

532 绩效考核模型

绩效考核是现代人力资源管理的一项重要内容。几乎所有的企业都有自己的绩效考核方案，但是许多曾经比较适用的方案随着时间的推移渐渐失却往日的效用，不仅起不到激励员工的作用，甚至在某种程度上正阻碍着企业的发展。调查发现，许多企业的绩效考核方案还停留在仅限于个人业绩的考核上，很少将个人利益和团队精神一起体现在绩效考核方案中。

我们知道：1+1>2 的协同效应来源于团队成员的默契配合。在如今的新经济时代，要想使企业快速发展却没有一支默契配合的团队是难以想象的。因此，如何建立一种既能充分调动个人的积极性，又能增强团队(包括部门小团队和公司大团队)向心力的绩效考核模型便显得十分重要。

二

532 绩效考核模型与足球比赛中的 532 阵型没有任何联系。该模型之所以命名为“532”是因为最初实施该方案的公司对个人、小团队、大团队的利益调节上更适合用“5”、“3”、“2”的比例进行分配。该模型实施前经过了约半年时间的酝酿、补充和完善；在实施的进程中，该模型得到了包括公司总经理在内的所有员工的赞同和支持；公司上下的积极配合使实施的效果超过了预期的设想。下面就与实施该模型有关的一些材料作简要介绍。

1. 公司概况。最初实施该模型的企业是 1 家外地驻宁软件销售分公司，虽不具备独立法人资格，但独立经营，自计盈亏。该公司下设两个销售部，1 个财务部和 1 个办公室。公司总计 20 人，每个销售部各有 6 人。整个团队表面看上去还算稳定，上下级、平级之间没有什么大的冲突，“团队精神”、“以人为本”这样的词语在大大小小的会议上总能听到。在与员工的单独交谈后发现，这个团队并不像表面看上去那么和谐，75% 的员工认为当前的计件付酬方式不公平或欠公平，但也想不出更好的办法；60% 的员工觉得在公司缺少安全感、归属感，政策制定的随意性太强并缺少延续性。

2. 配套方案。针对上述情况，在与总公司充分沟通后，分公司对原薪酬制度作了一些调整和明确。

新的薪酬制度包括 7 个子方案，它们之间既有联系又相互独立，但相互之间并不重叠，是一种递进式的加法关系：底薪制+532 绩效考核制+福利制+加薪机会制+晋升制+特别嘉奖制+股权分配制。一名员工无论是刚刚招聘进来的，还是已工作多年的，都适用于该薪酬制度，只是试用期员工只适用于前两种子方案，已正式录用员工可适用于全部 7 种子方案。532 绩效考核制，不但对完成计划指标的员工适用，而且对未完成计划指标的员工同样适用，从而消除了个别员工因担心完不成指标而拿不到已付出辛劳的那部分薪水的后顾之忧，提高了竞争的公平性。

三

532 绩效考核模型中的“532”是指将单件商品的销售提成假设为“10”，其中个人获益部分为“5”，小团队(个人所在部门或小组)获益部分为“3”，大团队(整个公司或事业部)获益部分为“2”；532 绩效考核模型就是按照个人“5”，小团队“3”，大团队“2”的比例对个人、部门、分公司进行考核的一种利益捆绑方案。有传统计件考核方案的影子，但新的模型更多地从共同的利益基础上体现团队的合作精神。下面按客户来源就模型的整个内容介绍如下：

1. 主动争取的客户。指营销人员通过个人的主观努力而争取到的客户，与合作期为 1 年，以年后的业务量适用于自找上门的客户。

第一，一般销售 532 模型。指按照公司规定的价格底线进行销售；一般销售 532 指销售 1 件产品按个人“5”、部门“3”，公司“2”的比例对事先规定的提成额进行分配。

靠商品赚钱在阿里巴巴 用智慧创富在阿里巧巧

例如，这家分公司规定销售 1 件软件产品的业务提成为 10 元，那么员工 A(假设 A 在销售一部)销售了 10 件产品后的收益为：

个人的直接利益： $10(\text{元}) \times [5 / (5+3+2)] \times 10(\text{件}) = 50(\text{元})$ ；

