

企业内部沟通与组织重构实证研究 ——以桂林西软集团为例

陈亮^{1,2}, 林西², 李自如¹

(1. 中南大学商学院, 湖南长沙, 410083; 2. 桂林工学院管理学院, 广西桂林, 541004)

摘要:企业内部沟通中,大量的组织信息在传递和积累,形成一个产生、存续、扬弃、更新的循环;同时,组织结构也伴随着组织信息循环系统在不断地调整与整合,形成一个组织循环系统。文章分析了企业内部沟通与企业组织重构的关系,建立了企业的双闭环动态组织重构模型,说明了企业内部沟通中的信息传递流程以及相应的组织重构流程,并在此基础上结合桂林西软公司进行了实证研究,建立了针对桂林西软的了双闭环组织进化模型,说明了企业内部的信息沟通会促进企业组织的重构,企业组织的重构又进一步地推动了企业向新阶段的发展,即组织的进化。

关键词:信息;组织重构;组织进化

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1672-3104(2005)05-0640-06

企业内部的沟通是一个组织信息传递的过程。企业作为一个组织是一个功能完善、具备弹性和自我调节能力的复杂系统。从这个意义上讲,组织不仅是个结构体系,亦是个学习系统和信息创新系统。学习的本意是通过掌握大量信息控制和改变行为,信息传递在组织学习过程中持续进行,形成信息产生、存续到扬弃、更新的循环过程,进而推动组织实施重构,创新和完善企业组织结构体系。

一、组织重构的内涵

早在 1990 年,美国的迈克尔·哈默(M. Hammer)博士与詹姆斯·钱皮(J. Champy)在《Harvard Business Review(哈佛商业评论)》杂志上发表的“Reengineering Work: Don't Automate, But Obliterate(改造工作:不要自动化,而要推翻重来)”一文中提出了组织重构的内涵。1993 年,他们在《Reengineering The Corporation—a Manifesto for Business Revolution(再造企业—管理革命的宣言书)》一书中系统阐述了这一思想:他们认为 BPR 的核心理念就是以企业的经营过程为改造对象,以

关心客户的需求和满意度为目标,对现有的经营过程进行根本的再思考和彻底的再设计,利用先进的制造技术,信息技术以及现代化的管理手段,最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成,打破传统的职能性组织结构,建立全新的过程型组织结构,以实现企业经营在时间、成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。在 21 世纪的信息经济条件下,组织重构实际上是一个重构企业组织结构和信息共享文化表现形式的过程,是在市场环境驱动下,以信息技术为基础,以 BPR 理论为指导的一系列管理活动,而这些活动的宗旨则是为了最大限度地使组织功能针对多变的现代化环境做出自适应调整,并从组织目标、运行机制、组织内在结构及外在形态上等多方面提高整体活力和组织效价比。

二、企业内部沟通与组织重构的关系

21 世纪是信息网络时代,企业面临的外部环境瞬息万变,企业与外界的信息交换非常频繁而且交换的信息量日益剧增。企业在这种背景下要想生存发展就必须让内部环境能够适应不断变化的外界环

收稿日期:2005-05-20;修回日期:2005-09-12

作者简介:陈亮(1973-),男,湖南常德人,桂林工学院副教授,中南大学博士研究生,主要研究方向:战略与危机管理;林西(1977-),男,广西桂林人,桂林工学院硕士研究生,主要研究方向:战略与危机管理;李自如(1936-),男,江西丰城人,中南大学教授,博士研究生导师,主要研究方向:战略与人力资源管理。

境,就必须对组织进行重构,企业内部沟通与组织重构之间具有相辅相成、相互促动的关系,有两大基本关系:

(1) 一个具有多种沟通渠道、功能完善的高效内部沟通系统,是组织重构的基础。从这一意义上讲,组织不仅是个结构体系,亦是个学习系统和信息创新系统。学习的本意是通过掌握大量信息控制和改变行为,而组织学习而导致的信息传递正是这种过程的不断循环与延续。组织系统要生存就必然要不断从信息积累中汲取营养,通过对环境和市场的分析而发现企业组织结构状态所存在的弊端,寻求解决问题的策略和方法,进而实施组织重构,创新和完善企业组织结构体系,加强组织系统对组织环境的适应性。

