

现代企业运行机制创新与绩效评价丛书

李景元 著

# 现代企业运行机制 与组织系统创新

——理论方法与实证分析



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

现代企业运行机制创新与绩效评价丛书  
原国家经贸委重点科研项目研究成果  
河北哲学社会科学规划项目研究成果

# 现代企业运行机制与组织系统创新

——理论方法与实证分析

李景元 著

中国经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现代企业运行机制与组织系统创新/李景元著

—北京:中国经济出版社,2004.12

ISBN7-5017-61462-9

I. 现… II. 李… III. 企业管理—运行机制—组织系统 IVF273.1

中国版本图书 CIP 数据准核字(2004)第 097056 号

---

书名:现代企业运行机制与组织系统创新

作者:李景元著

出版发行:中国经济出版社(100037 北京市西城区百万庄北街 3 号)

责任编辑:魏民

承印:廊坊市科通印业有限公司

850×1168 毫米 32 开本 11.75 印张 254 千字

2005 年 10 月第一版 2005 年 10 月第一次印刷

印数:5000 册 定价:35.00 元

书号:ISBN7-5017-61462-9/F.4946

## 编写说明

1993年11月党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确提出建立“适应市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。按照这一要求,十多年来,作者承担了原国家经贸委、国家自立基金、石油工业部、河北省及行业性企业集团关于企业重组改制、产业结构调整、社会职能分离、企业功能定位、企业集团战略等重点课题。并以上述课题作为指导研究生学位论文的选题依据。课题研究过程立足于探讨与建立现代企业制度相适应的现代企业运行机制创新问题,撰写了数十部研究报告,为经济管理部门的决策提供有实用价值的依据。研究结论被社会普遍接受,多次获原国家计委、原国家经贸委、石油工业部、河北省科技进步奖及科研成果奖。结合上述选题90多名研究生完成了学位论文。在课题研究过程中取得硕士、博士学位。

2003年10月党的十六届三中全会通过了《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》。据此,作者对课题研究报告进一步整理修定,归纳为现代企业制度与发展战略创新、功能定位创新、管理体制创新、组织系统创新、产权结构创新、投资创新、评价激励创新、科研开发创新、基础工作创新、经营运作创新十个专题系列,并从理论方法与实证分析相结合的形式撰写为系列丛书。

丛书编写的宗旨是从中国经济体制改革的目标是建立社会主

义市场经济体制出发,把确立企业是市场经济的基本经济单元和竞争主体地位作为建立社会主义市场经济体制的根本问题。在构造市场经济体制宏观框架的同时,必须重塑造市场经济体制的基础,形成与现代企业制度现代企业管理体制相匹配的现代企业运行机制,实现体制创新与机制创新的有机统一。

本系列丛书基本达到了上述要求。全书理论联系实际,注重实证分析,突出可操作性和实用性,内容充实,结构严谨,主题突出,逻辑性活,为进一步深化企业政策提供了有价值的运作思路与方法。可供经济体制改革、企业经营管理、企业重组改制及高校相关专业研究生、本科生参考。

## 内 容 提 要

本书作为《企业运行机制创新丛书》之一,是从构造与市场经济条件下,建立现代企业制度相适应的管理体制出发,运用理论与实证分析相结合的方法研究企业组织系统创新问题。研究过程依托原国家经贸委与河北省、重点行业、企业集团的科研项目。包括“动态环境组织创新、企业 ERP 系统评价、企业一体化管理体系、企业现场组织优化、有线电视三网合一”五部分内容。研究成果分列为编,整合为书,主题突出,线条清晰、紧紧围绕企业组织系统创新展开论述。每编内容均以硕士学位论文为基础,提炼凝结为研究报告。既有实践依据,又有理论深度,对进一步完善社会主义市场经济体制进程中深化国有企业改革,建立现代企业制度具有借鉴参考价值。全书由李景元教授整体构思与结构设计,并领衔执笔。丁树义、倪友伟、李金祥、张宏权、孙琼同志进行了现场调研和资料收集,分别参加了第一编、第二编、第三编、第四编、第五编相关内容的撰写。

# 目 录

## 第一编 动态环境组织创新

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第一章 现代组织创新概述 .....     | (1)  |
| 一、组织创新的含义 .....        | (1)  |
| 二、组织创新的地位和作用 .....     | (7)  |
| 三、企业组织创新的理论 .....      | (10) |
| 第二章 企业环境与组织创新 .....    | (28) |
| 一、企业环境的界定及其特征 .....    | (28) |
| 二、企业环境与组织创新的关系 .....   | (30) |
| 第三章 动态复杂环境中的组织创新 ..... | (33) |
| 一、我国企业组织创新的内容和方向 ..... | (33) |
| 二、电子商务与企业组织创新 .....    | (39) |
| 三、企业环境变动与组织创新 .....    | (45) |

