

刘会齐 胡建绩/著

Qiye Zuzhi Zhishang Xintan

企 业组织智商新探

 复旦大学出版社

Qiye Zuzhi Zhishang Xintan

企业组织智商新探



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业组织智商新探/刘会齐、胡建绩著. —上海:复旦大学出版社, 2013. 8
ISBN 978-7-309-09887-7

I. 企… II. ①刘…②胡… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 161029 号

企业组织智商新探

刘会齐 胡建绩 著

责任编辑/鲍雯妍

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

江苏省句容市排印厂

开本 787×960 1/16 印张 9.5 字数 157 千

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-09887-7/F·1949

定价: 28.00 元

◆

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

目 录

Contents

导 论	1
第一章 组织智商的理论基础	9
第一节 组织智商文献综述	9
第二节 组织智商的界定	12
第三节 五商理论体系	20
第二章 组织智商的作用机理	32
第一节 组织智商的驱动因素分析	32
第二节 组织智商的战略机理分析	33
第三章 知识管理与组织智商	45
第一节 阴阳体系与组织智商形成	45
第二节 借助十二辟卦的知识管理与组织智商分析	50
第四章 基于网络的组织智商提升	59
第一节 企业组织结构与网络组织	59
第二节 网络组织架构与组织智商的关系考察	67
第三节 组织智商与网络组织核心能力的发挥	75
第五章 提升组织智商的周易原理模式	82
第一节 卦象与组织智商	82

第二节	阴阳体系与高组织智商组织构建	100
第三节	五商与组织智商探究	110
第四节	八卦体系与组织智商探究	120
参考文献		138
后 记		146
1	 第一章	
2	 第二章	
3	 第三章	
4	 第四章	
5	 第五章	
6	 第六章	
7	 第七章	
8	 第八章	
9	 第九章	
10	 第十章	
11	 第十一章	
12	 第十二章	
13	 第十三章	
14	 第十四章	
15	 第十五章	
16	 第十六章	
17	 第十七章	
18	 第十八章	
19	 第十九章	
20	 第二十章	
21	 第二十一章	
22	 第二十二章	
23	 第二十三章	
24	 第二十四章	
25	 第二十五章	
26	 第二十六章	
27	 第二十七章	
28	 第二十八章	
29	 第二十九章	
30	 第三十章	
31	 第三十一章	
32	 第三十二章	
33	 第三十三章	
34	 第三十四章	
35	 第三十五章	
36	 第三十六章	
37	 第三十七章	
38	 第三十八章	
39	 第三十九章	
40	 第四十章	
41	 第四十一章	
42	 第四十二章	
43	 第四十三章	
44	 第四十四章	
45	 第四十五章	
46	 第四十六章	
47	 第四十七章	
48	 第四十八章	
49	 第四十九章	
50	 第五十章	
51	 第五十一章	
52	 第五十二章	
53	 第五十三章	
54	 第五十四章	
55	 第五十五章	
56	 第五十六章	
57	 第五十七章	
58	 第五十八章	
59	 第五十九章	
60	 第六十章	
61	 第六十一章	
62	 第六十二章	
63	 第六十三章	
64	 第六十四章	
65	 第六十五章	
66	 第六十六章	
67	 第六十七章	
68	 第六十八章	
69	 第六十九章	
70	 第七十章	
71	 第七十一章	
72	 第七十二章	
73	 第七十三章	
74	 第七十四章	
75	 第七十五章	
76	 第七十六章	
77	 第七十七章	
78	 第七十八章	
79	 第七十九章	
80	 第八十章	
81	 第八十一章	
82	 第八十二章	
83	 第八十三章	
84	 第八十四章	
85	 第八十五章	
86	 第八十六章	
87	 第八十七章	
88	 第八十八章	
89	 第八十九章	
90	 第九十章	
91	 第九十一章	
92	 第九十二章	
93	 第九十三章	
94	 第九十四章	
95	 第九十五章	
96	 第九十六章	
97	 第九十七章	
98	 第九十八章	
99	 第九十九章	
100	 第一百章	

