

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2013.05.004

职能层管理创新的系统适配性研究

林海芬 苏敬勤

(大连理工大学管理与经济学部)

摘要: 职能层管理创新旨在通过变革职能部门的管理模式或方法提高部门管理效力,然而,由于这项创新发生于错综复杂的组织中间层级,需要在协调上下层级关系的同时实现与众多横向职能机构的有效对接,因此其实现路径体现为一个复杂的系统适配过程。通过浙江移动预算管理模式的探索性案例研究,揭示职能层管理创新的复杂系统适配机理,找出组织实现此类管理创新的关键所在。

关键词: 职能层管理创新; 系统适配; 探索性案例研究

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2013)05-0649-08

Systematical Fitting of Functional Management Innovation

LIN Haifen SU Jingqin

(Dalian University of Technology, Dalian, Liaoning, China)

Abstract: With the purpose of improving management effectiveness of departments by changing existing management models or methods, functional management innovation, often happening in the complicated middle level of organizations, needs to not only coordinate the relationship with both the top level and the first line employees, but also set up new links with various horizontal functional departments. As a result, the realization of functional management innovation represents a complicated systematical fitting process. This paper adopts the case of budget management model innovation of Zhejiang Mobile for case study to explore the systematical fitting mechanism of functional management innovation, so as to find out the key to realizing this type of management innovation.

Key words: functional management innovation; systematical fitting; exploration case study

近年来,随着“管理创新作为组织持续竞争优势最重要和持续来源”^[1]观点的广泛传播,加上丰田、谷歌、海尔等国内外优秀企业通过采纳新管理模式或方法成功问鼎行业之首等实践的反复验证,管理创新的重要性已得到理论界和实业界的认可,此项研究亦迅速兴起,改变了传统创新研究领域只关注技术创新的局面。如学者针对管理创新的实现过程、作用、绩效和影响因素等问题展开了大量研究,得出:管理创新主要经历从激励、发明、实施到理论化和标识4个阶段^[2];管理创新与组织绩效之间呈线性相关^[3];组织学习、动态能力和知识治理等途径能够有效提升管理创新效力^[4,5];组织因素对管理创新的影响最显著^[6,7]等重要结论,为管理创新理论体系的构建奠定了良好基础。

然而,在研究过程中,学者有意或无意地将视角锁定在战略层管理创新范畴内,即只针对商业模式创新、核心业务调整等能够主导组织发展方向且由组织最高层管理者直接负责和指导的重大创新事件,或组织结构变革、文化建设等能够产生系统效应的根本性变革,而忽视了组织实践中更普遍存在的职能层和操作层管理创新。尤其对于职能层管理创新而言,尽管其战略意义不及战略层管理创新,但对于解决职能部门管理问题并支撑组织整体战略的实现有着举足轻重的作用,加上这类管理创新由处于组织高层和基层的桥梁即中间层级完成,不仅需要协调与上下层级的关系,还要实现与众多横向职能机构的有效对接,其实现过程相对复杂。鉴于此,本研究基于系统观和适配观,以职能层管理创新为研究

收稿日期: 2012-11-24

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70872013, 71033002, 71203021); 浙江省教育厅一般科研资助项目(Y201223227); 中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(DUT12RC(3)85)

对象,通过探索性案例研究揭示其复杂系统适配机理,探究实现此类管理创新的关键所在。

1 问题提出

管理创新是一个相对宽泛的概念,几乎包括所有有助于改善组织运行效率或提高组织绩效的管理实践、过程、模式、结构、方法和技能的创新或变革活动^[2,8]。为有针对性地研究管理创新的内在机理或成败根源,学者尤为关注其分类问题,如按驱动者的不同分为企业家驱动型、高层团队驱动型、中层管理者驱动型、基层管理者驱动型和外部变革者驱动型5类^[9];按创新程度的不同分为全新型和引进型管理创新^[8,10];按内外部取向划分为外部取向和内部取向管理创新^[11];按职能的不同划分为战略管理创新、人力资源管理创新、生产运作管理创新、营销管理创新和财务管理创新等。基于分类结果,学者结合不同类型管理创新的特点,开展了大量针对性研究,如围绕企业家驱动型管理创新^[9]、全新型管理创新^[2]、引进型管理创新^[8,10]、外部取向管理创新^[11]以及战略管理创新^[12,13]等的研究均取得了较为显著的成效。然而,从组织实践管理创新的层级视角来看,已有研究大多将管理创新定位为组织最高战略层面的管理模式、理念或方法的创新。尽管战略层管理创新关系组织未来命运,意义重大,但在组织实践中,更多创新活动发生在职能层和操作层。此外,尽管有关营销管理创新、人力资源管理创新、生产运行管理创新的研究从职能层视角出发,但这些研究更多强调的是各自的职能特性,而非管理创新共性。可见,职能层和操作层管理创新的研究尚未得到足够的重视。考虑到操作层管理创新处于相对简单的情境中,对组织整体利益和其他层级或部门的影响较小,而职能层管理创新则处于受横向和纵向多维要素影响的复杂情境中,因此以职能层管理创新作为研究对象更有意义。

