

# 导论

## 战略与结构

### 目的与方法

这篇关于美国大型工业企业战略与结构转变的调查，是作为撰写美国比较商业历史的一种尝试而开始的。最初的想法是对不同企业进行的同样活动——无论是生产、销售、供给品的采购、融资或行政管理的不同方式进行考察；这将会像研究单一企业如何进行所有这些活动一样有价值。这种比较分析可以使我們更加深入地了解以上职能的性质；对上述活动的管理绩效评估来说，同时对多个不同企业的研究，要比对单一企业全部历史的研究能够提供更准确的解释和更有意义的结论，而且也有助于更清晰地揭示美国企业家多年来管理这些活动的方式。

在美国工业企业所从事的上述诸种活动中，行政管理（administration）作为比较历史的实验对象看起来是最有前途的。企业管理对今天的企业家和学者有着特别的意义。自第二次世界大战以来，美国经济的巨大膨胀已经导致了众多工业企业的迅速成长，他们的经理人员正面临复杂的管理问题。在战前，只有那些最大的企业才担心这些问题。与此同时，那些从事政治、军事、教育、医学以及商业活动的机构在其成长过程中的管理问题已经引起了社会学家、人类学家、经济学家、政治学家和其他学者们的关注。然而，历史学家们几乎没有给社会科学家提供经验资料使之可以作为对大型企业的管理进一步概括或推论的基础；历史学家在形成他们自己的理论或一般的法则方面也甚少作为。

如果说企业管理的变化发展为比较分析开创了具有一块具有挑战性的领地，那么对于创新的研究则似乎应当成为此种分析的中心。历史经验证明，除非受到最强大的压力，否则管理者很少改变他们日常的管理惯例和权力地位。因此，对于新的管理形式和方法的研究应着重关注公司——在其内部或外部——是否面临

紧迫的需要和机会。对于这种管理形式的研究而言，用来管理最大和最复杂的美国工业企业的组织结构，似乎可作为一种最能出成果的素材。

那么，用来管理如此之大的企业的组织结构究竟为何物？谁是这种结构的创新者呢？对美国 50 个最大工业企业的经验的初步调查研究有助于解答这些问题。<sup>①</sup>这个调查研究显示在最近几年里，被称为多部门类型的组织结构，已经普遍被工业企业应用于管理大量的经济活动。在这种组织中，总办事处规划、协调、评估若干分部的工作，并向他们分配必要的人员、设备、资金和其他资源。负责这些分部的执行经理把运作一个产品线或服务所必要的职能置于自己的统辖之下，每一个执行经理都要对他的分部的财务结果和市场成功负责。这个管理组织结构形式，它被美国企业界习惯地称为“分权”的结构，如图 1 所描述的那样。

根据初步的研究，最先发明出这个“分权”多部门结构的公司包括杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司、西尔斯—罗巴克公司。杜邦公司和通用汽车公司是在第一次世界大战后不久开始引进其新结构的，新泽西标准石油公司于 1925 年开始重组，而西尔斯公司则开始于 1929 年。这里研究的 50 家公司中的其他 5 家——美国橡胶公司、B·H·古德里奇公司、联合碳化物公司、西屋电气公司和大西洋与太平洋茶叶公司——在 1925—1932 年间也着手实行了类似的变革。除了最后一个公司——大西洋与太平洋茶叶公司，这些管理组织结构的重组证明比第一组的公司的创新相对较少。<sup>②</sup>因此选择杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司来研究。在商业领域中，新的多部门组织结构形式的两个创新者，西尔斯公司取代了大西洋与太平洋茶叶公司，是因为它的活动更为复杂，并

①见艾尔弗雷德·D·钱德勒：《管理分权化：一个历史的分析》，载《商业史评论》第 30 期，第 111—174 页（1956 年 6 月）。这篇文章完成之后，进一步的研究显示西屋电气公司是在 1913 年开始其变革的

② 1929 年，在杜邦的指导下，美国橡胶公司的重要重组完成；古德里奇公司在 20 世纪 50 年代迅速地放弃了最初的“分权”尝试，转而实行重组；到第二次世界大战时，美国钙公司只是迈出了实验性的步伐，将公司的总部职能从控股公司的职能转变为制定政策、评价、协调各分部的现代职能。在 1931—1936 年间，西屋电气公司的重组开始是作为一种独立的创新，但是公司的许多变革，在许多方面是那些已经在杜邦公司和新泽西标准石油公司实行的变革的重复。因此，仅仅简单勾画一下西屋电气公司的案例，然后选择其活动方式与本书已经研究过的那些采用一体化生产体制的公司颇有不同的大型商业公司作为考察对象，以拓宽本书研究范围应该是一个明智之举。

