

以进化论解析的组织二元再造

季六祥

摘要: 本文把现代组织观的演变历程置于进化论框架下加以考察,认为组织再造是现阶段以及将来一个时期组织发展进化的内在要求和客观需要,也是对于“企业再造”深层的结构拓展或概念提升,而且实质是组织的价值性和工具性相统一的优化再造。基于此,从理论上初步得出一个以进化逻辑解析的二元结构:一是组织的价值再造,提出了关于学习型组织学习的逻辑拓展,或称之为“第六项修炼”的假设模型;二是组织的工具再造,相应作出了企业流程重组逻辑拓展的三级模式。

关键词: 组织再造 进化观 组织学习

本文试图阐明的第一个问题是,组织如同所有生命体一样都将依归同一的进化法则。那么,在进化观看来,组织欲适应不断变化的客观环境,而不得不持续地改造自己,甚至重新选择有利的组织“基因”,但组织进化应是积极主动的,尚能在可能预知的、甚至带有很大不确立性的内外环境改变之前,略先于或至少与之同步地进行适应性变革。事实上,组织处于一个复杂多变的环境,始终是企业激烈竞争的市场环境,在这一环境下为谋取竞争优势乃至核心能力或核心竞争力,使之得以存续并保持应有活力,据此提出的“流程优势”理论,即以业务流程重组(BPR)为核心的“企业再造”原则和方法论,被认为是一种有力的竞争手段或流行模式,亦被进一步作为本论题关于组织再造不可或缺的重要过程,且实质成为了组织工具性再造的核心基础,此乃其一;更深层次则在于组织的价值性再造,进而从基本的理性解析及其逻辑范式上相对置于一个最一般的哲学命题之中,使之在进化论框架下内在统一于组织的二元再造,这便是我们所要深入研析的主要方面。

一、组织进化的梯度模型

这里,需要探讨一个基础性的概念模型以刻划组织变革的轨迹,并从进化意义上为组织再造提供必要的逻辑支持。为此,我们无意追溯早期古典至新古典组织学说史,只是从管理被视为一门科学的半个多世纪以来,对于一些颇具影响力的现代组织理论及其演化历程作一简约回顾,藉以引证组织进化观一说。以下将依据组织进化的阶段性特点,序时予以展开:

首先展开的是,基于X理论进化的组织数字观。20世纪50年代,在稳定的世界经济环境下,持续的经济增长和消费需求的攀升得以不断满足,便极大地刺激了企业通过大批量生产和规模效益来追求盈利的目的,以致组织的政策偏好甚至迷恋于数字或指标的所谓权威管理,反映于泰勒的(Frederick W. Taylor)科学管理(或任务管理)被推崇备至,而韦伯(Max Weber)的官僚集权组织思想也同时得到了一定承认,于是,组织数字观的典型描述包括:麦格雷戈(Douglas Mc Gregor)的X理论;德鲁克(Peter Drucker)的目标管理;形成

组织的官僚阶层和集权制,甚至导致大型企业在多元化过程中力推集中控制的管理方式或技巧,被移植于新的子公司。不难看出,科学管理及其理论假设下的一个错误逻辑在于“以物为本”,因而严重背离了组织中人性的一面,漠视了根本区别于任何它因素的(物的)、居于组织主体地位的、人的第一因素,也就显然扼杀了人的主观能动性所表现的自觉性、积极性、创造性和协作精神,以及赋予集体主义内涵的共同价值观力量与个人心智潜能的重要发挥。相反,惟有透过激励、文化和学习机制在组织中的建立以实现其理念塑造,并同时体现于个人参与、实现和自我完善的精神表达,才会卓有成效,这正是那些自持数字观者所无法兑现的。随着环境的嬗变,适宜于科学管理的土壤已不复存在,旧的组织观也历史地被新的组织观在进化中所自然替代。

第二阶段,基于Y理论进化的组织人文观。在20世纪60年代,世界范围内经济发展的良性循环被逐步打破,经济增长和消费力态势开始走弱,市场竞争对企业的冲击也愈益明显,加之被模化的科学管理在现实中不断遭遇环境变化的严厉挑战,以致组织理论发展与之向背,即强调的不再是个人生产效率的提高,而是协调有组织的努力,同时组织也不再被看成是一部机器,而更多地被视为一个有机的人文社会系统。结果旧的组织数字观被摒弃,转而追求新的组织人文观,且显著表现为:在马斯洛(Abraham H. Maslow)等人信奉的“自我实现的人”观点影响下,麦格雷戈则截然相反地改变了基于“惰性的人”的错误认识,继而倡导人的“自我激励”观念及其归属于人本主义的Y理论以取代X理论;目标管理为布莱克(Robert Blake)和摩顿(Jane Mouton)富于情感风格的管理方式所替代;同时,官僚层级制结构被改造为顾客满足型结构,组织集权制让位于组织分权制,以及舍弃依赖于广告、促销的销售导向,代之以李维特(Theodore Levitt)的为顾客创造价值的营销导向。这一阶段,尽管以人为本已成为组织灵魂及其深远影响被进一步地强调,但环境的变迁仍将推动着组织不断地发展进化。

毫无疑问,“人本主义”思想其核心在于对人性认识的深化及其人的价值或人文价值的尊重,它彻底摆脱了建立在“受雇人”假设之上的X理论假设,以“经济人”假设为基调的

泰勒主义,以及把人当作“会说话的工具”等关于人的错误假设。而反映这一基本思想的 Y 理论,则是基于“社会人”假定的正确前提,其更高层次的理解,那就是“自我实现的人”。

