

林润辉 著

网络组织与

企业高成长

现代管理书库●学术前沿系列
高成长企业与企业高成长●张玉利 主编

GAOCHENGZHANG QIYE YU QIYE GAOCHENGZHANG

ROW

南开大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

网络组织与企业高成长 / 林润辉著. —天津:南开大学出版社, 2004. 1

(现代管理书库. 管理系列)

ISBN 7-310-02013-8

I. 网... II. 林... III. 企业管理—经济合作—研究 IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 098499 号

出版发行 南开大学出版社

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮编:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542

邮购部电话:(022)23502200

出版人 肖占鹏

承印 河北昌黎人民胶印厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2004 年 1 月第 1 版

印次 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 24.25

插页 2

字数 405 千字

印数 1—3000

定价 51.00 元

总 序

《现代管理书库·教材系列》至今已经出版了10本教材,本着重基础、求创新的指导思想,我们在更新管理学、战略管理等基础课程教学体系的基础上,较早地推出了企业伦理、项目管理等教材,得到了兄弟院校和广大读者的认可,这对我们是莫大的激励。作为持续性的工作,我们在继续拓展教材系列的同时,着手启动管理前沿系列的出版工作。

《现代管理书库·管理前沿系列》同样本着开放式的原则,希望能够在看准前沿性研究课题的基础上,从不同角度加大研究的力度,为推动新兴学科的发展作出贡献。管理前沿系列将以专著的形式展示给读者。

本次奉献给读者的系列专著主题是“高成长企业与企业高成长”,所依托的学科是企业成长理论。选题的依据如下:

第一,作为新兴的学科,企业成长理论主要研究企业成长一般规律的学科,揭示企业成长的决定因素和周期规律,目的是增强企业的动态竞争能力和持续发展能力。企业成长理论从企业成长的角度分析管理问题,也给人们提供了动态分析问题的视角,有助于增强管理理论的科学性并使其发挥更大的效用。近年来,哈佛、沃顿等著名商学院越来越重视企业家精神与企业成长方面的研究与教学工作,“企业家精神”的地位越来越突出,企业成长理论研究必将成为人们在管理领域关注的重点。

第二,快速成长企业是富有学术研究价值的企业群体。在中国改革开放与经济体制转轨过程中崛起的一批快速成长企业,不仅是当今商界的明星,而且是学者目前关注的主要对象。快速成长企业是创新的主力、就业机会的主要提供者,它们创造了巨大的财富,也改变了人们的工作、生活和休闲方式。它们不仅是技术和市场方面的创新者也是管理创新的带头兵。在当今的超强竞争时代,企业的生存与发展更多地依赖灵活性、创

新和速度,在这些方面,快速成长企业显然做得更好。目前,人们谈论优秀企业,总是要说 GE、微软等国外著名企业,其实,我国的企业同样优秀,快速成长企业不管是成功还是失败,都因为局部甚至系统的创新而获得快速成长。研究这些企业的成长问题,是我国学者的责任。

第三,改善创业与企业成长环境,培育更多的快速成长企业,已经引起政府和社会各界的高度重视。快速成长企业多为新创建企业,它们不是一般意义上的中小企业,也不同于大公司。针对这些企业的宏观政策和微观管理措施必须体现针对性,需要研究企业创业与成长过程的理性成分及内在规律。

理论与实践的互动使企业成长理论近年来在我国受到普遍重视,相关的一系列研究领域,如创业、企业家精神、企业成长、公司内企业家精神等,已成为经济管理学界研究的热点。

企业成长理论虽属新兴学科,但涉及问题广泛。本系列著作以企业成长决定因素为主线,在研究创业与成长规律的基础上,从战略、组织、外部成长途径三个大的方面研究企业成长问题。四本著作的主要内容如下:

《企业家型企业的创业与快速成长》强调企业家型企业是快速成长企业的主要源泉。该书以企业家型企业成长过程的非线性特点为主线,以揭示企业创业与成长过程中的理性为目标,以企业家精神、产业环境与战略、组织运行机制为分析框架,结合调查数据资料和企业案例,分析论证企业创业初期的快速成长、企业成长转型和企业再成长的内在变化规律,提出培育组织能力和强化公司企业家精神是推动企业持续成长的关键性措施等一系列创新观点。

