

组织结构再造

S A M公司是一家国内最大摩托车修配市场的配件供应商，其下游经销商遍布华南、华东、华北及西北 21 个省区的大型专业摩配市场共 400 多家。这 400 多家经销商包括省级总代理及地区级经销商，每一省区均有 1 位业务主管负责经销商管理。

十多年来，S A M公司培养了一批优秀的业务人员和一批忠诚度较高的经销商队伍，其营销中心已按照现代市场营销的理念调整架构，设市场部、销售部及客户服务部对四大区进行垂直管理。公司在 2000 年调整策略，计划由代理制转为密集分销制，在自己家后院广东省进行密集分销试点。这样一来，S A M公司必将面临组织结构的调整与内部沟通机制的重塑。

杜拉克认为创新性企业必须能够接受创新，并把创新看成是变革的机会，而非威胁。S A M公司的经营层于是从各大区抽调八名精干的业务主管组成专案部，与市场部、销售部及客户服务部并列形成营销中心的四架马车。并把广东市场从四大区中分离出来变成广东特区，直属专案部管理。专案部的干部并未脱离对原来的业务区域的管理，反而在对广东市场密集分销活动中对公司的政策有了透彻的了解，并对供应系统的作业流程和产品质量控制的状况有了全新的认识。专案部还绘制了供销业务双轨制流程图，比较直观地描述了合理库存与具有竞争力的价格体系既矛盾又统一的关系。这样一来，彻底改变了营销中心与供应中心的矛盾。

S A M公司又干脆撤销供销协调会议与营销工作会议这两个看似必要而实质上已变成官僚机构的组织。现有的企业沟通机制变得灵活而畅通，公司运行围绕客户的满意与问题的解决为中心，打破了原有机械式、制式化程度高的运作模式。一年后，广东区密集分销取得成功后，专案部遂把此运作模式以专案形式推广到华南、华东、西北及华北大区，这样市场份额将由原来 17.5 % 增长到 25 %，销售额将由 2000 年的 1.8 亿增长到年销售额 3 亿。

现代企业除了必须承担变革创新的艰巨任务外，也须同时制定培养组织内创新气氛的政策与实务。一般认为组织沟通对创新活动而言相当重要，若企业的组织结构不但能减少组织层级，还能提供创新活动中最需要的非正式沟通，就能促进组织成员间的相互学习。塑造组织创新力的先决条件是建构有创新力的组织，能意识到环境的变化，并正确加以概念化。这种组织能由本身的运作过程是否适合环境的需要来评估本身的表现。

在S A M公司的案例中，我们发现在企业经营中，由于传统的功能式组织逐渐失去对环境的应变能力，如果想打破过去传统的运作模式，建立一个快速反应的组织，关键在于解除官僚体制的限制。为保持组织活力，组织的层级必须少而浅，且必须能够长久保持弹性与机动性。

有机式的结构、扁平层级与分权将有助于创新。有机式协调机能的好处在于降低个人与功能团体间的障碍，形成充满创新概念的气氛。此外，为追求创意的产生，可考虑采取专案式组织或矩阵式组织，以便于组织内的功能整合。或者，由于过去所采取之矩阵式组织型态过于复杂，且缺乏效率，因此，应以专案团队的方式运作，以提升创新活动的效率。创造性组织对建构创新力助益良多，关键是创新性组织惯于求变，核心竞争力也常有转变，并能以团队运作方式达到自我控制建立共识的效果。