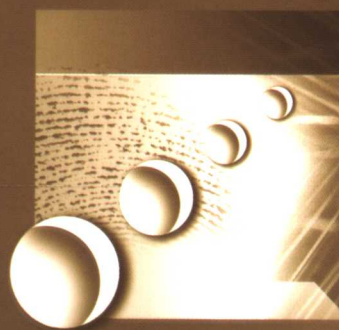


和谐管理理论

案例及应用

席酉民 葛京 等著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

和谐管理理论

案例及应用

席酉民 葛京 等著

西安交通大学出版社

· 西 安 ·

图书在版编目(CIP)数据

和谐管理理论:案例及应用/席酉民等著. —西安:
西安交通大学出版社, 2006. 1
ISBN 7-5605-2092-8

I. 和... II. 席... III. 管理学—研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 131445 号

书 名 和谐管理理论:案例及应用
著 者 席酉民 葛京 等著
出版发行 西安交通大学出版社
地 址 西安市兴庆南路 25 号(邮编:710049)
电 话 (029)82668315 82669096(总编办)
(029)82668357 82667874(发行部)
印 刷 陕西向阳印务有限公司
字 数 395 千字
开 本 727 mm×960 mm 1/16
印 张 25.625
版 次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷
印 数 0 001~2 000
书 号 ISBN 7-5605-2092-8/F·128
定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究

本研究受国家自然科学基金委员会
创新研究群体基金支持
(项目编号：70121001)

序

对于一个管理理论进行理论价值的评定,可以首先从概念、原则入手,其次要看经由这些概念和原则所形成的系统性知识——框架,及其内在逻辑的一致性,而好的理论最终必须要用经验来反复验证。

多年来,经过大量研究者参与的和谐理论——和谐管理理论的研究,已初步完成了一些独特概念和原则的构建:“和”、“谐”的界定,“和则”、“谐则”的阐述,“优化设计”、“不确定性消减”、“互动耦合”路径的提出,从抽象的概念模型向实用的概念模型转换中的“EOL 的一致性假定”、“和谐主题的辨识模型”、“谐则实现系统”、“和谐管理的耦合模型”、“和谐管理案例研究流程”等。可以说和谐管理发明了自己的一种工作语言,一套元规则体系。

毋庸讳言,长期以来在和谐管理理论的探索中,从最早是用“Harmony”来表示“和谐”,还是用“He Xie”来指称“和谐”;是单纯“演化”的认识论基础,还是“演化”与“设计”的结合;是“战略”向“子战略——和谐主题”的延伸,还是“和谐主题”取代“战略”,从而形成一种范式的转换;“和则”的基础性变量为何,一致性假设中的“一致性”的判据为何,等等诸多问题,一直是我们内部分歧、困惑,并通过争论渐次达成共识的焦点。我们面向实用最重要的探索,即从和谐管理的一组假设中,寻求通过案例验证相关命题的尝试,也只是获得了阶段性的成果。而由于深受西方主流管理学研究方法的影响,我们试图通过规范的量表来验证关键命题的做法,是否有可能忽视了中国企业管理中“和则”体系——本土化管理行为中的关键结构,也会让我们惴惴不安。

所以准确地说,和谐管理理论是一个正处在艰苦探索阶段,并努力寻求走向大量经验证明的系统性知识。今天,企图全面评价其理论和应用价值显然为时尚早。但尽管如此,我们也不愿意妄自菲薄。事实上,面对管理理论和实务界已有的困扰,和谐管理理论完全可以给出一些极富建设性的思路和解决方法。离开组织管理实践的需要,一切所谓“管理领域的知识增进”意义何在?孔茨早就发出了“管理理论丛林”的警告,明茨伯

格也曾总结过十大战略流派;Miller 和 Hartwick 不无讽刺地质疑了广为人知的管理理论时尚,比如 TQM、MBO、Z 理论;Christensen 和 Raynor 则提醒管理者如何正确选择适合自己的理论;Kilmann 等人曾经尖锐地指出,美国的工业界有一种宗教情节——寻求万灵药。但这种万灵药何在呢?

