

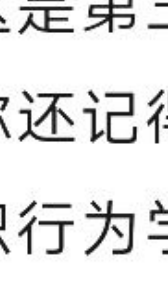
16讲 | 模块导论: 为什么组织要先搭班子?



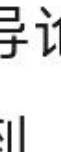
李育辉 · 组织行为学

昨天

[进入课程 >](#)



16讲 | 模块导论: 为什么组..



10:03 9.2 MB

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂，我是李育辉。

这是第三个模块“重塑组织”的小导论。你还记得么，在第一讲里，我就提到，组织行为学要探讨个体、群体、组织结构这三件事，也就是说，我们要依照一条从微观到中观，再到宏观的顺序来学习。那现在，我们就来到了宏观层面。

这一讲，我会为你梳理模块的逻辑，并且重点说说，为什么用“重塑”这个词。

我们从一个问题说起。企业圈内长期存在着一个争论，就是组织是先定战略，再搭班子，还是先搭班子，再定战略。所谓搭班子，就是把和人有关的事情定下来，比如高管团队包括谁、各自负责什么部门等等。搭班子、定战略，哪个在前，顺序能不能改变？

关于这个问题，很多商业大佬们都发表过看法，但比较遗憾的是，很少有人从组织的自身逻辑出发给出答案。我们的立场很明确，一定是先搭班子，再定战略。为什么？咱们来看一个案例。

我们都知道，前些日子波音公司的737Max8飞机出了问题，导致了空难，被许多国家下了禁飞令。其实这已经不是这些年，波音第一次收到禁飞令了。

2013年，波音最新的787客机发生了锂电池着火事故，导致美国、日本下令787禁飞，直接经济损失高达6亿美元。而且它的生产也非常不顺，交付的产品数次出现机械故障。首批次的生产拖后了3年，经历了至少7次延期。

问题出在哪？787飞机作为当时最复杂的产品，融合了你能够想象到的各种黑科技。有人评价过，它的复杂性堪比核电站。波音为了减少自己一家企业的生产风险，决定吸纳大比例的海外组织进行联合生产，也就是实施全球化的战略。

波音把67%的组件交给了外包团队，涉及全球100多家供应商。而这100多家供应商还会把更次要的事，交给再次一级的供应商。实际上，由于每个国家环境不同，到底有多少家企业参与了787的建造，根本无法统计。

波音当然明白，面对如此复杂的状况，公司要做准备工作。他们加大了海外分公司的决策权，让一些精通供应链管理的人进入到了决策层等等。但当787开始生产之后，波音才意识到，他们的这点努力远远不够。公司的控制能力有限，根本照顾不到覆盖在全球各地、大大小小的生产环节。

总裁麦克纳尼每天都要和高管会面，但是显然，高管团队处理这种事经验不足。堆积如山的供应链问题对于生产部门来说简直是灾难，在部门内部，很难确定究竟谁应该对哪些问题负责。

随后，公司的高层也作出了一些人事变动，但效果不明显。2012年，距离锂电池事故发生还有不到一年，波音终于进行了罕有的人事大改革，负责全球化生产的部门被独立出来，获得了更多资源和权力。但显然，这来得太晚了。最终，还没等新部门大展宏图，锂电池隐患就东窗事发。

事后，波音总结出了很多理由，但在我看来，波音遇到的问题其实很简单，就一条：他们的人员、结构没有跟上全球化的步骤。

这就回到了定战略、搭班子的问题上来。很多企业和波音一样，都是先拍脑袋定战略，再按照战略调整人事安排、组织架构。这在纸面上当然是可行的，但在实际操作中很容易遇到两个问题：

1. 你现有的班子，往往不符合战略的要求。上了战场才发现，他们不适合打这场战争；
2. 企业可以边干边调整人事安排，但效果往往是滞后的，远水解不了近渴。

这两个问题的根源在哪？学习了上一个模块，你应该明白，所谓团队，其实就是一个个隐形的领导力关系。由此出发，你可以想想什么是组织。**组织就是很多很多小的领导力关系放在一起，组成的大领导力关系。**在课堂上我经常把团队关系比作一个金字塔。组织就是无数小金字塔组成的大金字塔。

我们原来一提到搭班子，觉得就是撤换几个人那么简单。不是的，人事的变动，会带来领导关系的变化。当这种变动上升到组织层面，你想想，能简单么？一定是牵一发而动全身。**既然牵一发而动全身，那么形成一个稳定的、有战斗力的结构，就一定需要时间，是急不得的。**所以它产生的效果，自然是滞后的。

