

西部文化·「克拉思克」IDJ 书系

打造一个 赚钱的企业

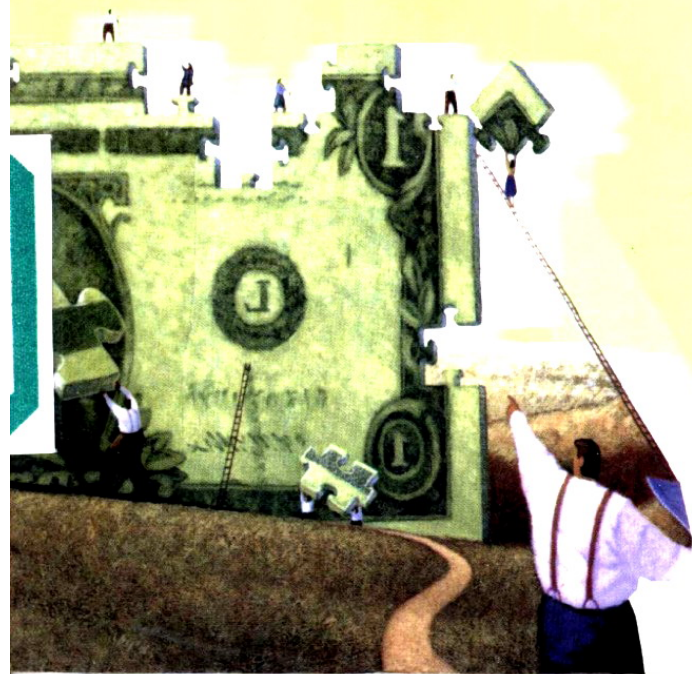
新企业

设计指南

「美」 玛丽·阿尔伯斯·莫哈曼 等著
杰伊·R·盖尔布雷斯

BUILDING A PROFITABLE COMPANY

中国三峡出版社



主 编：蔡 捷
执行主编：张相群
副主编：卫东海
武奋胜
陈国峰

BUILDING A PROFITABLE COMPANY

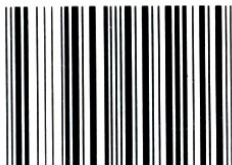
西部文化·「鬼拉恩呢」IDJ 书系



这是一本非比寻常的企业管理书籍。说它不寻常，因为它是美国著名的“有效企业中心”的专家和教授们经年研究成果的体现，是集体智慧的结晶。它提出的21世纪新的企业设计和管理方法通过了美国许多家大企业的检测和认证，对美国企业在全球信息化竞争环境中的变革，起到了不可估量的作用。

打造一个**赚钱**的企业

ISBN 7-80099-525-9



9 787800 995255 >

ISBN 7-80099-525-9/F·59

定价：25.00 元

187046

打造一个 赚钱的企业

BUILDING A PROFITABLE COMPANY

新企业设计指南

[美] 苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼

杰伊·R·盖尔布雷斯

等著

杭建平 李雁玲 译

张燕华 孔玮 校订

BUILDING A PROFITABLE

COMPANY

中国三峡出版社



北京联大 00060032

图书在版编目(CIP)数据

打造一个赚钱的企业:新企业设计指南/(美)莫哈曼(Mohrman, S. A.), (美)盖尔布雷思(Galbraith, J. R.)著;杭建平,李雁玲译.—北京:中国三峡出版社,2001.10

ISBN 7-80099-525-9

I.打... II.①美...②盖...③航...④李... III.企业—组织管理学 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 057918 号

图字:01-2001-3336

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话:(010)68218553 85433037

<http://www.e-zgsx.com>

E-mail:sanxiab@sina.com

北京京丰印刷厂印刷 新华书店经销

2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:13.375

字数:342 千字 印数:1~6000 册

ISBN 7-80099-525-9/F·59 定价:25.00 元

本 PDF 电子书制作者：

阿拉伯的海伦娜

爱问共享资料首页：

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877>

内有大量制作精美的电子书籍!!!

完全免费下载!

进入首页，点击“她的资料”，你就会进入一个令你惊叹的书的海洋！

当然，下载完了你理想的书籍以后，如果你能留言，那我将荣幸之至！

前 言

绪 论: 变革的挑战——
精心筹划, 以获取竞争优势
杰伊·R·盖尔布雷斯
爱德华·E·劳勒 III

第一部分: 构建富有竞 争力的企业

第 1 章 企业董事会——在高层建立起高效机制 /26

爱德华·E·劳勒 III
戴维·范歌德
杰伊·A·康格

第 2 章 将顾客与产品连接——依据产品和顾客进行企业构建 /54

杰伊·R·盖尔布雷斯

第 3 章 网状企业的设计——平衡规模与竞争力 /80

杰伊·R·盖尔布雷斯

第 4 章 建立全球性企业结构 /108

杰伊·R·盖尔布雷斯

第二部分 保证富有 竞争力的绩效

第 5 章 为竞争力和能力进行企业结构设计
——将战略与有效性连接起来 /136

目 录

打造一个赚钱的企业

BUILDING A PROFITABLE
COMPANY

戴维·范歌德
爱德华·E·劳勒 III
杰拉尔德·E·小莱德福德

第 6 章 工作性质的变革——管理信息技术的影响

/156

苏珊·G·科寒
道·曼肯

第 7 章 员工参与、再造和全面质量管理
——将注意力放在能力的培养上

/180

爱德华·E·劳勒 III
苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼

第三部分 在富有竞
争力的企业中对人员
的管理

第 8 章 人力资源管理的新思路——建立战略性业务合作伙伴关系

/208

苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼
爱德华·E·劳勒 III

第 9 章 新的学习合作伙伴——分担增强竞争力的职责

/228

戴维·范歌德

第 10 章 经理人员的培训——企业变革的关键推动力

/261

杰伊·A·康洛
凯特伯林·R·辛

第 11 章 战略性工资系统设计——企业变革的关键推动力 /283

爱德华·E·劳勒 III

第四部分 企业的改革

第 12 章 团队与技术——拓展合作的力量 /306

道·曼肯
苏珊·G·科寒
图拉·K·比克森

第 13 章 转型期加速企业的学习 /329

兰克里斯南·V·顿卡斯
苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼
艾伦·M·小莫哈曼

第 14 章 促进企业的变革与学习——绩效管理角色 /360

艾伦·M·小莫哈曼
苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼

结 束 语 面对未来的挑战 /391

苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼
爱德华·E·劳勒 III

前 言

《打造一个赚钱的企业》一书主要讨论了为适应越来越残酷的全球竞争而进行的企业自我调整和由此出现的新企业的设计和管理方法。本书主要基于两个前提 第一个前提是 竞争的本质和激烈程度已经发生了变化 因此就要求企业能够更有效、更灵活地重新构建自己 执行动态的战略 确保自己比竞争对手能更快、更好地向顾客提供价值。第二个前提是，仅有战略是不够的，企业必须要能够创造新的方法来处理伴随着变革而出现的人力资源问题。5年前，来自“有效企业中心”的作者们合作出版了早期的版本，《为未来构建企业——管理复杂企业的新规则》一书。该书提供了企业为应付环境变化的影响而采取的一般指导。在那时，我们的许多框架都是推测出来的。它主要是基于一些已经以新方式进行运营的公司的例子，以及我们对企业有效性的早期研究。现在这一版本扩展并进一步深化了早期版本中的理念，描述了公司如何能够将自己转变成灵活的、具有高业绩的企业。

我们的研究使我们能够深入地了解此类事件。这本书详细地列举了新的模型，超越了许多以隐喻和陈词滥调为特征的关于企业变革方面的早期作品。我们在这儿讨论了企业改变确实需要的东西，提供了指导性的方法、框架和指南，主要涉及到4个领域：企业的形式和背景，不断提高绩效的推动因素，管理人员的方法，实施变革的过程。

企业有效性是我们判断企业的最终标准，也是支持我们在“有效企业中心”工作的核心价值。在我们的研究中，一个基准问题是：企业是否有效地完成了它的使命和战略。我们研究的

企业到底要完成什么，与此相应地，我们也要判断它的有效性。一直支持我们工作的另一个价值主要是企业对其人员的影响。企业采用的方法是否培养了具有高度责任感和竞争力并能够对企业的业绩作出贡献的员工队伍？本书在花费了大量时间检验新的企业形式及其是如何运转的同时，也注意到了与人力资源相关的事情以及确保拥有一个高质量员工队伍的新的企业设计。

本书的读者对象

《打造一个赚钱的企业》针对正努力设计和领导有效企业的管理人员，同时对帮助企业重新进行设计并实施新形式的从业者和咨询顾问也大有帮助。对于从事人力资源工作的职业人士来讲，本书应该也会引起他们的特殊兴趣。企业方面的学者也应该发现本书的价值。本书表达了一种实践、研究和理论之间的平衡，通过例子、理论框架和建议的解决方案来整合一系列广泛的关于企业设计及变革的过程和背景方面的主题。它是从大量的进行不同企业设立的工作中得来的，建立并扩展了理论，在学术研究和当今企业面临的实践问题之间建立起了一座桥梁。

内容简介

由杰伊·R·盖尔布雷斯和爱德华·E·劳勒 III 编著的绪论论述了在以激烈和动态竞争为特征的环境中，为取得竞争优势而进行企业设计时所面临的挑战。盖尔布雷斯和爱德华认为，竞争优势越来越取决于企业是否具有运用领先的技术获取战略市场的灵活性。实质上，竞争优势取决于用新的方式进行企业设计以克服官僚等级形式的情性。对于一个现存的企业来讲，若想具有以新的形式进行企业设计的能力，就要从根本上改变其运营的方式，并且有随机应变的能力。

第一部分包括 4 章内容，主要是关于企业的形式和内容。爱德华·E·劳勒 III、戴维·范歌德和杰伊·A·康格在第 1 章阐明了企业有效性越来越要求有一个能够积极主动的影响企业战略、结构和决策人员配备的企业董事会。作者认为，企业董事会的有效性取决于其结构和培养作为一个团队的高绩效的过程。

第 2 章、第 3 章和第 4 章都是由杰伊·R·盖尔布雷斯所写，主要讨论了正在发生变化的、日益流行的企业形式。在这些章节中，盖尔布雷斯提供了许多例子来说明在创建有效的企业设计时必须作出的不同决策。他也说明了如何创建一个纠缠在一起、相互影响的战略和结构。在第 2 章 盖尔布雷斯描述了顾客 - 产品结构。正如其名称所暗示的那样，顾客 - 产品结构的一些要素是围绕着顾客进行的，而另一些则是围绕着产品企业的。这种结构代表了一种混合型的企业形式，既包含了职能结构，在某些方面也包含了具有多个损益中心的多部门结构的许多方面。

在第 3 章，盖尔布雷斯描述了在网状企业中必须注意的不

同设计问题。在这种代表了从纵向一体化改变过来的企业结构中，独立公司的网状结构是为某些目的而运转的，就如同是一个单一的企业一样。每一个公司都做它最擅长的工作，依赖于其他公司来完成业务价值链上的其他活动。

第4章描述了全球企业的多种类型。在本章中，盖尔布雷斯认为，竞争的因素正在迫使企业处理全球一体化的多重领域，维持多重的全球网络结构，这是由个人和电子网络来实现的。

由第5章、第6章和第7章组成的第二部分，主要讨论了为提高绩效而进行变革的3个主要领域。戴维·范歌德、爱德华·E·劳勒 III 和杰拉尔德·E·小莱德福德在第5章提出了一个指导公司更加明确地进行企业设计以支持取得成功所要求的竞争力和能力的框架。作者们强调了将企业的战略与核心竞争力以及个人的知识联系到一起的潜在回报。

在第6章中 苏珊·G·科寒和道·曼肯研究了信息技术对工作性质的影响。作者认为，在当今这个信息时代，许多工作的核心是信息处理，这一任务通常是由跨越企业边界的团队来完成的。这种安排会激发企业灵活性、学习、人际交往的技能和合

作。

在第7章 爱德华·E·劳勒 III 和苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼描述了3个主要的提高绩效的框架对企业的影响：员工参与、全面质量管理和再造。他们认为，新的高绩效企业模型包括所有这3种框架的因素。员工参与建立了员工参与企业成功的背景。全面质量管理列出了不断改善流程的方法。再造提供了将信息技术融合进企业设计以使企业能够管理整个流程的概念性的方法。

第三部分由4章组成，主要讨论了管理新型企业人员所具有的挑战性问题。在第8章 苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼和爱德华·

E·劳勒 III 详细说明了新的人力资源管理。作者认为，人力资源职能在帮助企业发展以及企业实施其战略方面能够扮演一个关键的角色。人力资源职能必须要作好准备以帮助设计有效的工作系统，并建立为不断变革的企业提供员工队伍的系统。为了实现这个机会，人力资源管理职能将需要在其自身的设计和工作重心上作出主要的变革。

戴维·范歌德在第 9 章中提出了企业面对的绩效变革和传统员工合同消失的发展挑战的框架。范歌德认为，企业同员工建立新的关系的关键方面是学习合约，通过这种合约，企业给员工提供了发展的机会，这样，员工们就能对自己的职业负责。然后，员工们可以以扩大的变动的方式为企业作出贡献。关键的问题是要决定企业为了发展应该将其稀有资源配置到何处，以及如何将发展融合进企业的结构中去。

在第 10 章 杰伊·A·康格和凯特伯林·R·辛描述了在决策者教育的性质方面的变革，这种变革包括越来越重视培养新的竞争环境下的决策者以及新的更加横向的企业形式。作者认为，决策者培养将会在大量的潜在的来自于网状企业中的多个公司的管理者中进行。他们预测，为了确保资源得到最大化的配置，人们将会越来越重视将决策者培养融合进企业的发展，重视评价培养活动所带来的增值。

爱德华·E·劳勒 III 在第 11 章中主要讨论了如何设计工资系统来支持特定的战略。爱德华强调了按绩效付酬在向战略重要领域前进方面的重要性。他也考虑了工资系统如何帮助培养战略上的重要竞争力。

由第 12 章、第 13 章和第 14 章组成的第四部分提出了在公司从强调可靠、可预测的行为以及中心控制的官僚等级结构转向强调灵活、创新和分散控制的新形式的过程中对其进行指导

的框架。道·曼肯 苏珊·G·科寒和图拉·K·比克森在第 12 章提供了通过新的信息技术以及采用这些技术的以团队为基础的企业的设计和实施来创建高业绩企业的有用框架。他们描述了多个相关利益方的高度参与的过程，反复学习的过程和原型的广泛应用。

在第 13 章 兰克里斯南·V·顿卡斯、苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼和艾伦·M·小莫哈曼提出了一种在企业结构变革期间，如何加速学习过程的以实验为基础的框架的见解。企业需要参与到能使企业成员对其运营规则有新的共同理解的学习过程中去，也需要参与到能使当地的单位建立与新的企业设计相一致的结构和行为的过程中去。

在第 14 章 艾伦·M·小莫哈曼和苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼认为，绩效管理是建立企业学习以新的方式运营的关键工具。这些过程包括目标的设定、反馈和评价、培养，以及奖励的分配。为了表明这些实践是如何阻碍或推动大规模的变革的，作者对进行过变革的企业案例进行了研究。

在结论部分 苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼和爱德华·E·劳勒 III 从总体上对本书的主要信息进行了总结。这一部分叙述了企业在当今动荡的全球经济中努力建立和保持竞争力时所面对的企业设计、人员管理和变动的挑战。作者认为，一直到现在，建立取得成功的商业环境已经成了企业日程安排的头等大事，但是持续的高绩效取决于满足员工在新的秩序中被视为重要的相关利益方的需要。他们得出的结论是，企业将不得不以新的社会和团队形式来参与建立新的社会秩序。

作者简介

苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼女士是南加利福尼亚大学马歇尔商学院有效企业中心的高级研究人员。她从斯坦福大学获得了心理学专业文学学士学位，从辛辛那提大学获得了教育学硕士学位，从西北大学获得了企业行为学专业博士学位。莫哈曼女士的研究和著作主要集中在企业设计环节的创新、基于团队和其他形式的横向企业、高度参与性的管理、企业的学习和变革、人力资源管理方面。她调查了解了各种各样的企业并与人进行探讨，帮助这些企业引入创新性的管理观念和方法并帮助它们重新设计企业结构和制度。莫哈曼女士的著作包括：《自我设计的企业 学会如何创造高绩效》（与 T.G. Cummings 合著）《大规模的企业变革》（与 T.G. 等合著）《创造高绩效的企业：（财富）1000 家公司员工参与和全面质量管理的实务和效果》（与 E.E. Lawler III 和 G.E. Ledford JR. 合著）《团队基础上的企业设计：知识工作的新形式》（与 S.G. Cohen 和 A.M. Mohrman JR. 合著）。她是管理学会的理事会成员并任几家期刊的编审。

杰伊·R·盖尔布雷斯是瑞士洛桑国际管理发展学院的管理学教授。他还任南加利福尼亚大学管理和企业学教授和该大学有效企业中心的高级研究人员。在来南加利福尼亚大学工作之前 他经营自己的一家管理咨询公司 通过在美国、欧洲、亚洲和南美进行咨询服务，积累了大量的顾问经验。他曾在宾西法尼亚大学的沃顿商学院和麻省理工学院的 Sloan 管理学院工作。其主要研究领域是 企业设计、变革和发展 公司、部门和国际上各级的战略和企业；成立国际合作伙伴包括合资和网状类型的

企业。其著作包括《如何设计企业：关于战略、结构和环节的
执行概要》和《如何在未来创建企业 复杂企业的管理新逻辑》（与
E. E. Lawler III 等合著）

爱德华·E·劳勒 III 从加利福尼亚大学柏克莱分校毕业后进入耶鲁大学做工业管理与心理学教授助理，三年后成为副教授。他于 1972 年调到密歇根大学任心理学教授并成为社会研究学院调研中心的项目主任。他曾作为伦敦研究生商学院的 Fulbright 特别研究员，并于 1978 年成为南加利福尼亚大学马歇尔商学院的一名教授。他于 1979 年建立了该大学的有效企业中心并任主任。1982 年，他被任命为南加利福尼亚大学的研究教授。他是许多本专业领域的专业企业的成员并任 5 家期刊的编委成员。他独自撰写或与人合作撰写了 200 多篇文章和 25 本书籍。他最近的著作包括《最终优势：创造高度参与的企业，为未来而设计；在未来创建企业；复杂企业的管理新逻辑》（与 J. R. Galbraith 等合著）《创造高绩效的企业：〈财富〉1000 家公司员工参与和全面质量管理的实务和效果》（与 S. A. Mohman 和 G. E. Ledford JR. 合著）和《平地而起：建立公司新逻辑的六项原则》。

图拉·K·比克森是 Rand 公司行为科学方面的高级研究人员。她是法国一家国际商学院 Thesus 的访问教授，她在该商学院讲授计算机支持的合作性工作方面的课程。曾在密苏里大学、加利福尼亚大学洛杉矶分校和纽约大学 Stern 商学院任教。她主持进行了一系列由国家科学基金会和其他机构提供基金的涉及创新技术的研究项目，这些项目都强调了先进的信息和通信技术的重要性，而比克森女士就这一题目广泛地发表了文章

和书籍。她与 D. Mankin 和 S.G. Cohen 合作发表了《团队与科技 实现新型企业的承诺》。

苏珊·C·科寒是南加利福尼亚大学马歇尔商学院有效企业中心的副研究教授。她从纽约大学 Buffalo 分校获得了心理学文学学士学位，从 Whitworth 学院获得了应用行为学硕士学位，从耶鲁大学获得了哲学硕士学位和企业行为学博士学位。其研究和咨询工作方向都是关于团队效率和权力、员工参与、人力资源管理、信息技术的实施、企业发展和变革及自我管理方面的。她与 S.A. Mohrman 和 A.M. Mohrman JR. 合作发表了《团队基础上的企业设计：知识工作的新形式》，与 D. Mankin 和 T.K. Bikson 合作发表了《团队与科技：实现新型企业的承诺》。她就自我管理和团队与团队工作写了许多文章和著作。

杰伊·A·康格是南加利福尼亚大学马歇尔商学院管理与企业方面的教授。他还是马歇尔领导能力研究所的所长。从 Dartmouth 学院获得了人类学文学学士学位，从弗吉尼亚大学获得了工商管理硕士学位，从哈佛商学院获得了企业行为学工商管理博士学位。他是一位非常活跃的顾问、培训教师和世界范围的私人公司和非赢利性企业的行政管理指导人员。他写了 60 多篇文章及大量书籍，在行政领导能力、企业变革的管理和领导人员和经理人员的培训与发展方面颇有研究。他的作品包括《工作中的精神状态》、《学会领导别人》、《富有激励员工忠诚和热情能力的领导者》、《激励员工忠诚和热情的领导能力》。

戴维·范歌德是南加利福尼亚大学马歇尔商学院有效企业中心的助理研究教授。他毕业于哈佛大学，之后成为牛津大学

的 Rhodes 学者并获得了政治学博士学位。他就先进工业国家劳动力技能与经济业绩之间的关系方面从事研究和咨询工作并发表作品。他尤其对经理人员和员工的发展的创新观念与方法、有效利用员工能力的企业设计和全球化和技术变革对技能要求的影响等方面十分感兴趣。他目前正在从事关于美国和欧洲制造业、银行业和酒店业的配套设置的一系列的研究工作，该研究分析了技能差异对生产力水平的作用。在加入有效企业中心之前他是 RAND 公司的一位社会科学家。

杰拉尔德·E·小莱德福德是南加利福尼亚大学马歇尔商学院有效企业中心的研究教授。他从乔治华盛顿大学获得了心理学文学学士学位，从密歇根大学获得了心理学硕士学位和博士学位。他在提高企业效率和员工福利的各种观念和方法方面从事研究和咨询工作并发表作品，这些观念和方法包括员工参与、奖励制度、企业设计、岗位设计和联盟管理合作。他还曾在高度参与的企业和创新的薪酬制度方面做了广泛的研究。他发表了 50 多篇文章和书籍篇章，还与人合著了 5 本书 其中包括：《创造高绩效的企业：(财富)1000 家公司员工参与和全面质量管理的实务和效果》(与 S. A. Mohrman JR. 和 E. E. Lawler III 合著)《大规模的企业变革》(与 A. M. Mohrman JR.、S. A. Mohrman、T. G. Cummings 和 E. E. Lawler III 等合著)他是管理学会、美国心理学学会和美国补偿学会的活跃分子，并曾任管理学会企业发展与变革部主席。

道·曼肯是加利福尼亚职业心理学学院洛杉矶分校企业心理学系主任。他从事企业设计、变革管理、团队效率和信息技术的开发与实施方面的教学、咨询和写作。他独立完成了《工业化

以后的心理透视关于科技、工作、教育和休闲的新观点》一书，与 S.G. Cohen 和 T.K. Bikson 合著了《工业和企业心理中的古典精神》和《团队与科技 实现新型企业的承诺》。他还写了许多这方面及相关主题的文章。

艾伦·M·小莫哈曼与人共建了南加利福尼亚大学马歇尔商学院有效企业中心。他曾在俄亥俄州立大学管理科学学院任教。他从斯坦福大学获得了物理学工学学士学位，从辛辛那提大学获得了第二教育文学硕士学位，从西北大学管理研究生院获得了企业行为学博士学位。小莫哈曼先生的主要研究领域包括 绩效管理 企业设计、变革和学习 有效的人力资源管理制度的设计，团队基础上的企业。他与人合著了《进行对理论和实践有用的研究》(与同事合作)《业绩评价制度的设计 评价与企业现状相符》(与 S.M. Resnick - West 和 E.E. Lawler III 合著)《大规模的企业变革》(与 S.A. Mohrman 、 G.E. Ledford JR.、 T.G. Cummings 和 E. Lawler III 等合著 和《团队基础上的企业设计 知识工作的新形式》(与 S.G. Cohen 和 S.A. Mohrman 合著)

兰克里斯南·V·顿卡斯是南加利福尼亚大学马歇尔商学院有效企业中心的助理研究教授。他从 Bowling Green 州立大学获得了企业发展和行为学工学学士学位，从 Case Western Reserve 大学获得了企业行为学博士学位。他感兴趣的研究和著作领域是企业学习和知识、企业中的创新性创造和传播环节、信息技术企业发展和变革。关于这些题目，他发表了若干篇文章并出版了书籍 包括《企业科学》、《工程与技术管理杂志》、《企业的变革管理杂志》、《企业发展与变革研究》、《计算机支持的合作工作中的 ACM 记录》。

凯特伯林·R·辛是南加利福尼亚大学马歇尔商学院的管理和企业学助理教授。她从加利福尼亚大学 Irvine 分校获得了博士学位，还获得了应用语言学文学学士学位和工商管理硕士学位。她曾在北京的 Chinese Academy of Sciences 的研究生院任教，也曾在香港中文大学、都柏林的 University College 和香港理工大学做访问学者。她的研究方向集中在亚洲和美国如何利用人际关系网与企业外部联络及这些联络对企业绩效的重要性。她还研究经理人员在企业内部建立有效的工作关系的环节，通过社会确认、寻求有效的反馈或者矛盾解决。目前，她正研究成人教育及其与行政人员教育的关系并在学术会议上提交论文，还发表文章讨论这些题目。她在研究和教学之外，还担任财富 500 强中的汽车业、建筑业和高科技制造业的一些公司的企业顾问。

内 容 简 介

随着经济全球化和全球信息化的进一步深入，为了在优胜劣汰的竞争环境中谋求生存和发展，各国企业无不进行了变革——企业样本重新设计。本书就是这种环境下的产物，它主要讨论了为适应企业变革的需要而出现的新的企业设计和管理方法，包括董事会在企业设计中的作用，当前流行的企业形式，不同企业的设计问题，多元化的企业类型，电子化的企业技术对企业的影响，提高企业绩效的方法，以及适应企业再设计需要的新型人才资源管理等问题。相信此书的出版，对于我国无论是转型期的传统企业，还是信息化的现代企业，都会受益匪浅。

「美」 苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼 等著
杰伊·R·盖尔布雷希斯

打造一个 赚钱的企业

BUILDING A PROFITABLE COMPANY

新 企 业
设 计 指 南

绪 论

变革的挑战

——精心筹划，以获取竞争优势

杰伊·R·盖尔布雷斯

爱德华·E·劳勒 III

目前 如何以新的、更加有效的方式来筹划企业的研究正如火如荼地展开。企业设计和管理已经从“跟随”型转变为更加重视创新。企业通过不断研创新，能够获得显著的竞争优势。这种趋势起源于 20 世纪 70 年代 并在 80 年代末和 90 年代取得极大的进展。毫无疑问，在 21 世纪这种情况不会有什么不同，注重创新的趋势仍然会继续下去。对于企业来讲，为了能够富有竞争力，必须要不断改进他们进行企业管理的方法。如何建立一个企业的结构？如何付给员工薪酬？如何评价绩效？如何培训员工并保证他们取得不断进步？越来越多的事实证明，在这些领域中进行成功的创新，能够不断改善企业的绩效，使企业保持竞争优势。

新的竞争战略

企业新的竞争战略要求企业要用新的、更有效的方式来筹划企业。而这些新的战略主要是基于竞争的性质以及激烈程度的变化。库珀认为，新的竞争来源于采用精益生产方式企业的不断扩展。

在过去的 30~40 年中，由日本丰田汽车公司首先采用的精益型企业形式已经扩展到了整个日本和西方国家。当精益型企业与精益型企业之间发生竞争的时候，产品优势不再是任何企业能够长期拥有的优势。所有的这种企业都具有现代化技术和较短的产品开发周期。任何一种产品优势都会被所有的企业赶上；没有任何优势可以长期地保持下去。在过去，公司可以通过采用产品差异性策略来建立起一种暂时的垄断地位，从而避开竞争。然后，可以通过在品牌和技术上的投资来保持这种优势。但是当无法长期保持优势的时候，企业就必须面对竞争，而不是躲避。这时，企业仍然可以实施产品差异化策略，但是它必须要

认识到，长期优势是从一系列短期优势中得来的。

为了能在这种环境下生存下去，公司必须积极主动地通过类似于全面质量管理、以生产活动为基础的成本核算的设计、目标定价等一些系统来对成本、质量和产品或服务的特点这三个紧密相关的方面加以管理。作为竞争变革的基础，这些结合成一体可以使公司顺利地在上述三个领域中自由地转移。另外，沃歇尔和克尔也持有相同的观点，他们认为，当今市场中的竞争主要是来源于创新、模仿和平衡的循环周期不断减少。要想成为市场中的领先者，一个企业不能仅仅是跟上最新的创新，它必须还要能够不断开发新的能力，这样它就能够创造下一个创新，重新掌握主动。其结果就是形成不断变动的、要求具备多方面结合在一起的竞争力的战略。在这个战略不断变动的时代，没有任何一种优势可以长期保持下去。竞争的激烈程度完全取决于企业发现新的优势资源并受到竞争对手反击的速度。

该类型思想的领导者是汉弥尔和朴尔哈莱德。他们也相信不存在类似于可维持的优势这样的东西：领导艺术必须不断地加以改进和更新。他们把制订战略设想为积极主动地挖掘新兴行业，并且（或者）不断加深对现有行业的认识以及对自身优势的寻求。这种战略的思想同传统上关于可维持的优势的思想相比有很大的不同。新的思想是以获得有智力，有头脑的领导艺术为基础的，这种领导艺术关心的是未来的机会和可能性，并要先发制人，提前积聚能力以能够首先抓住这些未来的机会。

德·艾维尼对上述问题进行了详尽描述。他同时也把在其所描述的“激烈竞争”的行业中力图保持优势看作是过时的。在这些行业中，优势会迅速被实力强大的竞争对手的竞争强度和速度所削弱。德·艾维尼认为，在一个激烈竞争的行业中想要维持某种优势实际上会对生产力有抵消作用：维持优势的战略会

耗费掉时间、精力和资源，而这些时间、精力和资源实际上应该用来创造新的竞争优势。努力维持自身的优势只会给竞争对手留下极大的回旋余地，使他们能够首先拥有新的竞争优势，更上一层楼。采用维持战略的人也很容易让自己的一举一动都处于别人的掌握之中。在一个激烈竞争的行业中，这是一个最大的劣势。

能够生存下去的企业是能够打破现有的优势，而不是仅仅维持这种优势的企业（即使这种优势为企业自身所拥有）。能够生存下去的企业会改变游戏规则，采取主动，不断提高自己，时刻准备打破现状。记住，长期的成功来源于一连串的暂时的优势。

所有这些作者描述的都是相似的竞争情境。占据领先地位的企业都是以未来为出发点，不断加强自身的能力以满足顾客不断增长的需求。因此，这些公司不仅仅是维持现有的优势，而且要迅速地积聚能力以打破现有的优势，从而创造一系列的短期优势。领先者通过企业一系列的行动和反行动，以谋略来战胜竞争对手。最有可能取得胜利的企业是那些能够证明具有灵活的反应以及随时间发展而有不同行动的企业。简而言之，企业之间的竞争就是比一比 看一看 谁行动最快、最灵活。

那么，是不是所有的行业都存在激烈的竞争呢？任何地方都不存在可维持的优势吗？我们认为，有一些优势是可以持续下去的，当然随着行业的不同，这些优势的可持续性也会有所不同。图 1 描述了优势在较长的循环周期和较短的循环周期之间的变化（威廉姆斯）。在其左边是循环周期较长的行业，在这些行业中 优势会持续数 10 年。其中有一些具有保持长期优势特点的公司是由于占有合法的垄断地位，例如瑞士的 PPT（邮政、电话和电报公司），或者是由于这些公司属于受到重点保护的行

业 例如 NTT(Nippon 电话和电报公司)。还有其他一些属于这一范畴的公司是由于拥有独特的资源，典型的例子就是 Aramco（沙特阿拉伯的石油公司），这家公司拥有世界上最大的石油储备，开采成本也很低。另外还有一些公司则是拥有特殊技能和声誉 例如类似于 Sotheby's 这样的公司，别的公司只能通过重复 Sotheby's 为拥有这些技能和声誉所经历的长期发展过程才可能会拥有这样的技能和声誉。同时，也有一些行业，例如瑞士的私人银行业，同时具备上述各种特点。瑞士这个国家有对投资人非常友好的银行业法律和稳定的、受欢迎的货币。这些私人银行已经在那里存在了上百年。他们知晓银行业法律的来龙去脉，也很熟悉那些法律的制订者。他们同一些富有的家族建立了联系，并赢得了这些家族的信任。他们也能在众多的投资机会中取得优先权和内部消息。因此，尽管在本书中我们主要研究的是在图 1 中右边的公司类型 但我们也应该记住 仍有其他一些行业中的竞争处于较低到中等的程度。

在本书中，我们之所以选择将注意力放在图 1 的右边 有一个很重要的原因：那就是越来越多的行业中出现了新的竞争形式。图中的箭头表明，越来越多的行业开始发现某些优势逐渐衰退的趋势。例如，日用消费品公司所关注的品牌优势。造成这种趋势的原因有很多：贸易开放程度增加；全球竞争；资本主义在全球的出现；放松监管、私有化和商品化；不再利用中间商，或是绕过传统意义上的供应商；技术突破；当然，还有数字革命。这些因素以不同的组合形式，打破了行业与行业之间以及行业内部的传统界限，为许多非传统的竞争者打开了竞争空间。竞争的激烈程度和性质都发生了变化，而且，传统意义上的优势（例如产品特色、专利、品牌和规模）也不再是可以长期维持下去的优势了。因此，即便是仅仅考虑一下这种可持续性也会是迈

向失败的一步。

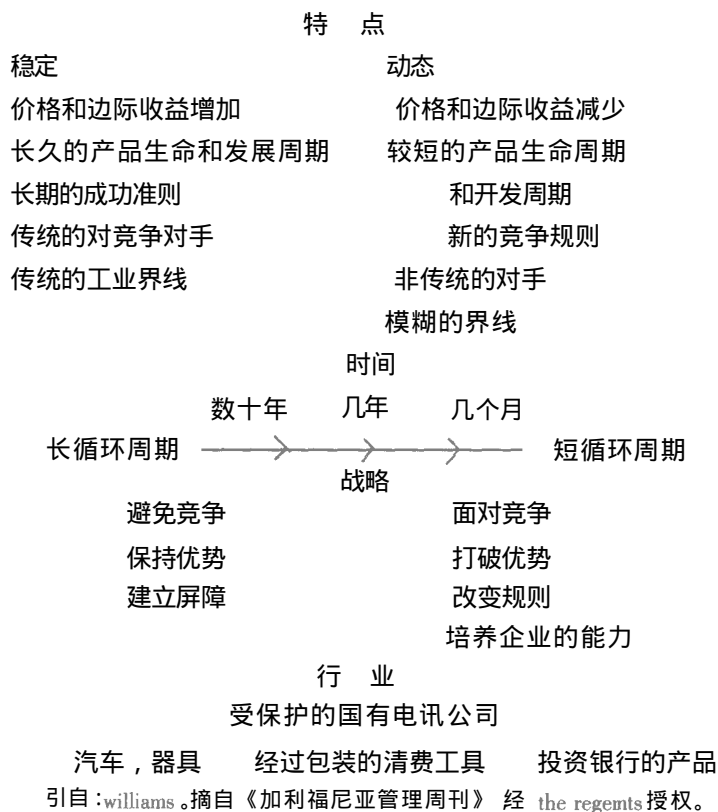


图 1 优势的可持续性

图 1 中右边列示的行业——竞争激烈的行业——指的是这样的一些行业，这些行业中的企业开始在企业能力的基础上进

行竞争。如果产品优势不能维持下去，那么就必须不断开发新产品，而竞争也是围绕着谁具有最好的、最快的产品开发流程或能力。最好的流程就是能把公司的技术、生产、营销和分销技能结合到一起的流程。

实际上，为了能够更加有效，企业经常需要不止一种企业能力。在高度竞争的环境中获胜的是那些能把一些难以结合的企业能力结合到一起的企业。例如在汽车业，日本的生产商通过将低成本、高质量和迅速投放市场这三者结合在一起，从而在 20 世纪 70 年代和 80 年代取得了明显的竞争优势。类似于贝纳通、耐克和锐步这样的公司通过既能变大又能变小的能力而获得了竞争优势。他们都具有规模大所带来的采购、营销和广告上的优势，但当需要进行产品和生产的变动时，他们的规模又能变小，非常灵活。他们之所以能够整合这些优势，是因为他们有独特的企业设计（通常指网状企业方式，请参考第 3 章）。

图 2 进一步强化了到目前为止我们所进行的讨论。它表明企业的有效性是如何来自于钻石形状中的四个要素的结合。其中一点代表的是朴尔哈莱德和汉弥尔所强调的企业竞争力，包括企业关于技术和顾客的知识 and 智力资本。在钻石形状中的另一点代表的是企业以特定方式运营的能力。劳勒、俄日奇、莱克和盖尔布雷斯认为，类似于推向市场的时间、质量，以及在全球和地区进行经营的企业能力是竞争优势的潜在来源。钻石模式认为，经营环境和企业战略也是企业有效性的关键因素。这个模式给人的感觉是一个“适应”的模式，表明了只有当钻石形状中的所有 4 个因素都结合起来，企业的有效性才能出现。这意味着企业的经营战略必须要与环境相适应，而企业的竞争力和能力也需要和经营战略相适应。这个模式同时也是一个动态的模式 随着环境发生变化 战略、能力和竞争力也要随之改变。

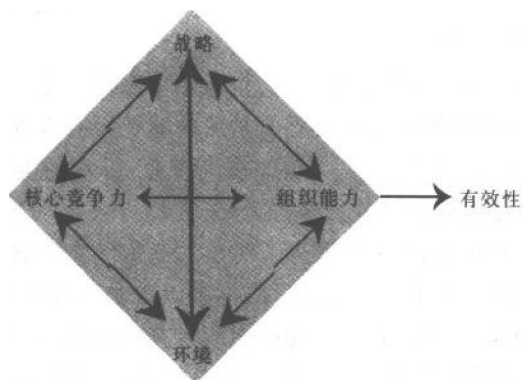


图 2 钻石模式

用适当的竞争力和能力创建企业时所涉及的企业设计问题可以用一个有数十年历史的星形模式来表明，如图 3 所示。图中指明了企业的 5 个关键要素：战略、结构、流程、奖励和人员。这 5 点之间的匹配对于决定企业在实际中如何运营起到了关键作用。简而言之，这 5 个要素的设计决定了企业最终的发展能力。创建一个能够有效实施战略的企业取决于将星形模式中的要素与经营战略正确地结合起来。

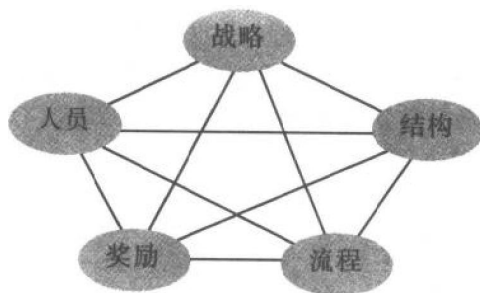


图3 星形模式

富有竞争力的企业

筹划企业最熟悉的方式就是建立官僚等级制的企业。如何建立一个官僚等级制的企业，以及如何对在其中工作的人员进行激励已是众所周知的了。官僚等级制企业所需要的信息种类，它所要求的评价过程和所需要的人员类型也为大家所熟悉。实际上，正是因为人们非常熟悉官僚等级制这种方式，所以它不会是那种可以提供竞争优势的方式。

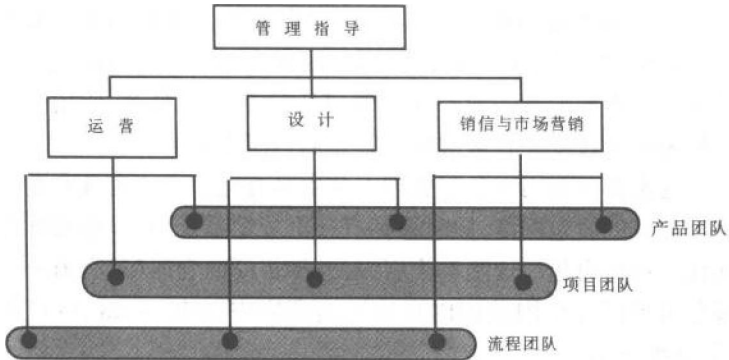
但这仅仅是它一个很小的问题。最严重的问题是这种方式无法创建一个能把速度、成本、产品质量和学习整合到一起的企业。从许多方面来讲，对更快、更灵活企业的研究实际上就是研究如何克服官僚等级结构的缺点。这些缺点来源于企业的高层人士缺乏协调企业活动的的能力。所有官僚等级制度的企业都具有较窄的上层。不管高层决策者多么聪明，也不管他们的团队多么有效，他们解决问题的能力以及迅速作出反应的能力都会受到限制。在激烈竞争的行业里，对于管理层来说，会有许多事情占用他们时间，他们要做出很多的决策，满足很多的要求。这

种情形下，就要求有新的方法来企业企业的董事会及其人员（参见第 1 章）。处于领先地位的企业也会用不同的方法来建立他们自己的结构 在这一领域 已经有了 4 种主要的发展方式，在这里将进行简要的介绍，而在第 2 章、第 3 章和第 4 章进行详细的讨论。

- * 横向企业；
- * 多重结构；
- * 内部营销；
- * 网状系统。

横向企业

横向企业 有时也称为“内部网状系统”已经出现了一段时间。横向企业只是简单地在较低的级别上建立同高层团队相同的团队，并将某些决策权下放到低级别的团队。我们可以看到，越来越多的决策权转移到了直接同产品和顾客打交道的团队成员手中。在现代信息技术的帮助下，企业可以按照产品、生产流程、项目、顾客或购买的商品来建立这些团队 如图 4 所示。当能够同时迅速地处理大量的事件时，该企业就获得了灵活性和速度。



引自 J. R. Galbraith, 《以灵活的横向组织与竞争》(第 6 页 图 1.2)。© Addison Wesley Publishing Company, Inc. Addison - Wesley Longman Inc. 授权

图 4 横向企业

当今的企业设计问题需要考虑复杂的团队结构。有些公司建立了跨职能的团队，以加速产品推向市场并通过设计来减轻生产的压力。同样的公司也建立了跨职能、跨产品的商品团队。在他们的产品中使用来自同一个供应商的同一种零部件，从而可以用较少的供应商和较低的成本取得更大的产量。但当企业采用跨职能、跨产品团队的结构形式时，发生冲突的机率也增大了。那些能够在团队内部进行沟通，能够建立迅速有效解决冲突的决策过程的公司将会降低成本，提高推向市场的速度。这就是一种能够给公司带来竞争优势的企业能力。

多重结构

多重结构来源于许多职能单位的创立。当一个公司采用相互关联的产品和商品团队时，它很自然就会增加团队的数量用于特定的顾客、渠道和细分市场，因而在需求出现时改变竞争重点。下面我们看一看一个非常灵活的企业的案例：使用多重结构来实施改变和打破战略的某家面包制造公司。

这家面包公司在品牌管理上非常具有竞争力。它拥有覆盖整个北美的面包网络，同时还拥有一个分销系统，可以将新鲜的面包直接从面包厂送到零售店，避开零售商的仓库（只有另外三家公司可以在全国范围内直接送到商店中：Frito - Lay、可口可乐、百事可乐）。

该公司在 20 世纪 80 年代受到了竞争压力，它的品牌遇到了来自两个方面的进攻。第一，零售商可以很轻易地模仿公司的产品并贴上自己的经销商品牌。第二，也是更糟糕的，由于公司的产品脂肪和卡路里含量较高，关注健康的消费者放弃了这些食品，所以公司产品的销路越来越差。

公司开发出一种低脂肪，但又保持了原有口味的配方，使公司重新恢复了生机。在食品和药物管理局批准这个配方后，该公司开始重新宣扬它那受人欢迎的品牌。它将促销的重点放到了消费者中更加关注健康的那一部分消费者的细分市场上，产品开始供不应求。这一次挽救了公司的品牌，削弱了经销商的品牌。

为进一步扩大产品销路，该公司扩展了所有可能的分销渠道。但是不同的渠道要求用不同的包装形式，所以该公司同一些独立的生产商建立了合作关系，称为合伙包装商，由他们来提供不同的包装（如为俱乐部商店提供的大量的盒子以及为售货机提供的自助包装）。

公司接着将这种低脂肪的配方扩展到了那些它能够取得优势的领域，例如早餐、食品和小吃。为这些领域生产的新产品经常是和合作伙伴一起生产。因为其中某些产品并不需要烘烤。这种扩展给企业带来了新的业务，进入了不同的零售店。通过自己的送货系统，公司也能够保证新产品的鲜（而其他的早餐食品公司则不具备这个能力）。接着，公司通过一种叫做“分类管理”的方式同两个最大的客户建立了合作伙伴关系。通过协定，这两家零售商将他们的饼干货架的管理移交给了面包公司。面包公司拥有的品牌管理技能，对数据的准确分析以及对饼干领域的理解使它和两家大客户增加了利润。在面包公司与商店之间的产品和现金的协调使得流动资金最小化。这两家客户现在都对该公司的产品使用自己独特的包装产生了兴趣，而该公司由于在包装上的灵活性，也能够满足他们的需要。

简而言之，在上述例子中，该公司通过开发一种低脂肪，而又保持产品原有口味的配方获得了一种优势。通过使用它现有的后勤和品牌管理的能力，该公司成功地选择了目标市场，确定了关注健康的消费者的细分市场。接着它又开创了多渠道、多包装的能力来扩大它所能达到的人群，使用新的低脂肪配方以及后勤供应上的能力，进入了新的领域（早餐食品）。由于低脂肪配方使公司拥有的优势为公司赢得了时间，以便积累对新领域的理解和经验。最终，由于公司所拥有的不断加强的声誉，在品牌管理和后勤供应上的经验以及灵活的包装能力使得公司成为两家大零售商富有吸引力的合作伙伴。简单地讲，这家公司通过在新产品、新的细分市场、新的营销渠道和新的顾客关系等领域中将原有的能力与新的能力进行整合再整合从而获得了一系列的优势。这种情况就是当一个公司打破现有优势，寻求下一个优势时所发生事情的最好例子。

对于这个公司来讲，下一步该做什么呢？它可能会决定进入一些新的细分市场（例如符合亚洲人或西班牙口味的产品），但同时也可以开发一种脂肪和卡路里含量都很低的新配方。那么该公司接着就会重新打破现有的优势，寻求下一个优势。但只有该公司拥有一个能够执行这种战略的企业时，这种战略才会有效。

在开发出低脂肪的新配方之前，该公司是按照职能进行组织的。通过负责新产品和项目的团队，公司可以取得不同职能之间的协调。此外，营销部门的品牌经理也负有协调的责任，并要保证品牌的获利能力。在以高层团队的执行委员会进行主要的整合和确定优先顺序的研究讨论的基础上，这些品牌经理在不同的职能之间保持了一种非正式的接触。

现在，公司为每一个战略行动都建立了跨职能的团队。每个团队由一名副总裁负责，并配备了来自不同职能部门的人员。这些来自不同职能部门的成员在团队决策时要具备足够的信息、权力和时间（至少 50% 的工作时间）以代表他们各自的职能。副总裁则是全职的，新渠道和新领域团队的职能代表也是全职，负责各自团队的工作，向各自团队的副总裁汇报工作，通过这种方式，新的行动就会得到同时也是损益中心的长期设置的部门的支持。

这就是所谓的多重领域企业。在这种企业中，有负责产品和新领域的跨职能团队，也有负责细分市场、顾客和渠道的跨职能和跨产品的单位。在过去几年项目管理系统基础上建立起来的这些跨职能联系可以保证公司的企业灵活性：通过不同职能之间良好的人际关系网络，企业可以以任何适合于自己的方式进行市场细分，这就是为执行当今打破战略所需要的企业灵活性。

内部营销

第三个变化则是更多使用价格和内部市场来协调线性企业所使用的服务，这种方法类似于内部的放松管制。

这看起来好像所有的垄断都开始宣布开放一样。在过去，公司要控制内部供应者的使用，并向每一个购买者征收一定的费用。现在，内部供应者也要为公司的业务展开竞争，按市场价格提供服务，甚至要在此过程中获得一定的利润，这样做的结果是使得供应者更加积极，更有竞争力，而使用者也有了更多的选择。企业也因此反应更快，更灵活。

在是否完全采用这种模式方面，各公司有所不同。有些公司是通过确定服务的真正成本开始的，他们采用了一些类似于以活动为基础的成本核算系统这样的东西，然后由经理（而不是单个的捐助人）来负责服务单位，这些服务单位接着同使用者签订合同以确定所提供服务的数量、价格以及质量水平。

订立合同的过程需要解决这样几件事：要使服务供应者将使用者视为顾客，提高使用者对其所得到的服务数量和种类的影响程度，让供应者和使用者互相了解对方的活动。有一些公司除了使用合同外，还采用了内部服务担保来支持合同的签定，例如在 Dun & Bradstreet 的一些部门之中，信息技术 IT 的供应者和使用者之间就采用了这种担保，一旦某个小组在某个月没有完成合同中的条款，就不得不放弃那个月应收取的费用，寻找其他的方法来弥补所导致的 3 万美元的预算赤字。有些公司在进入订立合同这个过程时就会停下来，而有一些则把订立合同当作迈向更开放市场的一个步骤。在这种情况下，管理层通常会给内部的供应者一些时间进行竞争，让使用者在内部供应者和外部供应商之间进行选择。在这一点上，当供应者必须达到外部的标准时，就会产生真正的竞争：内部供应者不得不在成本和

质量上展开竞争，并对使用者对服务的要求做出反应。

还有其他一些公司采用模拟市场的方式来为项目配备职员。例如，在 TRW's Space Park & Oticon（丹麦的一家助听器设计机构）的 Merck 的研发单位的一些领域，由管理层选择项目，指定项目经理，并确定最基本的规则。然后，项目经理必须吸引并出钱争取人才来完成这些项目。资源的配置则下放给使用者、供应者、专职人员和项目经理，由他们来讨论并协商如何配置资源，而不是由管理层来决定。关键在于不要让管理层过多插手，让供应者将使用者视为顾客，激励专职人员能够留下来，这样他们可以为所喜欢的项目工作。

内部营销的另一个方面是就允许一些内部供应商向外部销售他们的服务（而且这些供应商必须达到市场标准）。当所提供的某种特定服务并不构成公司独特的优势时，就可以采取这一步。这样做可以为公司带来新的收益，对于提供服务的人来讲，也会是一种动力来源。例如，受到这一趋势极大影响的一种职能就是人力资源管理（参见第八章），许多大企业已经极大地改变了这一个职能，越来越多的企业开始向外部寻求资源以获取这种职能，或是把它视为企业内部的一个小经营单位。因而，这种趋势就会对人力资源这一职能产生新的要求，也对人力资源经理及对人力资源职能如何为有意义的商业合作伙伴服务有了新的概念。

网状系统

当今世界的驱动力就是竞争。企业正发现他们不可能以世界一流的标准来进行每一项活动，而在激烈竞争的行业中，他们必须按照那种标准进行每一项活动，否则就会遭受由于做的不完善而带来的损失。如果一个公司不能在某项活动中成为最

好的，那么，它就需要同最好的公司合作。这样做的结果就是形成独立公司的网状系统，每一个网状系统进行竞争时就如同是一个单独的公司一样。

贝纳通，一个在变化迅速、每个季节产品优势都会不同的时装行业生存的公司，就是一个网状企业的很好例子。它可以采用（而且已经采用）日本的设计师来适应时装业的变化。在类似中国和土耳其这样的地方，它可以同当地的分销商来建立合资企业，如果它自己经营也许不会取得好的效果。而在其他的一些国家，它对其设计则采用了许可证的方式进行生产。当出现新材料、新产品或是新渠道时，贝纳通能够同新的承约人或合作伙伴建立联系（例如当斯沃琪的腕表流行的时候，贝纳通就开发了新的承约人来创立自己的时尚手表）。

类似于贝纳通这样的网络企业具有足够的灵活性，使自己能够改变自身的结构以适应下一次战略的改变。这种企业的管理层必须行动迅速，必须善于在合作伙伴或合作伙伴的企业具备提供一种重要竞争优势的能力时挑选合作伙伴并与之进行合作。

贝纳通的网状系统除了具有可改变性外，还是一个充满活力的网状系统。产生活力，取得成功的原因是多方面的：选择和社会化的过程、激励设计、所有权的分配和小单位的创立。而大型的、不灵活的公司会发现很难产生这种活力。活力充沛以及可改变性二者的结合是企业赖以在无法维持优势的领域中进行竞争的能力。

贝纳通于 20 世纪 80 年代建立了网状系统。公司将所属的一些工厂卖给了自己的管理人员。它自己负责商品的设计，进行一些必要的产品管理和较困难的资本密集型的工作，而将劳动密集型的工作托付给大约 300 名左右的小型独立承约人，

而这些人，同工厂所有者一样也都曾是贝纳通的员工（通常情况下，一个人在加入企业大约 5 年后，就可以成为一名承约人）。如果承约人工作非常努力，业绩良好，他们就会得到更多的工作。贝纳通设立一个标准，在成本的基础上加 10% 付给报酬；能够达到这个标准的承约人会得到更多。其结果就是在意大利边远地区的那些没有受过多少教育的人发现拥有了自己的公司，挣到了比他们想象的还要多的钱。

在分销方面也是同样的情况。一家代理机构，最初只是鲁西诺·贝纳通的一位朋友，由于他或她的企业家的魄力和对时尚的感觉会被选中成为代理商，并将给予在一定区域内的专营权。这家代理商将从普通老百姓中雇佣商店所有人，而且倾向于招聘那些没有零售经验的人，然后交给他们贝纳通式的工作，例如，最成功的商店所有人是那些曾经担任贝纳通接待员或汽车司机的人，他们也许最终会逐渐拥有三四家商店。一家代理商在一个地区内可能有 200~300 家商店，也可能拥有 20 家商店。代理商在各自的领域按销量的 4% 收取代理费，剩下的部分在抵消成本后归商店所有人。为代理商和商店所有人以及贝纳通设立的目标是不断增长的；贝那通的销量越大，利润越多。代理商一年能挣 30 万~40 万美元。而成功的商店所有人，如承约人，也会挣到比他们原先设想的多得多的钱——在这种情况下，超过了 10 万美元。

在竞争的环境中——这种情境具有产品和服务变化迅速，会出现新的市场和渠道，行业和竞争对手之间的界线愈加模糊的特点——纵向一体化会削弱灵活性。建立网状系统的目的不仅仅是使公司更有竞争力，而且还要更加灵活。使用合作伙伴的方式来发展供应商和分销渠道可以让公司具有核心的灵活性和可改变的能力，以在需要或机会出现的时候，改变它的战略。

1. 我们向外寻求资源的战略是什么？我们应该执行、拥有和控制什么样的活动和服务？我们应该采取什么样的活动和服务？我们应该为哪些活动和服务寻找合作伙伴？

2. 我们的网状系统扮演什么样的角色？我们是不是会像波音公司所做的那样联合并管理我们的网状系统？还是说像 Roadway Express 那样专业于后勤供应，来参与大量的网状系统？

3. 在挑选合作伙伴时，我们采用什么样的标准和过程？

4. 我们应该同合作伙伴建立什么样的关系？

5. 随着时间推移 我们将如何发展、改变网状系统？

总的说来，一个企业能够改变自己的能力有 4 个方面 按照不同的组合来加以使用：

1. 横向企业；

2. 多重结构；

3. 内部营销；

4. 网状系统。

富有竞争力的企业会对这 4 个方面加以控制。

奖励和工作设计

如何对员工进行激励永远是一个很重要的话题。目前，这一话题又重新引起了新的兴趣。越来越多的公司最终意识到，在形成竞争力的众多因素组合中，拥有士气高昂，知识水平和智力水平都较高，而且能够在一起工作的员工队伍是最重要的一点。

激励的一个源泉就是可实施的战略，当选择权被下放到与产品和顾客直接接触的那一级别时，拥有可实施的战略是非常重要的，因为员工在作出适当的抉择和决策之前需要对企业的经营方向有很好的理解。但当今的公司所作出的赋予员工的工

作更多意义的所有努力——通过使命的表达和对观念以及价值观的关注——也将给员工带来情感上的影响。现在的公司希望员工能够为某种目标而工作，而不仅仅是拥有一份工作。

激励的第二个源泉是可以由一小组员工来完成的工作设计。正如将在第 6 章和第 7 章所讨论的那样，当员工期望执行富有挑战性的工作时，那些人们能够担负起责任，加以控制，自己管理和反馈的任务将极具吸引力。例如，现在办公自动化和信息技术的组合可以使得一份工作由与过去相比更少的人来完成，决策权也可以更容易地下放给从头到尾负责某项工作的小组。如果正确地进行企业流程再造，小组就可以控制产生的结果，因而这种产出也就更便于管理和衡量。

激励员工的第三种方式就是奖励系统。正如将在第 11 章讨论的那样，为了能够激励建立起适当的能力，奖励系统必须要“灵活”，要以绩效为中心。将所有权分配给公司的员工是一种让员工关注绩效的方法。在较小的单位中，创立所有者的能力是网状企业的一个主要的优势（只要它所有的分支单位的利益能够保持一致）。股权计划的使用在全世界的软件公司和其他技术性的公司中非常流行。这一方式首先是从美国的硅谷兴起的几个人（或是称为一个小团队）获取风险投资创建了自己的公司，现在这种方式成了富有朝气活力的软件公司的模式，例如，取得巨大成功的德国软件公司 SAP 就是从取得风险投资和一个小组起家的。

它的增长速度非常快，但仍然坚持使用小团队和股权所有制来吸引和激励软件工程师。我们来看看另外一个例子，Soft-boy 一家拥有 Comdex（在拉斯维加斯举行的一年一度的计算机展览会）的日本计算机软件和服务公司，也是在日本建立了由 10 名成员组成的团队来负责开发不同的软件。日本商业模

式限制了股权选择作为激励手段的使用，但是 Softboy 的所有人稀释了自己所拥有的股权，目的就是为了把所有权分配给公司的员工。此外，还有一个例子是台湾的宏基电脑。这家公司拥有超过 25 家的分支机构，分别在当地市场组装宏基电脑。宏基控制了每家分支机构的大部分股权，但剩余的部分在管理层中进行分配，其中有一部分在当地的股票交易所上市。位于印度班加罗尔的 Infosys, 1981 年由 7 位创始人创办，外国投资人拥有这家价值 1 800 万美元的公司的 23% 的股权，但剩余部分则由公司的创办人和 200 名员工所拥有，其中的一半分配给了员工。在上述的这些例子中，一小组拥有智力的人士掌握了公司。使用所有权的能力是网状企业的一个很重要的特点。当所有的分支机构拥有一致的目标和利益时，它就能激发出巨大的能量，往往会超出纵向一体化的公司。

人力资源

企业对更加富有竞争力的要求对个人有着直接的含义。我们所讨论的趋势已经对个人所从事的工作产生了明显的影响，所以也对个人所应具备的技能产生了很大的影响。现在，人们需要掌握在一个自我管理的团队中工作所需要的技能和能力，但这些技能也需要同企业的战略保持一致。正如在以后章节所讨论的那样，这种情况对企业和个人的人力资源管理工作提出了巨大的挑战和机遇。正如凯比利和其他人所讲的那样，这对个人来讲就意味着他（或她）也许应该不断提高技能，以同企业给予的补偿相匹配：如果缺乏这样的技能，那么个人所从事的工作很有可能就会由外来的人以较低的工资来承担。

对技能所提出的新重点也导致了新型雇佣关系的产生和发展，这种关系同采用官僚等级制方式来构造企业的那种传统的

“终身雇佣制”模式所暗示的关系有很大的不同。快速的变化以及新的竞争和能力的发展需要灵活的员工队伍，也需要一个组成要素和设计都很灵活的企业结构。如果目前的员工队伍需要变化，要么更换现有的员工，要么改变他们的技能。两种方式都是可行的；对企业来讲，面临的挑战就是要指出哪种方式最适合自己的情况，如何加以最好的管理（将在第 7 章加以讨论）。

变革管理

变革 变革 不停的变革 这好像就是将来取得成功的企业的日程表一样。成功依赖于企业结构、奖励制度、技能、信息系统和经营战略的不断变化。企业最终的能力，特别是在复杂的企业中，也许就是变革管理。正如图 3 星形模式所表达的那样，变革管理不是一个简单的过程。在大多情况下，需要将星形模式中的各个要素都加以改进，以便在迅速变化的环境同企业的竞争力、能力以及战略之间保留一种好的“适应”关系。正如在本书结论部分将要讨论的那样，变革管理也必须要考虑发展的技术和全球的政治情况。幸运的是，已经出现了一些原理、建议、研究和理论来帮助引导企业的变革。能够不断变化的企业最不可能发展成为像“恐龙”一样，由于不适应环境而最终消亡那样的企业，而最有可能进行自我再造，以求不断发展。

IBM、施乐、AT&T、哈利 - 戴维斯和惠普的例子都表明，企业的再造虽然非常困难，但都有可能。在变化迅速的环境里，那些没有“经验主义障碍”的企业会拥有竞争优势。顽固坚持旧的理念和传统习惯的企业会败给那些具备为目前环境和战略而自我设计优势的新企业。新企业不会以传统的结构、奖励系统以及技能等出现在我们面前。它经常会创造出更新、更好的方法来做事情。关键就在于要建立高度的以顾客为导向的内部流程，

加速产品推向市场，评价能够替代过时产品的新产品。

愈发明显的是，在变化越来越迅速和复杂的情况下，筹划复杂流程的能力成为取得竞争优势的最终源泉。但只有当新型企业持续不断地进行改进和更新，它们才能提供强有力的竞争优势。并且，在许多情况下，它们必须不断地进行自我改造。在不断变化的世界里，没有任何优势可以永久保持下去。因此，企业面临的挑战就是不断改善企业开发新的不同的方法来构建企业结构、奖励系统、人力资源管理和经营流程的能力。一个主要变革正在发生，它就是允许改变并重新改变复杂企业的性质。

第一部分

构建富有竞争力的企业

第 1 章

企业董事会

——在高层建立起高效机制

爱德华·E·劳勒 III

戴维·范歌德

杰伊·A·康格

企业董事会在整个企业的控制中起着关键的作用。因此，当今对企业取得更高绩效的要求引起人们对董事会有效性更多的关注也就不足为怪了。在美国，对董事会的构成和行为的关注更多的来自于机构股东的积极参与，这些机构股东目前掌握了许多美国大企业 50% 以上的股份。他们不断要求董事会应该进行独立管理，最大限度的关注股东的利益。同时，员工、社会大众和政府也对董事将股东利益最大化作为工作的核心是否是以牺牲员工、社区和消费者等其他相关利益方的利益为代价表示了怀疑，因为以股东利益最大化作为核心工作往往是与限制企业的创造力相联系的。

一些董事会无法应付所面临的企业绩效问题的事实经过大肆宣扬，使对董事会有效性的争议更加激烈。在现实生活中，有许多董事会长期容忍企业低于平均水平的绩效或是没有对危机做好准备的例子。正在谈论的董事会由于人员配备和结构使得他们没有权力对公司高级决策者的决策提出质疑。而且，首席执行官们（CEOs）的薪水急剧膨胀，特别是在那些绩效无法与同行相提并论的公司，这一问题已经让许多人怀疑董事会是否真的担当起了管理的职责，还是说仅仅照办 CEO 们的决策和要求。

越来越多的学术研究试图将企业董事会的特点与公司的绩效联系起来。同时，也有许多关于董事会目前是如何运行的调查，以及关于董事会应该如何运行的建议。但是，董事会在压力之下采用的“最佳实践”清单常常是既无理论依据，也无经验证据来表明这些实践的确能够提高董事会的工作效率和效果。本章的核心是构建一个用于理解那些可以提高公司董事会工作效率的因素的框架，以及研究那些有助于提高董事会工作有效性的具体原则和实践。为此，我们需要首先总结一下董事会所从

事的主要活动，然后简要分析团队有效工作的主要因素。

董事会活动的主要领域

有许多学术课题研究企业董事会所扮演的角色，例如，行为理论家强调了董事会对管理层的行为和绩效的监控职能。资源依靠理论认为，董事会通过其成员与其他企业的联系将有助于企业取得关键的资源，例如资本和商业合作伙伴。法律学者则更关注董事会作为企业的监督人必须要履行其职责的作用。这些角色包括代表股东的利益，挑选并更换 CEO 防止违反法律。学者们关心的是董事会对众多相关利益方，例如社会、员工以及环境所造成的影响。企业理论学者认为，董事会需要对竞争性商业环境中发生的变化保持敏感，要做到以一种能够保证不断改善企业效率和绩效的方式来领导他们的企业，这样他们的企业就能保持高效的企业设计和竞争优势。管理专家强调的是，董事会所起到的向高层经理提供战略性建议以及向外部扩大公司声誉的重要角色。但是，这些不同的理论观点经常忽略的一点是这些角色间发生冲突的潜在性：由那些与企业有紧密联系的人（例如公司的银行投资人、法律顾问、主要顾客等等）所组成的董事会也许能够很好地引进资源，但也会缺乏对 CEO 进行有效控制的独立性。

董事会的董事们对于自己在董事会中扮演的角色也有不同的看法，而且经常会搞错。在对财富 1000 家公司的董事会成员进行调查时（Korn/Ferry 国际有限公司）发现，几乎两倍于董事会，三倍于来自公司内部董事的来自于公司外部的董事认为，检查 CEO 的业绩是最重要的。来自于公司内部的董事要比来自公司外部的董事更注重对股东利益所担的责任，而来自公司外部的董事要比来自公司内部的董事更注重对员工所承担的责

任 这些结果根据 Korn/Ferry 的调查分析得出)

在处于正逐步走向全球化，并正彻底进行自我重组以便更加灵活的环境中的企业，没有什么东西可以替代理解企业所经营的业务，能够指导企业改变经营战略并对关键的商机或危机做出反应的董事会。但是，为了能够完成这些目标，董事会必须解决一些在他们的使命中相互冲突的紧张状态，必须仔细确定所扮演角色的先后顺序。从理论上讲，企业董事会负有全面掌握和经营企业的责任，但让董事会成员参与企业日常的经营和业务则是不现实的。董事会成员也许对具体的业务并不熟悉，也经常缺乏对企业所在行业的详细了解。他们是在独特的情况下来影响企业的经营方向和使命的；但是，同时也有一些限制因素，那就是，对董事会来说，他们所掌握的时间和真正的权力是非常有限的。

一个公司的发展阶段也许能揭示出董事会所扮演的哪一个角色最突出。例如，比起一家由机构股东绝对拥有股权的上市公司，一家正在成长的高技术企业在创业初期可能更加强调董事会引进资源和服务的职能。在以后的发展中，董事会的法律和媒介职能会处于优先的位置。

总的来讲，董事会有效性的关键问题主要是涉及到董事会为了积极改进企业有效性所应该参与的活动。至关重要的是，董事会的活动应集中在那些能够对增强企业绩效起最大影响作用的领域。按照实际、法律以及获得高杠杆作用方面的标准 我们总结出了董事会应该积极参与的 6 个领域：

1. 战略方向；
2. 战略实施；
3. CEO 的培养和评价；

4. 高级管理团队的培养；
5. 法律和道德问题上的表现；
6. 危机管理。

战略方向

企业经营的基础是战略。董事会不会去制订详细的战略，但是它应该在 CEO 和高层管理团队制订企业战略方向时为他们提供很好的建议。由于董事会与公司的特殊关系，人们相信它能够保守信息和计划的机密，而且它对看到计划取得成功抱有很大的即得利益。董事会成员可以带来对战略计划有影响的信息和观点，能够提供企业管理层不经常掌握的理解和认识。特别是当董事会成员来自于不同的背景，以及他们在不同的国家、公司和企业中工作过的时候，他们能够提供关于战略潜在有效性的大量信息。由于他们并不参与制订战略的日常工作，因此他们能够以一种局外人的眼光来审视战略，提供严格的实际检验。

战略实施

对企业有效性的研究强烈表明，制订一个有效的战略只是创建一个有效企业的第一步。许多战略之所以失败，不是因为它们在观念上存在漏洞，而是因为它们没有得到很好的贯彻实施。因此，董事会参与对战略实施提供建议和评价就很重要了。许多董事会成员都是 CEO 或曾经是 CEO 拥有很多的战略实施的经验。由于他们能够以一种相对客观的眼光来审视企业的绩效，因而他们很有可能对战略实施的有效性作出很好的评价。在战略失败或已经失败的情况下，他们也许还可以督促高层管

理者改进战略，或者，至少改变实施战略的方式。董事会能否辨别出战略失败将取决于董事会所掌握信息的质量和客观性，以及董事会成员对高层管理团队及其战略所负的责任。如果在贯彻实施中出现了问题，董事会可以对战略实施如何改进提供建议。

CEO 的培养和评价

经营环境正迅速发生着变化，企业所面对的业绩要求也以同样的速度在发生着变化，因此，董事会需要积极主动地推动企业中的变革。在 CEO 和高级管理层经营不善的情况下，这种现实可能会更明显。随着越来越多的相关利益方认为，董事会有责任替换那些经营不善的高级决策人，那些仅仅坐等退休或者接任的董事受到了越来越多的批评。

如果能够同 CEO 保持独立，那么董事会就会处在一种独特的情况下评价、促使他（她）的发展。有效的董事会应该具备关于企业的业绩和 CEO 的业绩的知识，这些知识将允许它对 CEO 进行坦率的、真实的评价。同时董事会也应该能够帮助 CEO 认清他/她需要加以改进的地方。

高级管理团队的培养

董事会评价和培养决策人才的责任不是，也不应局限于 CEO。它也需要关注一下企业整个的高级管理层，并参与筹划高级管理层的培养。这个责任直接同董事会选择 CEO 并保证企业内部有足够的高级管理人才供应的责任相关。因此，董事会中应该有评价高级管理人员并确定是否对培养管理人才进行了正确投资的专家存在。

法律和道德问题上的表现

监控高级管理者和企业的道德和法律行为是董事会必须做的事。董事会成员应该掌握关于公司道德和法律行为的信息，一旦问题发生，他们必须要采取行动。因此，他们需要主动审视高级管理者和企业开展业务的方法。董事会成功履行这一职责对于防止外来人员（例如代表股东和员工的律师或政府机构）卷入问题中是至关重要的。对于企业来讲，面对外部企业对其行为的质疑要比面对自己的董事会的质疑要糟糕得多。而且，由于处于企业内部的关系，董事会成员经常能够在一些不道德和非法的行为给企业造成更大影响之前发现它们的早期信号。

危机管理

在这个经营无序的时代，企业经常会面对一些不期而至的事情，甚至是危机，如怀有敌意的兼并、主要的产品缺陷等等。当发生大的危机，特别是高层决策者无法处理的时候，董事会必须能够迅速有效地采取行动。董事会成员也许要花费相当一部分时间练习自己对公司的经营迅速做出反应。

团队有效性的关键

在讨论完董事会应该承担的主要角色后，下一个问题就是要明确这种团队应是什么样的结构，应该如何训练企业、配备人员，以使他们能够有效地开展工作。对企业和团队有效性的研究表明，任何从事智力活动的团队或小组需要 5 个方面的属性，以有效地开展工作：

1. 知识；
2. 信息；
3. 权力；
4. 激励；
5. 机会 / 时间。

下面我们就详细地描述一下这 5 方面属性的含义。

知识，指的是一个小组或个人所掌握的专门知识和理解。当然，对于董事会来讲，它包括诸如经营战略、管理、财务、控制技术、社会和企业职能等方面的专门知识。

信息，指的是涉及到影响企业的事件和活动的数据。对于董事会来讲，它特别意味着关于企业运营和管理的信息，以及关于经营环境和竞争对手的业绩和行动的信息。

权力，指的是制订和影响决策的能力。对于董事会来讲，它意味着对公司所面临的主要事件做出决策的能力，以及让这个决策为企业成员所接受并加以实施的能力。

激励，指的是个人花费精力执行特定任务的意愿。对于董事会来讲，它意味着参加会议，做必要准备，花费时间参与企业活动，当然还包括做出有利于企业有效性的决策的意愿。

机会 / 时间，指的是小组有机会来做出明确的决策并有效地加以实施。这是有效地使用存在于团队或工作小组中的知识、信息、权力和激励的一个必要的前提条件。对于董事会来讲，机会意味着有时间参加会议，为会议做好准备，并讨论重要的决策。

缺乏上述 5 种属性中的任何一种都会使小组丧失有效性。因此，对于董事会来讲，仅仅拥有具备知识或士气很高的成员是不够的。从整体上讲，董事会的成员必须形成一个工作小组，这

个工作小组要具有适当的知识、信息、权力、激励以及能够以一种对提高企业有效性有所贡献的方式和用它们的机会。最后，董事会成员必须能够紧密合作，成为一个有效的决策组。

由于董事会与董事会之间的不同，再加上对研究人员来讲，进入董事会办公室观察敏感的董事会会议异常困难，因此，准确地指出为创建一个有效的董事会所需要的所有情形是不可能的。大多数的关于有效的董事会所需要的所有研究并没有集中在高级经理或董事会身上。凯曼曾说过存在着一些主要的结构障碍妨碍了他们成为有效的团队。由于董事会所处的特殊情况，认为董事会不可能像其他类型的团队一样有效也许是对的，但这一点只会强调尽力使董事会更加有效性的重要性。正是由于董事会所扮演的关键角色，因此即使是董事会有效性上的很小的改进也会给企业的业绩带来巨大的影响。

我们相信，通过对小组的理解和对董事会有效性的研究，提出一些能够使董事会拥有知识、信息、权力、激励以及机会/时间这 5 个属性有效组合的建议和实践是完全有可能的。在考虑建立一个具有适当属性组合的董事会时，了解一下董事会的成员构成以及他们如何履行职能很重要。我们将首先讨论有关董事会成员构成的问题，然后再讨论董事会需要如何运行才能更加有效。

董事会成员构成

成员构成的问题是很关键的，因为这决定了董事会所具备的知识水平，以及董事会成员参与董事会活动的时间。董事会成员构成对于董事会的权力基础以及监控管理层的能力也是至关重要的。我们下面将分别加以讨论。

许多关于董事会的学术研究集中于董事会外部成员和董事

会内部成员的问题上，大多数的专家、主管人员以及机构股东认为，董事会大部分应由独立董事组成，这样他们就不会受到企业决策者的掌握。但是试图将董事会的构成与企业的业绩联系到一起的研究，其意义是不明朗的，不会对增加董事会中企业外部成员的比例提供明确的支持。一些以前的研究发现，董事会中企业内部成员的比例越高，财务业绩越好。而一些最近的研究则表明，董事会中企业外部成员的比例较高的公司业绩会更好一些。最近有一个最综合的研究发现，在公司业绩的众多评价指标与企业内部董事占董事会成员的比例之间没有一致的联系。另一个研究表明，成员之间的适当平衡是很重要的，如果一个公司的董事会大部分由企业外部人员组成，同时也有一些能够向董事会提供关于本公司的详细信息和理解的企业内部人员 那么 这家公司的业绩会最好。

成员结构与知识

由于大多数企业都很复杂，因此对于任何人，甚至极少数人来讲，都不可能完全弄清董事会可能会面临的所有事情。这些事情包括从财务和法律到技术、人力资源和企业发展等等许多方面。但是，对于董事会来讲，具备足够的知识来讨论这些事并提供指导是很重要的。因此，在选择成员的过程中，就应该考虑那些具有专门知识和技能的潜在成员，这样，董事会作为一个整体就能够理解所经营的业务，培养主要的决策人员，进行企业设计和管理，认清企业的技术和政府管理环境。

董事会应该在技能和背景相互补充的基础上建立起来。理想的情况是，每一个成员所掌握的知识 and 技能将有助于形成一个覆盖企业所有事务的专家整体。

建立一个拥有适当的知识基础的董事会应该首先确认董事

会应该具备哪些领域的专门知识。这些领域一般来讲包括：经营战略、决策者的培养、相关的技术、企业设计、变革管理、全球化、财务、政府事务和商业法规。从历史上看，董事会经常拥有一些具备良好的财务、法律和技术知识的成员，但缺乏具备较深的经营战略、变革管理、企业设计和全球化方面知识的人员。

例如，现在许多美国的企业都是在海外市场取得主要的销售额，并看到了发展潜力。但最近的一项调查表明，只有 17% 的美国大企业的董事会中拥有至少一名非美国当地人的成员。

尽管可能会雇佣到掌握国际化知识的美国当地人，但当一个企业的董事会的成员都是来自同一个国家的时候，它是很难成为全球化的企业的。当然，不同国家的成员定期参加会议有实际困难，但有一些公司已经开始通过雇佣当地人担任美国分支机构的负责人，使用电视会议，为海外的成员安排会议计划来克服这些困难。

在当今这样一个竞争激烈的环境中，企业的能力经常成为竞争优势的主要来源。董事会成员中包括那些企业变革和企业设计方面的专家是相当重要的（劳勒），特别是对于那些在速度、质量、顾客服务以及其他一些这样的企业能力的基础上与竞争对手有所区别的企业。

每一个企业都需要列举一下主要的相关知识领域和相应的董事会成员。一个重要的标准应该是，每一个董事会成员能带给董事会至少一方面的竞争力，而董事会作为一个整体，在其成员相互补充的专门知识的基础上要具备有关企业主要事务的知识。

董事会中最好包括一些来自于具有相似规模和复杂程度的企业的几名成员或前任 CEO 们。这种安排可以为 CEO 提供可与之交谈，并得到建议和教导的“同事”。这些董事会的“CEO 成

员”也许不是专门领域的专家，但是他们的看法能有助于整合董事会其他成员所掌握的知识领域。同时，董事会中包括那些掌握了企业主要相关利益方知识的成员也很有用，这些相关利益方包括顾客、员工、主要的投资者、经销商、社会公众和政府。单个的董事会成员不必代表这些相关利益方——相反，如果董事会成员认为自己代表的是特定的小团体，而不是整个企业的利益，董事会内部的动力也许就会遭到灾难性的打击。但是，需要确定的一点是，每一个相关利益方的团体都应被至少一名董事会成员所认清，在董事会讨论与之相关的事情时能够代表该团体说话。

美国大多数的董事会中并没有成员关心对员工或其他企业相关利益方，例如对顾客、供应商和社区来讲很重要的事情。由于各种原因，这种情况不再适合了。

在欧洲，董事会中吸收进一位工人代表是很通行的做法，而且也有一小部分美国企业接受了这一做法。在一个由员工掌握大部分股权的公司中，在董事会中有一位工人的代表是很明智的做法。在这种情况下，董事会中的员工代表的不仅仅是一群重要的相关利益方，同时也代表了员工股东的观点，并在他们与董事会之间建起了一座沟通的桥梁。在企业想要通过企业的优势来获得竞争优势的情况下，为了提供必要领导，董事会需要理解企业主要的相关利益方——特别是员工。企业的有效性毫无疑问需要董事会的领导，这种领导要能够完全准确地反映企业的业绩要求，实施使企业达到这些要求的政策和实践。

董事会成员的选择也需要考虑潜在成员在一起工作的能力。在许多方面，董事会都是一个偶尔聚在一起，必须在相对较短的会议期间完成复杂工作的团队。这是一个很艰苦的挑战，所以尽力保证董事会成员拥有良好的团队协作精神是很重要的

的。由于成员缺乏团队精神所引发的冲突会给董事会的有效性带来极大的伤害。

一个有助于确保董事会成员融合到一起的方法就是制订一个用于挑选董事会成员的专门鉴定矩阵或表。这个矩阵的一个轴代表董事会成员，另一个轴代表主要的知识领域。在制订这样的一个矩阵时，关键是要确认董事会应该掌握的知识领域、特定的技能（例如团队技能和财务分析）。如果不是要求所有的成员都应掌握，那么也应该是要求大部分成员需要掌握的；而其他的一些技能也许只是需要一小部分成员掌握。正如前面所提到的那样，经常被忽略的专门知识是有关企业设计、管理研究、变革管理和经营战略方面的知识。在考虑矩阵中所代表的竞争力的适当数目和组合时，考虑公司的规模和时间也是很重要的：董事会所扮演的角色和所需要的技能取决于公司的发展阶段。

权力与成员结构

如果董事会不具备一定的与高级管理者的独立性，它就不可能完成治理整个企业的职责。独立性，特别是与知识结合在一起的时候，可以使董事们对企业的决策发挥相当大的影响作用。在许多董事会无法替换经营不善的高级管理团队的例子里，董事会的成员要么是 CEO 的下级，要么是以其他方式依赖于高级管理层。避免这个问题的一个通行方式就是由外部独立董事组成董事会。例如，对有关代表数据的分析表明，财富 1000 家公司中，80% 的董事会成员是企业外部（非员工）董事。平均来讲，大公司董事会中的内部董事会已经从 1973 年的 5 名下降到了目前的 2 名。

