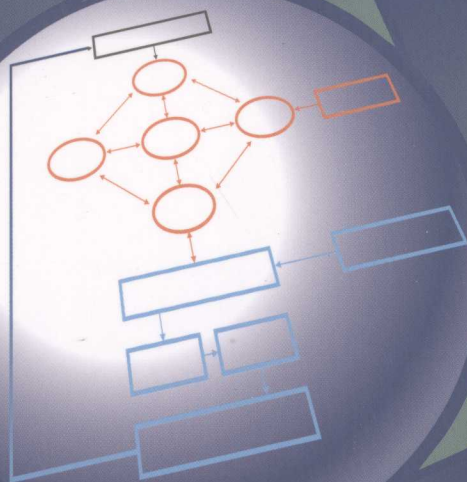


流程型组织 的构建研究

岳 澎 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

流程型组织的构建研究

Studying on the Construction of the Business Process-Oriented Organization



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书结合我国国情,有选择地学习和借鉴国外流程型组织形成、发展的经验和教训,重新审视我国传统的组织理论及组织结构,挖掘流程型组织同传统职能组织的本质差异,为我国的企业改革提供变革思路。

本书可供高校研究生、本科生、MBA 学生和企业中高层管理人员及相关人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

流程型组织的构建研究/岳澎著. —北京: 中国农业大学出版社; 北京大学出版社, 2009.1

ISBN 978-7-81117-519-6

I. 流… II. 岳… III. 企业管理—组织管理学—研究 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 096421 号

书 名: 流程型组织的构建研究

著作责任者: 岳 澎 著

总 策 划: 第六事业部

执行策划: 李 虎

责任编辑: 徐 凡 冯雪梅

标准书号: ISBN 978-7-81117-519-6

出 版 者: 北京大学出版社(地址: 北京市海淀区成府路 205 号 邮编: 100871)

网址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com> E-mail: pup_6@163.com

电话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

中国农业大学出版社(地址: 北京市海淀区圆明园西路 2 号 邮编: 100193)

网址: <http://www.cau.edu.cn/caup> E-mail: cbsszs@cau.edu.cn

电话: 编辑部 62732617 营销中心 66731190 读者服务部 62732336

印 刷 者: 北京山润国际印务有限公司

发 行 者: 北京大学出版社 中国农业大学出版社

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 16.25 印张 250 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

20世纪80年代以来,世界逐渐进入了全球化、信息化、市场化及高度竞争的变革时代。时代的变化深刻地改变着人类社会,对企业原有的组织形式也提出了挑战。20世纪90年代,Hammer等人提出流程再造的思想,很快便成了管理界的时尚。它强调以业务流程为改造对象和中心,以关心客户的需求和满意度为目标,对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计,利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段,最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成,以打破传统的职能型组织结构(Function-Organization),建立全新的流程型组织结构(Process-Oriented Organization),从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的改善。然而,由于流程再造的范围太窄、没有从全局分析流程行为、忽视流程改变对人员的影响等原因,使企业变革流于形式、收效甚微。如何弥补流程再造的不足,构建一个具有顾客导向、以流程为中心、组织结构扁平化、组织边界动态化、整合性等特点的流程型组织形态,成为适应环境变化组织变革的迫切需要。

面对市场和经营环境的变化,我国企业必须加以调整,改造企业的组织结构、生产流程、业务流程及产品结构。那么,如何进行改革和完善,就成为—个紧迫的任务。于是,流程型组织形成的原因是什么,机理和发展趋势怎样,如何构建,运作机制及运作绩效如何,具有哪些特色,组织变革采取什么路径,都需要进行深入的研究。本书将结合我国国情,有选择地学习和借鉴国外流程型组织形成、发展的经验和教训,重新审视我国传统的组织理论及组织结构,挖掘流程型组织与传统职能型组织的本质差异,为我国的企业改革提供变革思路。

本书从流程导向、系统优化、知识基础和组织设计等方面对流程型组织进行了深入研究,所涉及的内容包括:

第1、2章,分析了流程型组织产生的背景,提出了流程型组织研究的必要性,在综述组织变革理论研究现状的基础上,引出流程管理的有关理论,并分析了流程型组织的概念与特点,阐明了研究目的和研究方法,提出本书的研究框架。