也许和谐管理理论能为我们在面对复杂多变的环境和管理问题时开启一条思路。和谐管理理论将自身定位于管理问题的解决学,它以人与物的互动以及人与系统的自治性和能动性为前提,围绕“和谐主题”,以“理性设计与优化”和“环境诱导下的自主演化”双规则的耦合来应对管理问题,因而和谐管理理论有可能为我们提供更富有现实性的理解、分析和解决管理问题的途径。

和谐管理理论在管理理论上的贡献是显而易见的,然而理论的进一步深化和完善,以及从和谐管理理论到和谐管理实践仍需要做出更多的努力。本书正是这种努力的一部分,其中总结了我们六个来自不同行业、不同类型的企业的深度案例研究。案例分析证明,当用和谐管理的基本思想和步骤逐一地解剖这些案例企业时,我们发现所有企业的实践完全可以用和谐管理理论加以检验,而不论企业实践本身是否成功。

我们进行深度案例研究的目的有三:一是通过案例进一步透视理论的解释力、分析力和预见力,以深化和完善理论;二是为实践家揭示如何使用和谐管理理论来分析和研究自己的组织,以不断提升管理;三是提出一些具有使用价值的工具,指导和帮助实践家使用和谐管理理论进行管理实践。当完成这本书的时候,我们感到基本达到了目标。读者可从前两章了解和谐管理理论的基本思想和框架以及如何利用和谐管理理论进行案例分析;第 3 章到第 8 章分别对六个不同类型的企业进行了深度案例研究;最后在 9、10 两章对六个案例进行了总结分析,并展示了几个示范性的和谐管理理论应用技术和思想,用以引导感兴趣的研究者继续总结和创造将和谐管理理论用于实践的技术和方法。

这本书构成了我们计划的和谐管理系列著作的第四本。第一本是在 1987 年我们提出和谐理论那本最原始书稿(席西民著,和谐理论与战略,贵州人民出版社,1988)的基础上,经过扩展和充实撰写的《和谐理论》(席西民、唐方成、郭士伊著,西安交通大学出版社,2004),其目的是从系统理论和组织管理理论等多个角度,阐明和谐理论的渊源和基本思想体

系及理论框架,分析其对管理理论发展的意义和作用;第二本书是由人民出版社出版的《和谐管理理论》(席酉民、尚玉钊著,2002),它是在和谐理论的基础上,面对日益复杂多变的组织管理问题及管理环境,将和谐理论由一般系统理论向组织管理理论的一种推进,以使和谐理论思想真正成为了一种便于应用的组织管理理论。坦率地讲,这本书在理论体系、主要概念、方法论上形成了基本框架,但还不够完善和充实,许多方面需要深化和完善;于是,我们在深入研究的基础上着手第三本书《和谐管理理论技术和方法》的写作,目的是将和谐管理理论框架中的重要概念和关系以及分析环节逐一深化,从而使理论更加丰满;作为理论的证明和补充以及应用的示范,就有了这本案例分析的书。随着我们研究的进一步深化,我们还计划出第五本书《和谐管理理论应用技术》(暂定名)。

应该说,这本书是集体智慧的结晶。和谐管理研究群体从案例研究方案的设计、组织、实施,到后来的总结,前前后后用了一年左右的时间,这期间无数次的争论使我们的认识越来越清晰和深入,前进中不断遭遇的困惑在企业实践环境中又一一化解,也正是面对争论、带着困惑,我们在企业里、在研讨会上才有不断的感悟和进步。这里我们已经无法准确记录每个人的贡献,也无法全面地列出给过我们帮助的企业及其高管人员,以及参与我们案例研究的员工。尽管如此,我们还是要真诚地感谢在研究中给予了巨大支持的企业和单位,并简单列出参与本书研究和撰写的人员:第1章和第2章属集体讨论的结晶,由席酉民、葛京等执笔总结;第3章到第8章六个案例参加研究和撰写的是:陈健、汪莹(第3章),尚玉钊、王鑫(第4章),王大刚、徐志强、张华、丁琳(第5章),曾宪聚、曹宣玮(第6章),葛京、王雁耕(第7章),王洪涛(第8章);第9、10章由席酉民、樊耘、葛京等策划讨论,樊耘执笔;全书由席酉民、葛京统稿。

我们深知,理论的探索是无止境的,但也正是为了理论的不断深化和更多人来关注和参加和谐管理理论建设,我们大胆地将阶段成果奉献在这里,热诚欢迎大家对其中的不足提出批评,对发展和完善进言献策!

