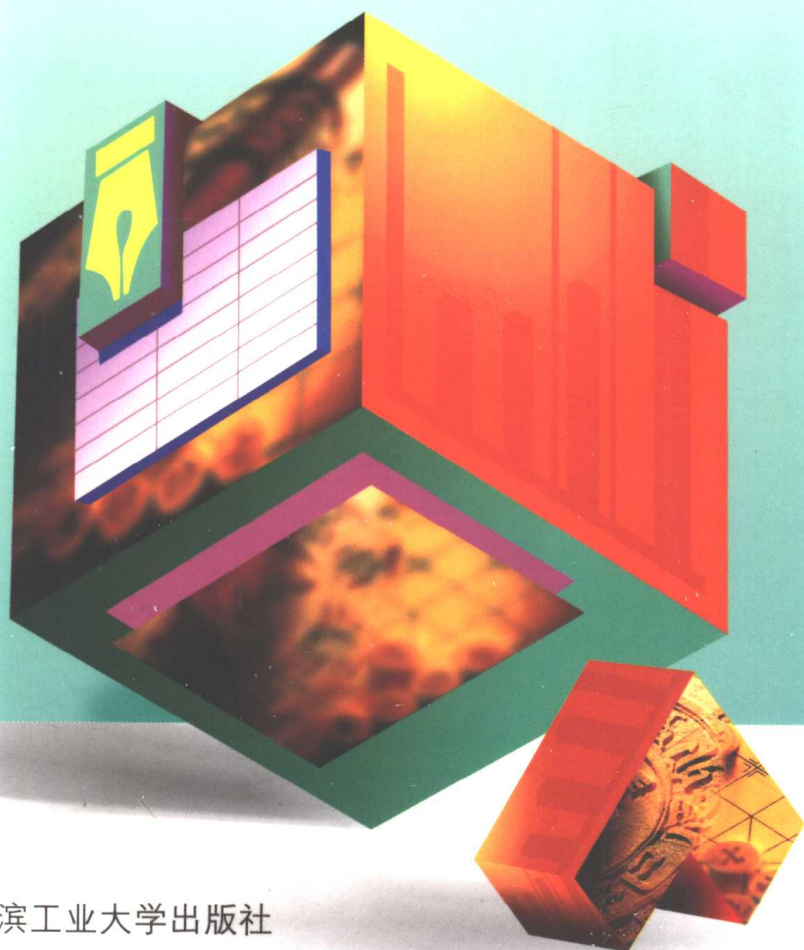


# 企业组织塑性理论

● 田也壮 方淑芬 著



哈尔滨工业大学出版社

# 企业组织塑性理论

田也壮 方淑芬 著

哈尔滨工业大学出版社  
哈尔滨

### 图书在版编目(CIP)数据

企业组织塑性理论/田也壮等著. —哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社, 2002.8

ISBN 7-5603-1560-7

I.企… II.田… III.企业管理:组织管理-研究  
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 043832 号

出版发行 哈尔滨工业大学出版社  
社 址 哈尔滨市南岗区教化街 21 号 邮编 150006  
传 真 0451 - 6414749  
印 刷 哈尔滨市工大节能印刷厂  
开 本 850 × 1168 1/32 印张 9.625 字数 257 千字  
版 次 2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 7-5603-1560-7/F·266  
印 数 1 ~ 1 000  
定 价 15.00 元

## 前 言

企业组织的发展是一个动态的、生命性的过程。这一过程有其固有的规律,其中一些规律已被管理学家、组织学家们所揭示,诸如组织发展理论、组织生命周期理论、组织适应性及敏捷性理论等。这些理论曾在不同时期被广为引用,并直接指导管理实践。而本书是研究企业组织中的一个更深层次的现象,即企业组织塑性。企业组织塑性是指企业组织受到来自内在动力机制作用和组织内外环境的影响,组织内部深层结构发生变化的规律。该概念包括了这样几层意义:(1)组织塑性的变化实为形变,组织中根本不存在弹性变化的过程;(2)组织塑性的结构形变的主要根源在于组织体内的动力机制,此外是组织内外环境的影响;(3)组织塑性中的形变主要发生在组织内部深层结构上。

