

方永飞◎著

# 自组织

| 互联网+企业管理创新 |

# 自组织

互联网+企业管理创新

方永飞◎著

**SPM**

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

自组织：互联网+企业管理创新 / 方永飞著. —广州：

广东经济出版社，2016. 11

ISBN 978-7-5454-4909-9

I. ①自… II. ①方… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究

IV. ①270.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 261910 号

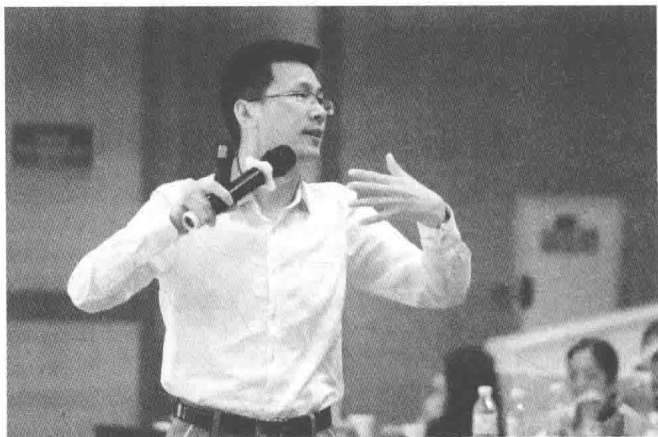
出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 (北京市大兴区黄鹅路西临 89 号)
开本	880mm×1230mm 1/32
印张	7.75
字数	161 000
版次	2016 年 11 月第 1 版
印次	2016 年 11 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-4909-9
定价	39.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

# 前言



如今，互联网早已深入人们日常生活的方方面面，不管是观影还是娱乐，也不管是日常办公还是存储资料都离不开互联网。可以说，如果互联网瞬间瘫痪，人们的生活就会陷入一片混乱。换句话说，“互联网+”正在改变人们生活的方方面面，而且，这是一场不可逆转的巨大改变。

如今，中国已经全面进入“新常态”时代，李克强总理制定的“互联网+”行动计划正在推动中国经济向前飞速发展，并认定只要站在“互联网+”的风口顺势而为，就可以使经济快速增长。“互联网+”是互联网和传统行业融合的新形式和新业态，是移动互联网、大数据、物联网等与传统行业的结合，是对传统行业的颠覆与改造。企业高级管理人员需要面对

“互联网+”时代的竞争特点，进行有效的决策和规划。

“互联网+”是未来社会发展的一种新趋势，它在冲击传统的组织文化、组织制度、组织架构、组织人力资源管理理念的同时，也带给人们一种全新的概念。

早几年，说到创新，人们习惯性地就关注产品的创新、盈利方式的创新。进入“互联网+”时代，创新的侧重点则倾向于管理模式创新、经营模式创新和组织结构的创新。

过去的一年，互联网企业在短时间内迅速崛起，充分展现出整个产业格局的面貌和商业模式的力量。而这些快速迭代的互联网商业模式，让很多传统企业感到无所适从。当传统企业面临互联网经济变革的时候，“扁平化”“网状结构”“多项目”等词让企业的管理者和经营者产生各种不适应。在传统企业被互联网改造的过程中，很多传统企业正在积极探索一条组织变革之路。

组织变革成为企业转型与发展的必然选择。企业只有根据战略和目标对组织结构进行变革才能激活企业，从而带动产品及盈利方式的创新，占领发展的新机。

《自组织：互联网+企业管理创新》一书，告诉您如何在互联网时代对传统组织进行迭代，对企业管理进行创新。



# 目录

第 1 章	传统管理中存在的弊端	/003
互联网+管理， 创新离不开组织进化	你的企业组织架构够新吗	/009
	互联网+时代的自组织模式	/012
	自组织模式的深度解析	/016
	扁平化团队VS金字塔企业	/021
	组织结构扁平化特点	/026
	摒弃传统组织形式，打造扁平化组织	/029
	[案例]小米的扁平化团队管理	/036
第 2 章	顺应互联网+，合伙制最“给力”	/041
去中心化， 与员工合伙	新雇佣时代的员工关系	/044
	自组织下的“参与式”管理	/049
	与员工合伙，共赢就是成功	/053
	从“给公司打工”变为“给自己打工”	/057
	新雇佣时代，让扁平化组织落地生根	/063
	[案例]跟阿里巴巴学习合伙人制度	/068

第3章 建设一个 自组织精英小团队	自组织精英小团队 /073
	自组织精英小团队的设计 /077
	自组织精英小团队的成员 /081
	如何选拔核心小团队成员 /085
	我是谁：清晰角色，明确职责 /088
	组建超级营销小团队 /095
	[案例] 韩都衣舍小组制 /100
第4章 做好自组织 团队的运营	精英小团队的灵魂：团队精神 /105
	自组织团队的人力资源管理 /110
	绝不允许破坏团队的“野狗”存在 /113
	提高自组织精英小团队的领导力 /116
	建立精英小团队沟通制度 /126
	处理好团队中的六大矛盾冲突 /131
	[案例] 海尔：“人单合一”双赢模式 /135
第5章 激励：让自组织 团队自动自发	开放股权，让每个成员都成为“老板” /141
	天理即人欲：给大家足够的团队奖励 /144
	利润分配一定要避免平均主义 /148
	实行股权激励应注意的问题 /152
	[案例] 华为的股权激励：获取分享制 /157

