

史东明 著

组织创新

效率与竞争力

清华大学出版社

王世明 著

组织创新

竞争力与生产率

清华大学出版社

史东明 著

组织创新

效率与竞争力

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书分析了企业组织演进的历史,探讨了组织创新的三种路径。在此基础上,详细研究了组织创新的方法和原则,特别是针对模块化组织、价值链组织、流程再造、团队组织、柔性组织、水平组织、无边界组织和竞争性组织,提出一系列组织创新的具体方法与机制。同时指出,组织创新的重点是构建新的组织能力体系,并建立相应的组织能力体系模型。本书可作为企业培训的教材、高等教育教材和理论研究的参考资料。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

组织创新:效率与竞争力/史东明著. —北京:清华大学出版社,2007. 8
ISBN 978-7-302-15344-3

I. 组… II. 史… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 079931 号

责任编辑:周 菁 陆涸晨

责任校对:宋玉莲

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:153×223 印 张:13.25 插页:1 字 数:173 千字

版 次:2007 年 8 月第 1 版 印 次:2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:23.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:023221-01

PREFACE ▽

20 世纪 80 年代以来,信息技术革命给人类社会带来的最大冲击之一,就是动摇了企业金字塔组织结构的基础,使组织开始向扁平化方向发展。20 世纪 90 年代末,特别是进入 21 世纪,在世界范围内掀起了一股企业组织革命的狂潮,价值链组织、水平组织、流程再造、柔性组织、无边界组织、网络组织、模块化组织等组织形式纷纷应运而生。而在众多组织形式中,团队组织作为一种高效率的组织形式被广泛应用,并成为最时髦的组织术语。

企业组织结构之所以能这样演变,除了信息技术的原因之外,还有经济的原因和社会的原因。从经济原因看,随着供给有效增加,人们的消费需求开始趋向个性化和多元化,任何一个企业都必须面对顾客的这种严格选择。那些传统的命令式与控制式的科层组织,已经显得非常笨拙和僵化,不能适应顾客需求变化和激烈的市场竞争要求,因而纷纷翻身落马。只有积极面向顾客、创新组织结构的企业,才能生存下去并赢得发展机遇。如美国施乐公司、摩托罗拉公司、微软公司等著名跨国公司就属于这样的企业。它们的水平化组织在世界各地得到迅速推广。与此同时,流程再造组织、价值链组织、柔性组织、网络组织等反应灵敏、能给顾客带来价值并有效拓展自己价值的新组织结构,也获得了广泛成功。一浪接一浪的企业组织革命就这样开始了。直到今天,组

织创新活动一直未能放缓自己的步伐。

从社会原因看,企业是由人组成的具有很强社会性的组织。正如德鲁克先生所指出:“组织的目的是在公司之外取得成效,也就是说在市场上取得成效。组织不仅仅是在法约尔的结构中所说的一台机器,也不仅仅是由市场效果来定义的经济体,它最重要的是一个社会体。组织是由人组成的,因此其目的是发挥人们的优势并避开不足。”现在,企业在组织创新中越来越重视授权,不但事业部制组织要向下层授权,而且普通经营组织对接近顾客的一线组织和个人也要授权。这样做的真正好处是组织决策民主化,它能提高人们的参与意识和当家做主的积极性。美国组织学家鲍曼和迪尔认为,组织应当是工厂、家庭、竞技场和神殿的四种角色的综合,即既有工厂组织的卓越性,又有家庭的关心性,也有竞技场的公正性,并有寺庙的信仰性。在一个工作组织中,如果个体感觉组织很优秀并且充满关爱和公正,那么其忠诚度会进一步强化。当前,我国正在努力构建和谐社会,企业也应当建成和谐的组织。只有建成和谐组织,企业才具有先进理念和先进文化价值观的组织灵魂,才能有效解决各种社会矛盾,调动人的积极因素,发挥长处并避免短处。

本书从分析企业组织演变的历史出发,探讨了三种演进线路,并研究了组织创新与提升组织绩效和培育核心竞争力之间的关系。在以后的章节里,逐一分析了模块化组织、价值链组织、流程组织、团队组织、柔性组织、水平组织、无边界组织和竞争性组织的构建方法和机制。这些无疑对企业组织创新是十分需要的。在最后一章还着重研究了组织创新——重在建立新的能力体系的问题,并建立了相应的模式。虽然本书重点是围绕企业的组织效率、市场反应速度、工作质量、生产力提高、价值网拓展和如何使顾客满意等目标,以及从组织整体发展战略考虑来构建组织的,但是并没有单纯追求组织的技术重构(如流程再造、非核心业务外包、建立模块化组织等),而是强调文化价值观创新、改善人力资源管理、建设学习性组织和加强员工培训教育等重要性。正如组织重构的新组织能力体系模型所显示的那样:企业能力系统分为上

