

基业长青管理学院系列专著

大企业 组织管理案例

郭 威 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

基业长青管理学院系列专著

大企业 组织管理案例

郭 威 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

大企业组织管理案例 / 郭威著. —北京: 经济管理出版社, 2011.8

ISBN 978-7-5096-1573-7

I. ①大… II. ①郭… III. ①大型企业—企业管理—案例—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 167578 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: 北京广益印刷有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 房宪鹏

责任编辑: 张 达

责任印制: 杨国强

责任校对: 蒋 方

720mm×1000mm/16

13.25 印张 238 千字

2011 年 9 月第 1 版

2011 年 9 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1573-7

·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

他 序

郭威先生的新作《大企业组织管理案例》即将与读者见面，请我帮他的书写个序言，这着实令我有些惭愧和忐忑。尽管他反复给我说，希望我像喝着淡茶一样谈谈感受，但怎奈才疏学浅，总觉得自己难当此大任。

那就实实在在谈点感受吧！

读博士期间，我痴迷于组织中人的行为因素，将组织变革中的领导力作为一个探索的方向，而郭威则总希望撇开其中“人的因素”，把认识和剖析行为背后的协作体系及其规律视为目标。我们之间的所有争论也基本上围绕这个中心展开，我们之间的友谊也因为有了这样的争论而不断加深。从那个时候起，郭威就确立了自己的学术理想，而且始终坚守着研究组织管理问题和构建中国企业组织管理理论的信念，心无旁骛，潜心耕耘，在这一领域越走越远，越走越深。

博士毕业后，我开始更多地关注实践中的管理问题。工作的性质变了，职业的氛围变了，交流的内容和方式变了，容易流俗的我在理论探索方面的激情减退了，钻研理论的情性增加了，原来似乎还有的那么一丁点研究的直觉和灵感也随之消失了。而郭威先生则一头扎进组织管理研究领域，他一方面倾注极大的精力深入研读管理大师们的著作，和大师们进行心灵的对话；另一方面又能抓住一切机会研究企业的组织管理实践，从实践中丰富自己的思想和智慧。几年之后，他对组织管理问题的理解以及剖析实际问题的功力都大大地向前跨了一步。当他谈起组织管理理论的发展，评析这一领域的研究者和研究方法，展望这一领域的发展趋势，或者再深入挖掘中国企业现实组织管理问题的症结，总结中国企业组织管理的实践创新时，我也只有当听众的份了。继《新组织设计》之后，郭威又向读者呈上《大企业组织管理案例》一书，文风依旧平实无华，表述依旧直接简单，对问题的描述和分析依旧细腻，但字里行间越来越多地闪烁着对组织问题的热情和理性思维的智慧。在《大企业组织管理案例》一书的

《后记》中，作者不吝笔墨带着我们纵览了西方组织理论的发展脉络，从马克斯·韦伯到切斯特·巴纳德，再到赫伯特·西蒙，一直到后现代组织理论的发展。其意何在？还是回归到他对组织理论研究的主旨。因此，与其说他是将自己思考和探索的阶段性成果呈现给读者，倒不如说是在完成着自己的一种使命。

组织管理问题是一个复杂的问题，但组织能力不足对中国企业来讲又是一个无法回避的问题。正如郭威先生在书中所说：“我们已经掌握了很多处理事情的方法，对人的管理也获得了无数有益的经验，但如何建立一个永续常存的组织？如何用组织起来的力量去克服复杂动荡的外部环境？如何从简单的资源投入过渡到依靠组织深层的运行能力来支持成长？如何使得组织的系统运行具备整体效率？这些都是待解的难题，也是支持我国企业转变经济增长方式的关键一环。”但是，问题的第一步不是推动中国组织管理的创新，而是首先要从一个独特的视角对现在的组织运作进行深刻而细致的解剖，看看组织到底是怎样在环境条件下存在？按照什么样的逻辑在运作？什么力量推动了组织的变革？因此，他选择了用案例研究的方法开始了自己新的行动。这次行动显然大大丰富了他对组织生态系统复杂性的认识，于是，他“顺应自己心灵的呼唤”，将他所发现的组织“真实”记录并整理出来，较为系统地呈现给大家。当然，这还不够，他尽力地引导大家从组织的视角观察和分析问题，例如，通过对《中石油调控中心的功能定位》这一案例的分析，他着重告诉我们两个关键问题。其中之一是，一家大企业必须具备产业思维，在多重交织的产业价值链结构中考考虑自身的存在价值，在社会系统中考虑自身权利合法性的基础。再比如，通过《美孚早期进入中国的分销组织》这一案例，他实际上是为我国企业的国际化道路提供了一种将业务拓展、管理创新与 cultural 传统整合起来的“着陆”方式。可以说，作者已经将自己长期思考的结果浓缩在这些案例之中，期望给中国企业的组织能力建设和国际化发展以有益的启发。

