

经济转型期中国人力资源管理研究丛书

# 企业人力资源管理研究

——企业文化、创新与国际化

Research on Enterprise Human Resource  
Management: Corporate Culture,  
Innovation and Internationalization

赵曙明 杨东涛 彭纪生 编著



南京大学出版社

经济转型期中国人力资源管理研究丛书

F279.23

587

# 企业人力资源管理研究

——企业文化、创新与国际化

Research on Enterprise Human Resource  
Management: Corporate Culture,  
Innovation and Internationalization

赵曙明 杨东涛 彭纪生 编著



南京大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理研究：企业文化、创新与国际化 / 赵曙明、杨东涛、彭纪生编著. — 南京：南京大学出版社，2014.1

(经济转型期中国人力资源管理研究丛书)

ISBN 978-7-305-12804-2

I. ①企… II. ①赵… III. ①企业管理—人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 317007 号



出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出版人 左 健

丛 书 名 经济转型期中国人力资源管理研究丛书

书 名 企业人力资源管理研究——企业文化、创新与国际化

编 著 赵曙明 杨东涛 彭纪生

责任编辑 周建波 唐甜甜 编辑热线 025-83594087

照 排 南京南琳图文制作有限公司

印 刷 南京人民印刷厂

开 本 787 mm×1092 mm 1/16 印张 25.75 字数 693 千

版 次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-12804-2

定 价 80.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮箱 [Press@NjupCo.com](mailto:Press@NjupCo.com)

[Sales@NjupCo.com](mailto:Sales@NjupCo.com)(市场部)

\* 版权所有,侵权必究

\* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

# 前 言

改革开放以来,虽然取得了长足发展,但我国企业要从“生产车间”、“世界工厂”成长为“世界品牌”,从“中国制造”攀登至全球产业链的高端成为“中国创造”,需要寻找打造“世界品牌”与“中国创造”的创新密码与基因,从输出附加值低的商品,到输出附加值高的商品,关键就在于打造以优秀企业文化为根基,不断自主创新,瞄准国际前沿,把握时代气息,与时俱进的人力资源管理体系。《企业人力资源管理研究:企业文化、创新与国际化》是我主持的国家自然科学基金的重点项目《转型经济下我国企业人力资源管理若干问题研究》(项目编号:70732002)论文合集的下册,主要包含了杨东涛教授和彭纪生教授的研究成果,对当前转型经济条件下我国企业文化、创新驱动和国际化三方面的问题进行了探索研究。

## 一、企业文化

伴随着我国经济的转型,企业文化发生了演变。从早期的计划经济到现在的社会主义市场经济,我国企业文化发生了重要的演变。传统的华人文化和我国经济社会的变迁导致我国企业文化和国外企业文化具有显著的差异性,这些独特的差异性是什么,对员工行为和企业人力资源管理实践有何影响,是转型经济中我国企业要以“企业文化为魂”构造竞争优势所需要迫切解决的问题。

第一篇章以“经济转型下企业文化的演变对人力资源管理影响”为主题,在对企业文化相关文献进行梳理的基础上,沿着两条主线展开,第一条是采用现象驱动型的案例研究方法,对 A. O. 史密斯公司这个典型案例进行了详细地分析,描述了 A. O. 史密斯公司无边界组织的演进过程,阐述了企业如何通过变革型领导和动态团队两个强有力的杠杆逐步打破地理边界、外部边界、垂直边界和水平边界,以实现在当今商业环境中生存和发展所必需的速度、灵活性、整合以及创新。第二条研究主线从伦理视角来研究员工自主性中介下的企业文化与员工行为的关系,探索了社会型工作价值观、组织政治知觉、授权知觉、独立型伦理氛围、信任对员工行为和绩效的影响,提出适应经济转型下企业文化的人力资源管理制度变革的政策建议。

## 二、创新驱动

伴随着我国经济的转型和发展,自主创新成为企业的新目标。增强自主创新能力,提高经济增长中知识资本的贡献份额,是我国经济转型的重要内容。把我国

建设成为创新驱动的国家,已经成为国家发展的战略目标之一,从“中国制造”转变为“中国创造”也成为我国经济转型和发展过程中企业的新目标。增强自主创新能力、知识资本形成与价值实现的关键在于人才和对人才的管理。强调自主创新,就必然要求建构有效的员工组织模式,优化组织的人才结构,以更好地促进组织学习和发展创新能力。因此,如何围绕着经济转型中企业自主创新的目标,探讨促进本土企业自主创新的员工组织模式和人才结构优化的方法,是转型经济中我国企业面临的另一个重要问题。

