

# 组织结构设计的嵌入性思考

●石冠峰 林志扬

**摘要:**国内外研究表明,嵌入性是组织结构的基本特征,与组织运作有效性直接相关。因此,嵌入性的研究有助于把握组织结构设计的规律。比较而言,国内对组织结构设计研究虽有一定成果,但以嵌入性视角的研究探讨还较少。文章在评介相关研究文献的基础上首先分析了组织结构设计的经济性、体制性和社会性三层面的嵌入性,阐明组织结构的嵌入基准演化模型,其次,提出组织结构的适度嵌入原则和三维空间模型,以及适度嵌入的组织治理机制。

**关键词:**嵌入性 组织结构设计 网络组织 信任

## 一、 组织结构设计的嵌入性内涵

巴纳德把组织定义为是有意识地协调两个以上的人的活动或力量的一个体系,使组织理论研究有可能着眼于组织整体的系统思考,将有关各方面力量整合为一个有机的协作系统。依此定义,我们可以认为,不仅企业等机构是组织,企业联盟等网络组织也是组织。组织概念的扩展首先使组织成为一种特殊的资源——“组织资本”(张刚,2000);其次,引入认知、社会、政治、法律等角度的考察和研究,开创了组织研究的新视角和新方法。第三,社会网络、信任、互惠及知识的共享等研究进一步充实了组织理论。这些为我们研究组织结构设计的嵌入性提供了理论基础和新的方法。

### 1. 组织结构设计中的嵌入性。

(1)组织结构设计中的经济嵌入性。组织结构设计中的经济嵌入性是指为实现组织目标而对特定技术和业务依赖所形成的嵌入性。这是组织存在的本质意义所在,对组织的基本结构产生决定性影响。经济嵌入性首先表现为组织为实现组织目标对所需技术及生产流程的依赖;其次,表现为对业务流程的依赖;第三,表现为企业如何通过创新来降低运营成本。因此,企业确定发展目标,选择先进适用的生产技术和业务流程,培养创新能力,提升企业竞争力等活动都是经济性嵌入影响组织运作效率的重要措施。Anderson et al 和 Uzzi 通过研究组织中的研发、供应、采购和融资等经济行为的嵌入问题扩展了嵌入理论,把经济行为明确为技术网络和业务网络(Uzzi,1999;Andersson,2001;Andersson,2002)。

(2)组织结构设计中的体制嵌入性。组织结构设计中的体制嵌入性指的是组织中各单位之间的结构性联系,包括组织中各单位的联结方式、联结所依靠的组织运行制度的安排等,这是组织结构形成在体制上的保证。体制嵌入性为组织运行提供了基本体制保障。要使这个保障有效,就必须加强各层级、各部门之间的合理嵌入,构建有效的网络联系和过程,以支持信息在群体内部和群体之间的流动,从而提高组织的有效性。因此,除了经济嵌入性这一基

本联系外,体制嵌入性体现了有目的、精心设计的组织结构及其相关的制度安排。

(3)组织结构设计中的社会嵌入性。本文将社会嵌入性定义为组织内人际关系及社会联系的密切程度。这是组织的社会基础,是关键性要素。“组织的关键要素并不是一幢建筑或者一套政策或程序,组织是由人及其相互之间的关系构成的”。而经济关系与人际网络密切相关,信用和人际关系等社会资产与组织绩效紧密相关(Coleman,1990)。

从收益的角度讲,社会关系是一种资本,是可以获得的社会资源和社会地位;从成本的角度讲,关系意味着相互的义务,不履行义务意味着可能失去关系网络以及其中包含的社会资源。义务感可以预见按照一定社会规范行动的人的行为,从而产生人际信任与忠诚。经济行为嵌入于社会网络的信任结构之中,因而组织价值观、义务、诚信、互惠等因素是社会嵌入性的具体体现。福山考察了社会资本与组织结构演进之间的关系,认为信任度高的社会容易实现组织创新。而华人文化普遍缺少社会信任,建立在血亲关系上的低信任社会难以使公司制度化(福山,1998)。

2. 组织结构设计中的嵌入基准的演化。威廉姆森把传统组织结构的类型归纳为U、H和M型。企业组织结构的演进经历了三个主要阶段:即简单结构向U、H型结构的转变;U、H型结构向分权制结构的转变;以及分权制结构向网络型结构的转变。

