他们还没有认识到而已。这些管理者没有能够完全了解他们的组织如何与环境发生着千丝万缕的联系,也不清楚他们的组织内部应该如何运作。组织设计为我们提供了评价和理解组织的工具,让我们明白为何有些组织获得了成长和成功,而其他组织没有。它帮助我们理解组织过去发生的事情,以及未来将要发生的事情,借此我们可以更有效地管理组织。熟悉组织设计就能帮助拉里·卡尔普和通用电气其他管理者分析和诊断所发生的事情,帮助通用电气在快速变化的世界中保持竞争地位。组织设计给人们提供了一个解释通用电气衰落的工具,并且能够帮助我们理解管理者为了保持公司竞争力可能采取的措施。

大多数组织都面临着与通用电气相似的问题和挑战。例如,丰田汽车公司(Toyota Motor Corporation)拥有世界上最好的制造系统,数十年来一直是公认的汽车质量领军企业。但是,当公司高管层开始为实现大规模的全球增长而实施高压目标时,其著名的质量体系也走到了崩溃边缘。到2009年,丰田发现自己陷入了危机,这场危机最后以召回900多万辆可能存在质量问题的汽车而告终。² 棒约翰披萨连锁店(Papa John's pizza)的创始人约翰·施耐德(John Schnatter)因种族歧视事件被高度曝光,导致该公司贬低女性和少数族裔的企业文化也被公之于众,该连锁店的销售额下滑,施耐德随之辞职。董事会委托一家外部公司监督针对公司文化的审计工作,并开始举办关于多样性和包容性的研讨会,试图修复功能失调的企业文化。³ 或者想想柯达,这家曾经统治过胶卷行业的公司。柯达发明了第一台数码相机,而且耗资数亿美元开发数字技术,但是管理者们担心数字技术会和他们原有的利润丰厚的胶片业务自相残杀,没有勇气将其投入市场。柯达于2012年申请破产,现在只是一家在数码相机革命中被淘汰的空壳公司。⁴



1.2.1 本书的主题

本书所涵盖的每一个主题都已经在通用电气的案例中得到了佐证。事

实上,担任像通用电气、丰田、柯达和棒约翰披萨这样的组织的管理者,经常会面对一系列的挑战。比如:

- 组织如何适应和控制诸如竞争者、顾客、政府以及债权人这样的快速变化的外部环境?
- 为了帮助组织维持有效性,战略和结构应做何变革?
- 组织如何避免可能威胁到企业诚信的管理道德缺失?
- 为满足组织对可持续性问题的日益增长的关注,需要做出哪些改变?
- 管理者如何处理组织规模过大和官僚主义的问题?
- 如何在管理人员中间巧妙地运用权力和权术?
- 如何管理内部冲突以及工作单元间的协作?
- 组织需要什么样的文化,管理者如何塑造这种文化?
- 组织需要什么样的创新和变革,以及需要多少这样的创新和变革?

这些都是组织理论和组织设计所关注的问题。组织设计理论适用于所有行业中所有类型的组织。例如,韩国现代(Hyundai)的管理者致力于质量、成本控制和顾客满意,将曾经被认为是有着较差声誉、只会生产低价汽车的韩国汽车企业转变成成为世界第三大汽车生产者。在谷歌(Google)撤出中国后,管理者找到了一种方法,就是与当地合作伙伴如出门问问(Mobvoi)、腾讯等建立合作关系,在这个利润丰厚的市场中站稳脚跟。瑞典家具巨头宜家家居(IKEA)的管理者们正在进行公司历史上最大的重组,以应对人们购物习惯的快速变化。⁵所有这些企业都使用了基于组织设计的概念。组织设计理论同样适用于非营利性组织,比如联合之路(United Way),动物之友协会(Best Friends Animal Society),地方艺术组织、学院和大学,还有帮助晚期重症孩子实现愿望的组织——许愿基金会(Make-A-Wish Foundation)。

组织理论可以帮助我们了解诸如通用电气、谷歌和联合之路这样的例子中总结经验和教训,让学生和管理者受益。就像我们的开篇案例通用电气公司所展示的,不管组织多大多成功,它们都是脆弱的,经验不是自然而然获得的,和它们的决策制定者一样,组织的承受力是有限的。研究表明,许多新创企业的存活时间不超过五年,然而,也有一些组织能保持50年甚至100年的茁壮成长。组织绝不是静态的,它们需要不断地调整以适应外部环境的变化。今天,由于环境中出现的新挑战,许多公司正面临着将自己转变为与以往极为不同的组织的需要。



1.2.2 本章目的

本章的目的是探讨组织的性质和当今的组织设计理论。组织设计理论是经过学者们对组织的系统性研究而发展起来的。组织设计理论中的原理、概念均来自于活生生的正在运行中的组织。组织设计理论具有实用性,这正如通用电气案例所说明的。它有助于管理者们理解和诊断组织的需要与问题并对此做出反应。

我们首先要深入了解当今管理者和组织面临的挑战。之后从组织作为一个开放系统的正式定义开始展开叙述,探讨供描述和分析组织用的一些基本的概念,包括不同的结构变量和权变因素。我们介绍了效率和效果的概念,并介绍了衡量组织绩效的最常见方法。接下来的部分考察组织理论和设计方面的历史演变,提出了一个理解组织构型的框架,解释了有机式组织设计和机械式组织设计之间的差异,以及组织理论如何帮助人们对当今处于迅速变化时代的组织进行有效的管理。本章结尾部分将对覆盖本书的主要论题作简要的概括。



1.2.3 当前的挑战

通过对成百上千个组织进行研究而形成的组织理论,提供了使通用电气和其他组织能够更有效运行的知识基础。组织在今天所面临的挑战与过去的情况就相当不同,组织的概念和组织理论就在这一进程中不断演进。本章的“新书评介”部分介绍了两种正在改变组织格局的组织设计形式。现在,世界的变化比以前更快了,管理者们必须对组织进行定位,以适应新的需要。管理者和组织所面临的一些具体的挑战包括全球化、日益激烈的竞争、对于可持续性和商业伦理实践的严格要求、对环境 and 顾客需求的变化做出快速反应,以及融入数字化商业活动和利用大数据分析。

XINSHU PINGJIE

新书 评介

杰拉尔德·戴维斯(By Gerald F. Davis)

《消失中的美国股份公司——传统企业组织形式的颠覆与创新》
(*The Vanishing American Corporation: Navigating the Hazards of a New Economy*)

美国大公司死了吗?没有,但是杰拉尔德·戴维斯在他的《消失中的美国股份公司——传统企业组织形式的颠覆与创新》一书中提醒我们,自从通用汽车、施乐和美国电话电报(AT&T)等公司统治世界以来,组织格局发生了极大的变化。戴维斯展示了一个令人震惊的事实,即美国上市公司的数量在不到20年的时间里减少了一半,从1996年的7322家降至2015年的3659家。为什么大公司会萎缩、衰落,甚至完全消失?

新世纪的新形势

一个重要的因素是,新的组织形式已经出现,似乎更适合今天的商业环境。戴维斯说,大型公司“很符合20世纪经营的要求,但对21世纪的经营越来越不适应”。他描述了由技术和全球化的双重压力所促成的两种最新的组织设计方式,并以一些公司为例进行了说明。

- 耐克化(Nikefication): 虚拟网络组织。耐克以虚拟网络的形式将高附加值的工作留在公司内部完成(就耐克而言,是运动鞋设计和营销),并将其他部分(如运动鞋的制造)外包给外部承包公司,这些外包公司通常位于低薪国家。网络组织形式使规模较小、复杂程度较低的公司以更低的成本和更快的速度提供商品和服务。例如,一年之内,拥有200名员工的瑞轩(Vizio)在美国的电视机销量与拥有15万名员工的索尼持平。戴维斯指出,有些公司完全以网络组织的形式运作,但随着互联网的普及和承包商的增多,“耐克化现在已成为美国企业界的标准做法”。
- 优步化(Uberization): 平台型组织。提供打车服务的优步(Uber)是一种新型组织,它通过对信息和通信技术的结合来连接不同的人群,使他们能够进行互利的交流。戴维斯写道:“这样的组织为市场提供了数字平台,让那些有工作或任务要做的人与愿意去做这些工作的人相匹配。”以优步为例,它提供了一个平台,将需要打车的客户与优步的司机匹配,司机“不是员工(绝对不是!),而是独立的微型企业家”。这种组织形式降低了劳动力成本,使公司变得非常灵活,并最大限度地提高了服务客户的速度。

这一切意味着什么?

戴维斯指出了这些趋势对个人和社会的积极和消极影响。随着大公司的衰落和新组织形式的出现,一辈子只在一家公司工作的时代已经成为过去。层级制度被扁平化了,所以人们不再有清晰的职业发展道路。他们不是雇员,也没有与他人接触的实际工作场所。然而,这些新组织形式也提供了新机遇。企业家和管理者可以塑造更加本地化和以社区为基础的企业,让人们有更多参与的机会,并更加关注可持续的商业实践。虚拟网络和数字平台的组织设计理论将在第3章和第9章进行讨论。

The Vanishing American Corporation, by Gerald F. Davis, is published by Berrett-Koehler Publishers.

全球化

对于今天的组织来说,世界变得越来越小的描述已在很大程度上成了现实。市场、技术、组织之间的相互联系愈加紧密。⁶能够培养企业全球化视角的管理者是目前最需要的人才。例如拉蒙·拉瓜塔(Ramon Laguarta),他于2018年接任百事公司首席执行官,是西班牙巴塞罗那人;桑达尔·皮查伊(Sundar Pichai)是谷歌的CEO,他是印第安人;再比如美敦力公司(Medtronic)首席执行官奥马尔·伊什拉克(Omar Ishrak),他是孟加拉国人,在英国接受过教育,又在美国工作了近二十年。

当今的成功组织都营造了一种在世界任何地方皆如“在国内”的感觉。公司可以将组织中的各部分布局在最有利于开展业务的不同地方,如总部设在某个国家,而技术智囊中心和生产设施却设在其他地方。一个相关的趋势就是全球外包,把一些功能外包给其他国家的组织(耐克),或与外国组

织建立战略伙伴关系以获得全球优势(谷歌)。跨国并购以及在其他国家建立有效的业务关系对于企业的成功至关重要。然而全球化运营并非易事。2018年年中,在欧盟一项新的隐私法生效后,法国数据保护机构对谷歌处以5 000万欧元(约合5 700万美元)的罚款,原因是谷歌没有向用户适当披露它是如何收集数据以提供个性化广告的。⁷ 优步由于违反了不同国家的政府规定而遇到麻烦,目前已经退出了包括中国、俄罗斯和东南亚在内的几个海外市场。⁸ 另一个问题涉及外包和承包商关系。2012年,几家建在孟加拉国的成衣生产厂发生了火灾,2013年,另一家服装生产厂发生倒塌事故,1 100多名工人在这些事故中丧生。孟加拉国恶劣的工作条件受到了关注。许多组织,诸如沃尔玛(Walmart)、海恩斯莫里斯(H&M)、塔吉特(Target)、苹果(Apple)、亚马逊(Amazon)以及其他大型企业,将生产放在巴基斯坦、柬埔寨、印度尼西亚和越南等其他低薪国家时,也存在工作条件太差的问题,而这些国家承担着全球大部分的服装和其他产品的生产工作。⁹

激烈的竞争

全球越来越紧密的联系为企业提供了优势,但同时也意味着企业的经营环境充满了更多的竞争。顾客需要低廉的产品价格以及产品和服务的质量保证,能够同时满足这两点的企业才能成功。在低薪国家的外包商支付的工资经常比美国公司低50%~60%,所以提供相同服务的美国公司不得不寻找新的竞争途径或者进入新的业务领域。¹⁰ 一位企业家将生产工厂设在了中国深圳,生产一种新型的笔记本电脑电池。她本想在美​​国设立生产基地生产产品,但是她在美国的合约制造商要求她预先支付上百万美元的費用,这种要求在中国是不会发生的。¹¹

所有行业中的企业都感受到了降低成本、维持低价格和满足不断变化的需求的需求的压力。零售企业就是一个鲜明的例子。英国最大的连锁超市乐购(Tesco)由于面临来自折扣连锁店阿尔迪(Aldi)、利德尔(Lidl)以及在线购物网站日益激烈的竞争,而实施了一项降价活动,并削减了数千个职位以降低成本。梅西百货(Macy's)、杰西潘尼(J. C. Penney)、家庭美元(Family Dollar)和盖普(Gap)等公司未能适应竞争和购物习惯的变化,这些公司的高管层纷纷宣布2019年年初将关闭更多门店。而包括沃尔玛(Walmart)、塔吉特(Target)和百思买(Best Buy)在内的其他传统零售商的销售额都有所增长,因为其管理者们找到了与亚马逊在线竞争的方法,同时也找到了合理的产品和服务组合,能够将顾客吸引到实体店。¹²

可持续性、绿色运动和伦理

当今的管理者面临着巨大的压力,要“放下他们一心追求经济利益的想法,更加关注(组织)对员工、客户、社区和环境的影响”。¹³ 人们要求组织在平衡利润和公共利益方面做出更坚定的承诺。许多企业开始推崇可持续(sustainability)的发展理念,可持续是指经济发展不但能够创造财富,满足现代人的需求,同时也要能够保护环境,满足后代人的需求。¹⁴ 可持续发展已经成为组织增长和发展的一个关键目标。¹⁵ 正如在开篇案例中提到的那样,杰夫·伊梅尔特推动通用电气将可持续发展融入公司的各个层面。

社会公众态度转变,新的政府治理政策出台,气候变化,企业对环境的不良影响在信息技术传播下被迅速披露,在这一系列因素的驱动下,走向绿色(going green)已经成为一种新的商业趋势。总部位于亚特兰大的地毯制造商英特飞(Interface)的创始人、前任董事长雷·安德森(Ray C. Anderson)实施了“归零使命”(Mission Zero),承诺减少天然原材料的使用和生产,消除公司对环境的影响。现任首席执行官杰伊·古尔德(Jay Gould)正在跟随安德森的脚步,2018年,英特飞成为第一个宣布碳中和目标的地板制造商。“我们真正考虑到了四类主要利益相关者”,古尔德谈到公司对可持续商业实践的承诺时说,包括“我们的客户,我们的员工,我们的股东,还有环境”。¹⁶

管理者们也感受到了来自政府和公众要求其组织和员工遵守高伦理规范和职业标准的压力。随着伦理缺失和企业财务丑闻的不断爆出,企业经受了前所未有的审查力度。例如,近年来,脸谱网(Facebook)和其他科技公司经常被监管机构要求加强监督。2019年初,英国议会的一个委员会发布了一份言辞激烈的报告,认为脸谱网的内部电子邮件证明该公司大量牺牲用户隐私,用以创造更多的广告和增加收入。该报告称:“社交媒体公司不能以自己仅仅是一个‘平台’的说法为幌子,坚持认为自己不负有监管网站内容的责任。”报告呼吁制定新的法律规范该行业。¹⁷非科技公司也不能幸免于审查。咨询企业麦肯锡公司(McKinsey & Company)最近同意与美国司法部(U.S. Justice Department)达成1500万美元的和解协议,以解决一项针对该公司在处理破产案件时未能正确披露与其他各方财务关系的调查。¹⁸

速度与响应

组织面临的第四个挑战是对环境变化、组织的危机和不断变化的顾客期望做出快速和果断的反应。在20世纪的大多数时间里,组织都是处在一个相对稳定的环境中的,所以,经理们能够聚焦于设计使得组织运行得顺利和高效的结构与系统。几乎没有必要去寻求新的方法以应对日渐激烈的竞争、快速变化的环境和消费者需求的改变。当今时代,新产品,新企业,甚至是全新的产业,兴起又衰落,其速度比以往任何时候都快。

