

国有企业组织结构转型的过程、原因及结果^{*}

丘海雄 许扬先 赵 巍

中国社会主义计划经济体制向市场经济体制过渡,反映在微观企业组织层面上的变化之一是国有企业组织结构由U型向M型的转变。这一转变过程包括组织分解(实行分厂制,划小核算单位,层层进行承包及将社会性资产重组为相对独立的部门等)和组织衍生(与其他非国有经济合资或合作组建混合性质的企业及在企业内增设新的功能性部门)。结构转型的内在动力源于宏观环境市场化的压力,政府“放权让利”的改革措施造成的推力和企业进行中观层次经济调节的功能需要。国有企业组织结构的转型蕴含着制度创新,并促使企业更好地适应新的竞争性的市场环境。

作者:丘海雄,男,1954年生,中山大学社会学系副教授;

许扬先,男,1957年生,G企业集团公司副总经理;

赵 巍,男,1970年生,中山大学社会学硕士。

中国目前正处于由传统的社会主义计划经济向崭新的社会主义市场经济过渡的经济体制转型时期。宏观经济体制的转变必然带动作为社会基本生产单位的企业内部体制的变迁,引发微观经济层次由计划经济向市场经济过渡。本文试图通过对一家国有企业组织结构改革的过程、原因和结果的描述和分析,从一个侧面反映国有企业的制度创新的过程,揭示微观经济层次由计划向市场过渡的形态和深层意义。

—

组织结构可被定义为劳动分工和使之协调的方法总体。组织理论的“投入—过程—产出模型”认为,作为投入因素的规模、技术、环境变化与不确定性决定作为处理各种投入物过程的组织结构,而组织结构将最终决定组织的绩效(performance)和有效性(effectiveness),包括劳动生产率的高低、市场份额的大小、赢利的多少、旷工和转工比率等。而组织理论中的“战略选择理论”则认为,经理人员对于环境是主动而不是被动的,他们有更多的相机抉择性(discretion),能根据不同的战略(目标)例如市场扩张、产品或过程创新和垂直一体化,采用不同的内部组织结构。

在现实中,组织结构大致分为两大类:U型结构与M型结构。虽然人们在组织结构的类型方面已发展出了许多变种,而且在近几年里,偶尔也有一些变种混合而成为一种模型的形式,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。一种是集中的、按职能划分为部门的中央集权的职能部门制,即U型结构(unitary functional form),其特点是企业内部按

^{*} 资料来源于对一家典型国营企业十多年的追踪研究,作者之一是该企业组织改革的设计者。

职能(如生产、销售、财务、会计、研究与开发等)划分若干部门,各部门独立性较小,企业实行统一指挥,集中控制,权力集中于高层管理人员手中,日常的工作由最高主管来分派与控制。在U型结构中,高层管理人员由于要负责企业各部门的日常操作性经营活动,无暇顾及战略性的资源配置活动与决策,对于各职能部门,也没有清楚而简单的方式去衡量其绩效。

另一种是分化的多分部或事业部制组织形式,即M型结构(multidivisional form),这是一种分权式结构,按产品、商户、或地区来设立分部,分部是较自主的利润中心,独立地负责日常经营决策,各分支公司协调从生产到分配的过程,每个分部就相当于一个U型企业。在各分部之上设有一个由高层经理所组成的、由财务和管理人员协助的总部。总部一方面负责监督、协调各分部的活动并评估其利润绩效,另一方面负责整个公司的资源分配、战略决策或长期发展规划和目标,专注于总体的绩效而不直接过问各分部的绩效。总部的高层经理不再过问日常经营工作,而是集中精力于长期性经营决策。^①

在西方企业发展初期,企业仅生产单一系列产品或针对一个地区市场,大多采取U型组织结构。本世纪20年代开始出现M型公司,最为典型的是杜邦、通用汽车公司、标准石油公司和西尔斯公司等。在第二次世界大战之后,尤其是50—60年代,在美国和西欧M型结构得到普及。那时许多公司如Kaiser, Heinz, IBM等都由U型结构转而改组为M型结构,取得较好的效果。至70年代,M型结构被进一步应用于联合企业的跨国公司。目前,M型结构已取代U型结构成为那些针对多种产品或多个地区市场,生产几种产品系列的企业结构形式的主流。

