

Rouxinghua Zuzhi Rouxing Shanbian yu Lujing Xuanze

柔性化组织

柔性嬗变与路径选择

竞争力管理研究系列

王 蕾 著

上海财经大学出版社

“十一五”期间“211工程”产业经济与企业管理项目研究成果
竞争力管理研究系列

柔性化组织：柔性嬗变与路径选择

王 蕾 著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

柔性化组织:柔性嬗变与路径选择/王蔷著. —上海:上海财经大学出版社,2007.5

(竞争力管理研究系列)

ISBN 978-7-81098-832-2/F·778

I. 柔… II. 王… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 036444 号

责任编辑 张健

封面设计 周卫民

ROUXINGHUA ZUZHI: ROUXING SHANBIAN YU LUJING XUANZE

柔性化组织:柔性嬗变与路径选择

王 蔷 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址:<http://www.sufep.com>

电子邮箱:webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

江苏省句容市排印厂印刷装订

2007年5月第1版 2007年5月第1次印刷

850mm×1168mm 1/32 9.375印张 243千字

印数:0 001—1 500 定价:18.00元

总 序

关于竞争力的研究,是各国,尤其是发达国家学者、企业和政府机构研究的热点。从文献记载看,有关国际竞争力的研究始于20世纪70年代末。1978年美国白宫和参议院要求美国技术评价局研究美国竞争力。1983年日本开始了美国和日本产业竞争力的比较研究。一些欧洲国家,如英国于1983年、德国于1985年也开始了竞争力专题研究。这些研究对有关国家政府制定贸易政策、投资政策、产业政策,决定本国在全球和地区中的定位,提供了有效的依据。

几乎是同时,学术界也展开了不同层次的竞争力研究。其中权威的竞争力研究机构包括“世界经济论坛(World Economic Forum, WEF)、瑞士洛桑国际管理发展学院(International Institute for Management Development, IMD)、英国的经济社会研究理事会(Economics and Social Research Council)等。它们提供的工业化国家竞争力指数排名、多项目国际竞争力研究、工业化国家和重要发展中国家竞争力综合评价《世界竞争力年鉴》,为国家间竞争力比较研究和企业跨国投资提供了宝贵的依据。这些研究在促进该领域研究深化的同时,还在一定程度上聚集了政府、产业界和学术界的关注点,形成了共同研究、互相促进的关系。

自1989年中国国家体改委与世界经济论坛、瑞士洛桑管理学

院商定合作开展国际竞争力研究开始,竞争力研究在我国引起了广泛关注,并以较快速度在较大范围展开。1996年,国家体改委经济体制改革研究院、深圳综合开发研究院及中国人民大学联合组成中国国际竞争力研究课题组,运用《世界竞争力报告》的方法对中国的国际竞争力进行了研究,并出版了《中国国际竞争力发展报告》。

从已经形成的研究成果看,国内对竞争力评价上的研究已经比较成熟,研究成果在层次上涉及到经济(包括地区经济)、产业、企业三个层次,在内容上覆盖了概念、分析方法和框架、评价方法和指标体系等方面。有关竞争力的实证研究和案例研究也逐渐增多。

我们在这里为读者提供的是另一份关于竞争力的研究:竞争力管理研究。大约在四年前,根据对学科定位审视和对未来商务形势的评价,围绕本专业211二期建设主题大讨论,我们选择了以企业为对象的竞争力管理主题。这一主题既发挥了本学科长期发展过程中形成的历史知识积淀和研究特长,又能有效呼应中国企业面临全球化、信息化、柔性化、集群化、网络化等商务环境特征所提出或将要提出的研究要求。

《竞争力管理研究系列》由一个总报告《竞争力管理——理论、实践、展望》和六个专题研究组成。六个专题研究包括:《企业战略——谋取长期竞争优势》、《柔性化组织:柔性嬗变与路径选择》、《生产方式变革》、《创新制胜——21世纪的企业创新管理》、《非金融企业风险管理:整合与创新》、《企业文化竞争力》。其中,《企业战略——谋取长期竞争优势》已经由复旦大学出版社于2005年出版。我们认为,战略演进与行为博弈、组织柔性嬗变与路径选择、竞争要素与生产方式变革、创新能力与创新效率、风险整合与工具创新、文化竞争力与绩效转换模式这六个方面是中国企业在新的竞争环境中谋取长期发展所必须建立的能力。