系统观的核心思想是系统的整体观,即任何系统都是一个有机的整体,不是各部分的机械组合或简单相加,而系统的整体功能即各要素在孤立状态下无法实现整体效应。换言之,系统论强调系统由多维要素构成,且要素之间相互关联,构成一个不可分割的整体。根据系统论,当组织开展管理创新时,作为组织系统的一个新组成部分,创新实践不可能孤立存在,而需在打破原有系统平衡的基础上建立新的系统,即与其他系统要素重新建立关联。适配观

则强调要素间通过相互匹配实现稳定生存与发展,即强调两两要素之间的映射关系,如人与环境适配^[14]、组织与环境适配^[15]、组织与战略适配^[16]等。根据系统观和适配观,苏敬勤等^[17]采用跨案例研究法探索了战略层管理创新的实现机理,得出在高低不同组织环境和强弱不同组织创新氛围的情境类型中,分别存在各自相适配的管理创新模式。类似的,引进型战略层管理创新也存在系统适配机理,即创新原型通过与外部环境的适配满足环境动态性需求,明确创新整体意义、目标与定位,通过与内部问题的适配实现与组织问题一一映射,提出详细的创新举措。

相比之下,职能层管理创新与组织外部环境的关系较弱,而更多立足组织内部职能部门出现的问题及组织拥有的资源,强调同时与处于组织结构纵向维度的高层和操作层以及处于横向维度的其他职能部门之间保持系统适配。具体而言,职能层管理创新意味着对职能部门的管理模式、方式或流程进行较为彻底的变革,这种变革必然导致原有以该部门作为重要组成要素的组织内部系统的平衡遭到破坏,而变革的实现则需要基于新管理模式或方法,重新建立该部门与纵向层级和横向部门之间的连接关系,实现新的系统平衡。此过程同时体现出系统性和适配性,其中,系统性体现在新管理模式或方法同时与多维组织要素建立连接;适配性则体现在与每个主要要素之间均呈现对应关系,而非模糊连接。此外,尽管直接导致产生职能层管理创新的原因是出现部门内部效率低下、运作流程繁琐或灵活性不够等问题,但究其根源则均是由于该职能部门的运作与组织整体运行或其他部门的运行之间出现脱节或不匹配现象,使得该部门无法很好地为组织及其他部门服务,即原有系统适配出现效率问题,此时亦需要构建新的系统适配关系。可见,职能层管理创新的实现过程本质上就是一个重新实现系统适配的复杂过程。为揭示其中的系统适配机理,笔者尝试以浙江移动的预算模式创新为例进行探索性案例研究。

2 研究设计

2.1 案例研究

传统有关管理创新的研究中,最主要的研究方法是问卷调查统计法。这种方法尽管有利于揭示组织因素与管理创新^[18,19]、组织学习与管理创新^[20,21]、企业家因素与管理创新^[22]、企业

所有权结构与管理创新^[23]以及管理创新与组织绩效^[4,24]等变量之间的相关关系,但无法回答“*How*”和“*Why*”等更接近管理创新本质的问题,而案例研究则能够通过详细地描述组织管理行为或现象是什么,分析其原因,拓展已有理论体系的解释范畴^[25],甚至从实践中发现或探求组织管理的一般规律和特殊性,推导出新的研究结论^[26],因此逐渐成为管理创新领域最重要的研究方法。由于本研究的目的在于揭示职能层管理创新的系统适配机理,已有研究中尚未涉及对该问题的探讨,存在较为严重的理论空缺,加上管理创新本身是一个与情境或企业实践紧密相关的复杂问题,因此适合采用具有理论探索功能的探索性案例研究法。

