

周道生 主编

中国创造学会
特别推荐
「现代企业自主创新」丛书

Enterprise

现代企业组织

管理创新

肖旭 赵宏 梁莉丹 © 编著

Management

中山大学出版社

周道生 主编

中国创造学会
特别推荐
「现代企业自主创新」丛书

E
nterprise

现代企业组织

管理创新

肖旭赵宏梁莉丹 © 编著

M
anagement

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业组织管理创新/肖旭, 赵宏, 梁莉丹编著. —广州: 中山大学出版社, 2007. 1

(“现代企业自主创新”丛书/周道生主编)

ISBN 978 - 7 - 306 - 02829 - 7

I. 现… II. ①肖… ②赵… ③梁… III. 企业管理—组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 151923 号

责任编辑: 张礼凤

封面设计: 方楚娟

责任校对: 宗 华

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

编辑部电话 (020) 84111996, 84113349

发行部电话 (020) 84111998, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传真: (020) 84036565

印 刷 者: 广州市新明光印刷有限公司

经 销 者: 广东新华发行集团

规 格: 787mm × 960mm 1/16 16 印张 296 千字

版次印次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元 印数: 1 - 5000 册

本书如有印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

中国创造学会
“现代企业自主创新”丛书
编写委员会

顾问	袁张度			
主编	周道生			
副主编	祁明	刘勇	周琳	
编委	李仁武	许伯桐	肖旭	张建涛
	程晓	董福荣	谭昆智	高菊
	王敬	毕凌燕	朱欢乔	赵敬明
	赵宏	梁莉丹		

总 序

进入 21 世纪，创新成为中国社会发展的主旋律。党的十六届三中全会提出了以人为本、全面协调的可持续发展观，要求坚持以科学发展观统领经济社会发展全局。在全国科技大会上，党中央明确了建设创新型国家的重要任务，制定了作为创新型国家战略纲领的《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020 年）》。面对全球化和环境资源的双重挑战，中国的科技工作将坚持自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来的方针。

在中国的历史上，从来没有哪个时代把创新提到这样的高度，在全面建设小康社会与和谐社会的关键时期，创新已成为时代的号角。个人要发展，企业要腾飞，国家要富强，民族要复兴，关键在创新。学习创新思维，培养创新智能，提高创新素质，开发创新潜能，这是 21 世纪对每个中国人的召唤，也是历史给予创造学研究工作者的研究课题和重要机遇。

创造学是研究有关发明创造规律及其应用的科学，与人的思维发展规律、人类社会发展规律和自然发展规律密切相关。创新时代赋予创造学以更强烈的发展动力和更广阔的发展前景。创造学作为一门新兴的科学，正受到政府管理部门、青年学生、科技工作者和创造发明爱好者的普遍重视，更受到广大企业的欢迎。

企业是自主创新的主体，创造学者应当为推动企业的自主创新做出应有的贡献。这套“现代企业自主创新”丛书，是中国创造学者推出的第一套面向企业的系列丛书。该丛书针对企业创新的实际要求，把创造学与经济学、管理学和心理学中的创新理论融合在一起，将创新的思想梳理成系统，贯穿到企业运行工作的方方面面，并力图以理论创新推动制度创新、技术创新、管理创新、文化创新和教育创新，这本身就是一种创新，是一种有益的尝试。

当然，作为一种尝试，丛书也还存在一些不够完善的地方，如部分内容与创造学的结合还不够紧密等。但是，瑕不掩瑜，相信再版时书稿内容会得到修正，逐渐完善。

专家预测，在未来的几十年中，世界科学技术将会出现重大创新。世界各国都在能源科学、信息科学、生命科学和材料科学等领域加强研究力量，并期待在自然科学和社会科学交叉领域中形成新的科学前沿，产生新的科学奇迹。这将推动世界范围内生产力、生产方式和人们的生活方式进一步发生深刻变

革，也将进一步引起全球经济格局的深刻变化和利益格局的重大调整。为了民族和国家的振兴，为了人类发展的共同利益，创造学研究工作者们任重道远。

愿大家携手奋进，使中国创造学研究水平有一个大跨越。



2006 年 11 月

万钢，全国政协常委，中国创造学会理事长，同济大学校长，新能源汽车工程中心主任，教授、博士生导师。被科技部聘任为国家“863 计划”电动汽车重大专项首席科学家。曾应邀于 2004 年 12 月 27 日为中共中央政治局作“面向 2020 年中国科技发展战略”的专题报告。