如前所述,零售业正在经历快速而剧烈的变革。在这场被称为“零售业末日”的浪潮中,包括派勒斯(Payless)、Aeropostale、Mattress Firm、西尔斯(Sears)、Radio Shack、邦顿(Bon Ton)和玩具反斗城(Toys“R”Us)在内的数十家零售商近年来纷纷申请破产。一些企业已经完全停业,而另一些则关闭了门店,在挣扎中生存。¹⁹在线零售业巨头亚马逊一直在努力改变这一局面。亚马逊不断尝试新设想,同时及时舍弃那些行不通的想法。2019年初,亚马逊宣布将关闭在美国的全部87家快闪店(pop-up stores),以及在购物中心、科尔百货(Kohl's)和全食超市(Whole Foods Market)等地点经营的小型自助商店。与此同时,亚马逊继续探索实体战略,开设更多书店和四星级商店(所销售的商品被亚马逊用户评为四星级或更高级的商店),并计划开设新的食品杂货店系列。亚马逊创始人兼首席执行官杰夫·贝索斯(Jeff Bezos)认为,大多数商业决策都须在“掌握约70%所需信息的前提下才能迅速做出”。²⁰

其他行业的管理者也必须做到快速思考和行动。大型消费品企业宝洁公司(Procter & Gamble)将其部门从10个削减到6个,并给予这些部门的管理者更多控制权和决策权。宝洁首席执行官戴维·泰勒(David Taylor)表示:“我们需要更大的灵活性。”“坦率地说,我们所看到的世界许多方面发生的变动……大大加快了变革的速度。”²¹面对这个世界固有的动荡和不稳定,管理者和企业需要有一种不断创新的心态才能取得成功,这通常意味着要给予一线员工试验和决策的权利。²²

数字组织和大数据分析

当今社会中,互联网、社交网络、博客、在线合作、网页端沟通、播客、移动技术设备、推特(Twitter)、脸谱网(Facebook)、优图比、Skype等众多技术和沟通工具的出现使得管理者曾经熟悉和适应的环境变得不同。²³数字革命改变了一切——不但包括我们如何与别人沟通,搜索信息,分享想法,而且包括如何设计与管理组织,商业流程如何运转,员工如何工作。

数字革命的一个重要的领域是大数据分析的出现。大数据分析(big data analytics)是指使用一定的技术、技能和流程对大规模的、复杂的数据集进行搜索和研究,以揭示数据间隐藏的潜在模式和相关性。²⁴通用电气将数据传感器连接到其大型机器的内部活动部件上,以分析数十亿个数据位来评估磨损程度和预测维护需求。脸谱网将用户上传到个人网页上的资料收集起来,同时追踪并观察用户在网上的行为,然后通过数据搜索识别出用户可能的“朋友”,再推荐给用户。脸谱网和谷歌的这种数据收集行为也解释了为什么当你使用互联网浏览器时,广告会出现在你的电脑屏幕上。网飞公司(Netflix)通过分析用户兴趣相关的大量数据决定提供哪些新节目和电影,以及如何推广它们。²⁵当然,大数据不仅仅只对互联网公司有用。沃尔玛每小时从客户交易信息中获取2.5PB的数据(1PB约等于100万G,或者相当于2000万个装满数据文件的档案柜),然后利用这些数据做出更好的决策。²⁶

下面这个案例展示了富乐客公司(Foot Locker)是如何利用数据分析获得收益的,以及会带来哪些挑战。

应用案例 1-1

富乐客公司

2018年秋季,富乐客推出了一款增强现实寻宝软件,这让门店顾客和潜在顾客惊喜不已,因为这恰逢耐克在洛杉矶发布了一款“LeBron16湖人紫金配色”运动鞋。人们通过智能手机或移动设备上的寻宝软件可以解锁基于地理定位的AR技术线索,根据这些线索可以在城市中找到限量版的球鞋。

富乐客的管理者们知道,年轻且精通技术的“球鞋迷们”今天就想得到明天的鞋子。满足这一愿望意味着要在整个组织中使用新技术。过去三年,富乐客的技术人员增加了30%,研发团队致力于数据应用程序、应用程序与操作系统之间的接口、人工智能、增强现实(AR)和机器学习方面的技术开发。为了与快速变化的环境保持联系,富乐客每周会发布四

到五个科技产品,比如新的移动应用程序或面向客户的网络公司(dot-coms)。首席信息官帕万·维纳(Pawan Verna)表示,有时“一天会发布四到五个”。富乐客还应用数字技术迅速将数字化设想转化为现实的产品和服务。

维纳表示,富乐客应用人工智能和新兴数字技术面临的关键挑战是安全性。“例如,当我们推出一款产品时……数十亿模仿客户的网络机器人将试图通过对我们的内部设备和云基础设施发动分布式拒绝服务型攻击,使我们的网站和移动应用无法提供服务。”另一个挑战是确保客户、供应商和其他人清楚了解公司所收集的数据以及如何使用这些信息。²⁷

本节要点

- 组织设计理论是理解、设计以及更有效地管理组织的工具,涉及的问题诸如:如何适应动荡的环境;如何应对不断扩大的组织规模和不断增加的复杂性;如何管理内部冲突,如何协调;如何塑造正确的组织文化以达成目标。
- 管理者面临着新的挑战,包括全球化,加剧的竞争,对可持续性、环境和道德实践的严格审查,对需求的快速响应,以及整合大数据分析和数字化业务。
- 被称为 Nikefication (耐克化,虚拟网络组织)和 Uberization (优步化,平台型组织)的新组织形式正在影响所有行业中的组织。



1.3 什么是组织

组织是无形的。我们可以看见的组织是诸如一幢高层建筑、一个计算机工作站,或一个友善的员工等这些外在的东西,但是整个组织却是模糊和抽象的,并且可能分布在若干个地方。虽然,我们知道组织肯定存在,因为我们每天都接触它们;但是,确实由于组织是如此常见,我们常将组织作为想当然的事实,而没有去刻意关注它。我们很少注意到,我们出生在某家医院,在政府某个部门进行出生登记,接受中小学和大学提供的教育,吃着农场和食品加工厂生产的食品长大,用手机叫车、买衣服或者叫外卖,购买由建筑公司建造、房地产经销商销售的房子,不时地从银行借款,出现麻烦时求助于警察或消防部门,请搬家公司替我们搬家,从政府机构获得一系列的福利。²⁸多数人除睡觉以外的大部分时间都在某种类型的组织中度过。



1.3.1 组织的定义

像银行、消费品公司、叫车服务公司、企业农场、社交网站和政府机关这些各式各样的组织都有着共同的特征。本书使用以下的定义来描述组织：所谓**组织**(organizations),是指这样一个社会实体,它具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统,同时又同外部环境保持密切的联系。

组织是达成最后目标的途径。我们可以认为,组织是用来把事情做好并达成特定目标的工具。目标可以不同,但是组织的核心要素是成员之间的合作以及资源的目标导向配置。²⁹一个组织并不是一幢建筑或者一套政策和程序。组织是由人及其相互之间的关系构成的。当人们之间相互作用以完成实现目标的基本活动时,组织就存在了。组织的所有者和管理者精心地组合和协调组织的资源以实现组织的目标。然而,即便工作可以被组织到各独立的部门或者一系列的活动中,大多数组织今天仍在努力实现工作活动的横向协调。它们通常利用团队组织形式,使不同职能领域的员工在一起工作,完成特定项目。当企业需要对外部环境的迅速变化做出反应时,部门之间的界限以及组织之间的界限就变得更富有灵活性和渗透性。不与客户、供应商、竞争者及其他外部环境因素相互作用的组织,是很难生存下去的。一些公司甚至与它们的竞争对手合作,就是为了相互的利益而共享信息和技术。图 1-1 表明了组织作为一个**开放系统**(open system),从外部环境获得输入,通过中间加工转换过程产生价值增值,然后以产品和服务的形式回到环境中。

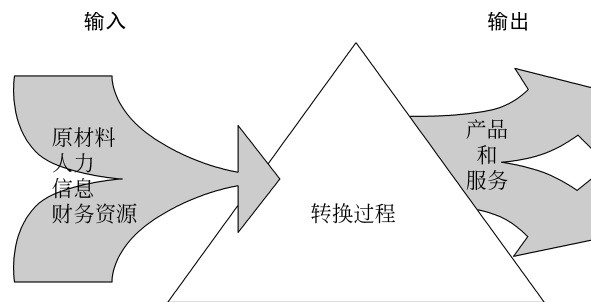


图 1-1 作为开放系统的组织



1.3.2 从跨国公司到非营利性机构

一些组织是大型的跨国公司,例如通用电气、谷歌、美国运通(American Express),一些是小型的家族企业,还有一些是非营利性组织或政府机构。一些组织制造诸如喷气式发动机、平板电视机和智能手机这样的产品,还有一些组织提供法律、互联网和电信服务,或者提供心理健康资源和汽车维修

服务。本书后面的第8章将探讨制造和服务技术的差异。第10章会讨论规模和生命周期问题,并描述大型组织和小型组织不同之处。

另一个重要的差异是营利性组织和非营利性组织。本书中涉及的主题均适用于非营利性组织,比如联合之路(United Way)、大自然保护协会(the Nature Conservancy)、仁人家园(Habitat for Humanity)和圣裘德儿童研究医院(St.Jude Children's Research Hospital),如同通用电气、优步、网飞和塔可钟(Taco Bell)等企业一样开展活动。但是,二者间也有一些重要的不同点需要注意。最主要的不同是商业经理人的行为目的是为公司赚钱,而非营利性组织的管理者所做的一切是为了产生某种社会影响。这种不同所体现出的非营利性组织的独有的特性和需求给组织领导者带来了独特的挑战。³⁰

非营利性组织的财政资源一般来自政府拨款、赠予和捐赠,而不是来自产品和服务的销售。在商业领域,经理人关注于如何提高产品和服务来增加销售收入。然而在非营利性组织,服务被免费提供给客户,许多组织的主要问题在于如何保证稳定的现金流来维持运营。非营利性组织的经理人承担着以有限的资金服务于客户的义务,所以他们必须关注于如何将组织运营成本降至最低并且如何最有效地利用资源。而且,营利性企业往往自己筹集善款,和非营利性机构争夺有限的捐赠。³¹

新型的社会福利组织被称为混合型组织或双重目标组织,能够赚取利润,做到自给自足,而不是筹集资金。在第7章中,我们将讨论如何平衡企业的营利和社会福利。此外,医院、私立大学等许多非营利性组织还面临着一个问题,由于购买新设备、升级技术等需要,非营利性组织为了填补这些支出就必须获得足够的收入,而这就存在一个收支“底线”,为此管理者们经常要努力寻求到底什么才是组织效率的构成。以金钱为衡量尺度是很容易的,但是对双重目标和非营利性组织成功与否的衡量标准却模糊了很多。管理者们不得不去衡量一些不可量化的目标,比如“增进全民健康”,“在被剥夺权利的生活中创造不同”,或者“提高艺术欣赏水平”。

非营利性组织的经理人也会和许多不同的股东打交道,还必须推广他们的服务。他们不仅要吸引客户,还要吸引志愿者和捐赠者。这有时也会带来组织之间的冲突和权力斗争,许愿基金会(Make-A-Wish Foundation)的故事正说明了这点。随着该基金会向全美的城市扩张,规模更小的、本地的帮助实现愿望类的基金会受到了冲击。一般来说,一个团体能够帮助的孩子越多,它就越容易得到钱。地方团体不允许许愿基金会进入它们的区域,在慈善捐助总体上发生萎缩的时候,这种情况更严重。“我们不应该在孩子的数量和钱的数量方面相竞争,”印第安纳儿童愿望基金会(Indiana Children's Wish Fund)的管理者这样说。“他们(许愿基金会)正在动用所有的力量和金钱来得到他们想要得到的东西。”³²

贯穿全书所讨论的组织设计的概念,比如应对权力和冲突、确定目标和衡量绩效、应对环境的不确定性、高效控制机制、满足多重利益相关者,这些都适用于许愿基金会这样的非营利性组织和通用电气这样的营利性组织。这些概念和理论能够按照不同大小的、营利性或非营利性组织的特定需要和问题的不同而做出适应性的调整 and 变化。



1.3.3 组织的重要性

或许,在今天已经难以令人相信,但像“组织”还是人类历史上近期才出现的。即使在19世纪末,也很少有较大规模和重要性的组织——没有工会,没有贸易协会,也很少有大的企业、非营利性组织或政府部门。但是,从那时开始,就发生了巨大的变化!大型组织的发展改变了整个社会,实际上,现代公司也许过去150年中最重要的创新。³³

组织包围着我们,并以多种方式改变着我们的生活。然而,组织到底发挥着什么作用?它为什么这么重要?图1-2指出了7个方面的原因,说明了组织对个人和社会的重要性。首先,组织是达成最后目标的途径。组织将资源集合在一起,实现特定的目标。让我们以诺斯罗普·格鲁曼公司(Northrup Grumman)为例。这家公司生产尼米兹(Nimitz)级别的核动力航空母舰。这一个异常复杂的工作,动用了47 000吨精确焊接的钢铁,超过100万的不同配件,900英里的金属丝和缆线,17 800名雇员艰苦努力了7年多的时间。³⁴如果没有一个组织来整合和协调这些不同的资源,这项工作怎么能完成呢?

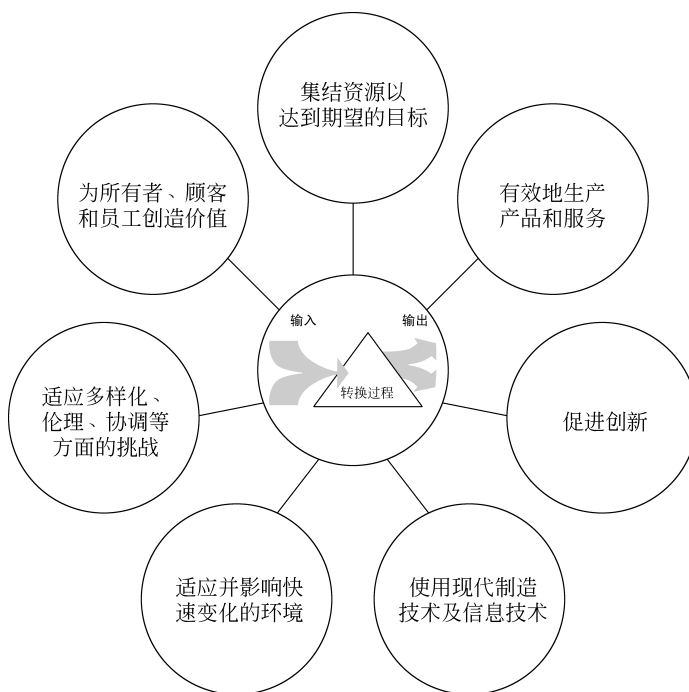


图 1-2 组织的重要性

组织还以具有竞争力的价格生产顾客想要的商品和服务。企业不断寻找新的方式,以便更有效地生产和分销其产品及服务。例如,许多制造企业

已经重新设计了生产流程,应用人工智能、3D打印、先进的机器人技术和其他新兴技术,以更高的效率、更低的成本提供产品。³⁵重新设计组织结构和创新管理实践也可以提高效率。组织要创新提供动力,而不能仅仅依靠标准化的产品和产出模式。

组织适应并影响着迅速变化的环境。摩托车制造商哈雷·戴维森(Harley-Davidson)已经经营了一个多世纪,多年来一直在努力适应不断变化的环境。摩托车的整体销量在下降,哈雷的客户群主要是年龄较大的婴儿潮一代。

尽管哈雷已经提高了许多工厂的效率,并推出了新车型来吸引年轻车手,但该公司仍然面临压力。2019年初,哈雷宣布其2018年第四季度的利润实际上为零。³⁶快时尚公司扎拉(Zara)的例子可以说明组织如何适应不断变化的环境。

应用案例 1-2

扎拉的销售服务

1975年,扎拉在西班牙开设了第一家服装零售店。在20世纪80年代,扎拉通过新的设计、制造和分销流程,极大地缩短了新产品的交货周期,开创了“快时尚”。新的流程更多地利用了信息技术,设计师们以团队而非个人的方式开展工作。