2.2 案例选择与数据收集

本研究选择中国移动浙江公司(简称浙江移动)预算管理创新为研究对象。除了考虑到该创新由浙江移动的财务部门完成,属于职能层管理创新,主要原因还在于:自2004年开始,浙江移动通过对预算的精细化管理及对预算管理方法论构建的突破性尝试,使公司在战略对接、全局发展、风险控制、时间节奏等方面有了更精细的掌控,创新获得了显著效果。其创新成果的经济指标测算结果显示:①平均年度效益额达9 024万元,效益贡献率为2.02%;②通过费用的标杆管理和项目管理使公司获益超过8 500万;③通过科学预算管控,2005年和2006年公司整体运营效益大幅提升,战略执行力得到加强,2005年收入增长达20.74%,净利润增长达29.09%。其成果效益的非经济指标测算结果也显示:①创新结果使得全省预算管理维度和口径统一,预算信息更准确,管理流程更顺畅;②创新围绕年度重点项目,通过直观、有效的评估衡量项目落实情况,实施对公司全面、系统、预防性监控,确保战略绩效的实现;③创新结果促使风险管理点前移动,相关控制点描述和执行均被模板化,能够适应萨班斯法案对公司内控的管理要求,从而建立强势内控体系;④创新结果实现了由省公司集中进行会计处理,使各地市公司的财务信息更加客观、真实,财务信息更具可比性。总之,浙江移动成功实现了预算管理创新,显著提升了公司管理水平。创新的显著成效说明该事件是一个较为成功的职能层管理创新案例,具有较强的研究和参考价值。

本研究主要通过深度访谈、现场观察以及获取文件材料、网页信息等方式进行数据收集。

其中访谈的对象包括提出预算管理模式和负责推行创新的财务部门经理和副经理等5人。访谈采用半结构式,时间为1~2个小时不等,以追加提问的方式深入挖掘信息,找出有关预算模式创新的细节,剖析其系统适配机理。同时,在调研过程中,参观了新预算管理模式的运行系统与流程,深入了解其操作细节和相关程序,并做记录。此外,还从公司财务部门和战略发展部获得了部分内部电子和纸质材料,包括创新过程的记录信息和近年来效率管理实施效果的评价信息。

2.3 数据分析

本研究采用探索性案例研究的目的在于通过创新案例揭示职能层管理创新的系统适配机理,即透过现象挖掘本质^[27]。在获取案例资料的基础上,分3步进行处理:①对所获得的资料进行整理、补充、分类和编码;②将相关资料整理成较为完整的案例故事,涵盖浙江移动开展预算管理创新的整个过程,重点部分是创新计划和实施过程中如何实现新预算管理模式的横向与纵向适配,亦是该创新的核心内容;③反复研读与分析案例故事,开展系统适配性研究。

3 案例分析

随着公司业务及管理逐步集中,浙江移动原有的分散、粗放、间断型预算模式已不能满足发展的需求,解决预算精细化集成问题成为当务之急。通过对繁杂因素的梳理,浙江移动对预算管理进行创新,层层推进预算精细化管理。其实现过程体现出明显的系统适配性,即同时与战略管理、业务模式、信息管理系统以及操作系统等多维核心要素实现一一对接。

3.1 新预算模式与战略管理的适配

预算管理需要战略驱动,提高资源配置效率,战略执行又依靠预算过程控制,提升战略管理执行能力,两者应相互制约、相互推进。原有预算管理因为追求财务数据的严密性,很少顾及长期的战略重点,鼓励年度短期、局部和战术性行为,因此,预算模式创新的首要环节是实现与组织战略管理的适配,旨在服务战略,并落实关键战略举措。尽管战略管理和预算管理各成体系,但浙江移动通过4个方面实现两者之间的有效适配,即目标适配、内容适配、评估适配和动态适配。由图1可知,战略管理体系由环境分析、确定战略目标和方案、制定战略措施、战略评估以及战略调整等环节构成;预算管理则由预算目标设定、编制预算、汇总审核、执

行控制、报告分析、考核和调整等环节构成。2 个相对独立管理系统之间的适配机理体现为：

(1) **目标适配** 浙江移动的组织结构特点显示,在全省 75 个地市县公司中,存在“各行其事,目标分散”的现象,造成预算假设不统一、预算流程不统一、预算驱动因素不统一等现实情况。由于缺乏一个完整的目标执行监控机制,预算目标脱离公司整体战略目标的风险不断加大。由此,浙江移动改变以往战略目标偏向整体性、长期性和前瞻性而预算目标偏向短期性和操作性的状况,以公司的战略目标和方案作为预算目标设定的重要依据,即公司总预算目标和地市县公司的预算目标均围绕战略目标而制定,不仅强调预算目标的整体性、长期性和相对稳定性,从根本上解决预算目标分散化、短期化与战略目标集中化、长期化之间的矛盾,还有效实现了预算管理系统各级目标的一致性,从而实现 2 个管理系统之间的目标适配。

(2) **内容适配** 在适配性目标的引导下,浙江移动进一步实现 2 个系统之间的内容适配,强化两者之间的细节性对接。尽管公司战略与预算的表达方式不同,其中战略措施指基于对公司发展方向、时机、行动方案、投资和回报等问题的思考而形成的一整套关键经营模式、价值愿景、资源配置方案和财务运行机理,偏向系

