

LIAONINGSHENG
GONGYE QIYE
ZUZHI JIEGOU TIAOZHENG YANJIU



辽宁省工业企业 组织结构调整研究

孙新波 张立志等/编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

辽宁省社科基金资助 (L07BJY025)

2009年度国家大学生创新计划项目资助

LIAONINGSHENG

GONGYE QIYE

ZUZHI JIEGOU TIAOZHENG YANJIU

辽宁省工业企业 组织结构调整研究

孙新波 张立志等/编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

辽宁省工业企业组织结构调整研究/孙新波, 张立志等编著. —北京: 经济管理出版社, 2009.9

ISBN 978-7-5096-0756-5

I. 辽… II. ①孙… ②张… III. 工业企业—组织结构—研究—辽宁省 IV. F427.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 161387 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 申桂萍

技术编辑: 杨国强

责任校对: 郭 佳

720mm×1000mm/16

14.5 印张 273 千字

2009 年 9 月第 1 版

2009 年 9 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0756-5

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

编辑委员会

主 编：孙新波 张立志

副主编：宋卓洋 秦敦涛 何家强 陈思维 李晓鹤

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究内容	3
第三节 研究方法	4
第二章 文献综述	7
第一节 关于专业化分工	7
第二节 关于企业组织结构	12
第三章 理论基础	29
第一节 专业化分工理论	29
第二节 组织结构理论	44
第四章 辽宁省工业企业组织结构现状分析	61
第一节 辽宁省工业企业组织结构发展回顾	61
第二节 辽宁省工业企业面临的背景环境分析	64
第三节 辽宁省工业企业组织结构现状分析	68
第五章 辽宁省工业企业组织结构相关案例分析	73
第一节 中国石油抚顺石油化工公司组织结构变迁	73
第二节 沈阳机床集团组织结构的历史变迁及分析	76
第三节 沈阳鼓风机厂组织结构历史变迁及分析	84
第四节 沈阳华晨金杯汽车有限公司组织结构变迁	88
第五节 北方重工集团有限责任公司组织结构分析	92
第六节 大连机车车辆有限公司组织结构	97

第六章 国内外优秀工业企业组织结构案例分析	103
第一节 美国杜邦集团公司组织结构变革	103
第二节 青岛海尔集团公司组织结构变革	108
第七章 辽宁省工业企业组织结构调整设计	117
第一节 工业企业组织结构调整趋势分析	117
第二节 辽宁省工业企业组织结构调整模型框架	122
第八章 辽宁省工业企业适应性治理结构建立	125
第一节 企业治理结构的定义	125
第二节 企业治理结构的理论背景	126
第三节 企业治理结构模式分析	127
第四节 适应性治理结构的展望	130
第五节 辽宁省工业企业治理结构的分析与调整	132
第九章 辽宁省工业企业网络化组织结构建立	137
第一节 未来企业组织结构的发展趋势	137
第二节 网络化企业组织结构概述	140
第三节 辽宁省工业企业网络化组织结构发展研究	145
第十章 辽宁省工业企业生产运作结构建立	149
第一节 企业生产运作组织结构的演化	149
第二节 基于专业化分工的敏捷化生产运作组织结构的构建	155
第三节 辽宁工业企业生产运作组织结构调整对策	164
第十一章 辽宁省工业企业战略联盟的建立	167
第一节 企业联盟时代的来临	167
第二节 基于专业化分工的企业联盟	185
第三节 辽宁工业企业战略联盟问题及对策分析	193
第十二章 辽宁省工业企业集团管控对策研究	199
第一节 企业集团概述	199
第二节 集团管控概述	202

第三节 企业集团管控模式选择	204
第四节 集团管控模式选择的影响因素	208
第五节 辽宁省工业企业集团管控现状分析	211
参考文献	217

第一章 绪论

第一节 研究背景

一、宏观背景

国外企业组织理论的创新层出不穷，网络组织、企业再造、学习型组织、虚拟企业等企业组织理论的研究与创新成为企业管理研究与实践中最活跃的组成部分。而国际上基于专业化分工理论专门讨论企业组织结构与环境关系的文献却并不多见。“创新的研究者和进化经济学家很早就意识到组织惯例的重要性，特别是与技术生产相关的变化，但大多对公司结构和流程的探究却很少。”弗莱蒙特·卡斯特和詹姆斯·E.罗森茨韦克认为，组织结构关系是组织理论家和实际管理者研究与考虑的基本对象。泰罗、法约尔、韦伯、巴纳德、明茨伯格等学者，都对工业企业组织结构的发展做出了奠基性的研究。但是，这些研究大多与企业内部的管理组织结构有着紧密的关系，把工业企业组织结构等同于管理组织结构，这已经远远不能与工业企业组织结构的实践发展相适应了。对工业企业组织结构的应具有系统观，需要系统地研究组织结构的构成部分及它们之间的相互关系。

