

现代企业组织创新:基于竞争和能力的再审视

吴伟浩,陈 劲

(浙江大学 管理科学研究所,杭州 310053)

摘 要:企业的组织创新是企业创新活动的重要组成部分。本文结合管理学理论研究成果和企业实践经验,对现代企业组织创新的历程、规律和趋势进行了深入分析;重点基于竞争和能力的视角,对当代企业特别是知识型企业的组织创新策略提出了相应的建议。

关键词:组织创新;网络型组织;知识型企业;智力资本;竞争;企业能力

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2008)09-0016-04

知识经济、信息技术的持续发展正不断“推平”着整个世界。在全球一体化程度不断增强的时代背景下,现代企业正处在一个变化越来越迅速、竞争越来越激烈、竞争对手分布越来越广泛的市场环境中^[1]。单纯的地理条件、资源条件和客户关系已越来越难以维持企业原有的市场地位。企业通过持续的组织创新,不断提升自己对变化环境的适应能力和对企业战略的执行能力,充分发挥和构筑自身相对于竞争对手的“比较优势”,从而在市场竞争中赢得生存和发展机会,这成为现代企业的重要目标和必然选择。

1 现代企业组织创新的历程和趋势

从世界范围内的企业发展史来看,企业的组织创新整体上经历了 3 个主要阶段:从简单组织向 U 型组织和 H 型组织转变;从 U 型组织和 H 型组织向 M 型组织转变;从 M 型组织向网络型组织转变。

第一阶段:从简单组织向 U 型和 H 型组织转变。

简单组织向 U 型组织(unitary organization)的转变和工业革命带动的机器大生产密切相关,而 H 型组织(holding company organization)的出现则与同行业企业之间的联合和一体化进程紧密关联。从作用和影响上看,U 型组织和 H 型组织的出现满足了企业规模化生产经营战略的需求,促进了大企业的形成和成长^{[2]210-233}。

第二阶段:从 U 型组织和 H 型组织向 M 型组织转变。

M 型组织(又称为事业部制组织、分权制组织)的出现是组织创新历史上的又一个里程碑。M 型组织最早出现在 20 世纪 20 年代的美国。美国企业在第一次世界大战中积累了巨大的资本和生产能力,战争结束带来的产品需求调整使得这些生产能力显得相对过剩。为了消化这些过剩的生产能力,企业迫切需要发展新产品、进入新市场。这种多元化的发展战略要求企业在组织创新方面进行相应的调整,这样,M 型组织就登上了历史舞台^{[2]249-262}。

第三阶段:由 M 型组织向网络型组织转变。

如果说 M 型组织的出现与多元化发展战略具有密切的关系,那么网络型组织的出现则与知识经济、信息技术的持续发展以及市场竞争的进一步加剧密切相关。知识经济、信息技术的持续发展改变了整个经济模式,而知识工作者的兴起也对企业的管理模式提出了许多新的要求。这些变化都要求企业必须采取积极有效的组织创新来加以应对。从现实情况看,网络型组织创新具有如下特点和趋势:

第一,在许多现代大企业中,既有以“专业技能”为划分依据的研发、市场等传统部门,同时又有与多元化战略相对应的、按产品划分的“产品线部门”,还有以贴近客户为目标所设立的“客户群部门”,以及多个以实现特定的市场目标或管理目标所设立的“委员会”等组织;同时,企业中各基层组织和部门的自主性、灵活性也大为增强,从而形成了复杂的网络型组织。

第二,在网络型组织中,许多员工发现自己需要

收稿日期:2008-07-28

作者简介:吴伟浩(1976—),男,浙江金华人,浙江大学管理科学研究所硕士,华三通信公司高级人力资源经理,经济师,研究方向:组织创新、人力资源管理;陈劲(1968—),男,浙江余姚人,浙江大学公共管理学院副院长,教授,博士生导师,研究方向:技术创新管理。

向不止一个“上级”汇报工作,需要向多个周边岗位提供支持,同时更需要从多个“上级”或周边岗位寻求支持和帮助。在这样的网络型组织中,沟通、协调和求助而非单纯的汇报和命令成为更为重要的工作手段。

