

CF 中国财经学术专著系列

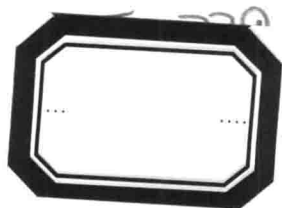
# 环境不确定条件下 企业经营与组织变革研究

On Study of Enterprise Operation and Organizational  
Change Based on the Environmental Uncertainty

邵仲岩 王金丽◎著

 中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

中国财经学术专著系列



# 环境不确定条件下企业经营与组织变革研究

On Study of Enterprise Operation and Organizational  
Change Based on the Environmental Uncertainty

邵仲岩 王金丽 著

中国财富出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

环境不确定条件下企业经营与组织变革研究 / 邵仲岩, 王金丽著. —北京:  
中国财富出版社, 2014. 8

(中国财经学术专著系列)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5314 - 4

I. ①环… II. ①邵… ②王… III. ①企业管理—组织管理学—研究  
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 180013 号

策划编辑 王淑珍

责任印制 何崇杭

责任编辑 王淑珍

责任校对 杨小静

---

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5314 - 4/F · 2208

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 张 18.5 印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

字 数 342 千字 定 价 39.80 元

---

**版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换**

# 前 言

时光荏苒，十年弹指一挥间，想想攻读博士论文时还是意气风发的青年，现在已经过了不惑之年。屈指算来，接触研究企业的组织变革问题已经十个年头了，从博士论文为起点，十年来在这方面发表了十几篇文章，对该领域有了一定的认知，也有3名研究生在这个领域耕耘完成了他们的硕士学位论文。期间又带领课题组的年轻教师加入到这一领域的研究。今年，突然觉得有必要将这些年的研究成果集结成书，以飨读者，让更多的专家学者和有志于这方面研究的人员多一个参考选项。因此，我和课题组的青年教师王金丽整理了最近这些年各自的研究成果，形成了这本著作。本书第1章到第5章，第15章到第19章为王金丽的研究成果，其他章节是邵仲岩的研究成果。

综合近年来的研究成果，我们形成这本题目为“环境不确定条件下企业经营与组织变革研究”的著作。全书分成4篇，第1篇研究环境不确定性问题，第2篇在此基础上研究基于权力—权利系统的企业组织变革，第3篇分析基于组织脆性的组织变革问题，第4篇主要研究在不确定条件下企业管理与在组织变革的趋势和方向问题。本书体现了近十年来作者的科研历程和对该领域的认知的变化过程。从权力型实体组织的研究到责任型虚拟组织的探索，从经典传统理论的评述到脆性理论的应用与延伸，从组织层面的分析到基因层面的研究。总之，近些年来，随着研究的逐渐深入，我们越来越感受到古典组织理论带给现代企业管理的局限性，从海尔的断腕式的裁员和组织变革看，传统的组织结构设计与变革理论已经在当下的企业发展中出现了不适合，今后，我们要深入当代去挖掘、去发现新的组织范式，形成更加适合未来企业发展的组织模式。

虽说经过十年的积累形成这本著作，但是仔细推敲和斟酌，书中很多观点和研究结论还不是特别先进，有些仍需要商榷，有些甚至存在谬误，因此，希望本书的出版能为立志研究此问题的专家和学者提供一个参照，同时更希望各位专家和学者为本书的谬误之处提出改正的意见。

另外，本书在撰写过程中还要特别感谢我的研究生马力、王士龙和李林林，很多研究结论都是我们共同研究得出的，书中很多地方引述了他们的观点，在此表示衷心的感谢。

邵仲岩

2014年5月

<b>第 1 篇 组织环境不确定性研究</b> .....	1
1 企业组织环境不确定性研究 .....	3
1.1 不确定性界定 .....	3
1.2 组织环境概述 .....	3
1.3 组织环境不确定性研究 .....	4
1.4 本章小结 .....	7
2 组织环境不确定性的表现——组织脆性 .....	8
2.1 脆性问题的提出 .....	8
2.2 企业脆性的界定 .....	10
2.3 组织脆性的两面性 .....	12
2.4 企业脆性与相关概念关系辨析 .....	13
2.5 本章小结 .....	14
3 基因视角的企业脆性生成机理分析 .....	15
3.1 企业脆性的成因分析 .....	15
3.2 基因层面的企业脆弱性构成及表征 .....	18
3.3 基因视角的企业脆性生成路径 .....	25
3.4 本章小结 .....	29
4 组织环境不确定性的表现——网络化 .....	30
4.1 网络化的内涵及发展历程 .....	30
4.2 网络时代外部环境的变化 .....	32
4.3 本章小结 .....	35