第二篇章以“自主创新与员工组织模式和人才结构优化”为主题,对我国的技术创新政策进行了量化研究,描绘出技术创新政策协同演变的路径;分析了转型经济下我国企业自主创新对人力资源需求的要求,有效揭示了人力资源管理实践对企业创新能力以及创新绩效的作用机理;同时,还探究了组织结构、权力结构、组合能力演进等组织形态对企业创新的影响,为管理实践提供有效的理论借鉴。

### 三、国际化

我国经济的转型和发展促进了本土企业整体竞争力的提升,而伴随着我国加入 WTO 进程的逐步深入,国内本土企业的国际化发展已经提上议事日程。然而和 TCL、联想、华为等诸多著名本土企业一样,我国本土企业国际化的过程中遇到困难不是在资金、技术上,而更多的是体现在管理上,尤其是人力资源管理上。我国本土企业要进行国际化,就必须构建一个国际化的人力资源管理平台和系统。面对国外经济、文化、法律、政治、市场的差异,本土企业国际化过程中如何建立有效的人力资源管理模式,是我国经济转型发展过程中面临的关键问题,也是摆在理论界面前的重要研究问题。

第三篇章的主题为“企业国际化中的人力资源管理及经营效果”为主题,探讨了不同国家企业的人力资源管理实践,比较了不同文化下不同人力资源管理实践对跨国企业的影响,探索了战略国际人力资源管理与企业绩效的关系,分析了跨国技术转移、外部技术获取等技术因素、横纵向社会资本因素以及组织间信任等文化因素对企业国际化的影响。

赵曙明

2013年5月28日

于南京大学商学院安中大楼

# 目 录

## 第一部分 企业文化

塑造企业无边界文化:变革型领导与动态团队的协同演化——基于艾欧史密斯的 案例研究.....	3
社会型工作价值观、关系绩效与组织政治知觉——国有企业员工团结、奉献与利益 的博弈 .....	13
信任对持续性团队绩效的作用机理研究 .....	24
员工代际差异对其工作场所乐趣与绩效关系的影响 .....	34
企业文化研究脉络梳理与趋势展望 .....	43
薪酬差距与薪酬保密:基于文化传统的视角.....	53
员工授权知觉与主动行为关系研究:独立型伦理氛围的中介作用.....	61
员工组织政治知觉的情感反应与行为回应——研究分歧及整合 .....	69
资源保存理论视角下的组织政治知觉研究——以国有企业员工为例 .....	76
国有企业员工组织政治知觉与自愿离职:工作价值观的调节作用.....	83

## 第二部分 创 新

创新型核心科技人才培养与政策环境研究——基于江苏省 625 名科技人才的实证 分析 .....	95
绩效评价导向对员工创造性的影响——绩效评价公平性的调节作用.....	104
对员工发展投入值得吗? ——发展型人力资源实践对员工知识共享行为及离职意 愿的影响.....	114
组织创新氛围对员工创新行为的影响:创新自我效能感的中介作用 .....	125
创新自我效能感对员工创新行为的影响机制研究.....	142
政策测量、政策协同演变与经济绩效:基于创新政策的实证研究.....	154
人力资源管理实践对创新绩效的作用机理研究——基于知识管理和组织学习视角 的整合框架.....	173

技术创新效能感对技术创新绩效的影响——基于社会认知理论的分析·····	181
学习型组织对于知识共享以及创新的影响研究·····	188
企业组织结构、权力结构及其对技术创新影响机制——一个整合框架·····	194
组合能力演进与企业自主创新跃迁——来自泰山玻纤的案例·····	201
组织结构对员工创新行为的影响:角色认同理论的视角·····	210

### 第三部分 国际化

Response Style Differences in Cross-National Research Dispositional and Situational Determinants·····	223
New Evidence About the Four Temperaments and Chinese and Australian Manager·····	245
The Cross-Cultural Impact on Organizational Learning: A Comparative Study Between China and the Netherlands·····	255
Understanding Organizational Dynamics of Change in China: A Multimedia Simulation Approach·····	269
Management Practices of High-Tech Environment and High-Tech Enterprises in the People's Republic of China·····	289
战略国际人力资源管理与企业绩效关系研究——基于在华跨国企业的经验证据·····	305
跨国技术转移的策略交互行为研究·····	315
外部技术获取对本土企业技术能力的提升研究·····	324
中、美、欧企业人力资源管理差异与中国本土企业人力资源管理应用研究·····	333
企业国际化的条件、路径、模式及其启示·····	344
人力资源管理与国际经验借鉴:深航个案·····	353
转型经济中的企业管理——第六届企业跨国经营国际研讨会观点综述·····	362
转型经济背景的企业管理与战略思维——第七届(2011)企业跨国经营国际研讨会综述·····	368
全球整合——当地响应范式应用研究回顾与展望·····	373
企业跨国并购后不同整合阶段控制机制选择——以北京四维—约翰逊公司为例·····	382
国际化企业:组织公民行为和组织绩效的研究·····	390
中国企业跨国并购中的雇佣关系冲突及其对策·····	397
外派归国人员忠诚度培育策略研究·····	402
后 记·····	406



