

肖东生 著

企业组织创新风险研究

中南大学出版社

265 2.7

企业组织创新风险研究

肖东生 著



A0977561

中南大学出版社

· 2002 ·

企业组织创新风险研究

肖东生 著

☐责任编辑 何彩章

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路 邮编:410083

发行科电话:0731-8876770 传真:0731-8829482

电子邮件:csucbs @ public.cs.hn.cn

☐经 销 湖南省新华书店

☐印 装 湖南省地质测绘印刷厂

☐开本 850×1168 1/32 ☐印张 9.75 ☐字数 240 千字

☐版次 2002 年 5 月第 1 版 ☐2002 年 5 月第 1 次印刷

☐印数 0001—1000

☐书号 ISBN 7-81061-500-9/F·059

☐定价 15.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

序

组织创新是企业发展的的重要手段，也是企业研究的核心命题之一。自从马克思·韦伯和亨利·法约尔对组织发展和创新的研究取得重大成果以来，人们对组织理论给予了极大的关注。熊彼得将“新的组织”纳入创新的范畴并赋予经济学意义，更引发了理论界和实业界对组织创新的极大热情。斯隆的事业部制、洛克希德飞机公司率先采用的矩阵结构、肯尼斯·普瑞斯的虚拟组织、彼得·圣吉的学习型组织、哈默和钱辟的公司再造等，无数学者和企业家为组织创新理论和实践的发展做出了巨大贡献。

改革开放以来，我国经济处于转型之中，经济结构、产业结构、产权结构发生了重大调整和变迁，促使企业组织不断地创新。兼并、联合、分立、再造等种种组织创新形式已成为经济领域的一个个亮点，从理论和实践上丰富和发展了组织创新理论，凸现出组织创新的生产力价值。特别在当今快速变化的知识经济时代，组织变革和创新尤为重要。

创新就是改造现状、探索未知，其过程充满了风险。伴随组织创新而衍生的巨大风险已严重威胁企业的生存和发展。因而，发现、监测和防范风险已成为组织创新获得成功的重要保障，成为企业管理研究急需解决的问题。肖东生同志致力于企业组织创新风险研究已多年，他勤于思考，敢于实践，在探究组织创新风险的奥秘，评价和预警风险方面做了有益尝试。《企业组织创新风险研究》一书即是他前一阶段研究成果的总结。概览全书，认为具有以下特色：

1. 本书对企业组织创新风险进行了系统研究。作者以组织运行为经线，对组织创新的动因、创新的内容、形式以及创新活

动过程诸方面产生的风险进行了多角度的研究，全面分析了风险的发生条件、内在机理、表现症状和变化规律，在此基础上提出了风险评价方法，设计了预警模型，为准确把握和防范风险提供了理论支持。

2. 本书扩展了研究领域，提出了许多新颖的观点。如从组织创新的动因上探究风险，从组织扩张的边界上探悉风险，扩大了组织创新风险研究的范围。又如在评定组织系统运行性能指标域值方面区别于一般专家测评方法，运用事件学习法突破了这一研究的难点，增加了理论深度和实践价值。

3. 研究方法上具有特色，采用规范分析和实证研究相结合的方法，并引用自然科学研究方法对场地实验、跟踪评价进行科学设计，加大了理论研究的力度，提高了评价预警模型的信度和效度，拓展了组织创新风险研究的视野。

4. 本书为测量和预警组织创新风险提供了有价值的评价标准和模型系统。作者运用理论经济学、计量经济学的相关方法研究组织系统性能输出轨迹，探察和识别创新事件对组织运行各种性能的影响状况，并构建评价标准和预警模型，为度量和预防组织创新风险提供了理论指导和实践依据。

当然，本书也有不足之处，如对组织创新的历史和各学派观点介绍过多，对组织创新风险的防范和治理举措方面涉及不够深入等。但正是这些问题的存在表明组织创新风险这个命题研究的难度，值得今后进一步深入探讨和研究。据我所知，这是第一部系统阐述组织创新风险及其评价和预警的著作，相信本书会让读者开卷有益。

陈晓红

2002年5月10日于长沙岳麓山

目 录

第一章 绪论	(1)
一、企业组织创新理论的形成与发展	(2)
二、企业组织创新的内容	(7)
三、组织创新是风险最大的企业行为	(10)
四、企业组织创新风险表现形式	(15)
五、企业组织创新失败的评价及创新风险预警	(20)
第二章 企业组织创新的动因风险	(22)
一、企业组织的生物性	(22)
二、动因在企业组织创新中的价值	(23)
三、企业组织创新的动因理论分析	(25)
四、企业组织创新动因理论的缺陷分析	(35)
五、诱因障碍造成组织创新动因风险	(47)
第三章 企业组织战略创新风险	(55)
一、企业组织战略理论的发展与创新	(56)
二、企业组织战略创新风险的表现形式	(63)
三、企业组织战略创新风险原因分析	(69)
四、目前流行的企业组织战略理论局限性及风险分析	(79)

