

博

士



中国人民大学
博士文库

企业管理 组织变革的 理论与实践

王凤彬 著

9

文

庫

(京) 新登字 156 号

北京市社会科学理论著作出版基金资助

中国人民大学博士文库

企业管理组织变革的理论与实践

王凤彬 著

出版者：中国人民大学出版社

发行者：中国人民大学出版社

(北京海淀路 39 号 邮码 100872)

经销者：新华书店总店北京发行所

印刷者：中国人民大学出版社印刷厂

开 本：850×1168 毫米 32 开

字 数：234 000

印 张：10.5 插页 2

版 次：1994 年 9 月第 1 版

印 次：1994 年 9 月第 1 次印刷

册 数：1—3 000

书 号：ISBN7-300-01924-2/F·555

定 价：8.20 元

《中国人民大学博士文库》

总 序

《中国人民大学博士文库》以反映中国人民大学博士学位研究生的研究成果（博士论文），促进哲学社会科学的繁荣、发展，促进我校科学研究和教学活动，扶植学术新生力量为主要宗旨。

我国的社会主义建设，是一项空前未有的宏伟艰巨的事业。为了使这一事业能够沿着正确的轨道顺利前进，必须有马克思主义理论的指导和掌握现代科学知识。马克思主义经典作家早就指出，一个国家想要站在科学的最高峰，就一刻也不能没有理论思维。应当清醒地看到，同社会主义现代化建设发展的实践相对照，当前的理论研究，还显得很不相称。对理论的冷淡和忽视，已经给我们的社会主义建设和改革、开放带来了严重的危害。没有马克思主义理论的指导，不懂得现代科学知识，我们不但会在决策上发生这样那样的失误，甚至会使我们在社会主义的大道上迷失方向。因此，在改革开放和建设社会主义的伟大实践中，创造性地研究和发
展马克思主义理论，用现代科学知识武装我们的头脑，就具有特别重要的意义。

博士研究生，是中国人民大学最高层次的学位研究生，他们有坚实而宽广的基础理论，系统而深入的专业知识，有较高的理论造诣和较强的分析能力。他们的许多论文坚持马克思主义的立场、观点和方法，紧密结合实际，对有关课题进行了深入的探讨，在同一课题或相关学科、相关专业的研究方面，达到了较高的学术水平。这些论文，不但在理论上具有科学性和开拓性，而且内容新颖、立论严谨，既有较高的学术价值，又有重要的现实意义。

《中国人民大学博士文库》，由中国人民大学研究生院、科研处、出版社和书报资料社共同筹集出版基金，中国人民大学出版社编辑出版。《中国人民大学博士文库》以每年答辩的博士论文为选题范围，筛选其中的优秀论文，逐年陆续编辑出版。

社会主义改革开放在日新月异的发展，为马克思主义的理论上的创新，提供了广阔的天地。伟大的时代，正召唤着与其相适应的理论成果。广大中青年理论工作者，特别是获得博士学位的研究生，必将会对活跃和繁荣我国的理论研究，发挥重要的作用。当此《中国人民大学博士文库》和读者见面的时候，我衷心地希望更多的博士研究生，通过自己的辛勤劳动和刻苦钻研，写出更多、更好的学位论文，有更多的人才脱颖而出，在我国的现代化事业中发挥应有的作用。

罗国杰

1988年10月

序

管理机构臃肿，副职过多，人浮于事，工作效率低，应变能力差，这是我国企业尤其是国有企业长期存在的一个“老大难”问题。随着社会主义市场经济的发展，对传统管理组织变革的研究与实践，已成为摆在我国企业经营者和理论工作者面前的一项共同的紧迫任务。本书正是以提高企业管理组织效能为中心，以分析变革主体的行为为主线，对我国企业特别是国有大中型工业企业管理组织变革的必要性、方向目标、变革内容及变革方式与过程等展开了研究，具有重要的理论和实践意义。

对于现代企业管理学中的这一重点课题，本书作者王凤彬博士进行了较长时期的思考。王凤彬早在硕士研究生学习期间，就参加翻译了美国得克萨斯农工大学（Texas A&M University）达夫特（R. L. Daft）教授的《组织理论与设计》一书，在攻读博士学位期间，又在“中加学习班”接受了加拿大拉瓦尔大学（Laval University）来华讲授“现代组织理论”课程的奥代特（M. Audet）教授的指导；尤其是在本书的写作过程中，王凤彬博士查阅了国内外有关该课题研究的大量文献资料，并在北京、上海、福建、浙江等地对二十多家各种类型企业的组织体制状况及存在的

