

未来企业的组织边界会消失吗?

林志扬, 林 泉

(厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005)

内容提要: 对于组织边界问题的探讨和争论是组织理论研究的前沿问题。有研究者认为, 随着科学技术的发展和应 用, 未来企业的组织边界正在消失, 甚至有人提出要建立“无边界”的组织。本文通过案例研究的方式探讨了组织边界的内涵及其存在性问题, 认为组织边界并不会消失, 但是, 组织边界的形式与内容会发生一些变化, 而这种变化也因此给管理者提出了新的问题。

关键词: 组织边界, 内涵, 存在性, 案例研究

中图分类号: F27, C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766 (2007) 03—0028—06

一、组织边界的存在与企业的存在

企业为什么会存在? 科斯把企业比喻为“意识力量的小岛”, “为什么有这些意识力量的小岛? 在企业外部, 价格变化指导生产, 这是通过市场上的一系列交易协调的。在企业内部, 这些市场交易被取消, 进行这些交易的复杂的市场结构被企业主——协调者取代, 后者指导生产。这些都是协调生产的不同方法, 但是, 如果生产是由价格变化指导的, 没有组织, 生产仍可以进行, 我们不禁要问, 组织为什么存在呢? ……为什么在一种情况中协调是价格机制的职能, 而在另一种情况中它又是企业主的职能呢?” 科斯通过对市场交易的成本和企业内部协调的成本进行比较分析, 得出了“企业主必须以较低成本行使自己的职能, 因为他可以以比他所取代的市场交易更低的价格获得生产要素, 如果他做不到这一点, 他总是可以回到公开市场上去”的结论。也就是说, 当管理协调的成本低于市场交易成本时, 就可以用企业来代替市场对资源进行配置, 这就是科斯对企业为什么存在的解释。在这里, 科斯把企业与市场看成是对资源

进行优化配置的两种替代机制, 也就是在企业与市场之间划出了一条清晰的界限。实际上, 也就是在企业与企业之间, 存在着清晰的组织边界。在组织边界内, 资源的配置是通过企业主的指导活动来实现的, 而在组织边界外, 资源的配置是通过价格机制的作用来实现的。

那么, 在组织边界内, 企业主——管理者是如何通过自己的指导活动来实现对资源的优化配置? 而这种指导活动又与企业与企业间的市场交易活动有什么不同? 实际上, 对后一个问题的回答就存在于问题的本身。即组织边界内的资源配置活动是通过“指导”来实现的, 而组织边界外企业与企业之间的资源配置活动是通过“交易”活动来实现。既然是指导, 就涉及到指导者与被指导者之间的相互关系问题。也就是说, 在组织边界内部, 存在着行为主体之间的个体差异性关系。而在市场交易活动中, 各行为主体是平等的交换关系, 在市场交换中, 存在着行为主体的平等性关系。而管理者如何通过自己的指导活动来实现对资源的优化配置, 实际上是被指导者为什么会遵从企

收稿日期: 2006-12-01

基金项目: 国家自然科学基金资助项目“知识、权力与人的行为: 基于网络环境的企业运行效率研究”(70372034)。

作者简介: 林志扬 (1956—), 男, 福建泉州人。教授、经济学博士, 主要从事组织理论和市场营销研究。E-mail: zylin@xmu.edu.cn; 林泉 (1976—), 男, 福建龙岩人。博士研究生, 主要从事组织理论和电子商务的研究。E-mail: qlin@xmu.edu.cn。

业主(管理者)的意愿,接受他们的指导?这里有个关键的因素在发生作用,即由于组织边界,把一个企业与其他企业区分开来,使得一个企业内部形成了分工明确、上下有序的相互关系,使得企业内部的指导者与被指导者之间在心理上形成一种共同体的默契,大家都愿意为企业目标的实现作出自己的贡献和牺牲。也正是因为有了组织边界,企业才能成为一个独立的行为主体与其他企业之间进行平等的交易活动。或者说,没有了组织边界,也就没有所谓的企业组织了。当然,组织边界是一把双刃剑,它在给组织带来稳定和秩序的同时,又会给组织造成隔阂和障碍。在给组织成员带来共同的目标和愿景的同时又会造成追求局部利益的短视与偏见。也正因为这样,人们对组织边界既爱又恨。既离不开它又希望能冲破它所带来的局限与限制。

二、组织边界是什么?

