

管理前沿：无边界管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/21/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_89\\_8D\\_E6\\_c25\\_21086.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/21/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_21086.htm) 科斯在思考企业存在的理由时(厂商理论)，紧紧抓住“边界”问题(什么样的活动适合企业内部完成，什么样的活动最好在外面市场完成)。这一抓，就开创了“交易过程成本经济学”(Transaction Cost Economics)这一大显学，并因此而获诺贝尔经济学奖。此后，师出科斯门派的学者都能支三招：边界内的，用行政等级的治理结构(hierarchical contracting)；边界外的，用市场买卖的治理结构(market contracting)；介于二者之间讲不清楚的，用关系联盟的治理结构(relational contracting)。由此可见，边界问题是企业的首要问题，有了边界才有企业的合法存在的理由。理论与实践总是有审美距离，否则就没有教授与企业家的区别。在“边界”问题上也如此。上世纪80年代，韦尔奇执政GE的顶峰时期，他大力推行“无边界组织”(Boundaryless Organization)，号召GE的30大类别生产部门走出自己产业的樊篱，大胆地与其它组织合作。好几年圣诞节，GE的一大节目就是由韦尔奇登台将一张一米见方的大支票奖给本年度“无边界管理”的英雄人物。边界之辩：科斯还是韦尔奇？在“边界”问题的两侧，一边是科斯，一边是韦尔奇，到底应该听从谁的意见呢？自从上帝造人以来，“边界”一向是关键。一部《圣经》总结出来的也不过就是两个字“边界”。因为吃了智慧的金苹果，人有了分辨能力，有了将万物定义和概念化的思维。于是，差别产生了。“边界”因人的概念能力而产生，以差别的形式表现出来。至少

，这是《圣经》对非基督教徒（又是边界在作祟）的启示。一般的人根据常识，习惯于将“有边界”等同于“封闭”，“无边界”等同于开放。但这些常识在系统论的学者眼中轻则被认为简单化，重则被指摘为不科学。从系统的观点看，没有边界，就无法定义系统的范畴，更无法讨论系统的属性和规律。完全开放的组织不成系统，难以维持能量的有规则运动（周期性的正负反馈结构）。有边界的系统就有能量的有规则运动，有表示能量运动规律的正、负反馈信号系统。在这个意义上讲，韦伯的官僚体制（Bureaucracy）是当时德国最先进的组织结构。它的专业职能分工、等级制、正式行文管理一直影响到今天，它的基本模型在每幢先进的数码大楼幕墙后面仍存在着。至此，似乎科斯和《圣经》揭示了边界的普遍性，系统论和韦伯又强调了有边界才有系统，才有条块分明、职能关系明确的管理结构，才有职能化、等级化、正规化甚至是组织先进性的表现。那为什么韦尔奇却要推崇“无边界组织”而且还因此备受赞赏呢？细心的读者已经注意到了，系统结构的先进性与暂时性是并列存在的，没有永远先进无需变化的系统。当环境条件改变时，系统内部的子系统理应顺着环境的改变而调整。但绝大多数情况下，子系统会拒绝调整相互之间的关系结构，它们之所以如此，有几个共同起作用的原由：A．对生命系统而言，拒绝调整是生物生存的本能。B．对一般系统而言，那是互动的惯性使然。C．边界的存在帮助系统扭曲，阻止、改写了外面变化的干扰。D.边界的存在帮助维护系统内部运动暂时少受或不受外面变化的干扰。无边界管理：十条理由，十个样本将晦涩的理论语言转译到企业管理上，我们可以推演的结论是：（1

) 现在的内部结构体现了企业对过去环境条件反应的先进性和适应性。(2) 当外部市场环境发生变化时, 企业内、外边界的存在使得各部门仍旧按照惯性行事。即使现有结构关系已经丧失了先进性, 边界条件帮助它们抵制干扰, 消减要求顺应环境变化而变革的信号。(3) 当边界条件无法再维持下去时, 内部的互动关系已经如此落后, 以至于再也无法顺应环境而调整, 于是危机就产生了。转了一圈, 我们才发现科斯、《圣经》、韦伯、韦尔奇之间对边界的看法没有任何矛盾。韦尔奇的“无边界组织”运动只是想要企业内部直面正视环境的变化, 在危机尚未发生之前重新尝试新的关系、新的结构。那么, 成功地推行“无边界管理”的企业都有哪些具体的理由和经验呢? 创新是GE的理由。跨部门的合作帮助GE创造了许多新产品。GE飞机发动机检测部门的技术人员与医疗器械部门合作, 将查验发动机的材料疲劳状况的技术用到检验人体上, 便有了磁共振仪器。速度是深圳丽达包装公司的理由。我在参观中发现, 上游原料供应商在丽达生产现场有自己的办公室和员工, 他们以最快的速度协调原料供应, 保障丽达的最小库存。控制是戴尔不愿向外公布的理由。戴尔的上、下游供应商必须在信息系统上与戴尔完全对接, 甚至使用戴尔的内部网络及软件, 这样就保证了用同样的语言沟通。当然, 那同样的是戴尔语言。建立新的产业规则是苹果电脑的理由。iPod和iTune让苹果电脑一跃成为音乐产业的重要角色并重新划定游戏规则。通过与摩托罗拉合作, 苹果电脑正向通讯行业跨界而行。流畅是UPS的理由。众多美国中小企业的物流、客户服务部门、售后服务部都由UPS兼任。如此, UPS能确保信息流、货币流、货物流三流合一

，并流畅。丰富与完美是Pamp.G产品的系统性，它照样可以与Colorox合作，由对手生产，通过P&G在超市上架。  
100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)