

国家人事部 / 中国企业联合会



全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程

现代管理公需专修教材

组织设计与变革

理论 · 实务 · 案例

现代管理领域教材编写委员会

ORGANIZATION DESIGN
AND CHANGE



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

全国专业技术人员知识更新工程
现代管理公需专修教材

组织设计与变革

理论 · 实务 · 案例

郑明身 / 主编

ORGANIZATION DESIGN
AND CHANGE



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

组织设计与变革/郑明身主编. —北京:企业管理出版社,2007.7

ISBN 978 - 7 - 80197 - 796 - 0

I. 组… II. 郑… III. 企业管理—组织管理学—研究
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 109528 号

书 名:组织设计与变革

作 者:郑明身

责任编辑:群 翊

书 号:ISBN 978 - 7 - 80197 - 796 - 0

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京智力达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:185 毫米×260 毫米 16 开本 20.75 印张 450 千字

版 次:2007 年 10 月 第 1 版 2007 年 10 月 第 1 次印刷

定 价:38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理公需教材专家委员会名单

名誉主任:袁宝华 陈锦华

主任:张彦宁

执行主任:陈兰通

副主任:(按姓氏笔划顺序)

孙树义	张国有	张瑞敏	邵宁	陈光复
陈佳贵	郑海航	秦家铭	常德传	谢企华
鲁冠球	戴光前			

委员:(按姓氏笔划顺序)

尹援平	王化成	王远枝	王基铭	刘冀生
刘明忠	刘海燕	孙文杰	朱继民	张维迎
张承耀	李京文	李建明	杨杜	周放生
郑明身	曹明新	黄津孚	韩岫岚	魏卓

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理领域教材编写委员会名单

名誉主任:陈兰通

主任:尹援平

副主任:于武

编委:(按姓氏笔划顺序)

于启武	牛琦彬	王关义	王西麟	王鲁滨
王伟光	邓荣霖	冯丽云	刘冀生	刘光明
刘丽文	何瑛	吴冬梅	汪平	张承耀
张世贤	张映红	张晓文	李慧才	杜胜利
杜莹芬	苏景兰	杨世伟	沈志渔	远松山
周绍朋	周小虎	郑明身	郑文堂	姚福喜
荆学民	赵景华	赵树基	高键	梁复鑫
黄津孚	黄如金			

前言

2006年3月,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》中明确提出了实施“专业技术人才知识更新工程”的战略任务,国家人事部按照这一要求,以更新知识和提升能力为目的,针对全国专业技术人才在现代管理领域等重要专业技术领域,开展大规模的以知识更新为内容的继续教育活动。中国企业联合会作为牵头部门之一,负责现代管理领域专业技术人才知识更新的组织实施。

实施现代管理领域专业技术人才知识更新工程的重要一环是教材体系的建设和。为此,中国企业联合会在国家人事部的指导下,组建了有代表性、权威性、专业性的由有关专家、学者、企业家组成的专家指导委员会和教材编写委员会。他们从我国专业技术和管理人员的实际需求出发,把握知识更新的特征,历时一年,完成了教材的设计、编写并形成了系列教材体系。

现代管理教材体系是由“全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程”《教学指南》和《公需教材》、《公需专修教材》、《专修教材》《参考教材》等四方面组成。它们之间既相对独立又相互依托,既独领一面又互为补充。《公需教材》是以企业管理理论体系为基础,将现代管理领域的前沿理论、技术、方法,按照系统要求认真筛选出24个章节科目,归纳在“新环境、新视野”、“新理论、新思维”、“新方法、新工具”三个模块之中,形成一本现代管理知识更新培训主教材。现代管理知识更新《公需专修教材》是针对跨行业的通用专业(岗位)的需求,对《现代管理公需教材》所列章节科目有选择地进行展开、细化和补充。教材内容以“新经验、新实践”为重点,理论和实践相结合,收入许多管理创新成果和国内外企业实践案例,突出实用性,对培养企业各专业管理岗位的专业技术人才有很强的针对性,为提升他们在管理方面的学习能力、创新能力和实践能力提供了方便之门和快捷通道。《公需教材》、《公需专需教材》是参加现代管理领域知识更新工程学员的必选教材。《现代管理知识更新公需专修教材》目前共有13册。

《组织设计与变革》是《公需专修教材》系列教材之一。本教材是为满足企业高层管理者和组织管理部门人员,学习组织设计与变革的理论知识及方法的迫切需要而编写的。上个世纪七、八十年代以来,企业外部环境发生了巨大而深刻的变化,企业管理理论与实践也取得突破性发展,与此相适应,变革传统组织

