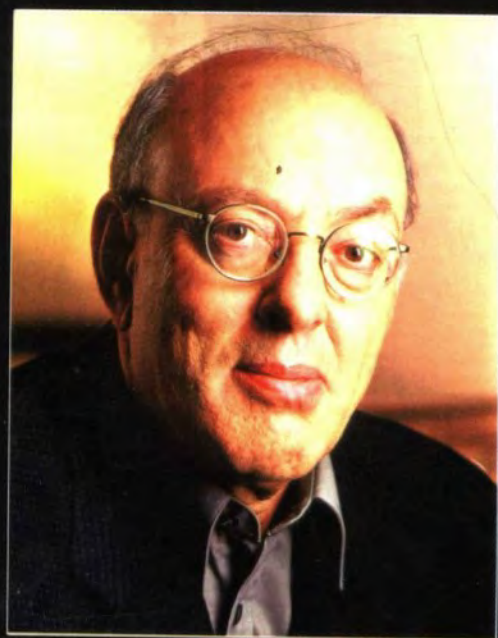


典藏
大师

明茨伯格作品

卓有成效的



组织

STRUCTURE
IN FIVES

DESIGNING EFFECTIVE
ORGANIZATIONS

[加] 亨利·明茨伯格 著
(Henry Mintzberg)

思考力学院

www.SiKaoLi.com



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



思考力学院 (www.SiKaoLi.com) —— 网上学习商学院课程！

卓有成效的 组织

STRUCTURE
IN FIVES
DESIGNING EFFECTIVE
ORGANIZATIONS



[加] 亨利·明茨伯格 著
(Henry Mintzberg)

魏青江 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

登录思考力学院 (www.SiKaoLi.com)，收听《卓有成效的组织》有声课程！

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的组织/(加)明茨伯格著;魏青江等译.

北京:中国人民大学出版社,2007

ISBN 978-7-300-08135-9

I. 卓…

II. ①明…②魏…

III. 组织管理学

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 074405 号

卓有成效的组织

[加] 亨利·明茨伯格 著

魏青江等 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2007 年 7 月第 1 版

印 张 23 插页 2

印 次 2007 年 7 月第 1 次印刷

字 数 278 000

定 价 49.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

终于把明茨伯格的两本经典之作编加完成。

成书之际，回想整个过程，实觉不易。

这位行走于学院派与实践派之间的管理思想家，其思路清晰、行文严谨，尤其在详述组织结构的发展演化过程时，引经据典、追溯源起，为组织结构设计者提供了一幅完整的组织结构全景图。

但凡讲到理论，难免会枯燥乏味一些，而书中又有许多的概念和术语，要保证它们的准确与一致，就需要花很多的功夫去查证、去统一。而最让人为难的，还在于很多的术语并没有一个完全一致的说法，于是要做很多的功课来了解这位大师，了解他的理论。

只要 google “明茨伯格”，总能查出许多关键词，像“离经叛道”、“管理大师”、“经理角色学派”、“MBA 教育的反思”等。

了解的信息越多，便越钦佩起这位大师来。这位儒雅的管理思想家一直被管理领域认为是“离经叛道”的人物，也正因为他的“异端”，才会有曾被 15 家出版社拒之门外而最终奠定其“经理角色理论”巨匠地位的巨作《管理工作的本质》。他“总是对太流行或广泛接受的东西表示怀疑”，时常独辟蹊径，提出一些抨击管理学界主流观点的独到见解，于是才会有这本他所钟爱的《卓有成效的组织》。

能成为如此分量两本书的责编，很是荣幸。

除了明茨伯格之外，还有幸与另一位大师的思想共舞。这位与德鲁克齐名、来自大西洋彼岸的管理哲学家查尔斯·汉迪，总是不停地思考，思考组织的发展、社会的未来、人生的意义。

汉迪用他平实而具亲和力的文风，娓娓道出他的思考，让人心生共鸣。“向后看得多远，向前就看得多远”，便是汉迪的《觉醒的年代》中一句我很喜欢的话。

而后继推出的“典藏大师”系列中，还有阿吉里斯、本尼斯、加德纳等诸多管理大师，担当他们著作的编辑，并充当这个系列的产品经理，着实让我感觉如履薄冰，痛并快乐着。

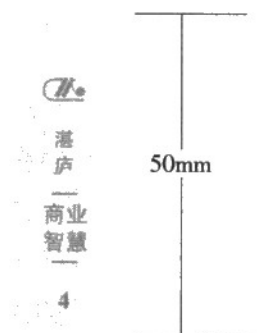
一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80° 左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84° ，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和普通纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约轻 $1/3$ ，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的普通纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

中文版序

这本书是我的得意之作，它的内在连贯性和对于不同组织类型的分类框架，都让我喜欢。

我们经常把所有的组织都当成是一样的，好像适合于联想公司的做法也必然适合于政府文化部一样（战略规划、员工的 360 度评估、全面质量管理等）。这种对各类组织的“一视同仁”，就相当于生物学家把老鼠和大象混为一谈：全都是哺乳动物嘛！

所以，我很高兴中国读者也能接触到这些观点了。谢谢你，中国人民大学出版社。

亨利·明茨伯格

于加拿大蒙特利尔

致读者

我们有各种各样的组织，从修理铺到汽车制造公司，从警察局到国家政府。要想让它们发挥好自己的作用，还有什么能比结构设计更重要呢？可说到结构设计，我们又懂多少呢？

说来好笑，我们懂的并不算少，但偏偏那些需要进行组织结构设计的人，那些管理者、人力资源专家、顾问们接触不到。有很多关于组织结构的作品都是经过系统的实证研究后写出的，具有相当的参考价值，但大多数从业者看不到这些作品。原因有二：第一，这些文章、书籍大都是学术性的，是写给其他研究人员看的。即便从业者不辞辛劳地弄通了那些专业术语，也会发现这些作品大多描写的是现实情况，缺乏指导性。换句话说，研究的都是当前组织的样子，而非谈论如何设计一个有效的组织。第二，尽管这方面的作品汗牛充栋，亦不乏真知灼见，但缺乏整理。从业者无法一次性将所有见解尽收囊中，而是得把差不多所有相关作品读个遍，然后由自己进行整理。再加上这些研究发现中颇有许多互相抵触的地方，鲜见有人加以调和，所以读者读完这些作品之后，恐怕只会更加无所适从。

20 世纪 70 年代中期，我开始试着整理这些作品，提炼其中的主要观点。更重要的是，我打算把它们整合成一幅组织结构理论的全景图。经过差不多 3 年的努力，我把成果汇集成书，由 Prentice Hall 出版社于 1979 年出版。这本书的开本比较小，但足



足有 512 页。它达到了我最初的期望：把所有的组织结构研究作品汇聚在一起，回答“如何提高组织设计的有效性”这一问题。由于我心目中的读者不仅有学生和实际的组织设计者，还有学术界的同行们，所以书中将所有发现的证据做了详尽的索引，并大量引用原作者的文章。我的想法是，辅助性的内容越充实越好，这样读者也可以把本书当做一本教学参考书来用。所以这本书就写到了 512 页。书虽然很厚，但还是很成功。不论是书评家还是市场的反应都很好，尤其是大学教学的使用率也特别高。

1981 年，Prentice Hall 专业图书部门的特德·尤尔西克（Ted Jursek）建议我把这本书重新改版，以便于从业者使用。这就意味着要进行大量删减，所有的索引和引用内容几乎都要去掉，同时保留原书的主干。新版的主导方向要更偏重于如何进行有效的组织设计。我觉得这个建议太好了，如果广大从业者竟然没法子看到这本书，那我先前的努力岂非多半是白费功夫？与此同时，我又收到一些读过“512 页版”的从业者的来信，这些反馈给了我很大鼓舞。也有人对我发表在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）上的文章“组织设计：一种时髦还是一种方法？”做了评论。这篇文章刊登在 1981 年的一二月合刊上，是对前书主要观点的一个概述。显然，如果要让公务繁忙的从业者看到这本书，那篇幅就不能厚到 512 页，当然也不能只是一篇 14 页的概述。

所以就有了这本《卓有成效的组织》。我自认为已经达到了目标：展现并整合所有关于“如何设计一个有效的组织”的研究，采用恰当的形式，以方便需要进行组织结构设计的管理者、专家和顾问阅读。只是我不得不牺牲论据的索引部分。如果你需要这部分内容，可以参阅 1979 年 Prentice Hall 版的《*The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*》。这两本书的结构是相同的，章节也很类似，只是 1979 年版的有超过 300 条的索引和参考书目而已。有志于进一步深入



探讨的读者可以把那本书拿来作为对照（现在这本书比前者多出来的一部分其重要内容是最后一章的末尾部分）。

关于如何阅读这本书，我觉得你应该把它当做一次盛宴来细细品嚼。我的意思不是说内容的好坏，而是指方式方法和顺序的问题。读这本书不能急急忙忙像吃快餐一般，也不能像吃自助餐一样信手拈来翻到哪儿算哪儿，而是要按部就班地从前往后看。

第1章是一碟开胃小菜，让你为后面的大菜做好准备。这一章介绍了两个重要的理念，这两个理念是全书的基础。

第2~5章浅尝组织设计的甜酸苦辣，我们称之为设计指标。这一部分的重点是分析而非整合。也就是说，我们的主要工作是理清结构设计的基本要素，但尚未进入到融会贯通的阶段。不过，读到第5章末尾的时候，你会发现这些滋味已经开始彼此交融了。第6章还是分析，是把这些设计指标放到环境要素中加以分析。实际上这一章介绍的是另一类滋味，妙处全在彼此混合之中。

第7~12章是宴会的主菜，把前面介绍过的各般滋味融会到一起，也就是整合和配置。这几道大菜叫：简单结构、机械式官僚结构、专业式官僚结构、事业部制结构和变形虫结构。从某种意义上讲，前6章全都是后6章的铺垫，后6章才是本书的正题。第7章介绍的是总体配置，这些配置在后面各章里会分别展开来论述。最后一章名为“超越5种组织结构”，可以算做餐后助消化的甜点。这一章主要考虑了这5种结构的相互配置关系，并做了进一步的展望。

书中需要特别注意的要点用加黑字体表示，可以看做是本书的脉络提纲。这样做的目的并不是为了鼓励读者信手翻看，而只是为了强调和总结关键结论。读者应该细细品味骨架之间的“肉”。

现在这本书就交给你了。祝你好胃口！

亨利·明茨伯格



目录

第 1 章

组织设计的基础/1

基于“5”的协调/5

5 个部分组成的组织/11

组织的运转/23

第 2 章

具体职位的设计/28

工作专业化/30

行为规范化/38

培训和思想灌输/45

职位设计参数之间的关联/50

第 3 章

上层结构的设计/52

单位分组/54

单位规模/74

第 4 章

上层结构的充实/84

规划和控制系统/85

联络机制/94

第 5 章

理清分权/108

为什么要将组织结构分权化/109

集权/分权的概念划分/111

纵向分权/116

横向分权/120

5 种分权形式/130

第 6 章 组织设计与环境的匹配 / 137

对于组织效力的两个观点 / 138

年限与规模 / 140

技术体系 / 146

环境 / 154

权力 / 166

第 7 章 组织设计的总体配置 / 173

第 8 章 简单结构 / 180

简单结构的描述 / 181

简单结构的条件 / 183

与简单结构有关的一些问题 / 185

第 9 章 机械式官僚结构 / 188

基本结构的概述 / 189

机械式官僚结构的条件 / 197

与机械式官僚结构有关的一些问题 / 203

第 10 章 专业式官僚结构 / 219

基本结构 / 220

专业式官僚结构的条件 / 235

专业式官僚结构中的一些问题 / 239

第 11 章 事业部制结构 / 249

基本结构 / 250

事业部制结构的条件 / 261

事业部制结构的演化阶段 / 270

与事业部制结构有关的几个问题 / 277

第 12 章	变形虫结构/294
	基本结构的描述/296
	变形虫结构的条件/311
	关于变形虫结构的一些问题/320

第 13 章	超越 5 种组织结构/329
	5 种配置方式归于一个系统/330
	6 乃至更多/342

第1章

组织设计的基础

起初，拉库女士独自一人在自家的地下室制作陶器。制作陶器包含了多道特殊工序——揉泥、拉坯、修形、上釉、焙烧。对她而言，这些都不是什么问题，她一人就能包揽所有这些工作。问题是她事业心强，制作的陶器又颇有吸引力，于是订单越来越多，委实已超出了她个人的生产能力。于是，拉库决定雇用毕斯可小姐。这位小姐对制陶有浓厚的兴趣，非常希望向拉库学习陶器制作。这样一来，就意味着必须对工作进行重新分配。由于工艺品商店想要“拉库制作的陶器”，因此拉库决定只让毕斯可负责揉泥和准备彩釉，

自己则负责其他各道工序。这就要求对工作进行协调。不过，在一间只有两个人的陶器作坊里，这不是什么大问题——一些简单随意的交流就能搞定一切。

事情进展得非常顺利，两人合作默契。不久后拉库女士又淹没在订单的汪洋大海里，这意味着她将需要更多的助手。但这次不同，拉库知道不能再雇对制陶一窍不通的人，而必须找已经学过陶器制作工艺的熟手，于是她决定到当地的陶艺学校直接雇人。由于拉库已经花了不少时间来培训毕斯可，而三位新助手又都是受过训练的，一上手就知道制作程序，所以大家融合得很好。虽然现在有5个人了，协调仍不是什么问题。

后来，陶器作坊又增加了两个新助手，这时协调的问题出来了。有一天，毕斯可被一桶彩釉绊了一跤，打碎了5个陶罐；又有一天，拉库打开烧窑发现吊式花盆误上了紫红色的釉。这时她意识到，在一个由七人组成的小型陶器作坊中，光靠简单随意的交流已经无法协调所有工作了。更糟的是，如今身为“陶器公司”总裁的拉库女士，不得不花越来越多的时间来应付客户。现在，她穿名牌时装的时间远比穿牛仔裤的时间要多。于是，她决定指派毕斯可为作坊的经理，专门负责监督和协调5名制陶工人的工作。

公司继续扩大。在聘请了一位工作方法分析者后，公司进一步发生了一系列重大变化。分析者建议，产品生产线上的各道工序，由专人专职负责——每条生产线（当时已有4条生产线，分别生产陶罐、烟灰缸、吊式花盆及陶瓷动物）上的每道工序都有一个人负责，第一个揉泥、第二个拉坯、第三个修形……这样，整个公司就形成了4条产品生产线。为了确保所有工作的顺利协调，公司还预先制定了一套标准的操作指南，每个人都必须遵守。至此，拉库的陶器公司已不再向工艺品商店销售产品了，拉库只接受大批量的订单，其中大多数来

自连锁折扣店。

拉库的雄心壮志并未就此打住，公司继续壮大。她巧妙地抓住了多元化发展的时机——先是瓷砖，然后是浴室设备，最后是粘土砖。之后，公司分成了三个部门——消费品部、建材产品部和工业产品部。她的办公室移到了“陶器大厦”的第55层，在那里，她按季度审查各部门的业绩，若某个部门的利润和增长率低于预期值，就采取相应的措施，从而实现了对各部门的协调。

所有有组织的人类活动，从制作陶器到登月行动，都有两个基本且互相对立的要求：一方面要把这个人类活动拆分成不同的任务，另一方面又要将各项任务协调整合起来，以便实现最终目标。从这个角度来说，我们可以将一个组织的结构简单地定义为：将工作拆分成若干不同的任务，再协调整合起来以实现工作目标的各种方法的总和。

那么，该如何设计组织的结构呢？是否存在最佳的设计方法呢？或者，根本就没有什么最佳的方法，组织结构的设计其实只是对各种结构元素（即分工和协调任务的各种方法）加以选择，随意搭配起来，就像一个人在菜市场挑蔬菜，或者在自助餐厅选菜一样？

长久以来，不少管理著作都支持第一种观点，认为组织结构存在最完美的设计方法。在这一派看来，一个好的组织结构，必然应当以规则和严格的权力等级为基础，权力控制的层次应不超过6级。而最近一段时间，一些管理文献则开始含蓄地表示对第二种观点的肯定，即认为组织的设计师应根据组织的具体情况，选择并组合各种好的设计参数。这些设计参数包括：长期规划、工作内容丰富化、矩阵结构等。

以上两种观点，本书都不予肯定，而是提出第三种观点。本书认为，应该对各种组织结构设计参数进行有目的的选择，以便实现内部



的一致与和谐，并使之与组织所处的情景相符——包括组织的规模、历史、经营环境、使用的技术体系等。其实，很大程度上，这些情景因素和设计参数同样是选择的结果。组织所处的小环境、发展的规模大小、生产产品和提供服务所使用的方法——这些都是组织在自身发展过程中有意识选择的。因此我们可以得出结论：**我们创建的所谓组织“配置”中，应把设计参数和情景因素都结合进去。**

对各种设计参数和情景因素的不同选择，就会形成各种不同的组织配置；理论上讲，会形成各种各样的配置。但从实际上来看，对大多数组织而言，有效配置的类型其实并不多。本书的中心主题是：**这些类型有限的配置方式，阐明了大多数卓有成效的组织对自身结构进行规划的方法。换句话说，通过这些基本的配置方式，就可以设计出高效的组织结构（进而，它还可以诊断出很多效率低下的组织存在着什么样的问题）。**

本书中有很多个“5”。在本章中，我们将介绍一套在不同任务间进行协调的基本机制，共有5条；在本章的后面部分，会提供一个组织结构的图示，用以指明大方向，图示也分为5个部分。本书的主体部分，讲述组织结构设计的各个参数，其中最主要的是分权这个参数，分权亦有5种最基本的形式。在讨论完情景因素后，介绍结构和情景的基本配置，而基本配置的数目也是5。实际上，我们将会发现，这些“5”并不是独立的，它们之间存在着基本的联系。尤其是，每种配置都偏好一种特定的分权形式，而这种分权形式又在支配着相应的协调机制，在组织的相应部分起主导作用。难道这不意味着“5”是高效组织设计中一个神奇的数字吗？

为了设定本书的基本框架，我们要在本章中引入两个概念。其一描述了组织实现协调所依靠的机制，其二从各个相关组成部分的角度描述了组织本身。

基于“5”的协调

前文提到，组织结构涉及两个基本要求：一方面要把某个人类活动拆分成不同的任务，另一方面又要将各项任务协调整合起来，以便实现最终目标。在拉库的陶器公司，分工的任务（揉泥、拉坯、修形、上釉、焙烧）主要是由要进行的工作和现有的技术体系决定的。而事实证明，协调是一件更复杂的事情，有各种不同的方式。我们可以把这些方式称为“协调机制”，尽管它们更主要的目的是进行控制和沟通。

组织协调工作的基本方法，大致可分为5种机制：相互调节、直接监督、工作流程标准化、工作输出标准化、员工技能标准化。以上是结构的最基本元素，它们共同作用，将组织聚合在一起。我们将依次对这些元素进行简要介绍。

■ 相互调节通过非正式的简单沟通实现对工作的协调。在相互调节时，对工作的控制掌握在工作者自己手中，如图1—1（a）所示。由于相互调节是一种非常简单的协调机制，它自然适合在最简单的组织中使用——比如独木舟中的两名桨手，陶器作坊中的几个陶工。有趣的是，它还能在最复杂的组织中使用。试想，要将宇航员首次送上月球，这样的活动需要精细得难以置信的分工，需要数以千计的专家从事各种各样的不同工作。但在一开始，没有人知道该做些什么。随着工作的展开，大家的知识也在增长。所以，归根结底地说，尽管其中也有其他协调机制的配合，但登月工程的最终成功，靠的仍然是专家们在未知的道路上互相适应的能力，这和独木舟上的两名桨手需要相互协调没什么不同。

■ 当组织的发展超越了最初的简单阶段（不再是五六个人在一间



陶器作坊中劳动,也不再是15个人划动一条赛艇),它会倾向于运用第二种协调机制。直接监督靠一个人对他人的工作加以负责,向他人发布指令并监督其行为,从而实现协调,如图1—1(b)所示。实际上,陶器作坊的主管或赛艇上的舵手,他们所做的工作,就是一个脑袋协调数双手。不妨想想橄榄球队的结构,队员们有着明确的分工:11名球员在比赛中的职责、在球场上的位置,甚至是身体素质的要求,各不相同。身材纤瘦的中卫站在争球线上拿着球,身材矮胖的内边锋站在这条线上拦截球。这时,光靠简单的相互调节,是无法充分地协调他们的任务的,所以场上规定四分卫为领导者,他呼叫队员的名字,协调他们之间的任务。不采用相互调节或直接监督的方式,也可以对工作进行协调,这时就要靠标准化了。标准化是在工作实施前通过绘图板之类的工具来实现的。在一般情况下,汽车装配线上的工人和医院手术室中的外科医生从不担心如何跟同事协调——他们知道要从同事那里接过什么,并如何继续干下去。图1—1(c)显示了三种在组织中实现标准化的方法。人们可以对工作流程、工作输出或工作输入(即员工的技能和知识)进行设计,以满足预定的标准。

■ 当工作内容明确或程序化时,工作流程可以实现标准化。儿童玩具的组装说明就是一个很好的例子,玩具制造商实际上对家长的工作流程进行了标准化。组织可能会长期采用标准化,如陶器公司的4条生产线,或者是我曾经在面包房观察过的一位馅饼师。他每天要数千次地将一个长勺蘸到装有馅饼料的桶中。至于桶中装的是樱桃、蓝莓还是苹果,对他来说毫无不同。然后,他将馅饼料撒在旋转台上的馅饼壳中。其工作的协调是由设计这个旋转台的人进行的。当然了,还会有其他很多的工作标准,例如:按照规定,对于1万美元以上的订单,采购代表必须进行3次或3次以上的投标竞价,除此之外则归他自由安排。

■ 当工作的结果（如产品的尺寸或性能）确定时，可以进行输出的标准化。你不必告诉出租车司机如何开车或者从哪条路走，你只要告诉他要去哪里就可以了；你也不必告诉揉泥工如何揉制陶土，他们做出的成品一律是大小齐整的4磅重方块；轮盘上的拉坯工知道这些方块可以制成什么样的陶器（他自己的输出标准）。输出得到标准化后，任务之间的协调就确定下来了。就好比在装订车间，在甲地印刷的图书正文可以完美地跟异地印刷的封面装订在一起。类似地，陶器公司各部门经理都是根据绩效标准与总部进行协调的。总部明确地告诉他们，这个季度要利润多少、增长多少。而至于如何实现，由他们自己看着办。

■ 有时工作本身和工作输出都无法标准化，在这种情况下，如果还要求通过标准化进行协调，那么解决办法就只能是将劳动者标准化，这也正是拉库在陶器作坊中所采用的方式。如果从事这项工作所需的培训要求非常清楚，就可以对员工技能（和知识）进行标准化。通常，员工在加入组织之前就经过了培训。拉库从学校直接雇用制陶工人，就像医院直接雇用医生一样。这些组织将准员工恰到好处地融入到工作项目中，并使他们成为协调的基础。从表面上看，员工们是自主地在工作，就像出色的演员在舞台上能即兴地来一段对白一样。但实际上，他们都是做了充分准备的。因此，技能的标准化间接地实现了工作流程和工作输出标准化所直接实现的目标。麻醉师和外科医生在手术室为病人切除阑尾时，他们几乎不用交流；凭借其接受过的培训，他们就知道应从对方那里接过什么器械。故此，技能的标准化实现了大多数的协调。^①

以上就是我们所说的5种协调机制，它们之间似乎有一个大致的

^① 显然，这个说法也适用于更精密的工作。人们曾观察过一次为时5个小时的心脏手术，在此过程中，外科医生和麻醉师之间几乎没有进行任何非正式的交流。

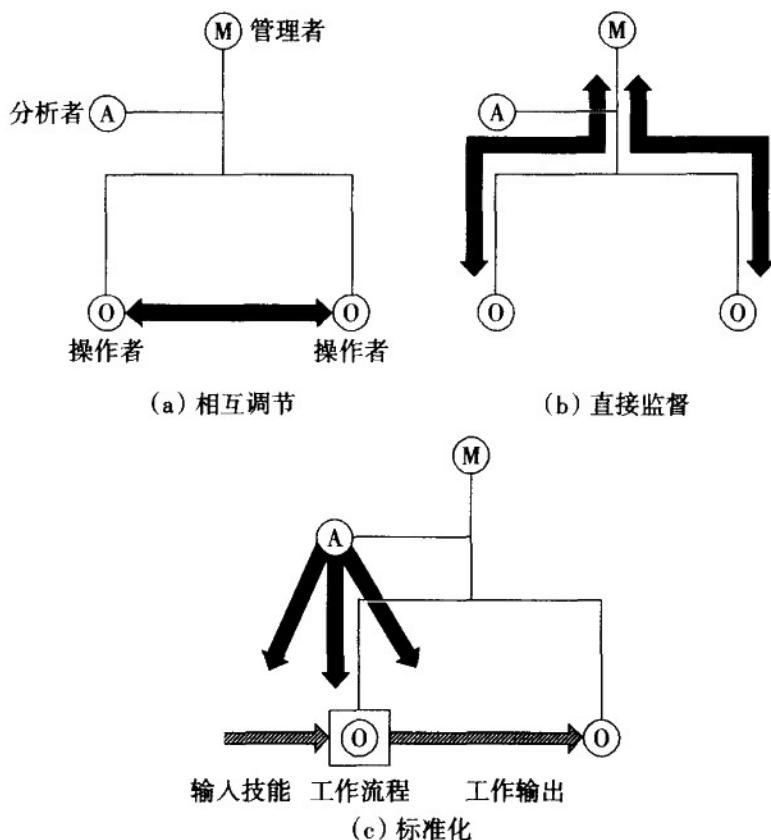


图 1—1 5 个协调机制

发展顺序。随着组织的工作变得越来越复杂，组织偏好的协调机制就从相互调节转入直接监督，再到标准化；而标准化既可以是工作流程标准化，也可以是工作输出或员工技能标准化；最后又回归到相互调节上来。

如果一个人单独工作，他是不需要任何协调机制的——因为所有的协调都在同一个大脑中进行。但如果有了第二个人，情况就发生了质的变化，因为此时协调必须跨大脑进行。一般来说，在一个小组中并肩工作的几个人倾向于以非正式的方式相互适应，也就是说他们互相协调。但是，随着公司的发展壮大，进行非正式协调变得越来越困

难，因而需要有个领导者，靠他一个人来控制组织工作——实际上这就是回到了一个脑袋上，由他来规定别人的工作。此时，直接监督成为了主流的协调机制。

之后，随着工作的进一步深入，另一个重大转变出现了，也即是对标准化的偏爱。倘若工作比较简单和常规，组织会试着用工作流程的规范化来实现内部的协调。但如果工作较为复杂，工作流程的规范化就无用武之地了，组织被迫转入对工作输出的标准化——规定工作的结果，靠员工自己控制实现结果的过程。对于极端复杂的工作，工作输出也很难标准化，组织就只能勉强进行员工技能的标准化（前提是这么做可行）。但倘若事实证明，组织中各项任务根本无法标准化，那就只有重新回到循环的起点，使用最简单但适用性最强的协调机制——相互调节。正如前文所述，面对极端复杂的情况，如想圆满地完成任务，再资深的专业人士，也必须进行非正式的沟通。

至此，我们可得出这样的结论，在特定的条件下，组织需要特定的协调机制。从某种程度上来说，5种协调机制是可以相互替换的，即组织会用一种协调机制来替换另一种协调机制。但这并不是说任何组织只能依靠一种协调机制，恰恰相反，大多数组织都会混用所有的5种协调机制。至少，不管是否运用标准化，一定程度的直接监督和相互调节总是必不可少的。当今时代，哪怕组织已经克服了重重困难实现了标准化，但倘若没有领导力和非正式沟通，仍然无法生存。比方说，在一个全自动化（即完全标准化）的工厂，机器发生了故障，相关人员没有按时来上班。要在紧要关头调整进度安排，必须让领导者介入进来，而且员工也应该具有自主应对突发问题的能力。

20世纪的管理文献亦反映了协调机制的这种选择和结合。早期的作品强调“正式结构”，即组织成员之间的正式关系。20世纪50年代以前的作品被两派思想占领着，一派力挺直接监督，另一派则倾向于





标准化。

1916年，“管理原则”派的创始人亨利·法约尔（Henri Fayol）首次将自己的思想付诸书本。美国人卢瑟·久利克（Luther Gulick）和英国人林德尔·厄威克（Lyndall Urwick）又将之介绍到英语国家，他们关注的主要是正式权力——实际上就是直接监督在组织中的作用。这些作家将诸如统一指挥（unity of command，即每个下属只能有一个上级）、等级链（scalar chain，从CEO到直接下属，到工人的线性链条）、控制幅度（span of control，向同一上级汇报工作的下属人数）之类的词推广开来。

在我们看来，强调工作标准化的一派，实际上包括两个团体，只不过关注的问题大体一致。这两个团体分占大西洋两岸，创立时间都在19世纪末20世纪初，创始人亦都是些杰出学者。弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）在美国领导了“科学管理”运动，他主要关注的是操作（生铁冶炼工和挖煤工等的工作）的程序化；在德国，马克斯·韦伯（Max Weber）关注于机械式或官僚结构，在此结构下，一切活动都凭借规则、职位描述和培训加以正式化。

之后的半个世纪当中，组织结构指的是基于严格的正式职权体系所建立的标准化工作关系。1939年，哈佛商学院教授弗里茨·罗特利斯伯格（Fritz Roethlisberger）和美国西方电气公司高管威廉姆斯·迪克森（Williams Dickson）发表文章，就美国西方电气公司霍桑厂所进行的实验做了解释。他们发现，组织结构远远不止正式的职权体系，当中还存在着许多其他现象，其中最重要的是所谓“非正式结构”——工作小组内部的非正式关系。这使他们意识到，相互调节是所有组织中都存在的一种重要协调机制。故此，20世纪五六十年，有关组织结构的第三种观点浮出水面——开始时称为“人际关系”。

这一学派的支持者力图通过实证研究表明，对于正式结构的依赖，

特别是对于直接监督和标准化的依赖，是错误的，甚至有可能对员工造成心理伤害。

近年来的相关研究已经不再拘泥于上述极端情况了。过去10年间，人们逐渐开始以更为全面的方式审视组织结构，比如研究一些介乎正式与非正式之间的关系、直接监督加标准化与相互调节之间的关系。研究显示，正式结构与非正式结构是互相交织的，区分并不明显。例如，曾有人揭示，直接监督和标准化有时也可用做牟取权力的非正式途径，反过来说，相互调节也不乏融入到正式组织结构当中的例子。研究还阐明了一条重要信息：自然而然形成的行为模式，一经正式认可，便成了正式结构。故此，正式结构之于组织发展，就好像山间的便道——走的人多了，便成了路。

5 个部分组成的组织

组织结构化的目的是获取并引导各种流程的体系，并定义各组成部分之间的相互关系。这些流程和相互关系少见排列有序的线性关系，但语言却必须是线性的。因此，有时候我们很难单单使用语言精确地描述出组织的结构，而必须借助图表作为补充。因此在本书中附列了大量的图表。实际上，我们先要有一个基本的图示来代表组织本身，然后在此图的基础上修修改改，用以概括组织中可能出现的各种情况以及组织本身的各种不同形式。

我们可以从组织的不同组成部分以及每部分所包含的成员入手，构建此图。在组织的基层是操作者（operator），他们进行最基本的工作，生产产品和提供服务，从而形成了运营核心（operating core）。正如前文指出，在最简单的组织中，操作者基本上是自给自足的，他们之间通过相互调节进行协调。这类组织除了运营核心之外，并不需要





太多别的东西。

但随着组织的成长，操作者之间的分工变得复杂起来，逐渐有了直接监督的必要。组织中需要有一个全职的管理者，雄踞在“战略高层”（strategic apex）。随着组织的进一步复杂化，它会需要更多的管理者，不光有操作者的管理者，还要有管理者的管理者。于是组织中形成了一条中间线（middle line），在运营核心和战略高层之间划分出权力等级。值得注意的是，管理者的出现，产生了一种新的分工形式。这是一种行政管理中的分工，它决定由谁来进行基本的工作，谁来从事各种形式的行政管理。

随着组织进一步走向复杂，组织可能会逐渐采用标准化的方式来协调工作。制定标准的责任落在了另一群人身上，我们可称之为分析者。他们从事的同样是行政管理工作，但性质不同。他们经常被称为“职能人员”（staff）。这些分析者构成了位于权力等级之外的所谓“技术结构”（technostructure）。这就是行政管理的二度分工——做（或监督）工作的人和把工作加以标准化的人之间的分工。实际上，分析者用标准化替代了直接监督——这个过程叫“制度化”（institutionalization），它削弱了管理者对操作者工作的控制，这正如直接监督取代相互调节，削弱了操作者对自身工作的控制一样。

最后，随着组织的发展，还会出现一些不同性质的职能部门，它们的任务并不是促进组织的标准化，而是为组织提供间接的服务，包括食堂、收发室、法律顾问或公共关系部门。我们把这些人员和这部分组织称为支持性职能人员，简称支持人员（support staff）。

这就是我们所说的组织的5个部分。如图1—2所示，位于基层的运营核心和位于顶部的战略高层由中间线连接，而技术结构和支持人员分列两边。这张图是本书的主题图，如果你喜欢，可以视之为本书的标志。后面我们还要多次使用这张图来说明组织结构，有



时要往上叠加一些流程，有时则要把它扭曲变形，以显示不同组织类型的特点。

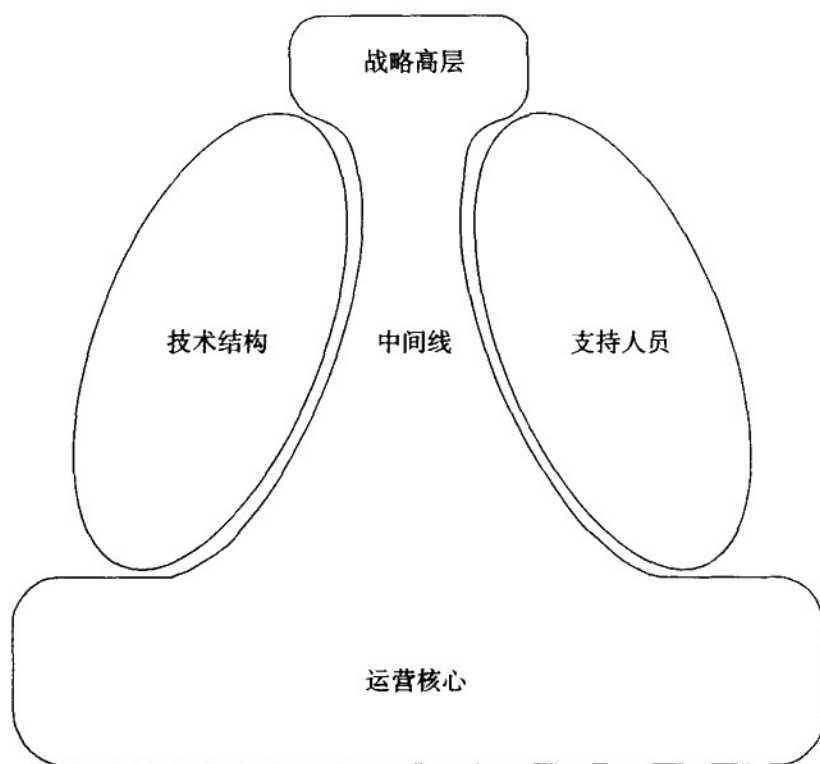


图 1—2 组成组织的 5 个部分

图中显示了一个小小的战略高层，通过一条逐渐膨开的中心线与扁平、宽大的运营核心相连。组织的这三个部分紧密相连，表明它们之间一般是通过一条正式权力链相连接。两旁的技术结构和支持人员是分离的，表明它们独立于主权力链之外，对运营核心仅有间接的影响作用。

在此我们不妨把这张图与组织中常用的术语联系起来。尽管很少有人给“中层管理”（middle management）这个说法下个确切定义，但在大多数情况下，应该囊括组织中所有既不属于战略高层、也不属于运营核心的人员。这样一来，在这张图里，中层管理就包括三个部



分：中间线管理者（middle-line manager）、分析者和支持人员。为了避免混淆，在这里我们将这三部分总称为“中层”（middle level）；至于“管理层”（management）一词，则专指战略高层和中间线上的管理者。

“职能人员”一词，不妨也放到这部分内容中加以说明。在以前的文献中，“职能人员”一词与“业务人员”（line）一词相对；从理论上讲，业务岗位有正式的决策权，而职能人员只负责为决策者提供建议，并不掌握决定权。但我们在下面的内容中会看到，此种区别仍然存在于某些组织的结构当中（至少，分析者与业务人员尚存在此区别，支持人员不含在内），而在其他的一些结构中表现得并不明显。不管怎样，职能人员和业务人员的区分对我们来说还是有用的，在此不妨保留这样的说法，但要做一些修正。我们所说的职能人员，指的是技术结构和支持人员，即主题图中位于战略高层和运营核心两侧的人员。业务人员指的是图中的中间部分，即从战略高层到运营核心的正式权力流上的管理者。请注意，我们的定义，并未涉及决策权或建议权的问题。我们可以看到，支持人员基本不提供建议，他们有自己的职能和决策要做，尽管这些职能和决策跟运营核心只存在间接的联系。工厂食堂的厨师也是在生产，但他的工作与基本的制造流程没有任何关系。同样，技术结构的建议权有时也会形成决策权，但这与监督着运营核心的正式权力流是两回事。

这里我们避开了“职能人员”一词的其他一些完全不同含义的用法。军队中的“司令员”（chief of staff）实际上是战略高层的管理者，而医院的内科医生（staff physicians）实际上是操作者。请注意，我们强调业务人员和职能人员的区别，并不是为了掩盖相关的问题，而仅是为了对两种人员加以区分：一种是直接参与组织运营的人，一种是间接相关的



人。按照我们的定义，在典型的制造企业中，生产职能和销售职能明显属于业务活动，而营销研究和公共关系则属事务职能。至于工程设计人员是业务人员还是职能人员，他们是间接地为运营核心服务还是其组成部分，要看此工程设计工作在特定企业中的地位如何。职能人员和业务人员之间本来就存在着一个灰色的过渡区（也就是说，两者职能交叠、区分不明显的部分）：在现今的不少组织中，这个灰色区域的范围很窄，故此我们保留这个区分；倘若灰色区域的范围很宽，我们自然只好放弃这个区分了。

我们来对组织的5个部分逐一进行分析。

运营核心

组织的运营核心包括那些从事与产品生产和服务提供直接相关的基本工作的人员，也就是操作者。操作者主要执行四项职能：（1）确保生产的输入。比如在制造企业中，采购部门负责购买原材料，收货部门负责将原材料搬进厂门。（2）将输入转化为产品。有的组织将原材料加以转化，比如把树木伐倒，把木料转化为纸浆，然后制成纸；也有的组织是将一个个零部件转化为完整的设备，比如组装打字机；还有的组织是通过写作咨询报告、教育学生、理发或治疗疾病等对人或信息进行转化。（3）发送产品。比如销售或配送转化过程的成果。（4）为输入、转化和产出职能提供直接支持。比如为机器设备提供维护、存放原材料等。

一般来说，运营核心会进行最为彻底的标准化，其目的是保护操作不受外部干扰。当然，标准化的程度取决于工作本身。汽车厂的装配工人和大学里的教授都是操作者，可前者工作的标准化程度明显远远超出后者。



运营核心是每个组织的核心，它生产关键的产品，确保组织生存下去。但除去那些最小的组织，组织还需要管理部门。管理部门由战略高层、中间线和技术结构组成。

战略高层

在组织的另一端是战略高层。这个位置上的是对组织总体负责的人，包括首席执行官及其他把握全局问题的高层管理者。这里还应当包括为高层管理者提供直接支持的人——比如他们的秘书和助理等。^① 在有些组织中，战略高层包括执行委员会（虽然委员会的成员代表各有其侧重点，但委员会统辖全局）；在其他一些组织中，战略高层还包括总裁办公室，也即共同分担首席执行官职责的两三人等。**战略高层负责组织高效地实现其使命，并为那些控制着组织或对组织享有权力的人（如所有者、政府机构、工会、压力集团）效劳，提供其所需的服务。**

由此形成了三方面的职责。第一是前面我们已经讨论过的直接监督。只要组织还需要这种协调机制，那就要靠战略高层（或中间线）上的管理者来实施。高层管理者分配组织资源、发布工作指令、批准重大决策、解决争端冲突、设计组织结构和招募组织人员、监督员工绩效、并激励员工和支付薪酬。

第二是对组织边界状况（也即组织与周遭环境之间的关系）进行管理。战略高层的管理者必须花费大量的时间，将组织的活动告知周围环境中的权势人物，为组织营建高层次的联系网，借此获得信息，并与外部进行重要谈判；有时也作为名义领袖履行一些礼仪事务，如接见重要客户等。有人曾经半开玩笑地说，管理者的定义就是，专门会见来访者，方便其他人完成工作的人。这倒也不全是玩笑话。

^① 本书接下来的讨论将集中在战略高层的管理者身上，至于秘书、助理等人的工作，则属于管理者工作的组成部分。

第三方面的职责是制定组织的战略。我们可以把战略看成是组织与环境之间的协调力量。因此战略的形成牵涉到对环境状况的阐释及制定内在统一的组织决策流（战略），以应对相关的情况。因此，在管理组织的边界状况时，战略高层的管理者首先要了解组织周围的环境；在履行直接监督的职责时，他们会根据实力和需要对战略做相应调整，并维持一个适当的变革节奏，既可以让组织随着环境而改变，又不会造成太大的动荡。当然，我们在后文中将会看到，战略的制定并不是一成不变的过程。首先，组织的其他部分（有时甚至还包括运营核心）可能会在战略制定的过程中起到重大作用；其次，有时候，随着管理者迫于环境压力做出一个个决定，战略可能会在不经意间形成。但有一点必须特别强调，那就是：一般情况下，在组织的5个部分当中，战略高层仍然是制定战略的最主要角色。

一般来说，战略高层对组织的认知最全面，因此也最抽象。这一层级的工作特征是：劳动重复性和标准化程度最低，行事务必小心谨慎、决策周期相对较长。战略高层的管理者大多是利用相互调节的协调机制，实现彼此之间的协调。

中间线

战略高层和运营核心之间，依靠中间线上的管理链条，通过正式权力互相衔接。这一链条，从高级管理者一直到直接管理操作者的一线主管（如车间的班组长），运用的都是直接监督这一协调机制。大多数中间线的链条层层相扣，从上到下只有一条通道。但本书后面将会提到，情况并非总是如此：有些链条中间有分有合，一个下属可能对应多个上级。

组织需要多少中间线管理者，取决于组织规模及其对于直接监督的依赖度。从理论上讲，一个管理者，也就是在战略高层的首席执行



官，就能监督所有的操作者；但实际上，直接监督需要管理者与操作者之间的近距离接触，所以一个管理者可以监督的操作者数目（即其控制范围）是有限的。小型组织可以只有一位管理者（位于战略高层），而大一些的组织自然需要更多的管理者（身处中间线）。这样就形成了组织的层级：一线主管管理若干个操作者，形成基本的组织单位；另一位管理者负责管理若干个这样的单位，形成高一级的单位，以此类推，直到所有的单位都归总到战略高层的一个管理者（即首席执行官）手下，从而结成整个组织。

在这个层级结构中，中间线管理者在上下的直接监督流中从事一系列工作。他要收集关于本单位绩效的“反馈”信息，并将其中一部分呈交上一级管理者。在此过程中需要进行信息的汇总。他还要参与决策流：向上反映本单位遇到什么样的困难、对需要变革的地方提出建议、有哪些决策需要上级批准。有些事情中间线管理者可以自行处理，有些则要呈报上级来采取措施。向下指派在本单位中分配的资源、阐明需要解释的规则和计划，开展有待实施的项目。但和最高管理者一样，中间线管理者不仅要直接监督，还要管理边界状况。每个中间线管理者都必须和其他管理者、分析者、支持人员保持联系，还要与本单位工作相关的外部人员进行沟通。此外，中间线管理者也跟最高管理者一样，要重视本单位的战略制定。当然，他这个单位的战略在很大程度上要受到整个组织全局战略的影响。沿着权力链往下走，管理工作的导向会逐渐改变。它会变得更加细致具体，不再那么抽象概括，并更专注于工作流本身。

技术结构

技术结构中的分析者（以及相关支持人员），通过影响他人工作的方式为组织服务。这些分析者独立于具体业务的运作过程，他们可

能要设计、规划和改进 workflow，或者培训参与 workflow 的人员，但本身并不参与 workflow。技术结构的作用就在于运用分析技能来提高别人的工作效率。

技术结构由哪些人组成的呢？技术结构中有很多种分析者，有关关注适应性的分析者、有关关注改变组织以适应环境变化的分析者、有关关注控制的分析者、还有关注组织活动模式稳定化和标准化的分析者。在本书中，我们主要讨论的是关注控制的分析者。这些分析者直接专注于组织结构的设计和运作，也就是技术结构中负责组织内部标准化（任一标准化形式皆可）的控制分析者。这并不是说，操作者不能对自己的工作实行标准化（每个人早上起来穿衣服都会有自己的一套程序，更何况工作），也不是说管理者无法把自身的工作标准化。但一般来说，一个组织的标准化程度越高，它就越依赖于技术结构。标准化降低了对直接监督的需要，此外，一部分员工也能凭借标准化，从事原先由管理者负责的工作。

我们可以区分出三类控制分析者，分别对应三种类型的标准化：对工作流程进行标准化的工作研究分析者（如工业工程师）、对工作输出进行标准化的规划和控制分析者（如长期规划师、质量控制工程师、生产计划员和会计）和对员工技能进行标准化的人员分析者（包括培训师和招聘专员）。此标准化过程的大部分工作，在员工进入组织之前就完成了。

在完善的组织中，各个层级都有技术结构。在制造企业的最底层，分析者要排定生产进度、对操作者的工时方法研究、将质量控制体系制度化，从而把操作 workflow 加以标准化。在中层，分析者对中层管理的脑力工作实行标准化（如对中层管理者进行培训），对信息任务进行运作研究。他们还代表战略高层设计战略规划系统、开发财务系统，以控制组织各主要单位的业绩目标。





分析者存在的目的是把别人的工作加以标准化，但他们自己的工作却主要是通过相互调节来协调的。但在协调中也包含有技能标准化的成分，因为分析者通常都是经过高等培训的专家。总之，分析者用在非正式沟通上的时间很多。

支持人员

随便找家当代大型组织的组织结构图看看，必然会发现大量的不属于操作 workflow，而专门提供支持的专门单位。这些单位就可称为支持人员。比如在一所大学里，我们可以找到校友基金会、学校出版社、书店、打印服务部、薪酬部门、门卫部门、收发室、配电房、体育部、学生宿舍、教职工俱乐部等。这些都不属于运营核心，相关人等并不从事教学或研究工作，甚至也不直接为教学或研究提供支持（计算机中心和图书馆等部门才是为教学或研究提供支持），但它们的存在为组织的根本使命提供了间接支持。在制造企业中有形形色色的支持部门，从法律顾问到工厂食堂，不一而足。

奇怪的是，有关组织结构的文献却几乎彻底忽视了这些支持单位。最常见的处理手法就是把它们与技术结构凑在一起，贴上个“职能部门”的标签，认为它们也是为管理层提供建议的。但这些支持单位与技术结构显然并不是一回事，它们并不专注于标准化，所以不应该视做提供建议者（尽管他们也会提供一些建议）。实际上它们有着自己的职能。学校出版社出版图书，教职工俱乐部为教授们提供社交场所，而校友基金会负责筹措资金。

为什么大型组织要自己设法提供如此多的支持服务，而不从外部采购呢？可能是为了便于控制。大型组织希望能把这些支持服务抓在自己手里，以减少外部采购的不确定性。大学自己出版图书，就可以避免商业出版社的不确定性；制造企业用自己的法律顾问部门来打官

司，就可以选择中意的律师；让员工在自己厂里的食堂就餐，不仅可以缩短午餐时间，或许还有助于确定食品的营养价值。

很多支持单位都是自给自足的。它们自成一个微型组织，很多都有自己的“运营核心”，如大学中的打印服务部。这些支持单位从组织中获得资源，作为回报，也为组织提供特定服务。但它们的运作是独立于组织的主运营核心的。比如，拿维修部门和工厂食堂相比，前者是一个直接服务部门，是运营核心的组成部分，而后者则独立于运营核心之外。

支持单位根据其服务对象的不同，分布在组织的不同层级。在大多数的制造企业中，公共关系部门和法律顾问部门的位置都很接近顶端，因为它们多是为战略高层直接提供服务；中层的支持单位为中层的决策服务，如行业关系、定价和研发；而基层支持单位（食堂、收发室、接待部门、薪酬部门等）的工作更标准化，与运营核心的工作相类似。图1—3把这些支持单位全部标在了本书的主题图上。此外，还有组织其他四个部分中的典型机构（本图依然以制造企业为例）。

由于支持单位类型多种多样，所以它们的协调机制也不能一概而论。所有支持单位都会根据自己的实际情况，选择最适合的协调机制。法律顾问部门选择员工技能的标准化，研究实验室选择相互调节，而食堂所采用的是工作流程的标准化。但是，由于很多支持单位都是高度专业化的，需要专业人员，因此员工技能标准化可能算是最重要的一种协调机制了。

组织的职能部门人员（包括技术人员和支持人员）是否呈现出特定的结构形态呢？有人对25家组织做了研究，结果表明：组织的中间线往往呈金字塔形，而职能人员却并非如此。职能人员的分布形态极不规则，可能略有一点倒金字塔形。所以在我们的主题图中，中间线的下部渐趋走宽，同时技术结构和支持人员呈椭圆形。后文中我们将



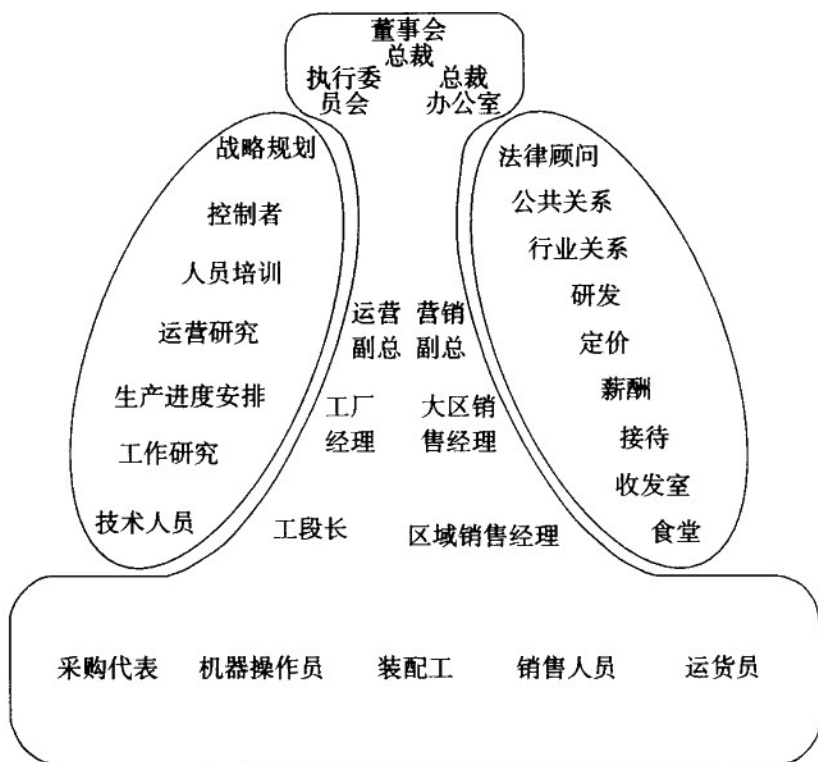


图 1—3 制造企业的部分人员和部门

会看到，职能部门的具体形状取决于组织所采用的结构类型。

操作者和最高管理者是所有组织必不可少的部分，前者进行基本工作，后者则将整个系统结合在一起。随着企业的发展壮大，首先是中间线部分渐趋专门化，并采用直接监督的协调方式。但随着标准化协调机制的引入，又出现了技术结构。弗雷德里克·泰勒的著作掀起了 20 世纪 20 年代的科学管理运动，各种组织雇佣了大批工作研究分析者。二战之后，随着运筹学和计算机的出现，技术结构的影响力深入到许多组织的中层。而新近一些技术的流行，如战略规划和复杂的财务控制，令得技术结构在组织的最高层也获得了稳固的地位。目前，支持人员的增长速度越来越快，其工作的专业细分也日趋发达，并涵盖了诸多科学研究领域，如劳资关系、公共关系等。组织将上述新职

能与传统的支持职能（如维修和食堂）纳为一体。这样一来，我们的主题图左右两侧的椭圆形，在很多组织中都变得极其庞大。有研究者发现，在现代加工产业（如炼油），每三名操作者就对应有一名以上的职能人员。有时候，职能人员甚至比操作者还多得多。

组织的运转

这里我们将组织表示成5个部分。正如前文所述，这张图的使用方法有很多，其中之一便是把这张图和各类流程叠加在一起，揭示组织的运转方式。图1—4包含了5种此类流程。在某种意义上来说，每一种流程就代表着一个关于组织运转方式的不同理论。

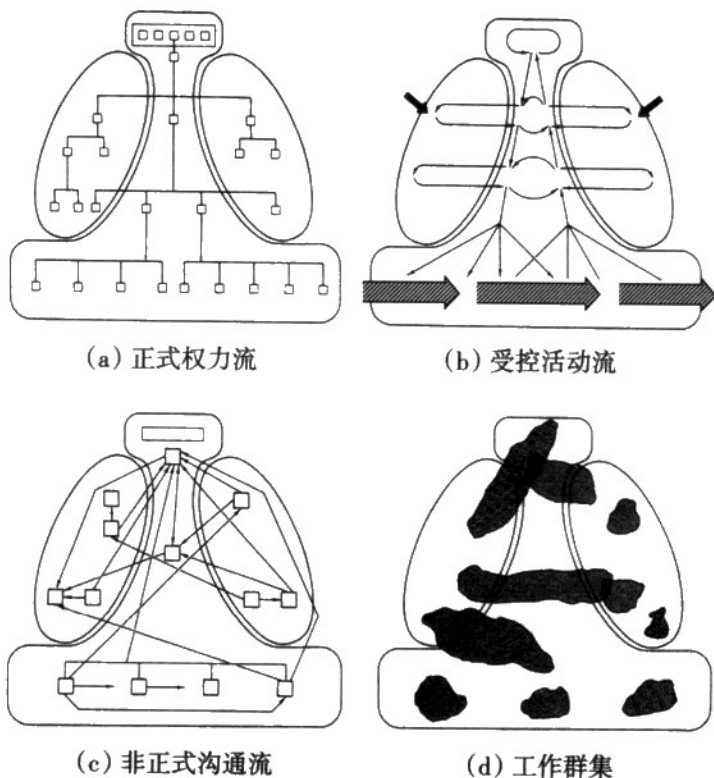
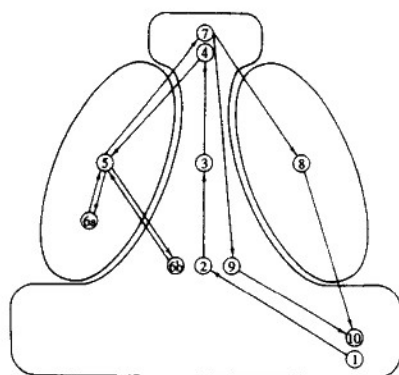


图1—4 关于组织运转方式的5种看法（理论）



(e) 临时决策流程流

图 1—4 关于组织运转方式的 5 种看法（理论）（续）

图 1—4（a）将组织表示为一个正式权力的体系，正式权力自上而下地流动。我们把组织结构图与主题图叠加在一起。对于组织结构图能否揭示组织的结构，人们颇有争议。尽管大多数组织都认为组织结构图是不可或缺的（倘若有人问起某家组织的结构，对方肯定首先递给他一张组织结构图），但很多组织理论学家认为它并不能反映组织的实际情况。显然，每个组织都有一些重要的权力和沟通关系没有画在结构图上。

不管怎么说，我们不必彻底抛弃组织结构图，只不过应该将它放到具体的背景当中。它有点像地图，如果你要寻找某座城镇及其间的道路，用地图再合适不过了，但它并不能说明该地区的经济或社会关系如何。同样，尽管组织结构图无法揭示非正式关系，但它可以准确地阐明工作的分工情况，使人一眼就能看出：（1）组织中有哪些职位；（2）这些职位如何组成各个单位；（3）正式权力如何在其间流动（实际上就是描述直接监督的应用情况）。

图 1—4（b）将组织描述为一个由受控流构成的网络——包括贯穿运营核心的生产 workflow、沿着管理层级一路向下并对运营核心施加控制的指令流、对于结果的反馈信息流（管理信息系统）、从两侧输

人的员工信息和建议流。这幅组织结构图与传统的权威和层级概念相一致，但和上一幅图不一样的是，它更强调标准化而非直接监督。

图1—4（c）将组织描述为一个非正式沟通的系统，强调的是相互调节的协调作用。实际上，这幅图是一幅社会关系网，出自某社会学研究者，讲的是在一个地方政府中谁和谁进行沟通的情况（出自法伊弗和舍伍德，1960年）。这幅组织示意图表明，组织中存在着非正式的权力中心，非正式的沟通网有时能为权威和监管渠道提供补充信息，有时则绕开了正式管道。这幅图可不像前两幅那样整整齐齐。

图1—4（d）将组织描述为一个工作群集的系统。它认为，组织中的人们聚集成同事小组（与层级并无关联，甚至与组织的5个部分也未必有什么关系）以完成工作。每个群集都要处理本层级的相应决策，而与其他群集的联系则相当松散。在前面的第一幅、第二幅图中，组织仿如车床车出来的弹簧那般整齐规矩；而在第三幅图中，组织宛如一块各样果子混在一起的奶油蛋糕。第四幅图与它们都不相同，它介于“整齐”与“散乱”之间，或许类似千层饼吧。图1—4（d）描述的是一个典型的制造企业，其运营核心有三个工作群集——一个负责制造，一个负责装配，还有一个负责运输。在它们之上是生产管理群集，其中包括分析者和一线主管，他们负责生产进度安排、管理工厂的总体状况。再往上是一个新产品群集，包括分析者、业务经理以及支持人员（如研究员等）。此外还有三个群集完全由支持人员组成，分别是工厂食堂、研发部门（与新产品开发群集部分重叠）以及公共关系部门。在最顶端的是连接着高级管理者和财务支持人员的财务群集，以及高级分析师的长期规划群集，它连接着高级管理者与技术结构。

最后的是图1—4（e），它将组织描述为一个临时决策流程的系统。在这幅图上，我们叠加了一个战略决策从开始到结束的完整流程（当然，和所有的叠加图一样，这幅图也进行了大幅简化）。在点1，



销售员遇到了一位客户，这位客户建议他们对产品进行修改。这个建议层层上传（2，3，4），直到最顶端（4）的高级管理者做出决策，下令成立一支由分析者和业务经理组成的工作小组进行调查并提出建议（5，6）。随后，高管层批准引进新产品的建议（7），并付诸实施（8，9）。最后，销售员带着新产品（10）回到客户那里。

现在，我们有了5种关于组织运作方式的示意图或理论，哪一种才是正确的呢？显然，如果割裂来看，哪一幅都不正确。每幅图都严重简化了组织的实际情况，但每幅图中又都蕴涵着一定的真实情况。只有当我们把这些图综合在一起（如图1—5所示），我们才能真正理解组织运转的复杂性。而现在，我们要面对的就是这样的复杂性。

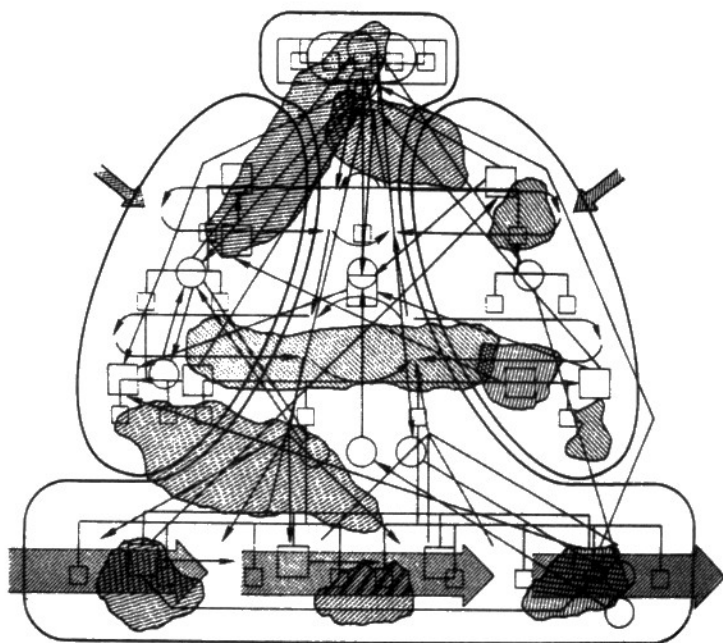


图 1—5 综合的叠加图：组织的运转

有了这样的认识基础（以5种协调机制作为组织结构的粘合剂，以5个部分构成主题图，以及对组织运转复杂性的认识），我们就可以转入对组织结构的讨论了。我们将从设计参数开始。这些参数就好像

操纵杆和旋钮，影响着组织内部的分工和工作的协调方式。对此，我们将分 4 章进行讨论。第 1 章讲述组织内部职位设置的参数，第 2 章讲述设计组织上层结构的参数，第 3 章是对上层结构进行充实的参数，第 4 章是组织决策机制的设计参数（即与分权相关的参数）。

然后我们用一章来论述情景因素，试着把这些设计参数放到相关的背景当中。我们要讨论组织的规模和历史、采用的技术体系、所处的运营环境及其内外的权力关系，以及这些因素对各个设计参数的影响。

接下来我们就进入本书的主体部分：配置方式，这是对前文材料的综合论述。在第 7 章，我们将介绍 5 种基本结构：

- 简单结构（Simple Structure）：以直接监督为基础，战略高层是最关键的部分。
- 机械式官僚结构（Machine Bureaucracy）：以工作流程的标准化为基础，技术结构是最关键的部分。
- 专业式官僚结构（Professional Bureaucracy）：以员工技能的标准化为基础，运营核心是最关键的部分。
- 事业部制结构（Divisionalized Form）：以工作输出的标准化为基础，中间线是最关键的部分。
- 变形虫结构（Adhocracy）：以相互调节为基础，支持人员（有时还包括运营核心）是最关键的部分。

接下来的 5 章对这几种组织结构分别进行详细介绍，包括设计参数的基本结合、运转方式、适用何种情况、运转中会出现哪些社会和管理问题。本书的最后一章“超越 5 种组织结构”解决了本章未能回答的问题：对于卓有成效的组织设计来说，“5”是一个有魔力的数字吗？



第2章

具体职位的设计

赫

伯特·西蒙（Herbert Simon）曾经指出，对于人为发展起来的科学，不管是工程学、医学还是管理学，其精髓都在于设计。设计需要判断力，一种对系统加以改变的能力。对于组织结构来说，设计指的是对分工与协调机制进行调整，从而影响整个组织的运作。接下来的4章将要详细介绍组织结构的关键参数及其调整方式。

请思考以下问题：

- 组织中的一个职位应分配多少任务？这些任务的专业程度应当如何？
- 每个职位的工作内容分别应达到何种标准化程度？
- 每个职位分别需要什么样的技能和知识？
- 职位组成单位、小单位组成大单位的基础是什么？
- 每个单位的规模应有多大？一个管理者应当管多少人？
- 每个职位或单位的工作输出应达到何种标准化程度？
- 应建立什么样的机制来促进职位和单位之间的相互调节？
- 权力链上业务单位的管理者分别应掌握多少决策权？
- 业务经理应当向职能专家和操作者授予多少决策权？

这些是我们将要讨论的相关基本问题。它们共提出了9个设计参数，也即组织结构的基本组成部分。这9个参数又大致可分成4组，接下来的4章就分别以之作为主题。兹将各参数列于表2—1中，并附上第1章的相关基本概念。

表2—1 设计参数

组	设计参数	相关概念
职位设计	工作专业化	基本分工
	行为规范化	工作内容的标准化 受控流的系统
	培训和思想灌输	员工技能的标准化
上层结构的设计	单位分组	直接监督
		管理分工
		正式权力、受控流、非正式沟通和工作群集的系统
		组织图
	单位规模	非正式沟通的系统 直接监督 控制范围



续前表

组	设计参数	相关概念
横向联系的设计	规划和控制系统	工作输出的标准化 受控流的系统
	联络机制	相互调节 非正式沟通、工作群集和临时决策流程的系统
决策机制的设计	纵向分权	管理分工 正式权力、受控流、工作群集和临时决策流程的系统
	横向分权	管理分工 非正式沟通、工作群集和临时决策流程的系统

首先，从具体职位的设计入手。这里起作用的是三个设计参数：工作的专业化、工作行为的规范化以及工作所需要的培训和思想灌输。

工作专业化

工作的专业化有两个维度。第一个维度是“宽度”或者叫“范围”，也就是每个工作中包含了多少不同的任务、每个任务的跨度有多大。它存在着两种极端的情况。其一是员工都是万事通，不断地从一个跨度的任务跳到另一个跨度的任务；其二则是员工把全部精力都集中在同一个高度专业化的任务上，日复一日、甚至每一分钟都在重复着同样的工作。第二个维度与“深度”相关，即对于工作的控制程度。这一维度也存在两个极端。其一是员工只管工作，根本不去想为什么要做或者应该怎么做；另一极端则是员工在进行工作的同时还自己控制着工作的方方面面。第一个维度可称为水平工作专业化（因为对应的是多种平行的活动），与之相对的是水平工作扩展；第二个维度可称为垂直工作专业化，与之相对的是垂直工作扩展。

水平工作专业化

水平维度的工作专业化是劳动分工的主要形式。在任何一个组织，甚至是任何一种人类活动中，我们都能够看到这种分工形式。吉利亚克的爱斯基摩人在狩猎海豹时，船上的人手就分工为叉鱼手、桨手和舵手。实际上，“劳动分工”一词可以追溯到18世纪亚当·斯密撰写《国富论》（*The Wealth of nations*）的那个年代。他举了一个著名的例子：“在制造大头针的过程中，人们注意到劳动分工这一现象。”

一个人抽取铁丝，另一个人把它弄直，第三个人把铁丝截断，第四个人把铁丝磨尖，第五个人把顶部磨平以备配上头。制作大头针的头又需要两三道不同的工序；安装大头针的头又是一门手艺了，大头针刷白也是如此；甚至连将大头针别到纸上也是一门独立的行业。

组织这样进行分工（将工作专业化），其目的在于提高生产力。亚当·斯密指出，在大头针工厂中，如果10个人分工合作，每天每人平均可以生产约4 800枚大头针。“如果他们单打独斗各做各的，也不学习具体的工作环节，那么可能每天每人的平均产量还不到20枚，甚至一枚都不到。”

那么，为什么有了分工，生产力就会出现如此大幅提高呢？斯密提出了三点原因：工人专精一艺，熟能生巧；避免了任务转换所浪费的时间；同时，又因为工作的专业化，摸索出了新的方法和新的机器。实际上这三点原因都指向了同一个关键因素：重复。正是有了重复，专业化和生产力的提高才联系到了一起。水平专业化可以提高工作的重复性，推动标准化的实现。这样可以提高工作成果的一致性，改善生产效率。水平分工还让工人注意力更加集中，从而有助于学习。再者，在专业化条件下还可以根据任务的需要，选择恰当人手。第1章我们讲过，橄榄球队总是让瘦小球员打后卫，大块头上前锋。尤迪也



说，吉利亚克的爱斯基摩人总是让最好的桨手坐在船尾，神投手位居船头。

垂直工作专业化

垂直工作专业化把工作的履行与管理分离开来。教学就是一个很好的例子。不管学生是看辅导书还是逐字逐句地抄写讲义，他们的工作都是垂直专业化的——他们仅仅是被动地学习。相反，当学生做项目时，他们可以控制手中工作的大多数决策——于是他们的工作就出现了垂直方向上的扩展，从被动的响应者转变为积极的参与者。比如说我们在第1章中提到的那位馅饼师，他的工作在垂直方向上是高度专业化的（在水平方向上也同样如此）。而要是有人要他烤制一个售价1.5美元的馅饼，或者他有了自己的烤房、可以自行决定做什么东西卖什么价钱，那么他的工作就得到了垂直扩展。

将工作在垂直维度上加以专业化的组织，多有这样的看法：要决定工作该如何做，必须有人从总体上加以把握。尤其对于水平维度上高度专业化的工作，员工的视野狭窄，很难了解自己的工作与别人的工作之间存在什么联系。正是出于这个原因，组织多把工作的控制权交给具有足够视野的管理者，通过直接监督的方式进行协调，或者交给分析者通过标准化方式进行协调。因此，垂直专业化的工作大多是因为它们在水平维度上极为专业化。不过我们很快就会看到，情况也并非总是如此。

工作扩展

工作专业化并不是解决职位设计问题的万灵药。恰恰相反，工作专业化本身也会造成一些问题，特别是沟通和协调方面的问题。举个简单的例子，就说说美国餐馆和法国餐馆的点菜方式吧。在这方面，

很多法国餐馆的工作方式更为专业化：餐厅领班将客人点的菜写在一张小纸条上，服务员负责上菜。而在美国餐馆中，服务员要把这两项工作都包下了。因此，假设法国餐馆中的客人有特殊要求，比方说想要咖啡和甜点一起上（根据法国人的习惯，咖啡是在甜点之后上的），这时就会产生沟通的问题。餐厅领班必须特地叮嘱服务员，或者把客人的要求特意写在点菜的小纸条上。（但实际上，餐厅领班往往既不去叮嘱服务员，也不另记在点菜单上，于是顾客只好自己想办法将信息直接传达给服务员，而且经常是白费力气。）事实上，专业化经常会带来协调问题。在复杂的工作中（如医学工作），专业化让人既爱又恨。心外科手术、肿瘤抑制、各种器官移植等医学上的巨大进步，都来自于研究和临床工作的专业化，但这种专业化也为医学实践设置了很多人为的障碍。医生难得把人的身体视为一个完整的系统，而只是自顾自地解决动脉栓塞、抑郁症或饮食习惯不良的问题。

工作任务在水平维度上的高度专业化，还给组织造成了平衡问题。如果理发店指定专人来为小孩理发，结果可能就是大人们排长队等着理发，而给小孩理发的理发师空着没事干。很明显，在这里，组织的规模是一个非常重要的因素：惟有工作量足够大，才能推动水平维度上的高度分工。故此，只有大型理发店才需要雇佣专门的儿童理发师，不然就很不合算。

还有一个严重问题是，两个维度上的高度专业化，都会影响员工（尤其是运营核心）的工作情绪和工作动机。随着一战后科学管理运动的兴起，美国和俄国的产业界都为劳动分工而着了魔。“你会觉得分工分得有点过头了，远远超过了提高生产效率的需要。”西尔斯百货公司的高级主管詹姆斯·沃西（James Worthy）这样写道。“所有的脑力工作都应该从车间转移到规划部门和设计部门”，这一理念导致了工作的高度机械化，因为工程师力求“把工人和机器的差异缩小到最低限





度”。沃西认为，这“对业界和社会都是一种异想天开的浪费”，因为它“没有合理使用管理层最宝贵的资源：员工们复杂而又多样的能力。”由于“工作本身的意义遭到了破坏”，员工们被当成了工具，无法发挥其主动性。组织全然不顾员工内心固有的动力，而只顾着“用奖励来引诱他们，用处罚来威胁他们”。

查理·卓别林在二战前拍摄的电影《摩登时代》(*Modern Times*)中就展示了活人机器的困境，可直至今天，我们尚未走出这个困境。只不过近年来由于工人与工作渐行渐远，直接威胁到了生产力的发展，人们才真正意识到改变这种局面的必要性。工作在水平方向上的扩展，可称做“工作扩展”，而垂直加水平的扩展则称为“工作丰富化”。^①最近，人们用“工作生活的质量”一词泛指这两者。为了简明起见，也为了和工作专业化形成对比，我们使用“工作扩展”这个统一说法（水平和垂直两个方向都用此称呼）。

在水平工作扩展中，员工要参与多种与产品生产和服务提供相关的任务。他们可能还跟从前一样，按顺序进行多项任务，或者一次性完成数项任务，但会定期与同事交换任务，让自己所履行的任务更加丰富多变。比如在装配小电动机的时候，取消装配线，让每位工人独自装配一台电动机，或者定时让装配线上的工人交换岗位。工作垂直扩展后（或者说工作丰富化以后），工人不仅可以承担更多的任务，还可以对任务享有更多的控制权。比如说可以让一组工人来负责一台电动机的装配工作，由他们自行决定如何分配任务，如何完成工作。

工作扩展有必要吗？支持者当然会给出肯定答案，他们会用大量鲜活的事例来支持自己的结论。但倘若观察者秉承不偏不倚的立场，好坏案例他都能看到。相关研究也显示，尽管大多数例子比较成功，但从总体上来看，工作扩展的结果好坏皆有。

① 在这类工作中，只在垂直方向上进行扩展的情况很少见。

很明显，工作扩展结果的好坏跟具体的工作有关。举两个极端的例子，某秘书整天都打同样的信，那么将其工作扩展一下，肯定会大有好处；而倘若要扩展医生的工作——恐怕还真有点难度，大概只能把护理或者药剂师的任务也推给他，结果只能是苦了医生害了病人。换句话说，工作太宽泛不好，太狭窄也不行。因此，对工作重新设计，成功与否取决于这项工作本身及其最初的专业化程度。当然，人们首先选择的肯定是重新设计那些最狭窄、最单调的工作（有些工作几乎专业化到病态的程度），此类工作在深受弗雷德里克·泰勒影响的工业化世界中并不鲜见。因此，在相关研究中，成功案例多于失败案例就不足为奇了。但我们并不能据此得出结论说工作扩展本身就是好的。

在重新设计工作的过程中，有一个利弊权衡的固有问题。沃西等人试图将人的因素引入到绩效方程式中，将之与分析者纯技术的工时动作研究结合起来。这样，方程式就变成：工人受到激励而产生的效益，抵消了由于不甚理想的专业化所造成的损失。因此，和工作专业化一样，工作扩展也不是解决职位设计问题的万能钥匙；它只是众多设计参数中的一个，必须配合其他参数一起考虑。

迄今为止，我们一直在从组织的角度出发，考虑工作扩展的必要性问题。而员工的看法同样重要——一个人理应得到丰富多彩的工作。可近来的研究却发现了一条曲线，证明有些人就是偏好高度专业化、重复性的工作。斯塔德·特克尔（Studs Terkel）的著作《工作着》（*Working*）就此问题做了极为清晰的阐述。在书中，不同的工人坦诚地谈起自己的工作以及对工作的感觉。这些片段确凿无疑地表明：“甲之美味，乙之毒药。”有时，特克尔把从事同一项工作的两个工人放在一起，其中一个非常喜欢自己的工作，而另一个却充满了厌恶。

为什么同样的日常工作能对其中一人产生激励作用，而另一人却对此避之不及呢？有研究者认为这与工人的年纪相关，也有研究员认

为要看工人生活的地区：一些研究表明，年长者以及生活在城市里的工人，能更好地容忍范围狭窄的工作。还有人用马斯洛的“需求层次理论”来解释这些差异。马斯洛的理论将人的需求归纳为5个层次：生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。他认为，人只有在低层次的需要基本得到满足后，才会去追求更高一层的需要。很多人认为，在工作设计中，处于较低层次的人最关注的是安全需求，他们偏爱专业化的工作；而位于较高层级，特别是位于自我实现层次的人，则更倾向于丰富化的工作。近年来，“工作生活的质量”备受关注，这大概就是原因之所在吧：随着物质条件的改善和教育程度的提高，在工业化程度较高的国家，公民一直在向更高的需求层次攀登。他们对自我实现的需求越来越高，故此只能通过扩展后的工作实现满足。未来，这个方程式还将继续发生变化。

组织各组成部分的工作专业化

我们认为，工作的专业化与它们在组织中所处的相对位置有关系。生产力在运营核心中显得尤为重要，因为组织要靠运营核心生产基本的产品、提供基本的服务。这里的工作重复度也是最高的。所以，运营核心的工作专业化程度（尤其是在水平维度上）可能是最高的。但在垂直维度上，则存在着很大的差异。很多操作者，如装配线上的工人，他们的工作在宽度和深度上都是最狭窄的。他们是非技术工人，工作扩展大都是在他们身上进行的。而其他的操作者，由于从事的专业任务较为复杂，所以仍能对工作保持着相当的控制权。换句话说，其工作是水平专业化的而非垂直专业化的。比如实施心外科手术、扑灭油井大火、教育智障学生，都需要相当程度的专业化，要掌握相应的知识和技能。如果工作非常复杂，需要数年的培训，且碍于其复杂性，无法加以密切的管理控制和技术控制，那就很难实现垂直专业化。

水平专业化、垂直非专业化的复杂工作，常称为“专业”（professional）。这些工作一般不存在工作扩展的问题，至少从工人的角度来说是这样。我们的社会很偏爱这种专业化。非技术工人常将自己的工作标榜为“专业”，借以提高自己的地位，削弱来自管理者的控制。

职能单位（包括技术结构和支持人员）的情况也很类似。每个支持性的职能单位都有自己的专业职能——工厂食堂负责生产食物、公司法律顾问办公室负责打官司，等等。结果就使得支持性的职能工作往往在水平维度上高度专业化，而垂直维度上的专业化程度则要视工作的复杂程度而定。总的来说，低层次的支持人员，如食堂工作人员，所进行的工作范围狭窄、技术含量不高，会受到严格的控制；高层次的支持人员，如法律顾问办公室的支持人员，从事的工作更为“专业”，呈水平专业化（垂直维度非专业化）。技术结构中的分析者同样属于“专业人士”，因为他们的工作需要相当的知识和技能。故此，他们的工作也呈水平专业化。至于技术结构中的职能人员，也就是对标准化体系进行日常操作的人员，其工作的技术要求相对较低，故在两个维度上都呈专业化。

各个层级的管理者似乎都要扮演一些基本的人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。从这个角度上讲，他们的工作是水平专业化的。但从更深一层来看，没有什么管理工作能在水平维度上真正加以专业化。管理者要扮演的角色很多，每一天他们都要进行多次角色转换，所以管理工作大抵是组织中最不专业的工作。管理者从不会抱怨工作太过重复或无聊，反而是觉得自己没有机会把精力集中到具体的问题上。无论是工段长还是总裁，似乎都是如此。所以，对首席执行官工作的重新设计，一般是设法把工作专业化而不是进行扩展，比如成立一个总裁办公室，让几个人来分担组织最高层的工作。这种做法能否达到预期效果，目前还很难说，而首席执行官的工作照旧扩展





得厉害。

管理工作的层级不同，垂直专业化的程度也不同。最高管理者通常在工作中享有很大的自由度，而一线主管，特别是装配线的工段长、办公室职员和其他非技术工人的主管，其工作都要受到严格的限制。实际上，他们中的一些人不仅要承受巨大的权力压力，还要受到技术结构标准的严格限制，他们干的工作简直称不上是管理。

对组织不同职能的水平专业化和垂直专业化，我们的结论如表 2—2 所示。

表 2—2 组织构成部分的工作专业化

		水平专业化	
		高	低
		高	低
垂直专业化	高	非技术性工作 (运营核心和职能部门)	某些基层的管理工作
	低	专业性工作 (运营核心和职能部门)	所有其他的管理工作

行为规范化

在戴维·希克森 (David Hickson) 看来，与具体职位设计有关的第二个组织参数，一直是组织理论学家们着迷的对象。希克森列出了醉心于这个参数的管理学作家名单，还当真是名家荟萃：泰勒、法约尔、麦格雷戈、阿吉里斯、西蒙、克罗齐埃等都在此列。此参数通常被称为“行为规范化”，代表了组织限制其成员随意度的方法，其中最主要的是工作过程的标准化。组织可以通过三种基本的方式来实现行为的规范化：