且公司的有关信息更容易取得。

可能还有其他没有列入最大的 50 家企业的大公司在 20 世纪 20 年代甚至更早些时候就开始建立“分权”的多部门组织结构。但是选择的这四个公司——杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司、西尔斯公司——是这类企业中最早开始组织结构的重大重组的。对本研究有重要意义的是，这四家公司的管理者是在相互分立并独立于其他公司的条件下分别开始发展他们的新结构的。他们之间没有模仿，每一个企业的领导人都认为他们当时所面临的问题是独特的，而他们各自的解决办法是真正的创新，作为大工业企业管理的新方法，随着时间的流逝，他们的创新变成许多美国企业实现类似转变的模式。

随着我对这四家公司组织结构创新的调查研究的发展，几个重要的事实变得更加清晰了。第一，要想对新的管理形式的创立形成有意义的分析，必须对公司先前的组织结构乃至其全部管理历史具有翔实准确的认识。第二，最初的组织结构变化与企业扩张方式有关。因此，必须对公司发展的方式有详尽的理解才能评价管理的变革。第三，这些发展模式反映了整个美国经济的变化，特别是那些影响着企业市场或企业产品需求的变化。最后，它们进行的重组也受到美国当时管理艺术一般状况的影响。前两点要求深入调查研究这四家公司的历史。第三和第四点要求更广泛地了解美国工业经济的历史。

扩大研究范围可能会导致研究目标的扩大。调查宏观经济和管理的发展对这些工业企业的发展和组织结构的影响的途径之一，是将这里研究的四个公司与其他类似的大公司的经验进行比较。扩大比较范围不仅使这四个公司的创新过程更易于被人了解，而且还提供了大量有用的信息，使得把工业企业的历史被一般化为制度的概念确立下来。这是最重要的现代制度之一。这样一来，原本作为比较商业历史的实验就拓展为对制度历史的论述。

为了实现这些长远的目标，我们简单地研究了大约 100 个美国最大工业企业的管理历史。这些公司包括 1909 年按资产排名最大的 50 个公司和 1948 年按资产

排名最大的 70 个公司。<sup>①</sup>后一组包括最初研究所用的 50 个公司，这些公司决定了现代管理的形式和谁是创新者。增加剩下的 20 个最大公司是以此为基础更广泛地代表各种各样的工业。这些公司和他们的相对大小如表 1 和表 2（第二组的大小按 1909 年和 1948 年分别排列）。

有关这些公司的信息主要来源于较容易获得的原始材料，像年报或其他公司报告、公共出版物、期刊上的文章，偶尔也有工业历史和传记。在这些公司中的 18 个最具重要意义的公司中，与高级经理面谈也帮助补充了一些有关的记录。另一方面，对杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司和西尔斯—罗巴克公

表 1 1909 年美国最大的工业企业

|                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>钢铁工业：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 美国钢铁公司</li> <li>17. 科洛燃料和铁公司</li> <li>20. 莱卡瓦纳钢铁公司</li> <li>25. 合众国钢铁公司</li> <li>28. Bethlehem 钢铁公司</li> <li>31. Cambria 钢铁公司</li> <li>37. 坩埚钢铁公司</li> <li>38 苏必利尔湖公司</li> <li>46. 琼斯—拉夫林公司</li> </ol> | <p>有色金属工业：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. 阿纳康达铜公司</li> <li>11. 美国熔炼公司</li> <li>14. 匹兹堡煤矿公司</li> <li>19. 美国金属罐公司</li> <li>23. 联合煤矿公司</li> <li>27. 国际纸业公司</li> <li>34. 凯鲁麦特—黑克拉（Calumet&amp;Hecla）公司</li> <li>39. 美国熔炼与开采公司</li> <li>40. 联合铜公司</li> <li>41. 全国铅公司</li> <li>43. 费尔普斯—道奇公司</li> <li>44. Lehigh 煤与航运公司</li> <li>48. 美国书写纸公司</li> <li>49. 铜联合公司（Conner Range Consolidated）</li> </ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>①</sup>公司按资产规模大小排列，见 A·D·H·凯普林：《竞争系统内的大企业》，西屋 1954 年版，第 145—155 页；还有《财富》第 62 期，第 131—150 页（1960 年 7 月）。在凯普林的名单中我没有列入两家公司——西部电气公司和城市服务公司。由于第一家公司是美国电话电报公司的一部分，后者几乎接管了其所有的非军事业务生产。第二家公司直到 1944 年仍兼有公用事业和工业企业两种性质。其他两家大公司——通用磨粉厂和赫克勒斯公司，由于能够得到其相关信息，也被列入其中。

续表

二

|              |            |
|--------------|------------|
| 农产品加工：       | 石油工业：      |
| 3. 美国烟草公司    | 2. 标准石油公司  |
| 6. 中央皮草公司    | 33. 联合石油公司 |
| 8. 阿莫公司      |            |
| 9. 美国甘糖提炼公司  | 橡胶工业：      |
| 13. 斯威夫特公司   | 10. 美国橡胶公司 |
| 18. 谷物产品提炼公司 |            |
| 21. 美国羊毛制品公司 |            |
| 30. 全国饼干公司   |            |
| 32. 酒厂证券公司   |            |
| 50. 美国果品公司   |            |

