



组织柔性 与竞争优势研究

ZUZHOUXING YU JINGZHENG YOUSHI YANJIU

——IT、模块化、时间节奏的解释

谢卫红 蒋 峦 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

F271.3
20131

阅 览

本著作受以下基金项目支持：

国家自然科学基金项目（70772028）

教育部人文规划基金项目（08JA630018）

广东省哲学社会科学“十二五”规划项目（GD11XGL22）

广州市哲学社会科学“十二五”规划项目（2012YB05）



组织柔性 与竞争优势研究

ZUZHOU ROUXING YU JINGZHENG YOUSHI YANJIU

——IT、模块化、时间节奏的解释



谢卫红 蒋 峦 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织柔性与竞争优势研究: IT、模块化、时间节奏的解释/谢卫红, 蒋峦著. —
广州: 华南理工大学出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5623 - 3741 - 6

I. ①组… II. ①谢… ②蒋… III. ①企业竞争—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 187450 号

组织柔性与竞争优势研究——IT、模块化、时间节奏的解释
谢卫红 蒋峦 著

出 版 人: 韩中伟

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

http: //www. scutpress. com. cn E-mail: scutc13@scut. edu. cn

营销部电话: 020 - 87113487 87111048 (传真)

责任编辑: 江肖莹 王 磊

印 刷 者: 广州市穗彩彩印厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16 印张: 19.75 字数: 387 千

版 次: 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

QIANYAN 前言

随着信息及通信技术的进一步深入与普及，传统的区域、地理空间概念变得越来越模糊，人们之间的交流日益频繁与便捷，企业间的地理障碍已逐渐被打破；国家与国家、企业与企业间的竞合关系日益明显，导致企业的经营环境变得日益复杂与动态。在此环境下，组织要保持与环境变化相匹配的能力就显得尤为重要。人们常说永恒不变的就是变化，因此，如何应对环境的变化，如何跟上环境变化的节奏，将无序的事物变得有序并进行管理，是管理者不断追求的一种终极能力。目前，我国制造业已经进入一个拐点时期，传统的低成本竞争优势慢慢消退，而新的竞争优势有待形成。制造业将何去何从？软实力又该如何提升？这些问题已经困扰了大家很久。随着互联网技术的不断发展，企业家对模块化能力的不断摸索，理论界对时间与节奏的不断探究，我们有理由联想到面对复杂多变的环境，柔性的组织一定是具有信息技术（IT）能力，有模块化思想，能跟上环境节奏，并具有自我时间自律的一个有机组织。因此，本书将相关研究成果进行展示，主要围绕环境与柔性、IT能力与竞争优势、IT能力与组织柔性、IT能力构建、时间/节奏与竞争优势这几个方面展开，期望能起到抛砖引玉的作用。

之所以对以上问题进行探讨，是因为我在企业里的一段印象深刻的经历。那时我大学毕业后进入一家国有商业集团工作，企业一直都很红火，每月奖金比大学老师的工资还高，经常向职工进行高息贷款，回报十分丰厚。为了积极响应公司号召及享受公司的福利，我动员全家将钱从银行搬到公司来，1993年前后，政府对竞争性行业出台了一系列“国退民进”政策及受1996年亚洲经济疲软的影响，逐渐地，当地政府对公司进行“断奶”，不给予银行贷款，企业经营模式被打乱，

最后导致整个集团经营举步维艰。我当时在总公司工作，经常在董事长、总经理前面晃悠，竟一点也未感觉到危机的来临，最后致使母亲辛苦一辈子攒下的部分积蓄连本金都拿不回来，这一事件让我痛苦不已，记忆犹新。当时，我就像一只被温水煮熟的青蛙，全然不知……

2000年，我到华南理工大学工商管理学院攻读博士学位，有幸得到了学习企业管理系统理论知识的机会。通过香港中文大学吕源教授的推荐，我接触到国际一流期刊上有关组织柔性的研究文献。当时拿到这些文献时，我突然想起了自己那段痛苦的经历，顿时对它产生了浓厚的兴趣。经过与导师蓝海林教授的反复讨论，我最后以组织柔性为题完成了我的博士论文。其实在那时我对自己很没信心，只是想做一个简单、基本的探讨。但随着近十年来研究的不断深入，我越来越感受到其深远的意义及其价值所在。本书是依托于我已结题的国家自然科学基金：动态环境中珠三角制造企业组织结构柔性 with 绩效关系实证研究（70772028）的研究成果，同时进行了进一步的拓展，对组织柔性、环境、IT能力、模块化能力及时间节奏进行了系统探讨，并通过对珠三角制造企业的实证分析，得出了一些有益的结论与启示，希望大家能从中得到一些启发和灵感。