研究中,我们坚持“理论—实践”、“国际—国内”、“历史—未来”的双视角多纬度结构,围绕提升中国企业竞争力这一主题,沿“理论发展—中国实践—未来展望”的线索展开,以有利于读者建立竞争力管理的整体框架,同时尽量为读者提供有效的分析工具和足够宽广的后续研究空间。

随着中国经济对外参与程度的提高,建立全球性管理观和全球性企业将成为企业管理学科的使命。因此,在 211 三期建设中,我们在延续竞争力管理研究主线的基础上,将根据国内外学术理论和实践的发展,抓住经济全球化和中国深入世界价值链的契机,紧扣中国经济在转制过程中面临的重大前沿问题,以跨国公司管理模式与竞争力问题研究为主题,重点研究跨国公司的竞争行为及成长经验,探索企业成长的规律性。同时,以上海财经大学 500 强企业研究中心为平台,积极引进先进管理理念和实践,创造性地探索在中国企业中的应用和创新。

希望竞争力管理研究能与竞争力评价研究交相辉映,共同为提升中国企业的国际竞争力做出贡献。

王 玉

2007 年 2 月于上海财经大学

前 言

组织是企业资源配置行为的框架,其对环境的适应性决定了企业资源配置的效果,由此也决定了企业的竞争力。在全球化和信息化背景下,组织趋向柔性化,从比较注重硬性的结构设计转向更注重对人力资源和知识的开发应用。柔性化组织是组织变革过程中的一种适应与创新能力的体现。本书研究区别于当前学术界将传统组织与柔性化组织相对立的研究视角,试图寻找传统组织向柔性化组织嬗变的组织动力机制和路径选择方式,从而为中国企业提高资源配置效率、提升国际竞争力提供嬗变密码。

本书是上海财经大学 211 重点学科“产业经济与企业管理”建设项目子项目,在为期一年的研究中,项目组成员参阅了大量的国内外文献,在此谨向这些作者表示衷心的感谢。当然文责自负,本书中如有不当的提法或不同的观点,欢迎专家和读者批评指正。我们的联系方式为:qwank@citiz.net。

感谢上海财经大学对本书出版给予的资助。感谢在本书编写过程中给予我们大力帮助和支持以及督促我们完成进度的专家、领导、朋友和老师们,他们是杨公朴教授、孙海鸣教授、王玉教授、谢家平教授、章健副教授、孙经纬博士等。感谢上海财经大学出版社张健编辑为本书的出版所做的大量工作和努力。参与本书研究和编写工作的还有朱舟副教授、高欣、刘勇、刘伟城、姜忠华和倪安

平,他们中的有些人已经先后踏上了不同的工作岗位,在本书出版之际,谨祝他们工作顺利,事业有成。

王 蕾
2006 年岁末

目 录

总 序	1
前 言	1
第一章 柔性化组织与组织柔性化	1
第一节 概念分析：“柔性化组织”与“组织柔性化”	1
第二节 国外研究综述	11
第三节 国内研究综述	16
第二章 组织柔性化的特征	18
第一节 竞争过程中的标杆化	18
第二节 流程再造过程中的扁平化	27
第三节 系统思考过程中的学习化	42
第四节 资源整合过程中的网络化	48
第五节 价值创造过程中的无边界化	54
第三章 柔性化组织的制度变迁	62
第一节 柔性化组织的制度视角	62
第二节 柔性化组织制度的变迁	71

第四章 组织柔性化的指标体系	85
第一节 以流程为导向的组织	86
第二节 以学习为导向的组织	92
第三节 以变革为导向的组织	104
第五章 组织柔性化的领导与设计	110
第一节 组织柔性化的领导	110
第二节 组织规模的变动设计	124
第三节 组织资源的系统设计	137
第四节 组织创新的多维设计	151
第六章 组织柔性化的文化变革	170
第一节 柔性化组织的使命调整	171
第二节 柔性化组织的价值重塑	188
第三节 柔性化组织的“英雄人物”的角色匹配	212
第四节 柔性化组织的典礼仪式	226
第七章 组织柔性化与中国企业竞争力	233
第一节 组织生态理论与中国企业竞争力	234
第二节 企业能力理论与中国企业竞争力	249
第三节 合作网络理论与中国企业竞争力	266
参考书目	284