销售一部的分配利益： $10(\text{元}) \times [3 / (5+3+2)] \times 10(\text{件}) / 3(\text{人}) = 10 \text{元}$ ；

整个公司的分配利益： $10(\text{元}) \times [3 / (5+3+2)] \times 10(\text{件}) / 20(\text{人}) = 1 \text{元}$

这样，A 因销售了 10 件产品的总收益应为 $50+10+1=61$ 元，这里不包括因他人销售产品而转移给 A 的收益，也不包括可能获得的完成计划奖和适用于整个薪酬制度的其他子方案。

第二，计划奖励 532 模型。这是以月为周期，按部门为单位进行考核的。完成计划的部门，以“5”、“3”、“2”的比例对个人、部门、公司进行奖励；未完成计划的部门，无论个人业绩多么突出，都不享受计划奖励(但不影响适用于个人的其他考核条款)。计划奖励资金的来源与义务提成的资金无关。

例如，假设公司规定完成计划后单位产品奖励额为 1 元，销售一部 5 月份的计划定额是 300 件；现在，销售一部实际总销售量为 360 件，其中 A 完成了 150 件，则 A 可获得的奖励为： $75+36+3.6=114.6$ 元(这里还不包括因其他部门完成任务而转移的奖励额)，具体计算方法如下：

个人直接奖励： $1(\text{元}) \times [5 / (5+3+2)] \times 150(\text{件}) = 75(\text{元})$ ；

部门间接奖励： $1(\text{元}) \times [3 / (5+3+2)] \times 360(\text{件}) / 3(\text{人}) = 36 \text{元}$ ；

公司间接奖励： $1(\text{元}) \times [2 / (5+3+2)] \times 360(\text{件}) / 20(\text{人}) = 3.6 \text{元}$

若销售一部当月的实际销售量为 290 件，A 虽然完成了 150 件，但因所在的销售一部未能完成当月计划而不能获得直接的计划奖励，只有可能获得得其他部门因完成任务而转移的奖励。是否获得计划奖与个人业绩不挂钩。

第三，超价销售 532 模型。指超过规定价格底线而进行的销售。由于各人的谈判能力与技巧不同，销售的价格往往有所差别；本着能力强多收益的原则，对超过价格底线以上部分的所得，以 30% 的比例参照“一般销售 532 模型”执行。这里的 30% 比例与整个公司的策略有关，若公司以扩大市场份额为主要目标，不妨将比例定得低些，若以赚取利润为主要目标，并且产品的价格弹性较小时，不妨将比例提高。

2. 寻找上门的客户。寻找上门的客户包括主动找上门来的客户和合作期已超过 1 年的客户。对于此类业务的绩效考核办法，按“主动争取客户”50% 的比例实施。当然，这一比例也要因产品种类、市场本身的情况作权衡。

四

532 绩效考核模型有以下特点。

1. 避免了员工之间由于过度竞争而影响团队的合作。在按员工个人绩效付酬的绩效工资制下，员工的个人劳动成果与其劳动报酬之间联系十分紧密，这种对以自我为中心的个人努力进行奖励的做法很容易造成在需要员工们进行团队合作的时候出现员工之间的过度竞争，从而影响组织整个目标的实现。532 绩效考核模型克服了上述缺点，在尊重个人价值前提下，兼顾了团队利益。

2. 努力与绩效相联接的操作性更强。由于组织所面临的外部环境越来越复杂，组织先期针对员工制定的有些目标任务在员工的努力下未必就能实现。当员工预期自己的任务无法完成，而报酬的很大比例又与任务是否完成相关的时候，很容易造成员工消极怠工；而 532 绩效考核模型不论员工是否完成任务都可获得因自己努力而应得的报酬，使努力与绩效贴得更近，而不是任务与绩效联系得更紧。

