

PEARSON
Prentice
Hall

Business
Administration
Classics

工商管理经典译丛

Administration Classics

管理学 (第9版)

MANAGEMENT

(Ninth Edition)

斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著

玛丽·库尔特 (Mary Coulter)

孙健敏 黄卫伟 王凤彬 焦叔斌 杨军 译

孙健敏 校

PEARSON
Education

中国人民大学出版社

环境不确定性与结构 我们在第3章中介绍了组织的环境,指出环境不确定性是管理决策的一个限定因素。那么,一个组织的结构为什么会受到环境的影响?原因就在于环境的不确定性!一些组织面临相对稳定和简单的环境,另一些组织面临动态和复杂的环境。因为不确定性威胁着组织的绩效,所以管理者都试图减少这种不确定性。而组织结构的调适就是减少环境不确定性的一种措施。^[27]环境不确定性程度越大,越需要有机式设计所提供的灵活性。例如,由于石油工业不稳定的性质,公司需要具有灵活性。在任命为荷兰皇家壳牌公司的CEO后不久,范德维尔(Jeroen van der Veer)精简了公司机构,以消除石油工业的不稳定性。其中,他消除了公司与欧佩克国家及其他主要石油生产者进行交易的过程中过于拖拉的分析过程。^[28]反之,在稳定、简单的环境中,机械式设计倾向于最有效。

今天的观点 环境—结构关系可以作为进一步的证据,帮助说明为什么现在许多管理人员将他们的组织改组为精干、快速和灵活的组织。全球的竞争,由竞争者推动的日益加速的产品创新,以及顾客对高品质和快速交货的越来越高的要求,都是环境因素动态性的表现。机械式组织并不适于对环境的快速变化和不确定性作出反应。因此,我们看到了组织的设计更加有机化。

常见的组织设计

福特、东芝、宝洁等公司采用什么样的组织设计?在作出组织设计决策时,有一些通用的结构设计方案,供管理者从中进行选择。我们先介绍几种传统的组织设计,然后再考察一些更现代的组织设计。

□ 传统的组织设计

为了设计出一个结构来支持组织有效地实现目标,管理者可能选择采用某种更为传统的组织设计。这些设计包括简单结构、职能型结构和事业部型结构。它们都倾向于是更机械式的。图表10—7概括了各种设计的优缺点。

简单结构 绝大多数企业始于新创的事业,因而采取由所有者和员工组成的简单结构。所谓简单结构(simple structure)就是一种低度部门化、宽管理跨度,职权集中于一个人手中,且正规化程度低的组织设计。^[29]这种结构在所有者与经营者合一的小企业中得到最广泛的应用。

许多组织并没有长时期保持简单结构,特别是当组织发展和员工增加的时候。因为当组织成长以后,一般会达到一个转折点,这时它不得不增加人员以应对这一规模经营所增加的工作任务和要求。而随着员工的增多,结构通常会变成更具专门化和正规化的特征。不仅订立了规则条例,也增设了部门和管理层次,这样组织就逐渐变为官僚行政机构(请回顾第2章韦伯的官僚行政机构思想)。到这时,管理者可能选择将组织改组为职能型结构或事业部型结构。

简单结构

- 优点：快速、灵活、维持成本低、责任明确。
- 缺点：对成长后的组织不适用，且过于依赖个人是有风险的。

职能型结构

- 优点：专门化带来成本节约的好处（如规模经济、减少人员和资源的重复配置）；员工会喜欢与其他完成相似任务的人在一起。
- 缺点：追求职能目标会导致管理者看不到组织整体的最佳利益；职能专家相互隔离，不了解其他单位的工作。

事业部型结构

- 优点：强调结果——事业部经理对特定产品或服务的经营负责。
- 缺点：活动和资源重复配置导致成本上升、效率降低。

图表 10—7 常见的几种传统组织设计的优缺点

职能型结构 职能型结构（functional structure）是一种将相似或相关职业的专家们组合在一起的组织设计。它是将按职能划分部门的方法应用到整个组织范围而设计出来的。例如，露华浓公司就是按照生产、经营、财务、人力资源和产品研究开发这些职能来组织的。