席酉民

2005年8月20日

于西安交通大学

目 录

序

第一篇 绪 论

1 和谐管理理论及其应用	(1)
1.1 时代变革对现代管理理论和实践的挑战	(1)
1.1.1 环境变化及其对组织管理的影响	(1)
1.1.2 信息技术及其对组织运行机制的影响	(3)
1.1.3 组织管理诚待开发新的管理范式	(7)
1.2 组织理论的发展与和谐管理理论的提出	(8)
1.2.1 现代组织理论的发展历程	(8)
1.2.2 对组织管理本质的新认识	(9)
1.2.3 组织管理理论的发展趋势	(12)
1.2.4 和谐管理理论的提出	(14)
1.3 和谐管理理论的基本内容	(17)
1.3.1 和谐管理理论的总体框架	(17)
1.3.2 EOL 模型与和谐主题的判定	(18)
1.3.3 围绕和谐主题的和则与谐则体系的建立	(21)
1.3.4 围绕和谐主题的和諧耦合	(22)
1.3.5 组织绩效分析与检验	(23)
1.4 和谐管理的理论特色	(25)
1.4.1 “双规则”:理性设计与自主演化的结合	(25)
1.4.2 “和”:应对不确定性的解决之道	(26)
1.4.3 “和谐耦合”:设计干预下的演化机理的体现	(27)
2 和谐管理案例研究的技术方法	(29)
2.1 和谐管理案例研究的理论意义和实践价值	(29)
2.2 和谐管理案例研究的方法	(30)
2.2.1 案例与案例研究	(30)
2.2.2 和谐管理案例研究	(33)

2.3 和谐管理案例研究的流程设计.....	(35)
2.3.1 选定企业和搜集资料.....	(36)
2.3.2 按时间脉络理顺企业重要的管理活动.....	(37)
2.3.3 确定和谐主题,划分主题阶段	(38)
2.3.4 分析企业和谐主题与战略意图及 EOL 的一致性	(40)
2.3.5 分析企业的“和”与“谐”的活动.....	(41)
2.3.6 衡量企业的绩效表现.....	(42)
2.3.7 和谐状态与绩效的总体分析.....	(42)

第二篇 基于和谐管理的案例研究

3 B 公司案例研究	(44)
3.1 B 公司战略发展过程	(45)
3.2 各战略意图阶段和谐主题辨识及管理分析.....	(46)
3.2.1 由国营企业向股份制合资上市公司转变(1993.7~1996.6)	(46)
3.2.2 调整营销策略,扩大市场份额(1996.6~1998.5)	(59)
3.2.3 低成本扩张,做大做强(1998.5~2001.7)	(77)
3.2.4 系统整合,做强做大(2001.8~)	(92)
3.3 和谐管理分析总结	(117)
4 WX 集团案例研究	(122)
4.1 案例公司简介	(122)
4.2 WX 集团和谐主题分析的前提	(123)
4.2.1 研究和谐主题的视角	(123)
4.2.2 WX 集团历年来组织的战略分析	(124)
4.2.3 WX 集团历年来组织绩效状况分析	(126)
4.2.4 WX 集团发展主题阶段划分	(128)
4.3 WX 集团的和谐主题及组织和谐状况分析	(131)
4.3.1 1987~1991 年孕育阶段组织状况分析	(131)
4.3.2 1993~1995 年创业阶段组织状况分析	(139)
4.3.3 1996~1998 年二次创业阶段组织状况分析	(148)