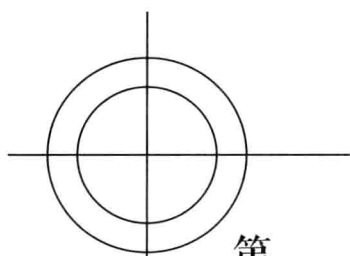
第2篇 基于权力—权利系统的企业组织变革研究 .....	37
5 企业组织变革理论综述 .....	39
5.1 组织理论 .....	39
5.2 组织变革理论 .....	44
5.3 现代企业理论 .....	45
5.4 本章小结 .....	48
6 企业组织的本质 .....	49
6.1 企业组织本质研究 .....	49
6.2 本研究对企业组织本质的认识 .....	53
6.3 本章小结 .....	60
7 企业组织变革基点与内容 .....	61
7.1 企业组织变革的基点 .....	61
7.2 企业的权力—权利系统 .....	68
7.3 几种企业组织变革研究内容分析 .....	90
7.4 以权力—权利系统为基点的企业组织变革内容 .....	92
7.5 本章小结 .....	93
8 基于权力—权利系统的变革模式与组织范式 .....	95
8.1 基于权力—权利系统的企业组织变革模式 .....	95
8.2 未来企业组织范式 .....	104
8.3 企业组织构成要素分析及模型构建 .....	108
8.4 本章小结 .....	109
9 基于权力—权利系统的组织变革效果评价 .....	111
9.1 企业组织变革评价指标体系的设计原则 .....	111
9.2 企业组织变革评价体系的建立 .....	112
9.3 本章小结 .....	130
10 企业组织变革实证分析 .....	131
10.1 杉杉集团组织变革分析 .....	131

10.2 杜邦公司组织变革实证分析 .....	139
10.3 本章小结 .....	142
<b>第3篇 基于组织脆性的组织变革研究 .....</b>	<b>143</b>
11 企业组织变革理论综述 .....	145
11.1 组织变革的概念 .....	145
11.2 组织变革的考虑因素 .....	146
11.3 企业组织变革模型 .....	149
11.4 企业组织脆性下的组织变革路径 .....	151
11.5 组织变革的内容与目标 .....	155
11.6 本章小结 .....	156
12 企业组织变革中的组织脆性 .....	157
12.1 企业组织脆性的概念探讨 .....	157
12.2 企业组织脆性特点 .....	158
12.3 企业组织脆性的成因分析 .....	159
12.4 企业组织变革的脆性阶段性分析 .....	161
12.5 企业组织脆性与“隐权力” .....	163
12.6 本章小结 .....	164
13 企业组织变革中组织脆性模型与评价 .....	165
13.1 组织变革脆性模型引入 .....	165
13.2 组织脆性个别变量定义 .....	166
13.3 组织脆性强度衡量 .....	166
13.4 组织变革中组织脆性的模型评价 .....	170
13.5 本章小结 .....	172
14 应对企业组织变革中组织脆性的策略 .....	173
14.1 建立健全企业组织变革脆性预警机制 .....	173
14.2 强化企业组织结构要素的质量提升 .....	174
14.3 制定科学的组织变革方案, 重视领导及文化的作用 .....	175



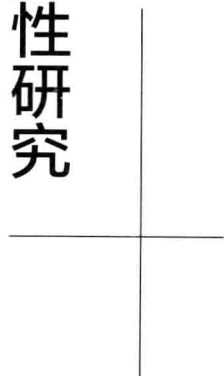
14.4	迅速行动并缩小组织脆性的扩展半径 .....	175
14.5	本章小结 .....	176
<b>第4篇 基于环境不确定性的组织经营与组织变革趋向 .....</b>		<b>177</b>
15	不确定性环境下的企业经营趋向一——电子商务 .....	179
15.1	网络化、信息经济和电子商务的关系 .....	179
15.2	商业企业开展电子商务脆性评价研究 .....	185
15.3	中小型商业企业开展电子商务组织变革——物流方式甄选与 评价 .....	189
15.4	本章小结 .....	195
16	不确定性环境下的企业经营趋向二——供应链经营 .....	197
16.1	供应链及供应链脆性防御评价理论 .....	197
16.2	供应链系统脆性防御层次分析模型构造与评价 .....	201
16.3	供应链脆性防御措施 .....	203
16.4	本章小结 .....	205
17	不确定性环境下企业组织变革趋向三——网络化组织及虚拟 组织 .....	207
17.1	网络时代企业的竞争思路 .....	207
17.2	企业组织结构的发展历程与发展趋势 .....	208
17.3	企业组织模式创新的动因及变革措施 .....	211
17.4	本章小结 .....	214
18	不确定性环境下企业组织变革趋向四——战略联盟 .....	215
18.1	战略联盟是网络化的产物网络组织与战略联盟伴生 .....	215
18.2	网络化环境下企业战略联盟的动因及风险分析 .....	216
18.3	网络化环境下企业战略联盟的特征 .....	221
18.4	不确定性环境下企业战略联盟中企业应对策略 .....	223
18.5	本章小结 .....	228