研究组织塑性机理的意义在于:(1)能从一个新的角度揭示组织运作与管理过程的组织层面及组织行为层面上的一些奥秘;(2)组织塑性机理的研究是把系统分析应用于组织系统研究的一种新的尝试;(3)该理论的研究成果将给企业在优化组织内部结构,提高组织效能等方面提供参考性建议。

书中首先设计了企业组织塑性机理的基本理论框架,其中包括了企业组织塑性机理的动力系统、静态构成、动态构成、组织塑性的应力与场及企业组织塑性的评价等要素。此外对组织的变数及变数组合进行分析。

在此基础上,对企业组织塑性机理的静态构成、动态构成、企业组织塑性的应力与场、企业组织塑性机理的动力系统以及企业组织塑性的评价等分别进行深入的研究。(1)在静态构成这部分主要包括了企业组织塑性机理的三个模具,即组织结构、角色要求、组织记忆。此外对组织内部构成的品质特征进行了研究,包

括员工的构成分析、组织梯度、组织边界及组织深层网络。(2)在动态构成中,主要研究了组织的结晶与再结晶、组织内部的碰撞与摩擦、组织的新陈代谢与流动、组织膨胀等内容。(3)在企业组织塑性的应力与场这部分主要包括了对应力的种类与向量的分析,组织内外场的分析与描述,员工对组织应力及场的感知等内容。(4)在企业组织塑性机理的动力系统中,主要研究了动力系统的一般分析,动力过程的分析以及动力系统的描述等。(5)在企业组织塑性的评价这部分主要研究了企业组织塑性的品质特征、等级特征以及组织塑性的描述性指标及其关系等内容。

本书结合中国企业实际情况做了实证研究,重点是在对 13 家企业调查的基础上,依据组织变数的分类,对企业组织塑性机理的各要素进行了实证性研究,得出了许多有价值的结果。最后对企业组织塑性机理的优化进行了研究,重点讨论了企业组织塑性机理优化的思路,并提出了参考性的结论。

作 者

2001 年 7 月

# 目 录

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 第 1 章 绪论 .....                  | 1   |
| 1.1 引言 .....                    | 1   |
| 1.2 企业组织塑性机理的理论分析 .....         | 2   |
| 1.3 企业组织塑性机理相关研究的现状分析 .....     | 8   |
| 1.4 企业组织塑性机理的研究方法 .....         | 22  |
| 第 2 章 企业组织塑性机理的境态构成 .....       | 29  |
| 2.1 企业组织塑性机理的模具之一——组织结构 .....   | 29  |
| 2.2 企业组织塑性构成的模具之二——角色要求 .....   | 36  |
| 2.3 企业组织塑性构成之模具之三——组织记忆行为 ..... | 39  |
| 2.4 组织员工构成分析 .....              | 43  |
| 2.5 组织边界及部门间边界机理 .....          | 50  |
| 2.6 组织深层网络的构成 .....             | 57  |
| 2.7 本章小结 .....                  | 65  |
| 第 3 章 组织网络结构构成的动态分析 .....       | 67  |
| 3.1 组织形成中的结晶与再结晶 .....          | 67  |
| 3.2 组织角色的演变与组织员工角色的变化 .....     | 72  |
| 3.3 组织内的碰撞与摩擦 .....             | 75  |
| 3.4 企业组织的新陈代谢 .....             | 82  |
| 3.5 组织膨胀 .....                  | 90  |
| 3.6 组织蠕变与巨变 .....               | 104 |
| 3.7 本章小结 .....                  | 110 |
| 第 4 章 企业组织塑性机理中的力场分析 .....      | 112 |
| 4.1 组织外部力场分析 .....              | 112 |
| 4.2 组织内部力场分析 .....              | 114 |

