

# 网络组织：企业组织理论的新发展

马永生

(上海财经大学 国际工商管理学院, 上海 200433)

**摘要:**网络组织作为一种新的组织结构形式,已经日益为理论界和企业界所重视。本文在分析企业所处的市场环境和网络组织特征的基础上,阐述了网络组织所具有的优点,同时,就如何提高网络组织的效率及其他问题提出了一些看法。

**关键词:**网络组织;知识创新;快速反应;学习

**中图分类号:**F113 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2000)12-0039-05

## 一、企业组织结构的沿革

从 19 世纪末到 20 世纪 30 年代,社会生产力相对落后,市场态势是求大于供的卖方市场,企业的外部经营环境相对宽松、简单、静止、不确定性程度低,企业不必过于注重产品创新、技术创新、市场创新和顾客价值的实现,而是将其主要精力放在劳动生产率的提高上,采取的组织结构形式主要是直线职能制。直线职能制结构具有权力高度集中且等级明确、专业化分工细致的特点,适合于企业进行大规模、标准化、单一或较少种类产品的生产,从而有助于企业实现提高劳动生产率、降低生产成本、增加销售量及利润的目标。

20 世纪 30 年代以后,随着社会生产力的较快发展,市场态势转变为供过于求的买方市场,企业的外部经营环境发生了较大变化,呈现出一定程度的不确定性,主要表现为市场开始细分化,消费者的选择性和个性有所增强,企业间的竞争日趋激烈。在这样的经营环境下,企业为了能够赢得市场份额和降低经营风险,就必须注重新产品、新技术的开发,以及开展产品的多样化经营。直线职能制此时已不再适应企业生产经营的需要,事业部制便应运而生。事业部制结构的特点是,事业部拥有相对独立的自主权和企业的集中控制相结合,事业部是相对独立的利润中心。这种组织结构有助于新产品、新技术的开发和企业开展产品的多样化经营,因而风靡一时。在这段时期,矩阵制结构也常常为企业所采用,矩阵组织的实质是把按职能划分部门和按产品划分部门结合起来,用临时性项目小组来解决特定的问题和任务。事业部制和矩阵制都是在直线职能制的基础上发展和演变而来的,也具有权力集中、等级明确、专业化分工细致的特点,因而连同直线职能制一起被称为科层等级制或官僚制。

20 世纪 80 年代中期以来,随着以微电子技术为代表的科学技术和社会经济的迅猛发展,

收稿日期:2000-10-20

作者简介:马永生(1971—),男,江苏江都人,上海财经大学国际工商管理学院博士生。

企业的外部经营环境发生了巨大变化,主要表现为知识、技术与信息日益增长,社会消费或使用正由传统的实物消费转变为以高科技产品和知识消费为主,消费者日趋成熟、理智,消费者需求愈来愈呈现出多样性、选择性、个性化及变化迅速且捉摸不定的特点,世界经济的一体化使得企业间的竞争异常激烈。企业要在竞争异常激烈的、动态的、不确定性程度很高的经营环境中求得生存与发展,就必须提高对市场的适应和应变能力,因而创新的速度便当仁不让地成为企业经营的准绳和原则。事业部制和矩阵制因其自身的结构限制而在提高创新能力和新产品上市速度方面已显得苍白无力,网络组织因而适时而出。

## 二、网络组织的构成、特征与优点

网络组织在构成上是由众多灵活的、敏捷的、多技能的工作团队(工作单位)组成的联盟。各工作团队在地位上平等,行政上独立,在经营业务上又因有紧密联系而唇齿相依,因而从工作团队之间的关系看类似于一个网络。所以,我们称这种企业组织结构为网络组织,对应的每个工作团队则是整个网络中的一个节点。

网络组织具有如下一些特征:第一,工作团队拥有其经营所需的权力和资源,并全权负责本团队的经营职责;第二,团队成员间的权力与地位相等,各项决策由团队成员共同制定。假如说团队中某成员的权力较大,这种权力只能来自于其影响力,而影响力的产生又是因为其拥有更多的知识、技能与信息,以及更好的判断力和决策能力;第三,工作团队之间联系密切,并相互提供援助。

