

我国高技术企业组织结构变革的探讨

●浙江大学管理学院 杨海锋 邢以群

摘要：组织结构是一个组织的整体框架，它反映了一个组织的分工协作情况。良好的组织结构的建立和维持，是使每一个组织中的成员得以发挥群体力量以实现共同目标的重要保证。高技术企业由于处于变化非常迅速的领域，因此，适时变革组织结构使之与变化着的内外部环境相适应，是保证高技术企业健康发展必须解决的一个问题。文章根据对高技术企业组织结构特点的分析，就如何根据环境的变化适时变革组织结构问题进行了初步探讨，供高技术企业经营者参考。

关键词：技术企业组织结构；特点；关系；趋势；启动

中图分类号：F425

文献标识码：A

文章编号：1002-0241(2001)04-

0005-04

一、高技术企业组织结构的特点

高技术企业是一类新型的企业，由于其以研制开发、经营高技术产品或服务为主，因此其组织结构与传统企业相比，具有以下几个特点：

1. 研发部门居主导地位。传统企业往往以生产或销售部门为主体，而高技术企业则以技术的

研究开发为主体。企业的主要功能和作用是技术创新，所以组织结构以研发部门为主体，企业大部分资源都投在高技术的研究开发和商品化上，其它各部门围绕着研发部门开展工作。

2. 组织结构变动频繁。传统企业组织结构相对比较稳定，这是因为传统企业产品的周期较长，新产品开发及上市的步调相对趋缓。而高技术企业由于身处迅速变化着的高技术领域，它要不断地把前所未有的产品推入未知的市场，就要求组织结构具有快速感觉和反应的能力。为了使组织结构与环境变化相适应，就必须经常对组织结构加以调整。

因为在高技术领域中，游戏规则始终在变化中，改变世界的越多，自身必须改变的也就越多，这是不得不接受的事实。

3. 组织结构更具弹性。传统企业有明确的分工、清晰的等级、详尽的规章制度，强调遵循规则。而高技术企业每天都要面对无从预料的新竞争的出现，所以其结构较传统企业更具弹性。就像杰克·韦尔奇说的那样，能在汽车行驶过程中更换轮胎。改革

开放后发展起来的许多知名的高技术企业都经历过结构上的重大调整，只有经得起变革的企业，也就是组织结构上具有适应性的企业才能生存下来。

4. 信息渠道畅通。传统组织要求组织内部的信息传递按照权力等级链进行。但高技术企业以研制开发高技术为主，需要群体的努力和经常性的信息交流，如果还是要求组织内部的信息传递按权力等级链进行，就会妨碍信息的快速传递和交流，从而影响高技术的研发和各项工作间的协调。所以信息常采用非正式却简单直接的方式进行传递。

5. 组织决策权分散。传统企业营运效率的提高主要放在维持竞争优势，而非创新上，所以管理者最关切的是对公司营运状况的控制，相应的采用集权式的决策较多；而在高技术企业中，竞争优势主要来自专业人员的创新性贡献，决策点往往安排在最能做出有创意决策的地方，而且，对高度创新的产品，根本没有所谓上市经验可言，未参考过去经验及结果的决策也会被接受，再加上知识的专业化程度提高，迫使高技

术企业必须采取分权式的决策。

6. 组织地位源于威信。在传统企业中,一个人在公司里的职位即可大致决定他的地位和影响力的大小。而在高技术企业中,一个人在公司里的地位如何,要视其个人的品质和专长,即奉行“能力至上”主义,只要有能力、有创意,就很容易在公司里受到肯定和尊敬。

二、环境与高技术企业组织结构变革之间的关系

研究我国高技术企业的组织结构变革,首先要对其与环境(包括内部和外部)之间的关系有一个正确的认识。组织规模的扩大、组织战略的演变、外部环境的变化、技术的进步和创新,这些因素都促使高技术企业不断地进行组织模式的变革,即要求改变组织结构的设置,调整组织结构的职能、权力、责任和利益,修正管理制度、管理程序,以保证企业的持续发展。

纵观我国高技术企业组织结构随环境变化的发展历程,可以看到,我国大多数较为成熟的高科技企业的组织结构在短短的十几年中,大致经历了以下两个阶段:在形成一定规模之前,一般由最初灵活的非正式组织逐步向直线职能制过渡,即组织形式由小到大,形成大型企业后,则由直线职能制向事业部或矩阵结构过渡,即组织形式由大划小。

高技术企业的创始人多为科技专家或风险投资者,奉行技术

导向或市场导向,对企业内部的管理活动常常不太重视。同时,由于在发展之初,员工人数还很少,对管理及分工协作没有太高的要求,过份的正规化反而不利于企业的发展。这样就自然形成了组织初创阶段的非正式的组织结构。这一时期,创始人的创造力、理想和领导风格在企业的经营中起着非常重要的作用,创业群体面临着求生存危机感,往往能形成强有力的团队精神;组织结构简单,没有明确的职能划分,通常一个人同时担任好几项职责,沟通网络不复杂,决策也主要由核心创始人做出。