二、中观背景

国内理论界对企业组织结构的研究，主要表现为组织变革、组织发展和组织转型等理论。大部分学者集中研究关于企业组织的产生、成长和演变，关于企业组织形态和企业制度形式的产生和演变，以及关于各种企业组织形态的有机、协调发展等；也有部分学者从分工、企业本质、企业边界决定等角度进行

了相关的研究。

但这些研究基本没有结合企业组织形态和企业制度形式研究企业组织演变。它们在分析企业组织变革和转型的时候,主要是从企业组织的结构、技术、制度和行为等表象特征入手,直接研究企业组织变革和转型的模式、过程、机制和途径等,少有从历史的角度进行研究,也没有抓住企业组织的本质。这些相关的研究存在以下的不足:

(1) 这些研究过于关注企业组织本身,而对企业组织与其所在环境的关系未能给予足够的重视。它们虽然也研究企业组织所在的环境,并且具体研究构成企业组织环境的各种因素,但没有认识到这些构成因素发生作用的综合表现就是企业组织所在的市场,市场中的分工关系是影响企业组织的最直接环境。

(2) 过于关注企业组织结构的演变,忽视了企业组织整体的演变。未能将企业组织演变与企业组织形态、企业制度形式结合在一起进行系统的研究,而企业组织形态和企业制度形式则是企业组织演变过程中所表现出来的不可或缺的两个方面。

(3) 未能认识到对企业组织演变起决定作用的是企业组织内部所具有的资源、知识和能力,也没有充分地认识到企业家在企业组织演变中的重要作用。

(4) 在注重理论包容性的同时,忽视了对具有竞争力的企业组织形态的分析,即稳定的企业组织形态是什么;在对组织的网络化进行分析时,没有看到存在于企业组织与市场之间的大量的中间型组织形态,未能对企业集团、战略联盟等中间型企业组织形态给予足够的关注。

三、微观背景

当前,辽宁工业企业界对于国外工业企业组织结构的新发展尽管是津津乐道,但是对新的技术革命对工业企业组织结构所造成的影响认识不清,面对强有力的挑战反应迟钝甚至麻木,忽视工业企业组织结构的变革,这些现象会严重影响辽宁工业企业组织的适应能力,直接制约辽宁工业企业竞争力的提高。所以,我们需要认清企业组织发展变迁的规律并以此来指导企业的实践。对于企业组织的研究也是适应深化辽宁国有工业企业改革的要求。众所周知,国有工业企业改革是经济体制改革的中心环节,是改革的重中之重,辽宁国有工业企业在组织方面如何改革、如何发展事关工业企业改革的成败。我们在沿着既有的改革路径一方面改革工业企业产权等制度层面的问题;另一方面也在改革传统的不适应市场经济体制的经营方式、组织方式、管理方法、管理手段等管理层面的问题。因而,认清企业组织结构的发展规律,将对企业组织结构的建

设起到积极的指导作用，从而对企业组织的适应能力和竞争力起到积极的影响。

总之，21 世纪新的环境向企业，尤其是向辽宁省工业企业提出了新的挑战。面对新环境工业企业组织结构已经发生了哪些变化，为什么发生这些变化，又将会发生哪些变化，是摆在工业企业研究者和企业经营者面前的重大课题。

第二节 研究内容

一、辽宁省工业企业组织结构现状分析

本书在解析工业企业面临的新环境的基础上，分析环境变化对工业企业的影响，从产业集群理论、交易费用理论、核心竞争力理论、知识管理理论、人力资本理论、系统和权变理论等理论出发综述工业企业组织结构演进的理论，由此总结出辽宁省工业企业组织结构演进的动因、理论依据及发展变迁的轨迹。同时，运用实地考察、文献整理和现场走访等方法对辽宁省工业企业组织结构及发达国家制造业基地工业企业组织结构现状进行深入调研和分析，运用比较研究的方法揭示辽宁工业企业组织结构存在的问题，总结辽宁省工业企业组织结构的现状模式。