统性文字阐述;预算内容则以财务数字为主要表达形式,描述公司为实现战略目标或预算目标而对未来经营年度的生产经营活动及其目标做出的预期安排,但本质上预算旨在量化公司战略。由此,浙江移动采取的行动是基于详细战略措施编制具体预算内容,充分体现公司的重要战略内容,实现两者内容适配,此时制定关键战略措施充当两者之间的适配桥梁。

(3) **评估适配** 为更科学地评价公司的战略实践结果,充分实现预算管理对战略管理的辅助和支撑,浙江移动以预算报告分析结果作为公司战略评估的重要依据,实现两者评估适配。即预算评估结果直接体现公司的战略实施效果,使得公司隐性战略显性化。

(4) **动态适配** 由于目标适配、内容适配和评估适配属于相对静止的适配过程,从长期而言,2 个体系仍有可能由于运行机理、操作程序等显著差异而出现脱离现象,为保持两者之间的长期协调,浙江移动指出:在根据预算报告分析结果和战略评估结果调整公司战略的基础上,对预算体系亦做相应变动,实现两者动态性适配。

通过以上 4 个方面的有效适配,浙江移动不仅解决了预算与战略脱节的问题,还有效实现了两者相互促进与制约。

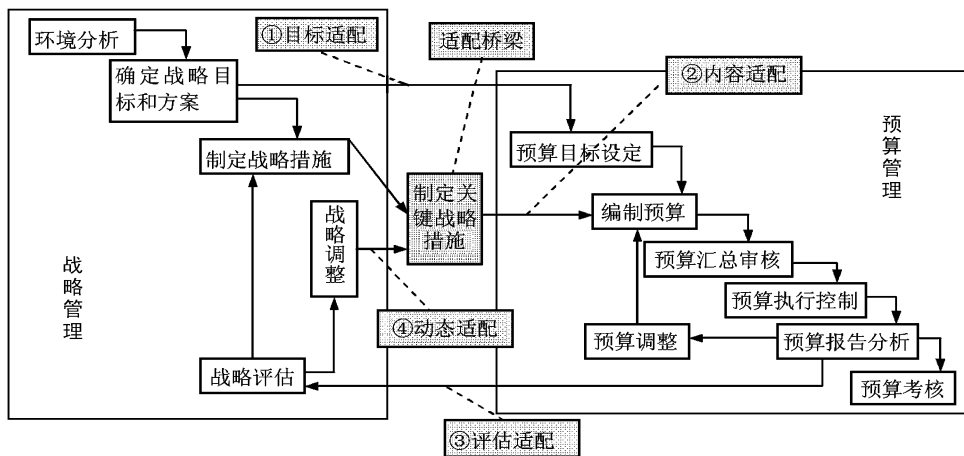


图 1 浙江移动预算管理与战略管理适配图

3.2 新预算模式与业务模块的适配

尽管预算模式与业务模块所代表的部门在组织横向结构中处于相对独立的位置,但随着公司各个层面的精细化管理加大,业务维度需要更细的预算维度来匹配,才能提供有用的预算信息,而原有限于金额和科目的二维预算体系只能反映财务结果,不能反映业务活动情况,已不能满足不断细化和深化的业务模块发展的需要,因此,预算管理创新需要实现与业务

模块横向匹配。为此,浙江移动将原有二维预算体系变革为三维体系,包括单位、科目、活动、时间、过程,更详细地体现公司业务模块的内容。每个维度下分别设置不同的内容,如单位维下设省、市、县;科目维下设预算科目和会计科目;活动维下设战略举措、战略情景、业务活动、重点项目、产品品牌;时间维下设期间和版本;过程维下设编制、分解、调整、控制、反馈等内容。通过多维交叉,得到不同层面不同预算

情景下的预算组合。为了实现与业务模块的适配,还通过分析业务活动建立统一活动辞典。活动辞典中收录了浙江移动市场经营、网络运行、综合业务活动等 5 个业务功能作为 1 级分类指标,市场宣传、促销优惠、数据网运行维护、传输网运行维护等 22 项业务职能作为 2 级分类指标,以及公关活动、管线代维、线路大修和迁改管理、人力管理等 144 类的业务活动内容作为 3 级分类指标。统一全省业务分类和业务口径,如在 1 级市场经营业务功能分类下设市场宣传、促销优惠、渠道与销售管理以及客户服务 4 个 2 级职能分类,进一步分别设置公关活动、企业形象传播和用户品牌宣传、非移动通讯服务相关促销优惠和移动通讯服务相关促销优惠,合作渠道管理、用户信用管理和自有渠道管理,以及代收话费服务、积分回报、客服中心经营和客户服务厅经营 3 级业务活动分类。公司在每年年初结合辞典内容对年度重点项目进行规划,年中则通过项目管理,明确项目资源需求、项目决策、项目执行责任,通过项目驱动机制,将业绩目标传导机制推向纵深。