第三阶段,基于战略经营单元(SBU)理论进化的组织战略观。至 20 世纪 70 年代,出现了全球性难以遏制的经济动荡和经济衰退,世界经济格局开始加速分化,企业竞争变得日趋激烈,从而彻底导致长期集权的计划控制制的终结,同时促使组织重心从对人的重视和内部经营移向了关注战略的正确选择,以使组织能够更有效地参与竞争,并在竞争中形成和保持其自身优势。组织的结构变革则趋向于将大型企业划分为若干战略经营单元,使之更能敏锐地感知经营环境的变化,并形成一种必备的快速应变能力;另一方面,提出了战略计划矩阵的概念,以便更好地为组织中不同的战略经营单元制定其相应战略,如波士顿矩阵(BCG matrix)和 GBC 矩阵等;再者,营销组合理论、产品生命周期、投资业务组合、学习曲线以及波特(Michael E. Porter)在其“竞争优势”理论中完整地提出了有关行业结构分析模型等分析工具被相继采纳,从而为组织发展进入战略竞争阶段提供有力的理论和方法支持。尽管如此,相对于主导这一阶段的组织战略观之所以只是一定程度地叠盖了组织人文观,因为后者乃是组织进化的长期过程和被正确选择的事实,那么,二者共存、互补与统一关系完全可以从组织进化的生态逻辑中得到解释。

第四阶段,基于 Z 理论进化的组织团队观。进入 20 世纪 80 年代,出现了世界三大经济集团鼎立格局,以日本为首的泛东亚区域经济集团的迅速崛起令世人刮目,反映在对组织理论和管理实践最重要的认识上,日本企业相较西方企业更胜一筹,这一结局促使组织发展的一个基本导向,即“日本式”的管理技巧备受重视、甚至于造仿,诸如质量循环、准时制生产和看板管理等,以及其后由全面质量管理提升至“制造质量”或“零缺陷”。与之相应的另一个导向是,组织中以人为本的一面被重新唤起,并在职能部门内部和跨部门之间建立起有效的管理团队,于是 Y 理论被威廉·大内(William G. Ouchi)的 Z 理论所取代,并由此成为组织团队观的核心。再者,塑造企业文化已成为组织发展的关键课题,因为“日本式”组织理念的形成很大程度得益于其良好的企业文化的建立;在比较中还发现,日本企业管理者看待组织和员工的角度已大大超越了狭隘的职能范畴,似乎更为全面和综合,以及更多地强调通过市场优势的长期性以追求和确保盈利性。

第五阶段,基于系统基模理论进化的组织学习观。自 20 世纪 90 年代以来,组织进化及其理论发展无论在其深度或广度上已不同反响,且凸显以下特点:

1. 理论分析工具的概念创新。诸如非线性、不确定性、重复性模式和混沌模型的提出,改变了以往简单地把组织环境看成相对稳定和可预测的,而是很大程度上视其为管理混沌,以致认为一个单纯的“封闭系统”、经营环境足够稳定、以及存在一系列明显可控杠杆的传统组织假设被新的现实所取代:(1)组织是一个复杂性的开放系统,它与环境的交流密切相关;(2)环境的变化显得如此迅速(不断出现新的机会或威胁),致使组织往往难以作出和实施更为详细的战略;(3)单一线性因果模型的解释已无济于事,组织的多数行动几乎导致不可预知(正面或负面)的后果。

2. 组织柔性的竞争性定位。随着全球化历史进程的不可逆转,势必给组织带来新的结构性挑战,因而客观上要求组织结构的适应性既能保持对已有市场的快速反应,又能在全球化运作中更多地获得新的市场机会,为应对这种环境变化的更大随机性,也就迫使人们对于“战略刚性”固化思想的反思,转而重视“战略柔性”的动态理念,于是组织被解释为:既能够设定一个明确而宽泛的战略方向,又能够迎合顾客需求变化和新的竞争威胁与机会并存的出现而不断地适应和学习。与此同时,员工也更多地被视为知识生产者和关键资产,授权、网络和学习能力成为了实现组织必备的灵活性、适应性和竞争性的有效途径。

3. 流程重组的顾客导向。从真正意义上冲破了把组织看成是一系列被清晰界定的职能墙的传统定式,最早由哈默(Michael Hammer)在 1990 年于《哈佛商业评论》发表的论文及其后出版的《企业再造》合著中,提出了企业流程再造(BPR)概念和逻辑,核心是重塑组织必须着重于如何改善产品流、服务流、信息流以及协同为顾客传递价值。循此理论,一些先进组织正试图努力把自身当作一个突破企业边界的、更广泛范围内的供应链组成部分加以管理,以致传统的职能重组被整体提升为面向顾客的流程整合。然而这一思想的贯彻已为组织带来竞争力或竞争优势的根本性改善,并由此成为重要的竞争性工具。

4. 关键资本的战略整合。组织竞争性和战略性增量资本的主要来源:(1)借助于加速学习、情商、神经语言等理论方法以实现人的自我发展和人际关系的改善,以及在以知识创新为主导的人才智力开发模式下实现人力资本和知识资本增量;(2)建立在研究与开发(R&D)模式之上的技术创新,将尽可能创造出具有自主知识产权的关键技术乃至核心技术,以提高产品技术含量和竞争力,进而实现技术创新资本增量;(3)整合战略策略组群的概念性资本增量,如涵括成本、质量、技术、产品、市场、人才、创新、组织、联盟、竞争诸方面的战略策略及其组合运用,其中尤以“竞合”概念的提出,改变了人们偏执于竞争刚度的理解,使之走向“合作性竞争”或“竞争性合作”;(4)品牌所带来的高附加值以及品牌运作已为组织付诸长期追求,因而实施品牌战略的竞争性意义仍在于实现其品牌资本的持续增值。

