

文章编号:1002-980X(2007)08-0014-03

知识经济导向下的企业组织结构选择

季晓芬^{1,2}, 宝贡敏¹

(1. 浙江大学 管理学院, 杭州 310058; 2. 浙江理工大学 服装学院, 杭州 310018)

摘要:通过分析知识经济时代的特点,比较不同组织结构的利弊,根据我国企业的实际情况,提出了我国企业在知识经济导向下的组织结构设计的原则。

关键词:知识经济;组织结构;知识共享

中图分类号:F273

文献标志码:A

1 引言

毋庸置疑,我们已身处知识经济时代^[1]。知识经济时代的特征可概括为:“在变动的经济环境中,唯一可确定的是环境充满了不确定因素,要掌握竞争优势必须先掌握知识。在市场变化、科技不断推陈出新、竞争者越来越多,及产品生命周期越来越短的环境下,成功将属于能不断地创造新知识、广布新知识于企业当中、并快速地吸收新科技与推出新产品的企业。”^[2]知识与经济之间的相互渗透和作用越来越显著,知识已跃升为社会最活跃的经济要素,知识也必将成为社会经济形态变革过程中最为重要的诱导因素。在知识变因的作用下,不仅社会消费观念随之变化,而且社会资源的配置也必将随之变化^[3]。

企业组织结构是企业引导工作任务分解、聚合和协调的正式框架^[4]。其目的在于对资源进行有效的协调机制,迅速而准确的传递信息,以最低的成本实现企业的生产经营目标。企业的组织结构是伴随技术、市场、社会等发展而不断发展变化,与一定的社会经济形态相匹配。以知识经济视角看,知识已成为企业最重要的竞争性资源,企业本质上是一个共享、利用和创造知识的系统,企业的核心知识和能力是企业长期竞争优势的来源,并且这种长期竞争优势是内生的^[5]。组织运作模式的变革是实现知识集成的根本保障,企业文化、管理机制是促进知识集

成的重要工具,而组织结构为知识集成的实现提供了必须的内部条件^[6]。为适应知识经济时代,企业必然在组织结构上寻求革新,以有效获取竞争优势。

2 组织与结构的匹配

组织结构是管理当局实现目标的手段。而目标来自于组织的总战略,所以,战略与结构紧密配合是必然的^[4]。著名战略管理学家钱德勒明确提出了“组织跟随战略”的观点,认为企业组织结构、外部环境与企业竞争优势之间具有内在的必然联系^[7]。钱德勒建议,随着公司战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营的转变,结构必须从有机式变为机械式。也有的学者认为,技术决定结构,有的学者也认为环境决定结构。从几个世纪的实践来看,结构既要服从于企业战略,也必须与企业规模、技术以及环境匹配。

“金字塔”型的组织结构,自上而下规定了严格的层级关系,每位雇员有固定的职责,高度规范了工作的方法和流程,有正式的沟通渠道,高度集权,基本形式是职能型组织结构。职能型组织结构的从专业化中取得优越性。将同类专家集中一起可以产生规模经济效应,人员和设备都得以充分利用,以及通过给员工们提供与同行们“说同一种语言”的机会而使他们感到舒适和满足,而从知识管理视角看,这样可以缩短知识距离,促进知识共享。分部型组织结构也是属于机械式组织结构,设计建立自我包容的

收稿日期:2007-03-31

基金项目:国家自然科学基金(70571070)

作者简介:季晓芬(1971—),女,浙江仙居人,浙江大学管理学院博士生,浙江理工大学副教授,主要从事知识管理研究;宝贡敏(1960—),男,辽宁朝阳人,浙江大学管理学院,博士,教授,博士研究生导师,企业组织与战略研究所副所长。研究方向:企业战略管理、企业成长模式、管理文化等。

单位,创造了一系列自治的“小公司”,但“小公司”内部往往还是职能型结构。所以,我们可以以职能型结构代表机械式结构。

这种机械式结构在环境稳定、技术比较单一、以规模获取成本优势、以大吃小的市场竞争模式下的工业经济时代成为企业组织结构设计的主流,各公司能够以集权的方式统筹庞大组织的所有资源,使得资源能够高效配置,促进了生产力发展。