组织边界应是组织终止的地方和该组织所处的环境开始的地方。或者说是把组织与外部环境区分开来的东西。对于社会组织来说,这个把组织与外部环境区分开来的东西并不单纯是具体的有形的东西。如一个企业的围墙、大门等。尽管每个企业都会通过围墙和大门在空间上把自己与周围的环境区分开来。我们把这种组织边界称为物理边界。根据阿尔恩(1990)的观点,可以将组织的边界想像成与它已经控制的领域有关:“如果我们将组织活动的实质看成是对人类行为的某些的理性控制的话,那么组织的边界便在控制结束的地方。”通过组织边界,我们可以定义哪些是组织内部的东西,哪些是组织外部的东西。

要正确全面地理解什么是组织边界,先看以下小案例:

新华网广州2004年6月10日电:目送18岁的儿子进入考场后,广州市民何丽转身走到马路尽头处的一个报摊,买下了一堆报纸。“考试今天结束,可孩子什么都不和我们说,”何丽皱着眉头说:“我们只好多买点报纸,看看到底是什么情况。”自1977年恢复高考制度以来的20多年里,中国社会一直将有幸能被大学录取的少数人称为“天之骄子”,很多因出身和地位而无法取得推荐上大学资格的普通人,通过高考改变了自己的命运。如何改革和完善这一制度就

成为社会关注的焦点,“因为高考实在是关系重大,”北京师范大学教育系博士研究生王攀峰说:“必须保证高考的公正公平,还要能选拔出真正优秀的学生”。

上述小案例指出了中学与大学这两个(类)组织之间的边界所在:一个优秀的中学毕业生要能成为大学生,就必须通过参加高考,并考出好成绩后才能被自己所心仪的学校与专业录取。可见,这些决定了组织成员如何与外部环境进行交换的制度与规定就是一种组织边界。实际上,企业组织不单要与外部环境进行人员的交换,还要进行其他各种物的以及信息的要素交换,而要使这种交换能有效地进行,也必须制定相应的制度与规定。这些决定组织与外部环境进行各种要素交换的制度与规定规范了组织是如何与外部环境之间发生联系的。这种组织边界就称为管理边界。这种管理边界是组织中的管理者根据自己对组织目标实现的要求及内外部环境关系的认识主观确定的。

通过物理边界和管理边界,我们可清晰地辨认出投入生产过程中的各种要素中,哪些是处在组织边界内部,哪些是处在组织边界外部的。

再来看一个小案例:

《Z理论》的作者威廉·大内在该书中讲述了一家设在日本的美国公司所拥有和经营的工厂工人罢工的事。事前大约六周,工人就向资方提出了罢工的警告。罢工那天,举着牌子的纠察队迫使工厂停工。可是,当天下午五时的时候发现,不仅招牌和传单都没有了,而且工人们还把喝咖啡的杯子以及烟头都拾起来了,并把场地打扫得干干净净。第二天,他们没有加班就把头一天因为罢工造成的产量损失补回来了。为什么会这样? 找了一个工人来解释。该工人的回答是:“我们对资方有些意见,要想让资方知道我们对待此事是极其严肃的,唯一的办法就是举行罢工。但这也是我们的公司,我们不愿让您认为我们对公司是不忠诚的”。

以上的小案例说明,组织边界并不单表现为物理边界和管理边界,还表现为社会边界。所谓社会边界,是指组织成员对自己所处组织的归属与认可。这是一种存在于组织成员意识中的“差异性”和“同一性”之间的一种界限。通过这个社会边界,组织成员意识到自己是某个组织的成员,并为自己是某个组织

的成员而感到骄傲和自豪,从而激发他们为组织目标实现而努力工作的积极性。但是,社会边界与物理边界、管理边界有时会重合,有时却不会。重合的程度越高,说明组织成员对组织的同一性认识越高,则他们的行为越会有利于维护组织目标的实现。如果重合程度低,或者根本就不重合,则组织成员的行为就可能影响甚至损害组织目标的实现。古话“身在曹营心在汉”说的就是这个道理。