|     |                                 |     |
|-----|---------------------------------|-----|
| 4.3 | 组织员工对组织应力及力场的感知与反应 .....        | 123 |
| 4.4 | 组织力场描述 .....                    | 125 |
| 4.5 | 本章小结 .....                      | 131 |
| 第5章 | 企业组织塑性机理的动力系统 .....             | 132 |
| 5.1 | 企业组织塑性动力的系统之一般分析 .....          | 132 |
| 5.2 | 动力系统的数学描述 .....                 | 138 |
| 5.3 | 企业组织塑性机理的动力过程分析 .....           | 141 |
| 5.4 | 本章小结 .....                      | 147 |
| 第6章 | 企业组织塑性特征的评价 .....               | 148 |
| 6.1 | 企业组织塑性品质特征 .....                | 148 |
| 6.2 | 企业组织塑性等级特征 .....                | 155 |
| 6.3 | 企业组织塑性品质特征在不同性质组织中的典型性表现 .....  | 158 |
| 6.4 | 企业组织塑性趋势与混淆特征 .....             | 163 |
| 6.5 | 本章小结 .....                      | 168 |
| 第7章 | 实证分析 .....                      | 170 |
| 7.1 | 方 法 .....                       | 170 |
| 7.2 | 关于企业组织塑性机理状况的分析 .....           | 171 |
| 7.3 | 依组织不同发展时期为变量条件的企业组织塑性机理状况 ..... | 176 |
| 7.4 | 不同经济体制条件下 M 企业组织塑性机理分析 .....    | 182 |
| 7.5 | 同一集团内企业组织塑性机理比较 .....           | 185 |
| 7.6 | 不同企业文化背景下企业组织塑性机理的比较 .....      | 188 |
| 7.7 | 组织生命周期不同阶段的企业组织塑性机理的比较 .....    | 191 |
| 7.8 | 实证结果的讨论 .....                   | 194 |
| 7.9 | 本章小结 .....                      | 197 |
| 第8章 | 企业组织塑性机理的优化 .....               | 199 |
| 8.1 | 企业组织塑性机理优化的基本思路 .....           | 199 |

|      |                            |     |
|------|----------------------------|-----|
| 8.2  | 企业组织塑性机理要素构成之优化分析 .....    | 200 |
| 8.3  | 企业组织塑性机理的动力学解释 .....       | 208 |
| 8.4  | 企业组织塑性机理的数学描述 .....        | 212 |
| 8.5  | 企业组织塑性机理优化的参考性结论 .....     | 219 |
| 8.6  | 本章小结 .....                 | 222 |
| 第9章  | 案例研究 .....                 | 223 |
| 9.1  | 华为公司基本法(节选) .....          | 223 |
| 9.2  | 赵新先的“三九机制” .....           | 227 |
| 9.3  | 孙寅贵的管理失误之一:幻想用人情替代制度 ..... | 234 |
| 9.4  | “非常婚礼”之后的信任危机 .....        | 245 |
| 9.5  | 家庭企业的现代化进程及其动力 .....       | 251 |
| 9.6  | 企业组织必须要适者生存 .....          | 261 |
| 9.7  | 安利公司组织奥秘 .....             | 269 |
| 9.8  | 如何防止组织衰败 .....             | 274 |
| 结 论  | .....                      | 281 |
| 后 记  | .....                      | 285 |
| 参考文献 | .....                      | 287 |



# 第1章 绪 论

## 1.1 引 言

企业组织是有生命的,是有其自身的生命周期的。有的企业的生命达到上百年的历史,经久不衰,而有的企业则昙花一现,瞬间的辉煌即告消亡<sup>[1,2]</sup>。一个企业在它的生命周期内会表现出波动性的动态过程。在组织动态变化过程中,组织体内部发生着什么样的微观变化?以往的企业组织理论未作过系统性的研究。作者于几年前提出了企业组织塑性(Organizational Plasticity, OP)这一概念,试图通过概念来研究管理理论中尚无人问津的领域<sup>[124]</sup>,旨在揭示出组织理论中的更为微观的一些规律。企业组织塑性是指企业组织在其自身内部动力机制的推动下,在组织内外部环境因素的扰动下,组织内部深层结构及组织行为特征上所发生的变化规律及组织所表现出的可塑性的程度。本概念主要包含了以下几层含义:

(1) 企业组织内部结构的变化是形变的过程,组织中不存在弹性变化过程;

(2) 结构形变之根源在于组织体的动力机制,以及组织内外环境的影响;

(3) 组织内部结构形变过程主要是发生在组织内部深层结构上的;

(4) 企业组织塑性具有在时空线索上的组织动力特征;

(5) 企业组织内部可塑程度的微观特征。

本书研究的意义在于:

(1) 通过引入企业组织塑性这一概念试图对组织动态过程中微观变化规律加以揭示;

(2) 在充分重视企业组织生命特征基础上, 试图研究组织变化过程中带有普遍性的“自然的、物理的”组织现象;

(3) 该理论的研究成果将为企业管理者在如何推动企业发展, 如何优化企业内部结构, 协调关系, 提高组织的战斗力与竞争力等方面提供理论性的指导;

(4) 逐渐完成一套较为成型的理论, 丰富企业组织理论的内涵与外延。

## 1.2 企业组织塑性机理的理论分析

### 1.2.1 企业组织塑性机理的理论基础

企业组织塑性机理 (Organizational Plasticity Mechanism, OPM) 是关于企业组织塑性形成及演变过程中的系统性的内部构造。

#### 1. 企业组织塑性机理的系统观

企业组织塑性表现与各种繁衍的行为相当之多, 为了准确地把握企业组织塑性理论研究的主体, 首先要对企业组织塑性机理进行研究。而研究企业组织塑性机理要充分体现出系统观。其理由有三: 其一, 从传统组织理论对企业组织塑性的理论支持来看, 无论是法约尔、厄威克, 还是巴纳德的组织理论思想中<sup>[4,5]</sup>都渗透着(或明确指出了)系统的思想。其二, 从机理的词源解释来看, 也揭示了机理与系统观间的密不可分的关系。其三, 从企业组织塑性具有生命的属性来看, 有必要把企业组织及其表现出的塑性比拟成生物体和其内部构造来看待, 其构成了一个具有生命特征的组织子系统。总之, 研究企业组织塑性机理采用系统观, 这不仅作为本书研究的重要理论基础, 也是研究的重要的理论方法。

#### 2. 组织职能与企业组织塑性机理的交互关系

组织设计的重要依据之一就是组织的各种职能, 组织在实现

各种职能的同时,组织本身也在不断地成长,相伴随的企业组织塑性也会发生一定的变化。同时,企业组织塑性机理的特征与品质也影响了组织职能的实施。企业组织普遍具有诸如组织、计划、控制、协调及领导的基本职能<sup>[5]</sup>。组织职能的设计与安排主要取决于组织动力系统的构造。组织动力系统的战略性的构造决定了组织职能基本模块的配比关系及总量的大小。同时,组织动力系统作用的即时性的发挥必然会在组织职能的特征表现上显现出其特殊性。因此,部分的组织职能可以作为组织动力系统的表征物,其中一种是直接表征物,可作为推断组织动力系统状况的指标,另一种则为间接表征物。

### 3. 组织的广义进化论

组织是一个生命体,是具有学习特征和可进化的生命体。组织系统表现出的学习性特征与可进化特征恰恰也是企业组织塑性的一种机理。是不是所有组织都具有广义进化与学习的特征呢?回答是否定的,只有一部分组织具有积极意义上的学习与广义进化的特征。

组织是由一个个成员组成的,成员的情况决定组织的情况。如果一个组织的成员,特别是领导者的不思进取,其组织集合品质也将如此。然而,就学习特征而言,人类组成的群体,乃至组织的学习可以是向更高的、创新的、品质高尚的方向发展,也可以向虚伪、狡诈的方向发展。从长远的角度来看,前者是具有广义进化性的,而后者,尽管其也能在社会中生存,但其终将被社会历史所淘汰。

组织广义进化思想与企业组织塑性机理的关系。组织的广义进化表现有循环上升(也可能下降或停滞不前)的趋势。相对应于组织广义进化轨迹的不同时期与阶段,就可找到相对应的企业组织塑性机理<sup>[6]</sup>。

