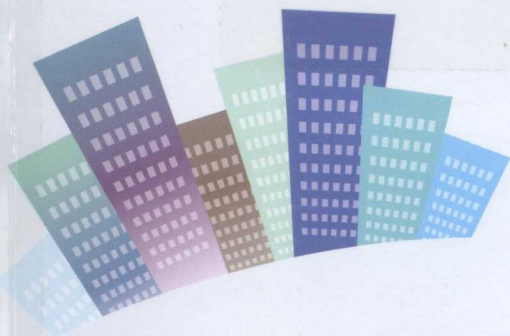


陈建安 仇一颗 著

动态环境下组织内部 决策权配置的理论与方法

Dongtai Huanjing xia Zuzhi
Neibu Juecequan Peizhi de
Lilun yu Fangfa



动态环境下组织内部决策权 配置的理论与方法

陈建安 仇一颗 著

湖南大学出版社

2010年·长沙

内 容 简 介

全书围绕组织结构中决策权配置展开研究,将决策权配置视为多维概念,采用理论研究和实证研究相结合,论证和剖析决策权配置的相关理论,为企业治理和组织结构设计的理论研究者 and 实践者提供了一个系统的理论模型,有利于企业知识创新的决策权配置模式,为中国企业如何在动态环境下通过企业内部决策权配置优化解决组织的适应性问题提供理论参考。

图书在版编目(CIP)数据

动态环境下组织内部决策权配置的理论与方法/陈建安,仇一颗著.
—长沙:湖南大学出版社,2010.1

ISBN 978-7-81113-762-0

I. ①动… II. ①陈…②仇… III. ①企业管理—经营决策—研究
IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第008328号

动态环境下组织内部决策权配置的理论与方法

Dongtai Huanjing xia Zuzhi Neibu Juecequan Peizhi de Lilun yu Fangfa

作 者:陈建安 仇一颗 著

责任编辑:张建平 凌 霄

出版发行:湖南大学出版社

社 址:湖南·长沙·岳麓山

邮 编:410082

电 话:0731-88822559(发行部),88820006(编辑室),88821006(出版部)

传 真:0731-88649312(发行部),88822264(总编室)

电子邮箱:presszhangjp@hnu.cn

网 址: <http://press.hnu.cn>

印 装:长沙瑞和印务有限公司

开本:880×1230 32开 印张:6.5

字数:181千

版次:2010年4月第1版 印次:2010年4月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-81113-762-0/F·239

定价:20.00元

版权所有,盗版必究

湖南大学版图书凡有印装差错,请与发行部联系

前 言

进入 21 世纪，“变化”已经成为唯一不变的主题，而且变化的速度是越来越快。在快速变化、竞争激烈的环境中，许多行业缺乏信息或快速变化的能力，市场信息经常不准确或很快就失效，行动之前制订详细计划的机会越来越少，从而企业的生存和发展越来越依赖于快速而又准确的决策。决策的效果和效率首先取决于企业内部决策权如何配置，不同的决策权配置方式决定了不同的决策机制，进而影响一个企业将如何运作。因此，在动态环境下，企业内部决策权的有效分配和运用是决定企业成功的关键因素。例如，松下公司、通用电气公司等通过决策权的动态配置解决了在不确定环境下组织的适应性问题，比它们的竞争对手能够更快地作出决策。

然而，随着企业所面临的经营环境变得日益动态复杂，如何分配企业内部决策权并达到优化企业运行的目标是一个极为复杂的难题。企业内部如何分权授权，也是中国企业发展与壮大过程中时常遇到的问题，令许多管理者感到困惑与不安。从理论研究来看，现有决策权配置研究现象描述多，机理分析少，尤其缺乏定量研究；已有的决策权配置模型都是从经济学角度分析决策权和知识匹配的必要性，注重知识对决策权配置的贡献作用，忽视知识管理和决策权配置的互动效应；传统的决策权配置理论对于决策权的分配总是从组织的分工与管理幅度、管理层次等角度着手的，难以用来解释新型组织形式如虚拟组织、战略联盟等。因此，以微观企业为重点，研究动态环境下决策权配置的新理论与新方法，已经成为亟待解决的问题。

