

现代企业 制度丛书

精巧的组织艺术

现代企业组织 架构挥略

郁义鸿○著



上海译文出版社

现代企业制度丛书

精巧的组织艺术

现代企业
组织架构挥略

郁义鸿◎著

上海译文出版社

精巧的组织艺术
——现代企业组织架构择略
郁义鸿 著

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

文华新技术公司排版

上海长阳印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6 插页 4 字数 126,000

1994 年 12 月第 1 版 1996 年 6 月第 2 次印刷

印数:10,001—15,000 册

ISBN7-5327-1659-7/F·064

定价:10.20 元

现代企业制度丛书

编辑委员会

主编：张道根 芮明杰

编委：华 民 芮明杰 吴为善

张 军 张道根 张晖明

陈 宪 郁义鸿 周振华

策划：许乃青 王有布

总 序

在历史即将告别 20 世纪的最后几年里,中国面临着为 21 世纪的腾飞构筑现代社会主义市场经济体制的框架体系的历史重任。

这很可能是一场跨世纪的持久战。在这场旷日弥久的大战役中,最艰巨、最关键、最基础的攻坚工程是改革传统的企业制度,建立适应市场经济发展、符合国际惯例的现代企业制度,重塑社会主义经济的微观基础。

迈向现代企业制度的改革序幕已经拉开,各地探索企业改革的实践正在蓬勃展开、日渐深入,这套现代企业制度丛书就是适应实践呼唤而推出的。

一、本丛书出版的意义、目的

中国共产党十四届三中全会《决定》确立了中国建立社会主义市场经济体制的基本框架与总体战略,特别强调了“转换企业经营机制,建立现代企业制度”的重要性,肯定了建立规范的现代企业制度的改革方向。

根据党的十四届三中全会的改革方针,探索建立社会主

义有中国特色的现代企业制度的实践正在逐渐展开,各方面的配套工作也在筹划或实践之中。然而,这毕竟是一项开创性的工作,也是一项牵一发而动全身的重要工程。我们的企业家应该了解现代企业制度真正的含义和丰富的内容;我们的一些政府管理者也应该弄清现代企业制度的特征、含义及其复杂多样的形式。因此,建立现代企业制度,急需系统地普及和介绍现代企业制度的国际经验和基本理论与知识。

况且,随着迈向现代企业制度的改革全面启动与深化,一系列新问题、新矛盾将陆续出现,需要在实践中逐步加以解决。没有系统的关于现代企业制度的理论、知识,不了解现代企业制度的演进过程及其在当代各国的发展趋势,就无法预测、判断中国经济未来可能产生的问题与矛盾之所在,也难以妥善地克服困难、解决问题。

本丛书旨在系统全面地介绍现代企业制度的基本理论、基本知识,涉及现代企业制度中一系列重要的方面和基本问题,满足企业界、经济管理干部和大专院校师生等各阶层人士学习现代企业理论与知识的需求,为改革实践服务。

本丛书的作者均为近年来在上海和全国崭露头角的中青年经济学者,具有博士学位(或在职攻读博士),以及教授、研究员等高级职称。他们不仅具有较深厚的现代经济理论根底,而且对中国改革实践有着深刻感受,因而本丛书并非简单介绍现代企业制度的基本知识和发达国家现代企业制度的理论与实践,而是根据中国国情和改革情况有所取舍,力求为我所用,使理论与实践、国际和国内相互结合。融知识性、理论性、实用性于一体,这是本丛书的一大特色。

本书重点面向主管企业工作的政府干部、企业家和管

理人员、研究人员、大中专院校师生,以及对现代企业制度与管理有兴趣的各阶层人士,也可作为经济管理学院大学生、研究生的教学参考书和管理人员再培训的教材。

二、本丛书的基本内容与体系

本丛书涵盖了现代企业制度的基本方面和主要内容,特别是中国建立现代企业制度可能会遇到的难点、热点,这是我们选题角度的基点。丛书不仅有对现代企业制度基本理论、基本知识的系统介绍与研究,而且分别对现代企业制度的主要内容、重要方面有分门别类的重点分析、专门研究;不仅有着重国外现代企业制度理论与实践的介绍、分析、研究,而且有专门研究中国如何迈向现代企业制度的专著,并且几乎每一本都论及中国如何借鉴国外的经验。本丛书既是一个有机整体,同时各本书又相对独立地阐述了关于现代企业制度的某个专题。