西方企业在本世纪发生的这种组织结构U型向M型的变化,起源于组织外部环境的改变。当原有的市场利润率开始下降、新的技术发明不断产生、人口向新地区迁移等环境因素发生改变时,企业必须把活动导向新的领域、功能、产品和需求,促使企业向不断扩大自身规模的趋势发展。然而,当企业规模逐渐扩大,产品不断分化并试图进入新市场时,旧的U型组织结构不能适应企业产量的增长、地理上的散布和垂直一体化。随着管理跨度的增大,高层管理者要处理的日常信息日益增多,决策任务变得愈加繁重,久而久之,最高管理者将无法把握整个企业的方向,产生“管理的累积性失控”;而且各职能部门也会因追求各自的利益而使整体生产效率受损。于是,对原有的U型结构的改革应运而生,其结果便是新型的M型结构。在M型结构的企业中,长期决策由总部做出,而短期操作性决策由分部进行,从而减少了信息和决策情境;总部和分部以利润目标相联系,标准明确,易于衡量。无论组织如何扩大,多元化程度多高,总部仍能控制自如,又不致丧失战略性的发展机会,从而也解决了U型结构面临扩张与多元化而产生的组织问题。

总结西方过去组织形式的演变,可以发现企业组织结构由U型向M型的转变,乃是公司为了适应组织扩张与经营多元化等的环境变迁而进行结构创新的结果。当我们转向对中国现状的研究时,一个耐人寻味的情况出现了:从1978年中国开始进行经济体制改革之后,国有企业的组织结构竟然也同样经历了由U型结构向M型结构的大转变。以下选取一个典型的国有企业为例,展示这一转变的具体过程。

^① 刘创楚:《工业社会学》,台湾远流出版社1988年版,第134—155页。

G 厂是一间具有 47 年历史的老国有企业, 全厂占地面积 56 万平方米, 现有职工五千四百多人, 固定资产原值 1.9 亿元。主要产品有: 石油、化工、制糖、水泥、矿山等成套设备及离心机、食品饮料机械、型材挤压机等通用机械, 是华南地区最大的铸锻件中心和机器制造企业, 一直是省市企业改革试点单位, 在组织结构上进行了多次改革。

改革以前, 在指令性计划经济体制下, G 厂的组织结构是“采用集中管理的直线——职能制”。^① 权力高度集中在厂部, 实行统一指挥, 集中控制, 按职能划分类别众多的科室处理各类日常事务, 基层缺乏自主性, 是典型的 U 型结构。组织结构图是(见图 1):

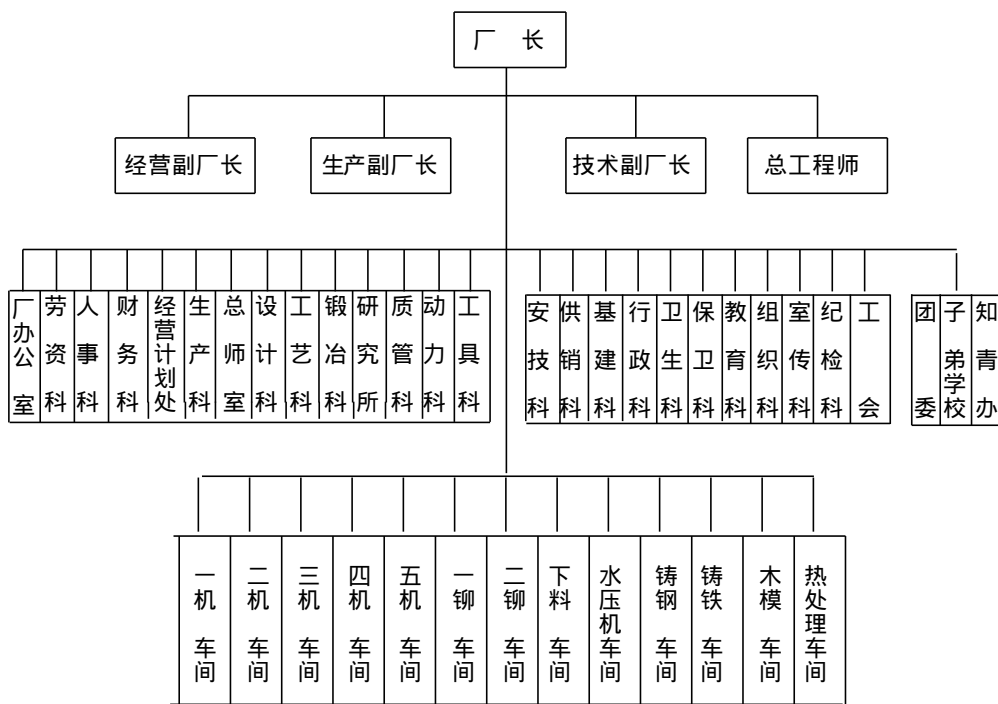


图 1 G 厂组织系统结构图 (1985)