第3章,追溯了流程型组织的演变历程,提出了流程型组织构建的必然性。本章在对传统职能型组织与流程型组织进行深刻分析比较的基础上,通过研究流程型组织的演进路径,展现了流程型组织变革的突变过程与渐变过程,提出了流程型组织对职能型组织的五大超越。

第4章,为了更好地指导流程型组织的构建,提出流程型组织构建的理论基础。本章在对组织理论分析归纳的基础上,提出了流程型组织构建的系统框架。



第5章,提出了流程型组织构建的动力和阻力。动力和阻力是一对贯穿企业流程变革实施过程始终的矛盾,而变革实施的过程也就是动力同阻力相互博弈的过程,实施的结果取决于二者博弈的结果。对组织动力和阻力的研究,能够帮助员工更好地理解不断变革中的工作环境,并采取措施克服变革的阻力,激发变革的动力,使组织在变革中求得繁荣和发展。

第6章,为了有效保障流程型组织的成功构建,提出了流程型组织构建的现实依据。本章从信息技术对流程管理的作用着手,分析了流程管理技术的演进路径及趋势。在此基础上研究了国内外流程管理技术的应用现状,分析了中外流程管理技术应用的差异,揭示了导致国内外技术应用差异的原因。

第7章,提出了流程型组织构建的组织要素。本章改变传统组织变革只关注结构变革的状况,基于系统思想,提出了组织变革的核心内容——目标要素、流程要素、结构要素、制度要素和文化要素,并分析了各要素之间相互作用的机理和变革规律。

第8章,提出了流程型组织构建的方法与过程模型。本章通过对流程型组织构建原则的把握,基于系统思想,首先描述了流程型组织构建的因素模型,其次通过对各构架之间内在逻辑的分析,探讨了流程型组织构建的方法,提出了组织构建的过程模型。

第9章,为了不断提高组织的管理能力和综合竞争力,提出流程型组织的绩效评估模型。本章通过对组织绩效的发展和新兴绩效评估模型的研究,针对流程型组织的特点,建立了流程型组织的绩效评估指标体系。

第10章,案例分析。本章选择大型企业海尔集团公司和小型企业上海德意达公司作为案例,对流程型组织构建进行了实证分析,实现了研究与实证的结合。通过案例分析,完善了对流程型组织构建的研究,也进一步领略了流程型组织的本质及其所具有的现实意义。

第11章,总结与展望。

本书主要面向高校研究生、本科生、MBA学生和企业中高层管理人员。

由于本人知识水平和所掌握资料的限制,本书所论述的观点和内容,难免有疏漏之处,还望读者不吝赐教。

在本书编写过程中,得到了任浩教授的悉心指导;本书的出版得到了山西省高等学校青年学术带头人项目、山西省哲学社会科学“十一五”规划项目、山西省人文社会科学研究项目的资助和北京大学出版社、中国农业大学出版社的大力支持。谨向他们表示谢意。

编者

2008年11月

目 录

| | |
|--------------------------|-----|
| 第 1 章 绪论 | 1 |
| 1.1 研究对象 | 1 |
| 1.2 研究的背景与意义 | 10 |
| 1.3 研究的框架、内容及方法 | 13 |
| 第 2 章 相关文献综述 | 15 |
| 2.1 组织及变革理论的文献综述 | 15 |
| 2.2 流程再造、流程管理及流程型组织的文献综述 | 23 |
| 第 3 章 流程型组织的发展与演变 | 37 |
| 3.1 流程型组织的发展 | 37 |
| 3.2 流程型组织的演变 | 57 |
| 第 4 章 流程型组织构建的理论基础和系统框架 | 72 |
| 4.1 流程型组织构建的理论基础 | 72 |
| 4.2 流程型组织构建的系统框架 | 85 |
| 第 5 章 流程型组织构建的动因 | 92 |
| 5.1 流程型组织构建的动因分析 | 92 |
| 5.2 流程型组织构建的阻力分析 | 100 |
| 第 6 章 流程型组织构建的基础——流程管理技术 | 104 |
| 6.1 流程管理技术的演进路径及趋势分析 | 104 |
| 6.2 流程管理技术应用的国内外背景 | 110 |
| 第 7 章 流程型组织构建的内容——组织要素 | 144 |
| 7.1 组织要素的设计 | 144 |