组织边界不仅存在于组织与组织之间,也存在于组织内部的部门与部门之间,层级与层级之间。因此在组织内部,就存在着垂直边界与水平边界。垂直边界是通过组织中的等级层次、层次、头衔和身份等把组织成员分隔开来。如企业中的不同层次的管理者可以拥有不同的座车、使用不同的办公室、享用不同的餐厅、阅读不同的文件。水平边界则是通过职能、业务单元或部门把组织成员分隔开来。从事不同职能活动的部门,它们有不同的目标追求,有不同的考核与激励方法,有不同的办事程序与规则,甚至还会有不同的文化。

组织边界的形成,把组织与外部环境划出了界限,也就给组织的活动划出了一个比较稳定的空间。在这个空间内,人们追求共同的目标,接受共同认可的价值观与行为准则,形成分工有序的组织结构形式。因此,它起到对内维持秩序,对外发挥保护的作用。但组织边界的形成是一把双刃剑,它在给组织成员一个相对稳定的活动空间的同时,又会限制了组织成员活动的自由,从而影响了组织的有效发展。组织通过这个边界与外部环境发生着各种各样的联系,同时又通过这个边界把组织与外部环境人为地分隔开来。所以有人说,组织边界是一种被动的容器,一种法律的、官僚政治的或者行政的外壳,又是交互地带可渗透的一层膜。也就是说,组织边界如一堵会渗透的墙,它使组织既能与外部进行各种要素的交换,同时又能圈起一个“我们自己”的共同领地。有了这样一个“我们自己”的共同领地,管理者才能通过对共同目标的认识和理解,通过企业文化的形成与建设来调动和激发组织成员的积极性。

三、未来企业的组织边界会消失吗?

但是,现在这堵墙面临着被推倒的危险。

经济发展的全球化与一体化及由此带来的竞争的加剧,使得很多管理者认为,组织边界的存在是妨碍组织发展的一种障碍和桎梏。他们认为,组织内部由等级、头衔等形成的垂直边界造成了组织内部的官僚主义作风,造成了企业内部的办事效率低下。而由不同职能活动或业务单元形成的水平边界则割断了组织内部各部门之间的横向联系,造成企业内部的信息沟通不畅。而组织之间的外部边界的存在,把企业与供应商、经销商分裂成不同的利益主体,使他们之间的目标无法达成一致。因此,人们提出要对组织结构形式进行变革,其中一个重要的内容就是要消除组织边界,建立“无边界组织”。

最早提出“无边界组织”概念的是通用电气公司的杰克·韦尔奇。他说“我预想中的无边界公司应该将各个职能部门之间的障碍全部消除,工程、生产、营销以及其他部门之间能够自由流通,完全透明。……一个无边界公司将把外部的围墙推倒,让供应商和用户成为一个单一过程的组成部分,它还要推倒那些不易看见的各族和性别藩篱,它要求把团队的位置放到个人的前面。”

那么,未来企业的组织边界是不是会被消除?

确实,我们看到了很多组织结构形式变革的例子。

兰克施乐(法国)是兰克施乐最大的经营单位之一,它提供包括传真机、激光打印机以及高、中、低不同容量的复印机产品。兰克施乐(法国)从欧洲四个制造中心接收产品,产品的成本中将近80%是购进的原材料。公司在欧洲各工厂附近的设立了四个供应中心用于储存成品、备用零部件及来自制造中心的供应物。产品的运输外包给了许多不同的运输商,生产计划的确定是由分布在不同国家的所有经营单位向总部提供各自市场的需求预测。总部在对这个预测数字进行分析及与历史数据进行比较后,得出一个综合的产品计划,用来指导各制造中心的生产。但是面对着激烈的市场竞争与消费者需求的急剧变化,企业的生产交货期太长而不能满足顾客的需求,决定对企业的组织结构形式进行变革。

1988年,公司实施了一项旨在重新确定兰克施乐的物流战略的全欧洲范围的项目。这个项目的宗旨就是要缩短兰克施乐的供应链,显著改善与现场之间

的信息流,消除层层存货,从最佳库存场所迅速将产品送达顾客手中。这个项目的具体做法是首先成立了一个国际性跨职能的团队。依靠该团队支持项目的实施并兼顾人员、物资、组织和系统的各个方面。团队的成员来自各相关职能部门,如物流、市场营销、会计和薪酬、信息管理、质量管理和人力资源管理等。团队中甚至还包括了承运商或供应商。团队成员尽管仍属于他们原来的职能部门,但他们的主要职责是实施新过程。团队测绘了所有的物的和信息的流向,并根据可行性、成本和利益等几项原则重新设计了流程。公司对团队进行充分的授权。在以前制造单位不对交付给最终顾客的服务的水准服务,而是只管按计划完成产量。而现在要求包括制造单位在内的每个人都是供应链上的一个环节,都要转变其工作的态度和职责。