5. 塑造学习型组织的崭新课题。在经历了一系列革新之后,组织赖以形成更为开放的思维和敏捷的信息系统,使之得以保持与周遭同步持续地变革,关键在于组织学习的速度必须能够快于(或至少等于)外界环境变化的速度:LC。为此,彼得·圣吉(Peter M. Senge)在《第五项修炼》著述中,从系统动力学原理出发,运用系统逻辑与法则及其构建的系统基模理论,得以在根本上创立学习型组织的修炼之法,以及为组织深层的价值塑造确立了一个学习的观念模型。该理论的现实意义还在于,通过努力改变人们在接受一个时期教育后终身工作的模式,以树立“终身学习”的概念,并从管理观念上将注重于实物资产管理转至强化知识资本和学习型管理。不难推断,形成和拥有知识与学习的管理流程便成为构建学习型组织或塑造学习型文化的关键。

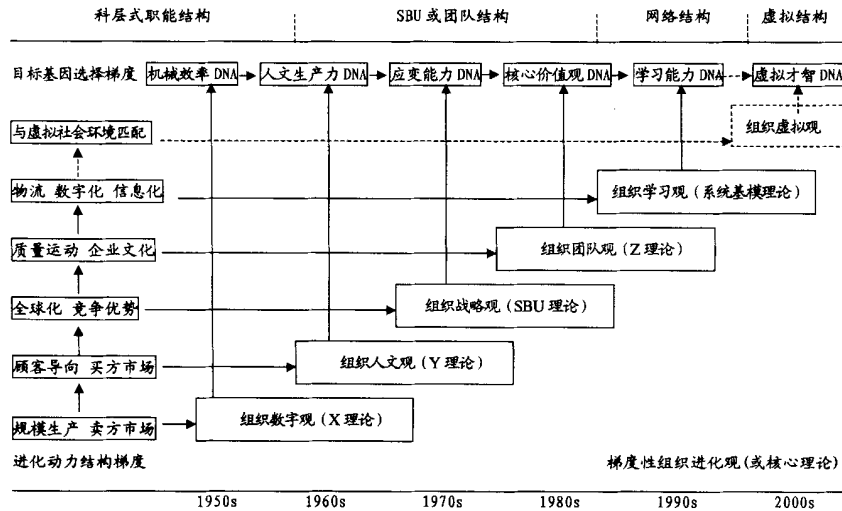
然而还必须看到,在现在以及一个可预见的将来,随着环境的持续、快速蜕变,组织的发展进化也进一步彰显新的态势。简言之,一方面将更多的实质性地表现为基于供应链

的延长、链合、一体化、数字化和集成化；一方面则被赋予更充分的灵活性、柔性及动态内涵，使之加速网络化和虚拟化，继而走向一种新型的虚拟组织，并核心形成组织虚拟观。不过，就此问题的进一步论述将着重于本文的第二部分展开。

另值一提的是，几乎同样地因为管理环境的日趋复杂化或不确立性，致使组织管理无论在其内容或形式上均更加趋

于浑序化，抑或形成一种所谓浑序组织。

从以上初步观之，大致勾勒出组织演化的一般轨迹，得出的一个基本推断是，推动组织发展进化的根本动因主要归结为环境的改变。因而，可概括地刻划一个组织进化观的梯度模型（见图 1）。



说明：实线表示组织进化轨迹中的历史梯度，虚线表示未来发展轨迹或正在推进的前瞻梯度。

图 1 组织进化的梯度模型

关于该模型的几点释义：(1) 组织数字观的形成是以科学管理为原则以及以 X 理论为核心，与卖方市场相适应的大规模生产机制便成为推动组织进化的基本动力，并惯性地选择了“以物为本”的目标组织基因——机械效率 DNA；(2) 与 X 理论相悖的 Y 理论奠定了组织人文观思想基础，向买方市场转变过程中的顾客导向上升为组织进化新的动力，“以人为本”的管理理念已被深度认同，目标组织基因则被重新正确地选择，人亦被视为组织中的核心资本——人文生产力 DNA；(3) 强调正确的战略选择和形成对环境良好适应性的 SUB 理论构成了组织战略观轴心，在应对全球化挑战以及寻求新的竞争优势的双重选择压力下，客观地选择了能够得以保持组织活力以及快速反应能力的敏捷性目标组织基因——应变能力 DNA；(4) 以突出团队精神的 Z 理论为主导而确立的组织团队观，是以全面质量运动和企业文化塑造为动力，在进化中形成了以人文价值力量为载体的目标组织基因——核心价值观 DNA；(5) 基于系统基模理论刻划的学习型组织，已从根本上提升了组织学习观，而现代物流、数字化以及互联网技术的实现，成为推动组织进化必不可少的外部因素，源于知识、观念和价值创新为主题的组织学习，则被视为更重要的核心内因，因而知识与价值在学习中得到凝结成为了目标组织基因的必然选择——学习能力 DNA；(6) 推动组织未来进化的根本力量将取决于社会环境的虚拟化进程，与之相应建立的虚拟组织，则是以价值网络为基础，并以知识智力集成为内涵，以及在突破组织疆界的同时，进一步地促使组织的有形实体更加走向隐形化甚至最终消失，因而目标组织基因的未来选择或许是一种更广泛意义的虚拟才智 DNA。

至此，一个近乎模拟概念的、循于组织进化的梯度模型便得以建立，为下一步的组织再造在理论上提供重要的选择

依据或逻辑。

二、组织的二元再造

辩证观认为，理性的哲学范畴即为价值理性和工具理性的统一。同样的，一个循以进化论的组织再造及其有关的哲学命题，也必然包括两方面内涵：价值再造和工具再造的理性统一。

(一) 组织的价值再造

所谓组织价值再造与“学习型组织”并非悖论，相反，是一种理性的融合与发展，以及突出于进化意义和跨越系统学习的逻辑关系，是与“第五项修炼”相对应从系统基模语言拓展至虚拟网络语进一步的价值发掘过程，且实质性地涵括以下五个层次的拓展：

