

[引导案例] 海尔集团的高速成长

海尔集团创立于1984年。创业以来,海尔坚持以用户需求为中心的创新体系驱动着企业持续健康发展,从一家资不抵债、濒临倒闭的集体小厂发展成为全球最大的家用电器制造商之一。2015年,海尔集团全球营业额1887亿元,利润180亿元;在全球17个国家拥有近6万名员工,海尔的用户遍布世界100多个国家和地区。

伴随海尔的成长历程,其组织结构也在不断调整,第一阶段组织结构是直线职能式,发展到第二阶段的是事业部式结构,第三阶段就是市场链式结构,持续到现在的第四阶段是“人单合一”的倒三角结构。

企业像所有的有机生命体,其成长有自身的规律。而企业成长的每一个关键节点,又需要通过变革以实现突破。如果说,商业模式创新、组织流程框架设计是企业的蓝图规划,那么企业变革则是路径设计与节奏把握。

[学习目标]

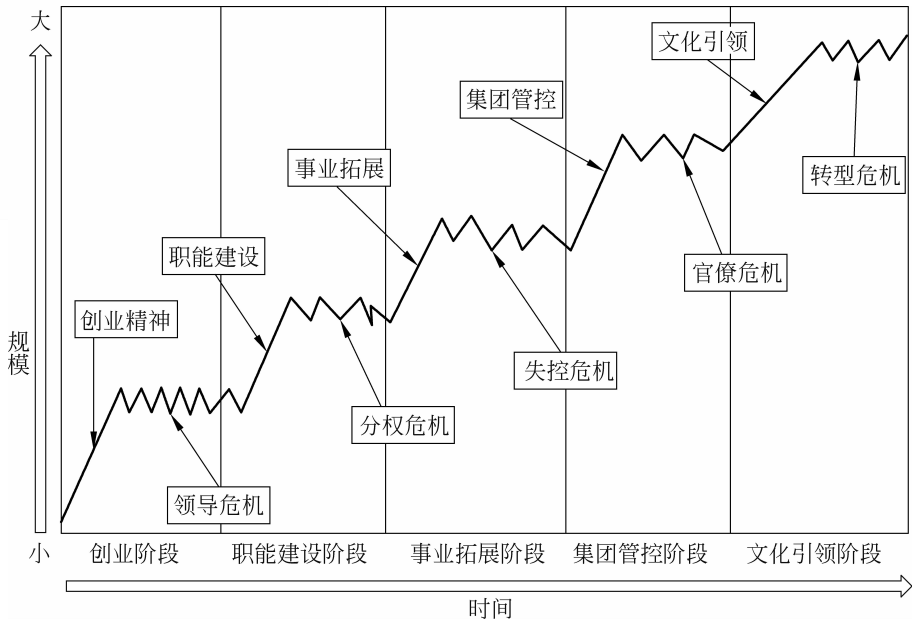
- 理解企业成长周期的规律,适宜成长各阶段的组织模式与成长危机。
- 重点掌握企业变革的方案设计与推进步骤。
- 掌握组织结构调整的原则。

第一节 企业成长

研究企业成长的代表人物葛瑞纳(L. E. Greiner)认为,企业成长不是无规律的,而是像人的成长一样要依次经历若干阶段。每个发展阶段又由两个时期组成,一个是稳定发展时期,另一个是变革时期。即在稳定发展到一定规模之后,都会出现一个管理危机,需要进行组织模式的成功变革,才能进入下一个更

高阶阶段的成长。^①

但葛瑞纳把企业成长的各个阶段,分别命名为创业、指导、授权、协调、合作等,这使人理解起来颇为费力。因此,笔者结合企业组织设计理论,对葛瑞纳的企业成长模型做了新的阐释,如图 3-1 所示。



一、创业阶段的组织结构与领导危机

企业诞生之初,主要靠创业者的企业家精神推动企业的发展,这一时期所采用的组织模式通常是直线式的,如图 3-2 所示。

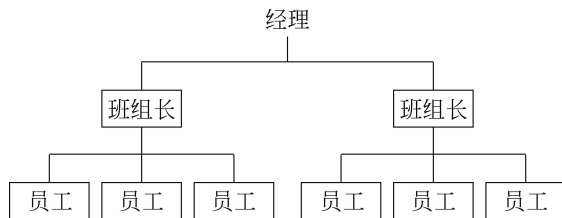


图 3-2 直线式组织结构

^① [美]葛瑞纳. 组织成长的演变与变革[J]. 哈佛商业评论. 1972(7-8).

