

# 企业组织结构研究进展

向玲, 郭定

(空军工程大学 工程学院, 陕西 西安 710038)

**摘要:** 回顾20世纪70年代以来国内外企业组织结构理论的发展, 国外相继出现了制度组织理论、总体生态理论、资源依赖理论和组织经济学这四个与结构权变理论不同的新范式, 当前中国主要是对企业组织结构创新、结构类型、结构演变的发展趋势、影响结构因素展开研究。结果表明, 扁平化、网络化、柔性化、虚拟化等是中国企业组织结构发展的趋势, 只有顺应这种趋势, 企业才能持续、快速、健康地发展。

**关键词:** 企业管理; 组织结构; 组织变革; 组织创新; 企业组织结构

中图分类号: F279.23

文献标识码: A

文章编号: 1671-6248(2006)04-0028-04

## Research progress in organizational structure of enterprises

XIANG Ling, GUO Ding

(School of Engineering, Air Force Engineering University, Xi'an 710038, Shaanxi, China)

**Abstract:** The authors have reviewed the research developments of enterprise organizational structure at home and abroad since 1970s. The external research has made some new development, such as the system organization theory, the overall ecology theory, the resources dependence theory and the organization economics, and these theories stand up to the contingency theory as an equal. The Chinese current research for enterprise organizational structure focuses on the development trend and the influential structure factors in the structure innovation, the structure type and the structure evolution. The research points out that the structural flattening networks, flexibility and supposition will be the developing trends of the China's enterprises and only with these can the enterprises be developed continuously, rapidly and healthily.

**Key words:** enterprise management; organizational structure; organizational change; organizational innovation; organizational structure

## 0 引言

企业组织结构历来是企业组织研究和管理学研究的重点。企业组织结构的演变一方面顺应环境变化的要求; 另一方面也是企业自身持续发展的要求。不管什么类型的企业, 其组织结构往往表现为一个纵横交错的网络, 其中纵向层次规定了组织成员或机构之间的隶属和领导关系, 横向部门形成了同一个层次上的不同单位或部门之间的协作关系。国外企业组织理论的创新层出不穷, 网络组织、企业再

造、学习型组织、虚拟企业等企业组织理论的研究与创新成为企业管理研究与实践中最活跃的组成部分。这与国内理论界形成鲜明的对比, 国内理论界的视点主要局限于国外企业组织理论的引入, 缺乏整体系统的研究。企业组织结构理论与实践的新发展、新趋势无疑会成为这些学科的必要组成部分, 对发展中国的管理学、组织学有着重要的推动作用。

## 1 国外企业组织结构研究进展

从20世纪初开始, 管理学理论家, 像泰勒、法约

尔、古力克和尤力克都把注意力集中到行政管理的普遍准则上,但他们的研究方法的规范性多于经验性<sup>[1]</sup>;他们感兴趣的是确立一个理想的高效率和高绩效模式,而不是考察和解释组织中既存的结构安排;他们还关注于管理的行为和功能,而不是更广泛意义上的组织结构和组织活动<sup>[2]</sup>。

20世纪70年代中期以来组织结构理论有了新的发展,除了在这之前出现的组织结构理论外,还出现了4个与结构权变理论完全不同的新范式:制度组织理论、总体生态理论、资源依赖理论和组织经济学。从20世纪70年代中期到90年代中期,组织结构理论的发展呈现出5个特点。

(1)在古典组织结构理论开创的道路上继续发展组织结构理论。泰耶尔的非层级结构模型、黑格的组织控制理论继续对组织结构的权责结构进行了更为深入的分析。

(2)在人际关系和行为科学的理论基础上进一步发展组织结构理论。斯梅尔斯基的组织符号主义、费恩的组织文化理论、费古逊的男女平等主义组织理论、沙通和拉发里的情感主义组织理论进一步从情感和人性角度分析非正式组织结构的运作过程和功能。

(3)结构权变理论有了进一步发展。结构权变理论产生于20世纪60年代,70年代中期以后受到各种新的组织理论冲击,逐渐失去其支配地位。尽管如此,20世纪80年代它仍然为许多研究者所推崇,并有很大发展。