- 职位的限定：对职位本身做出规定，如职位描述。
- 工作流的限定：对工作做出规定，如打印订单明细表。

- 规则的限定：各种规章制度，从穿着打扮到表格的使用等都包括在内，称为政策手册。

不管采用哪种方式进行规范化，是利用职位、工作流还是规则做限制，对于组织成员来说效果都是一样的，那就是他的行为受到了规范。这样一来，决定如何进行工作的权力就从操作者转移到规范的设计者手中，后者多为技术结构中的分析者。因此，行为的规范化导致了工作的垂直专业化。同时，我们还可以认为规范化和水平专业化也是相关的：最狭窄的非技术性工作是最简单的，重复性也是最强的，是最常受到高度规范化的。

为什么要把行为规范化

组织对行为加以规范化，其目的是减少变数，最终实现对行为的预测和控制。这样做的首要动机就是为了协调各种活动。前面说过，工作内容标准化是一种非常严格的协调机制，所以与之相对应的设计参数——行为规范化，就非常适用于需要精确细致地事先协调的任务。消防员不能每次要救火时才临时安排谁来把水管接到消防栓上、谁负责爬梯子；同样，航班的飞行员必须在降落以前早就对着陆程序了如指掌。

行为的规范化还可以保证机器般的一致性，提高生产效率。首先，把任务在水平维度上专业化以实现重复；然后通过规范化，把最高效的步骤套用在这些重复的任务之上。

行为规范化也用于确保客户获得公平待遇。国税局必须平等地对待每一个人，因此它特别强调行为的规范化。政府机构对偏袒的指控特别敏感，所以它们必须处处都有规则和规范。有些规则是用来保护客户的，有些则是保护员工的。例如，根据资历提拔可以避免管理者的独断专行。

有些组织会出于其他原因也提出规范化要求，但其正当性堪疑。比如，某些规范化要求可能只是因为一些人刻意追求毫无意义的整齐划一。有的网球场要求所有运动员都必须穿白色衣服。如果有人穿了紫红色的衣服就会天塌地陷吗？高度规范化的结构确实很整齐，能讨那些热爱秩序井然者的欢心——每个人都呆在组织结构图中某个合适的框框里，所有的工作流程都已经事先决定好了，所有的偶然性全都考虑在内了，人人都是一身雪白。

官僚化和有机化的组织形式

主要依赖行为规范化的组织一般称为官僚组织。这里我们有必要对此重要概念详加论述，因为它是很多有关组织结构话题的核心。

“官僚”（bureaucracy）一词的起源本没有任何贬义，它来自法语词“bureau”，意思是“办公室”或“办公桌”。而自从伟大的德国社会学家马克斯·韦伯在 20 世纪初用它来描述某类特定的组织结构后，这个词就日益流行起来。韦伯本是把它当成纯粹的技术术语来使用，在当今的组织理论和社会学文献中，“官僚”仍保持其原意不变。但是在别的地方，“官僚”就包含着明显的贬义了。本书读者应抛开它的贬义引申，从技术的角度去理解这个词。

韦伯将官僚制描述为一种“理想”的结构。这里的“理想”并不是指完美，而是纯粹的意思。他是这样描绘这个纯粹组织的特点：

1. 具有固定和官方的管辖领域原则，通常由行政法律法规加以规定。

(1) 把官僚制管理结构所需要的常规活动视做正式职责，以固定的形式加以分配。

(2) 履行这些职责所需要的命令权是按稳定的方式分配的，并且受到物理的、强制的方式给予严格界定，或是由某

些官员按需裁定。

(3) 为保障人们经常性的和持续性的履行这些职责及相应权力，组织采用系统化方式补充人事；只有具备某些规定资质的人员才能获得聘用。

2. 办公室层级结构和权力分级，意味着严格的上下级制度，上级对下级进行监督。

3. 现代办公室的管理建立在书面文件的基础上，组织以正文或者草案的形式保存相关文件。

4. 办公室管理，至少是一切专业化的办公室管理，通常需要全面的专业培训。

5. 办公室的管理遵循着一些通行的规定，而这些规定大致是固定不变的，可以习得。对这些规则的了解代表了职员的专业技术学识。它牵涉司法、行政或企业管理。

韦伯的描述将我们前面已经讨论过的几个概念结合到了一起——包括分工、专业化、行为规范化、权力等级、命令链、受控沟通、工作流程与员工技能的标准化。但在现实的组织中，这些特点有多少还能成立呢？换句话说，韦伯的“理想类型”组织真的存在吗？或者，实际上存在着各种不同类型的官僚结构，分别具备一部分上述特点？

我们将在后文对这个问题进行深入探讨，在这里只需强调一点：相关的研究一直存在着矛盾之处，比如好些研究的结果就不尽相同；尽管专业化和规范化的方法是相互关联的，但分权化的方法却不在此列。这就意味着，有些官僚结构的决策权是集中的，而有些则是分散的。明白这一点后，要判断组织是否为官僚结构，我们可以根据以下这点做出判断：组织的行为是否事先决定，是否可以预测、是否标准化(工作流程、工作输出或员工技能的标准化皆可)。韦伯论述的主线，似也正在于此。





到目前为止，我们只讨论了官僚结构。但是，既然有的组织强调标准化，自然也有有的组织不看重这点。这些组织的工作安排非常灵活，在相互调节和直接监督的基础上进行协调。要定义组织结构，我们应当以组织中是否存在标准化这一协调方式作为判断标准，不存在标准化的组织结构则可称为有机结构。事实上，官僚结构和有机结构恰好位于标准化的两极（前者是极端标准化，后者是标准化缺失），两者之间还有很多中间状态。

高度规范化结构的一些机能障碍

在组织中实行广泛的行为规范化造成了什么样的后果？研究者对这个管理学课题掀起了史无前例的热烈讨论。在 20 世纪 30 年代霍桑着手研究此问题之前，工业心理学家主要关心的是单调的工作会造成什么样的生理疲劳。实际上霍桑最初进行研究时，基本上也是针对这个问题。但后来他发现，生理疲劳仅仅是全面规范化所造成的后果之一。工作的高度重复化、规范化和垂直、水平两个方向上的专业化，令得很多工人身心受损。于是，阿吉里斯、本尼斯、利克特和麦格雷戈等人也纷纷开始对高度规范化的组织结构的机能障碍问题展开分析。他们指出，人类天生就有一种抵制规范化、非人性化的倾向，如果在这些方面做得太过头，组织就会呈现出种种“病态”。机能障碍的形式有很多种：行为僵化、对创意想法一概拒绝、不懂得善待客户、缺勤率上升、人员流失、罢工，甚至于整个组织的运营都会崩溃。

克罗齐埃也在法国政府下属的两家官僚机构中对这些问题展开研究，但他得出的部分结果却截然不同。首先，他发现，很多规则颇受操作者欢迎。这是因为，尽管这些规则可能会限制他们的自由度，但同时也能减少管理者对其为所欲为的可能，故此，规则实际上对操作者起到了保护作用。由于规则的存在，组织基层出现了广泛的民主：

既然每个人都受控于相同的规则，那大家的待遇也就相差不大。然而这样做导致的结果就是：规则无法涵盖的决策（包括确立这些规则的决策），则必须由其他地方（比如高高在上的总部）来定夺，而总部的决策者，往往又并不具备做出这些决策所必需的当地信息。

克罗齐埃还发现，规则和中央权力无法控制一切。有些领域必须保留不确定性，而非正式的权力关系正是围绕着这些领域发展起来的。能够应对不确定性的人就可以施加巨大的影响力。在克罗齐埃研究的政府烟草工厂中，维修人员就有很大的影响力。如果机器出了故障，厂里只有这些维修人员才能对付得了，而机器故障，是这些受到严格监管的工厂中最主要的不确定性。

组织各组成部分的行为规范化

现在，我们已经清楚地看到了一个关键性关系：**工作越稳定、重复性越高，就越程序化，而包含着此项工作的组织单位，其官僚化程度也就越高。**故此，在同一组织中，不同组成部分的行为规范化和官僚化程度有着相当的差别。尽管我们可以说某个组织总体上是官僚化或有机化的，但没有任何一个组织上上下下里里外外全都是官僚化或全都是有机化的。

运营核心是组织其他环节力求加以隔离保护的一个部分，通常这里环境最稳定、工作重复性最高，故此也是官僚结构程度最高的地方。这倒不是说，运营核心的工作总是规范化或官僚化的。在有些组织中，如创新研究中心和小型创业公司，就连运营核心的结构也是非常有机化的。但不管怎样，相对而言，**行为规范化在组织的运营核心是极为普遍的现象。**

离开运营核心，沿着权力等级往上走，我们会看到工作的重复性和规范化程度都逐步降低。最靠近运营核心的中间线管理者受核心环

境的影响最大，而离运营核心最远的高层管理者，其工作环境亦最为有机化。当然，在特定的层级上，规范化程度也会有所不同，取决于该层级所监督的单位的工作及其所面对的边界条件。因此，我们可以看到，尽管生产经理和销售经理处于同一级别，但前者的工作比后者的工作规范化程度更高。前者着重强调稳定运营核心的工作；而后者必须保持灵活性，以应对客户随时变化的需求。

战略高层所面对的边界环境（大环境）最具流动性，工作的程序化程度最低，因此其结构也最为有机化。从麦吉尔大学的学生小组对不同组织进行的 50 多次研究来看，上述论断表现得非常明显。不知有多少次，学生把组织结构图画在黑板上，然后就开始解释，高层的结构不够准确，原因一二三。组织结构图说明了正式权力的归属，但没有描述出组织高层真正的沟通模式和权力关系。这些关系的弹性太大，无从加以规范化；它的结构必须自然演进，不断转变。总而言之，高层结构必须有机。

在支持人员中，我们会发现多种不同的结构，具体要看他们所从事的工作和面对的边界条件。不确定性少且工作重复性高的支持单位，比如工厂食堂，往往是高度规范化的。相反，在非常需要创新的研究实验室中，或者日常工作内容变动极大的公共关系部门，能够加以规范化的事情本来就很少，所以相对来说组织结构比较有机化，否则各个单位的运作效果就会受影响。

与此相似，在技术结构中，最靠近运营核心的单位，如生产进度安排部门，存在大量规则，工作程序也相当规范化。而在其他一些工作较为多变的单位中，如运营研究部门，则可能会采取相对有机的组织结构。（这里要指出的是，不管技术结构自身的结构如何，它的职责都是对组织中每个人的工作加以规范化。）

最后我们还要指出，哪怕是带有强烈倾向性的组织（不管是倾向

于官僚化还是倾向于有机化)，有时也会建立与自身结构不同的独立工作群集来完成一些特殊任务。比如，在高度官僚化的制造企业中，新产品研发团队（或者叫创业团队）就是一个有机结构，它在管理上、财务上、甚至在法定责任上，与组织的其他部分相隔离。只有这样，独立团队才能免受官僚制的牵制，从事创新工作。

培训和思想灌输

职位设计的第三个方面，是要说明担任某个职位的要求，特别是组织需要任职者具备哪些知识和技能，以及需达到什么水平。由此组织可以制定一套招聘和选拔的程序，按照职位要求对应聘者进行筛选；或者，组织也可以开设自己的课程，对聘用的候选人进行培训。这两种做法的意图是一致的，也即保证就职者在开始工作前掌握必要的技能。此外，组织可能会用一些人事手段来强化这些行为，包括工作轮换、参加会议、提供组织发展课程等。培训指的是传授与工作相关的技能和知识的过程，而思想灌输指的是习得组织规范的过程。两者都是为了将组织公认的（也就是标准化的）行为模式“内化”到员工心中。

培训

倘若知识体系和工作技能已经高度合理化，组织会将之融入到简单易学的工作中（即非技术性工作），然后依靠行为的规范化加以协调。汽车是很复杂的，装配汽车必然需要高度的技能。但多年来，该流程已经被分解为数以千计的简单任务。故此，如今的汽车装配工不必掌握太多的技能和知识。所以，培训在汽车装配工厂中不是什么重要的设计参数：不少工作岗位只要拿几个小时学一学就能上岗操作了。



但要是某项工作所需要的知识体系和工作技能极为复杂，又未经合理化，那么工人就必须花费大量的时间进行学习。有些工作的上岗操作要求，从未整理成正式的知识，必须在工作中学习。工人要先给师父当一段时间的学徒，师父从前也是这么过来的。这样的工作常称为“手艺”。但如果工作所需要的知识体系已经得以记录整理，且所需技能也有了说明（至少是部分说明），那么就可以在工人上岗前对其进行培训。这种复杂、未经合理化，但有一部分内容得到整理记录和说明的工作，称为“专业”。

知识和技能的“专业化”是“标准化”的同义词。因此，培训是实施技能标准化这一协调机制的设计参数。如果有人不相信职业化和标准化之间存在联系，不妨来看看一位著名的专业人士对自己那高度复杂的职业所做的描述。此人叫弗兰克·斯潘塞（Frank Spencer），他谈到心血管手术的时候，说起了“外科手术菜谱”：

“菜谱”这个叫法，是我一位要好同事发明的，因为感觉上，“跟我学做手术”和“跟我学烤面包”差不多。

一轮复杂的手术，大概可以分成10~15个连续步骤，每一步中都有2~5个关键点，比如法洛氏三联症。如果用一个简单的词代表每个关键点，那么手术的关键步骤就可以用一系列的关键词链来代表。一般是6~10条关键词链，其中包含30~40个关键词。这些关键词要记在脑子里，反复回想，直到每回进行手术的前一天，你可以用60~120秒的时间，在脑子里快速将这30~40个手术关键词过一遍。

专业人士在踏上工作岗位之前都要经过长时间的培训。一般来说，这种培训都在组织以外进行（通常是在大学中，当然也有例外情况。例如，警察局一般会包揽训练过程。）事实上，培训本身也需要相当全面的专业技能，这不是组织本身应付得了的。因此培训的责任从技术

结构转移到了一些专业协会，后者可能借助大学作为自己的培训场所。当然，在此过程中，组织不仅放弃了对自己员工的选择权，还放弃了对员工在工作中采用方法的控制权。

当接受培训者的行为业已就绪，也就是标准技能和相关知识体系得以内化之后，相应的专业协会会对受训者进行认证，而组织则聘用受训者执行相应的工作。

当然，专业培训项目不可能传授所有的必要技能和知识，总有一些技能和知识没办法加以规范和说明。因此，在专业培训之后，员工还必须在工作岗位上当一段时间的学徒，然后才算是完成了培训。斯潘塞曾指出，要成为合格的外科医生，先要读4年研究生，还要再参加至少5年的在职培训（先是实习医生，而后是住院医师），之后才能走上手术台。

思想灌输

新成员学习社会、组织和团体的价值体系、规范以及合乎要求的行为模式，这个过程叫做社会化。组织中存在大量非正式的社会化活动，其中有些活动，是由非正式团体进行的（这里的非正式，是相对于正式的权力体系而言的）。组织利用思想灌输这个设计参数，对其成员潜移默化，借以实现自身利益。

有一些思想灌输是在组织之外进行的，作为对专业培训的补充。比如，法律专业的学生在大学里学到的不光是司法判例，在学习的过程中，他们必然会清晰地意识到律师的个人行为操守。但大多数社会化是与特定组织的文化相关的，因此，思想灌输基本上仍属组织自身的责任。

是以，在员工开始工作之前，组织要进行大量的内部思想灌输，确保其充分融入组织，能做出符合组织需要的行为。学徒课程在进行

培训的同时，也包含有相当多的思想灌输成分。刚毕业的 MBA 在刚加入大型组织时，一般要经过一段时间的培训（其实就是思想灌输）。他们要在各个不同的部门之间轮岗，此段时期相当短暂，根本来不及学习什么工作，只可能是感受企业的文化氛围。

进行这样的思想灌输之后，组织大多还要辅之以旨在提高员工忠诚度的项目，比如大家一起参加社会活动、听取领导的励志演讲，或在组织的各个部分轮换工作，培养他们对整个组织（而非某个下属单位）的忠诚度。

对于那些工作很敏感或地点很遥远的职位，比如海外分公司经理、中央情报局密探、驻外大使、加拿大皇家骑警队的骑警，内部的思想灌输课程尤显重要。对此类工作而言，协调至关重要，尤其是组织要保证那些在外独立工作的人，能出于组织的利益行事。这些工作的性质和位置，使行为规范化和直接监督失去现实作用。因此组织必须依靠培训，必须进行思想灌输。天主教就特别注重思想灌输这一设计参数。安东尼·杰伊（Antony Jay）曾在《管理和马基雅弗利》（*Management and Machiavelli*）一书中，介绍了天主教分会的思想灌输方式：

圣奥古斯丁曾教导说，信徒应当奉行的惟一行为准则是：热爱上帝，做尔所欲。其含义自然是，如果你真正热爱上帝，你就只会做主能够接受的事情。总部不会没完没了地给神父打电话、发备忘录。多年来在罗马所接受的高强度训练，令得神父们不管走到哪里，不管要过多久才会再碰到同教信徒，都会按照教会的规定从事自己的工作。

组织各组成部分的培训和思想灌输

不管是组织的哪一个部分，如果从事的工作复杂而困难、需要特定的技能和详尽的成文知识体系，培训就非常重要。如果工作很敏感，

或工作地点很遥远，同时又必须对组织的文化和意识形态保持高度的忠诚感，思想灌输就显得极为关键。

在一些专业组织中，运营核心的大部分工作都需要复杂的技能和高深的知识。比如医院、律师事务所、社会工作机构和学校体系。这些组织都非常依赖培训这个设计参数。而在有些组织中，也包括前面提到的一些专业组织，思想灌输在运营核心中得到广泛运用，因为这些操作者执行的是敏感的工作，又或在遥远的地方工作。上面已经举了加拿大皇家骑警队和天主教的例子。

培训和思想灌输在很多职能单位中也得到了广泛运用。组织中的很多技术性工作，比如运营研究和工程设计，都是专业性的。也就是说，这些工作需要复杂的、可以通过正式学习获得的技能和知识。因此在设计这些职位时，培训是一个重要参数。如果分析者要负责控制一些敏感职责，如把会计外派到分公司监督开支情况，那么进行思想灌输也就极为重要。为保证他们对总部的忠诚度，组织通常会采用在各个工厂轮岗的办法。类似地，在支持单位中，如法律顾问、研究员和劳资关系专家，很多工作也是专业性质的，需要全面的培训。

在管理层级中，如中间线和战略高层，工作固然很复杂，但由于人们对这些工作并不是很理解，因此正式培训并不是太重要。当然，他们还是有很多技能和知识要学的，他们会参加管理学院的学习。但管理者所做的工作，有很多无法加以书面整理和记录，故此管理很难称为“专业”。以下事实可证明此说法：很多举足轻重的社会机构，特别是政府机构，其领导者并未参加过任何管理培训。他们的工作是一门手艺，从业者是通过观察，通过与师父一起工作来获得技能的。所以，在战略高层和中间线，培训并非重要设计参数，当然，这并不排除组织会通过短期的高管培训，传授一些特定的管理技能和知识。

在管理层级中，更为重要的应该是思想灌输，毕竟管理者是组织



意识形态的捍卫者。于是，组织会安排新聘 MBA 参加思想灌输课程，还有很多大型组织经常会轮换管理者。如果管理工作内容敏感或位置遥远，如驻外大使、海外分公司经理，思想灌输课程的重要性就会凸显出来。

职位设计参数之间的关联

在我们的讨论中有一点始终很明确：专业化、规范化、培训和思想灌输，是并非独立的设计参数。实际上我们描述了两种根本不同的职位。一种是非技术性职位：由于工作的高度合理化，所以需要水平和垂直维度上的全面专业化，经常会经由直接的行为规范化来加以协调和控制。另一种是专业职位：由于工作很复杂，难以垂直专业化，组织的技术结构也很难将其规范化。但是这种职位是水平专业化的，专业人士是特定领域内的专家，他们大多会通过各种培训课程，将工作技能标准化，从而实现协调。（当然，还有很多并不依靠规范化和培训实现协调的工作。）

这说明规范化和培训基本上可以相互替代。组织可以根据工作本身的情况，通过自己的程序和规则直接控制工作，或者雇佣受过相应培训的专业人士来实现对工作的间接控制。这并不是说规范化和培训无法共存共进；医院依靠专业培训来协调大多数的操作工作，但各家医院也有自己的规矩。从总体上来看，大多数职位一般会偏重其中一种协调机制，而不是同等倚重。

对于规范化的方式，很明显，工作的控制权是掌握在工作标准的设计者（特别是组织的分析者）手里的。但培训就不那么好说了。表面上来看，专业人士似乎能控制自己的工作。可尽管专业人士有相当大的自由度，看上去也像是在独立工作，但这和背熟了台词的演员差

不多，都是长年训练的结果。因此，有些进行培训和设定专业标准的组织也会掌握着一部分的控制权，如大学和专业协会等。这也就是说，专业组织对员工及其工作方法的选择和控制权，大部分交给了外部的机构，由后者对员工进行培训和认证，并制定员工日后执行工作时采用的标准。控制权和忠诚度是相辅相成的，是以专业人士大多更认同自己的专业，而非他们效力的组织。

韦伯在定义官僚时也曾经提到了培训：“办公室管理大多需要彻底和专业的培训。”“只有具备某些规定资质的人员才能获得聘用。”但是我们刚刚又看到，培训和规范化（韦伯定义的核心是落在规范化上）在某种程度上是互相排斥的。为什么官僚制既可以是集权化的，也可以是分权化的，我们可以用它来做解释吗？或许，在操作工作是非技术性的组织中，日常工作交由技术结构加以控制，故此组织结构集权化；而在从事专业工作的组织中，对工作的控制权掌握在操作者及组织以外的专业协会手里。

这里我们还没办法很好地回答这个问题。但根据我们的定义，可以看出：专业性（Professionalism）和官僚制能够在同一组织结构中并存不悖。请记住，我们判断一个组织是否为官僚制的标准是：“行为是否事先决定，是否可以预测，是否标准化”。这里，我们对标准化的具体方式并未限定。



第3章

上层结构的设计

职位按专业化、规范化、培训及思想灌输等参数加以设计好后，组织结构的设计者还要解决两个显而易见的问题：如何把这些职位组合成单位？每个单位的规模应该有多大？这两个问题都关系着组织上层结构的设计，各类文献也做过广泛探讨。本章我们就来讲一讲。

正式的权力体系和组织层级是通过单位分组的过程建立起来的。组织结构图就是对这种等级（分组过程的结果）的图解。我们可以把分组看成是一个连续归并的过程。若干个职位组成第一级单位，这些单位依次组成更大的单位，以此类推，直到整个组织都归并入一个最



高层次的单位当中。比方说，士兵组成班、班组成排、排组成连、连组成营，以此类推到团、旅、师，直到最后组成整支军队。

如果把这个过程与前几章所描述的过程结合起来，那么，至少从理论上讲，组织的设计可按如下方式进行：首先是确定整个组织的需求，也就是要实现的目标、要达成的使命以及完成它们所需的技术体系，然后由设计者来描绘所有必须完成的任务。这在本质上是一个“自上而下”的步骤，从总体的需要到具体的任务。然后，设计者根据所需专业化的程度，把这些任务分配给各个职位，并确定每一职位的规范化程度以及它需要何种培训及思想灌输。下一步就是建立上层结构，首先要用适当数量适当类型的职位组成第一级单位，然后再用适当数量适当类型的单位组建成上一级单位，而后再上一级，直至建立整个等级体系。当然，这最后一步是一个“自下而上”的步骤，从具体的任务到总体的层级。最后充实上层结构、分配决策权。这些是下两章所要讨论的内容。

前面讲过，这个步骤只是理论上的。在实际应用中，组织设计者经常会走捷径，颠倒自上而下或自下而上的顺序。比如，设计者经常是以对特定组织结构的了解为起点，所以经常从使命直接进入单位建制。军队的结构设计者没必要一路细分到士兵一级，然后再一点点回到军一级。他的做法是把师或军团当成组织结构图中的固定方块，直接划出来。同样，他有时还会自上而下地构建单位，比如士兵进行常规训练时会按排编组，而在进行战地训练时则以班为单位。换言之，组织设计很少是在真空状态下进行的；一般而言，它是靠着对既往组织结构的了解来进行的。实际上，组织设计是一种比较少见的情况，更多的是组织重组，也就是对现有结构做些调整。在实践中，根据目标和使命的变化进行的结构重组，是自上而下的；而根据运营核心技术体系的改变而进行的结构重组，是自下而上的。

单位分组

职位和单位的分组不仅仅是为了便于创建组织结构图，也不仅仅是为了搞清楚都有谁在为组织工作。分组是协调组织内部工作的一种不可或缺的手段。分组至少有以下四个方面的重要作用：

1. 最重要的是，分组可以在职位和单位之间建立起一套普遍的**监督体系**。每个单位都指定有一位管理者，由这个人对该单位的所有行动负责。所有这些管理者彼此联系，构成了上层结构，从而建立起正式的权力体系。所以，单位分组也是一个设计参数，直接监督的协调机制就是通过它而融入组织结构的。

2. 分组通常要求职位和单位分享共有的资源。一个单位的各个成员或其下级单位要共用预算，共用设施和设备的情况也很常见。

3. 分组常常可以产生**统一的绩效评估标准**。既然一个单位的成员或下级单位要分享共有的资源，那么他们的活动成本也就可以拿到一起来进行比较。而且，如果他们提供的都是同一种产品或服务，那么他们的成果也就可以放到一起来评估。共同的绩效评估标准可以进一步促使他们协调自己的活动。

4. 最后，分组可以起到**鼓励相互调节**的作用。为了共享资源、便于直接监督，同一单位的成员经常共用公用设施，使得大家彼此接近。反过来说，这又促进了人们之间经常性的非正式接触，而这种接触又可以鼓励他们通过相互调节来进行协调。

因此，分组在很大程度上促成了两种重要的协调机制：直接监督和相互调节；并且形成共同的绩效评估标准，为第三种协调机制（也即工作输出的标准化）奠定了基础。因此，单位分组是最有效的设计参数之一。（另外两种协调机制，工作流程和工作技能的标准化，其重

要特征就在于它们能确保个别工作者之间实现自动协调，因此职位分组对其应用方式影响不大。)

分组固然能促进单位内部的有力协调，但它也会造成单位间的协调问题。正如我们所知，沟通集中在单位内部，故而不同单位的成员相互疏远。在劳伦斯 (P. R. Lawrence) 和洛尔施 (J. W. Lorsch) 看来，由于定位不同，单位存在着多种差异：目标不同、时间观念不同、人际互动方式不同，结构的规范化程度也不同。例如，生产部门致力于追求效率目标，并不看重创造力，它的眼光不长远，在它看来，完成工作比工作者的感受更为重要；此外，它的结构高度规范化。而研究部门在这四个方面的特点，可能恰恰相反。不同部门所使用的特殊语言，还会进一步强化这类差异；有些时候，生产部门和研究部门的人员根本无法相互理解。

这一切的结果，使得所有单位都两眼向内，视野越收越小，只顾盯着自己的问题，而与其他单位的距离越拉越远。单位分组推动了组内协调，却牺牲了组外协调。采用部门结构的管理学院很快就发现，财政学专业的教授关系密切，但他们对政策和市场营销专业的教授却有点视而不见，此外，同系教授的见解日渐趋同。当然，各个单位都多多关注自己的具体问题，这对于组织也未尝不是件好事。我们在前面曾提到过这样的例子，官僚结构的组织把创业团队独立出来有机运作，方便它进一步发挥创造力。

分组的基础

组织把职位组成单位、把小单位组成大单位，其划分基础是什么？通常，人们从以下六个方面来考虑：

1. **按知识和技能分组。**组织可根据成员所具有的专业知识和技能对职位进行分组。比如，医院把外科医生分到一个部门，把麻醉师分



到另一个部门，把精神科医师分到第三个部门。图 3—1 是魁北克教学医院医疗部门的组织结构图，它们就是从知识和技能两个方面把医生分成了两层。也可以依照知识和技能的水平来进行分组，比如可以把工匠师傅、已经出师的工人和学徒工分到不同的单位，或者更简单一些，只分技术工人和非技术工人。

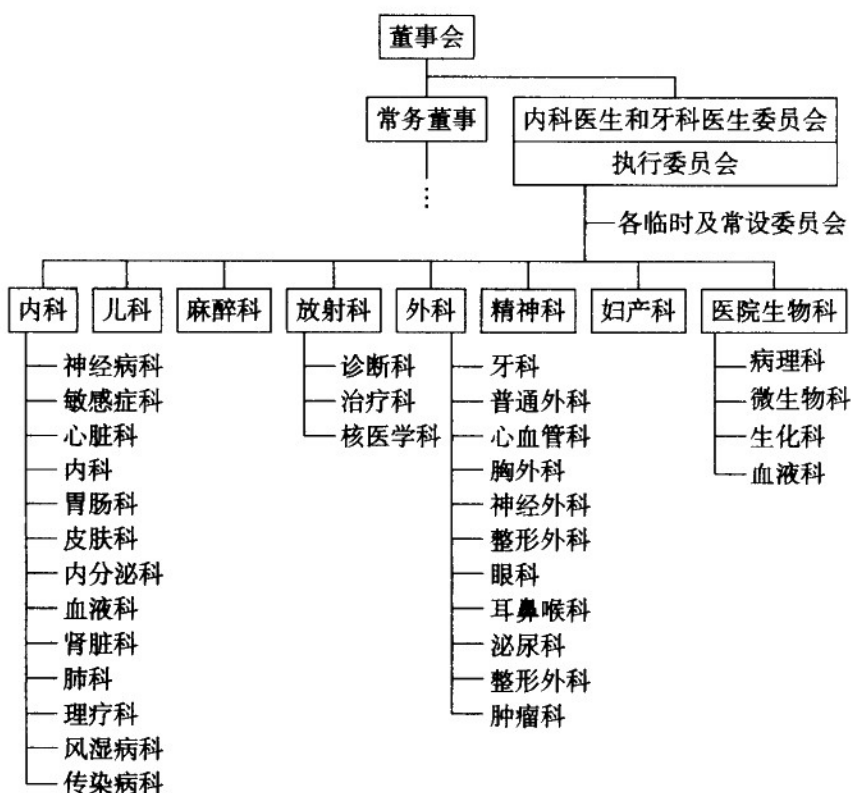


图 3—1 根据知识和技能分组：教学医院的医疗部门图示

2. 按工作方法和职能分组。以工人的工作方法或活动为基础，进行单位划分。比如，制造企业可分成铸造车间、焊接车间和加工车间，足球队可分成前锋球员和后卫球员来训练。按方法分组的基础，多为技术体系，比如印刷厂可分为凸版印刷部和平版印刷部。但不管是凸版印刷还是平板印刷，产出的是同样的产品。此外，也可以根据单位

和职位在组织中的基本职能来进行分组：采购物品、筹措资金、进行研究、餐厅食堂，诸如此类。这种分组最常见的例子，大概是按“业务功能”来划分：制造、营销、工程设计、财务等，其中一些是业务单位而另一些是职能单位。（没错，也可以把业务单位分成一个大组，职能单位算做另一个大组，这也是一种很普遍的做法，同样属于按工作职能分组。）图3—2是一家文化中心的组织结构图，它们是按工作方法和职能来进行分组的。

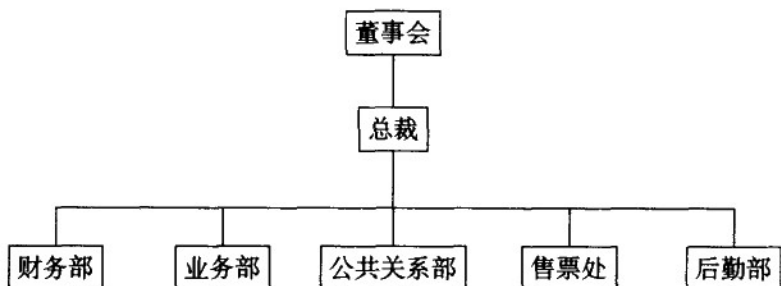


图3—2 根据工作方法和职能分组：一家文化中心

3. 按工作时间分组。也可以根据何时完成工作进行分组。不同的单位，按相同的方法，在不同的时间，从事同样的工作，像工厂里的不同班次（白班、夜班等）即属于此例。

4. 按产出分组。根据不同单位所生产的产品或提供的服务进行分组。在大型制造企业中，每一条产品线可能都对应着单独的事业部：一个生产瓷器，另一个生产推土机，等等。饭店要把酒吧和餐厅分开，既可以按组织结构分，也可以按空间区域分。图3—3是加拿大一家大型联合企业 Imasco 公司的部门结构图，其分公司是按产品来分的（其中有两个单位是按职能分的组：公共关系部和财务部）。

5. 按客户分组。根据不同的客户类型进行分组。保险公司可以分成个人险和团体险两个销售部；同样，一些国家的医院也分有大众病房和私人病房。

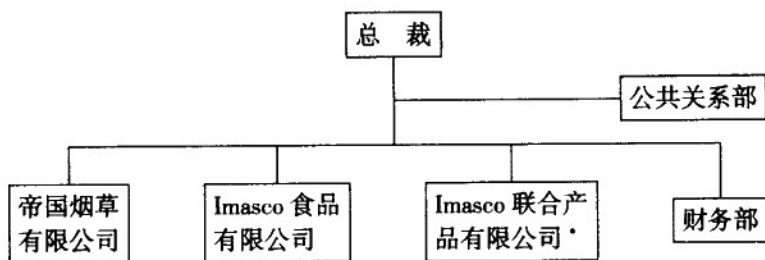


图 3—3 根据产品分组：Imasco 有限公司（1975 年左右）

* 零售连锁店
使用已得到授权。

6. 按地点分组。根据组织运作的地理区域进行分组。1942 年 5 月，美国国防部划定了 7 个“战区”：北美、非洲中东部、欧洲、亚洲、太平洋、西南太平洋和拉丁美洲。面包公司可能不会这样放眼全球，但也会在 20 个不同的人口地区安排相似的烘烤设备，以确保每个地区每天都能供应新鲜的面包。图 3—4 是加拿大邮政局上层结构按地理位置进行两级分组的例子。还有一种方法，是按实际展开工作的具体位置（在同一个地理区域内）来分组。比如，橄榄球运动员可以根据他们在球场上的站位进行分组（前锋、后卫、底线球员）；飞机制造人员可以根据他们所负责的部位（机翼、机尾）来进行区分；对于医学专家，也可以根据他们所研究的身体部位（精神病专家管头部、心脏病专家管心脏）进行分组。

当然，和其他整齐有序的分类方法一样，上述方法同样存在着一些模棱两可的灰色区域。我们故意在两个例子里都提到了精神病学（一是按地点进行分组，一是按知识和技能进行分组），正是为了阐明这一点。这里我们不妨再看看外科医生和产科医生的例子。按《蓝登书屋大词典》（*Random house Dictionary*），两者定义如下：

- 外科学：通过手工施术或借助器械，治疗疾病、损伤或缺陷的行为、实践或工作。

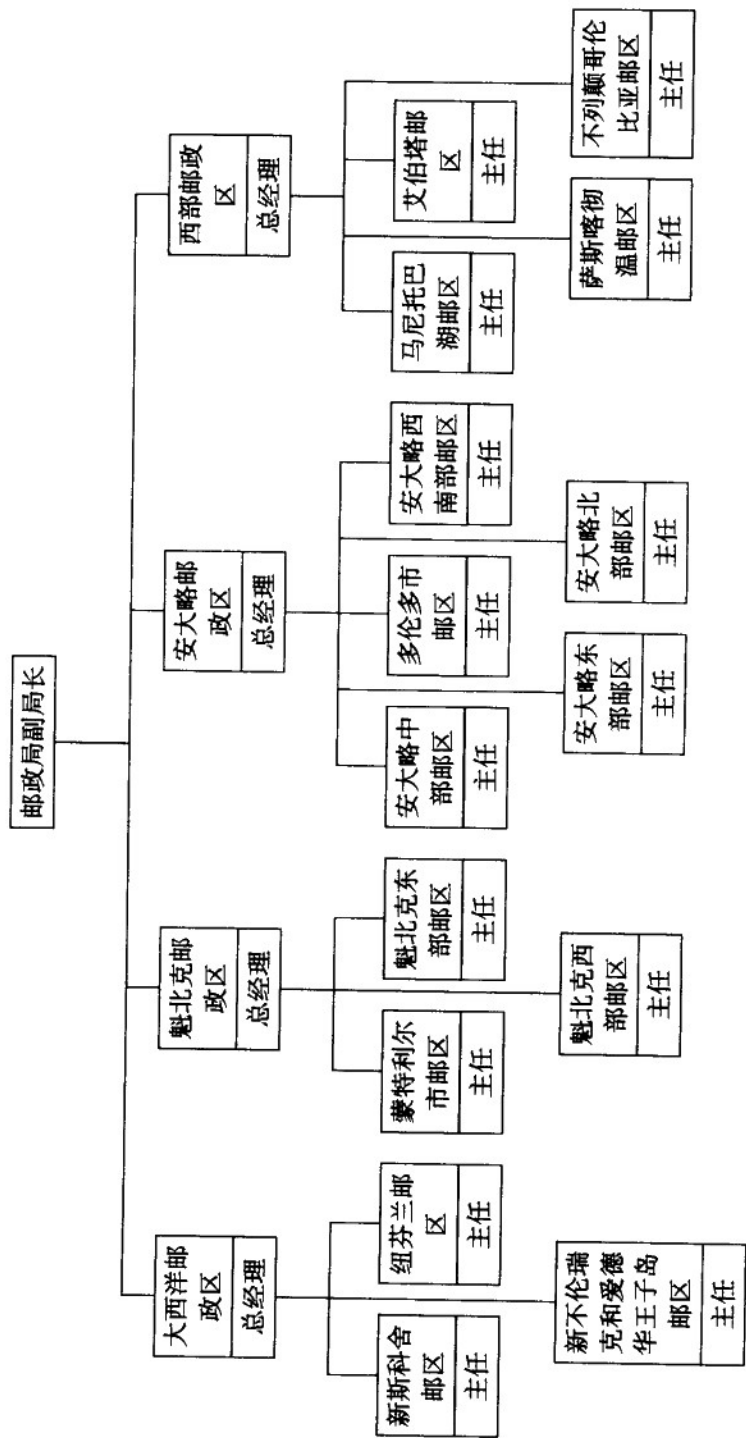


图 3—4 根据地点分组：加拿大邮政局（1978 年左右）

注：总部人员未列出。
使用已得到授权。



- 产科学：有关分娩、对分娩（或相关事宜）之妇女进行治疗或护理的医学分支。

在我们看来，这些定义的标准不够统一。产科学是从客户的角度来进行定义的，而外科学是从工作方法的角度来定义的。进一步的观察则表明，哪怕是同一个医学专业，专业化的基础也很模糊。产科医生可以医治特定的病人，但他们也有自己特定的工作方法，而且这个分类的产出也是独一无二的（也就是为产妇接生）；外科医生治疗某一类的病人，也有着独特的产出（摘除或更换器官）。西蒙也曾针对类似问题说过：“教育部门既可以看做是目的型（教育）组织，也可以看做是客户型（儿童）组织；林务局可以看做是目的型（森林保护）组织，也可以看做是方法型（森林管理）组织，还可以看做是客户型（伐木工和利用公共森林放牧的牧场主）组织，或地区型（公有森林）组织。”

实际上，按方法、人员、地点或目的（产出）进行分组的观点，是组织设计经典文献的重要理论支柱之一。西蒙曾对这些经典理论做过尖锐批评。他针对这些术语的“模糊性”（如前述引文），提出：同一个分组往往可以从不同的角度来看。

打字员运指如飞，是为了打字；打字，是为了打出一封信；打出一封信，是为了答复询问。那么，写信是打字的目的；写信也是实现“做出答复”这一目的的方法。因此，同样的活动既可以视为目的，也可以当做方法。

西蒙的基本观点是，就与组织层级有关的方法和目的而言，每一个活动都是实现更高一级目标的方法（打一封信是方法，答复询问是目的；生产产品是方法，满足顾客是目的），同时又是达成较低一级目标的目的（打一封信是目的，动手指是方法；生产产品是目的，购买机器是方法）。同理，整个组织都可以视为是社会的一种方法：警察局

是保护人民安居乐业的方法，食品公司是给人们供应食物的方法。

有趣的是，西蒙在说明具体部门的方法和目的模糊性的时候，所举的例子都是以专业人士为操作者的组织。我们举的外科和产科的例子也属此类。实际上，这是因为专业的区分，不仅在于专业人士所接受的知识与技能培训，还在于他们所采用的工作方法。因此，他们是同时按这两个基础进行的分组。在专业组织，客户选择专业人士也是从这两个基础出发的。谁也不会因为脚指甲长进肉里而去看心脏病专家，想成为化学家的学生也不会去投考商学院。换言之，在类似医院、会计师事务所、学校之类由专业人士直接为客户服务的专业组织中，按知识、技能、工作方法和客户对其工作人员进行分组，所得结果都是一样的。

但其他组织的情况也一样吗？制造企业的采购部并不跟客户打交道，在产品最终卖给客户之前，它只是企业诸多职能中的一分子。所以，我们不能把它看做是以客户为基础或以产出为基础的分组。当然，在西蒙看来，它的确也有自己的产出和自己的客户——采购物品（产出），供给制造部（客户）。但是，这个例子也告诉我们该如何澄清西蒙所指出的模糊性：只要理清前后关系就行了。特别是，我们可以仅从整个组织的角度来定义产出、客户和地点。换言之，我们所谓的目的，单指组织的目的（服务客户和市场），既不是到达此点前中间各步骤的目的，也不是出于满足整个社会需求的目的。

实际上，我们可以把上面所讨论的分组基准归纳成两个基本类型：市场分组（包括产出、客户和地点）^①和职能分组（包括知识、技能、工作方法和职能）。根据时间所进行的分组算在其中哪一类都可以。这

① 这里的“市场”，既适用于商业组织，也适用于非商业组织。所有的组织都是为了效力于某个市场而存在的。警察部队的市场由市民构成，学校系统的市场由学生构成，制造企业的市场由消费者构成。

样一来，我们可以看到，按目的、按组织效力的市场特征（生产的产品、提供的服务、供应的客户、供应客户的地点）、按生产产品、提供服务所需的业务功能和手段（包括工作方法、技能和知识）来对活动进行分组，其间存在着根本差异。

上述两种分组基础，很值得我们深入推敲。但为了更好地理解它们，我们首先必须要研究一下组织对职位和单位进行分组的一些标准。

分组的标准

组织用来给职位和单位进行分组的标准有这样四个：工作流相依性，工作方法相依性，工作规模相依性和围绕工作展开的社会关系相依性。

1. **工作流相依性。**许多针对特定操作任务之间关系的研究，都着重指出了这样一个结论：对操作任务的分组应该反映出工作流的自然相依性。例如，图 3—5 是一位作者对印度某纺织厂中连续生产工序“自然”及“不自然”分组的看法。以工作流相依性为基础的分组，造就出一些研究者所称的“具备心理完整性的任务”。以市场为基础的分组，各单位成员都有一种领土完整的感觉；他们支配着一个定义明确的组织流程；他们工作中所出现的大多数问题，可以通过彼此的相互调节而轻易得到解决；哪怕是必须提交到上一级的许多问题，也可由负责本工作流的管理者在本单位内进行处理。相反，如果一个定义明确的工作流，如开采煤矿或制作采购单，要分解到若干不同的单位来完成，协调起来就很困难了。组织要求效忠不同单位的工人和管理者相互合作。但实际上，他们很难进行良好的合作，故此，一旦出现问题，必须呈交给远离工作流的上级管理者才能解决。

詹姆斯·汤普森（James Thompson）描述了组织如何实现任务间的不同相依性，为上述概念补充了一些很有价值的新内容。汤普森讨



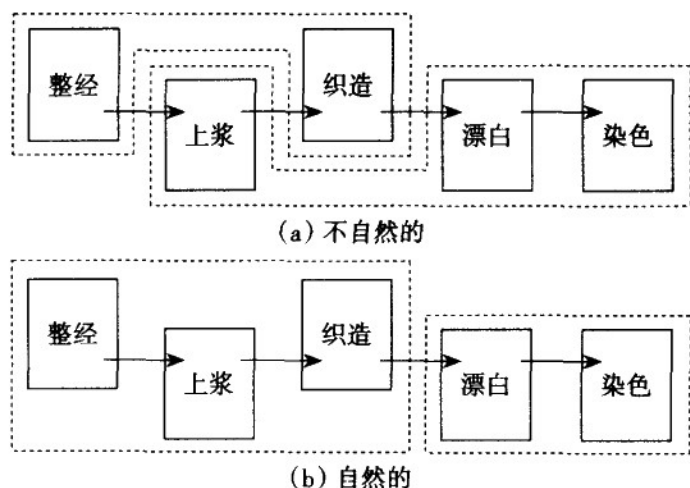


图3—5 根据 workflow 对纺织厂的“自然”和“不自然”分组

论了三种基本的相依性：分取式，只涉及资源的共享问题；顺序式，工作来自一项接一项的任务；交互式，工作在不同任务间来回传递。汤普森认为，组织在进行分组的时候，总会试图将协调和沟通成本降至最低。由于交互式相依性最为复杂，故此成本也最高，其次是顺序式，汤普森总结说：

基本单位的构建目的，首先是要解决交互式相依性。如果工作中不存在交互式相依性，则基本单位的构建目的就转为解决顺序式相依性。如果前述两种较复杂的相依性都不存在，则根据常见流程构建组织的基本单位（以便解决分取式相依性）。

然而，分组的问题并未在此打住，因为：一种分组无法涵盖所有的相依性，故此始终会存在其他形式的相依性。这必须交由更高一级的分组加以解决，因此组织不得不构建一套等级体系。这样一来，“问题不在于选用哪一种分组标准，而在于（多种标准当中）哪一种标准最具优先性”。当然，汤普森的答案是：组织先设计出最低层级的分组，涵盖主要的交互式相依性；再形成更高层级的分组，解决剩下的

顺序式相依性；如有必要，再结成最高层级的分组，解决剩余的分取式相依性。

为阐明此概念，图3—6虚构了一家跨国制造公司，它采用的是五层等级制。第一层和第二层分组按工作方法分，第三层按业务功能分，第四层按产出（产品）分，而最高一层的分组则按地点（国家）来分。（职能人员分组也在每一层中有所体现，我们将在本章的后半部分加以讨论。）最紧密的相依性是交互式相依性，存在于该厂的车削车间、加工车间和钻孔车间之间。接下来的一个层级包括从制造到组装的顺序式相依性。之后是产品开发的层级，仍以顺序式相依性为主。一般而言，在大规模生产中，先由工程设计部门设计产品，随后在制造部门生产产品，最后送到营销部门进行销售。再往上，基本上只剩下分取式相依性了：在大多数情况下，除了共享财务资源和一定的辅助性支持服务外，各产品事业部及国内各子公司之间是相互独立的。

2. 方法相依性。当然，组织结构设计者不光要考虑工作流相依性，第二个重要的相依性与工作流中所采用的方法相关。例如，一位车工可能会向在不同生产线上（也就是在不同的工作流中）的另一位车工打听，该用什么样的车刀来完成某项工作。

实际上，与专业化相关的相依性也是存在的，为此通常采用职能分组法。此时，职位的分组可能必须偏重于激发方法的相互交流，甚至不惜为此放弃工作流的协调。同类专家分到一起后，他们可以相互学习，有助于各自专业的提高。他们会产生一种“大家都是自己人”的舒适感，他们的工作也可以由同为该领域专家的同行与管理者来加以评判。

3. 规模相依性。分组的第三个标准与经济规模有关。有时候，为发挥运作效率，分组的规模会尽量扩大。例如，工厂各部门都需要进行维护，但没必要给每个部门分别配一个维修工（也就是按工作流分

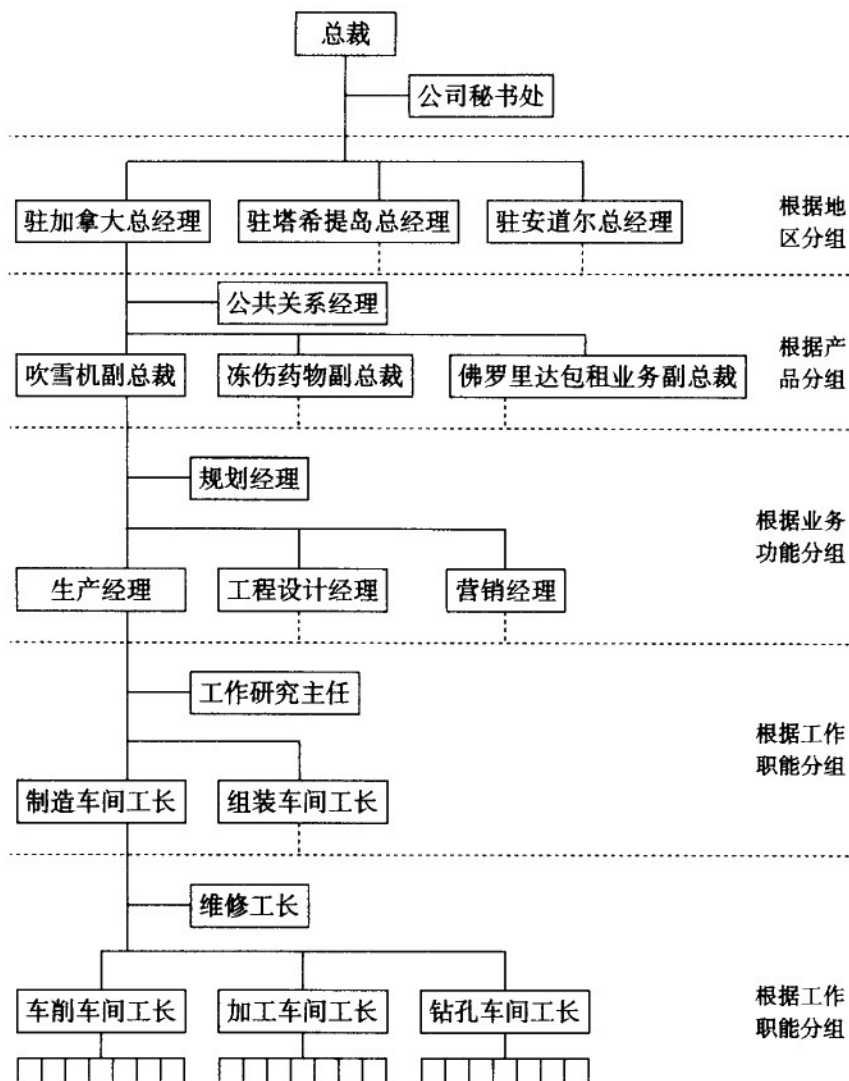


图 3—6 在一个跨国公司中的多层级分组

组)，因为这样做，可能会使得每个维修工都没活可干。所以，不妨成立一个为全厂提供集中服务的维修部。

这必然会促进方法的专业化：如果每个部门都设有维修员，他就不得不变成一个万事通；而如果集中成立一个维修部，大家可以分别有所专长，比方说，有些人专攻定期检修。同样，整个公司只设一个

数据处理部也更合算，这样一来，它能够使用高效的大型电脑；而如果各个事业部分别设立数据处理室，就只能采用一些效率低下的小型电脑。

这个问题（从本质上来说，也就是服务的集中与分散的问题），会出现在各种组织背景之下。秘书应该分到打字室统一调配，还是指派给具体的某个人；大学里应该建一座集中的图书馆，还是每个系各有各的图书库；公司应该在总部设立单独的战略规划小组，还是在每个事业部分别设一个（又或者兼而有之？）；是该买一台中央交换机，还是让外面的电话能够直接拨进来。这些问题很适合于用数学公式来处理，而且有些文献中也这么试过了。等会我们还会再回到这个问题上来。

4. 社会相依性。分组的第四个标准与所做的工作没有关系，而取决于工作相应的社会关系。有人对煤矿做了调查，清楚地揭示了这些社会因素的重要性。在危险的环境中，工人们不得不结成小组，相互扶持。按英国塔维斯托克研究所的一贯说法，这是个“社会技术性”机制。

单位的设计中可能还会掺入其他一些社会因素。例如，霍桑曾在研究中提出，如果工作过于乏味，工人们会更为亲近，方便社交，避免无聊。此外还需要考虑个性，通常，它对组织设计亦是一个重要因素。人们都愿意和处得来的人分在一组。所以，所有上层结构的设计，最终都是客观因素（ workflow、方法和规模相依性）及主观因素（个性和社会需求）之间相妥协而形成的。你可以在纸上构思组织结构图，但它最终要靠有血有肉的人来付诸实现。“当然啦，销售经理本该向区域主管汇报工作，但他俩水火不容，所以只好容他向采购部头头报告。是有点怪，但我们没办法呀。”你是不是经常能听到这类说法？任随哪家现实中的组织，都不乏此种妥协的身影。

在不少案例中，“相处融洽”可以带动方法的专业化。专家们与同类人相处得最好，部分原因是工作令得他们思维方式相近；而更重要的原因或许是，当初他们之所以选了同样的专业，就是因为他们的性格相似（很多情况都是这样）。性格外向的人多半寻求市场营销或公关一类的工作，善于分析的人早晚会进入技术结构。有时候还是把相同类型的人分开为好，至少在组织结构图中应该如此。

工作流、方法、规模和社会关系的相依性，这四个标准构成了组织单位设计的主要标准。下面我们再来看看在以职能和市场为基础的分组方式中，这几个因素如何发挥作用。

按职能分组

按职能（包括知识、技能、工作方法或工作职能）进行分组，反映出对方法和规模相依性的绝对重视（其次可能是社会相依性），而这经常会牺牲工作流的相依性。以职能为基础进行分组，组织可以在不同的工作流中统一调配人力和物力。职能化的结构还可以促进专业化。例如，组织可以在专业领域内为专家规划职业发展道路，可以让他们自行推选主管，也可以让他们聚在一起多多交流。因此，有人对38家跟美国政府签订了研发合同的公司做了详细研究，结果发现，“从管理者和客户的评分来看，一方面，（以市场为基础成立的）项目组的存在可能会提高会议成本，延长完工时间；另一方面，其强有力的职能基础，也意味着技术上的明显优势。”

但是这些特点，恰恰也暴露出职能结构的最大缺点。过分细致的专业化让人们忽视了项目的总体产出。人们光顾着看自己的手艺如何高明，却忘记了组织的全局目标。而且，在职能结构中，很难衡量绩效。销售下滑是谁之过呢——是市场营销不得力，还是生产时以次充好？双方会互相推诿，没人为整个后果负责，总以为上面自然会派人搞定。

实际上，职能结构缺乏内在的工作流协调机制。市场结构的每个单位内都含有工作流相依性，但职能结构就不同，它既妨碍了不同专家之间的相互调节，又妨碍了管理层在单位层面上的直接监督。这种结构是不完整的，必须辅以另外的协调手段。

如果出现了协调问题，人们的第一反应就是把问题层层上报，直到出现一个能统辖所有相关职能的级别。例如，在图3—6中，一个跟钻孔和销售两项职能都相关的问题（比方说，顾客希望在吹雪机上另外钻个孔，用来安装后视镜）可能会上报三个层级，交到负责吹雪机的副总裁那儿。在我们的组织结构图中，他是第一个同时掌管这两项职能的人。

当然，职能结构并不一定要依赖直接监督来实现协调。它们都属于专业化结构；倘若相关工作是非技术性的，则可依靠规范化来实现协调。因此，我们可以得出结论，一般来说，职能结构，尤其是操作工作是非技术性的职能结构，则倾向于更为官僚化。他们的工作往往更为正规，需要配备一个更为完善的行政管理结构。也就是说，要有更多的分析员来规范工作，还要有更多的高层管理者在各职能单位之间进行协调。由于需要更多的人来进行协调，结果反而丧失了一部分因人力与机器资源配置平衡所带来的优势。

换个角度来看，官僚结构（及非技术性操作者）更多地依赖于以职能为基础的分组。也就是说，它们的构建方式，是从组织内部的职能出发，而不是从它们所效力的市场出发。（如果存在多层分组，那么，较高层级多以职能为基础进行划分。）为追求结构的合理化，这些官僚结构偏爱按工作方法来进行分组，用工作规范化来进行协调，故此滋生出数之不尽的规章制度。这样一来，所有的关系都连贯合理了，至少在书面上看是如此。

按市场分组

劳伦斯和洛尔施给我们举了一个有趣的例子，谈到了市场分组的



好处。他们摘录了某广告公司高管分发给幕僚的备忘录，该备忘录意在阐述公司由职能结构（分为文案、美工和电视部门）转为市场分组结构的原因：

“全能创意”部门的诞生彻底打破了美工、文案和电视人员之间的壁垒。此举背后，是我们意识到：所有的创意人，不论专业为何，都必须以一个全能广告人的身份紧密合作，自始至终致力于解决创意问题。

新部门将分为五组，由高级副总裁和创意总监总负责。每个小组由一名副创意总监直接领导。每个组都要负责自己客户的美工、电视和文案。

在本例中，组织以市场为基础进行分组，建立相对自足的单位，处理特定的工作流。理想情况是，这些单位内部都包含了所有重要的顺序式和交互式相依性，只留下分取式相依性：各单位都从公共结构中获取资源和某些支持服务，反过来又把利润或盈余分给公共结构作为回报。由于每个单位都承揽了对于一组既定产品、服务、客户或地点的全部职能，很容易获得直接认同，反过来其绩效也更容易衡量。员工们一心一意关注市场（而非方法）。当然，由于单位内部就已经有了必要的相互调节和直接监督，组织就不那么依赖于规范化的协调了，故此，官僚作风也较少见。

但是，强调跨专业的协调，自然也会降低方法的专业化程度。假设有一家五金器具零售公司，让我们来比较一下它采用这两种分组方式分别会有什么不同。这家公司可以在市中心建立一家大型商店，出售所有五金零件，也就是以专业部门为基础进行组织构建。它也可以开成一家连锁企业，采用以市场为基础的结构，在城区开设多家小店。如果有位顾客是搞钉子雕塑的，想要找一些专门的商品，那么他可以径直去大型专卖店的钉子部，找售货员问问，那种带十字头的铜的屋



顶钉还有没有 5 厘米的，还是就只有 7 厘米的？但假如这位雕塑家就近去了一家连锁分店，他很可能会发现，所有铜钉都没现货，售货员连镀铜钉和铜钉也分不清楚。

一般来说，市场结构不那么机械化，也不太善于完成专业化或重复性的任务。但它可以完成更多的任务，而且便于改换任务。它这种与生俱来的灵活性，源自它旗下各单位的相对独立性。增加新单位、撤掉老单位都很简单。随便关掉哪家连锁分店都行，对其他分店也影响不大。但如果关掉大型商店里的某个专业分部，这家商场说不定也会因此倒闭。连锁店可以只卖面包或奶酪，但哪一样东西超市里都少不得。

然而，以市场为基础进行分组，也不是解决组织设计问题的万能钥匙。我们可以从科沃尔（Kover）的研究中清楚地看到这一点。他也对一家广告公司展开了调查，这家公司跟前述那家进行了差不多的重组。科沃尔发现了前文中未曾提及的一些后果：专家们与本职能单位的同事们的沟通减少了，与客户的沟通也减少了（大部分的客户沟通工作交由该市场单位的经理负责）；他们的专业自豪感消失了，部分原因在于，他们的工作改由总经理而不是同行来做评价。认为自己是个手艺人的专家，对自己的工作变得越发不满，且与公司日渐疏远；实际上，许多人在重组一年内就离开了公司。以市场为基础的结构淡化了对专业化的重视，直接导致专业化工作的质量下降。

此外，以市场为基础的结构比职能结构浪费资源（即便管理层级不存在这个问题，在最低单位层级也是无法避免的），因为它的人员和设备都必须成倍增加，要不就会失去专业化的优势。

……假如组织有两个项目，每个项目都需要一名半日工作的电气工程师和一名半日工作的机电工程师，那么，纯项目制（市场）的组织就必须要么降低专业化程度，雇用两个

电气工程师；要么花双倍的成本，雇用四个工程师（两个电气工程师和两个机电工程师）。

而且，由于市场结构的专业化程度较低，所以也就不可能像职能结构那样获得规模经济优势。大型五金器具店或许可以给卸货的地方专门配一台吊车，小五金店这么搞就很不划算。市场结构中还存在无谓的竞争，比如同一家组织的各连锁店争夺顾客。

以上内容可归结为一点：如果组织选择以市场为基础进行分组，那就是选择了工作流的协调，放弃了方法和规模的专业化。因此，假如工作流相依性意义重大而又难以纳入标准化的话，组织就应该尝试将其纳入以市场为基础的分组之中，便于直接监督及相互调节。然而，如果工作流不规则（如作业车间），如果标准化能轻易涵盖工作流相依性，如果方法和规模相依性意义重大（如有精密机器的组织），那么组织应该寻求专业化的优势，选择以职能为基础的分组方式。

组织内不同部分的分组

行文至此，我们也该对第一层分组和高层分组稍做区分了。第一层分组就是由各个职位组成单位，高层分组就是由第一层的单位组成更大的单位。当然，前者是把操作者、分析员和支持人员分到各基本工作单位当中，后者是为建立正式的等级体系而对管理者进行分组。

第一层分组的特点在于操作者、分析者和支持人员往往各自形成自己的单位。也就是说，操作者往往同其他操作者组成一个单位，分析者往往同其他分析者组成一个单位，而支持人员往往同其他支持人员组成单位。（当然，前提是这个组织很大，这几类职位上都有不少人。当然也有这样的例外情况，也就是某个职能人员指派给整个业务小组，比如会计直接向工厂经理负责。后面我们会具体讨论这种情况。）通常随着更高层级分组的形成，不同的操作者、分析者和支持人





员归拢到共同的监管之下。我们在这几种分组的详述中具体讨论此点。

本章所引述的例子，表明运营核心的职位按照职能或市场进行分组，主要依据的是方法和规模相依性，而不是 workflow 相依性。装配线就是以市场为基础的分组，并按 workflow 加以组织，而作业车间，因为 workflow 不规则，或需要用到昂贵的机械设备，故此是按工作方法对职位分的组，属于职能分组。如前所述，在专业人士控制的运营核心中，大多同时按职能和市场分组：专业人士按知识和技能以及所使用的工作方法进行分组，而由于客户也会在上述基础上选择相应的专业人士，故此这样的分组实际上也是以市场为基础的。

哪一种分组基础在运营核心中更常见呢？对于这个问题，研究并未得出明确的答案。但我们的社会是一个专业人员的社会，各类正式组织，尤其是它们的运营核心和事务结构，确凿无疑地表明了这一点。因此，我们认为，以职能为基础的分组法在运营核心中最为常见。

根据定义，在运营核心只有一层分组——操作者结成单位，由一线主管负责监督。往上走，就是对管理者的分组，若干管理者聚在一起，形成了行政管理上层结构的中间线。

在设计这样一个上层结构的时候，我们必然会碰到先前汤普森指出的问题：重要的不是在哪一个基础之上进行分组，而是这些基础的优先顺序如何？这就好比生火堆木头的时候，柴火一层一个方向，摆完一层，换个方向再摆一层。同理，组织建制的分组基础也是会变的。例如，在图 3—6 中，中间线上的第一层分组按工作方法来分（制造和组装），往上一级按业务功能来分（设计、生产和营销），再上一级是按市场来分（吹雪机等），最后一级是以地点为基础（加拿大等）。管理层级的上层出现以市场为基础的分组，很可能意味着：实物证据（公布的组织结构图以及类似的东西）表明，以市场为基础的分组方式，常见于中间线的较高层级，大型组织尤其如此。



对于行政管理的上层结构，我们还要再多说一句。应该指出，根据定义，战略高层只有一级分组，它涵盖了整个组织，囊括了所有的职能和市场。从组织的观点来看，它可以视为是按市场分组；但从社会的视角看，整个组织是在履行特定的职能（邮局管送信，石油公司负责供油）。

职能人员，无论是分析者还是支持人员，会根据自己在组织中的职能，像狼群一样集体行动。换个方式来说，组织结构中的职能人员，不会单独向操作者反映情况，也不会出现若干职能人员直接向所在市场单位的业务经理汇报工作的情况。他们大多会先向自己本专业的管理者汇报工作——会计师向会计主管，工作研究分析者向工业设计经理，科学家向研究实验室主任，厨师向工厂食堂经理。在很大程度上，这反映出推动知识和技能专业化的需要，也是为了让他们的工作效率合理分配给整个组织。例如，出于对专业化的需要，也因为成本过高的原因，许多组织中只能有一个研究实验室。

但有时候，组织也会把单个的分析员，如会计师，指派到一个市场单位中，并在名义上受该单位的业务经理负责。实际上，会计到那里去，只是为了对这个业务单位（及其管理者）的行为加以控制，从实际情况和法律上来讲，他仍然直接效忠于本人所属的专业单位。

但就职能单位而言，应该把它们安置在上层结构中的什么地方呢？是应该把它们分成小单位，放到所效力的部门（多为以市场为基础的单位）当中，还是应该组成较大的单位，集中在一地，效力于整个组织？它们在上层结构中的位置应该有多高；也就是说，它们该向哪一级的业务经理负责？

层级问题取决于各人员的交流情况。与首席执行官一起工作的财务专家的单位自然应该向他负责，而工作研究分析者的单位则可能会向厂级的管理者负责。至于是集中还是分散，这个决定牵涉到上面讨



论过的所有因素，尤其是要在工作流相依性（也就是与用户的互动）和实现专业化及规模经济的必要性之间进行权衡。就拿秘书处来说吧，统一调配有利于专业化（一个秘书可以专门负责手稿录入，另一个专管信件，等等），实现了更好的人事平衡；但把秘书直接分配给个人，可以使秘书与用户建立和谐的关系（比如说我那一笔烂字，如果打字员统一调配，每次给我换个新人，那可就麻烦大了！）。因此，在大学里，由于教授的需要各不相同，而秘书的成本相对于教授来说也比较低，所以秘书服务大多是分散的。与此相反，大学的游泳池是集中的，因为费用比较大；而图书馆的设置情况兼而有之，要看它的位置和不同用户的具体需要。

回过头再去看看图 3—6，我们会发现，等级制中各个层级都有职能单位，有的集中在顶层，其他的则分散在营销和职能部门中。公司的秘书处为整个组织服务，但与高层的管理单位联系紧密，因此它直接向战略高层负责。其他单位则根据各自的需要而分散配置。往下一层，公共关系部从属于各国总经理，以便各子公司能够根据本国政策情况，采取相应对策。规划单位因其聚集性，而分到了下一级，也就是产品事业部；各事业部必须针对不同的产品线，独立进行规划。其他的职能单位，如工作研究，则被分散到了更下一级的职能层级，为不同的工厂服务。（我们还在这一层看到了无所不在的食堂——每厂一个。）最后，维修部划归总工段长级别，保障制造或组装的顺利进行。

单位规模

在上层结构的设计中，第二个基本问题就是每个单位或工作组应该有多大。第一层分组里应该包含多少个职位，较高一级的单位中又应该分别包含多少个次级单位？单位规模问题可以从两个重要方面加

以阐述：每位管理者应该管多少人？也就是说，这位管理者的控制幅度有多大？上层结构应该采用什么样的形式：是高长型——单位小，控制幅度窄；还是扁平型——单位大，控制幅度宽？

对于这一点，传统文献做了严格的规定：“主管直接监督的下属人数不得多于5个，最多放宽到6个，”林德尔·厄威克上校不容置疑地说道。但是后来的调查和这一表述好像不太吻合。有人对公司首席执行官的控制幅度做了研究，平均是10个人，具体从1~14个不等。在伍德沃德（Woodward）对工业企业所做的调查中，首席执行官的平均控制幅度是6，但在5家“成功”的公司中，这个数字上升到了12。对于大规模制造企业，一线主管的平均控制幅度接近50，某些地方甚至能达到90。沃西说，西尔斯百货公司的商品促销副总裁有44个高级主管要向他述职；一般的商店经理，则要分管“四十来个”部门经理。菲夫纳和舍伍德还提到了一个极端的例子，“美洲银行在加利福尼亚有600多家分行，每家分行都直接向旧金山的总部述职。分行之上没有任何能行使直接控制权的地区结构”。有些例子，尤其是美洲银行，兴许再算上西尔斯百货公司，或可满足厄威克协调工作的限定条件，但它肯定不是普遍使用。

关于控制幅度的概念，菲夫纳和舍伍德评论说：

缩小高管控制幅度的尝试已经很多了，但却并没有显著提高管理绩效。而控制幅度的概念却依然大行其道。相关论述不胜枚举。许多顾问把这作为整改方案中的一大要件。学生们对这个定义冥思苦想，主要是因为他们错认为这个概念非常复杂，但其实它并非如此。故此，不管控制幅度这个概念到底有多少价值，它已经在管理文化中根深蒂固了，任何一本有关组织的书都会把它列在突出的位置上。

毫无疑问，这个概念在本书中也占有突出的地位。但菲夫纳和舍



伍德认为它其实是一个很简单的概念，我们很有理由对此提出置疑。所谓的下属，该把哪些人包含在内呢？例如，助理怎么算？还有，有些人的工作经理虽要过目，但并不正式负责，这些人算经理的下属吗？管理者工作的非管理方面又怎么算呢，比如收集信息啦、拓展联系网络等？缩小控制幅度，真的像传统文献中提到的那样，一定是紧密“控制”的意思吗，还是表明管理者正忙着干其他的事情？直接监督以外的其他协调机制对工作单位的规模有什么影响？

这一切都意味着，这个问题并不简单，我们不应该把精力单放在控制上面。在只设置一名管理者的前提下，应该把多少个职位分到一个单位当中，或由多少个单位组成一个更大的单位？相关的决定因素有很多，控制（也就是直接监督）只是其中之一。因此，我们更愿意用单位规模这个术语，而不是“控制幅度”。

协调机制与单位规模

这个领域存在的诸多问题，大部分是因为我们考虑单位规模的时候，只看到了直接监督这个协调机制，忽略了标准化和相互调节。传统的管理理论家奠定的调子是，控制和协调只有通过直接监管才能实现。要不然，厄威克干嘛要坚持他那“5个，最多6个”的公式呢？

我们从讨论开始时就一再指出，5种协调机制在某种程度上是可以互换的。例如，管理者的工作可以通过标准化实现“制度化”；工作组内部的相互调节可以用来替代上级的直接监督。当然，可想而知，如果用另外的协调机制来代替直接监督，会对单位的规模产生显著影响。所以，我们大致可以从协调机制的角度出发，解释单位规模的不同。

我们可以用两个基本观点来概括我们的结论，其一针对的是标准化，其二针对的是相互调节。首先，与直接监督相比，使用标准化协

调机制的程度越高，工作单位的规模就越大。这是因为，一个单位利用标准化体系（该体系由技术结构设计）所实现的协调越多，管理者对每位员工进行直接监督的时间就越少，向他直接汇报工作的员工也就越多。有了这个结论，我们就很容易解释伍德沃德发现的现象：为什么大规模制造企业中的控制幅度如此巨大。首先，超大控制幅度出现在第一级监督层，也就是说，是在直接包含着操作者的单位当中。其次，最大的操作单位（平均人数可达50位员工）都出现在大规模制造企业中。对照而言，个性化定制产品的单位其操作者平均人数为25人；在分步式生产单位中，操作者平均人数还不到15人。实际上，这两类企业的单位规模，极少能达到大规模制造商的平均水平。而根据伍德沃德的调查，在这三类企业中，只有大规模制造企业是官僚结构，其他两种都是有机结构。把上述事实结合起来，我们可以看出其间存在明显的联系。在结构最为官僚化的组织的运营核心，工作最标准化，单位规模也就最大。

到目前为止，我们只讨论了工作方法的标准化。不过，我们的第一个观点，并不局限于某一种标准化。也就是说，员工技能和工作输出的标准化也能实现较大的单位规模。对于技能标准化，我们有理由认为，员工接受的培训程度越高，就越不需要严密的监督，所以其单位也会越大。在许多综合医院和大学里，我们都可以清楚地看到这一点。本书写作期间，有60位同事与我同在一个单位里工作，没有系主任，只有一位院长，但我们照样运转得井井有条。

同样，工作输出越是标准化，工作单位的规模也会越大。因此，虽然美洲银行是通过发挥其分行经理的积极性，实现了高达600人的控制幅度，但我们完全有理由认为，要是没有一套极为严格的绩效（产出）控制系统，绝不可能实现这样宽的控制幅度。再说，美洲银行必定还会设计各种规章制度，对分行经理进行大量的培训和思想灌



输。摩尔（Moore）谈到思想灌输的作用时曾经指出：“西尔斯百货公司完全可以实行分权（也就是放松对商店经理的严密监督），反正他们每个人的想法都差不多。”银行分行和零售连锁店的控制幅度一般很宽，因为所有的店都一样，从而便于实现标准化。

故此，我们不能这样说：大单位的成员不会受到严密控制。来自上司的控制或许放松了，但是来自技术结构的控制，甚或来自于这个人早期所接受的培训和思想灌输的控制，却未必有丝毫的放松。实际上，受到最严密控制的组织成员，恰恰是那些在最大单位里工作的人，也就是在高度官僚化的运营核心从事非技术性工作的操作者们。就连他们的管理者也感到了同样的控制。我曾经与加拿大某大型银行的 80 位分行经理就管理工作的本质进行过探讨，讨论内容主要集中在一个议题上：由于技术结构强加在分行上的规章制度，他们无法充分施展自己的管理才能，而备感沮丧。

我们的第二个观点是：**相较于标准化和直接监督，对相互调节的依赖程度越高（由于复杂任务对彼此的相依性），单位的规模就越小。**我们可以从两方面来解释复杂任务相互依赖性与单位规模之间的关系。明显的一方面是，假设对各协调机制（尤其是标准化）的依赖程度相同，那么，单位中的任务（无论是复杂还是不复杂）越是相关，管理者与员工在工作中就越是需要通过密切联系来实现协调。显然，管理者将不得不更严密地监视和督导本单位的活动，而且随时准备接受下属的咨询。在这样的情况下，管理者的控制幅度必然较窄。这从另一个角度解释了西尔斯百货公司和美洲银行事例的情况——它们的单位之间没有相互依赖性。各零售分支机构分处不同的地理位置，分别服务于各自的客户，不具有交互式和顺序式相依性，所以一名管理者可以监督很多的单位。而在工厂里，各部门之间存在顺序式相依性，管理者自然无法管辖同样数量的单位。故此，厄威克用“联锁”（inter-

locks) 一词来限定他的控制幅度理论。

还有一个更微妙的原因，可以解释相互依赖的复杂任务与单位规模小之间的关系。这一类的任务难以监督，所以使用直接监督的协调方式达不到目的，只能依赖更多的相互调节。员工们必须进行面对面的沟通以协调彼此的工作。为了保证这种沟通的有效性，工作单位必须要小，小到便于所有的成员进行合宜、频繁和非正式的沟通。因此，曾有研究表明，超过10个成员的小组往往会分裂成派系，也就是更小的组。还有研究发现，5~7个成员的小组最容易达成一致意见。现在的组织，每一个单位都要任命领导，也就是“管理者”，再小的单位也概莫能外。哪怕这个人所起到的作用不过是充当该单位的官方发言人。所以，你瞧，只要单位从事相互依赖的复杂任务，其控制范围都是很小的。

让我们来反思一下这个结论。表面上看，它有违我们的直观想法，因为它也可以这么说：对直接监督的依赖程度越低（偏好相互调节），管理者的控制幅度就越窄。其实这个问题之所以迷惑人，是因为用词的关系：这里的“控制幅度”其实与“控制”毫无关系；它的意思只是说，如果工作复杂且相依性强，有必要减小工作组的规模，便于面对面的沟通，推动相互调节。换句话说，尽管前面那种说法从技术上是正确的，但是它所使用的“直接监督”和“控制幅度”这些术语，具有误导性。我们可以把结论归纳为：出于“相互调节”的需要，“单位规模”必须要小。

这一点引出了两个经验。第一，在结构领域（我忍不住想泛指管理领域），实际情况和表象往往是两回事。脱离实际的花哨理论是靠不住的；我们必须走出象牙塔，直接研究各种现象。详细地观察，常常会带来令人惊喜的发现。第二，我们的用词一定要谨慎（比如前文那个“控制”），而且在做实证研究的时候，我们一定要想清楚，要测量





的究竟是什么。

最后还有一点要提一下。复杂且相关的任务会令得单位规模较小，这一结论的证据大多来自于对专业团体的研究。但是，这一发现与前述的第一个观点（也就是专业性，即技能的标准化，会带来较大的单位规模）存在什么样的联系呢？重点在相关性上：专业人士的工作总是很复杂（诚如我们的定义），但却并不总是相互依赖。实际上，专业性的工作有两种——独立的和相互依赖的，这就需要两种不同的结构形式。对前者来说，有了技能的标准化，就足以解决大部分的相依性问题，很少用到相互调节，故此，专业人士可以在大型单位里各自独立地展开工作。会计公司和教育系统就是如此；在这些机构中，专业人士独立地为各自的客户提供服务。而对后者来说，相依性问题无法通过技能的标准化加以解决，故此必须依靠大量的相互调节。专业人士必须在小型、非正式的单位中互相协作。研究实验室和智囊团咨询公司就是这样。

因此，从所有的协调机制出发，多角度看待单位的规模问题，有助于搞清一些混淆的观念。然而，在我们结束这段讨论之前，还应该提及其他一些研究成果（尤其是社会心理学实验室里经常出现的采用高长型还是扁平型结构的问题），因为它们表明，还有其他一些因素也在影响着单位的规模。研究表明，高长型结构（或是“高长”型等级，每个层级的单位都很小，分为许多层）能更好地满足个人对于安全的需求，因为上面总会有管理者来照管一切，不过，这样的结构可能会打击自主和自我现实的需求。的确，最高管理者好像更中意高长型结构，毕竟，负责控制的就是他们；反过来说，较低层级的管理者更倾向于扁平型结构（等级中的单位规模大，层级少），他们在这种结构中可以享有更多的自由。沃西、菲夫纳及舍伍德也都是从这个因素出发，来解释西尔斯百货公司和美洲银行的庞大单位规模的。菲夫纳和

舍伍德在提到超过 600 人的控制幅度时曾说：

我们问银行的高级职员，为什么会采用这样一种看起来不太正统的设置方式，他们回答说，他们不愿冒险搞梯形体制，那样会剥夺分行经理的权威。他们想让分行经理成为自主自立的地区企业家，最大限度地自拿主意。

针对高长型和扁平型结构的研究还发现，高长型结构更容易阻断信息自下而上的垂直传递，更大程度地歪曲信息本意；而扁平型结构在做决策时，需要多方讨论和咨询。最后，研究表明，高长型结构（或者是小规模单位）对严密监督并没有太大促进作用，反而是把管理者从监督工作中解放出来，让他能够履行其他职责（例如进行决策和与外界沟通）。

讨论的最后，我们来做个总结。我们可以看到，单位规模的扩大由下面几点决定：（1）三种类型的标准化，（2）特定单位任务的相似程度，（3）员工们的自主和自我现实的需求，（4）减少信息在组织层级中往上传递时产生歪曲的需求；单位规模的缩小是出于下面几点：（1）严密的直接监督的需求，（2）在复杂的相关任务之间进行相互调节的需求，（3）单位管理者所承担的非监督性工作的多少，以及（4）出于安全感，单位成员频繁向管理者进行咨询或征求建议的需求。

组织各组成部分与单位规模的关系

在组织的不同组成部分中，单位规模有着怎样的变化呢？这就不能一概而论了，因为我们已经看到，单位规模受到许多因素的共同影响。但有一些普遍的说法还是成立的。

运营核心中的单位通常比较大，因为这个部分往往会最大限度地借助标准化（尤其是工作方法的标准化）进行协调。

管理工作一般是很复杂的，所以行政管理结构中的单位规模在很



大程度上取决于具体层级中工作的相关性。本章前面部分讲到过，选用市场作为分组基础的原因，大多是因为这样一来，每个单位内部都包含了 workflow 相依性（也因为方法相依性较为次要）；而根据职能进行的分组则不是这样，它需要较高层级的管理者在不同单位间协调 workflow，或者是有关单位的管理者或员工通过相互调节而做到这一点。无论采用哪种方式，结果都一样：只有少数职能单位能分到较高层级的单位中去，而以市场为基础的单位却多可分入较高层级的单位。许多自主的事业部可以直接向公司总裁负责，许多学校也只向一个督学汇报工作；反过来说，综合性制造企业的总裁或电视台的管理者，只能监督有限的几个职能相关部门。（西尔斯百货公司的商店和美洲银行的分支机构都是以市场为基础进行划分的。）由于组织中不同管理层级的分组基础不同，大型组织的中间线不会一路都是高长或扁平的，而是呈波浪形，以市场为分组基础的层级偏于扁平，以职能为分组基础的层级偏于高长。