（一）直线式组织结构

直线式组织机构是一种最简单的集权式组织结构形式,又称军队式结构,通常适用于规模较小或业务活动简单、稳定的企业。其领导关系按垂直系统建立,不设立专门的职能机构。其特点在于以下几个方面。

- (1) 结构简单,指挥系统清晰、统一。
- (2) 责权关系明确。
- (3) 横向联系少,内部协调容易。
- (4) 信息沟通迅速,解决问题及时,管理效率较高。
- (5) 缺乏专业化分工,要求领导是全才。

（二）创业阶段的领导危机

创业到一定规模,超出创业者的个人精力和能力时,就会爆发领导危机。特别是当创业者未能有意识地从业务高手向组织高手转变时,企业的发展就会严重受制于创业者个人的观念和格局。

二、职能建设阶段的组织结构与分权危机

为了渡过领导危机,需要深化企业内各个职能部门的建设,发挥专业人士的作用,建立健全各项规章制度,这一过程属于靠职能建设成长的阶段。这一时期所采用的组织结构通常是直线职能式,如图 3-3 所示。

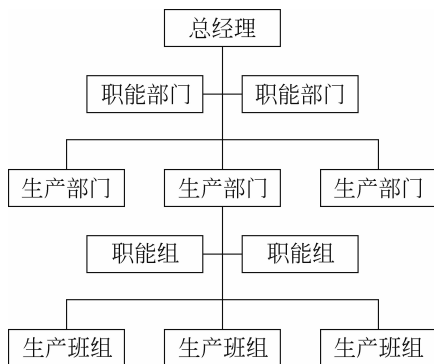


图 3-3 直线职能式组织结构

（一）直线职能式组织结构

直线职能式,是以直线式结构为基础,在经理领导下设置相应的职能部门,

实行经理统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。通常适用于规模中等、职能部门不多的企业。其特点介绍如下。

(1) 经理对业务和职能部门均实行垂直式领导,各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权力,并对此承担全部责任。

(2) 职能部门是经理的参谋和助手,没有直接指挥权,其职能是向上级提供信息和建议,并对业务部门进行指导和监督,因此它与业务部门的关系只是一种指导关系,而非领导关系。

(3) 当职能部门数量较多时,各部门之间的横向联系和协作会变得非常复杂、困难。

(4) 经理无暇顾及企业的重大问题。

(二) 职能建设阶段的分权危机

随着时间的流逝和职能部门权利边界的形成,各个职能部门会出现本位主义倾向,部门之间踢球扯皮、推诿责任成为普遍现象,企业成长陷入分权危机。这个阶段,为了维持企业的正常运营,需要经常地厘清职能之间的接口关系、修订规章制度、适时成立项目部,以应对市场变化。

三、事业拓展阶段的组织结构与失控危机

为了渡过分权危机,企业需要提出新的发展战略,开发新的产品、拓展新的市场,也就是所谓“二次创业”,即事业拓展阶段为了鼓励开拓,通常采用事业部式组织模式或模拟事业部式,成立事业部(包括产品事业部和区域事业部)并给予事业部更多的自主权,以对市场需求做出快速反应。企业总部朝着集团化方向发展,企业总部的各个职能部门则需要转变管理职能,减少对事业部的干预,以使企业得到快速的扩张和成长。

(一) 事业拓展阶段的组织结构

1. 事业部式组织结构

事业部式是一种在直线职能式结构基础上演变而成的现代企业组织结构形式,如图 3-4 所示。最早由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出,故有“斯隆模型”之称,具体可见本章[案例 3-4]“美国企业发展史上的两次重要变革”。

