

21 世纪经济管理精品教材 · 工商管理系列

管理与组织行为学

尤建新 王 莉 赵红丹 编著



清华大学出版社

21世纪经济管理精品教材·工商管理系列

管理与组织行为学

尤建新 王 莉 赵红丹 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书在国内外企业管理与组织行为理论研究成果的基础上,结合作者长期教学实践经验,对管理学理论、组织环境与管理、组织的社会责任与管理、组织战略与管理、组织结构与组织设计、个体行为与群体行为、领导与领导行为、组织绩效与管理等内容进行了详细阐述。本书的主要特色在于通过开篇的故事引导和篇末研讨性案例的分析,深入浅出地将相关理论和知识进行介绍与解释,使读者易于领会和运用。本书适合于 MBA、管理类专业研究生、高年级本科生以及 EDP 项目教学使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理与组织行为学/尤建新,王莉,赵红丹编著. --北京:清华大学出版社,2016

(21 世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-44238-7

I. ①管… II. ①尤… ②王… ③赵… III. ①企业管理—组织行为学—高等学校—教材 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 150829 号

责任编辑:杜 星

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印装者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:19.25

字 数:440 千字

版 次:2016 年 8 月第 1 版

印 次:2016 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

产品编号:065600-01



前言

2009年,发生在美国的“次贷危机”引发了全球性金融危机的挑战。今天看来,这场危机的影响之深远是当时许多人没有想到的。这场持久的危机不只让许许多多的企业陷入困境,甚至倒闭,更让许多国家的政府和百姓至今还在为此头痛和“买单”。

但是,同样处于这个时段,并非所有企业都是一蹶不振、危在旦夕的。以华人企业为例,阿里巴巴、华为等,就是在这—时段大展宏图、迅猛发展的。这样的企业也并非个案,值得管理者以及研究管理的学者深思和学习。

自2009年至今已经过去了七年,全球的经济发展是否恢复到正常状态了呢?很遗憾,经济下滑的势头并未得到有效控制。2016年全球都面临经济动荡的压力,在新的经济格局下,企业必须直面挑战,坚持健康、可持续发展战略,才能经受住“风浪”的长期考验。这是EMBA(高级工商管理专业硕士学位)、MBA(工商管理专业硕士学位)教育和EDP(高级发展项目)培训中必须关注的问题。

创新发展是近年来的一个新话题,尤其是苹果(Apple Inc.)的崛起和诺基亚(Nokia Corp.)的倒塌,让人们更加欣赏创新的魅力。但是,创新并不容易。即使是苹果公司,乔布斯(Steve Jobs)也是历经了重重困难和坎坷,才有了苹果的今天。反观高举创新大旗的诺基亚,由盛而衰,与其说是因为有苹果的挑战,还不如说是因为自己的因循守旧,特别是其较长时期以来的优异业绩,在新的发展时期逐步转变成了企业健康发展的包袱和管理沟通的障碍。苹果和诺基亚的发展,是成是败,以及领导者的行为、组织文化和员工态度等,都是值得管理者学习和借鉴的。当然,今天这两家公司还在继续它们的发展,现在给它们画上句号还为时过早。成功经常会成为失败之母,这是本书作者在课堂上提醒自己和同学们的重要警句。无论是苹果还是诺基亚,以及许许多多的企业,它们的盛衰循环一直都在演绎着这一警句。

管理学中的许多理论与实践来自美国和日本,对于欧洲尤其是德国了解甚少。“工业4.0”或许有助于我们关注德国及欧洲的管理理论与实践,博采众长对于进一步提升“中国制造”的竞争力水平有着积极的意义。

本书汇集了各位讲授本课程教授的经验和资料,由尤建新拟订大纲,尤建新、王莉(同济大学)、赵红丹(上海大学)主笔撰写。本书得到了任浩、陈强、张玉臣、陈守明、吴敏、邵鲁宁等多位任课教授及 MBA 学员的支持和帮助,在此一并表示衷心的感谢。限于作者水平,本书在撰写的过程中一定存在许多的局限性,恭请各位专家和读者批评指正。