前面说过，越往高层走，管理决策就越复杂，也越不易加以规范。所以，倘若相依性不发生改变，那么层级越高，就越需要相互调节，单位的规模必然随之变小。因此，整个管理层级大体上呈锥形，两侧为波浪状，越往上越陡。如果其他条件不变，首席执行官在组织中的控制幅度应该是最窄的。然而，分组的基础不可能保持不变。如前所述，中间线的上层多以市场为分组基础。而向首席执行官述职的监督职能单位的人，其控制幅度比其他人要宽。

说到中间线管理者的控制幅度，还有一个添乱的因素，那就是他们同职能部门的关系。业务活动与职能活动的协调多靠相互调节，也就是说在权力链以外的灵活沟通。这当然会占用业务经理大量的时间，减少了他们用于直接监督的时间。所以在业务/职能相依性很强的地方，中间线管理者的控制幅度偏窄。存在大量技术结构和支持单位的

组织，其中间线上的单位规模应该比较小。

这样一来，我们就得到了一个有趣的结论。高度官僚化、高度依赖技术结构对操作工作进行规范化的组织，一线主管的控制幅度很宽，因为运营核心普遍实现了标准化；但在较高的层级上，管理者要同职能人员进行相互调节，所以控制幅度转窄。伍德沃德的研究结果正是如此。她发现，官僚结构的大规模制造企业非常符合这一模式。反过来，在机构有机化、职能单位繁多的加工企业中，无论是一线主管还是中间线管理者其控制范围都非常小。

最后，职能单位自身的规模又如何呢？职能单位的负责人可以管理多少下属呢？从事非技术性工作的支持单位，如食堂和收发室，其结构往往是官僚式的，所以单位比较大。但其他技术结构单位和支持单位的情况又是怎样的呢？按我们前面所讨论的因素来看，大多数专业型职能单位的规模都比较小。这些单位内部的工作很复杂，且以单个项目居多，故此专业人士之间存在很强的相依性。换句话说，这些人员属于前面讨论过的第二类专业人士，也就是指在相互依赖的小规模单位里工作的人员，而不是隶属于较大单位的独立操作者。此外，技术结构单位的管理者必须花大量的时间向中间线“推销”本单位的提议。与此类似，支持专家并不是在真空中工作，而是要为组织的其他部门服务，所以他们的管理者也必须花大量时间与其他单位保持联系。不管是哪种情况，它都减少了职能经理所监督的人数，缩小了职能单位的规模。

总之，组织的运营核心一般呈扁平型，中间线则像两侧越变越陡的圆锥型，技术结构和专业性支持单位则呈高长型。实际上，这也就是我们在图1—2中画的主题图。

第4章

上层结构的充实

确

定职位、建立上层结构后，组织结构的设计还不算完。过去，组织结构设计的书籍文献只探讨到这个程度。但是当代的研究表明，还必须用横向联系对纯粹纵向的上层结构骨架加以充实。最主要的两类横向联系分别是对工作输出加以标准化的规划和控制系统，以及在相互调节中起润滑作用的联络机制。当代许多关于组织结构设计的文献都广泛涉及了这两类联结机制。我们也将在本章中对此进行探讨。

规划和控制系统

计划的目的在于规定未来某一段时间里的预期产出（也就是一种标准），而控制的目的是要评估是否达到了这种标准。所以规划和控制的关系就如同马和马车：一方面，如果事先没有规划，控制就无从谈起；另一方面，如果没有控制的跟进，计划也将失去影响力。只有将规划和控制结合在一起，才能掌控产出，并间接校准行为。

计划规定（也即标准化）产出的数量、质量、成本与时间，以及它们各自的具体特征（比如尺寸、颜色等）。预算也是一种计划，它规定了在一定时间内用于产出的成本；时间进度表用于规定产出的完成时间；目标对一定时间内的产出数量做了详细规定；运营计划确立各种标准，一般是关于产出数量和成本的标准。通常，规划系统以及反馈控制信息的报告系统，都是由技术结构设计的，也就是规划员、预算分析员、财务总监、管理信息系统分析员、生产计划调度员、质量控制分析员等名目繁多的各类分析者制定的。

有两种截然不同的规划和控制系统，其中一种着重于对总体绩效的调节，另一种力求规定特定的活动。前者，重在对产出进行事后监督，我们也可称其为“绩效控制”；而后者，则旨在规定将来的活动，可称为“行动计划”。换句话说，如图4—1所示，组织可以通过两种方式调节产出。可以用绩效控制来衡量整体行动的产出，并根据这种信息做出改变：“利润率要从7%上升到10%,”或者“每天钻孔的数量要从50个增加到60个。”也可以利用行动计划提前规定实施哪些具体的决策或行动：“把蓝色装饰品卖给X、Y和Z客户,”或者“孔眼宽度应为1.108厘米。”绩效控制只对工作输出加以标准化，而行动计划因为要详细说明特定的行动，在某种意义上，与行为规范化的设

计参数相类似。

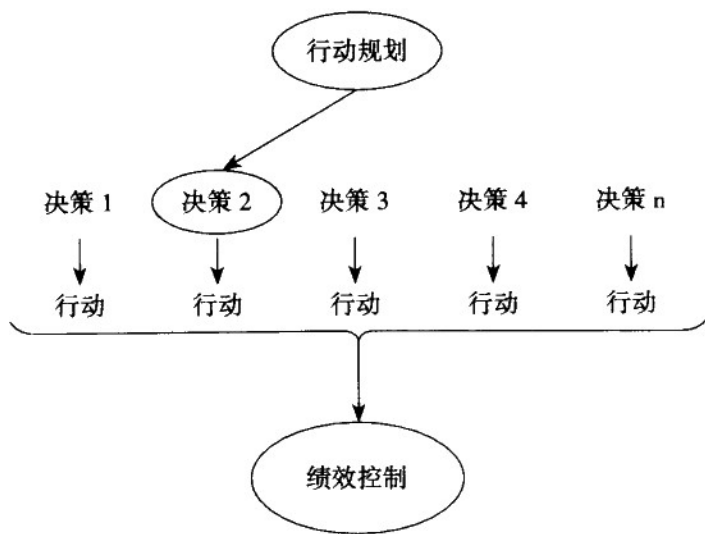


图 4—1 决策和行动计划以及绩效控制之间的关系

绩效控制

绩效控制的目的是为了调节特定单位的总体成果。为此，组织要确立该单位的目标、预算、运营计划和各种其他一般标准，随后用这些标准来衡量绩效，并把结果通过管理信息系统反馈给更高层级。这说明了两点重要信息：首先，绩效控制系统建立在组织分组的基础上；规划系统为每个单位确定衡量产出的标准，而控制系统则评估产出是否达标。其次，绩效控制是关于一定时间内的总产出，而不是特定时间点上的特定决策或行动。比如，绩效计划可能要求在 6 月份生产出 7 万件装饰品，或者在 7 月份将成本降低 3%，但不会要求从生产蓝色装饰品改为生产绿色装饰品，也不会要求通过购买更高效的设备来达到成本控制的目的。因此，绩效控制是间接地影响做出决策和采取行动。它只能确定决策者必须牢记在心的一般目标，作为他具体决策的后台依据。

那么，组织的哪些地方要采用绩效控制？就某种程度而言，它无处不在。因为成本控制总是十分关键的，也因为成本（至少是经济成本）很容易衡量，所以差不多每个组织的单位都会有预算，换句话说，也就是对支出进行标准化的绩效计划。如果单位的产品便于衡量，也会有相应的绩效计划要求。比如，本月之内工厂要生产40万件装饰品，而营销部门要卖掉其中的37.5万件。

但是，**最需要绩效控制系统的还是具有分取式相依性的单位（也就是说，以市场为基础进行分组的单位）。**这种单位最核心的问题是绩效是否良好，是否对中央组织有所贡献又不曾浪费资源。换句话说，由于单位之间相互依赖的程度较弱，所以靠控制绩效（而非行动）来实现协调。由于这些单位的产出各不相同，所以以市场为基础的结构特别适合于它们。这样一来，各单位的总体行为，就可以靠绩效控制来加以管理；至于其他事情，则可由各单位自行规划。

这种绩效控制对于以市场为基础的单位来说，是必不可少的。因为它们是完全独立的，一般享有极大的行动自由。在上一章中我们提到过一个典型例子，很多这一类型的单位同时向一个管理者汇报工作。没有绩效控制系统，管理者可能无法及时抓住主要问题。举例来说，西尔斯百货公司旗下的某家连锁店或是美洲银行的某家分行，因为不服管教而连年亏损，但是从整个组织的角度来看，这点损失可能根本看不出来。而且，从市场单位自身的角度来看，绩效控制系统起到了妨碍直接监督的作用，单位可以放开手脚，相对独立地做出决策和采取行动。因此，大型联合企业总是把每一个市场单位（其“事业部”）单独设为利润或投资中心，分别负责自己的财务表现。^①

^① 当然，这不是说，绩效控制系统控制得不够严密。实际上，组织可以对绩效标准做大量详细规定，只给单位留下很少的机动空间（我们在后面会举一些例子）。但是一般而言，用于市场结构上的绩效控制，主要是为了维持总体上的产出规范。

绩效控制系统还能实现两个目的：衡量与激励。一方面，它们可以单纯地视为单位绩效变差的信号。此时更高级别的管理层可以插手干预，并采取纠正行动。另一方面，它们也可以用来推动绩效增长。绩效标准就好像是管理层挂在单位管理者面前的“胡萝卜”，激励他们实现更佳的结果。每当单位管理者尝到了一点甜头，组织会调整“胡萝卜”的距离，把它挂得更远一点，这样管理者就只有更努力地向前去够“胡萝卜”。而基于目标管理（MBO）系统之类的机制，使得单位管理者能在制定标准时享有一定的发言权，因此他们会更加投入，理论上讲也就会更加努力地争取实现目标。

但是，这种激励方式也带来了不少问题。其一是，在参与绩效标准的设定过程中，单位管理者会想方设法压低标准，降低完成目标的难度。有时管理者还会对发送到管理信息系统中的反馈信息加以虚饰，假装自己的单位达到了某项标准。其二是选择计划周期的问题。我们知道，绩效标准和特定决策之间并没有直接的联系，它只是希望管理者在做决策的时候能够把相应的标准记在心中而已。过长的计划周期会冲淡这种联系，而太短的计划周期则可能影响到该系统的一个主要目的：给管理者以行动的自由度。显然，有些公司使用的是按月“快报”的方式，的确这提高了管理者对短期成果的重视。但是这些报告能帮助管理者思考 30 天之后的事情吗？激励引发的第三个问题是，由于超出管理者控制范围的原因而未能达到标准，碰到这种情况该怎么办。比方说，某个大客户宣告破产。那么，组织是应当把这笔账算在管理者头上并施加惩罚，还是应当破个例不依据绩效控制系统来追究这件事（从而大大削弱了系统的激励作用）呢？

行动规划

正如我们所知，绩效控制是市场结构中的一项关键设计参数。那

么职能结构的情况又如何呢？职能 workflow 是顺序式或交互式的，这就意味着组织目标很难归在哪一个单位头上。所以，除了预算和类似的支出控制之外，绩效控制系统无法真正解决职能单位之间的相依性问题，只能另想他法。

我们在第3章提到过，上层结构的直接监督以及通过行为规范化实现的工作方法标准化，是职能结构中的主要协调机制。这些机制是最为严格的协调机制，因而成了组织的首选。不过有时候，这些机制也无法涵盖所有的相互依赖作用。此时，组织必须借助规划（尤其是行动规划）和控制系统来把工作输出标准化。西蒙举了一个相当生动的例子，意图说明：倘若行动规划无法协调好剩余 workflow 之间的相依性问题，会出现怎样的情况：

在滑铁卢战役的最初阶段，拿破仑的军队分成了两部分：由拿破仑皇帝亲率右翼，在利尼迎战布卢彻；军队的左翼由马歇尔·奈伊元帅指挥，在卡特勒布拉与惠灵顿对垒。奈伊和拿破仑本人都在为进攻做准备，而且两人也为此制定了周全的作战计划。不幸的是，两人的计划都要依赖埃龙的军队在敌人后方做最后的一击。由于他们三人没有很好地交流各自的作战计划，再加上作战当天的指令不够明确，埃龙的部队那一整天都在两个战场之间跑来跑去，未能投入任何一场战斗。其实就算当时他们的战术方案并不高明，但只要配合得当，也能取得更大的成功。

有关行动规划，还应当注意两点。首先，与绩效控制不同，行动规划未必会尊重单位的自主权，也不一定符合组织的单位分组体系。行动计划要详细说明，哪些决策该采取哪些行动，例如新产品上市、建设新工厂、卖掉旧设备。有些拟议行动只需要一个单位的参与，有些则需要跨单位合作。

其次，行动规划会将一些具体决定强加于人，而不是单纯地将工作输出标准化；更确切地说，它介乎于工作输出标准化与工作流程标准化之间。我们可以从控制不断加强的角度来表述这一点，具体如下：

- 绩效控制是在一定时间内的总体绩效标准，对行动不做规定。
- 行动规划指定了特定时间点上要开展的特定行动以及需要做出的特定决策。
- 行为规范化则规定了决策和行动的方式。

所以，绩效控制可以说：“把销售额提高 10 个百分点（方法你自己定），”而行动规划则会要求：“通过推出蓝色装饰品的方式来实现销售增长。”它当然也对产出做了具体说明，但同时还规定了具体的实现手段。行动规划详细到极点，就成了行为规范化，也就是对工作流的具体规定：“……计划可能控制到每一分钟的细节，它是一整套复杂的行为模式。战舰的设计图上会细致到把每一颗铆钉都画出来，制造团队的任务则是严格遵照设计图纸施工。”

行动规划是一种手段，有了这种手段的帮助，整个组织（一般为职能结构）的非常规性决策和行动就可以设计成一个完整的系统。当然，这一切都是在事前完成的，就好像先画图纸后施工一个道理。行为规范化也是将整个组织视为一套完整系统来进行设计的，只不过它针对的是常规活动。行动规划是相对于非常规性活动而言的，重在变化。它详细说明了各自的工作分工、工作时间、开展地点，从而实现预想中的变化。

行动规划和绩效控制系统的层级

规划和控制系统与上层结构有着怎样的关系？它们之间的关系又是如何呢？如图 4—2 所示，绩效控制和行动规划是两套独立的等级系统，但是两者之间也存在着“交叉点”。在绩效控制系统中，顶层颁

布的总体目标，带出各种子目标、预算以及其他工作输出标准，进而衍生出下一层的更多的子目标、预算和标准，直到变成最底层的操作计划。最终的结果当然是组织的行动，但是计划与行动之间的联系是用一系列虚线表示的，暗示这只是间接的联系。

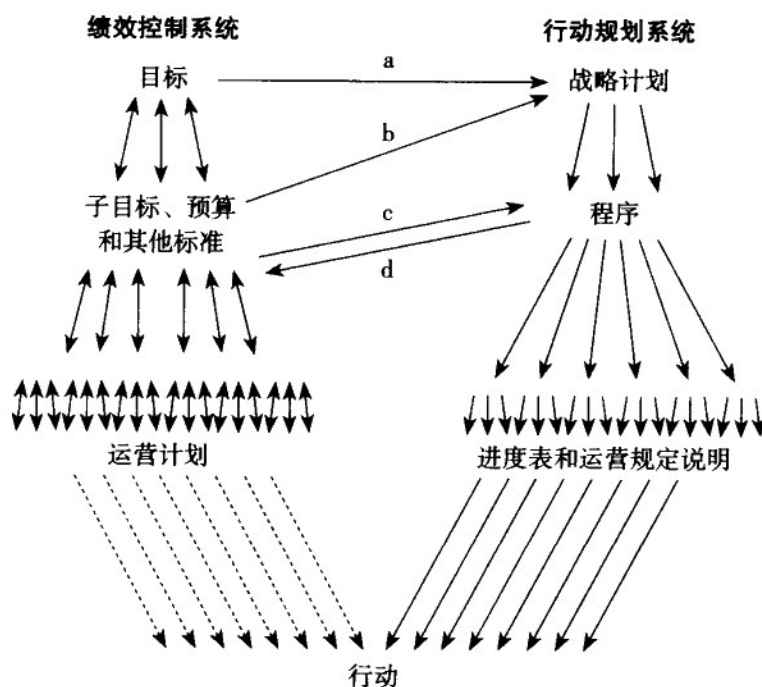


图 4—2 规划和控制系统的层级

图中的箭头都是双向的，表示绩效控制并不一定只是自上而下的（即战略高层决定的目标，在层级结构的逐级传递过程中，得到不断的具体化，从而形成非常详细的绩效标准），也可以是自下而上的（即基层部门确定各自的绩效标准，再逐层向上提交，最终到达战略高层，进而形成综合标准，也就是针对整个组织的标准）。然而在实践中，绩效控制系统的常见形式肯定不是纯粹的自上而下，也不是纯粹的自下而上，而是两个方向的结合。有些绩效标准是自上而下地具体化，有些则是自下而上地累积合并；在每一层级，管理者都会向员工强调绩

效标准，而员工则建议采纳不那么严格的标准。通过这种讨价还价，各个层级都会形成一套综合而详细的绩效标准。

行动规划系统基本上是自上而下的。从理论上讲，它始于战略规划环节，在这个环节，组织根据环境发展趋势，系统化地评估自身的强项和劣势，形成一套完整而清晰的战略，并且在未来遵照执行。这一套战略的内容进而发展成“程序”，也就是“特定的项目”，例如引进一种新产品、建设一座新工厂、结构重组。组织对这些程序反复斟酌，最终形成一套具体的操作说明，例如拜访客户、浇筑水泥、打印组织结构图，直接引起特定的行动。

正如图 4—2 所示，这两种系统可以联系起来。在顶端（a 线），绩效目标和战略计划之间存在交叉。按理论文献所说，整个行动规划流程必须从组织总体目标的确定开始：它认为，只有了解组织的需要（而且是量化的、可操作的目标），才能得出战略计划。子目标或预算与战略计划之间的交叉（b 线），大体情况也类似。在单位享有自主权的前提下（比如市场结构），战略高层可以发展出一套总体目标，然后与各单位分别讨论相应的子目标和预算。之后的目标，才可能影响各单位的行动规划流程。

子目标及预算也可以直接和程序联系起来，如 c 线所示。这一点在职能结构中更为常见，即部门所得到的预算能够引发特定的程序（无关总体战略）。这样一来，要是研发部门得知明年的预算将增加 30 万美元，它可能会立即着手制定计划，建一个想要很久的新实验室。

最后一种交叉线，d 线，是程序和预算（最终到运营计划）之间的联系。这反映出，单位必须评估拟议行动（例如，将推出的产品、要购买的设备等）对资金流（预算）、对子目标的实现、对所需人力资源等的影响。换句话说，必须评估特定行动对总体成果的影响，因此在行动规划和绩效控制之间才会产生上述种种联系。



另外还有一种交叉线，它极为重要，但在图上没有体现出来。这种交叉线就是从绩效控制到行动规划之间的总体反馈。组织一面评估绩效，一面制定新的行动计划，以便纠正之前出现的种种问题。

组织各组成部分的规划和控制系统

组织的各个层级中都能发现行动规划和绩效控制的身影。就前者而言，战略高层以及中间线的上层有战略规划和资本预算，而中层则有编程以及 PERT 或 CPM 调度技术，在运营核心层面则有生产调度安排。就绩效控制而言，从战略高层到运营核心，不同层级的各单位和职位都可以设定目标、预算和标准。在最高层是设定组织的总体目标；在中间线最常见的是财务报告系统，该系统以主要的市场单位为利润或投资中心；中间线的其余部分则是用于控制总体绩效的标准成本核算系统，以及用于激励业务经理的目标管理系统；在接近底部的地方，我们还能看到运营计划和质量控制系统。

不过，我们的讨论也清楚地指出，组织的不同组成部分之间有着重要的差异。比如，尽管个别职位可以使用绩效控制，比如销售员用销售额来考核、机器操作员用质量控制标准来考核，但这种控制系统更常见于单位层面（当然，也会用来控制管理这些单位的负责人）。行动规划则恰好相反，行动规划适用于个别操作者，就好比机械师在生产产品的时候，要按照具体的规范从事。

组织高层的情况与此相反。单位肩负的统管职责越多，组织就越倾向于控制它的总体绩效，而非具体行动。前面提过，对于基于市场的单位，绩效控制系统是控制的关键设置，而行动规划则不然。此外上一章还说过，相较于基层，组织的较高层级更多采用以市场作为分组基础，因此，为什么中间线的较高层级更青睐于绩效控制，我们又找出了另一个原因。当然，即使在以职能为基础进行分组的层级中，



行动规划系统也有一定的用武之地。至于战略高层，要是它受控于外部因素（例如，组织为某个人所拥有），它同样要对某种绩效控制系统负责。而且，如果最高层的单位分组以职能为基础，那么行动规划很可能从战略高层就开始落实。

尽管设计所有的规划和控制系统，大部分归技术结构管，但这并不意味着它自身的运作要受到这些系统的管制。事实上，由于分析工作（多为采用项目制的活动，或针对特定需求开展的活动）的工作输出很难实现标准化，因此在技术结构中无法套用绩效控制。行动规划也一样，它们大部分由技术结构制定，但对技术结构本身影响甚微。

对于支持部门，规划和控制系统的应用程度各有不同。只有运作相对自主、产出容易衡量的单位，例如工厂食堂或大学书店，才能用绩效标准进行控制。有些职能部门，例如公司中的研发部门，与组织其他单位之间有着重要的相依性，可适用行动规划（至少它们所服务的业务部门，必然要受行动规划的调配）。而其他一些单位，比如法律顾问，则不适用任何形式的规划和控制系统。

联络机制

通常，仅有直接监督，甚或全部三种标准化形式，都不足以实现组织所需的协调。换句话说，即便所有的职位已经设计好了、上层结构也构建完成、规划和控制系统各就各位，仍然会剩下不少重要的相依性。此时，组织必须借助相互调节来实现协调。举例来说，客户投诉服务质量糟，可能会令得销售经理和生产经理坐到一起，制定出新的发货安排。

不久以前，这种相互调节大多是偶发性的；就算有，也是非正式的，游离于正式的组织结构之外。不过，从最近几年开始，组织发展

起一整套机制，用于促进个人之间的联络，而且，这些机制可以纳入正式的组织结构。事实上，这种联络机制是当代组织结构设计发展中最重要的一步——自从一二十年前规划和控制系统确立之后，联络机制可算是惟一真正有意义的进步。

从20世纪60年代开始，流行的管理书籍每找到一种新的联络机制，都将之鼓吹为重大发现。最先是“特别工作组”（task force）、然后是“矩阵结构”（matrix structure），再之后是“整合者”（integrators）。不过，读者还是困惑不解：这些东西是同一种现象的不同称谓，还是各有所指？如果是后者，那么它们之间有没有什么联系？1973年，杰伊·加尔布雷思（Jay Galbraith）出版专著，解决了其中很大一部分问题。加尔布雷思提出，这一系列联络机制构成了一个连续统一体，涵盖了所有最简单的形式和最复杂的形式：管理者之间的直接联系、联络角色、特别工作组、团队、整合角色、管理联系角色以及矩阵组织。为了便于讨论，我们将加尔布雷思的分法归纳为如下四种基本的联络机制类型——联络职位、特别工作组和常务委员会、整合管理者以及矩阵结构。

联络职位

如果两个单位之间的工作协调需要大量的联系，可以考虑设立一个专门的“联络官”职位，绕开纵向的渠道，直接进行沟通。这个职位并没有正式权力，但由于任职者身处沟通渠道的交叉点，所以这个职位就像神经中枢一样，掌握着可观的权力。要注意的是，这种权力是非正式的，来源于知识而不是地位。有些联络职位是在不同的业务单位之间发挥作用，例如隶属于工程部、但却在工厂里办公的工程联络员，在一线销售队伍和工厂之间奔波的销售联络员，又或者在采购部和工程部之间协调的采购工程师。后者在“工程师需要选择零部件

的时候，他们能够立刻提供有关信息。他们协助制定规范（使之通俗易懂，也更符合实际情况），并确保实验室用品和产品原型用料的畅通来源。”其他联络职位则可能起到把业务群体和职能群体结合到一起的作用，比如，人力资源专家和会计一方面给业务部门提供咨询意见，另一方面依然从属于技术结构。

特别工作组和常务委员会

开会组织促成相互调节的最主要形式。有些会议是即席的，不需要事先准备，与会者只是偶然碰见，于是就“聊一聊”；另一些会议则是根据特定议题事先计划好的。如果组织觉得有必要把会议加以制度化，也就是说正式指定与会者，规定会议定期召开的时间，那么这类会议就可视为正式结构的一部分。出现这种情况的原因，通常是（至少在一段时间内）多个不同单位的成员需要经常、广泛地联系，讨论一些共同关心的问题。通常，我们用来实现会议制度化的联络机制主要有两种。特别工作组是一种特殊形式的委员会，其组建目的是为了完成一项具体的任务，任务完成后即行解散。常务委员会的情况与此不同，它是一个更为长期的跨部门群体，成员们定期会晤，就事关共同利益的问题进行磋商。很多常务委员会存在于组织结构的中层，也有一些是在战略高层（最常见的一种是执行委员会）。

整合管理者

如果组织需要比联络职位、特别工作组以及常务委员会更强的协调能力，可以设置整合管理者这个职位——也就是一个具有正式权力的联络职位。组织需要在原有的部门结构之上增添一个新的人员（有时甚至是一个新的单位），同时赋予这个人或单位一些原本属于其他各部门的权力。整合管理者有：消费品公司的品牌经理，负责特定产品

的生产和营销；航天公司的项目经理，负责整合一些职能活动；医院的科室管理者，负责整合特定病房医生、护士和支持人员等的活动。

整合管理者的正式权力必然包括对相关部门进行一定的决策调控，但是这种权力（从定义上讲）不会发展到直接向该部门人员发号施令的程度。（否则他就不是整合管理者，而是成了部门管理者了。）为了更好地控制这些人的行为，整合管理者必须运用自己的决策权，但更重要的还是他自己的说服力和谈判力。加尔布雷思列举了整合管理者决策权扩大的三个阶段。首先，整合管理者掌握着对整体决策的审批权，例如，审查部门的预算。第二步，整合管理者从早期就插手决策流程，例如，在最初阶段直接草拟预算，然后由部门批准。第三，整合管理者获得决策流程的控制权，决定预算并付给部门使用资源的费用。

试以消费品公司的品牌经理为例。品牌经理相当于微型总经理，独立负责一种产品。品牌经理的绩效是以产品的市场表现来衡量的。品牌经理必须懂得采购、制造、包装、定价、配送、销售、促销、广告和营销，同时还要制定包括销售预测、预算和生产进度在内的各种计划。但是，品牌经理并不能直接支配营销部门或者制造部门。相反，他要跟公司里的其他品牌经理一起，跟制造部门协商，以生产出该品牌的产品，然后与营销部门商讨如何更好地销售。不过，如果他负责控制品牌的预算，可以自行决定如何使用预算（比如，可以将制造工作外包给别的工厂），那么他可以拥有很大的权力。

品牌经理考虑的是现有的或者即将上市的产品，而项目经理关心的是如何让新生事物（比如，新产品或新设备）开花结果。在这两个例子中，以市场为导向的整合管理者附加于职能结构之上，对工作流程进行协调。同样，也可以把以职能为导向的整合管理者加诸于市场结构之上，推动专业化，比如给采用项目制的数据处理部门配一个专



管编程质量的经理。

整合管理者工作不是那么容易做的，其中最主要的困难是要对一些他没有正式管理权的部门人员施加影响。以品牌经理为例，他必须说服制造部门优先考虑他所负责的产品，同时还必须鼓励销售部门优先促销自己的产品；编程经理则要鼓励项目经理手下的程序员加倍关注程序的质量。诚如加尔布雷思所说，整合管理者能指挥调动的只有他的关系，因其处于不同渠道的交叉点而获得的信息，提升自信的能力，以及因为具有更广阔的视野而鼓励他人做出更有效决策的能力。高效的整合管理者应该是一个喜欢与人打交道、擅长在发生冲突的群体之间斡旋而又保持中立的人。

矩阵结构

仅凭一种分组方式，不可能彻底涵盖所有的相依性。以职能为基础的方式容易造成工作流的问题，以市场为基础的方式又会妨碍专业人士之间的联系交流。通过行为规范化、培训和思想灌输而实现的标准化以及规划和控制系统有时能稍微缓和一下问题，但重要的相依性还是会保持不变。

讨论至此，我们至少已经看到组织用来解决此类问题的三种方式，如图 4—3 所示。第一种是把剩余的相依性划归到下一级较高层级；第二种是让职能单位来处理剩余的相依性（也就是建立双重结构：一条线是由业务部门正式掌握决策权，解决大部分的相依性问题；另一条线是由职能部门针对剩余的相依性提出建议，比如由市场研究者或财务分析者给不同的产品经理提供建议，帮助他们协调彼此的职能活动）；第三种当然是采用前面所说的那些联络机制，组织实际上保留了传统的权力结构，同时通过特别工作组之类的方式来处理剩余的相依性。

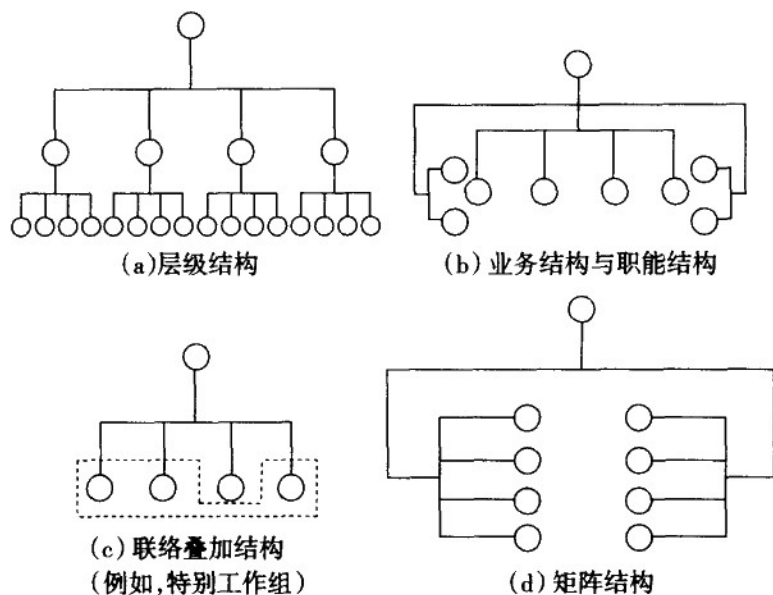


图 4—3 处理剩余相依性的几种结构

这些解决方案对前述分组基础各有偏爱。不过, 有时候组织会同等地需要两种甚至三种分组方式。例如, 一家跨国企业希望其组织结构既不偏向地理导向、也不偏向产品导向, 又或者数据处理部门或者广告公司希望项目导向和专业性能够并存。加尔布雷思引用了一家高科技公司的例子。这家公司的产品总在不断更新, 于是一些管理者提议设立产品事业部, 以便应对新产品的进度安排、更替和管理等一系列复杂问题, 但是另外一些管理者则持反对意见。工程设计部经理觉得这会降低自己部门的影响力, 当时他这个部门的士气很低落、人员流失严重。管理层在同一层级上既需要以产品为导向, 又想提高重要专家的士气。遇到这种情况, 组织往往会求助于终极联络机制——矩阵结构。

采用矩阵结构, 组织就不用再从若干分组方式中单选一样, 而是可以同时选择多种。“说白了, 矩阵结构就是想要‘鱼与熊掌, 两全其美’。”但是这样一来, 组织中就形成了双重权力结构。故此, 矩阵结构牺牲了统一指挥原则。如图 4—3 (d) 所示, 正式权力在组织层

级中从上往下传递，然后分裂，形成联合负责的局面，并且打破了完整的权力链这个理念。在传统管理作家看来，双重权力是绝对不允许的，因为它违反原则，而且破坏了结构的简洁性。^①但加尔布雷思提出，双重权力对我们来说并不陌生：“几乎我们所有人都是在双重权力的家庭中长大的……”同样，在矩阵结构中，不同的业务经理对同一决定负有同等责任，因此不得不互相妥协，求同存异。于是便出现了一种微妙的权力平衡。回到我们前面讲的广告公司的例子，如果专家需以项目为导向，但又坚持要让同行来对自己进行评估，那么矩阵结构就可以让项目经理和职能经理联合进行评估。

这种正式权力的制衡，恰好是矩阵结构与其他几种处理剩余相依性的方法（包括其他几种联络机制）之区别所在。设置四个产品经理，每个产品经理分别下辖一个生产经理、一个营销经理、一个工程设计经理和一个人事经理，或者设置四个整合经理，负责协调四大具有业务权力的职能经理的工作，甚至将后者吸收到以市场为基础的特别工作组中，这是一回事；但像图4—3（d）那样，迫使具有同等权力的产品经理和职能经理面对面坐下来，那就完全是另一回事了。

塞尔斯（Sayles）在他关于矩阵结构的著作中也曾提到过，在许多现代组织中，各种各样的矩阵结构让人晕头转向：

所有的业务高管和职能高管之间都有着太多的联系和相依性，包括斜线、虚线以及其他各种“非正式”的控制、沟通和合作线，就彻底违反了传统等级制所要求的简单性（要么高长，要么扁平）……

实际上，很多公司自己都给文字游戏套住了，根本分不清哪些关键分组算是“业务”的，哪些又是“职能”的。

^① 弗雷德里克·泰勒是一个著名的例外。由此看来，他所倡导的赋予职能人员以职能权力的理论相当有前瞻性。

塞尔斯进而建议说，矩阵结构适合于那些愿意用平等的非正式协商来解决相互冲突的组织，不适合于那些一有冲突就求助于正式权力、下级服从上级、职能部门服从业务部门的组织。他借用加尔布雷思关于家庭的观点，想要告诉我们——矩阵机构适合于成熟的组织结构。事实上，他认为很多组织都已经采用了某种形式的矩阵结构，虽然未必打的是这个旗号。

矩阵结构可分为两种：一种是永久式的，剩余的相依性相对比较稳定，因而单位和单位中的人员也比较稳定；一种是灵活式的，专为项目服务，其中的相依性、市场单位和单位人员都经常变换。一些城市的行政管理部门就属于永久式矩阵结构，例如园林、警察、卫生等市级职能部门要和区级行政负责人相协调，双方共同确保市政服务的质量。一些跨国公司也开始采用这种结构，最典型的做法，是让负责具体地理区域的经理和负责全球产品线的经理直接沟通。区域产品经理同时向上述两位管理者汇报工作，而他下辖又有若干个职能经理，如图4—4所示。从图中看，永久式矩阵结构的特点之一，是权力链虽然一度分裂，但是最终还是会重新汇合在一起，所以这位经理或许要同时向两位经理汇报工作，但是他的下属却只需要向他汇报。

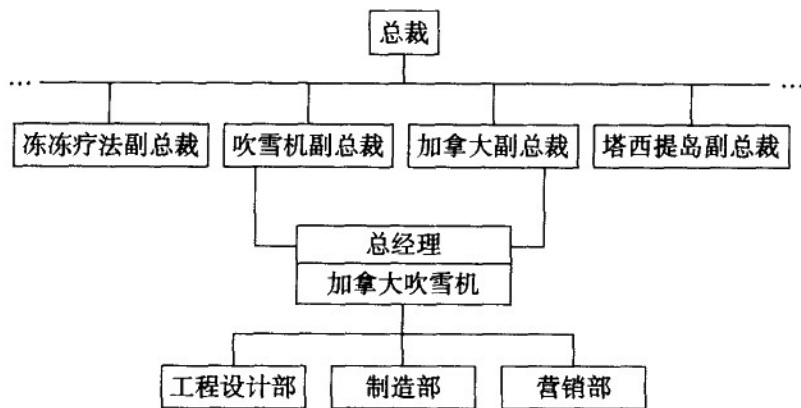


图4—4 一家跨国企业中的永久式矩阵结构

灵活式矩阵结构多用于项目工作中，项目的产出经常改变，比如航天公司、研究实验室和咨询智囊团之类。在这些例子中，组织是以项目组的方式来运作的（就相当于若干个临时性的市场单位），每个团队分别从那些职能部门中抽调一些人员，处理“日常琐事”。美国国家航空航天局就使用了灵活式矩阵结构。采用灵活式矩阵结构的项目组，其根本特点在于，领导者都是出色的市场单位经理，对成员拥有正式权力，但这种权力要和成员的职能经理分享。这正是他们有别于前文提到的特别工作组组长和整合管理者的地方。联络机制附加在传统的直线结构之上。而之所以称这种结构是矩阵，是因为特别工作组组长要与职能经理并肩合作、平分权力。

矩阵结构也有自己的问题。尽管矩阵结构似乎非常适合开发新活动，协调复杂的多重相依性，但却很难保证安全性和稳定性。指挥不统一很容易造成混乱、压力和冲突，而且需要成员有高度的人际关系协调能力和对模糊状况的容忍度。此外，如何在不同类型的管理者之间保持权力的微妙平衡也是个问题。偏向任何一方，都会导致最终组织回归传统的单链条等级制，失去矩阵结构带来的益处。而如果不同管理者权力平衡却不讲合作，也会引起很多争端，不得不报请上级裁决，造成管理高层负荷过重。这样一来，此类结构的行政管理和沟通成本就很成问题了。“系统要求人们花大量的时间开会讨论，而不是进行实际工作。简单点的权力结构就没这个问题。矩阵系统需要大量的沟通，向更多的人传达更多的信息……”而且，我们很快就会看到，矩阵结构需要比传统结构多得多的管理者，从而造成行政管理成本的大幅飙升。

联络机制的连续统一体

图4—5概括了我们对四种联络机制的讨论，也即联络职位、特别

工作组和常务委员会、整合管理者以及矩阵结构。这一概念还是源自加尔布雷思的思想，并在此基础上做了一些调整。图中是一个连续的集合，一端是纯粹的职能结构（也就是说，采用单线型权力链的职能结构），另一边则是纯粹的市场结构。（当然，两端都可采用其他分组基础。）最小的初步调整，是把联络职位附加在这两种纯粹结构上。这类联络职位会为职能结构带来温和的市场导向，为市场结构带来温和的职能导向，略微削弱了业务经理的非正式权力（如图中的斜线所示）。之后稍强一些的调整，是在纯粹结构之上增设特别工作组或常务委员会。在不破坏统一指挥原则的前提下，最剧烈的调整方式是设置整合管理者。如我们所知，这种类型的管理者有一定的正式决策权（例如，对重要资源的控制权），并可获得很大的非正式权力。但是其他管理者，无论是职能部门的还是营销部门的，都保留了原来的传统直线权力（包括人事权）。最后，图4—5中位于两种纯粹结构正中间的是矩阵结构，它代表了两者之间的权力平衡。双重权力代替了统一指挥。

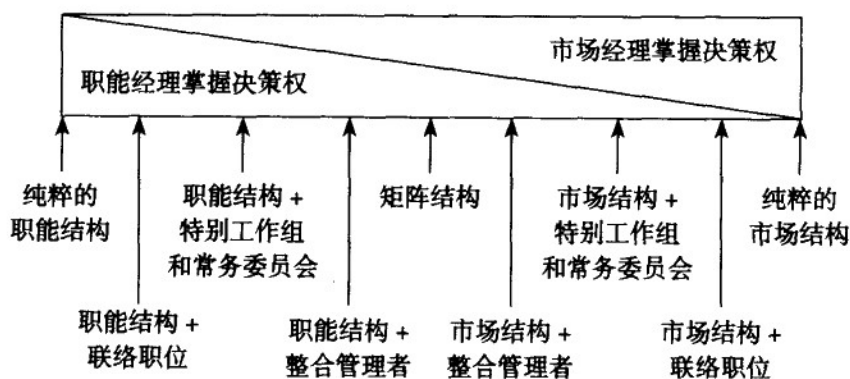


图4—5 联络机制的连续统一体

联络机制和其他设计参数

我们在讨论中已经数次间接提到过联络机制和设计参数的相互关

系问题。现在我们来着重看看这些相互关系，先从上层结构开始，然后是一些具体职位。

显然，联络机制可以适用于任何一种分组方式，因为它的设计目的就是破除单一分组方式的局限性。但如果我们看看相关书籍中举的例子就会发现，这些机制通常是加诸于职能分组方式上，以引入某种市场导向。

至于单位规模问题，我们已经知道，联络机制是一种通过非正式沟通来促进相互调节的工具。本书第3章提到过，此类沟通需要在小规模工作团队中面对面地进行。可想而知，此类联络机制运用得越广泛，组织的单位平均规模应该就越小，这一点在特别工作组、常务委员会以及临时性矩阵机构中应该是尤为明显。因为在这些分组方式中，基本工作都是由团队完成的。如果我们从管理者的数量来看，联络机制的影响会变得更明显。额外增加的整合管理者显著提高了管理者对非管理者的比例，换到矩阵结构中，管理者的数量将近翻了一番，^①因为很多员工现在都有两个上司了。所以说，**联络机制，特别是矩阵结构，必然导致组织管理者数量的激增。**

转过来说具体职位的设计，联络机制可以在组织无法将行为标准化、不得不依赖相互调节来进行活动协调的地方发挥作用。换句话说，官僚结构对于非正式沟通的需求要小很多，联络机制主要是为有机结构准备的，它灵活机动，鼓励建立非正式的松散关系。无疑，组织有时会把一些比较温和的联络机制（在图4—5中较靠近两端的联络职位、特别工作组以及常务委员会）叠加到官僚结构之上，以减少官

① 这一说法的前提是假定其他条件不变。由于两位管理者必须花费相当时间来互相沟通而不是监督其下属，所以管理者的总数还会进一步增加。但由于两位管理者可以分担监督的职责，所以管理者数量的增幅又有可能有所减少。而且从下文和第12章还可以看到，矩阵结构总是和那些不怎么需要直接监督、但是需要管理层密切参与的工作联系在一起。这一来问题就更加复杂了。

僚制的僵化。但是，整合管理者和矩阵结构这两种强力联络机制，往往对规范化行为的传统模式造成巨大冲击，最后形成的结构都无法再算做官僚结构了。

当工作同时具有水平专业化、复杂、高度相依性这三个特征，采用联络机制的情况比较普遍。如果工作没有同时具备水平专业化和相互依赖两个条件，那么紧密的协调就显得不是那么必要了，联络机制也就用不上了。如果所开展的工作不很复杂，那么基本上可以通过直接监督或工作流程、工作输出的标准化来实现必要的协调。当然，对于复杂的工作也可通过将所需技能标准化的方式来加以协调，但前提条件是相依性较弱。如果专业化的复杂任务之间其相依性超出了一定的程度，那么要实现协调，就必须进行相互调节，于是联络机制也就有了用武之地。

当然，专业化的复杂任务需要专业的技能，故此，我们可以发现专业性（以及培训）和联络机制之间存在一定的联系。其实，我们这一章所举的很多例子都来自于高度依赖专业知识的组织——航天公司、研究实验室等。前面我们说过，专业组织可以分为两类，一类是专业人士以个人的形式单独工作，另一类则是以群体的形式工作。现在我们知道，联络机制是后一种专业化组织中的关键设计参数。

至于联络机制与规划和控制系统之间的关系，至少在某种程度上，这两种横向联系机制之间具有互斥性。如果组织无法通过职位和上层结构的设计来消除任务间的相依性，就会求助于工作输出的标准化或相互调节机制。比如说，想一想塞尔斯对采用矩阵结构的组织的描述。引入权力的多重来源意味着，组织结构的决策“无法通过电脑程序或小规模的专家规划团队而做出”；组织的目标“同时具有多样性、冲突性和变化性”；组织工作的相依性错综复杂，“没有任何核算模式”可以平衡其中的各种势力。而且，“矩阵使决策变成了一个连续的交换

和权衡过程，这些交换和权衡不仅存在于总体系统、内部各专业化组成部分与利益集团之间，也存在于利益集团内的专业人士之间”。很明显，规划和控制系统在这样一种组织结构中是无法蓬勃发展的。尤其是绩效控制系统，因为它需要稳定的目标，而且单位之间只存在分取式相依性。此外，尽管一些行动规划可以处理单位间的相依性，但最好是概括性的，以便利用相互调节完成大部分协调工作。美国国家航空航天局就曾运用行动规划法列出了阿波罗计划的总体日程安排，但仍有太多的事务需要额外的协调和调整，这个项目把美国国家航空航天局锻炼成了使用联络机制的佼佼者。

组织各组成部分的联络机制

联络机制似乎是最适合由组织结构中层（如很多业务经理和职能专家）来完成的工作。常务委员会每周开一次会，让工厂负责人、销售经理和采购负责人坐在一起商讨问题；工程师充任事务性研发团队和业务性营销部门之间的联络职位；设立特别工作组，抽调来自会计、制造、工程设计、采购部门的中层人员，共同研究采购新设备的可行性。倘若采取两种不同分组基础的中间线管理者，其权力必须加以平衡，则多采用矩阵结构，特别是永久式矩阵结构。

一般而言，考虑到中层管理者工作的本质（具体情况具体分析，同时又要服从于组织结构），我们认为，联络机制是中间线上的重要设计参数。至少，在组织的这个部分中，存在大量的会晤，并以此形成很多特别工作组和常务委员会。同样，在从事专业、复杂而且高度相关的工作的职能部门（这包括了技术结构的大部分和支持部门的上层）当中，联络机制也会是一组主要的设计参数。特别工作组和灵活式矩阵结构特别适合于技术结构中常见的项目工作。例如，管理系可以把专家分成若干个专业组（成本分析员、统计学家、经济学家等），

然后将他们分配给各项目小组，开展研究。我们在后文将会看到，要是组织有许多职能部门要和中间线单位保持紧密联系，必然会大量运用联络机制，从而消弭职能/业务的界限，于是三大中间部分混沌相融，形成一整块充斥着相互调节关系的不定集合。

前面各章曾提到，运营核心的工作主要是靠标准化来协调的，并以直接监督作为后备协调机制。但如果运营核心受到专业人士的操纵（这些专业人士的工作相依性要求他们以团队为单位进行工作，类似研发中心和创意电影公司），那么相互调节就变成了关键的协调机制，相应的，特别工作组和灵活式矩阵结构也就成了关键的设计参数。

有时候战略高层也会采用联络机制。如我们所知，常务委员会在高级管理者中间比较常见；有时也会利用特别工作组，让中间线管理者和高级职能人员有机会坐到一起；还有时候，组织会利用联络职位把战略高层和组织其他部分连接起来，比如设置一个总裁助理，跟新近收购的下属机构保持联系。但由于组织高层工作的流动性和不确定性，联络机制不可能在高层得到广泛应用。即使是灵活的联络机制也显得太结构化了。在我自己从事的研究中，我发现，最高管理者一般更喜欢非正式的电话谈话，或与由指定成员构成的特别工作组或者定期聚会的常务委员会召开即席会议。



第5章

理清分权

任

何人只要写到关于组织结构的书籍，总是要将“中央集权”和“地方分权”这两个词相提并论。这可能也是管理学中最令人困惑的两个课题了。而且这两个词已经用得太多，连含义都已经模糊不清了。

本章关于中央集权和地方分权的讨论，仅限于组织决策权方面。如果组织中所有的决策权都收拢到一点，最终落到一个人的手中，那么这种组织结构就是中央集权式；如果决策权分散在许多人手里，这种组织结构就是地方分权式。

从逻辑上看，地方分权这个话题似乎应该属于上层结构设计的讨论范畴。单位设计完成后，接下来的问题似乎应该是每个单位分别负责哪些决策。但现在我们大概已经知道，这一整套逻辑，也就是从使命出发，确定职位，将职位专业化、规范化，明确培训和思想灌输的要求，然后将各种职位分组构成上层结构，再然后决定上层结构中的决策权的分配，最后添加所有横向联系，充实上层结构，其实与组织结构设计的实践相去甚远。各种设计参数之间的关系，显然是彼此交互而不是前后相继的。设计参数组成了一个完整的系统，每一个参数都与其他所有参数环环相扣，牵一发而动全身。之所以把分权问题留到最后来讨论，是因为它是所有设计参数中最复杂的一个，需要对其他所有参数有个全面的理解。

为什么要将组织结构分权化

是什么决定了组织结构是中央集权还是地方分权呢？和绝大多数有关组织结构的问题一样，它仍然是一个劳动分工与协调的问题。中央集权是组织协调决策最严厉的一种手段。所有的决策由一个人做出，然后通过直接监督的方式贯彻实施。导致集权结构的原因还有其他一些，但是，除了权欲这个最广为人知的原因之外，其他绝大部分都可归结到协调上来。

那么，组织又为什么要分权呢？原因很简单：一个中心，一个脑袋，理解不了组织的全部决策。有时候，必要的信息无法传递到组织中心。这类信息，可能大部分都是难以传递的软信息。巴格达的销售员如何向身在伯明翰的销售经理解释巴格达客户的性格？也有的时候，信息虽然能够传到组织中心，但中心未必能够理解得了。大型企业集团的总裁怎么可能了解公司旗下上百种不同的产品线？就算是把每条



产品线的情况都写一份报道，他也未必有时间拉通看一遍。有时候，精密复杂的管理信息系统会给人以一种所有情报尽在掌握的幻觉，但这种情报却并没有得到消化吸收。西蒙引用了一则新闻报道，讲的是一个很常见的故事：

每个月往来于美国国务院和驻世界各国的 278 个使领馆之间的通讯量大约有 1 500 万个单词，如此庞大的数字令国务院应接不暇，不得不寻求电脑的帮助。即将进入最终试验的系统价值 350 万美元，由电脑、高速打印机和其他电子设备共同组成。相关官员说，它可以打破整个系统的瓶颈，尤其是在遇到麻烦的地区传来大量海底电报的时候。

今年秋天新系统将全面投入使用，它能以每分钟 1 200 行的速度处理海底电报。而原来的系统每分钟只能接受大约 100 字的海底电报。

西蒙总结说：

但这并不能解决根本问题。但愿外交部长不会因为电脑可以每分钟处理 1 200 行的电文而整日处理埋首于这些文件。

组织结构设计中最常见的错误，大概就是面对这种限制仍强行采取中央集权的决策方法。最高管理者，本来可以授权重新设计组织结构，但当他们看到下面的错误，却以为自己能够做得更好一些：要么是他们觉得自己比下属更聪明，要么是认为自己协调决策更容易。不幸的是，在复杂的条件下，这很容易导致“信息超载”状态：大脑越是想接收更多的信息，真正接收到的信息反而越少。处于较低层级的人掌握着必要的知识，但却不得不听命于完全不了解真实情况的高层管理者。

另外一个促使组织采用分权制的原因在于，它能让组织更快地对本地状况做出反应。中央与地方之间的信息往返很花时间，而有的时候时间是非常重要的。美洲银行曾做过一个广告，说通过实行“现场



人员”负责制，银行可以为客户提供更好的服务。

实行分权制的最后一个原因是，地方分权能够提高工作动机。富有创造力和聪明才智的人们需要足够的自主空间。惟有通过赋予其较大的决策权，组织才能够吸引并留住此类人才，充分利用他们的主动性。对于专业工作，动机是非常关键的（再加上工作的复杂性，专业组织就有了进行分权的两大充分理由）。动机也是大多数管理工作中的关键因素，因此在中间线实行一定的分权是必须的。给予中间线管理者一定的权力也能训练他们的决策能力，以便有一天某位管理者能够接过首席执行官的大印，在形势最紧迫的时候做出最艰难的抉择。

集权/分权的概念划分

讨论至此，好像事情已经说得够清楚了，但其实这只是因为我们还没有深入研究“分权”的具体概念。事实上，组织内部的权力分配是一个极为复杂的现象，没有哪个词能恰当地将之描述出来。让我们来看看下列的问题吧：

- 一家图书馆只有一处馆舍，因而被称为“中央”图书馆，但其绝大部分的决策权散落在各部门领导的手里；另一家图书馆由四处分散的卫星图书馆组成，所以号称为“分权”图书馆系统，但每一处分馆的馆长都独揽大权，不与其他任何职员分享。这样两家图书馆，哪一家更为“集权”呢？
- 如果组织的决策权分散给了一批人，但是他们的决策处于一个中央控制者的密切监督之下，此人随时都可以开除他们，那么他们的决策其实全都是仔细揣摩过这个人的想法之后做出的；或者，像牧师或中央情报局特工那样，虽然在特定区域内享有全权，但他们在离开总部之前就已经过了全面的思想灌输，会



按照上面规定的方式行事。这两种组织能算是分权制组织吗？

- 在美国，事业部制公司依赖绩效控制系统来进行协调，这样的公司被称为“分权制”公司；但同时美国人又习惯于将共产主义经济称为“集权制”，而共产主义经济跟大型事业部制公司没什么两样，也是依靠绩效控制系统进行协调。那么这到底该怎么算呢？
- 工作流程标准化究竟会造成中央集权还是地方分权呢？假定有一名工人，他受制于大量的规章制度，因而不需要有人对他进行直接监督，我们能说这个工人有权做出自己的决策吗？更概括地说，官僚组织是集权的还是分权的？克罗齐埃曾经描述过一种组织结构，工人们强行通过了一些规则，削弱了管理层对他们的管理权力，结果双方都感到更加束手束脚。那么，这种组织结构是集权还是分权？
- 如果业务经理有决策权，而顾问们由于具有更深厚的专业知识，可以引导管理者做出某种选择，这种情况应该如何算呢？又或者这名管理者做出了决策，但在执行过程中，下属按照自己的意愿将之歪曲了呢？这样的组织该算是通过正式权力的分配而实现了中央集权，还是通过非正式权力的分配而实现了地方分权？
- 最后，还有一些组织，其财务和人事的决策权由首席执行官负责，生产和营销的决策权则由下级管理者定夺，那么这种组织结构是集权还是分权？

这些问题不是单纯三言两语就能说清楚的，因此我们应当慎用“集权”和“分权”这两个术语。然而很多关于组织结构的研究和讨论确实是在乱用一气。

总之，“分权”问题是一盆混水。不过，在把水倒掉之前我们还是要仔细看看，不要把水里的孩子也给倒掉了。

前面那一长串问题似乎揭示了这一概念的两个要点。首先，中央

集权和地方分权并非是一个绝对化的概念，而是一个连续统一体的两极。苏联的经济体制并不是“中央集权”，而只是比资本主义经济相对集中一些而已；事业部制的公司也不是“地方分权”，只不过比一些职能结构的公司相对权力分散一些罢了。^① 其次，很多概念的混淆，源自多个不同的概念非要给自己贴上同一个标签。这就好像一盆洗澡水中有两三个婴儿，结果当然就分不清彼此了。

下面我们要讨论“分权”一词的三种用法，并将其中一种不符合我们目的的用法剔除出去。本章将对每一种用法都进行深入讨论，然后进行总结，得出最常见的5种组织分权框架。

“分权”一词的三种用法

在管理文献中，“分权”这个术语主要有三种截然不同的用法：

1. 首先是正式权力沿权力链自上而下地分散。原则上此类权力的第一归属是战略高层的首席执行官。首席执行官可能会将之全部保留，或是决定将其分派给垂直层级中的下面几级——这种形式的分权还有另外一个叫法就是“授权”。正式权力在权力链中自上而下地分散，也称为纵向分权(vertical decentralization)。

2. 决策权(在这里主要是指非正式的决策权)可能掌握在正式权力体系中的业务经理手里，也可能流向业务结构之外——比如分析者、支持专家和操作者。横向分权(horizontal decentralization)指的是非管理者控制了决策流程。^②

3. 最后，“分权”这个术语还用于表示服务机构的地域性分散。

① 其实很多时候情况恰好相反。

② 根据我们这里的定义，职能单位的管理者也算做非管理者。请注意，“横向”这个术语恰当地描述了权力向分析者和支持专家流动的趋势，如我们的主题图中所示。当然，操作者在图中的位置在垂直权力链的下方，但是为了方便起见，我们也将其划归于横向分权的范畴。

图书馆、复印机和警察局都是如此，如果集中在同一个地方就叫“集权”，如果分散开来贴近用户就叫“分权”。但这种“分权”本身与决策权没有任何关联（卫星图书馆无法做出与自身密切相关的决策，复印机也只能任人摆布）。因此，第三种用法只会把问题搞复杂。事实上我们在第3章中已经讨论过这个问题，只不过当时使用的术语是“集中”和“分散”，而不是“集权”和“分权”。本书不会用“分权”这个术语描述地理位置。

现在我们面前有两个基本的设计参数：纵向分权和横向分权。从概念上来看，两者之间的区别很明显。权力可以在权力链中自上而下地分派，但是始终掌握在业务经理手中；这种横向集权纵向分权的极端例子，是所有的权力都属于一线主管。反过来的纵向集权横向分权，则是高级职能人员掌握所有的权力。横向纵向的集权，都是战略高层保留所有的权力；而横向纵向的分权，都是权力沿权力链自上而下地传递，最后到达操作者手中。

但是，各种决策权并不需要下放到同一个地方，因此就出现了两种形式的分权。在选择性分权中，不同类型的决策权落在组织的不同地方。例如，财务决策由战略高层的管理者做出，而支持单位的营销决策和中间线底层的生产决策，则由一线主管做出。平行分权指的是各种类型的决策权分散到相同的方向。例如，财务决策、营销决策和生产决策，全由中间线上的部门经理做出。

在开始讨论组织各种类型的分权之前，我们还需要考虑这样一个问题。即使是在同一个决策流程中，不同的人所拥有的权力也会有所不同。因此我们需要先搭建一个框架，看一看决策流程的控制到底是什么意思。

当然，重要的并不是控制决策本身，而是最终对行动（也就是组织的实际行为）的把握，如推广一种新产品、建设一座新工厂、采纳一项新机制。而对行动的控制，并不只有做出选择这一种方法。在决

策流程中任何一个环节上享有权力，从启动最初的刺激因素到最终执行完成所有目标，都能对整个流程施加一定的控制力。

佩特森（Paterson）为我们理解这个问题，构建了有用的框架，他将决策流程描述成一系列的步骤，近似于图5—1：（1）搜集信息，递交给决策者，不对该采取什么行动妄加评议；（2）处理信息，向决策者呈交应当如何做的建议；（3）做出选择，换句话说，决定要如何做；（4）授权给别人，告诉他们应该如何做；（5）实施，换句话说，执行事实上已经完成了的任务。个人的权力大小取决于他对各步骤的控制力。要是他能够控制所有步骤：自行搜集所需信息、自行分析、做出选择、不需要寻求授权、亲自执行，那么他的权力就会最大化，决策流程也最为集权化。而如果有其他人参与这些步骤，他就失去了权力，而流程则变成分权式。

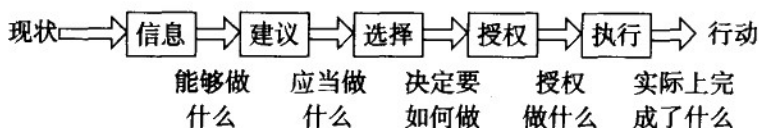


图5—1 决策流程控制方法的连续统一体

对输入信息的控制，则意味着有别的人来选择决策流程中该考虑哪些因素，不考虑哪些因素。如果信息遭到大量过滤，那么这种控制就等同于对选择本身的控制。更为重要的是建议权，因为它能将决策者引到某一个方向上。尽管业务/职能部门之间存在传统的分界线，但有时候给予建议和做出决策之间的区分，也不过是一线之隔罢了。以历史为例，有些国王虚有其名，任由幕僚把持朝政，比如法国的黎塞留（Richelieu）和俄国的拉斯普京（Rasputin）。控制选择之后该干什么，也是一种权力。当然，审批某个选择的权力，也就是否决乃至改变这个选择的权力。而选择的执行权，往往会叫人获得扭曲或歪曲选择的权力。报纸每天都在连篇累牍地报道“官僚”如何误导政治家的

意图，从而最终实现他们自己的意图。这也就是说，最终结果是官僚们说了算。

所以，要是决策者只能控制做出选择这一步（这是身为决策者的底线），也就是说，在组织层级中，他的权力分别落到了信息搜集者和顾问的手里，以及上级授权者和下级执行者的手里，那么，此时的决策流程是最为分权化的。换言之，对于选择步骤的控制（而不是对于整个决策流程的控制）并不一定构成严格的集权。在此基础之上，我们再来看纵向和横向的分权。

纵向分权

纵向分权就是沿着权力链自上而下（从战略高层到中间线）地分派决策权。这种分权的焦点在于正式权力，也就是进行选择和对选择进行审批的权力，跟来源于建议和执行过程中的非正式权力相对。纵向分权导致了三个关于设计的问题：

1. 哪些决策权应当沿着权力链自上而下地分派下去？
2. 这种权力分派应当达到链条的哪一层？
3. 怎样对这些权力实行协调（或者控制）？

这三个问题实际上是紧密交织在一起的。让我们首先来看看，沿权力链自上而下地进行选择性分权的一些证据。戴尔（Dale）和康德瓦拉（Khandwalla）发现，公司一般将更多的生产决策和营销决策而非财务决策和法律决策，沿权力链向下授权。劳伦斯和洛尔施发现，一个决策流程的权力往往停留在最适合于累积必需信息的那个层面。例如，在塑料行业，研发决策涉及到相当复杂的知识，这些专业知识往往掌握在科学家或实验室主任的手中，而很难沿层级向上传递。因此，这些决策往往在一些相对较低的层级上做出。而与此相反，生产





决策往往在相对较高的层级上（如工厂厂长）做出，因为更高的层级可以更容易地汇集此类决策所需的信息。营销决策则介乎两者之间。

他们的发现将组织描述成了一个工作群集的体系，如同第1章中图1—4（d）所示。所有群集都位于一个能够最有效地积累与本职能领域决策有关的信息的层级上。将这些结果与图5—2结合起来，可以得出四个工作群集：顶端是财务群集，然后从上往下分别是生产群集、营销群集和研发群集。因此，选择性纵向分权与按职能进行分组的工作群集存在逻辑上的联系。（请注意，这个例子中的分权既可以是纵向的，也可以是横向的；前三个工作群集中都会出现一些不同层级的职

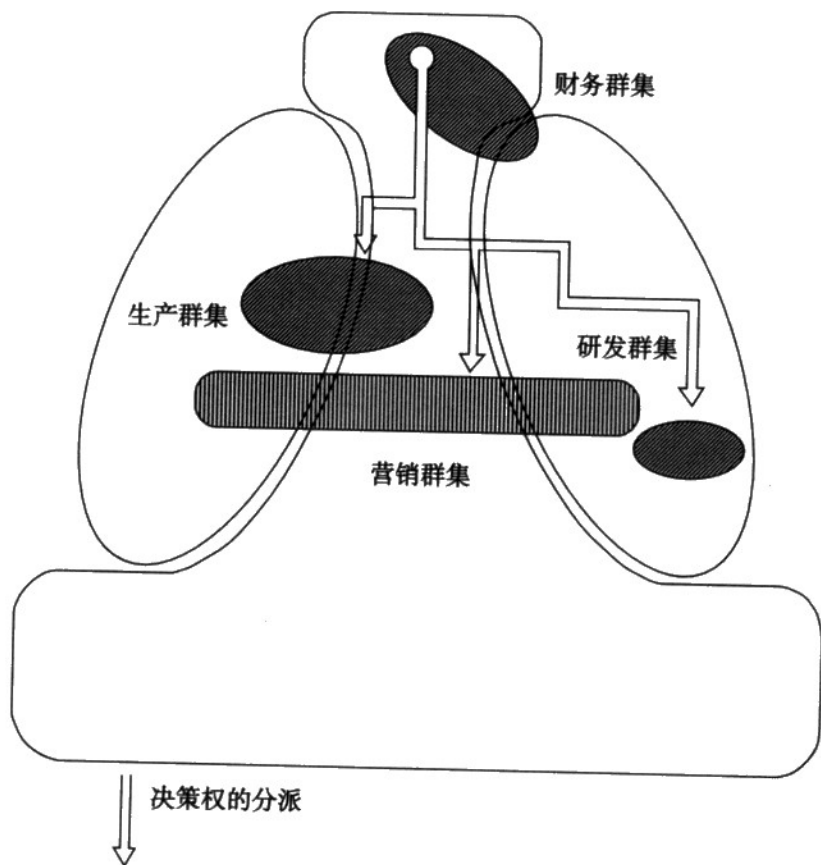


图5—2 职能工作群集中的选择性分权

能人员群体，而第四个工作群集则完全是由职能人员构成。)

但此类选择性分权仍遗留下一些重要的相依性没有理顺，并引发了一些协调和控制问题。直接监督有一定程度的适用性，尤其是要对每个工作群集的决策进行授权，进而由战略高层的管理者进行协调。但是，过于依赖这种协调形式，会导致决策流程的重新集权化，削弱选择性分权的优势。工作流程或工作输出的标准化也存在同样的问题，因为那会导致决策流程的权力从各个工作群集向技术结构转移，从而导致纵向分权的失效，形成横向集权。总之，在纵向上采取选择性分权的组织，尽管也会用到活动规划，但在很大程度上是要通过相互调节来进行决策协调的。特别是，它尤为重视联络机制的应用。

纵向的平行分权其情况则大不相同。这种分权可以消除决策中的相依性：不同职能的决策权汇集在组织层级的某一个层面上，主要是那些以市场为分组基础的单位。这就是企业界中著名的“事业部制”。不同的单位或事业部之间是彼此分离的，都享有一定的权力，可以独立对所有与自身产品、服务或地理区域相关的事务做出决策。换句话说，平行纵向分权是惟一种向以市场为基础的单位授予权力，使其能够以半自主形式运作的办法。(当然，此类纵向分权必然是选择性的。也就是说，有些决策权还是要保留在战略高层。事业部制公司的典型做法，是将营销和生产的决策权分派给事业部，但财务和兼并的决策权保留在战略高层。)

由于每个以市场为基础的单位都有了广泛的自主权，组织也就不需要再通过相互调节或行动规划来协调不同单位的工作了。但重要的是，要确保这种自主得到了恰当的使用，每一个市场单位都为战略高层所认定的重要目标做出相应贡献。所以，战略高层既要控制市场单位的行为，又不能过分限制它们的自主权，这是一个很微妙的任务。这种控制会用到三种协调机制——直接监督、员工技能标准化和工作

输出标准化。（显然，工作流程标准化限制性太强，在这里用不上。）

这里存在一定的直接监督，其中最明显的是对单位大宗支出进行审批，并且在出现越轨行为时进行干预。不过，太多的直接监督很容易破坏分权的初始目的，使得战略高层越俎代庖，代替单位管理者对单位进行管理。通过培训和思想灌输而实现的技能标准化也可以用来控制市场单位管理者的行为。例如，可以先对他进行耐心细致的思想灌输，然后给他授予相当的自主权，放手让他自己闯荡。但通常而言，对行为进行监督的必要性还是存在的，便于及时发现越轨行为。这种情况一般会留给绩效控制系统处理。（对于以市场为基础的）纵向平行分权主要是通过绩效控制系统来调节的。这些单位知道绩效评估的标准，只要能够达到目标，就可以继续享有自主权。

但是，对以市场为基础的单位实行平行纵向分权，是否可以算做“分权”？艾尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan）在20世纪20年代重组了通用汽车公司，他的重组理念就是“在协调的控制下分权运作、分担责任”。自那以后，在企业界，“事业部制”和“分权”就成了同义词。斯隆的前任威廉·杜兰特（William C. Durant）把公司的结构搞得一团糟——他通过一系列并购将几个法人机构捏合在一起，但却始终没有真正地将之整合成一个统一的组织。斯隆所建立的产品事业部具有一定的运营自主权，但是财务权依然被总部牢牢地抓在手中。很多大公司照搬了这种模式，到今天这种事业部制结构也还是大型美国企业中最常见的一种形式。但事业部制能算是一种分权形式吗？根本不算。它只是将很大一部分决策权交到少数几个人（中间线上的市场单位管理者，通常是靠近顶层的那几个）手里罢了。换句话说，事业部制构成了一种非常有限的纵向分权。当然，这些管理者可以将他们自己的权力进一步下放到权力链的更下层，或者分派给职能专家，但这并不是必须的。按照梅森·海尔（Mason Haire）的解释，管理者完全

可以以“分权”之名，行“集权”之实。^① 因此也难怪不同背景下的同样结构就变成了公认的“集权”。几个事业部经理可以做出影响到千万人的决策，这样的结构，恐怕很难称得上是分权制——虽然，相较于战略高层人数更少的管理者独揽大权，它的确更分权一些。

横向分权

现在让我们回到关于横向分权的问题，就是说权力从管理者向非管理者（或者更准确地说，是从业务经理向职能经理、分析者、支持专家和操作者）的转移。在我们对纵向分权的讨论中存在着隐含的前提，那就是权力，尤其是正式权力，依赖于组织的业务结构、始于战略高层。纵向分权是权力在权力链中按最高管理者的意志自上而下地分派。

谈到横向分权问题时，我们从两个方面扩展了讨论内容。首先，在关于权力向业务结构之外转移的讨论中，我们涉及了非正式权力的领域，尤其是对信息搜集的控制、向业务经理提出建议以及执行其选择的权力，但不是做出选择和审批选择的权力。其次，在对横向分权的讨论中，我们放弃了正式权力一定要依赖于业务结构、始于战略高层的假设。正式权力可以来自于其他部分，例如有权选举战略高层管理者的操作者。

我们假定组织中有管理者、分析者、支持人员和操作者，然后在此条件下总结出横向分权的四个阶段，分别是：

1. 权力集中在掌握职权的个人（例如，经理）手中。

^① 但是，这也令得喜欢分权的高层管理者陷入了进退两难的困境。“他能否收回自主权、强令下属进一步向下推进分权？这种为了分权而进行的集权式干预，是否反而会对分权造成损害？”



2. 出于分析者的标准化体系对他人决策的影响，权力归于技术结构中的少数分析者。

3. 权力归于掌握知识的专家——分析专业和支持专家，或者专业的操作者。

4. 权力归于组织中的所有人。

因此，在横向集权程度最高的组织中，一个人（一般为最高管理者）独揽了所有的权力。当然，即使在这种情况下，由于不同掌权者对于建议的态度不同，实际情况还是会有所差别。有“独掌大权、高高在上的帝王”，如拜占庭国王；也有“独掌大权、但平易近人、善于纳谏的领导者”，如约翰·肯尼迪，他们之间有着很大的差异。接下来，我们要研究几种不同程度的横向分权：首先是向分析者分权（这些分析者的系统控制着他人的行为）的模式，然后是向所有具备知识的专家分权，最后是向组织中所有人员分权。在前面提到的四个阶段中，第一种情况不需要我们再做什么进一步的讨论，所以我们就着重考虑剩下的三个吧。

权力归于分析者

如果组织依赖于标准化体系进行协调，一些权力必须从业务经理转移给系统设计者，通常也就是转移给技术结构的分析者。当然，所转移权力的大小，取决于标准化的程度和类型。很显然，组织越是依赖标准化体系的协调作用，分析者的权力也就越大。苏联政府的规划人员所享有的权力比美国同行更大；而汽车制造企业中的工作研究分析者，其影响力也比他医院中的同行要大。标准化越是严格，分析者的权力就越大。从这个意义上讲，岗位设计者和工作研究分析者通过将工作流程标准化来告诉工人“如何”进行生产，生产调度员和规划人员是以工作输出标准化来告诉工人生产“什么”、“何时”生产，前



者的权力比后者要大。而通过将技能标准化来教会工人进行生产的培训人员，其权力相对最小。因此，工厂工人通常认为，工作研究分析者对他们的自主权威胁最大，然后是生产调度员和培训人员。^①

那么，是哪些人的权力交给了分析者呢？显然，是那些工作遭到标准化的人们，例如失去了选择工作流程权的操作者，或者失去了对本单位产出决策权的管理者。但正如前文所述，这些人的管理者也要把权力交给分析者，因为技术结构的标准化取代了他们直接监督的权力。

从中我们可以得出两个重要结论。首先，权力向分析者的转移只是一种有限的横向分权。只有少数几个非管理者（技术结构体系的设计者）取得了一部分非正式的权力，而且取得这种非正式权力的代价是，大量操作者和其他人员的行为与结果受标准化控制。其次，这种有限的横向分权实际上促进了组织纵向上的集权，相对于级别更高的管理者而言，低级别管理者的权力受到了削弱。换句话说，依靠技术结构标准化进行协调的组织必然更为集权化，在纵向上尤为明显，同时横向上也同样存在这一趋势。

官僚制是集权的吗？相关学术研究对这个问题的争议很大。从目前来看，研究尚未得出最终定论。一些研究者认为，官僚制的工作标准限制了管理者进行直接监督的权力，因此给予了工人相对较大的权力。克罗齐埃的著作则提出了一个相当不同的结论：管理者和工作者其实都受了束缚，决策权流向了遥远的中央总部。

从5种协调机制的角度出发，我们可以从混乱局面中理出一个头绪来。认为工作制度能够促进分权的人，混淆了集权和直接监督这两

^① 不过，规划者和培训人员如果能够在组织结构中更靠上层的人身上下功夫，他们也能够变得更具影响力。而且，我们不要忘记，很多培训是在组织之外开展的。本章后面部分会讨论到这一点。

个概念：如果存在严密的直接监督，那么这个组织就很集权；如果工作标准化取代了直接监督，那么这个组织就分权了。而把官僚制说成是分权式体系，就等于是说，小狗不跟着主人跑而是按电脑程序跑，那么它就具有自主意识了。

直接监督可能是最严厉的一种协调机制，所以，管理者的密切控制构成了最严厉的水平集权方式。个人采取的任何举动都可能招致老板的训斥：“我可没让你这样干！”工作流程的标准化能赋予员工更多的自主权，因为员工知道自己可以做什么、不可以做什么。但这并不意味着它是一种松散的协调机制。当然，如果规则少一些，员工自行决策的余地就可以大一些。可现在我们这里讨论的是一种充满了规则的组织——官僚制就是依靠这些规则来进行协调的，形形色色的规则层出不穷。重点在于，组织如果依赖其他任何一种协调机制，都能给予员工更大的工作自由度。如果对工作输出进行标准化，员工就能自己选择工作方法。如果通过技能标准化来进行协调，员工只需在开始工作前接受培训和思想灌输，之后就可以自行选择自己的工作方法和选定恰当的产出，自由度就更大了。最理想的情况则是完全没有标准化和直接监督，员工完全通过相互调节的形式自主地进行协调。

换句话说，正如图 5—3 所示，协调机制构成了一个连续统一体，其中直接监督的横向集权程度最高，相互调节的横向集权程度最低，而三种形式的标准化——工作流程、工作输出和员工技能的横向集权程度介于这两者之间。由于工作流程标准化排在直接监督之后，是集权度第二高的协调机制，我们可以得出结论，依赖这种机制进行协调的组织相对更为集权化。尤其是，这些组织将一定量的权力给予了分析者，由他们来设计各种标准。前面我们刚刚总结过，这种权力流向分析者的情况意味着仅存有限横向分权的纵向集权。



图 5—3 各种横向分权的协调机制

但我们也不能说所有的官僚组织都是集权式的。集权官僚组织指的是依靠工作流程标准化，对非技术工人进行协调的机构。在前面的讨论中，我们曾提到过另一种形式的官僚组织，在这种官僚组织中，专业的操作者通过技能标准化来协调工作。由于这种协调机制更靠近图 5—3 统一体中的分权端，我们可以得出结论，第二种官僚组织在横向上是比较分权化的。后面我们还会讲到这种官僚组织。

权力归于专家

到了横向分权这个阶段，组织依赖的是专业知识。因此组织必须将权力交到掌握专业知识的一群人手中——也就是专家的手中，这里所说的专家可以是技术结构、支持人员、运营核心，或中间线的组成人员。“盲人国里，独眼为王。”外科医生是手术室里的老大，沃纳·冯·布劳恩（Wernher von Braun）是美国国家航空航天局的统治者。在前面的讨论中，只有一种得到承认的专家（分析者），其权力是非正式的。但这里所讲的组织，看重的是各行各业的专家，而且还将有越来越多的正式权力赋予这些专家。这些专家并不只是提出建议，他们还积极参与决策过程。

组织对专家的依赖程度以及专家在组织结构中所处的位置，决定了专家手中能有多少权力。经我们确认，至少存在三种类型的专家权力。

1. 传统权力结构中的非正式专家权力。在这种横向分权程度最低

的类型中，正式权力体系并未受到触动；换句话说，正式权力仍然保留在业务经理的层级中。但是，在决策专业性很强、需要专业知识的时候，部分专家可以获得相当大的非正式权力。因此，在克罗齐埃所研究的卷烟厂里，维修人员可以呼风唤雨，因为只有他们能够对付得了不确定性的主要来源。

这些专家可以直接做出选择。其他专家则可以在管理者做出选择之前（尤其是在管理者所不懂的技术性问题上），通过提建议的方式获得非正式权力。资本预算流程一般存在决策的审批步骤，给了专家摆布管理者的机会。决策或项目的发起人，也就是最初决定要进行这个项目的人，不仅掌握了必要的专业知识，还有着希望看到项目得到批准的强烈责任感。在他之上负责审批的管理者，可以更为客观地评估这个项目，但却没有足够详细的知识和时间来细细审查。此时下属就有机会耍一些手腕了。实际上，资本预算体系失败的原因，大多在于没能将正式的审批权授予掌握着相关知识的人。

2. 专家权力与正式权力相融合。随着决策过程中专业知识变得越来越重要，业务部门和职能部门之间的区分（也就是做出选择的正式权力和对选择提出建议的专业知识之间的区别），也变得越来越模糊了。最后这种区分彻底消失，业务经理和职能专家加入特别工作组和常务委员会，共同分享决策权。最好的例子就是新产品小组，它是由来自市场营销、生产制造、工程设计和技术结构的研发人员、中间线和支持人员共同组成的。在这个小组中，权力并不是来源于职位，而是源自专业知识，参与者是依据其专业知识能否促成决策而挑选出来的。这就是专家权力和正式权力的融合，它在横向上选择性分权，专家对某些事情（而非所有问题）享有决策权。事实上，我们可以再回过头去看看图5—2，它表明：职能分组基础与纵向选择性分权存在一定的联系。这也就是说，选择性分权似乎同时在横向和纵向两个方向



上出现。

3. 操作者掌握专家权力。专家掌权的第三种形式，也就是分权最彻底的形式，操作者本身就是专家。因为掌握了专业知识，操作者具有了相当大的权力，使得组织务必要在纵横两个方向上进行分权：掌握权力的是位于组织层级底层的运营核心和非管理者。当然，专家型操作者都是专业人士，这也令得我们总结出一种相当重要的关系，对此，相关研究业已提供了充分的证据：**组织越是专业化，在纵向和横向结构上就越为分权化**。不过这样一来又凸显出官僚组织和集权化的问题。我们已经看到，官僚组织明显可以分为两种，一种比较集权，另一种比较分权。第一种结构之所以称为官僚制，是因为其技术结构推行的工作标准。它的业务工作分工明确，但是技能要求不高。它在横向和纵向上都比较集权，因为大部分决策权掌握在高级管理者和负责规范其他所有人行为的少数分析者手中。在第二种结构中，运营核心是由专业人士组成。它之所以称为官僚制，是因为其标准来自于外部。专业协会对操作者进行培训，然后给他们的行为套上一定的规则。但是，由于专业人士在工作中必须享有很大的自主权，并主要通过技能的标准实现协调，故此，它在图 5—3 中更靠近分权的一端，第二种官僚组织在纵横两个方向上都是相当分权化的。也就是说，权力掌握在靠近层级底端的操作者手中。

权力归于所有人

前文讨论的主题是：权力掌握在管理者手中就构成了横向集权；官僚制通过行为规范化，将一部分权力赋予技术结构，从而形成有限横向分权；此外，向掌握专业知识的人（而不是占据某个职位的人）转移的权力越多，结构就越是横向分权，由操作者把持大量决策的专业组织，就是此种形式的极端表现。

