

# 组织变革的结构保障

李海风

**摘要** 组织只有通过不断变革,才能适应环境的变化,保持自身的活力。组织结构的情况是影响组织变革程度的重要因素。本文对如何建立这种结构保障机制做出了尝试性的分析。

**关键词** 组织结构 组织变革 保障 学习型组织

随着社会进步速度的不断加快,市场竞争的日益加剧,当代组织所面对的外部环境越来越成为一个动态的、变化的环境。面对环境的变化不定,具备不断寻求新的战略对策与迅速调整创新的能力,并利用这种能力有效促进组织的变革,就成为当代组织生存发展的关键。本文在分析传统金字塔式组织结构弊端的基础上,探讨了影响组织变革的结构性因素,提出建立一种能够“不断开发组织变革能力”的结构保障机制的构想。

## 一、问题的提出

本世纪70年代以来,在世界范围内出现了企业平均寿命大为缩短的趋势。据皇家荷兰壳牌石油公司1983年所做的一项调查表明,1970年名列美国《幸福》杂志前500名的大企业有三分之一到1983时已经消失。在90年代最初几年,一些著名的跨国公司也连年亏损。<sup>①</sup>一些企业通过改革走出了困境,但更多的企业在采取了诸多改革措施后,仍然收效甚微。大企业本应该更有竞争优势,但事实却并非如此。问题究竟出在哪里?

实际上,这些面临危机的组织有一个共同点:它们的组织结构都是金字塔式的;那些失败的改革几乎都是在这种结构内部进行的局部、具体的改革,没

有触及组织结构本身。民间早有“船小好调头”的说法,与之相应,企业界也有人提出“大企业病”的说法,这表明组织结构的不同会影响组织的效率。影响一个组织能否变革、在多大程度上变革及其效果如何的因素,除了个人因素、群体因素之外,还有组织的结构因素。因此,创建一种结构上的保障机制来保障和推进组织的变革,就成为摆脱困境的根本选择。

## 二、对传统组织的组织结构分析

今天的组织面临许多挑战,主要有:①竞争在国际范围内的不断加剧,使不确定因素大量增加,组织必须有快速灵活的反应能力;②组织的生存发展越来越依靠知识的生产、传播和应用,相应地,组织的战略也要由成本最小化战略、模仿战略向创新战略转变;<sup>②</sup>③组织中知识型员工的比重越来越大,这些人受过良好的教育,有着较高的期望值,自主性灵活性很强,组织的管理方式必须适合员工的特点,实行自主管理;④随着分工的越来越细,组织间、组织内的部门间、成员间的合作显得越发重要,项目性工作正在逐渐取代职能性工作。这些挑战之所以会成为挑战,实质上是由传统组织之组织结构因素造成。

### 1. 金字塔式组织结构中存在的一些问题

金字塔式组织结构是一种广为应用的传统组织

收稿日期 99-8-30

作者简介 李海风,北京理工大学人文社会科学学院研究生。北京:100081

结构,又叫官僚结构。它是适应于机器大工业时代的要求而产生的,盛行于本世纪50、60年代。它的特点是“通过职务专门化制定非常正规的制度和规则;以职能部门划分工作任务;实行集权式决策,控制跨度狭窄;通过命令链进行经营决策,来维持日常的组织运营的顺利进行。”<sup>⑧</sup>

金字塔结构在历史上曾起过积极的作用,但随着时代的发展,它日益暴露出自身的缺点,已不能很好地适应时代的要求了,甚至对组织的变革还会有一定的阻碍作用。第一,由于工作按纵向命令链进行,并实行集权式决策,造成决策层与操作层不能直接互通信息,只能沿命令链层层传递,因而不仅对外界变化反应迟缓、效率低下,而且容易造成信息在传递中失真。这种情况使组织可能丧失变革的最佳时机陷入被动。第二,由于实行分工负责,组织被分成若干职能部门,很容易造成部门间相互冲突,各自为政,加上事务均由上级进行协调,部门之间更缺乏直接的沟通,妨碍了组织内部的合作与创新。第三,金字塔式组织结构中主雇间的命令-服从关系、越向上越小的晋升空间,都不利于激励自主性强、期望值高的知识型员工发挥他们的潜力。第四,工作任务被分给不同的部门,人们难以直接看到自己行动产生的最终结果,员工也不需对其负责。这些因素都是使员工习惯于凭常规经验和上级命令而不是根据环境反馈创造性地解决问题。这些弊端在大型组织中表现得尤为严重,因为这些组织的规模大、层级多,一旦出现问题往往积重难返。