问题等进行了典型调查，为理论研究更好地与中国实际相结合提供了较为扎实的基础。

作为王凤彬的博士生导师，我认为本书具有如下特点：
(1) 对企业管理组织变革进行专门化的集中性研究，在国内尚少见，即使国外亦不多见。因为目前国内的管理学书籍大多将组织作为管理的一项职能而在既有的管理理论框架中顺带地对管理组织的设计原则和结构形式作些探讨；国外的组织研究虽已成为一门独立的学科，但它只是针对“一般组织”来进行，并且偏重于组织理论与组织设计方面。(2) 有很强的现实针对性，且较为具体和深入。近年来，我国虽然也出版了一些组织学著作，一般多是泛泛介绍西方组织理论的观点。本书则结合我国企业实际，在掌握大量历史和现实资料的基础上，对企业管理组织变革中存在的若干实实在在的问题进行了理论探讨，并提出了较具体的指导性意见。(3) 系统性与创新性相统一。本书立足于“变革主体”的行为，对我国企业管理组织为什么要变，应当变成什么样子，变什么内容，以及应当怎样变等问题展开了全面而具独创性的研究，形成了一个较为系统的理论框架。

我相信，本书的出版将对国内组织理论及组织设计与变革问题的研究起到积极的促进作用，同时也将给广大企业及其他类型机构的组织调整和变革提供一些实际的指导。

李占祥

1993年12月

目 录

导论.....	1
一、企业管理组织变革的重要性和必要性.....	1
二、企业管理组织变革的主体、客体、目标和原则.....	6

第一篇 组织变革经验

第一章 企业管理组织变革的历史、问题和启示.....	15
一、我国企业管理组织变革的历史及存在的问题.....	15
二、西方企业管理组织的变革及其特征.....	44
三、国内外企业管理组织变革历史的启示.....	51
第二章 我国大中型企业管理组织变革的基本方向.....	58
一、模式多样化.....	58
二、战略化与国际化.....	61
三、经营化与社会化.....	67
四、高效化与民主化.....	72

第二篇 组织变革目标

第三章 企业管理组织模式的类型及其效能评价	79
一、管理组织效能的评价标准	79
二、管理组织模式的基本类型及其评价	94
第四章 企业管理组织模式选择的影响因素	107
一、外部环境	107
二、企业战略	117
三、企业规模与成长状况	121
四、生产技术与信息技术	127
五、人员思想和素质	134

第三篇 组织变革内容

第五章 功能体系合理化	139
一、管理功能系统化	139
二、管理功能体系合理化	149
第六章 管理结构合理化	157
一、机构构成合理化	157
二、时间结构合理化	183
三、空间结构合理化	194
第七章 管理体制合理化	208
一、工作任务与工作承担者的有机结合	209

二、职责与职权的相互对称.....	224
第八章 管理行为规范化.....	250
一、行为规范的种类.....	251
二、行为外在规范化.....	258
三、行为内在规范化.....	261
第四篇 组织变革过程	
第九章 企业管理组织变革的基本方式.....	273
一、量变式与质变式.....	274
二、正式关系式、非正式关系式与人员式.....	276
三、主动思变式与被动应变式.....	281
四、突变式与分阶段发展式.....	282
五、强制式、民主式与参与式.....	284
六、自上而下式、自下而上式与上下结合式.....	284
第十章 企业管理组织变革过程的管理.....	286
一、企业管理组织变革的动力与阻力分析.....	286
二、企业管理组织变革的过程及其管理.....	294
三、企业管理组织变革的内部与外部条件.....	302
参考书目.....	315
后记.....	322
英文目录.....	324

导 论

现代企业面临着一个瞬息万变、充满竞争的环境。在这样一种环境中，良好的管理已经越来越成为企业生存和发展的决定性因素。而企业要有效地发挥这种管理职能，首先就需要有一个健全、合理的管理组织系统。不断地使企业的管理组织系统趋于合理化，这是企业管理组织变革的最基本方向和要求。由于管理组织系统本质上是一个运动着的系统，它要适应企业内外部条件的变化不断地进行调整和改革，因而企业管理组织变革实际上具有一种不以人的意志为转移的客观必然性。对存在于这种必然性之中的各种带有规律性的现象进行深入的考察和细致的分析，不仅具有理论研究的学术价值，而且具有指导企业实践的现实意义。