但是，至少从理论的角度看，这还不能算是分权的最终形态。专业组织可能是精英之治，但还算不上是民主之治。只要知识水平不平均，权力分配也就不会平均。不信你就去问问医院的勤杂工（甚至是护士），他们和医生谁的权力大。

当权力分配不再以职务或知识为基础，而是只要具有成员资格就享有平等权利的时候，分权才算彻底。每个人都平等地参与决策，这样的组织才叫民主。

那么，这样的组织真的存在吗？完全民主的组织将通过投票表决、少数服从多数的形式来解决所有问题。组织中也会选举出一些管理者以加快选择的步伐，但他们对于选择本身没有什么特殊的影响力。人人都是平等的。一些志愿组织，如以色列的集体农场或者私人俱乐部，比较接近于这种理想化的状态。但那些更为传统的组织也能达到这种境界吗？

近几年，“产业民主”在欧洲受到了广泛关注。在南斯拉夫，工人成为多家企业的所有者，他们选举产生管理者；在法国，关于“工人自治”（自我管理）的讨论热火朝天；在德国，法律规定大公司董事会中的半数议席必须留给工人代表。

但实际情况表明，这些步骤并不能实现纯粹的民主化，甚至反倒与民主渐行渐远。因此，在对欧洲、亚洲和中东八个国家的工人参与度进行观察后，斯特劳斯（Strauss）和罗森斯坦（Rosenstein）得出了以下结论：

1. 大多数案例中的参与是自上而下地引入的，意在象征性地解决意识形态矛盾；
2. 它的吸引力主要是因为它表面看上去很符合社会学和人际关系理论；
3. 在实践中，它成功的例子并不多，并且主要是出现在人事和福

利领域而非生产领域；

4. 它的主要价值，既可能是为解决纷争提供另一种途径，也有可能是管理层诱使工人变得更为顺从的手段。

他们和其他一些观察者认为，工人们对那些跟自身工作无直接关系的议题并不太感兴趣。最让人吃惊的是，在一些案例中，参与的扩大化，反而加强了最高管理层的力量，削弱了其他群体的力量，因为它“绕过了管理中层，弱化了职能功能，并且妨碍了专业水平的提高”。故此，产业民主似乎让组织在横纵两个方向上都变得更为集权了。（我们将在下一章讨论造成这种状况的可能原因。）

克罗齐埃还描述了另外一种形式的组织民主，这种民主也造成了类似的效果。和前面的例子一样，工人制定规则，划定了上级的权限。表面上看，这种做法让上下级更为平等，可结果反而是双方都动弹不得（除了卷烟厂的维修人员，他们充分利用了仅存的那一点点不确定性）。决策权又回到了组织总部手里。最后形成的结构可以说是加倍的官僚化——既有助于协调工作的常规规则，又有用于保护工人的特殊规则。在这个例子中，加倍官僚化意味着加倍集权化。故此，这是一种很怪异的民主形式，组织结构变得比以往更加官僚化和集权化，它极端的僵化，使得组织无法为客户提供良好的服务，也无法满足工人的高层次需求。

组织民主的风潮基本上没有波及到美国。在美国，更为受到广泛关注的是“参与式管理”。在对这种理念的讨论中，我们需要明确区分两种主张。一种具有较强的事实性、也就是可检验性，即参与有助于提高生产力：“让你的员工参与其中，他们就能创造更多。”当代工业心理学家这样告诉管理者。另一个主张则侧重于价值观方面，不容易进行检验，它提出：参与对组织和个人都具有价值：“在一个‘民主’社会，工人有权参与受雇组织的事务。”美国人关于参与式管理



的争论几乎完全集中在前一种事实性主张上（尽管其支持者似乎坚信的是后一种偏向价值观的主张）。有趣的是：事实性的主张并没有得到深入的研究。菲德勒（Fiedler）等人的研究表明，参与度并不一定与生产力或满意度呈正比相关。它们之间的关系，更多地取决于工作环境。

任何一种参与式管理都很难称为民主，因为它的前提是业务经理掌握正式权力，并主动与员工共享权力。管理者召集员工，请他们提出建议，也可以与他们分享选择权。但民主并不依赖于正式掌权者的慷慨大度，而是依照制度在组织中全面分配权力。

到目前为止，我们尚未发现组织民主存在显著的积极作用。它在志愿者组织里或许很奏效，但如果用到更为传统的组织里，似乎只能起到推动中央集权的作用。

在结束这个主题的讨论之前，让我们来看看另外一些对此有借鉴意义的研究。社会心理学家曾经开展过大量“沟通网络”的研究。他们将若干受试者（通常为5人）放在一个沟通渠道多少受到一些限制的沟通网络中，之后交给受试者一些很简单的任务，并观察后果。在有些网络中，所有成员都不得不将信息传递给同一个人（层级制）；另一些人则组成了沟通圈，每个人只能和自己两侧的成员进行沟通；还有一种形式则是所有人都可以自由地和其他人沟通（最接近于民主的形式）；等等。很多结果都是在意料之中的，比如层级制网络的构建速度更快，出错的几率更小，但是外围成员不像核心成员那样乐在其中。但也有一个意料之外的发现，至少有一项研究表明，渠道开放的网络会自行建立起层级（20个例子中出现了17次）。

这些研究结果，为横向分权提供了一些有趣的结论。其中之一是，在某些特定环境下（尤其是工作初期阶段），集权式组织的效率可能更高一些。与此相反，横向分权（民主化）的组织，士气似乎





更高。但后者有时不太稳定；最终会转变成一种更为等级化的集权结构，以便完成其任务。实地研究也证明了这一点：民主往往反而导致了集权。

所以，对于前面那个关于民主的问题，答案应当是否定的。所有将集权组织民主化的尝试——无论是由工人选举产生董事、鼓励工人参与决策、制定规则限定管理者的权力，还是建立没有限制的沟通渠道——最后似乎都会反过来进一步强化集权。要注意的是，这些试验都是在工作简单、重复性强、技能要求不高的组织中进行的。你总不可能让实验室研究的小组去设计核反应堆、接生婴儿吧。同理，对于研究实验室或医院里的民主，人们也提不起多大兴趣；研究者的注意力主要集中在汽车制造厂、卷烟厂等组织上，这些组织中有着大量非技术性操作者，工人的决策权最少，参与度也最低。不幸的是，正是在这些组织中，修正权力体系（想让它变得更为民主）的尝试，遭到了最惨痛的失败。

有些组织比较接近于理想中的民主化，也就是研究实验室和医院之类操作者高度专业化的组织。这类组织中的权力分布范围更广。但这并不是因为某个人认定扩大参与就是好，况且权力分布范围也没有广泛到每个人都享有平等权力的地步。在这些组织中，权力是随着知识走的，所以权力分布的范围很广，但并不平均。由此看来，除非是志愿者组织，否则我们顶多只能够实现精英之治，而达不到民主之治，即便是精英化民主，也惟有当专业化任务提出了此要求的时候才能实现。

5 种分权形式

通过我们的讨论可以看出，纵向和横向的分权形式大致可以分为 5 种。实际上，它们可以构成一个连续统一体，以双方向的集权为一

端、双方向的分权为另一端。如图5—4所示，用我们的主题图略做变形（注意，阴影区域的膨大部分代表的是特殊的决策权，而非这部分成员的人数）。下面分别介绍这5种分权形式。

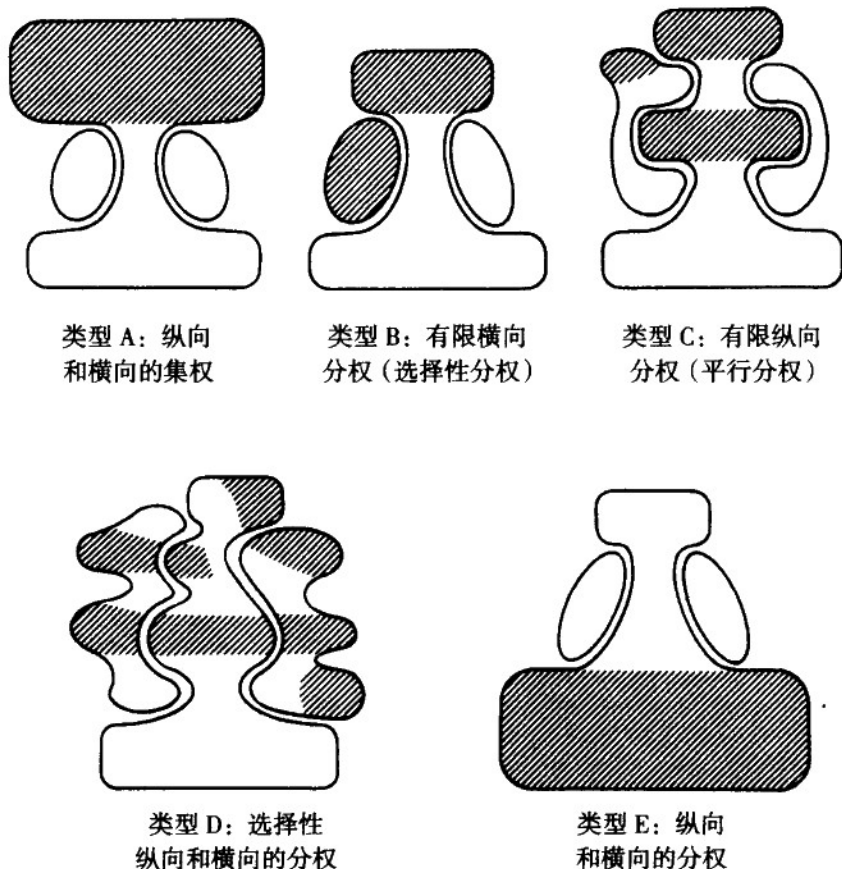


图5—4 分权的5种类型

注：阴影区域的膨大部分代表的是决策中的特殊权力，而不是这部分成员的人数。

类型 A：纵向和横向的集权 决策权集中在一个人的手中，多为最高层级的管理者——也就是首席执行官。在图5—4（a）中，战略高层的权力膨胀。首席执行官掌握着正式和非正式的权力，自行做出所有重要的决策，并且通过直接监督协调决策的执行。因此，他基本不需要与职能人员、中间线管理者或操作者分享太多权力。

类型 B：有限横向分权（选择性分权） 这种类型的分权往往出现在不需要太多技能、依赖于工作流程标准化来进行协调的官僚组织中。（这种组织也是民主化的重点试验田。）分析者在这类组织中扮演主导角色，他们将其他成员（尤其是操作者）的行为加以规范化，从而削弱他们的权力。标准化降低了直接监督这一协调机制的重要性，进而也削弱了中间线管理者（尤其是较低层级）的权力。于是，组织结构在纵向上出现集权；正式权力集中在业务层级体系的上层，尤其是**战略高层**。（即使进行民主化改造，试图将权力转移到运营核心，权力也还是会立即通过选举的形式回流到战略高层。）由于分析者在行为规范化中扮演的重要角色，他们能够获得一些非正式权力，这就意味着**有限的横向分权**。由于分析者与其他非管理者相比数量较少，而且能起到削弱其他非管理者（特别是对于操作者）权力的作用，所以横向分权是最有限的一种分权类型。横向分权总是选择性的，因为分析者只会参与和工作规范化相关的决策。图 5—4（b）表现的是权力在战略高层层面高度膨胀，在技术结构中也有所扩张。

类型 C：有限纵向分权（平行分权） 这种类型的组织结构分成若干个市场单位或事业部，对于跟自己市场相关的事务，单位和事业部的管理者都享有很大的（平行）正式权力。但是，由于权力不需要沿权力链再继续进行分派，所以纵向分权具有天然的局限性。同样，由于事业部经理不需要与职能人员或操作者分享权力，所以组织在横向上是集权的。当然，战略高层保留了对所有部门的最终正式权力。此外，由于战略高层通过工作输出的标准化来协调行为，而所用到的控制系统由技术结构设计，所以一些高层的规划者也掌握了一定的权力。图 5—4（c）中在中间线上有一大块突出部分，同时战略高层和技术结构顶端也有少量突出。

类型 D：选择性纵向和横向的分权 两个方向上的选择性分权一

起出现。在纵向上，不同类型的决策权分派给了不同层级的工作群集。而在横向上，根据决策的技术含量高低，这些工作群集选择性地应用职能专家：有些决策，专家只需要向业务经理提建议；而另一些决策，他们则要和管理者一道加入团队和特别工作组，有些时候甚至要亲自控制选择过程。群集内部和群集之间的协调，主要是通过相互调节实现的。图5—4（d）中多处出现了权力膨胀（对应图5—2），最显著的是在支持人员部分（尤其是相较于其他四种类型而言）。该部分集中了组织的大量专业知识。

类型E：纵向和横向的分权 决策权基本上集中于运营核心，也就是图5—4（e）中惟一的膨胀部分，这是因为成员都是专业人士，他们的工作主要靠技能的标准化来协调。组织在纵向上的分权十分明显，因为权力在于层级的最底层。同时，组织的横向分权也十分明显，因为权力掌握在很多非管理者，也即操作者的手中。由于此类组织被迫把大量决策流程的控制权转移给培训操作者的专业学校和掌握着标准的专业协会，故此如果要标注另一个权力中心的话，它必然独立于组织整体之外。

分权和其他的设计参数

我们在本章中用了大量篇幅来讨论两种分权形式与另外7种设计参数之间的关系，现在简要回顾一下讨论结果。

分权与职位的设计密切相关。行为的规范化将正式权力从操作者和监督操作者的管理者手中夺走，然后在业务高层和技术结构上集中，故此组织在纵横两个方向上都出现了明显的集权化现象（类型A）。培训和思想灌输起着完全相反的作用：它们提升了中间线下层的专业知识，因此使组织在纵横两个方向上都出现分权化（类型E）。将这两个结论结合到一起，我们发现，非技能型的专业化使得组织结构在两个



方向上变得更为集权化，而技能型的专业化则在两个方向上让组织结构更为分权化。

我们也研究了分权与上层结构设计之间的几种关系。以市场为基础的分组可以导致平行的、有限的纵向分权(类型 C)：大量权力落到市场单位管理者手中。但是对于以职能为基础的分组，我们却不能得出如此明确的结论。类型 B 和类型 D 都是典型的职能结构，第一种是官僚制，而且在两个方向上都相当的集权；第二种是有机结构，也就是依赖于相互调节，在两个方向上都是选择性分权。与之相似，类型 A 和类型 E 处在连续统一体的两端，多为职能结构。因此我们可以得出结论：**职能结构可以在任何方向上出现任意程度的分权。**

同样的结论也适用于单位规模或者控制幅度。相关因素极多。例如，如果单位规模很大，可能意味着大范围应用行为规范化，在这种情况下，组织结构在纵向和横向上都是高度集权化的(类型 B)。但它也可能是大范围应用培训和思想灌输的表现，在这种情况下，结构在两个方向上都会出现分权化(类型 E)。它还可能表明组织采用了基于市场的分组方式，这会导致有限的纵向分权(类型 C)。同理，如果单位规模小，可能意味着密切的监督和集权化(类型 A)，也可能是组织采用了小型自主工作组的方式，以及选择性分权(类型 D)。

再说横向联系，我们已经看到，绩效控制系统主要用于控制半自主的市场单位，所以与有限的纵向分权存在一定联系(类型 C)。战略高层通过行动规划，能控制重要的组织决策，但同时又不得不将部分权力下放给职能部门中的规划者，结果导致了类型 B 分权的出现。所以总体来讲，充当设计参数的规划和控制系统，多多少少都会造成集权化。最后，联络机制主要用于协调选择性分权的工作群集内部和彼此之间的工作(类型 D)。

组织不同组成部分的分权

到目前为止，在讨论组织各部分的设计参数时，我们还没有遇到太多困难。但对于两种类型的分权，问题就不那么简单了，因为权力分配是涵盖整个组织的现象。不过，我们还是可以得出一些结论。

根据定义，纵向分权只涉及权力链，也就是战略高层和中间线。但具体情况千差万别。一些组织的权力保留在战略高层；另一些组织的权力分派给中间线上不同层级的人员，有时选择性分派，有时平行分派；还有一些组织则会把权力一路下放到中间线的底层，甚至再往下，达到运营核心。如果说有什么共通之处，那就是传统的权力模式依然在组织权力体系中占据着统治地位。也即，位于最高层级的首席执行官仍掌握着最高的权力。接下来的权力如何分配，完全取决于首席执行官的意愿。正式权力以及相对的非正式权力仍然是组织中的大问题。因此，在组织结构中，纵向或横向上的集权都有可能超出所需限度。换言之，组织往往会在业务结构（尤其是战略高层）中保留过多的权力。

从定义上来看，横向分权是将组织的另外三个部分，也就是技术结构、支持人员和运营核心，纳入权力体系。我们再一次看到多种类型的权力分配，从人微言轻的职能人员群体到大权在握的职能人员群体，从势力薄弱的运营核心到把持一切的运营核心。但是有一点是很清楚的，那就是非正式权力是和专业知识成比例的。如果具备了做出技术性决策的知识，那么职能人员群体手里的权力，远不止提出建议那么简单；如果操作者具备了执行管理者决策所需的专业知识而且足够专业化，也即依靠复杂的知识和技能来完成工作，那么他们也能够掌握一定的权力。最后，在技术结构单位和更高层面的支持单位（指工作本身就要求具有专业知识的部门），不管是职能经理还是职能专家，都享有相当程度的权力。





我们已经深入地讨论了设计参数，也已经看过了多种可以纳入结构的类型，及其与协调机制之间的关系。直接监督贯穿了上层结构的整个设计过程，最明显的应用就是单位分组，正是这种分组造就了管理职位的层级。此外，它也在很大程度上受到了决策体系设计的影响，也就是受到了横向分权和纵向分权的影响。工作流程的标准化是通过行为规范化来实现的，员工技能的标准化是通过培训和思想灌输课程来实现的，工作输出的标准化则是通过规划和控制系统的运用来实现的。最后，联络机制的运用促进了相互调节。

我们也已经开始了关于各设计参数基本相依性的讨论。有些设计参数是互斥的，比如组织可依赖上岗前培训来规范一些行为，也可能通过工作中的规章制度来达到这一目的，但很少会同时大量使用这两种方式。其他一些设计参数则显然该同时应用，比如绩效控制系统和基于市场的分组方式，或者联络机制和有机结构。但更重要的是我们发现，实际上，多种设计参数的集合关系，而不仅仅是任意两种参数之间的相互作用，才是理解组织结构的关键之所在。但在我们对这些集合关系展开讨论之前，必须先将设计参数还原到组织环境这个背景中去。

第6章

组织设计与环境的匹配

面

对一组设计参数，组织的设计者应如何选择？在对中间线进行分组时，他该如何决定何时以市场为基础、何时以职能为基础，何时对运营核心实施规范化，何时通过培训或联络机制促进相互调节，何时横向分权、何时纵向分权？

当代大多数关于组织结构的研究都主要集中在这些问题上。这种研究揭示出一些所谓情景因素（situational factor）或权变因素（contingency factor），也就是与某些设计参数存在某种关联的组织状态或情况。本章我们将把这些因素分为四组来讨论：组织的年限与规模；它

在运营核心中所使用的技术体系；它各方面的环境，特别是稳定性、复杂性、多样性及敌对性；它的某些权力关系。在我们正式进入讨论之前，必须先探讨一下组织设计的效力这个话题。

对于组织效力的两个观点

许多研究者都对结构与绩效之间的关系展开过研究，通常的方式是对比高绩效企业和低绩效企业的结构。他们大都会把效力的高低归结为某些设计参数和情景因素之间的匹配程度，例如组织的规模、它所使用的技术体系、或其所处环境的动荡程度。然而康德瓦拉所做的一次研究发现，效力应该是取决于设计参数之间的相互关系，换句话说就是取决于不同参数的应用是否一致、有没有全局眼光。

这些研究给我们带来了两种重要且不同的组织结构效力观。第一种我们可称之为相合性（congruence）假说：**有效的组织结构需要情景因素和设计参数间的紧密匹配。**换言之就是，完全根据所处环境设计其结构的组织方能取得成功。第二种可称为配置（configuration）假说：**有效的组织结构需要在设计参数中保持内在一致性。**成功的组织都对设计参数进行了合理配置。

这两个假说相互矛盾吗？也不尽然。只要组织的主要情景因素（如其规模和技术体系）不分别要求相互排斥的设计参数，就不会产生什么问题。如果出现了矛盾，那么组织将不得不牺牲情景匹配度，换取内部结构的一致性。但如果没有这种矛盾，组织自然会选择最适合情景的结构配置方式。当然，这个情景不能超出组织的控制能力范围。也就是说，组织不但可以选择自己的设计参数，还可以选择它所处情景的某些方面：设计自己的技术体系，决定是否进行扩张，向稳定环境还是动态环境靠拢等。因此情景因素也是可以分组的。有了这

个结论，我们可以把这两种假说结合起来，提出一套引申的配置假说：有效的组织结构要在设计参数彼此保持一致的同时，与权变因素保持一致。

不用说，我们当然是倾向于这套引申配置假说的。但是在我们推出这个假说之前，还需要考虑一下情景相合性假说，因为这个研究相当清楚地揭示了设计和情景之间的关系。这些发现实际上有助于我们完善配置，并将情景因素融合进去。

本章在讨论这些关系时，将把情景因素作为自变量（也就是条件因素）而把设计参数作为因变量（也就是结果）。当然，这些假定并不适用于配置说。我们前面指出过，由于配置是一种系统机制，所以其中任何一个部分都不是独立的、既定的，而是与其他所有部分相互结合、相互依赖的。

另外，我们在本章中还要考虑一组中间变量，情景因素就是通过它们对设计参数产生影响的。它们包括：组织中所做的工作以及工作的易理解性（这一点对专业化和分权化有着极大的影响）；该项工作的可预见性（极大地影响着三种形式的标准化，也就是行为规范化、规划和控制系统以及培训和思想灌输这三个设计参数）；工作的多样性程度（对单位分组基础的选择，以及对行为规范化和联络机制的应用有着巨大影响）；组织所必需的环境反应速度（对分权化、行为规范化及单位分组有着巨大影响）。

我们在本章中将用两种方式来讨论年限与规模、技术体系及环境问题，第一种方式是从一组假说的角度来探讨，每个假说都会探讨一个特定情景因素与一个或多个设计参数之间的关系；而第二种方式是根据这些假说中得出的一个结构或组织类型集合来展开探讨。（权力因素将只从假说的角度加以讨论。）我们将会看到，这些类型和前几章有关结构配置的考察结果是相吻合的。



年限与规模

我们有充分的证据来说明年限与规模会对组织结构产生怎样的影响，下列5个假说，概括了其中大部分证据。这5个假说中，有2个是关于年限的，3个是关于规模的。在分别讨论完这些假说后，我们可以看出，不必把组织的成熟和成长看成是一个线性的历程，而是在多个“发展阶段”之间的一系列转型，这样我们就可以把这些理论加以澄清、综合。

假说1：组织成立的时间越久，它的行为就越规范化。^①组织中常出现一种所谓“早就见识过”综合症，就好像大学的终身教授，拿着他从前学生的笔记，就可以一字不漏地找到他现在在课堂上讲的每一句话，要不就是政府职员告诉你说，你那看似独一无二的问题其实早在1915年就已有先例，具体内容就在档案第22卷第691页第10段。随着组织年限的增长，在其他情况保持不变的前提下，它们重复同样的工作次数越多，就越能预料到结果如何，因而也更容易出现规范化。

假说2：结构反映了这个行业建立的年限。这个新奇的假说是在阿瑟·斯廷斯凯姆（Arthur Stinchcombe）的著作中提出来的，他对四种行业的组织做了研究，这四种行业的创立时期各不相同。他发现，行业年限跟工作专业化程度有着一定的关系，跟职能岗位上受过专门培训的专业人士的数量也有着一定的关系。例如，前工业时代的组织（农场、建筑施工队、零售店等）在今天往往更加倚重于本家族的人，沿袭着某种同业公会结构，而出现在19世纪初的那些行业（服装

① 我们把这些假说看成是研究的发现，用肯定的语气进行陈述。其他研究组织效力的人可能会用一种规定性的语气来表达，例如“组织成立的时间越久，它的行为就应该越规范化，”或者，“行为越规范化，组织就越有效”（当然，无论如何表述，其前提都同样是：其他因素全部保持不变。当我们讨论到配置问题时，这个前提会显得极为重要）。

业、纺织业等)几乎不使用不计报酬的本家族工作者,而是使用许多职员,这是一种官僚制的迹象。而那些出现在下一个时代的行业(铁路业和煤矿业)往往大量依赖职业经理人(而不是所有者亲自管理),在斯廷斯凯姆看来,这是“行业官僚化”的第二个阶段。而在更下一个时代的行业中(汽车业、化学业、电力行业等)则以职能部门的规模大增和在行政管理结构中使用专业人员而独具特色。斯廷斯凯姆的讨论到此为止了,但是我们这个时代的行业(航天工业、电子业、电影业)也同样涉及这些很明显的问题。它们有什么与众不同的结构特征吗?稍后我们将会看到,有确凿的证据表明,它们确实存在着与众不同的结构特征。

假说3:组织越大,其结构就越精密细致——也就是说,任务更加专业化,单位更加差异化,行政管理部门更加发达。这种关系大概源自工作专业化,源自组织因为员工增加和产量提高、逐渐有了进行劳动分工的能力。麦吉尔大学一个MBA小组经研究发现,在家族式食品店里,所有的事情可能是“爷爷”一手包办的,而当它发展成一个成熟的超市之后,就需要实现专业化了:“……‘爷爷’负责购买农产品,‘奶奶’负责商店的经营,‘爸爸’负责其他商品的采购,而‘妈妈’就负责出纳。”^①同样,随着劳动分工的进一步细化,这些部门可能会日趋差异化。换句话说,规模的扩大使得单位内部的工作有了更多的共性,而不同单位的工作有了更大的多样性。但是,结构差异化越大,就越需要重视协调。因此,越大的组织所需的协调机制就越多越复杂,比如层级较多的通过直接监督来进行协调,行为更为规范化的通过工作流程标准化来进行协调,规划和控制系统更精密的通

^① 摘自麦吉尔大学1969年11月由塞琳·安特(Selin Anter),吉勒斯·博尼耶(Gilles Bonnier),多米尼克·埃格尔(Dominique Egre)和比尔·弗里曼(Bill Freeman)提交给本书作者的论文“管理策略701”。

过工作输出标准化来进行协调，或者联络机制使用更多的通过相互调节来进行协调。所有这些都意味着行政管理部门将更为完善，劳动分工将更为明确。也就是说，在具体承担工作的操作者、进行工作分析和计划的分析者以及负责工作协调的管理者之间，会出现一条明显的界线。因此，虽然总裁挽起袖子来修理机器、或在设计与发明体系中充当分析员之类的事情，在小企业里并不鲜见，但如果大公司的总裁也来做这些事情，我们免不了要大吃一惊。

随着大规模生产性工业企业的成长，它往往首先会完善其基本的生产、营销等运营职能。然后逐步细化管理层级，尤其是技术结构。接下来一般会进行垂直整合，也就是接管其供应商和客户的一部分活动，进一步沿着职能线对其结构进行差异化。最后它会转入多样化经营，引进新的产品线，在新的地区拓展市场，先在国内攻城略地，然后又转战国外。最后这些变化需要这家企业进一步将其结构差异化，但这一次是按照市场线走；最终它会在传统的职能结构基础之上再辅以市场分组（依据产品或地域，也可能是两者结合）。

实际上，这样一个结构细化的顺序，不但跟个别商业企业的发展相吻合，而且可以套用到整个工业社会上。20 世纪初，典型的美国企业都规模较小、按职能划分结构、行政管理层级很少；现在的美国工商界是巨型公司的天下，采取事业部制，行政管理结构非常复杂。实质上，随着时间的流逝，各种组织都有了发展，并对结构进行了完善和细化。当然，这正是斯廷斯凯姆的观点。经济和技术发展的力量为新的行业带来了新的结构，也让组织的规模不断扩大，而所有这些变化全都促进了结构的精细化。

假说4：组织越大，其单位的平均规模也就越大。显而易见，随着组织员工数量的增加，它必然要组成新的单位，每个单位都需要有一位管理者，而在他之上还要有其他的管理者。换句话说，它必须完

善其管理层级体系。但还有一个不太明显的现象，也即单位规模的扩大对这种细化产生了遏制作用。随着组织的发展，管理者要管理的员工越来越多。这一点，可以从前面讨论过的规模与专业化之间的关系来解释。随着组织内部的职位变得越来越专业化，以及单位间的差别越来越大，这些单位变得更容易管理。监督 20 名缝制红色运动衫的工人，乃至监管 20 名管理着同样超市的经理，这是一回事；而监督 20 名缝制不同衣服的女裁缝，或是 20 名负责不同商品（而且往往还有重叠的产品线）的百货商店经理，那就完全是另一回事了。此外，专业相近的专家们的工作，不但比较易于监督，而且也更容易实现标准化。这样一来，管理者的工作可以实现部分制度化，其余部分则由行为规范化或活动规划的技术体系来代替，从而减轻其工作负担，使之能够监督更多的人。所以，越大规模的组织也就越为专业化，单位规模也就越大。

假说 5：组织越大，行为就越规范化。正如历史悠久的组织会把以前见过的事情进行规范化，规模较大的组织也会把经常见到的东西加以规范化。（“听我说，先生，这样的故事我今天至少已经听到过 5 次了。你只管按这个要求填表就好了。”）组织越大越正规，就会碰到越多重复发生的行为会重复发生，于是结果的可预测性也就更强，故而更倾向于把各种行为都加以规范化。同时，规模的扩大也会带来内部的混乱，或许还会由于过分的非人性化而导致士气低落。管理层必须设法使行为更具可预见性，所以它借助于规则、程序、工作描述等多种方法来对行为加以规范化。最后两个假说的发现也认为，组织规模的扩大会促进规范化。随着专业化加深，单位差异化加强，对协调需要的增加（尤其是通过正式手段进行的协调），行政管理层级的细化以及操作者、分析者和管理者之间的区别更为突出，大型组织将会更多地通过规则和程序来进行管理，更多地借助于正式沟通。



我们在后面三个假说中所讨论的关系可以总结为图 6—1。

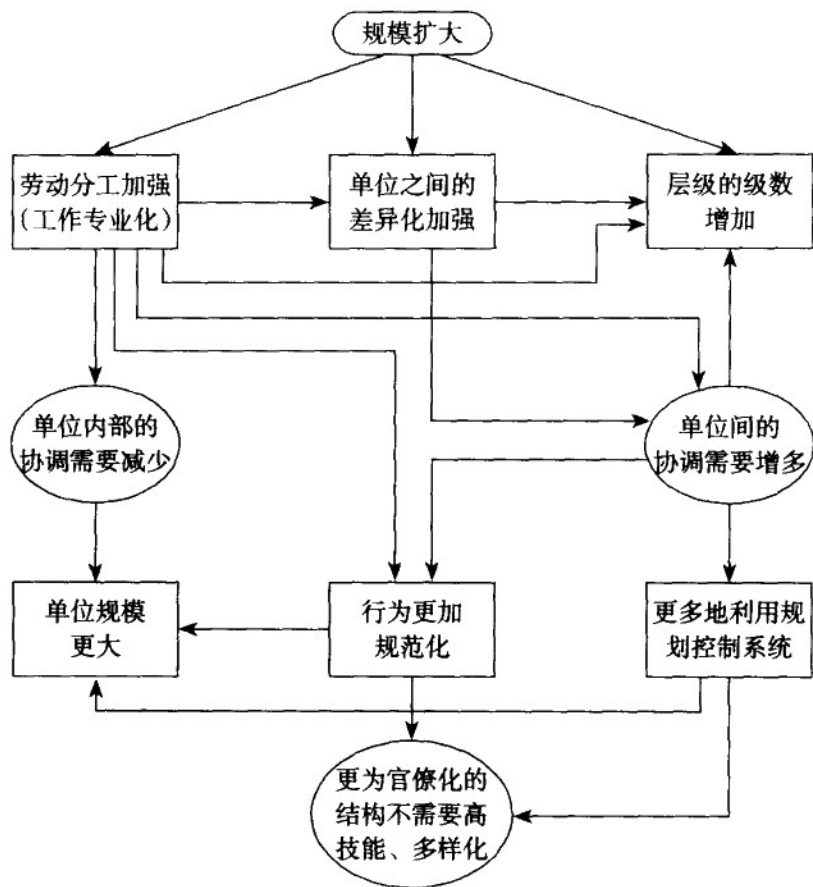


图 6—1 组织的规模和结构关系的路径图

注：与布劳和舍恩赫尔提出的相似（1971 年），假定技术体系和环境的条件不变。

组织结构发展的阶段

这些关系中的大多数（包括图 6—1 中所提及的关系，但不包括斯廷斯凯姆所提到的那些）都暗含着一种连贯性——稳定的成长带来结构的连续性改变。然而，亦有大量其他证据否定了这种一致性的存在，虽然这些证据在某些方面与上述结论相吻合。组织结构经常呈爆发性

地剧变——也就是说，不规则的转变（或曰革命）时期，与设计参数相对稳定的时期会交替出现。

1965年，威廉·斯塔巴克（William Starbuck）在“蜕变模型”中就曾雄辩地阐明了这一点，他的模型没有把组织发展看做是一个“平滑渐进的过程”，而是一个在环境和结构中都有着“非连续性突变”的过程。这样的变革更侧重于类型的改变，而不是程度的变化，它们带来了组织工作进行划分以及协调的全新方法。所以，就像虫蛹破茧成蝶一样，有机结构也会抛弃非正式的关系，转变为官僚体制（这种蜕变可不那么美妙）。一般的看法是，这些模型代表着组织成长或发展过程中的一些阶段。

在相关管理文献中我们已经见过不少此类模型，但它们似乎都是在描述同一进程的不同方面。通常情况下，组织都是从粗糙的有机结构开始。一些组织是从工匠作坊阶段开始，然后随着成长而进入了企业阶段，但更多的组织是从创业家阶段起步，靠一位强有力的首席执行官领导，主要通过直接监督的方式进行协调。

随着创业家阶段的组织逐渐成熟和发展，它们开始对自己的结构进行规范化，并最终转入新的阶段，也就是官僚结构。工作专业化了，权力等级建立起来了，技术结构也加了进来，以便通过标准化进行协调。

进一步的发展和成长，往往令得这些官僚组织转入多样化经营，接着，就像一条超大变形虫一般，在传统的职能结构基础上把自己分化成以市场为基础的单位或事业部，从而又进入一个新的阶段，也就是事业部制结构。

新近有证据表明，有些组织可能还存在另外一个阶段，也就是矩阵结构，这个结构会超越事业部制结构，部分地回归到有机结构上。

当然，并非所有的组织都需要经历所有这些阶段，但确实有许多组织都按照这个顺序而经历了其中的许多阶段，有些则会停留在中间



的某个阶段上。读者或许会回想起本书开头部分讲过的那个拉库女士和陶器公司的故事，虽说是虚构的，但却很有典型意义。

技术体系

行书至此处，我们有必要把技术当做组织设计中的一个因素来加以讨论。显然，组织结构与技术有着错综复杂的联系。但是在开始讨论之前，我们必须先明确这个词究竟是什么意思。

技术是一个含义广泛的术语，用的地方多，却也时常被滥用。我们很想避开这个词。对于其广义用法（基本意思就是组织的全部知识），我们将使用复杂性这个说法，并放在环境下加以讨论。在这里我们将主要关注“技术”一词的狭义解释，也就是运营核心把投入转变成产出所借助的工具，我们称其为组织的技术体系。请注意，这两个概念是不同的。例如，会计使用的是一种相对复杂的技术（也就是知识），采纳的却是一套很简单的技术体系——大多不过是一枝削尖的铅笔。反过来，大多数开车人都不知道引擎盖下面的机器是如何运转的；这也就是说，他们使用着一个相当复杂的技术体系，而对技术知识几乎一无所知。

在讨论技术体系对结构参数有什么影响之前，我们会先介绍框架或组织类型，然后再介绍假说，这样可以省去不少麻烦。

伍德沃德对于单件生产、大规模生产及流水线生产的研究

前面我们已经引用过伍德沃德有关不同工业技术体系对组织结构影响的分析。伍德沃德主要研究了三个基本的生产体制——单件生产（基本上是专做定货的），大规模生产（许多件标准的产品）以及流水线生产（断续性或持续性的流程）。这些体制与阶段、时代也有联系，单件生产主要是工业革命以前的做法，大规模生产与工业革命紧密相



联，流水线生产则在很大程度上是20世纪的特有现象。伍德沃德发现了这三种生产体制与一些设计参数之间的明显联系，特别是从单件生产到大规模生产再到流水线生产的转化过程中：

- 首席执行官的控制幅度拓宽了。
- 中层管理者的控制幅度收窄了。
- 管理者对非管理者的比例升高了（从平均1:23，上升到1:16，再到1:8）；而且对他们的资质要求也提高了（大学毕业生在流水线生产的组织中越来越多，他们会接受更多的管理培训，并更多地晋升为管理者）。
- 文员和行政管理人才对生产人员（受月薪者人数对按时计酬者人数）的比例上升了（从1:1上升到4:1，再到9:1）。
- 在生产部门中，管理的层级数增加了。
- 一线主管的控制幅度在大规模生产企业中是最高的（约为48人，在流水线生产企业中是13人，在单件生产企业中是23人）。
- 大规模生产企业中其技术工人比例最低。
- 大规模生产企业是官僚结构，而流水线生产企业和单件生产企业往往是有机结构。

但是，这项研究的与众不同之处并不在于这些具体观点，而是伍德沃德利用它们绘制了一副整体图，表现了三种技术体系与这三种截然不同的组织结构的关系。

单件生产

分阶段生产单件产品、产品原型以及大型设备的企业有着一些共同的特征。最主要的一点是，由于产品是特制的或非标准的，所以单件生产者的生产工作很难标准化或规范化，因而组织也是有机的。凡无法通过操作者相互调节而解决的协调问题，都由业务经理通过直接

监督来解决。在工作小组里，业务经理直接负责生产，同操作者紧密配合。这使得一线监督层面的控制幅度狭小。（图 6—2 象征性地表示了这三种不同结构中三个不同层级的控制幅度。）伍德沃德认为，单件生产在本质上属于手艺，它的结构是围绕着运营核心中工人的技能而建立起来的。

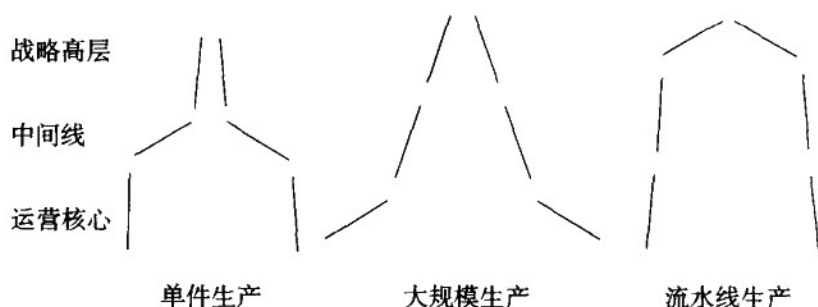


图 6—2 在三种技术体系中三个层级各自的控制幅度

注：按伍德沃德的描述绘制，不同形状分别表示了窄、中、宽的控制幅度。

这些特征反过来也表明了管理结构的不精密。在单件生产企业中，大多数协调都是具体问题具体分析，通过操作者相互调节或业务经理的直接监督来实现，所以并不怎么需要上面设一个完善精密的管理层级，或在周围辅以技术结构。因此，在这三种生产形式中，单件型生产中的管理者比例最小，而且从图 6—2 中可以看出其中层的控制幅度最大。然而战略高层的控制幅度一般很小，或许这是因为这个行业“独此一件”的特性。这个行业不像常规性的生产，它的订单时有时无，所以最高管理者不得不把大量时间花在客户身上，故此无法监督更多的人。

大规模生产

如果说，单件生产企业的结构，是根据技术体系非标准化这一特点来构建的，那么大规模生产企业的结构，就是根据技术体系标准化这一特点来设计的。大规模的标准化生产造就了行为的规范化，而行

为的规范化又形成了官僚结构的显著特点。操作工作是常规性的，不需要很高的技能，但是需要高度的规范化。这种工作不需要直接监督，所以一线主管的控制幅度很大。行政管理部门中包括有一套完整的技术结构，用以对工作加以规范化。伍德沃德认为，与其他两类组织不同，大规模生产企业符合传统管理文献中的所有模式——工作职责明确，重视书面沟通，统一指挥，顶层的控制幅度多是5~7人，业务部门与职能部门严格分离，行动规划很多，战略高层进行长期规划（因为发展周期较长），较低层级进行短期规划（主要处理销售波动问题）。

而且，伍德沃德发现，大规模生产企业的结构是三种体制中划分最细、敌意和猜疑最多的一种。她指出了三个主要的矛盾焦点：（1）运营核心的技术体系与社会体系之间的矛盾，伍德沃德认为这种矛盾从根本上是不可调和的，即使在管理得很好的大规模生产组织内也是如此；（2）基层管理者的短期目标与高级管理者的长期目标之间的矛盾；（3）行政管理结构中的业务部门与职能部门之间的矛盾，一方有权力，一方有技术。

亨特（Hunt）把伍德沃德的第二个分组称为“执行”组织，以示与其他两组的区别，他把那两个组叫做“解决问题”组织。在亨特看来，单件生产者靠例外过活，流水线生产者只关心例外，而大规模生产者遇到的例外较少，对于它们来说例外的问题也不那么严重，而且很多都可以通过正式的例行方法加以解决。这些大规模生产的绩效组织花费很多时间来精心调试它们的官僚机制。

流水线生产

在为持续生产不固定的物品而成立的企业中，伍德沃德又发现了另外一种结构。这些企业与大规模生产者有什么不同呢？为什么亨特说它们是只关心例外情况的问题解决者呢？



这个问题的答案可能在于结构的蜕变，也就是说，技术体系的调控力变得非常强，几乎接近于自动状态。如果伍德沃德说得没错的话，那么大规模生产多为高度机械化，很少能达到自动化的状态。其结果是，受到高度调控的工作（简单、常规、单调）需要大量的非技术性操作者。而这一点又反过来导致了行政管理体系对控制的迷恋：派出大量的监督人员，尤其是技术结构的技术人员，来监督那些对工作了无兴趣的操作者，并将他们的工作加以标准化。而自动化（按伍德沃德的研究结论来看，自动化在流水线生产中更为常见）大幅减少了非技术性操作者的数量，因为他们也只是完全按照生产步调进行操作而已。例如，一些大型石油冶炼厂只需6个人来操作，而且只管监控，技术体系会自动运行。

操作者队伍的这种变化造成了结构上的巨大变化：运营核心跳出了官僚状态（从某种意义上来说，它彻底官僚化、标准化，但是没有人的介入），而行政管理层也完全改变了目标。规则、规定和标准，现在全输入了机器，而不是灌输给工人。而且无论工作如何低贱，机器也不会产生疏离情绪。所以，组织不再需要直接监督和技术结构标准化，故而对控制的迷恋一并消失。同时，大量技术专家会参与进来，进行技术体系的设计以及随后的维护。换句话说，在运营核心中，自动化用进行维护的技术工人取代了原先直接受制于技术体系的非技术工人；在组织结构的中间线上，它又用支持人员（专业的设计者）取代了控制其他人工作的管理者和技术结构职能人员。这些改变消除了大规模生产企业中的许多冲突。从此，再没有无精打采的操作者抵制沉迷于控制的管理层的情况。甚至战略高层也有了变化，“企业的高管们开始更多地关注工厂未来的设计，而不是当前的运营”。职能人员也不再壁垒鲜明。当控制的对象变成了机器，建议者与选择者之间的传统区别也就失去了意义。该由谁来给机器下指令呢，是设计者（职能

人员)还是监督者(业务人员)呢?从逻辑上说,谁具有必需的专业知识,就由谁来控制,不管他们是业务人员还是职能人员。

有了这些论点,伍德沃德有关流水线生产企业(假定它们都是高度自动化的流水线)的结论也就完整就绪了。^① 她发现流水线生产企业的组织在本质上多为有机结构。它们的运营核心主要由从事间接操作的技术工人组成,如修理设备的维护人员。跟单件生产企业一样,一线主管的控制幅度很小,再次说明了技术工人有必要在“初级工作小组”中工作。因此,与大规模生产企业相比,操作者和监督者之间的关系“更为亲密和非正式化”,“或有利于改善劳资关系”。

在伍德沃德的三类组织中,流水线生产者最依靠培训和思想灌输,行政管理者对操作者的比例也最高,反映出支持人员的广泛应用,这些支持人员不仅设计了这些技术体系,而且还承担着研发之类的职能。他们往往也是按小组的方式开展工作的,分成各种团队和特别工作组,因此管理中层的控制幅度也比较窄。伍德沃德还发现,在流水线生产企业中,业务和职能之间的区别变得很模糊,“管理职责和顾问职责很难区分”。在一些企业中,职能专家融入了业务结构体系;而在另一些企业中,“指挥链条出现断裂,高管的责任交由职能专家来承担”。但实际上这并没有多大的区别;业务经理接受的培训和掌握的知识,与职能专家非常类似,实际上,双方也经常调换工作。

这些企业在产品开发和操作之间有着明显的区分,于是结构中也出现了两个独立的部分:一个是负责操作的内环,有着固定的设备,注重短期目标以及内在的严格管理制度;一个是进行开发(包括产品开发和流程开发)的外环,非常注重长远目标,控制比较弱,重视社

^① 这个假设并不总是成立的。例如,流水线生产的钢铁公司就需要大量的操作者。后面我们将会看到,这些企业的结构和大规模生产者的是一样的。所以说,伍德沃德的结论应该只在自动化生产中成立,在流程化生产中则未必成立,当然,自动化在流水线生产中确实很普遍。



会关系。这样的两部分结构有助于减少矛盾，首先是因为它把技术体系和社会体系相互分开（这样一来，机器受到了严格的控制，而人则更为自由）。这和大规模生产不同，大规模生产会使得这二者之间发生直接对抗；其次则是因为它起到了将长、短期目标分离的作用。由于流水线形态中业务/职能界限的模糊，使得在大规模生产中矛盾的又一个主要来源逐渐消失。

在流水线生产企业的战略高层，伍德沃德发现了一种运用“委员会管理”取代个人决策的趋势，而在单件生产企业和大规模生产企业中却不是这样。不过，她在战略高层还发现了宽广的控制幅度，这或许是因为较低层级的专家有能力做出许多重要决策，从而解放了最高管理者，使之可以监督大量下属。高层的委员会其主要作用，大概是通过审批下层所做出的选择来进行协调。

总而言之，在伍德沃德所研究的流水线生产企业中，技术体系的自动化是主要因素。自动化似乎能够让一个组织进入“后官僚”状态：技术体系具有极强的调控力，但调控对象是机器而非人及社会体系（这两者基本上处于运营核心之外），它不需要通过规则加以控制，所以可以形成一种有机结构，并在联络机制的带动下，通过专家间的相互调节来实现协调。所以，伍德沃德笔下的大规模生产者和流水线生产者，其真正的不同之处应该在于：尽管二者都力图对操作工作进行调控，但只有后者能够将其自动化。在对人的调控方面，大规模生产者形成了一种总想对人进行控制的心态，这导致了各种各样的矛盾；而流水线生产者注重的是对机器进行调控，因此遇到的冲突比较少。

有了这些研究结果后，我们现在可以针对组织结构和技术体系的关系，提出三种基本假说。

假说6：技术体系的调控力越强，操作工作就越规范化，运营核心的结构就越官僚化。随着技术体系的调控力变强（也就是说，分解

成简单、专业的任务，消除了使用者的自由决断权），操作工作变得更
为常规化，也更有可预测性，因此也可以更容易地实现专业化和规范
化。随着设计工作流程的分析者不断地从非技术工人和监督这些操作
者的管理者手中接管控制权，控制变得更脱离人的影响，并最终变成
机械化。伍德沃德的大规模生产企业清楚地表明了所有这些关系。但
在流水线生产中，这些关系又是怎样的呢？正如伍德沃德所说，这个
技术体系几乎具有完全的调控力，也就是说，接近于自动化。她认为，
这些企业的结构是有机的，但是她指的是行政管理结构，因为只有这
些部门才有人的身影。它们的运营核心彻底官僚化，也就是说在生产
中（甚至还包括维护），操作工作是完全标准化的，不需要人来插手。

假说7：技术体系越复杂（难以理解），非操作性结构就越精密，特别是支持人员也就越多、越专业，选择性分权（向职能人员）的程度就越高，而且联络机制的使用也就越多（以便协调职能人员的工作）。如果组织要使用复杂的机器，就必须雇佣能看懂这些机器的职能专家，进行设计、采购以及修改；组织必须给予他们足够的权力，以便对有关机器的问题做出决策；而专家们必须以团队或特别工作小组的方式做出相关决策。因此，在拥有复杂技术体系的组织中往往有着很高比例的支持人员，中层非常依赖于联络机制、喜欢采用小单位编制，并进行选择性分权，也就是说，赋予支持人员以技术决策的权力。所有这些结论，伍德沃德都在研究中提到过，她尤其指出，单件生产企业没有完善精密的职能结构，技术体系通常也最为简单；而流水线生产企业，具备以上所有特征，故此技术体系通常也最为复杂。

假说8：运营核心的自动化可以把官僚式的行政管理结构转化成有机结构。关于这个假说，我们已经在伍德沃德的流水线生产者部分中进行过相当详尽的讨论。如果组织中大部分员工都是进行常规作业的非技术性操作者，必然充斥着人与人之间的冲突。伍德沃德提到过，



这些冲突很大程度上来自于社会体系和技术体系之间固有的不匹配性：对生产有好处的东西，往往对生产者并不好。因此大规模生产企业醉心于控制，它们相信，如果要完成工作，就必须把工人置于不间断的监视和督促之下。而且，控制心态还超出了运营核心，影响到组织的各个层级，从一线主管到战略高层都受到了感染。“加强控制”成了组织的口号。最高管理者监视中层管理者，中层管理者监视操作者和职能专家，而职能专家又设计系统来监视所有的人。自动化并不仅仅是给运营核心的活动带来更多的调控，我们在前文中还说过，它消除了组织内部许多社会矛盾的根源。^①而且，根据我们的最后一个假说，自动化的技术体系通常也是最复杂的，需要最大比例的职能专家。这些人之间往往是非正式沟通，依赖联络机制进行协调。显然，这些是最具灵活性的设计参数。因此，运营核心的自动化在行政管理结构中导致了种种变化，把这个组织推向了有机状态。

这把我们引向了一个有趣的社会推论：对于官僚结构的非人性化问题，加强而不是削弱对于操作任务的调控，直至达到自动调节的程度，似乎是一条可行的解决办法。自动化可以让传统的官僚结构人性化起来，而这是民主化所达不到的。^②

环境

我们已经讨论了组织本身的内在因素（包括它的年限、规模以及在运营核心中所使用的技术体系）对组织结构的影响。但每一个组织

① 当然，我们在后面还会看到，在具有自动化的运营核心的组织中，不同的专家之间会出现新的冲突。但这些冲突不会再次产生控制心态，它们恰恰是因为没有这种心态才出现的。

② 但我们不妨问问看，自动化是否会给客户带来反效果，带来更为标准化、非人性化的产品和服务。

都存在于相应的环境当中，它所设计出来的结构必须与周围环境相适应。现在我们就来考虑与这个环境有关的情景因素：首先是总体环境的特点，然后是组织所处权力体系的具体情况。

环境这个词到底是什么意思？词典中的定义与管理文献中的定义一样含糊不清：“环境是周边物体、条件或影响的集合体……”（《蓝登书屋大词典》）。照这么说，环境差不多包括了组织以外的所有东西——它的“技术”（它必须具备的知识）；产品、客户和竞争者的性质；地理位置；它所处的经济、政治甚至是气象条件；等等。但实际上，管理文献只关注组织环境中的某些方面，特别是以下四个方面：

1. 稳定性。组织所处的环境界乎于“稳定”与“动荡”之间，木雕师傅的客户几十年来买的都是同样的松木雕刻，而警方侦破小组从来都不会知道接下来会发生什么事。很多因素都能让环境动荡起来，包括不稳定的政府、不可预知的经济变化、客户需求或竞争者的供给发生出乎意料的变化、客户（尤其是广告公司的客户）要求创意和不断创新、电子制造业中日新月异的科技，对露天剧院来说，就连变幻莫测的天气都是影响因素。注意，这儿的“动荡”，指是不可预测，而不是变化；变化是有可能预测的，如需求的持续增加。

2. 复杂性。组织的环境（这里是指它的“技术”）界乎于“简单”与“复杂”之间的多种情况，纸盒生产商应用简单的知识，生产简单的产品；航天局掌握最先进的科学技术，生产极其复杂的产品的。很明显，复杂性这个维度对组织结构的影响，要通过工作的可理解性这个中间变量发挥作用。注意，这里我们暂且认为，理性化的知识，无论原理多么复杂，都归入简单知识一类，因为它已经分解成易于理解的多个组成部分。故此，汽车企业面对的是一个相对简单的产品环境，因为它们已经积累了大量有关汽车的知识。

3. 市场多样化。组织所面对的市场界乎于“单一”和“多样”之

间，既有把商品全都销售给一个钢铁厂的铁矿山，也有试图把一个国家的工业产品销往全世界的贸易委员会。市场多样化是由大量不同的客户、产品和服务、或者产品销售地区而造成的。很清楚，市场多样化对组织结构的影响，也需要通过工作的多样性这一中间变量来发挥作用。

4. 敌对性。最后，组织的环境界乎于“宽宏”和“敌对”之间。既有可以对病人挑挑拣拣的外科医生，也有必须投标争取每一份合同的建筑公司，再到战争中的军队。敌对性受到竞争的影响，受到组织同工会、政府以及其他外部团体之间关系的影响，同时还要受到资源可获性的影响。当然，敌对的环境通常都是很动荡的。但是，极端的敌对性会对组织结构产生特别的影响，我们希望能够把这种影响找出来。敌对性对组织结构的影响，尤其要通过反应速度这个中间变量来加以实现。

在组织的结构设计中，环境的重要性在于它对组织的特殊影响。换句话说，重要的不是环境本身，而是组织应对环境的能力——预测它、理解它，应对它的多样性，快速地对它做出反应。这就是为什么在讨论复杂性的时候，我们提到，如果组织能够把一个看似复杂的产品合理化成为一个由简单部件构成的系统，就可以认为它的生产环境是简单的。把组织环境当成一个统一体（一个实体）来讨论固然方便，但实际上，每个组织都面对着多种环境。可能产品很复杂，但市场渠道却很简单，经济环境是动荡的，但政治环境却很稳定。然而大多数时候，我们可以近似地认为环境是均一的，这既可能是因为一些比较平静的环境因素并不会对组织构成什么真正的影响，也可能是因为环境的某一方面处于支配地位，从而影响到整个组织。接下来的四个假说都是以此为前提，其中每个假说都涉及环境中的一个方面，而从第五个假说开始考虑不同环境所提出的对立要求。

假说9：环境越动态，组织结构越有机化。在和平时期，或者在战争时期的大后方，军队往往是高度官僚化的机构，特别强调计划、

规范化的训练以及礼节，对纪律给予高度的关注。而在战场上，至少是在现代战场上，对灵活性的要求极高，所以军队的结构立刻就变得不那么刻板了。在游击战的动态环境中尤其如此。所以，我们有理由认为，在稳定的环境中，组织可以预测未来的环境，所以在其他条件都不变的前提下，它能够把自己的运营核心保护起来，不受外界因素的影响，并将运营核心的活动标准化（制定规章、工作规范化、规划行动），或对它的技能进行标准化。但是这种关系也超出了运营核心的范围。在高度稳定的环境中，整个组织就形成了一个受到保护、不受外界干扰的系统，它可以自上而下地对程序加以标准化。反过来说，如果组织要面对不确定的供货来源、不可预测的客户需求、经常性的产品变化、工人流失率高、不稳定的政局或快速变化的科技（知识），那么就很难预见其未来，所以不能靠标准化来进行协调。组织必须要利用一个灵活性更强、较为非正式的协调机制——直接监督或相互调节。换言之，它必须具备有机的结构。

请注意假说9中的说法：动荡环境导致有机结构，而不是稳定环境导致官僚结构。这是因为，动荡环境对组织结构的影响程度要大于静态环境。特别是，有证据表明，动荡环境将会使组织结构趋向于有机结构，哪怕庞大的规模和调控性的技术体系会起到反向作用；但稳定环境却无法压倒其他的环境因素，也就是说，组织结构的官僚化程度将取决于其他的因素。

假说10：环境越复杂，组织越分权化。在对这个假说展开讨论之前，我们先要弄清楚环境的稳定性和复杂性之间的区别。

从概念上区别这两个环境因素并不难。掷骰子很容易，一学就会，但你无法预测出结果。这个游戏的环境是简单而动荡的。服装制造商面对的环境也是如此，它可以很容易地理解市场和技术，但却无法预测出下一季的流行款式或颜色。与此相反，临床外科医生要花很多年



的时间来努力学习复杂的医学知识，只有在对后果有了很大把握之后才开始实践。这种环境复杂但很稳定。尽管如此，或许因为许多组织面对的环境简单且稳定，或复杂且动荡，所以这两个因素经常被混淆。不过，我们很快就会看到，组织所面对的环境，有时简单而动荡，有时却复杂而稳定，这两种情况，都是很重要的环境类型。我们可以再次借助协调机制来理清这一混淆的概念。

我们的假说 10 认为，复杂性因素和稳定性因素对组织结构所造成的影响大不相同。后者影响的是官僚化，前者影响的是分权化。要理清假说 9 和假说 10，有一个很常见的问题：这两个环境变量经常是一前一后发生变化的；此外，最为官僚化的协调机制（即工作流程标准化）一般也高度集权化的；而最为有机化的协调机制（相互调节）往往也是最分权化的。5 种协调机制与官僚化之间的关系在第 2 章中做过讨论，这些机制与分权化之间的关系也在第 5 章中进行了讨论。图 6—3 概括了这两个讨论的内容。纵坐标表示推动官僚化的协调机制，横坐标表示推动分权化的协调机制（后者实际上是图 5—3 的翻版）。

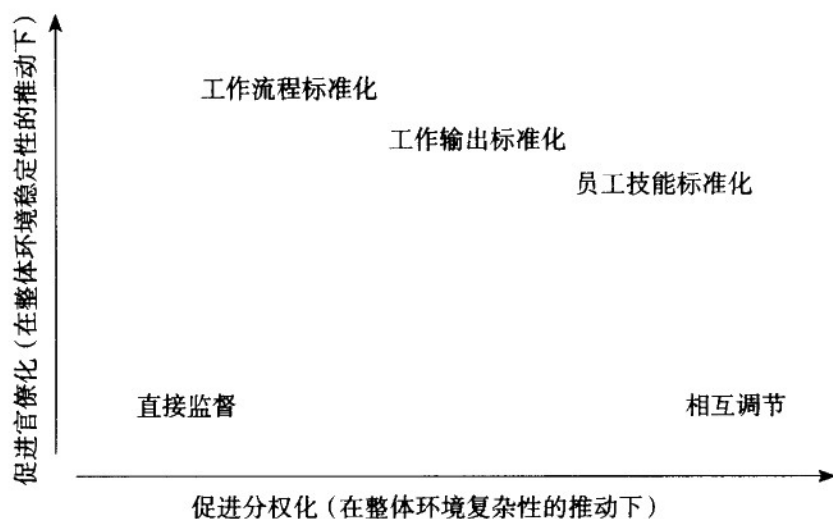


图 6—3 协调机制的分权化和官僚化

我们可以借助于加尔布雷思的观点，利用图 6—3 中所显示的协调机制来梳理这两个假说之间的关系，同时更充分地证明这两个假说。加尔布雷思认为，通过单独一个人协调起来最容易。所以，面对简单环境的时候，组织往往依靠一个人的头脑来做出重要决策；换句话说，就是采用集权制。根据假说 9，如果该环境同时也很稳定的话，那么为协调目的而进行的标准化，也就是官僚化，符合组织的最大利益。从图 6—3 中可以看出，组织会选择通过工作流程的标准化来进行协调，这一机制使它能够在官僚结构内维持最大程度的集权化。但是，如果它所处的简单环境很动荡、不稳定，那么组织就不能再采取官僚结构了，而是必须保持灵活——因此要有机化。所以，如图 6—3 所示，组织将依靠直接监督来进行协调。直接监督是 5 种协调机制中惟一能使组织结构既集权又有机的机制。

那么，对于面对复杂环境的组织又当怎样呢？这就引出了可理解性这个问题。在加尔布雷思看来，单独一个人是无法处理所有决策所需信息的。这个负担太重了。所以组织必须进行分权：最高管理者必须把他的许多权力交给其他人——其他的管理者、职能专家们，有时还有操作者。现在，如果该复杂环境很稳定，根据假说 9，我们会认为组织结构是官僚式的，换句话说就是依靠标准化进行协调的组织结构。那样一来，问题就变成了寻找一个能够同时包容标准化和分权化的协调机制。看一下图 6—3，解决办法显而易见：组织会选择技能的标准化。如果该复杂环境是动荡的，那么组织就会寻求一个既分权又有机的协调机制。显然答案就是相互调节。

这个讨论引出了两种官僚结构和两种有机结构，其中各有一套应对简单环境的集权化结构和一套应对复杂环境的分权化结构。实际上，这正与我们关于设计参数的讨论结论相暗合。例如，在前述的讨论中，我们看到了两种从根本上各不相同的官僚制，一种是非技术性工作的

集权式官僚制，一种是专业工作的分权式官僚制。现在我们知道，前者在简单的环境中运行，后者在复杂的环境中运行，而这两种环境都是稳定的。后面很快我们就会再次讲到这四种类型。

假说 11：组织的市场越多样化，就越倾向于分成以市场为基础的单位（假定规模经济效益有利）。我们认为，在第三个环境变量（市场多样化）和第三个设计参数（分组基础）之间有着某种联系。假说 11 提出，能够清楚分辨出不同市场（产品或服务，地区或客户）的组织，往往会以此为基础把自己分成若干个高层级的单位，而且授予每个单位以广泛的市场自决权。这就构成了我们在第 5 章中所称的有限纵向分权，大量决策权分派给了市场单位的管理者。简单地说就是，多样化造就了事业部制。

然而，即使市场呈现多样性，共用的技术体系或无法切分的重要职能，也会对事业部制造成阻碍。在事业部体制中，每个市场单位都要有自己的运营核心。倘若规模经济要求建立单独的、统一的技术体系，这就不可能实现。有些技术体系可以一直分拆到非常小的规模，但有些技术体系即使规模庞大也不能轻举妄动。比如，某面包生产商在两个州的营业额达 200 万美元，那么它完全可以在两个州各设一个事业部，各自有自己的面包厂；而销售额是面包商 100 倍的铝业生产商，尽管在 50 个州有着大量不同的客户及各种各样的终端产品（铝箔、铝板、建筑构件等），却有可能继续维持一个职能结构，因为它负担不起第二个熔炼厂的成本。

同样，如果某个职能对所有市场都非常重要，也会阻止事业部制的真正实现。比如，连锁店中的采购或保险业中的投资都属于这种关键职能。组织仍然会把自己分成若干以市场为基础的单位，但相关的关键职能却归总部直辖。这就降低了市场单位的自主权，形成了一种不完整的事业部制。实际上，在第 11 章中我们将会看到，如果分组基

础是客户或地区的多样性，而不是产品或服务的多样性，那么这种情况最为普遍，共同的产出导致不同客户或地区之间的严重相互依赖。

我们可以用类似假说 10 的角度来解读假说 11。组织必须理解有关其市场环境的多方面信息，从而最终发现，把环境分解为不同的市场，让各单位自主控制，会带来很多便利。这样可以把必须跨单位进行的决策协调限制在最低程度。但环境的多样性与复杂性并不是一回事，虽然这两者都提高了决策者的信息负荷，从而推动了某种分权。简单的环境可以是非常多样的，比如一家联合企业可以同时涉足多个简单的行业；而复杂的环境可能只有一个完整的市场，比如 20 世纪 60 年代的美国国家航空航天局，当时它只有一个压倒一切的使命——在 20 世纪 70 年代以前把人类送上月球。^① 实际上，出于我们将在第 11 章中加以讨论的理由，事业部制好像更适合简单而多样化的市场，而不是复杂的市场。

假说 12：环境中极端的敌对性会驱使任何组织暂时采用集权化的结构。^② 我们还是可以从协调机制出发来解释这个问题。直接监督是最快最严厉的协调方式——只涉及到一个人。组织的所有成员都清楚地知道该把信息送往何处；不需要浪费时间进行争论；行动授权明确；一位领导者做出并协调所有的决策。如第 5 章中所述，集权化沟通网络形成组织的速度更快，进行决策所需的沟通也最少。倘若组织面对极端的敌对情况（例如，突然失去关键客户或者供应源，受到政府的严重打击，或其他诸如此类的情况），它的生存就会受到威胁。由于它必须快速地做出反应，而且要保证行动的协调一致，故此必须向领导者请求指示。

但是处在复杂环境中面对极端敌对性的组织又是怎样的呢？复杂

① 美国国家航空航天局当然还有其他的任务，比如发射气象卫星。但是阿波罗计划在 20 世纪 60 年代处于支配地位。

② 我们似乎还可以进一步假定，极端的敌对性同样会使得组织的结构更趋于有机化，因为该敌对环境不可预测，需要灵活应对。但是这种关系还没有论据来支持。

性要求它必须分权以便理解环境，然而敌对性又要求集权回应的速度和协调。为了生存下去，组织多半会选择暂时集中权力。这样就使得它能够应对危机，哪怕对复杂性的考虑可能不够周详。运气好的话，它能够安然渡过危机。但是，假如危机持续下去，这个组织将由于无法调和这两种相对的力量而走向灭亡。

假说 13：环境中的不一致性促使组织在不同的工作群集中进行有选择的分权。没有哪个组织所处的环境是完全动荡、复杂、多样或者敌对的，但组织也没有必要对环境中的所有意外情况都做出反应。有些情况是真正紧急的，需要做出反应；也有一些是无关紧要的，不需要什么反应。动荡的经济环境可能需要有机结构，哪怕政治环境很稳定；而在一种其他方面都很好的环境中，来自工会的敌对性可能会要求组织暂时集权再重新分权。但是如果紧急情况很少，环境中的不一致性要求结构设计做出一定的反应，那又将如何呢？以一家大型石油公司中的混合竞争为例：

表面上看，美孚石油公司和埃克森石油公司在全美的每一个角落都打响了争夺战，但其实它们两家都不会真正受到这种无关痛痒的竞争的威胁。它们在石油的耗损补贴、美国的中东政策、联邦税收政策、污染问题以及私人交通与公共交通等重大问题上紧密合作。那么，激烈的竞争出现在什么地方呢？是组织的基层——发生在上下调整价格的地区级经理以及清洗汽车挡风玻璃和休息区的加油站经理之间。

这个例子表明，环境中的不一致性促使组织将其结构差异化，建立一些工作群集来应对环境的不同方面（不同的“子环境”）^①。每个

^① 显然，这和当市场呈现多样性的时候组织就会趋向于事业部制很相似，只不过这里的不一致性跨越了多个不同的环境因素，而反应则是沿着职能线（经常是垂直地）而不是市场线（水平地）来改变结构。

群集的位置，由相应子环境给组织造成的影响来决定——如果影响是全局性的，则群集的位置就靠近顶部；如果影响是局部性的，那群集的位置就低一些。石油公司高层的管理者可以专心于合作，而下面各个地区的人来彼此竞争。每个群集都获得了相应的权力，可以根据子环境的需要做出决策，而且每个群集都可以根据自身决策流程的需要来设计结构。例如，组织的某个群集可能采取有机结构以应对动态环境，而其他在稳定环境中运作的群集，则可能采用官僚结构。我们在前文也讲过这样的例子，组织会在其他部分之外新建独立的开拓小组。所以说，环境中的不一致性促使组织将自身结构差异化，并在纵横两个方向上进行选择性分权。换句话说，它可以同时集权又分权。

麦吉尔大学的一个 MBA 小组对欧洲影音公司加拿大分公司所做的研究，清晰地表明了这一点。该公司有两个截然不同的群集，一个处在战略高层，由从欧洲总部派过来的最高管理者组成。他们负责与总部的联络、处理公司的财务事宜以及一部分的生产问题，都是一些相对稳定而简单的问题。但是，对于市场决策（特别是录制哪个加拿大明星的哪些歌曲），则需要熟知当地情况，了解加拿大大众的品味，包括说英语的和说法语的加拿大人，以及加拿大娱乐界的名人。而且决策的角度也有很大不同。由于产品只有三个月的生命周期（“昨天排行榜的第一名，说不定过几天就玩完了”）、供货市场的高度动态化（众所周知，“录音师超难相处”），营销工作要求有灵活的决策方式，这与刻板的欧洲高管们形成了鲜明的对照。因此，在第一个群集之下成立了第二个工作群集，后者获得了完全的、毋庸置疑的营销决策权。它所处的组织结构已非“有机”二字所能形容。^①

^① 选自阿兰·贝朗吉（Alain Berranger）和菲利普·费尔德曼（Philip Feldman）1972 年 11 月于麦吉尔大学提交给本书作者的论文“管理方针”。





四种环境分别对应的组织类型

对于环境的讨论，再一次肯定了我们的论点：我们可以通过关注特定条件下的不同结构类型来学到更多东西，而追踪组织结构与情景变量之间的持续关系却达不到这种效果。假说 9 和假说 10 最初是从持续关系的角度进行陈述的，但用来描述特定环境里形成特定类型的组织结构，效果更佳。尤其是该讨论中出现的四种基本类型，请见下面的矩阵图：

	稳定	动态
复杂	分权化	分权化
	官僚化 (技能标准化)	有机化 (相互调节)
简单	集权化	集权化
	官僚化 (工作流程标准化)	有机化 (直接监督)

简单稳定的环境带动了集权式官僚结构的出现，这是经典的组织类型，它的协调依靠的是工作流程标准化（以及行为规范化的设计参数）。例子就是伍德沃德的大规模生产型制造企业和克罗齐埃的卷烟厂。劳伦斯和洛尔施则说，一些集装箱企业的运营环境极为简单、稳定，使得产品和流程都转入标准化，对变革的引入也非常缓慢，并依靠便于汇集和理解信息的组织层级的顶层进行协调。有一家集装箱企业反其道而行之，运用联络机制通过基层的相互调节来进行协调，结果它的绩效还不如别人。显然，它把一个挺简单的局面给弄乱了，就像是同乘一辆车的四个人都想决定走哪条路进城。

复杂而稳定的环境会导致官僚制的分权化结构，通过技能标准化来实现协调。因为它们的工作可预测性高，所以组织可以实现标准化；而又因为工作难以理解，所以必须要分权。权力必须流到运营核心里接受过大量培训的专业人士手中，这些人能够理解这些复杂但常规化

的工作。综合医院和大学就是典型的例子。^①

如果环境动荡而又简单，那么组织既需要有机结构的灵活性，又要保持权力的集中。直接监督成为它的主要协调机制。这就是创业家型企业的特征，它所寻找的市场细分要简单、易于理解，但是又要动态化，以排除官僚化的影响。在这样的地方，企业主可以实行牢牢的个人控制，甚至不需要与技术结构分享自己的权力。

如果动荡的环境很复杂，组织必须把权力分给能够理解这些问题的管理者和专家们，同时又要让他们在有机的结构中灵活互动，以便能对不可预测的变化做出反应。在联络机制的帮助下，相互调节成为主要的协调机制。研究认为，阿波罗计划时期的美国国家航空航天局、波音公司以及大多数塑料制品公司都属于此列。（注意，在斯廷斯凯姆看来，这些组织属于我们这个时代。）

假说 11 中所讨论的市场多样化可以看做是一个第三方因素，一个叠加在这个二维矩阵之上的单独条件。如果市场是单一化的，那么上述的四种结构往往趋向于职能化；如果市场是多样化的（存在规模经济效益且不涉及关键职能），那么这四种结构往往趋向于以市场为基础（至少在最高层级的分组中是这样）。我们在第 4 章中说过，在以市场为基础的结构中，协调是通过工作输出的标准化来实现的，受绩效控制系统的控制，故此，我们才能够从三维的角度来论述我们的第五种也就是最后一种协调机制。

与此相似，假说 12 也可以看成是在这幅二维矩阵图上叠加了另一

① 所以，我们无法苟同拜尔（Beyer）和洛达尔（Lodahl）的结论，他们说：“如果大学里教的知识是年复一年固定不变的商品，那么对它来说，权力的集中化和决策的官僚化就是高效且有效的，就跟其他处于稳定环境和技术中的其他组织一样。”他们对于官僚化的论述是正确的，但对于集权化就错了。哪怕是只教授拉丁文、古希腊文和梵文的大学，也不会是集权化的。这三套知识实体固然是稳定的，但是对于中央的行政管理者来说，相关内容太多，难以理解。因此，由于大学传授的知识非常稳定（大多数时候，连理科知识都相当稳定），故此它们是官僚化且分权化的。

个特别条件。极端的敌对性会使所有这四类结构暂时趋于集权（不管它们最初是分权还是集权）。

以上各条件，都假设环境是均一的，或是因为某一个环境特点占了主导地位，至少能把环境看成是均一的。这样的环境或复杂，或简单；或稳定，或动态；或单一，或多样；或极端敌对，或不那么敌对，种种情况，不一而足。反过来，相合性又使得设计参数在结构中具有了一致性。假说 13 放弃了相合性的假设，指出环境中的不一致性会促使组织结构差异化。它会建立工作群集，向各群集进行选择性的分权，按其决策对组织的作用来给群集定位，并允许它根据具体子环境的需要，自行设计内部结构。

权力

组织并不总是根据年限与规模、技术体系、稳定性、复杂性、多样性以及环境中的敌对性等客观条件，来设计自身的结构。组织的结构设计中还有很多权力因素，尤其是外部对于组织的控制、组织成员的个人需求以及当前的潮流，这些因素潜藏于组织所处的文化当中（实际上就是社会规范的力量）。以下三个假说对有关权力因素的研究结果做了论述：

假说 14：组织外部的控制力越大，组织结构就越集权化、越规范化。很多对公共组织和私营组织的研究都证明，外部控制，不管是由特定的所有者直接实施，还是通过组织所依赖的主要供应商或其他途径来间接实现，都会令组织的决定权集中到组织层级的顶层，并加剧组织利用规章制度来进行内部管理的倾向。这很符合逻辑。从外部控制组织，有两种最有效的方式：（1）让它最有权力的决策者（其首席执行官）对它的行为负责，（2）给它制定明确的标准，并把这些标准

转化为规章制度。前者使结构集权化，后者使结构规范化。

此外，外部控制还可以迫使组织谨小慎微地行事。因为必须向外部证明自己的行为正当，所以组织往往会对行为加以规范化。组织会采用正式的书面沟通形式，这样就可以留下记录，如果决策遭到置疑，则可以拿出来当做证据。它还会制定一些规章，确保公平对待客户和员工等。外部控制还可以给组织强加一些通常无法接受的要求，促使结构转入官僚化。例如，有自主权的企业可以在公开的市场上与供应商或客户进行交易，而没有自主权的分公司，却可能会按照总部的规定，只从姊妹企业那里购买所需物品；总部还可能会要求两家分公司的管理者坐下来提前计划好划拨事宜，以免出现过剩或短缺的问题。要不然，母公司或政府可能会要求在其控制之下的所有组织都必须遵循某一标准。它可能会提出各种要求，从使用相同的图标或者企业标志，到采用统一的管理信息系统、采购规定的设定等。采用有机结构的企业组织，一旦遭到大企业的收购，多会被迫描画组织结构图、撰写工作描述、明确上下级关系，以及采用行动规划和其他许多使组织结构更为官僚化的系统。

最后，假说14指出，如果两个组织具有同样的年限与规模、使用同样的技术体系、在同样的环境中运作，受到更多外部控制（来自于政府的、母公司的、工会的，等等）的组织将更为集权化和规范化。当然，这也在社会中引起了很多有趣的问题，因为社会中很多自主的企业都被大型机构——大企业、大政府或者势力庞大的劳工组织一手掌握着。自主权的丧失，不但意味着向外部控制者交出权力，而且组织结构也会发生重大改变，无论它有着怎样的内在需要，都会出现这样的变化：权力向战略高层集中，人事程序更严格化，工作流程更标准化，沟通更正式化，上下级关系更规范化，规划更多、调整更少。换句话说，社会层面上的权力集中，会导致组织层面上的权力集中，



而在使用这种权力的过程中，组织会变得官僚化。

假说 15：组织成员的权力需求往往产生过于集权化的结构。组织中的所有成员都会努力寻求权力——即便不是要管理他人，至少也会力图控制对自己的工作有影响的决策。战略高层的管理者在纵横两个方向上推动集权化；中间线上的管理者推动纵向分权化，至少要分到他们这一层，同时要求横向集权化，以把权力保留在业务结构之内；分析者和支持人员则喜欢横向分权，好从业务经理那里分得一些权力；而操作者则同时寻求在纵横两个方向上的分权化，希望权力直抵运营核心。

但这个权力游戏并不是以他们的主观意愿为转移的。为了有效地履行职能，组织通常总会需要等级结构和某种程度的正式控制。这自然而然地使权力落入了业务经理（而非职能专家或操作者）之手，并在组织层级的顶层集中，交到战略高层管理者的手里。我们已经看到，不少情景因素（如复杂的技术体系和环境复杂性）都需要组织分享集中的权力。但是如果业务经理，特别是高级管理者，迷恋权力，那么组织很可能会过分集权化，也就是说有太多的权力集中在组织顶层，忽视了组织年限、规模、技术体系、环境的需要（直到组织因此效率低下，举步维艰）。

假说 16：时髦的组织结构（以及文化）未必是最合适的。第二个假说提到的斯廷斯凯姆的研究，表明组织结构也存在“跟风”现象，也就是说，在某个特定时期形成的行业往往特别喜欢某种结构形态。但是他的研究也表明，组织结构能够超越其历史时期，也就是说，一些组织仍保留着过去的结构形式。从中可以推知，任何一种新出现的组织结构，必然只适合于某些组织而不适合于其他组织。

很多组织似乎并没有意识到这一点，因为潮流（也就是组织所处的文化规范的力量）在组织的结构设计中起着非常重要的作用。我们

或许会认为，组织只受年限、规模、技术体系和环境等客观因素的影响，并不受其他同类企业的影响。但我们掌握了大量证据，说明事实并非如此。

这个问题有一部分大概要归罪于商业期刊和咨询公司，因为它们总想着鼓吹最新的时尚。惠斯勒（Whistler）曾提到：“贩卖放之四海而皆准的原则，可以名利双收。从经济的角度看，市场上有这种需求：企业的高管想要找到一种简单的真理，‘一种最佳方式’。”巴黎有时尚沙龙，纽约也有自己的“时尚”办公室——咨询公司总忙着把最新潮的组织结构推荐给客户：长期规划、管理信息系统、目标管理、组织发展等。

20 世纪 60 年代，管理媒体借用本尼斯一篇文章的题目，宣告“官僚体制即将死亡”。很多组织都把这个说法当了真，结果后来追悔莫及。劳伦斯和洛尔施举例说，绩效低下的集装箱企业试图在一个简单稳定的环境中建立整合管理制度（这是有机结构中的一种时髦工具），故此，我们可以这样说：如果时尚造就出不适合的结构设计，那就是死路一条。本尼斯的文章发表了这么久，官僚制却并未灭亡。只要组织还在成长变大、还在进行大规模生产、还在简单而稳定的环境中制定着自己的标准，官僚制就不会灭亡。事实上，如果印刷厂采用的不是官僚结构，那篇文章就印刷不出来；如果航空公司采用的不是官僚结构，研究者就没办法飞到研讨会会场，讨论什么“一种最佳方式”。如今，官僚制并未死去，甚至还活得很不错——这是谁都无法否认的事实。

整个 20 世纪，美国大企业顶层在集权与分权之间摇摇摆摆，就像女孩子身上穿的裙子，长度一年一变。但自从杜邦和通用汽车在 20 世纪 20 年代推广了事业部之后，该形式就成了常规。因此，鲁梅特（Rumelt）对《财富》500 强企业做了研究，找出了一些强有力的证

