

XIANDAI QIYE ZUZHI SHEJI

现代企业组织设计

XIANDAI QIYE ZUZHI SHEJI

刘巨钦 等著

上海三联书店

现代企业组织设计

XIANDAI QIYE ZUZHI SHEJI

刘巨钦 等著

上海三联书店



图书在版编目(CIP)数据

现代企业组织设计/刘巨钦等著. —上海:上海三联书店, 2007. 1

ISBN 978-7-5426-2440-6

I. 现... II. 刘... III. 企业管理—组织管理学

IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 142707 号

现代企业组织设计

著 者/刘巨钦等

责任编辑/邱 红

装帧设计/鲁继德

监 制/林信忠

责任校对/张大伟

出版发行/上海三联书店

(200031)上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com

印 刷/上海叶大印务发展有限公司

版 次/2007 年 1 月第 1 版

印 次/2007 年 1 月第 1 次印刷

开 本/787×1092 1/16

字 数/400 千字

印 张/26.5

ISBN 978-7-5426-2440-6

F·474 定价:40.00 元

序

本人对企业组织设计的研究已持续进行了十多年,也做了一些关于企业组织设计方面的管理咨询,到加拿大西安大略大学做访问学者期间的主攻方向也是企业组织设计和公司治理。学习和研究得愈多愈深入,对企业组织设计方面的困惑也愈多,特别是这些年来,我越来越深刻地认识到,管理学界关于企业组织设计的理论,关于企业的治理结构和治理机制,关于组织设计创新等方面的研究实际上已大大落后于企业管理实践的发展。企业家们在应对知识经济时代国际化、信息化等新的竞争格局时,已经在实践方面把企业组织设计和创新大大向前推进了,而我们现有的教科书仍然停留在直线职能参谋制、矩阵制及事业部制时代。尽管理论界也提出了一些企业组织设计方面的新的概念和理论,但总体上来看仍然是支离破碎的,并没有找到新的理论支点。如果要做一番剖析,我认为现有的企业组织设计理论至少存在以下五个方面的重大缺陷:

一是现有的组织设计理论对环境的巨大变化缺乏敏感性。当今这个时代最典型、最深刻的时代背景就是经济的全球化、信息化、高技术化,以及一些转型经济体系的市场化改革,这些都对企业的生存与发展环境构成了重大而深刻的影响,从而也使企业的发展战略、组织结构发生了重大的转变,而我们现行的企业组织设计往往难以适应这种变化,更遑论富有前瞻性地主动适应这种变化。

二是现有的所谓主流组织设计理论仍然只是以单个企业的组织设计问题为研究对象,忽视了当代企业正在从传统的一味强调竞争而逐步走向竞争中的联合问题,即企业与企业间的竞合问题。为了培育竞争优势,许多企业深刻地认识到,只有在竞争的基础上走向联合,才能在市场上有立足之地,形成一条基于核心能力的价值链,从而实现各企业之间生产活动的协调、生产能力的扩张和核心能力的互补。这种新型的竞合关系导致企业组织设计必须突破单个企业的概念范畴而走向企业群(或称之为“联合企业”、“多企业”等)的组织设计。如果说前者是研究单个企业的内部组织结构问题,那么后者就是研究企业与企业之间的联合组织设计问题,以及企业与企业之间的组织结构的相互关系安排及其联合治理问题。

三是传统的组织设计理论更多的是强调单个企业内部的生产管理结构和经营管理结构,而严重忽视了作为自主经营、自负盈亏、具有法人资格的企业的法人治理结构问题,忽视了企业产权及产权结构对企业组织结构设计的基础性、根本性制度制约的影响。如果我们对企业组织结构设计的演进作一个历史性的推演,我认为可以找到如下路径:生产管理结构设计→注重经营管理结构设计→单个企业治

理结构设计→联合企业(企业群)内部联合治理结构设计→企业治理体系(包括内部治理结构与外部治理机制的联合作用)。从这一历史的演进路径可以看出,如果忽视了法人治理问题而片面地谈企业组织设计问题,其结果是只看表象而未及本质,显然是极为荒谬的。