结构,进行业务流程再造,建设学习型组织,推进组织的扁平化、网络化、柔性化等等,成为摆在企业面前的普遍的现实课题,因此《组织设计与变革》也成为企业界和理论界关注的一个热点领域。本教材面向经济全球化和信息化的发展要求,针对我国企业实际,系统介绍了组织设计与变革的理论、内容、程序、策略和方法,反映了当代组织变革的新趋势和本学科的新进展。教材本着为企业实践服务、学以致用宗旨,突出了实务性和可操作性的内容,每章都安排了具有典型性的案例,以帮助读者深入理解相关理论知识,同时也可了解和学习国内外企业的先进经验。本教材对培养我国企业组织管理方面的专门人才、提高企业高层管理者谋划与实施组织变革的能力,将起到有益作用,能够满足他们知识更新的渴望,成为他们案头常用的工具书。

《公需专修教材》在编写过程中,组织者和编写人员广泛征求了不同行业、企业的意见,经过了教材编写委员会和科研院所专家学者等多方面的评估审核。期待着本教材能够为知识更新工程实施,为建设一支宏大的、高素质的管理人才队伍起到积极的、应有的作用。

全国专业技术人员知识更新工程

现代管理领域教材编写委员会

2007年7月8日

目 录

第一章 组织设计与变革的动因及重要作用	1
本章提要	1
章首案例	1
第一节 组织设计与变革的动因	3
第二节 组织设计与变革的重要作用	6
本章案例	13
思考题	18
思考题答案要点	18
参考书目	19
第二章 组织设计的中心问题	20
本章提要	20
章首案例	20
第一节 认识上的三次飞跃	25
第二节 企业组织结构及其特征因素	32
第三节 从企业实际出发进行组织设计与变革	38
本章案例	42
思考题	44
思考题答案要点	44
参考书目	45
第三章 组织设计的内容、程序和原则	46
本章提要	46
章首案例	46
第一节 组织设计的第一步工作	50
第二节 组织设计的内容与程序及其运用	57
第三节 组织设计的一般原则	64

本章案例	69
思考题	75
思考题答案要点	76
参考书目	76
第四章 职能设计	77
本章提要	77
章首案例	77
第一节 职能分类与职能设计的内容	78
第二节 基本职能设计的方法	84
第三节 我国企业基本职能结构的三大转型	92
第四节 职能结构的发展趋势	102
第五节 关键职能设计	108
本章案例	111
思考题	115
思考题答案要点	115
参考书目	116
第五章 纵向组织结构设计	117
本章提要	117
章首案例	117
第一节 层次结构的扁平化	118
第二节 层次结构扁平化的主要措施	128
第三节 企业管理体制的主要类型	135
第四节 信息技术与管理体制的发展趋势	148
本章案例	154
思考题	157
思考题答案要点	157
参考书目	158
第六章 横向组织结构设计	160
本章提要	160
章首案例	160
第一节 横向结构设计的内容与要求	162
第二节 部门化的方式及其灵活运用	165
第三节 横向结构设计的重要趋势——机构设置综合化	176

第四节	综合化的重要形式——团队组织	181
	本章案例	190
	思考题	192
	思考题答案要点	192
	参考书目	192
第七章	横向协调设计	193
	本章提要	193
	章首案例	193
第一节	横向协调设计的原理	198
第二节	横向协调方式的类型与运用	208
第三节	专业搭接制度	215
	本章案例	219
	思考题	222
	思考题答案要点	222
	参考书目	222
第八章	管理规范设计	223
	本章提要	223
	章首案例	223
第一节	企业管理规范的特点和作用	226
第二节	企业管理规范的内容与设计	229
第三节	业务流程再造	237
	本章案例	247
	思考题	251
	思考题答案要点	251
	参考书目	251
第九章	影响组织设计与变革的权变因素及对策	252
	本章提要	252
	章首案例	252
第一节	企业环境与战略	258
第二节	企业技术与人员	272
第三节	企业规模与生命周期	282
	本章案例	290
	思考题	292

	思考题答案要点	292
	参考书目	293
第十章 组织变革		294
本章提要		294
章首案例		294
第一节 组织变革的征兆与程序		296
第二节 组织诊断		298
第三节 组织变革的策略		304
本章案例		313
思考题		317
思考题答案要点		318
参考书目		318
后 记		319