本书第一章主要是对组织柔性进行论述；第二章主要是对研究的相关概念进行界定与论述；第三章主要是对相关研究方法与设计进行交待及信、效度分析；第四章主要是对研究内容、变量间关系的推导、理论模型的构建及研究假设进行检验；第五章是结论与建议。

本书内容是本人近十年来研究成果的一个初步展示，得到了许多学者、朋友，尤其是我学生们的大力支持，这些成果见证了我们一起走过来的研究岁月。他们是舒采焄、叶丹、罗建中、成晓超、单培兴、王永健、王晓燕、高瞻、林志跃、刘志坚、黄文倩、欧雅婷、吴敏杰、王田绘等，在此对他们的付出及成果贡献表示衷心的感谢！

谢卫红

于2012年夏

目 录

第一章 组织柔性化：动态环境下的企业选择	1
第一节 柔性组织：动态竞争条件下的企业选择	1
一、企业竞争环境逐步由静态走向动态	1
二、企业的竞争行为日趋动态竞争特点	2
三、动态环境下的柔性组织类型	4
第二节 组织柔性结构的演进及其演进的理论诠释	6
一、引言	6
二、柔性结构及其演进轨迹	7
三、组织柔性结构演变的理论诠释	10
四、结论	12
第三节 企业边界的渗透与模糊	13
一、引言	13
二、企业边界理论综述	14
三、企业内部边界的渗透趋势	18
四、组织外部边界的模糊趋势	20
第四节 基于柔性视角的企业竞争优势研究	22
一、柔性化与企业竞争优势	23
二、基于柔性化能力视角的企业竞争优势构建	28
第二章 主要概念界定	31
第一节 组织柔性	31
一、组织柔性的内涵	31
二、组织柔性研究发展历程	32
三、组织柔性的维度	34
四、本研究对组织柔性的划分	40
五、组织柔性的层次	42
第二节 环境不确定性	60
一、环境不确定性概念的演化	60

二、环境不确定性的来源	61
三、环境不确定性的维度构成	62
第三节 IT 能力	65
一、IT 能力的概念	65
二、IT 能力的构成维度	67
三、基于 RBV 视角的 IT 能力构成	69
第四节 企业绩效	70
第五节 竞争优势	72
第六节 组织结构	81
一、组织结构内涵的演变	81
二、组织结构形式的演进	83
三、组织结构的发展趋势	87
四、组织结构的维度	88
第七节 组织学习	89
一、组织学习的概念	89
二、组织学习的维度	90
第八节 其他变量	93
一、组织创新	93
二、模块化制造能力	96
三、制造柔性	97
第三章 研究方法与设计	99
第一节 样本与数据	99
一、研究样本的界定	99
二、抽样架构与抽样方法	100
三、问卷的发放与回收	101
第二节 问卷设计	103
一、问卷基本结构	103
二、问卷设计过程	103
第三节 变量测量	104
一、控制变量	105
二、变量量表概况	105
第四节 数据分析方法与工具	107
一、描述性统计分析方法	107

二、信度与效度分析方法	107
三、模型拟合指标的选取	109
第五节 变量的信度与效度分析	111
一、信度分析	111
二、效度分析	119
第四章 主要研究内容与模型检验	120
第一节 环境与组织柔性篇	120
一、相关研究综述	120
二、不确定环境下的组织柔性研究	121
三、不确定环境下的战略柔性研究	134
四、不确定环境下的结构柔性研究	145
五、不确定环境下的运作柔性研究	154
第二节 IT 能力与竞争优势篇	163
一、相关研究综述	163
二、IT 能力、组织结构与绩效关系研究	164
三、IT 能力、组织学习与组织创新关系研究	174
四、基于 IT 能力的企业竞争优势获取整合模型研究	189
第三节 IT 能力与组织柔性篇	205
一、破解 IT 能力与绩效关系谜团：战略柔性的视角	205
二、IT 能力对竞争优势的影响机制：以制造柔性为中介	210
三、IT 能力与企业绩效关系实证研究：结构柔性的中介效应	214
第四节 IT 能力构建篇	219
一、通过企业文化塑造 IT 核心能力：组织结构的调节作用	219
二、IT 实施障碍及解决路径研究：基于组织学习的观点	225
三、信息时代的企业 IT 文化及其构建研究	231
第五节 时间/节奏与创新篇	238
一、理论综述	238
二、现代节奏策略的产生及其运行机制	247
三、实施节奏策略的组织创新路径	259
第五章 结论与建议	261
第一节 环境与组织柔性篇	261
一、理论探讨与启示	261
二、管理启示	267



