

从知识与决策权匹配理论看 企业组织结构的重塑

宋清稳 副教授 席 谨 兰州理工大学 兰州 730050)

内容摘要:现代企业从20世纪90年代以后将组织结构的变革推向了前沿。伴随着全球化、知识化和信息化的冲击,传统的组织结构模式已经不能适应企业需要,组织结构的扁平化是企业变革的主要趋势。本文从知识与决策权匹配的角度,论述了组织结构的重塑及应注意的问题。

关键词:组织结构 扁平化 决策权

上世纪90年代以来,伴随着社会经济的重大变化,许多企业意识到传统的企业组织已不能适应发展的需要,以米歇尔·哈默为代表的管理学家们提出了企业再造概念,认为现代企业必须摒弃大工业时代的企业组织结构模式,重新构建新的企业组织结构模式。现代企业必须从资源分配、管理层次的设置、决策程序和部门间的关系等多方面对企业进行再思考。

知识与决策权匹配理论

知识与决策权的分布差异一直是理论和实践界讨论的热点问题之一。Hayek、Jensen和Meckling等人的研究表明,决策权在组织中的分布情况主要取决于组织以通用知识还是专门知识为战略重点,以及知识如何分布在企业管理者和员工中。Hayek首先明确提出,经济效率取决于决策权威和对于决策起支撑作用的知识之间的匹配关系;他将知识分为科学知识 with 特定地点和时间相关联的两种知识。人们一般认为科学知识才是真正的知识,而实际上市场经济中的大部分知识表现为与特定时间和地点相关联的知识。与特定时间和地点相关联的知识难以统计的形式传到

任何集中的权威那里,因而决策者根本不会获得有关特定时间与地点环境的知识。因而保证知识与决策权匹配的唯一方法是进行决策权的分解,由各个生产组织单独决策。

组织的效率取决于知识与决策权的匹配,当知识与决策权不匹配或者知识对于决策权有价值时,保证两者的结合有两种方法:一种是将知识传递给有决策权的人,在传递过程中,面临着由于劣质信息而导致的信息成本;另一种是把决策权传递给拥有相关知识的人,这种决策权分配面临着由于委托代理关系而产生的代理成本。一般来说,随着集权程度的增加,信息成本增大,委托代理成本减少;随着分权程度的增加,信息成本减少,代理成本增加。组织总成本是劣质信息导致的成本与目标不相容导致的代理成本之和,组织设计过程也就是信息成本与代理成本之间的权衡过程。如图1所示,信息成本在权力集中时较高,随着权力在等级体系中向具有较多相关知识的位置分散而不断下降;代理成本由于目标不一致而引起的代理成本,在决策权集中时较低,随着决策权的分散相应增加。组织总成本是信息成本和代理成本之和。提高效率的关键在于将决策权让给某个层次上的代理人,使得缺乏信息引起的成本和由于目标不一致引起的成本之和最小。该理论的要点如下:

知识的分布决定了决策权的分布。知识经济时代,企业的信息成本大于代理成本,因而知识在企业内部的原始分布决定了决策权在企业的分布。知识在组织中的分布状态决定着组织的集权和分权。组织设计至少要考虑两个因素:一是员工完成工作任务内容的多少,以及由此带来的员

工形成专门知识的多少;二是如何向员工有效地授予决策权以保证工作的完成。组织模式要考虑环境、技术和劳动力市场对知识和决策权的影响。

总之,知识与决策权相匹配理论的实质,就是谋求组织的代理成本和信息成本之和最小,找出决策权的最优位置。组织结构的形式决定着决策权的位置,影响着企业效率的高低。企业组织结构不断优化的过程正是企业不断适应外部经济环境与追求内部更低管理成本,从而建立高效率的企业组织过程。

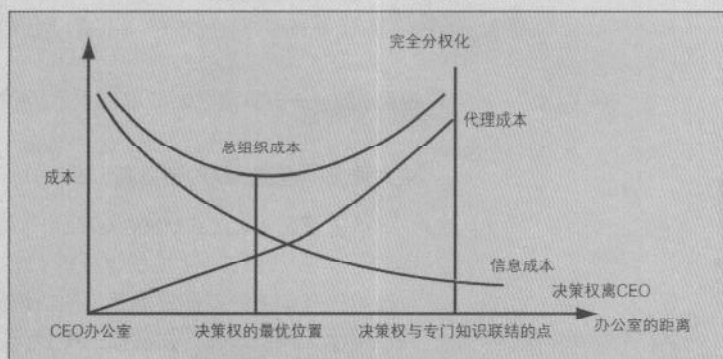
企业组织结构重塑的目标

企业若想长期获得剩余利润,就必须建立一种企业结构,即这种结构要能实现产品的生产和分配内部化,还要能使价值增值并足以保持它在消费者心中的信誉。企业组织结构建设,也要考虑以下因素的影响:市场的稳定、产品标准化程度、专业化生产的程度、技术改进和创新的速度(如图2所示)。