#### 2. 金字塔式组织中影响组织变革的结构因素

在金字塔式组织结构中,以下几种因素对组织的变革创新能力产生影响:

第一,权力关系。它包括组织的决策方式(集权式还是分权式)、控制跨度、等级层数。经过上文的分析,可以看出,集权式的控制、跨度狭窄而等级层数多的组织结构不利于员工和组织的创造性的发挥,不利于组织进行变革。因此,组织的权力必须下放,实行平等的分权式决策,同时缩减层级,扩大控制跨度,这是组织变革创新的基本前提。

第二,协调机制。具体而言,就是部门之间、员工之间的关系由谁来协调。很明显,来自上级的协调会让部门、员工之间缺乏直接的沟通与合作,没有碰撞与整合当然不会有创新。因而要建立部门员工之间的平级协调、自主协调,加强它们的相互理解与合作。

第三,反馈纠错机制。一个组织对行动的结果进

行纠正往往有两种方式:或者根据原有的规范和现行的政策进行,或者通过修改组织的目标、政策和常规程序进行<sup>⑨</sup>。前者往往是被动的,也未必从根本上奏效;后者则有利于推进组织的主动变革。

第四,组织结构的基本单位。传统的结构单位是建立在工作分工基础上的职能部门,部门各自分工,相互缺乏沟通合作,难以独立完成变革、产生创意。而来自不同部门的成员相互配合联合攻关组成的团队,则更适于解决项目性工作,易产生组织的创新行为。因此,应该把多功能团队作为结构的基本单位。

### 三、问题的解决:建立结构保障机制

组织结构正是从权力关系、协调机制、反馈纠错机制和基本结构单位等方面影响着组织的变革创新程度的。因此,必须从这几方面着手,建立结构上的保障机制,保障组织在结构上有推进变革创新的有利因素,进而与其他方面的因素配合,增大组织变革的可能性。

#### 1. 解决问题的思路

这种保障首先体现在一些具体的措施上。它包括:向下级授权,建立扁平式组织,或者建立决策层、管理层、操作层在同一平面上工作的平面化模式(有人称这为跨等级团队);组建多功能团队;实行自我管理;进行组织的边界渗透(淡化组织内部垂直和水平界限)等措施。<sup>⑩</sup>

而这种局部微观调整的作用终究有限,它只能扫清组织变革中的结构性障碍,却无法发挥整体优势,形成完整的主动保障机制。因此,更进一步的措施应该是从组织的整体上考虑,重新设计出一种新型的、能“不断开发组织变革能力”的组织结构,取代传统的金字塔式组织结构,从根本上适应时代的变革要求。

这种新型组织结构,不应是一种定型化的东西,否则它迟早也会象金字塔式组织结构一样不适应新形势的要求。它应该有一套全新的保障机制,用以保障组织的不断变革。在这个新结构中,组织的变革应该是在结构内部的、事先的、主动的变革,而不是仅仅表现为使事情发生变化。就这个意义而言,我们所讨论的组织变革应该与组织创新意义相一致,因为其目的都是更好地适应未来,保障组织主动地适应环境的变化,而不是为了避免暂时的危机。

#### 2. 学习型组织——一种可行的保障机制

许多组织早已开始探索组织结构的新模式。美国通用电气公司在韦尔奇的带领下首创了无边界组织,即前文提到的边界渗透组织,其目的是减少公司内部命令链,打破组织与客户之间的外在界限,使组织更加灵活。美国硅谷的许多高技术公司正在尝试建立柔性组织,它具有“参与国际变化,对意外的变化不断的反应,适时根据可预期变化的意外结果迅速调整的能力”。<sup>⑥</sup>越来越多的企业正力图将自己改造成扁平化组织。这些组织都强调分权与合作,强调反应的快速灵活,是建立结构保障机制过程中的有益尝试。然而,它们在组织运作上缺少一种将全体成员统一协调起来的有利手段,自然难以彻底建立一个强有力的创新保障机制。在我们看来,学习型组织将组织分权后的运作用它的各项修炼统一起来,并结合其他措施,将成为建立组织变革的结构保障机制的重要途径。