(2) 组织的重构能够进一步提高企业内部沟通的效率。组织在这种学习与重构的过程中,又将不断地产生新信息,使信息体系不断丰富和完善。与其它生命组织一样,企业组织结构和信息体系的完善亦有其从产生、存续到扬弃、更新的循环过程。所以信息经济条件下组织重构是一个重构企业组织结构和信息共享文化表现形式的过程,是在市场环境驱动下,以信息技术为基础,以信息创新理论为指导的一系列管理活动,而这些活动的宗旨则是为了最大限度地使组织功能针对多变的现代化环境做出自适应调整,并从组织目标、运行机制、组织内在结构及外在形态上等多方面提高整体活力和组织效价比。组织重构虽然是个动态过程,但“动”不是目的,不是要打破正常的生产经营活动,而是为了达到另一个新的稳定状态。组织重构就是要在新的环境下寻找稳定性和适应性的最佳平衡点,从而使企业内部的信息传递在最佳的组织平台上进行传递和交流。

三、组织重构模型的构建

信息通过沟通在企业内部传递,企业个体和部门都拥有不同程度的信息积累。但注意到,目前大部分信息有个显著的特征,即趋于80%的信息是隐性信息^[1],大量的信息和经验深藏于员工的内心,它会随着员工的流失而流失,不仅造成了信息的浪费,同时,也加大了对个人的依赖,需要及时对这些信息加以整理与存储。另外,由于某种技术限制或者管理上的失误,使得过去大量的信息没有得到有效的

传播和应用,造成了信息的沉淀和浪费,在未来发展中仍需将其重新激活,再加以利用,创造新价值,把这一过程称为“信息重组”。针对以上信息存在的特点,组织重构的实施应该建立在更有利于信息学习、交流与运用之上,建立在实现企业组织结构深化与创新的基础之上。

构建组织重构模型要考虑两个关键点,一个是组织的信息,另一个是组织的结构。因为企业不可能脱离外界环境,所以首先要把外界环境作为模型的基础因素。从企业战略理论的角度来看,企业的发展战略对于组织结构和信息状态有巨大影响作用,因此在模型的构建中要把发展战略作为直接的作用因素,同时又和外界环境一起作为模型输入端。接下来构建模型的两大系统,组织重构模型如图1所示。

图1 双闭环动态组织重构模型

整个模型的构建分为四个阶段。

(一) 构建信息循环系统

信息循环系统是以信息为管理对象,借助信息挖掘系统和信息集成系统完成信息的挖掘、整合、存储与应用,同时实现对沉淀信息的激活和重组,把信息资产视同有形资产一样来管理,为组织重构的实施奠定基础。具体而言,该过程主要实现两个目标:一是实现信息的获取,供组织内人员任意的撷取或运用;二是实现信息的存储、共享、更新与扬弃,做到更有效地利用来自组织内外部的信息,以尽可能减少信息的沉淀。

1. 信息获取系统

信息获取的方式和能力决定了拥有信息量的多少和质量,直接影响着企业组织结构的决策和控制能力。企业组织结构中信息获取实际上就是一个组织的学习过程。信息传递者在一定信息背景的基础上,将分散于个人、客户、各部门、各地区的信息、经验、技能加以系统的搜集、汇总,通过联想、归纳等积

极的创造性逻辑思维活动,把它转换成利于信息库表达的形式,完善信息资源系统^[2]。经过分析得出,在信息传递过程中,信息转化可分为四个转化过程,即信息的社会化、明晰化、关联化和内在化,这四个过程的不断转换和融合使得信息呈螺旋式上升的加速发展。信息的社会化是一个组织成员间共享隐性信息的过程,它是信息创造和传播的起点。信息的明晰化主要实现内隐信息外显化,重点是信息的识别和价值评估,然后转化成易于理解的形式加以传播。信息的关联化是一种信息的互动反馈过程,是将零碎的显性信息进一步系统化和复杂化,将它们重新组合,并用专业语言表述出来。信息的内部化是组织成员通过学习将新创造的显性信息又转化为组织中其它成员的隐性信息,进一步完成信息在组织内的扩散,实现外部信息内部化。这样,拥有不同隐性信息的组织成员互相影响,完成了一次信息传递的循环。

