

基于快速反应能力的单元组织模式研究

胡 蓓 陈 芳

(华中科技大学 管理学院,湖北 武汉 430074)

摘 要 在竞争日趋激烈的环境下,企业的核心能力逐渐表现为对市场的快速反应、灵活的运作以及自我创新能力。基于合拢管理思想,提出了基于快速反应能力的单元组织结构模型,分析了其运作模式,同时提出了今后的研究方向。

关键词 单元组织;快速反应能力;基于时间竞争;合拢管理

中图分类号:C936

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2008)06-0028-04

0 引言

当前,世界范围内的新技术革命彻底改变了企业的生存环境。新材料、新能源、新产品、新制造技术给企业带来了许多新机会和新市场,计算机与网络技术的普及,从根本上改变了企业与顾客、企业与供应商、经销商、企业与其它组织,以及企业与公众的联系方式;通信技术与互联网的应用,在技术手段上保障了企业信息化的发展,更促进了经济全球化的进程。跨越国界去获取各种资源,从全球范围内寻找新的目标市场,已成为各国企业的重要选择。新技术革命带给企业一个极不稳定的、激烈竞争的和复杂多变的社会环境。

1 新竞争环境下对企业组织结构的要求

1.1 快速反应

“快速”是新竞争环境下对企业组织结构的第一个要求。在传统的企业管理理论中,产品的质量、成本是企业运营的重要因素,而时间常被置于次要的位置。许多的企业决策者认为,以最低的成本为顾客提供最高价值是获取竞争优势的最佳方式。因此在传统企业的组织结构和流程设计中,往往追求的是高质量、低成本、大批量,决策层很少考虑和衡量企业生产经营(一个价值交付系统)时间的消耗和系统全面应变能力(反应时间)的提高。在以“变”为特征的信息时代,与质量成本相比,时间同等重要,甚至更为重要。美国学者乔治·斯托克在研究了日本企业20世纪50年代的持续成功之后,认识到时间是继成本之后的又一个竞争优势来源,进而提出了基于时间竞争(TBC,Time-

Based-Competition)的概念,强调组织在快速反应的基础上建立竞争优势^[1-3]。那些能够适应外部环境改变并能快速做出反应的企业首先要对组织结构进行变革,使各个运作单元能以最快的速度执行各项作业,并在必要时快速做出调整,去完成新的工作任务。现代企业要突破传统的低成本大规模生产模式,以弹性制造和快速反应系统去参与竞争,不断地增加新产品种类,以满足市场多样化的要求。同时,在市场调研与监测、产品立项与研究开发,生产与测试,市场导入与促销,销售与服务,用户信息反馈等环节中进行精确的时间管理,以培养快速反应的能力,建立持续的竞争优势。

1.2 灵活运作

所谓灵活,是指企业的组织结构根据企业战略和竞争发展的需求,能够及时进行调整,即时适应。而不像传统企业那样,以职能领域划分组织内的部门或单位,各个职能部门都有自己的目标与标准,职能领域之间的交接是缓慢的、易出错的。新型的组织结构要摆脱这种职能式的旧体系,由一个个不同的价值流小组来执行,即用灵活组合的工作小组代替固定的职能结构。灵活组建的工作小组能够独立完成价值创造过程,尽量不将工作移交给其它部门,避免在这种交接过程中出现延迟与误解,这样才能以最快的速度满足顾客的需要。

1.3 动态边界

动态是指组织结构具有可变性、可塑性,能够随市场与竞争的需要及时调整,改变结构类型与组织效能。动态组织没有固定的企业边界,又称边界模糊,它通过互联网建立全球动态协作关系。

现代战略管理理论告诉我们,对抗性竞争的年代已经

收稿日期:2007-02-27

基金项目:国家自然科学基金重点资助项目(70332001)国家自然科学基金项目(70572035)

作者简介:胡蓓(1954~),女,湖北武汉人,华中科技大学管理学院教授、博士生导师,人力资源管理研究所所长,研究方向为人力资源管理与管理;陈芳(1982~),女,湖北鄂州人,华中科技大学管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理、组织结构。

过去,竞争合作成为新潮流。另一方面,“战略缺口理论”认为,任何组织都不可能长期拥有所有关键性资源,企业所从事的经济活动只是整个社会分工的某个阶段,企业之间存在着天然的相互依赖关系。借助于互联网,任何企业可以通过建立全球的动态协作关系来弥补战略资源缺口,保持自身的活力和市场竞争能力^{[2][8]}。同时,企业的组织边界也更加模糊,组织弹性不断提高。特别是一些企业通过业务外包,削减了不必要的部门或人员,使企业规模更小,组织边界更模糊,以灵活变化的组织结构去适应外部环境和全球化市场的快速变化。