第一章 组织设计与变革 的动因及重要作用

〔本章提要〕

组织设计与变革是企业适应外部环境和内部条件变化、增强企业竞争力的基本途径,是谋求企业发展的客观需要。通过科学合理的组织设计和适时的组织变革,能够大幅度提高企业生产力水平,实现企业间资源整合与优势互补,为完成企业战略任务与目标提供强有力的组织保证。对于国有企业来说,彻底改造过去适应计划经济体制要求、按照传统组织理论建立起来的一整套组织结构与运行机制,是国有企业改革的一项基本内容,是增强国有企业活力、搞好国有经济的一项基本经验。因此,组织设计与变革是企业高层管理者必须十分关注的企业大政方针问题,是适应新时代要求而进行知识更新的一门必修课。

〔章首案例〕^①

东方通信股份有限公司的艰苦创业历程

东方通信股份有限公司是由浙江东方通信集团有限公司独家发起的上市公司,其前身是始建于1958年的邮电部杭州通信设备厂,属60年代国内生产无线电和载波通信设备的主要厂家。80年代末期,改革开放使我国邮电通信事业超速发展,传统的通信技术和产品的市场占有率日趋缩小。1988年,原厂党委书记施继兴接任邮电部杭州通信设备厂厂长时,这个曾在中国邮电发展史上创造不少辉煌的企业已陷入困境,急需新产品拓展新市场挽救企业危机。新官上任的施继兴通过组织大量的市场调研和市场预测之后得出结论:随着改革开放的深入和国民经济的持续发展,我国通信产业包括移动通信的发展前景看好。但当时有关部门的预测却完全相反,他们认为,到本世纪末,移动电话用户累计数也就是几十万户,有人甚至认为手机仅仅是小偷和警察使用的产品,市场十分窄小。然而,施继兴及其同事凭着对市场充分的把握,大胆作出决策:与美国摩托罗拉公司合作,超前引进先进的蜂窝电话产品制造技术,并立即申报立项。1989年7月,项目获得国家计委可行性批复。1990

^① 资料来源:《挑战极限创“东方”奇迹——东方通讯股份有限公司发展纪实》,光明日报,1999年2月21日。

年底“东信”与摩托罗拉公司正式签订了首期蜂窝式移动电话技术引进合同,从此,中国拥有了世界级水平的手机生产线。

可是,1991年春,东信的手机生产出来时,正值手机市场刚刚启动,市场容量很小,加上有些经营者进口蜂窝电话系统设备时“捆绑”的部分手机进入市场,“东信”产品还没有投放,市场就几乎饱和。是进是退?施继兴通过对大量市场信息分析认为:手机滞销仅仅是一种暂时的表象。移动通信市场美好的发展前景一定会很快到来,他们毅然决定追加新的投资,再次与摩托罗拉公司合作引进蜂窝电话系统设备技术。当时有关部门已下达命令:必须在3个月内与外商谈判签约,否则将放开市场,不再予以“保护”。施继兴与助手们夜以继日追赶时间,终于只花了两个半月即签订合同。这期间,施继兴在挑战决策极限、时间极限的同时,身心也受到了极限的挑战:妹妹去世不能亲临送葬,而自己由于疲劳过度而住进医院。

血汗浇出了硕果,项目于1992年投产之后,我国移动通信市场突然火爆。企业当年销售突破4亿元,一步跨进全国500家大型工业企业之列。

东方通信的发展也像国内其他企业一样,并不是一帆风顺,采访中,董事长施继兴告诉记者:“抓住了市场机遇的东方通信,却受到原有的计划体制的束缚,体制的僵化严重制约了企业的发展。”为了企业在市场竞争中有一个强健的体魄,东方通信对原有体制从五个方面开了刀:

第一是生产体制的改革。把原来按工艺专业化的生产方式改成以产品为对象的专业化,简化了内部管理环节,消除了无效率的劳动消耗,使人的潜力充分发挥,生产效率成倍提高。

第二是经营体制的改革。将分厂制改成了国际上普遍流行的“事业部制”。经济责任充分明确,使人的事业心和责任心得到有机的结合。

第三是科技体制的改革。把原先独立的科技开发部门下放到事业部,使科技开发与生产和市场紧密结合,增强科技开发的有效性,促进科技产品的市场化,提高了科技人员的地位,从而加速了科技开发的步伐,推动了企业科技健康蓬勃的发展。

第四是劳动人事制度的改革。这是一个涉及每个人切身利益的敏感性问题。“东信”大胆冲击了国有企业工资等级制,按照贡献大小,多劳多得的原则,拉开了人与人之间工资奖金的距离,取得了引发生产力解放、促进生产力发展的效果。