| | | |
|---------------|-------------------------------------|------------|
| 7.2 | 目标..... | 148 |
| 7.3 | 流程..... | 152 |
| 7.4 | 结构..... | 162 |
| 7.5 | 制度..... | 172 |
| 7.6 | 文化..... | 175 |
| 第 8 章 | 流程型组织构建的步骤..... | 179 |
| 8.1 | 系统规划..... | 180 |
| 8.2 | 构建组织结构..... | 189 |
| 8.3 | 运用信息技术..... | 193 |
| 8.4 | 设置流程团队..... | 194 |
| 8.5 | 建立组织制度..... | 195 |
| 第 9 章 | 流程型组织构建的效果评估..... | 196 |
| 9.1 | 组织绩效评估模型..... | 196 |
| 9.2 | 流程型组织的绩效评估模型..... | 201 |
| 第 10 章 | 流程型组织构建的案例研究..... | 215 |
| 10.1 | 海尔集团公司的流程变革..... | 215 |
| 10.2 | 德意达公司流程变革的实证分析..... | 225 |
| 第 11 章 | 总结与展望..... | 234 |
| 11.1 | 本书的主要成果..... | 234 |
| 11.2 | 本书的主要不足..... | 236 |
| 附录 | 上海德意达公司实施流程变革的问卷及统计结果分析..... | 237 |
| 参考文献 | | 246 |

第 1 章 绪 论

1.1 研究 对象

1.1.1 流程型组织的涵义

1. 流程的界定

要理解流程型组织的含义，必须首先明确什么是流程。业务流程 (Business Process) 的定义有很多种。Hammer 认为业务流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动¹；Davenport 则认为业务流程是一系列结构化的、可测量的活动集合，并为特定的市场或特定的顾客产生特定的输出²；ISO 9000 规范将业务流程定义为一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动，如图 1.1 所示。

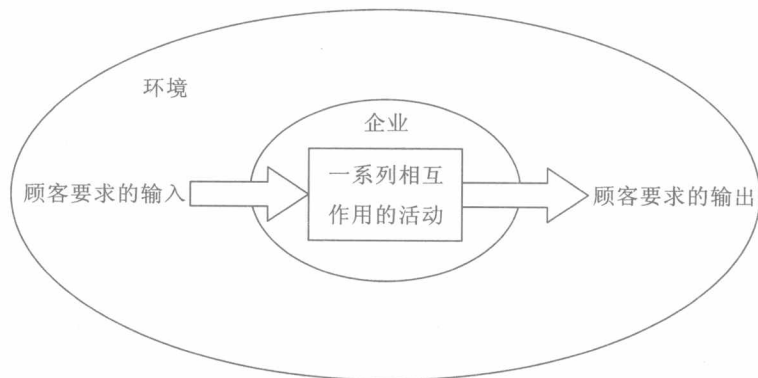


图 1.1 流程概念示意图

这里不妨对于业务流程的理解加以深化：企业要做什么事情，取决于是否拥有或可供组合配置做此事情所需要的资源；如果拥有或者可加组合配置

¹ Hammer M. *Reengineering Work. Don't Automate, Obliterate*[J]. *Harvard Business Review*. 1990. 4:104-112.

² Davenport T H & Short J E. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*[J]. *Sloan Management Review*. 1990. 31(4):11-27.



相应的资源,在所配置资源的平台上,企业做事情的方法就表现为企业的流程。因此,业务流程是为满足顾客的需求和实现企业自身目标,在企业的逻辑思维模式(企业与环境、企业内部等的逻辑关系)指导和现有资源能力的基础上,提供产品或服务等一系列的活动和过程。由此可见,企业运行于流程之中,企业所有的经营管理及业务活动都通过各种流程表现出来,这些流程最终输出的是企业交付给顾客的产品或服务。因此,业务流程成为几乎所有绩效提升项目关注的焦点。一个好的企业流程,至少应该满足以下六个要素的协调流动:工作任务的流动、责任的流动、目标和绩效指标的流动、时间的流动、相关资源的流动、信息的流动。

