



自组织管理

“互联网+”时代的 组织管理新模式

杨家诚◎著

抓住企业内外部能量交换的非线性变量的规律

有效创造触发点和引爆点，推动企业在混沌无序的市场环境中
找到自身的创新途径和发展突破口，实现可持续成长

自组织让企业初创时的动力得到延续，价值创造最大化

中国社会科学院学部委员、《中国经营报》社长、教授、博士生导师 / 金 碚

中国工程院院士、中国科学院计算技术研究所研究员 / 倪光南

华夏基石管理咨询集团董事长、中国人民大学教授、博士生导师 / 彭剑锋

海尔集团董事局主席 / 张瑞敏 美年大健康董事长 / 俞 熔

鼎力推荐

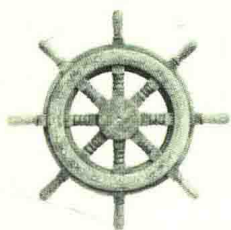


中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

深度剖析互联网引发的企业组织变革
去中心化、去层级化、发展共享



自组织管理

“互联网+”时代的
组织管理新模式

杨家诚◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

自组织管理：“互联网+”时代的组织管理新模式 /
杨家诚著. — 北京：人民邮电出版社，2016.10
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-43567-5

I. ①自… II. ①杨… III. ①互联网络—应用—企业管理 IV. ①F272.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第218281号

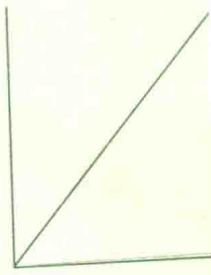
内 容 提 要

本书指出了一种符合时代特点、能够使企业迎接未来挑战的组织管理模式。作者不仅尖锐地指出了传统管理模式存在的种种弊端，而且通过系统阐述，向我们呈现了管理创新的发展趋势，详细介绍了自组织理论的诞生、演变及发展，“他组织”到“自组织”的转型路径，自组织管理模式商业逻辑，如何构建敏捷高效的自组织团队，以及国内外自组织管理模式案例实践等内容，为企业长期持续性发展提供思路和方法。本书适合企业管理者和对企业管理感兴趣的读者阅读。

-
- ◆ 著 杨家诚
责任编辑 赵 娟
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15.5 2016 年 10 月第 1 版
字数：211 千字 2016 年 10 月河北第 1 次印刷
-

定价：49.80 元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315



序一

杨家诚先生的《自组织——“互联网+”时代的组织管理新模式》，是一部很有新意和创新观点的著作。自组织是一个伴随着人类发展历史的久远而广泛的组织行为现象，而“企业”则是一个近现代才发展起来的组织形式。据有些管理史学家的研究，企业组织的基本原理很大程度上借鉴了军事组织，实行等级制的科层结构，通常由一个“总部”（最高决策官和参谋机关）和若干并列的下属“部队”组成；如果必要，各“部队”也可按“总部机关—下属部队”的类似结构进行组织管理。企业是追求效率的“命令—控制”系统，上级（总部机关）向下级（下属单位）发出指令，全体目标一致，集中力量，共同行动，是其理想状态。这样的组织显然具有高于分散个体的“战斗力”。

不过，这样的企业组织也有其弱点。例如，往往发生组织僵化和官僚主义现象、内部激励机制不善、对外部冲击的适应性和应变能力不强等。因此，如何在这样的组织体制中实行一定程度的分权，采取多部门制、事业部制、集团制等各种组织管理形式，以寻求命令控制与保持灵活性的协调，就成为企业组织管理的最重要内容。其实，最实质的问题是，企业组织形式存在一个根本性的矛盾：即一方面要确保企业法人的“经济人”性质，将企业的利润最大化作为经营管理目标，要求组成企业的员工行为最大限度地服从这一目标；另一方面虽然不得不承认员工的利益，但又不承认员工“经济人”行为的合理性，即员工不能“以最小的努力获取最大的利益”，因为，如果员工也同企业管理逻辑一样“以最少投入获取最大收益”，企业组织就没有竞争力了。也就是说，传统的企业组织管理范式要求企业员工行为的非经济人化（利益被动性），以此实现企业行为的经济人化（利益主动性）。这是“命令—控制”式的组织模式