## 1.2.2 企业组织塑性机理的内在关系

### 1. 企业组织塑性机理、企业组织塑性及组织变数之关系

企业组织塑性与企业组织塑性机理在概念的外延上是包含与被包含的关系。本书之所以选择企业组织塑性机理作研究,目的是将企业组织塑性的一般规律,即所有组织中都具备的一般属性作一揭示。而企业组织塑性的外延则包含了各类组织、各种文化以及组织生命周期等背景下各种企业组织塑性的表现。笔者把这些因素称之为组织变数。组织变数主要包括:领导者品质与作风,国家、民族及特定的历史文化背景,组织文化,组织战略、技术、规模以及组织生命周期等。企业组织塑性机理、组织变数及企业组织塑性之间的关系见图 1-1。

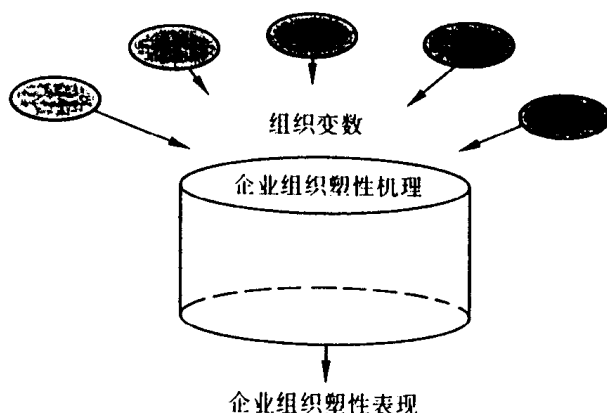


图 1-1 企业组织塑性机理、组织变数及企业组织塑性之关系

### 2. 企业组织塑性机理的整体思路

企业组织塑性机理的构成要素有:静态构成、动态构成、动力系统、企业组织内外部应力及力场以及企业组织变数。这些要素

间的内在联系见图 1-2。我们把企业组织塑性机理的结构形象地比作椭圆球体,在球体的长轴方向有一个轴体,它就是动力系统,而球体的横切面为静态构成;球体的依长轴方向的外周线即为动态构成。动力系统像一个神经系统一样在组织中起着作用,动力系统的分支和末梢根植于静态构成与动态构成,推动或影响着组织内部微观结构的变化。这个理论构架是具有共性特征的,各种条件下的企业组织塑性机理的表现是在各种组织变数的单一或多重交互作用下产生的。

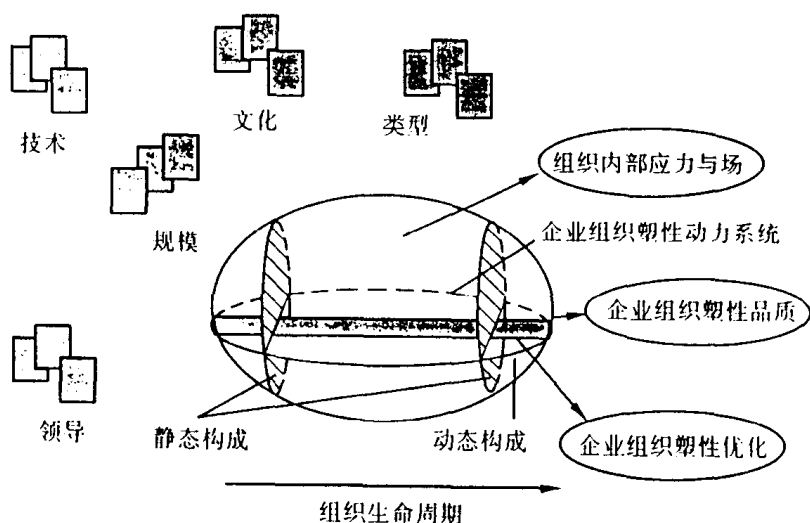


图 1-2 企业组织塑性机理的构成

在不同的时间点上,都可以找出该组织特定的企业组织塑性的静态构造与凝固于该点的动态构造。当发展到顶部时意味着组织寿命周期的结束,从总体上表现出随组织经营状况的下降而导致裁员、关闭部分机构、分公司,最终会表现出组织规模上的下降。当然个别情况也可能会发生,即组织规模仍维持于相当水平时,公司突然倒闭(即组织的突变特征)。

