

基于战略的组织结构设计

任 浩,刘石兰

(同济大学 经济与管理学院,上海 200092)

摘要:美国著名学者钱德勒(A.D.Chandler)认为:战略决定结构,结构追随战略。表明了组织结构必须依据战略而设计。以往的组织结构设计旨在为企业提供一个堆满了各种结构形式的篮子,任凭企业去选择,没有提出形式设计或选择的标准,结果这些结构外衣穿在企业身上并不得体。组织结构设计并非一定要在众多的形式中进行选择,甚至也并非一定要有清晰确定的结构形式,只要符合战略要求,并依据战略所确定的组织结构倾向程度都可以作为企业的组织结构。

关键词:战略;组织结构;结构设计

中图分类号:F270 文献标识码:A 文章编号:1002-0241(2005)08-0123-04

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(H.A.Simon)曾经说过:“有效地开发社会资源的第一个条件是有效的组织结构。”组织结构是服务于战略目标的工具,是组织内各构成要素以及它们之间的相互关系。它是对组织复杂性、正规化和集权化程度的一种量度,涉及到机构的设置、管理职能的划分、管理职责和权限的认定及组织成员之间相互关系的安排与协调等。

组织结构的多种多样,有直线型、职能型、矩阵型、事业部型、流程型、网络型和水平型等。为了适应外部环境和提高组织绩效,设计何种形式的组织结构成为众多企业组织变革的难题。以往的组织结构设计都旨在为企业提供一个堆满了各种结构形式的篮子,任凭企业去选择,没有提出形式设计或选择的标准,其实,这些结构外衣一旦穿在企业身上并不得体。本文认为,组织结构设计并非一定要在众多的形式中进行选择,甚至也并非一定要有清晰确定的结构形式,只要符合战略要求,并依据战略所确定的组织结构倾向程度则都可以作为企业的组织结构。

一、战略与组织结构设计之间的作用机理

美国著名学者钱德勒(A.D.Chandler)认为:战略决定结构,结构追随战略。因此,战略对组织结构设计

起着支配作用。这主要表现在以下两个方面:

1.不同的战略要求不同的业务活动,从而影响着部门和职务等方面的设计

从纵向来看,即从战略发展的历程来看,不同阶段的战略类型有着不同的组织结构形式,如表1所示。

表1 战略发展阶段与组织结构的对应关系

战略发展阶段	主要的组织结构形式
第一阶段:数量扩大战略阶段	直线型的简单结构
第二阶段:地域扩散战略阶段	职能结构
第三阶段:纵向一体化战略阶段	集权的职能制结构
第四阶段:多种经营战略阶段	分权的事业部制结构

从横向来看,即从战略涉及的经营领域范围来看,单一经营战略和不同形式的多种经营战略要求不同的组织结构形式与其适应,如表2所示。

表2 经营战略与组织结构的对应关系

经营战略	组织结构
单一经营战略	职能制
副产品型多种经营战略	附有单独核算单位的职能制
相关型多种经营战略	事业部制
相连型多种经营战略	混合结构
非相关型多种经营战略	子公司制

2.战略中心的转移会引起组织工作重点的改变,从而导致各部门与职务在组织中地位的改变,并最终导致各管理职务以及部门之间关系的相应调整

管理大师彼得·德鲁克(2003)认为:“整个企业的

收稿日期:2005-03-01

第一作者简介:任浩(1959~),男,上海市人,同济大学经济与管理学院教授,博士生导师,研究方向:组织与人力资源。

组织结构如同是一栋建筑物,各项管理职能如同建筑物的各种构件和砖瓦材料,而关键性的职能,就好比是建筑物中负荷量最大的那部分构件。因此,任何一家卓有成效的公司,其关键职能总是设置于企业组织结构的中心地位。”至于哪项职能成为关键职能主要是由企业经营战略中心所决定。有的企业把质量放在中心地位,实行以质取胜的战略;有的企业则把技术开发放在中心地位,实行以新产品取胜的战略。总之,不同的战略中心,就要求有不同核心的组织结构,如表3所示。