尤建新

2016 年 2 月 20 日于同济大学



目录

第 1 章 管理学导论	1
1.1 管理学的基本概念	1
1.1.1 管理的概念	1
1.1.2 管理者的概念	2
1.1.3 学习管理学的目的	3
1.2 管理理论的发展	4
1.2.1 古典管理理论	4
1.2.2 人际关系理论	4
1.2.3 现代管理理论	5
1.2.4 管理理论新发展	5
1.3 管理的职能	9
1.3.1 计划职能	9
1.3.2 组织职能	10
1.3.3 领导职能	10
1.3.4 控制职能	10
1.4 管理实践与挑战	11
1.4.1 管理与组织行为学的研究意义	11
1.4.2 管理理论和实践双向影响	12
本章小结	13
案例研讨 “三鹿”事件引发的思考	14
进一步阅读文献	17
本章思考题	17
第 2 章 组织环境与管理	18
2.1 组织的环境问题	18
2.1.1 自然环境	18
2.1.2 社会环境	19
2.2 组织环境的概念和理论发展	22

2.2.1 组织环境的概念	22
2.2.2 组织环境理论发展	24
2.3 组织环境的影响与管理对策	29
2.3.1 组织宏观环境的影响与管理对策	29
2.3.2 组织微观环境的影响与管理对策	32
2.4 组织环境的发展与管理创新	34
2.4.1 近年来组织环境的发展	34
2.4.2 环境波动促进组织创新	35
本章小结	35
案例研讨 站在新能源汽车新风口之上的比亚迪	35
进一步阅读文献	38
本章思考题	38
第3章 组织的社会责任与管理	39
3.1 组织的社会责任问题	39
3.2 社会责任的概念和理论发展	39
3.2.1 社会责任的概念	39
3.2.2 企业社会责任的驱动因素	41
3.2.3 社会责任的不同观点	43
3.2.4 企业社会责任的发生机理	46
3.2.5 承担社会责任对企业绩效的影响	46
3.3 履行社会责任的挑战和行动	48
3.3.1 履行社会责任的挑战	48
3.3.2 履行社会责任的管理行动	49
3.4 社会责任实践的发展与管理创新	51
3.4.1 积极履行社会责任	51
3.4.2 千丝万缕的社会责任	52
本章小结	53
案例研讨 华为的可持续发展之路	53
进一步阅读文献	56
本章思考题	56
第4章 组织战略与管理	57
4.1 组织的战略问题	57
4.2 组织战略的理论和实践发展	58
4.2.1 经典组织战略理论	58
4.2.2 现代组织战略理论	59
4.2.3 组织战略理论的新发展	62

4.2.4 实践发展的规律探索	64
4.3 战略管理的要点	67
4.3.1 组织战略	67
4.3.2 公司层战略	70
4.3.3 业务层战略	71
4.4 目标管理	74
4.4.1 组织目标	74
4.4.2 目标管理	80
本章小结	83
案例研讨1 海尔的发展路径	83
案例研讨2 小米发展战略	84
进一步阅读文献	92
本章思考题	92
第5章 组织结构与组织设计	93
5.1 组织的结构问题	93
5.2 组织结构与组织设计的理论和实践发展	93
5.2.1 组织结构的理论和实践发展	93
5.2.2 组织设计的理论和实践发展	94
5.3 组织结构与组织设计	100
5.3.1 组织结构	100
5.3.2 组织设计	113
5.3.3 组织流程与再造	117
5.4 组织变革与组织发展	122
5.4.1 组织变革的含义和类型	123
5.4.2 组织变革的动力和阻力	125
5.4.3 组织变革的原则与方法	131
本章小结	134
案例研讨 Dupont 公司的组织发展	135
进一步阅读文献	137
本章思考题	137
第6章 个体行为与群体行为	138
6.1 组织中的个体和群体行为问题	138
6.2 个体行为与群体行为的理论与实践发展	139
6.2.1 个体与个体行为	139
6.2.2 群体	146
6.3 冲突与妥协	160

