

基于信息化



企业组织创新研究

杨学义 周艳春 等 著

 科学出版社

基于信息化的企业组织创新研究

杨学义 周艳春 等著

科学出版社

内容简介

本书是基于信息化的企业组织创新研究的成果总结。书中运用创新理论、组织理论、企业理论等理论分析工具,探讨了信息技术环境下企业组织发展所面临的挑战及信息技术对企业组织创新的驱动,信息技术环境下企业组织所表现出来的特征及组织创新模式的选择,构建了信息技术环境下评价企业组织创新能力的指标体系,并提出了信息技术环境下提升企业组织创新能力的对策。

本书可供经济、管理类研究人员、企业管理者以及经济管理类专业研究生等阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

基于信息化的企业组织创新研究/杨学义 周艳春.等著. -北京:科学出版社, 2008.1

ISBN 978 - 7 - 03 - 020807 - 1

I. 基…II. ①杨②周…III. 信息研究 - 作品集 - 中国 - 当代IV. G93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 000644 号

责任编辑:陈 亮

责任校对:周艳春

责任印制:北京世图印刷厂

封面设计:焦 媛

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京世图印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2008 年 5 月第一版

开本:880 × 1230

2008 年 5 月第一次印刷

印张:8.25 1/32

印数 1 - 1000

字数:200 千字

定价:25.00 元

陕西省教育厅重点实验室资助项目（编号：05JS63）

项目负责人：杨学义

项目组成员：铁 卫 周艳春 李 颖
 夏绪梅 刘晓红 孙 华
 陈树广 赵彦锋 曾凡涛

前 言

20 世纪 90 年代以来，随着信息技术的迅速发展与广泛应用，经济全球化、互联网、电子商务……成为人们日常生活中听得最多、看得最多、接触最多的字眼，环境的深刻变化使得企业再一次面临机遇和挑战。以亚当·斯密的分工论和泰罗的职能化为基础建立的金字塔式组织结构虽然是工业经济时代已成熟、主导型的组织结构模式，但随着信息技术和网络经济的发展，这种组织结构的弊端逐渐暴露出来：一是机构臃肿，管理重叠，部门分割、本位主义和官僚主义严重，使企业对外界环境变化反应迟钝；二是中间管理层功能过剩减缓了信息的流动速度，造成信息失真；三是忽略和压抑了组织成员自身的发展和创造性。因此，经济全球化背景下的信息技术的深入发展完全有可能改变企业的基本商业运作模式和组织形态，动摇在工业经济时代中业已成为经典的战略思想和卓有成效的管理方法。在这个“不创新，即死亡”的年代，企业除了进行创新与变革之外别无他路。那么，该如何进行创新与变革？这是困扰每一个企业的难以回答却又不能不回答的问题。在一项对企业高层经理进行的关于企业组织创新与变革的调查显示：所有的被调查者都认为企业应该进行深刻的变革，但只有 4% 的人认为自己已经为这次变革做好了充分的准备。

现实中问题的解决不仅需要实践的摸索，更需要理论的探讨与指导。如何从整体上把握企业组织创新的方向？在这一创新的

2 基于信息化的企业组织创新研究

过程中，企业的流程、结构和组织文化以及同外部其他企业的关系发生了怎样的变化？在全球组织创新浪潮中，我们的企业应该如何应对？最终应该形成一种什么样的有效组织形式？对这些问题的回答，不仅可以在一定程度上丰富现有的理论研究，也对企业的组织创新实践具有一定的指导意义。

本书基于以上认识，共分为理论、实证、案例、成果四篇。

理论篇从时代特征、形成平台、组织理论发展等角度对信息时代的组织创新的研究背景进行了分析，并从经济、技术、社会三个不同的层次以及系统论、生态学、组织变革理论、新制度经济学等不同视角对信息技术环境下组织创新的研究现状进行了概括与综合，分析了信息技术驱动企业组织创新的机理，探讨了信息技术环境下组织创新的模式选择，构建了信息时代企业组织创新能力的评价体系以及提升组织创新能力的对策，从而为信息技术环境下企业的组织创新实践奠定了必要的理论基础。

