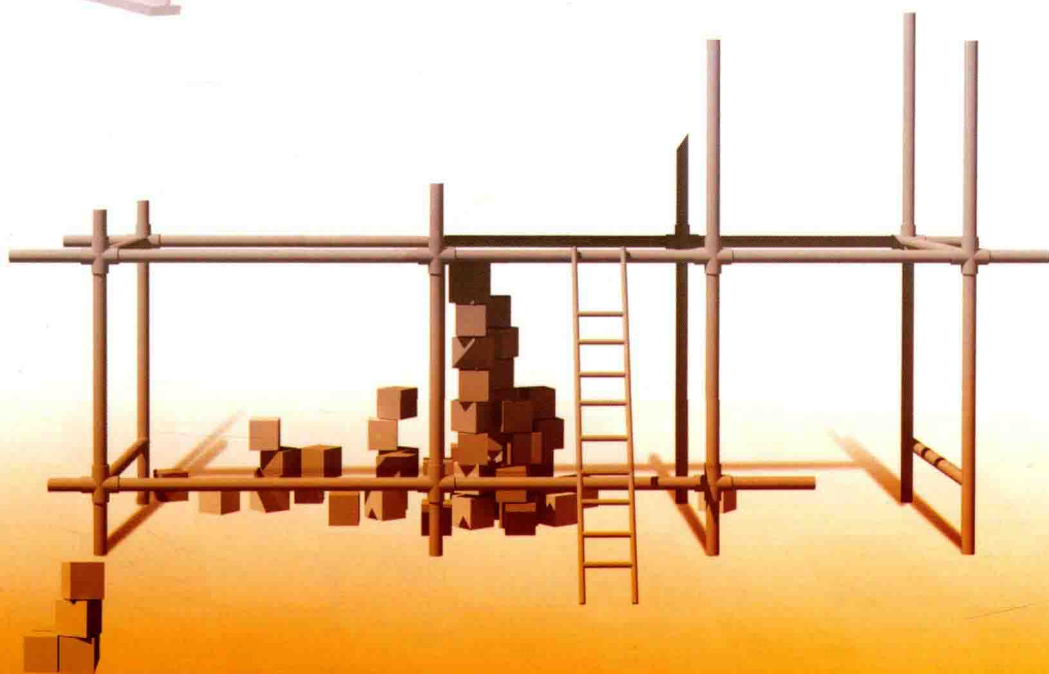


基于协作理论的 大型钢铁企业组织设计研究

李晓辉 张秋曼 周永源 著



冶金工业出版社
www.cnmp.com.cn

教育部人文社会科学研究一般项目成果（项目批准号：11YJC630108）

基于协作理论的 大型钢铁企业组织设计研究

李晓辉 张秋曼 周永源 著

北 京
冶金工业出版社
2017

内 容 提 要

本书系统阐述了关于大型钢铁企业组织设计研究问题。全书共分7章,主要内容包括:研究背景及意义;国内外研究现状及趋势;企业协作的机理及功能;大型钢铁企业组织结构现状及效率;规模钢铁企业的组织特性——协作的适用性分析;协作机制在企业中的具体实现途径;宝钢组织结构及控制机制的案例研究。本书内容及研究理论,对于提高企业的整体效益,优化产业结构,促进企业良性发展具有一定的应用价值。

本书可供高等院校经营与管理专业师生以及企业管理和相关技术研究人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

基于协作理论的大型钢铁企业组织设计研究/李晓辉,
张秋曼,周永源著. —北京:冶金工业出版社,2017.1
ISBN 978-7-5024-7424-9

I. ①基… II. ①李… ②张… ③周… III. ①大型企业
—钢铁企业—企业组织—设计—研究 IV. ①F407.31

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第315752号

出 版 人 谭学余

地 址 北京市东城区嵩祝院北巷39号 邮编 100009 电话 (010)64027926

网 址 www.cnmp.com.cn 电子信箱 yjcs@cnmp.com.cn

责任编辑 杨盈园 美术编辑 杨帆 版式设计 杨帆

责任校对 石静 责任印制 李玉山

ISBN 978-7-5024-7424-9

冶金工业出版社出版发行;各地新华书店经销;固安华明印业有限公司印刷

2017年1月第1版,2017年1月第1次印刷

169mm×239mm;7印张;133千字;100页

38.00元

冶金工业出版社 投稿电话 (010)64027932 投稿信箱 tougao@cnmp.com.cn

冶金工业出版社营销中心 电话 (010)64044283 传真 (010)64027893

冶金书店 地址 北京市东四西大街46号(100010) 电话 (010)65289081(兼传真)