对于董事会的有效性来讲，并不是所有的成员都需要具有独立性。实际上，正如前面所提到的那样，前任内部人员由于他

们对公司和对所隐藏的基础部分的理解，使得他们经常能够问一些很尖锐的问题。但是，当大多数成员都不具备独立性的时候，对董事会来讲，是很难就有关决策人的薪酬、高级管理人员的评价、提拔人员到高级管理层等方面做出明确的决策。同时，他们也很难迎接企业经营中所面临的新战略推动力的挑战，处理部分高级管理人员的恶行和低劣的行为。迫于证券和外汇委员会的指导和主要投资人的压力，建议那些同公司的管理层有着个人关系的董事从董事会的“联盟董事”中退出来是很明智的。

一名独立的董事至少应该不是企业全职的员工。按照这个标准，一名独立董事应该同高级管理人员不具有家庭关系、密切的商业往来或慈善活动联系。独立性也要求 CEO 不应是董事会的成员。最后，更不用说，如果董事会成员与企业有广泛的联系，包括为他们的服务收取费用时，董事会成员就会失去独立性了，因为他们的报酬会由于他们在董事会上对高级管理层所采取的态度而受到影响。

机会 / 时间与成员结构

董事会成员由于没有足够的时间而无法履行职责这一点非常明显，它仍然值得再提一下。许多人经常是在完成全职的工作之外，还参与了多个董事会工作。其结果就是他们无法找到时间来履行董事会成员的职责，更不用说在危机的时候需要花费大量时间进行处理的情况了。

目前很少有企业会限制企业的董事和决策者所能够承受的董事会成员的数目。财富 1000 家公司中，超过 75% 的董事认为应该限制 CEO 所能服务的外部董事的人员数目，但只有 11% 的董事说他们的公司确实采取了这种限制措施。考虑到企

业和董事会所面临的越来越多的要求，这是一个重要的问题。创建一个有效的企业并不是一个简单的任务，所以很难理解即使最聪明的董事是如何能掌握超过三四家企业的复杂性的。

董事会能够迅速有效地对企业所面临的主要危机和变革做出反应是很关键的。有时候，董事会也许需要花费几天的时间来研究有关战略的问题，考虑重大的企业和经营变革，在这种情况下，董事会中至少要有一些处于半退休，没有其他工作压力的董事成员。处于这些状况中的个人可以花费数天的时间来应付突然出现的重大企业事件。

董事会的运转

明确董事会应该如何运转是一个很复杂的问题。为真正实现有效性，董事会需要进行运转，这样它就有必要的时间来完成所赋予的权利，就可以使用其成员的技能、知识和判断能力来做出正确的决策。在讨论董事会工作的时候，我们将看一看如何保证董事会拥有正确的知识、正确的信息、足够的权力、适当的激励和必要的时间以达到有效的目的。董事会如何运转以及如何进行管理会对上述的 5 个因素产生极大的影响。董事会需要根据有效性进行设计。实际上，在帮助创立企业并指导企业取得高业绩的时候，董事会本身应该明白为创建这样的一个企业并使其成为最好的样板所需要的东西。再一次强调，领导艺术和企业的有效性是从高层开始的。如果董事会在创建高业绩企业的过程和实践工作中工作不一致，不连贯，这对于企业高业绩的活动和实践就是一个很明显的限制因素。

知识与董事会的运转

保证董事会掌握开展工作所需要的适当知识是从选择其成员的过程开始的，但不应在那儿结束。希望所有的董事会成员在参加董事会时就已经具有为了能够作为小组成员之一而有效开展工作所需要的知识是毫无理由的。因此，董事会需要逐步地建立起其成员和董事会这个整体的知识基础。

在选择董事会成员时，一般倾向于挑选那些在一定领域有较深知识的人员。所以，他们也许不具备理解提交给董事会的信息所需要的较宽的知识面。因此，对董事会成员进行教育，使他们具有对作为董事会成员可能会面对的关键事务最起码的知识水平是很重要的。

董事会成员通常都具备针对企业所面临的主要经营事务的有用知识。至于他们知识体系中的空白，则可以通过对企业关键部分的实地参观或高层决策者的演讲来加以弥补。培养工作也应该集中于对企业的关键技术、竞争对手的活动以及企业如何评价业绩上面。

集中进行培养工作的一个方法就是为董事会成员提供参加公司所举办的培训项目的机会，为他们参加自己选择的培养项目提供预算。对整个董事会来讲，会议也可以作为指导课或演讲来进行。在某些情况下，请大学、咨询公司和职业协会的人员来为董事会的新成员讲课也许是最好的方式。

此外，为董事会提供公司所在行业中经营较好的公司信息以及在全国和全球的基础上针对顶尖公司所建立的标杆信息也会有所帮助。

一直被董事会忽略但却使董事会备受关注的领域是有关小组行为的知识。建立这个领域的知识能极大地提高董事会的反应能力和整体的效能。个人仅仅花费一些时间聚在一起就期望

能做出复杂的决策是非常困难的。而且当他们以不同的背景和对事件不同的理解来到这个小组时，这也会是非常困难的。对于小组应该如何工作，应该如何做出决策，每个人都有不同的看法。因此，对董事会来讲，定期花一些时间来决定一下它希望如何在决策、一般的小组讨论和人员关系方面进行工作是很重要的。

即使个人都具备参与小组流程的技能，那么让他们参与一些团队的建设也是很有帮助的活动。作为一个完整的小组，必须要制订出一定的小组流程。流程培训和小组培训看起来好像是在浪费时间，但它实际上却可以节约时间，因为它改善了小组的决策效率，因而从长期来讲，通过更快更好的决策进行了补偿。

除了培训以外，还有许多活动有助于改善团队的有效性。例如，通过系统的自我表现评价来定期评估有效性的活动。对小组有效性的研究所建议的另一个选择是为董事会提供专家小组流程的调停人，但也许很难找到作为董事会调停人的人选。关键的问题在于董事会接受外来者的自信心和意愿。一种可行性是培养董事会秘书在此方向应扮演的角色，这样董事会秘书就可以作为调停人。但目前，董事会秘书通常并没有接受关于小组流程调停方面的培训或者并不善于小组流程调停。

有关小组流程的知识在危机中缺少时间的情况下更是至关重要。外部事件经常会急需董事会召开危机会议。但在事件发生以后，董事会很少会有时间来决定将如何工作。因此，对董事会来讲，事先研究可能发生的危机情境，例如 CEO 的死亡，以及就不同的情况应该做出什么样适当的反应达成一致是最好的。

使用类似于基于假设的计划技术也会有所裨益，它能有助于认识事前未知的威胁。董事会，以它对企业长期健康发展所

担当的责任和同日常经营保持的距离，最适合于关注企业未来成功的因素，积极主动地识别潜在的不稳定情境并为之做好准备。

对董事会成员来讲，提前决定如何在危机中工作是很重要的。例如，他们也许会决定授权一名外部人员在董事会主席或秘书无法工作的情况下召开并主持危机会议。董事会的主席也许不会经常召开针对危机的董事会议，特别是在危机对他（或她）产生了不良影响的时候。在这种情况下，主席也许会决定忽略董事会。因此，在董事会主席能够召开董事会议却选择了不的时候，外部董事拥有召开董事会会议的权力非常重要。

信息与董事会的运转

为了做到有效，董事会需要了解较多的关于企业状况的信息。它非常需要关注所掌握的信息种类以及信息来源，这样它就能够判断出信息的有效性。没有全面而综合的数据是无法做出正确的决策的。如果董事会成员的时间有限，而关于公司业绩的信息又很多，那么以清晰简要的方式来表示这些信息就是非常重要的。

关于企业业绩的数据来源有很多。如果只使用其中的一小部分往往隐藏着危险，容易产生误导。持有不同立场或使用不同评价方法的人往往会对企业业绩有不同的理解。董事会为了对企业业绩形成一个全面综合的看法，就需要应用多个数据来源。特别是，董事会通常需要将自己对企业业绩的观察同企业员工和向社会聘请的用来收集企业业绩特定数据的外部人员的报告结合在一起使用。

“平衡记分卡”是一种用于取得企业业绩相关领域数据的方法。记分卡应该包括对公司如何对待多个相关利益方的评价

(顾客、员工、经销商和社区)。也应该包括有关财务业绩的信息 特别是资产运用方面的信息。最后 对经营有效性 例如 循环周期和质量) 的评价, 关于新产品引进以及关于开发产品和服务的种类及类型的数据也都是非常重要的。

董事会成员对经营业绩的评价进行复核特别重要。没有这些工作, 就不可能判断出重要的企业变革行动的有效性(例如, 全面质量管理和再造)。战略行动或企业设计的影响通常在反应为会计数据之前就已经在质量和效率的评价上有所反应, 这些评价可以作为早期的警报系统来使用, 对此加以掌握对董事会完成创建高业绩企业所起到的领导作用非常关键。董事会除了关心财务、经营以及其他企业业绩的评价指标外, 最好还应该掌握关于企业的其他种类的信息。例如, 他们需要在工作地点同员工进行交谈, 也需要同企业主要的供应商见面以判断企业是如何扮演顾客的角色。对于董事会成员来讲, 同顾客接触, 甚至如果合适的话, 亲自当一回顾客也是非常重要的。收集关于顾客关系的数据相当关键, 因为企业如何对待顾客是企业取得长期成功的一个主要决定因素, 也是很难简单地从数字上就可以确知的事情。

董事会成员掌握关于企业法律和道德行为的信息也是很重要的。由于董事会成员在企业中所处位置的关系, 决定了他们经常是最后一个知道有不满意情况的人员。有助于董事会成员了解企业决策者的不道德行为和滥用职权行为的方式就是为员工、经销商和顾客提供一个便利的、安全的渠道, 让他们直接向董事会反映欺诈或行为不当的情况, 或者表达他们对公司运营的关注。为达到此目的, 可以建立一个安全的声音邮件系统或指明的邮件地址, 也可以指定一个具有较高信用和信赖度的企业外部的董事, 由他负责处理相关利益方对违法行为或违反企

业标准的行为的投诉。

提拔高层管理人员，培养主要的决策者是董事会所承担的职责中很重要的一部分。随着企业研究以高绩效的方式来进行企业构建，并对拥有有效的领导人更加关注，挑选继任的活动就变得更加重要了。为了更好地履行这一职责，董事会需要重新审视一下对企业主要决策人才的培养计划和评价，需要制订挑选继任的计划并定期加以重新审视和更新。这个计划应指明谁是关键战略位置的主要候选人（不仅仅局限于高层的少数几位管理者），以及如何让这些候选人为未来的职责做好准备。

董事会需要不断地寻找那些具备领导才能、能够带领企业走向正确的战略方向的决策者。这意味着要对潜在决策者对复杂的企业设计的事情的理解以及同员工接触并领导员工的能力进行评估。为评价这些决策者的候选人，董事会需要看一看主要决策者在高级管理岗位上的业绩。他们需要了解决策者是如何成为领导者的。如果邀请他们向董事会做演讲或是接待董事会成员参观公司所在地，就可以观察这些决策者的行为。他们如何与下级打交道的数据很难收集到，这可以通过使用 360 度领导评价工具来得到。也可以让主要的决策者参加领导培养和领导评估项目。

权力和董事会的运转

为了保证董事会拥有独立性，以便控制企业管理层的活动，让董事会由占绝大多数的独立董事组成是必需的，但仅此还不够。一个有效的董事会需要有支持它的主要行政人员，以及能使企业外部董事会成员有机会对董事会的工作和决策施加直接影响和控制的规则和实践。

我们的研究证明了以前的发现，即向董事会的授权很大程

度上取决于 CEO 的支持。建立高一级董事会的 CEO 倾向于欢迎有建设性的反馈，他们对新的建议和看法持开放的态度，喜欢争论、挑战和有益的指导。他们也信任向董事会开放的不断进行的、有内容的评价，这些评价会对他们以及关键的企业决策产生影响。

当外部人员能够制订行动计划和工作时，他们最适合行使董事会的权力。也许只有在公司决策者缺席的情况下，他们才能开会讨论一些关于决策者继任和企业业绩的敏感话题，或是研究与高级管理层意向相反的事情。因此，他们有机会独立召开正式的董事会议是很重要的。有许多方法可以创造这种机会。一种方式就是在安排好的董事会召开前或召开后几个小时让所有的外部董事聚在一起。另外一种选择就是只为外部董事安排定期的会议和（或）电话会议。

我们对 Kom/Femy 所进行的对董事调查的研究表明，当他们至少召开几次没有 CEO 及其他内部董事参加的董事会议时，他们感觉对主要决策者业绩的评价过程更有效。关键就是要在外部董事会成员中建立起较好的沟通，以使他们对企业的运营有自己的判断并能施加自己的影响。在董事会成员自身缺乏有效沟通的情况下，经营企业的权力很可能就会由高级管理层所掌握。

除了需要有机会召开会议以外，外部董事会成员需要能够在他们认为有理由召开会议的时候召集董事会议。如果召集会议的权力只由担任董事会主席的内部董事控制的话，那么董事会主席就能通过不召集会议或取消已经安排的会议来有效地控制决策制订的过程。与召集董事会议密切相关的事就是掌握董事会的日程安排。同样，如果会议日程安排完全由 CEO 控制，对于外部董事来说也许就很难影响决策过程。他们也许知道哪

些事需要关注但却无法关注这些事情，因为他们无法将这些事情安排进会议日程中。

一种解决办法就是指定一名领头的外部董事，负责同董事会主席一起召集董事会议，安排会议日程。有一些证据表明，这种方式正变得越来越流行。据一次对董事会的调查发现，1995年有 27% 的公司设立了这样一名领头的董事，而上一年为 22% 在没有采取这一方法的公司中，有 8% 的被调查者表示他们的董事会正在考虑这种任命（Korn/Ferry International, 1996年）。我们对这些调查的分析表明，指定了领头董事的公司更有可能有一个已经设定好的正式流程来重新审视董事会的业绩。

更彻底的方法就是抛开董事会主席和 CEO，指定一名企业外部的董事会成员负责会议的召开。这是保证 CEO 不会控制董事会的最明显的办法。在一些国家很通用，例如英国（企业财务监管委员会和 Gee & Company）。但在美国并不多见，只有 3% 的董事会成员说有这种安排（Korn/Ferry International）。

企业外部董事能够控制企业业绩的明显方法就是对 CEO 施加影响。这种影响过程应是多方面的，但其中一部分应是外部董事每年将本公司 CEO 的业绩与相关企业 CEO 业绩进行比较（全国企业领导人协会），而且，这一年度考核的结果应该在决定 CEO 的薪酬时起重要作用（工资以及认股权、现金红利和其他主要的奖金）。

评价过程需要包括 CEO 的年薪业绩目标以及对如何完成这些目标的系统评价。CEO 的目标中，除了企业业绩和发展的任务外，还应包括个人的发展目标。对 CEO 的考核应由外部董事来完成，而且应对其薪酬有直接影响。认股权、现金红利和其他 CEO 所得到的主要奖励应该明确与正式的评价结果挂钩，在这个评价中，要将 CEO 的业绩与可比的企业中的同类人进行对

比来加以判断。

这种评价方式正变得更加普遍：1995 年超过 75% 的主要企业对 CEO 进行了正式评价，而在 1994 年，这一比例为 67%。大多数情况下，这些评价过程并不包括给 CEO 提供正式的书面反馈意见，但如果这样做，企业内部和外部董事会更可能认为评价过程非常有效（Korn/Ferry International）。

在这里所讲的对 CEO 业绩的要求同对企业中所有员工应该做的要求没有什么不同：对他们自己或所在团队的业绩所负的责任做为定期业绩考核的一部分。通过这种方式，可以使个人和企业对他们的业绩好坏承担责任。这也是创建一个争取更高业绩企业的一步。实际上，我们对已经采用了这个过程的公司的研究证明，它可以在高层管理者更具体地掌握公司战略目标方面成为有力的工具。它通常也会使 CEO 将保证主要的战略目标融进管理团队的业绩目标中。

董事会的许多重要工作是由委员会来完成的。因此，委员会成员对于决定独立董事将会对公司的运营产生多大的影响是非常重要的。三个最重要的委员会——审计、赔偿和选举委员会——应该完全或绝大部分由外部董事组成。如果在选举委员长或是其他负责挑选新董事的委员会中外部董事没有占大多数的话，就会存在 CEO 和其他内部董事将只挑选和聘请那些他们认为“安全”的董事的危险（所谓的安全，也就是会站在他们一边）。对于董事会成员来讲，懂得能够留在董事会就意味着要在外部和内部董事的眼里成为一名好的董事会成员，所以，董事会成员应当由外部董事进行挑选和评价。

现在，大多数赔偿和审计委员会都绝对由非企业员工的董事组成。这种方式有助于确保独立董事的有效监管。但对于选举委员会就不一样了：尽管财富 1000 家公司中的大部分都把内

部董事排除在了选举委员会之外，但只有不到一半的美国企业董事会完全由独立的董事来组成他们的选举委员会。

委员会是完成董事会工作不可缺少的机制，但是存在着他们成为独立王国，从而损害到董事会这个整体的危险。因此，要确保委员会实行轮换制，这样所有的董事会成员都能参与并有机会在不同的委员会工作，这一点很重要。

激励和董事会的运转

董事会成员获得财务上的奖励只是个人之所以参加董事会的原因之一。同样，财务上的奖励只是激励董事会成员更有效地承担职责的方法之一。但是，尽可能使用财务奖励来激励董事会成员的有效行为，使他们的利益与企业中其他主要相关利益方保持一致是很重要的。

确保董事会成员能够有效代表股东利益的最好方法就是把他们也置于同企业股东相同的财务境地——也就是说把他们的薪酬同股东得到的价值变化联系在一起。这是一种保证董事会成员的思想、行为和行动能与股东的利益联系在一起的方法，也是激励董事会成员有效地开展工作的可行方法。实际上，越来越多的董事会被要求拥有企业的股票，他们的薪酬中也逐渐增加了股票或认股权所占的比例。

在 1995 年大约 65% 的董事被他们的企业要求拥有该企业的股票，71% 的大公司用某种形式的股票来作为薪酬付给董事会成员 (Korn/Ferry International)。在许多方面，让人惊奇的是，这些数字并不是很高，而且对企业来讲，要求董事拥有股票并以股票的形式付给薪酬竟然经历了这么长的时间。董事会成员需要按照多个相关利益方和长期的观点来看待企业的有效性和业绩。这一点支持了反映公司长期业绩的激励性的薪酬。股票方

案必须从长期出发。例如，认股权应该只能在几年后才能实现，手中的股票应该掌握几年。短期的现金激励可以用于那些与员工、社会和顾客相关的目标。

评价董事会的业绩最好是在集体的层次上进行，而不是针对个人。对团队有效性的研究清楚地表明，当团队中的个人相互依赖时，评价团队整体的有效性是很重要的。在缺乏对团队业绩评价的情况下，个人更倾向于关注使自己的业绩最优而不注重自己对团队整体有效性的贡献（Mohrman, Cohen 和 Mohrman）。在 1995 年超过 1/3(36%) 的美国大公司定期对董事会进行评价而 1994 年只有 26%(Korn/Ferry International)。我们对这些数据的分析表明，进行正式评价的公司的董事会成员比起不进行正式评价的公司的董事会成员明显地要更看重董事会整体的有效性。

最早进行董事会业绩评价采用的方式是让董事会成员填写关于他们如何看待董事会及其委员会的工作的调查问卷。在董事会会议上，可以使用这些数据来讨论提高董事会业绩的看法和建议。但是，从许多方面来讲，这种评价方法并不充分；关于董事会业绩的数据还应包括来自于相关利益方的数据。收集来自于那些对董事会的工作有自己看法的主要投资人的数据也是相当重要的。也可以向大的机构股东和员工进行调查，以获得他们对董事会业绩的看法，这个信息可以放在评价文件中。收集到的所有数据当然应该提交给董事会，这样董事会成员在讨论他们的业绩时就可以用到这些数据。

研究的证据表明在多数企业中并没有对董事会个人进行系统评价。例如，在最近的两次调查中，分别只有 15% 和 17% 的大企业评估了董事会个人的业绩（American Society of Corporate Secretaries, ;Korn/Ferry International）。我们的面谈表明，许多董

事和 CEO 反对对个人的评价，他们认为这会造成不和，完全是在浪费时间。但是，如果缺乏正式的评价过程，董事个人就无法对他们的业绩负责。那些经常对董事会成员进行的随机的非正式评价不会提供好的反馈意见或有效的数据。我们对 Korn/Ferry International 的调查数据的分析表明，在对董事会成员个人进行评价的公司里，董事对董事会整体的有效性有更高的正面评价。

最适于对董事会成员进行评价的人通常是董事会的其他成员，这提供了一个董事会成员互相评价的同级别过程。同级别评价可以通过向所有董事会成员分发表格来每年进行一次。表格可以以不记名的方式填写，结果要进行总结并提交给每个董事会成员。评价数据应该包括董事会成员的培养需要以及关于他（她）对董事会所做贡献的信息。有些董事会只有在考虑重新选举董事会成员的时候才进行这样的评价。这个过程是对的，但从许多方面来讲也都是不充分的。它最大的缺陷就是无法为董事会成员提供关于他（或她）的业绩的连续反馈（因此，在关于他（或她）的董事资格是否可以继续的关键决策制定之前并没有为他（或她）提供改正行为的机会（Thain 和 Leighton 全国企业领导人协会）。

将业绩评估结果提交给负责挑选董事会成员的委员会是很重要的。通过这种方式，可以将表现不好的董事会成员替换掉。在这方面所需要的仅仅就是一个简单的通过 / 失败的评价，而不会改变对董事会整体业绩的注意力。目前，董事会成员很少由于业绩不佳而被替换，相反，董事会只是等着直到那些业绩不佳的董事被迫退休（Korn/Ferry International）。

机会 / 时间和董事会的运转

为了达到有效性，董事会需要有时间和机会来影响决策。其他的原原则已经简略地描述了董事会所需要的用以确保董事会成员有机会影响主要决策的要素。例如，关于外来董事有能力独立控制日程安排和开会就属于这一范畴。然而，仍有其他一些惯例要加以考虑以确保董事会有必要的时间和机会来有效开展工作。

对于必要的董事会会议并没有非常准确的数目，但在大多数情况下每年至少有 8~10 次的全天会议，再加上一些委员会会议就够了。平均来讲，董事们估计他们每年要花费一个月的时间（163 个小时）来处理某一个董事会的事务，而主席花费的时间更多（平均 176 个小时）（Korn/Ferry International）。充分利用现代信息技术，通过电话和电视会议来举行虚拟或电话会议有可能会节约一些时间。这种实践方式正逐渐增长，但我们的访问表明，大多数的董事会成员认为这种方式应该只是一个补充，而不应该替代常用的面对面的会议。

为了能充分利用董事会会议上的时间，董事会成员应该有机会在会议前研究一下相关的信息，因为会议本身通常并不是为了沟通信息，会议时间更应用来讨论信息并做出决策。因此，在会议开始前，应该向董事会成员提供相关信息，这样董事就能有所准备，在会议上来讨论关键事情。由于董事会成员在解释商业信息时也许需要帮助，因此，企业中最好有人负责阐明最重要的商业数据。

即使董事会会议以最高效率进行，通常半天甚至全天的会议也不足以对企业战略有较深入的讨论。为了提供机会来完成这个关键任务，越来越多的公司安排两天的董事会会期，专门用于讨论长期的战略事务。这种会期也可以用于在高级经理对其

所负责的领域进行演讲的时候，董事会对他们进行评估。

结论

建立一个有效的董事会并不容易。它需要投入大量的时间、金钱和智慧，但一个没有什么效果的董事会所浪费的成本要远远超过建立一个有效的董事会的所需要的投入。在这样一个股东不断参与，企业业绩非常关键的时代，对于重要的企业来讲，建立一个有效的企业董事会不是一种选择，而是一种必须。

董事会在影响企业的结构，以及经营战略和决策者配备方面处于一种独特的位置。企业的有效性越来越依靠于在这些领域中的创新和创造力，因而董事会本身采纳企业为了更有效所需要接受的行为和方式就相当重要了。实质上，董事会是企业有效性最重要的潜在领导资源。为了能够在本章开始时所提到的 5 个董事会活动的关键领域中更加有效，董事会需要拥有 5 个基本属性的适当组合——知识、信息、权力、激励和机会/时间。不幸的是，研究的证据表明，在全美国的董事会中，创建有效董事会所需要的许多实践和情况并没有出现。因此有必要开展一场在将来能有效增加价值的大讨论，董事会需要改变他们做生意的方式。

第 2 章

将顾客与产品连接

——依据产品和顾客进行企业构建

杰伊·R·盖尔布雷斯

一种新的、混合型企业结构正在逐渐地被广泛采用，而且这种趋势会一直延续下去。这种结构一部分集中于顾客细分，一部分集中于产品或服务的种类，一部分看起来像多部门结构，一部分看起来像职能结构。这种顾客—产品混合型，或是前后方式在它具有多个损益中心这一方面同多部门结构相像。但与多部门结构不用的是，它允许顾客购买所有的产品，也允许向所有的顾客提供所有的产品。为了完成这些工作，利润中心彼此之间要比多部门结构中一般的经营单位更需要互相依靠。因此，它是一种混合型的结构，因为它要求同单一企业中的跨职能部门合作，而它的不同种类的产品和市场又需要比在多部门企业中更多的分权方式。

由于顾客—产品结构是一种融合了单一企业结构和多部门结构各方面特点的混合型结构，因此这种结构如何有效运行就成了管理上所面临的主要挑战。但是，一旦能够加以控制，它就会转变成能为提供重大竞争优势的企业能力，因为它可以使一个公司同时即可以以利润中心为推动力，又可以达成利润中心之间的合作。

这一章主要讲述了同顾客—产品结构

相关的三个问题：

1. 这些混合结构到底是什么样的？它们看起来像什么？
2. 公司为什么会选择以这种方式来构建企业结构？
3. 我们如何能使这些混合型结构有效地工作？

什么是顾客—产品结构？

前—后型的企业是顾客结构和产品结构二者的结合。根据公司对市场的细分，它特别地由一种集中于顾客、顾客细分、渠道、行业或地理区域的前端结构构成，另一部分是集中于产品和技术的后端结构。顾客和产品这两部分都是跨职能，可以进行损益核算的。例如 IBM 由 CEO Lou Gerstner 所创建的结构在图 2.1 中列示了它的简略形式。

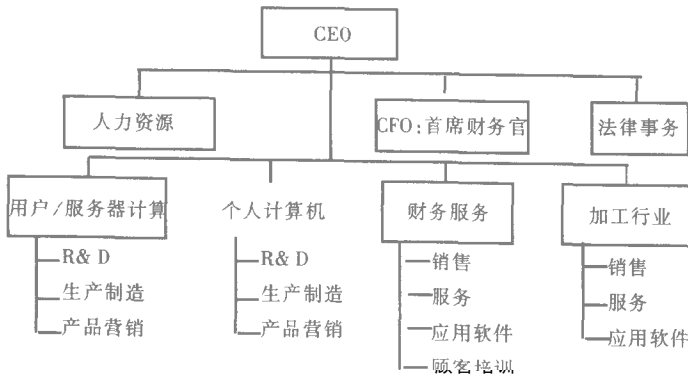


图 2.1 IBM 的前—后型结构

图中的右边是基于顾客竞争所在行业的顾客单位。财务服务和加工行业列在了图中，但其他行业也可以标明（例如零售和日用消费品）每一个细分行业都包括有销售和服务职能以及为顾客应用而开发软件的单位。其他单位也可以加上去，而且这些单位对于所服务的行业来讲也应是具体的。

在图 2.1 的左边是产品单位。其中一个单位负责开发并制造用于客户/服务器的计算机硬件。另外一个单位负责开发制造个人桌面电脑和笔记本电脑。其他负责开发软件和储存产品

的单位也可以包括在内，但并没有在图上显示出来。在这些单位中都包含有 R & D——生产制造和产品营销。一旦很好地设计了会计核算系统，就可以将收益和成本分配给顾客单位和产品单位，这样他们就可以进行利润核算。

顾客—产品结构同战略业务单位结构有所不同，因为在顾客—产品结构中，所有的产品都能进入公司前端部分所服务的市场，而前端的每一个部分都可以销售公司的所有产品。这种区别在图 2.2 和图 2.3 中进行了说明。图 2.2 和图 2.3 分别画出了 IBM 的顾客—产品结构和通用电气公司 (GE) 的战略业务单位 SBU 结构，产品流表明了其中的区别。

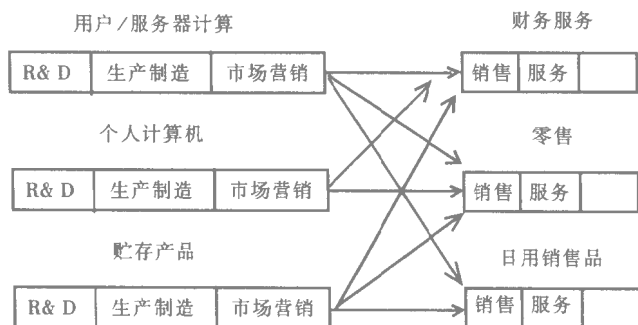


图 2.2 IBM 的顾客—产品结构

通用电气公司 (GE) 的战略业务单位是为他们特定的顾客群生产产品，而 IBM 的产品单位是为所有的顾客群生产产品。因此，GE 的战略业务单位更加自成一体和自主。因为 IBM 的产品设计和产品流必须要相互协调，所以顾客—产品结构对于管理层来说是一个复杂的挑战。

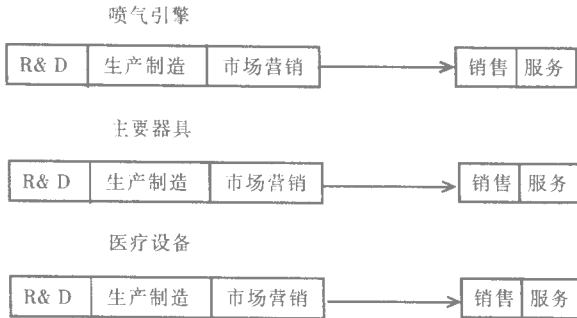


图 2.3 GE 的战略业务单位 (SBU) 结构

为什么要采用顾客—产品结构？

既然顾客—产品结构这么复杂，那为什么公司还要采用这种形式呢？有许多因素推动了公司采用顾客—产品结构，但其中最主要的推动因素是顾客。全球竞争的主要结果就是在购买者—销售者关系中把主动权转移到了购买者手中。迄今为止，购买者已经学会了如何使用他们的权力，正要求更多的价值和对他们需求有更多的反应。相应的，销售者也正围绕着顾客细分来组织他们的活动，以便于能够更好地满足顾客的新需求。实际上，一些购买者，例如汽车制造商，正在要求专门的企业单位来服务于他们的特定要求。但是在许多行业，让所有的活动都与顾客细分保持一致，全力为顾客细分服务并形成一個自成一体的业务单位是不可能的。半导体行业就是一个例子，半导体的制造商不得不为通讯、国防、汽车和计算机行业的顾客来分别生产产品，因此这些制造商就组成了专门为这些行业的顾客服务的销售、服务和产品设计单位。但是，现在建立一个半导体工厂需要耗费 10 亿美元，所以为每个顾客细分单独建立一个工

厂是不可能的，因此，就产生了专门负责产品生产和流程的工厂来为所有的顾客提供产品。基于日常流程的产品单位取得规模经济，顾客单位集中于重点。这种结构的基本目标就是：赢得顾客的关注和回应 同时 大规模地生产优质产品。

当顾客购买或是能够购买所有产品的时候，对市场重点（和单独的顾客结构）的压力就产生了（如果所有的产品都是由不同的顾客购买，对单独的顾客就不会有压力）。当顾客购买所有的产品时，就出现了每一个产品组是否都需要自己的销售人员的问题（每个单独的销售队伍拜访同样的顾客）。难道由一个销售队伍向所有的顾客销售所有的产品不是更经济一些吗？答案一部分取决于顾客希望如何做生意。一些顾客用不同的采购人员从同一家经销商那里购买不同的产品，而这些公司也许更愿意让具有不同产品知识销售人员来拜访具有不同产品知识的购买者。也有一些产品也许销售给了顾客中的最终使用者，而根本不是采购部门的采购人员。但是，更多的顾客愿意将所有的采购集中起来，同能够提供多种产品的经销商谈判，签订整个的单一合同，这些顾客希望的是他们能与经销商企业中的单一触点进行沟通和谈判。这些单一的界面就是前端结构的开始。

越来越多的顾客正在采用对外采购政策，例如在汽车行业——也就是说，他们倾向于同较少的经销商建立密切的、长期的关系。这种顾客会为一种产品挑选一到两名经销商，并将所有的订单都交给成为其合作伙伴的经销商。作为交换，顾客也许倾向于（或坚持）让经销商安排一名有能力的经理或企业单位，这样顾客就能和那名经理或单位进行业务往来。这名经理或单位的活动就成为前端顾客职能。

有一些顾客希望购买系统而不是产品。例如当 Wells Fargo 银行从 IBM 订购了 250 台个人计算机时，它购买的是产品。但

Wells Fargo 也许还想购买一套客户银行系统。类似于这样的系统由许多产品组成（桌面计算机、提款终端、自动取款机、大量交易处理系统、磁盘存储系统等等），所有的这些产品都是由 IBM 的不同单位进行生产。当 Wells Fargo 购买客户银行系统的时候，它不是买一堆产品，它希望购买的是能够工作的系统，所以 IBM 会为 Wells Fargo 来做系统组合的工作。因此，像 IBM 这样的经销商需要有系统组合的能力，这也成为前端顾客职能。

偶尔，对于目前不需要购买经销商产品的顾客来讲，经销商也许就有了交叉销售的机会。通过将产品包装（或捆绑）在一起，确定单一的包装价格，经销商也许能够赢得更多的业务。软件公司就是用这种方式为不同的细分市场开发“一套”程序。交叉销售和捆绑销售通常要求在前端有一个单一的单位来为顾客进行包装和定价。

前面的例子说明了如何开展更多的最适合于前端顾客结构的增值活动。过去，销售是围绕着顾客进行的活动。现在加入了更多的针对顾客的软件和服务。例如，IBM 和 Digital 过去习惯于在他们的前端顾客企业中设有销售和售后设备服务。现在，他们已经增加了应用软件、顾客培训、咨询和系统组合，而且他们还将要承担为顾客提供整体信息技术的职能。PPG 过去习惯于向汽车制造商销售油漆，而现在，PPG 销售油漆，提供选漆的应用软件，为通用汽车提供全部的汽车喷漆工作。

随着发达国家的经济转变成为服务和信息经济，公司会继续增加软件建设和服务，作为企业增长的来源。这些服务通常需要针对细分市场和顾客。因此，这些服务也会放在前端顾客结构中。

最后，许多公司正在意识到，顾客或顾客细分结构让他们对顾客有了更多的了解，使得他们与之建立了更密切的关系。如

果这种知识和这些关系能够转化为优质的产品和服务，以顾客细分为重点将成为极具竞争力的优势。成功使用混合型企业的全部利益就是通过市场和产品结构的组合所得到的利益。简而言之，随着顾客不断要求独特的产品和服务并希望有所回应，顾客—产品结构应该在更大范围加以使用，但这种混合型结构的继续使用要视企业对如何有效使用这一结构的理解而定。顾客—产品混合型结构的实施将是下一个十年管理者所面临的主要挑战之一。

顾客—产品结构的实际应用

为了更详细地说明混合型结构，让我们来看一个为汽车业提供刹车系统的供应商的例子。直到 20 世纪 80 年代这家供应商一直在为类似于克莱斯勒和福特这样的汽车装配商提供相对完整的刹车部件的产品线。它生产汽车前后轮的刹车盘和刹车鼓，也设计并生产用于刹车动力的泵和液压系统。最后，它还生产用于刹车垫的摩擦材料。供应商把刹车单位视为多产品的单一业务 通过如图 2.4 所示的职能企业结构来管理这一单一的利润中心。

在图中用椭圆括起来的活动中是专门针对克莱斯勒的。除了一般的销售职能，还有一个联络工程师，任期一般为 2~3 年。联络工程师在克莱斯勒的工厂中设有办公室。此外，还有一个负责克莱斯勒微型货车刹车设计的项目管理职能。其他职能的人员也会和克莱斯勒保持联系，但上面提到的职能是在旧的职能机构中专门为克莱斯勒服务的。这种情况同 20 世纪 80 年代后期为所有顾客服务的情况相似。

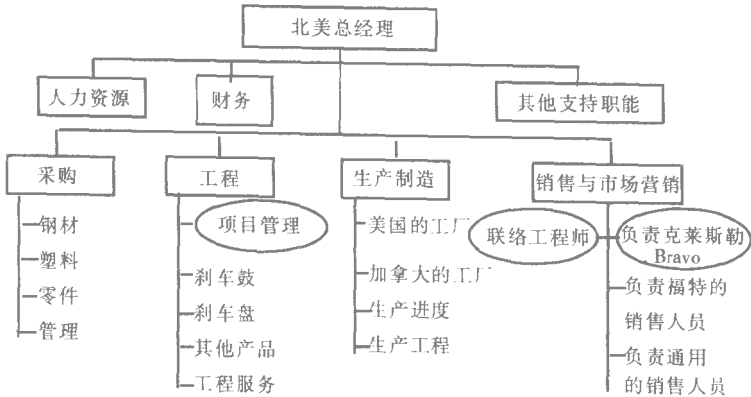


图 2.4 刹车供应商的单一业务职能企业结构

当汽车业开始全面采用丰田精益生产方式的时候，克莱斯勒和菲亚特开始为每一个汽车项目（或生产线）选择一个刹车供应商。因此，例如克莱斯勒的 Neon 牌汽车现在有一个供应商，在项目的整个生产期间都是由它来供应。克莱斯勒还要求单条生产线的刹车供应商承担更多的设计工作，生产整个刹车系统，而不仅仅是零部件。供应商做了更多的系统组合工作，在防抱死刹车系统（ABS）方面取得了竞争力。菲亚特和克莱斯勒开始采用同样的工艺以减少产品开发周期，对他们的供应商也提出了同样的要求。他们还为 Neon 安排了更有能力的生产线管理人员。新产品生产线中更多的跨职能协调工作非常需要这些管理人员。同样，菲亚特和克莱斯勒也对供应商提出了进行同样变动的要求。

图 2.5 列示了在做上述所有变动以后，刹车系统供应商

的企业结构。这个结构同图 2.4 所示的职能结构有很大的不同。在图 2.5 中列示的是个顾客—产品混合型结构。多职能的产品单位代替了向 CEO 报告的职能，这个变化是由于将北美和欧洲分支合并成为全球产品单位而造成的。所有的产品单位现在都是职能结构 正如图中标识为“刹车”的产品单位。惟一留下来的单纯职能是标识为“原材料管理”的职能，它负责管理供应商并进行集中采购，以获得一般材料的数量折扣。R&D 和系统组合放在了 ABS 单位，同其他产品单位一起开发基本的技术并生产零部件。这些活动都是要求具有规模经济的活动。这些单位也进行与竞争产品相关的产品计划和定位工作。他们可以向其他公司和分销商销售零部件，因此以这种方式他们可以直接进入市场。

真正意义上的产品开发由顾客单位来完成。供应商与之有合作伙伴关系的每一位顾客都有一个顾客单位专门负责。图 2.5 中所示的顾客单位由一位具有技术背景的非亚特业务经理负责管理，而不是由销售经理负责。克莱斯勒单位由一位前克莱斯勒决策者负责管理，他是在克莱斯勒将刹车系统设计工作分出去的时候来到供应商这里的。来自工程单位的项目经理负责设计工作。同时还有两位项目经理分别负责菲亚特 Punto 生产线和新的菲亚特 Bravo 生产线。每一项目包括有产品设计工程师、生产工程师和工厂中的组装单位。刹车系统的组装被分成了产品线或单元，负责特定的顾客和生产线。

在菲亚特 Punto 项目中，有一个卫星工厂，位于意大利南部 Melfi 菲亚特组装厂的旁边。零部件被送到这家卫星工厂，按照精益生产方式进行组装并送到菲亚特组装厂。这个特定的菲亚特的工厂也向项目经理报告。

这种结构可以在职能与职能之间建立起强有力的一体化，

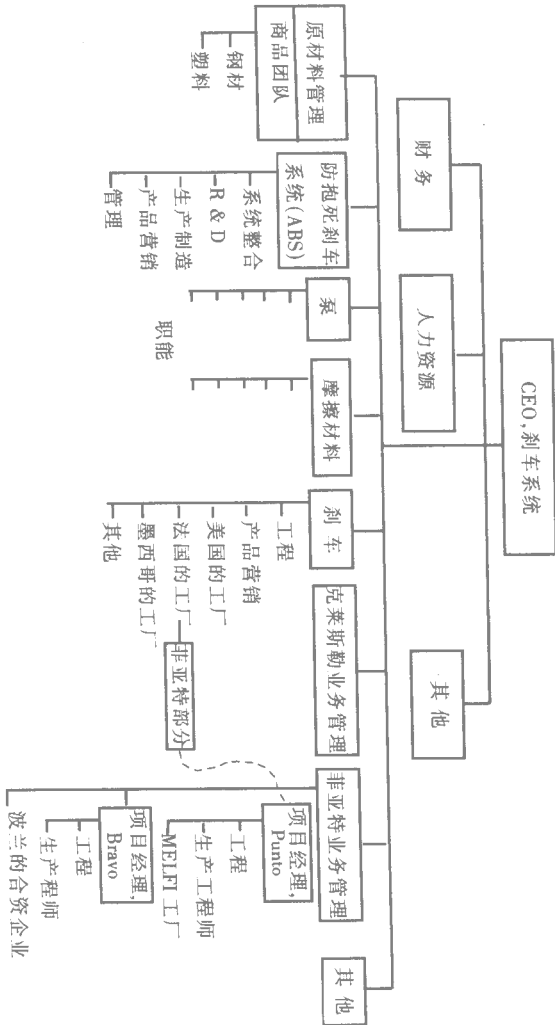


图 2.5 刹车供应商的顾客—产品结构

以及将产品快速地推向市场。它任命一位能力强的项目经理，直接向顾客工厂中的生产线项目经理负责。还有一个合资企业专门负责向波兰的菲亚特供应刹车系统。

随着菲亚特向国际扩展，它也要求合伙人进行扩展。实际上，菲亚特是在这些潜在的合作伙伴支持其向波兰、土耳其、阿根廷、墨西哥和巴西扩展的意愿和能力的基础上挑选合作伙伴的。在波兰，刹车系统供应商被鼓励挑选一个当地的合作伙伴，并在菲亚特组装厂附近建一个卫星工厂。随着卫星工厂的不断改进，它将承担更多的生产任务，负责供应菲亚特在波兰的工厂以及在欧洲的其他工厂。这个菲亚特特定的单位也是菲亚特业务经理企业的一部分。

采用这种方式的汽车供应商能够建立可以进行利润核算的特定顾客单位，他们可以将许多活动转移给集中于顾客的单位。顾客可以通过为一条生产线向合作伙伴下全球定单来推进这个过程。其数量要与这个企业单位所需要的总费用相匹配。顾客单位要对特定顾客的特殊要求作出积极反应，因为其所有的活动都要向顾客业务经理报告。在菲亚特，这位经理是同菲亚特高层管理者接触的惟一渠道。例如，这位经理可以讨论要求供应商投资建设一座新厂来供应南美的菲亚特这样的战略决策。菲亚特生产线在供应商那里也有同样的项目经理，所有的职能部门都要向他报告。

但不是所有的活动都由特定顾客单位来完成。例如，零部件的规模生产是由所有的顾客共同完成的，开发下一代刹车系统的投资也是放在了特定产品单位，由所有顾客来完成。供应商必须持续不断地开发新技术并保持产品质量的优异性：这家供应商优质的产品也是菲亚特首选这家供应商的原因之一。如果不能保持产品的高质量 菲亚特就不会在为以后的生产线选择供应

商时对这家供应商感兴趣了。因此 供应商的顾客—产品结构就是在顾客单位中保持较高的顾客知识、关系和回应的时候 能够在产品单位中保持产品的高质量和技术的先进。

这个关于刹车系统供应商的例子描述了从单一业务职能结构转变到顾客—产品混合型结构的原因。关于惠普公司的第二个例子描述的是从多业务部门结构转变到顾客—产品混合型结构。惠普公司曾经宣布过一个称为“MC2”的企业战略(评价、计算和沟通)。没有其他公司具备这些能为顾客提供解决方案的核心竞争力。惠普现在主要围绕产品线来设计企业结构,这样就形成了部门和部门组。

一家汽车公司给了惠普公司一个 MC2 的项目:向世界范围内的授权服务和维修机构提供自动电子检测设备。这种设备同每一家工厂的惠普个人计算机和打印机相连,用于诊断目的。每一家公司通过专用的通讯网络同汽车公司在北美和欧洲的技术中心相连。这些中心会为遥远的维修地点提供咨询服务和数据。而且他们最终也许还能在自己的位置进行困难的软件修补。整个网络中的任何地方都可以连通维修和服务数据库。汽车公司希望惠普公司最终承担起整个的电子检测工作。

对于惠普来说,该项目是一个很重要的增长来源,也是一个极大的挑战。大约 25 个惠普的不同部门参与了这项工作,而顾客不想签 25 个不同的合同,顾客希望惠普来做这个整合的工作,只签订一份合同。为了达到这个目的,惠普成立了一个由销售代表、系统整合专家、信息咨询顾问、软件工程师、合作伙伴联络管理人员及所涉及的不同产品单位的管理人员组成的顾客企业单位。该企业要逐渐过渡到可进行利润核算的顾客单位,对它来讲,这意味着也要负责其他项目。随着其他顾客提出的相似的解决方案,这个顾客单位也许成为专门负责汽车行业的顾

客单位。而且，随着其他顾客单位的组建，惠普将转变成类似于 IBM 那样的顾客—产品结构。

如何能让顾客—产品结构发挥作用？

顾客—产品结构是否会继续为大多数人所接受将取决于企业是否具有能管理此类结构的能力。在许多方面，顾客—产品结构都具有矩阵型企业的复杂性。因此，我们会看到许多管理团队在顾客—产品结构上遭遇失败，就像许多管理团队在矩阵型企业上遭遇失败一样。但是能够掌握好顾客—产品结构的人将在优质产品和对顾客的反应中取得优势。

在掌握好顾客—产品型企业上有四个主要的问题 应加以解决

将市场营销放在顾客单位还是放在产品单位是一个经常会遇到的问题。结果是前后端都有市场营销。细分营销或顾客营销放在了顾客前端，主要负责对顾客人群细分。它的工作是制造包装或产品，为细分市场提供独特的服务，为包装定价、选择渠道，为销售人员提供支持。产品营销放在了产品后端，负责产品定位，产品定价，新产品开发和产品特色。这两种营销活动也在前后端的联系上起到了关键作用，我们将在后面马上谈到。

角色和职责

第二个问题涉及的是前端和后端各自的角色和职责。如果这些职责不加以明确，就会造成极大的隐患，因为任何管理决策都可能在某些方面引发争论，如谁来定价，谁来负责预测，谁负责管理存货等等（使用类似职责表这样的工具经常很有帮助）。

最容易引起争论的事情是哪一端会是利润中心，前端还是后端？有一些管理团队会希望把重心放在其中一端（例如，在花旗银行最近的商业重组中，它首先选择了顾客，而不是外汇、现金管理等等）。也可以把两端都作为利润中心，用矩阵的形式进行管理，如图 2.6 所示。

		市场细分			
		自动化设备	防御设备	电讯	日用消费品
产品 细分	微处理器				
	储存器				
	逻辑处理器				

图 2.6 顾客—产品利润矩阵

顾客—产品利润矩阵隐含的第一个假设是会计核算系统能够按不同的顾客和产品范畴分配收益和成本。这些收益能够放在矩阵中揭示不同产品与不同顾客的获利能力。在这个矩阵中，销售只被记录一次，双方都记入贷方，这样利润就不会被分开，也避免了在利润分割上的争吵。负责类似于汽车细分市场的管理人员可以同来自产品线的管理人员进行协商，拟定计划，以决定能够销售的每一种产品。这个协商包括制定计划和预算的过程。由于矩阵能够表示产出，因此管理层就有了实施顾客—产品结构的非常有用的管理工具。矩阵为双方设立了一系列要达到的目标，通过设立双方都要负责的一个共同目标解决了两方之间的差异。

争论

在掌握顾客—产品结构中需要解决的四个主要问题中的第

三个是协调争论。即使人们都同意各自的角色和职责，但仍会存在某种争论，正如我们在讨论顾客—产品利润矩阵时所看到的那样。前端是以市场导向来看待世界的，希望为顾客提供特殊的东西。后端是以产品导向来看待世界的，希望拥有规模经济并同等地对待顾客。正如我们将看到的那样，管理层需要建立一个通过冲突来了解顾客和产品并及时解决问题的过程。

前后的联系

第四个主要问题涉及的是管理层连接顾客单位和产品单位的工作流程。订单需要从前端进入，在后端完成；产品需要在后端生产出来，在前端卖出去。两种类型的结构不应导致两个不同的公司。这就需要有稳固的联系，不管会有什么争论，管理层用来解决前后端之间的冲突和联系的时间和努力是实现顾客—产品模式企业的主要成本。

顾客—产品结构的两个例子

可以通过下面的两个例子来进行说明成功实施顾客—产品模式所需要的结构和横向流程。第一个例子来自于财务金融服务领域，第二个例子来自于日用消费品领域。

案例 1 财务金融服务

此案例中的公司向消费者提供财务金融服务，其结构如图 2.7 所示。

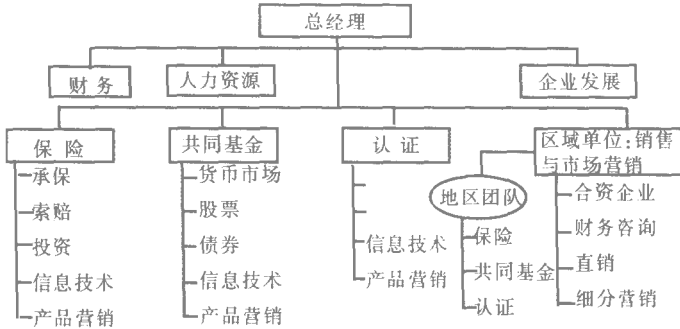


图 2.7 财务服务的混合型结构

这家公司的服务包括保险、共同基金和储蓄债券。这些产品是以多职能的业务结构进行企业的（除了销售单位，它组成了基于产品的后端结构）。基于顾客的前端结构由多重销售渠道、市场营销细分和用于连接产品和渠道的地区协调单位组成。主要的渠道由 5000 名分布于各地区的提供财务和投资服务的咨询顾问组成；其余的渠道为直邮和免费电话，公司最近为那些向员工提供退休金的公司培训了财务顾问。所有的这些服务产品都是通过渠道销售的。公司的理念就是既关注市场又关注产品，前端结构的成功实施将使公司能够获得产品和市场结构的双重利益。

公司采用了三种不同的机制来整合前后端，协调不可避免的争论：地区团队、营销会议和职业系统。

地区团队

地区团队（见图 2.8）指的是由来自产品和细分市场的人员

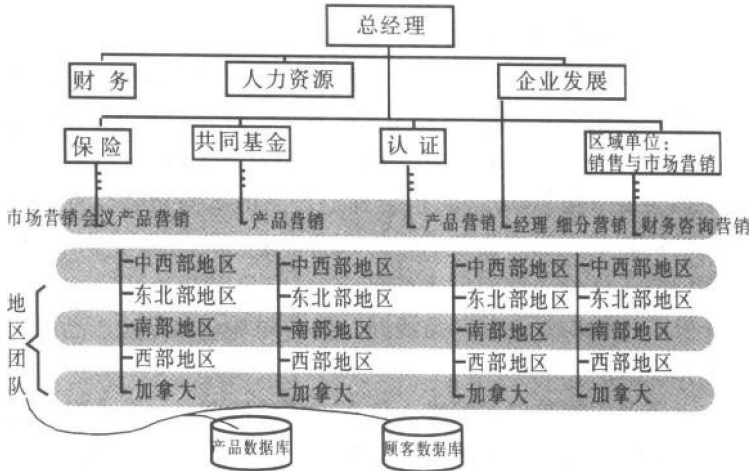


图 2.8 前后端的联系：地区团队

组成的小组，他们位于同一个地方，专门负责当地财务咨询顾问小组。咨询顾问们要知道这个团队，并由它来提供有关信息和交易的情况。每一个这样的团队中的一名成员担任个案经理，负责管理每一个顾客—咨询顾问的交易。个案经理可以通过使用包含有产品信息数据库并同其他成员进行讨论来迅速达成交易。产品数据库还包含有用于像保险承保决策的专家系统。掌握该数据库的每一个团队可以使公司作为一个整体对顾问的询问和顾客的交易做出迅速回应，一个团队成员和专家系统可以迅速对 90% 的个案做出承保承诺。因此，此类的团队主要用于向各地区提供信息，减少询问和交易的持续时间。每一个团队也使得整个后端的能力可以为按地域企业的前端咨询顾问所

用。而且，这些团队也可以为整个产品线的交叉销售提供帮助。

市场营销会议

公司所使用的第二个连接机制——市场营销会议包括了公司中不同的营销关系。来自于顾客前端的细分营销使用传统的市场细分分析来区别不同的购买行为以及人群中不同的需求。他们会要求提供新产品，也会确定产品的不同包装以及交叉销售的定价表。而产品营销中的人通常是在共同基金部门或保险部门中工作的。他们负责产品定位、定价以及产品线的新产品开发。他们要保证其产品同其他共同基金和保险产品相比更有竞争力。

企业发展单位的领导人负责市场营销会议。企业发展职能负责新的投资产品的拓展，例如外国股票或基金，有限的合伙人关系等等。企业发展单位的人要寻找新的合伙人，收购及开发新的渠道，他们要关心公司的增长和发展。这个职能代表了在细分营销和产品营销之间的中立观点。企业发展单位要寻求公司能够从产品、细分市场或渠道中获取利润的最好方法。

市场营销会议是进行产品包装，渠道选择，新产品和定价表设计和讨论的主要地方，也是协调冲突的主要场所。例如，来自于细分营销的人员对于交叉销售很有热情，而来自于产品营销的人员对此却没有热情。有些顾客也许不喜欢包装在一起的产品，他们也许希望购买到优质优价的产品，而不考虑生产企业是谁。有些顾客也许没有时间或技能来购买财务金融方面的服务，所以要靠咨询顾问来为他们做这件事。公司怎样才能满足这些不同顾客的需求？需要有不同的产品特色吗？对顾客了解最深，提供优质产品最快的公司将是胜利者，所以这种结构的关键就是要让由不可避免的争论所引发的讨论能够导致更好的

产品设计和定价，以及公司对顾客、产品、产品的组合包装和渠道有更好的了解。

当然，情况也会发生恶化，导致敌意和谨小慎微，而不是学习和创新。会议成员会把持住信息来进行讨价还价，而不是为了解决问题来分享信息。为了创造出学习而不是谨小慎微的氛围，这家公司根据将多种产品销售给多个细分市场的战略来组织自己的。

职业系统

公司的职业系统对于培养所需要的营销人才非常关键。公司是从招聘和挑选那些具有营销观念，能够参与团队来有效解决问题的金融专业的学生开始的。确定几家学校作为新人员的来源，公司为他们提供暑假学习，项目研究和讲座的机会。

新来的人员首先被分配在产品营销单位，在轮流转换系统中同公司建立起各种联系。他们要了解产品，然后转到地区团队。在团队里，他们代表自己的产品，要了解其他产品，参与市场活动。这个系统是很灵活的，但下一步要让新员工转到细分营销单位，让他们为细分市场组合包装产品。最后把他们指派到企业发展单位。在那里，新员工要对这一职能有一个整体的观念并了解新业务的开发。从企业发展单位出来后，他们可以到产品营销或细分营销的任何地方，或者负责一个地区团队。最终，他们也许会负责一个营销部门或成为产品线的总经理。

评论

这个公司的职业系统是一套政策的组合，从挑选到促销，会持续好几年。以小组来解决问题的训练也在要求之列，通常在

新来的人转到地区团队之前进行。因为公司挑选的是那些在小组中表现最好的人，他们要接受训练、培养和评价，这样他们才能真正地接手营销会议的工作。营销会议是由企业发展单位的负责人领导的，他同样也是从职业系统中培养出来的，这位关键的领导人要为讨论提供方便，创造解决问题的开放氛围。

信息系统是该企业设计的另一个特点，它使每一个人都能掌握同样的数据，正如公司所认可的一句话：“人们有权拥有自己的观点，但不是自己的数据。”公司一直在不断开发更大的数据库和软件程序以支持地区团队和营销会议的工作。这些数据库为问题的解决提供了关于产品、产品组合包装、顾客、渠道和细分市场的信息。这种与信息连接也是高层管理者为了取得解决冲突方案的道路。扩大有助于高层管理者了解需要他们的建议和政策决策的最棘手的事情。高层管理者也要制订战略和标准来指导营销会议的决策。

企业正在向创建营销—细分利润中心过渡。最初，产品线是利润中心，而且一直在损益的基础上进行核算，但他们正由营销细分加入。细分营销在组合包装的定价上有一些自由，但不管细分营销如何定价，都由产品线来掌握定价标准。这种定价体制消除了一些潜在的冲突。奖励系统主要是用于促使人们从公司总体出发，而不是仅仅局限于产品或细分导向的狭窄眼光。例如，每一个管理人员都会收到在全公司业绩基础上，而不是在他或她特定产品或细分市场的业绩基础上分发的红利。

总的来说，公司是根据使自己关注于产品和顾客的设计来进行企业构建的。前一后混合型结构以及地区团队和营销会议，协调了产品和顾客细分市场的活力。职业系统，同信息系统相连的委员会以及利润核算、奖励系统都对协调争论提供了支持。管理系统把这种争论引导为对顾客的了解和为顾客提供新

的产品。

案例 2 日用消费品

图 2.9 中所示的制造公司一直是按照产品线和领域来设计企业结构的。但到了 20 世纪 80 年代后期，公司的顾客（大众零售商）开始发生了变化。这些大众零售商的能力通过批量采购得到了增强，通过收款台对条形码的扫描所得到的采购信息而变得更加聪明。现在，一些零售商要求单一的供货界面，以及建立 JIT 的供货关系，但是其他的零售商在经历了他们所在地区种族人群购买习惯的极大变化后，走向了相反的方向：他们很少有集中性的采购，甚至将采购决策权下放到了每一个商店。

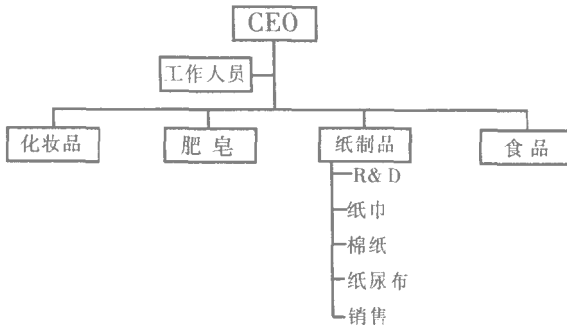


图 2.9 日用消费品公司的产品小组结构

经过包装的商品的制造商对此采取了不同的反应。有一家公司已经增加了双重（地区和全国）的前端顾客结构，试图通过对所有类型的顾客作出的反应来取得优势（参见图 2.10）。地区和顾客团队都是多职能的，由来自产品小组的人员组成，并且

为那些规模较大、希望能更密切地协调运营的顾客建立了顾客团队。有一些顾客团队就在顾客的总部办公。这种团队由几个职能组成。首先有来自营销职能的人员，这些人同顾客的营销部门一起分析条形码数据并进行产品促销。其次，还有来自销售职能的人员，他们要在顾客的商店里直接同购买者交谈。然后有来自于分销和信息技术职能的人员，他们负责将生产商与客户的后勤供应连接起来。有时，工厂的人员也会加入团队，来讨论类似于在工厂中而不是在商店中使用条形码和价格这样的事情。来自于双方财务部门的人员主要讨论加速存货和应收账款的周转，减少现金库存。

整个跨职能团队要向顾客团队的领导人负责。这名领导人是来自于销售或市场营销职能的高级经理。整个前端的领导人是一名富有销售和管理经验的高级经理。团队领导人和高层职能部门经理负责顾客团队中的产品协调。产品协调也可以通过为一个产品小组建立跨职能团队来完成，产品团队由营销代表负责。每一个产品小组的前端职能代表也会和产品小组中的同事进行沟通。这些代表的任期一般为 2~3 年，然后在不同的产品小组中进行轮换。在轮换期间，各个产品小组中的合同依然有效。但是不管在什么情况下，前端的产品代表都要在产品与顾客之间建立的明确定义的界面中同顾客打交道。

地区团队有三个职能。营销职能负责把产品营销信息传达到地区。来自销售的人员要成立团队来拜访作出采购决定的商店。例如，在南加利福尼亚，证明值得拥有自己团队的大顾客是类似于 Boys 和 Von's For Von's 这样的零售商。在 Monterey 公园中的商店主要为台湾人服务，因此在那个商店中的商品必须适合中国人，要按照中国的方式进行包装。同一家零售商在 Malibu 也有一家商店，主要面向特定的海滩社区来提供健康食品。这种地

区差别要求各地区的反应不一样。运营职能的人同商店的人一道来设立商店展示和货架陈列。地区团队中不同职能的人员也可以成立产品团队，并同产品小组中的同事进行沟通。

有一些顾客愿意按原来的方式来做生意。对于这些顾客，公司派出了来自于小组销售队伍的人员。例如，负责香皂销售的人员同香皂的购买者进行交谈，负责纸制品销售的人员同纸制品的购买者进行交谈。在这家公司，来自销售的人员是按小组、地区、顾客进行组织的（如同过去那样）如图 2.10 所示。公司在销售人员这一层次保留了产品专业分工，但同时又按产品小组、地区和顾客来组织销售人员。轮换制有助于这些销售人员了解手头这三个方面的事情，并保持个人的业务网。

不同的顾客倾向于有不同的关系。这种前—后结构设计的一个优势就是可以使公司按照顾客希望的方式来做生意。另一个优势就是在前端明确区分了产品人员和产品小组。这些小组既可以在前端也可以在后端进行沟通和协调。

这种结构对顾客来讲，是一一切都变得容易了。但对于生产商来讲，却使事情变得更加复杂了。正如通常所见到的那样，在顾客团队和产品线之间存在着可以预见的冲突，与不同顾客之间的不同界面使得管理和协调更加困难。如果公司能够处理好冲突和这种复杂性，它就取得了竞争优势。竞争对手是很难模仿和实施整个顾客—产品企业的。因此，为了使这些结构能够更加有效地工作，公司必须实施利润核算系统、计划和预算系统，以团队、奖励和红利形式进行的前后连接以及适合公司结构和战略的人力资源。如果失去这些元素中的任一个，内部冲突就能消耗掉管理者的精力。

结论

在各个行业，大客户的要求正使得公司建立基于客户的企业单位。但是，并不是所有的活动都能或应该在客户需求的基础上进行。有些活动是关于产品的规模经济的活动，而不是关于客户的活动。因此，越来越多的公司正在采用顾客—产品混合型结构，以同时获得顾客回应和产品的规模经济。管理者面临的挑战就是实施这种混合型结构的企业设计，其中最大的挑战就是处理天生就存在的冲突，创建一个综合全面的企业结构。

第3章

网状企业的设计

——平衡规模与竞争力

杰伊·R·盖尔布雷斯

网状企业的建立是通过将通常由企业内部完成的活动进行广泛地向外承包来完成的。信息技术是通过允许一些独立的公司以网状的形式结合在一起，然后像一个单一的企业一样进行运转来为网状企业的建立提供便利的。之所以选择这种企业设计方式有很多原因，尽管优势的互相抵消是一些需要理解和进行管理的负面因素。

什么是网状企业？

网状企业反映的是一种具有许多优势的企业设计选择。它同垂直一体化的企业风格正好相反。网状企业并不是全部掌握构成一项业务的所有活动（从获取原材料一直到面向消费者），而是把这些活动的一部分转包出去。因此，由一个个具有各自优势的独立公司组成的网状企业运转起来就如同是一个单一的企业一样。

网状企业（或者是某些人所说的虚拟企业）是合同制趋势的一种反映。旧的模式是指一个公司掌握并控制为顾客创造价值的所有活动。合同制方式的趋势是为了降低成本而将企业的外围活动转包出去（例如公司自助餐厅的管理）。降低成本一直是一种激励因素，但是当今的公司意识到它不是，也不能在所有的活动中都能达到最优——但在当今高度竞争的环境，一个公司必须在各个方面表现最佳。因此，为了向顾客提供最佳的产品和服务，公司一般从事它最擅长的活动，然后向擅长其他活动的公司进行购买和建立合作伙伴关系。有一些公司也意识到它们的能力不足以在所有的活动中都达到最优，因此这些公司正把它们的投资集中于对公司的竞争优势来讲非常必要的研究开发和设备方面。

关于网状企业的另一个争论是企业规模的问题。有人认为

在当今的经济中——具有多变、变革和快速的特征——规模大已不再是一种优势，而却很可能成为一种劣势，未来属于小规模集中性的企业。实际上，小规模发挥作用的情况越来越多。但也有像在汽车行业中，一些小的集中性的企业如 Jaguar, Saab 和马自达被规模更大实力更强的大企业所吞并这样的例子。网状企业为规模问题提供了最终的答案。当规模大会成为优势的时候，网状企业就能扩大规模；当规模大会成为劣势的时候，它就会缩小规模。例如，当企业进行采购的时候，规模大就会成为优势：可以保证得到数量和折扣较优的合同条款。因此，独立公司组成的网状企业就可以通过一家公司（通常为核心公司）为所有其他公司购买来实现集中采购。

意大利的服装企业贝纳通就采纳了这种方式：它将大部分的生产制造工作转包给了大约 350 家小公司。但是贝纳通是世界上最大的羊毛线的采购商，而且在该市场起着相当大的杠杆作用。做为网状企业，它不需要大规模就能获得规模经济。同时，当需要作出迅速、灵活的反应时，小规模和具有独立性就非常合适。为贝纳通进行的劳动力密集型的缝制工作都是由拥有 15~25 个员工的公司来完成的，从整体上讲，这些小公司具备迅速向经常变化的市场供应时装产品所需要的多变性和灵活性。

向外寻求资源的灵活性是讨论应用独立公司网状系统的另一个因素。例如，在过去 10 年，个人计算机已经采用了 5 种不同的存储技术。例如康柏，通过将部分工作转包出去，已经避免为针式打印机和软驱单独建立工厂。如果闪存代替硬盘，康柏就可以通过新的转包来源迅速转向新的存储设备。在发展日新月异行业，网状企业的形式是一种优势。

正如已经提到的那样，网状企业可能大部分是由新的信息

技术造成的。我们再来看一看贝纳通的例子：该公司已经设计了一个将所有专卖店业主和所有转包工厂联系在一起的电子通讯网络。大约 7 000 个特许经营商和 350 家工厂的所有人通过这个任何财富 500 强企业都会为拥有它而骄傲的遍布世界的网络进行相互联系。网状企业并不是通过掌握所有活动而聚在一起的，而是通过电子通讯和才智聚在一起的。

企业的网状形式，同其他任何企业形式一样，也有其劣势。它最大的劣势是可能丧失专利知识一个公司为了和其他公司共同工作，必须要交换信息。如果其他人传播使用了重要信息，该公司也许就树立了新的竞争对手。例如，苹果电脑公司向独立的软件经销商培训有关其 Macintosh 操作系统的知识，这样他们就可以编写在 Mac 上运行的应用程序。而其中一家经销商就是微软，微软实际上确实编写了在 Mac 上运行的程序，但是它也将所学到的有关 Mac 的知识融进了在自己的视窗操作系统 (Windows) 中。在 Windows 3.0 出现以后，苹果公司丧失了大部分的竞争优势。让我们看看另外一个例子，Schwinn 将它的生产制作转包给了台湾的公司。在学会美国自行车业务以后，台湾的分包商甩掉了 Schwinn，直接同大众零售商如沃尔玛特 Wal-Mart 建立了联系。而 Schwinn 现在正在从第 11 章所讲述的重组中重新崛起。

另外一个可能的负面影响是丧失对部分业务的控制。例如，如果在贝纳通和某一个网络合作伙伴之间发生了分歧，贝纳通的管理人员不能向其他公司的人员发火。一家公司不能强迫另一家去做任何事，所以事情必须协商解决，这就意味着分歧会导致无穷无尽的争吵。但是，正如我们将看到的那样，公司可以通过熟练掌握建立合作伙伴关系的技能来使这些负面影响最小化。

企业的设计

任何企业的设计都要依据其企业战略。在网状企业的情况下，建立合作伙伴战略应起决定作用。在下面对企业设计的讨论中，将对外部关系这一要素进行详细讨论。这一问题会对网状企业设计成功与否起很大作用。

战略

首要关心的战略是建立合作伙伴关系的战略。这一战略会对网状企业中公司间的横向关系产生影响。它描述了网状企业中各公司的职责，确定了每个公司要进行的活动。接下来，企业的设计应该对这些承包活动之间如何进行协调产生影响。

公司的角色

一个公司可以在网状企业中扮演不同的角色。这些角色也许包括从专家的角色到整个企业调停人的角色。扮演专家角色的公司执行某一个或一些活动，向企业中的每一个人提供某种或某一方面相关的服务。扮演网状企业调停人角色的公司为了向最终顾客提供价值，要协调包括其本身在内的许多公司的活动。

扮演专家角色的公司集中于某一方面的活动，并力争在这些活动中成为世界范围内的领先者。例如，SCI 生产印刷电路板，同其他公司相比，它的生产量更多一些，对流程研发的投资也更多一些。然后，SCI 向所有行业、所有国家的网状企业调停人有偿提供服务。为什么当其他公司能够从 SCI 购买印刷电路板的时候，他们自己不想去生产呢？在物品传递上，联邦快递也是这样；自动数据处理 ADP: Automatic Data Processing 在工资单的处理上也一样。每一个公司在其专业领域都是专家，通常也

是成本最低的专业服务提供者，可以通过向每一个人提供优质服务来取得规模经济。

而网状企业调停者指的是协调组成网状企业各公司的决策和行动的公司。该公司起着领导作用并对网状企业进行管理，就如同它是一个垂直一体化的公司一样。它要为整个网络企业制订战略、选择成员，通过电讯系统将这些成员联系在一起。例如耐克，像贝纳通一样，要协调独立的工厂（为耐克在亚洲进行生产）和耐克所在市场的零售商的工作。一家公司可以选择来做整个的协调整合工作。如果它选择了部分整合，它也许会选择同其他公司一起协调整合其余的部分。因此，一家公司建立合作伙伴关系的战略是从它选择在整个网状企业中所扮演的角色开始的。

什么留下来 什么分出去？

扮演某些协调整合角色的公司要决定它将执行、掌握和控制哪些活动？要把哪些活动承包出去？通常情况下，公司会选择执行下面这些活动：

- * 顾客认为是重要的活动
- * 拥有很少外部供应商的活动
- * 需要规模经济的活动
- * 对产品性能至关重要的活动
- * 协调整合网状企业成员的活动
- * 影响品牌的活动
- * 使公司拥有能够掌握竞争优势的机会的活动

当一项活动在顾客眼中很重要，而外部供应商又很好的时

候，网状企业的调停人就会面临一个两难的选择。它可以通过投资来提高自己的能力，也可以同外部供应商建立密切的关系，这样就能对其依赖性进行控制，也许还能学到一些所需要的技能（我们将很快论述建立关系以控制其依赖性的选择）。

波音是一个网状企业调停人的例子。许多年以来，对于它所生产的飞机，波音一直在执行着系统整合的职能，维持顾客关系，进行驾驶室的生产和它所能保留的尽可能多的机翼生产。其他的工作则转包给了世界范围内的专家和低成本的组装厂（这一过程有助于向政府控制的航空公司销售飞机）。通过这种方式，波音从战略上把自己定位为协调整合的事宜上——从原材料到顾客关系，而只执行了大约 20% 的真正的工作。

外部关系

一旦公司已经选定了它在网状企业中所扮演的角色，并决定了要执行哪些活动，转包哪些活动，它就需要设计用于协调其他公司所执行活动的流程。网状企业中各公司的相互依靠需要彼此之间进行沟通和共同决策的流程。这些外部关系同发生在公司内部企业单位之间的横向流程有很大相似之处。正如在这些内部横向流程中，协调的类型和数量有很大的不同一样，企业设计者的任务是用适当的外部横向关系来匹配协调的类型和数量。

设计所面临的选择可以通过外部关系的实力序列类型来代表它们采取了不同的形式：购买者与消费者之间的营销关系，不同部分之间的合约关系，采购和联盟的安排，以股本为基础的关系和完全的所有权。这一序列如表 3.1 所示，表中同时也列出了与之相关的所需要的协调数量和对外部公司依靠的程度。最上端的关系使用起来成本最低，最容易。随着序列往下移动，关系更加复杂，需要的管理时间和精力越多。

表 3.1 外部关系和协调要求

关系	相对强度	协调	依赖性
市场	弱 ↓ 强	没有	零
合同		偶而/有一些	最小
联盟		显著	中等
股票		大量	高
所有权		大量	至关重要

营销关系

市场同合同一样，是调停经济交易的标准机制。表 3.1 表明，由市场调停的关系只需要在各部分之间有很少的协调和沟通。实际上，在当地市场上购买商品甚至不需要购买者和消费者知道彼此的身份。市场主要用于获取标准的自由供应的产品和服务。

合约关系

在某种程度上需要更多参与的合约关系中，购买者和销售者定期进行沟通，并就合约条款进行谈判，在这之后，除非需要，他们很少进行接触。当要获取的东西不是标准的，而且也不是随时可取的时候，就需要签定合约。有的东西需要量身定做，其他的也许是标准件，但会发生缺货，如用于个人计算机的动态随机存储器 (DRAM) 片。在合约有效期间，它可以保证供应来源，并能指定特色。

采购和联盟的安排

采购指的是购买者与销售者之间更少、更密切、更长期的合约关系。通常各方会交流长期的计划，共同参与开发产品和服务。汽车公司正变得更像网状企业调停人，而且正同供应商形成采购关系。例如，福特选择 TRW 来供应所有的乘客安全设备（安全带、气囊等等）。TRW 为了能够被选为供应商，不得不与福特共享其技术和开发。福特也会和 TRW 共享其汽车开发计划。这样 TRW 可以为其设计安全特性，而 TRW 为了生产这些有特色的产品也不得不投资于特殊设备。

这种采购关系有几个特征。其中一个就是供应商为顾客独特的优势来进行量身定做。做为回报，顾客会把该供应商视为优先供应商，这样就减少了供应商的风险，保证了弥补额外支出所需要的量。采购关系，正如我们在福特和 TRW 的例子中所看到的那样，在彼此之间也会进行大量的关于未来计划的沟通和开发有特色的产品的协调，这通常是通过由代表各方的成员所组成的正式产品开发团队来完成的。同内部产品开发流程一样，这些活动有一个领导者（通常是来自经销商公司的产品经理），有来自双方公司共同分享计算机辅助设计系统和设计信息的合作伙伴。在设计完产品后，订单和供应也通过电子手段进行处理。

尽管没有标准术语，在竞争对手之间类似的关系（同供应商和顾客之间的关系相反）一般被称为联盟（或者在航空业被称为团队）。同采购关系一样，联盟中的各方也要交换信息和保证，共同执行一项活动，共享成果。例如 IBM 和西门子建立了一个联盟合作开发 16 兆位的动态随机存储器的处理技术。然后每家公司独立生产和销售产品。摩托罗拉和东芝建立了一个交换技术的联盟。东芝提供动态随机存储器的生产流程技术，摩托

罗拉提供微处理器技术。在使用这些技术合作开发产品其间，这些技术是互相转让的。上述的每一种情况都涉及到由合作伙伴双方人员组成的一个团队或多个团队，由一名产品经理来协调合作事宜，管理双方的关系。

以股本为基础的关系

涉及到股本转移的关系有三种主要类型。其中一种是网状企业调停人成为供应商的股东。例如，福特拥有 Cummins Engine 20% 的股份 拥有马自达 25% 的股份。第二种是网状企业中的每一个成员互相拥有对方少量的股份。例如，瑞士航空公司，德尔塔航空公司和新加坡航空公司互相拥有 5% 的股份 通过这样来保持它们之间协调航班安排和共享设施的联盟。这种双方互相持股的方式，与由一位占统治地位的成员投资的方式相反，主要用于处于平等地位的成员之间建立联盟。第三种股本关系就是合资企业 (Joint Venture)。在这种关系中，双方出资共同成立一家拥有自己股权的单独的公司，其股份由各方进行分配。

股权关系很有些类似于联盟的形式，需要很多的协调和沟通，但对于双方来讲，就有了更多的控制。股权关系的一方或双方也许会更加相互依靠，更加容易受到伤害，所以股权的交换是以更大的承诺和更长期的承诺为象征的。对于联盟来讲，也许还有一个结束的日期，股权关系与之比起来，解散更加困难。

当无法用正常的合约条款和情况来保证双方的相互依靠时 经常就会采用股权的关系。例如 持久的、关键的、不容易被复制的优势通常需要更多的保护，在特定情况下，某一个合伙人也许会更愿意使用专有的信息。在类似于这些股权交换的情况下，倾向于建立长期的信任关系，使合作伙伴的利益保持一致，

让他们能够更多地控制他们的关系。

完全的所有权

控制的最终形式是 100% 的掌握某项活动。如果某一个合伙人具有很大的脆弱性，或是利润机会太大无法共享，他也许就需要控制其他的合伙人。苹果公司的软件单位的应用就是这种情况的一个很好的例子。当 Macintosh 操作系统刚刚出现的时候，基于它的应用软件很少，于是苹果公司就开始建立了它自己的软件单位。随后，苹果公司外部的开发人员开始对为 Macintosh 平台开发软件感兴趣，但是他们不愿与苹果共享信息，因为苹果公司内部的软件单位是竞争对手。

因此，苹果公司决定将它的软件单位——称为 Claris——分割出去，建立一个单独的公司，但保持在其中的少数权益。但是，就在其股票将要公开发行之之前，苹果公司又将 Claris 收回了公司，因为微软已经推出了视窗操作系统，而 Claris 是为类似于视窗这样的操作系统编写程序最有经验的公司。由于使用 Windows 的计算机数量十倍于使用 Macintosh 的计算机，Claris 做为上市公司肯定会是主要为 Windows 平台编写程序，然后才是为 Macintosh 平台编写程序。但是做为苹果公司全部拥有的单位，Claris 可以首先支持 Macintosh 平台，为了将自己的利益与 Claris 的利益保持一致，苹果公司需要全面控制 Claris。

外部关系 总结

两个因素——协调性和脆弱性——推动了公司采取更复杂的关系。采用联盟和采购关系可以得到定制生产和合作开发所需要的协调。市场和简单合同就其本身来讲是不够的。但是同

其他的公司合作会增加公司的脆弱性，而股权交换则减少了脆弱性，增加公司的承诺和控制，产生更多的协调和更少的脆弱性。二者的结合推动了企业的设计者们选择更复杂的关系形式。

将采用的关系类型同所需要的协调和保护的程度匹配起来是很重要的。如果一份合同能够提供交易所需的沟通和保护，就不应采取联盟的形式。因为采取联盟形式要花费更多的时间和精力，成本也要比采用合同的形式高。但是，公司也可能会因为建立了过于脆弱的关系而犯错。回想一下当 Schwinn 的台湾合作伙伴学会自行车业务和技术后，在分销渠道中绕过 Schwinn 时 Schwinn 所遭受的打击。如果当时 Schwinn 采取建立合资企业的形式其中 Schwinn 占有多数所有权，它也许就会拥有足够的控制来防止竞争。因此，公司既可能因为花费太多而犯错误，也可能因为缺乏保护和沟通而犯错误。

公司需要花时间学会如何将要采用的关系类型同协调及保护的必要程度匹配起来。双方的关系经常是在双方之间签订合同这样一种简单的基础上开始的。然后，在成功的基础上，合同的双方就会形成一个联盟，最终导致合资企业的产生。在其他情况下，没有任何程度的控制是足以克服目标和意愿的不一致的，也不会有合作伙伴关系。最终，联盟和合资企业的关系要取决于最低程度的信任。但是，正如 killing 指出的那样：“你不能从信任开始，信任是随时间的流逝在共同的经历中建立起来的。”

合作伙伴的选择

在任何网状企业中，合作伙伴的选择都是至关重要的。通过选择其目标和意图同公司自己的目标和意图相符合的合作伙伴，公司可以对脆弱性进行最好的控制。善于建立联盟和股权投资

