

管 理 前 沿 书 系

芮明杰 主编

芮明杰 著  
袁安照

管理重组  
GUANLICHONGZU

GUANLIQIANYANSHUXI

浙江人民出版社

管 理 前 沿 书 系

芮明杰 主编

# 管理重组

芮明杰 袁安照 著

浙江人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理重组 / 芮明杰, 袁安照著. — 杭州: 浙江人民出版社, 2000. 3

(管理前沿书系/芮明杰主编)

ISBN 7-213-01938-4

I. 管… I. ①芮…②袁… III. 企业管理-研究  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 48691 号

管理前沿书系

### 管理重组

芮明杰 袁安照 著

出版发行 浙江人民出版社  
(杭州体育场路 347 号)

责任编辑: 蔡玲平

封面设计: 池 晨

责任校对: 张谷年 戴文英

经 销 浙江省新华书店

印 刷 浙江大学印刷厂  
(杭州玉古路 20 号)

开 本 850×1168 1/32

印 张 10.875

字 数 24.5 万

插 页 2

印 数 1—4000

版 次 2000 年 3 月第 1 版  
2000 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-213-01938-4/F·315

定 价 17.50 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

# 总 序

自有人群组织，便管理。管理是将组织内有限资源有效配置以实现组织目标的动态过程。管理有其内在的规律性，有其独特的创造性，可以说人类社会、人群组织就是在探索管理的科学性、创造性的过程中得到发展的，而管理理论及管理思想、方法的每一次突破则在更大的规模上推动了人类社会、人群组织的发展。

科学管理理论的产生与扩散，既是工业革命的需要，又极大地提高了人一机协调，调动了人的积极性，从而使生产效率有了成倍的提高，推动了生产力发展。

行为科学理论的产生与发展，恰是在经济激励效应随人们收入水平提高后递减时给出了人的需求层次与行为引导的全新模式，使组织目标的实现更为可靠。

管理科学理论的形成则以引入定量分析方法使管理方法更为精细、更为科学，从而使人们的决策不再完全靠模糊的直觉来判断，使资源配置趋于优化。

企业文化、流程改造等最新管理思潮的流行，恰也表明了人们已经感到组织内亚文化、组织流程的适时变革对组织内资源配置效率、组织效率的重大影响，进而需要这些理论给予组织发展的指导。

2k100/24

人类社会即将告别 20 世纪,迈入 21 世纪。有人预言 21 世纪是交互网络时代。由于网络的存在,人们以往的时空观必将发生变化,进而导致人们的行为、资源的配置方式的变化。有人认为 21 世纪是信息社会,信息成为所有资源中最重要的资源,谁拥有了信息谁就拥有了 21 世纪中无上的权力,谁拥有了信息资源谁就可以支配其他各种资源。还有人推测 21 世纪的生产与销售方式不再是大规模集中的工厂式生产和零售,金字塔式的官僚行政机构将解体,因而适用于此类条件下的管理的理论、思想、方式、方法都将失去作用……

不论 21 世纪究竟向何方向变化,管理依然需要,管理理论依然需要,因为分散式的生产方式和资源配置本身就是一种管理的式样,尽管这一管理式样需要研究,需要探索。

本书系正是探索未来条件下管理理论与方法的著作丛林。它一方面准备对过去及现在、现存的流行的管理理论与方法再加探讨、研究、改造,旨在使其焕发青春,以适应未来管理的需求;另一方面准备在尚处萌芽的实践、思想的火花中寻觅、研究、论证、演绎,旨在提出全新的管理理论与方法,既丰富管理理论宝库,又为人们在未来的管理实践中大胆创新提供尝试的途径。所以,本书系带有一定的超前性和前瞻性,适合广大管理人员、管理爱好者、MBA 学生及高等院校财经、工商管理类研究生、本科生、教师等阅读,也可作为教学参考。

