

当代 企业组织 研究

DANGDAI
QIYEZUZHI
YANJIU

——管理变革与创新

邱国栋 著



经济科学出版社

9

当代企业组织研究

——管理变革与创新

邱国栋 著

经济科学出版社

责任编辑：吴南
责任校对：董蔚挺
版式设计：代小卫
技术编辑：潘泽新

当代企业组织研究

——管理变革与创新

邱国栋 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京新丰印刷厂印刷

永明装订厂装订

850×1168 32 开 8.5 印张 210000 字

2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第一次印刷

印数：0001—2000 册

ISBN 7-5058-3720-6/F·3025 定价：15.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

当代企业组织研究：管理变革与创新 / 邱国栋著 .
—北京：经济科学出版社，2003.9
ISBN 7-5058-3720-6

I. 当… II. 邱… III. 企业管理-组织管理学-
-研究 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 078998 号

序

世纪之初，站在企业发展的潮头浪尖，回首中国企业走过的历程，既有辉煌梦想的实现，又有令人扼腕痛惜的失误。短短几十年，中国很多企业实现了从小到大，由弱到强的历史跨越，不可否认这是企业管理理论在实践中成功的有力展示。但是，随着时代的飞速变迁，企业改革日益深化，企业战略如何有效实施？企业组织如何调整？向什么方向调整？调整为什么样子？这些都是摆在理论界和实业界面前的现实问题。邱国栋教授的《当代企业组织研究——管理变革与创新》很有新意，富于启迪。

邱国栋教授继承传统理论之精华，融汇当代科学理论之血脉，以探索企业组织发展方向为出发点，以指导企业改革为目标，对当代企业组织进行了创造性的研究。他在剖析传统组织高度专业化弊端的基础上，对组织有机化路线进行了有益的探索，提出将组织形态分为内部形态和外部形态。以新的思路从组织治理层、组织管理层、组织作业层对组织进行分析，在研究股权结构与公司治理关系基础之上，分析了国有企业改革取向，为国有企业重建“上层建筑”提供了理论指导。他又深入到了企业组织作业层，就如何提高作业层的效率进行探讨，从分工导致的一些

综合症到组织再造，提出了中国企业应以“流程”观点重构组织——实行一贯组织规制，并为组织重构的棘手问题——如何重构提出了可操作的方案。

随着网络经济的发展，市场竞争的加剧，组织边界愈显模糊，消费者需求也日显个性化。企业以何种组织形式快速响应这一变化？邱国栋教授为这一问题的研究开拓了一个新的境界。另外，他还提出了三种新型的组织内部形态，这为企业组织创新提供了新的思路，为组织研究开辟了一个新的领域。

本书中，邱国栋教授的有益探索，与我们分享了其多年教学成果和在企业高层领导工作中的实践经验，对于求知若渴的莘莘学子们无疑是一掬甘泉，对于企业界的同行也不愧为一瓶佳酿，可细细品味与体会。



2003.8.15

于北京 中国社会科学院

目 录

序	周叔莲 (1)
第1章 导 言	(1)
1.1 企业组织的涵义	(1)
1.2 组织与企业发展	(2)
1.3 本书的研究思路	(4)
第2章 当代企业组织理论	(6)
2.1 一个新概念：组织过程	(6)
2.2 企业边界理论	(10)
第3章 企业“上层建筑”重建	(16)
3.1 股权结构与公司治理	(16)
3.2 国有企业治理问题分析	(30)
3.3 国有企业治理改革取向	(35)
第4章 企业组织的有机化	(41)
4.1 组织有机化发展阶段	(43)
4.2 组织的机械性弊端	(47)

4.3	组织非集权化过程	(52)
4.4	组织非正规化过程	(57)
4.5	组织建设案例：“自主管理班组”	(63)
第5章	高层决策组织改进	(68)
5.1	传统决策组织的结构	(68)
5.2	传统决策组织的弊端	(70)
5.3	决策组织系统的改进	(73)
5.4	学习型团体决策过程	(74)
5.5	并行式高层决策团体	(75)
第6章	大公司现代组织模式	(83)
6.1	M型和矩阵制：现代组织结构	(83)
6.2	事业部制变革取向	(89)
6.3	从M型组织到H型组织	(104)
6.4	OSTS体制：M型结构矩阵化	(106)
6.5	内部网络制组织模式	(109)
第7章	作业过程采用一贯制	(120)
7.1	基于分工的组织进步	(120)
7.2	组织分工强化的弊端	(123)
7.3	再造工程：作业流程重整	(130)
7.4	公司再造：原有组织改变	(135)
7.5	建立一贯组织规制	(145)
7.6	业务流程统合模式	(152)
第8章	中间组织：企业管理外延	(159)
8.1	一个创新取向：中间组织代替自营	(159)