导 论

组织智商是衡量组织整体智力的一个重要指标。《水浒传》108个好汉个个是英雄,但是在宋江的领导下却走向了被招安的弱智道路,究其原因就是组织智商不等于组织中各个成员智商的简单相加,组织中各个成员智商高并不意味着组织智商就一定高。那么,如何利用人类现有的理论提升组织智商呢?本书利用了当代管理学现有的理论,并融合了《周易》原理,试图为提升组织的智商开辟有效途径,从而避免一群精英在一起构建成蠢笨组织的“水浒现象”发生,并为现有企业组织增益自身的组织智商提供指导和借鉴。

组织智商是一个与人类智商不完全相同的概念,它是提高企业核心竞争力的关键所在。正如许正中、张永全在《学习型组织》一书中所言:学习型企业应该建立一个鼓励信息共享、团队合作和互相信任的企业文化,充分利用各种先进的技术手段,在企业内部形成有效的思想互联,从而推进个体思想在企业内跨职能、跨层级的流动,使企业的任何决策都能够利用多个大脑的共同思考,对企业中的问题进行分析、正确的决策、可以将组织智商的这个核心称为“大脑联网”,这代表组织智商建设的最高境界:这种大脑联网可以使个体延伸、组织延展,最终在企业中起到宽带网的作用。中国的文化和传统深受中国哲学思想理念的影响,其中《周易》哲学中阴阳理论、八卦理论与五行理论是中国哲学思想体系的本体论与认识论基础,它对由中国人构成的组织的组织智商产生影响。一方面,阴阳理论、八卦理论与五行理论通过影响中国的文化必然间接地影响由中国人构成的各种组织的组织智商。例如,大家都耳熟能详的商场生存模式“韬光养晦”。它含义最早见于《周易·系辞下》“尺蠖之屈,以求信也;龙蛇之蛰,以存身也”,隐藏自己的才华,隐蔽自己的真实企图或目的,这是力量不足、处于劣势时以保护自己,以待今后东山再起的良谋;又如,我们经常听到的词语“义结金兰”,表示合作伙伴关系非常可靠,这个成语来自《周易·系辞上》“二人同心,其利断金;同心之言,其臭如兰”。这样的例子很多,说明我们生活在《周易》的文化氛围中。另一方面,阴阳理论、八卦理论与五行理论的思维方式直接渗透到某些由中国人构成的组织的领导者那里,从而直接对组织智商产生潜移默化的影响。因此,探索阴阳理论、八卦理

论与五行理论对组织智商的作用就十分必要,通过探索阴阳理论、八卦理论与五行理论对组织智商的作用可以发现作用原理、作用方式、产生的效果等,并对其进行甄别和筛选,做到发挥阴阳理论、八卦理论与五行理论对组织智商的积极作用,尽量减少或消除阴阳理论、八卦理论与五行理论对组织智商的消极作用。

随着经济全球化的深入发展,世界各国在经济、政治、文化等方面相互渗透,相互影响、相互依存的程度日益加深,企业所面临在全球范围竞争的市场环境;同时,信息技术的飞速发展与运用,新的科技成果不断转化为现实的生产力。快速变化的经营环境,使企业管理面对的各种不确定因素普遍增加,客观条件要求企业必须快速适应各种不确定因素,因此,提升组织智商就具有了紧迫性,探索提升组织智商的新途径就具有了必要性。

随着经济全球化的深入发展,来自国外的各种各样思维方式、行为方式、生活模式进入中国大地,它与中国现有的以及传统的思维方式、行为方式、生活模式不断相互碰撞、相互影响、相互融合,在这个过程表现为各种不成熟的思想、行为模式的产生,与此同时互联网的普及,使得人与人之间的交往模式发生了变化。在这个大浪淘沙的时代,管理道德出现了危机,它迫切需要开发具有深厚文化底蕴内涵的《周易》理论给这些问题以解决方法、思路与对策,对于企业来讲,亟须利用《周易》理论提升组织智商,进而提升企业的整体管理能力。