层建筑和经济基础两部分,上层建筑体现企业组织的社会性和人文性,对企业经济基础和市场竞争力的形成能产生巨大的反作用。在整个组织能力系统中,文化价值观创新位于核心地位。

在 21 世纪,管理者所面临的一个基本挑战是,在企业的传统、历史和文化中找出能发展管理的素材。组织的任务是让每个人可以在其中共同合作,以产生比单个人的能力集成更大的合力和工作效率。作为一个现代企业,不仅要善于运用信息技术工具和各种技术手段,而且要学会沟通技巧。因为,企业是由从事不同工作的人组成的,所以它必须建立在沟通和个人的责任感上。在企业组织重构的过程中,掌握这一方法很重要。同时,应搞好组织设计,尽量减少不必要的改革震动,特别要注意为员工提供良好的发展机会,变消极因素为积极的动力。由于市场地位、技术创新、生产力、人力资源发展、产品质量和财务状况都关系到一个组织的绩效和生存能力,所以企业组织创新必须综合考虑各种因素。此外,组织创新不能一蹴而就,它是一个持续改进的过程。企业要想使自己变得更先进和更有竞争力,就得围绕组织战略不断地创新自己的组织结构。

现在企业已经进入一个多元化的组织结构创新时代。经济全球化、信息技术发展和企业改革实践为我们进行组织结构创新提供了很好的平台。每个企业都应抓住宝贵的时机。一位军事家曾说过:善于缔造组织的人,才能有效实现自己的战略。领导者的组织天才使他区别于同辈,其卓越的组织能力甚至比战略更加重要或技高一筹。市场竞争将会使优秀的组织结构层出不穷,导致企业管理方式和组织能力将上升到新的水平。在全球化竞争中,我国企业面对世界 500 强这些强大竞争对手,不能固守陈旧的组织结构,必须加快组织创新步伐,使自己获得新的竞争力。特别是对广大民营企业而言,组织创新的意义是他们可以因此获得超常规发展,更好地驰骋于国际市场。

作 者

2007 年于北京



目录 CONTENTS ▸

1 第一章 企业组织演进与组织创新

- 3 一、企业组织演进的历史
- 11 二、企业组织演进的三种路径及其演进原因
- 19 三、企业组织要素与组织创新原则
- 27 四、我国企业组织创新的路径选择

31 第二章 模块化技术改变了什么

- 33 一、模块化对企业组织的影响
- 36 二、模块化对产业发展的影响
- 40 三、模块化对企业竞争的影响
- 42 四、模块化不能改变什么

45 第三章 价值链:企业整合重组的基础

- 47 一、波特的企业内部价值链
- 49 二、向价值网的组织过渡
- 54 三、价值网的虚拟企业组织模式
- 57 四、价值网的效率与竞争优势

63 第四章 流程再造:改善组织效率与竞争力

- 65 一、流程再造:公司变化的全新方式
- 69 二、流程再造的原则、方法与机制
- 76 三、流程再造技巧与存在问题
- 80 四、企业流程再造的典型案列

85 第五章 团队为什么是最有效的组织形式

- 87 一、团队的有效性何在
- 91 二、团队怎样才能有效
- 94 三、团队的类型及其运用

99 第六章 信息时代的柔性组织

- 101 一、柔性组织概念与特征
- 104 二、柔性组织的效率根源
- 108 三、柔性组织的设计与实现
- 111 四、全方位创建柔性企业

119 第七章 如何创建水平组织

- 121 一、水平组织的优势何在
- 124 二、水平组织的构建方法
- 128 三、水平组织的案例与借鉴
- 133 四、水平组织的运作问题

139 第八章 如何构建无边界组织

- 141 一、理解无边界组织
- 144 二、打造无边界组织的范例
- 149 三、建立无边界组织的评价体系
- 155 四、构建无边界组织应注意的问题

159 第九章 如何构建竞争性组织

- 161 一、竞争性组织的构造原理

165	二、竞争性组织的架构模式
172	三、竞争性组织的设计方法
176	四、竞争性组织的重构时机与注意事项

181 第十章 组织创新:重在创建新的能力体系

183	一、为什么要培育组织的新能力
189	二、组织新能力的获取机制
196	三、组织新能力体系的构建
199	四、面向未来的组织

201 参考文献

204 后记



第一章

企业组织演进与 组织创新

企业组织经历了长期演变和创新,越来越具备扁平、效率、价值链延伸和能力增强的特点。随着组织形式的丰富多彩,组织边界也在不断扩大。

一、企业组织演进的历史

(一) 科层组织

工业社会最古典的组织形式是科层组织。泰罗称赞这种企业组织遵循了在工业社会中进行领导的基本哲学,韦伯赞美它是理想的行政组织,法约尔认为它是实施法定权力的最完美形式,成为几乎全部人类组织用于协调其组织运作的典型组织形式。1996年,本尼斯将科层组织概括为“一种金字塔式的指令链结构”。

