

对企业组织结构动态设计理论的探讨

章健, 郎杰

(上海财经大学 国际工商管理学院, 上海 200433)

摘要: 本文通过对组织结构动态设计理论与一般组织结构设计理论、组织革新理论和组织发展理论比较, 阐述了这种新的有助于企业组织结构日常调整的理论所具有的特点。同时, 在对组织结构动态调整产生原因进行剖析的基础上, 初步阐述了该理论在实践过程中所要遵循的定性原则和定量标准因素选择的方法。

关键词: 组织理论; 组织结构; 动态设计理论

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-9952(2000)02-0055-06

企业的组织结构经过合理的设计并付诸实施之后, 必须随外部环境和内部条件的变化不断地进行适应性的调整。只有这样, 企业的组织结构才能历久弥新, 支持企业顺利地成长和发展, 避免老化与衰亡的命运。

虽然组织理论是管理学中研究最早的领域之一, 但综观企业组织理论发展过程各类历史文献, 我们发现, 以往的组织理论在对企业组织设计的要素原则进行理论研究时, 仅对企业在发展过程中所经历的不同发展阶段的各种组织结构的特点、适用性、优缺点进行了一些分类研究。这些分类研究都是静态的或比较静态的, 很少涉及企业日常的产业结构调整过程, 也没有研究出一种科学合理的产业结构调整理论和方法, 以便指导企业日常的产业结构调整实践, 而这恰恰是企业所急需的。

本文的目的就在于, 对设计一种可以使企业产业结构调整的过程科学化、规范化的方法体系的可能性进行探讨。我们不妨先把这种理论与方法体系称作“企业组织结构动态设计理论”。

一、企业组织结构动态设计理论应具有的特点

1. 企业组织结构动态设计与一般组织结构设计应具有的区别。

企业组织结构动态设计理论与一般组织结构理论应该在设计思想、进行的时间、依据、内容、性质、目的、适用范围等七个方面有所区别(见表1)。

从表1我们可以看出, 组织结构动态设计理论应该强调的是, 在企业持续的生产经营过程中, 根据企业外部环境和内部条件的变化, 对企业已经存在的组织结构进行不断的, 但又不涉

收稿日期: 1999-10-25

作者简介: 章健(1953-), 男, 浙江绍兴人, 上海财经大学国际工商管理学院副教授、经济学硕士;

郎杰(1976-), 男, 山东潍坊人, 上海财经大学国际工商管理学院硕士研究生。

及全面组织结构的较小范围内的微调。它不同于一般组织结构设计理论对企业组织结构的初始设计和对企业组织结构的根本性变革进行的理论论述。

表 1 企业组织结构动态设计理论与一般组织结构设计理论的区别

	一般组织结构设计理论	组织结构动态设计理论
进行时间	①新成立组织,在目标、计划制定后, ②企业目标、结构发生较大的变动时	在企业生产经营过程中的任一时点上都可以进行
设计思想	把企业组织结构作为企业发展过程中断续的(episodic)活动	把组织结构设计作为一个在企业发展的整个过程中不断进行的连续(ongoing)过程
依据	企业新形成的目标、计划或者是企业面临的发生了根本变化(radical change)的外部环境和内部条件	企业生产经营的外部环境和内部条件的轻微变化引起的企业组织结构的不适应的各种表现,是针对渐进变化(Incremental change)的
内容	工作专门化、部门化、命令链、管理幅度、集权与分权、正规化程度的确定	对左列一般组织结构设计的六项关键要素的微调
性质	是企业在对自身所处的外部环境和内部条件所作的一系列假设基础上进行的组织设计	是对一般组织结构设计形成的组织结构进行的控制,是对假设的检验,是企业对环境的连续的适应性活动
目的	形成企业目标实现与计划实行的组织保障	保证组织结构对环境的适应性与灵活性
适用范围	一切企业组织	规模大、组织工作规范的企业

如果我们借助于已广为人知的 L. E. 格雷纳(L. E. Greiner)教授 1972 年发表在哈佛商业评论上题为“企业成长过程中的演进与变革”^①的论文中的概念来说明组织结构动态设计理论的话,我们可以认为,企业组织结构动态设计理论要研究的就是企业组织在不同的发展阶段上处于演进期的连续的组织结构调整工作的理论依据与方法体系。

