



中经管理文库
管理学精品系列（二）

Design and Optimization of Enterprise Organization
under the Knowledge Logic

知识逻辑下的 企业组织设计与优化

王 皓 / 著



知识逻辑下的 企业组织设计与优化

Design and Optimization of Enterprise Organization
under the Knowledge Logic

王 皓 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

知识逻辑下的企业组织设计与优化 / 王皓著.

北京: 中国经济出版社, 2018. 3

ISBN 978-7-5136-4997-1

I. ①知… II. ①王… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 284381 号

责任编辑 赵静宜 尹思源

责任印制 巢新强

封面设计 久品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京建宏印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 11.25

字数 189 千字

版次 2018 年 3 月第 1 版

印次 2018 年 3 月第 1 次

定价 56.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-88386794

CONTENTS | 目录

导 论 / 1

第一节 相关概念的界定 / 1

一、组织设计与优化 / 1

二、知识与知识逻辑 / 3

第二节 问题的提出与本书的研究意义 / 4

第三节 本书的研究目标、研究方法、技术路径和可能的创新之处 / 6

第四节 本书的研究结构与篇章安排 / 7

第一章 文献回顾与理论综述 / 10

第一节 组织的理性系统视角 / 10

第二节 组织的自然系统视角 / 13

第三节 组织的开放系统视角 / 17

第四节 组织与组织设计理论的知识视角 / 21

第二章 知识逻辑下企业组织设计与优化模型构建 / 24

第一节 知识经济背景下企业的本质 / 24

一、传统企业理论对企业本质的诠释 / 24

二、知识背景下企业本质的解读 / 26

第二节 企业的知识创造机制 / 27

一、企业中的知识分类及其特征 / 27

二、企业知识创造的两个层面：个体与组织 / 29

三、企业知识创造与使用的四个关键环节：知识获取、个体创造、知识扩散与知识转化 / 31

第三节 知识逻辑下的企业组织设计与优化模型 / 33

一、传统的企业组织设计与优化模型分析 / 33

二、知识逻辑下的企业组织设计与优化模型 / 35

第三章 知识逻辑下企业组织设计与优化的影响要素分析 / 39

第一节 传统模型关于影响要素的理论分析 / 39

一、关于环境的分析 / 39

二、关于技术的分析 / 42

三、关于目标与战略的分析 / 44

四、关于规模的分析 / 45

五、关于文化的分析 / 46

第二节 知识逻辑下的影响要素分析 / 47

一、环境 / 48

二、目标与战略 / 49

三、组织知识与人力资源 / 50

四、企业文化 / 52

第三节 知识逻辑下的要素综合影响分析 / 53

第四章 知识逻辑下的企业组织设计分析 / 56

第一节 知识逻辑下的企业组织设计模型构建 / 56

第二节 功能结构分析与设计 / 60

一、知识活动分工与任务单元设计 / 61

二、多业务组织的功能结构设计 / 67

第三节	知识传递机制分析与设计 / 71
一、	组织边界与知识获取 / 72
二、	单元间知识传递机制设计 / 75
三、	单元内知识传递机制设计 / 78
第四节	治理机制分析与设计 / 79
一、	知识型员工的激励模型 / 80
二、	知识的分布与权力的分配 / 84
三、	文化引导机制 / 90
第五章	知识逻辑下的企业组织结构有效性评价 / 93
第一节	企业组织结构有效性评价方法评述 / 93
一、	企业组织结构有效性评价的传统方法 / 94
二、	组织有效性评价的智力资本视角 / 95
三、	和谐管理理论关于祖师有效性的分析 / 99
第二节	知识逻辑下企业组织机构有效性评价的理论构建 / 100
第三节	评价要素的递阶结构模型建立 / 102
一、	知识逻辑下的企业组织结构有效性的实现机制与层次分解 / 102
二、	组织结构有效性评价指标系统要素的递阶结构检验 / 107
第四节	评价指标系统的权重确定 / 120
第五节	企业组织有效性的模糊综合评判 / 124
一、	确定因素集 C 和评定集 E / 124
二、	确定权重向量 W_F / 125
三、	设计模糊综合评判表 / 125
第六章	知识逻辑下的企业组织优化 / 128
第一节	组织结构失效与和谐优化思路 / 128

