



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

人际网络的潜在力量

工作在组织中究竟是怎样完成的



THE HIDDEN POWER OF SOCIAL NETWORKS

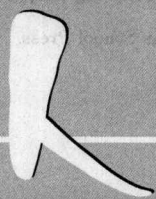
Understanding How Work Really Gets Done in Organizations

〔美〕罗布·克罗斯 安德鲁·帕克 著

刘尔铎 杨小庄 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS



人 际 网 络 的 潜 在 力 量

——工作在组织中究竟是怎样完成的

〔美〕 罗布·克罗斯 安德鲁·帕克 著

刘尔铎 杨小庄 译

当代管理学名著丛书
《组织行为学》作者之一——
著名管理学家、哈佛大学教授 罗布·克罗斯 著
著名管理学家、哈佛大学教授 安德鲁·帕克 著
刘尔铎 杨小庄 译

商务印书馆出版

(北京·西单·闹市口·大街·100001)

电话：(010) 63996111

网址：http://www.bss.com.cn

邮编：100001

商务印书馆

2007年·北京

元00.11

Rob Cross & Andrew Parker

THE HIDDEN POWER OF SOCIAL NETWORKS

Understanding How Work Really Gets Done in Organizations

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

人际网络的潜在力量——工作在组织中究竟是怎样完成的/[美]
克罗斯,帕克著;刘尔铎,杨小庄译.—北京:商务印书馆,2007
ISBN 7-100-05241-6

I. 人… II. ①克…②帕…③刘…④杨… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 115633 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

人际网络的潜在力量

——工作在组织中究竟是怎样完成的

[美] 罗布·克罗斯 安德鲁·帕克 著

刘尔铎 杨小庄 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05241-6/F·642

2007年5月第1版

开本 700×1000 1/16

2007年5月北京第1次印刷

印张 20½

印数 5 000 册

定价: 41.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。



译者序

对

“人际网络的潜在力量”这样一个话题，人们一定不感陌生。一些人勤于此道，业精于此，并且热衷于罗致、寻读这方面的书籍，希望从中汲取“人生的养料”。然而眼前这本《人际网络的潜在力量》(the Hidden Power of Social Networks)，也许未必能够让这些人感到“食之有味”，因为它不是一本类似于中国传统文化意义上讨论人与人之间的关系及其后果的书籍。

由美国学者罗布·克罗斯(Rob Cross)和安德鲁·帕克(Andrew Parker)合著、哈佛商学院出版社出版的这本书籍属于组织理论与组织行为学范畴的专著。本书的作者花费了5年的时间，深入到了世界上超过60家、覆盖12种行业当中的大型企业、金融、咨询以及政府机构等各种类型的组织当中(由于研究工作的要求，读者不会在书中发现这些组织机构以及有关人员的真实名称或姓名)，开展了大规模、深入细致的跟踪调查与研究。他们将自然科学与工程技术的“网络”概念及其分析方法移植到了社会学的领域，诚

潜在力量

如本书副标题所言,致力于寻找在组织当中,工作到底是由谁(哪些人、哪些组织)在一起来完成的,以及如何完成的(从人与人之间如何结合在一起,进而发现信息、知识、经验、能力、能量,等等,是如何在人们之间传播、传递,相互依赖、相互影响——这样的角度而言)。按照作者的研究方法而言,也就是要研究,人际网络当中流通的内容是什么,人际网络是如何形成与实现连通的,从而试图从根本上——即从人的角度——探寻提高组织绩效的途径和方法。同时,作者还具体分析作为人际网络节点的人或组织对人际网络产生的影响,为完善人际网络的连通、提高组织绩效,提供了具体的和可操作的方案。作为一本专业书籍,本书的作者向读者介绍了最基本的人际网络分析的技术工具。没有这些技术分析工具,人际网络分析将成为无本之木。

本书的内容还同组织理论和组织行为理论当中的无形组织理论密切相关。人际网络在很大程度上属于无形组织理论的研究范畴。组织理论对于无形组织的研究已历时近百年,而用网络的观点与方法研究组织却是新颖的,尚待时日加以探索和发展。事实上,到目前为止,无形组织理论当中并未出现过一个十分明确而完整的理论框架,或者是模型,能够从整体上比较综合地描述与说明无形组织;而现在本书所阐述的人际网络观点及方法,实际上为研究无形组织提供了很好的研究方法,或者说是研究无形组织的一种方法。这里要附带说明的是,目前国内不少学者把国外有关组织理论和组织行为学著作当中的 formal organization 译为“规范组织”,而将 informal organization 译成“不规