第二节 IT 能力与竞争优势篇.....	268
一、理论探讨与启示	268
二、管理启示	275
第三节 IT 能力与组织柔性篇.....	278
一、IT 能力、战略柔性与企业绩效.....	278
二、IT 能力、制造柔性与竞争优势.....	280
三、IT 能力、结构柔性与企业绩效.....	281
第四节 IT 能力构建篇.....	283
附录	285
参考文献	295
后记	308

第一章 组织柔性化：动态环境下的企业选择

第一节 柔性组织：动态竞争条件下的企业选择^①

21 世纪企业竞争环境将更加复杂，竞争互动将更加强烈，竞争优势将越来越不具有可保持性，企业战略需要针对瞬息万变的环境不断进行调整。传统刚性组织已不适应动态竞争条件下企业战略的需要，柔性组织将成为动态竞争条件下企业的必然选择。

一、企业竞争环境逐步由静态走向动态

自 20 世纪 90 年代以来，我国企业管理者在制定和选择战略时感到市场变化节奏越来越快，企业环境变得越来越不确定，未来也越来越难预测。企业战略已不像过去那样，可以按照预测、计划、制定、实施的程序按部就班地进行，现在需要不断地根据环境的变化制定新的战略以保持自己的生存。与动态竞争相比，静态竞争有如下特点：①影响企业竞争的变量较少；②各个变量的变化相对较慢；③竞争优势的可保持性较高；④竞争互动不是制定战略关注的重点。而在动态竞争条件下，其特点是：①影响企业竞争的变量集聚增加；②各个变量的变化明显加快；③竞争优势的可保持性较低；④制定竞争战略所关注的重点是竞争互动；⑤企业间所有的行动都是互动的，所有的行动都是相对的，竞争者必须了解变化的趋势和竞争的反击会产生什么样的影响。

从竞争优势来源来看，在静态环境下，首先，企业的优势主要靠高差异或低成本战略实现；其次，企业长期独占资源，从而获得独特的资源和能力；第三，企业通过政策和机会长期独占行业或市场，从而建立和巩固进入障碍；第四，企业通过大量资源的高度集中，从而拥有在资源和能力上的相对优势。而在动态竞争条件下，首先，企业优势具有不可保持性，企业所有的优势都是暂时的，最终都有可能消失或者失效；其次，巩固、维持优势可能会成为创造新优势的障碍，

^① 作者：谢卫红、蓝海林、蒋峦，载《软科学》2001 年第 3 期。

企业战略的目的不是保持优势，而是主动放弃原有优势，并不断创造新优势。这才是企业长期获得高于平均收益水平利润的主要途径。

我国企业的竞争环境从静态向动向的转变主要基于以下原因：①经济体制改革。经济体制改革是一个十分复杂的系统工程，它在客观上造成了企业环境的动荡和多变。②经济国际化和市场全球化。在世界范围内出现的经济国际化和市场全球化的大趋势必然对我国企业经营环境产生重大的影响。外国企业和资本对中国市场的进入实质上是跨国公司在全球一体化战略下市场竞争的延伸。同时，中国企业对国际市场的开拓和对外投资能力的加强，使我国经济正成为世界经济发展的重要力量。我国经济和市场与世界经济和市场一体化程度不断提高，使我国企业不得不直接面对复杂多变的国际竞争环境。③新技术、新产品开发的速度加快。新技术和新产品开发，可以降低成本，增加差异，建立进入障碍或根本性地改变竞争规则，因此各个企业都把新技术和新产品的研究与开发作为企业竞争和发展的根本手段和核心竞争力。随着新技术和新产品开发速度的不断提高，企业之间竞争和竞争优势更替变化的速度大大增加。④竞争手段的现代化。新的电子信息技术的广泛应用，使全球化企业可以在全球范围内有效地管理自己的企业，协调它们的战略行动和经营行为，及时地对各种竞争和需要做出准确的反应；可使企业之间的信息沟通、合作和竞争——反应的行为以更高的速度和更低的成本进行；可使企业在管理和经营方面更加有效地进行内部一体化。总之，手段的提高使国际和国内市场竞争反应（或者竞争互动）的速度明显加快。