2. 流程管理的界定

根据各个学者描述角度的不同,将流程管理(BPM, Business Process Management)的概念归纳为以下四种观点。

1) 方法论的观点

Elzinga 等学者对流程管理作了如下定义:“BPM 是一种以提高产品和服务质量为目标,分析、改善、控制和维持流程的系统化、结构化的方法。”¹

Zairi 认为流程管理是“一种分析和不断改进诸如制造、销售、通信和其他公司运营主要因素的结构化方法。”²

黄艾舟和梅绍祖对流程管理的定义是:它是一种以规范化的构造端到端的卓越业务流程为中心,以持续的提高组织业务绩效为目的的系统化方法。³

2) 跨职能的观点

DeToro 与 McCabe⁴对流程管理作了比较概括性的描述。他们认为,通过实施流程管理,组织可以被看成一系列跨组织连接的职能流程;在流程管理的结构下,流程所有者、小组和工作执行者对问题进行思考和执行,他们设计自己的工作、检查产出和重新设计工作系统以改善流程,从而满足顾客

¹ Elzinga D J, Horak T, Chung-Yee L & Bruner C. *Business Process Management. Survey and Methodology. IEEE Transactions on Engineering Management*[J]. 1995. 24(2):119.

² Zairi M. *Business process management. a boundaryless approach to modern competitiveness*[J]. *Business Process Management Journal*. 1997. 3(1):64-80.

³ 黄艾舟, 梅绍祖. 超越 BPR——流程管理的管理思想研究 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2002(12): 105-107.

⁴ DeToro I & McCabe T. *How to stay flexible and elude fads. Quality Progress*[J]. 1997. 30 (3):55-60.

需求,缩短周期时间,降低成本,以及提高产出的连贯性等。值得强调的是,DeToro 与 McCabe 同时提出了“流程所有者”概念,认为流程所有者既可以指个人,也可以是一个由不同专业人员临时组成的工作小组。由“流程所有者”对全流程负责,具体包括确定流程界限、设计规定范围中的业务流程、协调业务流程接口、确定子流程并指定所有者、规定业务流程的输出、监督业务流程的运行效果、改进业务流程等。

根据 DeToro 与 McCabe 的观点,流程管理之所以能解决传统等级制管理不能解决的很多问题,是因为流程管理强调以顾客为导向,打破了原有的部门界限和职能界限,将由不同部门完成的工作活动作为一个整体交给“流程所有者”负责,从而构造出一个完整的“端到端”的流程,这样就避免了职能单位间的流程接口问题。

3) 技术的观点

除上述两种观点之外,部分文献还从技术的角度对流程管理进行了阐述。

IBM(2001)的一些专家认为,流程管理是理解系统化、自动化及改进公司业务运作方式的一门艺术。它可以被看作是文件工作流程和企业应用集成的紧密结合。

AMR(2001)对流程管理的看法是通过一个共有业务流程将数据、应用程序和人集成在一起的一种软件。

Puccinelli 认为流程管理是人、应用程序、技术和流程活动相互作用的整合,并提出 B2B 集成、企业应用集成(EAI)、B2C 和工作流都能被整合到流程管理中,以建立端到端的业务流程,实现对扩展企业的支持。¹

4) 过程的观点

Harrington 将流程管理过程分为五个主要阶段,即理解流程、梳理流程、执行流程、测量与控制 and 持续改进流程。²

关于流程管理,国内具有代表性的观点是王玉荣的描述:“流程管理就是这样的一种管理体系,从流程的层面切入,关注流程是否增值,形成一套‘认识流程、建立流程、运作流程、优化流程’的体系,并在此基础上,开始一个‘再认识流程’的新的循环,同时,也有着流程描述与流程改进等一系列方法、技术与工具。”³

¹ Puccinelli B. *Stages for BPM success*[J]. *AIIM E-Doc Magazine*. 2003. 17(3):12.

² Harrington H J. *Performance improvement: the rise and fall of re-engineering*[J]. *The TQM Magazine*. 1998. 10(2): 69-71.

³ 王玉荣. 流程管理[M]. 北京:机械工业出版社, 2003.