本书围绕组织结构中决策权配置展开研究，将决策权配置视为多维概念，采用理论研究和实证研究相结合，论证和剖析决策权配置的相关理论，提出许多有价值的创新观点。

首先,阐述企业外部环境的变化趋势,动态环境对组织结构提出的要求,提炼出快速决策是基于时间竞争的动态环境下赢得竞争优势的关键,决策权动态配置则是影响快速决策的重要因素;归纳决策权配置的内涵、测量方法和评价指标体系。

第二,通过引入时间成本,修正以知识成本和代理成本之间权衡来确定最优决策点的 Jensen-Meckling 决策权配置模型,提出最优决策点应该根据知识成本、代理成本和时间成本之间的权衡而设置的概念模型;运用排队理论构建决策权横向配置模型,兼顾决策系统内外部的协调效率和时间问题,在决策系统的知识成本和代理成本与服务对象的时间成本之间寻求平衡,求得在同一层级设置的最优决策中心数,实现整个决策系统的费用最小。这些决策权配置模型考虑决策权分配的成本效应和时间效应,能够被用来分别解释集权和分权、专业化和团队化的经济合理性,预测决策权结构的发展趋势。

第三,借助 Spearman 等级相关分析和最优尺度回归分析方法,实证分析横向整合、业务分权和组织响应速度之间的关系。分析结果表明:横向整合是影响组织响应速度的至关重要因素之一;业务分权是否影响组织响应速度,取决于横向整合程度的强弱和决策权的类型。根据实证研究结果,进一步推断:在新产品开发和顾客需求响应过程中,集权和分权、专业化和团队应有机地结合,才能使企业既保持统一性又具有灵活性。这些研究结论为企业管理者有效配置业务决策权提供了更加直接的参考依据,以便提高组织的整体柔性和响应能力。

第四,阐述知识特征和影响知识转移的因素,决策权地图的构建思路;在知识基础分析和决策权范围分析的基础上,说明如何通过调整单元的知识基础和(或)决策权范围来实现两者的动态匹配。具体的调整措施必须根据单元的具体情况来定,但总的来说不外乎是对单元现有知识存量和决策权种类两者中的任一方面或者两方面进行调整。

第五,根据知识管理理论和决策权配置理论,提出按照合拢管理思想运作的团队集群结构。其中,跨越组织边界的多功能团队拥有完

整的职能体系，成为零时间组织的基本构成单元；团队集群结构既强调团队的独立运转，又强调因整合机制而形成的整体和个体高度和谐。并且，根据价值链中可能产生杠杆效应的环节，设计 6 种团队集群的组合结构。

第六，运用集合理论，以团队授权为出发点，形象地描述实现能力、任务和权力三者匹配的授权 TPA 目标模型；运用缺口理论，分析授权供需“平衡—不平衡—新的平衡”的循环过程，推断出只有团队能力提升的比率达到权力供给系数与权力需求系数之比，才能实现能力、任务和权力的完全匹配；借助能力理论和生命周期理论，提出知识管理和授权管理的动态整合模型，充分发挥授权管理的路径依赖性优势和知识管理的创造性优势，实现团队能力在量方面的增加和在质方面的提升；从电子学习、知识管理、工作轮换和指导人计划探讨即时学习的实现思路，保证知识管理与授权管理的融合。

最后，从员工关系角度探讨如何实现集思广益，赢得竞争优势；剖析了 TBC 环境下员工关系的发展趋势，根据员工分类提出了不同的管理模式；从关系断裂的评估、影响因素和实施策略着重探讨了离职员工关系的管理。

该书丰富了企业内部决策权配置的理论，许多方面不乏创新之处，为公司治理和组织结构设计的理论研究者 and 实践者提供了一个系统的理论模型去思考有利于促进企业知识创新的决策权配置模式，为中国企业如何在动态环境下通过企业内部决策权配置优化解决组织的适应性问题提供理论参考。本书可供广大企业中高层管理者以及从事组织结构设计的参考。

