



高校社科文库
University Social Science Series

教育部高等学校
社会发展研究中心

汇集高校哲学社会科学优秀原创学术成果
搭建高校哲学社会科学学术著作出版平台
探索高校哲学社会科学专著出版的新模式
扩大高校哲学社会科学科研成果的影响力



大型钢铁企业组织结构 及控制机制研究

Research on Organizational Structure
and Control Mechanism of Large Iron
and Steel Enterprise of China

周永源/著

光明日报出版社



高校社科文库
University Social Science Series

教育部高等学校
社会发展研究中心

• 013045685

F426.31

15



汇集高校哲学社会科学优秀原创学术成果
搭建高校哲学社会科学学术著作出版平台
探索高校哲学社会科学专著出版的新模式
扩大高校哲学社会科学科研成果的影响力



大型钢铁企业组织结构 及控制机制研究

周永源/著

Research on Organizational Structure
and Control Mechanism of Large Iron
and Steel Enterprise of China



北航

C1653335

光明日报出版社

F426.31
15

图书在版编目 (CIP) 数据

大型钢铁企业组织结构及控制机制研究 / 周永源著.
—北京: 光明日报出版社, 2013. 4

(高校社科文库)

ISBN 978-7-5112-4033-0

I. ①大… II. ①周… III. ①钢铁企业—工业企业
管理—研究—中国 IV. ①F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 021883 号

大型钢铁企业组织结构及控制机制研究

著 者: 周永源

出 版 人: 朱 庆

终 审 人: 孙献涛

责任编辑: 赵 锐

责任校对: 傅泉泽

封面设计: 小宝工作室

责任印制: 曹 净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010-67078994 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbs@gmw.cn zhaorui@gmw.cn

法律顾问: 北京市洪范广住律师事务所徐波律师

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

装 订: 北京楠萍印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 690×975 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 9.5

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-4033-0

定 价: 26.00 元

版权所有 翻印必究



CONTENTS 目 录

- 1 导论 / 1
 - 1.1 问题提出 / 1
 - 1.2 研究背景及意义 / 2
 - 1.3 研究内容及方法 / 4
- 2 组织设计相关研究进展及评述 / 7
 - 2.1 组织理论研究 / 7
 - 2.2 组织的控制机制 / 16
 - 2.3 大型钢铁企业组织发展的历史沿革 / 30
 - 2.4 小结 / 36
- 3 组织结构的效率分析维度 / 38
 - 3.1 组织结构分析维度及设计基础 / 38
 - 3.2 大型企业组织结构的主要模式及特点 / 43
 - 3.3 大型钢铁企业组织设计要素分析 / 49
 - 3.4 小结 / 60



4	规模、效率及组织协调	/ 62
4.1	大型钢铁企业规模效率的实证	/ 62
4.2	协调机制设计的理论分析	/ 72
4.3	扩张期企业的组织特性及对协调机制的影响	/ 79
4.4	大型钢铁企业的横向协调机制具体实现	/ 85
4.5	小结	/ 95
5	战略、环境及权力配置	/ 97
5.1	战略与权力配置机制的内在联系	/ 97
5.2	组织的权力环境及对权力配置机制的影响	/ 101
5.3	控制的基本类型及运行机理	/ 108
5.4	大型钢铁企业权力配置机制设计	/ 117
5.5	小结	/ 130
6	结论与展望	/ 132
	参考文献	/ 134
	后记	/ 143



1

导 论

1.1 问题提出

大型钢铁企业在我国国民经济中占据着重要地位。进入 21 世纪以来,我国钢铁工业顺应国民经济高速增长,以及工业化、城镇化等对钢铁材料的旺盛需求,实现了跨越式发展。钢产量连续跨越了 2 亿吨、3 亿吨、4 亿吨、5 亿吨台阶,到 2005 年结束了自新中国成立以来连续 57 年净进口钢的历史,彻底扭转了钢总体生产能力不足、制约国民经济发展的局面;到 2006 年成为世界最大的钢材出口国;2007 年,我国粗钢产量为 4.89 亿吨,2007 年上半年纳入钢铁工业协会统计的 77 户大中型钢铁企业,实现产品销售收入 9212.6 亿元,实现利润 782.74 亿元,利税 1258.76 亿元。目前,大型钢铁企业的主体装备水平已属国际先进水平,甚至是国际领先水平。从我国经济运行环境以及方式看,市场体制的建立、推行和不断完善使经济体制发生了实质性变化,而国有大型企业运行机制的完善则是整个社会主义市场经济体制完善的重要组成部分。大型钢铁企业作为国民经济的重要组成部分,无论在实物产出层面,还是在制度影响层面,都扮演着重要的角色,其发展与效率对于我国整体经济的影响不容忽视。