三

|                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| 电力工业：                    | 其他不同种类的工业：              |
| 15. 通用电气公司               | 24. 杜邦公司（炸药）            |
| 22. 西屋电气公司               | 26. 弗吉尼亚—卡罗来纳化学制品公司（肥料） |
|                          | 35. 美国农业化学制品公司（肥料）      |
| 机器工业：                    | 42. 西尔斯—罗巴克公司           |
| 4. 国际收割机公司               | 51. 伊斯曼—柯达公司            |
| 7. 普曼（Pullman）公司         |                         |
| 12. 辛格—姆夫格（Singer—Mfg）公司 |                         |
| 16. 美国汽车铸造公司             |                         |
| 29. 美国机车公司               |                         |
| 36. 艾利丝—查曼斯公司            |                         |
| 45. 国际蒸汽泵公司              |                         |
| 47. 博德温机车工程公司            |                         |

注：有关规模数字根据 1909 年的资产确定。选自 A·D·H·凯普林的《竞争系统中的大企业》（1954 年华盛顿版）。

表 2 1948 年和 1959 年美国 70 个最大的工业企业

| 一      |             |        |
|--------|-------------|--------|
| 1948 年 | 钢铁工业        | 1959 年 |
| 3      | 美国钢铁公司      | 3      |
| 12     | 伯利恒钢铁公司     | 12     |
| 29     | 公共钢铁公司      | 26     |
| 35     | 琼斯—拉夫林公司    | 42     |
| 43     | 全国钢铁公司      | 33     |
| 49     | 阿莫钢铁公司      | 27     |
| 50     | 杨斯敦公司       | 55     |
| 53     | 大陆钢铁公司      | 43     |
| 1948 年 |             | 1959 年 |
| 20     | 阿纳康达公司      | 25     |
| 24     | 肯尼科特铜公司     | 47     |
| 28     | 美国铝公司       | 22     |
| 44     | 国际锌公司       |        |
| 45     | 国际纸业公司      | 30     |
| 54     | 美国熔炼公司      | 86     |
| 57     | 美国金属罐公司     | 36     |
| 58     | 费尔普斯—道奇公司   | 89     |
| 70     | 匹兹堡平板玻璃公司   | 61     |
| 二      |             |        |
| 1948 年 | 农产品加工       | 1959 年 |
| 18     | 美国烟草公司      | 46     |
| 26     | R·J·雷诺斯公司   | 40     |
| 27     | 斯威夫特公司      | 68     |
| 30     | 阿莫公司        | 92     |
| 31     | 里捷特—麦尔斯公司   | 91     |
| 38     | 蒸馏酒—西格拉姆公司  | 85     |
| 41     | 斯凯利工业公司     | 77     |
| 46     | 美国饼干公司      |        |
| 48     | 宝洁公司        | 35     |
| 73     | 通用食品公司      | 80     |
| 67     | 博登公司（通用磨粉厂） | 101    |

## 战 略 与 结 构

续表

| 1948 年 | 石油工业          | 1959 年 |
|--------|---------------|--------|
| 1      | 新泽西标准石油公司     | 1      |
| 4      | 印第安那标准石油公司    | 9      |
| 5      | 纽约标准（美孚）石油公司  | 7      |
| 6      | 德士古公司         | 6      |
| 7      | 海湾石油公司        | 5      |
| 11     | 加利福尼亚标准石油公司   | 10     |
| 16     | 辛克莱尔石油公司      | 14     |
| 21     | 菲利普石油公司       | 16     |
| 34     | 大西洋提炼公司       | 45     |
| 61     | 大陆石油公司        | 48     |
| 69     | 俄亥俄标准石油公司     | 90     |
| 1948 年 | 橡胶工业          | 1959 年 |
| 32     | 固特异轮胎橡胶公司     | 28     |
| 37     | 美国橡胶公司        | 57     |
| 39     | 耐火石橡胶公司       | 39     |
| 62     | B·F·古德里奇公司    | 66     |
| 1948 年 | 批发零售业         | 1959 年 |
| 13     | 西尔斯—罗巴克公司     |        |
| 23     | 蒙哥马利—华沃德公司    |        |
| 36     | A·P 公司        |        |
| 40     | F·W·伍尔沃斯公司    |        |
| 60     | J·C·彭尼公司      |        |
| 三      |               |        |
| 1948 年 | 电子和电力工业       | 1959 年 |
| 9      | 通用电气公司        | 11     |
| 17     | 西屋电气公司        | 17     |
| 66     | 美国无线电（RCA）公司  | 44     |
| 68     | 国际商用机器（IBM）公司 | 20     |

