

企业组织结构的变革演化及趋势

○ 纪华道

(中山大学 岭南学院, 广东 广州 510275)

[摘要]企业组织结构的研究是最近十几年来最引人注目的领域之一。随着知识经济和信息社会的到来,传统的科层结构存在诸多弊端,面临变革,企业组织结构的发展趋势将扁平化、网络化和虚拟化。以现代信息技术为支撑,一种新型的企业组织结构形态——“工”型结构将会产生,这是智能组织结构,它将成为企业组织结构演进的重要形式。

[关键词]企业组织结构;信息技术;智能组织

马克斯·韦伯于 1911 年在《社会和经济组织的理论》一书中提出了科层组织理论,一个世纪以来,尽管企业组织结构形态不断发展演变,但科层结构一直是企业组织结构的主流形态。人类迈入 21 世纪以后,社会经济环境发生着急剧而深刻的变化,企业组织结构面临着新的变革。德鲁克在《管理——任务、责任、实践》中指出:“对组织结构的研究从而导致对公司、部门、职能的改革,在最近几十年中已成为最引人注意的‘发展特快的新行业’之一。”对此,本文试图在分析企业组织结构演进的基础上探索研究一种新的企业组织结构形态。

一、企业组织结构的变革演化

西方学者威廉姆森根据钱德勒的考证将公司内部管理的组织形态分为 U 型(一元结构)、H 型(控股结构)和 M 型(多元结构)三种基本类型。

产生于现代企业发展早期阶段的 U 型结构(United structure),是现代企业

最为基本的组织结构。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,当企业经营规模变大时,高层领导者负担重,陷于日常事务,疏于考虑企业长远的发展战略。

H型组织结构(Holding Company Structure)又称控股型组织结构,是组织内实行分权治理的一种结构形式。^[1]H型组织结构较多地出现在由横向合并而形成的企业之中,这种结构使合并后的各子公司保持了较大的独立性。

随着企业的外部环境的变化,如原有市场利润率出现下降、新的技术发明不断产生、人口向新地区迁移等,新变化要求企业把活动导向新的领域,并不断扩大自身规模。于是,一种新型的多分部或事业部的组织形式便应运而生,人们称其为M型结构(Multidivisional Structure),它最早源于美国通用汽车公司。M型结构是一种分权式组织结构,它采取“集中决策、分散经营”,是集中指导下的分权管理形式。

无论U型结构,还是H型、M型组织结构,其性质都是科层制结构。随着经济发展、技术进步和环境的变化,其本身存在着明显的缺陷,主要表现在三个方面:(1)资源配置机制缺陷。企业内部资源分割,层次间和部门间的协调任务重,计划和控制的工作较为复杂,存在着“官僚失灵”和结构僵化,从而无法取得整体工作效率的最优;(2)信息反馈机制缺陷。管理工作效率不高,存在着低效率和沟通壁垒,信息交流不畅且易失真,无法对急剧变化的市场作出迅速的反应;(3)决策激励机制缺陷。整个组织的决策民主化程度不高,不能满足员工自我实现的高层次需求,不能充分发挥员工的自主性和创造性。

传统组织结构的特点归纳为下表:

各种企业组织结构形式的比较

企业组织结构	基本内涵	优点	缺点
U型组织结构	又称“一元结构或职能型结构”,权利集中于高层,是一种集权式管理的组织结构形式。	1. 直线指挥, 分层授权, 便于迅速行动。 2. 分工细致, 权责明确, 效率高。 3. 标准统一, 关系正式, 运行有序。	1. 管理程序化, 不适应动态多变的环境。 2. 管理层次多, 信息传递慢。 3. 限制了员工的主动性和创造性, 不利于部门间的交流与协作。
H型组织结构	又称“控股型组织结构”,是组织内实行分权治理的一种组织结构形式。	子公司是独立法人, 具有很大的独立性。	子公司结构过于松散, 战略协调比较困难。
M型组织结构	又称“事业部制”,是一种分权式组织结构,它采取“集中决策, 分散经营”,是集中指导下的分权管理组织结构形式。	1. 能更好地适应市场变化和顾客需求。 2. 有利于促进企业的内部竞争。 3. 使得职能组织中的外部交易内部化。	1. 技术、资源被分散、重复使用, 效率不高。 2. 增加了各个部门与组织整体之间的冲突, 加大了协调难度。
矩阵组织结构	又称“矩阵制”,是按职能划分的部门和按项目划分的小组结合组成的矩阵型组织结构形式。	1. 具有很大的弹性和适应性。 2. 集中了各类人才, 有利于发挥员工的创造性。 3. 便于各个部门的协调和沟通。	1. 矩阵制多属临时性组织, 容易使员工产生临时观念, 影响积极性。 2. 接受双重领导, 影响统一性。
多维立体组织结构	它是在二维矩阵组织的基础上发展起来的,是M型结构中引入矩阵结构而形成的一种三维组织结构形式。	1. 适应了跨国公司多角化经营的需要。 2. 在复杂多变的环境中具有较强的生存能力。	1. 组织机构庞大, 管理费用高。 2. 组织间的协调比较困难。