2. 信息集成系统

信息集成系统是以信息管理为平台,对获取的信息加以表示、分类、存储和应用。信息管理是信息传递和信息创新的核心环节,用来辅助和协调各子系统的有机运行。信息管理实现对信息的有效配置,它研究的重点是信息的辨识、获取、转化、存储、共享与应用,并为其构建有效的获取途径和转换机制,同时探讨文化对信息活动的影响,建立信息共享文化,以运用集体智慧来提高的应变和创新能力。信息管理本身是一个动态、持续的过程,需要员工不断地把个人信息转变成信息,然后又从不断扩大的信息中来增加个人信息,最后将信息产品化。良好的信息共享文化与功能完善的组织系统是保证这个过程流畅运行的关键。

(二) 构建组织循环系统

由组织规划系统、分析评价系统和重构实施系统构成的组织循环系统是在信息管理的协同支持下,从战略的高度把握的经营目标,通过分析评价系统,以单元化和构件化思想重构组织系统,建立新的动态组织模式,实现全的信息共享和各部门之间的信息沟通,充分发挥个体成员或基本组织单元的创造力,完成人、技术、过程和信息的结合。

1. 组织规划系统

每个都强调效益驱动、用户需求与计划发展相

协调。组织规划系统是实施组织重构的核心,正确的规划和决策是保证顺利成长和发展的关键。组织规划系统是通过深入地分析市场需求,结合的特点,确定本发展战略目标的组织系统构成模式及行为方式。目前,普遍采用的组织模式有事业部制、团队结构、虚拟结构、矩阵型组织模式。团队结构是打破部门界限,把决策权放到工作团队员工手中。矩阵型组织有助于各种活动的协调,便于专家的高效配置,使专家不受职能部门的限制,充分发挥其才能。虚拟企业组织结构希望通过将部分职能部门外包的方法来降低运营成本,而将主要精力放在自己最擅长的业务上。信息型企业组织结构是一个以信息管理系统为基础、以项目为中心的企业组织结构,它彻底摆脱了传统结构的弊端,具有相当大的应用潜力。

2. 分析评价系统

组织重构的决策来源对环境的分析与判断,而这种分析与判断的依据,不仅仅在于对环境的深刻认识,更重要的在于对整个组织性能的准确把握。分析评价系统的作用是帮助决策者监控和判断组织的性能与现状并及时调整的管理战术,调整的企业组织结构,替换那些无效的组织活动,发挥人、技术、管理的综合效能,为组织重构的实施提供依据。分析的内容包括:监控企业组织结构运行的状态,判断组织单元是否有活力、组织单元之间配合得是否和谐、新添加的组织单元是否适应的要求、员工是否尽职等,发现缺陷和不完善的地方应及早改进,必要时进行重构。通常反映一个组织的性能状态有以下几个指标:一是企业组织结构的有序性。它反映了系统组织单元之间的现实关联程度;二是企业组织结构层次性。它反映组织所覆盖对象的多少;三是企业组织结构的适应性。反映组织单元自学习和自优化的能力。

(三) 构建组织协同系统

组织重构与信息集成的融合是个动态过程,这就要求各组织单元之间具有良好的协同性。高水平生产方式的实现是各种生产要素有序结合。先进的技术转化为现实生产力时,客观上要求组织协同。组织协同是以动态的眼光从整体上协调各种不同业务单元之间资源和技术的共享,并在动态中协调各单元之间的关系。组织单元协同性包括资源共享的协同性和问题解决的协同性。资源共享的协同性是

以资源互连为基础,既包括资源使用时不同用户因时间、空间、权限等差异引起的协商,也包括资源的组合。问题解决的协同性是指组织单元之间通过协作共同解决某一问题,以满足的新需求。同时,各单元的协同也发挥三方面的作用:互补效应、协作效应和学习效应。信息管理平台为组织协同提供了良好交流平台。多种协同效应的并存,客观上实现组织系统中各群体、各层次对信息资源的交流与分享,并能协调处理各种新问题,从而确保组织的高效和快速响应能。

(四) 构建重构实施系统

组织重构的实施是按照企业组织结构单元化和构件化的思想,建立相关的组织模型。该系统的功能是把用户各种形式的操作转化为系统可理解的形式,并把系统运行的结果以决策者容易理解的形式显示出来。经过四步构建,整个模型的架构已经完成,外界环境和发展战略作为模型输入端,重构系统作为输出端,中间的各个系统是重构处理中心。整个模型的结构如图2所示。

