

● 丛书主编 芮明杰 ● 袁安照 余光胜 著

XIANDAI QIYE ZUZHI CHUANGXIN

现代企业组织

创新



山西经济出版社

总

序

现代企业赖以成功的因素很多。当我们认定国有企业经营状态不佳、产权不明、制度不良进而大规模推进现代企业制度改革时,确也有些国有企业就在原来的制度模式下运作不错,经济效益良好,企业发展迅速,于是便有人认为产权并不重要。当我们认定乡镇企业普遍的管理水平低下、设备陈旧、技术人才缺乏时,却可以看到就在这样的条件下,有些乡镇企业生产出了适合市场的产品,甚至成为该产品市场上的霸主,于是又有人认为管理并不重要,重要的是抓住市场。当我们意识到了市场的重要,当我们也看到了市场需求的变动趋向而机会就在面前时,或许突然发现自己缺乏开发新产品、新工艺的能力,突然发现筹不到资金,只好将机会让给那些既有资本实力,又有开发创新能力的跨国公司,……等等。

现代企业的成功是很多因素共同作用的结果。我们可以列举许许多多成功的因素,例如人才、资本、技术、信息、产品、管理、竞争、合作、企业精神、企业文化、优秀的管理者、营销、名牌、商誉等等。将这些因素稍加整理可以区分为两大类:一是企业成功的基础因素,如制度、组织、人才、资本、技术、信息等,这些因素在企业成功的全过程中都是必要的因素;一是企业成功的主导因素,如产品、管理、竞争、营销、企业文化、产业等,这些因素虽然在企业成功过程中也不可或缺,但企业成功有时只主要依赖其中一个或几个因素便可。事实上,我们可以看到许多因一个产品而成功,因一个名牌而走红,因一名优秀的企业家而重振雄风,因良好的战略战术而获胜的各类现代企业。不是吗?“新科”的成功就是靠了VCD,“春兰”就是靠了空调;而“恒源祥”就是因“小囡牌”而成为绒线大王,“三枪”的成功就是因为企业有了苏寿南这样优秀的企业家。但是,如果仅仅看到成功企业赖以成功的主导因素,而忽视了它们成功赖以支撑的基础因素,以为照他们

那么做,创个名牌,搞个产品,引进一个企业家,便可打开市场,自己的企业便可以成功的话,那么在市场经济中将没有失败的企业了。事实上,按照美国波士顿咨询公司的研究成果:现代公司的平均寿命只有40年,是人自然寿命的一半。

现代企业的成功需要创造出成功的因素,事实上任何一个企业均有其成功的基础因素,也有其成功的主导因素。但是成功的企业尤其是取得巨大成功的企业只是所有企业中的一小部分,而绝大部分企业不怎么成功或破产消亡。为什么会产生这样的结果呢?为什么许多企业同样拥有成功的各类因素而最终未能成功?要完整地回答这个问题并非易事,但有一点是肯定的,即凡成功的企业一定有其主要的成功因素,而这种主要的成功因素是该企业在其各类因素的基础上创新出来的。导致长虹成功的主要因素——市场战略是长虹市场创新的成果;导致宝钢成功的主要因素——低成本高质量是宝钢管理创新的结果;导致海尔成功的主要因素——五星级服务是海尔组织创新的成果;而导致微

软公司和比尔·盖茨成功的主要因素恰恰是其技术创新的结果；现代公司本身也是制度创新的产物。正如著名新制度经济学家威廉姆森(O. Williamson)所指出的那样：“我认为要将现代公司主要理解成许许多多具有节约交易费用目的和效应的组织创新的结果。”^①

创造成功因素的过程就是创新的过程。创新并非就是通常人们理解的技术产品的创新，就现代企业而言创造成功因素可以是全方位的，因而现代企业创新涵盖诸多方面。但我们认为在当今世界上，现代企业创造成功因素的主要方面为：制度、组织、管理、技术与市场，这样也就有了本套丛书的创意。本套丛书希望探讨、论证现代企业如何在制度、组织、管理、技术和市场五个方面进行创新，创造出足以导致企业走向成功的因素和条件，改变以为企业只要产权安排合适、委托代理关系理顺企业便能够成功，从而轻视组织、管理、技