(4)社会学继续为组织结构理论的发展提供新的理论工具。20世纪70年代中期出现了3个新的以社会学为基础的组织结构理论,它们是汉南和弗瑞曼的总体生态理论、迈耶尔和罗万以及祖克尔的制度理论、帕弗尔和沙兰西克的资源依赖理论<sup>[3]</sup>。这3个理论范式的一个共同观点认为,组织环境是组织结构的主要决定力量,而不是管理者主导了组织结构的变革。因此,这3个理论范式属于环境决定组织结构理论的类别。

(5)20世纪70年代经济学开拓了组织理论新的发展空间,并且在80年代,经济学对组织理论的影响进一步扩大。巴尼和大内在1986年出版的《组织经济学:理解和研究组织的一种新的范式》一书中,明确提出组织经济学的概念,用以说明经济学对组织理论的贡献。经济学对组织理论的贡献主要包括3个理论:詹森和麦克林的代理理论、威廉姆森的交易费用理论、波特的比较优势理论。这3个理论

中,代理理论对组织结构的研究影响最大,詹森曾宣称要以代理理论为基础进行“一场在组织科学中的革命”。随着知识经济时代的到来,组织结构理论得到进一步发展。

20世纪90年代初英国管理学会做过一次题为“扁平组织”的调查。调查结果显示,包括英国石油公司、英国电信电报公司在内的90%的英国企业正在进行组织结构精简和扁平化的调整。企业组织结构由传统等级制发展到扁平式是信息技术和市场竞争的必然结果。当代最伟大的管理宗师彼得·德鲁克早在十多年前就提出了基于知识经济下企业的组织变革问题<sup>[4]</sup>。彼得·圣吉认为,要使企业适应不断变革的未来环境,就要求企业的成员和企业自身要不断学习,成为学习型组织。他提出通过系统思考、自我超越、改善心智模式、建立共同愿景和团体学习的5项修炼的融合,把企业缔造成一个学习型组织。哈佛商学院的罗莎贝恩·莫斯·坎特认为:未来的组织变革应当恢复以人为本;未来的组织变革将由6个重要转变组成,而每个转变都包括着重要的人文因素。

在上述理论的指导下,20世纪90年代以来,西方企业为了顺应环境变化,掀起了一场声势浩大的“组织再造”运动,至今愈演愈烈。

## 2 中国企业组织结构研究进展

中国对企业组织结构的研究始于20世纪80年代。中国企业的组织结构多年来差不多是整齐划一的直线职能制,有的在制定了企业战略以后,对组织结构重视不够,没有进行相应的改变和创新,致使企业战略得不到有效实施。

中国企业大多是按传统组织结构运作,内部层次和职位等级分明而严密,各种职能和规则分割清晰,导致组织运作的低效率和信息获取的高成本,从而制约了企业活力发挥。学术界没有根据国情对企业组织结构的匹配模式进行研究,只是在国外研究的基础上加以引用而较少创新研究。

近年来,中国学者对于企业竞争优势的关注越来越集中于组织内部结构和组织行为;他们认为竞争优势来源于组织内部运行机制<sup>[5]</sup>。随着知识经济时代的到来,怎样重塑企业组织结构成为困扰企业的一大难题。当前,中国学者对企业组织结构的研究主要集中于4个方面。

### 2.1 企业组织结构创新重要意义的研究

在以知识和信息为核心资源的网络经济崛起的

今天,企业组织结构的研究越来越受到重视。学者从不同角度指出进行组织结构创新的重要意义:进行组织结构创新是适应外部环境变化的必然结果;进行组织结构创新是企业内部成长的迫切需要。

## 2.2 企业组织结构类型的研究

郑刚等人的研究成果将企业组织结构划分为以下3种类型<sup>[9]</sup>:U型结构(unitary,一元结构)、H型结构(holding,控股结构)和M型结构(multi-divisional,多元结构)。U型结构是集权式职能结构,其特点是独立性很小,各部门均由企业高层领导直接管理,保持了直线制集中统一指挥的优点,并吸收了职能制发挥专业管理职能的长处。U型结构适用于市场稳定、产品品种少、需求价格弹性较大的环境。随着企业规模扩大、业务复杂,U型结构呈现出费用激增、管理低效的两大根本性缺陷。H型结构是随着多元化经营出现的一种企业管理结构,它在企业内部模拟一个内部资本市场,在内部最大限度地引入市场机制<sup>[7]</sup>。这种结构的公司往往独立性过强,内部结构松散,缺乏必要的战略联系和协调,因此公司整体资源战略运用存在一定难度。M型结构的基本特征是战略决策和经营决策分离。它是U型、H型两种结构发展、演变的产物,体现了集权与分权相结合,更强调整体效益的大公司结构。