资料来源: G 企业集团公司办公室提供。

改革以后, G 厂意识到“随着企业生产规模的扩大和国家实行有计划的商品经济模式后, 厂内原有的体制越来越不适应工厂经营的发展以及外部因素的变化。”认为这种结构存在着“1、厂部权力过份集中, 统得过死”;“2、职能机构臃肿, 工厂效率低”;“3、经营渠道单一, 经营方式僵化, 效益观念普遍薄弱”;“4、分配与效益不挂钩, 基层吃厂大锅饭”四方面的弊端。^②

针对原有组织结构存在的问题, G 厂 1985 年进行了组织结构改革, 划小核算单位, 实行总厂分厂制。改革分为三个方面:

① 转自《G 厂管理体制改革方案》, G 厂厂字(1985)049 号文件, 1985. 4. 第 1~4 页。

② 转自《G 厂管理体制改革方案》, 第 4 页。

一、根据产品结构和工艺性质,将原有的13个车间合并为5个直属分厂。总厂将向政府承担的利润指标分解到分厂,实行“全民所有,自主经营;商品营销,统筹负责;盈亏自负,基利包干,税后留成;超利部分,税后分成”的生产经营管理体制。^①扩大各分厂的“人财物、产供销”的自主权。^②

二、实行机构精简,将原来的26个科室缩减为14个处室,其职责主要是全局性、战略性和非程序性决策,工作的中心是监督、指导、协调等。将局部性、战术性、程序性决策和日常管理实务全部下放基层。^③

三、将原来的生产后勤、技术后勤和生活后勤部门组建为12个附属分厂、公司(院)。主要任务是为主体(直属分厂和处室)服务,在此基础上充分挖掘潜力,面向社会开展经营服务。“实行全民所有,集体经营;独立核算,协作承包;集体负责,盈亏自负,净利分成”的经营管理制度。^④形成辅助主体的一只翼。

四、根据一条龙经营的策略,将原有和新发展的联营公司调整改造,发展成为联合经营体。联营公司实行独立核算,自负盈亏,具有法人地位。总厂组建或参与这些公司,目的是利用各方优势,互惠互利,为提高本厂效益服务和为迈向多元化企业打基础。^⑤联营公司形成了主体的另一只翼。

实行总厂分厂制后,分厂之间的生产协作实行经济合同制。“凡跨车间件、工装设计制造、毛坯生产、物质供应、设备厂房维修等均纳入厂内经济合同形式进行管理,”代替了过去一切由厂部统一编制计划的做法。G厂认为这样做可以实际地反映各生产基层相互间的供需关系,使互相协作条件更落实,兑现率得以提高。^⑥

在内部生产协作合同化的同时,G厂建立了厂内结算中心,即厂内银行。它的主要任务是进行厂内一切经济往来的结算,监督执行厂内经济合同和厂内计划价格、资金合同使用、现金收支结存,办理内部托收无承付结算和厂内信用贷款,协调工商银行与厂内银行的经济往来,检查各开户单位的结算和财经纪律。凡实行独立经济核算的分厂、公司、处室单位都必须在厂内银行开户,一切经济来往一律通过厂内银行结算、清理。它实际是会计核算中内部结算在实行总厂分厂制后的转化形式,成为厂内独立经济核算单位相互结算机构与费用控制手段,厂内经济信息反馈的渠道,经济核算的枢纽和厂内经济活动的监督机构。^⑦

G厂1985年的组织结构改革基本完成了从U型到M型的转化。1986年对1985年的改革进行“巩固、消化”。1987年进行了领导体制改革,实行厂长负责制和厂长任期目标责任制,厂内目标层层分解承包。1988年,G厂在与市政府签订保上利润,保技术改造,工资与销售收入挂钩,奖金与利润结合的承包合同之后,G厂改变了以往用一对一谈判把体现企业应有生产能力指标分解到各分厂、公司的做法,将市场竞争机制引入内部管理,在厂内外实行公开招标,由中标者承包分厂、公司和处室,实行经营责任承包,打破了“铁交椅”。1989年尝试实行抵押承包、风险承包。90年代以后进一步完善各种承包制。^⑧上述的一系列改革是对1985年的组