① O·威廉姆森：《现代公司：起源、演进、特征》，载《经济学文献杂志》，1981（19）。

术与市场创新的偏见,使我国的企业对成功有一个全面深入的认识,同时也拥有进行制度、组织、管理、技术和市场创新的方式方法与手段,使我们的企业有更多成功的几率。

本套丛书由五本独立但又相互关联的著作构成,它们是:《现代企业制度创新》、《现代企业组织创新》、《现代企业管理创新》、《现代企业技术创新》、《现代企业市场创新》。这些著作突出了理论的清晰阐述和应用的实际步骤的结合,有独到的见解和新颖的思路,相信不仅对企业家、企业管理人员、技术人员、政府公务人员以及管理爱好者有极大的价值,而且也是高等院校财经管理类教师、博士、硕士以及 MBA、本科生们重要的专门性读物。我不认为国内外现已有同类著作问世,如果有的话也只是就一个方面进行了研究而已,就像我本人曾有这方面不成熟的研究成果一样。

本丛书的作者均为复旦大学管理学院拥有博士学位或正在读博士学位或已拥有高级职称的中青年学者,他们之中有的已在管理领域中颇有建树,有的正崭露头

角；他们思想敏锐，受过严格的学术训练；同时又参加过现代企业的各种策划，代表了新一代管理学人的价值取向与学术风范。作为本丛书的主编，虽然在丛书创意以及各位作者的思路修正方面有些贡献，但与其他作者来说不过是一个很好的合作者而已。最后对山西经济出版社及李肖敏、寇志宏两位同仁的辛勤工作表示衷心感谢。

仅 以此丛书献给中国的企业家们及有志成为企业家的人们。

主编 芮明杰

1998年5月于复旦大学



1. 组织创新概论

- 1.1 企业产生的原因 (2)
- 1.2 创新和组织创新的含义 (7)
- 1.3 公司战略与组织创新 (22)
- 1.4 组织创新的分析方法 (30)

2. 交易费用理论

- 2.1 交易费用理论的框架 (34)
- 2.2 企业组织的优势 (39)
- 2.3 交易与规制结构 (43)

2.4 企业组织的规模	(49)
2.5 关于企业性质的其他说明	(54)
2.6 交易费用理论的分析方法	(63)

3. 企业组织理论

3.1 古典企业组织理论	(67)
3.2 新古典组织理论	(83)
3.3 现代组织理论	(94)

4. 企业组织形态

4.1 企业组织形态	(109)
4.2 传统企业的组织结构	(119)
4.3 现代企业组织的 U 型结构	(123)
4.4 现代企业组织的 H 型结构	(138)
4.5 现代企业组织的 M 型结构	(144)
4.6 企业组织形态演进的逻辑	(160)

5. 企业组织创新的过程

- 5.1 企业组织成长中的演变与变革 (167)
- 5.2 组织创新的时机、障碍与程序 (179)
- 5.3 组织创新的内容 (189)

6. 创新组织的未来形式

- 6.1 理解组织及其创新 (198)
- 6.2 传统科层组织设计原则质疑 (203)
- 6.3 传统科层组织的修正与补充 (214)
- 6.4 未来企业组织形式的构想 (233)

7. 企业流程再造

- 7.1 企业流程的特性和功能 (246)
- 7.2 流程再造的内涵 (249)
- 7.3 流程再造的实践 (255)

8. 学习型组织

8.1 五项修炼	(273)
8.2 学习型组织的进一步发展	(293)
后记	(300)

1.

组织创新概论

本书论述的组织是指经济组织,即企业。每一种有生命的东西其运行都建立在某种周期的基础之上,经济理论有时也将企业组织视作是有生命的。马歇尔就认为企业会生长和衰退:企业作为一项小小的风险事业兴办起来;如果在最初的几年能站住脚,那么就会扩展或成长,其速度取决于企业家能力……最终会衰落并走向死亡。^①从企业发展的角度上看,一个企业组织要在一个竞争的环境中得以生存,就必须拥有一定的核心能力或核心专长,创新能力就是这种核心能力的最突出表现。创新能力的形成和发展是对企业组织发展到一定阶段时的特殊要求,在创新研究领域的诸多课题中,大多数创新文献主要讨论企业的技术创新或产品创新,组织创新则是一个相对来说被人忽视的论题。这种状况与理论研究中关于企业性质的认识也有一定关系,如果对企业组织产