organizational culture

第一部分

企业文化





# 塑造企业无边界文化:变革型领导与动态团队的协同演化

## ——基于艾欧史密斯的案例研究\*

**摘要:**本文利用现象驱动型案例研究方法,较为详细地描述了艾欧史密斯公司无边界组织的演进过程,阐述了企业如何通过变革型领导和动态团队两个强有力的杠杆逐步打破地理边界、外部边界、垂直边界和水平边界,以实现在当今商业环境中生存和发展所必需的速度、灵活性、整合以及创新。研究发现,无边界组织的演进过程本质上就是企业无边界文化的塑造过程。随着跨国公司全球本土化战略的实施,这种新型的组织形式能够在中国得以传承有两个重要的条件:(1) 打造动态团队是无边界文化的重要形式;(2) 变革型领导和动态团队的协同演化是营造无边界文化的内在机理。

艾欧史密斯(中国)热水器有限公司(以下简称“艾欧史密斯”)于1995年在南京成立。最初它是一家由美国 A. O. Smith 公司与南京玉环热水器公司共同出资成立的合资公司,后于1998年11月4日在中国南京经济技术开发区成立独资公司。公司长期致力于热水器产品的研发与制造,产品体系包括工业、商业和家用三大领域。自1995年10月以来,在高层领导下,公司成功实现了由传统组织向无边界组织、工程师文化向无边界文化的转变。

### 一、超越地理边界

文化和市场特性的差异导致企业在不同国家或市场开展经营活动时产生地理边界。为消除地理边界给公司变革和创新带来的障碍,从1999年开始,艾欧史密斯着重从战略调整和企业文化建设两方面强化企业地理无边界行为(见表1)。

1. 专注控制和指挥的权威型领导转向注重战略性调整的变革型领导,不仅提升了公司内部响应速度,而且增强了其应对市场的灵活性。起初,为消除中美文化差异给公司在华经营可能带来的问题,美国 A. O. Smith 与南京玉环热水器公司共同出资成立合资公司。美国总部试图通过绝对控股权<sup>①</sup>达到其快速抢占中国市场的目的。最初的三任 CEO 都把贯彻总部全球战略作为工作重点,简单地将全球市场视为同质性整体,将美国总部经营思想和管理方式简单移植到中国。在没有深入考察东道国市场特点的情况下,将美国总部研制的标准化产品推向中国市场,希望藉此实现公司规模化经营,这种专权型的领导方式直接导致整个公司在中国市场发展的速度、应对的灵活性、资源整合的力度和创新的效度都很差。自1999年4月丁威升任 CEO 后,他敏锐地发现公司这种一味追求规模经济优势的经营管理思想存在方向性错误。经过认真调研和审慎

\* 秦伟平,杨东涛. 塑造企业无边界文化:变革型领导与动态团队的协同演化——基于艾欧史密斯的案例研究. 中国工业经济,2010(5).

① 艾欧史密斯于1995年在南京成立之时,实行股份合作制,其中美方控股80%,中方控股20%。

思考之后,他与高层管理团队共同为公司制定了符合中国市场需求特点和美国总部要求的全球本土化产品创新战略,从而使公司在华业务迅速提升。

2. 团队运行模式由被动的程式化适应转变为主动的开放式认同。公司全球化本土战略顺利实施的关键是能否改变团队程式化被动适应的运行模式。为此,必须从根本上改变员工的传统思维模式。(1) 公司通过企业文化强化员工的认同感。公司领导,一方面通过战略的制定和实施培养全体员工的使命感和远见力,不断激发他们强烈的情感认同;另一方面,在充分尊重中西方文化习俗差异的基础上,极力避免乡土观念和文化傲慢之间的冲突,通过声势浩大的价值观推广活动不断提升员工和团队的组织认同。员工的情感边界得以延伸,超越了东西方文化的时空限制。(2) 为了更好地发挥团队工作的主动性,一方面,高层领导鼓励各部门通过各种形式将企业愿景和共享价值观融入到经营目标中,在经营目标的分解和具体实施中持续不断地激发员工的工作积极性;另一方面,公司定期召开各种面对面会议,藉此消除偏见,克服人际障碍,逐步建立起基于人际关系的、相互信任的全球本土化思维模式。

