

中国新兴企业的组织模块化构建及价值创造

——基于战略复杂性视角的华为公司案例研究

□ 戴水文 符正平 祝振铎

中山大学管理学院 广东 广州 510275

组织模块化架构是战略复杂性环境中企业进行价值创造以求得生存发展的一种新型组织架构范式。在相对简单环境下,组织成功的关键因素是规模、分工、专业化及控制,企业通过对这四个关键因素的把握,逐步建立起规模巨大、层级分明、流程复杂,但日趋臃肿、僵化、迟钝的大型组织。在复杂情境下,组织成功的关键主要是反应速度、灵活性、资源整合及创新,这些成功因素引导企业不断变革组织架构,以适应日益增强的战略复杂性。组织变革的结果是追求大规模生产效率的科层组织被分解为更小的部分,组织通过业务外包和模块化整合变得更加开放、灵活,更加具有创新能力。

一、组织模块化构建和组织模块化运行

本研究的主要目的是尝试构建一个组织模块化构建和运行机制内部过程的理论框架,因而比较适合采用案例研究方法。基于华为公司的案例资料,采用扎根理论的方法,研究发现组织模块化构建的两个关键步骤:模块化分解和模块化集成。此外,本研究还发现组织模块化运行的两个基本的价值创造机制:实物价值创造机制和虚拟价值创造机制。具体的研究发现如下。

1. 组织模块化分解

对华为公司的组织模块化分解案例资料来看,企业在进行组织模块化分解时,优先考虑的不是成本收益,而是公司的战略方向、组织运作效率和资源分配等问题。组织模块化分解的目的,也不是收益最大化,而是将复杂的系统简单化和标准化,从而降低协调难度,提高对市场变化的反应速度。这也比较符合西蒙的有限理性原则。根据华为公司案例资料和数据编码的结果,借鉴模块化组织近似可分解性原理,将华为公司现有复杂的业务系统分解成较小的业务模块进行管理,识别出组织模块化分解的几个关键维度。

(1) 组织柔性。华为公司在进行模块化分解

时,充分考虑增强组织的灵活性,构建柔性组织。通常会通过把资源相似的业务进行分解组合,形成一个个具有自适应功能的业务系统或者事业部,以避免庞大的组织结构带来的臃肿、迟钝、效率低下等问题。

(2) 客户导向。华为公司在业务分解时,紧紧围绕客户需求或更好地服务客户而进行的。例如,华为始终围绕客户进行组织建设,公司所有的组织结构和流程都是从客户需求出发,按照客户类型划分业务单元,并按照更贴近客户、更好地服务客户的理念,在全球各地区建立一个一个“铁三角”组织。

(3) 业务分解。华为公司在进行模块化分解时,往往按照不同的规则把业务系统进行层层分解,既有公司总部(事业部)层面的分解,也有子业务线系统内的继续分解,直到分解到一定的程度才停止。

(4) 快速反应。华为公司组织模块化分解可以将庞杂的业务或服务分解为小的组织模块,从而提高组织的灵活性,提高对市场机会的反应速度。

2. 组织模块化集成

通过华为公司的具体案例,在确定各模块之间的协调机制之后,华为公司为各模块提供了灵活的活动空间,保证各模块的创造力。华为内部的一句口号“一线呼唤炮火”反映出其内部不同业务模块的灵活性。通过打破部门壁垒,强化跨职能联结,建立跨模块协调机制。此外,华为于2013年建立的跨区域组织——片联,它最为关键的一部分工作就是经过对每个区域的干部管理层进行甄选和轮流值岗后,进一步冲破区域和部门职责的壁垒。结合以上案例分析和编码数据,可以初步识别出组织模块化集成的几个主要维度。

(1) 系统集成。企业通过模块化分解,将复杂的组织系统分解为一个个具有自主适应能力的子系统,同时按照灵活性原则和资源整合原则,将集成为具有高度协同能力的自适应系统(或平台)。例如,华为除了在供应链系统、产品研发系统、营销系统等

核心业务子系统进行集成外,还逐步打造了中间试验平台、人力资源平台、财务融资平台、行政服务平台、知识管理平台、公共数据平台等十大平台系统。

(2) 机制规则。机制是指组织模块化集成后,配套的各种使用人、财、物、信息等资源的统一规则和制度安排,包括目标计划、预算机制、授权机制、绩效考核和激励机制、信息知识共享机制等。一般说来,组织模块化集成,更加强调相对松紧结合的目标计划,相对宽松的预算,充分授权,清晰的绩效考核和足够的激励,及时的信息和知识共享等机制。