《战略柔性与企业高成长》强调战略柔性是企业在动荡环境下实现持续高成长的关键所在。该书以日益动荡的经营环境以及企业竞争规则的改变和竞争重心的转移为背景,以高成长企业实现持续高成长所表现出的卓越的环境适应能力与环境塑造能力——战略柔性为切入点,以揭示战略柔性的内涵、本质、动态构成要素及其展开体系为主题,以实现稳定性与灵活性的战略平衡、提升企业刚柔并济的竞争能力和构筑动态竞争优势为目标,在深入的理论剖析和实践总结的基础上,辅之以基于结构方程模型的实证研究和案例分析,对战略柔性的理论与实践问题进行了系统的剖析,并在当前既有的管理理论和工具的整合方面进行了大胆的尝试。

《网络组织与企业高成长》研究的是网络组织模式与企业高成长的关系。该书结合案例研究了不同网络组织模式的特征及其促进企业高成长

的状况,并进一步从创新和资源整合角度分析了网络组织促进企业高成长的机理,具体研究了适应性创新和协作性创新与企业高成长的关系,分析了资源整合如何促进企业内生高成长、突破性高成长和潜在高成长,最后论述了企业通过网络组织战略实现高成长的策略,为复杂、不确定环境下组织再造和企业高成长模式选择提供了理论研究和案例分析基础。

《并购与企业高成长》主要研究并购在实现企业高成长中的作用和路径。该书采用理论研究和案例分析相结合的形式,以范围并购和规模并购为主线,详细阐述了横向并购、纵向并购和混合并购三种实现企业高成长的途径,综合比较了美国、英国、日本和中国四个国家的企业基于并购的高成长的模式,系统提出并探讨了保证企业通过并购实现高成长的治理整合、经营管理整合、资源整合和文化整合的思路和措施。

上述研究工作均得到国家自然科学基金、教育部人文社会科学基金的资助,研究成果突出了理论与实践结合的特点。对企业成长问题的研究工作在我国起步较晚,却激发起了人们极大的兴趣,国外该领域的许多畅销著作,如《企业生命周期》、《增长的痛苦》、《基业长青》、《从优秀到卓越》等,都被翻译成中文在国内受到读者的普遍欢迎。高成长企业是一个特殊的企业群体,占企业总体数量的比例很小,调查显示一般只占3%左右,绝大部分企业并不会成为快速成长企业,也不应该都成为快速成长企业,但研究高成长企业的内在规律和创新举措却对所有的企业都有益处,企业可以不成为高速成长企业,但不能选择不成长。企业成长并非单纯是量的扩张,质的成长更重要。可以断言,在激烈竞争的时代,在动态复杂的环境中,企业成长将是一个永恒的话题,不成长并不意味着停滞,而是死亡!

前 言

20 世纪 90 年代末期,全球网络经济发展到了一个新的高潮,信息技术已经深入到我们工作、生活的方方面面。人们对于“网络”的概念有了更多的感受和认识。同时,学术界、企业界对于“网络组织”这一历久而常新的课题也开始给予了更多的关注,因为时代赋予了它更多的作用与使命。1999 年,正值在南开大学从事博士后研究工作之际,我由合作导师李维安教授引领,正式进入了网络组织这一充满魅力和挑战的研究领域。此时国内研究尚处起步阶段,我们积极吸取国外研究经验,追踪最新的研究成果,在李维安教授组织的“网络组织”课程高级研讨班上展开讨论,从概念的深化到理论的创新,不断丰富和完善网络组织的研究体系。同时,我结合自己博士阶段系统工程思想与方法的训练,应用系统分析,尤其是复杂系统分析的理论、方法,尝试从复杂系统的角度,基于网络组织的结点、联结和协调机制等概念展开深入研究。研究过程中,我们也将目光投向网络组织的企业实践领域,分析网络组织在企业界的具体模式,研究企业组织扁平化、虚拟化、联盟化和资源外取、创新特征与网络组织的关系。其目的一是对网络组织的理论研究进行验证,二是为网络组织理论的深入研究提供来自企业实践的实证资料。同时我们还将网络组织与企业组织创新、资源整合、企业成长等课题联系起来,进行了一些专题研究。适逢这套“高成长企业与企业高成长”专著系列丛书编撰之际,我得以将“网络组织与企业高成长”这一专题进一步系统与深化,并着手开始本书的撰写。