一、企业管理组织变革的 重要性和必要性

企业作为一种经济组织，实际上是由人、财、物等生产要素按一定的流程组合而成的。这种流程主要包括资金流、物质流和信息流三种。与此相对应，企业中的组织也可划分为如下三类：一

是关于资产的构成与收益的分配的组织，称为财产组织；二是关于产品生产与经营过程的现场作业活动的组织，称为作业组织；三是关于企业财产使用和生产经营过程的管理活动的组织，称为管理组织。这里想说明一下，作业组织与管理组织的区别并不在于其构成要素是以物为主还是以人为主。事实上，两者都可以是人机系统。它们的区别主要在于，作业组织是以作业活动（物质流）为中心，而管理组织则以管理活动（信息流）为中心。管理组织作为企业的一种特殊器官，其重要性随着作业组织和财产组织的发展而日益加大。从历史上看，工业企业经历了家庭手工业、手工作坊、手工工场和机器工厂及现代股份公司等发展阶段（后一阶段主要体现财产组织的变革，前面的阶段主要体现生产作业组织的变革），在这个过程中企业管理组织，包括日常生产经营管理组织和战略管理组织，也相应地发展和完善起来。从我国目前的形势来看，随着经济体制改革的深入发展以及企业机构设置自主权的扩大和人事劳动制度的改革，企业必须对管理组织变革给予足够的重视，才能更好地提高其竞争和发展的能力。关于企业管理组织变革的重要意义，可以从如下方面加以分析：

（一）管理组织是提高生产要素综合使用效益的一个有力手段

企业的人、财、物等生产要素，不管其资源多么丰富，总是需要经过一定的组织活动才能产生综合使用效益。也许正因为此，有人将组织视为可与人、财、物三要素并重的“第四大生产要素”。这绝非夸大其词。号称美国钢铁大王的卡内基曾经说过：将我所有的工厂、设备、市场、资金夺去，但只要公司的人还在，组织还在，那么，四年之后我仍会是个钢铁大王。无论是在传统社会还是在现代社会中，人员尤其是管理人员都是企业的一个重要

资源。钱德勒在《看得见的手》中将管理阶层的诞生称为工业企业的一次重大革命。毫无疑问，在这次管理革命之后，企业管理人员进行管理及被管理方式的改革也将具有革命性的意义。这是由管理人员在组织中所具有的“双重”身分决定的。企业的管理人员，对于财产所有者和他的上级领导来说是被管理者，但相对于其下属管理人员和作业人员，他又是管理者。管理者与被管理者在管理活动过程中会形成错综复杂的关系。只有对这种关系予以合理的安排与引导，才能使企业人员的活动彼此协调起来，使组织的整体力量远大于其构成要素的单个力量的简单总和。西方企业有无数的事例表明，企业管理组织的合理与否往往同企业的兴衰成败有着密切的关系。良好的管理组织可以奠定企业腾飞的基础，不良的管理组织只会造成无休止的扯皮、冲突和内耗，从而影响企业的发展。由于这个原因，西方企业普遍地将管理组织的不断合理化作为企业兴旺发达的一个重要条件。

(二) 管理组织是落实管理职能的有效工具

管理是赋予企业以生命力的一项必不可少的职能。然而，没有管理组织，企业不仅难以制定出正确的决策与计划，也不可能实行强有力的指挥、协调和控制，这样管理势必成为一句空话。企业管理组织系统的建立是行使组织职能的一个结果，它反过来又成为实行有效管理的工具。对企业进行管理的其他各项职能，都必须通过组织职能才能发挥作用。所以，有人将管理的职能概括为广义的组织职能，认为企业管理就是按照客观规律的要求，合理地组织企业的全部生产经营活动，以取得整体最好的效果。

(三) 管理组织现代化是实现企业管理现代化的核心内容

管理组织是现代企业管理研究中的一个重要课题，也是我国

企业推行管理现代化面临着的核心问题。众所周知，企业管理现代化包括管理思想、组织、方法、手段和人才等方面的现代化。我国企业在加强企业管理过程中已较为明确地认识到应用现代化管理方法和手段的重要性，对管理思想和人才的现代化也开始有所重视。然而，关于管理组织在现代化管理中的地位和作用，人们的认识还是比较模糊的。实际上，企业管理现代化的各方面内容是相互联系、相互促进的。推进管理思想和人才的现代化，如果只局限在政策原则上，而没有在组织体制上予以落实，那是难以持久的。管理组织是管理思想的载体，是优秀人才施展才华的舞台，也是使先进的管理方法和手段的应用得以巩固和提高的依托。正是围绕管理组织这个核心，企业管理现代化的其他各方面内容才紧密地联系在一起。因此，从综合性、深层次的角度来考虑，推进管理组织现代化对于提高企业管理的整体水平具有特别重要的意义。