陈建安 仇一颗

2009 年 9 月

目 次

前 言

第 1 章 绪 论

- 1.1 3C 时代已经来临 1
- 1.2 市场环境的变化引起竞争优势的转变 3
- 1.3 从基于时间竞争到零时间竞争 7

第 2 章 动态环境下组织结构变革

- 2.1 组织结构的维度 10
- 2.2 基于时间竞争必然导致组织变革 11
- 2.3 从基于时间竞争企业到零时间组织的提出 13
- 2.4 决策权动态配置适应快速决策的需要 17

第 3 章 决策权配置的界定与测量

- 3.1 决策权配置的界定 21
- 3.2 决策权配置的测量思路和方法 26

第 4 章 组织内决策权配置原理与模型

- 4.1 决策权配置的影响因素 35
- 4.2 与决策权配置相关成本的特性分析 42
- 4.3 决策权纵向配置模型 47
- 4.4 决策权横向配置模型 53

第5章 决策权配置影响组织响应速度的实证研究

5.1 决策权配置对组织绩效的影响·····	66
5.2 研究过程设计与数据收集·····	75
5.3 因子分析·····	82
5.4 实证分析·····	86
5.5 研究结论与启示·····	92

第6章 知识基础与决策权范围的匹配模型

6.1 知识基础分析·····	99
6.2 决策权范围分析·····	103
6.3 知识与决策权匹配的过程模型·····	105

第7章 TBC 环境下的决策权结构研究

7.1 TBC 组织的知识特性及分布·····	109
7.2 决策权结构的演变趋势·····	112
7.3 TBC 组织的决策权动态配置·····	120

第8章 授权管理与知识管理的动态整合

8.1 有效授权的环境、过程与控制·····	129
8.2 基于集合理论的授权 TPA 目标模型·····	133
8.3 授权过程的权力供需平衡分析·····	137
8.4 授权管理与知识管理动态整合模型·····	140
8.5 融合知识管理和授权管理的即时学习体系·····	148

第9章 TBC 环境下员工关系的拓宽和延伸

9.1 TBC 环境下员工关系的发展趋势·····	154
9.2 TBC 环境下员工分类·····	157
9.3 TBC 环境下员工关系的管理·····	158
9.4 TBC 环境下离职员工关系的延伸·····	162

第 10 章 结束语

10.1 研究结论·····	179
10.2 研究展望·····	183
附录 调查问卷·····	186
参考文献·····	190
后 记·····	197

第1章 绪论

人类社会经历从农业经济到工业经济的发展,已经进入崭新的知识经济时代。在知识经济时代,日新月异的技术变革与经济发展正促使周围环境发生深刻的变化。尤其是20世纪80年代以来,企业的经营环境正从相对稳定的静态环境转向日益复杂多变、充满不确定性的动态环境。随着市场环境不确定性的增强,竞争优势的持续期急剧缩短,企业之间的竞争方式也在发生着悄无声息、深入持久的变革。

1.1 3C时代已经来临

在20世纪,市场环境基本上是稳定的、可预测的。尽管20世纪的环境有变化,但变化速度是有限的,从而人们可以预测市场和技术的变化趋势,掌握市场变化规律。在相对稳定的环境中,谁掌握了客观规律谁就掌握了未来。例如,20世纪初,福特汽车公司凭着创始人亨利·福特(Henry Ford)“制造人人都买得起的汽车”的梦想,将劳动分工应用到汽车制造上,并由此设计出世界上第一条汽车生产流水线,大规模生产从此成为现实。福特汽车公司推出的T型车以性能可靠、物美价廉而广受消费者喜爱。截至1920年,T型车共计卖出2200万辆,福特汽车公司的市场份额也由此而迅速飙升至55%,成为当时汽车工业领域无可争议的领袖。

20世纪80年代初至今,买卖双方的关系发生重要变化,顾客需求的个性化和商品供过于求,使顾客成为市场的主宰力量。随着顾客在市场上的影响力量越来越大,消费者的权益日益受到重视。商业环境逐渐发生了变化,亨利·福特将黑色的T型车卖给整整一代美国人的时代已经结束。