本丛书共八册,各册的主要内容如下:

《多姿的企业世界》从总体上概括阐述了现代企业制度的基本涵义、历史演进过程,重点比较了东西方两种不同的现代企业制度模式的特征、功能与环境差异,有助于人们把握现代企业制度的科学涵义和基本内容。

《透过流行看趋势》侧重描述现代市场经济国家中国有企业的形成、发展过程,比较了各主要国家国有企业的不同类型、管理组织架构的差异和发展趋势。对中国国有企业的改革、发展颇有借鉴意义。

《步履艰难的转换》把视野转向中国,在历史剖析与实证分析的基础上,描述了中国现代企业制度的目标模式,指出了

转换机制的难点与关键所在,并对如何迈向现代企业制度提出了基本的对策思路和方案设想。

《神秘王国的透视》对现代公司的理论与实践作了系统深入的分析,揭示了现代公司的形成、发展过程,描述了各类公司的具体形式与运作原理,展望了现代公司的发展趋势,对中国公司化改造很有裨益。

《跳出所有制禁区》对现代企业制度的所有制结构及产权基础问题进行了专门分析,运用现代经济学中的产权理论,剖析中国传统产权制度的运作问题,提出重构产权制度结构和重塑产权机制的基本思路。

《精巧的组织艺术》概括介绍了现代企业组织架构及其设计的基本理论和最新趋势,揭示现代企业组织演变的主要机理,并对中国构建现代企业的组织架构提出改革设想和实施办法。

《超越一流的智慧》系统扼要地描述了现代企业中的管理创新,着重分析了现代企业管理创新的若干重要突破和发展趋势,并从中国的实践出发,对现代企业管理创新模式、方向进行了前瞻性分析。

《现代企业的灵魂》论述了企业家在现代企业中的灵魂和核心作用,分析了现代企业家生存、发展的条件与机制,以及如何培育高素质的现代企业家人才,并对中国怎样培育现代企业家阶层提出了一些建议。

建立现代企业制度是一项艰巨复杂的社会大工程,这套《现代企业制度丛书》也只是涉及一些主要的、基本的方面,我们期待读者的批评和赐教,以进一步完善本丛书的内容。

张道根

目 录

前言.....	1
1 大有大的难处:问题的提出.....	3
一、 巨轮的倾覆:大企业失败的案例	3
1. 通用汽车公司:险遭灭顶之灾	4
2. 科维特公司:昙花一现式的成功	7
二、 现代企业组织面临的挑战	9
1. 组织结构的设计	11
2. 组织的决策机制	12
3. 组织的激励机制	13
4. 技术创新与组织变革	14
三、 现代企业组织理论新趋向:概要	15
1. 行为科学学派的管理组织理论	16
2. 决策学派的管理组织理论	20
3. 系统学派的管理组织理论	21
4. 权变学派的管理组织理论	25
5. 新组织结构学派的管理组织理论	27
6. 交易费用理论	29

7. 经理主义与委托—代理理论	31
8. X 效率理论	34
2 构建大厦:现代企业组织的结构模式	37
一、 现代企业组织的基本结构	37
1. 直线职能制(U 型结构)	38
2. 事业部制(M 型结构)	41
3. U 型结构与 M 型结构的进一步演变	46
二、 系统设计:有效结构的选择	49
1. 组织结构系统设计的一般原则	52
2. 管理跨度与组织层次	56
3. 部门的划分	59
4. 集权还是分权:职权的配置	63
5. 委员会的地位	65
三、 适时调整:组织结构的动态观	67
1. 现代企业组织的有效边界	67
2. 适者生存:增强结构的适应性	72
3. 调整的艺术:成者和败者	74
3 谁主沉浮:现代企业组织的决策机制	81
一、 企业组织决策:现代观点	82
1. 决策过程的观点	82
2. 开放系统的观点	84
3. 群体决策的观点	88
二、 谁是真正的决策者:模式种种	91
1. 集权模式:决策角度的再考察	91