（四）管理组织变革是适应企业性质和地位变化的必然结果

管理组织变革属于上层建筑领域的改革，它是上层建筑必须与经济基础相适应这一普遍规律的反映，因而具有内在的必要性。我国自从经济体制改革以来，国家与企业之间的关系发生了很大变化，全民所有制企业在性质上已经初步实现了从传统的产品生产者向自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者的转变，其地位也开始从国家和地方各级行政机构的附属物中摆脱出来而日益成为相对独立的经济实体。可以预料，随着社会主义市场经济的高度发展和“两权”（所有权与经营权）分离改革的深入进行，上述变化趋势将得到进一步加强。顺应这种变化，企业原有的按行政主管部门“职能上下对口”要求设立的、体现单纯执行者身份

的生产型管理组织势必需要加以调整和改革。

(五)管理组织变革是发展社会化大生产和促进企业集团化联合的客观需要

管理组织作为对企业生产经营活动进行有效管理的工具，它是随着生产力的发展和社会生产组织方式的变化而不断地由低级向高级发展着的。中外企业发展史表明，生产力水平的提高必然带来内部分工协作的发展和整个社会各种联系的日益加强，与之相伴随，企业的管理工作也就变得更加重要、更加复杂化。企业内外生产经营条件的变化客观上要求管理组织发生同步变化，而管理组织变化发展的结果又必然反过来促进社会生产力的进一步发展。我国目前已有不少有识之士针对现有企业“大而全”、“小而全”和规模经济差的状况，提出组建企业集团是解决我国经济领域结构性矛盾的一个突破口。然而，在对企业组织结构做大范围调整的时候，更应该认识到，没有相应的管理组织体制相配套，组织规模的大幅度扩大不免会给企业的生产经营带来许多难以克服的问题，从而影响生产效率的提高。只有充分地认识和发挥管理组织的协调作用，生产经营过程的更广泛联合和企业组织结构的调整才可能收到预期的效果。

(六)管理组织变革是充分发挥企业职工能动性和创造性的组织保证

管理组织不仅是推动生产力发展的工具，也是维护和巩固生产关系的重要手段，所以它的设计和变革应全面地反映生产力和生产关系的双重要求。这是由管理组织的作用主要是协调人们在生产经营管理活动中的相互关系决定的。在社会主义制度下，职工是企业的主人。我国企业有鼓励职工参加企业管理的优良传统，

然而，目前企业的多数做法和注意力都还局限在建立和健全职工代表大会制度与合理化建议制度上。将这些制度规定在高层管理和创新管理中得到落实无疑是必要的，但如果能在日常生产经营管理活动中进一步体现民主管理的思想，则有利于更好、更充分地调动和发挥广大职工的积极性和聪明才智。日本有些企业在总结我国企业“两参一改三结合”（“鞍钢宪法”）经验的基础上，通过经常性的小组管理活动（如“质量管理小组”和“自主管理小组”等），将职工参加管理的思想融进组织的日常运行之中。欧美企业借鉴日本的管理经验后，也发展了相应的管理组织形式。实践证明，管理组织体制的设计与变革不仅对于塑造和培养职工的主人翁姿态，而且对于锻炼和提高职工的理事与管理自我和他人的能力，都将起到良好的作用。社会主义要在更高程度上切实地将集中领导与民主管理结合起来，就必须创造和建立有利于吸收广大职工全面地参加企业管理活动的组织体制，以使管理组织职能的实施成为职工当家做主和民主管理企业的促进手段。

二、企业管理组织变革的主体、 客体、目标和原则

企业管理组织作为企业的一种特殊器官，它是一种人造的系统。但与同是人造系统的机器设备的更新有所不同。一方面表现为一个实体对另一个实体的替代不同，管理组织是不可能由人们另外设计出一个新的系统来代替原有的系统，而只能对持续不断运行中的原有组织进行改造，使之转换为所期望的组织形式；另一方面，组织的转换过程又不是瞬间完成的，因为无论局部机构