6.3.1	冲突概述·····	160
6.3.2	冲突的过程·····	161
6.3.3	冲突的处理·····	161
6.4	权力与政治·····	162
6.4.1	权力的类型和来源·····	162
6.4.2	权力的特性·····	168
6.4.3	政治与政治行为存在的条件·····	169
6.4.4	政治行为的特性·····	171
6.5	沟通与激励·····	172
6.5.1	沟通概述·····	172
6.5.2	需求与激励·····	175
	本章小结·····	183
	案例研讨1 惠普公司内的政治行为·····	184
	案例研讨2 总裁和秘书之间的冲突·····	186
	进一步阅读文献·····	187
	本章思考题·····	187
第7章	领导与领导行为 ·····	188
7.1	领导问题·····	188
7.2	领导理论及其实践发展·····	188
7.2.1	领导理论·····	188
7.2.2	领导理论的实践发展·····	201
7.3	领导的权力与行为·····	201
7.3.1	领导的权力·····	201
7.3.2	领导行为的心理驱动·····	202
7.3.3	领导行为的具体展示·····	208
7.3.4	领导行为的创新表现·····	213
7.4	领导力建设·····	217
7.4.1	基本素质要求·····	217
7.4.2	善于用人·····	224
	本章小结·····	228
	案例研讨1 伟大的五美元·····	228
	案例研讨2 柳传志重掌帅印,联想回归本源·····	230
	进一步阅读文献·····	232
	本章思考题·····	232
第8章	组织绩效与管理 ·····	233
8.1	组织的绩效问题·····	233

8.2 组织绩效的理论和实践发展	233
8.2.1 财务绩效	234
8.2.2 客户绩效	236
8.2.3 内部流程绩效	238
8.2.4 创新与学习	241
8.3 绩效管理与内控建设	242
8.3.1 绩效归因	242
8.3.2 组织控制	243
8.4 全面管理体系与追求卓越	251
8.4.1 组织绩效与全面质量管理	251
8.4.2 组织发展与追求卓越	262
本章小结	278
案例研讨 河南豫光金铅集团有限责任公司的目标成本控制	279
进一步阅读文献	281
本章思考题	281
参考文献	282

管理学导论

分粥的故事

有七个人曾经住在一起,每天分一大桶粥。要命的是,粥每天都是不够的。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是乎每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人分粥委员会及四人评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不均,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

同样是七个人分一桶粥,不同的分配策略却带来不同的结果,这正说明管理的魅力所在。如何进行正确、高效的管理,是每个领导者需要考虑的问题。

管理(management)来自群体。人类的生存和发展遇到来自大自然方方面面的挑战,在与大自然的抗争中,人类逐步认识到,组成群体不仅能保障自己的生存,还能改善生活和使生活更加丰富多彩、幸福快乐,使人生更富有意义。

但是,形成群体也带来一定的问题,其中很重要的一点是:个体在群体中将失去以往的一部分自由。为什么?因为群体必须协同行动,有着群体的行为规范,否则就会失去群体的意义。这种协同群体行为的活动就是管理。

随着现代社会的发展,在现代文明的光环下一部分人出于利益驱动,仍然存在突破群体规范的冲动,这就需要管理者不断地提醒自己和他人,并在复杂多变的发展环境下持续提升管理水平。

1.1 管理学的基本概念

1.1.1 管理的概念

1. 管理的定义

在组织实现目标的进程中,成员个人行动之间、组织内部各方面活动之间,由于认识、动机和利益的不同,总会出现一些性质不同、程度不同的矛盾和冲突。因此,管理不是一次性任务,不可能一次完成,必须自始至终贯穿在组织实现其目标的全过程中。只要组织存在,并为其目标而活动,就一定存在管理。因此,管理的定义是有效整合组织资源,协调组织中个人和群体行为,确保组织目标得以实现的过程。这一定义有四层含义:其一,管理是一个过程;其二,管理的核心是实现组织目标;其三,管理的手段是有效整合组织拥有