一是从实现“自我超越”的非线性思维至激发潜意识的拓展。在以人为本精神统领下，个人成为组织学习的基本元素和起点，离开了个人学习，组织便不能学习。一种似乎合理的解释是，“自我超越乃是个人成长的学习修炼”，即强调以非线性思维探询周遭，促成与环境融汇的一体感，以及在组织的气氛中体认与增进“同理心”和使命感，进而达至个人系统理性方面的学习修炼。但客观上，由于存在诸多致使个人学习难以为继的困因或阻隔，这些并非一般的学习智障，很大程度上是因为系统基模框架自身固有的结构性缺失所致，诸如传统契约关系的惯性、“结构性冲突”中的类似成见、“隧道式愿景”的陷阱、现实与愿景之间的心理差距以及常常出现不易改变的“时滞”现象等，欲逾越此类阻隔，关键在于能否突破适应于系统框架及其思维模式的某些方面，也就是说，能否善于发掘存在于系统之外或界面中的潜意识及其模拟，并透过学习意愿的强化和自我学习能力的提高，坚定地认同终身学习的理念及过程，注重于学习的长期修养和练

就持久意志力,方能实现更高层次的、有益于个人精神成长的“自我超越”。

二是从突破“心智模式”的系统观点至全息观点的拓展。一般而言,心智模式既是个人学习关于心理传达的内在机制,也是建立成员、团队和组织彼此间沟通、对话及其展开共同探询的意识平台,检视与健全个人的心智模式,使之能够接纳并形成开放与包容的宽阔心襟,从而有助于结成团队和组织的心智模式。尽管有关行为心理学作出了有关“反思与探询”的重要结论,以及一些用以改善个人心智模式的学习技巧已得到某种程度的验证,同样可以肯定的是,在团队或组织心智模式的管理修炼中,管理者常常被要求自我公开并检验其假设,即一组他们对于周遭的看法往往信以为真的“假设”。虽然问题不完全在于管理者惯用系统观点作为其认识论或方法论框架所进行的反思与探询,关键还在于参与并反省其假设的全面性、彻底性,亦即能否将一切既认为事实的现象置诸假设,进而构建一个涵括系统及系统以外基于全息观点的假设体系,以从更为完整、深刻的全息假设意义上有效突破那些阻断通向团队和组织心智模式的“隐形墙”(系统框架的结构性缺陷)。

三是从塑造“共同愿景”的系统结构至网络结构的拓展。大可推之,共同愿景一般由个人愿景汇聚而成,个人愿景乃为自我超越展示了一种持续可及的前瞻图景,因而自我超越既是实现个人愿景不可或缺的过程,更是发展共同愿景的精神根基。在实现共同愿景的修炼中,个人愿景得以纳入组织全景图景的价值塑造,以促进成员对于共同愿景产生笃信与支持。因而反映在管理的深度实践中,一般经由行为遵从至身心投入直至情感沟通和价值奉献的有效建立,当形成了一致的奉献精神以及具备了人文精神的组织灵魂,表明在组织内部“遵从管理”的僵化定式已被打破,继而树立了“人性管理”乃至“奉献管理”的先进理念,并由此跨入管理的更高境界。然则,事实上有许多至高的愿景往往因受其固化的系统基模的结构性影响,无法有效地循于厘清、投入、沟通与奉献的逻辑过程,而最终未能实现广为扩散或深植于组织,有些甚至夭折,究其缘由,大凡在其共同愿景的解读中常常被局限于系统结构或既以为是的杠杆解,因这一工具性框架存有某些被格式化的固有缺陷,以致大大地弱化了应有的深度和生动性。即便如此,仍不乏一些尚能将个人愿景融汇于组织之中,从而整体描绘并迈向共同愿景,如果说这种促使组织成员能够誓以长期承诺所建立的只是一般局域“共同愿景”,那么实现其整体的价值认同便是构筑一种广域“共同愿景”,但一个重要的前提是,必须能够从深层“结构”的系统关联转向网络关联。

四是从共享“团队学习”的系统语言至网络语言的拓展。已不乏实践性证据表明,团队乃是学习的最佳单位,不仅因为团队智慧高于个人智慧,还因为付诸团队学习的修炼得法,即善用建立在参与、反思、探询技巧之上区别于一般讨论的“深度汇谈”,目的在于为团队架设一个“共同意义的汇集”,以实现团队学习的修炼,并称其为一个特殊意义的愿景。同样以系统框架加以解释,团队学习则类似于学习新的团队语言,学习和运用这种语言,将能更有效地进行彼此沟通和交谈,而且它的实质是用以共同学习的系统基模语言,一种专为处理复杂性和有潜在冲突的管理问题而设计的,能

够促使交谈引向问题的深层“结构”,以及达至从整体上且无须回避任何现实地探讨复杂性问题的系统性共同语言。但更进一步看,富有学习成果的团队往往乐于为组织所共享,或通过内部交流机制的建立、或经由信息的收集与存取运作系统,将所学到的东西向整个组织扩散、普及,并以此实现广泛的学习共享,不只是观点和语言的共享,更重要的是知识、价值集成和共享,然而这些恰恰是依赖于系统语言表达难以奏效的,必须透过知识与价值编码于深层的网络结构及其在组织中得以有效解码的网络语言所表达方能实现。