扎拉获得快速成长。20世纪80年代扎拉开始在欧洲扩张,1989年业务发展到美国。2014年,扎拉采用了一种芯片技术,可以让公司通过无线电信号快速盘点库存。当商品售出时,仓库会收到通知,商品项目会被立即更换。扎拉的快速反应操作近乎完美。设计一款新产品并将成品送到商店只需要4周时间,而其他服装零售商则需要6个月。扎拉每年推出约1.2万款新设计。缩短产品周期意味着更好地满足不断变化的顾客喜好。

扎拉还能迅速对顾客和环境其他人的担忧做出反应。公司曾因销售一款儿童T恤而遭受指责,原因是一位顾客说这件T恤很像集中营囚犯穿的制服。扎拉立即下架了该衬衫并道歉。绿色和平组织(Greenpeace)因服装生产中含有有毒化学物质与扎拉进行了对话。扎拉承诺从其供应链中彻底消除有害化学物质,成为提高“绿色和平去毒行动”(Greenpeace Detox Campaign)意识和转向无毒生产的最大零售商。³⁷

扎拉和很多其他公司都设有专门的部门负责监视外部环境并找出适应或影响环境的方法。

通过所有这些活动,组织为所有者、顾客和员工创造着价值。管理者需要清楚哪些经营活动会创造价值而哪些活动并不创造价值。一家公司只有当其创造的价值超过所耗资源的成本时才是盈利的。

最后,组织还必须应对和适应今天劳动力多样化以及不断增强的对社会责任和伦理的关注等挑战,并要找出有效的办法来激励员工,使他们一起工作,实现组织的目标。

本节要点

- 组织是开放的系统,从外部环境中获得输入,经过转化实现价值增加,然后变成产品和服务回到环境中。
- 组织有多种类型。一个重要的分类是营利性组织和非营利性组织。营利性组织管理者们的行为目的是为公司赚钱,而后者的管理者所做的一切是为了产生某种社会影响。一种新型的组织形式叫作混合型组织,兼顾了这两方面的目标。
- 组织非常重要,管理者有责任取得好的组织绩效并满足社会需求。



1.4 组织设计的变量*

组织塑造了我们的生活,而见多识广的管理者也可以塑造组织。了解组织的第一步工作就是要考察描述组织设计具体特征的变量。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 1-3 所示。**结构变量**(structural dimensions)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**(contingency factors)涵盖了影响组织结构变量的更多因素,包括组织规模、技术、环境和目标等。权变因素描述了那些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,因而易于与结构变量混淆。可以将情境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,如图 1-3 所示。为了更好地理解和评价组织,我们必须同时考虑结构变量和权变因素。³⁸这些组织设计的变量之间彼此相互作用、相互调节,有助于达到前面图 1-2 指出的目标。



1.4.1 结构变量

关键的组织结构变量包括正规化、专业化、职权层级、复杂性和集权化。³⁹

(1) 正规化

正规化(formalization)是指组织中书面文件的数量。这些文件包括工作程序、职务说明、规章条例和政策手册等。这些书面文件规定组织中的行为和活动。正规化通常可通过对组织内的文件页码数目的简单清点来衡量。例如,一所很大的州立大学,就倾向于具有较高的正规化程度,因为它会有许多成卷的有关学生注册、课程增减、学生联合会、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的。

* 组织设计的变量原文为 dimensions 一词,译为“变量”,亦可译为“维度”。——译者注

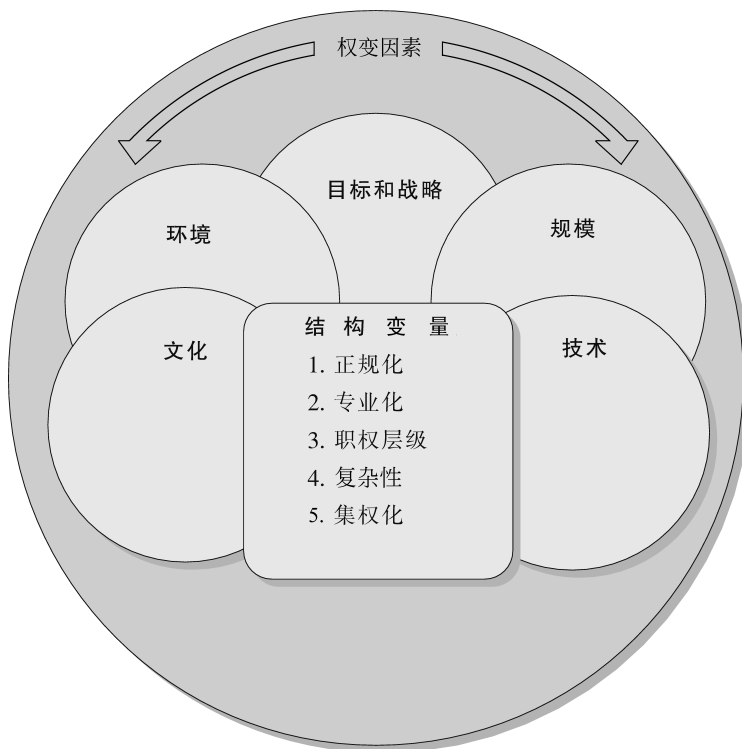


图 1-3 与权变因素交互的结构变量

(2) 专业化

专业化(specialization)是指将组织的任务分解为各项独立工作的程度。如果专业化程度高,每个员工就只执行范围狭小的工作。如果专业化程度低,员工职责内的工作范围也就比较宽。专业化有时也称作劳动分工。

(3) 职权层级

职权层级(hierarchy of authority)描述了组织中的报告关系和每个管理者的管理幅度。这种层级通过组织图上的垂直线段来表示,如图 1-4 所示。层级是与管理幅度(即向某位主管报告工作的直接下属人数)相关联的。管理幅度较窄时,层级就倾向于增多。如果管理幅度较宽,职权的层级链就缩短。

(4) 复杂性

复杂性(complexity)是指组织内的部门数量或者活动频度。例如,通用电气公司就非常复杂。复杂性可以从三个维度进行测量:纵向复杂性、横向复杂性和空间复杂性。纵向复杂性是指组织层级水平的数量。组织内不同的层级掌握着不同的知识和技能。⁴⁰横向复杂性是指组织内每一层级中的部门数量或者专业职位的数量。空间复杂性是指组织的部门和人员在地理上的分散程度。图 1-4 所示的组织,其组织层级分为 5 个层次,这是其纵向复杂性程度。在其第三层级中有 7 个部门,这是其横向复杂性程度。组织内所有部门均在同一地点办公,其空间复杂性程度为 1。

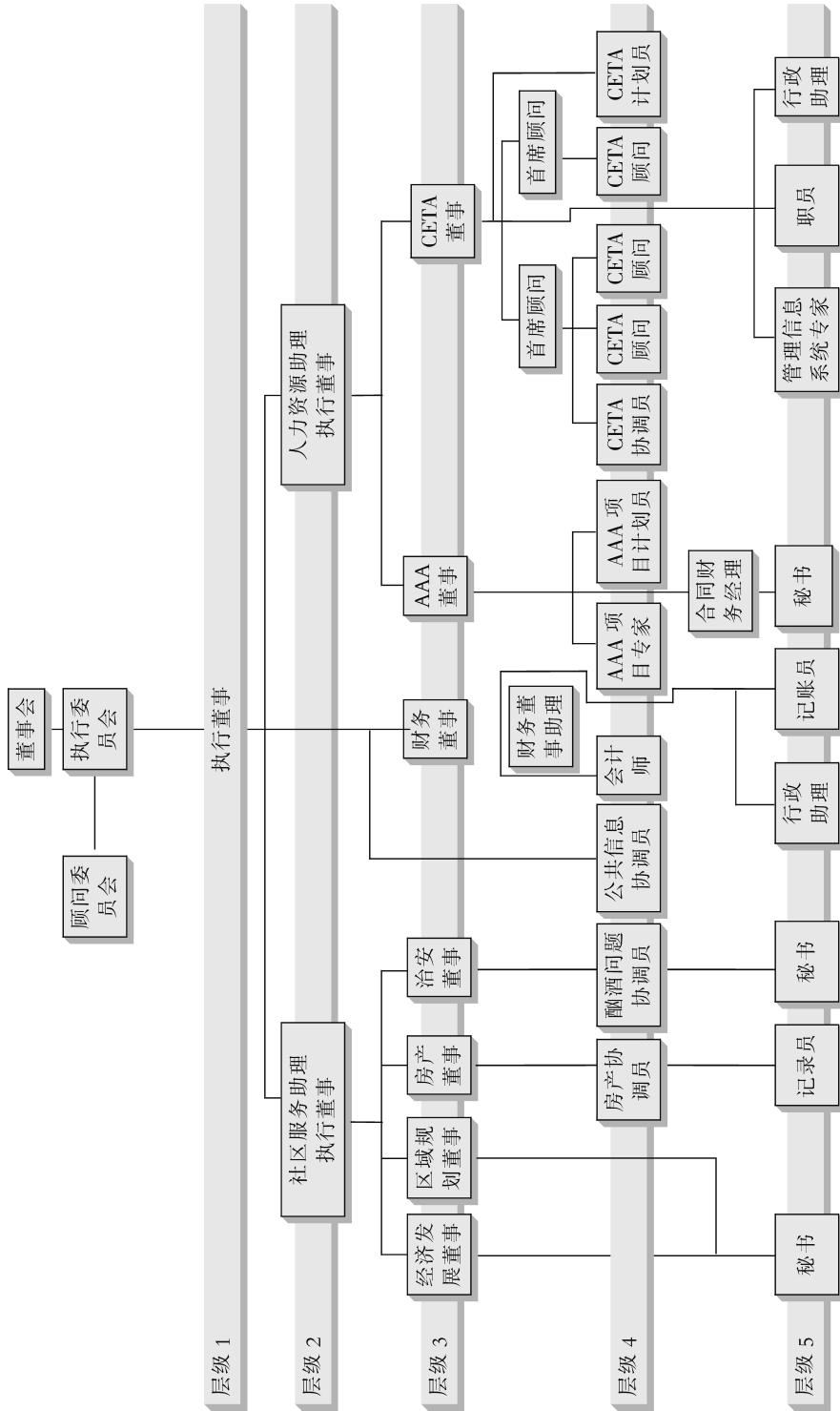


图 1-4 某社区工作培训项目实施中的职权层级组织图

(5) 集权化

集权化(centralization)是指有权做出决策的层级高低。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层级时,就是分权化的。组织中运用集权或者分权制定的决策包括购买设备、确立目标、选择供应商、设定价格、雇用员工以及决定营销区域等。杰克·韦尔奇就致力于在通用电气推行分权。

为了更好地理解结构变量在组织设计中的重要性,我们来看下面的例子。

应用案例 1-3

志津川小学疏散中心和英国石油公司深水地平线钻井平台事件

一名报社记者将日本描述为“一个规则成风的国度,官僚主义盛行,即使是最普通的工作或任务,也要冠之以某项头衔,或者为其成立一个委员会”。当日本的南三陆町(Minamisanriku)毁于海啸之时,这些规则却发挥了至关重要的作用。以志津川小学疏散中心(Shizugawa Elementary School Evacuation Center)为例,先前所制定的各种规章制度、程序步骤以及权力机构在灾难发生时均发挥了显著的作用,给人们带来了极强的安全感,使大家能以一颗平常心面对灾难。在这场灾难中,疏散人员总共被分为6组,分别负责烹饪、清洁、存货管理和医疗护理等。其中,每个组都有详细的规章制度和操作流程。然而,正是这一系列详尽细致的流程使得整个疏散中心井井有条,帮助人们应对这场巨大的灾难。

然而,石油巨头英国石油公司的状况却与日本的情况刚好相反。英国石油公司“深水地平线”石油钻井平台(BP Transocean Deepwater Horizon Oil Rig)在墨西哥湾发生爆炸,导致11名工作人员死亡,并引发了严重的环境污染问题。抛开导致爆炸发生的现场原因不说,英国石油公司的组织结构不但没有阻止爆炸的继续,反而加剧了事态的严重性。钻井活动的组织较为松散,因此当事故发生的时候,不知道谁是应该处理事故的负责人,也不知道他们的权限和责任如何。23岁的安德莉亚·弗蕾塔丝(Andrea Fleytas)意识到身边的人都没有求救,便通过广播设备发出了求救信号,但是随后她被告知她的这一行动越级了。钻井平台的一名管理人员表示,他之所以没有寻求任何帮助是因为不清楚自己是否有权这样做。还有人表示,自己当时虽然寻求了帮助,但是被告知求救信号应该由其他负责人发出。钻井平台上的员工非常清楚事态的紧急性,但是他们不知道到底谁有权利最后做决定。一位名叫卡洛斯·拉莫斯(Carlos Ramos)的工作人员说:“当时的场面非常混乱,根本没有人来负责指挥工作,没有人为当时的情况负责。”⁴¹



1.4.2 权变因素

仅仅了解结构变量还不足以帮助我们理解并合理地设计组织。我们还

有必要了解一下权变因素,包括组织规模、技术、外部环境、目标与战略以及组织文化。

(1) 组织规模

组织规模(size)是指以组织中的员工人数来反映组织的大小。规模可以针对整个组织,也可以针对其中的特定部分,如针对一个工厂或一个事业部来进行衡量。因为组织是一个社会系统,规模通常就以人数来衡量。其他的尺度如销售总额或资产总额也反映组织大小,但它们不反映社会系统中人员方面的规模。通用电气的规模非常大,有几十万名员工。

(2) 技术

技术(organizational technology)是指组织将投入转换为产出所使用的工具、工艺方法和机械装置。这里关注的是组织如何生产出提供给顾客的产品和服务,包括诸如计算机辅助制造技术、数字化信息技术和互联网的使用等。一条装配生产线、社交媒体平台、一间大学里的教室、一个打车应用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) 环境

环境(environment)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。一个组织外部的其他组织往往是其环境中对该组织有最大影响力的因素。

(4) 目标与战略

目标与战略(goals and strategy)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,是组织应该对环境和达成组织目标而需要的资源分配和活动方案的描述。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。

(5) 组织文化

组织文化(culture)是指隐藏在组织中的由员工们共享的一套核心价值观、信念、认知和规范等。基本的价值观会影响组织的伦理行为、对员工的承诺、效率水平及对顾客的服务,并使组织的成员紧密地联结在一起。⁴²例如,在通用电气,杰克·韦尔奇采取了“群策群力”的形式,以在员工和管理者之间创造一种开放的、直接对话的文化。

以上所讨论的5个结构变量和5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,进而影响到整个组织。例如,规模大、常规技术和稳定环境情境中的组织,都倾向于创设一种具有较高的正规化、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。

问题引入部分的参考答案

1. 通过了解创建组织的人就可以了解这个组织。

答案:不同意。一个组织有它自己的特点,这些特点独立于其创始人的个人特点。随着时间的推移,所有的人员都会被替代,但是一个组织的结构变量相似性会在相当程度上保持下来。

总之,如图 1-3 所示的这些变量为衡量和分析组织的特征奠定了基础。组织特征并不是通过偶然的观察就能发现。组织变量揭示了有关组织的重要信息。下面的“应用案例”栏目将维尔福软件公司(Valve Software)与沃尔玛公司(Walmart)的组织特征做了一个对比。

应用案例 1-4

维尔福软件公司

维尔福软件公司是经典游戏的制造商,拥有反恐精英(Counter-Strike)、战栗时空(Half-Life)、求生之路(Left 4 Dead)和数字发行平台 Steam。其公司官网上称“自 1996 年以来,公司就没有老板”。几年前,维尔福的员工手册被人发布到了网上,之后,维尔福独特的组织结构受到了媒体小规模的热捧。自创建以来,在没有老板的情况下,维尔福一直平稳运转。加布·纽维尔(Gabe Newell)和前微软员工麦克·哈灵顿(Mike Harrington)作为公司的联合创始人,计划共创一个扁平、快速的组织,以给予员工最大限度的灵活性。这对员工来说听起来像一个梦,但是许多人不能适应“没有结构的结构”,然后选择了更传统的工作。维尔福的每个人在重大决策过程中都能发声,每个员工都能参与到以团队为单位的聘用决策中。这里没有晋升,只有新的项目,有些人在项目中承担着实际上的领导者角色。很少有员工被解雇,但是如果某个人不适合继续工作,会由小组集体做出解雇决定。团队会议是非正式的,员工可以分享自己的感觉和业务创意。