的各种资源;其四,管理的本质是协调。过程中的矛盾和不协调会成为组织实现既定目标的阻碍,而管理就是要努力使成员能够协同行动而消除实现组织既定目标的阻碍。

2. 管理的任务

如前所述,人们组成群体的目的是生存和更好地改善生活。为此,他们必须放弃自由散漫的、各自为政的行为方式,通过协同行动来达到这一目的。在群体中协同个人的行为,就需要管理。可以这么认为,一个组织的存在肯定有其目标,这个目标主要受投资者(投资者也是人们加入组织群体的一种角色)的影响,而且在组织的目标下能够成就许多个人的目标,这就是吸引人们加入组织的重要因素。既然组织的目标是大家的目标,管理的任务就在于引导组织成员共同来实现这一目标。具体来讲,就是把组织所拥有的人力、物力、财力等资源加以合理地组合和运用,以实现组织的目标。为推动组织向目标一步一步地接近,必须规定组织中每个成员应当从事的活动,并使他们的活动相互协调。如果这些活动都规定得当、协调一致、进行顺利,那么组织中各成员的活动就会对组织目标的实现发生积极的促进作用。从这一意义上讲,在管理过程中要鼓励那些有利于组织目标实现的成员行为,阻止那些妨碍组织目标实现的不利行为。

1.1.2 管理者的概念

1. 管理者

谁是管理者? 管理者(managers)是组织中有权指挥他人活动的人。也就是说,从组织结构的角度来讲,在组织中,每一位管理者都存在他的下级。按照组织结构的层次可将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。高层管理者在组织中负有全面性的职责,相应地也被赋予在组织中最高的权力;中层管理者在组织中负有他们管辖领域的职责,相应地也被赋予在组织中局部的权力;基层管理者直接面对在组织中第一线工作的操作者,他们具有指挥操作者和实施具体工作任务的责任。

2. 管理者的作用

在组织中,管理者起着非常重要的作用,主要体现在人际管理、信息管理和决策制定与实施三个方面。

在人际管理方面,管理者的作用主要是代表、沟通和指挥。高层管理者代表组织整体,中层管理者代表组织的某个局部,基层管理者代表一个基层单位。因此,管理者肩负着组织的责任,也是组织利益的代表。管理者要在组织中进行上下左右的沟通,以便在上下级之间、横向之间协同行动。另外,管理者还要指挥和激励下级有效地完成任务。

在信息管理方面,管理者的作用主要是保持信息畅通并有效地获取信息、处理信息和传播信息。管理者要确保信息渠道的畅通,保障信息系统的正常运作。管理者要借助于信息系统为正确决策收集大量有效的信息和进行有效的信息处理,并借助信息系统的支持发布决策指令并推动(包括监督)指令有效地实施。

在决策制定与实施方面,管理者的作用主要是决策行动目标和行动方案,并推动决策方案的实施。管理者在自己行使职权的领域内要决策解决问题的有效方案,为决策方案得到有效实施而合理配置资源、协调各方行动,并实施相应的控制以确保决策目标的实现。

3. 管理者的技能

管理者的角色需要怎样的技能呢？这个问题不好回答。一般认为，管理者为履行其管理职能和提高其管理绩效，至少需要三种基本的技能(Robert L. Katz)，即技术技能、人际技能和概念技能。技术技能是指熟悉和精通某种特定专业领域的业务知识，诸如机械制造、会计学、施工技术；人际技能是指与他人沟通和协作的能力，如激励、引导和鼓舞组织成员的热情与信心的技能；概念技能是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能，即管理者必须具有能够将组织看作一个整体，理解组织各部门之间的关系，并从整体上认识组织和决策组织活动的的能力。从组织角度也可以说，概念技能是一种宏观管理的能力。