丛书前言

自从党中央确立了建设创新型国家的战略决策后，“自主创新”已经成为中华民族最关注、最渴望、最期待的关键词之一，它更是企业界需要为之奋斗的最重要目标之一。

当今世界，经济环境、市场环境、技术环境等迅猛变化，经济全球化及新技术革命的突飞猛进，好像“催化剂”，使得本已十分激烈的竞争日趋白热化。任何一个企业，不管其主观意愿是什么，都卷进了全球范围的剧烈竞争之中，“优胜劣汰”是企业必须面对的严酷现实。当竞争的优胜者在尽情品尝美酒、庆祝暂时性胜利的时候，一定有更多的失败者不得不吞下失败的苦果。

现代企业的成功之路在何方？综观世界一切成功企业的发展，我们不难得出结论：企业的成功缘于持续不断的创新。正如美国 3M 公司总裁刘易斯·莱尔所说：“一个明智的企业家，应该在他的企业中创立一种有利于创新的组织环境，鼓励并保护创新者，只有这样，企业才有活力和希望。因循守旧、墨守成规注定要被市场所淘汰。”

中国的很多企业缺少核心竞争力，始终处于世界经济价值链的低端，成为跨国集团的“苦力”，其关键是缺少创新能力。如果中国企业要在国际市场的竞争中获得发展性竞争优势，要在国际舞台展示“中国气派”，那么，努力提高自主创新能力就应该成为每个企业家的共识，成为现代企业发展的核心战略。

世界各国企业发展的无数事实证明，自主创新的主体只能是企业。对于企业家、企业技术人员和企业管理者来说，仅仅知道要自主创新和为什么要自主创新是远远不够的，更重要的是要知道企业怎样进行自主创新，怎样提高企业自主创新的能力。

20 世纪 50 年代，美国诞生了一门研究人类的发现、发明、创造、创新活动规律和创造创新能力开发的崭新学科——创造学。它不仅揭开了人类创造活动的神秘面纱，还以特殊的魅力激发出人们创造创新的欲望，使创造创新能力得到神奇般的提高。创造学在美国的传播，促进了美国科学技术的迅猛发展；创造学在日本的普及，造就了 600 万如痴如醉的发明迷，成了日本经济腾飞的推进器；创造学在中国的推广，虽然还不到 30 年，就已经显示出巨大的威力，它已经成为企业开发创造创新能力的首选课程，成为各级学校开展创造教育、

素质教育的主要理论依据和方法宝库。

为了提高中国企业的创新能力，发挥创造学理论在自主创新中的特殊作用，在中国创造学会理事长万钢教授，中国创造学会的创始人、著名创造学家袁张度教授和中国创造学会秘书处的大力支持和帮助下，在广东省创造学会筹备委员会各位同仁的共同努力下，我们根据目前企业自主创新的实际需求，针对在创新活动中遇到的实际困难，策划、组织和编写了这套丛书。

本丛书的目的在于：向中国企业界提供一套体例新颖、内容科学、结构完整、案例丰富、具体实用、深入浅出的企业创新通用读本和教材，重点解决怎样自主创新的实际问题，成为实现自主创新战略的宣传队、播种机、推进器和工具库，为推动企业的自主创新尽微薄之力。我们特别注重的是该丛书的新颖性、可读性、实用性和可操作性，努力使读者通过学习和实践，破除创新的神秘感，坚定自主创新的信心，增强创新意识，培育创新精神，提高创新思维能力，掌握创新技法，把创造学的理论用到技术创新、营销创新、品牌创新、战略管理创新、组织管理创新、人力资源管理创新、心理与行为创新、文化创新和教育创新之中，使中国的企业家、专业技术人员、管理人员以及基层员工都真正乐于创新、敢于创新和善于创新，成为提高企业创新能力和核心竞争力的主力军。

本丛书以创新为主导，无论是内容、结构，还是实用性等方面，相信会受到高等院校工科、经管、商贸等相关专业师生的欢迎。

丛书的编写和出版得到许多领导和朋友的大力支持。万钢理事长在百忙中为丛书作序；袁张度教授向我们提出许多有益的建议；年逾古稀的江苏大学吴守一教授亲自审阅了部分书稿并提出重要的修改意见；中国创造学会秘书处给我们许多支持；佛山市青年企业家协会特地组织部分企业家与丛书作者会面，对丛书的编写提纲提出非常宝贵的意见；中山大学出版社叶侨健社长、蔡浩然总编、文科编辑室刘学谦主任以及各位责任编辑自始至终都十分重视丛书的出版并付出了辛勤的劳动；广东省企业家协会、广州市国税局等也给予了各种形式的支持，借此机会一并致谢。