现在将维尔福软件公司的做法和沃尔玛的做法进行比较,沃尔玛是一家以低成本取得竞争优势的企业。沃尔玛按照标准的形式建设每家商店,各店都有统一的陈列,并销售相同的商品。沃尔玛的管理费用是所有连锁企业当中最低的。配送系统是沃尔玛的一个效率源泉,只要接到补货命令,货物就可在不到两天的时间内送抵任何一家连锁店。连锁店由公司总部控制,但商店经理们也被授予一些自主权以适应当地的情况。公司的绩效很好,员工也很满足,多数员工认为公司对他们很公平。⁴³

图 1-5 展示了维尔福软件、沃尔玛的主要结构变量和权变因素。维尔福软件是一个小型组织,正规化和集权化程度较低,具有中等程度的专业化,强调通过横向合作而非垂直的层级结构更好地将创新性的产品服务于顾客。沃尔玛具有较高度正规化、专门化和集权化。对沃尔玛来说,效率比新产品更重要,所以多数活动都受标准化规定的指导。规则由高层制定,然后沿着强大的垂直指挥链从上而下进行沟通。

可见,结构变量和权变因素能告诉我们有关组织的许多特征及组织之间的差异。本书以后的章节将更加详细地考察这些组织设计变量,确定每个变量必须保持在什么样的水平上,以能使组织在不同的权变因素影响下高效地运营。

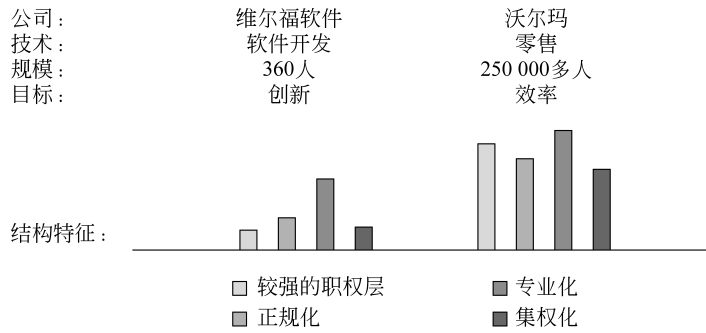


图 1-5 两个组织特征的对比



1.4.3 绩效和效果

理解不同结构与情境变量的目的就是让组织能够达到高的绩效和有效性。经理人员们调整结构和情境变量,以获得输入端到输出端最有效率和效果的转化,从而提供价值。**效率**(efficiency)指的是用来达到组织目标的资源量,是基于为获得一定水平的产出而投入的必要的原材料、金钱和雇员的数量。**效果**(effectiveness)是一个更广的术语,指的是组织达到其目标的程度。

定义目标并衡量组织实现目标的进展是管理者进行效果评估的最常见方法。正如在开篇案例通用电气中所描述的那样,杰夫·伊梅尔特为可持续发展设定了新的目标,同时在创新和全球化发展等其他领域也设定了新的目标。一家小五金店可能会设定每周销售目标。在制造企业中,管理者可能会在质量、灵活性(包括产品组合和数量)、交付速度和及时性等方面设定具体目标。⁴⁴为达到好的效果,组织需要清晰的聚焦的目标,以及实现这些目标的合适战略。关于效果的概念,包括战略、目标和衡量效果的方法将在第 2 章详细讨论。

衡量效果的另一种方法是**利益相关者方法**(stakeholder approach),即通过关注不同的组织利益相关者和他们希望从组织中获得什么以及每一群体的满意度,来评估不同的组织活动。**利益相关者**(stakeholder)就是与组织的绩效有利害关系的组织内部和外部的任何群体。举例来说,利益相关者包括:

- 消费者,他们希望以合理的价格获得高质量的产品和服务。
- 员工,他们希望获得丰厚的薪酬和福利、良好的工作条件和适当监督。
- 股东,他们希望在投资中获得良好的财务回报。

管理者则小心地平衡着不同利益群体在确立目标和争取达到效果中的需要和利益。任何一个群体的满意度水平都可以作为组织的绩效和效果的指标来加以评估。⁴⁵利益相关者方法将在第 7 章中详细讨论。

问题引入部分的参考答案

2. 商业组织的管理者最主要的职责是获得最高效率。

答案：不同意。效率很重要，但是组织必须对不同的利益相关者做出回应，这些利益相关者可能会对组织有不同的要求。管理者为了满足利益相关者的需要和兴趣，努力追求效率和效果。效果比效率更重要。

本节要点

- 结构变量权变因素为度量和分析组织提供了标尺。组织间可能因这些特征的不同而存在较大差异。
- 组织结构变量包括正规化、专业化、职权层级、复杂性和集权化。
- 组织权变因素包括组织规模、技术、环境、目标与战略以及组织文化。
- 管理者力求通过组织设计来实现组织的效率和效果。
- 定义目标并衡量组织实现目标的进展是管理者进行效果评估的最常见方法。

1.5 组织设计的演进

组织设计并不是事实的汇集，而是关于组织如何配置人力和资源以达成特定目标的一种思考和思维方式。⁴⁶组织设计提供了一种比其他方式能更准确并且深入地考察和分析组织的方法。这种对组织的观察和思考方法建立在对组织设计和行为的类型及规律的认识的基础上。研究组织理论的学者探寻这些规律，并加以定义和衡量，使之能为我们所用。对组织运行一般形态的归纳和洞察，就比这种单纯研究对应的事实本身更具有意义。组织设计研究可以帮助管理者提高效率 and 效果，而且能够提高组织生活的质量。⁴⁷组织设计与管理的实践是随着整个社会在历史进程中的变化而相应地发展演变的。

1.5.1 历史视角

请回顾一下管理学课程的介绍，你会想起管理理论的新纪元始于19世纪末20世纪初的古典管理思想。工业革命时期工厂制度的产生，提出了当时组织所难以解决的课题。由于工作是以更大的规模来进行的，因此需要更多的人手，这样，人们就开始思考如何设计和管理工作，以便提高生产效率，使组织得到最大的效益。古典管理思想着眼于使组织像机器般高效、顺畅地运行，因而带来了层级制组织或行政式组织的设立。这种思想最终

构成了许多现代管理理论和实践的基础。在这一部分中,我们将介绍一些古典管理思想,并将重点放在效率和组织上面,也将介绍一些面向新问题的新思想,比如员工需求和环境的角色。每一种思想的元素都还在组织设计中应用,尽管它们已经根据新的需要被调整和修改了。这些不同的思想都关注管理者思考和看待组织的方式——管理者参考系。回答下面“你适合哪种组织设计”中的问题,理解你的参考系。

你适合哪种组织设计

风格的演变

这个问卷要求你描述一下自己。下面每一道题目都有四个选项,请在你认为最能描述你的选择前面写上4,在次选项前面写上3,依此顺序写上2和1,1表示最不能描述你。

1. 我最擅长的技能是:

- _____ a. 分析技能
- _____ b. 人际技能
- _____ c. 政治技能
- _____ d. 戏剧天赋

2. 哪些词汇能最好地描述我:

- _____ a. 技术专家
- _____ b. 优秀的倾听者
- _____ c. 优秀的谈判家
- _____ d. 精神领袖

3. 能帮助我取得最大成功的能力是:

- _____ a. 制定好的决策
- _____ b. 培训和发展人员
- _____ c. 创建稳固的联盟和权力基础
- _____ d. 鼓励和激发别人

4. 最能够引起别人关注的是我的:

- _____ a. 对细节的关注
- _____ b. 对他人的关心
- _____ c. 面对冲突和反对时能够获得成功的能力
- _____ d. 魅力

5. 我最重要的领导者特质是:

- _____ a. 清晰、有逻辑的思考
- _____ b. 关注和支持别人
- _____ c. 韧性和进取精神
- _____ d. 想象力和创造性

6. 能够最好地描述我的是:

- _____ a. 一个分析家
- _____ b. 一个人本主义者
- _____ c. 一个政治家

d. 一个有远见的人

计分：按照下面的规则给你的选择计分。较高的分数代表了你看组织的方式，也会影响你的管理风格。

结构 = $1a + 2a + 3a + 4a + 5a + 6a =$

人力资源 = $1b + 2b + 3b + 4b + 5b + 6b =$

权术 = $1c + 2c + 3c + 4c + 5c + 6c =$

象征 = $1d + 2d + 3d + 4d + 5d + 6d =$

解析：通过一种或多种心理参考系，可以将管理者看世界的方式分为四种：（1）结构参考系将组织看作一台机器，其垂直层级可以保证组织的经济有效性，管理者通过正式权威从事例行工作，并完成目标；（2）人力资源参考系将组织看作是由人员组织成的，管理者给组织人员以支持、权力和归属感，在霍桑试验之后，这种管理者思维方式得到了重视；（3）权术参考系将组织看作为完成目标而对稀有资源进行的竞争，管理者强调在不同小组之间达成一致，这种参考系反映了组织对信息共享的需求，组织必须有一个合作战略，并能使所有部门共同工作；（4）符号参考系（symbolic frame）将组织看作一个戏院，管理者强调符号、愿景、文化和激励，这种管理者参考系对于在一个学习型组织中管理适应性文化很重要。

哪一种参考系反映了你看世界的方式？前两种参考系——结构和人力资源——对于一个组织中低层新管理者来说很重要，管理者要首先掌握这两种参考系。如果管理者想获得管理经验，想在组织中获得晋升，他们需要获取权术和协作技能（第14章），同时也需要学会利用符号来塑造文化价值（第11章）。管理者要确保不会在一种看待组织的途径上被卡住，这一点很重要，因为他们的进步会受到很多限制。

资料来源：Roy G. Williams and Terrence E. Deal, *When Opposites Dance: Balancing the Manager and Leader Within* (Palo Alto, CA: Davies Black, 2003), pp.24-28. Reprinted with permission.

效率就是一切

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）首创了科学管理（scientific management），该理论强调科学地设计工作和实施管理是提高效率和劳动力产量的途径。泰勒认为工人们“能够像机器一样被重新装备，他们都能够重新调整生理和心理以获得更高的产量”。⁴⁸泰勒还认为管理本身应该改变，并强调有关组织和工作设计的决策必须基于对各种情况所做的精确、科学的研究。⁴⁹依据这一思想，管理者要为每一项工作开发出精确、标准的程序，挑选具有合适能力的工人，提供工资激励以促使他们提高产量。

泰勒的思想在伯利恒钢铁厂（Bethlehem Steel）1898年进行的搬运试验中得到了最好的例证。这项搬运工作是将铁矿石从机动有轨车上卸下来，再将成品钢材装上车。泰勒计算出，如果采用正确的搬动姿势、工具和节奏，每个人每天能够搬运47.5吨，而不是通常的12.5吨。他还设计出奖励制度，给达到新标准的工人支付每天1.85美元的工资，这一数字比以前1.15美元的工资水平有很大的提高。伯利恒钢铁厂的生产率顿时获得大幅度提高。这些洞察促使泰勒提出了这样一种组织设想，即管理者的任务

是维持组织的稳定和效率,管理人员应该做思考的工作,而工人们则做管理人员告诉他们要做的事情。

组织应该创建一个高效率的系统,并以最大产出为目标组织工作,这种观念已经深入我们的组织活动之中。《哈佛商业评论》中一篇讨论现代管理理论创新的文章将科学管理理论推至十二个有影响力的创新理论的首位。⁵⁰

如何组织

古典管理理论的另一个分支对组织进行了更广泛的审视。与科学管理主要侧重于研究技术核心层即车间中进行的工作不同,行政管理原则(administrative principles)考察的是作为整体的组织的设计和运行。具体地说,亨利·法约尔(Henly Fayol)提出了14项管理原则,如“每个下级只从一个上级那里接受命令”(统一指挥),“一个组织中相似的活动应该组合在一起,并置于一个管理者的领导之下”(统一领导)。这些原则为现代管理和组织设计实践提供了基础。

科学管理思想和行政管理原则发挥了非常强有力的影响,给当时的组织提供了提高生产率、促进发展的根本性的新思路。尤其是行政管理原则为行政式组织(bureaucratic organizations)*的创设做出了贡献。行政式组织思想强调组织设计和管理要以非人格的、理性的方式进行,通过诸如明确界定职责权限、一切活动予以规范的书面记载,以及统一执行标准的规章制度等措施实现这种理性。尽管“行政化”一词在当今组织中常带有贬义,但行政化特征在满足工业化时代的要求方面发挥了极好的作用。继古典管理理论之后,产生了其他一些学术思想,它们侧重于解决社会环境变化和员工需要方面的问题。

关于人

由于科学管理思想在当时的绝对主导地位,早期在工业心理学和人际关系方面取得的成果很少得到人们的关注。然而,在芝加哥一家电气公司中进行的一系列试验为组织理论带来了重大的转变。这就是后来人们所称的霍桑试验(Hawthorne Studies)。这些试验的结论表明,善待员工会提高他们的工作动机,由此带来生产率的提高。研究成果的发表导致了员工管理的一场革命,并为其后考察如何看待员工及开展领导、激励和人力资源管理工作提供了基础。这些人际关系和行为思想为管理和组织研究增添了新篇章并做出了重要的贡献。

然而,直至20世纪80年代,工业革命时期诞生的层级制和行政式组织思想仍然在组织设计和运行中占据着主导地位。一般来说,在过去几十年中,这种方法对大多数的组织来说曾发挥过很好的作用,但是到了20世纪80年代,这种方法开始产生问题。日益加剧的竞争,特别是全球范围的竞争,改变了整个商界。⁵¹北美的公司不得不寻找更好的办法。

使科层制具有灵活性

20世纪80年代,一种新的公司文化产生,人员精干、灵活性、对顾客的

* 也可译为官僚式组织,但这里的“官僚”绝无任何贬义。——译者注

快速反应、员工激励、关注顾客和高质量的产品受到了重视。组织从团队、扁平化层级(flattened hierarchies)和参与管理(participative management approaches)等方面展开试验。例如,1983年,杜邦公司(DuPont)在弗吉尼亚州(Virginia)马丁斯维尔市(Martinsville)的一个工厂组建了一个由生产员工组成的团队,来解决问题和管理日常工作,通过这种方法,管理层从八层削减到了四层。新的设计带来了质量的上升、成本的下降以及创新的加强,从而促使工厂在变化的环境中更具竞争力。⁵²管理者们开始着眼于整个组织系统,包括外部环境,而不是依赖于严格的规制和层级。

自20世纪80年代起,组织的背景已经经历了意义更加深刻和影响更加深远的变化。更加灵活的组织设计开始普及。互联网和信息技术以及大数据分析的发展,全球化和组织间日益密切的相互关系,雇员教育水平的提升以及他们对生活质量期望的提升,基于知识和信息的工作越来越成为组织的主要活动,这些都召唤着新的管理思想和更加灵活的组织设计方法。⁵³



1.5.2 视情形而定：关键权变因素

将所有的组织视为同一类,会产生许多问题。可是,科学管理和行政管理原则却都试图将所有的组织设计为同一类型的。在一个混合型公司中,对零售事业部有效的结构和系统,却对制造事业部效果不大。非常适合像Instagram这样的创新型网络企业的组织图和财务程序,对像奥斯卡·梅尔(Oscar Mayer)这样的大型食品加工企业或者联合之路(United Way)这样的大型非营利组织来说却不会有效。