不同层次的管理者，对于上述技能的要求是不一样的。技术技能对基层管理者更为重要，因为他们要直接处理下属所从事的工作。如果基层管理管理者缺乏相应的技术技能，那么他就难以取得好的工作成绩，也难以在基层雇员中树立威信。人际技能是各个层次的管理者都必须具有的，而概念技能对高层管理者来说是非常必要的。如果认同这个观点，在提拔任用管理者时，必须关注候选人的管理技能结构。同时，也必须加强在职管理者相应的技能学习和提高。

1.1.3 学习管理学的目的

为什么要学习管理学？这个问题虽然在考试的时候很少会出在卷面上，但许多学习管理学的人们都曾在头脑中闪烁过这个问题，只是不同的人思考这一问题的角度和深度不同而已。在现实生活或工作中，人们每时每刻都会感受到管理的效果——满意的或不满意的，或介于两者之间的。比如：当需要用水、用电时却突然遇到了停水、停电，而事先却无任何信息公告；当书中的情节完全把读者的思想融入进去，并且正想再前进进一步的时候，却遇到由于装订的质量问题而少了下文，给激情中的读者当头一棒；当为了赶时间放弃乘9个小时的火车而改乘飞机时，在候机大厅里接连不断迎来抱歉的通知：“由于机械原因，飞机不能按时起飞”，满腔怒火而又无奈地在机场闲坐了8个小时；当接到执行科长的指示时，又接到了处长的命令，而两全其美又不可能，进退两难；当指挥下级时才发现你的下级们都正在执行你的上司的命令，自己在不知不觉中突然成为了“光杆司令”；等等。这些都是司空见惯的问题，而细想起来都是可能是由于管理不善造成的。学习管理学就是为了不断地改进管理工作，使那些令人头疼的问题尽可能地减少。

另外，每一个人在组织中所面临的要么是管理他人，要么就是被他人管理，而且多数是两种情况同时发生。那么，学习管理学既要了解如何有效地管理他人，也要了解如何有效地接受他人管理，领悟上司的管理方式和组织的管理体系。

学习管理学，可以更好地认识管理，从而提高自身的综合素质。这对于每一位学习管理学的人来说都是有益的，因为从管理的基本理论学习中可以领悟到许多道理。但是，不能指望通过学习管理学就能成为一个有效的管理者。应该记住，学习管理学仅仅是提高管理水平和通向成功的基础和开始，要想成为一个成功的管理者还需要走很漫长的路。

1.2 管理理论的发展

关于管理的思想虽然由来已久,但发展为系统的管理理论,则公认是在 19 世纪末到 20 世纪初。从管理理论发展的历史及内容来看,大致可分为三个阶段:古典管理理论、人际关系理论和现代管理理论。

1.2.1 古典管理理论

古典管理理论的形成时期大约是在 19 世纪末 20 世纪初,由两部分组成:科学管理理论与综合管理理论(斯蒂芬·罗宾斯,2011)。

科学管理理论的创立者是美国的 Frederick Winslow Taylo。著名的《科学管理原理》一书奠定了科学管理理论的基础。他认为,根据科学方法可以找出“一种最好的途径”来完成每项任务。该原理提出了分工效率,更重要的是,该理论标志着科学精神和理性的力量开始统治组织管理的行为(李新春、胡晓红,2012)。

综合管理理论的代表人物有法国的 Henri Fayol、德国的马克斯·韦伯(Max Weber)及后来美国的 Luther Gulick 和英国的 F. Urwick 等。Henri Fayol 将企业中的管理活动区分于企业的经营管理活动,认为管理只是经营当中的一种活动,它包括: plan、organize、direct、coordinate、control 等五项活动。但有学者认为该理论存在一定的缺陷,如无视了非正式集体的存在、弱化了组织与外界有机环境的关系、设定指标没有科学的测量基础等(范静波,2011)。