五是建立“系统思考”的系统模拟至网络模拟的拓展。彼得·圣吉在《第五项修炼》中指出,在对一个简单的“啤酒游戏”模拟现象的反思中,揭示了系统思考的一个原理:结构影响行为;再由“蝴蝶效应”引出的另一个原理是,在人们行为的背后往往深藏着复杂性联系并有着内在扩散效应。在此,“结构”指的并非是一般的结构,而是深层的系统结构,“是随着时间的推移,影响人们行为的一些关键的相互关系”^⑩。学习并懂得系统结构的含义,能够在其框架指导下进行思考将十分必要,因而无论在个人、团队或组织的学习中,努力辨认并克服学习智障是首要的,如扩大思考域、形成积极的整体思维、认清事件背后的结构、注重事物的渐变过程以及经验以外的学习等,善于运用这些具有创造性的学习,或许是最佳的学习修炼。但实质上,能否真正从结构上建立起系统思考框架,取决于能否真正实现多层次的系统模拟,包括从非线性思维、系统观点、系统结构、系统语言等层次彼此间的关联模拟,这种循序递进与整体互动的深层结构便是系统思考模式了^⑪。与之相应,这一模式的逻辑拓展则是基于汇聚激发潜意识、全息观点、网络结构、网络语言而进一步地实现网络模拟,并同时促使组织的学习修炼在以获取核心能力为目标上升至实现价值集成的更高级目标。

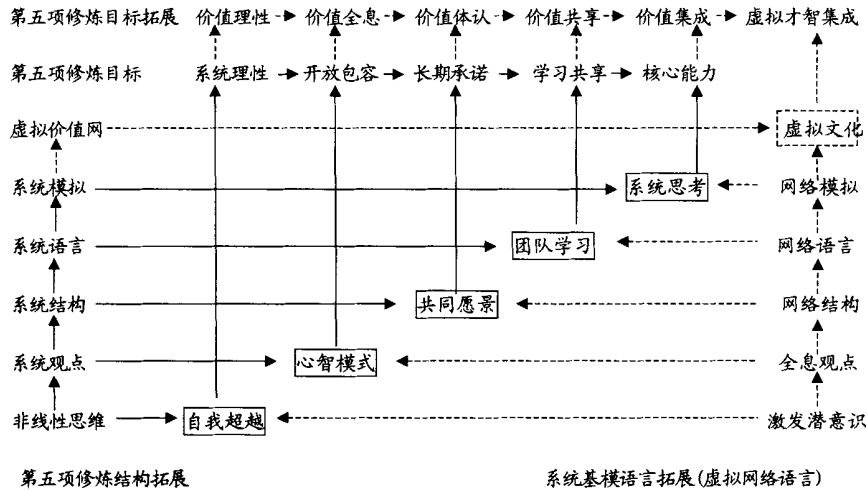
于是,基于系统基模语言表述的学习型组织也就相继被拓展为虚拟网络语言概括的虚拟组织,并得以从逻辑推断上归纳出以虚拟文化塑造为核心以及以虚拟才智集成为目标关于未来组织价值再造的框架模型(见图2)。

由此推之,随着社会环境日趋虚拟化,组织必须能够同步或略先于环境变化而逐步走向虚拟化,因而,对于现行组织的挑战,已不主要是使得组织如何学习的挑战,而是何以能够实现“第六项修炼”^⑫那么,在组织的未来修炼中,将更加强调虚拟文化的整体塑造和虚拟才智广泛的集成能力,显然也就不再依赖于成员、团队和组织共同凝聚的核心价值观及其统一行为模式所表现的核心能力或核心竞争力,而更多地在于知识智力的集成能力和虚拟价值网张力的形成与展现,包括对于各种信息的虚拟存取与处理、对游离于虚拟环境中的关键价值形态的概念性整合、以及存在于虚拟范畴中知识才智集成机制的先进有效性等。

此模型的理论意义还在于,在对系统基模语言的逻辑拓展描述中,引入了虚拟网络语言的未来概念,相对而言,它是一种表现于虚拟环境条件下的、以及建立在复杂性动态网络基础之上的、能够作出深刻诠释和多维模拟关于知识与价值内涵的新的语言范式。如果说前者作为系统条件下组织赖以学习的共同语言,以及成为其学习修炼的基本过程和重要成果,那么,后者则是未来虚拟组织的通用语,将贯穿于“第六项修炼”的全过程。然而这一语言的真正实现,有赖于从

组织价值理性深度延展的潜在性、全息性、网络化和虚拟化等特质出发,糅合信息语言、知识与价值结成的网络语言及

其共享机制,置诸甚至置换现存组织深层的固有结构,实现组织未来发展进化核心的虚拟价值内涵。



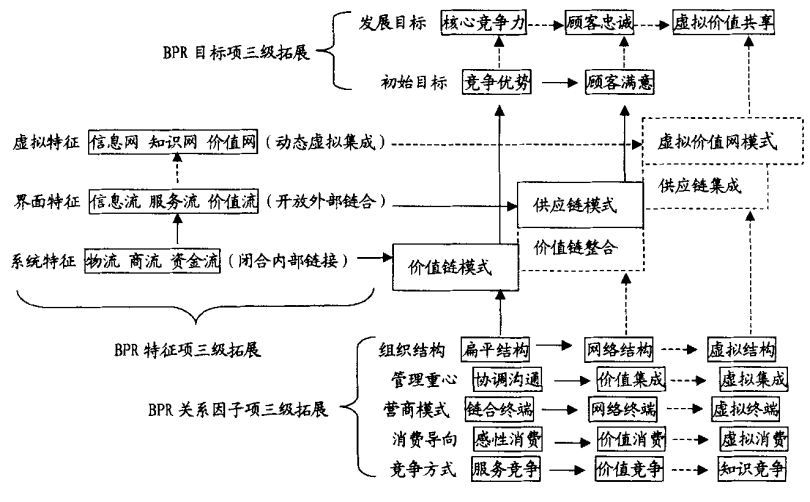
说明:实线表示为系统基模语言描述的学习型组织,虚线表示为系统基模语言拓展描述的虚拟组织。
图2 组织学习的逻辑拓展(“第六项修炼”的阶梯式模型)