第一章

柔性化组织与组织柔性化

第一节 概念分析：“柔性化组织”与“组织柔性化”

自 1991 年美国里海大学亚科卡研究所发表了《21 世纪制造企业发展战略》的报告,提出敏捷制造的思想,这一思想如同 JIT 生产制一样,又一次改变了世界制造模式,并被众多企业实践应用,且取得世人瞩目的效果。《展望 2010 年:设计未来的组织》一书中,提到关于“推动竞争优势的主要因素”的调查,调查结果显示:年营业额达 50 亿美元以上的公司中 85% 的公司把“弹性组织结构”作为 2010 年的一个主要竞争优势,这一比例在全体公司中是 80%,可见,现代柔性组织取代传统的僵化的等级制组织而成为 21 世纪企业组织的主要模式已成定局。

一、柔性组织

(一) 柔性组织的概念

柔性的概念最早源于柔性制造系统(FMS),Mandelbaum 曾解释柔性是生产系统适应变化的环境或环境带来的不稳定性的能

力。同理,在一个组织内部,柔性是指组织具有参与环境变化,对环境带来的不稳定性不断做出反应,以及适时根据可预期变化的结果迅速调整的能力。

柔性是与刚性相对而言的,柔性组织是刚性组织的对立统一面。刚性组织又称为机械式组织,这种组织是与相对静止的竞争环境相适应的,在这种环境下,影响企业竞争的变量较少,各个变量的变化相对较慢,竞争优势的可保持性较高。因此,刚性组织强调集权,整个公司作为惟一的利润核算单位,企业的运作由总部控制,工厂或部门实行成本管理,完成总部下达的指标,接受奖惩。这种高度集中的决策体制,使得企业的中下层缺乏自主权和应变能力。刚性组织特别注重等级权威制度,依靠一整套完整的规章制度对企业进行操控,不灵活,呈刚性。信息传递集中于上下级之间的纵向,而缺乏横向的沟通,即使是纵向的沟通,由于沟通环节较多,而且存在严格的等级制度,沟通不够充分。这种组织结构的有效性只限于稳定环境或变化有规律的环境中的单一批量生产企业,一旦组织面临的环境复杂化,竞争激烈,顾客需求多变后,刚性组织结构的缺点就暴露无遗。由于缺乏灵活的应变能力,刚性组织在竞争中处于劣势,提高组织的应变能力势在必行。

20世纪90年代以来,随着企业内外环境的变化,亚当·斯密的分工理论和官僚体制越来越不适应时代的发展,组织的总体趋势是转向扁平化、网络化、虚拟化等形式,组织更加重视人的因素。柔性一词有两层含义:其一,柔性是一种响应速度,可以用时间来表示,它是一个组织或系统受到外部刺激后,做出反应和应对措施所需要的时间,这个时间越短,柔性越好;其二,柔性是一种适应能力,可用提供产品、零件或服务的种类来表示,它指企业或系统能提供的零件、产品或服务的种类,种类越多,柔性越好。总之,柔性是指一个系统或组织面对外部刺激(环境变化、市场机会)能迅速做出反应并采取应对措施的能力。拥有这种能力的组织就是柔性