1.4 自我创新

自我变革与创新是对现代组织结构的第四个要求。当组织结构体系不再适应社会环境的变化,或者一个企业因长期成功而因循守旧,寄希望于将过去的成功经验带入新产品研发和市场开拓中时,企业就会在新的市场竞争中落败,因此组织必须有一种自我否定、自我变革与创新的动力。

企业要建立起这种高度自律的机制,就必须充分放权。可以将权力下放到基层——工作团队,这些团队是以项目或产品为中心的自我管理组织,他们有产品开发、生产、定价、营销等决策权。只有直接面对市场用户,这样的小型团队才有快速灵活的适应能力。自我控制、自我变革、自我创新成为工作团队共同的价值观。面临外部环境的剧烈变化时,工作团队能够自动调整,没有向上级汇报再等批复的时间间隔,能快速反应,自动适应环境。

2 基于合拢管理的单元组织特征

2.1 合拢管理思想

随着竞争环境的复杂性、动态性和不确定性日趋增强,传统的科层或金字塔型组织结构受到了挑战,企业也认识到要改变运作模式以适应环境。目前有些组织的反应是授权——公司授予个人和小组以完全的责任和权力为顾客服务。遗憾的是,如果没有基础牢固的道德秩序和管理远见,授权就会在各个小组和部门之间产生竞争而不是合作。如果各个小组或单位独立行动,整个公司将由于内部的竞争而变得瘫痪。因此,一种新的即时适应型管理方法应运而生——合拢管理(holon management)。

“合拢”一词是由 NEC 公司的 Taro Nawa 创造的,用此词描述 NEC 公司在 21 世纪的前景。他把两个希腊字合并,一个是 holos,意思是整体,另一个是 on,意思是单个。Nawa 描述此词:“holon 是单个,同时它又是整体。”换言之,holon 是整体中的整体。即时适应型公司把员工和小组与其组织的关系看作是合拢,即在组织整体中完整和独立的整体^[9]。合拢管理的思想包含以下 3 层涵义:

(1) 合拢个体独立运作。合拢管理给予员工、小组或团队权力和责任去独立完成为客户服务的工作,容许每个人释放他们的创造力以迎接面临的商业挑战。合拢个体本身具备较强的柔性,当环境发生变化时,有足够的力量独立

应对变化,为客户创造价值,即时适应环境,以使企业长期在竞争中立于不败之地。

② 组织全面协调。然而与授权不同,合拢管理把公司的前景作为最高优先,同时确保个体的单独行动有很好的配合,以符合公司的愿景。用这种方法,组织的每个小部分都是一个整体或合拢体,他们能得到整个组织的全部知识、前景和资源,他们即是组织整体中的整体。

③ 坚定的目标和信任体制。即时适应的能力取决于两个关键核心能力:第一是坚定的目标,以此经常地引导和指挥组织;第二是在公司与员工之间、员工与员工之间具有坚实的信任基础。

坚定的目标使背景不同的员工关注共同的目标,尽管市场和合作条件连续变化,而目标却能保持不变。这个目标不是指企业的运营决策,而是指企业的价值观和愿景。也只有当组织成员都清楚并认同这个目标时,才能保证个体努力方向的一致性,保证组织在动态复杂的环境中一直保持前进的态势。

其次,即时适应的实质是信任和自由^[5]。即时适应型公司信任其员工,授权员工代表公司做出决定,不需要任何批准。为了确保其员工能恰当地使用这种授权,即时适应型公司认真地对每个新员工灌输共同信任机制的思想。

坚定一致的目标和牢固树立的信任机制,容许即时适应型公司放心地给予员工独立决策的权力,承担责任、处理信息并代表整个组织行动。缺乏这种价值观的组织,就难以即时对环境做出反应,也不可能成为真正的即时适应型组织。

2.2 单元组织结构特征

根据合拢管理的思想,具有快速反应能力的组织应该是每个合拢体协同一致为组织的共同目标而努力,同时能够独立、即时为顾客创造价值的单元组织(Cell Organization)。每一个合拢体即是一个价值创造单元,也即业务单元。单元组织进一步发展了团队组织的思想,工作单元具有工作团队的一般特征:目的性;团队成员的异质性;成员的地位平等;善于交流和沟通。然而,工作单元与工作团队又有本质的区别(如表 1 所示)。

首先,工作团队的目标一般是组织工作流程的一部分,例如从事新产品开发研究、质量管理或市场营销等。工作单元则致力于独立为顾客创造有价值的全套产品或服务,拥有一条完整的价值流,而非完成其中的一部分。因此,工作团队多是为了解决某个特定的工作任务而组建形成,具有一定的临时性,而业务单元虽然也是动态的,但是对外界环境表现出更强的整体稳定性。

