

# 企业组织结构与内生化演进研究

曹玺

**[摘要]**企业组织结构的层次性具有普适性，是组织结构内生化进化的结果而不是它的原因，导致出现层次的根本原因在于高效生存和发展的需求。而企业组织结构的具体形式取决于风险和不确定性。风险和不确定性从根本上取决于知识的可传递性。所以，企业的组织结构的具体形式从根本上取决于知识的可传递性和知识的功能种类。

**[关键词]**企业组织结构；组织层次性；知识可传递性；内生化演进

作为对企业内部要素的配置，组织结构对企业运营有着深刻的影响。企业组织结构的发展按其表现形式可以分为两个阶段，第一阶段从亚当·斯密的分工理论开始，至上世纪八十年代，被称之为传统的科层化组织结构，组织形式有直线制和事业部制等。第二阶段自上世纪九十年代开始至今，被称之为扁平化的组织结构，组织形式有矩阵制、内部共同制和学习型组织等。通常认为，一个管理者由于受其精力、知识、能力和经验的限制，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指数增加，信息量和管理难度也大大增加。当下属人数增加到一定程度时，就超越了管理者所能有效管理的范围。由于受有效管理幅度的限制，就必须增加管理层次。这种科层化组织结构的特点在于保持了组织的协调和统一，但是其弊端也是明显的，由于其组织结构层次较多，

因而信息和指令的传递缓慢，且在传递过程中难免失真和扭曲，从而导致效率低下，使得对外部环境的适应能力降低。在知识、技术与信息日益增长，企业外部经营环境发生了巨大变化的时代，扁平化组织的出现，被认为是对上述组织形式的替代。由于成功地减少了组织层次，从而表现出信息传递速度快、分权管理、内部能动性较强和使组织能适时调整自己的策略，能较强的适应市场变化的特点，并被认为是现代企业组织改革的方向之一。然而现实中我们看到，一方面，当代组织理论大力提倡组织结构扁平化；而另一方面，现实中很多企业特别是成功的大企业仍呈现层次性结构。那么企业组织结构演变发展的内在规律究竟是什么？我们如何预测企业组织结构进一步演变的方向？本文通过对有关企业组织结构的主要理论进行系统考察，探究和说明企业组织结构形式的根本决定因素及其分布状态。

## 八、团队管理能力

有这样一种现象，是说美国职业篮球赛每个赛季结束后，都有一场明星队和冠军队表演的对抗赛。虽然明星队汇集了各个球队最优秀的球员，但每次比赛都是冠军队获胜。这种现象与团队管理有关。打篮球讲究团队合作，明星队个人技术都很好，都是明星，但队员之间缺乏相互合作的训练，进攻、防守配合不默契；而冠军队队员长期一起磨练，配合默契，因此能百战百胜。一个优秀的团队，应有明确的角色分工，目标明确；有统一的、成熟的工作

步骤；有共同的价值观，成员之间彼此信任，相互支持。而中层管理者在这优秀的团队中处于“领头雁”的位置，是篮球场上的“灵魂人物”；他们善于营造平等、和谐的文化氛围；他们相信1+1>2，积极主动地倾听；面对冲突，保持适当的弹性和柔性，从不放弃找到最好的解决问题的办法。因此，一个优秀的中层管理者决不是凭个人能力勇往直前、孤军奋战，而是带领下属共同前进，共同发展。

**[收稿日期]**2006-09-11

**[作者简介]**韩玉芬，女，北京石油管理干部学院副教授。

**[责任编辑]**李晓霞

## 一、组织结构与组织层次

对企业组织结构而言,我们不仅关心产生它的层次性的根源,更希望了解在其演化过程中表现出哪些属性以及发展趋势。事实表明,层次化是一个普适的特征。它是系统内部各元素之间或系统外的各个系统之间具有某种共同特征的集合。这样的等级分层不是大型企业组织结构所独有的特点,实际上对所有的企业都适用。也就是说,企业组织结构几乎普遍都是等级结构:这些组织被分成小单元,再将这些小单元分成更小的单元,这样依次细分下去。由于主动性、能动性,任一组织的具体形式都会有所差别,但都包含有一些起关键作用的特殊层次(在一定意义上也可称其为功能团),意味着可以将一个企业看成为一块三层的蛋糕:最下层是基本工作过程,由该组织的基层部门组成,直接从事产品生产与服务;中间一层是程序化决策制定过程,指挥控制日常生产操作和分配系统;最上一层是非程序化决策制定过程,这一过程,要对整个系统进行设计和再设计,为系统提供基本的目标,并监控其活动。