一、企业组织中的规范结构与行为结构 / 129

二、企业组织结构失效的成因分析 / 130

三、知识逻辑下企业组织的和谐优化思路 / 132

第二节 功能结构优化 / 134

一、功能结构优化的动因分析 / 134

二、功能结构优化的实现方法 / 138

第三节 组织知识活动过程优化 / 146

一、基于精益理念的知识活动过程简化 / 147

二、基于知识流的知识活动简化 / 151

三、知识活动分过程的集成优化 / 154

第四节 文化重构 / 158

参考文献（中文部分） / 163

参考文献（英文部分） / 168

重要术语索引表 / 172

导 论

第一节 相关概念的界定

一、组织设计与优化

“组织设计”从字面意思上来看是对组织的人为设计过程和相关的原则、方法的集合，而从组织理论的理性视角和自然视角来看，设计只能针对组织中的理性成分即组织的正式结构进行，以规范组织行为为特定的组织目标服务，而组织的非理性部分则不可能通过理性设计的方法加以改变。结构的形式就是准确、清晰、系统地阐述控制行为的规范，独立描述在该结构中占有一席之地之个体之间的关系与个人特质。从这个意义上讲，“组织设计”等同于“组织结构设计”；同样地，“组织优化”也等同于“组织结构优化”。在传统组织和组织设计理论中，组织结构设计的结果是组织的层级制结构，组织设计的过程或者考虑任务分工，权力分配，信息传递和控制，不考虑由于组织参与者的人力资产特征引起的非理性因素，如非正式关系和非正式结构，组织惯例等内容；或者考虑非理性因素，但我们认为此种非理性因素不可以归入“设计”的范畴。Arie Y. Lewin 和 Carroll U. Stphens 提出的组织设计内容见表 0-1。

表 0-1 Arie Y. Lewin 和 Corroll U. Stphens 的组织设计框架

组织文化	
• 结构形式 • 信息技术和控制系统 • 生产技术	• 人力资源政策，激励 • 组织文化 • 组织间联系

我们认为,其中的结构形式,信息技术和控制系统,生产技术,人力资源政策和激励,组织间联系等内容可以进行理性设计,而组织设计是难以设计的,只能通过一定的机制去影响其形成和改变。而在理查德·L. 达伏特所著的《组织理论与设计精要》一书中,在其对“组织结构的基本原理”和“面对全球竞争的当代组织设计”问题的阐述中,组织设计的内容也仅仅是任务分工和信息关系的描述^①。但在其对“组织设计过程”这一问题的阐述中,则又包含组织文化与伦理价值观的内容^②。可见达伏特认为组织文化等非理性因素不能进入组织设计来影响非理性因素。

同时,在传统组织与组织设计理论中,任务的分工,权利的分配,信息关系的确定以及相应的控制机制的设计动因与影响因素是达伏特所指的结构性维度与关联性维度的集合^③,并没有考虑青木昌彦所指的组织结构与人力资产类型的策略性互补关系^④,因此也就没有把因为这种关系出现的组织设计的有关人力资产形成的目标和组织设计中关于人力资产使用和形成的治理机制考虑在组织设计的框架内。

因此,本书所指的“组织设计”,是在表0-2所描述的框架内进行。

表 0-2 本书的组织设计概念

组织设计		
功能结构 · 任务分解 · 部门设置 · 流程设计	知识传递机制 · 组织边界与知识获取 · 信息传递与共享	治理机制 · 权力分配 · 控制与激励机制 · 文化影响与生成机制

而本书所指“优化”概念,包含以上框架,既包括上述内容的优化问题,同时也包含组织中的非理性因素。但对非理性因素的包含并对非理性因素的

① [美] 达伏特 (Daft, R. L.). 组织理论与设计精要 [M]. 李维安, 译. 北京: 机械工业出版社, 1999: 98-137.

② [美] 达伏特 (Daft, R. L.). 组织理论与设计精要 [M]. 李维安, 译. 北京: 机械工业出版社, 1999: 181-192.