事业部型结构 事业部型结构（divisional structure）是一种由相对独立的单位或事业部组成的组织结构。^[30]在这种结构设计下，每个单位或事业部拥有较大的自主权，事业部经理对本单位的绩效负责，同时拥有战略和运营决策的权力。不过，在事业部型结构中，公司总部通常扮演业务外部监管者的角色，协调和控制各事业部的活动，同时也提供诸如财务和法律方面的支援服务。以沃尔玛公司为例，其属下的事业部有沃尔玛不动产部、国际部、专卖店、山姆会员店以及沃尔玛配送中心。另一个采用事业部型结构的例子是利米特公司，其设立的事业部包括服装业务类（快运部、利米特部、亨利本德尔店），自有品牌（Victoria's Secret, Bath and Body Works, White Barn Candle Company），以及总部的职能机构（利米特商店规划部、利米特不动产部、利米特技术服务部、大众工业品部，等等）。

□ 现代的组织设计

现代组织中的管理者们已发现，传统的层级制结构设计常常不能适应他们所面临的愈益动态和复杂化的环境。作为对市场对简约、灵活和创新要求的应对之策，管理者们正在寻找各种创造性的办法来构建和安排组织中的工作，力图使他们的组织能对顾客、员工及其他利益相关群体的要求作出更好的反应。^[31]现在，我们要给你介绍组织设计中一些更现代的概念（见图表 10—8）。

团队结构 Google 的共同创建者拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）设计了一种采取高度集中的小型团队处理大多数大型项目的公司结构。^[32]在团队结构（team structure）中，整个组织由执行组织的各项任

务的工作小组或团队组成。^[33]很显然,在这样的结构中,对员工的授权非常关键。换句话说,这种组织已不存在从高层至基层间的管理职权链。相反,员工团队可以自由地以他们认为最好的方式来安排工作。团队也对其所负责领域的所有工作活动及结果负责任。让我们来看几个以团队为基础运行的组织实例。

Whole Foods Market 是美国最大的天然食品零售企业,它采用的就是团队结构。^[34]公司将近 200 家食品店都是由自我管理团队组成的,每个团队都有一名指定的团队负责人。在每个商店内,这些团队领导人也组成一个团队,每个区域内的商店经理们也进一步构成一个团队,而公司的 11 个区域总裁还组成一个团队。

团队结构

- 定义 整个组织由工作群体或团队组成的结构。
- 优点 员工参与更多,并得到了授权。
减少了职能部门之间的障碍。
- 缺点 指挥链不清晰。
团队工作有压力。

矩阵—项目结构

- 定义 矩阵型是这样一种结构,组织将不同职能部门的专家分派在项目小组中工作,项目完成后,专家再返回各自的部门。
项目型是这样一种结构,员工持续在项目小组中工作,一个项目完成之后,再进入另一个项目。
- 优点 流动性和灵活性的设计使组织能应对环境变化。
更快地制定决策。
- 缺点 给项目分配员工的复杂性。
任务和人格的冲突。

