华南农业大学学报(社会科学版)
2005年第4期 JOURNAL OF SOUTH CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY No. 4 2005
(第4卷) (SOCIAL SCIENCE EDITION) (Vol. 4)

企业成长过程中组织结构演进规律及动因

刘秀琴, 欧晓明

(华南农业大学 经济管理学院, 广东 广州 510642)

摘 要: 阐述企业成长过程中组织结构的演变规律, 运用管理学及经济学相关理论, 揭示组织结构演变的内在动因。分析表明, 随着企业的成长, 组织结构呈现从直线职能制到事业部制的规律性变化, 从管理学意义上, 这种变化极大地降低了生产成本和流通费用, 从而取得了管理协调的"速度经济"; 从经济学意义上, 则意味着管理分工导致企业运营效率提高; 更深层次看, 是一个分权的、控制权较为明晰的组织模式被逐渐使用, 最终导致一个均衡权力结构模型——联邦分权式事业部制的产生。

关键词: 企业成长; 组织结构; 组织结构演进动因
中图分类号: F406 文献标识码: A 文章编号: 1672-0202(2005)04-0048-07

组织能力提供了企业成长的动力源泉, 而管理和组织结构对于发展组织能力则起到决定性作用, 在日趋复杂的动态环境中, 组织结构作为一种核心能力越来越受到普遍关注[1]。以组织结构为基础的组织能力一旦创造出来, 就成为保持组织优势的源泉, 更可宝贵的是这种成长动力是内生性的, 可持续性的。

企业的成长主要取决于能否更为有效地利用现有资源[2], 而组织结构运作是一种在相当程度上未被充分利用的内部资源。企业的组织结构是一个随着企业的发展而不断调整和变革的过程, 虽然组织结构不存在唯一的最优模式, 但其演变却存在着一定的规律。

企业管理是纷繁复杂的, 而组织结构为什么会呈现如此规律的变化? 其演进规律及内在逻辑是本文拟回答的问题。

一、理论回顾——企业组织结构的演变规律

企业组织结构表示组织内各机构、岗位、上下左右的相互权利关系, 是执行组织管理职能及经济模式的体制, 它是组织系统中的物流和信息流的渠道, 组织结构是否合理完善, 很大程度上决定了组织目标是否能顺利实现。

按照威廉姆森的分类方法, 随着组织规模的扩大, 组织结构形式一般先后历经直线职能制(即U型结构①)、事业部制(即M型结构②)和控股公司制(H型结构③)。美国著名学者钱德勒[3]认为: "虽然人们在组织结构的类型方面发展出许多变种, 而且在近几年里偶尔也有一些变种混合为一种模型的形式, 但是在大型工业企业的管理上仅仅只有两种基本的组织结构——即集中的、按职

收稿日期: 2005-08-17
基金项目: 华南农业大学农业经济管理国家重点学科建设项目; 广州市哲学社会科学发展"十五"规划2005年度课题
作者简介: 刘秀琴(1963-), 女, 华南农业大学经济管理学院副教授, 主要研究方向为企业管理.

① U型结构, 英文为: Unitary Structure
② M型结构, 英文为: Multidivisional Structure
③ H型结构, 英文为: holding company

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

能划分为部门类型和多分支公司的分权化的结构。”按照钱氏理论，U 型结构和 M 型结构长期以来一直是企业组织结构的基本类型。U 型结构实现了高度集权的组织结构，其基本特征在于，将公司按照职能的不同划分成若干个部门，而每一部门均由公司最高层领导直接进行管理。依照管理理论，U 型结构由于企业内部的职业经理班子对整个生产、经营过程实施集中控制，随着企业规模的扩大，这种管理体制无法使企业高层摆脱日常的经营事务而关注于战略性决策，因而向 M 型结构的转变成为必然。

