

刘兴国 著

球队型

企业组织

—— 一种新的组织模式



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

刘兴国 著

球队型

企业组织

—— 一种新的组织模式



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

球队型企业组织/刘兴国著. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-695-1

I. 球... II. 刘... III. 企业管理—组织管理学—研究 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117625 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 申桂萍

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生

880mm×1230mm/32

9 印张 223 千字

2006 年 10 月第 1 版

2006 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80207-695-1/F·570

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

球队型企业组织是本人在德鲁克关于企业组织可以区分为不同球队类型论述的基础上提出的一个新概念。在本书看来，所谓球队型企业组织，是一种按照复杂性理论基础构建起来的、具有与传统足球队类似特点的一种新型企业组织结构模式。2001年我开始写作博士学位论文，一直以来，我都在致力于进行有关球队型企业组织理论方面的研究，并试图建立起一个能够充分展示个人思想的理论体系，来详细与深入地阐述这一个新的理论。通过近五年来的不断努力，在我的博士学位论文的基础上，我终于完成了本书的写作工作。

全书分为九章。第一章为绪论，从第二章到第八章构成了本书的主体内容，第九章为结论与展望。

第一章绪论部分对组织结构模式、组织理论研究的进展进行了回顾，阐述了六种传统的企业组织结构模式的基本内容，对各种组织结构模式的优缺点进行了分析，并做了对比分析；总结了长期以来管理学们对组织理论进行研究的主要成果，指出现有研究成果中尚待进一步研究的有关内容；阐述了新经济的有关内容与本书研究的主要内容与创新点。

第二章研究了组织转型问题。分析了现代企业组织转型的根本诱因、类型、组织转型的主要目标，对企业组织转型的过程、机制与途径进行了简单的介绍。此外，还分析了新经济对组织转型的影响，以及传统组织向球队型企业组织转型的必要性与可行性。

第三章研究了球队型企业组织的复杂性问题。本章介绍了非线性理论的应用现状,在耗散结构理论上首先分析了球队型企业组织的耗散特性,根据耗散结构的熵流理论,分析研究了球队型企业组织熵流模型,分析指出了企业内外环境中影响球队型企业组织正负熵流变化的各种因素,并对球队型企业组织中的熵流控制与企业管理进行了分析。

第四章分析了球队型企业组织的主要特征与生存环境。本章分析了球队型企业组织的动态性、开放性、分权与无边界性特征;从总体上将球队型企业组织所面临的基本环境分为两类,即企业组织的内部环境与外部环境;球队型企业组织的内部环境包括企业规模、雇员素质、组织的内部关联度以及企业文化等因素;球队型企业组织的外部环境因素,主要指的是企业组织所面临的市场竞争程度、行业组织规模、技术发展等;当然,当代知识经济对球队型企业组织的影响也是不容忽视的。

第五章对球队型企业组织的结构问题进行了研究。在批判传统组织设计原则的基础上提出了球队型企业组织设计的根本原则以及球队型企业组织设计的维度观点,重新评价了球队型企业组织结构要素之间的相互关系;建立了球队型企业组织的一般化结构图,并利用因子判别分析工具研究了球队型企业组织的构建问题。

第六章借助于微生物的聚合机制的研究对球队型企业组织的聚合生长问题进行了较为深入的分析研究,研究了球队型企业组织的聚合过程、聚合概率与聚合生长概率,研究了球队型企业组织的自进化问题,分析研究了球队型企业组织的弹性测定与弹性变化,研究了球队型企业组织的寿命周期、寿命周期的再循环问题以及寿命周期与熵流变化的关系,研究了球队型企业组织自催化问题。

第七章还对球队型企业组织控制及其组织有效性进行了研

究。本章对球队型企业组织从产出控制、资本结构调整……管理控制、人员结构与组织稳定性的角度研究了球队型企业组织的有效性，得出了球队型企业组织是一种高效、稳定化的企业组织形式的结构。

第八章为球队型企业组织发展的实证研究部分。全章在分析我国企业组织发展趋势的基础上提出了在我国企业组织中建立球队型企业组织的可行性问题，并从球队型企业组织的视角分析了企业集团、特许经营与企业集群等企业组织形式，分析了球队型企业组织在我国企业中产生与发展的基本进程。