由于高技术企业发展速度快,这种以企业家精神为主导的非正式结构不久就会难以胜任业务的急剧增长,越来越多的员工感到很难进行正式的沟通,创业者也感到力不从心。这时企业组织必须向专业化管理发展,组织内部开始形成权力线,中层管理者开始出现并拥有一定权力,各职能部门如财务部、研发部、营销部、制造部等也逐渐在企业内部建立起来,从而形成了一个初步的管理系统。这一时期,组织基本上按职能划分,管理制度、工作标准、考核体系等都在逐步形成之中,组织开始步入正规化的管理轨道。

随着组织规模的进一步扩大,直线职能制所带来的集权和等级的弊端也暴露出来。中层管理者需要拥有更多的权力以适应

企业的多样化经营和多变的市場,于是组织内部开始划小经营单位,权力也随之下放到各个经营单位,高层管理者主要从事战略和决策,事业部制应运而生。这一时期,组织结构强调专业化、制度化、规范化,规章制度进一步完善并得到严格的执行。

企业组织在正规化的同时也潜伏着新的危机。各种条例、规章、计划、报表越来越多,使许多本来很简单的事情复杂化,各单位的本体观念和官僚作风严重滋长,横向协调困难。组织需要导入合作、创新的理念。这一时期,常采用矩阵结构,注意通过小组的形式来迅速解决各种问题,组织文化的建设受到前所未有的重视。

由此可见,高技术企业的组织结构是随着环境的变化和业务的发展而变化发展的,并且具有一定的发展规律。高技术企业的组织结构如果不能及时地根据环境的变化适时地做出调整,企业的发展就将受阻于落后的管理。

三、高技术企业组织结构的发展趋势

从近年来国外高技术企业组织结构变革的实践,可以预计,我国高技术企业的组织结构在发展过程中可能形成以下趋势:

1. 扁平化。中层管理的作用主要是监督下属以及采集、分析、评价和传播组织上下和各层次的信息。高技术企业中计算机网络的广泛应用使这一功能更多的由计算机网络来完成,这必然会带

来中层管理人员的冗余,同时,信息技术又使管理人员能够控制更多的下属;再加上中层管理人员的工作具有很大的伸缩性,压缩中层并不会对企业的整体经营带来多大的影响,这些因素都将导致高技术企业的组织结构日趋扁平化。

2. 柔性化。不管是直线职能制还是事业部制,都强调稳定和秩序,一旦面对意外的变化,很难做出迅速的反应和调整。所以传统的组织结构对高技术企业来说显然只是阶段性的,企业组织必然要从传统的刚性向柔性发展。

3. 小型化。随着高技术企业规模的迅速膨胀,许多企业日益暴露出所谓的“大企业病”。而与此同时,许多成功的小企业却日益增多。小企业更注重真正树立市场导向的经营思想,能将市场需求和自身长处很好地结合起来,保持组织结构的精简,追求组织工作的高效率,以快取胜。所以现在许多庞然大物型的高技术企业开始学习小企业的经营方式,力争缩小规模,化整为零,把小企业的组织优势引入到大企业中,使企业成为由许多机制健全的小型组织组成的有机整体。

4. 网络化。高技术企业内外环境的变化使传统的层级结构日益削弱,而趋向更有利于沟通协调的网络结构。企业组织结构的网络化主要体现在四个方面:第一,企业形式集团化。随着经济的全球化、经营的国际化,企业

间的联系和合作日益紧密,形成了集团化的利益共同体。第二,经营方式连锁化。许多企业发展连锁经营和商务代理,形成了庞大的销售网络体系。第三,内部组织网状化。伴随扁平化的趋势,更多的执行层与决策层之间建立了直接联系,同时横向的联系也在不断增多。第四,信息传递网络化。计算机网络的应用使单线联系的构架被打破,员工、部门相互间的信息沟通更直接更频繁了。

5. 虚拟化。未来的企业要同时具备生产经营的全部资源已变得越来越困难,企业开始突破有形的界限,借用外部资源进行整合,以互享技术、分担成本。虚拟公司是高科技的产物,高科技产品的更新速度越来越快,技术含量越来越高,但高新技术的开发又是一项费用大、周期长的工作,只靠企业自身的力量来完成变得越来越困难。为了在竞争中取得主动地位,各公司以技术为核心达成暂时的联盟协议。虚拟化的企业没有办公室、没有组织图,在这种组织结构下,运作的企业有完整的生产、营销、研发、财务等功能,但没有完整的执行这些功能的部门。

6. 团队化。现代的团队观念是指由一小群技能互补的成员组成,成员致力于共同的宗旨、绩效、目标和方法,并共同承担责任。随着外部环境的越来越难以预测以及技术更新速度的不断加

快,高技术企业越来越需要建立现代意义上的团队。以顾客需求为导向,打破传统职能部门的界限,团队可以在更大程度上发挥沟通和协调作用,更有利于企业的创新。

四、高技术企业组织结构变革的启动方法

从国外实践的经验结合我国高技术企业组织的实际看,不同企业启动变革的方式都不尽相同,但还是可以摸索出一些规律。在启动过程中把握好一些必要环节,就可使结构变革进行得更为顺利。