网络组织的这些特征,决定了其独特的优点:

1. 促进知识与技能共享,提高企业创新能力。直线职能制和事业部制(事业部内部也是按照直线职能制原则来设置的)按设计、制造、营销、财务等职能划分部门,员工及管理人員的知识被分类和固定化,并且各部门常常为了部门利益、目标而忽略企业整体利益和目标。在经营过程中表现为对经营资源和权力的争夺,对知识、技能与信息的封锁,不与其他部门积极配合。在网络组织中,工作团队因各自的资源(主要指知识、技能、信息)有限,在经营过程中必须与其他团队进行交流与合作,这是一种以自身利益为驱动力的自愿的、广泛的交流与合作;在交流与合作的过程中,会更大范围、更深层次地实现着知识、信息与技能的共享。再就是,网络组织中的工作团队由具有不同知识与技能的人员组成,他们因利益休戚相关而努力推动着共同目标的实现。为了提高工作效率,团队成员会积极、主动地相互学习,在学习的过程中实现知识与技能的共享。在知识、技能与信息共享的过程中,通过将各类知识、技能整合起来可产生新知识与新技能,通过信息与人的认知能力的结合也可实现知识与技能的创新。在社会消费逐渐由物质消费转变为知识消费的今天,产品和服务中的知识价值将直接决定着企业的经营绩效、竞争力和市场价值。然而,知识价值不是凝固不变的,它是随着产品和服务的创造性、多样化以及社会信息的变迁而不断地流动、变化与更新。企业为了生存与发展,就必须持续地进行知识创新,网络组织正可以为知识创新的实现保驾护航。

2. 加快新产品开发速度,提高市场反应能力。网络结构的企业实质上是一组由各工作单位组成的横向工序流,在新产品开发上采取的是快捷的、富有弹性的并行开发或同步化开发法。同步化开发法的最大优点在于,同时进行新产品开发的所有步骤,消除不必要的等待过程,最大限度地缩短新产品开发的时间。同步化开发法可能比次序化开发法更具市场风险,但在消费者需求变化迅速和产品生命周期越来越短的今天,同步化开发法所带来的利益将远超

过它的风险。

3. 满足员工需要,调动工作热情。按照马斯洛的观点,人有生理、安全、社交、尊重与自我价值实现五种需要。五种需要的满足层次是依次递增的,所以员工不应仅仅被视为经济人,而更应被看作社会人和自我价值实现人。网络组织由多个工作团队组成,团队内部成员之间的关系是平等的,工作团队也相对稳定,因而员工有较强的安全感。这和矩阵制中的项目小组比较起来,优点更显突出,因为项目小组是临时性的,待特定任务完成后即自行解散,因而员工、特别是受过高级训练的专业人员不堪忍受经常性组织变更带来的不安全感。网络组织中的员工在各自人数不太多且较稳定的团队中工作,他们有更多的机会相互交流,个人目标也较容易与团队目标达成一致,因而团队成员有一种志同道合的感受,他们在工作和生活过程中能够互相帮助,这就会极大地满足企业员工的社会归属需要。工作团队中的具体决策是由团队成员共同制定的,集中了全体成员的智慧和建议,因而在实现决策的科学化与民主化的同时,也满足了员工的尊重(自我尊重和他人尊重)需要。在以上需要得到满足时,员工就会充分发挥其主动性、积极性和创造性,以努力促成个人目标、团队目标和企业目标的实现,并在努力工作的过程中满足自我价值实现的需要。