在实证篇，本书试图对信息化背景下陕西省工商企业的组织创新进行实证研究。利用实际调查的数据，建立模型，对企业组织创新能力进行定量分析，并分析检验其结果。

信息技术的迅速发展与广泛应用催生了新型的组织形态，虚拟企业、网络组织、学习型组织、战略联盟等新型组织模式在实业界的运作实践取得了长足的发展，不乏许多成功案例。案例篇就国内企业工商实践中成功的运作案例进行了分析，以期对信息技术环境下新型组织模式的实际应用提供参考。

在成果篇，我们精选了团队成员已发表的部分阶段性研究成果，这些成果集中于信息时代如何进行组织的设计与管理的各种问题，进行了专门的研究。

本书是团队合作的成果和集体智慧的结晶。全书由杨学义、周艳春策划整体框架及写作提纲，杨学义撰写了第一章的初稿，

周艳春撰写了第二、三、四章和案例二的初稿，李颖撰写了第五章第一节的初稿，夏绪梅撰写了第五章第二节的初稿，刘晓红撰写了第六章及案例一的初稿，孙华撰写了案例三、四、五的初稿，周艳春对初稿进行了加工整理，最后由杨学义总纂并完成全书。

本书的研究写作过程参阅了国内外大量的研究文献，得到了陕西省教育厅重点实验室研究计划的资助，西安财经学院科研处、管理学院也为本项目的研究工作提供了诸多便利，在此一并致谢。

本书是一本探索性研究专著，虽然我们为此付出了艰辛的努力，但难免存在不足之处，衷心希望得到国内外相关研究领域专家学者的批评指正，以期共同促进该领域的研究与发展。

杨学义

2008年4月

目 录

第一篇 理论篇

第一章 导论	(2)
1. 1 概述	(2)
1. 2 研究目的和方法	(20)
第二章 研究基础：文献综述	(22)
2. 1 信息技术与企业组织创新研究述评	(22)
2. 2 组织理论与企业组织创新研究述评	(26)
第三章 信息技术对组织创新的驱动	(43)
3. 1 信息技术驱动企业组织创新的机理	(43)
3. 2 信息技术驱动下企业组织创新的特征	(50)
第四章 信息时代组织创新的模式选择	(57)
4. 1 企业内部组织创新的模式	(57)
4. 2 企业外部组织创新的模式	(68)
第五章 信息时代组织创新的能力评价及对策研究	(74)
5. 1 信息时代组织创新的能力评价	(74)
5. 2 信息时代提升组织创新能力的对策研究	(78)

第二篇 实证篇

第六章 陕西企业基于信息化的组织创新实证研究	(91)
6. 1 研究设计	(91)

6. 2 研究分析..... (93)
6. 3 研究结论 (115)

第三篇 案例篇

- 案例之一：中石油长庆石化分公司的组织结构创新 (122)
案例之二：中国电信陕西公司实施管理中心制提升组织执行力
..... (137)
案例之三：信息时代与海尔企业内部市场网络组织变迁
..... (148)
案例之四：联想集团的组织创新 (161)
案例之五：保利房地产股份有限公司的战略发展与组织创新
..... (172)

第四篇 成果篇

- 民营企业组织创新的文化障碍分析 杨学义 (182)
信息技术驱动组织创新的机理 杨学义 周艳春 (191)
中小企业信息化建设现状、问题及对策
..... 杨学义 曾凡涛 (200)
信息技术环境下组织创新的模式选择 周艳春 (206)
关于二元组织模式的研究综述 周艳春 (220)
- 附录：基于信息化的企业组织创新研究调查问卷 (234)
主要参考文献 (246)