范组织”，在本书当中，这两者则分别被译为“有形组织”与“无形组织”。这里无法就此详谈，我们的看法是，没有一个组织可以被假设为是“不规范的”，每一个有形组织都会产生它的无形组织（还往往不止一个），二者“形影不离”。下了班之后，经常是一些人不论什么原因而在一起行走，那实际上已经就是一个“无形组织”了，显然，它不会是一个“不规范的组织”。不存在没有无形组织的有形组织，而无形组织既不能自生，也不能自灭。组织理论和组织行为理论之所以关注无形组织，其目的在于承认人类行为当中这样一种客观的现象而对其加以研究，以发现真正能够提高组织绩效的方法，同时，又能够使每个人的自身价值在工作当中得到实现，而不是机械片面地扼制人类的自主精神，这才是管理学的精髓所在。从早期的“泰罗制”演变发展到当今的人力资源理论，其发展的轨迹与西方的人文主义传统之间，是存在脉承关系的。早在1924年11月，哈佛商学院的研究生院便在美国的西屋电气公司所属的霍桑工厂里进行了著名的“霍桑实验”，实验促生了“无形组织”的概念和理论的提出。*

哈佛商学院出版社出版的书籍难免有“居高声自远”的味道，然而人们之所以要问津本书，主要还是由于它是一本涉及组织理论及组织行为学的专业书籍。本书开拓了这些研究领域中的新思维、新方法，同时，必然也导致开创或者拓宽了其中的研究领域。值得一提的是，作者在本书的序言当中，把在社会学的研

* 美籍华裔学者黄砥石先生对此曾有过专门的论述，另见 Tom Lupton 所著 *Management and the Social Sciences* (2nd ed., Penguin Books Ltd, 1971.) 一书。



潜在力量

人
际
网
络
的
量

究领域中引入网络的想法与方法的发端,追溯到很久以前,因此可以说利用网络的观点与方法来研究有形组织与无形组织决不会是肇始于本书。之前,这方面的理论及方法在国外学界已经兴隆地开展起来了,这方面的文献也非常之多,读者及有关的研究人员还可以通过因特网上了解这方面的情况。然而对于国内的研究人员及出版单位,像这样的提法,这种类型的研究题材,似乎是首次遇到的,或者至少不是经常见到的,当然不排除由于种种因素的限制,使有关人员无法很快地接触到有关这些方面的信息。但无论如何,正如一些国外杂志的评论,像这样一本书籍,在如此短的时间里,完成如此大量的人际网络的调查分析工作,是十分不容易的。毕竟,本书以及类似的书籍正为组织及组织行为学的理论与实践的研究拓展出一方新的领域,这正是哈佛商学院出版社出版此书的原因,也是商务印书馆愿意将它译介给中国读者的原因之一。

本书当中所介绍的许多内容和概念的提法是译者首次遇到的,这当然是译者学识有限的缘故,望读者指出翻译当中有错误的地方。惟译者这里需要说明并表示感谢的是,本书的责任编辑叶冰女士在仔细阅读原著的基础上,对译文提出了许多有建设性和有价值的建议,如果没有她对本书译稿所做的大量修改与编辑工作,译者要想使译文呈现现在的面貌,是不可能的。这里,“人际网络又一次昭示了它的潜在力量”,当然,译文中仍有可能存在的错误由译者负责。

无疑,本书的内容有其新颖性,值得有识的专业读者去慧眼问津,乃至去应用、发展本书当中所提出的那些理论问题。



前言

谈

到组织结构图,无论是普通员工还是管理者,大多数人会说那些方框与连线没有真正再现一个组织工作的实际过程。但就无形的人际网络对工作与创新的重要性,大家都表示认同。目前组织正在向层次结构扁平化、组织结构全球化的方向发展,同时由于知识密集型工作的大规模兴起,人际网络——例如那些围绕核心业务进程的跨职能合作,或者经企业合并、结盟整合后组织中形成的关系网络——已经成为组织的普遍特征。那些表面上看似无形的网络,已经成为提高组织绩效和贯彻企业战略中的核心问题。研究表明,在组织的内部,对于一个营造有方的人际网络,其适度的连通性对于组织绩效、学习以及创新的过程,都会产生重大的影响。¹ 如果在不同组织间,也同样存在着良好连通状况的网络,企业的效益将由此而获得稳步增长。²

人际网络的意义如此重要,高层管理人员却极少涉足其中或者采取主动的行动,³ 他们认为对于人际网络很难有多大的作为。这或许是许多领导人员从商学院那里得到的教

潜在力量

海,当然也可能是基于自身的经验做出的判断,毕竟,连我们自己都觉得是在雾里看花,又何谈管理它呢?领导人员确实也曾试图推进人际协作,但是其中许多人却认定,人际网络状况的好坏不外是信息流通的结果;把分散的网络联系起来,或者将连通稀疏的网络发展起来,仅仅是一个加强与改善人际交流的问题。他们声称,改善人际网络的关键无非是开展团队建设和召开场外会议(off-site meeting)。对这样的说法,研究人员早已“耳熟能详”。然而当被问及是否愿意参加更多的会议、收取更多的 E-mail 时,这些人的看法立刻发生了变化。看来,不少管理人员对于人际网络采取了虚与委蛇的态度,他们坦言,处在信息应接不暇的局面下,一味盲目增加信息的交流,对改善人际网络,并不是一个办法。