无边界组织

- 定义 横向的、纵向的或外部的边界不受定义或限定的一种结构。
- 优点 高度的灵活性和反应能力。
能吸引任何地方的人才。
- 缺点 缺乏控制。
沟通困难。

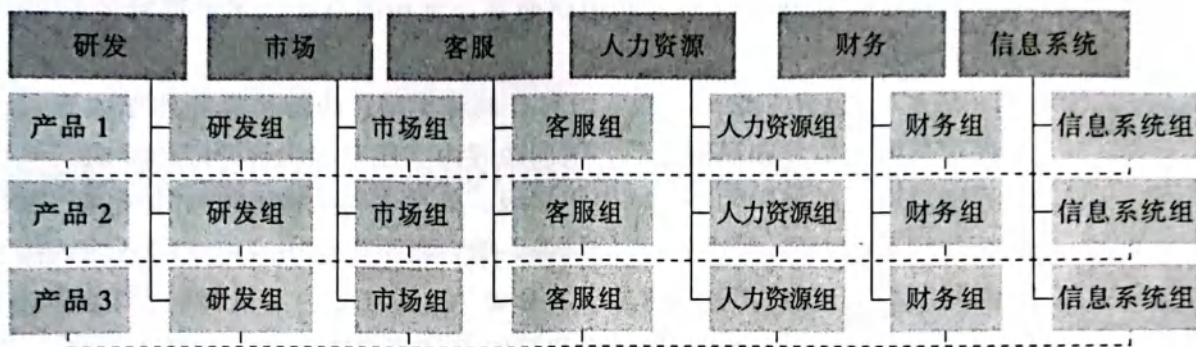
图表 10—8 现代的组织设计

在一些大型组织中,团队结构是与通常的职能型结构或事业部型结构的结合,这促使组织在获得行政式机构的效率性的同时,还拥有团队结构的灵活性。例如,为提高不同职能部门的生产率水平,亚马逊、路易威登、摩托罗拉和施乐等公司都广泛使用了员工团队。跨职能团队也被波音公司、艾利丹尼森公司、百特国际有限公司和惠普公司用来组织新产品设计或协调某些主要的项目。

矩阵型和项目型结构 矩阵型结构和项目型结构是现代流行的其他两种组织设计。矩阵型结构(matrix structure)是指这样一种组织设计,它从各职能部门中抽调有关专家,分派他们在一个或多个由项目经理领导的项目小组中工作。图表 10—9 例示了一家消费品公司的矩阵型结构。图中上部列示的是该组

织的几大职能，这是大家熟悉的。这家公司当前正在开展的项目列示在图中左侧。每一项目由一位经理人员领导，他将为其负责的项目从各职能部门中抽调有关人员组成项目小组。这样，在横轴的传统职能部门基础上增加纵轴坐标的结果，就将职能部门化和产品部门化的因素交织在了一起，因此称之为矩阵。矩阵型结构在现实中是如何运作的？

矩阵型结构的例子



图表 10—9 某消费品公司的矩阵型组织

这种矩阵设计的独特之处在于，它创设了一个双重指挥链，这违反了统一指挥的传统管理原则。矩阵型组织中的员工有两个上司：他们所属职能部门的经理和他们所工作的产品或项目小组的经理。两位经理共同享有职权。一般地，项目经理对于作为其项目小组成员的职能人员拥有与实现该项目目标相关的职权。然而，诸如晋升、工薪建议和年度评价等决策，则仍由职能经理来行使。为使矩阵型结构有效地运作，项目经理和职能经理必须经常保持沟通，并协调他们对所属共同员工提出的工作要求，共同解决冲突。Skanska 是英国领先的地基工程公司，它就使用了矩阵型的组织结构。公司策划部、运营部和营业部的员工被分派到不同地点的不同工程项目中。^[35]

尽管对于一些组织而言，矩阵型结构是一种有效的结构设计方案，但是，越来越多的组织正在采用的是一种更“先进”的项目型结构（project structure）。在这种结构下，员工持续地变换工作的项目小组。与矩阵型结构不同，项目型结构不设正式的职能部门。矩阵型结构中完成了某一项目的员工可以回到所属的职能部门，而项目型结构中的员工则直接带着他们的技巧、能力和经验到另一项目工作。此外，项目型结构中的所有工作活动都是由员工团队承担的，员工是因为他们拥有需要的工作技巧和能力才成为项目团队的一员。例如，美国 IDEO 是一家设计公司，其项目团队的组建、解散和再组建，都依工作需要而定。一员工“加入”某项目团队，是因为他能带来项目所需的技巧和能力。然而，项目一旦完成，他就得设法参加到其他项目团队中。^[36]