2. 分权模式:决策角度的再考察	95
3. 群体决策:委员会决策模式	101
三、 信息系统与控制系统:有效决策的保证	106
1. 信息系统:现代企业组织的神经系统	106
2. 控制系统:有效决策的执行系统	110
4 组织认同:现代企业组织的激励机制	114
一、 个人激励:组织效率的基础	115
1. 认识个人:有效激励的前提	115
2. 激励理论	118
3. 激励的具体手段	121
二、 追求 X 效率:群体动力机制	124
1. 群体与组织	124
2. 群体激励与群体冲突	126
3. 通过群体动力改进组织	131
三、 委托—代理与目标认同	135
1. 委托—代理与企业目标	135
2. 以经理阶层为特殊对象的激励理论	138
3. 寻求目标认同的激励机制	140
5 走向未来:技术创新与组织变革	143
一、 技术创新与企业组织结构的演变	144
1. 简要的历史回顾	145
2. 一种理论的诠释	150
二、 技术特征与组织设计	153
1. 企业整体技术特征与组织设计	153

2. 部门技术特征与组织设计	159
三、 新技术环境中的未来组织	163
1. 技术预测:把握未来的钥匙	164
2. 新技术环境中的企业组织结构	166
6 推陈出新:中国企业组织的改革	169
一、 完善机制:企业成长与结构优化的前提	170
1. 有机结合,规模经营	170
2. 分权结构中的紧密协调	172
二、 科学决策:企业效率的保证	175
1. 决策自主:科学决策的前提	175
2. 决策过程化:强化科学基础	176
3. 决策主体多元化:科学决策的保证	177
三、 强化约束:激励机制的主导面	177
1. 合理设计经营者报酬的结构	178
2. 强化企业内部对经营者的约束	179
3. 培育经理市场,强化外部约束	180

前 言

现代社会就像一个不断摇动的万花筒。在这样一个复杂多变、充满挑战的环境中求生存、求发展的企业组织就像一艘在风雨飘摇中前进的航船。

复杂的事物需要多视角、综合性的分析与研究。本书从多种角度出发,从理论、实践及两者的结合等方面来介绍与分析现代企业组织的架构。本书不是一本学术专著,面面俱到的阐述可能反而会损害本书的特色。因此,本书抓住现代企业组织中具有核心意义的三个主要问题来展开,即企业组织基本结构的系统设计、企业组织的决策机制和企业组织的激励机制问题。主要的议题只有三个方面,但所运用的观点则来自多个学派:行为科学学派、决策学派、系统学派、权变学派、新组织结构学派、交易费用理论、经理主义与委托—代理理论、X 效率理论,等等。

学科交叉是现代科学发展的大趋势,也是本书力求体现的特色之一。企业组织理论基本上属于管理学的范畴,但企业组织问题在经济学中也占有相当重要的地位。因此,本书既从管理组织理论的角度进行讨论,也尽量融合现代经济学中最

为活跃的一些理论观点。笔者以为,这些经济学理论分支不仅与现代企业组织问题密切相关,而且必将对现代企业组织的发展与演变产生重大影响。就目前而言,至少也给我们提供了新的视角。

本书引用了大量现代企业组织理论及经济学理论分支的现有成果,也综合了较多的实际事例与资料。笔者希望通过这样的展示,让读者从这一本小书中获取尽可能多的信息,以对现代企业组织的理论与实践有一个比较充分、比较全面的了解。另一方面,对于喜好追根究底、深入研究的读者,也能够提供足够的线索。

本书共分为六章。第一章是导论性质的,提出问题并对各种理论作概要的介绍。第二、第三、第四章围绕三大核心问题展开叙述,主要展示当代组织理论与实践的丰富成果。第五章则以技术变革为线索,对现代企业成长的历程作了回顾,对企业组织变革的前景作了展望,并从技术创新对组织结构的影响来考察有效的组织结构的设计。第六章以前面各章的讨论为基础,针对目前中国企业组织中一些重大问题,借鉴现代企业组织理论与实践的成功经验,提出了一些看法与建议。