通过上表可知,传统企业的组织结构有明确的管理层次,信息的传递严格按

照企业中的等级路线来进行,不仅传输速度慢,而且信息的失真率高,从而导致企业运营效率的下降。传统的企业组织决策权集中于企业的高层,造成组织结构的机械化,导致企业对市场反应比较迟钝。^[2]传统的组织结构不能够适应急剧变化的环境、激烈的市场竞争和多变的顾客要求,将面临着巨大的挑战。

20世纪70年代以来,企业的外部环境又发生了一系列新的变化,规模经济的优势日益受到市场相对饱和的威胁,需求日趋个性化、多样化,大规模生产转向大规模订制。21世纪初,随着信息技术的高速发展,企业组织结构也发生着巨变。直线式和职能式组织结构基本消失了,直线职能式组织结构也不能适应需要,事业部式、矩阵式和多维立体式组织结构得到了发展,^[3]但将不会成为主流。组织结构模式进入丛林发展时期,先后出现了哑铃型组织结构、三叶草组织结构等新型结构模式。在新的时代条件下,在大企业中较为流行的M型组织结构受到了严峻的挑战,企业组织结构变革呈现出非层级制趋势:一是由纵向科层结构向横向扁平结构转变;二是组织状态由刚性向柔性转变;三是组织边界由清晰向模糊化转变;四是由组织的非人格化向人性化转变。

企业组织结构发展趋势表现为^[4]:

(1)扁平化。特别是哈默提出“企业再造”理论后,传统的高耸的金字塔式的组织结构得以变革和改造,企业通过减少管理层次,压缩职能机构,增加管理幅度,裁减冗余人员特别是中层管理者,建立一种扁平式组织结构,达到使组织变得灵活、敏捷、富有弹性和创造性的目的。彼得·德鲁克预言:未来的企业组织将不再是一种金字塔式的等级制结构,而会逐步向扁平式结构演进。

(2)分立化。分立化趋势一般可分为两种形式,即横向分立和纵向分立。横向分立就是企业将一些有发展前途的产品分离出来,成立独立的公司,选派有技术、懂管理的人去经营。纵向分立,指企业不仅仅是从事多种经营,还需要把不同的竞争分离出去,就是一种产品也可以进行上、下游的分离,这种方式也称为“轻装备经营”。实行分立化是为了给企业“瘦身”,增强企业的应变力和灵活性。

(3)网络化。组织结构网络化主要表现为企业内部结构网络化和企业间结构网络化。具体又可分为内部网络、垂直网络、横向网络和机会网络四种。企业内部网络是指在企业内部打破部门界限,各部门及成员以网络形式相互连接,使信息和知识在企业内快速传播,实现最大限度的资源共享。垂直网络即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垂直型网络。横向网络指由处于不同行业的企业所组成的网络,这些企业之间发生着业务往来,在一定程度上相互依存。机会网络是由不同的组织为了实现一个共同目标暂时组成一个联合体,一旦目标实现,这种网络结构也就随之解体。组织的网络化使传统的层次性组织和灵活机动的计划小组并存,使各种资源的流向更趋合理化,通过网络凝缩时间和空间,加速企业全方位运转,提高企业组织的效率和绩效。