20 世纪 90 年代以来,迅速变化的市场环境对企业的生存与发展提出了新的要求,企业组织结构也相应经历着更大的变革——层级组织模式被分散化组织方式替代;企业的组织结构向扁平化方向发展;企业间兼并、重组活动更为频繁。企业希望通过组织结构的优化,来寻求长期的优势。

组织结构会影响企业的经营绩效,然而很少有研究直接针对组织结构与绩效之间的关系,主要原因在于组织结构测量的操作化有一定难度。管理问题研究受管理实践活动的推动,其理论来自对管理实践问题的解释。大型钢铁企业



作为社会主义市场经济体制中的重要成员,其组织结构变革所经历和面临其他国有企业所没有的问题,对这些问题深入研究,并进一步提升到理论认识高度,对指导管理实践具有重要的现实意义。因此,本文将研究着眼点放在大型钢铁企业的组织架构与控制机制方面,以期在推进企业的高效发展以及大型国有企业的管理理论发展方面取得一定的成果。

1.2 研究背景及意义

大型钢铁企业作为我国经济体的重要构成部分,在市场经济的改革历程中最具典型性,经过系列的组织结构的改革与调整,我国钢铁企业已经进入快速增长的新阶段。随着经济全球化和信息化时代的来临,在发展机遇面前,企业同样也面临着巨大的生存挑战。

目前,我国钢铁行业的发展有以下特点:

(1) 产量大,但产品结构仍不能满足市场需求。2008年,我国钢产量约为5.8亿吨,占世界总产量近40%。尽管如此,同发达国家钢铁工业相比,由于技术水平等问题,钢铁产品还不能完全适应国内经济发展的需要。每年需进口的品种约有2000万吨,供需还存在矛盾,钢铁产品的竞争力相对较弱。

(2) 集中度低。与国外先进产钢国相比,我国钢铁产业的集中度偏低,2008年我国最大10家钢铁企业市场占有率合计约为62%。而日本前五大钢铁企业的产量占国内钢产量的70%,韩国仅一家钢铁企业就占了国内钢产量的65%以上,欧盟前六大钢铁企业市场集中度为74%。产品集中度低造成产品趋同和相互之间的竞争,产品利润率低,难于同国际钢铁巨头竞争。

(3) 钢铁企业的规模偏小。尽管宝钢集团、武钢集团、鞍钢集团等生产规模已达到千万吨以上的水平,但相对于新日铁、浦项制铁、米塔尔等国际钢铁巨头几千万吨级的规模而言,差距还是很大。米塔尔钢铁公司与阿塞洛钢铁集团并购重组,以及国际三大铁矿石巨头与三大钢铁企业巨头谈判决定铁矿石价格的事实表明,国际钢铁业已进入由大企业集团主宰的国际市场化阶段。在这种全球钢铁业布局调整的大格局下,我国钢铁工业需要进行相应的战略性调整,扩大规模,增加在国际竞争中的话语权。

分析我国钢铁企业现状可以看到,产业集中度低是钢铁行业的核心问题之一。我国现在拥有钢铁厂近5000家,中小钢厂参与市场竞争使得最大的10家钢铁企业市场占有率一路压低。由此可见,我国钢铁行业目前在规模化优势上