创办企业是企业家的职业追求,而实现企业的高成长,尤其是持续健康的高成长更是企业家和管理人员追求的梦想。究竟是什么因素影响着企业成长、什么因素可以促使企业实现高成长,这个问题始终困扰着管理

学界,敦促着学者们孜孜不倦地研究,也激励着企业家、管理人员不断地探索。本书试图从组织策略的角度研究企业高成长的模式和途径,分析网络组织创新与企业高成长的关系。我们的工作主要基于以下判断:企业健康高成长需要有效地实现企业资源、管理能力和外部环境的匹配。现今,企业已进入经济全球化、技术迅猛发展的超强竞争时代,企业高成长也进入了创新驱动阶段。网络组织是由当今的信息技术革命、组织革命和观念革命催生的新的组织模式,是一种适应知识社会、信息经济、企业创新要求的组织模式。具有复杂性特征的网络组织能够通过结点的互动、联结的重构和自组织机制协调运作,更好地促进企业基于非线性机制的协作创新,实现适应性创新,促进企业的内、外部各种资源的整合,提高企业网络能力和环境适应性,促进企业核心能力的培养,进而促使企业高成长目标的实现。

基于这种思想,本书作了如下结构安排:

第一部分介绍、分析网络组织的形成、发展、概念和基本特征。包括企业环境的变化、企业组织的发展对新型组织模式的需求;网络组织产生的环境因素、形成机理与必然性;网络组织相关研究进展以及网络组织的演进;基于活性结点、网络联结和协调机制等基础范畴对网络组织的概念、属性的研究和对网络组织研究、应用体系的分析。以上为探讨网络组织与企业高成长的关系奠定了理论基础。

第二部分主要介绍网络组织的五种模式(企业内网络组织、联盟型网络组织、中小企业网络组织、虚拟组织以及WEB公司型网络组织)及其特征,并且通过案例研究网络组织模式与高成长的关系,目的是从实证角度研究现实的高成长企业与网络组织属性的关系。

第三部分从网络组织创新和资源整合角度分析了网络组织对于企业高成长的促进作用,并给出了基于网络战略的企业高成长策略。创新和资源整合是企业高成长的两个关键因素。网络组织可以有效促进协作性创新和适应性创新,提供企业高成长的内在能力保障;网络组织的开放思想、柔性边界、网络能力的培养可以促进企业实现各种资源的整合,提供企业高成长的资源和能力保障。同时,企业高成长还需要能够把握机会和有效实施。最后一章在总结网络组织与企业高成长案例研究和理论分析的基础上,提出企业可以通过基于网络组织创新的网络战略,解决企业高成长的理念问题、组织问题、资源能力问题和创新问题,促进企业实现健康高成长。

本书的研究和撰写凝聚了多人的心血和劳动,集中了一个团队的研究智慧。在本书的构思和框架形成过程中,我吸收了“丛书”编委会很多的意见和建议。对于网络组织的理论和模式研究也得到了博士后合作导师李维安教授的指导,以及“网络组织”课程研讨班成员的启发。在书稿形成的过程中,我的研究生何正惠和杨华分别进行了第九章和第十章的初稿成文工作以及部分案例的编写和修改工作,MBA学员陈巍、于俊舫、王卫国、吴锋、刘波也参与了3M公司、3G联盟、亚马逊等公司成长案例的编写和资料研究工作。杨华和何正惠还全程参与了本书后期的修改和校对工作。