本书系现时的作者均为复旦大学管理学院的中青年管理者,或已获博士学位,或正在在攻读博士学位,他们接受过较为系统的管理学理论与方法的训练,理论功底扎实,又因为他们年轻,他们愿意接受新事物,愿意将他们的创造性研究成果与大家共享。本书系并不期望理论探索完美无缺,或不偏不倚,而希望给读者们在管理的实践中、在管理的理论学习中以

启迪,激发读者们的管理创造性,进而有助于我国各行各业、各类组织(尤其是企业)提高管理效率,改善资源配置方式,推动社会主义市场经济的发展。

本书系尽管是管理前沿探索性丛书,但每本书中依然有对现实管理案例的分析与介绍,因此,依然是理论与实践、思想与操作的结合。这是本书系另一大特色。

对管理理论进行开创性探索应该是我国的管理学界在经历近20年的引进、消化之后的必然。如果我们只是停留在不断引进、不断学习的阶段,而不考虑如何在此基础上加以创新,那么要形成中国管理的特色,要使中国的管理学科步入世界先进行列是不可能的。当然,这不是我们几位所能力及的。我们只是希望本书系在这一伟大事业的进程中起“抛砖引玉”作用。

**芮明杰**

1997年6月18日

于复旦大学管理学院

## 前 言

1997年下半年我曾受托主持一家著名上市公司的资产重组研究工作。在深入调查研究的过程中，我与课题组的同仁们逐步发现资产重组对于该公司而言是重要的，但只有短期效应，更重要的是对公司进行管理重组，即创设全新的管理模式来替代过去沿用至今的陈旧的管理模式。事实上，资产结构的调整是容易的，调整运用资产的人的思维、心理和行为习惯则是困难的。尽管我们在给出资产重组方案的同时提出了管理重组的建议，但那时理论的支撑是不够充分的。

1998年2月初，我完成《国有企业深化改革的下一步——管理重组》的论文，约5000字，提交给《人民日报》。限于篇幅，《人民日报》于1998年3月9日发表《国企，转制之后改什么——芮明杰教授呼吁“管理重组”》一文，将我论文的主要观点披露于众。随后《解放日报》于1998年3月24日全文发表了我的论文。论文发表后，不断有读者打电话来表示赞同和讨论，一些企业力邀我去作报告，理论界也积极回应，陆续有一些论文发表，或沿我的论文思路进一步讨论，或就管理重组概念开展自己的研究。至此，我本想可以做其他事了，因为我手头还有几个课题需马上完成。

5月，浙江人民出版社又来询问“管理前沿书系”第二辑的

## 2 管理重组

---

写作进度，此时我忽然发现原定的一个选题《企业失败》准备不足，于是提出可否换为《管理重组》，没想到得到了浙江人民出版社的支持。之后，我又申请了教育部1998年度“资助优秀年轻教师科研基金”，作为开展企业管理重组研究的研究经费，结果获得批准。这样就不得不开展管理重组的研究，写一本《管理重组》的书，深入探讨管理重组的理论与方式，并希望我们的研究成果能够为当前及未来的企业改革与发展提供新的思路和新的方式。

实际上，管理重组就是管理创新。如果说我于1994年开始的管理创新的研究是直接对管理创新机制、动因、范式等的理论研究，那么管理重组则是从管理模式变动的影响因素、变动主题选择、理论背景，以及具体的重组步骤等来描述管理创新的现实过程。因此，读者可以把本书看作我的《管理创新》著作的延续。读者也许会发现，在目前众多言及“知识经济”的著作与文章中，或多或少都会提到“创新”的重要性，然言及管理创新的不多，这说明在当前倡导管理创新、管理重组仍是十分重要的。

现在放在大家面前的这本书是我和袁安照博士合作研究的成果。我们先后多次研讨提纲，几易其稿，终成为现在这个样子，其中袁安照博士的贡献甚大。如果说此书中尚有论述不清、研究不透或分析方法有误的话，那么责任主要在我。