图2 西软集团双闭环组织进行模型

四、组织重构模型的应用

组织重构的作用是使组织结构升级,本质上是组织的一种自进化现象。笔者曾将“双闭环动态组织重构模型”应用于西软集团,将该企业的沟通现状与组织架构与“双闭环动态组织重构模型”具体结合,构建了一个专门针对西软集团的“组织双闭环进

化模型”,如图2所示。

由图2可知,该模型左边闭环是该企业的信息循环系统。信息循环系统由信息平台、沟通效果和信
息能量三个部分组成;其中,信息平台包括电子沟通模式(包括网络沟通)和面谈沟通模式(包括网络会议);沟通效果主要体现在沟通效益和沟通效率两个方面。模型的右边闭环是该企业的组织循环系统。组织循环系统由结构状态、发展状态和核心能力三个部分组成;其中,结构状态包括战略定位和职能部署;发展状态主要体现在发展速度和执行力度两个方面。

模型左边闭环和右边闭环中连接各个系统因素的是螺旋曲线。之所以采用曲线,是因为系统中各个因素是相互作用的,并且不断地自我超越和突破,显现了螺旋式的进化轨迹;而信息循环系统的因素之所以用圆形表示,是因为沟通的动态性非常强;组织循环系统的因素相对于信息循环系统的动态性要弱很多,所以用矩形表示,方与圆结合的图示也寓意了组织结构刚柔平衡的权变特性。

该模型在企业的应用中,取得了以下三个方面的成效。

1. 现代沟通模式与传统沟通模式相结合,提高了企业内部的沟通质量

该企业是一家高新技术企业,企业的信息管理系统和内部局域网很完善,现代沟通手段非常发达,因此电子沟通是企业内部沟通的最主要方式,但面谈沟通却是企业的一个劣势。然而,面谈沟通作为一种传统的沟通方法是任何企业都无法忽略的重要沟通模式。不同的沟通方式有不同的沟通作用和优劣势。电子沟通的主要作用是提高组织的沟通效率,它的主要优势是沟通主体之间可以不受空间、时间的限制进行沟通,最大的劣势是很多情况下信息发送者无法得到信息接收者的及时反馈,并且沟通主体之间无法真实感受各自的非语言沟通信息;面谈沟通的主要作用是提高组织的沟通效益,它的主要优势是信息发送者可以得到信息接收者的及时反馈,沟通主体之间可以真实感受各自非语言的沟通信息。

电子沟通和面谈沟通分别是企业的沟通优势和劣势,也是最有代表性的两种沟通模式。企业要有效地提高内部沟通的质量,就必须在保持现有沟通

优势的基础上缩小沟通劣势的程度^[3]。因此,在模型的信息循环系统中,面谈沟通与电子沟通具有同等重要的位置,共同作为企业信息循环系统的起点,即信息交流平台。模型的应用促使企业将两种模式有机地结合起来,目前在企业内部,面谈沟通作为电子沟通的一个重要补充正在得到员工的重视,运用的范围逐步扩大,运用的次数也逐步增多。虽然两者之间有很大差别,但却是相互影响和补充的,所以企业内部的沟通质量得到了较大的提升。

2. 沟通效果与发展状态互相作用,增强沟通层次和组织结构的匹配度

在企业的信息循环系统中,沟通效果主要包括沟通质量和沟通效率两个重要指标^[4]。沟通效益从信息传递和反馈的准确程度上来提高沟通效果;沟通效率则从信息传递的速度和广度上来提高沟通效果;在企业的组织循环系统中,发展状态主要包括发展速度和执行力度两个重要指标。发展速度从企业成长 and 市场份额方面来反映企业的发展状态;执行力度则是从制度保障和管理流程方面来反映企业的发展状态。

企业的信息循环系统和组织循环系统之间有一个系统接口,两个系统可以通过沟通效果与发展状态之间的联系交互信息。这个系统接口是组织沟通层次和结构提升的关键所在。因为组织重构是在信息循环系统和组织循环系统两个系统的支撑下进行的,组织重构的好坏依赖于两个系统协同与融合的效果。在组织进化的最初阶段,组织循环系统中的战略地位和职能部署是整个组织进化的基础,它们是影响企业沟通、发展和重构的两个最重要的因素。企业自一开始创建的时候,企业创业者就根据企业自身的人才优势、技术优势、行业特征将企业定位成高新技术企业。按照传统战略理论,企业的战略定位决定企业的组织架构。企业的职能部门也是依照集团的战略定位来设置的。这样,职能部门的设置在一定程度上给企业规定了内部沟通的整体模式,这也从企业内部具体的沟通模式上可以表现出来,该企业以现代电子沟通为主要模式的,而传统的面谈沟通则相对弱化很多。组织的各种信息则通过企业内部的沟通模式在各个部门和个体之间交流、更新和扬弃,这一过程可以体现出一个组织沟通效果的好坏。组织的沟通效果反作用于组织的发展状