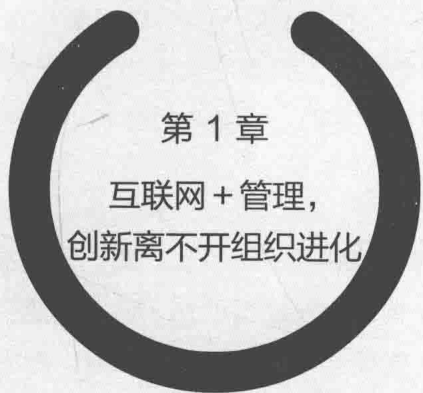
第6章  
互联网+时代的  
群落性组织

- 体验“社群经济”魅力 /163
- 交互、协同；社群效应的基础 /166
- 建立社群的“ISOOC”原则 /170
- 组建蜂窝式群落性的架构 /174
- 蜂窝群组式网络沟通的优势 /178
- 群组成员之间做好沟通 /185
- [案例] 天猫：“喵星人”的非主流 /188

第7章  
打造一个成功的  
自媒体团队

- 何为自媒体 /193
- 再小的企业也该有自媒体 /199
- 自媒体团队的建立 /202
- 自媒体运营官“软实力”提升 /209
- 找到适合自己的自媒体平台 /216
- 企业自媒体团队运营策略 /227
- [案例] 杜蕾斯&小米：自媒体这样“玩” /235





## 第 1 章

互联网 + 管理，  
创新离不开组织进化

# 自组织

## 连接VS控制

世界在互联网的影响下，每一天都发生着重  
大变革，传统企业或组织为了适应快速变化的市  
场环境，需要实行扁平化管理制度。因为互联网  
时代瞬息万变，机会往往稍纵即逝，如果企业的  
每个决策都需要层层上报，就会丧失机遇，从此  
“咸鱼”再难翻身。



## 传统管理中 存在的弊端

传统观念上的管理层级结构起源于工业革命时代。那个时候公司承担责任，雇佣一大群人来帮它干活。这是一种将劳动力重新组织的方式，借此劳动分工就会更加有效率，也更能以一种重复的方式实现工作效率的提升。传统组织结构在管理上存在以下痛点。

## 企业管理中 存在大量的悖论

### 1. 雇佣关系遏制了企业成长

“铁打的营盘流水的兵”，这是人人皆知的一句俗语。当团队里有人离开时，有些领导一定会拿这句话来安慰自己。但事实上这句话存在误导，因为它把营盘与兵的关

系，也就是公司与员工的关系完全看作是单纯的雇佣关系了。

对于一个公司而言，如果公司与员工仅仅存在雇佣关系，如果公司所有员工都把自己做的事情当作一份日常工作，一种养家糊口、赚钱盈利的工具，那么这个营盘肯定不会是铁打的，而是纸糊的，一旦有任何风吹草动，就会轰然倒塌。

做企业等同于一场马拉松式的接力赛，是一个长期且艰巨的过程，会遇到各种各样的问题，特别是当企业面临大的经营瓶颈时，转型便成了必然的趋势。而这一切都需要有足够优秀的合伙人来执行。

在现代社会，还有一些企业老板在公司里一股独大，不愿意与别人合作、跟别人分享，只是享受别人为他打工的优越感。实际上，他们没想明白一点：你自己创业的原因就是因为不想给别人打工，那么你凭什么认为别人就会心甘情愿地一直为你打工呢？

在这个大众创业、万众创新的年代，员工不应该仅仅是雇员，老板要想办法把员工变成自己的亲密合伙人。老板能不能敞开心胸去与在某些方面能力比自己强的人合作是极其关键，要知道，老板只有跟员工分享公司的未来乃至梦想，才有可能找到真正的合伙人。

## 2. 无比厚重的“部门墙”

有一家通信公司，新推出的产品销售情况十分糟糕，老板要求营销部门分析原因。销售部门拿出一份报告，里面的结论是：新产品缺乏竞争优势，产品质量问题严重

影响了客户的信心。产品研发部得知这一消息后义愤填膺，也写了一份报告给老板：“我们夜以继日地艰苦攻关，终于把新产品开发出来，各项性能指标都达到了预定的要求——有些指标还超越国际标准。这么好的产品卖不动，明摆着是营销部门无能，怎么能把责任推到我们头上呢？”老板看了两份截然不同的报告，陷入困惑之中。

有一家电子企业想成立一个产品规划部门。在公司高层讨论会上，研发部主管直截了当地表达了反对意见：“过去我们根据市场的需求开发了那么多成功的产品，那时候没有规划部，我们公司不是发展得挺好吗？现在想成立产品规划部，是想让它来‘闭门造车’？如果真的成立规划部，那到时候他们给我们什么策划方案，我们就开发什么样的产品，产品成功与否不关我们的事。”