最后，要对浙江人民出版社和对此成果出版给予资助的上海发展汽车工业教育基金会表示衷心的感谢。

芮明杰

1999年9月8日

于复旦大学寓所

# 目 录

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>1. 管理重组概论 .....</b>       | <b>1</b>   |
| 1.1 管理模式选择的依据 .....          | 2          |
| 1.2 管理模式的类型 .....            | 4          |
| 1.3 管理重组的时机和中心问题 .....       | 9          |
| 1.4 新型管理模式 .....             | 15         |
| 1.5 管理重组的理论基础 .....          | 33         |
| 1.6 管理重组论的分析框架 .....         | 43         |
| <b>2. 管理重组的基础：组织学习 .....</b> | <b>48</b>  |
| 2.1 个人学习 .....               | 50         |
| 2.2 组织学习 .....               | 56         |
| <b>3. 管理重组的目标：核心能力 .....</b> | <b>81</b>  |
| 3.1 企业发展战略的演变过程 .....        | 81         |
| 3.2 核心能力 .....               | 90         |
| <b>4. 管理重组的理论基础 .....</b>    | <b>106</b> |
| 4.1 X 效率理论 .....             | 107        |
| 4.2 交易费用理论 .....             | 111        |
| 4.3 交易的规制结构理论 .....          | 124        |
| 4.4 经济理论中的进化论观点 .....        | 140        |
| 4.5 管理重组分析框架与理论基础之间的         |            |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 关系 .....                          | 143        |
| <b>5. 管理重组的重点之一：构建共同愿景 .....</b>  | <b>146</b> |
| 5.1 什么是企业的共同愿景 .....              | 147        |
| 5.2 建立共同愿景的方式和途径 .....            | 156        |
| 5.3 构建共同愿景的基础与步骤 .....            | 165        |
| <b>6. 管理重组的重点之二：组织创新 .....</b>    | <b>179</b> |
| 6.1 组织理论及其演变过程 .....              | 180        |
| 6.2 学习型组织 .....                   | 193        |
| 6.3 未来组织的一般形式 .....               | 215        |
| <b>7. 管理重组的重点之三：领导方式的变革 .....</b> | <b>220</b> |
| 7.1 领导方式变革的动因 .....               | 221        |
| 7.2 传统的领导行为理论及其缺陷 .....           | 228        |
| 7.3 领导方式的三种形式 .....               | 230        |
| 7.4 领导职能的变革 .....                 | 236        |
| 7.5 未来领导的一个模式：信用和能力 .....         | 241        |
| <b>8. 管理重组的重点之四：流程再造 .....</b>    | <b>246</b> |
| 8.1 流程的特性与功能 .....                | 247        |
| 8.2 企业流程的构造与内核 .....              | 255        |
| 8.3 再造工作流程的基本思路 .....             | 264        |
| <b>9. 管理重组的重点之五：人本管理 .....</b>    | <b>275</b> |
| 9.1 对人认识的深化 .....                 | 276        |
| 9.2 人本管理的概念 .....                 | 283        |
| 9.3 人本管理的核心内容 .....               | 285        |
| 9.4 人本管理中对人的管理 .....              | 295        |
| <b>10. 管理重组的重点之六：把握产业先机 .....</b> | <b>305</b> |
| 10.1 产业与产业领先 .....                | 306        |
| 10.2 创造与把握产业先机 .....              | 314        |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 10.3 经营未来.....    | 327 |
| <b>参考文献</b> ..... | 329 |

# 1

## 管理重组概论

管理重组是指当外部环境、企业资源及其结构发生变化时，重新确定一种合适的、能够提高企业竞争力的、能够促进长远发展的管理模式或方式，使企业在激烈的市场竞争中能良好地生存和发展。