1.2.2 人际关系理论

1929 年经济危机爆发,资本家充分利用泰勒制压榨工人,引起工人的不满,消极罢工等现象时有发生(尤建新、陈守明,2011)。因此,为了获得劳资关系的新平衡,新的管理理论和方法陆续形成。

早期一些学者关注到人在工作中的行为,通常称之为组织行为学(organizational behavior,OB)。其中,罗伯特·欧文(Robert Owen)、雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg)、玛丽·派克·福莱特(Mary Parker Follett)、查尔斯·巴纳德(Chester Barnard)四位先驱者做出了比较杰出的贡献(斯蒂芬·罗宾斯,2011)。在经过长达 8 年霍桑实验的基础上,梅奥于 1933 年出版了《工业文明的人类问题》一书,突破了古典管理学理论的框架,正式创立了人际关系学说(尤建新、陈守明,2011)。在该学说中,重点从过去的“机器”转变为“工人”,不再将他们视为单纯的“经济人”。

经过 30 年的大量研究工作,许多社会学家、科学家、心理学家从事行为科学的研究,逐步完善了人际关系理论。

1943 马斯洛在“A Theory of Human Motivation Psychological Review”一文中提出“需求层次理论”,将人的需求分为 5 个阶段,分别是生理需求、安全需求、社会交往的需求、尊重的需求、自我实现的需求。1969 年 Clayton Alderfer 在《人类需要新理论的经验测试》一文中根据马斯洛的观点作了进一步研究(游静,2010),提出“ERG 等级需求理

论”。该理论认为,需求层次理论是平行并列的关系,而不是马斯洛提出的刚性递进关系。后期“双因素理论”“群体力学理论”“强化理论”“公平理论”等也是行为科学的代表理论。

行为科学与古典管理理论的不同在于管理对象的改变(郑海航,2010),从对“机械与劳动力效率”的管理上,转移到“人的/员工/人员主动性和创造性”的管理上,同时也引起了管理方法的改变。传统的古典管理理论有着金字塔式严密的制度,而行为科学强调了人的欲望、情感、动机的作用。

1.2.3 现代管理理论

巴纳特在1938年出版的《经理人员的职能》一书中,将管理理论推向一个新的阶段,成为现代管理的创始人。吸收了梅奥的以人为本的分析方法,把重点转向正式组织本质的分析上,克服了“社会人”感情因素的片面性,而将员工作为“决策人”为出发点。

“二战”后由于科学技术发展迅猛,管理理论的发展越来越借助于多学科交叉作用。

20世纪50年代末,美国通用电气公司的费根堡姆和质量管理专家朱兰提出了“全面质量管理”(total quality management, TQM)的概念。以质量为中心,重视顾客,根据需求不断改进管理的思想。TQM的成功离不开精确的数量方法帮助管理者做出系统的决策。70年代后期,供应链物理管理(SCLM)思想提出,该理论主要对物流活动进行管理,降低物流成本,提高效率和经济效益。可以结合线性规划模型、非线性规划模型、整数模型、网络规划模型、排队论模型及存储等模型应用在物流管理方面。

管理科学学派将应用统计学、优化模型、信息模型、计算机仿真等数量方法应用到管理活动中并取得了丰硕的成果。目前,管理科学是现代管理比较主流的一个研究方向,应用广泛。

1.2.4 管理理论新发展

20世纪80年代末,以数字化和网络化为支撑的信息化技术飞速发展,知识产业迅速崛起(李锦、弓志刚,2005)。知识经济的到来,知识成为企业的一个主要竞争力,企业更加注重知识人才的招募及知识的学习与传播途径。并且当时全球化浪潮席卷世界,金融、市场、生产、生存、企业的经营视角必然趋向全球化。同时,由于全球文化、政治的交融,不同价值标准产生冲击,人们的思想、观念、行为都深受影响,从而对管理理论产生了挑战。