还存在较大的问题。2005年7月,我国出台了《钢铁产业发展政策》,支持钢铁企业通过联合重组向集团化方向发展,形成若干个具有国际竞争力的特大型企业,调整和优化钢铁工业结构,实现产业升级。2009年3月,国家又出台《钢铁产业调整和振兴规划》,依据《规划》,国家将出台多项政策,鼓励钢铁业联合重组。以宝钢、鞍钢、武钢等三大央企为先锋,力争三年内取得重大进展,形成若干个自主创新能力较强、具有国际竞争力的特大型企业集团。国内排名前5位钢铁集团产能占比达到45%以上,使钢铁产业步入良性发展,粗放发展方式得到明显转变,支柱产业地位得到巩固和加强。到2011年,全国形成宝钢集团、鞍本集团、武钢集团等几个5000万吨以上、具有国际竞争力的特大型钢铁集团;若干个1000万~3000万吨级的大型钢铁集团。此外,《规划》明确指出将制定企业联合重组的政策措施,对重组企业可采用资本金注入、融资信贷、资产划转等方式,推进联合重组;对大型企业跨省(区、市)联合重组后的项目给予支持;落实好有关支持钢铁企业联合重组的税收政策,并提出钢铁企业联合重组条例。在系列政策推动下,钢铁行业内的并购重组活动频繁^①,超大型企业集团将成为大型钢铁企业的主要组织结构模式,而集团化管理也相应成为钢铁行业管理实践的热点。

从大型钢铁企业的组织结构演进以及现况的分析中可以看到,经历了一系列的改革,企业在规模及效率上均得到了较好的发展。然而,同国际上先进的企业相比,我国企业在下述两方面还存在着不小的差距。一方面,长期产权界定缺陷和政企职能不分所导致的经营机制僵化给企业带来的影响依旧存在;另一方面,由于我国大型企业出现和发展的时间比较短,企业的运营和管理缺少可借鉴的经验,大型企业内部对下属各成员企业业务过程的统一部署、规划和协调运作方面的管理效率还较低,规模运营的优势没有充分发挥。

对于钢铁企业,在管理经验本就欠缺的情况下,进一步向更大更强的方向发展,仅依赖更新设备、扩大产能已经无法达到目标,资源的有效利用以及绩效的进一步提高是大型国有企业面临的主要问题。全球化以及商业环境的改变使国内钢铁企业面临着更加激烈的竞争,组建大型钢铁企业的目的是通过生产及运营要素的优化组合,实现合理分工协作,降低运营成本,提高企业的竞争力。组织结构作为企业行为的载体,对于企业的绩效会产生直接影响。如何应对环境,建立与企业发展阶段相适宜的组织结构,并在企业内部形成有效的决

^① 河北钢铁集团成立;武钢重组柳钢;鞍钢、本钢联合组建鞍本钢铁集团;以及新唐钢挂牌等



策与控制机制,使规模优势真正得以发挥,是大型钢铁企业需要面对的课题。因此,针对性的研究,对于实践中提高大型钢铁企业的整体效率,进而优化钢铁产业结构,促进宏观经济的发展都有着重要的意义。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

探索合理有效的组织结构与控制模式是管理实践和理论研究的重要内容。针对大型钢铁企业发展趋势及存在的问题,本文的分析背景是,政策驱动下钢铁企业间以规模化为目标的兼并重组。全球化经济环境下钢铁企业面临着更为激烈的竞争,规模是企业生存发展的关键。为实现规模发展,大型钢铁企业均采用了扩张的发展模式。在企业的实际操作中可以看到,规模扩张中各成员单位的实际情况存在较大差异,其组织结构及控制机制的设计需要有更强的针对性和差异性,而大型企业的规模优势的发挥也正有赖于此。

基于上述考虑,本文的研究内容定位于考虑组织结构实体承载下的管理控制机制的设计。针对目前多数钢铁企业正处于规模扩张和业务整合期,进一步的研究聚焦为规模整合战略下,组织结构同内部控制机制之间的匹配,期望厘清规模、组织架构以及控制机制三者之间的逻辑关系。具体包括:

(1) 大型钢铁企业的组织结构设计要点

深入分析大型钢铁企业所面临的环境及对组织结构的要求,在组织设计的理论基础上,寻求适合大型钢铁企业的组织设计思路。现有的组织结构设计多从传统的组织构成要素入手,从多维微观的角度对组织结构的适应性进行分析。大型钢铁企业的组织结构本身具有高度的复杂性,单一的某种组织结构设计很难完全涵盖整体的内部机制,这也是传统的维度设计在大型、复杂组织中运用时有所局限的客观因素。本文组织结构设计探讨的是在规模化的战略约束前提下,组织结构的效率问题。基于此,对于组织结构的设计将从横向和纵向两个层面,以组织结构的协调效率和授权效率为两条主线提出大型钢铁企业组织结构设计思路。

(2) 组织结构的规模效率分析

从理论视角,动态分析规模化过程对于企业生产的影响,从中探究规模效率对组织结构提出的要求。虽然组织结构会直接影响企业的经营绩效,但很少有实证直接指向组织结构与绩效之间的关系,主要原因是组织的分析测量



很难操作化。尤其是我国大型钢铁企业的形成及发展有其特殊性,在不断深化的改革过程中,管理实践者们在组织结构和管理机制方面创造了许多具有特色的企业组织结构形式,这进一步增加了操作化的难度。本文将以这些实践中的创新成果为基础,在运用已有分析工具的基础上,深入剖析主流组织结构的特点,针对我国大型企业的运营实际,提炼适合的分析测量方式,探究组织结构与规模效率间的关系。

(3) 组织的横向协调机制

横向设计重点考虑组织内部的协调机制。越来越多出现的网络组织机制,已经成为从内部协调入手解决规模效率问题的重要方式,借鉴这一思路,本文将对大型钢铁企业的组织特性以及引入网络协调机制的合理性进行深入分析,并在此基础上提出横向组织协调的基本原则。

(4) 组织的纵向权力配置

高效的内部权力配置系统能够保证正确的决策及战略的实施,基于组织的权力来源及客观存在权力结构特性,全面剖析大型钢铁企业的内部权力结构,分析影响内部权力配置及决策运行的因素;结合企业的战略意图,寻求战略—环境—权力配置间的合理配置关系,进一步构建适用于大型钢铁企业内部权力的配置系统。

(5) 实践中大型钢铁企业的组织设计

以实践中典型的大型钢铁企业为对象,分析其规模化方式及对组织结构产生的影响。从横向和纵向两个角度,观察实际中大型钢铁企业的横向协调及纵向权力配置的实施方法及效果,对理论分析结果进行进一步的提炼和验证。

1.3.2 研究方法

基于上述内容,本文的研究思路如下:

本文采取理论与实证分析相结合的研究方法。运用中外组织理论的研究成果,提出适合我国大型钢铁企业的分析框架。并在此基础上对钢铁企业的组织结构与绩效的关系进行分析,对管理的一般规律进行理论上的概括总结。此外,还将通过调查走访有代表性的大型国有企业,研究我国大型钢铁企业的管理实践特色,作为理论研究的验证和补充。具体包括:

(1) 分析框架的构建

全面收集整理近年国内外组织理论及企业组织结构的相关研究成果,对已有理论观点和实践经验进行系统科学的分析、总结和归纳。同时,通过企业走访调查,收集第一手资料,加深对改革开放以来大型国有企业改革历史、当前