8.2 企业系列：生产领导体制	(165)
8.3 跨界整合：外部横向组织	(169)
8.4 扩展企业：同步运作体系	(175)
第9章 适应定制化的组织模式	(186)
9.1 从大规模生产到大规模定制	(186)
9.2 适应敏捷开发的组织特征	(192)
9.3 适应敏捷开发的企业内部组织形式	(195)
9.4 多品种定制化的经营体制	(199)
第10章 新型组织：三种内部形态	(201)
10.1 智力型组织	(201)
10.2 学习型组织	(221)
10.3 竞争型组织	(226)
第11章 组织结构跟着文化变	(231)
11.1 组织结构反映社会文化	(231)
11.2 企业文化与组织：一个典型案例	(232)
11.3 领导的“无形之手”	(234)
参考文献	(248)
后 记	(260)

第 1 章

导 言

1.1 企业组织的涵义

国内组织理论专家王凤彬博士把企业组织分为三类：一是关于资产构成以及与其相关的组织，即财产组织；二是关于产品生产经营过程现场作业活动的组织，即作业组织；三是关于财产使用和生产经营过程的管理活动的组织，即管理组织。企业组织的这种划分，即企业组织 = 财产组织 + 管理组织 + 作业组织，基本上得到理论界的认同。更确切一点，我们可以按照企业的三个层面来描述，即

企业组织 = 治理层组织 + 经理层组织 + 作业层组织

按照层次来划分组织，是一种纵向划分，企业组织还可以横向划分。如分为管理组织和经营组织，即企业组织 = 管理组织 + 经营组织。管理组织的重心在于内部，它以管人为主，追求效率或组织稳定性。经营组织的重心在于企业与市场之间，以管业务为主，追求效益或对外应变。如直线一职能制中的职能机构就是管理组织机构，而 M 型结构中的事业单位就接近于经营组织。我们不能忽视企业的经营组织。如果经营组织是有效的，那么管理组织的效率越高，企业的收益就越大。如果经营组织是无效的，那么管理组织的效率

越高，企业的损失就越大。比如营销组织的工作有问题，那么生产作业组织的产出率越高，产品积压就越多。当然，对于有的企业来说，管理组织与经营组织也是难以分开的。

“组织”在中英文里，都既是名词也是动词（organization and organize），因此我们对组织也要“一分为二”。从组织的名词性涵义来看，组织是一种静态的空间组织，组织结构的固定形态。从组织的动词性涵义来看，组织是一种时间组织，即管理或作业活动的连续过程。

组织的形态也存在两方面，即组织的外部形态和内部形态。外部形态是指组织结构的外形，组织体制的框架等方面的外部特征。组织内部形态是指组织文化，组织素质和权利分配等方面的特征。在一定时期内，组织的外部形态不一定或不完全反映组织的内部形态。比如在同一时间段内，不同企业具有同样的组织结构形式，但它们的组织文化和组织素质有可能是不同的。从企业发展的一般规律来说，或从一个企业长期发展来看，组织的内部形态在一定程度上影响或决定其外部形态，正如美国学者斯蒂芬·P·罗宾斯在其所著《管理学》中所说：“组织结构反映文化价值观”。组织的内部形态是近几年来国内外组织研究的热点问题，如对学习型组织，组织价值观等方面的研究。因为这些方面虽然不是组织结构外形的直接表现，但它们是一个组织成长或发展的内在动力，或者说在这些方面采用有效做法能够积累一个组织的核心资源。

1.2 组织与企业发展

在 20 世纪 90 年代，美国人开始认识到“组织是企业的另一种被疏忽了的资源”，进而企业管理研究的热点已开始移向组织问题。比如：向传统组织挑战的“公司再造工程”和通过“组织

修炼”来提高组织素质和能力的“学习型组织”等已经成为管理理论界与实际管理者十分热衷的话题；我国国内学者也已把组织活性化 and 机构网络化列为国际企业的最新趋势，如1997年第10期《经济学动态》中“未来世界管理变革的十趋势”一文，其中主要是对组织提出了新要求。