### 三、提高网络组织效率的途径

1. 更新观念。存在于科层等级组织中的思想观念的滞后性主要表现在两个方面。一是许多管理者认为知识、技能与信息是一种权力,只有对知识、技能与信息保密,才能维持他们的权力与威信。天生就具有竞争性的员工则认为,拥有比别人多的知识与技能就可以获取更高的职位和更多的收入,将知识与技能与别人共享则意味着将自己的职位置于风险之中,甚至认为他人的成功会阻碍自己的进步。二是人们在潜意识中存在这么一种价值判断:人们总是关心和去做对他们最有利的事,并且不愿意作出妥协与牺牲。鉴于存在如上思想观念,无论管理者还是员工,对知识、技能与信息的保密近乎成了一种不自觉的行为。然而我们应该明白,集体的智慧和力量将远大于单个人智慧和力量的简单之和。企业采用网络这种组织结构形式的主要目标就是加快知识、技能与信息的传递速度,实现知识、技能与信息的共享与整合,实现运用集体的智慧提高创新能力和对市场的快速反应能力。可见,更新观念是使网络组织更具效率的关键性工作。更新观念的途径主要有三种。一是改变激励制度的安排。企业要抛弃过去盛行的“记时工资制”和“记件工资制”(因为这两种激励制度只会造就更多的“信息利己主义者”),转而建立一套有助于知识、技能共享与创新的激励制度。新的激励制度的核心思想是:企业和工作团队针对知识、技能的共享与创新对员工进行评价,对积极参与知识链进行知识、技能共享和建设的员工给予奖励(奖励要制度化),以满足员工物质利益和自我价值实现的需要。唯有重新安排激励制度,才能真正有效地实现知识、技能的快速传递、共享和创新。二是加强企业文化建设。加强企业文化建设是更新观念的重要一环,企业文化的核心内容是知识、技能与信息的共享与创新。员工一旦处于这样的文化氛围中,就会逐步改变原有的思想观念,并容易形成共同的价值观,从而有效地实现知识、技能与信息的共享与创新。三是树立良好典型。对积极参与知识链建设的员工不仅给予奖励,同时将他们塑造为企业的英雄,用这些英雄来影响他人的观念与行为。

2. 增强学习能力。作为现代企业关键性经营资源的知识与技能在不断地流动、变化与更新,为了使工作团队和整个企业具有活力与创造力,企业员工就必须持续地学习。学习是获

取、放大和整合知识与技能的手段,是员工、工作团队与企业发展的有效工具,学习的过程就是获取、放大和整合知识与技能的过程,同时更是创新的过程。网络组织以工作团队为经营单位,团队成员要共同制定决策和解决问题,在工作中要相互支援,这就要求其成员通过学习获取较广泛的知识、较强的技术能力、有效的信息及决策能力。工作团队在关键技术和解决难题上要相互帮助,这也要求各工作团队通过学习获取相互帮助所需的知识与能力。鉴于企业自身资源的有限性,企业还要通过学习来获取创新所需的、来自于企业外部的知识资源。可见,学习是构成以创新和速度为经营准绳的网络组织的基础。获取、放大、整合知识与技能的程度及创新能力的大小与员工、工作团队、企业的学习能力的大小成正比,因而增强学习能力则自然地成为网络组织富有效率的根本保障。

3. 提高沟通技能与效果。网络组织中,具体的决策由团队成员共同制定,由于人们在知识、感知力、行为习惯、思维模式等方面存在差异,在决策过程中出现不同的甚至截然相反的意见是不可避免的,这就要求团队成员具有较强的沟通技能,如此才能实现团队成员间开放式、深层次的对知识和技能的交流,从而达成科学的决策和解决问题的方案。要提高沟通技能与效果,首先是团队成员要学会倾听和理解别人的意见,因为没有一种思维方式天生就比其他的好,具有建设性的歧异观点是科学决策的源泉,创新也要求有多种思想的交叉培育。其次,要求团队成员为了共同目标而分担责任与风险,这样他们就会认识到他人的想法不是坚持错误或固执己见,而仅仅是论断属性上的不同,因而交流与沟通可在平等、尊重的氛围中得以有效地进行。再次,在明确分歧是思想方面的而非个人方面的原则下,鼓励团队成员对他们思想与主意的优缺点进行辩论,辩论的过程就是相互学习和相互促进的过程,歧异的观点可以拓宽员工的知识面,改变员工的思维方式,同时获得更好的集体决策。

