

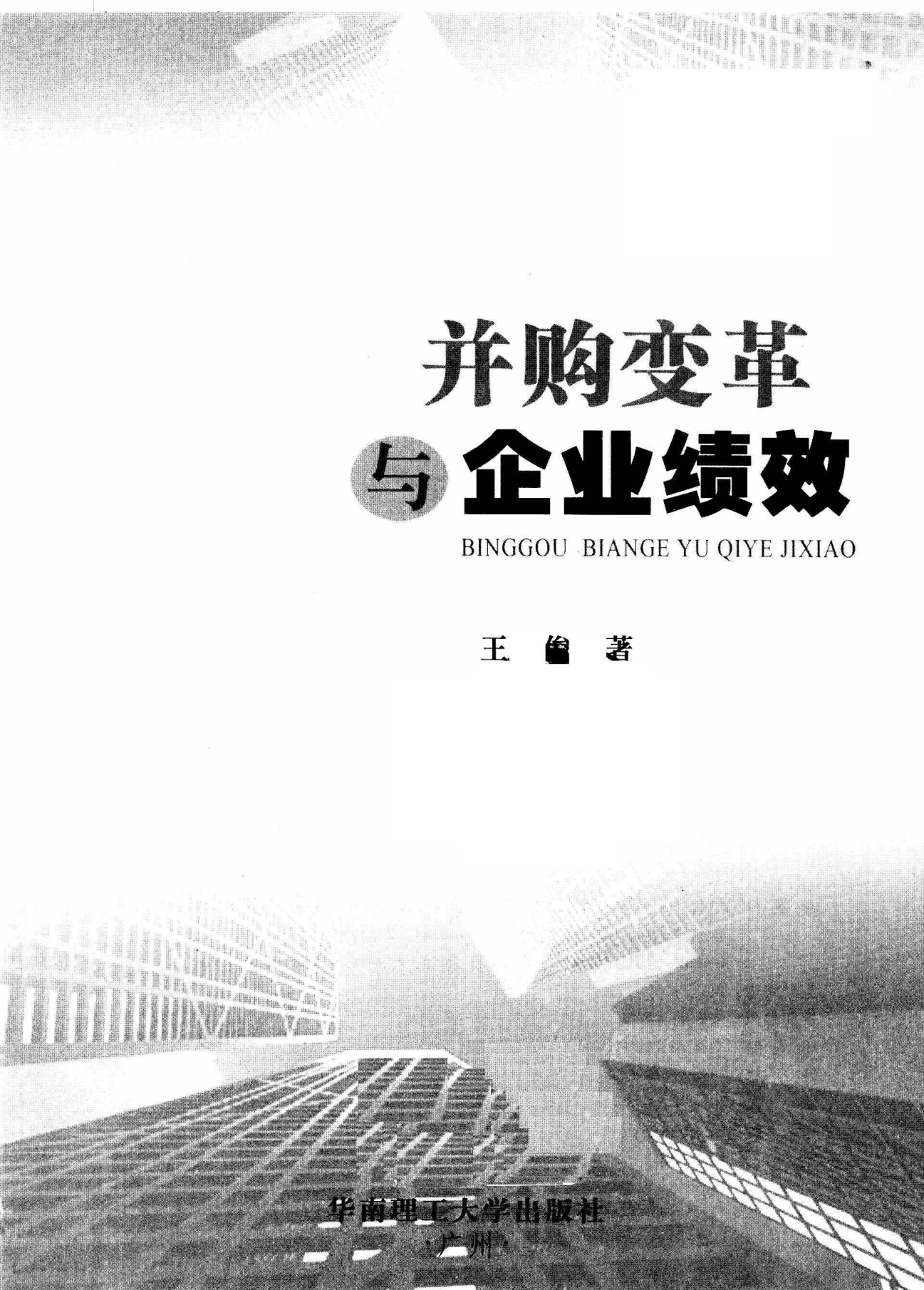
并购变革 与 企业绩效

BINGGOU BIANGE YU QIYE JIXIAO

王 俊 著



华南理工大学出版社
HUANAN LIGONG DAXUE CHUBANSHE



并购变革 与 企业绩效

BINGGOU BIANGE YU QIYE JIXIAO

王 俊 著

华南理工大学出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

并购变革与企业绩效/王俊著. —广州:华南理工大学出版社, 2011. 7
ISBN 978-7-5623-3448-4

I. ①并… II. ①王… III. ①企业兼并 - 影响 - 企业管理: 财务管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 095834 号

总发行: 华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)
营销部电话: 020-87113487 87110964 22236386 87111048 (传真)
E-mail: scutc13@scut.edu.cn http: //www. scutpress. com. cn