二、辽宁省工业企业组织结构调整模型

本书以专业化分工的视角重新审视企业组织结构的实质，以历史的、发展的眼光赋予其宽泛内涵，并构建一个具有逻辑严密性、较为系统的理论分析模型用以说明辽宁工业企业治理结构、网络化组织结构、生产运作结构及企业联盟等系统的理论基础和发展趋势，并在此理论模型的基础上提出具体解决对策，这不仅对目前企业组织结构理论研究是一个补充，同时也是对从专业化分工角度研究企业问题的进一步深入。

三、辽宁省工业企业组织结构案例分析

本书运用实地考察和现场走访等方法对辽宁省工业企业组织结构现状及历

史变革进行深入调研和分析,其中包括中国石油抚顺石油化工公司、沈阳机床集团、沈阳鼓风机厂、沈阳华晨金杯汽车有限公司、北方重工集团、大连机车车辆有限公司。同时,运用文献研究法,整理得到国内外优秀工业企业组织结构变革的二手资料,其中包括杜邦集团和海尔集团。运用比较研究的方法揭示辽宁工业企业组织结构存在的问题,并归纳出辽宁省工业企业组织结构的发展趋势和调整对策。

四、辽宁省工业企业组织结构调整对策

在企业实地调研的基础上,本书运用 PEST 和 SWOT 分析辽宁工业企业组织结构面临的新环境,指出专业化分工对辽宁工业企业组织结构的冲击与影响,提炼辽宁工业企业组织结构存在的问题,阐述发达国家工业企业组织结构演进的理论和实践,进一步研究辽宁工业企业治理结构、网络化组织结构、生产运作结构及企业联盟等系统的理论基础和发展趋势,并有针对性地提出辽宁工业企业组织结构调整的具体对策和措施建议。

第三节 研究方法

一、访谈调查法

访谈调查法是研究者通过和受访人面对面的询问交谈来收集有关资料的方法。为了深入了解辽宁省工业企业的组织结构的变革与现状,本书研究者围绕着组织结构变革等相关问题与企业内各层次的工作人员进行了深度访谈,通过询问交谈来收集有关资料,使书中的分析更为清晰,也更贴近实际,符合客观事实。

二、文献研究法

文献研究法是在全面收集有关文献资料的基础上,经过归纳整理、分析鉴别,对一定时期内关于本研究内容的研究成果和进展进行系统、全面的叙述和评论,并依据对过去和现在研究成果的深入分析,找出具有普遍性的问题和具

有价值的观点，从而形成自己的看法、意见和建议。本书在对有关文献研究的基础上，总结了组织结构变革的一般规律，逐步形成了自己的观点。

三、系统分析法

系统分析法是把研究对象视为各种因素所构成的系统，进而从系统的构成要素、功能、系统与环境的适应角度研究问题的一种方法。工业企业组织结构是一个由众多子系统构成的复杂系统，而每一个子系统又是由其构成要素所组成的，这些子系统相互联系、相互影响形成了组织结构的整体功能。所以，研究工业企业组织结构要有一个更为系统、更为全面的观念。

四、比较研究法

比较研究法是根据一定的标准，对两个或两个以上有联系的事物进行考察，寻找其异同，探求普遍规律与特殊现象的方法。工业企业组织结构是一个复杂的系统问题，涉及的企业组织理论、模式及其内容广泛。这就需要从纵向和横向的比较研究，发现具有普遍性的原理和方法。纵向比较研究就是从历史考察工业企业组织结构的起源、演变和发展趋势；横向比较研究就是把不同国家、不同企业的组织结构的特征加以全面地对比分析。通过纵向和横向的比较研究，来寻找组织结构的发展规律。

五、案例研究法

案例研究法是结合实际，以典型案例为素材，并通过具体分析、解剖，收集和总结相关资料。在研究的过程中，本书选择了辽宁省具有典型代表性的多家工业企业案例进行剖析，全面地分析了企业组织结构变革的相关情况，总结了辽宁省工业企业组织结构变革的一般规律，证明和完善了本书的观点。

第二章 文献综述

第一节 关于专业化分工

一、专业化分工相关研究的进展

（一）古典经济学理论的视角

亚当·斯密把劳动分工和专业化确立为经济学中的首要地位，亚当·斯密在其划时代的巨著《国民财富的性质和原因研究》中第一篇中就指出，“劳动生产上最大的增进，以及运用劳动时所表现出的更大的熟练、技巧和判断力似乎都是分工的结果”。亚当·斯密认为，经济发展的过程实质上就是专业化分工发展的过程。他认为，劳动分工是提高生产率、增加国民财富的源泉；分工会带来专业化，专业化会使得劳动者的技巧改进，劳动时间大大节省，同时也有利于机器的发明与采用。他还以做扣针为例详细阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。“如果他们各自独立工作，不专习一种特殊业务，那么他们不论是谁，绝对不能一日制造二十枚针，说不定一天连一枚也制造不出来。他们不但不能制出今日由适当分工合作而制成的数量的 $1/240$ ，就连这数量的 $1/4800$ ，恐怕也制造不出来。”他总结了分工促进劳动生产力提高的原因有三个：①劳动者的技巧因专业而日进；②由一种工作转到另一种工作，通常会损失不少时间，有了分工，就可以免除这种损失；③许多简化劳动和缩减劳动的机械发明，使一个人能够做许多人的工作。