(3) 战略导向。战略方向是组织模块化的灵魂,包括组织的目标和战略导向等,决定一个模块化组织的发展方向和选择标准。这种战略方向,是指组织模块化集成设计的标准和依据。战略方向的选择,通常是以客户为中心,以提高协调效率。降低交易成本、提高企业竞争力为主要目标。例如,华为公司的集成供应链(ISC)模块,它的战略方向是:提高客户的满意度,降低供应链总成本。提高客户满意度,包括内部客户和外部客户,这就要求提高采购产品的质量和提高服务的响应速度,把产品供货周期大幅度降低,把产品合格率大幅度提高。

(4) 流程优化。组织模块化集成的最后一个环节是对业务流程进行梳理和重构设计。一般说来,模块化组织要求流程设计尽可能简洁,减少审批层级;要分层次、分阶段对组织所有的活动进行标准化设计;所有流程要有清晰的输出、输入接口。

3. 模块化价值创造

我们在分析组织模块化构建和动因等特征之后,通过编码数据和根据案例资料,整理出模块化价值创造的两个基本运行机制:实物价值创造机制和虚拟价值创造机制。

(1) 通过管理控制系统,实现实物价值创造。保持一定频率的产品创新是企业持续生存的基本保障。案例资料显示模块化组织架构下的产品创新,在实物资源创造方面主要集中在新产品的探索 and 开发过程,而这一过程伴随着系统的管理控制过程。首先,新产品的探索主要体现在一线员工的利益资源开发新项目的流程。开发主要体现在内部资源的重新整合方面。其次,伴随着新产品的探索开发,企业设置一系列管理控制过程。更为具体地,在新业务开发过程中,通过“界定—激励—诊断”机制实现管理控制。界定主要是对每一项业务在整体中的位置进行明确,激励则体现在内部共享机制上,诊断则是为各个项目设计完善的考核指标。怎样在向前线授权的过程中确保能对整体效益实现担负责任?华为公司北非地区部的行为显示,关键是在考核标准方面的设置。对前线三人一组的团队而言,考核他们的是有用增长、利益、现金流量、人均利益、人均利

益平均线等因素,HRM 和 HRP 作为主管的参谋,把下面团队的人力资源管理和评价做好。这些标准也能够对片区、产品线、部门、地域部、代表处等地方进行考核。

(2) 通过象征管理,实现虚拟价值创造。在虚拟价值创造机制中,“狼性”文化发挥着主要作用。“狼”文化以及附属的“加班文化”能把创新潜力挖掘出来。更为深入地,企业文化以象征的方式影响价值创造,即企业象征(狼图腾)通过“激发—发展支持—持续动能”机制来实现虚拟价值创造。“激发”主要反映在通过危机感的培养来刺激员工。“发展支持”主要是通过内部刊物传播文化,避免组织改革过程中遇到的阻力。最后,通过共享文化来保证“持续动能”。

通过对华为公司案例资料、众多概念、多个范畴尤其是主要范畴的不断分析比对,发现可以用“组织模块化运作”这个核心范畴来统合所有的案例资料。该核心范畴表明,华为公司通过组织模块化分解和模块化集成来构建具有明显模块化特征的组织结构。这样做的目的或动因,是为了更好地整合企业资源,增强企业对战略复杂环境的适应性。此外,对于组织模块化的运作机理,也可以通过价值创造过程来体现。

二、应对战略复杂性情境的组织模块化运行机制

在华为公司具体案例中,我们发现华为的组织结构分解,业务线是按照市场来分解,主要支持线按职能分解。华为业务分解有几个明显特征:一是公司总部层面,主营业务按照客户(即市场)来分解,支持部门按职能分解。例如,华为总部层面的业务,按照客户类型进行划分,成立面向企业、运营商和消费者三个客户群的战略业务群。二是华为总部的组织模块化分解一个显著特点是把总部职能部门进行分解,形成专业化的后端支持平台,即基础职能模块。三是华为总部层面组织模块化分解的另一显著特点是按照价值链将产品研发、供应链、营销等关键价值环节进行分解,形成明显模块化特征的业务子系统。四是华为将公司部门分拆组合为前后型结构,分成前线作战部门和后端支持部门,并努力实现前端个性化,后端标准化。在事业部层面,按照产品线和区域形成重度矩阵结构。华为矩阵式结构的纵轴是按照客户划分和专业化原则设立的三大业务群;华为矩阵式结构的横轴是按照专业化原则设立的地区结构,在全球设立了十几个片区和一百多个办事处、代表处。华为继续按照模块化分解原则,对业务系统进行分解,形成了按照区域、代表处和总部对应部门重度矩阵模块化结构。华为建设了覆盖全

球的矩阵性组织,片区、地区、办事处、代表处管理职能垂直落地。但是,这种以事业集群为单位的模块化还是规模太大,无法及时对市场机会做出响应。对于一个17万人的团队,如此众多的业务线,过于矩阵化之后,又会变成流程太长,协调工作量非常庞大。在确定了各模块之间的协调机制之后,华为又为各业务模块提供灵活的空间,并给予充分授权,保证各业务模块的灵活性和反应速度。所以,在2007年以后,华为提出“让听得见炮火的人去做决策”,即在地区部建“重装旅”,在一线建立“陆战队”,前端综合化、后端专业化,这就是“铁三角”的组织模式。