进入网络组织研究领域5年来,本书构思3年,撰写2年,我深深体会到了其中的酸甜苦辣,也深切感受到了一个管理学者的挑战和责任。本书即将付梓出版,欣慰之余不免惶恐,深知没有周围众多人的指导、帮助、支持和鼓励,是难以有此成果的。在此向他们致以由衷的谢意。首先感谢我的博士后合作导师李维安教授,是他指导我进入了网络组织的研究领域,其关于网络组织理论的系统而深邃的思想是整个研究的基点和方向。感谢本“丛书”的主编张玉利教授,使得我将网络组织理论和企业高成长这一热点、前沿问题作为本书的研究对象,同时也感谢他在本“丛书”组织工作中付出的心血与劳作。感谢南开大学“网络组织”高级课程研讨班的老师和同学,包括严建援教授、芮鸿程博士、王新汉博士、孙国强博士、周建博士、石鉴博士、王建友博士、彭正银博士、徐碧琳博士等,以及本“丛书”作者薛友志教授、王永贵副教授,我的很多思想都源于和他们的讨论。特别感谢南开大学出版社的编审胡晓清老师,没有他的有效组织和“鞭策”,本书无法如期和读者见面。同时也向南开大学出版社的吴中亚等老师在本书编审过程中付出的心血和劳动表示衷心感谢。

本书在研究与撰写过程中,查阅研究了大量国内外文献资料,进行了多次调研和访谈,得到了相关基金和调研企业的支持。本书是国家自然科学基金项目“复杂、不确定性环境下网络组织适应性创新机制研究”(项目号:70201002)的阶段研究成果,得到了国家自然科学基金的支持。同时也得到了南开大学“教育振兴行动计划”项目、“211工程”项目和南开大学人才基金的支持。谨向相关部门、企业的指导与支持表示诚挚的谢意。

网络组织是一个崭新的、快速发展的研究领域,在理论研究和实践探索方面充满了挑战。限于对网络组织的研究积累以及时间的紧迫性,我们对于网络组织的认识、研究尚属粗浅,虽尽心投入却难免有疏漏之处,恳

请广大读者、同行专家批评指正。希望本书在网络组织及相关领域研究中能起抛砖引玉之效,同时希望以绵薄之力吸引各位同道以网络组织的方式,信息共享,协作研究,实践创新,推动网络组织研究事业的健康高成长。

林润辉

2003 年 10 月于南开大学

目 录

第一部分 网络组织与网络组织研究基础	(1)
第一章 企业组织发展与网络组织	(3)
第一节 企业组织的概念和特征	(3)
第二节 组织的转型	(10)
第三节 网络组织产生的机理与必然性	(27)
第四节 网络组织与高成长企业	(36)
第五节 本书的内容与框架	(46)
第二章 网络组织的产生与研究进展	(48)
第一节 网络组织产生的背景	(48)
第二节 网络组织的相关理论发展	(62)
第三节 网络组织研究新观点	(75)
第四节 组织的网络之路	(84)
第三章 网络组织的本质和特征	(90)
第一节 网络组织的内涵与特征	(90)
第二节 网络组织的环境适应性	(101)
第三节 网络组织的复杂性	(106)
第二部分 网络组织的模式与企业高成长案例	(115)
第四章 企业内网络组织	(117)
第一节 企业内网络组织的成因与特征	(117)
第二节 企业内网络组织的形式	(120)
第三节 企业内网络组织与企业成长—3M 公司的案例	(124)
第五章 联盟型网络组织	(135)
第一节 联盟型网络组织的含义与特征	(135)