4.3.4	1999~2001 年成熟阶段组织状况分析	(161)
4.3.5	2002~2003 年调整阶段组织状况分析	(175)
4.4	结论	(186)
5	H 集团案例研究	(188)
5.1	案例公司简介	(188)
5.2	H 集团的发展战略	(191)
5.3	品牌战略阶段和谐主题辨识及管理分析(1984~1991) ...	(192)
5.3.1	和谐主题一(1984):建立信任	(192)
5.3.2	和谐主题二(1985~1988):树立质量意识	(194)
5.3.3	和谐主题三(1989~1991):树立品牌形象	(197)
5.4	多元化战略阶段和谐主题辨识及管理分析(1991~1998)	(199)
5.4.1	和谐主题一(1991.12~1993.11):体制转型	(202)
5.4.2	和谐主题二(1993.11~1995.12):规模扩张	(208)
5.4.3	和谐主题三(1995.12~1998):产品多元化	(214)
5.5	国际化战略阶段和谐主题辨识及管理分析(1998~)	(223)
5.5.1	和谐主题一(1998~2000):建立市场链	(223)
5.5.2	和谐主题二(2001~2002):品牌国际市场渗透	(235)
5.5.3	和谐主题三(2003~):一低三高	(243)
5.5.4	国际化战略阶段和谐性分析小结	(245)
5.6	本章小结	(246)
6	F 公司案例研究	(250)
6.1	案例公司简介	(250)
6.2	F 公司主题阶段的划分	(251)
6.3	F 公司的和谐主题及组织和谐状况分析	(252)
6.3.1	1995~1996 年 F 公司发展状况分析(二次创业期)	(252)
6.3.2	1997~1999 年 F 公司发展状况分析(飞速发展期)	(268)
6.3.3	2000 年 F 公司发展状况分析(市场巩固期)	(277)

6.3.4	2001~2003 年 F 公司发展状况分析(战略调整期)	(285)
6.4	本章总结	(300)
7	XJ 产业集团案例研究	(305)
7.1	案例公司简介及其主题阶段的划分	(305)
7.2	第一阶段:成立与起步(1994~1996)	(307)
7.2.1	本阶段主要活动	(307)
7.2.2	和谐主题辨识	(309)
7.2.3	组织整体和谐分析	(309)
7.3	第二阶段:确定主业(1996~1999)	(312)
7.3.1	本阶段主要活动	(312)
7.3.2	和谐主题辨识	(317)
7.3.3	组织整体和谐分析	(317)
7.4	第三阶段:快速扩张(1999~2003)	(321)
7.4.1	本阶段主要活动	(321)
7.4.2	和谐主题辨识	(326)
7.4.3	组织整体和谐分析	(327)
7.5	第四阶段:稳定整顿(2003~)	(333)
7.5.1	本阶段主要活动	(333)
7.5.2	和谐主题辨识	(337)
7.5.3	组织整体和谐分析	(338)
7.6	本章总结	(342)
8	某科研机构案例研究	(345)
8.1	EOL 扫描与战略提出的背景	(345)
8.2	战略愿景、使命和改革的主要内容	(348)
8.2.1	战略愿景	(348)
8.2.2	使命分析	(348)
8.2.3	改革的主要内容	(349)
8.3	战略实施的阶段划分与各阶段任务	(350)
8.4	各阶段和谐主题及和则、谐则分析	(351)

8.4.1 启动阶段	(351)
8.4.2 全面推进阶段	(355)
8.4.3 优化完善阶段	(357)
8.5 和谐管理与绩效分析	(359)