19 不确定性环境下企业组织变革趋向五——网络危机管理 .....	230
19.1 网络危机的内涵与特征 .....	230
19.2 网络时代危机公关面临的挑战与成因分析 .....	232
19.3 网络时代危机处理与应对原则 .....	239
19.4 网络化环境下企业危机的应对策略 .....	240
19.5 本章小结 .....	243
20 不确定性环境下企业组织变革趋向六——责任型组织 .....	244
20.1 责任型组织的相关概念 .....	244
20.2 责任型组织理论 .....	250
20.3 流程型组织范式与责任型组织范式的比较 .....	254
20.4 责任型组织构建的动力与阻力 .....	256
20.5 责任型组织构建 .....	258
20.6 本章小结 .....	270
参考文献 .....	271



第1篇

组织环境不确定性研究





# 1 企业组织环境不确定性研究

## 1.1 不确定性界定

关于不确定性这一概念,可谓众说纷纭,事实上在不同的研究范围、研究视角下,其界定就会因所处状态不同表现出各异特征。所谓不确定性,是指当引入时间因素之后,事物的特征和状态不可充分地、准确地加以观察、测定和预见。为了更明确这一概念,我们来探讨与之相关的另一概念确定性,从而进一步深入理解不确定性。我们通常所说的确定性,不仅是指事物或过程本身具备客观性,比如成本、收益、状态、过程等,而且更意味着主体对客体的认识、了解和理解程度与认知过程具有确定的那样一种性质。进而,不确定性,就是指事物或过程不具备确定的那样一种性质。在现实世界中,人们的研究及决策过程中涉及的系统、系统要素、系统关系不断延伸、相互交叉,日渐复杂,因而不确定性也随之日益成为一种常态,且日益呈现更为纷繁复杂的复杂性特征。不确定性主要表现为随机性和模糊性,其中随机性是指事件发生与否的不确定性,模糊性是指事件过程本身状态的不确定性。

## 1.2 组织环境概述

### 1.2.1 组织环境的内涵

关于组织环境概念的界定,众多学者都对此进行了广泛的研究,也形成了许多经典概念界定,如汤普森、卡斯特和罗森茨韦克、罗宾斯、明茨伯格、达夫特等,当然也并不缺乏国内学者对这一问题的研究,虽然语言具体表达不同,但概念基本一致,即以组织自身为界限,凡是处在组织之外的能够对组织产生直接或间接影响的所有的要素集合。这种概念按照目前的发展而言,可以归之为狭义的环境概念。而广义的组织环境概念,也就是目前我们绝大多数的学者所接受的概念更偏重广义概念,即凡是组织在其适应环境过程中,能够为组织所用的或能够直接或间接影响组织的所有要素的集合。显然在这

一概念中，环境要素囊括企业内部与外部所有要素。本文在研究组织环境问题时，采用的是这一广义概念。

### 1.2.2 组织环境的分类

自 20 世纪六七十年代以来，随着组织环境的不确定性日益加剧及复杂化，对于组织环境的研究逐步转入人们的视线，无论是实业界还是理论界都开始重视这一话题，对于组织环境的概念、类型、组织环境分析与应对等都成为研究的重点问题，这一时期也迎来了战略管理研究的机遇期。Duncan (1972)、Teine (1984)、沃辛顿和布里顿，包括国内的一些学者，如刘延平 (1995)、席西民 (2001)、李汉东和彭新武 (2006)、赵锡斌教授 (2007) 等都对上述问题进行了比较深入的研究，他们的观点，包括目前成型的逐步为大家普遍接受的一种观点，就是将组织环境分为外部环境与内部环境。所谓的外部环境与狭义的组织环境同义，而内部环境即指企业内部各种要素所组成的内部系统。

进一步我们又可以将外部环境分为宏观环境与产业环境，宏观环境，指的是政治 (Politics)、经济 (Economy)、社会文化 (Sociaculture)、技术 (Technology) 与自然环境 (Nature)，简称 PESTN。产业环境即企业经营所在行业的特征 (产业特征)，同时强调与企业有直接或间接业务关系的主体，如供应商、购买商、替代者、股东、公众 (也称任务环境) 等。