3. 更好地体现了公平性。封闭式工资制是目前不少企业采用的一种工资方式，但这种

工资制最大的弊端就是增加了员工间的猜疑和因不公平降低了对公司的忠诚。让所有员工对所给付的报酬心服口服也是 532 绩效考核模型设计的意图之一。

532 绩效考核模型更多地体现的是 1 种思路、1 种方法。在设计考核方案时，必须综合考虑员工所做工作的性质，包括工作的独立性和结构性。如果该工作是高独立性、低结构性的，那么应多考虑个人的价值，不妨采用 721 的比例进行分配；如果该工作是低独立性、高结构性的，那么应多考虑团队合作所体现的价值，不妨采用 442 或 433，等等。

编写人力资源计划的典型步骤

由于各企业的具体情况不同，所以编写人力资源计划的步骤也不尽相同。下面是编写人力资源计划的典型步骤，读者可根据企业的实际情况进行裁减。

1、制定职务编制计划

根据企业发展规划，结合职务分析报告的内容，来制定职务编制计划。职务编制计划阐述了企业的组织结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容。制定职务编制计划的目的是描述企业未来的组织职能规模和模式。

2、制定人员配置计划

根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点报告，来制定人员配置计划。人员配置计划阐述了企业每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务人员空缺数量等。制定人员配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。

3、预测人员需求

根据职务编制计划和人员配置计划，使用预测方法，来预测人员需求预测。人员需求中应阐明需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。最好形成一个标明有员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别，及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的分列表。实际上，预测人员需求是整个人力资源规划中最困难和最重要的部分。因为它要求以富有创造性、高度参与的方法处理未来经营和技术上的不确定性问题。

4、确定人员供给计划

人员供给计划是人员需求的对策性计划。主要阐述了人员供给的方式（外部招聘、内部招聘等）、人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。通过分析劳动力过去的人数、组织结构和构成以及人员流动、年龄变化和录用等资料，就可以预测出未来某个特定时刻的供给情况。预测结果勾画出了组织现有人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职及其他相关方面的发展变化情况。

5、制定培训计划

为了提升企业现有员工的素质，适应企业发展的需要，对员工进行培训是非常重要的。培训计划中包括了培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

6、制定人力资源管理政策调整计划

计划中明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。其中包括招聘政策、绩效考评政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯规划政策、员工管理政策等等。

7、编写人力资源部费用预算

其中主要包括招聘费用、培训费用、福利费用等费用的预算

8、关键任务的风险分析及对策

每个企业在人力资源管理中都可能会遇到风险，如招聘失败、新政策引起员工不满等等，这些事件很可能会影响公司的正常运转，甚至会对公司造成致命的打击。风险分析就是通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险监控等一系列活动来防范风险的发生。

人力资源计划编写完毕后，应先积极地与各部门经理进行沟通，根据沟通的结果进行修改，最后在提交公司决策层审议通过。

七个经典实用的绩效考核工具

1、swot分析法：

strengths：优势 weaknesses：劣势 opportunities：机会 threats：威胁

意义：帮您清晰地把握全局，分析自己在资源方面的优势与劣势，把握环境提供的机会，防范可能存在的风险与威胁，对我们的成功有非常重要的意义。

2、pdca循环规则

plan：制定目标与计划 do：任务展开，组织实施 check：对过程中的关键点和最终结果进行检查 action：纠正偏差，对成果进行标准化，并确定新的目标，制定下一轮计划。

意义：每一项工作，都是一个pdca循环，都需要计划、实施、检查结果，并进一步进行改进，同时进入下一个循环，只有在日积月累的渐进改善中，才可能会有质的飞跃，才可能取得完善每一项工作，完善自己的人生。

3、5w2h法

what：工作的内容和达成的目标 why：做这项工作的原因 who：参加这项工作的具体人员，以及负责人 when：在什么时间、什么时间段进行工作 where：工作发生的地点 how：用什么方法进行 how much：需要多少成本

