

# 以横向型结构塑造培训组织的生命力\*

曾国平,曾庆双

(重庆大学 贸易与行政学院,重庆 400030)

**摘要:**随着知识经济和信息经济的来临,知识传递和信息传播在推动社会发展中的作用日益彰显,也对培训机构的职能提出了新的要求。目前的培训组织多数建立在传统结构基础之上,已经不适应时代的要求。本文以帕森斯的组织分类理论为依托,研究培训组织的横向型结构设计,使培训组织建立在以项目为核心的基础上,具有满足顾客需求、整合资源、灵活应变、高效率的功能。这对于我们深入研究组织设计理论,推进社会文明的发展具有重要意义。

**关键词:**组织分类;培训组织;组织结构;横向型结构

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2005)06-0131-04

## Forming the vitality of Training Organization by Transversal Structure

ZENG Guo-ping, ZENG Qing-shuang

(College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

**Abstract:** With the coming knowledge economy and information economy, the function of knowledge transferring and information propagation have never become so significant, hence imposes new demands to the function of training institution. This paper is based on Talcott Parsons's theory of organization classification, and researches on the transversal structure design of training organization in order to satisfy customs needs, integrate resource, and have more flexibility and high efficiency centralized on project. This has great significance for our research on the theory of organization design, and is also a propelling force of the development of social civilization.

**Key words:** organization classification; training organization; organization structure; transversal structure

### 一、前言

随着21世纪的到来,科技技术发展的步伐急剧加快,知识和信息的交融程度大大提高。专家研究表明,19世纪末,有类的科学知识大约每50年增加一倍,20世纪每10年增加一倍,20世纪末则是每3—5年增加一倍。<sup>[1]</sup>这就要求人们不得不花费更多时间去掌握新的知识和技能,以应对时代的挑战。由此引发了市场对培训的巨大需求,也对培训组织的结构变革提出了要求。本文根据帕森斯的组织分类理论和达夫特的组织设计理论,提出培训组织的横向型结构设计方法,以期对培训组织适应市场挑战,进行结构变革提供新的思路。

### 二、培训组织的类型归属——模式维持组织

笔者之所以从组织的类型归属着手研究组织的结构,是因为组织的结构是由组织目标和组织战略决定的。“战略是实现组织目标的手段,战略的执行和落实又需要组织能力的支撑。美国管理大师彼得·德鲁克很早就明确指出,组织结构与经营战略具有密不可分的关系,他认为:‘建立一个组织结构首先应该考虑这个组织结构必须达到的要求,管理者必须明白该结构承担的任务和压力,以及该结构应该取得的绩

效。’”<sup>[2]</sup>不同的组织具有不同的目标和战略,作为共通性的研究,不可能具体到以某一个组织的战略和目标作为研究的基础,而只能以一类组织的战略和目标作为研究的基础。因此,本文采用组织分类作为研究的基础。以便把握培训组织作为组织之一类的特征,从而为研究培训组织的结构提供相对准确的理论基础。同时,以类为基础,也有利于把握类之间的区别,从而把握培训组织的结构与其他类属组织结构的区别,更好地确立培训组织的组织结构。

不同的学者对组织有不同的分类方法。总体上讲,社会学家马克斯·韦伯(Max Weber)和塔尔科特·帕森斯(Talcott Parsons)比较系统、全面地进行了组织分类。韦伯的组织分类法被称为权威分类法,而帕森斯的组织分类法被称为功能目标分类法。韦伯认为权威是组织的基础,它起着维持和支配组织的作用,因此可以以权威的具体差别为标准对组织进行分类。而帕森斯主张以目标为标准,把社会组织划分为经济生产组织、政治目标组织、整合组织和模式维持组织四种类型。<sup>[3]</sup>由于功能目标分类法更能够满足本文“将组织结构的设计建立在组织目标和战略的基础之上”的研究思路,因此,本文采用帕森斯的分类法作

