

# 论联合企业组织设计

刘巨钦, 娄俊, 杨阳

(湘潭大学商学院, 湖南湘潭 411105)

**[摘要]** 联合企业组织设计以联合产权制度、联合组织结构、联合治理机制、联合要素禀赋和联合竞争机制五个核心维度为基石, 通过价值链联合、生产融合、营销融合、后勤联合、人力资源联合和文化融合等平台来运作。联合企业组织设计的提出突破了单纯理性和刚性的组织设计, 改变了企业竞争优势的生成模式, 改变了市场竞争形态, 适应了经济全球化、信息化、高技术化和全面市场改革的大背景, 能指导组织在既独立又联合的环境下形成新的竞争优势。

**[关键词]** 现代企业组织; 竞合关系; 联合企业; 组织设计

**[中图分类号]** F272      **[文献标识码]** A      **[文章编号]** 1674-117X(2014)05-0041-06

## On the Organization Design of United Enterprise

LIU Juqin, LOU Jun, YANG Yang

(College of Business, Xiangtan University, Xiangtan, Hunan 411105 China)

**Abstract:** The organization design of united enterprise is based on five core dimensions, and they are the united property rights institution, the united organization structure, the united governance mechanism, the united factor endowment and the united competition mechanism. It operates through these platforms including value chain unity, production integration, marketing integration, logistics unity, human resources unity, culture integration and so on. The proposal of organization design of united enterprise breaks through the purely rational and rigid organization design and changes the generating mode of enterprise's competitive advantages and the pattern of market competition. It adapts to the background of economic globalization, informationization, high technology and comprehensive market reform, and can guide the organization to form the new competitive advantages in both independent and united environment.

**Key words:** modern enterprise organization, competition and cooperation relationship, united enterprise, organization design

### 一 现代企业组织的演变过程

企业组织形式是随着商品生产、市场竞争和社会化大生产的客观要求而不断演化变革的。分工与协调的矛盾推动组织进行整合。整合不是要取消分工, 而是为了更好地协调各环节的活动, 更加

充分地发挥分工的效果; 整合要依赖一定的技术条件, 从流程的角度来调整组织结构, 并设计相应的运行机制, 保证组织整体绩效的最大化<sup>[1]</sup>。现代企业组织的演变过程, 反应了这种组织整合的趋势。

现代企业组织的第一次变革: 机械生产代替手工业生产。18~19世纪的工业革命, 使机械生产代

收稿日期: 2013-09-02

作者简介: 刘巨钦(1964-), 男, 湖南益阳人, 湘潭大学教授, 博士生导师, 研究方向为现代企业管理理论、企业组织理论、公司治理理论; 娄俊(1990-), 女, 湖南浏阳人, 湘潭大学硕士研究生, 研究方向为企业管理理论、民营企业企业制度。

替了手工业生产,形成了以机械生产为基础的工厂制度。机械生产是通过使用工具和机器来代替工人的手工操作,以提升个体效率和扩大个体劳动者能力的一种工作方式。相对于手工工厂的经验型管理组织,机械工厂开始实行科学的管理方式,要求运用科学知识来指导管理。机械生产代替手工业生产,揭开了现代企业组织发展的序幕,是现代企业组织的萌芽阶段。

现代企业组织的第二次变革:福特大批量流水生产线的产生。福特大批量流水生产线是在工艺过程作业细分化的基础上发展起来的,是对生产过程的整合,强调规模化、标准化和垂直一体化。以福特制为代表的流水线生产方式推进了社会化大生产的进行,是典型的资本主义大工业生产的组织形式,是改进生产作业流程的一次巨大突破。福特的大批量流水生产线生产方式使这个时期的企业基本组织形态为科层体制,或称金字塔型等级制度,其组织结构强调效率、秩序和“刚性”,呈现出分层化和专业化的特点。