第三,信息技术的持续发展,使组织的扁平化趋势更加明显。企业中的信息流传递不再遵循传统的逐级传递方式;通过网络,公司最高领导和最基层员工之间也能建立直接且双向的联系;这样,就使得中层经理那种传统的“上传下达”职能大为减弱,在其工作职责中,专业性的一面将更加突出,同时对下属知识型员工的支持和服务的角色要求也将更加突出。

第四,知识型员工的兴起,推动着企业的管理模式发生着深刻的变革。企业越来越重视让知识型员工获得必要的信息、参与必要的管理和决策,越来越重视建设学习型组织,以支持知识型员工的创新活动,同时促进个人智力资本向组织资本的转化^[3]。

激发知识型员工的创新热情,为知识型员工创新能力的持续提升创造良好的基础条件,成为众多知识型企业组织创新的重要目标。

第五,虚拟和外包的规模和范围正不断扩大,这对现代企业的组织创新活动也产生了重大的影响。企业在保证自己对价值链核心环节的控制力的前提下,正越来越倾向于把价值链中的非核心环节交给外部合作伙伴来承担。市场竞争已日益从企业与企业间的竞争向“企业链”和“企业链”间的竞争转变,于是,企业中的许多“传统部门”正日益面临“市场中的替代者”的挑战,企业组织也相应变得更加敏捷、灵活和富有弹性^[4]。网络型组织创新的深入发展,正在为企业乃至整个社会的发展注入新的巨大活力。

表1归纳了U型组织、H型组织、M型组织和网络型组织的形成途径及作用与影响。

表1 U型组织、H型组织、M型组织和网络型组织的形成途径、作用与影响

组织类型	代表企业	形成途径	作用与影响
U型组织	美国钢铁公司	专业化分工、职能化管理、正规化建设、层级组织结构建设。	满足了企业规模化生产经营的战略需要,是现代企业后续组织创新的重要基础。
H型组织	美国标准石油公司	通过联合和一体化方式形成,以避免同行企业间的过度竞争。	以企业的“内部契约”替代外部市场,避免了过度竞争,提高了行业的整体利益,促进了企业的发展。
M型组织	美国杜邦公司	通过按产品加强分权,从U型组织转变成M型组织。	是一种集权与分权相结合的组织形式,满足了企业多元化战略和进一步扩大经营规模、范围的需求。
	美国通用公司	通过加强内部整合,从H型组织转变成M型组织。	
网络型组织	美国苹果公司	在保留传统的按“专业技能”划分的部门外,建立各种打通内部壁垒的横向组织,以实现贴近客户、快速创新的目标。	支持了企业以客户需求为导向的竞争战略的实施,并为企业能力的提升和知识型员工的成长提供了更好的基础条件。

2 现代企业组织创新的动因和规律

如何认识现代企业组织创新的动因和内在规律性?如何把握未来企业组织创新的趋势和发展方向?众多管理学者从不同的角度做了大量的研究工作,他们的研究成果为我们深入了解企业组织创新的内在规律性提供了基础。以下是比较有代表性的5个学派的观点。

1) 基于交易费用理论的解释。交易费用理论学派认为,企业组织创新的动因在于节省交易费用,企业组织创新的历程就是企业通过减少“有限理性”和“机会主义”的影响,逐步减少交易费用的过程。企业由于“有限理性”的压力,逐步采取分权发展;而为了克服分权过程中由于“机会主义”可能造成的损害,又必须实行有效的控制;这两种力量的不同结合造成了各种不同的组织模式。U型、H型和M型

组织分别是偏重于集权、分权和集分权统一的组织模式,见图1。

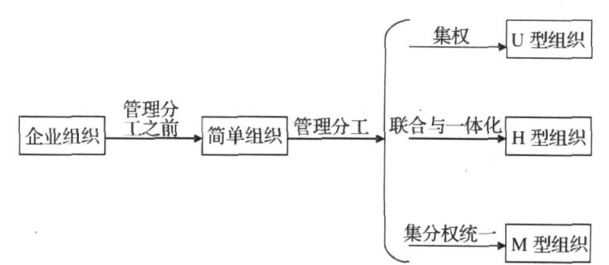


图1 组织创新的交易费用理论解释

2) 基于企业生命周期理论的解释。企业生命周期理论认为,企业的成长会使企业面临的内外环境发生重大的变化;而伴随企业的成长,内部人员自我实现的需求也会越来越强烈。在这种情况下,企业组织结构就必须进行相应的变革,以适应企业的生命周期进程。以企业生命周期理论中比较有代