第五是产权制度的改革。施继兴感慨地对记者说:“作为国家‘脊梁’的国有企业,‘小富即安’很危险,必须不断挑战自身发展目标的极限,使企业实现跳跃式发展。但走传统的发展路子行不通,应该寻求更为便捷的途径达到我们的目标,为此,我们可以说是天上人间,上下求索。正在‘山重水复疑无路’之际,国外的一名友人传经送宝,告诉我:用小鸟筑巢式的原始积累企业搞不大,要和产权制度改革相结合。”于是“东信”上下总动员,全力以赴做企业转制工作。1994年“东信”A股B股双双在上海证交所上市成功,一举募集10亿元资金,为后来扩大生产能力,拓展产品市场,进口先进设备,引进尖端技术,突破国外品牌包围,奠定了雄厚的资金基础。

中国诱人的通信市场,被众多跨国公司视为“唐僧肉”,摩托罗拉、爱立信、诺基亚、西门

子等通信巨头以各自强大的实力径直进入中国,对国内移动通信产业形成了严实的包围圈,刚刚启动市场的东方通信势单力薄。然而,只有冲破外商筑成的包围圈。自己的产品才有可能在市场上站住脚。面对严峻的现实,施继兴与他的同事很快制定了“挑战技术权限,狠抓产品质量,确保产品信誉,努力赢取用户”的反包围策略,并向全体员工进行“做好争气机,打响中华牌”的总动员。公司围绕产品质量产生、形成和实现全过程的各个环节,高标准确定技术指标,并逐步细化分解,落实责任到人。一系列措施的制订和实施,使产品质量稳步提高,在用户中赢得了较高的声誉。“东信”生产的手机问世之后,全国各地邮电部门供应商、社会分销商争相采购,相当时间持续供不应求。由于产品质量的可靠性,产品开箱率和返修率在市场同类产品中最低。摩托罗拉移动电话手机部中国公司总裁考察东方通信时也坦诚地赞扬说:“东方通信生产的手机质量好,甚至比原装货质量还要好。”面对成绩,东方通信决策层始终保持清醒的头脑,他们狠抓质量基础管理,以保证产品质量的持续稳定。顺利获得中国电子质量体系认证中心和法国国际质量认证有限公司颁发的 ISO9002 质量体系认证合格证书。GSM 移动电话手机生产还获得英国 BABTISO9002 特别质量认证合格证书。

至今,东方通信产销的移动电话手机已达 200 多万台,约占中国手机市场总量的十分之一,全国移动电话用户手中,平均每十台手机中就有一台是属于东方通信制造的,东方通信生产的移动电话基站系统设备也占近 20% 的市场份额。由“东信”人自主开发的 EC528 GSM 手机,1998 年 11 月在丹麦全面通过欧洲 GSM 第二代标准的全面型号认定测试,获得了国际市场的手机生产入网许可证。这是国内第一部获得国际权威机构认可并拥有自己知识产权的手机!这部手机的诞生,标志着中国通信史上又矗起了一块里程碑。

从 80 年代末困难重重、风雨飘摇的杭州通信设备厂,到 90 年代末在手机行业占有一席之地之地的东方通讯股份有限公司,这一切巨大变化,都源于企业进行的一系列重大变革,主要包括经营方向的转型、组织变革、技术引进与创新、公司制改革与资本运营、三项制度改革等,其中,改变经营方向、进行组织变革、开展技术引进与创新这三项是东方通讯股份有限公司摆脱困境、走向兴旺发达之路初期阶段最为关键的三件大事。我们从中不难看出,东方通讯股份有限公司之所以要进行组织变革的原因,以及组织变革对于贯彻实施企业发展战略、充分发挥先进技术的效能、增强企业竞争力所起到的重要作用。

第一节 组织设计与变革的动因

组织设计对新建企业来说,就是根据企业外部环境与内部条件、适应企业任务与发展战略的要求,对企业组织结构及其运行设计出一整套方案。新建企业将根据这套方案来设置组织机构,招聘和培训所需要的各类人员。对于现有企业来说,组织设计则是根据变化了的环境与条件,对企业现有组织结构与运行进行再设计,也就是展开组织变革。因此,组织设计和组织变革在大量现有企业中实际上是紧密结合在一起进行的。无论什么行业、何种性