第三篇 总结与展望

9 案例总结与分析	(362)
9.1 六个案例的总结	(362)
9.2 案例分析的结论	(371)
9.3 六个案例的异同分析	(374)
9.3.1 共性分析	(374)
9.3.2 特性分析	(378)
9.3.3 分析结论	(379)
10 和谐管理的实践价值	(380)
10.1 案例研究的启示	(380)
10.2 和谐管理理论的实践价值	(382)
10.2.1 对复杂管理现象的解释力	(382)
10.2.2 为分析管理问题提供思路	(383)
10.2.3 为解决管理问题提供帮助	(383)
10.3 从指导企业实践的角度对和谐管理理论的思考	(384)
10.3.1 和则与谐则的关系问题	(384)
10.3.2 EOL 中三者如何互动与协调形成战略	(384)
10.3.3 如何实现三个一致性的先验性检验	(385)
10.4 和谐管理理论应用模型	(386)
10.4.1 和谐管理理论的实践性模型	(386)
10.4.2 和谐主题的辨识模型	(388)
10.4.3 关键问题的检索阶段	(388)
10.4.4 和谐主题形成过程模型与和谐主题漂移模型	(390)
10.4.5 双规则运用模型	(392)
参考文献	(394)

第一篇 绪 论

1 和谐管理理论及其应用

1.1 时代变革对现代管理理论和实践的挑战

1.1.1 环境变化及其对组织管理的影响

在过去的 3000 年及其之前的数百万年里,人类经历了原始社会、农业社会和工业社会,创造了光辉灿烂的物质文明和精神文化,特别是从第一次产业革命以来,社会生产力增长了 100 多倍。在 20 世纪,由于科技的迅速进步和生产率的大幅度提高,全球经济总规模(GNP 总值)增长了 20 多倍,由 1 万多亿美元增加到近 30 万亿美元。而在这全球经济高速增长中,科技进步(或知识)的贡献已由 20 世纪初的 5%左右上升到 60%~70%,知识已成为一个国家富强的源泉,成为人类文明的主要动力。彼得·德鲁克(1994)对此总结道:在历史上,任何世纪都没有像即将过去的 20 世纪这样发生如此复杂、如此深刻的社会变革,这些社会变革改变了我们所生存的社会、经济、团体和政治形态。

经济发展是一个资本积累过程,但更是一个知识积累过程。以往历史上急剧的经济社会变革,都是由于知识的创造才发生的。20 世纪七八十年代以来,由于高技术的发展而引发了全球范围内的社会变革。这场变革类似于 18 世纪末人类社会从农业社会向工业社会的变革,既是一场由工业社会向知识社会的转变,又是一场社会形态的大变革。在知识的进步下,整个社会的经济结构、经济关系和人的思想观念都在发生着巨大的变化,而且随着新技术逐渐渗透到企业组织的生产与经营管理过程之中,整个组织内部的操作及其组织运行机制都在发生着前所未有的变化。目前,由于信息技术、通讯技术的革命大大降低了人们获取知识的成本,

大大增加了获取知识的机会,知识应用于制造业和服务业的速度加快了。同时人们也追求着平等的价值观念、科学的头脑和对变革的开明态度,且愿意有效地利用知识改变传统的生产和交换方式。在组织内部,管理者从过去注重交易过程、后勤统筹和工作流程为主的核心管理,转到支持员工沟通交流,促进人际网络形成,在工作中互相学习等知识管理上来。正是这一切使国家经济的增长方式发生了根本变革,使知识经济成为可能。

同时,当今世界科技和经济的迅猛发展,也使得企业生存和竞争环境发生了根本性改变,“企业正面临着从看得见的资源(机器设备)和看不见的顾客(大规模市场和细分市场)向看不见的资源(能力和创造性)和看得见的顾客(具有特定偏好和需求的个体消费者)的转换”。按照 Prahalad 和 Hamel 的总结,企业所面对的新环境有以下 10 方面特征:①全球化竞争改变了传统竞争边界,使竞争更趋白热化;②消费者偏好正在发生迅速而深刻的变化;③技术正在发生着革命性变化;④产业结构转型加快,其主导力量就是高速技术变迁和消费者偏好的迅速变化;⑤伴随激烈竞争和产业转型而产生的过剩能力,正在引起全球性资源重组;⑥兼并、收购日益频繁,联盟成为企业重要战略选择;⑦社会和公众对生态和环境问题日益关心;⑧贸易保护主义力量减弱;⑨区域经济贸易联盟力量加强;⑩政府经济政策发生变化,基础产业放松管理和私有化趋势增加。这场革命影响之广泛和深刻,使得“不确定性”、“复杂性”、“快变”、“混沌”、“模糊”等成为描述组织环境的新关键词。环境的剧变业已对组织及组织管理产生了深刻影响,见表 1-1。