该项目在四年后完成了,取得了显著的成效。中间库存由73天的供应量减少到26天的供应量,这意味着节约了3500万美元。产品交货的准时率从原来的87.9%提高到93.9%。订货与安装周期减少了3.3天。

在以上例子中可以看出,兰克施乐公司改变了自己内部的流程,把原来的垂直式的专业化分工组织结构改变成了横向的以顾客价值为导向的价值流小组。通过这样的变革,兰克施乐公司确实消除了公司内部各职能之间的边界,也消除了组织内部各个层次之间的边界。而且通过自我管理型的工作团队的形成,在提高了员工的参与程度,调动了员工工作积极性的同时,又提高了企业对市场变化的适应程度。

但是,兰克施乐公司是不是已经消除了公司内部垂直的组织边界和水平的组织边界?确实,由于横向的工作团队的建立,原来企业组织结构形式中所存在的垂直组织边界与水平组织边界看起来是被消除了。但由于工作团队的建立,在组织内部又形成了新的组织边界,这个边界就是团队与团队之间的边界。实际上,从以上案例我们可以看出,兰克施乐公司在该项改革中所组建的团队还是属于临时性团队。因此,兰克施乐公司的横向各职能部门也还是仍然存在的。也就是说,该公司的水平边界也还是仍然存在的。但是,兰克施乐公司通过横向的项目团队的建设,使原来各职能部门之间及各管理层次之间的社会

边界得以暂时地消除了,在这个团队中,成员不会像过去一样站在本部门的角度来思考问题和决定自己的行为,这样就使得整个项目团队都能以满足顾客的最终需求作为自己行为的最高准则。

我们再来看以下的案例:在美国俄勒冈州的比弗顿市,四层楼高的耐克总部里看不见一双鞋,员工们只忙着做两件事:一件事是建立全球营销网络;另一件事是管理它遍布全球的公司。不用一台生产设备,耐克总公司缔造了一个遍及全球的帝国。一双耐克鞋,生产者只能获得几美分的收益,而凭借其在全球的销售,耐克总公司却能获得几十甚至上百美元的利润。耐克公司在生产上采取了一种虚拟化策略,所有产品都不由自己生产制造,而是全部外包给其他的生产厂家加工。将公司的所有人才、物力、财力等资源集中起来,集中投入到产品设计和市场营销中去,培植公司的产品设计和市场营销能力。通过实施虚拟化生产,耐克公司将设计图纸交给生产厂家,让他们严格按图纸式样进行生产,尔后由耐克公司贴牌,并将产品通过公司的行销网络将产品销售出去。这种模式充分实现了优势互补的作用。一个企业自身的资源是有限的,通过虚拟企业这种方式,就使得企业能充分利用社会的各种资源。耐克公司的这一战略,节约了大量的生产投资以及设备购置费用,将产品的生产加工外包给东南亚等地的许多发展中国家的企业,利用当地廉价的劳动力,极大地节约了人工费用,这也是耐克运动鞋之所以能以较低的价格与其他名牌产品竞争的一个重要原因。

人们经常用耐克公司的案例来说明组织结构变革的无边界趋势。但实际上,从以上的案例我们可以看出,耐克公司作为一个具有法人主体资格的公司还是客观存在的。耐克公司与外部环境(其他公司)之间的物理边界、管理边界及社会边界也还是客观存在的。但是,耐克公司的组织边界又确实发生了变化。从物理边界看,传统的企业组织边界应是在一个围墙和大院内的实实在在的“耐克公司”生产出耐克运动鞋,而现在确是由许多分散在世界各地的,并不是属于耐克公司的厂商生产出了耐克运动鞋。从管理边界看,传统的企业组织边界应是有一个集中统一管理中心的“耐克公司”,运用自己的行政权力对企业的人、财、物各种资源进行统一的调配与管理,生产出著名