^① G·J·施蒂格勒:《产业组织和政府管制》,3页,上海,上海人民出版社,上海三联书店,1996。

生的原因都无法得到说明,则组织创新的论题也就无从立足。科斯以来所发展起来的新制度经济学中的交易费用理论是从回答企业产生的原因为开端的,交易费用理论的迅速发展不仅为研究组织创新问题提供了新的分析工具,并且拓展了对待组织创新问题的全新视野,它使组织创新理论的建立也成为可能。

1.1 企业产生的原因

现代微观经济学的主题之一是企业或厂商理论,这是人所共知的。在经济学理论的整个发展历史中,企业理论也是重要的组成部分,然而,关于企业的理论直至今日也没有取得完全一致的意见。“关于商业企业在市场经济中的作用经济学能够告诉我们什么呢?我认为我们必须承认的是目前的论述还是不够严密的”。温特(Sidney Winter)、彭罗斯(E. Penrose)曾分析过企业理论无法取得统一的一个原因是:一个“企业”决不是一个能够明确划定的实体,它不是可以观测的、从物体上与其他实体分离出来的物体,如果不讨论企业做什么或在企业中所做的事,要定义企业是困难的。这样一来,每一个分析者都可以自由地选择企业诸多特征中自己感兴趣的一些特征,并根据这些特征来定义企业;同时也为此后理论上的争议埋下了根源。

在企业理论的诸多学派中,有三种学术观点影响最大,也与组织创新的论题直接相关。第一种观点是将企业组织视同生产函

数;第二种则强调企业组织是处理和能够处理交易和信息的制度;第三种则认为企业是知识的集合体。

第一种观点通常认为企业拥有一种特殊能力,它可以通过一种具有生产函数特征的流程将投入转化为产出。在这种理论中,企业被假定为一个行为主体,它的决策应遵循理性原则,理性原则的表现就是使利润达到最大,如果考虑到未来就是使未来各期的利润现值之和达到最大。生产函数论中隐含的一个极为重要的假定是企业生产的商品是同质的,投入、产出的购入和销售是在现场完成的,技术被假定为是外生的。因此,生产函数论实际上是在说明一个外生的技术和生产流程如何将投入转化为产出的问题。生产函数论有时也被视为是主流的正统经济学的企业理论,由于这种理论离现实过于遥远,企业作为生产函数也是外生的,实际上它没有说明企业产生的原因。

企业理论的第二种观点可以追溯到科斯(R. Coase)。科斯放弃了把企业视为生产过程的观点,而把交易视作是分析的基本单位。对“什么是企业”这一基本问题,科斯的答复是企业是通过权威、管理来协调经济活动的一种形式,市场的活动是通过契约来协调的,企业的出现是一种协调机制对另一种协调机制的替代。科斯还认识到管理交易活动可以采取多种不同的方式,这一发现后来被称之为交易的“规制方式”(Modes of governance)。不同的组织结构或规制方式带来不同的费用,而正是交易费用决定了组织形式。科斯得出结论说:“建立企业有利可图的主要原因似乎是,利用价格机制是有成本的。”^①它意味着,企业之所以能够存在,是因为利用市场机制来协调经济活动的成本超过了同样的经济活动

① R·H·科斯:《论生产的制度结构》,5页,上海,上海三联书店,1994。

在企业边界内通过权威来协调的管理费用。这种分析方法由此也说明了企业的边界,“当我们考虑企业应有多大时,边际原理就会顺利地发挥作用。这个问题始终是,在组织权威下增加额外交易要付出代价吗?在边际点上,在企业内部组织交易的成本或是等于在另外一个企业中的组织成本,或是等于由价格机制‘组织’这笔交易所包含的成本”。^①

交易费用理论的系统化是由威廉姆森(O. E. Williamson)完成的。交易费用经济学成为一种从者甚众的经济学大都归功于威廉姆森的工作。威廉姆森也将交易视作是分析的基本单位,在关于人的行为的假定上,他设立了两个关键性的假设:一是有限理性;二是机会主义。威廉姆森认为,商品或劳务的交易是人的行为的结果,参与交易的经济主体(个人和组织)其行为都具有有限理性和机会主义特征。“交易费用经济学具有我们所熟知的人性的有限理性及机会主义的特征,有限理性意指人的认知能力的限制,而机会主义意指人不是简单地追逐自利,而是在追逐自利的过程中会使用策略性行为”。由于理性是有限的,经济主体在参与交易时的机会主义倾向使交易活动又增加了额外的费用。就科斯、威廉姆森而言,正是节省交易费用的动力形成了现实中的组织结构,而后者最终是用以规制交易费用的,这就是后来所说的规制结构。

