

面向零时间运作的 单元组织研究

Research on the Cellular Organization for Zero-time Operation

刘群慧 • 著

中国社会科学出版社

面向零时间运作的 单元组织研究

Research on the Cellular Organization for Zero-time Operation

刘群 •

图书在版编目(CIP)数据

面向零时间运作的单元组织研究 / 刘群慧著. —北京:
中国社会科学出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5161 - 0922 - 9

I. ①面… II. ①刘… III. ①企业管理 - 组织管理学 -
研究 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 108738 号

出 版 人 赵剑英
责任编辑 门小微
责任校对 李小冰
责任印制 戴 宽

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号(邮编 100720)
网 址 <http://www.csspw.com.cn>
中文域名:中国社科网 010 - 64070619
发 行 部 010 - 84083685
门 市 部 010 - 84029450
经 销 新华书店及其他书店

印 装 三河市君旺印装厂
版 次 2012 年 6 月第 1 版
印 次 2012 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16
印 张 18.5
字 数 237 千字
定 价 55.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社联系调换

电话:010 - 64009791

版权所有 侵权必究

目 录

前言	1
----------	---

第一章 绪论	7
--------------	---

第一节 问题的起源 / 10

第二节 国内外研究概况 / 15

一 基于时间的竞争 / 15

二 零时间企业 / 24

三 单元及单元组织 / 26

四 合拢理论及合拢组织 / 29

五 组织协调机制 / 35

六 对研究现状的评价 / 42

第三节 研究思路和主要内容 / 44

一 研究思路 / 44

二 主要内容 / 46

第四节 研究方法和技术路线 / 48

一 研究方法 / 48

二 技术路线 / 50

第二章 零时间企业的组织结构特征 51

第一节 组织结构与竞争环境的关系 / 54

第二节 零时间企业的结构模式与特征 / 57

一 零时间企业的内涵及实施法则 / 57

二 零时间企业的结构模式 / 62

三 零时间企业的结构特征 / 64

第三节 组织结构与市场响应性关系的实证研究 / 71

一 研究背景与理论基础 / 71

二 组织结构的特征维度 / 72

三 市场响应能力的主要内容 / 76

四 研究假设 / 78

五 研究设计与方法 / 84

六 数据分析与研究结果 / 85

七 实证研究结论与启示 / 95

第四节 本章小结 / 97

第三章 单元组织的零时间能力机理及控制结构 99

第一节 单元组织的涵义及合拢特征 / 101

一 合拢系统理论 / 101

二 单元组织的涵义 / 105

三 工作单元与传统组织子单元的比较 / 109

四 单元组织的主要合拢特征 / 111

第二节 单元组织的零时间能力机理 / 115

一 即时学习机理 / 116

二 流程即时实施机理 / 118

三	员工管理即时适应机理 / 119
四	组织外部边界弱化 / 122
第三节	单元组织的控制结构 / 124
一	单元组织的组织层次 / 124
二	单元组织的组织过程 / 125
三	单元组织的管理控制机制 / 127
四	法国施乐公司的控制结构 / 130
第四节	单元组织与事业部制的比较：以宏基集团为例 / 132
第五节	本章小结 / 139
第四章	单元组织的构建原则及 STS 评价模型 141
第一节	单元组织的 STS 和类生物构建原则 / 144
一	社会—技术系统原则 / 144
二	单元组织的类生物原则 / 147
第二节	单元组织的 STS 评价模型 / 152
一	评价方法的选择 / 154
二	评价指标体系的确定 / 155
三	评价模型的构建 / 160
第三节	STS 评价模型的运用实例 / 162
第四节	本章小结 / 167
第五章	单元组织的协调问题与协调机制 169
第一节	不同组织结构的主要依存关系 / 172
第二节	单元组织的协调问题 / 175

