

信息时代下的 虚拟研发团队管理

王 挺 卫宗荣 赵玉建 著



中国轻工业出版社

信息时代下的虚拟研发团队管理

王 挺 卫宗荣 赵玉建 著

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

信息时代下的虚拟研发团队管理/王挺, 卫宗荣, 赵玉建著.
—北京: 中国轻工业出版社, 2010. 1
ISBN 978-7-5019-7325-5

I. ①信… II. ①王…②卫…③赵… III. ①企业管理—组
织管理学—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 176308 号

责任编辑: 刘云辉 张文佳

策划编辑: 刘云辉 责任终审: 劳国强 封面设计: 锋尚设计

版式设计: 王超男 责任校对: 李靖 责任监印: 张可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印刷: 三河市世纪兴源印刷有限公司

经销: 各地新华书店

版次: 2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 9.5

字数: 280 千字

书号: ISBN 978-7-5019-7325-5 定价: 20.00 元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

90499K6X101HBW

序

中国改革开放已经有三十年的时间了。在这三十年里，中国企业在制度改革、经营管理方面不断进行探索，并取得了巨大的成就。尤其是在2001年加入WTO以后，中国在世界经济舞台上扮演着越来越重要的角色，但同时中国企业又直接面对着全球其他国家企业强有力的竞争，存在着前所未有的重大挑战和机遇。在世界经济一体化的大趋势下如何提高中国企业在全世界范围内的竞争力，对于广大学者和企业家来说他们都在进行着积极的探索。

胡锦涛总书记在2006年的全国科技大会上指出：“目前，中国科技的总体水平同世界先进水平相比仍有较大差距，同中国经济社会发展的要求还有许多不相适应的地方，主要是：关键技术自给率低，自主创新能力不强，特别是企业核心竞争力不强；农业和农村经济的科技水平还比较低，高新技术产业在整个经济中所占的比例还不高，产业技术的一些关键领域存在着较大的对外技术依赖，不少高技术含量和高附加值产品主要依赖进口；科学研究实力不强，优秀拔尖人才比较缺乏；科技投入不足，体制机制还存在不少弊端。要坚持把科技自主创新摆在全部科技工作的突出位置……科技创新能力是一个国家科技事业发展的决定性因素，是国家竞争力的核心，是强国富民的重要基础，是国家安全的重要保证。”

回顾改革开放的三十年，不仅是中国经济社会迅速变革的三十年，而且是中国大量引进和消化外国先进技术实现经济迅速发展的三十年。按照美国政治经济学家、克林顿政府的亚洲顾问李侃如（Kenneth Lieberthal）的说法：“经过二十多年来的努力，中国的改革已成功实现了其初始目标：吸引外国直接投资、借鉴外国先进管理方法、引进外国先进技术、扩大出口、增加GDP。然而，问题是，现在要想在中国找到一种不基于廉价劳动成本且有国际竞争力

的、完全本土化的制造业和服务部门——既非外国投资的、也非获得外国特许的生产和服务——已经很难了。”这个问题是需要我们深思的。我们不可否认从国外进行技术引进的积极意义，但是必须看到，目前中国企业缺乏自主技术这个不争的事实，必须尽快从前三十年借助发达国家产业转移和技术扩散要求改造中国产业的传统战略安排，转向对发达国家转移技术并进行优化选择和着力推进提高中国企业的自主创新战略上来。否则，中国企业将无法避免全球市场饱和带来的竞争威胁，中国也就无法摆脱“世界加工厂”的困境，无法真正取得“中国创造”的产业竞争优势。

自主创新正在成为今后若干年内中国经济社会生活中最响亮的词汇之一。已经到来的信息时代，将使整个社会的经济运行模式发生深刻的变化。自主创新将成为整个社会经济发展的动力源泉，成为中国立于世界先进之林的可靠保证。而在自主创新过程中最重要的是企业创新，也就是说，企业应该成为自主创新的主体。为此，必须建设以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系，使得企业真正成为研究开发投入的主体、技术创新活动的主体和创新成果应用的主体，从而才能全面提升中国企业的自主创新能力，完善自主创新体系，迎接信息时代的挑战。