据，不仅支持了钱德勒（Chandler）的著名论断“结构跟随战略”，而且也证实了“结构也跟随时尚”。事业部制的应用百分比从1949年的20%一路飙升到1969年的76%；这种飙升幅度，是无法完全套用假说11的市场多样化来解释的：“直到20世纪60年代初，采用产品事业部制结构，大多是因为多样化对行政管理部门产生了很大的压力，但是……近年来，事业部制已经成了一种成规，管理层按照产品事业部的思路对公司进行重组，完全是因为标准理论要求如此，而不是实际的管理压力需要如此。”

当然，时髦的结构未必是不恰当的结构。时尚反映了结构设计中的最新进步，这些进步适用于某些有着老结构的组织。事业部制组织形式盛行起来之后，很多原本按照职能思路组织起来的多样化的企业纷纷采用它，这就是恰当的。^①没有跟上这股风潮的企业，是在把自己硬塞在一个突然间过了时的结构里，它远不如新的结构那样有效。正如有些韶光不再的贵妇人偏要打扮成花季少女，有些组织也同样留恋着适合旧时代的结构。因此，有研究发现，由于没有竞争压力，一些欧洲企业虽然多样化，却并没有采用事业部制结构。平静的环境允许它们维持过了时的低效结构。

这个发现也表明，结构的时尚和文化是联系在一起的。在《财富》500强（美国最大企业排行榜）中风行一时的东西，放到《财富》200强（非美国的最大企业排行榜）中就显得有些奇怪。西弗吉尼亚州的企业与威斯特伐利亚的企业可能有着不同的结构偏好。这从另外一个角度说明，文化通过时尚影响着组织结构的设计。

管理文献也为此提供了不少证据，例如，某些欧洲国家（如德国）比美国更欢迎官僚制，日本比大多数其他国家更重视思想灌输的作用。

^① 实际上，也可以说真正的潮流是多样化战略；先有了多样化，才有了组织在结构上的适当响应（也就是采用事业部制）。

在当前的美国文化中，我们可以看到形形色色的结构风潮。紧随事业部制之后迅速兴起的是项目制结构，也就是本尼斯和斯莱特（Slater）以及后来的托夫勒（Toffler）所称的“变形虫结构”——这基本上是一种选择性分权的有机组织，大量应用联络机制。只要你随便拿起一本管理杂志，就肯定会读有关特别工作组、整合管理者、矩阵结构方面的内容。很明显，这个结构顺应了打破官僚结构的呼声，顺应了美国社会中盛行的民主观念，顺应了工作者教育程度提高的现实。尽管，它可能是属于我们这个时代的结构，极其适合于未来派的新产业（如航空航天和咨询智囊团），但跟大多数旧产业却可能格格不入。它也不是什么万灵药。跟以前的各种结构一样，哪怕它盛极一时，也仍旧只适合于某些组织（而不是所有组织）。希望其他组织不会像劳伦斯和洛尔施研究过的集装箱企业一样，纯粹出于跟风而选择项目制结构。

对于环境因素的讨论，我们总结如下。我们注意到，不同的因素往往影响着组织结构中的不同层级，其中不少因素可能同时影响着同一个设计参数（如行为的规范化，它同时受年限、规模、技术体系、环境稳定性和文化的影响）。年限和规模的因素虽然在各个层级上都很重要，但似乎在结构的中间部分作用最为明显，因为只有在中间部分，它们才能通过对协调机制的选择，造就出精密完备的组织结构。技术体系主要位于运营核心，也在那里有着最大的影响力。但在其他地方，它也有重要的选择效果——例如，要是技术体系很复杂，就会要求在中间层引入大量的支持人员。环境因素的效果，好像跟技术体系因素正好相反。受环境因素影响最大的是属于或接近战略高层的管理者或职能专家，他们必须在组织的边界上持续履行职能。这些因素也对组织的中间结构产生着重大的影响，但对于运营核心则只具有选择性作用，因为组织的其他部分极力保护运营核心，使之免受环境的直接影





响。最后，权力因素似乎贯穿了组织的所有层级，但也只具有选择性作用。除了年限、规模、技术体系和环境之外，外部控制、组织成员对权力的需求、时尚以及文化，也都有可能改变组织的结构。

第7章

组织设计的总体配置

本

书自从提出了5种协调机制的概念以来，我们可以看出，各种理论所发现的结果，呈逐渐靠拢的趋势。例如，第1章介绍的 workflow 标准化，跟把组织看做是一个受控流体系的观点很有关系。随后的第2章中我们又看到，这两者与行为规范化这一设计参数相关，也与传统的官僚结构有关，其操作工作高度专业化，而非技能化。在接下来的一章里，我们发现这种结构的组织，操作单位规模较大，而且往往是根据职能进行分组，中间线较高层级的单位也是如此。第5章则得出结论，这种结构往往采取有限横向分权的方式，权力主要集



中在战略高层，其次掌握在规范其他所有人工作的技术结构中。接着在第6章，我们发现设计参数的这种组合，最有可能出现在较大的和较为成熟的组织中，特别是在其发展的第二阶段；常见于技术体系有着调控机制但未实现自动化的大规模生产组织；常见于处于简单、稳定的环境中的组织；常见于受外部控制的组织。我们还看到其他一些彼此靠拢的现象。实际上，我们所研究的要素（协调机制、设计参数以及情景因素）似乎能形成某些自然的群集或总体配置。

读者想必还记得，我们在上一章关于组织有效结构的讨论中提出了两个假说。当时主要讲了相合性假说，这个假说认为有效的组织会根据情景选择适合自己的设计参数。现在我们来讨论配置假说，这个假说主张，有效的组织能够实现设计参数的内在一致性，同时又与情景因素相兼容，实际上，这也就是我们所讲的配置。本书中的靠拢现象，反映的正是配置问题。

需要多少种配置方式才能描述完所有组织的情况呢？数学家们告诉我们，如果有 p 个元素、每个元素可以有 n 种形式，那么将出现 p^n 种可能的组合方式。由于我们的设计参数种类颇多，得数肯定很大。但不管怎么说，我们都可以建立一个大型矩阵，然后尽力把每个单元格都填满。只可惜这个世界并非如此运作。世界是有秩序的，但决不是这样一种简单的秩序。元素的自然汇聚总会表现出一种统一与和谐感，无论是星群、蚂蚁、还是组织的特征，都是如此。

“5”这个数字在我们的讨论中不断出现。首先是5种协调机制，然后组织有5个基本组成部分，接下来又是5种基本的分权方式。显然，“5”不是个普普通通的数字。“它是联合的标志，在毕达哥拉斯看来它是婚姻的数字；也是中心、和谐和平衡的数字。”《象征词典》还告诉我们，“5”是“人之象征……也是宇宙的象征……象征神的意志，对秩序和完美的追求。”古代作家认为，“5”是宇宙规律的精华，

有“五色，五味，五音，五金，五脏，五大行星，五行，五洲，当然还有五感，”以及“五彩祥云。”在此，我们也想斗胆给这个“5”之清单做点贡献，那就是5种结构和情景的配置关系。这些关系在我们的讨论中反复出现，也曾在管理论述中屡屡加以描述。^①

实际上，数字“5”在我们的讨论中反复出现看来并非巧合，因为这些“5”之间都有着一一对应的关系。每一种配置都各自有一种不同的协调机制占主导地位，由组织中的某个组成部分扮演最重要的角色，并各自采用不同类型的分权方式。^② 具体对应关系见下表：

组织的配置方式	主要的协调机制	组织的关键组成部分	分权的类型
简单结构	直接监督	战略高层	纵向和横向的集权
机械式官僚结构	工作流程标准化	技术结构	有限横向分权
专业式官僚结构	员工技能标准化	运营核心	纵向和横向的分权
事业部制结构	工作输出标准化	中间线	有限纵向分权
变形虫结构	相互调节	支持部门*	选择性分权

*我们在第12章中将看到变形虫结构有两种基本形式。第二种形式更接近于专业式官僚制，其运营核心是关键部分。

要解释这种对应关系，我们可以认为，组织的5个组成部分各自对组织施加了一种牵引力（这5种牵引力参见图7—1）。大多数组织同时受这5种力量的牵引；但由于形势总会有利于某一个方向，组织会从配置中自选其一，构建自身结构。

- 因此，战略高层施加集权化引力，借此它可以保留对决策的控制权。它能够依靠直接监督进行协调来达到这个目的。如果形势对这一引力有利，则会出现简单结构这一配置。

① 引自《象征词典》（*Dictionnaire des Symboles*，罗贝尔·拉风出版社，1969看），p. 208。其中大多数的5已经不再成立，但这无碍于我们当下的讨论；它表明我们在对分类加以细化之前往往是以5为数，知道这一点就足够了。

② 说来你或许不相信，这种工整的对应关系并不是刻意造成的。我是在确定了这5种配置之后，才发现了5种协调机制和5个组织组成部分之间的对应关系。从这5种配置来看，我们应该对分权的分类方式略做改动，而且这样改后更为合理。

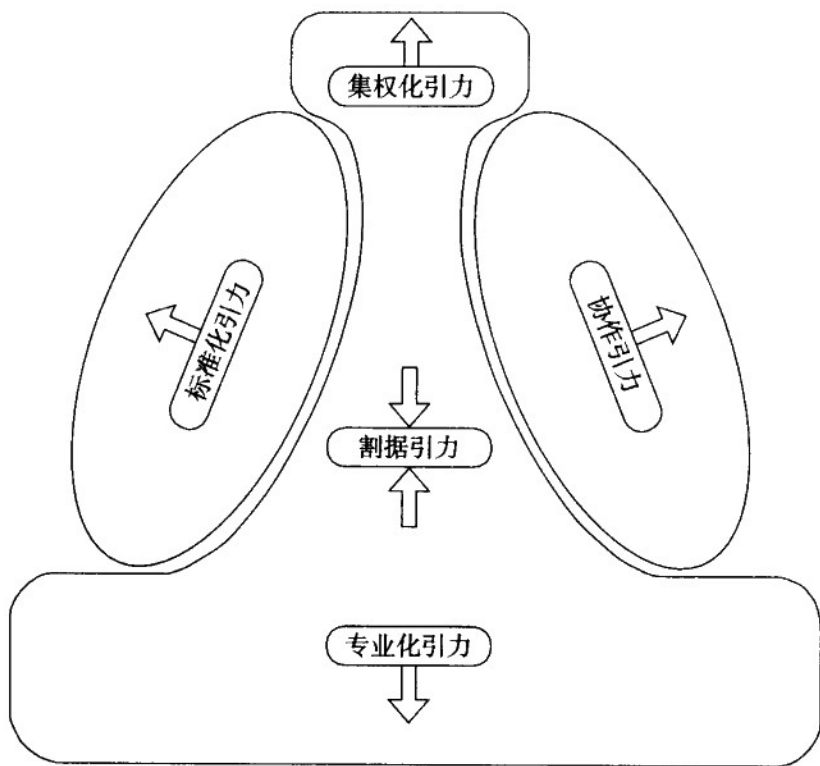


图 7—1 组织受到的 5 种引力

- 技术结构施加标准化引力（特别是工作流程标准化这一最为严格的形式），因为设计这些标准就是它存在的理由。这就形成了有限横向分权的引力。如果形势有利于这一引力，那么组织就会采用机械式官僚结构的配置。
- 而运营核心的成员则力求把行政管理者（各级管理者和分析者）对工作的影响降到最低。也就是说，他们支持横向和纵向的双向分权。如果成功，他们就能相对自主地工作，通过技能标准化达成必要的协调。因此，操作者施加的是专业化引力（也即依靠外部培训来提高技能）。如果形势有利于这一引力，组织会形成专业式官僚结构。
- 中间线管理者也在寻求自主，但实现方式截然不同——他们从

上面的战略高层处吸取权力，如有必要，还要抽取下面的运营核心的权力，然后把权力聚集到自己的单位。实际上，他们喜欢有限纵向分权，因此对组织施加割据引力，意在让组织分成多个以市场为基础的可以自行控制其决策的单位，完全靠工作输出的标准化来实现协调。如果形势有利于这一引力，就会出现事业部制结构。

- 最后，支持人员能否对组织产生最大影响，并不在于其是否能够自主，而在于决策需不需要他们的专业知识、需不需要他们的协作。如果组织分成工作群集，权力依此进行选择性的分权，工作群集内部及其之间都通过相互调节来实现协调，则支持部门的影响力就会最大。如果形势有利于合力协作，组织就会采用变形虫结构的配置（参见第12章）。

以电影公司为例。单个的强硬导演偏爱集权化引力，因而鼓励简单结构。如果有多个强硬导演，那么每个导演都会争取自主权，这个组织就可能会出现割据的事业部制结构。反过来，如果这家公司雇佣了高水平的演员和摄影师，拍摄复杂但标准化的电影，那么它将强烈要求进一步分权，使用专业式官僚结构。相反，如果这家公司雇佣的是技能水平相对较低的人员，或是大规模拍摄一些低成本的美国西部片，那么它将会受到很强的标准化引力，形成机械式官僚结构。如果它想要有所创新，出现了协调导演、设计师、演员和摄影师的强大引力，那么它将极力实现变形虫结构的配置形式。

这5种配置就是本书接下来各章的主题。后面5章中的描述都有着双重目的。第一，有了它，我们能够提出一种对组织进行分类的基本方法——根据前文所列举的对应性，我们坚信这一分类基础确实存在。第二，这些描述是一种非常好的总结，可以把前6章的内容串起来，而且，更为重要的是，可以将本书中的发现融会贯通。



在描述这些配置的时候，我们抛弃了前一章的假设：情景因素是独立变量，它们对设计参数的选择起支配作用。相反，我们现在采用了“系统”的观念，把突发事件和结构参数的配置作为“格式塔”，也就是紧密相依关系的群族来看待。在系统中无所谓自变量与因变量，所有变量全都相辅相成。规模大，可能令得组织转入官僚化，但是官僚结构也会尝试扩大规模；动荡的环境，可能需要有机的结构，但是有机结构的组织也想获得动荡的环境，在动荡的环境中它们感到更舒服。为保证格式塔的连贯性，组织（至少是有效的组织）总会力图改变所有能够改变的参数（既包括情景参数，也包括结构参数）。

接下来的5章，从本书各章节中援引材料，分别描述了5种结构配置。每一章先描写配置的基本结构：它如何应用协调机制和设计参数，以及它如何运转——权力、物质、信息以及决策流程是如何在组织的5个组成部分中流转。接下来对配置条件做了讨论——年限因素、规模因素、技术体系因素、环境因素以及与它有关的权力因素。（所有结论都归纳在表12—1中。）我们也试图列举各种配置的著名例子，及其这些配置同其他配置相混合的产物。最后，每一章还要讨论与该配置有关联的重要社会问题。在这一部分，请容我加入一些个人的看法。

最后再啰嗦一句。这部分中有些内容似乎有点盖棺论定的意思，仿佛这5种配置全然不同，涵盖了现实中所有组织的情况。但在最后一章，我们会发现事实并非如此。读者不妨可以认为，本部分的每一论断都有以偏概全之嫌（包括这一句！）。有些时候，为了突出区别，我们也不得不对事实做一些夸张和简略，以便更好地理解它们。也就是说，我们把每一个配置都做了夸大处理，这是为了使它更加清晰，而不是说每个组织都应该完全符合某一种配置——实际上任何一个组织都不会如此。所有配置都是一种“纯粹化”的类型（韦伯称其为“理想”类型），是情景参数和设计参数在理论上的统一结合。这5种

配置可以看做是五角形的 5 个顶点，实际的组织就位于这个五角形之中。最后一章中就有这样一个五角形，表明各种配置在边界内的融合和转化。但惟有框定边界之后，我们方能理解内部的空间状况。所以，我们就来讨论一下这些配置吧。

第8章

简单结构

主要协调机制：直接监督

关键组成部分：战略高层

主要设计参数：集权化，有机结构

情景因素：历史短，规模小；

相对简单的技术体系；简单动态的环境；

可能处于极端敌对中，或最高管理者对权力

的需求很大；不时尚

请想想以下这些组织：一家汽车经销店，经营者派头十足；一个全新的政府部门；一家中等规模的零售店；一家由积极进取的创业者领导的公司；一个由独裁政治家领导的政府；一套处于危机状态下的学校体制。这些组织在许多方面风格迥异，但有证据表明，它们都具有许多共同的基本结构特征。我们将具备这些特征的配置，称之为“简单结构”。

简单结构的描述

简单结构的第一大特征，就是它不够精致。一般而言，其技术结构规模很小，甚至干脆没有；支持人员很少，劳动分工不很严格，单位间的差异化很小，而且管理层级很少。它很少对行为加以规范化，极少使用规划、培训和联络机制。它的最大特征就是有机化。从某种意义上讲，简单结构是一种非结构化结构：它避免使用结构的各种规范化手段，而且也尽量降低对职能专家的依赖。若有必要，组织会临时聘用职能专家，但不需要他们长期在组织中坐班。

简单结构中的协调主要是通过直接监督来实现。特别是，所有重要事务的决策权往往集中在首席执行官手中。因此，战略高层是这种结构中最为关键的部分；实际上，简单结构多为只有一个人的战略高层和有机的运营核心。首席执行官的控制幅度一般很大；很多时候，所有人都直接向他负责。大多数时候并不进行单位分组，就算分，也是建立在松散的职能基础之上，单位之间的协调由首席执行官负责。同样，这种组织内的沟通也是非正式的，其中大多数发生在首席执行官和其他人之间。麦吉尔大学的一群 MBA 学生在一家生产水泵的小型企业里做了研究，他们在报告中说：“如果你看到这家公司的总裁与一名车间技工很随意地说着话，那并不足为奇。由于这一特点，总裁往



往能比车间主任更早得知某台机器出了故障。”^① 工作流程也是很灵活的，相对而言，运营核心中的工作不那么专业化，而且可以互换。

决策同样是很灵活的。由于权力的集中，反应速度很快。制定战略无疑是首席执行官一个人的责任。这个过程往往是高度直觉化的，没有经过周密的分析，经常凭着对不确定性的把握和对机会的积极争取而获得成功。所以，组织最终得出的战略，主要反映的是首席执行官对于组织在其环境中所处位置的固有愿景。实际上，那些战略往往是他个人观念的直接外推，是他自己个性的外延。

首席执行官最重要的工作，大概要算以创业者的方式来应对混乱和革新吧。但他们也会花相当多的精力来进行领导，这反映了直接监督的重要性；同时他们也保持着对信息的监控，确保自己充分了解情况。相较之下，管理工作中较为正式的方面，如名义领袖的职责，则不那么重要。而且，由于简单结构的权力和信息都保留在战略高层，所以在内部进行信息传播和资源分配的需要也比较弱。

图 8—1 用我们的主题图象征性地概括了简单结构，战略高层的控制幅度很大，没有职能部门，中间线也不明显。

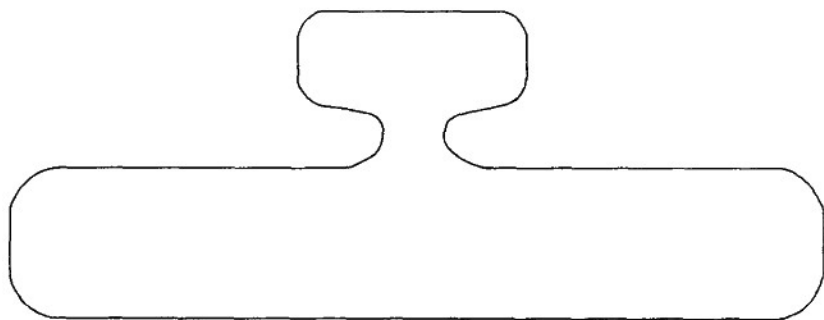


图 8—1 简单结构

^① 选自麦吉尔大学 1970 年由吉纳斯特 (S. Genest) 和达坎赞力 (S. Darkanzanli) 提交给本书作者的论文“管理策略 701”。

简单结构的条件

简单结构所处的环境，最大的特点往往是简单而动荡。由于环境简单，一个人就能够理解，所以决策工作也就可以由一个人包办。而动荡的环境意味着有机的结构：由于未来的状态不可预测，所以组织无法通过标准化来实现协调。此外，简单结构还有一个共同条件，即它们的技术体系一般既不复杂也不具调控性。复杂的体系需要有精密完善的职能支持结构，并授予其技术决策权；而具有调控力的体系则需要在运营核心实现官僚化。

发展阶段是引发简单结构变异的最重要条件。不管所处的环境怎样，技术体系如何，新生的组织总爱采用简单结构，因为它没有时间完善其行政管理结构，只能暂时依靠领导力来维持运转。因此我们可以总结如下：大多数组织在成立之初都采用过简单结构。

然而许多小组织在草创期过后，也依然保持着简单结构。对于它们来说，非正式沟通更为便捷高效。规模小也就意味着运营核心的工作重复度低，因而标准化程度也低。当然，有些组织实在是太小了，可以通过相互调节来达到协调的目的，几乎不需要领导者的直接监督。这就构成了一种混合结构，我们把它称为“最简结构”（simplest structure），也就是在简单结构的基础上，叠加类似变形虫结构的横向沟通渠道。

简单结构的另一种变体——危机组织，出现在极端敌对性迫使组织集权的时候（不管组织平时采取何种结构）。由于需要快速、协调地反应，权力又重新集中到首席执行官的手中，同时起到了降低官僚化程度的作用。（当然，高度完善的组织在面对危机时，并不会取消其技术结构和中间线部分。但是，组织可能会暂时放弃决策权。）汤普森

就曾描述过一个有关危机组织的特别案例，他称之为“综合组织”（synthetic organization）。这种结构是暂时性的，是为了应对自然灾害而设立的。周围是全新的环境，而且极端不利，因此特别强调领导力。（当然，专门进行救灾工作的长期组织，如红十字会，会形成标准化的工作程序，因而可以采取一种较为官僚化的结构形式。）

对权力的个人需求，造就了简单结构的另一种变体，我们称其为“专制组织”（autocratic organization）。如果首席执行官把持权力，极力回避行为的规范化，认为规范化侵犯了自己的专断权，那么从实际来说，他规定了组织的简单结构。倘若领袖具有超凡气质，也会给组织带来同样的结果，不过此时，领导者并不是自行把持权力，而是下属将大量权力拱手奉上。文化在这两种简单结构中有着突出作用。在工业化程度较低的社会中，由于劳动力受教育程度低，官僚结构的行政管理工作岗位无人充任，所以它们更倾向于围绕着强有力的领导者来建立组织，使之可以通过直接监督进行协调。专制和领袖风采的力量有时甚至能让发达国家的大型组织转入简单结构，福特汽车公司在创始人晚年时的状况就是一例。

采用简单结构，另一个起推动作用的因素是业主自营式管理，因为业主自营，自然能排除一切有利于官僚结构的外部控制因素。业主自营式组织，最典型的例子当然是创业家型企业。实际上，**创业家型企业简直就是简单结构的全面展示，这类结构的全部特征（包括结构特征和情景特征），全都聚合在一个紧密的格式塔当中。**通常，创业家型企业都很有闯劲且具创新精神，总在寻求官僚结构所害怕的风险环境。但它同时又很谨慎，总是在企业家能充分理解的细分市场中活动。换句话说，它寻找的是一种动荡且简单的环境。同样，创业家型企业也在小心地维持着一种简单、非调控性的技术体系，这样才能让组织的结构保持有机化和集权化。这样的公司，规模一般比较小，所以才

能保持有机化，令得企业家能够维持严密的控制。组织的历史通常也较短，其中一部分原因在于创业家型企业的夭折率很高，还有一部分原因是，幸存下来的公司往往随着成熟而改用更加官僚化的配置。企业家往往是很专制的，有时也兼有强大的领袖魅力；他成立公司的原因，通常是因为无法忍受在原先组织中受到的官僚结构的控制。在创业家型企业中，一切都以企业家为中心。企业的目标就是他的目标，企业的战略就是他对组织所处地位的认识。大多数企业家都讨厌官僚程序（并因此也讨厌起技术结构），认为这些东西束缚了灵活性。所以，他们会采取出乎意料的调整方式，务必令组织结构始终保持精干、灵活、有机。

与简单结构有关的一些问题

在简单结构中，战略决策和运营决策的担子全都由首席执行官一个人承担。集权化有一个重大优势，就是能确保战略回应反映了运营核心的全部知识。它也有利于提高战略回应的灵活性和适应性：只要一个人拍板。但是，集权化也造成了战略问题和运营问题的混淆。首席执行官可能完全陷入运营问题之中，无暇顾及战略思考；又或者可能太热衷于战略机遇，怠慢了较为常规的运营事务，最终拖跨了整个组织。这两个问题在创业家型企业中都很常见。

简单结构也是风险最大的一种配置，如果某个人的身体垮了或者一时昏头，就可能天下大乱。一次心脏病就可能会让组织的主要协调机制荡然无存。

和其他所有配置一样，只要能与情景相适合，简单结构通常都很有效。它的灵活性也很适合于简单、动荡、极端敌对的环境（至少在短时间内是这样），以及创建时间不久、规模不大的组织。但是，由于



没有发达的行政管理层，一旦跳出所适应的环境，简单结构就失灵了。有机状态阻碍了其工作输出的标准化（这是稳定环境或成熟组织所需要的东西），而且它的集权本性，使得它在面对复杂环境时力不从心。不幸的是，当结构的改变势在必行之时，惟一有权力做出这些改变的人（也就是首席执行官本人），常常会极力抵制。简单结构的巨大优势（灵活性）反倒成了它最大的负担。

使命感，是简单结构的一大优势。许多人喜欢在人际关系密切、领导者（常常是个颇有领袖魅力的人）知道发展方向的小组织中工作，因此这种组织往往发展迅速，就好像整个世界都踩在它的脚下。员工可以与组织建立起强烈的认同感。但是也有一些人认为简单结构太束缚人，因为都是一个人说了算，他们感觉自己不是一次美妙旅行的参与者，倒像是为了别人的利益而拼死拼活的牲口。

实际上，随着民主规范跳出政治范畴在组织中日益普及，简单结构在当代社会逐渐失宠。人们越来越喜欢把这种结构形容为家长作风，有时还控诉它独裁专断，不能恰当地分配组织的权力。●当然，我们的描述本来就把简单结构等同于某一个人的私有财产。在这种配置中，没有能与领导力相抗衡的力量，这意味着领导者能轻易滥用权力。

组织出现了多长时间，简单结构的历史就有多长。实际上，那些最初发现通过正规方式协调活动有好处的人，大概只知道简单结构这种配置。从某种意义上说，简单结构在19世纪晚期达到巅峰，强有力的创业者独自控制着庞大的商业帝国。从那以后，至少在西方社会，简单结构已经走上了下坡路。有研究表明，在1895—1950年期间，美国产业界中创业者的比例明显下降，而行政管理者（尤其是“官僚”）的比例则一直在上升。

当今有许多人认为，在民主社会中，简单结构早已落伍。然而它仍然是一种非常流行且非常重要的配置形式，实际上，只要还有新的

组织出现，它就会继续存在下去。一些组织宁愿保留小规模及非正式性，有些组织规模虽大但需要强有力的领导，有些社会特别重视创业精神，还有许多组织暂时面临着极为敌对的环境，或者长期面对着简单而又动荡的环境——它们，也都需要简单结构。

第9章

机械式官僚结构

主要协调机制：工作流程的标准化

关键组成部分：技术结构

主要设计参数：行为规范化，工作的水平与垂直专业化，通常按照职能分组，操作单位的规模较大，纵向集权和有限横向分权，行动规划

情景因素：历史久，规模大；非自动化的调控性技术体系；简单稳定的环境；外部控制；不时尚



营邮局、保安公司、钢铁公司、看守所、航空公司、大型的汽车公司，这些组织在结构特点上有很多相似之处。首先，它们的工作都是常规性的，其中绝大部分都是简单、重复的劳动，因此工作流程高度标准化。这些特征造就了我们社会中的机械式官僚结构。这些结构经过精心调试，运转起来就像一台和谐统一、受到调控的机器。

这种结构最接近于韦伯当初所描述的概念，有着标准化的职责、资格、沟通渠道、工作规则以及界限明确的权力等级。这种结构，始于工业革命时期（这是斯廷斯凯姆的观点），盛行于大规模生产企业、烟草垄断企业、集装箱企业中（请参见前述章节中克罗齐埃、劳伦斯和洛尔施等人的研究对象）。

基本结构的概述

研究发现，这种结构中设计参数的配置始终清晰一致：操作工作高度专业化、常规化；运营核心的程序非常规范化；规章制度和正式沟通贯穿于整个组织；在操作层面上单位规模较大；分组以职能为基础；决策权相对集中；行政管理结构精细完善，业务部门与职能部门泾渭分明。

运营核心

不妨从工作流程高度合理化的运营核心说起。由于工作流程的高度合理化，操作任务极为简单，重复性强，一般只需要很少的技能与培训（通常只有几个小时，至多几个星期，且多为内部培训）。这导致了运营核心中的明确分工：工作定义狭窄，水平、垂直两个维度都极为专业化，强调通过工作流程的标准化来实现协调。因此，行为的规范化成了关键的设计参数。由于员工在工作中没有多少自行决断的



空间，所以运营核心中也就不会大可能进行相互调节。业务经理的直接监督，也因为标准化解决了大多数协调问题而受到了限制。因此，运营核心中的单位规模可以设计得很大。（但这需要另一种形式的直接监督，我们在下面的讨论中将会谈到这一点。）

行政管理部分

对操作工作的严密调控（实际上就是把运营核心隔离起来免受环境的影响），需要完善的行政管理结构。首先是中间线要发达（尤其是刚好处于运营核心上面的部分），并且泾渭分明地划分为若干不同的职能单位。中间线管理者主要有三重任务。第一，处理运营核心高度专业化的工人之间的纠纷。虽然标准化可以解决操作中的绝大部分相依性问题，但仍免不了会有一些模糊的地方会引发冲突。这些问题很难通过操作者之间的相互调节来解决，因为非正式沟通受到大范围标准化的限制。所以，这些问题多半是通过业务经理的命令，以直接监督的方式解决的。由于许多冲突发生在工作流中处于邻近位置的操作者之间，所以组织自然趋向于将彼此邻近的操作者划归同一个管理者来监督，换句话说就是将操作者划分成负责工作流中不同部分的单位，这就为操作单位按职能分组奠定了基础。由于同样原因，职能分组在组织的各个层级都有所反映，生产部门和维修部门的冲突要靠厂长来解决，而制造部副总裁和营销部副总裁之间的冲突要靠董事长来解决。

中间线管理者的第二重任务，是在技术结构的分析者之间充任联络官的角色，与后者一起将标准灌输给操作部门。中间线管理者按照职能进行分组的原因也在于此。第三重任务是要支持结构中的纵向流动：将反馈信息汇总上报，然后向下级详细阐明来自上级的行动计划。中间线管理者的这些任务，都需要个人接触（联系下属、分析者和上级），因而他们所能监督的人数受到了限制。正因为如此，运营核心之

上的单位规模往往都很小，而整个行政管理层级的形状呈高长型。

机械式官僚结构的技术结构必须非常完善。事实上，斯廷斯凯姆之所以认定这种结构最早出现于 19 世纪初的纺织业和银行业，就是因为当时这些行业的技术人员在人数上出现了大幅增长。因为机械式官僚结构主要依靠操作工作流程的标准化来实现协调，所以技术结构（负责标准化的分析者都位于此处）便成为了此类组织的关键组成部分。这一点，与机械式官僚结构对业务部门和职能部门有着严格的区分并行不悖。业务经理受权管理操作单位，而负责技术的职能人员只能提供建议——至少正式的说法是这样。但如果没有制定标准的人充当骨架，没有工作研究分析者、工作描述设计者、调度员、质量控制工程师、规划者、预算员、管理信息系统员、会计师、运营研究者以及其他种种，整个组织结构根本就无法运转起来。因此，虽然技术结构的分析者没有正式权力，但他们依然掌握着相当大的非正式权力——他们是负责将其他所有人的工作加以标准化的人。

技术结构获得非正式权力，在很大程度上源自操作者和业务经理丧失了权力。前者的工作由分析者加以高度的规范化，而后者则失去了对前者进行直接监督的理由。规范化还使得这些管理者的工作制度化，他们很大一部分协调权力，都转移到了分析者所设计出的体系之中。事实上，业务经理的工作受到极大的牵制，甚至于都谈不上什么管理了（就是说，算不上是“负责”组织中的某个单位）。装配线上的工段长就是典型的例子。其实，我们前面提到过的加拿大某大型银行的分行经理，还有杰伊所描述的 BBC 电视节目制作部主管，他们的情况也都属于此例。

在机械式官僚组织中，对标准化的重视远不止限于运营核心，而且它随着分析者的影响力，撒布到了组织各处。换句话说，规章制度浸透到了整个机械式官僚结构中；各个层级都注重正式沟通；决策制



定也往往依循正式的权力链。在各种配置方式当中，机械式官僚结构的信息流和决策流，最类似于第1章第二幅叠加图所描述的调控系统，命令纵向层层放大下达，反馈信息层层汇总上报。（这不是说高级管理者的工作呆板、规范化，而是说相较于其他配置方式而言，机械式官僚结构各个层级的行为方式更为规范化。）

这种规范化的另一体现，就是整个机械式官僚组织中严格的劳动分工。我们已经谈到运营核心的工作专业化，以及业务部门与职能部门之间的分界。除此之外，行政管理结构与运营核心之间也有着很大的区别。与简单结构不同，机械式官僚结构中的管理者很少与操作者一起工作。为工作制定标准的分析者与按照标准工作的操作者之间，也同样存在明显区别。总体而言，在所有的5种配置方式中，机械式官僚结构最讲究劳动分工与单位的差异化，并以各种形式体现出来：纵向、横向、业务/职能、层级以及地位。

大体上说，机械式官僚结构的运作极为清晰地体现出传统的管理原则：正式权力在界限分明的层级中下行渗透，同时全面贯彻统一指挥的原则，业务部门与职能部门之间也有着严格的区别。所以说，经典理论学家的真正错误并不在于他们所秉持的原则本身，而在于他们宣称这些原则是普适的；可事实上这些原则仅适用于5种配置方式中的两种，机械式官僚结构自然是其中之一。^①

对控制的痴迷

所有这一切都表明，机械式官僚结构是一种痴迷于控制的组织结

① 另一种配置方式是事业部制组织结构。但我们对经典学派者也要公平一点，在法约尔第一次正式提出其观点之时（1916年），其他三种结构配置方式中有一种（甚或两种）还没有出现。变形虫结构实际上是二战后的一种结构创新，而专业式官僚结构也是在20世纪才发展起来的。我们只能说，法约尔错在忽视了简单结构；但对他的追随者，我们倒可以理直气壮地批评一番，因为他们对身边出现的重要结构创新视而不见（有些人一直到本书问世之际仍然如此）。

构。控制的心态弥漫于整个组织。让我们来看三段引自组织不同层级的叙述，将这种心态表露无遗。第一段，靠近基层，是福特公司装配部的一位总工段长对自己工作的描述：

我随时都在看表。我要检查很多不同的事情，每个小时要巡视一遍生产线。大约6点半，我要检查有没有谁缺勤。到了7点，我要去生产线的末端检查喷漆情况，有无擦伤、磕碰。大约10点，我要跟所有工段长都说上几句。我要保证他们没有偷懒睡觉，没有擅离职守。这样，到了2点，我们就可以顺顺当当地关闭生产线。周五晚上是发工资的时间，他们全都想尽早下班走人。我要看着他们继续工作，谁都不能提前离开。

我们不能有任何漏洞，决不可以。

组织中层所面对的问题可能不同，但控制心态却并无两样：

“……研发工程师如果没有在制图板上制图，就不能称之为尽责。高层的管理者……没办法信任明显不在‘工作状态’的下属。”

其实战略高层又何尝不是如此：

我担任这家大公司总裁的时候，住在俄亥俄州的一个小镇里，那也是工厂主厂区的所在地。公司明确规定了你可以和谁交往，交往深度如何。（他的妻子插嘴说：“包括跟谁的妻子打桥牌，他们都要管。”）只要不失尊严和体面，总裁的妻子可以随心所欲。在这么个小镇里，他们根本不需要盯梢，稍有风吹草动大家就都知道了。这里有很多套规矩。

对控制的痴迷，反映出有关这类组织结构的两大核心事实：第一，试图消除所有可能的不确定因素，以便官僚机器平稳持续地运行。运





营核心必须保护起来，免受外界的影响，好让装配线能够源源不断地生产出标准的产出，因此组织的上上下下都要遵守规则。第二，由于设计本身的原因，机械式官僚结构中存在很多冲突，这就需要用一套控制系统来加以遏止。工种（横向和纵向之间）的划分、部门之间的大幅差异化、业务部门与职能部门之间严格的界限、运营核心例行工作中出现的动机问题，都使得组织结构中充满了冲突。正如伍德沃德所说的，在这类组织当中，社会体系和技术体系都趋于完美，但互不匹配：

冲突与压力对于解决技术问题有很大的帮助。有研究发现，企业中许多冲突都是有建设性的，有助于问题的最终解决；有人说最为成功的公司都是员工之间关系密切、与公司高度认同，这显然是错的。

因此，组织中就出现了无所不在的控制心态。机械式官僚结构的问题不在于培养一种开放的环境，让人们可以畅所欲言，把冲突摊到桌面上来解决，而是要形成一种封闭的、严密控制的气氛，不管有没有冲突，工作照样得完成。

控制心态还有助于解释，为什么在这种组织结构中支持人员的队伍特别庞大。许多辅助服务可以从外部的供应商处购得，但那样一来机械式官僚组织就可能受到公开市场不确定因素的影响，扰乱它极力维护的各类流系统。所以，它喜欢“自己制造”而不是“向外采购”。也就是说，它尽其所能地把各种支持服务纳入自身组织范畴，以便对它们实行控制，这一努力的涵盖面非常广泛，从工厂的咖啡厅到总部的法律事务无所不包。

战略高层

该类组织战略高层中的管理者主要关心的是对这台官僚机器进行

微调。我们在前面看到过，亨特曾说，这种组织是“执行组织”，而不是“解决问题组织”。它们不断寻找以更高效率来生产特定产出的方法。因此，企业家的职能在战略高层受到了诸多限制。

当然，管理者并非光顾着提高绩效。光是在冲突中维系组织结构的完整性，就会消耗最高管理层的大量精力。前面我们说过，在机械式官僚结构中，冲突并没有得到解决，而只是被压了下去，以保证工作得以完成。正如瓶子要从顶部封口，在这种结构中也要靠最高管理者充当纠纷的解决者，从而弹压冲突。

直接监督是最高管理层所关注的另一个重要问题。规范化在组织中层的作用有限，因为那里的工作要比运营核心的复杂得多，而且更加难以预测。完全不同的中层单位之间的协调，例如大规模生产企业内的工程设计部门、营销部门和制造部门之间的协调，通常会需要一种灵活的机制。答案看似很明显，应该进行相互调节。然而由于沟通不畅，这种方法受到了很大限制：业务部门与职能部门之间以及不同层级的管理者之间地位不同，同一层级不同单位之间的界限划分，对正式沟通和上下级关系的普遍重视都是问题。（从图4—5来看，在这些结构中一般只采取最温和的联络机制——联络职位和常务委员会，而非矩形结构之类。因为后者会破坏权力链以及统一指挥的原则，而这两者是机械式官僚结构的核心要素。）所以，最高管理者要从事大量的直接监督工作。尤其是战略高层的管理者必须频繁干预中间线的活动，以进行协调。最高管理者是组织结构中惟一的多面手，也只有他们才拥有足够广阔视野，可以统观全局，总揽所有的职能部门。其余人等都是专才，只是生产活动链条中的一环而已。

这令我们得出结论：**在机械式官僚结构中，相当大一部分的权力都掌握在战略高层的管理者手中。**换句话说，这是一种高度集权化的结构；事实上，就集权化程度而言，它仅次于简单结构。正式权力



很明显把握在高层手中，等级和权力链都是极为重要的概念。但是，很多非正式权力也处在高层，因为它们来源于知识，而只有处在层级顶端的管理者才能将各方面的知识片段拼凑起来。中间线管理者的权力相对比较弱，而位于运营核心的工人几乎就没有权力可言（他们只有妨碍运营的权力，这一点将在后文谈到）。真正能与最高管理者共享非正式权力的只有技术结构中的分析者，因为他们的作用就是将其他所有人的工作加以标准化。由此我们可以得出结论，机械式官僚结构在纵向上集权，在横向上只有有限的分权。

战略的制定

在这样的结构中，战略很明显是来自于战略高层，那里的人们视野广阔，大权在手。战略制定的过程显然是自上而下的，非常强调行动规划。在自上而下的战略制定过程中，所有的相关信息都要上报给战略高层，然后由战略高层加工成完整的战略。接下来，战略通过权力链下达并执行，首先细化为规划，然后形成行动计划。

对于这种战略制定机制，有两个主要特点值得特别注意。第一，如第1章第二幅叠加图所示，它是一个完全合理化的机制。组织的所有决策都要纳入一个严丝合缝的体系中。一些例外情况也会顺着权力链向上传达，直到某个单位可以管辖这种例外所造成的一切后果；如果例外涉及的职能范围太大，它最终会一直上达战略高层。反过来，最终的决策也会沿着权力链向下传达，在适当的环境下执行。与其说这种组织结构是工作群集（不同层级的群体制定出不同的决策），还不如说它是目标与方法的层级体系，各个层级的管理者所制定的都是同一类型的决策，只是具体化程度不同罢了，越往下越具体。比如，副总裁一级制定的生产决策可能是打算用多少钱来买新机器，而工厂一级则是决定购买什么机器，到了工段长一级就是决定怎样安装这些

机器。第二，这种结构的一个独有特征是在决策的制定与执行之间严格两分。战略高层制定决策，中间线和运营核心负责执行，至少在理论上是这样。接下来我们就来论述实践。

图9—1是用我们的主题图来表示的机械式官僚结构，它有着精密复杂的行政管理结构和支持结构，组织的两个职能部分都是以运营核心为中心，运营核心的单位很大，但在中间线上变小变窄，代表高而长的权力等级。

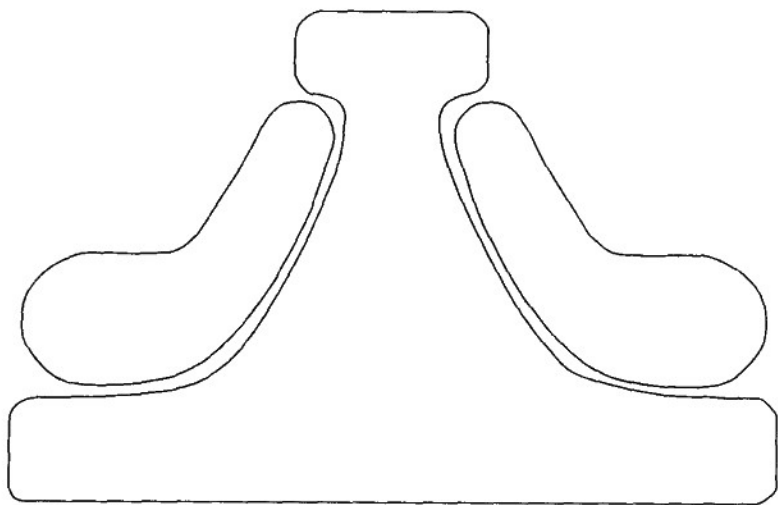


图9—1 机械式官僚结构

机械式官僚结构的条件

在一开始讨论机械式官僚组织的基本结构时，我们就讲到，它的工作流程是高度合理化的，它的工作具有简单性和重复性。现在我们可以看出，机械式官僚组织工作环境的首要特点是简单而稳定。复杂环境中的工作无法合理化为简单任务，而动荡环境又无法预测、重复，因此也就无法标准化。



此外，机械式官僚结构通常出现在成熟组织中，只有组织的规模够大，才具备足够的操作工作需要重复和标准化；只有建立的年头够久，才能确定自己需要哪些标准。也就是说，是那种什么问题都见识过，而且也分门别类建立起各种标准解决程序的组织。根据我们在第6章中的描述，机械式官僚结构显然属于结构发展的第二个阶段，是简单结构发展成长之后的产物。

机械式官僚结构还必须具备调控性技术体系，因为它们能使工作常规化，从而得以规范化。这些技术体系界乎于简单和稍许复杂之间，不会很复杂。高度复杂的技术体系需要向职能专家分派相当大的权力，这会导致与机械式官僚结构不相匹配的分权化。这种技术体系也不能是自动化的，因为那样组织就不再需要常规性的操作工作，从而转入另一种配置。也就是说，即便组织因为实现了工作的标准化而大量使用机械设备和电脑，但只要员工队伍仍由非技术性操作者构成，那么它就依然是机械式官僚结构。

我们最熟悉的机械式官僚组织，应该是大规模生产企业。它们的操作 workflow 形成了一个完整的链条，一端打开，接受原材料的输入，然后就呈封闭系统状开始运作，经由一系列标准化的操作，对输入进行加工处理，直到可供市场销售的产品出现在另一端。这些横向的操作链通常会分成若干个环节，每个环节各自形成一个职能部门，并顺着纵向的权力链逐级向上负责。在一些大型的大规模生产企业里，规模经济效益甚至使公司的职能结构一直延伸到组织层级的顶层。同理，在流水线生产中，如果企业没有能力实现操作自动化，必须依靠庞大的员工队伍来生产产品，它也多采用职能化的机械式官僚结构。^① 图9—2是一家大型钢铁公司的组织结构图，该公司一直到顶层都依照职能进行分组。

^① 这里与伍德沃德的观点有所冲突。她把流水线生产企业的结构描述为有机结构，这可能是因为她认为流水线生产技术体系都基本实现了自动化。

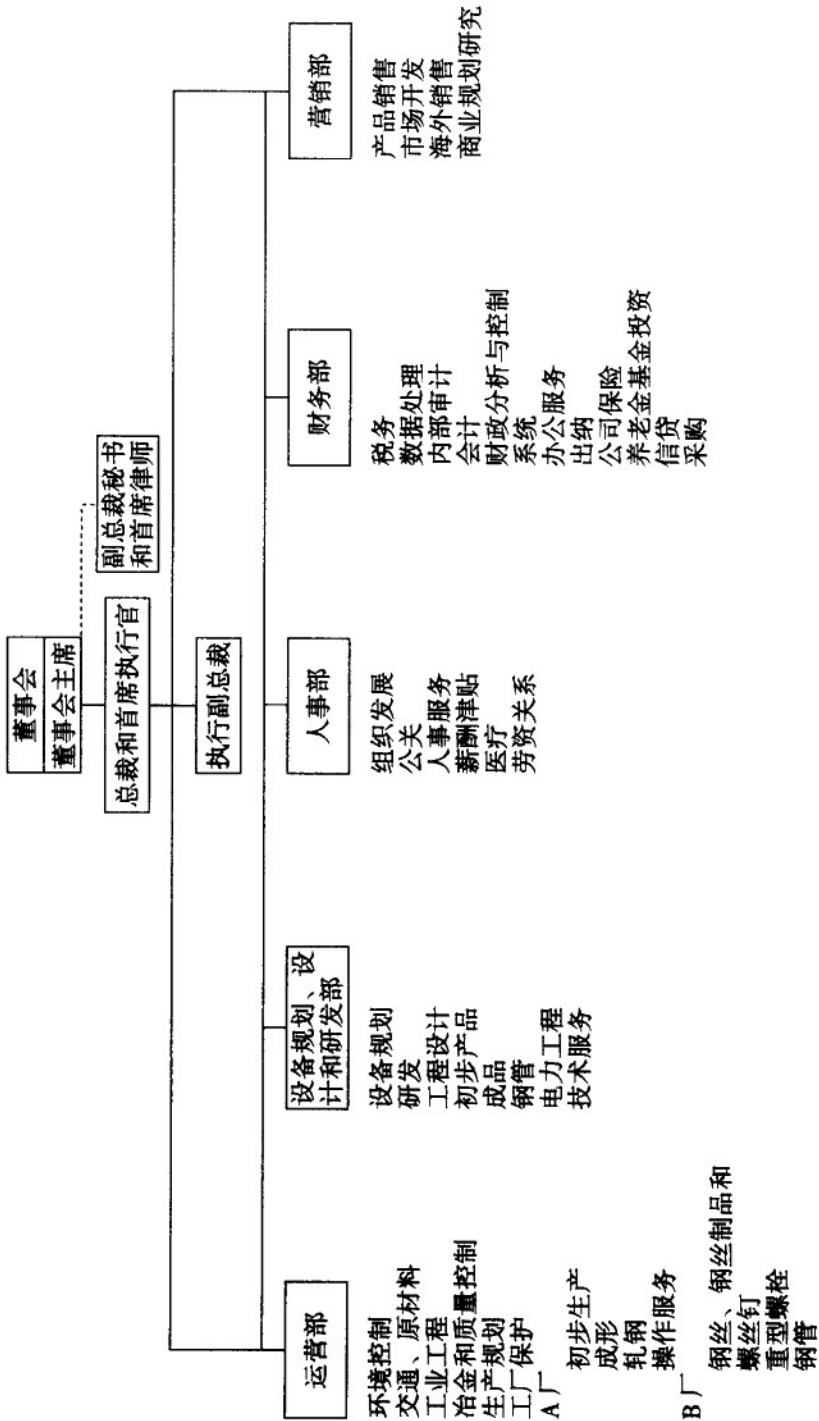


图 9—2 大型钢铁公司的组织结构图

对于巨型机械式官僚结构，环境稳定性和结构规范化之间的关系发生了有趣的转变：前者反而变成了因变量。这些组织非常希望环境能保持稳定；如果环境不稳定，它们就不能维持自己庞大的技术体系。所以，最开始，它们是出于周围环境的稳定而转入官僚化，但随着组织的发展壮大，它们又因为自己的官僚化而务必要保证周围环境的稳定性。正如沃西所说：“……在实现科学的管理之前，必须对企业本身所受的外界压力加以整理和控制。”因此，交通、烟草、金属等诸多行业中的巨头都会努力控制供求因素，控制的方法有很多：广告宣传、签署长期供货协议，有时还包括建立同业联盟（卡特尔），以及前面提到的将支持服务纳入自身组织范畴的做法。它们还会采取“垂直整合”的战略，也就是将生产链的两端延长，自己给自己供货，自己买自己的产品。通过这种方式，它们就可以将一部分供求力量置于自己的规划流程之下，从而实现对供求的调控。事实上，等机械式官僚结构发展到足够大以后，它就有能力控制环境，对任何阻碍自己常规操作的因素加以调控。

当然，机械式官僚结构的配置不仅仅局限于大型制造业，甚至也不仅仅是私营企业。一些小制造商，比如某些低价家具和纸制品生产商，都很喜欢这种结构，因为它们的操作工作简单且重复性强。许多服务型企业（我们称之为“白领官僚机构”）也出于同样原因而采用这一结构，尽管它们的操作并没有整合成单一链条。在保险公司里，办公室职员就相当于装配线上的工人，电话公司的总机接线员和银行的出纳也是如此。这些服务型企业的产出可能与工厂的产出大相径庭（就好像工厂工人属于蓝领，而它们的职员属于白领），但从事的同样都是常规性的、非专业化的操作工作，也都受到了规范化的要求。比如，大型酒店就采用机械式官僚结构，因为它的组织结构与其永久性建筑设施的关系十分密切。一旦酒店落成，它的地理位置、酒店规模

以及房间用途（相当于它的产品营销战略）基本上就不会再变了。从那以后，它的成功将主要取决于其经营水平如何、能否满足顾客的需求。顾客有着明确的期望，不需要惊喜，而要求获得质量稳定的服务。所以，几年前有一家大型酒店连锁做了一系列的印刷品广告，主题是：“在每一家假日酒店，最好的惊喜是不出意外。”其中有则广告，一位名为乔治·弗里泽安的商业保险顾问说道：“房间干净，电视能用，一切都能用，太棒了。”然后又是一番赞美，接下来他说：“假日酒店的152项标准果然不是摆设……”机械式官僚结构最适合保证一切不出差错。

麦吉尔大学的一个MBA小组对一家保安公司的1200名兼职保安和9名全职管理者进行了研究。保安的工资与法定最低水平持平或者略高一点，而且大都是年长、退休的男子。他们的工作完全是常规性的，而且非常简单，比如护送学生过马路、放学后在学校大楼里巡视等。相应地，保安公司的一切都绝对常规化，结构也是明显的官僚式。保安们穿制服、佩军衔，有着严格的纪律规定，公司手册上详细列明了人人都必须遵守的共同条例，同时每项工作也都有各自的具体规定，其详尽程度并不亚于公司手册。这种行为的规范化不仅仅针对保安。假设公司打算收购另一家公司，它也要按照一定的程序对候选目标进行甄选，就好像是完全按照公司运营手册上写的内容来做似的。

这个组织并不纯粹是机械式官僚结构，因为它缺少精密完善的行政管理层级，中层管理者人数很少，几乎没有分析者。事实上，由于组织的任务太简单、太稳定了，管理层自己就可以制定出相应的程序并长期实施，因此它不需要技术结构。这种结构很像是简单结构与机械式官僚结构的混血儿，我们可以将之称为“简单官僚结构”（simple bureaucracy）：集权化、高度官僚化，但没有完善的行政管理结构。也就是说，如果工作极为简单，环境近乎于完全稳定，那么它就可以免



去机械式官僚结构的大部分行政管理部门。

外部控制，是机械式官僚结构常碰到的另一个条件。假说 14 指出，组织受到外部的控制越多，它的结构就越集权化和规范化。这两点都是机械式官僚结构的主要设计参数。政府机构所受的外部控制最为明显，所以它也是机械式官僚结构中最常见的例子，我们可以称其为“公众机械式官僚结构”（public machine bureaucracy）。许多政府机构，比如邮政局和税务局，都是官僚式的，这不仅因为它们的操作工作是常规性的，还因为它们的行为要向公众负责。它们所做的一切都必须体现出公平原则，特别是它们对待顾客的态度，以及员工的录用和提升。所以它们都有着各种各样的规章。

由于控制是机械式官僚结构的拿手好戏，所以从事控制的组织（司法部门、拘留所、警察局）纷纷采用这一结构，尽管有时它们会遇到一些与之相矛盾的条件。^①这就构成了机械式官僚结构的又一种变体形式，我们称之为“控制型官僚结构”（control bureaucracy）。对安全性的特殊需求，也会驱使组织采用机械式官僚结构。航空公司或消防队必须将风险最小化，因此这些“安全型官僚结构”（safety bureaucracy）把很多程序都加以规范化，以保证其得到严格执行。如果某家航空公司采用有机结构，维护员不按精确的核查清单工作，而是觉得什么有意思就做什么；飞行员在雾天着陆的时候，不是依照程序而是自己看着办，那么谁还敢乘坐它们的飞机呢？同样道理，消防队到达火灾现场后肯定不能等着上级发布具体命令后再行动，或者临时决定由谁来连水龙带、谁来爬消防梯。这些组织所处的环境看似非常动荡，但实际上对它们来说，绝大多数紧急情况都是可以预见的（它

^① 在第 10 章我们将会看到，出于其他一些原因，许多警察局似乎本该采用专业式官僚结构，但却因为它所具有的控制性倾向以及对公众所承担的责任，而采用了机械式官僚结构。

们早就见识过很多次了)，所以早就有了规范化的解决程序。（当然，意料之外的紧急情况还是会迫使消防队回归到有机结构。）我们可以把消防队这一类的组织结构称为“应急型官僚结构”（contingency bureaucracy）。它们提供的不是常规性服务，而是时刻准备着要在必要时提供非常规性服务。但是这些服务非常重要，所以组织必须设计出完善的程序，以便对每一次可预见的突发情况都能做出快速、高效的反应。然后，它们的操作者花大量时间演练这些程序，等待突发情况的发生（当然，最好是预料之中的突发情况）。

最后我们还要注意，如今的潮流已经不再偏爱机械式官僚结构了。这一结构是工业革命的产物。在过去的两个世纪当中，特别是在20世纪之初，它成为了主流的配置方式。但如今，机械式官僚结构已经不再时髦了。我们很快就会看到，它正受到来自四面八方的攻击。

与机械式官僚结构有关的一些问题

机械式官僚结构引发了前所未有的激烈争论，没有哪种其他结构比得上它。一位非常知名的学者曾说：

一方面，不少作家都认为官僚组织是当代世界合理化的化身，因而天然地优于其他所有的组织形式。另一方面，也有许多作家，而且跟前面差不多是同一批人，认为它是一个准备着奴役全人类的庞大怪物。

当然，韦伯强调了这种结构合理化的一面；事实上，“机械”一词就直接来自于他的作品：

官僚组织发展的决定因素始终是它相较于其他组织形式所具备的纯粹技术优越性。充分发展后的官僚机制与其他类型的组织相比，正如同机械化生产之于非机械化生产模式。



精确，快速，毫无歧义，熟悉文件，前后统一，判断审慎，团结一致，有令必行，减少摩擦，材料和人事成本的降低——所有这些都在严格的官僚制管理中达到了最高境界。

机器当然是精确的，而且可靠、易于控制，效率也非常高——至少在完成其初始任务时是这样。这就是为什么许多组织都采用了机械式官僚结构。事实上，这类结构是整个社会高度专业化的重要体现；此外，它们对我们的高标准物质生活居功甚伟。如果没有机械式官僚结构，汽车将成为富人的专利，旅行者只能冒着风险满天飞。没有任何一种结构能比机械式官僚结构更适合于大规模生产和持续的产出、更有效地调控工作。可以毫不夸张地说，如果没有这种结构，我们的社会将无法运转。如果必须用人工来精确而持续地执行一组简单、重复的完整任务，那么，机械式官僚结构便是最有效的结构，也是惟一可行的结构。

但这种结构一方面有着机械般的高效率，另一方面也有着与机械相同的缺点。机械由机械部件所构成；而组织结构却是由人所构成，这样一来，机械与机械化组织的类比就不再成立了。第一，由于人不可能总把自己看做是生产中的一颗螺丝钉，所以我们要讨论一下运营核心的人力问题。第二，由于标准化无法解决冲突，所以我们要讨论行政管理中心出现的协调问题。但在另一层意义上，组织结构与机械的类比仍然成立，而且可以帮助我们明确第三组问题：战略高层的适应性问题。机械是为专门的目的而设计的，条件一发生变化，修改起来就很困难。

运营核心的人力问题

沃西在担任西尔斯百货公司的高管期间，在《大商业与自由人》（*Big Business and Free Men*）一书中对机械式官僚结构提出了严厉而又深刻的批评。他深入研究了这些结构中的人力问题，一直将之追溯到

曾经席卷全美的“科学管理”运动。他认为，这一运动的奠基人弗雷德里克·泰勒，其性格就是机械式官僚结构的典型代表。

他痴迷于对周围环境的控制，这体现在他所做的每一件事情中：他的家庭生活、园艺、高尔夫，甚至连午后的散步都不是随意为之，而是要仔细计划、严格遵守。他总是尽可能地避免凭运气做事。

从他的作品和自传可以看出，他是一个要求严格、缺乏安全感的人，他极为害怕那些未知和不可预见的东西，只有当一切措施都已就位、这个世界上的万物都已各归其所、没有任何东西能破坏他尽心竭力拟订出的计划时，他才可能镇定地面对这个世界。

沃西肯定了泰勒提高狭义效率的贡献。然而，泰勒的效率方程式却忽略了工人的主动精神。泰勒“以看待机械部件的眼光，来看待组织中人的作用。他讲演时总爱比喻说，这是一台‘复杂的、调节得恰到好处’的机器。”所以，高效的组织成了“运转平稳的机器”，而组织结构图是“设计蓝图”，还把研究时间—动作的分析者比做“人力工程设计”。如果出了问题，那就“说明该设计方法不适合于人的组织”。泰勒曾说，“我们把工程设计体系理顺，然后就能轻易地将之套用到社会体系上。”而埃默里（Emery）指出，这个假设本身就有问题。泰勒提倡，要尽可能减少车间里的“各种脑力工作”，同样，在车间里工作的人们也不能拥有任何主动精神，“机器是没有自己的意志的，任何部件也都没有单独行动的冲动。思考、指示，甚至是目的，都必须由外界或上面传达。”他把人看做是“手段”，“是地位和功能的集合，而非活生生的人”，这种看法会“破坏工作本身所具有的意义。”而且，这对“产业和社会来说都是极为荒谬的浪费”。组织已经为这种态度付出了惨重代价，工人以各种形式发起反抗——旷工、流





失、消极怠工、罢工，甚至直接搞破坏。

斯塔德·特克尔写过一本非常好的书，叫《工作着》，“人们谈论他们整天所做的工作，兼及对工作的感受。”这些事例，为我们研究工人对机械式官僚结构的看法提供了大量依据。一位钢铁工人这样说起自己的工作：

真不知道是哪个家伙说什么，一曲未结束的交响乐比啥都美妙。就像是一幅未完成的油画，一首未写完的诗。可如果这只需要一天的时间——就比如说米开朗基罗的西斯廷教堂的壁画，他花很长时间做这事儿，那的确是一幅了不得的杰作。但我的意思是说，要他一年画1 000遍这幅画，那会是个什么样？你不认为那会叫米开朗基罗变成个榆木脑袋？又比如说达·芬奇一天要画30遍、40遍、50遍、60遍、70遍、80遍、90遍甚至100遍解剖图呢？恐怕达·芬奇也会烦死吧？

当然会烦死。除非有巴伯·塞科里（Babe Secoli）的脾气。塞科里是芝加哥一家超市的收银员，她对机械式官僚化的工作有着不同的观点：

我们这里什么都卖，有上百万种商品。从炸土豆片到流行音乐磁带，不一而足，甚至还有带有真正珍珠的牡蛎罐头。一举两得。还有带壳的蜗牛，你可以放在桌子上，可好玩了。有些东西连我都不知道。我知道每一件商品的价格，有时连老板都要来问我，我就告诉他是多少多少……

你要把价格记在心里，要能脱口而出。我知道半加仑装的牛奶是64美分，一加仑的是1.10美元。你看标签。一小罐豌豆，“破烂娃娃”牌。“绿巨人”的要贵几美分。我知道，“绿巨人”18美分，“破烂娃娃”是14美分……都在我脑袋里装着呢。收银机上显示的有价格，那是给那些兼职女



孩看的。我从来都用不着。

我根本不用拿眼睛看收银机上的按键，我就像秘书一样可以盲打。全靠触觉，手一摸就知道了。中指按9，拇指负责1、2、3和“上翻”，掌沿按“总计”，你看这不就齐了。

我使用右手的三根手指：拇指、食指和中指。左手用来拿商品。他们把商品放下，我用腕部这样顶住收银台的底部，于是商品就划过来了。当我面前堆积起足够多的商品时，我就放开。就这样——腕、手、收银机，腕、手、收银机……（她演示的动作就像是一位东方舞蹈家。）就这样，一，二；一，二。只要把握好节奏，你肯定是神速。两脚站稳，头要这样来回地转动……

我休了几天假，觉得好孤单，真想念这里。刚要外出度假时，我总迫不及待地想要离开；但才过了两三天，我就开始烦躁不安了。我闲不住，我想时刻忙忙碌碌。我想回来工作。工作的感觉真的很棒。

钢铁厂的达·芬奇和超市的塞科里，有什么不同之处呢？很显然，后者喜欢常规性的工作，而前者对此深恶痛绝。有些人喜欢有规律的工作，就像塞科里，因为这给了他们一个机会去更好地了解这份工作，或者因为它能够满足这些人对秩序和安全的需求。但对另一些人来说，可能是因为他们需要从事创造性的、自我实现的工作，也可能是因为他们讨厌被人呼来喝去，所以无法容忍机械式官僚组织里的工作。

要是每个人都能够找到最适合自己的工作，那当然天下太平。可惜并不是每个人都能如愿以偿。在我们的社会中，机械式官僚组织所提供的工作岗位，比愿意承担此类工作的人数要多，而更讨人喜欢的组织结构，其工作岗位却太少。因此，有人对某汽车装配厂做了一次调查，有69%的工人抱怨工作千篇一律，87%的工人想要找一份技术



含量更高、有更多职责、更多变化和自由度的工作；绝大多数人说他们完全是为了钱才留下来的，只有 6% 的工人是因为他们喜欢这份工作。

时代的发展也对机械式官僚结构不利。教育水平的不断提高，增强了人们对工作的期望值，也就是说人们自我实现的需求提高了，而对安全的需求降低了。此外，福利体制也已经满足了人们部分的安全需求，工人就是赋闲在家也不会饿死。结果使得当今的机械式官僚结构受到越来越多的抵制，人们不希望在这样一种体制下工作。至少在美国这样的国家里情况确实如此。至于同样的现象是否也发生在瑞士等比较崇尚秩序和规律的国家里，现在还不清楚。（这个问题并不仅限于运营核心。美国有很多事业有成、人到中年的高管也已对控制心态忍无可忍，纷纷辞掉自己通过多年奋斗才得来的工作，而且这样做的人日渐增多。）很明显，在越来越多的工作者眼中，机械式官僚组织已经不再是值得效力的工作环境。

泰勒最喜欢说：“在过去，人是第一位的；在未来，系统才是第一位的。”这句话确实非常有预见性。现代人好像是为了系统而存在的；人类创造出为自己服务的许多组织，反过来又统治起人类来。消费者只有从周一到周五拼命发掘自己身为生产者的才能，才能在周六到市场上去找些便宜的商品。通过大规模的消费，来补偿那单调乏味的生产活动。

但就连消费也受到了影响。一位名为汤普森的作者将之称为“官僚症”——组织结构功能紊乱，致使产品价格升高，粗制滥造，对顾客心不在焉或粗鲁无礼。有时造成的后果非常离奇。1971 年 12 月 17 日刊的《时代》杂志（*Time*）刊载了一个故事，讲述了专业化令得工人只求方法不计后果的情形。由于工作太过乏味，得克萨斯州热那亚市的消防员居然放火焚烧废弃的建筑。有人解释说：“我们值夜班的时候

候，寸步不能离开消防站，又根本无事可做。我们只想让警灯亮起来，警铃响起来。”

不同的官僚症还会相互强化，形成恶性循环。只求方法不计后果、对顾客态度恶劣、工人厌烦工作而产生的各种现象，所有这一切都会导致组织进一步加强对行为的控制。“但有问题，即时控制！”大概就是机械式官僚结构的座右铭。所有的问题都要通过技术性调节来加以解决。但这也是官僚症的病根，所以，加强控制只能使得问题更为严重，从而招致更进一步的控制，如此反复循环。那么，控制究竟能达到何种程度呢？这儿有个很好的例子。英国的零售连锁店玛莎百货公司决心不再通过强化控制的方式来解决，于是取消了存货卡片、销售收据、考勤打卡钟和其他一些控制程序，按事前的估计，此举可取消公司2.8万个工作岗位中的8 000个，每年节约2 600万张纸。

并不是所有组织都能够一下子铲除一大部分的控制机制。故此，组织或工人必须通过其他一些举措来扭转这个恶性循环，具体方法不一而足，例如工作扩展或彻底的民主化。我们在第2章中谈到过，工作扩展（或者“丰富化”）一方面让工人能够从事更多不同种类的任务，甚至掌握一部分的工作任务设计权，但从另一方面来看，它恐怕并不能给工作本身带来什么重大的改进。在很多案例中，以工程设计为导向的设计理念导致了过度的专业化。故此，当绩效方程式里最终带入了人力因素，也就是说总算考虑到了工人的主观能动性问题，工作扩展当然值得尝试。但问题是，扩展到什么程度呢？答案是，不会走得太远。我们在本章强调过，机械式官僚结构的最大特点就是组织技术体系的调控性、环境的稳定性与简单性。对控制的痴迷也是对这些条件的反应，只不过经常是过了头。只要这些条件依然存在，几乎也就是说，只要社会还需要便宜的、大规模生产的商品和服务，那么许多工作岗位也就还将保持现在的样子，不会受到工作扩展的太多影



响。哈里·布雷弗曼（Harry Braverman）不留情面地说：“泰勒制统治着生产界，而‘人际关系’和‘工业心理学’的从业者，不过是这台人力机械的维修人员。”

如果说机械式官僚结构中运营核心的人力问题无法通过工作扩展来解决，那么民主化又如何呢？有证据表明（参见第5章），情况同样不容乐观。原因跟上面一样：民主化并不能消除机械式官僚结构中设计效率和个人满意度之间的根本冲突。赋予工人定期选举公司董事的权力，并不能改变他们日常工作的实际情况。（但确实可以在某种程度上改变他们对于工作的态度，给这种功利主义的氛围注入几分理想色彩。主人翁意识或许能减轻工人对于工作的厌烦。）正如我们在第5章中看到的，这种民主化会使组织结构进一步集权化。从假说14就可以预见到这些影响，因为工人具有了董事选举权，形成了一股外部控制势力。而该假说指出，外部控制不仅会导致结构集权化，还会导致官僚化。

克罗齐埃对于司法民主的描述，充分说明了这一结果：工人会为了削弱上司对他们的控制而强制推行一些规则。我们先前说过，这其实是一种不正当的民主。工人的直属上级受到了规则的约束，于是权力移交到更高层级，导致组织结构进一步集权化。而且，由于工人的规则与管理者的规则相互制衡，组织的结构变得更加官僚化，结果人人受损。最后，工人会受到更严格的束缚，哪怕规矩都是定出来的。客户也受到牵连。普通的机械式官僚组织的客户总算还可以得到些许安慰，毕竟这些规则符合他们的利益，可以促进更高效的生产。而克罗齐埃所描述的官僚结构中的附加规则，却与效率毫无关系，它们的目的是保护工人。我们很快会看到，和所有的规则一样，它们也会限制创新和适应。只要工人一组织起来反对管理者的侵扰，变革就变得步履维艰。司法民主让客户陷入了工人与管理者之间的拔河比赛。组

织在内部冲突中耗用了大量精力，用来为客户生产产品的精力却更少了。

我们得出了一个令人泄气的结论：机械式官僚结构会在运营核心中导致重大的人力问题，而且没有明显的解决方案。伍德沃德是对的，她曾说过，这些结构的技术体系和社会体系之间存在着不可调和的冲突。凡是对生产有利的，对工人就不利。根本性的改变势在必行，但不能从正面来，用直接对抗或建立规章制度的方式进行，而要走个偏门，改变条件、迫使组织做出反应。尤其是，除了技术体系的自动化之外（或者环境变得越来越复杂、越来越动荡），什么做法似乎都不能减轻机械式官僚结构的社会问题。

当然，从社会的角度出发，我们还有其他选择：减少对廉价大规模生产的商品和服务的需求。我们在第10章会看到，按照专业式官僚结构建立起来的技术组织，有时也能生产出与机械式官僚结构相同的产出，但所造成的社会骚乱要小，而且质量要好得多。问题在于，我们愿意不愿意承受高价：不再使用年年都要更换的塑料碟子，而改用可用一辈子的陶瓷碟子；不再穿工厂大规模生产的便服，而改穿裁缝贴身缝制的正装；不再开每两年一换的福特汽车，而改买能开20年的法拉利。当然，如果机械式官僚结构中的恶性循环还没有发展到找不到人愿意去那里工作的程度，我们倒也不需要选择。又或许，人类最终还是能驯服机械式官僚结构，让它来为我们服务。

行政管理中心的协调问题

由于机械式官僚结构的运营核心本身不具备解决冲突的能力，故此，运营核心产生的人力问题必然会进入行政管理结构。还是沃西说得最到位：

这种组织像机器那样设置，所以操作方式也跟机器一样。



但由于它的构件不是机器零件而是人，它的控制和引导对科学派管理者的能力提出了很高的要求。现代工业组织完备的机制，繁琐的文书工作和红头文件，层层叠叠的监督，职能人员的迅速增加，这一切都告诉我们，按照机械原理来控制人的组织，困难重重。

有意思的是，机械式官僚结构要想得到它所需的控制权，就必须让行政管理结构——对应运营核心的狭窄专业化。“泰勒重新划分了工人与管理层之间的分工，增加了管理层的负担，迫使管理层内部进行更深入的劳动分工。”而行政管理层的分工，反过来又导致管理结构的鲜明差异化和狭隘的职能导向。这又导致了进一步的沟通和协调的问题。对此，哈佛商学院有这样一个案例：通用汽车花了三年时间，费尽心力，却没能在不同单位间协调好区区一个工作手套的采购问题。

前面说过，问题的症结在于，机械式官僚组织的行政管理结构不适合于采用相互调节。这些结构中存在大量的沟通屏障（横向的、纵向的、地位的、业务/职能之间的），阻碍了非正式沟通。“各单位都把自己的特权看得紧紧的，想方设法不让别人染指，或是避开别人施加的压力。”

狭隘的职能分工不仅妨碍协调，还推动了私人王国的出现。在这种结构中，你很难把任何具体的职能与组织整体的产出或绩效挂起钩来。因此，要是管理者提出要增加更多的人手（更多的成本分析者、办公室职员、销售经理等），谁也不知道他的要求到底合不合理。所以，管理者争相扩充自己单位的规模与权力。按官僚制的规矩，管理者的薪水与下属人数是挂钩的，从而又加剧了上述竞争的激烈程度。这使组织头重脚轻，更多地关注争权夺利而不是为客户效力。不受市场力量影响的机械式官僚组织（例如，拥有确定的预算却没有明确的绩效目标的政府调控部门），必然会变成一个封闭的系统，不向任何人

负责，也不生产任何东西，而行政管理层却永远在忙忙碌碌。

但要是相互调节不起作用（不能令得员工彼此合作，反而加剧了争权夺利），那么，机械式官僚结构又该怎样解决行政管理中的协调问题呢？出于本能，它会尝试采用标准化的办法，比如细化工作描述或制定更多规则等。但标准化并不适合于解决行政管理中心的非常规性问题。实际上，它只会恶化问题，削弱业务经理的影响力，加剧冲突。所以，要想化解行政管理中心的协调问题，机械式官僚结构只能采用直接监督这种协调机制。具体来说就是，不同单位之间的非常规性协调问题沿着业务层级逐级汇报，直到某个层级能够同时监督问题所涉及的两个单位。当然，这会使得决策权向较高层级（直至战略高层）集中。而这又会导致一系列新的问题。事实上，正如运营核心的人力问题造成了行政管理中心的协调问题，行政管理中心的协调问题也会造成战略高层的适应性问题。

战略高层的适应性问题

只要环境保持高度稳定，机械式官僚结构就不会碰到什么适应性难题。它的标准程序能够解决常规性协调问题，而非常规性的问题又根本不会出现。

但是，没有哪家组织的环境能如此稳定。环境难免要出现改变，带来新的非常规性问题。如果机械式官僚结构中频繁出现这些问题，战略高层的管理者很快就会不堪重负。在任何一张组织结构图中（也包括我们的主题图），中间线都会在靠近战略高层的时候逐渐收窄。在变革时期，由于大家都喜欢把非常规性问题提交上级处理，必然会产生瓶颈，迫使高级管理者快速做出决策。但这些问题来自组织的其他地方，而他们对那些地方缺乏认识，怎么可能快得起来呢？

理论上讲，机械式官僚结构的设计是可以解决这个问题的。它有

一套管理信息系统，可以为上级汇总信息，向高层简要汇报基层的情况。这对于超负荷工作的最高管理者来说是个绝好的方案，只可惜其中很多信息并不适用。

管理信息系统存在很多问题。首先，在机械式官僚组织的行政管理结构中，信息需要经过很多层级才能到达顶层。在经过每个层级的时候，都会有一部分信息损失，而且不仅仅是自然损耗。由于信息的传递是纵向的，在不同层级不同地位的人之间流动，这就意味着可能出现对信息的故意歪曲。在传递的过程中，好消息遭到夸大，而坏消息则被阻塞。管理信息系统还有一个更大的问题，它偏重于对“硬”信息（即定量信息）的汇总。大量证据表明，最高管理者制定战略决策时所需要的并不是这种信息，他们所要的是“软”信息、具体信息。

此外，管理信息系统所提供的信息往往来得太晚。事情发生后要过一段时间才能呈报正式的“事实”，再等一段时间才能积累成报告，然后还需要一段时间才能逐级上报到最高管理者手中。在完全稳定的环境里，等等倒也无妨；但在变化的环境中，最高管理者就等不得了。军事指挥官需要立刻得知敌军当前的行动，而不是过后拿到伤亡数字的报告。同样道理，公司总裁希望第二天就能得知大客户刚和公司的主要竞争对手一起打了高尔夫球，而不想在6个月之后才从销售报告的数字下滑中得知有此一事。闲谈、道听途说、猜测之类最“软”的信息可以预先给管理者发出警报，而管理信息系统则往往在问题出现后很久才把后果记录下来。此外，还有大量重要信息根本就没有进入管理信息系统。工厂里工人的情绪、两位管理者之间的冲突、某笔交易失败的原因，这一类重要信息从来都不会变成传统的管理信息系统所能处理的那种事实。所以，等管理系统的信息经过层层过滤和汇总最终达到战略高层，会变得淡薄枯燥，最高

管理者根本没法指望它们。在变化的环境中，管理者会发现自己与外界失去了联系。

对于最高管理者来说，要解决这个问题，显而易见得绕过管理信息系统，建立自己的非正式信息系统，以便快速可靠地提供自己所需要的丰富而真实的信息。他们往往会在组织内外同时建立起自己的联系网络，尽可能地获取第一手信息。但收集这种信息需要时间。这就又回到了那个老问题：机械式官僚结构一旦处于变化的环境中，战略高层就会出现瓶颈。所以，由于结构的集权化、对通过权力链逐级上报信息这一方式的注重，机械式官僚结构的最高管理者面临着一个两难困境。在最需要花时间去了解“真实细节”的变革时期，他们偏偏因为要解决下级报上来的问题而负担过重。所以，他们只好凭借不完整的抽象信息来做些片面肤浅的工作。

问题的根本原因在于机械式官僚结构的主要原则，也即战略的制定要与战略的执行截然分开。前者是最高管理层的责任，而后者则按照层级次序，由其他人来完成。在军队中，这种两分法最为明显，“战略”着眼于军队的总体方向，而“战术”则注重的是对人员和物资的具体部署。这一看法的危险性，在第一次世界大战臭名昭著的帕斯尚达尔战役中得到了最充分的体现，当时有多达30万名英军士兵伤亡：“据说，帕斯尚达尔战役打了4个月，其间作战指挥部没有一名高级军官亲临战场，哪怕是来看一眼。一开始战况报告就遭到了忽视，后来上面索性下令不要报了。直到战役结束后，陆军参谋长才得知他命令部队穿越的是一片烂泥地。”

设计—执行的两分法，建立在两个基本前提上：（1）决策制定者掌握充足的信息，或者至少掌握与执行者同样多的信息；（2）局势非常稳定，或者可以预知，可以保证在执行过程中不需要再重新制定战略。在这样的前提下，它的效率应该是很不错的。但如果其中任何一



个条件不成立，都会导致这一两分体制的崩溃。比如说战略的制定和执行要同时进行，比如应采取适应性而非计划性模式，两分法就会失灵。

得不到必要信息的最高管理者肯定无法制定出正确的战略。机械式官僚结构是按照一个可疑的假定设计出来的，那就是：即使是在变革时期，管理信息系统也能够向组织顶层提供必需的信息。从帕斯尚达尔战役中英军指挥部对于战场泥泞状况一无所知的例子，我们可以看出，管理信息系统对于这种软信息根本无能为力。诚如克罗齐埃所说，这种结构的问题在于，拥有战略制定权的人得不到所需要的信息。

机械式官僚结构还假定，这个地方制定的战略稍后可以拿到那个地方顺利执行。在稳定的条件下，这是一个合理的假定，只要计划展开之时这个世界处于静止状态（或至少预见到其后的变化），就不会有什么问题。不幸的是，这个世界并不是静止的，它的变化总是出人意料。所以，组织必须要适应，必须对正在执行中的战略加以调整。在这种不稳定的条件下，要么由战略制定者亲自执行战略，以便在执行过程中随时进行调整（处于简单且动荡环境中的简单结构，就是这样做的）；要么由执行者负责制定战略，并根据环境进行适应性修改（变形虫结构就是这样做的，因为它所处的环境复杂且动荡，故此会将战略制定权分解下放）。