尤其是进入 21 世纪,“变化”已经成为唯一不变的主题,而且变化的速度是越来越快,市场环境变得非常复杂、动荡和难以预测。环境的变化体现在市场需求、竞争强度、市场特点、产品替代、产品生命周期、技术发展、顾客主动性和时尚意识等方面(Joseph B. Pine, 2000),见图 1-1。这种变化在时尚、股市、期货、计算机行业非常突出,在其他行业也越来越明显。

针对图 1-1 所列市场环境的主要变化,归纳起来,主要表现在:顾客(customer)主导、竞争(competition)激烈和变化(change)快速,简称 3C。3C 或者独立,或者合在一起,正在驱使今天的企业越来越深地陷入令大多数董事和经理惊恐不安的陌生境地(Hammer & Champy, 1998)。随着科技应用于生产的周期越来越短,高新技术的迅猛发展导致产品更新换代周期迅速缩短,加剧了市场竞争的激烈程度。高新技术企业的特点可以用“高、快、灵”描述,其中“高”是指产品技术含量高、员工素质高和经营风险高;“快”是指产品更新换代快、市场变化快和企业成长快;“灵”是指企业对科学技术发展反应灵敏、对市场外界条件变化感应灵敏,以及组织结构设置、管理制度选择及生产工艺安排灵活。因此,对于日益蓬勃发展的高新技术企业,3C 表现尤为突出。

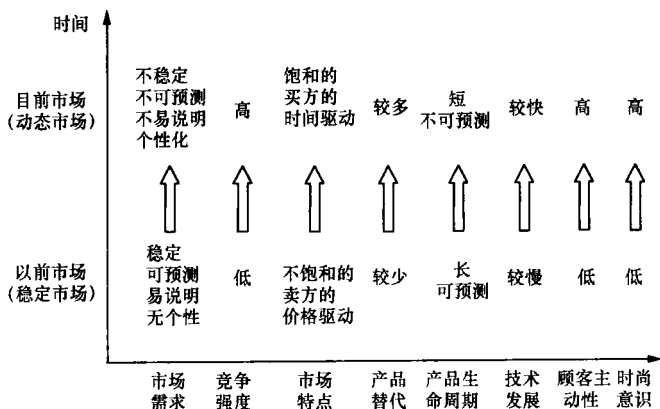


图 1-1 市场环境的主要变化(祁国宁等, 2003)

①顾客主导:以生产主导、技术主导、营销主导的企业已迈向以顾

客需求主导的时代。一方面,市场由卖方市场变为买方市场,顾客选择商品的余地大为扩展。另一方面,随着生活水平的不断提高,顾客对各种产品和服务也有了更高的要求。因此,顾客不但有选择权,甚至直接参与产品或服务的设计、生产、定价和销售等。

②竞争激烈:随着科学技术的飞速发展,产品生命周期缩短,市场竞争日趋激烈。动荡的环境使企业很难长久地维持其既有的竞争优势,原有的竞争优势很容易在市场竞争的压力和侵蚀下消散。以往那种仅凭借物美价廉的商品就能在市场竞争中稳操胜券的方式已被多层面的综合竞争所取代。在动态环境下,参与竞争的要素增多,竞争要素之间的关系更为复杂,竞争要素变化频率高。

③变化快速:一方面,科技进步日新月异,产品生命周期不断缩短,这些变化已成为不可阻挡的趋势;另一方面,顾客主导和竞争激烈两股力量的演变,背后其实就有变化的影响。因此,变化是“3C”当中最本质的内容。正如杰里米·卡恩(Jeremy Kahn, 1998)在《财富》(Fortune)上所言:“微软公司、法国航空公司和诺基亚公司都面临越来越变化莫测的客户、市场以及日新月异的科技。”

总而言之,一方面,顾客主导、竞争激烈和变化快速本身在发生变化;另一方面,这三股力量势头强劲,对企业的影响日益增大。因此,“3C”既是顾客需求多样性与市场变化不确定性的根源,也是促进企业不断提高自身竞争能力的外在压力。