此外，斯密还进一步分析了分工的决定因素，并得出了著名的“斯密定理”——分工受市场范围的限制，即分工的程度是受市场化的程度以及市场的规模影响的，只有当对某一产品或服务的需求随市场的范围扩大而增长到一定程度时，分工才会存在。而随着市场范围的扩大，特别是交换的发展，分工程

度也必然不断扩大。

(二) 马克思专业化分工理论的视角

马克思在《资本论》中首先确立了分工形态的多样化,他将分工分为三种:“一般分工”、“特殊分工”和“个别分工”。他认为,生产力的发展促进了分工,而分工又进一步推动了生产力的发展。在技术生产力不发达的时候,劳动工具的分化和生产过程的分解程度都不高,而随着大机器工业的出现,使得劳动工具不断分化,劳动过程不断分解,分工日益深化。组织结构专业化分工、生产部门专业化分工、工艺流程专业化分工、零部件专业化分工等,这些分工是技术进步的产物,同时分工也使生产力得到了进一步的发展。

同时,马克思认为分工会导致生产效率的提高,而协作可带来规模经济效益。正如马克思所说:“由协作和分工产生的生产力不费资本分文。”他认为,分工使生产过程具有很强的连续性、计划性和劳动强度,使局部工人长时间从事某项固定操作,有助于操作经验的积累和劳动方法的完善以及劳动效率的提高,分工强调的是工作的专门化,而协作不仅提高了个人生产力,而且创造了一种集体生产力;协作劳动所引起的竞争心理与振奋精神可以提高个体的工作效率;协作可以缩小生产的空间范围,协作强调的是工作的协同效应。因此,他认为分工与协作是共存的。

(三) 新古典经济学理论的视角

马歇尔对分工经济思想的贡献主要体现在报酬递增与工业组织上。他认为,在工业生产中组织发挥着重要和积极的意义,而组织与分工总是联系在一起,所以分工的作用不容忽视。他认为,组织的改进、分工的合理可以获得报酬递增。马歇尔注意到了分工、专业化、组织和报酬递增的关系,但他的思想并不完整。此外,马歇尔考察了工业生产中分工和机械的影响,于是马歇尔把分工及生产专业化与规模经济联系起来,他认为首要条件是充分利用专业化分工和机械的影响,其次是大规模生产。因为企业组织之间的分工确实是研究企业规模扩张的一个视角,在马歇尔之前,其他经济学家并未充分重视到这一点。

在《经济学原理》的后部分,马歇尔主要进行了以边际效用价值为基础的均衡分析,他采用一个数学框架来研究均衡问题,但为了服从于构建均衡分析的理论框架的需要,他舍弃了分工、专业化和组织的研究。主要原因是分工问题涉及角点解,而当时缺少处理角点解的数学工具,他所研究的企业内专业化分工所产生的内部经济差异将使均衡被打破,因此他无法用一个数学框架将他对分工和专业化问题数学化,从而导致他漏掉了分工与专业化理论的全面发展。

在1928年,杨格发表了《报酬递增与经济进步》的经典论文,代表了当时研究分工问题和报酬递增的最高成就,也是被当代研究分工问题文献引用最多

的文章。杨格深入研究了市场,分析了分工、交易费用和市场范围的关系,重新阐述了斯密关于劳动分工与市场规模的思想,他认为“分工使一组复杂的过程转化为相继完成的简单的过程,其中某些过程终于导致机器的采用。在使用机器、采用间接过程时,分工进一步发展了,后者从经济角度看又受到市场范围的限制”。杨格对“分工受市场范围的限制”的斯密定理做了扩展,提出了关于劳动分工水平自我演进的“分工取决于分工”的杨格定理。在杨格看来,专业化分工所导致的报酬递增一直是经济发展的主要动力,因此,报酬递增取决于劳动分工的发展,他认为“分工”这一概念包含着三个方面的内容:一是每个人的专业化水平;二是间接生产链条的长度;三是此链条上每个环节中产品的品种类数。生产的迂回度是专业化的一个主要特点,一个国家或地区经济进步的过程实质上是一个分工水平演进的过程,表现为个人专业化水平加深,迂回生产链条的长度增长,迂回生产链条上每个环节的产品种类数增加。也就是说,递增报酬来源于迂回的生产方式即劳动分工的专业化程度。杨格的思想是对斯密的专业化分工核心思想的丰富和发展,进一步分析了经济进步、专业化分工与组织演进之间的关系。