组织结构类型的发展过程是一个循序渐进的过程,如图2所示,既有U型,也有M型。总之,一个现代企业可能是:规模巨大而复杂的、所有权与经营权分离,其目标是有组织内部各部门协商确定;由此产生了谁承担风险的问题,是股东?还是经理或者雇员?或者是社会?在这种情况下,企业建设的管理目标就成为管理成本的决定因素,而此成本是与企业通过市场进行部分(或全部)活动所需代理成本和信息成本紧密联系的。

如果企业将决策权下放,虽然可能导致较多的代理成本,但是同时带来的收益是更多地节约了知识传递的信息成本,充分利用了员工具有的知识。现代企业生产的首要目的是充分利用每位员工掌握的知识,这是企业利润的来源。组织结构重塑的目标,就是要考虑组织总成本最小、组织适应性高的有生命力的机体,即“有机组织”。有机组织是一种低复杂性、低正规性和分权化的组织。一方面,它保持着较宽的管理跨度,以扁平化的结构使员工能够对问题做出迅速反应;另一方面,作为一种松散的结构,不具有标准化的工作和规则条例(如图2),所以它关注的是人性化和团队合作。

图1 组织决策权的最优位置



(资料来源:詹森、麦克林:“专门知识、一般知识与组织结构”,《契约经济学》经济科学出版社,1999年版。)

“有机组织”结构常常表现为扁平化形式,但扁平化并非是简单地删除科层制的中间层次,而是一种适应环境需要的柔性组织结构。理想的扁平化企业组织应有以下特点:企业的中枢机构是职能中心,具有计划、协调和控制的功能;在企业中员工通过有明确目标的几项“核心工程”建立起知识团队(如字母所示);知识团队与职能中心的交流是面对面的;知识团队的构成是动态的(如虚线圈所示);企业以顾客为根本定位。

现代企业组织发展的扁平化趋势

金字塔型传统企业组织结构,符合工业化时代客观条件的需要,因此,在过去近百年的时间里曾风靡一时。但是自20世纪下半叶以来,以全球化、信息化和知识化为特征的新经济时代,对企业组织结构提出了挑战,组织结构的扁平化成为现代企业组织发展的主要趋势。组织结构扁平化,是一种通过减少管理层次,压缩职能机构,裁减人员,是组织决策层最大可能将决策权延至最远的底层,从而提高企业效率及群体协作的优势,赢得市场主导地位的组织。其典型特征是:围绕工作流程而不是部门职能来建立组织结构,管理层次简化,分权,组织决策效率高。

信息技术的广泛应用,要求企业进行变革。计算机和互联网技术的发展,使得企业内、外各层之间的信息传递更为方便,文件在网上的传输也更为快捷,传统的结构生产活动发生了革命性变化。这就使原有组织内大量的、富余的中间管理层不得不撤出,使企业组织结