学习型组织是美国管理学家彼得·圣吉于1992年在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中提出的。它的基本特征包括:成员拥有一个共同承认的理想;组织由多个创造性团队组成;善于不断学习;扁平式结构;自主管理;组织边界重新界定;领导者角色由控制转变为协调等。<sup>⑦</sup>

为什么它能从根本上保障组织的不断变革?首先是因为学习型组织的“学习”包括终身学习、全员学习、全过程学习、团体学习(强调合作学习和群体智力的开发),这样,通过保持学习的能力,组织能及时铲除发展道路上的障碍,通过不断变革不断突破组织成长的极限,保持持续发展。其次,学习型组织能够及时反馈和修正组织的行为,而且这种修正是持续性的,是对已有的组织战略、目标、政策的不断修正,这也保证了组织始终处于不断的调整变革中。最后,是因为组织学习的内容,它既包括专业技能的学习,也包括工作任务的学习、管理经验的学习、组织策划的学习等,其核心是围绕着组织的创新与变革展开的。

正因如此,学习型组织结构才为世人瞩目。在世界排名前100家的企业中已有40%按“学习型组织”模式改造自己。微软公司之所以取得巨大的成功,其秘密之一正是建立了学习型组织。其他著名公司,如壳牌石油公司、英特尔公司、杜邦公司等也纷纷进行了“学习型组织”的改造。中国的海尔集团、上海宝钢集团等企业也进行了学习型组织结构的探索<sup>⑧</sup>。

按照圣吉的说法,创建学习型组织必须进行五项修炼。具体包括:①自我超越,这是为了保持创新的动力;②改变思维方式,它可以使人以全新的观念建设组织,从而祛除传统组织的病根;③建立共同理想,借此将团队员工统一协调起来,加强合作,给人以向上的希望;④团队学习,在此过程中,员工相互沟通促进,共同创新,营造弥漫整个组织的学习之风;⑤系统思考,它是五项修炼的核心,是融合其他修炼的工具,它能使人看问题由表及里,由点到面,由静态的分析到动态认识各因素的相互影响。这五项修炼看似松散无关,实际上正是凭借系统思考来改造思维方式,促进团队学习,进而整合出普遍认同的共同理想,在理想的推动下,不断学习,不断进行自我超越,从而实现了组织的不断创新。

同时,建立这种结构上的保障机制,还必须有相应的配套措施。主要包括:实现组织的扁平化,将权力下放,信息充分沟通,员工之间关系平等,这是学习型组织存在的前提;用相应的组织文化孕育组织学习氛围,建立共同的价值观,培养团队协作精神;领导者角色的变革(由管理控制到领导变革);选择恰当的激励方式等等。

#### 四、结束语

学习型组织理论是西方学者在总结古典管理理论经验教训的基础上提出来的,但它同样适用于中国的组织改造。它与中国传统文化有共通之处,都注重人,以人为本;都注重学习、不断完善自己;都重视团体、强调协作;都注重系统思考。

但是,中国传统文化中不鼓励创新的特性又成为建立学习型组织过程中最大的文化障碍。学习型组织理论强调的是在不断适应外在环境的变化中学习,运用创新适应环境变化。因此,在我们以学习型组织改造现有组织的过程中,要对传统文化扬长避短,为学习型组织在中国的推行创造文化条件。

当然,学习型组织是有应用条件的,它应用的基础是高科技企业和智力密集型组织,并不是所有的社会组织都适宜于马上改造成学习型组织。特别是在我国当前阶段,工业化与信息化远未完成,多数企业技术含量和管理手段不高,应该推行金字塔式组织与学习型组织并存的二元模式,然后逐渐创造条件,完成向学习型组织的过渡。

注释

①⑦⑧周德孚等:《学习型组织》,上海财经大学出版社1998年10月版

②③⑤[美]斯蒂芬·P·罗宾斯:《组织行为学》,中国人民大学出版社,Prentice Hall 出版公司1997年12月版

④⑥[美]保罗·S·麦耶斯主编:《知识管理与组织设计》,珠海出版社1998年9月版

⑨[美]彼得·圣吉著:《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》(郭进隆译),上海三联书店1998年7月第二版

⑩芮明杰:《现代企业管理创新》,上海译文出版社1994年版