策划编辑: 黄丹丹

责任编辑: 朱彩翩

印刷者: 广州市穗彩彩印厂

开本: 787mm × 960mm 1/16 印张: 9.75 字数: 186 千

版次: 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1 ~ 1000 册

定价: 25.00 元

版权所有 盗版必究

序

改革开放 30 多年来，中国经济维持持续快速增长的势头，但资源紧张、环境恶化、成本上升等问题，依然成为目前中国经济进一步增长的重要制约因素。在增量推动作用力不能持续放大的条件下，存量推动就大有用武之地，而资产重组就是依靠存量推动经济发展最有效的途径之一。世界经济发展史表明，现今成熟市场经济体中的大公司几乎都是通过重组并购成长起来的，而且，并购与经济发展周期和技术革命高度相关。当然，也有许多企业由于不善于管理并购后的变革过程，结果导致并购达不到理想收益。因此，研究重组并购后的管理问题，显得尤为必要。王俊博士奉献给读者的专著《并购变革与企业绩效》，选题有重要的理论与现实意义。

本书从并购和变革两种动态行为入手，提出企业变革在并购后四个层次的整合中产生收益。一是获取目标企业的产权收益。企业拥有相对竞争优势，主要表现为在母公司的统一领导下，各个业务子公司会比其作为独立实体时表现得更好，即并购后子公司获得了“母合优势”。二是获取目标企业的控制权收益。企业使这种“母合优势”内部化为先进的公司治理结构和机制所产生的收益。三是获取目标企业的业务转型收益。并购后的产业转型能带来公司主营业务竞争力的有效提升。四是获取管理和文化变革收益。

本书以 2002 年发生控制权转移的深沪两市 152 家 A 股上市公司为样本进行定量分析，考察上市公司每股收益、净资产收益率、资产报酬率和每股净资产等 4 个指标在并购交易后 3 年的变化，评估新大股东股权获得方式、治理变革、产业转型和管理与文化变革等对并购后企业财务绩效变化的影响。本书最后以越秀投资为案例，进一步分析并购后企业变革管理的过程和效果，梳理“交易—变

序

革一再交易”循环，分析购股权计划的作用，以案例解析方式对并购后如何优化变革管理，提出了操作性、针对性都非常强的建议。

阅读本书，读者可以感受到作者将经济学、管理学理论和企业运作实际有机融会贯通。本书是作者近8年经济学、管理学学习研究和多年并购管理实践的心得和体会。

王俊博士是位有才华、善思考、有闯劲的实干型知识分子。他本科学的是工科，大学毕业后被中共湖北省委组织部选调到工厂和政府机关锻炼两年，之后放弃仕途报考硕士研究生，在产业经济学专业脱产学习三年后，以第一名成绩考上博士研究生，之后选择在职攻读，历经四年半完成博士学业。其间，经历了工作转换，29岁成为总投资近百亿元的大项目高管，参与、策划、管理了香港上市公司在不同省份的项目并购和整合过程，使自己的研究成果在实践中得以应用和具体化。据我所知，无论在近三年的博士论文写作期间，还是在之后管理企业的过程中，他一直非常刻苦努力，将包括婚假在内的节假日都用在学习、研究和实际运用中。现在，他的博士论文要出版了，我怀着极其喜悦的心情向他表示祝贺，希望这是一个新的开始，未来会有更大的进步。虽然此专著的成稿时间已有一些年头，但其结论、政策建议等，在今天仍然有较大的参考价值。