当然,从企业组织结构的发展来看,这些层次并不是一开始就存在的(如原始的手工作坊的组织结构就是合多为一的),而是随着企业的演化逐渐形成了上述的基本功能层次。除此之外,组织结构中还包含有一些其他的基本功能层次,并且层次的划分随着系统的演化以至在层次内又产生新的更细微的层次(如在非程序决策过程内产生的制度层),结果,层次的增加使得组织规模不断膨胀,内部层级结构日趋复杂,这些层次不但可以构成一个有机的整体,即形成一类新的子系统,也可以是相对独立,但属性相似的集合体。一个企业可以成立自己的销售部门,也可以通过专门的销售公司来销售它的产品就是最好的例证,但要知道这样做的目的只有一个:那就是实现组织的经济目的。而更加显而易见的结果是要实现组织结构的基本功能,其边界可能要比我们想象的宽广许多。伴随着科学技术的发展,社会的进步,交往的手段日益先进多样,空间障碍越来越少,人与人之间的联系的效率有效性大大提高,地域范围越来越大,生产、服务的社会化程度、组织化程度也在日益提高,企业的组织结构可能向以制造商拥有的优势产品或品牌为中心,通过信息网络和快速运输系统,将供应(商)、经销(商)、顾客以及若干个规模各异拥有专长的小型企业或车间连接起来,共同及时地开发生产销售多样化、用户

化的产品的一种跨行业、跨企业、跨地域的组织结构模式的方向发展。

由此我们认为,组织结构进行分层至少有以下两方面理由:第一,在体积和复杂性已定的各种可能存在的系统中,通过演化过程最可能出现的是由分系统构成的分层等级系统,自然选择的机制产生出分层等级的速度,将比产生同样体积的非分层系统速度要快得多。因为分层结构的各部分都是稳定的系统;第二,在给定的体积和复杂性的系统间,分层等级系统各部分间所需要的信息传输量要比其他类型系统少得多。综上所述分层就是其行为主体为提高系统效率的组织行为。以组织结构中的非程序化制定决策过程(又可称为战略层)为例:组织结构往往是开放的,它会不断受到系统的社会环境和内部各种因素的干扰,而这些干扰势必使组织结构离开原来的状态甚至威胁系统的存在,这时系统就必须采取合理的步骤,对组织结构及行为与环境的关系进行调整,以使系统恢复到原来的稳态或寻求更合适的稳态。同样,在组织结构外部也会有各种各样有用的资源,系统必须有选择的获取它、利用它,这也要求系统对自己进行控制调节,所以,调节控制的功能就成了组织结构这样的复杂系统的一种十分重要的“专门”需求,这种需求在组织结构的演化中逐渐导致了一个专门层次的出现——战略层。

在这个层次化的过程中,同一层次的事物基本上服从同一种规律,有着大体相同的属性,而不同层次的事物或系统运动的规律各不相同,它们的属性也有着质的区别,因而在不同层次之间往往是不可比的。然而,不管新层次从哪里产生,每一次的划分,都是在层内增加了系统的复杂程度,而在层间带来结构的简化,效率的提高,使系统向更新的阶段前进。因为组织结构的层次性是进化的结果而不是它的原因,导致出现层次的根本原因仍在于高效生存和发展需求。

## 二、组织结构与分工效率

由于分工促进了生产力的发展,生产力的发展促进了知识的分工,从而引起了处于不同工作领域、从事不同业务社会主体之间沟通的困难或者说交易成本的增加,对此,亚当·斯密(Adam Smith, 1776)进行了详细论述。他通过大量的和长期的观察发现劳动生产力的极大改善,以及劳动技能、熟练程度和判断力的提高,似乎都是劳动分工的结果。