M 型结构是一种集权与分权相结合的组织创新形式，它将日常经营决策权下放到掌握相关信息的下属部门，总部只负责制定和执行战略决策、计划、协调、监督等职能，从而可以解决大规模企业内部诸如产品多样化、产品设计、信息传递和各部门决策协调的问题，使企业的高层管理者既能摆脱日常经营的繁琐事务，又能和下属企业保持广泛的接触，因而，成为现代企业广泛采取的一种企业组织形式。

以我国的春兰集团为例[4]，集团在成长过程中先采用类似于 U 型结构的“初级扁平结构”的组织形式。具体可分为集团公司总部和下属工厂、子公司两个层次。生产经营活动都由集团公司统一管理。工厂、子公司是平行的，只对集团总部负责。在企业集团的发展之初这种组织结构具有几方面的优点: 一是能够对下属企业集中管理，统一经营，减少管理层次，降低管理成本; 二是减少信息传递障碍，防止信息失真; 三是集团公司计划在较少的层级组织中能够得到较好的贯彻和执行，并且，下属企业的执行结果容易被监督。

显然，这种组织结构的效率边界取决于集团公司管理成本，当下属企业的数量膨胀，集团公司的管理成本呈边际递增趋势时，这种集团公司直接管理企业的组织模式就有了经济上的不合理性。同时，由于集团产业重点的转移，既有产业的扩张和新产业的介入，使企业的决策管理更加复杂，风险过度集中于集团公司。加之，在日益复杂的市场环境下，企业不仅要对市场作出准确预测，还要对市场变化作出快速反应。因此，必须要有一定程度的分散决策和风险分担的组织机制作为制度保证。

由此，从 1997 年开始，企业的组织结构进入调整期，从产业发展的角度出发，以行业分类为基础，形成 4 个产业集团，分别是家电集团、自动车集团、信息产业集团、海外集团。经过这种从 U 型结构向 M 型结构的调整，每个产业自成一体，全面规划发展。这样形成一个新的层次分明的组织结构，在第一层次上，集团公司总部作为资本营运的主体和战略性决策中心; 在第二层次上，产业集团作为利润中心，对产业本身的发展进行投资决策，同时负责本产业集团内部的管理; 在第三个层次上，工厂或下属公司作为成本中心，负责生产销售。

二、企业组织结构演变规律的动因——管理学解释

经典管理理论认为，传统层级结构的组织形式源于管理幅度理论。高层管理者由于精力、知识、能力、经验的限制，所能管理的下属人数是有限的。随着下属人数的增加，可能存在的相互人际关系数将呈指数增加(信息量和管理难度亦然); 当下属人数增加到一定程度，超越了管理者所能有效管理的范围，从而产生了管理层次。随着当组织规模进一步扩大，由于管理幅度的限制，管理层次就会逐步增加，从而出现 U 型结构。U 型结构的效率边界取决于管理的有效性与管理控制成本之间的权衡，随着企业的规模膨胀，公司的管理成本呈边际递增趋势时，这种高层管理者直接管理企业的 U 型结构就有了经济上的不合理性，其组织结构就必然选择向 M 型结构转变。

钱德勒以历史上最先发明了 M 型结构的杜邦、通用汽车、新泽西标准石油(埃克森)和零售业

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.

的西尔斯四公司为主要案例,深入分析了这些企业向多部门组织结构转变的原因和过程。钱德勒认为[5]企业的"大多数基本变化都是从一个中央集权的职能部门化的组织结构(U 型结构)转变为多分部的拥有一个公司总部的大量以产品或地区划分分部的组织结构(M 型结构)。"