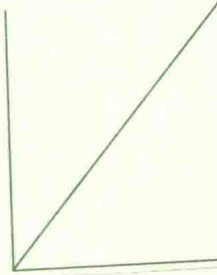
永远难以解决的矛盾。

于是，人们希望寻求新的出路，从包括“自组织”这样古已有之的组织行为和管理方式中发现企业组织管理的新逻辑、新因素。甚至使过去被视为企业正式组织之外的“非正式组织”“虚拟组织”“潜规则”等可能涣散组织管理，甚至可能导致“失控”的所谓“非组织”行为和现象，也可能得以认可，并在企业组织管理的正式构架上“登堂入室”，成为积极因素。幸运的是，互联网技术的发明和运用，为自组织行为在企业管理中发挥积极有效作用提供了有利条件，使之成为一种有生命力的组织管理新范式。杨家诚先生的《自组织——“互联网+”时代企业组织管理的新范式》一书，正是进入了现代企业组织管理发展的这个重要研究领域。

作者在该书前言中提出这样的问题：“‘互联网+’时代，企业往往比较容易通过设计新的产品和革新业务模式来进行创新，企业的员工也比以往更加聪明、擅长学习，而且训练有素，但是企业的组织管理却依然是循规蹈矩的，金字塔式的层级管理仍然占据企业组织管理的主流，而这也就不不得不让我们反思：充满不确定性的移动互联网时代，企业是否需要新的组织管理形式？如果需要，应该如何去发掘并落到实处？”全书围绕这一问题，将“自组织”作为“互联网+”时代企业组织管理新范式的一个核心因素，从企业组织的基本原理和现实案例，进行系统研究和探讨，内容颇具启发性，值得从事企业管理研究和企业管理实际工作的读者认真阅读。

中国社会科学院学部委员、《中国经营报》社长、教授、博士生导师

金碚



序二

互联网时代的人力资源管理二十大新思维、新趋势

互联网代表了一个新时代，本质上是一场以人为核心的深刻革命，是组织与人的关系重构，是组织真正实现以物为中心转向以人为中心的一场革命。人力资源管理面临全新的挑战和全新的思维，概括起来主要有 20 个新思维、新趋势。

一、人力资本价值管理时代

人力资源管理经过人事行政管理阶段、人力资源专业职能管理阶段、战略人力资源管理阶段，现在正迈入人力资本价值管理阶段，进入人力资本价值管理时代。

在人力资本价值管理时代，人力资源管理的核心目标是关注人的价值创造，使每个员工成为价值创造者，使每个员工有价值地工作，实现人力资本价值的增值。从机制体制上讲，要建立共创、共享、共治机制，使得人力资本和货币资本共同创造价值、共享剩余价值、共同治理企业。从管理技术方法上看，信息的对称与互联互通，使人力资本的价值衡量与人力资本计量管理成为可能。如引入会计核算体系计量团队与个人的价值贡献，以及用业务结果衡量 HR 的价值。

二、人力资源效能管理

与人力资本价值管理相适应的是，人力资源效能管理成为人力资源管理的核心任务。人力资源效能管理包含效率、效益和价值增值等内容，在操作层面上我们提出“两条路径”和“十项举措”。

两条路径：一是提高人力资源效率，提高人均劳动生产率，提高人力资本单位产出；二是提升人力资源价值创造能力，提升人力资源价值创造能量与人力资本增加值。十项举措包括：量化人力资源价值创造，驱动员工自主经营与自主管理；回归科学管理与职业化，剔除人力资源浪费，让员工有价值地工作；建立标准职位与胜任力管理系统，实现职位管理与能力管理系统的动态精准配

置；对碎片时间进行有效集成管理，挖掘其人力资源价值创造能量；建立全面认可激励体系，激发员工内在价值创造潜能；构建基于信息化的知识共享与协同系统，放大人力资源效能；构建人力资源效能对标管理体系，加速人力资源效能提升；建立人力资源共享服务平台，完善外包服务体系；构建全面人才发展系统，打造人才供应链与能力发展链，为组织提供源源不断的价值创造源泉；建立人力资源效能评价指标体系，提升人力资源效能管理绩效。