二、企业的竞争行为日趋动态竞争特点

随着企业竞争条件从静态向动态转变，企业间竞争的对抗性越来越强，竞争优势的可保持性越来越低，竞争互动的速度越来越快，总之，呈现出动态竞争的种种特点。企业战略已不像以前那样可保持相当长的时间，相反，它需要根据环境变化适时做出调整。因此，为战略服务的传统企业组织形态也受到挑战，即传统的具有刚性的组织模式已不再适应动态条件下企业发展的需要。

传统的刚性组织遇到的挑战表现为：

（1）建立在稳定环境假设下的传统刚性组织已不适应动态竞争条件下高度不确定性的环境要求。环境是企业组织对资讯的需要以及从中获得资源的需要，是企业进行决策的依据。权变组织理论认为，并没有一个最好的方法来设计组织，企业的内部组织应与其外部环境相结合，两者必须要有一个“适当的配合”，组织才有效率。在早期权变理论的研究基础上，邓肯（Duncan）综合探讨

了环境的不确定性与组织设计的问题。从简单—复杂层面和静态—动态层面两个不同的环境层面来鉴定企业组织面对的不确定情况。就前者而言，如果一个企业组织只有很少的外界部门与其有关，则其环境属于非复杂性环境，如理发店、干洗店等；如果一个组织需要面对众多的外界部门，则环境属于复杂性环境，如医院、汽车公司等。一般而言，组织越大，其面对的环境就越复杂。如果企业组织面对常规的需求环境，如果极为相似的客户生产同一产品或提供同一服务，则组织面对的是一个稳定的环境，例如公用事业行业。反之，如果企业组织面对变化极快的环境，则属于面对动态的环境，例如电子、电脑行业等。现在软、硬件更新速度极快，世界范围每天都有多种产品问世。环境与组织设计必须相匹配，即在低不确定性、低—中度不确定性以及高一—中度不确定性的环境中，一般需要直线式、直线职能式等层级结构与之相匹配。由于现代企业环境具有高度不确定性，因此建立在低不确定性、低—中度不确定性或高一—中度不确定性假设中的规定严格、角色等级分明、垂直上下级关系的高耸组织结构已不适应环境的需要，其刚性过强，不利于企业针对变幻莫测的环境迅速做出反应。

(2) 传统刚性组织协调能力差、员工参与意识弱的特点不适应动态竞争条件下竞争优势的非连续性的要求。在相对静态、稳定的环境下，企业的战略就是研究怎样使自身资源发挥最大效能，即充分体现、发挥竞争优势，并保持竞争优势。在我国改革开放初期，竞争不是很激烈。大多数企业只要发现和及时利用机会，就可以比较轻易地获得高于平均收益水平的利润。因此抓住机会并保持它，就可以使企业靠它维持好多年。优势的间断性、非连续性的特点，则表现在企业不断主动放弃原有优势、建立新优势上。吉列公司是一个极典型的例子。该公司在10年内不断进行产品创新，且主动放弃原有优势，在其产品 Gillette Atra 与 Good News 刮须刀位居销售高峰，且分别在卡式及可丢弃式市场中居领导地位仅一年时，就推出一种新型先进的卡式感应刮须刀，及时地放弃原有优势，创造新的优势。在新产品开发上，3M 公司声称，它们每年有 30% 的收入来自于新产品；网景公司（Netscape）每 6 个月就推出一种新产品；英特尔公司每 9 个月就在其生产活动中加上新的生产设施。竞争优势的非连续性、不可保持性要求企业能根据环境的变化，迅速做出战略调整，适应新的环境变化的要求。传统刚性组织由于管理层级众多，上下级之间协调困难；再加上上级对下级的控制力强，久而久之，容易使下属形成一种依赖性，使他们习惯于服从，而极少具有主动参与的热情，员工主动创新意识差。