我乐意为本书作序，并向广大读者推荐这本书。

中南财经政法大学博士生导师 胡立君

2011年3月28日

目录

CONTENTS

绪论	1
一、并购历程的简要回顾	1
(一) 西方发达国家的五次并购浪潮	1
(二) 我国企业的并购历程	4
二、研究思路和方法	6
(一) 研究思路	6
(二) 研究方法	6
第一章 文献综述	8
一、企业变革理论综述	8
(一) 西方传统组织管理理论的简要回顾	8
(二) 现代组织变革的理论和实践	9
(三) 企业变革的趋势、内容与方式	11
(四) 变革的过程理论	13
(五) 对企业变革理论的小结	15
二、并购后企业变革的研究动态	16
(一) 并购后整合	16
(二) 并购绩效的影响因素	27
三、现有研究的问题和本研究的意义	31
第二章 并购后企业变革的特点和影响	33
一、并购后企业变革的特点	33
(一) 并购后企业变革的经济特征	33
(二) 并购后企业变革管理的特点	34
二、并购后企业变革的影响	35
(一) 促进并购后企业价值的提升	35
(二) 对宏观经济产生影响	40
三、并购后企业变革对财务绩效影响的分析框架	41
第三章 并购后企业变革对财务绩效的四大影响	43
一、获取目标企业的产权收益	43

目录

CONTENTS

(一) 母公司总部可以帮助子公司创造价值	43
(二) 集团范围的资产重组可以创造价值增值机会	44
(三) 母公司进行资本营销的努力有利于提升公司市场价值	47
二、获取目标企业的控制权收益	48
(一) 并购后母公司对子公司治理的影响	48
(二) 并购后公司治理变革对业绩的影响	52
(三) 并购后完善我国企业治理结构的有关建议	53
三、获取目标企业的业务转型收益	55
(一) 产业效应理论	55
(二) 业务转型对并购后企业发展的作用	57
(三) 对我国企业并购后进行业务转型的建议	59
四、获取管理和文化变革的收益	60
(一) 通过变革减弱原企业的影响	61
(二) 加强新大股东的控制	65
案例：招商局集团的变革重组	71
第四章 并购后企业变革对财务绩效影响的实证分析	75
一、企业变革的实证研究范式	75
(一) 因果关系研究范式	75
(二) 市场地位研究范式	76
(三) 权变因素研究范式	76
(四) 产业视角研究范式	78
(五) 环境影响研究范式	79
二、我国企业并购后变革的实证研究	79
(一) 研究样本	79
(二) 相关分析	80
(三) 回归分析	82
三、我国上市公司并购总体绩效分析	85
第五章 推进并购后企业变革的具体方法	88
一、重视文化变革	88
二、推动管理变革	89

目录

CONTENTS

(一) 形成并购后变革的推动力量	89
(二) 加强公司控制	91
(三) 建立“行动的集团总部”	94
三、激励经理人和员工参与变革	95
(一) 在被并购企业中推行经理人分享制	95
(二) 完善绩效管理体系	100
第六章 越秀投资案例：从企业变革角度所作的分析	105
一、并购交易概况	105
二、解冻：推行购股权计划	107
(一) 购股权计划的内容	107
(二) 购股权计划实施的效果	108
三、改变：企业转型和盈利能力增长	109
(一) 在整合中转型	109
(二) 提升盈利能力	111
四、再冻结：全面提升企业价值	114
(一) 通过绩效评价体系突破管理难题	114
(二) 分拆上市越秀房托基金	117
(三) 建设学习型组织	119
第七章 结论	121
一、本研究的主要结论	121
二、主要创新点	123
三、不足和展望	124
附录一	125
附录二	131
后记	141
参考文献	143

绪 论

并购是兼并与收购（Mergers and Acquisitions）的简称^①，主要起源于美国，绝大多数发生在经济处于持续高速增长的时期。并购自 19 世纪末开始在西方主要市场经济国家兴起以来，已先后经历了五次大的浪潮。这些并购浪潮与西方发达国家的经济发展周期基本保持一致，是随着技术革命和技术创新的产生而发生的。每次并购浪潮都表现出与当时经济技术发展相适应的并购方式。