第四章 企业组织结构创新风险	(88)
一、企业组织结构创新历程回溯	(88)
二、企业组织结构创新的风险表象分析	(102)
三、企业组织结构形态的缺陷导致组织创新风险	(110)
第五章 企业组织再造风险	(124)
一、企业流程再造是根本性的组织创新活动	(125)
二、企业组织再造风险一般原因分析	(131)
三、企业业务流程再设计误区分析	(140)
四、企业组织再造中 IT 技术运用的误区分析	(149)
第六章 企业组织创新边界约束	(157)
一、企业边界是横亘在企业组织发展面前的障碍	(157)
二、虚拟组织存在边界的分析	(159)
三、企业边界决定因素的思考	(167)
四、权力决定企业边界的依据和表现形式	(177)
五、追求权力诱发企业边界变迁风险审视	(183)
第七章 企业组织创新成本风险	(188)
一、企业组织创新成本风险的存在形态	(188)
二、企业组织创新成本风险的度量	(205)
三、低成本扩张风险分析	(210)
第八章 企业组织创新风险评价	(218)
一、影响企业组织创新评价的障碍分析	(218)
二、企业组织创新评价指标体系设置构想	(221)
三、企业组织创新评价方法	(231)

四、企业组织创新风险评价实践	(237)
第九章 企业组织创新风险预警	(243)
一、企业组织创新风险预警原理	(243)
二、风险预警传统方法透视	(249)
三、基于“事件学习法”的企业组织创新风险评价 与预警模型	(257)
四、企业组织创新风险预警模型设计的几个问题	(267)
第十章 企业组织创新实践	(272)
一、WH 集团组织重组实践	(272)
二、衡阳烧碱厂成本流程控制系统再造	(290)
主要参考文献	(298)
后 记	(301)

第一章 绪论

创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。创新正以巨大的力量改变着世界，已成为生产力中新的经济增长要素，“西方经济增长的直接源泉，是贸易、技术和管理组织的种种创新”^①。然而，当我们审视企业组织^②的创新案例后，就会发现在太多的组织创新背后是一道冰凉的风景：伴生于企业组织创新中的巨大风险像幽灵一样徘徊不散。

当我们试图从国外的企业组织创新理论中去寻求答案时，却发现这方面的研究相当匮乏，正如芮明杰教授所言：“在创新研究领域的诸多课题中，大多数创新文献主要讨论企业的技术创新或产品创新，组织创新则是一个相对来说被人忽视的论题。”^③而企业组织创新的风险则更缺乏研究。就在我们几经涉猎、几番搜索，寻觅到零零星星的理论、观点后，却又发现中国的市场是那样变幻莫测，中国企业状况是那样难以把握，在这种糅合着东方文化习惯、中国官场规矩和弹性市场法则的非完全市场经济面

① [美] 内森·罗森堡，《西方是怎样致富的》，转引自陈文安《创新工程学》，立信会计出版社2000年11月版，第1页。

② 钱颖一认为，“企业是现代社会中一种最重要的组织形式和制度，理解企业是理解其他组织和制度形式的基础”（《企业、合同与财务结构》序），本书据此将企业作为一种组织看待。

③ 芮明杰，《中国企业发展的战略选择》，复旦大学出版社，2000年8月版，第136页。

前,这些西方理论显得苍白乏力。

因而,我们有责任去探究企业组织创新的机理,研究企业组织创新中风险形成的原因、过程及其风险的监测、评价和预警,构建企业组织创新风险的系统理论,指导企业组织创新的实践,防范和减少风险,促进企业组织创新的健康发展。