\* 收稿日期:2005-07-19

作者简介:曾国平(1955-),男,重庆人,重庆大学贸易与行政学院院长,教授,硕士生导师,主要从事人力资源管理学和产业经济学研究。

为研究的基础。

根据帕森斯的分类法,培训组织属于模式维持组织。所谓模式维持组织,主要指那些具有“文化”、“教育”和“揭示”功能的组织,如教会、学校、研究机构、艺术表演单位等。其特点是:以模式维持价值至上;在与环境交流资源的两个重要领域——人力和货币方面,无论是经费收支还是人员招聘都介于实业组织的边际生产率原则和军事组织的公共权威原则之间;其工作规则,尤其是决策过程中的工作规则是一种独特的‘逆权威’类型。集中体现在下级的职权范围受明文规定的保护,不受顶层管理部门的权威干涉。实行学术自由<sup>[4]</sup>。

显然,帕森斯的分类法为把握培训组织的基本特点,根据环境变化进一步开展培训组织的结构设计提供了基础。

### 三、横向型组织的基本特点

组织结构的设计包括3方面的内容:需要完成的工作活动、报告关系、部门组合。部门组合是反映工作活动和报告关系的载体,因此,通过部门组合可以看出组织的工作活动和报告关系。部门组合的方式包括职能组合、事业部组合、多重组合以及横向组合。

在现实生活中,这几种组合并不是界限绝对明确、毫无联系的,往往含有少部分的交叉,以满足组织的运作需求。而且,由于时代的变化迅速、组织功能也需要处于不断变革之中,以适应环境变化对组织结构的冲击,这会在组织结构等各个方面表现出来。有学者提出“可流动的边界”和“无边界组织”的概念,他们认为,“组织内部和组织之间的可流动的边界是组织实现快速、灵活以及整合和创新所必需的,这些因素对企业的成功至关重要。管理者必须‘对边界有知觉力’,并且要学会新的技能,能在其组织渗透性方面找到恰当的平衡”。<sup>[5]</sup>尽管如此,组织结构在一定时期内还是具有相对稳定性,总是突出地以一种结构形式表现出来。

美国学者达夫特认为,“横向型结构(horizontal structure)是一种最新的组织方式,它是按照核心流程来组织员工的。为特定流程工作的所有的人员都组合在一起,这样就便于沟通并协调他们的努力,以便直接为顾客提供价值。横向型结构明显地减少了纵向的层级,并跨越了原有的职能边界。”<sup>[6]</sup>国外学者Frank Ostroff设计了一种有代表性的横向型结构图(图1)。

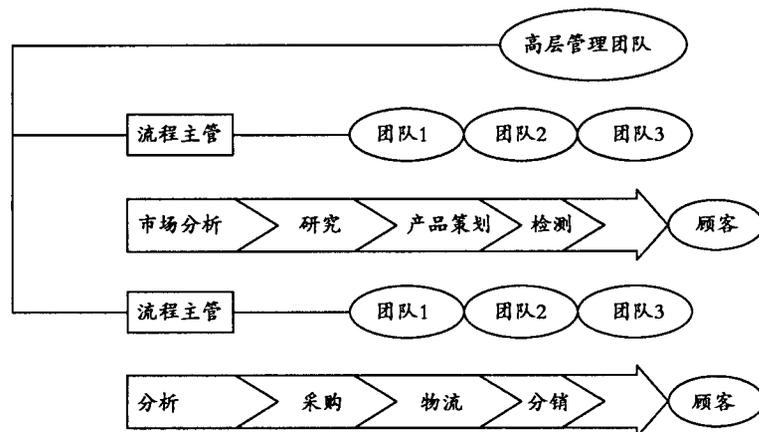


图1 横向型结构<sup>[7]</sup>

从横向型结构的定义和结构图可见,横向型结构的最大特点就是以核心流程来组织员工,从结构上表现出来的特点就是减少纵向的层级,跨越了职能型结构的边界,从而使组织更好地为顾客服务。这种结构以市场需求和顾客为导向,具有灵活性和变动性,对环境的刺激反应敏捷,是灵活的结构机制。

### 四、培训组织的传统结构

笔者通过对重庆市一些培训组织的调查发现,目前的培训组织多采用职能型组织结构,虽然一些培训组织也在尝试增设横向联系手段,以增强组织适应环境变化的能力,比如通过项目整合增强横向联系,不同组织之间通过优势资源整合开展项目合作等。但是总体上,目前的培训组织还是按照职能型结构来设计组织结构。一般培训组织的职能型结构如图2。