我们发现在企业活动的诸多层面上,组织智商都有着不可或缺的作用,足够高的组织智商是企业能够进行各种经济活动的前提和基础。而开展组织智商方面的研究又具有可行性、现实性与紧迫性,故此我从事这方面研究,并把已经获得的成果在本书中展现给读者。当然,深入的后续研究还在进行,尽管本书中存在着诸多问题,有的内容还不够完善,但为了把已有的想法与读者分享,也勉为其难地在这里写出。

一、组织智商研究的意义

鉴于组织智商在企业管理现实中的重要意义,与企业管理组织智商理论研究已经很丰富,虽然这些研究大都颇具价值,但几乎没有文献从《周易》的角度来探究组织智商。本书不仅在传统的研究上试图有所突破,更为特别之处在于尝试从《周易》原理角度来研究组织智商,通过吸纳《周易》原理将组织智商范畴整合在一个富有哲理而又具有指导意义的易学体系分析框架之内,从而开辟组织智商的理论研究的新视角。

追求可持续发展是企业生存的目的,组织智商对于企业应对复杂的竞争环境提供重要的能力支持,是企业在激烈的竞争中立于不败之地的重要保障,从而使企业实现可持续发展;另一方面,随着人类经济、社会、科技的发展,人类社会的生存模式呈现出崭新面貌,人类的生存方式发生着变化,这使得对组织智商的要求越来越高,并表现为需求多层面性、全局性、动态性分析能力的组织智商。组织存在于复杂的环境体系中,与环境发生着物质的和信息的交换,随着企业经营方式的演进,组织与组织环境之间的物质的和信息的交换也发生着相应的变化。组织毕竟不能脱离它所依赖的组织环境,从而决定了组织与组织环境之间关系的可持续性、和谐性是企业实现可持续发展的必要条件。首先,组织智商是企业生存的前提条件。没有了组织智商,企业的一切经营活动都无从谈起,企业的一切利益都无法实现。其次,组织智商和企业经营在本质上统一于经营主体的愿景,两者在企业生存发展过程中不可或缺。第三,组织智商的损失会制约企业经营和发展。第四,防止组织智商的损失需要以《周易》原理作为后盾。第五,组织智商与企业经营的协调需要《周易》原理的指导。因此,从理论上探讨基于《周易》原理的组织智商,对于探讨组织智商的增益模式,探索不同企业组织智商的提升方式,探索如何维系组织智商与企业经营之间关系以求得企业长期生存,探讨组织智商与企业可持续发展等,具有重要的理论意义和理论价值。

二、本书的主要内容与创新之处

第一章组织智商的理论基础。首先,综述与本研究有关的研究成果,作为本课题深入研究的前提和基础。其次,界定了组织智商的概念与内涵。组织智商是组织基于自身资源所形成的对内外环境变化的感知能力,基于此形成的信息有效传导、处理并形成有效知识的能力,基于有效的知识进行及时有效决策的能力,它是可以度量。企业的核心能力需要一定水平的组织智商作为基础,核心能力转变为竞争优势需要组织智商作为前提。组织智商帮助我们理解如何把企业独特的资源和能力进行有效的组合,如何把企业独特的资源和能力组合进行有效利用,如何有效地准确分析企业环境。企业资源、能力和核心竞争力三者之间存在密切关系,组织智商是架构起它们之间密切关系的桥梁和纽带。再次,介绍了与本书开创性研究息息相关的五商理论。把五商与五行进行有效的匹配,借助于五行相生相克的理论,我们可以得出个体的五商也是相克相生的,而且与人类社会的现实非常吻合。在不同的群体中,个体的这五商经常是相克相生的,在不同的情境