## 第二编 企业 ERP 系统绩效评价

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第一章 ERP 系统分析 .....     | (51) |
| 一、ERP 系统简介 .....       | (51) |
| 二、组织结构 .....           | (71) |
| 三、信息系统功能的影响 .....      | (74) |
| 四、信息科技的知识资源与基础建设 ..... | (77) |
| 五、企业流程再造 .....         | (79) |
| 六、各构成的因果关系 .....       | (82) |
| 第二章 ERP 系统分析研究方式 ..... | (88) |
| 一、系统研究步骤及分析方法 .....    | (88) |

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| 二、衡量变量与操作性定义 .....       | (89)         |
| 三、研究对象及样本的确定 .....       | (94)         |
| <b>第三章 调查分析与结果 .....</b> | <b>(95)</b>  |
| 一、数据分析结果 .....           | (95)         |
| 二、问卷基本资料分析 .....         | (97)         |
| 三、因素分析 .....             | (107)        |
| 四、可信度与有效性分析 .....        | (114)        |
| 五、LISREL 模式分析与探讨 .....   | (118)        |
| 六、集群分析与鉴别分析 .....        | (129)        |
| 七、差异分析 .....             | (133)        |
| 八、研究分析结果 .....           | (144)        |
| <b>第四章 研究结论 .....</b>    | <b>(146)</b> |

## 第三编 企业一体化管理体系

|                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| <b>第一章 一体化管理体系概述 .....</b>       | <b>(156)</b> |
| 一、ISO9000 质量管理体系 .....           | (156)        |
| 二、ISO14000 系列标准 .....            | (162)        |
| 三、职业安全卫生评价系列(OHSAS)标准 .....      | (168)        |
| <b>第二章 企业建立一体化管理体系的可行性 .....</b> | <b>(178)</b> |
| 一、一体化管理体系的简介 .....               | (178)        |
| 二、企业建立一体化管理体系的可行性 .....          | (183)        |
| <b>第三章 一体化管理体系的实施 .....</b>      | <b>(192)</b> |
| 一、一体化管理体系的策划与设计 .....            | (192)        |
| 二、一体化管理体系文件编制 .....              | (195)        |
| 三、一体化管理体系的审核 .....               | (198)        |
| 四、一体化管理体系实施中遇到的问题及解决方案 .....     | (201)        |
| <b>第四章 一体化管理体系案例分析 .....</b>     | <b>(211)</b> |
| 一、背景 .....                       | (211)        |
| 二、遵循原则 .....                     | (212)        |

|              |       |
|--------------|-------|
| 三、体系框架 ..... | (214) |
|--------------|-------|

## 第四编 企业现场系统组织优化

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第一章 企业现场管理系统优化 ..... | (217) |
| 第二章 群体管理系统优化 .....   | (220) |
| 一、群体管理系统概述 .....     | (220) |
| 二、群体管理系统优化 .....     | (223) |
| 第三章 生产管理系统优化 .....   | (227) |
| 一、生产管理系统概述 .....     | (227) |
| 二、生产管理系统优化 .....     | (229) |
| 第四章 计划管理系统优化 .....   | (232) |
| 一、计划管理系统概述 .....     | (232) |
| 二、计划管理系统优化 .....     | (234) |
| 第五章 安全管理系统优化 .....   | (238) |
| 一、安全管理系统概述 .....     | (238) |
| 二、安全管理系统优化 .....     | (239) |
| 第六章 定员管理系统优化 .....   | (242) |
| 一、定员管理系统概述 .....     | (242) |
| 二、定员管理系统优化 .....     | (244) |
| 第七章 定额管理系统优化 .....   | (246) |
| 一、定额管理系统概述 .....     | (247) |
| 二、定额管理系统优化 .....     | (249) |
| 第八章 设备管理系统优化 .....   | (253) |
| 一、设备管理系统概述 .....     | (253) |
| 二、设备管理系统优化 .....     | (255) |
| 第九章 质量管理系统优化 .....   | (260) |
| 一、质量管理系统概述 .....     | (260) |
| 二、质量管理系统优化 .....     | (262) |
| 第十章 标准管理系统优化 .....   | (270) |