1. 管理理论转变

在信息化时代,传统管理理论正在逐渐丧失对现有管理规律和经济规律的掌控能力,对许多传统理论进行了推翻。一是互联网带来零距离,信息对称。零距离要求企业以用户为中心,需要满足客户的个性化需求。因此,推翻了泰勒的科学管理大规模制造,科学管理无法适应客户独特性需求。二是组织方面从严格的官僚体制变成了扁平式组织,推翻了马克斯·韦伯的科层制,所谓的金字塔式的组织结构(徐宗本、冯芷艳,2014)。三是互联网满足公司跨地域合作的要求,资源不仅仅在内部分布,还正转变为全球分布式。推翻了法约尔的一般管理理论主张的企业内部职能再平衡理论(荣世敏,2001)。

2. 管理方式转变

随着大数据互联网的成长,管理方式变化如下(杜莹芬,2004)。一是企业不再将员工

视为单纯的“经济人”，具有人性化趋势。提出“人本管理”的新思想，强调理解员工的需求，尊重员工的权利，从而激发人的积极性。二是生产经营活动时时进行变革，传统管理对于组织流程、组织结构避免进行改动，以保持稳定性。而现代理论提出“业务流程再造(business process reengineering, BPR)”理论，该思想给企业带来全方位革命性的影响，被称为面向 21 世纪的管理理论创新(刘仲英, 2013)。三是管理信息化发展。随着信息技术的发展，管理信息化是企业和管理者适应时代的需求，各个公司不同程度的引入信息系统管理组织的流程。比如，科达公司引入 ERP 系统对组织流程进行再造，在信息透明度、流程标准化方面起到了很好的效果。

3. 企业竞争范式的转变

传统企业的竞争力来源于外部环境与企业的内部资源、能力、知识方面。在信息化时代，影响竞争力因素更加复杂，如图 1-1 所示。

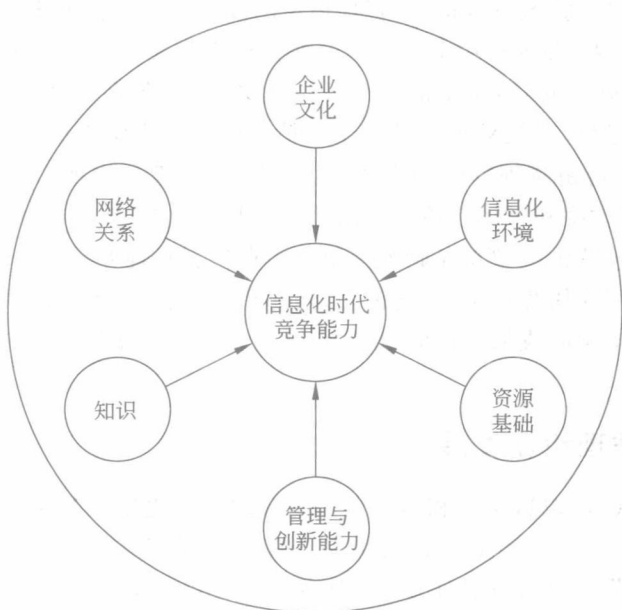


图 1-1 信息化时代竞争力影响因素

在信息化时代，企业的竞争能力呈现以下一些新的特征(温池洪, 2010)。一是竞争能力体现在细节上。通过信息化，企业可以了解最终用户的细致需求并且采取措施满足需求，提高整体竞争力。二是当代知识更新快、产品开发周期短、生命周期也较短，因此公司需要加强柔性能力，抓住市场机遇在竞争中崭露头角。三是竞争跨地域，跨时空。信息化将不同地域企业紧密地联系在一起，地理时间上的限制越来越小，企业的竞争不再是传统的特定目标市场竞争，而是转变为全面的竞争。竞争的对象也不再是单一的产品，也逐步涉及制造过程、供应商的效率等。四是企业之间竞争转为合作，出现了以信息技术为基础的新型组织。比如，建立“虚拟组织”，进行互补互利的合作，实现共赢。以美特斯邦威(徐世伟, 2007)为例，它将服装生产的任务转移给企业外实力雄厚的厂家，并且将销售权以特许权的形式转让给加盟店。公司的主要精力集中在附加值较高的部分，即品牌与设计的