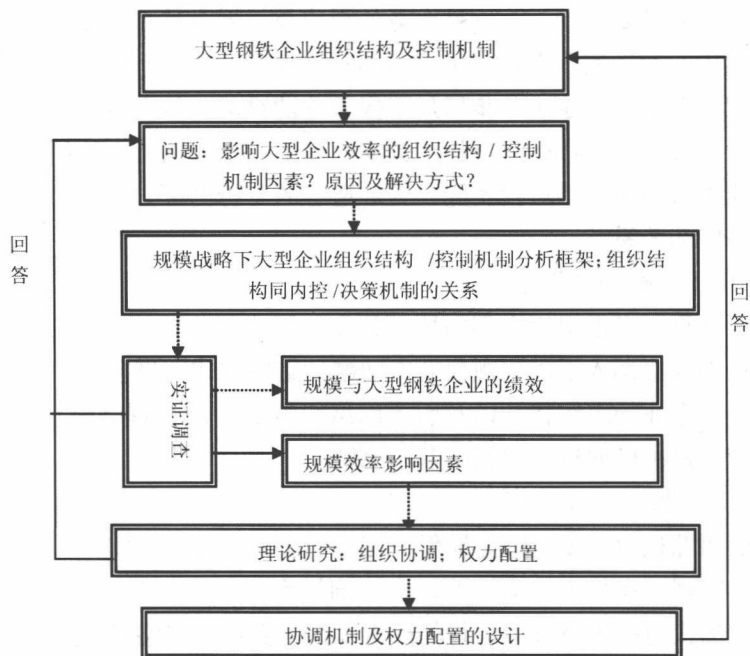


图 1: 研究思路

状况和所存在问题的了解和认识。在理论和实际两个层面,针对我国大型钢铁企业的特征,形成组织结构及内部权力配置分析的基本理论框架。

(2) 实证分析

针对在境内上市的 30 家钢铁企业,就规模与企业绩效的关系进行实证分析。运用现代组织理论,对个案调查(国内典型钢铁企业组织结构及权力配置机制分析)和实证结果进行进一步的抽象,从理论上分析组织架构与决策过程同组织效率的关系,以及企业组织结构和管理机制的制约与影响因素。

(3) 组织结构与控制机制

对理论及实证结果进行深入分析,探讨大型钢铁企业成功发展的一般规律及其影响因素,总结大型钢铁企业的组织架构及适用条件,在此基础上,提出合理的内部协调、控制机制和管理对策建议。



组织设计相关研究进展及评述

2.1 组织理论研究

组织结构作为承载企业日常运营发展的具体形式，是分工演进的产物，本身具有社会性和历史性。对于组织结构的探讨，可以沿其演进和发展规律，从两个层面展开：一是分析与解释组织现象及内在机理的理论视角及演化趋势，二是探讨同理论相呼应的具体组织形式及其内部的运转特征。

2.1.1 组织理论的发展及演化趋势

从理论出现的时间以及学派界限两个角度考虑，组织理论研究需关注这样几个阶段：古典组织理论、行为科学和现代组织理论阶段。

(1) 古典组织理论——科层式的组织结构形式

以效率为引擎，古典组织理论以科学严谨的分析思路，采用静态—结构—规范的观点来研究组织问题，对组织中结构的静态功能（如分工、层次、责任制度和职权等）进行了较为全面的分析，重点放在组织内部的管理过程及基于上述过程的效率获取，基本研究思路为对组织构成要件进行解剖，力图通过提高内部环节功能使组织产生更有效的业绩并对正式组织的存在进行合理化的论证。

以泰罗的科学管理、法约尔的一般管理以及韦伯的行政管理理论为代表的古典组织理论是这一阶段的典型代表。提出的关于组织效率的机制主张包括：

①职能管理、专业化和标准化分工（泰罗，1985）。泰罗主张实行职能管理制，把计划职能（管理职能）与执行职能（实际操作）分开，并进一步强调计划的重要性；除单独设置职能管理机构，还要在职能管理机构内部的各项管理职能之间实行专业化和标准化的分工，使所有的职能人员只承担管理职能。此外，在管理上主张权力下放及例外原则，在上下级之间实行合理分工，



上级把一般性的日常事务授权下级管理人员去处理，而只保留对例外特殊管理事务的决策权和对下级工作的监督权。泰勒的这些主张对组织理论产生了非常深远的影响，职能管理的思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了基础，例外原则也成为现代分权理论的来源。

②沿袭泰罗的思想，法约尔从公司整体经营和管理的视角出发，首次概括并阐述了适用性更广泛的一般管理理论。法约尔区别了经营和管理两个概念，提出企业的经营性活动包括：技术性工作、商业性工作、财务性工作、会计性工作、安全性工作、管理性工作，其中，管理是组织经营活动中非常重要的一项工作，并明确了管理职能：计划、组织、指挥、协调、控制五大职能，概括了包括组织职能在内的 14 条一般管理原则。他独创性地提出有必要设立无等级、无权限的参谋机构，协助高层管理者完成管理工作。法约尔设计的为解决下级之间跨越统一的指挥链而进行直接联系的组织形式，是对层级原则有益的补充，解决了泰罗“职能工长”设想中可能出现的多头指挥问题。从某种意义上说，“跳板”原则其实是对泰罗的“例外原则”的深化，也隐约显露出矩阵结构的影子。法约尔的这些思想都进一步理顺了内部组织机构及其相互之间关系，并以制度规范将其规定下来，完善了直线—职能制组织形式。