项目型结构通常是极富流动性和灵活性的一种组织设计。它没有了职能部门的划分和刻板的组织层级，因而避免了决策和采取行动迟缓的问题。在这种结构下，管理者成为促进者、导师和教练这样的人物。他们“服务”于项目团队，帮助取消或减弱组织壁垒，确保团队取得有效完成工作所需的各种资源。

无边界组织 现代组织设计的另一种方式，是采用“无边界组织”思



想。所谓无边界组织(boundaryless organization),是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的这样一种组织设计。^[37]通用电气公司的前任董事会主席杰克·韦尔奇首先使用了这一术语。韦尔奇力图取消通用电气公司内部的纵向和横向的边界,并打破公司与客户单位和供应商之间存在的外部边界障碍。这个理念乍听起来也许很怪异,但当今绝大多数成功的组织都已发现,在今天的环境中要能最有效地运营,就必须保持灵活性和非结构化。对这些组织而言,理想的结构已不是那种刻板的、预先设定的结构。^[38]

那么,“边界”指什么呢?边界有两种类型:内部边界和外部边界。内部边界包括横向边界和纵向边界。横向边界由工作专门化和部门化形成,而纵向边界则是将员工划归为不同的组织层级。外部边界是将组织与其顾客、供应商及其他利益相关群体分离开来的隔墙。管理者可以运用虚拟或网络的结构设计削弱甚至消除这些边界。

虚拟组织(virtual organization)由少量核心专职员工组成,此外,组织还会根据项目工作的需要临时雇用外部专家。^[39] StrawberryFrog 就是一个虚拟组织,这是一家位于阿姆斯特丹和纽约的国际性广告公司。公司的管理人员很少,两个主要的办事处也不过有 100 名员工。但是,它拥有一个可以为顾客服务的由 100 名左右自由职业者组成的全球网络。通过全球的自由职业者网络,公司可以获得一大批人才,而且不存在不必要且复杂的管理和结构问题。^[40] 这种结构方法的灵感来自电影业。如果你观察电影业,你会看到,人们其实是“行动自由的人”,他们根据工作需要从一个项目转移到另一个项目,对影片进行指导,搜寻演员,负责服装、化妆,进行舞台设计等等。

对于管理者而言,还可以采用另一种结构设计来削弱甚至消除组织的边界,这就是网络组织(network organizations)。网络组织通过自身员工的工作活动和外部供应商的网络为他人提供所需的产品部件和 workflows。^[41] 这种组织形式有时也被称为模块组织,特别是在生产型的组织当中。^[42] 这种结构设计使组织把精力集中在自己做得最好的业务上,而把其他业务活动外包给做得最好的公司。许多组织都在使用这种方法开展一定的组织工作活动。例如,耐克实际上是一家产品开发和营销公司,它把运动鞋的生产外包给了其他外部组织。瑞典的爱立信公司把它的生产甚至一部分研发都外包给了新德里、新加坡、加利福尼亚等世界其他地方的更具成本效益的承包商。^[43] Penske Truck Leasing 将其很多业务流程都外包给了墨西哥和印度,包括许可证的安全检测、司机测程仪的记录、税务单和会计数据处理等等。^[44]

□ 当今组织设计的挑战

在今天的动态环境中,为使员工有效率和有效果地完成工作,当管理者设计能提供最大程度的支持和便利的组织结构时,他们会面临一定的挑战,包括维持员工之间的联系,创建一个学习型组织,全球结构问题的管理。

维持员工之间的联系 许多的组织设计概念是在 20 世纪发展起来的,那

时候，工作任务是固定的，完全可以预见；而且，大多数工作是全职的，可以无限期地干下去；此外，工作是在管理人员的监督下在雇主的公司里完成的。^[45]从前面我们对虚拟组织和网络组织的讨论中可以看出，现在，许多组织和以前不一样了。管理者面临的主要的结构设计挑战是要找到一种方法，使分散的和流动的员工与组织保持联系。“管理信息技术”专栏描述了信息技术是如何帮助员工维持他们之间的联系。此外，“聚焦领导”专栏也说明了领导者如何与分散的员工打交道。我们在第16章中还会涉及员工激励的一些内容。