关系的公司会不断对它们的潜在合作伙伴进行全面的评估。

在挑选合作伙伴时，第一步是要理解潜在合作伙伴的战略意图。合作伙伴的意图也许是要建立第一个公司成为其供应商的关系，但是合作伙伴的意图还也许是利用这种合作伙伴关系来达到学习供应商技术的目的，然后就能够采用内部供应的方式来满足自己的需要，或者它可以利用这种内部供应的能力同供应商讨价还价（此时，供应商已不具备技术优势）。事先知道这些意图是挑选合作伙伴的关键。然后，还有其他一些因素，如目标、价值观、风格、时间范围等等的一致性。

例如，Coming 很善于不断发现潜在的合作伙伴，把对它们的研究分派给其领导人。通过聘请咨询公司分析候选公司及其历史，高层管理者可以详细了解合作伙伴的候选人。Coming 发现在困境中最能揭示一个公司的价值观，所以该公司会调查在工厂关闭、有毒废物泄漏和相似情况发生的时候，这些候选合作伙伴是如何处理的。Coming 的管理者会慢慢了解合作伙伴候选人的管理者。Coming 邀请他们在会上发言，同他们的配偶一起参加 Coming 的年度联欢会。接下来首先会进行一个小的合作项目。每一次测试都是一个筛选的过程。如果第一次联盟成功，Coming 也许会尝试另外一次更大的联盟，然后是股权关系，最终是合资企业。这个选择的过程需要很多的时间和精力。耗费精力的程度是建立成功合作伙伴关系的特征。这个过程让我们想起一句话：“要么现在付钱 要么以后付钱。”在追求期间没有发现的事将来一定会发生，到那时，它们就更难于解决，合作伙伴关系会更难于结束。

但是 对合作伙伴候选人的评价正变得容易。现在 越来越多的公司已经有了可以检验的合作历史。实际上，在将来，成为具有吸引力的合作伙伴将是竞争力的必备要求。拥有良好合作

伙伴声誉的愿望能够真正地抵制在联盟中扮演机会主义者的诱惑。

合作伙伴关系的结构

联盟是指采购关系和合资企业，同购买和合约关系不同，它们是需要构建某种结构的合作伙伴。联盟关系或合资企业本身也许是集中于产品、服务或技术开发和供应的职能性结构。来自合作伙伴公司的代表组成一个董事会来监管合作活动，如图 3.2 所示，该图描述了建立联盟，采购关系或合资结构的基本模型。

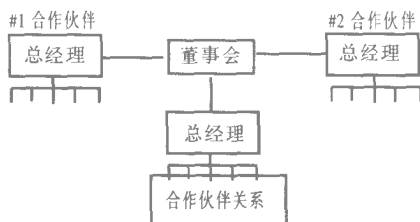


图 3.2 构建合作伙伴关系，采购关系或合资企业的基本模型

在这个一般的模型中，有三个更具体的选择。（1）操作者模型。在该模型中，由一个合作伙伴承担起管理合作活动的职责。（2）职责分担模型。在该模型中，由两个合作伙伴分担责任。（3）自主模型。在该模型中，正如其名字暗示的那样，合作活动由合资企业自主完成。

操作者模型

操作者模型（如图 3.3）用于采购关系的安排，有时也用于

联盟和合资企业。在该模型中，由一家公司做为操作者，负责产品开发。另一个公司也许会参与共同的董事会，但是联盟的经理和主要职能经理都来自于操作者公司。例如，在通用汽车和丰田的合资企业中，丰田是操作者。丰田想要学会如何在美国进行管理，如何同美国的汽车工人合作。通用汽车想要学会丰田的生产体系。尽管合资企业的所有权是平均分配的，但通过由丰田来管理合资企业可以同时达到这两个目的。在操作者模型中，共同组成的董事会同正常的董事会一样进行工作——检查工作 批准投资 同意关键人员的挑选等等。图 3.3 中阴影部分描述了在这个模型中的决策导向。

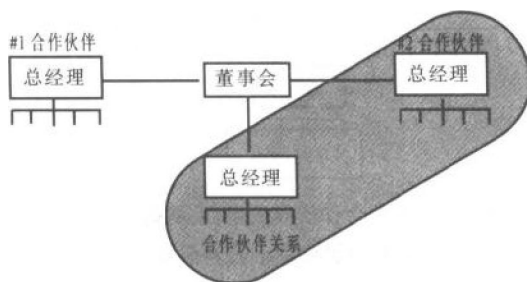


图 3.3 构建合作伙伴关系的操作者模型

一般来说，操作者模型比职责分担模型取得了更多的成功。在操作者模型中，由一家公司负责，可以使冲突最小化。它可以更快地进行决策。当一个合作伙伴具备管理合作活动的的能力时，这种形式比较受欢迎。当操作者的角色能够在合作伙伴之间转换的时候，它也会是最有效的。

职责分担模型

在许多联盟和合资企业中都采用了职责分担模型（如图 3.4）。当合作伙伴之间的技能相互补充时，这种模型比较受欢迎。例如，当福特和马自达建立一个生产新型轿车的联盟时，他们共同分担了职责。马自达拥有产品开发、工程设计和生产小型汽车方面的技能，而福特在汽车样式、采购、财务和市场营销方面具有竞争力。这两家公司在各自掌握的技能基础上进行了分工，共同承担管理责任。在这个模型中，决策的焦点可以进行转移 正如图 3.4 中阴影部分的点所示。

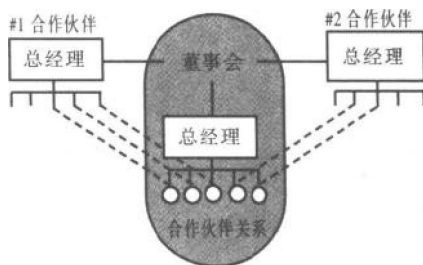


图 3.4 构建合作伙伴关系的职责分担模型

职责分担模型以一个小规模的富有活力的董事会为特征。通常董事会由 4~5 名（但不会超过 7 名）成员组成。有两名来自每一个合作伙伴公司的经理和一名合作伙伴关系的总经理。这名总经理来自其中一个合作伙伴公司，来自另一个合作伙伴的经理负责整个董事会。职责分担模型的困难在于合作伙伴之间的潜在冲突或是犹豫。如果合伙企业的经理互相干预，而不是以董事会来进行集体决策，决策犹豫的情况就会发生。事件

和冲突最好在合资企业中解决，而不要在合作伙伴之间解决。如果合作伙伴双方善于联盟和合资企业，并且董事会富有活力，合作伙伴关系会由于双方互为补充的技能而获益。

自主模型

自主模型如图 3.5 所示。在这个模型中，决策由合作企业内部自己完成，该企业独立于其母公司。通常合资经营会采用这种模型。通过采用操作者或职责分担模型开始合作关系，然后转向自主模型。随着合资企业取得成功，增加了经验才智，它对母公司的依赖会减少。它的董事会成为正常意义上的董事会，主要的决策继续在合资企业内部完成，该企业对变化的经营环境会做出迅速的反应。

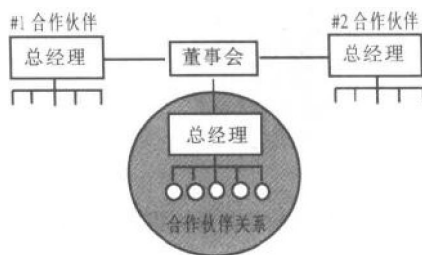


图 3.5 构建合作伙伴关系的自主模型

支持政策

网状企业的设计是通过建立人员挑选、培养和奖励分配方面的支持政策而完成的。企业活动的这些方面应该进行设计以

建立支持合作过程的行为价值观和标准。

许多同样的有利于横向内部流程的技能也会有利于公司之间的流程。关键是在没有权利的情况下施加影响的能力和同来自不同文化的人一起工作的能力。在它们的发展过程中，人们经常能够从参与内部流程转到参与外部流程。

另一个“人员”问题是挑选和培养能够应付在合作过程中发生困境的人：即他们需要披露信息，要同企业的合作伙伴进行协调，但他们不应该披露特定的关键信息。一方面，这个问题指的是挑选能够满足最低要求的人。另一方面是培训员工要理解公司战略和核心竞争力的哪些方面不应进行披露。

为了鼓励员工达到‘双赢’的结果，也必须设计奖励体系。例如，Corning 的管理人员都有一个与申斥他们不要只考虑自己合作伙伴利益的故事。合作伙伴关系要对双方都有利，通过合作伙伴的眼睛来看待问题能够有效推动合作伙伴关系的发展。

网状企业的领导和整合

独立公司要想像单一的企业一样工作就必须进行协调。网状企业调停人扮演了这种协调的角色。它可以选择整合一部分公司，也可以选择整合组成网状企业的所有公司。

价值链

为了给我们对调停人角色的讨论建立一个框架，首先让我们看一下某个行业中‘价值链’的观念。每个行业都有这样的价值链——即将原材料转变成最终产品或服务的一系列活动。图 3.6 显示了汽车行业的价值链。活动的顺序从原材料（例如钢）转变成零件（例如刹车鼓）开始（图中标示为第 III 层）然后由零

件转变成部件(例如前轮刹车)图中标示为第 II 层)部件再转变成子系统(例如防抱死刹车系统)图中标示为第 I 层)。最后由组装线生产出汽车,然后送到各经销商处。当消费者购买了汽车后,以售后服务来结束整个流程。

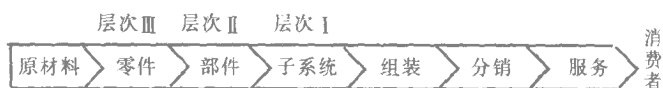


图 3.6 汽车行业价值链

在网状企业中,不同的公司沿着行业的价值链来开展活动。网状企业的调停人要协调特定行业价值链的活动和工作流。调停人通常挑选的是那些将构成虚拟企业并承担维系网状企业责任的公司。

从历史上看,类似于福特和通用汽车这样的原始设备制造商(OEM)是垂直一体化的,控制了价值链上除了销售最终产品并提供优质服务的经销商以外的所有活动。亨利·福特甚至实施了后向一体化,一直到在底特律外的 Rouge 河拥有自己的铁矿。现在,OEM 一般不再是纵向一体化。例如,克莱斯勒仅为它生产的汽车增加 30% 的价值而其余的 70% 进行了转包。但是,克莱斯勒承担了从原材料到消费者这个价值链的供应网络的整合任务。如果可能,它会把所有的子系统都转包出去。第一层的供应层整合沿着价值链从原材料到提供给 OEM 的所有活动。例如,克莱斯勒会让第一层的供应商负责整个的刹车子系统(包括前轮刹车装置、后轮刹车装置、液压力装置和防抱死刹车装置)。这些处于第一层的供应商就是价值链中这一活动的调停人,从原材料一直到提供给 OEM。由于售后保障体系

还牵涉到刹车，所以这些供应商也许甚至对售后保障体系负有共同的责任，也许还会加入到售后服务中去。因此，为了向消费者提供服务，克莱斯勒承担了整合整个价值链所有活动的责任。第一层的供应商为了向他们的顾客——OEM 提供服务 承担了整合价值链中一部分活动的责任。OEM 和第一层的供应商在价值链中都扮演了调停人的角色。在价值链中，还有第二层、第三层的供应商整合了从原材料到提供给第一层的供应商的部分活动。

扮演调停人的角色

公司选择扮演调停人的角色，是因为沿着价值链进行纵向一体化有利可图。当协调了工作流的时候，价值链中的所有公司都可以减少存货，加速产品流动。当共享了信息和预测资料时，供应商们就可以计划并协调资本投资。通过合作开发产品和服务，公司们可以把产品更快地推向市场。通过一起工作，他们可以减少重复，降低整个网状企业的成本。这些就是纵向一体化的好处。

调停人的角色通常会让公司获得超级回报——但是一定要得到这个角色本身，而且随着特定行业结构的变化，领导者的地位也会发生变化。扮演调停人的角色必须要有领导其他公司的技能和能力，而且它的领导必须要为整个价值链上的所有公司带来丰厚的回报。否则，那些公司是不会接受扮演调停人的角色的公司领导的。

谈判的杠杆作用

网状企业是通过不断的谈判而连在一起的。在波音，每一

架新飞机都代表着对组成网状企业的关系进行再谈判的机会。在克莱斯勒，每一个新车平台同样代表了再谈判的机会，就像耐克的每一种新鞋型。扮演调停人角色的公司除了要成为好的谈判者，知道如何达成一致以外，还必须要进行谈判的能力基础。

调停人在应付网状企业的其他成员时经常凭借其规模来取得杠杆作用。例如，克莱斯勒在其网状企业中是规模最大的实体，它利用其强大的购买力为自己和整个企业赢得优势。克莱斯勒也许会要求一家供应商专门负责前轮刹车，而要求另一家供应商专门负责后轮刹车，这两家都可以减少不必要的研发以及其他支出，因此整个网状企业就会降低总成本，克莱斯勒会用生产量来弥补那些听从其建议的公司。

当调停人要应付很多供应商和客户的时候，它通过公开其选择权也许可以建立一个能力基础。回忆一下耐克将它的生产分散于南韩、中国台湾、中国大陆和印度尼西亚的工厂，贝纳通使用了 350 家小制造商，通过 100 家代理机构和 6 000 家商店进行销售。同耐克和贝纳通需要供应商相比，供应商更需要这些调停人。但是正如我们将在后面看到的那样，调停人也需要有信用和其供应商的信任。调停人最好不要使用其杠杆作用：杠杆作用的好处，就像否决权一样，在于它所代表的威胁，而不在于它的使用。

杠杆作用也可以通过专利技术来获得。例如，苹果公司做为网状企业的调停人，使用其规模和专利技术来获得杠杆作用。它协调在 Macintosh 平台上编制软件的 12 000 名开发商的工作。这些开发商要依靠苹果公司的规模来为自己在零售店占得一席之地，并得到大型购买者的购买定单。但是微软也为 Macintosh 编写软件，苹果公司也用索尼和佳能来作为供应商。在每一种

情况下，苹果公司都会使用它的优异设计技术来保持供应商对自己的依赖性并获得谈判的杠杆作用。苹果公司设计自己的磁盘和打印机，领导索尼和佳能，而这两家公司也愿意向苹果公司学习。苹果公司通过使用保密的协议，无竞争的条款并且在协议失效时迅速掌握新技术等手段来保护自己。

知识和信息

为了协调网状企业中的所有活动，调停人必须要掌握在其行业价值链中所有活动的知识和信息。调停人使用这种知识和信息是有几个原因的：为网状企业整体拟订战略；构想能取得胜利的产品和服务；在企业内部协调 workflow、成本和价格。调停人必须有能力和帮助网状企业的公司与其他网状企业的公司、独立公司的集合体、纵向一体化的单一公司相比，更能获得优异的整体业绩。

新技术通过创建信息为没着价值链整合活动提供了许多机会。网状企业调停人需要知道在价值链中的哪个环节可以找到机会降低成本、创造价值。例如，贝纳通已经建立了记录所有特许专卖店的销售条形码数据、协调 workflow 以保证每家商店供应的信息系统。在贝纳通的网状企业中，每一家转包工厂都有计算机与该系统相连，这样，所有有关贝通纳产品的工作流信息就从所有商店反馈到了工厂。有了这个信息系统，贝通纳可以对从原材料加工到最终与消费者接触的工作流有整体上的掌握。贝纳通在关键的流行趋势市场中也有十家自己的商店和两家自己的工厂。通过这些设施，贝纳通可以理解价值链中每一阶段的成本结构和边际收益。因此，贝纳通就掌握了足够的信息与网状企业的成员进行谈判，为顾客利益协调 workflow，抓住趋势开发新产品。因为贝纳通也控制了整个网状企业的运营资本（流

动资金)，因此，整个企业的成本更低，现金流动也比竞争对手快。

抓住信息并从中获利的另一种方法是在出售的产品中加入智力因素——例如，通过将微处理器和增值的软件放入电梯中，电梯制造商可以销售服务合同，电梯可以进行遥控，可以对电梯的软件进行修理；不需要现场监控，当传感器检测到错误时，维修人员就可以出发。以这种方式，电梯制造商可以控制其产品的可靠性和服务，协调维修工作网。同样，也可以向需要售后服务的造价高的设备或是耐用商品提供类似的服务。

掌握有关产品性能的数据可以让生产者把从顾客那里直接得到的信息同整个企业融合到一起，然后这些信息可以让生产者生产出更好的产品，为经常损坏的部件设计自我修复功能。同样，免费电话也可以让生产商掌握顾客的质询和信息，让其了解关于服务和维修的信息，这将在价值链的后面出现。

价值链中调停者的最佳活动点是规模经济中最大、最容易获得信息的那一点。行业不同，这一点会有所不同，即使是在行业内部，时间不同，这一点也会发生变化。例如，图 3.7 显示了大众小说的价值链。同图书出版业的其他以手稿（甚至是最终在手稿中体现出的理念）为原材料的领域相反，大众小说的原材料是作者，它就是类似于品牌名称。作者也许以同出版商签订合同的代理机构为代表。出版商在对作者的手稿进行编辑后，转给排版、印刷和装订，最后生产出在书店中销售的书籍。在过去，整个价值链的活动是由图书出版商协调的。他们要寻找会有市场的图书构思，知道如何让这些构思适应作者，知道如何让作者适应市场的兴趣与口味。出版商在冒风险，他们要负责促销，通常他们是价值链中最大的实体（除了印刷商这个可能性）。



图 3.7 大众小说的价值链

现在，随着大书店不断取代小书店，杠杆作用转移到了这些大书店手上，没有这些杠杆作用，出版商是无法有惊人之举的。Waldenbooks 通过努力协调整个价值链上的活动来适应这种潮流。随着它在各个市场上的出现，它的条形码以及它直接与顾客接触，Waldenbooks 认为它比大多数图书出版商都要好的定位在于让作者适应市场。Waldenbooks 可以直接同畅销书作家如丹尼尔·斯蒂尔和西妮·舍尔顿联系，取得三个月图书销售的专有权，绕过了所有的图书出版商。Waldenbooks 也认为它可以在选题、封面设计、订价和图书促销方面做得更好。简而言之，Waldenbooks 正在使用它的购买杠杆作用和对市场的理解，以一种也许更有效的方式协调大众小说价值链上的活动来争取图书出版商调停人的角色。随着互联网的崛起，类似于亚马逊（<http://www.amazon.com>）这样的公司正在挑战超级市场 价值链上的统治点 也许会再次转移。

财务能力

网状企业的调停人也要具有为企业中的其他成员的项目或交易提供经费的能力。例如，贝纳通最初很难说服意大利的银行来为它的小商店和小工厂的所有人提供经费。因此，贝纳通成立了一个分支机构来为它的商店的应收账款提供经费，还建立了别的分支机构来为它的供应商的存货和设备采购提供经

费。对于独立公司来讲，贝纳通以这种方式，而不是拥有价值链上的所有活动而成了银行家。

电影业提供了另外一个说明调停人角色的定位是如何可以沿着价值链变动的例子。在好莱坞，该行业传统上是由大制片厂统治的，这些制片厂是纵向协调价值链上的活动的。演员和编剧同制片厂签订合同，制片厂负责为最终在制片厂所有的剧院里上映的影片提供市场、分销和经费。但两个因素打破了这种制片厂的体系：反垄断法案和独立制片人的出现。而制片厂仍然可以通过他们对分销渠道的控制，对市场的理解以及资助耗费巨大的项目的财力来扮演调停人的角色。他们变得善于为单个电影和多个电影的包装建立有限的合作伙伴关系和所有权结构。

现在，这种调停人的角色也在争夺之中。像 Creative Agency (CAA) 和 William Morris Agency 这样的超级机构完全可以自己来包装电影。例如 CAA 利用星探，可以和编剧、作曲家、导演、制片人和演员签订合同，生产自己的电影。它可以控制电影的所有权，然后聘请制片厂为影片做分销。如果一家超级机构足够大，可以进行全部的包装，并且知道哪些演员和剧本更适合公众的口味，它就能整合价值链上的所有活动。

信用

对于调停人来讲，拥有网状企业其他成员的信任是很重要的。这些参与者是独立的公司，他们必须服从调停人的领导。调停人必须利用它的规模、信息和资本来使整个网状企业受益，而不是剥削整个企业，否则它就会失去所有的成员。因此，调停人必须寻找整个网络企业的机会，为所有企业成员的命运着想，争取双赢的局面。

在三大汽车制造商中，克莱斯勒最善于扮演调停人的角色。克莱斯勒有一句座右铭：“我的敌人是供应商的成本，而不是供应商的边际收益。因此，我能为帮助供应商降低他们的成本 最终是我们的成本 做些什么呢？”克莱斯勒希望它的供应商们在财务上要纯净，在它扩张的时候进行扩张，所以克莱斯勒把它的供应商包括进了它的钢铁供应合同中：供应商要以进货价来向克莱斯勒提供钢材，然后克莱斯勒再与供应商就如何分配从这个折扣中实现的补偿进行协商。因此，克莱斯勒就可以从它的第一层供应商的成功获取利益。

拥有网络企业成员的信任和信心的调停人会极大地降低以其管理人员所耗费的时间和精力来衡量的协调成本。有信用的调停人可以从合作伙伴那里获得更好的信息，以及合同中更好、更灵活的条款和条件。它可以避免强迫性的条件和合约。因此，被视为是一个好的合作伙伴会成为一种竞争优势。

对网状企业的责任

调停人需要具有改善由网状企业所有成员执行的活动的意识和愿望。向顾客提供的价值取决于价值链上所有网状企业参与者的优异成绩。不管调停人自己是否能够很好地完成价值链上的所有活动，他（通常是品牌所有人，例如苹果公司和可口可乐）都要承担起所有这些活动的责任。如果需要，调停人会采取一些修正措施。这些措施也许是从向实力差的企业成员提供帮助来开始的，但也许是以该名成员的除名而结束。调停人也许以派遣自己企业的人员向其他企业提供咨询和培训的形式来提供帮助，也可以安排参观绩效优异的企业成员。但是，调停人最终必须要替换掉业绩差的成员，或是自己来完成该成员所承担的活动。

在这里，苹果公司又提供了一个很好的例子。在欧洲，苹果公司是通过叫做苹果中心的特许专卖店来进行分销的。这些中心在找到对计算机有研究的销售人员方面有困难，于是苹果公司就承担起了从大学中招聘对计算机有研究的销售人员的责任。苹果公司还建立了苹果大学，主要负责那些单个特许商独自无法进行的培训工作。

让我们看一下另一个例子：可口可乐是通过独立拥有的装瓶商来进行其产品分销的。通常第三代或第四代的所有人不具备竞争力，或者只顾挣钱而不是增加装瓶商的市场份额。最后，可口可乐会买断业绩差的装瓶商，整顿特许经营，引入新的领导机制，再把资产重新出售。再一次强调，尽管网状企业的调停人不会承担价值链上的所有活动，但它要承担保证所有活动都进行良好的责任。

品牌管理

正如已经提到的那样，调停人经常要承担管理产品或服务品牌的责任。通常通过知识产权或是一些设计上的特色来区别产品或服务。为了能获得更高的边际收益，需要进行品牌特许经营。类似于耐克、贝纳通、苹果公司和 Nintendo 这样的日用消费品公司都对各自价值链上的所有活动进行控制，以保证它们的品牌特许经营的价值。

网状企业确实要求对其独立成员进行一些管理，扮演网状企业调停人角色的公司提供了那种管理以及领导。它们可以沿着价值链获得没有进行协调的独立公司所无法获得的效率，尽管这种效率带来的好处要在价值链中进行分配，但调停人得到的是更大的份额。这就是为什么会有争夺调停人的竞争的原因。最有可能扮演这一角色的公司是那些拥有以下特征的公

司:

- * 杠杆作用
- * 知识
- * 关于整个价值链的信息
- * 拥有资本
- * 拥有其他网状企业成员的信用
- * 承担价值链所有活动责任的意愿和能力
- * 品牌管理的能力

对这个角色的竞争仍在继续，这种角色的特征是，随着行业结构的变化，它在价值链上的位置也会发生改变。

网状企业的未来

网状企业这个术语是代表一组公司集体活动的新名词。对于单个公司来讲，关键的选择是关注它在企业中所扮演的角色以及将要完成、掌握和控制的具体活动。而对企业设计来讲，关键的是合作伙伴的挑选，它们之间的关系、构建合作工作，以及培养能够参与合作的员工的方法。

毫无疑问，在未来我们将看到越来越多的网状企业的出现。它们是对商业环境所发生的许多变化的有效反应，因为它们可以拥有一个大企业的优势却不用建立这个大企业本身。因此，如果企业培养了与成为网状企业有效成员相关的能力，它们就很可能取得成功。网状企业相对较新，因此对于如何让它们能够更有效，以及成员如何采取行动还有许多东西要学习。当学习快的企业建立并成为网状企业的一部分时最有可能取得竞争优势。

第 4 章

建立全球性企业结构

杰伊·R·盖尔布雷斯

一个公司如何进行全球化经营？这个问题的答案很明显：“视情况而定”。作出什么样的选择主要依据下面四个主要影响因素：

- * 公司国际化发展的水平
- * 公司战略所要求的跨边界协调的程度
- * 经济进程中东道国政府的活动数量
- * 公司全球投资业务组合的多样性

从更小的范围来讲，所作出的选择也将根据公司国际化发展的历史和时间以及公司在本国市场中的规模。在这一章中，我们将逐一讨论所有的这些因素，然后来研究一下进行全球化企业设计的方法，以及这些方法所适用的领域。

影响全球化企业设计的主要因素

公司国际化发展的水平

公司用于衡量全球化程度的常用判断尺度是公司在本国市场以外的销售占公司全部销售额的百分比。为什么这是一个衡量公司国际化发展水平比较糟糕的判断尺度呢？有两个相互联系的原因。

第一个原因指的是试图将公司的竞争优势转移到新的地域并以此为中心展开业务所带来的企业挑战。分支机构在公司国际化发展进程中扮演了关键角色，它既可能是销售机构，也可能是拥有全部职能的企业。在创立竞争优势时，分支机构也扮演了不同的角色。在国际化发展的较低水平通常表现为在本国创立优势，再转移到国外分支机构，然后这些分支机构在所在国家和地区实施这一优势。但是当分支机构在创立竞争优势中扮演

领先的角色时，公司的国际化发展水平就达到了一个较高的层次。然后，这个优势会转移到全球网络中，甚至转移到本国。

另外一个相关原因是指试图将不同国家讲不同语言，在不同时区工作的人们所承担的活动整合到一起的挑战。当公司通过使用当地自己的资产和人员在当地进行增值的活动时，它就会在某一个地理区域有一个长足的发展。这种挑战不同于使用出口商品和当地分销商的挑战。在分支机构通过创立并转移竞争优势，占据领先地位之前，它需要资产、人员和权力。随着公司在外国创造了更多的资产，拥有了更多的员工，因而扩大了它的分支机构在创立公司优势中所起到的作用，该公司向国际化发展就更进一步了。因此，此处用于评价国际化发展水平的判断尺度就是公司在本国以外所拥有的资产和员工比例。表 4.1 列示了代表公司国外资产和员工不同比例的四个不同层次。表中还列出了分支机构所起到的四个不同的角色作用，简单地描述了适合于每一个层次和每种分支机构角色的企业类型。

表 4.1 国际化发展进程的层次

层次	本国之外的资产和员工所占比例	分支机构的角色	国际性企业的类型
I	零	没有	国内公司
II	低	起步	国际地理区域部门
III	中等	实施者	多重领域网状系统
IV	高	领导者	跨国企业

处于表中层次 I 的公司是拥有一些国际业务的国内公司（通常是以出口或许可证贸易的形式）。它有一个单一的利润中心，以及职能企业（如果它的业务比较单一）或部门多利润中心结构（如果它实行多角化经营，有多个业务）。

处于层次 II 的公司正逐步开始进入国际市场。这个层次典型的企业是在公司内部结构中加上一个国际部门。

随着公司在更多的地方创造了更多的资产，招聘了更多的员工，国际部会逐渐消失，而处于层次 III 的网状多重领域结构就会出现。如果处于层次 III 中的公司业务比较单一，它就会采用职能和地理区域的网状结构。如果该公司是一个从事多种业务的企业，它就会采用职能、地理区域和业务的网状结构。例如日常消费品公司（如雀巢）使用地理区域来作为核心领域，而高科技企业则要么使用职能，要么使用业务来作为核心领域（这种选择取决于公司从事的是单一的业务还是多种业务）。

当一些分支机构的角色发生变化，能够独立创立竞争优势并在一项活动中承担地区或全球领先地位时，就出现了位于层次 IV 的跨国企业。当处于层次 III 的公司采用职能或业务来作为其网络结构的核心领域时，公司一般是在国内设立这些职能和业务的总部。而在跨国企业模式中，虽然公司依旧采用的是多重领域的网状结构，但有一些业务活动的总部会转移到世界上其他最适合的地方（企业的形式也称为总部分散模式）。

一般来讲，人们都会认为公司会从层次 I 开始，然后逐步按顺序发展到层次 IV。但实际上，并没有能让人十分信服的证据证明是否存在企业国际化的固定进程和阶段。一个公司也许会从层次 I 开始，然后按顺序经过其他层次，但并不是说这是惟一或必须要遵循的顺序。例如，现在许多新公司是在层次 IV 上开始创业的。而且对于不同行业中的不同企业来讲，在这些层次之间的过渡也可能会有所不同。因此，一个公司在从层次 I 过渡到层次 II 时会先经过一些更细的阶段，而其他公司可以通过兼并收购直接从层次 I 过渡到层次 II，还有另外的其他一些公司会从层次 II 退回到层次 I。在 20 世纪 80 年代早期，West-

inghouse 就已经过渡到了层次 III 成为一个多重领域的企业 但在 1995 年, 公司出售了它的分支机构, 退回到层次 I 成为一个以出口形式从事国际业务的国内公司。

并没有必要把发展到层次 IV 作为国际化发展的最高峰。保持在层次 I, 成为一个有出口业务的国内公司也许会更有效。此外, 对一个公司来讲, 在世界不同地方, 处于国际化发展的不同层次也是可能的。例如, 西方的公司对于欧洲和北美已经有了许多经验, 但亚洲对他们来讲仍然是非常陌生的。福特在 20 世纪 90 年代后期进行的重组并不是真正意义上的全球重组, 它只是把公司的欧洲和北美业务进行了整合, 在这些地区过渡到了跨国模式 (层次 IV)。它把欧洲作为小型前轮驱动汽车和标准传动的总部, 而把北美作为运动跑车 / 多用途篷车和自动传动的总部。同时, 福特在拉丁美洲和亚洲是以地理区域建立部门 (层次 II) 来开展业务的。因此, 一个公司在某个地理区域的发展水平会影响该公司在当地所选择的企业风格。

跨边界协调的需求

影响国际性企业类型是否适合的第二个因素是公司国际化战略所需求的跨边界协调的程度。当跨边界协调的程度很小时, 位于每个国家的分支机构就是主要的利润中心, 而地理位置就成为全球网络经营的主轴。另一种情况是, 当跨边界协调处于核心地位时, 业务单位或职能就成为主轴。一般来讲, 一家公司所需要的跨边界协调的程度是由几个共同作用的因素决定的。

- * 公司固定成本水平
- * 公司产品、市场和品牌的性质

* 公司的顾客、竞争对手和供应商的集中地

高固定成本是由于对研发 (R&D)、资本密集型经营的投资以及广告促销费用造成的。例如半导体、计算机和制药业把销售额的 10% ~ 15% 投在了研发上。他们不可能在世界上每一个地方都进行这样的投资。相反,他们采用跨边界产品开发流程对一种产品或技术进行一次投资,然后把那种产品或技术让渡到其他边界去。我们看另外一个例子:1996 年,宝洁公司 (P&G) 花费了 35 亿美元的广告费用。公司也许希望把某一家代理机构为其全球性品牌制成的广告翻译成其他文字并在全球播放。同样,一个同样品牌的同样包装在东欧进行设计,然后翻译成 14 种语言印刷出来,这样做的目的是为了节省设计费和包装费。在这两个例子中,公司必须将投资集中于一地,然后像例子中所做的那样把技术、产品、服务或广告跨边界传递采用跨边界战略来引导投资。公司也必须在分支机构间完成协调,以取得能够弥补固定成本的数量。这种类型的协调是在业务单位或职能内部进行的。

为了能够跨边界向市场供应产品或服务,这些市场必须是相对同质的,必须使用同样的产品。随着时间的发展,一些富有效率的国际性公司越来越精于开发标准产品,但又能很容易地适合地区不同的口味。实际上,市场很少有完全同质的,但是可以向市场提供那些一开始就设计为容易进行地方化的标准产品和服务。因此,这里的战略性因素是市场同质性的程度和品牌、产品标准化的能力大小。

当客户位于世界不同地方,希望为他们所有的分支机构签订一份合同时,就需要进行跨边界协调。当公司自己也是全球采购的客户,希望一个单一的全球供应商为自己所有的分支机

构服务时，也需要进行跨边界协调。当分支机构在多个市场上碰到一个全球性的竞争对手时，也需要进行跨边界的协调。分享竞争对手的信息是非常重要的，为了能够保证竞争行动和反击行动取得效果，经常需要在分支机构之间同时采取行动。因此，当存在全球性顾客、全球性的供应商或全球性的竞争对手时，就会需要进行跨边界协调。相反，当存在的是当地的客户、当地的供应商和当地的竞争对手时，需要的就是在地方内部进行的协调。但是，最可能的情况是有些客户是全球性的，有些客户是地区性的，有些客户是当地的。如果公司希望服务于所有的客户，它就会不可避免地既以全球为出发点，也以当地为出发点。

对于有些公司，这些因素会共同起作用。例如，英特尔公司在奔腾芯片能够带来收益之前投入了大约 60 亿美元用于开发、生产和流动资金。因此，为了能够补偿这些固定成本，英特尔必须按照在全球销售来设计这种产品。类似于康柏和宏基电脑这样的客户会为他们在全世界的分支机构购买奔腾芯片，同时，英特尔也会遇到类似于摩托罗拉和 NEC 这样的全球性竞争对手。因此，英特尔奔腾芯片的设计、生产和销售是由一位全球业务经理跨边界领导的全球性业务。相反，雀巢公司在几百个地方市场中有上千种不同品牌的食品和饮料。这些产品是根据当地口味进行设计的，并在当地或地区的工厂中进行生产，每年不到 1% 的销售收益会重新投入到研发中。因此，雀巢是由许多国家经理来管理的，跨边界协调的程度也很小。

20 世纪 90 年代的趋势是出现更多的跨边界贸易和协调。如果朝着自由贸易和自由贸易区的趋势继续发展下去，我们就有望看到更多的跨边界贸易和协调，这将意味着权力不断由国家经理下放到区域经理、业务经理和职能经理手上。但是 政

府仍是国家的政府，它仍然会限制贸易自由。

东道国政府的活动

只要存在国家政府、联盟和其他类似的机构，就会存在某种形式的国家经理。东道国政府在国家经济活动中越活跃，为了能适应东道国政府，国家经理就必须更有能力。

由于自由贸易、全球资本市场、放松监管和私有化的趋势逐一减少了政府在经济过程中的影响，而鼓励更多的跨国贸易，国家经理要有较强的能力就不再是主流趋势了。如果上述这些趋势持续发展下去，企业就会愈加强大，而政府以及国家经理就会变得弱小。但是，如果发生对全球化的抵制，以及贸易保护主义重新抬头，国家政府和地理因素就会重新起到巨大影响作用。

公司国际化业务投资组合的多样性

影响全球企业设计的第四个因素是公司国际化业务组合的多样性。一般来说，投资业务组合越多样，业务经理的权力就越大，而国家经理的权力则越小。例如，在通用电气，投资业务组合的 12 项业务包括财务金融服务、主要的器具、喷气引擎和火车头等等。通用电气的国家经理不可能成为这么多业务的专家，他们实质上是在东道国政府面前代表公司的“大使”，而专门的知识则由通用电气的业务单位来掌握。当一个公司的业务组合实行多样化时，就很少需要在一个国家内进行跨业务的协调（除非东道国政府把所有这些业务都视为单一公司来对待）。

而对于雀巢，情况就不同了。雀巢拥有许多种产品，但绝大部分都是食品和饮料。因此，雀巢的国家经理能够很容易地了解所有的业务。而且在一个国家经常会有跨业务的协调，这种

协调是以服务于共同客户的共同分销系统的形式来进行的。食品属于日用消费品，代表了营销业务。不同的国家有不同的市场，因而每一个国家都会具有相应的专门知识和拥有以营销为导向的国家经理。

其他影响全球性企业结构设计因素

公司在本国市场中的规模

一个大国公司进入国际市场前通常先在国内进行扩展，它在本国经营的业务占了很大的比重。例如，美国、日本和德国的公司通常国际化程度不高，会面对国内业务控制国际业务的危险。而来自较小国家的公司其国际化的速度却非常快——他们别无选择。这些公司通常更具有国际化的头脑，而在他们的业务中，国内业务的比重相对少得多。他们也是最有可能成立跨国企业的公司。因此，一个国际性公司在本国市场中的规模能够减轻影响企业设计的四个主要因素的效果。

公司的历史

公司的发展历史在全球企业结构设计中起到了一定作用。许多欧洲公司在 20 世纪初期就已经开始走向国际化。他们在两次世界大战、贸易保护以及实质上并没有跨边界贸易的时期建立了以国家为基础的分支机构，每一个分支机构都是自给自足，非常自主的。所以随着自由贸易的出现和欧洲经济区的建立，这些公司并没有很快自由地进行跨边界整合。这些各国分支机构和国家经理成了巨大惰性的来源。

日本和德国的公司是在 20 世纪 70 年代和 80 年代，一个自由贸易和类似于 GATT（关贸总协定）这样的自由贸易结构的时

期开始走向国际化的。当需要进行跨边界整合时，这些公司很快就进行了业务的整合，而不是对基于国家的分支机构的整合。

现在，正如已经提到的那样，许多公司实质上是以跨国公司的形式在层次 IV 开始的。他们迅速在欧洲、北美和日本开设销售公司，在台湾进行生产，在印度编制软件。因此，一个公司国际化扩展的时期也可以减轻影响企业设计的四个主要因素的效果。

进行企业结构设计的方法

国际或地理区域部门

设计处于层次 II 的国际性企业的第一种方法就是设立国际或地理区域的部门。对于那些刚刚在其他国家开展增加附加价值活动的公司来讲，通常采用的企业形式是在企业内部成立国际部。已经拥有一些国际业务和经验，正进军新领域（如中国）的公司在刚刚开始经营中国业务时，可以成立中国部，并把它融入现有的结构中。

在这一点之所以选择这种形式的企业结构有几个原因。首先这种形式把公司所有的国际性活动都集中在一个地方，突出重点，能够把它们同国内的活动加以区别，使它们能够向国际市场独立地发展。第二，这种形式使国际性活动具有足够的力量来参与稀有资源的竞争。第三，可以指定一名有头脑的经理来领导国际部并向高级管理层汇报，这样该部门就能在资源分配决策中起一定作用。第四，它节约了一种稀缺资源：具有国际经验的总经理。

国际或地区部门承担了几个业务。第一，是要把公司的优势带到新的地区，并加以适当改变以适应当地的情况，然后围绕这些优势来开展业务，这个任务至关重要。进入新国家的公司

在初始时处于竞争劣势。除了是外来户这个因素以外，公司还不了解当地的业务情况，没有当地的关系，也没有在当地树立起声誉，为了克服这些劣势，它必须从本国带去当地公司所不具备的优势。这些优势几乎不可能完全地带过来，也许还需要一些调整，甚至是极大的改变。例如，麦当劳目前所具有的优势是它的供应网络。但是该公司向欧洲扩展时，它必须从零开始建立起它的供应网络。在日本，它不得不又重新建立了一个供应网络，而且，在中国、俄罗斯以及其他正在扩张的地方也要重新建立。其结果是，麦当劳现在有了一个新的优势：它可以在世界任何地方从零开始建设一个供应网络。国际化扩展就是关于竞争优势的转移。

国际或地区部门的第二个任务就是同本国的业务保持持续的对话。公司成功模式的哪一方面可以转移，哪一方面会需要修正并不是一直都很清楚，所以经常会有意外。为了进行修正就需要对话。在本国会需要一些变化，在国际分支机构也将需要进行一些变化。但是，这种对话最终必须要能够让人了解如何将竞争优势从国内转移到新的地方。

国际或地区部门的第三个任务是在每一个新的地理区域建立管理系统。对于要整合进企业整个网络的分支机构来讲，它需要有与整个网络相一致的财务和信息系统。因而，通常需要根据当地的情况进行适应性的变化。例如，绝大多数的人力资源政策都要经过变化才可以拿来使用。国际部在讨论这些适应性变化时起到了一个中介的作用：它需要向当地的分支机构解释为什么必须使用企业的系统，同时，也需要向国内的企业解释为什么企业系统要加以调整。

企业的一个关键决策是决定给予分支机构多大的自由度。通常刚起步的分支机构得到的自由度要大于正被整合进全球网

络的分支机构所得到的自由度。但是经常存在着如何平衡的问题。例如，当分支机构需要根据当地的情况做较大的适应性变化时，就要求有更多的自由度，同样，当本国和新国家存在较大的文化差异时，分支机构也会需要更多的自由度。如果派遣一个由侨民组成的团队同当地一起进行适应性变化，通常都会获取一定的自由度。

如果国内的公司在国外或新的地理区域拥有很少的资产和员工，那么国际或地区部门通常会保持相对完整性。但是，如果分支机构创造了很多的资源，它就会在整个地理区域中变得很突出，或者是被分解并在世界范围内进行重新分配，或者最有可能的就是采用这两种变化的组合。

多重领域网状结构

处于层次 III，由多重领域网状结构代表的第三种进行国际性企业结构设计的方法包括业务、地区和职能，通常在这三个领域中有一个领域为主轴，企业的大多数的活动将围绕它展开。但是哪一个领域作为主轴呢？哪些领域作为补充呢？这些问题的解决取决于一些关键战略因素之间的相互作用（跨边界协调、公司国际性业务组合的多样性以及东道国政府的经济活动）。

单一业务企业

单一业务企业是职能和地理区域的网状结构。是以职能还是以地理区域做为主轴取决于所需要的跨边界协调的程度。

例如，处方药这一业务需要大量的跨边界协调。企业大约 15% 的销售收益重新投入了研发。而要使一种新药获得批准，需要花费几亿美元。一旦新药获得批准，企业就会在全球使用

同一个配方。制药公司要保证新药在全球具有相同的疗效，而且它的竞争对手很大程度上也都是这样。

在全世界各地都设有药品研究实验室，但它们都形成了研究或发明的单一全球职能：避免昂贵的重复、加速信息在全世界传播的理念。这种情况同开发一种新药并获得批准（NDA: New Drug Approval）相似，正如前面已经提到的那样，让一种新药获得批准需要花费巨资，所以，开发单位希望在世界范围内分享成果，有共同的 NDA 过程，并能确定哪里最适合于以最小的重复获得批准。医药制造是一种复杂的、严格的、以质量为出发点的活动。因此，尽管药品的包装过程也许会下放到各个国家中去，但重要的采购和原材料购买仍然是由企业集中进行的。而且，每一个国家必须对新药品加以认证，并决定它的形式（片、胶囊、液状、膏药）各个国家的药品在活性成分上也有很大的不同，客户则是当地的（而且经常是地方政府自己）。

在所讲到的医药行业中，地方活动包括销售、市场营销、包装和一部分生产。最关键的跨边界协调是在研发领域和大部分的生产领域进行的。另外一个关键活动——产品开发则是跨职能跨边界来进行的，战略性的营销职能是通过在当地市场收集信息来参与这个关键过程。这意味着在所有讲到的医药行业，考虑到对跨边界协调的巨大要求，职能成了主轴。当不需要很多的跨边界协调时，地理区域就成了主轴。例如，水泥公司就是在地理区域的基础进行企业结构设计的。水泥是一种低值高运输成本的产品。因此各国各地都是自给自足。在这个行业中，不需要很多的研发工作，客户都是地方性的，竞争对手也是如此。理念、最好的实践和资金跨边界进行流动，但其他的活动很少进行移动，每一个地理区域都是利润中心。

多种业务公司

多种业务公司给企业结构设计的问题提供了另外一个领域。在这一部分我们将看看在这样的公司中两个特别的例子（雀巢和惠普）以及一个平衡的矩阵（Asea Brown Boveri）。

雀巢

在讲述以地理区域和国家为主轴的公司时，经常提到的例子就是雀巢。其产品为食品和饮料，所以它的业务组合并不属于多样化。不同的国家有不同的口味，所以其产品也千差万别。雀巢的客户是当地的零售商。同医药行业的固定成本相比，雀巢投资在研发和工厂上的固定成本比较低。雀巢拥有上千种当地的品种，适合于特定的国家，所以跨边界协调达到了最小。国家或地区是雀巢最基本的构建单位。

雀巢将其所在经营的国家编成区域，但每一个国家本身都是利润中心。它们被分成业务单位（糖果、冰淇淋、咖啡等等）。此外，还设有一些中心业务单位在世界范围内来协调全球性的品牌和业务，这些中心业务单位会影响新产品的开发，但是它们并不具有正式的权力，只能说服影响这些国家。研发、财务和人力资源职能是通过跨边界协调来进行的，但最终的决策是由国家和区域这一层次来做出的。

惠普

公司以世界范围内的业务单位为主轴的一个例子就是惠普。惠普的业务集中于研发：大约 75% 的销售额来自于新产品，而不是那些已推出两年的产品。推出一种新产品（例如计算机、打印机或是测试设备）往往要投资上亿美元，而产品的生命

周期却不到一年。因此，需要用全球的总销售来弥补固定成本。

惠普的客户经常是全球性的客户，在全球范围内采购。例如，三菱贸易公司会希望新加坡、东京、纽约和伦敦在同一天采购到同样的硬件、软件、网络。而惠普的竞争对手通常也都是全球性的公司，因此大部分协调工作都是在业务单位之内并跨边界进行的。

惠普也有地理区域这一条轴线。税收和财务合并要涉及到地方性的事务，而且经常会有特定国家的人力资源职能。许多涉及到薪水、养老金和其他福利的事务随国家的不同也有变化。

但是，地区和公司的经理代表公司面对政府、工会和客户时，很大程度上扮演了大使的角色。惠普的业务决策都是在产品利润中心做出的。

Asea Brown Boveri

Asea Brown Boveri (ABB) 是一个在使用业务做为主轴还是使用地理区域做为主轴之间力争平衡的企业。ABB 是矩阵型的企业。

同惠普一样，ABB 也有集中于研发的业务。公司将 8% 的收益投入到了研发中，不断开发新产品。它的竞争对手通常是全球性的公司，客户为商业用户。然而，ABB 的客户——公共事业、铁路、钢铁厂、水泥厂都是地方性的客户，超过 50% 的收益来自于地方性政府或受政府影响的采购。这些客户更倾向于同当地的经销商，或在当地进行生产的经销商打交道，而且从不止一个的业务地区购买产品。因此，ABB 要跨边界进行协调，但也要在边界内进行产品间的协调。它努力要在当地进行生产，成为当地的一员。这样做的结果就是在职能轴线和地理区域轴线之间保持权力的平衡。ABB 的矩阵结构如图 4.1 所示。



图 4.1 Asea Brown Boveri 的矩阵结构

根据公司的产品线，其业务又进行了细分（一个例子就是专门负责能源工业的细分业务）。每一个细分的业务接着又分成大约 50 个业务领域（例如，在专门负责能源供应的细分业务中有类似于燃气、蒸汽机、水电、核动力等业务领域），公司经营的地区都是基本的地区（例如，美洲这个地区就分成了类似于美国、墨西哥、巴西、阿根廷等等这样的特定国家单位），主要的角色是由一个国家内的细分业务或业务领域来完成的。矩阵所涉及的两个主轴如图所示，每一个经理都要向两个老板负责。

ABB 的矩阵是由信息系统、人力资源管理和职责定义来支持的。在建立矩阵型企业后，ABB 迅速建立了会计核算系统来考核损益。因此，公司可以考核跨边界的如燃气机的利润，也可以考核跨业务如巴西这个国家的利润。计划过程主要用于在矩阵的两边分配公司的利润目标。人员也会在同一业务中跨边界进行流动，或是在一个国家内跨业务进行流动，因此，公司在挑选并培养能在跨边界矩阵中发挥作用的员工时是非常仔细的。

两个轴线扮演的角色也要加以仔细的确定，以使混乱和冲突降至最低点。其前提是两边的角色是相互补充的，一条轴线了解业务，另一条轴线了解国家，双方加在一起就能使一项业务在一个国家取得成功。业务这一边主要负责跨边界的战略，产

品开发、为工厂分配市场、采购和跨边界的损益问题。地理区域这一边主要负责以地区和客户为基础的战略，同政府、工会和大学的关系，日常业务的管理，一个国家内的人力资源管理，特定国家的损益问题等等。角色发生冲突的时候确实存在，但业务经理、国家经理和国家业务经理会迅速加以解决。其职能还包括跨业务、跨边界来协调他们的活动。在解决冲突时，他们经常能有所帮助，但他们的影响是不正式的。

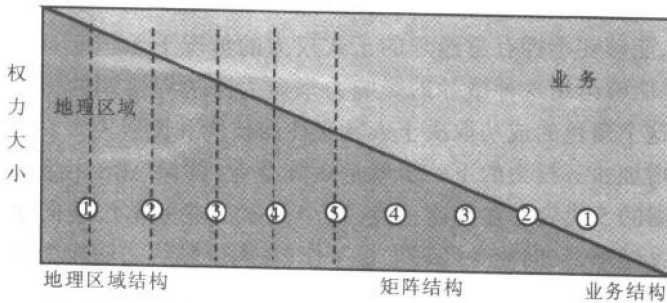
横向网状系统

在等级制企业中并不一定要有跨边界进行的协调和沟通。越来越重要的一项活动是在基本结构之间进行的协调和沟通。回忆一下前面所举的医药行业的例子，其关键过程就是跨职能和跨边界协调的新产品开发活动。这个过程和其他跨边界进行的过程构成了多重领域企业的横向网状系统。

在存在于多个业务和国家的人际关系网基础上建立起来的网状系统活动构成了在企业单位之间进行沟通和协调的能力。当人们互相了解，建立起关系，而且这种关系是在人们长期交往中建立起来的时候，这种沟通是最有效的。实际上，许多公司正在认识到他们是为一个目的来进行活动的，但这些活动有一个副产品，那就是人际关系网的建立。而现在，副产品经常会变成主要产品。除了跨边界分配以外，还有管理培训课程、管理会议、职能会议，以及社会事件。那些短视的管理层会把这些事件视为削减成本的机会，而精明的管理层则把它们视为国际企业能力的投资。

最初，这些关系可以在简单、自愿的基础上使用。例如，德国的雀巢咖啡业务单位的首脑打电话或拜访在法国的咖啡业首脑互相交流经验，这种接触能够得到公司的支持。

随着公司遇到更多跨边界协调的要求，为了确保更多跨边界决策的目的，公司可以加强横向网状系统。因此，公司可以越来越多地将决策权从地理区域这一轴线转移到业务轴线，反之亦然。图 4.2 表明了通过使用不同的跨单位协调机制，权力分配是如何变动的。在最左边，图中显示了通过国家业务经理的自愿协调，一些权力可以转移到业务这一边，这一过程由图 4.2 中最左边的带圆圈的 1 所代表。



1. 自我给（自我组织的网状系统）
2. 虚拟团队
3. 正式团队
4. 做为全取团队领导人的业务或国家经理
5. 矩阵组织

图 4.2 在轴线之间的权力分配

通过建立虚拟团队，可以达到更多的协调。例如所有雀巢冰淇淋工厂的经理可以通过 Internet 进行联系。他们可以在 BBS 上进行讨论，或者可以就不同的主题举行计算机会谈。例如，他们可以不断地交流他们对自我管理工作经验，或者对不同的设备的经验。下一步就是正式的团队，由图 4.2 中最左边带圈的 3 代表。例如，雀巢可以为欧洲或全球品牌的新产

品开发建立跨国家的正式团队，正式团队的建立要有具体的目标 and 责任。

经常会出现的问题就是团队领导的问题，而通常的解决方法是最终指定一名全职的业务团队领导人（由图 4.2 左边带圆圈的 4 代表）。这位领导人可以管理团队并提出变动的建议，但是要由国家经理来做出决策。尽管团队领导人对有关研发、能力扩张或新产品开发方面的投资决策有一定的影响，但他 / 她并没有正式的权力。这时的挑战就是要找到一位具有总经理技能的人，能够在不拥有总经理的正式权力的情况下承担起这一角色，并能够运用这种微妙的影响力来做为跨边界协调的一个方面这个角色的成功取决于人际交往的技能和说服力。

增加业务权力的下一步就是矩阵企业，就像 ABB 由图 4.2 中带圈的 5 代表。在 5 这一点，某个国家的业务单位既向他们的国家经理，又向业务经理汇报工作，在两个轴线之间权力得到了平衡。如果采取更多的步骤让一个国家的业务单位向负责世界范围内业务的业务经理报告工作，而同国家经理没有更多的联系，权力就会转移到图中 4 的那一点。这一点同惠普最相符。通过逐渐转移到右边的 3、2 和 1 点，就构成了一个完整的模型。他们代表了世界范围内正式的国家团队 3、虚拟的国家团队 2 和最终的非正式或自愿性的国家协调的业务单位结构，因此，随着跨边界协调的程度、东道国政府经济活动的数量或公司国际化业务组合多样性水平等情况的变化，权力可以在这两个轴线间进行变动。当涉及职能时，同样的推理过程可以扩展到三个领域。

图 4.3 是对迄今为止我们所讨论的几点内容的总结。在图 4.3 的下方，列出了影响多重领域网状系统中权力分配的三个因素：跨边界协调的需求、东道国政府经济活动的数量、公司国

际化业务组合的多样性水平。一个公司在图 4.3 中所确定的位置是这三个因素影响的结果，而某一个因素的变化也许就可以给管理层一个借口来调整权力的分配。最近，跨边界协调的需求所代表的力量推动了大多数公司使用能力更强的业务经理——实际上，15 年前，惠普就是在雀巢今天进行经营的这一点上进行经营的——但是随着经营环境的变化，权力的分配可以在任一个方向进行。

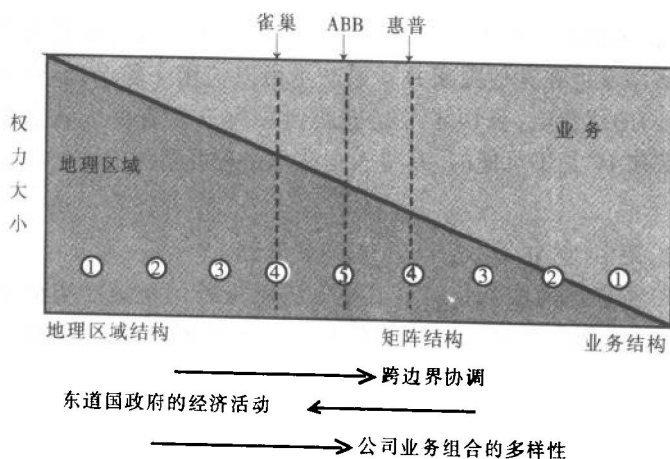


图 4.3

现在，大多数的公司都处于国际化发展进程中的层次 II 和层次 III 上，将在本国的竞争优势转移到世界各地。公司在各地分支机构的规模和有效性也许都很好，但它们所扮演的角色仍然是来自本国的优势和战略的一个补充。换句话讲，大多数所谓的全球性公司都有明显的国家偏好。例如，如果美国国内经

济占了全世界经济的 20%。那么一家称自己为全球性的公司就应该在美国以外拥有 80% 的资产和员工。但是，与此相反的是，全球性的美国公司实际上在美国国内的资产平均占到了总资产的 60%。据一次对全球《财富》500 强的调查研究发现，全世界只有 18 家公司国外资产占全部总资产的一半以上，而这些公司的总部大多数设在一些小国家，如瑞士。记录更进一步揭示了只有 10% 的研发是在国外进行的，而通常这 10% 都是用于产品本土化和客户支持的。比较先进的研发工作，例如新产品开发，仍然是在本国内进行的。只有当类似于这样的增加价值的活动发生在其他国家并开始产生可以应用于整个网络（包括本国）的优势时，公司才可能进展到层次 IV。有些人认为进展到层次 IV 是不可能的，有些人则认为是不可能的。

跨国企业

构建国际性企业的第三种方法就是跨国企业。当处于层次 IV 的时候，公司在外国拥有大量的资产和人员，并使用一些分支机构来创造而不仅仅是实施竞争优势。同时公司也会正式指定这些分支机构做为各自特定活动的负责人和特定业务的总部。例如，杜邦就将农业化学业务的总部放在了农业非常发达的法国。对于杜邦所生产的产品类型来讲，法国是一个领先的市场，因此，今天在法国发生的一切，明天就会在其他市场上发生。在法国开发的新产品和技术将会应用于杜邦其余的业务网络。

有两个因素推动公司走向跨国模式。第一个就是不同国家特定行业和技能的优势不同。历史的、政府的、地理的和文化的一些变量使得一些国家和地区成为优势中心。有人发现，在这些国家和地区 客户越进步 需求越好 竞争对手越难对付 竞争

也就越激烈。通常一个支持企业运营的系统——供应商、贸易协会、当地大学开设的特定课程和研究、学徒计划、政府对出口的支持组成的网络，会围绕着优势中心展开。第二个因素就是许多行业中激烈的竞争，这迫使公司沿着它们的价值链寻找最好的技能。因此，全球性的公司会寻找对它们的业务来讲非常关键的优势中心，因为如果它们不使用最好的资源来进行竞争，它们的竞争对手就会乘虚而入。

建立世界范围内的优势的代价就是产生一个更加复杂的企业。例如，一个由分支机构来实施在本国建立的竞争优势的多重领域网状系统看起来就像图 4.4 左边所示的中心—辐条状的模型——这个模型比图中右边所示的跨国模型简单一些。在中心—辐条状的模型中，大多数沟通和控制来自于本国的总部，沟通也是一对一的模式，分支机构的人员来自于当地，其业绩的衡量也是依据当地的最低限。相反，在跨国模型中，多重领域网状系统是一个并行的网状系统，沟通更加密集。其分支机构的人员也许也是来自于当地，但是他们需要在全局性网络中工作的国际性经验和技能，因此，跨国企业的分支机构发现对他们业绩的考核是在当地和全球双重基础上进行的。另一个不同是，中心—辐条模型是一对一的领导风格，而跨国模型则需要一个团队。但是由于跨国团队的成员可能彼此相距很远，且由不同国籍的人士组成，因此跨国模型要求有更高层次的沟通和整合。而地点和国籍的不同使得这一点很困难。使得跨国企业如此复杂而且面临这样的挑战是因为它是一个有多个总部的多重领域网状系统。

许多公司正在采用跨国形式 至少是部分。例如 法国化学公司 Rhne - Poulenc 在美国拥有好几个业务总部，惠普在法国的 Grenoble 设立了个人计算机的总部。但是，也有一些公司正在

放弃这种模式。例如，在雀巢公司吞并了英国的 Rowntree 把全球糖果业务的总部放在英国几年后，英国经理们要求将 Rowntree 的总部移到瑞士 Vevey 的雀巢总部，因为他们相信，如果他们同雀巢的其他业务和职能一样在同一个地点，他们能够更好地工作。其他的公司发现跨国企业模式过于复杂，还有一些公司发现，随着每一种遥远的总部增加员工和支持系统，营业费用也会相应增加。在某一种情况下，一家公司的美国和德国的业务单位间发生了具有灾难性的争论，而事情的起因就是谁会是全球业务的领导人，这一冲突所造成的损失仍未得到弥补。因此，跨国模式的成本是很大的。

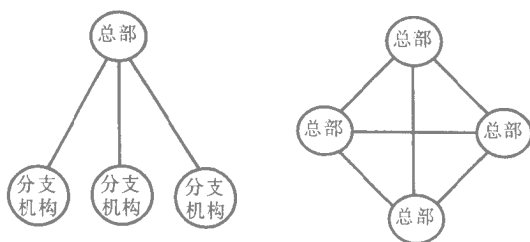


图 4.4 中心—辐条状模型和跨国模型

然而，跨国模式正被大多数走向国际化的新兴公司所看中。事实上，正如已经观察到的那样，许多这样的公司是以国际性公司的形式起步的，几年之内就发展成为跨国企业。例如 Verifone，一家生产信用卡购买核查和委托软硬件的公司。该公司是在美国这个拥有世界上最多信用卡用户的国家起步的，它不断扩展，现在在美国进行高端设备的制造，在台湾、中国大陆进行低成本的设备制造，公司的软件在美国和印度的班加罗尔进行开发，销售职能存在于所有使用信用卡的国家。信用卡的产品

开发中心在美国，而智能卡（嵌入半导体片的信用卡）开发中心则在巴黎（欧洲，特别是巴黎，是美国之外的智能卡使用和开发总部），储值卡的开发中心是在新加坡（亚洲不具备用于信用卡核查的发达的电子通讯系统，因此亚洲市场使用的是在磁条上储有相同现金额的预付卡）。因此 Verifone 将开发中心放置在了领先市场中，而将软硬件的制造放在了世界上具有相应优势的地方。

很自然就产生了这样一个问题：是什么使这样的企业成为一个整体？Verifone 的答案是通过一个共同的价值体系和一个组合在一起的通讯网络。在清楚地表达出一整套的价值观后，企业就依靠它们来生存和发展。公司则通过不断地旅行来加强这些价值观。例如，Verifone 的 CEO 每年要旅行近 50 万英里，而且在任何时间，40% 的 Verifone 职员也都在旅行。面对面的会议通过每个人所使用的电子邮件系统得到了扩大，特别是 CEO。这个公司的粘结剂是由共同的价值，对经营战略的共同理解和不断地沟通来组成的。

未来的挑战

就像现在一样，在将来实施现在的全球企业形式会是一个挑战。大多数公司在应用两个领域的矩阵时已经遇到了困难，而跨国模式会带来更多的困难。随着公司建立多领域的会计核算系统、采用跨边界的计划过程、制订全球性的产品开发过程，这些公司已经取得了进步，但是具有国际业务技能和经验的人员永远都不够用，更不要说那些具有领导能力的人。每一个跨边界的团队都代表了一种克服文化障碍的努力。很少有公司会对他们在多重领域的背景下进行业绩评价和奖励的能力感到满足。因此，虽然取得了进步，但对多重领域企业的掌握仍然是一

个巨大的挑战。

商业投资银行正面临 4 个领域的挑战。许多年来，他们一直是按地理区域进行企业的，由国家经理负责管理。但是现在，他们要为跨边界的顾客提供类似于外汇和现金管理的服务，他们必须要引进强有力的信息技术、风险管理和人力资源的职能。因此，商业投资银行正在实施顾客、产品、地理区域和职能 4 个领域的网状企业结构。

在 Asea Brown Boveri 已经使用的 3 个领域的网状系统正在扩展，加入了两个新的领域。第一个新领域是大型项目。随着发展中国家加大基础性设施的建设，它们上马了一些耗费数十亿美元的项目（电站、水坝、盐厂等等）。这些项目涉及到企业的多个业务领域，因此必须要跨业务、跨边界进行协调。第二个新领域涉及到 ABB 那些希望同认定为全球供应商的经销商签订单一合同的全球性客户。同样，这样做也会涉及到多个 ABB 的业务，全球会计核算经理必须跨业务、跨国家进行协调，以服务于 ABB 的全球性客户，因此 ABB 正在成为业务、地理区域、职能、项目和客户五个领域的网状系统。

除了（或者经常由于）全球客户领域，也许还要实施其他的领域和流程——例如，由全球流程所有者领导的全球流程领域，或是服务于全球领域的共同的全球订单处理流程。其他关系也许同样需要特殊的关注。例如，索尼既是飞利浦的客户，也是飞利浦的供应商、合作伙伴和竞争对手。公司经常会指定一名经理在公司内部协调这些关系。新的电子渠道正使得分销渠道成为另一个新的领域。众多公司也正在确认核心竞争力，协调在单位、职能、部门、业务、地理区域之间对它们的投资。能够在有利润的情况下加以确认和协调的，相互依靠的领域的数目看起来永远没有尽头，它们增加了跨国企业所面临的已经很复杂的

协调的挑战。他们如何满足新的要求呢？

一种方式就是在制订战略过程中为这些领域排好优先顺序。例如，不止一家银行将全球用户放在了首要位置，而将产品、职能和地理区域放在了次要位置。银行的客户现在是基本的损益来源，而地理区域则不再是损益中心。优先顺序的建立为整个企业的经理们带来了一些清晰度，减少了复杂程度。

在过去，信息技术所带来的正面影响被夸大了。新的信息技术（IT）被认为应该在时间和空间的间隔上架起一座桥，引导向所谓的无地点企业，但语言和文化的障碍仍然存在。同时，还存在着计算机系统之间不兼容的事实，更不要提已经调整好的过时的电子通讯支持系统。如果说过高估计了趋向于无地点企业的潜在性，那么这种趋势的困难则被低估了。但是现在的放松管制、无线和卫星系统、互联网和每天出现的新技术正把技术障碍转变成低成本的跨边界沟通。最有力的新工具看上去像是企业的互联网，它可以把分支机构以前的不兼容、不可用的系统集成成一个统一的低成本的网络。互联网和群体使用物品的进步使虚拟的团队形式变成了真实的领域。

排除技术障碍是与人员变动同时进行的。几乎在所有的国家，商学院毕业的年轻人正在挑起大梁。这些经理人掌握多种语言，精通计算机，互联网对他们来讲是最自然不过的通讯工具。此外，越来越多的领导人也把在公司中建立个人交际网视为一项任务。Verifone 就是这种潮流的一个很好的例子。正如已经描述的那样，公司的领导人推动了电子通讯的使用，但他们也推动了共同的价值体系和对业务的理解，而公司的电子网络是由重新建立关系的面对面的接触来支持的。同样的三个因素——电子网络、个人交际网和共同的价值体系必须在未来的跨边界公司中建立，以支持这些公司的协调过程。

结论

很明显，没有一种企业类型适合于所有的公司。当然，跨国企业需要成为业务、地理区域和职能的多重领域网状系统。哪一个领域成为基本的轴线将取决于企业国际化发展的水平、跨边界协调的需求、国际业务组合的多样性、东道国政府经济活动的数量。跨国网状系统的形式还会受到公司国际性活动的历史和公司所在国家市场规模的影响。

竞争压力不断产生要求有更多复杂性的新挑战。为了在竞争中更好地使用资源，各公司正在将它们的坐落地和领导转移到那些具有特定活动优势的中心地区。要求单一业务合同的全球性客户现在正使得公司成为四个和五个领域的网状系统。能够建立人员关系并通过电子网络将它们整合到一起的公司是最适合于迎接这种挑战的公司。能够从这些网状系统中形成的虚拟团队将使公司继续沿着任何会需要的新领域进行企业结构设计和再企业。

第二部分

保证富有竞争力的绩效

第5章

为竞争力和能力 进行企业结构设计

——将战略与有效性连接起来

戴维·范歌德

爱德华·E·劳勒 III

杰拉尔德·E·小莱德福德

竞争力 这个 10 年前在管理领域中还很少提到的术语，成为当今很普遍的观念。有很多迹象表明，人们对竞争力的兴趣正日益增长。许多大型国际会议对竞争力进行了专题讨论，许多咨询公司向公司提供了竞争力模型作为提高个人和企业业绩的工具。一些国家政府也投入了上百万美元来发展基于竞争力的技能标准。Pahalad 和 Hamel 在一篇广为传播的文章中讲到竞争力应该在企业战略中起到不可缺少的作用。

这种对竞争力的关注难道是为了另一个管理时尚吗？还是说它是一个在企业和个人管理的理论和实践中更基本和持续的变革？回答这个问题，首先需要定义什么是竞争力，并确定推动对它们产生兴趣的力量；第二，要分析新的竞争力模型是否为个人和企业所面临的挑战提供了解决方案。这种分析由于没有单一的竞争力活动这个事实而变得复杂。当然，至少有三种截然不同的方法。只有通过理解这三种方法以及它们之间的冲突，我们才能开始评价对竞争力的兴趣可能会对未来的企业所产生的影响。

核心竞争力

随着公司寻求发展适应重要竞争挑战所需要的灵活性，传统的官僚等级制受到了极大的批判。按照批判所言，传统的官僚等级制方法并没有产生在高度竞争的全球商业环境中所需要的高水平的速度、质量和生产力，也没有建立起能够迅速变革并能很容易适应越来越动荡的商业环境的企业。官僚等级制的核心原理包括高度的专业化、分工、对等级特权的依靠和对正式规定以及标准操作规程的信赖。这些设计因素建立并保持了从上到下的管理控制和企业的稳定。但在这样一个不断变动，要求更高业绩的时代，官僚等级制的设计显得很笨拙无力。在这

一点上我们并不清楚是否有明确的方法来替代官僚等级模型。大多数的企业仍然接受了类似于个人工作、等级关系和个人责任这样的传统官僚等级模型的主要特点。

作为企业管理的可选择基础，竞争力的观念之所以为人们所接受，部分原因是由于它在要求重视作为竞争优势主要来源的核心竞争力和企业能力的经营战略中的使用。这种核心竞争力观点的领头提议者，Prahalad 和 Hamel 认为，企业可以确认一个相对较少的，能够在市场上给予他们可维持的战略优势的基本竞争力。例如，索尼在小型化和精密制造方面的核心竞争力给许多产品线和市场提供了竞争优势。

Stalk、Evans 和 Shulman 已经对这种集中于“战略能力”的方法进行了不同的表述，其中的“战略能力”在本质上应指的是企业和经营上的战略能力而不是技术上的能力。他们引用沃玛特（Wal-Mart）在分销、市场营销和信息系统方面的战略能力来作为这种竞争优势来源的例子。在 Prahalad 和 Hamel 后来的著作中都将这种方法吸收进了核心竞争力中。

核心竞争力有几个主要的特点。首先，竞争力代表的是一些复杂的、跨越多个业务和产品的技能和技术（例如，精密制造）。第二，竞争力比起产品和市场这些传统上的战略重点，要更稳定，进展更慢一些。第三，核心竞争力很难模仿。比如说，在过去的 20 年中，世界上的汽车制造商一直在模仿日本丰田的生产系统，却根本无法达到其生产力和质量。第四，核心竞争力（而不是产品和市场）才是企业间的真正战场。

Lado 和 Wilson 确认了 4 种类型的竞争力。第一是管理竞争力 包括明确战略观念 管理环境 第二是基于投入的竞争力 包括找到劳动力市场中不完善之处 建立内部劳动力市场 向公司特定的人力资本投资 第三是可转变的竞争力 包括进行创新和

企业家精神的培养，进行学习能力的培养，促进企业文化的建立；第四是基于产出的竞争力，包括树立企业声誉、产品或服务的质量以及顾客的忠诚度。

Ulrich 和 Lake 以及 Lawler 对企业能力的重要性进行了讨论。他们认为，企业能力可以使企业按照对经营业绩至关重要的特点方式进行经营。质量、速度、低成本运营、学习、创新和以顾客为中心都是这些类似能力的例子。Lawler 认为这些能力不会存在于任何个人身上，或是任何技术领先的地方，相反，它们是很难培养和复制的。但是它们却是竞争优势潜在的重要来源。从实质上讲，它们是允许企业将重要的技术和运营核心竞争力转化成比竞争对手所提供的更好的产品和服务的关键。例如沃尔玛 (Wal-Mart)，其企业能力的证据是它们的竞争优势不仅仅存在于分销、市场营销和信息系统中的能力，而且还存在于沃尔玛以顾客为中心进行经营的能力当中，这个以顾客为中心进行经营的能力存在于公司的沟通、奖励、领导、参与和训练实践当中。

个别竞争力

以战略眼光看待的核心竞争力与企业能力同来自人力资源传统的竞争力方法有所不同。后者是“从上到下”——也就是说，它是通过确定并加强同较高个人业绩相关的竞争力而逐渐建立起来的。大多数这方面的研究采用了传统行业心理学中有效性研究的形式。这些研究试图要识别企业中将高的个人业绩与低的个人业绩区分开来的竞争力。例如 Booyatzis 就识别出了 21 种竞争力(如观念的形式、记忆、客观性和自信)能够将高业绩的经理同低业绩的经理区分开来。许多研究集中在特定的人力资源职能上。例如曾有研究者发现，人力资源经理的同事、上

级和用户认为这些经理在业务知识，人力资源服务的提供和变革管理中展示了很好的竞争力。

个别竞争力方式的一个重要优点是它提供了一些关于提高业绩方法的特定指导。关注个别竞争力的作者通常都会将竞争力直接与推动这些竞争力的人力资源系统联系起来，而战略专家们所确认的核心竞争力在某种程度上则较为神秘，难于管理，因而设计出挑选体系来帮助找到那些拥有更多所需竞争力的人，同时也设计出工资系统以奖励那些展示出所需竞争力的人员。

然而，个别竞争力方式有三个重要的弱点：第一，管理人员，甚至研究人员通常会假设当培养了关键的个别竞争力的时候，企业的有效性就会得到加强。但是很少有研究证据来证明这些对企业业绩的效果。从多个原因来讲，个人业绩越大并不一定会导致更高的企业业绩。第二，越来越多的企业正在购买预先包装好的“一种尺寸适应所有情况”的竞争力模型，而这种模型也许并不能提供竞争优势。例如，基于竞争力的工资系统通常会为那些肯定不是核心竞争力（正如战略专家们所使用的术语）太普通而无法保证竞争成功的竞争力如沟通技能来奖励个人。实际上，从这种竞争力模型在众多公司中得到广泛使用来讲，它是无法提供有特色的竞争优势的。第三，个别竞争力模型感觉上会从历史的角度来识别出在过去使个人成功的竞争力。例如，在员工现在以及过去的基础上挑选的方法是有一定根据的。但在迅速变化的经营环境中，这种根据也许就会产生误导，因为企业也许会需要他们的员工拥有新的竞争力。

人力资源专家对个人竞争力的兴趣直接按照“工作”减少的比例而增加着，而这些“工作”是公司传统上为人力资源管理所设置的基础。许多互相联系的因素已经减少了在当今竞争环境

中工作的相关性。技术和企业变革的迅速发展使得确定一套稳定的、需要招聘人员来执行并加以评价的任务越来越困难。需要更多团队工作的趋势也使得将个人的工作与对企业业绩的贡献分开更加困难。而且，随着企业变得更加扁平化，提升到更高级别工作的机会越来越少，所以企业正在寻找激励并奖励高业绩人员而不用提升他们的方法。竞争力还没有明确地代替作为人力资源管理基础的工作。然而，使用竞争力和新的技能作为个人招聘、培养和奖励的基础看起来会是许多企业所需要的可行解决方案。

对于公司正在使用个人竞争力来构建人力资源系统或员工职业的方法所进行的研究相对来说还比较少。在欧洲，这方面要发达一些，出现了许多竞争力试验的个案研究。在美国，占优势的方法主要是研究高业绩的人员并试着确认能把他们同平均或低业绩的人员区分开来的特点，这个过程集中于现有的个人竞争力，使用的是与工作分析相似的从下到上的分析过程。它有更加复杂和精细的趋势，主要集中于已取得成功的个人竞争力，而不是企业成功所需要的个人竞争力的典型上。

这种方法适用于很多种情况，但在其他一些情况中，它也许会带来灾难性的后果。例如，它并不是以经营战略为基础的。这意味着许多聘请咨询顾问来建立“通用”的竞争力模型的公司会由于实质上旗鼓相当的竞争力而结束经营。而且，在变化迅速的环境中，一个更加敏捷的、预先准备好的、暂时的竞争力结构也许比迄今为止好像仍在流行的、复杂的、类似于工作分析的竞争力系统更适合一些。例如，一些公司所采用的“学习合同”的方式。员工每年都要同他们的上级一起根据业绩评价重新确定学习目标。这些学习合同将个人的需要和利益同企业的需要和战略方向紧密地结合在一起。

我们也对哪些公司正在采用竞争力系统及其效果的范围相对知之甚少，惟一的一次在美国的研究是针对 217 家使用 148 种不同竞争力模型的公司的调查。这次调查发现大部分基于竞争力的员工招聘、培训、业绩管理和计划的制订还不到一年，或者仍然在制订当中。在已经使用基于竞争力计划超过一年的少数几家公司中，大部分在类似于沟通、提高员工竞争力水平、强调个性、加强新价值等诸领域有正面的影响，但很少能够表现出业绩的改善。

国家竞争力系统

同公司内部建立的竞争力系统一样，许多国家已经建立或正在建立的国家特定行业标准系统集中于个别层次的竞争力。与基于公司的系统相反，国家系统非常明确地集中于能够从一个企业转移到另一个企业的竞争力大类，而不是同任何一个企业都有所区别的竞争力大类。最近，基于竞争力的国家标准的发展主要是由于政策制订者们承认，如果发达工业国家要想在逐渐激烈的国际竞争中保持他们的就业水平和生活水平，就必须注重员工队伍的不断培养。

国家技能标准系统倾向于强调有缺陷的劳动力市场信息的问题。这个问题会在无管制的市场上出现，在这些市场中，对个人技能和能力并没有明确的、经过外部证明的信息。在缺乏这种信息的情况下，雇主倾向于认为个人在被雇佣之前所获得技能的价值有夸张之处。因此，个人就不会有动力对自己进行投资。在美国这一点更加困难。由于美国缺乏为大家所承认的国家标准，不论对于普通教育还是对于职业技能，都意味着雇主对不是大学毕业的人所出示的证明根本不会注意，对于那些不算上大学的年轻人来讲，也没有动力在学校里学习。这种情况

同样也导致了美国学士学位以下的劳动力市场的“繁荣”，这个市场对于年轻人来讲缺乏明确的职业道路。

美国年轻劳动力市场也许是不完善信息后果的特例，但是，所有的工业国家都正在面对由日渐重要的竞争力和越来越不稳定的雇佣关系所引起的两个挑战（参见第 9 章）。许多部门的雇主所要求的特定竞争力（如团队工作精神和解决问题的能力）也许在真正的工作环境中能够更有效地学习到，然而，比起传统的学术或技术技能，对它们的评价和证明要更困难一些。同样，逐渐增加的竞争压力也使得“为了生活而工作”成为过去的事。在大多数员工的工作生涯中，他们将不仅仅是为许多不同的公司工作，而且潜在地会在许多不同的职业和行业中工作。因此，国家技能标准系统也会支持向上流动性（通过承认个人在工作中培养出的竞争力）和横向流动性（通过支持广泛承认并可转移的资历的发展）。这些支持接着就会需要建立质量控制机制，这样雇主就能够对作为个人真实竞争力全面代表的个人资历充满信心。

在改善劳动力市场信息和为迅速变化的全球经济更好地做好员工准备的努力中，1994 年做为目标 2000 行动方案的一部分，美国成立了国家技能标准委员会（National Skills Standards Board: NSSB）。NSSB 负责把主要的相关利益方（雇主、有组织的劳动力和教育提供者）聚集到一起制订自愿的国家技能标准系统。有着丰富的职业标准的美国，在承认这样的国家系统的潜在重要性上相对晚了些。日耳曼语系的国家已经很好地建立了大多数职业技能的国家标准，这些标准构成了年青人培训的一个完整的部分。而且，加拿大和日本已经设计出了职业认证系统，通过这个系统，单个工人可以得到对雇主所需要的竞争力之外的竞争力的承认。

最后，英国、澳大利亚和新西兰已经采用了国家技能标准的框架。将这些框架同传统的资历系统相区别的是这些框架非常综合全面，覆盖了从无技能的劳动力到管理和职业技能的所有层次的能力，而且它们是基于竞争力的。这就需要“用行为术语表述的精确目标；真实评价的明确的公开的标准；对候选人的基本要求。”

基于竞争力方式的吸引力在于，它通过允许个人在各自的位置上学习，给个人提供了更大的灵活性，同时，它刺激了教育和培训提供者的创新。

基于竞争力的标准，就像在做出购买决策时使用性能说明而不是设计说明一样，并不假设有一个最好的方法来建立给定的一套技能。相反，他们鼓励提供者来决定满足个人或雇主对技能要求的最好方法。这在教育和培训技术日益进步的时代尤为重要（例如多媒体自学和互联网教育）。

这些国家框架中，资历是用公司主要投入的情况下的业绩表现来定义的，以确保资历能够真正反映工作的需求。资历必须包括特定技能（如读懂工程图）所需要的职业特定竞争力和更大类或核心的技能（例如计算和沟通技能）。为了取得资历，个人必须在真实模拟的工作环境下证明他（她）已经获得了竞争力。