不同学者从不同角度对流程管理的概念进行了界定。通俗地说,所谓流程管理就是按照“流”的连续、通畅、简捷原则对流程中的各个活动和环节进行紧密衔接、贯通、有机组合或集成,使之更快捷、更有效率。也就是让相关的要素能够按照既定或者持续改进的程序化方式进行流动。实际上,流程管理是一种管理过程和系统化方法,它以规范化地构造卓越业务流程为核心,以持续地提高组织绩效为目的,本身包含着并同时体现为丰富的技术和工具。

3. 流程型组织的界定

流程型组织(Process-Oriented Organization)是实施流程管理的重要基础。¹对于流程型组织的界定,比较典型的定义方式有以下几种。

(1) 流程型组织是关注组织内部各种跨部门流程的执行情况和结果,以达到顾客满意的目的。这种定义主要是着眼于流程型组织的目的。

(2) 流程型组织是根据业务有序活动的各个关键环节来配置相应人员,分配工作,通过人员之间的相互协作,将组织的投入转化为最终产出。这种定义着眼于流程型组织中成员之间的关系。

(3) 流程型组织是一种扁平化的组织结构,打破职能之间的隔阂,促成信息流和物流等在水平方向和垂直方向的顺畅流动。这种定义主要着眼于流程型组织与“金字塔”式的传统组织形态的对比。

(4) 流程型组织是以组织的各种流程为基础来设置部门,决定人员分工,在此基础上建立和完善组织的各项职能。这一定义是从组织完善的角度来界定的²。

(5) 流程型组织是以流程为中心的组织,以区别于传统的职能组织。³这种定义是从职能型组织对立面提出的。

(6) 从业务流程需要出发,从根本上来重新组织企业活动,并最终围绕流程重新设计其组织结构,产生新型的以流程为中心的组织,即基于流程的

¹ 岳澎,任浩,张军果. 现代企业组织的发展趋势——流程型组织浅析[J]. 工业技术经济, 2006(11): 73-77.

² 梅绍祖, [美] James T.C. Teng. 流程再造——理论、方法、技术[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.

³ Wim.Vanhaverbeke, Huub. Torremans. *Organizational structure in process-based organizations*[J], *Knowledge and Process Management*, 1999, 6 (1) :41-52.

组织¹。这一定义着重强调流程的重要性。

(7) 基于流程的组织是以业务流程为主干, 以职能服务中心为辅助的一种扁平化的组织。²这种定义主要着眼于流程型组织的设计原则。

通过对流程及流程管理概念的介绍, 在分析、比较、研究流程型组织的特点、内容的基础上, 我们可以对流程型组织作出以下界定: 流程型组织是以系统、整合理论为指导, 为提高了对顾客需求的反应速度与效率, 降低对顾客的产品或服务供应成本, 建立的以业务流程为中心的组织。

1.1.2 流程型组织的形态及特点

1. 流程型组织形态

组织形态, 是指那些可能为环境所选择或淘汰的组织的技术、结构、产品、目标和人员等的形态³。组织形态是随着组织内外部要素的变化而变化的, 企业发展的不同时期、具有不同特点的企业具有不同的组织形态。流程型组织是以系统理论为依据, 为提高了对顾客需求的反应速度与效率, 降低对顾客的产品或服务供应成本, 建立的以业务流程为中心的组织形态。

以企业集团为例来看, 流程型组织形态如图 1.2 所示。

进一步对流程型组织内部各单位的职责和权限进行分析, 可以看出职能组织和流程组织在设计过程中的差异:

董事会是公司的高层管理机构, 是公司的最高决策层, 负责公司的重大事项的决策。

总经理全面负责公司的生产经营管理工作, 组织实施执行董事会决议。

产品或地区事业部可以是一个独立的法人机构, 这个机构按传统的划分是具有各个职能部门的一个完整企业形态, 是具有自己产品的制造型组织, 然而在流程型组织形态里, 这个事业部的组织就必须做相应的调整, 有些职能部门要适应流程管理而不断地弱化甚至取消, 而有些则要不断地加强其权限, 这也是流程型组织变革的关键。流程型组织变革就是要按流程整合生产

¹ Kenneth J Hatten, Stephen R Rosenthal. *Managing the process-centred enterprise*[J]. *Long Range Planning*, 1999, 32(3):293-310.

² 袁安照, 余光胜. 现代企业组织创新. 太原: 山西经济出版社, 1998.