1.2 市场环境的变化引起竞争优势的转变

不管外部环境如何变化,获取竞争优势有史以来就是企业追求的目标。长期来说,企业的竞争已经不是在相对静态的环境中进行,而是在一个复杂的动态环境中进行,因此必须从动态的角度来看待企业的竞争优势。

在工业化初期,生产力水平比较低,市场上产品短缺,企业生产什么顾客就买什么,价格是企业的竞争优势。到20世纪80年代,绝大多数行业都从卖方市场转变为买方市场,消费者选择的空间越来越

大,产品质量成为参与市场竞争的关键。进入 20 世纪 90 年代中期,随着消费观念的成熟和市场环境的变化,顾客的需求呈现出多样化、个性化。因此,产品品种和服务成为企业参与竞争的关键。这迫使企业以顾客为中心,采用大量定制的生产方式,按订单组织生产(钟廷修,1999)。例如,戴尔公司采取直销模式,与顾客建立直接联系,根据客户的订单来生产计算机;美国通用汽车公司根据顾客对其所需汽车的特征要求(如颜色、结构、型号、内部装饰等)而制造出符合客户需求的产品;厦门金龙汽车工业联合公司实施按订单生产(build-to-order,简称 BTO)来满足客户的需求,快速跻身国内客车制造业的领先行列,连续多年排在客车行业前列;沃尔玛的微笑服务,为沃尔玛赢得了独一无二的竞争优势。

自从 20 世纪 90 年代末以来,顾客要求越来越苛刻,一方面要求企业充分满足顾客的个性化需求,另一方面要求企业尽可能缩短产品或服务的交付时间。市场竞争优势最明显的变化表现为基于时间的竞争(time-based competition,简称 TBC),如何在最短的时间内,以最低的成本为客户提供最高价值的产品,这就是基于时间的竞争优势最深刻的内涵。如果说资金与资源是工业社会重要的竞争要素,那么时间优势则是信息时代最强大的竞争战略武器,可以带动其他的竞争优势(Stalk & Hout, 1990a)。作为战略武器,时间与资金、生产率、质量甚至创新同等重要。美国经济学家小艾弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler, 1977)在《看得见的手——美国企业的管理革命》中最早注意到时间在竞争中的作用,称之为“速度经济”,即因迅速满足顾客的各种需求,而带来超额利润的经济。过去基于规模的竞争,今天正逐步转向为基于速度的竞争——这是新经济带来的新竞争规则。正如比尔·盖茨(Bill Gates)在《企业@想象的速度》中提出:“20 世纪 80 年代是质量时代,90 年代是再造工程时代,那么 21 世纪则将是速度的时代。”基于时间竞争意味着谁能够以更快的速度适应环境的变化,甚至领先于环境的变化而变化,谁就能获得持续竞争优势。

面临全球性的激烈竞争、顾客对产品品质要求的提高,以及信息技术的应用,许多企业实施了基于时间竞争的战略,针对不断变化的市场

作出快速反应,并且不断开发出新产品引领市场潮流。这些企业的发展过程,可以简单地概括为:从追求“零库存”到追求“零时间”。20世纪90年代,在日本,基于时间竞争的实践者主要有索尼公司、丰田公司、本田公司、夏普公司、东芝公司等。这些日本公司正在利用时间作为竞争优势的关键资源:缩短产品开发周期、削减工厂作业时间、削除不创造价值的流程时间等。例如,基于时间的制造,或称准时生产制(just-in-time,简称JIT)是日本丰田公司首创的;通过采用基于时间的竞争策略,日本松下公司将生产洗衣机所需的时间在360小时基础上减少了2个小时;日本本田公司也将汽车制造时间大幅削减了80%。在欧美地区,戴尔公司采用直销模式加快新产品上市;沃尔玛公司通过快速反应运输系统缩短向各个分店的补货时间;惠普公司使用模块化和并行工程加速新产品开发;美国电话电报公司采用跨功能团队加快新产品开发;通用电气公司通过消除非增值活动减少了总生产周期;前进保险公司经常先于警察到达出事现场;联邦快递公司通宵送货等。这些都是基于时间竞争战略的具体体现。国内部分企业也在实践基于时间竞争的相关策略,对快速反应机制进行了有益的探索。例如,柳州五菱公司没有先进的自动化设备,大部分操作主要靠手工操作完成,于是整个生产运作和企业文化都强调快速响应的经营理念,企业推行“组员班长化、班长段长化、段长主任化”的管理思想,以及走动管理模式和全球制造体系(global manufacturing system,简称GMS)的先进管理模式;湖北江钻股份有限公司针对国内不同油田、不同地区和不同井段,组建一支由市场、研发和制造技术等方面富有经验的专家组成的技术服务专家应急小组,代表公司现场作出决策、解决问题。这些都充分地体现了时间对企业的重要价值所在,通过缩短每一个业务环节的时间,这些公司实现了缩减成本、改善质量和贴近客户。