一、并购历程的简要回顾

（一）西方发达国家的五次并购浪潮^②

第一次浪潮开始于 19 世纪末 20 世纪初。当时世界正跨入电气时代，社会化大生产的发展要求集中大的资本，为此，西方主要资本主义国家掀起了企业并购高潮。美国于 1898 年至 1903 年的 5 年间共发生兼并案 2 864 起，兼并资本总额达 63 亿美元。企业兼并导致了资本的集中、生产的集中，美国工业结构出现了质的变化，产值 100 万美元以上的大企业占企业总数的 1.1%，而它所占的工人数和产值分别为 30.5% 和 43.8%，并出现了美国钢铁公司、杜邦公司、美国橡胶公司等一大批巨头公司，其中美国钢铁公司成为美国第一家资本超 10 亿美元的公司。在此时期，英国、法国、德国也先后发生了企业兼并行为，尽管在规模上小于美国，但也通过并购导致了垄断组织托拉斯的产生。如德国托拉斯达 600 多个，产生了克虏伯公司、西门子公司等一些著名公司，只占企业总数 0.9% 的大公司共占有工人总数的 39.4%，占有蒸汽马力和电力的份额高达 75.3% 和 77.2%。这一时期的并购大都在同行业或者同产业部门之间进行。资本在同行业中集中，往往是优势企业吞并劣势企业，扩大生产规

① 由于兼并、收购在概念上有很大的重叠部分，在本文中两者结合起来使用，概称并购。本文将企业并购形式界定为：a. 两个或两个以上的企业兼并后，仅有一方保留法人地位，公式表示为： $A+B=A$ ；b. 两个或两个以上的企业兼并后，所有的企业都不再继续保留法人地位，而是重组为新的实体，公式表达为： $A+B=C$ ；c. 一家公司取得另一家公司的控制权。

② 毕雄梅：《并购企业的整合管理》，对外经济贸易大学硕士学位论文，2000 年，第 10-11 页。

模以达到新技术条件下的最佳经济规模。这些活动基本上是在本国内发生，规范性也不强，并购过程常常是巧取豪夺、威逼利诱。同时，伴随并购而产生的破产、失业现象也颇为严重。

第二次浪潮始于20世纪20年代。第一次世界大战后不久，西方主要资本主义国家经济都有所好转。自动化装置、标准化生产是新兴工业如汽车、化学、电气、化纤等工业部门的基本特征，从而更是资金密集、资本更大规模集中的产业。在此客观条件下，第二次并购浪潮便在西方发达的资本主义国家中兴起。此次并购，美国工业兼并5282家，公用事业兼并2750家，银行兼并1060家，零售商兼并10520家，数量上已经超过第一次浪潮。英国通过企业并购在很大程度上形成了公司经济的轮廓，电机制造业的GEC、英国电器等均是一系列企业兼并的产物。德国开始出现国家出资控股的国有垄断资本，并强制实行了卡特尔化政策，以促进通过兼并达到资本高度集中的目的。从美、英、法、德等主要国家企业并购的特征来看，这一时期较突出的是优势企业将拥有与本企业生产紧密相关的前、后道生产工序、工艺过程的其他生产企业吞并过来，以实现生产一体化。企业兼并的形式主要是纵向兼并。此外，产业资本与金融资本的互相渗透也开始出现，如美国摩根银行创办了美国钢铁公司、洛克菲勒控制花旗银行，便是这种结合的体现。

第三次浪潮发生在20世纪50年代至60年代，在60年代后期达到高潮。第二次世界大战后，西方资本主义国家经济进一步增长，科学技术突飞猛进，电子工业、计算机工业、飞机制造业等现代工业产业方兴未艾，从而使并购的规模进一步扩大，企业兼并活动更趋频繁。美国1967年至1969年企业兼并达10858家，欧共体市场也掀起了并购热潮。法国从1900年至1945年平均每年被兼并企业仅18家，1950年至1960年年均兼并5家，而1960年至1970年共兼并1850家，年均185家，相当于战前的10倍。日本企业界此时也一改沉闷，加入了世界并购的浪潮。“二战”后的日本不甘落后，为了尽快形成规模经济，日本政府直接干预企业兼并活动，1960年至1970年的10年间有9000多个企业被兼并，减少了过度竞争，提高了国际竞争力。

