



中经管理文库·管理学精品系列

提炼企业组织变革的精髓 揭示企业敏捷能力的本质
构建敏捷型组织概念模型 推动企业组织敏捷性优化

Research on Realization of
Enterprise Organization Agility

企业组织敏捷性的实现研究

王铁骊 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

湖南省教育厅优秀青年项目基金

企业组织敏捷性的实现研究

王铁骊 著

 **中国经济出版社**
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业组织敏捷性的实现研究/王铁骊著

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0197 - 9

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 179742 号

责任编辑 牛慧珍

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平区新兴胶印厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12

字 数 180 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0197 - 9/F · 8525

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

21 世纪新经济时代,科学技术的快速发展和人们消费观念的转化,推动着企业在制造技术、生产方式、柔性范畴和运作空间等方面发生根本性的变化。现代工业已经跨越大批量生产时代,进入了灵捷竞争时期。事实证明,面对着变化越来越快的市场环境,只有那些具备了能够在持续变化、难以预测的市场环境中及时应变能力的企业才可能获得更大的发展机会,因而敏捷性成为当前企业组织变革的新目标。敏捷性是集适时、速度、目标和利益为一体的综合体,是在不确定竞争环境中企业谋求生存与发展所必须具备的能力,其精髓表现为要求其生产产品应具有更多的功能 F (Function),更快的上市速度 T(Time to Market),更高的质量 Q(Quality),更低的成本 C(Cost),更优的服务 S(Serve)。因此,作为企业对市场变动的快速反应能力,敏捷性不仅仅是企业的发展目标,更是企业可持续发展的立足之本。

近年来,国内外学者先后从对外合作和内部流程的视角,提出了战略联盟、虚拟企业、流程再造等可供企业组织发展借鉴的新模式或新思路。然而将以上两者优势相结合,从提升企业能力的角度来探讨企业组织发展与变革方向却是一个刚刚起步的领域。因此,探讨什么是具有敏捷性的企业组织模型,能够为企业组织提供变革方向;分析通过什么样的方法和路径来进行组织要素的调整和变革,则有助于帮助企业明确变革内容和具体的实施措施。

本书在大量研究文献的综述基础上,比较分析了敏捷性与动态能力两个看似迥异的概念,探讨了两者之间存在的联系,提出了敏捷性是动态能力在复杂动态环境下的具体表现形式的观点。这不仅为企业追求敏捷性提供

了理论依据,更为企业组织敏捷性的实现提供了更多可借鉴的研究方法,进而对敏捷型组织的概念和特点进行了界定,构建了由动力层、能力层和实现层所构成的敏捷型组织概念模型。

敏捷型组织是一个以实现敏捷性为战略目标,由符合敏捷性要求的组织结构、人员、业务流程和技术等子系统构成的,能够及时响应市场变化、快速提供满足消费需要的产品或服务的企业组织模式。市场变革是敏捷型组织提出的推动力。市场感知能力、知识吸纳能力和资源重构能力构成敏捷型组织的能力层。敏捷技术体系、敏捷制造战略、敏捷员工、敏捷过程和敏捷沟通是敏捷型组织实现不可缺少的支持要素。

在假设企业已经获得敏捷技术体系支持的前提下,本书分析了企业组织敏捷性的主要影响因素,确定了基于敏捷性的企业组织结构应该遵循的原则——相对稳定性、可重构性、可重组性和可扩充性,提出了动态组织结构设计流程,构建了两维组织结构模式。其次,在分析敏捷性与知识管理关系的基础上,构建了融合组织内部知识管理和组织外部知识管理的双重知识管理模式。然后,分析组织敏捷性与人力资本的相关性,从管理决策、领导力、员工行为以及企业文化构建等环节详细探讨了敏捷性的人因影响因素,弥补了以往企业组织变革中对人因分析和考虑的不足,进而从人力资源管理角度讨论了如何进行人因控制,提出了基于敏捷性的人力资源管理方法,从而在理论层面上,为基于敏捷性的制造企业组织因素变革指明了发展方向。

由于企业组织敏捷性是一个复杂非线性系统,难以用确定的函数关系式描述,因此,本书结合深入企业的问卷调查和数据分析,提出了企业组织敏捷性的评价指标,并利用隶属度函数分析和关联度分析,对该评价指标体系进行了筛选和整合,保证了评价指标选择的科学性和有效性。然后,采用模糊减法聚类的自适应模糊推理系统建模方法,构建了企业组织敏捷性的评价模型。接着,克服单一拟生态进化算法存在的缺陷与不足,选择了群集拟生态进化算法,实现了企业组织敏捷性的优化求解,为基于敏捷性的企业组织变革提供了优化参照模型。最后,结合具体企业进行分析,验证了优化参照模型的有效性。