虽然我们力求让每一位读者开卷有益、各有所得，但是，由于我们对自主创新的研究还很不够，水平有限，丛书必有不足之处，敬请有关专家和广大读者不吝赐教。

中国创造学会“现代企业自主创新”丛书编委会
2006年10月31日

前言

Preface

XianDai QiYe
ZuZhi GuanLi
ChuangXin

当接到这本书的写作任务时，我感到前所未有的压力：我能够完成这样一个艰巨的任务吗？众所周知，创新是这个时代的主旋律，从中央到每一个企业都在倡导创新。然而，创新又谈何容易。一提到创新，人们首先想到的往往是技术创新。在技术创新方面，我国与国外的差距可以通过数据来反映：近15年来，外国企业和中国企业在我国申请发明专利的比例是6.4:1，外国企业在我国申请专利的比例为：信息领域占90%，计算机领域占70%，医药领域占60.5%，生物领域占87.3%，通讯领域占92.2%。事实上，创新绝不仅仅只是技术创新，组织管理创新也是创新的重要组成部分，而在组织管理方面属于中国人的创新可以说是凤毛麟角。有一次，我对一位朋友说起我要写这样一本书，他听后大赞：了不起！如果真的搞出组织管理创新，你必将留名史册。我听后，大感羞愧。确实，诚如朋友所言，从提出科层制的马克斯·韦伯到推行事业部制的斯隆，从提出流程再造的钱皮和哈默到提出学习型组织的彼得·圣吉，他们无一不是留名史册的大家，他们的理论产生的影响力其范围之广、时间之长、程度之深都足以说明组织管理创新意义之重大，当然，也说明组织管理创新之不易。我自认达不到他们的高度，甚至一度产生了放弃的想法。

问题必须到实践中去解决。在压力的迫使下，我走访了众多的企业，企业家的想法是最切合实际的，他们给了我很好的建议：不要为了创新而创新。企业需要的是更好地解决企业面临的实际问题的方法，而不管这种方法是前所未有的绝对的“新”，还是别的企业已经在用而我们还没有用的相对的“新”。

企业家们的建议给了我继续写下去的信心，也明确了本书的定位：将相对“新”的组织管理模式和方法介绍给企业，以帮助他们解决实际的问题。同时，不局限于模式和方法，更重要的是灌输组织管理的理念和思想，只有掌握了这种理念和思想，企业才能更好地选择最适合他们的组织管理模式和方法。事实上，对一个企业来说，最适合的组织管理模式或者方法很可能是相对较

“旧”的而言。

2000年我撰写过一部专著，书名叫《企业进化论》，当时是以广州市总工会委员的身份调研过309家各类企业，所获得的第一手资料实为珍贵，通过几年以来的企业内测、企业项目工作和企业某项问题分析，我深感有必要再次紧贴企业，采集最新的动态信息和成功的实例，以便传递给更多的企业认识、了解、运用。恰巧广东省创新学会的一批专家、学者也邀请我参加“现代企业自主创新”丛书的编写，我们项目组便认真参加了一系列的活动，几经多次征询各方贤言，最终定下了本书的主线和书名。

本书的特点可归纳为综合性、系统性和实践性。本书综合性地介绍了组织管理方面的前沿理论和发展趋势，并以逻辑为基础将其整合成一个完整的体系，这样便于读者系统地把握组织管理创新的脉络。书中的一些内容虽然在其他著作中也分别有单项的介绍，但综合性地出现在一本书中，将会极大地方便希望系统地了解组织管理动态的读者。本书立足于实践，通过大量的案例及可操作性的措施和建议，指导企业实施组织管理创新。

本书对于那些希望在组织管理方面有所改进的企业是一个很好的参考和指南，如果读者在本书的启发下，无论在管理研究还是在管理实践上能够有所感悟、有所突破，那将是非常令人欣慰的。

本书共八章，各章具体分工如下：第一、二章由肖旭编写，第三、四、五章由赵宏编写，第六、七、八章由梁莉丹编写，全书由肖旭总体策划、设计并最终定稿。

本书在写作过程中，参阅了大量的国内外文献，谨此对有关作者表示感谢！主要参考文献已附书后，如有遗漏，敬请谅解。另外，由于成书仓促，加上作者水平所限，书中难免有错误及不足之处，恳请专家、学者及广大读者批评指正。