意义：做任何工作都应该从5w2h来思考，这有助于我们的思路的条理化，杜绝盲目性。我们的汇报也应该用5w2h，能节约写报告及看报告的时间。

4、smart原则

s：specific 具体的 m：measurable 可测量的 a：attainable 可达到的 r：relevant 相关的 t：time based 时间的

人们在制定工作目标或者任务目标时，考虑一下目标与计划是不是smart化的。只有具备smart化的计划才是具有良好可实施性的，也才能指导保证计划得以实现。

=====

【特别说明：有的又如此解释此原则】

——s代表具体(specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；

——m代表可度量(measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；

——a代表可实现(attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；

——r代表现实性(realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；

——t代表有时限(time bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

=====

5、时间管理—重要与紧急

急迫	不急迫
i	ii
紧急状况	准备工作
重要 迫切的问题	预防措施
限期完成的工作	价值观的澄清
你不做其他人也不能做	计划
	人际关系的建立

| | 真正的再创造
| | 增进自己的能力
- - | - - - - - - - - - - | - - - - - - - - - -
| iii | iv
不 | 造成干扰的事、电话 | 忙碌琐碎的事
重要 | 信件、报告 | 广告函件
| 会议 | 电话
| 许多迫在眉捷的急事 | 逃避性活动
| 符合别人期望的事 | 等待时间

优先顺序=重要性×紧迫性

在进行时间安排时，应权衡各种事情的优先顺序，要学会“弹钢琴”。

对工作要有前瞻能力，防患于未然，如果总是在忙于救火，那将使我们的工作永远处理被动之中。

6、任务分解法【wbs】

wbs：任务分解法（work breakdown structure） 如何进行 wbs 分解：目标→任务→工作→活动

wbs 分解的原则：

将主体目标逐步细化分解，最底层的任务活动可直接分派到个人去完成

每个任务原则上要求分解到不能再细分为止

wbs 分解的方法：

至上而下与至下而上的充分沟通 一对一个别交流 小组讨论

wbs 分解的标准：

分解后的活动结构清晰 逻辑上形成一个大的活动 集成了所有的关键因素包含临时的里程碑和监控点 所有活动全部定义清楚

学会分解任务，只有将任务分解得足够细，您才能心里有数，您才能有条不紊地工作，您才能统筹 安排您的时间表

7、二八原则

巴列特定律：“总结果的 80%是由总消耗时间中的 20%所形成的。” 按事情的“重要程度”编排事务优先次序的准则是建立在“重要的少数与琐碎的多数”的原理的基础上。举例说明

80%的销售额是源自 20%的顾客；

80%的电话是来自 20%的朋友；

80%的总产量来自 20%的产品；

80%的财富集中在 20%的人手中；

这启示我们在工作中要善于抓主要矛盾，善于从纷繁复杂的工作中理出头绪，把资源用在最重要、最紧迫的事情上。

企业组织结构模式之球队组织特征分析

概述

体育运动中的球队，是我们所熟悉的一种特殊的团体组织形式。这种团体组织所表现出的强大的整体作战能力与高工作效率，一直是管理学者所敬佩的。球队作为一个协同作战的整体，在其组织结构以及运作方式上与现代企业的组织结构与运作方式有着非常明显的相似之处。借助于类似的理论基础，可以构建出适合于现代知识经济环境需要的新的企业组织结构模式，并将其称之为球队组织。显然，球队组织已经不再是一个简单的球队的模

拟。球队组织概念的提出虽然源于对典型球队运作模式的观察，以及对其内涵的高度抽象，但球队组织并非对球队运作模式的简单重复或模仿。同样，球队组织也不是所谓的团队组织。团队组织单纯地追求组织的整体协作性，但并不完全具备球队组织的基本特征，尤其是球队组织的高度动态性。柔性组织与球队组织从表面上看，尤为相似；但从深层本质考虑，二者也是不相同的。柔性组织的确是动态的、敏捷的和开放的，但它并不具有无边界性与耗散性。球队组织是一种与现有组织结构模式都不相同的耗散结构。显然，在所有现实的协作组织中，只有球队所表现出来的基本属性，能够充分地满足知识经济的基本属性对现代企业组织结构的要求。正是因为如此，所以球队组织理论充分地吸收了典型球队的成功经验，具备了球队模式的所有优点。