质的企业,组织设计与变革都是它们发展过程中必不可少的一项重要工作,这是因为下述三个方面的动因在各类企业中是普遍发生作用的。

一、企业外部环境的变化

企业外部环境包括一般社会环境和行业经营环境两个部分。社会的政治、经济、科技、文化等状况以及自然环境这些要素构成了企业的一般社会环境。企业的现实竞争者、潜在竞争者、替代品生产者、原材料供应商、客户和消费者等要素则形成了各行各业不同的行业经营环境。系统论原理告诉我们,企业及其管理系统是处于外部环境作用下的一个子系统,它只有适应外部环境,才能生存和发展。当外部环境发生了较大变化时,企业及其管理系统就不能继续维持原有状态,而必须进行调整、改善与变革,以便适应变化了的环境,保持正常的、健康的发展态势。组织作为企业管理系统的一个基本组成部分,作为实现企业任务和战略目标的重要保证,当然也要随着环境的变化而变化,这是不依人们意志为转移的客观规律。

改革开放二十多年以来,我国国有企业几乎毫无例外地都进行过组织变革,只不过范围大小和程度深浅有所不同,之所以发生如此一致的现象,就是由于企业外部环境的变化决定的。这个变化就是我国的经济体制改革,由计划经济走向了市场经济,因此,适应过去计划经济体制的那一套组织体系必然要进行变革。如今,随着对外开放的不断扩大,经济全球化、信息化的发展浪潮对我国经济的影响越来越大,许多企业走出国门投资兴业,这样,如何适应国际竞争的大环境,如何从组织上增强企业的创新能力和快速反应能力,就成为摆在企业面前的组织变革的现实课题。

二、企业内部条件的改变

著名管理学家彼得·F·德鲁克曾经指出,企业是社会的器官,管理是企业的器官^①。因此,对于管理来说,它既受外部社会环境的影响,也受企业自身条件的制约。组织作为管理的一个组成部分,其状况与变化当然也要服从这一规律,即企业内部条件的改变也是引起组织变革的重要动因。这方面的具体内容主要包括以下几项。

1. 企业技术条件的变化

企业的事业结构和产品结构及其技术装备、生产工艺等均属于企业的技术条件。管理学原理已经告诉我们,技术是生产力的基本要素,管理是合理组织生产力的手段,因而管理必须适应企业技术状况及其变化。组织作为一项基本管理职能,它和技术之间的关系同样如此。所以,如果企业调整了事业结构或产品结构,整个技术系统为之作出相应调整,那么,与过去的事业结构、产品结构及其技术系统相适应的组织体系必然也要改变,例如经营组织单元的设置,技术、生产、营销等部门的设置与人员配备,业务流程等,都要加以调整,否则,就会阻碍新的生产力的发展。在科学技术飞速发展的当今时代,科技进步不仅推动着企业

^① 彼得·F·德鲁克著,《管理——任务、责任、实践》,孙耀君等译,中国社会科学出版社,1987年6月。

事业结构和产品结构的升级换代,而且要求企业必须搞好技术改造、设备更新、工艺创新等,这样才能有效提高质量、节约资源、减少污染、降低成本,其结果就会使企业生产的机械化、自动化、信息化水平得以提高。与此相适应,必然要求变革现有组织结构,诸如实行集中控制、加强技术服务部门、建立新型的生产组织形式等,从而引起组织的深刻变化。

2. 企业人员条件的变化

人员条件指的是企业人员的数量、结构与素质状况。和技术相比较,人员是生产力中更重要、更活跃的要素,加之组织本来就是由人组成的有机体,所以,人员状况如果发生变化,必然推动组织进行变革。例如,随着经济发展和社会进步,一些企业的员工队伍日益向着年轻化、知识化的方向发展,人员结构与素质水平逐步发生质的飞跃,人们的工作能力、行为作风、成长期望、价值观念等同过去相比有了很大变化,在这种情况下,组织的目标、层次结构、职权配置、激励制度等如不及时调整,就会束缚员工手脚,影响大家的积极性和创造性。与此相反,建筑业、采掘业、港口码头以及劳动密集型服务业等行业企业,在企业改制、城市化和农村富裕劳动力转移的背景之下,近些年大量使用农民工,用工形式也从固定工转变为合同工、临时工,显而易见,这些企业的组织结构与运行机制就要与这样的员工队伍状况相适应,注意提高规范化管理水平,加强质量与安全控制,通过合理的部门与岗位设置以确保各项规章制度的贯彻落实。