进入20世纪80年代，西方发达资本主义国家开始了第四次并购高潮，其中企业兼并的规模、方式等均发生了很大变化。在规模方面趋于大型化：以美国为例，10亿美元以上甚至上百亿美元的特大型兼并案1983年有6起，1984年有17起，1985年有37起；美国1975年企业兼并总数2297起，总金额不到120亿美元，而1984年兼并数达2543起，总金额高达1220亿美元，可见单个兼并规模有了扩大。同时，在兼并方式上趋于多样化：横向、纵向、混合等多种形式互补，以最大优势调整资产，优化资源配置。企业兼并收购的活动

日趋激烈，兼并与反兼并矛盾加剧，甚至出现了“小鱼吃大鱼”的现象，如1985年销售额仅3亿美元的帕特雷·普莱德公司通过借债，以17.6亿美元吞并了销售额为24亿美元的经营药品和化妆品的雷夫隆公司。此外，20世纪80年代以来，资本主义国家资本输出也发生了较大变化，以跨国兼并方式进行跨国投资的数量增加，使并购在不同国家企业间进行。比如，1983年外国企业在美国以兼并形式进行的投资占投资总额的59.9%，1988年高达92.3%；而欧洲共同体各国企业之间的国际性并购增长幅度1988年比1985年高2倍多。跨国企业的并购多以新技术、矿物原料及市场前景广阔的企业为主要对象，使两国企业在国际兼并中均得到资产重组和结构调整。第四次并购高潮的出现，主要动因乃是资本主义国家企业面对竞争力日渐衰落的形势所进行的一次变革，也是对当时经济衰退、产业萧条困境所进行的突破。如美国，里根政府在此期间解除管制政策并实行温和的反托拉斯政策，使通讯、广播、金融、航空等行业大行并购之道，兼并活动日趋活跃。

20世纪90年代以后，西方资本主义国家并购活动高潮迭起，规模空前，被称为第五次浪潮。据美国毕马威咨询公司统计表明，1996年全球企业并购金额达1万亿美元。兼并主战场美国1993年至1995年企业并购案达9170起，交易额7591亿美元，其中仅1995年企业并购3510起，交易额达3650亿美元。1996年并购企业数和交易额更大幅增加，企业并购案达5000多起，交易额达6588亿美元，分别比1995年增长了42%和80%左右。即使是一向视出卖企业为个人耻辱的日本，并购金额也连年上升，1996年达到1.3万亿日元（约合109亿美元）。据美国毕马威咨询公司统计，到1997年上半年，全世界跨国企业兼并的交易额达1300亿美元，比1996年同期增长9%。从外国企业并购美国企业来看，1981年为101起，1995年增至483起，交易额由10.7亿美元增加到497亿美元，分别增长3.78倍和36.45倍；从美国企业并购外国企业来看，1995年达218起，交易额达395亿美元。1995年美国发生的跨国并购案共计701起，占当年并购总数的20%以上，交易金额892亿美元，占当年交易总额的24%。1991年至1995年累计，加拿大卖给美国的企业达338家，英国卖给美国的企业412家，而加拿大、英国购买美国的企业分别为219家和217家。之后几年直到20世纪末，因为法律监管的变化，特别是在媒体、电信、科技方面巨大的技术突破推动下，并购非常活跃。但随着科技网络泡沫破灭以后，全球并购在21世纪初出现了一个低潮，直到2005、2006年才再次回到并购的高潮。据统计，2005年的总交易金额创下了2001年以来的最新纪录，2006年第一季度的交易额又创下了21世纪以来的单季新高，达到8700