2. 企业组织结构动态设计理论与组织革新理论、组织发展理论的异同。

在对企业组织结构动态设计理论进行研究的过程中,我们发现,如果不把在组织理论发展过程中占有重要地位的组织革新理论、组织发展理论与组织结构动态设计理论进行概略的区分,就很难使人把握组织结构动态设计理论的本质。

戈登·利匹特(Gordon. L. Lipitt)认为,组织革新可以理解为有关个体、团体、组织等用来正视形势、寻求解决方法、处理现实情况的行事方式。成功的组织革新是人力、财务、技术资源的总反应的结果,个体发展、团体发展(group development)、组织发展均可以是组织革新的形式。^②由此我们可以认为,组织革新是组织发展各阶段中处于变革期的组织调整方式和组织调整过程。但对于组织发展理论则存在一系列各异的东西,例如:开明的工资、薪金方案,在职培训项目,角色扮演,案例研究,T 组技术,实验室培训,运筹学,以及系统研究等。在实践上,组织发展的含义依赖于各自的组织哲学。

组织结构动态设计理论所研究的内容与所涉及的范围小于组织发展理论,更不同于组织革新理论。但无论是组织发展理论、组织革新理论,还是组织结构动态设计理论,它们之间存在许多共同之处:(1)三者均是企业针对外部环境或内部自身条件变化做出的适应性反应。(2)三者与实践上都应该强调适应性活动进行时组织所处的发展阶段,并充分考虑各发展阶段的特点,使活动进行的结果能为组织进一步的发展打下良好的基础。(3)三者均旨在提高组织的有效性,都是有计划、按步骤进行的。

二、组织结构动态设计原因解析

企业从其诞生之日起,要正常运转就必须进行一个最基本的组织结构设计以支撑企业日常的生产经营活动,实现企业内部良好的沟通及与外部的有机协调。但企业是一直处在动态变化过程中的,它需要根据不断变化的情况对已经形成的组织结构进行调整。引起企业组织结构动态设计的因素有很多,但都不外乎以下两大类:

1. 企业现有的组织结构所依赖的假设前提与现实条件一开始就存在差异。

一家企业最初的组织结构设计往往是建立在一系列假设条件基础上的。但是,当企业组织结构实施时往往会发现,这些假设是不符合现实条件的。实际情况可能无法达到假设条件的标准,或依据假设条件进行组织结构设计是不符合效率原则时,企业就必须对组织结构进行一些动态设计活动。例如,当要成立一家比较大型的企业时,必须首先设计一个合理的组织结构,它可能依赖于下面的假设条件:没有足够多的外部供应商可以保证一些原材料和零部件的供应。这样企业组织结构设计的蓝图中必然设计了一些内部配套工厂,相应的组织结构中的质量管理部门也偏重于自制件的质量管理。但实际在设立过程中可能发现,外部供应商不但有能力稳定地供应所需的原材料、零部件,而且在质量和成本上都更胜一筹,这时企业就不能固守已有的组织结构设计,必须对其进行一些动态设计。又如,企业组织结构的最初设计可能对某些部门所需员工的素质进行了一些假设,而在部门运转过程中发现,他们对员工的素质作了过高的估计,同时,劳动力市场上又缺乏达到企业要求标准的劳动力供给,或者是雇佣这样素质的劳动力是不经济的,这时,企业的组织结构必须作出一些相应的动态设计。

2. 企业面临的外部环境和内部条件发生了变化,逐渐偏离了组织结构设计最初所依赖的假设条件。

企业组织结构确定初期,假设条件可能与现实条件是相符的。但随各方面力量的不断消长,这个最初合理的组织结构可能变得不太适应了。仍用上面的例子来说明:这家企业最初的组织结构设计可能是科学有效的,质量管理部门的设置也是合理的。但经过几年,国家的经济发展水平提高了,外部的零部件供应商已完全有能力生产达到企业所要求的质量水平的零部件。这时企业的组织结构也要进行一些动态设计。另外,随企业生产经营活动的不断进行,可能是员工和部门的工作能力大大提高,超过了所负担的工作的要求,造成人力资源的浪费;也可能是工作要求的迅速提高超过了员工和部门工作能力的提高,致使原有的部门不堪重负。