通过讨论我们可以得出两个结论：第一，如果要让战略符合现实，那么就必须在机械式官僚结构以外的地方制定它；第二，战略制定和执行的两分在不可预见变革的时期是行不通的。总的说来，机械式官僚结构不是一种适应性结构，战略一旦制定就很难改变。但这也并没有什么可奇怪的。毕竟，机器总是为了某种特定目的而设计的，它不是通用的。机械式官僚结构也是如此。

正如亨特所说，机械式官僚组织是偏重于执行的组织，而不是解决问题的组织。诊断战略本就不是标准操作程序的长项。机械式官僚结构在稳定的环境中运行最为出色，因为它们本就是为预先规定的特殊任务而设计的。它们的长处在于效率，而不是创新。组织不可能聘了瞎子做工，而又指望他目光敏锐。机械式官僚结构是根据管理者能否提高操作效率、降低成本、找出更好的控制方法和标准等给予其奖励的，并不看重他们是否勇于冒险、尝试新的行为方式、鼓励创新。变革会把标准的操作程序搞得一团糟。在机械式官僚结构中，一切都吻合得天衣无缝、调试得完美无瑕。要改变其中任何一个环节，就必须重新设计整个操作链；改变总体战略中的一个要素，它就会分裂瓦解。

因此，钢铁公司和邮政局素来不以善于创新而闻名，而现在的汽车与亨利·福特时代的汽车也没多大不同。（看看过去30年间电脑和飞机已经发展了多少代，再看看过去的50年里汽车又发展了几代，这就是不同结构的差别。）

倘若机械式官僚组织必须实打实地改变其战略（而不是空做表面文章），最高管理者一般会从局部一点一点地改；他们本身不习惯这样的大幅改变，他们的管理信息系统模糊了必需的变革，他们的组织结构也不适合接受拟议中的变化。惟有最高管理者足够强势，有魄力将官僚信息和控制系统丢在一边，把一切都掌握在自己手中，他才可能取得成功。换句话说，**最高管理者要把机械式官僚结构暂时逆转回更加精干灵活的简单结构才可能成功**，这实在是讽刺之极。

总而言之，机械式官僚结构是一种有欠灵活的配置方式。它是一种机器，专为某一用途而设计。它在自身有限的范围内很有效，但很难适应另一种环境。最重要的是，它无法承受动荡或复杂的环境。但是，机械式官僚结构仍是一种占据统治地位的配置方式（在我们这个

强调专业化的社会里，它大概是惟一的支配性配置)。只要我们还需要标准化的廉价商品和服务，只要人们在提供这些产出时的效率仍比自动化机器要高（并且依然愿意承担这样的工作），那么，机械式官僚结构及其种种问题，就会继续与我们同在。

第10章

专业式官僚结构

主要协调机制：员工技能的标准化

关键组成部分：运营核心

主要设计参数：培训，水平工作专业化，横向和纵向的分权

情景因素：复杂且稳定的环境；非调控性、不复杂的技术体系；时尚

本

书中不少地方都表明，组织可以官僚化，但并不一定集权化。这类组织的操作工作很稳定，故此“事先就能决定或预测，基本上是标准化的”行为（参见第2章中对官僚结构的定义）。但这种操作工作还相当复杂，所以必须由操作者直接控制。因此，组织需要一种能够同时支持标准化和分权化的协调机制，也即技能的标准化。这就导致了专业式官僚结构的产生，它常见于大学、综合医院、学校体制、公共会计师事务所、社会工作部门、手工业企业等组织，其运作都要依赖于操作专业人士的技能和知识，同时提供标准的产品或服务。

基本结构

运营核心的工作

这又是一种设计参数结合紧密的配置方式。最重要的是，专业式官僚结构的协调，要依靠技能的标准化以及相关的设计参数、培训和思想灌输。它要雇佣受过良好培训和思想灌输的专家（也就是专业人士）来负责运营核心，并赋予他们可观的工作控制权。可以说，这种工作在水平维度上高度专业化，而在垂直维度上则有所扩展。

专家们自己控制工作，意味着他们跟同事保持相对独立的关系，而跟他服务的客户则联系紧密。比如，“教师在教室里单独授课，躲开了同事和上级的视线，所以他在教室的范围内享有很大的自由决断权。”类似的，为病人看病的医生、与核账公司保持个人联系的会计师，他们的情况也都差不多。

操作专业人士之间大多数必要的协调，都是通过技能和知识的标准化来实现的，也就是说，他们早就知道同事会做些什么。在漫长而又复杂的手术（如心脏手术）过程中，“打开胸腔，对心脏施术，[麻

醉师和外科医生] 几乎什么也不用说: 仪器上的线、心跳和灯光, 足以说明每个人该做些什么、在做些什么。手术在绝对安静的气氛中进行, 特别是在打开胸腔之后。”卡通片里所描述的那种情形是绝对不可能的: 6 名外科医生团团围住了手术台上的病人, 面面相觑道, “谁来开第一刀?” 同理, 管理学院里教政策和市场营销课程的两教授, 即便不碰头商量, 也可以互相配合好授课的内容。只要课程是标准化的, 他们就多多少少知道对方要讲些什么。

复杂的专业工作, 到底可以实现何种程度的标准化呢? 斯潘塞在国际心血管学会上宣读过一篇论文, 其中说得很清楚。他说: “要成为一名技术精湛的临床外科医生, 需要长时间的训练, 至少 5 年, 甚至更久。”训练的要点之一, 是“反复练习”, 从而唤起“自然而然的条件反射”。他甚至把外科手术的过程列成像菜谱那样的一二三四点, 再“复杂”的手术也可以用三四十个连续的记号写在一张纸上, “以便手术当天可以在脑袋里用 60 ~ 120 秒的时间过一遍”。但不管知识和技能标准化到什么程度, 由于工作的复杂性, 操作者仍然享有很大的自由决断权。任意两位专业人士 (两位外科医生、两位教师或者两位社会工作者), 其工作方式不会完全相同。他们需要做出很多的判断。

在专业式官僚结构中, 培训和思想灌输是件非常复杂的事情。初步训练多在大学或专门机构中进行, 需要花数年时间。在这里, 未来的专业人士正式地学习专业技能和知识。但大多数时候, 这仅仅是第一步, 虽然也是最重要的一步。接下来还要进行长时间的在职培训, 比如, 医学行业和会计行业都有实习要求。他们要在业内人士的密切监督下运用这些书面知识, 磨练自己的技能。在进行在职培训的同时, 思想灌输也最终完成。这种灌输始于正式的教学之时。灌输过程完成后, 专业协会一般会对受训者进行考核, 以判定其是否已经具备了入行所需的知识、技能和操守。但这并不是他“人生中的最后一次考试,



从此以后便可称为完人，再也不需要学习什么了”，此话出自幽默大师兼学者的斯蒂芬·利科克（Stephen Leacock）调侃以博士头衔作为大学执教门槛的做法。入门考试考查的仅是当时条件下的基本要求，培训的过程仍要继续。随着新知识的出现和新技能的发展，专业人士的专业能力也要不断升级，他要阅读行业期刊、参加学术会议，甚至还要接受定期的正式再培训。

此结构的官僚本质

所有的培训都指向同一个目标：把为客户服务、协调专业工作的标准内在化。换句话说，这些组织的结构在本质上仍是官僚化的，它的协调机制跟机械式官僚结构的一样，是通过设计实现的，通过预先规定的标准来完成的。因此：

……相对来说，妇产科是一个比较常规化的部门，甚至有点像一条装配线（或者应该说是拆分线？），母亲们从一个房间移到另一个房间，从一个护士手里交到另一个护士手里，整个分娩过程都是可以预见到的。但人们也控诉它是医院中最没有人情味、最不拿人当人看的部门。对母亲们来说，孩子的降生是独一无二的经历；但对医生和其他职工来说，他们每天都要经历很多孩子的降生。

但这两种官僚结构在标准的来源方面存在明显的区别。机械式官僚结构是自己制定标准，它的技术结构为操作者和执行标准的业务经理制定工作标准；但专业式官僚结构的标准，大部分来源于自身结构之外，来源于独立的协会。而协会的成员，则由来自多家专业式官僚组织的专业人士所充任。这些协会制定统一的标准，并确保这些标准在大学里得到传授、在专业式官僚组织中得到遵守。所以，机械式官僚结构所依靠的是来自于职位的层级权力，而专业式官僚结构所看重

的是来自于专业能力的专业权力。

事实上，专业式官僚结构很难依靠其他的标准化形式。它们的工作流程太过复杂，无法交由分析者直接加以标准化。想像一下，工作研究分析者跟在心脏病专家身边转来转去，跑到教室里观察教师授课，这怎么可能呢？同样道理，专业工作的产出也很难衡量，无法加以标准化。试想，规划者该怎样界定精神治疗的“治愈”概念呢？怎样估算学生在教室里学到的“知识量”呢？怎样评价会计师的“审计质量”呢？因此，专业式官僚结构不能大量依赖专业工作的规范化，也不可能依赖规划和控制系统。

对于剩下的两种协调机制，我们也可以得出类似结论。直接监督和相互调节会妨碍专家与客户之间的密切关系。这种关系建立在高度的专业自主基础上，既不需要理会管理层的命令，也不必与同行广泛协商。在任何情况下，技能标准化都足以完成运营核心所需的大部分协调工作，从而排除了其他四种协调机制。

鸽笼式分类程序

要理解专业式官僚结构的运营核心如何运作，不妨把它想像成一系列标准程序的综合体（也就是一套随时可以投入运用的技能），适用这些技能的相应情景（或者突发情况）也都是标准化的。韦克（Weick）曾经说过：“学校所从事的工作就是建立和维护各种类别。”这种过程有时被称为“鸽笼式分类”（pigeonholing）。在这方面，专业人士有两个基本任务：（1）依据具体情况将客户的需求加以分类，指明应采用哪种程序，这是我们所说的诊断工作；（2）运用或执行这个程序。鸽笼式分类能够将问题大大简化。“把人分成若干类，然后放入相应的位置里，这是因为，如果把每一个案例都个别处理、彻底分析，耗用的资源量就太大了。分类就像是老规矩，有了分类，我们能畅游



世界，还用不着没完没了地寻思下一步应该怎么做。”这样一来，精神病医生就可以检查病人，诊断他是狂躁抑郁症患者，并制定出相应的精神疗法。同样的道理，如果教授发现有 100 位学生注册听他的课，他就可以执行自己的授课计划；而如果听课的只有 20 人，则可改用研讨会的形式。管理咨询顾问也有自己的一套标准缩写：MBO、MIS、LRP、PERT、OD，不胜枚举。如果客户咨询有关项目的问题，那就给他 PERT（计划评审法），而如果是管理层冲突的问题，那就是 OD（组织发展法）。当然，客户也会给自己进行分类。前面说过，脚指甲长进肉里去的病人不会去看心脏病医生；想要成为管理者的学生自然会到大学的商学院去报名。

西蒙一语道破鸽笼式分类的本质：“优秀的专业人士在工作中得到的快乐并不仅仅是来自于解决难题，还包括灵活应用一些巧妙的手法去解决他们知道其结构归属、但并不熟悉具体情况的问题。”

这种鸽笼式分类程序，使得专业式官僚结构能够将其各种操作任务拆散后分配给掌握较大自主权的专业人士。这样一来，每个人都能够专注于完善自己的技术，而不必过多操心与其他人的工作协调问题。这并不是说，此种工作方式可以排除掉所有的不确定因素，而只是尽力把剩下的不确定因素限制在每一位专业人士的工作当中。对不确定性的关注，也是专业人士在工作中必须拥有自由决断权的一个原因。

在鸽笼式分类程序中，我们可以看到机械式官僚结构、专业式官僚结构以及变形虫结构之间的根本不同。机械式官僚结构是一种目的单一的结构，一受刺激，就按照标准执行一系列相应的程序，这就像敲击人的膝盖，小腿会弹起一样。这里根本不涉及诊断的问题。在专业式官僚结构中，诊断是一个很基本的任务，但受到限制。这类组织想要按照标准程序来处理预先界定好的突发事件。完全开放性的诊断（也即为独特

的问题寻找创造性的解决方案)，需要第三种结构，也就是我们所谓的变形虫结构。这类配置没有所谓的标准化突发事件或程序。

专业式官僚结构有一个有趣的特点，它的鸽笼式分类程序能使职能分组和市场分组并行不悖。因为组织事先就从职能上把客户分好了类（或是客户自己先分了类），所以，专业式官僚组织的结构，既是职能化的，也是市场化的。下面两个例子对此做了说明：医院的妇产科和大学里的化学系都可以算做是按照职能划分，因为它们是根据知识、技能和工作方法对专家进行的分组；但同时也都可以算做是按照市场划分，因为这些单位都有着自己独特的客户类型：前者是妇女，后者是学习化学的学生。如此一来，专业式官僚结构打破了职能和市场两种分组方式之间的区别。

对运营核心的重视

我们目前讨论的所有设计参数（对操作者培训的重视，工作的垂直扩展，很少使用行为规范化或规划和控制系统）都表明：运营核心是专业式官僚结构的关键部分。另一个同样精密完善的部分是支持人员，但这个部分关注的主要是为运营核心提供服务。考虑到专业人士高昂的成本，给他们提供尽可能多的支持，让其他人辅助他们、替他们从事所有可以规范化的常规工作，也在情理之中。所以，大学才需要印刷厂、教职工俱乐部、校友基金会、学校出版社、档案馆、体育馆、图书馆、电脑设备以及其他许多支持单位。

技术结构和管理中间线在专业式官僚结构中没有得到充分细化。在其他配置中（变形虫结构除外），它们可以协调运营核心的工作，但在专业式官僚结构中，它们在这方面起不到什么作用。因为没什么必要对专业人士的工作进行规划与规范化，所以不怎么需要技术结构（除非是非专业化的支持人员）。比如，麦吉尔大学是一所拥有 17 000

名学生和1200名教授的机构，而在笔者眼中可称得上是属于技术结构的单位寥寥可数：两个与财务及预算有关的小部门，一个小小的规划办公室，以及一个旨在提高教授教学技能的中心（后两者为了争取得到认可，明争暗斗常年不休）。同样的道理，专业式官僚结构中的中间线也非常薄弱。因为操作者无需直接监督，他们之间也不需要相互调节，故此操作单位的规模可以非常大，一线主管一级的管理者数目很少。我们在前面提到过，在本书撰写之时，麦吉尔大学的管理系有60位教授，却只有一位管理者（也就是系主任），照样运转得很好。

图10—1是专业式官僚结构的主题图，这是一个扁平结构，中间线很细，技术结构也很小，支持人员则很复杂完备。所有这些特点都在麦吉尔大学的组织结构图中有所体现，参见图10—2。

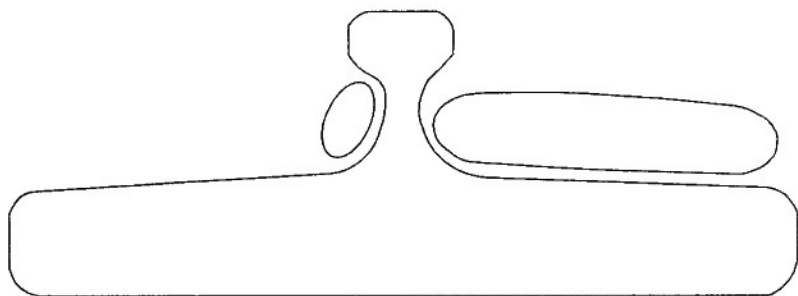


图 10—1 专业式官僚结构

专业式官僚结构中的分权化

我们目前所讨论的一切都表明，专业式官僚结构是一种在纵横两个方向上都高度分权化的结构。操作工作的大部分权力保留在结构的底部，掌握在运营核心的专业人士手中。通常情况下，每位专业人士都有自己的客户，仅受到同行集体权力的控制。所谓同行，也就是当初培训他、对他施行思想灌输的人，因此，他若玩忽职守，同行们有权对其进行谴责。

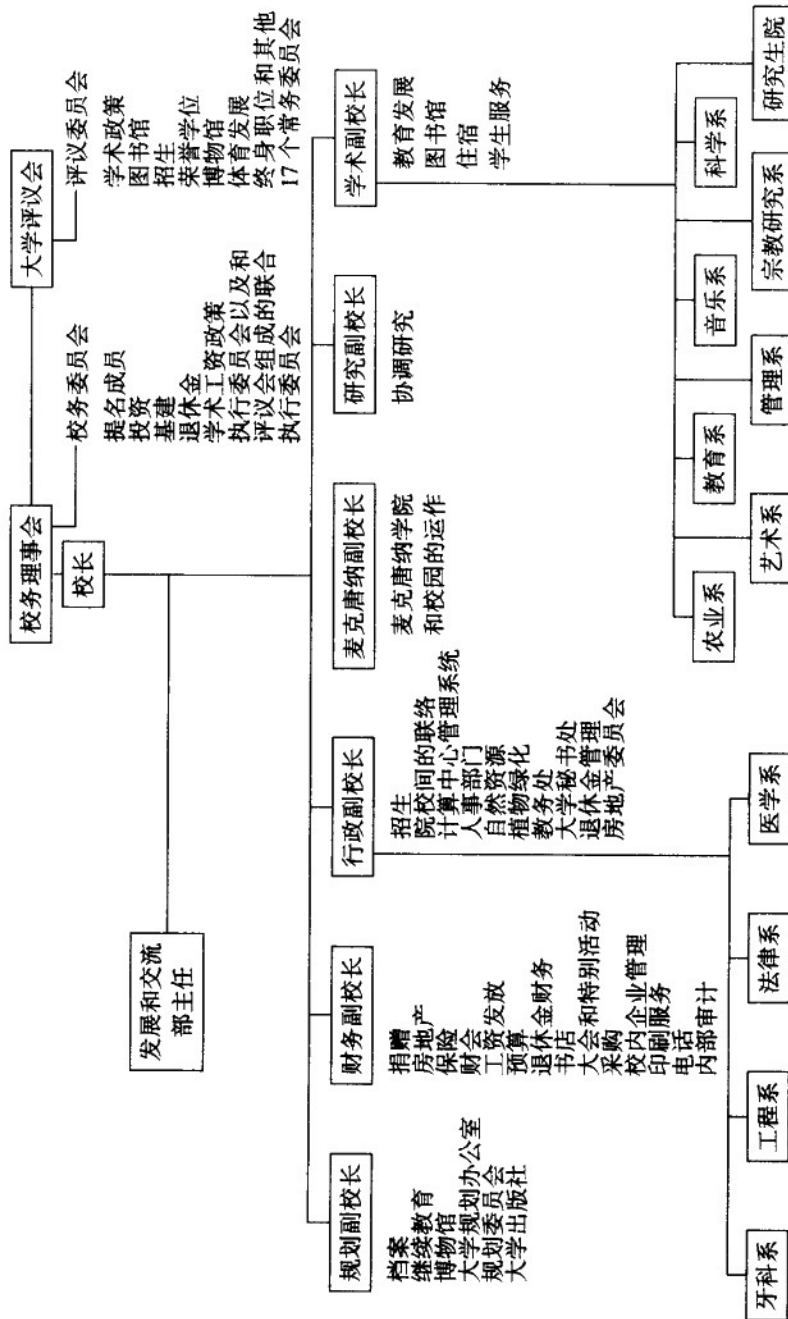


图 10—2 麦吉尔大学的组织结构图（1978 年前后）

注：这份非官方的组织结构图是作者依据大学文件绘制的。

专业人士的工作太过复杂，无法由管理者直接监督，亦无法由分析者将之标准化。此外，社会对专业人士服务的需求量非常大。这就是专业人士权力的来源。也正因为如此，专业人士有很大的灵活性，在相当大的程度上保住了对工作的自主权。如果专业人士得不到所需的自主权，他肯定会收拾东西另投别家。

有人或许会问，专业人士为什么要加入组织呢？原因很多。比如说，在同一个组织当中，专业人士能够分享资源（含支持服务）。外科医生没有能力独自承担一间手术室，所以他要与其他医生共享，这跟教授们共享实验室、讲堂、图书馆和印刷厂一样。组织还可以把专业人士聚集在一起，互相学习、培养新成员。有些专业人士必须要加入组织之后才能拥有客户。虽然有些医生有自己的病人，但其他医生则是靠医院的急诊室或者患者转诊的方式来获得病人的。专业人士聚集在一起形成组织的另一个原因是，客户经常需要同时获得多位专业人士的服务。做一次手术，至少要有一位外科医生，一位麻醉师，一位护士；学习 MBA 课程，至少需要 12 名不同教授的参与。最后还有一条，如果最初的诊断有误，或者客户的需求在执行过程中发生了改变，那么不同类型的专业人士同处一处，便于彼此接手。要是病人不仅是肾脏有问题，心脏也出了麻烦，他犯不着再跑到别家医院去找心脏病专家。同样的道理，如果会计师发现客户需要税务上的建议，而本事务所的另一个部门随时可以提供必要的服务，一定能令他大感放心。

行政管理结构

以上我们所看到的现象表明，专业式官僚结构是一种高度民主化的结构，至少对运营核心的专业人士来说是这样的。事实上，专业人士不仅控制着自己的工作，而且还谋求获取相关行政管理决策的集体控制权，比如同事的雇佣和升职、资源的调配等。要取得这些决策的

控制权，就需要控制组织的中间线。为此，专业人士采用的是让“自己人”充任中间线职位的方式。有些行政管理工作，运营核心的专业人士会亲自出马。比如，大学的每一位教授都会在某个委员会里挂上个职务，以便控制与自己工作有关的决策。此外，全职的行政人员如果希望在这种结构中拥有哪怕一点点权力，都必须成为一位经过行业认证的专业人士，最好是由专业的操作者选举出来，至少也要得到他们的认可才行。这样就形成了一个相当民主的行政管理结构。

这种行政管理结构的协调，主要依赖的是相互调节。因此，虽然运营核心中很少见到联络机制，但在中间线上却是重要的设计参数。如图 10—2 所示，特别工作组，尤其是常务委员会非常多；很多职位都是专门负责整合行政管理工作的，比如医院中的住院部主任；还有一些专业式官僚结构甚至在行政管理中使用了矩阵结构。

由于操作者所掌握的权力，专业式官僚结构有时也称为“平权”组织。事实上，一些专业人士喜欢把它们比做倒金字塔，专业的操作者位于顶层，而行政人员则在下面为他们提供服务（确保手术区清洁干净，教室里有充足的粉笔）。这样的描述并不适用于由专业人士充任行政人员的情况（下面我们会讨论到这一点），但的确符合非专业人士充任行政人员（也就是管理支持单位的行政人员）的情况。支持人员的部门其规模一般比专业人士的部门要大得多，但主要从事的都是非专业化的工作。它们享受不到专业式官僚结构的民主，而只有专业人士的寡头政治。支持单位，比如医院里的内务管理或食堂、大学里的印刷厂，都可能受到高层的严格管理。事实上，它们就像是专业式官僚结构内部的机械式官僚群集。

专业式官僚结构一般有两套平行的行政管理层级，一套是民主化的、自下而上的专业人员层级，另一套是机械官僚化的、自上而下的支持人员层级。在专业人员层级中，权力掌握在专家的手中；个人的

影响力取决于其知识和技能。换句话说，绝大部分权力都保留在基层的专业的操作者手中。当然，他们之间可能也有权势高低之分，但这种区分是必要的，可以显示出专业人士的经验和专业水平。随着经验和名声的渐长，大学教师会从讲师一步步升到助教、副教授、正教授；内科医生进入医院时是实习医生，随后升为住院医师，再接下来才成为所谓“医务人员”的一分子。事实上，在许多医院里，这些医务人员甚至不向行政院长（医院的最高负责人）负责，而是直接向理事会负责。沙尔斯（Charns）曾在一些学术性的医疗中心对内科医生展开调查，其中有41%的人声称他们不向任何人负责！相比之下，在非专业层级中，权力和地位都和行政职务挂钩；士兵敬礼，不过是因为对方戴着军官肩章，哪管对方到底是何许人也。但与专业结构所不同的是，非专业层级里的成员要想获得更高的地位，只有担任行政职务一途；而他为组织履行何种专门职能，则与其地位的高低无关。但“研究表明，服务部门以专业为中心的倾向与要求严格遵守程序的官僚倾向互相对立，并经常在组织中造成冲突。”因此，这两个平行的层级体系在很大程度上是彼此独立的，如图10—3所示。

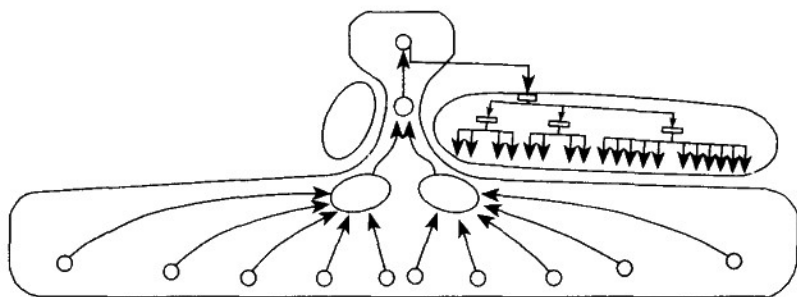


图10—3 专业式官僚结构中的平行层级

专业行政人员的角色

专业层级中的行政人员，医院中的科室主任、院长们，以及大学

的校长和系主任们，处于怎样的地位呢？他们没有权力吗？与简单结构、机械式官僚结构中的同职位者相比，他们的权力确实少了很多。但这只是问题的一个方面。专业行政人员或许无法直接控制专业人士，但他在组织中所扮演的一系列角色却赋予了他很多间接权力。

首先，专业行政人员要用大量的时间来处理组织中的混乱情况。鸽笼式分类程序再完美也还是会有漏洞，从而导致专业人士之间的管辖范围出现冲突。该由谁来负责教授 MBA 的统计学课程，是数学系还是商学院？在医院中该由谁来负责乳房切除术，是擅长手术的外科医生还是专看女性疾病的妇科医生？当然，高级行政人员一般很少会把解决方案强加给卷入冲突的专业人士或单位。单位管理者必须代表各自部门，坐下来共同协商出解决办法。两个平行层级之间也经常出现协调问题，并多靠专业行政人员加以解决。

其次，专业行政人员，尤其是高层的专业行政人员，在组织的边界上发挥着关键作用，充当着组织内部的专业人士和组织外部的相关当事人（政府、客户协会等）之间的桥梁。一方面，行政人员需要保护专业人士的自主权，为他们“缓冲”外部的压力；另一方面，行政人员还要请求外部组织提供道义和财务上的支持。因此，行政人员的对外角色，如保持联络接触、在公关场合充当名义领袖和发言人、与外部机构进行协商等，就成了专业行政人员的主要工作内容。

有些人把专业行政人员所扮演的角色视为软弱的象征。他们觉得，这些人是给专业人士“跑腿儿的”，或是夹在各种激烈竞争（不同专业人士之间的冲突，支持人员与专业人士之间的冲突，外部人员与专业人士之间的冲突）中的人质，墙头草一般任人摆布。然而这些角色恰恰正是行政人员的权力来源，因为权力总是与不确定性同在。而专业行政人员要面对的就是这些不确定性。为组织筹集了额外资金的行政人员，对于这些资金的分配问题就有了发言权。同样道理，能够以

有利于自己所在单位的方式化解冲突的行政人员，或者为专业人士有效缓冲外来影响的行政人员，会备受重视，因而大权在握。

具有讽刺意味的是，专业人士会对高效的行政人员产生依赖性。专业人士面临着一个根本性的困境。通常情况下，他讨厌行政事务，只希望能不受打搅地做自己的专业工作。但是，只有做好了行政管理之后，他才能享有这样的自由。他要筹集资金、解决冲突、缓和外部人员的要求。于是专业人士就面临着两种选择：要么减少从事本职工作的时间，自己去做行政管理工作；要么交出一部分的决策权，让行政人员去打理行政事务。故此，这些权力必须交到不太想从事本组织专业工作的行政人员的手里，也就是说，此人或许另有打算。要是他喜欢从事专业工作，很糟糕；要是他不喜欢从事专业工作，同样很糟糕。举个例子吧，比如大学从事研究工作的教授，为了保证本系的研究得到全力支持，他必须与相关的委员会交涉，好让他少教课、多一些时间进行研究。但这要花时间，确切地说是，要拿出原本可以用于研究的时间。可如果你连做研究的时间都没有了，再花费时间来保护自己的研究项目又有什么意义呢？所以教授们往往会将行政管理工作交给全职的行政人员，他们愿意全职从事行政管理工作就已经说明他们对科研不感兴趣。

我们可以得到以下结论：这种结构中的权力必定会流向致力于行政管理工作的专业人士，特别是那些擅长此道的人。但需要强调的是，这不是放任的权力：惟有专业人士认为行政人员的确在有效地为他们的利益服务，行政人员才能保住自己的权力。专业式官僚结构中的管理者可能是5种配置中最弱势的，但远远算不上无所作为。从个人的角度看，他们通常还是比个别的专业人士更有权，而首席执行官仍是专业式官僚结构中权力最大的个人，虽然这种权力在专业人士的集体权力面前或许根本算不上什么。

专业式官僚结构的战略形成

专业式官僚结构中的战略形成，或许最能体现专业行政人员权力的两面性。首先我们要指出，在这类组织中，战略有着完全不同的形态。因为组织的产出很难衡量，故此目标很难达成一致。所以，对于专业式官僚结构来说，“战略”这个概念本身（一系列单独的、综合的、整个组织都要遵守的决策）的含义也有了大幅度的缩水。

由于每位专业人士都有一定的自主权（他与客户保持着密切的工作关系，而与同事之间的关系则较为松散），所以，每一位专业人士都分别有着个人战略。很多时候，专业人士可以自行选择客户以及与他们打交道的方式，事实上，这也就是选择他自己的产品—市场战略。但专业人士并不能随意选择客户和方法，而是要受到专业标准和所学专业技能的严格限制。也就是说，组织以外的专业协会和培训机构在很大程度上决定了专业人士所采用的战略。因此，同一个专业的所有组织基本上都采用着外部强加给它们的类似战略。这些战略（为哪些客户服务、怎样服务）早在专业人士的正式培训期间就已经灌输进了他们的头脑，并且随着新需求的出现以及相应方法获得专业协会的认可而不断加以修改。这种对战略的外部控制有时会非常直接：麦吉尔大学曾研究过一个案例，一家医院拒绝采用某一新的治疗方案，于是医学专家学会通过了一项决议，声称不采用此方法者就相当于医疗事故，借以谴责该医院的行径。

所以我们可以得出结论，专业式官僚结构的战略主要（但并非完全）取决于组织内部的个别专业人士以及组织外部的专业协会。专业组织仍享有一定程度的自由，可以根据其需求和利益选择自己的基本战略。比如说，精神病院、妇科医院、军休医院都要遵守标准的医疗操作准则，但每家医院又都有着自己的市场。





那么，这些组织的战略是如何形成的呢？看起来，专业式官僚结构的战略反映出项目的长期积累效应，也可以将之称为组织成员说服组织所采取的战略“主动”：给医院购置一套新设备，给大学增设一个新专业，在会计师事务所中成立一个新的专门部门。这些行动大都由运营核心中的成员提出，这些富有创业精神的专业人士愿意付出努力，与复杂的行政管理结构进行协商，说服他们接受自己的意见（如果方法很新且有争议性，他们还需要说服外部的专业协会）。

专业行政人员在这些活动中扮演着怎样的角色呢？当然不是被动应对。如前所述，行政管理不是操作专业人士的长处和兴趣所在，所以，他必须依靠全职的行政人员的帮助，与各方进行协商，让他的项目得到体制的接受。首先，行政人员有时间来操心这些事情。毕竟，行政管理就是他的工作，他早已脱离了自身的专业。其次，行政人员熟知行政管理委员会体制，并与很多委员有着个人关系，这两者对于项目的通过都是必要的。行政人员每天都在与这个体制打交道，而专业人员可能一辈子就只提出搞一个新项目。最后，行政人员更有可能具备必要的管理技能，比如谈判和说服的技能。

高效的行政人员对战略的影响力，不仅限于其为操作专业人士提供的帮助。每一位优秀的管理者都会尝试用自己的方式来改变组织，调整其战略，使之更有效。在专业式官僚结构中，这意味着管理者会采取一连串符合自己心意的战略主动。但在此种基本上是自下而上的结构中，行政人员无法把个人意志强加到运营核心的专业人士头上。他必须依赖于非正式的权力，而且要运用得巧妙。行政人员知道，专业人士最希望的是不受打搅，故此他需要谨慎行动，一步一步地来，每一步都让人难以察觉。通过这种方式，他最终可以实现一些直接提出来肯定会遭到专业人士拒绝的改变。

专业式官僚结构的条件

只要组织的运营核心由技术工人（专业人士）占主导地位，并且其所使用的程序界定清晰却很难学会，组织就会采用这第三种配置方式。这就意味着，组织的环境既复杂又稳定。因为环境复杂，所以才需要使用只有通过大量正式培训才能掌握的高难度程序；但它又很稳定，使得技能可以得到明确的界定，甚至是标准化。所以说，环境是采用专业式官僚结构的首要情景因素。

相形之下，年限与规模这两个因素就不那么重要了。大型的专业组织可能更为规范化一些，有着更加发达的职能支持结构。但小型的、年轻的专业式官僚结构同样存在。机械式官僚结构需要很长的启动时间，因为组织需要一点一点地制定出各种标准。因此，在它的程序常规化之前，先要经历一段简单结构的时期。专业式官僚结构的情况则有所不同，技能熟练的员工在加入组织的时候，也一并带来了标准，所以所需的启动时间很短。一群医生去了一家新医院，一群律师去了一家新的律师事务所，他们都可以很快地投入工作，就好像他们已经在那儿干了很久。出于同样的原因，规模这个因素也显得无足轻重。原因仍旧在于，专业人士大多独立开展工作。不管是独立开业，还是加入一家有 2 000 名员工的巨型事务所，会计所采用的都是同一套标准。故此，专业式官僚结构很快就能跳过简单结构的草创阶段。

对于专业式官僚结构而言，技术体系不算是一个很重要的情景因素，因为这类结构既不需要高度的调控性，也不复杂精密，更不需要自动化。这种配置方式中的专业操作者需要掌握大量的工作决断权，因为他们才是直接为客户提供服务（多为面对面的个人服务）的人。所以技术体系不可能具有很强的调控性，当然也不能实现高度的自动

化。专业人士坚决抵制对其技能的合理化（将技能划分为简单的执行步骤），因为那样一来，技术结构就可以对其进行编程，破坏专业人士自治的基础，从而将结构转化成机械官僚式。

技术体系也不可能太过精密复杂。外科医生用的是手术刀，会计用的是笔，其实都是非常简单常见的工具，但却可以帮助使用者独立完成极为复杂的功能。而更精密的仪器（如会计师事务所的电脑，或医院的冠心病监护室）迫使专业人士在跨学科小组中工作（类似变形虫结构），反而削弱了他们的自主权。这种小组主要从事设备的设计、修改和维护工作；其操作多为调控性的、自动化的，淡化了专业人士与客户之间的个人关系。因此，在纯粹的专业式官僚结构中，组织的技术（知识基础）是非常复杂精密的，但它的技术体系（它运用知识基础时所用的工具）既不复杂也不精密。

因此，最典型的专业式官僚结构是个人服务型组织，至少是那些从事复杂、稳定工作的个人服务组织。中学和大学、咨询公司、律师和会计师事务所、社会工作部门都采用的是这种结构（当然，这里的前提是：它们没有全力为新问题寻找具有创造性的解决方案，而是用标准程序来解决界定明确的问题）。采用简单技术体系的医院也是如此。而在那些需要采用精密设备的领域（显然，这些领域会越来越多，特别是在医疗教育机构），医院往往转向混合型结构，具备一些变形虫结构的特点。但由于医院安全至上的观念，削弱了这一发展趋势。只有经过验证且确实可靠的疗法才可以用于治疗常规病人。客户以性命相托的机构，天然地反感变形虫这种松散的、有机化的结构。事实上，当今社会的许多服务行业，都会采用标准程序来处理界定明确的问题，因此专业式官僚结构渐成主流。我们发现，在过去几十年里，随着相关领域的迅猛增长，这种配置方式已经发展成为一种重要的结构。

我们目前列举的所有例子都来自服务行业。但专业式官僚结构在制

造业中也有一席之地，特别是在工作复杂而又稳定，技术体系不具调控性、也不过于精密的环境中更为常见。这就是手工业企业，它是专业式官僚结构的另一种重要形式。在这种行业中，组织依靠的是技能娴熟的工匠，他们使用相对简单的工具制造出标准的产出。“工匠”一词的本意就是通过长期的学徒训练而掌握某种传统技艺的专业人士，他可以不受直接监督，而自由地运用自己的技艺。手工业企业的行政管理部门通常非常小，没有技术结构，管理者也寥寥无几，而且其中很多人都与工匠并肩工作。

工业革命的浪潮淘汰了许多手工艺人。这些工作（比如制鞋）得到了合理化，对工作的控制权从工人手中转到了进行工作设计的分析者手中。小型的手工业企业变成了大型的机械式官僚组织。但是有些手工行业仍保留了下来，比如玻璃工艺品、手工陶艺、艺术摄影、烹饪美食。事实上，所有这些例子都表明，今天的“手工艺”这个词已经与功能性的艺术联系起来了，工艺品可以用来完成某种功能，但人们多由于其艺术价值而购买它。有证据表明，建筑业这一支柱行业基本上仍处于手工艺阶段。

专业式官僚结构所面对的市场是千变万化的。前面提到，这些组织常常把为不同类型的客户服务的不同专业人士聚集在一起。医院中有为妇女治病的妇科医生，有为小孩治病的儿科医生等；大学里有讲授普通知识的哲学教授，也有专精某种专业技能的工科教授。假说 11 提出：市场的多样化会促进人们以市场为基础对专业人士进行分组。实际上，我们已经看到了这一情况（虽然我们也看到，以市场为基础的分组实际上就相当于专业式官僚结构中的职能分组，因为它本身就是一种对专业化服务进行选择的方式）。

有时候，专业式官僚结构的市场在地域上也存在多样性，从而产生了另一种变体形式：分散专业式官僚结构（dispersed professional bu-



reaucracy)。在这种结构里，成员对组织的忠诚问题显得尤为重要，因为专业人士将在遥远的、远离行政管理结构的地方自主工作。比如，美国林区巡逻员的足迹踏遍美国各地，每到一处都是自主运作的。中央情报局的特工和一些咨询顾问也是如此。因此，组织就必须进行大量的培训和思想灌输（尤以后者为重）。对雇员精挑细选，给他们以广泛的培训，加以严格的思想灌输（多由组织亲自完成），之后才把他们分配到远方执行工作。等过一段时间，他们会调回总部接受新一轮的思想灌输。这一过程往往在他们的在职期间不断反复，以确保他们忠于组织，而不会转为偏向他们所在的地域。

专业式官僚结构也会不时地出现混合形式。前面在讨论医院的时候，我们曾间接地提到它可以结合变形虫结构的一些特征，并称之为“专业官僚式变形虫结构”（professional bureau/adhocracy）。而如果经过高度培训的专业人士在运用标准技能的同时，还要服从于一位强大甚至是独裁的领导者，则会出现另外一种混合形式——简单专业式官僚结构（simple professional bureaucracy）。不妨想想交响乐团的例子，其成员都是技能娴熟的音乐家，专门演奏标准曲目。一些人形容它是乐团指挥的独裁体制。的确，它需要建立在直接监督基础之上的强力领导。

最后，我们来简单描述一下权力这个情景因素的影响，特别是操作者的风格和影响力。如今，“专业精神”这个词在各种专家中流传甚广，专业式官僚结构也随之成为一种时髦结构。不过这倒无可厚非，毕竟，它是一个相当民主化的结构。因此，加强工作的专业化程度对所有操作者来说都是有利的。他们可以提高工作所需的技能水平，阻止技术结构中的分析者将这些技能合理化，建立协会、制定行业标准以保护这些技能。通过这些方式，操作者可以获得在机械式官僚结构中得不到的东西：对工作及工作决策的控制权。

专业式官僚结构中存在的问题

在本书这 5 种配置方式中，只有专业式官僚结构才能满足现代人在两方面的重大需求。它很民主，将权力直接分配给工作者（至少是分配给专业人士）。同时，它也为他们提供了广泛的自主权，免去了他们与同行密切协调的必要性，也避免了随之而来的压力和办公室政治问题的影响。这样一来，专业人士就可以左右逢源：他既属于一个组织，但又可以用自己的方式来为客户服务，只受本专业标准的限制。

故此，专业人士一般都非常有责任感、有干劲，专注于自身工作和所服务的客户。机械式官僚结构在操作者和客户之间设置了重重障碍，专业式官僚结构则扫清了这些障碍，允许建立个人关系。这样一来，技术体系和社会体系实现了协调发展。

此外，自主使专业人士可以不受干扰地完善自己的技能。他们一次又一次地重复相同的复杂程序，不断减少不确定因素，直到近乎完美。就好像普罗旺斯的陶工，他们毕生的工作就是完善同一种陶器所用的釉料。专业人士的思想过程是收敛式的，心血管外科医生斯潘塞称之为“演绎推理法”。他赞赏地引用了一位桥牌迷（此君在一次为期三天的联赛中，站在桥牌冠军查尔斯·戈伦（Charles Goren）背后连着观摩了三天）的评语：“他做的事我都能做，可关键是他从不出错。”这准确地道出了专业式官僚结构中专业人士与客户之间的那种安全感。普罗旺斯的陶工在开炉的时候心里很笃定，他知道不会出什么岔子。斯潘塞医生的病人在上手术台的时候也是这样的心情，因为他们知道，斯潘塞已经执行过这种程序许多次了，此外他在医学杂志上也读到过其他很多高手的经验之谈，所以出错的可能性降到了最低限度。医院必须等到新疗法经过彻底的验证并得到本专业的认可之后，



才会将其用于常规病人的治疗。所以，专业式官僚结构的客户知道，为他们服务的专业人士具有丰富的经验和技能，采用的是非常完善的程序（而不是什么试试看的办法），而且专业人士在执行这些程序的时候也具备很高的积极性。

但这种民主与自治的特点也带来了一些问题。除了本专业之外，他们的工作几乎不受任何控制，如果专业人士刻意忽视某些不足，也没有什么可行的纠正措施。而遭到他们忽视的，往往是源自结构本身的协调、自由决断权和创新等重大问题。

协调的问题

专业式官僚结构只有通过技能的标准化才能有效地对其运营核心进行协调。专业人士认为，直接监督和相互调节都是对个人自主权的直接侵犯，故此极力抵制（直接监督是来自行政人员的侵犯，相互调节是来自同事的侵犯）。而工作流程和工作输出的标准化，对这种难以明确界定产出的复杂工作来说根本不管用。但技能的标准化顶多只能算是一种松散的协调机制，无法满足专业式官僚结构中出现的许多需求。

首先，专业人士和支持人员之间需要协调。对专业人士来说，这个问题很好解决：他只管发号施令便是。但这却让支持人员夹在两种不同的权力体系之间，一种是在他之上的纵向层级权力，另一种则是来自旁边的横向专业权力，令他左右为难。

而更为严重的是专业人士之间的协调问题。与机械式官僚结构不同，专业式官僚结构本身不是完整的实体，而是多名专业人士的集合体，他们聚在一起，共享资源和支持服务，但又想不受打搅地独立工作。只要鸽笼式分类程序有效运行，他们的愿望就可以得到满足。可这个程序并不完美，总有一些客户的需求介乎于不同的标准程序之间。



这是一个错综复杂的世界。虽然为了便于理解，我们有时候必须把它分解拆散，但这么做的同时，我们不可避免地会扭曲事实真相（当然本书也不例外）。位于边缘地区或横跨两个范畴的需求经常被人多地划入某一种范畴。比如，当代医学认为人体并不是由相互依存的器官组成的完整系统，而是一堆具有不同作用的器官的松散结合体。如果患者的病情完全符合某个专业分类，那么就不存在协调的问题。可有些患者，比如说既有精神问题又有内科问题者，就要反复奔走于两科之间，以求找到正确的科室。如果病人的病情危急，这一过程会浪费掉宝贵的时间。在大学，鸽笼式分类程序同样会造成人为的错误。比如说，教授对生产系统的结构感兴趣，那他到底该划在商学院的运营系，还是组织行为系呢？如果他归属不定，很可能无法得到教职。

实际上，鸽笼式分类程序是专业式官僚结构大部分冲突的根源。许多突发事件都是因为最初程序设置不当而造成的。是以，针对如何重新评估这些突发事件，人们展开了激烈的政治斗争。

自由决断权的问题

专业式官僚结构的设计前提是，鸽笼式分类程序涵盖了特定专业工作中所有的不确定因素。从前文可知，这个前提很多时候并不成立，于是对组织的绩效造成了不利影响。但就算是它成立，也还是会有问题。因为它将自由决断权完全交到了个别专业人士手中，而不管专业人士所掌握的复杂技能有多么标准化，仍需要具备出色的判断力。这也就意味着，自由决断权只适合交给那些能力合格、恪尽职守的专业人士。只可惜并非所有的专业人士都能符合这个标准。最糟糕的地方是，专业式官僚结构拿那些不学无术或不负责任的专业人士毫无办法。

任何两个专业人士的技能水平都不可能完全相同。所以，当客户对专业知识茫然无知，却又要从他们当中进行选择时，那简直跟玩俄



罗斯轮盘赌生死没什么两样，特别是在医学领域，那真的是一念之差定生死。但这又是不可避免的，惟一能稍有补救的，是培训学校在选拔入学者的时候就使用最佳筛选程序。

另一个更大的问题是有些专业人士不负责任：他们毕业后就不再努力提高自己的技能，只关心收入，不重视客户，或者醉心于自己的技能，却忽视了客户的真正需求。后一种方法与结果的主次颠倒，在专业式官僚结构中很常见，它虽不同于机械式官僚结构中的情况，但其严重程度毫不逊色。此时，专业人士混淆了客户的需求和自己要提供的技能。在他的眼中，只有自己最钟爱的解决方案，排斥所有其他方法。这或许是因为他最擅长于这种解决方案，也可能只是因为他主观上最喜欢这一种。倘若客户的需求与他所钟爱的方案相匹配，那倒也不会出什么问题；但如果客户的需求跟解决办法并不一致，麻烦可就大了。正是出于这个原因，心理医生认为所有的病人（乃至所有的人）都需要心理分析；咨询公司为所有客户设计的规划系统都千篇一律，却不管对方所处环境有多么动荡；教授不管是给 500 名学生上课，还是只给 5 名学生上课，授课方法完全一样；社会工作者总是冲动地要赋予人们权力，即使对方并不想要。

由于专业工作的产出难以衡量，妨碍了这一本末倒置问题的解决。要是精神病医师都没办法给“治愈”或“健康”下个定义，那么他们该如何证明，用心理分析治疗狂躁抑郁症患者比单纯的药物治疗效果更好？如果没人能衡量学生在教室里所学到的知识量有多少，那又怎能证明是上大课的效果好，还是研讨会的效果好，甚或是学生在家中自学的效果好？正因为这个原因，专业协会很少会对不称职者发出谴责，虽然这是解决此问题最直接的办法。另外还有一个原因，专业人士极不愿意当众对同行采取行动——这么说吧，他们不愿家丑外扬。当然，如果事情太出格，他们也会采取必要行动：比如某些行径太不

像话，实在没法假装看不见。但这种情况相对来说比较罕见，跟滥用自由决断权的例子比起来，只能算是冰山之一角。

自由决断权不仅使一些专业人士忽视客户的需求，还使得他们当中很多人忽视组织的需求。这种组织结构中的专业人士一般并不认为自己是团队中的一分子。许多专业人士都认为，组织只是一个便于自己施展技能的场所而已。他们效忠的是自己的专业，而不是自己从业的地点。可是，组织需要他们的忠诚，需要他们支持自身的战略，参加行政管理委员会，处理组织与专业协会之间的冲突。我们之前看到，合作是行政管理结构运作的^①关键。然而，我们也看到了专业人士对合作的强烈抵制。教授们讨厌参加教务会议，他们就是不希望彼此依靠。或者不如这么说吧，他们实在是过于了解对方吧！

创新的问题

在这种组织结构中，重大的创新也要依靠合作。既有项目可以由专业人士单独加以完善，但新项目一般会横跨多个现有专业，需要对鸽笼式分类重新做安排，所以需要各方面的共同努力。这样一来，专业人士不愿彼此合作的脾气，就给创新带来了麻烦。

与机械式官僚结构相似，专业式官僚结构也是一个缺乏灵活性的结构，适合于生产标准的产出，但却难以适应新产出的生产。所有官僚结构都只适合稳定的环境，它们是长于执行的结构，其设计本身就是为了优化程序，应对可预测的情况；但它们并不擅长解决问题，它们的设计意图不在于创造新项目，满足以前从未碰到过^②的需求。

专业式官僚结构中的创新问题，源于它的收敛式思考方式：演绎推理法。专业人士是把具体情景放到一般概念中来研究的。这也就是说，专业式官僚结构硬是用原有的鸽笼来套新问题。比如说，跨学科研究的博士生（这个大学的最高学位，不就是用来鼓励创造新知识的



吗?)肯定会发现自己又给套进了原有的学科模式中。“要么是管理学博士,要么是教育学博士,反正我们这里没有教育管理学的博士这么一说。”斯潘塞说过一番话,充分展示了演绎推理法所造成的后果,“所有在我们这三家医院中出现的严重并发症或死亡的病例……都要报知中心办公室,并说明病情发展的前因后果,报告长度从1/3页到一整页不等”;在为时1小时的“死亡率与发病率研究”周会上,每次要讨论6~8个这样的病例,其中包括外科医生的情况介绍以及听众的“提问和评述”。对“严重并发症”的病例只写“一整页”的报告,只讨论10分钟!这点时间只够用于列举症状并将它们进行鸽笼式分类,却远远不足以想出一个创新的治疗方案。正如露西曾告诉查利·布朗(均为史努比动画片中的人物)的:伟大的艺术作品不可能在半小时内完成,至少也需要45分钟嘛!

伟大的艺术作品和创新的问题解决方法都需要归纳推论法,也就是从特殊的经历中推导出具有普遍性的新概念或新计划。这种思维方式是发散性的,旨在打破旧有的常规或标准,而不是完善已有的常规或标准。而这与专业式官僚结构的设计意图格格不入。

所以,专业式官僚结构以及控制相关程序的专业协会大多具有保守主义倾向,不愿轻易改变业已确立的做事方式,这一点实在不足为奇。只要具有创业精神的成员一举起创新的火炬,政治冲突就会接踵而至。在机械式官僚结构当中,倘若处于战略高层的管理者最终意识到改革的势在必行,他们尚有能力强迫向下推广改革。而在操作者掌握自主权、以自下而上的方式做决策的专业式官僚组织中,在具备制定民主程序的专业协会中,进行战略变革的权力相当分散。要进行变革,不是几个管理者或专业人士代表说了就算数的,而是必须得到所有人的同意。所以,变革是一个缓慢而痛苦的过程,需要专业人士和具有创业精神的行政人员共同谋划、精心操作。

只要环境保持稳定，专业式官僚结构就不会遇到什么问题。它能够不断地完善其技能，完善原有的鸽笼式技能分类体制。但动荡的环境需要变革：要有新技能，新的鸽笼式分类方式，以及跨学科专业人士之间的创造性合作。这就需要另一种配置方式，具体见第 12 章。

对机能不良的反应

那么，这些有关协调、自由决断权和创新的问题，会引起怎样的反应呢？通常情况下，不属于此专业的外部人士（包括客户、非专业行政人员、社会大众以及他们在政府中的代表）会认为，问题出在专业人士和该专业缺乏外部控制上。所以，他们会采取最直接的措施：试图利用其他协调机制来控制专业式官僚组织的工作。具体说来，他们会尝试采用直接监督、工作流程标准化或工作输出标准化的手段。

直接监督通常意味着施加中间层级的监督，并依照传统的权力理念保持狭窄的“控制幅度”，以监视专业人士的工作。这对于重大失职行为可能会有作用，马马虎虎的外科医生和经常不去上课的教授可能被找去“面谈”或最终遭到解雇。但对于具体的专业活动，执行复杂且效果好坏又难以说清的，不太可能由专业人士以外的人员来控制。所以脱离专业、专门进行直接监督的行政人员会搞出一些很无聊的名堂。比如有几位校长说，蒙特利尔地区的督学专门在周五下午的 4:59 打电话给校长们，看他们有没有早退。这种中间层级的监督所依据的前提是，专业工作和其他所有工作一样，可以通过自上而下的方式加以控制。但事实早已证明，这个前提根本就不存在。

同样道理，其他形式的标准化也无法对专业工作起到控制作用，而只会妨碍专业人士的工作，让他们畏首畏尾，打消他们的工作积极性。原因跟上面一样，工作太复杂，产出结果不明确。复杂的工作流程很难用规章制度来加以规范化，而模糊的产出也无法通过规划和控



制系统来实行标准化。如果强行实行标准化，那就必然会走上歧路：把错误的行为方式编成程序，衡量错误的产出，迫使专业人士重蹈机械式官僚结构的覆辙，只顾满足标准而不是服务于客户。这又回到了方法与结果本末倒置的状态。一位芝加哥的警察曾向斯塔德·特克尔描述过这种标准对自己工作的影响：

我的上司说：“我们需要再抓两个人，好和其他警区持平。”于是我们就到街上去，寻找不开眼的倒霉蛋……

如果是抢劫案，（警察）可以得到若干分数；如果嫌疑犯是持枪男子，又可以得若干分数。如果他们赶到事发现场的时候持枪者已经逃跑了，那就好歹抓个人交差，哪怕他们明知道不是这个人干的。记录会写道：“两人因非法使用枪支被逮捕。”还会说：“赶到现场后，我们看到这两人很可疑。”即使法庭不接受这个起诉，他们也仍算是得了分。逮捕的人数才是最重要的。

这个例子活灵活现地说明了控制对于专业性质的工作根本毫无用处。倘若会计想要控制事务所里的管理咨询部门，情况也一样：“身为行政人员的注册会计师，无法根据财会专业知识来评价非财会专业人士，故此只能要求（下属）盲目服从。”学校体制中也存在同样的情况。政府的技术结构深信自己能够将教师的工作程序化。

事实上，只有当控制权掌握在从业的操作者手中，复杂的工作方能得以有效完成。社会或许有必要控制专业式官僚结构的总体行为，给它们设个上限，并立法禁止一些太过不近人情的专业行为。但从假说 14 来看，如果专业工作受到太多的外部控制，会导致结构趋于中央集权化和规范化，从而把专业式官僚结构转化为机械式官僚结构。决策权会从操作者流向管理者，然后再落到技术结构的分析者手中。这等于是想要泼脏水，却把孩子也一起泼了出去。技术结构的控制既无

助于改进专业性质的工作，也无法区分负责的和失职的行为——它只能对负责的和失职的行为加以同样的限制。当然，对那些行为极不负责任的组织来说，这么做或许有道理，但对于比较负责的组织（相信这样的组织还是占了大多数），**技术结构的控制作用只能打消专业人士的责任感。**

控制还会扰乱专业人士与客户之间的微妙关系。这种关系必须以不受阻碍的个人联系为基础。因此，一位名为西赞卡斯的警察局长说，位于“准军事组织”底层的警官很容易“将满腔挫败感发泄在违法者身上”。把专业工作的控制权从专业人士手里夺走，交给行政管理结构，这对客户来说没有任何益处。教育学生的，不是政府，也不是学校体制或学校本身；接生孩子的，不是医院；逮捕罪犯的，不是警察局；帮助受苦家庭的，不是福利部门。这些事情都是由一个个专业人士完成的。如果这些专业人士无力胜任工作，那么即使技术结构提出再多的计划或规则，行政人员下达再多的命令，也无法让他胜任。但反过来说，这些计划、规则、命令却能够让原本胜任工作的专业人士无法高效地提供服务。机械式官僚结构的合理化至少还能给客户带来价格低廉的产品，但在专业工作中，它只会为客户带去缺乏人情味、效率低下的服务。

此外，追求完美甚至创新的原动力（后者在专业式官僚结构的最佳时期会处于弱势）也会因为外部的控制而遭到削弱。失去对工作的控制权，专业人士会变得十分消极，就像机械式官僚结构中的操作者一样。如果外部控制过强，连专业行政人员的工作也会变得更加困难（当然，它本来也不好做）。比如，学校体制可能会碰到这样的情况：政府希望高级管理者依靠自上而下的命令来贯彻官方制定的标准，而专业人士却希望借助高级管理者的力量来抵制这些标准。战略高层夹在这两重对立的力量之间左右为难。在这个过程中，谁都没得到什么好处。



难道说一个重视专业式官僚结构的社会竟然对此束手无策了吗？显然，对专业式官僚结构施加财务控制，并立法约束其不负责任的专业行为，这些都是必要的。但除此以外，专业人士就可以为所欲为而不需向公众负责了吗？办法是有的，但首先要对专业工作到底是什么有个正确的认识。专业式官僚结构中的变革，不是随着新任行政人员上台后一声令下就能实现的，也不能靠政府的技术结构将专业人士置于自己控制之下。变革是一个缓慢的过程，是通过对专业人士的改变来实现的，也就是说，首先要改变相应专业的准入条件，其次要改变候选者在专业学校里所学的内容（标准、技能以及知识），同时提高他们更新自身技能的意愿程度。如果这种改革受到抵制，社会就要寄希望于唤起专业人士服务公众的责任感；如果还不成功，则需向专业协会（而不是专业式官僚组织）施加压力。

第11章

事业部制结构

主要协调机制：工作输出的标准化

关键组成部分：中间线

主要设计参数：市场分组，绩效控制系统，有限纵向分权

情景因素：多样化的市场（特别是产品或服务）；
历史久，规模大；中层管理者的权力需求；时尚



跟

专业式官僚结构一样，事业部制结构也不是一种完整的组织形式，而是由中央行政管理结构联系在一起的若干准自主实体。在专业式官僚结构中，“松散结合”起来的是个人（运营核心中的专业人士）；而在事业部制结构中，则是中间线上的各单位。这些单位通常称为事业部，而中央行政管理结构称为总部。在这里，权力的流动不是自下而上的，而是自上而下的。

事业部制结构在发达国家的私营部门中最为常见，《财富》500 强企业中绝大多数（也就是美国规模最大的一些企业）使用的正是这种结构（或为其变种形式）。但在其他领域中我们也可以看到这种结构的身影。有多个校区的联合大学，例如加利福尼亚大学，使用的就是这种配置的变体形式，再如由多家专科医院组成的医院系统也是这样。此外，在传统的社会主义经济体制中，每一家国有企业就是一个事业部，而中央政府主管经济的部门就相当于总部。

事业部制结构和其他四种配置方式有一个重要的不同点。它并不是一个从战略高层到运营核心一应俱全的完整结构，而是一个加诸于其他结构之上的结构。也就是说，每个事业部都有着自己的结构。不过我们在后文将会看到，事业部制对所辖各事业部的结构选择具有一定的影响，具体而言，下辖事业部会被迫转向机械式官僚结构。但事业部制结构这种配置方式本身关注的是总部和各事业部之间的结构关系，其实也就是战略高层和中间线顶端的关系。对于其他的東西，它表面上似乎并不怎么在意。

基本结构

设计参数

最重要的一点就是，在事业部制结构中，中间线的高层是依照市

场进行分组的。事业部按市场而设立，并获得相应运营职能的控制权。图 11—1 是一家典型的事业部式制造企业的组织结构图，从中可以看到，每个事业部都存在独立的采购、工程设计、制造和营销活动。运营职能的分散与重复，把各事业部之间的相依性降到了最低，这样一来，每个事业部都可以作为准自主实体来运作，而不需要与其他事业部进行协调。反过来，这又让总部可以在旗下设立大量的事业部，换句话说就是，事业部制结构中的战略高层其控制幅度可以相当大。

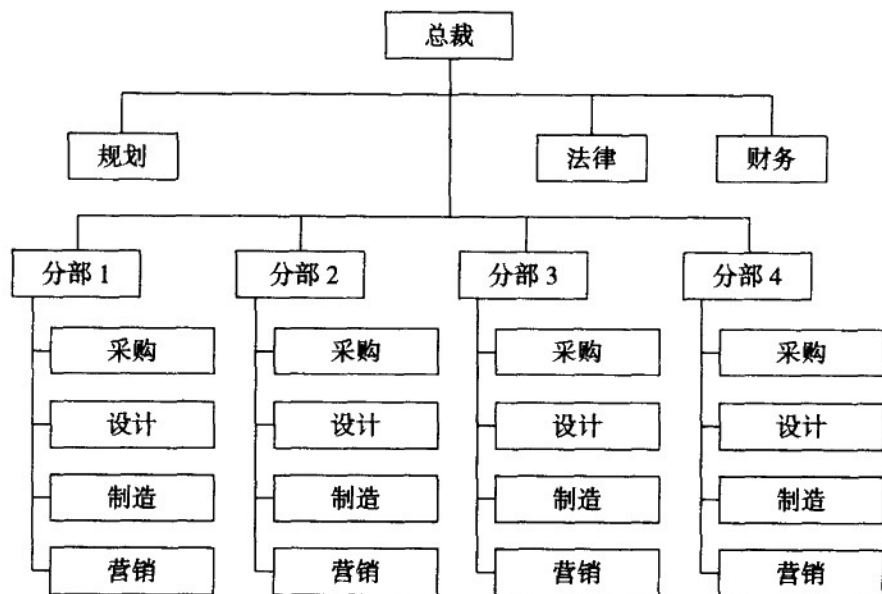


图 11—1 事业部式制造企业的典型组织结构

这种结构安排自然会导致总部的明显分权化：每个事业部都会获得一定的权力，以便对自身运作的相关事宜做出决策。但事业部制结构中所要求的分权是高度受限的——也就是总部的几个管理者向事业部的几个管理者授权。换句话说，事业部制结构需要的是一种平行的、有限的纵向分权。事实上，事业部制结构在本质上是高度集权化的。事业部的管理者可以包揽大部分权力，阻止进一步的纵向分权（沿着权力链向下分）或横向分权（分权给职能专家和操作者）。曾有一家



集团公司（当然采用的也是事业部制结构）的总裁说：

我们的全部经营哲学都围绕着利润责任的主体（也就是事业部总经理）而展开。我希望组织中的每一个人都毫不犹豫地认定，总经理就是老板。这就是创业精神的源头。

当然，从理论上讲，事业部制并不排斥权力在事业部内部的进一步分散。但我们在后面将会看到，事业部制结构的其他一些特征，使得事业部比独立的组织更为集权化。

如果总部把全部的权力都授予事业部经理，总部就失去了存在的意义，各事业部会成为事实上的独立组织。所以在总部和各事业部之间必须要有某种形式的控制或协调机制。但这就提出了一个问题：总部如何才能在每个事业部既享有足够的自主权、自行管理运营事务的同时又保持控制权呢？答案就在绩效控制系统这个设计参数上。一般来说，总部允许事业部近乎于完全自主地制定决策，只不过要在事后监督这些决策的结果。这种监控是事后的、定量的——具体对于商业企业来说，就是看利润、销售额增长率和投资回报率。阿克曼（Ackerman）说过：“财务报告虽也有遭到误读的可能，但审查者用不着再逐条浏览、理解各项不同业务的运营数据。”因此，事业部制结构的主要协调机制是工作输出的标准化，绩效控制系统是其关键的设计参数。

这种协调机制以及前面讨论过的三个设计参数决定了事业部制的基本结构：中间线顶端的单位按照市场来划分；这些单位之间是平行纵向分权（但在这些单位内部不一定要分权）；通过绩效控制系统将这些单位的工作输出加以标准化，从而实现总部对各事业部的控制。从理论上来说，这是一种理想的配置方式。以市场为基础的分组，让事业部得以自主化，鼓励了对事业部的分权，便于确认事业部的产出，因而可以通过绩效控制系统来加以协调。

在这种结构中，其他协调机制和设计参数虽不占主导地位，但也发挥着一定的作用。

总部一般不采用工作流程标准化作为协调机制，因为那会影响到事业部的自主性。因此，总部并不对事业部的行为进行规范化。同样，它们也会尽量回避行动规划，以免越俎代庖。由于事业部之间相互独立，所以不存在相互调节和联络机制。

剩下的两种协调机制，也即技能的标准化和直接监督，作用也很有限。事业部制结构能否成功，取决于下辖各事业部经理的能力，他们手中握有大部分的决策权。其他配置方式中的中间线顶端的管理者往往是职能导向的，独立运作的施展空间不大；而事业部的管理者则是独立运作的“小总经理”。出于这个原因，中间线是事业部制结构的关键组成部分。但这样一来，总部就有责任尽全力培训好这些事业部经理（实际上就是将他们的管理技能标准化），并给他们进行思想灌输，要求他们着眼于总部的全局目标，而不是事业部的局部目标。事业部经理定期到总部参加会议，会见总部的行政人员，有时要在不同的事业部之间轮岗，培养全局视野。直接监督则为事业部制结构的备用协调机制。要是有什么事业部陷入了危机，总部的管理者就必须加以干涉，甚至取而代之，故此他们也要对事业部的运营情况有所了解，至少要知道何时应该介入以及如何介入。这种直接监督在一定程度上缩小了总部管理者的控制幅度。

事业部的结构

在了解了总部对事业部的控制方式（通过管理培训、思想灌输和直接监督实行绩效控制）之后，我们该回到事业部的内部分权这个问题上来了。从理论上来说，事业制结构可以叠加在其他各种配置之上，拥有多个校区的大学或者设有多个地方办公室的全国性会计师事务所，



是把专业式官僚结构引入事业部制结构；报业连锁集团则把事业部制结构架在变形虫结构之上。对多家企业控股的风险投资机构，也许会把一系列的简单结构融进事业部制结构中。而组织中不同的事业部，也都可能采用不同的结构，比如说市政府下辖四个“事业部”：一个简单结构的扶贫项目办、一个机械式官僚结构的卫生局、一个专业式官僚结构的警察局以及一个变形虫结构的城区开发小组。

但与事业部制结构配合最为融洽的还是机械式官僚结构，而且，不管事业部原本有着什么样的自然倾向性，最终都会朝着机械式官僚结构的方向发展。之所以会出现这一现象，原因在于事业部制结构运作的核心：工作输出的标准化。总部保持控制权的同时又保护事业部自主性的惟一方法，就是事后监督事业部的绩效。这就要求树立起清晰明确的绩效标准，其前提有二。第一，每个事业部都必须视为一个完整的系统，具有一系列独立的、具有连贯性的目标。换句话说，尽管各事业部之间的关系松散，但各个事业部内部却是紧密联系的。^①第二，事业部的目标必须具有可操作性，换句话说，可以接受绩效控制的定量评估。有机化的配置（处于动荡环境中的简单结构和变形虫结构）很难建立起这样的绩效标准。而上一章又提到，专业式官僚结构中工作的复杂性排除了树立这些标准的可能性。另外，专业式官僚结构并不是一个完整的系统，而是一个具有形形色色不同目标的个人的集合体。这样一来，惟有机械式官僚结构能满足以上两大前提。换句话说，事业部制结构最适合于叠加在机械式官僚结构（惟一完整且具备可操作性目标的结构）之上。

那么，如果把事业部制结构加诸于其他三种结构之上，结果又会怎么样呢？要让事业部制结构运转起来，必须先满足前面的两大前提。

^① 当然，除非还有另一层事业部，这一情况，我们将会在后文看到。但实际上，这只是将该论断放到了下一层级而已。



也就是说，每个事业部都要独立完整地运作，并设定一套绩效评估标准。得到总部授权的事业部经理必须有能力在自己的事业部中实施这套评估标准；换句话说，他必须把自己的事业部看做是一个自上而下的、受到调控的系统。如果事业部本身是专业式官僚结构或变形虫结构（多为自下而上且不受调控的系统），这就带来了集权化的压力。此外，如果事业部建立在职能分组上（简单结构、机械式官僚结构和变形虫结构常采用这种分组方式），那么，事业部经理将被迫使用行动规划系统来确保相关人员努力追求绩效目标。行动规划会对下级施加更为具体的决策标准和人员行动标准。这又给事业部带来了转向规范化（和官僚化）的压力，特别是采用简单结构和变形虫结构的事业部，因为它们最初都是有机化的。因此事业部制结构会令得所辖事业部在集权化和规范化的程度上，超过同等的独立组织。（当然，这正是假设 14 所预料的结果，因为总部对于事业部而言，是一种外部控制的形式。）而这些恰好是机械式官僚结构的两个显著特征。由此我们可以得出结论，无论事业部本身的性质如何，事业部制结构总会使得事业部向着机械式官僚结构的方向发展。事业部制结构的绩效控制系统削弱了简单结构和变形虫结构的有机性，破坏了专业式官僚结构中操作者的自主性。^①只有在机械式官僚结构中，事业部制才不需要在结构上做任何根本性的改变。

那么，为什么有那么多文献把“事业部制”当成了“分权”的

① 事实上，根本不可能有例外。比方说，要是事业部仍然保留了专业式官僚结构，那么专业的操作者就将保留他们惯有的权力，这样他们对行政管理结构的控制自然会从事业部延伸到总部；而那样一来，事业部经理的职位就变得可有可无了，整个组织将会变成一个专业式官僚结构。组织采用事业部制结构的根源在于管理或单位的自主，而非专业人士的自主。反过来说，在一个专业式官僚结构中，赋予部门经理以大量权力，也会推动组织向事业部制结构发展。20 世纪初，德国大学的学院院长和系主任获得大量权力之后，就出现了这样的发展趋势；而由于同样原因，今天英国大学也出现了类似情况，只不过程度稍有缓和。





同义词（并且暗含着反官僚制的意思）呢？这得从此种配置方式的起源来看。20 世纪初，随着采用机械式官僚结构的美国企业不断成长，市场开始多样化，这些企业也变得越来越力不从心——因为它们太集权化、太官僚化了。事业部制结构的出现（1921 年出自杜邦公司）简直就是天赐良药。它不是一个完整的职能结构，而是一系列针对不同市场而设计的不同结构。这就缓解了战略高层的瓶颈问题，削弱了集权化和规范化的程度。因此，和机械式官僚结构（也就是说，对所有的市场都采用统一的机械式官僚结构）相比，事业部制结构构建了多个较小的、更具针对性的机械式官僚结构，从而减少了总体结构上的集权化程度。

但究其本质，事业部制结构真的是一种分权化的结构吗，或者更具体地说，它比其他配置方式更分权化吗？和所有权力都集中于同一职位的简单结构相比，它当然更分权化一些。但和机械式官僚结构（假设它只在同一个市场上运作）相比，就不一定了。单一的机械式官僚结构是有限横向分权，权力由技术结构中的若干分析者和战略高层的管理者共享；事业部制结构是有限纵向分权，权力由中间线顶端的若干管理者分享。到底哪一种结构中的权力分散得更广，谁能说得清呢？最后，跟专业式官僚结构和变形虫结构（在业务结构中深入分权，由大量专业人士或职能专家掌握权力）相比，事业部制结构显然算不上什么分权的结构。

另外，事业部制结构还有另一个更合乎逻辑的替代方案：彻底把组织分拆掉。这也是一种更加分权化的方式。从受到同一个总部控制的准自主性事业部，到由各自董事会控制的完全自主的组织，其实只有一步之遥。实际上，事业部制结构的形成，往往并不是一个机械式官僚组织因为要在多个市场上运作而被迫“分权化”，而是多个在不同市场上运作的独立组织转入“集权化”。它们采用事业部制结构，

组成一个“联邦”，并在此过程中把一部分权力移交给新建立的总部。

说来好笑，最出名的事业部制，同时也是最受吹捧的“分权”案例，其实恰好是后一种情况。20 世纪 20 年代，艾尔弗雷德·斯隆重组通用汽车公司。正是因为有了这个先例，《财富》500 强企业掀起了第一波事业部制潮流。然而，要揭示“事业部制意味着分权化”这个论断的谬误性，实在找不出更恰当的例子了。尽管斯隆把通用汽车公司转入了事业部制，但他从来没有过一丝一毫分权的打算。有一位因深入研究斯隆而出名的学者曾说过：“如果只用一个词来形容斯隆及其智囊团为通用汽车重新打造的那套管理结构，那么这个词决不是分权化，而是集权化。”钱德勒说过，甚至斯隆自己也说过，杜兰特把通用汽车组成了一家控股公司，但没有将其融合成一个实体。而斯隆完成了这一工作。他建立起中央控制机制，通过总部控制单位管理者的绩效，削弱了他们的权力。换句话说，斯隆把公司的结构融合成了事业部制，以此实现中央集权。本章稍后会谈到通用汽车实现中央集权的过程。这个过程贯穿了整个 20 世纪，到了现在，通用汽车公司的汽车部门早就不能再称之为事业部制了。

事业部和总部的权力

事业部制结构的沟通流和决策流都反映出一个核心事实：总部和事业部之间有着明确的分工。两者之间的沟通限制在一定范围之内，而且大多是正式的，主要就是总部向事业部传达绩效标准，而事业部再把绩效成果传达回去。两个层级的管理者之间会存在着一些起补充作用的个人交流，但这种交流也受到了严格的限制。如果总部发来的信息过多过细就有可能扰乱事业部的决策，从而让事业部制的目的（也就是部门自主化）落空。

在事业部制结构中，事业部有自主经营权。它们自行控制运营，



决定自己负责范围内的市场战略。那么，总部留下了哪些权力呢？我们总共讨论 6 种。第一种是指定组织的总体产品 - 市场战略。事业部决定的是某些特定产品的市场战略，而总部决定的是事业部该负责哪些产品。实际上，**总部管理的是战略组合**，也即为了改变自己的产品和市场而建立、收购、出售和关闭相应的事业部。这实际上也是组织采用事业部制结构的主要原因之一。人们曾研究过 20 世纪 20 年代的杜邦公司，揭示出当初它为何会采用这样一种结构：

卸去了运营责任，总部办公室的高管们现在有了更多的时间和信息，也有了更多的责任感来从事企业家层面的活动，制定关系到整个企业存亡发展的战略决策，并协调、评估和规划各事业部的工作。

第二，**总部统管财务资源**。各事业部之间只存在共享资金的相依关系。也就是说，它们虽不彼此传递工作，但确实要分享共同的财务资源。管理这些资源，显然是总部的责任：从不需要资金的事业部那里收回多余的资金，必要的时候到资本市场上去集资，再把资金分配到有需要的事部中。总部调配资源的权力还包括审批足以影响到组织总体资本预算的事业部投资项目。报批规定也许会对事业部的自主权构成一定的干涉，但出于确保资金调配平衡的考虑，这种干涉也是必要的。但一般来说，总部对于事业部投资项目的评估完全是从财务角度出发的，只考虑风险和资金来源的问题，而不考虑产品 - 市场战略。

控制事业部的关键是绩效控制系统，因此，**总部的第三大权力是，亲自设计绩效控制系统**。这个系统是总部的管理者在自身技术结构的协助下建立的。他们决定绩效标准和汇报周期，规定计划和预算的规格，设计管理信息系统以便把绩效成果反馈给总部。然后他们操作这个系统，为每个汇报周期分别设定目标（有可能是和事业部经理共同

设定)，审查管理信息系统传回的结果。

如果管理信息系统显示某个事业部遇到了麻烦、无法完成绩效目标，那该怎么办呢？总部的管理层必须首先判定问题是否处于事业部的控制能力范围之内。如果不是，比如说问题是出于经济下滑、出现新竞争者之类，那么总部就要考虑，是取消这一事业部，还是给予其财务支援，帮助它渡过难关。换句话说，它可以运用头两种权力——进行战略组合管理，或调整资金配置。但如果是事业部内部出了问题，那么总部就可以发挥它的第四大权力：**替换和任命事业部经理**。这在事业部制结构中是个很关键的权力，因为事业部制结构不允许总部的管理者直接干涉事业部的运营工作，总部至多只能决定由谁来运作这个事业部。因此，事业部制结构的成功在很大程度上要依靠第四大权力，选择合适的人员：找一个既能有效地自主运营、又符合组织整体目标的总经理。

绩效控制系统或许可以表明事业部存在的某个问题，但这个问题到底是源于环境的不利还是管理的不善，该系统就无能为力了。另外，有时候绩效控制系统无法恰当地汇报问题。由于依赖定量的历史数据，所以管理信息系统有时候也会漏掉一些预示问题即将出现的微小细节。管理信息系统还会受到事业部管理层的操纵，例如削减广告或研究预算，好让短期利润显得更多。实际上这种做法将会影响到事业部的长期盈利能力。因此，尽管总部可以借助管理信息系统来监控事业部的行为，但却不能完全依赖它。这时就要靠第五大职能了，**总部在个人层面上监控事业部的行为**。这又部分地回到了通过直接监督来进行协调的路子上，用以作为对工作输出标准化的补充。总部的管理者（有时也称为“集团高管”并负责某些事业部的工作）定期参观事业部以“保持联系”，充分了解事业部的情况，好预先发现问题。这样的信息还有助于总部管理者评估事业部大笔资金支出的要求是否合理，帮助

他们了解事业部人员，方便在必要的时候做出人事更替决策。

但正如先前所说，太多的直接监督有碍于事业部制结构的初衷：给中间线上的单位以自主权。因此，正常情况下，总部管理者就像是在走钢丝，既不能对事业部的问题一无所知，又不能太过于熟悉，以至于总想干涉它们的事务。为了实现平衡，一些采用事业部制结构的组织试图限制总部的规模。例如，1970 年的德事隆公司（Textron），共有 30 个不同的事业部，销售额超过 15 亿美元，而总部总共只有 30 名高管和行政人员，集团副总裁每人只配一名秘书，没有助理和私人技术人员。

总部的第六种也是最后一种权力，**是为事业部提供一些共同的支持服务**。提供支持服务的地点是集中在总部还是分散到各事业部，对于事业部制结构而言，是一个重要的设计问题。如果是必须满足某事业部需要的服务，地理位置必须方便的服务，以及相对比较容易复制的服务，如市场研究团队、餐厅食堂和公关单位，一般都分散到各事业部（有时候总部也会设有）。但必须跨事业部设置的协调服务，或者必须由战略高层统一提供的服务，则会集中在总部的某个单位之中。因此，总部往往会设置中央财务单位，开展资源调配工作，为不同的事业部处理所得税、保险和养老金等事宜；甚至还要配备一些技术人员，用来负责绩效控制系统。然而，任何希望采用事业部制的组织都必须严格限制总部提供的支持服务的数量。每项服务都会把一些决策强加给事业部，影响其自主性。

图 11—2 用我们的主题图鲜明地描绘出事业部制结构，总结了这一部分对其基本结构的讨论。总部分为三个部分：一个由最高管理者组成的小型战略高层；左面是一个小规模的技术结构，负责绩效控制系统的设计和操作，开展一部分管理人员培养课程；右面是稍大一些的支持人员团队。下面是四个事业部，事业部经理的层级有些膨胀，

用以代表中间线是该组织的关键组成部分。所有四个事业部都是机械式官僚结构，这代表了我们的观点：事业部制结构鼓励事业部采用这种配置方式。

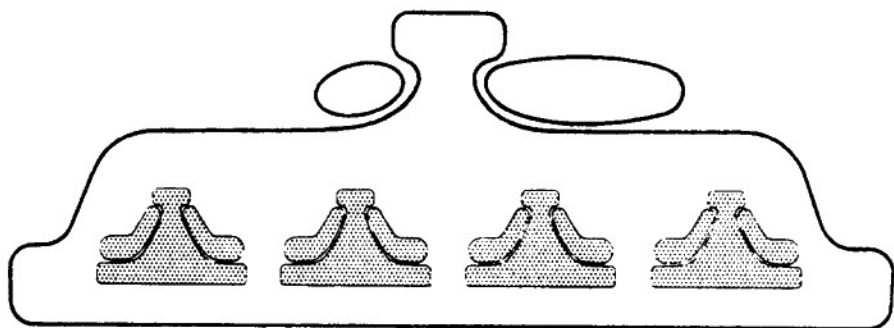


图 11—2 事业部制结构

事业部制结构的条件

市场多样化

市场多样化，是促使组织采用事业部制结构的首要情景因素。只有一个统一市场的组织根本无法把自己分拆成多个自主的事业部；然而，面对多元市场的组织自然会倾向于针对不同的市场分别构建事业部。这样组织就可以统一规划其战略组合，同时组合中的每一个部分又都是独立自主的单位。