四是传统的组织设计理论是建立在高度的专业化分工基础上,从根本上讲是一种职能部门制。其特征是过于强调专业化分工,强调权威、理性和规则,强调官僚等级制度以及秩序和稳定。很多时候它是一种以权力为中心的组织运作模式,缺少有效的合作与沟通机制,以及对外部环境变化的适应性和灵活性,缺乏对知识权威的尊重,人这个最重要的生产要素的创造性被忽视。在知识经济时代,这显然是一个致命的弱点,这样的企业组织是不可能具有创造性和生命力的,因而这样的组织设计理论是不能适应这个时代的。

五是从生产和市场的角度来看,传统的组织设计理论基本上是建立在稳定的市场环境和大规模标准化生产范式上,产品生命、技术生命周期长,市场需求变化小。而现代企业赖以生存的市场环境快速多变,产品生命周期愈来愈短,技术创新步伐愈来愈快,消费者偏好改变愈来愈迅速,这是一个快速、复杂、多变、充满不确定性的时代,显然那种大规模、标准化的生产组织体制明显不合适了,企业需要建立柔性化的生产经营管理体制和定制化的生产经营模式。无疑,这对传统的以稳定为特征的企业组织设计提出了巨大的挑战。

那么,如何改变这种现状呢?我认为,现代的企业组织设计理论必须在反思传统、立足现实、着眼未来的基础上进行系统的、根本性的重大创新。本书的研究就是我和我的课题组在这方面进行长期艰苦探索的一个结晶。这种探索其意义何在呢?我认为主要体现在以下五个方面:

一是紧紧抓住当今时代的特征,把现代企业的组织设计置于经济全球化、信息化、高技术化和全面的市场化改革的大背景下,以开放的眼光审视企业的发展,以知识为基础,以创新为动力,以市场为导向,以创造顾客价值为诉求,实现现代企业组织设计的创新。

二是突破单一企业的组织设计范式,提出企业群(联合企业)的联合组织设计这一新的企业组织设计理论范式。这是本书研究的重点,也是企业实践中发展最快、问题最多的领域之一。事实上,现代的企业组织设计最具创造性意义的突破就是多个企业,甚至一群企业基于核心价值链的互补而建立起一种新型的相互关系安排,进而产生了联合企业的组织设计问题。如果我们的管理学家看不到这一点,那他就不是在研究当今的企业组织设计问题。

三是突破了单一企业的管理结构范式,提出了企业群(多企业)的联合治理结构、联合治理机制这一新的组织创新范式。我把这一新的理论范式称为“企业群(多企业)联合组织治理模型”。这一联合治理模型构建在五个核心联合维度的基础之上,即联合产权制度、联合组织结构、联合治理机制、联合要素禀赋、联合竞争

机制。这一新的模型突破了熊彼特的五种创新范式,对现实中多企业的联合治理机制具有更强的解释力和指导力。

四是突破了单纯的基于理性和刚性的组织设计理念,强调把理性与人性,相对稳定性与弹性、柔性,适应性与动态性,内部性与外部性,分工与协作,沟通与协调等有效、有机地糅合在一起,建立起一种面向市场、由顾客价值驱动的富有竞争力的弹性组织结构。为此,本书提出了一些新的组织设计理念,并把这些理念贯穿于所有类型的企业组织设计中,贯穿于本课题的整个研究之中。

五是突破了大规模生产模式及其组织设计理念,根据大规模定制范式提出了一种柔性化的生产经营管理体制和定制化的生产经营模式及其相应的组织设计理念。

本课题的研究建立在管理学与经济学相结合、理论与实践相结合的基础上,紧紧把握住当今时代的脉搏,关注理论与实践发展的前沿成果,作了一些艰苦而有意义的探索。这些探索尽管会有不少瑕疵,但毕竟是一项富有开创性意义的工作,期望得到同行专家们的批评指正。