(二) 组织的工具再造

一般地,价值再造旨在重构组织的深层结构或模式,工具再造则是实现这一模式的重要步骤和过程,缺乏以工具再造为手段的价值再造,便无法达至组织再造的应有成效乃至最终目标,因而必须重申组织再造乃是价值再造和工具再造的内在统一体。

组织的工具再造其实质是关于BPR模式的逻辑拓展,是以物流、商流、资金流为系统特征的低端价值形态向以信息

流、服务流、价值流为界面特征的中高端价值形态乃至信息网、知识网和价值网为虚拟特征的高端价值形态的多层次、全方位、整体性的流程结构重组,是由获取竞争优势而形成核心竞争力为主要内涵以及使顾客满意至顾客忠诚为基本导向的进一步提升并统一于虚拟价值共享的更高目标,而且是经由价值链整合至供应链集成直至虚拟价值网建立的三级拓展(见图3)。



说明:实线表示BPR模式的现行项,虚线表示BPR模式的拓展项。
图3 BPR三级模式的逻辑拓展

一级拓展:实现BPR状态下价值链整合的“宽链”模式。在波特看来,企业所进行的一切活动均为价值活动,因而企业的一系列相关业务(或彼此关联的增值活动)被恰当地描述为一个价值链^④。实际上,价值链作为竞争优势来源的重要分析工具已被广泛采纳,确切地说,几乎每个企业都拥有自己的价值链,甚至形成了面向最终顾客的、体现差异化和颇具竞争力的价值链。引入价值链分析不仅能较好地控制经营成本与改善运作效率,同样也能有效降低管理成本以体

现管理价值,并能更多地为顾客传递价值和创造价值,亦即提供具差别化的价值或服务。但传统意义的价值链模式尚存有明显缺陷,仅以利润指标作为衡量其增值的唯一尺度或终极形式将是十分狭隘的,因而基本排斥甚至漠视现实利润之外的其他价值形态或被看作是隐性利润的客观存在,诸如为顾客的增值服务、品牌资本的增量、文化观念及知识智力等因素,这些往往更具持久性、竞争性和战略意义的且大都属于不可度量的无形资产范畴,亦难以短期内物化或变现的

非实际利润,对于形成和保持长期竞争优势乃至核心竞争力将至关重要;其次,一般地基于价值形态的低端整合,表现为对物流、商流和资金流等简单控制的不足,亦缺乏中高端价值平台的核心支持,从而客观上制约了其增值能力的进一步放大;再者,已很大程度上被局限于系统内部的、近似于封闭的链接,未能较好实现开放系统的外部链接,以及与供应商或与顾客等关键链接的整体有效性;另外,一些值得关注的被动性表征:如对于不同顾客类型往往无差别地采取相同对策,几乎难以充分满足顾客的特定需要,以及在系统整体运作中尤其欠缺敏捷应变能力等。

有鉴于此,在 BPR 条件下实现传统价值链模式的结构性的拓展,包括对于内部系统的进一步优化和价值形态的高一级整合,以及满足于开放系统的外部链接或链合,进而构建一个敏捷供应链模式^⑤。后者将明显区别于或与传统价值链相当的所谓被动价值链,因而成为组织高效运作的核心,即通过推动资源的快速转化,实现组织的更高绩效,并在充分满足定制业务的同时提供创新服务,以保持组织的灵活性和反应能力。更重要的是,从结构上打破了由供应商至顾客之间的单链关系,建立了一种纵向交互的多链平行结构,譬如,应不同顾客群体而建立的供应链组合,其中在对应或相同环节上实现彼此间纵向互联,形成了一个系统内的网络集成供应链模式,或称之为“宽链”结构,以满足信息流、服务流和价值流等高一级价值形态的有效整合与控制,并置诸供应商、制造商、分销商、零售商、消费终端及顾客,实现从原料采办、产品设计、生产计划、物料处理、质量控制、物流管理以及分销、终端和顾客服务等环节的“宽链”接入。

二级拓展:实现 BPR 状态下供应链的集成化、一体化模式。从结构看,以上描述的“宽链”式敏捷供应链只是一种系统中纵向一体化或内部集成结构,而 BPR 二级拓展则是实现系统间的横向一体化或外部集成结构。随着企业竞争升级为供应链层面的竞争,且集中反映其结构的竞争性,这就促使协同商务和协同竞争被纳入新的营商模式,以往单一系统

的供应链结构被整合为客户、供应商、研发商、制造商、经销商和服务商等合作伙伴共同参与组成的多系统集成化供应链结构,并由纵向一体化走向横向一体化,亦即结成一个涵括若干关联供应链系统在内、高度市场化集成的利益共同体或战略联盟,此时企业竞争力也将主要显现于其参与供应链集成的规模和运作效率,当然这种战略联盟往往是跨行业、跨区域或全球化的,并成为多数跨国企业的有效竞争方式,在此过程中,企业的非核心业务一般可通过外包网络向战略联盟转移,以增强企业核心竞争力和组织的应变能力。需要指出的是,在由内部供应链向外部集成化、一体化推进的同时,也往往形成或表现为一种所谓“全程供应链”的过渡性结构^⑥。

从管理重心看,便出现了以合作和共享为主题的网链管理,并在管理的技术构架上,尤其依赖于企业资源规划(ERP)技术的导入,并通过对组织系统的信息集成实现其业务集成,但又必须在 BPR 原则下,借助于数据库、数据挖掘和在线分析处理(OLAP)等主要技术支持才能有效实施^⑦。另外,从 ERP 发展趋势显示,除了进一步增强企业优化能力外,在电子商务领域中不只是扮演重要的后台系统角色,而且在不断升级中将得以向前台延伸或整体化,并最终实现支持基于 Internet、Extranet 环境下敏捷虚拟组织的高度集成化运营。

