

动态网络组织探析

章 健, 赵晨阳

(上海财经大学 国际工商管理学院, 上海 200433)

摘 要: 本文对动态网络组织中的核心内容进行了论述, 同时, 对动态网络组织在微观经济活动中的基本效应进行了分析, 指出动态网络组织有以下效应: 任务交叉程度在动态网络组织下发生了很大的变化; 企业员工的驱动力与以往相比也有了很大的不同; 动态网络组织的工作分工方式为呈网状交叉的项目小组集合结构。最后, 对动态网络组织应用发展进行了展望。

关键词: 网络; 动态; 组织

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-9952(2001)06-0024-05

一、动态网络组织的核心内容

20 世纪末叶, 世界进入了知识经济时代, 信息技术的普及使商务环境发生剧烈变化, 市场急剧变幻。智力资源、环境适应能力和创新能力成为企业赖以生存发展的基础。在此情形下, 企业组织结构开始了变革, 以动态分工和知识联网为特征的动态网络组织结构应运而生。

动态网络组织是一个平面结构, 领导人更注重使自己处于事件发生的中心, 而不是组织等级的上层; 更倾向于达成一致意见而不是仅仅发布命令。动态网络组织又是一个动态结构, 它不断地建立、延伸、修改和变形, 它打破正式组织结构图所形成的刚性的框框和领地。从本质上讲, 动态网络组织具有以下特征: 第一, 网络组织是由若干个相互依赖、相互作用的部分(团队)构成的; 第二, 网络组织强调整体性, 即各个团队相互关系的协调性; 第三, 构成网络的各个部分(团队)具有自我调节功能, 而不完全依靠其外部(如管理中枢)的因素调节; 第四, 构成网络的各个部分与其外部的联系是发散性的; 第五, 网络组织的有序性都是动态的, 在不断地与环境交换信息和能量(资源)的过程中保持和发展。

例如员工不足百人的新加坡独资杭州精密阀门有限公司, 各类会议室、培训室、电教室竟有 7 个之多。各种各样的项目小组络绎不绝地来此地开会。在公司中, 几乎每个人都在数个项目中兼有职务。这里的人际关系是亲密、坦率的。所有的人在一个装饰有绿色植物的大办公间里工作, 彼此之间没有隔墙, 可以方便地交谈。即使是总经理办公室也不过是在大办公间边上用落地的透明玻璃略微挡了一下, 雇员甚至不需要走进办公室便可隔着玻璃屏风与总经理对话。比起传统的公司, 总经理很少发号施令, 却花费大量的时间与雇员谈论公司管理层

收稿日期: 2001-03-27

作者简介: 章 健(1953—), 男, 浙江绍兴人, 上海财经大学国际工商管理学院副教授;

赵晨阳(1965—), 男, 浙江杭州人, 上海财经大学国际工商管理学院硕士研究生。

对某些问题的看法,宣讲公司文化,介绍各种新的管理思想和管理工具,介绍他最近一次旅行中的新发现,与各项目小组讨论各项项目的进展。公司常常提出一些激动人心但相当困难的目标,分解成若干个项目后,成立有关项目小组攻关。项目小组成立后,公司要求小组提出解决方案和实现的时间表(项目计划)。总经理理想中的工作模式是“我来提出总的目标,请告诉我怎样达到目标,告诉我你们需要什么样的资源才能达到”。在这种氛围下,多数雇员表现出强烈的进取心,非常看重每一个可以展现自己能力或拓展自己能力的机会。人力资源在公司中具有高于一切的地位。高层领导非常注重人员的培训。公司有月度培训会制度,每月根据公司经营中遇到的问题,请有关部门或外部专家举行讲座。讲座结束后对参加人员进行测试。此外,公司每年有10多个业余或脱产培训名额,由员工自愿报名,部门批准。参加培训的员工必须进行结业考试,由公司人力资源部进行培训验收。每个雇员对于同事的技能都非常熟悉,谁受过那些培训,谁做什么最拿手,人人都如数家珍。接受新任务后,项目小组的成员做的第一件事便是抢先与具有所需人才的部门打招呼,做好“预定”工作,以确保能得到所需要的合适人才。