冶金工业出版社天猫旗舰店 yjcs.tmall.com

(本书如有印装质量问题,本社营销中心负责退换)

前言

大型钢铁企业是国民经济的重要组成部分，其涉及面广，产业关联度高，上游涉及铁矿石、焦炭等行业，下游延伸至房地产、汽车、船舶、家电等行业，在实物产出和制度影响层面扮演着重要的角色，对国民经济的健康发展起着关键作用。近十几年来，我国钢铁行业的发展经历了快速增长阶段，宝钢、河北钢铁集团、武钢等一批特大型骨干企业迅速崛起。然而，快速增长带来的行业集中度偏低、产能过剩、产品结构不合理是目前钢铁行业面临的严峻问题。自1996年钢产量超过1亿吨以来，我国长期保持着世界第一产钢大国地位，根据工信部披露的数据，2015年，全国粗钢产量8.04亿吨，产能利用率不足64%，属于严重过剩。更为严重的是，随着新建项目如山钢集团喀什钢铁、八钢南疆钢铁基地等项目投入使用，产能过剩将进一步加剧。为走出困境，国家陆续出台《钢铁产业调整和振兴规划》等多项政策，鼓励钢铁企业联合重组，以形成真正具有竞争实力的现代化钢铁企业，提高行业集中度。在市场和行政的双重引导下，宝钢、鞍钢、首钢、河北钢铁等都通过兼并重组扩大了产能。然而经过几年的兼并重组，钢铁行业的整体运行并没有明显改善，据中国钢铁协会数据显示，过去3年，多数钢铁企业均为亏损经营。也有学者提出，我国钢铁企业的效率来源不仅仅源于规模，解决问题的途径也不在于通过大企业的兼并重组一味扩张，而是要减少高耗能低产量的小型钢企。这意味着未来钢铁行业中，小型企业将逐步退出。2016年，我国钢铁行业产量降速仍远低于需求降速，供求矛盾仍将持续。业界认为，在去产能的过程中，引导企业兼并重组，增强企业活力尤为重要。未来，按照市场化运作、企业为主体、政府引导的原则，以优势企业为兼并重组主体，钢铁企业将加快实施减量重组，形成1~2家超亿吨粗钢产量企业，3~5家5000万吨级以上企业，6~8家3000万吨级以上企业（中国钢铁工业协会，2016年）。

无论采用何种方式来打造健康的钢铁行业，单个企业的运行效率是行业健康的必要保障。美国世界钢动态公司（WSD）于2016年6月发布了最新一期的世界级钢铁企业竞争力排名，中国仅五家钢企上榜。在最新的竞争力排名榜单中，中国入围的5家钢铁企业分别是宝钢（6.70分，排名第23位）、沙钢（6.29分，排名第30位）、鞍钢（5.85分，排名第34位）、武钢（5.73分，排名第35位）以及马钢（5.52分，排名第37位）。虽然中国钢企入围数量不少，但竞争力普遍不是很强，在入围企业中基本处于中下游水平。即便是我国的大型骨干企业，相较于新日铁、浦项等国际先进的钢铁企业，在综合实力和运行效率方面仍有差距。因此，企业从内部入手，通过结构和机制的调整来应对环境困局是值得重视的一个途径。经过多轮的兼并重组，钢铁企业面临的一个客观现实是：大幅增长的企业规模，如何保证扩张后的效率，是所有企业须考虑的问题。

组织结构会影响企业的经营绩效，规模企业的优势在于资源整合所带来的效率提高。大规模的组织结构意味着为保证效率而构造的相对稳定的内部运营机制，这种情况下，效率往往以市场应对能力作为代价。目前，钢铁企业的运营环境已经发生了深刻的变化，金融环境以及铁矿石价格波动对企业运营的影响表明，钢铁企业面临的市场更为开放、自由，企业的内部运行同外部市场进一步接近，外部的任何扰动都会快速传递到内部运营层面，企业需在规模扩张的同时，保持高度的灵活性，组织结构面临着“规模—灵活性”的挑战。