从管理学产生发展到今天，人们一直在探讨和寻觅一种保证企业在市场竞争中获胜的组织模式。1983年英荷壳牌石油公司（Shell）的一项调查发现，1970年名列《财富》杂志“世界500强企业”排行榜的公司，到20世纪80年代已有1/3销声匿迹。该公司研究人员经过大量调查后估计，大型企业平均寿命一般小于40年，而有的小企业生命周期只有几个月。中国在改革开放初期涌现出来的一些“明星企业”、“大型企业”，现在很多都已经销声匿迹了。现代企业面临着严重的生存危机，信息时代区别于旧时代的重要标志是：企业的主导资源不再是货币及物质资本而是知识。面对当今日益呈现的全球化、网络化及经济全球化趋势，企业要想在科学技术日新月异、经济生活瞬息万变的环境中生存发展，必须具有超越他人的创新力与创造力，不断地进行创新。未来的企业竞

争将由精良的机器和雄厚的资本的较量转为企业之间知识和脑力的对抗，拥有创新智慧则成为决定企业自身生存和发展的最为迫切和最为关键的能力。

如今，研发在企业中的地位日益提升。在经济全球化、市场化、技术信息网络化的大背景下，传统的研发模式已经不能满足快速响应市场的需求，不能很好解决研发过程中的各种复杂问题。企业内外部发生着巨大的变化使得企业研发的模式与管理正接受着很多新的考验，所以企业迫切地需要一种新的研发组织模式来取代传统的研发模式。于是一种由信息、技术、人才等资源有效集成的网络研发组织结构出现了。全球经济一体化与信息网络技术的飞速发展恰好为高新技术企业的这种组织和管理变革提供了多方面的物质、技术条件和协作研发环境。

企业在自主创新过程中的核心是拥有具备创新精神的优秀研发团队。由于工作团队的组织结构富有弹性，团队成员间的信息沟通快捷、准确，团队文化提倡合作和创新，使得这种组织形式适合于环境快速变化、客户需求个性化的信息时代，因而被广泛地应用于国际著名的大公司，因而对团队的研究也成为近年来理论研究的一个热点问题。在过去的十年中，从以 IBM、HP、SAP 为代表的跨国公司对其研发项目管理的实践中不难发现：由地区性的研发中心和研发部门以外的各部门员工构成的跨国界，跨部门的研发团队成为跨国公司组织其研究和开发活动的一个明显趋势，并由此引发了研究者们对虚拟研发组织的关注。按研究、开发、生产、营销顺序的传统开发模式将被汇集这些领域的专家组成一个共同工作的虚拟团队的开发模式所取代。这种并行工作方式通过组建跨职能的虚拟团队和应用跨专业的方法实现营销、工程、设计和制造的整合。因为虚拟团队具有巨大的潜力，越来越多的组织发现，以虚拟团队为基础的管理方式对企业的发展意义深远，为企业赢得市场竞争提供了一个新的组织模式。利用虚拟团队的管理优势，有效地提高企业适应市场变化的能力，增加竞争实力和企业效益、从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。虚拟团队理论和信息革命的出现，为虚拟

团队理论的应用提供了广阔的空间，也为我们研究企业的未来发展提供了一个良好的开端，对解决目前中国国有经济分布过宽、整体素质不高、资源配置不尽合理的问题，对解决目前企业人浮于事、大而全、小而全等问题，无疑都能起到一定的促进作用。