在第一个阶段中,简单结构向U型结构的转变和工业革命带来新的生产技术使经济嵌入方式随之提升,通过专业化分工提高生产效率,通过职能化管理引入各类专业人员的“智力资源”,通过正规化建设减少不确定性和降低复杂度,以及通过层级结构的建设实现有效控制。而简单结构向H型结构的转变则是同行业企业之间以“内部契约”替代外部市场实现横向一体化的结果。刚性代表了这种组织结构极端理性的特征。从嵌入性的角度看,他们共同的特点是以经济嵌入性为核心,高度集权使体制嵌入性趋于刚性,社会嵌入性被忽视甚至被有意排斥。

在第三个阶段中,最早提出M型结构思想的杜邦公司

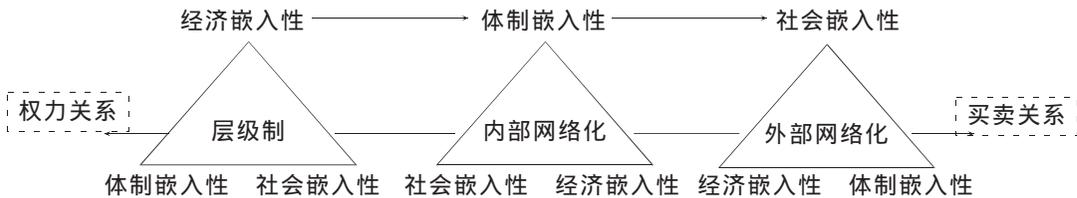


图1 组织结构演化嵌入基准时间维模型

次,三个层面的嵌入基准因时代的变迁而发生变化。我们认为在组织基准转移的过程中,与从经济嵌入性到体制嵌入性

和通用公司, 分别从一个U型企业通过产品分工和从H型企业通过加强内部整合完成向M型结构的转变。M型组织中各单位是相对独立的利润中心,各单位之间形成的组织内部网络要比外部网络包含更多“权力关系”。这种内部网络在两个方面不同于层级制:一是内部网络中服务买卖关系靠市场机制和磋商谈判缔结;二是原订契约(内部订单)在变更或“违约”时,买卖双方同处于一个企业内,可以及时相互沟通、协调,形成双方更好的合作基础。从嵌入性角度看,内部网络中已经存在经济嵌入与社会嵌入的互动;同时,体制性嵌入是其核心特点,分权在M型结构内建立起适度嵌入的体制结构,在一定程度上克服了U型结构体制嵌入刚性的弊端,有效提高了组织的竞争能力。

U、H和M型传统组织结构强调程序、制度和规范,它在自己与市场之间划了一条清晰的界限,它运用权威进行专业化分工和协作以实现对社会资源的有效配置。因此,无论是以经济嵌入性或体制嵌入性为核心,从本质上讲,这种结构形式排斥社会性嵌入,专注于技术和体制的合理嵌入,试图通过事先规定的合理的工作秩序,发挥专业管理能力的作用。但正因为如此,才使这种组织结构成了推卸责任,互相扯皮的“温床”,使科层制陷入困境。

实际上,科层制在任何时候都存在着社会性的嵌入。Granovetter指出Williamson对权威估计过高,忽视普遍存在的社会关系对市场与科层组织产生的影响。科层组织内,雇员职位长期稳定,紧密地、固定的关系网络就会产生,分享式的理解和政治性的联合也被建构起来,于是“关系承担人格特性带来的额外的内容,最终改变网络并变更组织的方向”(Granovetter,1985)。

在第三阶段中,从目前研究结果看,未来企业网络组织形式,如战略联盟、虚拟企业、大脑型组织等,他们的共同特征是:以顾客为导向的水平型组织。

未来的网络组织以首尾相接的、完整的整合性过程为组织基础,而非传统以隔裂性职能为基础。随之而来的,企业组织的构成单位就势必从专业化的职能部门转变为以实现顾客价值为导向,以信任、互惠和共享为基础,充分转化个人资本为组织资本的价值流小组(Process Team)。这种按“过程”作为构件来架构的组织被称为“过程组织”,它为现代组织理论寻求网络组织的经济性、体制性与社会性嵌入的有机统一提供了结合点。