亿美元，比2005年的第一季度增加了46.5%。^①这次高潮的突出特点是跨国并购数量和规模大增，所占的比重也大增。此次并购狂潮在大企业之间掀起，大都出于加强国际竞争力的需要，它带有一定的忧患意识。当今世界，国际经济一体化趋势增强，各国经济日益紧密地联系在一起。为了在世界市场保持强大的竞争力，企业的产销必须走向全球化，因此跨国兼并便成为这次并购浪潮的一大特色。

综上所述，并购活动已在西方发达资本主义国家经历了五次浪潮，每一次浪潮都给各国企业以极大的冲击，并在冲击中使各国经济得以复苏与发展。

（二）我国企业的并购历程

1984年河北保定市锅炉厂以承担42万元债务的形式兼并保定市风机厂，开创了我国国有企业存量资产流动与重组的新篇章，引起了我国各地的广泛兴趣，此后各地都进行了不同程度的尝试。从20世纪80年代初至80年代末，是我国国有企业并购探索阶段。

20世纪80年代末，一些地方主管部门出于甩包袱的动机，掀起了带有强烈行政色彩的企业兼并高潮。之后，随着市场化程度的提高，人们对并购能盘活存量资产、整体搞活国有经济作用的认识逐步深化，企业并购开始从政府行为向自觉行为转化，以追求最大利润为目的的企业兼并活动日益活跃起来。据报道，到1993年，我国就有2900多家企业被兼并，成交额达60亿元。进入1994年，我国企业被兼并数已累计超过10000家。从20世纪80年代末至90年代中期可谓是并购的试点阶段。

1995年党的十四届五中全会明确指出：“要着眼于搞好整个国有经济，通过存量资产的流动和重组，对国有企业实施战略性改组。”一场深刻而艰难的国有存量资产的变革，以不可阻挡之势，迈到改革的前台。一批迫切需要增加投资扩大生产规模以提高竞争力的优势企业，抓住经济结构大调整的机遇，以资本为纽带，以市场为导向，运用兼并、联合、收购等并购形式，跨地区、跨行业、跨所有制盘活困难企业沉积的存量资产，不断壮大自己，进而带动了整个国有经济结构的优化和升级。据统计，1996年仅38个“优化资本结构”试点城市，就有1099家企业破产终结，被兼并企业达1192家。1997年，企业并购又迈出了更加扎实的一步。国家为国有企业破产、兼并准备的呆账、坏账准备金达到300亿元。1999年颁布《证券法》后，中国证券市场走向成熟、

^① 孟亮：并购市场的分析和趋势，北京大学中国经济研究中心摩根大通金融讲座系列三，2006年6月10日。

规范的重要阶段，上市公司并购次数大量增加。由于公众公司的股权可以通过统一的证券市场低成本地转让，同时公众公司的股权分散，控股要求的比例相对较低，所以上市公司的并购逐渐成为我国企业并购行为的主体。

2001年，中国加入世贸组织后，随着全球经济一体化和中国各行业对外开放的加速，以跨国公司为主体的外资并购也在我国的并购活动中扮演着越来越重要的角色。2002年，正当世界各地市场受经济萧条和股市疲软影响而不断下跌时，中国并购市场却经历了成倍增长，整体规模达到了290亿美元，并且在以后几年保持了持续增长的势头。但是，直至2006年第一季度，中国的并购总额仅占到亚太区的8%（亚太区占全球并购总额的15%），在全球市场上的影响力仍然微乎其微。^①此外，进入21世纪以后，随着我国并购市场的不断发展，并购交易的类型也随之发生变化。有研究者把我国的并购交易分成四种类型。^②

1. 国内并购

国内并购的主要发展趋势为：一是由政府驱动，通过分拆及/或出售而进行民营化；二是在竞争促进下，加强国内企业间的整合。

2. 关联交易

关联交易的主要发展趋势为：在加强公司管制及提高运营效率目标的推动下，将资产注入上市子公司中。作为中国经济改革的一部分，许多大型国有企业的优质资产已被划出，并随后在国内或海外股票交易所上市。当置身于国际资本市场后，这些上市公司必须遵守国际投资者所要求的更为严格的国际性披露标准。受到这些上市公司业绩改善及更高回报率的鼓舞，各级政府正在不断寻求机会以将自己控股的优质资产注入上市公司中。