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 一、标准管理系统概述 .....           | (270)        |
| 二、标准管理系统优化 .....           | (271)        |
| <b>第十一章 职责管理系统优化 .....</b> | <b>(275)</b> |
| 一、职责管理系统概述 .....           | (275)        |
| <b>第十二章 成本管理系统优化 .....</b> | <b>(282)</b> |
| 一、成本管理系统概述 .....           | (282)        |
| 二、成本管理系统优化 .....           | (283)        |
| <b>第十三章 评价管理系统优化 .....</b> | <b>(289)</b> |
| 一、评价管理系统概述 .....           | (289)        |
| 二、评价管理系统优化 .....           | (293)        |

## 第五编 有线电视三网合一研究

|                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| <b>第一章 我国有线电视现状及发展趋势 .....</b>      | <b>(300)</b> |
| 一、有线电视业务的分类 .....                   | (300)        |
| 二、国内外有线电视的现状 .....                  | (300)        |
| 三、有线电视网络发展趋势 .....                  | (303)        |
| <b>第二章 有线电视是实现三网融合的最佳解决方案 .....</b> | <b>(311)</b> |
| 一、三网融合最佳解决方案 .....                  | (312)        |
| 二、CABLE MODEM 的基本知识和基本原理 .....      | (315)        |
| 三、机顶盒(STB)简介 .....                  | (324)        |
| 四、HFC 基本知识和工作原理 .....               | (325)        |
| <b>第三章 对我国有线电视网的看法和建议 .....</b>     | <b>(332)</b> |
| 一、发展我国广电网应特有的观念 .....               | (332)        |
| 二、中国广电网络业务及发展机会分析 .....             | (339)        |
| 三、关于广电宽带综合业务网络发展的建议 .....           | (343)        |
| 四、中国有线综合信息网台的建立 .....               | (346)        |
| <b>第四章 管理局三网合一方案 .....</b>          | <b>(351)</b> |
| 一、管理局通讯网、有线电视网及小区现状 .....           | (351)        |
| 二、旧网改造升级方案及步骤 .....                 | (353)        |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 三、HFC 双向网建设 ..... | (354) |
| 后记 .....          | (357) |

# 第一编 动态环境组创新

## 第一章 现代组织创新概述

### 一、组织创新的含义

#### 1 组织的含义

古典组织理论的奠基者泰勒和法约尔等,他们将组织视为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。孔茨和韦里克则将泰勒和法约尔的这一思想具体化,在他们看来,组织就意味着一个正式的有意形成的职务结构或职位结构;现代组织理论又多接受伯纳德的观点,从人与人相互合作的角度理解组织,将组织的责权结构特性与人类行为特性结合起来,西蒙曾明确指出,“组织一词,指的是一个人类群体当中的信息沟通与相互关系的复杂模式。它向每个成员提供其决策所需的大量信息,许多决策前提、目标和态度;它还向每个成员提供一些稳定的、可以理解的预见,使他们能够料到其他成员将会做哪些事,其他人对自己的言行将会做出什么反应。”在经济学理论中,威廉姆森遵从科斯的研究路线,将企业组织视为一种契约的联结,具体地说,就是一种特定的治理结构,他认为,交易费用经济学关心的中心问题就是“什么样的交易应该用什么样的治理结构来进行组织和管理的问题”,这里的组织概念显然有着制度的含义,因为治理结构就是现代企业制度的重要内涵。但在具体分析历史上的组织创新时,威廉姆森又将企业组织等同于职能层级结构,并将其看作是保证企业的契约性质得以实现的基础。很明显威廉姆森在企业的组织与制度之

间并未作出明确区分。我国很多学者在论述组织创新时也对组织和制度不加区分,有代表性的如李培林、常修泽、梁镇等。但同为新制度经济学著名代表人物的诺思却将组织与制度明确地区分开来。诺思指出,制度是游戏规则,而组织则是游戏的参加者;组织是在现有制度所致的机会集合下有目的地创立的,是为达到目标而受某些共同目的约束的由个人组成的团体。

借鉴上述关于组织的各种理解,并考虑到现代企业发展的新特点和企业组织创新的实践,要比较全面地界定组织的概念,就必须首先明确两点;其一,制度与组织之间是有区别的,虽然这种区分可能只是相对意义上的,但也不能将两者混淆起来;其二,不能将组织简单地等同于组织正式的责权结构体系,除了责权结构外,组织还应该有更丰富的内涵。