由此可见，在当前以信息经济为主导的时代，企业经营成败与其内部组织管理模式密切相关，所以企业需要成功的组织变革。同时我们发现组织的变革正受到全球竞争、产品生命周期再设计、产品个性化以及客户需求快速的反应能力等众多现象的驱动，正根据不断变化的竞争现状和顾客需求做出调整，这些调整基于信息技术，通过动态的网络来实现。虚拟研发团队正是在这样的时代背景下产生的一种成功的组织变革产物，它是一种全新的研发模式。虚拟并非真正意义上的虚拟，它的虚拟资源是真实可得并且适用的资源，它通过与高新技术手段的结合，是能显现出更大灵活性与有效性的全新的管理模式。由于实际环境存在千差万别，虚拟研发团队也可能存在潜在的危机，比如冲突问题和团队缺乏信任，以及效率低下等问题。因此要更深入地研究其本质，避其短扬其长，不照搬使用某种虚拟研发团队的固定模式，根据中国企业自身的实际情况和外部环境寻找相应的虚拟研发团队组织管理模式。

在我国由于网络信息技术相对落后、电子商务还不很成熟、企业信息化进程缓慢以及非专业技术人员基于网络的 IT 沟通技能尚待提高等原因，导致有关虚拟研发团队（尤其是跨国虚拟研发团队）的研究较少。虚拟研发团队产生的历史不长，且其发展还处于不断演进之中，所以关于虚拟研发团队如何有效运作和管理的理论还有待完善的空间，具体表现在以下方面：①虚拟研发团队的应用研究缺乏明确的功能定位；②对虚拟研发团队的构建及管理模式的研究缺乏系统完整性；③对虚拟研发团队的内部管理研究缺乏深度。虚拟研发团队的构建与管理作为一种全新的组织理念，无论是理论上的成熟与完善还是实践上的广泛运用都还比较欠缺，因此关于虚拟研发团队理论与实践的发展还任重而道远。由于在我国目前的国情下，符合国外研究标准的“跨国虚拟研发团队”非常少，

因此本书作者所关注的在国内 IT 技术高速发展环境下跨地域、时域、组织边界的虚拟研发团队，为探索在我国目前现有的条件下企业自主创新过程中组建虚拟研发团队及运行管理有着重大的理论创新与现实价值，相信这本书可以为中国企业在自主创新过程中找准“着力点”，形成集成创新优势，注入长远发展的活力。



教授
博士生导师

2009 年 6 月 26 日

目 录

第一章 从信息时代组织演进看虚拟团队的产生	1
第一节 对组织演进的再认识	1
第二节 信息时代下对企业竞争优势的新诠释	8
第三节 信息时代与组织变革	12
第四节 虚拟团队的应运而生	19
第二章 虚拟研发团队的相关理论研究综述	23
第一节 虚拟企业理论	23
第二节 团队及团队管理理论	28
第三节 虚拟团队理论	35
第三章 虚拟研发团队的概念、特征及其形成优势	46
第一节 虚拟研发团队的概念	46
第二节 虚拟研发团队的特征	57
第三节 虚拟研发团队形成的优势	61
第四节 人力资本聚集效应对虚拟研发团队形成的 作用分析	66
第四章 虚拟研发团队的构成要素、运作平台及关键成功 因素分析	71
第一节 虚拟研发团队的构成要素分析	71
第二节 虚拟研发团队的技术基础和运作平台	78
第三节 虚拟研发团队的关键成功因素分析	88
第五章 基于生命周期理论的虚拟研发团队动态管理	94
第一节 基于生命周期理论的虚拟研发团队发展阶段 模型	94
第二节 虚拟研发团队生存能力弱化分析	98
第三节 虚拟研发团队组建形成期的管理	102