表3 战略与关键职能的对应关系

战略	关键职能
产品驱动型战略	产品的改进、销售与服务
客户或市场驱动型战略	市场调研、提高客户忠诚度
技术驱动型战略	研发、应用推广
生产驱动型战略	生产效率、营销
销售或营销驱动型战略	招聘销售人员、销售
物流驱动型战略	系统结构、系统效率改进
资源驱动型战略	开采、加工
成长驱动型战略	资产管理、投资
利润驱动型战略	投资组合管理、信息系统

但是,在实际的企业经营管理中,组织结构并不是单纯由战略所决定的;反过来,组织结构还在一定程度上对战略的制定和实施起着限制作用。

首先,组织结构具有一定程度的刚性,战略调整必须考虑这种刚性所带来的阻力。当一个企业的组织结构已经确立,人员已经配备,规章已经制定时,企业往往会力图避免过多地更改企业的组织结构,因为它会损失组织效率,分散企业的资源甚至造成企业运行的停顿。因此,企业在制订战略时会或多或少地考虑到组织结构的因素。事实上,一个完全与现有组织结构脱节的战略不是一个好战略。

其次,在一个大企业里,重要的知识和决策能力分散在整个公司,而并非集中于高层管理人员。著名战略学家亨利·明茨伯格(2004)认为:“一个企业的结构将决定,低层的决策者们以什么样的方式和顺序,把信息汇集在一起为公司战略决策服务——它(结构)为高层管理人员制定战略决策设定了一个议程。”

最后,理查德·L·达夫特(2003)认为,企业的结

构,还会影响那些到达高层管理人员的、有关战略实施的信息,从而影响高层管理人员对战略实施的评价,进而影响高层管理人员对企业战略的修正。

二、战略对组织结构设计的导向

战略视角下的组织结构设计要求组织结构应具有某种倾向性——或是“效率”至上,或是强调“学习”,或是两者兼顾。采用成本领先战略和防御型战略要求从提高效率的角度来设计组织结构,它们要求高强度的集权、严密的控制、标准化的操作程序以及高效率的采购和分销系统;要求员工在严密的监督和控制下执行常规任务,不能自主做出决策或采取行动。与之相反,差异化战略和探索型战略要求考虑组织的学习能力,鼓励员工不断尝试和学习,因而采取一种灵活而有弹性的结构,强调横向之间的协调;充分授权员工,鼓励员工直接与顾客一道工作,并奖励其创造力和冒险精神。这类组织对研究、创造性和创新性的重视超过了对效率和标准程序的关注。而分析型战略一方面要在稳定的产品线经营中求得效率,另一方面又要在新产品领域保持灵活性和学习能力,因此,为了取得效率与学习之间的平衡,往往表现为一种混合式的组织特征。反应型战略是一种被动反应型战略,现实情况的经常变化要求组织结构会发生急剧的改变。因此,这种战略没有明确的组织形式,也无明显的组织结构倾向。表4概括了与波特和迈尔斯及斯诺的战略相对应的组织结构设计特征。

表4 与战略相应的组织结构设计

波特的竞争战略	迈尔斯和斯诺的战略分类
差异化战略 <ul style="list-style-type: none"> ● 学习导向:灵活、宽松的行为,强有力的横向协调 ● 强大的研究开发能力 ● 密切联系顾客的价值观和行动机制 ● 鼓励员工发挥创造性、冒险和创新 	探索型战略 <ul style="list-style-type: none"> ● 学习导向:灵活、机动、分权的结构 ● 强大的研究开发能力
成本领先战略 <ul style="list-style-type: none"> ● 效率导向:较强的集权、严格的成本控制、频繁详细的控制报告 ● 标准化操作程序 ● 高效率的采购和分销系统 ● 严密的监督:常规任务、很少向员工授权 	防御型战略 <ul style="list-style-type: none"> ● 效率导向:集权和严格的成本控制 ● 强调生产效率和降低管理费用 ● 严密的监督:很少向员工授权
	分析型战略 <ul style="list-style-type: none"> ● 效率和学习相平衡:在进行严格的成本控制的同时保持灵活性和适应性 ● 产品的高效率生产:同时强调创造性 ● 研究及冒险的创新行为
	反应型战略 <ul style="list-style-type: none"> ● 没有明确的组织形式:根据现实情况的变化,组织设计特征会发生急剧的改变