第二节 联盟型网络组织的成因与形成·····	(142)
第三节 联盟型网络组织高成长案例——3G 联盟与网络组织 ·····	(146)
第六章 中小企业网络组织·····	(155)
第一节 中小企业网络组织的内涵与结构·····	(155)
第二节 中小企业网络组织的模式·····	(160)
第三节 中小企业网络组织高成长案例·····	(163)
第七章 虚拟组织·····	(175)
第一节 虚拟组织的内涵及特征·····	(175)
第二节 虚拟组织的运作机制及其成员准入·····	(184)
第三节 虚拟组织与企业高成长案例·····	(188)
第八章 WEB 公司型网络组织 ·····	(195)
第一节 WEB 公司型网络组织的含义与特征 ·····	(195)
第二节 WEB 公司型网络组织的成因 ·····	(200)
第三节 WEB 公司型网络组织的模式 ·····	(202)
第四节 亚马逊公司:全球最大网上书店的成长 ·····	(207)
第三部分 基于网络组织创新、资源整合的企业高成长战略 ·····	(217)
第九章 网络组织创新与企业高成长·····	(219)
第一节 创新理论概述·····	(219)
第二节 创新行为和创新支撑系统·····	(227)
第三节 网络组织的协作性创新与适应性创新·····	(235)
第四节 基于网络组织创新的企业高成长·····	(260)
第十章 基于网络组织的资源整合与企业高成长·····	(274)
第一节 企业的资源观与网络能力观点·····	(274)
第二节 网络组织与资源整合·····	(291)
第三节 基于网络的资源整合有效促进企业高成长·····	(317)
第四节 戴尔公司的高成长·····	(329)
第十一章 基于网络组织的企业高成长战略·····	(338)
第一节 适宜的网络战略是企业高成长的有效途径·····	(338)
第二节 网络战略决策·····	(345)
第三节 网络战略实施·····	(350)
参考文献·····	(360)

第一部分 网络组织与网络组织研究基础

21 世纪启迪人类最深层的变化,就是要由单纯从世界看世界的世界观转变为从宇宙看世界的宇宙观。不同世界观的共同特征主要表现为对抗性,通过对抗和矛盾冲突来解决世界和人类的诸多问题,推广各自的世界观至大同。延伸到经济领域,主要表现为通过“你死我活”的竞争来解决问题。然而,宇宙观更多强调的是合作性,通过与周围环境的合作来解决地球的问题。在“只有一个地球”的基点上,不同的世界观升华为同一的宇宙观。延伸到经济领域,则主要表现为通过“双赢”的竞合来解决问题。^①

新世纪伊始,人们在感叹工业革命以来文明成果的同时,也要面对它带给人类的环境污染、生态破坏、贫富分化等自然和社会问题。组织作为一个具有特定目标、稳定的社会结构,作为社会经济的细胞,曾经成功地在自己的周围树起一面面围墙,以命令和等级制度让组织成员为了组织的目标而努力。然而当人们对传统组织模式与组织存在价值、社会责任重新思考时,一场经济风暴又席卷而来:经济全球化、一体化及知识经济已现端倪,虚拟经济的兴起、新经济力量的崛起,使得组织竞争的基础、格局不断变化,带给组织一个复杂多变的经济环境。包括网络技术在内的信息通信技术的日新月异的发展,也使组织面临新的机遇与挑战。面对社会责任的要求、经济环境的变化以及信息通信技术的迅猛发展,组织存在的目的、价值、方式也要相应转变。

修改组织价值的评价准则:从只关心自身的利益到关注组织存在的社会、生态、环境价值。

拓展组织利益相关者群体:从只关心组织拥有者的经济利益到关心利益相关者的全方位利益。

适应竞争环境和资源基础的变化:从注重整合资源、追求效率、经济性到挖掘潜力、协作创新、塑造“不可复制的优势”。

时代与环境呼唤新的组织模式,也催生了孕育已久的“网络组织”的

^① 参见李维安:《信息与组织革命的产儿——网络组织》,《南开管理评论》,2000 年第 3 期。

诞生。今天研究网络组织具有新的基础和现实必要性,网络组织在今天被赋予了新的社会与时代使命。

因此,信息、组织与观念革命催生了新的组织模式——网络组织(Network Organization, NetOrg)。

第一章 企业组织发展与网络组织

第一节 企业组织的概念和特征

一、组织的含义

“组织”一词人们并不陌生,它广泛地存在于人们的工作、学习和生活中。从语义上讲,“组织”一词有三层含义。

一是作为动词的组织(Organizing),即按照一定的目的、任务和形式加以编制,如某项大型活动的组织、工程项目建设的组织、企业业务活动的组织等,这时组织可以看作是管理的职能之一;二是作为名词的组织(Organization),指组织的形式即人类群体活动的一个实体表现,如企业组织、非盈利组织,以及我们本书研究的网络组织、虚拟组织等;三是指组织构成部分的联系,即实体组织的内部构成要素之间的联系,如某项活动具有良好的组织,是指该活动构成要素之间的关系,处于好的或者受控的状态。