然而，用案例给人以启发并不是简单地了解一件事情的过程，掌握一次组织结构调整的事实、记录一个企业组织的发展历程，且从案例中阐发出道理，需要的是深厚的理论积淀和深刻的专业洞察能力，需要的是对案例研究方法的深入理解和娴熟的把握。从这本书中所选的案例以及对案例的分析中能够看出，作者已经初具这种驾简驭繁的研究功底，也的确确在发展着自己抽丝剥茧的能力。因此，这本书除了能针对中国企业的现实问题给人以启发和帮助以外，它的价值还在于在中国的组管理研究领域开启了一种新的、与实践对话的方式，对致力于研究中国管理问题的学人

也有一定的借鉴意义。

我最欣赏本书后记中的一句话：“……这一切与功利无缘，一丝的功利心都会玷污知识的纯净，沾染了杂质的行动难以有所创造，难以对人们的精神有所提升。”这是他从事管理研究的一贯风格，也是他对待理论品性的态度。他就是这样纯粹，但他也享受着纯粹者精神世界的丰富；他也许感觉孤独，但也获得了孤独者探索真理的深刻。真诚祝愿郭威先生的研究之路越走越坚实、越宽阔，更希望他能为中国的管理研究做出更大的贡献！

中国船舶工业综合技术经济研究院管理研究中心

李慧才

2011年5月28日于镇江观海楼

自序

我国大企业的管理存在两类明显的不足之处。一是组织管理的能力不足，我们已经掌握了很多处理事情的方法，对人的管理也获得了无数有益的经验，但如何建立一个永续常存的组织？如何利用组织起来的力量去克服复杂动荡的外部环境？如何从简单的资源投入过渡到依靠组织深层的运行能力来支持成长？如何使得组织的系统运行具备整体效率？这些都是待解的难题，也是支持我国企业转变经济增长方式的关键一环。如果企业组织不能承担起转变发展方式的责任，单纯依靠政策的引导作用，很多目标都将难以落实，毕竟大企业已经成为我国经济的决定性力量，大企业必须克服“大而不强”这一顽疾。二是国际化发展能力严重不足，企业经营范围一旦突破了单个国家的边界，其复杂性将大大增加，如何驾驭这一纷繁复杂的局面是摆在管理者面前的一个重大课题。自2008年美国金融危机爆发以来，一系列的连锁反应使得国际局势愈发变幻莫测，很多始料未及的事件对中国企业的海外发展产生了不利影响，2010~2011年，北非、中东、海湾地区很多国家的变局影响深刻。我国企业的国际化发展经验很难提供足够的理论支持，局部、短期的亏损并不可怕，重要的是正视问题，以自己的鲜活实践为根基，借鉴国外企业全球化运作的宝贵经验，提炼出国际化发展的深层规律。

本书只有一个主题——帮助大企业建立组织管理能力，通过实际的案例来描述什么是组织、组织管理的要点是什么、如何建立国际化的组织。本书是我的另一本专著《新组织设计》的姊妹篇，《新组织设计》以理论为主，阐述组织设计的视角、理论、要素和方法。组织理论建立的过程告诉我们，认识组织并非一件简单的事情，按照巴纳德的说法，组织是一个有目的的活动关系系统，这是本质形态的组织，也是组织内生的力量，这个看不见的活动关系系统的质量决定了组织的能力，而不是我们表面上看到的各类机器设备、建筑、工作人员等形态上的资源。巴纳德、西蒙、钱德