科层组织有其历史的合理性。在古代军事组织中采用科层组织,促使指令迅速传递,保证了统帅指挥作战的高效率。在工业化前期组织中,科层组织发挥出独特的组织效率。这是因为科层组织基于工作分工、协调和管理的理性原则,是一种强调速度、精确、制度、清楚、责任和效率的组织形式(韦伯)。亚当·斯密在《国富论》中最先阐明工业组织的分工效率,泰罗和法约尔进而指出科层组织蕴含的科学管理性质,即分工细致、层次分明、轮廓清晰、控制有力。

后来,随着实践的深入,科层组织逐步暴露出自己的缺点。默顿分析科层组织存在的三大缺陷是:弱化个人关系、增强规则的内在化和减少寻求备选方案。尽管这三者结合起来使组织成员的行为具有高度的可预见性,但因此增强了参与者行为的刻板性。这种行为的刻板性虽然有利于维护体制或权威,但是压制了员工的个性和限定了个体行为,增加了不少组织对待客户方面的困难,难以使顾客满意,对现代企业竞争十分不利。迈克尔·迪曲奇指出:这种“组织上和技术上的不灵活,意味着这种制度在对市场变化能够做出反应的程度方面,受到了限制”。

泰罗和法约尔针对科层组织管理的缺陷曾进行过某种程度的改善。例如,泰罗提出企业高级管理的“例外管理”或权力下放原则;法约尔提出同一层级沟通的“桥”——“法约尔桥”:上级要授权其下属直接商议或沟通,上下级都要培养承担责任、利用最短路径的习惯和勇气;后来,本尼斯、明兹伯格等人又从整体改良目标出发,提出“有机适应结构”,即为了解决临时性问题组建由不同专业人员组成的组织,不仅可以减少各群体之间的冲突,而且能引发良性和富于创造力的合作。明兹伯格高度评价“专家控制构型”组织,是唯一能吸收某种民主观念并抛弃科层制的构型。这种组织特征今天已经成为时尚,如项目小组、有机结构、权力扩散、专门知识、先进自动的生产系统和动态复杂的环境。

(二) 矩阵职能组织

矩阵职能组织是在 20 世纪后半叶发明并得到最广泛运用的组织。它根据不同性质的任务,由不同的专业技术人员和不同的管理职能人员组合成任务组织结构。在此种组织中,其项目小组不仅专业性强、工作效率高,而且成员配合默契、富有创造力,具有典型的团队特征。日本企业运用团队组织的成功经验受到世界的关注。许多专家发现,通过团队工作,可以提高生产力,增强工作满意度,促进组织目标顺利实现,符合组织和员工的利益。现在,引入团队工作已成为一种世界范围的组织潮流。团队可以分为参谋团队、执行团队、项目团队、生产团队等多种形式,也可以分为解决问题型团队、自我管理型团队和多功能型团队三种类型。团队的组织效率和战斗力不仅来源于各种专业人员的分工协作,而且来源于团队的组织愿景和文化、组织授权、特殊激励(如挑战性工作)及有效沟通。从某种意义上说,团队是一种功能性的能力组织,它适应了企业竞争的需要。

但是,团队组织也有其不足之处。例如,在矩阵组织中,由于员工既属于职能部门又属于项目团队,就产生了两种汇报体系,所以容易产

生组织矛盾。有人把事业部看作是矩阵结构的变形,这是因为矩阵结构通用的类型是按产品和职能同时来划分的事业部。事业部按其功能性质可分为职能事业部组织结构、产品事业部组织结构和地区事业部组织结构三种类型。其实,事业部的组织演进规律是大企业科层集权制度的异化——分权制。

(三) 分权组织

分权组织是集权组织的对立。分权化是指将组织的权力由集中变为分散的过程。现代组织理论认为,分权组织的兴起不仅是工业化时代发展的产物,而且具有其内在的合理性。彼得·德鲁克十分推崇分权的事业部制决策结构。他认为信息不宜过于集中,应重视横向的信息传递。为使决策分权化,组织的信息结构应借助于组织目标体系联结起来,成为带有网络特征的信息结构。与德鲁克等经验学派不同,权变学派认为企业组织与管理中没有一成不变、普遍适用的管理模式和方法,一切都要根据企业的外部环境和内部条件的发展随机应变。伯恩斯在研究不同形式的企业组织与变化的环境之间的关系时,把企业组织分为“机械式的组织”和“有机体的组织”两大类,指出有机体组织是继科层制组织之后出现的新的灵活企业组织形式,其主要特征就是分权。