本课题的研究由刘巨钦负责整体设计和主持。具体研究和写作分工如下:第一章,刘巨钦,聂子龙;第二章、第三章,刘巨钦;第四章,刘巨钦,龚敬;第五章,刘巨钦;第六章,郑昭,刘巨钦;第七章,聂子龙,刘巨钦;第八章,刘巨钦,李大元;第九章,谭文理,刘巨钦;第十章,刘巨钦,袁选民;第十一章,陈应龙,刘巨钦;第十二章,吴维辉,刘巨钦;第十三章,刘巨钦;第十四章,刘亭;第十五章,左斌,刘巨钦;第十六章,周洋,刘巨钦;第十七章,刘巨钦;第十八章,李爱群,刘巨钦;第十九章,宋丽丽,刘巨钦;第二十章,刘巨钦。全书最后由刘巨钦审定。

本课题的研究得到了许多同行的指教,并参阅了一些专家的研究文献,从中获益良多。本书的出版得到湖南省人文社会科学重点研究基地——湘潭大学社会主义经济理论研究中心的资助,同时还得到2006年度湖南省教育厅重点科研项目经费的资助,在此一并表示衷心的感谢。谢谢你们!

刘巨钦

2006年6月30日

目 录

第一篇 开放经济环境与企业组织创新

第一章 企业组织理论的发展演变	2
第一节 企业组织理论发展演变与趋势	2
第二节 企业组织结构发展的历史演变	6
第三节 企业组织结构发展的新趋势	9
第四节 范式转换要求结构转换	11
第二章 组织结构比较分析	14
第一节 组织结构的影响因素	14
第二节 直式组织结构与扁平组织结构	17
第三节 机械性组织结构与有机性组织结构	21
第四节 权变的组织结构	23
第三章 开放经济环境与企业组织创新	27
第一节 组织与环境互动的理论溯源	27
第二节 企业组织创新的界定	30
第三节 现行企业组织形态与开放经济环境的强烈碰撞	33
第四节 开放经济环境下的企业组织创新	38
第四章 企业组织理念型态的创新	42
第一节 企业组织型态介绍	42
第二节 关于未来组织结构发展一般趋势的构想	50

第二篇 联合企业组织设计

第五章 企业集团组织设计	54
第一节 企业集团产生与发展的理论分析	54

第二节 企业集团的组织特征与结构形式	59
第三节 开放经济环境下中国企业集团化组织的创新	62
第六章 企业战略联盟组织设计	73
第一节 企业战略联盟理论综述	73
第二节 中国企业战略联盟的现实意义	78
第三节 中国企业战略联盟发展现状分析	82
第四节 开放经济环境下加速发展中国企业战略联盟	88
第七章 虚拟企业组织设计	101
第一节 虚拟企业的概念及特征	101
第二节 虚拟企业理论的突破与创新	105
第三节 虚拟化视角的中国企业组织问题分析	108
第四节 虚拟化——中国企业组织创新的一种新选择	110
第五节 虚拟企业的组织设计原则	115
第六节 虚拟企业的构建	119
第七节 虚拟企业的运营	122
第八章 企业集群组织设计	127
第一节 企业集群的理论渊源	127
第二节 企业集群的组织属性	132
第三节 企业集群组织系统的设计	139
第四节 企业集群信任机制的构建	143
第九章 网络组织设计	149
第一节 网络组织结构进化的动力逻辑	149
第二节 网络组织的组织属性	154
第三节 企业网络组织的组织结构	158
第四节 网络组织的运行创新	163
第十章 无边界组织设计	175
第一节 无边界组织的理论溯源	175
第二节 无边界组织的概念及内涵	178
第三节 无边界组织的构建——打破组织的五种边界	187

第四节 无边界组织的运作机制	194
----------------------	-----

第三篇 多维视角下的企业组织创新研究

第十一章 企业再造与企业组织创新	208
第一节 企业能力——企业竞争优势的源泉	208
第二节 企业再造——增强企业能力的新途径	214
第三节 能力导向的企业再造框架及其内涵	219
第四节 业务流程再造	221
第五节 组织结构再造	228
第十二章 企业战略与企业组织创新	234
第一节 企业战略与企业组织创新的理论逻辑	234
第二节 企业战略与企业组织创新的演进	236
第三节 企业战略与企业组织创新的路径	243
第十三章 企业文化与企业组织创新	248
第一节 开放经济环境下的企业文化	248
第二节 开放经济环境下中国企业文化的转型	251
第三节 开放经济环境下企业组织结构与企业文化的匹配与创新	254
第十四章 国际化与企业组织创新	260
第一节 国际化过程中企业整体的组织模式分析	260
第二节 国际化对跨国公司海外机构的组织要求	265
第三节 网络组织:跨国公司国际化经营的最终体现	269
第十五章 信息化与企业组织创新	280
第一节 信息化时代及其管理变革	280
第二节 信息化驱动下的企业组织全面创新	289
第十六章 知识化与企业组织创新	308
第一节 知识与企业组织创新的历史逻辑和理论逻辑	308
第二节 知识化对传统企业组织的挑战	314
第三节 知识化背景下的企业组织创新	320