一、企业组织创新理论的形成与发展

1. 企业组织创新概念的审视

组织创新的概念源于美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼得(Schum Peter)的“创新理论”。他在1912年出版的《经济发展论》中对创新进行了系统论述,并涉及到组织创新。他认为创新是生产手段的新组合,它“意味着把我们所能支配的原材料和力量组合起来”^①,这种组合或变动包含下列五种情况:①采用一种新的产品——消费者还不熟悉的产品——或一种产品的一种新特性。②采用一种新的生产方法,也就是在有关的制造部门中尚未通过检验的方法,这种新的方法决不需要建立在科学的新的发现的基础上;并且,也可以存在于商业上处理一种产品的新的方式之中。③开辟一个新的市场,也就是有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场,不管这个市场以前是否存在过。④掠夺或控制原材料或半成品的一种新的供应来源,也不问这种来源是已经存在的,还是第一次创造出来的。⑤实现任何一种工业的新的组织,比如造成一种垄断地位(例如通过托拉斯化),或打破一种垄断地位。熊彼得把“新的组织”归入创新的范畴,第一次明确提出组织创新的问题,同时熊彼得理念中的创新和组织创新,不仅仅是首次和惟一的创造和革新,更包括创新的扩散阶

^① [美] 约瑟夫·熊彼得:《经济发展理论》,商务印书馆1991年版,第73页。

段,无论是“新的产品”、“新的生产方式”和“新的市场”,都不拘泥于“最新”,只是针对对象而言,是“不熟悉的”或“新的”即行,而且“采用”一词,说明这种创新表现为对别人的创新成果据为己用的扩展形式。

研究表明,“创新”^①通常属于下列三种范围中的一种:一是开发一种新事物的过程,美国学者霍特(Holt)和哈夫勒特(Hareftner)持这种观点。霍特认为,创新是运用知识或相关信息创造和引进某种有用的新的事物的过程;哈夫勒特将创新描述为:它是一个非理性的过程,首先是新思想的发明,经过一段长时间的迂回的发展路径,最后出现了完工的产品。二是采用新事物的过程,如著名经济学家奈特(Knight)将创新定义为“对一个组织或相关环境的新的变化的接受”。三是新事物本身,如扎特曼(Zaltman)从接受者的角度将创新定义为:被相关使用部门认定的一种新的思想、新的实践和新的制造物。

贝克尔(Becker)和威斯莱尔(Whiler)则将组织创新限定在狭窄的范围,他们认为,组织创新是一种变革,这种变革是首次出现,而且是在企业面临高昂成本和巨大风险时才会产生,后来的企业虽然也使用这种方式进行了组织变革,但不能说是创新。也就是说,创新不包括创新的扩散阶段。

我们认为,创新包含创造与革新,既是一种过程也是一种结果,是一种动态的开放性系统工程。组织创新包括创新的动因、战略、实施手段以及实施过程,既是一种首创也包括这种创新的扩散阶段,而且与企业的外部环境和内部需求紧密相联。也就是说,适应内外因素变化的需要,采用新的手段和方式变革组织目标、组织结构、组织程序和组织治理方式的行为都应属于组织创

^① 引自袁安照等《现代企业组织创新》,山西经济出版社,1998年10月版,第8页。

新。因此我们将其定义为：企业组织创新是指企业受到外部环境的冲击或内在需求的变动，调整或改变其运行方式、手段或程序以及内部的其他状况，以维持本身的均衡，从而实现生存与发展的变化过程。这种变化可以分为两类：一是组织增量式创新，这种创新不改变原有组织形态的性质，只是规制方式、手段或程序的较小变化，如控制制度的精细化，人事上的变更或组织一项交易程序的变化，等等；二是组织转型式变化，是规制结构的根本性变化，是一种彻底性创新，发生的次数通常较少，如 U 型组织的出现，U 型组织向 M 型组织的过渡。

2. 企业组织创新理论的演变与发展

为了更准确地把握企业组织创新的内涵，我们不妨对企业组织创新理论的演变与发展进行简单追溯。

(1) 技术论的组织创新理论

对企业组织创新的理解与企业形成的原因的认识直接相关。如果把企业理解为生产函数，忽视企业内部的组织和激励问题，组织创新的内涵实际上是技术创新。技术论中的组织创新尽管也涉及到组织本身的变化，但这种变化的目的是为了技术创新或新产品的开发。伯恩斯（Burns）和斯塔克（Stalker）将企业组织划分为两种形式：一种是机械型组织，主要指那些从事技术型活动的组织，如流水线生产组织。这种组织具有科层、指令和遵从等特征，在组织活动中较少涉及人际交往，对人员控制很严，具有低协调、高控制的性质；另一种是有机型组织，它没有明确的工作指派和交流渠道，强调主动性，谋求灵活性，并鼓励对组织总目标的服从，否定缺乏创新的指令，具有高协调、低控制的特征。不同的组织形式适应于不同的创新要求，如果创新的程度越高或组织的环境越复杂，则组织的适应能力就越重要，那么，有机型组织就是一种最好的选择。