³ [美]理查德·L·达芙特著. 组织理论与设计. 7版. 北京: 清华大学出版社, 2003.



部门的职能，树立起流程管理的企业文化，制定基于流程的企业发展战略，建立科学的流程管理制度，完善基于流程的绩效考核体系，从基于职能的旧形态转变到基于流程的新形态。

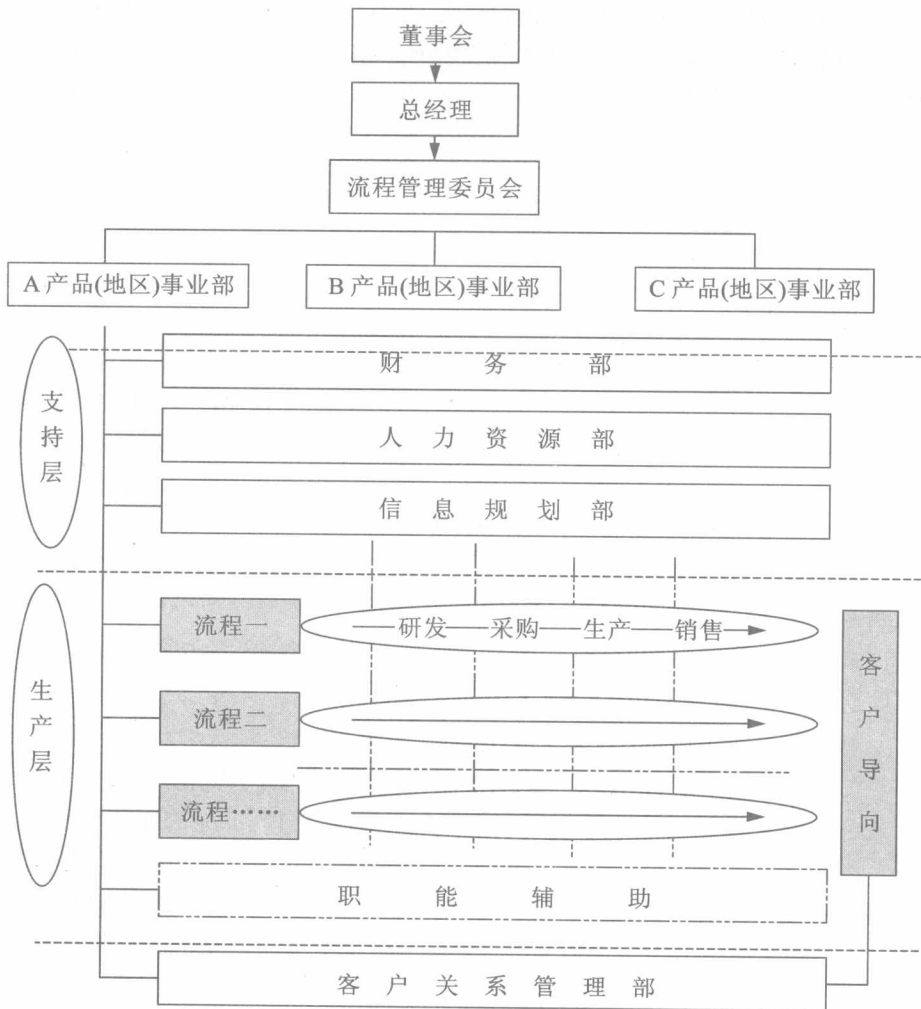


图 1.2 流程型组织形态

支持层包括财务部、人力资源部和信息规划部，这 3 个部门是要增强的职能部门。通过财务部监控全部流程的运作效率，控制产品与采购品的质量；人力资源部为各个流程提供合适的人员，提供全员的培训，考核员工的绩效；信息规划部提供信息的硬件支持，负责各个流程的信息化建设，按照流程管理委员会的流程建设网络，确保流程安全稳定地运行。这 3 个部门并不是高于流程，而是为流程服务，支持流程的运转，各个部门都以保证流程的高效运转为己任，提供财力、人力及硬件的支持。