本部分内容的-一个基本前提是:有效的组织设计意味着组织能够理解不同的权变因素以及应该如何设计组织结构以适应这些权变因素。权变因素包括组织规模、技术、环境、目标和战略以及组织文化,如前文的图1-3所示。权变(contingency)意味着某一事物对其他事物的依赖,意味着有效的组织必须在其结构和各种权变因素之间找到一种“最佳状态”。⁵⁴在一种情境下有效的方式,换了另一种情境,就不一定有效。不存在某种最佳的方式。权变理论的主张就是“视情况而定”。举例来说,政府机构可能处于确定的环境中,采用常规的技术,并希望取得高的效率。在这种情境下,采取行政式控制程序、职能型结构和正规的沟通管理方式就是合适的。相反,对处于不确定的环境和采用非常规的技术这样的情境来说,机动灵活的管理过程就更为有效。正确的管理方式取决于组织所面临的情境条件。在接下来的内容中,我们将分析两种组织设计的基本方法,每种方法都与一些典型的权变因素密切相关。

问题引入部分的参考答案

3. CEO最重要的责任是确保组织设计是正确的。

答案:同意。高层管理者担负很多责任,但其中最重要的是正确地设计组织。组织设计要重视人们的工作,培养员工对顾客和其他利益相关者的反应能力。管理者既要考虑结构变量,又要考虑情境变量,还要确保组织

的不同部分在一起工作,以完成组织的重要目标。

本节要点

- 组织设计的视角会随着时间的推移而变化,管理者可以通过历史视角来更好地理解组织。
- 将所有组织视为同一类型会产生许多问题,有时历史设计视角就会出现这种情况。有效的组织设计还需要了解各种权变因素。
- 权变意味着某一事物对其他事物的依赖,意味着有效的组织必须在其结构和各种权变因素之间找到一种“最佳状态”,例如规模、技术、环境、目标和战略以及文化。



1.6 有机式设计 与机械式设计的对比

组织可以看作是从机械式设计到有机式设计的连续统。通过对英国工业企业的调查,汤姆·伯恩斯(Tom Burns)和 G.M.斯托克(G.M.Stalker)首次使用了有机式和机械式的概念表述组织设计的两个极限。⁵⁵一般而言,机械式(mechanistic)设计意味着组织像一部标准化的机器,组织有标准化的规则、程序和清晰的职权层级。在机械式组织中,组织结构高度正规化、集权化,大部分决策都集中在高层。机械式设计主要关注效率。有机式(organic)设计意味着组织比较松散,自由流动性强,适应性较强。规则和规章通常没有被书面化,如果被书面化也是被灵活地应用。人们必须通过自己的方式明白自己该做什么。职权层级很松散,而且不清晰。组织采用分权式的决策制定模式。有机式设计主要关注的是学习和适应性。管理者给出明确的方向和目标,然后授权给各级员工去完成。知识和信息被广泛分享,并鼓励员工去挑战现状。⁵⁶不同的权变因素会影响组织在何种组织设计中更有效,是在机械式组织中更有效还是在有机式组织中更有效。图 1-6 归纳了机械式组织和有机式组织的主要不同之处。我们从结构、职务、正规化、沟通和层级五个方面分析了这两种设计方式的不同之处。图中也列出了每一种组织设计的关键权变因素。

集权结构与分权结构

集权和分权是指组织决策主要是在哪些层级制定的。在机械式组织中,组织结构是集权的,在有机式组织中,决策制定是分权的。集权(centralization)意味着决策权主要集中在组织的高层。知识以及活动控制权也被集中在组织高层,员工只需要按照指示完成他们的工作和任务即可。分权(decentralization)意味着决策制定权被下放到组织的较低层级。在高度有机式组织当中,知识和活动控制掌握在员工手中,而不是主管或者高层管

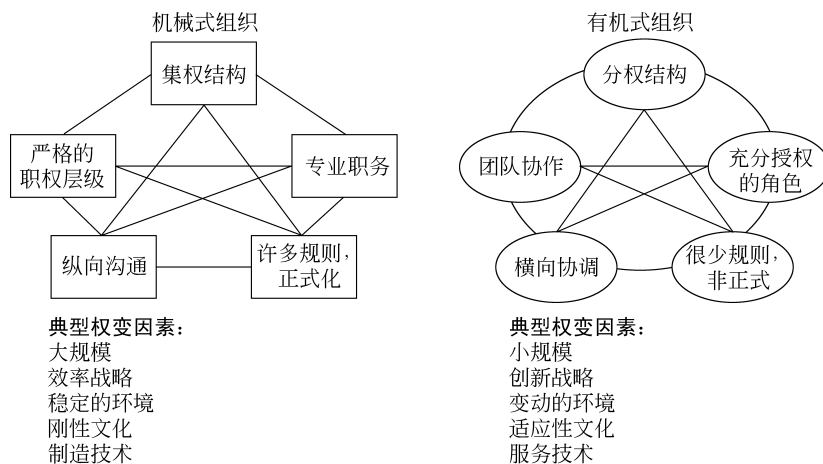


图 1-6 有机式设计和机械式设计

理者手中。组织鼓励员工通过和其他员工或者顾客合作,共同解决问题,在这一过程中员工可以使用他们的自主决策权。

专业化的职务与充分授权的角色

所谓职务(task),就是分配给一个人的范围狭小的工作。在机械式组织中,组织就像一部机器一样,职务被分解为专业化的、相对独立的部分,每一个员工根据特定的工作描述开展自己的工作。与之形成对照,角色(role)则是动态的社会系统的基本构成部分。角色具有自我处置问题的权力和责任,允许员工运用其自主权和能力取得某种结果或实现某一目标。在有机式组织中,员工在团队或者部门中扮演一定的角色,而且这些角色会被持续地重新定义或者调整。

正式系统与非正式系统

在机械式组织中,有非常多的规则、规章和标准程序。正式系统用来管理信息,指导沟通,检测那些偏离既定标准和目标的活动。与此相反,在有机式组织中,规则和正式的控制系统很少,沟通和信息共享是非正式的。

纵向沟通与横向沟通

机械式组织强调按照组织层级垂直地进行沟通。高层管理者将组织的目标与战略、工作说明、程序等信息下达给雇员,并要求下属员工将工作中出现的问题、绩效报告、财务信息、建议等信息进行上报。有机式组织更加重视横向沟通,信息在部门间以及不同层级间等各个方向流通。大范围的信息共享使得员工能够了解企业的整体信息,这有助于员工对内外变化做出快速反应。同时,有机式组织保持着与顾客、供应商之间的信息沟通,甚至还保持着和竞争者之间的信息沟通,以增强组织的学习能力。

职权层级与协作团队

在机械式组织中,正式的控制链与纵向层级紧密相关。工作活动通过行政命令被组织起来,职能部门之间很少合作。整个组织通过纵向层级被控制起来。与机械式组织不同,有机式组织强调团队协作,而非层级控制。组织根据纵向流程和工作程序的分布进行组织结构设计,而不是按照部门职能。只要能够解决问题,人们可以跨部门工作,甚至可以跨越组织边界工作。因此,有机式组织设计鼓励内部企业家精神,组织中的人聚集在一起,提出新创意,以便更好地响应客户需求。⁵⁷自主型团队是组织中应用比较广泛的基本工作单位。

本节要点

- 组织是从机械式设计到有机式设计的连续统。不同的权变因素将影响组织设计的有效性,即以机械式设计为主更有效还是以有机式设计为主更有效。
- 机械式组织设计的特征包括集权结构、专业职务、正式系统、纵向沟通和严格的职权层级,并与诸如大规模、有效率的战略、稳定的环境、制造技术和僵化的文化等权变因素相关联。
- 有机式设计的特征包括分权结构、授权的角色、非正式系统、横向沟通和协作团队,并与小规模、学习和创新战略、不断变化的环境、服务技术和适应性文化相关联。
- 尽管机械式组织设计在许多情况下还依然有用,但是当今的竞争环境促使越来越多的企业从机械式组织设计转向有机式组织设计。

1.7 新兴的“去领导化”组织设计趋势

当今的组织结构在一定程度上还留有 19 世纪弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)时代出现的层级制、官僚制和正规化的印迹。然而,今天动态环境带来的挑战要求组织必须具备较强的灵活性。⁵⁸推动分权加大的一个因素是知识型任务的增加,在知识型工作中,创意和专业知识是价值创造的主要来源。在知识型组织中,管理者很少掌握解决问题所需要的全部专业知识,不具备创造组织成功所需的全部产品和服务。各个层级的人都必须不断贡献创意。随着环境或顾客需求的变化做出快速响应,利用信息技术在整个公司内共享信息,也是导致分权加大的原因。如果每个人都可以获得他们所需的信息,接受所需的培训,以便制定更好的决策,此时增加管理层次只会增加成本,降低组织的反应速度。

有少数组织已经转变成一种高度有机式的组织设计,也就是“去领导化”组织设计。⁵⁹在一个去领导化的企业里,通常没有职称,没有资历,也没有

经理或高管。如图 1-7 所示,在去领导化的组织里,人们在一起平等地工作,之前提到的维尔福软件公司也是很好的例子。这种去领导化的工作环境在戈尔公司(W.L.Gore & Associates)和法国 FAVI 公司等企业中已存在了数十年,在近几年,这种组织结构愈发成为一种趋势。许多去领导化的企业,比如维尔福软件公司、网飞公司(Netflix,一家视频观看与租赁公司)以及 Peakon 公司(一家分析人力资源和员工敬业度的软件公司),都属于与技术相关的行业。但是,像通用航空公司(GE Aviation,航空制造业)、戈尔公司(一家以戈尔特斯面料而闻名的公司)、全食超市(Whole Foods,超市)、三星电机(Semco,多元化制造企业)等各行各业的企业已经成功地转变成了去领导化的组织结构。晨星公司在去领导化工作环境方面是一个很好的例子。

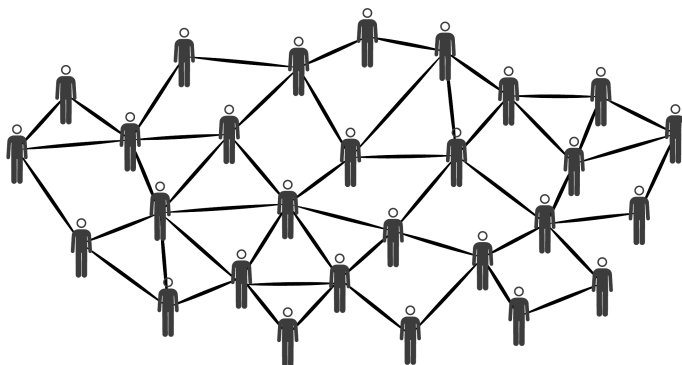


图 1-7 去领导化组织中每个人都近乎平等

应用案例 1-5

晨星公司

许多人惊讶地发现,世界上最大的番茄加工企业是一家没有头衔、没有晋升、没有等级、没有管理人员的公司。晨星公司拥有 400 多名员工(称为同事),依赖于称为同事理解书(CLOUs)的合同式协议,公司每年创造 7 000 多万美元的收入。如果一个同事需要一件昂贵的设备来完成她的 CLOU,她可以不经许可就购买。同样,如果有人需要一个额外的工人,她可以雇佣一个。

晨星公司的创始人克里斯·鲁费尔(Chris Rufer)采用的自我管理的原则包括:

- 没有上司。
- 员工之间通过协商划分职责。
- 每个人都可以花公司的钱。
- 没有头衔和晋升。
- 员工报酬由同级同事决定。

这种制度是如何运作的呢?随着公司的成长,员工从 24 名增加到 400 名,但是难题也出现了。一些员工在没有领导和层级的工作环境中遇到了麻烦,为此,鲁费尔创办了晨星公司自我管理学院(Morning Star Self

Management Institute),为员工提供自我管理原则和制度方面的培训。每一位员工都参与培训,10~15人一组共同学习。培训的内容包括:怎样作为团队的一分子有效地工作;怎样担负起曾经由管理者负责的“计划、组织、领导和控制”;怎样理解并和其他人有效沟通;怎样处理冲突。“在这里”,一位同事说,“没有人是你的领导,而每个人又都是你的领导”。⁶⁰

在像晨星公司这样的去领导化的工作环境中,没有人发号施令,也不必有人去执行什么命令。责任是面向客户和团队的,而不是面向管理者。去领导化工作环境具有很多优势,包括:工作更加灵活;员工积极性和参与度更高;决策制定得更快、更好。⁶¹然而,去领导化的工作环境也面临着一些新的挑战。由于减少了很多支出,成本随之降低,但是用于持续性的员工培训和开发的资金不能减少,这样才能保证员工能在去领导化的工作环境中高效地工作,有效地管理自己。企业的文化也必须是鼓励员工参与的,能够支持这种去层级的工作环境。

本节要点

- 大多数组织当前面临的挑战要求它们具有更大的灵活性和更高程度的分权。
- 一些组织已经转向了极致的有机式设计——“去领导化”。
- 去领导化的工作环境也面临一些挑战,例如需要持续的培训和开发,需要一种鼓励员工参与的文化。

1.8 本书的框架

究竟哪些领域的主题与组织理论与设计相关?管理学或组织行为学课程同组织理论课程有什么区别?要回答这些问题,需要考察各理论相应的分析层次。

1.8.1 分析层次

每个系统都由子系统构成,而子系统之中又有次一级的子系统。因此,需要选择某个分析层次(level of analysis)作为研究的重点。典型的组织通常具有四个分析层次,如图1-8所示。个体是组织的基本构成单位。个体之于组织,就像细胞之于生物体一样。比个体高一个层次的是群体或部门,它们是为完成群体任务而在一起工作的个体的集合。再高一个的分析层次就是组织本身。组织是群体或部门集合而成的,这些群体或部门组成了整个的组织。

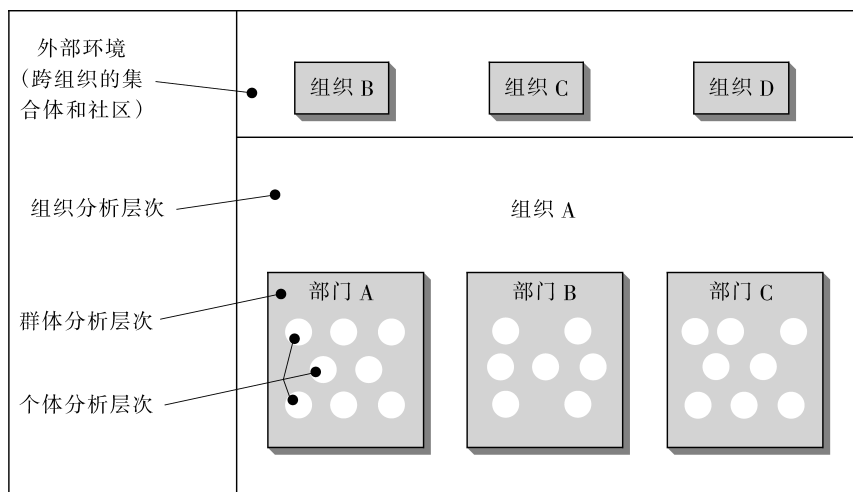


图 1-8 组织的分析层次

资料来源：Based on Andrew H. Van de Ven and Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Organization* (New York: Wiley, 1980), 8; and Richard L. Daft and Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1986), 8.