这就是美国看起来有可能采纳的基于竞争力或基于业绩模型的形式。具有讽刺意味的是，成为英国和澳大利亚竞争力系统基础理论和评价实践是 20 世纪 70 年代在美国提高教师教育的努力中首先发展出来的。这个在 20 世纪 80 年代初期随着联邦教育基金被削减而失败的努力首先尝试明确成为一名卓越的教师所需要的行为或竞争力，然后设计出能够培养这些竞争力的新的培训计划。

竞争力方式之间的冲突

在不同的竞争力的方式中存在一些主要的冲突。第一个冲突区域是这些竞争力方式所赖以产生的三个有很大不同的研究的结果（关于企业战略、行业心理、人力资源和教育、公共政策）。毫不惊奇的是，这三种方式在如何定义竞争力方面有明显的不同。第二个基本的冲突涉及的是这些方式倾向于取得的结果和它们如何着手完成它们的目标。例如，在人力资源顾问中，受一家公司聘用，为他们建立个人层次的竞争力，向客户提供一系列已经包装好的竞争力，让客户挑选他们所希望的竞争力，这是一个很普通的情况。对于那些接受战略方式的人来讲这是一个极为令人讨厌的事，因为它否定了企业培养特殊的竞争力，因而能够提供独特的竞争优势的整个理念。

解决这些冲突很困难，但也并不是说除非这些事情都被解决了，个别的竞争力活动才会成功。如果被设计成建立核心竞争力的企业战略要想获得长期的竞争优势，它们就必须能够转变成适当的个别层次的能力和激励，而且，国家技能标准系统在很大程度上要依靠雇主来帮助定义相关的竞争力，提供个人发展这些竞争力的机会，奖励那些达到这些竞争力的个人。然而，如果雇主们的投入和一般技能的证明并没有改善企业的业绩，或者是，如果这样做使得竞争对手更容易挖走有技能的员工的话，他们是不可能愿意参与到这样的系统中的。实际上这个问题是阻碍国家技能标准在英国和澳大利亚使用的一个主要障碍。

但是，对于企业来讲，将这三种获得竞争力的方式加以协调，看起来是完全不可能的。与其付给顾问报酬，通过建立更大类的竞争力来重新虚构一个轮子，他们还不如通过采用行业特

定技能标准作为招聘基础。这个行动可以通过改善教育者与雇主之间的信息流动和建立教育机构要为其毕业生的竞争力负责的机制来减少招聘费用，改善新员工的质量。通过仔细分析自己的战略性企业要求，公司可以决定他们需要哪些有特色的各别竞争力加进国家标准中。下面将讨论这些有特色的竞争力如何能够深入一个企业的核心要素中

企业设计及有效性

关于核心竞争力和能力的经营战略的研究，引出了对企业何时会有有效的更直接的预测。从本质上讲，这种研究认为当一个企业具有竞争力和能力来实施制订完善的经营战略的时候，也就是说，当企业能够执行有效应付商业环境所需要的行动时，该企业将是有效的。在这里，还值得指出的是，企业所掌握的资源也会在决定企业有效性中起到决定性的作用。

钻石模型（参见绪论部分图 2）抓住了企业有效性和战略之间的关系。它表明企业的有效性是企业战略、竞争力、能力和环境之间良好协调适应的结果。钻石模型之所以认为环境是这种关系中的重要组成部分，有两个原因：第一，一个企业也许在执行战略时非常出色，但是也许它的战略并不适应商业环境；第二，随着环境发生变化，企业也许需要改变它的战略、能力和竞争力，从这方面来讲，环境，就像现有的竞争力、能力和企业资源一样，应该是制订战略中要加以考虑的一个重要因素。

经营战略研究对如何进行企业核心竞争力组合的设计没有过多的涉及，而企业能力的研究要更多地集中于应如何设计企业。这几乎不会让人感到惊奇，因为从许多方面来讲，一个企业的能力比起核心竞争力来更倾向于在企业的设计和系统中存在。为了保证每一种方法能够有用并可进行测试，这些方法最

终必须要与如何进行企业设计以产生特定竞争力和能力联系在一起。星形模型（参见绪论部分图 3）描述了企业战略、结构、流程、人员和奖励之间的相互适应。星形模型（类似于 Leavitt 的钻石模型和麦肯锡的“7s”模型）有助于思考如何在一个企业中培养竞争力和能力。一旦确定了战略，而且一旦已经确认实施战略所需要的竞争力和能力，接下来就是识别、制订能够产生所需要竞争力和能力的结构、流程、奖励系统和人力资源管理的事了。从星形模型来看，形成这些要素的观念并进行运营的竞争力和能力方法暗示着什么呢？

结构

星形模型中的结构这个组成部分说明的是微观或工作设计层次的结构以及宏观或企业建设层次的结构。也许竞争力/能力方法最有趣和潜在地基本含意已经被提到了：隐含的工作设计。在官僚等级制结构中，工作是企业的最小组成部分，企业结构的最低层次是劳动分工停止的那一层次。整个企业是建立在工作描述和对工作业绩个人所负责任的基础上的。工作描述也是所有主要人力资源系统设计的基础，包括选择、培训、付酬、职业发展和业绩管理。

目前企业变革的速度是如此之大，以致一些经过很好定义的稳定工作看上去成了历史古董。对于迅速推向市场、质量、横向流程、减员、再造、工程再设计、基十团队的设计和其他变革的关注已经使得许多公司中惯用的工作过时了。员工越来越不会拥有分立的、稳定的工作。相反，他们要完成一种不断变动的任务组合。这些变动在经理人和职业人士的情况中更为普遍和明显，这些人的工作经常很难在工作描述中找到。甚至当工作不断成为相关的观念的时候，规模不断减小的人力资源职能也许

无法处理好包括根据工作的系统对工作进行的广泛描述。因此，一些公司正不断抛弃工作描述和仔细的工作分析，他们缺乏人手来建立并维持这些项目。

许多作者曾认为重点应放在个人的技能和知识上，而不是他们的工作性质。这一看法直接导致了用技能和知识或是个人竞争力的描述来代替工作描述。为了起到作用，这种描述必须确认个人需要什么样的技术和企业技能、知识，还必须确认如何确定个人是否拥有这些技能和知识。正如将在第 11 章讨论的那样，对于任何集中于奖励培养技能和知识的个人的奖励系统来讲，这是至关重要的要素。

对团队的研究认为，对于企业来讲，在团队这样的环境中关注于个人的业绩并加以评价也许是不明智的。相反，它认为最好在团队或业务单位这一层次进行业绩评价，因为这一层次能够最客观地评价业绩，而且业绩的评价能够建立横向流程。同时，该研究还认为在这一方式中，任务应该分配到小组、团队或企业的各个组成部分。但是，为了让这种任务分配过程成为众人所知道的过程，企业必须能够确认每一个参与者的技能和知识，当然，在企业配备足够的人员来完成其主要经营任务之前，它必须保证个人培养适当的技能和知识类别。

对于宏观层次的企业设计来讲，竞争力和能力方式也有一些有趣的含意。实际上，企业结构的这一层次是这种方式已经具有最大影响力的地方。一些目前在企业设计方面的趋势，例如在第 2 章、第 3 章、第 4 章讨论的趋势，特别是不属于有多个不相关业务企业的趋势，也许就是这种影响的结果。这样的企业通常发现，建立任何有特色的竞争力和能力是很困难的。因此，它们的有效性和成为多业务企业的原因（同成为单一业务的有效性原因相反）很难得到支持。但是，类似于前后和流程企

业的方法看上去正逐渐受到欢迎，部分原因是因为它们允许企业培养在保证质量、迅速推向市场和以顾客为中心方面的能力（参见第 2 章、第 3 章、第 4 章）。

有一个好的猜想是，将重点放在特定企业结构所产生的各种竞争力和能力会随着时间流逝引发一些企业设计的创新方法。考虑企业宏观层次的官僚等级制方法将重点放在了职能专门知识、企业成长的取得和控制，而将重点放在竞争力和能力培养上的方法为企业设计提供了一个截然不同的出发点。从实质上讲，它提供了一套全新的看待企业设计全貌的视角。因此，看上去它不仅仅可能会导致远离职能官僚等级制的企业，而且会导致通过建立新的具有不同的能力而提供竞争优势的宏观企业结构的产生。

流程

也许竞争力—能力方法对于企业有效性最直接的含意就是关于评价。在官僚等级制模型中，评价流程按照适合以个人为出发点的、官僚等级制来控制的方式，将重点主要放在了经营和财务结果上。另外一个选择主要是将重点放在评价企业对于迅速推向市场，具有的技术专门知识以及其他对企业有效性等方面的能力和竞争力的业绩水平。已经采用了全面质量管理思想的企业提供了一个将重点放在特定能力的培养是如何导致信息流程发生变化的有趣例子。这些企业几乎毫无例外改变了他们的评价系统，将重点更多地放在了产品质量和顾客满意度上。而重点在于循环周期（当然还有人员配备水平）的再造方法也经常改变了企业中信息和沟通流程的性质。再造方法提供了关于企业业绩的不同问题，因此，它也建议了不同种类的评价。

企业需要能够建立一个信息系统，系统中有关于个人需要

掌握的知识以及目前知识掌握情况的数据。这种方法非常适合于同个人业绩能力相关联的人力资源信息系统。现在已经有了一些拥有信息系统的公司，这些公司中各级别的经理都可以进入数据库，以判断整个公司中个人的竞争力、知识和经验。这种对信息的掌握不仅可以使他们做出人员配备的决策，而且还可以使他们全面了解企业如何能够为特定项目配备人员并且以特定方式执行。

奖励系统

竞争力—能力这种思想所建议的进行结构和流程设计的方法也隐含着对奖励系统的设计。正如将在第 11 章进一步讨论的那样，这些方法强烈坚持使用依据技能或竞争力的付酬方式和集中于整体业绩而不是个人业绩的付酬系统。根据适合于竞争力—能力方法的结构类型、信息种类和评价流程，这两种奖励系统是直接的必然结果。

现在，越来越多的企业开始使用依据技能或竞争力的付酬方式。在大多数情况下，它主要使用在制造业和白领阶层的工作中，因此，在这些领域引进了团队工作方式，而且在这些领域中很容易确认和评价执行特定任务所需要的竞争力。然而，也有越来越多的人对将依据竞争力付酬方式应用于智力工作者和管理人员的工作感兴趣。这种趋势是工作发展的必然结果。它是支持在一个企业中培养特定竞争力和能力的合乎逻辑的方式。它鼓励员工培养能够建立企业竞争力和能力的技能和知识。依据竞争力的付酬方式也许还是判定个人真正市场价值的最好方法。随着企业不断寻找拥有特定业绩能力的个人，它接受了个人的市场价值很可能要按照他们能够做什么来决定，而不是由他们正在做什么来决定。因此，向个人在工作中所做的

工作付酬的一个合乎逻辑的选择方案就是通过评价，确定他们所拥有的技能、知识和竞争力的市场价值来为他们能够做的工作付酬。

依据个人业绩付酬或按功取酬是传统的官僚等级制方式的一个主要部分。它符合官僚等级制方式的逻辑，因为它把个人业绩的有效性作为关键的行为。但是，这种方式不太适合于企业希望培养的能力和竞争力。竞争力和能力经常涉及的是在多个个人方面的复杂行为，并且这种复杂行为的有效性只有在集体层次上才能看得见。所以，在过去的 10 年中，越来越多采用利润分红、股票所有权、获得分红以及其他为集体行为付酬的方式也就不足为奇了。通常，这些集体奖励系统将重点放在了反映类似于迅速推向市场、顾客满意度和创新等方面的业绩评价上。

人员

以竞争力—能力方式进行企业设计提供了一种考虑企业人力资源管理系统完全不同的方法。工作的缺乏使得大部分这样的系统无用武之地，因为它们依据的是好的工作描述。这些传统的系统是依据个人工作职责数目和工作业绩质量向个人付酬。它们为特定的工作来挑选人员，并在这些人的职业生涯中训练培养他们来做某项工作或一系列的工作。早些时候，我们曾建议说，在新的方法中，应该用一套个人竞争力来代替个人工作描述，并应该形成企业人力资源管理系统的基础。它同时也应该作为挑选流程，以及训练、培养和付酬的基础。

在企业招聘决策所关注的方面，竞争力—能力方式建立了一个与传统上所使用不同的出发点。与其说是招聘一个人来完成工作，还不如说是企业需要把它自己视为招聘一个新的企

业员工。另一种表达方式是说，招聘人是让他成为企业成员，而不是完成工作。企业需要把它所需要的各种技能和能力视为一种企业，并判断工作申请人现有的知识和技能将对企业所需要的能力和竞争力如何有所贡献，以及个人如何可能会培养支持企业竞争力和能力所需要的技能，其中隐喻着它将有助于使用实际的工作。工作和企业 预演 基于团队的挑选流程 广泛的招聘和录用过程，并且最重要的是将重点放在个人培养新技能和竞争力的能力上。

挑选流程需要由人力资源信息系统的种类来支持，这种系统将个人技能和知识的培养仔细编成目录并使之可行，而且这种系统还将挑选流程与企业战略所要求的竞争力和能力种类联系到了一起。另外一种含意是应该有一个职业管理系统，在这个系统中，可以使个人的职业朝着为了对企业关键能力有所贡献而培养所需要的技能和知识的方向发展。例如，如果对横向流程的掌握是一种关键的能力，那么跨职能的职业流动就需要成为职业管理系统的一个重要组成部分，实际上，在这种情况下，跨职能流动需要放进职业管理、奖励和信息系统中去，应该向个人提供广泛的职业机会的信息，而且跨职能流动应该直接得到奖励。

对于工作稳定和有保障，竞争力—能力方式也有一些有趣的含意。许多提供类似于质量和迅速投入市场这样竞争优势的竞争力和能力要求在许多个人之间建立起有效的联系。这里的建议就是要求需要相对恒久的员工，因为工作稳定是建立有效工作关系的一个必要前提。这并不是说要保证每个人拥有终生的工作，完全相反，随着环境变化和经营战略的变化，必要的企业竞争力和能力也会变化。在这些情况下，重要的是企业要么能够培养现有的员工以使他们掌握必要的新技能和知识，要么

能够招聘到拥有满足企业新的要求所需要的技能和能力的替代员工。正如将在第 9 章进一步讨论的那样，这里所要求的只不过是企业与个人之间一种新的学习合同。现在已经有一些关于竞争力和工作稳定性之间关系的研究。例如 Capelli 和 Crocker - Hefter 曾比较了几对竞争对手。在每一对中，其中一个（例如百事可乐）采用了灵活、企业家式的“探索型”战略，而另一个（例如可口可乐）采用了用于保护现有市场份额的“防守型”战略。探索型的公司一直强调招聘能够带来先进技能的员工，而“防守型”的公司更侧重于现有员工的培养，更加强调工作的稳定性。

竞争力和能力方法在工作稳定性上是同“防守圈”方法相一致的。这种“防守圈”战略指的是建立一个核心的员工小组，作为企业相对稳定的成员。在这个核心之外的人工作保障较低。在极端的情况下，核心之外的人也许只是临时的职工或顾问。如果一个企业要以它的技术竞争力或是企业能力来竞争的话，那么它需要保护这些对它的竞争力和能力非常重要的人员。其中很明确的含意就是在做出解雇或辞退的决定时，应该考虑个人对企业竞争力和能力的重要性如何，而不应该根据个人资历或是在企业等级中的地位。

实施“防守圈”战略所面临的挑战是要识别对于企业确认为竞争优势的那些竞争力和能力至关重要的个人。这种方法还要确定哪些知识最好由企业成员提供，哪些知识最好聘用顾问或临时员工来提供。作为一般规则，一种竞争力或能力对企业的竞争力优势越重要，越不应该从某个卖主购买与其相关的知识。依靠卖主是很危险的，因为他们大部分可以很自由地将同样的服务和资源卖给企业的竞争对手。

适合

星形模型的核心是“适合”的观念。企业有效性不仅仅取决于星形结构中每一点的正确设计，还取决于这些点之间的相互适合。从历史上讲，适合的整个观念对于企业理论家非常有吸引力，但有时很难付诸实践。说“适合”这个观念很重要并没有给出为特定类型的企业结构设计奖励系统所需要的详细说明，也没有揭示出运行特定信息系统所需要的个人技能和能力的种类。竞争力和能力的理念肯定没有提供这些答案，但是它能帮助指明是什么构成了充分的适合，因为它允许星形结构中的每一个要素就企业所需要的各自分配的竞争力和能力进行测试。例如，正如将在第 11 章讨论的那样，竞争力和能力的理念直接同那些适当的个人技能和竞争力是否得到了奖励以及它们是否有可能产生有效实施战略所需要的企业能力等相关。

结论

迄今为止，关于竞争力和能力所做的工作代表了一个在个人层次的所做工作和在企业战略层次所做工作的有趣的汇合。在许多方面，这是它最有趣，恐怕也是最显著的特点了。它以一种有意思的、一致的方式保持了传统上将非战略流程（如人力资源管理）同企业战略联系到一起的诺言它是实际上有助于人力资源职能完成其所经常表达的成为战略业务伙伴目标的工具。

也许总结关于竞争力和能力的情况的最好方法是说这个理念有前途，工作非常有趣，但是从许多方面来讲，这个理念和全凭观察和试验的研究仍处于婴幼儿时期。因此，仍然不存在允许企业直接从要求特定竞争力的战略走向会培养特定竞争力的

企业系统的这样一种操作系统。为了补救这个缺陷，急需对采纳类似于第 2 章、第 3 章和第 4 章所讨论的结构的企业行为和有效性进行研究。对于星形结构的其他 4 点来讲，也需要这样的研究工作。

对于竞争力—能力方法的研究越来越多，因此可以充分地相信这种方法也许会发展到在未来作为主要的企业结构逻辑。但有一点还不太清楚，那就是关于技能和竞争力的国家标准将会怎样发展，以及它们的发展对于在企业设计中使用竞争力—能力方法会是如何至关重要。很明显，国家标准对于个人和企业都有潜在的帮助。例如，如果它们得到了很好的发展，它们就可以在公司内外通过帮助挑选和培养来减轻人力资源管理面临的挑战。在最好的情况下，国家标准可以提供企业在培养构成竞争力优势的有特色的竞争力和能力时要建立的基础知识和技能。

任何公司都不可避免地要试图胜过竞争对手，这也是企业设计所关心的事情。因此，公司不太可能去支持一个希望它投资于不是竞争优势潜在来源的一般技能的竞争力系统。使系统有用的一个方法就是重点强调员工在现代经营环境中运营所需要的基本技能。如果这些技能能够加以证明并在员工中广为应用，那么企业就能不断构建自己有特色的培训计划来产生会提供不同优势的核心竞争力和企业能力。什么样的能力会成为企业建立自己个别竞争力的基础呢？关于工作和教育改革的不同报告已经确认了许多：人际关系、流程、沟通、对业务的理解、经济和财务分析、解决问题，诸如此类。面临的挑战不是给这些竞争力下定义，而是要创造一个学习的环境——在学校、在大学、在工作地点——在这些地方它们才能得到有效的培养。

第6章

工作性质的变革

——管理信息技术的影响

苏珊·G·科寒
道·曼肯

新信息技术，加上本书通篇所讨论的全球竞争压力，从根本上改变了工作的性质。工作现在要比锻炼更有吸引力，更有可能是为团队而不是个人而设计的，而且更可能是跨边界而不是局限于特定企业、部门或职能之中。因此，企业变得更加灵活，要进行授权并以团队为基础。信息技术（IT）使这些变革变成了现实。个人计算机、公司内部网、多媒体以及互联网为个人和团队的工作提供并分配了所需要的信息和分析工具。越来越多的人可以掌握在更高的质量标准下，比竞争对手更快地生产新产品和服务所需要的信息和知识。处理信息来产生知识是工作性质如何从根本上发生改变的核心，其含意是意味深长的。如果个人和企业要在信息经济中生存，就必须成功地适应它们。

信息时代

现在，计算机随处可见。在每一张桌子上，每一间办公室里，每一家工厂都可以见到它们的身影。计算机通讯系统越来越先进，而价格却一降再降。它们变得更加小巧，功能却更加强大，而且以网络的形式存在，将企业内部、企业与企业之间的个人连到了一起。企业花在计算机系统上的资金数量令人震惊。在过去的 5 年中，企业购买 IT 硬件的花费翻了一番——而且每一美元买到了更多的计算功能。在 1995 年，企业在 IT 硬件上花费了 2250 亿美元，而且这一数字还不包括用于软件或服务的支出。

信息技术已经将重点从独立的运算转到了合作和连接上。1996 年，北美家庭和办公室使用互联网的用户数量估计为 1 760 万，而全球互联网用户估计为 2 350 万 ~ 6 000 万之间。仅在去年，直接同互联网连接的计算机数量几乎翻了一番。越来越多的公司正在建立 Internet（通常都与国际互联网相连），将员工之

间以及员工与数据库连接了起来。例如，1994年惠普的9.7万名员工之间发送了2000万多的E-mail信息(而且还有7万多E-mail发往了公司外部)使用了3兆字节的数据，每月同客户和供应商完成超过25万多宗电子交易。

如果目前的趋势持续下去，在21世纪初，我们的手指头下将会有超计算机的能力。这会对我们彼此之间的通讯产生显著的影响。多媒体传输——文字、图片、声音和动作的模拟通讯要求有Start-of-art硬件和高宽带数据通道，便携系统——笔记本电脑、移动电话、传真和掌上电脑不论何时何地都为客户提供了多媒体功能，其使用也正在逐渐增长。随着信息革命不断进行，同时感受、使用、存储、展示和沟通大量信息的能力将不受限制。很明显，IT有助于企业对新的竞争环境做出反应。

工作性质的变革 从体力的到抽象的

在工业化经济中，工作要求有金属、钢铁、机器和肌肉。纯粹的体力劳动是它的重要特点。在信息时代，原材料是信息，产品是知识，机器是计算机，智能劳动代替了体力劳动。大多数基于知识的工作涉及的是对符号和抽象的处理，而不是对具体事情的处理；生产机器是软件，而不是组装线。存货和备用材料表现为储存在直径几英寸磁盘上的数据库，而不是占地几英亩的仓库。简单地讲，信息时代工作的特点是缺少体力劳动。现在，它只不过是眼睛盯着计算机屏幕，手指在键盘上移动，以及偶而皱起的眉头。当然，并不是现代经济中所有的工作都以知识为基础，一些体力劳动仍然保留着，不过人们现在工作更多的是用脑袋，而不是用手。大多数人提供的是服务，也有一些生产的产品，但每人的工作都受到了信息技术的影响。

基于知识的工作的设计不会受到笨重的物质材料和物体的

限制。信息这种原材料可以加以无限利用。即使是机器也是灵活的，可以通过编写新的软件码“重新装备”。因此，工作可以用许多种方法进行设计、构建和组织。信息技术提供了许多选择，这个事实对当今工作的性质和质量产生了不同的含意。

降低技能要求同工作进步

一个最近发生的电话公司的再造项目描述了计算机系统是如何通过向工作提供信息来提高员工的技能。

在公司的维修中心建立了一套专家系统，以使新的维修管理人在顾客打电话期间检测电话线路。大约一半的新维修管理人以前是做为客户服务代表来工作的。在再造之前，客户服务代表只做一些数据输入工作：他们将顾客的姓名、地址和电话号码，以及对问题的描述输入计算机系统。在工作流程再造之后，新的维修管理人接受了使用专家系统的培训，能够在与顾客交谈时自己进行电话线路的检修，并决定是否需要派维修工到顾客那里去。以前的客户服务代表把新系统视为能力的扩大。尽管有些人受到了新技术挑战的威胁，但大多数人还是很高兴能为顾客解决问题。因而顾客满意度和工作质量不断提高。

外部控制同自我管理

以计算机为基础的工作的灵活性扩展到了企业用于控制行为和业绩的系统。经理们可以将计算机做为控制工具或是推动自我管理的手段。他们可以通过使用对计算机生成业绩数据来紧密地监控员工的行为，或者他们可以提供给员工工具使之进行自我监控。管理层的价值和期望最终将决定如何使用以计算机为基础的控制系统。下面是同一个进行改造的电话公司的例

子：

安装在电话公司维修中心的新计算机系统提供了详细的业绩评价，计算机跟踪并记录每一个电话所花费的时间，每小时处理的电话数量以及送到维修派工中心的“问题”报告的准确性。因而能够提供关于每个人、每一个下属小组以至于整个维修中心详细的业绩报告。在最初做计划讨论的时候，维修中心的经理们曾谈到在员工所收到的业绩信息的基础上让员工进行业绩自我监控的授权问题。管理层曾经倾向于教给员工如何获取每天的个人业绩成果，并计划让管理者同员工一起检查小组和维修中心的业绩成果，以激励员工改善业绩的想法和行为。

但是一旦中心开始运营，管理层通过使每一个电话占用的时间最小化把重心转移到了取得成本目标上，员工根本没有受到如何从计算机系统中得到业绩成果的培训。相反，管理层收集了每个人平均花费在每个电话上的时间数据并“劝告”了那些花费时间较长的员工。维修中心的业绩数据张贴在了公告牌上，但并没有花时间与员工讨论可以采取什么行动来改善业绩。经理们把电话之外的任何时间都视为不必要的支出，不愿安排任何员工会议。电话公司以控制为导向的文化和所面临的非常真实的业绩压力驱走了当初授权给员工的意向。

这个例子提供的信息非常明确。信息系统使工作更加抽象，更加灵活。它扩大了工作设计的选择。工作可以设计成向员工授权或者是控制他们。其结果是由价值、文化、期望和设计者的想像力决定的，而不是由所使用技术或原材料决定的。

“默契”的知识同智力技能

随着工作变得更加抽象，它也丢掉了一些东西。Euboff 认为，计算机化通常意味着通过非常不同的媒体来传递同样信息

的‘数据界面’代替了直接的工作感官体验——机器的轰鸣声或者是看着产品从生产线上出来的那种感受。她说：“那就好像一个人的工作消失在二维的空间中，用数字符号代替了有形的真实。”可以预见的是这种转变经常伴随着脆弱、挫折和失落的感觉。这些感觉从电话公司中曾做为维修工程师（而不是做为客户服务代表）的新维修管理人嘴里喊了出来：

在改造之前，维修工程师要检测电话线并决定是否需要派遣维修人员，这样可以在顾客那里把问题解决好。他们从客户服务代表那里得到工作订单，而不直接同顾客交谈。计算机支持受到了限制，而且维修工程师不得不了解电话线的工作原理。他们接受了广泛的技术培训，能够解决大部分问题。

使用新的专家系统，维修管理人可以在同顾客直接交谈的时候检测电话线路。以前的维修工程师不需要过多关心他们的技术知识，因为专家系统进行了任何需要的分析。人们感到了挫折，觉得计算机分析同有形的现实距离很遥远：许多人仍然在用古老的检测方式来检查电子设备的情况。因此，由于他们在每一个电话上花费了太多时间，他们的业绩受到了损失。

工作的计算机化会导致所谓的“默契”知识的丧失，这种知识来源于使用人以某种感觉来从事的工作和采取的行动。“默契”的知识自成一体，不能够分成细分部分，例如，学习钢琴不仅仅是学习手指按键的顺序。内瑟是一位认知心理学家，他用如下的方式描述“默契”的知识：“技术熟练的木匠知道必须如何处理一堆不同的木头或者在特定的边缘用什么样的接头最适当。说他‘知道’这些事情并不是承认他可以把他的知识写成文字。那是根本不可能的……某种手段的实践知识是一种‘默契’的东西，对于技术熟练的实践非常重要：木匠在每一个工具的使用中都利用了他所知道的东西。”随着工作变得更加抽象，员工们也

许会失去他们对于工作特定方面的“默契”知识，以及从这种知识的熟悉和感觉中所得到的满足感

但是，这并不是不可避免的结果。使用确定的科学知识而不是绝对依靠模糊的理解和直觉，信息化工作的抽象距离对于思想的表达和对工作的分析也是一个机会。在充分利用我们的新技术所提供的信息和机会之前，需要一套新的竞争力——Euboff 称之为“智力技能”。智力技能的培养是建立在“默契”知识的基础上的。从数据中了解情况掌握内容要求有归纳和演绎的推理过程，以及适用于手头信息的观念框架。实际上，智力技能的培养要求数据和信息的默契知识。就像一个木匠通过观察和感觉能够知道一块木头的特性一样，新的智力技术人员将能够通过其工作技术所产生的抽象数据直觉出他们本身工作的特性，这种直觉至少可以像体力工作的明确要求一样让人感到满足。

新媒体技术可以通过创立虚拟现实来帮助模拟感觉，帮助将抽象数据转化成以技术为基础的“默契”知识。使用者将戴上提供声音和图像的置于头上的显示器；他们会戴上提供触觉模拟的手套；他们还将能够通过使用游戏杆和控制手套来操纵他们的环境。医生将可以练习心脏手术，飞行员练习驾驶飞机，紧急救助人员练习解救地震受害者——所有这些活动都可以在办公室里安全的进行。新计算机系统通过帮助人们培养“默契”和确定的知识可以扩大人类的能力和业绩。

智力能力也可以通过合作的机会来培养。对技术服务人员和保险从业人员的研究表明学习和创新来源于在实践中与他人的交往。当不同背景的人们以新方法将他们的理解结合到一起去解决问题时，就产生了创新。信息技术的使用通过让人们不管在哪儿都能一起工作，从而扩大了合作和创新的机会。虚拟现实技术可以使小组成员分享同样的经历和环境，即使他们相

隔几英里甚至在不同的大陆。分享经历可以帮助人们超越不同，加强合作的基础。电子合作为人们变得更聪明，更具创新性创造了潜在可能性。

简而言之，以计算机为基础的工作可以被设计成扩大使用者的能力，帮助他们培养智力资本。信息系统也可以设计成可以进行自我管理，帮助使用者培养并保持“默契”的知识。当然，每一个人的智力能力以及从自我管理和增长的技能中得到的满意度会有所不同。有些人将无法调整以适应新的智力需求，也将会发现他们的技能不再是需要的了。其他在这些抽象任务中表现优异的人将会发现有许多机会在等着他们。

工作性质的这种变化创造了新的胜利者和新的失败者，但是未来为那些能够适应新的现实、感到新技术带来的权力并且理解工作性质的人做出了承诺。企业会不断评价并奖励那些能够做出迅速，以顾客为导向的行动决策的员工。这些人会提供自身的控制并集中于创建积极的业绩效果。对于他们，将以能增加个人的潜力来设计工作。对于他们的企业，将会更有效地应付新世纪带来的挑战。

电子通勤及其弱点

信息技术减少了对我们工作的地点、时间以及方式的限制。电子通勤也许是以知识为基础的工作与生俱来的灵活性的最直接证明。通过新的通讯技术，员工和独立的承包商能够在家或是在地区卫星工作中心工作。他们可以实时地同别人通讯，或者他们可以在需要的时候通过 E-mail 信息，下载报告和分析及写备忘录的形式来这样做。他们的行程表是根据预定的时间和重要事件来设置的，而不是根据团队成员是否有时间。

现在很普遍的情景是：在家工作，有时同办公室和同事相隔

甚远 通过传真和 E-mail 可以在白天或是夜里的任何时候发送和接收信息。减少与工作相关的时间和空间障碍的潜在好处很多。工人可以按自己的速度前行，可以让他们的行程表适应自己的生活，他们可以节省衣服和交通费用（我们所有人都可以从减少的交通和排放物中有所收益）。工人增加的生产力有助于公司的基础事业。时间、空间独立工作的最终经济影响的证据正在不断出现，但对于我们生活的潜在影响，以及这样的自由所提供的灵活性和选择性则是不会弄错的。

技术可以通过帮助跨越时间和空间的合作环境来支持电讯。一个合作环境由共同分享的空间构成，这些空间是让许多人来表达看法 描绘大纲和模型 处理数据的地方：“有共享的空间才能创造共享的理解。”这就是合作的实质。写满员工下个月会议安排的白板是一个共享的空间；写满教授推导出的，其研究生仔细阅读的数学证明的黑板是一个共享空间。技术可以为没有在一起的人们创造一个共享空间。指明两位工程师设计变动的说明通过传真，可以使他们进行合作。更先进、更高带宽的技术给这种技术推动的合作增加了丰富性和同步性。电视会议，加上共享的计算机接入是另一个令人兴奋的事情。没有什么可以代替面对面会议的互动性，但电视和电脑确使交流随时随地可能发生。

最近几年 许多公司转向了电讯领域 其中有杜邦、惠普、太平洋贝尔以及上千家企业继续进行在 1994 年 Northridge 大地震中被毁坏的电讯计划。地震后，太平洋贝尔向由于高速公路和街道毁坏而面临长达几个月交通堵塞的商人和居民提供了免费电讯安装服务。7 个月后，在修复了许多高速公路后，该公司调查了 660 名接受先免费服务的顾客，发现 93% 仍在使用电讯。

一些采取更先进观念的公司已经取消了许多员工的办公地

点。例如，位于加利福尼亚 Sunnysvale 的 Tandem 计算机公司只在员工需要时给他们提供小房间和办公室。员工要通过一位“旅馆经理”来预定这些地方。Tandem 公司内大多数的地方是留待会议专用的，在那里人们可以坐在一起交换信息，讨论共同的项目。公司为员工提供了笔记本电脑、移动电话和技术建议等形式的支持，这样他们就可以独立开展工作——在家里 在路上。Tandem 通过这种方式来减少成本，而且这种安排也提高了员工的灵活性。

当然，电子通勤也有其弱点。例如，有些员工停止使用电讯，因为他们感到太隔离、太孤单。如果强迫采用电子通勤方式，他们也许会感到很焦虑。其他人则减少了同工作小组和公司的联系和承诺。还有一些人抱怨当办公室就在客厅下面时，工作很容易就渗入了家庭生活。使用电子通勤工作的家庭也许对工作侵入个人生活，以及相应地平衡家庭需求和工作要求的困难感觉很不愉快。有小孩子的员工也许会发现不可能在家工作，还有的员工需要洗大堆的碟子，需要修剪草坪，需要看下午的肥皂剧或比赛，需要品尝厨房里的小吃，这些事都会分散他们的精力，他们很难约束自己在家工作。地区工作中心也许为需要在家工作和需要花很长时间才能到办公室的员工提供了选择。同来自相邻地区的其他人一起工作也许会创造一种团队的感觉。通过使用共享空间也许可以在多个企业之间建立网络关系。例如，来自于一家公司的科学家可以在共享试验室中同来自于另一家公司的科学家共同工作，只要专利权和智力资本能得到保护，两家公司就都可以从共享的智力激励和实验室设施的投资中获取收益。公司可以决定同供应商和客户一起租下地区工作地点，建立能够增强他们竞争力的联系。企业设计者可以有意识地采用这种替代选择来建立企业内的网络。此外，对

公司来讲，在地区工作中心为全体员工提供空间要比在公司为他们提供空间成本少的多。另一个同电子通勤相联系的问题是，经理们也许会面临要放弃来自于每天同员工在一起的那种控制的困难。经理们需要通过监控目标完成情况而不是监视他们时时刻刻的行为来管理采用电子通勤方式的员工的业绩。他们需要员工参与企业经营。参与的员工不管是不是同经理在一地点办公都会进行自我控制。他们会关心满足客户的要求，参与生产竞争。例如，Hirachi 数据系统有好几个远离其经理的区域服务办公室。在一个我们进行研究的取得非常成功的较远地点，技术服务人员骄傲地谈起为客户所做的工作。他们负责解决任何问题，不管白天还是黑夜。

最后，企业在使用电子通勤安排时需要具有灵活性。一种方法不会适用于所有的情况。例如，一家高科技公司的经理发现，公司坚持让每一个员工都采用电子通勤的政策让人感到很有阻力，她手下一名曾经选择电子通勤工作方法的员工确实需要到办公室工作，于是她陷入了一种两难的境地，一方面要遵守公司的政策，一方面又要完成其部门的工作。很明显，当需要员工上班时，经理们应该能够要求员工到场。电子通勤也并不意味着人们永远不用面对面地开会。当需要准确表达项目，需要进行敏感的讨论，需要做出关键决策的时候，就应该明智地计划安排好要求保证采取行动的面面对面的会议。

从单个工作到不同种类的团队

团队为比竞争对手更低的成本、更高的质量、更快的速度来生产产品、提供服务提供了潜力。因此，许多公司明显增加了团队的使用就毫不为奇了。根据 Gorden 在员工人数达 100 以上的公司中，有 82% 采用了团队的形式；根据 Lawler、Mohrman 和

Ledford, 1993 年财富 1 000 家公司中有 68% 采用了自我管理的工作团队, 而 1987 年只有 28% 采用了团队。1993 年有 91% 的公司采用了员工参与的企业形式, 而 1987 年, 这个比例只有 70%。Capelli 和 Rogovsky 检测了 56 000 名产业工人的数据, 发现新的工作实践最普遍要求的技能就是团队工作的能力。

如果团队工作是高业绩的关键, 那么信息就是有效团队工作的关键。从实践讲, 信息就是工作。它是进行处理和传送的原材料, 是以团队为基础的行动计划的基础, 信息就是团队成员进行分析和讨论时交换的对象。最终, 团队的成果——他们所制订的解决方案、做出的决策、产生的知识都是以信息为基础的。工作一直以知识为基础, 这不仅仅是真的, 例如市场调研, 新产品开发和财务服务, 而且所有的工作正变得更加依赖于知识, 甚至是生产团队的工作。因此, 团队成员需要有“工具”来帮助他们掌握信息, 管理分析信息, 在彼此之间共享信息, 同其他人沟通信息、并同顾客保持联系, 这些工具以新信息技术的形式出现, IT 将会使团队在目前包括了现代工作实质的信息富有矩阵中——从决策者的办公室到商店楼层和零售商——有效地执行其职能。

团队的类型

“是一个团队的团队就是一个团队 (A team is a team is team)”如果 Gertruds Stein 今天再生, 成为一名经理或是一名企业顾问, 她也许会这么说。同其他大多数人一样, 她也许会假定所有的团队基本上都差不多。很多人都有这个观点, 但是它不准确, 有些忽略了人们以不同方式在一起工作的区别。目前, 在企业中有五种主要类型的团队。

- * 工作团队
- * 项目开发团队
- * 管理团队
- * 平行团队
- * 特定目的团队

信息技术的应用可以把这五种团队都变成高绩效的团队。

工作团队是一个持续存在的工作单位，负责生产产品或者提供服务。一种正在被多数人采用的工作团队形式——自我管理的工作团队——在决策中涉及的是以前曾是上级、经理和骨干职员的员工。自我管理的工作团队降低了对管理者和不必要的员工支持的需要，因而也降低了成本。IT 可以更进一步地降低成本，以提高团队的绩效。例如，我们研究的一家保险公司安装了一种新的信息系统，对它的服务支持进行了重组，从以职能为基础转变到了以地理区域为基础。在职能性企业中，曾指定了多达 20 位员工来负责解决一位对多项政策有疑问的顾客的问题，每一个员工只掌握了一种职能和产品线的知识。在进行重组后，自我管理的工作团队中，员工要负责一个给定地区的所有政策，顾客的问题可以用一个或（最多）两个电话就解决。每一个客户服务代表通过计算机屏幕就可以掌握相关的必要信息。因此，员工可以直接集中于满足顾客的要求。毫不奇怪，顾客满意度有了大幅度提升，而提供服务的成本则下降了。

项目开发团队生产的是一次性产品。例如一种新产品或一个新的信息系统。他们经常从不同的专业和职能单位抽调人员，这样特殊的专业人员就可以参与手头的项目。例如，在石化行业，地质学、地球物理学和工程学员组成的联合开发团队负责特定的石油开采项目。他们得到了全世界技术专家的支持。

级计算机、网络，以及先进的三维地震记录和处理把这些训练有素的人紧密连在了一起，提供全面的专业知识来解决任何時候遇到的任何問題。項目團隊的另一個優勢是他們可以同時處理多個活動，從而節約了時間。因此，許多公司正在擴大項目團隊的應用，以此來做為對基於時間的競爭的回應。例如，波音在世界各地使用了 230 個團隊來開發其 777 機型的每一個部件。這些團隊不僅包括來自不同職能的代表，還包括有客戶，這樣波音就可以保證在進行飛機設計時把客戶的想法考慮進去。波音把這 230 個團隊連成了一個三維的以 IT 為基礎的設計網。這個網絡可以讓負責不同部分的人協調彼此的行動，進行數據交換。技術、團隊的工作方式和設計流程減少了在到達製造過程前的問題，減少了 90% 的生產重複，砍掉了一半的正常開發時間。

管理團隊協調在它們管理權限內的下級單位，並為其提供指導，將跨越關鍵業務流程的相互依靠的下級單位進行橫向聯合。而對複雜動蕩的全球商業環境，高層管理團隊通過應用多種專門知識，聯合不同的努力，共同承擔公司成功的責任可以幫助公司取得競爭優勢。例如，AT&T 有一個由高層決策者組成的自我管理的運營委員會，該委員會向董事會主席匯報工作。它每 6 個月就會換一次領導。可以想象，未來的全球企業會有這樣一個 CEO 的辦公室，其成員分布於不同的地方，通過電子手段聯繫在一起。這個虛假定團隊包括來自亞洲、歐洲和美國的成員，24 小時進行全球工作。

平行團隊主要用於解決問題和以改善提高為出發點的活動。他們將來自不同工作單位的人員聚在一起執行一般的企业所不能很好執行的職能。由於對員工參與和全面質量管理的廣泛興趣，幾乎所有的公司都在使用平行團隊。例如，一家計算機公司需要改善其銷售和服務人員銷售新的技術平台所採用的

方式。它成立了一个虚拟的团队，通过这样，来自不同单位的代表识别出了问题所在，并一起努力（通过流行的电子方式）来开发使用新技术平台的工具。

特定目的的团队由来自同一个企业或来自不同企业的个人和小组组成，他们在共同利益的基础上联系在一起。这些网络也许是有意识地建立，也许是随着相关工作使人们有了计划外的接触而自发出现的。企业可以通过使用新的通讯网络不管地点或时间安排而把人们和小组联系在一起支持这种特定目的团队的形式和运营。例如，惠普建立了一个分散学习的网络来传播有关创新的信息，对不思进取的人进行鼓励，培养同辈人承担起学习和支持的咨询机制。在面对面网络会议之间，惠普的人员通过公司的 Intranet 保持联系。特定目的团队提供了一个轻松的、灵活的、自发的掌握知识的方式。根据变化的需求，可以迅速成立团队，每个人都可以共享整个企业全部的知识和经验。

这五种类型团队的采用可以导致以团队工作为基础的企业出现，在这种企业中，团队是基本的绩效单位，并做为通过横向流程来实现联合和协调的方式。以团队为基础的企业是很灵活的，在一个企业中工作的个人可以在不同的团队承担不同的角色（例如，在这个团队是技术支持，在另一个团队则是团队负责人）。它们是动态的企业，团队的组成可以进行变化来用于完成战略目标。它们是人们如何相互联系，如何完成工作的逻辑发生根本变化的企业。

权力 能力和影响

以团队为核心的新企业设计和技术改变了工作地点和企业的行政活动。团队经常进行分权和能力的分配，而新技术通过

不断拥有信息也具有同样的效果。在网状系统设计的情况下，最容易看到其社会的和技术的结果。同更传统的工作结构静态的、单方向的、等级制的关系相反，网状系统的关系倾向于更动态、扩散和横向。掌握信息并能应用技术专家取代了做为权力主要来源的正式角色和工作职务。

网络的效果非常显著。例如，新的权力关系会改变工作进行的方式和执行的人员。在传统的等级制企业中，正式的企业图和业务流程图描述了——至少在理论上——在完成一定工作时要遵循的顺序和要接触的人，拿着表格，接受问询等等，是以一种从 A 点到 Z 点的很容易辨明的直线来进行的。当然，在实际中，经常会通过不出现在图中或不写在政策手册中的非官方的人际网和不成文的规则来结束这种围绕正式企业的运转。此外，其结果往往会与公司整体的目标相反。

团队和新信息技术有助于缩小正式企业与非正式企业之间的距离，将正式企业的目标与非正式企业的结果联系在一起。在以团队为基础的企业中，通路被设计成网状而不是直线。因为权力是分散的、共同所有的，与一个人交涉或遵循一个特定的通路也许不足以让工作完成。四处走走，同许多个人和小组接触、寻找不同的通路，永远不要断定这就是正确的通路，而只希望它会有结果，这种不确定也许让人不安，但却有潜在的收获。

以团队为基础的企业也以新的方式定义了权力的合理性。权力不再仅仅取决于某个人的级别或是在企业结构图中的位置。相反，权力可以从专门知识和做好工作的能力中体现出来。那些具有能力的人是拥有有效的人际交往技能和解决问题的专门知识的人。通过与新同事协调和使用新技术来增加知识和技能的能力变得至关重要，对于那些习惯于走过传统势力走廊的人来讲，工作的新地势也许相当使人不安，而对于已经置身于这

个走廊中的人更是如此。随着以团队为基础、以技术为支持的企业的到来，这些人要丢掉许多东西，但如果他们能够学会协调和使用已经摆在他们面前的新信息工具，他们也会得到许多。

依靠共同工作者

在以团队为基础的企业中，每一个人都对集体的成果负有责任。不论个人还是永久性工作团队，几个工作团队还是几个平行的以改善提高为出发点的团队的成员，都是以集体的形式来取得成果。个人的成功或失败都不可避免地与他（她）共同工作者的成功或失败连在了一起。这种对共同工作者的依赖对我们大部分人来讲都不是很舒服，我们会担心受到表现不好的同事的拖累，担心个人的优势得不到公平对待。我们的文化也使我们的观念更看中个人的责任和成果，而对依赖别人反感。我们强调个人自由。

然而，企业成功是一种集体的成功，仅仅做好个人的工作已经不够了，除非它会对团队和经营单位的成功有所帮助。对于所有的执行人，特别是好的执行人来讲，确保他们自己的工作同其他人的工作以及那些业绩不佳的人能够整合到一起是他们的责任。好的工作关系对于支持那些在提供服务、开发产品或管理流程中需要参与进来的交易是至关重要的。尽管我们担心会失去个人的自由，但为团队成功付出努力是值得的。人们会从某些超越自我的东西中得到满足。此外，同别人紧密地工作能够建立起尽职的关系。高绩效团队的成员会对团队的目的做出承诺，也会对其他人尽职尽责。个人存在的意义是从参与任务的完成和同共同工作者成功的人际关系中得来的。生产的协调性关系天生就会得到满足。

处理冲突

当人们在一起工作的时候，不可避免地会产生冲突和紧张状态。不同的观点、状态和目标需要加以调停，还需要做出妥协和权衡。妥协意味着没有人能得到她想要的所有东西，每个人都需要放弃某些她所看重的东西。冲突对我们大多数人来说都是不舒服的，但是当我们不得不直接同那些不同于我们的人工作时，冲突是无法避免的。

共同工作者之间的冲突更可能发生在以团队为基础的企业中，因为来自不同职能、学科、部门和个人背景的人会以不同的方式看待他们的世界。Dougherty 曾证明在新产品开发工作中来自研发、销售、制造和市场营销的员工的不同“思想世界”。来自不同职能的人会以根本不同的方式来看待不确定性、重要事情和关键价值。此外，人口统计情况的变化也意味着与其他有着不同年龄、种族、国籍、性别、人际交往风格和行为的、来自不同人口统计组的人进行合作也许会发生碰撞。这些人口统计和职能上的差别也许会产生对合作造成影响的冲突和人际之间的距离。但是，坦诚地面对差别能有助于解决冲突，并且在此过程中产生创新，提高经营效益。

跨越职能 部门和企业

最近几年，部门和职能之间那种相对不可逾越的界线已经变得不太让人感到畏惧了。在许多企业中，它们现在基本上是做为地位、职责和专门知识水平的指示物而不是做为合作者的障碍。

这种意识做为新的跨越边界进行技术扩散并不是巧合。信息技术打破了障碍，随着不同工作单位的人们更容易进行沟通，

合作对他们来讲也变得更容易了。团队形成并扩散，加强了对企业内部界线可以轻松跨越的理解。这些表面上的分别迟早会使合作变得容易，而不是做为障碍。

从本质上讲，可以跨越区别不同企业的边界来使用同样的信息技术。对于以技术为基础的企业内部沟通越来越大的重要性来讲，名片是最好的表现。就在不久前，地址和电话号码就已经足够了。接着，又有了传真号码，而现在互联网 E-mail 地址几乎是无所不在的。人们不仅仅需要同自己公司的共同合作者，还要同顾客、供应商、战略合作伙伴和其他企业的同事方便快捷地进行通讯，而且，互联网地址和跨企业的合作类型只不过是更加显著的企业变革的早期提示物而已。

最近几年导致许多公司遭到破坏的同一种经营性的强制力量现在正推动联盟、战略合作伙伴和合资企业形式的出现。实际上，20 世纪 80 年代和 90 年代进行减员和再造的企业现在已经组合到了一起，重新构建了 21 世纪灵活多变的企业。例如，耐克控制其运动鞋和运动衣的设计，但同许多供应商签订合同来进行生产、分销、运输和销售。电影制作是由独立承包商、设备供应商、后期制作公司等等组成的灵活多变企业完成的（包括演员、编剧、导演、制片人）。建筑项目则涉及到总承包商和分包商。未来企业的形状可以从现在这些网状公司中看出来。从市场调研和新产品开发到分销和销售，以及这中间的任何事情，纵向联合公司在动荡的变革中正不断消失，很像恐龙在它们那个时代一样。

应付不断地变革

随着人们不断地获得新企业结构和流程的经验，人们对自己的企业、工作及自身的了解也不断加强，他们用自己的知识调整和适应变革。就像训练有素的运动技能会激励人来使用它一样，创造变革的能力会增加变革的压力。

但是，在持续的显著的变革面前，员工们也需要一些恒久不变的安全港湾，使他们可以从周围的混乱中脱离出来。他们需要有自己的工作空间，在那里他们可以把工作放在桌子上，知道他们回来时它会原封不动地放在那儿。大多数人希望同一些实体保持接近——如果不是同企业，那么至少也是同项目的团队成员。但是，对于大多数人来讲，变化是无常的。

目标是建立更灵活的企业，而不是混乱无序的企业。不是为了变革，而是为了满足竞争需求而变革的企业是能够取得成功的企业。企业需要提供一些结构来帮助员工找到他们的方法，但是企业也应该让员工参与到这种结构的设计中：我们为自己的个人行为设立的限制要比别人强加给我们的限制更有力。

在不断变革的企业世界中，什么是可靠的？公司不能再承诺“终身雇佣制”。工作变动、项目结束、公司合并，然后他们裁掉人员和整个部门。员工惟一可以依靠的就是他们的技能、知识和学习的愿望。个人有责任培养、保持会使他们具有市场价值的技能和竞争力。而保持有市场价值的技能将有助于人们不断为他们现在的雇主提供价值，并为他们带来未来的机会（参见第 5 章）。

实质上，我们都是自我雇佣的。不论我们是为一家大企业工作还是做临时性的合同工作，我们都处于一种临时的，以技能为基础的工作状态中。能够“职业自我依靠”意味着我们有技能和观念来充分利用广泛的工作选择，从做为独立的承包商到

建立虚拟企业，到通过临时结构获得工作到为大公司工作。当然，我们中的一些人要比其他人能更好地适应这种新的工作环境，会从不断提高我们的技能中来获得机会。而那些无法适应的人会丢掉他们的工作，但无法再找到新工作来维持他们的生活标准而成为新经济的牺牲品。如果在新经济进程中出现了分裂，我们的社会将需要决定提供什么样的安全网来缓和从旧经济的过渡。

工作的动态特性同传统的工作观念相反。企业需要的人是那些能够定期改变所做的事情，培养有助于取得高绩效所需要的人。工作描述是强迫性的。如果在要求一名员工承担额外的职责时他说：“不在我的工作描述范围内”那么企业就不会对面临的挑战做出迅速反应。企业必须把员工看做是能不断培养面对竞争挑战所需能力的人力资源，从工作到竞争力的转变要求人力资源系统和实践也发生根本的转变（参见第 8 章和第 9 章）。

当共同工作者和项目不断发生变化时，保持联系变得最重要。如果有形的团体不再存在，那么就可以建立虚拟的团体。新的合作技术使我们能够保持联系，利益小组和公告牌提供了同我们有共同利益的人进行对话的机会。职业网络把具有同样专长的人聚在一起，帮助他们跟上职业发展和工作机会。我们建立的关系可以让我们所工作的团队和项目，甚至是我们所工作的公司更长久。

总结和结论

除了新信息技术的强大能力，全球竞争压力所带来的要求已经从根本上改变了工作的本质，这些变化在表 6.1 中进行了总结。例如在技术领域，我们已经从主机计算转到了全球基础

上的个人和网络计算。工作变得灵活、抽象、相互依赖、有动力。人们更可能是处理数据、提供服务，而不是加工原材料和生产产品。随着传统工作观念的消失，成功职业的基础会是智力技能竞争力和不断参与学习的意愿。工作可以在任何时候任何地点进行，而且更可能是由团队而不是个人来完成。团队将越来越跨职能，甚至是跨企业。越来越多的企业将采用团队的形式开展工作。权力将进行扩散，由集体掌握，而且将依据专门知识而不是地位和等级控制。工作性质的这些变化是戏剧性的。在过去，工作是可预测的、例行的、结构化的、明确的、个人的。而在现在和正在到来的未来，工作将会是含糊的、抽象的、合作的、不断变化的，有时甚至是无序的

企业面临的挑战就是要管理这个工作的新世界，确保这种努力与经营目标保持一致并集中于经营目标。本书描述的许多企业系统和实践都是强调在这个动态环境中保持一致的机制。绪论中分别在图 2 和图 3 描述的钻石形和星形模型都强调了经营战略的重要性，整个企业的员工不仅仅应该理解企业经营战略，还要理解他们自己的目标以及他们所参与的经营单位的目标是如何引出企业经营战略的。这种知识对于员工做出与战略目标相关日常决策的能力至关重要。

绩效管理和奖励系统应该重新进行企业，并根据集体的成功来付酬。团队成员应该承认并对完成集体目标负有责任，简单地集中于个人的绩效评价需要进行重新设计以鼓励在团队和经营单位这一层次进行目标设定、培养、绩效反馈和奖励。基本工资应该以人为依据，而不是以工作为依据。应该依据人员的智力技能、竞争力和劳动力市场价值来付给薪酬。应该支持和鼓励横向的职业流动，向个人提供培训以帮助他们处理变化，帮助他们解决由于与许多不同类型的人在一起工作不可避免地带

表 6.1 工作性质的变化

主题	原有	新的
技术	主机计算	个人计算机、多媒体、便携系统、网络计算机、全球通讯、虚拟现实
工作设计/任务	范围狭窄 常规体力以原材料为基础独立静态	灵活范围广，多样抽象，以符号为象征，以信息为基础，以服务为基础，相互依靠动态
工作地点	办公室或工厂 单独的工作场所	灵活地安排（在家里或相邻的工作中心通过电讯进行沟通）合作的环境
执行人	个人	许多种类的团队
知识和技能	将重点放在了工作要求上、默契的感觉上，知识相对固定	将重点放在了竞争力和具有市场价值的技能上，智力技能不断发展
企业	官僚制 职能或部门结构 等级制角色和位置	界线逐渐模糊为网状，或为某一目的而安排为横向 以团队为基础
权力	以所处位置为基础，从上到下以管理为基础	以专门的知识为基础扩散，集体所有以自我控制为基础

来的冲突。企业中有一些企业系统将必须进行调整。

对于做出这些变化的企业来讲，收获会是巨大的。它们将会在全球经济中更有效地参与竞争：它们将能够根据变化的竞

争要求来培养灵活性。它们将不断地创造新的竞争优势，满足它们的客户，并且就像盖尔布雷斯和劳勒在绪论中所讲的那样，给它们的竞争对手制造分裂。它们将能够使用新信息技术和创新的工作设计在市场中取得成功。

对于员工来讲，收益也会是明显的。他们将有机会来学习和培养新的技能。他们将能够经历在多个项目中工作的挑战，知道正为企业的成功做出贡献。员工们将会通过与新信息技术的相互作用而受到激励和挑战，能够通过扩大的合作机会来加深自己。他们将能够拥有变动的、灵活的、富有挑战性的职业。

然而，这种变化也会是很艰辛的，员工们现在更加需要相互依靠来取得成功。甚至是粗鲁的个人主义者也需要能够有效地合作，员工们需要直接解决在旧的权力规则不再适用的企业中出现的冲突。他们现在面对的是不断变化的不安全感。无法进行学习和培养具有市场价值的技能的人是不会取得成功的。他们会成为新的工作方式的牺牲品。

灵活的、鼓励参与和学习、看重人的价值的企业将建立在适应能力的基础上。对于那些能够接受变化，提高知识和技能，从合作中获益的人来讲，未来是光明的，他们是成功地适应了工作性质变化的人。

第 7 章

员工参与、再造和全面 质量管理

—— 将注意力放在能力的培养上

爱德华·E·劳勒 III
苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼

自从一出现，管理领域的特征就是对如何能够更有效地管理企业有不同的观点。一直到 20 世纪 80 年代，许多争论主要是在学术杂志和企业内部进行的。因此，它并不是一个受人关注的公开性的活动。在 20 世纪 80 年代，情况发生了显著的变化。也许这种变化的关键代表事件发生在 1982 年，当时 Peters 和 Waterman 出版了他们的畅销书《追求卓越》(In search of Excellence)。对管理复杂企业的最佳方式的讨论突然之间成了《华尔街日报》、《商业周刊》、《纽约时报》实质上是全国的每一家报纸和杂志的头版新闻。自从《追求卓越》一书出版后，管理就突显出了其重要性。实际上，随着咨询公司向企业提供企业提高计划而一年收取上百万的美元，以及大量的宣称找到有效管理的关键的磁带、书籍和研习班的出现，它已经变成了一种商业行为。

为什么对不同管理方式的有效性有那么多的看法呢？我们相信，在本书的绪论中已经明确了答案：关于一种有效的管理方式是企业强有力的竞争优势的不断增大的舆论。在 20 世纪 80 年代以前，有一个共同的想法，那就是成为一家管理有力的企业是取得竞争优势的一个可能来源，但是建立一个有效的企业并没有为大多数企业关注，而且对于主要企业应该如何进行管理的看法也很少进行讨论。公司是在执行传统管理实践的能力基础上参与竞争的。大多数企业采用了传统的、官僚等级制的企业模式，仅仅是在如何执行上进行了简单的变动。

在 20 世纪 80 年代，对传统模式的大范围接受开始出现了分化。从那时起，就开始了对其替代物的研究。其中，有三种方式受到了极大的关注：员工参与、全面质量管理和企业流程再造。所有的这三种方式都曾在某个时期非常流行，但由于转眼即逝而遭到了批评。

认为这三种方式有时具有昙花一现特点的观点有一定的正

确性：就实施这三种方式的公司来说，这三种方式经常是在没有过多考虑和理解的情况下做为“应急措施”来实施的。最低限度来讲，每一种方式也曾被许多主要的美国和国际企业所采用。但是说它们曾经昙花一现并没有回答这些方式及其所包含的观念是否部分或真正代表了能够而且应该替代传统官僚等级模式的新管理模式这样一个基本问题。难道这些方式是一种引诱公司花费上百万美元却两手空空的愚弄人的金子吗？或者它们是不是代表了部分或全部的能给接受它的公司产生显著竞争优势的正确的管理模式？在本章，我们将用评价它们是如何出现，以及它们对管理产生的长远影响的眼光来讨论这三种方式。

员工参与

没有一个单一的权威或理论将员工参与定义为一种管理方式。它的出现已经有了很长历史，可以追溯到对企业民主领导的早期研究。它包括对工作设计、企业设计、工资系统和企业变革等方面的著作。对民主领导的研究是在 20 世纪 30 年代开始的，主要强调了员工参与在决策中的影响。它表明在一定条件下，员工对决策负有更多的责任，如果他们能够参与进来就会做出更好的决策。

研究员工参与的另一个重要部分是对工作设计以及它对内在激励和工作满意度的影响的关注。个人工作改进方面的著作强调的是创建有意义的、有变化的、给予个人执行整个任务的职责、提供有意义的反馈以使个人能够自我更正并体验成功的感受，而且要保证自由的工作。关于自我管理工作和团队和社会技术的工作系统的著作采取了工作激励的观点，并扩展到了团队建设。它形成了那些已经结合在一起把员工参与做为一种让一组人集体负责执行提供产品或服务工作流程的方法。社会技术

设计的一个核心原理是团队应该拥有为了控制工作流程中的变化所需要的所有能力和权力——这些变化也就是指工作流程中会失控，得到糟糕结果的地方。在以这种方式设计的团队中工作的、被部分分配了有意义的任务并给予指导、反馈和自主权的个人会体验到内在的满足感和激励，能够管理自己的技术工作流程。

也许在关于员工参与的著作中，最重要的全部价值在于把决策放在了企业中最底的层次上。从下到上进行管理的方式一直受到拥护，普遍认为应该给予个人和团队自主权或独立进行日常管理控制和指导所需要的能力、信息和知识。管理的工作被视为是一种让个人或团队做好准备以自主执行职能的工作。它设立了广泛的经营方向和目标，而不是指挥员工的行动。

员工参与合理的发展方向是朝着企业的扁平化。在许多情况下，是大量淘汰职员和辅助工作。这些工作经常被认为是要么转移到企业外部，要么在企业越来越低的层次进行。越来越丰富的工作和 / 或自我管理的团队经常包括以前由专业辅助小组完成的任务（例如质量保证、行程安排和设备保养）。员工参与强调许多经理们所做的工作都是不必要的，因为它仅是支持了一种命令和控制的管理方式，而当员工参与进他们的工作并能够自我管理时并不需要这样。一些关于员工参与的著作重点强调了奖励系统。他们主张把参与决策制订和民主管理同对技能的获得和企业绩效的管理结合起来。收获共享、利润共享和员工所有权是同员工参与联系在一起的重要奖励方式。以技能或竞争力为依据的付酬方式刺激并加强了员工不断获得能使个人更多参与，对企业成功做出更多贡献的技能。

企业变革使人们更多地关注员工参与。向员工参与的过渡被视为是如何最好地控制企业绩效和管理者的适当角色，以及

设计企业工作的最有效率的方式的假设的挑战。强调的是从下到上和从上到下两种方式的结合：从上而下的是整体经营哲学指导的建立和加强，以及企业价值和战略的大概特色，从下而上是广泛参与企业运营规划以及新工作系统和职责设计的决策。在许多方面，对员工参与的争论缺乏的是对变革不连续的争论，而不是对不断提高的争论。它把企业有效性方面的巨大收获都看做是转向全新的工作结构和企业工作的方式的结果。

在研究中一个关键的发现是为了保证成功，向员工参与的转变必须是系统性的变革——必须在整个企业的信息、知识和技能、能力和奖励的分配上做出变革。只能通过工作设计、管理结构和风格、人力资源管理和信息系统的变革才能完成上述变革。在所有这些领域实施相互支持变革的公司会比那些只实施单一变革——如参与小组或奖励上的变革——的公司体验到更多的对企业绩效的正面影响。

高度参与方式的一些最完整的体现已经在一些刚崛起的企业（所谓的新兴企业）中出现了，尤其是在生产制造部门。新的企业不会受到过去的阻碍。从一开始，它们就能建立起一致的相互支持的结构、职责和流程。在转向员工参与的一开始，基本的收益是运营有效性和员工对企业的承诺，但是 20 世纪 80 年代更强烈的竞争压力使重点扩展到了对更直接反映竞争绩效和获得能力的有效性的评价上。通过更加集中于财务共享付酬系统，同顾客和供应商接触以及新信息技术（IT）使员工更加完全地参与企业经营是这种模式很自然的延伸。激烈的竞争环境也使更多的人对采纳以前体现在新兴企业中的观点，并把它们结合进公司的继续发展产生了兴趣。因此，许多重要的企业开始努力转变他们的文化和设施，以便融合进高度参与的哲学和方式。

全面质量管理

差不多就在对员工参与的兴趣正在扩大的同时，美国的许多公司开始意识到另外一种提高绩效的方式，这种方式首先在日本出现，然后由一些咨询顾问带到了美国：它就是全面质量管理（TQM）。这种方式直接集中于美国工业的弱点——美国产品和服务的质量，这个弱点使它很容易受到竞争的伤害。许多想方设法提高业绩的公司急忙抓住了 TQM 把它做为一种使员工关心提高质量的方法。

TQM 的根基在于质量工程。TQM 将重心放在了改善企业的工作流程，以此做为影响产品质量和成本的方式。同员工参与一样对 TQM 来说，没有单一的理论阐述，也没有与之有关的任何最终定性的实践活动。TQM 方式基本上是一些美国质量专家，如戴明 Juran 和 Crosby 以及一些重要的日本专家如 Ishikawa，努力工作的结果。他们的著作，以及他们的理念在许多日本公司和一些美国公司的应用使我们能够确认出 TQM 一些最典型的特点。

TQM 最好被视为是将戴明、Juran 关于统计过程控制和分组解决问题过程的教导同关注质量和不断提高质量的日本人的价值观结合在一起的管理哲学。在 20 世纪 50 年代，随着日本努力从第二次世界大战的创伤中恢复过来，这一活动开始在日本风行起来。在 20 世纪 80 年代，很大程度上由于日本公司在全球市场上取得的成功，这一活动开始在美国和欧洲风行一时，它首先从质量循环开始：员工们按照团队进行分组，以识别和解决导致质量低下的问题。主要的重点在于教给团队关于分组流程和解决问题方面的知识。质量循环的采用被认为是时尚的部分，许多项目来的快，去的也快，很大程度上是因为一些公司将质量循环视为一种让员工参与改善经营的低成本方式。这些公

司通常理解不了维持真正的参与流程改善所需要的哲学和管理实践变革的深度,但是,也有一些公司——施乐和摩托罗拉是基本的例子——则是坚韧不挠,在高层的强有力领导下,它们承受着极大痛苦,建立了质量导向的企业文化和企业。在这个过程中,它们实行了更加完整的 TQM,强调的是将与质量相关的活动和战略同公司的经营战略、复杂的质量评价体系、质量成本分析联系起来的统计工具和计划方法,以及对顾客和供应商关系有更广泛的关注。

TQM 一个主要的要点是要建立对质量及其内含的新的理解。通过 TQM,工作的重心从审计检测缺陷转变到了找出质量低下的根本原因。识别流程问题以防止将来出现缺陷。此外,工作重心也从对质量的内部评价转到了外部评价。顾客的反应被认为是质量的最重要的评价,顾客要么被视为是内部(也就是在企业内部),要么被视为是外部,而质量则被视为是一种获得竞争优势的手段。有人认为,如果质量得到了提高,就会减少重复劳动,降低成本,企业也会更加快速有效地对顾客的要求做出反应。对公司来讲,培养质量能力重要性的一个表现就是最近许多公司避免同那些无法证明采取了有效的质量计划的供应商打交道的趋势。

TQM 强调高层管理者做为 TQM 活动主要推动者的重要性,因为 TQM 被认为是一种文化,而不仅仅是一个计划或项目。它应该同企业紧密融合在一起。它是一种试图改变企业和员工的价值观,以及他们在多个领域行为的文化。高层管理者的支持被认为是必不可少的,这样才能建立正确的优先顺序(质量活动同经营业绩联系在一起)也只有这样才能随着企业流程发生大的变革,企业上下会对 TQM 原理有所信服。

根据 TQM 提倡者们(如戴明)的观点,大部分与质量有关的

问题是由管理者们及其建立并运行的系统造成的。与其相反的是，估计可以追溯到非管理工作人员的绩效的与质量相关问题的比例从 25% 降到了不足 10% (戴明)。在企业和工作单位内部及其之间较差的职能关系是常见的管理缺点，例如，因为工作流程通常会涉及不同职能的企业单位，并且因为各个职能的成员之间并不经常会进行适当的联系，事情无法跨越彼此之间的裂缝，因而会造成质量低下。从这个原因来讲，质量提高项目和团队通常由来自多个职能的人员组成。此外，在生产高质量产品和服务中，供应商被视为一个主要因素，因此，公司急需同那些证明能提供高质量部件和原材料的供应商建立稳定的关系。

TQM 要求重新定义关系的另一个领域是管理者和员工之间的界面。员工被认为会对提高质量有很好的建议，而且愿意做好工作。但是企业在进行评价时经常强调生产总额，而不考虑质量，经常以生产任务来约束人们的头脑。在戴明提倡的、指导质量导向的企业的管理原理中的 14 个行动中的要点是“把恐惧从企业中驱赶出去”，减掉大量的定额和目标，拿走剥夺人们在工作中的骄傲的障碍 (用领导代替监管 戴明)。

许多用于支持质量评价和提高质量的技术是许多 TQM 项目显而易见的要素。一个典型的项目包括有助于识别事件和解决问题的一些方法：统计过程控制，非一致评价，质量成本评价，因果分析，根本原因分析和不同种类的分组决策。这些方法通常集中于提供和使用关于生产和质量的准确信息，精确的评价问题和定量化。大多数员工都接受了使用这些方法的培训，有机会参加到提高质量的活动中。

最大的重点是让所有的员工都融入到 TQM 的文化中，不断提高企业的绩效。这也是员工授权 (TQM 谈论的是授权，而不是参与) 起作用的地方。通常希望员工在两个重要方面承担质

量的责任：希望他们在进行正常工作时注意与质量有关的问题，也许更重要的是希望他们接受不断提高的文化并寻找能更好工作，能够改善企业整体运营的方法。当然，为了满足这些期望，他们需要技能和信息，以及做出变革的工具。

质量循环和质量提高小组是员工在提出建议和改变工作流程方面可以使用的主要工具。通常它们解决的是横向协调的问题，有时他们会提出有关改善管理体系、工作方法和工作程序的建议。员工也被鼓励在他们的工作小组中碰面，寻求提高的方式和新的工作方法。重点通常放在工作流程的简化和整理上，目标是建立一个能让人放心开展活动的简单工作流程。

在 TQM 项目中，通常会提供给员工大量的与质量相关的信息。TQM 项目经常以首先让员工得到与质量有关的培训和掌握有关质量的有效信息为特征。项目也许也是员工第一次有机会对影响质量的工作方法和工作程序产生影响。项目几乎一直是以首先为员工提供机会来监控自己的质量，并对其充分性做出决策。员工也许也是第一次同内外部的顾客和供应商打交道。

业务流程再造

业务流程再造的概念，以及与之相关的理念在 20 世纪 90 年代早期突然出现在管理舞台上。由于哈佛商业周刊上的几篇文章和关于再造优势的书籍大量涌现，这一观念得到了广泛传播。实际上，很少有管理趋势曾经享受到同再造相关的那种迅速的流行。这种流行基本上是由一些向主要企业提供再造项目的咨询公司推动的。与再造运动最密切相关的名字是咨询顾问米查德·海默和杰姆斯·查培。同再造相关的最显而易见的学术人物是托马斯·达文波特，其学科背景为信息技术，再造运动在那里有很强的根基（尽管它没有扎根于任何特定学科）。

当再造刚刚出现的时候，许多公司正在努力找到为什么他们在 IT 上的巨大投资却没有带来生产力回报的原因。想一想在大型企业里许多再造的变革活动都是为了改善计算机系统的使用，对再造看起来是突然出现的兴趣就可以理解了。像丰田这样走在前面的公司证明通过对 IT 的充分使用，加上对业务流程如何进行的重新思考，实际上能够构成企业的一种竞争优势。再造提供了一种方式来决定一个公司应该如何进行企业结构设计才能充分利用昂贵的 IT 资源的优势。在 20 世纪 90 年代，许多咨询公司（有名的如 Gimini, Index 和 Anderson 咨询公司）同相对的一些大企业签订了高达数百万美元的再造合同。有一段时间，看起来好像每一个美国的大企业都有一个重要的再造项目在进行。

在很多方面，再造依赖于 TQM 将重点放在流程和顾客上。例如，再造将重点放在了输入不同的材料，再向顾客提供价值输出的关键企业流程上。但是，当 TQM 项目遇到行政现实：即在一个职能企业中，当一个主要工作流程的不同部分是由不同的企业单位来完成的时候，它们经常遇到的问题是设计和实施流程改善。当流程改造对自主权和不同单位的本身逻辑产生冲击时就会出现障碍，因为显著的变革要求所有参与改善单位的管理人员要做出牺牲。

对于社会现状的一个更大的威胁是为了保证显著的变革能够有效、持久，活动必须重新保持一致，这样才能照顾到流程的所有方面并使之联系起来的现实。这一点同社会技术系统原理很相似，该原理认为，当一个单一的企业单位或部门控制整个流程，并有能力和权力做出关于这个流程的决策时，最能够控制流程变数。再造的倡导者们认为，每个单位特定的内部力量倾向于将事情推回到原来的状态，因此建立一个由来自不同单位人

员组成的、负责进行流程改善或者是负责确保流程处于控制之下的跨职能团队是不够的。再造的解决方案是确保一个主要流程的所有子流程都由同样的企业单位管理，这样它们就不会彼此独立而达不到最佳状态。

业务流程再造的第一步是按照它的主要流程和运行流程的技术来重新构造整个企业。然后再造要在如何运行流程以及如何管理企业和建立企业结构方面提出变革，这样这些流程才能给顾客提供最大的价值。变革的过程几乎总是在高层开始，其中部分原因是因为它需要进行显著的能力和权力的再分配以及对信息技术进行巨大投资，而且还因为它也许还要重新构造业务单位和工作小组，这样管理层和员工就会更少。一般来讲会建立参与性的再造团队，但是考虑到业务流程再造的范围和重点，它们的组成通常以高层为主。

特别强调的是，要充分利用信息技术的优势，简化流程以减少许多例行的交易所涉及的成本和循环周期。例如，也许企业中最常见的再造领域就是订单管理。企业可以采用信息技术来整合那些要完成订单的速度经常很慢和劳动力密集的产品线流程。在对这一领域进行再造后，控制交互式在线数据库的个人和小组通常能够快速的处理订单，并在订单流程出现问题时给予顾客聪明的回复。他们还可以将这种信息同关于顾客的账户和信用的数据结合起来。

员工参与、TQM 和再造之间的相同之处

在与员工参与、TQM 和业务流程再造相关的管理原理和实践之间有一些明显的重叠之处。这种重叠导致我们把这 3 种方式看做是对正在出现的管理和企业新模式的不同表示。所有这三种方式都认为员工要承担额外的责任，要掌握更好的技能，得

到更多更好的信息。它们都将重点放在了企业系统进行改善和需要的需要，以及管理者要很大程度地改变他们的行为和角色的需要上。它们都强调进行系统考虑的重要性，强调企业最好被视为相互联系的复杂系统，而不是彼此独立部分的结合体。所有这 3 种方式也都强调横向流程的优势以及减少管理层次和传统的控制导向的监管的能力。

员工参与与 TQM 之间的相互补充和兼容性非常引人注目。到 1993 年，财富 1000 家公司中大约每三家就有两家实施了员工参与项目，每四家中有三家实施了 TQM 项目。大部分实施了一种项目的公司也同时实施了另一种项目。

尽管 TQM 强调从上到下的领导，但它也很强调员工参与。TQM 强调员工参与，改善企业的绩效。而员工参与的最初框架强调的是员工参与工作。员工参与强调的是拥有多重技能，受到很好训练的员工队伍，而 TQM 特别强调在流程改进技术方面的培训。员工参与强调将有关质量、保养和工作的其他方面的责任转移到工作单位，TQM 将这种重点进行了扩展，包括工作单位代表和参与跨越多个团队和业务单位的流程改善。通过不同的方法，这两种方式都引进了将员工集中于更广泛经营中的要素。TQM 是通过强调质量成本和让员工集中于顾客和供应商来达到这一点的。员工参与则是采用了让员工关心经营绩效的不同奖励体系。

在它们之间也有一些关键的不同。员工参与更加注重能提供最佳激励的工作设计。这一重点反映了员工参与的管理和企业心理学的根基。而 TQM 则更加强调整建简化可靠的工作流程，这一重点反应了 TQM 的工业工程的根基。员工参与设想的是超过一般水准的，高绩效的工作设计，而不断改善和提高了的观念则是 TQM 的核心，这种区别也许反映了在每一种方式出现时

的竞争环境的本质。在这个全球竞争更加激烈，对成本、循环周期和对顾客的反应有着更严格标准的时代，最近以参与为导向的高绩效系统的结合物包括做为关键系统属性的不断改善提高和学习。现在，包含对经营更广泛参与的员工参与的重点的演变反映了人们承认员工不仅仅能适当地参与他们自身特定单位的运营，而且也能参与导致整体高绩效和竞争力的因素中。

我们的研究表明，员工参与和 TQM 二者的结合要比单独使用任一种方式能够对经营、生产力和员工的产出产生更大的正面影响。这个结果同其他的研究相一致，该研究发现，当类似于收益共享（通常被视为参与导向的奖励系统）这样的方式同类似于员工能够做出改善和影响更大企业的质量改善小组这样的有意义的参与机制结合在一起的时候，会对绩效产生更大的影响。因此，看上去好像以参与为导向的管理哲学和设计同一套以改善提高为导向的工具、结构、评价和哲学两者的结合构成了正在出现的企业新模式的基础。这种模式集中于创建不仅能高效完成任务而且能随着时间进行学习和改善的单位。

在海默和查培以及达文波特的再造模型和员工参与模型之间有着明显的联系。这两种模型都提倡例行的自动化作业，但是二者也都提倡采用信息技术带给工作人员更多（更容易融合）的信息。这样，工作人员就能以一种更理解的方式，更完全的完成流程。这两种模型都强调向员工的授权，将决策转移到与顾客接触的第一线，进行让管理人员摆脱日常工作圈的企业重新设计。许多员工参与项目，特别是采用自我管理团队的项目的结果都表明了按横向活动进行企业设计的优势，以及当建立横向联系时可能的协调上的改善。研究也指出，团队可以进行自我管理，因而也需要更少的管理层次。已经建立了真正高度参与文化的再造有很好的例子，但是也有许多并非如此的例子，其

中业务流程再造被减化成了短期的消减成本的活动。

员工参与、TQM 和再造之间的不同之处

员工参与、TQM 和业务流程再造之间的主要区别在表 7.1 中进行了总结。这三种方式在发展的时期和学科基础上有所不同。员工参与已经出现了很长时间，是以对企业行为的长期传统研究为基础的，在应用上则是慢慢为大家所接受。以一套质量工程方式为基础的 TQM 是个新兴事物在 20 世纪 80 年代迅速风行起来，但是同 20 世纪 90 年代期间，业务流程再造一夜之间风靡全球相比，它的发展速度还是慢的。我们以前曾讲过再造的迅速发展部分原因是由于更大的竞争力同先进的信息技术以及企业希望从中获益的强烈愿望共同作用的结果。

表 7.1 员工参与、TQM 和业务流程再造之间的主要区别

	员工参与	TQM	业务流程再造
发展时期	壮年期	青年期	婴幼儿期
团队	自我管理 的团队	解决问题的 工作单元	业务流程团队
反馈	业务单位 的绩效	顾客反馈， 质量水平	流程绩效
学科基础	社会科学	质量工程	信息技术
实施过程	从下到上	从上到下	从上到下
倾向的 工作设计	改进的	简化的、 标准化的	混合的
独特的贡献	分组流程， 激励性的合作 员工平安	质量重点， 工作人员 的工具	减员 以流 程为重点， 技术变革

注 根据 G. E. Ledford Jr. 的工作总结而成

所有的这 3 种方式都强调团队的重要性，但是员工参与更注重这一点。它的许多早期历史是以自我管理工作团队的创建和使用为基础的。自我管理工作团队中固有的观念是横向流程管理的观念，这一观念后来成为流程再造方式的里程碑。从历史上讲，以员工参与为推动的变革措施经常涉及的是小流程（例如生产流程的各个部分）而 TQM 则将重点放在质量提高团队来改善在许多情况下涉及多个工作团队和工作小组的流程（因此强调内部顾客的看法）。业务流程再造按照整个向顾客提供价值的活动来更加广泛、更加雄心勃勃地给流程下定义。实际上，它已经谈论到要整个的消减一些职能（例如营销和销售）仅仅围绕着流程来建立企业。在一些公司里，如哈利—戴维斯，已经采取了这一步，该公司宣称它现在只有两个流程——业务发展和完成订单。

员工参与、TQM 和再造对企业设计有不同的侧重点，导致了对不同种类绩效的评价和反馈。员工参与倾向于小的，自我控制的团队和实际上在某种程度上稍微自由一些的微型企业中稍大一些的单位。微型企业的方式是自我管理团队的一种自然的延伸。反馈的信息是关于团队或微型企业在全面综合的业务评价方面做的如何。相反，TQM 重点强调的是有明确的顾客，并能建立质量层次的小组。这些小组也许是自我控制的业务单位，但在很多情况下，它们与企业的其他部分有很强的相互依靠的关系。反馈的信息倾向于来自顾客，是关于单位在满足内部或外部顾客要求时所达到的质量水平。再造倾向于更广泛地将重点放在贯穿整个企业并最终向顾客提供价值的主要流程，以及如何围绕这些流程来企业整个的企业上。因此，再造更可能集中于关注整个流程的循环周期和外部顾客满意度的反馈。