(3) 传统刚性组织信息流通不畅、对市场反应迟钝的特点不适应动态竞争条件下竞争互动的强烈性的要求。在现代企业竞争中，竞争对手之间的互动明显

加快,任何一个企业的先动优势都只是暂时的,具有不可保持性,都有可能被竞争对手的反击所击败;竞争互动成为制定竞争和营销战略的决定因素。竞争互动主要表现在以下几方面:其一,由于竞争手段的日益现代化,企业间的信息可以迅速传递,先动者和跟进者间行动的时间间隔越来越短,从而使竞争互动速度加快。速度和反应能力已成为企业竞争优势的关键资源,竞争优势可保持时间的长短取决于跟进者反应速度的快慢。其二,企业模仿、学习能力增强。企业间的竞争优势越来越容易被模仿、学习和替代。通过成功的模仿、学习,企业不仅可以赶上竞争对手,且可大大超过竞争对手,成为行业中的佼佼者。因此组织的学习功能、迅速反应功能在现代社会显得尤为重要。其三,改变竞争规则。传统的竞争优势如规模经济、巨大广告投入等在现代竞争环境下都不那么奏效了。以成本领先战略获得巨大市场份额的企业因行业内新技术的引进和创新,其优势一下子丧失殆尽,或因其他企业打差异战,而失去其绝对优势。竞争的成功都是暂时的,IBM 前任主席 Thomas J. Watson Jr. 曾经告诫人们,企业的成功充其量是短暂的成功,它随时可能从你身边溜走。面对竞争的强烈互动性,传统的垂直结构由于组织层级多上下交流、沟通困难,使竞争对手的行动较难及时反映到决策层,当决策层缓慢地得到信息时,早与时过境迁,这势必导致痛失市场机会。

三、动态环境下的柔性组织类型

企业竞争条件和竞争战略变化给传统刚性组织带来的一系列挑战,使建立在稳定条件下的刚性组织越来越不适应在动态竞争条件下企业发展的需要,柔性组织步入企业竞争前台已成为历史必然。对组织柔性的研究最早起源于 20 世纪 30 年代的两项研究:一是经济学家哈特(Hart, 1937)等人研究经济周期的震荡对企业的影响;二是梅森(Mason, 1938)、贝克曼(Backman, 1940)等经济学家研究农民对农业价格波动的一种潜在反应。之后,汤普森(Thompson, 1967)和艾科夫(Ackof, 1977)等人对于在快速变化和不确定环境中组织柔性的重要性问题进行了研究。英国学者伯恩斯(Tom Burns)和史托尔克(G. M. Stakler)为了考察外界环境对企业管理系统的影响,对英国和苏格兰的 20 家工业企业进行了调查研究。他们发现,处于急剧变动环境中的公司组织结构和处于稳定环境中的组织结构并不相同,他们分别将其归纳为柔性结构和刚性结构两种类型。通常我们把以有机性组织结构特点为主的组织称作柔性组织,它属于一个和社会紧密联系的开放系统。柔性组织是与动态竞争条件相适应的一种具有弹性的即具有适应性、创新性、学习性及敏锐性的新型组织形态,它是相对于组织层级多、结

构僵化、沟通困难的刚性组织而言的。它可将组织内各要素有机地结合起来，能根据企业环境变化，适时地进行战略调整，其结构表现为扁平化与网络化。它一般适应于外部环境复杂多变的行业，如电子、电信、电脑等一些技术含量高、员工素质高的行业。柔性组织形式多样，它主要包括虚拟组织、网络组织、项目小组、无边界组织等类型。企业柔性组织所采用的形式取决于其战略、规模、技术、人员素质及行业等因素。权变理论认为，由于每个企业所处行业不同，因此没有一个固定的最好的组织模式，而应该根据组织所面临的情境，从各种可能的方案中，找出最佳方案组合。目前有如下几种柔性组织类型：

①虚拟组织。虚拟组织是企业间动态联盟组织形式，即企业表面看来具有设计、生产、营销、采购、财务等完整的功能，但实际上只是保留某些核心功能，将其他功能虚拟化，即通过外购或外包的形式实现其功能。这种组织形式能快速有效地集聚与整合企业内外资源，具有敏锐的市场反应力，可以降低交易时间及成本，减少经营风险。

②项目小组。项目小组即为完成某项工作任务而组成的一个工作团队。它由项目经理组织，包括市场经理、财务经理、设计师、工艺师等。项目小组有两种类型：一类是流动小组，它是为某项短期和具体问题而设计的工作团队，问题解决，小组就自行解散；另一类是稳定小组，即小组组织结构稳定，只是部分成员流动，项目的完成并不意味着小组的解散。项目小组组织结构弹性大，适应性强，可以对市场做出快速有效的反应，小组成员参与决策程度高。它要求小组成员有明确的目标及较强的集体观念，提倡成员具有个人牺牲精神，组织对成员进行适时考核。