组织的历史几乎与人类的历史一样长,对于组织研究则可以追溯到 19 世纪。早在 1890 年,马歇尔(Atfred Marshall)在其《经济学原理》之中就将组织与土地、劳动和资本并列为生产要素,研究了同一产业内企业组织形式。20 世纪初组织理论尤其是企业组织理

论成为管理学的研究对象。从泰勒的科学管理开始,不同的理论学家从不同的角度探索着这一古老而又常新的课题。

然而人们对于“什么是组织”这一命题的确有着多种不同的答案。心理学家、社会学家和经济学家都给出了自己的解释。这里我们首先看一下不同的组织理论家们对组织的界定。

二、组织的界定

1. 马克斯·韦伯的组织观

马克斯·韦伯(Max Weber)是德国组织理论家,在管理思想史上,韦伯由于提出了官僚集权组织概念而被称为组织理论之父,并成为古典组织理论的代表学者。

在《社会经济组织理论》一书中,他将企业组织定义为:“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

在上述企业组织的界定中,韦伯指出了组织的构成部分之间存在着相互作用,因而构成了组织的社会关系。组织的规则确定了组织的边界。另外组织中“头领”和秩序的存在,为组织中的科层与分工作了有效的铺垫。

从系统的观点看,韦伯将组织界定为一个由组织成员形成的有一定结构(层级)的相互作用的有目标的系统。但是该系统是一个机械系统,组织中的成员是作为机器上的一个零件而存在的,在组织规则上精确运行,它具有强调精确性、迅速性、明确性、连续性、统一性,精通文书和严格服从关系,以及减少摩擦等优点,同时也不可避免地形成了规则至上主义、承袭先例、缺乏创新、繁文缛节、琐碎主义、权威主义、消极主义、局部利益至上以及不果断和回避责任等问题。韦伯在强调组织系统结构、目标、稳定运作的同时,忽略了系统的开放性、动态性以及复杂性等特征。

2. 巴纳德的组织观

切斯特·巴纳德(C. I. Barnard)曾多年担任美国新泽西贝尔电话公司的总经理,并曾调任新泽西州救济管理局局长,于“二战”期间建立了“联合服务组织”并管理该机构。他的经历决定了他对组织的解读,巴纳德

^① Max Weber, *The Theory of Social Economic Organization*, New York: The Free Press, 1947, pp. 145~146.

提出了自己关于协作系统组织的观点。

在其 1938 年出版的《经理人员的职能》一书中,他提出了组织协作理论,提供了组织如何工作的见解,强调合作是个人与组织成功的途径。组织是“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。

巴纳德将组织看作是一个“开放的系统”,而且引入整体主义的分析思想,认为组织和组织中的所有人都是寻求平衡的系统,强调内部平衡和外部适应的思想,并进一步将正式组织与非正式组织的概念引入到组织中。正式组织是人们自觉的、有意识的、有目的的一种协作系统,包括协作的意愿、共同的目标和信息联系三个要素。而非正式组织为“不属于正式组织的一部分且不受其管辖的个人联系和相互作用以及有关的人们集体的总和”^②。

巴纳德是第一个从人与人相互合作的角度来理解与解释组织的。他将整体主义思想与系统观引入组织研究,打破了韦伯的封闭机械组织观。巴纳德成为沟通古典理论和现代理论的桥梁式人物。他在推进正式组织分析时,引进了非正式组织作用,不仅具有社会学家的观点,也以物理学家的细致风格来分析组织,将社会学思想与系统论结合起来研究组织,因此他也成为组织理论行为学派奠基者之一。