事业部式组织结构的主要特点有以下几个方面。

(1) 各事业部自主处理日常工作,有助于提高其经营适应能力。

(2) 各事业部可以集中力量从事某一方面的经营活动,实现高度专业化,整个企业可以容纳若干经营特点有很大差别的事业部,形成大型联合企业。

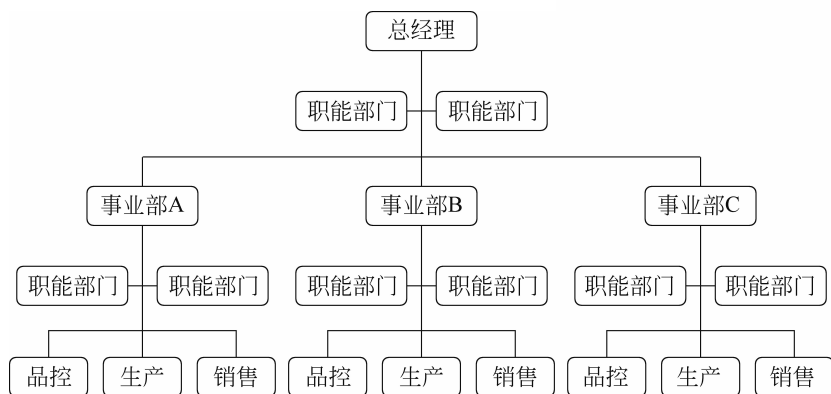


图 3-4 事业部式组织结构

- (3) 各事业部经营责任和权限明确,物质利益与经营状况紧密挂钩。
- (4) 容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀。
- (5) 各事业部独立性强,考虑问题容易忽视企业的整体利益。

2. 模拟事业部式组织结构

这是一种介于直线职能式和事业部式之间的结构形式,如图 3-5 所示。许多大型企业,如连续生产的钢铁、化工企业由于产品品种或生产工艺过程所限,难以分解成几个独立的事业部。又由于企业的规模庞大,以致高层管理者感到采用其他组织形态都不容易管理,这时就出现了模拟事业部式组织结构。

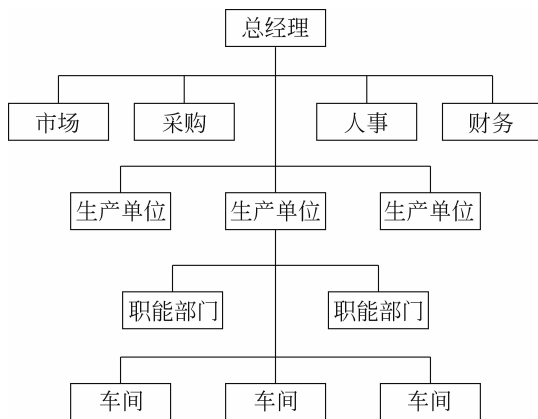


图 3-5 模拟事业部式组织结构

所谓模拟,就是要模拟事业部式的独立经营,单独核算,而不是真正的事业部,实际上是一个个“生产单位”。这些生产单位有自己的职能机构,享有尽可能

大的自主权,负有“模拟性”的盈亏责任,从而调动他们的生产经营积极性,达到改善企业生产经营管理的目的。需要指出的是,各生产单位由于生产上的连续性,很难将它们截然分开,就以连续生产的石油化工为例,甲单位生产出来的“产品”直接就成为乙生产单位的原料,这当中无须停顿和中转。因此,它们之间的经济核算,只能依据企业内部的价格,而不是市场价格,也就是说这些生产单位没有自己独立的外部市场,这也是与事业部的差别所在。

(二) 事业拓展阶段的失控危机

随着事业部的不断扩张,各个事业部之间往往会既在企业内部争夺资源,又在外部争夺同一片市场,严重影响企业的整体绩效;同时,事业部的独立倾向越来越强,很多问题反映到总部而总部却难以处理。这时,失控危机就横亘在企业继续成长的道路上了。

四、集团管控阶段的组织结构与官僚危机

为了跳过失控危机,企业总部需要对各事业部的业务进行整合,并加强对事业部的管控和协调职能。即一方面把集中起来能产生规模效益的职能归并到总部,如统一采购、统一研发、统一销售等;另一方面把各事业部的业务和组织架构进行优化组合,明确新的事业部在企业整个价值链中的功能定位和发展方向;同时,总部不仅要确立对事业部的管控模式(具体见本书第五章第五节“企业集团管控”),还要明确各事业部之间的横向关联规则并做好相应的监督、协调,这属于靠管控、协调成长的阶段,即集团管控阶段。

这一时期,企业会根据实际需要,采用各种各样的企业集团形制。

(一) 集团管控阶段的组织结构

1. 企业集团 U 型结构(unitary structure)

U 型组织结构,是一种高度集权的职能式组织结构,如图 3-6 所示。适合于规模较小、产品品种少、生产连续性和专业性强的控股公司,如矿业、电力、汽车业等。

U 型组织结构分为决策层、职能层和执行层(子公司或分公司)三个层次,其中执行层权力较小,在经营上没有自主权,在财务上没有独立性,因而集权程度高、管理控制严格、组织效率高。