环节。公司降低了销售成本及投资工厂的资金,使其更有精力投入到设计与品牌的经营商中去。五是在企业竞争力维度方面,知识对竞争能力的影响大幅度增强。知识是企业创新的源泉,包括在生产经营过程中积累的学识、市场运营开发的知识、经营管理等知识等。企业竞争由传统的产品竞争逐步转向能力竞争,在快速变化的时代中,员工和企业的知识成为一个公司竞争力的核心源泉。

4. 组织结构的转变

互联网时代模糊了员工与领导、员工与客户之间的界限。没有领导,每一个人都是信息的节点,形成扁平化组织。因此出现了无为而治、倒金字塔结构、阿米巴组织、海星模式等思想。在陈立敏的文章中,他将组织的变化形容成“航空母舰”到“歼击机群”,如图 1-2 所示。

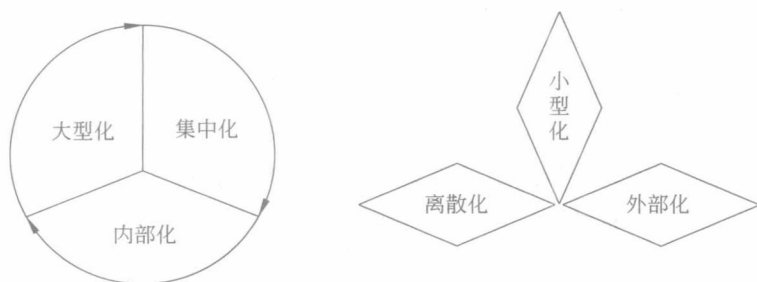


图 1-2 组织结构的变化

传统管理模式的主要职责是满足生产需要,以机械为中心,以劳动力为辅助。互联网解决了信息不对称的问题,形成了自下而上的信息流动,增强了员工的自我约束,加强了团队的合作。传统的组织是科层制和官僚制,每级员工有严格的规范、生产方式,具有高度的标准化。但在互联网时代下,新兴组织形态出现,每一个团队或员工是独立的个体,根据外部时刻变化的环境更改自己的工作内容,适应环境。该种组织类似自然生态系统的组织形态,又称“生态化组织”。同时组织具有扁平化趋势,注重横向联系,将不产生增值的环节去掉,减少中间管理层次,扩大管理幅度。

根据环境和企业的变化,互联网环境下的企业不断朝着灵活性、开放性方向发展,目前出现的一些新型组织模式有如下几个(张学峰,1998)。一是学习型组织。美国大师 P. M. Senge 提出了学习型组织,该组织是一个以系统思考、不断进步、团队学习的组织,是以激发个人及团队的组织。二是动态联盟(vo-virtual organization)/虚拟化组织。1991 年 Dr. Roger 和 Dr. Rick Dove(王森、赵桂娟,2002)提出了动态联盟的概念,被认为是 21 世纪的企业组织模式。该组织是为了快速识别竞争机会,通过先进信息化手段,跨空间,跨时间,将不同企业联系起来。每个成员以自身的优势及能力做擅长的事情,集中优势,实现目标。当任务结束时,可解散组织,具有松散、灵活的特点,及时抓住市场动态,增强竞争力。三是原子式组织。在扁平式结构中,位于塔尖的领导者地位弱化,分权趋势不断加强,原子式组织便是高度分权化的组织。“无老板的工作”是该组织的本质特征,每个成员都变成了领导者。

组织模式从量变到质变的转化,增强了企业对外界市场环境的反应能力,改变了企业