态,沟通中发现的问题根本上是来源于企业的发展状态,具体而言就是指发展速度和执行力度方面存在问题。一个企业要想保持较快的发展速度,除了外部的环境适合之外,还要求内部环境平稳,这就要求企业的管理流程顺畅、制度保障到位。为了提高组织沟通效果,解决沟通过程中的问题,组织结构要根据组织沟通层次的提升而提升。因此,在沟通效果和发展状态的相互作用下,企业的沟通层次和组织结构的匹配度得到了有效地提高。

3. 核心能力为基础,信息能量为动力,实现组织重构

企业的信息循环系统进入高级阶段之后,会在信息循环的顶部集聚一股信息能量。这股信息能量是指组织个体或部门通过一定的沟通模式,相互进行了信息的交流和反馈,实现了一定的沟通效益和沟通效率之后,信息在参与交流的各个个体和部门之间重新分布,组织个体与部门拥有信息的数量和质量发生了变化,进入了一个新的沟通层次,形成了新的信息格局,这种新的信息格局是组织个体和部门通过沟通形成的对组织的新的认识和理解,是推动组织重构的重要能量。企业的组织循环系统进入高级阶段之后,会在系统顶部整合成企业的核心能力。用普拉哈拉德(Prahalad)和哈默(Hammer)的话来说,这种核心能力是“能使企业为用户提供某种特定好处的一组技能或技术的集合,而不是指单个技能或技术。”所以说,企业的核心能力特别强调技能或技术的整合,而整合是需要经过一段过程的,在组织循环系统中,通过最初的企业战略定位和职能部署,企业的各种技能和技术都按照一定的规则进行了配置和结合,伴随着组织内部信息的不断交流、共享、碰撞、突破、创新,企业的各种技能和技术也在不断地重新整合、更新,直至培育出新的核心能力。核心能力是一个企业生存、发展的根本,它是组织重构的向导和基础,组织重构要根据企业核心能力来运作。

企业通过组织循环系统将企业的技能和技术不断整合、更新,培育出核心能力;通过信息循环系统实现信息的交流、更新和扬弃,提升企业内部沟通的层次,形成信息能量;核心能力和信息能量相互作用,核心能力作为组织重构的向导,信息能量作为组织重构的推力,并与外界环境交换能量,实现组织重

构,完成一次双闭环组织进化的循环,然后回到系统起点,开始下一次的进化循环。

参考文献:

- [1] Hummon Norman P. Utility and dynamic social networks, Social Networks, 2000:221-249.
- [2] Huber, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literature [J]. Organizational Sciences, 1991, 2(1): 88-115.
- [3] 陈春花. 管理沟通[M]. 广州:华南理工大学出版社, 2001.
- [4] 赵慧军. 管理沟通——理论·技能·实务[M]. 北京:首都经济贸易大学出版社, 2003.

The demonstration of enterprise interior communication and organization reengineering

CHEN Liang, LI Zhi-ri, LIN Xi

(1, 2. Business School, Central South University, Changsha 410083, China;
2. The Guilin University of Technology, Guilin 541004, China)

Abstract: In interior communication of enterprise, a great deal of organization information has been transferring and accumulating, forming a cycle of appearing, existing, abandoning and updating; meanwhile, the organization structures have been adjusting and integrating with the organization information cycle system, forming an organizational cycle system. The paper analyzed the relation between interior communication and reengineering in enterprises, built the double close cycle dynamic organizational reengineering model, expounded the procedures of information transferring and organizational reengineering, on the basis of the model, demonstrated the model according to the Guilin XIRUAN Company, built the double close cycle organizational evolution model of the company, expounded that interior information communication can accelerate organizational reengineering. On the contrary, organizational reengineering drives the enterprise develop to a new stage, namely organizational evolution.

Key words: information; organization reengineering; organization evolution

[编辑:汪晓]