在动态网络组织中,雇员作为企业最重要的资产,其价值在于他们所拥有的已开发和潜在的知识 and 能力。企业组织的任务是确保最大程度地培育、发挥人的智力潜能。在新型组织中,每个人都被作为一个完整的、独特的人,作为一个思想者而受到尊重。这是因为,在现代商务环境中,企业的竞争优势在于生产知识(创新)的能力和把商业机会转变为企业价值的的能力。现代新型组织当然不排斥机器的作用。但机器的功能是把上述知识或价值物化。在现代经济中,全社会具有的机器的生产能力是充裕的,真正稀缺的是知识的生产和使用能力——智力。人是知识的生产者,也是知识的使用者。从这个意义上说,知识经济是由人的头脑推动的经济。

工业时代以大机器为特征,企业的最重要资源是资本。工业时代的企业组织的特征是精细的劳动分工和严格的等级制度。等级制是分工的另一种形式。它把思考的职能和执行的职能进行了严格的分工。高层管理人员负责思考,而中层和基层雇员只负责执行。

采用动态网络组织的企业仍然有分工,仍然有基本的岗位职责,但与此同时,雇员已不是机器的一个标准配件,他们是构成企业知识网络的一个知识源泉、一个决策点。即使在制造业,企业对基层员工的期望也不再仅仅是提高产量,而是要求他们成立一个生产升级小组,采用或发明各种方法、工具、工艺或新材料提高企业的整体生产能力,提高产品质量和降低成本。

在动态网络组织中,领导的作用和中层管理者的角色均发生了一些变化。高层管理者更侧重于为企业树立追求的理想,他们为企业指明长期的方向和目标,为企业创造未来的发展机会。史蒂夫·乔布斯1997年重回苹果公司时,他从吉尔·阿梅利奥手里接过的苹果电脑公司已经象一条失去方向在波涛汹涌的大海上随波漂流的巨轮,随时都有触礁沉没的危险。乔布斯为这艘迷途的巨轮带来了方向——“给冷冰冰的硅片一个灵魂”。这一理念将数字影像技术和宽带因特网接入技术装进了电脑,使得用户可以在电脑上放映和剪辑数字影像,还能享用即插即用的因特网功能。乔布斯的创意和他的精简策略,使苹果电脑公司的销售额翻了一番。苹果电脑公司这艘巨轮又回到了驶向理想彼岸的航线上。高层管理者的另一项重要的任务是设计、调整和宣扬企业文化,选择、培育、维持和促进这种文化体系的雇员。高层管理者的任务还包括培育雇员之间的非正式关系并有效地发挥其作用。

二、动态网络组织在微观经济活动中的基本效应

1. 任务交叉程度在动态网络组织下发生了很大的变化

任务交叉程度包括组织内权力/责任的分配方式,相互协作关系以及人际关系管理等。

从权力与责任分配角度看,权力是对于企业资源的支配权,即资源使用的对象(机会)和方式,如时间、地点、途径等的决定权。权力的分配方式规定了企业的上层和中层、基层的协作模式。传统的直线职能制分工明确,注重岗位职责的边界的清晰。因此分工是不允许交叉的。雇员的贡献在于执行组织的计划。思考和决策由企业管理者负责。因此,雇员所拥有的资源权力仅仅与其固定的分工匹配,而与他的知识、能力无关。在动态网络组织下,团队的存在和持续变化在正式的岗位职责上加上了重要的跨部门职责,任务交叉程度很高,而且是持续的变幻的。雇员对彼此能力的依赖性程度高,从而在资源、知识和目标上达到较高水平的共享,彼此的协作关系较好。雇员既参与决策,也参与对决策的执行,既是决策者,又是执行者。这一变革通过动态网络结构得以实现。企业的总体目标被分解为众多的项目,由项目小组负责实施。项目小组负责规划每个项目的目标并根据实际情况进行自主调整。每一个项目都是一个完整的工作流程,并与其他项目具有紧密的联系。在动态网络组织中,管理者的任务是维护和发展企业的机会、价值和文化,并为下一级创造有效决策的条件。在这种模式中,决策权是流动的,根据不时出现的新的任务、新的工作群(团队)而经常地重新组合。权力下放到基层团队后,上层扮演统筹协调员的角色,并保留对这种动态权力分配的最终的裁定权。