续表

| 1948 年 | 汽车和动力机械工业         | 1959 年 |
|--------|-------------------|--------|
| 2      | 通用汽车公司            | 2      |
| 10     | 福特汽车公司            | 4      |
| 19     | 国际收割机公司           | 24     |
| 25     | 克莱斯勒汽车公司          | 21     |
| 63     | 迪瑞公司              | 60     |
| 65     | 艾利斯—查曼斯公司         | 72     |
| 1948 年 | 化学制品工业            | 1959 年 |
| 8      | 杜邦公司              | 8      |
| 15     | 联合碳化物公司           | 15     |
| 33     | 伊斯曼—柯达公司          | 32     |
| 42     | 联合化学制品与染料公司       | 50     |
| 52     | 道化学制品公司           | 37     |
| 64     | 塞拉尼斯（人造丝）公司       | 93     |
| 71     | 美国纤维胶公司           | 129    |
| 86     | 孟山多化学制品公司（赫克利斯公司） | 54     |

注：数字是按 1948 年和 1959 年资产规模排列的。1948 年的数据摘自 A·D·H·凯普林的《竞争系统中的大企业》（1954 年华盛顿版）。1959 年的数据摘自《财富》中的 500 家最大的工业企业目录。

司的组织创新所进行的详尽分析，则主要是依靠公司内部的记录——公司间的通信、报告、备忘录、会议记录和类似的文字记录。这些历史的文件都是通过访问那些曾参与组织变革的人而加以补充的。

利用这些数据，我试图将大型工业企业的历史作为一种基本的美国现代制度来写这本书。这本书也提供了关于美国工业管理和更大规模上的美国经济变化的历史信息。但它讲述更多的仍然是单个公司的历史。本书是通过聚焦于创新和现代“分权”组织结构在美国工业中扩散来提供上述信息的。这本书主要的部分是描述最先创造新的结构形式的四个公司的管理历史。通过研究组织创新，这些历史说明为什么杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司、西尔斯—罗巴克公司要扩张他们的业务、接管新的职能、进入新的工业生产线，以及为什么上述每一种行动都需要为管理设计一个新的方案。本书追踪调查那些工作繁忙的主管



们的工作方法，这些主管们通常费尽心力才能设计出几种新方法，用以协调、评估和规划如何有效地使用大量复杂的人员、资金和原材料组合。为了使这种案例研究更有意义，本书首先以美国大型工商企业的经验为基础，对这些大公司的成长和管理方式的变化模式进行了广泛的考察；接下来的是案例研究——首先对比分析这四个公司的组织结构创新，然后是扩展到有哪些其他行业的企业采纳或拒绝新的“分权”组织结构，以及他们为什么和如何这么做。这四家企业各自如何解决因业务扩张引起的管理要求和问题在这里是作为美国产业史的一个篇章来处理的。每个案例研究所提供的事实都是从那些负责企业命运并工作繁忙的经理的观点出发的（只有通过展示这些经理人员解决所面临的独特的问题，才能使创新的过程和变化显示出来）。只有通过这种方法才能将焦虑的经理人员所面临的新奇而复杂的问题清晰地显示出来，同时恰当地显示个人和历史偶然因素对整个变革造成的影响。此外，如果这些按时间顺序展现的历史是完整的，而且是按这一历史过程中当事人亲历的方式来展现的话，那么这些资料将使那些对美国大型工业企业的发展和管理有兴趣的商人和学者获益更多；比起发展或证明一个历史学家的特定观点，这种方式显然更有价值。

与此同时，通过仔细和清晰地比较这些在时间上相互独立的案例以及其他大型工商企业中的类似发展，这些历史就不仅是面对和解决因成长产生的管理问题的案例研究，而且还提供了许多难以获得的信息，有助于我们理解当今最具重要意义的制度的历史。比起对个别公司历史的那种更为传统的研究或对美国商业史的泛泛考察，这种对美国商业的比较和制度研究似乎更有优势。它不仅可以使对重要决策的分析比对单个大公司的卷帙浩繁的历史研究更深入、更详细，而且还使这些具体的分析与广阔的历史发展更清晰、更准确地相互联系成为可能。<sup>①</sup>另一

<sup>①</sup>例如，新泽西标准石油公司历史上的第二大产量，见乔治·S·吉伯和伊夫林·H·诺顿：《重生的年代——1911—1927年》纽约1956年版。该书很少提到新泽西1925年就开始的管理方面的改革，也没有提供有关新泽西管理组织结构的历史资料信息。鲍里斯·埃蒙特和约翰·E·朱克的《目录与柜台——西尔斯—罗巴克公司的历史》，芝加哥1950年版，它是一部优秀的历史著作，该书准确（尽管过于简短）地描述了西尔斯1929年的变革，以及直到该书撰写时的组织结构，但对其间的变化甚少论及。此外，由于把注意力集中于特定活动的研究，我可以花费更多的时间用于特定文件的搜集，所以在关于这两家公司的章节中大部分的资料是以前记录该公司历史的作者没有使用过的。