其次,根据合拢管理的思想,工作单元自身具备极强的柔性,即使环境发生剧烈变化,甚至脱离了组织也能很快适应环境,即它与工作团队相比,对组织的依赖性更低。

第三,根据卡扎巴赫和史密斯的研究,工作团队一般是可以互补并负有共同责任和目标的少数人员的集合,有一个确定的边界^[6]。而工作单元,即一个合拢体,可以是几

表 1 业务单元与工作团队的联系和区别

| | 工作团队 | 业务单元 |
|---------|---------------------------------------|---------------------|
| 工作目标及性质 | 完成组织工作流程中的一部分,多为临时组建 | 独立为顾客创造价值产品或服务,相对稳定 |
| 组织依赖和柔性 | 随组织的存在而存在,较强的组织依赖性 | 较强的柔性,较低的组织依赖性 |
| 规模和边界 | 规模一定,边界确定 | 规模不等,边界模糊 |
| 管理方式 | 团队激励和目标激励,仍然是传统管理 | 共同的愿景和信任机制,合拢管理方式 |
| 相似点 | 目的性 团队成员的异质性 成员的地位平等 善于交流和沟通 | |

个人或是几百人,也有可能只是一个人,只要能够独立为客户创造价值的都是一个工作单元,甚至有可能一个人隶属于多个不同的工作单元,其边界是模糊的。

第四,对工作团队实行的是以目标和团队激励为主的管理方式,仍然带有传统管理方式的刚性因素,而对工作单元实行的合拢管理,组织与单元之间通过共同的愿景和信任机制联系在一起,是新型的契约式管理。

人员、角色和业务单元是单元组织框架的最基本构件。业务单元是一个灵活、完整的个体,其基本特征是有充分的自治性、合作性和智能性。它拥有不同职能和人员,可以根据流程或活动安排角色,并把角色的权限赋予人员,角色和人员的关联随着流程或活动的变化而变化、消亡而消亡。各个单元处于平等地位,没有严格的主从关系,当流程变化时,业务单元之间的关系随之变化,组织结构随之调整^[7]。业务单元可以直接面对客户完成价值创造过程,同时,不同业务单元可以组成更高级别的工作单元,可以为适应流程需要进行变动。这些特性充分说明了单元组织结构具有灵活性、动态性的根本原因。单元组织框架如图1所示。

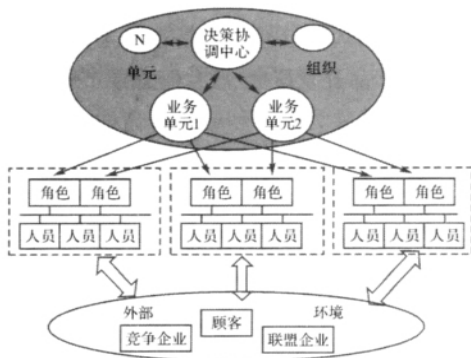


图 1 单元组织结构框架

单元组织的设计,改变了传统的从个体岗位开始设计组织的模式,具有以下优点:

(1) 结构建立于自治单元与团队基础之上,使得结构

层次大大精简,克服了传统科层组织的种种弊端,亦使管理控制更富弹性,为效率的提高与组织发展奠定了基础。

(2) 业务单元的柔性及建立在单元基础上的价值系统具有可动态重组的特征,使得整个组织系统可快速作出调整,提高了组织对环境变化的反应速度^[8]。同时,业务单元所具有的相对稳定性,又可克服一般动态结构,如矩阵结构与动态联盟的缺点。

(3) 组织层级的减少与委托代理关系的简化,使组织成本大大降低,技术系统与社会系统的最佳协调、成员个人发展及自治所产生的激励,使人力资源得到更充分的运用,极大地提高了组织的效率^[9]。

(4) 工作多样化与丰富化、学习、自治、参与、合作的组织环境,促进了组织与成员的自我创新和共同发展。

(5) 工作单元是面向客户组建的,能更快地反映市场需求和作出反应,在竞争中取得先机。

3 单元组织的运作模式

3.1 运行机制

单元组织相当于一个有机生物体,而一个业务单元就如同一个器官,每一个器官都可以独立对外界环境作出反应,而将其联系在一起的神经中枢,即约束机制就是共同的目标愿景和信任机制。这一点与合拢管理的思想是相吻合的。保持内部与外部的平衡是组织单元面临的最重要的挑战,如何平衡组织单元内部与外部的平衡关系成为关键^[7]。组织单元不仅要配置角色、执行活动、分配职责,要通过整合企业的各部分资源,优化资源配置,而且要与其它组织单元形成流程的无缝整合。没有企业与业务单元双方的信任机制,这些都是无法完成的。尽管完成一项价值创造流程对单元自身来说不是难事,但是能将企业的整体流程以最好的状态进行,以最大量地整合就不是一件容易的事,所以构建组织单元认同的共同愿景是创建一个具备快速反应能力的单元组织的保证。