探讨企业敏捷性与动态能力的关联性是笔者在企业能力研究理论层面

前 言

上的新尝试,将人工智能研究方法用于企业能力评价和优化领域,则是笔者在研究方法上的新探索。科学的研究是无止境的,笔者学识水平有限,加之时间和条件所限,研究中可能存在考虑不足或不到之处,在此诚恳地期待各位学者和专家不吝赐教。

王铁骊
2010 年于南华东园

目录 CONTENTS

前言 / 001

第1章 绪 论

1.1 组织与环境	003
1.2 企业组织变革	005
1.2.1 组织变革过程论	006
1.2.2 组织变革模式论	007
1.2.3 组织变革阻力论	008
1.3 现代企业面临的新环境	010
1.3.1 现代消费需求向多样化转化	010
1.3.2 市场竞争呈现快速化的趋势	011
1.3.3 制造技术向信息化、智能化发展	011
1.3.4 知识管理要求重塑企业组织有机体	012
1.4 复杂变革环境下企业组织变革的趋势	012
1.4.1 市场与企业组织边界呈现模糊化	013
1.4.2 基于资源依赖理论的合作式竞争	014
1.4.3 基于种群生态论的组织集成化发展	015
1.5 敏捷性:企业组织发展的新目标	016
1.5.1 敏捷性的提出	017
1.5.2 敏捷性的内涵	018
1.5.3 敏捷性的实现	020

第2章 研究的理论基础

2.1 组织理论的发展	025
2.1.1 行为科学与决策理论	025
2.1.2 系统组织及权变理论	026
2.1.3 种群生态与资源依赖理论	027
2.1.4 组织文化与学习型组织	028
2.2 企业动态能力理论	030
2.2.1 动态能力的提出	030
2.2.2 动态能力的内涵	032
2.2.3 动态能力的实现	032
2.3 动态能力与敏捷性	033
2.3.1 动态能力与敏捷性的比较	033
2.3.2 敏捷性:复杂变革环境下动态能力的新内涵	035

第3章 当前企业组织演进分析

3.1 联盟组织模式	039
3.1.1 联盟组织模式的提出	039
3.1.2 联盟组织模式的优势	040
3.1.3 联盟组织模式的劣势	040
3.2 虚拟企业组织模式	041
3.2.1 虚拟企业组织模式的提出	041
3.2.2 虚拟企业组织模式的优势	042
3.2.3 虚拟企业组织模式的劣势	043
3.3 流程再造	045
3.3.1 流程再造的提出	045
3.3.2 流程再造的优势	045
3.3.3 流程再造的劣势	047
3.4 种群生态组织模式	048
3.4.1 种群生态组织模式的提出	048