③ [美] 达伏特 (Daft, R. L.). 组织理论与设计精要 [M]. 李维安, 译. 北京: 机械工业出版社, 1999: 8.

④ [日] 青木昌彦. 比较制度分析 [M]. 周黎安, 译. 上海: 上海远东出版社, 2001: 135.

直接优化,因为非理性因素既然不能设计,当然也不能优化,而是对影响非理性因素的有关机制进行优化。

二、知识与知识逻辑

我们认为,知识是一种抽象的、客观的存在,即不因组织的主观行为而存在或不存在,同时,对企业组织来说,企业组织的行为能够影响企业组织的知识总量。企业组织的知识或以显性知识的形式存在,或以隐性知识存在于员工个体的心智程序中,成为员工个体的人力资产,这种心智程序包括信息处理规则和决策规则。同时,知识由信息组成,又不同于信息,是经过加工和处理的信息。所以企业对知识的利用,既包括企业对外部知识的利用,包括外部知识的获取和处理、传递,这种外部知识重要的组成部分是现场可得的“关于特定时间和环境的知识”^①;又包括企业组织内部知识的利用,其中相对重要的是以人力资产形式存在的个人隐形知识。而根据汪丁丁对知识传统的特点分析^②,知识有得以在企业组织中加以整合的可能。因此,我们所提出的企业组织设计与优化的知识逻辑是指在知识经济背景下,以知识作为主要分析变量,以企业的知识活动有效性作为组织设计与优化的目标,其必然包括以下内涵:

(1) 从企业组织设计与优化的影响要素层面来看,知识成为影响传统组织设计的环境、目标与战略、技术、规模和文化等诸要素的重要描述与分析维度,从而为组织设计与优化提供新的驱动模式。

①外部知识的可获得性与可分析性成为描述环境复杂程度的重要维度甚至是主要维度,从而对组织设计提出了边界设计、知识获取方式设计以及与外部进行知识交流方面的独特要求。

②知识,尤其是以人力资产形式存在的隐性知识的难以测度性,对促进其传递和使用的组织的知识整合结构提出了独特的要求。

③隐性知识储存于员工个体中,如何提高隐性知识的利用程度,促进主

① [美] 保罗·S. 麦耶斯. 知识管理与组织设计 [M]. 蒋惠工, 等, 译. 珠海: 珠海出版社, 1998.

② 汪丁丁. 知识沿时间和空间的互补性以及相关的经济学. 经济研究 [J]. 1997 (6).

要由隐性知识决定的个人资产的发展,包括相关权利与隐性知识的结合、组织利用隐性知识发挥的激励等内容,成为组织设计与优化的重要因素。

④传统的主要由人员数量决定的规模,在知识逻辑下则成为主要由需整合的不同类型人力资产的个体数量和比例决定。

(2) 从企业组织设计与优化的目标层面来看,传统的企业组织设计目标是形成主要目标链体系,实现组织营利性目标执行与控制的有效性和高效性。知识逻辑下的企业组织设计与优化的目标则是在兼顾传统目标的前提下,实现促进知识的获取、传递、整合与总量增加的目标。

(3) 从企业组织行为结构有效性的评价模型层面来看,由于知识既成为企业组织设计与优化的动因,又成为其目标,因此在评价依据的选取、评价目标的确定和评价路径的选择等方面均对传统方法提出挑战,必须形成以知识为内核的新体系。

(4) 从企业组织优化模型的层面来看,基于传统的评价模型的传统优化模型受到来自知识逻辑的挑战,怎样选择以知识为主要动因和目标的方法和路径对企业组织要素进行整合、优化,形成了企业组织优化模型层面的知识逻辑。

第二节 问题的提出与本书的研究意义

知识经济已经成为现实,其对企业生存与发展、企业管理理论和实践的影响是全方位的。知识日益成为企业生存与发展、企业市场竞争力的决定性因素,企业的可持续竞争优势的源泉不再由物质资产来决定,而转由与知识紧密相关的企业人力资产决定的核心竞争力。企业尤其是知识密集型企业如何维持竞争优势,获得企业生存和发展的良好态势,是摆在管理理论界和实践界面前的现实和紧迫问题。这一问题从企业组织的角度来看,又可具体化为下列问题:

(1) 在知识经济条件下,怎样的企业组织结构有助于企业可持续竞争优势的获得、转化和发展?