① 《G厂直属分厂暂行管理条例》,G厂厂字(1985)031号文件,1985.5,第1页。

② 《G厂附属分厂、公司暂行管理条例》,G厂厂字(1985)036号文件,1985.6,第1页。

③ 同②,第1页。

④ 同②,第1页。

⑤ 《G厂管理体制改革方案》,第1-4页。

⑥ 《G厂厂内经济合同暂行办法》,G厂厂字(1985)025号文件,1985.4,第1-2页。

⑦ 《G厂厂内结算中心暂行办法》,G厂厂字(1985)030号文件,1985.5,第1-2页。

⑧ 《G厂1988年深化改革工作规划》,G厂厂字(1988)036号文件,1988.3,第1-7页。

织结构改革在管理机制上的调节与完善。

1994年，G厂为了适应党的十四届三中全会确立的社会主义市场经济目标模式，根据现代企业制度所要求的产权清晰、责权明确、政企分开、科学管理的要求，在总结分析过去本企业改革的基础上，进行现代企业制度的组织改革，建立了G厂企业集团公司(Enterprise Group Corporation)。改革的指导思想是“从建立组织制度和理顺产权关系入手，对企业实行公司制改造，确定产权明晰的公司法人制度，正确行使企业法人财产权，建立严格的责任体系，在此基础上对企业的机构设置、用工制度、工资制度、财会制度等进行配套改革，从而实现企业内部经营机制的转换。”^①

改革后组建的G厂企业集团公司内部组织结构分为三个层次，即投资(发展)中心，利润(经营)中心和成本(生产)中心(见图2)。

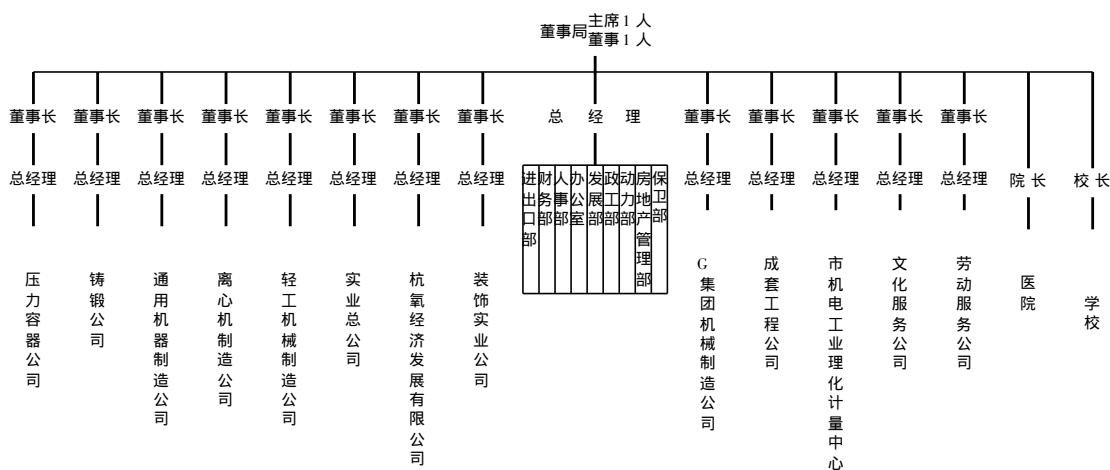


图2 改革后组建的企业总公司组织系统结构图(1994)
资料来源: 该企业集团公司办公室提供。

各层次的设置和责权界定如下:

1、投资(发展)中心——集团公司 集团公司是国有独资有限责任公司，是法人资产所有权的拥有者，以接受国家委托的国有资本金总额承担民事责任，对资本金的保值增值负责，主要进行投资活动，选择经营者，收取投资收益，并从事高利项目的经营，以维持投资中心的核心作用，确保应上缴国家的收益部份的上缴，使企业由原来从事机械制造转变为主要从事投资经营，并实行多元化经营。企业的组织机构也按投资中心的功能来设置。