(4) 柔性化^[5]。它要求企业组织结构具有一种快速、有效地适应复杂环境的能力和特性,表现为在稳定性基础上的灵活性和适应性。团队化是实现组织结构柔性化的重要形式,建立跨部门、跨职能、跨层级的具有高度柔性化的机动团队组织,能增强企业组织对市场变化与竞争的反应能力,有利于企业较好地实现集权与分权、稳定性与变革性的统一。除此之外,建立学习型组织,也是组织结构柔性化的表现形式。学习型组织强化了部门间的交流合作,让不同方面的知识共享后形成合力,有利于知识技术的创新和企业适应环境能力的提高。

(5) 流程化。流程型组织结构是以系统整合理论为指导,按照业务流程为主、职能服务为辅的原则设计。流程化是以工作流程为取向,拆除人为设置在市场、设计、生产、销售、财务、人事和辅助工作之间的屏障,使得许多工作可以并行处理。流程化是通过废除过细分工,突破组织内的壁垒,超越组织的框架限制,将企业的工作重新组合到紧密结合的企业流程中去,员工以流程为中心组合起来面对顾客。

(6) 虚拟化。它是指企业以市场模式组合代替传统纵向层级组织,公司自身只有很小的中心组织,保留关键活动和核心业务,以合同为纽带依靠其他组织进行制造、分销、设计等业务经营活动的组织结构形式。虚拟化,既可以是虚拟经营,也可以是虚拟办公空间。虚拟化组织结构突破了企业只重视对已占有的资源进行管理的传统,而将管理的重点转移到了对整个社会资源的整合和调动上来,其实质在于突破企业自身的行政边界,拓宽资源配置的空间,借助外力加速自身发展。

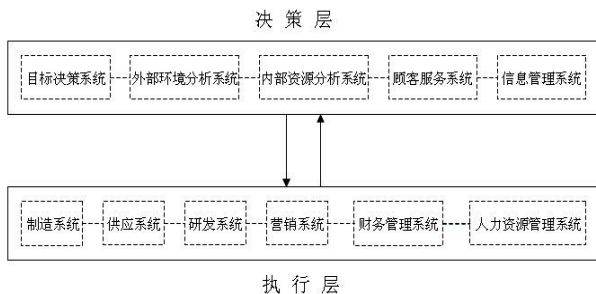
二、企业组织结构的新趋势新形态

在知识经济和信息时代正在到来的今天,层级结构赖以成功的环境和条件正在或已经发生变化:影响企业经营的环境不仅日益复杂,且不确定性加大;多样化需求使企业正在失去标准化生产和一致性政策的基础;个性化消费需求,要求企业生产组织更具弹性;市场变化无常要求企业具有敏捷性和自适应性;随着员工素质的不断提高,层级制中的管理监控方式受到排斥,自我管理、知识管理等形式的组织手段受到推崇,等等。市场瞬息万变,机遇稍纵即逝,知识流动加快,时间效率倍增,传统的多层次、职能性、金字塔的等级体制已经不能适应新的要求,客观上需要催生一种新的组织结构形态,而信息化为这种新的组织结构的形成提供了物质技术基础。^[6]计算机、互联网、电子邮件这些最基本的信息技术在现代组织和企业中广泛应用,真正对现代企业管理和组织结构发生巨大影响的是以企业资源计划(ERP)为代表的管理软件以及以办公自动化和即时通讯工具等信息沟通方式,还有最新的物联网、云技术等等。^[7]随着信息技术的发展,企业组织结构不断从纵向向横向发展,企业组织结构变得越来越扁平,^[8]正如当代世界级管理学大师彼得·德鲁克所认为,在知识经济时代,由于企业将把数据处理能力放在创造信息上,其组织结构将会因此受到影响,企业的管理层级将

大为减少,其主要原因是,上级将不再像过去一样做决策,知识也会来自基层,德鲁克称这种新型组织为信息型组织,并用交响乐队来作比喻。^[9]有研究表明网络互联应用深度与组织内部层级的降低呈显著正相关关系,^[10]随着以互联网络为基础的信息技术应用,企业组织结构越趋扁平化,最后会出现“工”型组织结构,即智能组织结构。“工”型结构(Intellectual Structure)，“工”——既是表示Intellectual的首字母(变体),又是组织结构的形象化。之所以说“工”是组织结构的形象化,是这种组织结构只有两个层级:决策层和执行层,没有中间层,上面的“一”表示决策层,下面的“一”表示执行层,中间的“|”表示信息通道或信息流,它代替了中间层级。