综合以上分析,本文把组织设计中经济、体制和社会三个层面的嵌入性的依据时间的演进关系归纳为如图1所示的模型。

的转移相比较,向社会嵌入性的转移包含着本质的问题,即只有以社会嵌入性为基准,组织三个层面的相互嵌入才能实现。

### 二、适度嵌入与组织结构设计

1. “关系嵌入性悖论”和组织结构设计中适度嵌入。Uzzi(1996)提出了“关系嵌入性悖论”。他发现嵌入性关系与企业绩效呈现倒“U”型分布。一个企业可能会“嵌入性不足”或者“过度嵌入化”,只有在市场交易关系和长期稳固联系之间取得平衡的时候,企业最成功。Uzzi指出嵌入的理想强度是处于中间状态,既不要太紧以至于无法解散关系,也不要太松以至于无法形成关系。Staber(1996)、Uzzi(1998)等也认为不应高估嵌入性的正面效应,过了一定的度就会阻隔企业从外界获取信息,最终导致业绩下降。此外,密切的人情关系充满非经济效益的成分,有时会变成效益的阻力。总之,组织过强的嵌入关系制约组织对新技术和新市场的适应能力。比较而言,松散连接更利于不同部门建立联系,有助于信息的传递和革新。因此,组织结构的嵌入性需要有一个“度”的把握,即组织设计应遵循适度嵌入原则。

2. 适度嵌入的组织结构设计原则和空间模型。Boyn-ton和Victor指出,组织首先必须“满足尽可能多的客户不断变化的需求”,即必须解决将顾客内置到企业组织中的问题。为此,就必须解构层级制。

改造传统企业组织范式的一个中心思想就是要通过组织结构适度嵌入把企业内部价值链扩展到最终价值链,并构造价值传递网络。为此,网络组织内的单位和成员必须处在非常顺畅的“嵌入”状态。同时,企业组织要成为“超级变色龙”(Superanole)——不仅要能“变色”(提供顾客需要的定制化产品),而且还要“变形”(不断改变和更新组织结构和形态)(于建原、李清政,2007)。新的组织结构必须通过适度嵌入设计实现资源使用效率与顾客价值实现相融合的动态均衡,把顾客嵌入于网络组织的中心地位。本文认为,适度嵌入的组织应该遵循以下组织设计原则:

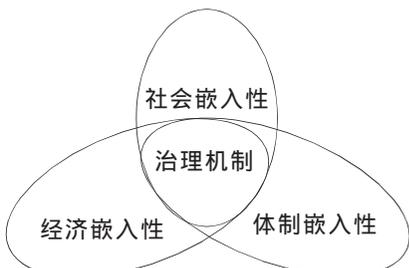


图2 网络组织适度嵌入的治理机制

第一,顾客价值导向原则。该原则涉及经济嵌入性的基本内涵:一是重新定位组织追求的最终目标,这是全球经济、个性经济的要求;二是准确界定组织业务边界,即选择、培育组织能够实现特定顾客价值的力量。

第二,灵活性原则。要求企业组织能够快速调整自己的组织形式和资源配置,编织新的价值网络以培育组织适应环境的能力。

第三,无层级组织原则。以流程构建组织架构,减少组织层级,组织内、外单元的配合或协调依靠三个层面动态嵌入机制进行治理。

第四,开放性原则。格兰诺维特的“桥梁松散联系”理论告诉我们,桥梁应松散连接,没有空隙的桥梁在外力作用下会出现严重后果。经济全球化背景下的社会化大生产,要求网络组织具有更大范围的信息沟通与技术交流。因此,组织网络必须是开放的,这是网络组织具有活力的重要特征。

### 三、适度嵌入的网络组织治理

按照适度嵌入原则构建的网络组织与传统组织方式的本质差别在于网络组织的信任机制。信任是实现网络组织结构适度嵌入的关键资源,在信任关系的制约下,成员组织往往会共同遵守统一的规则,或维护契约变更的规则,从而保证不把自己的利益构筑在损害交易伙伴利益的基础之上(Uzzi,1997)。因此,建立在信任基础上的网络组织的治理一般包括制度治理和关系治理。