TQM和再造与员工参与一个最大的不同就在于变革或实施流程。员工参与的提倡者们一直认为，用于引进员工参与的过程应该与最终期望的文化和状态相匹配。因此，他们相信变革过程本身应该是共同参与的。高层人物掌握的团队也许要首先发动这种转变，但是员工要参与团队来重新设计他们的工作，设计收获共享计划等等。

TQM和再造采用的都是从上到下的方式。在TQM的情况下，这种从上到下的味道反映了对改变管理文化和系统，加大对能够向员工提供相同工具和语言的培训的投资以及流程贯穿各个单位的事实的强调。TQM被认为是在通过所有管理人员所支持的流程来建立的相同的企业背景中能够实施的最好。再造从上到下的实施不仅仅反映了努力的范围——企业的整体能力和运营结构——而且也反映了所需要的巨大IT投资。IT的基础也推动了再造以从上到下的方式实施。再造的部分吸引力是它可以整合许多历史上由职能部门分权和控制的不兼容的信息系统。要想获得信息技术所带来的好处，就要建立一个能在整个公司传播信息的整合的IT支持系统。

为了避免我们夸大TQM和再造从上到下实施的情况，我们应该指出二者都建设参与性的设计团队（虽然大部分是管理层的参与者），二者也都设想企业通过参与型的团队和/或单位进行运营。但是，从实际来讲，TQM和再造与员工参与不同的是，它们通常都给人一种高层指导和被动开展的感觉。而且，在TQM和再造项目中，外部专家或是咨询顾问常常带来的只是公式，在某些情况下，仅是简单地告诉企业工作应该如何进行重组，安装新计算机和信息系统，培训员工如何在新的企业结构中操作。这种方式同大多数以员工参与为依据的咨询顾问的风格正好相反，他们更倾向于同员工一起来进行新的工作设计。

同 TQM 和再造相比，员工参与方式更加集中于创建丰富的富有挑战性和激励性的工作。起先，这一重心集中于创建个别的、改进的工作。针对什么使工作富有激励性以及如何改进工作进行了一个广泛的研究。尽管个别工作的改进仍然应用很广，但是自我管理的团队正逐渐倾向于以员工参与为导向的设计。这有很多原因，包括团队更可能使监管变得不必要，并能以让管理层次变得不必要的方式来管理横向的联系。

对于所倾向的工作设计方面，员工参与要比 TQM 和再造更明确一些。TQM 提倡能够应用统计流程控制的简单的、标准化的工作流程。TQM 也强调个人应该对自己工作的质量负责，强调赋予员工更多的权力。有时从 TQM 所强调的标准化和简单化来看，几乎好像又返回到了科学管理时代。除了发现如果在其他要素适当的情况下，TQM 的影响会得到加强以外，TQM 经常在没有对工作设计进行主要修订和转变到一般的高度参与文化的情况下进行实施。

从许多方面来讲，在工作设计上再造同 TQM 都很相似。再造主要强调通过使用信息技术来整合整个的横向流程。在其研究中要达到的是企业最低层次所掌握的信息将能够实现更大的工作改进和自主权。一些再造的提倡者们认为，流程再造取决于执行流程和对顾客的回应的授权。然而，在许多再造变革项目中，很少将注意力真正地放在个人是否以及如何通过大量使用信息技术来得到激励以进行工作。不同的分析表明，再造是否成功取决于管理层真正改变权力结构，建立能使系统以所希望的方式进行工作设计和人力资源实践的能力。

正如表 7.1 所示的那样，员工参与、TQM 和再造都已经发展了重要的新技术和观念。考虑一下它们之间不同的学科基础，就不会对它们的特征有某种程度的不同感到奇怪了。例如，员

工参与以社会科学为基础使它更强调进行员工培养和激励的企业方式。相反，TQM 更集中于能够提高工作流程的可靠性和产品质量的工具。而再造在模拟同现代信息技术和企业流程观点非常适合的企业设计方面更好一些。

变革项目的影晌

评价员工参与、TQM 和业务流程再造所产生的效果，特别是在关注员工参与和 TQM 的地方，已经不算早了，因为我们有了几年的经验以及大量的学术研究。虽然业务流程再造是一个新兴的事物，对它只是进行了一些不太严格的学术研究，但是仍然有很多的实际经验，因此，也可以得出一些它对企业影响的结论。表 7.2 总结了同这三种方式有关的主要效果。

表 7.2 员工参与、TQM 和业务流程再造的主要效果

	员工参与	TQM	业务流程再造
成体	多种结果；对生产力的可能影响	质量提高带来的收益	由于减员带来的减少；整体的可能正面影响
质量	逐渐增加的质量激励	正面影响	可能的正面影响
速度	多种结果	可能的正面影响	集中于改善循环周期的流程
员工	逐渐增加的满意度	一些正面影响	对工作保障和满意度的负面影响

在考虑成本的时候，对于再造，特别是当它应用于大型的官僚等级制的企业时，能够产生最大的短期收获看起来没有什么

疑问。对于检测存在于营业费用和运营员工不断增加的高度细分的、从上到下的企业中的流程问题来讲，再造是最直接的方式。再造是要通过使用信息技术来整合工作，削减不能增加价值的步骤。同顾客建立更直接的联系，建立一个能够使整个流程有更多联系的宏观结构。然而，许多公司却把它误用成了一个基本的消减成本的方法。在这里需要提到的一个条件是，企业为了削减成本也许要投入的资金数量；如果减少管理层数量和大量的员工需要购买信息技术，以及向被解雇的员工付给赔偿，那么这一明显的成本也许就是裁员所带来的节约的代价。

在 20 世纪 50 年代，一些文章开始宣称，由于计算机能使人们互相联系，进行更多的自我管理，中层管理人员很快就会变得过时。实际上从那时起，每一个时期都有此类话语重复出现，但从没有实现过。突然间，在 20 世纪 90 年代，当再造项目显示出信息技术如何在实际中代替了大量的管理层次和管理人员时，这一争论给人一种更紧急更现实的新感觉。通过使员工之间直接进行联系，并向他们提供信息和知识，IT 可以减少类似于质量控制、人力资源管理、订单管理和安排等等这样的领域中支持员工的专家数量。它也可以减少主要负责协调微观范围或职能范围内个别工作的中层管理人员。

在许多大企业里，进行裁员重组的需要是很难驳倒的。20 世纪 80 年代，它们中的许多变得非常臃肿，官僚等级制结构有了太多的管理层次和太多的管理人员，特别是中层管理人员。但是，裁员本身并不会让这些公司能够用较少的管理人员和其他员工来执行复杂的流程。如果想在生产力上有所收获，就需要进行重新构建工作和企业结构，升级系统，转移权力。

TQM 和员工参与项目所带来的收获部分来自于创建一个能够以小投入获得大回报的企业，但是在这两种方式中更多间

接发生的是裁员。它们通常不会同大量的一线裁员和管理层次的削减相关。相反，这两种方式的根基在于随着员工参与的进行和单位自我管理的能力增强，对管理人员的需要更少。通过员工参与，通常的方式是通过缓慢消耗来逐渐减少管理人员，而不是直接对一些高级决策者采取行动。从某些范围内讲，我们在这里谈论的是“度”的问题。而现实的困难是只要有一些愿意而且能够控制和指挥的骨干管理人员存在，那么实施高度参与管理的实践就会出现，而且许多公司已经发现除非它们减少管理的层次，它们才能得到高度参与方式的全部好处。

TQM 的提倡者们经常认为，随着 TQM 越来越为人们所接受，管理的角色就会发生变化，许多以前参与监管的人现在则会参与到管理流程的改善中。但是，他们也指出，有了好的流程控制，质量就会得到极大的提高，这样就不需要有大量的质量控制职能和管理层次，运营成本也会极大的降低。因此即使提倡应用这三种方式很大程度上是因为它们提高了一个系统的有效性和效率，但再造自己本身是以一种将它同大量迅速的裁员联系在一起的方式实施的。

TQM 也能够降低成本，但是这里的降低来自于强调第一次做事就把事情做对，以及员工要对自己工作的质量负起责任，这两者导致了重复劳动减少和成本的降低。其证据和员工参与增加生产力，降低成本的能力混在了一起。关于这个题目有很广泛的研究，其中有一些明显地表明，有效的员工参与项目所产生的激励能够导致更高的生产力和更低的劳动力成本。但是，重要的是要强调降低成本并不是必然的事，特别是如果只实施了单一的员工参与（例如，民主决策或工作改进）。在员工参与能够证明带来明显的成本降低前，它经常要求将监管的新方式、工作设计和企业的奖励系统三者结合起来。

TQM 是最有可能提高质量的方式之一，对此很少会有疑问。让人不会感到奇怪的是：TQM 方法特别集中于质量的评价和提高，不管是生产质量还是顾客满意度的质量。

有许多证据表明，员工参与给工作设计所带来的变化经常会导致更高的质量。这些证据也表明，当员工做一些有趣的，富有挑战性的工作时，他们更关心工作的质量。他们也许在生产上会有所收获，但是他们的注意力看起来更加集中于质量，因为是高质量与员工正确良好的工作联系在一起。因此，来自于自我管理工作和改进工作的额外激励倾向于鼓励做高质量的工作。在服务业，这种倾向经常表现为改善顾客服务，同顾客建立更好的关系。

再造经常集中于提高决策速度和缩短循环周期。随着横向流程的改善和 IT 的使用，使得信息可以从一个人迅速传播到另一个人，流程时间可以得到很大改善。对管理流程的分析经常能减少不必要的步骤，显著地减少处理订单的时间（经常从几个星期减少到几天）。例如保险。但是再造在使一些大企业变得更加具有成本有效性和对顾客以及迅速变化的竞争环境做出更快反应方面也许有些夸大。在关于再造所带来的影响的早期报告中曾提到，在某些领域，业绩的提高超过了“100倍”这看起来有些夸大其词了。

由于 TQM 所要求的流程分析类型，它也可以提高速度。它集中于去掉不必要的步骤——当然，也把主要的重点放在了准确的做事方面，这样它们就不会重复进行。正如在一些设计中所使用的那样，员工参与也会对速度产生影响——例如在顾客服务领域，当授权员工迅速解决纷争或针对顾客及其需求做出明确决策时，就会产生这样的效果。

对员工参与的一个主要批评是当进行民主决策时，它也许

会降低决策过程的速度。这个批评肯定是对的，因为分组决策经常要比一个人决策花费更长的时间。但是，在这里需要指出三点。第一，员工参与并不一定要求进行分组决策，它只不过是把决策权力分配到企业中较低层次的员工手中，而不是传统上做决策的那些人。第二，有时小组决策比个人决策要慢，但是有很多证据表明，小组一旦做出决策，实施起来就要比实施由官僚等级结构中的单个经理单方面做出的决策更快。经理经常要花时间来告诉别人并取得别人的支持。第三，也许是最重要的，采取团队和分组决策的企业能够建立起决策的系统流程，并培养能加速决策的分组决策技能。

有太多的证据表明，员工参与可以导致不断提高员工的满意度和福利。许多关于员工参与的研究把注意力放在了员工参与是如何影响与员工有关的结果的，包括旷工、营业额、心理健康和身体健康。实质上，所有这些研究都已经表明了员工参与所带来的正面影响：它给予员工更多的自由，更多的自我控制，更多的技能，更高的自尊，总之，为员工建立了一个更满意的工作环境。

关于 TQM 和员工结果的证据也表明了其积极影响。员工们乐于学习有关 TQM 的额外技能，他们倾向于愿意参加解决问题小组和质量循环。由于做了高质量工作而使员工会感受到满足，TQM 所带来的变革也会让工作环境变得更加令人满意，更有成就感（或者至少不会有挫折感），员工也会拥有更多的技能，最终会挣得更高的工资。

毫无疑问，对再造方式的主要批评是它对待人员的方式。当咨询顾问以很专横的方式实施变革，使员工没有什么机会来影响他们的新工作和企业的未来时，就会出现这个问题。做为再造项目的结果，最明显受到伤害的人是那些丢掉工作的人。在许

多情况下，他们是那些在企业中工作了很长时间，挣相对较高工资的人。但是，他们经常并不是再造项目的惟一牺牲品，即使是幸存者也会受到伤害——首先是对他们是否会被留下的焦急，第二是一旦再造完成，他们会被安排到完全不同的职位上。经常发生的是幸存者期望的工作被减掉了，现在幸存者必须极大地改变他们对职业成功的观念。不可否认，再造之所以受到这么严重的批评——在许多情况下，受到反对——的基本原因是它所造成的解雇问题。

重要的是指出，有时再造也能改善能够保留工作的个人的状况。他们常常会执行有更多责任的工作，受到更少的直接监管，得到由于更多的使用信息技术所带来的更多机会。总的来说，对于幸存者来说，通过减少控制，扩大对业务理解的机会以及更多的接触现代信息技术，他们的职业前景很可能会更加光明。

大多数关于企业改善工作的研究发现，对企业有效性的持续正面影响取决于多方面的变革。换句话讲，尽管作为员工参与方式共享信息、权力、知识和奖励的结果，它也许会对上述三个领域带来积极的变革，但如果与 TQM 方式共同实施，它的影响就会得到扩大。员工参与建立了一个激励员工更有效工作的管理系统，TQM 则关注于顾客和改变企业工作流程的方式。两者相互加强。

有证据表明，再造的成功实施也取决于包括企业结构、哲学、信息系统、角色和持续进行的流程改善的多重系统变革。信息技术的真正威力在于它连接和传播的能力。充分利用它的优势要求建立一个能够转移权力的企业，在这样的企业中，人员就能够进行横向运营，使用信息进行决策，有效完成满足顾客需求的工作流程。通过直接处理新信息技术与新企业模型两者的整合，以及对一种可以使整体重心放在企业主要流程上的方式进

行构建的显而易见的需要，再造的框架带来了对在企业中寻求高绩效更广泛的关注。但是，没有对员工参与和持续的质量提高的注意，再造是无法得到最好的应用的。

员工参与、TQM、业务流程再造及其未来

员工参与、TQM 和再造都对大型复杂企业中管理实践的重新进行有所贡献是毫无疑问的。三种方式中的每一种都强调了复杂企业如何能够更有效这一重要方面。每一方式的许多方面都变成了针对如何管理大型企业的智慧。但是对于员工参与、TQM 和再造来讲，未来意味着什么呢？

考虑到员工参与相对较长的寿命，以及它所处理的事件的广阔程度，它已经建立了为大家所接受的信条的实践和思想就不足为奇了。例如，团队这种形式正越来越多地应用于管理复杂的流程，在许多情况下，团队与其说被视为员工参与，还不如说是被视为一种进行企业的适当方法。包括利润共享、股权认购和收获共享在内的奖励系统也正在四处风行起来。同样，它们也不一定要被视为员工参与的一部分，而仅仅被视为是管理复杂企业的一些适当方法。在将来，很可能越来越少的企业会自觉地开始一个“员工参与项目”，而更可能的是他们将会实施许多做为员工参与一部分的原理和实践，因为它们被视为是进行企业的最好方式。实质上，作为一个单独的项目或方式，员工参与很可能会消失，成为它自身的牺牲品。

一个好的猜测认为，TQM 的命运将同员工参与非常相似。TQM 也带来了许多现在被广泛接受的新管理实践。质量提高小组、统计流程设计、质量评价和目标以及以顾客为中心的理念仅仅是作为好的管理实践而迅速为大家所承认。因此，企业越来越不必要拥有单独的 TQM 项目。相反，企业会越来越意识到

质量能力几乎对于每个企业来讲都是至关重要的，而且会采纳这些对培养此种能力所必须的实践。因此，TQM 的这些实践仍将会继续被采用。但是，它们将同好的管理结合起来而不再需要作为 TQM 项目的一部分来使用。

作为一种变革方案的业务流程再造，其命运很可能与员工参与和全面质量管理的命运完全不同据最近的报告显示，70% 的再造工作没有达到预期目标。这一结果归咎于许多因素，包括许多高层管理人员没有认识到业务流程再造不仅仅是裁员重组，它还包括在企业的人员、结构和系统上的大量投资，以及权力的转移和企业文化的显著变化。如果关于管理的一般研究净是些强调超越再造，反对早期再造工作的负面影响的书籍和文章（有一些由该活动的奠基人所写），很明显这就是一个退化。因此，再造不太可能被视为是历史上神圣的活动。由于它大量裁减员工，以及从上到下专横的实施，它更可能被视为是对许多个人和一些企业产生明显负面结果的来去如风的东西。

再造高比率失败的感觉可能会被它有助于解决大型的官僚等级制的企业“恐龙”在 20 世纪 80 年代和 90 年代所遇到的问题感觉所平衡。即使再造这个词消失了，但认为将信息技术融进公司经常要求显著改变个人工作的企业以及企业的结构这一点毫无疑问是正确的。因此，企业将会继续应付由再造活动的创造者们所形成的基本任务：开发支持工作新方法的整合信息系统，建立能够利用大量传播信息能力的这个竞争优势的企业。

随着再造强调个人之间那种横向的、以 IT 为媒介的联系，以流程为重心是相当重要的，而且还将继续成为在未来如何设计企业的主要推动力。很明显，为了能够有效，企业要求明白信息技术和结构之间界面的设计和实施（参见第 13 章）。而且，高

层管理者必须继续做出打破特权，减少管理层次和官僚等级控制和重新分配权力的困难选择。

具有讽刺意味的是，即使在再造整个的理念越来越经常受到诋毁和拒绝的时候，再造的另一个特色——削减管理层次——却可能做为好的实践而幸存下来。即使削减管理的层次也许会导致解雇许多长期员工，但它所带来的影响也经常是积极的。简单的事实是，许多企业曾经或仍然有太多的监管层次，因此无论是员工参与还是 TQM 方案都无法有效地加以应用。

员工参与、TQM 和业务流程再造都对如何管理复杂企业提出了重要的、为一般大众所接受的理念。每一种方式都设想了一个与传统的、官僚等级制的职能企业有很大不同的企业形式。未来的挑战是开发一个整合和超越这三种方式的完整的管理系统。在这里所讲的方式中没有一种提供了完整的管理系统，它们中的每种都提供了只有在对如何管理企业进行系统变革中才能完全经历的绩效提高的承诺。

第三部分

在富有竞争力的企业 中对人员的管理

第 8 章

人力资源管理的新思路 ——建立战略性业务合作伙伴关系

苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼
爱德华·E·劳勒 III

终身雇佣制已不复存在。工作正在被不断变化的工作分配替代。职业生涯变成了多种活动的组合。人们有着越来越多的职业生涯。公司的员工有核心和外围之分。越来越多的公司具有灵活性和自我设计能力，他们随着环境的迅速变化而频繁修正其自身。公司正变成网状结构——联盟和关系网组织上的竞争力越来越取决于企业能力，即力求最佳实施战略的人员配置和机构设置能力。

结果，大多数企业在今后发展中的有效性如何，越来越取决于感觉公司对他们来说不再有所保障，不知前途如何的那些人力资源。在此，我们提出了人力资源的作用发生彻底转换的基本理论。

人力资源方面的专业人士已经设立并管理一套体系——报酬、职业、培养和发展、业绩评价的体系，应用这一体系来解释员工职业生涯所依靠的重要参数。人力资源的作用已得到了其应有的声誉，这种声誉一直没有改变。然而在将来，它能够通过帮助公司开发新时代的未知领域而给公司带来巨大的价值。我们认为，关键是要处理好这一悖论，即当员工期待公司给予的忠诚越来越少时，公司比以往任何时候都更依赖于员工的高水准绩效和忠诚。对于这一情况，我们认为必须重新构筑人力资源的作用，以不同的方式发挥其自身的作用，并打破心理上和企业上的界线。本章要谈的是新型的人力资源作用的发展。我们认为，人力资源不仅必须成为企业的真正商业伙伴，而且必须是其所在企业的缩影。

企业中的设计趋势

全球经济的出现，几乎每个产业都面临的能力过剩、计算机和电信工具功能的突飞猛进和知识经济的出现，这些是本书绪

论中提到的导致企业设计发生根本性变化中的一些因素。诱使企业具备迅速适应环境能力的快速变化，导致不适者出局的严峻竞争已使企业设计逻辑发生了改变。

适合于原来处于成长期的友善环境的整体企业面貌——垂直结构、管理控制、稳定性、企业与员工之间的双向忠诚正让路于适于竞争灵活性，持续发展和自我管理的新型企业设计。设计的重要性和对其所给予的关注程度越来越大。我们可以认为，企业是最持久的竞争优势所在。企业设计构筑成了企业的胜任能力并启动了使企业有效执行其战略的各方面能力。

随着企业力求自身更具有灵活性和竞争力，一些设计趋势也引人注目地出现了。所有企业设计决策的最重要的准则是看该设计是否为企业战略的实现带来最大价值。它引导人们重新审视公司层次的设计、业务单位层次的设计、工作单位层次的设计和贯穿企业的工作流程层次的设计。只要不能带来价值就被撤除 无论是部门、职务、服务还是其他。

在许多公司里，传统的公司设计框架已被打破，重新进行设计。新的企业“建筑”已经产生。在这个过程中，各种新的企业形式已经出现了，例如，垂直结构型的公司正被转变成分流结构和网状企业(见第 3 章)。公司在考虑决定哪些职能因为对于公司实现企业战略极为关键而需要在公司内保留下来，而哪些职能因为别人能发挥得更好或成本较低而最好从公司外购买使用。公司原来的各业务单位共享或是成为每个单位都配备的人员结构正被打破，一些人员在各业务小组中配备，另一些配备在公司核心单位，在各单位中发挥杠杆作用，还有一些人员被分流。对于所有职能来讲，关键的决策是要决定要么通过将所有职能都分配到每一个业务单位来创造灵活性和特异性，要么通过各个业务单位之间共享这些职能和杠杆方法带来高效率。

在同一个企业内，不同的单位是按非常不同的逻辑组成的，通过适合于各部门所从事工作特征的专门设计而使各部门创造出最佳价值。这种内部差别使企业能够根据各种环境和不同工作流程需要而迅速有效地加以应对。例如，企业的生产制造单位可以围绕生产流程以简单的方式构建，分成几个自我管理的小组，只设很少的管理人员；新产品开发单位可以围绕产品种类，组成几个多职能的小组和较传统的管理结构；销售和服务单位可以围绕顾客群组建，就像在前一后企业中一样，在传统的等级结构中设立各个销售和顾客服务人员。

由于环境在持续发生变化，竞争在不断加剧，因而大多数的重新设计过程需要循环往复地进行，而且往往越来越复杂。企业越来越发觉仅使其某一方面（产品、地理或职能业绩）达到最佳状态还不够；为了使企业有效地运行，必须使其多层面共同达到最佳状态。企业一定要摸索出一些方法在各种产品、各顾客群、各区域和各技术领域的需求之间做出复杂的权衡。这无疑导致了复杂程度的增加，以致于传统的等级控制和指导机制被打破——总经理们无法分清楚这些数量极大的权衡决策，也不能对此做出迅速反应。

一些企业正在发现，为了给许多新的企业形式配备人员，它们需要一批可以轮换的劳动力，包括核心劳动力、承包商、应急兼职及临时工。即使是核心劳动力也是通过一系列动力十足的结构开展工作——工作团队、任务小组和项目——以致于越来越避开“打工”的概念。随着秩序井然、整齐划一和稳定的等级组织面貌让步于多样性、活力十足和崇尚个性化，以及随着企业的垂直结构被打破，过去的人力资源管理实践无法适应的新型的企业出现了。

这些巨大的企业上的变化为人力资源的职能提出了挑战，

也提供了机遇。第一个挑战表现为要设计出适应新的企业形式和新的业务要求的人力资源活动。换句话讲，新的人力资源活动要应用大量的开展工作的方法来适应动力十足、无法预测的企业。第二个挑战表现为要帮助企业在市场的巨大变化中寻找出路。换句话讲，要从整体出发，以一种系统的方式去思考清楚企业设计和人力资源问题。第三个挑战表现为要在新型企业中找到人力资源职能应有的地位。换句话讲，人力资源职能自身要本着给公司增加最大化价值的目的重新设计。这种形势为人力资源职能提供了一个无限的机遇。企业面临的一种形势是需要为将公司和员工的要求结合起来的棘手挑战寻找出解决办法。如果它具有随机应变的能力，那么人力资源职能就肯定能成为公司团队的真正成员并能给公司带来远远大于其以往所做出的贡献。

人力资源管理的挑战

每一个企业体系的一个关键组成部分就是它的人力资源。在服务性企业中，人力资源代表着公司总运营成本的 70% ~ 80%。即使在资本设备和原材料占公司运营成本很大比例的中，人力资源也在为企业增添着带来收入和利润的价值。尽管降低人力资源的成本或许是企业发展过程中某个阶段的有价值而重要的目标，但其最重要的长期目标肯定应该是确保拥有一批能够组织起来以有效执行企业的核心任务的、充满活力和上进心、称职的人力资源以供企业调遣，这可不是件琐碎小事，它远远不止是给人们提供培训以便人们具备所需的能力。

有一些关键的且互相关联的事情对企业来说是至关重要的，其中每一件事情都需要做到出于公司考虑和出于人力资源考虑的真正结合。在以下各段落里，我们会对 5 件这种事情进

行识别和讨论 所有这 5 件事情都是系统性的，也就是说，会涉及公司的战略、设计、工作体系和人力资源。这 5 件事情中任何一件都不单纯是人力资源的事，它们不仅仅只涉及人力资源职能的范围。这些事情只有当企业被当作一个系统对待以及产生系统性的解决方案时才会被提出来。

进行企业设计以获取高绩效

在企业结构的改革（改组）中常常被遗忘的事情是，这一改组过程应该将最有效地利用人力资源以完成企业的使命作为其最终结果。只有得到企业的人力资源的支持，各种时髦的变革——构建小型、灵活、多功能的部门单位；围绕增值目标将人们组合而不是围绕“杂项”工作；人员分流；合伙经营；围绕核心过程组织工作；创建顾客中心等等——才会取得成功。关于经过几轮的压缩编制、裁员和改组之后的在岗人员的工作条件，要考虑有关的法律问题。只有当新的企业形式是由一个真正具有社会性的——将工作性质和人员特点考虑在内的设计过程带来的时候，才会自然产生持续的高绩效。这不仅要求具有战略和设计方面的有一定深度的知识，而且要掌握一些激励原则，这将需要拥有一些目标制订和奖赏方面的更具多样性的新方法，这些方法使企业兴衰对员工有密切的利害关系。

发动员工开展工作

在如今选择与工作相匹配的人员开展工作比以往任何时候都更为重要的年代里，传统企业中支撑员工开展工作的各组成部分已经不复存在了。在传统的等级制度下，职能经理们可以对其下属的业绩发表评论并根据其业务能力来决定雇佣谁，提

拔谁或委派谁。人们在这样的等级制度下通过一系列的岗位来一步步按顺序发展的日子一去不复返了。在新型的企业中，人们有可能通过一系列的岗位来一步步按顺序得到提升，同样也有可能通过系列的项目和合理的步骤向前发展。职能经理，即使有的话，可能也只有很小的权力对业务人员的工作给予评价。员工有可能需要向对于他们的专业基础知识了解甚微的项目领导汇报工作。很多工作将通过由公司整体非正式组合而成的，而且有可能只是由电讯手段相连的“虚拟”企业来完成的。界线将变得不重要，员工可以从其他部门单位和国家或从合伙公司、供应商和顾客那里选择合作同事。

在这样的企业里，如何为不同的工作机会选用具有相应能力的员工是一项令人畏惧的挑战，尤其是当与发展人力资源的需要结合在一起的时候。企业中的很多发展机会是通过工作或任务布置而发生的。事实上，一个人的职业生涯将越来越由各种工作任务的组合而构成；人们将会去竞争各种工作任务而不是指望论资排辈而得以提升。在本书的上下文中有可能地会越来越多地看到证实行动和机会平等的事例。

被选用开展工作的“劳动力”有可能包括核心员工、承包者和临时工或兼职人员。公司必须能熟练地决定何时应选用这种劳动力。换句话讲，公司必须能驾轻就熟地管理一个人力资源网。为使追踪和调配公司可用的人力资源和在公司任务中高效、有效的人员流动成为可能，就需要一个全新的组成结构。

对核心竞争力和企业能力的管理

在知识经济下，对企业的人力资源竞争力的管理是关乎生死存亡的急迫任务。知识和信息正在成指数地增长，这不仅要求要以快于竞争对手的速度来发展高水平的运用知识分析问题

的能力，而且要求以企业的使命为中心培育深厚的知识基础。新的战略和设计需要新的竞争力：跨职能知识对于提高速度、优化过程和解决重要的企业问题方面的新方法的成功与否变得日益重要。在扁平型企业中，一线员工必须对公司所面临的经营事务有一个全面的理解。他们还必须发展自我管理能力和这种能力曾经只属于高层管理人员的工作范围。一线员工必须要从事更复杂的信息处理工作。

充满活力的环境、战略、设计和技术意味着对竞争力和能力方面变化的需要，有一些能力变得过时了，不重要了，或者不相关了，而新的企业需要不同的而且通常是更先进的竞争力和能力组合。企业需要制订一些战略，其目的是增进和维持其自身对与公司一起成长和发展起来的核心员工的目前及长远的战略性利益的深入理解。企业还需要确保拥有新兴领域的人才，而且要确保不要背上大量过时技能的负担。如第 10 章所述 培训与发展方法的变化十分重要，但这只是一点迷惑而矣：战略性的生产—购买—合作伙伴决策同适用于产品和服务一样适用于人力资源。

管理企业的学习能力

与竞争力的管理密切相关的一个问题是对企业的知识和学识进行管理。在传统的企业中，员工的头脑中装有公司方面的和某学科的专门知识，并且这些知识通过不同学科部门和工作小组的员工们之间的交往而得以共享。如果不同的小组不清楚这样的事实，即在企业的其他地方，问题已被解决，设计已被创造出来，规章已被制订出来或信息和分析已被编辑，那么他们就会经常进行重复劳动了。

没有学习和传播知识的非正式途径，企业再也不能富有竞

争力地运营了。员工刚刚来这里工作，他们需要一种迅捷的途径来收集信息和尽快称职；员工离开企业时带走了几年学得的知识。寻找方法和途径使知识融入到企业的各个环节和文件中，并且以现成的通畅形式来散布信息和专有技术，以及传播知识和促进学习，这些是企业面临的主要挑战。设计出便于学习的各组成部分，将再学习包括在员工职责范围内，找出更简易的方法和途径来学习那些需要在整个企业传播知识以及从经验丰富的员工传给经验不足的新手的知识——这些问题都是能够极大提高企业及其人力资源生产效率的核心问题。

定义新的心理合约

心理合约反映了个人对工作关系问题的理解，以及习惯上对企业成员的应尽义务和应得回报的信念。心理合约包括像关系持续时间、业绩要求和公平的结果这样一些事情。企业战略和设计方面最近出现的变化已经导致了一直很普遍的心理合约的分裂，而一个新的心理合约正有待在大多数的企业中建立。尽管这种预期在随时发生变化，但在较大企业中工作的大部分员工以前并没有开始预期过他们的工作将会是临时性的，或者说工作可能会被终止，尽管他们的表现是令人满意的。许多人曾经预期，一直从事一种职业生涯，即预期公司会给他们成长、发展和逐级提升的机会。人们期望工资会随着时间、经验和业绩而不断增加。他们没有想到过薪水也会面临风险；他们只想通过自己的工作拿到合理的工资而已。他们认为公司而不是自己，有责任提供成长、发展和职业生涯的各种机会。反过来，他们期望对公司忠诚到底，做公司需要做的工作。

但显然 裁员、改组、分流的潮流已使这种旧的心理合约走到了尽头，新的合约正应运而生。主要问题是，这些新的合约经

常体现着担心和幻想破灭，它们是否能创造出高绩效所需要的条件呢？我们要进入的时代似乎拥有高度差异性的心理合约。核心员工、承包商、临时和兼职员工，不同群体的员工建立的心理合约将肯定是对每一个特定群体员工的需要和动机的一种认可。企业也将要针对每类群体及每种合约制定出相应的理念对策。有些公司很仔细地理顺了新的公司—员工的相互期望。很显然，如果不去有目的地制定新的标准和期望，或者不去修正新的工作合同，那么新型企业的行为可能就不会满足企业绩效的要求。如果新的合约不能使企业的业绩与员工利益紧密相连，那么企业可能不会获得像原有的双向忠诚时代那种程度的保证，这一点也是很明显的。

能够带来附加值的人力资源职能

人力资源职能一般是通过行政管理活动的执行来增加价值的。在实行等级制度的企业中，挑选、发展、考核和奖励员工是通过正式制度进行的，而行政管理活动的执行维持着这种正式制度。行政管理活动还包括制定政策、协调和监控劳动合同，以及稽查和管治职能以确保企业不违反法律。此外，还充当员工代言人，保障员工不会受到不公正的对待，如果有的话，保证员工可以进行法律追索。并不是期望行政管理职能扮演战略角色，或在提高企业绩效方面扮演角色；而是期望它关照“人”的问题，以便为处理企业的绩效扫清道路。

在一些企业中，人事职能已经转变成人力资源职能。该职能在拥有像人力资源的计划、补偿、挑选、培训和发展这些下属职能的职能专业化的等级化企业中进行运作。这些下属职能中的每一种都与它自己的职业群体相关，并且都会花费时间来更新和改善公司的运作以反映目前最好的实践。在另一些企业

中，人力资源管理是由总经理负责的。在那些最先进的企业中，人力资源职能被认为是在提供具有战略意义的服务，是通过控制劳动力成本和提供确保能够执行不断变化的公司战略和企业创造性活动的称职员工的稳定供给的人力资源计划、绩效管理、培训和发展，以及变革管理的能力而对企业贡献价值。人力资源职能尽管正在企业系统中获得更加中心的地位，但它仍很清楚地被视为扮演了提供支持的“支柱”角色。

人力资源职能的未来必然会成为管理层的必不可少的一个组成部分——帮助企业制订战略、提高企业绩效、发展诸如将新产品迅速推向市场和将品质融入产品和流程中的能力等重要竞争力。这些竞争力对于成功地执行各战略是必不可少的因素。一旦企业获得这些竞争力，它们就会随着企业对它们不断发扬光大和精益求精而为企业提供战略优势。这些竞争力不易被其他企业“拷贝”，因为它们处于多重制度和企业的多部门中。企业的设计，包括其人力资源体系，实质上是企业竞争力的基础。

具有竞争力的优势是通过公司进行企业结构设计的方式取得的，而不只是通过高级人力资源的引进和发展。人力资源实践是较大企业体系必不可少的一个组成部分。对于为企业的业绩会有很大贡献的人力资源，一定要对他们加以很好地组织安排，而且企业体系的方方面面一定要协调一致。人力资源的活动必须互相适应，并且要适合于企业的战略和设计。人力资源部门的成员为了能够对企业的业绩产生影响，他们必须对企业的其他部门了如指掌，能够对其他部门施加某些影响，并且与其他部门保持密切的联系。

企业不仅仅是指一些具有竞争力的个人，它是通过创造出整个企业的各种能力来创造竞争优势。这种观点意味着人力资源部门的职能必须能够表现在多层次上——既体现在个人层

次，也体现在工作小组和业务部门层次，以及体现在企业和跨企业层次上。必须停止只停留在单个员工层次上的人力资源工作，而一定要考虑影响到更大工作单位的设计因素。必须对各小组、生产线、部门、合资公司等各方面的发展和绩效管理有所贡献。

人力资源部门的职能只是需要重新设计的众多部门职能的一个。企业中的总体职员组织问题已出现了危机，因为员工组织常常被认为是在控制而不是增加价值。走出控制角色的必要性反映出较大企业从等级控制型向绩效中心型的转变。

我们认为，人力资源职能给企业增加了广泛价值的观点，为它在以下 4 个重要的业务流程中所具有全面的合作伙伴角色提供了理由：

1. 制定战略。人力资源职能为制定公司战略做出贡献，因为它对企业的能力和竞争力了如指掌，它对于企业的各种变动十分清楚，而这些变动是支持不同的战略方向所需要的，另外，它也对公司可用的人力资源网及该人才网中的内在机会或局限性了如指掌。

2. 设计企业结构。人力资源职能可以成为企业结构设计的专业知识宝库，并且随着企业不断地自我完善以实现随机应变的各种战略、获得新的能力和竞争力及较高水平的业绩，人力资源职能为企业的设计和重新设计扮演内部顾问的角色。它有助于企业明确同时为高水平的绩效，为某些特别的企业竞争力如革新、质量和企业的学习的开发，为所需的战斗力的开发和维持，以及为高层次的激励机制而进行设计的需要。

3. 实施变革。人力资源职能会帮助企业拥有平安度过各种变革的能力，这些变革还将继续成为企业发展的一部分。人

力资源职能可以通过所要求的不断进行的学习过程来帮助企业测定变革所导致的冲击，使企业能够针对变革修正错误并得到加强。它还会帮助企业形成新的心理合约，使正在发生的变革和企业的业绩与员工利益紧密相连。

4. 配合绩效管理实践。人力资源职能能够与各部门经理合作以保证企业的绩效管理实践（目标制定、业绩考核、开发实践和奖赏）互相配合，并与企业的业务管理实践配合实施，同时要保证绩效管理实践适合于工作的性质。如果人力资源管理实践不被看作是独立于公司运行之外的活动，那么这些实践必须尽可能全面、完整地公司的各项活动相结合。例如，为员工和小组制定目标应该以业务单位的目标制定活动为基础，公司的职责应该以业务单位的目标制定活动为基础，公司的职责应该通过各绩效管理制度和工资制度得以反映和强调。这些活动必须使员工个人在公司的业绩中享有一定的利益，并且必须对于支持公司战略的工作表现进行评价和奖励。

我们一直在讨论，人力资源职能需要从其常规服务工作和行政管理及审查职能中退出，而进入到协助企业确定并实现其战略方向的更重要的角色当中。很有意思的是，在绩效管理的舞台上，人力资源部门必须做出的改变是将其职责转移到业务上，在业务发展过程中充当业务活动的顾问和合作伙伴；人力资源职能不应该被视为人力资源活动的“所有者”。并且，在前三个舞台上——制定战略、企业结构设计和实施变革——人力资源职能一定要涉足于传统上只由业务部门从事的活动。

研究证明，尽管有些缓慢，但人力资源职能正在发生重大的转变。表 8.1 例证了人力资源职能作为战略性的业务合作伙伴和作为人力资源制度的制定者所投入的越来越多的时间。投入

时间的增加意味着人力资源职能正越来越多地融合到企业的业务管理当中，作为一个全面的合作伙伴为公司经营和提高绩效活动提供专业知识和专门看法。

表 8.1 分配给人力资源的时间百分比

角色	5~7年以前	现在	差别 ^a
管理文档收集、追踪并管理员工资料	23.0	15.4	显著减少
审查/控制确保内部运营、监管、法律和统一要求的一致性	19.5	12.2	显著减少
提供人力资源服务，协助人力资源活动的进行和管理	34.3	31.3	显著减少
制定人力资源制度和惯例	14.3	18.6	显著增加
担任战略性的业务合作伙伴管理层成员；参与战略性的人力资源计划、企业结构设计和战略性变革	10.3	22.0	显著增加

^a在总计 130 个样本公司中，变化均很显著。在拥有几个业务小组或业务部门的公司中，变化的幅度更大一些。

新的人力资源角色要求具备深厚的专业知识、广泛的业务知识和应变自如的各种技能。人力资源专业人士还将需要具备在多重分析层次上开展工作，并且从系统性角度看待企业的力量。目前，很多人力资源专业人士还没有准备好担任这一新角色。我们的研究显示，大多数公司认为他们的人力资源专业人士中至少有 40% 不具备担任公司合作伙伴所需的作为前提条件的各种技能。显然，这一新角色同时也要求重新构造人力资源职能。

人力资源管理职能的设计

我们在开始时曾讨论过，企业正在以企业的每一部分都应为企业实现其战略做出更大、更全面的贡献这一思想进行着重新自我设计过程。接着我们讨论了这种重新设计为人力资源职能提出了一些非常重要的问题，而人力资源职能恰恰能够为企业解决这些问题。这要求人力资源职能要扮演一个新角色——作为公司管理上的全面合作伙伴。

企业设计的一个主要趋势是走向多功能，或者说，多环节管理。该趋势表现在诸多方面：将战略和经营决策下放到多职能单位的横向机制的数目，各级部门、单位、小组和项目多重独立业务单位的设立；为企业从事特别任务的跨职能团队的可观数目。这种跨职能方法的前提是人们再也不愿在各个封闭的职能部门之内工作，而是愿意以工作伙伴的身份参与工作，在完成企业的一大块业务工作中，依靠大家每个人的专业知识。第二点前提是，一般管理决策将转而由这些单位决定，这些单位对于它们工作所处的企业结构和特色有重要的发言权。这将导致企业内出现更多的结构和流程。

由于所有的企业中的单位在其工作过程中都会面临与人力资源相关的问题，所以必须在每个单位中都有其自己部门的人力资源人员。这一必要性使得企业要为人力资源职能和其他传统上集中配置人员的部门重新做出相应的设计决策。我们将为未来的人力资源职能的重新设计提供一些具体的指导性原则建议，并对该问题提出一些预测，同时，我们会考虑这些决策中最重要的内容。

专门知识和职能的分配

分权的公司各部门内应配备哪些专门人士和职能？哪些职能将集中履行和（或）在服务合同的基础上由一个中心服务小组提供？

公司的每一个部门都需要很细的专门知识（工资、人员进出等），但人员一直在岗的情况不太可能，因此一般趋势是在各部门中一直配备了解人力资源一般知识的全科人员。这些全科人员将会提供各种资源以为该部门特别的业务和工作活动形成的相应的人力资源方法给予所需要的专门知识和技术。

更精更专的职能专家将安排在企业的核心部门。他们会通过开发各种工具或样板，或者通过按各部门所需向部门提供服务来提供体系范围内的各种能力。更精更专的职能专家也可以从承包商那里获得。

职责的分配

哪些人力资源职责可以归入公司部门业务总经理的工作范围？哪些需要由人力资源专业人士执行？

一个基本的原则是将与人力资源相关的事务的主权移至业务部门。因此，分权的、跨职能的各业务部门的人员安排方面的主要设计问题是需要哪方面专业人士以及在什么时候人员接受交叉培训。在某些情况下，尤其是有经常发生的人力资源方面的工作时，业务经理需要学会如何在人力资源人员不在时应用大量的人力资源职能方面的一般知识。在跨职能的企业中，许多目前由人力资源部门（计划、能力发展、补偿决策、冲突调解）负责的工作将必须变成接受人力资源交叉培训的其他部门（工程、市场营销等）的工作范围。而人力资源职能可以在整个公司

内扮演一个总体协调和顾问的角色，以及通过提供分析和计划软件程序和工具扮演一个授予权力和方法的角色。事实上，各种系统和工具正被开发出来，以使业务经理们和经营方面的专家们能够从事与人力资源管理有关的曾习惯于由人力资源专业人员从事的工作。

掌握交叉技能和轮换岗位

应该提供多少交叉技能的培训？应该建立起何种轮岗机制以向人力资源专业人士提供知识和经验，使他们的思维和工作更具有系统性？

在企业内不同领域都工作过，而且团队成员的职责可以互调的情况下，一般的跨职能管理工作会做得更好。为了提供作为业务团队成员的人力资源全科人员的支持，人力资源专业人士不但必须精通人力资源方面的各类知识，还需要熟悉各部门的业务和 workflows。他们必须具备制定战略、业务计划和财务管理这样一些基本的业务技能。现在希望从事更多本部门的人力资源管理工作的部门经理们也会受益于这种人力资源部门内部的轮岗，企业的其他部门到人力资源部门轮岗的次数将大大增加。

核心工作和成本效率

给公司带来增值的核心性的人力资源工作是哪些呢？有效地提供人力资源服务的最具有成本效率的方式是什么？

摆在公司和作为公司一部分的人力资源职能面前的其他主要的设计问题是通过充分利用信息技术来减少劳动密集型的工作，而将不带来增值的成本逐出公司活动之外的必要性和再造

公司各项活动的必要性。公司通过对那些不具有核心战略重要意义的工作做出自产或外购（Make - or - Buy）决策而使公司自身变成专业化的企业。公司的人力资源职能可以脱离管理，甚至开发像业绩评价系统之类的一些系统的业务。相反，他们可以作为专家，购买并修改供应商提供的当前技术水平的系统。

人力资源职能正在进行业务流程再造，将那些不会带来增值的环节剔除出去，并通过信息系统提供常规的交易服务，这样，企业成员可以做到自我服务。常规工作也在被承包出去或通过中心部门执行，而中心部门作为公司各部门的供应商，是以服务合同方式管理的，这样能够保证对顾客负责任并提高工作效率。为保持灵活性并针对公司充满活力的特点，以及为了降低成本，人力资源网将会越来越多的将那些具有广泛的关系网的员工包括在内。人力资源的一套核心人马将发展成为要求既具备业务方面知识又拥有广泛的一般人力资源全科能力的公司的重要合作伙伴角色。我们还会看到，将有大批兼职或临时性员工来从事公司的非核心工作，还有根据公司所需提供各专门服务的承包商和顾问。

企业所面临的一些人力资源事务将很难由某一家公司自己解决掉。例如，提供有效的且节省成本的方法使人们从一家公司调到另一家公司；又如创造一些机制使公司的效益和福利可以方便地给予兼职和临时员工，像这样的例子需跨企业才能得以解决。因此，人力资源职能将管理起延伸出公司界线的服务传送网。

人力资源专业人士将在传统的公司围墙之外进行工作——在与本公司有合作关系的联盟公司或社区联盟，或在专业公司——提供一些曾经由内部人力资源部门所提供的服务。未来的人力资源全科人士将会在哪里学到他们那一行的本领呢？他们

如何得以发展？像其他行业中那样，我们会越来越多地看到跨越不同工作岗位的一些职业。今后，我们可能会看到人力资源专业人士们会像现在的会计师一样，先从咨询或服务公司开始他们的职业生涯，在获取了一定的经验基础和专业知识技术之后再进入公司工作。一名人力资源业务合作伙伴可能会要求具有工商管理硕士（MBA）学位和具有可包括在人力资源职责范围的生产管理、战略性计划、财务管理、人员管理及变革管理方面的经验。

未来从这里开始

在许多企业中，设计人力资源职能和为这些职能配备人员的方法已经出现了重大变化，尤其是在那些正进行着大的战略变革的公司中。在人力资源职能方面的变化是由公司中的各种重大变化所驱使，并且反映了公司里这些重大变化的缩影。公司合作伙伴角色的出现主要原因是由于企业的绩效问题与人力资源管理问题不可分离地纠缠在一起。

到现在为止，我们的研究表明，人力资源职能开始扮演公司合作伙伴的角色要比它退出原有的服务角色来得更快速，更心甘情愿。人力资源职能在通过将与人力资源有关的一些职责转向业务领域而模糊人力资源职能自身与企业的其余部门的界线上来得较缓慢。尽管这些过程是自动进行的，但在大多数公司里，就人力资源部门运作的方法还没有一个重大的新发明。分流正在越来越多，但它仍只是在该领域服务中的少数。人力资源职能的确似乎是在加速走向战略性的公司合作伙伴这一挑战，但大体来说，它还没有开始面对重新编制和重新构造它自己的劳动力，以便其竞争力胜任其新角色，并使真正的高绩效设计成为可能这一难对付的内部挑战。

随着人力资源职能朝着战略性的公司合作伙伴方向变化，人力资源专业也将逐渐地拥有一些反映一般劳动力工作特点的职业。换句话说，他们将拥有他们必须为自己创造的多重职业。他们将不得不担心他们自己的就业问题。选择人力资源专业作为职业的人们会发现，他们自己在多种岗位上进行工作，并且正建立着准备担任公司合作伙伴、专家顾问、人力资源咨询公司 and 人力资源网的管理者这样多种类的高层职务的经验组合。换句话说，他们将寻求担任其他各种角色，并会从中受益，这将增加他们在处理新的工作岗位和新的劳动力中所出现的系统性变化中作为合作伙伴的价值。

我们认为，人力资源职能最终将被重新设计并将以与它过去的运作方式根本不同的方法加以运行。它将成为公司管理中的真正合作伙伴。人力资源的职责将体现在公司的各个部门中。企业中的人力资源的核心职业人员将比现在少，但是他们的技能和知识将更广阔，他们对公司的价值也将大的多。公司将通过一大批机构来获取人力资源服务，而一些人力资源问题也将通过打破传统的企业界线的机构得以解决。在很多方面，人力资源职能领域的变化将是使企业布局发生根本转变的缩影。

第9章

新的学习合作伙伴

——分担增强竞争力的职责

戴维·范歌德

矛盾变得如此普遍，以至于我们几乎注意不到它。在国际商用机器公司 (IBM) 1994 年的年度报告中，其首席执行官 (CEO) 写道：“我想强调的是 在我们的员工中 我们拥有多么可观的资产。”但两年以后，一些报纸报道，“IBM 刚刚宣布了它三年里的第三次重大改组，临时解雇人员总数达到 70000 人。”

一方面，许多世界上最大的并且在历史上最成功的公司——如 AT&T，和尼桑这样家喻户晓的公司——已不再对其员工的工作稳定性给予保证，而且已经宣布了大规模的裁员。一方面，企业以及辅助企业的重要的管理战略专家们正在强调，为了拥有可持续的竞争优势要发展企业及其员工个人的核心竞争力的必要性。

人力资源 (HR) 专业人员首当其冲的要面临这种矛盾。在人力资源部门的规模正与其所在公司的规模成比例进行缩减的时代，它们面临着必须发展个人能力的前所未有的新要求，并且它们必须设法在一种不提倡传统的公司培训理念的环境里发展这些竞争力。传统的工作职责的描述正变得不合潮流。员工们对现行的临时裁员的反应是降低了对企业的承诺。而且公司的成功所依赖的个人中有许多可能甚至并非该公司的员工。

在管理者们能够为迎接公司所面临的特殊的技能发展挑战而修订战略之前，他们需要一个范围较广的框架以理解已经出现的许多方面的变化。这些变化要求公司员工具备更多的技能，而同时这些变化却使这种要求更加难以满足。这一新框架将由理解全球市场上和企业中的重大变化是如何削弱了旧的雇主与雇员之间的心理合约开始。现在所需要的是一个新的协议——学习合约，以继续发展责任共享的观念为中心。公司方要履行这一协议，就必须从旧的培训制度转变到新的旨在培养各种能力的学习制度。本章在描述这一新制度的主要内容以

后，进一步指出，公司为了识别发展的优先次序及评价关于培训方面的自产或者外购决策可以采取的措施。本章以一个例子结尾，该例子是基于银行部门的调查研究，说明新的学习合约如何运行。

技能要求的增加

最近一项对美国具代表性的，拥有不少于 20 名员工的美国公司样本所做的调查发现，57% 的公司在最近三年里经历过对技能要求的提高，而只有 5% 的公司有过相反的经历，另外 39% 报告说没有变化（美国劳动力教育质量中心）。倾向于技能要求提高的潮流及其后出现的重返学校教育人数比率的增加在发达国家中十分明显，其超过一半的国内生产总值是由知识密集型产业创造的。全球化浪潮和放松管制的并行以及随之产生的竞争加剧已经增加了公司及其员工的压力和不确定程度。同时，技术革新的迅猛步伐已使很多常规工作的自动操作作为分流成为可能。留在岗位上的员工必须跟上科技发展的脚步并掌握较高水平的技能。

针对这些趋势，一些公司已经采取了各种各样的旨在使其企业更具灵活性和竞争力的改组战略。这些改组战略使用了各种不同的名称——“再造”、“缩编”、“精益生产方式”，但这些工作通常会对企业产生相似的影响：减少了管理的层次和从事管理工作的人数。经济学家们指出，在以后四年里，由于改组，每三个美国人中就有一个会失去工作。而对仍然留在岗位上的员工的要求会越来越高。他们正被要求做范围更广的工作，由自己负责质量控制，并且在某种情况下，还要参与自我管理的团队的工作。所有这些工作都要求员工具备几套新技能（例如，规划、统计过程控制、人员管理）。

颇具讽刺意味的是，导致对员工技能要求提高的那些因素恰恰也是令公司更难以发展其员工个人能力的因素。在这些新型的、更加扁平的企业中，那些传统的提高技能的途径已经封闭了，或者至少是已经变窄了。

* 工作的层次越来越少，因此员工个人再也不能一级级的向前挪着学会一摊摊工作。

* 传统的师徒关系越来越少，因为有资历的人员现在要负更大的责任，管理范围更宽，因此就剩下更少的时间来带徒弟。随着公司裁减了人力资源人员，而将一些额外的工作加到了业务经理们的身上，负责培训发展的内部人员越来越少。

* 个人投入精力和金钱提高公司具体的义务能力的动机越来越少，因为人们越来越不确信还能工作多久。

* 脱产参加培训的时间越来越少，因为越来越大的压力集中在实现业绩目标上。

再学习合约

在一个企业外部和内部都充满了各种巨大变化以及工作关系越来越不稳定的环境里，公司面临的一个中心挑战是要寻找发展到发展员工各种能力和鼓励员工有效利用自身能力的各种方法（见图 9.1）。这一挑战已经使人们需要有一个适合当今更加动荡的商业气候的新的工作协议，或叫心理合约。

表 9.1 新的学习合约

雇主	员工
为教育和培训不断提供机会和支持	投资于自身的竞争力培养
安排日常工作和职业道路，以使用现有的竞争力，建立新的个人能力	使用竞争力帮助取得企业目标
鼓励并奖励能有效利用能力的个人	帮助建立共同工作者的竞争力
如果对现有竞争力的要求减少，帮助个人找到内部或是外部的工作机会	对企业的学习做出贡献

雇主和雇员之间的新的合约可以建立在能力再发展的相互保证上，或者称再学习合约（见表 9.1）。尽管企业不能给予员工完全的担保保证，却可以通过对员工的技能再发展有所投资，通过向员工提供各种机会（包括各种工作机会）和对使用这些技能给予奖励而保证做到提高员工和经理人员的就业能力。如果企业的重心发生转移，或者市场开始不景气而企业不再需要某个员工的一套工作能力了，那么企业也会帮助这位员工进行再就业培训，无论是在企业内再就业还是在企业外再就业。反过来，个人也同意投入精力进行自身能力的培养，并发挥他们的能力帮助企业实现目标。这样做的方法包括帮助同事逐渐掌握自己的技能并参与企业的学习活动（关于企业学习的更多内容见第 13 章）。

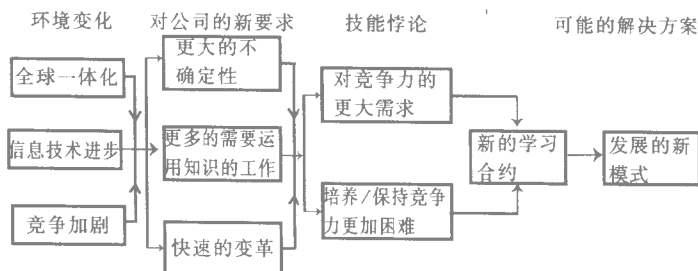


图 9.1 技能培养发生变革的推动力

并非每一个企业都能够或都应该与其员工采取再学习合约。一些企业现在仍能够继续给予程度很高的工作稳定保证，这种情况是因为这些企业没有受到短期内的竞争压力的影响（例如，它们属于公共部门，或是属于垄断性行业，或是家族式的，较为仁慈的专制式企业）。另外一些企业能提供工作保证是因为它们一直保持着高增长如 Kingston 科技 美国最大的计算机内存生产商，一直对其所有员工给予就业保证，这要感谢它持续保持的两位数的增长率以及对其除核心设计和质量控制活动以外的活动采用了 outsourcing 战略）。这样的公司在继续给予就业保证的同时，可以考虑再学习合约的其他方面，但它们不必为吸引和激励员工而去这样做。而其他公司拥有的是与再学习合约观念极不适应的各种战略和企业结构。例如，在一家快餐店，学习机会可能少得可怜，以至于如果公司试着将这种新的工作协议引进来的话，公司就会在员工之中产生一些不现实的期望。在类似于这样的公司里，劳动力成本最小化的压力和 / 或对所有工作过程都实行严格的管理控制的愿望可能会使向学习合约的发展不具吸引力，而且不利于生产率的提高。如果企业努力尝试创造一种新的合约，而接着因为无法兑现而失败，那么

它对员工士气和承诺的潜在破坏性要大于企业根本就不曾发生这样的变动。

然而，对于越来越多的企业来说，学习合约带来了明显的好处。如果一个公司把知识的创造和应用看作是竞争优势的一个源泉，如果它需要的技能是不能轻易从外面得到的，那么这个公司就需要一种新方法來培育各种个人和企业竞争力的发展。这一需要在今后还会不断增加：有人提出，尽管将移民因素考虑在内，美国现在拥有前所未有的低劳动力增长率，而这一趋势将迫使那些想要吸引并留住有知识的员工的公司必须去创造一个高知识层次员工会喜欢的工作环境。学习合约为这样的工作关系提供了一个劳资双方都可受益的新的基础。对个人来说，它提供了如果他们离开公司也会提高其市场价值的继续发展的机会。对公司而言，它可以作为革新的鞭策动力，因为掌握着协议这一端的公司，必须不断寻找到向其员工提出挑战的新方法。

培养的新理念

如果企业打算采用一种新的学习合约，那么就要从根本上重新思考一下其传统的技能培养方法和方式。这意味着需要对那些构成旧的培训模式基础的基本问题做一重新审视（见表 9.2）：谁应该得到发展？人们需要学到什么？在什么地方学习最有效？在人们职业生涯的哪些阶段需要进行学习？为什么要在培养上有所投入？一些主要公司对这些问题的答案暗示出“培训和培养”的重心正在向“培养和学习”的重心转移。

表 9.2 培养的新方法

	旧模式	新模式
接受培训的员工	挑选员工	所有有帮助的人
培训内容	技术和管理技能	跨职能的能力
培训地点	教室	学习型的企业
培训时间	在员工上班 的一开始	在员工整个 上班期间
培训原因	有效的工作绩效	创造竞争优势

让所有员工都有所发展

直到最近，美国的公司才结束了将其培训经费集中花在已经是受教育程度最好的那部分员工——经理人员和专业人士身上的这种作法。这些白领员工现在仍能得到多于其他员工的培训机会，但是要求提高大多数员工技能水平的压力已经逐渐变大。在美国，最近所做的一些估计显示，高达 20% 的劳动力缺少在现代企业工作所需的读写和数字方面的能力。随着公司建立施加给前线员工更大职责的产品或服务交付和质量控制制度，它们发现，在这些活动取得成功之前，公司须先提高劳动力的基本技能。

企业的改组也使发展重心逐渐地由个人转移至团队，因为通过小组能够完成企业中更多的工作和解决更多问题。团队既成为发展需求的一个新的主体（这样团队成员可以作为一个集体有效地开展工作）又成为发展能力的一种手段（因为员工个人通过与其他领域的专家共事或通过轮岗可以学到一些新的技能）。

技能需求的增长并不只限于公司内部员工。大公司逐渐意识到有必要提高其供应商和顾客的能力。投资为供应商提供培训的动力是战略联盟的产生和不断发展，以及网状结构企业的

发展见第 3 章)。随着公司寻求从对手型的、在市场基础上的供应商关系向只与较少数目的关系好的供应商建立的合作伙伴关系转移,它们对供应商按时提供高质量的商品或服务的依赖性也有所增加。为了加强这样的合作伙伴关系及为了解决可能出现的问题,许多大公司(例如丰田、克莱斯勒、摩托罗拉)现在向它们的供应商提供广泛的培训计划,而这些对于规模小一些的公司来说是可望而不可及的,因为它们心有余而力不足。

发展顾客的能力这一观点也不新鲜。例如,伴随购买一台新设备,卖方提供的培训对许多公司来说一直是传统的也是主要的技能发展渠道。而全面质量管理(TQM)运动强调的“让顾客满意”以及许多公司推出的提供全方位服务以增加顾客关系的价值,都已经增加了对顾客培训的关注和强调。

将个人能力与企业的竞争力联系起来

直到最近,培养的重心几乎完全放到提高个人能力上。然而,在新的发展模式下,企业正在试图将个人能力与所要达到的企业的竞争力更为紧密的联系起来(见第 5 章)。但是,应该意识到,这两种能力来源于十分不同的根基。一种能力,如有名的公司战略家们所言,其重心在于确定出能够给企业带来持续的竞争优势的那些“核心竞争力”(例如索尼的微型化和沃尔玛的供给分配方法)。来源于人力资源团体的另一种能力,其重心则在于确定出个人为了在快速的企业变化和转向团体基础上的发展及产品和服务交付已使传统的分作岗位定义逐渐过时的环境下,能够胜任其工作所需要具备的那些能力。如果这两种能力要取得成功,关键在于二者更加紧密的联系。如果一个核心竞争力不与旨在选拔、发展和留住认真负责的开创和增强该企业的竞争力的员工个人的人力资源政策相一致,那么这个核心竞

争力是不太可能维持下去的。同样，尽管个人会继续需要具备一定能力以有效地完成他们的工作，然而个人需要具备的能力中，只有源于企业的特定战略和要求的那部分才有可能有助于公司创建自己与众不同的、持续的竞争优势。公司寻求将个人能力与企业的竞争力密切相连的一个方法是从一般的途径转到其内容是基于公司目前面临的业务问题的培训上。

个人需要具备的某些能力因其所处的职业发展阶段职位而不同，例如，一位产品开发工程师与一位销售代表所具备的一套技能、特点和技术知识非常不同，即使他们两人可能都具备某些相同的技能，以便形成所希望的整体能力组合，并且使不同的个人发展计划同公司的整体需要相一致。

学习型的企业

在传统上，培养通常是与培训等同的。在新的模式中，正式培训仍然很重要，但它只是企业提高员工个人能力的诸多方法中的一种方法。企业会更强调设计工作流程，以便学习的机会能体现在个人的日常工作中。通过诸如在工作地点由师傅带徒弟、有计划的轮岗和使用专家网这些机制，鼓励个人在工作中学习，而不只是在课堂上学习。

有许多因素成为导致这一转变的原因。人们通过实践来学习要比通过听讲来学习更有效，这一点现在是广为承认的。同样，主要学习场所由课堂转至工作地点可以确保所教的东西更紧密地联系工作的实际需要，并且确保所教的东西能跟上快速变化的步伐。另外，由于员工的工作越来越繁重，工作时间越来越紧张，在工作地点学习成为不必脱产就能发展员工能力的一种方法（没办法让员工脱产是企业为不提供培训的一个最普遍的理由）。但由于员工的工作越来越多，而学习进修的时间划分

越来越模糊，因而存在着“在实践中学习”成为实际上没有进行员工发展活动的情况下的一种委婉说法。因此，真正学习型的企业需要确保有相应的支持的基础条件和激励措施来鼓励各级员工注重自身发展。也就是说，这意味着企业要拥有通过奖励管理人员发展自身及同事的技能和在持续改善企业流程上有所投入来均衡考虑短期成效和构建长期的竞争力所需要的绩效管理制度。

根据要求随时进行再学习

企业中的培训已经倾向于在前期做很大投入。员工个人通常要参加迎新会，然后学习一系列课程来获得工作所需的技能。对于大公司里的管理发展计划尤其如此，新员工一般接受 1~2 年的培训，这种培训是为了使新员工熟悉企业的不同部分，并帮助他们确定自己的职业方向。对较高层员工的培训通常仅在他们得到提升后进行，或将培训作为他们出色业绩的奖励。

培养的新方法以注重继续学习代替了注重岗前培训。企业很难得到花在历时较长，且无生产效益的岗前培训上的投资回报，因为不能保证经过培训的员工一直留在企业中。相反，公司正在尽量雇佣那些对其要从事的工作已有所准备的个人。公司对所需能力和其他要求规定得更加清楚。然后，公司将花在员工个人培养上的投资更均匀地分散在员工的职业生涯中，做法是提供岗前培训和更频繁地为员工个人量身定做的学习机会。这种方式有两个优点：它使企业能够将其资源花在那些取得了出色业绩和忠于公司的员工身上，它使企业能够避免前期倾其所有培训内容所带来的损失（新来的员工还没来得及用上所有培训内容就已忘了其中的很多内容）。

创造并保持竞争优势

成为公司技能培养新方法中所有其他变化的基础是该投资的理论基础的转变。培养不再只是一种充实个人以完成其工作的方法，也不再只是一种奖励业绩优秀者的做法。相反，个人和企业能力的再继续培养被看作是公司战略的一个实质部分。如某位评论家所言，“公司正在通过教育来达到特定的战略目标或转变公司文化。企业上的转变正代替强调个人培养”。

我们对 Allfast 公司，一个生产飞机夹子的制造商的研究给大家提供了一个例子来说明这种培养的新方法中的不同因素如何能在很大程度上帮助企业取得进步。

Allfast 公司在 90 年代初面临一场危机，其主要顾客波音公司 (Boeing) 威胁说，要与所有不能满足其新的质量标准要求的供应商停止合作，Allfast 承认自己没有形成新的质量体系并重新培训员工的实力，于是它开始寻求 Glendale 社区大学的帮助和支援。该大学为 Allfast 公司专门挑选的、代表公司各级所有业务部门的跨职能的员工组织了总计 20 周的培训活动。接受培训的员工包括财会部主管、中层专业人员、市场部经理以及质检人员和来自车间的机械师。培训活动的一半是按一般理念进行，从公司以往经历的例子中可以体现出这些理念。另一半培训活动包括一个旨在解决一个重要流程的重新设计问题以提高质量的监管团队项目。公司的培训计划并没有随着正式培训活动的结束而终止。大学帮助举办了一个继续学习的活动以便接受培训的员工能够学以致用，并能构建使企业继续提高的新团队。结果是，公司从废铁中节约了 150 万美元的成本，增加了利润 (使公司能够给所有员工发奖金并在三年中第一次提薪) 与波音签定了有利可图的优先供应合同，得到来自员工的热情支持，这些员工现在积极参与每周一次的解决难题的小组会。

我用首字母缩略词 SPORT 来描述这种个人和公司发展模式，因为它结合了获得技能 (skill building)、解决问题 (problem solving)、企业改组 (organizational restructuring) 和团队建设 (team building)，而且因为随着个人将他们的各种智能结合起来以实现一个共同的目标，这种转变过程与一个表现出色的体育运动队的活动很相似。SPORT 模式证明了从旧的发展模式向新的发展模式过渡中内在的种种变化。人力资源战略现在成为制定和实现公司目标的一个重要组成部分，而不再被视为完全不同于公司战略的事物和从属于公司战略。培养的单位不是个人，是团队。活动的重点是针对公司特定的问题而不是较泛泛的一般培训。这一投资的效果不是由技能的提高来评价而是由实现既定的业绩目标方面所取得的进展而定。该模式的特点和它与传

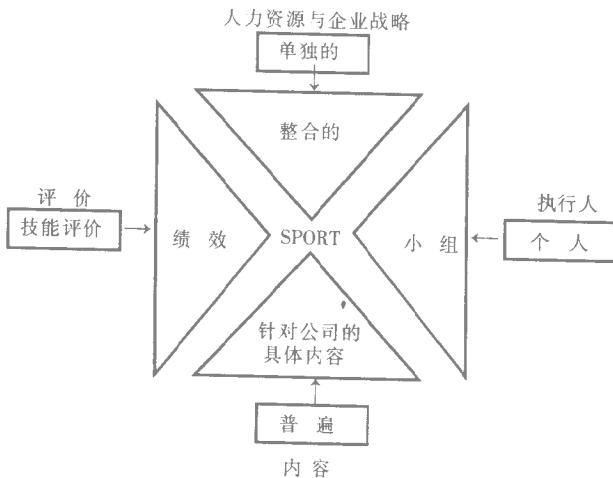


图 9.2 培养的 SPORT 模型

统的公司管理发展模式不同的方面在图 9.2 中显示。

以较小的投入获得更大产出：实施新的发展方式确定培训的优先次序在新的技能发展模式下，正式的培训相对不太重要，但是它仍然是任何一个发展战略的重要组成部分。随着对技能的要求日益提高和人员上的精兵简政，人力资源部门要实现作为公司合作伙伴的新的角色转换，因此，它需要从战略的高度思考一下公司到底需要什么培训以及应由谁提供培训。在为有限的发展资源的利用制定优先次序时，从以下两个层面审视一下技能要求是很有用的：这种竞争力对公司来说是泛泛的还是特定的？它是属于内部发展能力高的领域还是属于内部发展能力低的领域？这两个层面的搭配可以产生四种不同的培训方面的自产或外购决策方法（见图 9.3）：

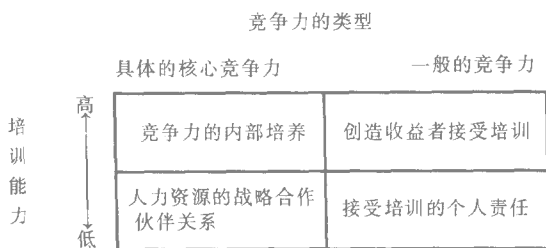


图 9.3 关于培训的自产或购买的决策

1. 在公司内部开发能力。
2. 将培训看做是收入发生器。
3. 让个人承担能力发展的基本责任。
4. 发展战略性的人力资源合作伙伴关系，进行因地制宜的

培训活动。

在公司内部开发能力

对于在公司战略中优先考虑的相关个人能力，而且公司又有这方面的开发能力，公司应该集中其内部培训和其他技能培养资源进行内部开发。例如，日本丰田公司通过开发精益生产方式制度已成为世界上最具效率和最具灵活性的汽车生产商。尽管日本和其他国家的有关公司花了大量精力来研究这一制度，但大部分公司很难应用这一整套的制度，因为它们缺少丰田公司经历 30 年才发展起来的这些能力。通过在不断完善提高和企业学习上的广泛投资，以及通过对整个劳动力进行强化培训得以巩固，丰田公司已经成为在零次品生产技术，以及与主要供应商建立并控制合作伙伴关系方面的佼佼者。由于其他公司很难摹仿这些核心性的企业和个人的能力，使丰田公司和其供应商尽管面临日元急剧升值所带来的出口方面的威胁，仍然取得了独具竞争力的成功。

由于公司将其人力资源管理的更多目标定位在与公司目标密切相关的那些能力上，因此培养活动和经营活动之间的界线可能变得更加模糊。目的是将培养直接溶入工作环节，而不是将培养视为一个单独的活动。例如，公司安排一名企业培养专家作为产品开发团队的一名正式成员开展工作，其职责主要是处理团队活动的有关问题，同时提高团队环境下的个人工作能力，这种做法越来越普遍。同样，许多公司正打破传统的各业务职能之间的区别，并通过轮岗来增强跨职能技能（例如，通过让一名电工工程师跟随一位制造工程方面的师傅工作 6 个月，使他为今后在涉及多学科的项目中工作做充分准备）。这些在工作现场学习的形式比起传统的培训课更能有效地发展个人能力

和企业的竞争力(见第 13 章)。

如果还不具备发展关键能力的内部能力,那么企业可能会认为这些能力是使创造这些领域的内部培养能力成为优先考虑对象的重要因素。例如,一个跨国公司正努力将多重的相对独立的附属机构发展成为更统一的全球经营的公司,这样的跨国公司不太可能具备完成这一转变所需的内部专业知识和能力。那么它可以聘用外部顾问或培训人员来帮它进行企业改组。但是如果它真正实施这一转变,并要求其员工做决策时从全球角度考虑的时候,那公司也许需要在发展全球性能力和竞争力的公司范围内的活动上有所投入。

数目不多(但这一数目却正在增加)的一些公司将能力培养看作是公司目标的中心问题,以致于这些公司建立了自己的学校或大学来支持他们的活动。一些公司如摩托罗拉(Motorola)、通用电气(General Electric)、菲亚特(Fiat)和施乐(Xerox)已经建立了各自的拥有自主权的业务单位,其基本职能是满足公司及其战略伙伴的继续教育和培训需要。由于从事这些活动需要很高的投资,因此这样的业务单位只有非常大的公司才拥有。这样的企业大学能够在构建公司文化和协助企业的转变活动上发挥很重要的作用,但也存在这些大学变成一些对于公司的要求遥不可及的庞大的官僚机构的危险。

摩托罗拉大学(MU)是该模式最有名的典范之一,通过使自身更像一个计划者和承包者,而不是更像一个培训提供者而尽力避免出现上述的危险。摩托罗拉大学的使命很简单:为摩托罗拉在世界范围内的 12 万名员工提供不断提高和更新技能的机会。为完成这一使命,摩托罗拉大学在公司世界范围的分支机构所在地也都有分支单位,有时是与当地的院校或提供授课的私人部门形成合作伙伴关系。摩托罗拉的内部研究表明,摩

托罗拉大学带来的收益远远超过了每年花在大学上的高达 1 亿美元的开支。大学课程的一个好处是这些课程强化巩固了公司的主要战略目标（如提高质量、减少周转时间和技术领先）即达到顾客的完全满意。摩托罗拉大学的培训者还能更加迅速和充满内聚力地去适应不断变化的目标，因为该大学对摩托罗拉的业务实在是太熟悉不过了。

将培训当作是带来收益的方法

如果一个公司在开发许多企业都同样需要的某个领域的能力上已成为领导者，那么这个公司便有机会向其他公司出售这种培训能力。这种培训的外部交易可以采取各种形式。一是把培训当作带来收益的一种方法，别的公司送员工前来接受培训，按人头收取培训费。这是设备制造商们最常使用的方法。通常每卖出一台机器便进行一揽子成套培训。同样，一些较大的交通运输机构自己开发、准备技术培训课程并提供给当地那些本身没有设培训部门，而且很难找到拥有公共汽车维护的培训所需专门知识和设备的院校或私人培训企业的较小交通运输机构。

第二种方法是让公司来购买培训方案，这样就可以避免重复劳动并降低开发成本。即使像福特（Ford）和摩托罗拉（Motorola）这样的大公司都已经通过实施这样的交易而巩固了它们之间的业务关系，摩托罗拉向福特提供了与摩托罗拉的质量方案配套的培训资料，反过来福特也与摩托罗拉分享它的解决问题的顶级方案。

第三种方法是向公司的供应商或顾客提供培训，只收很少的费用或免费。如前所述，现在许多公司都在提供这种培训作为提高其供应商基地质量的活动的一部分，或者作为吸引和赢

得顾客的一种市场营销手段。

对外提供培训还有其他一些优点。在企业内部，它有助于公司将培训更多地看作是一种潜在的收入来源而不是花钱的中心，并将培训更多地作为公司整体的一部分。它还能通过向外部学员和内部员工混合授课，及因培训而扩展了总体顾客基地，从而提供一部分开发和培训费用。另外，它通过检测公司在市场中的竞争地位和通过在不同企业的背景下授课而获得更多的反馈信息，能够使其培训保持一个世界级的标准。

然而，对外提供培训也有一些危险。在已经要求人力资源部门以较少投入来承担更多职能的时候，对外提供培训课程可能被内部顾客认为是转移了培训专家们的注意力，使他们不能将主要精力放在企业的需要上。另外，尽管培训课程最初可能是普遍适用的，但要使它对外部企业中更有效，通常需要修修改改，因此也就需要额外的投资。在没有一个完善的在培训产出基础上的成本计算体系的情况下，一些企业收取的培训费并没有完全弥补提供培训所花的成本。

让个人承担能力发展的基本职责

大多数公司已经意识到有必要寻求外部专家，诸如大学或私人的培训公司来培养公司的一般性竞争力，而不是由公司内部自己开发。根据人力资本理论，应该是个人而不应是公司来承担发展一般技能的全部费用，因为从定义上看，一般技能可以很容易地转移到其他公司，因此支付了培训费用的公司不能保证自己肯定能从一般技能培训中受益；另外，个人由一般技能带来的回报（较高工资、更好的职业前途）应该能补偿个人花在培训上的投资。然而与人力资本理论相矛盾的是，美国公司每年花在教育和培训上的 300 多亿美元的投资大部分用于个人发展

一般技能上。在公司为什么应该对这种一般技能的培养进行投资的众多理由中，我们列出如下几点：

- * 职能不完善的劳动力市场使公司能够因为提高了生产效率而从培训中受益。
- * 资金紧张限制了个人花钱接受最佳水平的一般培训的能力。
- * 积极的外部条件——例如，大多数个人为求便利而必须使用的技能（如使用电子邮件系统的能力）。

随着与公司人力资源有关的投资竞争的加剧，一些公司已开始对达到基本标准的一般技能培养的价值产生了疑问：这种培养对个人参与者可能是划算的，但没有什么证据可以说明这样的教育如何使公司增加价值。结果，公司开始采取一些鼓励个人承担较多责任进行自身一般技能的培养的战略。

一种方法是将公司的能力要求作为聘用决策中的一个更有效的筛选机制。例如，一个正寻求在中国扩展其经营的电气公司认为，作为它的员工，个人不但需要具备世界级的技术和管理技能，而且还有必要非常熟悉中国的文化和语言。这家公司发现，雇用已经具有一定的当地文化背景知识并已在美国大学获得专业技术知识和能力的中国人，要远比将其美国本部的员工外派到中国并由公司对他们进行满足上述要求的培训节约成本。

第二种方法是公司规定出个人提升所需具备、而公司并不提供培养这些能力所需的所有培训的能力。例如，在电信业处于领先地位的一个公司面临着日益加剧的竞争压力和重大的改组，公司选择停止提供大部分的一般培训课程，同时通过业绩评

价制度来确定管理人员如果希望留在岗位上或想在快速变化的公司里得到升迁而必须具备的能力素质。

第三种方法是更多地利用通常被忽略了的学费补偿方案。例如，P&W 公司已将一个新的大方的学费补偿方案作为与某员工协议的重点，公司承担在公司外部接受培训的员工的所有费用，并为每位员工提供每周 3 个小时的带薪假期。得到学位的员工还能得到公司价值 6 000 ~ 7 000 美元的股票赠与。这样，个人被鼓励为自己的职业生涯发展承担更多责任，而公司为此提供了机会和资源。像这样的方案仍然需要公司负担一般技能培训的一部分费用，但学费补偿方案与公司提供一般培训相比有它的一些优点：

1. 公司不必支付员工外出培训时的工资，因为个人一般是用业余时间接受培训。另外，如果这些课程是由社区大学或公立大学提供的，一般来讲，课程的费用大部分可由国家补贴。
2. 花钱去参加培训课程的个人证明有学习的动力，而当企业派人在正常工作时间去参加学习班的情况下，并不总是具有这种学习动力。
3. 公司可以规定个人要想得到全部学费补偿而必须取得的学习成绩或其他条件（例如成绩为 B 或以上）。如果公司支付了取得学位的全部费用，例如，通过部分时间学习而取得工商管理硕士学位（MBA）那么可要求员工与公司签下协议，规定如果该员工在取得学位后 2 ~ 3 年内调到其他公司工作，那么，该员工将补偿公司所付的学费。

发展专门培训和战略性人力资源合作伙伴关系

将技能培养战略作为其总体战略一部分的公司面临的最大挑战是，如何处理好确实需要不断增强竞争力，但公司内部又缺乏有效培养这些竞争力的实力等问题。解决这个问题的较好办法是发展战略性培训合作伙伴关系。正如公司与材料供应商建立合作伙伴关系以提供主要零部件的设计和和生产一样，公司现在与教育和培训方面的专家建立联盟以提供适合公司特定情况的培训方案，根据其在某些领域的专业知识和技能而挑选的授课者与公司密切合作，可以根据公司情况安排一般课程，这样课程中能够包括有关公司的案例和目前经营中面临的问题。

根据公司情况制定培训内容是一种世界范围内的潮流，美国似乎在这一潮流中走在了前列。美国管理协会（AMA）作为美国最大的管理培训的私人提供者，其专门设计的课程是发展最快领域的服务。AMA 与一系列小公司展开了竞争，这些小公司为其顾客量体裁衣，将咨询与培训服务结合起来，帮助顾客解决具体的商业问题而不仅仅是满足他们的培训要求。有针对性的课程也是美国商业学校主要发展的领域。例如 UCLA 的 Anderson 管理学院就是符合这一潮流的典型例子：仅在 3 年里，该学院的这类培训课程就从占管理教育部收入的 10% 上升到 40%，而且有望继续上升。该学院的这类培训课程采用的都是真实公司所面临的实际问题，并且，参加培训课程的人员是以一种在一门课讲完后，其所学到的技能可以被用到工作中并与同事分享的方式进行挑选并分组的。

许多公司，尤其是较小的公司，本身没有吸引商科学校或顾问为其制作案例分析的资源。对于这些公司，当地社区或技校的合同培训中心可以提供不算太贵的服务，例如，北卡罗来纳和南卡罗来纳州通过由当地技校提供由公司补贴的培养新人的培