这种在生产经营过程中由于各方面的变化引起的组织结构动态设计的压力的形成,是一个渐进累积的过程。它不容易引起各方面管理人员的重视,但却极容易最终造成企业内部的动荡与混乱,甚至是灭亡。恰如彼得·圣吉在《第五项修炼,学习型组织的艺术与实务》一书中所举的一个生动的例子:如果把一只青蛙放在 50 摄氏度的水中,它会立即跳出来;但是,如果把它放在 15 摄氏度的水中,它可能会呆着不动,我们慢慢地把水温升高到 20 摄氏度左右,它可能会变得怡然自得了,我们一直不断的升温,最终会发现,青蛙呆在水中一直到被煮熟为止。为什么会这样呢?因为青蛙的感觉器官只能感觉出环境中的激烈变化,而对缓慢渐进的变化反应迟钝。企业系统同样如此,它对缓慢渐进的变化难以感觉,或即使发觉也不以为然。但“煮青蛙”的例子清楚地告诉我们,忽视这种变化将是灾难性的。正因为如此,这些渐进累积的变化成为企业组织结构动态设计的主要原因,这些原因引起的组织结构动态设计所要凭借的方法体系成为我们研究的主要问题。

要解决问题,首先要善于发现问题。对企业的管理人员来讲,如何提高对这些问题的敏感性?首先,在思想上要大大提高对这些问题的重视程度。其次,要了解这些问题可能引起的有关症状。举例来说,当组织内某一部门需要分立时,它会表现出以下症状:(1)部门内管理幅度过大,造成一部分职务范围内的事情无人管;同时,职工感觉压力过大,负担太重,部门生产效率下降。(2)员工之间的沟通发生困难,部门内士气下降,关于部门内分工问题的纠纷增多,为解决纠纷所花费的精力、时间、费用增加。(3)部门在管理上为日常事务所束缚,缺乏创新意识,或应用于创新的时间、精力减少,从而造成创新能力下降。(4)部门与企业内其他部门及外部相关利益者之间联系的积极性下降,并且合作业务的成功率下降,费用增加。

当然,并不是对所有部门的要求都会随生产经营的进行而超过其能力范围,也会有许多部门随情形的变迁而变得没有单独存在的必要了。对于这些部门可以在不违背下文所论述的定性判别标准的前提下合并到其他部门中去。

三、企业组织结构动态设计的方法探讨

在经过分析确认企业的组织需要进行动态设计之后,设计的过程必须采用规范合理的方法来进行。为保证组织结构动态设计的合理性,我们认为,对部门设置应从定性与定量两个角度分别进行论证,对企业管理活动中所设置的各部门的地位和作用作出恰如其分的评价。

1. 定性判别

定性判别主要是对部门成立的依据从原则上进行把握,定性判别应该遵从以下原则:

(1)部门专业化原则。在进行组织结构设计时,把企业要从事的各项具体活动进行分解、组合,把同质的活动结合在一起,形成部门,进行专业化管理,有利于提高生产效率。专业化分工的具体原则有:a、实行专业化管理的职能部门要能够对本专业的工作进行从头到尾的全过程管理,即贯彻一贯管理的原则。b、把进行专业化管理的部门和相关的辅助作业管理的部门结合起来,即要贯彻协调一致的原则。c、部门内分工也要严格贯彻一贯管理的原则。d、在分清各部门边界的同时,要注意解决部门之间的衔接问题,防止工作中形成脱节与空白。除去上述保持专业分工适度的具体指导原则外,还要注意以下几点:a、如果两类活动具有共同的目标,可以归为一类。b、如果两类活动很难确切划分开来,可以归为一类。c、如果某些类型的活动需要特别密切的合作,分开可能会导致效率下降,可以归为一类。

(2)效率性原则。任何部门的合并与分立必须始终贯彻经济效益的原则,使组织结构动态设计造成的本部门及其他相关部门的效益增加一定要超过因这项活动本身造成的费用及动态设计实施后给各部门造成的成本费用的增加。也就是说,如果把组织结构的动态设计作为一项投资,它带来的投资收益的净现值一定要为正。

定性判别法所提出的标准只是组织结构动态设计实施的必要条件,只满足上述原则,组织结构的动态设计工作也未必实施。组织结构动态设计还必须同时满足定量标准的要求。

2. 定量标准因素选择的研究

组织结构动态设计的定量标准是进行组织结构动态设计的充分条件,选择哪些因素作为部门设立的依据至关重要。为保证所选择的评价因素是充分而且必要的,我们应该执行以下程序:(1)选择对所有类型企业设立的部门来说都是重要的因素。一般来讲获得公认的主要有以下五类因素:领导职责、决策性、部门在企业中的重要性、与其他部门的合作性、对创造性的要求。(2)选择同行业企业现在所设立的、公认为是必要并且发挥了重要作用的部门进行分析,确