企业组织有广义和狭义之分,广义的企业组织既包括对资源流的组织,即生产作业组织,也包括对信息流的组织,即管理组织;而狭义的企业组织,无论是伯纳德的经典定义里还是西蒙对管理行为和决策过程的杰出研究中,都是专指企业的管理组织而言,也即将企业组织看成一个复杂的信息处理系统,其核心问题就是管理或决策问题。我们也将从狭义上来理解企业组织及其创新问题,以下不特别说明,企业组织即指的是企业的管理组织。

## 2 什么是创新

库易在研究了创新的 76 种定义后得出结论说:①许多研究者对创新的定义是不明确的;②所使用的定义可以分为多种范畴;③定义所使用的内容随时间的变化而变化。

研究表明创新一词通常居于下述三种范畴中的一种:

(1)开发一种新事物的过程。创新的第一个定义是指创造性的开发过程,这一过程从发现潜在的需要开始,经历新事物的技术可行性阶段的检验,到新事物的广泛应用为止。创新之所以被描述为是一个创造性过程,是因为它产生了某种新的事物。霍特所

使用的定义就属于这一范畴,他将创新定义为:创新是运用知识或相关信息创造和引进某种有用的新的事物的过程。哈夫勒也接受这种观点,他将创新描述为:它是一个非理性的过程,首先是新思想的发明,经过一段长时间的迂回的发展路径,最后出现了完工的产品。创新的大多数定义都属于这种范围。

(2)采用新事物的过程。创新的第二个定义将创新视为由一个新事物的接受者采纳并运用新事物的过程,如奈特曾将创新定义为:“对一个组织或相关环境的新的变化的接受。”

(3)新事物本身。第三种定义意指新事物本身,它被发明并且被认为是新的。与前两种将创新视作过程的定义相比,第三种定义则将创新视为过程的结果。扎特曼将创新定义为:被相关使用部门认定的任何一种新的思想、新的实践和新的制造物都叫创新;诺格也持同样的观点:被个人或其他使用部门所认为的一种新的思想、新的实践和新的物品。这两种观点都是从接受者的角度来定义创新的。

上述三个范畴的定义是密切相关的。第一种定义是从开发者的角度来定义创新的,它强调开发过程的各个阶段和开发部门的特征,开发部门可以是一个经济组织(如商业企业)、社会团体,也可以是个人。第二种定义从另外一个方向即接受者来定义创新。在特殊场合,创新的开发者和使用者可以是同一个部门,如企业开发了一种供内部使用的新机器。第三种定义强调新事物本身,但站在使用者的角度来定义创新。

创新和发明也不是同义词,一般来说,发明是指研究活动的直接结果,而一项创新则强调它的商业结果。相应地,发明也先于创新,马丁曾指出:科学发明可以看作是由研究与开发而带来的新的思想或新的概念,但它只有转化为社会使用的产品时才能称之为创新;罗伯茨则将创新简洁地表达为:创新 = 发明 + 开发。在多数的创新定义中,发明和创新之间的差异都隐含在定义之中了,如创

新是一项发明首次应用于新的商业产品、商业流程或商业服务的过程。

综上所述,创新可以定义为:在相关的环境中,早先被使用单位或部门所认定的一种新的思想、新的实践和新的制成品。创新是过程的结果而不是过程,其主要理由是:创新应该是首次的和唯一的。贝克尔和威斯莱尔曾论述到:组织创新仅仅当组织首次被采用并且涉及到高昂成本和巨大风险时才会发生,后来的使用者虽然也从事组织变化,但不能说是创新。换句话说,创新过程不包括创新扩散阶段。我们还可以举出另外一个例子来说明这种观点,假定其产业中的一个企业开发出了一种新产品,使用新产品的第一个企业所从事的活动即是创新活动。他们对这种新产品不熟悉,不清楚它如何运行,由于市场上没有该产品对组织创新的理解与对企业产生原因的认识直接相关。如果把企业理解为生产函数,组织创新的内涵实际上是技术创新。技术论中的组织创新尽管也讨论组织本身的变化,但这种变化的目的是为了技术创新或新产品的开发。

### 3 组织创新的含义

技术论中的组织创新的全面研究要追溯到伯恩斯和斯塔克。他们描述了两种概念形式上的组织:一是机械型组织,它具有科层、指令和遵从等特征;二是有机型组织,它没有明确的工作指派和交流渠道,该种组织谋求灵活性,否定缺乏创新性的指令,强调主动性并鼓励对组织总目标的服从。伯恩斯和斯塔克认为,如果创新的程度越高或组织的环境越复杂,则组织的适应能力就越重要,而有机型组织此时就是一种最好的选择。他们将那些从事技术型活动的组织定义为机械型组织,如流水线生产,在这类活动中协调所涉及到的人际交往活动不是太多,但对人员控制也很强,这种控制是通过在劳动纪律的名义下来实现的。机械型组织具有低协调、高控制的特征,这与韦伯式的官僚或科层组织形成了鲜明的