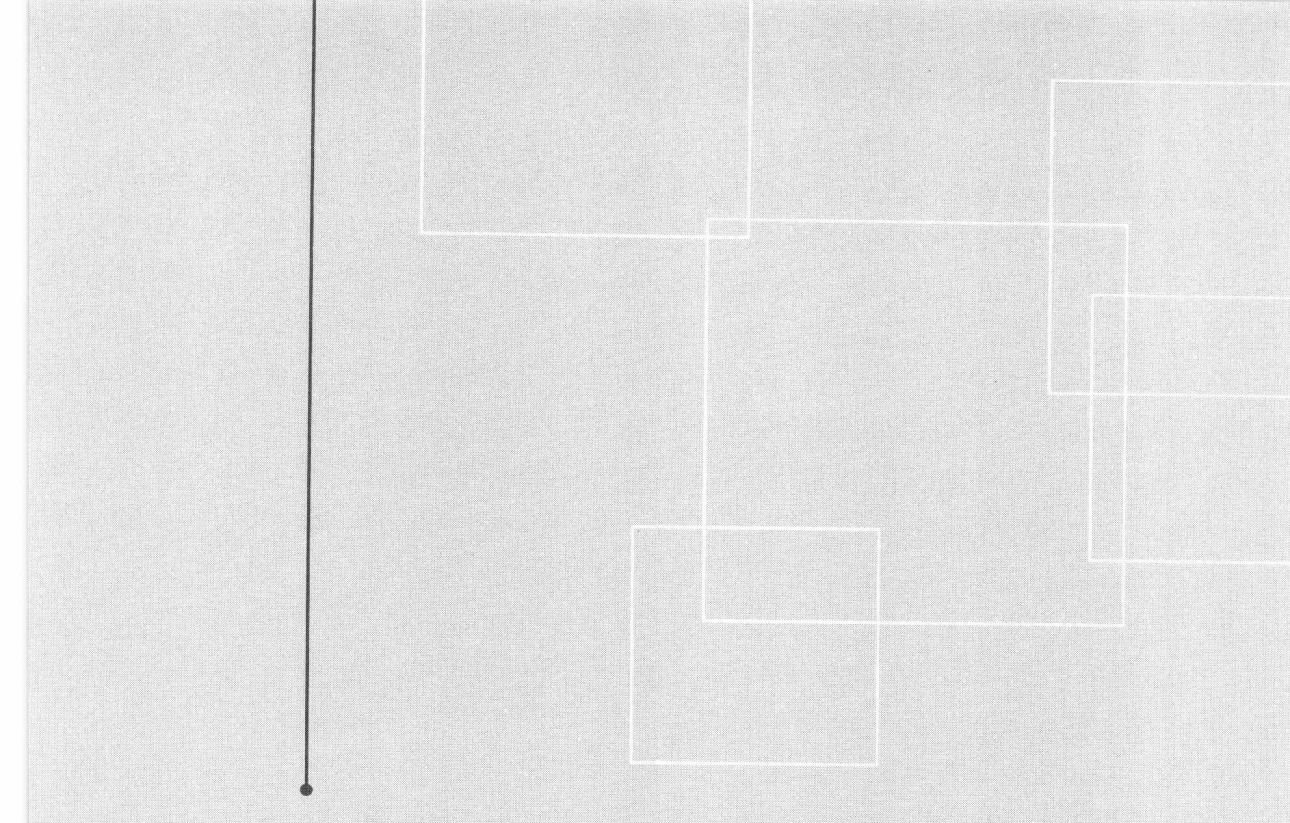
3.4.2 种群生态组织模式的优势·····	049
3.4.3 种群生态组织模式的劣势·····	050
3.5 小 结 ·····	052
第4章 敏捷型组织的概念模型	
4.1 敏捷型组织的提出 ·····	055
4.1.1 敏捷型组织的概念·····	055
4.1.2 敏捷型组织的特点·····	056
4.1.3 敏捷型组织的构成·····	057
4.2 敏捷型组织的动力层 ·····	059
4.2.1 变革:敏捷型组织提出的动力源 ·····	059
4.2.2 当前企业面临的变革因素·····	060
4.3 敏捷型组织的能力层 ·····	061
4.3.1 市场感知能力·····	061
4.3.2 知识吸纳能力·····	062
4.3.3 资源重构能力·····	063
4.4 敏捷型组织的实现层 ·····	064
4.4.1 敏捷制造战略·····	065
4.4.2 敏捷组织过程·····	067
4.4.3 敏捷员工行为·····	069
4.4.4 敏捷沟通途径·····	071
4.4.5 敏捷技术体系·····	073
4.5 小 结 ·····	075
第5章 组织敏捷性实现的关键因素	
5.1 基于敏捷性的组织结构设计与实现 ·····	079
5.1.1 敏捷性与企业组织结构·····	079
5.1.2 基于敏捷性的企业组织设计原则·····	080
5.1.3 基于敏捷性的组织设计流程·····	082
5.1.4 基于敏捷性的两维组织结构·····	082

5.2 基于敏捷性的双重知识管理与实现	085
5.2.1 敏捷性与知识管理	085
5.2.2 基于敏捷性的双重知识管理	087
5.2.3 双重知识管理的实现	092
5.3 基于敏捷性的人因分析	093
5.3.1 敏捷性与管理决策	094
5.3.2 敏捷性与领导力	096
5.3.3 敏捷性与企业文化	097
5.3.4 敏捷性与基层员工行为	098
5.4 基于敏捷性的人力资源管理	099
5.4.1 树立企业文化的敏捷核心价值观	100
5.4.2 实现基于员工的企业运行环境透明化	102
5.4.3 明确企业员工行为中的敏捷性需求	104
5.4.4 促进基于敏捷性的员工能力培养	106
5.4.5 构建基于敏捷性的激励机制	107
5.5 小 结	108