2、利润(经营)中心——子公司 将企业原有的各生产经营实体以产品或业务为对象，重新调整组建成若干个独立核算、具有法人资格的子公司。各子公司是法人资产的经营者，接受投资中心的投资，以投资形成的法人资产承担民事责任，对资产的经营效益负责。集经营、生产、技术于一身，属生产经营实体，实行专业化经营。各子公司内部原则上设置办公室、经营、生产、技术、质量、供应、财务等职能管理机构。

3、成本(生产)中心——生产工厂 是子公司属下专门从事高效率、高质量、低成本的产品生产制造单元，负责完成子公司下达的生产制造计划，对制造成本、质量负责。

① 《G厂转换经营机制建立现代企业制度方案》，G厂厂字(1994)031号文件，1994.5.6，第1页。

原G厂在建立企业集团公司的基础上,进一步向外扩展,组建了企业集团。集团的组织结构包括三个层次:

1、紧密层。原来的G厂经工商变更登记后改为G厂企业集团公司,由12个子公司组成;是G厂内部划细核算单位,将整体生存化为局部生存,国有资产分散经营的产物,实际是图2所示的组织结构,可称之为组织分解。

2、半紧密层。由G厂企业集团公司投资(投资额超过50%)的18个控股子公司组成;这些子公司既有国有企业,也有非国有企业;是G厂向外扩张,国有资产向外投资并取得支配地位的产物,可称之为吞并性的组织衍生。

3、松散层。由G厂企业集团公司参股(股份少于50%),但不控股或有较密切的业务来往的17个联营公司组成;这些公司多数是非国有企业;是G厂向外渗透,国有资产与其它非国有资产嫁接的产物,可称之为外渗性的组织衍生。

G厂的组织结构从集中管理的直线——职能制改变为总厂分厂制,完成了从U型组织到M型组织的初步转变,总厂分厂制可以说是初级阶段的M型组织,因为分厂不是独立的法人,其自主权仍然是有限的。从总厂分厂制到企业集团公司制和企业集团的改变,实现了从初级的M型组织到成熟的M型组织的转变。后者的M型特性从内涵到外延上都有所发展。子公司是独立的法人,有比分厂更充分的独立性自主权。紧密层、半紧密层和松散层的发展,扩展了组织的边界,使M型组织的分部的形式更加多姿多彩。G厂每一次的组织结构改革都提高了企业的活力,增加了企业的效益。例如,1994年9月实行了公司制,组建了企业集团后,虽然市场不景气,但是多项经济指标仍有明显的增长。1995年1至6月份与1994年同期相比,工业总产值增长24.96%,营业收入增长14.21%,工业增加值增长32.50%,利润总额增长19.50%,劳动生产率增长33.45%(数据由G厂企业集团公司办公室提供)。

改革开放后不少国有企业都进行了类似G厂的组织结构改革,虽然形式不一样,有的实行总厂分厂制,有的实行公司制,有的实行事业部制,但是几乎都划细核算单位,化整体生存为部分生存,从集权走向分权,建立相对独立自主的、独立核算的、自负盈亏的基层单位,或称分厂、或称分公司或子公司、或称为事业部。它们虽然在作为两极的U型组织与M型组织这一向度上所处的位置不同,或者说M型化的程度有差别,但是M型化的趋势可能是存在的,起码是值得验证的国有企业组织结构变迁的一个假设。

通过G厂的个案,可以看到国有企业组织结构与西方企业一样经历了U型向M型的转化,值得追问的是,国有企业组织结构转型的原因与西方企业一样吗?

二

国有企业微观组织结构从U型向M型转变,是与国家宏观经济体制的转变以及政府与企业的关系的转变相一致的。

首先分析国有企业为什么要进行组织分解,化整体生存为个别生存和化集权为分权。改革以前,在计划经济中,国有企业基本上没有什么自主权。政府作为事实上的企业所有者,拥有投资、资产管理和收入分配积累等企业行为的控制权。政府采用指标管理,建立多项计划任务指标和考核指标,命令企业必须完成。政府同时对企业的日常活动详加规定,限定企业的自主活动和相机抉择空间。政府对企业的管理是行政式的,与企业的关系是命令——服从式的关系。整个体系就象一个巨型企业,处于这个巨型企业层级下方的工厂,按照层级上方的政府