3. 企业管理条件的变化

管理的方法、工具和手段等属于这里所说的管理条件,它是组织赖以运行的物质技术基础。有什么样的物质技术基础,就会建立起什么样的组织结构与之相适应,一旦这一物质技术基础发生变化,屹立之上的组织自然要随之进行变革。例如,手工作业和以计算机系统为手段的信息化作业是两种性质不同的管理条件,管理方法也大相径庭。上个世纪 80 年代以前,很少有企业运用计算机进行系统的经营管理,大部分管理活动都是手工作业。而 80 年代以后,计算机管理手段和 ERP(企业资源计划)、SCM(供应链管理)、CRM(客户关系管理)等管理软件日益得到广泛运用。正因为如此,同手工作业条件相适应的、具有层次多、机构多、人员多等特点的“金字塔”式组织结构,到了 80 年代以后,就逐步向着扁平化、柔性化的方向发展,这一变化十分清楚地向人们显示出管理条件改变所引起的组织变革动态。

管理条件除了上述管理方法、工具和手段等要素之外,如准时生产制(JIT 生产方式)、非核心业务一体化管理外包、虚拟经营、联合同步开发等新型管理方式也属于这一范畴。它们综合运用了现代管理思想以及多种现代管理方法与手段,使得管理的对象与基础发生很大变化,如果继续沿袭旧的管理组织,新的管理方式就无法运转,因而进行组织变革则是不可避免的。

三、企业自身成长的需要

追求持续成长,这是所有企业为之奋斗的目标。企业成长概括地说表现在量的扩张和质的提升两个方面,具体内容如小企业成为中型或大型企业;单一品种企业成长为品种多样化的企业,进而实现不同产品乃至不同事业的多元化经营;生产技术水平较低的一般产品的

企业,成长为生产高新技术产品的企业;局限于某一地区的地方性企业成长为跨地区的全国性企业,继而走出国门成为跨国经营的国际性企业;单厂企业成长为多厂型的联合企业,进一步发展为多个企业组成的企业集团,等等。在企业成长过程中,组织作为实现目标的手段,必然随着各个阶段目标的实现和调整,而对组织进行相应的调整与变革,才能满足成长起来的企业经营管理的需要,并以新的组织结构和运行方式促进企业进一步成长壮大。

企业生命周期理论还告诉我们,企业在其成长发展的不同阶段,例如创业期、成长期、成熟期和衰退期,企业面临着不同环境与条件的挑战,需要重点解决不同的管理问题,因此,就会推动组织进行相应的改进、调整与变革,以完成不同成长阶段赋予组织的不同任务,保证企业顺利跨越各道成长关口,始终处于健康成长状态。

上述企业外部环境的变化、企业内部条件的改变和企业自身成长的需要这三个方面的因素往往是交织在一起、共同发生作用的。这三个方面的因素始终是动态的,永远不会停滞不前,它们汇集起来,成为推动组织变革的源源不竭的动力。

第二节 组织设计与变革的重要作用

众所周知,企业领导者应该集中精力抓大事,要深入研究、妥善解决企业的大政方针问题。那么,组织设计与变革是否属于企业的大政方针问题,是否应该是企业领导者十分关注的大事呢?本节探讨组织设计与变革的重要作用,就是为了回答这一问题。

对于组织设计与变革的重要作用,我们拟从组织创新与企业竞争力之间的关系中去探寻答案。一般认为,企业竞争力是由技术创新能力、市场拓展能力、人力资源开发能力、资本运营能力、风险抗御能力等若干能力有机结合而构成的。因此,提升企业竞争力,就要从企业制度、企业技术和企业管理等多个方面采取措施,按照系统优化的原理去思考和解决这个问题。在提升企业竞争力的系统工程中,组织作为企业管理的一个子系统,是一个不可忽视的重要组成部分。犹如机器的力量来自于它的钢铁骨架一样,企业的竞争力必须依赖其精干、高效的组织。具体一些说,组织变革与创新对于增强企业竞争力具有以下几个方面的作用。

一、大幅度提高企业生产力水平

什么是组织?组织归根到底就是人们为了实现一定目标而结成的分工协作体系。古典经济学早就告诉我们,无需增加劳动和技术的投入,分工协作本身就会产生新的生产力,显著提高劳动生产率水平。在社会化大生产和市场经济条件下,分工协作必须符合企业的生产技术特点与人员状况,适应外部环境发展变化的要求。有了这样的组织体系,企业各层次、各部门直至每个人才能各负其责、各展其功,他们各自的努力才能相互协调、彼此促进,最终汇聚成一股指向企业共同目标的巨大力量。因此,对企业运营来说,组织具