组织结构的扁平化,其终极理想形式就是无中间管理层的双层结构,即“工”型结构。在信息技术充分发展的今天和日益成熟与普及的将来,随着大量知识员工的涌现,组织结构中的中间管理层已经没有存在的必要。因为传统管理层中很大一部分人的主要工作是既不决策也不领导,只是承担上传下达的功能,负责情况交流,这种功能在信息技术中只相当于一个“中继站”,因此可以被网络信息传递所取代。信息技术使得科层组织中的大量中间层已经变得多余,企业高层领导与下层可以直接沟通,中间层已不必要,正如交响乐团的指挥家与演奏人员,毋需通过中间的传递,指挥棒将信息直接传递给了演奏人员。信息技术的广泛应用,改变了管理幅度理论,借助信息技术平台,运用网络媒介和软件集成,管理者的信息沟通幅度成十倍、百倍地超过传统理论上的管理幅度。如,美国通用电气公司推行“零管理层”变革,一个拥有8000多工人的发动机总装厂里,只有厂长和工人,除此之外不存在任何其他层级,生产过程中必需的管理协调职能由工人轮流担任。

“工”型结构示意图如下,其决策层充当设计师角色,其重心不仅下移,更要前移,直接面对市场和顾客,真正实现以市场和顾客为导向,如下图。“工”型结构的决策层在组织结构中占有相当大的比重,呈现出类似倒金字塔的特征(真正的倒金字塔结构是不现实的),处于一线的员工或团队,如顾客服务系统直接进入决策层,同时内部资源分析系统将从执行层回馈来的信息进行整合集成进入决策系统。



“工”型组织结构的特征:(1)运行手段网络化。是指用计算机网络来处理

企业中的大量信息,通过网络技术和 EDI 技术将企业中研发、采购、生产、销售、人事、财务、计划、库存等所有管理环节和活动都按网络连接的程序和方式作信息化处理。企业中的每一个人都是一个管理沟通的信息中心,而同时又通过网络渠道为其他人形成的信息中心服务。同时,在 Internet/Extranet 技术支持下,通过电子商务与供应商、顾客和协作对象构成紧密的外部网络联系。(2) 结构特征平面化^[11]。所谓平面化就是没有层次,没有等级,一个公司的所有员工在工作时,都处于一个平面相交的环境中,信息交流高度透明、民主与平等,有人形容这种平面化,就像大森林,形成同一层次的管理组织及成员之间相互平等、横向联系密切,像一棵棵大树组成森林那样形成横向体系。(3) 管理模式智能化。“工”型结构,即智能组织结构,智能化是其主要特征,它是把人的逻辑思维用信息软件技术或其他相应技术形成智能管理工具,通过人机一体化,实行动态调度、适时沟通和整体优化,从产品的设计开发、生产制造、销售、物流配送、财务处理、顾客服务都是电子化、数字化,将企业系统中的人流、物流、资金流、信息流集成化处理。企业可以围绕组织目标和具体任务,跨越时空、人员的限制,进行优化整合。(4) 组织特性学习型^[12]。“工”型结构是学习型组织,是以信息和知识为基础的组织,要求每个成员不断学习,在组织内要建立一个量化与质化的知识系统,让组织中的信息与知识,通过交流、分享、更新、创新等过程,不断地回馈到知识系统内,形成个人与组织的知识不断积累,最终成为组织智慧的循环,使得核心竞争力不断增强。(5) 员工素质知识型。彼得·德鲁克认为:知识型员工是那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人。“工”型结构组织的员工是高素质的知识型人才,具有较强的自主性和创造性,主动参与管理,参与识别和解决问题,实行自我管理、自我组织和自我约束。员工注重精神激励,有较强的成就动机,追求自我实现,并倾向于不断扩大和调整自己的工作内容,提高自身知识与能力的通用性和广泛适应性。(6) 组织性质有机型。“工”型结构是有机式的组织,以柔性结构模式替代刚性模式,以可持续变化的动态结构代替相对固定的静态组织结构,也是组织职权等级和程序规则少,职位权威让位于知识权威,纵向沟通转变为横向沟通,协调和控制经常依靠相互调整和具有较大灵活性的组织系统。