勒和德鲁克这些西方的管理大师，还有斯隆、杜邦、丰田喜一郎和大野耐一等大公司的缔造者，他们毕生的事业是建立组织理论，或者建立一个强大组织，这是我国在管理领域长期缺失之处。中国企业发展的历史还很短，我们实际上已经积累了很多闪光点，我们要做的是一边继续理解深挖理论，一边对实践进行总结，顺应自己心灵的呼唤，按照自然产生的力量去成长，适度借鉴西方大公司的实践，创新必会在这个过程中产生。我国企业的崛起、我国管理研究的创新，归根结底还要相信自己，依靠自己内生的力量获得。

案例选择了六家大公司，包括中国船舶、中海油、中石油、美国国民油井、美孚和大通银行，其中包括两家制造业企业、三家能源企业和一家金融类企业，希望能够涵盖工业经济的重要行业。主要案例资料基于企业的真实情况，基于实际的研究任务或者咨询过程，书中将对这些过程予以完整呈现。在这六家企业中，除了美孚公司和大通银行两个案例以历史资料为主，其他国内外公司的资料都是一手资料，通过深入企业的考察来完成。本书分为两篇，第一篇着重介绍我国大企业的组织管理案例，介绍其特色、问题和应对思考；第二篇主要介绍全球化大公司的组织管理，突出全球化背景下的组织管理能力。第一篇提供的三个案例采用了一种新的写法，可以称为“分析型”案例，不仅包含了对企业现实的描述，还包含了思考、解决企业问题的整个思考过程，包括了分析的视角和步骤，每一篇开始和案例中都会提出一些理论思考。第二篇则采用一般的案例写法，提供资料，有逻辑性地表明主题。具体的案例内容安排如下：

案例1介绍中船修造的组织结构调整，中国船舶为我国两家最大的造船企业之一，本案例描述中船下属一家船舶修造公司在业务多元化发展、产品线复杂化、企业快速成长过程中遇到的问题，激烈的资源冲突影响了企业的运行，通过组织结构调整以及建立一个支撑起整个公司、多项业务的组织结构有效化解了这一难题。我国大多数企业基本采用的是直线职能型的权力中心型结构，如何进行事业部制改造，该案例提供了一个样本。

案例2介绍中海油的战略联盟型组织，中海油自1983年起就与国外的大型石油公司合作，如埃克森美孚、BP、雪佛龙、德士古等，常年的对外合作帮助中海油建立了较为完善的组织体系，近些年中海油进一步建立了与国际大公司相似的战略联盟型组织模式，这在国内企业中处于领先地位。该案例还介绍了项目式运作、体系建设等特色经验。对于那些业务链条复杂、专业化要求很高的企业、对于希望主业与辅业既相互分离又相互支持的大企业，该案例尤其值得借鉴。

案例3介绍中石油调控中心的运行机制，中石油是典型的大型国企，规模庞大、影响巨大，具备“企业办社会”、“集中资源办大事”、“铁人精神”、“奉献精神”这些独特的大国企“精神基因”，这是一种独特的存在方式。近些年，中石油的组织调整频繁，影响很大，专业化公司的趋势和地区化运作的趋势，带来了专业化与一体化的矛盾问题，现有的组织框架和调整方式还需要更多的探索。本案例以此为背景，讨论油气调控中心如何定位，以及如何在整体运行模式的框架下和中石油大体系的规定下进行组织管理。