但是,信息技术改变市场竞争的模式,速度竞争模式取代了规模竞争模式。信息技术以其强大的渗透力改造了许多传统产业,技术交叉也越来越多,技术迅速商品化使产品的市场生命周期越来越短,使得产品的知识含量越来越高。要发展就要不断创新,而人是知识的载体,是创新的主体,企业能否及时有效吸收各种有价值的信息成为其生存发展和提高竞争力的根本再次,企业职工的主观能动性和创造性能否得到有效发挥成为增强企业活力的关键,企业内部需要一套更有效的激励机制^[8]。而传统的“金字塔”式组织结构本身所固有的弊端与现实需求发生了严重的矛盾,具体表现在:

庞大的组织已经僵化,企业应变能力弱,难以跟踪用户需求变化和市场竞争变化; 科层多并且权利等级严格,使得信息传递慢,严重影响决策的速度和准确性; 管理成本过大,抵消了规模效应和劳动分工带来的效益; 集权压制了员工的主动性和创造性; 大型企业内部条块分割,相互封锁,给跨边界的知识共享造成障碍,严重影响创新的效率和效果。

显然,采用这种结构的企业无法适应速度竞争的模式,这些弊端也使得这种组织结构已不能有效适应市场的快速变化和消费者个性化需求,所以,在知识经济时代,企业必然要选择更灵活的组织结构。

3 知识经济时代的组织结构设计

Robbins 对比了 20 世纪 60 年代和 90 年的“明星”企业,发现 60 年代成功的管理者都看重稳定性、可预见性和由规模经济带来的效率性,他们倾向于采用“金字塔”型的机械式组织,以职能或产品线来构建组织结构,如西尔斯、潘安公司、国际商用机器公司等,但许多昨日的“明星”都已经消失了。与之相比,90 年代的“明星”企业在组织结构上更精干、快速和灵活,具体地说:一般人员更少,相对扁平而不是高耸,以团队结构取代层级结构,依过程或顾客而不是职能进行组织。而且近几年,越来越多的管

理当局致力于将他们的组织扁平化,拓宽管理跨度,减少科层,如丰田公司、纳科公司等^[4]。总之,为适应快速变化的竞争环境,企业越来越倾向于选择有机式结构。

管理大师 Tom Peters 早在 80 年代末就预见到了西尔斯的失败和沃尔玛的崛起,“西尔斯不会有机会的,一个十二层次的公司无法与一个只有三个层次的公司抗争。”这个结果正反应了组织结构的扁平化是一个重要的变化趋势,也反应了组织结构对于企业竞获取竞争优势的重要。所谓扁平化是指通过减少管理层次、压缩职能机构、裁减人员建立起来的紧凑而富有弹性的新型企业组织结构。相对于“金字塔”型的组织结构而言,它具有更敏捷、灵活、高效的优点。在进行结构设计时,以价值流程为主线,剔除那些只起信息传递作用而不产生附加值的中间管理层,减轻了企业的成本负担。加快了信息传递的速度,促进了组织内的知识共享,提高了决策效率,使得企业对市场的快速反应能力增强。

扁平化设计主要是针对大企业而言(雇员在 2 000 人以上^[4]),小企业因为员工少,不需要高度复杂的正规结构设计,一般采用一种简单结构,在此就不探讨了。在拓宽管理跨度、提高组织决策效率的有机式结构中矩阵结构、网络结构以及工作团队越来越被广泛地采用。

矩阵结构综合了职能型的专业化优势和分部型结构的自治优势,避免了职能型结构的部门与部门之间的排斥,也解决了分部型结构的活动和资源重复配置问题,也有效促进了知识的传递和共享,尤其在技术交叉越来越多的今天,有不同专业知识专家的协作成了创新的必要环节。矩阵结构使用职能部门化来获得专业化经济,但在这些职能部门之上,配置了一些对组织中的具体产品、项目和规划负责的经理人员。矩阵结构创造了双重指挥链,带来对各职能专家的协调的困难。

中国大部分的大学都采用了矩阵型结构,在管理学院、理学院、外语学院等职能部门之上架设了研究生部、科技部、成教部等产品结构。有的多国公司也采用这种结构。多国公司为达到成为一个一体化的全球组织,通常会将产品部门化和地区部门化同时结合起来,这样有利于组织对这些不同地区市场对公司某一种产品的独特要求作出更快、更适当的反应。