其实，组织行为学的很多研究都表明，任何变革的成果，都有一定滞后性。如果你对时间空当没有预期的话，你打的就是没有准备的战争。波音787的生产之所以出问题，原因就在这。

只有当你把人的问题搞定，以人带动战略，实施战略，才能保证战略的可行性，进而获得成功。在这个模块的最后一讲，我们会提到微软的改革。CEO用了三年时间调整组织人事结构，然后才和这些人去讨论战略。

好，从搭班子、定战略这件事上跳出来。我们说，不仅战略需要依照人的特点来“重塑”，企业的结构、权力的分配，都需要依据人的特点来“重塑”。在课堂上，学生们总是爱讨论，哪个组织的结构更合理，哪个组织的结构更混乱。其实，通过前面两个模块的学习，你就会发现，如果你不知道它们由哪些人组成，部门的领导者是谁，这些评判是毫无意义的。

我之所以要用“重塑”来命名这个模块，就是希望在听课的你能注意到，当组织由于某些原因发生变革的时候，不仅要依据事情，也要依据做事的人的特点，重塑它的形态和战略。

你可能会问了，在组织层面，谁的角色更重要？谁能引领这个重塑的过程？是普通员工么？不是，是高管团队和CEO，因为他们是领导力金字塔的顶点。

企业如果希望成功执行某一项战略，就要遵守这样一个顺序：CEO先有构想，然后组建高管团队，给他们每个人匹配队伍，优化结构。一切妥当之后，大家坐到一起，制定具体的实施方案。

这个搭班子的过程，也可以叫组织的变革过程，其实就是我们这一模块的逻辑。在课程的第一讲里我提到过，组织是特殊的生命体。你可以把变革想象为生命体的进化。**这个模块的任务，就是找到进化过程中，生命体行动的规律，并避免步入误区。**

首先，与任何动物发生蜕变状况一样，你会发现，组织里的“细胞”也不是同步发生变化的，总会有人先行一步，起着重要的示范作用，他们就是CEO和高管团队。在组织层面，领导力金字塔仍然是决定变革成败的关键。这也是为什么，一个集团在进行重大调整时，很多高管往往要被换掉。

如今，很多组织正在进行一种叫做“去中心化”的变革，进化成更加扁平、没有层级的形态。在这种组织中，领导力还存在么？第一讲里我就会告诉你，领导力不仅依然存在，而且变得更加重要。一盘散沙的表面下，一个隐形的权力架构仍然存在。如何让这个架构高效运转？到时候我们来说。

好，解决了高层领导者的问题，进化就顺利完成了么？当然没有，仗还是要交到每名员工手里去打。所以在领导力之后，我们要探讨的第二个问题，就是如何把权力再分配出去。我们会介绍一个概念：“授权”。授权有大学问，处理不好，组织会有生命危险。所以我们第二讲专门说说，如何避免组织授权走样。

有了领导力，上上下下也有了战斗力，接下来要处理的，就是突发状况。在生命体进化的过程中，身体各个部位之间难免会发生矛盾，抢夺资源。往小了说叫“冲突”，往大了说叫“组织政治”。不要小看这些意外，如果你不去有意识地管理，它们就会成为常态，造成内耗，拖你的后腿。所以我们用两讲时间，说说如何处理冲突与政治。

以上几点都说完了，是不是我们就可以高枕无忧了？不是的，组织里还有一条看不见的战线需要统一，那就是思想，或者说一种解决问题的心智模式，它是组织变革时，效率的放大器。我们会安排一讲，说说这个问题。

当这些问题全都被很好地解决，组织也就完成了进化，来到了制定战略、实施战略的前夜。但是我们心里还有一个疑问，就是回首整个过程，进化遵循了一条自上而下的发展顺序，这个过程能反过来么？**可不可以让组织自下而上进行变革，就像很多畅销书里写的那样，让组织“野蛮生长”？组织行为学的答案是，不行。**为什么？我在最后一讲会和你详细说。

所以整个模块的逻辑，如果画成图，就是一个组织进化的顺序图。我相信，学习完这个过程的逻辑，对于你掌握组织变革的先机，成为卓越的领导者会有帮助。

Aa

写留言

23

请朋友读