通过预算模块与业务运营模块的紧密匹配,建立业务活动及预算活动的交互对话机制,使得各项业务在主动协同预算的同时,又能使预算支撑业务需要,避免陷入低效管理的陷阱。除了内容适配,浙江移动预算系统与业务系统的适配还表现在基站电费(需要基站管理相关数据)、渠道成本(需要渠道成本数据支撑)、车辆管理(需要车辆数据支撑)等管理模块上。由于各类业务模块数据能够为业务管理提供精细化管理支撑,又促使业务人员主动频繁地参与管理,在两者的互动下,保持各类业务数据采集的准确高效。在新预算模式与业务模块适配的过程中,尽管预算模式的服务特性更显著,但两者之间的适配过程不同于战略管理明显占主导地位的地位的适配机理,而是体现出相对势均力敌的状态,通过相互动态调整实现平衡。

3.3 新预算模式与信息管理系统适配

作为通讯运营商,移动公司本身就是一个庞大的信息系统。为提高预算管理的信息化水平,并使预算管理体系真正融入公司信息管理系统中,浙江移动对两者进行了有效整合与适配(见图 2)。在公司信息系统整体框架中设置重点指标、通知浏览和流程提醒等基本信息功能的基础上,通过标准化管理、项目管理、预算工作台和预算分析 4 个子系统的构建,实现新预算管理模式的有效嵌入,同时充分考虑公司

管理人员、业务人员和预算人员的职责差异以及对信息系统的需求差异,在信息管理系统中通过划分组成模块满足各类人员的需求。具体而言,①标准化管理子系统主要设置标准化费用和标准化细则模块,供管理人员和预算人员使用;标准化细则下再设立的基站电费、营业厅数据与信息等功能则供业务人员使用,从而使得 3 类人员均能够从该子系统中获取各自所需要的信息。②项目管理子系统主要设置项目编制、项目执行和统计分析 3 个模块,其中项目编制和项目执行相关信息供业务人员使用,而统计分析信息则供管理人员和预算人员使用。③标准化管理和项目化管理均作为预算工作台的重要信息来源,在预算人员通过预算工作台完成预算编制、分析、执行和调整等具体工作后进入预算分析系统,即实现分析报表、多维透视表、动因分析、敏感度分析以及偏差分析等目标,其结果主要供管理人员和预算人员参考和使用。可见,预算系统与公司信息管理系统的有效融合强化了公司的信息管理能力和公司经营管理及未来发展提供强大的支撑。

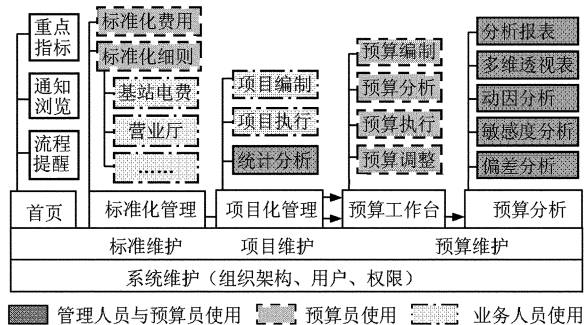


图 2 浙江移动预算管理与信息管理系统适配图

此外,预算管理与信息系统的适配和整合还体现在实现各类数据的无缝转换,使各预算流程平滑连接,实现企业内部信息的共享上。公司各类业务系统如经营分析系统、基站管理系统、渠道管理系统中积累了大量业务数据,作为生产系统,这些数据始终保持在不断更新可使用的状态。通过平台在线采集,替换以往大量电子表格手工作业,使得预算依据始终保持最新最准。此外,借助强大的信息管理平台,还能够自动跟踪并监控执行情况。信息管理平台可以提供预算反馈模块,方便跟踪公司工作目标的执行情况。预算编制人员可以方便查阅项目执行情况,通过将工作流程转给相关人员,保证省级决策层与各级生产单位之间沟通渠道畅通。类似于新预算模式与业务模块之间的适配机理,新预算模式与信息管理系统适配也是

一个相互调整与融合的过程。

3.4 新预算模式与操作系统的适配

为实现预算管理模式的组织战略管理、业务模块以及信息管理系统的适配,浙江移动在创新过程中对预算目标、流程和内容维度等方面均做了较大的变革。然而,创新最终能否成功还在于是否能够被相关作业人员有效操作与实践,因此,实现与操作系统的适配至关重要。为此,浙江移动从如下 2 个方面落实:

(1)根据已有公司收支体系和明细设置,统一预算编制模板,方便填报和汇总 收支编制是预算体系的重要构成,浙江移动根据预算管控基本原则及公司实际,开发出一套完整统一的预算收支编制模板。其中,对于收入的预测,采用因素分析法,搭建收入预测模板,即根据城镇居民人均可支配收入、年末人均储蓄存款余额、固网与移动相对业务增长、手机价格差异系数等指标预测出移动用户普及率及年末移动电话用户数后,分语音业务用户、数据增值用户和语音增值用户 3 种类型以及各类用户可能使用的业务类型^①分别进行预测,得出语音业务收入、数据增值收入和语音增值收入;3 类收入加总则得出运营收入总值。对于支出的预测,则首先将支出划分为经常性支出和非经常性支出。对经常性支出进行标杆管理,即在细分支出项的基础上,确定成本准备及驱动因素,然后建立定额和定率标准率,实行标准化管理。对非经常性支出实施项目化管理,即在分类和定义项目的基础上,评价成本资源效益性,然后建立项目辞典,实行针对性管理。收支模板思路清晰,操作简便,不仅与公司已有业务分类体系和财务收支体系等操作模式相匹配,还能满足预算人员对便捷操作的需求。

(2)统一预算标杆库,使预算编制审核体系化、可视化、常态化 标杆管理是指以定额、定率为主要形式,以科目为基础的定额管理,每 1 项标杆均有 2 项因素驱动,即业务量和效率。以浙江移动最有特色的作业成本管理为例,依托系统中积累的分品牌、分地市、分作业、分客户群等定额定率数据,方便对预算编制数据进行标杆比较,除了分地市横向比较外,还可以与其历史数据进行横向比较,确保预算审核准确。浙江移动成功运用作业成本系统提供的户均流程成本数据,对计费支撑部门进行标杆分析。通过单位计费成本在全省各计费部门进行比较,找出最有效率的计费作业运作方法,并确认业务流程最有效率的地区,通过最有效率的地

区和其他地区共享运营经验,降低运营成本。此外,为满足操作需求还采用费用授权、费用归口等预算控制方式,提高管理效率。总体而言,在预算模式与操作系统的适配过程中,前者占据主导地位,属于主动适配,即操作系统围绕预算模式创新的需求而进行调整,实现两者对接。

综上所述,浙江移动预算管理模式的创新过程体现出显著的多维系统适配特点:①预算管理模式的创新并非孤立于财务部门内部,而是体现为与组织战略、业务模块和信息管理系统以及操作系统等关键组织要素重新构建连接的过程,实现“部分和大于整体”的系统效应;②与 4 个主要要素之间分别构建的是一一映射关系,强化预算管理与各要素之间的紧密对接,体现

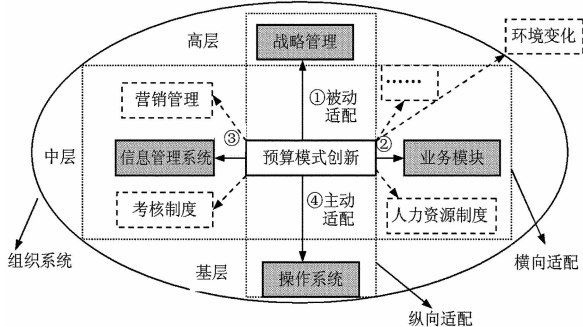


图 3 职能层管理创新系统适配图

适配性(见图 3)。根据预算管理模式的创新实施部门在组织结构中的位置特点,其适配过程可划分为横向与纵向 2 种类型:横向适配指新预算模式与业务模块和信息管理系统等同一层级其他组织部门或单元之间的对接,适配过程中两要素之间相对平衡;纵向适配则指新预算模式与组织高层和基层的对接,具体包括纵向向上(与战略层面适配)和纵向向下适配(与操作层面适配),分别表现出相对被动和相对主动的特点,即预算模式服务于组织战略但主导操作系统。除了与上述 4 个方面实现系统适配,预算模式创新还需在某种程度上实现与环境变化、考核制度、人力资源制度以及营销管理等方面的适配,由图 3 中虚线可见,形成一个整体适配系统,如在预算工作中,固定预算强调在特定预算期内预算的刚性,但随着环境的变化实际预算决策远远早于需要资源的时间,因此预算模式需及时对环境变化作出反应。为此,浙江移动通过对历史数据的挖掘,得到比年初更准