第三节 单元组织协调问题的因子分析 / 178

一 单元组织的主要协调内容 / 178

二 研究设计 / 180

三 数据分析 / 181

四 单元组织的协调层次 / 184

第四节 单元组织的四层次协调机制 / 190

一 不同组织结构的主要协调机制 / 190

二 单元组织各层次的协调机制 / 193

第五节 单元组织的类生物协调模型 / 200

一 人类生命体的调节原理 / 200

二 单元组织的类生物调节机理 / 204

三 单元组织的类生物协调模型 / 210

第六节 通用电气公司的协调机制 / 212

第七节 本章小结 / 214

第六章 面向知识共享的单元组织激励机制 217

第一节 单元组织的价值链层次分析 / 219

一 实物价值链和虚拟价值链 / 219

二 单元组织的价值链三层次 / 221

第二节 单元组织知识共享的影响因素 / 224

一 单元组织知识共享的重要性 / 224

二 单元组织知识共享的影响因素 / 225

第三节 单元组织知识共享的协调与激励机制 / 228

一 知识共享的协调机制 / 228

二 知识共享的激励方式 / 230

第四节	基于契约理论的单元组织知识共享激励机制描述 / 232
一	单元组织知识共享的激励问题描述 / 233
二	单元组织知识共享的激励机制 / 236
第五节	单元组织知识共享的激励机制设计 / 239
一	激励机制设计的步骤 / 239
二	激励机制设计应注意的问题 / 240
第六节	本章小结 / 241
第七章	结语 243
第一节	主要研究工作及结论 / 245
一	主要研究工作 / 245
二	主要结论 / 249
三	研究意义 / 251
第二节	研究展望 / 252
参考文献	 254
附录	调查问卷 276
后记	 285

前 言

企业组织结构作为企业的基本架构，是企业运行和发展的基础。在企业出现的二三百年的历史中，企业组织的结构形态也经历了一个漫长的发展变化过程。在这个变化过程中，无论是直线制、职能制、事业部制、矩阵制，还是后来出现的一系列具有创新性质的诸如虚拟组织、扁平化组织等结构形式，不是企业就外部环境的变化和内部生产技术情况进行适时改变的结果。本书所要研究的单元组织（Cellular organization）也不例外，正是企业组织适应全球化快速变化的经营环境而进行的一种创新性组织模式的探索与尝试。

自 20 世纪 80 年代以来，随着信息与通信技术的发展以及经济全球化时代的来临，企业的经营环境发生了巨大的变化：时间成为继产品、价格、质量之后的新一轮影响企业竞争成败的关键因素，企业也由此展开了一场“基于时间的竞争”（time-based competition）。

“基于时间的竞争”是复杂多变的后工业化竞争环境对现代企业提出的新的挑战，是一种适应高频率快节奏变化环境的竞争战略。“基于时间的竞争”关注响应时间的减少，通过创造某种先进的技术和方法在企业价值实现系统的各个领域和环节压缩时间并提高速度，以缩短对客户需求的响应时间并获得成本、质量以及其他方面的优

势，从而为企业带来潜在的、持续的竞争收益。“基于时间的竞争”要求企业以一种本能的速度运作立即响应不断变化的客户需求和易变的商业环境，按照为顾客服务的最高标准，根据顾客个性化的要求提供产品和服务，最终实现即时顾客化定制。

在基于时间的竞争环境下产生了一种先进的管理模式：零时间。什么是零时间？如果一家餐厅能够在顾客点菜后立即提供顾客所需要的食物，一个电脑公司在顾客下订单后以几乎为零的时间间隙提供其所要求的电脑配置，这就是一种零时间的运作。

零时间是对顾客需求响应时间的极限，它旨在运用一种全新的管理思维和组织模式在基于时间的竞争中适应随时变化的内外部环境、弥合企业同客户价值的信息偏差、以最快的速度响应市场需求，也是基于时间竞争环境下企业追求的最高目标。零时间的实现，需要企业重新思考战略的含义，配合先进的生产技术和业务流程实施特定的组织战略、调整并采用与组织战略相匹配的组织结构形式，从各个方面提高组织的竞争能力。