它的优点在于鼓励专业化和规模经济,促进组织实现职能目标等;缺点在于对外界环境变化反应较慢,易引起高层决策堆积;部门/子公司间缺少横向协调等。

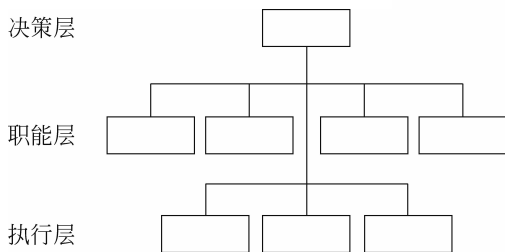


图 3-6 企业集团 U 型组织结构

2. 企业集团 H 型结构(holding structure)

H 型结构,即控股公司结构,如图 3-7 所示。它严格讲起来并不是一个企业的组织结构形态,而是企业集团的组织形式。在 H 型公司持有子公司或分公司部分或全部股份,下属各子公司具有独立的法人资格,是相对独立的利润中心。适合于规模较大、产业相关性不强、产品品种多的多元化控股公司。

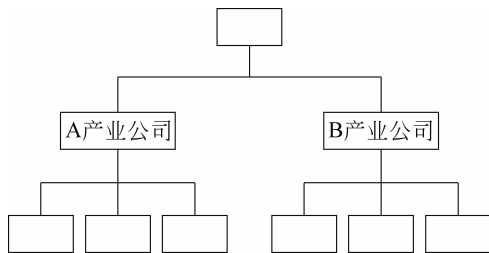


图 3-7 企业集团 H 型组织结构

H 型结构企业集团的特征是子公司权力较大,具有较大的经营自主权,在财务上具有独立性;分权程度高,控股公司总部专注于战略管理;子公司负责具体产业的生产经营活动。

其优点在于适应不确定环境下的高度变化;清晰的事业部/产品责任和联系环节;易实现客户满意;便于跨职能的高度协同;使各子公司适应不同的产品、地区和顾客。缺点在于失去了职能部门内部的规模经济;子公司/产品线间缺乏协调;子公司产品线间的整合与标准化变得困难。

3. 企业集团 M 型结构(multidivisional structure)

M 型组织结构亦称事业部式或多部门结构,如图 3-8 所示,有时也称为产品部式结构或战略经营单位。这种结构可以针对单个产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组织事业部。

M 型控股公司组织结构与典型的事业部式结构相似,只是其事业部层面的形式有所不同,从总体上来看,是属于事业部式组织结构。母公司保持投资中

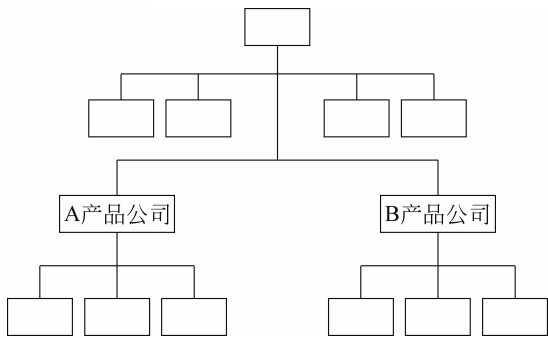


图 3-8 企业集团 M 型组织结构

心、决策中心、战略发展中心的地位，而将事业部作为利润中心、管理协调中心进行考核。

M 型结构是 U 型与 H 型两种结构发展和演变的产物。它通过划分事业部或以集团公司的形式，保证了在控股公司的子公司较多的情况下，整个控股公司的管理幅度虽大，但仍可以进行有效的控制。实行业务部式的企业，可以按职能机构的设置层次和事业部取得职能部门支持性服务的方式划分为以下三种类型。

1. 产品事业部结构(product division structure)

总公司设置研究与开发(R&D)、设计、采购、销售等职能部门，事业部主要从事生产，总公司有关职能部门为其提供所需要的支持性服务。

2. 多事业部结构(multi-division structure)

总公司下设多个事业部，各个事业部都设立自己的职能部门，进行科研、设计、采购、销售等支持性服务。各个事业部生产自己设计的产品，自行采购和销售。

3. 矩阵式结构(matrix structure)

矩阵式结构是对职能部门化和产品部门化两种形式相融合的一种管理形式(图 3-9)，由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成，适用于临时性工作任务较多或突发事件频繁的企业。

其优点在于，加强了各职能部门的横向联系，具有较大的机动性和适应性；实行了集权与分权较优的结合；有利于发挥专业人员的潜力，培养专业人才。

其缺点在于，由于这种组织形式实行的是纵向、横向的双重领导，一旦处理不当，会由于意见分歧而造成工作中的扯皮现象和矛盾；组织关系较复杂，对项目负责人的要求较高；由于这种形式一般还具有临时性的特点，因而也容易导致人心不稳。