组织结构设计中，“规模—灵活性”是结构目标的两难问题，制度经济学对组织活动的交易化分析，为上述问题的解决开启了新的思路。从交易视角看，企业间的协作存在着介于行政制度和市场交易的“中间组织”方式，使得组织突破效率边界的同时，保持高度的灵活性。这也是虚拟企业、动态联盟、网络等新型组织机制产生的理论基础。上述基于协作的组织间机制，如果可以内化在大型钢铁企业的内部运行中，则能够有效地优化运行效率，实现“规模—灵活性”的双重目标。需要进行深入探讨和回答的问题是：大型钢铁企业是否具有中间组织协作机制运行的环境基础？协作机制引入大型企业内部应以怎样的方式具体实现？

合理的组织结构设计很大程度上决定着企业规模扩张的实际效果,相关研究对于提高企业的整体效率,优化钢铁产业结构,进而促进宏观经济的发展有着重要的现实意义和应用价值。基于此,本书内容针对大型钢铁企业规模扩张后,组织结构面临的“规模—灵活性”困局,在深入分析企业所处的环境及自身行业特征基础上,以网络组织协作作为理论分析的突破点,以企业内部子单元之间的管理协调机制作为研究对象,深入探讨大型钢铁企业的组织特性和运行特点,找到协作内化于企业组织机制的切合点;在此基础上,为企业组织结构及运行机制提供设计思路,提出务实可操作层面的组织结构设计方案。

编 者

2016年10月

目 录

1 研究背景及意义	1
1.1 问题提出	1
1.2 研究背景	2
1.2.1 大型钢铁企业现状	2
1.2.2 理论背景	3
1.3 研究意义	3
2 国内外研究现状及趋势	5
2.1 组织理论的发展及演化趋势	5
2.1.1 古典组织理论——科层式的组织结构形式	5
2.1.2 行为、社会系统理论——非正式组织的渗入	7
2.1.3 现代组织理论——中间组织形式的出现	7
2.2 组织结构及研究要素	8
2.3 组织结构的类型及特点	9
2.4 中间组织理论视角下的管理制度	12
2.4.1 契约视角的管理权分析	12
2.4.2 管理权的分配	14
2.4.3 管理权的形式	17
2.5 相关研究的评述	18
3 企业协作的机理及功能	20
3.1 组织的横向协调机制	20
3.2 网络组织协调及优势	21
3.3 网络组织协调机制应用的合理性分析	23
4 大型钢铁企业组织结构现状及效率	25
4.1 大型钢铁企业组织发展的历史沿革	25
4.2 大型钢铁企业组织结构的主要模式及特点	27

4.2.1	组织结构的主要模式	27
4.2.2	不同模式的组织特点	29
4.3	大型钢铁企业组织设计要素分析	31
4.3.1	组织结构的关联维度分析	31
4.3.2	组织结构的效率来源	37
4.3.3	组织设计思路	38
5	规模钢铁企业的组织特性——协作的适用性分析	41
5.1	不同规模化途径对协调机制的影响	41
5.1.1	企业规模化的途径及优势机理	41
5.1.2	规模对组织结构的影响	42
5.1.3	基于规模化特点的组织结构设计思路	43
5.2	规模企业的组织特性——基于中间组织理论的重新审视	46
5.3	规模企业协调的效率边界	47
5.3.1	资产专用性与效率边界	48
5.3.2	不确定性与效率边界	48
5.3.3	交易频率与效率边界	49
6	协作机制在企业中的具体实现途径	50
6.1	企业协调机制需解决的问题	50
6.1.1	组织的协调成本	50
6.1.2	组织的决策效率问题	51
6.1.3	企业经营理念的转变	52
6.2	企业子单元特点及其关系	53
6.2.1	子单元特点——资源能力差异	53
6.2.2	一体化及子单元间合作关系	54
6.3	基于网络组织的横向协调机制设计	55
6.3.1	子单元间的关系类型	55
6.3.2	子单元间的协调手段	56
6.3.3	协调机制的基础——信任	57
7	宝钢组织结构及控制机制的案例研究	60
7.1	企业背景及发展历程	60
7.1.1	企业背景	60
7.1.2	管理控制模式历史沿革	61

7.2 管理控制模式的调整	63
7.2.1 管理模式调整的主要目标及原则	63
7.2.2 组织结构的调整	64
7.2.3 总部战略定位及组织调整	66
7.3 宝钢管控模式的分析及启示	68
7.3.1 横向协调机制	68
7.3.2 纵向权力配置	69
7.3.3 规模优势获取	70
附 录	72
钢铁工业“十二五”发展规划	72
国务院关于钢铁行业化解过剩产能实现脱困发展的意见	87
参考文献	93