现代企业组织的第三次变革:通用汽车公司的事业部制改革。20世纪初的并购战略使得通用汽车领导权完全集中在少数高级领导人身上,这种集权化的组织形式造成了公司各部门经营状况混乱的局面。在这种情况下,通用汽车公司推出分权的事事业部制组织结构,并制定出总部与事业部间的权力制约关系。事业部制具有集中决策、分散经营、责任明确、相对独立的特点,适合于解决企业内部管理问题。它是环境变化加快,需求不断变化且不稳定性加大,以及组织规模日益增大时由职能式结构而引发的适应性变革<sup>[2]</sup>。作为一种现代企业组织形式,事业部制不仅突破了组织规模的限制,也突破了专业化的限制,适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业。

现代企业组织的第四次变革:日本精益生产方式的推出。日本精益生产方式是“资源稀缺”和“多品种、少批量”的市场背景下的产物,是伴随着顾客需求多样化、个性化及企业竞争国际化而出现的。精益生产方式要求:对组织管理进行优化,实施扁平化组织改革,减少非直接生产人员,大力精简中间管理层,用团队替代金字塔式的层级组织。

团队工作方式是精益生产组织结构的基本形式,它使精益生产企业从根本上适应了时代的变化,摆脱了以往传统组织结构模式下的僵化的工作方式,并从而大大提高了企业的劳动生产率<sup>[3]</sup>。精益生产方式是继福特发明流水生产线后对生产组织运作机制的又一次革命性创新,满足了多品种小批量的市场需求,成为适合于现代制造企业的一种最优的生产组织模式。

现代企业组织的第五次变革:以信息化为中心的流程再造。20世纪90年代初期,信息技术飞速发展,生产能力日益过剩,全球竞争日趋激烈,顾客需求多种多样,消费知识不断增长,市场交易中的主导权由供应商转移到消费者手中,新的环境要求企业组织注重创新、速度、服务和质量等新的绩效标准。企业流程再造是针对竞争环境和顾客需要的变化,对业务流程进行“根本的重新思考”和“彻底的重新设计”,其突破了传统劳动分工理论的思想体系,强调企业的组织形式以“流程导向”替代原有的“职能导向”<sup>[4]</sup>。企业流程再造是组织的再生策略,它需要全面检查和彻底翻新原有的工作方式,把被分割得支离破碎的业务流程合理地“组装”回去。通过重新设计业务流程,建立一个扁平化的、富有弹性的新型组织<sup>[5]</sup>。

## 二 现有企业组织设计的缺陷

当前开放的市场竞争环境和以信息化为主导的新技术革命已经使企业所面临的竞争形势和竞争格局发生了巨大的变化。在以顾客为导向、企业从对立竞争转变为合作竞争的多变的新时代,现有企业组织设计的缺陷日益凸显:

1. 忽视了企业间的竞合问题。现有的主流组织设计理论仍然只是以单个企业的组织设计问题为研究对象,忽视了当代企业正在从传统的一味强调竞争逐步走向竞争中联合的问题,即企业与企业间的竞合问题。为了培育竞争优势,许多企业深刻地认识到,只有在竞争的基础上走向联合,形成一条基于核心能力的价值链,从而实现各企业之间生产活动的协调、生产能力的扩张和核心能力的互补,才能在市场上有立足之地<sup>[6]</sup>。这种新型的竞合关系使企业组织设计必须突破单个企业的概念范

畴而走向企业群(或称之为“联合企业”“多企业”等)的组织设计。

2. 忽视了企业法人治理结构问题。现有的企业组织设计更多强调的是单个企业内部的生产管理结构和经营管理结构问题,而严重忽视了作为自主经营、自负盈亏、具有法人资格的企业法人治理结构问题,忽视了企业产权及产权结构对企业组织结构设计的基础性、根本性制度制约的影响。