中所表现出来的重点也不一样,因此出现了某商具有相对优势的人,我们分别称之为“五种商型人”(以下简称“五商人”),即智型人、情型人、财型人、技型人、谋型人。五商理论直接用于分析复杂的人类社会现实时,难以找到准确的切入点,难以确定现实存在的具体现状;只有把五商理论,纳入到八卦体系的分析框架之中,才能使五商理论充分发挥它的功能,从而有效地分析自然界以及人类社会的现实。天干和地支合称干支。十天干分别是甲、乙、丙、丁、戊、己、庚、辛、壬、癸。十二地支是子、丑、寅、卯、辰、巳、午、未、申、酉、戌、亥。两汉象数易学通过纳甲体系把天干纳入八卦,进而也把地支纳入八卦的分析框架;结合后天八卦方位与五行方位原理,天干、地支与五行、八卦形成了完整的对应体系。根据五行、八卦原理,可以探究五商体系的内在规律,为五商体系的现实运用打下良好基础。地支纳入五行八卦体系后,使得五行八卦理论更加丰富,依据已有地支相合、相冲、相害理论,可以引入五商理论,使五商理论的分析框架更具有完整性。

第二章组织智商的作用机理。首先,简要分析了组织智商的驱动因素。结合组织智力的内涵可知组织智力的驱动因素主要包含五个方面:外部信息意识;内部知识分发、共享;决策结构;组织活动聚焦;组织文化。其次,探讨组织智商发挥作用的战略机理。培育核心竞争力,提高组织智商,对于企业来说,决策和解决问题的能力的高低直接决定企业的生死存亡。提高企业的决策和解决问题的能力是企业的一项基本任务。然而,这一任务并不容易完成,要想使企业的这一最基本的能力达到最佳水平,高的组织智商是优秀企业之所以优秀的根源。作为高组织智商的企业,可以结合战略管理理论进行考察。广义的企业资源是指企业所拥有的或者相关联的一切资金、资产、个人、组织与社会的总和,广义的企业资源可以分为外部支持资源和内部实际控制资源。企业的内部实际控制资源又称狭义的组织资源,包括人力资源、创新资源、声誉资源、技术资源、实物资源、组织资源、财务资源;企业的外部支持资源则包括社会资源、文化资源、产业资源、市场资源、关系资源、信息资源、时空资源、杠杆资源。与企业管理密切相关的资源是狭义的企业资源,它是企业实际拥有的,内在于企业的有形与无形的存在。狭义的企业资源来自广义企业资源的内化,而资源内化的动力来自组织智商,组织智商高的企业可以把更多的广义资源内化为狭义的企业资源。企业的能力可在企业组织智商的引领下,对资源进行合理的组合,通过完成一项或一组具体任务的过程中展示出来。这些任务可能包括选择合适的人力资源,实用技术的获得,具有足够生产潜能,管理的恰到好处,销售产品,以及产品的研发活动等。

在高组织智商情况下,企业的领导做事果断而又礼贤下士,刚健又能做到适

度,因而企业可以合正道,有才能的人来到企业持久工作,企业具有了大作为的条件,这是适应了企业可持续发展的规律所具有的能力。企业的能力对于开发企业的竞争优势来说是非常关键的,而企业的能力则常以企业内部的人力资本对信息和知识的开发、传送和交流为基础。具体针对客户的能力是在与客户之间的频繁交流的过程中不断得到提高的,在交流的过程中企业不仅仅要了解顾客当下的状况,更应了解顾客的内心世界的真实需要并预测其发展趋势。因此,企业的能力不是一成不变的,它会随着时间的推移而不断演变并得以发展。核心竞争力是指企业内部通过整合企业能力,做到有效协调多种能力,打造出能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的竞争力。从与产品或服务的关系角度来看,核心竞争力是隐含在公司核心产品或服务里面的知识与技能,或者知识与技能的有机集合体。有两种工具可以帮助企业识别并建立自己的核心竞争力。第一种工具由可持续竞争优势的四个具体标准组成,企业可以用这四个标准来判别哪些资源和能力可以为企业的核心竞争力。第二种工具就是价值链分析。企业可以利用这个工具选择那些需要不断维护、更新或发展并能创造价值的核心竞争力,或者挑选出那些应当进行外包的核心竞争力。组织智商为这两种工具的有效工作提供保障,一个低组织智商的企业难以很好地利用这两种工具,也难以打造出企业核心竞争力;一个具有核心竞争力的企业必须具有高水平的组织智商。