第九章对研究的主要结论与取得的成果进行了概括，并对研究的不足之处、研究内容中需要进行研究完善的部分给予了必要的说明。

与其他有关组织理论研究的成果相比较，本书的特点主要体现在以下几个方面：

首先，本书运用定性研究与定量研究相结合的方法，对球队型企业组织的控制与组织的有效性进行了分析研究，指出球队型企业组织与传统的企业组织结构模式相比具有更好的管理效益与企业整体效益，是一种更为有效的企业组织结构模式。同时，本书还利用上市公司的数据定量的研究了企业人员结构与组织效率之间的关系；利用博弈模型研究了球队型企业组织的稳定性问题。

其次，整个研究建立在现代非线性动力学的基础之上，球队型企业组织的设计也与非线性动力学紧密结合；将企业组织理论与现代非线性动力学进行有机的集合，这在管理学理论研究中是一个创新。本书在球队型企业组织设计上提出了三维设计、关系设计理论，并指出在球队型企业组织中关系的重点在于横向联系与协调；提出了有关专业化工作组（功能组）的新概念，重新构建了企业内部各部分之间的关系，设计了球队型企业组织的一般

组织结构图。

最后，本书作为我个人在这一理论研究上的专著，提出了一些新的观点，得出了一些新的结论。本书既为现有理论研究的完善与发展作出了一定的贡献，也为在此基础上的进一步研究奠定了必要的基础。综合而言，本书的主要创新体现在以下几个方面：

(1) 借助博弈理论的有关分析工具，对企业管理、企业规模与企业组织结构的有效性等内容进行了深入的定量分析。

(2) 本书创造性地将非线性动力学的成熟理论与当代管理学中组织理论的研究有机地结合在一起。

(3) 本书首次提出了球队型企业组织的新概念。

(4) 突出了企业组织中横向联系的重要地位与作用，并重新定义了非正式组织的内涵。

(5) 创造性地指出了企业组织的耗散结构本质，并在对企业组织结构进行耗散结构分析的基础上建立了企业组织的耗散结构的熵流数学模型与企业管理的熵流控制模式。

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 企业组织结构研究的进展	1
第二节 组织结构理论与组织结构模式	7
第三节 亟待进一步研究的几个问题	16
第四节 关于新经济环境	18
第五节 主要内容与创新	23
第二章 组织转型的理论分析	27
第一节 组织转型及其原因	27
第二节 组织转型的机制与过程	31
第三节 组织转型的途径与目标	34
第四节 新经济环境与企业组织转型	38
第五节 建设球队型企业组织的必要性与可行性分析 ...	42
第三章 球队型企业组织的复杂性研究	47
第一节 非线性理论的应用	47
第二节 分形与球队型企业组织	50
第三节 协同理论与球队型企业组织	53
第四节 混沌理论与球队型企业组织	56
第五节 球队型企业组织与耗散结构	61

第四章 球队型企业组织的特征与生存环境研究	75
第一节 球队型企业组织的主要特征	75
第二节 球队型企业组织的生存环境分析	91
第三节 知识经济对球队型企业组织的影响	103
第五章 球队型企业组织的结构分析	107
第一节 球队型企业组织的结构要素分析	107
第二节 球队型企业组织的设计	120
第三节 球队型企业组织构建的数学分析	138
第六章 球队型企业组织的聚合与进化研究	147
第一节 球队型企业组织的聚合机制	147
第二节 球队型企业组织的成长与控制	151
第三节 球队型企业组织的自进化	155
第七章 球队型企业组织的控制及组织有效性	167
第一节 球队型企业组织的控制	167
第二节 球队型企业组织的组织规模有效性	178
第三节 球队型企业组织的组织控制有效性	191
第四节 球队型企业组织的组织活力与效率	194
第五节 人员结构与组织有效性研究	203
第六节 球队型企业组织的稳定性	218
第八章 我国球队型企业组织发展的实证研究	225
第一节 我国企业组织结构变革的趋势	225
第二节 球队理论在我国企业组织中的可行性分析	229
第三节 企业集团：我国球队型企业组织的萌芽	235

第四节	特许经营：我国球队型商业企业组织的初步形成	237
第五节	企业集群：我国球队型企业组织的简单形式	242
第九章	结论与展望	253
参考文献		257
后 记		277