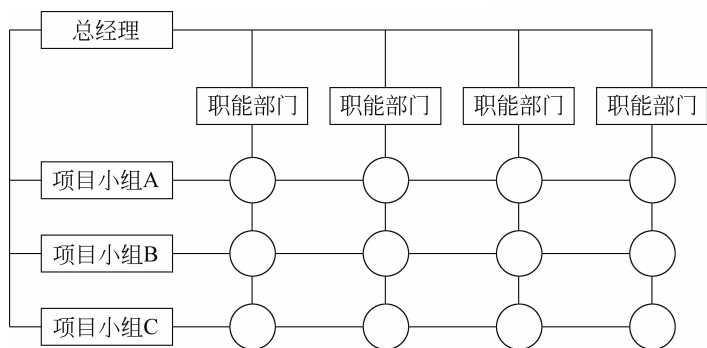


图 3-9 矩阵式组织结构

4. 超事业部式组织结构

超事业部式又叫作“执行部制”，如图 3-10 所示，是在事业部式组织结构的基础上，在组织最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构，负责管辖和协调所属各个事业部的活动，使领导方式在分权的基础上又适当地集中。

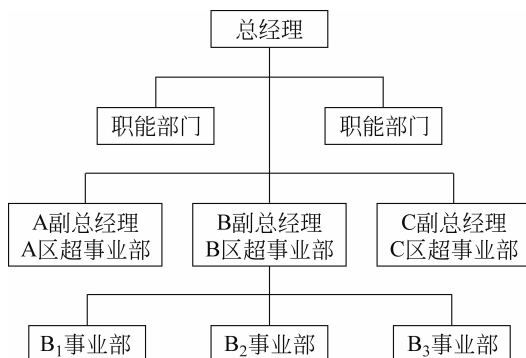


图 3-10 超事业部式组织结构

20 世纪 70 年代中期，随着大企业的迅速扩张，事业部越来越多。以通用电气公司(GE)为例，自 50 年代初期共分 20 个事业部，到 1967 年便膨胀到 50 多个，这使得组织的协调成本加大。而美国 70 年代的经济停滞，更加剧了企业的困难。于是从 1971 年开始，通用电器在最高领导和事业部之间设立了 5 个“超事业部”（执行部），统辖协调所属事业部活动，由副总经理负责；事业部日常事务决策，向执行部报告，以加强协调。1978 年 1 月，这种体制正式确立，其后一些大企业也相继采用类似结构。

超事业部式组织结构可以更好地协调各事业部之间的关系，甚至可以同时利用若干个事业部的力量开发新产品，减轻公司总部的工作负荷。通过超事业

部强化了对各事业部的统一领导和有效管理,但增加了需要配备的人员和支付的各项费用。超事业部式这种组织机构形式,对规模很大的公司尤为适宜。

(二) 集团管控阶段的官僚危机

随着企业集团规模的巨大增长,内部关系越来越复杂,信息传递越来越失真,需要越来越多的条文、规定、制度来规范、平衡相互之间的关系和利益,这时企业又会渐渐陷入官僚主义的危机,变成一头行动迟缓的大象。

五、文化引领阶段的组织结构与转型危机

(一) 文化引领阶段的组织模式

为了跳过官僚危机,葛瑞纳认为需要在部门之间、员工之间形成强有力的互动组织和互动文化。例如,企业总部抽调不同部门、不同专业的人员组成跨部门、跨专业的委员会或项目组,他们的任务不是对各事业部发布命令,而是提供咨询和帮助,这属于靠互动成长、企业文化引领的阶段,即文化引领阶段。

1. 学习型组织

为克服官僚危机,美国学者彼得·圣吉(Peter M. Senge)在《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*)一书中提出,企业应建立学习型组织,其含义为面临变化剧烈的外在环境,组织应力求精简、扁平化、弹性因应、终生学习、不断自我组织再造,以维持竞争力。^①

学习型组织是以五项修炼为基本的学习和修炼,如图 3-11 所示。

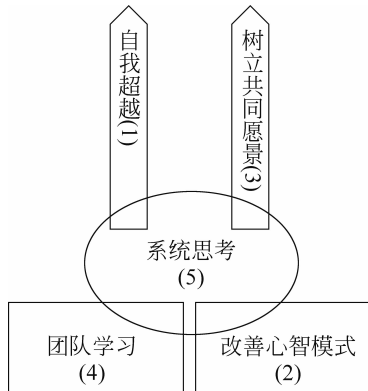


图 3-11 学习型组织的五项修炼

^① [美]彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 北京: 中信出版社, 2009.