案例4介绍美国国民油井华高的全球运作方式，该公司是一家典型的高端装备制造业企业，被誉为石油装备业的“沃尔玛”。该公司已经有一百多年的历史，从提供钻机等设备到提供数量庞大的多种组合装备和服务，直至成为满足多种作业需求的解决方案提供商，深入客户的业务价值链。这家公司十年前还只是一家中型的装备制造企业，经过十年的发展，突飞猛进地成长为与斯伦贝谢、哈利伯顿、史密斯等国际大石油技术服务提供商相比肩的公司。该公司的组织运作方式及其进入中国的步骤和过程，都为我国企业跨国发展、组织管理能力建设提供了有益借鉴，它对我国未来重点培养的高端装备制造企业尤其有借鉴作用。

案例5介绍美孚公司进入中国，尽管案例描述的事情距今已经有百年历史，但案例背后的经验规律并不过时，甚至对于我国的大多数企业而言，这些案例提供的素材更有利于我们借鉴。中国企业刚刚迈开国际化步伐，我们在非洲、亚洲、南美洲一些国家的发展面临着与当初国际巨头进入中国的同样问题，该案例可以帮助企业历史地看待问题。大量民营企业希望从单纯的出口产品代工向拥有自己核心技术和品牌的生产商转变，众多大型国企在“走出去”战略的大潮中开始建立海外扩展平台，未来有很长的路要走。该案例以国际化为主线，为高层管理者进行组织管理提供一定视野。

案例6介绍大通银行早期的国际化发展，大通银行在之后的发展中经历了一系列的并购整合，最终与金融业的“贵族”——摩根银行合并，成立了现在的摩根大通银行，真正成为几乎涵盖所有重要业务的全球化运作的金融巨头。大通银行在早期的国际化发展中并非一帆风顺，除了海外发展落后于竞争对手花旗银行之外，还遭遇海外扩展多次受挫和内部高层意见不统一的打击。该案例描述了刚刚开始国际化发展的企业将会面临哪些内外部问题，戴维·洛克菲勒提出的建立机构根基、高层管理者与世界各国领导人建立友谊、内部高层机制等问题，都值得我国的企业深思。

感谢我身边的朋友，王鹏、邢雷、王徽、李慧才、韩福明、刘日明、同门兄弟姐妹的深入交流以及大家的支持使我能够做点小事。感谢中国石油大学（北京）对我的支持，作为一名石油大学的教师我非常幸运，石油大工业的视野不是一般行业所有的，管理学院同事们的只言片语都对我有启发，石油行业的专业人士对我帮助很大。感谢中国船舶院管理研究中心的支持，他们使我接触到现代制造的重要行业，李慧才的执著认真更激励着我。感谢世纪人和的帮助，将我的很多想法与实践对接起来。感谢尚衡知本的同门和专家们，他们不遗余力地推动管理研究与投资相结合的模式，这使我感受到另一种思路。感谢经济管理出版社房宪鹏老师的帮助和支持。感谢我永远的导师包政，他是手把手带我进入组织管理门路的人。

感谢我的父母、妻子对我无私的给予，我将本书献给他们。

郭 威

2011 年 6 月

目 录

第一篇 组织管理案例

篇首语 组织起来的力量	3
案例 1 中船澄西的组织结构调整	7
一、中船澄西的历史发展和现实特性	8
二、公司当前面临的问题与未来挑战	11
三、公司面临问题的内在原因	14
四、公司组织调整的具体方案	17
五、公司组织调整策略	29
案例 2 中海油的战略联盟型组织	31
一、战略联盟型组织结构	32
二、中海油的体系建设	41
三、中海油组织管理不足与改进建议	61
案例 3 中石油调控中心的功能定位	66
一、战略决策对管道业务的影响	68
二、国外全球化运作石油管道公司的组织管理	72
三、油气调控的发展历史和改进	81
四、长输油气管道的业务模式和调控中心的定位	88
五、调控中心的具体调整建议	92