方面，复杂的决策、行动和事件不能从其背景中分离出去，不能像它们在美国商业或经济通史中那样仅仅作作为一种例证。它们不是用来说明一般性的例证；它们是一般性得以生成的数据。

### 一些普遍的论点

如果要使这四家公司之间的比较成为有用并具有某种一般意义，使其决策和行动可以揭示作为一种制度的工业企业历史的某些方面的东西，那么对这些比较和分析中使用的制度、观点和概念就必须仔细精确地加以定义，否则这种比较及其发现将更多的是误导而不是启发性的。下面一组一般性或理论上的命题试图提供某种概念上的精确性。在不涉及历史事实的情形下，运用这些命题可以使我们以一种清晰、简洁的方式来尝试性地说明现代的“分权”组织结构是如何形成的。

在提出这些命题之前，“工商企业”需要先被定义。从广泛的意义上讲，它在这里指那些大规模的、私有化的、以营利为目的的商业企业，在某些或所有前后相继的工业流程中从事货物的买卖，包括从原材料的生产到销售给最终的消费者。因此，运输企业、公用事业或纯粹的金融公司不包括在这个研究当中，而那些涉及销售、原材料的提取、生产或处理制造的公司都包括在这一定义中。这样的工业企业是可以归入沃纳·萨姆巴特描述的资本主义企业的子类，即“超越于其个人成员之上的独立经济机体。这一实体以代理人的身份出现在每一笔交易中，并且仿佛具有自己的独立生命，其寿命往往超出其人类成员的长度。”<sup>①</sup>

如果企业具有自己的生命，那么它当前的健康和未来的成长就完全依靠于管理指导其活动的个人。那么，负责企业命运的经理人员的职能是什么？他们负责

<sup>①</sup>沃纳·萨姆巴特：《资本主义》，载《社会科学百科全书》第3部，纽约1930年版，第200页。这一制度形式统治了我们现代的政治、军事、宗教信仰和教育文化生活以及同时代的经济世界，马克思·韦伯首先将其指称为官僚制度。见H·H·恩格斯和W·莱特·米尔斯，《马克思·韦伯选集》，纽约1946年版，第196—244页，韦伯强调：

国家官僚的活动在观念上与私营经济经理的管理活动具有内在不同的特征，这是欧洲大陆的观点，美国的观点在方法上与此完全不同（节选自198页）。

协调、评估和计划。与此同时，他们也许还做一些真实的采购、销售、广告、会计核算、制造、工程或研究工作，但是在现代企业中，这些职能通常是交给像销售员、采购员、生产监督领班、技术人员和工程人员来执行的。在许多情况下，经理人员甚至并不亲自监督劳动力，而是监督其他经理人员的职责完成情况。在计划和协调下属经理或监察员的工作中，他分派任务、分配必要的设备、原材料和其他实物资源给各个需要的工作部门。在评估他们的业务活动中，他必须决定这些职员或下属经理们是否令人满意地完成了他们的工作。如果不是，他便将采取行动，改变或引进新的设备和供给品，转变或更换人员，或者扩张与削减投入资金。这样，这里用到的“管理”一词，它包括经理人员的行动和命令，以及协调、评估和计划企业工作和分配企业资源的决策制定。

因此，第一个命题就是，管理（administration）是一种可以识别的活动，它不同于真实的产品采购、销售、生产或运输活动，而且在大型工业企业中，经理人员更多的是关注管理，而不是职能工作的业绩。在较小的公司中，同样的经理人员或团队采购原材料、销售产成品、监督生产，同时也协调、计划和评估这些各种不同的职能。然而，在较大的公司中，管理通常成为一种专业的全职工作。第二个观点是管理者，当他协调、评估和计划企业活动时，必须负责两种管理任务。有时他必须关注公司的长期健康运营，其他时候又必须关注公司日常平稳有效的运营。<sup>①</sup>第一种活动要求集中精力致力于长期的规划和评估，第二种则要求解决即时的问题和需要，要求处理预料之外的事件或危机。的确，在现实生活中这两种活动或决策之间的区别经常是不明晰的。一些决策的涉及面很广，从基本目标的制定到行动的过程，再到为实现这些目标的必要手段，而其他的决策更多的是处理日常的经营，这些日常经营活动可按照公司的目标、政策和程序一般框架执行。

下面几个命题探讨的是在大多数复杂的管理组织结构中，不同种类的岗位或职务所涉及的管理活动的内容。在现代的“分权”公司中的经理人员通过四种不

<sup>①</sup>我非常感激弗雷兹·瑞德里克博士率先向我指出这个重要的区别，参见他的《Unternehmer》（Handwörterbuch der sozialwissenschaften）和《理论上与实践中的企业领导人》，《美国经济与社会期刊》第8期，第223—237页（1949年4月）。