第四节	虚拟研发团队规范运作期的管理·····	114
第五节	虚拟研发团队解散再生期的管理·····	125
第六章	虚拟研发团队的领导角色界定及其转换机制·····	128
第一节	虚拟研发团队的领导职能·····	128
第二节	虚拟研发团队领导角色的界定·····	130
第三节	生命周期阶段间领导角色转换机制·····	146
第七章	虚拟研发团队跨文化的无缝沟通策略·····	149
第一节	虚拟研发团队成员的文化差异及协调·····	149
第二节	虚拟研发团队跨文化的无缝沟通策略·····	154
第八章	虚拟研发团队组织学习与知识动态管理·····	170
第一节	虚拟研发团队的组织学习·····	170
第二节	虚拟研发团队的知识管理·····	177
第三节	虚拟研发团队的创意管理·····	186
第四节	虚拟研发团队知识管理操作平台的建立·····	190
第九章	虚拟研发团队的绩效考核及激励机制·····	196
第一节	虚拟研发团队的绩效考核机制·····	196
第二节	虚拟研发团队的激励机制·····	215
第三节	基于人力资本的虚拟研发团队个人薪酬体系·····	225
第十章	虚拟研发团队研发风险的控制机制·····	233
第一节	虚拟研发团队的研发风险辨识·····	233
第二节	不同类型风险间内在联系分析·····	239
第三节	虚拟研发团队的研发风险评价·····	246
第四节	虚拟研发团队的研发风险控制管理·····	251
第五节	虚拟研发团队的研发流程再造·····	263
第十一章	某软件开发项目虚拟研发团队的实证研究·····	269
第一节	团队背景介绍·····	269
第二节	项目虚拟研发团队的构建与管理实施·····	270
第三节	案例启示与小结·····	285
参考文献	·····	287
后 记	·····	294

第一章 从信息时代组织演进看 虚拟团队的产生

信息技术、组织结构和企业运作方式之间的关系一直是管理学、信息技术和经济学等学科近年来所关注的热点。从组织外界环境来看，信息和知识正在取代资本和能源成为能够创造财富的主要资产，企业组织的生存环境变成了一个信息密集型经济；从技术角度看，信息技术提高了组织运行的效率进而使企业的组织形态发生了变化。当然，信息技术虽然不是变革组织结构的独立力量，但是信息技术和企业信息化的发展必然会影响到组织结构的变革。本章从组织演进的角度探讨了信息技术的发展促使组织管理发生什么样的变革，而在这些变革中信息技术起到了哪些作用、提供何种支持；在信息获取方式、组织规模、决策权、组织自学机制和组织流程等诸多方面考察了信息技术对组织形式演进的影响，从而给出虚拟团队产生的理论支持。

第一节 对组织演进的再认识

从古典企业到工业时代的科层组织，再到信息时代的网络组织，组织类型的演进表现出明显的路径特征。为什么会有这样的演进路径？能否依据某个解释模型对未来组织（或尚待完善的新型组织）作出预测，从而提供组织转型指导？组织发展理论，包括20世纪80年代以来发展起来的组织转型理论，只有对这些问题作出证明，方能为管理学的进展提供基石；否则，管理问题的研究就有缺乏理论框定的随意之嫌。当然，团队理论的研究也不可避免地遇到组织演进方面的问题，这都需要我们冷静下来进行深入思考。

乔治·施蒂格勒（George J. Stigler）运用“生存技术”对有效

率的组织进行事后认定，解决了高效组织的判定问题（组织演进的结果）。然而，这个高效组织是如何出现的呢（组织演进的进程）？生存技术理论却无法作出令人满意的解释。博弈理论，尤其是新发展起来的进化博弈论对这个问题作出了较好的过程分析与描述。进化博弈论是一门在假定的战略性框架内，研究有限理性的行为主体选择分布与均衡趋向的科学。但由此带来了一个新的问题：这个“战略性框架”假定的依据是什么（组织演进的动因）？如果这个问题无法回答，进化博弈论就难免有自谋自划的嫌疑。对组织演化动因这个问题的解答，最终离不开对人性的判断。对研究组织或管理问题来说，根本不可能回避人性的一些基本问题，正如切斯特·巴纳德（Chester Irving Barnard）当年研究组织理论时所言：“……我尝试着绕开这些困难的问题（指人性问题），把它们留给几个世纪以来一直在争论这些问题的哲学家和科学家去解决。但我很快就发现，即使我们能够避免对它们作出明确的解答，却无法绕开它们。”事实上，组织管理理论是建立在一定的人性假设基础上发展起来的。因此本章试图结合生存技术理论、进化博弈理论和人性需求理论，共同证明组织演进的动因、描述组织进化的过程、揭示组织进化的结果，从而为组织演进作出完整的解释。