1. 预测变革时机。从我国高技术企业组织结构的演变和趋势来看,企业的各个发展阶段,对组织结构的要求是不同的。特别是一些高技术企业惊人的发展速度,更应该首先对自己处在生命周期的哪一阶段以及这一阶段可能会出现危机有清楚的认识。从许多公司变革的经历来看,受意外所迫而不得不进行变革的危机式转变通常成功的概率不高。由于高技术企业身处变化非常迅速的环境之中,若没有一定的前瞻性,很容易措手不及,迅速陷入困境。

2. 首先变革领导者。在国外,不乏有中层管理者推动组织变革的事例,但我国的一些高技术企业却具有特殊性。最高层领导者具有绝对权威,领导者的理想、观念影响着企业的前途,可以说,没有高层领导者的大力支持,

推行变革是不可能的。但仅有支持还不够,我们也看到我国许多高新技术企业的领导者也曾经推行过轰轰烈烈的组织结构变革,却没有给企业带来任何希望。原因就在于其领导模式没有变,变革只是在企业领导者原有的思维模式下推行的一些新措施,而没有触及更深层次的问题。所以对我国的高技术企业来说,领导者自身的变革是其它一切变革措施得以有效实施的基本前提。

3. 调查内外环境。环境对高新技术企业的组织结构有着非常重要的影响,对企业内外部环境的调查研究是为了了解企业的组织体系在满足企业目前和可预见的未来需要方面的充分程度。外部调查主要是业务需求的大小,从中分析公司业务的增长是否已经超过了它的基础(组织体系和管理系统)能够支撑的规模;内部调查主要是员工满意度,从中可以清楚地了解到公司内部组织体系中存在的问题、员工对企业的看法。组织结构变革的开始往往不是根据从组织结构本身设计上发现问题而展开,而是根据内外部环境调查过程中发现的问题,反过来通过组织结构的调整来为这些问题的解决创造有利的条件。

4. 预测变革阻力。如果改革的阻力非常大,那么推行变革就非常困难,这就要求变革的发动者要收集组织内部有关变革阻力的材料。在高新技术企业中,由于员工的文化层次较高,个性较强,加上我

国计划经济遗留下来的求安稳的心态,预测变革的阻力显得尤其重要。在清楚变革的阻力后,还须通过动态分析、承诺图等方法,从更深的层次去审视阻力的成因,寻找克服这些阻力甚至把阻力转变成变革动力的方法。

5. 建立共同远景。创建未来远景是影响改革动力的重要因素,企业要通过建立一个明确的远景驱动机制,创造一种支持变革的氛围,这在十分注重团队精神的高新技术企业中尤为重要。无论在变革前还是变革中,都要反复强调一些基本的东西——变革的目的、价值观、目标、能给员工带来什么好处等等,这对建立变革承诺,强化新的行为方式是十分必要的。换句话说,给员工描绘一幅变革的美好前景,使员工能够用他们获得的信息自己勾勒变革远景的画面,清楚地知道自己在变革中的角色,从而有力地推动变革。

6. 动员大家承诺。在完成改革计划之前,必须确保大多数人积极参与改革,而不仅仅局限于几个主要人物。这就必须加大沟通的力度,仔细检查改革的计划,加深理解改革的重要性,提供必要的咨询服务。只有让员工尽早地参与到变革中来,让他们认识到变革是员工自己的变革而不是企业和上级强加给他的任务时,改革才能真正得以推行。

7. 准备改革计划。做好以上几项工作后,变革即将全面展开,

各部门必须准备好改革的分段计划,也就是把变革分成可以执行的几个阶段,拟订每阶段的改革计划。由于在实际的变革中会遇到许多意想不到的事情,所以必须在每一阶段都要评价具体实施的过程。在改革正式开始之前,就拟订一个变革的进程表,对于推进变革、检查变革的成效是非常重要的。

以上我们就高新技术企业组织结构的特点、与内外部环境的关系以及变革的启动过程的一般规律作了初步的研究。其实任何一种组织结构都有其优点和缺点,没有哪一种结构比另一种结构更先进。重要的是良好的组织结构要有其适应性。如果企业能根据自己的发展情况和经营特点构造适合自己企业的组织结构,或许就是最好的组织。尤其重要的是,企业在发展,企业的战略在变,企业的经营环境在变,企业的组织应处于一个调整直至再造的动态过程,才能立于不败之地。

参考文献

- 1 邢以群,周建华. 高新技术企业经营管理理论. 浙江大学出版社
- 2 Deborah Bright. 飙向高科技——变局管理之奥秘. 卓越出版社
- 3 张玉利,陈冰宏. 重新设计组织. 天津人民出版社
- 4 吴德贵. 企业组织变革五大趋势. 企业改革与管理, 2000(1)
- 5 克拉克. 改革. 中信出版社&

PRENTICE HALL 出版社

(责任编辑 孙加臣)