1 球队组织的动态性分析

正如一个足球队在比赛进程中的动态运作一样，球队组织是一个动态的组织。一个足球队，或者是一个足球俱乐部，其共同利益的实现与否以及其实现程度，在很大程度上取决于参与比赛的所有球员们在场上作战时的敏捷反应程度，以及他们动态协作与及时调整的能力与速度。球队组织也同样如此。一个球队组织的成功与否，在很大程度上将取决于该组织的动态性特征，也就是组织的流动性与敏捷性。

一个健康的球队组织将保持组织人员的高度竞争性与流动性。一个组织一旦缺乏竞争的压力，组织将逐步地走向死亡。在现代新经济环境中，竞争既是企业组织的基本特征，也是企业生存的根本要求。高度的竞争可以充分发挥组织员工的生产积极性与创新的能动性，从而提高组织的生产经营效率。球队组织的活力即在于组织的完全竞争性。在球队组织中，所有的一切活动都由竞争来完成。产品开发将交给多个相互竞争的开发小组来进行，球队组织将在开发完成后从中选择出最有利于实现组织共同利益的开发设计方案，并依据产品开发的成果对产品开发小组进行重整（对企业组织内部的产品开发小组而言）或重新选择新的产品开发合作伙伴（若球队组织的产品开发任务是交由组织外部独立的产品开发单位来完成）。销售工作中也将充满着竞争的火药味，销售人员与销售经理的收入与晋升都将与其实现的销售相关联；销售的业绩将直接决定着他们在组织中存在的必要与可能，或者决定着他们在组织中的地位。没有竞争，也就不存在有球队组织本身。

高度的流动性也是球队组织所不可或缺的。事实上，高度的流动性总是与高度的竞争性紧密联系在一起。有竞争，必然就会有流动；竞争带来了流动，而流动则反过来进一步地推动了球队组织内的竞争。高度的流动性则可以为组织不断输入新鲜血液，从而保持组织的活力。流水不腐，户枢不蠹。球队组织正是通过组织内部高度的流动性，来保持了组织的竞争力与活力。在球队组织中，人员的聘用与构成，职位的变迁，资本的构成等都是不稳定的；或者说，是不断变化的。变则通，通则久。传统组织结构的失败，尤其是我国传统国有企业的失败，在很大程度上就是因为组织缺乏流动性。现代新经济条件下，知识的不断变化，导致企业组织的知识绝对缺乏，企业组织必须依靠不断地更新来保持组织的竞争能力。传统的终身雇佣制在根本上是不利于组织内部成员追求创新的；这一点即使是长期以来一直对终身雇佣制赞不绝口，并且一直坚持着终身雇佣制度的日本企业也开始寻求摆脱终身雇佣制的约束，谋求以竞争来促经企业组织的发展。对于球队组织而言，正是组织雇员的不稳定性，促使所有的雇员不断主动更新自己所掌握的知识，从而促进组织知识的更新与发展，进而保持组织的市场竞争能力与组织的活力。同时，高度的流动性也迫使组织雇员充分自己的主观能动性与创新精神，主动推动组织共同利益的实现。同样，球队组织的资本组成也是不稳定的，这一特征是与球队组织的开放性相一致的。组织将根据实现共同利益的要求以及外部环境所发生的具体变化，不断地按照趋利避害的原则进行资本的重组。

