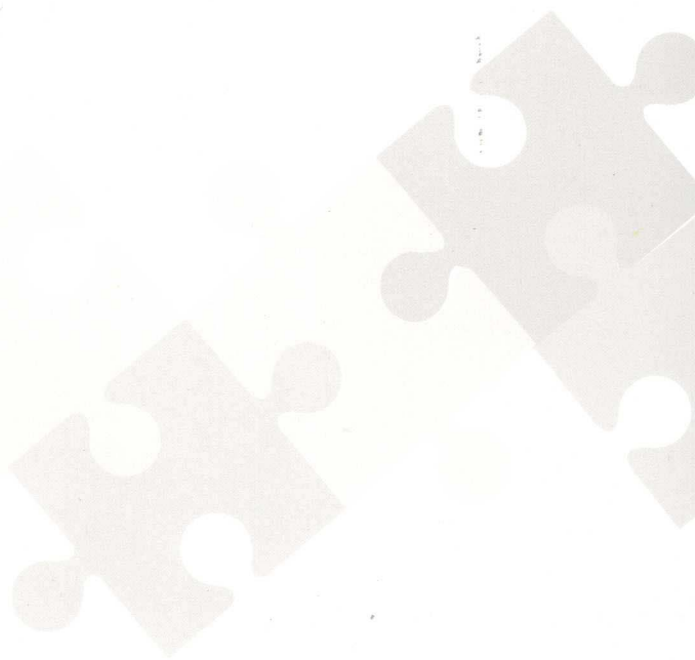


符绍珊 著

企业组织结构 模式**创新**研究

On the
Pattern Innovation of
Corporate Organization
Structure



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业组织结构模式创新研究

符绍珊 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业组织结构模式创新研究/符绍珊著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 12

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8814 - 9

I. 企… II. 符… III. 企业—组织结构—研究 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 154322 号

企业组织结构模式创新研究

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 李煜萍 (电话: 13691313466, E-mail: pkulyp@163.com)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: A5 印张: 9.625 字数: 266 千字

版 次: 2008 年 12 月第 1 版 印次: 2008 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8814 - 9/F · 7782 定价: 28.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

导 言

自企业诞生之日,组织结构就与之相伴而生。企业的组织结构模式可以有无数种,但各类组织结构模式之间没有优劣之分,企业可以根据其环境、规模、管理者个性来进行选择。企业组织结构的创新,总是顺应时代潮流,满足企业成长的要求。早期小型古典企业的组织结构呈现扁平化,在规模扩大后逐步走向金字塔型;虽然事业部制和矩阵制使企业重心下移,但仍维持了纵向为主、横向协调为辅的金字塔式组织结构。自 20 世纪 90 年代美国管理学家哈默和钱辟提出业务流程再造理论后,全世界掀起了一场流程再造革命,理论界和企业界对此倾注了大量的人力和财力。与此同时,随着世界经济的全球一体化,虚拟组织日渐蓬勃发展。为适应信息革命和数字化、网络化的要求,开放型网状结构将成为未来企业的典型组织结构模式。

从直线制到网络组织,企业组织结构的创新从未停止过,那么,究竟是什么因素推动着企业组织结构的创新?这些因素又是怎样影响企业组织结构的变化?隐藏在这一创新历程背后的规律是什么?这些是企业组织结构创新理论研究首先必须回答的最根本的问题。

在管理实践方面,随着经济发展和市场逐步成熟,很多企业的管理水平有了很大提高,组织结构创新的要求成为摆在许多企业

面前的问题。其中包括处于改制期的国有大中型企业,这些企业往往有繁冗的组织结构、复杂的部门关系和低下的信息处理效率;也有一些白手起家的民营企业,在自身的快速发展过程中,原有的简单的组织结构不再适应新的环境;还有一些企业,希望通过组织结构的创新,理顺企业内部的工作流程和部门关系,以及企业与企业间的协作关系,给企业带来新的活力。那么,这些企业在重新设计组织结构,或者改良原有结构,进行局部调整时,应该如何进行有效的组织结构创新,这是目前亟须解决的现实问题。