威廉姆森曾分析说:节省有限理性可采取两种方式,一种是考虑决策过程,另一种则涉及到规制结构。启发式的问题求解是决策过程的一种反应,交易费用经济学则强调将不同的交易置于不同的规制结构中以达到经济或节省的结果;面对有限理性这一事实,交易的计划、适应乃至监督明显是要考虑的,因此,问题就可以

^① R·H·科斯:《论生产的制度结构》,18页,上海,上海三联书店,1994。

归结为对于不同类型的交易应选择什么样的规制结构使交易更加灵验地完成罢了。威廉姆森的这种分析方法使他认为：“将企业理解为规制结构更有用。”^①而现代企业“则是一系列组织创新的结果，组织创新就是用以节省交易费用”。^②

企业理论的第三种观点是：知识存量(Repository of knowledge)是企业的显著特征，企业是知识的集合体。这种观点至少可以追溯到马歇尔，马歇尔将资本定义为知识和组织，他认为：资本主要是由知识和组织构成的，它一部分是私有财产的形式，另一部分则不是。知识是我们生产中的最强有力的发动机，它使我们能够征服自然并利用它来满足我们的需求，组织则有助于知识的发展。彭罗斯也持同样的观点，他认为企业的显著特征就在于根植于企业中的知识，“企业的生产活动受制于我们所称作的企业的‘生产机会’，它包括企业所能预见的所有的生产可能性以及能够利用的可能性……很显然，这些可能性限制在一定的范围内，一旦超出了这一范围，企业将无法预见扩张的机会或不愿意按这种可能性作出反应。”就彭罗斯而言，企业能够预见并把握住各种生产机会的能力源自企业内产生的各种经验和知识。

彭罗斯的关于企业拥有特有知识的观点在纳尔逊和温特(Nelson, Winter)那里得到了进一步发展，他们的理论称之为企业发展理论或进化论(The evolutionary theory)。发展理论的核心是由三个概念所组成的，这三个概念是程序(Routine)、搜寻(Search)和

① Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press New York 1985. p. 13, p. 273.

② Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press New York 1985. p. 13, p. 273.

选择(Selection)。

程序一词是指企业组织正式的和可预测的方面,它对企业的行为起调节的作用。纳尔逊和温特进一步分析说,企业的知识存量存储在组织的记忆(The organization's memory)中,它的表现就是程序。因此,程序化的活动也就构成了存储组织特有的运作知识的重要形式。

程序一词是作为一种对付西蒙所说的“有限理性”的组织机制而出现的。有限理性一词在西蒙的决策理论里主要是指人们在决策过程中由于拥有信息是不完全的,人们不可能知道全部备选方案,加之外部事件具有不确定性特征,也就无力计算后果。西蒙认为,常规性活动(或大量重复的交易)的程序化就是把这些活动分解为最简单的行动步骤,正如计算机的操作程序可以分解为许多步骤一样,活动的程序化作为一种组织机制表现为企业的各种控制系统和协调系统。程序化的结果实质是节省了有限理性,企业成员所积累的经验和知识都根植在企业的程序化特征之中了。纳尔逊和温特认为,企业组织中的程序虽然在长期内会发生变化,但在短期和中期内是相对稳定的。最为重要的是,当企业外部环境发生变化时,程序的稳定性足以使企业预测到变化的趋势,从而使企业产生足够的应变能力。

搜寻是指企业积极参与搜寻新的经济知识。搜寻的作用不同于程序,企业的许多活动如生产和管理活动是可以程序化的,有些活动则无法程序化,如企业的研究与开发部门或咨询公司的许多活动。搜寻的主要特征有两个:一是不可逆性(Irreversibility);二是不确定性。尽管如此,纳尔逊和温特还是将一种类似于程序化的结构根植在搜寻的模式之中了;决策者被认为拥有一套决策规则,这些规则决定了“搜寻”的方向。