表性的 Greiner 模型为例,该模型指出企业在不同的成长阶段面临着不同的主要矛盾和危机,这种主要矛盾和危机决定了企业组织创新的发展方向^[5]。

表 2 组织创新的 Greiner 模型

内容	企业成长阶段				
	创立阶段	引导阶段	分权阶段	协调阶段	合作阶段
对应的组织结构	简单组织	U 型组织	M 型组织	SBU 组织	网络型组织
推动组织创新的主要矛盾	领导危机	自主权危机	控制危机	官僚主义危机	新的未知危机

3) Mintzberg 理论。作为当代最有影响力的管理学大师之一,Mintzberg 吸收了众多组织理论的精华,创造性地把企业组织与企业内承担不同职能的人员的重要性结合起来。他认为,企业内存在战

表 2 显示了 Greiner 模型中企业的各成长阶段所对应的组织结构和推动组织创新的主要矛盾。

略顶层、技术机构、操作层、中间层以及协同人员等承担不同职能的人员,他们在组织中的重要性差别决定了哪种组织模式最终被采用。

表 3 组织创新的 Mintzberg 理论解释

内容	战略顶层	技术机构	操作层	中间层	协同人员
权力	所有者控制	技术和外部控制	专业的操作者控制	中间层控制	专家控制
对应环境	简单环境	稳定环境	复杂而稳定的环境	多样化的环境	复杂而动态的环境
对应结构	简单组织	机械官僚制	专业官僚制	分权制结构	专家控制结构

4) 组织创新的权变学说。权变学说认为,不存在最优的组织模式,各种内外部因素都会对企业的组织结构适用性产生影响,因此企业必须根据自身的实际情况选择适合自己的组织模式。权变学说中

比较有代表性的有钱德勒的“结构追随战略”学说、劳伦斯的“分工 - 整合”理论、伯恩斯的“机械 - 有机”模型等。表 4 列出了具有代表性的组织创新权变学说的主要观点及代表性人物。

表 4 组织创新的权变学说

学说	代表性人物	主要观点
“结构追随战略”学说	钱德勒	组织结构创新是企业对变化了的战略所做出的一种组织反应,目标是支持新战略的实施。
“分工 - 整合”理论	劳伦斯	分工和整合都是企业面临的重要任务,业绩良好的企业能够同时实现良好的分工和整合。
“机械 - 有机”模型	伯恩斯	企业的组织结构既要有稳定性,又要有适应性;机械型和有机型组织各有其适用范围,两者都强的企业有更好的发展前景。

5) 基于核心能力理论和组织资本理论的解释。核心能力理论的兴起引起了管理学界的广泛关注。核心能力理论认为,企业竞争的基础在于企业的能力,特别是难以模仿的核心能力。而组织资本理论则指出,虽然传统的财务计算体系没有把组织资本和企业能力等因素的价值计算在内,但在现代企业竞争中,这些因素起到了关键性的作用。因此,企业组织创新必须有利于企业增长能力、积累组织资本,从而在竞争中获得优势、实现自己的战略目标。

3 基于竞争和能力视角的再审视

众多管理学者的研究工作和众多企业的现实实践为我们深入理解和把握企业组织创新规律提供了基础条件。本文重点基于竞争和能力的视角,对当代企业特别是知识型企业的组织创新策略提出如下建议。

第一,企业组织创新将受到多种内外部因素的

综合影响。企业所处产业的特征、企业的发展阶段、企业外部环境的变动程度,以及企业自身的竞争战略、能力基础、人员状况等,都会对企业组织创新的方向和结果产生重大的影响。因此,根据自身实际选择“适用”的组织模式,而非单纯照搬其他企业的经验或试图寻求“普遍最优”的组织模式,是企业组织创新的基本立足点。