呼尔（Hull）在研究了制造业中组织规模与技术复杂性之间

关系后指出,如果技术的复杂性程度低而且组织规模小,则传统的技术创新通常可以成功;若技术复杂性不变,但企业的规模在扩大;或者技术的复杂性很高,但企业的规模较小,在这两种情况下,企业以韦伯式的科层方式来运行也都能取得成功。

统而言之,技术论的组织创新要点有:①技术创新需要观点的流动,而这种流动则源自低控制型组织,它鼓励“底朝天”式的创造,观点的自由申述应对组织创新的成功具有高度责任性。②创新者需要拥有广泛的知识,需要在不同的科学范畴和不同的职能部门中进行大量的交流,特别是技术的可能性要与市场机会和生产的经济性结合在一起。③具有低控制、高协调特征的组织将有利于技术创新。

通过以上分析可以发现,首先,技术论中的组织模式由于不能说明组织产生的原因,面临实践中无法检验和操作的问题。拉恩莱(Lansleg)就曾批评说,这一模型过于简单,无法描述实际中所面临的组织类型。其次,技术论的组织创新实际上是在说明技术创新对组织活动所作的要求,而不是组织创新本身。它的最大悖论在于:既然技术是外生的,又何须组织创新呢?

(2) 交易费用经济学的组织创新

罗纳德·科斯(Ronuld Coase)认为,企业的出现源于交易费用问题。企业的产生和发展是为了节约市场交易费用,企业规模大小则取决于企业内交易的边际费用等于市场的边际交易费用或等于其他企业内部交易的边际费用;相继生产阶段或相继产业之间是订立长期合同还是实行纵向一体化,则取决于两种形式的交易费用孰高孰低。科斯“交易费用”概念为我们观察企业组织的产生、发展及其创新提供了新的视野。

奥利佛·威廉姆森(Oliver E. Williamson)进一步发展了科斯的思想和观点,他认为,“要将现代公司主要理解成许许多多具

有节约交易费用目的和效应的组织创新的结果”^①。在威氏的理论里，组织创新可以节约交易费用，而组织创新的原动力又在于追求交易费用的节约。因此，他认为组织创新的方向和原则有三条：①资产专用性原则。在组织构造中资产专用性程度要高，因为资产专用性程度越高，组织取代市场所节约的交易费用越大。②外部性内部化原则。所谓外部性即机会主义行为，也称“搭便车”。外部性越强，交易费用越高，因而，组织创新应将外部性尽量内部化，从而使外部性降低，节约交易费用，防范机会主义行为。③等级分级原则。即在组织创新的过程中，组织结构及相应的决策权力和责任应进行分解，并落实到每个便于操作的组织的各个基层单位，以防止道德风险，进一步节约交易费用和组织运作成本。

交易费用经济学将企业组织视为规制交易的结构，由于交易方式的差异、交易性质的不同，完成一笔交易所花费的费用就有所不同。只有当以企业形式来组织一笔交易所支付的费用低于所有其他规制结构所花费的费用时，该笔交易才有被企业内部组织来实施的必要。因此，在交易费用经济学看来，组织创新的问题就转化为规制结构的选择问题。

（3）知识存量论的组织创新

在知识存量论的企业理论中，组织创新是一种新知识的运用，更准确地说，是拥有新知识的个人是否运用和如何运用新知识的问题。个人拥有的知识具有两个方面的特征：其一是知识的运用所产生的经济效益是不确定的；其二是知识本身的分布是不对称的。知识的不对称性特征导致现有企业中的决策者与拥有新知识的个人就新知识创造价值的评价是有差异的。可以推论，这

^① Oliver E. Williamson, "The Economic Institutions of Capitalism", The Free Press New York 1985, P273.

种差异如果越大,创新在企业内部的可能性就越小,而新企业产生的可能性就越大。这里的创新不仅包括了组织创新而且还包括技术创新等。

高特(Gort)和克莱普尔(Klepper)的研究证实,一项创新在现有企业或通过新企业实现的相对优势要取决于创新所依赖的知识性质。他们认为,如果创新所依赖的知识主要是一些不能转让的市场经历和经验,则这种创新在现有企业发生比新企业具有优势。因为市场上的各种经历和经验表现为一种不能转让的知识存量,这种存量对新企业来说不存在。相反,如果创新所依赖的知识不属于现有企业惯于使用的范围,则新企业运用这种创新具有明显优势。企业组织创新主要是针对现有企业而言,而且组织创新具有不易通过产权的专利形式来进行保护的属性,这就决定企业组织创新通常是在企业内部发生,而不是通过新建企业在外实现,而且往往表现为程序革命。因为在知识存量论的企业理论中,组织记忆就是程序,组织的知识存量的变化就表现为程序的变化。