零时间企业是未来企业发展的一种必然趋势，从管理角度来看，它要求企业缩短产品/服务的开发周期，提高适应市场环境变化的能力。真正的零时间企业在现实中并不存在，为了实现零时间运作，越来越多的企业热衷于在组织形式上进行相应变革：拥有较少的层级、并行的信息流和并行的决策体系，以更灵活、更敏捷地实现对市场和顾客需求的快速响应。单元组织就是其中一种被广泛采用的实现零时间运作的理想组织模式。

一个构造复杂的层级控制的传统组织，在基于时间的竞争环境下对顾客及市场需求的快速响应能力是有限的。实现零时间运作的关键

是能把不同质的人力资源、生产资源、信息知识及生产过程中的所有环节甚至不同的组织架构快速集成起来，缩短产品/服务的开发周期，提高企业适应环境变化的能力，提高企业的反应速度。这一切变革推动了以自治单元为基本单位的单元组织的产生。“单元化”（Cellular）比喻有生命的适应性生物体组织。生物体组织中的细胞具有生物的重要功能，它们能单独行动以满足特殊需要。然而，细胞又能通过协同作用执行更复杂的功能。单元组织就是由这样一些既能独立运作又可以相互协作产生一个更强有力的商业机制的细胞构成。就像一个阿米巴变形虫，单元组织可以根据外部环境和内部战略的变化，适时地进行动态性的调整与改变。

单元组织在应对经济全球化带来的严峻挑战时具有一定的优势：企业在全球范围内进行有效整合时依然能保证组织子单元的局部响应能力；随着产品和技术变化节奏的持续加快，企业能够快速推出新产品、开拓新市场；企业在不断降低产品成本的同时，能保证提供即时客户化产品和服务。

单元组织具有显著的灵活性和敏捷性，在动荡复杂的环境中表现出强大的适应力和生命力，研究单元组织及其相关问题对于探讨实现零时间运作的组织模式具有重要的理论价值，也可以为有心实施零时间运作的企业管理者提供一定程度的指导与借鉴。

本书从探讨企业组织结构特征与企业市场响应能力的关系着手，剖析单元组织这种新兴组织模式的结构特征与管理结构，分析单元组织的零时间运作能力机理，并提出了单元组织的构建原则与评价模型。此后，研究单元组织的协调问题与协调机制，并针对单元组织子单元间的知识共享问题，运用信息经济学相关理论和方法探讨单元组

织知识共享的激励机制。

本书共包括 7 章内容。除了第一章及第七章外，每一章都集中探讨一个与单元组织有关的主题，其目的在于从一个比较系统的结构层面展示单元组织的若干理论与实践问题。

为什么要研究单元组织？研究单元组织具有什么价值？本书第一章导论主要介绍了研究背景、研究意义和国内外相关领域的研究现状，并阐述了研究思路及主要研究方法。

单元组织的实施目的主要在于实现企业组织的零时间运作，而零时间运作的企业到底具有什么样的组织结构特征？本书第二章内容将通过实证研究来回答这个问题。在阐述组织结构与竞争环境关系的基础上，本章探讨了零时间企业的内涵、实施法则、结构模式及结构特征，并运用实证分析方法检验了组织结构对企业市场响应能力的影响，最后提出了零时间运作的企业所具备的组织结构特征。在组织结构对企业市场响应性影响的实证研究中，选取了组织结构的 6 个维度（层级数、规范化程度、决策点位置、部门化基础、内外部边界）以及市场响应性的三方面内容（产品投放市场时间、产品完成时间、客户响应速度），分别提出了组织结构 6 个维度与市场响应性关系的假设，以及企业性质与企业规模对这些关系的调节作用的假设，并构建影响模型。实证研究结论显示，企业的组织结构对市场响应性具有重要影响：较少的层级、较低的规范化程度、围绕核心业务组建工作单元、较低的决策点位置、打破内外部边界能够积极促进市场响应能力的提高；不同性质的企业市场响应性存在差异；企业规模的调节作用不明显。实证研究结果显示的组织结构特征与市场响应能力的关系向我们揭示了实现零时间运作的企业组织所应具备的组织结构特征。