钱德勒的研究结果表明,创造新组织结构的真正原因并不是企业规模本身,而是在多样化扩张战略下,当企业开始在若干不同的地区市场或若干相关的产品市场上运营时,高级管理人员决策的多样性和复杂性不断增加。而多部门结构的产生及扩散是因为它能更有效地协调大规模的生产和分配,所以钱德勒指出:"战略性的增长来自更加有利可图地利用现存的或扩张中的资源。如果要有效率地经营一个被扩大了的企业,新的战略就要求一个新的或重新调整过的结构。……没有结构调整的增长只能导致无效率。……没有(集中的)行政职责和结构,如果企业负责人不能创造出把若干行政职责有效结合成一个统一的整体所必要的行政职责和结构,企业中的个别单位就不能履行基本的经济职能"。因此,钱德勒的理论可以被概括为:一个企业面对新的机会(进入相关的产品市场和地理扩张)可能会采取一个投资战略;但这个投资战略就生产工艺、产品和地理来说越是目标远大,发展一个能够协调投入流量和产出分配的管理结构就越是关键;因为只有这种相应的结构才能协调多样化和复杂化的企业生产过程,从而证明大规模投资的合理性[6]。

钱德勒又以详尽的资料考察了美国企业从早期的单一单位企业到现代多单位工商企业的发展历程。阐述了组织结构由U 型结构到M 型结构变化的原因是管理协调的生产率超过市场协调,认为生产率的潜力只有通过企业内部的组织过程才能被实现,而这个过程的核心是能够有效进行计划和行政协调的组织结构。他指出[7],"基本的组织创新是对协调和控制高额通过量需要的反应。生产率的提高和单位成本的降低,更主要地是来自通过量在数量和速度上的提高而不是工厂规模的扩大。这种经济效益更多的是来自结合和协调通过工厂的物质流量的能力,而不是来自工厂内更高程度的专业分工"。

主营肉类加工的阿穆尔公司就发展起一套按照地理和职能分工的复杂的收购、加工、运输和销售等多部门、多层次的组织结构,通过电报实现了销售信息在"恰当"部门间的传递和反馈,将商品流量和衔接时间控制在了最佳水平之上,极大地降低了生产成本和流通费用,从而取得了管理协调的"速度经济"[8]。在庞大的通用汽车公司中,皮埃尔和斯隆通过权力下放,实现了总部的战略决策和资源支持功能,与各事业部的"金字塔"式分市场自主经营功能的分离,最终降低了需求多变下高昂的内部协调成本,提高了组织的反应速度。

与古典经济学不同,在钱德勒看来,市场调节的过程并非自动发生的,市场结构也不是经济绩效的决定因素;相反,是管理决策和影响企业组织的制度框架塑造市场的结果。不仅如此,规模经济和范围经济的可利用程度由企业的组织能力决定,而企业的组织结构是决定组织能力的重要因素。

钱德勒所揭示的一个主题是:成本曲线的确定离不开组织基础结构、组织和企业的战略,而企业的组织结构在相当程度上是企业组织能力的内生变量[9]。

另外的管理理论认为,当企业内分工增加到一定程度后,单纯通过企业内部的行政协调已很难保证企业运行的低成本和高效率。由此,企业有引入市场机制并在一定范围内模拟市场运行的动机。事业部制的组织结构就是这一要求的反映。

三、企业组织结构演变规律的动因——经济学新解

威廉姆森认为:"内部市场化",即引入分散决策与竞争机制是M 型成功的重要原因,事业部制

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

组织可以将企业的分工活动按照其核心程度进行不同程度的市场化，即将这些活动分散到集团内位居不同层次的企业中去，重要的活动交由核心企业完成，而相对次要的活动交给半紧密层或是松散层完成。在集团总部与下属企业的交易中，与核心层企业之间交易的市场化程度较低，而与半紧密层、松散层企业之间交易的市场化程度较高。

重要的是，这种市场化只是部分的市场化，即集团成员之间既有市场关系又有组织关系。其市场关系体现在企业成员之间存在着产品交易关系，而组织关系体现在集团与成员、成员与成员之间通过资金、技术等经济纽带存在劳动上的交易，企业成员之间的交易兼有产品交易和劳动交易。这样，企业集团的核心能力由于依然保持在核心公司内部而没有受到影响，同时集团中的每个子企业也可以专注于某一方面的能力培养，可能由于专业化经济的存在形成一系列各有特色的企业。原本在总公司中并不处于非常核心地位的能力分化到新的子公司，可能成为子企业的新的核心能力，使企业集团的整体能力得到提高。同时，从 U 型结构到 M 型结构，也是一个能力专业化的过程。