第三章知识管理与组织智商。首先,探讨了阴阳体系与组织智商的形成关联。中国人认为,宇宙间有两大势力,一为阳,一为阴;这样的思想,明显是从感性直观中抽象而来的,类似地,知识可以划分为阴、阳两大属性,并且隐性知识和显性知识都具有自己的特性。其次,探讨了借助十二辟卦的知识管理与组织智商的关联。十二辟卦从复卦䷗→坤卦䷁是阳逐渐递增,从姤卦䷫→坤卦䷁是阴逐渐递增。我们把组织的知识管理理解为七个步骤:知识定义→知识撷取→知识选择与储存→知识分享→知识运用→知识创造→知识销售,这七个步骤是逐渐展开的,最终目的是把知识转化为生产力,形成可以销售的产品或服务。正如十二辟卦对阴阳的含有状况清晰明确一样,组织必须明确自己需要什么知识,界定了自身的知识属性,才能形成下面具有针对性的活动。知识定义需要在现有组织智商的基础上进行,但必须明确基本的原则,而且知识的定义也是随着组织的发展而不断更新、不断演变的。

第四章基于网络的组织智商提升。组织是由人及其相互关系组成的。当人们彼此作用并发挥基本功能以达到目标时,一个组织就存在了。一个组织的成员

们为共同目标一起努力学习和工作,管理者精心构造结构、努力协调组织资源以实现组织的目标。正如《周易·同人》所描述的那样。“高组织智商”的企业是这样一类企业:它能够通过总裁与部属之间的默契配合、不同人员之间的能力互补,使他们决策和解决问题的能力达到最佳水平。小规模的组织宜采用直线型的组织结构,但当今的企业很多都是庞然大物,直线型组织结构显然无法满足企业发展的需要。

组织变革是对全部组织进行有计划、系统的、长远的变革和开发,有一整套开发和变革的战略、措施和方法。组织变革的现实意义是为了提高组织的效能,其中的核心就是增益组织智商,促使组织顺利成长和发展。任何一个组织,无论过去如何成功,都必须随着环境的变化而不断调整自我并与之相适应。

学习型组织就像一张网,组织的不同部分在独立调整和变革的同时也在为组织的整体使命做着贡献。“大有”比喻诸人事,则为刚健正直之人才辈出,故为大善而亨通,这是与学习型组织在思想内核上完全一致的。在学习型组织中,柔顺而高居尊位的领导,与下面的员工心心相印,上下同心同德,犹如治理企业能得天下贤才,得贤能并能尽其才华,保大业亨通,大有作为。

在组织智商能力的影响下,一个富有生命力的企业必须具有有机的内在组织,它体现了企业的核心能力所在,但是在互联网技术广泛普及的今天,体现企业核心能力的内在有机网络无法孤立于复杂的外在环境;只有通过网络组织与外在建立起广泛联系的企业,才有能力在当今时代实现可持续发展。