① 语音业务用户使用的业务类型主要包括全球通、神州行和动感地带 3 种,数据增值用户使用的业务类型主要包括短消息、彩铃、手机上网和彩信等,语音增值用户使用的业务类型主要是指主叫显示。

确的预测值,使预算平台上始终有3条曲线伴随,即预测值、预算值和实际值。根据最新的预测性,使得预算不断延伸,整个预算处于滚动状态;同时,绩效考核、人力资源和营销等作为组织重要职能,亦需要与新预算模式重新建立协同关系,共同为组织服务。

4 结语

根据组织结构特点,组织系统主要由横向要素和纵向要素构成。从纵向而言,职能层管理创新发生在高层与基层的中间层级,无疑需要重新调整与上下层之间的关系,更好地服务高层、引导基层;从横向而言,职能层管理创新还处于与其他职能部门紧密联系但利益相对分离的独立部门中,因此需要重新构建与其他相关部门的连接关系。可见,职能层管理创新旨在改进职能部门的管理模式或方法的同时,实现与组织其他要素的系统适配,即基于系统适配观从横向和纵向重新构建与组织重要要素之间的对应关系是实现职能层管理创新的根本。换言之,职能层管理创新的实现体现为一个重新实现有效系统适配的过程。案例研究显示,浙江预算管理创新作为一项较为成功的职能层管理创新,实质上正是与组织战略管理、业务模块、信息管理平台以及操作体系4个核心要素重新建立系统且一一映射关系的结果。然而,职能层管理创新种类繁多,如人力资源管理创新、营销创新、财务管理创新等均发生在组织职能层,职能性差异使得各种创新在实现系统适配时所选择的关键适配要素也存在差异。鉴于此,进一步分析中石油的独立编制财务报告体系创新、中国南方机车的高技能人才培养体系构建、江苏联发纺织公司的敏捷营销管理等创新案例^[28],发现不同类型职能层管理创新均同时实现纵向与横向系统适配,其中纵向适配存在明显共性,对象均为组织战略和创新操作系统,而横向适配的对象却不尽相同,如营销创新的横向适配对象主要为产品业务模块、生产体系和绩效考核体制等,高科技人才培养体系创新则需与财务体系、产品业务模块、研发体系等要素实现适配。

尽管本研究以当前未受关注的职能层管理创新为研究对象揭示其系统适配性,具有较强的理论和实践意义,但研究尚存在不足之处:①案例研究结果受样本企业特质以及案例特殊性的影响较大,尤其当职能层管理创新存在较多不同类型时,系统适配机理亦可能不同,因此研

究结果的可靠性需进一步证实;②尽管本研究为企业实现职能层管理创新提供了一种新思路,但其操作性仍有待于进一步思考。

参 考 文 献

- [1] HAMEL G. The Why, What and How of Management Innovation [J]. Harvard Business Review, 2006, 84 (2): 72~84
- [2] BIRKINSHAW J, HAMEL C, MOL M J. Management Innovation [J]. Academy of Management Review, 2008, 33(4): 825~845
- [3] EDMONDSON A C, BOHMER R M, PISANO G P. Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals[J]. Administrative Science Quarterly, 2001, 46(12): 685~716
- [4] NAVEH E, MEILICH O, MARCUS A. The Effects of Administrative Innovation Implementation on Performance: An Organizational Learning Approach[J]. Strategic Organization, 2006, 4(3): 275~302
- [5] 林海芬, 苏敬勤. 管理创新过程效力提升机理探析: 基于知识治理视角[J]. 科技进步与对策, 2010, 27(8): 1~6
- [6] WOLFE R A. Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions[J]. Journal of Management Studies, 1994, 31(3): 405~431
- [7] DAMANPOUR F, MARGUERITE S. Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers[J]. British Journal of Management, 2006, 17(3): 215~236
- [8] 林海芬, 苏敬勤. 基于内部促进者视角的管理创新引进机制研究[J]. 科研管理, 2010, 31(6): 136~143
- [9] 李召敏. 企业家驱动管理创新过程研究[D]. 大连: 大连理工大学管理与经济学部, 2011
- [10] MOL M J, BIRKINSHAW J. The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices [J]. Journal of Business Research, 2009, 62(12): 1 269~1 280
- [11] 崔森. 外部取向管理创新的生成机理研究[D]. 大连: 大连理工大学管理与经济学部, 2010
- [12] 冯海龙. 企业战略变革的定义比较、测量述评及量表开发[J]. 管理学报, 2010, 7(4): 499~508
- [13] 刘明明, 肖洪钧, 蒋兵. 战略变革内涵和模型的理论探析[J]. 技术经济, 2010, 29(10): 115~120
- [14] SHIPP A, JANSEN K J. Reinterpreting Time in Fit Theory: Crafting and Recrafting Narratives of Fit in Media Res[J]. Academy of Management Review, 2011, 36 (1): 76~101
- [15] SUHOMILINOVA O. Toward a Model of Organizational Co-Evolution in Transition Economies [J]. Journal of Management Studies, 2006, 43 (7): 1 537~1 557
- [16] DOUMA M U, BILBERBEEK J, IDENBURG P J,