此外，球队组织是敏捷的组织。球队组织的敏捷性表明，球队组织在外部环境发生任何

与组织生存有关的变化时，组织自身都能够迅速地对外部环境的变化做出自己的正确反应。无论在任何时刻、任何地点，球队组织都会将其敏感的触角伸向组织的外部，收集组织外部可能发生的任何变化；当组织的触角收集变化信号时，信号将会被传回组织内部，交给组织内部的信息收集与分析专家，并由他们对所收集到额信息进行分析、归类于整理。整理后的信息将迅速传递给组织内对该信息拥有处理权限的负责人，由这些负责人对外部环境的变化做出合适的决策，以及时应对外部环境的变化，从而保持组织与外部环境的同步性与一致性。如果一个组织不能及时有效地察觉到与之相关的外部环境的变化，这个组织必将在未来的竞争中被竞争者所淘汰。球队组织中决策者的主要决策就是如何引导组织有效地回避组织外部环境所发生的对组织不利的变化，至少应该弱化这种不利变化可能对球队组织带来的负面影响；同时，率领球队组织充分利用外部环境中所发生的对组织实现目的有利的影响来实现组织的共同利益。

2 球队组织的开放性分析

开放的直接结果是产生与维持有序的竞争，有序竞争则可以推动组织共同利益的实现。按照球队组织理论建立起来的企业组织也必将是完全开放的组织。其实开放性在很大程度上是与流动性紧密联系在一起的，因为开放的结果必然带来流动；之所以将其作为一个独立的特征进行分析，是因为球队组织的开放性并不仅仅只包含着人员与资本等具体方面的含义；球队组织的开放性在很大程度上我们更多地强调它的抽象意义上的开放性。球队组织无论其大小，它们都将是开放的；球队组织的开放性中最重要的是组织组织文化的开放性。现代知识经济对组织文化的影响是不可忽视的，这些影响主要表现在以下一些方面：首先，知识经济对企业文化地位的产生了重要的影响，由于知识经济的迅速发展，企业文化在企业管理中地位日益重要，这是有管理的不断柔性化所决定的；其次，知识经济影响了企业文化的内涵，知识经济社会的企业文化不再是传统的封闭式的文化，而是推崇开放式的组织文化。作为一个球队组织，其文化必然体现现代知识经济的需要，球队组织的管理者们必须致力于在组织中建立一种完全开放式的现代组织文化。组织文化的开放性，使得球队组织得以主动、及时地吸收外部的知识与思想，从而推进球队组织的知识的更新换代，推动组织本身的不断进步。

球队组织的决策者们将会认识到球队组织本身的局限性，并会充分利用球队组织的开放性来有效弥补组织的局限性所带来的不利影响。任何一个组织，无论其大小，在当今知识爆炸的社会，组织所掌握的知识终归是有限的；相应地，在组织外部存在的知识相对于组织而言却是无限的。球队组织的决策者必须通过和外部环境中与组织生产经营有关的其他组织、个人建立起长期、稳定的合作关系，来扩张组织的知识。这也是球队组织的开放性对球队组织的管理者们所提出的基本要求。一个出色的球队组织的管理者必然具有驾驭外部知识的能力，他需要将外部所创造的一切对组织发展有利的知识引进到组织的内部，并使之与组织现有的知识相融合，使其变为组织自己的知识，从而为组织的发展服务。在现代知识经济社会以及未来，知识的交换与融合将成为组织的一项基本的任务，也将是企业组织的一项具有决定性意义的工作。知识是开放的，并将在开放的环境中不断地成长；固步自封所带来的惟一的结果将只是组织的不断僵化，组织技术的落后与组织竞争能力的丧失。

球队组织的开放性除了对外开放以外，同样还表现在组织内部各个部门之间的相互开放上。从某种意义上看，组织内部的开放性可能比组织对外的开放性具有更为重要的意义。组织内部的开放性包含着两方面的含义，其一是指组织各部门之间并无绝对的权利与义务的界限，各个部门之间存在有彼此相互支持与学习的关系；其二是指组织内部所有员工在工作岗位上的非割裂性，也就是说，组织员工将认识到彼此之间工作的关联性，而且任何一个员工将追求掌握尽可能多的操作技能，以适应更多工作岗位的需要，从而保证组织能