通过上述分析,我们知道组织创新是技术创新的需要,是降低组织成本(交易费用)和追求规模经济、扩大权力的需要,也是适用新的知识发展变化的需要,这种创新主要在组织内部进行。

二、企业组织创新的内容

企业组织由技术、制度、结构和活动诸要素构成。在这些要素中,活动是其他要素得以发挥作用的载体,改变活动势必改变其他要素及其作用的发挥。如何改变组织的活动呢?一般认为有两种方法,一是通过教育、诱导和激励等方式来改变组织中的人的行为从而改变组织活动;二是通过组织中非人性因素的修正,

如组织结构、制度等要素的变化来影响组织成员的态度,进而改变组织活动。这些就是组织创新的内容,包括以人为中心和以组织为中心两个方面,而后者又分为以组织结构为中心和以组织流程为中心。企业组织创新的内容可用图 1-1 来表示。

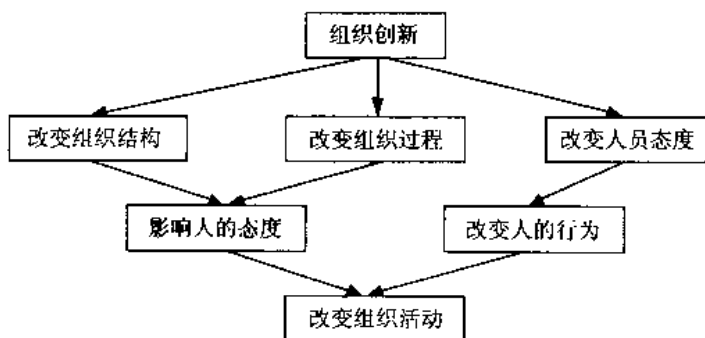


图 1-1 企业组织创新的内容

1. 以人为中心的组织创新

以人为中心的组织创新是指基于组织人员的需要而通过各种激励和强化手段来改变其态度和人际间工作关系,进而导致组织进行变革的创新活动。这种类型的组织创新,关键在于改变组织成员的态度,激发其变革的动机。要达到这一目的,必须采用恰当的刺激物。刺激物的选择往往表现在两个方面:一是通过激励方式改变个体的态度,这些激励既可以是正面的,也可以是负面的,如满足各种需求的内容型激励、诱发期望目标的过程型激励和采用奖惩强化措施的行为改造型激励等。二是通过群体的压力和规范作用改变组织成员的态度,采用的方法包括敏感性训练、群体规范分析、从众压力以及团队建设和组际发展等方法。以人为中心的组织创新的最新发展是通过内部成员的组织修炼,建成学习型组织。

2. 以结构为中心的组织创新

以结构为中心的组织创新，主要通过改变组织的职位或职责，改变组织层级以及通过修改其外部变量以改变各种职位上的人们行为来实现组织创新。一个组织的结构是由其复杂性、正规化和集权化程度决定的，组织创新就是通过对这些结构的一个或几个要素的变革，从而形成众多的创新方法：①重置组织机构，设立利润中心，即对现有的组织进行整合，设立以创造利润为核心的组织单位；②按职能、产品或地域划分部门，即建立事业部制组织结构；③变更组织管理层次，精简垂直层次，增加组织扁平化程度，以减少“管道冲突”；④扩大或缩小组织的控制幅度和管理幅度，进行组织的联合或分立。

以组织结构为中心的组织创新实质上是在不动摇企业现有组织根基的情况下，结合组织的历史和环境变化对现有组织结构进行调整和改造，以适应市场竞争的需要。

3. 以过程为中心的组织创新

以过程为中心的组织创新是指以“过程”作为构件重新塑造企业流程，以首尾相连的、完整的整合性过程来取代以往的碎片式的、不易看见也难于管理的“割裂性过程”的组织再造。以过程为中心的组织创新是对传统组织的一种突破，是一种根本性组织创新。

在现有企业中，一项工作的实施要由许多职位和部门来共同完成，这就必然产生频繁的跨部门交流和协调的需要，尽管专业化分工为提高个体效率带来了好处，但交流不完全与信息不流畅已成为各大型企业组织的通病。美国管理学家迈可·哈默（Michael Hammer）和詹姆士·钱辟（James Champy）提出企业再造理论为企业组织创新提供了一个新思路。以过程为中心的流程再造主要有以下方式：①将几道工序合并，归一人完成。企业凭借信息技术的支持，把被分割成许多工序或工作的流程按其自然形