三、互联网大数据 HR

互联网使得人力资源管理基于数据，用数据说话和决策成为可能，使人力资源平台化聚合全球人才并满足员工个性化人力资源产品与服务需求成为可能，使人力资源价值计量管理成为提升人力资源效能管理的有效途径。

数据化 HR 体现在：强化大数据为人力资源管理提供前瞻性的分析与洞察，可对人力资源的动态变化、未来趋势进行预测；为人力资源的决策与计量管理提供充分的基础数据支撑；从大数据中分析劳资关系与冲突的临界点，减少企业内部的矛盾与冲突，降低管控与交易成本，减少内耗；从大数据分析中寻求职位系统与能力系统的最佳效能匹配关系，剔除人力浪费，从而提升人才匹配决策的科学性；基于大数据建立人力资源共享服务平台、进行人力资源职能优化与产品服务的设计与交付，打造高效率并能满足员工个性化需求的员工服务链；通过互联网和大数据系统对组织的价值创造过程及经营绩效进行客观公正的定量化评价，使人力资源的价值计量化管理成为可能。因此，未来的企业人力资源部要有计量专家和大数据挖掘分析专家，

四、以价值创造者为本

企业究竟以谁为本？我认为应该以客户价值为本，而客户价值来源于人的价值创造，因而企业同时也要以价值创造者为本。

以人为本，并不是简单地以人性为本、以人权为本。企业是一个功利组织，不能养懒人、庸人、不创造价值的人，这是企业生存的基本法则。以人为本，必须是以价值创造者为本、以持续奋斗者为本。以价值创造者为本就是要尊重

人的价值创造，让价值创造者、持续贡献者获得回报；通过竞争淘汰机制让价值创造者有尊严、有成就感，让懒人、不创造价值的人有羞耻感，甚至被淘汰；机会和资源要向价值创造者倾斜，激发价值创造活力，提升价值创造能力。

五、HR 业务驱动与三支柱模型

在新的商业环境下，人力资源管理要推动企业的战略落地和业务发展，成为企业业务发展的内在驱动力。在业务驱动导向下，人力资源管理部门的职能需要重构。现在许多企业世界级企业普遍应用的是“三支柱模型”，即把人力资源部门划分为业务伙伴（HRBP）、专家中心（COE）、共享服务中心（SSC）三大中心。

基于三支柱模型，人力资源管理服务于战略、业务与员工的三大核心职责就比较清晰了。一是人力资源产品研发设计，人力资源专家根据战略和业务发展需要，依据员工需求，进行人力资源产品与服务的设计，以及人力资源解决方案设计；二是业务伙伴，企业的人才管理流程要和业务流程管理融为一体，要把经营人才当作一项业务，把专家中心设计出来的产品和服务交付给业务部门，并推动其实施；三是建立共享服务中心，平台化集中处理常规的人力资源事务性工作，如薪酬、福利、保险等，提高人力管理效率，进一步释放出人力资源的专业能量去支撑业务发展。

六、去中心化与员工自主经营与管理

互联网改变了人与组织的关系，改变了人与组织的力量对比。CEO 只是一个象征的存在，犹如蜂巢中的蜂王，每一个成员都高度自治、自主经营。组织不再界定核心员工，每一个员工都可以在自己的岗位上发挥关键作用。正如张瑞敏在海尔所倡导的“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度、员工自主经营”就是基于互联网的组织管理思维。同时，组织的话语权在互联网时代是分散的，谁最接近客户，谁最接近企业价值最终变现的环节，谁就拥有话语权，谁就可能成为组织的核心。微软放弃员工分级制，认为任何层级的人将来都可以变成组织运行的中心，都可以变成组织的资源调配中心；华为倡导让听得见炮声的人做决策；小米科技提出合伙人组织、扁平化管理、去 KPI 驱动，强调员工自主责任驱动；海尔提出人单合一的自主经营模式。