研究背景及意义

1.1 问题提出

从管理学科产生伊始，组织结构的选择与设计就成为管理活动中非常重要的一个方面，合理的组织结构的探讨也始终是学者以及企业家们关注的焦点。许多大型企业的成长与发展都伴随着组织结构的变更与重新设计，尤其当企业面临环境变化以及发展困境时，组织结构的调整往往成为企业应对困局的有效手段。反之，实践中也有众多的企业由于组织结构设计或调整不合理使企业陷入危机。

作为企业运营最基本的承载体，组织结构确定了企业内部的权力配置以及分工协作的基本模式，在既定的资源和生产环境条件下，合理的组织结构能够为企业提供良好的信息交流与生产协作平台，为有效地决策和生产活动提供保证。经典的过程学派将组织结构作为管理的一项重要职能，从实践层面看，由于组织结构本身为管理的一切活动提供了平台，因此其在管理活动中的重要性就显得更为突出。

组织结构的内容涵盖很多，从结构本身看，物理层面体现为静态的部门数量，部门之间的隶属及汇报关系；逻辑层面则体现为企业内部动态的控制协调机制，决定了企业在运营中决策以及生产活动如何开展。对于大型企业而言，物理层面的静态结构具有一定的类似性，例如，目前绝大多数企业都采取了母子公司或集团总部分部门的基本形式，部门的种类及数量与生产特点密切相关，这就表现为生产特点相近的企业，几乎拥有相同的组织结构图。然而实际中，结构类似的企业在绩效表现上则千差万别，原因在于内部控制和协调机制的差异。此外，需求多样化为引擎的市场变化以及技术进步为引擎的企业生产变革对于组织设计提出了新的要求，而大型企业的规模以及运作模式已经远远超过了普通意义上的企业边界，总部对于下属分部门的控制力配置以及众多部门之间的沟通协调机制都成为规模企业组织结构设计面临的重要问题。而上述问题在传统的以横向专业化分工和纵向官僚授权为基础的组织设计框架内很难解决，需要新的理论分析视角以及实践解决途径。

1.2 研究背景

1.2.1 大型钢铁企业现状

大型钢铁企业作为我国重要的经济构成部分,其组织结构在市场经济的改革历程中最具典型性,从最初高度集中的“公司制”,到20世纪70年代末至80年代中期的企业横向经济联合,一直到多数企业所采取的集团制,大型钢铁企业的组织结构经历了系列的改革与调整。目前,钢铁业正通过企业间的兼并重组,解决行业集中度低所带来的问题,也意味着钢铁企业将开始进入真正意义上的规模化经营阶段。

从产业角度看,当企业具有规模优势时,其运行可以很大程度的影响甚至主宰市场。然而,我国钢铁企业目前的运营实际是,企业在整个产业价值链中并没有大的优势。原材料方面,由于缺乏稳定、有价格优势以及高质量的矿石来源,企业的生产经营受到来自原材料供应的极大扰动;最终产品方面,目前,我国钢铁行业整体产量大,但产品结构与市场需求契合度不高。2011年,我国的粗钢产量达6.83亿吨,比上年增长7.3%。尽管如此,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。缺少能在国际市场中同一流企业竞争的产成品,而国内市场消费能力有限,企业同时受到来自市场需求方的制约,市场主动性差。此外,企业规模偏小所带来的行业集中度问题依旧是困扰行业发展的重要因素。与国外先进产钢国相比,我国钢铁产业的集中度偏低,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%左右,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也超过了70%。集中度低造成的产品趋同和相互之间的竞争,降低了行业整体利润,也难于同国际钢铁巨头竞争。集中度背后更为重要的是企业规模运行效率问题,整体看,传统粗放发展模式的惯性对大型钢铁企业整体运行的影响依旧存在,企业生产运营成本较高,而行业集中度需建立在有效的规模基础上。

对于钢铁企业而言,一方面,企业需要扩大规模以提高行业抗风险能力以及话语权;而另外一方面,生产体制由社会化大生产向灵活的、适应市场需求日趋多样化的方向发展,全球市场在空间上日趋一体化,在时间上变化的周期不断缩短,市场对企业动态和灵活调整能力要求不断提高。这使得传统集中控制的组织结构与分散、波动的市场之间冲突凸显,企业的规模效率往往会由于缺乏灵活性而影响绩效。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,当产业布局在一定时期内无法改变时,从提高自身的运营绩效入手,提高竞争能力,对于大型钢铁企业而言格外关键。