表 1 超越地理边界

地理边界 行为特点	超越之前		超越之后	
	权威型领导	静态团队	变革型领导	动态团队
速度	倡导规模效应,力图快速占领市场: 1. 库存周转率低 2. 产品品种单一	高管团队和任务团队冲突: 1. 高管由总部派驻 2. 销售团队、生产团队更多依赖玉环	提炼文化基因,强化员工认同: 1. “通过研究寻找一种更好的方式” 2. 价值观是文化基因	强化成员合作: 1. “四个满意”是行事准则 2. 改进沟通的技巧和能力
灵活	经验替代实践: 1. 美国式傲慢 2. 对中国市场缺乏灵敏度	工作程式化: 1. 美国式管理流程 2. 固化的业务流程	消除傲慢与偏见: 1. 开会发言改“自由式”为“强迫式” 2. 客户中心的工程师文化	聚散有度: 1. 目标分解会 2. 共同参与
整合	标准化惯性: 1. 标准的产品平台 2. 共同的惯例 3. 共享的经验	遵循标准化的匹配组合原则	全球本土化战略: 1. 鼓励本土化创新 2. 鼓励打破传统思维	角色动态化:全球工程研发中心同时对国内国际市场服务
创新	标准化推广	技术接受者,缺乏主动性	全球本土化战略:鼓励将美国标准融入本土创新实践中	内外结合,以内为主全员创新活动

资料来源:作者依据艾欧史密斯内部资料整理。下同。

随着公司全球本土化战略的实施和价值观推广活动的开展,变革型领导超越了东西方文化的差异,使企业文化从抽象的口号变成真正能够看得见、摸得着、且广泛深入人心的内在信念。在地理无边界化的过程中,全球化动态团队初具形态。

## 二、超越外部边界

外部边界指的是企业与包括客户、政府机构、特殊利益团体和社区在内的外部环境之间的界限。这种边界往往导致组织与外部团体间的恶性竞争。从 2001 年开始,公司高管将构建有效的营销模式作为推动公司发展的主要任务,旨在通过变革型领导和动态团队的协同打破公司外部

边界,使公司在速度、灵活性、整合以及创新上体现出外部边界的易渗透性(见表2)。

1. 变革型领导突破权威型领导的“红海”思维惯性,全力推进“蓝海”战略。传统的经营管理模式遵循典型的“红海”思维模式,认为公司和各个利益相关者之间都是以利润最大化为目标且不断相互博弈的竞争关系,这无形之中将公司推向了市场和客户的对立面。按照“蓝海”战略和现代价值链理论的观点,单个企业只是整个价值创造系统的一部分,在这个系统内,不同的参与者——供应商、商业伙伴、同盟以及客户通过相互合作来共同创造价值。丁威和他的高管团队通过反复研讨一致认为,公司要争创利润、谋求长远发展,关键是要重新调整参与者在价值链组合中的角色定位,以促成新的价值创造体系。公司领导层经过审慎思考,最终选择与价值创造最为密切的销售代理商作为超越外部边界的突破口。公司秉承一切为客户着想,一切为客户服务以及“帮助客户赚钱”的宗旨,成功打造了与苏宁同步分享最新需求预测和销售数据的互动共赢模式。此外,公司长期以来一直秉承“做社会好公民”的价值理念,始终关注社区、回报社会,成功树立了企业作为社会一分子,源于社会、造福社会、回报社会的良好形象<sup>①</sup>。公司与外部客户建立的新型战略伙伴关系极大地提高了公司对外部环境的响应速度和灵活处置能力。

表2 超越外部边界

外部边界行为特点	超越之前		超越之后	
	权威型领导	静态团队	变革型领导	动态团队
速度	客户同质化: 1. 落地式热水器可以满足中国市场需求 2. 销售模式单一	专业化分工: 1. 生产和销售相互独立 2. 高管成了救火队长	客户异质化: 1. 打造多层多级销售体系 2. 强化客户关系管理	构成动态化: 信息广泛分享,问题协同解决,随时成为战略机动部队
灵活	“红海”思维: 1. 竞争是与客户的最大关系 2. 竞争是获取利润的唯一手段	角色清晰: 1. 按分工发挥专长 2. 生产和销售相互独立	“蓝海”思维: 1. 客户是战略合作伙伴 2. 客户关怀中心	淡化角色: 1. 客户关怀中心既是呼叫中心也是信息集散中心 2. 既是同事也是“神秘”客户
整合	高度集权: 资源高度集中旨在最大化公司的自身利益	团队功能事务化: 1. 处理客户冲突是日常事务 2. 无法有效利用外部资源	权力分散: 1. 与客户共享市场利润 2. 史密斯-苏宁共赢模式	团队功能机动化: 1. 通过外部培训提升沟通质量 2. 关怀中心为离市场最近的人服务
创新	精英意识: 1. 认为创新只是工程师的事情 2. 创意源于实验室	团队专职化: 以工程师为核心的团队	客户创新: 1. 创意源于市场 2. 关注精品和口碑	团队“草根化”: 以任何富有建设性的创意为中心