从人际关系管理看,在动态网络组织中,良好的人际关系是组织有效运转的基本条件。在动态网络组织中,非正式关系的重要性高于正式关系。正式关系是动态的,处于变化之中,而非正式关系却是持续的,并左右着每一个项目小组中正式关系的有效性。因此,高的情感智商是动态网络结构得以维持的必需的要素。

2. 企业员工的驱动力与以往相比有了很大的不同

在现代社会中,员工的需求与动机似乎出现了一些新的发展。具体表现为:

(1)物质生活标准逐步趋向统一。随着社会经济的发展,“体面的生活”具有某种标准化的趋势。换言之,不同背景、不同的受教育程度和不同职业的人群的物质生活标准逐步趋向统一。在近期主要表现为衣、食的标准上。相信在不远的将来,住房和交通除了少数巨富者和赤贫者之外,也将趋向雷同。这一趋势的意义在于,维持物质生活(即使是体面的生活)的需求作为工作的驱动力,将会越来越弱。

(2)归属感。现代社会中,人们开始倾向于以社会价值(潜在的、抽象的、预期的),而不是以社会地位(现存的、表象的、静止的)作为自身价值的衡量标准。当所从事的工作与自身价值相匹配时,就产生了价值平衡感,否则,就需要另择合适的企业就职。雇员的社会价值这一观念的出现或许来自人力资源的高流动性趋势。上述趋势对于管理的意义在于:一是无论是企业还是雇员对于人的潜在价值的意识都大大加强了;二是人们更看重发展机会的价值。

(3)自我实现。现代雇员渴望在企业成功的业绩中打上个人的标记,渴望在组织目标的实现过程中体现自己的个性和潜在价值。雇员的社会价值能否充分地转换为企业的实际价值,取决于企业能否提供这种转换的条件,如有效的组织结构和人际环境。因此,管理者的新任务是识别并创造雇员价值充分转换的条件。

相比之下,传统的直线职能制的劳动分工和等级制都强调外在的驱动力。雇员的工作特征是遵守和服从。它能够满足雇员对维持体面生活的需求,但无法充分实现雇员社会价值的转换。对于直线职能制结构的基层雇员来说,计划(命令)是一堆意义缺乏关联的指令,是外在的。执行这些命令的直接驱动力是静态分工模式所规定的岗位职责,而深层的动力是为了换

取在公司里的稳定收入。当被视为谋生的手段时,工作是一种代价,是一件不那么有趣的事,更不必说使工作成为生活的一部分了。而动态网络结构强调为有效实现企业目标而下放决策权和知识联网,雇员高度参与目标的制定,并具有对于实现目标的路径的决策权。动态分工和知识联网将计划和执行合而为一。项目负责人和他的小组成员完全了解计划的整体意义,不仅有权决定实现计划的路径,而且拥有对计划进行定义和调整的权力。企业的计划和目标为雇员提供了实现其社会价值的机会和条件,企业的目标在这里被内化了。工作不再是被强加的命令所驱动,而是被强烈的使命感和自我实现的愿望所拉动。当工作被赋予价值和意义,它就成为一种乐趣,而把工作变成一种生活方式的前景也许不会太远了。

可以看出,直线职能制下,工作的驱动力来自企业权力层的评价和施与,而动态网络组织中,驱动力则来自企业目标实现过程中自我价值的体现。

3. 动态网络组织实现了知识联网

动态的工作分工方式彻底打破了直线职能制结构中的条块分割,取而代之以呈网状交叉的项目小组集合结构。我们不难注意到,在这样的项目集合中形成了知识和技能的交叉,我们称之为知识网络化,或知识联网。

智力资源的培育和使用在动态网络组织中集中体现在通过知识联网对知识的整合和共享上。现代新型组织面对剧烈的竞争,必须既具备专业技术又具备创新能力。在专业技术方面的领先要求企业具有知识的深度,而创新往往产生于不同领域的专业知识的交叉和碰撞,因此要求企业必须具有知识的广度。这就要求企业将具有不同的专长的雇员的知识和技能整合起来,使其增殖并且加以有效的共享。组织内部的知识联网和对外的知识联盟是现代组织在智力的培育和共享上的解决方案。