与上面的那些看法不同,我们认为,人际网络当中亟待解决的问题是要针对能够创造最大收益的组织环节,找到更为切合实际的方法,来改善位于那些环节的人际协作与人际网络的连通。本书的基本目的是要说明,领导人员可以通过开掘蕴藏于组织当中人际网络的潜在能量,实现这一目标。

诚然,对人际网络以及人际网络分析的考虑,并不是一个新事物。用图来表示人与人之间相互联系的关系——又称社会关系图(sociogram)——的最初想法一般认为是起源于 J. L. 莫雷诺博士(J. L. Moreno),⁴他是早期的社会心理学家。他最初的研究工作后来发展成为社会计量学研究领域里的一个部分。莫雷诺最早运用图法,研究了纽约州立女子中学 500 名女学生之间、一所纽约公立中学 2000 名学生之间,以及其他社区成员之间的“联



络”与“分离”的情况。⁵在那之后,网络技术研究影响到了在许多领域学者的研究工作。例如,管理学者和社会学家,除了研究交际模型和诸如权力之类的社会现象之外,⁶还对地方社区与虚拟社区进行过研究;⁷文化人类学家把网络分析的应用范围扩展到社会结构、角色分析以及亲缘关系;⁸通讯研究人员利用网络分析技术,研究了信息、药品以及传真机在其传播或推广使用过程中,受到人们接受与拒绝的程度;⁹社会心理学家则说明了群体交际模式怎样影响了组织绩效。¹⁰

然而直到最近,人际网络分析才在更大的范围内引起管理人士的注意。马尔科姆·格拉德韦尔在他的 *The Tipping Point* (《引爆流行》,该书中文版由中信出版社出版——译者) 一书中,唤起人们对于网络重要性的认识。格拉德韦尔通过大量丰富的事例说明人际网络是如何强烈地改变着人们对于社会观点与流行趋势的接受与认同。而其他一些著作,例如像 *Linked, Six Degrees of Separation* (《联系,六种分离》) 和 *Nexus* (《网络》),则在推进网络研究使之成为一门科学的方面,引入了更多的技术分析手段。这些研究工作主要是基于对物理网络模型的观察,如因特网和电力网,或者更多的是针对具有某种契约性质的关系,如在一部影片中出演角色的演员搭配,或者公司董事会中董事们之间的关系。虽然上述很多方面都可以很好地移植到组织的人际网络管理中,管理者还需要注意员工网络的特殊性质。

首先,人际网络是动态的,它受一个组织的战略规划、基础设施以及在特定时期内要完成工作的性质等诸多因素的

潜在力量



限制。经常有这样的情况,管理行为与组织设计在无意中和察觉不到的情况下,把人际网络割裂开来。例如,激励政策与企业管理的规章制度往往会影响到不同部门之间员工的协作。岗位设计可能导致某些人成为信息过度搜索的对象,使他们成为网络中的信息瓶颈。人事安排也可能导致具有某种专业知识的人员仅仅只能和掌握相同知识的人员为伍。因此,管理者必须通过发现组织背景如何影响网络模式和实现组织目标来看待与分析组织中的人际网络。

员工网络的第二个特殊性,是信息在人际网络中流通时将发生改变,这不同于它在因特网中的路由器通过时的情形。传递信息的人们会增加背景信息、个人的解释以及其他的信息,等等。我们可能记得那个“打电话”的游戏。当一个人与另一个人在电话里窃窃私语,哪怕是一句简单的话,传到他人那里也可能“变形走样”。“那只乌鸦落在篱笆上”有可能很快成为“那只红色的百灵鸟飞回到它的巢穴”。出现在组织成员网络当中的信息可能会被改变的程度也许会更大,因为大多数人际网络中的成员未必在相同的时间、相同的地点谈论相同的话题。那些充当领导角色的人物,或者是处于人际网络当中特殊位置上的人物,对于哪些信息是有用的,以及应该如何解释眼前一条信息的含义等诸如此类的问题,持有不同程度的发言权。遇到这种情况,信息可能会被改变的程度比起前一种情况还要大。因此,分析与改善有形组织当中人际网络的连通,与考虑电流如何在电网中运动,或者信息如何在因特网中进行传递时的情况是不一样的。它向我们提出了不同性质的挑战。