同类型的职位执行他们的管理活动（见图 1）。每种企业里的职位，每一个都有不同的管理范围，通常也具有不同层次的权力。在高层是“总办事处”。在那里，总执行官和参谋性的专业人员协调、评估和计划政策及公司目标，为大量半自治的分部分配资源。每一个分部负责一个主要的产品线或在一个大的地区执行公司的活动，它的“中心办事处”又管理着一些职能部门。每一个这样的职能部门都负责一个主要的管理职能——制造、销售、采购或生产原材料、工程、研究、财政和类似的职能。“职能部的总部”为一些基层单位进行协调、评估和规划。在最低的层次，每一个“基层单位”下辖一个工厂、车间，分支机构或行政区销售办事处、采购办事处、工程和研究实验室、一个会计或其他财务办事处和其他类似的部门。在多部门大企业四种类型的管理职位是这样的：基层单位、职能部总部、分部的中心办事处和总办事处。这些术语被用于整个的研究中，以此指明特定的管理活动。还应强调的是，这些术语与企业的办公大楼或房间无涉。一所办公大楼可以作为任何一种职位的经理人员或所有这四种职位的经理人员的驻地。反过来说，任何一个职位上的经理人员也可以驻在各种不同的房间或大楼里。

一开始，基层单位的经理主要负责执行或亲自监督日常的活动。即使在这里，如果活动量很大，他们仍要花费大量时间执行管理职责。但是像这样的责任大多是运营责任，在职能部总部和更高层办事处制定的政策和程序准则的框架内执行。职能部和分部的办事处可以制定一些长期的决策，但是因为他们的经理人员在总办事处制定的类似的准则下工作，他们主要的管理活动也倾向于战术上的或运营性的活动。总办事处制定长远的战略或者企业家式的关于政策和程序的决策，它能这样做在很大程度上是因为它拥有对公司资源，包括人员、资金和原材料的配置有最终的决定权，而这些资源对决策的贯彻行动是必不可少的。其他各层级的经理则在其批准下制定决策和采取行动。<sup>①</sup>

在这里有必要强调政策和程序的制定和他们的贯彻执行之间的区别。政策和

<sup>①</sup>关于这些不同层次的管理办事处的职责之间的区别，以及这些办事处的功能与企业内部的企业家活动之间的联系，在艾尔弗雷德·D·钱德勒和弗雷兹·瑞德里克的《美国商业管理最新发展及其概念化》，《Weltwirtschaftliches Archiv》（1961 年）第 86 期，第 103—130 页，此文中有更详尽的说明。

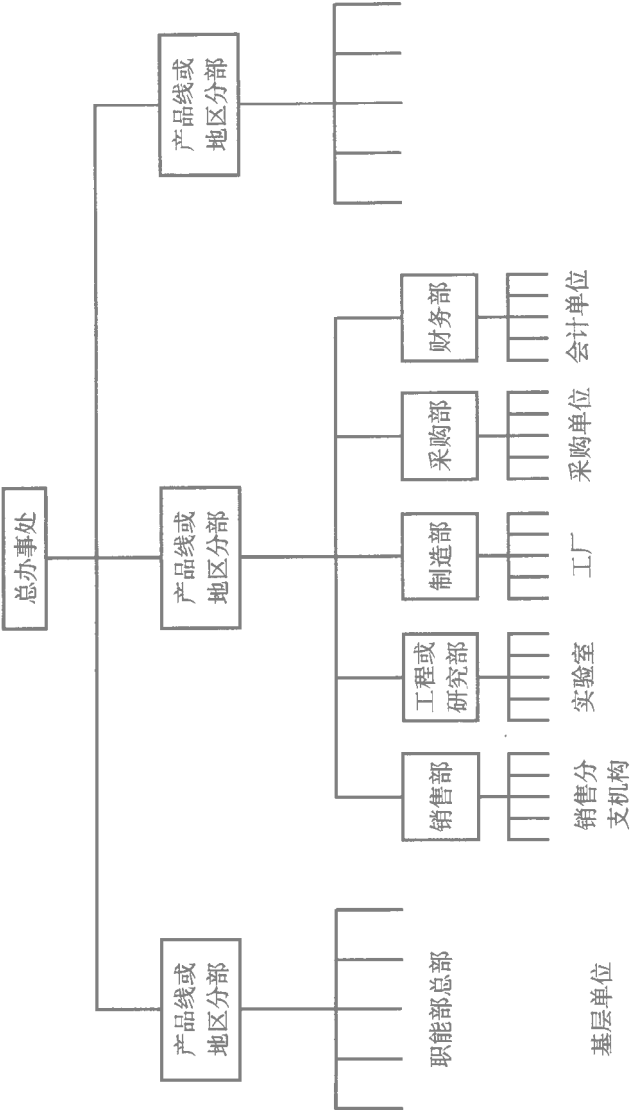


图1 多分部结构

程序的制定可以被界定为战略的或者战术上的决策。战略决策是关系到企业长期增长和健康发展的决策，战术决策是关系到企业平稳高效运转的日常活动的决策。但是，无论战术决策还是战略决策，都要求通过资源——资金、设备或人员配置和再配置得到“贯彻执行”。战略计划可以从下面发起，但执行这种建议所需要的资源通常只有总办事处才能提供。较低层次的经理人员职责是在总办事处制定的政策框架之下并运用其分配的资源执行战术上的决策。