除此之外，按照环境动荡程度的不同又可以将环境细分为稳定环境与动荡环境，这种分类方式将不确定性引入环境研究中，衡量环境不确定性的因素主要有，外部环境影响因素的多寡与各因素之间的相关性，以及环境的可预测性。稳定环境即外部环境影响因素不多，且相互关联性不强，根据以往经验未来环境可预测或有预测指向性。而动荡环境则指企业环境影响因素较多，各因素之间相互交叠，根据以往经验可预测性较差，或环境会突然发生变化，令组织始料不及。当然，根据上述两种要素对环境的不同影响及影响程度，可进一步将环境按照复杂性和动荡程度不同，在稳定与动荡环境之间进一步细分。按此维度，随着经济全球化、网络化以及各国间国际联系的增强，未来的环境动荡程度呈现出进一步复杂化、动荡程度越来越高的趋向。

## 1.3 组织环境不确定性研究

### 1.3.1 组织环境不确定性的分类

关于组织环境不确定性的内涵与分类，早已经不是新鲜的话题，关于这

一话题这里仅采用武汉大学博士唐国华（不确定环境下企业开放式技术创新战略研究）的论述。对环境的研究主要有两种分析思路（Bourgeois, 1980; Richard, Murthi & Ismail, 2007）：即内容视角的环境研究与特征视角的环境研究。内容视角的环境研究是根据环境的具体内容与主体进行研究，如研究具体的经济环境、竞争环境、技术环境、政治环境、文化环境等。环境内容具有太多的个体差异性，内容视角的环境研究能帮助企业更好地了解其面临的具体环境，更适用于企业经营与管理咨询实践。特征视角的环境研究是根据环境的特征，即环境的不确定性程度进行研究，如环境的复杂程度、动荡程度、竞争程度等。环境特征具有一定程度的共同性，因而特征视角的环境研究能实现研究的可比性与传承性，更适于学术研究拓展。

不确定性是环境最主要的特征（Duncan, 1972）。因而不确定性是许多组织理论的中心概念（Priemetal, 2002）。战略研究中分析外部环境时，一般指其总体或任务环境的不确定性水平（Harrington & Kendall, 2007）。

管理学中不确定性的概念来源于经济学。按照奈特（1921）的定义，不确定性是指由于人们缺乏对事件基本性质的知识和经验，对事件可能出现的结果知之甚少，难以通过现有理论或经验对结果进行预测和定量分析。当不确定性的概念用来描述企业环境时，就产生了环境不确定性的概念。Duncan（1972）认为环境不确定性是指：一是在决策时缺乏相关环境因素信息；二是无法得知决策结果；三是无法预知环境对决策的影响。他同时指出环境不确定性由两个维度构成，即复杂性与动态性。Miles 和 Snow（1978）认为不确定性是影响企业绩效的环境的不可预测性。Milliken（1987）认为环境不确定性是指组织的核心管理者不能正确感知或评估组织外部环境的状态或发展趋势。

在组织理论中，外部环境一直被认为是大多数组织必须面对的主要不确定性的来源。对于组织而言，环境不确定性意味着组织外部环境的变化及这些变化对组织绩效的影响具有不可预测性（徐健，2008）。在管理学的文献中，组织的外部环境被看作是突发事件和变动趋势的源泉，环境给企业创造机会的同时也带来威胁（Lenz, 1980）。对外部环境的看法在文献中有两种截然不同的观点：信息基础理论与资源依赖理论（Kreiser & Marino, 2002; Tan, 1993）。相应地对环境不确定性来源的看法也有两种观点：资源依赖理论认为环境的不确定性源于资源的缺乏，信息基础理论认为环境的不确定性源于信息的复杂（Lawrence & Dyer, 1953）。

在对组织环境的研究中，对环境不确定性的理解也有两种不同的视角，即环境特征的客观测量视角与环境特征的主观测量视角（Sharfinan & Dean,

1991; Soren & Ann, 1999; 斯格特, 1997)。环境特征的客观测量视角认为组织环境是独立于组织之外的客观存在。环境是组织必须适应、匹配、控制或被控制的事物或力量, 因而产业内的所有企业、企业内的所有个人, 他们所面临的环境都是相同的。环境特征的主观测量视角则认为知识来自于思维建构, 环境是被感知的存在, 而人的内心世界并不是外部现实的翻版。不确定性是针对具体的企业而言的, 而不是一个完全客观的存在。因而不确定的程度对每个企业而言都是不相同的。一些学者甚至认为管理者感知环境的方式比环境本身更重要 (Milier, 1988)。既然只有那些参与者认识到的因素可以进入他们的决策行为, 那么, 根据他们的感知来测量环境就是有意义的 (Lawrence & Lorsch, 1967; Duncan, 1972)。Weick (1979) 更认为参与者不仅感知环境并作出反应, 更建构或“设定”环境。