2. 团队协作方式由内部功能型转为能力突破型。由于传统组织结构追求专业化分工和角色清晰,因此团队协作更多地表现为内部各职能之间的相互协调。受权力控制的限制,公司很难及时满足外部客户的需求。为了提高公司对外部资源的整合能力,增强面向客户的创新能力,公司领导鼓励员工不断创新思维。以CEO为代表的领导层大力鼓励下属对旧的假设和传统观念提出质疑,用新的视角来看待和解决问题。受他们的影响,公司团队建设也随之发生了深刻变

<sup>①</sup> 因公司在广大消费者心中的良好口碑及其在公益活动中的良好表现,2000—2004年,公司被南京市政府授予“文明单位”称号。

化。部门和团队不只是把自己看做公司基本运作单元,还把自己看做是公司整个价值链系统中的有机组成部分。团队协同的机动性和灵活性大大提高,能够更加快速且有针对性地开发适合本土市场的产品,更加流畅地制造和分销,拥有成本更低的支持系统,对市场变化的响应更加灵活,整个公司呈现出超越其他竞争价值链的总体优势。通过专注于价值链,专注于强化各个组织彼此之间的联系,以提供具有更大组合价值的产品和服务的团队建设,公司逐步明确了外部边界可渗透性的合理水平。公司领导还倡导员工把时间花在价值链各个环节的接口上,激发员工通过灵活的团队形式来管理相互关系,而不是去谈判条款和条件,努力追求角色转化的动态性,着力培养员工一流的倾听能力、灵活解决各种问题的技巧和尽快更好地达成共识的能力。

随着权威型领导传统观念向变革型领导的转变和动态团队主动性的增强,公司和外部组织之间在经营战略、管理实践、资源以及价值观的往返流动性上更加自然流畅,外部边界得以成功超越。

### 三、超越垂直边界

垂直边界旨在区分企业内部地位和权利的各种层级,某一角色在组织中的等级越高,权力就越大。在最初的结构体系中,公司按照需要把员工和业务流程进行划分,各个要素恪守各自边界,企业是一个严格的自上而下的金字塔型的等级体系。在这样的组织体系中,领导和团队被人为地分置于两个层次中,很难发挥他们的协同功能。为克服这一障碍,艾欧史密斯积极寻找如何在自由和控制之间保持恰当的平衡。在此过程中,围绕如何发现问题和更好地解决问题,艾欧史密斯通过领导授权和全员参与形成了良好的互动机制(见表3)。

表3 超越垂直边界

垂直边界 行为特点	超越之前		超越之后	
	权威型领导	静态团队	变革型领导	动态团队
速度	高度集权: 1. 等下级汇报,等上级批示 2. 账实不符,管理混乱	一切行动听指挥	适度授权: 1. 按照“四个满意”对员工授权 2. 倡导离现场最近的人做决定	一切都为了客户: 遵从公司五项基本原则
灵活	制度化管埋: 1. 严格的等级机制 2. 不可轻易冒犯领导权威	行动固化: 1. 旨在符合领导要求 2. 直线职能制结构	用心管理: 1. 倡导倾听和理解下属心声 2. 高管办公室向公司每一位员工敞开	行动机动化: 1. 旨在满足客户需求 2. 矩阵式结构
整合	规模效应: 1. 通过金字塔结构将资源高度集中 2. 通过权威凸显规模效率	有形的效率: 1. 形式层级化 2. 行动机械化	柔性管理: 1. 管理者在战略任务和一线职责之间自由穿梭 2. 高管是员工CI的直接参与者	无形的力量: 1. 问题是团队存在的基础;会议是团队存在的基本形式 2. 通过PEP项目对公司资源实施战略整合
创新	权威意识: 创新是专家和权威的专利	封闭系统: 对知识和思维的自我挑战	员工意识: 倡导全员创新	开放系统: 1. 全员脑力激荡 2. 三轮式发言惯例