一、生存技术——组织演进的结果判定

在竞争性市场中，组织可以依据效率原则确定其市场地位和发展状态。效率是一个综合指标，是涉及组织全要素的函数，该函数中包括组织类型（主要指资源运作）。因此，可以用生产技术判定现有组织方式中哪种最有效。套用乔治·施蒂格勒的一句话就是：如果明智的把人们平时在判断有效率“组织类型”时常用的推理逻辑规范化，就不难指定最佳组织类型。

“生存技术”（Survivor Technique）的基本观点认为，最好的行为方能导致最好的结果，因此可以用结果反判行为的优劣。乔治·施蒂格勒首用“生存技术”来测定组织最佳生产规模，其过程是：先把某产业的厂商按规模分类，然后计算各类规模等级的厂商在不

同时期在产业产出中所占的比重。如果某类厂商所占的产出份额下降了,说明该规模效率较低,下降越快则效率越低。根据计算的结果,产出份额持续最大者的规模,即为最佳规模。企业最佳规模也是一个组织边界问题,是影响组织类型的重要因素。

乔治·施蒂格勒的研究,可以被认为是用“生存技术”研究了组织类型的一个方面问题。然而,如果组织效率是多元函数,并且乔治·施蒂格勒用生产技术测定企业规模的方法是有效的,那么就有理由认为可以类比研究组织类型的其他问题,因为组织方式等问题在组织效率中的贡献并不亚于企业规模问题。这一推论与乔治·施蒂格勒的研究结果具有一致性。乔治·施蒂格勒认为:最佳规模的范围通常是相当宽的——厂商的长期边际成本线和长期平均成本线在一个很长的规模范围内通常是水平线。之所以出现该结论,除了他自己解释的存在资源异质等原因之外,和他观察的效率是多因素的函数也密切相关,如组织方式较好、规模较小的企业和组织方式较差、规模较大的企业相比,其效率可能是相同的。

因此,这里我们可以采用“生存技术”,通过类似规模测定的方法来判定较佳的组织类型。如果我們可以在乔治·施蒂格勒的规模测定方法中加入修正因素,那么就可以用来判断特定规模环境下的最佳组织类型。尽管用“生存技术”判断最佳组织类型存在有某种缺陷,但仍不失其有效性。然而,对我们所研究的组织演进而言,“生存技术”仅仅是解决了终点问题。如果我们同意用该方法判断组织类型是否是最佳的,那么,一个必然要问的问题就是——最佳组织是怎样出现的?

二、进化博弈论——组织演进的过程描述

博弈论(Game Theory)是对组织演进过程进行分析的一个有用的理论。博弈论可以用来分析一个游戏者的行为给另一个游戏者带来的影响,在“战略性情况下”合理的游戏者会采取什么行动的理论,或者说它是研究存在相互外部经济条件下的个人选择问题。博弈论开始于冯·诺依曼(Von Neuman)和奥斯卡·摩根斯

坦 (Oskar Morgenstern) 在 1944 年合著的《博弈论与经济行为》(The Theory of Games and Economic Behavior) 一书出版, 成熟于 20 世纪五六十年代, 1994 年诺贝尔经济学奖得主的三位博弈论专家——纳什 (Nash)、泽尔腾 (Zelten) 及海萨尼 (Harsany) 都在这期间为博弈论的发展作出了重要贡献。然而, 直到 20 世纪 70 年代中期以后, 博弈论在经济学中的运用才日益重要起来。