## 2.3 企业组织结构发展趋势的研究

石书玲等人从企业组织结构的演变思路方面提出,企业组织结构发展主要呈现以下趋势:组织形式扁平化、组织弹性的无边界化、组织结构的网络化、组织结构的虚拟化和柔性化等<sup>[8]</sup>。贺盛瑜等人则从组织结构演变的类型方面提出,企业的组织结构发展趋势主要有以下类型:学习型组织、虚拟组织、有机式组织结构(团队组织)、战略联盟等<sup>[9]</sup>。

## 2.4 影响企业组织结构的因素研究

李卫东等人对知识管理与企业组织结构之间的相关因素进行分析时提出,组织结构的调整和创新主要受4个因素的影响:技术、环境、战略和人力资源管理<sup>[10]</sup>。殷波等人将影响企业组织结构创新的因素总结为:企业制度的类型、规模、技术、环境4个因素<sup>[11]</sup>。

# 3 企业组织结构发展趋势和构想

## 3.1 企业组织结构发展趋势

对传统企业组织结构的弊端和新的企业环境的矛盾,惟有进行创新才是企业根本出路。有利于企业发展的组织结构,没有固定的模式,但一般都具有

扁平化、网络化、柔性化、虚拟化等基本特征。

(1)组织结构扁平化。传统的层级制组织结构模式是按照亚当·斯密的劳动分工理论将全部经营活动和生产过程分解为若干经营阶段和若干道工序而建立起来的。由于层级制组织的层次繁多、机构臃肿、人浮于事,导致其面对激烈市场竞争的应变能力较弱,因此减少管理层次、扩大管理幅度、使组织结构扁平化是当今企业组织结构变革的一大趋势。

结构扁平化是对层级制组织类型的进一步发展。为了适应竞争需要,在信息技术基础上,着眼于减少层级、改善沟通、促使管理层次的减少和管理幅度的扩大,组织结构形态由标准的金字塔型向扁平模式转化的过程。扁平化组织结构增强了组织灵活性,有利于快速决策。更能激励员工,发挥员工的创新积极性。

(2)组织结构网络化。网络型组织是由多个独立的个人、部门和企业为了共同的目标任务而组成的联合体。它的运行不靠传统的层级控制,而是在定义组织成员角色及其任务的基础上,通过密集的多边联系、互利和交互式的合作来完成共同追求的目标。

企业间结构网络化包括纵向网络和横向网络。纵向网络指由行业中处于价值链不同环节的企业共同组成的网络型组织,例如供应商、生产商、经销商等上下游企业之间组成的网络,这种网络关系打破了传统企业间明确的组织界限,大大提高了资源的利用效率及其对市场的响应速度。横向网络指由处于不同行业的企业所组成的网络,这些企业相互之间发生业务往来,在一定程度上相互依存。例如大型制造企业、金融企业和综合商社之间在股权上相互关联,管理上相互参与,资源上共享,在重大战略决策上采取集体行动,各方之间保持着长期和紧密的联系。

(3)组织结构柔性化。面对复杂多变的外部环境,企业要想有所创新,要在激烈的竞争中取胜,其组织结构必须更加灵活,具有韧性,即组织柔性化。

柔性化组织的显著优点是灵活便捷、富有弹性,因为这种结构可以充分利用企业的内外部资源,增强企业对市场变化与竞争的反应能力,有利于企业实现集权与分权、稳定性与变革性的统一。此外,这种结构还可以大大降低成本,促进企业人力资源的开发,推动企业组织结构向扁平化发展。柔性化的组织结构可以强化部门间的交流合作,让不同方面的知识共享后形成合力,有利于技术创新。

(4)组织结构虚拟化。组织结构虚拟化是指把

不同地区的资产迅速组合成一种没有围墙、超越空间约束的企业组织模式。随着经济全球化的进一步加剧,全球的经济分工越来越明显,采取这一模式的虚拟组织更能充分行使其组织功能。

(5)多元化结构。尽管各种企业组织形式相对于不断变化的外部环境来讲有许多缺点,但这些组织形式仍然有其继续存在的必然性。企业内部不同部门的组织结构不需要统一的模式,而可以根据具体环境及组织目标来构建不同的组织结构,按照钱德勒的观点,战略决定结构。管理人员要学会利用每一种组织结构,了解并有能力根据某项任务选择合适的组织结构;同时具有将一种组织结构转变为另一种组织结构的能力。