第一篇 理论篇

第一章 导 论

1.1 概 述

1.1.1 问题的提出

现代企业组织自诞生以来，就一直处于变化的过程中。到目前为止，组织的管理模式已经经历了三次大的创新与变革。第一次变革发生在 1895 至 1905 年间，此时其主要特点是组织的所有权与管理权相分离，管理第一次作为独立的职业工作而存在。而在此之前，组织的所有者就是其管理者。20 年后，组织结构发生了第二次变革。首先，在 20 年代初期，杜邦对他的家族企业进行了重构；随后几年，斯隆在通用电气进行了组织再设计。从此拉开了第二次组织创新与变革的序幕。这次变革的主要特征是将命令与控制模式引入了组织结构，它强调分散化经营、人事管理、预算与控制、政策与经营的重大区别等，这也正是当今典型组织的特征。50 年代初期，随着通用汽车公司的大规模重组，第二次组织创新与变革进入了尾声，这是一次对当时组织模式的重大完善，当今世界的大部分企业集团都沿袭了这种组织模式。80 年代后期以来，组织模式的创新与变革进入了第三个阶段：

从命令 - 控制型的组织向基于信息的组织转变。信息技术、通信技术的日新月异使这一组织形式得以迅速发展，其主要特点包括：中层管理人员大量减少，组织趋向于扁平化、网络化；基层人员技能得到不断加强等。这一组织形式充分利用先进的信息技术，大大提高了组织运营的效率。同时，随着市场竞争的加剧，企业的柔性制造能力、对客户要求作出反应的能力、各个部门的应变能力和信息处理的速度以及产品生命周期等时间因素具有越来越重要的意义。适应这一要求的组织形式正是信息化的组织。

以亚当·斯密的分工论和泰罗的职能化为基础建立的金字塔式组织结构虽然是工业经济时代已成熟、主导型的组织结构模式，但随着网络经济的发展，这种组织结构的弊端逐渐暴露出来：一是机构臃肿，管理重叠，部门分割、本位主义和官僚主义严重，使企业对外界环境变化反应迟钝；二是中间管理层功能过剩减缓了信息的流动速度，造成信息失真；三是忽略和压抑了组织成员自身的发展和创造性。因此，可以说，以信息技术（IT）的迅速推广应用和产业化为代表的新科技革命的蓬勃发展，使传统的工业组织结构程序化命令式的管理开始面临严峻的挑战，使传统组织下决策和管理的集权化价值下降，企业组织已不需要控制众多的业务和功能。正是在这样的背景下，纵向一体化的组织模式已显得笨拙而难以适应外界的变化，而出现了各种以扁平、柔性、智能、合作为特征的新的组织模式，如网络组织、水平型或流程型组织、智能型或学习型组织、团队型或簇型组织、虚拟组织等。

1.1.2 企业组织创新：概念及其对企业的意义

1. 企业组织创新的概念

美国经济学家熊彼特（Joseph. A. Schmpeter）最早提出创

新 (innovation) 概念, 按照他在《经济发展理论》(1912) 一书中提出的“创新理论”的说法, 创新就是建立一种新的生产函数, 即实现生产要素和生产条件的一种从来没有过的组合, 并引入生产体系。这种新组合主要包括引入新产品、新技术, 开拓新市场, 开拓并利用新的原材料, 采用新的生产组织和管理方式, 实现企业的组织更新。熊彼特的创新概念包括的范围很广, 既包括技术创新又包括非技术创新, 组织创新就是其中之一。后来的经济学家从经济发展的角度把创新的概念又进一步扩大, 现在管理理论中的创新是指改变、更新或执行一个新方案, 改变、更新创造一种新的东西, 以获得更高的社会和经济效果的过程或行为。

组织管理理论的奠基者巴纳德认为, 组织是一个协作的系统, 通过协作的意愿、共同的目标和信息联系三个要素连结起来, 组织的生存和发展有赖于组织内部平衡和外部适应, 组织通过经理人员对组织成员的活动进行协调, 指导组织的运转, 实现组织的目标。根据《中国企业管理百科全书》, 组织被定义为“为了实现企业的共同任务和目标, 对人们的生产经营活动进行合理的分工和协作, 合理配备和使用企业的资源, 正确处理人们的相互关系和管理活动”。在参考有关组织定义的基础上, 本项目将研究对象企业组织界定为企业为了实现经营目标, 合理配置资源而构建的分工协作系统, 是一种广义的“大组织”概念, 不仅包括组织内部分工协作体系, 而且包括组织外部联系等。