组织,一个组织拥有的这种能力越强,其柔性越好,竞争优势越强。

柔性组织是与动态竞争环境相适应的具有弹性即适应性、创新性、学习性及敏锐性的新型组织形态,它正是避免了刚性组织层级多、结构僵化、沟通困难的缺点。柔性组织管理层次少,管理人员、管理经费少,因而管理成本较低,而且由于管理的层级少,上下级之间的沟通比较顺畅。柔性组织赋予下级更多的自主权,增强了组织的灵活性及处理突发事件的能力,迅速做出有效决策。柔性组织的特点有三个:第一,内部系统网络的多极性。柔性组织在内部结构上以组建跨业务单位的联系网络为特征。课题组及小型业务单位不断被建立、合并、解散。各业务单位相对独立,又彼此依赖,在关键技术和难题上互相帮助。各业务单位与核心机构处于平等的地位,核心机构为各业务单位顺利完成各项任务提供支持。第二,稳定性与灵活性统一。柔性组织是一个能将稳定性与灵活性结合起来,使之达到动态平衡的组织系统。它既能保持一个相对稳定的组织框架,即组织的核心机构和基础性的组织单元,又能使得员工与组织中各种资源的配置具有相当的灵活性。核心机构和基本结构可以是相对稳定的组织单元,临时性的小组和团队则是柔性化的。第三,面向一线部门的组织系统。在传统的组织结构中,参谋部门和直线部门通常是明确分隔的,在柔性组织结构中,这种分隔正趋于淡化。许多参谋部门变得直接面向一线部门,把一线部门当作他们的内部顾客,为一线部门服务。

(二) 柔性组织的产生

柔性组织是动态竞争条件下企业的战略选择。进入 20 世纪 90 年代以来,全球经济一体化进程迅速加快,高新技术在生活中的应用日益普及,企业所面对的环境越来越复杂,竞争的对抗性越来越强,竞争优势的可保持性越来越低,已经呈现出一种动态竞争的态势。企业战略已不像以前那样可以保持相当长的时间,而需要根据环境适时做出调整。因此,为静态竞争环境服务的传统刚

性组织受到了严峻的挑战,取代刚性组织的将是新型的柔性组织。

1. 竞争环境的高度不确定性,必然导致柔性组织的产生

环境是企业组织赖以生存的基础,也是企业决策的依据。譬如权变学派的理论就认为并没有一个最好的方法来设计一个企业的组织形式,企业的内部组织应与其外部的环境相适应,两者必须相互配合,组织才有效率。在早期权变理论的研究基础上,邓肯(Duncan)综合讨论了不确定性与组织设计的问题。他从两个不同的环境层面来鉴定企业组织面对的不确定情况:(1)简单—复杂层面;(2)静态—动态层面,如表 1-1 所示。就前者而言,如果一个组织只有很少的外界部门与其有关,则其属于简单环境;反之,则属于复杂环境。一般情况下,组织越大,其面对的环境越复杂。就后者而言,面对常规的需求环境,如给一个客户生产一个产品或提供一种服务,例如公用事业行业,则属于静态环境;反之,则属于动态环境。

表 1-1 组织环境不确定性与组织设计

	简单	复杂
静态	低不确定功能性组织	低—中不确定功能性 市场取向组织
动态	高一—中度不确定功能性组织 功能结构组织	高不确定性 市场取向组织

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、角色等级明确、垂直上下级关系的高耸组织架构已不适应环境的需要,因为其刚性过硬,不利于企业针对变幻莫测的环境作出迅速反应,它需要以市场、顾客为取向的柔性组织与之匹配。

2. 竞争优势的非连续性呼唤柔性组织

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、发挥并保持竞争优势。在经济发展的初期,竞争相对缓和,企业只要发现并及时利用机会,就可以比较轻易地获得比较高的利润。但是,经济发展到了今天,科学技术在企业中广泛应用,新产品不断涌现,产品生命周期越来越短,创新速度日益加快,竞争规则不断改变。原来企业保持的竞争优势因为新产品的出现而突然之间变为企业的劣势,企业竞争优势呈现出间断、非连续性特点。企业必须不断打破原有的竞争优势,建立新的竞争优势,才能在竞争中保持持续的发展。竞争优势的非连续性、不可保持性要求企业根据环境的变化,能迅速作出战略调整,以适应新的环境变化的要求。原有的沟通困难、反应迟钝的组织架构越来越不适应企业的发展,柔性组织必然成为动态竞争条件下企业有效的组织形态。