三级拓展:实现 BPR 状态下的虚拟价值网模式。随着虚拟环境的日趋实现,组织结构亦被不断赋予虚拟化内涵,从而走向虚拟组织^⑧。在与现实组织结构特征的比较中发现,虚拟组织实际是由现有组织机制以新的模式融合或从传统垂直型结构至虚拟化横向整合的结果,它更加强调信息技术的使能工具、系统的网络化结构、合作与资源共享、以及敏捷的市场反应速度和联盟的动态性等,以至于战略联盟很大程度上表现为动态合同式的运作机制,出现了所谓“核心团队”的新概念^⑨。若暂时撇开对其特征的描述,实质则是一种虚拟价值网模式,一个由统一信息网、互动知识网和核心价值网共同构架的三维动态网络式平台(见图 4)。

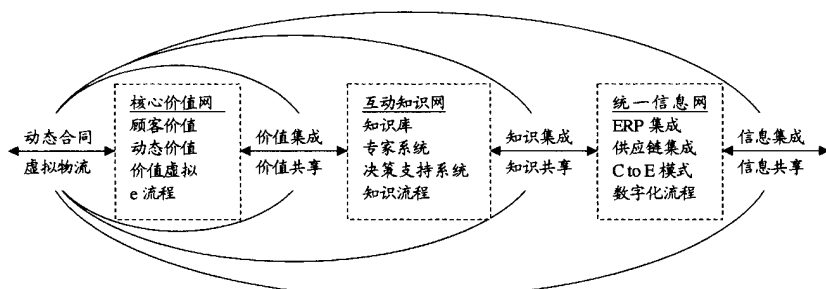


图 4 虚拟价值网模式

首先构架一个基于统一信息网的基础性平台。取决于信息技术敏捷性与虚拟化的实现和数据管理技术的趋于成熟,使得满足顾客需求的及时响应和市场机遇的快速捕获成为可能,并为之提供了有效的使能工具,那么最先发现市场机会而难以完全把握时,便可通过暂时性地组建外部联盟及其核心团队以协作开发这一新的市场,因而有必要构架一个统一信息网平台,以实现动态联盟成员间基于信息标准化的网络集成。具体地,需要建立的三个模块包括:(1)通过建立成员之间 ERP 集成模块,在保持各自核心能力的同时,实现“资源内合”以及非核心资源的动态配置;(2)通过建立系统

界面及外部间供应链的数字化集成模块,使之与协作伙伴参与并共同管理与顾客保持一致的一体化、数字化敏捷供应链,以分担成本、提升速度、改善质量与服务,同时实现利益共享;(3)纳入广泛的电子商务 C to E(Company to Employee)模块,实现信息的快速收集、编辑和交流,并为基于契约、信任网络的动态合同(灵活性合同)和虚拟物流(不同于联邦包裹运送 UPS、联邦包裹快递 USPS 或联邦快递等建立的基础物流平台,相较此类“第三方物流”提供更多增值服务的虚拟市场中介)提供操作平台。需要补充的一点是,为更有效地获得速度,在以上三个模块的整体运作中,还应强调数字化流

程或模块的深层整合,即建立一种类似于人类神经系统的“数字神经系统”^⑩(DNS)。

其次,构架一个基于互动知识网的智能化平台。就一般意义的知识集成,一种流行的观点如:视窗因特尔主义认为,某些掌握关键技术、其产品被视为产业技术标准的企业,将成为该行业寡头,那么由几家控制着关键技术的企业结盟,便形成一种以技术高端为主要特征的新型垄断组织——无形卡特尔。实际上,一些品牌价值巨大且拥有核心技术的企业,则往往通过控制某一关键知识资本的价值流要素,并以外包网络实现其利润转化,即所谓合同生产网络(CPN)模式。因此,互动式知识网络及其运作的基本特征为:对于关键技术的市场锁定或上升为核心能力,强调无形资产范畴的知识价值的市场默认,并以知识资本的价值互动、集成为基本模式。从这一意义上,组织的虚拟实在乃是动态联盟关于知识集成的整体表达和知识共享的原则体现,且一般地表现为对内的协作与共享的价值氛围,对外的竞争同盟与伙伴式的动态关系,并形成与构架一种主要以知识、智力、技术和价值动态集成为基本特质的智能化互动网络式平台。那么,在其主要构件方面,除了在虚拟组织内部建立包括首席知识官(CKO)在内,用以知识交流、储备、应用的知识仓库和专家系统以及决策支持系统外,还应建立对外部客户和供应商网络,以及更重要的以知识联盟为特征的合作网络。

最后,构架一个核心价值网平台。不容置否,任何市场机会均源自顾客创造,正因为有了顾客的选择,从而给予了组织存续和发展的广阔空间,这一点尤以虚拟组织为甚。当然,虚拟组织其重要的竞争性意义恰恰在于它更能迎合市场先机,洞识顾客的价值满足、选择及趋向,并始终依从以顾客价值为核心,不断地为其创造更多价值或服务。更确切地说,顾客成为了价值虚拟运动中的起点和归宿,而动态联盟赖以运作的核心价值网,正是促使价值的虚拟物化和虚拟增值的中枢平台,进而起着推动虚拟价值快速流动的加速器作用。核心价值网的根本建立乃是通向终端顾客的核心价值平台,也是实现成员之间价值集成与共享重要的界面平台,同时又是一个价值虚拟及其动态整合的过程,包括对于知识、智力和技能这些归属于无形资产的价值集成或虚拟实现,以及盟主(如最先发现市场机会者)与成员间达成动态合同或实现虚拟物流的集成化价值运动,然而这些均有赖于e流程的建立与升级,亦即在合作伙伴及客户的软件界面中嵌入某种价值流程或共同规则^⑪。这样一来,作为核心的价值网平台还必须与上述的基础性平台和智能化平台实现无缝集成和协同运行,进而共同构架一个动态虚拟价值网模式。