企业组织实质上就是使企业各要素——土地、劳动力、资本和技术等有效地结合的运行载体, 是人们为实现共同目标而采用的一种手段和工具, 必须根据不同的应用情景进行相应的改革创新。关于现代企业组织创新的论述国内目前还不尽统一, 比较流行的看法有: ①企业组织创新是指企业资源的重组和重置, 是比

组织保证更高层次的组织含义；②企业组织创新是指企业组织机构的结构的创新，是“企业组织形式的变革和发展”；③企业组织创新是“企业组织制度的创新”，即企业制度和体制创新；④“企业组织创新是组织管理的创新”，它等同于管理创新；（马新建，李晋三，1999）⑤组织之间联系的创新。上述观点各有偏重，综合起来看，组织系统在特定时期、特定环境、特定状态下迫于外界或内部压力会进行系统调整。我们认为的组织创新就是指组织系统为了适应组织外部环境和内部因素的变化，根据组织系统所出现的弊端进行分析和诊断，以有利于知识积累与创新为原则，把员工的成长和发展希望与组织目标结合起来，通过调整和变革组织结构和功能、组织关系来提高组织素质，从而提高组织活动效益的过程。

企业组织并不是一个静态的结构，而是为完成组织目标所需要的组织活动的动态结构。当组织目标和企业组织面临的内外部环境和条件发生变化，组织创新产生新的动力源的时候，就必须改变组织结构和职能，以适应外部环境的变化并在竞争中始终保持动态平衡。任何组织经过合理的设计并实施后，都必须随着外部环境和内部条件的变化而不断地进行调整和变革，才能顺利地成长、发展，避免老化和死亡。组织创新是由外界环境因素的变化以及组织内部因素的作用两方面力量共同作用的结果。前者表现为随着社会经济的发展与变迁，组织的结构和形态作一定的调整以适应环境的变化。后者表现为在一个组织的发展过程中，由于组织寿命、组织规模等因素的作用，组织的结构和形态也会不断地变迁，呈现出一定的阶段性。

企业的组织创新是企业创新的重要组成部分，它与技术创新、管理创新、文化创新共同构成一个完整的体系，组织创新是企业一切创新活动的基础和保证。组织创新贯穿于企业组织管理

的各个方面，是一种机构、制度和责权利关系的整体创新，与技术创新相比，组织创新具有风险较小，耗费资源少，影响时间长等优点；但它需要管理者优秀的观念、见识和胆略，需要科学系统地分析、论证和改革，需要解决大量的权力斗争和利益冲突问题（马新建，李晋三，1999）。组织创新由组织内部创新和组织关系创新两大部分内容构成：组织内部创新主要是指层次结构、部门结构、组织体制、集权与分权、直线权力和参谋权力等组织要素的排列组合方式的创新；组织关系创新主要是指对企业组织与其他组织之间的价值联系关系的调整和创新。具体内容包括企业组织的职能结构、管理体制（组织体制）、机构设置、横向协调、以流程为中心的管理规范、运行机制和跨企业联系等7个方面的变革与创新。

2. 企业组织创新的意义

坎特尔认为实现企业的创新不仅需要具备雄厚的知识和技术，更重要的在于组织的创新。只有当组织加强管理，各组成要素之间密切合作，团结一致且能作出迅速和灵活的反应时，组织的发展才能走向繁荣。组织创新是企业发展的重要手段，企业只有通过对其内、外组织形式进行持续的适应性调整与前瞻性创新，才能保证其经济活动的相对有效性。通过组织创新实现资金、技术、信用、产品和知识在企业内和企业间有目的、有效的流动。因此，在不断变动的经济、技术与文化环境中，只有不断进行组织创新才能优化企业组织结构，提高经营活动的效率，节约交易成本，培育竞争优势，提升企业核心竞争力，才是实现企业可持续发展的有力保证。钱德勒在其名著《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中以详实的资料论述了企业组织创新对企业的发展乃至经济的发展的重要意义。从企业整体来看，组织的结构形式及资源配置方式直接影响着企业创新能力和创新绩