组织本身可以集合成下一更高的分析层次,这就是跨组织的集合体和社区,前者是指由若干单个组织互动形成的组织群体,后者即社区之中的其他组织,也构成组织环境的重要部分。

组织设计理论将侧重点放在组织这一分析层次,但也关注群体和环境。为了解释组织,你不仅应该考察组织本身的特征,也应该考察其环境的特征以及构成组织的部门和群体。本书着重通过考察组织的具体特点、性质和构成组织的部门及群体间的关系,以及构成环境的组织集合体等来帮助你认识组织。

组织设计理论研究个人吗?组织设计无疑也涉及人的行为,但这是以总体的方式来研究的。人的因素很重要,但不是我们分析的重点。组织设计与组织行为学有明显的区别。

组织行为学(Organizational behavior)是对组织的微观研究,它将其主要的分析单元放在组织中的个人。组织行为探讨的概念是诸如激励、领导风格和个性等,它关注组织中的个人认知和情感差异。

组织理论与设计(organization theory and design)则是对组织的一种宏观角度的研究,因为它将整个组织作为分析单元。组织设计理论考察人们是如何集合部门及组织的,如何关注组织这一分析层次上的结构和行为的差别。组织设计理论是关于组织的社会学,而组织行为学则是组织的心理学。

组织设计理论直接与高层和中层管理者所关心的问题相关,但只是部分地与低层管理者有关。高层管理者要对整个组织负责,并制定目标和战略、解释外部环境因而必须设定目标、制定战略、对外部环境做出解释,并决定组织的结构和设计。中层管理者关注的是与主要部门如营销或研究等相联系的问题,为此需要决定其所领导的部门如何与组织的其他部门相联系。中层管理者必须使其部门设计能够适合本工作单位的技术,必须处理

权力与权术、群体间的冲突以及信息和控制系统等问题,这其中每一项都属于组织设计的研究内容。若说组织设计只是部分地与低层管理者有关,这是因为,该层次管理者负责的是监督具体操作机器、打印书信文件、授课或者销售物品等的人员,而组织设计主要是研究组织整体及其主要部门这些宏观的问题。



1.8.2 全书的内容安排

组织理论领域中的各研究主题是密切相关的。按章节来叙述的目的,是为了使组织设计理论的主要思想能以一种合乎逻辑的顺序得以展开。本书的框架如图 1-9 所示。第 I 篇介绍组织作为社会系统的基本概念和组织

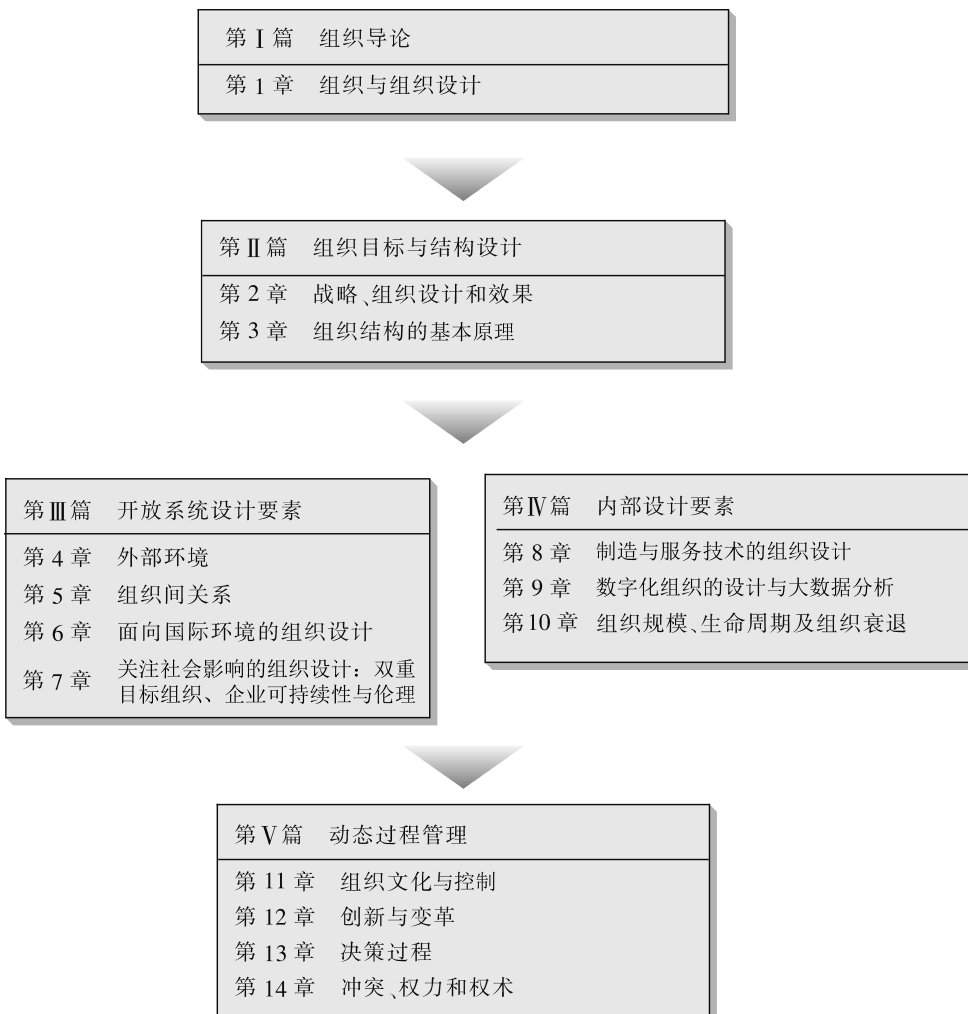


图 1-9 本书的框架

设计理论的关键概念。这一篇的介绍为第Ⅱ篇的讨论提供了基础。第Ⅱ篇主要探讨战略管理、目标和效果以及组织结构的一些基本知识。我们在这一篇中考察管理者如何通过设计合适的结构促进组织实现其目标,包括职能型、事业部型、矩阵和横向结构的设计。第Ⅲ篇则考察影响组织结构及设计的各种开放系统要素,包括外部的环境、组织间的关系、全球环境以及社会影响。

第Ⅳ篇和第Ⅴ篇考察组织内部的过程。第Ⅳ篇描述了组织设计与诸如制造和服务技术、组织规模和生命周期等权变因素有什么样的联系。第Ⅴ篇转而考察存在于组织主要部门内部和部门之间的动态过程,其中的话题包括创新与变革、文化和控制、决策过程、组织间冲突管理、权力和权术等。



1.8.3 各章内容的安排

本书各章均以一组问题开头,引导学生学习章节具体内容。各章的主体部分则介绍和解释相关的理论概念,中间会穿插若干个实例来具体说明这些概念,并说明这些概念如何应用于实际组织中。每章有一个“你适合哪种组织设计”的问卷,帮助学生们更深入地理解具体的主题,引导他们根据自己的经历和想法思考组织设计问题。每章中还辟有“新书评介”栏目,展现管理者当前面临的组织新课题。通过新书评介中对最新组织概念及应用的介绍,加深并拓宽读者对组织问题的理解。例子和书评说明了当今管理思想和实践正在发生的剧烈变化。各章节的结尾是“本节要点”部分,回顾和解释这一节的重要理论及概念。

本节要点

- 组织理论与设计是对组织的宏观审视,因为它把整个组织作为一个单元来分析。
- 本书的大多数概念是与组织的高层和中层管理相关的。本书侧重于讨论这些层级的管理议题,而不是作业管理层中有关员工监督和激励的问题,这些是组织行为学中所探讨的问题。



关键概念

行政管理原则(administrative principles)
大数据分析(big data analytics)
行政式组织(bureaucratic organizations)
集权化(centralization)
权变因素(contingency factors)

权变(contingency)
分权化(decentralization)
效果(effectiveness)
效率(efficiency)
霍桑试验(Hawthorne studies)
分析层次(level of analysis)
机械式(mechanistic)
开放系统(open system)
有机式(organic)
组织理论与设计(organization theory and design)
组织行为学(organizational behavior)
组织(organizations)
角色(role)
科学管理(scientific management)
利益相关者(stakeholder)
利益相关者方法(stakeholder approach)
结构变量(structural dimensions)
职务(task)



讨论题

1. 杰弗里·伊梅尔特担任首席执行官时,可能有助于解释通用电气业绩不佳的一个权变因素是什么?试着解释一下。
2. 描述一些商业数字化影响你所熟悉的组织的方式,比如你的学校、当地的零售店或者饭店、志愿者组织或者你参加的俱乐部,甚至是你的家庭。你能否从正反两个方面说说这些影响?
3. 《财富》500强中的许多企业都有一百多年的历史,你认为这些企业的哪些组织特征可以解释它们的百年经久不衰?
4. 组织是否可能有效率而没效果?没有效率的组织是否仍然可以取得成效?解释你的答案。
5. 正规化与专业化之间有何区别?你是否认为一个组织如果在某一特征变量上的取值高,那么它在其他特征变量上的取值也会高?请讨论。
6. 权变的含义是什么?权变理论对管理者的意义是什么?
7. 机械式组织设计与有机式组织设计有哪些主要差异?按照你的观点,哪一类组织更易于管理?请讨论。
8. 如何理解组织是一个开放的系统?如何将利益相关者方法和开放系统的概念联系起来?
9. 人们在衡量非营利性组织和营利性组织的预期效果时有哪些不同?与营利性组织相比,非营利性组织的管理者是否需要更加关注利益相关者?

请讨论。

10. 早期的管理理论家主张组织应该尽可能是理性化、合理化的,做到位得其人、人有其位。试讨论这种方式对当今的组织有何适合及不适合之处。



专题讨论

衡量组织的各维变量

一个人或者两个人一组,采访两个来自不同组织的人,或者他们在同一组织,但是在不同的部门,并且做不同的工作。请每一个受访者回答下列这些问题。每道题从完全错误、基本错误、基本正确到完全正确,一共分为四个分数档。你需要邀请两个受访者分别作答,计算分数,并进行分析。

正规化程度	完全错误	基本错误	基本正确	完全正确
1. 有书面的工作说明书。	_____	_____	_____	_____
2. 有标明人员层级的结构图。	_____	_____	_____	_____
3. 有书面的绩效考核办法。	_____	_____	_____	_____
4. 有书面的危机管理文件。	_____	_____	_____	_____
5. 针对大多情况都有书面的工作流程。	_____	_____	_____	_____

正规化程度分数 _____ (计算方法: 对于第1题至第5题,选择完全正确计4分,选择基本正确计3分,选择基本错误计2分,选择完全错误计1分。)

集权化程度	完全错误	基本错误	基本正确	完全正确
6. 工作执行者无法完全自己做决定。	_____	_____	_____	_____
7. 我的任何决定都要得到领导的同意。	_____	_____	_____	_____
8. 即使小事也得找上级领导做决定。	_____	_____	_____	_____
9. 我参与同级员工的雇用决策。	_____	_____	_____	_____
10. 工作执行者决定事情该怎么做。	_____	_____	_____	_____

集权化程度分数 _____ (计算方法: 对于第6题至第8题,选择完全正确计4分,选择基本正确计3分,选择基本错误计2分,选择完全错误计1分;对于第9题和第10题反向计分,选择完全正确计1分,选择基本正确计2分,选择基本错误计3分,选择完全错误计4分。)

技术(工作多样性)	完全错误	基本错误	基本正确	完全正确
11. 我的工作每天都有新内容。	_____	_____	_____	_____
12. 这里的工作非常多样化。	_____	_____	_____	_____
13. 每天都要做不同的事情。	_____	_____	_____	_____
14. 这里的工作很常规。	_____	_____	_____	_____
15. 像我这样的员工大部分时间都用相同的方式做相同的工作。	_____	_____	_____	_____

技术分数_____ (计算方法: 对于第11题至第13题, 选择完全正确计4分, 选择基本正确计3分, 选择基本错误计2分, 选择完全错误计1分; 对于第14题和第15题反向计分, 选择完全正确计1分, 选择基本正确计2分, 选择基本错误计3分, 选择完全错误计4分。)

问题

1. 你采访的两个人在三组分数之间有何差异?
2. 你是否发现了三组分数之间的某种关联, 比如某一组的分数较高, 对应另一组的分数也较高或者反而较低?
3. 哪一个受访者看起来对他的工作更加满意? 你觉得他们的满意度是否和正规化程度、集权化程度以及技术之间有所关联? 请解释一下。



教学案例

克拉夫特创意公司

克拉夫特创意公司(Craft Originalities, Inc.)是由一位名叫毕比·伯内特(Bibby Burnett)的企业家在阿拉巴马州乡村创办的。在多次自主创业的尝试以失败告终后, 毕比在1981年开始制造木制玩具并取得了一定的成功。在接下来的几年里, 他努力制作了15种玩具, 并通过直接邮寄和电视广告的方式出售。他没有销售代表。有一天, 一位来访的销售人员提出要接手毕比的玩具产品线, 这是他通过外部销售代表来售卖他的产品线的开始。他从未雇用内部销售人员, 而是依靠那些专门面向零售网点进行销售的外部公司。

毕比第一次尝试贸易展览就成功了。他在最后一刻参加了一个地区礼品展, 这为他带来了3万美元的销售额。但不幸的是, 他没有钱生产玩具, 直到一个朋友借钱给他。他在附近的农场买了两栋旧房子, 开了一家小工厂。他和妻子开始参加所有能找到的展会, 以此来开拓业务。他的销售额在1984年达到15万美元, 1985年达到30万美元, 1987年达到50万美元, 1988年超过100万美元, 几乎每年都翻倍。1990年, 毕比将克拉夫特创意公司搬进了一个60 000平方英尺的新工厂中。20世纪90年代中期, 销售额持续增长, 总销售额超过1 500万美元。到2004年, 销售额激增至近7 000万美元, 随后开始趋于平稳。

到2007年, 虽然销量较为稳定, 但公司的财务状况却很紧张。公司现在拥有两栋6万平方英尺的工厂, 有近800名员工。第二次转变正在进行中, 但是毕比发现了生产效率普遍低下的问题。在2007—2008年金融危机爆发后, 产品销量急剧下降。虽然到2010年销量已经不再呈现急剧下滑的状态, 但仍然较为糟糕, 仓库已经被成品压得够呛。库存占用了许多资本, 所以从2009年开始, 克拉夫特创意公司又增加了裁员人数。

这时毕比意识到他需要帮助。他曾经管理过公司的快速增长期, 但现在他已经老了, 如何应对公司的衰落似乎超出了他的经验范围。他决定让他的

儿子鲍勃·伯内特(Bob Burnett)来经营这家公司。鲍勃在大学毕业时不想进入这个行业,所以他入职一家汽车零部件制造商,并靠自己的努力往上爬。最终,鲍勃决定接替毕比担任克拉夫特创意公司的首席执行官。

公司处于危急状态。销售额下降了,连续三年亏损或无利润。员工人数从800人降至550人左右。鲍勃·伯内特意识到情况有多糟糕:“我接手的时候,销售额下降了30%,我们无法从供应商那里获得信贷。我们只依靠现金。库存仍然很高,应收账款需要4个月甚至更长的时间才能收回,而且生产部门没有一位主管来监督运营。”形势看起来很严峻。鲍勃还对公司领班和经理的低素质感到不满。许多职位都由他父母的亲戚朋友担任,没有职业经理人。甚至办公区域和会计部门都显得不正式和随意,不像是企业正常经营的样子。不拘小节、没有正式规范的做事方式反映了他父亲的个性和领导风格。没有相关政策,也很少有涉及安全或休班等方面的成文规章制度。当需要做出重大决定时,人们会去找毕比。关键的决定反映了毕比自由的个性。这种方法多年来一直有效,但现在行不通了。克拉夫特创意公司的组织结构如图1-10所示。