训课程来吸引外国直接投资以创造需要高技能的就业机会，这两个州在这方面已成为领先者。

专门定制培训的优点是它可以使公司的投资定位于专业培养上，它通常会给公司带来直接的绩效上的回报。这种培训的危险之处在于它可能导致人的心胸偏狭：如果一个公司的所有员工就是参加某培训课程的这些人，那么谁会来提供一些新鲜的想法和外部意见？另外，这种定制的培训一般比纯书本课程要贵。对于个人来说，这种培训不如那种提供各领域和实践都适用的技能的更全面的教育用途广泛。因此，许多公司将定制的培训作为一种补充，而不是用它替代管理发展方面的更个性化的方案。

在实践中实施新的学习合约

新的工作协议在实践中是怎样的？最近所做的就银行业正发生的一些变化的调查研究提供了一个例子。还没有一家银行已经全面实施学习协议，但是很多银行现在正采用新的方法来培养和留住员工，这种新方法确实是在朝着一种新的学习合约方向发展。

银行业有其自身独特之处（与生俱来的），使它区别于其他服务部门。但是银行面临的许多战略问题也同样被其他行业遇到。这些问题包括：在许多企业都在实行精兵简政使其等级制度扁平化，并且关闭其传统的边工作边培训及提升的路径之时，企业需要寻找到培养和激励员工的新方法。银行过去曾经提供了私人部门中的一些最有保证的工作，但是放松监管、激烈的竞争和相伴而来的合并经营及裁员浪潮使银行业的“终身雇佣制”划上了句号。银行面临着来自那些在一个产品创新可以被快速复制的市场中拥有更低成本的非银行机构的竞争，因而许多银

行开始意识到，将重点完全放在降低成本和增加业务量上也许不是获得竞争优势的最佳途径。相反，银行开始寻求利用它们的传统优势，通过与个人和企业客户建立密切的关系并为顾客提供全方位金融服务来获取利益。但是，如果银行要想以一种关系驱使战略来获得成功，那么它们必须对其人力资源政策进行改组，改组时要注意考虑诸如较高的劳动力周转率之类的劳动力市场上的限制。

一些银行正尝试在雇主和雇员之间实行新的协议，向个人提供继续培养和发挥新能力的机会以代替就业保证。随着暂时下岗的人员可在整个银行业内再就业，提供这种新协议的那些银行成为相对更具吸引力的雇主。在我们对银行经理人员的采访中，一位人力资源管理人员这样表述雇员和雇主之间的新型合同：“我们不能承诺终身雇佣，但是我们可以向雇员提供他们为控制自己的职业生涯所需要的资源。”这种新型协议有四个要素：为新员工提供了基于竞争力的职业生涯阶梯，为高技能职位提供的模块化培训，公司所有职位的较高级别的内部提升和根据技能和业绩提薪的机会。

竞争力基础上的职业发展阶梯

新型学习协议的第一项措施是加大所有员工进行技能培训投资的责任，增加所有员工技能培训的机会和动力，而不仅仅是为经理人员和技术专家。许多银行意识到了从美国教育体系中雇佣拥有较低技能的人员既会出现高流动率又存在局限性，因此已经开始围绕那些被可轮换岗位的员工占据的所余不多的工作制定服务战略。

与此相比，一些银行（像从花旗银行到设在加利福尼亚的零售银行第一联邦银行）已经开始力求其人力资源实践要与重心

放在建立顾客关系的战略保持一致。它们已建立起基于竞争力的奖励和提升制度，以拓宽其分支机构员工的技能并降低人员的更新率。正如在其他银行中一样，最低级的受雇人员接受一个为期很短的仅为了使他们能胜任马上接手的工作而设的培训。但在前面提到的那两家银行里，动力十足的员工们有机会参加继续培训模式系统的学习以为今后的提拔做准备。是否参加这样的继续培训课程取决于员工个人，但是银行会事先讲清楚完成培训课程与提拔到其他分行某职位上的机会之间有这样的联系。正如花旗银行的一位管理人员告诉我们的那样：“是否主动培养自己的技能由员工个人决定，但银行帮助员工作出进一步学习知识的选择是与银行自身的利益密切相关的。”

为高技能职位提供模块化培训

新的人力资源战略的另一部分内容是为高技能职位的培训向模块化培训转移。如果说初级银行职员培训中的问题是他们的培训及职业发展活动内容太少的话，那么对新毕业的大学生或工商管理硕士生的培训方案的情况则正好相反。这些培训方案往往前期投资很大，而且为期很长的时间浪费在课堂上。在劳动力市场跳槽率很高的情况下，这样的培训方案一般说来是不具成本效率的。一到公司就先参加这么长时间的培训使新员工还没有与该公司产生很强的关系和感情却先具备了有价值的技能，这样会使这些员工很容易找到别的手公司工作，而员工的培训费却是由原来的公司投资的。

满足高技能职位培训需要的一种替代方法是采取熟能生巧的方法，在工作中轮流学习各种技能，积累工作经验。花旗银行和加利福尼亚联邦银行由于都已在各自的分支机构中开办了投资业务和保险业务，因而二家银行都采取过模块化培训方法来

培养其高技能的分行员工。花旗银行全职银行职员不是花几个月的时间在教室里学习，而是只花了几周时间接受产品和服务方面的介绍性培训。在此之后，他们又根据需要参加了投资和顾客信用产品方面的培训课程。加利福尼亚联邦银行从事个人银行业务的职员可以参加后续课程，交叉进行工作实践，以此来取得逐步销售较复杂的投资产品所必须的许可证。完成货币市场基金和寿险及伤残保险方面的课程以后，个人银行业务人员再工作上几个月时间，然后回到共同基金和年金方面的培训课程上。接着他们再工作一段时间，然后去学成为执业经纪人所需的课程。

这些银行中，每家银行的模块化培训方案都向员工个人暗示了较长的工作任期。他们为公司工作的时间越长，他们就能学到更多的技能。这种培训方式对银行而言有两个优点：首先，员工们不必在课堂上浪费时间去学习那些他们不会马上用到的技能；其次，模块化培训也可以减少员工跳槽，因为他们是在与雇主建立更强的联系和感情的同时来增加技能水平的。

公司内部的提拔

新的工作协议的另一个重要因素是转向内部提拔。过于强调公司内部晋升会减少新思想和新人才流入企业，而使企业中的创新遭到扼杀。然而，为了自然而然地应付在留住自己一手培养的员工方面的难题，许多银行在另一个方向上大犯错误。他们太过于依靠从外部引进具有较高技能的人员。我们认为，外聘人才并非是完美的解决办法，这会使银行现有员工认为自己的升迁机会受阻从而相当于在鼓励他们到劳动力市场上另谋生路。同时，那些刚从其他公司跳槽进来的员工也会因此对其新雇主产生不了什么忠诚而很有可能一旦良机出现就尽早走人。

在诸如加利福尼亚联邦银行、芝加哥 HARRIS 银行、花旗银行和第一联邦银行这些更具创新精神的银行中，我们可以发现完全不同的聘用与提拔理念。作为一种对更稳定的职业发展前途的约定，这四家银行都比其他银行更依靠从自己银行内部为高技能职位聘用人才。这四家银行并不向其员工做出工作保证的承诺，但它们承诺在公司内部满足员工技能的要求，并且承诺只有当企业内无合格入选时才寻求外部劳动力市场的人才。例如，Harris 银行几乎总是从其自己的信贷分析员队伍中为其商业贷款员职位寻找合适人选，而不是从工商硕士人员中或从竞争对手银行里的高额借贷人员中聘用。为使其借贷分析员具备商业和市场动态方面的知识，银行会使这些员工重回学校攻读工商管理硕士学位，同时继续为银行服务。一个强有力的内部劳动力市场可以从两方面支持一种更高质量的服务战略：第一，它意味着高技能职位的员工了解银行及其产品和顾客；第二，强有力的内部劳动力市场有助于降低人员周转率。公司中有明确的提拔机会在等着我的这种信念会鼓励员工，甚至那些兼职人员和分支机构员工安心留在原公司工作。内部聘用还意味着银行要提拔那些与现雇主达成某种默契的员工。一个强有力的内部劳动力市场的创造使第一联邦银行和 Harris 银行将人员年周转率降至 10% 以下（也就是说，降到了行业平均水平的 1/3 以下）。人员周转率的下降反过来不仅因拥有较多经验丰富的员工而带来劳动生产率的提高，而且还大大降低了招聘费用。

根据技能和业绩付酬

随着银行像大多数美国公司一样力求通过减少中级管理的层次而实现等级制度扁平化，奖励、提拔其业绩优秀人员的机会也变得更加有限。为了留住并不断激励这些员工，许多银行转

而更多地使用根据业绩付酬的战略，该战略使业绩最优的员工能够得到比其进入管理层职位还要高的薪金。过去，奖金一般只占报酬的一小部分，而且与个人业绩没有太强的联系。但是现在越来越多的银行正将报酬的 20% 到 30% 甚至更多放到了浮动奖金的地位，并且更明确地将其与每个部门及其员工实现的业务目标联系在一起。根据业绩付酬的方法有助于银行实施关注关系战略，因为根据业绩付酬使它们能够通过奖励不跳槽的员工而保持住连续的顾客关系。例如，加利福尼亚的一家较大的银行最近对其商业经营进行了重组以形成更大的部门。更多的负责顾客关系的初级经理人员从小客户打交道做起，而当这些客户逐渐发展起来而对银行业务的需求也多起来时，那些初级经理人员将一直保持与他们的关系。这样，那些员工要负的责任越来越大而职务不变。

然而，只有极少数的银行已经采取了现在正被其他部门所尝试的额外措施——既根据业绩付酬，也根据技能付酬。在这种趋势下，从 Frito - Lay 到 Monsanto 在内的公司力求为员工个人胜任工作所要求具备的能力给出定义，然后基于这些能力而不是传统上对职位工作的描述来管理员工个人的职业发展和在一个较宽的档次范围内定义员工个人的补偿水平。第一联邦银行已给其出纳员涨了工资，条件是除了出纳外，出纳员还要发挥其他技能。但是只有极少数的银行已经系统化地为成功地完成工作所需的能力给出定义，并将这些能力与员工报酬联系在一起。

发展中会遇到的问题

全球性竞争和科技变革的速度要求公司提高其员工和战略合作伙伴的能力。对于大多已经缩减了人力资源人员的企业而

言 如何应付这些新要求 并没有一个简单的处方可循。这里提出的框架性建议表明了公司可以采用以应付技能发展挑战的战略所包含的各个要素，该战略的第一步是重新审视关于个人和公司的培养职责的基本假设。培养的新方式强调将学习融进企业中，并培养那些公司与个人取得成功所需的竞争力。这套竞争力的要求，与对内部培养能力的分析相结合，可以被用于确定培养的优先顺序。本节将简要概括 21 世纪公司、个人和作为一个整体的社会可能会面临的一些主要发展问题。

让学习合约成为现实

正如在前面银行业的例子中所提到的那样，大多数的企业只是刚开始与其员工之间实行一种学习合约，凭借这种合约，个人培养竞争力和有效使用这些竞争力的机会成为这种工作关系的焦点所在。领先的公司们正将其培养专家从培训者转变成能够与生产企业密切配合以创建那些竞争成功所需竞争力的业务合作伙伴，然而，比这还要困难得多的转变是使经历过多次改组以后往往已变得愤世嫉俗的员工们相信这种新的学习合约的优点。刚参加工作的员工，在他们的人生经历中不存在就业保障的期望，因此似乎更愿意接受这一新协议，但除非公司能够使大多数经理人员和工人相信必须改变工作关系的基础，否则这种协议不太可能会取得成功，但学习合约无论是对公司还是对个人都提供了一种最佳选择。

开发全球性的能力

全球化被广泛地认为是铸造公司今后的竞争成功和目前及将来的管理人员的技能要求的主要因素之一。许多美国大地制

造商和高科技公司已经从国外市场中实现未来发展的大部分，而服务业公司以前能够不受国际竞争的冲击，而现在却逐渐走向全球化。尽管全球化带来的利益和重要性越来越大，但对于创建高效的全球化企业仍然还存在一些重大障碍。对 50 家大的全球化公司的研究发现，公司的企业结构和环节，尤其是人力资源职能，没有与逐渐发展的业务国际化同步。随着公司力求以一种更一体化和更有效的方式跨出国家和文化界线来经营，他们将需要投入相当多的资源来创建全球化的能力，包括从使用跨国团队到挑选和培养具备领导国际化企业所必需的技能的潜在决策人员。

充分利用新的培训技术

大量新的信息技术为企业实行新的培养模式开拓了广阔的空间。计算机基础上的一揽子培训计划、互动 CD-ROM 方案、通过电视传送的远程教育课程和国际互联网（Internet）上的专家网只是目前已传播到公司领域的先进信息技术应用的一部分。这些技术所具有的随时随地提供自我控制进程的教育的能力能够极大地方便个人的自我发展。对新技术（如计算机网络和录像机）引用的调查研究表明，除非伴随着重大的企业上的变革和使用新技术方法上的变化（这些变化包括最终用户的早期咨询），否则这些新技术的培养潜能有可能无法最终实现。

衡量培训的有效性

随着公司各部门达到基本业绩要求的压力越来越大，要求量化培训带来的收益的想法将会越来越普遍。衡量技能培养方面的创新与业绩之间的关系（如果有关系的话）使人力资源经理

人员能够做以下几件事：

- * 向最高管理层证明投资于培训的价值
- * 使持续的培养活动形成公司的培训环节
- * 确定那些可能会阻碍技能的有效发挥的、培训者无法控制的因素
- * 删除或重新设计那些无所回报的计划

然而，大多数的企业很少去做显示培训计划与这些计划想提高的业绩之间关系的工作。最近的研究发现，只有少数公司有正式的培训预算，对培训的结果做严格评价的公司就更少了。而这些确实采用了培训效果评价指标的企业往往只有一两个衡量指标，这有可能使员工个人夸大一种因素（例如劳动生产效率而忽略其他因素例如质量）从而产生与原来设想不符的后果。

完全抛开提高后的技能对影响业绩的其他因素的影响通常是十分困难的，尤其是当能力的培养与日常经营更密切地结合在一起的时候，但是一些主要公司已经力求这么做了，Texaco 和摩托罗拉不但已经开始衡量培训所导致的个人态度、技能和行为方面的变化，而且开始建立同绩效之间的联系。他们的这些工作是通过寻找自然而然的实践机会，比较控制组试点培训计划的结果与一些管理团队的培训结果及其过去业绩之间的差异来进行的。太平洋贝尔（Pacific Bell）甚至尝试了其学费补偿计划的回报的评价工作。员工们要在参加培训之前说出他们的目标，然后总结出在培训中学到了什么，如何将学到的东西付诸工作中，及取得了哪些业绩上的提高。这远远不是什么精确的科学，但就是这种力求将培训投资回报量化的行动使员工个人和

公司更加重视培训与商业目标之间的关系。对个人和社会而言,21 世纪面临着一系列相似的发展挑战:

1. 处于领先地位的企业需要进行重大投资来创建新的全球竞争力。同样,希望自己在新经济中成功的个人也将心甘情愿地在提高他们自身综合能力方面进行投资。美国在许多方面都占尽地利,能从新兴的全球经济中获取利益:英语是世界范围的商业语言,并且美国社会是世界上种族和文化差异最大的,世界各地的人才仍在不断地补充进来。然而从教育上来讲,绝大多数的美国人并没有做好在全球性市场上有效经营的准备。英语为母语的美国人中不足 10% 的人拥有流利的第二语言,到美国以外国家旅行的人只占很小比例,而一般的美国学生甚至连对世界地理最基本的理解都不具备。而个人将需要这些基本的工具以在国际经济中拼搏。更重要的是,他们将需要培养一种全球性的理念,也就是说,要具备走出一些本国的根深蒂固的观念而从其他文化角度看待问题和商机的能力。这需要一种从实践经验中学习的能力,是与成功的国际化管理密切相连的特征之一。

2. 在劳动力市场的不确定性创造了对良好的职业教育和指导的前所未有的需求的时代,大部分的美国院校迫于经费限制而不得不减少其职业专家。虽然私人职业顾问正在兴起,但这些顾问对大多数个人而言是可望而不可及的。少数一些公司像 Ray chem 和 Big Three 汽车制造商,不惜花重金投资于职业中心来帮助员工,尤其是那些已经下岗的员工,为其再就业做准备,但这些公司仍属于例外的情况。职业发展计划和与之相随的培养要求的主要负担还是会落在个人身上。我们在 P&W 采访过一位年轻女性,她从办公室一般职员提升到了经理的职

位 同时在夜校学习学位课程 她是这样说的：“你必须学会成为你自己的职业顾问 因为没有别人会为你这样做。”

3. 在过去 15 年间，最具深刻意义的一个经济现象是大学毕业生或有更高学历的人与其余人群的收入差距越来越大。随着正在发生的经济国际化和技术的不断进步，这种趋势可能还会加速。受过良好教育的人，也是最有可能得到更多培训的人，一般会因为他们的技能和素质能与变革的速度保持同步而获得更多的薪金。同时，那些连至少大专学历都没有的人可能会发现他们的生活标准还会下降，更难找到稳定的工作：原来曾面向高中毕业生的好工作（如航空工业）正离他们越来越远了，因为这些工作机会正越来越少或者转移到了海外，或者因为聘用条件提高了以符合新的技能要求，以及大学毕业生的大量供应。这种趋势会继续多久而不至带来大的社会不安，这可能是今后的决策者面临的最具压力的问题之一。

4. 如果这些新的学习合约会成为现实，那么政府、雇主和个人之间的关系必将发生一些根本性变化。政府已经开始慢慢变动现行的福利制度——例如，增加一些便于运用的养老金和医疗保健津贴，但这一制度仍然是建立在雇主为职业负责的前提上，而不是个人为职业负责的前提上的。随着个人在各企业之间的工作调动更加频繁和更多比例的工作是兼职的、临时性的和个体经营的，应该去考虑更多的根本性政策变化。这方面的可能情况包括建立起新的失业制度、更侧重预防性地援助那些正在换工作的人们而不是侧重为已经失业的人提供安全网（指财力援助基金——译者注）另一种可能情况是建立终身学习账户 由个人、他/她 以后的雇主们 和政府共同分担继续的人力资本投资。

随着我们进入 21 世纪，处理这些复杂的问题将是公司、员工和国家决策者们要做的重要工作。与主要竞争对手相比，美国在许多教育方面不尽人意，但是这个国家最伟大的也是常被忽略的优点之一是，人们普遍承认教育是使个人在一生的工作中都将受益的一种投资，与此相对比之下的观点是，教育也是少数人才享有的一种特权。随着终生学习的需要越来越迫切，政府和公司将有必要建立适当类型的企业和激励制度来帮助个人进行这项投资。

第 10 章

经理人员的培训

——企业变革的关键推动力

杰伊·A·康格
凯特伯林·R·辛

在过去的 10 年中，经理人员的培训经历了一个渐进的但却深刻的变革。目前所进行的这些培训计划与以往相比有更多的创新，能够更多地以学员为中心，能够更多地适应公司的即期要求。在一些公司中，例如，通用电器、Levi·Strauss 和摩托罗拉 经理人员的培训已经上了一个档次，并成为有助于战略转变的核心要素。这些培训计划不再只是对潜在的高层经理人员的一种奖励，或是更新其个人知识库的一个机会，而正在成为重塑经理人员全球观念并使企业与其新的发展方向保持一致的机遇。通过培训讲座，CEO 们发现，他们经常能较好地就公司战略进行沟通和实施，将整个公司构建成一个战略整体，创建出一支能适应机构转变的核心经理人员队伍。从本质上说，经理人员的培训已成为一种战略手段。

在这一章中，我们将考查影响经理人员培训的方式以及在提供培训方式和目的方面能产生根本变革的一些因素。我们将突出强调能提高经理人员培训层次和重要性的基本趋势。我们还将讨论在未来经理人员培训寻求扮演更具战略性和持久性的角色时，它必定要面对的重大的两难选择。最后，我们将描述一下 21 世纪经理人员培训是什么状况。

经理人员培训的发展变革

20 年前，主要由大学教育或专门的培训机构所组织的研究班对经理人员进行培训，参加学习的人员主要通过研究案例和听著名学者讲课的方式了解最新的管理理论和方法。培训课的内容由大学老师来定，主要讲授战略、财务和市场营销这些职能管理方法。培训计划大多为短期的（MBA 工商管理硕士）培训。对参加培训的经理人员来说，本身的这段经历既可视作为一种奖励，也可视为是为其升迁作准备。因此，参加由美国常青藤院校

组织的为期 3 个月的管理培训课，并在具有了更多总经理的观念以后返回工作岗位，成为参加培训人员的一种荣誉。

但是从 80 年代初期开始，经理人员的培训发生了根本的变革，这种转变是新的竞争挑战的产物（见绪论）。同时人们越来越认识到，培训实际上可以成为有能力提高企业核心竞争力的战略手段。这样，培训计划就从以大学教育和标准化的培训转变为企业内部的和为客户定制的培训，从以教师为中心的培
训转变为以学员为中心的培
训，从一般的案例研究转变为对企业所面对的实际问题的研究。

今天，在一些具有领先优势的企业中，培训不再是针对个人，而是针对企业本身。因为企业的变革需要公司高层管理人员的支持和关注，所以新的重点放在了将高层经理人召集到一起，作为一个工作组来计划和实施企业的变革。因此，经理人的培训越来越以下面 4 个新的目标为引导：

1. 有利于大规模的企业变革。
2. 确保有用知识的即时应用。
3. 使领导层才能深化。
4. 满足最低层次的要求。

第一个目标——对企业变革的强调——推动着其他 3 个目标。对变革的强调增加了对更即时和与即将到来的变革活动有关的知识的需求。因此，目前培训的主题主要针对公司具体的和当时的需要制定。例如，如果公司的品牌管理这一竞争力很弱，但这又是当今竞争环境所需要的，那么培训计划中就要强调它。如果战略实施在目前来看是最重要的，那么这一领域的技能就成了学习的核心内容。对有用和实用知识需求的这股力量

不仅影响着培训主题的选择，而且拓展了学习的形式。因此，比如说我们正在目睹对经理人员的情景培训有了很大的发展。

在成功的企业是那些能够不断变革并开发新能力的企业的环境中，人们已认识到领导层的能力是至关重要的。但是，在 20 世纪 90 年代对许多公司的考察中发现，这些公司经理的管理能力要强于他们的领导能力。例如，他们在计划和预算方面的能力要强于他们的战略观念。他们在解决日常事务方面显得得心应手，能为检查管理业绩提出相应的政策和创建一套体系，但是他们在人员沟通、激励和鼓舞方面却比较弱。另外，当今快速变革的环境也要求除 CEO 以外的其他领导要去做更多的战略和策略决策。因此，对分权式的领导能力的要求是极为重要的。所以，今天越来越多的经理人培训计划将重点放在了领导能力的开发上。

竞争的压力提高了人们对预算的关注。由于降低企业成本在各个行业中已成为通行的做法，所以培训方面的预算也受到了比较仔细的检查。这样就出现了一种内部的、针对客户需要的培训计划大大增加的趋势。通常使用 5 名大学教授或咨询顾问为 50 名经理设计和讲授一套企业内部培训课要比将这些经理送出去进行个别培训要节省更多的支出。

为了提高对驱动经理培训的新目标所带来影响的理解，我们将用图 10.1 来进行说明，这张图说明了一项培训活动的主要组成部分。开始，诸如战略转变这样的环境问题以及企业设计问题决定了学习的目标，然后，这些目标就形成了每一项培训活动的 4 个重要的组成部分。

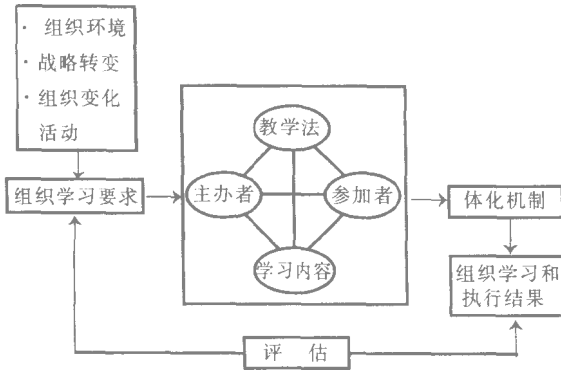


图 10.1 经理培训活动的组成要素

首先，学习的目标将影响谁会成为这项工作的负责人和主办者。本质上说，这些主办者可以是企业中的个人或小组，他们不仅注意到了开展培训活动的必要，而且要承担实际协调工作和通常所需的资金。他们在决定与每一项活动相关的“谁”、“什么”、“为什么”问题上起着重要的作用。学习的目标还决定了最适宜的学习内容、学习资料的类型以及教育方式。最后学习目标还会影响参加培训的人选：是否应包括具体的经理人员？是否应包括整个的高层管理和经营单位的人员？例如，与只简单影响一二个职能部门的变革活动相比，涉及全公司的变革活动必须包括比较广泛的参加者。还必须存在使学习转移或整合到企业中的机制，这些机制可以采用任务和特殊项目、新的奖励和评价系统等形式。

从每一项培训计划的开始到结束，评价都应发挥重要的作用。在一开始，评价在明确具体学习需求、内容、教学方法、参与

者和一体化活动方面起着核心作用。在培训后期，评价有助于衡量培训的效果和其长远影响，以及决定是否需要开展进一步的活动。

如果我们依据推动当今经理人员进行培训的目标来考察所有这些培训活动的组成要素，我们会发现它们大多都发生了变化。评价和主办两个组成部分受到了重大影响。正如我们稍后将要谈到的那样，培训活动的评价是相当简单的，培训活动在很大程度上仍是由公司总部促成的。

学习的需要 从职能知识到战略领导和企业变革

由于经理人员的培训活动已从短期的 MBA 培训转向战略变革活动的培训，我们正目睹着培训知识重点的重大变革。假如说竞争就是要找到新的优势来源并使企业迅速适应，目前培训课的内容比较多的是强调战略、领导能力和企业变革。然而，正像前面所提到的那样，必须关注一些专业知识领域，以便与目前企业竞争环境所要求的竞争力相协调。例如，在今天的零售业中，信息技术作为竞争优势起着关键的作用。因此，在大众零售连锁店方面的培训极可能包含对这一领域知识的强调。最后，知识本身也从更理论转向更实用，并且这种变革是由对即时和实际应用知识的需求带动的。

学习内容 更趋向于为企业量身定制

在过去的 10 年中，学习内容已经极大地转向了针对各公司实际情况的学习资料，以适应各公司和行业的发展状况。例如，如果使用案例教学，那么所采用的案例经常是关于该企业自身和它所在行业的案例。围绕公司的问题构造情景学习，这与 10

年、20年前的经理人员培训形成鲜明的对照，在那时，参加者所研究的企业和产业案例与他们所在企业自身有很大的差异。

这种转变对以大学为基础的经理人员的培训运作和提供方式有着很深远的影响。例如，一些大学和其商学院仍然是经理人员培训的提供者。但是，除了某些专门培训计划外，在公开的和开放入学的培训计划方面却进展迟缓。专为单个企业量身定制的培训计划开始增多。实际上，这种增长的势头很猛烈，全美国经理人员培训费的 75% 以上都花在了这方面。

公开的培训计划在经理人员培训方面发挥的作用很小，这是由三方面的原因造成的。第一，公开入学限制了商学院将其教学资料适用于单个企业需要的能力。根据需要，公开的培训计划必须提供范围广泛的企业和行业方面的资料。这种做法给客户这样一种感觉，即公司经理可能得不到能立刻应用于自己的企业和行业的知识。其次，正像前面提到的，量身定制的、针对公司具体情况的培训计划，对主办公司来说一般要更经济。最后一点原因是，内部的培训计划能确保一个企业中大量的、重要的高层管理者具有相同的培训经历。

教学方法 情景教学法

在经理人员培训教学法方面的普遍趋势是让学习者更多地参与进来，特别是在情景学习计划中更是如此。情景学习这一术语代表的是经理们使用来自其企业自身的问题作为学习基础的各种各样的方法和步骤。这些培训计划的最好例证就是通用电器公司设在纽约州格鲁特维尔的培训机构。它们一般以小组为单位进行练习，这种练习的目的是解决与公司紧急相关的实际问题。例如，某一个公司的部门或许正关注着马来西亚的新市场，或者打算将其产品租赁而不是销售给这个市场。这些决

策就成了学习的最初来源。情景学习团队首先进行市场调研，对一些想法和实施问题进行检查，最后提出行动建议。

情景学习这种形式有三方面的吸引力。第一，它要求有较高的相关性，这些基于实际的和目前公司所面临挑战的学习经历有很大的吸引力和效用。第二，情景学习项目可作为一种探索促进公司变革议程的可能的战略活动工具。第三，我们从对成人的学习研究中发现，当这些人积极地参与到学习过程中，并且当他们能处理与他们生活和职业生涯相关的问题时，他们会受到激励去学习，而情景学习方式则明确了参与和关联的程度。

参与者：针对经理层培训

当我们从等级制企业向横向企业转变时，企业中需要有更多的协调。另外，变革工作本身就要求有广泛的变革以在迅速变革的环境和企业的能力、竞争力以及战略之间保持有效适应。如果只要求保证广泛的参与和协调，这两方面的因素——协调的需要和变革的广泛需要——要求培训参加者包括整个经理队伍因此，为了新战略的成功实施，对这项活动就必须做出承诺和达成广泛的一致意见，以及使多个职能部门结成统一体，以使战略、结构、人员、过程和奖励彼此相互协调一致。如果只是一个经理被送到大学接受有关企业变革的培训，就不会有这样的结果 因为没有同事的投入和承诺 他们只能单独地构造一个多职能部门的变革工作。

一体化的机制 学习经验的向下传播

如果高层经理得不到支持和企业中各级的承诺，那么他们集思广义构造的战略和组织活动就没有什么价值。但是，我们

在 20 世纪 80 年代各类公司的实践中体会到——例如，通用电器的“训练计划”与变革工作相关的培训因为向下传播到整个企业而取得成功。一个有效的传播过程有助于使高层经理所做的“宏伟蓝图”变成各层可以实施的活动。所以，越来越多的公司开始重视这种将培训结果从上到下进行传播的培训模式。

一个有效传播的例子就是荷兰的电子产品巨人——飞利浦公司——所开展的培训工作。面对激烈的竞争，为使自己恢复活力，飞利浦公司在 20 世纪 90 年代举办了一系列的经理培训战略论坛（称作“百夫长”会议），目的是对飞利浦公司与行业内的竞争对手相比所处的位置进行公正的评价，以及确定更加成功企业的基准。这些会议也包括为新的能使企业转向的战略活动制订行动计划并制定目标。传播过程从公司高层的 120 个经理的最初会议开始。然后，在每一个产品部门，为大多数的国家或地区企业举行个别的由各级和职能部门人员共同参加的会议。整个过程大约有 30 000 人参加了“百夫长”会议。除了中高层的会议外，由低层人员与工作人员和高层管理者共同参加的为了方便持续数小时的“百夫长”会议而举行的“城镇会议”达 400 人之多。飞利浦公司还使用了交互式的卫星工具来传递 12 万多雇员对提高客户满意度的反映——“百夫长”行动计划中的一个问题。另外，为处理由“百夫长”会议所确定的主要问题，22 个公司的工作组开始了工作。这类范围广泛的活动将越来越成为更加成功的经理培训事业所具有的特色，这些培训的目的是未来企业的大规模的变革。

表 10.1 经理人员培训的演变过程

	20 世纪 60~80 年代	20 世纪 90 年代	2010 年
学习要求	战略/职能/ 短期 MBA 理论基础 侧重多行 业	战略/企业 变革 更广泛的 基础 侧重单 行业	侧重经济系统行业以理论为主高度 实用知识横向企业的领导/过度竞争 重点是广泛的多行业侧重单 行业 环境的变革实用和新颖的学习
教学法	案例研究 和讲座	情景学习 单一案例	情景学习有关某一具体主题的以企 业为基础多层次会议以经济系统 产业为基础平行行业案例企业远景预 测计划
参加者	个人	经理层	经理层各级部门经理联盟伙伴供应 商/客户协会会员
主办者	公司	公司	各级部门公司总部作为资源的提供 者和信息交流中心
体化 机制	无	工作组	工作组, 跟踪会议, 奖励和业绩评价 变革 结构变化
评价	由参加者 进行 简单的	由参加者 进行 简单的	由参加者和他们的同事, 会议后评价 老板和下属进行的与实际学习和执 行结果紧密相关的个人和企业评价; 在跟踪会议上也进行评价; 跟踪系统 通过公司内部网对情景学习项目的 长期结果进行检验

未来经理人员培训的挑战和困境

经理人员培训不断变革的局面无疑提高了它的影响力和重要性。然而,与此同时,我们给出的有效经理培训模型的某些组成部分例如评价仍然被忽视了而在另外的一些组成部分中,仍需要进行重要的权衡。表 10.1 给出了我们所预测的未来经

理培训在每一个组成部分上变革情况的概览，随后将说明一下要想使经理培训在 21 世纪成功必定会发生的主要变革。

学习的需要从行业战略到生态系统战略

在 21 世纪的前 10 年中，领先企业的变革将继续成为大多数经理人员培训活动的中心议题。我们这样说完全是因为在大多数行业中竞争压力将继续加大。这是由于技术变革的不断加速、产品更新更快，以及重要亚洲竞争对手，如中国、韩国和中国台湾的不断发展所造成的。然而，要想取得成效，战略方面的培训必须在战略制定中不断转向行业经济系统技能方面的培训。（行业经济系统是指一种竞争环境，这种竞争环境中不仅包括现在的竞争对手，而且包括未来的潜在竞争对手。虽然这些潜在竞争对手目前处在现在的市场之外，但是它们也许拥有可使它们抓住目前它们不在其中的行业中即将发生的变革的特定竞争力和技术。）最近的一个经济系统转变的例子就是微软以其百科全书光盘在百科全书行业中占据了主导地位。在这个案例中，因为软件和光盘技术的变革使得行业外的公司能够进入百科全书行业，并在不到 10 年的时间内控制这一行业。未来市场将越来越因这种转变而具有特色，并且经理人员培训的战略技能的开发将转向更多的强调预期和主动的促使产业变革。除了内容的变革，这些培训计划的提供方式也很可能受到影响。例如，技术专家将不断地被邀请在培训计划中发挥作用，在那里，他们将参与公司的参与者一起工作确定未来的、能打破企业目前竞争状态的技术的发展趋势。我们也可能看到基于企业远景计划方法的回报，用这种方法参加者能计划出其行业的未来可能的范围，然后制定出战略反应计划。

主办者：从公司总部到各级管理部门

目前许多经理人员的培训活动都是由公司的全体员工而非各级部门促成的。这部分地可以被解释为：第一，这些活动经常是由 CEO 或公司的人事经理发起的；第二，公司层经常拥有促成花费巨大的活动的资源，而各级部门趋向于保留他们用于企业中低层人员技能开发的培训费。

由公司推动的培训活动的主要优点是可以在整个公司得到协调和承诺。然而，困难的是对直线企业来讲，通常很少有机会能作为一个整体处理它们自身的具体需求。由于公司推动的许多活动仅集中在经理层，而中低层的经营部门常常被排除在外。另外，培训活动的确定是围绕着公司的议事日程，而这可能会与经营部门所优先考虑的问题发生冲突，并因此使一些希望得到的培训结果被忽视。

公司推动的培训活动的另一个问题是，培训活动可能是一次性的；在举行类似活动之前已经过去了五年或十多年。因此，参与的动力和跟踪往往是不存在的，并且这项活动最后会消逝。

随着企业开始认识到要想将从这些培训活动中学到的知识传播出去，各级部门的参与至关重要，目前的做法一定会发生一些重要变革。越来越多的培训计划必须从公司推动和公司设计转向由前方各级部门广泛参与设计的合作事业。经营单位在经理人员培训工作的设计和实施方面需要有更多的发言权。这将使业务单位拥有和促进这些非常适合它们需要和市场条件的培训活动。公司总部必须看到它的角色是提供培训资源而不是培训本身。除了提供资金，公司总部可以成为全公司培训“最佳实践”信息交流中心。

教学方法 把多层次的学习会议作为规范做法

无疑，由于情景学习更加强调以学习者为中心，因此在下一个世纪的教学法选择中，情景学习仍将发挥核心作用。然而我们必须认识到，目前的设计还存在着某种局限性，这应该使我们就如何最佳地利用情景学习重新进行思考。

问题的核心是大多数情景学习计划只涉及单一案例的研究（侧重一个公司的问题）。在大多数情况下，这种局限于单一问题的培训不利于学习的深入。困难的是情景学习正试图去讲授复杂的知识。与大多数以公式为基础的知识，例如像财务比率或会计程序这样的知识相反，情景学习的目标是处理丰富和复杂的主题（设计一个战略活动，开发一种新产品，管理复杂的变革）。这些主题要求学习者在他们进行学习时，能逐步开发出几套以后能用于他们自己项目的精确的概念和原则。我们从成人的学习中知道，这类复杂学习的核心问题就是将几个领域的知识进行关联性类推的应用能力和创造能力。人们越是经常能成功地将表面上不相关而实际相类似的事与他们正在处理的新问题联系在一起，他们越可能得到有效的解决办法。但这个过程要求学习者要有多个案例经验。由于情景学习侧重于单个案例，因此，这类学习大多无法开发出情景学习所期望得到的知识。

未来 10 年，情景学习必须转向多层次会议。在这些会议中，针对单个参加者的情况，相似的学习目标分散到了几个情景学习项目中。例如，如果目标是教会如何将新产品引入国外市场，那么学习者将参加 3~4 个情景学习项目，每一个项目都涉及一个实际的如何将新产品引入一个不同的国家。这样学习者将被允许建立一套有用的原则。另外，这些项目需要更长的时间和能提供实施的机会。这些特点将既能保证参加者更加深入

的理解问题，又能使他们有更多的机会从实施提议的解决方案的实验和磨难中学到东西。

这里有与某些情景学习有关的另外一个困难。由于情景学习的问题通常是由来自同一公司的参加者来处理的，共同的思想对或许有助于企业长期适应性的分歧和创造性思维的可能性会大大增加。因此，这些因素也许强化了企业将重点放在找到维持企业目前竞争优势的方法上——正像德阿瓦尼所表示的那样，这样做实际上在过度竞争的行业中是达不到预期目标的，特别是当公司内部人员发挥指导和促进作用，以及当公司经理人员参与实施实际的学习和作为学习者展示其学习的观点时更是如此。为了克服这个困难，更多依靠公司外的人员开展情景学习是至关重要的。另外，集团公司应该进行联合的情景学习项目，这样参加者本身代表的是一种全球观点的混合体，并且能比较容易地向另外的观点提出挑战。

学习内容走出去 开阔眼界

学习资料更多的针对公司的实际情况量身定制的这种趋势已经提高了经理人员培训经验的相关性，但这些变革也可能削弱企业思考它以外世界的能力。假如说在新的竞争领域里的成功者是那些改变游戏规则的人，那么就需要向企业和行业模式挑战的培训资料。取得这种结果的最佳方式是注意行业外的情况，但这些行业要是那些能出现与我们行业的未来相类似情况的行业。

这种观点的依据是来自于认知心理学的最新研究，这表明对个人学习的一个主要障碍是自主性原则。实际上，这项研究表明，一个人的工作经验和业绩会随着时间变得更加自主和无意识。我们越多地重复一个行为，我们就越会变得无意识。甚

至对创造性的和复杂的问题的解决也是如此，例如，那些涉及到建筑工程或心脏外科手术的活动，尽管有这样的事实存在也是如此，这样的事实即表面上类似的问题可能有不同的内在原因，并因而依解决方案的不同需要不同的活动。然而，这种习惯性的方法很有效，因为它减少了对我们的大脑立刻处理许多事情的需求。当然它也有明显的缺陷：一旦我们掌握了一项活动的一套决策规则，那么任何未来发生的错误都不能自我纠正；一个问题特有的本质被忽视了只因为一种自动的方法。因此，任何企业层次中的大多数人，即使面临极异常的情况时，仍要实施熟悉的战略，尽管事实是这些战略并不能产生好的效果。这是任何一个成年学习者面对的最大挑战之一，无论这个人是在 CEO 还是一线经理。

突破这个已建立起来的解决问题模式的最有效的方法是创新，但它必须是强化的，并且学习者必须对新鲜事物比较敏感。这种敏感还必须对学习者现有的常规做法提出挑战。例如，以错误形式出现的创新是学习的主要源泉。错误引发人们对现有常规做法的反思，然后重新学习。一旦像这样的裂变发生，获得关键思想和知识的技能就可能会提高。

创新原则可应用到经理人员的培训中。情景学习的内容和经理人员的培训经常是围绕着参加者们在日常生活中所面对的问题而设计的（例如，一个盒饭公司的品牌管理培训项目）。尽管这些问题反映出了一些难题，但这些难题也是常规性的和人们熟知的。在参加者的会议上，他们采用的解决问题的方法可能是他们在每天的活动中使用的熟知的方法（例如分析公司市场研究的结果）。因此，无论是培训内容，还是培训方法都没有足够的创新去进行更深入的学习；依靠公司现有做法的扩展和全球观念也不能引入足够的创新使再学习发生。

从本质上说，由于经理人员培训已经在满足经理人员越来越多的相关需要方面迈出了巨大的一步，所以它或许已经走得太远了。越向相关实用性方向迈进就越会削弱大学公开学习计划初期所具有的主要优点：更广泛的经验、多层次的案例经验和更多创新的可能。这意味着未来将需要对培训内容的回归，这些内容包括行业外的资料，但更加精确。此时，学习资料需要认真制作以适应在另外行业中出现的类似情况。

参加者更多的来自企业外

在试图矫正刚刚所描绘的一些问题中——共同的思想来自企业内的解决方案——扩大参加者组合范围是很重要的。由于战略联盟变得越来越普遍，战略伙伴需要加入到培训活动中来。为了较好地掌握供应商和消费者所关注的事情及其动态变化，这两个群体必须不时地成为培训活动中的“教育家”——提供他们有关企业、企业产品和服务的观点，以及对情景教育课作出响应。正像前面提到的，由共享相似学习问题的不同公司组成的培训协会是另外一种确保多层次观点出现的方法。参加者的多样性为鼓励创造性的市场检验和企业设计问题，以及对每一个公司设计和战略模式提出有益的挑战提供了更多的可能性。为保证学习传播有更大的可能性，下一代的经理人员培训计划还必须要与中层的各级部门经理保持创造性的关系。这些关系可采取情景培训项目，并且在每一个培训项目中有不同管理层的人员参加的形式（尽管项目的所有参加者都来自同一个经营单位）

评价从简单到复杂

评价包括对经理人员需要的评价、对企业需要的评价和对培训结果的评价。经理人员培训传统上并不太重视这几方面的评价。在 20 世纪 70 年代，企业和经理人员培训计划常常使用现成的心理测验以决定学习者的需要和特点。然而，在这之后针对小组进行的情景学习和企业学习削弱了这些针对个人测验的重要性和兴趣。例如，一项针对美国六百多家公司，涉及上千名雇员的研究表明，大多数公司并不进行广泛的评价：其中有 42% 的采用经理人员 MBA 计划的公司根本不进行评价。尽管有 92% 的公司进行公司内部课程培训后的评估，但这种评估大多也只包括简单的由参加者填写表格或是与参加者一起讨论的形式。在对 120 家国际性企业调查后，卡恩斯 - 李同样发现 尽管大多数公司进行了培训后的评价，但依据的也只是简单的调查或简短的反馈。

总之，几乎没有公司能对培训活动的结果进行有效的评价。在培训会议结束时，一般要求培训参加者写几句话，说明他们学到了多少知识，以及他们对这个培训活动的满意程度，但是没有一个人能立即准确和客观地评价这个活动的有效性和有用性。学习是需要花时间去吸收的，并且针对日常需求的有用性检验也是需要时间的。

使用现成的测验和要求参加者给出培训活动的描述性评价的做法（无论是立即写还是稍后写）带来了更深层的问题。喜欢这段经历的参加者一般会给这个培训会议很高的评价，不一定是因为这段经历很有价值和有效果，而仅仅是因为他们喜欢它。一个聪明的测验参加者或许能写出一段有关授权和创新战略思想的漂亮文字，但在回到工作岗位后仍然是思想僵化。评价经常衡量人们知道什么，这与他们做了什么有很大的不同。在这

一点上，老板、同事和下属对个体新的学习实施情况给出的看法是重要的，并且从某种程度上说是更客观的。

在经理人员面临新知识被检验之前，寻求传授复杂知识的经理层培训的学习成果是很难评价的。如果说新的重点是战略变革，那么对经理人员培训计划和毕业生的评价需要依据他们对企业战略目标的贡献来评价。然而，在实践中，没有企业针对这个标准对它的培训工作进行评价。

最后，为了使评价有效，在整个经理人员的学习过程中，评价必须起到以下几个方面的作用。第一，对学习者和企业的学习要求和动机进行评价。第二，对能有效满足这些要求的培训方法进行评价和筛选。第三，针对学习者、学习者所在的经营单位和学习者所在的企业进行培训成果的评价。然而不幸的是，即使普遍缺乏彻底的预先评价是经理人有效培训的主要障碍，但在所有这三个领域中，今天我们的手段在很大程度上说也还是不发达的和简单的。未来在评价方面将发生两个重要变革。第一，通过使用公司内部网方便地对培训进行跟踪并进行培训前和培训后的评价。例如，在一个项目结束后的几个月里，一个电子邮件式的调查问卷可用来跟踪参加者的对有关培训活动的感受。令人信服的调查问卷应该寄发给参加者老板、同事和下属，目的是提供全方位的行为变革以及与学习目标相关的业绩成果的评价。第二，能够较好地衡量学习的智力资本的评价指标将被开发出来。在这个领域，我们的工作相对来说仍然不够深入，但已经产生了一些令人感兴趣的实验。例如，瑞典金融企业斯坎地亚开发出了“平衡记分卡”系统，它将智力资本作为一个关键因素。作为一个企业，智力资本对斯坎地亚公司是至关重要的：它几乎没有有形资产，而是围绕着客户关系、企业学习和更新能力以及企业数据库和程序建立起来的。斯坎地亚公司

希望它的各个经营单位能在这四个领域——金融、客户、流程，以及更新和开发方面成功地开发出业绩的评价指标。从本质上说，这四个领域中最后的评价需要建立具体的指标，以说明管理开发计划的影响。

整合机制 建立真正的链接

我们所进行的对有关公司的研究清楚地表明，许多培训活动都被视为独立事件。换句话说，人们几乎不承认这方面的需要，即更强有力地 将培训成果与其他企业设计要素联系在一起。结果，我们一次次的看到现有奖励机制和业绩的衡量是怎样轻易地破坏了新掌握的能力或培训计划所引发的活动。例如，在一个最近的公司计划中，培训内容针对的是建立更多的合作和涉及整个企业的协调。在这个涉及公司五百多名高层经理的培训活动结束以后的几个月里，涉及整个企业的协调几乎没有实现。在接下来的检查问题根源的访谈中，经理们的回答是目前的奖励机制并没有对任何变革产生影响。过去一贯强调业务单位竞争和个人绩效的奖励机制并没有进行任何变革，以加强团队工作。因此，尽管经理人员培训已变得越来越与前端的战略相关联，但它仍得不到企业计划的支持。

Levi Strauss 是缺乏企业计划支持培训规则的一个例外。1987年，在一次巨额收购后，公司试图重新审视它的根本使命和公司价值。由此导致了一项称为“渴望”的重要活动，活动的目标是详细说明能引导管理人员和企业员工走向未来的共同的价值。一系列培训会议称为“领导周”从最高管理层开始 然后向企业下面传播，这些会议吸引了人们对一定要将“渴望”变为现实的领导行为的关注。为更低层的领导创建了较短的培训版本。1989年，有调查表明，尽管雇员目前理解和支持公司的

新价值，但他们并不认为这些价值可以实施。Levi Strauss 然后开办了通过简报进行沟通的计划，建立了一系列的针对活动计划的任务小组，然后通过企业内部的培养专家向经营单位提供咨询服务。更重要的是，公司业绩的评价和奖励发生了彻底的变革，承认和鼓励企业中的更大的领导。重新制定工资结构使报酬与具体的领导才能和团队合作行为相结合，正像在公司使命中描述的那样。这种综合的变革必须伴随着未来的经理人员培训。另外，在这些活动进行的同时，还需要有企业设计的变革，使这些活动不仅仅作为培训方式，而且要成为强化企业设计变革的源泉。

结论

考虑到目前竞争环境迅速而激烈的变革，以及未来可能出现的竞争环境，在公司变革工作中，经理人员培训作用的重要性可能会继续提高。在从业者认识到培训可作为调解中介起作用的过程中，他们面临的挑战将变得更加复杂。今天，当这种状况继续时，我们则相对来说表现得不成熟：或许有人说我们对经理人员培训的理解仍处在石器时代。

我们对成功的说明是从企业必须更广泛地思考培训活动的想法开始的。目前许多公司将培训活动当做一次性的事情，而非持续不断的有利于变革的过程。另外，在计划实施时，也几乎不考虑它们与企业计划因素的整合问题。结果，从这些经历中学到的知识最多也只能发挥短期的效果。如果要改变这种情况，我们必须采取这一章中所简述的重要步骤。下面是这些重要步骤的简要归纳。

首先，我们应该越来越将学习需要的重点放在过度竞争市场的要求上。这意味着当我们针对战略技能培训时，重点必须

转向经济行业。正因为重要，所以无论我们在什么行业，我们必须针对下一代的核心竞争力进行培训，而不是针对今天的竞争力（例如，10年前，百科全书行业需要培训它的经理了解软件和光盘驱动器技术）。

其次，主办者的任务应越来越趋向于与各级部门合作，由各级部门形成学习的目标和计划内容。理由很明确，第一，这种共同参与能保证更大的所有权和承诺。第二，变革的实施发生在经营单位，而非公司总部。

我们还必须谈到的是要承认情景学习目前的局限性。它已经使学习变得更实用，但是大多数的经验仅仅来自于单一案例学习。有关成年人的学习研究表明，这是一种存在缺陷的方法。通过多个案例学习，我们可学到最好的东西。另外，有很多的学习经验涉及同一组的参加者，给人的感觉是他们一般都来自同一企业。结果，存在分歧观点的可能性将降到最低，而这种存在分歧的观点可能会对公司的战略和企业设计模式提出挑战。

同时，还必须扩大参加者人员的多样性。顾客、供货商、战略伙伴和新技术专家必须越来越多地参与到学习过程中去。我们还建议回到不只是包含自身一个行业的案例研究中去，正如公开登记入学的大学培训计划那样。但是案例的筛选将需要更多地深思熟虑，并且案例本身也需要与未来的行业紧密相关。

我们目前的评价方法必须发生根本改变。公司内部网可以为实施更广泛和较长时期的事前和事后评价提供有高存取功能的媒介。而且，反馈不再仅仅是从参加者那儿搜集信息，相反，而应该从最能观察到学习者成果的学习者的老板、同事和下属那里得到反馈。我们的衡量标准也应该改进，以便尽可能准确地衡量学习在个人和企业这两个层面的实施情况。

最后，我们坚信培训活动必须与在一个企业内正在实施的

其他活动进行较好的协调。一项培训活动的选择，参加者的人员组合（特别是一个等级制企业中要有不同管理层人员的参加），以及它与企业设计的关联性现在没有得到很好的协调。例如，在奖励和业绩评价方面的变革需要密切跟踪介入的培训活动，以使这些变革能强化从培训中所得到的知识和信息。更多地使用任务组，多种培训会议以及事件的传播是使培训具有活力的关键。

如果我们能够开始实施这些变革中的大多数，经理培训在有利于企业转变中所起的核心作用将大大提高。经理人员培训最终会证明它是我们所使用的最强有力的干预活动中的一个，它既可加速变革的步伐，也可使自身的变革更深刻。

第 11 章

战略性工资系统设计

—— 企业变革的关键推动力

爱德华·E·劳勒 III

战略性工资系统设计不是一套新的做法，而是一种关于工资机制在复杂企业中角色的想法，这种想法将变得越来越重要，因为它反映的是将工资机制作为一种具有重要附加价值系统的机制。这种观点认为，工资系统的设计要符合企业的经营战略和企业结构。这意味着工资系统的设计从一开始就应重视企业的经营战略和企业结构，而不是关注别的企业正在做什么。这种设计方法也不认为某些特定的最佳做法一定要与企业支付报酬的方法相融合。

主要的工资系统战略性设计原则是从星形模型中绘制出来的（见绪论中的图 2）为了能行之有效，企业必须使它的各种运营系统保持一致性。工资系统是每一个企业中的关键组成部分。它对企业战略适应的好坏，对其他机制适应的好坏，对企业的有效运行以及企业中人们所经历的生活质量都有重要影响。抽象地说，特定的支付方式无所谓好坏，而必须将它们放在企业中的其他系统环境和经营战略环境中去评价。

经营战略说明了企业应该完成什么，并如何完成。它详细地指出了企业为有效运行所需要展示的各种业绩和应达到的业绩水平。它明确了企业为了制订战略所需要的核心竞争力和企业能力。奖励系统与企业设计的其他特点一起推动着企业的业绩，因为它影响关键人物和企业的行为。因此它必须按照能支持所需要的企业行为来进行设计。

在过去的 10 年中，一些新的工资支付方式（例如团队和技能工资）已成为使工资机制与以企业的设计和管理方式发生的重大变化保持一致的流行方式。这是更多重视战略性企业设计的一个自然和符合逻辑的结果。在未来，这些做法不仅可能变得更加流行，还有可能发明出一些新的工资支付方式并受到欢迎。

图 11.1 说明了一个企业在创建一个工资机制和检验其效果时所应该使用的设计流程。它表明经营战略应该是确定企业需要的关键行为的基础，然后由对这些行为的需要驱动了报酬机制。这里的挑战是依据个人和企业行为来正确识别那些能使经营战略保持活力所需行为的奖励系统的特点。

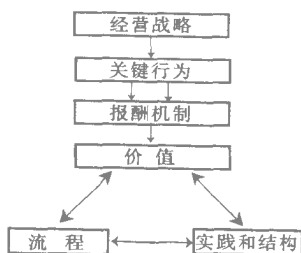


图 11.1 工资系统的设计

图中给出了报酬机制的三个关键构成要素。第一个是企业所持的核心奖励价值。这些核心价值可能以企业经营的形式说明或仅仅是暗示。无论是否说明，它们都是奖励系统的一个组成部分。核心价值的例子是对业绩工资和对工资保密的信心，以及企业在奖励系统领域中其他基本的、相对长期的承诺。另外，图中表明流程也是构成报酬机制的要素之一，它本身包括类似于沟通政策和决策方式等等这样的事情。这些之所以至关重要，不仅仅是因为它们反映了企业的整个管理风格，还因为它们影响报酬机制将如何被接受和理解以及对这些报酬机制要做出多少承诺。最后，报酬机制还包括实际的做法和结构。这是奖励系统中最受关注的特点。它们包括工资支付系统，例如利益

分享计划和利润共享计划，以及管理政策和其他具体组织计划。

工资机制要达到一定程度的有效性，就要在企业的核心价值、流程以及实践和结构之间保持一致。图 11.1 通过箭头表明了这三要素之间关系的一致性。匹配非常关键，因为企业需要与它们所说和所做的保持一致；违反这种一致性将不可避免地导致对工资机制运行的错误理解，无法激励正确的行为。

设计选择

有许多设计和管理工资机制的方法，因为这里包括许多金钱方面的奖励，以及大量的支付方式。在考虑工资机制设计方案的选择时，一种适用的二分法是已提到过的流程或结构。流程和结构需要与经营战略保持一致，以使工资机制在战略上保持正确。因为考虑所有可行的设计选择已超出了本章的范围，所以这里将只考虑那些最具战略重要性的选择。

向岗位支付报酬还是向在这个岗位上的人支付报酬

工资支付经常是根据人们所从事的岗位来进行的。实际上，除了业绩奖金和业绩工资外，在大多数企业中，标准的做法是评价工作岗位而不是在这一岗位上的人，然后建立工资级别。这种方法是基于这样的假设，即工作的价值是可以确定的，而这一工作岗位上的人的价值对这个企业来说最多与这个工作本身的价值一样。在许多情况下，这一假设都是有效的，因为通过像工作评价计划这样的方法，是能够确定有多少其他企业正在向做同样或类似工作的人支付报酬。这种机制的优点是它能确保一个企业的工资成本不会严重偏离它的竞争对手，并给出了工资水平的一些客观基础。

与岗位工资制不同的另一种方法是技能工资制，最近已经有许多企业尝试这一方法。这种方法可能带来的最重要的变化在于它在一个企业中所产生的文化和激励的种类。它不是奖励人们向更高的级别迈进，而是奖励他们提高劳动技能和开发自身的潜力。这种做法能够建立起一种关注个人的成长和发展，以及一支高水平的员工队伍的企业文化氛围。在应用这一方法的工厂中，它通常意味着在一个企业中的许多人能执行多种任务，这意味着这些劳动力有很多的知识 and 灵活性。

根据业绩付给报酬

也许在任一种工资系统的设计中需要做出的关键战略决策涉及的是工资是否应以业绩为基础，如果是，那么如何构建以业绩为基础的工资系统。一旦做出了这些决策，奖励系统的许多其他特点也就一目了然了。以业绩为基础支付方式的另一个替代选择是以资历为基础来付给报酬。例如，许多政府机构支付的工资就是以这些人所从事的工作和他们在这些工作岗位上的时间决定的。在日本，个人工资也是以资历为基础，尽管这些人经常也会得到以公司业绩为基础的奖金。

美国大多数的商业组织表示他们是按业绩付酬，并且称这种支付方式为考绩制。然而描述一种有效的考绩制要比实施它容易，详细说明所期望的业绩水平并判断是否已经达到是很困难的。实际上，我们确实已经发现，有许多企业如果不是试图将工资和升级与业绩联系在一起，而是依赖于其他激发业绩的方法，那么这些企业或许会过得更舒服一些。

有许多方法可以将工资与业绩联系起来，工资可采用许多形式 包括股份、股票期权、增加工资和现金红利。另外 对业绩进行奖励的频率也可以有很大的不同，从每隔几分钟到每隔几

年。业绩可以以个人为基础进行衡量，以使每个人都能得到基于业绩的工资。奖励也可以以小组的业绩和整个企业的业绩为基础。而且，可以针对许多不同种类的业绩来给付报酬。例如，经理的工资可以依据销售额的增长、产量、培养下属的能力和降低成本的想法等等进行支付。

市场定位

一个企业的工资报酬结构对行为会产生影响，而这种行为部分是作为企业的报酬如何与其他企业的报酬进行比较的一种职能，而关于这一点企业经常有一些制定好的政策。例如，一些公司有意将工资水平定得较高，而另一些公司不太在意在这方面成为领导者，所以将它们的工资订的低于或等于市场工资率。

集权的和分权的工资战略

采用集权战略的企业通常指派一组员工负责监督在整个企业中支付报酬的做法是否相似。这些企业通常制定标准的工资等级和范围、标准化的岗位评估机制，或许还有标准化的晋升机制。在分权的企业中，工资系统的设计和管理由各地的企业负责。有时，在一个分权的企业中有一些主要的，被视作企业核心价值的一部分的指导方针或原则，但奖励系统的日常管理和设计则由当地企业决定。

等级制

工资系统的等级程度与以岗位为基础还是以人为基础的工资系统有密切的关系。当一个企业中的员工在组织内晋升时，等级工资制通常会支付更多的工资以及给予额外的补贴和职位

象征。这种做法的效果是能强有力地巩固企业中的传统等级关系，并且创造出不同地位和权力级别的气氛。在一个特别强调等级工资的企业中比一般的企业结构有更多的等级，因此也就创造出了更多不同的地位。通常无法作出使用等级工资制而不是平均工资制的正式决定。仅仅因为与企业构成的一般方式一致，因此等级制也就随之产生了。

另外一种与等级制不同的方式是降低等级工资制中仅仅依据级别的工资和额外补贴差异。例如，在一个采纳平均工资制的大企业中，工资制可能只有一些主要的工资段；像私人停车位、经理人员休息室和特殊入口等这类事情则被取消。这种较少的等级工资制趋向于鼓励以专业知识为基础的决策而不是以等级位置为基础，并且它为团队工作和横向联合提供了支持。

沟通措施

在关于企业工资系统有多少信息需要交流方面，企业与企业之间有很大的差异。一些企业极其保密，特别是在工资这方面。它们禁止员工谈论他们的工资，它们给每个人极少的工资决策方面的信息，并且它们不会公开披露关于工资的市场定位、市场信息的收集以及工资预算的增加等方面的政策或信息。另外一个极端是一些企业非常开放，每一个人的工资都是公开的。在这类企业中，所有的晋升都以公开的岗位任命为条件，在有些场合，同事还要评价这个人是否符合提升资格。

决策实践

决策与沟通紧密相关。坦诚的沟通可使更多的人参与到工资决策过程中去成为可能。为使每个人能积极地参与到奖励系

统的决策中去，人们需要有政策和实践方面的信息。

在讨论企业在工资分配中所使用的决策过程类型时，重要的是要区分是涉及工资系统设计的决策还是关于正在进行的工资系统管理的决策。在这两个领域中，每一个都可能会有自己独特的决策风格。

工资系统的目标

有关工资系统的研究表明，它们可能会影响 6 个方面的因素，这些因素又会对战略的实施和企业的有效性产生影响。我们将对此加以讨论，然后考察关键的工资系统设计决策会对企业业绩产生怎样的影响。

吸引力和保持力

有关岗位选择、职业选择和人员更新方面的研究清楚地表明，企业所提供的工资种类和水平会对谁会被吸引为企业工作和谁将继续为它进行工作产生影响。一般来说，工资最高的企业能吸引和留住人才。

所提供的工资种类在吸引人和留住人方面也是至关重要的。例如，高水平的风险报酬与强调安全和众多好处相比可吸引到不同类型的人。

工资系统的目标应该是设计一种能吸引和留住对企业具有战略意义的人员的工资系统，因为他们的技术和竞争力对企业来说是最重要的。为了做到这一点，这一制度必须以这样一种方式分配工资，即员工在与其他企业中做相类似工作的人进行比较时，对自己的工资能感到满意。这里强调的是外部比较，因为吸引力和人员更新包含了与其他企业状况的比较。

业绩激励

当某些具体的情况存在时，工资系统就可被用于激励员工的业绩。这些情况是什么呢？有价值的工资必须让人们能感到它是与有效的业绩紧密相关的，而且能随时进行工资分配。人们有决定工资价值的需要。他们也会对事情有自己的看法，他们用这些看法来选择能产生令他们满意的行为。因此，企业获得了其员工认为这份工资值得的行为。

为了使员工有效工作，不要从本能上对员工进行激励和不进行激励；对员工的激励应根据具体情况，根据如何能使他们感觉到和他们的需要来定。一般来说，(1)当个人认为有效业绩将产生某些结果时(2)当个人感到这些结果有吸引力时，(3)当个人认为有效的业绩是可能的时侯，对个人有效工作的激励是最大的。工资系统的含义是很明显的：为了能起到激励作用，工资系统必须在员工的行为和他们获得有价值的工资的能力之间建立明确的联系。

技能和知识

正像工资系统能激励人们的行为一样，它也能激励人们学习和发展。人们被激励去学习那些能得到报酬的技能。以技能为基础的工资利用的正是这一点。它使企业从战略上将目标定位于它希望员工进行的学习上，与许多以岗位为基础的工资系统形成对照的是，它们是通过将工资和额外补贴标准与岗位级别或范围联系在一起间接地影响学习。

文化

企业的工资系统以及它的开发、管理和控制对企业的整个

文化有很大的影响。例如，工资系统能够影响企业被视为拥有以人力资源为取向的文化、企业家文化、创新文化、基于能力的文化、公平文化、参与文化等等的程度。工资系统能够准确塑造文化，因为它对技能开发、激励、满意和企业成员有重要的影响。工资系统激励的行为成为企业中行为的主要模式并产生了对企业所代表的、相信的和重视的事情的感觉和看法。

结构的定义和加强

企业的工资系统能够加强和定义企业的结构。然而，在工资系统设计中经常不考虑这种结构的影响。因此，工资系统对企业结构的影响是无意识的，但这不一定意味着它对企业结构的影响很小。工资系统对企业如何结合有很强的影响力，是因为它能够产生“接缝”或作为接缝的填充物。当人们得到报酬的方式一样时，他们趋向于联合，而当人们得到报酬的方式不一样时，他们趋向于分开。工资系统也能帮助定义地位等级，并能够强烈影响已存在的决策结构。

成本

工资系统经常是一个重要的成本因素。确实，工资一项就占了企业经营成本的 50% 以上。因此，在工资系统的战略设计中，重要的是要重视成本应该多高以及作为企业支付能力的职能成本将有怎样的不同。例如，一个设计得好的工资系统的合理结果是，当这个企业拥有财力时，与工资相关的成本可能会增加，而当这个企业没有财力时，与工资相关的成本可能会减少。另一个额外的目标也许是使企业工资系统的全部成本低于竞争对手。

工资和企业的有效性

工资系统对上面所考察的六个因素的联合影响能够以两种主要方式影响企业的业绩：它能够从战略上鼓励关键业绩，并且能够支持具有战略重要性的能力的创造。对在工资系统设计方案中进行选择来说，关键是要重视所希望的效果。图 11.2 表明 激励的关键是根据业绩支付报酬 然而 基本工资、市场定位和等级程度都会影响能力。这样，在决定如何根据业绩支付报酬时，关键要重视激励，而对能力的重视应该被用来决定付给这个人什么，采取什么市场定位，以及工资系统的等级应该是怎样的。

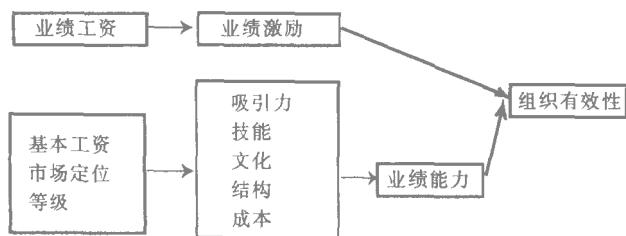


图 11.2 工资系统对企业有效性的影响

根据业绩付给报酬

向某些行为支付报酬而不向别的行为支付报酬很明显会对业绩产生影响，因为获得报酬的行为会经常出现，而没有得到报酬的行为则会消失。因此，在做出有关什么行为应该得到报酬的决定时要认真，同时要注意企业的整个战略计划。一旦战略计划已发展到确定了关键业绩目标的程度时，就需要设计出工

资系统来激励适当的业绩。例如，只有在认真考虑过哪种业绩工资做法能对所希望的行为给予最佳的支持之后，才能做出类似于是否使用股票期权这类问题的决定。

需要考虑的问题包括对什么进行评价——是短期的还是长期的业绩，是冒险还是躲避风险，是部门业绩还是整个公司的业绩，是投资收益最大化还是销售额的增长等等。除了对所评价对象给予重视外，重要的是要考虑与每一种评价相关的报酬的多少。这个决策能表明什么是重要的，并且能决定受到激励的个人将如何以独特的方式表现。

对与业绩工资有关的诸多方法正反两方面的详细考察已超出了本章的研究范围。然而，在这里我要谈谈一般的观点。首先，与提高工资和提高薪水相比，奖金计划通常有更好的激励作用，这是因为奖金计划能随时极大地改变一个人的收入。而提高薪水却很难做到这一点，因为以往的提薪已成为一种权利或年金享受权。

其次，使用业绩客观评价方法比用主观评价更能起到激励作用。一般来说，客观评价有较高的信誉度——即员工会接受客观评价的效力（例如销售量和产量），相反，他们不接受老板的评价。因此，当工资与客观评价联系在一起时，通常能比较清楚地感觉到工资是由业绩决定的。客观评价经常也是公开的，所以，与主观的、无法证实的上司的评价相联系的工资相比，当工资与客观评价相联系时，业绩与工资之间的关系会更明显。

第三，以小组和整个企业为基础的奖金计划通常对联合和团队工作最合适。在这类计划下，通常对任何一个人有效的工作都是有利的，因为，每个人都能分享较好业绩的财务结果。所以，好的业绩可能会得到别人的支持和鼓励，而这在强调差异和竞争的个人奖金计划中是不可能的。

第四，以小组和整个企业为基础的奖金计划是和战略目标相关的最容易的计划，因为它们极易与企业成功的业绩评价联系在一起。大多数的企业计划将重点放在只适用于小组或整个企业的评价措施上。因此，尽管很难从战略上对个人进行评价和奖励，但是也常常相对直接地对经营部门和企业从战略结果上给予评价和奖励。然而这种以小组为基础的奖励方式有一个主要的缺点：没有明确的联系。因此，如果这种方式要有效，需要告知每个人他们可以怎样影响企业的战略结果，并且需要被授予权力和技能去实施这些做法。

业绩能力

根据个人的技能和竞争力向他们支付报酬会对企业的竞争力和能力产生直接的影响。正像第 5 章讨论过的那样，一方面，这里的关键是在企业需要培养的竞争力和能力之间建立一种联系，另一方面，在个人这个层面上对具体的竞争力和能力给予奖励。这不是一个容易实现的目标。除了在个人这个层面上与奖励竞争力有关的评价问题外，准确决定个人需要的竞争力和能力的模式是很困难的。在一个复杂的企业中，培养企业的竞争力通常是在不同的个人中培养竞争力和能力的恰当模式的问题。因此，决定多少个体需要具有将产生竞争力和能力的技能和知识是重要的。另外，同样重要的是制订能激励个体发展所需要的个人技能和知识组合的工资系统，以便使它们一同构成一个有效企业的能力和竞争力。

这意味着只有当企业能够确定个人必须具备的具体技能和能力，以及只有当企业拥有为那些已具备所需的技能和知识的个人提供奖励所必须的评价和支持系统时，企业应该为这些技能和竞争力支付报酬。这是很困难的，但是这里的战略杠杆作

用是巨大的。它能使企业远离这种状况，即在工资系统和具有战略重要性的个人竞争力和能力之间没有本质的联系，而走向另一种状况，即工资系统和企业战略是一个整体并且互相支持。

根据技能和竞争力支付工资也能促使企业在其战略导向中更灵活。当技术因素和企业需要发生变化时，可以使用工资系统向掌握了新的技能的个人支付工资。工资系统还能够在诸如质量和低成本运营能力的培养方面为企业提供帮助。在缺乏灵活的、根据新培养出的能力支付报酬的工资系统的情况下，一旦环境或战略需要新的行为时，而企业不能改变它的业绩，这是非常危险的。

在大多数尝试使用根据技能付给报酬的例子中，趋向于为个人带来较高的工资水平，但是，较大的劳动力的灵活性和业绩通常会抵消较高的工资。灵活性常常导致较低的人员配置水平。当旷工或人员调整发生时，不会发生太多的问题，并且由于人们愿意利用机会和因为广泛的技能而得到报酬，也确实会导致较少的旷工和人员调整。不过，以技能为主的工资对管理者是一个挑战，因为无法断定一个人在市场之外的价值。目前已经有许多开发得很好的工资系统可以用来进行岗位评估和工资信息的收集，但没有一个与个人的技能相关。技能评价通常比较困难，需要开发出一些测试方法。

一般而言，以技能为主的工资似乎适合一些想要拥有灵活的、相对稳定的以学习、增长和开拓为导向的员工队伍的企业。以技能为主的工资常常用于企业起步阶段以及向有更多参与的管理方法迈进的阶段。以技能为主的工资系统使用的多为知识工人和经理。在企业战略要求一站式服务和高水准的客户满意度的情况下，也更多地使用以技能为主的工资。

工资的市场定位是一个重要的设计因素，原因是它对企业

吸引和保留什么样的人有很大的影响。它还影响人员调整 and 选择比率。因此，它直接影响企业的竞争力和能力。

如果企业中的许多工作岗位所要求的技能较低，而且如果在劳动力市场中比较容易雇用到合适的人，则不宜采取高工资战略，这将增加劳动力成本并产生极低的收益。当然，一个企业没必要向所有的岗位支付高薪。实际上，一个企业可以确定某些必需的关键技能并给予高薪，而对其他技能支付平均工资或者低于平均工资的工资。这种方法在保证企业成功和控制成本的同时，吸引到所必需的有关键技能的人有明显的经营优势。

一个公司考虑到其工资水平所采用的市场定位类型也能对企业文化产生显著影响。例如，主张高于市场平均水平的工资政策有助于让在企业中的人感觉到这是一家好企业，在那里工作的人必须够资格并且确实很幸运。相比之下，采取将技能分组，向一些岗位支付高薪，而向另一些岗位支付低工资的政策有助于激励企业中精英小组的精神，但也会产生明显的社会压力。

令人感兴趣的是，一些企业在非金钱方面的报酬高于平均水平，以此作为吸引人才的竞争手段。它们强调工作条件以及工作兴趣和挑战。这种方法非常有效，因为它能向企业提供吸引更加看重非金钱回报人员的竞争优势。

当关注有关工资系统的战略选择时，对于工资系统应该如何划分等级问题的回答总是不存在对还是错。通常，当企业需要相对严格的官僚行为，从上到下的强大权威，以及对人们在企业中不断提升有很强的激励时，差异明显的等级制度最有意义。这种制度在企业中创造了等级层，它强化了从上到下的权威，不鼓励跨层的团队合作和交流。一个更平等的方法会适合有更多参与的管理风格，同时能满足留住技术专家和非管理或者低层管理岗位上的专家的愿望。因此，在高技术和以知识为主的行

业中，许多企业强调平等的工资系统并不令人惊讶。在这些企业中，开发以知识为主的核心竞争力是很重要的，并且决策权必须求助于知识而不是服从于等级。

工资系统的运作效果

仅有衡量和奖励，并且经恰当构造的工资系统是不够的。正如图 11.3 所表明的那样，从企业结构来说，一个有效的工资系统必须能正确地运作，同时必须有适当的沟通政策和决策过程

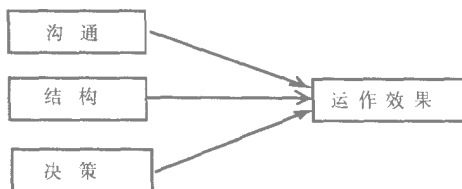


图 11.3 工资系统的运作效果

沟通：公开与保密

有关工资系统如何运作方面的沟通数量是工资系统如何以及能多大程度上影响行为的一个重要的决定因素。除非至少存在一个最低程度的沟通和理解，否则工资系统就不可能成为有效的激励因素。业绩的激励和技能的培养依赖于个人知道会有什么奖励。在奖励这一领域，公开沟通政策与不公开沟通政策之间的文化差异是巨大的。考虑到在构造工资系统中必须做出的所有其他选择也是如此，所以关于公开的程度不存在明显对

还是错的问题。更准确地说，这个问题就是在公开和保密之间选择一个位置，以便能够支持企业有效性所必需的整个文化和各种行为。一个公开的系统趋于鼓励人们提出问题，共享信息，并最终参与决策；一个保密的系统趋于将人们置于一个更依赖的位置，将权力集中于高层，以及使企业公开其选择。一个保密的系统的负面影响包括相当多的有关人们所得到的实际报酬的误解，以及在信任度不高的环境中，人们会在理解报酬与业绩之间产生困难。因此，由于保密，即使一个结构合理的工资系统，也会因为误解最终变得无效。

一个公开的制度会给企业以相当大的压力，以使工资管理成为一项有效的工作。因此，如果这些类似于根据优势付酬的难以防护的政策将要实施，那么在工资管理中就必须投入相当多的时间和精力。如果根据优势付酬的工资政策管理很差，常常会产生强大的压力要求消除这个政策，并向每个人支付相同的工资。具有讽刺意味的是，如果一个企业想在工资系统的管理方面几乎不花时间，但仍想以业绩工资为基础，则保密是最佳的政策，尽管保密反过来可能限制业绩工资制的效力。

决策等级控制与参与

工资系统通常是在全体员工的支持和帮助下由高层管理人员来设计的，并通过严格依靠指挥系统进行管理的。这里的假定是这种安排提供了恰当的检验与平衡，并根据专家意见进行决策。在许多情况下这种假设是有效的，这种安排肯定能很好的适应一种通过外在报酬的使用来强调等级、官僚和控制的管理风格。然而它却不适应这样的企业，即相信更加开放的沟通、更高层次的员工参与，以及通过个人对政策的承诺进行控制的企业。当专门知识广泛分散于整个企业中时，这种安排也不合

适。

目前，已有许多关于企业尝试让员工参与工资系统设计 的报道。例如，员工已参与过他们自己的奖金和利润共享制度的设计，并得到了普遍满意的结果。当员工参与进来时，他们趋向于提出一些重要的问题和提供通常情况下工资系统设计者不能得到的专门知识。或许更重要的是，一旦这些系统设计出来，它们被接受和理解的程度往往较大，并且这经常意味着它们能快速启动，同时也意味着员工得到了他们会很好生活和工作的承诺。这并不令人惊讶，因为人们已经发现员工承诺在技能工资系统的成功运作中是一个重要因素。

也有一些使用同事小组和较低层管理者对加薪的分配，以及如何评价工作岗位，如何将其置于工资结构中有关的日常决策的实验。这种实验最明显的例子存在于使用技能工资的、以团队为基础的工厂里。通常由工作小组审核个人的业绩并决定他或她是否已经获得新的技能。有证据表明这个流程通常进行的很好，并且从许多方面来看，这一调查结果也不令人吃惊：同事经常有关于业绩方面的最佳信息，因此能很好地进行业绩评价。

结构 集权与分权

集权化工资结构的战略优势主要取决于工资管理方面能被开发的专业知识，以及取决于企业中能够产生的同质程度。同质程度的感觉可导致对公司文化的清晰印象、内部公平的感觉、企业象征的信念，以及整个企业范围的一体化感觉，这一切可使事业进展顺利和使合作得到支持。同质程度也使在企业中不同地方正在进行的事情的沟通和理解工作易于进行。分权制结构会产生局部的创新，以及适合于特定企业和战略的实践。

在这里，就像在工资系统设计中其他关键选择中所遇到的那样，同样不存在一个绝对正确的方法。大体来说，在企业涉及多种业务，从而面对不同的市场，需要不同的竞争力和能力以及在成熟期中处于不同的位置时，分权工资制往往最有意义。分权工资制允许出现一些独特的做法，以便给某一业务单位的一部分以竞争优势，但是能够证明对另一部分存在真正的障碍和阻力。例如，像公司汽车这样的额外补贴在某一业务部门经常代表标准运作程序，但在另一部门却不是。同样，在一个刚刚起步的企业里，可能需要广泛的奖金和期权去吸引和激励个人，但是对于一个成熟的企业就没什么意义。

整合、适应和企业的有效性

我们讨论的重点主要集中在工资系统要素的设计上，目的是使其与经营战略相适应。在创建战略工资系统过程中，这是关键的第一步，但不是最后一步。一旦适合一个企业的工资系统明确下来，对这一系统的各种做法进行全面检查就是很重要的，以便确定它们是否已彼此协调一致。同样重要的是检查它们是怎样去适应整个企业的管理风格，以及适应企业基本的沟通和决策过程。最后，所有这些特点的协调一致将决定企业的有效性以及有效实施其战略的能力。

结论

具有战略有效性的工资系统的设计就是关于经营战略和企业设计的问题，也同样是有关工资系统本身的问题。如果一个企业对于为有效贯彻其战略所必须的竞争力和能力方面的情况不清楚，它也就没办法知道它所需的工资系统是什么样的，或者

没办法决定工资系统应该如何管理。在这样的情况下，认为任何工资系统都可以——即任何工资系统都不会有太高的成本是不谨慎的。认为任何工资系统都有效是因为这里没有评价其有效性的标准。只有当经慎重考虑后产生的战略存在时，企业才有可能决定一项工资系统是否能产生正确的行为和所期望的业绩水平。

一旦掌握了经慎重考虑后产生的战略，就可以按有些循规蹈矩的方式去完成一项具有战略意义的工资系统的设计。工资系统的设计开始必须要确定必要的企业行为，然后将这些行为转变为能够作为制订业绩工资系统基础的评价方式。工资系统设计的重点也必须放在企业所需要的核心竞争力和能力的种类上。将这些能力转变为个人的技能和知识是工资系统开发中的关键一步，而且是重要和必需的一步。因为它使企业重视对正确的学习给予奖励。它还允许企业支持与变革、沟通和决策有关的关键过程，以及支持正确能力的培养。

最后，还有一个使用有效设计过程创建能被理解和符合目标的工资系统的问题。特别是在一个共同参与的环境中，这里的规定是清楚的：要有员工的参与和公开的沟通。这是确保新工资系统为员工所理解，并且当它在企业中大面积铺开时，确保对它能有积极的反应的最好办法。