知识经济时代,信息的顺畅流动,使得市场没有边界,全球化的采购已成为公开的竞争路径。全球

化使得企业能构建一种网络结构,在全球范围寻找供应商,将非自己核心的业务外包出去,而将自己的资源聚焦于核心业务,可同时形成低成本竞争优势和差异化竞争优势。网络结构是一种只有很小的中心组织,依靠其他组织以合同为基础来完成制造、物流、营销等其他关键业务的结构。如耐克公司,只保留了新产品开发业务,而将加工制造、广告、代理销售等全部外包出去,与这些供应商建立松散而紧密的战略合作关系,使得耐克能够同时获得低廉的劳动力带来的低成本、世界一流广告公司最有号召力的推广和精明的销售商的促销计划,而他们自己也培育了同业中最具研发能力的队伍,这样的企业怎么可能不赢呢?所以,越来越多的企业走上了构建网络结构之路,不过,并非人人是赢家。

在顾客需求日益多样化、市场竞争异常激烈、强调创新的今天,团队已成为组织中仅次于个人的最重要资源,企业中越来越多的工作需要通过团队来完成^[9]。根据《培训》杂志对1456家人数在100人以上的企业的年度调查发现,几乎四分之三的美国企业拥有团队,而且这些企业中一半以上的员工在团队中工作。究其原因,随着技术的不断融合,一个任务需要来自不同领域的专家共同协作完成,而团队既能满足这个要求,又能克服科层的官僚作风,能快速响应市场的变化,所以,自20世纪80年代以来,团队作为组织执行任务的基本单位已经得到越来越广泛的应用^[10]。

总之,知识经济时代,发达国家企业的组织结构越来越趋向于扁平化,有机式结构成为主流,网络结构也被广泛采用,团队的应用越来越普遍。

4 知识经济时代我国企业组织结构的选择原则

这种世界性的组织结构的变革趋势,不可避免地影响到我国企业的组织结构设计。虽然知识经济已成为国际发达国家的主导经济,然而我国尚处于工业经济向知识经济的过渡阶段。所以,我国企业在进行组织结构选择时,不仅需要考虑结构与企业战略的匹配、与企业规模的匹配、与企业技术的匹配,更要考虑到知识经济的导向,促进组织内知识共享和创造,以获取持续竞争力。因此,本文提出我国企业在现阶段组织结构的选择原则:

1) 知识共享导向原则。正如 Nonaka 所说的,在知识经济时代,“成功将属于能不断地创造新知识、广布新知识于企业当中、并快速地吸收新科技与

推出新产品的企业”。创造新知识始于知识共享,员工是知识共享和创造的主体^[2]。但是组织中员工间的知识共享并不必然产生,知识共享存在诸多阻碍,科层严密的官僚结构,不利于员工间的知识自由流动。而知识经济时代,越来越多的任务需要整合多种知识、多种技能。所以,我国企业在现阶段,可以在原来的机械式组织结构的基础上,增加跨部门、跨层级甚至跨组织的团队形式,来有效解决越来越复杂的任务,并促进员工间知识流通的便捷和顺畅。

2) 顾客导向原则。我国大部分企业发展历程短,对顾客的理解不够深刻,还不能真正做到顾客至上,往往把顾客至上只是体现在销售环节。而真正顾客导向的组织,在对组织的所有资源分配上,都是以顾客为准绳,在组织结构设计上就体现出这种原则。如浙江有一快速增长的外贸服装企业,其效益就是得益于一种矩阵式组织结构,在传统的职能型结构基础上,增加了以顾客为单位的另一垂直指挥链,对顾客的要求都能做出快速反应,并且针对不同客户提供不同的新产品和服务,使得顾客满意度非常高,真正体现了顾客至上。

3) 综合匹配原则。不同规模、不同地域、不同行业、不同文化等企业的不同属性,与之适应的组织结构必然也是不同的。综合匹配原则不仅是静态的匹配还是动态的匹配,在企业不同的发展阶段采用不同的组织结构。例如网络结构是知识经济时代的产物,但并不适合所有企业。没有一群战略合作伙伴、没有一支成熟的管理队伍、没有一套完善的评核系统、没有信息技术的介入、没有对市场准确的预测和一定的控制能力是无法成功运行网络结构的。网络组织结构是一种对组织控制内外部环境能力要求都很高的组织形式,是非常符合知识经济的要求,但对组织的要求也很高。综合匹配原则,不仅指组织结构要与组织特性、环境匹配,同时组织的其他要素也要与之匹配,组织应加快信息化建设,信息技术是促进企业变革的重要因素,也是实现组织结构扁平化的技术支持。另外,在做组织结构设计时,同时要要进行职务设计,职务与结构也要匹配。这一原则对于现阶段我国企业尤为重要。