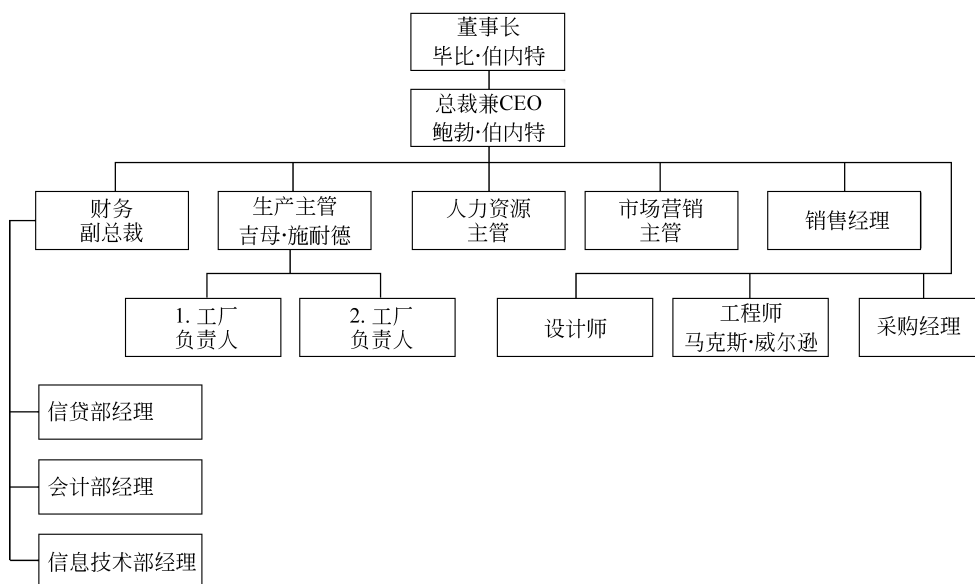


图 1-10 克拉夫特创意公司的组织结构图

营销

克拉夫特创意公司是占美国东南部木制装饰产品销售额60%的四家公司之一。销售额存在季节性的变动,在圣诞节达到顶峰,在复活节和感恩节表现良好,而在其他时间,销售稳定在较低的水平。产品线现在由800多种产品组成,几乎包括顾客想要的任何东西。最大的物件是一个茶点车,最小的是一个晒衣夹式书桌回形针。新产品开发的速度是每年约50种,这些新产品都是基于毕比在贸易展上看到并复制的产品。几乎没有产品项目被放弃,因为没有关于单个产品销售或利润的精确数据。鲍勃估计,排名前250位的产品一年能卖出1000多件。鲍勃想把大部分时间花在市场营销上。他参加了所有

的贸易展览,并直接了解了竞争对手在做什么以及客户在买什么。他觉得外部销售代表没有及时告知克拉夫特创意公司市场上的变化。销售经理负责与外部销售代表所在的公司协调新产品,处理客户投诉或与客户交流。

鲍勃决定雇用当地一位有优秀设计天赋的妇女成立一个设计部。她很快就想出了一个新的主题系列,在贸易展上非常受欢迎,并成为业界的热门话题。他要求市场部经理请一家纽约的广告代理公司进行专业的广告和宣传计划。鲍勃也立即提高了价格,以努力在年底获得利润。

生产

方圆10英里内有两家生产厂。窑干木材,主要是高质量的美国黄松,被存放在卡车拖车和每个工厂后面的棚子里。木材的大小取决于树木,似乎全是随机的。长度从8英尺到16英尺,厚度从3/8英寸到6/8英寸。

粗加工厂(将原木加工成所需的碎片)的工头审查了他每周收到的批量生产订单,并决定了工厂需要的“面板”。面板是一片被研磨成所需厚度的木板,具有特定产品所需的长度和宽度。所需的面板将在粗轧机中由木材制成,或者从供应商处购买胶合面板。克拉夫特创意公司在购买面板上的花费和购买原木的花费差不多,购买一平方英尺面板的花费是购买一平方英尺木材的两倍。铺面部门的员工将木材加工到最终产品所需的厚度,即成品尺寸加上一些多余的打磨量。粗齿锯将木材切割成所需的宽度,切割锯负责长度。

工厂负责人和机房领班一起决定订单的处理顺序。每个部门的预定交货期都由生产控制主管写在订单上。在机房里的工人会把面板加工成最终形状,只有当机房出现危机时,生产控制主管才会跟踪订单的实际流动情况。机器房里的工具包括成形器、铸模机、刨刨机和钻孔器,这些都需要掌握一些技能。工作中使用模式和夹具降低了技能要求,但也仍然比工厂中大多数工作需要更高的技能。工厂的这部分噪音最大,灰尘最多。

在第三个部门,打磨部,木片是由主要在各个工位工作的妇女打磨的。磨砂后的部件被移动到附近的一个临时存储区域,该区域起初是用于机械加工的。平均每件物品有6到8个木制部件。此外,还有购买的物品,如玻璃或金属部件。

装配工头检查订单中所有零件是否到货。当所有的零件都准备好了,组装就开始了。工人们用胶水、螺丝钉、钉枪或锤子和钉子来组装这些物品。在可能的情况下会使用夹具来协助工作,通常一个订单只需要一个人就可以完成,灰尘和噪音问题在这里也不严重。

组装好的物品移到单独的加工区域。在这里,工人用手把它们浸在着色剂中,再喷上几层透明涂层。烘干后,开始进行包装。大多数物品都被单独包装在公司独立小工厂制造的纸箱里。加工和包装雇用了约50人,新的成品仓库在两英里之外。

这里的大多数工作都不需要高技能水平。工人所在的粗加工厂和机房的工作所需要的技能在不超过五周的时间内就可以掌握,因为工人通常在以前的岗位上就已经学习过一些技能。而在工厂的其他地方,一般培训一周的时间就足够了。除了主管和工人,每个人都认为工作节奏相当慢。

生产问题

鲍勃认为生产效率是一个主要问题。通过与机器销售人员和工厂参观者的交谈,他认为这些机器总体上是满足需要的。根据他对竞争对手运营的了解,他觉得他的人工成本必须降低。他最初试图与厂长和主管们一起有系统地加快生产,但没有成功。主管们认为没有必要对工厂进行改进或开发进一步提高效率的技术。为了推动主管们开始改进运营状况,鲍勃从2010年6月开始每周安排生产会议。在会议上,主管们要考察每个工厂在过去一周的总产出和总成本,将其与鲍勃设定的32%的工作目标进行比较,并考虑如何才能改善运营。不幸的是,部门业绩并不好。厂长和主管们并没有主动提出是什么限制了上周的产量。鲍勃还是坚持了下来,大约三个月后,他们开始了一些问题的讨论。鲍勃认为这种思考和计划在他父亲的管理下是不需要的。主管们总是觉得工厂没有任何问题,除了继续他们一直做的事情之外,似乎不知道应该做些什么。他们也没有在其他工厂工作的经验。

2011年3月,经过深思熟虑,鲍勃聘请了两名受过大学教育的员工来辅助改进生产系统。第一个是38岁的吉姆·施耐德(Jim Schneider),他被任命为两个工厂的生产总监,取代了现任总监,后者回到了他以前的领班岗位。另一位是27岁的马克斯·威尔逊(Max Wilson),是制造工程师。在鲍勃看来,工厂只是需要更好的管理,而不是通过外部购买的方式进行大的变革。这两名新员工都接受过商业和工程方面的大学培训,并在木材行业有工作经验。

鲍勃预料到被替换的生产总监和大多数主管会对新员工有所抵制,并告诉了新员工这个问题。不出所料,变革进展并不顺利。抱怨和流言四起,鲍勃尽可能地不予理睬。然而,在新员工上任三个月后,抱怨仍然存在,也许更重要的是,新生产总监似乎管控不了工厂的员工。他没有对需要改变的地方做出评估,也没有制订全面的改进计划。鲍勃也看到了吉姆在管理人员方面存在很大的困难。有一位主管似乎并没有参与造谣或传谣活动,他对公司十分关心,举例说明了新生产总监所犯的错误。鲍勃觉得雇用吉姆可能是个错误。马克斯的职责已经缩小到主要从事技术工作,负责监督五个人的维修团队,设计一些新产品,检查新产品样品的生产程序,并检查粗磨区需要重新设计的重要部分。

主要竞争对手

克拉夫特创意公司的主要地区竞争对手是圣·克拉夫特斯公司(Saint Crafters, Inc.)。一位熟悉克拉夫特创意公司和圣·克拉夫特斯的外部销售代表向鲍勃提供了两家公司的对比。圣·克拉夫特斯的产品需求超过了他们的生产能力,在他看来,这些过剩的需求是克拉夫特创意公司生存的主要原因。圣·克拉夫特斯没有债务,它的设备也是新的。该公司坐落在一个小社区,那里的工人对这种业务非常熟练。这位销售代表认为克拉夫特创意公司的员工平均能力大约是圣·克拉夫特斯公司员工的三分之二。圣·克拉夫特斯的产品制造质量被认为比克拉夫特创意公司更好。此外,圣·克拉夫特斯的制造总监安排了长期的生产计划,目标是有三个月的最优项目的库存。这听起来更像是大规模生产过程,而不是像克拉夫特创意公司那样,为每个新订单单独生产小批量的产品。

这个销售代表还指出,在任何时间,克拉夫特创意公司都有三分之二的设备处于闲置状态,而且从未对产能和最佳生产组合进行过分析。他声称,他见过的最大的一件产品是由大约 250 个零部件构成的。每一个新装置的成本都是引人注目的。他认为克拉夫特创意公司的生产操作是他所见过的最不正式、最不结构化或系统化的,这种工作方式的节奏是最慢的。他认为员工们只掌握了一些工作中最简单的技能。例如,公司里只有一个人能够计算木板的英尺数。而这是最小的橱柜商店都会拥有的技能,对于任何控制活动都是必不可少的。

劳动力

鲍勃对管理的新概念很感兴趣。他经常阅读最新出版的书,或者给他的经理们分享文章。行为方面的文章对他来说很有意义,他对企业文化的概念也很感兴趣。参与式管理系统和团队协作环境是鲍勃想要尝试的东西。然而,他意识到他的经理和员工还没有准备好采用这种方法。他的经理们对员工的操纵多于合作,工人们大多没有高技能也没有受过高等教育。当他与主管们讨论工人愿望时,得知他们只是想要一个退休方案和更高的工资,没有其他的要求。鲍勃不知道这是不是主管们自己想要的。

为了获得改变公司管理风格和文化的依据,鲍勃联系了他母校的一位教授,聘请他对员工的态度进行调查。所有员工以小组为单位完成书面问卷。调查中包含了专门为评估克拉夫特创意公司的文化和员工态度而设计的问题。尽管问题表述都很简单,但在回答开放式问题时,一些员工不理解诸如“激励”或“雄心勃勃”之类的词汇,有时不得不把整个问卷解释给他们听。

该研究显示,公司员工中少数群体占 80%,其中白人女性占比最大,为 40%。员工中 58% 为女性,57% 为白人,39% 年龄在 45 岁以上。在公司工作不到两年的人数和在公司工作超过 10 年的人数大致相当。虽然工资只比法定最低工资高了一点点,但许多工人觉得自己有工作还是很幸运的。这里似乎没有出现士气危机。许多问题涉及工作文化,但这部分是可以改进的。下面是一些封闭式问题的陈述和回答分数。每个问题的回答分为 1=非常不同意到 5=非常同意:

对于这种工作,我的薪水很合理。	2.26
我的同事们很好共事。	4.14
我喜欢我的工作。	4.13
这里的士气很好。	3.55
我喜欢上司对我的态度。	4.02
管理层听取了 my 的意见。	3.22
主管们的工作做得很差。	2.35
我很幸运有这份工作。	3.95
沟通交流很差。	2.91
我喜欢我的工作。	4.13
我会寻找改进工作的方法。	4.21
公司经营良好。	3.29

调查没有发现严重的问题。然而,这些工人相对来说阅历较浅,鲍勃担心他们可能没有在调查中准确地表达自己的想法,尤其是当其他人在场时,以及

他们的主管可能已经提前就问卷中的问题与工人沟通过了。

鲍勃思考着调查结果意味着什么。他想知道是否有必要推进更具参与性的文化。他仍然认为有必要提高生产效率。

问题

1. 假设调查分数是准确的,关于克拉夫特创意公司企业文化你能得出什么结论? 你的依据是什么?

2. 如果克拉夫特创意公司采用了与其竞争对手圣·克拉夫特斯相似的大规模生产制造流程,你认为这会如何影响工人的态度分数?

3. 你认为克拉夫特创意公司正规化的缺乏和工作环境的随意性是如何受到乡村环境影响的?



尾注

- This case is based on Christopher Bartlett and Maggie Wozny, "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership," Harvard Business School, case 9-399-150, revised May 3, 2005. (Copyright 1999 President and Fellows of Harvard College); Kathryn Harrigan, "The Turnaround of General Electric," Columbia Business School, case CU205, ID #180409, April 26, 2018. (Copyright 2018 by The Trustees of Columbia University in the City of New York); Frank T. Rothaermel and Christopher K. Zahr, "General Electric after GE Capital," McGraw Hill Education, case MH0033, revised May 19, 2015. (Copyright by F. T. Rothaermel and C. K. Zahr, 2015); Thomas Gryta and Ted Mann, "GE Powered the American Century – Then It Burned Out," *The Wall Street Journal*, December 14, 2018, <https://www.wsj.com/articles/ge-powered-the-american-century-then-it-burned-out-11544796010> (accessed April 4, 2019); Joseph L. Bower and Jay Dial, "Jack Welch: General Electric's Revolutionary," Harvard Business School, case 9-394-065, revised April 12, 1994. (Copyright 1993 by the President and Fellows of Harvard College); Laura Winig, "GE's Big Bet on Data and Analytics," *MIT Sloan Management Review*, February 16, 2016, 3–16; "Class Forward: General Electric Company," Harvard Business School, case 6062, revised March 22, 2018. (Copyright 2018 President and Fellows of Harvard College); GE Sustainability Highlights, http://pdsg.files.app.content.prod.s3.amazonaws.com/gesustainability/wp-content/uploads/20140501172809GE_Sustainability_Highlights_PDF_v5.pdf (accessed April 4, 2019); Thomas Gryta, "GE to Sell Its Biotech Business to Danaher for \$21 Billion," *The Wall Street Journal*, February 26, 2019, <https://www.wsj.com/articles/ge-to-sell-biopharma-business-to-danaher-for-21-4-billion-11551096661> (accessed April 8, 2019); and Michael Sheetz, "Jeff Immelt's Refusal to Give or Take Bad News Defined His Leadership at GE," *CNBC*, February 21, 2018, <https://www.cnbc.com/2018/02/21/jeff-immelts-refusal-to-give-or-take-bad-news-defined-his-leadership-at-ge.html> (accessed April 8, 2019).
- Arnaldo Camuffo and Miriam Wilhelm, "Complementarities and Organizational (Mis)fit: A Retrospective Analysis of the Toyota Recall Crisis," *Journal of Organizational Design* 5, no. 4 (December 2016).
- Mengqi Sun, "Papa John's Looks to Improve Corporate Culture After Founder Flap," *The Wall Street Journal*, March 1, 2019, <https://www.wsj.com/articles/papa-johns-looks-to-improve-corporate-culture-after-founder-flap-11551477189> (accessed March 18, 2019); and Noah Kirsch, "The Inside Story of Papa John's Toxic Culture," *Forbes*, July 29, 2018, <https://www.forbes.com/sites/forbesdigitalcovers/2018/07/19/the-inside-story-of-papa-johns-toxic-culture/#1fb9ef4f3019> (accessed March 18, 2019).
- Dana Mattioli, Joann S. Lublin, and Ellen Byron, "Kodak Struggles to Find Its Moment," *The Wall Street Journal*, August 11, 2011, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424053111903454504576488033424421882> (accessed September 24, 2014); and Will Cleveland, "Jim Continenza Takes Helm at Kodak"; Jeff Clarke Out as CEO, *Rochester Democrat and Chronicle*, February 20, 2019.
- Mike Ramsey and Evan Ramstad, "Once a Global Also-Ran, Hyundai Zooms Forward," *The Wall Street Journal*, July 30, 2011, A1; Douglas MacMillan, Shan Li, and Liza Linin Shanghai, "Google Woos Partners for Potential China Expansion," *The Wall Street Journal*, August 12, 2018; Saabira Chaudhuri, "IKEA to Slash Thousands of Jobs in Restructuring," *The Wall Street Journal*, November 21, 2018.
- Harry G. Barkema, Joel A. C. Baum, and Elizabeth A. Mannix, "Management Challenges in a New Time," *Academy of Management Journal* 45, no. 5 (2002), 916–930.
- Adam Satariano, "Google Is Fined \$57 Million Under Europe's Data Privacy Law," *The New York Times*, January 21, 2019, <https://www.nytimes.com/2019/01/21/technology/google-europe-gdpr-fine.html> (accessed March 18, 2019).
- Mike Isaac, "Inside Uber's Aggressive, Unrestrained Workplace Culture," *The New York Times*, February 22, 2017; and Vindu Goel and Weiyi Lim, "Uber's Exit from