指令进行生产，政府通过系统的科层组织管理着每一个国营工厂。在这种传统体制下的国营企业并非独立的经济实体，而仅仅是进行成本核算的基层生产单位和上级行政机关的附属物。为便于政府各职能部门对企业的管理，企业内部的部门要与政府职能部门进行“对口设置”，这已成为国有企业内部组织的一大特征。国有企业不必要、也不可能根据自己的利益和市场变动做出有关资源最优配置的战略决策。由于国营企业只起着基层工厂的功能，所以企业的管理者既不是政策的制定者，又不能创造性地执行政策。他们将精力花在日常经营中死板地执行来自企业外部的上级命令，并不从事有关企业整体发展的长期性资源配置活动。所以，与按指令性计划进行生产的功能相适应，传统计划体制下的国营企业的内部组织基本上都是 U 型结构。

改革之后，一方面政府与企业的关系发生了变化，政府开始将越来越多的“经营权”下放给企业，企业的自主权也逐渐扩大。80 年代的企业改革，先后经历了“松绑放权”、“利润留成”、“企业承包”、“股份制”等诸阶段，政府与企业的关系已开始由命令—服从关系向以盈利能力为管理控制中心的契约性的委托——代理关系转化。

另一方面，由于指令性生产计划减少，企业要找米下锅，要面对市场竞争。为了在市场竞争中求生存和完成向政府承包的利润指标，国有企业必须相应地改变内部的体制结构，寻求适合新制度的生存方式。国有企业通常采取的方式是将向政府承包的利润分解到基层部门，实行厂内承包。分厂向总厂承包，车间向分厂承包，工段向车间承包，层层承包，层层落实经济责任。企业从整体生存变为部门生存，出现了组织分解的过程。负责必须掌权，因此企业又将从政府那里取得的自主权层层下放，企业便从集权改为分权。

化整体生存为部分生存，可以在某种程序上约制基层单位和工厂“搭便车”、干多干少一个样的吃大锅饭行为。G 厂在总结 1985 年实行分厂制的必要性时认为，“只有划小核算单位，实行分厂制，让分厂负起盈亏的责任，职工的收入直接与经济效益挂钩，调动分厂和职工的积极性”，才能“克服长期存在的自上而下实行高度集中的管理体制所造成的‘两个大锅饭’的弊端”。由于实行“分厂制”后反映了分厂的贡献，因而也决定了分厂的利益。从原则上讲，企业内部的交易价格可以通过各种途径被传达到各分厂中的职工个体水平。以奖金形式支付部分工资便是一种传递途径。奖金数量取决于对职工所做贡献的估价。由于划小核算单位，生产同一产品的工人数量减少，使评价每个人绩效的监督活动相对容易，能减少“搭便车”行为，从而产生了促使职工努力工作的激励机制。这种方法也近似地使报酬相当于职工的边际贡献的原则。组织分解能有效地提高分厂的生产积极性、改进经济实绩的原因即在于此。

组织分解的另一个方面是国有企业开始将原有的社会资产重组和组合为一些相对独立的部门。国有企业不仅仅是一个经济组织，它同时也是一个生活单位和社会政治组织，是一个单位化的大家庭，几乎都拥有庞大的社会资产，如宿舍、职工子弟学校、技工学校、饭堂、医院、幼儿园、托儿所等。改革中的国有企业当然都希望剥离这部分社会资产，把它让渡给地方政府，摆脱巨大的社会负担。在政府还没条件接收的情况下，国有企业让这些部门相对独立，实行费用承包，独立核算，鼓励这些部门在服务本厂的基础上面向社会开展经营服务，减少企业的负担，将企业负担从“无底洞”变为“有底洞”。这些部门与企业保持“半市场化”的关系，成为企业 M 型结构的一个特殊部门。其所代表的实际上是计划经济向市场经济过渡的微观过程的开始。

市场化改革以社会主义市场经济为目标模式，实际就是要让价格机制在配置资源方面发

挥作用。而当市场力量逐渐成长时,它面临的另一个更为严峻的挑战是,如何使习惯了几十年都按计划生产而从未加入市场竞争的国有企业,适应新的市场环境并承担起竞争失败的风险。

国有企业内部组织结构的转型,为企业通向市场打开了一条通路。这条通路并不是让企业立刻跳进市场激烈竞争的海洋,而是先在企业当中实行“内部市场化”,让内部的各企业渐渐适应如何在市场中运作,以便日后更好地应付外部“真正”市场的竞争考验。这是国有企业走向市场的“渐进”之路。