3. 忽视了市场导向、顾客导向的环境变化。现有企业组织设计是基于生产导向、以卖方市场为主导的组织设计,忽视了现有市场已由卖方市场转变为买方市场,企业由以产品为中心转向以顾客为中心的变化。在当今经济全球化、信息化、高技术化和全面的市场化改革的大背景下,顾客需求日益个性化、多样化,独特性的商品更受市场的青睐。因此,企业必须以市场为导向,以顾客为中心,以创造顾客价值为诉求,创新现代企业组织设计<sup>[7]</sup>。

4. 忽视了企业结构协调问题。现有企业组织设计忽视了大、中、小型企业间的协调配合和相互合作。大型企业基于规模优势和综合优势,越做越大,而中小型企业仅依赖其专业化优势和灵活优势得以存活,大企业越做越大,小企业越做越小的趋势日益明显。但是,“大而全、中而全、小而全”企业不符合行业要求,一个行业不可能由一个企业全部负担,它需要大、中、小企业间的相互合作,实现不同规模企业间结构的有效协调。

### 三 联合企业组织设计提出的动因

在经济全球化、知识化和市场国际化的背景下,以单个企业为对象的现有企业组织设计的缺陷凸显,企业组织设计趋向联合。联合企业组织设计的提出有以下几个动因:

1. 技术变革使组织的竞争由单纯的产品竞争转向全方位竞争。日新月异的技术发展不仅改变了市场竞争机制,也成为重塑企业组织和管理模式的主要推动力。知识成为经济发展的核心,其本身也成了产品,许多知识被物化,生产和整个经济活动由依靠资源和劳动投入转变为依靠知识、技术<sup>[8]</sup>。企业之间的竞争随着技术的进步发展为以知识为主的全方位的竞争。所有公司正在它们核

心竞争力之外寻找竞争优势的新资源,两个最重要的竞争优势新资源是依靠更有弹性的组织结构和最大限度地利用技术。当今许多公司投入高额的 R&D 固定成本,技术演进周期缩短且衰退加快,公司只有通过联合才能分散这些固定成本,联合的技术竞争中蕴含着大量有益的信息和知识交流。

2. 市场优胜劣汰的压力促使企业走向联合。信息技术和网络技术的应用和普及在更加广泛的意义上实现了信息资源共享,消除了信息过载的特定瓶颈。伴随着信息技术进步、知识可编码程度提高和交易制度的日益标准化,外部交易费用大幅度降低,每一个单位或组织专注于培植起独特的战略资源和核心竞争力,使得企业的联合越来越重要,在竞争中寻求合作的“双赢”思维成为组织运作的指导思想<sup>[9]</sup>。竞争由产品竞争、企业竞争逐步发展为企业集群竞争、产业竞争、乃至国家竞争,当代企业也正在从传统的一味强调竞争逐步走向竞争中的联合。新的竞争环境改变了企业间的相互关系,打破了传统组织结构的层次和界线。

3. 交易方式的改变促使企业走向联合。近年来,电子商务的蓬勃发展使企业不再仅限于本土化、局部化的交易,企业的商贸活动打破了地域性局限,逐渐走向国际化。电子商务是基于互联网的交易活动,它的出现给企业带来全新的经营方式,可以极大地降低交易费用,快捷及时针对性强。此外,电子数据交换的实时性使电子商务打开了通往“动态贸易”的大门。因特网的广泛连接性使合作伙伴和客户连接在一起的费用减少到零,这种近乎为零的连接费用使企业选择合作伙伴更加容易。当连接供应商、经销商的费用急剧下降后,企业的增值伙伴将有更广泛的选择性,形成更多的短期合作伙伴关系。

4. 国际竞争的压力迫使企业走向联合。国内市场逐渐融入国际市场,国际竞争国内化,国内竞争国际化,国内外两个市场的界线越来越模糊,从而使我国企业面临着严峻的竞争压力。一方面,国外大集团为了抢占中国市场,纷纷携巨资以独资、合资、合营等方式进入中国;另一方面,我国自己的企业也必须走出国门,主动参与国际竞争。然而,