制度治理可以有效约束市场价格机制引导下的随机性、一次性交易合约。制度治理鼓励制度信任体系的建立。关系治理中的关系合约约束的是长期、频繁的交易关系,麦克尼尔将规范这种关系的关系性规则定义为一些社会过程(包括社会交往、信息交流等)和社会规则(包括信任、团结和相互性等)。关系合约通过关系性规则(Relational Norms)对交易进行治理,通常不需要第三方的介入,关系治理具有“自我执行”的特点,它鼓励人际信任体系的建立。因此,制度治理是建立在预防、惩戒的制度上,关系治理是建立在“人情关系”上,两者具有一定的替代性。

制度可以建立圈内人与圈外人共同的预期,打破血缘、地缘、种族、宗教、文化信仰的限制,扩大信任关系的范围。所以,在现实中,大部分合约是制度与关系共同治理的产物。在关系合约中,交易双方签署的合约有一部分嵌入人格化的关系体系之中,另外一部分则要依靠法律体系形成(Furubotn & Richter,1998),这也正说明关系的建立和维护离不开制度。

在网络组织中,关系合约鼓励的是人际信任体系的建立,但如果过度依赖关系,不能在制度化框架中建立良好监督机制,不仅不能解决“不信任”问题,而且会造成社会性不当嵌入,使拉关系、走后门、送人情等成为主要手段,血缘、地缘、亲缘成了构成市场信用的主要途径,而体制性嵌入反而成为“关系的附庸”,寻租成为社会经济运行的很大阻力,并由此导致巨大的资源浪费。此外,在现代社会(如果缺乏制度治理的环境,信任机制难以正常发挥作

用。因此,单一的关系治理阻碍了网络组织的发展进程。

总之,“关系”的作用范围具有一定边界,在一定的范围内,利用非正式制度增进信任、促进合作更为有效,超出这个范围,就要依靠制度来发挥作用。但现实中更多的情况是,关系治理与制度治理要共同作用,才能促进网络组织经济效率的提高。

### 四、对我国建设创新型企业的启示

第一,创新型组织结构设计要实现经济、体制和社会性三个层面的适度嵌入。由于科技发展日趋复杂,企业不仅需要自主研发,更需要通过各种方式由外部取得所需的知识与技术。这一趋势要求企业组织设计必须考虑各种因素的适度嵌入与互动,推动企业组织在合作研发过程中组织学习绩效的提升和促进知识的转移,进而促使企业组织对所取得的知识与技术充分有效地运用。第二,重视创新企业网络组织信任机制的培养和建设。当外在技术与市场情势转变时,具有较高信任度的国家更懂得采纳新的组织形态。组织的变革,价值链纵向、横向或斜向的耦合与重构客观上需要生组织内外关系的信任。第三,引入嵌入性关系的动态视角,探索组织网络新的治理机制,为实现知识的创造、传递和共享提供更为有效地保障措施。

### 参考文献:

1. 王凤彬等. 组织背景下的嵌入性研究. 经济理论与经济管理, 2007 (3) 28-33.
2. 王凤彬, 陈莉平. 学科研究与企业管理科学的发展——组织理论角度的探讨. 管理世界, 2002, (7) :111-120.
3. 赵蓓. 嵌入性与产业集群竞争力: 理论研究与分析框架. 东南学术, 2004 (6) :138-145.
4. 张钢. 人力资本、组织资本与组织创新. 科学学 2000 (5) 67-74.
5. Andersson, U, Forsgren, M, and Holm, U. Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs-A multilevel analysis. Organization Studies, 2001, 22(6):1013-1034.
6. Andersson, U, Forsgren, M, and Holm, U. The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. Strategic Management Journal, 2002, 23(11):979-996.
7. 弗兰西斯·福山. 信任: 社会道德与繁荣的创造. 呼和浩特: 远方出版社, 1998.
8. 于建原, 李清政. 客户化企业组织范式探析. 外国经济与管理, 2007, (3) 9-17.

重点项目: 教育部人文社会科学一般项目(08JC630069)。

作者简介: 林志扬, 经济学博士, 厦门大学管理学院教授、博士生导师; 石冠峰, 厦门大学管理学院企业管理系博士生, 石河子大学经贸学院副教授。

收稿日期: 2009-06-18