(2) 在知识经济条件下, 怎样的企业组织结构有助于对外部知识的获取、使用和发展?

(3) 在知识经济条件下, 怎样的企业组织结构有助于企业显性知识和存在于员工个体中的企业隐性知识的整合使用, 并促进员工个体向适合企业的人力资产类型的发展?

(4) 能够满足上述三个条件的企业组织结构的设计与实现受到哪些因素的影响? 传统的组织设计的影响因素模型是否适用于知识经济的特定条件?

(5) 能够满足上述三个条件的企业组织结构与传统的组织结构在设计模型上有何不同? 是构成要素相同而表现不同, 还是构成要素根本就不同?

(6) 如何判断现有的企业组织结构能否适应企业的内外部条件和企业发展的要求? 判断的依据和路径是什么?

(7) 如果现有的企业组织结构在有效性上能够满足企业生存和发展的要求, 其原因是什么?

(8) 如何对在有效性方面不能够满足企业生存和发展需要的组织结构进行优化? 优化的思路和路径是什么?

我们认为, 上述八个问题能否解决与解决的好坏, 是关系企业组织结构在知识经济条件下的有效性问题, 是知识逻辑下企业组织设计与优化过程中面临的现实问题和理论问题。对上述现实问题的解决, 是本书欲达到的目标之一, 从而使本书具有一定的现实意义。

传统的组织和组织设计理论研究至少在以下四个方面不能够满足知识经济条件的要求:

(1) 组织设计的影响因素模型中没有考虑人力资产类型和组织结构类型的策略性互补关系, 没有把已有的员工人力资产类型和外部市场可得的人力资产类型包含影响因素模型中;

(2) 组织的设计模型同样没有考虑人力资产类型和组织结构类型的共生演进关系, 在组织设计模型框架的内容上能够包括人力资产的发展机制和知识的使用和发展机制, 同样在规范的组织结构中没有完全可适应知识经济条件的组织模式;

(3) 传统的组织与组织变革理论不涉及企业组织在知识获取、使用和发展以及人力资产发展方面的结构有效性方面和路径,造成企业组织在此方面的结构有效性的难以判断性;

(4) 传统的组织与组织设计理论没有提供知识经济条件下企业组织结构优化方法,传统的优化方法因为将注意力集中于企业组织的理性成分、忽视以员工心理因素、个人目标以及人力资产等形式存在的非理性成分,使传统的优化方法上能够适应新的要求。

而本书从知识的逻辑对企业组织设计与优化问题进行研究,通过传统的组织与组织设计理论和知识与知识管理理论、新制度经济学、信息论和控制论的融合,可以在一定程度上解决上述不足,从而使本书具有一定的理论意义。

第三节 本书的研究目标、研究方法、 技术路径和可能的创新之处

本书试图在对传统组织与组织设计理论进行分析的基础上,结合新制度经济学、信息论、知识理论等相关理论与分析框架,构成适合知识经济条件的企业组织设计与优化模型,具体来说,试图实现下面的研究目标:

(1) 对传统组织设计理论中的影响因素模型进行知识逻辑下的重新分析,构建知识逻辑下企业组织设计与优化模型的影响因素子模型;

(2) 对传统的组织设计模型进行知识逻辑下的重新分析,构建知识逻辑下企业组织设计与优化模型的组织设计子模型;

(3) 对传统的企业组织结构有效性评价模型进行知识逻辑下重新分析,构建知识逻辑下企业组织与优化模型的结构有效性评价子模型;

(4) 对传统的企业组织结构优化模型进行知识逻辑下重新分析,构建知识逻辑下企业组织设计与优化模型的组织优化子模型。

本书在研究哲学上遵从“既见树木又见森林”的“总体论”(整体论+个

体论)和动态最优观^①,既在研究过程中对企业组织与优化的整体问题进行因素子模型、设计子模型、评价子模型和优化子模型的分解,在各部分的研究过程中具体考察各因素;又从组织作为复杂性系统的层面进行整体性的把握,避免对上述各部分进行合成时的谬论。在研究方法论上采用问题导向与环境依赖,即把企业组织设计与优化问题放在知识经济条件的背景下加以研究,解决知识经济条件下的企业组织设计与优化问题。在研究过程中,采用理论分析、模型构建与对策研究相结合的方法,既对传统的组织与组织设计理论进行分析,又在知识逻辑下进行企业组织设计与优化模型的构建,最后得出相关的结论和对策建议。