4) 人本原则。知识经济与以往经济形态最大的区别在于对人的态度,人是知识的载体,自然也成了竞争的关键。知识经济时代,跨部门、跨组织的团队结构,实际上也是一种重视人才的结构,对具有不同专长的人才再组合,以充分发挥不同知识员工的作用。

(下转第110页)

Central Bank Plays in " Prisoners' Dilemma"

GAO He¹, QIAN Hui-feng²

(1. Dalian Jiaotong University, Dalian Liaoning 116028, China; 2. Shanghai Institute of Foreign Trade, Shanghai 200335, China)

Abstract : Recently, China's fast increase of foreign exchange reserve and being the number one of the mount of foreign exchange reserve have been the focus and its potential huge risk and cost have caused the world wide attention. The thesis analyses the current problems existing in our country's foreign exchange reserve from the angle of one of the potential risks---the high mount of foreign exchange reserve will weaken the independence of central bank's monetary policy. The first part mainly describes the current phenomenon of foreign exchange reserve's fast increase and explains the reasons. In the second part, it analyses the interaction between the high mount of foreign exchange reserve and the central bank's monetary policy, which has the potential huge risk. The last part puts forward the resolutions to the possible existing risk.

Key words : foreign exchange reserves; RMB counterpart of foreign exchange reserves; monetary policy

(上接第 16 页)

而通过不同团队的合作使得员工的知识、技能得以增长,并通过再次的团队合作转化为团队的、组织的知识,从而使组织竞争力得以提升。因而促进员工的学习、成长也是组织结构设计的的重要内容。

5)文化导向。组织文化在知识经济时代跃升到越来越重要的地位,促进开放、合作、创新文化的建设,也是组织结构设计的的重要原则。

总之,我国企业应适时地调整、再设计组织结构,以迎接知识经济带来的机遇和挑战。

参考文献

- [1] PETER F DRUCKER. The Coming of the New Organization[J]. Harvard Business Review, 1988, 66(1): 45 - 53.
- [2] IKUJO NONAKA. The Knowledge—Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation[J]. Harvard Business Review, 1991(6).
- [3] NONAKA. LA Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation[J]. Organization Science, 1994, 5(1): 14 - 37.
- [4] ROBBINS. Management [M]. 7th edition. Prentice Hall, Inc. 1999, 256.
- [5] PETER F DRUCKER. The Discipline of Innovation[J]. Harvard Business Review, 1998, 76(6): 149 - 155, 96 - 104.
- [6] JOHAN WIKLUND, DEAN SHEPHERD. Research Notes and Commentaries: Knowledge - based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium - sized, Businesses [J]. Strategic Management Journal, 2003, 24(13): 1307 - 1314.
- [7] A D CHANDLER JR. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industry Enterprise [M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- [8] 杨瑞龙, 周业安. 企业共同治理的经济学分析[M]. 北京: 经济科学出版社, 2001.
- [9] ISAKSEN S G, LAUER K J. The Climate for Creative and Change in Teams [J]. Creativity and Innovation Management, 2002, 11(1): 74 - 86.
- [10] SANDSTROM E, MEUSE K P, FUTRELL D. Work teams: Application and Effectiveness [J]. American Psychologists, 1990, 45: 120 - 133.

Organization Structure Selection under Knowledge Economy Orientation

J I Xiao-fen^{1,2}, BAO Gong-min¹

(1. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China; 2. College of Fashion, Zhejiang Sci-tech University, Hangzhou 310018, China)

Abstract : By analysing characteristic of knowledge economy era and comparing advantage and weakness between different organization structure, according to companies' practice situation in our country, this paper put forward the principle to design and select organization structure under knowledge economy orientation for our country companies.

Key words : knowledge economy; organization structure design; knowledge sharing

(上接第 55 页)

Evolution Mode, Critical Factors and Relation Diagnosis between Equity and Efficiency in China

XIAO Hong-wu

(Institute of Scientific and Technical Information of Zhejiang Province, Hangzhou 310006, China)

Abstract : Disposing the relation between equity and efficiency correctly has become the basic foundation of the economic development. Based on the property delimitation of equity and efficiency, this paper put forward that there is a relation of unity and opposition which evolve in wave-like evolution between them, and make a deep analysis on the critical factors which decide and restrict it. On the base of it, this paper make a judgment on the relation of equity and efficiency of our country, draw a conclusion that there is a positive relation between the equity and efficiency in china, so we must reinforce the extent of accommodation towards equity.

Key words : wavelike evolution; critical factors; equity; efficiency