肖 旭
2006年11月

目录 Contents

第一章 组织管理创新概述

一、管理中的困惑：追求组织的目标错了吗	(2)
(一) 组织的含义	(2)
(二) 组织中的个人	(4)
(三) 组织与个人间的三种关系状态	(6)
二、企业组织管理的内涵	(8)
(一) 企业组织管理的含义	(8)
(二) 企业组织管理的对象	(9)
(三) 企业组织管理主要理论概述	(10)
(四) 企业组织管理活动	(13)
三、企业组织管理创新的意义	(15)
(一) 企业组织管理创新的内涵	(15)
(二) 企业组织管理创新的意义	(16)
四、企业组织管理创新的历史沿革	(18)
(一) 企业组织管理创新伴随企业形态的演进	(18)
(二) 企业组织管理创新的类型	(22)
五、企业组织管理创新的现状及展望	(23)
(一) 从渐进式创新到突变式创新	(23)

(二) 企业组织管理创新在当代	(25)
(三) 企业组织管理创新在未来	(27)
案例：毁了大庙，富了和尚：从组织与个人的关系 看“旭日升”的覆灭	(33)

第二章 组织管理理念创新

一、管理中的困惑：做人还是做事	(36)
(一) 做人：以人际关系为导向	(36)
(二) 做事：以组织目标为导向	(37)
(三) 做人与做事的统一	(38)
二、组织管理理念创新的多元导向：矛盾还是统一	(39)
(一) 以工作和任务为导向的组织管理理念创新	(39)
(二) 以成果为导向的组织管理理念创新	(43)
(三) 以关系为导向的组织管理理念创新	(47)
三、组织管理理念创新的未来展望	(50)
(一) 组织管理理念创新与组织运作的关系将更加紧密	(50)
(二) 组织管理理念创新在技术上更具可行性	(51)
(三) 组织管理理念创新周期更短	(51)
(四) 组织管理理念更具创新性和学习性	(52)
(五) 组织管理理念将会变得更加多学科化	(53)
(六) 组织管理理念创新的倡导者将会和更多的客户合作	(53)
(七) 组织管理理念创新会更加跨文化	(55)
(八) 组织管理理念将会更加明晰价值	(55)
案例：戴尔“供应链”管理新理念	(56)

第三章 组织形式创新

一、企业的组织形式	(60)
(一) 企业的概念及特征	(60)
(二) 企业的组织形式及其演变	(61)
(三) 现代企业制度及其特征	(63)
(四) 现代企业制度的组织形式	(65)
二、公司治理	(67)
(一) 公司治理的含义及意义	(67)
(二) 公司的内部治理	(68)



(三) 公司的外部治理	(72)
(四) 世界各国的公司治理结构模式	(74)
(五) 公司治理结构模式的发展趋势	(75)
三、后现代企业及其治理模式	(77)
(一) 后现代企业的含义	(77)
(二) 管理层收购与后现代企业的治理	(78)
(三) 员工持股与后现代企业的治理	(82)
案例：淡马锡股份有限公司的治理结构	(83)

第四章 组织结构创新

一、组织结构分析	(90)
(一) 组织结构的构成要素	(90)
(二) 组织结构所规定的内容	(94)
(三) 组织结构的设计原则	(96)
二、组织的结构的类型	(100)
(一) 组织结构的基本类型	(100)
(二) 有机式组织和机械式组织	(106)
(三) 组织结构的影响因素	(109)
三、创新型的组织结构	(111)
(一) 传统组织结构面临的挑战	(111)
(二) 企业组织结构创新的基本趋势	(113)
(三) 学习型组织	(115)
(四) 虚拟企业	(121)
(五) 战略联盟	(124)
案例：华为的组织结构设计	(127)

第五章 价值链与流程再造

一、部门划分与岗位设置	(130)
(一) 部门划分的含义及原则	(130)
(二) 部门划分的方法	(131)
(三) 部门划分的模式	(132)
(四) 部门划分应考虑的因素	(134)
(五) 岗位设置的原则	(137)

二、价值链分析	(138)
(一) 价值链的含义	(138)
(二) 企业价值链分析	(140)
三、流程再造	(146)
(一) 流程再造的含义	(146)
(二) 流程再造的基本目标	(148)
(三) 流程再造的核心原则	(149)
(四) 基于流程的组织建设	(151)
(五) 再造流程的实施步骤	(156)
(六) 实施流程再造应注意的问题	(158)
案例：海尔市场链约束下的流程再造实践	(159)