3. 伯恩斯的组织观

伯恩斯(Tom Burns)属于权变组织理论的代表人物,他的理论的影响也较大。他认为各种具有不同程度的特点的组织系统,形成一个连续统一体,这个统一体的一个极端是机械式组织,另一个极端是有机式组织,在这两端之间存在着无数程度不同的中间类型组织。机械式组织是指封闭的、稳定的一种组织形式,有机式组织是指开放的、具有较强适应性的组织。伯恩斯在《革新的管理》一书中概括了二者的特点,并进一步给出了有关组织设计的一般结论^③,通过对于如下变量的衡量来决定采用什么样的组织形式:①环境相对稳定与确定性;②目标明确与持久性;③技术相对统一性;④目标变动和常规活动频率;⑤决策过程的程序化程度。

和伯恩斯相似,其他权变理论学者也主张企业在组织实践中组织结构既要稳定,也要随着环境变化具有适应性,二者缺一不可。企业组织的成功与否同稳定性和适应性的关系可用图 1-1 表示。

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

② C. I. 巴纳德:《经理人员的职能》,中国社会科学出版社 1997 年版,第 91~97 页。

③ 参见袁安照、余光胜:《现代企业组织创新》,山西经济出版社 1998 年版,第 98 页。

在图 1-1 中,纵轴方向代表企业的稳定性,稳定的程度自下而上逐步增加;横轴方向代表企业的适应性,适应性的高低自左而右逐步增加。图中的 A 代表稳定性和适应性都很低的企业。这种企业既缺乏必要的规章制度,又缺乏对环境冲击的适应性,其结果是混乱、无秩序和没有方向,必然趋于失败。图中的 B 代表适应性高而稳定性低的企业。这种企业由于内部的稳定性低,将陷于混乱状态,结果它的适应性也不能发挥作用,所以也将陷于失败。图中的 C 代表稳定性高而适应性低的企业。这种企业一般采用机械式系统和传统管理方法。当外部环境高度稳定时,这种企业可以存在一段时间;而当外部环境发生变化时,它迟早也将趋于失败。因为当代的社会日趋复杂,变化日益难以预测,而且变化速度很快,所以只有稳定性而缺乏适应性,是难于长期存在下去的。图中的 D 代表稳定性高而又有相当适应性的企业,这种企业有可能存在下去;但由于适应性不够高,反应不够灵敏,不能期望有很大的发展。图中 E 代表稳定性和适应性都很高的企业。这种企业不但能存在下去,而且有很大的发展前途。

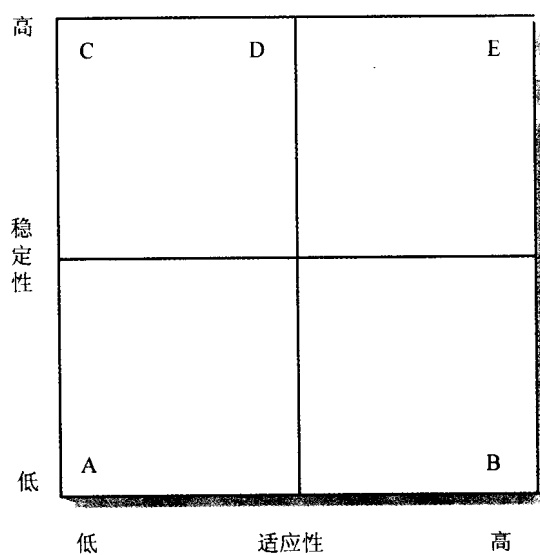


图 1-1 权变组织理论中的组织

资料来源:袁安照、余光胜,《现代企业组织创新》,山西经济出版社 1998 年版,第 99~100 页。

在此基础上,明茨伯格(M. Mintzberg)对企业组织结构进行了长期卓有成效的研究,提出了组织结构设计理论,以组织的五个构件即战略顶层、中间层、操作层、技术机构和协同人员为设计构件,将企业组织分为五