第十七章 开放经济环境下的公司治理结构创新	328
第一节 公司治理结构的内涵及形式	328
第二节 公司治理结构的国际比较及启示	330
第三节 我国公司治理结构创新	337
第十八章 企业家与企业组织创新	345
第一节 企业家与企业组织创新的辩证逻辑	345
第二节 加速创新中国企业家制度	349
第三节 加速培养与开放经济环境相适应的现代企业家	355
第十九章 中国家族企业治理结构创新	361
第一节 家族企业的界定及特性	361
第二节 家族企业治理模式及中国家族企业治理现状分析	366
第三节 家族企业治理权变连续流模型的提出及解释	370
第四节 业主型治理模式的合理性及其适用边界	377
第五节 利益相关者共同型治理模式	382
第六节 中国家族企业的现实选择——折中型治理模式	388
第二十章 企业组织结构变革的实施与展望	394
第一节 企业组织变革的理论分析	394
第二节 企业组织变革的实施	401
第三节 对企业组织变革的展望	407

笙

第一篇

开放

经济环境与企业组织创新

地方阅读；而女书是“以读为乐”。

第一章 企业组织理论的发展演变

第一节 企业组织理论发展演变与趋势

一、企业组织理论的发展演变

企业组织理论的发展,按照历史发展逻辑来划分,大致经历了传统组织理论、行为组织理论和现代组织理论三个阶段。

1. 传统组织理论阶段

传统组织理论是 19 世纪末到 20 世纪初形成的组织理论,其代表人物有泰罗、韦伯、法约尔、古利克、穆尼和雷利等人。由于工业革命之后机械化普遍推广,市场扩大,产品供不应求,生产的产品总是能推销出去,因此根本不必考虑企业组织的外部环境、竞争、市场等状况,组织被看成一个封闭系统。其基本特点是:从管理对象来说,他们只强调工作效率,而忽视对工作者各种需求的最大满足;从考虑工作者的需要来说,他们认为工作者只是有经济需求的机械人,而忽视了工作者的社会心理需要。这一时期的主要代表作有:美国人泰罗于 1911 年发表的《科学管理原理》;德国人韦伯的《社会组织与经济组织理论》;以及法国人法约尔 1916 年发表的《工业管理和一般管理》。

传统组织理论的理论原则和依据是:

- (1) 分工原理;
- (2) 专业化原则;
- (3) 统一指挥原则;
- (4) 控制幅度原则。

这一理论的不足之处在于它没有考虑人的心理需要,将人看成“机器人”和“经济人”,是一种封闭系统的观点。

2. 行为组织理论阶段

行为组织理论形成于 20 世纪 30—60 年代,其代表人物是梅奥、麦格雷戈、巴纳德、西蒙和塞尔兹尼克。这期间,梅奥和罗特利斯伯格进行了著名的“霍桑试验”,其代表作有《工业文明的人类问题》和《工业文明的社会问题》。他强调工人是“社会人”,不仅追求金钱收入,还有社会心理方面的需求,即追求人与人之间的友谊、安全感、归属感、受人尊重;承认非正式组织的存在;指明新型领导能

力在于通过对职工满意度的提高来激发“士气”。巴纳德是行为组织理论的代表人物和现代组织理论的鼻祖,其代表作包括《经理的职能》以及福莱特和巴纳德合著的《西方组织行为学》;此外还有罗特利斯伯格和狄克生于1939年发表的《管理与工人》以及西蒙1947年发表的《行政管理行为论》。它的理论原则和依据是:

(1) 发挥人的主导作用。

(2) 考虑人的需要和特点,即分工时考虑人的兴趣和爱好,因事择人,单位划分要因人而异,根据人的需要设置组织层次。

(3) 重视和运用非正式组织。

(4) 以信息沟通代替指挥监督。行为组织理论注重发挥人在组织中的主导作用,充分发挥人的主动性和创造性,协调组织内部主管领导人与下属的关系,从而比传统的等级制更能提高工作效率。但它也有不足之处,即过分强调人际关系,满足人的工作丰富化和扩大化的需要,而降低了专业化的优越性。

3. 现代组织理论阶段

现代组织理论是20世纪60年代以来逐步发展起来的。其代表人物有巴纳德、西蒙、钱德勒、劳伦斯、洛希、维克和马奇等。巴纳德从人与人相互合作的系统来解释组织,提出了激励的新观点,以及注意信息交流和“权威接受论”等观点,认为经济收入不是唯一要素。西蒙认为组织是为了实现共同的目标而协作的人群活动系统,管理就是决策,决策贯穿于管理过程的始终。其代表作有1947年发表的《行政行为——行政组织中决策程序的研究》。

现代组织理论的主要特征是:

(1) 领导人的首要作用在于塑造和管理好组织中有共同价值观的人,强调不拘一格的个人创造精神,强调组织的战略。

(2) 对人的基本需求的看法是:人们生活有意义,人们需要懂得节制。

(3) 不是把组织的表面结构作为分析对象,而是把组织中人的行为作为分析的对象。

(4) 不是把操作作为主要认识对象,而是把决策作为主要认识对象。

(5) 领导不应建立在权力的基础上,而应建立在领导与被领导相互影响的基础上。

(6) 注重信息沟通。

它的理论基础是系统方法和权变观。现代组织理论从更深的层次研究了组织,与传统组织理论和行为组织理论相比更全面、更系统。

二、有代表性的组织理论流派及其最新发展

有关组织理论的论著可谓浩如烟海,但即便有如此丰富的研究成果,到目前为止,尚无哪种理论得到普遍公认。这一方面说明组织理论的复杂性,另一方面也说

明该领域的研究一直处于不断的发展之中。我们认为,近代工业革命以来,有代表性的组织理论流派,尤其是对企业组织设计有较大影响的理论流派大致可以概括为以下几种:

1. 韦伯的科层体制理论

该理论通常称为经典理论,产生于 20 世纪初期。之所以称为经典理论,首先是因为它是随着泰罗(1911 年)发表了他的管理理论而发展起来的;其次,它是真正引起组织者关注的第一个理论^[1]。韦伯(1917 年)第一次正式提出了组织治理机制的三种基础:

(1) 理性基础:组织建立在对权力和法规的信念上,通过相应的规则组织活动。

(2) 传统的基础:组织建立在古老传统和统治身份的神圣信念上。

(3) 魅力基础:组织建立在具体、非同寻常的个人及其统治方式上。

韦伯认为,只有理性基础才是组织实现其目标唯一可依赖的稳定的治理基础。然后,他具体描述了这种科层体制的理想的典型特征:立法领域由规则和法律控制;层级式的管理结构;在一般原则、知识控制下的基于专家和书面文件的管理等。

2. 开放系统理论

当组织与环境的互动关系变得越来越密切的时候,关于组织是自循环的封闭系统的传统观念走到了它的尽头,组织的不断发展和扩展需要一种新的理论来描述组织与环境的关系,这种需求被 20 世纪 50 年代兴起的开放系统理论所满足。伯特兰非(1950,1968)的一般系统理论和其后鲍尔丁(1956)、阿斯比(1956)、雷波卜(1966)、米勒(1965)等人的工作对 20 世纪 60 和 70 年代的社会科学产生了重要影响。

将组织看成开放系统的一个前提假定是组织与环境在进行物质或能量的交换,组织从环境中获得输入,通过组织内子系统及其过程转化为对环境的输出,环境再以信息、利润等方式反馈回组织,以使组织得到必要的调节并达到动态平衡。通常负反馈会有利于组织达到事先确定的目标,而正反馈则容易偏离组织事先确定的目标。组织设计者和决策者面临的挑战是如何设计系统机制,实现负反馈。这就要求:

(1) 从环境获得及时的信息;

(2) 获得必要的组织输入;

(3) 设计合适的环境自适应结构、过程和技术等;

(4) 组织的产出向环境输出,环境处于不断的变化之中,组织也应有适应的机制对环境的变化作出及时的反应^[2]。

[1] 丹尼尔·A·雷恩,《管理思想的演变》,中国社会科学出版社 2000 年,页 253—254。

[2] 丹尼尔·A·雷恩,《管理思想的演变》,中国社会科学出版社 2000 年,页 518—519。

开放系统理论对组织理论的主要影响体现在组织研究的思想、推理和分析上,而在实证研究方面影响很小,主要原因是该理论过于抽象,或还没有容易操作的关于系统输入、输出等的处理方法。但无论怎样,这一理论使得组织研究更加重视了组织与环境关系。

3. 资源依赖性理论

这种理论的基本前提是组织是一个开放系统。其一,组织无法孤立运转;其二,组织内部无法产生所需的所有资源;其三,组织为了生存必须从环境中的其他组织获取必要的资源。组织为了获取资源必须和其他组织发生交互作用,而这种交互作用过程充满了不确定性^[3]。

如果组织所需资源是稀缺的、关键的、大量的,组织对其他组织的依赖性就可能很高,而其他组织就可能控制该组织。为了减少资源的依赖性和相关的不确定性,组织可以选择其生存环境。在某种意义上,组织甚至可以创造或改善环境而不是被环境所选择。故组织决策者可通过一定的战略选择来调整其内部结构和过程以及与环境的关系。这样做时,组织可以追求两个目标:

- (1) 提高对资源的控制力,最小化对其他组织的依赖性;
- (2) 提高对资源的控制力,最大化其他组织对自己的依赖性。

资源依赖性理论的基本概念具有一般意义,可以应用于各种不同的组织中去,而不仅仅只适用于企业组织。

4. 组织生态学

与前面几种理论相比,组织生态学在组织与环境关系的分析上发生了根本的变化。该理论从生态学、人口统计学、社会学那里汲取营养,试图理解在很长的时间范围内,是什么力量形成了组织的结构。与前面诸理论的另一不同点是其着眼于宏观层次,分析单元不是单个的组织,而是组织群体;该理论出发于组织理论的规范研究,结果却有着实证的特点,具有描述色彩^[4]。根据该理论,组织变化的主要根源不是决策者的战略选择和自适应,而是环境的选择。如果适应环境,新组织形式就会得到发展,亦即环境对组织进行了选择。

20世纪70年代中期以来,组织生态学得到了很大发展。在研究取向上,它包括了人口动力学和环境动力学的研究;在研究范围上,它从国家扩展到跨国的战略;在研究队伍上,它吸引了一批研究者,已经形成了研究群体。对该理论作出贡献的人很多,主要是汉南和弗里曼。这一学派已经成为今天可持续性发展的组织设计的重要理论来源。

5. 和谐理论

西安交通大学席酉民教授从系统论、控制论和组织行为等角度提出了一种

[3] 李悦,《现代组织学》,中国物质出版社1989年,页207—208。

[4] 约翰·奈希比特、帕特里夏·阿伯丹,《90年代的挑战重新创造公司》,中国人民大学出版社1998年,页37—41。

组织的和谐理论。该理论要研究的问题是环境中哪些因素与组织的死亡和诞生有关。该理论既考虑组织与环境的适应性,又打开了组织黑箱,探寻其中成员、子系统和组织整体如何消除内耗,增强组织能动性、适应性和总体功效的根本途径,认为合理地设计组织和管理系统,使其形成一种和谐机制,则组织便会自我调节,减少不和谐性,在发展中不断向和谐状态迈进^[5]。该理论强调机制和各子系统能动性的发挥,隐含对“无为而治”的最高管理状态的向往。该理论需要完善的是对和谐度、和谐机制等进一步精细的刻画及对和谐分析更实用的过程和方法的探讨。