注释:

关于人性假设的演进,乃是组织理论得以进化的重要前提,在“自我实现的人”假设之后,相继提出了诸如“复杂人”、“文化人”、“理性人”、“观念人”等,表明对于人的认识的不断深化,且愈来愈接近于人性发展的本质。

“竞合”理念是由拜瑞(B. J. Walebuff)和亚当(A. M. Barndunberger)最早提出的。认为,创造价值是一个合作过程,在这一过程中,必须认识到相互依靠,即与顾客、供应商、雇员及其他人密切合作;并认为传统的商业战略大都注重竞争,而忽视了互补性,于是将波特(Michael E. Porter)的“产业竞争的力量模型”进化为“竞合模型”。见拜瑞J·内勒巴夫、亚当M·布兰登勃格:《合作竞争》,中文版,2、3、21页,合肥,安徽人民出版社,2000。

⑩尼尔·M·格拉斯:《卓越管理的新思维》,中文版,407~408、448~457页,北京,中国标准出版社,2000。

一些颇具见地的观点如,钱匹(James Champy)继《再造企业》问世后,在互联网几乎把整个世界结为一个无隙交易网的启发下,再次发表了《企业X再造》的新作,从而打破了组织的边界,并将相关企业的业务流程链有机地连接起来,使之形成一个崭新的跨组织的多企业实体。再如,波维特(David Bovet)等人则从电子商务的应用层面上提出了试图打破供应链结构的“价值网”概念,从而把供应链理论中的链式思考提升至网络环境下的网状思维,包括实现快速、敏捷响应市场变化的能力,并将顾客的个性化选择与满足能力置诸网络运作,使之形成“与客户一致”的合作模式。分别见詹姆斯·钱匹:《企业X再造》,中文版,3页,北京,中信出版社,2002;大卫·波维特:《价值网》,中文版,6~9页,北京,人民邮电出版社,2001。

哈克(Dee Hock)认为,组织的现在和将来是浑序的,相对于传统组织而言,“浑序组织”则是建立在复杂性基础之上,将更能适应环境变化的不确定性。当然,组织的浑序管理仍是在混沌管理概念上的某种延伸,只是更加强调组织本身持续的学习、秩序与改善内在能力,因而与“学习型组织”并非悖论,不过是一种派生的解释而已。见哈克:《乱序》,中文版,51、52页,台北,大块文化出版公司,2000。

彼得·圣吉认为,系统基模语言是由增强环路、调节环路和时间滞延三个基本元素组成。对于学习型组织而言,建立系统观点,实现系统思考,在于善用这一语言以调整我们已有的认识,使之能够看出问题背后的结构,找到结构中隐藏的杠杆点或杠杆解,以清楚地解释周遭的复杂现象并得出解决之道。见彼得·圣吉:《第五项修炼》,中文版,86~103页,上海,上海三联书店,1998。

⑪⑫彼得·圣吉:《第五项修炼》,中文版,169、29~59、47、419页,上海,上海三联书店,1998。

所谓“隧道式愿景”是指从系统性的观点分析自己和情况,使之不采取对应的行动。换言之,人会注意自己的观点,但很少注意整个情况的复杂性。见卡·E·沃特金斯、维·J·马席克:《21世纪学习型组织》,中文版,196页,上海,世界图书出版公司,2000。

欧白恩(Bill O'Brien)所指的改善心智模式的技巧,包括辩认“跳跃式的推论”、“练习‘左手栏’”、“兼顾探询与辩护”、“正视‘拥护的理论’与‘使用的理论’两者间的差距”等方面。见彼得·圣吉:《第五项修炼》,中文版,214页,上海,上海三联书店,1998。

⑬为适应于组织变革,彼得·圣吉等人进一步提出了系统变化法则、开放系统、社会系统、流程系统和生态系统等“五种系统思考”形式。另外,电脑模拟被用于系统模拟,成为一种非常有价值的探询方式,以及被应用于开发微观世界和“学习实验室”。分别见彼得·圣吉等:《变革之舞》,中文版,146~158页,北京,东方出版社,2001;彼得·圣吉等:《第五项修炼·实践篇》,中文版,189页,北京,东方出版社,2002。

⑭迈克尔·E·波特:《竞争优势》,中文版,24页,北京,华夏出版社,1997。

⑮相对于内部供应链一般关注企业效率或效益而言,全程供应链则更为关注企业的响应速度,并实现信息在内部的透明化,以及通过企业间的有效协作实现信息的部分共享。见张后启:《再造竞争优势》,69页,合肥,中国科学技术大学出版社,2002。

⑯阿历克谢·列依:《企业资源规划》,中文版,24页,北京,清华大学出版社。

⑰关于虚拟组织(虚拟企业)的一般理解,是指一些相互独立的企业通过信息技术连接的、暂时性的企业网络,以共享技能,共同分担成本,并开发新的市场。见J. Byrne, 1993. The Virtual Corporation. Business Week. February, pp. 36~41.

⑱陈剑、冯蔚东:《虚拟企业构建与管理》,14页,北京,清华大学出版社,2002。

⑲比尔·盖茨:《以思维速度运作的企业:利用数字神经系统》,载《时代周刊》,1999(3)。

⑳彼得·基恩、马克·麦克唐纳:《e流程优势》,中文版,5~6页,北京,机械工业出版社,2002。

(作者单位:肇庆学院 肇庆 526061)
(责任编辑: S)