（一）分工理论对事业部制产生动因的解释

亚当·斯密认为，分工和专业化的发展是经济增长的源泉，分工的好处在于能够获得分工经济与专业化经济，从而得到生产效率的提高。分工专业化的不断深化在于带来分工与专业化经济的同时，也会由于分工层次的增加带来交易费用的增加。由此分工与专业化的好处和交易费用增加的两难构成了分工演进的基本约束。在分工与专业化经济和交易费用的两难作用下，当交易费用和生产函数参数到达一定的临界值时，一般均衡会发生非连续性的跃变。当实际交易效率逐步提高并超过临界交易效率时，就会出现分工，市场也会从无到有。企业组织结构由于分工水平的提高而出现非连续性的跃变。

叶志桂[10]认为分工是组织的基础，分工的发展促进了企业组织结构的不断发展，特别是按管理职能与执行职能进行分工、按流程分工和按企业核心能力进行的企业间分工等三次重大分工，极大促进了企业组织结构的发展。分工所具有的“产生组织界面”和新的分工形式“消除组织界面”的属性是分工促使企业组织结构不断发展的根本原因。分工作为企业组织设计最重要的原则始终没有改变，变化的只是分工的形式，而分工形式的不断发展则促进了企业组织结构的不断演变。哈默的流程再造思想的提出，不是对分工原则的否定，它否定的只是原有的分工形式，它是基于更为合理逻辑基础上的分工。按产品进行分工的结果是企业以产品为单位组建事业部制。这是分工形式变化引起的企业组织结构的一个重大变化，它使企业组织结构从原来的职能制发展到分权的事业部制，是企业组织结构对分工发展的一个自适应。

事实上，分工理论的强解释力对于组织结构演变规律的深入揭示在于企业成长过程中，会产生企业内管理分工，从而产生效率。具体表现为企业内部的不同的管理层次，负责特定的管理业务。其前提是组织管理成本低于市场的交易成本。在企业成长初期企业组织的核心管理是日常决策管理，内容包括生产管理、销售管理、财务管理等。管理分工表现为横向的、职能层面的分工，组织必然会选择与之相匹配的 U 型结构。管理专业化，管理知识的学习效应，使得组织管理成本低于市场的交易成本，进而导致企业规模的扩张。而大型组织企业核心管理内容显著区别于非大型企业，企业的战略管理会成为高层管理者的重要管理内容，相对的，在 U 型结构下的核心管理工作变为日常事务性的管理工作，此时较为效率的相适应的组织结构就是事业部制。所以，企业成长过程中，必然会从 U 型结构转变到 M 型结构，其内在动因在于大型组织内管理的进一步分工会产生效率，而 M 型结构是这种分工的组织结构的保障。

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.

(二)产权理论对事业部制产生动因的解释

权力,正如哈特所说,是一种稀缺资源。而组织结构是一系列权力关系的外在表现,毫无疑问,由U型结构演变到M型结构的决策是由企业管理者做出的,这种结构上的转变意味着权力的分散。但历史经验表明,一般来说,除非受到强大的压力,人们很少会自愿放弃权力,改变他们日常的惯例和权力地位。因此,创造新的分权倾向的组织形式的决策是核心管理层权衡的结果,分权是其无奈之举。

就企业来说,模糊产权理论把企业控制权划分为三种:日常决策权、利润分配权和投资决策权,在企业内部这三种权利都存在模糊性,只是后二者(实际上即最终控制权)的模糊程度较高,因此,所谓模糊产权被称为实际最终控制权。如果将产权定义于最终控制权的空间上,从而将其它权力作为派生物的结果,模糊产权就自然定义为实际最终控制权的模糊性[11]。