表 1-1 管理活动的变化

以 前	现在或将来
为顾客设计	顾客为自己设计
为别人工作	为自己工作
小是美的,或大是安全的	需要同时拥有大和小的好处
时间和空间是经济发展的约束	时间和空间是经济发展的资源
员工是老板和企业发展的工具	员工是主人,老板和企业是扶持员工发展的工具
零和博弈	双赢策略
管理是命令和控制	管理是相互适应和协作

资料来源:席西民. 企业外部环境分析. 高等教育出版社, 2001

与此同时,中国企业在全球化的挑战中,还面临着一些与西方企业相比更为复杂的外部环境。中国社会主义市场经济机制还在不断完善的过程中,这场经济体制改革是一个利益格局调整的过程,从而改变了企业外部环境的各种因素,包括法律法规、思想观念、资源获取方式、竞争对手等等。与西方企业相比,中国企业面临的环境变量更多且更复杂,而中国加入 WTO 则加快了中国企业问题暴露的速度。所以中国企业与更为强大的对手在自己不十分熟悉的规则下展开国际化竞争尚不够成熟,竞争环境也更加严峻。从我国管理实践来看,改革开放以来,我们介绍并引进了不少西方现代管理理论,但在应用中常常不是走样就是失灵。这可能有三方面原因:一是中国企业掌握现代管理理论、方法的能力不强;二是西方的理论不适应中国企业的实际;三是西方管理理论本身已经过时。

总之,这些变化给企业带来了诸多的管理难题,面对这一庞大的管理问题集合,大部分企业组织都意识到了变革的必要性,并做出积极的调整,如引入 BRP、TQM、信息技术等,但是仍然面临难以达成预期效果的困惑。管理者们要么“眉毛胡子一把抓”,要么“一筹莫展”,又或者“顾东不顾西”,又或者“头疼医头,脚疼医脚”,缺乏一套行之有效的管理思想或方法。这些现象无疑给管理变革提供了巨大的原动力,也对组织管理理论提出了新的挑战,迫使人们开始关注组织整体运行的内在有机规律,对整个管理思想和行为做彻底的自省和革新。

1.1.2 信息技术及其对组织运行机制的影响

在将知识作为经济行为主要资源的时代里,存在着一种对日益更新的信息技术不断高涨的热情和深深的惊奇感,信息技术革命正日益成为经济发展、社会进步和改变人类生活方式的重要动因。可以说信息技术是 20 世纪以来,人类发明和利用的各种技术中渗透最广、影响最深远的高技术,它促进和带动了各项高技术的发展和高技术产业的形成,将人类社会生产方式由工业革命后的机械化、电气化,推进到当今的自动化、智能化的新阶段,并使经济结构以钢铁、汽车为主导产业转变为以信息产业为主导产业的新结构。

从技术发展来看,现代科技进步,尤其是计算机技术突破了最初单处理器的设计限制,实现两个或多个相互连接的处理器可以同时处理同一个应用程序的不同部分。这种“并行处理技术”为人们在同一时间不同地

点来分享同一资源提供了可能性。另外,许多国家和地区建立和发展信息高速公路,通过国际互联网缩短了国家之间、机构之间及人与人之间的距离,社会信息的传递能力和速度大大提高。信息高速公路对人类社会、经济、科技带来巨大的变化,也极大地影响了人们的工作方式和生活方式:集中的、同步的工作方式将被分散的、不强求同步的方式所替代;人们能在家里消费、购物、存取款、办公、学习,也可以在家里查阅全国乃至全世界图书馆的资料。从企业的外部市场看,市场已经变为买方市场,大规模生产、大批量消费的时代已经结束,生产必须以多品种、小批量来满足人们日益个性化、多样化的消费需求;从企业内部看,新一代劳动者受到更多的教育,因此自主性更强,他们不会满意于被控制和动手不动脑的工作。