第6章 企业组织敏捷性的评价与优化

6.1 企业组织敏捷性评价指标的确定	113
6.1.1 企业组织敏捷性的影响因素分析	113
6.1.2 企业组织敏捷性评价指标的设计	116
6.1.3 企业组织敏捷性评价指标的筛选与整合	117
6.2 企业组织敏捷性评价模型的构建	121
6.2.1 自适应模糊推理系统建模原理	121
6.2.2 自适应模糊推理系统的辅助设计与实现	122
6.2.3 企业组织敏捷性评价系统建模	125
6.3 企业组织敏捷性评价模型的算法	130
6.3.1 群集拟生态进化算法的构建	130
6.3.2 基于自适应模糊推理系统的群集拟生态优化算法	137
6.3.3 企业组织敏捷性评价模型的优化求解	138

6.4 小 结	140
第7章 案例分析	
7.1 企业概况	143
7.2 企业面临的发展环境	144
7.2.1 外部环境分析.....	144
7.2.2 内部环境分析.....	145
7.3 基于敏捷性的组织变革设计与实施	146
7.3.1 组建工作小组.....	146
7.3.2 确定实施步骤.....	146
7.3.3 结果分析与评价结论.....	147
7.3.4 组织变革的主要措施.....	148
7.4 结 论	152
参考文献	154
附 录	170
后 记	177



第1章 『绪论』



制造业是一个国家国民经济的核心和工业化的原动力。现代技术革命,尤其是信息技术革命的发展,使世界制造业发展环境发生了重大的变化,导致制造企业不得不面对越来越细分的市场份额。越来越激烈的竞争趋势和个性化突出的消费需求,使得原有的企业组织模式已不再适应当前竞争环境的发展要求。企业如何应对新的发展需要必然成为其当前面对的挑战。

1.1 组织与环境

虽然社会是一个组织化的社会,组织一直存在于人类的发展过程中,但直到20世纪40年代,理论界才形成了独立的组织理论研究领域。就组织共性而言,组织是一种社会结构,是由个体所创造的、被用来追求特定目标的协作结构。从这种意义上看,所有组织都面临着一系列共同的问题:必须界定自己的目标;引导参与者提供服务,并对其进行管理和协调;从环境中获得资源,对产品和服务进行分配;对参与者进行选择、培训和更换以及协调周边关系等^[1]。

环境是指组织界线以外的所有事物。我们可以将其划分为两种:宏观环境和微观环境。对一个组织而言,宏观环境是指一个特定社会中能够影响所有组织活动的事物,如社会文化、经济发展、制度模式和技术水平等,而只能影响某特定组织活动的具体事物则属于微观环境^[2]。宏观环境与微观环境的界线并不是一成不变的,某宏观环境的影响因素在特定时期会转化为对一特定组织的具体影响因素而进入微观环境层面^[3]。所以,本书在分析组织环境中,不再强调影响因素的宏观性与微观性特征。

Richard. Daft 认为,组织是一个社会团体,有确定的目标,有精心设计的结构和协调的活动性系统,与外部环境发生联系^[4]。Kast 和 Rosenzweig 认为组织是一个处于更广泛环境中的分系统^[5]。因此,每个组织都存在于某一特定的并且必须适应的物质、科技、文化和社会环境中。没有一个组织是自给自足的,所有组织的存在都有赖于与其所处的更大体系的关系。作为社会整体系统中的一个分系统,组织要想成功地获得收入,则必须顺应外部环境对其的要求。

企业组织是由个人和群体组成的,有分工明确的结构系统和管理协调系统,通过与外部环境进行物质和能量的交换而实现其赢利目标的经济实

体^[6]。从企业本质来看,“人类社会中没有哪些部门比企业对组织化的要求更强烈,原因很清楚,企业依赖于组织所能提供的一切”^[7]。

在工业革命之前,大多数企业组织是关于农业和手工业的,沟通方式主要是面对面。这些组织规模较小,结构简单,边界模糊。然而在现代工业时代,“成长”成为企业成功的主要标志,组织变得巨大而复杂。其职能部门与组织之间的界限更为分明,环境相对稳定。组织的内部结构趋向复杂化、纵向化和官僚化。同时,沟通的主要方式是通过正式的书面文件,管理者从事所有的计划和“思考工作”,而职员则通过从事劳动来换取工资和其他报酬^[8]。进入 20 世纪后期,当哲学家们用一个未知的、不确定的、复杂的和多元的世界概念取代了传统的、给定的世界概念时,原有的中心论、确定性和规律性等刚性文化已越来越不适应变化日趋复杂的环境。新兴的后现代观要求对现实重新进行解释,并且已在学习、发展和组织管理等领域里产生了革命性的深刻见解^[9]。