的调整还是整个组织模式的变更，总是要经过一个或长或短的时间过程。原有组织的持续运行与组织变革的过程相互交叉，就使得组织变革在含义上具有某种模糊性。尽管如此，管理组织变革作为本书的研究对象，对其性质和范围进行界定是现实所必须的。这里不妨将“组织变革”定义为：在一定的条件下，变革主体通过变革管理措施影响于变革客体，以达成预期的变革目标的过程。组织变革实质上是一种过程，这种过程是变革主体在一定的条件下与变革客体相互作用、有机结合的结果（如图 0—1）。而将变革的主体与客体连接起来的中介，则是变革过程的各种管理措施与手段。变革过程的终结，就是变革目标的实现。对于企业来说，其管理组织变革的目标就是使管理组织从原有状态转变为一种新的状态，这种状态转变可以从无序变为有序，也可以是从较低级的秩序上升为更高一级的秩序。

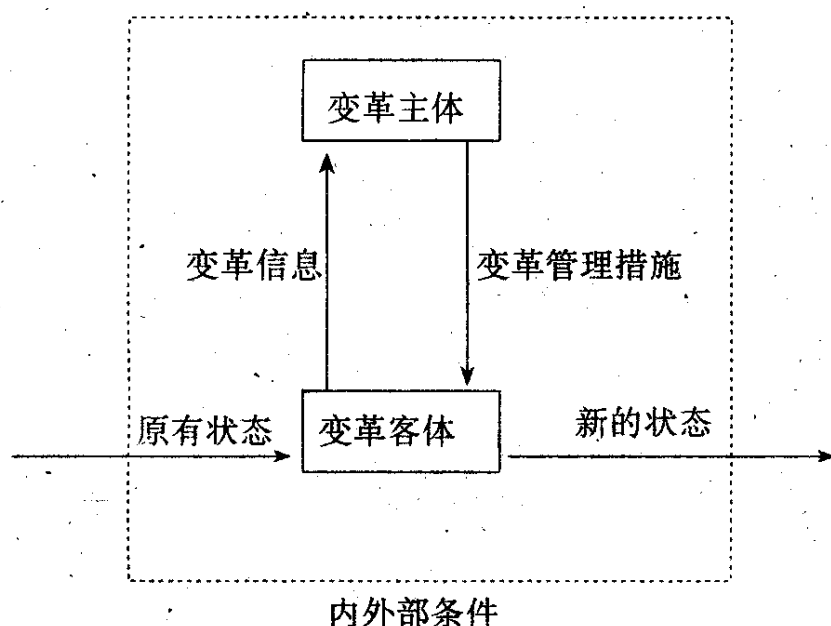


图0—1 组织变革含义图

（一）管理组织变革的客体

企业管理组织变革的对象，即变革客体，显然就是企业中作为管理主体的组织，被称为企业管理组织。为了确定企业管理组织的范围和内容，我们首先需要对“组织”的概念有个基本了解。“组织”作为对一种机构或实体的泛称，理论界对它的定义可以说是各种各样的。传统的学者认为，组织是一个围绕任务或职能而将若干职位或部门联结起来的整体。而强调人员因素的行为学者，则把组织看作是一个为了达到某种共同目标的人的集合。被称为现代组织理论鼻祖的巴纳德既没有忽略人的行为，也不是简单地将组织视为人的集合。他从协作关系的角度提出了组织是两个或两个以上的人的有意识协调的活动或力量合作系统的概念，^①从而开创性地将组织的结构特性和人的行为特征结合了起来。

借鉴与吸收组织是一个“力量协调系统”的概念，我们可以对企业管理组织形成如下几个方面的认识：

1. 企业管理组织作为以管理工作为中心的力量协调系统，它是工作任务与工作承担者（人员或机器）的结合体。传统的组织理论认为，组织的基本构成要素是职位或部门。由于部门可以视为由若干职位按正式关系联结而成的一种固定组合，所以职位常常被作为组织结构的最基本构成要素。然而，职位和任务一样都是客观的、非人格化的，只有通过事后的人员配备才能最终体现出人的因素的存在。所以，纯粹围绕职位进行组织设计与变革只能体现工作任务的要求，而不有利于发挥人的能动性。公正地说，

^① 巴纳德的“力量协调系统”概念在西蒙的“复合决策网络系统”理论中得到了进一步体现与发展。参见马洪、孙尚清主编：《现代管理百科全书》，中国发展出版社1991年版，第193页。