三、两种不同导向的组织结构设计

如上所述,战略要求组织结构呈现出效率和

学习两种不同的导向或倾向性,这种倾向性及其程度直接影响着企业的组织结构设计并使其呈现出相异的特征。图1从结构、授权、控制、文化以及考核与激励五个方面对照了从效率角度出发和从学习角度出发进行的两种组织结构设计,前者是以高效率作为绩效目标,后者则是以持续学习作为绩效目标。

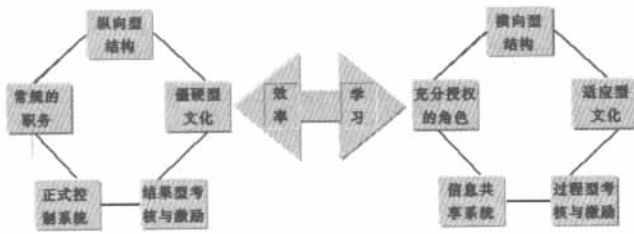


图1 以效率为导向和以学习为导向的两种组织结构设计对比

1.纵向型结构和横向型结构

传统的组织结构从下层到上层,都是按照工作的相似性而将组织所要进行的活动加以归并和分组,然后通过纵向的层级链来协调和控制整个组织。这样的组织其决策权集中在高层管理者手中,部门之间缺少合作。从促进高效率的生产和技能的纵深发展角度看,这种结构相当有效,职权层级链为大型组织中的监督和控制提供了一种有力的手段。然而,在迅速变化的环境中,不仅层级链负荷过重,而且仅仅依靠高层经理人员也很难对问题或机会做出快速的反应。

以学习为导向的组织是围绕横向的流程或过程,而不是职能部门来设计新的结构。因而纵向层级链得到明显的缩短,拉近了组织高层管理者与核心技术工人之间的距离;同时,这种横向组织采取跨职能的流程团队形式,弱化了职能界限,便于员工之间、团队之间的学习和整个组织学习能力的提高。图2以一个简化的连续流显示了结构设计由于在效率和学习之间的倾向程度不同而呈现的不同形式。

2.常规的职务和充分授权的角色

倾向于效率与倾向于学习的组织结构,在结构的正规程度和对员工工作的控制上有着明显的区别。前者提倡精细地确定每一项工作,并规定这项工作应该如何执行。即规定一个常规的职务。职务是分配给一个人范围狭小的工作。在以效率为中心的组织里,任

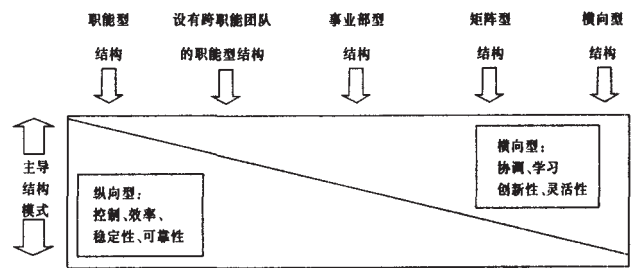


图2 以效率为中心和以学习为中心的组织结构形式连续流
务被分解为各个独立专门化的部分,就像一台机器中的零件一样。有关任务的控制集中在组织的高层,员工被要求按照命令做事。

强调学习的组织结构为员工提供一个较自主的角色。角色是动态社会系统的基本构成部分,具有自我处置问题的权力和责任,允许员工运用其自主权和能力获得某种结果或实现某一目标。在从学习角度出发的组织中,员工就在团队或部门中扮演了一个角色,而角色的任务可能不断地调整或者重新设定,很少受规则程序的限制,而且这样的组织鼓励员工彼此之间在共同工作中解决问题。

3.正式控制系统和信息共享系统

以效率为中心的组织结构采用强有力的控制手段。横向部门之间的相互协调,纵向管理层之间的指令传递需要一个正式的控制系统来保障。在这样的组织中,正规化程度很高,系统齐全,制度林立,整个组织都是在各个系统里按照已有的规章来运行。信息系统是计划和执行最强有力的控制工具,通过鉴别实际绩效与既定标准和目标的偏差来帮助计划执行。