从结构图上可以看出,目前的培训组织有很多层级,基本上是按照职能设计组织结构,但是在横向联系上也增加了一些手段,比如通过年级组来整合各学科资源,但是这种手段还停留在工作协调上,运作力度并不大。从整体上看,招生、培训在结构上是彼此

割裂的,学科之间也是基本割裂的。这种方式虽然有利于提高专业水平,但是专业培养适应市场的能力很差。而且由于组织结构封闭性强,因此,也不具备整合外部优势资源为组织所用的能力,造成资金、人员的封闭运行,没有很强的扩张性。面对迅速变化的环境,培训组织的职能型组织结构迫切需要改变。

### 五、培训组织的横向型结构设计

#### (一) 培训组织结构变革的客观必然性

1. 市场环境对培训组织的组织结构提出了变革要求

目前,市场对培训组织的适应能力提出了很高的要求,主要表现在:(1)市场对复合型人才的需求要求培训组织具有学科整合能力。随着经济全球化时代的到来,跨国公司不断对外扩张,灵活性企业纷纷出现,各专业之间、行业之间的知识交融越来越普遍,这就要求更多复合型人才,要求员工具有横向多元化能力或者纵向多元化能力。比如掌握多种语言、具有多种技能或者能够胜任不同层级的工作。如果这些能力要求都通过长期的工作经历来积累的话,必然不能

满足产业发展要求。只有结合工作需求开展培训,才能迅速满足市场需求。这就要求培训组织具有很强的学科整合能力,通过学科整合培养不同的复合型人才。(2)市场对专业人才的需求变化快,要求培训组织具有不断开发新学科的能力。进入21世纪,社会发展的一个很大的特点就是科技迅速投入到生产实

践中并产生巨大的效益。许多新兴学科的不断出现推动着产业迅速发展,这就意味着市场需要更多新的专业人才,这种人才不能从现有的人才市场上获取,只能通过培训产生。因此,培训组织必须具有很强的学科开发或学科培训开发能力,才能够满足市场对人才培养的需求。