企业管理模式可以定义为对某一特定类型的管理方式和管理特点的概括性描述。管理模式不仅是人们创造、构建和设计的过程，而且也是人们认识、研究和选择的过程。管理模式的形成过程直接受到外部环境的影响，这些影响主要表现在：首先，企业所面临的外部环境的复杂性和不确定性程度直接影响到企业的计划、控制、组织、激励和人群行为等活动的方式，在一个相对稳定的外部环境中，企业的这些活动方式最终将形成企业解决问题的惯例和程序；其次，外部环境也是不断变化的，企业所面临的复杂性和不确定性的改变也会引起企业管理模式的变化。

## 1.1 管理模式选择的依据

企业所面临的外部环境的不确定性主要是经济、社会和技术环境的不确定性。经济环境的不确定性主要表现在市场需求量的变化,消费者嗜好的变化,相关利益主体如股东、雇员和供应商等地位的变化;此外,整个宏观经济(包括世界经济)的发展趋势也影响到企业管理模式的选择。社会环境的不确定性主要表现为社会价值观念的改变、人群的流动性、家庭规模的大小等。技术环境的不确定性主要表现在技术变化的方向和技术创新的速度上。外部环境的不确定性首先对企业的决策变量如计划、控制等产生影响,最后就影响到管理模式的选择。外部环境的不确定性模式,如表1—1所示。

表 1—1 外部环境的不确定性模式

| 决 策 变 量                     | 外 部 环 境        |
|-----------------------------|----------------|
| 1. 无变化。                     | 1. 平静的, 随机的。   |
| 2. 模式化变化: 在方向、范围约束下的有规则的变化。 |                |
| 3. 非常规的变化: 规则、范围、方向不变的变化。   | 2. 平静的, 集束式变化。 |
| 4. 常规变化: 模式化的早期变化。          |                |
| 5. 方向上的变化: 不受规则和范围约束的变化。    | 3. 扰乱性变化。      |
| 6. 非模式化变化: 无方向变化。           | 4. 急剧变化。       |

外部环境的不确定性对企业内部运行所产生的影响在一定程度上也受到管理模式限制，它表现为企业组织为了取得既定的绩效力图保护它的核心技术免遭外部不确定性的扰动。简单地说，不确定性受到来自效率要求的修正。例如，企业内的库存的主要作用就是用来吸纳部门间运行速度的差异的；企业营销人员的主要作用就是把消费者嗜好上的差异转变为对标准的企业产品的需求。总之，企业管理的许多方面最终都表现为尽可能地使内部核心技术的运行偏离效率要求的程度达到最低。

来自政治和社会环境的威胁最初都是通过游说和公共关系来疏通的，它防止甚至消除了潜在的不稳定影响。

但是，外部环境长期、持续和重大的变化将迫使企业无论在计划、控制、组织、激励和人群行为的活动方式等方面，还是在企业的适应系统上都必须着手变革。因此，一个管理系统需要在满足适应外部环境变化的要求和维持内部稳定的要求之间求得平衡。

企业所面临的复杂性通常在影响决策的因素中表现出来，这些因素如生产的产品、提供的服务数量、消费者类型、企业所在的区位以及企业所要处理的各种联盟都影响到经理人员需要处理的复杂性程度。每一个企业所面临的复杂性程度有着很大的差异，如大型企业所面临的复杂性程度比小型企业所面临的复杂性程度就高得多。

随着复杂性程度的提高，企业变革的程度和它的适应能力也应随着提高。这是因为当复杂性提高时，对统合更多单位的要求也随着提高了；同时，更大的复杂性也带来了更多的不确定性。

一般地说，企业在对付复杂性方面的能力要比对付不确定

性方面的能力强。<sup>①</sup>

## 1.2 管理模式的类型

根据企业所面临的不确定性和复杂性的程度，企业的管理模式可以分成四种类型：① 直线管理系统；② 直线职能系统；③ 直线—参谋系统；④ 矩阵系统。

### 1.2.1 直线管理系统

如果一个企业所面临的环境比较简单而且确定，那么，除规模外，它的组织结构也是简单的，而且变异也很小。在直线管理系统中，很少需要参谋人员或其他服务性群体。在外部环境中，因为很少有技术创新发生，因此，企业的产品或生产过程设计部门都是名义上的。由于影响未来的因素是已知的并且可以预测，所以计划相对来说也非常容易。与此同时，又由于未来的环境和过去很相似，企业的战略与策略也就合二为一。