认几种对本行业企业来讲设立部门所应该考虑的因素。(3)对已经选择出来的上述因素进行适当的增减,使之适合企业自身的情况(要尽量避免过多的人为调整使得标准成为一些部门牟取自身利益的工具)。

在选择好定量标准之后,继续进行下列步骤:(1)对各因素的具体内容进行详细说明,防止发生误解或不必要的扭曲。例如,把决策性解释为部门决策权限大小及自由决策的范围。(2)对各因素进行纵横两个方向上的分解,并列成表格。例如把决策性分解为,纵向——部门决策范围的大小;横向——部门拥有的决策权限大小(见表2)。(3)针对各因素分解后的情况,对各纵横因素交叉点进行打分(见表2)。(4)对全部已选出来的因素完成上述步骤之后,根据企业的情况为部门成立设置一个最低分值标准。至此为止,已经完成了标准建立的工作。以后企业对组织结构调整时,只需对照标准执行即可。

表 2

评价的根据:在决策准备过程中的自由决策范围和权限	无决策权	为决策作准备	与上级协商后决策	有决策权
	A	B	C	D
1. 按照上级给定的详细指示完成任务,自主余地极小	4	8	16	24
2. 按照上级给定的指示意图完成任务,自主余地有限	8	16	24	32
3. 按照上级给定的指示意图完成任务,有部分自主权	16	24	32	40
4. 按照上级布置任务,自行制定方案以完成任务	24	32	40	48
5. 根据最高层原则性指示完成任务,自己决定方式、方法	32	40	48	56

注释:

- ①Larry E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, May-June, 1998.
- ②Gordon L. Lippitt, Organization Renewal, A Holistic Approach to Organization Development, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1982.

参考文献:

- [1]W. H. 纽曼,小 C. E 萨默. 管理过程[M]. 北京:中国社会科学出版社,1995.
- [2]斯蒂芬. P. 罗宾斯. 管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,1996.
- [3]埃尔文. 格罗赫拉,企业组织[M]. 北京:经济管理出版社,1991.
- [4]吴培良,郑明身. 工业企业组织设计[M]. 北京:中国人民大学出版社,1993.
- [5]哈罗德. 孔茨,海因茨. 韦里克. 管理学[M]. 北京:经济科学出版社,1993.
- [6]Robbins, Stephen D., Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications[M]. Prentice-Hall, International Inc., 1996.
- [7]Heneman III, G. Herbet, Schwab, P. Donald, Fossum, John A. and Dyor Lee D.. Managing Personnel and Human Resources, Strategies and Programs[M]. Homewood Illionois, 1981.
- [8]Kelly, John E.. Scientific Management, Job Design and Work Performance[M]. Academic Press Inc. LTD, London, 1982.

(下转第 64 页)

To Stimulate Economic Prosperity, Expansionary Monetary Policies Should be Carried out with Caution

DENG Hong

(Central University of Financial and Economics, Peking, China, 100081)

Abstract: Under the situation that the effect of expansionary fiscal policies seems to decline, whether should we put expansionary monetary policies into practice simultaneously, taking a so called "double-expansionary" policy mix, to stimulate the economic development? To make a comprehensive survey, including the objective conditions that monetary policies can come into full play, the effect of monetary policies, the national economic security, and the actual situation of our country, the timing of adopting expansionary monetary policies is not yet ripe at present. The focus of current monetary policies should be placed in improving the investing and circulating channels and heightening the investors' confidence, so we can lay a solid foundation for the steady development of our national economy in the long run.

Key words: deflation; monetary policies; "horse—reins" effect; national economic security; "policies-amplification" effect

(上接第 59 页)

A Study in the Dynamic Designing Theory of Organizational Structure

ZHANG Jina, LANG Jie

(School of International Business Administration of Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai, China, 200433)

Abstract: Through comparing the general theories on organizational structure designing, theories on organization renewal and on organization development, the writers elaborate on the characteristics of the dynamic designing theory on the organizational structure. This theory will be conducive to the daily adjustments of organizational structures of enterprises. Meantime, the authors make an analysis of the causes of such dynamic adjustments and then expound on the qualitative principles and the selection method of the factors of the quantitative standards that should be followed in the application of the theory.

Key Words: organization theory; organizational structure; dynamic designing theory