③网络组织。它将企业内各项工作（包括生产、销售、会计等），透过承包合约交予不同的专门企业去承担，而总公司只保留为数有限的雇员，它的主要工作在于制定政策及协调与各承包公司的关系。这种组织架构减轻了行政成本，应变力也很强，缺点是总公司对承包公司的控制有限。

④无边界组织。一是组织职权无边界，上下级之间的界线模糊，员工绩效考核由上级、同事、下属和客户来执行，鼓励员工经常轮岗，打破门户之见；二是组织无边界，即组织所在的地域范围十分广大，可能总部在一个国家或地区，研发部门在另一个国家或地区，销售市场又在其他国家或地区。

⑤自我管理小组。这种组织常见于生产车间，是一种新型组织形式。它由3~10人组成，没有直属主管，成员先受训，以便承担工作，赋予小组需要的资讯与使命，由他们决定每日工作内容，设定目标。每一名小组成员都了解小组职责范围内的所有工作内容，成员个体对产品质量、采购、出勤等行为负责。在自

我管理小组开展活动之前,领导者必须先把内容、规则、场地和界限定义清楚,然后放手让自我管理小组以自己的方式行动。

此外还有多极组织、女性化组织(feminine organization)等,都属于柔性组织。总之,我们认为柔性组织是一种具有弹性的即具有适应性、创新性、学习性及敏锐性的新型的组织形态,它是动态竞争条件下企业的必然选择。

第二节 组织柔性结构的演进及其演进的理论诠释^①

柔性结构能较好地平衡企业历史发展进程中变化与稳定的矛盾。组织结构可分为刚性结构、计划结构、柔性结构和混乱结构四种形式,组织结构的四种类型都是某一特定环境中处理“变化与维持”的一种具体模式,会随环境变化而演进,这种演进的轨迹分为常规化自然轨迹和复兴性逆向轨迹。管理耗散结构和管理熵理论能较好地解释这种演进。

一、引言

随着竞争环境的日益复杂,组织柔性化问题已成为学术界和企业管理者关注的焦点问题。国外学者的研究表明,在高度动态的竞争环境中,企业租不再来自专门化的惯例,而是来自企业的柔性化能力,高绩效的企业必须具备极强的柔性化能力。在探讨组织柔性化能力时,有学者从组织的回应能力入手,认为柔性化组织应具有与环境变化等同或多于环境变化的能力。有的学者则认为组织柔性化能力是一种多能力的表现,即组织应具有包容能力、纠错能力、敏感性能力等。以资源为基础的理论认为组织结构是组织核心能力的重要组成部分之一,即组织结构的组合、变化与演进是不可模仿的重要竞争能力之一。权变理论认为,在复杂动态的环境下组织需要有机结构与之相适应。渥尔伯德认为柔性结构能较好地平衡企业发展历史进程中变化与稳定的矛盾,柔性结构的演进是组织随着自身和环境变化不断获得再生的历史发展过程。

^① 作者:蒋峦、谢卫红、蓝海林,载《中国软科学》2005年第3期。

二、柔性结构及其演进轨迹

（一）组织的类型及特点

组织柔性的本质是保持变化与稳定之间的平衡，它需要管理者具有很强的管理控制力。从管理控制力的角度把组织柔性分为运作柔性、结构柔性和战略柔性三种类型。组织控制力是建立适当的组织系统，以确保管理能力的有效发挥。具体而言，组织控制力是关于组织中技术、结构和文化的设计。组织中的结构、技术、文化及管理能力这四个变量的不同组合，将形成不同的组织结构形态。