管理信息技术

对组织设计的影响：有利有弊

中肯地说，世界上的工作不再像十年前那样了。信息技术使员工可能在像巴塔哥尼亚那么远的地方或西雅图市中心工作。尽管公司一直在派遣员工到远方的公司驻点出差，处理业务，但是，员工不需要再寻找最近的付费电话，也不用等回到办公室才知道出了什么问题。相反，移动计算和通信技术能使组织和员工保持联系并提高他们的效率。^[46]我们下面来看看改变工作方式的几种技术。

- 能够在任何具有无线网络的地方使用的有电子邮件、日历和信号接收器的掌上电脑。甚至可以利用这些装置进入公司的数据库和内联网。
- 员工可以使用宽带网络和 Webcams 参加视频会议。
- 许多公司给员工的编码都是不断变化的，这样他们能登录公司的网站，从联网的任一台电脑中获得电子邮件和公司的数据。
- 手机能在蜂窝状的网络和公司的无线保真 (wi-fi) 连接中自由切换。

在任何地点、任何时间，工作的最重要问题是安全。公司必须保护重要的机密信息。但是，我们大大忽略了软件和其他不能使用的设备可能引发的安全问题。甚至连保险公司都会让其流动员工轻易地获得信息。例如，Health Net Inc. 把黑莓系统交给了它的多数管理者，这样他们就可以在任何地方了解顾客记录。正如一个科技公司的 CEO 所说：“公司现在可以开始考虑创造具有创新性的应用程序并将其提供给公司在任何地方工作的员工。”

创建学习型组织 我们在第2章考察管理者面临的新问题时，已经介绍了学习型组织的概念。这一概念并不仅仅涉及某种特定的组织设计，而是描述了组织中的一种理念或哲学，它对组织设计有重要的影响。

那么，什么是**学习型组织** (learning organization)? 它是指由于所有组织成员都积极参与到与工作有关问题的学习、识别与解决中，从而使组织形成了持续适应和变革能力的这样一种组织。^[47]在学习型组织中，员工们不断获取和共享新知识，并有意愿将其知识用于制定决策或做好他们的工作。一些组织理论家甚至把组织中的这种能力，也即在完成工作任务过程中的学习以及应用所学知识的能力，高度地评价为组织可持续竞争优势的唯一资源。^[48]哪些组织设计要素是学习这一行为发生的必要条件呢?

首先，成员在整个组织范围内跨越不同职能专长以及不同组织层级的共享信息和工作活动协作极为重要，而这必须通过削弱物理边界才能实现。因为在这种无边界的环境中，员工们可以自由地在一起工作，以最佳的方式合作完成

组织的任务,并能互相学习。鉴于协作的需要,团队也成为学习型组织结构上的一个重要特征。员工们在团队中工作,执行需要完成的各项工作活动。这些员工团队得到授权,制定有关其工作开展过程或解决所出现问题的各种决策。通过这些经充分授权的员工及其团队来运作的组织,根本没有必要配备各级的“老板”来发布命令和实施控制。相反,管理者承担起了推动者、支持者和倡导者的角色。

全球结构问题的管理 组织结构中存在全球差异吗?澳大利亚组织的结构与美国的相像吗?德国组织的结构与法国或墨西哥的相似吗?考虑到今天商业环境的全球性,这个问题管理者应当很熟悉了。研究者已经得出结论:全球组织的结构和战略是相似的,“但是,组织行为却保留了文化的独特”。^[49]这对设计有效的结构有什么意义?当设计或改变组织的结构时,管理者可能需要考虑一些设计要素的文化内涵。例如,一些研究表明,正规化(规则和官僚机制)可能在经济欠发达国家更加重要,而在员工的职业教育水平和技能水平更高的经济发达国家中,就显得不那么重要了。^[50]其他的结构设计要素也同样会受到文化差异的影响。