一项具有战略意义的工资系统设计对一个能有效运作的企业来说，是其重要基础之一。它与企业赖以有效运行的其他基础同样重要。无法从战略上进行工资系统设计的企业将不能避免这样的问题，即工资系统奖励的行为从战略上看是不合适的。过度重视工资系统，同时不承认工作设计、信息处理和其他特点重要性的企业，会常常感到失望：其工资系统运作情况不好，企业本身运转的也不好。

对企业来说，将其工资系统与经营战略和整个企业设计进行整合是一项挑战。如果企业打算在迅速变化的全球市场中能有效地竞争就必须面对这一挑战。

第四部分

企业的改革

第 12 章

团队与技术

——拓展合作的力量

道·曼肯

苏珊·G·科寒

图拉·K·比克森

团队与信息技术（IT）是现代企业中最重要两项发展成果。各企业年复一年地不断增加对新信息系统的投资，并且利用团队来完成愈来愈多的工作。它们将大量的时间、财力与精力投入到团队与新技术中，以期通过结果最终证明它们的投入。然而，许多企业却对它们努力的结果感到失望。很少有企业能从它们每年创建团队和开发新信息系统的巨额花费中得到理想的回报。企业所面临的挑战是如何将这两个既充满希望又十分复杂的新发展的潜能充分发挥出来。

一种强调当前利益的观点认为：团队与技术有助于发展后工业时代最重要的战略资源——知识。无论是在车间解决生产问题，在实验室发明新的产品，还是在经理室进行战略筹划，企业需要同时具备跨学科并且高度专业化的知识。这就是企业热衷于团队与信息技术的原因。信息技术提供了各种各样获取专门化信息的途径，提高了我们对这些知识的分析、管理，以及将其运用到工作中去的能力。团队则将通晓并能完成不同任务的人聚集起来。团队可以通过这个方法来汇集并运用其成员的各种知识与技能来达到共同的目标。

如果将团队与技术割裂开，它们所发挥的作用将是微乎其微的。但它们中的任何一个因素都有助于充分利用另一因素所创造的可能性，也就是说，信息技术能使团队工作更加有效，而团队则能充分发挥新技术的作用。如果将它们合二为一，二者联合起来对知识与企业业绩所作的贡献将远远大于它们单独作用的总和（见图 12.1）。

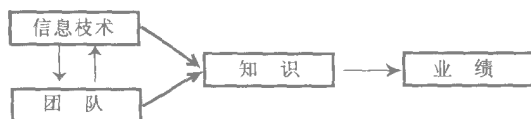


图 12.1 信息技术与团队之间的最佳协作

引自曼肯、科寒和比克森，1996.9.7。经哈佛商学院出版社授权。 Copyright© 1996th 版权所有。

技术对团队业绩的促进作用是显而易见的。在第六章中已经指出，信息正是团队工作的基础。无论是什么样的目的与背景，所有团队都越来越多地依靠信息与知识。因此，团队成员需要工具来帮助他们获取、管理、分析和共享信息，并利用信息与他人进行交流和沟通。

同样重要但却不太明显的一点是：团队能使信息技术更加有效。近年来，企业已经认识到在利用新技术来进行业务流程与结构再造方面的巨额投入所带来的回报要比技术本身的特点所带来的回报要多。如今，社会技术变革战略正在帮助愈来愈多的企业发挥其新的信息技术（IT）的潜力。特别是一些企业正在尝试利用它们的新技术来整合某些由于劳动分工而逐渐消失的功能。利用信息技术，企业正在缩小职能范围，以便能利用所汇集的知识来处理复杂的、时间紧迫的任务。业务流程中的每一个人都能接触到相同的信息，因此，每个人都能更为有效地进行协同工作以满足客户的需求。这样，新技术就创造了潜在可能性，而团队则有助于实现新技术所创造的潜在可能。

尽管团队与技术的整合是向理想的成果迈出的极其重要的一步，但这是不够的。团队与技术应用的逐步普及对企业而言有着极为重要的意义。当团队及其技术运作于企业之中，并逐

步跨越其边界时，企业自身的性质——结构、政策、实践以及技术平台必须有所变革以支持团队及其技术。如果要真正将新技术与团队的潜力发挥出来，就应当将新技术开发和团队设计纳入到更大刀阔斧的改革尝试中。以团队为基础、以技术为后盾的企业需要构建高水平的结构、政策及系统来支持每个团队及其采用的信息工具。这种宏观结构必须能够将团队及其技术整合为一体，从而有利于创建一个新企业。本章将描述创建新企业所需的变革过程。

共同设计与实施 MDI 的过程

高水平的业绩要求团队、技术和企业的综合开发。我们将这种综合开发的过程称为“共同设计与实施”，或称 MDI。我们所使用的“共同性”(mutuality)这个概念反映了日常中的两种含义：各种事务、事件和观点间的相互联系、联结程度和相互影响；人与人之间的共同利益和相互关系。第一种含义涉及 MDI 过程的关键——团队(以下将这些团队称为使用者团队)他们所使用的信息工具，以及其企业背景。如图 12.2 所示，相关体现了三者之间的相互依存关系。该图构成了一个三角形，也就是希腊字母中的“ Δ ”(delta)，这个字母象征着变化。由于三角形一个角的变化必定导致其他两个角的变化，因此，应当对三个角共同进行处理。这样，一个角的变化就可以对其他角的变化有所补充和增强。第二个含义反映出我们强调的重点是那些必须在团队、技术和企业的设计中相互合作的各种各样的人士和具有相同利益的团体。这三个方面的综合发展的确是一个艰巨的任务，因为这其中涉及到复杂的决策与多层面的设计。在这一过程中必须做出折衷和让步，并且最终各设计之间还必须相互衔接，相互融合。这一过程需要多样化的和高水平的技能与知识，

而且许多人将深受在该过程中所做出的决策的影响。因此，很多具有不同专业技能和利益的人必须在这一变革过程中进行协同工作。

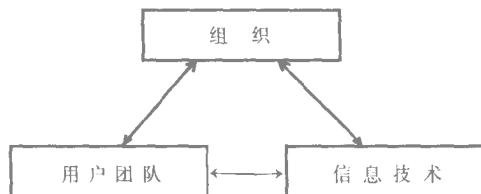


图 12.2 共同设计与实施 MDI 过程

引自曼肯，科塞和比克森，1996.9.11 经哈佛商学院出版社授权。 Copyright© 1996 年，版权所有。

在参与合作的人群中，有些人的工作将深受变革的影响，有些人的知识与技能是变革所必须的，有些人在变革中所做的工作对其成功与否起着举足轻重的作用。这些人是过程发展中的相关利益方，在最终的成果中有他们的相关利益，他们是成功的关键。在 MDI 过程中，必须倾听这些相关利益方们表达不同利益和关注的声音。他们都为这丰富多彩的、交响乐般的、进行深远而复杂的变革所必须的知识体系做出了自己的贡献。

这里，最重要的声音来自于受变革影响最大的对象——使用者团队。他们将在一个经过重新设计的企业背景下，运用新的信息技术，以新的方式共同工作。他们最清楚哪些工作需要改进，哪些工作需要重新设计，哪些工作需要彻底改革。他们通过亲身实践掌握了详尽的关于日常工作细节的重要知识。这些知识是无法以其他方式获取的。他们构成了关键性的合作关系，这是完成日益复杂的、多样化的任务所必须的。他们也必须

认同正在发生的变革。换言之，他们应该帮助实现这种变革并使之行之有效。完成这项工作的最好办法是建立一个能满足他们要求的系统，而满足他们要求的最佳途径是让他们能够运用自己的知识来参与设计决策和实施方案的制订。

信息技术专家同样要加入到 MDI 过程中来。他们所起的作用至关重要：提供专业技术，将使用者的需求转化为新的信息系统；对他们所实施的系统提供技术支持和保障；将这些系统整合为企业的基本设施。由于他们需要与其所服务的使用者团队密切合作，因此合作的质量将从一个侧面预示着一个系统是否能最终成功。

另外一些人也会受到团队、技术和企业变革的影响，或者他们拥有与这些变化有关的关键知识与技能。这些人包括：

- * 经理与主管 —— 个人与团队向其汇报工作。
- * 人力资源 (HR) 员工 —— 他们能帮助建立 MDI 团队，开展培训活动，就人力资源实践与政策的转变向高级管理层提出建议，因为这些转变是支持以团队为基础的工作所必须的。
- * 内部和外部的客户及供应商 —— 他们与团队密切合作并且使用相同的系统。
- * 高级经理 —— 他们利用职权来支持并开发项目，同时负责执行新的与从 MDI 过程中衍生出来的企业变革相关联的政策。

这些就是全部的相关利益方，他们实际上对所发生的一切都有利益上的联系，并且需要有一种对最终的结果拥有所有权的感觉，创建新的工作形式、技术和企业需要他们的承诺、技能

和权威。他们都必须在这些变革的设计和implement中协同合作。当然，因为人数众多，并非这些群体中的所有个人都能直接参与该过程。因此，必须建立起一个由这些相关利益方的代表所企业的团队来主要负责 MDI 工作。这种 MDI 项目团队（以下称之为 MDI 团队）是变革工作的主要执行机构。其成员将共同工作来设计技术和使用者团队，使他们各就其位，并在企业变革方面提出支持他们工作的建议。并非所有的 MDI 团队成员都必须以相同的方式来参与这项工作。例如，高级经理的职责是通过一个指导委员会对项目进行立项、支持和监督，而不是参与到设计与实施的细节性工作中去。

与其他任何项目团队一样，MDI 团队的组成必须有较强的流动性以反映 MDI 过程不断变化的动态和日程。当 MDI 团队从一个问题转向另一个问题时，新的代表会加入，而旧的成员会退出。当重新涉及到先前的问题或重新考虑某些决定时，一些人还可以重新加入进来。通常，一个项目会被划分成一些子任务，相应地要创建一些独立的 MDI 团队，以具体负责每一项子任务。因此，在谈及 MDI 团队时我们是指广泛意义上的、具有动态含义的指导委员会、多重任务团队，以及在项目演化过程中不断变化的团队组成部分。

变革的新方案

MDI 的背景是高度动态和复杂的。市场上几乎每天都有新技术出现，商务环境不断地变化，机会在没有任何先兆的情况下快速的出现和消失。因此，无论是否引入团队与技术，变革的过程都必须能够应付当今所有企业所面对的瞬息万变的境况。

MDI 过程应该同它所处的环境一样不断地进行变化。

近年来，大多数有关企业和信息技术的变革项目在范围和

手段上与当今急速变化的时代所要求的灵活与机敏相悖，这正是问题之所在。根据美国国家科学院的一项最新研究表明，问题之一是这些项目通常过于庞大，负担沉重，以至于不能有效地实施。根据这项研究，“以公司为赌注”的信息技术项目很可能“过于复杂，超过预算，无法按期完成，而且，等到这些项目实现的时候已经不再符合客户的需要了”。

多年来，信息技术 (IT) 供应商和流行期刊夸大了大规模“系统解决方案”的重要性。经理们也经常通过寻求启动万众瞩目的超级项目来作出回应。这些项目通常具有多重目的，因而必须在若干部门之间协调和整合。超级项目往往非常复杂。而且这种项目通常要耗费大量的时间，承担异乎寻常的投资风险，甚至为了使项目生存下去要作出某些政治上的妥协。因此，即便是那些在利用新的信息技术方面业绩一向不错的公司在大规模项目上也遇到了困难。

一个相关的问题是这些项目通常以何种方式来进行。技术权威帕特丽夏·西伯特用“瀑布”这一比喻对传统的系统开发方式进行了描述。她指出，“瀑布式的开发”是以一系列粗线条的步骤为特征的（见图 12.3）。这一过程顺流而下，在一个单向的串联步骤序列中，一个瀑布发展为另一瀑布。这其中存在有这样一个问题：在前一个步骤没有完成之前，开发进程不能进入到下一步骤，而且先前完成的步骤不能从后续步骤所获得的知识当中获得任何好处。这种方式还需要大量的前期规划，而且相对而言，缺少灵活性。由于这种设计或多或少地在项目的早期就被固定下来，要想利用新技术和不期而至的机遇，抑或对变化的情况作出反应是困难的。而且，要想得到使用者对最终系统的大致情况作出回应和反馈是不可能的，等到他们对进程有很大影响力的时候已经无济于事了。

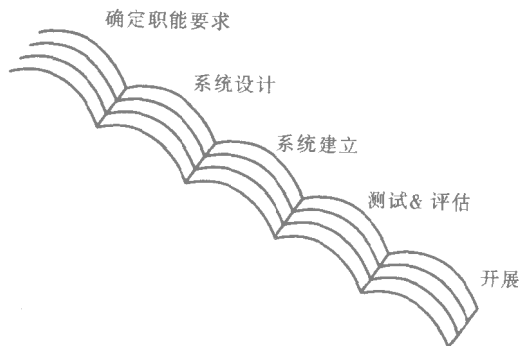


图 12.3 系统开发的‘瀑布’模型

资料来源 曼肯 科寒和比克森 经哈佛商学院出版社授权, Copyright©。

另一个问题是这些项目都是典型的由上向下发展和实施的。正如达文波特在对由上向下重组进行的评论中所指出的那样,在他们中间,由一个小群体为一个多得多的群体设计工作进程并且我们还要补充一点通常设计者(小群体)与大的使用者群体之间的联系和交流充其量也是微乎其微的。由此而导致了“真正工作的人很少参与到设计过程中去”。结果,这些设计很少能体现那些隐含的、直觉上的,只能来自于日复一日的工作实践的知识细节。同时,这些设计没有把细致入微的合作关系考虑在内,而这种合作关系对于以团队为基础的工作是至为关键的。

现在,我们对这些由上向下的、过度复杂的超级工程的结局已经太熟悉了:系统和 workplaces 的设计成本过高,不能按期完成进度,在实施的时候就已经陈旧过时。有关这些项目的可怕故事不胜枚举。因此,一些企业近乎疯狂地寻求其他方式替代这种陈旧的变革过程也就不足为奇了。值得庆幸的是,这些替代

过程的雏形已经在企业改革、系统开发和技术实施的一些新方法中初露端倪。MDI 的框架也正好落入了这种新的模式之中。

情景学习方法

迈向成功变革的第一步便是对变革本身采用新的思维方式。高效率的企业不但接受变化而且勇于革新。这些企业不是试图减少或阻碍变革，相反，他们鼓励和发展变革，并学会如何管理变革以利用它所带来的机遇。因此，所有的变革尝试都应当被看成是连续不断的实验，从中学到的知识对设计与实施进一步的变革是很有帮助的。

莫哈曼和库明斯将这一过程描述为“情景学习”，也就是说，“在这一过程中，企业成员尝试新的行为、流程和结构，对其进行评估，并做出必要的调整。”情景学习这一方法的本质就是把变革过程当作是一场实验，在这场实验中，观点、理论、假说以及有根据的猜测均被置于真实的企业的实践中加以测试。因此，企业变革的实施方法必须能使执行者在变革的实施过程中了解他们的行为所产生的结果。这些情景学习实验的结果需要进行检验。如果结果明显地偏离了预期目标，行动和计划可以在对结果进行分析的基础上进行调整，然后重新对行动和计划进行实验。当结果最终达到理想的程度时，从中学到的知识就可以被运用到复杂程度有所加深，应用范围也有所扩大的后续步骤中去。这一过程一直进行下去，直到所有的变革都成功地实施完毕。

这一过程并不是以一个界限清晰的开端到一个界限清晰的结尾这样的线性方式来进展的，尤其是当变革涉及到团队和技术时。由于技术和企业环境在不断变化，这一过程永远不会真正地完成。当企业为获得竞争性技术优势而努力，并适应或试图营造一种急速变化的环境时，这一过程必将持续下去。在项

目的整个过程中 各种事物——企业战略、环境、技术、工作设计均在变化，而且，项目团队也许需要停顿一下，向后或向旁边走一步，甚至可能走向完全不同的另一方向。最终，团队得到的结果或许与其初衷大相径庭。

我们不难找到利用情景学习方法开展企业变革项目的例子。一家食品公司利用这种方法设计新的绿色食品生产厂，并将其现有的多家工厂转变为高效的工作系统。在初步构思形成后，厂内的职工特别工作组设计了新工作系统的关键要素，并利用在定期评估中获得的反馈改进了他们的设计。一家石油和天然气公司利用情景学习方法改进了其绩效管理系统。新系统实施以后，该公司汇集了内部评估数据和外部的参考数据，用以改善它的设计并增进与其他人力资源系统的联系。

这种情景学习过程的含意远远超出了那些特定项目的范畴。以这种方式来完成一个项目后，所获得的经验会使进行下一个项目更容易一些，并如此不断地发展下去。最终，企业就会有能力以更低的费用和更好的结果实施日益复杂的革新项目。因而，其结果不仅为具体的项目带来了更好的设计和行为干预效果，而且一般而言，无论具体的变革实施得如何，有关实施变革的知识会更加丰富，技能会得到进一步提高。

新兴的系统开发方法

新兴的系统开发方法能很好地展现这些新型的变革过程。快速应用开发 (RAD) 是众多的方案、方法、模型和技术的统称。其具体的名称有螺旋工作流程、迭代原型和联合应用开发 (JAD) 这些仅仅是众多名称中的几种。在以下对螺旋工作流程的模型所作的描述中包含了这种新型系统开发方案的关键要素 (见图 12.4)。

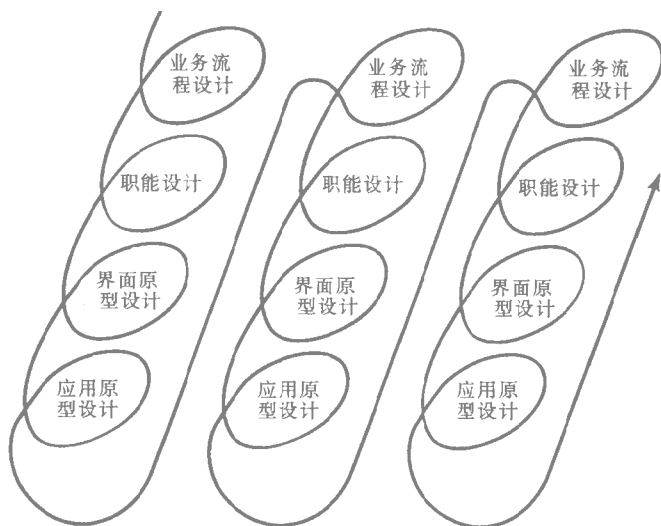


图 12.4 系统开发的螺旋工作流程模型

你可以将流程定义、职能设计、界面设计和应用开发组合成一系列相互重叠的螺旋形，其中任何一个都有该应用系统最终使用者自始至终的参与。你可以在相互重叠的平行过程中循环于各个螺旋形之间，而不是串行地走过各个步骤。而且这样的过程不只一次，你至少要重复三四次。最终的应用设计会更快，部署也会更迅速。它能够直接反映业务流程，迅速带来商业利润而且具有易于改进 维护成本低的优点。

对于整个过程而言，迭代原型方法是一个关键。它几乎是所有系统开发新方案中的基本要素。迭代原型向潜在的使用者提供了一个真实地亲身经历工作进展的机会 即“观察、感觉和接触” 他们将要在工作中运用的系统及工具的方方面面。当系

统的目的不仅仅是将使用者已经进行的工作自动化，而且还要使他们能进行一些新的工作时，这种方法就显得非常重要了。在项目的早期阶段，新系统所能做的事情对使用者来说是非常抽象的。有什么更好的方法来把握新系统所应当提供的东西，而不是将早期的构想拿来用实际去检验一番再来看它到底能做什么呢？当使用者将其运用到工作中以后，使用者能利用它干些什么呢？

原型方法能够帮助使用者拓展直接需求与现有技术以外的视野。实际上，原型方法能使抽象的东西具体化。它能使使用者把系统的潜能开发出来，提供在实际应用基础上的反馈，并能对如何改进系统以充分地发挥其潜力提出建议。原型方法同时为设计者们提供了一个标准来衡量他们对使用者字面上所表达的需求理解是否准确，以及将其转化为技术原型时是否到位。

MDI 团队成员将利用这些信息来调整和改善他们的工作。

模块的同步开发是大多数快速应用开发 (RAD) 方案的另一重要特征。系统通常能细分为若干个相对而言自成体系的功能单元，或称模块，各模块之间相对地独立。各个模块可以同步地独立开发，并不是所有的模块都必须立刻开发。利用迭代原型方法，MDI 团队最初可集中精力只开发几个模块。当项目的人手增加并且项目和使用者团队都沿着新技术的学习曲线上升时，就可以开发其他模块了。在这个阶段的中后期，MDI 团队成员在开发某些模块的同时就可以将另一些模块付诸实施。开发过程本身应该由一些没有争议的总体性标准来指导，这样所有的模块就能随时间而成功地整合起来，并为以后的改进和发展留出余地。

下面这个例子以某大型国际性非赢利企业为背景，说明了这种新型的、更为灵活的系统开发方法。

该项目涉及到开发一种新的综合系统以便在全世界各个地区获取、处理和发布经济社会状况数据。按照计划，这种新系统是一种模块化的，由使用者操纵的系统。这种新系统允许使用者选择最适合其工作任务的应用和工具，调整这些应用和工具的运作方式，并可把兼容的外部产品（现有的和未来的）集成到他们的工作中。

开发策略包括两条交汇的线路，开发团队称之为“技术”线路和“实际应用”线路。技术线路包括主要涉及系统核心部分开发的全部活动。这些活动独立于最终使用者的特定应用之外，而使用者的这些特定应用才是实际应用线路所主要关注的活动。使用者代表极少介入到技术线路中，但他们要深入地参与到实际应用线路中，通过与系统专家密切地配合，为探索各种设计选择和其他潜在的用途来开发应用原型。

每条线路都包括三个阶段。虽然在整个过程中高层的决策与磋商会跨越两条线路的界限，但总的来说，每条线路的前两个阶段都是独立进行的，尤其是在第一个阶段。两条线路的团队与产品会在第三个阶段融合，为小规模测试产生一个完整系统的原型。小规模测试后会对原型进行改进、实施并再次测试。这一过程一直重复下去，直到开发团队认为该系统可以在企业的其他部门展开实施为止。

通过这个例子我们可以看到 RAD 方案中的所有要素。该系统被划分为独立的核心和应用模块，并且二者是同步开发的。使用者深入地参与了开发过程，特别是应用开发过程。而且，或许这是最重要的一点 原型的应用贯穿于测试设计、获取使用者反馈，以及形成系统新想法和新用途的全部环节中。

采用快速应用开发的企业——其中包括 GTE、CIGNA、UPS、通用汽车、美洲航空公司和安德森顾问公司正在逐步认识到它

的很多优点。顾名思义，其优点之一就是快捷，另一优势是成本低。在开发的最后阶段对系统重新设计所需的费用和时间要远远大于预先用原型来揭示问题所需的费用和时间。建立在体验原型基础上的使用者反馈带来了另一个好处，即系统更加贴近使用者的需求。最后，过程的迭代从本质上意味着技术革新和经营状况的变化一经出现就可以轻而易举地融入到设计和策划中去。

创造一种变革文化

这种迭代的、自我适应的和不断学习的方案可以应用于企业的所有新型设计过程。例如，泰库奇和诺内卡把这种模型应用到新产品开发中，呼吁各个企业“停止接力赛跑，参加到橄榄球赛中去”。利用这一比喻，他们将传统的顺序方案与新兴的迭代方案进行了对比。在系统开发中，这些以团队为基础、功能交叉的过程所具有的优势是快捷、低成本和创新，换句话说，就是以更具竞争力的产品更快地打入市场。

企业对采用这些新的变革过程有所抵触是可以理解的。多数大规模的变革尝试需要投入大量的时间、精力与资金。因此，要想一次就成功，所面临的压力实在太大了。但这里的“成功”可能远非它应当达到的程度，而且不足以证明工作中所花费的成本是值得的。此外，对于那些在变革工作中所得到的所有知识的有效性应当进行反复地评估，以便在需要对设计和实施计划加以修正。问题是多数的人、单位和企业感到对他们的工作进行评估具有威胁性。他们常常会害怕自己显得不称职，或因明显的失职而被惩罚。为了克服这种恐惧，他们就必须有安全感，这就应当给予他们时间、资源和机会以使他们会做得更好。

为了成功，企业需要营造一种文化来支持适当的冒险，允许偶尔的失误，并能使所有的个人和单位参与到变革工作中以获取经验。企业的高级管理部门应当通过建立连续的评估体系、鼓励创新而不是仅仅注重结果，以及在整个企业中宣传成功的项目以使他人能从中有所收获等手段来慢慢灌输这种文化。

使用者的再创新

在几乎所有新兴的变革方案中，一个核心的要素是那些将深受变革影响的人的不间断参与，而他们对变革的实际影响是最为了解的。在我们对有关 MDI 团队中的使用者团队代表和原型使用的讨论中，这个要素已经被涉及。

此外，还有第三种使用者参与的形式，这种形式极为有效却常常被忽视，因为这是一种由启发式的放手管理所带来的额外成果，而不是那种有明确意图的、事必躬亲式的管理所产生的结果。在新技术引进工厂后，研究人员、管理人员以及其他人员经常会发现工人们对他们的工作进行革新和改造。技术为开发新流程、界定新的任务和责任，甚至改进技术自身带来了一种机遇，在某些情况下是不可避免的。使用者的再创新可以有若干种形式，其中包括对技术、任务、工作的改进，以及对团队的任务、结构及使命的调整。正如在下文中我们将要看到的那样，在这个平凡的过程中所产生的最终结果通常会出人意料地卓有成效。

工具、任务和工作的再创新

工具的再创新通常发生在使用者对新的技术有了一定的体验 开始认识到其潜能 并发现在其现有的形式下哪些工作可以

完成而哪些工作不能完成的时候。正如泰尔和奥里科瓦斯基指出的那样，“在刚刚引进时，新技术几乎都不是完美无瑕的，相反，使用者使用技术的尝试揭示了一些在引进之前不甚明显的问题和意料之外的情况……继而，这些问题会引发对已经使用的技术进行改进。”工具的再创新通常与任务或工作的再创新联系在一起，一个再创新还会导致另一个再创新随之发生，而后者又会进一步改善前者。而且，假如基于知识的任务与信息技术关系非常紧密的话，两者通常很难被区分开。

当新的技术引入到工厂中后，一些人常常无意识地对其任务，甚至其工作进行再创新；对于工友们来说，他们就成了事实上的信息技术专家和教员。这些人似乎对他们新的信息工具颇感兴趣，并能运用自如。他们愿意早来晚走，品味这一新的系统。他们比别人先掌握系统的基本操作，继而又转向了那些更高级的功能和应用。这些土生土长的专家或者“高手”常常琢磨一些新的路子使用和改进系统以完成一些新的工作。渐渐地，他们的工友越来越多地求助于他们，向他们学习如何充分地利用这些新的技术。这些土生土长的专家迟早会率先认识到现有系统的局限，领导系统需升级换代，甚至开发新的系统来满足企业日益增长的需求。在技术和其团队的任务及责任这两方面，他们以前是无所作为的，但现在他们作为专家，可以给其团队伙伴提供不可或缺的服务。

或许，在工作再创新的例子中，我们最熟悉的莫过于 20 世纪 70 年代以及更早的秘书现在已经逐渐演变成了信息助理、协调人和经理人员。在 20 世纪 80 年代初期，计算机和文字处理软件使得经理人员和业务人员能够自己打印信件、报告和文件。而 20 世纪 90 年代的语音邮件则能使他们自己接收讯息。作为对这些技术进步的回应，富于创新和聪明的秘书们已经对他们

的工作进行了再创新。他们不再打字和接收讯息，而是管理文件、企业数据库、维护打印机和复印机以及指导其他人（包括那些他们曾经为之打字的经理人员和职业人员）如何使用这些新技术。20 世纪 80 年代少数人所开展的再创新在 20 世纪 90 年代已经成为了一个正规的行当。

团队的再创新

如果团队成员之间高度相互依靠，一个成员的再创新会导致其他成员互惠的和相互补充的再创新。最终，这些个体的再创新会达到一个相当大的数量。这时，团队可以决定在其成员中进行优化和重新安排任务，并重新设计团队的结构以更好地适应和支持他们的新任务。也就是说，团队可以自我再创新。XYZ 公司（XYZ 是某家真实公司的化名）有这样一个例子，当新的信息工具使得若干个工作组能够承担新的工作和责任，甚至拓宽和重新定义了他们的任务时，工业工程部将其任务重新定义为：“在车轮子能跑到的地方”开展工作。也就是说，利用其内部员工的技术技能，以特有的方式帮助其他工作小组熟悉采应信息系统来处理特定的经营对象，从而填补了一个严重的缺口，而这一缺口是用现有的信息支持服务系统所无法弥合的。公司的信息技术部不愿将其各种资源投入到这项具体而短期的需求中来，因而，工业工程部的团队成员便介入到其中提供技术支持。在项目的早期阶段，没有人能预见到这种需要，如果工业工程部没有对其任务进行再创新，或管理层没有批准的话，该项目是无法完成的。销售部同样利用新信息工具所带来的机遇重新确定了其任务。在使用便携式电脑之后，该部门就能将通常发生在超市的对客户的销售访问转变为以数据库为基础的咨询。销售代表利用计算机从商业数据库中下载大量相关产品（包括

XYZ 公司和其竞争对手)的数据来帮助客户分析各种产品不同的货架空间分配所具有的潜在收益率。他们现在不仅仅是销售产品,而是将自己看成是“信息团队”,为其客户提供有用的知识,并在这一过程中加强了 XYZ 公司与客户之间的关系。

再创新的难题和企业的对策

再创新也有其自身的缺陷。使用者在探索其技术潜力和测试其工作范围的界限时,他们会全神贯注地投入进去,以至于忽视了自己的正式职责。由于许多企业、经理人员和技术专家担心再创新工作将会使技术与工作流程的效率大打折扣,他们试图阻挠这项工作就不足为奇了。

另一些人认识到了再创新的生命力和潜力,并努力寻求如何促进再创新,使其富有成效的途径。例如,企业学理论家克劳迪欧·西波拉呼吁各种企业鼓励并支持再创新过程(他称之为“bricolage”,在法语中是“因地制宜地进行修理”的意思)这样,“来自于企业底层的新思想才能浮现出来”。而且,“市场和技术越是变化多端,有效的解决办法就越有可能根植于日常经验和来自于第一线的知识中。这是孵化器,在其中具有战略性影响的创造性应用会被发明、策划和实验。”

企业应当怎么办呢?它们能做的第一件事就是认可那些小学甚至幼儿园老师都早已明白的道理:最成功的学习产生于游戏的环境而不是工作。将这一观念移植到工作领域就是:当人们有机会探索新技术的功能与潜力时,他们才能最好地学习如何运用新技术,即寓教于乐。如果有机会,使用者会通过新技术的试验来看看能与什么样的新人群沟通,能访问到什么样的数据库,以及新技术能提供哪些功能和操作。最终,他们能将这些新的特征应用到其工作中,将工作做得更好、更简便、更快捷。

这一过程的结果之一便是人与工具的结合更为有效。随着使用者对新技术逐步熟悉并伴随着游戏而出现的成就感，他们与工具之间的距离开始模糊。工具成为使用者能力的内在扩展，而且，由于其所具有的本质，工具能使使用者更有实力，领会得更好，工作得更精确，等等。

新的信息与通讯工具也会发生同样的融合过程。使用者在游戏的过程中逐渐掌握并熟悉了新工具。他们的合作网不断扩大，贯穿于其工作的信息逐步丰富，并且他们分析问题的能力不断加深和拓宽。无论他们是使任务适应其工具，还是使工具适应其任务，流程和相互作用流都会越来越自然。实际上，使用者已经从心理上与其工具相融合，这已经成为使用者认识与思维能力的内在扩展。最终的结果是不仅工作更为灵巧、高效，而且新的工种能促进职责的转变，并创立全新的行业。只要想像一下迅速发展的多媒体与因特网服务业，人们就可以理解游戏所具有的能起改造作用的威力。

遗憾的是，如果使用者处在赶任务的工作压力之下，就无法细心玩味新技术，也就无法利用新技术对其任务、团队、工作和工具进行再创新。因此，只要可能的话，企业经理人员应该在日常的安排中加入一些轻松时段，并改变工作计划以给使用者一些必要的心理空间来对他们新的工作方式进行探索和实验。问题在于精简机构强调越少越好，企业结构的简单就如同电影明星需要苗条一样重要，而上述做法恰恰与这种“精简”的文化背道而驰。但是，精简的效果却令人失望，并且，创新的公司正在开始转向其他的方案。它们正在集中精力开发它们最为重要的资源——人的能力。这种开发的最佳方案之一便是鼓励使用者对其新工具和工作设计进行实验，进而探求其潜力并学会利用它们来做以前无法做到的事情。

最后，应该用更多的实际奖励来作为对鼓励的补充。这对土生土长的专家们来说或许更为重要，正是他们正确地认识到他们独特的工作再创新对他们工作单位长期功效的关键作用。因此，企业应考虑实行与竞争力相挂钩的薪金制度，例如给土生土长的专家们发奖金，或者在获得了新的信息技术技能后给予提薪。学习机会和专业发展机会同样可以作为奖励给予土生土长的专家们。例如，与公司的信息技术部门建立和保持松散的关系可以促进土生土长的专家们参与技术论坛，加强与同事的交流。临时性任务和到信息技术部门轮换工作可以进一步提高他们的技能，以及扩大他们的联系网络。

那些对不拘一格、勇于打破疆界、具有再创新精神的员工给予支持，富有远见且灵活多变的企业最终将受益无穷。节省成本与质量改进是最明显的收益；当使用者对技术进行了完善补充，并推开了其工作包围，由此而出现的新产品和服务变化最富有戏剧性。问题在于培养游戏与再创新的做法与许多公司的观念格格不入，但是对于那些能将其文化、规划、结构和政策统一起来支持这些活动的企业，与其付出相比，其潜在的回报一定是很可观的。

总结

本书中的许多章节都在强调这样一种观点：未来属于那些能学会如何利用由新技术带来的合作所产生的力量的企业。设计更为有效的团队、开发更有用的信息工具、创造支持团队工作和有创新精神的企业环境，以及最为重要的，将三种活动融合成高性能的工作系统——这些是在 21 世纪获得竞争优势的关键。在本章中，我们强调：达到这一目的需要一种新的思维方式来认识变革以及导致变革过程发生的新方法。对于那些将在这种新

企业中工作或为之工作的人 11 来说，同样需要学习新的技能、观念和行为。

技术的跨边界本质对那些善于与其他具有不同背景、不同工作经验、不同知识基础和不同技能的同事有效合作的人来说是一种鼓励。他们同样必须成为变革的企业实施者，而不是阻碍者。具有灵活性，能容忍不确定性和多义性，能跨越职能界限来交流与合作，愿意承担风险，以及在风险尚未发生时就提前发现风险——这些便是 21 世纪能在企业中获得成功的人所应具有 的素质。

许多企业愿意投入大量的精力和资源来寻求具有这些技能和观念的新人，但是，可能有一种更好的方式来探索在全体员工中开发这些能力的方法。一个显而易见的起点就是开发共同语言的培训计划。随着新的信息技术散布到几乎所有企业的每一个角落，信息技术的基本概念好像成为一种在当今企业中都可以发现的通行语言。

与竞争力挂钩的薪金制度能够用来刺激员工充分利用这些培训机会的积极性。另外，建立横向职业通道能使人们从一个项目团队或业务单位转移到另一个中去，这样可以使他们周期性地接触到新的人群、职责及观点。技术权威彼得·肯提供了一个与横向职业通道极为相关的例子。为了培养能弥合信息技术部门和其所服务的业务单位之间文化隔阂的人员，肯建议挑选一些信息技术部门的人员，安排他们去业务部门或业务团队工作 6 个月到两年。最终，当他们回到自己原先所在单位时，视野开阔了，知识广博了，技能也丰富了。或许最重要的一点是，他们培养出了一种更富有合作性的和以客户为中心的工作方式，而且，这种新的方式可产生良性的循环，正如马科思和罗贝所说的那样，这个新的方式会导致“问题及解决方案所涉及的双方有

」更为透彻的理解。一部分土生土长的专家向信息技不部」」的横向转移将同样有助于开发跨职能的能力和更为有效的、以业务为中心的信息系统。

以上只是能使企业改变其惯例、规划和政策，以帮助其创建一种变革文化的几种方法而已。另外的一些方法在本书的其他章节中阐述。这种变革的文化——尚在不断的改进之中——为良好的业绩和竞争优势奠定了基础。在 21 世纪所浮现的信息经济和知识经济中，成功创建这种变革文化的企业将最有可能生存下去，并兴旺发达。

第 13 章

转型期加速企业的学习

兰克里斯南·V·顿卡斯
苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼
艾伦·M·小莫哈曼

在这个不断变化的世界里，惟一可保持下去的竞争优势就是企业的学习能力。企业正在进行着剧烈的变革，以便更有效、更迅捷、更灵敏地对顾客的要求作出反应。关键的核心竞争力，诸如精益制造、流程改进、对客户的重视、并行工程、一体化的流程管理，为企业迅速、有效、灵敏地交货及提供服务的能力建立了基础。而如网络、合作、横向管理以及企业的自我设计这些职能又为动态环境中所需的灵活性提供了基础。为了能在日益激烈的市场竞争中发展，企业必须对来自不同方面而又无法预料的竞争进行自我积累并做出相应的回应。而要做到这一点，他们必须能在需要时进行重新构造：将资源应用到需要的地方，对计划和活动重新排序，建立临时和长远的合作伙伴关系，维持与众多愿意以不同方式做生意的客户之间的关系。

所有这一切都需要新型的企业系统结构：“凡是那些在设计新型企业体系方面具有创造力的公司，就是那些在这一变革时期内能赢得非凡竞争优势的公司。”当企业试图适应新的现实环境时，改革就已成为企业主要的活动。因此对于领导能力的主要挑战就是引导企业度过这一转型期。

企业在转型时，面临两种左右为难的境地。其一，众所周知，企业改革是一项长期的、棘手的过程，然而现实环境却要求速度以及灵活应变性。其二，随着企业单位的自我设计以及再设计，企业学习通常是许多微小的，不断出现的变化的积累。然而，对企业整体能力的巨大影响取决于在企业运作方式的诸方面变革的同时所取得的成就。例如，建立一个以小组为基础的企业远远不只是建立一些团队而已，还需要在信息系统、奖励制度、管理人员的位置和角色以及在团队所运行的企业环境的其他方面也要进行转变。在向以团队为基础的企业过渡的一开始，企业就得经历一个渐进的，并且深刻的学习过程，即究竟如

何才能将企业体系的诸方面与工作的新方式和谐统一起来。即使这些变革是由公司发起的，每个团队也要学习，才能不同程度地提高效率。企业面临的挑战是两方面的：将核心的体系置于适当的位置，以使它们变得灵活有效，同时促进持续不断的和高强度的学习，以满足在当今环境下公司取得成功的要求。另一方面，为正在进行的自我设计和加速学习而开发公司内部能力。

我们首先给在过渡时期固有的学习挑战定义为三个相关领域的变革——即战略/市场体系、技术体系以及社会体系，并将重点放在所需的认知、行为以及结构变革之上。然后对当企业改变其根本的结构时能表明其学习特征的动态性加以说明。

结构的变革以及企业学习

如今，许多企业正经历着大规模的变化。在这一变化中，他们有意将一些根本性的变革引入到公司的企业方式以及经营方式之中。这种变革使建立新型的企业结构十分必要，以便形成并能够运作的新的经营方式。周密制订和成功地实施这种变革涉及大量的企业学习。在我们研究企业变革的经验中，我们不断听到人们重复这样一些话，“我们对企业进行了改革，但行为却没有变”或者“我们重建了企业，但业绩却未发生变化。”这就是说，企业虽然改革了其形式上的特征，但并没有成功地改变行为上的基本模式。在经历大规模变化的企业中，重复出现的另一个现象是，一些单位看上去比其他单位在新的趋势下更有能力学习如何进行有效运作。此现象使我们对企业如何学会以不同方式进行运作大感兴趣。同时使我们有理由相信，即使当学习的促进因素是由公司发起的改革过程所带来的，企业学习现象也至少会部分地发生在个别业务单位中。

这儿有许多竞争结构可以用于理解企业的学习。这些结构

包括那些可将企业学习变为企业内的个人学习。也有一些结构将重点放在特别的的活动之上，诸如全面质量管理和培训，以及将一般竞争力视为共同所有，团队学习以及思维模式的结构。为了理解发生在过渡时期的学习，我们认为企业学习是一种集合现象，即企业采取适当的新措施，以便他们能够更加有效地运行，并随着时间的推移提高经营业绩。这种广义上的概念容许我们重新想象企业的转型是一个学习的进程，并容许我们寻求允许企业在一个动态而复杂的环境内建立更新、更好的运行方式并达到企业目标的过程。

实质上，企业改革经常以建立新型的组织体系为目标。组织体系是一种比喻，是在企业设计文献上占有突出地位的一种概念。“建筑”这一术语起源于希腊语，指的是一些高于纯粹结构的东西；它曾经被用来意指上层建筑。结构可以认为是在限制他人的同时，通过塑造空间来为人生创建一个框架，因而为某种观点、运动、行为创造机会。在有关企业的文献中，这一术语被用来指企业生存的框架。杰斯坦认为，企业结构是为了满足人类需要和渴望而形成的企业空间。纳德尔已经提出一个关于企业结构的系统观点 即由各种系统、结构、管理流程、技术和战略组成公司的观点。企业结构的观念与企业设计的观念相联系，它是导致企业生存目标或目的、劳动分工的模式、单位之间的协调以及工作人员之间相一致的过程。为了与盖尔布雷斯所使用的这一术语保持一致，我们利用“设计”这一词指决定企业如何构造的流程，我们用“建筑”一词来指能产生结果的结构及流程。

将设计的概念运用到企业中使人们意识到这样一个事实，即企业结构是一些有意义的人工制品，它们“具体表现了由设计结构的人为结构所特别规定的具有目的性的经营原则。”这一人

工制品的具体目的和经营原则实质上是一种人类活动，也就是为这一人工制品的成败设定标准的活动。盖尔布雷思认为，明确将战略和目的同企业结构决策联系在一起的企业设计要优于活动模式仅仅以人与人之间相互影响的结果而出现的企业。设计者有某种与企业战略和需要实现的某种业绩相关的意图，他们要创造出能具体体现某种逻辑，或者一系列推理的结构，关心特定的体制结构如何产生所期望的行为模式。当今的企业转型同时会对企业结构所有的方面产生影响。为了了解正在进行的变革的丰富内涵，我们确定了三个共存且相互交叉的结构。

1. 战略 / 市场结构是为将其业务与市场环境相联的企业模式及做法。此结构包含企业市场战略的要素，顾客与供货方之间的关系和财务模式。这里有一些经常使用的能形成战略 / 市场结构的要素。

- * 与客户及供货方建立伙伴关系
- * 外购非战略性的职能
- * 运用产品快速更新换代的产品战略
- * 提供一系列相关产品和服务，而不只是单一产品
- * 将工作带至客户所在地

在与客户建立了伙伴关系的情况下，就有这样一个潜在的逻辑，即该企业业务的增长取决于其客户业务的增长。因此，如果该企业与客户合伙将更多的整体价值传送到最终用户，企业业务增长的可能性将会大大提高。

2. 技术结构包含企业所做出与完成将价值传送到客户的技术变革过程中有关的选择。此结构包含技术诀窍、工具、方

法、步骤、程序、解决问题的战略和步骤 以及相关的技术产物等等构成核心变革进程的重要内容。各种以计算机为基础的系统，诸如应用软件、群件、网络和共享数据库也常常是一个企业技术结构的组成部分。先进的制造技术——柔性制造系统、平行工程和计算机辅助设计、制造和工程代表了技术结构的方向。并行工程的一条重要逻辑就是如果任务常常按顺序完成（例如，设计和产品开发在产品销售之后，而在设计和产品开发之后是生产过程的开发），那么也就能够同时完成，然后将这些活动可实时地通知其他人，从而防止重复工作，并使周期大大加快。

3. 社会结构包含了这样一些企业设计选择，它们构建并提供了企业中相互影响和行为的环境。该结构包括诸如单位、层面、协调机制、权力机构以及业绩管理方法（这包括奖励体制）等企业特征。扁平企业、多职能的单位、团队责任和以经营业绩为基础的工资制度、信息和权力的分布以及横向的协调机制代表了正在出现的社会体制结构的方向。扁平的、跨职能的业务单位结构最重要的就是拥有一定的权力，能迅速采取行动满足即期需要，同时能对其业绩负责。

企业结构三个方面的一个重要成分就是支撑它们的标准和价值。例如，一个强有力的合作的价值和行为标准必须支持强调与顾客建立合伙关系的市场结构。产品在市场上成功的价值和跨职能协作的标准必须支持平行工程。员工参与和开发的价值及权力分享的标准必须支持建立扁平的，有授权的业务单位的社会结构。这就是伴随改革的学习困难的部分原因：企业学习不只是将新的结构置于适当的位置，而且必须使新的结构有效工作。在这种努力下，设计产物不是惟一的重要因素（尽管他们事实上设置了一个环境，使得某种行为变得更加可能，并使新

的标准能够发展)当深层次文化要素(语言、行为规范、价值)发生变化时,企业学习也会发生。这些深层次文化要素常常是根深蒂固的,无意识的,同时拥有一份自然的气息。因此,当事实上它们为所有企业的解释、行动和行为构成了背景条件,它们就会被认为是想当然,被视为不可改变的假设。

成功地实施新型企业结构需要建立新的具有共同意义的网络,从而形成企业情况的解释、行动和行为,为正在进行的设计决策建立基础。支持结构特征方面选择的逻辑对于企业内的人不总是显而易见的。无法理解或者接受植根于企业变革中的意义常常是与错误的执行相关。

正如图 13.1 所显示的那样,通过发生在整个企业中的认知、行为和局部结构的变革,制定出特别的结构。“认知”这一术语是指与行为结果密切相关的概念和信念所组成的思维模式,即指企业活动参加者们用来鉴别、表达,以及理解场景、其他企业活动参加者和环境的思维模式。“行为”这一术语指企业活动参加者们如何单独或与他人共同完成工作。“局部结构”指一个单位为开展自身工作的实际安排及模式。这些也许符合或者不符合任何正规的和指定的结构。它们包括指定结构的局部调整以及扩展。例如,需要与客户建立伙伴关系的结构要求当地合作单位的成员来发展如何才能使双方均获益的认知理解。因此这需要合作行为(如信息共享和共同解决问题)和在局部单位层面上建立积极的社会结构(例如,团队、信息连接或链接作用)。

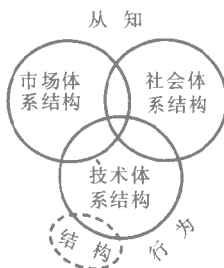


图 13.1 企业转型时期的学习范围

企业结构既有指定的一面又有自然产生的一面。这两方面对企业结构大规模变革的成功是至关重要的，也是企业学习不可分割的一部分。在企业需要进行根本变革的动荡时期，大的企业单位，例如，企业或企业中的经营，必须从根本上变革其作为宏观结构的职能方式。具有讽刺意味的是，这种变革可能包括建立使局部单位有更多的自主性的企业结构，以及企业各业务单位在结构方面存在差异——并且对于从一个从集权的、统一的结构进行变革的企业来讲，甚至还需要设计一个允许多样化的结构。而且，即使是网状企业也要集中管理一些关键性的战略资产（这些资产包括知识、管理技能、财务系统等），所以整体与部分的关系要求一些结构特点的制定具有整个企业的特色。

转型的成功还有赖于企业中多数单位有专注于新的发展方向，建立可以将新的发展方向变为现实的一些局部做法，并随着时间的推移不断取得和改善业绩成果的能力。例如，布朗和杜桂德在他们对施乐维修技师的研究中发现，这些技师以“边干边学”为基础，研究出了与维修手册中所预先规定的程序有所不同

的新的维修程序，发明了他们彼此之间及他们与客户合作工作的新方法，并且发现与他人共享知识的独特模式。当然，许多企业变革所蕴涵的目的就是要创建使这种局部学习更可能发生的结构。

韦克已经对结构比喻的使用提出了批评，因为他认为，结构的比喻将使相当有限的设计过程概念化为一项发生在某一地点和侧重于结构方面的受到束缚的活动。很明显，这一批评来自于术语“Architecture 建筑 结构”（其字面的意思是用水泥和石头建造）。不过韦克也主张进行企业设计，以利于局部企业的学习。我们的经验已经表明，许多经历了根本性变革的企业的确经历了主要的包括结构重组的再设计努力，但是，当局部单位学习和进行自我设计时，结构也经历着不断的、微小的转变。此外，在一个广泛的、大规模改革中，运作的局部单位常常会产生新奇的最终可扩散到整个企业的方法。所以，我们发现结构的比喻是有用的，因为它能同时重视整个企业的重构和出现在不同单位中的形式。这种观点甚至在与真正的建筑结构有关的领域也有传播 正如观察到的那样 建筑领域的“学习”很大程度上类似于我们所见到的企业学习。

学习的挑战：一个例证

目前许多公司正在进行转变 从一种综合的、职能化的企业结构转向包括多重的、跨职能业务单位的结构，这些业务单位中的每一个都要负责将产品和服务交付到客户手中。我们将讨论这种转变，说明涉及到建立不同结构的大规模改革中，固有的企业学习挑战的本质方式。当然 目前有许多不同种类的结构变革（见第 3 第 4 和第 5 章 这部分有更多的讨论）我们将以一个转向业务单位结构的选择为例子 但是这并不意味着这种选择可以作为任何特定企

业的结构选择。然而 因为灵敏的、扁平的、独立的业务单位的建立正作为目前许多转型的一部分出现 所以这种结构似乎是这种例证非常合适的重点所在。

图 13.2 描绘了向一个业务单位企业转型的本质。这种业务单位企业在航天和国防领域可能是一个项目，在消费电子类企业中可能是一个产品单位，在金融服务公司中可能是一个客户服务小组。社会结构的这种业务单位类型也许会与通过公有的数据库和应用链接各学科工作以及使并行技术工作成为可能的技术结构整体放在一起。同时，可能要设计一种新的市场结构，其目标是使对客户的重视或者甚至与客户的合作达到一个新水平。例如，它可能会在项目团队和新产品开发团队中加进有关的客户，或者可能建立关键说明联系或客户咨询委员会以便建立对客户更有反应的联系。

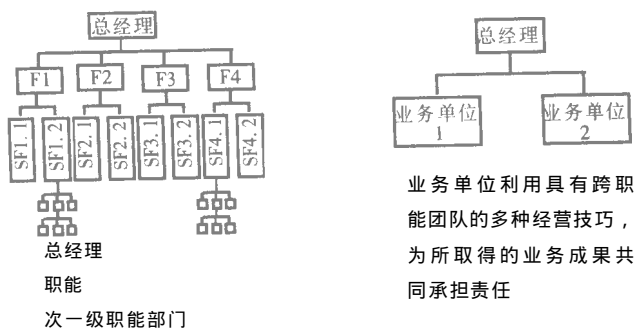


图 13.2 企业转型

这一系列变革可以由负责产生企业设计的设计团队来制订，而这一企业设计能够取得一个可变的依赖于高层次的客户

服务和在满足客户需要方面的局部灵活性的经营战略。设计团队要经历一个学习过程，这个学习过程涉及到要揭示出其他公司正在做什么，内部诊断和投入产出活动，企业设计或流程再造的框架。这个团队要制订出一个企业“蓝图”，这是学习过程的一个产物，它能创造不连续的真正体现一个新逻辑的变化。

支撑职能企业的逻辑是一种官僚政治逻辑：其形式要通过这样一些需要来判断，即维持学科专业知识，人员要由具有同样知识的人来管理，创建能带来效率和流程改善有序导入的标准流程，以及使一体化发生在企业的较高层，在这一层次，人们的可视范围更大。这种观点是，如果能保持这些条件，企业将获得最大的效率，并控制工作流程，产生可预测的企业业绩。

而业务单位的企业却表现出另外一种逻辑。它是这样的：如果一个单位掌握了执行整个企业所有工作的所有技能和知识，那么该单位就能够完成所有必需的经营活动，并且进行必要的内外调整，以及时地将价值传递给客户。将控制权给予具体执行单位，而非管理部门，企业就能避免会造成耗费的滞后以及没有反应的决策。当一个单位要为经营业绩负责，而不仅仅是该项任务在技术上的实现时，那么工作决策将会更多的去考虑多种的、有时还会有冲突的系统结果（例如，财务、技术以及以客户为中心），并且权衡更可能适合于有问题的情况。这种逻辑与职能企业结构的逻辑形成了对照：企业经营措施属于管理范围，而具体业务单位要对自身内部流程措施负责。

我们与设计团队的工作表明，他们常常能够采纳这种新的逻辑，并在头脑中预先想象出这个按照不同原则工作的企业。然而，通常会有一段时间，设计团队按照上述两种逻辑进行工作，他们可能会做出反映出他们不能完全抛弃过去模式的那种舒适的决策。另外，来自企业当权者的政治压力会导致设计上

的妥协，弱化了新模式并导致了包含这两种相互冲突的结构逻辑和要素的企业计划。然而，企业的领导人经常同意这种业务单位的企业形象，并着手加以实现，而此时，真正的企业学习必须要发生；只有当企业已经创建了允许更有效地按照其目标运作的新方法时，才能学到一些东西。除非进行实施，否则新的结构仍是一种抽象的概念，一幅蓝图；将它们置于合适的位置并建立新的运行方式仍需时日。设计团队或许已学到了一些东西，但是除非这种学习已经融合进企业中，企业才能说已经学到了一些东西。在构成新结构基础的逻辑中，对设计团队来说，最低程度说明这种系统的新特点是一个相对直截了当的过程。事实上，对转变的简单描绘就等于掩盖了转变的重要性。这种转变包括要对许多人人工产物做恰当的安排以便支持新方法的实施：如新评价系统、信息系统、职责和地位、协调方法、技能和理解力以及像制定目标及奖励制度这样的业绩管理流程等等，这里仅例举一些。其中有一些在一开始就可能被设计团队想象到，只有当一个企业经历了实施以及学习过程，才可能发现对其他结构要素的需要。因此，对变革“蓝图”的具体说明仅仅是结构设计过程的开始，并且会导致大量反复的设计过程，每个过程都需要研究出新的思维方式以及新方法和企业人工产物的决策。结果，每个重复设计过程都要求设计团队的学习，而实施则需要企业的学习。

从职能化企业到业务单位企业的转变（正如企业结构方面的多数的变革）冲击了企业现行文化的中心——它的语言、企业的制造物、成员、身份及行为规范。为了成功地实现这些转变，企业内部成员必须学会对企业进行不同的思考，在企业中有不同的行为表现，按不同的互动模式执行新的规章制度。在我们研究过的许多地方，给我们留下深刻印象的是逻辑变化如此之

大，以至于对于不在设计团队中的人们而言，很难准确地抓住新企业背后的变化原因，更不用说单独决定企业结构变化对他们行为的影响了。换句话说，他们可能会遇到变革带来的认知及行为方面的麻烦。当在新结构中局部单位不得不“算出”如何构造自身，以使工作更加有效时，实施过程可能会陷入困境。如果认知理解和行为含义没有被明确了解，任务也会变得十分困难。表 13.1 表明了一个业务单位企业成功运作所需的认知学习、行为学习和结构学习。

表 13.1 从职能企业向业务单位企业转变中的学习挑战

新理解领域	新行为领域	新结构领域
向客户传递价值	让小组成员负责	协调活动
跨职能工作	共享领导权	追踪评审经营业绩
自我管理	恳请顾客参与	恳请客户反馈
对经营结果负责	解决跨职能冲突	跨职能决策

认知学习的挑战

仅仅通过技术有效性完成技术性工作并解释其业绩水平的人必须理解向客户传递价值的真正含义。这种从客户角度对成功理解的转变就是真正的认知上的转变。同样，对于习惯在同一职能机构背景下工作的人来说，对在跨职能机构中工作的认识可能只局限在与他人见面，从而共享信息的想象方面。将跨职能工作理解为运用来自多学科的信息，以便通过不同工作背景得到更全面的理解以及更好的行为路线，就代表了认知学习。当某人习惯上认为管理是由他人按等级完成一些工作的话，他就得学习自我管理是什么意思。典型的认知错误就是将自我管理理解为没有管理。这里有许多已经建立的业务单位的例子，

其成员没有考虑经营后果的经验，并且甚至不理解什么是经营成果及它们是如何受到影响的。

行为学习的挑战

在职能企业内，员工常常不让并且不希望让同事为他的这份工作负责，因为那是监督人员的工作。而业务单位企业依赖于横向协调与统一，而这又需要听取双方的期望及反馈，同时也需要业务单位发展跨职能冲突解决的能力，因为跨多学科“思想世界”的经营充满了潜在的冲突。而在跨职能的业务单位中，领导倾向于根据大家所关心的话题以及成员不同的专业知识，在企业成员中四处走走。如果业务单位的成员只有某一方面领导的经验，那么就学得学会灵活分享领导权的行为。例如，客户服务小组也许从未得到客户的参与，因此，他们可能也不知道究竟要问哪些问题，甚至向谁问。

结构学习的挑战

这种学习模式涉及寻找并运用新的方法以便创造新的行为模式（行为规范），去完成业务单位的工作。曾经在职能企业中单独工作的人可能几乎没有与他人协调工作的经验，特别是当他人从事截然不同的工作时。设计流程图，开发可使业务单位成员意识到随时都要相互依靠的系统，建立请求客户反馈的机制，这些都是协调得到支持之前必须要学的结构化的方法。而且，业务单位的许多成员一生中大部分时间也许主要是在单一的职能部门内供职，因此他们几乎没有需要多方面知识来进行决策的经验。为了行之有效，他们可能最终要开发或者采取系统性的过程，来对别人的观点和信息加以记录和考虑。

我们刚才所描述的这三种学习挑战均为真正的企业挑战：

个人教育及培训会提供一些基本的认知理解或者行为技巧。但是，建立有效的业务单位所需要的认知、行为和结构学习的实质是企业学习，而且不能将其降至为开发个人技能和知识。新的结构的合并改变了集体机制的运行方式。旧的行为规范被新的所取代，这种替代是企业学习的本质。对经历了这种变化的企业中各单位的研究使单位有效学习变得更清楚。没有哪一个人能为整个单位进行有效的学习。整个单位或许能“得到它”，也许不能。在建立新的经营方式方面可能会取得进步，也许不能。如果新结构的逻辑合理的话，整个单位或许能实现经营业绩的提高，也许不能。

转变期企业学习模型

我们已经讨论过企业的转变常常涉及引进一系列复杂的新结构，然后企业需要在企业如何与市场打交道，如何完成它的技术任务和为完成这两项工作如何组织它的社会结构方面进行变革。这些都是变革中企业层面的问题，同时，在追寻新战略时，企业正进行着巨大的变革，例如重新构造企业的基本单位，引入具有整合和传递信息能力的新系统。然而，在正在变化的企业结构中有效运作也需要每个单位学习。实质上，如果要获得业绩的提高，每个单位都得设计局部的结构。

企业的学习在不同的层次上均会发生：当整个系统采用了新的结构，就产生了整个企业范围内的学习，同时当企业中各单位制订局部方法时，在单位内和单位之间也会发生学习。更进一步说，业务单位由各个团队组成，这些团队也必须制订新的工作方法。需要不同层次的学习。企业范围内的学习增强了业务单位之间在实施战略目标、平衡和重视企业能力方面的协调能力。一个单位接着一个单位的学习，一个团队接着一个团队的

学习，可使业务单位不仅在正在发生变化的企业背景中，而且在对局部任务、局部环境、局部机会迅速反映的背景下，找到新的运营方式。

图 13.3 描绘的是战略性变革时期构成企业学习的整个活动的循环。它预先假定这种转变支持企业战略，并且企业正在其结构内进行有目的的变革。在通常的战略性变革期间，将会有一系列企业范围内的实施活动，变革领导能力的实质就是这些活动的制订。这些活动将企业的注意力集中到新措施上，并提供了整个企业能够运行的框架，同时开始了对企业培养共同理解来讲非常关键的解释过程。通常企业范围内的实施活动包括对公司构想或使命的制订和发布，设计团队的建立，公司范围内串联式输入、定位，教育会议的建立，以及培训计划、设计手册、管理委员会、参与式计划会议的建立。这些都是变化导致企业内建立动态学习的实例。

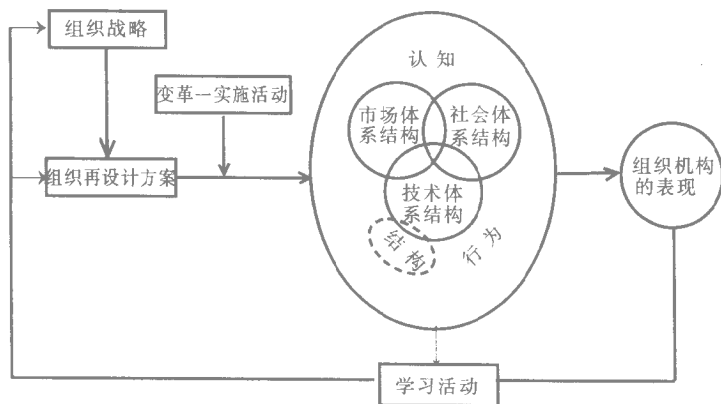


图 13.3 转变时期企业的学习

企业学习的不断反复性

实际上，从事先仔细策划然后再推出这个角度来讲，企业的学习活动并不是很有秩序的。一些企业试图这样做，但企业很少能以高明的计划安排开始，而更可能是通过确定出计划安排中的关键因素开始的（扁平结构、独立的业务单位、与客户的合作伙伴关系、整合的信息系统）。然后建立动态活动通过一系列的干预将注意力和活动引向高层次的工作计划安排。伴随着战略性变革，引发了企业变革；伴随着这些变革的经验，导致了正在进行的学习，这反过来又带来了更多的变革，因此转变过程总是间或发生的。企业的领导及其成员不能完全预知未来企业将怎样：“情况总是在不断的变化，但是他们所创造的规律则有待发现”。社会设计作为抽象概念，只能在行动范围内完成。

在与客户团队合并时，企业可能会重塑自我，并且可能会实施一套新的信息系统去支持与客户合作的新战略。然后企业将开始行动去分享并获取对新的客户导向战略的理解，同时帮助员工培养在团队中有效运作和使用新信息系统的技能。企业变革的挑战在于促进新的市场、技术和社会结构在整个企业中的实施。在一开始，这些结构将只作为高层计划方案而存在，即便将员工们编入团队也不能保证他们会以团队为单位进行运作。假使不能确保人们会使用新的信息系统，那就更不用提人们将使用它去完成需大量获取信息才可能取得成绩的业务。这一挑战将再一次激励促使结构成形，成为真正的企业运作模式的学习。我们在这儿所列举的所有实施活动是旨在帮助企业成员培养新的理解力，新的行为方式和建立新的模式的学习活动和学习的催化剂。

在整个企业中，有众多单位正以不同层次的兴趣和怀疑水

平以及不同的意图来经历着这些“学习机会”。一些单位正怀着“这也将会过去”的期望等待着；其他单位则趁此机会积极开始学习如何在变化的企业和环境内有效运行。在业务单位这个层次上，他们着手自身的学习活动，从而导致他们制订自己的方法以实现其目标。这样做常常会出现新的结构，可能会与企业创建的整体构想方面有所变化。

如果企业范围内的动态学习过程能顺利进行，那么就会有良好的反馈，这样在不同单位学到的东西就能导致对整个企业机构和企业所采用的实施过程进行中途修正。另外，传播机制将使单位之间能够互相学习——构建相互学习的基础。因此，在变化的环境中支持一项正在进行的企业转变的有效学习机制可能由发生在企业内多层次和以反复形式正在进行的学习过程所组成。

企业业绩是最终的标准

业绩是系统结构的结果，也是企业内部以及与企业环境相关行为的结果。有关业绩的反馈会激励正在进行之中的学习，并且会通过一系列以系统运作的形式表现出来的、常常是微小的、且不断改善的变革来使系统能力不断增强。这种由反馈引导的学习会在单位这一层面和更大的企业层面中发生。新的业务单位会逐渐建立起其局部结构所需的各项基本要素，这将使企业在不断变化的背景下更有效地运作。企业作为一个整体也会逐渐地建立起整个企业结构的基本要素——例如，集中与分散单位之间的新关系，不断升级的信息系统，使重视客户活动和快速局部反应成为可能的新政策，这将为企业的整合和局部单位的自我管理和设计提供一个框架。随着时间的推移，当新结构能够运作并使业绩提高时，企业将成为学习型企业。由于

环境条件的变化，以及新的行为规范有待开发，所以企业仍需要不间断的学习。

如果学习系统运转起来，业绩方面的变化（既可能是与目标有反向偏差，也可能是一些业绩的较大改进）会受到整个企业的关注，也会导致战略方面或整个企业结构方面的变革。业绩的下降有产生冲突的可能，从而激发对话，并且通过成员们对自身行为及理论问题的思考和实验，以及他们如何组织起来去工作，来鼓励他们设计出解决方案。这种开拓性的行为可能会带来新颖的企业结构解决方案。业绩的突增将会推动对似乎是可以有效运行的方法做进一步的改进和发展。对企业这一层次来说，人们可能将注意力集中在成功完成变革并已取得显著成果的单位上。其他单位就会尝试向这些单位学习，或者企业可能会改变企业范围内的设计特点，或者向其他单位提供帮助，让它们学习并采纳那些成功的范例。例如，在某些公司内，可以观察到这一现象，即这些公司内的一些作为最早一批采用精益制造技术的单位，在产品成本方面取得了十分明显的效益。结果，公司就开始推广该计划，以此来帮助其他单位也朝着那个方向迈进。

企业学习的动力

从某种意义上说，前面所论述的转型期的学习模式是一种规范的模式。事实上，在新的方法成为约定俗成的经营方式，甚至可能在决定这些新方法是否能行之有效之前，许多转变就已夭折了。在此情况下，企业无法成功地建立一套有效的学习系统，也不能成功地建立新的企业结构或行为规范。然而，大量的企业通过这种学习循环方式已经坚持了下来，并掌握了新的经营方法——但多数情况下速度很慢，困难重重。在当今世界中，要想在竞争中取得成功，企业就必须进行快速而又近乎残酷的

学习，关键的问题是这种学习过程是否可以加速。加速学习过程的能力取决于人们对试图加速过程的理解力。这里我们将描述在发生了加速学习的单位中的学习动力。我们已经发现了许多可以用来区分这类单位的条件，这类单位是指能快速学会建立新方法并且在正发生战略性变革的企业中能有效运行的单位。

共同目的和自我设计

在战略性转变的开始，存在着大量的不确定因素，不仅有关于迅速变化的环境的因素，而且也有关于企业如何试图回应的因素，同时还有关于企业变革的本质因素。从顺序上讲，可预测的职能发生作用是可能的，因为随着时间的推移，企业培养了共同的成果偏好；现在，关于促使企业有效运作的共同信念已经瓦解。因此，共同理解就是引导决策达到转变点的东西，而现在那些共同理解需要进行重建。例如，一个曾经通过向客户提供价低质优的产品来生存的企业也许不会认为自己是通过向客户提供解决方案来生存的，并且这种新目的所表达的含义一开始并不会十分明显。而且这种新目的本身也可能并未得到企业成员的认可。这种新目的将如何改变能使企业有效经营的行为规范呢？向客户提供解决方案究竟是什么意思呢？为了达到这一目的，我们怎样才能最好地组织起来？这些问题在企业转变的早期就会出现。

旧体制的含义深深根植于企业文化之中——在其语言，行为规范以及具体的产物中。企业的学习要求新的含义根植于不断变化的企业的语言、行为规范以及人工产物中。这些是共同持有的含义，并且企业的学习也是一个共同参与的过程。这些理解和含义是与企业的新目的以及企业努力构造的新结构联系

在一起的，它们既是通过引入变革而引发的一些活动的一个结果，也同样是管理团队或设计团队所希望的预先决定的一套含义。在目的和因果关系没有达成一致期间，企业需要以能够产生解释的方式运行。人们需要参与到允许有新的一致意见出现的过程中。加速学习的单位就是这样做的，因为它们正参与到可以使成员明确含义、有效设计和建立能够随着获得经验而不断提高的新方法的过程中。这样，企业中的单位就可以通过自我设计来学习。

加速学习的过程属性

加速学习过程有 6 个主要属性。在接下来这部分将对这些属性做简要介绍，并以它们所采取的形式作为例子加以阐释。

对话

加速学习的单位参与的是导致将集体意识分配给正在发生的事件的丰富对话。所谓对话就是单位内部各成员会聚多种观点，能超越个人观点的谈话。辛格一直强调对话作为能不断生成学习的核心机制的重要性，尤其对于小组而言更是如此。辛格在综合了数位学者的研究工作之后，提出对话能创造超越任何个人理解力的集合。通过对话，个人得到了单独一个人所无法得到的洞察力。于是基于含义共享发展的一种新的共同理解就形成了。在一个学习速度快的单位内，我们目睹了关于学习意图、目标和重点的对话。这些重复发生的对话是由诸如来自客户的、不属于正常范围的要求，或者是由竞争者所提供的产品的变化这类事件引发的。同时也有关于企业内所使用新词的对话。自我管理含义是什么？以客户为中心真的十分必要吗？

当这些单位面临关于应将重点放在何处或者应如何推进的决策时，它们就会召集所有合适的人员来探讨什么样的行动方针最适合它们所试图完成的事业。在做这件事时，它们建立了有关目的的含义并对什么样的行动会带来预期的效果有了新的理解。通过对话确定下来的含义成了根深蒂固的一部分，这部分含义提供了一套新的共同期望，以及支持行为规范的新的一致意见。离开了这些对话，一个单位就不能建立一套新的运作模式。当然它也许会诉诸于众所周知的旧的工作方式：“即使我们现在在一个团队之内，我们仍然做我们通常做的工作。我们的领导将扮演我们的上司习惯于扮演的角色。”换句话说，一个单位也许会不断遇到并做出关于工作的特殊方面的决定，但是却不能将允许行为规范取而代之的共同目的置于适当的位置。对这种小组而言，因为无法创建相互的理解，赢得共识的过程就成了一个耗费时间与精力的永无止境的过程。

价值参考

快速学习的单位也从事价值参考。他们有意识地将注意力集中到他们试图完成的有价值的成果上（使命及目标），以及关于完成业绩成果的反馈上。反馈是一个重要的学习过程，因为它揭示了因果关系。尽管学习慢的单位能得到与学习快的单位一样多的反馈，但它们之间在对反馈的关注上仍然有着显著的差别。快速学习的单位往往要对结果进行讨论，并开展解决问题的活动来提高自己。它们就范围广泛的一套价值展开讨论，这些价值包括必须利用团队工作和成员间责任的社会价值。它们能有意识地明确表达有效运作以及实现价值所需要的行为规范。通过不断地将注意力投向这些有价值的成果，它们把成果和文化结合在了一起。所以，这些成果也就成了共同偏好的对

象。

从经验中学习

快速学习的单位更多地是从经验中学习。单位通过一些有意识的实验可以尝试一种新方法，并在将这种方法并入它的行为规范之前，对其进行评价。成功或不成功的方法也许都会在成员之间共享，或者有可能将一些方法制成文件并将这些方法融入到单位的实际做法中去。在定期召开的会议中，单位也许会拨出一部分时间以共同分享人们从失败中学到的东西及新的发现。行为规范可能要发展，以便能够使用电子邮件或者信件将小组的注意力吸引到已经制订的材料上，或者吸引到已运用到一些活动中且可能适用于其他活动的方法上。这些做法很可能引入新的行为规范，并使之成为工作方法的一部分。

系统观点

快速学习的单位对自身和更大的企业采用了更加系统的观点，将其视为嵌套系统。这些单位要对一系列的成果和成本之间的平衡问题进行考虑，并且要在考虑了成本与结果如何影响整个业绩的基础上做出决定。例如，在设计一个零部件时，单位就会考虑成本、性能、项目时间表、保养能力以及未来技术方向等方面的问题。学习常常发生在这些问题的连结处，在这些地方需要有创新的方法去平衡并取得多项成果。这些单位不会就那些勉强的任务展开讨论——例如，不会就征寻一项新业务的意见展开讨论，而会就征寻一项能提高投资回报率的新业务的意见展开讨论。它们不会只谈论自己作为一个系统的业绩，而是会谈论将自身融入到更大的企业，为更高层次的系统目标做

贡献方面的问题。系统观点的采用将小组的注意力引向系统的更多方面，并为改善业绩开辟了大量新途径。系统思维可以对整体而非部分作出正确评价。它建立了一个框架，用于考察事物之间的相互联系，而不是事物本身；用于通过一段时间认可一种模式，而不是承认在某一时点上的静态的简单印象。

开放回路学习

通过开放回路学习，快速学习单位可与外界自由地进行信息交流。这些单位在考虑问题时，可对来自客户、供应商、公司其他部门以及技术和产业方面的信息加以认真考虑，提供了外部基础和防止小组陷入自我参照活动的观点。通过客户的眼睛来观察企业所提供的服务，或是通过维修人员的眼睛来检查产品，这样将使单位能够开发出与环境直接相关联的新颖的方法。在某些情况下，当客户或供货方与单位成员组成联合团队时，就会发生这种情况。其他单位则派它们的成员定期走访客户或最终用户的设施。还有一些单位会派遣一些成员去参加会议，以便收集“情报”，或者指定不同的成员跟踪环境方面的发展并将这些信息带回小组。对外部的关注会导致对新奇方法的探索，从而避免将主要的注意力仅仅放在不断的变化上。

沟通的桥梁

快速学习的单位不仅在单位之内，而且在单位之间建立了许多结构性的沟通桥梁，从而有助于彼此之间持续不断地沟通，并防止工作被分裂开来。通过创建成员之间与任务相关的联系和交迭，内部沟通为学习过程提供了基础。这些联系可以以多种方式得到促进。

- * 允许成员之间工作任务灵活转移的交叉培训
- * 导致责任重叠及不断相互影响的“模糊”任务的分配
- * 使用子团队从而共同负责工作的某些部分
- * 联络职位
- * 在组成单位的各个不同团队中有重复的成员

在单位之间，知识共享的沟通特别重要。这些用于沟通的桥梁或许包括定期的跨单位回顾和共享所学的课程，以便单位之间互相学习对方的经验。同时，它们还可能包括网络信息系统，以提供在整个企业，或者委员会和利益集团中产生的知识信息，以便共享最好的做法和注入以学科或问题为中心的知识。但是，同时也存在跨单位的以任务为导向的沟通桥梁。例如联合计划和评审机制，它由来自众多单位的成员组成团队，团队的任务就是使单位之间相互依靠的工作与供货方—客户团队结合在一起。通过建立可以扩大视野、提供不间断的反馈、鼓励新的做法和共同目的的互动关系，这些沟通的桥梁使得团队不太可能迅速走入一种僵化的模式。

这些支持快速学习的过程有助于单位获得共同目的并设计自身新的运作规范。这 6 个条件都能平等地适用于所有层次的分析。企业是一组嵌套系统：公司的一个部门可能由许多业务单位或地区构成，而这些业务单位或地区又是由众多的团队或工作小组构成的。新的共同目的和新的运作规范同样有必要平等地适应于所有的层次。正是跨业务单位的共同目的使一个部门以整体的方式运作，并将资源最优化地运用到大量环境要求和机会中去。该部门必须已经建立了能够使其进行部门范围内行为规范自我设计的过程。在业务单位和次一级小组这一层，也同样要求有局部的共同目的和不间断的自我设计。

这里描述的学习过程清楚地表明了所需的资源承诺。因为思考、参加对话交流、建立沟通桥梁和从经验中学习等工作都必须花费时间和精力才能完成。通常在剧烈变动的环境中，企业应该对循环时间，对为处理不断迅速变化的环境资源而需完成的工作任务方面存在的资源短缺，以及对大量根深蒂固的按老规矩办事的知识给予高度的重视。如果没有时间和精力承诺，那么这些新的单位就会滑到旧的行为规范中去。因此，即使它们已经组成了并行工程小组，它们仍会继续按顺序依次进行工作。即使每个人都被赋予了相同岗位的头衔并被期望去开发具有多方面才能的知识，它们仍会继续让这些人去从事知识面很窄的工作。即使它们已经得到了一些数据表明客户对产品成本以及服务不满意，它们仍会集中在那些原有的产品性能以及日程安排上。由于旧的行为规范已被打破，而新的行为规范尚未建立，所以它们的工作将变得越来越没有效率。而这种效率低下的情况会被掩盖一段时间，因为企业此时仍能依赖于它原先固有的知识，同时依赖于懂得如何工作的员工。然而，如果在新的结构内最终没有进行自我设计，那么整个系统就会无秩序、无步骤地去执行它的使命。

于是在我们的工作实践中出现了一个惊人的模式——即快速学习的企业和单位已经指出如何将学习融入到日常的工作中去。它们将客户方面的数据作为不间断会议的一部分固定内容。当它们为完成工作而与客户相互联系时，它们就要求客户提供某些信息。它们还将仔细思考和制订行动计划变成项目评审会议的一部分。它们将对教训的回顾作为新项目中的第一步。自我设计会议是每项新项目开始的一部分，或者解决问题的会议则会由这一领域中未预料到的质量问题自动引发，而由解决此问题生成的文件则会自动地让面临同样情况的其他单位

共享。这样，学习行为规范就成了企业工作行为规范中不可缺少的一部分。由于加速学习和知识管理已成为企业竞争的基础，因此这一点就变得越来越重要了。

未来的挑战：在重组企业中的学习

尽管前面的讨论主要是就转型期的学习来说的，但是很明确的一点是，即使在剧烈变化的环境中，转型永远也不会停止。因此，企业的形式必须是流动的和暂时的，并且是不断变化的。企业将演变成大量不断变化的团队、伙伴关系、公司间联盟和派生单位，并且多种形式将共存于同一企业内。

企业必须在不间断的过程中构建其设计能力，并且不断制定可修改的结构以满足不断变化的业绩需要。企业的行为规范和人工产物必须包括学习的行为规范。可不断修改的结构可通过西方与日本建筑结构的比较加以说明。马鲁亚麻认为，西方建筑的基本原理是相似、重复、对立和稳定。而与此形成对照，日本的模式是强调互动性、互补性、连续性和可转换性。这里的差异可用传统的日本房屋做例子加以说明，在日本房屋中，房内水平分界线能够重新改造，并且在一个有限范围内，外部分界线也能够重新改造以适应各种功能。

一个类似的概念是“平台企业”。平台企业的名称来自于计算机工作站的结构，其中许多工作站充当能够为不同用途而进行彻底重组的计算平台。在环境变化的基础上，平台企业可被视作具有学习能力，可以基本方式重组其资源和生产能力，而不是仅仅拥有一个固定结构的企业。

考虑到连续不断地重新构建企业结构这一趋势的存在，前面章节所提及的学习要素和流程就变得越来越重要了。此外，企业需要具有学习培养制度方面的功能同时，企业必须通过

创建基础设施和机制，明确地管理它们的学习过程以便支持有目的的学习。在本章所提到的企业学习模型以及模型的过程动态变化也表明了将具体支持一个不断学习企业的市场结构和社会结构的本质。如果同样的有利于转型期学习的学习属性融入到了一个企业的结构中，那么它就能不断地学习。

支持一个不断学习的企业的技术结构的本质是什么样的？通过创造新的技术结构以构成新的社会和市场结构的基础，新的信息技术在建立这些能力方面能够起到关键的作用。在 4 个领域内信息系统发展到了这样一种阶段，即作为机制，它能成为学习型企业结构中不可分割的一部分。

1. 思考 反映和解释 实验学习理论认为 学习是为将来的行为而进行的一个连续思考、决策、行动和对行为结果反映的过程。这个顺序在前面提到的许多动态的学习过程中是不明确的。企业常常遇到的一个问题是跨学科小组中的成员在处理彼此间的不同时经常会存在困难，并且面对相同的情况会存在潜在冲突的观点。此外，在自我设计任务中，必须一起工作的那些个人有时处在不同的地方。许多软件的应用使用了各种工具和目标程序，例如，认知图或者因果图，用来帮助个人认清他们对某种情况的具体观点和独特的理解，进行个人之间的相互对话以便获得一种共同的释义。

2. 捕捉和传播企业的知识：在人类知识的具体领域中，企业正不断支持或者用以计算机为主的专家系统替代以知识为主的行为规范，同时在企业中传播这种知识以便达到提高效率和降低流程错误的目的。例如，梅里尔·林奇公司通过软件捕捉和传播公司知识库的信息，以创造性的方式对它的专业人员的理解力起到了杠杆作用。梅里尔·林奇公司的财务专家创建了一