第二节 企业组织结构发展的历史演变

任何组织都在努力解决如何进行组织这个问题。当外部环境、技术规模或竞争战略发生变化时,组织结构也必须做出相应调整。如 Xerox 公司重新调整了自身结构,从一家大型的层级制公司转化为九个独立的产品事业部,新的结构鼓励事业部内部的合作,这有助于针对市场及时将技术转化为产品。ATT 公司分解为三家授权的公司,以便在全球信息产业的各个方面均能把握住机会,这一做法使通讯产业为之震惊^[6]。事实上,管理者经常面临的挑战之一就是要懂得如何适时通过设计科学的组织结构来实现公司的战略目标。

一般认为,组织结构设计受组织环境、组织目标、组织文化、技术特点和规模大小等的影响。而这些因素对组织结构的影响,又集中体现在结构跟随战略这一著名论断上。工业经济时代,随着这些因素的变化,企业的战略不断进行调整,企业的组织结构也经历了如下的历史演变过程。

一、职能式结构

如果一家企业只向有限的市场提供一种或少数几种产品或服务,通常便采取集中的职能式结构,以追求组织的内部效率和技术质量。

在一个职能式结构中,组织从上至下按照相同的职能将各种活动组合起来。所有的工程师被安排在工程部,主管工程的副总裁负责所有的工程活动。市场、研究、开发和生产方式也一样。

当外界环境稳定,技术相对例行,而又不需要太多的跨职能部门间的依存时,这种结构是有效的。它的组织目标在于内部效率和技术专门化,它的适应规模从小型到中型。这种组织并不需要太多的横向协调。稳定的环境、例行的技术、内部

[5] 席酉民,《和谐理论与战略》,贵州人民出版社 1998 年版,页 61—62。

[6] 理查德·L·达吉特,《组织理论与设计精要》,机械工业出版社 1999 年,页 107。

的效率和较小的规模意味着公司可以主要通过纵向层级来实现控制和协调。在这种企业中,员工被安排去完成各自职能部门的工作目标。计划和预算依据职能来制定,并且反映了各个部门的资源耗用成本。正式的权力和影响来自于职能部门的高层管理者。职能式组织特征概括如下表所示:

表 1-1 职能式组织特征概括

关联背景	内部系统	优 势	劣 势
结构:职能式 环境:较低的不确定性,稳定 技术:例行,较低的相互依存 战略、目标:内部效率,技术质量	经营目标:强调职能目标 计划和预算:基于成本的预算,统计报告 正式权力:职能经理	1. 鼓励部门内规模经济 2. 促进深层次技能提高 3. 促进组织实现职能目标 4. 在小到中型规模下最优 5. 一种或少数几种产品和服务时最优	1. 对外界环境变化反应较慢 2. 可能引起高层决策堆积、工作超负荷 3. 导致部门间缺少横向协调 4. 导致缺乏创新 5. 对组织目标的认识有限

自 20 世纪 60 年代以来,由于环境不确定性的加剧,出现了转向更加扁平化、更加横向式结构的倾向。管理者设法通过如下方式来改进横向协调:信息系统部门间直接联系,设置专职整合员或项目经理、任务组或团队等。

二、事业部结构

随着企业规模不断扩大,技术研发力量不断增强,市场需求日益多样化,公司的经营战略自然而然地趋向于多元化,以提供多种产品并扩展新的市场。随着组织的多元化成长,企业的组织架构可能会突破高度的集权管理模式而发展成为一种分权的、事业部制结构模式,以鼓励灵活性和快速决策,同时可以进一步扩充产品线长度,分散经营风险,并在组织内部创造竞争的氛围,明确各事业部责、权、利的关系。公司目标则更多地强调对外部环境的适应性。

此处“事业部结构”这个术语是作为一般概念来使用的,有时也称为“产品部结构”或“战略经营单位”。通过这种结构可以针对单个产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组织事业部。其显著的特点是基于企业产出的组合。

与职能式结构比较,事业部结构中各个产品部内跨职能的协调增强了,鼓励灵活性和变革,每个单元变得更小,能够适应环境的需要。此外,事业部实行决策分权,权力在较低的层级聚合。与之相反,在一个涉及各个部门的问题得到解决之前,职能式结构总是将决策压向高层。