美国经济学家约瑟夫·熊彼特 (J.A.Schumpeter) 认为，技术创新不仅包括产品和工艺的创新，也包括市场、供应和组织的创新。在现代工业社会中，技术被看做是一种把自然资源转变为产出资源，或者把一种产出性资源转变为另一种产出性资源的手段。生产过程中投入与产出之间转化是由技术来实现的。从这个意义上讲，可以把技术看成由4个基本要素组成，它们是：(1) 技术的实体形式，称为设备要素或设备件 (technoware, 简称T)；(2) 技术的人为形式，称为人才要素或人力件 (humanware, 简称H)；(3) 技术的信息形式，称为信息要素或信息件 (inforware, 简称I)；(4) 技术的组织形式，它包括资源转化过程中所必需的组织与管理，称为组织要素或组织件 (organware, 简称O)。技术的4要素是相互关联、相互补充的，一定的产出是他们的联合贡献。组织要素将资源转化活动中的技术、人力和信息要素协调在一起，并为他们提供服务和支持，使转化活动得到预期的成功。组织要素必须不断改善以适应其他3个要素的发展和外部环境的变化。那么在企业发展的不同时期，组织要素贡献的相对重要程度如何呢？由于THIO技术评价法（联合国社会委员会推荐，张士英等，1993）中的“技术含量系数 (TCC)”等于 $T^{\beta_t} H^{\beta_h} I^{\beta_i} O^{\beta_o}$ ，故可得到： $dTCC/TCC = \beta_t \cdot dT/T + \beta_h \cdot dH/H + \beta_i \cdot dI/I + \beta_o \cdot dO/O$ 。由此表明，技术含量系数的增长率是4项技术要素增长比率的加权和。国内外学者通过对不同行业企业 β_t 、 β_h 、 β_i 、 β_o 的评估，已得到技术4要素的贡献在企业发展不同阶段中相对重要程度的一般性结论，如图1-1所

示。由该图看出：组织的重要程度线始终上凹，即越发展越重要，且此变化规律（边际增量递增，即重要程度递增）在4要素中是唯一的；在较发达时期，组织的重要程度超过技术要素的重要程度；在发达时期，组织的重要程度超过人力要素的重要程度，且与信息要素的重要程度接近；其他要素在较发达和发达时期，重要程度都开始递减。

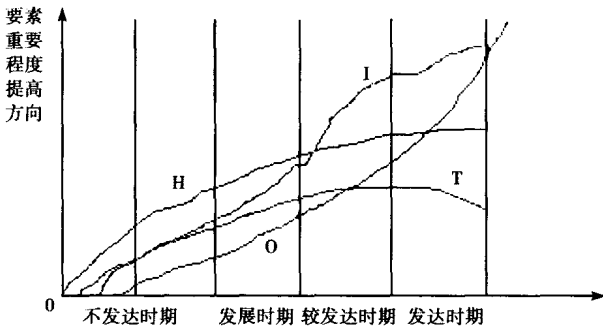


图 1-1 技术 4 要素在企业不同发展阶段的作用

相对于企业的发展，任何一种长期不变的组织形态都不可能始终有良好的内外适应性，而且组织要素的相对重要程度随企业发展而递增。因而组织需要适时改革或创新。否则，组织改革或创新的滞后，将会决定性地限制企业的发展。广义的技术创新，是任何企业发展的真正动力。组织是技术 4 要素（THIO）之一，且是唯一随企业发展越来越重要的要素。因此，在企业发展的中后期，技术创新活动应以组织的改革和创新活动为主。

1.3 本书的研究思路

本书从描述组织过程分工开始，研究组织分工强化、高正规化和高集权化导致的组织机械性弊端和组织有机化路线分析，以

期望让一个呆板的组织走向一个有活力的组织。

200多年来,组织构架一直遵循了斯密的“分工定式”,大企业的过程被分割得七零八落,导致整个组织的反应速度难以跟上外部的变化。所以按照流程化(合工)的思想,探讨了组织一贯制(过程整合)建设的方法和路径,以期望提高组织的应变能力。

当代企业经营者任务有两个特点,一是如何规避外部风险,二是如何利用外部资源。由于外部风险来自于市场“无形之手”的作用,所以自然就想到把“有形之手”伸到企业外部去发挥作用。实际上,克服外部风险与利用外部资源是同一过程。所以,按照企业边界模糊化的指导思想,探讨了管理过程外延的中间组织形式和经验组织模式,以期望实现跨企业边界的资源优化配置。

从组织分工到过程整合,再到过程外延(伸到边界以外),主要是探讨组织形式的变革取向。虽然也包括权利分配问题,但还是以组织的外部形态为主。在最后两部分探讨了组织的内部形态取向,即智力型组织、学习型组织和竞争型组织。

总体来说,本书内容是按照治理层组织、管理层组织和作业层组织三个层面来安排的,也可以说是按照先外部形态后内部形态的顺序来安排的。论证与分析的内容重心,置于为当代管理实践中企业组织变革与创新提供可选择的路径、方法或模式。

第 2 章

当代企业组织理论

无论古典组织理论，还是现代组织理论，都是企业管理实践中组织变革和创新设计的理论基础。因此，回顾和剖析已有关于组织的理论观点，对于企业组织变革与创新的研究是不可缺少的。依据组织理论的演进过程和本书的研究体系构架的需要，组织理论可划分为三部分：一是以分工为基础的组织理论；二是向传统组织理论挑战的新概念——组织过程；三是企业边界理论。后两部分是现代组织理论。