- Southeast Asia Upsets Regulators and Drivers,” *The New York Times*, May 28, 2018.
- 9 Steven Greenhouse and Stephanie Clifford, “U.S. Retailers Offer Safety Plan for Bangladeshi Factories,” *The New York Times*, July 10, 2013, http://www.nytimes.com/2013/07/11/business/global/us-retailers-offer-safety-plan-for-bangladeshi-factories.html?pagewanted=all&_r=0 (accessed August 21, 2013); Kate O’Keefe and Sun Narin, “H&M Clothes Made in Collapsed Cambodian Factory,” *The Wall Street Journal*, May 21, 2013, <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324787004578497091806922254.html> (accessed August 21, 2013); Vanessa Fuhrmans, “Amazon Acts on German Controversy; Online Retailer Cuts Ties with Security Firm after a Television Documentary on Working Conditions,” *The Wall Street Journal*, February 19, 2013, B3; and Eva Dou and Paul Mozur, “iPhone-Factory Deaths Dog Apple and Supplier,” *The Wall Street Journal Online*, December 11, 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304202204579251913898555706> (accessed February 10, 2014).
 - 10 Keith H. Hammonds, “The New Face of Global Competition,” *Fast Company*, February 2003, 90–97; and Pete Engardio, Aaron Bernstein, and Manjeet Kripalani, “Is Your Job Next?” *BusinessWeek*, February 3, 2003, 50–60.
 - 11 Pete Engardio, “Can the U.S. Bring Jobs Back from China?” *BusinessWeek*, June 30, 2008, 38ff.
 - 12 Amie Tsang, “Tesco Supermarket in Britain Will Cut Thousands of Jobs,” *The New York Times*, January 28, 2019, <https://www.nytimes.com/2019/01/28/business/tesco-supermarket-job-cuts.html> (March 18, 2019); and Stephen Grocer, “A Stark Divide in America’s Retail Industry Is Coming Into Focus,” *The New York Times*, March 6, 2019, <https://www.nytimes.com/2019/03/06/business/dealbook/us-retail-store-industry.html> (accessed March 18, 2019).
 - 13 This quote is from Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, and Marissa Kimsey, “The Dual-Purpose Playbook,” *Harvard Business Review* 97, no. 2 (March–April, 2019): 124–133.
 - 14 This definition is based on Marc J. Epstein and Marie-Josée Roy, “Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles,” *Journal of General Management* 29, no. 1, (Autumn 2003), 15–31; World Commission on Economic Development, *Our Common Future* (Oxford: Oxford University Press, 1987); and Marc Gunther, “Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits,” *Fortune*, June 23, 2003, 98–104.
 - 15 Jay Steinmetz, Chuck Bennett, and Dorte Døjbak Håkonsson, “A Practitioner’s View of the Future of Organization Design: Future Trends and Implications for Royal Dutch Shell,” *Journal of Organization Design* 1, no. 1 (2012), 7–11.
 - 16 Aileen Kwun, “How a Carpet Maker Became an Unlikely Hero of the Environmental Movement,” *Fast Company*, January 2, 2019, <https://www.fastcompany.com/90235407/how-a-carpet-maker-became-an-unlikely-hero-of-the-environmental-movement> (accessed March 18, 2019).
 - 17 Adam Satariano, “Facebook Targeted in Scathing Report by British Parliament,” *The New York Times*, February 18, 2019.
 - 18 Mary Williams Walsh, “McKinsey Will Return \$15 Million in Fees Over Disclosure Failures,” *The New York Times*, February 19, 2019.
 - 19 Samuel Stebbins and Michael B. Sauter, “Subway, Rite Aid, Toys ‘R’ Us, Teavana: Retailers Closing the Most Stores in 2018, So Far,” *USA Today*, April 2018, <https://www.usatoday.com/story/money/retail/2018/04/27/retailers-closing-most-stores-2018-so-far/557275002/> (accessed March 19, 2019); and “Here’s a List of 68 Bankruptcies in the Retail Apocalypse and Why They Failed,” Research Briefs, *CB Insights*, March 12, 2019, <https://www.cbinsights.com/research/retail-apocalypse-timeline-infographic/> (accessed March 19, 2019).
 - 20 Esther Fung, “Amazon to Shut All U.S. Pop-Up Stores as It Rethinks Physical Retail Strategy,” *The Wall Street Journal*, March 6, 2019, <https://www.wsj.com/articles/amazon-to-shut-all-u-s-pop-up-stores-as-it-rethinks-physical-retail-strategy-11551902178> (accessed March 19, 2019).
 - 21 Aisha Al-Muslim, “P&G Moves to Streamline Its Structure,” *The Wall Street Journal*, November 8, 2018, <https://www.wsj.com/articles/p-g-moves-to-streamline-its-structure-1541713822> (accessed March 19, 2019).
 - 22 Aaron De Smet and Chris Gagnon, “Organizing for the Age of Urgency,” *McKinsey Quarterly*, January 2018, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-the-age-of-urgency> (accessed March 19, 2019); and Robert Safian, “Secrets of the Flux Leader,” *Fast Company*, November 2012, 96–136.
 - 23 This section is based partly on Fahri Karakas, “Welcome to World 2.0: The New Digital Ecosystem,” *Journal of Business Strategy* 30, no. 4, (2009), 23–30.
 - 24 Darrell K. Rigby, *Management Tools 2013: An Executive’s Guide* (Bain & Company 2013), http://www.bain.com/Images/MANAGEMENT_TOOLS_2013_An_Executives_guide.pdf (accessed August 27, 2013); Margaret Rouse, “Big Data Analytics,” *TechTarget.com*, January 10, 2012, <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/big-data-analytics> (accessed August 27, 2013); and David Kiron, Renee Boucher Ferguson, and Pamela Kirk Prentice, “From Value to Vision: Reimagining the Possible with Data Analytics,” *MIT Sloan Management Review Special Report*, March 5, 2013, <http://sloanreview.mit.edu/reports/analytics-innovation/> (accessed August 27, 2013).
 - 25 Steve Lohr, “Sure, Big Data Is Great. But So Is Intuition,” *The New York Times*, December 29, 2012; and Shalini Ramachandran and Joe Flint, “At Netflix, Who Wins When It’s Hollywood vs. the Algorithm?” *The Wall Street Journal*, November 10, 2018.
 - 26 Andrew McAfee and Erik Brynjolfsson, “Big Data: The Management Revolution,” *Harvard Business Review*, October 2012, 61–68.
 - 27 Angus Loten, “Foot Locker’s Game Plan to Win Over Sneakerheads,” *The Wall Street Journal*, February 24, 2019, <https://www.wsj.com/articles/foot-lockers-game-plan-to-win-over-sneakerheads-11551063660> (accessed March 22, 2019).
 - 28 Based in part on Howard Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979), 3.
 - 29 Royston Greenwood and Danny Miller, “Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory,” *Academy of Management Perspectives*, November 2010, 78–88.
 - 30 This section is based on Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* (New York: HarperBusiness, 1992); Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1990); and Jean Crawford, “Profiling the Non-Profit Leader of Tomorrow,” *Ivey Business Journal*, May–June 2010.
 - 31 Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999), 30–35; and Crawford, “Profiling

- the Non-Profit Leader of Tomorrow.”
- 32 Lisa Bannon, “Dream Works: As Make-a-Wish Expands Its Turf, Local Groups Fume,” *The Wall Street Journal*, July 8, 2002, A1, A8.
 - 33 Robert N. Stern and Stephen R. Barley, “Organizations and Social Systems: Organization Theory’s Neglected Mandate,” *Administrative Science Quarterly* 41, (1996), 146–162.
 - 34 Philip Siekman, “Build to Order: One Aircraft Carrier,” *Fortune*, July 22, 2002, 180[B]–180[J].
 - 35 Louis Columbus, “The Future of Manufacturing Technologies, 2018,” *Forbes*, April 15, 2018, <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2018/04/15/the-future-of-manufacturing-technologies-2018/#1bc3f7f72995> (accessed March 22, 2019).
 - 36 Matthew DeBord, “Harley-Davidson Is In an Impossible Position in the Motorcycle Business,” *Business Insider*, January 31, 2019, <https://www.businessinsider.com/harley-davidson-difficult-situation-2019-1> (accessed March 22, 2019).
 - 37 Susan Berfield and Manuel Baigorri, “Zara’s Fast-Fashion Edge,” Bloomberg.com, November 14, 2013, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-11-14/2014-outlook-zaras-fashion-supply-chain-edge> (accessed April 8, 2019); Greg Petro, “The Future of Fashion Retailing: The Zara Approach,” *Forbes*, October 25, 2012, <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2012/10/25/the-future-of-fashion-retailing-the-zara-approach-part-2-of-3/#197d6be7aa4> (accessed April 8, 2019); “People! Zara Commits to Go Toxic-Free,” Greenpeace International, November 29, 2012, <https://www.greenpeace.org/international/story/7554/people-zara-commits-to-go-toxic-free/> (accessed April 8, 2019); and Alexander Kaufman, “Zara Apologizes for Pajamas That Look Just Like a Concentration Camp Uniform,” *The Huffington Post*, August 27, 2014, https://www.huffpost.com/entry/zara-anti-semitism_n_5722162 (accessed April 8, 2019).
 - 38 The discussion of structural dimensions and contingency factors was heavily influenced by Richard H. Hall, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991); D. S. Pugh, “The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form?” *Organizational Dynamics* 1 (Spring 1973), 19–34; and D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner, “Dimensions of Organization Structure,” *Administrative Science Quarterly* 13, (1968), 65–91.
 - 39 For a recent discussion of the dimensions of formalization, complexity, and centralization, see Xenophon Koufteros, Xiasong (David) Peng, Guanyi Lu, and Richard Peters, “The Impact of Organizational Structure on Internal and External Integration,” *Journal of Organization Design* 3, no. 2 (2014), 1–17.
 - 40 This discussion is based in part on Virpi Turkulainen and Mikko Kitokivi, “The Contingent Value of Organizational Integration,” *Journal of Organization Design* 2, no. 2, (2013), 31–43.
 - 41 Daisuke Wakabayashi and Toko Sekiguchi, “Disaster in Japan: Evacuees Set Rules to Create Sense of Normalcy,” *The Wall Street Journal*, March 26, 2011, A8; Ian Urbina, “In Gulf, It Was Unclear Who Was in Charge of Oil Rig,” *The New York Times*, June 6, 2010, A1; Douglas A. Blackmon, Vanessa O’Connell, Alexandra Berzon, and Ana Campoy, “There Was ‘Nobody in Charge,’” *The Wall Street Journal*, May 27, 2010, <http://online.wsj.com/articles/SB10001424052748704113504575264721101985024> (accessed September 29, 2014); and Campbell Robertson, “Efforts to Repel Gulf Oil Spill Are Described as Chaotic,” *The New York Times*, June 14, 2010, <http://www.nytimes.com/2010/06/15/science/earth/15cleanup.html?pagewanted=all> (accessed September 29, 2014).
 - 42 D. D. Warrick, “What Leaders Need to Know About Organizational Culture,” *Business Horizons* 60 (2017), 395–404.
 - 43 M. Vasudha, “Valve Corporation: Agility Pays,” Case 416-0083-1, *Amity Research Centers*, Bangalore (2016), distributed by The Case Centre; Rachel Feintzeig, “Companies Manage With No CEO,” *The Wall Street Journal*, December 13, 2016; Jacob Morgan, “The 5 Types of Organizational Structures: Part 3, Flat Organizations,” *Forbes*, July 13, 2015, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/13/the-5-types-of-organizational-structures-part-3-flat-organizations/#34f9a5c76caa> (accessed March 23, 2019); “Our People,” Valve Website, <https://www.valvesoftware.com/pl/people> (accessed March 22, 2019); Phanish Puranam and Døjbak Håkonsson, “Valve’s Way,” *Journal of Organization Design* 4, no. 2 (2015), 2–4; Alex Hern, “Valve Software: Free Marketer’s Dream, or Nightmare?” *New Statesman*, August 3, 2012, www.newstatesman.com/blogs/economics/2012/08/valve-software-free-marketeers-dream-or-nightmare (accessed August 10, 2012); and John Huey, “Wal-Mart: Will It Take Over the World?” *Fortune*, January 30, 1989, 52–61.
 - 44 Turkulainen and Kitokivi, “The Contingent Value of Organizational Integration.”
 - 45 T. Donaldson and L. E. Preston, “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,” *Academy of Management Review* 20, (1995), 65–91; and Terry Connolly, Edward J. Conlon, and Stuart Jay Deutsch, “Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach,” *Academy of Management Review* 5, (1980), 211–217.
 - 46 Greenwood and Miller, “Tackling Design Anew.”
 - 47 Greenwood and Miller, “Tackling Design Anew”; and Roger L. M. Dunbar and William H. Starbuck, “Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them,” *Organization Science* 17, no. 2, (March–April 2006), 171–178.
 - 48 Quoted in Cynthia Crossen, “Early Industry Expert Soon Realized a Staff Has Its Own Efficiency,” *The Wall Street Journal*, November 6, 2006, B1.
 - 49 Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (New York: Viking, 1997); Alan Farnham, “The Man Who Changed Work Forever,” *Fortune*, July 21, 1997, 114; and Charles D. Wrege and Ann Marie Stoka, “Cooke Creates a Classic: The Story Behind F. W. Taylor’s Principles of Scientific Management,” *Academy of Management Review*, October 1978, 736–749. For a discussion of the impact of scientific management on American industry, government, and nonprofit organizations, also see Mauro F. Guillén, “Scientific Management’s Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical,” *Administrative Science Quarterly* 42 (1997), 682–715.
 - 50 Gary Hamel, “The Why, What, and How of Management Innovation,” *Harvard Business Review*, February 2006, 72–84.
 - 51 Amanda Bennett, *The Death of the Organization Man* (New York: William Morrow, 1990).

- 52 Ralph Sink, "My Unfashionable Legacy," *Strategy + Business* (Autumn 2007), <http://www.strategy-business.com/press/ewsarticle/enews122007?pg=0> (accessed August 7, 2008).
- 53 Dunbar and Starbuck, "Learning to Design Organizations."
- 54 Johannes M. Pennings, "Structural Contingency Theory: A Reappraisal," *Research in Organizational Behavior* 14, (1992), 267–309; Turkulainen and Kitokivi, "The Contingent Value of Organizational Integration"; and Lex Donaldson and Greg Joffe, "Fit—The Key to Organizational Design," *Journal of Organization Design* 3, no. 2 (2014), 38–45.
- 55 Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961).
- 56 Ho Wook Shin, Joseph C. Picken, and Gregory G. Dess, "Revisiting the Learning Organization: How to Create It," *Organizational Dynamics* 46 (2017), 46–56.
- 57 Li-Yun Sun and Wen Pan, "Market Orientation, Intrapreneurship Behavior, and Organizational Performance: Test of a Structural Contingency Model," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 18, no. 2 (2011), 274–285.
- 58 This discussion is based in part on Michael Y. Lee and Amy C. Edmondson, "Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing," *Research in Organizational Behavior* 37 (2017), 35–58; and Tom Ashbrook, "The Bossless Office," *On Point with Tom Ashbrook* (June 20, 2013, at 11:00 A.M.), <http://onpoint.wbur.org>.
- 59 Morgan, "The 5 Types of Organizational Structures: Part 3, Flat Organizations."
- 60 Seth Stevenson, "Who's the Boss? No One," *Slate*, January 16, 2018, <https://slate.com/human-interest/2018/01/the-bossless-office-how-well-do-workplaces-without-managers-function.html> (accessed January 8, 2019); Doug Kirkpatrick, "Self-Management's Success at Morning Star," *T+D* (October 2012), 25–27; and Gary Hamel, "First, Let's Fire All the Managers," *Harvard Business Review*, (December 2011), 48–60.
- 61 Hamel, "First, Let's Fire All the Managers."