第二,企业组织创新作为企业管理创新的重要组成部分,从根本上说服务于企业整体竞争战略。正如 U 型组织的出现适应了大规模生产、经营战略的需要,M 型组织的出现适应了多元化发展战略的需要一样,网络型组织模式对于企业在不断变化的市场中充分地贴近客户、打通内部部门壁垒、调动一切可以调动的资源、全力满足客户需求,具有良好的支持作用。同时,网络型组织还能够维护专业团队相互之间的沟通渠道,通过这种全面沟通提升组织的智力资产,因此对于知识型企业有重大的作用和

价值。现代企业需要认真审视自己的价值链构成和关键竞争能力要求,确定有效的竞争战略,并采取相应的组织模式去加以执行和落实。第三,企业组织创新的成败,很大程度上受到企业能力基础的影响。这种能力基础,不仅包括各种“硬资产”,如资产实力、信息基础结构完备程度等,还包括企业的各种“软实力”,如企业文化、企业执行力、人员素质等。知识型企业需要充分尊重、重视和运用知识经济给企业带来的机遇和挑战,以更加平等和开放的姿态,在企业组织创新过程中不断营造强调学习、成长、合作、和谐的组织氛围,不断增强支持企业组织创新取得成功的“软实力”。“为知识工作者提供更有利于成长和创新的组织环境”,本身就将成为未来企业管理和组织创新的重要内容!

参考文献

[1] FRIEDMAN T L. The World is Flat :A Brief History of the Twenty-first Century [M]. New York ,NY: Farrar , Straus and Groux ,2005 :1-10.

[2] 阿尔弗雷德·D·钱德勒. 管理学历史和现状[M]. 郭斌, 译. 大连:东北财经大学出版社, 2001.

[3] QUINN J B ,ANDERSON P ,FRINKELSTEIN S. Managing professional intellect :making the most of the best[J]. Harvard Business Review ,1996(3/ 4) :71-80.

[4] QUINN J B. Strategic outsourcing :leveraging knowledge capabilities[J]. Sloan Management Review ,1999 (Summer) :9-21.

[5] GREINER L E. Evolution and revolution as organizations grow[J]. Harvard Business. Review ,1972 ,50 (7/ 8) :37-46.

Organizational Innovation in Modern Enterprises :Based on View of Competition and Competence

Wu Weihao ,Chen Jin

(Management Science Research Center , Zhejiang University ,Hangzhou 310053 ,China)

Abstract : Organizational innovation is very important for modern enterprises. Based on the view of competition and competence ,this paper makes an in-depth discussion on the development course ,the inherent law and the trend of organizational innovation of modern enterprises ,and brings forward some practical suggestions on organizational innovation strategies of knowledge enterprises from the perspective of competition and competence.

Key words : organizational innovation ; network organization ; knowledge enterprise ; intellectual capital ; competition ; enterprise competence

(上接第 9 页)

[20] 李高正,黄小平,师汉民,等. 智能制造中多智能体系统的研究与应用[J]. 机械科学与技术,2002(2):289-294.

A Dynamic Diffusion Model of Competitive Multi-innovations and Its Application

Zhang Biao¹ ,Fang Liang² ,Xiao Renbin¹

(1. CAD Center ,Huazhong University of Science and Technology ,Wuhan 430074 ,China ;

2. School of Management ,Huazhong University of Science and Technology ,Wuhan 430074 ,China)

Abstract : Based on the definition and the assumption of competitive technology innovation diffusion ,this paper proposes a dynamic model ,and applies a multi-agent simulation model in the analysis on competitive technology innovation diffusion. Then ,it estimates the mobile user diffusion with the dynamic model and the multi-agent model ,and compares estimation results with the real data. The result shows that the substantial economic effect of a innovation technology can be embodied only through diffusion. The result also demonstrates the effectiveness and the validity of this model.

Key words : competitive technology ; innovation diffusion ; dynamic model ; multi-agent simulation