此外,静态构成与动态构成之联系还会表现为:理论上讲,每

一条动态构成线都会与静态构成存在着特定的联系,每一条动态构成线实际上是随组织生命周期变化的一条曲线,曲线上的不同阶段的动态构成是不同的,影响特定动态构成的核心变量是存在差异的。那么,很显然对应于该动态构成线的静态构成也会发生相应的变化,在特定的区段内便可能发生状态1到状态2的突变,动态构成的过程表现为混沌的特征。与此同时,企业组织塑性动力系统首先将面临危机,因此,企业组织塑性动力系统这一轴并非是均匀的。

### 1.2.3 组织变数及其组合

#### 1. 组织变数构成

组织变数包括:领导者与被领导者、国家、民族及历史文化背景、组织文化与风格、组织战略、组织规模、组织类型及组织的技术特征。

(1) 领导者与被领导者。该变数包括以下内容,见表1-1。

表1-1 领导者与被领导者变数

| 因 素 | 领导者<br>主体因素 | 领导者<br>客观因素          | 被领导者          | 两者互动           |
|-----|-------------|----------------------|---------------|----------------|
| 分 类 | 代表性品质<br>作风 | 进入组织<br>时机服务<br>年限业绩 | 层次成熟度<br>反控制性 | 匹配关系控<br>制与反控制 |

(2) 国家、民族及历史文化背景。该组织变数包括以下内容,见表1-2。

表1-2 国家、民族及历史文化背景

| 变 量 | 国 家                             | 民 族                        | 宗 教               |
|-----|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| 分 类 | 美 国<br>日 本<br>德 国<br>英 国<br>中 国 | 日 尔 曼<br>汉 族<br>犹 太<br>高 丽 | 伊斯兰<br>基督教<br>佛 教 |

(3) 组织文化与风格。该组织变数包括以下内容,见表1-3。

表 1-3 组织文化与风格变数

| 文 化 | 文化类型              | 组织文化的过程           | 组织文化的交叉                     | 推进策略                  |
|-----|-------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 分 类 | 英 雄<br>军 队<br>家 庭 | 起 步<br>上 升<br>成 熟 | 单 种<br>两 种<br>三 种<br>三 种 以上 | 行为改造<br>价值观改造<br>组合策略 |

(4)组织规模。组织规模变数可以按小、中、大及超大型组织分类。

(5)组织类型。该组织变数包括以下内容,见表 1-4。

表 1-4 组织类型变数

| 组织类型 | A                              | B                                   | C                                                               |
|------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 分 类  | 国 营<br>集 体(大)<br>集 体(小)<br>个 体 | 独 资<br>合 资<br>股 份 制<br>合 作 制<br>民 营 | 企业组织<br>科研组织<br>学 校<br>行政机关<br>军 队<br>福利型组织<br>宗 教 组 织<br>黑社会组织 |

(6)组织战略。组织战略变数包括竞争(发展)、稳定及防御战略。

(7)组织的技术因素。该变数包括以下内容,见表 1-5。

表 1-5 组织的技术因素变数

| 组织技术变数 | 按技术特征                   | 技术水平与复杂性                                   |
|--------|-------------------------|--------------------------------------------|
| 分 类    | 技术密集型<br>劳动密集型<br>服 务 性 | 手 工<br>多品种小批量<br>大批量生产<br>连续性生产<br>先 进 技 术 |

## 2. 组织变数的组合

组织变数可以有多种组合方式。理想的组合方式是:假设有  $m$  种组织变数,而每种变数有  $n$  种变化条件(分类),则组织变数的完全性组合和有:  $C_m^n$ 。