第二篇 全球组织案例

篇首语 全球化公司的视野	127
案例 4 美国国民油井的全球运作	131
一、国民油井的发展历程、基本战略和业务情况	132
二、组织研发、生产、销售和服务的功能	143
三、国民油井的组织模式	154
四、NOV 在中国的行动	158
案例 5 美孚早期进入中国的分销组织	167
一、独家经销商销售时期	168
二、多家经销商销售时期	169
三、建立分销层级结构时期	171
案例 6 大通银行早期的国际化发展	174
一、大通曼哈顿银行的诞生	175
二、银行高层领导的组成与冲突	176
三、洛克菲勒悄悄启动改革	178
四、钱皮恩与洛克菲勒联合掌权	179
五、国际环境的新局面	181
六、与各国商界和政界领导人建立友谊	182
七、建立全球化的机构根基	183
八、国际顾问委员会的组织方式	184
参考文献	187
后 记 组织理论的发展脉络	189

第一篇

组织管理案例

组织起来的力量

中国改革开放 30 多年来经济发展迅速，一大批企业高速成长，令人欣喜，值得骄傲；然而透支增长、依赖资源的发展模式也为我们留下了待解的难题。环境被透支，自然资源不堪重负，污染严重；社会被透支，纯粹以经济利益为重的社会关系影响了人们之间的长期协作；人被透支，高强度工作，加班加点，耗尽体力和精力，职业人成了不能停下来的“机器”。最重要的是企业过度依靠追逐市场机会和以大规模资源投入为发展手段，导致边际效益不断递减，企业的盈利空间逐渐缩小。攫取财富、资源消耗、透支未来的发展方式已经使我们自身难以承受，且在国际社会上很多中国企业也早已被视为一心追逐利润的竞争者。以追逐财富为目标、追逐资源运作为模式，这是我国企业的典型生存之道。这种做法可以帮助企业获得短暂的成功，可以使得一些人成为富人，却永远无法打造百年企业，无法形成适应全球竞争的核心能力。

在 2008 年国际金融危机之后，全球经济波动，很多国家对中国的出口采取反制措施，导致我国许多企业面临增长乏力的困境，或受制于出口减少，或受制于原材料、用工等成本上升，或受制于需求不足。面对新的形势，国家将转变经济增长方式提到了更高的位置，反复强调经济增长方式要由不可持续性向可持续性转变，由粗放型向集约型转变，由出口拉动向内需拉动转

变，由结构失衡型向结构均衡型转变，由高碳经济型向低碳经济型转变，由投资拉动型向技术进步型转变，由技术引进型向自主创新型转变，由忽略环境型向环境友好型转变，由少数人先富向共同富裕转变。但对于一家家的企业而言，转变经济增长方式意味着什么呢？很多企业认为，转变是政府的事情，仍然把精力完全投入到紧跟政府政策上来，希望抓住下一次的机，这仍然是过去思路的延续，仍然是一种归罪于外的思路，甚至仍然是一种寻找机会发展的思路。经济发展并非一个简单的宏观概念，如果没有企业的高效率运作，没有企业发挥自身职能，没有企业承担应有的社会责任，宏观的经济政策只能是空中楼阁，对于每一家企业而言，所有的政策都只是外部环境，企业必须依靠自身的力量获得存在价值。复杂多变的环境、全球化的趋势以及种种挑战迫使我们必须进行深刻反思，在新形势下，什么是企业管理的正道？

探索正道并不容易，没有现成的答案，它需要太多负责任的企业人在实践中探索，它需要更多有良知的研究者进行思考。幸好，我国并不算长的现代企业史为我们提供了一些宝贵线索，西方企业的漫长实践也为我们提供了借鉴依据。发达经济、文明社会和卓越企业的经验告诉我们，依靠组织起来的力量克服外界环境的挑战，依靠培育组织能力承载社会需求乃是正道。管理的正道是打造永续长存的组织，认识管理首先要从认识现代组织开始，因为现代管理的对象是组织，而不是单个的人。如果没有现代企业、政府和大学等非营利组织的涌现，没有社会组织化和组织多样化的大趋势，就不需要现代管理，而事实并非如此。