其原因主要是：第一，分工使各个个人工作的熟练程度得到提高；第二，分工可以节省在转换工种过程中损失的时间；第三，分工促使大量机器得以发明从而便利和节约了劳动力，使一个人能做许多人的工作。接着斯密从教育的角度论述了劳动分工对知识的影响，进而对企业内组织结构的影响。他说，在劳动分工过程中，绝大部分靠劳动谋生的人，即大部分人口，他们的职业局限于几个常常为一到两个非常简单的操作上，由于大部分人的知识必然形成于日常工作中，所以，毕生进行结果相同或相近的几个简单操作的人，没有机会运用自己的知识或施展自己的发明才能去寻找消除困难的捷径，因为困难永远不会出现，因此他们必然会变得愚昧无知。从而产生了个人间沟通或交易的困难，也就使专门从事管理协调工作的人的存在成为必要，因为这些人经过长期从事管理工作，其知识达到了相当的积累，成为一个专业于管理的阶层。我们可以看出斯密已经注意到了劳动者所具有知识的不同对企业内组织结构形成的影响，但斯密没有对企业内知识进行分类，并在此基础上讨论不同知识间的关系对企业组织结构演变的影响。

### 三、组织结构与交易费用

现代企业理论主要包括企业理论和委托代理理论，其共同基础是交易费用理论。这两个理论认为企业就是由各级委托人与各级代理人之间签订的委托代理契约链所组成的一面契约网。由于契约的不完整性导致企业的剩余控制权与剩余索取权应该在缔约人之间将两者对称地分配，即谁拥有剩余控制权谁就应该拥有相应的剩余索取权，据此形成了整个企业的组织结构形式。具体分析对象表现为威廉姆（1979）所提出的“资产专用性”，奈特的（1921）的“风险承担”，阿尔钦与德姆塞茨（1972）的“特异性”和“不可分割性”，张维迎（1995）“控制权与索取权配置的状态依存性”等。

我们认为巴威廉姆森所讲的由于“资产专用性”所导致机会主义行为其根本原因是，拥有该类资产的缔约人对与其缔约者的行为缺少对称且完整的知识所致，如果该资产拥有者在事前就能够全面掌握机会主义者事后的行为知识，那么他事前就可以向可能的机会主义者收取相应的机会主义风险贴水。所以问题的关键还是对企业各主体行为知识不能掌握。奈特的“风险承担”是由于对外部环境缺少相应知识而导致的机会主义行为，也就是说如果企业的

各个主体以致于社会对企业经营的外部环境有充分的知识，那么对剩余控制权的分配只能按照各要素的功能去执行，对剩余索取权的分配只能按照要素的边际贡献去执行。至于阿尔钦和德姆塞茨的“特异性”、“不可分割性”和张维迎的“控制权与索取权配置的状态依存性”都是由于缔约人对体现于工作任务中的各自的知识彼此缺乏了解所致。如果在阿尔钦和德姆塞茨的团队中，团队成员对彼此在任务中的投入以及边际贡献都一清二楚，那么就根本用不着另外一个外在的人监督团队成员的投入以确定对他们的贡献了。如果说需要一个外在的监督者，那这个监督者也只能起到利用其专业知识进行工作协调的作用。如果缔约各方都能够准确完整地掌握各自的与工作任务相关的知识，彼此之间就不会存在由于机会主义而导致的风险和剩余的不可观察控制的不确定性，也就不会有在成员之间按照所承担的风险和不确定性进行权利和收益的对称配比这一必要了。

所以我们认为风险、不确定性以及由此导致的交易费用的本质或根本决定因素就是对缔约人和企业外部环境的无知，那么根据交易费用而确定企业的组织结构的形式事实上就是根据知识的特征和分布情况对企业的组织结构形式进行权衡。不同的知识特征及其分布情况决定着不同的企业组织结构形式。

### 四、组织结构与知识传递

Michael Jensen与William Meckling(1976a,1976b,1979)首次较为全面系统地探讨分析了不同知识与企业组织结构的相互关系。他们首先将知识分为一般知识、专门知识以及集中的知识。专门知识是指在代理人之间转换成本很高的知识，一般知识是转换成本较低的知识，集中的知识是指通过集中和分析特定环境（通过时间或地位、收入、教育、年龄等环境因素）产生的知识。对于决策来说，也是非常重要的信息，集中的知识还包括生活中一点一滴积累的知识。接着他们谈到了人的认知和智力的限制因素，即March和Simon(1958)所谓的“有限理性”，即人脑存储、处理、传输和获得知识是成本极高的行为。人类知识的有限性是指在某一时空上，知识是既定的，并且依赖于技术的状况。另一个局限性是指对每一个个人而言由其生理的有限性引起的。最为要紧的是他们深刻地认识到了知识转化的巨大成本，无论个人处于企业的哪一个层级，一方面