信息技术对组织以及组织的运行机制带来了深刻的影响,信息技术通过改变组织的协调方式影响着组织的运行机制,在信息技术支持下传统组织方式表现出极大的不适应性。这也迫使人们对新的环境下组织运行和组织变革进行新的探索。

(1) 信息技术通过改变组织的协调方式来影响组织运行机制

麻省理工学院的 Malone 1994 年在《计算机、网络与企业》一文中认为计算机和计算机网络不仅是用于计算的技术,更重要的是它还是一种“协调的技术”。由于几乎所有从事工作的人,都必须做协调活动,当他们在一起工作时,就必须进行交流、作决策、配置资源、把产品或服务在特定的时间放置在特定的地点。信息技术改变了组织间传统的等级关系,增进了组织中人与人之间的联系,人们将由之发现更多新的方式来协调彼此之间的工作。鉴于它对组织的协调结构所产生的重要作用,Malone 甚至把信息技术革命看作是一场“关于协调的变革”,亦即信息技术对于组织管理的核心作用在于:通过改善组织的协调方式从而影响组织的运行机制。

在以前,企业的票据、现金、信件、图表、报告、设计方案和地图等形式的信息在商业网中都是以实物的形式存在的。这种实物形式的文件已经用了几百年了,移动它们既花钱又麻烦。虽然汽车、飞机的出现使地上交通和空中运输得到发展,但搬动实物形式的文件与电子手段相比还是相差很远。另外,传统的面对面(从有文字记录开始)或电话(已经一百年了)里的交流作为唯一的信息交换手段也存在很大的局限性。

而如今信息技术的发展使这种传统的方式发生了很大的改变,例如,据估计有 70% 的源于计算机的信息在进行交换时被重新输入到另一台计算机上。而电子数据技术(EDI)的原则就很明确,与其要将计算机打印在纸上的文件再在另一个地方重新输入另一台机器,不如让计算机用电子的形式直接将需要的数据传送到收件人的计算机上。它的优点在于大大节省了企业的经费开支。电子数据交换协会估计 EDI 能将发送一张装船费账单的费用从 13 美元降到 1.5 美元。据欧洲的一个重要贸易团体估计,全球通过使用 EDI 可以使国际贸易中的文书工作节省 15 亿美元。而一个著名的美国银行估算全美国通过使用 EDI 进行电子文件交换,每年可以节约开支 6.5 亿美元。

由此可见,信息技术通过减少处理和交流信息的时间与成本影响着组织中人们完成工作的方式,对组织的协调结构产生了深远的影响。信息技术对传统的组织协调方式的冲击具体表现在以下方面:

①信息技术在电象空间(Cyberspace)的拓展,改变了人们的时空观念,合理的信息流动可以代替人流或物流,起到替代其它有形资源的作用,从而打破了传统上必须依赖于物理接近(Physical Proximity)的工作方式;②信息技术中计算机“并行处理技术”和网络技术的应用,为人们在同一时间不同地点分享同一资源提供了可能性,这将彻底改变科层体制下序列化的工作关系;③组织通过实施信息技术,不仅增加了流程效率,也改变了知识的所在地。在许多管理者眼中,这等同于改变了权力的所在地,通过信息技术提供给在线员工充足的数据可以使他们更有效地完成工作并自主决策;④因特网显著地减少了组织间协调和交易的成本,进而改变了业务关系的特性,并鼓励更多地使用业务伙伴来替代内设的部门。这种变革将成为一种新型的组织形式存在的基础。

(2)在信息技术支持下传统组织方式的不适应

在组织运行方式设计中,传统科层组织把任务分组和协调视为是重要的结构机制。在这种组织中,划分单元/分系统的方式通常包括:职业化或角色化的专家、科室、部门、附属机构等。它们是由从事相似任务并利用相似专门技术的人(为了获得规模经济等)组建起来,以便形成一种重要的集中并使各单元能很容易地受到监控和评估。不同的工作和单元被分散到不同的层级里。处于中层的管理者通常是在特定的下级单元和个体之间提供引导和协调的使命。Scott(1992)认为一个正式的结构是