#### 1. 打造健康等级体系,倡导全员参与和权利分享

艾欧史密斯原本希望通过工作细分,然后引入控制来整合各业务单元,最大限度地提高组织

效率。但垂直结构往往会导致职权高度集中、决策缓慢、部门之间争权夺利、组织效率低下和响应速度缓慢等众多弊端。因此,在艾欧史密斯,变革型领导通过充分授权、支持员工创造出新的方法来解决组织中存在的问题,鼓励他们独立思考和仔细解决问题。通过上述方式,上下级之间建立了良好的多层互动机制,有效地解决了垂直结构带来的问题。比如,公司领导提倡每个主管都要在员工代表会议上多花点时间,就怎样提高团队效率多方征求意见;要求管理者经常非正式地去视察工厂和车间,进行市场调研和回访,鼓励员工积极主动地提出改进建议。这种方式能够让管理者直接面对员工以及他们的问题。面对各种随时随地可能出现的问题,公司领导鼓励员工自由组建各种灵活机动的流程改善团队,并鼓励团队成员不断开拓工作新领域。高层管理者每个月要拿出固定的个人时间去听取团队的报告和建议并及时做出反馈。管理者按照月度和季度不断总结自己团队中的新建议和新实践,并利用这些信息强化员工们的主动意识。2009年年度管理大会上,公司规定除CEO以外,被选的30名经理需在规定的15分钟之内,简明扼要地将本部门未来发展规划及对公司的建议阐述给与会代表。这项活动极大地激发了广大员工参与谋划公司发展的积极性和主动性。再如,公司每次召开年度、季度和月度工作会议时,都明确规定每位参会者必须轮流发言三次,即“三轮式”发言机制。

## 2. 团队认知过程由信息共享转变为心智模式共享

为了强化内部资源整合,传统的企业管理模式有一个很重要的特点,就是通过直接监督来控制员工,以确保他们能够以正确的方式做正确的事情。为了使传统的垂直体系具有渗透性,艾欧史密斯不断致力于构建共享的思维模式来引导员工行为。公司不断强化价值观推广活动,全力推进内部服务计划的目的是要让员工共享企业的价值观和信念。当员工明白公司会以何种方式支持他们时,他们在工作中的被监督感就大大降低了,工作的主动性和创造性就会大大提升。此外,为使共享心智模式逐步渗透垂直边界,公司领导坚持渗透垂直边界是一个渐进的而非突变的过程,并倡导从上至下和从下而上的双向沟通机制,不断提出如持续改进(CI, Continuous Improvement)、卓越绩效计划(PEP, Performance Excellence Plan)、以市场为导向的内部服务<sup>①</sup>等管理方式。“持续改进”带来了一个严格的流程,“卓越绩效计划”为公司在战略层次上打造了跨部门多层次全方位沟通协作的绩效提升平台,“以市场为导向的内部服务”有助于员工提升服务质量,强化团队协作意识。

## 四、超越水平边界

企业内部不同职能部门之间的界限形成水平边界,这种边界越严格,部门和流程之间就越可能发生冲突。只要规模、角色清晰性、专业化和控制还能带来成功,劳动力的水平分工就可以创造效率。然而,速度、灵活性、整合以及创新等新成功要素,会使得水平边界像垂直边界一样成为公司继续发展的障碍。为了克服上述问题,艾欧史密斯致力于建立容易穿透的水平边界,力求整合和共享各种资源(见表4)。

### 1. 团队工作的目的不再只是为了完成任务指标,而是为了达成共同目标

(1) 公司倡导无边界水平组织从客户开始,到客户结束。整个工作中心就是要力求从客户的角度认识自身,提早预见并服务于变化中的客户需求。当所有员工都能理解并感受到客户需求时,所有的内部流程都旨在建立和巩固良好的客户关系时,水平边界的渗透性和灵活性便得以提升。比如,为及时了解客户的需求,公司专门成立客户关怀中心,并设置全国统一的客户服务

<sup>①</sup> 公司把内部客户服务量化为ASTAR五个指标,即:Attention——关注;Speed——速度;Trustworthiness——可靠;Accuracy——准确;Resourcefulness——有能力。

热线,时刻准备捕捉来自市场每个角落的有效信息。(2)坚持以客户为中心的团队建设和重组机制。一旦公司已经把客户的需求摆在中心地位,就会以一致的形象面对客户,实际的客户服务就由动态团队来提供。这些动态团队掌握着特定的能力和资源,可以满足客户当前或未来的需求;这些团队可以利用一切合适的资源,不管它们可能存在于公司的什么地方。每一个团队都是动态的,当额外的客户需求得到确认时,额外的资源和能力就会加入进来,而团队也就经历了再一次的重组。比如,公司为有效应对2008年全球性金融危机,特别成立由生产副总负责的3000万元降费项目组。项目组从财务、生产、销售等部门抽调骨干成员,通过多轮现场勘察和反复讨论,最终确定在保证产品质量和消费者利益不受损害的原则下,着力从原材料采购、工艺改进、流程再造等几个方面入手,积极展开各项工作。在此项目实施过程中,项目组随时依据任务特点和工作重点不断调整人员构成,正是这种团队的动态性确保了项目目标的顺利实现。