- et al. Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit [J]. Long Range Planning, 2000, 33(4): 579~598
- [17] 苏敬勤, 崔森, 张竞浩. 环境、氛围与外部取向管理创新模式: 理论与案例[J]. 科学学研究, 2010, 28(3): 459~466
- [18] KIMBERLY J R, EVANISKO M J. Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations[J]. Academic Management Journal, 1981, 24(4): 689~713
- [19] CHI W, FREEMAN R B, KLEINER M M. Adoption and Termination of Employee Involvement Programs[J]. Labour, 2011, 25(1): 45~62
- [20] 张钢. 企业组织创新过程中的学习机制及知识管理[J]. 科研管理, 1999, 20(3): 40~44
- [21] 李焱. 管理创新中的组织学习[M]. 北京: 经济管理出版社, 2007
- [22] 苏敬勤, 林海芬. 个体企业家导向视角的管理创新引进决策机理研究[J]. 管理科学, 2011, 24(5): 1~11
- [23] 夏冬. 企业所有权结构与组织管理创新——对中国企业的理论与实证分析[J]. 生产力研究, 2006(8): 212~214
- [24] CAROLI E, REENEN J V. Skill-Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments[J]. The Quarterly Journal of Economics, 2001, 116(4): 1149~1192
- [25] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法[M]. 北京: 北京大学出版社, 2008
- [26] 欧阳桃花. 试论工商管理学科的案例研究方法[J]. 南开管理评论, 2004, 7(2): 100~105
- [27] WOLCOTT H F. Writing Up Qualitative Research (Qualitative Research Methods) [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 1990
- [28] 国资委企业改革局. 第十六届国家级企业管理现代化创新成果正式发布[EB/OL]. (2010-01-18)[2011-12-15]. <http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258252/n258614/6909601.html>

(编辑 丘斯迈)

通讯作者: 苏敬勤(1961~), 男, 湖北武汉人。大连理工大学(辽宁省大连市 116024)管理与经济学部部长, 教授、博士研究生导师。研究方向为管理创新、案例研究方法和国家创新体系。E-mail: jingqin@dlut.edu.cn

(上接第 648 页)

- [24] 罗家德, 叶勇助. 中国人的信任游戏 [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2007
- [25] LUO J. Particularistic Trust and General Trust: A Network Analysis in Chinese Organizations [J]. Management and Organizational Review, 2005, 1(3): 437~458
- [26] YAMAGISHI T, COOK K, WATABE M. Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan [J]. American Journal of Sociology, 1998, 104(1): 165~194
- [27] WAGNER M, KREUTER U, KAISER R, et al. Collective Action and Social Capital of Wildlife Management Associations Collective Action and Social Capital of Wildlife Management Associations [J]. The Journal of Wildlife Management, 2007, 71(5): 1729~1738
- [28] 青木昌彦. 比较制度分析 [M]. 周黎安, 译. 上海: 上海远东出版社, 2001
- [29] KLEIN D. The Voluntary Provision of Public Goods? The Turnpike Companies of Early America [J]. Economic Inquiry, 1990, 28(4): 788~812.
- [30] 翟学伟. 中国人的脸面观——形式主义的心理动因与社会表征 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2011
- [31] BROWNING L, JUDY C. SEMATECH: Saving the U. S. Semiconductor Industry [M]. Texas: A&M University Press, 2000
- [32] 费孝通. 乡土中国·生育制度 [M]. 北京: 北京大学出版社, 1998
- [33] PERROW C. Complex Organization: A Critical Essay [M]. NY: McGraw-Hill, 1986
- [34] COASE H. The Nature of the Firm [M]//WILLIAMSON O, WINTER S. The Nature of the Firm. NY: Oxford University, Press, 1993: 18~61
- [35] PERROW C. Small-Firm Networks [M]//NOHRIAN, ECCLES R. Networks and Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1992: 445~471

(编辑 予衡)

通讯作者: 罗家德(1960~), 男, 台湾台北人。清华大学(北京市 100084)社会学系教授、博士研究生导师。研究方向为组织研究、网络分析、经济社会学。E-mail: jd-luo@mail.tsinghua.edu.cn