大量管理文献都证明，市场多元化和事业部制结构之间存在一定的联系。研究表明，结构的事业部制发展，正是对产品多样化的直接反应。事业部制的浪潮频起，尤其是二战之后此发展趋势更为明显。美国的《财富》500 强企业纷纷采用这种结构，大西洋彼岸的英国、德国、法国和意大利的大型企业亦然如此。

在讨论其他配置方式周边条件的时候，我们发现，不仅设计参数的选择要受情景因素的影响，反过来，设计参数同样影响着情景因素



的“选择”。也就是说，情景因素构成了上述配置方式的一部分。在这方面，我们有一个非常好的例子。钱德勒认为，结构取决于战略，结构的事业部制源自战略的多样化。但有研究表明，这个关系反过来说也成立：事业部制会鼓励组织进一步多样化。总部可以很轻松地给组织添加新的事业部，所以他们也就很乐于添加事业部；事业部制造就了越来越多的总经理，他们希望管理更多、更大的事业部。

……事业部制结构变成了组织的“内部管理学校”，向中层的总经理传授如何处理与经济责任有关的问题和机遇，结果这种形式的组织提供了一个经过培训的人才库，有了它，几天或几周之内就能够组建起一支新的团队来接管和管理新的活动。结构和内部“学校”都有利于迅速采纳新想法并将其转化为利润，这是（事业部制）企业发展战略中的一个关键要素。

这大概可以解释，为什么曾有研究发现，企业在国内越是多样化经营，就越有可能转入国际化经营：要是国内的事业部满员了，组织还可以把有进取心的年轻管理者派到国外分公司任职。

本书第3章中提到了三种类型的市场多样化——产品和服务的多样化、客户的多样化和地区的多样化。从理论上来讲，这三种多样化都可以导致事业部制。例如，地理上分散的市场带来的沟通问题，会促使组织在各个地区分别建立区域性的事业部，如零售连锁店、邮政局和铁路。另外，昂贵的运输成本，也是导致区域性事业部的另一个动机，例如水泥厂。然而，如果产品和服务没有多样化，仅仅出于客户或地区多样化而建立事业部制，往往是不完整的。要是提供给每个地区或每组客户的产品或服务都是相同的，那么总部往往会收拢很大一部分的决策权，并将大部分支持服务集中在中央，以确保所有事业部都达到同样的操作标准。这种集权化和特定职能的集中（其中一些

对制定产品 - 市场战略非常重要) 将会严重削弱事业部的自主权。实际上, 组织结构会向机械式官僚结构的方向发展, 区别只在于: 其运营会按照市场划分成不同的单位。因此, 有研究发现, 保险公司会把投资这一关键职能收归中央, 而零售商则会把持采购职能。后者的总部会控制货源、产品范围、定价、数量、选址和地产开发以及促销。零售店的日常经营则交给商店经理来负责, 但受到本地区管理层级的监督。

我们把这种事业部制结构和机械式官僚结构的混合体称为“副本官僚结构”(carbon-copy bureaucracy)。组织建立起若干个相同的区域性事业部, 然后将一些关键职能收归总部, 就形成了这样一种结构。所有的事业部都是一样的, 全都按照相同的方式进行着相同的活动, 惟一不同的就是地理位置。实际上前面提到的所有区域性事业部的例子都是这种结构, 而它最常见于零售业: 由 50 个相同的店面组成的超市连锁、在全国各个城市中都以同一面貌出现的邮政局、汽车旅馆或快餐连锁店等, 单从内部来看, 顾客很难分辨出这是在爱达荷州的德里格斯还是在爱尔兰的都柏林。

制造业也有采用副本官僚结构的例子, 简单、稳定的环境和标准的产品促使组织结构向着机械式官僚结构发展, 但分散的市场加之昂贵的运输成本, 或者产品易腐败变质, 会促使组织在不同的地区建立同样的生产设施。最常见的例子是面包店、饮料点、水泥厂和软饮料店, 它们在大大小小各个城市中生产并销售自己的产品, 遵从总部所设定、执行的严格标准。(我们附近的面包店不久前就添置了一个小型烤炉, 这个面包店属于一家仅限于蒙特利尔地区的面包连锁企业。这表明小规模制造企业也可以采用副本官僚结构。)

在不同国家的市场上销售相同产品的巨型跨国企业也倾向于采用类似副本官僚结构。每个市场分别设一个事业部或“分公司”来生产



和分销产品，换句话说，一些重要职能，特别是产品开发职能，还是要留给中央行政管理部门来负责。当然，所在地与公司本土的差异越大，就越需要事业部掌握权力，调整产品和营销方针以适应当地环境；也就是说，越倾向于纯事业部制。但跨国企业可以通过生产全球统一标准的产品来避免这种发展倾向（可口可乐是最典型的例子），当然它们也可以选择不进入差异太大的市场。是以，美国企业扩张的第一站通常是加拿大：距离近、方便且与本国的差异极小；其次是欧洲，然后还有可能进一步向其他地区扩张，但很少会进入与西方文化相去甚远的国家。

实际上，在加拿大，无领导事业部的现象（事业部在自身主导战略上没有控制权）非常普遍，所以应该专门有个名字：缩微副本效应（miniature replica effect）。这些设在加拿大的企业，专门生产依照美国标准在美国设计的产品，生产线也是由美国的技术结构设计的。为了回应加拿大民族主义者的攻击，这些企业经常说，它们所有的员工全是加拿大人，只有一个人例外。当然，例外的那个人就是公司总裁，而他的作用就是接收来自纽约总部的指令。

技术体系

除了市场多样化之外的其他情景因素，在事业部制结构中起着什么样的作用呢？在一定程度上，技术体系也应算做是一个因素，特别是它的经济规模。只有在组织的技术体系分成若干部分后仍能保持高效运作的情况下，才有可能实现事业部制。例如，一家服务于多个地区的水泥厂可以在全国开设多家一模一样的加工厂，但同样销量、同样面向多个区域的铝厂，却可能做不到这一点，因为它负担不起第二个熔炼厂，因此铝厂会继续保持职能结构。（当然，那家水泥厂的事业部制也未必彻底：前面我们说过，地区的多样化往往使得职能结构与

事业部制结构结合起来，转为副本官僚结构。) 如果多样化的不是地区，而是产品线，那么技术体系就会自然而然地分离，不论有没有规模经济效益；不同的产品线从一开始就需要不同的技术体系。

然而，有证据表明，规模经济效益和事业部制之间还有着一层间接但更重要的联系。如果组织不得不把大量资本资源投入到高额固定成本的技术体系中，比如钢铁厂和铝厂以及其他美国重工业企业，那么它们最初就不会多样化，所以也就不会转向事业部制。更确切地说，作为一个集团，它们对于所谓水平多样化，也就是开发平行的或互不相关的产品线，并没有多大兴趣。但它们会进行“垂直”多样化，把产品线两端的生环节吃进来，自己做自己的供应商，同时自己做自己的客户。本书稍后将要提到，同一生产链上产品线之间的紧密相依性，会带来不彻底的事业部制结构。

环境

在环境因素方面，事业部制结构和其他四种配置方式有着本质的区别。每一种配置都有着自己独特的环境，特别是第 6 章谈到的稳定 - 动荡、简单 - 复杂的矩阵等。换句话说，稳定性和复杂性这组相对宽泛的环境概念是其他配置方式的主要决定因素，而决定事业部制结构的是另外一些更加严格的环境因素，包括市场多样化，特别是产品多样化。这大大缩小了事业部制结构的适用范围。

事业部制结构有其特别适合的环境，而这种环境也适合于机械式官僚结构。原因在于事业部制结构的另一个前提条件：可以标准化的工作输出（具体来说就是绩效标准）。我们在上一章中看到过，复杂的环境会导致组织的工作输出无法衡量或标准化。同样，在动荡的环境中也很难拟订工作输出和绩效标准。因此，事业部制结构最适合于既不复杂也不动荡的环境，实际上和有利于机械式官僚结构的环境是



完全一样的。因此，伴随这种配置方式最常见的环境也就很明确了：事业部制结构适用于简单、稳定的环境（特别是经济规模无需太大的环境），它是产品或服务水平多样化的机械式官僚结构应对多样性的一种结构性反应。

如果组织强令处在其他环境中（复杂或动荡）、无法利用绩效控制来衡量工作输出的单位转入事业部制，一般会出现混合结构。实际上，总部必须依赖工作输出标准化之外的其他协调机制来控制事业部。如果它求助于规章制度，其实上也就是通过标准来直接控制事业部的决策流程和工作流程，那么事业部制结构就会和机械式官僚结构相结合，产生一种类似的副本官僚结构。相反，如果总部管理者加强对事业部的个人监控（直接监督），更加频繁地联络事业部经理，那么事业部制结构就会和简单结构相结合，产生一种混合结构，称之为“个人化事业部制结构”（personalized divisionalized form）。而如果他们试图采用社会化手段来控制事业部的行为，例如任命一个经过大量思想灌输、值得完全信任的管理者，那么就会产生一种带有专业式官僚结构特色的混合结构，我们可称之为“社会化事业部制结构”（socialized divisionalized form）。

有些人认为，竞争也是一个对事业部制结构起决定作用的环境变量。弗兰科（Franko）曾对欧洲跨国企业做过研究，他得出结论，如果没有竞争，即使产品多样化，事业部制结构也迟迟得不到采用。他发现，参加卡特尔或类似形式的企业联合体的欧洲企业，往往在多样化之后相当长一段时间内仍维持着原先的职能结构。斯科特也发现，在美国，当反托拉斯法和经济环境造成持续性竞争压力的时候，事业部制发展最快；而在欧洲，类似的竞争压力是在 20 世纪 60 年代出现的，当时欧洲诸国形成共同市场，产品逐渐供过于求。

这个论点有道理，但并不仅仅适用于事业部制结构。对效率的追

求，会驱使所有组织确保自身结构适合于各自的情境。（这也是第 6 章中相合性假设的关键。）结构变化总是滞后于情境变化，至于滞后多长时间，则受到效率压力的影响。竞争压力的作用尤为突出，它不仅能促使组织在产品多样化之后迅速向事业部制结构转变，而且倘若日后组织产品线收缩，它也能促使企业迅速跳回职能形式。

年限与规模

那么年限与规模这两个因素呢？尽管规模本身并不能导致组织事业部制，但美国大部分大型企业都采用这种结构形式，肯定并非巧合。实际情况是，随着组织的发展壮大，它们往往会变得越来越多样化，并随之事业部化。原因之一是为了自我保护：第 9 章中我们说过，大型制造商往往采用机械式官僚结构，以图避免风险。多样化可以分散风险。另外，企业与竞争对手相比，越强大者，在传统市场上占有的份额就越多。总有一天，它会完全失去进一步扩展的空间（因为没有更多的市场份额可以争取，或是它独霸市场的情况引起了反托拉斯法的监管者的关注），因此它必须其他领域寻求更多的发展机遇。所以组织会多样化，随后又不得不事业部化。此外，如前所述，事业部制培养了一支积极进取的总经理骨干队伍，他们会推动进一步的多样化和进一步的发展。因此我们得出结论，规模与事业部制之间存在着重要的关系，而多样化是这两者的中间变量。巨型企业（也有少数例外，例外的原因在于技术体系的固定成本过于昂贵）不仅需要事业部制，而且惟有如此才能达到这样巨大的规模。

实际上，许多企业的规模之大、多样化程度之深，连单纯的事业部制结构都不够用了。它们采用一种我们称之为“复合型事业部制结构”（multiple-divisionatized form）的变体，在事业部之上再设立事业部。例如，在产品事业部之上再设立地区性事业部，或在产品事业部



之上再设范围更大的事业部（“集团”），通用电气公司的情况就是这样，参见图 11—5。

和规模一样，年限也与事业部制结构密切相关。在较大型的组织中，管理层在传统市场中已经没有了拓展的空间；在历史悠久的组织中，管理者有时候厌倦了传统市场，希望通过多样化寻求出路。另外，随着时间的推移，新的竞争者进入原有市场，迫使管理层寻求具有更大潜力的新市场。事业部制在最大和最老牌的企业中最为普遍，所以第 6 章才会讲到，机械式官僚结构发展的第三阶段就是事业部制结构。

但是，事业部制结构并不一定总是其他配置方式发展到成熟阶段后的产物。实际上有些组织从一开始就是事业部制的，也就是说，它们直接联合，不经过多样化的过程。为了通过分享财务资源或支持服务盈利，多个独立组织相互结合成立新的联合体，但同时又希望尽可能地保持各自的独立性，于是自然偏好采用某种形式的事业部制结构。这些联合体一般称为联盟或联邦。农民建立农村合作社，营销农产品；小型建筑企业一起抗衡工会或更强的对手，这类组织都可算是联合体。当然，并非所有的联合都是自愿的，比如股市操盘手通过代理人接管企业，强迫它们结成联合体；或者政府迫使企业国有化，从而汇聚资源，实现国家计划或扩大经济规模，借以应对国外竞争。如果联邦组织的不同单位提供相同的产品或服务，那么自然会产生一种力求把结构融合得更紧密的强大压力，具体来说就是把关键职能集中到行政总部的压力，这样一来，事业部制结构往往会逐步发展为统一的机械式官僚结构。

权力

下面，我们来介绍最后一组情景因素，它们与权力有关，在事业部制结构这种配置方式中也发挥着重要作用。我们刚刚看到了，权力

可能造成组织的联合：小组织要携起手来与大组织相抗衡，政府或所有者会利用权力强迫不情愿的合作者进行联合；之前我们还看到了权力在结构内部的作用，事业部经理会推动组织发展、实现多元化和事业部化，以提升自己的地位。就算是在采用职能结构的组织中，富有进取心的中层管理者也希望争取更多自主权，从而带动其所在的层级事业部化。而对于最高管理者，事业部制是迄今为止提高整体组织权力的最有效结构，因为它可以相对轻松而又持续地为组织增添单位。（当然，在组织内部，最高管理者必须要和事业部经理共同分享新增加的权力。）美国工业界出现的多元化浪潮其实就是一个巨大的权力游戏，企业的首席执行官们互相比较劲，看谁能构建起最庞大的企业帝国。

其他领域中也同样存在这些权力因素，正因为如此，事业部制在工会、中学、大学、政府中大行其道。加拿大某省有六所公立大学，其中一所想要把最小的两所兼并进来。该大学校长提出的理由是，这样更“方便”政府与大学谈判，因为政府的谈判对象从六个减到了四个，但绝口不提自己权力的扩大，不谈本校行政管理部门与两个新校区之间进行谈判的成本，也不说引入另一个中间监督层会对那两所“小”大学的专业式官僚结构造成怎样的影响。

随着政府的发展壮大（政府也常常打着“方便”的旗号来攫取权力），它也被迫转而采用某种形式的事业部制结构。也就是说，既然中央的行政人员无法直接控制所有的机关和部门（事业部），那么就退而求其次，赋予管理者以大量的自主权，然后试图控制他们的绩效。实际上，我们可以把整个政府看做是一个巨大的事业部制结构（当然，这有点过于简单化了，因为政府部门之间存在着各种各样的相依性），三个主要的协调机构分别对应着事业部制结构总部所使用的三种主要控制形式。预算机构在本质上属于技术结构，主要关注的是部门的绩

效控制；公共服务委员会也有一定的技术结构属性，主要关注的是政府管理人员的招聘和培训；行政主管办公室（枢密院）则负责审阅各个部门的重大提议和提案。

最后是时尚，这个因素对于事业部制结构的普及有着不容忽视的作用。我们在前面说过，事业部制结构在公共部门和事业单位中正变得日益流行。而在私营部门，事业部制也随着 20 世纪 20 年代杜邦和通用汽车的重组而推广起来。从那之后，美国企业又经历了多次结构改革的浪潮，其中大部分都是在多元化刺激作用之下发生的。有学者对《财富》500 强企业做了研究，提出：从有关事业部制的数据来看，结构也会赶时髦。近年来，一些组织的管理层重组，为的是“满足当前理论的要求，而不是因为行政管理的实际需要。”事业部制结构以前在欧洲并不流行，许多多元化企业都很抵制这种结构，可现在事业部制却风行一时，连一些服务于单一市场的企业也跟着凑热闹，结果后悔不迭。

事业部制结构的演化阶段

就企业从职能结构演化到事业部制结构的问题，相关研究有很多，其中大部分来自哈佛商学院。哈佛商学院对大企业的结构特别感兴趣。图 11—3 以及后文的讨论，借鉴了一些关于演化四阶段的研究结果。

我们先从一家以一条生产链生产所有产品的大公司说起。这家公司维持着一种我们所谓的“完整形式”（integrated form），也就是纯职能结构，机械式官僚结构或变形虫结构皆有可能。随着企业开始销售其生产过程中的一些中间产品，它也就向着事业部制的方向迈出了第一步，称为“副产品形式”（by-product form）。再向前发展，此时尽管组织的中心主题仍围绕着产品—市场战略，但副产品变得比成品更为

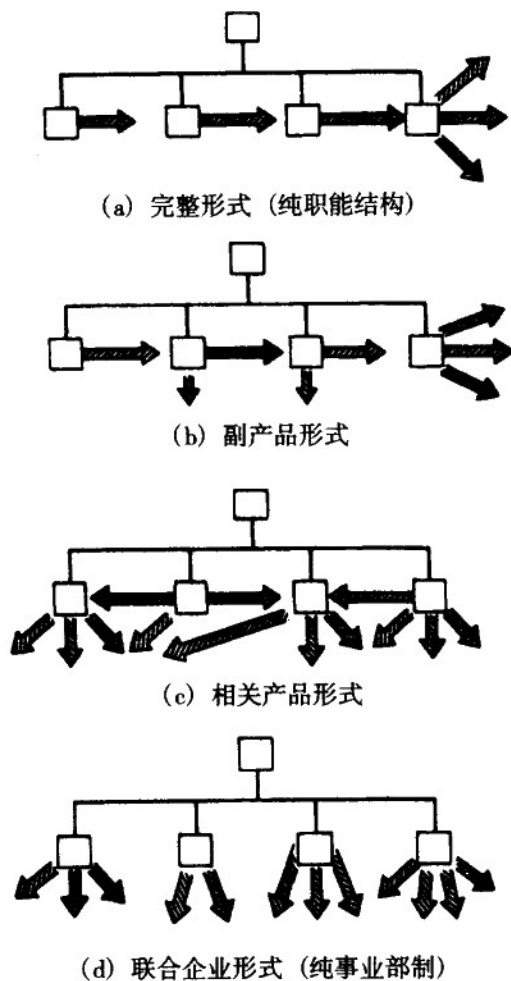


图 11—3 组织向事业部制演化的各个阶段

重要，于是组织结构更加接近于事业部制，我们称之为“相关产品形式” (related-product form)。最后，生产链完全被打破，不同产品之间没有关联，企业成为了“联合企业形式” (conglomerate form)，也就是纯事业部制结构。有些企业依次经历了上述所有阶段，而其他一些则由于某些原因而停滞于某个阶段，比如固定成本昂贵的技术体系（通常停滞于完整形式），依靠一种原材料进行运营（大多停滞于副产品形式），或者以核心技术或市场主题为重点（通常停滞于相关产品形式）。

完整形式

图 11—3 (a) 是纯职能形式, 采用这种形式的企业, 其生产活动只在一条完整的链条中进行。卖给客户的, 也是最终的成品。由于不同活动之间存在着紧密的相依性, 这样的企业不能采用事业部制结构, 也就是说, 它们不能向链条中负责任一环节的单位授予自主权, 因此, 组织采用的是职能式的机械式官僚结构 (如果组织处于复杂、动荡的环境中, 那么就采用变形虫结构)。它们一般只有一条产品线, 或者至少有一条产品线处于主导地位。采用这种结构的大型企业, 往往是垂直整合的资金密集型企业。负责生产链不同阶段的单位有时也称为“事业部”, 但由于其采购或销售对象只能是同一企业内的姊妹单位, 所以它们实质上仍是职能部门, 并不具备真正事业部的自主性。

颇为讽刺的是, 尽管通用汽车公司一直被视为是事业部制的典范, 但它似乎最适合于划归这一类别。除了非汽车行业的业务之外 (比例相对较小, 不到总销售额的 10%), 这个企业根本没有真正实现事业部制。前文提到, 斯隆在 20 世纪 20 年代对通用汽车公司的结构进行了整合, 把一家控股公司变成了事业部制企业。但实际上, 他在担任首席执行官的岁月里, 一直继续从事这一整合工作, 直至现在他的继任者也仍然在继续这一工作。因此有研究说, 该公司的汽车生产流程是一个完整的“封闭系统”, 无论是组装操作, 还是费希博德公司, 都不得对外销售其服务, 而各个汽车“事业部” (雪佛兰、别克等) 也都不能从公开市场上采购自己所需的服务。总部对研发、风格、设计、工厂建设、生产调度、质量控质、定价、劳资关系以及经销商关系的控制, 使得组织实际上具备了职能结构, 从某些方面来说, 它下辖的事业部更接近于营销部 (但其营销职能也受到诸多限制)。

副产品形式

随着采用完整形式的企业寻求更广大的市场空间, 它也许会选择

把最终产品线多样化，并一路转变到纯事业部制结构。还有一种做法风险较小，就是在公开市场上销售自己的中间产品。这样一来，加工链上就出现了一些局部断点，反过来对结构的事业部制提出了要求，这可以称之为副产品形式。现在，加工链上的每个环节都可以获得一定的自主性，以便于副产品的销售，当然，我们要记住，它们的大部分产出还是会在内部从一个环节传递到下一个环节。而由于加工链多多少少都保持着完整性，因此总部对战略制定和某些操作仍保留着相当的控制权。具体地说，它仍旧依靠行动规划来管理各事业部之间的相依性。

这类组织大多采用垂直整合方式，以一种基础物资（如木头、石油或者铝）为操作基础，并把这些物资加工成各种可供消费的成品。图 11—4 是美国铝业公司 1969 年的加工链，该企业的收入有 69% 来自于铝制品，例如厨具和汽车部件；另有 27% 的收入来自于中间副产品，包括货舱、化学品、铝土矿和铸铝。（还有另外 4% 的收入，来自于水平多样化的房地产开发业务。）

相关产品形式

一些企业对其副产品市场继续实行多样化，进一步分解加工链，直到事业部对外销售的副产品远远超出组织内部的需求。这时，组织发展为相关产品形式。比如说，一家洗衣机制造企业设立了一个生产马达的事业部，结果马达事业部大获成功，对它来说，洗衣机事业部已经不再是主要客户了。此时，组织需要更为正式的事业部制，以适应各事业部之间日益增强的相对独立性。

把这些事业部联系在一起的，多为产品中的一些共通之处，有时候是核心技能或技术，有时候是核心市场主题。事业部也常常拥有很多相同的外部客户。实际上，此时的企业仍保持着一套完整的产品 -

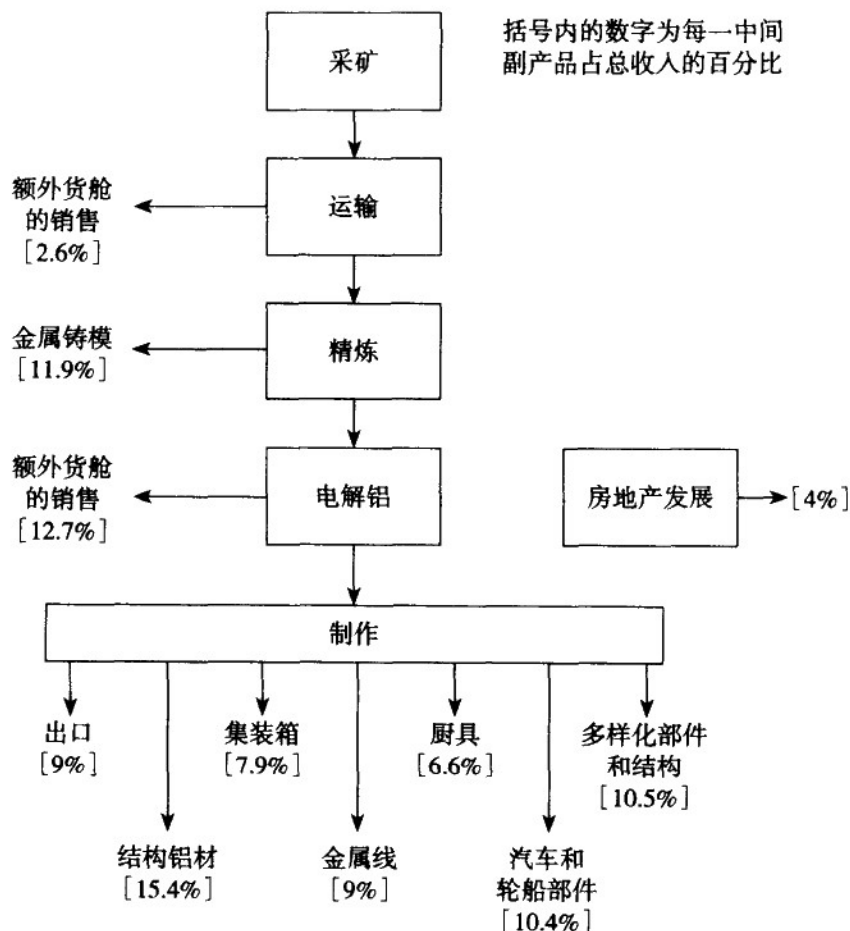


图 11—4 美国铝业公司 1969 年副产品和成品的销售情况

资料来源：鲁梅利；企业年度报告中的数据

市场战略。

在采用相关产品形式的组织中，总部的中央规划比采用副产品形式时的更加宽松，更加注重衡量绩效，放宽了对于具体行动的规定。对具体的产品 - 市场战略的控制权，大多归还给事业部。但产品 - 市场核心主题所带来的相依性，仍会促使总部将各个事业部的共有职能留在自己手中，例如核心技术的研发等。当然，这些中央职能对企业来说都是“至关重要的”职能，因此职能/事业部的混合结构亦属此

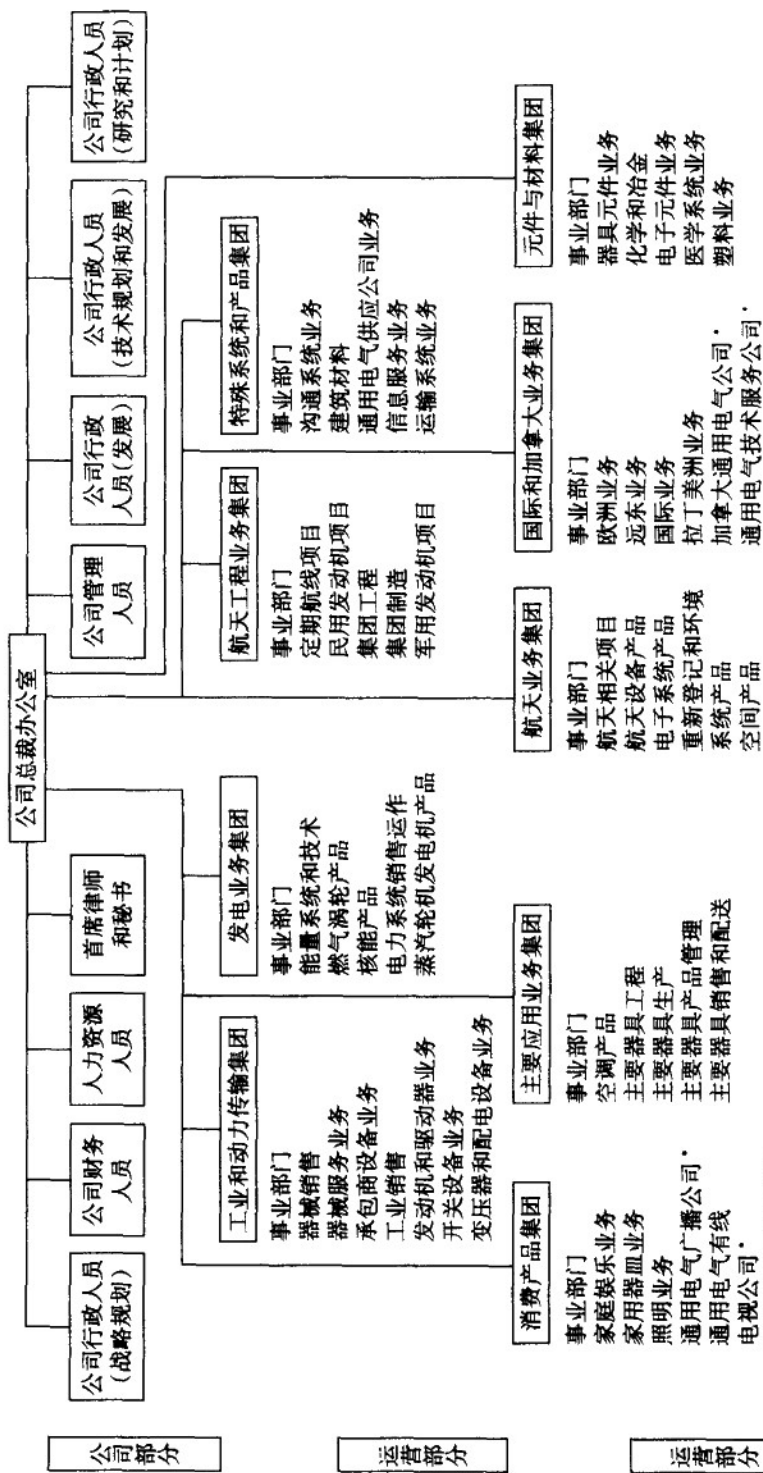
类，尤其是设有不同产品或服务事业部的企业，例如将投资职能收归中央的保险公司。

像通用电气这样的企业很可能采用这种结构，它的组织结构图如图 11—5 所示。里格利（Wrigley）描述该公司 1970 年的情况时说，人造宝石之类的产品主要销售给外部客户，而像小马达之类的其他产品则是内外兼销。它的结构是典型的事业部制，而且是复合型事业部制，只不过总部所提供的支持服务比前面我们所讲的那种基本结构要多得多。里格利注意到，这些关键职能包括有劳资关系（负责重要谈判）、市场预测、设计和营销（后两个主要提供咨询服务）以及牵头进行企业的重大研发活动。他还提出，在培养管理人员和选择供应商方面，事业部经理没什么控制权，故此，这两者也可视为组织的关键职能。除此之外，事业部经理享有很大的自由度，可以自行经营业务，自行制定自己的产品—市场战略。

联合企业形式

随着相关产品形式的企业继续拓展新市场或收购其他企业，对于核心战略主题的关注越来越少，组织逐步进入联合企业形式，并开始采用纯事业部制结构，也就是我们先前介绍过的最基本结构。每个事业部都服务于自己的市场，生产和其他事业部不相关的产品线：比如一个事业部生产图钉，另一个生产蒸汽挖掘机，还有一个提供殡葬服务。在联合企业形式中，事业部之间没有重要的相依性，只是统筹使用资源而已。故此，总部的规划和控制系统变成了简单的绩效（尤其是财务绩效）调控工具。总部员工寥寥无几——只有几个总经理或者集团经理，一些财务分析者以及少量其他服务人员。德事隆的总部只有 30 人，却监督着 30 个销售总额超过 15 亿美元的事业部。该公司曾有一位首席执行官评论说：





* 分支机构

表 11-5 通用电气公司的组织结构图

总部人数要尽可能地少，这是一个关键概念。它差不多完全由业务经理和文书人员组成，基本上没有为业务经理提供帮助的职能人员。比如说，我们没有研发部门、制造部门或营销部门。我们的业务这么分散，要这些人来有什么用呢？我们既没有负责企业劳资关系的官员，也没有相关的职能人员。我们希望工会分别和各个事业部进行谈判，我们不会派任何企业代表参加任何劳工谈判。

不过，尽管采用联合企业形式的各家企业在绩效控制系统中都偏重于财务监控，但其严格程度存在极大差异。在严的一端，以 ITT 公司（美国国际电话电信公司）为代表，它要求事业部每个月提交 10 份“快报”（这种做法在 20 世纪 70 年代日益流行开来）。而在松的一端，有不太时髦的控股公司，这是一种非常松散的企业联盟，松散到难以称之为一个实体。控股公司一般没有中央总部，也没有真正的控制系统，顶多是不同的总裁偶尔坐到一起开个会。事业部制结构的演化到这里自然也就该结束了——结构分裂到这种程度，都已经不能算是一个组织了。

与事业部制结构有关的问题

要讨论与事业部制结构有关的问题，我们首先要分析事业部制结构较之完整职能结构所具备的几种常见优势；然后，我们要从社会的角度出发，指出事业部制结构应与另一种相对应的结构（也即用事业部对比完全独立的组织）进行比较，这样才符合逻辑。我们以这样的方式重新评价事业部制结构的优势。这两段讨论仅仅考虑了事业部制的行政管理和经济效应。接下来我们将转向社会效应，尤其是事业部制结构所引起的社会责任感和社会权力集中的问题。所有的讨论都围



绕着私营部门中的联合企业形式展开，之所以选择联合企业形式，乃是因为它是最纯粹的事业部制结构，其中的问题也最为明显；而之所以选择私营部门，则是因为事实表明这种纯事业部制结构与其他社会部门不相适应，我们将在本章尾声的时候讨论这一点。最后，我们要讲讲事业部制结构的脆弱性。它是 5 种配置方式中最脆弱的一种——一种行走在悬崖边上的结构。

事业部制的经济优势

与完整职能结构想比，事业部制结构具有四大基本优势。首先，事业部制结构能带动资金的有效配置。总部可以选择资金的投向，从而在自身最强的市场上集中全力，利用一些事业部的多余资金来支持其他事业部。从战略上看，职能结构可以说是把所有的鸡蛋都放在一个篮子里。其次，事业部制结构为管理者提供了自主开展业务的机会，有助于培养总经理。相反，职能结构的中间线管理者受到彼此依赖的关系网的限制，妨碍了个人责任感和自主性的发挥。再者，事业部制结构把风险分散到了不同的市场中。而职能结构运营链中任何一个环节的断裂都会造成整个系统的嘎然而止。最后，也是最重要的一点，事业部制结构具有战略反应能力。各事业部能够对自己的官僚结构进行微调，而总部则集中精力搞好战略组合。它能够购得新的业务，而去除较旧有的、效果不佳的业务。

但把职能结构拿来和事业部制结构做比较，合适吗？它是和事业部制结构旗鼓相当的对应结构吗？如果是要比较多样化和非多样化的组织结构，自然只能这么比。战略的多样化会导致结构的事业部化，由此促进资金在组织内的有效配置，培养总经理，减少风险，提高战略反应能力。换句话说，它解决了机械式官僚结构的许多经济问题。从组织自身的角度看，相较于非多样化结构，事业部制所实现的多样

化具有许多明显的优势。

但是，一旦组织转入多样化并采用了事业部制，就该改一改比较的对象了。至少从社会学的角度看，真正的比较对象，应该是沿着同一发展方向并更进一步，取消总部，让事业部变成独立的组织，独立运作。里格利称，德事隆公司有 30 个事业部，经营的业务各有不同。据《财富》杂志 1976 年的报道，比阿特丽斯食品公司（Beatrice Foods）有 397 个事业部。问题在于，如果这两家公司分别拆成 30 家或者 397 家独立的公司，效率会不会更高。实际上，此时我们的视角从组织自身转向了社会。我们可以从这个概念出发重新考虑上文所说的四种优势。

在事业部制的组织里，由总部在 30 或 397 个事业部之间调配资金。而在 30 或 397 家独立的公司之间，则是由市场决定资金的分配。哪一种方法更好呢？有研究表明，这并不是一个简单的问题。

威廉森（Williamson）认为事业部制结构更好。实际上，他说事业部制正是行政管理结构针对资本市场的低效率（指特殊的针对性知识、投机行为，诸如此类）而做出的反应。由于事业部制具有精细的绩效控制系统和个人联系，所以，跟投资者相比，总部管理者能够更好地了解不同业务（至少是其中一部分业务）的潜力。而且，与对等的市场机制相比，总部管理者可以更加迅速而灵活地在事业部之间转移资金。所以，事业部制结构“把一些传统上由资本市场担当的职能转移给企业，弥补了资本市场的缺陷。”

实际上，威廉森的看法也许可以解释为什么一些联合企业能够生存和发展。但是莫耶（Moyer）在 1970 年的一篇论文中指出，企业，特别是联合企业（尤指通过收购形成的联合企业），为得到这些优势付出了很大的代价，从某些方面来说，它还不如市场机制灵活：

为了顺利完成合并，收购一家企业除了要支付该企业的

市场价格外，通常还要在此基础上支付15%的溢价。而收购一个完全多样化的共有基金，则只需付出相当于销售费7%~9%的佣金……再说，个人股东如果要对其股票组合进行多元化投资，只需拿出相当于所购股价的1.5%~3.5%的佣金即可……

过去，联合企业不需要公布其全资事业部或分公司的收入……管理者认为应当收购的事业部，能否增强企业的盈利能力——对于这一点，股东们无从做出正确判断。个人多样化持股组合，比联合企业的组合要灵活得多。个人可以根据具体个股的表现买进或卖出。但联合企业要判断是否该剥离自己的一个或多个事业部，却是一件极其困难和棘手的事情。

莫耶认为，股东现在掌握的权力本就不多，而联合企业又否定了其中很重要的一项：对于投资对象行业（以及风险水平）的选择权。选择某个联合企业的股票，实际上就等同于选择了一个投资组合——比阿特丽斯食品代替了达能酸奶。

至于管理人员的培养，我们的问题是：事业部经理能否比直接担任公司总裁获得更好的培训和经验呢？事业部制结构的组织能够开设培训课程，丰富管理者的经验；而独立企业在这方面很受限制。但是如果事业部制的支持者说得没错，自主是培养管理人员的关键，那么自然应该是越自主越好。事业部经理可以依靠总部，同时也被总部依靠。在德事隆，“自主的代价是完成计划。如果一个事业部因为某种原因不能达到目标，那就只好接受严密细致的监督……”相反，公司总裁就只能依靠自己，吃一堑，长一智。

关于第三个方面，风险问题，事业部制的支持者认为，独立的组织在内部危机或者经济衰退时期比较脆弱；而联合企业可以提供支持，渡过危机时期。反方观点则认为，事业部制会掩盖住事实上的破产，

有些事业部本来应该破产了却硬撑到底，而市场却可以让经营不善的独立企业破产了事。另一个看法是从组织自身出发，认为事业部制结构一方面分散了风险，另一方面也扩大了风险的影响面。如果个别的事业部不能够破产，则整个组织就要为它的债务承担法律责任。所以，要是有一个事业部出了大问题，比如某个事业部预计大量购买的核燃料价格大幅攀升，那就会吸空健康事业部的资源，甚至让整个组织破产。松散的联合反而比不联合带来的风险更大！

最后一个问题是战略反应能力。较之结合紧密的职能形式，松散联合的事业部制结构可能反应速度更快。但问题是，松散联合所必须承担的代价是什么？换句话说，对于企业来说，联合在战略反应方面起着怎样的作用？事业部制结构中的控制系统，也就是把“胡萝卜”以适当的距离放在事业部经理的前面，能鼓励他们为了更好的财务绩效而奋斗。然而，这个系统同时也阻碍其创造力。“德事隆的管理层认识到，发明创造不是他们的强项。”鲍尔（Bower）解释了其中原因：

……如果对事业部经理的评估，是以短期的、年度收入表现为准，那么进行重大创新的风险对他们来说就太大了。结果，这就形成了一种回避风险的倾向，故此，除了极少的例外情况，重大创新一般并不出自某一大公司。而這些例外，往往是那些生产单一产品的公司，其最高管理者致力于造出真正的顶尖产品：例如，贝尔实验室、IBM、施乐和宝丽莱。在这些公司里，最高管理层有能力决定整个公司该采取什么样的重大战略行动。相反，多元化的公司则倾向于稳步改变。

创新需要创业精神，而在标准化的外部控制下，创业精神很难蓬勃发展。企业家要亲自冒险来获取回报，而总部的控制系统，决不可能替代那样一种动机。实际上，许多企业家建立自己的企业，正是为



了逃避官僚制的控制。这种控制，正如德事隆的总裁对里格利所说的，“凡是超出常规的事情，都必须加以分析，证明确有必要”；他和董事长“会与那些工作干系重大的事业部保持更频繁的接触”。这样的程序可以回避风险，但同时也失去了风险所带来的收益——真正的创新并不是“稳步改变”。

因此，与公司事业部相比，独立企业尽管难于保持稳定的经济收益，但战略反应能力更强。实际上，许多采用事业部制的集团都要靠独立企业来解决自身的战略反应能力问题，因为，它们的多元化并非是靠自身的创新所带来的，而是靠收购独立企业的创新成果来实现的。

总部的贡献

要评估联合企业的效果，首先要评估总部给事业部带来的实际贡献。既然总部的控制职能在独立企业里是由董事会来承担的，那么问题就变成了：总部能否给事业部提供独立企业董事会所做不到的东西？

管理具体的业务，不管是总部管理者还是董事会都做不到，这两者仅仅是拿出部分的时间、精力兼职参与公司事务。^① 因此，这些企业的管理工作顺理成章地落在了全职管理者的身上，因为他们才有必要的时间和信息。在事业部制结构中，由于总部和事业部经理之间的联系更紧密，所以事业部制结构往往比独立企业更容易碰到这样一个问题：总会出现各种强大的力量，鼓动总部的管理者侵占事业部的权力，把某些产品 - 市场决策集中到总部，从而让事业部制失去意义。总部的管理者可能认为自己可以做得更好；他们想要防止重复劳动（只要一个广告部就好，用不着设 397 个）；他们也可能就是贪慕权力；或者受了管理新技术的诱惑。热情的技术结构或者管理咨询公司可能

① 如果董事是全职的，那他们实际上就属于管理层，这时公司将不存在正式的外部控制。

会向他们过分吹嘘一套成熟的管理信息系统，或是依据市场份额数据或产品生命周期来制定产品 - 市场决策的系统。

这类系统的问题在于，它们营造了一种知识尽在掌握的幻觉，而并不提供真正的知识。我们前面说过，制定战略所需的大部分信息，是软性的、推测性的——零星的印象、流言，诸如此类不会记录在案、加以量化的信息。管理信息系统带回总部的信息是抽象的、整合性的、概括性的情报。但业务不是单凭市场份额、产品生命周期之类的东西就能全面理解的。全面理解需要一些隐藏在事业部背后的软信息，其管理者务必亲身接触特定的情境才能获得。即便管理信息系统能够带来正确的信息，或是总部管理者试图用电话口头了解情况，但他们也没有足够的时间来吸收这些信息。没有时间理解业务，正是组织当初采用事业部制的原因所在，因为这样可以给每一项业务配上一个专门负责的管理者及其单位。所以，高速的信息传输线路只会诱使一些总部管理者插手本应留给事业部自己搞定的决策。1956 年苏伊士运河危机爆发后，一位英国海军将领满腹怨言：“要是当年就有了电报，纳尔逊肯定一场仗都赢不了。”因而，联合多样化集团总部管理者的职能之一，就是对事业部“放手”。聪明人知道自己有哪些东西不知道。

总部管理者真正要履行的职能是为事业部设立目标，并依照此目标监督其绩效（这才是管理信息系统的正确用法），和事业部经理保持有限的个人联系，审核事业部的大项资本支出。有趣的是，这些也是董事会的职责，至少在理论上是。然而在实践中，许多董事会，尤其是那些股权非常分散的公司的董事会，在这方面很不得力，使得管理者为所欲为。在这方面，事业部制结构看来优势较为明显。这种行政管理方式可以克服自由市场机制的一大缺陷——董事会名存实亡。有了总部的正式和个人的控制系统，事业部经理会不断努力争取更佳的财务表现。



然而这种观点存在一个漏洞，那就是联合多样化一般都会扩大股票持有者的范围，同时令董事会更难理解和控制企业。一方面，正如我们先前所见，多元化企业通常都是大企业，所有权分得很散，而且不论对谁来说都很难理解；另一方面，组织所经营的业务越多，兼职董事就越难以了解实际的运作情况。最后，正如莫耶所说，增加股东的数量是联合收购的一个共同后果，如此一来企业的所有权更为分散。因此，从一定意义上来说，事业部制结构不过是在解决它自己所造成的问题。如果企业只从事一种业务，那么它所有权分布范围较狭，更容易理解，董事大概就能够更有效地履行其职责。事业部制致力于解决的问题，其实正是业务多样化所带来的。讽刺的是，许多有效监督着事业部业务的事业部制企业，本身却并未受到董事会的有效监督。

监督的主要目的就是挑明问题，并在它们演化成真正的危机之前予以纠正。独立企业最大的缺陷在于，最高管理层能够蒙蔽董事们的眼睛，掩盖严重的问题。事业部制企业在总部有全职管理者，下属的部门经理难以做手脚。但这种现象也并不罕见，原因同上——只有全职经理才了解详细的情况，兼职监管他们的人无从知晓。下面这则故事，是某公司总部的一位助理讲的，它清楚地说明了这一观点：

我们的最高管理层喜欢重要决策一把抓。他们还挺自得，但我刚看到的一件事，事业部还是把他们给糊弄了。

我接到一份需要校订的申请，说有一个事业部想要修一个大烟囱。我就想不明白了，他们光要一个烟囱干什么使，于是我索性跑去看个究竟。原来他们卡着支出的规定上限，零零碎碎地建起一座工厂，并装好了设备。只有烟囱这个单项拆分不了，而且还超过了我们规定的支出限度——5万美元。

看来，他们很清楚总部不可能批准他们修建一座新工厂，

所以他们就玩了这么一手。我真不知道自己该说什么好。

如果真的发现了问题，那该怎么办呢？总部可以采取的措施，有哪些是董事会做不到的？德事隆公司的主席在纽约证券分析师协会的一次会议上，就讲到监督事业部的总部副总裁，他是这么说的：“协调 5 家运作良好的企业并非难事。”的确如此。可如果要协调的是 5 家运作不佳的企业呢？只有 30 名行政人员的总部，真能纠正 30 个事业部存在的运营问题？一旦问题浮出水面，再加强控制往往为时已晚，密切监督也同样起不到什么作用。正如前面所说，总部管理者不能管理事业部。故此，他们实际上只有两个选择：换掉事业部经理或者剥离该事业部。当然，董事会也可以改变公司的管理层。这应该是董事会的惟一实权，其他的一切都是管理者说了算。因此，这个问题就变成了：谁更善于挑选管理者，是企业总部还是董事会？这个问题可不那么好回答。总部的动作比较快，它可以从其他事业部的人才库中进行挑选，但这要求总部随时留意观察 30 乃至 397 个事业部的管理者，而董事会只要盯住一个管理者就好了。至于剥离，那只是把问题推到了别的地方；从整个社会的层面来看，这个问题并没有得到解决（除非，这个问题本来就是因为联合而造成的！）。

总之，要对比总部与一组董事会，是件很复杂的事情。难怪有研究发现，“受控多样化的”企业其收益比联合多样化的企业要好。受控多样化，意味着事业部之间相互依赖，因而要求事业部制组织采取中间的、或曰不纯粹的形式，一些关键职能由总部来集中负责。

纯事业部制结构弥补了资本市场的一些不足，但其本身又带来了新的问题；它培训总经理，可给他们的自主权却不如独立企业的管理者那样多；它分散了风险，但也扩大了风险的影响面；它可以在经济不景气的时期保护相对脆弱的业务，但也会保护一些其实不值得保护的業務；它的控制系统鼓励稳定提高财务绩效，但却挫伤了真正的创



业精神；总部在监督业务绩效方面比董事会做得更好，但其内在的多样化却是企业所有权分散、董事会信息闭塞的根源之一；它在纠正企业的根本问题方面并不比董事会更强——说到底，这两者都只能变更管理层。总的来说，纯事业部制结构（也就是联合企业形式）也许比弱势的董事会体制和低效的资本市场稍占优势；而一旦资本市场和董事会中存在的问题得到纠正，大多数此类优势也就不复存在了。如果我们的社会努力纠正经济体制中存在的根本不足，而不是鼓励私营企业借用行政管理方式来逃避问题，整个社会会变得更好。实际上，下面的讨论议题要从事业部制结构的管理和经济效应转移到社会效应，我们可以看到另外两个理由支持上述结论。其一是和事业部制结构的社会责任有关，其二则与其在社会中集权的趋势有关。

绩效控制系统的社会绩效

事业部制结构的绩效控制系统是其根本的设计参数之一，也是提高其经济效率的主要原因。然而这个系统也带来了一个极为严重的社会效应。

事业部制结构要求总部主要通过定量的绩效标准来控制事业部，一般为财务方面的标准：利润、销售增长、投资回报等。问题在于，这些绩效标准排斥了那些无法衡量的目标——产品质量、工作自豪感、客户服务质量、环保与环境美化等。确切地说，经济目标排斥了社会目标。“我们德事隆只拜净利润这尊神”。

如果可以轻易区分决策的社会效应和经济效应，那也没什么问题。前者归政府，后者归企业，从此两不相干。但实际上这两者是分不开的；大型企业的每个战略决策都同时牵涉到社会效应跟经济效应。然而，事业部制结构的控制系统使企业对于社会的要求充耳不闻，甚至做出对社会很不负责的行为。由于要集中全力重视决策的经济效应，

事业部经理自然会忽略社会效应。请记住，事业部制企业的具体决策，也就是那些具有社会影响力的决策，归事业部经理来控制，而不是总部管理者。因此鲍尔发现，“种族关系最融洽的企业，是那些提供单一产品（非事业部化的）、最高管理层对业务参与度很高的企业。”

阿克曼在哈佛商学院做过一项研究，校验了以下命题：尽管企业领导“愿意避免自认不负责任的行为”，但企业“之所以引起社会舆论的不满，恰恰源自能帮助它们更有效地处理多样化和竞争环境问题的组织结构创新（即事业部制）”。阿克曼发现，满足社会需求所带来的好处，例如“良好的公众形象……管理者的自豪感……校园招聘时具有吸引力的形象”等，是无法衡量的。“在会计师看来，这些好处大多是无形的，也无法确定组织单位在这些方面付出了多少成本。”换句话说，这些标准无法纳入绩效控制系统。结果：

……财务报告体制可能在实际上遏制了对于社会需求的关注。由于企业只关注经济绩效，哪怕采取了正确的措施以保证不牺牲长远利益，但这样一套系统还是会把资源和精力都指向用财务概念来衡量的结果上。因为只有财务表现才是一切的准绳。

关心公共关系和企业责任的总部管理者，可能希望直接干预事业部对于新出现的社会问题的反应。但事业部制结构严格的劳动分工不允许他们这么做，事业部的自主权要求总部不参与具体决策。只要绩效控制系统的控制不是太紧，事业部经理就有一定的自由决断权，考虑自身行为的社会效应。但我们已经说过，事业部制企业正走向 ITT 式的严格控制的路子，管理者必须每 10 天给总部呈递一份快报，根本无力关心这些汇报涵盖不了的问题。他只能把眼光紧紧地锁在财务绩效上。

一旦控制收紧，为了达到标准，事业部经理别无选择，只能采取



一些不负责任的做法。鲍尔援引了 1962 年通用电气公司固定价格的案例：

通用电气公司的管理层要求高管们签订所谓的“20.5 指令”，该指令明确禁止固定价格或其他违反反托拉斯法的行为。但该公司又有一套适用于所有事业部的严格的奖惩制度，要求事业部每年都在收益、回报和市场份额方面有一定的提高。电气设备市场本来就是一个成熟的寡头经营市场，而通用电气这样的氛围，至少诱使了事业部之间的互相勾结。

也许总部管理者会试图与事业部的错误做法划清干系，声称自己对此一无所知，通用电气的总裁拉尔夫·科迪纳（Ralph Cordiner）当时就是这样做的。但正是他们设计和采用的组织结构，引发了上述不道德行为，对此他们必须承担责任。因此我们赞同鲍尔的结论，从严格的经济角度来说，“多样化（和事业部化）企业的规划流程可能非常有效”，但它也往往会促使企业做出“缺乏社会责任感的行为”。

权力集中问题

早前我们讨论了规模和事业部制之间的关系，得出的结论是：一方面，大型组织常采用事业部制结构；反过来，事业部制也会推动小组组织的成长，并让大组织变得更大。如果没有事业部制结构，《财富》500 强企业的排名中只怕没几家企业的身价能过 10 亿。

从整个社会的角度出发，我们必须问，为了规模我们要付出怎样的代价？显然，规模扩大会存在潜在的经济成本，尤其是会给竞争市场造成威胁。在《新工业国家》（*The New Industrial State*）中，约翰·肯尼思·加尔布雷思（John Kenneth Galbraith）指出，巨型企业可以借助其市场实力，再加上规划和营销技巧，而破坏竞争环境。加尔布雷思的观点不断受到保守经济学家的攻击，但不可否认的是，规模的

确会对竞争构成影响，例如通过巨额的广告支出来限制市场准入门槛。至于联合多样化则又增添了一种所谓“互惠”的危险做法，即企业之间达成协议，“你买我的产品，我就买你的产品”。

但最严重的乃是大规模带来的社会成本。一方面，规模大意味着官僚化。前面的假说 5 指出，组织越大，行为就越规范化。另外本章也曾讲到，在事业部制结构中，绩效控制系统使得事业部比同等的独立企业更为官僚化。总部的存在（外部控制机构），又驱使它们更偏向集权化。因此，事业部制结构就变成了社会的一股规范化和集权化势力，也就是朝向机械式官僚结构的势力。而第 9 章说过，在我们这个社会里，机械式官僚结构早已经泛滥成灾。

另外，事业部制结构中存在着多种集权化的推动力量，此点不仅表现在事业部层面上，在总部层面上也是如此。故此，巨型企业的大量权力往往集中到极少数人手中。

推动总部集权化的因素之一，在前面几页提到过，源自一种幻觉，误以为管理信息系统和其他技术可以提供制定有效决策所需的信息。（实际上，如果它们真能起到这种作用，集权化的危险还要严重得多。）另一个根源在于事业部归属于使用同一名称的同一法定单位。如前所述，个别事业部不能破产；而如果有一个事业部名声不好，其他事业部必然也要受到牵连。在同一家公司的名号下，它要和其他姊妹事业部共同承担失误的代价。不管它们彼此之间的联系是多么松散，整个组织必须为任何一个部门所犯的错误负责，因此总部必然被迫要参与事业部的具体决策，例如审阅可能导致企业资源流失的长期合同、监督可能造成不良形象的社会行为。实际上，由于企业的控制系统纵容无视社会效应的行径，甚至默许其缺乏社会道德的行径，事业部制企业担的恶名已经越来越多了，这又促使总部将越来越多的权力收拢到自己手中，借以保护自己。从一定程度上来说，大型企业要



么不负社会责任，要么就权力集中化，它只能二选一。

集权化的另一个推动力量，可以从阿克顿勋爵（Lord Acton）的名言中找出端倪，他说：“权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败。”巨型企业的管理者们，脚下是坚固的权力链，头上是散乱乌合的股东，是以，他们掌握着极大的隐性权力。这就造成了一种为了集权而集权的压力。毫无疑问，市场力量可以缓解这一趋势，防止过度集权结构的蔓延。但前面说过，企业越大，受市场力量的影响就越小。

至此，我们已经看出，事业部制有利于事业部和总部层级的权力集中。而吊诡的是，企业内部权力的集中又会导致企业外部的联合、事业部制和集权化。工会和政府也针锋相对地建立起对应的权力机构，与之相抗衡。由于前面讨论过的议题（大量权力集中到极少数人手中；权力不受股东、社会甚至市场力量的影响；对于社会的麻木不仁甚至不负责任），政府被迫直接插手干涉企业事务。倘若公众对巨型企业权力基础的合法性持怀疑态度，自然希望政府进行干预。

最为讽刺的是，支持事业部制结构的论点，反而又为政府干预指明了途径。请回想威廉森在这方面的主要观点，他认为：行政管理有效，资本市场却不然。既然市场的效率低下，政府又何必畏首畏尾不敢干预呢？如果行政管理的方法能起作用，政府又何不加以利用呢？如果比阿特丽斯食品公司真的可以控制 397 个事业部，华盛顿怎么就不能控制 397 家比阿特丽斯呢？使用相同的体制就好了嘛。前有公众疾呼对企业行为加以大力控制，后有阿克顿勋爵的至理名言为此撑腰，政府管理人员又如何能逃得过幻觉的迷惑，一心以为管理信息系统可以提供控制企业（通过国有化或国家规划的方式）所必需的信息呢？

当然，跟企业一样，限于其使用的控制系统之本质，政府也会把经济目标放在社会目标之上。这就意味着，政府控制只能给企业的活



动披上合法的外衣，却不能解决事业部制所引起的根本性社会问题，甚至有可能进一步恶化社会权力集中的问题。

一般来说，除了私营部门，纯事业部制结构并不怎么见效。但一直不断有人尝试将其应用到各种地方——学校体制、大学、医院、政府组织，实际上，也就是要把这一切都纳入一个超级庞大的事业部制公共部门。

问题在于，政府和其他一些事业单位无法把自己分散成多个独立的事业部，至少，现实的力量令得它们无法这样做。故此，在这些领域，不存在组织复兴的媒介。还有一个问题是，政府任命公务员的规章有悖管理职责的概念：“要让上级能完全信任下属，他必须对下属的人选具有一定的控制权。他必须在下级的选择、奖惩以及调动或遣散方面有一定的自主权。然而，联邦政府的公务员体制限制了这一自由。”

但最严重的问题还在于衡量标准上，也就是政府和大多数事业单位必须纳入绩效控制系统中的目标，到底该如何确定的问题。这些目标基本上都是社会目标，是无法衡量的。既然不能衡量，纯事业部制结构就无法发挥作用。政府和事业单位大可构建以市场为基础的事业部，但如果没有合适的绩效衡量标准，它们就必须寻找其他途径来控制这些事业部（要么人为设置违背社会目标内在精神的评估标准，要么彻底不顾社会目标纯以经济挂帅）。社会化是一种办法——任命一位关注社会目标的管理者。但这远远不够，各方的压力都要求它们采用其他的控制手段。最明显的办法就是采用直接监督和工作标准化：颁布直接的命令和通行的规则，但这两者都会破坏事业部的自主性。因此，政府（还有其他试图通过事业部制结构来实现非定量目标的工会、大学和其他联合组织）所面临的选择是，要么任命一名合乎社会化要求的管理者然后放手，要么按机械式官僚化的方法来控制，要么强行



推广人为的绩效标准采用事业部制的方法来控制。

这三种做法的例子都不鲜见。媒体经常报道政府部门失控。机械式官僚化控制的例子更为常见，政府部门缺乏必要的自主性，因为政府对各部门管得太多太细。绩效控制的例子也不少，弗兰克曾描述过政府用来规范工厂绩效的体制，写得极好。那里的标准实在数不胜数：类型、数量、质量、不同产品的比率；使用的材料和工人数量；支付的工资；工人要达到的生产标准；劳动竞赛目标；等等。有时候标准过于严格甚至自相矛盾，执行命令的管理者无所适从，只好像那些受到过多控制的事业部经理们一样胡来。他们对工厂的需求欺上瞒下；囤积材料；阴奉阳违，如降低产品质量（这一点不容易衡量）；托人情，走关系，在控制系统之外搞幕后交易。

总而言之，意图采用事业部制的政府和事业单位最好任命一些真心追求社会目标的管理者和员工，然后建立某种机制，定期考核他们的进展（这相当于是建立独立的董事会）。

结论：悬崖边上的结构

我们的讨论得出了一个左右为难的结论。经过多个发展阶段，纯（联合）事业部制结构已经走到了悬崖边上。再往前走一步，就是解体，摔得粉身碎骨之后变成多个独立的组织；而往后退，可以回到较为稳定的完整结构，比如说一种带有机械式官僚结构特点的混合结构。苍鹰盘旋在头顶，虎视眈眈地盯着处在悬崖峭壁上的事业部制组织，寻找机会想把它叼到一个社会控制更加集中的悬崖上，那儿多半更加危险。悬崖的边缘让人心惊，绝非久留之地，最终只能三选一：要么掉下悬崖跌得粉身碎骨，要么走向更高的悬崖，要么往回走，找一个更安全的地方栖身。

换句话说，在所有的配置方式中，事业部制结构的回旋余地最小。

它没有真正属于自己的环境，充其量是骑在机械式官僚结构的背上，置身于简单而稳定的环境中。故此，它总会承受返回完整结构形式的拉力。纯事业部制结构天生就不稳定，在社会背景下，它是一种合理的发展趋势，但本身并不是一种合理的结构。事业部制组织相对于独立组织的经济优势，反映了资本市场和股东控制体制的不足，这些不足本身都需要加以修正。此外，它导致了很多根本性的社会问题。也许，只有事业部制的一些中间形式（副产品形式和相关产品形式）算得上合理，毕竟，“组织”起来的正当理由，在于其活动的相依性。或许，相依性最少的纯事业部制结构，只不过是一种“理想形态”——可以无限接近，但永远无法到达。

第12章

变形虫结构

主要协调机制：相互调节

关键组成部分：支持人员（在行政管理型变形虫结构中，以及运营型变形虫结构的运营核心中）

主要设计参数：联络机制、有机结构、选择性分权、水平工作专业化、培训、同时具备职能和市场两种分组方式

情景因素：复杂且动荡的环境（有时还具有离散性）；年轻（特别是运营型变形虫结构）；复杂且多为自动化的技术体系（行政管理型变形虫结构）；时尚

我

们目前讨论过的所有配置方式，都不适用于从事复杂的创新活动，也就是航天公司、先锋派电影公司、制造复杂原型产品的工厂以及综合性石化公司所需要采用的结构。简单结构固然可以创新，但太过简单。机械式官僚结构和专业式官僚结构只是执行结构，不是解决问题的结构。它们的设计目的是完善标准程序，而非产生新的程序。前一章的事业部制结构，倒是解决了机械式官僚结构缺乏战略灵活性的问题，但它也不是真正的创新组织。其强调以标准化工作输出的方式来实现控制，无法鼓励创新。

复杂的创新需要第五种配置方式。这种配置方式与前述的结构大不相同，它能够把来自不同学科的专家结合成特别的项目组，开展平稳的运作。借用阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）在《未来的冲击》（*Future Shock*）一书中的说法，这是我们社会中的“变形虫结构”。它们在我们的论述中已经出现过多次，如劳伦斯和洛尔施笔下的塑胶公司，伍德沃德提到的流水线生产者，美国国家航空航天局以及波音公司。

在开始讨论其基础结构之前，我们需要指出，简单结构几乎没有结构可言，所以本书的这一章节很短也很简单。而机械式官僚机构、专业式官僚结构以及事业部制结构，都是井然有序的结构，故此，相应各章也都有条有序。变形虫结构是5种配置方式中最为复杂的形式，而且也不讲究什么次序。此外，它还是5种配置方式中最新的一种，我们对它的了解也最少。所以，请各位读者做好心理准备，本章的结构也同样具有这些特点。



基本结构的描述

设计参数

变形虫结构是第五种配置：高度有机化，行为的规范化程度低；在正式培训的基础上，工作趋于高度水平专业化；为了便于日常管理而将专家分组成职能单位，但又把他们编入以市场为基础的小型项目组来进行工作；依靠联络机制来促进团队内部及其之间的相互调节，相互调节是其关键的协调机制；在团队内部和团队之间进行选择性的分权，而团队位于组织的不同地方，由不同的业务经理、职能人员以及操作专家共同组成。

创新，意味着打破既定模式，所以创新组织就不能依靠任何标准化形式来进行协调。换句话说，它必须回避官僚结构的所有俗套，尤其是清晰的劳动分工、广泛的单位差异化、行为的高度规范化，以及对规划和控制系统的重视。最重要的是，它必须保持灵活性。所以，托夫勒指出，变形虫结构“频繁、甚至草率地改变其内部形态，变化频率之快，令人头晕目眩……组织结构拆个粉碎，然后以新的形式重组起来，再打破，再重组。一些部门和科室突然之间冒出来，等下次重组的时候，又消失得无影无踪了。”例如，20世纪60年代美国最著名的变形虫组织——美国国家航空航天局的载人航天飞行中心，在创立的头8年间，结构调整了17次。为了便于阐述本章内容，我曾想找几张组织结构图，一家著名的变形虫结构公司回答说：“……我们恐怕没法给你提供什么组织结构图，因为结构变得太快，这种图根本没用。”

在所有的配置方式中，变形虫结构最不看重经典的管理原则，特别是统一指挥原则。它们拿调控系统也不当回事。在这种配置方式中，



只要是创新需要，信息流程和决策流程都可以非正式地灵活调整，这就意味着在必要时可以随时打破权力链。

简单结构也是一种有机结构，也可以进行创新，但这种创新仅限于容易为集权领导者所理解的简单环境。而复杂的创新则出现在不容易理解的环境当中。故此需要另一种有机结构，一种依赖于复杂的专业知识的结构。变形虫结构必须雇佣专家（指掌握大量知识、受过大量严格培训的专业人士），并赋予他们权力。但与专业式官僚结构所不同的是，变形虫结构要实现协调，不能通过对专家的技能加以标准化的方式，因为那样只会带来标准化，而不是创新。变形虫结构必须把现有的知识和技能看做是获取新知识和新技能的基础。

此外，新知识和新技能的产生还要求结合不同体系的现有知识。所以，变形虫结构不是搞专家专业化或职能单位的差异化，而是打破专业化和差异化的传统壁垒。“（经常出现这样的情况）电力专家竟然找出了机械上的问题，部分原因在于他不受常识的局限；聪明的工程师在与其专业看似毫不相干的领域工作，却解决了一个连相关职能专家都束手无策的问题。”所以，在专业式官僚结构中，专业人士可以独自工作；而在变形虫结构中，专业人士必须共同协作。“传统的组织可以假定自己知道所有的问题和方法。因此，它们指派相应的专家或是专家团队负责解决。”变形虫结构则不然，不同的专家必须在跨学科团队中通力协作，每个团队都围绕具体的创新项目组建而成。

组织如何做到“一方面把专业人士拔离惯常的土壤，另一方面又允许他们与自身的技术领域保持联系”呢？解决方法很明显：变形虫组织多采用矩阵结构，根据职能和市场同时进行分组。以职能单位对专家进行分组，以便于日常管理——雇佣、专业交流等；然后把专家编入项目组，执行创新的基本工作。



那么，如何在这些项目组内部和之间进行协调呢？如前所述，标准化不可能用来作为主要的协调机制。专家们的工作必须是创新性的，而不是标准化的。由于工作的复杂性，直接监督也行不通。协调必须由具备相关知识、实际参加项目工作的专家来实行。这样一来，就只剩下相互调节可作为变形虫结构的主要协调机制了。自然，由于变形虫结构对相互调节的重视，必然需要能推动相互调节的设计参数，也就说联络机制变得尤为重要。组织设立整合管理者和联络职位来协调职能单位和项目组之间的工作，组建本身就相当于特别工作组的团队，以及采用前面所说的能够同时实现职能和市场两种分组方式的矩阵结构。正如塞尔斯所说，矩阵结构“面对新目标和新问题的时候，是把旧组织重新加以利用，而不是另建新的组织。由于目标、价值观和优先顺序相互冲突，迫使组织进行自我改变，从而造成了组织结构本身的不稳定性。”

这样，变形虫结构中就出现了各种管理者——职能经理、整合管理者和项目经理。项目经理的数量最多。这是因为，为了推动成员间的相互调节，项目组必须要很小；而每个团队都需要指派一名领导，也就是一个“管理者”。以常规的衡量尺度看，这就把变形虫组织的“控制幅度”缩得很小。但其实这个幅度和控制并没有关系，它只是反映了工作单位的大小。大多数管理者并不从事一般认识上的“管理”工作（依靠直接监督来下达命令）。相反，他们花费很多的时间联络、谈判、在不同团队和职能单位之间搞协调。事实上，这种管理者本身也多是专家，和项目组中的其他人并肩从事项目工作。

既然要依靠受过严格培训的专家，变形虫结构要分权——跟专业式官僚结构一样。但是两者的分权方式有所不同。变形虫结构会把专家分配到结构的各个地方，除了运营核心，还包括支持人员和管理层。所以它的权力并未集中在运营核心，而是分散在组织的各个部分。我

我们在第5章中说过，变形虫结构的分权在纵向和横向上都是选择性的。根据待定决策的不同性质，决策权分散在各个层级的众多管理者及非管理者手中。在变形虫结构中，没人能垄断创新的权力。

为了便于我们的讨论，详细阐述变形虫结构的决策方式，接下来我们把此类结构分为两种类型——运营型变形虫结构和行政管理型变形虫结构。

运营型变形虫结构

运营型变形虫结构直接替客户进行创新，解决问题。它的跨学科专家团队多为合同制工作，比如智囊团顾问公司、广告创意公司或是设计产品原型的制造商。当然，也有一些不签订合同的情况，如电影制作公司或是演出公司。

事实上，每一种运营型变形虫结构，都存在相应的专业式官僚结构。后者从事类似的工作，但定位窄得多。面对客户的问题，运营型变形虫结构会不断进行创造性的努力，寻找新颖的解决方案。而专业式官僚结构则把它进行鸽笼式分类，纳入已知的范畴，这样就可以提供一套标准的程序。前者是致力于创新的发散性思维，后者是致力于完善的收敛性思维。前一类管理顾问公司会把每一份合同都当做是创造性的挑战；后一类却把每一份合同都看成是客户提出了组织结构事业部化、加强规划系统，甚或两者同时进行的需求。前一类剧院挑选新的前卫戏剧演出，后一类剧院则年复一年地上演莎士比亚的戏剧。也就是说，运营型变形虫结构随时准备考虑无限的可能性和解决方法；而专业式官僚结构则自我限制，只考虑一部分的可能情况。任务是相同的，但是产出和结构令得它们迥然相异。两者同样把权力分散给接受过严格培训的专家。但由于运营型变形虫结构寻求创新，专家们必须在有组织的项目组中通过相互调节的方式，展开非正式的互动。而





专业式官僚结构由于它将服务加以标准化，按照官僚结构的方式构建自身，以便每个专家都能自行运作，通过标准化的知识和技能自动实现专家工作的协调。

行政管理和运营工作合而为一，是运营型变形虫结构的一个关键特征。在特殊的项目工作中，工作的规划与设计很难同工作的执行区分开。它们都需要同样的专门技能。因此，运营型变形虫结构有时根本不会费事去区分管理中层和运营核心。中间线管理者以及其他结构中所谓的支持人员（在运营型变形虫组织中，他们是受过严格培训的重要群体），都会分派到项目组里，跟操作专家并肩工作。即使有些组织对两者做了区分，行政管理和运营层级之间的关系也相当紧密和谐，有时双方甚至能自由地互换角色。

图 12—1 是加拿大国家电影局的组织结构图。这是一个典型的运营型变形虫结构（多说一句，虽然它们的确有组织结构图，但经常调整）。电影局是加拿大联邦政府机构，主要制作电影短片，其中大部分是纪录片。组织结构图列出了许多支持单位和联络职位（如研究、技术人员和制作协调员）。运营核心也包括了松散、并存的职能和市场两种分组（市场分组同时根据地区和所制作的影片类型划分）。

行政管理型变形虫结构

第二种变形虫结构也是以项目组的方式运作的，但是目标不同。运营型变形虫结构采用项目制是为了服务客户，行政管理型变形虫结构采用项目制则是为了服务于自身。与运营型变形虫结构形成鲜明对照的是，行政管理型变形虫结构的行政管理部分与运营核心之间存在明显的区别。运营核心给切掉了（完全从组织中去除了），从而使保留下来的行政管理部分得以形成变形虫结构。

切除的方式多种多样。第一，如果组织对创新有特殊的需求（比

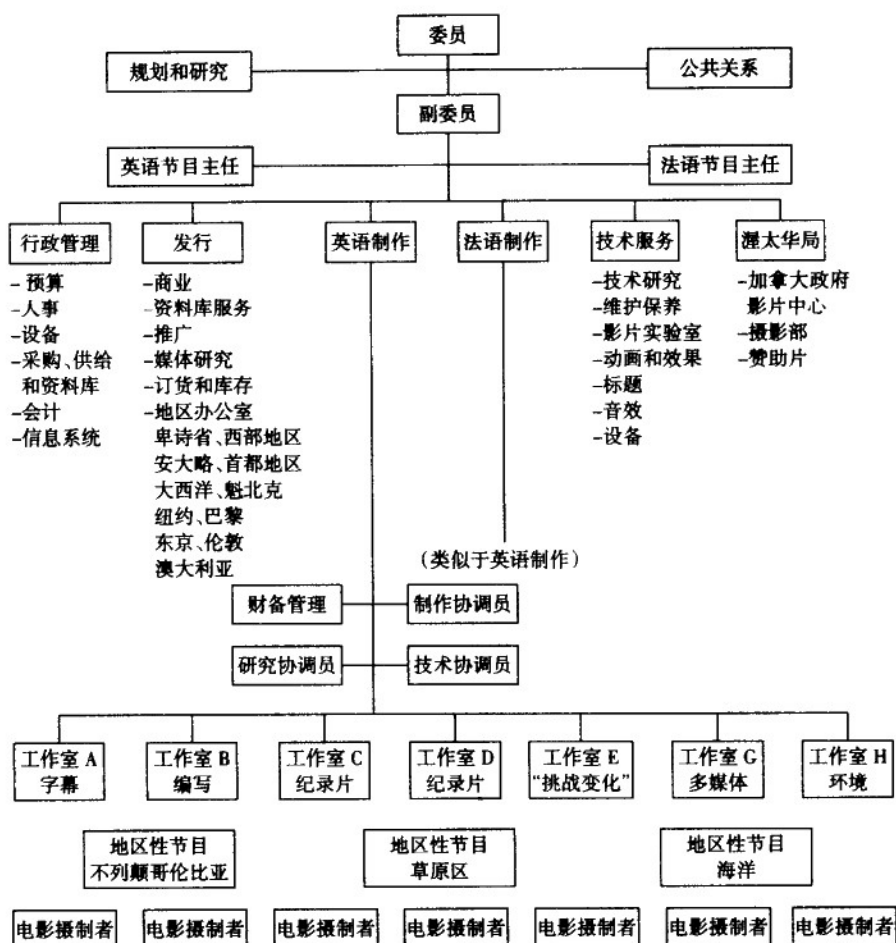


图 12—1 加拿大国家电影局：运营型变形虫结构

* 在原始的组织结构图中，地区计划和工作室以及电影摄制者之间并没有用线连接。

如果说产品竞争太激烈，技术变化太快，但运营核心却必须保持机械式官僚结构，这样一来，组织就把运营核心独立出去。我们在第9章中看到过，机械式官僚结构的底层社会压力会漫过运营核心，渗入到行政管理结构中。组织中冲突四起，同时又迷恋于控制，并且由于过分官僚化而无法创新。组织切掉运营核心（把运营核心弄到一边去，为它另设一套行政管理班子，直接向战略高层负责）后，目前的行政管

理部分就可以采取有机结构，以利创新。^① 第二，彻底取消运营核心，也就是说，把运营核心的业务外包给其他组织。这样组织能够专注从事开发工作。在阿波罗计划中，美国航空航天局承担了很大一部分开发工作，但具体的生产工作却交由独立的制造公司来完成。第三种切除方式的前提是运营核心实现自动化。因为自动化的运营核心能够自己运行，基本上不需要行政管理部门的直接监督或其他直接控制，故此可以分拆出来。而行政管理部门无需再费心关照常规性的运营事务，于是可以采用变形虫结构，致力于解决变革和创新的问题，以及展开将新的操作设施纳入产品线的项目。

由于生产流程的高度自动化，石油公司大都部分采用了变形虫结构，或至少是向变形虫结构靠拢。图 12—2 是一家石油公司的组织结构图。这张图是严格按照该公司提供的结构图复制的（只不过按照该公司要求对其身份保密）。请注意图底部的“行政管理和服务”部门所占的庞大比例；相较之下，运营职能，特别是“生产”，简直无关紧要。同时还要注意，战略高层是由常务委员会构成的，而不是若干单个的高管。

变形虫结构的行政管理部门

从上述讨论中可以得出一个重要结论：在变形虫结构的两种类型中，运营核心和行政管理部门之间的关系跟其他结构不一样。行政管理型变形虫结构是把运营核心切掉，使之成为相对来说不甚重要的一个部分；而在运营型变形虫结构中，二者融合成一个整体。在这两种情况中，业务经理都不需要对操作者进行密切的直接监督。管理者成

^① 切除了官僚化运营核心的组织与建立风险团队的组织是不同的。风险团队是一个独立的袖珍型有机创新团队。在这种情况下，创新单位和中央行政管理的其他部分是分管的，同时组织的行政管理部门仍保持着官僚结构。

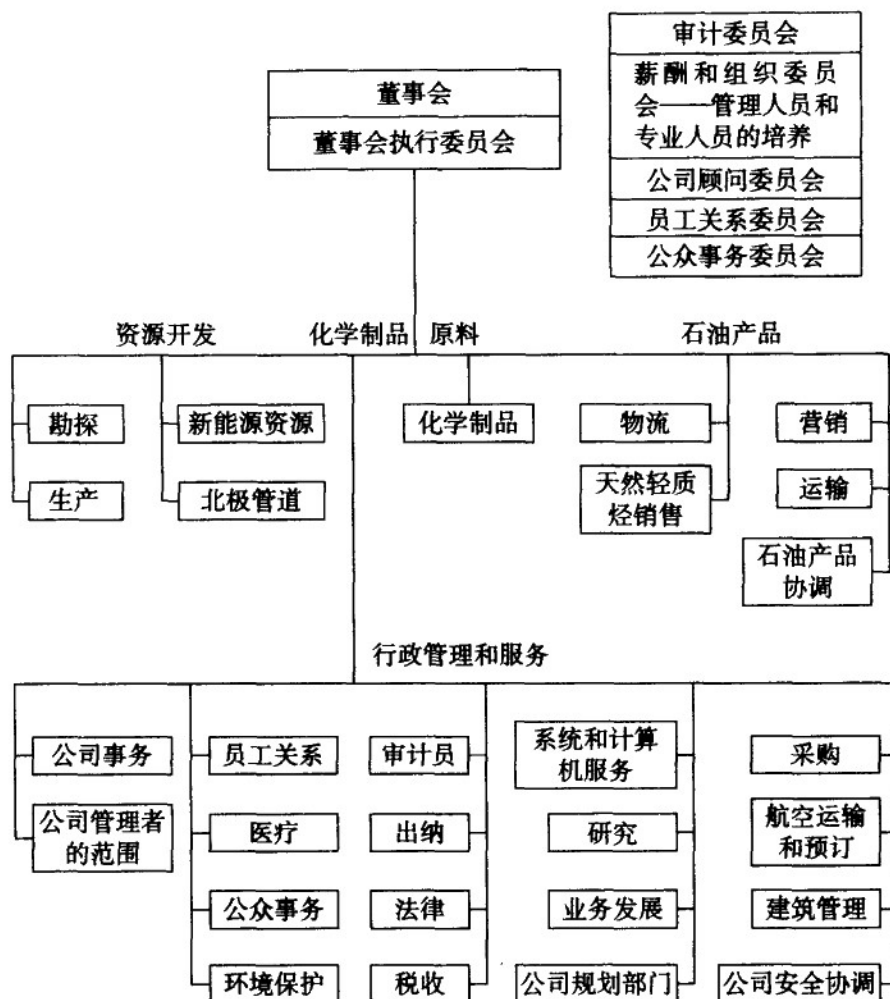


图 12—2 石油公司的组织结构图：行政管理型变形虫结构（1976 年左右）

为项目组中的职能人员，主要责任是在团队成员之间进行协调。他们此时的角色，更多地偏重于同事，而不是监督者。他们的影响力主要来自于专业知识和人际技能，而不是正式的职位。当然，随着直接监督和正式权力的重要性降低，业务和职能之间的区别也变得模糊了。谁拥有正式的决策权、谁只有非正式的建议权，这种区分已经没有意义了。在变形虫结构中，任何具有专业知识的人都可以掌握制定决策