表4 超越水平边界

水平边界 行为特点	超越之前		超越之后	
	权威型领导	静态团队	变革型领导	动态团队
速度	分工明确,各司其职; 坚信分工是提高效率 的唯一基础	行动缓慢而有序: 1. 遵循向上负责的原 则 2. 受各司其职所累	倡导共有思维模式: 1. 鼓励好奇心和探索 欲 2. 敢于在工作中承担 责任,言行一致、实现承 诺	行动迅速而准确: 1. 以市场为导向的内部 客户服务体系(ASTAR) 2. 通过目标团队来处理 流程3000万元降费项目
灵活	强调命令和服从: 1. 按照既定的组织 结构(直线职能制)强 调政令统一 2. 严格按照既定的 规章制度行事	行动职能化: 团队活动限于职能范 围之内	辅导和推动: 1. 综合运用人力资源 管理矩阵和TRIP模 型*,针对下属的不同 情况提供相应的培训、 指导和建议 2. 无岗位工作说明书	行动流程化: 1. 按照流程需要建立跨 职能的临时团队 2. 3000万元降费项目 3. CI活动 4. 无岗位工作说明书
整合	1. 各司其职,集中调 度 2. 导致资源使用分 散化	1. 最优化职能目标 2. 竭力追求团队回 报最大化	1. 动态性重建和重组: 该直线职能制为半虚拟 性的矩阵结构 2. 建立、维护人力贮备: 通过每年一次的TRIP 把人员与职位或任务动 态性匹配起来	统一形象: 客户关怀热线(4008 - 288988)跨界分享: 产品设计、销售、市场和 售后服务分属不同部门, 为满足客户需求,主动同 步分享各种信息数据
创新	精英意识: 1. 创新由研发和工 程中心负责 2. 是工程师的专利	强调内部协作: 1. 内部沟通能力 2. 控制能力	全员创新意识: 鼓励下属对旧的假设和 传统观念提出质疑,用 新的视角来看待和解决 问题	团队建设: 1. 基于革新快速构建团 队 2. 喜欢挑战,享受工作 成就

注:\* TRIP用于评价员工核心能力,它包括四个方面:Teamwork——团队合作能力;Result Driven——结果导向能力;Innovation——创新能力;Professionalism——专业能力。

## 2. 优化组织领导结构,突出个性化关怀

公司领导层通过多年的管理实践发现,没有一个共同的绩效使命和共同的战略,没有简单的体系结构和一种共同的语言,公司就很难成功。因此,公司必须加强各种职能之间的协调与联

系。(1) 为了确保客户能够方便快捷地获得公司横向分布的资源、产品和服务,公司将原有的直线职能制逐步调整为矩阵式和虚拟团队相结合的新型混合组织结构。这种结构能够确保公司向客户提供一个简单、一致的接入点。但这并不意味着与一个客户互动的公司代表应该只有一个。正相反,调动横向资源可以让更多的职能部门和员工技能服务于客户。(2) 为了将客户关怀中心获取的客户需求信息在公司各部门中快速分享,公司随即启动了“以市场为导向的内部客户服务”项目。通过此项举措,公司在内部逐步打造了一条无形的“服务链”,即销售服务人员是销售管理部、市场部的内部客户,销售服务人员要得到来自于他们所提供的优质内部服务,才能有效激励他们愉快地为客户提供及时有效的优质服务。而销售管理部、市场部又成为人力资源部、财务部、总裁办等部门的内部客户,同时,人力资源部、财务部、总裁办等公共服务部又为整个公司提供服务,客户关怀中心也逐步成为公司的战略辅助中心。这条看不见的“服务链”串起了从生产、销售到服务的公司运作管理的各个环节,大大增强了各种信息在部门之间的渗透性。(3) 伴随着公司组织领导结构的调整,水平边界逐步被打破,公司领导方式由集权向分权转变,动态团队的权力随之强化。(4) 变革型领导更加突出个性化关怀。公司领导鼓励各类人员积极主动地为客户提供更加全面和完善的服務,在此过程中不断挖掘个人潜力,展现工作能力,赢得团队领导和成员认可,并最终获得在公司进一步发展的机会。为此,公司长期以来一直坚持无岗位工作说明书的人力资源管理模式,给员工创造了更加宽松自由的发展空间。

## 五、案例发现与结论

### (一) 动态团队是无边界文化景观的重要形式

团队管理是当今众多企业实现有效管理的重要形式。团队管理要求管理者能够有效协调整个团队及公司所有成员共同以最高效率完成任务,进而实现企业战略目标。这本质上是一个企业价值观渗透、员工和团队行为协同的过程。从这个意义上说,特定的团队运行模式就成了企业文化的重要表现形式。

传统管理以静态团队模式为主,领导者通过管理协调,力图将所有工作和流程在公司内部甚至是在一个部门内完成。团队则按照规范的、明确的和固定的流程行事,并通过上级直接领导来提升管理有效性。此种团队模式集中体现了传统企业文化“组织内协同、紧密型组织和流程固定”的特点。与传统管理不同,在动态环境中,随着以团队为基础、知识为导向的分散型组织结构的广泛采用,要有效实现组织目标,团队不仅要强化内部功能,还要建立广泛的外部联系。因此,动态团队随即成为无边界文化的重要存在形式。本文从艾欧史密斯的案例研究中发现,动态团队能够与外部活动者建立特定的互惠关系,通过灵活多变的方式确保组织总体目标的实现。