组织变数的组合矩阵见表 1-6。例如,组织变数的组合可以是:  $a_1, b_1, c_1, d_1, e_1, f_1, g_1$ 。也可能是:  $a_1, b_3, c_k, d_2, e_5, f_4, g_0$ 。

表 1-6 组织变数的组合矩阵

| 组织<br>变数<br>变量 | 领导者与<br>被领导者 | 国家、民族<br>及历史文化<br>背景 | 组织文化<br>与风格 | 组织<br>规模 | 组织<br>类型 | 组织<br>战略 | 组织中的<br>技术因素 |
|----------------|--------------|----------------------|-------------|----------|----------|----------|--------------|
| 分 类            | $a_1$        | $b_1$                | $c_1$       | $d_1$    | $e_1$    | $f_1$    | $g_1$        |
|                | $a_2$        | $b_2$                | $c_2$       | $d_2$    | $e_2$    | $f_2$    | $g_2$        |
|                | $a_3$        | $b_3$                | $c_3$       | $d_3$    | $e_3$    | $f_3$    | $g_3$        |
|                | .            | .                    | .           | .        | .        | .        | .            |
|                | .            | .                    | .           | .        | .        | .        | .            |
|                | .            | .                    | .           | .        | .        | .        | .            |
|                | $a_l$        | $b_j$                | $c_k$       | $d_l$    | $e_m$    | $f_n$    | $g_0$        |

## 1.3 企业组织塑性机理相关研究的现状分析

企业组织塑性及企业组织塑性机理的概念与理论体系是全新的,因此本研究几乎没有直接可参考的文献,但是作为基础性的、支持性及佐证性的文献还是有许多的。

### 1.3.1 组织系统的研究

#### 1. 管理的社会系统论

组织系统一词最早是由巴纳德(C. I. Barnard)提出的<sup>[7]</sup>。他认为,社会的各级组织都是一个协作的系统,即由相互进行协作的每个人组成的系统。这些协作系统是正式组织,都包括有三个要素:协作的意愿、共同的目标及信息联系。非正式组织也起着重要的



作用,它同正式组织互相创造条件,在某些方面对正式组织产生积极的影响。至于组织中的经理人员的作用,就是在协作系统中作为相互联系的中心,并对协作的努力进行协调,以使组织能够维持运转。他在著作中把自己的贡献归结为一些“结构性”和“动态性”的概念。他认为主要的结构性的概念有:个人、协作体系、正式组织、复合正式组织以及非正式组织。主要的动态性概念有:自由意志、协作、信息交流、权威、决策过程以及动态平衡。

此外,西蒙(H. A. Simon)和帕森斯(Pasons)也分别提出了组织的平衡系统及组织的社会系统理论<sup>[8,9]</sup>。

## 2. 管理系统理论

日本九州大学管理教授北原贞辅博士于20世纪70年代开始研究管理系统论<sup>[10]</sup>。这是首次把系统理论、方法全面地应用于组织与管理的研究。其管理系统论具有以下特色:①把组织与管理作为一个系统,用系统理论的思想重新地审视管理问题;②继承了现代组织理论的思想,对管理系统的平衡、成长和稳定进行了深入的研究;③更加注重了管理系统的动态的变化特点。

## 3. 系统与权变理论

卡斯特和罗森威格(F. E. Kast, J. E. Rosenzweig)用系统和权变的思想撰写了《组织理论与管理》一书<sup>[11]</sup>。系统和权变理论学派与巴纳德为代表的社会系统学派有密切的联系,而各有不同的侧重面。系统与权变管理学派认为:从系统的观点来考察和管理企业,有助于提高企业的效率,使各个系统与有关部门的相互联系网络更清楚,更好地实现企业的总目标。系统与权变管理学派在20世纪60年代最盛行,其理论的许多内容有助于自动化、控制论、管理情报系统及权变管理的发展。

此外,艾德和弗雷德曼(Arlder and Phildreman)用系统的思想描述组织与组织行为。此外,汤普森(Tomphson)研究了组织的开放与封闭系统,贝克(Bulker)研究管理动力学<sup>[12,13]</sup>。