有一家服装制造公司，其生产部门一直存在交货不及时的问题，于是公司决定按照交货及时率对生产部门和发货部门进行考核。根据部门的职责分工，对生产部门主要考核的是产品入成品库的数量，对发货部门主要考核的是领到成品后到交给运输单位的周期。这项考核制度出台后的一段时间内，生产部和发货部各自的指标完成得都不错，但由于成品存储、信息沟通、运输单位的耽搁等方面的原因，产品不能及时交货的问题依然没有解决，而且还引发了生产部与发货部的矛盾。

以上几个例子都是我们经常遇到的，从这些例子中，我们可以总结出传统雇佣制企业存在的几个普遍性问题：

(1) 出了问题相互推卸责任，彼此抱着多一事不如少一事的态度，为了推卸责任一路争到总经理办公室。

(2) 在与其他部门产生冲突时，大家都认为是对方的错。

(3) 部门之间交叉地带的工作经常无人管。

(4) 部门之间对同一问题的理解出现偏差，导致任务无法按时完成。

(5) 部门之间缺乏理解和认同，制定决策、执行决策时往往只考虑自己，不考虑对方。

在传统雇佣制企业中，类似的问题不胜枚举。究其原因，就在于雇佣制下的企业，其传统职能化的组织管理造成的部门意识根深蒂固。

### 3. 过分集权

再让我们来看一个案例：

某企业的行政部门经理向总经理汇报，说公司的厕所大便冲不干净，而且已经多次和工程总监反映是水压不够造成的，但是工程总监认为是那些使用厕所的人未冲水，而不是水压的问题，埋怨行政部门没有做好卫生宣传工作。于是，总经理派助理到厕所检查了一下。助理回来后汇报说：“有8个洗手间存在水压问题，主要集中在办公楼的第四层。”于是，总经理把行政部经理与工程部总监叫到一起，商量怎么处理这个问题。

第二天，行政部门将书面报告交给总经理，称：根据工程总监的意见，更换加压泵需要费用10万元，故建议增加两名后勤人员，专门负责厕所卫生。总经理考虑到人员成本的问题，没有批准。于是这个问题就被暂时搁置了。

两个月后，总公司老板来分公司考察工作，走到四楼厕所时就目睹了“惨状”，于是当众怒斥行政部经理，行政部经理委屈地解释：“两个月前，我就把书面报告提交给总经理了，但总经理由于考虑成本问题，没有批准。”

其实造成这种现象的主要原因就是过于集权的管理方式导致了工作低效。所谓集权，指的是领导者把权力进行集中的行为和过程。简单地说，就是大大小小的事情一手抓，这样势必会影响决策的速度与质量，影响公司的发展。

#### 4. 不尊重员工，以自我为中心

在报纸上看到这样一则新闻：重庆一家酒店10多名员工被要求当街跪爬。这些员工身穿职业装，趴在地上，前后相连，跪着往前爬，嘴里喊着“欢迎光临”，引来了大量路人进行围观。记者采访公司管理者时，管理者表示：之所以让员工这样做，是为了向广大客户表达公司充满诚意的服务态度。

看到这样的新闻，你是否会从心底生出一种说不上来的悲哀呢？然而，类似的事件屡见不鲜，每一件事情都直接伤害了员工的人格和尊严。例如，有一家企业对销售员采取迫使其下跪、磕头、打耳光等极端方式进行培训，美其名曰“模拟客户的认可”，甚至有一名员工由于业绩不理想，被老板当众脚踢。有的公司要求员工学“狗叫”；有的公司因为员工未按时完成任务，要求其跪行；有的公司里，员工甚至连喝水都要申请，上厕所还要打报告……

诸如此类的“非人”手段，在公司和老板看来，竟是

对员工严格要求的正常举措。言外之意就是老板花钱雇员工来上班，来为公司创造价值，对员工有一些“特殊”要求很正常。诚然，员工干得好，可以拿到奖金；员工做得不好，犯了错误，或给企业造成了损失，理当受到惩罚，这叫奖惩分明，无可厚非。但是，这种惩罚不应伤害员工的人格和尊严，不能对员工进行精神摧残。

以上种种问题都是传统组织结构带来的，在“互联网+”时代，企业要想不被淘汰，就应该重新构建组织结构，以适应时代的发展。





## 你的企业 组织架构够新吗

在传统的企业组织架构中，企业普遍采用的是一种官僚式的分层管理模式，并在此基础上形成多种组织结构形式，比如矩阵式组织结构、事业部式组织结构以及职能式组织结构等，直到今天，仍然有很多企业在沿用这些经典的组织结构。

随着互联网时代的到来，企业的生存环境发生了巨大的变化，旧的组织结构在互联网时代已经不能适应企业的发展需求，企业出现了越来越多需要现场管理和临时决定的事情，如果还是使用之前的组织结构，将大大降低公司的工作效率。因此在这种情况下，公司需要一种扁平化的

就算我们把每件事情都做对了，

仍有可能错失城池；

面对新技术和新市场，

往往导致失败的正是“完美无瑕”的管理。