小结 不论管理者为他们的组织选择了何种结构设计,这一设计都应该能帮助员工们以他们所能做到的最好方式,最有效率和效果地完成工作。结构设计要能帮助而不是阻碍组织的成员们有效地开展工作。毕竟,结构是实现目标的手段。

成为一名管理者

√如果你参加了学生组织或工作,注意如何通过使用工作专门化、指挥链、职权、职责等组织不同的工作活动。

√当你阅读现在的商业期刊时,注意企业使用了哪些组织结构,它们是否有效。

√与管理者谈论如何组织工作以及他们发现的有效方法。

√寻找**组织结构图**(organizational charts)(组织结构的可视图)的例子,试着用它来判断组织所使用的结构设计。

管理者对“管理者困境”的回应

安·凯莉 (Ann Kelly)

Lake Partners Strategy Consultants 合伙人,西雅图,华盛顿州

要做一个好老板兼好朋友是相当困难的,因为总是需要协调这两者之间的关系。关键是要弄清楚一点,当发生冲突时,“老板”首先关注的是满足组织的需要。

就彭尼的情况而言,他应当综合运用组织的结构和政策的发展,自上而下为组织文化制定正式的标准:

- 聘用或任命一名首席运营官,不是老朋友,但是他有权评估、聘用和解雇彭尼的直接下属。这在消除了老板/朋友的冲突的同时,也保留了彭尼作为“有意思的公司文化权威”的形象。

- 制定恰当的职业行为政策,定义工作场所中恰当的和不当的行为。

- 设计恰当的基于价值的绩效考核过程，确定定期评估员工所依据的价值（包括“对组织文化的贡献”）。

- 在全体大会上对某些内容进行介绍，比如，这家成功驱动型公司的共同的愿景。在日常工作中，只要注意到不恰当的行为，彭尼就应当立即恰当地进行制止。

小约翰·J·斯特利 (John J. Staley, Jr)

Staley Electric Supply 公司主管销售和营销的副总裁，Conshohocken，宾夕法尼亚州

彭尼应当在其与员工之间加入一个起缓冲作用的人。他应当创建一种规定职责的组织结构。为此，他可以雇用或提拔某人担任管理者的职位。员工可以向管理者汇报，管理者也可以考察员工的绩效。假如管理者出现了问题，员工可以直接向彭尼汇报，但仅此而已。这样一来，彭尼可以把时间集中在如何带领企业向前发展上，同时，只要他愿意，他还是可以同员工保持友好关系。

思考题

1. 一个组织的结构能迅速地得到改变吗？为什么？
2. 你更喜欢在机械式组织中工作，还是在有机式组织中工作？为什么？
3. 管理者要在实行项目型结构的组织中有效地工作，他需要什么类型的技能？在无边界组织中，或者在学习型组织中，又需要什么样的技能？
4. 有人认为无边界组织会使我们的生活方式和工作方式发生重大的变迁，你同意吗？为什么？
5. 先进的信息技术使组织的各项工作可以在任何时间、任何地点得以开展和完成，在这样的条件下，组织工作是否仍是一项重要的管理职能？为什么？

□ 案例应用

问题聚焦：惠普的结构挑战

惠普公司以印刷机、照相机、计算机和电脑而闻名，但是这些年，公司遇到了组织方面的挑战。1999年，卡莉·费奥里纳被任命为惠普的CEO，她延续了公司通过兼并其他公司增长的战略。这个事件上了新闻的头版头条，因为在美国的大型企业中，卡莉是第一位女性领导。她进行的最受争议的兼并活动是出资250亿美元对其竞争对手康柏电脑的收购。这一决策也是卡莉终结的开始。合并后的公司存在很多问题，包括财务、文化和结构等方面，这也导致了不良绩效。她与董事会在惠普发展方向上的分歧最终导致她于2005年2月初被解雇了。2005年3月底，NCR的CEO马克·赫德（Mark Hurd）被惠普公司的董事会挑选为新任的CEO。