这些就是所谓的去中心化与员工自主化经营的具体体现。

七、全面认可激励与积分制管理

全面认可激励是指全面、及时承认员工对组织的价值贡献及工作努力，通过积分的方式及时给予特别关注、认可或奖赏，从而激励员工开发潜能、创造高绩效。一方面，随着新生代员工日益成为人力资源主体，传统的薪酬激励方式难以满足员工的期望要求，难以激发员工的内在潜能及价值创造能量；另一方面是激发人才的创新创业能量的需要。要构建一个契合员工需求的、牵引员工发展的全面认可激励体系。让评价无时不在、无处不在，使员工在企业所做的一切有利于工作、有利于业务和有利于个人成长的行为都能得到认可和有效激励。全面认可激励可给组织带来良好的组织氛围、更高的绩效产出，提高员工对组织的满意度，为员工提供优秀的企业社交网络平台，实现激励措施的多元化与长期化，提升员工的自我管理能力和参与互动精神，给企业带来更多的协作、关爱和共享，维护员工工作与生活的平衡，有利于公司文化和制度的落实和推进。

八、群体意见与群体智慧行动

在互联网时代，企业里的“意见领袖”不再仅仅来自企业高管，而是微博、微信、社区里有影响力的小人物。他可能就是企业里的一个普通员工，却可以影响、代表或召集一个庞大的群体，发起群体行为，如劳资集体对抗行为及集体罢工行为。对企业而言，要重视群体意见，要学会和“意见领袖”有效沟通，深入了解员工价值诉求，主动去影响员工社区，输入正能量，防范于未然。同时，互联网也可以产生群体智慧行动，企业遇到某一个问题时，就可以在员工社区里通过集思广益解决问题。还可以构建交互式的人才社区，把不同地域的同一专业人才或不同地域的不同专业人才汇聚一起共同进行智慧行动，如在线学习、众包、众筹、公民科学等。对人力资源管理者来说，要意识到集体智慧行动所产生的巨大效应，并且要学会运用集体智慧扩大人力资源的效用边际。

九、智能机器人劳动替代

随着技术的创新与进步，智能机器人成本越来越低，替代劳动者成为最廉

价的劳动力。未来发展趋势是大量的制造企业的劳动由智能机器人替代，势必带来劳动组织模式的革命，进入工业 4.0 时代。变化体现在：一、技术创新替代人力，二、靠智能机器人节约、替代人力。劳动创造价值将向知识创造价值过渡，劳动者真正实现由体力劳动到脑力劳动的转变。

工业 4.0 时代，操作类员工要从过去的劳动效率高、生产事故少的生产能手向智能化、信息化、集成化、一体化的多元化技术型人才转变。

十、劳动合规守法成本

劳资关系的和谐与否，决定一个企业人力资源投入的效能。劳资关系紧张势必导致企业劳动力成本增加，影响劳动者内在的积极性，尤其是大量罢工、群体事件的出现，会带来人力资本价值损耗以及资方财产损失。因此未来企业在劳资关系方面，一是要从股东价值优先策略（把劳动者当作成本）转向股东价值和人力资本价值平衡的人力资源管理策略；二是从钻法律空子的思路转变为合规守法，减少企业的违法成本。对于企业而言，在严格遵守《劳动法》的前提下，要建立工会、集体协商、职工代表大会等劳动关系制度，并建立相应的预警机制。

十一、企业反腐倡廉廉洁自律行为

企业越做越大的同时，高管拥有的资源也越来越多，如果高管缺乏廉洁自律，不能做到“利出一孔”，堡垒就会从内部被攻破，企业的衰落就成必然。随着国家“反腐”浪潮浩荡汹涌，企业反腐也越来越成为对高管行为有效约束的重要手段，也是对高管廉洁自律行为的必然要求。在企业反腐机制制度建设上，我国的企业已经有很多值得借鉴的实践。如阿里巴巴的“零容忍”“廉政部”“合规部”，京东的“内控合规部”、高管轮职轮训，万向的“员工举报”制度，万科的“自律申报”制度，“行为准则承诺书”制度，华为的“自律宣言/自律联盟”，等等。

十二、人力资源管理迭代创新

迭代是重复反馈的活动，让客户参与到产品的设计与完善之中，不断反馈和完善，使产品和服务逐渐逼近客户需求。移动互联时代，新生代员工登上职业舞台，新思维、新方法、新需求涌现，这就要求人力资源管理者走出“闭门造车”