3. 竞争互动的强烈性必然要求柔性组织与之相适应

在现代企业竞争中,竞争对手之间的互动明显加快,任何一个企业的先发优势都是暂时的,都有可能被竞争对手的模仿、反击所击败。竞争的互动性表现在以下几个方面: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,先发者和跟进者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公司竞争优势的关键资源,竞争优势的可保持时间随着跟进者反应速度的加快而越来越短。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和替代。现代企业的第一桶金大多来源于模仿,现代技术使得模仿更加容易和不易被觉察。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。第三,竞争规则改变。传统的竞争优势如规模经济、成本等在现代竞争环境下都不是那么奏效了,竞争的成功都是暂时的,它随时都有可能溜走。面对竞争的强烈互动性,传统的刚性组织结构,由于层级多、上下交流沟通困难,竞争对手的行动很难及时反映到决策层,这势必导致错失市场机会。只有具有极强的环境适应性与对

市场反应具有敏锐性的柔性组织企业,才能有效适应竞争互动的强烈性的要求。

(三)组织柔性的表现

一般组织的柔性主要表现在:

1. 组织成员的柔性

组织成员是构成组织的最重要的资源。组织的柔性首先表现为组织中成员的柔性观和他们本身所具备的适应能力和反应能力。组织成员的柔性是指组织成员对组织柔性的认识及所表现出来的支持程度。观念左右着人们的态度和行为。人们是否具有柔性观念,决定着人们对建立柔性组织的支持程度。柔性观念对于决策层尤为重要。现代企业经营环境瞬息万变,企业与环境之间的匹配关系成为企业决策层的关注点,于是柔性战略和柔性文化应运而生,而这一切都是建立在企业最高决策层柔性观念基础上。现代组织的用人观已发生了变化,其目标是少人化、灵活性。日本丰田汽车公司的“弹性配置作业人员”的思想和方法是这方面的典型。丰田公司一反传统的“定员制”,创出了随生产任务的变化而变化的弹性配置作业人员的用人模式。从作业人员的角度来说,这就意味着生产节拍、作业内容、范围、作业组合以及作业顺序等的变更,这就要求作业人员要适应这种变更,最理想的是使全体作业人员都成为熟悉各种工作的多面手。这就是说,每个组织成员应是具备多方面的技能和能力的复合型人才,以适应多种业务的需要和行为。

2. 生产系统的柔性

生产系统的柔性是指生产系统和构成生产系统的设备、机床、生产线等物质要素的适应性。柔性组织的生产系统应最大程度地采用柔性制造系统,以在较短的时间内制造和提供尽可能多的产品或服务,从而吸引更多的顾客,增强企业的竞争力。生产系统的柔性主要表现在:第一,品种柔性。品种柔性是指生产系统(或生

产线、设备等)能适应加工不同产品或零件的能力,也就是说,能加工的产品或零件种类越多,则系统的柔性越好。在需求多样化快速发展的今天,品种柔性决定着企业满足顾客需求的程度,决定着企业的市场地位。第二,时间柔性。这里的时间主要是指提前期,即从企业发现市场机会或接到订货直到顾客得到了他们所需的产品或服务这一系列过程所持续的日历时间。其实质是指短时间内快速满足顾客需要的能力,这个过程所需的时间越短,系统的时间柔性越好,从而企业的竞争力也就越强。

3. 组织结构和制度的柔性

组织结构和规章制度规定了企业活动和各项业务的基本流程,是组织各项目标得以实现的基本保证。这主要表现在:组织结构和制度决定着企业内部的流程。有什么样的组织结构制度,就有什么样的业务流程,而不同的业务流程又决定着组织的效率和效果。传统的组织结构是按照部门化原则,以职能为中心建立起来的。职能与部门相对应,不同的部门分别完成不同的职能,这些不同的职能部门再组成一个流程。结果,完成同一任务的流程由不同的部门来执行,每个部门只顾及本部门的利益最大化,而很少关注整个流程或全局的利益,这种“几乎刚性”的部门与当前的需求导向型生产方式很不匹配。于是,提出了以流程为核心来设计组织结构。

4. 各要素的协同作用

现代管理中强调协同作用,组织柔性同样离不开协同作用。组织的柔性不是以上诸要素的简单相加,而是以上诸要素协同发挥作用的结果。从系统观出发,诸要素都最优,整体效果未必最优,还要看各要素之间的匹配与协调的效果。分析影响组织柔性的三个方面因素,人、物、结构和制度方面的因素,最高决策层的柔性观决定着组织结构制度的柔性,组织结构和制度柔性又影响着组织成员能力和生产系统柔性的发挥,而这三者最后协同产生的