3.2 协调机制

组织单元的外部环境是变化的,与其它组织单元的关系也是变化的,但其自身具有相对的稳定性,能够独立完成一定的任务和连续的活动。作为组织架构中的基本组成个体,必须与外界保持密切的接触,这样能够有效地发挥本组织单元的功能,进行与其它组织单元的协作,实现企业的整体运作。协作中的组织单元需要了解其面对的客户需求,并及时作出反应,同时将其相关流程的进展反馈给决策协调中心,形成信息、资源及流程的互通。也就是说在动态的运营环境中,组织单元间的协调机制是以充分的信息沟通和对流程的控制为基础的。

3.3 决策机制

决策机制是组织结构中的一个重要方面。业务单元本质上是一个灵活系统,具有决策的能力。面对一项流程单元,组织单元要根据环境的变化配置人员和角色,为其提供最好的工作环境,使内部人员能够充分施展其核心才

能,最大限度地满足顾客的要求。具体决策为:确定子流程,完成对流程的定义,同时对流程分解,确定其所需的各种角色,寻找能够完成此决策的人员,并赋予其权限和职责。分配角色和人员的过程就是构架基础流程单元、推动流程进程的过程。而且组织单元需要考虑合理流程及最优运作过程,在需要根据环境作出变化时,确保流程的运作,及时调整不适宜的运作方式,同时排除并处理系统中出现的故障。此外,良好的沟通是组织顺利运行的保障。扁平化的单元组织结构使企业的各单元成员之间无障碍的沟通成为可能。沟通是组织单元间获取与传播信息最重要的方式之一,因此良好的信息平台支撑是单元组织的必要条件之一^[10],而且业务流程的控制和完成也需要信息技术平台的支撑,它是能够实现企业运作的基本条件。

4 结束语

构建快速反应能力是当今企业在激烈的市场竞争中获取持续竞争优势的重要途径。单元组织结构具有反应迅速、运作灵活、动态边界,以及自我创新的特点,是新竞争环境下组织结构的发展趋势。本文基于市场环境的动态性和复杂性对组织结构提出的挑战,分析了基于合拢管理思想的单元组织结构及其运作模式。文中仅对单元组织结构进行了模型分析,而未得到实际数据的取证,希望今后结合我国企业实际情况,对新型组织模式做深入的量化研究。

参考文献:

- [1] 美 雷蒙德·叶,克瑞·皮尔逊,乔治·科兹梅特斯基.零时——即时响应客户需求的创新战略 [M].唐德琴,唐文焕,邵浩萍,译.北京:电子工业出版社,2002:193-222.
- [2] 宋伟.新技术革命与企业组织结构创新 [M].成都:四川大学出版社,2002:174-183.
- [3] 陈荣秋.基于时间竞争的运作管理新技术与新方法研究(国家自然科学基金申请报告) [R].2003.
- [4] 王燕涛,朱彬,刘加光,等.基于企业细胞单元的动态联盟构造方法研究 [J].机械科学与技术,2006(3):375-378.
- [5] 胡蓓,张建林.零时间企业管理模式探析 [J].管理评论,2005,17(9):32-37.
- [6] Phoebe M Carillo, Richard E Kopelman. Organization Structure and productivity [J]. Group & Organization Studies, 1999(5): 44-58.
- [7] 王魁恒,覃正,吴卓立,等.基于流程的虚拟企业组织框架 [J].科技进步与对策,2006(7):110-112.
- [8] 刘和东.技术进步对企业组织结构的影响 [J].现代管理科学,2003(3):84-85.
- [9] 王安民,徐国华.基于最优组织单元的网络化组织设计模式 [J].西安电子科技大学学报(自然科学版),2006,33(3):453-457.
- [10] Cecil Bozarth & Steve Chapman. A Contingency View of Time-based Competition for Manufacturers [J]. International Journal of Operation & Production Management, 1996, 16(6):56-67.

(责任编辑 胡俊健)

Study on the Model of Cell Organization Based on Quick Response Competence

Abstract: In the time-based competition environment, the key competence of enterprises has changed to be quick response to the market, agility operation, and self innovation. Based on the conception of "holonic management", this paper puts forward the model of cell organization, and analyzes its operation pattern. Finally, future research direction has been discussed.

Key Words: Cell Organization; Quick Response Competence; Time-based Competition; Holonic Management