2.1 一个新概念：组织过程

由泰罗、法约尔和韦伯等人奠定的传统组织理论，是顺着亚当·斯密的分工思路来研究管理或组织问题的。企业组织是一个资源配置或制度安排的集合系统，按照传统组织理论的观点，这种集合系统的构成是通过职位与部门划分、等级层次设置、横向联系和权限分配等结构性手段来实现的。因此，按传统组织理论设计的企业组织往往表现为具有明显的行政机构特性，或者说往往是一种机械式组织，亦称科层组织或官僚组织（brueaucracy）。

传统的组织理论认为，组织的基本构成要素是承担某种专门工作的职位或机构，因此职位体系和部门结构常常被作为“组

织”的代名词。这种侧重于工作面（任务）的组织结构理论，自20世纪20年代以来，不断受到组织行为理论的挑战。

由著名的霍桑试验产生和发展起来的组织行为理论，把组织研究的重点从工作面转移到人性面，强调以人为本的思想，即重视组织成员的个人需要、动机和行为。如果说组织结构理论是把组织看成是“无人的组织”，只着眼于从技术性角度设计一种高度理性的组织，那么组织行为理论则是从社会性角度对个体和群体层次的社会心理因素进行研究。组织行为理论被认为是只考察“无组织的人”的组织理论，虽然对组织结构理论来说是研究的一大突破，但组织毕竟不是个人的简单集合体。按照“现代组织理论之鼻祖”巴纳德的定义，“组织是有意识地加以协调的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统”。也就是说组织作为一个整体或协作系统，是由人的活动或力量相互协调而成的，而不是个人的简单集合。巴纳德对“组织”与“个人”关系的这种处理，为现代组织理论的发展播下了良种。继他之后，西蒙认为企业组织是一个“决策网络系统”。在他的理论中，围绕组织的决策活动进一步将组织的结构特性和人员行为特性结合起来，认为管理活动（或管理过程）就是决策过程，成为一种“新韦伯主义”理论。从某种程度上说，巴纳和西蒙对组织活动尤其是决策活动的重视和分析，引导人们对组织的研究从考察静态的结构体系转到了动态的组织过程。后来的组织和管理学者开始逐渐频繁地将管理活动的具体过程，如决策与控制、领导与激励、信息沟通与群体冲突以及权力委托等“动态行为过程”作为组织研究和变革的另一大要素，而与结构、行为等相并列。比如，霍尔（R.H.Hall）直接将其编著的组织学书题为《组织：行为、结构与过程》，吉尔森（J.L.Gibson）将组织定义为“一个根据环境条件和人员因素的要求而采取适当的结构和过程的动态实体”，这一“动态实体”除了具有正式设置的各种机制和制度外，还包

括有个体、群体的群际层次上发生的各种行为、态度和互动关系(王凤彬 1996)。

如果说组织结构是组织设计的结果,组织过程则反映组织的动作(function)。虽然组织过程也可在一定程度上通过职能设计或规制安排而予以正式的确定,即实现组织形态从“空间组织”(重视结构)过渡到“时间组织”(关心动作连续)的转化,但管理实践中组织完成任务的过程并不是完全按照事先设计的那样来进行的。也就是说,组织的动作包含有相当比例的例外处理或非正式关系。这样,组织在动作中因为受人为因素和环境因素的影响,或由于原有设计的不合理,从而很难保持设计要求的效率和效能。因此,韦伯等人提倡的机械式组织,虽然从理论上说具有很强的“技术合理性”,但实际上不仅连预想的效率性都难以完全实现,甚至还会使组织在变化的环境中丧失适应性和应变能力。这就是当代企业所面临问题的根源之所在。

很显然,上述的“组织过程”是作为组织结构的辅助概念提出的。它虽然使人们看到了组织运行的动态方面,但从根本上说,以专业化分工为组织理论基础和以职位和部门这些“实体”(parts)作为组织基本构件的传统观点并没有因此而改变。在这种传统观点指导下设计和运作的组织仍然是一种“解剖学”意义上的组织(anatomic structure)。但实际上,企业作为一种社会系统,它和其他社会系统一样,组织的基本构件不应该是实体,而应该是活动或事件(happenings or events)。这是社会心理学家奥尔波特(F.H.Allport)早在20世纪五六十年代就针对帕森斯的结构——功能主义理论缺陷而提出来的一种新观点。然而,这个观点在组织理论的研究领域中,却一直未能得到体现和贯彻(王凤彬 1996)。

人们习惯地认为,以专业化分工为理论基础的现代组织形式可以确保企业取得很高效率,但是擅长于以这种组织形式动作的