然而管理者可以利用人际网络分析方法所提供的工具,分析与支持在他们自己组织当中的重要的人际网络。我们应当采取有的放矢的方法,而不是对人际协作的状况采取放任自流的态度。在过去的5年当中,我们深入到了众多行业领域里一系列著名的企业组织当中,参与了超过60个具有战略重要性的人际网络分析研究工作。我们同涉及到以下行业领域中许多家著名企业里的管理者以及普通员工进行了密切的合作,共同分析与开发具有战略重要意义的人际网络。这些行业及领域包括:咨询、医药、软件、电子、计算机制造、消费品、金融、石油、重型设备制造、化工以及政府部门,等等。在这项研究活动过程当中,我们获得了一份极其奢侈的幸运:我们能够再次回到——至少一次——大多数我们曾经开展研究工作的组织当中,对我们当初的设想所产生的影响进行实地考察与验证,然后在接下去的工作当中,进一步完善我们的思想。没有哪一项对组织中人际网络的研究工作曾经像我们这样,做过如此规模巨大的改进工作,并且像我们这样,把改善的广度与深度结合起来。其范围之广——涉及到众多行业的不同组织类型;其程度之深——直至与每一个人际网络保持了长期的接触。类似情况的研究工作还未曾有过,至少在我们这里还未曾听说过。

本书综合了我们自己和其他学者们的研究工作的成果,为管理者探讨、分析与支持在他们自己的组织中具有战略意义的人际关系网络,提供了指南。我们希望,探索这些思想将会带给人们精神上的愉悦与物质上的回报,一如我们自己所经历过的那样。



潜在力量



致 谢

本

书正是其名称之下的一个产物。它的全部观点是由一个来自不同背景、拥有丰富资源的同事们所组成的人际网络发展起来的。与众多领域专家学者的交流合作,使我们的思维在方法和理论上都变得更加敏锐。而与众多行业中不同组织类型的人员的密切合作,又不断地推动我们把人际网络分析方法付诸实际的应用。简言之,我们自身的网络使得我们可以在专家学者与从事实践的人们之间,架起一座桥梁。在那些数不胜数的关系网络当中,有许多人为本书做出了贡献,这本书是奉献给他们的。

我们的思想受到了来自通讯、管理、社会学和社会心理学等许多领域专家学者们著作的影响,并在与他们进行的交流中受益。许多学者不但极其耐心,而且慷慨无私地奉献出他们宝贵的时间,与我们一起讨论网络分析技术和人际网络在组织中的理论意义。在一个短短的谢词当中,我们很难把所有参与形成本书的那些人们都包括进来——它的名单实在太长了。尽管如此,在此,我们还是要特别感谢我们曾经

潜在力量

与之进行过交流、并在一些案例当中合作过的以下人员：保罗·阿德勒 (Paul Adler)、韦恩·贝克 (Wayne Baker)、丹·布拉斯 (Dan Brass)、凯瑟琳·卡利 (Kathleen Carley)、唐·科恩 (Don Cohen)、诺什·康托拉特 (Noshir Contractor)、乔纳森·卡明斯 (Jonathon Cummings)、汤姆·达文波特 (Tom Davenport)、南茜·狄克逊 (Nancy Dixon)、格里·法尔科斯基 (Gerry Falkowski)、马尔科姆·格拉德威尔 (Malcolm Gladwell)、蒂姆·霍尔 (Tim Hall)、莫妮卡·辛吉斯 (Monica Higgins)、赫尔米尼亚·伊瓦拉 (Herminia Ibarra)、迈克尔·约翰逊-克拉默 (Michael Johnson-Cramer)、比尔·卡恩 (Bill Kahn)、大卫·克拉克哈迪特 (David Krackhardt)、瓦迪斯·克雷布斯 (Valdis Krebs)、丹尼尔·列文 (Daniel Levin)、奈廷·诺赫里亚 (Nitin Nohria)、拉里·普鲁撒克 (Larry Prusak)、罗恩·赖斯 (Ron Rice)、比尔·施奈德 (Bill Snyder)、比尔·史蒂文森 (Bill Stevenson)、鲍勃·托马斯 (Bob Thomas)、迪安·沃尔什 (Dean Walsh)、艾蒂安·温格 (Etienne Wenger)、巴里·韦尔曼 (Barry Wellman) 以及迈克·扎克 (Mike Zack)。我们尤其感谢史蒂夫·博格蒂 (Steve Borgatti) 在人际网络分析的技术方面所提供的指导。作为 IBM 知识与组织绩效论坛 (IBM's Knowledge and Organizational Performance Forum) 的咨询人员和本书的一名作者，他参与了形成本书的工作。

我们同样需要感谢在超过 60 个组织当中的众多人员所形成的庞大群体，是他们推动我们把思想落实到实际应用。这些人帮助我们深入接触到他们组织内部当中许多有趣的