“工”型组织结构的优点:(1) 彻底摒弃了科层结构官僚化的弊端,决策、沟通方式有了根本的改变,组织中所有成员都与信息零距离接触,决策分散、高效,沟通多维、及时,信息传递准确、迅速。(2) 具有高度的适应性和快捷灵敏的反应能力,做到管理零层次、顾客零距离、反应零时滞,能较好地适应市场的动荡和不确定性。(3) 增强组织的创造力和活力。拆除部门间的壁垒,消除等级制,能充分发挥员工潜能,促进员工一专多能,激发员工创造活力。(4) 管理成本大幅降低,原有组织内大量中间层面得以消除,极大地减少了组织的运行费用。(5) 具有自组织性和自我调整功能。“工”型结构是开放的、动态的系统,通过内部循环和与外部交换信息、物质,能不断增强组织的机能和竞争力。

“工”型组织结构,是企业组织结构发展的趋势和理想模式,实现这一结构模式,必须具备两大前提条件。一是“工”型组织管理对高层管理者和员工的素质要求特别高。不仅大幅的管理跨度增加高层管理者的负荷,而且新的沟通协调方式对高层管理者提出了更高要求。同时,企业具有自组织特性^[13],企业员工必须有能力在企业制定的授权范围内自我管理、自我控制,大量决策是由员工自己现场做出,并能及时发现和纠正偏差。二是企业必须具备良好的信息化技术物质基础,如计算机网络、功能完备的系统软件和应用软件,电子数据交换技术(EDI)、虚拟现实技术等。相应地在组织管理中实行视窗指令、流程作业、节点管理和团队工作。

“工”型结构,即智能组织结构是对未来企业组织结构创新的一种探索和设想,智能结构组织没有中间管理层,组织中的信息管理发挥了中间管理层的功用,但为了使组织运行更有序、有效和减轻高层领导者的负担,智能组织中应设置全能协调人角色,如总经理配备若干名助理,在决策层和执行层中间之间进行综合协调和处理非程序问题。在知识经济条件下,盛行了一个世纪以上的科层组织,将为新的组织结构形态所取代,智能组织结构将成为一种现实的选择。

注释:

- [1] 韩莹:《基于网络环境的企业组织结构优化创新研究》,《科技信息》2011年第31期,第404页。
- [2] 袁立波:《企业组织结构影响因素及发展趋势探析》,《湖南科技学院学报》2013年第10期,第95-97页。
- [3] 王志刚、杨亚达:《创新型企业组织结构演进轨迹与特征研究》,《科技与管理》2011年第4期,第90页。
- [4] 杜晴晴:《浅论国际企业组织结构发展趋势及启示》,《经济视野》2013年第15期,第31页。
- [5] 韩伟林:《企业组织结构的柔性化研究》,《管理学家》2011年第9期,第130页。
- [6] 赖振丹:《浅谈信息技术对组织变革的影响》,《企业导报》2011年第17期。
- [7] 孙为涛、王倩倩、吴迎春:《信息技术对现代企业组织结构设计影响》,《经济视角》2011年第4期,第58页。
- [8] 李春青:《信息时代企业扁平化管理模式的构建路径》,《河南商业高等专科学校学报》2013年第3期,第66页。
- [9] 董伟:《创新型企业组织结构复杂性探索》,《社会科学家》2012年第2期,第74页。
- [10] 吴清、谢正义:《互联网络应用对企业组织结构影响研究》,《统计与决策》2010年第16期,第185页。
- [11] 刘述:《协同商务环境下虚拟企业组织结构研究》,《合肥学院学报(社会科学版)》2011年第1期,第87页。
- [12] 秦泗凯:《试论企业组织扁平化及其实现路径》,《商业经济》2010年第1期,第42页。
- [13] 方玲:《知识型企业组织结构与企业自组织优势》,《长沙铁道学院学报(社会科学版)》2013年第1期,第31页。

[责任编辑:钟 和]