组织结构带来的市场化体现在:

1、实现内部关系合同化。各基层部分的生产业务的横向联系,以双方协商、签订合同,代替了过去由厂部统一编制计划,以行政手段自上而下强制执行的办法。以制度化的契约形式保障各经济行动者在生产业务交易过程中的合法权益,保证实现总体和部分的利润目标。

2、形成内部价格体系。为了使基层部分的生产业务交易得以进行,企业内部为每一种产品或劳务制定相应的厂内价格。各基层部分以厂内价格“出售”自己的产品或劳务;同时,使用厂内价格也便于计算各基层部分对总体所作出的贡献的大小。

3、建立内部资本市场。企业有自己的“厂内银行”,进行内部投资和结算。基层部分必须为总厂投入的资金支付利息,总厂可以根据它们的赢利能力择优投资。厂内银行发挥监督内部合同和厂内价格的执行、流动资金的使用和现金的收支结存等作用。

上述结构的变化其实已经采用市场的法则评判各基层部分的生存竞争,内部预算的软约束向硬约束转变,管理的对象从以物为主转向以货币为主,内部资源的配置从以前单纯的行政方式转向行政与市场相结合的方式,开始将市场机制部分地引入国有企业内部。

如果将绝对的组织计划协调和绝对的市场竞争配置之间看作是一个存在着多种形态的连续,则国有企业组织结构所反映出的便是企业将原来的均由指令性计划配置的活动逐步分化为带有市场配置的活动。新的组织形式如“分解组织”、“衍生组织”等,与原来的国有企业总部关系正开始变得日益市场化。从这个意义上讲,国有企业组织结构的变动在资源配置方面所产生的后果是让市场这只“看不见的手”伸入企业内部,这也许正是从计划体制向市场体制过渡中企业组织适应市场机制的微观过程。

在原来由工厂分解出来的分厂、子公司(核心层)的周围,还有许多新的分厂或子公司成“半紧密层”或“松散层”的成员。正是这些“半紧密层”及“松散层”的成员,它们对国有企业组织的M型结构的形式也做出了贡献。它们大多是国有企业与外部的其它企业合作或合资办起的混合型企业,包括与外资合资、合作的新厂,也包括与国内的国有、集体、乡镇以至于私营企业合办的新厂,是原国有企业的“衍生物”。在国有企业的衍生企业组织中,合伙或入股各方都按入股的股额承担相应的损益责任。在这些衍生企业中,资本形成的途径、经营运作的方式和利润分配方案等,都已开始脱离了原来国有企业的模式。如企业对成本收益的核算受到市场环境的制约,企业行为表现出“硬预算约束”。这些衍生企业组织既不同于原有的国有企业,又不完全等同于非国有的其他所有制性质企业,而是“公有制”与“非公有制”混合产生的“新组织体”。为什么会出现组织衍生呢?

首先,国有企业建立如此众多地衍生企业组织的目的是为了应付市场上日益剧烈的竞争。国有企业担负的社会保障及较多的国家限制,生产效率不高,成本居高不下。这些都严重地削弱了国有企业在市场上的竞争力。而在中国目前的“双轨体制”之下,非国有企业要比国有企业有更大的自主权,更多的灵活性,在市场上活动的自由度更大。如果国有企业与外资合作建

立了“新组织体”，有时还可以得到国家对外资企业的优惠政策，摆脱原国有企业所受到的多方面的束缚。国有企业将自身本来较好的某一分厂或部门拿出来同其他效益好的国有企业、集体企业或私营企业进行“混合”，也往往能逐渐改变原来企业不“活”的状态，改善企业整体的财务状况。国有企业与其他企业混合建立衍生组织，是国有企业寻求更多自主决策空间的一种表现。

当然，在向 M 型结构转变过程中，也有一些衍生组织并非国有企业与其他企业混合而成，而是国有企业为弥补以前计划经济下造成的功能缺失而自我建立的新组织。当产品市场的竞争日趋激烈，国有企业受到来自乡镇企业、三资企业、个体企业越来越大的压力时，一些国有企业发现自己在许多功能方面有很大的缺陷，尤其是财务管理和市场营销。以前，国有企业不需要有专门的销售组织，只需按计划将产品批发给国营商业组织就可以了。但改革之后基于国有贸易中介的销售系统已几乎不能适应市场的要求，所以，国有企业开始安排自己的分销网络，甚至开设自己的批发中心和商店，雇佣代理人和中间商。这样，国有企业在销售方面的组织规模便开始扩展，以弥补以往市场营销方面功能的不足。