本书研究的技术路径将沿着“理论分析——模型构建——对策建议”这一步骤进行。本书的可能创新之处在于对企业传统组织设计与优化理论的分析 and 知识逻辑下企业组织设计与优化模型的构建,并对模型进行必要的阐述和分析。在对传统理论的分析 and 模型的构建与分析过程中,从前文对知识逻辑分析的各个层面结合新制度经济学、信息论和控制论等学科的内容进行探讨。

第四节 本书的研究结构与篇章安排

本书的章节划分和各章节内容为:

导论。本部分首先对组织设计与优化、知识与知识逻辑等相关概念进行界定,

随后从现实问题的解决和理论研究的意义两方面阐述本书的研究意义,然后提出本书的研究目标、研究方法、研究的技术路径和可能的创新之处,最后提出本书的具体研究结构。

第一章,文献回顾与理论综述。第一,从自然系统、理性系统和开放系统多个视角回顾与评论相关的组织理论;第二,回顾与评述传统的组织设计理论与模型;第三,评述新近的有关知识视角的组织、组织设计与组织变革

^① 席西民.新世纪:中国管理科学界的挑战、机遇与决策[J].管理科学学报,2000(3).

理论。

第二章，知识逻辑下企业组织设计与优化模型构建。本部分在分析传统的组织设计理论架构的基础上，结合知识逻辑，对其进行改造，形成知识逻辑下企业组织设计与优化模型。本章分为三节：第一节，知识经济背景下企业的本质理论架构分析；第二节，企业的知识创造机制；第三节，知识逻辑下的企业组织设计与优化模型。

第三章，知识逻辑下企业组织设计与优化的影响要素分析。本章从分析传统组织与组织设计理论关于影响要素模型入手，讨论知识经济条件下影响企业组织设计与优化的企业组织内外部要素，分析各要素的描述维度和对企业组织设计与优化的影响机制，最终形成知识逻辑下企业组织设计与优化的影响要素子模型。本章分为三节：第一节，传统模型关于影响要素的理论分析；第二节，知识逻辑下的影响要素分析；第三节，知识逻辑下的要素综合影响分析。

第四章，知识逻辑下的企业组织设计分析。本章从分析传统理论关于组织设计的模型分析入手，在知识逻辑下企业组织设计影响因素子模型的基础上，分析知识经济条件下企业组织设计的内容与规范原则，形成知识经济条件下企业组织设计模型和可选择的组织模式，从而解决知识逻辑下企业组织设计的内容与组织模式问题。本章分为四节：第一节，知识逻辑下的企业组织设计模型构建；第二节，功能结构分析与设计；第三节，知识传递机制分析与设计；第四节，治理机制分析与设计。

第五章，知识逻辑下的企业组织结构有效性评价。本章在对传统的组织结构有效性评价方法进行分析的基础上，对知识经济条件下企业组织结构有效性评价的原则、指标体系、评价过程进行具体分析，提出知识逻辑下的组织结构有效性的评价方法，构建知识逻辑下的企业组织结构有效性评价子模型，从而为组织结构状态的判断和组织优化路径的选择提供依据。本章分为五节：第一节，企业组织结构有效性评价方法评述；第二节，知识逻辑下企业组织机构；第三节，评价要素的递阶结构模型建立；第四节，企业组织有效性的模糊综合评判。

第六章，知识逻辑下的企业组织优化。本章在对传统的组织优化方法进

行评析的基础上,对知识逻辑下企业组织优化的模式、步骤与过程进行具体分析,构建知识逻辑下的企业组织优化模型。本章分为四节:第一节,组织结构失效与和谐优化思路;第二节,功能结构优化;第三节,组织知识活动过程优化;第四节,文化重构。