第六章 组织运行创新

一、规章制度的设计与执行	(166)
(一) 规章制度的含义及功能	(166)
(二) 企业管理制度体系	(167)
(三) 企业管理制度的编制	(169)
(四) 管理制度的执行	(170)
二、权力及领袖模式	(173)
(一) 权力的含义	(173)
(二) 限制性权力与创造性权力	(174)
(三) 领袖模式的转变	(175)
三、集权、分权和授权	(177)
(一) 集权与分权的相对性	(177)
(二) 集权	(178)
(三) 分权	(179)
(四) 集权和分权的平衡	(183)
(五) 组织授权	(183)
案例：康佳——制度与权力之辩	(186)

第七章 组织变革与创新的实施

一、组织革新	(192)
(一) 组织变革、组织创新和组织革新	(192)
(二) 组织的生命周期理论	(192)

(三) 组织革新的形式	(194)
(四) 组织革新的要素	(196)
二、组织革新的动力与阻力分析	(197)
(一) 革新的动力	(198)
(二) 革新的阻力	(200)
(三) 消除阻力的方法	(202)
三、组织革新的过程	(205)
(一) 内外部环境分析	(205)
(二) 建立革新的长期目标	(206)
(三) 制定革新方案	(207)
(四) 革新方案的实施和评估	(207)
案例：胜德公司的组织革新	(209)

第八章 组织管理创新的机制

一、创新概述	(216)
(一) 创新的含义	(216)
(二) 创新主体	(217)
(三) 创新的障碍	(219)
(四) 创新机制	(221)
二、建立有利于创新的外部机制	(222)
(一) 产权激励	(222)
(二) 市场激励	(222)
(三) 政府政策激励	(223)
三、建立有利于创新的内部机制	(225)
(一) 建立有利于创新的沟通机制	(225)
(二) 建立有利于创新的激励机制	(229)
(三) 建立有利于创新的企业文化	(232)
案例：英特尔公司企业文化创新	(235)
主要参考文献	(240)

XianDai QiYe ZuZhi GuanLi ChuangXin

第一章 组织管理创新概述

义舍的兴建（一）

一项著术所闪耀的理论光芒可能是变化万端、复杂难辨的，但其理论源头一定是简明而清晰的。本章作为《现代企业组织管理创新》一书的理论铺垫和准备，力求以宏观的纵向视野来逐一辨析“个人与组织”、“组织与企业”、“企业与管理”、“管理与创新”、“现状与未来”等逻辑节点，最终为现代企业组织管理创新理论的构建还原一个清晰的思维脉络。

一、管理中的困惑： 追求组织的目标错了吗

组织是人类社会高度制度化和正规化的群体形式。在经济活动主导的社会人际交往关系中，企业组织的影响力几乎覆盖了每一个人的工作和生活。在多样而复杂的存在形式和运作过程中，似乎组织的目标以及实现目标的过程就代表了个体的一切。但作为个体的人是有价值标准、动机和情感的，面对一条条有些机械而生硬的企业规则，个体的目标与追求就可以真的隐匿起来而被忽视掉吗？如果不是，那么追求组织的目标又错了吗？要回答这些问题，还得从组织与个人的关系说起。

（一）组织的含义

组织是人类生存的基本方式。辩证唯物主义认为，人是社会的人，没有一个人能脱离社会而单独存在。这其实说的就是人的社会属性问题。而组织，就是其社会属性的集中体现之一。其实人类的生活从一开始就是一种群体生活，群体的共同努力使人们的才能和力量联合起来，实现单个的人和分散的个人无法实现的较大的目标。但这种“联合”不是无序和任意的，必须有一定的规则，即有意识的分工与协作。人们在这种分工与协作中被固定下来的稳定的联系就是组织。

有了组织，才能使个人集中精力去从事他最擅长的事务，而不用做为生存和发展所需要的每一件工作。而人类的生存和发展包含许多内容，于是就有了经济组织、政治组织、社会组织、文化组织等组织门类。所谓企业组织就是经济组织的存在形式之一，它具有组织的一般性特征，同时又具有自身的特殊性。

从组织概念的内涵来看，组织一般包含三个方面的含义，即表示一种状态或结构、代表一个过程、表示一种实体。当作为状态或结构讲时，组织是指全部组成部分互相联系的任何稳定的模式，以及该组织成员所具有的社会关系所构成的体系；当作为过程讲时，组织是指组织各组成部分之间相互作用的动态