的管理现状，到员工中去、到客户中去，不断挖掘员工需求，根据需求创新并提供相应的人力资源产品或服务。同时，在产品和服务的基础上，不断整合员工诉求，不断优化、提高、完善、迭代更新，满足新形势、新群体、新需求。

十三、跨界人力资源价值创造网

在互联网时代，信息的对称和透明，客户、员工互动参与、交融，无障碍表达价值诉求与期望，共同构成了以客户价值与人力资本价值为关键连接点的网状价值结构。在网状价值结构中，客户与员工跨界，劳动组织方式跨界，专业职能跨界，这就需要人力资源管理具有跨界思维。向上，要承接企业的战略和业务变革的需求，人力资源管理将不断碰触和影响企业战略，并站在越来越战略性的角度来管理人力资源，规划人力资源管理活动，引导人力资源管理行为，成为战略伙伴和变革推动者。向下，人力资源管理必须密切关注员工的需求和目标，尤其面对工作场所新生代员工的挑战，要关注员工的需求，成为员工支持者。向左向右，人力资源管理正寻求更有效地支撑企业主要业务活动的方式，扮演业务部门的合作伙伴，要帮助一线经理带队伍，创造高绩效。向内，人力资源管理朝纵深发展必然带来越来越高的专长化、精细化和独特化。向外，跨越传统边界与外界组织、社会进行资源与价值的交换与共享。

十四、碎片时间管理与微 HR

完整的工作和生活时间被“碎片化”是互联网时代的一个显著特征，并成为不可逆转的趋势，企业人力资源管理不如转变理念和思路，在适度控制的基础上，一方面，将完整工作微化，分解为碎片时间可完成、可协同的工作，另一方面，对员工碎片时间进行有效集成管理和模式创新，挖掘碎片时间的人力资源价值创造能量，例如，引导员工在碎片时间提合理化建议，参与微创新活动，参与微改善，等等。

在“碎片时间”趋势下，人力资源的微化趋势突显，出现了微组织、微工作、微协同、微创新、微团队、微学习、微薪酬等。

十五、粉丝人力资本管理

互联网时代，员工跟客户之间的界限模糊了。员工是客户，客户是员工，

两者之间角色互换，人才价值创造边界与范围也扩展了，如企业人力资源产品服务延伸至价值链上的客户，同时客户也可以和员工一起进行产品和技术创新与市场推广，形成交互式价值创造社区。

企业的铁杆粉丝群既是企业产品设计与研发的重要参与者，也是企业业务的推动者与品牌的推广者，某种意义上说也是企业重要的人力资本。如何通过组织方式创新将粉丝纳入企业的人力资本价值创造体系中，对粉丝的价值贡献进行评价并予以回报，将成为人力资源管理的新职能。

十六、灰度领导力

“灰度领导力”是指在混沌的、不确定状态下，管理者要告别过去那种非竞争即合作、非生即死、非黑即白等冲突式的思维和方法，转变为一种能在各种复杂因素交织的运动中控制自己的步伐节奏、在黑与白之间平滑过渡的思维方式和方法。“灰度领导力”包含以下内涵：愿景领导力、跨界领导力、竞合领导力、跨部门和跨文化领导力、“真实”领导力。

十七、人才客户价值体验

互联网时代使人与人的沟通成本趋于零，信息对称、透明，使员工自由地表达自身的情感变化和价值诉求，并在员工社区形成共识和意见领袖。企业的人力资源产品与服务的研发设计与提供，要更关注员工的情感需求和价值实现需求，并增加人才对人力资源产品与服务的价值体验。增加体验并不意味着更大的资金投入，而是要将人力资源产品更精益化、更个性化。人力资源管理更需要对人性有透彻的了解。从事人力资源管理的人，既是数字大师，又是人性大师；既要尊重数据事实，同时对人性要有感悟，要有理解。所以，在这么一个时代，人力资源很重要的任务是实现情感的链接，去提升人才的价值体验。

十八、“去企业忠诚”与“非员工敬业度”