认识组织、认识管理，需要从认识现代工业组织的诞生开始，从认识现代企业组织的发展规律开始。工业社会的诞生改变了很多事情，大机器生产需要庞大的资本积累，需要广阔的场地，需要大量的人员，这与以前农业经济截然不同。农业经济以家庭为主要生产单位，通过一些行会组织进行集中交易和贸易，多数人的生活稳定，稳定在固定的区域和家庭之中，这种生活方式有与其适应的伦理，主要体现为家庭伦理、家族伦理，以血缘关系和亲情为纽带，这些是我国工业化进程开始之前的典型经济特征。伴随着工业化时代的开启，工业社会彻底改变了农业经济的运行方式，技术和经济的力量爆发出来，建立相对自由市场的同时也强烈撼动了家族伦理，这意味着以前以家庭组织、家族组织为中心的组织规则将发生转变。因为工业社会的生产方式导致大量的劳工背井离乡，来到资本聚集、工厂聚集的城市，加盟到企业之中，他们不再能天天陪在家人身边，他们要离开熟悉的故土，甚至离开父母妻儿。他们每天大部分的时间、精力、体力、兴趣开始花费在家庭以外

的一个地方，这个地方就是现代“组织”，最典型的组织就是企业。这些现代企业组织对很多人而言是陌生的，难以有浓浓的感情，人们必须学会和陌生人打交道，必须遵循机器技术的逻辑，必须按照资本的意志做事，为此需要建立新的规则和伦理。原有的建立在血缘、亲情之上的伦理并不能适应组织的需要，而企业组织需要理性，它有自己的逻辑，人们的行为必须发生改变。

但改变不是一件简单的事情，中国从清末开始已在努力地改变，只是推动我们改变的力量似乎与西方不同，欧洲国家是自发演变，我们则在外部的重压之下被迫改变。这种改变历经一百多年，到了现在仍然外于过程之中，我们仍然不适应。很多人体会到，作为一个职业人，有时需要牺牲和家人在一起的时光，工作要求职业人必须上班、出差和加班，很少有时间去看望父母、陪伴家人和聚会朋友。两种伦理、两种需求、两种人格，同时作用在“喜好自然、农民出身”的中国人身上，导致很多人迷茫、困惑、郁闷、伤感、痛苦、疲于奔命。看看多少人把企业组织的要求引入到家庭中来，如有些夫妻各自掌管自己的钱财，各种事务分得很清楚；跟老人讲经济利益，不孝养父母；做饭如同打仗，追求效率。现实的扭曲很大程度上源于我们还不熟悉组织，还不能自然地洞悉组织的内在规律，骨子里喜欢娴静、山水、书法、悠闲的中国人讨厌组织、效率、技术，又不得不服制于组织，眼见着组织逐渐充斥社会，眼见着只有加入组织才能获得个人的成长，眼见着没有组织就无法抵御外部的压力。在这种双重规则之间，我们还不能游刃有余和实现自由的人格转换，在个人人格与组织人格的多重要求之下，还不能将合适的规则放在合适的地方。太多的企业组织毁于家庭伦理，又有无数的家庭毁于组织伦理，这跟我们还不能认清组织是有关系的，确切地说，我们还不能认清家庭组织、企业组织各自的特征。

在深刻洞悉组织的本质之前，很难实现组织人格与个人人格的自由转换，也就很难驾驭组织。一味学习西方并非明智，我们也并非要过他们的生活方式，但不可避免的是，我们要认识组织、认识组织的内在力量和结构，不对组织的本质有所认识，就很难具备理解管理的前提。无数管理理论、工具、方法被引入中国企业，很难说有多少起到了应有的作用，如果没有对组织的认识，各种管理手段都是一种自然状态的工具，可能会帮助我们，也可能给我们带来伤害，因为在不认清组织的前提下，管理手段的应用处于非系统的混乱状态和相互抵消状态。正如没有经历过解剖训练的医生，就不知道对象的内在机理，开刀时只能根据感觉、经验，甚至胡乱开刀，代价就是患者的痛苦乃至生命。只有先“解剖”组织、洞悉组织、熟悉组织，才能去管理组织。内心讨厌组织、思维不能驾驭组织，可能是导致管理实践和研究缺少足