创新是企业发展的永恒主题,企业管理理论和管理实践的发展史就是一部企业不断创新的历史。今天,伴随着科技进步日新月异,特别是信息技术突飞猛进的发展,以及经济全球化导致的市场竞争日趋激烈等外部环境的变化,人们对企业技术创新的重要性已经有了非常深刻的认识,但是在企业组织结构创新问题上,却存在着不同程度的轻视或忽视。事实上,企业组织结构创新是现代企业创新的重要组成部分,是现代企业创新体系的基石。本文将围绕上述企业组织结构创新理论与实践中所面临的诸多问题展开研究,揭示企业组织结构创新的内在规律,探讨其未来趋势和新型模式以及实施方法,为企业组织结构创新提供理论指导与实践参考。

目 录

导 言	1
第一章 企业组织结构基本理论分析	1
第一节 组织与组织结构	2
第二节 企业组织与企业组织结构	12
第三节 企业组织结构的一般理论	19
第二章 企业组织结构模式的历史变革与发展过程	37
第一节 两种典型的企业组织结构形式	38
第二节 企业组织结构模式的历史演进历程	39
第三节 企业组织结构演进的影响因素分析	59
第三章 企业生命周期与组织结构选择	65
第一节 企业生命周期与组织变革	66
第二节 企业组织结构与企业生命周期适应性	77
第三节 基于生命周期特征的企业组织结构适应性 选择模式	87
第四节 企业组织结构的动态调整	90
第四章 企业组织结构模式创新与组织设计理论	93
第一节 企业组织结构演进与创新的理论基础	94
第二节 组织设计理论与企业组织结构模式创新	112

第三节	现代企业组织结构模式创新的基本原则	126
第四节	企业组织结构创新的实施	134
第五节	组织结构创新的风险防范与阻力消除	141
第六节	企业组织结构创新过程中的组织学习机制	154
第五章	企业组织结构创新的绩效评价	159
第一节	企业组织结构创新绩效及其特点	160
第二节	企业组织结构创新的产出贡献度评价模型	164
第三节	企业组织结构创新绩效的模糊综合评价	169
第六章	中国企业组织结构及其问题分析	181
第一节	我国企业组织结构演进轨迹与特征分析	182
第二节	我国企业组织结构创新的现状与存在问题	188
第七章	现代企业组织结构创新的基本方向与变革趋势	197
第一节	21 世纪企业环境的总体发展趋势及对企业的 影响	198
第二节	功能强化:现代企业组织结构创新的当务之急	212
第三节	现代企业组织结构创新的基本方向	216
第四节	企业组织结构模式创新实证分析:以海尔集团 为例	241
第八章	现代跨国公司结构演变、模式选择与创新发展的	247
第一节	跨国公司组织结构模式演变及评析	248
第二节	跨国公司企业组织结构模式选择	257
第三节	跨国公司组织结构模式创新	262
第四节	经济全球化与跨国公司组织网络化	273
第五节	中国跨国公司组织结构模式选择与创新发展的	281
参考文献		293

◇第一章◇

企业组织结构基本理论分析

企业组织结构历来是企业组织研究及管理学研究中的重点。同样,企业组织结构是组织管理理论中的重要问题。伴随着现实中企业组织形式的发展变化,以企业组织结构作为对象的理论研究亦取得了长足的进展,形成了一系列具有重要理论价值和实践意义的研究成果。理论是实践的先导,要进行企业组织结构创新,首先必须对有关企业组织结构创新的理论有一个全面深刻的认识。

第一节 组织与组织结构

一、组织及其本质

组织是管理的基础,认识组织、把握组织的本质是研究企业组织结构创新的前提。组织是由不同人员组成的单位,是安排分散的人或事物,使其具有一定的系统性或整体性,并按照一定的宗旨和系统建立起来的集体。关于组织的内涵,不同的学者从不同的角度出发,给出了诸多定义。