藉此思路,虽然股份公司因其可以分散风险,因而被现代大规模企业所广泛使用,但同时却使企业内部管理的最终控制权模糊起来,以至于一些经济学家认为,在大公司里,实际上没有人拥有全部的最终控制权。

U型结构企业管理的核心内容是日常决策,在成长的扩张过程中,企业的决策权会渐渐扩展到利润分配和最终控制权方面,由于高层管理者的时间、精力、知识等方面因素的限制,会导致其控制能力显著下降。随着组织核心管理层控制能力与组织运作范围的不对称性不断增大,无疑会造成控制权部分缺失,最终导致组织的效率下降。新古典经济学基础上的产权理论认为,产权模糊的这些情形是不合理的、低效率的。根据产权理论,产权的缺失,必定表现为产权的弱化和妥协,从而在新的权力结构下建立起一个稳定合作关系[12]。因此,一个分权的、控制权较为明晰的经营模式就会被创造并使用,在企业内部,核心管理层与中层管理者间的搏弈,首先导致日常决策权的部分下放。由此,随着分权的力度加大,使得中层管理者权力能力和职位地位上升,这样,无疑加大了企业核心管理层的对中层管理者的管制成本,当成本高于控制带来的收益,组织分权的程度会进一步增加①。如此反复博弈,最终导致一个均衡权力结构模型的出现——联邦分权式组织结构——事业部制的产生。

U型结构下的内部管理运作,在很大程度上限制了核心管理层的最终控制权的实施。从U型结构到M型结构的转变,意味着管理学意义上的分权,和经济学意义上的模糊产权清晰化,从而提高效率。事实上,早在组织结构转变之初,基于组织规模的扩张,由于制度与企业规模扩张的不对称性,上一级管理者对要素分配的控制,就受到下一级管理者或被管理者的暗中抵制或变通处理,从而出现了有形之手的失灵现象。

企业内部管理成本的高低是权衡企业效率高低的重要因素,它是由企业组织结构所决定的。而M型结构由于综合了管理协调和市场协调的双向优势,有效地降低了管理成本,提高了企业运作效率。即在企业内部的管理成本低于市场的交易费用的环节,采用管理协调方式——比市场更具有效的交易管理机制;而当企业内增加的组织、协调、管理费用高于市场交易费用时,由组织内市场竞争方式代替传统企业组织中等级管理的交易活动。目前企业管理中出现的组织结构扁平化、网络组织、业务外包等新型的组织结构变革,无一不是M型结构的"变种",管理协调成本和交易成本在不同管理层次上的同时降低是组织结构从U型到M型变革的直接的源动力。

① 此段分析受益于罗必良教授在《制度经济学》等课程所讲授相关内容,在此深表谢意。

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

四、结论

企业管理是纷繁复杂的，而企业的组织结构则呈现规律的变化。按照威廉姆森的分类方法，随着组织规模的扩大，组织结构形式一般先后历经 U 型结构、M 型结构和 H 型结构。而钱德勒认为在大型工业企业的管理上仅仅只有两种基本的组织结构：集中的、按职能划分为部门类型的 U 型结构和分权化的、多分支公司的 M 型结构。

经典管理理论认为，管理者由于管理幅度限制，随着当组织规模逐步扩大就会产生管理层次，从而出现 U 型结构。U 型结构的效率边界取决于管理的有效性与管理控制成本之间的权衡，当组织的规模进一步膨胀，公司的管理成本呈边际递增趋势时，这种公司直接管理企业的组织模式就有了经济上的不合理性，其组织结构就必然选择从 U 型结构向 M 型结构转变。

钱德勒在考察美国企业从早期的单一单位企业到现代多单位工商企业的发展历程的基础上，阐述了组织结构由 U 型结构到 M 型结构变化的原因是管理协调的生产率超过市场协调，认为基本的组织创新是对协调和控制高额通过物质流量需要的反应。生产率的提高和单位成本的降低，更主要地是来自通过物质流量在数量和速度上的提高，而不是工厂规模的扩大。这种经济效益更多的是来自结合和协调通过工厂的物质流量的能力，而不是来自工厂内更高程度的专业分工。