个科学知识库用于投资决策，并建立了一个专利软件系统，用于将得到的投资建议传播给零售渠道中的经纪人，这些经纪人通过向客户提供有针对性的核心投资建议以满足客户的需要，进一步创造了价值。这个知识系统保证了所有经纪人遵守现有的规定，不发生算术和文书方面的错误，并向客户提供最新的市场信息。这个系统就是出现在众多的领域中，并对公司知识库中的部分内容进行了认真地编码，使信息有广泛的适用性，而无须考虑公司的结构可能变化的各种系统中的一个例子。

3. 企业记忆编码机制：企业记忆和知识是密切相关的两个概念。当企业改变它的结构时，它必须保持一种自我参照的能力：从系统的历史记忆和具有丰富内涵的知识中汲取营养。企业的经历和例子是传播文化和技术知识的重要媒介。这些经历和例子可存储到中心数据库中，既可以照片的形式也可以图表的形式，用来说明以往的质量缺陷或产品的解决方案；另外，可以采用文本形式，如果人们想从过去中得到经验，就可以参照这些文本。罗斯和辛格已经提出企业学习历史系统的建立，这一系统的建立用参加者的话说就是可以通过从多种和经常有竞争性的角度对工作问题和学习经验进行描述来捕捉和传递实际情况的复杂性。

4. 实验：技术模拟程序已经成为开发新产品和进行科学突破的标准工具。这些程序嵌入和使用了这一领域最新的运算法则和知识库。在未来，企业设计原则将得到充分的认识，以便建立起能帮助进行自我设计过程的模拟系统，这是完全可能的。一个经过测试的用于企业模拟的软件包是“HITOP”。用这套软件包，小组可以模拟各种企业设计方案的结果，并使用预测的结果去为最终的设计决策提供信息。这套软件包为设计实验提供了一个电子“实践场所”。同样的，计算机辅助动态模拟系统可

将时间和空间压缩，并很快地使小组成员在新企业的模拟中进入角色，以便使他们能认清不同经营假设给预期目标所带来的影响。这些“实践场所”可被设计成学习场所，在这里人们可进行实验，犯错误，加速他们的学习并检验新行为。

随着信息系统在公司的业务经营中成为技术结构的核心要素，并成为工作规范整体中不可分割的一部分时，企业正在努力使它们成为学习的工具。在分布式的和动态的企业中，共享数据和已有的教训、通过电子媒介解决问题以及将知识传送到所需要的地方，将成为企业有灵活应变能力的中流砥柱，而同时保持并增加它在当今的环境中取得成功的知识。一个新近的挑战是决定技术结构应如何与社会和市场的结构体系联系在一起，以便企业能通过新的人机界面以及人与计算机系统和流程的适当组合进行学习。

结论

我们已讨论了企业转型要涉及企业的市场结构、技术结构和社会结构等方面交织在一起的变革。战略转型常常涉及用一个以不同逻辑为基础和需要文化变革的结构来代替被充分理解的、已经产生完整文化的结构。转型还需要认知理解力、行为模式和企业结构方面的变革。我们相信转型过程是一种企业学习的形式，同时认为需要在企业中建立起动态的学习机制。当一个企业开始建立一个新的和更广泛的结构时，那种结构的形式和含义将通过一些过程不断发展，在这些过程中，企业的成员要解释和理解这一变革，并创立一些新的工作方法。新的共同目的创造和工作方法的自我设计就是转型学习的要旨。

最后，我们认为，学习过程是将来生存的基本企业能力，因为在不断变化的环境中，随着时间的推移，企业要采用多种形

式。不断进行自我重新构建的企业能力对企业长期生存是至关重要的。这一章的大部分已涉及到了必须建立的集体过程。我们还推测先进的信息系统在未来将发挥越来越关键的作用。

第 14 章

促进企业的变革与学习

——绩效管理的角色

艾伦·M·小莫哈曼

苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼

绩效管理是指企业中众多的正式的实践活动，企业利用这些实践活动来帮助其成员了解他们要做些什么，培养进行这些工作所需的手段，查明他们工作进展的程度，并得到奖励（或者体验结果）。管理人员正逐步认识到：应当把这些实践活动整合到一个影响人们业绩的系统中去，该系统是以支持企业的政策和对企业的绩效目标有所贡献的方式来影响人们的行为。在现实中，许多企业有着各种各样的实践活动——涉及到业务策划、目标设定、绩效评价、补偿和奖励、培训和开发以及工作安排和职业发展——这些常常被一些职能截然不同的专家组当作独立的实践活动来进行管理。

绩效管理是管理企业业务，明确个人与企业的关系，以及提供反馈和控制机制的核心。由于其处于核心地位，所以绩效管理既可能对变革起阻碍作用（当与通常的传统企业相一致时），也可能对变革起促进作用（当其实践与新的模式相一致时）。然而，当绩效管理成为驱动企业不断学习与变革的引擎时，绩效管理就不仅仅只是简单地对变革起阻碍或促进作用了。我们与那些对大多数绩效管理实践有过亲身体会的人一样感到惊讶的是：我们的确已经不止一次地发现绩效管理在企业不断学习与变革方面起着重要的作用。事实上，我们认为这正是绩效管理逐渐显现出来的作用。在本章中，我们将阐述我们对该现象的一些研究和体验，探讨这一现象是如何发生的，以及发生的原因。

绩效管理和大规模企业变革

本书中所讨论的这种大规模变革是一个企业在性质上的根本变革，它将导致企业业绩的持续改变。它是一种最终将涉及到企业系统绝大多数要素的渗透性变革。它是一种影响人们的

信念、价值观和认识的深刻变革。

有一点似乎是无需证明的：为改变企业行为能力而设计的大规模变革需要绩效管理实践的变革。然而对于许多企业而言，这些实践活动会被维持到最后一刻。在许多企业的过渡时期，绩效管理活动维持不变（而且，事实上其作用就是维持现状）。在某种程度上，传统方法之所以有持久的力量，是由于绩效管理实践活动反映了某些根深蒂固的信念和价值观，而这些信念和价值观体现了员工与企业之间的关系。

绩效管理不仅仅是企业必须作为大规模变革的一部分而加以改革的众多特征之一。更确切地说，它是那些在变革过程中从不保持中立的实践当中的关键体系。这些实践活动可被强制用来保持现状，从而与变革相悖。或者，它们也可以成为实现大规模变革所必须的学习和变革的手段。进一步而言，绩效管理体系的性质将影响企业不断进行学习和变革的能力。

在本章的开头，我们将证明绩效管理对于企业及其成员而言所具有的中心地位。然后我们将分析绩效管理的变革，这些变革是为了适应网状企业、以团队为基础的企业、合作伙伴关系、流程企业和高度参与企业，以及所有为了满足环境所要求的新的业绩种类和水平而正在出现的企业模型的需要。我们使用模式转变的概念来帮助说明绩效管理是如何在向新的企业形式转变过程中发挥不同作用的。最后，我们论证正在浮现的绩效管理新模式将成为企业不间断的变革和学习的推动力，而且它们也将成为学习型企业的核心。在本章中，我们参考了在企业转变过程中对绩效管理实践活动进行研究所得到的结果。我们将利用在研究中遇到的一些简要的实例来说明我们的观点。

绩效管理的中心地位

许多绩效管理实践活动在企业中容易被轻视，为人们所畏惧，勉强被人们接受，并常常被忽视。实施评估，进行有关薪水的讨论，发放奖金，处理有问题的当事人，制定和实施培养规划，以及为安排工作和分派任务而更新信息库，这些通常只能引起管理人员敷衍了事的关注，这些管理人员抱怨这些实践活动只是在浪费时间，太过于强制，而且也从不充分利用这些实践活动为满足企业行为的需要所提供的机会。管理人员常常认为这些活动与管理业务毫不相干，而且，他们认为实施这些活动所花费的时间是浪费。我们对绩效管理的研究资料表明，经常有一些管理人员和他们的下属认为，企业不必要求管理人员在实施这些活动方面做得完美无缺，并且，他们认为管理人员没有足够的时间，有时还缺乏工作技巧。然而，在这些公司里，同样是这些管理人员和员工却反映他们期望见到行之有效的绩效管理活动。管理人员愿意得到更为有效的管理企业绩效的工具。员工们希望得到能更好地明确期望和确认业绩的工具。

无论做的好还是不好，绩效管理都是企业运行的中心。其中有 3 个原因：它的活动是经营业绩管理的要素；它是员工对他们与企业之间关系的认识中不可或缺的组成部分；它是一个进行反馈和控制的系统。

绩效管理和经营业绩管理

有一些活动能够把企业的执行者与企业的业务联系到一起，这些活动包括帮助企业执行者认识应该做什么，帮助他们筹集工作所需的资金，帮助他们认识工作进展情况，以及帮助他们了解其工作所应得到的回报的活动。这些绩效管理活动通过提

供适当的信息和行动指导来管理业绩。在理想情况下，他们将企业中各种执行者的业绩进行统一调整，因而他们的活动便能联合起来更有效、更快捷地完成企业整体的使命。

图 14.1 说明了在企业不同的系统层次中执行者的业绩嵌套情况。每一个人都属于一些较大的群体（例如部门、项目或团队），这些群体依次是更大的业务单位的一部分。在理想情况下，个人的绩效管理将嵌入到这些人员所处的较大业务单位的绩效管理之中，这样，个人的行为就可在业务单位的层次上对企业的业绩有所贡献。从企业的角度看，个人的业绩最终将达到对企业的目标和战略有所贡献的程度。这种情况通常是会发生的，因为个人是在企业的下属单位工作，而下属单位是通过实施企业的工作流程或者提供产品或服务来体现其自身价值的。

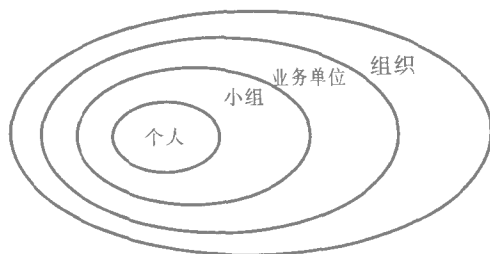


图 14.1 企业不同系统层次的嵌套式绩效管理

定义个人与企业的关系以及对企业的认识

与其他的企业活动不同，绩效管理定义了个人与企业的关系。例如，目标设置可以清晰地把个人的业绩目标与小组和企业的业绩目标联系起来 或者 这些活动也可以把个人的目标当

作与企业无关的事情对待。工资系统决定了员工是否及怎样共享企业的财务业绩，或者，员工是否应该按时间、努力和技能而不是按经营业绩来获得报酬。工资系统同时也建立了对公平待遇的期望。事实上，工资系统有助于确立公平。培养体系反映了企业对其员工进行投资的意愿，以及员工是否能有职业成长和个人发展的机会。最后，业绩评估可以使员工们明白其所处的地位（以各种不同的精确度），并且，业绩评估对于其他一些有价值的收获来说也是一种保障，例如职业机会、培养和奖励。正是由于这个原因，即使当员工发现绩效管理运行不佳、非常专制并会产生误导时，他们仍然不愿完全抛弃它。他们把对他们的评价、进步的幅度以及他们的发展机会看做是表明他们预期的在企业中所处地位和未来发展的反馈。

绩效管理对于员工的自我意识和从工作中获得满足感的能力也同样具有意义。由于业绩评估所具有的评价特点和奖惩后果，绩效管理能对员工的自尊和成就感，以及是否感到被尊重产生影响。工作可以用一些使员工们有融入到更大场景之中这样一种感觉的方式来进行定义。它可以用一些能使业绩更富有意义的方式来定义，或者，它可以用一些孤立的、目标单一的方式来定义，这类方式将业务从大的系统中分离到它所适合的地方，从而限制了业绩所能具有的意义。

通过与员工就企业中哪些业绩会被奖励，以及要想在企业中领先需要哪一类的业绩进行沟通，绩效管理还会影响员工对企业关键方面的认识。当绩效管理将员工的活动与企业的总体方向联系起来的时候，它们就决定了员工们对企业战略和目标、他（她）在企业中的角色，以及企业业绩的关键驱动力等方面的认识理解。如果绩效管理仅仅注重个人业绩的话，那么个人对任何有关他（她）业绩的认识都将是断章取义的。

因此 绩效管理是大型企业的一扇窗户 能使一个执行者了解他（她）适合什么位置，以及如何能够做得与众不同。绩效管理还是大型企业的一种折射，提醒执行者别人是如何评价他们的，以及他们所处的位置。这一窗口的可视性和折射出的清晰度将处于不断变化之中。

作为反馈和控制的绩效管理

企业中的反馈系统是为企业的控制职能服务的。它们提供一些意在加强或改变行为的信息。在文献中，业绩评估和业绩反馈经常被描述为控制系统。同目标和行为标准一起，业绩反馈可以使执行者调整他（她）的业绩 以使其更加接近预期目标。通常，当评估被用于人力资源管理时，注意力就集中于业绩评估的其他功能上，例如提供培养信息，或者确保奖金分配是公平的。无论何时，只要管理层精心编排反馈和评估准则，业绩评估就会成为管理人员控制业绩的一种机制。当然，对于执行者来说还有其他的一些反馈来源，然而，官方的业绩评估对个人来说是具有极大影响的，其中部分原因是因为它与那些诸如奖励和职业机会等有价值的收获联系在一起。

大规模变革的含义

我们已经强调：绩效管理是经营业绩管理的中心；它是一个企业的控制系统；而且，它还是调节企业与员工之间关系的媒介；同时，它有助于员工形成对企业的认识和理解。由于绩效管理在企业系统中的中心地位，它也同样是任何企业在过渡时期的中心。企业正在经历的大规模变革需要所管理的业绩在本质上进行变革，需要在控制的实施方法上进行变革，需要在员工与

企业的关系方面进行变革，需要在员工对企业的认识方面进行变革。大规模变革还要涉及到绩效管理的变革。同样重要的是，正如我们将要看到的那样，绩效管理的变革将会促进其他一些必须的企业变革。

变革中的企业模型和绩效管理

在这一部分，我们讨论企业模型和绩效管理的关系。我们首先描述传统企业模型和绩效管理的特点。然后，我们再来描述正在出现的企业模型和绩效管理的特点。

传统模型

传统的企业模型仍然主导着大多数的企业设计，它是基于将工作划分成个人执行的各种任务。这种划分的基础通常是职能或者是专业。通过对任务进行定义，并根据规则、目标和等级制管理，各种任务被整合到企业的整体之中。每一个从事某项任务的个人都通过一个分等级的权力关系与一个监督管理者联系到一起。这种模型假设了以下因素的相对稳定性：所定义的任务和它们的整合方法有足够的稳定性，从而任何随时间推移而出现的变化均可被控制。

在传统企业中发展起来的绩效管理反映出了这种基础的模型。个人被认为是业绩单位。因此，个人就成了绩效管理的目标。由于任务是预先设定的，因此关于业绩应当如何的定义就成了一个已知的事情。由于人员的选择和最初的培训是根据任务的要求来进行的，所以通常不会对执行者工作能力的不断培养看做是一件重要的事情，除非任务发生了变化或者人们调换了工作。因此，传统企业中的绩效管理就归结为业绩的检查和

在检查基础上的奖金（或其他成果）分配。对于大多数的传统企业，正式的绩效管理已经被看做是业绩评估和（经常是）对个人业绩的报偿。事实上，业绩评估通常被当作是决定提薪的惟一手段。除了此目的以外，业绩评估的功能仅仅是一些非正式的活动和主管人的管理风格。由于每个执行者通过其主管人与企业的其余部分联系在一起，因此业绩评估和奖惩决定是由主管经理来做出的。这种评估的方向反映出了行使权力的方向：自上而下。

我们刚才所勾画的传统企业模型和与之相关的评估准则已经表明它们无法应付现代企业生活中的许多问题：频繁的变化、使预先制订规则和完全彻底地分派任务变得十分困难的不确定性，个人业绩与企业需要无法重合的倾向，管理人员在处理他们所面临的频繁的意外时所表现的无能，执行者更多地与他人（例如客户和同事）合作的需要，以及主管人员距离下属的行为太远，甚至无法触及等实际状况。因此，旧的、单一的业绩评价已经出现了一些变化。为了有助于把个人业绩与经营需要联系起来，许多评估系统已经综合到了经营规划过程之中，在这一过程中，经营目标按等级串连起来。这一过程的结果就是直接从经营目标中得到的个人目标。无论是否与经营目标相联系，评估系统已经倾向于与目标设定过程结合在一起，从而有助于定义执行者应做的工作，这样他们就不会仅仅依赖任务描述而进行工作。由于任务要求的变化，评估系统已经开始更加认真地对待执行者的发展需要。除主管经理之外，许多系统正在提供来自于其他方面的正式输入。系统正在变得越来越富于参与性，可以使执行者在评估表格完成之前，通过进行自我评估和业绩讨论这样一类机制参与到自己的评估过程中。为了应付频繁的变化，评估也在更频繁地进行，常常作为中期评价。由于评估系

统的焦点已经扩大，人们把这类系统称为绩效管理系统。

新模型

进行业绩管理的企业背景正在发生着更多的变化。由于新的全球环境中激烈竞争的现实和正在发生的疾速变革，新的企业模型正在演化。这些新模型用“流程”这一与企业、技术网络、业务单位和人员、与客户的新联系，或者合资企业相反的术语来强调一个企业横向或者水平的特性。向客户提供产品及服务的子系统之间强烈的相互依存关系需要企业的这种横向特性。

企业中的行动单位包括单独的人，但是他们仍然是集体系统和由人组成的子系统（团队、业务小组、业务单位），正像嵌入型和交叠型系统那样，这些行动单位相互关联。因此，最好不要把它再当成是一种层层汇报关系的层次结构；相反，它是一种嵌入式行为系统的层次结构（例如，一个跨职能的团队与其他的团队一起履行任务，为大一些的业务单位做贡献，而该业务单位又为大一些的企业战略做贡献）。层次结构中的每一层都是一个系统，其使命和责任范围比任何包含在其中的系统的使命和责任范围都要大。

为了对快速发展的竞争环境所提出的要求做出充分的反应，行动单位必须有权力对局部发展作出反应，以使其与大的系统需求相一致。为了应付不断变化的环境和持续增长的竞争，新企业必须不断地学习，改进自身。

绩效管理将利用它们自身的匹配特性支持这些企业的各个方面。因为在系统每一个层面上都应该存在业绩，所以绩效管理在本质上是多级的。任何一级单位的业绩都必须被置于它所处的更大单位的业绩背景下进行管理（见图 14.1）。由于较大一些的系统是由许多相互依存的子系统所构成的，所以每一个

子系统的业绩必须进行横向管理，每一个子系统的业绩必须与其他子系统的业绩进行协调。最后，绩效管理系统自身必须是自我设计的，并且必须对企业的学习能力有所贡献。

满足以上期望特性的实践活动是多种多样的，但有一些原则或许是相同的：

- * 业绩奖励应以若干系统层面（个人、团队、业务、企业）的业绩为基础。
- * 在那些行动单位频繁转换的背景下，无论是在财政年度还是日历年度，为一个单位定义工作是在任何时候都可能发生的首要需求。绩效管理过程将通过工作评价来强化工作定义。
- * 持续的业绩提高需要不断地对已改进的业绩进行重新构建。随着业绩被定义、评价和重新定义，企业单位就必须被完善和再完善，设计和再设计，从而尽可能地表现得更好一些。因此，这些开发过程就会成为绩效管理的一个主要部分。
- * 业绩评价需要从多个角度考察。例如，对团队业绩的考察可以以它所处的大一些的业务单位的观点来进行；以其他的在同一业务单位中与之相互依存的团队的观点来进行；以团队所服务的外部客户的观点来进行；或者以团队个人成员的观点来进行。每一个观点都反映出了一种在团队业绩中的不同利害关系。不能期望观点总是一致的，但它们都是重要的。绩效管理需要一些考虑各方观点的规则。

表 14.1 列出了一些传统的和新出现的企业形式的关键特

点，并挑出了各种形式中绩效管理的特征。如果我们把企业视作系统，我们可以预言，当每一种模型进行充分的运作，它的企业设计特征，包括绩效管理，将会彼此相互适应，并导致一种一致的运作逻辑（凯恩）。在一个处在从传统到新运作逻辑的过渡过程的企业中，这些特征是无序的，并且企业会使这些新企业的特征逐步就位。这样，随着已经变化的特征在企业中产生张力时，它们可以成为未来变革的动力，同时，当未变化的特征维护旧的逻辑时，它们就会阻碍变革。本章的下一部分将考查这种过渡过程，使用大规模变革的概念来表达一种模式的转换，并且说明绩效管理是如何加速或者阻碍变革和学习的。

表 14.1 传统和正在出现的企业形式以及绩效管理的特点

传统模型 企业	新的模型 企业
等级的：高的；个人控制个人分隔的；岗位，专业，职能岗位，规则，绩效标准动态的：学习，自我设计，自我提高	嵌套式体制：个人，小组，业务单位横向的：扁平的，跨职能的，以客户稳定的：事先定为导向的，以流程为导向的，网状的
绩效管理	绩效管理
把经理向下控制个人作为目标业绩，绩效的定义是给定的（岗位说明，绩效标准），强调个人业绩的评价和奖励，不太关注个人的发展	由多个相关利益方进行的多方向的控制，多次层的行动单位和绩效管理：个人，小组，业务单位强调绩效的动态定义向个人，小组，业务单位的业绩提供奖励，强调各个层次行动单位的提高和发展

一种视企业和绩效管理模型为模式的观点

观察从传统企业模型向新的企业模型转变的一种方式就是将这种变革视作一种模式的转变。模式的概念也可使我们理解为什么企业模型和绩效管理会紧密地交织在一起。

模式这一术语已被滥用。在过去的 10 年中，由于使用这个词语已成为一种时尚，因此人们如今已开始对其失去兴趣。然而它仍是一个重要的概念，可以帮助我们描绘在大规模企业变革中深度和广度之间的关系。在本章中我们使用模式这一术语时，我们不仅仅是指一种人所共知的概念性的纲要。对我们来说，它是一个概念和物质的集合体，它包括一种世界观，一种做事的方式和与世界观一致的做事手段，以及共享这种世界观和依据其行动的人所组成的团体。世界观（大规模企业变革的深度与人们持有一种世界观的强度和深度有关）不能与做事的模式（大规模企业变革的广度与模式渗透到所有企业活动中去的程度有关）或者与根据模式来思考和行动的人分隔开（社会的相对规模越大，模式的作用也越强）。从这个意义上来说，企业和绩效管理模型就成了世界观的组成部分，绩效管理就成了做事方法的组成部分，而企业中的人就构成了有共同世界观和按照其规则行动的团体。

当模式变化时，会发生一些事情。用不完备的流行模式去处理问题就会发生意外或反常现象。例如，产品和市场因素的变化很快，以至于旧的等级式的决策不能很快地做出反应。作为结果而发生的变革是一种更为横向和灵活的运作方式。但这种变革加重了那些以旧的岗位说明为基础的绩效管理的负担。

当企业认真努力地去更新岗位说明时，他们常常发现他们努力的结果已经过时了。在个人当中正在出现的横向相互依赖给经理的协调能力带来了压力，而且，经理们经常缺乏为了决定和评

价各种工作人员的贡献所必须的观察力。

当反常——不能用目前的方法处理的情况——出现时，处于支配地位的模式首先要通过增加对反常情况做出反应的想法和做法来进行调整。例如，作为一种处理正在变化的业绩需要的方法，业绩评价过程可能要另外加入目标设定的部分，或者岗位说明的年审。如果变化加速，则可能要更频繁地进行评价。为应付越来越多的协调需要，经理可能会鼓励个人直接与他人进行协调并确定目标，这意味着对个人的全面评价可能会需要加入一种机制（例如，360度的全面评价）以收集同事们的意见。

当反常情况不断发展，实践活动进行调整时，人们开始开发不同的观察世界的方法。一种新的但不完整的模式开始形成。新企业设计的特点和实践活动也开始出现。例如，可能会建立跨职能的产品战略团队，以便对竞争对手的产品的迅速变化做出反应。并行工程方法可能会被实施。一些人开始以不同方式观察世界并采用新的做法。当反常情况不断增加，产生修补困难时，它们将旧模式置于重压之下，新的世界观就有了立足之地。有更多的人分享新的观念和做法。以下两个因素出现时，模式的转变就发生了。（1）反常情况对旧模式的威胁到了一定的地步，旧模式不能再靠增加一些特色来简单地处理它们；（2）无论从理论上还是从实践上来看，一种新的模式已得到了充分的发展。当旧模式出现危机时，转变就会发生。现在，很多人共享新的行为和认识世界方式；许多特点和做法已开始组合，新模式成了主导的模式。

新模式不仅能处理在旧模式下被视作反常情况的出现，而且可以与旧模式整合在一起，尽管是在一种新的观念范围内。例如，在新的企业内，等级权力只不过是一种企业控制形式。等级制仍然存在，但它现在是一种嵌套式的等级制。个人这一层

只是几个业绩需要接受管理的单位系统层中的一个。

在一个稳定的企业中，所需要的业绩种类的定义也是稳定的，同样，能带来业绩所需要的竞争力也是如此。因此，绩效管理往往强调评价和奖励业绩的过程，并且是作为一种控制业绩的方式来这样做的，目的是创造可预见性和相同的待遇。在新的企业中，灵活性不再是可靠业绩的敌人，但是企业和它们的行动单位必须可以进行调整以适应不断变化的市场需求。在这种开放系统的方式中，行动单位必须首先要确定市场的需求，定义自己的战略。然后要能够企业自己，从而培养自己，以便达到所必须的业绩水平。这些定义和培养的过程成为有推动力量的绩效管理过程。评价和奖励业绩仍然是重要的——然而，不是为了在相对稳定的业绩需要方向上控制业绩，而是为了学会如何才能使挑选出的企业和绩效战略良好地运作，并提供改善它们的激励措施。

企业开放和嵌套式的系统观点同样需要有绩效管理的多重相关利益方的观点。每个行动单位，无论它是个人，还是小组，都必须主动地让大量的相关利益方加入到其绩效管理中去。经理仍然作为一个相关利益方存在，但现在他代表着单位所为之服务的较大系统。而有一些相关利益方则代表着另外一些工作单位，这些单位是任何一个单位必须与之一起工作的。还有一些相关利益方代表着这个单位的客户和市场。最后的相关利益方就是行动单位本身。

将企业的变革视作模式的转变有助于我们认清为什么绩效管理既可以阻止变革，也可以促进变革。在本章中我们将要描述的案例说明了这两种可能性。

绩效管理 阻止变革

当绩效管理继续表现旧的企业逻辑和重视旧的价值，由此将员工的自我形象与不再能满足企业需要的一种业绩效力捆在一起时，它就会阻止变革。梅德轲的案例就说明了这种情况。

梅德轲生产和销售药品。它雇用了许许多多具有技能的专业人员，其中许多人具有博士和硕士学位。为开发出新的药品，他们与医生一起工作。最近，梅德轲已开始面临其经营环境的迅速变化。全球竞争、利润率下降和不断变化的保健品市场已要求公司在战略方向必须有重大变化，并且要求必须提高其内部业绩。梅德轲已经很难让其专业骨干依据新的经营实际去适应和重新构思企业的工作。对研究室来说，必须重新确定的概念是科学应以市场需要为导向，而不仅仅是以令人感兴趣的研究问题为导向。这一概念的重新确定也将意味着实验室收益概念的重新定义，其重点应放在可用的、适于销售的化合物上，而不是新化合物上。

在这个实验室中所使用的正式的绩效管理是一个业绩评价流程和一种根据业绩付酬的体系。对业绩评价来说，各个专业人员要将他或她一年来的成就编制成一份文件，其中往往包括实验室的成就，然后将它提交给主管。从主管那里得到的有关业绩的反馈是参差不齐的，即一对主管一员工与另一对主管一员工之间是不一样的。但是主管的标准说法是“这一年你干的不错。继续保持。”因为主管是来自同一学科领域的科学家。梅德轲的专业人员往往具有很学术化的观点。实验室的结果被认为是重要的，出版物和专利具体证实了这种观点。人们谈话往往依据的是“我的科学”。在他们所进行研究的相当综合的疾病种类中，他们追求着自己的利益。

在评价文件完成后，主管人员便集中在一起并给在同一领

域中工作的员工排队以决定业绩工资。因为管理人员担心法律问题，所以这给了主管人员相当大的压力，以使业绩评价等级与业绩工资等级相匹配。因此，即使员工被告知继续保持好的工作状态，他们也可能得到较低的评价等级，这反映了他们在等级中的地位。许多员工认为，提高工资是对一个人工作能力的最佳评价指标。

这个绩效管理过程没有将公司的经营要求充分地展示给实验室的科学家。科学家们认为，实验室的收益和科学研究是惟一的业绩评价标准。他们认为自己对公司的价值主要是以业绩工资和他们是否能“走在前面”作为基础的。以学术为中心的绩效管理违反了公司以市场作为主攻方向的选择和市场反应。尽管已公布的使命和战略要求密切关注市场的需要，并将实验室的业绩与经营需要结合在一起，但是实验室里的学术观点仍然在自我加强。

当一个类似梅德轲的企业试图慢慢地灌输一种新的世界观的时候，这一想法会受到企业现行实践活动和其中蕴涵的观点的阻碍。对于梅德轲而言，业绩评价程序继续赞扬个人的学识和业务的独立性。而且，由于这一过程代表的是他们所得到的关于科学家们业绩的惟一正式反馈，因此这一过程对于科学家个人的观点具有极其强大的影响力。它被认为是对个人价值的直接衡量，并且反映出了企业对其价值的评价以及通过薪酬所表示出来的这种价值。此外，它反映了从旧模式那里继承下来的一个根深蒂固的信念：生产有用化合物的最好方法是制造大量的化合物。

梅德轲公司内的紧张关系的原因之一来自于这样的事实，即制造有用的化合物是一个涉及各种学科的过程，它的最佳运作应以正式或非正式的合作为基础。科学家们彼此间是高度相

互依赖的，然而，绩效管理过程仍旧将重点放在单一学科内的个人身上。结果是，由于所有的工作人员强烈地定位在单一学科内，以致创建跨学科团队的工作进展缓慢。科学家们没有对这些绩效管理提出异议，它们是伴随着科学家们的成长而形成的。甚至当绩效管理的传统手段对业绩有害的时候，它们也能被保留下来，这很大程度上是由于它们规范了员工们对于重要性和公平性的认识。这些手段强化了通过个人的业绩来决定他或她对企业的价值是公平的这一观点。并且它们也使对个人业绩的管理是管理集体行为的一个合适方法的假设延续下来。

20世纪80年代末两个公司的绩效管理研究所得出的结果强调了适宜在哪一系统层次（个人、小组、业务单位等等）进行绩效管理这一问题。这两家公司处于国防和航空行业，并且都在科技的尖端领域经营。它们雇用了大量的专业人员，包括工程师、科学家以及来自这些企业的其他职能部门的专家。这些知识工人中有许多都在有很高相互依赖性的项目中工作。尽管业绩的压力正在增加，并且公司已意识到要想对此作出反应，就需要新的手段，但是对这些工作人员的企业和管理仍在使用传统的、个人的、以学科为基础的手段。我们进行此项研究是因为这两家公司的经理都感到用现有的绩效管理体系他们可能无法承担业绩的压力。这样，他们认为问题是必须更有效地消除个人业绩的存在，并激励个人业绩达到更高的水平。

两家公司都实行正式的单个员工业绩评价制度，且有以员工评分等级为基础的考绩工资制度。我们发现，业绩评价和考绩工资制度确实有助于计划过程、目标的设定以及员工和上司之间的信息反馈，但是这些活动没有一个与个人的业绩成果或者他们所从事的项目的业绩成果有关。在其中一个特别强调等级评分过程的企业里，我们发现，按个人业绩支付酬金的制度对

项目业绩有负面影响，换句话说也就是，正式的以个人为中心的绩效管理大多数时候对于个人业绩或集体业绩都没有作用，并且有时甚至能使集体业绩变得更糟。

然而，我们还发现，在与同事一起工作的小组中进行的非正式的绩效管理对项目业绩和个人业绩都有积极的影响。这些做法包括集体计划、小组内反馈、目标设定以及小组的自我评定。尽管两家公司都没有正式的团队绩效管理活动，但是由于一些经理的提倡，这些做法已开始非正式的实施，并且对小组业绩产生了实际影响。

在这些企业里，由于对个人业绩支付的酬金是通过考绩制来实施的，因此被认为是公平的。此外，人们是否相信他们的酬金在某种方式上与他们的项目业绩或小组业绩有关的问题是公平感没有关系的，公平感取决于作为个人得到的报酬是否符合他们的工作表现。而且，这两家公司的管理人员真的认为公司的成功依赖于一些“重要人物”，并且他们拥有使这些“重要人物”升至最高职位的制度。（“升到最高职位”是在这些高等级制度企业里的每个人最关心的一个方面）这种世界观非常牢固，并且在以个人为导向的绩效管理中实行一些有重大意义的改变被认为是行不通的，尽管已有证据表明这些活动是无效的。对于这些调查结果存在着不相信和不重视的趋向。事实上，惟一所做的改变就是通过改进个人与其主管之间的业绩评价过程，达到加强现行的个人绩效管理模式的目。几年以后，这两个公司中都尽力以一种依然是评价和奖励个人的文化创建有效团队。两个公司的绩效管理系统囿于现行的模式，很大程度上是因为这些系统是与人内心深处的信念与价值观密切相联的。

绩效管理 促进变革

在这一部分，我们将考察这样两个公司，在这两个公司里，绩效管理促进了变革。在第一个公司中，绩效管理的一个重要变化——在评价中考虑了同事的意见——激发了根本的变化。在这个实例中，与已发生变革的工作系统打交道的个人发现他们自己正在开始吸收一种新的观点。他们可能会理解到越传统的绩效管理越不合适，并对这种做法施加压力，使之改变并与新的企业模式相一致。当一个企业从传统的企业管理模式向另一种新的横向的和比较缺少权力阶层的模式转变时，这种压力就表现的很明显。一个通常的结构设计要素就是采用团队作为正式的行动单位。这些内容体现在了下面的例子中。

一个大的食品生产商的研究室两年来越来越多地采用自我管理团队的形式。但这个公司没有改变它以前的专注于个人表现，以个人表现为基础的薪酬以及分级的绩效管理模式。然而，在第二年年末，作为一年一度绩效管理开始的部分，要求所有团队为其成员分级。

凯姆团队是一个特别成熟的团队，已经成功地采用了新的企业方法。这个团队是由具有博士和硕士学位的分析化学家们组成的，他们向全公司各类客户提供咨询服务。事实上，过去咨询服务是由个人单独完成的，而现在则由暂时组成的团队来完成。这些团队由具有所需的专门知识和经验的人组成，来执行特定的项目。在项目完成之后，团队即解散。当凯姆团队着手为其成员排队打分，并考虑其成员中作为个人行为者是如何做的时候，其最终的结论是：孤立地看待个人表现是不可能的，因为所有成员互相依赖，为了完成任务，每个人都需依靠其他人。

结果是，团队成员拒绝继续这种分类排级工作。他们要求这种绩效管理方式应该改变，或者，至少所有凯姆团队成员应被

定为同一级别，并且接受同样比例的加薪。这种事件的发生也给管理者增加了压力，使管理者们重新思考企业的绩效管理体系。

当凯姆团队的成员不再单独而以团队为单位开始咨询工作时，其成员的观点已经开始发生了改变。当有同事参与的这种新模式被引入到个人业绩评定和考绩工资制中的时候，体验了新过程使团队成员意识到已确立的方法与实际工作的方法是多么的一致。他们不再认为个人考绩制是公平的。

这种观念的转变相对来说是一种深层次的转变，只有当人们确实在一种新的企业模式中有了亲身体验时，这种转变才会发生。在凯姆团队的例子中，工作方式的转变导致对公平认识的转变，而且当同事的评定被增加到公司业绩评价模式中时，这种已改变的思想就暴露了出来。微小的绩效管理改变能带来和释放更基本的变化。在接下来的这个例子中，介绍了公司绩效管理体系的变化，这些变化刺激了企业文化和企业模式的转变。

20 世纪 80 年代末期，一家名叫奥油珂的石油化工公司为了在瞬息万变的环境中更具有竞争力，开始转变公司战略以及企业模式。那时，公司企业变化战略与其他很多改革不协调。公司的变革有全面质量管理的努力，有以团队为基础的重组，有改善企业文化的尝试，有针对企业效能的项目。所有这些都是当地业务单位中开始进行的。

在公司领导团队作出让步后，他们草拟了公司的新使命和宗旨，描绘出公司适应环境挑战的新战略。为了把宗旨和战略付诸于实际，公司指派了一个由职能经理组成的高级别团队去设计并引入一种新的绩效管理体系，从而引导、支持和促进改革（为实用 在议程中没有考虑支付方式）

奥油珂公司目前的绩效管理体系是目标管理和个人表现评

价的结合。同时，它包含用于加薪的分类排级过程。在企业的很多方面，定级都在评定之前完成，这样，评定等级就可以与薪水等级一致。

这种新的制度体现了公司的多种文化取向，这是公司领导在新的使命说明中确认下来的：增加员工介入和参与企业经营的机会，在其他方面增加团队合作，更多地关注客户。因此，这个新的制度包括参与机制，通过这个机制使上级与员工在整个评价过程中处于更加公平的地位（后两个过程是一同完成的）。在适当的时候，双方中任何一方都着手做临时评价，这样，瞬息万变的经营条件可能会与绩效管理过程结合起来。

业绩评价是以几个目标和准则为基础进行的，这些目标和准则并不能用与薪水比较的评级或打分概括出来。这有助于减少促使概括性业绩评级与薪水级别一致的旧方法的应用。同时，这也使得在业绩评价中对业绩的许多方面进行思考与反馈。另外，针对工资的评级目前是在业绩评价之后进行的。员工们会得到在等级中相关的位置以及有关排级的基础的反馈（加强对工资定级的理解，工资定级不只是一要考虑业绩，而且是通过开放审查来对公司的工资支付方式施加压力）。

管理者和员工们共同决定什么人应该参与评价（如同事、顾客、其他经理）。为了使个人绩效管理更加公正地与经营绩效管理相一致，只有在个人所参与的小组在制定小组目标和评价小组业绩方面达到其管理者的要求时，个人目标的设定过程和业绩评价才能进行。另外，个人和小组的目标以及业绩评价要明确与企业的经营计划和目标相关联。

这种新的绩效管理体系被打印成文件散发给所有的员工。六百多位经理接受了在新模式中如何成为培训者的指导。然后这些经理为企业里每位其他经理和专家进行至少为期两天的培

训（大约两万人）。在计划开始之前，已经开始收集了一些基本数据。新体系实施以后的两年间要重新收集数据。结果表明，新模式正日益受到重视，员工看到了在个人表现和企业业绩之间更为紧密的联系。而且，结果还表明，新体系实施后，员工有了较高的介入程度和更多的横向参与过程，且有了建立在公司使命书中的文化和价值方面的反映。在新体系大量采用之后，公司里以团队来企业的几个单位迅速地采用这种新体系，把团队作为行动单位，用整套程序来进行团队的绩效管理。在其他单位中，团队计划和评价过程刺激他们更多使用正规团队。后来，奥油珂公司决定在全公司范围之内采用面向团队的绩效管理体系。另外，公司薪酬制度也在改变，目的是把以当地业务单位和较大部门业绩为基础的奖金包括进去。分级过程产生了变形，它将员工分成了很少的几个等级（3~5个）。

奥油珂绩效管理的设计反映了一种企业想要变化的观念。新的业绩管理是暗指区别于目前从上至下的等级控制模式的新企业模式的一套做法和办事的途径它之所以会产生影响，有三个原因。

1. 新的绩效管理体系是一整套实践活动，这套实践活动是每个员工如何与企业联系和如何获得价值感的核心。
2. 因为绩效管理体系是触及每个员工的一套实践活动 所以它是一种建立新模式中共享观念团体的极为有效的途径。
3. 其他进行改变的努力在企业中其他的部门正在进行，这些努力让人们看到了新企业运作的其他例证，以及通过新的绩效管理体系得到加强的例证。

我们一直认为，绩效管理的中心地位使它既可成为变革的关

键杠杆，也可以成为变革的强劲障碍。图 14.2 说明了绩效管理模式的中心作用，表明它能够规范意见，以至于即使当公司面临改革的需要时，也能使这个公司处于不变的状态。例如：梅德轲公司在建立跨职能团队以及在让它的科学家们调整他们的活动以适应市场需要方面遇上了麻烦。我们研究过的航空和国防公司也是如此，当他们得到其传统的个人管理体系落后的信息时，曾经努力改进过，因此他们的旧模式就有可能继续生存——即使上面密布了修复的“补丁”。

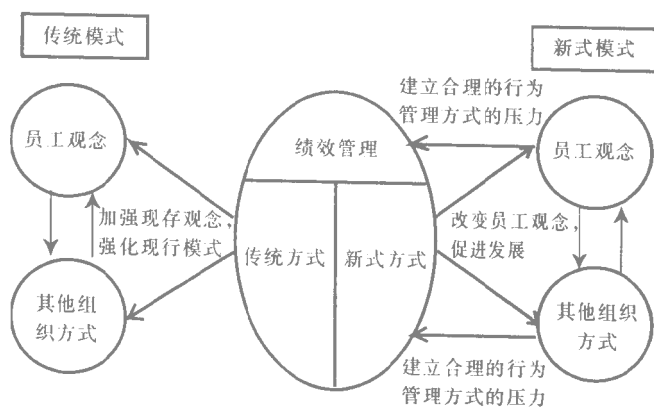


图 14.2 绩效管理在传统企业和新企业中的角色

与之相比，奥油珂公司的新绩效管理手段在促进观点上的改变和在企业模式上的进一步变革上既明确又成功。这种新的绩效管理新模式与以前的等级控制相悖。他们在需要的地方补充了一些实验性的横向企业工作结构，同时刺激了其他企业机构实验的创造。这些动态变化有助于促进绩效管理上进一步的变化。（回想一下凯姆团队的情况，工作设计的变化创建了一个较

为扁平的企业，与业绩方面微小变化结合在一起的团队的使用对业绩方法更加根本的改变起了推动作用)在整个企业当中，绩效管理的关键之处在于它似乎有能力促进或妨碍深层次(即观念上的变化)的变革，而这种深层次的变革一定会伴随做法上的普遍变化。

新的绩效管理和企业学习的一种开放体系观点

我们研究的几家公司在创建扁平的以团队为基础的企业模式中进行的很好，这种模式出现了很多特色。在这些公司里，我们能看到绩效管理正起着关键的作用前文里我们就主张，大规模的改变是一种反复不断的，越来越接近所期望的新企业模式的过程，是一个在企业随时间变化不断完善它的设计时需不断学习的过程。这种观点与需要企业学习的新企业模式这个想法一致。我们可以看到，绩效管理做法在这些不间断的学习过程和反复设计中占有重要位置。为解释这种现象，我们可以考察新的企业和业绩管理模式的开放系统的特性。

作为开放系统的绩效管理

先前提到，文献经常把业绩评价和业绩反馈描述为控制系统的特点。在传统的企业模式中，管理提供了业绩反馈以及评价的标准，它让员工调整自己的业绩，这样就可以与经理的希望趋于一致。标准不变，评价机制不变，这种安排等于是绩效管理的自动调温器，它使个人的业绩处于一种稳定的状态。从这种意义上来说，绩效管理是一种由经理、员工以及他们之间的联系所组成的闭合系统。它的全部作用就是保持状态不变。

在新的绩效管理系统下，仍有这样的设想，即必须用反馈来

控制业绩，但认为个人、团队以及企业是一组开放的系统。系统的开放性是很重要的，系统对其环境中所有相关利益方信息反馈的开放性孕育了改变，当然这种改变也归结于绩效管理不仅仅包括评价和反馈。当认为绩效管理仅是评价和反馈时，就只能依据评价标准对业绩进行调整。但当绩效管理包含业绩定义和执行能力的培养过程时，反馈也能按照需要用来改变业绩的本质以及执行单位的企业方式。泰克的经验说明了这两个持续性企业变化的来源。

泰克是一个正经历着更加以顾客为出发点和横向职能变革的高科技企业。该企业中各个部分在这一方向上的进展有所不同。公司总部组成了一个跨职能、以团队为基础的企业来开发和维护多个以计算机为基础的人力资源系统（包括薪水和津贴系统，人力资源信息系统以及行动确认系统）。

在跨职能团队成立大约一年后，成立了一个任务组来开发与新企业一致的绩效管理系统。这个任务组决定把管理分为几个阶段。第一阶段是引入一个过程，通过它，每个团队能以团队为单位来评价它自身的业绩。为了达到这个目的，每个团队都在确定企业中与团队业绩有利害关系的人员的简单过程中进行训练。这些相关利益方包括经理、顾客和其他团队。然后，每个团队将基本的开卷调查汇集在一起，以此来决定每位相关利益方如何看待团队的表现。团队成员自己也要回答这些调查问题。

在得到了相关利益方的信息后，每个团队要对所有评价（相关利益方和团队个人成员的评价）进行讨论，然后团队写出评价总结，并与企业的管理团队共享。当然，企业的管理团队也需要经历同样的过程。接下来是个相似的过程，依据这些和类似的信息来源对整个人力资源系统企业进行评价。所有这一切都优

于传统的、以个人为导向的业绩评价过程，它反映出对在新的以团队为基础的企业里的个人很重要的业绩取向。它也要求经理在填写个人表现评价意见时考虑团队的表现。

团队评估的结果是，团队成员开始对作为团队的企业本身进行长期考核。例如，有些团队意识到其成员基本上没有内部的相互依赖，他们既不是也不需要组成团队：每个人并不相互依赖于对方，而是更多地依赖于其他团队。其他团队发现别的相关利益方对他们的认识是根据他们所代表的职能部门以不同的方式得到的。这样和那样的问题时不时地暴露出来，但团队的评价过程可系统地强调这些问题的存在。这个评价启动了一个过程，通过这个过程，整个企业开始改造自己，使自己成为一个更灵敏的，以团队为基础的企业。很明显，只因为不同团队成员执行不同的职能，所以也受到了不同的个人评价，这进一步刺激了这个过程的发展。例如：对名义上由信息系统部门雇用的团队成员的评价趋向于使用与计算机科学有关的以数字为主的“硬”标准。然而，对于名义上由人力资源部门雇用，但是却属于与信息系统部门人员同样的团队，有相同的背景和执行同样任务的团队成员的评价，则使用以人际关系为主的“软”标准。这种不同的评价标准揭示出需要跨职能的管理及经理们就团队的目标和恰当的评估标准达成一致的看法。这也展开了关于不同领域不同观点的对话，这一差异导致了企业互不适应或互不支持的变化。在这个企业中，一个多个相关利益方的、以团队为基础的绩效管理过程的引入，开始了很有意义的企业重新设计。它带来了不断的变化，这种变化使该企业的不同特征和做法开始与一种扁平的，以团队为基础的，面向顾客的企业模型相一致。

当泰克经历以团队为基础的业绩评价过程时，公司也结束

了对被传达的业绩性质以及为传达它的公司企业方式的质疑。泰克掌握了在应用新的团队方法中阻碍效力发挥的因素，这个结果进一步推进了企业变革，但是，变革仍与公司正在寻求的新企业模式相一致。

我们最近对 7 家公司智力部门的 26 个以团队为基础的业绩单位的调查研究中发现了类似现象，也得到了开放的绩效管理系统具有重要作用的佐证。在不同的环境中，绩效管理模式也不同，包括从十分传统的不注重团队的企业模式到十分复杂的企业模式。复杂的方式涉及管理团队业绩和团队各成员业绩的做法，使用团队以外的多种形式的资源（包括管理人员、顾客和其他团队）来决定团队应该做什么以及评价他们究竟做得怎么样。

奖励制度在奖励个人和团队业绩时是分为不同等级的。这种不同为我们提供了考察新的绩效管理系统各方面影响的机会。经理评价员工的做法对团队业绩有消极影响。在这些案例中，总体来说，针对个人业绩支付的工资是建立在经理对个人的评价基础之上的。受访者说，针对个人业绩支付薪酬的做法存在时，员工会更加关注它而不是其他形式的反馈，这样就加强了这个封闭系统。

经理和客户对团队业绩的评价，以及团队本身参与定义其业绩应该是什么都会在一定程度上对团队的业绩产生积极的影响。有一点令人感兴趣，就是当团队进行自我评价时，其自我评价往往与该团队同时发生的业绩相关，但它也会促进团队赶上企业和过程的改进。团队成员互相评估和团队共同计划其业绩应该达到一定程度上也会发生这种改进。我们也注意到，在这些以团队为基础的环境中，针对团队业绩支付的报酬有助于团队业绩计划和通过顾客、经理以及团队的自我评价的进行——

如前所述，团队业绩的计划、顾客、管理人员以及团队的自我评价往往与团队表现和团队的进步相关联。

简而言之，在以团队为基础的环境中，对团队业绩和流程改进有极大影响的绩效管理模式是正式以团队为基础的模式，它综合了多个相关利益方的观点。团队内部的绩效管理往往注重方法和过程的改进，而外部相关利益方的意见则注重业绩。个人层面的绩效管理模式惟一积极之处体现在由同事所做的个人评定上，这种评定会促进团队中评价过程的改进。换句话说，同事的评定并不局限于个人业绩的评定，它往往进步到检验个人业绩是如何受到团队行为方式的影响，并且这种评定常会使团队做一些有助于个人表现的改进。最后，在这些企业中，无论是以个人还是以团队为基础的业绩报酬都会被团队成员认为是平等的，通过这些团队成员也拓展了这种公平的理念：即应包括团队和业务单位业绩的报酬。

至少在两个企业中，团队绩效管理不仅与团队内部学习有关，还与企业学习有关。在这两种情况下，管理团队自己担当了指导正在进行的变革过程的任务。管理工作利用团队评价，系统地使团队得到解释什么样的企业因素会妨碍或促进工作的效力。有了这些信息，管理人员就可以对企业中进行的变革进行计划，以加强这种新的模式。用这种办法，越来越多的新模式就形成了。当变化都来自于团队绩效管理方式时，这个过程就与泰克公司的情况相似。

假如绩效管理的做法创造了一个开放的系统，这些做法有助于企业正在进行的变革和学习，这不仅限于被评价的执行单位，而且包括涵盖多个执行单位的较大系统所进行的变革和学习。只有信息来自多方面并在多方面共享，并有从根本上改变企业中控制本质的进步，才有可能形成开放系统。同样，一个开

放系统也需要在绩效管理模式中包含工作的重新定义和能力的培养。传统的注重于评价与奖励的上下级式的个人绩效管理系统是一种封闭的系统，它阻碍了企业学习。这种新的企业结构的一个特征就是企业和绩效管理过程的开放性会通过促进企业学习和提高而导致不断的变革。

总结

我们已经通过例子和概念化的模型表明了我们的观点，那就是绩效管理在大规模的企业变革和学习中起着核心作用。它可以是维持现状的力量，企业变革的力量，最重要的，它是企业不断学习和变革的力量。我们有许多观点都可以被应用到任何一种企业流程和实践中，但是为什么会重点强调绩效管理呢？这里至少有三个原因。第一，绩效管理是一套模式，它是个人与企业关系本质的中心。绩效管理是主要手段之一，通过它可使每个人明白各自在企业中的位置、作用以及价值。因此，在企业中，绩效管理的独特作用就是建立与团体的直接连接，并逐渐使企业达到所希望的模式。第二，绩效管理使各种各样的执行单位适应较大系统的管理需要，并使各个单位之间相互关联。第三，绩效管理就企业中的核心问题——业绩构建了反馈机制。这是个反馈回路，它既能向企业环境开放，又可对它关闭。根据绩效管理的构想和实践方式，企业自身可以是一个相对静止的等级制管理的实体，也可以是一个不断学习、发展和提高的实体。

结束语

面对未来的挑战

苏珊·阿尔伯斯·莫哈曼

爱德华·E·劳勒 III

当今世界已步入网络空间、信息高速公路、地球村、超竞争、高能量企业时代、虚拟团队、网络化企业、灵活回报、新雇佣契约和企业学习的时代，对此，我们面临一系列的挑战。这些令人着迷的发展可以激发我们的想象力，挑战我们的创造力，并且可以作为企业理念用以了解并设法生存于世界范围的企业与经济基础性重组的变革中，或者它们能瓦解整个社会结构。本书持有一种积极的观点，且本观点有以下基本信念的支持——重新设计企业时，人们会意识到它们是由人组成的；企业实力依赖于它是否能满足组成世界各种社会群体的人的需求；并且如果公司期望日益成功繁荣，员工的承诺确实是不可忽视的重要结果。

本书在一些章节里描述了企业为使其更具竞争力而进行自身重组时其形式的基本变化。另一些章节中谈到了在新的企业秩序中，保证人们利益的框架和方法。一个企业既顾及到人的利益，又能赢得竞争力，这是难以实现的，并且充满压力、矛盾，以及棘手的协调问题。然而，它却是未来很重要的议程。毫无疑问，贯穿本书始末所论述的企业结构的广泛变化已经形成，并且它会继续对员工与工作及员工与雇主之间的传统关系产生冲击力。（鉴于我们曾经历过的混乱局面）我们应该牢记，旧的关系并非不存在的问题，我们不要屈服于这样的说法，即我们应该退回到旧的关系及旧的体制中去。

在那个设想中的公司忠诚与终生只从事一项工作的时代，产生了大批的关于这方面的著作，并且也产生了许多变革的协调，这些协调力求找到一些使工作场所更有人情味和使员工有更多的参与决策的机会。它还产生了提高工人权力的劳资双方谈判制度。这个时代是由臃肿的、以控制为导向的、更加依靠上层的公司来进行控制的。这些公司迫于竞争压力对于原企业进行拆散和重组的做法产生了较大的混乱，并且带来了这样一个

严重后果，即认为雇主与员工之间的这种关系是理所当然的。如今是一个激烈变化的时代，并且出现了新的企业形式，这实际上也会孕育一个新企业时代。这样一个时代会向企业成员及其客户提供不同的、但是更大的利益和机会。

设计挑战

本书提供了这样的拱型框架信息，即组建一个具有竞争力的企业是一项复杂的、永无休止的设计工作。它必须考虑环境因素及其所带来的压力与机遇，它还必须考虑人的因素，因为是人构成了企业，完成了企业的工作。设计任务的目的就是创建灵活的，且能够适应快速多变竞争环境的企业。这样的企业应该是灵活的，具有创造力的，能不断推陈出新的，而且它们还必须有足够的活力以培养它们的竞争能力，扩充其知识储备并发展其运营能力。

毫无疑问，那个垂直一体化的官僚企业的时代就要结束了，而这个灵活的，充满活力的，适应自身特点的企业时代到来了。第 2 章、第 3 章以及第 4 章论述到只有那些在战略上略胜一筹的企业才会赢得胜利，同时，它们制订了能重新调配其力量的行动路线，并创造出一个更高的令其竞争者追赶的移动目标。当企业寻找方法以在各个方面达到世界水平，同时当企业为了将其价值传递给客户对其内部活动、联盟和外购活动进行独特的重新组合时，企业形式就出现了，并还会发生变化。全球性企业能创造出一个包含各种关系以及经营单位的网络系统，这使它们能从对收购活动的大量投资以及不断创造新产品、新工艺以及新型服务的知识应用方面获得全球利益。

当业绩要求和任务发生变化时，企业就需要重新组合及重新部署。为了能够进行重新组合，企业必须在大量的临时的跨

职能的结构中安排它们的资源，比如项目团队、产品团队、联盟以及各类的合资经营单位。

在高工资的国家里，企业的生存越来越依赖于它们所拥有的知识财富：依赖于知识财富的获取、增长和创造支撑企业的战略；依赖于知识和技能的适当组合以抓住有利时机和实施战略。设计方面的挑战就是创造一个获取知识、储备知识和使知识发挥杠杆作用的系统。企业必须能够吸引、保留和培养具有必要技能，以及具有学习和使用越来越多知识能力的员工队伍。他们必须设计和不断改善工艺流程，其中包含有处于快速发展中的知识。为了使知识管理方法成为企业工作方法的一部分，知识管理方面带来的挑战远远超过了个人能力开发方面的挑战。

在当今的环境中，为了获得成功，个人所必须具备的竞争力是多方面的，包括较深的实用知识和理论知识；广泛的跨学科知识和商务知识；项目管理及人员管理技能；全球经营经验；计算机技能；系统开发及流程改进技能，以及营销及策划技能。在我们所处的这个时代，员工对公司的价值不在于一系列的专业岗位和级别，而在于个人所拥有的全部竞争力，它会有助于为制定企业战略所必须的一系列动态活动的完成。这个好处不是通过缓慢的和渐进的学习而得来的，而是通过持续的、严格的、加速的学习得来的。这种不间断的、自我指导的学习竞争力对企业中需要不断面对业绩挑战的个人来说可能是惟一的最重要的竞争力之一。

个人竞争力需要联合起来以产生企业能力，这不仅依赖于个人技能与知识水平，更重要的是依赖于综合性的活动。这些能力能够通过各种方式的集体活动表现出来，例如工艺改进、客户服务、联盟的形成、管理变革、系统的开发和实施、精益制造和新产品的开发。单独一个人不可能掌握这些领域中的所有知

识。它必须根植于企业的行为规范、指导方针、标准、过程和系统中。它必须是共享的和容易获得的。对企业的再造来讲，也许最重要的竞争力是企业的设计与再设计。

计算机与电信技术是促成企业具有应变力和学习的至关重要的原因。它们为获取分布式信息以及网络各部分之间的动态联系提供了基础。信息系统是储存使公司的许多行为规范得以实施的软件和包括含有大量信息与知识的数据库的地方。这些系统能够帮助完成工作并能把世界的各个地方的工作集成为一体。正如第 12 章指出的那样，充分利用这种技术要求企业设计和技术设计同步进行，在设计中各利益相关方要积极的介入。新技术改变工作性质的力量令人畏缩，令人着迷。它们可以被用作授权或控制的媒介。它们的应用方式将在很大程度上决定新的工作系统是否会给员工带来有意义的结果，以及企业是否能利用其员工的精力及知识去支持更高的业绩和不间断的学习。

设计挑战包括以下几个主要方面：

- 配置公司结构及其单位、网络、内部市场、全球结构和团队；
- 创建支持经营战略的信息、决策及计划过程；
- 开辟支持经营战略的人力资源培养途径；
- 使培养和提高企业业绩能力的基本过程成为企业重组的一部分；
- 为鼓励人们并使他们参与企业的成功，进行工作设计与人力资源实践；
- 确立不间断的企业改进方法；
- 确立知识管理的方法。

与这些关键领域及流程密不可分的是支持它们的技术基础设施的开发。正如第 7 章所述，企业改进方法已经发展到了这样一种程度，它可以处理工作设计和公司激励方面的问题，流程改进方法以及向客户传递价值的横向一体化过程的设计和鉴定。使信息技术（IT）与企业及其关键流程和工作设计结合在一起的设计工作正支持着目前的尝试，以便更全面地整合并充分利用迅速发展的技术新领域。

工作性质的变革

企业设计中正在发生的基本变革使工作性质的变革成为必要。个人不再受雇于明确的工作岗位，即这些岗位拥有能清楚定义和整齐详细记述企业中不间断任务的工作说明书。工作是具有流动性的，并且是通过为完成任务所需做的事情来定义的。由于网络和很多动态的跨职能单位是企业具有的特色，所以企业的工作内容也不断地变化和越来越多地跨越职能。企业更依赖于团队的表现，而不是个人表现的集合。

在以工作流程为导向的企业中，所有的个人都必须了解工作流程，了解如何使他们的工作与团队工作相配合，了解什么能够为客户以及经营和财务业绩增加价值。集成的信息系统能使工作团队和服务提供者得到所有相关信息，而不需要他们通过企业管理系统去提交申请报告或者等待沟通。从某种意义上说，人们能够基于相同的资料作出决定，而过去只有较高层经理和参谋组才有权得到这些资料。通过使用自动化系统，包括人工智能，人们能够进行自我权衡，自行进行故障查寻，对其工作各方面的要求做出反应，轻松执行以前需要由管理者或专家介入才能解决的任务。如第 6 章和第 12 章所指出的那样，信息技

术不但改变了工作的性质，而且使工作在任何有计算机和调试解调器的地方得以完成。IT(信息技术)促成了分散的、虚拟企业的形成。

在横向企业中，个人可以得到来自许多方面的指导，包括团队成员、内部及外部客户、关键流程文件以及对有关战略和经营方面信息的掌握。某些人向团队进行汇报，而这些人没有上级主管。在不同的州和国家，另一些人可能会有上级主管。这些管理者对许许多多的人负责，但他们并不真正了解其员工的工作。在家工作的员工可能有管理者，这些管理者只能保证这些人正在执行其工作，而肯定不会天天给予指导和监督。在网络化企业中工作的人必须要能够影响他人，并横向解决问题，而不需要通过企业管理系统的干预和介入。

在这种环境下，管理是通过结果来起作用的，而不是通过那些监视员工的工作和只从纪律的角度确保员工在不停地工作且有效地完成工作的管理者的任务分派来进行的。自主权提高了，但个人的责任也随之增加了。员工管理自己的能力，团队管理自己的能力，以及为完成工作双方采取主动解决问题和培养所需的可得到重要信息的能力及合作者的网络的能力都能得到回报。个人及团队应对其自身发展负责——即认识新的方法和投资于自我发展。职责与纪律所扮演的角色的变化是根本性的，它们脱离了日常的指导以及由上及下的命令、审计和监控，而为了培养技能，它们正朝着一个人们能获取知识、信息和机遇的环境发展。若职能小组真的存在，那么它们也不可能按照会担心每个人的技能与知识的方式来配置职员。至少，它能为可能的发展创造机会，创建可行的并能鼓励人们去利用的政策和系统，并且认为受到激励和有能力的员工具有主动性。在这个知识飞速增长和基于高级知识管理的竞争的重要性与日俱增的

时代，企业资源需要从控制面的监督转变到知识基础结构的创建及企业业绩能力的不断提高。在这个环境中，成功的人会这样做，因为他们为自己确立了学习的方向。

工作越来越需要跨越界限来完成——跨职能、跨经营单位、跨公司，甚至跨洲际。这需要将世界观与各种不同的目标和动机，不同知识定位以及不同的文化相融合。合同工和专职员工一起工作，义务工与非义务工一起工作。管理者可能在其下属所领导的团队内供职。一个人可能管理或领导一项活动，与此同时，以个人身份参与另一项活动。传统的职能性企业限制了多样性并使控制达到最大化。其企业单位内的人们接受的是几乎同样的培训，从事着类似的工作。在新的企业里，工作的完成需要跨越界限，跨越由各种各样小组构成的跨职能分组。在这种环境下，取得成功需要的是手中没有正式权力但却可影响他人的能力；解决冲突的能力；与风格、文化、偏好根本不同的人有效合作的能力；找出差别并加以解决的能力；为进行计划与工作而创建一体化构架的能力。

人的挑战

不断变化的企业性质需要员工有新的竞争力，并且，在员工与企业之间建立起了新型关系。对这种新型关系已经进行了许多讨论，这种关系有时被称作新雇佣合同或新雇佣契约，或不断变化的心理合同。这种心理合同是指“在企业影响下形成的个人信仰，它是关于个人与公司之间交换协议的条款。”(卢梭)。正像它最初的意思一样，这一术语意指在公司对员工的期望与员工预期得到的回报之间所达成的一种平衡。取得这样一种双方均能接受的平衡对于员工做出持续工作是很关键的。

对所有员工来说，新的企业设计已经改变了这种平衡。义

务工人再也不能狭隘地定义其工作边界和其劳动强度界限并期望自己的企业获得成功。技术工人已不再仅仅是做一些技术工作，而把成本、客户及计划安排表等工作留给管理人员去做。参谋小组越来越发现他们需要向企业出售服务并且要掌握丰富的业务知识。管理者也发现职位和管理层面减少了，发现他们必须具有跨职能管理的能力，并且发现自身原来的权力地位以及指挥和控制的工具正在渐渐消失。所以他们不得不采用新的管理和影响方法。所有的员工也发现了这样一个事实，即过去 10 年规模的减员和停顿已改变了只要努力工作或做一份好工作就能在企业内得到提升并且会终生从事这项工作的想法。甚至一些首席执行官和其他高层经理人员也面临着危险：在不断变换且复杂的环境中，他们的工作越来越依赖于其表现的好坏。

这种不断变化的心理合同有了一个令人感兴趣的意想不到的转机。就其历史而言，劳资谈判考虑的中心问题是一些“生活保健”方面的因素：工资和救济金、工作条件、安全以及在一些情况下，升职和获得更高地位与收入的机会。然而，只是到最近，才有类似于员工参与这样的运动才开始强调发展因素，如学习与培养、能更多地出一份力和感受完成全部工作的动机影响，以及就自己的工作有更多地表达自己意见的权力。必须做艰苦的努力才能使企业注重员工的成长和发展，并使企业形成这样一种信念，即企业设计若能在鼓励参与方面发生变革，则企业业绩就会得到改善。

现在，我们似乎正处在心理合同条款的倒退中。有效企业中心已对处于企业形式发生根本转型中的公司进行了研究，这些研究表明，新的形式带来了极大的发展成果，并且在很多情况下逐渐降低了“生活保健”因素的实用性（见表 1）。由于企业已缩减规模且取消了等级制职位（和随之而来的传统的工作职

位)冻结工资,使很大比例的报酬发生了变化,以及引入自我管理和较高的业绩期望值,所以个人声称他们正经历着更多的学习和发展机会,拥有更多的完成工作及多出一份力的能力,并且他们能有更多机会就其工作发表意见。新的企业适应了有更高发展要求的人们。然而,人们认为企业从这种情况中得到的益处要大于其自身得到的益处。此外,发展机会的增加并非一定能作为工作质量的改善被人们体验到,所以,许多员工认为,工作质量仍然主要是和传统的“生活保健”因素联系在一起的。

表 1 9 家公司对大规模变革的看法

变革可以使 我们……	9家公司									
	公司平均	1	2	3	4	5	6	7	8	9
·有学习新兴事物的机会	3.83	3.7	4.2	4.0	3.8	4.0	3.1	3.9	3.9	3.9
·比以前完成更多的工作	3.42	3.3	3.8	3.5	3.3	3.7	2.7	3.9	3.2	3.4
·在自己的工作中有更多的发言权	3.28	3.4	3.5	3.6	3.1	3.5	2.4	3.6	3.1	3.3
·有更高质量的职业生涯	3.02	2.9	3.4	3.3	2.8	3.6	2.3	3.4	2.4	3.1
·抓住职业发展的机会	2.90	2.7	2.7	2.6	3.1	3.5	2.8	3.0	2.8	2.9
·拥有工作保障	2.56	2.0	2.6	2.5	3.0	3.1	2.1	2.4	2.3	3.0
·能够挣更多的钱	2.50	2.3	3.0	2.2	2.4	3.1	2.1	2.2	2.4	2.8

评分标准:1=强烈反对,2=不同意,3=无所谓,4=同意,5=绝对赞同

资料来源:莫明曼和坦卡斯。经有效企业中心同意采用。

在许多情况下,心理合同似乎正在因为缺陷,而不是因为计划而发生着变化。新的企业设计与工作设计正在提供并且也要求高水平的学习与培养、贡献和责任。如果人们不能应付自如,新的企业机构就不能有效地发挥作用,然而当旧式的雇佣关系

的根基正在遭到破坏的同时，这种转变也会发生。人们正被要求更加努力地工作，做得更多、学得更多，承担更多的责任，以便在需要的时候，保住自己的工作。正如第 8 章所述，对企业人力资源职能强制的挑战有助于制定出使员工真正将自己与企业联系在一起的办。认真制订支持不断变化的企业环境的新的的人力资源方法是关键的设计所需。

公司向员工承诺为其提供培养就业所需技能的机会被认为是新雇用合同的一个基础。正如第 9 章所指出的那样，达成一项学习合同需要在计划和提供发展机会方面有很高深的知识，这样才能满足经营的要求，与工作和企业设计相适应，并能创建一个可以让人们能够发展的环境。它需要勾画一个企业蓝图，人们可于其中得到工作安排，这种工作安排创造了大量经验，这样他们能展示并且更广更深地发展其技能。确实，企业将不得不就事业发展达成全新的共识，因为所有这些必须在一个具有扁平结构的企业内发生。公司将不得不找出重视和承认横向运动和发展的新方法。

企业正在建立一种更多依赖于市场调节的与员工之间的关系——雇佣所需要的竞争力，并且只要需要就留住他们，承认这一点，报酬制度就不得不进行变革。第 11 章论述了这一挑战。奖励系统必须非常灵活，这样才能适应不断变化的要求和经营环境的实际情况，并且在建立和保持公司的核心能力的同时，才能激励成功所需的各种行为。在不断变化的就业形势下，一个重要的挑战就是找到一些办法，使员工对企业业绩负有责任，而又无需承诺提供保障，或者无需通过定期提高工资或沿纵向事业发展道路的提升提供一种发展的感觉。以前，对此状况的反应就是扩大级别或等级（结果是管理费和劳动力成本的激增）以使人感到提升或发展。今后，要必须找到其他方法。

目前对竞争力管理的兴趣反映了这项挑战的迫切性。在需要保持员工队伍一定灵活性的同时，企业还需要保证它们拥有企业有效业绩所需的竞争力。它们可以雇用、培养、发展拥有所需竞争力的个人或企业，并与之结成合作伙伴。无论采用哪种方法，企业的竞争力不仅依赖于合适的企业模式，还依赖于拥有一支十分尽责的具有所需工作竞争力的员工队伍。企业能力依赖于那些具有或者能够容易获得技能和知识以应付许多业绩方面的压力和当今复杂环境的要求的个人或团队成员。

我们正处于一个知识密集的时代——竞争优势来自于企业的知识储备以及其部署、传播和扎根于工作流程中的方法——这使竞争力管理更加重要。同时它还把使员工关注于业绩的任务提高到了至关重要的优先发展的位置上。给员工好处已不再是激进的人道主义思想。它也许会成为高业绩企业与低业绩企业之间的一个重要差别。找到评价贡献的新方法（而不是使用等级和权力，创造新的职业形象以及寻找方法以便向员工提供高收入的可能性）也是一项迫切的要求。

另外一项重要的要求是学会如何管理正在出现的许多不同的员工队伍。这包括“持久性”的核心员工，他们支撑着企业的知识存储，作为不间断的人才储备，并且管理和协调着不断转变的企业关系与结构。当然还有那些有时与企业中的核心员工并肩工作，具有专项工作能力的合同工和临时员工，以及在不同企业基础上完成企业工作的外部人员。在这个边界模糊的时代，还有在联合工作结构中相互结合在一起的伙伴和与企业员工协同工作的伙伴。这些不同的员工队伍与公司和不同的心理合同存在着不同的关系。这些不同不仅存在于他们期望从公司得到的什么，还存在于他们期望为公司贡献什么。创造一个工作构架使这些不同的员工队伍能富有成效地进行工作是一项重要的

挑战。

转型的挑战

本书所描述的新型企业秩序正迅速在世界范围内的大小企业中得到应用。许多小的、创业型公司正以这种新的方式起步。员工共同了解公司的本质。他们将重点放在他们能从公司内学到的东西上，以使用公司的事业帮助自己（较广泛地定义），许多大的企业正处于转型时期，这些公司已经改变了针对大多数拥有重要知识和经验的现有员工的游戏规则。他们正在发现，企业的再造需要进行基础性的再学习。

有关转型的文献中一个共同的主题就是，大规模的企业变革从本质上说应该是一项系统工程。第 13 章论述了为加速企业转变而必须进行的学习进程方面的问题。作者认为，今天的企业转型一般需要三个相互交织在一起的体系结构的变革：公司的市场结构、社会结构以及技术结构。为了使企业变为灵活的、可重构的学习实体，学习必须在所有这三个领域中发生，而且随着企业不断改善其业绩和制定新的战略方向，这种学习还必须是不间断的。转型期的学习需要在人们对于企业如何运作的认知理解方面，以及个人和集体行为模式方面发生转变。转变期的学习和不间断的学习属流程密集型的工作。它需要在被看做为有成果的工作方面发生变革，以便包括建立和发展共享含义的过程。

第 12 章对在当今环境中所必须学习的主要方面进行了探讨。学习如何设计和集成企业的信息系统与工作系统。作者得出了这样的结论，即信息技术的使用需要系统的设计和学习，而要想使系统的设计和学习成功的实现，必须通过各种新技术的相关利益方的合作。新的信息技术正改变着企业与其他企业的

联系方式，企业的构造方式和技术工作的操作方式。

转型的主要推动力就是使员工的个人利益与为实施企业战略所需的新方法的采用和新竞争力的开发保持一致。员工很大程度上是根据他们在企业内所体验到的成果来将他们的利益定义为其在企业中的业绩结果。由于绩效管理详细说明了对员工的期望，员工需要什么样的竞争力，如何对业绩进行评价、确认和审核，以及应该支付什么样的报酬，所以它们对心理合同的确立是很重要的。如第 14 章所述，绩效管理方法能帮助发动变革，或者它们可以对现状发生作用。奖励之外的其他方面必须是灵活的：例如，JIT(Just-in-time) 培训与发展、多样及多方向性的审核，经常性的信息反馈，团队的组建与重组，以及目标和优先发展事物的动态解释，这些都是动态的、重组的企业所必需的。绩效管理应该在多水平层次上开展，并且应该包括团队及业务单位。如果绩效管理系统是开放的和灵活的，它可以成为学习的动力。但是，如果它仍然基于过去根深蒂固的关于等级制度角色和个人业绩至高无上的假设，则绩效管理的系统运作会与正在变革的战略和设计背道而驰。

至关重要的是这种转型会成为未来的社会现状。当企业非常灵活地进行竞争时，新的战略、新的企业、新的系统和不断改变的流程正成为企业的一种生存方式。变革管理与企业设已成为企业竞争力的坚固根基。

社会挑战

随着企业越来越在全球范围内参与竞争，资源、活动与工作也开始在世界范围移动。当这种变位无情地在电视广播和我们的生活中出现的时候，成为转型中主要部分的这种变位已为我们大家所熟悉。公司正与其社会希望有稳定就业基础的愿望

和其股东希望有持续增加的市场、收入和利润的愿望进行斗争。有时，通过以下做法可以很好地达到这些目的，即将活动转移到花费最少的地方去进行，在新市场和不同的东道国进行经营，以及满足那些无法满足的希望少投入多产出的需求。如第 1 章所述，这些协调和密切注意管理必须扮演平衡角色的需要的复杂性和较广泛影响的一种表现是对董事会角色的关注的增加。这一章论述了管理部门是极其重要的，不能未经核查就转交给管理者，以及有效企业的原则应该应用于企业和执行职责的董事会的工作中去。

随着越来越多的全球性公司的出现，公司管理问题很有可能发展起来，远远超过与董事会职责有关的问题。这些典型的大公司如今主要位于一个国家，并且这个国家的法律能够有效地引导和限制公司的行为。如果一个企业能在许多国家有效运作，并且能轻易的把其经营和重要财产从一国移到另一国家，那么很有可能没有一个单独的国家能够控制这个企业。对社会来说，这引发了一个重要的问题，因为如果不存在有效的相互制衡机制，公司（或其他种类的企业，针对同一问题来说）的经营就不会得到信任。

在这个问题上，控制主要的全球性公司的最佳解决方案还不是很明确。一种可能方案是多个国家政府签定协议同意将某些特定公司的管辖权交由某一国家负责，并由其他国家实施。另一种可能是由类似于联合国这样的国际性企业负责管理某类特定公司。其中的一个明显的弊端就是由于庞大而繁冗的机构设施，新的管理机构就有可能使全球性公司进行无效或低效运作；因此，全球化所带来的益处就会丧失。然而，这并不能阻止我们就如何管理全球性公司的问题进行争论以及阻止我们去寻找解决方案。

无论公司是否是全球化的，很明显都需要在对其管理的方法上进行变革。对于董事会来说尤其如此，因为在很多情况下，管理过程的重点只是倾向于一个相关利益方集团的利益：投资者。美国和其他一些国家的这种典型的公司董事会都是由来自于公司范围内的个人以及首席执行官（CEO）或其他公司的主要经理人员组成的，然而缺少了公司在其中运作的社会团体的代表，如员工和政府官员。在董事会内有这些相关利益方集团的代表，在很大程度上会促成均衡决策，并会考虑到各类相关利益方的利益。21世纪，当公司在其权力与社会影响力方面受到挑战时，平衡相关利益方的利益很可能成为一个越来越重要的问题。

为保证持续性的检查，工作企业与较大的社会团体之间的关系一直都不是固定的。由于在企业本质及其对员工要求方面存在许多变革，情况已不再如此。这种典型的大公司可概念化为由多样化的相关利益方组成。最明显的一类人是它的顾客、供货商、员工、公司在其中运作的社会集团，最后是其投资人。20世纪80和90年代企业的重大变化对投资者特别有利这是一个颇令人信服的观点，尤其在美国，其股价飞涨。由于高级经理的动机和持股计划，他们从企业日益提高效率中收益颇丰。或许在那些较大的公司中所得回报最少的是那些普通的员工。他们在经济上收获甚小，然而他们提高了技能，但与投资人和高级管理者相比，他们的经济所得确实微乎其微。社会需要对公司的角色，以及对创建企业环境使其适应为员工创造增长而不是“生活保健”结果的重要性加以重新审视。在全球商务中成功的最大承诺是友好地进行工作。

我们相信，重新审视并改变公司所给员工待遇的时候到了。公司员工需要一个新的合同，以确保他们处在一个更强有力的

相关利益方的位置上，并且对公司收入分配有更多的要求权。也许达到这一目的的最好的办法是使他们和投资者处于平等的地位。当然，最易行的办法是使他们成为企业的所有者。可以让他们参与公司的董事会，或加强有助于保护他们的医疗、保险、退休及其他福利的法律建设，以此来增强新合同的效力。

深入探讨有关为适应投资者与作为相关利益方的员工之间的平衡关系所必须进行的变革的具体细节问题，已超出本结束章节的范围。然而，应该注意到，如果这种不平衡没有得到处理，未来企业赖以建立的基础将会垮掉。企业设计的有效性要比以往更加依赖于忠于职守的、以学习为宗旨的员工。如果员工没有得到值得重视的好处，那么期望受过良好教育的员工为创建一个以学习为宗旨，且易于重组的企业所做出必要的承诺则是不合情理的。他们不是除了做最低收入的工作，而别无选择的没有技能的员工——他们中有许多人有能力自己战斗并创建新的、有竞争力的企业。

总的来说，如果企业希望成为有效的企业并使其他相关利益方满意，那么作为其员工的相关利益方也必须得到较好的待遇。我们希望这种良好的待遇是来自于大公司开明的自身利益，而不是来自于通常效率低下且作用较差的政府行为和法规。但是，如果投资者与公司领导没有意识到一个平衡的雇佣合同对于公司的良好运转及社会的良好态势的重要性的话，通常就会使用上述方法。最后，公司仅仅是以生产产品，提供服务，向社会成员提供就业机会的形式服务于社会的法律实体。它们的创建并不仅仅是为了投资者或者高级的管理者。

社会的情况要更复杂一些。一些地区由于大公司的全球一体化及重组的原故已经开始努力，而其他一些地区已经得到了繁荣和发展，例如，新加坡和台湾得到了繁荣发展，然而德国和

法国在这方面却做得不太好。

还有一些挑战远远超越了企业边界，并且要求集体和社会的变革。当企业缩减其核心员工队伍，并越来越多地与合同工、兼职员工和卖主打交道时，它们已不在其员工生活中扮演那么多的传统角色了。许多员工将不会为获取既定的退休金而在一个公司工作很长时间。应该出台社会措施以便利于工作变革；通过提供能搜集信息并能将人们与机会链接在一起的新型服务，既费时又费钱的求职过程应该变得更简单和更快捷。健康和退休将不得不变得更加便利。高报酬、低技能工作的消失，以及需要科技与教育高深知识作为成功的入场券的就业舞台的出现，给教育机构和政府出了难题。新的措施必须将员工与发展机遇联系在一起。企业的灵活性要求建立一个基础部门，以支持人们与工作的流动及发展。

已有证据表明，在处理一些问题中，公司的角色正在被重新定义。通过公司的共同努力，以下各个方面在建立新的平衡中都有一些小的进步：雇用工人而不保证福利，建立扫盲计划，采取家庭友好式措施，建立多样性计划，承担健康保险改革。新的竞争规则创造了新的企业形式，同时也对员工提出了新的要求。企业内的基础性变革将不可避免地导致对工作与社会结构进行基本性的再设计。公司所面临的主要企业挑战是帮助公司精心制订能使得各种社会相关利益方的合法要求得到落实的企业结构。