③古典组织理论阶段的另一项重要成果是韦伯的行政管理体制，韦伯以人的行为一般会规律性地服从于一套规则作为分析的基础，指出组织的本质在于存在支配成员行为的特殊规则，并明确系统地指出理想的组织应以合理合法权力为基础，通过这种合理的权力结构，构架一种高效率、合乎理性的管理体制，以达到组织目标。韦伯的行政管理体制在 19 世纪盛行于欧洲，直至今今，绝大多数大型企业的基本组织结构也都秉承了韦伯行政管理体制的基本架构。韦伯的行政管理体制主要包括以下特点：第一，组织中的成员应有固定和正式的职责并依法行使职权。组织是根据合法程序确定的，应有其明确目标，并靠着这一套完整的法规制度，组织与规范成员的行为，以期有效地追求与达到组织的目标；第二，组织的结构是由上而下逐层控制的体系。在组织内，按照地位的高低规定成员间命令与服从的关系；第三，强调人与工作的关系，成员间只有对事的关系而无对人的关系；第四，成员的选用与保障：每一职位均根据其资格限制（资历或学历），按自由契约原则，经公开考试合格予以使用，务求人尽其才；第五，专业分工与技术训练。对成员进行合理分工并明确每人的工作范围及权责，并不断通过技术培训来提高工作效率；第六，成员按职位支付薪金，并建立奖惩与升迁制度，使成员安心工作，培养其事业心。韦伯充分



论证了组织中的职权特性,对行政组织形式的结构提出了自己的构想,提出了高层职能决策、中层负责执行以及基层从事具体业务的分层,严格、有绝对固定规则的科层式组织结构。科层式组织的设计第一次体现了管理的科学、精准与严谨,更为重要的是,由于其更适合当时规模化大生产的企业背景,因而极大地改善了企业的绩效,成为古典组织理论的一大贡献。

这一时期对组织结构的理解与界定带有一定的封闭性和普遍性,体现在研究问题明确规定在企业内部,更强调用科学和理性的准确性、严格性和普遍性来解释组织结构的变化原因以及合理的组织结构本身对于管理功能的影响,由于当时的理论经验还不足以预见未来企业面临的问题,理论的重点主要放在对组织管理的基本原则的概括和分析上,组织的其他外部因素以及影响成员的心理因素没有作为要点纳入组织分析与设计的范围。

(2) 行为/社会系统理论——非正式组织的渗入

随着技术进步以及物质激励在提高组织效率方面作用的逐渐降低,组织中的个体行为以及社会因素开始成为新的组织结构关注要素。以霍桑实验为分水岭,新古典组织理论从个体的行为差异、行为原因以及对组织结构的影响入手,研究组织的效率问题,强调组织中社会心理因素对入行为的作用,重视社会环境和人际关系对提高工作效率的影响。不同于古典组织理论,以梅奥、巴纳德的人际关系理论为代表,新古典组织理论主张充分考虑个体的社会性。人不是仅仅以经济利益的满足为目的的“经济人”,而是有更丰富需求的“社会人”,社会因素和心理因素会对其工作积极性同时产生影响,而组织效率主要取决于人的“士气”,组织目标的完成应通过沟通和激发员工士气,情感和人的需要是组织结构变化的原因,因而进行组织结构设计需重视考虑人的特点。

以个体在组织中凸显的社会性为引擎,行为科学及社会系统理论将组织内部各子单元及个体间的相互冲突、协调配合以及沟通等问题作为组织研究的重要参数,将分析重点转移到组织中人的社会性,并探讨在此基础上组织中的个体行为、人际关系以及非正式组织,从人的心理及情感需求视角分析影响企业绩效的原因。这一阶段的组织理论不仅从技术—经济系统来分析和看待组织,而且更多从社会系统角度,考虑组织中人的经济、社会和心理方面的激励需求,并从情感和人的需要来解释组织结构变化的原因。同时,非正式组织、权力接受、组织能率以及组织对于内部外部因素的依赖与平衡等新的概念被引入组织结构分析。从这一时期开始,外部环境成为组织研究的一项重要因素,表明组织理论关注的焦点不再单纯局限在组织内部。