生产层是生产的第一线，是完全按照流程建立的流程小组，是流程管理变革中调整最大的部分。流程小组是将流程所涉及的各个职能部门的人员整合起来，改变人员对原来的部门经理负责的形态，而转为对流程负责，每一个流程都是面向客户，并以客户为导向，根据客户的需求建立起流程。例如，根据市场预测，客户需求一种新的产品，流程管理委员会根据流程管理技术设计好流程，将方案传递给事业部，由人力资源部负责调配流程中各个节点所需的人员，由信息规划部负责流程的信息化建设，由财务部提供全程的财务支持与监控。而其他的一些职能则被弱化，成为辅助型的部门。当然这些辅助型部门也不能完全取消，它们的存在是为流程提供专业的技能培训，为流程提供专业的人员。建立流程小组可以说与项目管理团队类似，不同之处在于项目团队的临时性，而流程小组则是常态的组织形式。流程小组的人员可以经常更换，但只要流程固定下来，其节点是不会改变的。

客户关系管理部是一个特殊的部门，基于流程的组织形态是要以客户为导向的，所以事业部必须做好客户关系管理，提供市场的第一手资料。将客户信息传递给战略发展委员会，制定企业的发展战略，进行下一轮的发展。

显然，图 1.2 主要是以企业集团为例勾画的流程型组织形式。中小企业则具有“专精特新”的特点，因而其组织管理体系应该围绕经营目标和业务内容，坚持简单、高效和实用的原则，并对有限的企业资源进行高效益的分配和使用。对于中小企业的组织形态，可以把它看作一个大规模企业的事业部，只需将一些职能下调即可，如图 1.3 所示。

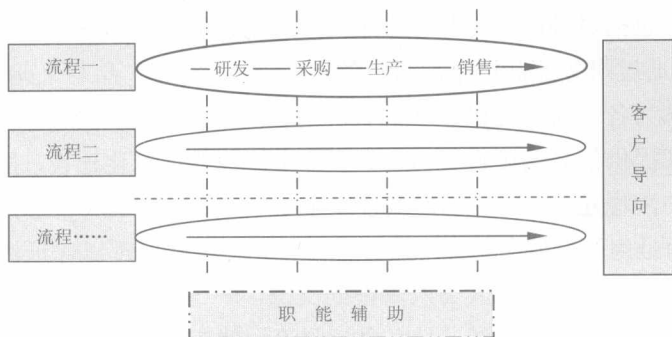


图 1.3 小型流程型组织形态

2. 流程型组织的特点

流程型组织与传统组织相比较，具有以下特点。

(1) 顾客或市场导向。彼得·德鲁克说：“竞争战略的主要目的是为了能与竞争对手更好地满足顾客的需求。企业经营目标的唯一有效的定义就是顾客。”企业的目的是实现自己的价值，而价值的实现取决于企业是否满足顾客的需求。流程型组织改变了传统职能组织对任务、对上司、对局部负责的局面，而对整个流程、对最终目标、对顾客负责。流程型组织把顾客的需求作为企业制定战略的出发点和归宿，认为“只有顾客才是关键的因素”，主张改变传统的波特价值链而以斯莱沃茨基的基于流程的价值链来构建组织，如图 1.4 和图 1.5 所示。



图 1.4 传统的价值链(波特的价值链)



图 1.5 基于流程的价值链(斯莱沃茨基的价值链)

(2) 以流程为中心。业务流程是以产出(或服务)和顾客为中心，并决定着组织的运行效率。在传统劳动分工的影响下，作业流程被分割成各种简单的任务，并根据任务组成各个职能管理部门，经理们将精力集中于本部门个

别任务效率的提高,而忽视了企业整体目标。流程型组织是以业务流程为主干,以职能服务中心为辅助的一种扁平化的组织,在以流程为中心的组织中,流程团队代替了传统的职能部门,从而大大消除了原有各部门间的摩擦,降低了管理费用和管理成本,减少了无效劳动并提高了对顾客的反应速度。