第一章 绪 论

第一节 企业组织结构研究的进展

一、企业微观组织结构的研究

企业微观组织研究的立足点是分析研究企业组织内部的特性，即分析企业组织中实现经济活动的具体的技术、产品、人员、目标与微观结构等因素，以及整合这些因素的组织措施与组织制度。其主要研究内容包括微观组织的类型、决策权的分配方式、组织员工的激励等，而且这些内容的研究事实上总是相互交织在一起的。

自从出现直线制组织结构以来，我们先后经历了职能制、事业部制、矩阵制、团队制等传统的企业微观组织结构形式。管理学界将这些传统的企业组织结构模式大体上划分为三大基本类型：U型组织结构、M型组织结构与H型组织结构。U型组织的特征是企业内部按职能划分为若干个不同的部门，企业的决策权集中在最高管理层；优点是集中统一，能确保各部门之间的良好协调，能有效使用稀缺的资源；缺点是高度集中使得企业缺乏灵活性与敏感性，企业组织中中低层管理者缺乏管理的积极性。M型组织的基本特征是经营决策权与战略决策权的分离，M型结构实际上可以被看做多个U型结构的整合。M型结构有利于改善企业内部的信息传递与人员激励，加强协调与控制；其缺点是往往由于其自身的治理机制、控制机制与激励机制的不完善而导致

各事业部门过分追求局部利益而忽视整体利益，而且多重管理导致了 M 型组织结构的管理费用的畸高，从而降低了企业组织的管理效率。H 型组织多用于控股公司，其事业部门由独立的子（分）公司构成，企业总部通过持有子（分）公司的部分或全部股权来实现对子（分）公司的控制。H 型组织有利于分散企业经营风险，其缺点是企业组织缺乏战略优势与凝聚力。从历史上看，现代企业的组织结构经历了从单一型（Unitary, U 型）组织结构向多分部型（Multi-divisional, M 型）组织结构的演变。这是企业根据所处的外部环境和自身经营状况的不断改变，不断地对组织结构进行调整的结果。

知识经济的发展对企业微观组织结构研究产生的影响是不可忽视的。现代知识经济导致企业微观组织呈现出显著的小型化、扁平化、柔性化的趋势，国内外管理学家对企业组织的微观结构在现代知识经济中的变化进行了深入的探讨，并取得了较多的研究成果，提出了知识管理等新的概念。目前国内对知识经济的研究，尤其是关于知识经济对组织结构的系统研究显然是缺乏的，只是在为数极少的文献之中可以找到一些对组织结构问题进行粗浅讨论的内容。如梁硕的《知识经济引发企业组织结构的三个变化》、聂德怀等的《虚拟企业与合作竞争》、马永军的《虚拟制造企业及网络基础框架》、张锋的《灵敏制造企业及其建立原则》、《网络组织理论》等。但这些多数仅限于对虚拟企业理论的阐述，甚至于只是对国外研究成果的介绍，并无太多的理论创新。同时，20 世纪 90 年代末期以来，在国内一些学者的推动之下，国外管理学界的一些新的研究成果在国内被翻译与出版发行。

20 世纪末期，国外组织理论学家不断地在企业微观组织结构领域进行着深入的探讨研究，并先后提出了一系列的新理论与新模式，其中包括所谓的队型组织（Team Organization）、学习型组织（Learning Organization）、网络型组织（Networked Organiza-

tion)、虚拟型组织 (Virtual Organization)、民主型组织 (Democratic Organization)、智能型组织 (Intelligent Organization)、互锁型组织 (Interlock Organization)、战略联盟型组织 (Alliance Organization)、边界模糊型组织 (Boundless Organization)、交响乐队型组织 (Symphony Orchestra Organization)、自设计型组织 (Self design Organization)、分子型组织 (Modular Organization)、疯狂型组织 (Crazy Organization) 以及大脑型组织 (Brain Organization) 等新的组织结构形式。在这些新型组织结构模式中, 比较重要的是学习型组织、网络型组织与虚拟型组织三种, 它们目前已经在企业的实践中占有十分重要的地位。