基于时间竞争的公司由于能够快速响应顾客需求,从而获得了比竞争对手更大的利润和市场份额。例如,Stalk和Hout(1990)发现,“和竞争者相比,基于时间竞争的公司对客户响应至少快60%,增长快3~4倍,并且得到了至少两倍的利润。基于时间竞争的公司能够取得今天的竞争地位,时间的优势虽然不是充分因素,但绝对是一个不可缺少

少的关键因素”。因此,如何充分利用时间战略武器,在市场竞争中对顾客需求作出快速反应已成为越来越多企业关注的重点。

20 世纪是“竞争的世纪”,21 世纪则是“竞争力的世纪”。进入 21 世纪以后,顾客需要的是个性化的产品和服务,越来越多的消费者要求每件商品都要根据他们的需要而定做,个性化消费正在成为消费的主流。顾客随时可能“冒”出稀奇古怪的个性需求,企业就要快速把顾客的创意转化成价值创新,满足顾客的个性化需要。因此,企业之间争夺顾客的竞争,既是竞争时间——快速满足顾客新的需求,也是竞争空间——缩短与顾客的价值思维距离。

虽然从企业竞争优势的演变及发展趋势来看,决定竞争力的要素可以归纳为价格、质量、品种、信誉、时间和环保(陈荣秋, 2002),见图 1-2,但是,竞争要素转移不是扬弃而是继承,即后续点位以前续点位为基础,每向后移一个点位都是把前一个点位的竞争要素作为默认条件。因此,进入 21 世纪,企业之间既要展开产品的成本、质量、专有技术等方面的竞争,也要进行时间、速度、柔性方面的全面竞争。

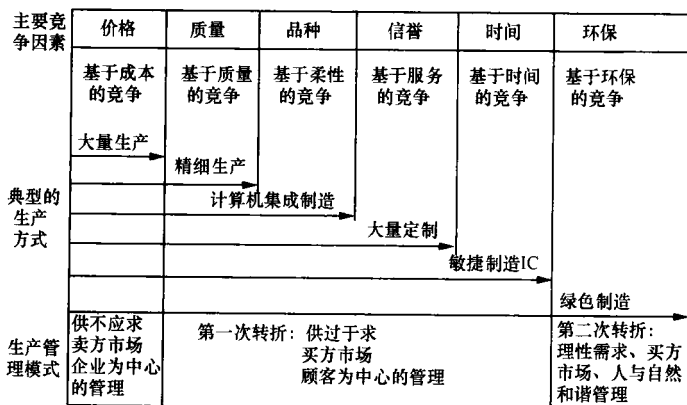


图 1-2 生产方式、管理模式变革和主要竞争因素的关系

(资料来源:陈荣秋, 周水银. 生产运作管理的理论与实践[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002)