根据外部环境的变化而及时调整组织内部员工岗位分配。由于现代经济社会中人们的消费需求表现出日益明显的不断变化的趋势，消费需求越来越不稳定、不长久。为了充分满足消费需求，企业组织必须不断地改变组织的生产安排，以适应市场环境的变化。这一点其实在分析球队组织的敏捷性是已经提到过，其实正是因为组织的敏捷性要求，才使得组织在发展过程中不得不主动打破组织内部部门之间的界限，在组织内部追求开放性。从大量组织的实践来看，组织内部之间的开放呈现出明显增长的趋势，在未来，将会有越来越大的企业组织追求在组织内部各部门之间架设起互通的桥梁。组织内部开放性最典型的外化表现是：许多企业组织开始要求或鼓励雇员掌握两门或两门以上的技能。为了鼓励雇员掌握更多的知识与技能，有些甚至将雇员所掌握技能种类的多少与雇员的工资支付紧密结合，企业将支付给掌握多种技能的雇员更高的工资。当一个雇员掌握了两种以上的技能时，组织就可以更好的适应环境的变化，组织敏捷性的特征也就可以更好地得以体现。如果一个组织的雇员的工作岗位具有不可变性，组织的敏捷性是不可能实现的。

3 球队组织的无边界性分析

传统的企业组织是具有确定的组织边界的，并以此明确的边界与其他的企业组织相区分。边界对传统企业组织来说甚至是十分重要的，因为它是一个企业组织与另一个企业组织相区分的重要标志，甚至是惟一的标志。因为对于传统企业组织来说，将组织自身与外部环境以及其他企业组织严格区分是必要的，尤其是在传统的直线制企业组织结构中，组织边界的确定显得更为重要。但随着经济的不断发展变化，组织理论也开始对传统进行修正。尤其是随着近现代企业组织大规模的并购的进行，以及松散型企业集团的发展，组织区分的意义日益淡化。20世纪末期的虚拟企业的兴起，更是在组织结构、组织实体形式上对组织理论提出了巨大的挑战。

依据球队理论而建立起来的球队组织，将是一个无边界的企业组织。球队组织的无边界性是由组织的开放性与动态性特征所共同决定的。从外表与形式看，传统组织将很容易区分其内涵与外延。传统的组织的内涵将只仅仅包含以企业组织的实体为标志的部分，或者说，在传统理论中，企业组织的围墙以内所包含的部分，构成了企业组织的内涵；而围墙以外的部分，则构成为传统企业组织的外延。这种划分企业组织内含的方法虽然是机械的，但在传统经济社会却是必要的。一方面它可以明确企业组织的根本任务，职责范围，经营场所；另一方面，它也为政府税收、工商行政等管理部门的管理活动提供了方便。这种状况自从企业组织存在以来，一直都没有发生过太大的变化；只是到了20世纪的90年代末期，随着新经济理论的发展完善，以及经济全球化与一体化趋势的不断蔓延，企业组织的边界才开始变得模糊起来，并且在实践中，一些企业组织的边界已经很难明确进行界定。这种发展变化的趋势，在一定程度上支持了球队组织理论的提出与发展。在传统的、可明确区分企业组织边界的环境中建立球队组织几乎是不可能的，只有当企业组织的边界逐步地模糊化以后，现代经济社会才开始为球队组织的生存提供了基本的前提。无论是从哪一个角度进行观察，球队组织的内涵与外延都是模糊的，甚至是不存在的，具体地描述可以借助于下述图形。在下面的图形中，传统企业组织的边界是以实线表示的，也就是说企业组织的边界是明确的；而在球队组织中，企业组织的边界只是表示为一条隐约可见的虚线，也就是说，我们并不能直接确定球队组织的边界；至少可以认为，要想确定其边界，在管理的实践中是困难的。

图1 组织的边界

球队组织的开放性要求组织不能仅仅局限于组织的内部环境，而必须突破组织界限的束缚将组织内部环境与外部环境有机地结合起来；球队组织的这种努力在事实上推动了企业组织打破组织实体边界约束的趋势。我们已经清楚地知道，球队组织是开放的组织，而开