第五章探讨提升组织智商的周易原理模式。首先,从《周易》原文最基本的卦象含义入手展开探讨。把乾坤两卦放到一起考察组织智商是因为这两卦互为错卦,也就是对卦和旁通卦,这两卦是阴阳相对的卦;乾坤两卦是《周易》开始的两卦,是其他六十二卦的父母卦。从组织智商关系的角度看,这两卦包含的境况所代表的组织是两种极端情况的组织,而且是截然相反的两种极端情况。坤卦与乾卦互为错卦,也就是对卦和旁通卦,乾卦的六条爻都发生变化,阳变阴,那就是坤卦。依据“方以类聚,物以群分”的原理,坤卦也可以作为一类组织进行考察,乾为天卦由六条阳爻组成,从组织的角度来看,表示组织的管理层都是非常有能力的人,可能是一个创业的团队,也可能是一个人才济济的大型跨国公司。针对这样的组织如何提升组织智商,或者如何让组织智商正常发挥出功能来,可以借鉴乾卦卦辞和爻辞以及其中蕴含的象数原理进行考察。可以把坤卦看作这样的组织,组织内部人员都是平庸之辈,所有的人都没有积极向上的精神,大家在一起虽然有等级差别,高等级的人并不比低等级的人具有领导力。这样的组织好比吃

大锅饭的类型,某些俱乐部、没有竞争性的官僚气十足的垄断企业等。周易强调在本职岗位上恪尽职守,只有恪尽职守才能获得幸运或者把灾祸减到最小;也只有各种类型的人恪尽职守、安于本分,组织智商才能维持或提升,否则就会出大乱子。比如,作为一名普通员工就应当把本职工作做好,做一名领导就应当做好企业的决策与管理工作:如果领导每天到下面做职工的工作,这虽然是能够与职工搞好关系,但如果耽误了自己应该做的事,就会影响企业的发展前景;底层的管理者如果一门心思地往上爬,往往忽略本职工作的关键地方,很容易影响工作的质量。

屯卦之五、五两爻为阳,其余均为阴,直观形象地表现出企业在初期的一种内部不完备的状态,由于体制尚不完善,人力、财力尚不到位,除居五爻的创业者或决策者与处于初爻的具体工作人员或基层人员外,其余形同虚设,基层人员成为最主要的生产力,并直接由最高领导层管理。蒙卦讲述了企业培育骨干员工的具体做法。经过屯卦阶段,企业已经建立起来了,而创业者往往也年事已高,如何培育企业的骨干员工就迫在眉睫了;培育企业骨干员工就是让企业的组织智商具有可持续性,组织智商具有了可持续性,企业就能够实现可持续发展,企业可立于不败之地。从组织行为的角度看,蒙卦在揭示启发蒙稚的企业骨干员工之道。当企业骨干员工蒙稚之时,若予以合理启发,必至亨通。卦象中六五下应九二,正合童蒙求我之象,也就是骨干员工向我请教的状况。施于人事,则说明启蒙之事,是学子有求于师,非师求于学子。教治蒙昧的骨干员工是有其规律的,把骨干员工比作蒙稚的学子:蒙稚之学子,能身敬而心诚、循序以求教,则老师将乐于传道、解惑,若再三滥问,则扰乱教学,则不再给予教导。故治蒙之道理,利在循序渐进,谨守正道。

其次,围绕阴阳体系展开论述。《周易》提出了“一阴一阳之谓道”的哲学命题,把“阴阳”概念与“道”概念联系起来,这样,不仅使原始阴阳说发展为一种“道”论,更使诸子百家常用的特别是作为道家哲学核心范畴的“道”的概念改造和发展为以“阴阳”为其独特内涵的辩证矛盾概念。阴阳关系包括:(1) 阴阳对立观,(2) 阴阳互根观;(3) 阴阳消长观;(4) 阴阳转化观;(5) 扶阳抑阴观。太极图种类很多,大致可分两类,第五章将陆续讨论这两类。