因此，那些实际分配资源的经理人员是企业的关键人物，因为他们在现代经济中起着重要作用，在本研究中他们将被定义为企业家。与此相对照，那些运用分配给他们的手段来协调、评估和规划的人被定义为经理。所以“企业家的”决策和行动是指那些影响整个公司资源配置或再配置的决策，“运营性的”决策和行动是指那些通过使用已分配的资源进行的活动。

正因为企业家在美国经济中制定一些最重要的决策，他们并不全都需要有长期的战略观点。在许多企业中，负责资源分配的经理人员可以更好地集中精力于日常经营事务，很少关注或几乎不关注变化的市场、技术、供给来源和其他影响他们公司长期健康发展的事实。他们在决策时并不进行未来计划或分析，而只是通过解决每一个新的形势、问题或当危机出现时做出决定。他们接受公司的目标作为既定的目标。显然，企业家在这里充当经理的角色，集中精力致力于短期的活动，而不是长期的计划、协调和评估，未能有效地发挥他们在整个经济以及在其企业自身中的应有作用。这种有效性应成为评估美国产业中的经理人员的业绩标准。

正如前面已经指出的，大企业的经理人员在四种类型的办事处工作，每一个都有他自己的管理责任、问题和需要。这四种办事处在不同的规模上经营，他们的主管拥有不同的商业视野。基层单位的经理在本地的一个地区致力于一种职能——销售、制造、工程等等。职能部总部的经理人员规划、管理、协调一个广阔地区的单一职能活动，所涉及的区域经常是全国而不是当地范围的。他们的专业活动和外部信息来源涉及在同一种专业职能中运营的人员和机构。另一方面，分部的经理负责的是一个行业而不是一种职能。他们关注涉及整个产品线或服务运营的整个过程的所有职能。他们的专业视野和联系由行业决定，而不是由职能的兴趣所决定的。最后，总办事处的经理人员必须负责多个行业或一个行业中多个

不同地理位置上的广阔地区。他们制定政策和程序，为执行各种职能的职能部、或位于不同地理区域、从事不同产品线的分部分配资源。他们的行业视野和兴趣也不断扩大到全国甚至国际经济范围。

当然，存在于最复杂的工业企业中的这四种办事处，每一个都是独立的存在。一个工业企业可能包括一个、两个、三个或所有这四个办事处。今天的许多小公司只有一个单一的办事处管理一个单个的工厂、零售店、实验室、财政、管理或销售活动。较大的公司有大量的执行单一职能的运营单位——像销售（批发或零售）、制造、采购或工程。它们的整个管理组织结构是由一个总部和一些基层办事处组成的。所以今天也有一些一体化工业企业运作着多个而不是一个经济职能。最后，还有一些大的多样化的工业帝国，行使着多种不同的职能，在全球各个地方，生产各种各样的产品和提供各种各样的服务。

由于每一种类的职位负责不同的管理活动，每一种办事处可能会产生于不同种类的增长需要。随着一家企业的经济活动的数量和技术复杂性的增长，对公司内人员分工细化的要求也随之不断增长，而在此之前很少需要在管理工作上花费时间。这种专业化的结果要求公司的一个或更多的经理人员集中致力于协调、评估和规划这些专业活动。当企业通过在远离其原有区位的地方建立有接管人员和设施的方式来实现地理扩张时，它必须在中央总部建立一个组织以管理各地区单位。当它通过进入新的职能领域发展时，需要建立一个中心办事处来管理这些执行不同职能的部门。例如，按照垂直一体化政策，当一家制造公司亲自开始进行批发、供应品的采购、甚至原材料生产时，则必须建立一个相应的中央管理单位。当一个大型企业通过收购或创建新的设施实现产品多样化，并进入新的工业生产领域时，或者当它在更大范围的地理区域扩展它的多职能部门时，则应该建立一系列一体化的分部级单位，并由总办事处统一管理。

不同的组织形式源于不同类型的增长，为了使这一命题的陈述更为清晰，不妨把计划和执行这样的增长称之为“战略”，为管理这些扩展的活动和资源所设计的组织则被称为“结构”。因此，战略可以被定义为企业长期目标的决定，以及为实现这些目标所必须采纳的一系列行动和资源分配。新的基本目标的制定涉及企业活动数量的扩张、建立远距离的工厂和办事处，进入新的经济职能，或在多个业务领域实现多角化等方面的决策。为完成这些目标必须采取一系列新的行