(3) 组织结构的扁平化。组织结构扁平化是指管理层次的减少和管理幅度的扩大。传统的金字塔式结构,层次繁多,信息传递速度缓慢,导致决策速度大大降低。现代信息技术的发展,为组织扁平化提供了重要的功能支持,使企业中层管理人员上通下达的功能在很大程度上被现代大容量的通信技术所替代。美国研究组织结构的专家郝马·巴拉密指出,“减少层次和压缩规模趋势源于降低成本的需要,当然它们也反映了信息和通信技术对管理的冲击。中层管理的作用是监督别人以及采集、分析、评价和传播组织上下和各层次的信息。但是,它的功能正随着电子邮件、声音邮件、共享数据库资源等技术的发展而减弱。”可见,职能组织等级结构赖以形成的管理幅度正被信息沟通幅度所取代。信息技术使企业高层管理者和下层之间可直接沟通,从而实现组织结构的扁平化。

(4) 流程团队。流程团队是流程型组织的基本构件单位。它打破了原有的职能边界,将员工以流程为中心组合起来直接面对顾客,并对公司总体目标负责,工作团队具有充分的自主权,规模小,工作效率高。团队成员通过电子计算机平台实现信息共享,每一个员工都能及时了解企业的整体规划和任务目标,对各自的工作进行独立分析、判断和决策。这样就要求团队成员必须具备一定的学习、分析、决策能力,这种良性互动推动了组织素质的不断提高,成为一种学习型组织。团队的存在使企业能够对市场变化作出快速的反应。

(5) 灵活多变。为了适应不断变化的市场环境,从集权层级制到分权层级制再到扁平化的流程组织,组织结构的灵活性和适应性不断增强。传统组织为了开展经营活动,往往具有各方面(原材料供应、生产、销售等)的功能,按照分工原则,将其固定在各个“职能城堡”之中,结果使企业规模过大,妨碍了企业的有效运作。流程型组织则是按照流程建立的具有高度柔性的流程团队,运用先进的信息技术(如流程型组织中 ERP、CRM、SCM 的广泛应用),根据市场需求的最新变化,迅速调整团队成员,有利于新产品的开发与顾客需求的满足,在激烈的市场竞争中,获得商业先机。

(6) 组织边界动态化。传统的职能组织是以分工为指导的,出现了等级森严、各自为政的企业边界。流程型组织则打破了职能边界,以相关者利益



作为企业的边界，从而带来了企业边界的日益渗透。虚拟企业就是流程边界模糊化的典型代表，它通过集成各成员的核心能力和资源，在管理、技术、资源等方面拥有得天独厚的竞争优势，通过分享市场机会和顾客，实现共赢的目标，以便在瞬息万变、竞争激烈的市场环境中有更大的获胜机会。

(7) 系统性。流程型组织是以系统、整合理论为指导，按照业务流程为主、职能服务为辅的原则设计的新型组织形态。在传统的职能型组织中，生产经营与管理流程片面化，片面追求局部效率优化而忽略了整个流程的效率。流程管理提出了要以首尾相接的、完整的整合性流程(Integrating Process)来取代碎片式的、不易见也难于管理的“割裂性职能实体”。流程重组实际上是系统思想在重组企业业务流程过程中的具体实施，然而它的失败又进一步证明了系统思想的重要性。因此，流程型组织是一种按照系统、整合的思路构建的组织，是把队伍建立于多种核心流程之上，如产品研发、订单履行、销售跟进和顾客响应等，其中组织价值体系、流程责任体系、流程权力体系和流程利益分配体系的配合是流程化组织有效运行的条件。因此，系统思想强调整体全局最优而不是单个环节或作业任务的最优。

显然，传统的企业管理模式注重的是组织结构和管理的角色，表现为以职能为中心的组织形式。现代的企业管理模式则把中心投向对流程的支持，人们在团队中工作，而非原来的职能部门中，并对最终的结果负责，而非向上司或活动负责。

1.2 研究的背景与意义

1.2.1 研究背景

组织作为一个复杂的社会技术系统，是一个有机的“生长体”。它是随着时代环境的演变而不断加以适应、自动调整的社会团体。组织的性质及结构形式不是一成不变的，而是不断地随着环境而修正和变革的¹。20世纪80年代，随着市场竞争的日益激烈、顾客需求的快速变化，以劳动分工、专业化协作为基础的职能型管理模式正面临着严峻的挑战。20世纪曾作为管理组织主流形式的层级制职能组织所信奉的规模、秩序、正规等信条已经成为企业生存和发展的羁绊。面临这样一种迅速多变的商业环境，组织急需打破

¹ 钱平凡. 组织转型[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 1999.