的耐克运动鞋。而现在却是“耐克公司将设计图纸交给生产厂家,让他们严格按图纸式样进行生产,尔后由耐克贴牌,并将产品通过公司的行销网络将产品销售出去。”从这可以看出,在生产这个环节,作为虚拟企业组织者的耐克公司与作为虚拟企业参与者的耐克运动鞋各生产厂商之间既不是同属于一个“意识力量的小岛”,但也不是等价交换的市场主体关系。它们之间既不能通过一个“统一的意志”来进行有计划的协调与管理,甚至每个具体的生产厂商都会有自己的制度与程序来决定资源的取得使用与分配。但它们之间又不完全是通过市场机制来实现对资源的配置和活动的有效协调。因为它们之间由于优势互补形成了互利的相互依赖关系,因此双方会共同着眼于长远的未来,双方通过包括市场机制、行政手段与心理契约三者形成的调节机制来调整相互之间的关系。从社会边界看,传统的企业社会边界会在企业内部塑造一个基于共同目标追求的价值观,这个共同价值观的形成,会使得企业员工对企业产生一个共同的认同感,从而会影响和约束企业员工的行为。而现在以耐克公司为核心所形成的虚拟企业联合体的各成员并不会形成共同的价值观与行为准则,但它们在合作的过程中会形成一些共同的心理默契,也会形成一些共同的行为准则。如对应如何对待顾客、如何对待产品质量,会形成一些共同的认识。各参与者(制造厂商)也会对耐克公司与耐克品牌产生荣誉感与自豪感,这种荣誉感与自豪感的产生是它们之间之所以愿意合作的重要的心理基础。

综上所述,未来的企业组织边界并没有消失,而是被改变了。从企业内部来看,由于团队的形成,使得原来的垂直式组织结构形式中的垂直边界被消除或者说基本被消除,而各部门间的水平边界更是由于团队的形成而被消除。更重要的是在团队中形成了一种新的以顾客价值为导向的、系统的、整体的价值观,这可以说是消除了组织内部的社会边界,使组织成员对组织整体目标的认同感大大提高。这将极大的影响着企业成员的行为,影响着企业对市场变化的适应能力,也将影响着企业的核心竞争能力的形成。但由于团队的建立,又会在团队与团队之间形成新的组织边界。

从企业的外部组织边界看,物理边界并没有消失,但却由于虚拟生产方式的采用而发生了变化:从

虚拟企业组织者的角度看,原来统一的、明确的物理边界变成了多个独立的、动态变化的物理边界。这种物理边界的变化,意味着虚拟企业的组织者可以不必通过自己直接的“物”的要素的投资,就能广泛地利用社会的各种资源,分享社会科技进步的成果来达到扩大生产规模,促进企业不断发展的目的;原来统一的、以行政手段为特征的管理边界被渗进了市场机制与心理契约,它们共同发挥着作用来处理虚拟企业的组织者与参与者之间各种要素的交换关系。这种管理边界的变化,意味着虚拟企业的组织者与环境之间的关系在具有稳定性的同时又具有弹性和灵活性;在社会边界方面,由于未来的企业规模将会变小,而规模经济效益的取得不再是通过建立以资产为主要联系纽带建立起来的巨型企业如企业集团来取得,而可能是通过各种以分工合作为联系纽带建立起来的虚拟企业联合体来实现。在知识员工成为社会劳动生产主体,社会为每个成员提供了良好的发展机会的情况下,会使得人们不一定会强调忠诚于某个企业组织,未来的企业组织不再是对某个组织的认同,也不一定以是某个知名企业的员工而感到自豪和骄傲。取而代之的是相互之间的信任与合作的态度。也正是因为未来的企业中的社会边界中的这种信任与合作的精神,才使得虚拟企业联合体的各成员,能在以产权为基础的管理边界被渗透和改变,能在缺乏统一的、明确的物理边界的条件下,各自处在不同的地理位置上能进行有效的相互协作。

四、讨论与启示

组织边界把组织与外部环境相对地区分开来。有了它,组织就有了自己独有的领地,组织成员就可以在这个领地内按制度、程序地活动和运转;有了它,组织就有了共同的目标追求,组织才有可能形成凝聚力;有了它,组织就能抵御外部环境不当行为的侵害。有了一个好的组织边界,组织就可以更有效地与外部环境进行各种要素的交换,从而促进组织目标的更有效实现。