(一) 职能结构组织观

“组织之父”马克斯·韦伯在《社会经济组织理论》中把企业组织定义为:“一种通过规则对外来者的加入既封闭又限制的社会关系,……就其秩序而言,为特定个体的行动所支配,这个特定个体的功能通常是作为一个领导或‘头领’,有时也可以是一个管理团体。”^①韦伯的组织观为以后的组织研究奠定了基础,对于认识和分析组织具有深远影响。韦伯从事实出发,把人类行为规律性地服从于一套规则作为社会学分析的基础。他认为一套支配行为的特殊规则的存在,是组织概念的本质所在。韦伯认为,组织是用来执行一个特定种类的、持续的、有目的的活动的。韦伯关于组织的定义可以简单概括为:组织是成员为追求共同的目标和从事特定的任务或活动而联结起来的整体。

与韦伯同时代的亨利·法约尔认为:“组织一个企业,就是为企业的经营提供必需的原料、设备、资本、人员。大体上,可以分为

^① Max Weber. *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: The Free Press. 1947. 145—146

两大部分:物质组织和社会组织。”^①在这里,组织实际上是一个“输入—产出”系统。虽然韦伯与法约尔在表述上有些差异,实质上他们都是从组织的结构与职能的角度来认识组织的,他们揭示了组织是为了达到某个共同的、明确的目标,通过分工和职能的分解、部门划分权限和责任等级,来合理地协调人们的活动。概言之,一个组织由不同工作如何完成来定义。

分工的效率是组织存在的依据。亚当·斯密早就发现了劳动分工似乎使生产力获得了最大程度的提高,并且使劳动技能和判断能力在工作中发挥了更大的作用。一个别针工人如果负责所有工序的话,拼命工作一天也只能做出一个别针,不可能做出20个;但如果是10个工人分工合作的话,这10个人每天大约可以做出的别针在48000枚以上,人均制造4800枚以上。可见劳动分工对组织效率的提高是多么惊人。由于专业化和分工是提高工作效率的根本途径,在每一类内部的活动和功能又会继续分解,每个人或群体负责做一些专门的工作,这样就把组织的任务、目标分解成各个职位、部门的工作,委托给一定的个体或群体,从而形成组织的分工体系。随着分工体系的日趋发展,组织的复杂化和混乱现象不可避免地发生,组织的管理协调任务就显得必须和重要。

于是组织的活动便进一步实现了专业化分工——作业和管理两大类。孔茨和韦里克(Koontz & Wehrlich, 1988)则将这一思想具体化,在他们看来,组织就意味着一个正式的有意形成的职务或职务结构。孔茨根据管理人员工作的职能,把管理分为计划、组织、人员配备、领导和控制,而协调是管理的本质,贯穿于管理的全过程。他认为进行组织工作的理由在于使人合作得更有效率,同时,人们在管理跨度的限制中发现了需要有层次的理由。

韦伯等人提出的这种封闭的、机械的职能结构组织观反映了当时人们对事物的认识,与当时特定的环境是相适应的。但随着

^① 周欣等. 世界著名管理学家管理法则全书[C]. 北京:中国致公出版社,1998.

社会复杂性的增加以及人们认识的进步,这种观点逐渐被后来的组织理论家所扬弃。

(二) 系统论组织观

切斯特·巴纳德从一个新的系统的视角对组织进行了定义:“将两个或两个以上人的活动或力量加以有意识地协调的系统。”^①这个定义包含着以下三个基本概念:一是组织是人的行为构成的系统。这与传统的组织观不同。二是组织的成员包括所有通过自己的行为为组织目标的实现作出贡献的人。这些成员不仅包括内部成员,也包括组织的外部成员。三是组织系统是协作系统的一个组成部分。从这里我们可以看出巴纳德不是从组织的结构的角
度,而是从行为的角度对组织下定义的。他反对把组织看成是人的集团,他说:“组织不是集团,而是相互协作的关系,是人们相互作用的系统。”^②巴纳德第一次从系统论的角度来研究组织,把组织作为一个开放的系统,从而打破了把组织看作一个封闭的机械结构的传统组织观,深化了对组织本质的认识。