本书的结构图示如下:

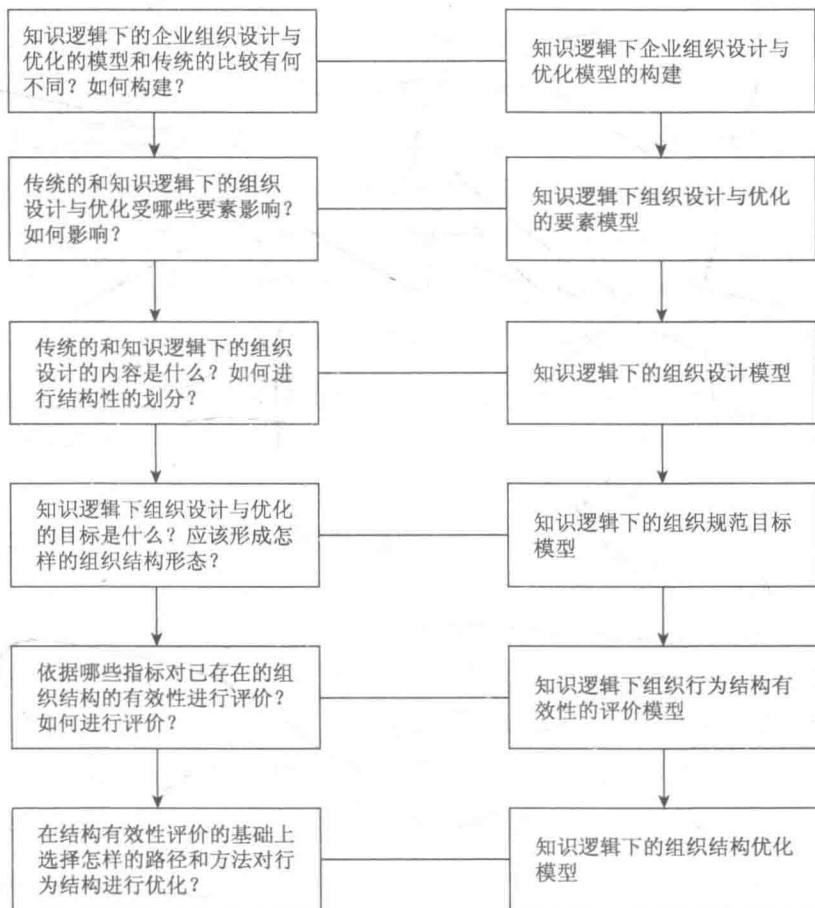


图 0-1 本书的研究结构

第一章 文献回顾与理论综述

组织理论的研究从分析层次由所研究的因变量不同可划分为三个：①主要针对组织内个体参与者的行动或人际关系进行研究的分析层次；②主要针对构成组织特征的结构特征与过程进行研究的分析层次；③主要针对更大的关系体系中的组织所表现出来的特征和从事的活动进行研究的分析层次。

从研究的视角来看，20 世纪对组织理论的研究可划分为三个流派：①作为理性系统的组织；②作为自然系统的组织；③作为开发系统的组织。而在近期，则出现从知识视角出发的对组织和组织设计与改造的研究，同时也有学者从定量化的角度这一问题进行了探讨。

第一节 组织的理性系统视角

从理性系统的视角来看，理性是指为了最有效地达成预定目标而以某种方式组织起来的一系列行为逻辑，组织是为了完成特定目标而设计的工具，组织行为是由有意图的，协调成员所实施的行为。理性模型是“机械”模型，把组织作为可操作部件的结构，每个部件都可以单独改变，以提高整体的效率。理性系统视角认为组织区别于其他集合体的特征在于目标具体化和形式化这两个要素。

该视角的组织理论认为，具体目标为选择相应的行动提供了明确的标准，也对组织结构的设计起指导作用。具体目标使行动具体化，使组织明确所雇佣人员的类型，以及资源在参与者之间的分配方式。形式化即时一系列在组织体系中指导行为的角色和原则关系结构更加清楚明确，使参与者或观察者能够描绘社会结构及其运作流程，描绘其与合理操作的关系和过程，包括责