人们讲的消除组织边界,建立无边界组织,实际上是针对传统的垂直式的组织结构形式所存在的问题而言。传统的垂直式的组织结构形式是适应工业经济时代以“物”作为投入生产过程的最基本要素的特点

而形成的。在这种组织结构形式下,企业的市场开拓是以地域市场开发为基础,企业规模的扩大是以陆地扩展为基础,企业的信息传递是纸质文件或会议为媒介,企业是以物质产品作为基本的生产要素。因此,所形成的企业组织结构形式是可控的、可及的客观实体。它通过部门的划分和岗位的设置,把企业构建成了一个如同用砖头和水泥砌成的“建筑物”。在这个建筑物内,各个部门形成一个个独立的“筒仓”,各个“筒仓”之间都会有自己独立的利益,各个“筒仓”之间缺乏有效的沟通与联系。它自己形成一个独立王国,在这个独立王国内,拥有最高权力者具有绝对的权威,它强调程序、制度和规范,它在自己与市场之间划了一条清晰的界限,它运用权威进行专业化分工和协作以实现对社会资源的有效配置。但随着知识经济时代的来临,科学技术的发展和运用将极大地改变社会生产的组织方式,这就使得传统的垂直式的组织结构形式的这些特征变成了其不适应新环境要求的问题而遭到人们的批评。人们希望企业与客户之间、与员工之间、与供应商之间能建立一种新的关系。要求企业能更“贴近客户”,以一种更个人化的、无处不在的、实时的方式与客户互动。要求管理者与员工之

间的关系从基于控制向基于信息的关系转变。要求重塑企业的价值链,与供应商建立起合作的、信任的长期伙伴关系。

组织边界是一种客观存在,过去的企业存在着组织边界,未来企业的组织边界也不会消失,但是会发生变化。问题的关键在于我们要探讨未来组织边界的变化会对企业与企业之间的沟通与联系,对企业中成员的行为产生什么样的影响作用?组织边界又是一种人为的结果。既然是一堵墙,就是可以垒砌起来的。但问题在于应如何垒这堵墙?如何才能这堵墙既能堵又能疏?组织边界也可以是通过人们的社会交往与社会活动在无意识中发展起来的。人们通过社会活动,相互之间会产生共鸣和理解,会对某些价值观与行为准则产生一致化的认识,会产生对某一事物的共同认同。使得社会边界得以形成。对于这种社会边界的形成,管理者也并不是无所作为。管理者要做的就是要通过有意识的引导与建设工作,形成积极的、向上的,适应组织内外部环境的价值观与行为准则。这也是人们常说的企业文化建设的问题。但问题在于,未来的企业物理边界和管理边界都发生了变化,在这种情况下应如何进行文化建设是值得人们探讨的新问题。

参考文献:

- [1] 路易斯普特曼, 兰德尔·克罗茨纳. 企业的经济性质[M]. 上海财经大学出版社, 2000.
- [2] 尼尔·保尔森, 托·赫尼斯. 组织边界管理[M]. 北京: 经济管理出版社, 2005.
- [3] 杰克·韦尔奇, 约翰·拜恩. 杰克·韦尔奇自传[M]. 北京: 中信出版社, 2004.
- [4] 苏米特拉·杜塔, 让-弗朗索瓦·曼佐尼. 过程再造、组织变革与绩效改进[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.
- [5] 詹姆斯·迈天. 大转变——企业构建工程的七项原则[M]. 北京: 清华大学出版社, 1999.

Is Organization Boundary Disappearing?

LIN Zhi-yang, LIN Quan

(School of Management, Xiamen University, Xiamen, 361005, China)

Abstract: The debate about organization boundary (OB) is becoming flourished and frontiers problem in the field of organizational theory research. Some researchers argue that OB is disappearing and so much as assert that it is necessary to build non-boundary organization with the development and application of science and technology. This paper discusses the intension and existence of OB through the case study and concludes that OB will not disappear though the form and some content of OB will change in the new environment which will bring the manager the new challenge.

Key Words: organization boundary; intension; in Existence; case study

(责任编辑: 文 川)