同理论发展相呼应,组织在这一时期虽然没有明显的结构革新,但非正式组织作为研究正式组织的一个要素渗入到组织结构中,并成为组织内部机制设计一个不容忽视的方面。许多在科学管理时代被认为是正确的规则,由于非正式组织的存在而受到质疑,在新的思路下,原有组织结构中的运行机制尤其在员工的激励及单元间协作方面有了新的主张。

(3) 现代组织理论——中间组织形式的出现

以技术发展为引擎,现代组织理论以更为开放的视角分析和审视组织运作及其影响因素。无论是古典组织理论还是行为组织理论,其观察组织的视角依旧是封闭的组织内部的局部构件行为,只是古典理论将人的行为进行了“物化”,而行为科学考虑了人的心理因素。现代组织理论最重要的突破在于视角的多样化,一方面,以开放的视角将组织与环境间的互动作为着眼点,研究组织与外部系统以及组织内部各子系统之间的相互关系。另外一方面,研究视角由“科学主义”同“人本主义”相分离转向组织中人、组织以及环境之间的互动(刘延平,2007)。具有代表性的现代组织理论包括权变理论、生态理论、资源依赖理论、组织经济学以及系统理论。权变理论强调组织的设计调整对环境因素具有高度的依赖性,现实中不存在最优组织结构以及普适的组织理论和方法,组织需根据环境的变化调整自身行为(Donaldson L, 1995),系统学派认为组织是一个开放的具有整体性的系统,其内部子系统之间以及与外部环境之间有着非常紧密的物质与信息交换,应用系统论的思想、方法和原理来全面分析组织的结构及管理活动。

社会分工和科技进步彻底改变了组织赖以运行的平台,新平台中资源流动性更强,组织同外部要素的关系更紧密,而由此产生的许多新的组织问题和现象,单纯从内部入手已无力解决。在这样的大环境下,随着对组织更深刻的理解,组织研究的着眼点进一步扩展到了外部的各个方面,理论视角也更加多元化,考虑组织理论的学科基础,以交易费用视角为代表的经济学组织理论研究方法值得关注。交易费用理论的出发点为交易,并围绕这一核心探讨企业的边界,解释企业上下级关系及组织形式的选择。其中,介于企业及市场的中间组织研究,将组织效率同更广范围的环境效率结合在一起,为解释新经济环境下的组织形式和管理机制(如战略联盟、企业集群、网络组织等)提供了更有力的分析工具,也产生了对组织性质的新认识。

从组织理论的发展脉络中可以看到,相关研究经历了由静态的、微观的任务/个体分析,转向动态的、宏观的关系分析;研究对象由严格的产权界限内



行为, 转向开放的组织环境, 以及半开放的中间组织行为。上述理论发展趋势对于目前的组织分析, 尤其是大型钢铁企业的组织设计有重要的提示。

2.1.2 组织结构及其效率

(1) 组织结构的研究内容及方法

组织结构是企业目标实现的基本支撑和保证, 它包含由不同部门组成的垂直权力系统和水平协作系统, 其内涵体现在职、责、权方面的有机整合。由于组织结构在企业中的基础地位和关键作用, 企业所有战略意义上的变革, 都必须首先在组织结构上开始。因此, 对于组织结构的分析是优化企业管理和运营的前提。本文主要研究的对象是企业组织。企业组织是众多组织中的一个重要类型, 它是由两个或更多的个人在相互影响与相互作用的情况下, 为完成企业共同的目的而组合起来的一个从事经营性活动的单位。