(四) 新制度经济学理论的视角

科斯在其1937年的著名论文《企业的性质》中提出:市场和企业是两种虽有不同,但又可以相互代替的制度安排,它们两者是两种协调专业化分工与交易的机制,市场上的交易是由价格机制来协调的,而企业的显著特征就是作为价格机制的代替物。科斯开创性的研究观点,奠定了现代企业理论的重要基础。

对科斯现代企业理论进行了深化和发展的是交易费用理论的代表人物威廉姆森。他通过有限理性和机会主义的两个假设,区分了交易所涉及三个维度,即资产专用性、不确定性、发生的频率。进而,他提出了交易特征与企业组织专业化分工机制的有效匹配。

现代企业理论的另一分支为“委托—代理”理论。这一理论的代表是阿尔钦和德姆塞茨,他们认为企业的性质不应再从市场运行成本中解释,而是应从企业内部效率的提高中加以印证。在他们看来,企业是一个团队的生产组织,在企业中各生产要素是通过专业化分工基础上的相互协作并联合为一个整体来完成经营过程的。他们揭示了专业化分工和合作是团队生产方式形成的前提。

科斯的贡献在于他明确察觉到企业内部和市场交易两种机制的联系,但他本人在企业性质、交易费用及企业运行的观点上存在问题。而威廉姆森将企业看做是市场组织、准一体化合同相并列的治理结构,从而构建起一个交易费用分析框架,为研究专业化分工程度和组织形式的演进提供了重要视角。阿尔钦和德姆塞茨的贡献在于他们察觉到了企业内部分工与企业性质的联系。但是,

利用团队生产来解释企业的存在也存在局限。

(五) 新兴古典经济学理论

杨小凯在斯密和杨格的分工理论基础上,从个人专业化分工的微观角度解释了经济发展过程中的许多微观和宏观现象。由于专业化是做与不做某项工作的选择问题,因而在一定程度上是一个非连续的过程,存在着跳跃点,因此他放弃了马歇尔的分析框架。他认为,劳动分工是一个自我演进的过程,交易效率是市场规模的增函数,并运用超边际分析方法证明了他的想法。杨小凯指出,在现代市场经济体系下,随着专业化分工的进一步深化,市场交易频率、交易成本的不断增加,企业将不断的分工独立出去,产业活动也因此更为复杂和多样,进而形成了经济组织结构分工上的演变。同时,分工和专业化使技术、工艺得到更好的完善,分工提供的网络化服务使技术创新思想的实现成为可能,使新产品的商业化周期缩短,从而进一步提高了企业的生产力。

杨小凯认为,分工的演进是由个人专业化所带来的熟能生巧的知识积累引起的,体现为个人专业化水平的提高。熟能生巧使个人的专业知识和生产经验不断积累,生产效率明显提高,从而导致专业化分工水平不断加深和经济的不断增长。

斯密的专业化分工理论也得到了贝克尔和墨菲的继承与发展。他们从分工加深引致的协调成本与知识的角度来分析经济增长问题,在他们看来,专业化的深化使经济产生规模递增的收益,同时经济的协调成本上升,但当经济中的知识存量不断内生增加时,知识积累降低了经济的协调成本,导致分工的不断演进。同时,专业化与知识投资又是相互促进的,知识投资取决于专业化的水平,知识投资收益的增长还会促进专业化水平的加深。同样,专业化分工水平的加深和知识投资的增长都会带来经济的不断增长。

二、专业化分工的概述

关于专业化分工目前没有一个统一的定义。专业化分工,简单地说就是不同专业的人从事不同的工作。对于专业化分工的含义,需要从以下几个方面进行理解:

(1) 专业化分工可以理解为:一个完整的生产经营活动被分割成许多独立的部分,即把整体的任务、目标分成各个因素的任务和目标,同时明确各个因素应该做的工作以及完成不同工作的手段、方式和方法。

(2) 专业化分工程度可以理解为:专业化分工程度较高时,所包含工作任务的范围就相对简单,在这种情况下,完成相应工作任务所需要的技能就相对