3. 外国跨国公司对中国企业的收购

外国跨国公司对中国企业的收购的主要发展趋势为：一是收购已设立的公司以便进入相关市场，二是为巩固市场地位而收购竞争对手。

4. 我国企业的海外扩张

我国企业的海外扩张的主要发展趋势为：一是石油和天然气部门的迅速扩张，这种扩张主要是基于保证未来经济增长对能源的需求；二是消费品部门的投资，这种投资主要是基于开拓新市场和利用生产规模的内在需要。

^① 孟亮：《并购市场的分析和趋势》，北京大学中国经济研究中心摩根大通金融讲座系列三，2006年6月10日。

^② 马宏涛：《中国并购市场透视》，《环球企业家》，2004年2月，第95期。

二、研究思路和方法

(一) 研究思路

并购对企业的影响是全方位的。本研究将着重对并购后企业变革对财务绩效的影响进行探讨,并探索通过变革管理提高并购后企业绩效的方法。因此,本研究思路拟这样展开:

第一,在回顾企业变革理论的基础上,阐明研究背景和总结并购后的整合、公司价值变化等研究动态。从文献研究中,作者发现虽然学者们曾从经济学、职能管理、智力资本、核心能力和项目管理等角度对并购后企业的管理进行了解释和研究,但都存在一些缺陷,在动态性很强、涉及面很广的并购后企业管理中应用起来比较困难。同时,在管理理论中,变革管理着重于研究企业变革的动态过程,而发生在企业间的变革行为正是该理论研究的热点。因此,本研究选择并购后企业变革及其对公司财务绩效变化的影响进行探讨,并提出改善并购后企业变革管理的一些具体方法。

第二,归纳并购后企业变革的特点,分析和总结并购失败的原因,探讨并购后企业变革对财务绩效产生影响的主要方面,提出本文研究的基本框架。

第三,从获取目标企业的产权收益、目标企业的控制权收益、目标企业的业务转型收益、管理和文化变革收益等四个维度,结合相关理论和实证分析结论,分别论述其对并购后公司业绩变化的作用。

第四,通过对我国上市公司控制权转移后企业绩效的实证分析,分析新控股方股权获得方式、公司高管人员更替和主业转型、母子公司日常管理运作相关性等对并购后企业财务绩效的影响。

第五,通过对我国上市公司并购后效果的分析,结合企业变革理论,探讨并购后企业加强变革管理的具体方法。

第六,结合香港上市公司越秀投资的实际案例,对其并购后企业变革过程和影响进行案例研究。

第七,对本研究进行总结,提炼本研究的创新之处和不足。

(二) 研究方法

本研究主要采用对比、演绎、归纳、实证和规范相结合的方法对并购后企业变革对财务绩效的影响进行论述。

首先,在回顾企业变革理论的基础上,归纳并购后企业变革研究目前存在

的主要问题，然后从总结并购失败的实证分析结果入手，论述并购后企业变革的影响，并对比分析变革管理理论应用在并购后整合过程中与应用在单个企业内部变革中的不同。

其次，归纳并购后企业变革在获取目标企业的产权收益、目标企业的控制权收益、目标企业的业务转型收益、管理和文化变革收益等四个方面的影响；通过回归分析和相关分析，研究我国上市公司控制权转移后公司股权获得方式、高管人员更替、产业转型和母子公司日常管理运作相关性等对并购后企业绩效的影响；统计分析样本企业并购后的绩效情况，归纳影响我国企业并购效果的主要因素。

再次，归纳并购后企业加强变革管理的具体方法，并结合越秀投资案例，对其并购后企业变革过程和影响进行实证研究。

最后，对全文进行总结归纳。

第一章 文献综述

诺纳卡（Nonaka）认为，环境波动能够使组织处于混沌状态^①。但是，这种“混沌”只会触发具有变革管理能力的企业的创造性，对于不具备这种变革管理能力的企业来说，环境混沌性可能成为破坏力量的催化剂。因此，在并购交易完成后，当组织的发展环境不可避免地发生波动时，通过有效的变革管理创造价值就成为并购后企业管理的重要内容。