互联网时代是一个真正的人才主权时代，是一个员工随时有可能炒老板鱿鱼的时代。虽然很多老板都试图通过文化来解决价值观的认同问题、凝聚力和员工忠诚度的问题。但也必须认识到，这个时代不再简单强调组织忠诚了，而

要更强调职业忠诚和专业忠诚。企业最大的财富不是拥有多少人才，而是拥有多少知识，能够使用多少人才，人才以用为本，不再是企业所有制，而是价值创造圈归属制。在互联网时代，人才由企业所有转变为价值创造圈所有。企业应该从封闭式的人才平台到开放式的人才平台转变，由人才所有权转向人才使用权转变，强调不求人才所有，但求人才所用；不追求绝对拥有，但求绝对所用。

另外，随着个体知识劳动者、粉丝人力资本、外包人力资源等非企业员工的出现，如何提升非正式员工的敬业度和价值创造能量，也是人力资源管理要关注的新问题。

十九、HR 全球人力资源平台

一方面，随着中国企业越来越走向国际化，中国企业需要全球运筹人才、全球整合人才，需要建立跨文化的全球人力资源供应链和管理平台；另一方面，中国经济发展到今天，从宏观上讲要创造一种环境（优化制度环境），吸纳全球人才，使全球人才为我所用，使中国不仅成为全球经济增长中心，更成为全球优秀人才集聚中心。

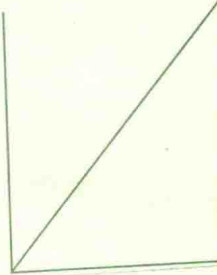
二十、移动互联学习网

在互联网时代，学习真正变成一种生活方式：边走边学、边娱乐边学、边工作边学，学习无处不在、无时不在。移动互联学习成为新时尚并呈现新特点：碎片化学习，干货传播，互动共享社区，自主选择与自邀，自媒体传播，案例教材自产自销，自播自录学习共享，师资大家推荐一起来，等等。企业和员工将面临一场新的学习革命。

我上面所提出的人力资源管理领域值得关注的 20 个词，均是企业最优实践的总结、提炼与升华，都有鲜活的案例支撑，有的已经成熟，有的还处于探索中，但比较全面地代表了人力资源管理发展的方向和趋势，值得大家进一步关注并思考。

中国人民大学教授、博导，中国人力资源开发研究会副会长兼人才分会会长

彭剑锋



前言

与 21 世纪颠覆性的技术、日益激烈的市场竞争以及不断加快的市场需求等相比，企业组织管理形式的进程就像一只缓慢爬行的蜗牛。

“互联网+”时代，企业往往比较容易通过设计新的产品和革新业务模式来进行创新，企业的员工也比以往更加聪明、擅长学习，而且训练有素，但是企业的组织管理却依然是循规蹈矩的，金字塔式的层级管理仍然占据企业组织管理的主流，而这不得不让我们反思：充满不确定性的移动互联网时代，企业是否需要新的组织管理形式？如果需要，应该如何发掘并落到实处？

在探索这个问题的答案之前，我们不妨先思考以下问题：企业如今的组织管理模式存在哪些弊端？实际上，在这种组织管理模式变得不合时宜之前，在生产效率的提高、员工的统一管理等方面都取得了巨大的成效。但“互联网+”时代对企业的组织管理提出了以下新的挑战。

◆ 企业需要应对更加快速的变革。在移动互联网时代，企业竞争优势的获得和消失更快，产业领先者的更替也更加频繁。在零售、金融、医疗、教育等各个行业，企业间大规模的兼并、重组、投资、融资、破产等已经屡见不鲜。

◆ 产业进入的门槛更低。无论哪一个行业，只要有需求痛点存在，就有可能获得新的增长点。例如，Uber 的出现，对传统出租车行业造成了剧烈的冲击，让用户获得了更好的出行体验，因而在短短 6 年时间内就取得了超过 600 亿美元的估值。

◆ 生态圈的价值进一步放大。“互联网+”时代比以往的任何时代都更注重连接。在这样的环境下，企业竞争优势的获得不再只依赖于产品的市场能力，还在于企业的协同能力。随着产业垂直一体化程度的降低，企业也更难控制自