我国企业普遍规模较小、技术装备落后、效益低下,竞争能力较差,其中多数企业根本无法与国外大公司竞争。面对国外大企业、大集团的攻势,我国企业只有通过联合来组建大型企业集团以不断壮大自身实力,才能在经济全球化的开放环境中建立和保持自己的优势<sup>[10]</sup>。

#### 四 联合企业组织设计的制度基础

联合企业组织设计是一种新的企业组织设计范式,是对传统的企业组织设计的改进和创新,突破了单一企业的组织设计范式,提出了企业群(多企业)联合治理结构、联合治理机制这一新的组织创新范式。这一联合企业组织设计范式构建在以下五个核心联合维度的基础上:

1. 联合产权制度。参与联合的各企业按照“企业财产法人占有、效率优先、共同治理、剩余共享、共担风险、兼顾公平”的联合产权制度设计原则,实现内部资源的联合,即各要素产权和劳动产权的联合。联合产权制度是要素联合与劳动联合在企业剩余的创造及其分配过程中各要素产权与劳动产权有机结合所形成的在一定时期内稳定的产权结构。要素产权是一种分工基础上的产权,包括物质资本产权、人力资本产权、技术产权和土地产权;劳动产权是一种集体产权,其根源是协作与组织知识<sup>[11]</sup>。

2. 联合组织结构。参与联合的各企业改革传统管理体制,保持联合各方的结合弹性,构建扁平化、虚拟化网络组织,促进各企业从刚性结构向柔性结构转变,实现既有紧密联合,又有松散联合的企业联合体。这种企业联合体是以大型企业为核心,以中型企业为支柱,有大批固定协作和一般协作的小企业参加的“企业群体”,是一种单中心的、多层次的、圆形网状的、大中小企业有机结合的企业规模结构。它有利于打破企业“大而全”、“小而全”的规模特性,使参与联合的各企业按照专业化协作和经济合理原则进行改组,调整企业组织结构,实现各企业组织结构的联合。

3. 联合治理机制。参与联合的各企业共同决定产品研发方向、联合发展策略、联合市场开发机制、联合质量标准、联合监管机制等,同时进行某项

工作或共同实施某些项目。即联合治理机制强调的是:参与联合的各企业的共同行动和企业间的协调一致性,包括战略一致性、行为准则一致性、财务核算方法一致性、质量标准一致性和监管机制一致性等。

4. 联合要素禀赋。参与联合的各企业将价值链中最核心的生产能力进行联合,通过价值链系统中各环节活动在联合企业之间的集成与整合,来实现联合企业的各企业独特资源和能力的有效利用,并联合生产出最具竞争力的产品。联合要素的禀赋是基于价值链系统、以生产要素共享或互补为主导的一种联结模式。

5. 联合竞争机制。参与联合的各企业将要素、资源、人力联结在一起,通过协作、开放、共享的方式,自主联合起来参与到竞争当中。企业在充分认识到各种竞争关系中矛盾性的同时,也必须充分认识并发展、利用各种合作关系,并通过合作,实现更有效率的竞争和发展。联合竞争是现代竞争的新手段,它包括行业联合竞争、上下游价值链联合竞争、地缘性联合竞争、规模经济型联合竞争和互补性联合竞争。随着联合企业的发展,各联合成员都会学习其他成员的可学习资源,在竞争过程中合作,利用合作去强化自身的竞争优势。

#### 五 联合企业组织设计的运作平台

联合企业组织设计基于多企业建立的新型竞合关系和价值链整体优势的打造,采用整体规划、分工负责、联合研发、协作生产的方式,发展联合企业新型的合作关系和培养新的竞争优势来源。具体可从以下几个方面入手:

1. 价值链联合。企业的价值链包括后勤、生产、采购、营销等环节,在价值链的任何一个环节都能够为企业带来竞争优势。联合企业价值链联合必须着眼于顾客,着眼于增强价值链向顾客传递价值的的能力,通过在价值链的不同环节与相关企业的联合,一方面增强自身薄弱的价值链条,另一方面可以从不具有竞争优势的价值环节抽身而出。

2. 生产融合。用信息技术整合订货、设计、制造、物流系统,提升联合企业响应变化的节拍;联合开发现有资源的新功能,对联合企业的现有资源进

行重新配置,来挖掘新的市场机会;联合开发新技术、共同研发生产设备,提高各企业的生产效率和产品质量。

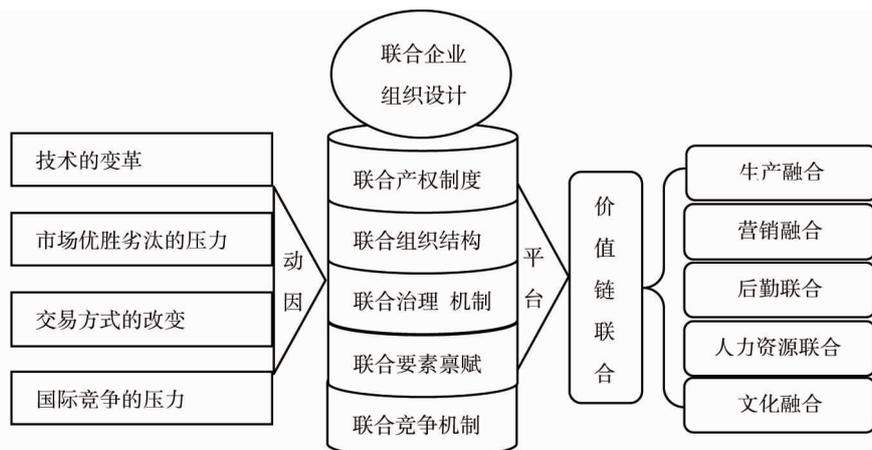
3. 营销融合。建立完整的信息沟通网络及采取联合企业渠道共享、品牌共誉营销策略,实现联合企业积极有效的沟通和形成亲密的伙伴关系;联合举办产品促销活动,对联合企业各自的产品进行多策略的促销,以达到降低促销成本和增加顾客量的目的。另外,将多个企业的产品进行捆绑式销售,借助捆绑产品的总价格小于各个产品价格之和的优势,吸引更多的顾客和增加各企业的销售量;建立全面的市场信息共享数据库,使联合企业对瞬息万变的市场环境作出迅速反应,及时把握市场机会。

4. 后勤联合。建立联合的后勤服务,包括运输服务、维修服务和配送服务等;制定资源联合使用计划,对某些特定资源采取共同使用的原则,实现联合企业资源共享,提高后勤保障水平和降低后勤服务成本。

5. 人力资源联合。建立联合的人员培训体系,定期对各企业管理人员进行统一的管理培训。定

期参观、访问合作伙伴的公司总部及运营场所,并邀请合作伙伴回访,互相学习和交流,以实现各企业的人力资源能力的提升;针对联合企业不同阶层的员工组织不同层次的交流讨论会,而不是将沟通互动仅仅局限在联合企业的高层管理团队层面;建立信息、知识共享平台,引进联合法律顾问、联合谈判人员和培训专家等。

6. 文化融合。联合企业成员的企业文化不可避免的存在差异,如果不能融合多元化企业文化,联合企业的合作与共同行动就无法实现。实际上,联合企业文化应该是多元文化、合作文化和共享文化的集合。这就要求联合企业相互沟通,通过跨文化的管理培训、非正式接触、提高行为和策略的透明度等措施来消除彼此的隔阂和陌生,形成联合企业都能够接受的、既融合各自文化又有鲜明的联合特征的处事原则与方法。这种文化整合绝不仅仅是把联合企业的企业文化全部强行植入各企业,而是利用联合企业的先进文化理念,吸收本公司企业文化的合理内核,从而形成一种能够为各企业员工接受的新文化<sup>[12]</sup>。