1.2.2 理论背景

企业在实施战略时,须有一定的组织结构相匹配,传统的对于大型企业组织结构的探讨主要包括形成机理分析以及组织结构优化两个方面。其中,机理层面的探讨主要以解决市场不完备性为分析视角,解释大型组织存在的合理性。组织结构设计则强调内部横向的专业化分工,纵向权力配置的主要目的是充分发挥专业化为生产带来的效率,结构完善也主要集中在部门的重组以及在此基础上层级权力的划分和监管,尤其是高层的权利配置问题。可以看到,传统的组织结构分析框架的基础是组织内部的官僚授权模式,以及紧密联系的各构成单元,对于结构本身的探讨也更侧重于内部的静态分析。然而,现实情况是,大型企业的下属单元众多,独立性强,各自均可以看作为完整的运行单元,有的单元甚至可以脱离企业独自生存。大型企业自身的复杂构成,再加上同市场运营边界的融合以及在生产价值链中的深度嵌套,使得多样性、复杂性和动态性成为大型企业组织结构的新特点。上述现实表明,大型企业的组织结构已经超出了传统组织理论的解释范围,新的组织特征客观上要求有新的分析角度和解决问题的手段。

目前,组织结构灵活性获取的讨论主要从分散化组织方式替代层级组织模式以及组织结构的扁平化等角度展开。敏捷制造、并行工程、动态联盟、内涵式发展等理论被不断添加到管理实践中。然而,很多新的生产方式和技术在企业中并没有取得预期的效果。其中一个最重要的原因是,新方式、新观念需要相应先进的组织结构和管理模式,合理的组织结构与管理模式同先进的技术具有同样重要的地位。

如前文所述,由于大型企业具有复杂性、多样性以及动态性等特有的自身特点,其自身内部不同单元之间的交互活动已经超出传统意义上的企业内部活动,部分学者开始从交易成本视角解析大型企业集团的成因及效率。此外,以往对于大型企业的分析更侧重于内部的管控问题,即组织结构的垂直授权,而大型企业中由于构成单元的独立性以及由此产生的横向协调还没有充分研究。大型企业的内部构成特点具有明显的半市场半科层的交易属性,交易成本用于大型企业的内部效率分析是一个合理的视角,而且可以更进一步用于解释作为相对独立的构成单元之间的横向协调活动,并基于此设计更高效的管控机制。

1.3 研究意义

企业的组织结构对提高企业绩效有着非常重要的作用,成功的企业首先是在组织结构上逐步完善,并在此基础上实现变革和创新。理论层面看,多年来学者们始终在积极探索能够适应不断变化的经营环境下企业组织结构及其优化问题,本文以交易理论作为分析基础,同时考虑企业横向协调机制这一新的分析视角,

探讨组织结构的合理设计与优化是对现有研究的一个补充。实践层面看,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,还是在制度影响的层面,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。大型钢铁企业的组织结构经历了一系列的改革,集团化运营已经成为多数企业的主要组织结构模式。然而,同国际上先进的企业相比,我国企业在技术以及管理上还存在着不小的差距。一方面,长期粗放式无序发展对企业造成的负面影响开始逐步显现,企业在整个行业中处于不利的位置;另一方面,由于我国企业集团发展的时间比较短,企业管理缺少可借鉴的经验,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,规模运营和集团组织优势没有充分发挥。

对于大型钢铁集团,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,通过管理的提升,更加充分有效的利用资源,是企业面临的主要问题。从优化组织结构入手,实现合理分工协作,降低运营成本,是提高企业集团的运营效率,进而增强企业竞争力的有效途径。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,促进宏观经济环境的发展都有着重要的意义。



2 国内外研究现状及趋势

2.1 组织理论的发展及演化趋势

组织理论是针对组织客体,探究组织运行机理,解释和指导组织实践行为的一门学科。组织作为人类社会分工演进的产物,本身具有社会性和历史性。与之相呼应,体现在理论层面,则表现为组织理论的不断发展和演进。符合理论发展趋势,是研究主题理论上具有可行性的条件。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。

2.1.1 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、法约尔的行政组织以及韦伯的官僚制度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年)。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,在管理上主张家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。泰罗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，直至现今，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完成。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。

2.1.2 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,新古典组织结构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人行为的作用,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,而组织各种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。

2.1.3 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,从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年)。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(L. Donaldson, 1995年),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。

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。

2.2 组织结构及研究要素

巴纳德(Barnard)认为“组织是一个有意识的协调两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年)。组织结构对企业战略的执行关系重大,单纯依赖技