放型的具体表现正是企业组织与外部环境之间的相互融合。当球队组织与它的外部环境相互融合在一起时，我们就很难在明确区分哪是球队组织的内部，哪是球队组织的外部环境；或者说，我们已经模糊了球队组织的内涵与它的外延的界限。正如球队组织的知识，事实上根本就不可能严格地区分开哪一些知识是球队组织本身所具有的，而哪一些又是从球队组织的外部引进的，因为它们根本就已经是够成为一个整体。同样，球队组织的无边性也是球队组织的动态性作用的结果。在球队组织的动态性特征的推动下，球队组织本身的边界一方面将随着竞争系统中竞争者的位置、实力等的变化而变化，另一方面也将随着外部环境的变化而变化；所以我们很难明确球队组织的规模大小、经营范围、市场区域等方面的内容，因而也就不大可能对球队组织的内涵与外延进行有效的界定。另外，在研究球队组织的内涵与外延时，我们还必须注意到这样一个事实：球队组织的资本开放性与敏捷性使得球队组织的资本构成具有不稳定性，当外界环境发生变化时，球队组织的各个部分有可能根据有利原则选择进入或退出现有的企业组织。也就是说，为了更好地实现球队组织的共同利益，球队组织本身可能需要不断地进行调整；而这种调整所带来的自然是球队组织的不确定性，也就是边界的不确定性。球队组织一方面本身具有边界的不确定性，另一方面又在寻求打破边界的约束，因此，在大多数情况之下，球队组织往往表现出无边界的特性。我们甚至于可以认为，在某种意义上，球队组织本身并不是一种真正可见的组织。球队组织的无边性既加强了组织的竞争压力，同时也强化了组织本身与外界环境的相容性与适应能力；这也正是球队组织的优势之所在，也正是建立球队组织的初衷与目的。

4 球队组织的分权特征

大多数的传统组织模式都是以集权为基础的，但分权在现代组织结构建设已经受到越来越多的组织领导者与组织理论学家的重视。随着组织形式从金字塔式向扁平式组织结构的转变，分权的程度在逐步地增强。但这些分权的努力从本质上看，都是不彻底的。

未来的球队组织将是一个权利分散化的组织。高度集权的传统组织结构虽然有利于保持命令的统一性，并有可能在简单的小型组织中提高组织的工作效率；但在现代庞大而复杂的组织结构中，高度集权模式的有效性招致了越来越多管理学者与实践者的质疑。球队组织将是一个典型的分权化组织，球队组织的管理者将只控制组织的重大决策权，而实践操作的决策权将部分甚至于全部授权给具体的实践操作人员。事实上，球队组织如果向充分发挥其组织结构模式的优势，其必然进行彻底的分权。只有当权力被分散到每一个具体的执行者，或者是每一个现场的操作者与决策者，球队组织才有可能真正迅速、及时地对外界环境所发生的变化做出适当的反应，以满足环境变化的要求。也就是说，球队组织的彻底分权，是球队组织发挥其敏捷性特征的根本前提；没有分权，球队组织就不具有敏捷性特征。同样，如果球队组织的缺乏决策的权限，组织成员将成为僵化组织的教条式命令与计划的执行者，组织将失去其所有的动态性特征。

在球队组织中，分权将按照权利与责任对等的原则，或者说，权利与义务一致的原则来进行。球队组织的所有的决策权力将具体授予那些真正对事项进行现场决策的人员。分权一方面有助于球队组织在组织内部建立起权力、责任、义务与业绩的密切联系，增强雇员的主人翁意识，充分提高与发挥组织所有员工的积极性，增强他们对组织共同目标的关注程度；另一方面可以提高员工的责任心，并在具体操作过程中及时处理突发问题，以提高组织的工作效率。显然，高度集权的组织最终将发展成为僵化的组织，而球队组织则会因为其分权化策略而使得组织能够对外界变化迅速做出适当的反应，确保球队组织在其生产经营过程中能不断地适应环境的变化，从而表现出高度的动态性与开放性，并在此基础上不断地促进组织自身的不断发展壮大。