给企业和个人带来绝大部分成本(无论是个人的身心痛苦还是给企业带来的浪费)的行为是决策,而决策依赖于人所掌握的知识量;另一方面知识转换涉及人的大脑的存储和处理能力,以及输入输出信息的能力。知识的转换不是瞬间发生的,他需要人们花费大量的时间与精力,即所谓的知识的转换成本。

为了通过对比说明企业内组织结构的形成机制,他们首先分析了市场上商品的决策权利与控制权利的有效配置过程。他们认为商品本质上是一个权利束,包括所有权、转让权(转让权包括出售或转让所有权的权利和通过转让获得收益的权利)。转让权不仅仅是交易的必要条件,而且是市场和制度设计的基础,通过转让权,市场把知识和决策权对应起来。转让权解决了权利的分配问题:在交换过程中通过行为最大化的个人,权利的购买和出售会使知识和决策权得到匹配。自愿交易保证了决策权由那些高效利用其价值的人获得,因为这些人拥有专门的知识,从而具有充分运用权利的能力。转让权解决了控制问题:通过使决策权和其作为资本所具有的价值相匹配,转让权既可为单个决策者提供绩效度量,又可为他提供奖励和惩罚措施,以激励他有效地使用其决策权。让渡权利的市场价格揭示出,在可供选择的用途中,财产价值对于权利的现在所有者和潜在所有者没有什么不同。当资源能够产生未来收益流或消费服务时,并且在这些权利可以转让的场合,价格表示这些预期流的所有权的现值。这种资本化了的价值在控制人的行动方面有两个作用:第一,对于有权决定如何使用资产或产权的当事人,他们起了度量绩效的作用;第二,对于权利所有者的决策后果,他们提供了相应的奖励或惩罚。

在以上分析的基础上,他们提出了一个企业组织结构决定的一般模式:企业内组织结构的运行成本=由于集权所致的获取信息的费用+由于分权所致的委托和代理人之间目标冲突带来的费用,有效的组织结构取决于由分权决定的边际信息获取费等于边际目标冲突费。最后他们提出一个企业内组织结构实现与市场转让权相应职能的博弈原则:在整个组织中,将决策权分配给代理人的制度;一个控制体系用于度量绩效和确定绩效度量与奖惩之间的关系。

## 五、结论

1.系统结构的稳定和发展,必须由跨越层次的相互

关系而不是同一层次上的那些关系维持

也就是说,跨越层次的相互关系,即促使系统远离平衡状态的那些因素,才能够随时调整各个层次上的变化,使得各个层次相互保持在一种协调状态下;而同一层次上的那些相互关系,总是不断消耗自由能,使系统趋向平衡和退化。因此,企业组织机构的层次性具有普适性,是组织结构内生进化的结果而不是它的原因,导致出现层次的根本原因在于高效生存和发展的需求。而组织结构的“扁平化”是有极限的,至少需要包含基本的功能层次。目前的“扁平化”减少的可能是那些由于计算机和通讯技术的发展而消失的组织结构中的某些协调层次罢了。

### 2.知识从两个方面决定了企业的组织结构

从知识的可传递性来看,谁拥有隐性知识以及所拥有的隐性知识越多,谁就应该拥有而且应该拥有越多的企业剩余权利;相应地,拥有显性知识的所有者只能按照要素的边际贡献参加企业收入分配。从知识的功能上来看,拥有而且更多拥有关于生产、技术等物的方面的知识的要素所有者应该从事而且应该更多地从事具体业务方面的工作;相应地,拥有而且更多拥有有关人的方面的知识的要素所有者应该从事而且应该更多地从事人际协调等管理方面的工作。

### 【参考文献】

- [1]亚当·斯密.国民财富的性质和原因的研究[M].中文版,上卷,北京:商务印书馆,1981.
- [2]R·H·科斯.企业、市场与法律[M].中文版,上海:上海三联书店,1990.
- [3]杨小凯、黄有光.专业化与经济组织——一种新兴古典微观经济学框架[M].中文版,北京:经济科学出版社,1999.
- [4]杨小凯.经济学原理[M].中文版,北京:中国社会科学出版社,1998.
- [5]盛洪.分工与交易[M].上海:上海三联书店,上海人民出版社,1994.
- [6]辛安娜,李志强.企业组织结构的复杂性分析[J].晋阳学刊,2004,(2).
- [7]李卫东.企业组织结构知识决定因素的一个理论综述[J].经济评论,2002,(5).

【收稿日期】2006-09-30

【作者简介】曹玺,男,长庆油田公司财务资产处。

【责任编辑】李晓霞