最后,我对上海译文出版社的编辑们,特别对本书责任编辑张宇宏先生表示由衷的谢意。

1 大有大的难处:问题的提出

我们生活在一个日益复杂的环境中。我们的企业更面临着变幻多样的市场需求与日趋激烈的市场竞争。作为一个整体,企业在竞争中谋求生存与发展,而其经营的绩效、发展的实绩则在很大程度上取决于企业内部的组织与管理。特别是,社会的发展、技术的进步、产业的兴衰更替、世界贸易与世界经济格局的演变等正造就越来越多、越来越强大的巨型公司、跨国企业、世界集团。一方面,这些角斗场上的重量级、超重量级拳手们对竞争的格局产生深刻的影响,甚至左右某一行业、某一国家,乃至世界经济的走向;另一方面,规模的扩大也使现代企业面临来自其组织内部的严峻挑战。作为绪论,本章从一些大企业失败的案例出发,分析现代企业组织所面临的挑战,并对现代企业组织理论的新趋向作一简要介绍。

一、巨轮的倾覆:大企业失败的案例

当今世界,成功的大企业比比皆是。一些位居全球前列的巨型公司如通用汽车公司、埃克森公司、国际商用机器公司

(IBM)、丰田、日立、松下、杜邦等等,其名号早已妇孺皆知。但在这些著名公司闪光业绩的背后,无不有一段艰苦奋斗、历经艰险的历史。可悲的是,与这些幸运的成功者相反,更有许多在激烈商战中败北的失败者,黯然退出,被淹没在历史长河中。

失败的原因很多,但对规模巨大的公司而言,如何系统地构建其“企业帝国”,如何应付来自多种产业、多个市场的挑战,如何作出切实有效、反应灵敏的决策,如何充分协调其组织内部的各种力量,使之产生 $1+1>2$ 的合力,这些问题的解决不能不具有关键的意义。事实上,即使是如今名闻遐迩的通用汽车公司,也曾因其组织不当而险遭覆灭。

1. 通用汽车公司:险遭灭顶之灾

1908年9月16日,作为当时最大的汽车公司别克公司经理的杜兰特(William C. Durant)创建了通用汽车公司。

杜兰特奉行广泛收购、急速扩张的战略,充分利用证券来大大加速生产与资本集中的过程。在公司成立后仅仅两年时间,他用“股票换股票”的手段,就控制了包括11个汽车制造公司的20余个汽车零件和附属品的制造企业。然而,杜兰特并未在公司的组织架构上进行相应的大幅度组建与调整,相反,除别克、凯迪拉克等少数公司外,大多数被吸收的企业仍然保持着以前的法人身份,分散经营各自的业务。就此而言,当时的通用汽车公司只是一个“大拼盘”而已。

由于过急且不适当的规模扩大,又因为公司的不景气和资金周转不灵,通用汽车公司终于陷入了无力支付债务的困境,并于1910年10月被以波士顿李·希金森公司的J·J·

斯特劳为团长所组成的银行辛迪加接管。杜兰特虽然仍是通用公司的大股东和董事,但仅此而已,他实际上已被迫退出公司的经营。

接管通用汽车公司的银行辛迪加废止了杜兰特的盲目扩张战略,对公司进行了彻底整顿。他们在底特律设立了掌握整个管理机构的公司总部,并增设了材料部、会计部、生产部等三个部门以辅助总部。为促进所属公司之间的协调与联合,又设立了由各子公司经理组成的干部联络会等。遗憾的是,由于各子公司认为这些常设部门只会损害他们的独立性,出于各自的利益而不予协作,有时甚至加以对抗,使得银行辛迪加的整顿未能取得明显效果。

具有戏剧意味的是,到1915年9月16日,也就是通用汽车公司创建七周年的纪念日那天,被逐五年的杜兰特竟又在董事会会议上以足够多数的股票重新控制了通用汽车公司,并于1916年6月1日正式恢复了总经理职务。事实上,杜兰特从不甘心从通用汽车公司退出,而是积极谋划着东山再起。1913年初,他设立了拥有6500万美元的持股公司——纽约雪佛兰汽车公司,并乘美国经济全面好转之际使雪佛兰公司获得飞跃的发展。杜兰特进一步以皮埃尔·杜邦等人的财务支持为背景,利用通用汽车公司普通股东们五年未获分红的不满情绪,最终实现了其夺回通用汽车公司领导权的目的。

所谓“江山易改,本性难移”。杜兰特重返通用汽车公司之后,于1916年10月13日将新泽西州的法人“通用汽车公司”改为特拉华州的法人“通用汽车有限公司”,但对加强总公司的管理机构并未给予充分重视,反而废除了银行辛迪加所设置的材料部、会计部、生产部和干部联络会等机构。在