信息的共享是通过计算机系统和交互网络,使不同的使用者能不受时空限制,同步使用信息库里的任何信息。这一进展具有重大的意义:(1)它意味着储存的信息和知识可以被无限次重复使用。这意味着知识的潜在价值有可能得到充分的发掘;(2)它意味着在信息交流过程中,因空间距离造成的成本趋向于零;(3)知识的数量在共享的过程中会自我繁殖,不断扩充。储存在开放式数据库里的信息,在被众多的使用者使用的过程中,会自动纪录使用者对现有数据的加工过程和产生的结果。这些输入的信息包括对原有信息的完善、发展和增加。知识在使用中自我繁殖这种特性在信息数字化的系统中尤为明显。

知识的联网和共享带来了坦率、公正和相互信任的人际关系。这是知识共享的人际基础,而有效的知识共享反过来进一步促进了这种人际关系的维持和发展。

显然,动态网络组织的优点突出地表现在这样一些方面:首先,它有利于变静态分工为动态分工,有利于智力互动,实现动态的协作网络。以任务为中心的合作团队(项目小组)不仅独立作出决策,而更重要的是小组之间彼此合作,以求达到整体最优化。其次,它有利于保障信息和知识能无障碍流动,被全体成员所共享。再次,它有利于弱化命令链的控制功能,代之以企业使命下的项目小组使命,成为雇员工作的目标和衡量标准。动态分工单元的成员高度自律,完全对自己的过程和绩效负责。命令链的控制功能弱化后,对之起代替作用的是组织内的非正式关系。

三、动态网络组织应用发展展望

从工业时代到知识经济时代,市场环境发生了深刻的变化。一是经济全球化。普及的、廉

价的信息网络使企业成为没有国界的组织,不论是实力雄厚的大型国际企业还是中小型企业都面临直接的国际竞争。二是信息数字化。信息数字化实际上大大弱化了地域距离、时间差和信息不对称带来的屏蔽作用,迫使企业从依赖资本积累(过去)的竞争转到依赖智力创新(未来)的竞争。三是创新成为企业生存和增长的主要方式。四是企业资源趋向虚拟化。这实际上是企业资源的外延的扩大。五是对智力资源的高度重视。

显然,动态网络组织在知识经济时代有着极为良好的应用发展前景。动态网络结构的最明显的优势是敏捷性。动态网络结构之所以敏捷,第一个原因是它总是试图走在市场的前面。当新的需求到来之际,其已经带着一系列成果等在前头了。推动着动态网络结构不断创新的是雇员不断把自我智力外化的欲望。第二个原因是网络组织中的动态协作,强调对人和资源不断调整的连续的过程,从而在任何时间都能有效地集中一切可得的组织内部和外部的资源。第三,动态网络结构是一种生态结构。“生态”指组织某一方面发生问题时,每一个部门都会迅速作出反应,如同人的免疫系统。这是一种相互依赖的关系。

复杂多变的外部环境使企业面临严峻的挑战,只有那些把握机会、不断创新的企业才能生存发展。如何充分有效地发挥智力资源的潜力已经成为决定企业竞争能力的关键因素。企业必须对传统的组织形态进行积极的变革,以适应新的环境。

参考文献:

- [1](美)Moshe F. Rubinstein. *The Minding Organization*[M]. John Wiley & Sons, Inc. 1999.
- [2](新)Peter Ho. *Knowledge Management (The Strait Time)*1999. 11. 6.
- [3](美)William E. Heineken. *Entrepreneur*[M]. John Wiley & Sons, Inc. 2000.
- [4](美)保罗·麦耶斯. *知识管理与组织设计*[M]. 珠海:珠海出版社,1998.
- [5]王守安. *知识经济与企业变革*[M]. 北京:企业管理出版社,1999.

The Research to Dynamic Network Organization

ZHANG Jian, ZHAO Chen-yang

(*School of International Business Administration, Shanghai University
of Finance and Economics, Shanghai, China, 200433*)

Abstract: This paper discusses the core content of dynamic network organizations, analyzes the basic effects of the dynamic network organizations on the activities in microeconomy, points out that the cross degree of task and the members' power has changed largely in dynamic network organizations and the work division system of dynamic network organizations has changed into reticulate structure gathered by project groups. In the end, the paper gives out some expectation of the application of and the development of dynamic network organization.

Key words: network; dynamic; organizations