20 世纪 80 年代以来, 管理学家开始广泛地对企业管理问题进行数学的定量分析研究, 企业组织模型的数学分析也开始引起了国内外一部分管理学者的关注, 他们对企业组织结构进行了一系列的定量分析研究, 并获得了一些可喜的研究成果。20 世纪 80 年代后期, 麻省理工学院的 T.W.Malone 等对组织结构提出了一些理论模型, 并从层级与市场的角度区分了组织结构。20 世纪 90 年代, 以 Carnegie Mellon 为代表的研究人员相继在面向决策的组织结构仿真研究中取得了一系列成果。1998 年, 以 Kraut 为首的 Carnegie Mellon 研究人员从调查数据统计的角度建立了有关虚拟组织效率分析的统计数学模型。同时期, Peter 结合系统动力学与排队论的思想与方法, 对企业的物流与信息流问题进行了数学分析。国内对于企业组织结构模式的数学分析的代表人物是钱颖一。钱颖一将组织内部分工的协调看做属性匹配的过程, 并据此建立起理论数学模型, 研究在外生变量作用下 U 型组织与 M 型组织的效率差异。钱颖一的研究表明, M 型组织能更好地协调, 但却必须付出由于牺牲了规模经济而导致的更高的成本; M 型组织比 U 型组织提供了更好的激励机制。

另外一个值得注意的动向是: 20 世纪 70 年代以来, 西方物

理学与数学领域在非线性动力学问题的研究上取得了突破性的进展,而且这些非线性动力学的基本理论如分形理论、耗散结构理论、混沌理论与协同理论等,在西方经济学与管理学领域也逐步被广泛运用,这一变化极大地推动了西方管理理论定量化研究与模型化研究的发展。关于非线性动力学理论在管理科学中的应用问题,这一方面的研究在国内目前尚较少有人涉及。笔者仅查阅到的少数文献是曾晓洋的《协同经济与企业运营战略研究》和刘洪、张竺的《混沌理论与企业管理结合的研究》等。另外,袁闯的《混沌管理》作为他本人的博士论文,在其中也间接地提及了混沌理论,但事实上袁闯先生的混沌管理与本意上的混沌理论是不可相提并论的。此外,博弈论的研究方法也在 20 世纪末期被大量地运用于企业微观组织结构领域的研究,成为一种重要的分析工具。目前国内的一些管理学者也已经开始借助于博弈论的一些定量模型来对企业的微观组织设计以及企业的微观决策问题进行分析研究。

二、企业宏观组织结构的研究

企业宏观组织结构研究的理论基础是新制度经济学中关于企业生产与发展的有关理论;企业宏观组织结构理论从企业组织的外部对企业组织的经济活动的总体特征进行研究,并研究企业组织与外部市场环境之间的相互关系以及企业对市场的适应过程。企业宏观组织结构的研究内容虽然与微观组织结构有所不同,但其研究的基本对象是相同的,即企业组织;而且,企业宏观组织结构研究是建立在对企业组织结构的微观分析的基础之上的。从具体研究内容看,企业宏观组织结构理论的研究包括企业组织经济活动的制度、企业组织的规模、企业组织的边界、企业组织之间以及企业组织与市场之间的相互关系等。企业组织的规模与企业组织的边界所描述的是单个企业组织实体在市场环境中所形成的、客观的宏观组织属性,企业组织之间以及企业组织与市场之

间的相互关系则是反映多个关联企业之间以及它们与外部市场相互作用的宏观组织特征。

企业管理对企业经济活动制度的研究包括企业内部经济活动制度与外部经济活动制度两个方面，但主要指的是对企业内部经济活动制度的研究，即一定组织中的经济活动制度。在企业经济活动制度中，研究的重点在于对市场的研究以及对企业组织与市场关系的研究。最早把制度作为分析研究对象的是制度经济学的创始人凡勃伦与康芒斯，但制度经济学学派并没有将对制度的研究深入下去；对制度进行广泛而深入的研究起始于新制度经济学。制度依存于组织，但制度本身并不就是组织；将组织与制度区分开来是十分重要的。组织的创立、运行与存在既受制于特定的制度，也反映着特定的制度；而且组织本身也具有具体的制度。在一个法治社会，当一个组织建立以后，社会的法律条例就成为组织的外在约束制度；组织的章程、规则以及程序则成为组织的内部约束制度。企业组织是制度的载体，企业制度通过企业组织来体现；企业组织在一定的制度下设立，而且按照一定的制度进行运作。制度具有多层次与多侧面的特性，制度与企业组织之间有着相互影响的关系；具体制度的改变会引起特定企业组织形式的改变，企业组织结构的转型也要求具体的相关制度做出改变。企业组织经济活动制度是确定企业宏观组织结构模式的基本前提与基础。