1.3 从基于时间竞争到零时间竞争

Stalk(1988)在《时间:下一个竞争优势资源》论文中根据日本企业竞争优势演进过程看到了时间的前景,首先提出了“基于时间竞争(TBC)”的概念。自从 Stalk 提出时间成为竞争的关键因素以来,对 TBC 的研究一直是理论界和企业界共同关注的热点。大量学者从不同角度探索了 TBC 范式。Stalk 和 Hout(1990)对 TBC 进行了全面深入的描述,分析了它与商务、资金、顾客和创新的关系。Ashok 和 Jaid-eep(1995)把与 TBC 相关的研究文献分为:概念界定、规范研究、评估和实施概念模型开发、现有操作策略评价。Hum 和 Sim(1996)也把 TBC 的研究文献归纳为四大类:概念描述、管理内涵、案例应用研究、数学模型。如果按照 Toni 和 Meneghetti(2000)对 TBC 绩效的划分,内部时间绩效包括产品上市时间、采购、生产和销售提前期;外部时间绩效包括新产品引入频率、现有产品改进频率、交付速度和交付准时性。其中,内部时间与企业内部构造有关,主要评价企业如何利用可支配的自身资源来完成使命;外部时间与企业外部构造有关,既是内部时间运作的结果,又是顾客能够感受的时间。那么,这一阶段对 TBC 的研究文献是从压缩研发、设计、采购、生产和销售等环节的时间来考虑的,通过压缩内部各环节的提前期获得外部时间绩效。

随着越来越多的公司采取基于时间的竞争策略,压缩提前期曾经代表竞争优势,现在成为生存的必要条件。压缩时间毕竟有限,过程时间不可能变成零。从而,压缩时间获得的利益是非常有限的,简单地加速流程未必能够继续提供竞争优势。正如 Stalk、Braun 和 Friedrich(1991)、Webber(1993)等描述的 TBC 潜在风险,说明并非响应速度越快越好。针对此一趋势,Meyer(2001)按照先后顺序将 TBC 划分为两阶段:第一代 TBC 消除工作流程中各环节非必要的时间,使组织变得更加灵活、敏捷、高效,例如并行工程、敏捷制造系统、模块化制造、看板管理;对于第二代 TBC,企业必须快速地决策、敏捷地改变战略方向,战略速度必须依赖快速决策、通过技术加速反馈和通过联盟获得敏捷。

第二代 TBC 与第一代 TBC 有着本质的差别,是非理性的和曲线的。Yeh 和 Pearlson 于 1998 年在其发表的论文《零时间:21 世纪企业的概念构架(Zero TimeTM: A conceptual architecture for 21st century enterprises)》中进一步提出了零时间和即时顾客化定制的概念^①。即时顾客化定制完全按照顾客个性化的要求提供产品和服务,是为顾客服务的最高标准;零时间就是客户化服务和即时行动,是 TBC 的最高目标。

市场环境在变化,企业的经营理念正在转变。2000 年,Yeh 和 Pearlson 在《零时间:时时提供即时顾客价值》一书中提出了零时间法则,将时间分为水平时间、垂直时间、零时间和负时间:

①水平时间:人们在常规思维和运作模式下的时间概念。水平时间认为,运作总需要时间,运作总是滞后于思维。

②垂直时间:人们在一种新的思维和工作模式下的时间概念。它不是按照线性的原则来思维和运作,不带任何偏见,也不受任何历史约束,可以随时打破传统的商业做法去赢得市场,如同 CD 技术赋予我们即时获取所需曲目的能力一样。

③零时间:一个能够从垂直时间的视角审察问题的企业,在如何对待客户上有全新的观点;市场占有率不再是衡量企业成功的标准,因而不是去争夺已经存在的饱和市场,而是着眼于创造新的市场;把客户和供应商看做自己的有机体而不是其他实体;把学习看做是一种工作,而不是有别于工作的其他活动。这种思维和工作模式被称作零时间。

④负时间:企业通过垂直时间看到尚未开拓的新兴市场,就会立即着手发展和获取能够占领这个市场的实力,从看到“新兴市场”到进入新兴市场的阶段叫做负时间。

零时间的提出是对 TBC 理论的重要贡献,此概念的内涵在于:每个组织要能够从不同的角度看事情,并且发展针对其所见立即行动的能力,这反映了思维模式的转变。例如,David(2000)预见:“通过利用

① 周伯生,樊东平.零时间:21 世纪企业的概念构架[J].中国机械工程,2001(2):89