组织结构可分为刚性结构、计划结构、柔性结构和混乱结构四种形式。刚性结构存在于低竞争环境中，即静态、简单、可预测的（没有竞争）环境中，其柔性组合、管理控制和组织控制水平都比较低，一般使用常规技术、机械结构和保守的文化。企业据此建立和保持竞争优势并产生超额利润。计划结构存在于中等动态程度的竞争环境中，即在动态的或复杂但大量可预测（中等竞争）的环境中。它主要使用运作柔性，采用非常规技术、有机结构及保守的文化。在此环境中，企业可持续的竞争优势依赖于良好的行业定位。柔性结构处于超竞争环境中，即在一个根本不可预知的环境中，并且环境动态复杂。在此环境中，组织需要广泛的柔性组合，组织应采用非常规的技术、有机结构及创新文化。为增强对新环境的适应能力，组织需要在信息收集和信息处理方面具有较强的能力。混乱结构存在于较广泛的受战略柔性支配的柔性组合中。在此阶段，最重要的特征是组织受环境的影响大，环境甚至在某一方向上可以完全控制和制约组织。组织缺乏特别的技术、管理结构和文化、价值观的分享。管理者因不注重组织管理结构而缺乏管理稳定性，在管理上因忽视一些日常问题而导致企业失败、衰退。同时，管理的不稳定使投资者易产生机会主义行为，并使其行为进一步恶化。战略管理目标的缺失，使管理者很难从多种方案中做出选择，其决策能力大大减退。

（二）柔性结构的演进

没有哪一种结构能使企业长盛不衰。组织的四种类型都是某一特定环境中处理“变化与维持”的一种具体模式，要使组织能随环境变化而不断发展，组织的四种类型，即刚性结构、计划结构、柔性结构以及混乱结构将随着环境的变化而演进。其演进轨迹分为常规化自然演进轨迹和复兴性逆向演进轨迹（如图1-1所示）。

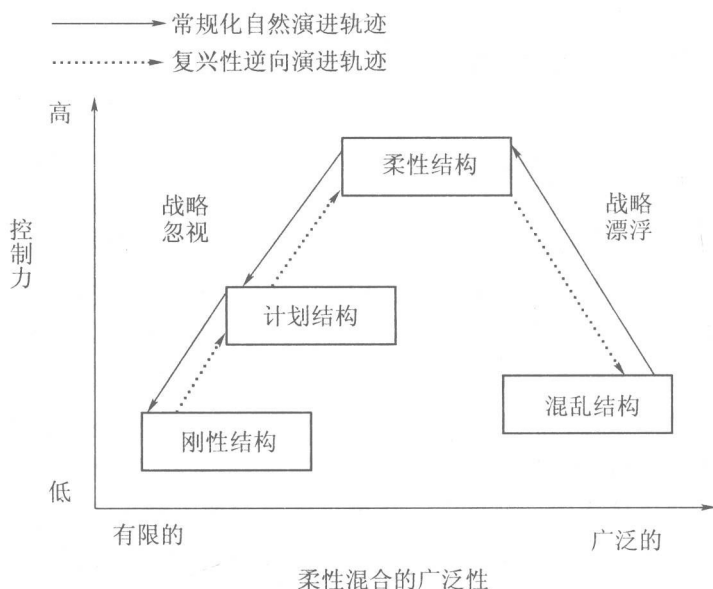


图 1-1 柔性结构的演进轨迹

资料来源：Volberda H W. Toward the flexibility form: how to remain vital in hyper-competitive environments. Org Sci, 1996, 7 (4): 359-374.

1. 常规化自然演进轨迹

常规化自然演进轨迹是指组织结构从混乱状态到柔性、计划和刚性结构的演进过程。它一般是新型企业或涉及新业务领域单位的成长。在从混乱走向刚性结构的演进过程中，随着常规性技术、稳定结构及保守文化的不断增加，其经营环境从未知向可知方向发展，最终导致可控性增强，竞争水平逐渐降低。

在新型企业或涉及新业务领域的活动中，企业处于混乱结构状态，组织的创新能力很难被有效利用。由于缺乏专门的技术、管理结构以及企业价值观难以分享，其战略柔性处于支配地位。然而，为了成长壮大，企业必须开发出严密的组织方式，努力摆脱随机的、不可控因素的制约，走出混乱。这就要求企业必须具有制定与实施一定程度的聚焦战略的能力，必须开发出必要的技术、结构与文化系统，以便增加资源的可控性，这样组织就开始转向柔性结构。在柔性结构中，企业通过非常规技术的使用，通过对组织有机结构和创新文化的培育，使企业的资源储备及能力储备越来越多，经验越来越丰富，组织经营环境的预测能力越来越强。随着组织控制环境能力的进一步提高，企业结构从柔性结构转向计划结构。当企业越来越成熟时，它对环境的预测能力越来越强，企业为追求最大范围