企业组织的规模作为宏观企业组织结构模式的一个重要的属性，是由微观组织结构模式与宏观组织结构模式共同决定的。在现代经济社会中，对企业组织规模的衡量方法主要有企业销售收入法、企业员工数量法、企业资产总规模法与企业增加价值法等，有时候也借助于上述几个指标的综合评判来确定企业组织的规模归属。新古典经济学的研究表明：企业组织的规模与企业组织的经济效益之间的关系具有复杂性，虽然规模的经济效益是存

在的，但企业组织的规模并非越大越好。当企业组织的规模很小时，随着企业组织规模的扩大，单位固定成本呈下降趋势，此时企业可以获得规模经济性带来的收益；但当企业组织的规模超过最佳规模而继续扩大时，将因为规模的不经济性而导致企业生产成本的快速上升。因此，对于特定的生产企业来说，确定一个合适的规模是重要的。在确定企业组织的规模时，必须综合考虑到企业所生产的产品的特性、企业所面临的市场环境与市场结构、当代技术以及技术发展趋势、企业组织本身的基本特性（譬如企业的员工素质、管理水平、销售渠道的铺设与控制）等因素的影响。此外，法律制度、工资水平、资本集中程度、投资额以及金融市场的完善程度对企业组织的规模也会产生一定的影响，而且这种影响的程度与企业组织的行业特性有着密切联系；不同的行业特性在同样的外部环境中需要不同的组织规模。

企业组织的边界与其规模是密切相关的，一定的规模在一定程度上确定了企业组织的形式边界。业务分工是组织的基础，也是进行组织的基本理由；因此业务分工有时候也被用做确定企业组织形式边界的一个重要依据。企业边界也可以根据企业资产所有权来确定，企业对特定资产的所有权确定了企业组织的形式边界。交易成本法也是理论界常用的一种确定企业组织形式边界的方法，此外企业的形式边界也可以解释为企业组织的影响范围。在企业边界理论中，最具有影响力的两种观点分别来自于科斯和威廉姆森，二者的结合即是著名的关于企业组织边界的科斯-威廉姆森分析。当代信息技术的发展对企业组织的边界确定产生着显著的影响，信息技术的发展导致了企业边界的内移与不确定性。企业组织的形式边界的存在无疑会对企业组织的活动产生不利影响，甚至可能制约企业组织的发展，为了克服边界带来的不利影响，企业组织中必须要求有跨越组织者与跨组织信息系统，以促进企业组织与外部环境的联系，促进企业组织与环境的

适应,从而推动企业组织的健康发展与成长扩张。当代管理学已经开始关注企业突破边界约束方面的理论研究。

第二节 组织结构理论与组织结构模式

一、组织理论流派

古典组织理论是一个含义较为广泛的集合概念,它包括 20 世纪初期由泰罗等人创立的科学管理理论、法约尔的行政管理理论和由马克斯·韦伯发展起来的官僚模型理论。古典组织理论的主要贡献在于第一次运用科学的方法将组织问题系统化、理论化与科学化。古典组织理论主要是针对组织内部的分工与活动安排来进行研究,这一理论体系为组织内部分工的合理化与活动安排以及组织内部制度建设提供了良好的理论指导。所有古典组织理论的共同出发点都是为了提高企业组织的管理效率。古典组织理论是围绕四大支柱建立起来的,这四大支柱分别是劳动分工、等级与智能方法、结构以及控制幅度理论。

新古典组织理论以科层结构为基础,同时又吸取了心理学、社会学关于“群体”的观点。新古典组织理论的特点是在集权与分权的关系上,相对地主张分权,使组织成员能更多地参与决策以提高积极性;从组织形式看,倾向于扁平形的组织结构,主张部门化。新古典组织理论有时也被称为行为科学组织理论,因为其组织理论主要来自于心理学、社会心理学与社会学,而且其倡导者与创立者也都是来自于这些领域的研究学者。新古典组织理论广泛地接受了古典组织理论的观点,但强调社会集团对组织效率的重要性,并对古典组织理论的一些主要缺陷进行了重要的修改。新古典组织理论的一个重要特征就是更注重人对组织的重要作用,开始了对组织成员行为的深入研究,其中最值得关注的研究活动是以梅奥 (G. E. Mayo) 为首的美国国家研究委员会与