在直线管理系统中，需要执行什么样的任务是非常清楚的，所以，工作就可以高度结构化。如果企业的规模很大，就可以发展出一套高度理性化的任务结构，机器、程序和手段的标准化都有利于把资源集中到内部效率中去。

在这种简单而又确定的系统中，科学管理的概念体系就表现为：任务是可以指定和理性化的；雇用或训练后的工人须符

---

<sup>①</sup> 现代组织理论认为，组织能产生预期集中的效果。预期集中意味着组织中的人们在对客观事物的认识上容易达成共识，预期集中的程度越高，组织在应付复杂性时所费资源就越少。

合这些任务的要求；通过适当的激励，能够取得最大的生产效率。科学管理被视作是寻找和发现取得最大生产效率的方法和定律。

对于大多数企业来说，它们都面临着一定程度的不确定性，所以，简单的直线管理系统就不能用来描述现实中的企业组织，也不能视作是这些组织的代表。简单—确定性模式只是对企业组织中的部分部门和分工提供了一个描述。

### 1.2.2 直线职能系统

直线职能代表的管理系统适合于复杂但相对来说是确定的环境。在大规模的企业组织中，管理系统所要处理的变量是非常多的。此外，每一个变量之间的相互关系在系统的运作中又增加了新的变量。因此，在大规模的企业中，复杂性的程度通常都很高。

复杂性要求管理系统必须有能力指明这些变量、评价它们的影响并且把它们的相互关系也考虑进来，如果这些因素在影响决策时是相对稳定的，那么，管理的直线职能系统就相当合适。

在直线职能系统中，参谋人员的主要职能就是指明影响效率的内、外因素，开发出一套程序和规则来应付每一种可能发生的影响，根据效率要求设计任务和工作，并且在所设计的岗位上安排专家。

在大多数企业组织中，都存在一些科层因素。对于整个组织而言，环境的不确定性越高，在整个系统中直线职能因素的比例就越大。

在直线职能系统中，有时我们也能观察到许多部门像简单—确定性的系统那样运作，这是因为参谋部门已经发展了一套

规则、程序和任务安排使得各部门在较少的不确定性和复杂性下运作。

### 1.2.3 直线—参谋系统

在一个企业组织中,如果影响运行的因素存在着不确定性,则该组织倾向于发展一套次一级的工作单元,它的功能就是将外部环境中各因素的变动范围和变动的性质与内部核心技术隔离开来。这些次一级的工作单元就是参谋团体。

与直线职能系统中的参谋团体不同的是,在直线—参谋系统中,参谋团体的职能就是研究外部环境中的变动。在直线职能系统中,参谋团体的职能则是使企业内部的主要活动程序化。在直线—参谋系统中,企业所面临的任务是不确定的,企业首要的任务是适应而不是理性化。

在直线—参谋系统中,由于不确定性的存在,与时间相关的决策变量是变动的,企业组织不仅需要预测,而且长期计划也有价值。不确定性还使绩效的标准难以确定,控制很少有精确性。由于预测能力的限制,对各部门任务的精确要求也不可能,所以,部门的任务安排较为松弛。当投入与当初的预期有差异时,企业组织的改组和人员的重新安排就会发生。

大多数企业在运行过程中,它们的某些方面都面临了环境的不确定性。例如,在一个企业中,若产品市场的主要特征是技术的急剧变化,高层管理者就必须组织一个相对独立的研究与开发部门。这种安排不仅有利于企业跟踪外部环境的变化,而且有利于内部核心技术部门免遭外部环境变化的影响。

### 1.2.4 矩阵系统

在直线—参谋系统中,参谋部门的安排主要是对付外部环