美国杜邦化工公司在 20 世纪 20 年代中期大力推行分权化模式的过程中,高级管理层采用多地区组织结构实现了自身多样化;通用电气公司总裁艾尔弗雷德·斯隆将通用电气公司按地区进行划分,每一个地区部门像一个企业一样相对独立运作,取得了很大成功。从 1918 年开始,斯隆推行他的内部组织民主改造计划,创立了多部门组织,将管理层组成一个由内外董事会成员和总经理组成的委员会系统,分别负责监督财务、生产、报酬、销售等事务。斯隆希望避免由高度集中的领导体制带来的窒息和压抑。他认为,通用电气公司应该是在战略上相

互协作、在管理上分权的企业。其分权管理模式的核心就是公司每个部门保持自身的独立性地位；每个部门拥有自己的管理团队，并对自己的盈亏负责。德鲁克高度评价斯隆的改革成果，并指出：“斯隆的前任总是把这个问题看成是一个人的问题，希望通过个人英雄主义式的手段来加以解决。但斯隆却把它诉诸于章程，通过一个机构来解决，这个机构将一些方针政策及权力下放，并且有效地激发了各下属机构的生产经营积极性。”

20 世纪 90 年代，随着信息技术的发展进一步改变了企业权力分配的模式。网络和其他电子信息系统的应用，使信息传播迅速而成本低廉，人们进一步将权力分配给企业下层。权力分散化，极大地调动了下层管理人员和员工的积极性，使企业的创新效率大大提高。信息技术的广泛运用，使中间管理层和管理人员大大减少（公司管理层普遍由 12 层左右减少到 5 层左右），企业组织趋于扁平化。由于沟通幅度替代控制幅度，企业需要更少的管理人员和更多的专家，官僚主义现象减少，能够更加迅速地决策，因而使管理者与顾客的接触变得更加频繁和容易，使员工的创新积极性更高并能胜任更多方面的工作。可以说企业组织从金字塔式的科层组织向扁平化的分权组织转变，体现为一场深刻的革命。

（四）柔性组织

柔性组织是随着环境改变而发展起来的组织（属于一个综合性概念）：它既包括组织自我调整的灵活性，即对外界环境的变化具有耐受或有机收缩的能力，又包括企业应对不确定市场具有获取资源、把握机会、积极进取的拓展能力。在现代国际竞争的不确定性环境里，柔性组织具有适应性强又必须不断完善功能、改进自身结构的要求。在效率方面，目前柔性组织较多地集中于生产方面。所谓柔性制造系统就是指企业生产采用一种自动化制造系统，以大规模生产方式提供多样化

产品的加工工艺或生产线。运用柔性制造系统必须具备以下三个基本条件:①能自动进行零件的批量生产;②简单地改变软件系统就能制造出某一零件族中的任何零件;③物料的运输和存储必须是自动的(包括刀具和工件)。作为柔性组织的典型例子,组织的敏捷拥有对意外变化灵敏反应、适时根据可预测的结果迅速调整的能力,是一种能够比较容易地按照顾客的要求进行定制生产的企业组织。现在柔性组织通过企业模块化正向“柔性契约网络”组织演化。这种模块化的契约组织形式可以使企业随着内外部环境的变化排列、组合、增加或减少相应的契约,使企业能在全局整合资源,以达到减少生产成本与交易费用,赢得竞争优势的目的(刘茂松等,2004)。

大规模定制是信息时代企业经营理念的突破,也是企业组织的重大创新。因为在传统工业时代,大规模生产是难以与定制(反映个体需求的多样性和灵活性)共容的,只有产品品种简单和相对稳定时,大规模批量生产才可能实现。信息技术的运用使得批量定制生产成为可能。例如,戴尔电脑公司允许顾客通过互联网参与组装个人电脑,能够迅速集中广大范围的客户信息,将他们的需求分类,形成批量生产规模,并在最短的时间内按照要求组装好电脑送货上门。戴尔的组织结构进行了适应市场批量定制生产需要的柔性改造:追求生产——经营——销售——服务的流程创新,尽可能地消除中间环节,充分利用互联网络,形成了以顾客为导向的直接订销模式。和传统模式比较,戴尔公司的效率表现在:减少了许多管理环节,使成本降低一大半,减少了一些中间销售商,减少了存货期,缩短了交货期。

(五)“价值链”组织

“价值链”被视为 21 世纪富有生命力的组织形式。它可分为有形价值链和无形价值链两种形式。“有形价值链”最早由迈克尔·波特提出,后经彼得·汉斯改进和完善,现在成为企业广为采用的组织形式。