效。组织的创新能保障创新思想的产生、传播和学习，预计的组织创新模式能够更好地执行组织下达的任务，也更有助于“创新之花”的产生，因此，企业的组织创新是企业创新的条件、基础和有效保障。

企业的组织创新对企业创新的活动过程及其成果的应用有重要影响：

首先，组织创新通过整合组织中的资源，提高资源的利用效率，从而支持其他创新活动。如果没有一个不断创新的组织，企业的其他创新就难以奏效，也难以持久。因而，企业的任何创新都必须以组织创新作为根本，只有这样的创新才是根本意义上的创新，才会达到应有的效果。

其次，通过组织创新可以建立科学合理、刚柔相济的分工协作体系。古典经济学早就告诉我们，无需增加劳动和技术的投入，分工协作本身就会产生新的生产力，显著提高劳动生产率水平。通过组织创新能够调整组织中的部门和组织结构、重整组织的流程，整合各种资源，实现资源配置的优化，从而大幅度提高企业生产力水平。因此，对企业运营来说，组织具有基础的意义，是提升企业竞争力的重要内容和基本手段。正如一位大型电脑公司的总裁在总结本公司发展经验时所说的那样：我们希望拥有核心技术，但我们首先需要拥有能产生核心技术的研发体系；我们希望自己的产品质量是一流的，但我们首先需要能生产一流产品的生产体系及质量保证体系；同样，我们希望销售额不断上台阶，但我们首先要建立一个发达、完善的营销网络和用户服务体系。总而言之，企业的一切都离不开组织。

最后，通过组织创新可以发展和完善企业间的组织联系，实现资源整合、优势互补，创造新的、强大的竞争力。组织创新的范围已不仅仅局限于企业内部的管理体制和组织机构，它突破了

企业边界，扩展到了企业与企业之间的组织联系。例如，无边界组织、竞合思想等新的组织设计思想以及网络结构、虚拟组织、企业战略联盟等新型组织形式。利用现代信息技术实现跨企业的组织联系的创新，既可以使企业集中资源，强化自己的核心业务与核心能力，又能够相互取长补短，在联合与协作之中，产生任何一个单独的企业都不可能具有的竞争优势。

20世纪70年代，美国沃尔玛公司的销售额只有4000万美元，而1994年就猛升到825亿美元，其业绩增长如此之快、之大，令人惊叹。这是因为，从20世纪90年代初开始，沃尔玛先后在信息设施上投资7亿美元，并率先建立起世界上最大的自用卫星信息系统，把3800家供应商和遍布美国的连锁店连接成高效的企业网络。如果一位顾客在沃尔玛某一连锁店购买了一件商品，计算机通过扫描商品上的条形码就可把信息经过网络传送到供货商的自动订货系统，并在其管理信息系统上作出生产计划的调整和供货安排。两天之后，同一商品即可补充到该连锁店的货架上。通过这样的信息化网络组织结构，做到快速销售、快速生产、快速上货，实现了零库存管理，大大降低了经营成本。沃尔玛的经营成本在全球零售业中是很低的，成本率为15.2%，这比美国另外两家规模较大的零售商凯玛特（20%）和西尔斯（30%）都低，更为成本率高达40%的其他零售商所望尘莫及。低成本必然带来极其明显的价格竞争力，再加上沃尔玛的其他策略，经营业绩自然会出现迅速攀升的大好局面。

因此，通过适时的组织创新，能够使企业组织结构适应变化了的环境与条件，为企业战略提供强有力的组织保证，组织创新为企业持续创新提供了动力和机制，只有以组织运营机制与运作方式创新为保障，才能不断提高企业创新能力。创新是企业生命的源泉，企业组织创新则是推动企业发展的不竭动力。