己的命运。

◆ 消费者的主体地位得到体现。过去，市场的主动权主要在于生产者，而互联网的出现，使信息更加透明，消费者的选择范围更大，主体地位更加明显。

◆ 战略生命周期不断缩短。由于互联网的广泛连接以及资本获取渠道的增多，因此行业发展的速度更快、行业相关的商业模式也更加多元，在相对更短的时期内，一个行业就容易达到发展的极限。

而这些都决定了员工的个性化和创新性更应该得到发挥，企业与消费者之间的接触应该更加密切，企业进行决策时应该考虑多数人的意见以及市场的反馈，所以企业应该建立一个全新的组织管理模式。在一个颠覆不断加剧的时代，企业为了获得长远发展，必须进行组织管理的变革。

实际上，从华为的“三人战斗小组”，到百度的“小团队制”，再到海尔的“员工创客”，都是企业组织管理模式的创新尝试。而这些创新模式实际上都可以归结为自组织管理，其颠覆了企业内部原有的职能制划分，创造了一种新的企业结构。在企业内比较流行的“内部创业”作为一种跨职能团队模式，已经逐渐成为互联网时代自组织的一种典型代表。

企业中的自组织拥有几个鲜明的特征，即共同的目标、分工协作、集体行动、自我管理。自组织不仅是一个组织过程，同时也是一种治理方式。而自组织管理模式之所以能够获得众多企业管理者的青睐，主要是因为“互联网+”时代，信息传递的效率和范围均大大提升，市场和产业面临更多的不确定性。而自组织管理能够使企业更好地进行自我成长并适应外界变化。

不过，自组织管理并不是一剂包治百病的万能膏药，究竟什么样的企业适合自组织管理、企业应该如何实施自组织管理等问题均需要企业的管理者对自组织管理有更加全面深刻的了解。而且，企业在具体实施自组织管理模式的过程会遇到以下具体问题。

- 企业为何要“自组织化”？

- 如何设计自组织团队的组织结构？
- 企业如何引入阿米巴经营模式？
- 处在互联网时代的自组织会有怎样的发展前景？
- 如何成功地从层级制管理过渡到自组织管理？
- 自组织管理模式中，是否完全不存在层级关系？
- 企业应该如何在新的雇佣关系下充分挖掘员工的价值创造能力？

本书系统论述了自组织理论的诞生、演变和发展；阐释了“互联网+”时代的组织结构变革；演示了自组织时代的企业管理转型的方法以及自组织团队应如何构建；介绍了基于自组织理念的阿米巴经营模式以及国内外的实践案例。但是，需要注意企业的自组织管理不应该是简单的复制和模仿，而应该根据企业实际重新设计管理的模式，以便能够获得持续性的发展。

目录

第1章 自组织崛起：颠覆传统组织架构的管理新范式 1

- 1.1 自组织理论的诞生、演变及发展 2
 - 1.1.1 自组织理论的3个构成要素 2
 - 1.1.2 自组织理论的主要发展阶段 4
 - 1.1.3 自组织理论的5个基本特征 7
 - 1.1.4 自组织环境形成的4个条件 10
- 1.2 从雇佣关系变革看企业自组织化 12
 - 1.2.1 颠覆传统雇佣模式的革命 12
 - 1.2.2 互联网时代的雇佣关系变革 18
 - 1.2.3 新型雇佣关系下的自组织管理 21
- 1.3 颠覆式创新：自组织的失控实践 24
 - 1.3.1 自组织：小组织，大功能 24
 - 1.3.2 企业自组织化的失控实践 27
 - 1.3.3 扁平化时代的社群自组织 31

第2章 组织裂变：“互联网+”时代的组织结构变革 35

- 2.1 组织扁平化：传统组织架构的颠覆与重构 36
 - 2.1.1 组织结构变革的五大趋势 36
 - 2.1.2 扁平化组织结构 39
 - 2.1.3 扁平化组织需要具备的5个条件 40
 - 2.1.4 如何打造扁平化组织结构 42
- 2.2 组织无边界：传统管理体系的再造与升级 44
 - 2.2.1 无边界组织的概念与内涵 44