与静态团队模式不同,动态团队集中围绕成员角色、环境适应性和团队领导等七个方面来强化团队间相互协作及资源分享的程度(见表5)。这七个方面互为联系,共同构成一个开放性系统,充分体现了无边界组织跨组织、跨部门、松散型和流动性的特点。(1) 团队运作的成败不仅取决于成员的能力,而且和成员之间能否同步协调密切相关。在传统的静态团队中,每个人都有自己的角色定位,通过相对稳定的角色匹配实现团队成员之间的协调性,但随着企业内外部环境的变化,成员需要随时调整角色定位以确保在复杂多变的环境中尽可能保持个体行为的同步协调性。这要求团队对环境的响应模式必须由被动适应转变为主动适应。(2) 在同步协调过程中,团队领导作用也随着环境和任务类型以及工作重点的调整而不断转换。(3) 为确保能够适应复杂多变的团队工作环境,企业和公司高层必须从仅仅追求信息共享的传统思维中走出来,全力打造团队共享心智模式。共享心智模式的形成,意味着员工不再只是为了完成现有的任务而工作,而是为了共同的理想目标走到一起。(4) 营造共享心智模式是一个领导和团队协同的过



程,在这个过程中,共享心智模式并不意味着要求每位成员只是一味地追求情感体验的同质性,相反,由于环境的复杂多变,团队成员的情感体验反而应该保持高度的异质性。正因为如此,动态团队的协作更多地要建立在能力协同,而不应只是追求功能性协调。

表5 静态团队与动态团队的区别

行为方式 \ 团队类型	静态团队	动态团队
成员角色	相对稳定	动态调整
环境适应性	被动适应	主动适应
团队领导	相对确定	动态调整
认知过程	信息共享	心智模式共享
工作动机	为了完成任务指标	为了共同目标而工作
情感模式	同质性	异质性
协作方式	内部功能型	能力突破型

资料来源:作者绘制。

## (二) 协同演化是无边界文化形成的内在机理

协同演化往往由多种力量在利基(Niches)、制度(Regimes)和景观(Landscape)三方面相互作用而成(Rotmans et al., 2001)。本文通过对艾欧史密斯的案例研究发现,无边界行为是指公司在特定发展阶段及经营条件下,不同行动主体之间复杂互动过程的结果。其内在机制集中表现为变革型领导和动态团队的协同演化。当某一团队对其他团队有很强的依赖性,且承担的任务有很高的不确定性和复杂性时,团队就很可能强化外部互动性以确保团队目标的实现。除此之外,团队成员自身,特别是领导者的特性、直觉性认知以及行为方式也会影响团队的跨界行为。当领导者意识到自己在团队和团队外部环境中的作用时,他就会鼓励团队极力承担三种截然不同的跨界活动:从外界收集和获取各种信息,使外界清晰地了解团队及弄清顾客的需求以便把团队的服务及时提供给客户。因此,我们可以把艾欧史密斯源于市场需求的领导风格与不断追求创新的动态团队之间内在的互动关系理解为一种协同演化的过程<sup>①</sup>。这个过程分为四个阶段,分别在四个层面上逐步展开。在此过程中,无边界行为从无到有、从小到大、从跨越垂直体系和水平边界到穿越外部边界,不断实现范围和层次的提升。现将协同演化的四个层次归纳如下,详见图1。

第一层次,源于市场的需求激发了艾欧史密斯及内部各行为主体积极利用现有技术持续不断开展各种创新活动。艾欧史密斯从失败的经验教训中深刻体会和认识到,创新行为需要包括企业文化在内的制度保障。持续创新是文化再塑的重要诱因,鼓励创新的企业文化又在更大程度上激发了企业创新行为。

第二层次,新颖性在利基诱发的很小范围内推展开来。由艾欧史密斯内部工程师和生产者组成的专业混合团队,在市场利基的诱发下不断创新。这些临时组成的团队不断阐明新的规则,创新在合成中逐渐形成自己的运行轨道。这种符合创新需求的特定的运行轨道逐渐形成公司无边界文化的萌芽。

第三层次,组织形式不断由传统转向无边界。这是一个从无到有、层次不断提升、内容不断

<sup>①</sup> 这里所指的创新并不只是弗里曼等人(1992)所指的技术创新,它更多的是指企业及内部各行为主体有目的地选择和利用有价值的技术并将它转化为市场需要的商品的过程。