国有企业在组织结构上采取集团形式的另一项原因，是以大集团的方式填补因“政企分离”改革而造成的中层经济协调功能的“真空”。层级组织和市场体制是资源配置的两大基本形态。在传统的计划经济下，政府是经济体制中唯一的组织协调者，没有市场，也没有真正意义上的企业。改革后在政府向企业放权让利的过程中，国有企业转变为大企业集团，在把市场交易内部化（确切地是从内部产生市场交易）的同时，也在中观层次上实现了对部分政府以往“看得见的手”的功能替代。国有企业演化为集团组织，是有积极意义的。企业集团这种现代企业组织作为一种高级形态的均衡是市场体制所需要的。

总 结

对组织结构由 U 型向 M 型转变的分析，显示出该过程与西方企业本世纪初类似转变的不同动因。在西方企业由 U 型向 M 型转变的过程中，根本的推动力在于近一个半世纪以来的技术和市场的改革。中国国有企业从 U 型结构向 M 型结构的转变根本动因是为了适应宏观体制从计划经济到市场经济的过渡，以及政府与企业关系的转变。企业必须调整内部的体制结构，化整体生存为部分生存，给予新的下属企业组织以更大的自主权和灵活性，从而也就能给企业内部成为新组织成员的管理人员和职工以更大的激励。同时，通过不同程度和形式的投资与各种所有制形成的企业结合，避开原有体制的束缚，使国有资产在更灵活、激励机制更强的条件下运行。因此，可以说是宏观体制改革在微观结构重组上的传导和反应，是中国国有企业从 U 型结构转化为 M 型结构的独特原因。其结果是进行了企业内部权力的重新配置，将市场机制引入企业内部，出现市场内部化，将企业内的资源配置转变为部分市场配置，增加了激励，限制了“搭便车”的机会，从而减少了行政管理费用，实现了微观层次的制度创新。

参考书目

1. Marsh R. M. & H. Mannari

1983 “The Internationalization of Management in Japanese Multinationals” ed. by Mannari, H. & Befu, H. The challenge of Japan's Internationalization: Organization and culture Kw ansei Gakuin university press.

1988 organization Change in Japanese Factories Jai press Inc.

2. Scott, W. R.

1981 Organizations: Rational, Natural, and Open Systems Prentice hall, Inc.

3. [美] 詹姆斯·科尔曼著, 邓方译:《社会理论的基础》, 社会科学文献出版社 1990 年版。
4. [美] 钱德勒著, 重武译:《看得见的手—美国企业的管理革命》, 商业印书馆 1987 年版。
5. 刘创楚:《工业社会学》, 台湾远流出版 1988 年版。
6. 秦晓:《制度、交易费用和 M 型结构: 现代企业制度的再认识》,《改革》1994 年第 4 期。

责任编辑: 张宛丽

中国社会学会九七年会征文通知

中国社会学会'97 年会定于 1997 年 5 月下旬在云南省昆明市举行, 现将会议论文征集事宜通知如下:

一、会议主题: 市场经济与社会结构变迁。撰写论文可围绕以下四个方面自行选题。

1. 中西部发展与区域格局
2. 国家与社会的关系
3. 城乡关系与小城镇建设
4. 结构变迁中的精神文明建设

二、截稿日期: 请于 1997 年 4 月 1 日前将论文或提要寄至云南省社会科学院'97 年会秘书处(以当日邮戳为准)。详细地址为: 云南省昆明市环城西路 577 号云南省社会科学院'97 社会学会年会筹备组; 邮编: 650032;

联系人: 张宏文、金洁华、张 洁、孙 瑞;

电话: (0871)4154718、4142394;

传真: 4142394。

三、本次年会规模暂定为 80 人, 除少数特邀者外, 均以文入会, 会议正式通知于 1997 年 4 月下旬发出。

四、本次年会的论文, 将由专家组进行评审, 对优秀者将在会上进行奖励。

五、本次年会还将举行近三年社会学科科研成果展览, 请各单位把 1994 年以后出版的书刊, 每种二份, 开会前寄或带到会上。

一九九七年社会学会年会筹备组

1997 年 1 月 14 日