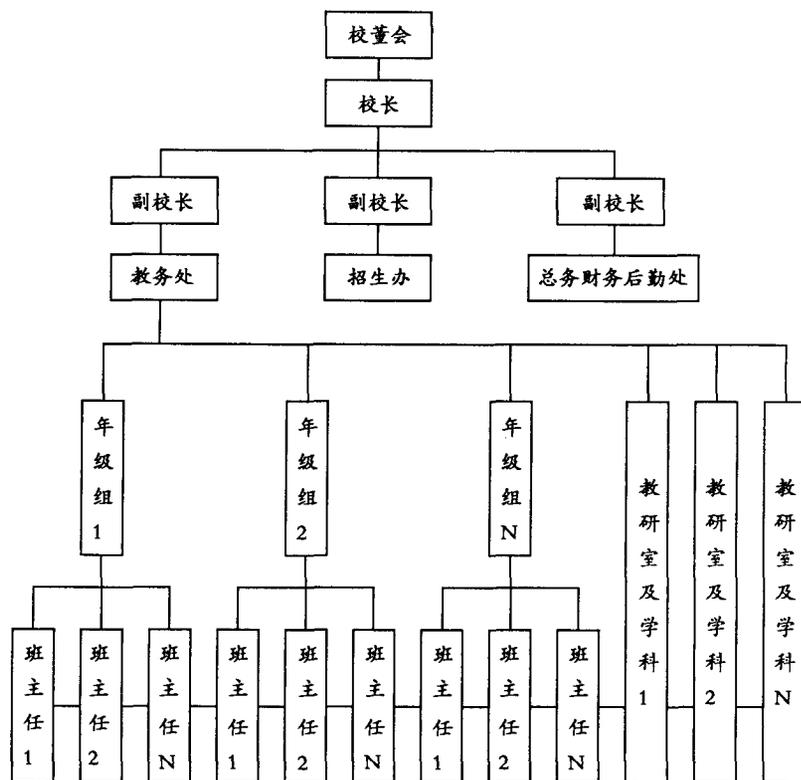


图2 培训组织的职能型结构

客观环境的变化,要求培训组以顾客需求为导向,增强组织的灵活性、应变性,而培训组织传统的职能型结构并不具有这个特点。

2. 模式维持组织的特性要求培训组织的组织结构具备横向性功能

帕森斯认为模式维持组织应该具有“文化”、“教育”和“揭示”功能,在与环境交流资源的两个重要领域——人力和货币方面,既具有灵活性又具有稳定性。组织的发展动力在于学术自由而不在于权威的干涉支配。由于横向性强调以项目为中心的协调和配合,横向性的重要特征就是组织的非权威化。因此,培训组织应该通过建立横向型组织结构使该特性得到充分发挥。

### (二) 培训组织的横向型结构设计

培训组织横向型结构设计内容主要表现为图3。

### (三) 横向型结构的培训组织具有的新功能

通过对培训组织的横向型结构设计,使培训组织有了新的功能,表现在:(1)满足顾客需求的功能。横向型组织结构根据顾客需求设立项目,以项目为中心组成流程,使整个组织的活动都随着顾客需求和市场的变化而发生变化,能够很好地满足顾客需要,为顾客服务。(2)整合资源的功能。横向型结构的建立,使组织能够按照项目需求来配置资源,不同部门、不同专业的员工从不同侧面围绕项目开展工作,克服

了职能型结构以职能区别为边界造成的条块分割和资源分裂现象。内部、外部职能边界的淡化促进了项目整合资源的能力迅速提高,也解决了职能型结构下的协调困难和相互制肘的毛病。(3)灵活应变功能。横向型结构的建立,使组织具有很高的开放度,组织以项目需求开展资源整合,当项目变化和调整的时候,资源的流动也相应的发生变化。这种变化以项目为中心,可以超越过去刚性的职能边界对资源的约束,使组织更加具有柔性和灵活性,能够很好地适应市场变化。(4)高效率的功能。横向型结构的建立,减少了管理层次,打破了职能封闭带来的部门封闭,使各部门之间具有共同的目标,组织开展绩效考核的依据更加明确,从而解决了过去由于部门目标互相冲突而带来的“结构性内耗”,从结构上解决了过去存在的相互扯皮、组织效率低下的弊端。

## 六、与培训组织横向型结构设计相关的几个重要问题

培训组织的横向型结构具有职能型结构无法比拟的优势,但是,横向型结构也不是没有缺点的,其顺利运行需要一些辅助条件,否则,横向型结构在运行中也不能顺利实现设计期望达到的目标。

### (一) 建立相应的组织文化和管理哲学

培训组织是模式维持组织,必须具有独特的文化品牌,而文化是不可能复制的,需要较长时间的积累。

而横向型结构更侧重于市场选择,灵活性将对稳定性产生一定的冲击,同时,不断变化的项目定位也会对组织文化的建立产生一定的影响,因此,恰当的组织文化定位,对组织文化持续的宣传和贯彻将变得非常

重要。为了协调市场选择与文化培养的矛盾,就要求建立独特的管理哲学,并将这种哲学深入员工队伍。包括对引进的外部资源也要开展组织文化和管理哲学培训,以便保持组织的文化特色。