### 3.2 企业组织结构发展的构想

西方国家在企业组织结构研究、组织结构方案设计和创新方面积累了很多经验,这对中国的企业管理起了重要的指导作用。但由于西方的组织结构理论所产生的文化背景和经济形态与中国是有差异的,因此吸收西方组织结构理论的精华,使西方组织结构理论本土化是组织创新的难点问题。结合现状,本文就此提出几点构想。

(1)充分考虑环境对企业组织结构的影响。环境因素影响一个单位的组织结构设置,因此其下属各个部门的组织结构也会随着各自面临环境的不同而有所不同。

(2)加强企业文化建设。企业文化是组织结构的重要组成部分。由于未来企业的具体任务由“以任务为中心的团队”来完成,因此团队精神、员工的共同价值观等文化建设更加突出。通过建立企业的共同愿景,员工更好适应当前社会经济发展,不断地为企业创造利润和为顾客创造价值。

(3)加强信息技术建设,改善管理手段。由于未来企业的中心控制层借助当前的信息技术实施层加以指挥调度,因此企业依靠信息技术可以收集到反映内外环境变化的各种资料和信息,为企业内部管理、内部员工之间沟通、企业与顾客之间联系等提供了良好基础。为此,企业必须加强计算机硬件、软件和数据资源管理,加快网络通讯等方面的建设。

(4)加强管理方法研究。由于企业技术实施层是由许多任务团队组成的,其团队可以是问题解决型团队,也可以是自我管理型团队,还可以是跨功能型团队,因此如果采用传统的财务绩效测评指标体系,就会阻碍团队工作。对员工的考核方式应当体

现在为顾客创造价值和实现顾客的需求方面,让员工思想真正转变为一切为顾客服务方面。

## 4 结 语

企业组织结构方式对一个企业的生存和发展至关重要。面对当今激烈的市场竞争以及国际化趋势,企业只有不断完善内部组织结构,才能在社会经济和科学技术的飞速发展变化中求得生存和发展。企业组织的建设是企业治理结构、企业管理组织结构、企业生产运作组织结构及企业间组织结构动态平衡的发展过程,并且各子系统之间相辅相成、相互适应。因此,不能期望在传统科层式管理结构之下,建立敏捷的生产运作组织结构,充分利用企业间组织结构;也不能期望在大规模流水生产组织模式下实现内部网络化的管理结构改造,灵活运用企业间组织结构。当然这些因素正常发挥作用离不开企业治理结构这一制度性前提与基础。在当今环境下的企业组织结构建设要着眼于各个子系统的协调和发展,才能真正发挥企业组织结构各个子系统的作用。

### 参考文献:

- [1] James G, March H A, Simon. Organization[M]. New York: Wiley Press, 1958.
- [2] Paul S, Adler. Managing flexible automation[J]. California Management Review, 1998 30(2): 34-56.
- [3] Paul J D, Waiter W P. The iron cage reviled: Institutional isomorphism and collective rationality in organization field[J]. American Sociological Review, 1983, 48(2): 147-160.
- [4] Poter M E. The competitive advantage of nations[M]. New York: The Free Press, 1990.
- [5] 董立人. 试论IT与企业组织创新和发展[J]. 经济师, 2001, 6(4): 10-14.
- [6] 郑刚, 陈劲, 刘景江. C型组织: 一种知识经济时代的组织创新[J]. 科研管理, 2001, 22(5): 105-111.
- [7] 邵荣昭, 弋娟. 基于顾客的企业价值设计[J]. 长安大学学报: 社会科学版, 2005, 7(4): 14-17.
- [8] 石书玲. 当代企业组织结构变革的基本趋势[J]. 天津商学院学报, 2002, 22(2): 20-23.
- [9] 贺盛瑜, 邓勇. 虚拟企业的组织结构设计[J]. 成都信息工程学院学报, 2003, 18(1): 55-59.
- [10] 李卫东. 企业组织结构知识决定因素的一个理论追述[J]. 经济评论, 2002, 23(5): 103-106.
- [11] 殷波. 企业组织结构的创新[J]. 现代管理科学, 2002, 21(9): 11-12.