美国著名管理学家卡斯特和罗森茨威克进一步从系统论的角度对组织进行了大量研究,将组织定义为:组织是一个开放的社会技术系统,它是由目标与价值分系统、社会心理分系统、技术分系统、结构分系统和管理分系统组成的大系统。它从外部环境接受能源、信息和材料的投入,经过转换,并向外部环境输送产出。巴纳德以及卡斯特、罗森茨威克等人突破了传统的对组织的概念(这种概念停留在对组织表象和功能的表述上),打破了韦伯的封闭的机械论;对组织的本质进行了深入研究,认为组织是开放性、社会性的、人文性的系统,因此,组织的目的必须是让人扬长避短,发挥优势。

巴纳德试图用系统方法来分析组织,然而他并没有完全把握,

① C. I. Barnard. *The Function of the Executive*. Harvard University Press, 1938. 73

② 周欣等. 世界著名管理学家管理法则全书[C]. 北京:中国致公出版社,1998.

他把系统要素仅仅理解为组织中不可或缺的东西,他根据自己多年在企业的经验,提出了把共同的目标、信息联系以及协作的意愿作为系统的三要素。这三者并没有反映出组织系统的本质特性,因而,他的这三要素并没有为后人所接受。卡斯特和罗森茨威克把组织当作开放的系统是有进步的,但把构成组织系统的子系统当作组织的本质特性来界定组织,无疑也像巴纳德一样,没有把握住系统分析的根本。

(三) 决策论组织观

赫伯特·西蒙(H. A. Simon, 1949)进一步发展了巴纳德的思想,他明确指出:“组织一词,指的是一个人类群体当中的信息沟通与相互关系的复杂模式。它向每个成员提供其决策所需的大量信息,许多决策前提、目标和态度;它还向每个成员提供一些稳定的、可以理解的预见,是他们能够料到其他成员将会做些什么事,其他人对自己的言行将会做出什么反应。”^①西蒙是从一个全新的角度——决策给组织下定义的,认为组织就是决策者所组织的系统。仅仅从决策的角度来理解组织有失偏颇,但他对组织的理解却是独特的,并且与组织的实践是相符的。他对组织所隐含的模式对人的行为的影响给予了肯定,认为这种无形的组织力量给人的启发是深刻的。巴纳德在为西蒙《管理行为》一书所作的“前言”中称赞道:“在我这个做过企业经理、政府官员和私人非营利机构领导者,且具有广泛经历的人看来,本书道出了我在所有组织当中所获得的具有共性的经验。我感到西蒙教授对组织的行动结构的理解,同我的经验相吻合。它给我一种正合我意的‘感觉’。我认为这种理解是正确的。”^②西蒙关于组织“有限理性”和组织“满意的效率准则”的观点成为组织分析的有用工具,已作为组织决策的理论基础而被载入管理思想史册。

① [美]西蒙·管理行为[M],杨砾等译.北京:北京经济学院出版社,1991. 9

② [美]西蒙·管理行为[M],杨砾等译.北京:北京经济学院出版社,1991. 34

(四) 综合的组织观

20 世纪 70 年代初,美国组织理论家罗宾斯将当时诸多的组织定义进行分类,归纳为以下 10 类:^①

(1) 组织是追求一定目标的理性实体。组织的存在是为了实现一定的目标,而组织成员的行为是对这些目标的理性的追求。

(2) 组织是目标制定系统,它是人为创造的实体,其目标是由成员制定和管理的。

(3) 组织是一个开放系统,是依托环境而求生存的投入—产出的转换系统。

(4) 组织是一个信息处理系统——每个组织都要通过其纵横交错的各级机构来处理从环境中输入的各种信息,并以信息为基础来进行决策,协调组织的各种活动。

(5) 组织是一个松散结合的系统,它内部的各个分系统或部门都具有相对的独立性。虽然各个分系统之间的目标会有所不同,有的甚至相互矛盾,但共同的大目标将它们松散地结合在一起。

(6) 组织是合同或契约的集合体,它是由许多成文或不成文的合同或契约组成的,组织内的每个成员都根据合同或契约的规定进行工作,并据此获得相应的报酬。

(7) 组织是一个政治系统,它由内部各政治利益集团组成,每个政治利益集团为了巩固自己的政治地位都意图掌握决策权,或意图加强自己对决策过程的影响力。

(8) 组织是各种权力的集合体,它是由各种权力集团组合而成的。为了满足本集团的利益和要求,各权力集团都想用自己的权力来控制或影响组织对各种资源的分配。

(9) 组织是控制和统治的工具,它把它的每个成员都分配在一个固定的位置上,对每个成员应该做什么以及怎么做都作了极其严格的规定,每个成员都受一个特定的上司的指挥和控制。

^① Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, N - 1: Prentice Hall, 1974. 9

(10)组织是一座“监狱”,它通过工作职位说明书对每个工作岗位上的工作要求和行为准则都作了严格的限定,任何一个工作岗位的人都受到该工作岗位职责的限制。

综合这些组织定义,罗宾斯给出了一个他认为比较综合性的组织定义:“组织是人们为了一定的目标进行合理的协调而产生的、具有相对可识别边界的社会实体。”^①罗宾斯对组织的新认识给我们的启发是多方面的,他对组织的认识已趋近组织的本质。

(五)文化组织观

在20世纪80年代兴起的文化热中,人们把组织视野拓宽到组织文化的角度。这一视角的拓展与日本企业的崛起有直接关系。美籍日裔教授威廉·大内从战后日本企业的成功中得到一个启示:使工人关心企业是提高生产率的关键。于是提出了“观念人”和“生活组织”的假定。“观念人”的假定,认为人在本能上确实有多种需要,也确实希望自己的需要得到不断满足,然而,作为一个人,更重要的是有自己的信仰和价值观。人不仅是经济人,还是一个完整的社会人。企业组织不仅是人们工作的地方,还应是员工生活的场所,员工到企业不仅是谋求物质利益,更是借助企业这种组织形式来实现自己的价值观,追求生活的意义。

20世纪90年代,美国著名组织理论家理查德·豪尔在其《组织:结构、流程和产出》一书中,总结了前人成果,给出了自己的定义:“组织是一个有着相当可辨识边界的团体,它有一个规范的秩序、一定的职权层阶、一个沟通系统和一个成员协调系统,该团体以相对持续的环境为基础而生存,从事着与一系列目标相联系的某些活动,为组织成员、组织本身和社会作出贡献。”^②从这里我们可以看出豪尔不仅注意到组织自身的经济功能,还注意到了组织

^① Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, N - 1: Prentice Hall, 1974. 3

^② Richard, Hall, *Organizations : Structures, Processes, & Outcomes*. Prentice Hall, Inc. , New Jersey, 1991. 32

作为社会系统的一分子所肩负的责任。豪尔的定义是当今组织定义的集大成者。然而,他缺乏巴纳德那种“动态平衡”组织所具有的动态感,系统观也没有处于中心位置,该定义仍然没有真正把握住组织的根本特性。

(六)组织的本质

综观上述定义可以发现,随着时代的发展,随着人们对组织研究的深入,人们对组织本质的认识在一步一步深化。虽然每个人所站的角度不同,对组织的认识也差异很大,但这些探索的确对我们深入地揭示组织的本质大有益处。虽然人们对组织的定义见仁见智,但我们还是可以看出任何一个组织都必须具备四个条件:

(1)组织是人群组成的集合。组织是由人构成的,同时组织活动也需要一定的物质资源。因此组织既是物质结构,又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的,正是人群形成了组织,没有人群便没有组织。

(2)组织是适应于目标的需要。任何组织都有其基本战略目标和使命,企业是为了生产产品、提供服务满足顾客需要而存在的;医院为了救死扶伤而存在,以人类的健康为己任;学校为了人类的文明和希望而使人向往。组织的战略目标和使命说明了组织存在的理由。

(3)组织的基础是活动。组织成员是为了某个共同的目标而走到一起的,社会分工和专业化是提高效率的根本途径,形成分工体系的个人、群体和部门是组织的一部分,他们在活动中需要管理的协调才能保证活动目的的达成。

(4)组织是系统,并且是开放的动态系统,它与外界环境进行着物质、能量、信息的交流和互动,适应外部的变化而生存和发展。

综上所述,我们认为,企业组织是实现组织目标的系统性安排,它是由战略、结构、文化等基本子系统构成的动态复杂系统,它在尽力适应外部环境中保持着自身的动态平衡。

二、组织基本构成要素及其关系

组织要素是组成组织系统的各个部分或成分,是组织的最基本单位。组织要素决定了组织的结构、功能、属性和特点。区分和研究组织要素及它们之间的相互关系,有利于对组织成员,组织内的类群及其相互关系的调节和预测。