的权力，而不管他到底充任什么职位。

支持人员在变形虫结构中扮演着重要的角色。确切地说，支持人员是行政管理型变形虫结构的关键，因为该结构最为倚重的专家大都在支持部门。运营型变形虫结构同样也要依赖专家，但由于它保留了运营核心，所以，专家不仅分布在支持部门，还分布在运营核心。但如前所述，在这两种结构中，大多数支持人员和组织的其他部分并不存在什么清晰的分界，不像在官僚结构中那样陪坐一旁，要等有人问起，才能开口作答。支持人员加上业务经理（以及运营型变形虫结构中的操作者）共同构成了中心专家人才库的一部分。项目人员就来自这个人才库。（当然，例外的情况还是有的。有些支持单位必须保持官僚结构，单独另算。比如说，就算是美国国家航空航天局也少不了食堂呀。）

因为变形虫结构不依赖标准化来进行协调，所以它几乎不需要用于设计调控系统的技术结构。自然，为适应外部环境，行政管理型变形虫组织需要雇用分析者，例如市场研究员和经济预测员。后面我们还会看到，这种结构也要行动规划，尽管是相当泛泛然的规划。但这些分析者并不是设计某种系统来控制其他人，而是作为项目组的成员，与业务经理和支持人员一起并肩工作。

总之，变形虫结构的行政管理部门是由许多业务经理和职能专家（以及运营型变形虫结构中的操作者）共同组成的有机集合，针对不同的项目，他们之间的关系不断发生改变。图 12—3 是变形虫结构的主题图，它的各个组成部分在中部变得浑然一体。在运营型变形虫结构中，这一部分包括中间线、支持人员、技术结构和运营核心。而行政管理型变形虫结构则少了运营核心这一项。它的运营核心被切下来另外组成官僚结构，在图中以中央集合下方的虚线部分表示。读者还能看出，图中的战略高层也与中央集合发生了部分的融合。接下来，

我们要讨论关于战略形成的问题，顺便解释为什么会出现这种情况。

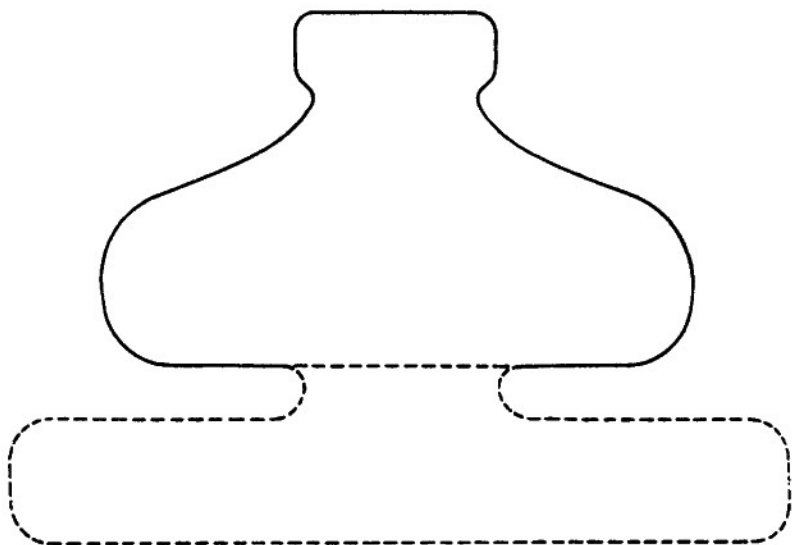


图 12—3 变形虫结构

变形虫结构中的战略形成

在专业式官僚结构中，战略形成过程主要由组织结构以外的专业协会把持，其次是运营核心的专业人士，然后才轮到行政人员。这个过程是自下而上、由外向内的。而之前讨论的其他结构，决策形成过程都是自上而下，由战略高层控制的（也包括事业部制结构中的事业部的战略高层）。与之形成鲜明对比的是，在变形虫结构中，战略形成过程的控制权归属并不明确，不一定在战略高层，也不一定在其他什么地方。

此外，不妨说它们的战略是逐步“形成”的，因为这种结构的战略大多是通过一个个决策逐渐浮现出来的，而不是由某个人“制定”出来的。在变形虫结构中，战略的形成与执行两分理念（这一两分法是机械式官僚结构立足的基础）变得毫无意义。战略是在有关项目的个别决策（通常人们会认为这是执行过程）中演化形成的。原因在

于，倘若组织的主要目的就是进行创新，那么就无从预知努力的结果会是怎样的。所以，它无法在制定决策之前预先拟订一个完整的战略（也称之为决策流的模式或一致性）。这些模式顶多只能在事后展现出来（也即具体决策有了结果）：“……随着任务的进展，新的目标不断出现……一架单引擎战斗机可能会变成双引擎战斗轰炸机；为贫困儿童募捐的计划变成了社会关爱行动；一套建筑计划变成了技能培训项目。”是以，变形虫结构不会大量采用行动规划。任何分离概念与行动（规划与执行的分离，战略形成与战略执行的分离）的过程，都会影响组织的灵活性，妨碍它对所处动态环境给予有创造性的反应。

就运营型变形虫结构而言，它从不确定下一步该做什么，因为这取决于下一个项目是什么，而下一个项目是什么又部分地取决于当前这个项目做得好不好。所以，它的战略从来就不会真正地稳定下来，而是随着项目的改变而不停改变。或者这么说，如果战略真的稳定下来，那么它也就不再是变形虫结构了。稳定的战略意味着组织已经决定了它要服务于哪个市场，如何服务，也就是说，它决定了以何种标准程序来应对何种可能的事件。这样一来，它实际上就变成了官僚结构；如果它集中于一个简单的程序，那就是机械式官僚结构；如果是少数几种复杂的程序，就是专业式官僚结构。所以说，倘若战略是根据当前项目而持续形成的，那么就有理由认为，谁能够决定要做什么项目，怎么去做，谁就能控制战略的形成。在运营型变形虫组织中，这就包括了业务经理、职能专家和操作者，也就是说，组织中的任何人。

试以加拿大国家电影公司为例。它最为重要的一些战略，是决定每年要制作的一百来部影片（多为纪录短片。其中一些是关于加拿大的风土人情的，另一些则是一些纯实验主题的，不一而足）的内容。如果电影公司采用的是机械式官僚结构，那么就会由上面来决定要制作什么样的电影。这样就会有一个稳定的摄制战略，由战略高层制定，

下层去执行。（如果电影公司采用的是事业部制结构，那么就是由各电影事业部的头儿来做决定。）如果电影公司采用的是专业式官僚结构，那么每个电影摄制者会分别有一套标准的基本电影套路，年复一年地拍了又拍，而组织也会从运营核心得到一系列稳定的电影内容战略。

但事实上，由于电影公司采用的是运营型变形虫结构，所以它并没有遵照这些程序。1/3 的影片是由加拿大政府机构赞助的，只要能找到有兴趣的电影摄制者，就可以摄制，故此可以认为，客户决定了一部分的战略。其他 2/3 的影片则是由电影公司自己的员工提议，并由公司自行从预算中划拨资金。每个提议都要呈交给常务委员会。在本书写作之际，常务委员会中有四名委员由电影摄制者推选，两名由发行（营销）分部指定，此外再加上制片主任和节目主任。委员会主席（也就是首席执行官）必须批准委员会所做的选择。这样一来，操作者、中间线上的管理者、支持人员和战略高层的管理者都要参与制作什么电影的选择过程。但大部分提议还是由电影摄制者和监制者提出的。每个人都有自己的偏好，动画片、实验影片、纪录片或是其他什么。在电影公司的影片目录上看不出半点标准化的痕迹。有时候也会形成一定的主题，但这些主题会根据风格和成功与否等因素而经常改变。所以，尽管没有稳定的电影内容战略，但却有一个不断变化调整的战略。

随着每年用这种复杂的方法做出数百个决策，运营型变形虫结构的战略不断发展演化。每个项目都在战略上留下了痕迹。说到底，由于这些项目牵涉到太多不同层级的人（不管是决定要进行哪些项目，还是实际执行项目，都有很多很多人的参与），我们实在没有办法指着组织的某个部分，说那就是制定战略的地方。每一个参与者（包括所有特别工作组和常委会中的高中级管理者、职能专家和操作者）都对最终形成的战略构成了一定影响。出于这个原因，我们在前面得出结



论，运营型变形虫结构在纵横两个方向上同时选择性分权。决策权以错综复杂的方式广泛分布在不同层级的管理和非管理者中间。

尽管行政管理型变形虫结构的战略制定过程要稍微简洁一些，但仍然适用类似的结论。这是因为，行政管理型变形虫结构会把注意力集中在较少的几个项目上，使得相关人等更多更杂。美国国家航空航天局的阿波罗计划耗费了大部分成员将近 10 年的时间。类似的，要让一座新的炼油厂投入使用，足够让石油公司的大批行政职能人员忙上好几年。此外，由于行政管理型变形虫结构开展项目是为了自己（而非大量外部客户），故此多在更为集中的产品 - 市场范围里运营。例如，在整个 20 世纪 60 年代，美国国家航空航天局只有一个目标：在 1970 年以前把美国人送上月球。

既然从事的项目规模更大，整体性更强，运营范围也更为集中，故此，与运营型变形虫结构相比，行政管理型变形虫结构必须以更为谨慎的方式构建各类专业人士的劳动成果。行政管理型变形虫结构采用了一种工作群集体制，每一个群集都处在与其运营决策类型相当的组织层级上。第 5 章有一个很明显的例子（参见图 5—2），该组织的生产、营销、财务和研发群集跨越了若干个层级。每个群集都会集中必要的业务经理和职能专家，并根据待定决策所需的专业知识进行权力分配。因此，行政管理型变形虫结构也是在纵横两个方向上选择性分权。有了工作群集，我们可以将特定类型的战略决策和组织的特定部分联系在一起，但这并不是说，我们能指着组织的某个部分说，这里就是制定战略决策的地方。

既然有必要对专业人士的劳动成果加以构架，行政管理型变形虫结构自然也就产生了进行行动规划的需求。然而，这种规划存在的问题是，尽管组织预先知道想实现什么样的结果或目标，但如何去实现，尚是未知数，还需要通过一步步的试错方能了解。所以，组织只能制

定一个大体的行动规划，以宽泛而灵活的指导方针指引工作群集做出自己具体的决策。而只有通过具体的决策，即决定要开展哪些项目、如何开展，战略才能进一步演化。即使是在美国国家航空航天局这一高度依赖规划的组织中，战略制定也是“一个动态的、反复的过程。这不可避免地造成权力的分散化，因为只靠一小群专家，只靠高层的‘规划者’，是无法拟订具体战略的”。

战略高层的角色

变形虫结构战略高层的管理者或许无需花费太多时间制定明确的战略，但必须花费大量的时间来关心战略选择的角力，以及处理这个可变结构中随时都在出现的大量骚动。变形虫结构将有机化的工作安排与专家权力结合起来，而不是把官僚化的工作安排与正式权力结合起来。这些条件共同引发了一些争端和冲突。但最高管理者的工作，不是像机械式官僚结构中的那样压制斗争（那无济于事），而是把它引导到建设性的方向上去。这样一来，变形虫结构的最高管理者，还有中间线管理者，都必须精通人际关系，能够运用说服、谈判、联合、声誉以及和谐关系，或者其他任何方法，把个人主义的专家们熔铸成能够顺畅运作的跨学科团队。

最高管理者还必须花费大量时间来监控计划。创新项目的工作是出了名的难以控制，任何管理信息系统都不可能传回完整明确的结果。所以，管理者必须亲自对项目进行监控，确保项目能够在预定规范、进度和估算内（更确切地说，就是不会过度延期，也不会过分超支）完成。

但是，对于变形虫结构（特别是运营型变形虫结构）的最高管理层来说，对外联络才是他们最为重要的一个角色。其他结构往往把注意力集中在确定的市场上，所以在一定程度上可以保证工作流的稳定

性。运营型变形虫结构则不然，它依靠项目而生存，一旦找不到项目，它也就难以为继。由于每一个项目都不同，运营型变形虫结构永远也无法确定下一个项目会来自何处。此外，在专业式官僚结构中，客户跟着操作者走，这种情况是很常见的。而在运营型变形虫结构中这样的事情不多，因为在这种组织结构中，操作者是在团队中工作的，所以寻找客户的责任一般是落在最高管理者的身上。故此，在运营型变形虫结构中，战略高层的管理者必须花很多时间来确保项目来源稳定而均衡。这意味要与潜在客户建立联系，并与之商谈合同。

咨询行业中的上述现象表现得最为明显，特别是那些采用创新方法、因而结构具有变形虫特性的咨询公司。一位高级管理者曾对笔者说：“每家咨询公司隔着破产都只有三个月。”换句话说就是，如果三个月没有业务收入，就会耗尽它们所有的盈余资金，再也付不起专业人士的高额薪金。因此，一旦顾问晋升为公司的合伙人（实际上就是进入了战略高层），他往往会放下咨询工作，变成专职推销员。销售职能由战略高层承担，是不少运营型变形虫结构的独有特性。

项目工作给行政管理型变形虫结构也带来了类似问题，造成的结果也很类似。里泽（Reeser）曾问过三家航天公司的管理者：“项目管理中存在哪些人事方面的问题？”有两个常见答案，都与工作量的平衡有关：

- 由于组织的临时特性，所以，在项目完成、团队解散后，必须给替换下来的成员“找点事儿做”，等隔上一阵子，才能给他们找到真正有意义的工作。有时候，这种单纯“找点事儿做”的任务耗得太久，搞得人们丧失了主动性。
- 一旦从事的项目阶段性结束，替换下来的组织成员要等很久，才能得到另一个职责水平相当的工作安排。

所以，行政管理型变形虫结构的最高管理者在联络和谈判活动上

投入可观的精力，确保工作流的稳定性。钱德勒和塞尔斯曾在美国国家航空航天局的案例里提到，因为要依赖政府的预算和一般公众的支持，“最高管理者要花费大量时间与行政管理部门、议会以及代表私营企业、大学、科学界以及多方国际利益的重要公众团体搞好关系。”

变形虫结构的条件

基本环境

环境条件对这种配置方式极为重要，尤其是变形虫结构明确位于动荡而复杂的环境。根据假说 9 和假说 10，动荡的环境要求有机的结构，而复杂的环境要求分权的结构。是以，变形虫结构是惟一既有有机又相对分权的配置方式。实际上，无法提前预知的创新工作，与动态的环境紧密相关；而这种创新又必须是成熟的，这就意味着它难以理解，所以又与复杂的环境相联系。因此，不管是游击队还是航天公司，哪里的环境条件既动荡又复杂，哪里就能看到变形虫结构的身影。除此以外，再没有其他方法，能在丛林打仗，或是把人类一次送上月球。

和所有的配置方式一样，偏好某种配置方式的组织也会试图“挑选”与之相适应的环境，这一点在运营型变形虫结构中表现得尤为明显。如前所述，偏好专业式官僚结构的广告公司和顾问公司会选择稳定的环境；而喜欢变形虫结构的组织则会寻找无法预知客户需求的动荡环境。

无论是只做研究的试验室，还是深受其研究成果影响的高科技公司，凡是以研究为基础的组织，都会趋向于采用变形虫结构，因为它们的工作非常复杂、无法预知而且竞争激烈。即便是第 10 章提到的医院和大学，虽然它们的常规性临床工作和教学工作最接近专业式官僚



结构，可一旦要真正进行创新性研究，还是会向变形虫结构靠拢。它们在常规工作中的收敛性和演绎性思维会排斥真正的创新。这样一来，尽管它们的专业人士能够运用标准化的知识和技能独立工作，但他们还是要加入有机化的跨学科团队，借此创造新的知识和技能。

环境中的不同力量

第6章中的假说13指出，环境的不一致性会鼓励对不同的工作群集进行选择性的分权，换句话说就是，鼓励组织采用行政管理型变形虫结构。组织必须创建不同的工作群集来应对环境的不同方面，然后把它们的成就整合在一起。

近年来，很多跨国公司偏爱这种做法。多年来，这类公司一般都采用事业部制结构，根据地区或产品线划分主要的事业部^①。但近来环境改变带来的压力，使得组织有必要同时采用两种分组方式。光是按地区划分事业部，否认了在不同地方营销同种商品时产生的相依性，从而造成各地区生产能力重复建设等问题。反过来说，光是依靠产品种类划分事业部，又会忽略产品线之间的相依性，让同一个地区中挤满了众多不同的营销单位。如果坚持要维持事业部制，就必然要牺牲其中一种相依性。要不就得没完没了地改变分组方式，就好像是在打一场永不停止的乒乓球赛。

随着矩阵结构的出现，这些公司总算有了一个逻辑上可行的办法，走出这种左右为难的局面。它们可以采用持久性矩阵结构，在同一层级上同时建立地区和产品事业部。当然，前提是它们有了舍弃统一指挥原则的思想准备。特定地区的产品经理可能要同时向主管所有产品的本地区事业部经理和主管所有地区的（全球范围）本产品事业部经

^① 有些组织使用了复合型事业部制结构，同时拥有两种分组方式，但其中之一的层级较高。

理汇报工作。这样就出现了一种混合结构，我们称之为“事业部制变形虫结构”（divisionalized adhocracy）。诚如其名，它同时具有这两种配置方式的特性。一方面，像所有采用事业部制的组织一样，它的市场是多样化的。另一方面，它所处的某部分环境会比其他部分更加复杂和动荡（亦即异化）。有迹象显示，一些跨国公司正在向这个方向靠拢，但是目前的证据尚不足以表明这是一个总体趋势。不过，在不同的产品种类之间存在相依性、所面对的环境复杂性和动荡性与日俱增的跨国企业，肯定是受到事业部制变形虫混合结构的吸引。至少对这类组织来说，变形虫结构是继简单结构、机械式官僚结构以及事业部制结构之后第四个自然发展阶段。

事业部制变形虫结构对于面对类似处境的非商业组织也很合适。在对一份令人深思的研究中，斯堪的纳维亚管理研究学院曾对联合国儿童基金会做了一次发人深思的研究，并向该机构提出了采用此种结构的建议。它们说，在研究的当时，联合国儿童基金会采用的是一种地区性事业部制结构，但有总部控制过多的趋向。这就造成了一个单向沟通的恶性循环：总部职能人员试图控制地区性事业部，而事业部对总部的政策不予理睬，因为它们不符合当地的需要，而这又令得总部试图进一步控制分部，直到它逐渐控制沟通渠道的主导权。斯堪的纳维亚管理研究学院认为，联合国儿童基金会需要一种不同的结构，因为“整个组织都存在极强的学习和调整需求”。从根本上讲，儿童基金会所面临的困境，和我们前面讨论的跨国公司是一样的：既要尊重地区知识，又要达到地区与地区之间的协调。在事业部制结构中，要想解决这个问题，靠的不是更多标准化和总部的直接监督（这会导致整个组织向机械式官僚结构转化），而是要在事业部之间进行更多的相互调节，从而转向变形虫结构。故此，斯堪的纳维亚管理研究学院提出的建议，实际上就是希望联合国儿童基金会采用事业部制变形虫

结构：根据专业的多寡将可观的权力分给地区；总部职能人员多提建议，少做监管；并在该领域内采用互动结构或团队结构。这样，组织就可以围绕灵活的工作项目，建立起更为有机化的结构。

斯堪的纳维亚管理研究学院的报告罗列出了转向这一结构所需的具体措施。事实上，任何希望向变形虫结构发展的事业部制结构都可以借鉴这些措施。以下是部分建议：将事业部层级中的某一层（如复合事业部企业中的集团副总裁）削去，弱化对直接监督的强调；根据新的知识网络，在总部整合规划和安排的职能；在总部更多地采用团队工作方式；减少使用绩效控制技术；代之以总部团队的随机“全面巡视”，这一团队应当采用全面的定位（而非职能性定位），并由首席执行官带队；采用矩阵结构；在态度、工作类型、职业模式和培训方面鼓励专业精神；将地区主管的工作重新定位成高级专业人士，而不是行政监督人员；重整内部沟通流，强调对话、问题的解决和学习，而不是报告、控制和解释。

产品的频繁改变

有些组织之所以向变形虫结构迈进，是因为动荡的环境令得产品必须频繁改变。单件生产者就是个极端的例子。所谓单件生产者，就是按照订单来定制生产每一件产品的制造企业，例如制造产品原型的工程设计公司。由于顾客的每一张订单都等于是一个新的项目，从而推动组织采用运营型变形虫结构。伍德沃德形容单件生产企业的结构时说：有机化，相当的分权化，中层的开发工程师人员掌握很可观的权力。

小型高科技公司的情况与单件生产者有些类似，比如说那些座落在波士顿 128 号公路沿线的小公司。这些公司大都跟美国政府或者一些国防、航天及原子能行业的大公司直接签约，从事复杂的项目工

作——以设计为主，有时也兼顾生产。它们的工作很复杂，环境也很动荡，都要依赖受过良好培训的专家，并将之组成跨学科项目组。但是这些公司规模很小，由创业者个人所拥有，并由他们亲自控制。（当然，他们能够这样做，是因为他们自己也和员工一样，受过良好的培训。）所以这些公司的结构是运营型变形虫结构与简单结构的混合体，我们称之为“创业型变形虫结构”（entrepreneurial adhocracy）。

单件生产者还有一种形式，也即报刊杂志。从编辑的角度来看，每一件产品（也就是每一期出版物）都不相同。此外，环境多是动荡而复杂的，日报和新闻杂志尤其如此，因为它们要在很短的期限内报道许多突发新闻。各种不同版面的记者、摄像师、编辑以及其他人员的努力，必须整合成一件完整的产品。所以编辑部门需要采用变形虫结构。但是从印刷和发行职能的角度看，工作的重复性极强——同一期报纸或杂志要印上数千份乃至数百万份。而且它们所处的环境极为稳定，无论刊物的内容是什么，要做的事情总归不变。所以这些职能需要采用机械式官僚结构。当然，为同时实现这两种不同结构，组织只有使用切除的方法。不同的职能分离开来，并以工作输出的标准化作为接口之一。变形虫结构的编辑部门完成自己的工作，并将它转化成标准的格式（打印稿、页面设计、剪切好的图片），使之官僚化生产流程的输入材料。

一些日用品制造商处在竞争极为激烈的市场环境，必须不歇气地改变自身产品。在动荡环境与复杂性的共同作用下，组织逐步趋向于变形虫结构。这种结构可称为“竞争型变形虫结构”（competitive adhocracy），之前讨论过的流行唱片公司就是一个很好的例子。由于产品生命周期极短，录音人才流动性过高，因此组织必须以丰富的内部知识为基础，对市场情况做出快速反应。进行这项研究的学生小组指出：“一张唱片的产品生命周期是三个月。从艺术家动了录些歌曲灌唱片的

念头开始，到最后一张唱片卖给商店为止，整个周期就这么长。昨天还是流行榜榜首的歌曲，今天可能就土得掉牙了。”化妆品业、制药业和塑料制品行业中也可以看到竞争型变形虫结构的例子。

应该指出的是，只有产品的竞争才能刺激组织采用这种配置方式。基于价格和营销的竞争比较简单，易于理解和应付，所以简单结构或机械式官僚结构就能够处理得了。产品竞争则不然，它要求开展更加慎重的创新，做出更复杂的决策，并多以复杂的研发活动为基础。所以变形虫结构特别受欢迎，尤其是行政管理型变形虫结构。财务和定价事宜仍由较高层级的工作群集来负责，产品设计、开发和营销决策则交由较低层级的工作群集负责（流行唱片公司就是这样）。

变形虫结构的条件：年限

变形虫结构还和许多非环境条件有关。其一是年限，或者更确切地说，组织要年轻。因为变形虫结构不是一种稳定的配置方式，很难长期维持下去——既要使行为远离规范化，又要确保创新项目来源稳定。随着年龄的增长，各种力量都在推动变形虫组织转入官僚结构。另一方面，根据假设 1，年轻的组织往往采用有机结构，这不仅仅是因为它们还在寻找自己的方式，还因为它们通常都渴望用各种不同的创新项目来检验自己。所以我们可以得出结论，变形虫结构多与年轻的组织联系在一起，并出现在组织结构发展的早期。

运营型变形虫结构的寿命尤为短暂。首先，它面对的是一个危机四伏的市场，转眼间将之摧毁。不同于有着标准化工作输出的专业式或机械式官僚组织，运营型变形虫结构永远也无法确定下一个项目来自何方。要是经济低迷，或是弄丢了一份大合同，它转眼就倒闭了。

有些运营型变形虫结构的寿命短，是因为它们失败了；但也有一些运营型变形虫结构的寿命短，却是因为它们成功了。成功和成熟，



推动运营型变形虫结构发生蜕变，使之转入更为稳定的环境，采用更为官僚化的结构。随着时间的流逝，成功的组织凭借自己最擅长的方面，赢回了声誉。于是它开始重复某些项目，实际上也就是把注意力集中到特定的某些突发事件和项目上。这往往正合员工的心意。随着员工自身的年龄增长，他们会希望工作变得更稳定。所以，运营型变形虫结构会随着时间推移，变为专业式官僚结构，以便集中精力从事自己最擅长的项目，有时甚至还会转变为机械式官僚结构，专注于一个项目或发明工作。组织活了下来，结构却已经不再。

行政管理型变形虫结构维持时间较长，但它们也会随着自身的成熟而受到官僚化的压力。这使得不少组织试图停止创新，或用固定方法进行创新，从而转入一种较为官僚化的结构，一般是机械式官僚结构。但与运营型变形虫结构不同，只要行政管理型变形虫组织还想待在同一行业，它就不能改变结构。早在最初选定行业的时候，它就选择了一个复杂、动荡的环境。模式化的创新最终会毁了组织。报纸、塑料制品和医药公司，至少是那些面对激烈竞争的公司，除了采用变形虫结构，别无其他选择。

随着人们意识到组织会随着成熟而趋向官僚结构，变体形式也就出现了，这是一种“相当于纸衣服或一次性用品般的结构”。不妨称之为“临时性变形虫结构”（temporary adhocracy）。它将不同组织的专家汇聚在一起，完成一个项目，然后就解散。现代社会的许多领域都出现了临时性变形虫组织：只拍摄一部戏的摄制组，只帮衬一个候选人的竞选委员会，只打算推翻当前政府的游击队，只准备举办一届奥运会的奥林匹克组委会。还有一种相关变体形式，也就是大型项目变形虫结构（mammoth project adhocracy）。这是一种庞大的临时性变形虫结构，它汇集了来自四面八方的上万名专家，在 1~10 年的时间里，执行一个任务。



最后这种变体表明，对于变形虫结构而言，规模这一因素不如年限重要。特别是行政管理型变形虫结构，它可以发展得很大很大。而运营型变形虫结构往往是中小规模，因为它要受到以下条件的限制：组织从事的项目，它们能组织的跨学科团队的数量和规模，以及避免因规模过大而官僚化的愿望。

变形虫结构的条件：技术体系

在某些情况下，技术体系会成为这种配置方式的另一个重要条件。运营型变形虫结构和专业式官僚结构一样，技术体系简单而不具调控性；而行政管理型变形虫结构的情况大多正好相反。许多组织采用行政管理型变形虫结构，是因为它们的技术体系很复杂，甚至可能是自动化的。

第6章的假说7提出，如果组织的技术体系很复杂，那就需要完善的、受过良好培训的支持人员，借此设计、购买、调整和维护这个技术体系；组织必须授予支持人员以很大的技术决策权；而支持人员也必须使用联络机制来协调工作。换句话说，复杂的机械要专业人士才能应付，这些专业人士必须具有相应的知识、权力和灵活的工作安排。于是支持人员就会在组织中变成一股强大势力，并从战略高层、运营核心和中间线处汲取权力。从而，组织日趋转向行政管理型变形虫结构。

自动化的复杂技术体系能产生强大的拉力，迫使组织继续朝着同一方向前进。我们在第6章里看到，在运营核心成功实现自动化的机械式官僚组织中会出现戏剧化的蜕变。组织不再需要想方设法激励对工作毫无兴趣的操作者，结构中处处可见的控制情结也随之消失不见；业务人员和职能人员之间的区别变得模糊（对机器来说，谁来具体操作都一样），这又导致了冲突的大幅减少；技术结构丧失了原本的影响

力，因为，在设计者的努力下，机器本身具备了控制能力，工人不必再遵循分析者的规则 and 标准。总之，行政管理结构变得更加分权化、有机化，我们称这种类型为“自动化变形虫结构”（automated adhocracy）。

自动化常见于流水作业的企业，如石油工业和化妆品业（这也是化妆品企业倾向于采用变形虫结构的一个原因）。但我们必须指出的是，并非所有的流水线企业都采用了这样一种配置方式。事实上，许多公司远没有达到完全的自动化操作，所以仍然需要庞大的操作队伍，这迫使它们采用机械式官僚结构。第9章中讨论的钢铁公司就是如此。还有一些流水线生产者，尽管生产流程自动化程度很高，但由于组织的其他运营职能（如拥有很多加油站的石油公司在营销方面的职能）仍需要维持常规的工作队伍，是以既有采用行政管理型变形虫结构的倾向，也有采用机械式官僚结构的倾向。最后还有一些自动化流水线生产者，面临的环境和技术体系都很简单，比如说只有一条护手霜产品线的小制造商。在这样的条件下，简单结构就足以解决问题，而无需采用行政管理型变形虫结构。

时尚因素

现在我们来看看权力因素。权力本身并不是变形虫结构中的主要条件。例外情况只有两种：一是机械式官僚结构中的支持人员能控制一定的技术决策，二是专业式官僚结构中的操作者热心推动创新取代标准化，从而使组织的结构趋向于变形虫结构。**但时尚却无疑是变形虫结构的一个条件。**变形虫结构的一切特性在当今都很时尚：强调专家的作用，有机化的结构，项目组和特别工作组，分权而不是单一集权，矩阵结构，复杂而自动化的技术体系，年轻，动荡而复杂的环境。对这种结构，许多“未来思想家”都不乏伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff）般的热情：



……在下一个 10 年里，结构与能力的概念都将面临革命性的变革，就好像是从静态的战壕战转入机动的游击战。当今用来设计和组织的大部分技术都建立在一种马其诺防线式的理念之上，认为结构是“永久性”的，或至少是“半永久性”的。哪怕本篇论文的推测只说对了一半，但发展趋势也必然是朝着灵活的、根据任务而变化的“机动游击战”理念转变。

如果说，简单结构和机械式官僚结构是属于过去的结构，专业式官僚结构和事业部制结构是属于现在的结构，那么变形虫结构显然是属于未来的结构。现代人受教育的程度越来越高，分工越来越专业化，又听了一大堆使用“系统化”方法（也就是要把世界看做是一个综合的整体，而不是多个部分松散联系起来的集合）的宣传，故此，变形虫结构是专为他们而准备的。这种结构也是为越来越复杂、越来越需要创新的环境而准备的，是为越来越复杂、越来越高度自动化的技术体系而准备的。既然人们愈发相信，组织必须多一些民主、少一些官僚，那么，能够采用的结构也就惟此一种了。

但是，尽管现在我们满心向往之，这种结构却并不适合所有的组织。跟其他所有配置方式一样，它也有自己该待的地方。本章所举的例子已经表明，它所适合的是我们这个时代的新兴产业（如航天航空、电子、顾问、研究、广告、电影制作和石油化工等）——全是从二战后才开始发展起来的行业。倘若斯廷斯凯姆的后代打算在 21 世纪的某个时间来验证他于 1965 年提出的结论，亦即组织结构反映了行业建立时代的判断，那毫无疑问，他们会把变形虫结构看做是 20 世纪后半期的配置方式。

关于变形虫结构的一些问题

作为 5 种配置方式中最新出现的一种，变形虫结构存在什么样的

问题，目前的研究还很少。简单结构太古老了，人们简直把它的优缺点都视之为理所当然。与机械式官僚结构有关的问题，特别是关于对工作缺乏热情和冲突这两方面的问题，相关讨论汗牛充栋。对专业式官僚结构存在的问题，论述也有不少。最近对事业制结构的讨论也逐渐多了起来。但这些配置方式都已经存在了一定的时间，而变形虫结构却是崭新的。由于每一种新结构都能解决一些旧结构所无法解决的问题，自然会吸引一批铁杆追随者，他们给这种结构的优点迷花了眼，看不到它的问题。由于有着这样的支持论调，人们务必要等上一段时间之后，才能看清它的问题：也就是说，要与这种结构相处一阵子，以便了解其优点和不足，特别是像变形虫结构这样一种复杂的配置方式。

然而，有一些与变形虫结构相关的问题已经表现得很明显了，其中有三个特别值得关注：结构的含糊性和相关人等的反应，低效率问题，以及它不恰当转入其他结构的倾向。

人们对于含糊性的反应

许多人，特别是具有创造性的人，既不喜欢结构僵化也不喜欢权力集中，这使得他们只能选择变形虫结构。这种结构同时具备有机化和分权化的特点，所以这些人会很喜欢在这种地方工作。实际上，对于坚信组织应该多些民主、少些官僚的人来说，变形虫结构是惟一可以接受的配置方式。

但是，并非所有组织都能采用变形虫结构。必须是环境提出了要求才行。在简单、稳定的环境里采用变形虫结构，跟在复杂、动荡的环境中强行采用机械式官僚结构一样不自然，对于参与者而言也不会是什么愉快的体验。此外，不同的人理想中的组织形态也各不一样。我们在第9章中曾经看到，有些人就是喜欢机械式官僚结构那种稳定



且关系明确的生活方式。实际上，他们并不喜欢变形虫结构中的关系，他们觉得这样的组织很值得跑去看一看，却不希望在那里工作。即便是献身于变形虫结构的人，有时也会对它的流动性、混乱性和含糊性表现出不耐烦。“在这些地方，所有的管理者都曾在某些时候渴望过更为明确的界定和结构，还有些管理者随时都这么期望。”

前面我们提到，里泽曾问过三家航天公司的管理者：“项目管理中存在哪些人事方面的问题？”里泽所记录下来的另外八个回答，有六个都与结构的含糊性有关：对于项目最终完成后何去何从感到焦虑；成员不知道自己的老板是谁，应该打动谁才有利于个人的晋升；由于在项目制组织之间频繁调动，所以成员的忠诚度很低；职位说明、权力关系和沟通线路不明晰；由于在任何一个管理者手下工作的时间都不长，所以个人发展随机而无计划性；对于资源、认可和报酬的激烈竞争。

里泽提到的最后一点，引出了含糊性所导致的另一个主要问题，即结构的政治化。变形虫结构由于兼具相依性和含糊性，是5种配置方式中政治性最强的一种。没有哪种结构比变形虫结构更讲达尔文主义了，适者得到支持，不适者遭到摧毁。在这种高流动性的结构中，竞争十分激烈，甚至可谓残忍，形形色色的政治力量在此厮杀较力。法国人对此有一个很形象的比喻：就好像一篮子螃蟹，它们互相撕扯，想要爬上来，爬出去。以矩阵结构为例，如前所述，它建立了一个互相敌对的系统，把组织冲突加以制度化。

我们在前面4章中都曾指出，其他各种配置方式也都存在政治冲突。但它们都有明确定义的基本原则，对这些冲突起到了限制作用。简单结构中出现的政治活动，都以首席执行官为目标。但他密切的个人控制首先就排除了大部分的政治活动；谁不喜欢这种结构，谁就走人好了。而在官僚结构当中，冲突和政治都集中在很明确具体的问题上：业务人员和职能人员的权力之争，专业人士和非专业人士之间的



权力之争；工人对控制心态的抵制；送达总部的信息发生扭曲；鸽笼式分类中的模糊性等。比如，在专业式官僚结构中，受过良好培训并拥有相当权力的专家会自发地彼此争斗，其中大多数是为了争夺地盘。但至少，这些斗争要受专业规范和同行的约束。由于专业人士主要是独立工作，而且是与自己的客户在一起，所以他们的影响范围相当有限。变形虫结构中的情况则不一样，由于来自不同专业的专家们必须在跨学科团队中共同工作，又由于结构的有机化特性，使得政治博弈不讲规则。变形虫结构要求专家为了群体的利益而放下个人目标和职业标准，但实际上，这些专业人士跟那些在专业式官僚组织中的同行一样，都是强烈的个人主义者，至少在内心深处是这样。

在官僚结构中，特别是机械式官僚结构中，管理层必须花费很多时间来控制冲突。但在变形虫结构中，即使能够控制冲突，也没有必要去控制。抑制冲突只会抑制创造力。**冲突和冒进都是变形虫结构的必要元素；管理层的工作是把它们引到建设性的方向上。**

效率问题

没有哪种结构能比变形虫结构更适合解决结构混乱的复杂问题，也没有哪种结构的复杂创新能力可堪与它相比。或者说，没有哪种结构承受得起它的创新成本。变形虫结构天生效率低下，它非常适合于“仅此一次”的项目，但对于日常事务却力不从心。这种结构就是为了“非同一般”才设计出来的。官僚组织都是大规模生产者，它们通过标准化来提高效率。变形虫组织是定制生产者，无法通过标准化来提高效率。

变形虫结构效率低下的根源是沟通成本过高。在变形虫结构中，人们要谈论许多东西，通过这样一种方式把彼此的知识联系起来，萌发新的想法。但是这要花费大量时间。在机械式官僚结构中，每当需



要制定决策，上面的人下个命令就算搞定了。而变形虫结构却不是这样。一旦要做决策，每个人都得动起来。首先是必须征询所有管理者的意见，包括职能经理、项目经理和联络经理。然后是所有认为自身观点应该在决策中得到体现的专家。先召开一次会议，安排下次会议什么时候开，然后才能敲定到底哪些人应该参与决策。接下来，由这些人安排决策流程。问题界定了一次又一次，有了解决思路又展开辩论，围绕不同的解决方案，人们结成联盟又打散，最终每个人都会就方案的选择讨价还价。最后，终于形成了决策（这本身就是个了不起的成就啊！）——尽管有些迟，而且稍后可能还得修改。为了给结构混乱的复杂问题寻求创造性的解决方案，以上就是必须付出的成本。

需要指出的是，决策过程所付出的巨大成本可以在执行过程中得到部分的补偿。决策制定中的广泛参与，保证了决策能获得普遍的支持。所以，变形虫结构的执行阶段比机械式官僚组织要顺畅。在机械式官僚结构中，没能参与决策过程的操作者往往会抵制决策的执行。

变形虫结构效率低下的深层原因，在于工作量的不平衡。这一点我们前面也曾提到过。在项目制结构中，要让工作人员（而且是身价很高的工作人员）始终有工作可忙是不可能的。1月份，专家们无所事事地凑在一起打桥牌；而到了3月份，他们可能即使加班加点也无法按时完成新项目。

不当转型所造成的危险

当然，有一个办法能够解决含糊性和效率低下的问题，那就是改变结构。要是员工再也无法忍受含糊性、客户也厌倦了低下的效率，他们会试图将组织结构转变得更为稳定、更为官僚化。

如前所述，运营型变形虫结构比较容易做到这一点。组织只需选择它最擅长的标准项目，然后进入这一项目所属的行业即可。这样它

的结构就变成了专业式官僚结构。或者，它可以最后一次发挥创造才能，找一个最佳的细分市场，然后将自己转变为机械式官僚结构，在该细分市场中进行大规模生产。

尽管从运营型变形虫结构比较容易实现向官僚结构的转变，但这种转变却未必合适。组织成立的目的是为了用富有想像力的方式解决问题，而不是不加选择地套用标准。在许多领域，社会所拥有的生产者数量已经超出所需，真正缺的是解决问题的组织。在需要全新设计时却拿出旧设计来修修改改的实验室、面对客户的各种特殊问题却只有一套标准技术的“以不变应万变”型咨询公司、用旧理论来看待每一个新挑战的医学或大学研究者，社会并不需要。倘若环境条件需要的是变形虫结构的创造力，官僚结构的标准化工作输出就无能为力了。

电视网面对的似乎就是这样的问题。尽管电视网非常需要创造力，但却总是受到无法抵抗的压力而滑向官僚结构：它们的生产必须持续进行，日复一日，永不间断。有人会认为它们是专业式官僚结构，但是杰伊从自己担任英国广播公司和其他公司的制作人经验出发，认为这些电视网有很大的机械式官僚结构的成分。所以它们的产出也就是人们意料之中的东西：一成不变的节目单，强颜欢笑的旧笑话，千人一面的连续剧，以及翻来覆去的老电影。有趣的是，新闻和专访是电视的两个亮点，而它们之所以能够成为亮点，原因已经在前面的讨论中提到过了。电视台的新闻部门和报刊杂志的一样，面对的是非常动荡的环境。电视网能够控制连续剧，因此能保持连续剧的稳定性，但新闻它们可控制不了。每一天都有所不同，所以每天的新闻节目也不同。专访真正是每次都不一样（这倒是出于电视台的选择），所以它们需要变形虫结构的创造性工作方法。但在组织的其他地方，源自日常事务的压力抵消了源自创造力的压力，结果导致了标准化。

其他一些组织也面对着同样的双重压力——在保持常规生产的同

时还要具有创造性。例如，大学和教学医院必须为常规客户提供服务，但同时还要进行创新研究。有时大学会设立研究中心，将研究职能和教学活动区分开来。这些研究中心方便最具有研究潜力的教授（通常很不善于教学）不受干扰地进行研究。如果没有这种区分，组织就可能会面临精神分裂的危险，在两种结构之间摇摆不定，无法将其中任何一种明确地独立出来，结果导致两种结构都受到损害。

倘若是行政管理型变形虫结构屈从于官僚式压力，它会遇到更严重的困难。行政管理型变形虫结构的存在目的，就是为了在行业内为自身进行创新。整个行业都充斥着需要成熟创新的动荡复杂环境。所以，不同于运营型变形虫结构，行政管理型变形虫结构无法频繁选择新客户而又依然留在同一个行业。所以，它要变成机械式官僚结构，就只能通过摧毁组织进行创新的能力来实现（这是对永不停歇的变革感到厌倦后的自然转型），但是这种转变最终也会摧毁组织本身。

我们要再次重申本书的一个中心主题：没有哪种结构永远是最好的。但如果设计参数具有内在一致性，并和情景因素共同形成一个具有连贯性的配置，那么就会产生相应的最佳结构。在本书的最后一部分，我们描述了5种这样的配置方式。表12—1从不同维度对这些配置方式做了一个总结。

表 12—1 5 种配置方式的各个维度

	简单结构	机械式官僚结构	专业式官僚结构	事业部制结构	变形虫结构
关键协调机制	直接监督	工作标准化	技能标准化	工作输出标准化	相互调节
关键组成部分	战略高层	技术结构	运营核心	中间线	支持人员（以及运营型变形虫结构中的运营核心）
设计参数： 工作专业化	很少专业化	高度的水平和垂直专业化	高度的水平专业化	一定程度的水平和垂直专业化（在事业部和总部之间）	高度的水平专业化

续前表

	简单结构	机械式官僚结构	专业式官僚结构	事业部制结构	变形虫结构
培训和思想灌输	很少的培训和思想灌输	很少的培训和思想灌输	很多的培训和思想灌输	一些的培训和思想灌输（针对事业部经理）	很多的培训
行为规范化 官僚化/有机化	程度很低 有机化	程度很高 官僚化	程度很低 官僚化	程度很高 （事业部内部） 官僚化	程度很低 有机化
分组	通常按职能	通常按职能	职能和市场	市场	职能和市场
单位规模	大	底部大，其他小	底部大，其他小	大（顶部）	全部都小
规划和控制系统	很少规划和控制	行动规划	很少规划和控制	很多绩效控制	有限的行动规划 （特别是行政管理型 变形虫结构中）
联络机制	很少	很少	行政管理结构中	很少	多且遍及各处
分权程度	集权化	有限横向分权	横向和纵向分权	有限纵向分权	选择性分权
运作：					
战略高层	所有行政管理 工作	微调，职能的协 调，冲突解决	外部联络，冲突 解决	战略组合，绩效 控制	外部联络，冲突 解决，工作平衡， 项目监控
运营核心	非正式的工作， 几乎没有自由决 断权	常规性、规范化 的工作，几乎没有 自由决断权	技术性、标准化 的工作，很大程度 上个人自主	事业部制导致规 范化的趋势	被切除（在行政 管理型变形虫结构 中） 或与管理层融合 以完成非正式的项 目工作（在运营型 变形虫结构中）
中间线	不重要	精细且差异化， 冲突解决，职能人 员彼此联络，支持 纵向流动	受到专业人士的 控制，高度相互调 节	事业部战略的规 范化，运营管理	广泛但与职能人 员的界线不清，参 于项目工作
技术结构	无	精细以便将工作 规范化	很少	在总部很精细， 以便于绩效控制	小且在项目工作中 与中间线相混
支持人员	小	经常是很精细， 以减少不确定性	精细以为专业人 士提供支持；机械 式官僚结构	总部和事业部各 有一套	高度精细（特别 是行政管理型变形 虫结构中），但在 项目工作中混入了 中间线
权力流	来自顶层的权 力流很重要	在各处都很重要	不重要（支持人 员除外）	在各处都很重要	不重要



续前表

	简单结构	机械式官僚结构	专业式官僚结构	事业部制结构	变形虫结构
调控系统流	不重要	在各处都很重要	不重要（在支持人员中除外）	在各处都很重要	不重要
非正式沟通流	重要	不被鼓励	在行政管理体系中很重要	在总部和事业部之间有一些	在各处都很重要
工作群集	无	不重要，特别是在较低层级	在行政管理体系中有一些	不重要	在各处都很重要（特别是在行政管理型变形虫结构中）
决策流	自上而下	自上而下	自下而上	在总部和事业部之间有分工	混合，出现在所有层级中
情景因素：					
年限与规模	通常年轻而规模小（第一阶段）	通常历史久而规模大（第二阶段）	多样	通常历史很长，规模非常大（第三阶段）	年轻（运营型变形虫结构）
技术体系	简单但不具调控性	有调控性但非自动化，不复杂	不具调控性，也不复杂	可分开，其他类似于机械式官僚结构	非常复杂，通常为自动化（在行政管理型变形虫结构中），不具调控性或复杂（在运营型变形虫结构中）
环境	简单而动态，有时具有敌对性	简单而稳定	复杂而稳定	相对简单稳定，市场差异化（特别是产品和服务）	复杂而动态，有根本不相容（在行政管理型变形虫结构中）
权力	首席执行官控制，经常是由所有者管理，不时尚	由技术结构控制，有时由外部控制，不时尚	由专业的操作者控制，时尚	由中间线控制，时尚（特别是在工业领域）	专家控制（非常时尚）

第13章

超越 5 种组织结构

在

第1章中，我答应过还会回到下面这个问题上来：对于卓有成效的组织设计来说，“5”是一个有魔力的数字吗？想必读者现在已经猜出了答案：是，又不是。如果“5”能帮助组织设计者打造出更有效的组织，那么它就是一个有魔力的数字。但如果就此认为世界止于5，那可就错了：我们已经知道行星不止有5颗，肯定很快还会发现感官也不止有5种，由此及彼，组织结构和情景的配置方式自然也不止5种。

因此在最后一章中，我要从两个方向超越5这个数字。首先我们要回到1，然后走向6，甚至更远。回到1，就是将各种配置方式结合





成一套完整的框架或曰理论，以结构自身构成系统；走向 6，就是再介绍另一种配置方式，谈谈关于有效组织设计的最后一个假说。

5 种配置方式归于一个系统

所谓的 5 种配置方式真的存在吗？在做了那么多详尽的讨论之后再提出这个问题，的确显得很奇怪，但要想更好地理清 5 种配置方式与其所代表的现实之间的关系，这个问题还是很值得一问的。

从某种意义上来说，这些配置方式并不存在。毕竟，它们不过是一些书面上的文字和图片，而非现实本身。真实的组织要复杂得多，远远不像书面上这 5 种配置方式那么简单。这些配置方式所构成的仅仅是一种理论，而任何理论都必然要对现实加以简化，因此必然对现实做了部分歪曲。因此我才在一开始就警告读者，最后 5 章（也包括本章）中的每句话都有言过其实之嫌。

但也不能因此就抛弃配置方式这个概念。因为读者只能在不同的理论之间做出选择，而无法在理论与现实之间挑挑拣拣。没有人能够把所有的现实都装进自己的脑袋，因为谁的脑袋也没那么大。我们装在脑子里的只是对现实的想法、印象和信念，以及我们称之为事实的衡量工具。但这一切只有在按照一定的顺序排列妥当之后才能够发挥作用，就好像图书馆里的书必须先进行分类才能派上用场。所以说，我们在脑中储存的都是易于理解的简化信息，比如各种概念、模型，或者理论，然后用这些东西将我们的信息和经验加以归类。之后，读者才能在不同的归类系统之间进行选择，也就是在不同的理论间进行选择。

读者可以信奉根据自己亲身经验建立起来的理论，也可以从根据研究对象的经验（及作者本人的经验）而著成的管理书籍中选取一些理论。而更为现实的做法，是从各种书中汲取营养，建立自己的现实模

型。理论的选取通常有两个标准：描述的丰富程度，亦即如实反映现实的程度有多高（或反过来说，对现实的歪曲程度是否最低），是不是易于理解。最有用的那些理论都很简练，但却威力十足，比如 $E = MC^2$ 。

而从另一种意义上来说（如果我这本书写得还算成功），配置方式的确存在——就在读者的脑中。大脑是所有知识的聚集之所。结构的经典理论之所以能够存在，是因为人们相信它们，它们成了人们眼里的一部分现实。同样，非正式结构和情景关系的概念也都存在。再者，倘若这 5 种配置方式能够构成一个简单而有效的理论，在某些方面比目前现有的理论更为有用，那么它们也是存在的。

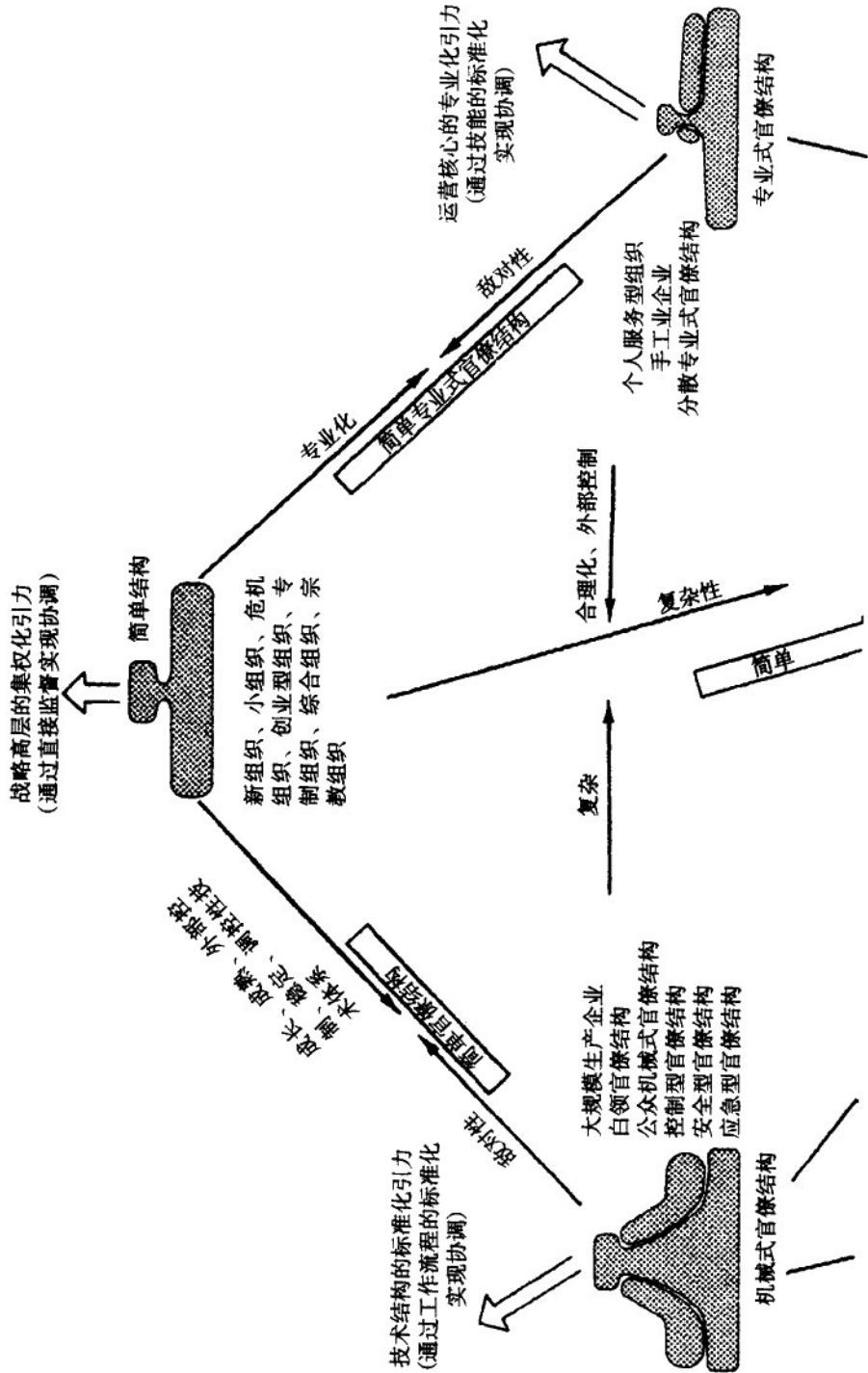
为了将配置理论朝着有用的目标再推上一把，本章将讨论它们可能适用的一些情况。第一，我们把它看做是每一个组织都存在的 5 股作用力；第二，将之视为能反映很多组织结构和情景的 5 种纯粹形态；第三，将其作为描述混合结构的基础；第四，将其作为描述在不同结构和情景之间转变的基础。图 13—1 体现了这四方面讨论的要旨，将这 5 种配置方式象征性地表现为一个五边形，所有现实中可能出现的结构和情景都蕴含其中。

每种配置方式就是五边形的一个顶点，把现实中的组织框在里头。简单结构（很多企业发展的第一阶段）在最顶上。下一层的两个顶点分别是两种官僚结构，左为机械式官僚结构，右为专业式官僚结构。第三层也即底层，是两种最复杂的组织结构，左边是事业部制结构，右边是变形虫结构。现实中的组织，有些很靠近某个顶点（顶点意味着纯粹的类型），有些则位于两个或多个顶点之间，为混合形态，可能正处于转型之中。

配置方式对于组织的引力

再重复一下第 7 章中的一个观点，配置方式代表着将组织引向 5





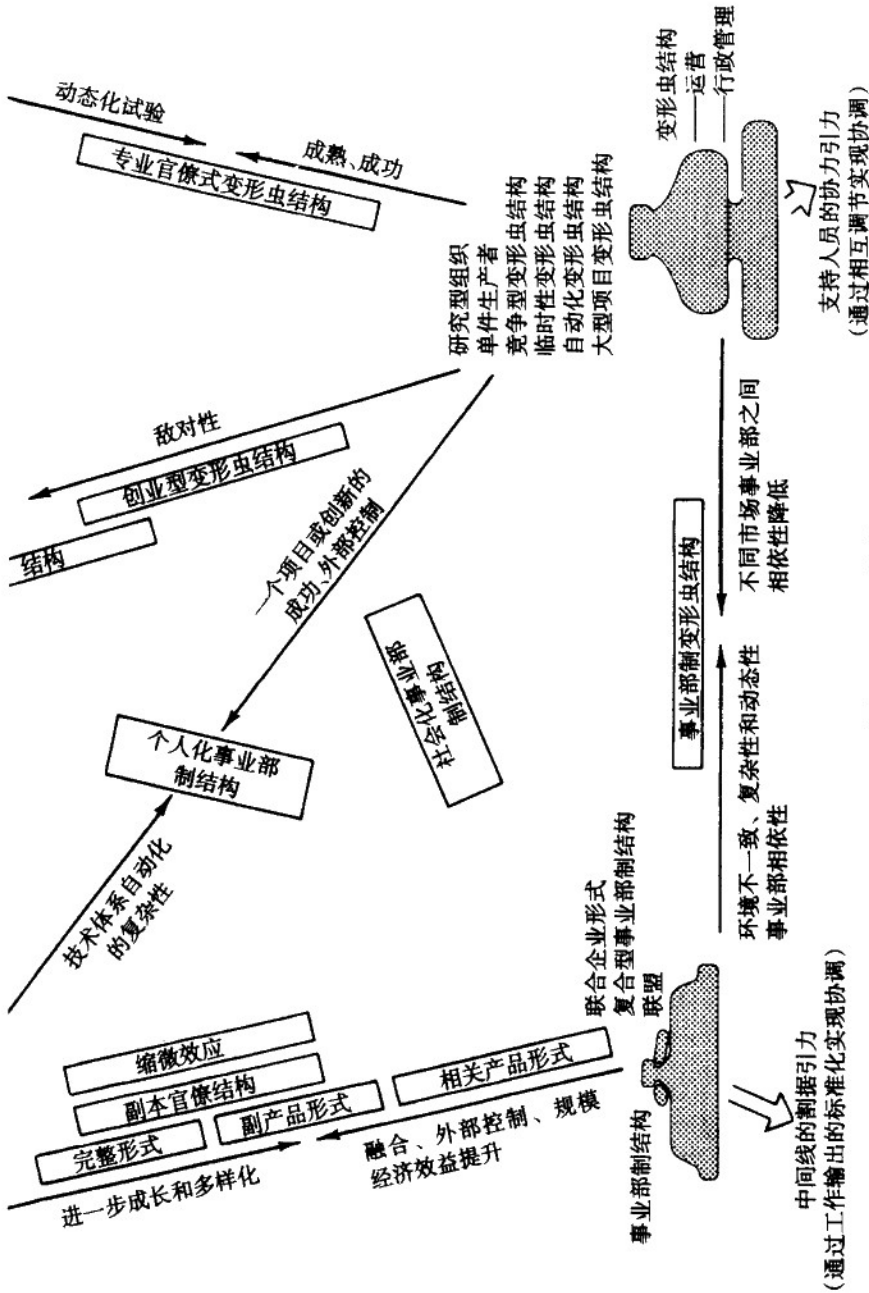


图 13-1 五边形

个不同方向的引力。这些引力在五边形中已有表示，兹列于下：

- 第一种引力是战略高层施加的集权化引力，意图通过直接监督实现协调，会将组织塑造成简单结构。
- 第二种引力来自技术结构，意图通过标准化（特别是工作流程的标准化，也是最严格的一种标准化）实现协调，以提高自身的影响力，它会将组织塑造成机械式官僚结构。
- 第三种是操作者的专业化引力，意图通过技能的标准化实现协调，以此达到个人自主权的最大化，它会将组织塑造成专业式官僚结构。
- 第四种是中层管理者的割据引力，他们希望获得自己单位的管理自主权，只通过工作输出的标准化实现协调，因此会将组织塑造成事业部制结构。
- 第五种引力来自于支持人员（以及运营型变形虫结构中的操作者），他们要求在决策中协作（和创新），通过相互调节进行协调，它会将组织塑造成变形虫结构。

几乎每一个组织都会同时感受到这 5 种引力。以两位古德曼先生描述过的演出公司为例。他们注意到，“导演所表现出来的占有意识”，此外还具有“在一定程度上按照自己的想像塑造剧目”的权力，选择演出队伍、甚至限制演员创造性的权力。这些引力都会将组织推向简单结构。当然，如果同一个组织中有多位这样的导演，那么它就会受到一种趋向事业部制结构的引力，让每个人的自主权得以最大化。如果某位导演保留了“自己写的一本详尽手册，并借助它指导一出大型音乐喜剧的制作”，那么这本手册自然就构成了将组织导向机械式官僚结构的引力。然而，在试验性剧团中，有时导演“详细规划的能力不强”，“对自己的想法不够清楚”，剪辑和添加频繁，那么这股引力就会将组织带向变形虫结构。如果剧院的成员都很专业而且基本上是



各自负责一摊工作，“舞蹈指导根据做好的音乐和设计好的场地编舞。负责编舞、作曲、布景的三个人从来不需碰面交谈，都是各做各的……”，这就是朝向专业式官僚结构的引力。

至于组织最终采用的结构，在很大程度上要看这几种引力的强度。下面我们会看到，如果某种引力在组织中占据支配地位，那么组织多半会形成一种比较纯粹的配置方式，很靠近五边形中的某个顶点；如果有两种或更多的引力相对保持平衡，那么组织就会呈现“混合式”的配置。而要是一种引力将占据主导地位的引力取而代之，那么组织则会从一种配置方式转向另一种配置方式。

纯粹形态的配置方式

这是配置方式系统的第二个用途，也就是把这些配置方式看做框架，或是纯粹的类型形态，借以描述组织的基本结构及其情景。

这一部分涉及的所有例子都表明，很多组织存在着一种占主导地位的引力，往往会形成一种非常接近于某一配置方式的结构。没有哪个组织的结构会完全吻合某种配置方式，但的确有一些组织会非常接近某一种配置，比如说由总裁控制的小型创业公司就近乎于纯简单结构，而联合企业则差不多具备纯事业部制结构的所有特征。

在前面 5 章中，我们已经针对这 5 种纯粹类型，分别举出了一些例子和变体，这里，我们将之列在图 13—1 中五边形各自对应的配置方式旁边。单从其庞大的数量就能看出，将 5 种配置方式作为纯粹类型的模型，还是有一定道理的。

第 6 章介绍的配置假说，为纯粹类型的概念提供了支持。该假说认为：有效的组织构成需要设计参数具有内在一致性。换句话说，组织通常在寻求结构和谐的过程中走向某一种配置方式。组织可能承受着来自不同方向的引力，但一般情况下，总会偏向其中一种。有选



择、有目的、一以贯之，总比不伦不类、三心二意要好。实际上，我们在第6章的各种配置方式假说以及之前5章提到的大量例子中都已经看到，对和谐和一致性的追求也适用于情景因素。具有某种结构的组织也会喜好某种环境、某种技术系统、相应的规模，甚至某种与该结构相一致的年限和权力体系。

因此，有时候我们会发现，由于选择回应的引力（以及行业的细分区域）不同，相同行业中的不同组织会选择不同的配置方式。还是用演出公司做例子，有些公司会因为有一位意志强硬的导演而选择简单结构（或因有多位这样的导演而选择事业部制结构），有些会因为要按剧本排演音乐剧而选择机械式官僚结构，有些会为了年复一年地完善莎士比亚剧目的表演而选择专业式官僚结构，还有一些则会选择变形虫结构以利于创作试验性节目。同样，餐馆也可以分别采用简单结构、机械式官僚结构、事业部制结构和专业式官僚结构，这完全看它是满足于做一家廉价小破饭馆，还是想发展壮大，提供简单的标准食品（牛排和龙虾之类）或成为特许经营店，或提高厨师的厨艺，提供难于烹制但高度标准化的菜肴。（采用变形虫结构恐怕要不得，它没完没了地试制各种菜色，难以吸引足够的顾客，很快就办不下去了！）

用配置方式系统描述结构混合体

这是配置方式系统的第三种用途，以这5种配置方式作为描述结构混合体的基础。

前面我们已经讨论过，并非所有的组织在结构设计中都能保持一致性（至少不是我们所描述的那种一致性）。它们采用的是混合结构，体现出多种配置方式的特征。我们先前讨论过的一些混合型组织运作失调，暗示着它们主意不定，或是想要博采众长，结果反而是把各方的缺点集于一身。试想一下，如果组织刚刚像事业部制结构那样，采

用绩效控制并给中层管理者授予了自主权，回过身来又用机械式官僚结构繁多的规章制度将权力收回，那会怎么样？又比如受到高度调控的机械式官僚结构向专业式官僚结构看齐，好高骛远，搞什么“工作生活质量”项目给员工以工作自主权，又会怎么样？随之而来的混乱定会让组织效率低下，还比不上采用纯粹的配置方式，哪怕纯粹配置方式也有这样那样天生的局限性。

但有些时候，组织别无选择：一些超出组织控制范围的情景因素互有抵触，迫使它们采用运作并不理想的混合结构。我们在学校体制、警察部门和其他一些由受过培训的操作者构成的组织中都见到过这样的例子：表面上需要的是专业式官僚结构，但却因为受到外部控制力量（多为政府）的特别重视，不得不模仿机械式官僚结构的特征，结果对绩效造成了不良影响。

但也有一些混合结构是很合理的，它体现了组织同时满足多种力量的需求——例如第 10 章中讨论过的交响乐团，采用的是简单专业式官僚结构。它们聘请的是受过高度培训的音乐家，主要依赖他们的标准化技能来演奏音乐，与此同时也需要一位强大、甚至有时有些独裁的领导者，把音乐家们紧密地团结起来。又如第 11 章中讨论过的处于相关产品发展阶段的企业。它们一方面需要事业部化，但又要像职能化的机械式官僚结构那样，协调靠近战略高层的某些关键职能。再如第 12 章中讨论的创业型变形虫结构，首席执行官自己就是专家，这样一来，尽管组织存在跨学科的项目组，仍会出现中央控制的表象。前 5 章中讨论过的混合结构都已列入了图 13—1 的五边形，标注在两种配置方式之间的连线上。

图 13—1 所列的混合体都只混合了两种配置方式，但混合三种乃至更多配置方式的情况，也是完全有可能出现的。麦吉尔大学的一组学生描述过一家很有效率的疗养院，由教会运营，控制权牢牢掌握在





首席执行官的手中（学生们称之为“最高修女”），同时也有自己的一套繁复规章，此外还要依赖于医护人员的技术。我们可以看出，这家疗养院兼有简单结构、机械式官僚结构和专业式官僚结构的特征。麦吉尔大学还有一个小组，形容一家日本贸易公司的子公司时说，它采用的是“事业部制专业式机械化变形虫”配置。

这样的混合体组织有违我们的理论吗？显然，混合体越普遍，就越应该将它们作为纯粹的类型，而前述的5种配置方式反倒不妨作为混合类型。但是混合类型的存在，并不意味着分类不成立。世上的事情不是黑白分明的，黑白之间总有这样那样的灰色地带。只要理论能够帮助我们描述多种类型（含混合体）的结构，那就是有用的。理论是否与现实完全吻合并不重要，只要它能够助我们了解现实就可以了，这才是理论的目的所在。如果我们能用变形虫、机械式、专业式和事业部这几个词更好地描述出那家日本贸易公司的特征，这个理论就对我们有所帮助。确认了顶点，我们就可以画出五边形。

上述混合体是在整个组织中采用来自不同配置的设计参数。此外还有另一种混合体，即组织在不同的部门间采用不同的配置方式。如此一来，即便整个组织做不到各部分彼此一致，但组织各部分的内部却都可以保持一致。报社即是一例。编辑部的结构很像变形虫结构，印刷厂的结构却类似机械式官僚结构。

整个组织可以用单一的配置方式加以表现，是我们贯穿前5章的主题。那么，组织中不同部分采用不同的结构，是否有违此一概念呢？的确，大多数的组织会在各种引力的作用下，在整体上倾向于某一种配置方式。但在组织内部，总还是存在一些力量，将不同的部门引向不同的结构。（这点在第2~5章概括组织各部分的设计参数时都曾指出过。）尽管组织中存在采用最合适的总体结构的压力，但各部门还是会力争最适合于自身特殊需求的结构，组织最终会采取某种妥协方式



来解决这个问题。美国国家航空航天局的食堂肯定采用的是官僚化配置方式，但比起绝大多数餐厅来，它们可能更为有机化；同理，尽管通用汽车的研究实验室也是采用的变形虫结构，但却肯定比航空航天局的研究室更为官僚化。因此，将组织整体描述成采用纯粹类型的配置，这一理论用起来虽然很方便，但终究是一种简化的说法，之后必须深入探究组织的各个组成部分。

比如说，在第 10 章中我们发现，一般医院的总体结构似乎可以说成是专业式官僚结构。但我们还会注意到，支持人员很像是以机械式官僚结构的方式组织起来的。再比如，在第 12 章中我们说，医院的研究部门可以描述为变形虫结构，可在实际上，更为重要的临床任务，采用的还是专业式官僚结构。不妨再深入看看这些临床任务，我们能发现一定程度的相依性，因此在使用哪些设计参数上又出现了变化。医院所采用的结构，复杂得令人难以置信。要全面地了解一家医院，我们不得不逐一深入研究各个部门：住院部、研究部、临床部、产科、放射科、外科、整形外科、心脏外科和胸外科，等等。

让我们再次强调，5 种配置方式绝非 5 种相互排斥的系统，而是属于同一个系统，它们共同构建起一套完整的理论（搭成了一个五边形），帮助我们理解和设计复杂的现实组织结构。

用配置方式系统的思想阐述结构转变

配置方式系统还可以帮助我们了解，组织为何要从一种结构转变为另一种结构，这种转变又是如何进行的。前 5 章中我们也约略涉及过结构转变的问题，例如，随着组织的成熟和发展，它会从简单结构转向机械式官僚结构；组织从致力于创新到逐步稳定下来，也会从运营型变形虫结构转变为专业式官僚结构。我们在五边形顶点之间画了箭头，代表可能出现的结构转变，并将前几章讨论过的促使组织转型



的因素，标注在旁边。

在这些转变中出现了两种主要模式，都与组织的结构发展阶段有关系。采用第一种模式的是那些在简单环境中起家的组织，它们从五边形最上方的顶点开始，沿着左边的线路发展。绝大多数组织的初始结构都比较接近于简单结构，发展成熟后，也许会在外部控制力量的作用下，逐渐将行为规范化，并最终完成迈向机械式官僚结构的第一次转变。随着这些组织继续成长，多样化程度会逐渐提高，于是再完成迈向事业部制结构的第二次转变。它们可能会停在转变的途中，处于一种混合的过渡形式，比如副产品形式或相关产品形式，也可能走完转变全程，形成纯事业部制结构。但我们在第 11 章中已经讨论过，纯事业部制结构可能还是一种不稳定的结构，环境压力可能会迫使组织再一次转变。在认识到事业部之间的依赖性后，组织可能会将事业部重新融合，回过头去采用机械式官僚结构，或者在向变形虫结构转变的途中建立起新的混合结构。

当然，很多其他的力量可能会介入转型的过程，改变转型的顺序。如果新组织所处的环境变复杂了，或是技术体系复杂化了，那么它就会走向变形虫结构而不是机械式官僚结构。同样，如果采用机械式官僚结构的组织因产品竞争、需要应用更复杂或自动化程度更高的技术体系等原因，开始面临更复杂、更不稳定的环境，那么它会转向变形虫结构。而如果某个发展程度已经比较高的组织，突然发现自己置身于敌对的环境中，也会暂时转回简单结构。如果外部控制加强，变成一股重要力量，组织也会走回机械式官僚结构。

采用第二种模式的，都是在复杂环境中起家的组织。这种模式都从五边形的右下部开始，然后向上、向左行进。这些最初采用了变形虫结构的组织，渴望为一系列的突发情况制定出创新的解决方案，有时它们会因为复杂、动荡的环境而固守变形虫结构，但大多数此类组

织都想摆脱这个结构，其中有一些也确实做到了。随着组织的成熟，它们会趋于保守。为了寻求稳定性，它们会向官僚结构转变。其中有些致力于处理自己熟稔的少数几种情况，由此转向专业式官僚结构，有些只关注同一种简单情况，因此会转向机械式官僚结构。

当然，还有些组织从一开始就仿效其他专业化组织，采用专业式官僚结构。它们一般会一直保持这种结构，除非专业任务的合理化或外部控制力量迫使它们转向机械式官僚结构，或是它们自己希望对专业的操作者进行一些试验（或许是为了应对环境中新出现的动荡性），从而转入变形虫结构。

我们需要注意，结构的转变常常滞后于环境诱因。要改变结构，总是很困难的，必须对根深蒂固的行为模式进行重大的调整，因此总会遇到抵制。这种抵制，实际上就是很多结构运转失灵的原因。例如，尽管组织已经发展得很大，已不再适合简单结构，可企业家却还抱着它不放；或者，组织所处的环境变得复杂而动荡，要求它采用变形虫结构，但组织继续对其行为加以规范化。它们的结构或许具有内在一致性，但周围的环境却已发生了改变。

如果组织最终认识到结构改变的势在必行，它会进行转变，为减轻冲击，它可能会逐步进行。以机械式官僚结构为例，它会逐步转入多样化，先采用副产品式混合结构和相关产品式混合结构，再最终转变为纯事业部制结构。但有些组织却永远完不成转变，始终停留在过渡的混合状态，因为它们遭遇了对峙的力量：新人要求转变，原有的老人要求维持当前结构。因此，很多公司一直都是副产品形式或相关产品形式的混合结构：多样化是有了，但产品线仍然呈相依性。尽管如此，要是转变的需求已经确凿无疑，最好还是坚决、快速地实行转变。在两种结构间摇摆不定（原有的旧结构不再合适，必需的新结构又不太确定），会导致组织精神分裂，这种状态带来的损害最大。





综上所述，我们在这一部分内容中探讨了 5 种配置所形成的完整体系或理论的一些用途。它能帮助我们理解，组织应如何设计才更有效。但是，无论是 5 种配置方式还是代表它们的五边形，都无法涵盖全现实情况——既不可能罗列完所有可能的组织设计方式，也不可能论尽一切建立高效组织的方法。

6 乃至更多

还有第六种配置方式吗？虽说彩虹只有 5 种颜色（我查过很多资料，但说法不一，5 种、6 种、7 种都有。我也亲自数过，但我数的那条彩虹，有些模糊的过渡区域，说不太清楚是什么颜色。但不管怎样，彩虹所包含的颜色应该是始终不变的），但我们所知道的行星却早就不止 5 颗了。我们很快还会发现第六种感觉。那么，配置方式为什么不能有第六种呢？当然，只要它能跟我们的理论保持和谐就行：它必然有着自己独特的协调机制，并存在一个新的部分占支配地位。

第六种配置方式的候选人其实已经有了——跟别的配置方式一样，本书中也曾反复提及它多次。在第 2 章讨论社会化和思想灌输的时候就曾初次谈到，但在第 10 章讨论专业式官僚结构时却似乎忘了这一点；在第 5 章中讨论志愿者组织的民主性时稍有涉及；在讨论忠诚度和组织认同感时亦已将之暗含。它的一个重要特征——富有魅力的领导力，在第 8 章讨论简单结构时也有所论及。此外，它的工作通常简单而具有常规性，这一点同机械式官僚结构一样；其成员通常在一个区域里展开准自主运营，这一点和事业部制结构是一样的；成员们时时准备相互协调，这又和变形虫结构一样。总之，5 种配置方式组合起来，暗示了第六种配置方式的存在。

使命式（Missionary）配置方式有自己的关键协调机制——社会化



(也可叫做“道德规范的标准化”),以及相应的主要设计参数——思想灌输,还有第六个关键的组成部分——意识形态。实际上,意识形态是所有组织都有的魂魄,至少,有些具备神秘第六感的人很容易发觉它的存在。敏感的外人很快就能“感觉”到它。此处的意识形态指的是组织本身的信念体系,而不是社会的信念体系。它代表了所有组织都具备的第六种重要力量,也就是一种使命感:为组织“传经布道”。(我们可以把意识形态想像成围绕着整个“主题图”的晕轮,而传教的力量就像从晕轮射向四面八方的箭簇。)这种力量一般属于引力,有时其强度足以令得组织在本身采用的配置之上,再覆盖一层使命式结构的特征。在现今组织当中,较之于标准化、割据化等力量,意识形态的力量往往相形逊色。但传教的引力同样有可能占据主导地位,促成一种相对纯粹的使命式配置方式。

纯粹的使命式结构围绕一种激动人心的任务而展开,比如以某些方式改变社会,或是改造组织自身的成员,抑或是给组织成员提供独特的经历,同时还伴有一系列的信念和道德规范。由于这种信念和道德规范,使命式结构也是一种官僚结构,建立在道德规范的标准化之上,同样的不灵活、难以调整:使命须别具一格,激动人心,但实际上不论是这种使命还是所采用的道德规范,都很难改变。实际上,有些使命式组织的创立意图就是要改变世上除了自己之外的所有组织!

而在其他一些方面,使命式结构又与官僚结构截然不同。首先,它的结构非常松散。在这些组织中,一旦新成员融入了组织,经过了思想灌输,培养起了忠诚度,那就可以给予完全的信任,允许他们自行开展工作,无需传统官僚结构的各种控制。换言之,这种组织道德规范的力量,足以满足大多数协调工作的需要。实际上,惟有平等地信任每一位成员,抛却控制措施,组织才能培养起这种忠诚度。这就



需要一种简单的使命和简单的技术体系，不需要专业技术，也不需要随之而来的地位区别。

这些基本特征引出了纯使命式结构的其他各种特征。整个组织劳动分工不明确，以轮岗的方式代替了工作专业化，管理者与操作者之间、业务人员与职能人员之间，差别极小甚至不存在差别。组织实现了最纯粹的分权，完全没有特权群体（是以，这种配置方式最接近理想的民主状态；虽然这种意识形态最初来自于强大的和充满魅力的领导以及简单结构）。分组的单位规模小，以市场（即使命）为基础。如果组织规模扩大，那就必须将自身分成更小的单位（或称之为“飞地”），每个单位都自主运作，但都具有共同的意识形态。单位规模小的原因在于，要维持强大意识形态的作用，惟一的途径就是维持个人联系。

除了这些结构特征，纯使命式结构还具有另一些罕见的特征：几乎不存在任何的直接监管，或对工作、工作输出、技能标准化；因此，层级很少，没有技术结构，几乎没有中间线，几乎没有规范化、外部培训、行动规划和绩效控制。加强道德规范标准化所需的相互调节，可以采用非正式的方法实现，半正式的联络机制不怎么用得上。也就是说，在这种配置方式当中，设计参数（和情景因素）的一致性并不亚于其他配置方式，甚至可以说这种配置方式更为和谐。^①

有些具有强烈信念体系的志愿者组织，就很接近纯使命式结构，如传统的以色列农场、意识形态的宗教运动和革命性政党、匿名戒酒会组织等。但一些传统组织也会形成自己强大而独特的意识形态，并具备相应的特征，如高度理想主义的小型大学，或是全体员工都对自

① 有关使命式结构，我在另一本书《组织内部和周遭的权力》（*Power In and Around Organizations*）做了更详尽的论述。此外还有一种配置方式，叫“政治角斗场”（*Political Arena*）。不过，这又是另外一段故事了。

己独特且精心打造的产品充满信心的制造企业。

当今很多日本企业都是围绕着使命式结构构建起来的，这与西方的机械式官僚结构形成鲜明的对比。西方从未有过使命式结构风行一时的时代。可我们的后人，或许希望摆脱“后变形虫”时代的不稳定性和淡漠的人际关系，故而在构造组织时更多地选用意识形态化的使命式结构。

最后还有一点。为什么要在这里介绍这第六种配置方式呢？因为，它在有效的组织构成中地位重要，且注定会流行开来。我们的五边形，也该考虑是不是要改为六边形。此外还有一个原因：读者应当对本书的一个重要前提提出怀疑。贯穿全书，我们一直在暗示有效的组织构成就像是七巧板。“这儿分别放着组织的 5 个部分、5 种协调机制、9 个设计参数和 4 组情景因素。现在我们来看看怎么组合。瞧，共有 5 种方法。要设计出一个有效的组织结构，就得在这 5 种配置方式中选择其一，或者将其适当地加以组合。你要看清自己所处的情景，然后用鸽笼式分类法找到相应的一种结构（就跟专业式官僚结构对待客户的方法一样）。”

这对于很多组织来说颇有道理（就像专业式官僚组织对大多数客户来说很有用处一样），但不一定适用于所有的组织。有些组织需要摆脱标准的解决方案（就好比说，存在特殊问题的客户最好找采用变形虫结构的组织）。换言之，这些组织必须自己创造出一种配置方式（要自己动手搭积木才行），创造出具有同等一致性的新结构。在此，我们要提出最后一个关于组织效力的假说。其他假说强调的是和谐一致，而这一假说既包容了它们，又超越了它们。我们称之为创造假说：有效的结构设计有时需要创造一个新颖的、能协调搭配各种设计参数和情景因素的配置方式。并非每个组织都能创造出全新的组织结构，但是有些组织必须自行创造，才能真正实现有效。这就是为什么读者





必须要超越这 5 种配置方式去思考。

拉库女士逐渐老去，一天，她从 55 层的办公室走下来主持陶器公司最大一家工厂的奠基仪式。她铲土时不小心跌倒在泥里。突然，对弄脏了衣服的懊恼，变成了一种怀旧之情。她突然意识到，自从离开陶艺作坊之后，这还是她第一次真正地接触土地。而后她忽然领悟到，制陶远比赚钱重要。至此，她的组织有了新的使命——以手工制作美丽实用的陶器——并且形成了能够反映这种新理念的結構。之后，她为组织最后改了一次名字——大地陶工，欣然挂职而去。