博弈论的基本概念有: 参与人、行动、信息、战略、支付函数、结果和均衡。参与人指博弈论中的决策主体; 行动指参与人的决策变量; 战略指参与人行动的规则; 信息指参与人在博弈中的知识; 支付函数指参与人博弈所获的效用水平; 结果指参与人在博弈中感兴趣的要素集合; 均衡指所有参与人最优战略或行动的组合。参与人、行动、结果称为博弈规则, 博弈分析的目的在于使用博弈规则研究均衡。严格地说, 博弈论只是一种动态过程的数学化的分析工具, 实际可以结合到许多领域内的分析, 在经济学中的运用仅仅是一个方面。

管理学中企业组织对市场竞争的分析强调的是企业个体行为, 而新古典经济学所关注的是价格及产出的均衡。博弈论恰巧是一个关于个体行为分析的工具, 在描述某个均衡的动态过程中, 可以为个体决策提供框架与方法上的指导, 因而它是应用管理学去分析企业行为较好的一种工具。企业组织的演进类似生物学中的优胜劣汰, 其结果可以通过“生存技术”作事后认定。在进化过程中, 对于优秀的组织类型与次优、较差的组织类型如何通过竞争, 以自己优越的决策行为、运作行为使其出现很高的效率及竞争性这个问题, 博弈论给出了具体的时序性 (Sequence or Time Order) 描述。

但是, 必须指出的是, 在组织演进的分析中, 博弈论在前提上存在着严重缺陷: 如同新古典经济学, 博弈论假设参与者的行为是追求效用最大化。效用虽是很宽的概念, 但和企业的实际目标之间并非可以互换。效用在很大程度上是指利润、雇员的工资和实际的感受, 而企业发展目标 (如核心能力、创新能力等) 却很难涵盖在其中, 这是因为博弈论假设决策者具有完全的理性, 至少必须假

设游戏者要有很强的理性，否则，诸如“纳什均衡”等模型就很难被理解。由于上述假设，使得博弈论对组织演进过程的解释力度大为下降。

鉴于此，近年来出现了一种新的理论——进化博弈论（Evolutionary Game Theory），该理论将博弈论工具性地应用于组织演进理论之中，不仅使组织演进理论具有更清晰、更具体的阐述，同时也对博弈论进行了思想性改造。

进化博弈论之所以引起许多经济学家们的关注，与其在生物学上成功的运用分不开。进化博弈论理论在生物学上运用的一个例子是：生物在集团中采用某种行为时，其个体适应度（Fitness）依赖于集团中其他生物的行为。弗瑞德曼（Friedman）在其1991年发表的一篇文章中应用类似“囚徒困境”似的结构，解释了采用“猛吃战略”和“客气战略”的猫相遇时，彼此的适应度（以小猫繁殖数）变化。其结果是：无论对手采取何种战略，“猛吃战略”的猫总可以提高它的适应度，这就解释了生物进化的方向。同样，在经济社会中，企业虽然不是完全理性的，来自社会的进化压力（自然淘汰的压力）也会使最佳的组织类型越来越占统治地位，虽然这中间要经历无数次的博弈过程。

斯坦福大学经济学教授青木昌彦利用进化博弈论分析了具有现代美国代表性的组织类型A型企业体制与现代日本代表性的组织类型J型企业体制产生过程。通过功能性技能、企业环境性技能以及信息分散化体制、信息同化体制等概念的运用，青木昌彦分析了各种随机组合博弈的得分，最终形成四个稳定性均衡——P，A，J，L。其中A均衡是所有的人向功能性技能投资，属于信息分散型体制起主导作用的情况，这类企业被称为A型企业；J均衡是所有的人向企业环境技能投资，属于信息共享型的体制占主导地位的情况，这类企业被称为J型企业。然后再导入社会体制中一些异变性因素，或者理解为创新因素，进一步运用进化博弈论分析。当导入这样的概率性干扰之后，进化动力机制出现进一步变化的情况，这也恰恰说明运用进化博弈理论分析组织演进过程是比较完善的，