组织的基本构成要素有三种模型:一是莱维特的钻石模型;二是加尔布雷思的五角星模型;三是帕斯卡莱和阿索斯的7S模型。

莱维特(1965)认为组织主要四个基本要素构成:社会结构、参与者、技术和目标。如图1-1所示:

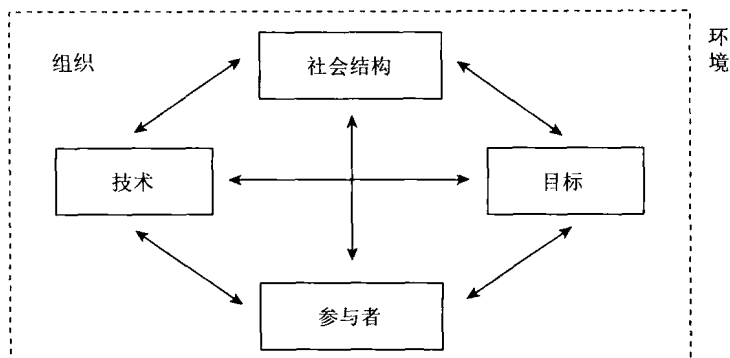


图 1-1 莱维特钻石模型

加尔布雷思认为组织包括战略、结构、人员、过程和奖励五个要素,构成一个五角星模型。加尔布雷思认为组织的设计包括结构形式的选择、管理过程、奖励体系和人力资源行为(人)。五角星的其他四点必须与战略结构起来。不同的战略需要不同的结构、过程、奖励措施和人员分配制度(加尔布雷思,2002)。如图1-2所示:

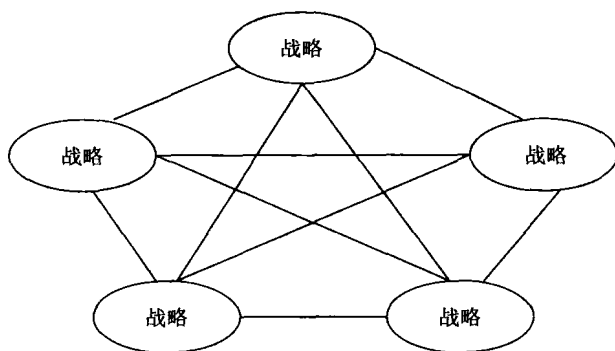


图 1-2 加尔布雷思五角星模型

帕斯卡莱和阿索斯在《日本的管理艺术》中提出了组织的 7S 模型(帕斯卡莱,阿索斯),这七个基本要素是战略(strategy)、结构(structure)、体制(systems)、人员(staff)、作风(style)、技能(skills)和共享价值观(shared values)。前三个要素被称为“硬 S”,后三种即人员、作风和技能(skills)则是“软 S”,这六个要素通过共享价值观统一起来(帕斯卡莱,阿索斯,1987)。如图 1-3 所示:

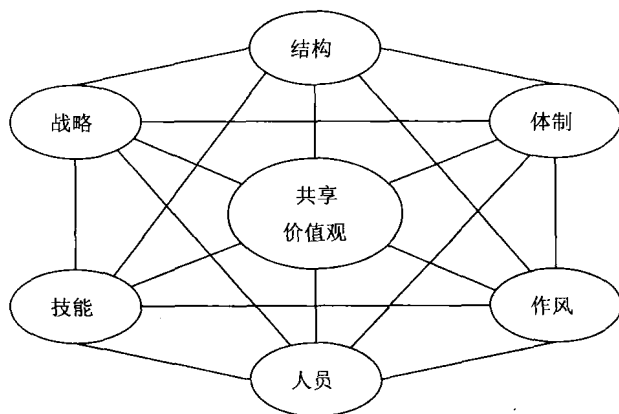


图 1-3 帕斯卡莱和阿索斯的 7S 模型