构扁平化。

顾客需求成为生产导向。市场经济的发展改变了过去生产决定消费的形式,顾客需求开始驱动生产,企业在产品设计、开发、生产、销售及售后

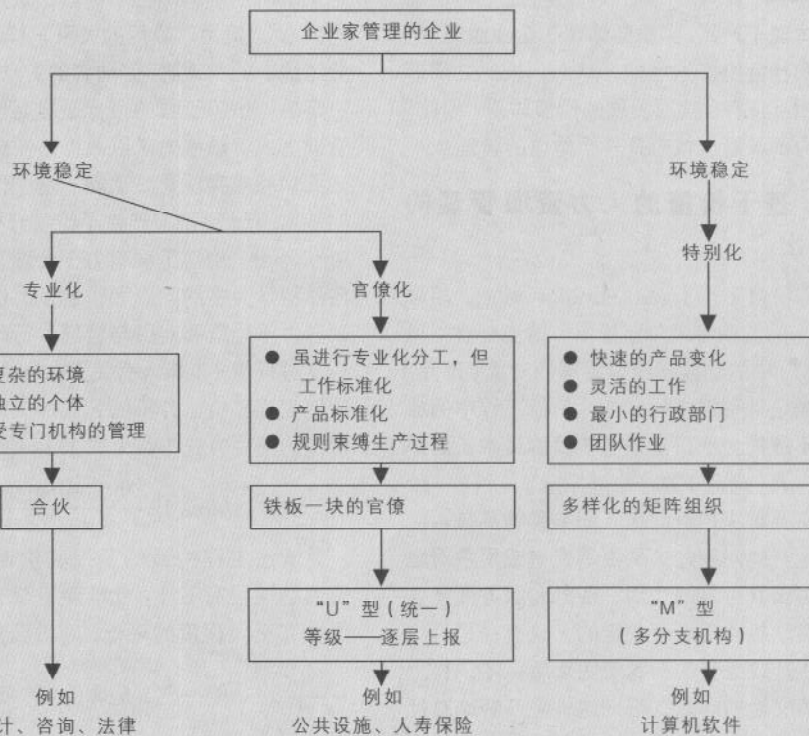
服务等方面始终把握顾客需求脉络。企业由过去刚性的大批量生产产品转化为弹性的多品种、小批量或单件的生产。企业单一经营发展到多样化经营,使企业内部生产经营管理难度加大,如各种品种的生产技术要求不同、工艺流程不同、面对的市场不同、各个产品的生产决策也不同,企业所有的部门及人员应充分了解、掌握各类信息,直接面对市场。这就需要各个生产组织单独决策,促成企业尽量减少中间层次,减少决策与行动之间的延迟。组织结构扁平化使组织能力变得柔性化,反应

更加敏捷。

知识经济要求管理人本化。知识经济时代,企业组织中的员工成为特殊的、贡献越来越大的生产要素,最终体现为能够使企业价值增值的人力资源。因此要求企业在职务设计时,更应注重员工的知识分布、动机、绩效和满意度。组织的核心从加强职能管理,执行统一命令转向更多的团队合作,自我引导。事实证明,过去那种以层级制为中心进行遥控式命令指挥的官僚制度,已经阻碍了组织中信息流的交换以及团队整合能力的发挥,最终阻碍了个人智慧力、想象力、创造力和协作力。做到管理人本化,要求将任务设计成一项完整的、有意义的工作。职务的粗化以及具有更多岗位决策权要求企业组织结构更趋于扁平化。

新经济时代竞争的加剧,需要企业进行系统化考虑。对工业社会来说,企业主要是获取规模经济,即通过大规模生产降低成本、增加效益,所以必须实行专业化分工。但新经济时代,企业组织有大规模生产转化为敏捷制造,如果继续强调专业化分工,就会出现部门主义、本位主义。这对企业长远战略共同目标形成极为不利。

图2 组织建设



(资料来源:马尔科姆等,1999年。)

企业内员工职位和职务升降的幅度与横向调转的可能性,使企业对员工任用及调配时,在职位和职务的纵向升降及横向调转上,做到有序、适度 and 合理;四是有利于企业调整编制定员,使组织富于弹性,尤其是规模较大的组织其职位数目众多,实行职位分类可为其动态地合理调整组织结构和职位配置提供便利条件;五是职位的功能分类还对系统工程、行为科学、电子计算机在企业组织的人力资源管理中的应用,提供了可能性与必要条件;六是有助于帮助员工对自己的职业生涯进行设计,促进员工发展。企业组织可根据员工的功能价值分析评价,帮助员工根据自身的优势和潜能设计不同的职业生涯,根据发展要求,不断调整自己的职业。

从上述研究中可以看出,尽管价值本身是个泛泛的概念,很难做精确的量化和评估,但本文提出的企业价值、职位价值、员工价值概念,把产品或活动价值的一些特性和理论运用到人力资源开发和管理工作中,展示了价值应作为贯穿人力资源管理始终的主线,为基于价值的人力资源管理打开了崭新思路,也预示了基于价值的管理原理、技术和方法在人力资源管理领域将有一个广阔的发展前景。

同时可以推断,诸如企业对培训需求评价,组织气氛的需求评价,对职位对知识、技能的需求评价,对胜任特征(competency)的需求评价,对于改进培训需求评价的内容结构设计等等一系列的人力资源管理的内容,都有待于以基于价值的管理思想、原理和方法进行探讨解决。可以断言,人力资源管理正迈进基于价值管理的新时代。

参考文献:

1. 中国年度管理大会. 财富创造者比财富更有价值[J]. TOM财经, 2004. 12. 6
2. (美) 杰瑞·考夫曼. 价值管理[M]. 机械工业出版社, 2003
3. 付亚和, 许玉林主编. 绩效管理[M]. 复旦大学出版社, 2003
4. 德鲁克. 有效的管理者[M]. 工人出版社, 1989
5. 吕顺祥, 盛德材, 李庆宇编译. 价值管理[M]. 中国经济出版社, 1990
6. (美) 汤姆·科普兰, 蒂姆·科勒, 杰克·默林. 公司价值的衡量与管理[M]. 电子工业出版社, 2002

◀ 上接 41 页

新经济时代要求企业着眼于整体与部分、系统与外部环境之间的相互联系,相互作用。这样企业组织就不会狭隘地形成各部门、各子公司之间的个人利益,而忽视企业的整体利益。所以现代企业在设置组织结构时应适当简化分工,把职能相关性强的部门归并起来,使跨部门协调变为部门内部事务,把众多职能部门合并为少量综合性过程管理部门,使组织纵向结构趋于扁平化。

构建扁平化组织结构的建议

突破传统管理理论的束缚。组织扁平化管理是一次新的管理革命,要求上级授权、放权,以提高组织的效率。但在传统组织文化氛围中,为保护现有和将来的利益,中层管理者将自觉地抵制并设置障碍,使得变革的努力被削弱和抵消。传统管理理论被广泛的接受和应用,也阻碍着新思想的传播和应用。因此,必须进行文化和管理理论创新。

加强网络建设。网络技术是组织结构扁平化的支撑,只有当组织的信息通过网络等手段把指令同时传递到不同层级的人员时,实施扁平化管理才能得到保证。另外,企业的外部环境不断变化,如果不能及时捕捉到外部信息,企业内部就不能迅速适应环境;同时借助于先进的计算机管理手段,有序、有效的整合物流、资金流、计划流的节奏,产生决策的共振效应,从而最大限度地发掘扁平化管理的潜能,提高组织整体竞争能力。

实行团队式管理。团队是扁平化组织结构构造的基础,扁平化组织其竞争优势的建立,主要在于如何对组织所拥有的知识、信息进行整合、创造和管理,从而更直接的面向市场、面向用户。扁平化组织的运作核心就是通过团队式管理,不断释放整体知识能量,进而实现企业价值创造空间的创新和拓展。

按照知识和决策权匹配理论,决定组织的集权和分权。知识的内部分布可以分为两种情况,即通用知识和专用知识。通用知识一般包括科学知识、产品生产技术和编码的产品和市场信息等。专用知识一

般包括员工掌握的与特定时间、地点相关联的知识、有关产品质量和技术改进的知识、员工操作和时间的默会知识、与特定企业和岗位相关联的知识等。由于通用知识能够在企业内部和市场低成本的转移,因而管理人员能够通过工作分析、管理信息系统等方式将其集中于管理者手中,这样管理者掌握了决策所需要的信息,就掌握了决策权。专用知识一般为企业每个员工所掌握,因而管理者很难将知识集中于自己手中,因而为了充分利用专有知识,企业必须将决策权下放至员工。因此,组织设计应考虑知识在组织中的分布状态。

建设适宜的组织结构。组织结构就是几个独立的个人被组织起来采用一个决策体系,以解决信息和协调的问题。它也促使组织中的个人更大程度的追求企业目标。现代观点认为,在多数情况下,团队行为有利于实现以上两个目标,但这并非在所有情况下都适用。在进行互补的活动时,团队行为是最佳方式;当个人目标存在差异时,个人行为将受到最高管理层或市场激励机制的制约。由此可见,最低成本的组织形式是获取信息、协调行动和激励员工的最低成本组合,以及由于这些活动的不完善所造成的最小损失。

参考文献:

1. [英] 马尔科姆·S·格林伍德, 马丁·J·卡特. 企业经济学. 东北财经大学出版社, 1999
2. 林海斌. 我国企业构建扁平化组织结构的建议. 党政干部学刊, 2005(1)
3. 程德俊. 美日企业管理模式的比较: 知识与决策权的视角. 经济管理·新管理, 2004(4)
4. 罗来武, 刘玉平, 王勇. 知识与企业组织结构扁平化. 经济管理, 2004(5)
5. 王蕾, 任庆涛. 扁平化组织的组织模式架构. 经济管理, 2004(5)
6. 陈希燕. 扁平化与企业效率. 经济管理, 2004(5)

作者简介:

宋清稳: 兰州理工大学管理学院副教授、硕士生导师。

席谨: 兰州理工大学企业管理研究生。