华为是一家非常强调分权和授权的公司,在华为的集成营销平台“铁三角”组织中,就形成了非常清晰的纵向分权和横向分权机制。华为的“铁三角”组织是包括产品、技术支持和销售服务三条线人员组成的项目型团队,首先,需要总部和区域总部对代表处进行分权和支持协调;其次,各业务集群和支持平台对代表处进行分权和支持协调,这里面的分权和协调机制都需要非常明确和标准化。“铁三角”之间并不是一个三权分立的制约体系,而是紧紧抱在一起生死与共,聚焦客户需求的共同作战单元。“铁三角”里面的成员,往往是业务专家,他们没有职能经理的权力,因此,在流程执行和业务运作的过程中,必须对他们授予“事权”,建立专家决策的高效运作机制,充分发挥专家的作用和价值。

通过案例分析,我们发现华为公司早在十多年前就开始探索对一些关键业务流程实行模块化集成探索,经过多年努力,逐步在产品研发、供应链、市场营销等关键业务环节打造形成独具特色的模块化结构。本研究进一步显示:

首先,华为在横向资源整合方面,按照价值链分别进行整合,形成独具特色的集成产品开发平台(IPD)和集成供应链平台等诸多的资源平台。在华为IPD中,整合集成代表业界最成功经验的诸多资源和管理经验,概括起来包括异步开发、共用基础模块、结构化流程、跨部门团队、客户需求分析、项目和管道管理、投资预算组合和绩效衡量标准等八个方面。这些资源要素,通过模块化重组后,把华为遍布全球的研发资源和研发能力有效整合起来,形成一个多层次、分工合作的自适应能力系统,华为整个研发系统重新焕发活力,研发效率大幅度提高,产品研发周期大幅度缩小。

其次,华为通过集成供应链平台,把部分生产、工程安装和调试、物流和维修服务等业务外包,同时通过认证体系,整合了数千家供应商和物流运输商,构建了一个非常庞大的产业资源平台。华为打造的这个由供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等

构成的链条共同体,为了适应市场的变化,降低成本,提高效率,革新技术和知识,渐渐地就升级成一个可流动的网链结构,而不能达到以上目标的企业将被供应链联盟淘汰。

再次,华为的集成供应链模块化结构非常符合复杂适应组织的特征,特别是在多样性、融合性、自发性、动态性及适应性方面有突出表现。例如,华为公司的集成供应链是由遍布全球的供应商(主体)聚集起来的,一个个独立供应商主体聚集起来,会涌现更高级、更复杂的行为,进而形成一个具有共同价值的供应链网络,甚至不断聚集、分裂,进化成为一个复杂的企业生态系统。在华为的集成供应链系统中,自发性表现为供应链各主体能够根据华为的采购标准自发地采取行动提高产品质量,降低成本,而不需要依赖外部发出指令和控制。复杂适应系统具有对内部资源自动整合,对外部动态环境自适应的特征。供应链网络是自组织的,也就是说核心集团旗下的每个企业都依据其他旗下企业的行为和环境的改变来采取对自身最有利的行动。华为这种集财务、信息和管理模式于一体的集成化供应链成为一个能快速重构的动态组织结构,即集成化供应链动态联盟,很好地适应了市场发展需求。一般说来,供应链集成的总体价值包括供应链中的信息集成、资源集成、市场集成和组织集成等几个方面,在一定的环境和条件下,供应链集成度越高,供应链价值越大。

最后,华为内部把这种模块化的复杂适应系统,看成是一种耗散结构。对公司而言,构建一种耗散组织结构,能够有效地将公司的所有资源整合起来,形成一种“投入、产出、再投入、再产出”的循环。“凝聚”是耗散的对立面,是新兴企业蓄能发展的生存之道。应该指出,耗散与凝聚都是一个动态进行、循环往复的过程,在这个过程中企业内部的矛盾得到有效缓和,整个企业的整体状态会趋于平衡。

总体而言,华为公司组织模块化构建的过程,可以归纳出组织模块化构建的两个推论:有利于增加组织柔性和提高反应速度;有利于企业创新和增加适应性。在本文的理论框架中,企业为适应多重战略目标的复杂性,需进行组织变革,构建模块化结构。通过组织模块化分解,将复杂的业务系统分解为以客户为中心、灵活的、快速反应的、可以提供差异化服务和产品创新的子系统,目的是为了获得组织柔性,保持组织的灵活性。同时,通过对系统、规则、战略导向、机制和流程的设计和重新整合,把子业务模块集成为一个具有自适应特征的子系统。企业在这一组织变革过程中,实际上构建一个复杂适应组织,具有战略复杂适应系统的特征。

■ 《南京大学学报》2018年第2期,约19000字