4. 加强物质技术基础设施建设。以上谈及的三种途径均属于“软件”范畴,这里的物质技术基础设施则属于“硬件”。物质技术基础设施(特别是企业内部网和知识库)的建成,将为企业带来如下好处:(1)员工之间、工作团队之间可跨越时空的限制进行相互学习和交流,在学习和交流的过程中实现知识、技能的共享与创新,同时提高个人、工作团队与整个企业的学习能力;(2)员工可及时获取急需的知识与技能,如营销人员与生产技术人员可相互及时地获取对方的专业知识及技能,以便更好地进行新产品开发和为顾客服务;(3)通过内部网与有关专家及其他相关人员进行讨论,以获取解决问题的最佳方案;(4)积累和利用过去的业务经验、研究成果及文献等;(5)工作团队间可以以低成本地、迅捷地实现知识、技能的共享、整合和相互利用。物质技术基础设施的建设要求企业投入大量的人力、技术和资金,但可以相信,这种结构性资本投入的回报必然是巨大的。

#### 四、其他问题

1. 工作团队与核心机构的关系。在网络组织中,不仅工作团队之间的地位是平等的,工作团队与核心机构之间的地位也是平等的。核心机构的主要职责是,调整董事会制定的企业战略方向,设计和发展各工作团队共享的组织与管理的基础结构,创造文化向心力,使各工作团队相互合作,确保企业任务和目标的统一。工作团队的主要职责是,贯彻企业的发展战略方向,负责各项工作的完成,同时积极、主动地为企业战略方向的制定和调整提出建设性意见。

2. 员工的职业路径。因为工作团队明确自己的经营职责,拥有经营所需的权力和资源,并对最终经营结果负责,所以不需要中层管理人员这级监督者。这样,大多数传统的管理职业

晋升阶梯的梯级就消失了。为了不使员工在职业前进的路径上产生困惑,采用网络结构的企业需要开发新的职业模式,而新的职业模式又不以传统的等级晋升为基础。

3. 工作团队管理者的角色和职能。在网络组织中,团队成员之间的职位是平等的,与职位平行相对应的是,团队成员的权力也是相等的,管理者不再因其职位而拥有高于其他团队成员的职能权力,管理者的角色也不再是控制者和监督者,而应转变为教练员和指导员。随着管理者角色的变化,管理者的职能也应发生变化。网络组织中工作团队管理者的职能主要体现在两个方面:一是教练和指导团队成员创造相互信任、相互合作、相互学习的工作环境,为团队成员间知识、技能、信息的共享与整合提供保障;二是与其他团队及本企业外的组织保持联络,及时地为本团队寻找团队欠缺的、而又是创新所必需的经营资源,同时为其他团队提供其欠缺的、必需的、而又是本团队所拥有的资源。

---

**主要参考文献:**

- [1]崇智. 知识经济的基础及主要特征[J]. 上海企业,1998,(4).
- [2]陈传明. 知识经济与企业重构[J]. 南开管理评论,1999,(4).
- [3]哈罗德·孔茨等. 管理学[M]. 北京:经济科学出版社,1995.
- [4]保罗·S·麦耶斯. 知识管理与组织设计[M]. 珠海:珠海出版社,1998.
- [5]蔡晨风. 知识经济时代呼唤企业管理创新[J]. 中国高新技术企业评价,1999,(1).

## Network Organization: New Development of Organization Theory for Enterprises

MA Yong-sheng

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

**Abstract:** As a new organization structure, network organization has acquired more and more importance in the academic circle and business world. Through analyzing market environment which enterprises are facing and character of network organization, this paper explains the merits of network organization. At the same time, this paper also gives some opinions about how to improve the efficiency of network organization and on other problems.

**Key words:** network organization; knowledge innovation; quick response; learning