至少是让人信服的。只是由于进化博弈理论采用了大量的数学工具，使我们对其内容的理解变得较为困难。

三、人性需求——组织演进的根本动因

进化博弈论虽然能给出足以让我们信服的组织进化过程描述，但仍然存在着关键问题——博弈中的“战略、结果、支付函数”规则是如何制定的，或者说，造成参与者反复博弈的动力是什么？这个问题关乎组织演进的动力之源。一般认为，市场竞争是组织演进的动力，然而市场竞争背后的力量又是什么？可以回答是“利润”、“市场份额”等，可是，利润、市场份额等大小、多少的背后决定因素是什么？……如此分析下去，我们可以发现市场竞争是博弈中表现出来的力量，而非组织进化博弈中的原动力。要寻找到组织演进的原动力，就必须涉及组织存在的原因。

亚当·斯密（Adam Smith）认为：组织是人们追求生产效率的结果；科斯（Coadse）从交易费用的角度理解组织的生成，他认为企业是作为市场机制的替代物而出现的，用企业的方式组织生产存在组织成本，但相对于交易成本为小时，可以节约费用，此时企业就会代替市场而出现。亚当·斯密和科斯对组织生成的认识具有内在的关联，科斯提出的“节约交易成本”实际上就是“人们追求生产效率”的一种实现方式。可以这样认为，他们都把组织的存在解释为是人们对生产效率的追求结果。这一解释虽有道理，但并不全面。我们知道，在资源有限性的约束下，为了最大限度地提高福利，企业除了高效率的生产外，还必须对资源进行合理配置，否则，高效生产出来的产品不为人们所需。因此，我们认为组织存在的根本原因应解释为：组织是在资源有限性下，为最大限度地满足人们需求而产生的。这一解释（包括亚当·斯密和科斯的解释）实际上也说明了人与组织的关系：企业是关于人并为人提供需求满足的组织，它既是人的目的，又是人的手段。因此，可以认为组织演进的原动力是人性表现出来的需求。

亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛（Abraham Harold Maslow）的需求

层次理论认为，需求的五个层次具有相当程度的因定性，除非某些特殊原因，五类需求及其层级性总会在每个人身上体现出来。另外，马斯洛还认为：从总体上来看，一般人的需要往往是无意识的。这进一步说明了这五类需求是人性的需求（简称人性需求），无须特别的意识作用。

克雷顿·奥尔德弗（Clayton Alderfer）简化了马斯洛的需求层次理论，提出 ERG 理论。ERG 理论将马斯洛五个层次的需求简化为“存在（Existence）”，“联系（Relatedness）”和“成长（Growth）”三类层级的需求。“存在”需求与马斯洛的“生理”及“安全”需求相对应；“联系”需求直接与马斯洛的“归属”需求相对应；“成长”需求则包含了马斯洛“尊严”和“自我实现”需求。

克雷顿·奥尔德弗的 ERG 理论基本上和人性的分类相一致。为进一步找出对应关系，我们可以将人性需求分为这样三个层次：动物性需求、社会性需求和个性需求。动物性需求是人的动物性的需求的反映，和克雷顿·奥尔德弗提出的“存在”需求相一致；社会性需求是人的社会性需求的反映，包括马斯洛的归属、尊重需求，另外还包括戴维·麦克利兰（David McClelland）的三大社会性需求：对成就的需要、对社会交往的需要和对权力的需要，这和克雷顿·奥尔德弗的“联系”需要有所不同；个性需求不仅包括马斯洛自我实现的需要，而且还包括诸如生命意义、生命体验等纯个体性的需要，不完全等同于“成长”需要——在本质上尤其包括生命本身实现的需要。中国道家、佛家的“修炼”可以被看作是追求个性需要的极端形式。

关于人性需求表现我们可以最终主要通过以下三种可观察的行为方式表现出来。

1. 消费方式

即指物质消费的方式，也包括精神消费的方式，如学习方式、娱乐休闲方式。