到底什么是单元组织？单元组织具备哪些特征，其控制结构如何？这是本书第三章所要解答的问题。基于对合拢系统思想的分析，通过和传统组织形式进行比较，本书第三章界定了单元组织的涵义，从资源集成、子单元自治、自我学习与更新、子单元相互合作及动态柔性调整五个方面提出了单元组织的主要合拢特征。之后，从单元组织的组织层次、组织过程、管理控制机制三个方面提出了单元组织的控制结构。最后，选择宏基集团作为单元组织的范例，与传统的事业部制组织形式进行比较，进一步说明了单元组织的控制结构。

单元组织的一个重要革新思想是“整合”，如何通过整合来构建单元组织，在构建过程中又应该遵循哪些基本原则？这是本书第四章的研究使命。在相关单元评价文献的基础上，第四章从社会—技术系统角度和类生物角度提出了单元组织的构建原则。之后，以构建理想的工作单元作为单元组织的组建目标，采用“改进质量”、“降低成本”、“压缩时间”、“增强灵活性”等4个实施效应作为准则层的评价指标，确定了因素层的评价指标。最后，运用层次分析法（AHP）构建了单元组织的社会—技术系统（Socio-technical system，STS）评价模型。评价模型综合考虑了社会性和技术性因素，可以更全面、更合理地评价单元组织的构建和实施。

第五章阐述了单元组织控制结构所产生的协调问题，并运用因子分析方法对协调因素进行分析，提出了单元组织的协调层次。之后，针对各个协调层次，提出了单元组织的协调机制。接着，在人类生命体调节原理基础上，提出了单元组织的类生物特征和协调机理，并提出了单元组织的类生物协调模型。最后，结合通用电气（GE）公司的组织形式和所运用的协调机制，更加直观地说明了单元组织的协调

机制。

第六章通过对单元组织不同层面价值流的分析，针对知识价值流层面分析了单元组织知识共享的重要性及影响因素。接着提出了促进知识共享的协调机制。之后，运用信息经济学中的契约理论，描述了单元组织知识共享的激励问题，提出了经济激励模型。最后，给出了激励机制设计的步骤及应该注意的问题。

第七章对全书的基本观点和主要内容进行了总结，并提出了今后有待进一步深入探索的研究展望。

第一章

绪 论

问题的起源 / 国内外研究概况 / 研究思路和主要内容 /
研究方法和技术路线

当企业在快速变化和不可预测的市场环境中激烈竞争时，企业取得成功的关键因素已完全不同于以往。在一个技术创新和经济发展突飞猛进的时代，新的产品与竞争对手每一天都如雨后春笋快速涌现。任何一个企业，无论之前是多么的遥遥领先，但是如果在这个全球经营环境迅速变化的过程中固步自封，依然有可能会一落千丈而失去往日的优势地位。只有那些灵活的、富有创造力的企业才有可能在这个推崇速度与适应性的竞争环境中如鱼得水获得成功。它们的成功归结于对零时间观点的利用，即懂得如何将时间规则转变为市场机会，一旦认识到某种市场需求，就立刻采取行动给予满足。零时间战略意味着即时行动，而零时间战略的成功实施亦需要企业组织结构进行相应变革为支撑。单元组织（Cellular organization）^① 正是一种实现企业零时间战略的组织模式。本章从分析“基于时间的竞争”战略、零时间企业和单元组织的关系入手，提出了单元组织的相关研究问题和研究意义，追溯了国内外学者的研究概况，并呈现了本书的主要研究思路和研究方法。

① 也有一些学者将其译为细胞组织。为了和生物学细胞组织相区分，本书则译为单元组织。