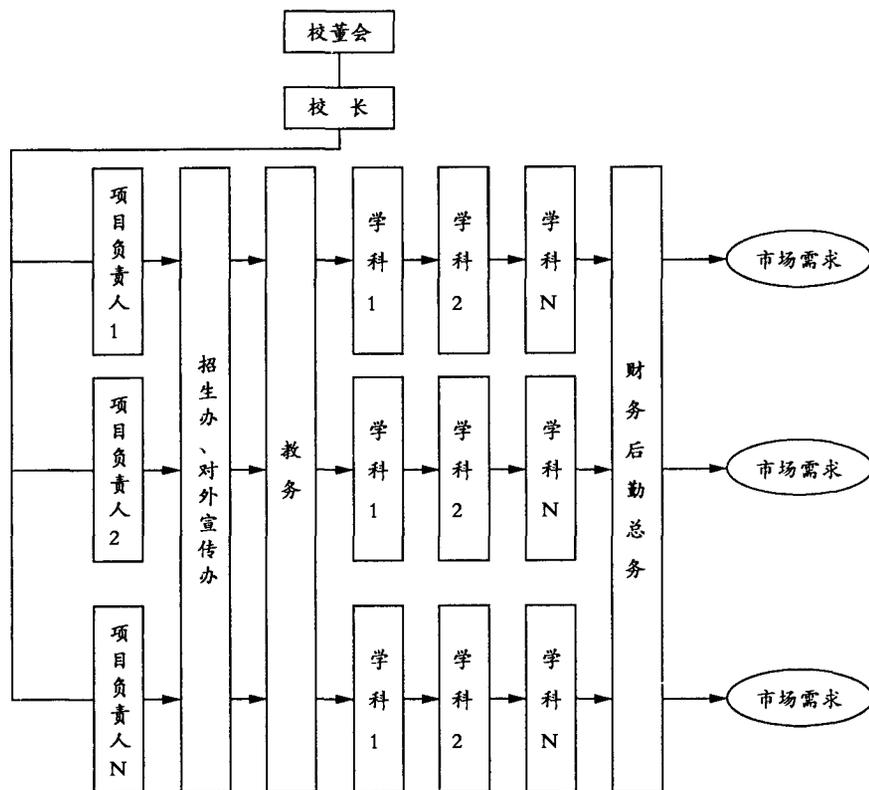


图3 培训组织的横向型结构设计

### (二) 开展周密的市场调查和分析

培训组织的横向型结构意在增强组织的适应性,但是横向型结构以顾客需求为导向,通过项目运行体现出来,因此,项目的选择对组织结构的维护具有重要影响。必须经过周密的市场调查和分析,一方面确保项目的可行性,另一方面而确保项目不与组织文化相冲突。尤其不能因为追求短期利益而损害组织文化和长期利益。

### (三) 需要进行经常性的团队意识培训

培训组织的横向型结构要求组织成员具有良好的协调、沟通和配合意识。由于组织层级减少,项目负责人将承担更多的协调工作和组织管理工作。虽然我们可以赋予项目负责人一定的职权,在一定程度上增强组织的层级,加大协调力度,但是这与横向型组织设计有一定的冲突。更为重要的是,即使项目负责人有一定的职权,也得主要通过沟通和协调来解决。而且这种协调和沟通不仅仅是顺利开展管理的需要,也是科学的项目定位和正确完成组织目标的需要。因此,组织成员的团队意识非常重要。

### (四) 需要加强学科的深度开发

由于横向型组织的主要特点是灵活性和适应性、应变性。因此,项目将经常处于微调之中。在这个过程中。组织的横向发展和成员知识的广博非常重要,而纵向发展则会显得动力不足,从短期看,这似乎不会影响组织的发展,但是从长期看,也会影响组织的

竞争能力。不利于培养独具特色的组织文化。因此,横向型结构的培训组织要适当加强学科的深度开发,使深度开发与广度发展彼此促进、相得益彰。

### 参考文献:

- [1] 林泽炎,李春苗. 员工职业生涯设计与管理[M]. 广州:广东经济出版社,2001.7.
- [2] 闻洁,麻众志. 策划人语[M]. 工商管理经典译丛·战略与组织管理系列[C]. 北京:清华大学出版社,2003.3.
- [3] 帕森斯. 现代社会的结构与过程[M]. 梁向阳译. 北京:光明日报出版社,1998.37.
- [4] 王茂福. 组织分类研究:韦伯与帕森斯之比较[J]. 社会学研究,1997,(1):96-101.
- [5] RON ASHKENASS DAVE ULRICH TODD JICK, STEVE KERR. The boundaryless Organization[M]. San Francisco: Jossey-Bass,1996.
- [6] 理查德·达夫特. 组织理论与设计[M]. 王凤彬,张秀萍等译. 北京:清华大学出版社,2003.123.
- [7] FRANK OSTROFF. The Horizontal Organization[M]. New York: Oxford University Press,1999; JOHN A BYME. The Horizontal Corporation[J]. Business Week,1993,20(December):76-81; THOMAS A STWEART. The Search for the Organization of Tomorrow[J]. Fortune,1992,18(May):92-88.