因此,在一个以迅速变化、复杂性和意外性为特征的世界中,管理者不能再用传统的方式去衡量、预测和控制企业组织内部或外部显露出来的事物。企业组织需要一个新的模式来应付这种混乱,表 1-1 揭示了环境变化而引起的企业组织的演进特点。

表 1-1 环境变化与企业组织的演进

关联性变量	现 代	后现代
结构	刚性、集权化,边界明显	弹性、分权化,边界分散
领导	独裁	服务式领导
沟通	正式,书面	非正式,口头
控制	官僚制	分权化,自我控制
计划与决策	管理人员	每个人
指导原则	家长制	人人平等
组织结果	现 代	后现代
环境	稳定	混乱
资本形式	货币、建筑物、机器	信息
技术	例行性	非例行性

续表

组织结果	现 代	后现代
规模	大	小到中
目标	成长、效率	学习、效率
文化	职员接受命令	授权职员

资料来源：Bergquirst. The Postmodern Organization, 1993, 13 - 14 and Richard. L. Daft, Organization Theory and Design, Minneapolis/St, Paul, West Publishing Company, 1995: 22 - 23.

因此,从系统分析角度来看,企业作为自然系统中的一个有机子系统,其存在与延续需要建立在与其它子系统(消费环境、技术环境、文化环境、法律环境、制度环境等)之间的物质、能量和信息的交流基础上。当其相关环境发生变化时,依据适者生存的原则,企业必须通过变革来适应生存环境的变化需要,通过自身的努力为未来发展创造新的发展机遇。因此,生存环境的变化会直接影响企业组织与管理。只有对企业所处的环境有一个清醒的认识和判断,才能对企业组织模式进行适应性的改革,以实现其可持续发展。

1.2 企业组织变革

组织变革就其本质而言,就是组织为了适应内外部环境变化,对其组成的各个要素进行调整、改变和创新,从而更好地实现组织目标的过程^[10]。组织变革是组织发展的重要手段,对维系组织生存、促进组织健全发展、体现组织本质特征具有重要意义。对组织变革的探索一直伴随组织发展的始终,而组织变革的思想、理念、技术、过程、结构、文化、方法也随着企业组织管理的实践与研究的深入而逐步展开。

结合组织变革的实践历程,组织变革的目的突出地表现在两个方面:一方面,如何使组织与环境相适应,使组织在日益动荡、混沌的环境中得以生存和发展;另一方面,如何通过变革使组织协调成有机的统一体,打造核心竞争力,使组织具有智能优势,实现组织的可持续发展。

1.2.1 组织变革过程论

组织变革 (Organization Change) 由美国著名组织管理学家库尔特·卢因 (Ckurt Lewin) 在 20 世纪 40 年代首先提出。卢因的组织变革模型奠定了组织变革理论研究的基础。卢因认为组织变革不是一种静止状态,而是不同方面的力相互作用的结果,是一种动态平衡。所以,企业组织进行变革时,必须增加变革的推动力,减少变革的阻力,改变力的方向。从企业组织变革过程的角度上,卢因提出了著名的“解冻—变革—重新冻结”的组织变革“三阶段”论。解冻是指人们认识变革需要的过程,需要明确变革方向和目标,为员工创造心理上的安全感;变革是指从旧阶段向新阶段转化的过程,是实施变革方案的具体阶段;重新冻结则是指利用一定的深化方法,固定新的行为和态度,使组织成员接受的态度和行为长久地保持下去,防止恢复到变革前的状态^[11]。

卢因的变革模型后来得到了贝克哈德和哈里斯、比尔、纳德勒和塔什曼等许多组织变革学家的继承和发展,如表 1-2 所示。虽然他们对组织变革三部分的过程模型表述有所不同,但主题思想基本相同,即组织必须清醒认识新的现实,与过去决裂,承认旧的做事方式不再是可以接受的;然后,组织创造并拥有一种关于未来的远景,并综合考虑达成这一目标所需要的步骤;最后,当新的态度、实践与政策被用于改变组织时,它们必须被“重新冻结”或固化^[12]。

表 1-2 组织变革的过程模型

模 型	过 程
卢因,1947	解冻 变革 重新冻结
贝克哈德和哈里斯,1977	当前状态 过渡状态 未来状态
比尔,1980	不满意 过程 模型
坎特,1983	从传统与危机出现 战略决策与首动者
蒂奇和德瓦纳,1986	第一幕 觉醒 第二幕 动员 第三幕(尾声) 强化
纳德勒和塔什曼,1989	充电 远景 实现

资料来源:德博拉夫·安科拉. 组织行为与过程. 大连:东北财经大学出版社, 2000:610