从分工理论看，M 型结构的出现是因为当企业具有一定规模时，采用 M 型结构，由于企业内管理分工，从而节约了组织管理成本。在企业成长初期，企业组织的核心管理是日常经营决策管理，管理分工表现为职能层面的分工，组织必然会产生与之相匹配的 U 型结构。大型组织企业核心管理内容是企业的战略管理，而在 U 型结构下的职能工作变为日常事务性的管理工作，此时相适应的组织结构就是事业部制。所以，企业成长过程中，必然会从 U 型结构转变到 M 型结构，其内在动因在于大型组织内管理的进一步分工会产生效率，而 M 型结构是这种分工的组织结构的保障。

根据产权理论，U 型结构企业在成长的扩张过程中，由于组织核心管理层控制能力与组织活动范围的不对称性不断增大，无疑会造成部分控制权缺失，最终导致组织的效率下降。产权模糊的这些情形是不合理的、低效率的，最终会表现为产权的弱化和妥协，从而在新的权力结构下建立起一个稳定合作关系。因此，一个分权的、控制权较为明晰的经营模式就会被创造。随着分权的力度加大，中层管理者权力能力和职位地位上升，核心管理层的管制成本增加，当成本高于控制带来的收益，组织分权的程度会进一步增加。博弈结果，最终导致一个均衡权力结构模型的出现——联邦分权式组织结构——事业部制的产生。

M 型结构具备两个特点：在企业内部的管理成本低于市场的交易费用的环节，采用管理协调方式；在企业内部的管理成本高于市场的交易费用的环节，采用准市场协调方式。管理协调成本和交易成本的同时降低是组织结构从 U 型到 M 型变革的直接的源动力。

参考文献：

[1] 谢卫红. 组织结构理论述评[J]. 华南理工大学学报(社科版), 2002,(4).
[2] 罗友花. 企业持续成长理论探源[J]. 零陵学院学报, 2005,(1).
[3] [美] 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒. 看得见的手[M]. 北京：商务出版社, 2001：546.
[4] 宋洋洲, 何旭强. 企业核心竞争力的来源[J]. 管理现代化, 1999,(5).
[5] [美] 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒. 战略与结构[M]. 昆明：云南人民出版社, 2002：2.
[6] 路　风. 从结构到组织能力：钱德勒的历史性贡献[J]. 世界经济, 2001,(7).
[7] 梁　正. 企业与组织研究的多维框架[J]. 南开经济研究, 2001,(1).

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.

[8] 戴丽萍,何庆明. 企业组织结构演变研究[J]. 经济问题探索,2004,(9).
[9] 周治翰,胡汉辉. 分工、企业组织演进与企业集团重组分析[J]. 中国工业经济,2001,(8).
[10] 叶志桂. 分工发展与企业组织结构的演变[J]. 福州大学学报,2002,(3).
[11] 李稻葵. 转型经济中的模糊产权理论[J]. 经济研究,1995,(1).
[12] 周雪光. "关系产权":产权制度的一个社会学解释[J]. 社会学研究,2005,(2).

A Study on Organization Structure Evolvement and Causation in the Process of the Growth of Firm

LIU Xiu-qin, OU Xiao-ming
(*College of Economics and management, South China Agricultural University, Guangzhou* 510642, *China*)

Abstract: This paper, applying the theories of management and economics, analyzes the evolvement and cause in the process of the growth of firm. Starting with law of the evolvement from Unitary Structure to Multidivisional Structure, it points out that this kind of transformation is able to reduce the cost of production and distribution, achieve the' speed economy' by managerial coordination in the terms of management, and obtain management efficiency the firm by division of labor of management in the terms of economy. It creates ultimately a structure model of equilibrium of right-multidivisional structure.

Key Words: Firm Growth; Organization Structure; evolving causation

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.