以学习为中心的组织结构采用信息共享系统。信息不是通过控制而是通过广泛共享而使组织保持一种最佳的运行状态。管理者工作的重要部分不是利用信息来控制员工,而是设法开通沟通的渠道,使各种思想能向各方面传递。同时,为了增强学习能力,组织还维持着与顾客、供应商甚至竞争者之间的开放式沟通。这样信息技术就成为保持人们之间接触的一种手段。

4.结果型考核与激励和过程型考核与激励

追求效率的组织结构需要采用以数量和结果为

主的考核与激励系统。该系统偏重工作成果的数量,通常用数字来确定工作目标,部门和个人的工作绩效一般都用数字来衡量和考核,并据此作为激励的基础。这种方式虽然有利于简化企业管理,提高组织效率,但易使员工目光短浅,在组织内掀起追求数量的不正之风,同时使员工丧失学习和持续改进质量的动力,忽视对顾客的关注。

追求学习的组织结构需要设计以质量和过程为核心的考核与激励系统。该系统把关注顾客、产品和流程设计、个人和团队学习,持续改进、团队合作、服务质量、顾客关系管理等质量元素和细节纳入考核范围,并据此作为激励的基础。这样在组织内容易形成注重学习、提高质量和关注顾客的良好氛围。

5. 僵硬型文化和适应型文化

管理学家斯蒂芬·罗宾斯(2001)认为,企业组织结构反映企业文化。与以效率为中心的组织结构相对应的是一种僵硬型企业文化。僵硬型文化与该组织结构一样适应于简单稳定的外部环境,焦点集中于组织内部,忽视同外部的互动,同时,僵硬型文化自身具有很强的刚性,曾经使企业获得成功文化价值观、思想和行动,在迅速变化的环境中,逐渐成为企业进一步发展的障碍。

而以学习为中心的组织结构提倡开放、平等、持续改进和变革的适应型文化。整个组织的思想观念放在弱化组织内的边界以及与其他组织的边界上,认为每个成员都是对组织有益的贡献者,而组织则成为提供关系网络的场所,使人们能够充分地发展其潜能,

强调以人为本,关心和尊重员工,创造一种促使人们大胆尝试、敢冒风险甚至遭受失败的组织氛围,而所有这些又促进了组织学习。

参考文献

- [1] Galbraith. Jay R. Designing organizations:an executive guide to strategy, structure, and process. Jossey-Bass, 2002.
- [2] Jörg Becker, Martin Kugeler and Michael Rosemann. Process Management: A guide for the design of business Process. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2003.
- [3] Peter F. Drucker. New Trends in Management. Executive Excellence, Aug, Vol. 20 Issue 8, 2003.
- [4] William O.Lytle.Accelerating the Organization Design Process. Reflections, Winter, Vol. 4 Issue 2, 2002.
- [5] Michael E.Porter.What is Strategy? .Harvard Business Review. November-December, 1996.
- [6] [加]亨利·明茨伯格.组织设计:要时尚还是要匹配[J].IT 经理世界,2004(142)
- [7] [美]理查德·L·达夫特.组织理论与设计(第7版)[M].清华大学出版社,2003.
- [8] [美]艾尔弗雷德·D·钱德勒.战略与结构:美国工业企业史上的篇章[M].云南人民出版社,2002.
- [9] [美]W·理查德·斯格特.组织理论:理性、自然和开放系统[M].华夏出版社,2001.
- [10] [美]斯蒂芬·P·罗宾斯.管理学(第4版)[M].中国人民大学出版社,2001.
- [11] [美]理查德·H.霍尔.组织:结构、过程及结果[M].上海财经大学出版社,2003.
- [12] 吴培良.组织理论与设计[M].中国人民大学出版社,1998.

(责任编辑 殷得民)

Design Organizational Structures on the Basis of Strategy

REN Hao, LIU Shilan

(School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

Abstract: A. D. Chandler, a famous scholar of America, thought that strategies decided structures and structures followed strategies. It indicates strategies are the basis of organizational structures' design. The previous structures' design was aimed to provide companies a basket with all kinds of structure shapes and let companies choose them. It did not give some standards of choosing them so that these structures were not fit for companies. The paper indicates that designing structures does not mean choosing from some shapes and does not certainly have certain shapes. As long as the shapes according with strategies and the inclination of structures determined by strategies, they all can be recognized as effective structures.

Key words: strategy; organizational structure; organizational structure's design