巴纳德 (Barnard) 认为“组织是一个有意识的协调二人以上的活动或力量的合作体系”, “是为达成共同目的的人所组合的形式。一个组织群体, 如果想有效地达成其目标, 就必须在协调合作的原则下, 各人做各人的事”。更通用的组织界定认为, 组织是动态的组织活动过程和相对静态的社会构造实体的统一。组织的特征包括: 既定目标, 即组织成员一致努力以求达成的共同目标; 既定分工, 即组织成员通过分工而专门从事某项职能工作; 既定秩序, 即通过有关的规则所形成的成员之间的正式关系。组织涉及两个方面的问题: 第一, 不同管理机构和主管们之间的权力和沟通路线; 第二, 通过这些权力和沟通路线流转的信息和数据 (钱德勒, 2002)。组织结构对企业战略的执行关系重大, 单纯依赖技术、金融以及人员上的增长而没有组织结构的调整无法实现规模经济性, 战略更新必须辅以结构更新才能使企业更有效地运营。此外, 三个关键要素决定了组织中的正式报告关系, 包括: ①职权层级的数目和主管人员的管理幅度; ②个体组合成部门、部门再组合成整个组织的方式; ③确保跨部门沟通、协作与力量整合的制度设计 (达夫特, 2003)。

随着全球化、多元化、技术进步以及自然环境的变化, 组织活动面临着一系列的挑战, 为应对上述变化, 组织理论也有了更深一步的发展。组织结构设计, 下述新特点正越来越受到关注: ①趋向于适中的规模; ②具有灵活性, 快速反应外部环境变化; ③注重横向合作的分权化结构; ④组织之间的界线变得模糊; ⑤员工被赋予更多的决策权; ⑥领导具有多种技能与能力。为达成上述结构特征, 以扁平化、柔性化、网络化、虚拟化、无边界化为特征的新的组织结构形式, 如: 学习型组织、虚拟企业、网络组织等, 成为企业组织结构的



新选择。

新的组织结构使组织内部权力结构和运行机制都发生了很大改变,减少了传统金字塔组织结构中信息传递的歪曲与消耗现象。为更好地应对环境变革,提高组织绩效,一些企业组织也实践了从以职能部门为主体到以按具体产品生产内容设置各种流程小组为主体的组织结构的变革,改变了中层管理人员的工作性质,大大提高了顾客满意度和工作效率。值得关注的研究思路还包括组织内部协作与组织运作效率的关系,许多学者提出,组织协作与组织效率密切相关。

在企业的组织结构设计方法方面,各种科学方法也逐步得到了应用。为便于参与者鉴别及解决问题,学者提出了检测组织设计决策有效性的方法,排队论方法也用于解决管理幅度和管理层次在各种变动情形下的组织结构优化问题,而网络分析方法则为组织结构诊断及群体关系分析提供了新的工具。此外,权变设计、熵设计、系统设计等方法也被应用于组织结构设计中。相关研究正向着科学化、客观化、实用性的方向发展。

(2) 组织结构的效率

组织结构的效率问题作为学界和业界关注的焦点由来已久,适当的组织结构能够提高企业的运营效率,有助于组织实现目标(Williamson, 1975)。学者对于企业应当采用什么样的组织结构使企业获得更好的竞争优势进行了大量的理论和实践分析,例如, Armour & Teece (1978) 采用 1955 ~ 1973 年石油企业样本数据,表明 M 型组织结构与企业获利能力存在正相关。Keister (1998) 的研究发现,在 1980 年代后期的中国,企业集团的组织结构方式显著提高了附属企业的财务绩效和生产率,且集权程度高的企业集团绩效能力更强。此外,对组织结构效率的探讨还涉及内部权力的配置——集权或是分权,结构的层次——扁平或是高耸,管理控制机制——刚性或是柔性等等。

找到效率占优的组织结构一直是管理界探索的一个热点,尽管研究结果并没有发现存在某种特定的最具优势的结构形式。但在特定的环境下,存在相应的组织结构,能更好地帮助企业完成目标是能够证实的,而企业通过调整适宜的结构参数来提高运营绩效也是切实可行的。

2.1.3 组织的类型及特点

随着企业以及环境的发展变化,同理论演进相对应,企业组织结构形式也经历了不断变革,从最早出现的直线制组织到今天的职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、模拟分权制、混合式、矩阵式、多维结构等多种组织形