对照,后者拥有职业官僚和正式规章制度,具有高协调、高控制的特征。高协调、低控制型的组织就是有机型组织,而低协调、低控制型的组织则称为无秩序的组织,极端地说,无秩序的组织无异于是一群自由人的集合。

技术论中的组织类型由于不能说明组织产生的原因,首先面临了实践中无法检验和操作这一问题,拉思莱就曾批评说:这一模型过于简单,无法描述实际中所面临的组织类型。其次,技术论中的组织特别是对有机型组织的梦想,最初是基于技术或产品创新的要求而产生的,技术创新需要有一种宽松的气氛和环境,因此有必要安排这样一种组织,它既能充分展示组织成员的各种奇思妙想,又能将这些奇妙妙想付诸实践和行动;后来人们发现,这样的组织还能协助整个企业应付外部环境的急剧变化,增强企业的应变能力。因此,此后对称之为有机型组织的梦想已近乎演变成一种渴望了。这种渴望实质上是在期待有机型组织能够带来连续不断的技术创新。

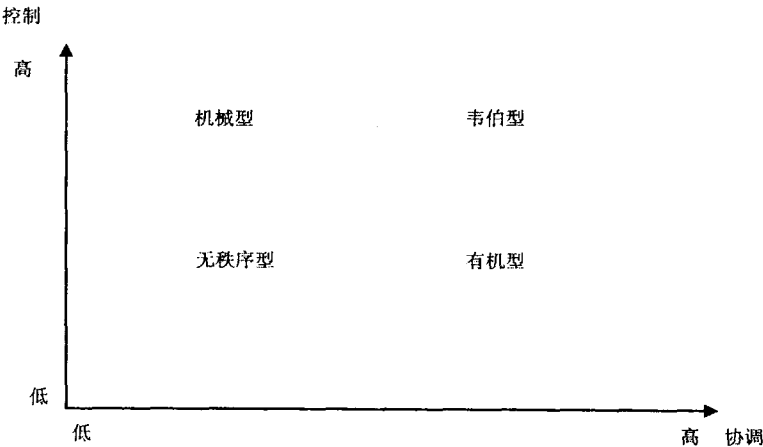


图 2-1 技术论中的组织类型

呼尔在研究了制造业中组织规模与技术复杂性之间的关系后指出:如果技术的复杂性程度低且企业的规模较小,则传统的技术创新通常能取得成功。如果技术复杂性不变,但企业的规模在扩大或技术的复杂性很高,或企业的规模较小,在这两种情况下,企业以韦伯式的科层方式来运行都能取得成功。

在 20 世纪 60 年代至 70 年代,工业企业通常拥有一种准无序化的研究团体,这些团体是学术驱动型的,且有着类似于校园的气氛。这类企业在组织研究与开发的过程中也使用科层方式,而分散在各工厂中的生产则是机械型组织。然而,正是在这一时期,组织开始从机械组织向有机型组织转变,麦格雷戈将此称之为“企业的人性方面”;矩阵式组织在技术复杂性领域如太空计划中也取得了成功。这一转变的关键特征是企业的研究与开发部门与生产、营销有时与财务部门有着密切的结合。在近 20 年中,西方企业组织向有机型方向转变仍在继续,它主要受到来自日本的影响,因为日本的成功主要归功于这种组织类型。

总而言之,技术论的组织创新要点有:①技术创新需要观点的流动,而这种流动则源自低控制型组织,它鼓励“底朝天”式的创造、观点的自由申述并对组织的成功有着高水平的责任感;②创新者需要拥有广泛的知识,需要在不同的科学范畴和不同的职能部门中有着大量的交流,特别是技术的可能性要与市场机会和生产的经济性结合在一起;③具有低控制、高协调的组织将有利于技术创新。

最后,我们通过上述分析可以证明,技术论的组织创新实际是在说明技术创新对组织活动所作的要求,而不是组织创新本身。它的最大的悖论在于:既然技术是外生的,又何须组织创新呢?

契约论的交易费用经济学将企业组织视为规制交易的结构,由于交易方式的差异、交易性质的不同,完成一笔交易所花费的费用就有所不同。从市场的契约形式到企业组织,理论上说可以找