## 六 联合组织设计的理论突破和实践意义

1. 联合企业组织设计理论突破了单一的组织设计范式和管理结构范式。它讨论的是企业与企业之间的联合组织设计问题以及企业与企业之间的组织结构的相互关系安排,有机的将若干企业联合起来,既使多个企业建立紧密的联系,发挥综合

性优势,又保持企业各自的灵活性和独立性。

2. 突破了单纯基于理性和刚性的组织设计理念。其强调把理性和人性,相对稳定性与弹性,适应性与动态性,内部性与外部性,分工与协作,沟通与协调等有机地糅合在一起。

3. 联合企业组织设计理论的提出改变了竞争优势的生成模式,使竞争优势的来源多元化。联合

企业设计可以使企业获得和占有更多的社会资源和分散经营风险,联合企业可以通过扩大产品生产规模、降低单位产品制造成本,实现规模经济效应。以核心价值链互补为原则的联合企业组织还是企业实现纵向一体化的有效途径。

4. 联合企业组织设计理论改变了市场竞争形态。联合企业使市场竞争由单纯的个体与个体之间的竞争转为个体与群体之间的竞争和群体与群体之间的竞争。

5. 联合企业组织设计使联合企业的信息沟通完整有效,能对动荡的开放环境作出迅速的反应,能有效的积极沟通,确保联合企业的合作目标高度一致。

6. 联合企业组织设计将联合企业的伙伴关系从单纯的买卖交易上升到了牵涉到组织内技术与能力的交流。联合企业文化间的融合交流能消除陌生和隔阂,制定出具有融合性又有特色的联合处事原则与方法,能促进联合企业的协调合作与共同行动。

7. 联合组织设计的提出让企业意识到现代组织设计的走向,指导组织能在既独立又联合的环境下建立既灵活又有约束力的结构。这种根本性的组织创新不仅实现了组织资本对企业物质的激活作用,还能提高企业组织资本的催化能力,有力推动了企业技术创新的开展,保证了企业核心能力的稳定和持续提高。

#### 参考文献:

- [1] 焦叔斌. 企业组织变革管理——实现卓越绩效的途径[M]. 北京:中国人民大学出版社,2003:26-43.
- [2] 李响. 信息化背景下企业组织管理流程再造的路径选择[J]. 商业时代,2012(22):80-81.
- [3] 蔡建华. 论精益化生产方式的组织创新[J]. 科技进步管理,2003,20(6):78-80.
- [4] 贾隽,行金玲. 组织理论与设计[M]. 西安:西安交通大学出版社,2011:96-106.
- [5] 梅绍祖. 流程再造——理论、方法和技术[M]. 北京:清华大学出版社,2004:67-71.
- [6] 郭威. 新组织设计[M]. 北京:经济管理出版社,2011:25-40.
- [7] 丁宁. 信息技术革命与企业组织创新[M]. 北京:经济管理出版社,2001:168-180.
- [8] 许玉林. 组织设计与管理:基于组织理论的管理模型[M]. 上海:复旦大学出版社,2010:36-42.
- [9] 孙为涛,王倩倩,吴迎春. 信息技术对现代企业组织结构影响[J]. 经济视角,2011(4):58-59.
- [10] 易伟义. 产业组织结构优化与企业联合模式研究[J]. 宏观经济研究,2004(3):27-29.
- [11] 李辉文,尹碧波. 企业组织的演变——联合产权制度阶段演化论的分析[J]. 湘潭大学学报:哲学社会科学版,2004(6):69-74.
- [12] 蒋志青. 企业组织结构设计与管理[M]. 北京:电子工业出版社,2004:297-306.

责任编辑:徐蓓