一、企业变革理论综述

国内外的调查表明，许多并购企业不善于管理变革过程，结果导致许多整合虽有好的愿望和详细的方案，但未能达成希望的结果。因此，重视对变革管理的研究能够提高整合的成功率。下面我们在对组织管理理论和组织变革的相关理论进行简要回顾，并对有关变革的趋势、内容和方式问题进行总结。

（一）西方传统组织管理理论的简要回顾

企业是一个为市场提供产品或服务的自主经营的经济单位，可以看成是一个开放式的、主动的作用系统。企业的组织管理是对两个以上的人的活力或力量有意识地加以协调的系统。最早的组织理论是以泰勒和法约尔的管理理论为基础的，它从事先确定好的任务出发，将其细分并分派给承担者，其主要工作是系统的结构化工作。德国人科劳尔（Konol，1945）后来又把系统的结构化工作分为机构组织设置（结构组织）和工作过程的组织设置（过程组织）两个部分，前者涉及任务分工和协调，后者涉及工作过程在时间和空间上的结构化问题，这个理论在企业流程再造（BPR）的运动中得到了相当的注意。其他学科领域的知识应用促进了组织理论的进一步发展。有一些学者注重建立合理的决策模型从数量方面研究组织，从而把博弈论、团队理论、控制理论等用了进来，提出了组织应向理性和科学性方向发展的观点，另外一些学者则把社会学、心理学以及社会心理学的知识成果应用于组织研究。被誉为“组织理论

^① Nonaka, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, Vol. 5, 1994: 14 - 37.

之父”的韦伯把层级组织形式作为合理的手段来分析工业生产过程和管理过程的分工问题，后来巴纳德、西蒙等把人的行为特性与组织的结构特性相结合，形成了组织理论的行为学派。随着信息技术的进步，在20世纪60年代人们就开始从技术上对组织的系统影响进行研究，在20世纪90年代随着Internet的发展而达到高峰。

上述这些传统的组织理论一方面成为今天组织变革和发展的基础理论，另一方面纯理性和劳动分工、结构导向的组织也因与环境的冲突而成为变革理论研究的对象。

（二）现代组织变革的理论和实践^①

从组织发展理论产生以后，就出现了许多关于组织变革的论述。Salamon (1981) 认为组织变革是企业或事业单位的组织结构或计划在组织中所处地位的改变；Fried & Brown (1974) 则认为组织变革是一种促进结构和过程（如人际关系、角色）、人员（如风格、技巧）和技术的变革与发展的方法；Mosher (1967) 则认为组织变革是指组织结构有计划的变迁，包括职位的增加、任务的重新安排、现职人员的更迭和预算的增减等。

近20多年来，许多学者受企业变革实践的启发，提出了众多有关组织变革的理论，如星座组织理论、7S框架、企业重建理论、公司再生和集群组织结构理论、企业再造工程理论、战略联盟与流程再设计的观念等。

在20世纪70年代，人们提出了星座组织结构（Constellation）的概念，简单地讲就是由众多独立的但在产权或管理上相互联系的多个公司组成的集合体，类似我国的企业集团、比利时的控股公司、法国的工业集团等。在星座理论的基础上，托夫勒（1985）更进一步认为企业不应由传统呆板的各部门组成，而应是由骨架和组合单元组成的高度灵活的结构，企业成为一个由公司组织和机构组成的不断变化的“星座”中的一部分，骨架起着协调作用的构架，它把临时性的和标准化的组合单元结合在一起，这成为他提出的“适应性公司（Adaptive Company）”的重要概念。根据这样的观点，托夫勒在给贝尔电话公司进行咨询时提出，贝尔电话公司应该把一些关键性的职能（如生产制造部门）承包分离出去，但保留和加强研发职能，使公司能向市场提供竞争对手不能提供的东西。这个思想与今天的外包（Subcontracting）和资源外取（Outsourcing）有着极其密切的联系。

^① 王雪莉：《影响中国企业组织变革成功的因素研究》，申请清华大学管理学博士学位论文，2003年，第10-15页。