一般而言, 在环境变化相对缓慢、环境构成较为简单的情况下, 环境特征的客观测量视角具有明显的优势。几乎所有战略研究都假定组织、环境是真实的、物质的、分离的。然而, 没有对组织及其领域的认识, 将无法“客观地”描述该组织的环境 (斯格特, 1997)。环境特征的主观测量视角能更为快速地把当前环境机会与威胁, 从而作出恰当的决策与响应。Lawrence 和 Lorsch (1967) 及 Weick (1979) 认为, 环境特征的主观测量视角是理解环境的最好方式之一。也有不少学者试图从主观和客观二者综合的视角来把握环境本质 (Boydetal, 1993; 王兰云和张金成, 2003; 项保华, 2007)。

环境不确定性的分类, 安索夫通过引入环境动荡的概念来描述环境不确定性的程度。他把企业所身处的不同环境分为五个不同的动荡等级 (Hussey, 1999)。第一等级是可重复的环境 (稳定且可预测)。这是一个没有任何变革的稳定环境。在自由的市场经济体制下, 除了非营利性组织以外, 很少有组织是处在这种环境中的。第二等级是递增的环境 (缓慢并逐步增强)。在这种环境中, 需求往往大于供给, 同时顾客的要求是相对初级的且无差异化的。价格是顾客购物时的主要决定因素, 从而生产效能成为企业主要的成功因素。这类环境通常体现在经济体中某一快速增长的部分。第三等级是变化的环境 (快速但仍是逐步递增)。在这种环境中, 顾客的需求被不同的购买力和产品喜好的差异区分开来。主要的成功因素由生产效能转化为营销效果。第四等级是不连续的环境 (有些方面不连续, 其他方面可预测)。在这种环境中, 变革所发生时的速度要远超过企业自身反应能力的速度, 而且未来也变得不易预测。第五等级是突变的环境 (不连续且不可预测)。在这种环境中, 技术的领军能力是主要成功因素。高新技术和新兴产业在得以迅速发展的同时, 消



费者们也正在准备为最先进的技术而买单。米利肯 (Miliken, 1987) 认为环境的不确定性可以归结为以下三类: ①状态不确定性: 在环境瞬息万变的情况下, 由于无法认知环境要素的变动状态, 使决策与环境变动状态之间出现时间落差, 或无法预测, 导致原决策无法达到预定效果所产生的不确定性。②效果不确定性: 由于缺乏环境变化原因与结果的相关知识, 以致无法事先预测环境变化对决策或组织可能产生的影响, 由此产生的不确定性。③回应不确定性: 指组织采取某项战略或行为后, 无法确知该方案对组织的最终效果, 由此所产生的不确定性。按照米利肯的观点, 环境的不确定性是指由于环境信息的缺乏或者对其因果关系信息的缺乏, 从而导致管理者无法预测环境变化及其影响的状态。

### 1.3.2 组织环境不确定性来源

组织环境不确定性来源目前主要有四种观点, 第一种是资源依赖理论, 认为组织环境不确定性主要来源于资源的匮乏。第二种是信息基础理论, 即认为环境的不确定性源于信息的复杂。第三种理论则可称为不可抗力理论, 认为环境的不确定性指地震、火灾、洪水、泥石流等自然灾害和交通堵塞等偶然发生的事件 (如集会、游行、示威、恐怖主义等), 这类事件难以预测, 给企业组织带来了很大的不稳定性。第四种理论则认为组织所处的环境不确定性来源是包括供应商、客户、竞争者、社会公众等可能给组织绩效带来影响的机构和力量。对于供应链企业来说供应商, 制造商, 分销商, 零售商和客户属于影响供应链法人内部的环境力量。缺乏与决策有关的环境信息, 决策结果的无法预知性, 环境对决策结果影响的无法预知性。因此, 研究组织环境各种不确定性的形式与表现, 对于当下企业经营与管理有着极为重要的价值。

## 1.4 本章小结

本章从不确定性的定义说起, 首先阐明目前人们对于不确定性的理解, 进而对组织环境进行了界定和分类, 最后研究了组织环境的不确定性分类及其来源, 指出环境的不确定性存在主观感知和客观存在两种观点, 而环境不确定性的来源则存在四种观点, 即: 资源观、信息观、不可抗力观和利益相关者变化观。