动并对资源进行配置和再配置，同时在新的地区保持和扩张公司的活动，以适应波动的需求、不断变化的供给来源，动荡不定的经济形势，新的技术发展和竞争者采取的行动。由于新战略的采用可能会增加新类型的人员和设备，并改变企业负责人的职业视野，它将对公司的组织结构形式产生深远的影响。

结构则被定义为管理一个企业所采用的组织设计。这个组织设计，无论是正式的还是非正式的，都有两个方面：第一，各个不同管理机构 and 主管们之间的权力和沟通路线；第二，通过这些权力和沟通路线流转的信息和数据。为实现基本的目标和政策、并将企业所有的资源紧密结合在一起，这些路线和数据是确保有效的协调、评估和规划所必需的要素。这些资源包括金融资本和实物设备，像工厂、机械、办事处、仓库、其他销售和采购设施，原材料的来源，研究和工程实验室；还有，其中最重要的——公司人员的技术、销售和管理的技能。

从这些命题中得出来的推论是结构跟随战略，而形式最为复杂的组织结构是多个基本战略串联的结果。“量的扩张”导致在某一个地区管理单一职能的办事处的产生。通过“地理上的扩散”实现的扩张需要建立部门结构和总部以管理多个当地的基层单位。扩张进入新类别职能的决策要求建立一个中心办事处和一个多职能部（multidepartmental）的组织结构，而新的产品线的开发和全国甚至国际范围的持续发展要求建立一个由总办事处管理各个不同分部的多分部（multidivisional）结构。根据此次研究的目的，进入新的职能将被称为“垂直一体化”战略，而开发新的产品线则被称为“多元化”战略。

这个理论上的讨论又可以进一步分为两个问题：（1）如果组织结构确实跟随战略，为什么为满足新战略的管理需要而开发的新组织结构会有延迟？（2）为什么要求组织结构改变的新战略首先发生？

对于第一个问题至少有两个似乎正确的答案。或是新战略产生的管理需要不是很明确或很强烈地要求组织结构的变化，或是相关的经理人员没有意识到这种新的需要。新的战略创造了新的管理需要，这一点看起来似乎是毫无疑问的，因为通过地理上的扩散、垂直一体化和产品多元化的扩张增加了新的资源，新的活动和企业家决策和运营决策数量的不断增加。尽管经理们一直能够利用同样的人员、同样的权力、同样的沟通方式和同样种类的信息管理新的或原有的活动，然而这样的管理必定是越来越无效的。这一观点对于相对较小的公司来说是正确



的，它的组织结构由少数经理人员的非正式安排构成，同时对较大的公司来说也是正确的，它的规模和大量的经理人员要求更正式的界定办事处和主管之间的关系。由于扩张产生了对新的管理办事处和组织结构的需要，延迟开发新组织的原因，其责任全在于负责公司长期增长和健康发展的经理人员身上。这些经理人员或者过多地陷身于日常的战术活动，而不能去评价或理解他们企业的长期的组织结构需要，或者他们所受的训练和教育使其不能敏锐地观察到组织结构的问题，或不能发展他们解决这些问题的能力。他们也可能抗拒管理上的变革，因为他们认为组织结构重组将会威胁到他们自己的个人职位、权力或者他们最为珍视的东西——心理上的安全感。

对第二个问题的解答，要求组织结构相应变革的战略是对人口因素和国民收入的变化、技术创新所产生的机会和需要的回应。人口的增长，人们从乡村流向城市再到市郊的变化，萧条和繁荣的交替，技术创新的加速发展，所有这些都产生了新的需求或者是削减了现有公司的产品或服务的需求。新的市场前景或现有市场丧失的可能性刺激了地理上的扩张、垂直一体化和产品多元化。此外，一旦公司积累了大量的资源，为保持它的人员、资金和原材料稳定不断地被使用也需要进入新的地区，拓展新的职能，开发新的产品线或寻找新的市场。对环境变化产生的需求和机会的识别似乎有赖于个别经理人员的个性及其训练，以及他们对更为紧要的企业家问题保持关注的能力，即使他们面临着紧迫的运营压力。

对以上两个问题的回答可以通过总论题的再次说明予以简单的总结。战略起源于对机会和需求——它们来自不断变化的人口、收入和技术——的识别，以便更有利可图地利用现有的或新增的资源。新的战略要求建立新的或至少更新了的结构，才能使扩大了的企业更有效地运营。未能建立新的内部结构，如同未能对外部的新机会和需求做出反应一样，是由于负责企业命运的管理者过度关注运营活动所导致的，或者是由于其过去的培训和教育以及（为保住）现在的职位，使他们不能形成一种企业家式的眼光。

对这个观点的一个重要的推论是没有组织结构调整的增长只能导致经济上的无效率。除非发展出新的组织结构以满足由于公司活动扩展到新的地区、功能或产品生产线的而产生的管理需要，否则技术上、金融上和人员上的增长和规模经济性就无法实现；扩展了的资源也无法像其应有的那样有利可图地得到利用。没