再次,探究五商与组织智商提升的内在联系。五商理论认为,人有“五商”即“智商、情商、财商、技商、谋商”等。可以通过探讨人的五商与组织智商之间的关系,为组织智商的增益寻找到一些方法。领导决策群体的智商、情商、财商、技商、谋商是衡量一个领导集体在当今社会竞争中的带领一个组织持续健康发展的能

力的工具,简单来说,智商强调的是认知力,情商强调的是亲和力,财商强调理财力,技商强调执行力,谋商强调决策力。

最后,探讨了八卦体系与组织智商的提升。当组织的最高领导层实现了情型人与智型人合一时,也就是组织最高领导的情商和智商都非常高,这是一个卓越的领导;当代商界的精英人物都具有这方面的品质。情型人与智型人合一的情况下,一般企业不会出现大问题,企业的组织智商在卓越领导的调剂下会足够高,只要经济环境允许,企业就会获得长足的发展。情商匹配坎卦,智商匹配离卦的原理,如果智型人为主那么就是离上坎下之状,得火水未济卦;这种情况下可借鉴火水未济卦的原理来进行分析。组织最高的领导人最好的情况是智商与情商都很高,也就是兼备智型人与情型人的特征,这样就能维持组织智商在高水平上,组织可以得到大的发展;如果企业没有兼备智型人与情型人的最高领导,次优的选择是情型人做最高领导,智型人辅佐;最差的组合是智型人成为最高领导,情型人辅佐。

本书创新之处主要表现在以下四个方面。

第一,把周易原理与组织智商相结合进行研究,并试图建立一个理论框架。周易原理与组织智商相结合研究尚属于一个新领域,是工商管理研究的一个新视角。

第二,利用周易原理,从网络组织与组织智商之间关联进行考察,探讨增益组织智商的方式。

第三,探索将增益后的组织智商运用于管理的现实过程,借助周易有关思想,主要考察其对战略管理的应用模式。

第四,把周易五行理论、八卦理论用于组织智商的提升,也是一个新的研究视角。

第一章

组织智商的理论基础

第一节 组织智商文献综述

组织智商是一个与人类智商不完全相同的概念。简单地照搬智商的定义和概念无助于对组织智商本质的理解。组织的潜在能力应包括组织的“智商”和组织的学习能力;而组织的“年龄”对于组织的“智力水平”并无实质性意义,因此可以认为,组织的“智商”也就是组织的智力水平^①。

组织智商是组织所拥有的智力与其所处的特定环境中的其他组织相比较的一个相对比例。智商是一个相对的概念,体现了一个组织的聪明程度。离开了特定的环境谈论智商是没有意义的,特别是对组织智商而言更是如此。作为对组织智能的一种衡量方法,组织智商的这个定义强调的是组织在其特定的环境中所拥有的发掘、利用,以及转化环境所能提供的各种资源的能力,从而使组织能够保持并发展其存在的价值与理由。随着知识时代的发展,组织智商更多地体现在知识的积累和组织学习的能力的提高方面。信息的收集和利用、知识管理、知识型员工开发、组织知识库的建设、冲突与差异敏感管理、决策与解决问题能力管理,以及智力网络的组成等也就成为衡量一个组织的整体智能的关键组成部分^②。

企业的决策和解决问题的能力是通过个体思想的有效管理,以丰富组织的知识,增加知识的共享性而获得的一种类似的人工智能,即组织智商。拥有组织智商的企业表现为:总是能够聪明决策;从决策和解决问题中剥离出知识和经验;形成决策系统^③。

组织智力是指组织创造知识和应用这些知识,战略性地适应外部环境的能力。在组织不断进行对环境的适应性调整过程中,组织表现出个体智商特征的行

① 郁义鸿.组织修炼[M].上海:上海译文出版社,1997:1—217.

② 周健,李必强.组织智商及其内涵[J].武汉理工大学学报(信息与管理工程版),2006(01):97—100.

③ 钟伍洪.组织智商——企业核心竞争力的核心[J].人力资源,2002(01):51—52.

为特点,即学习的能力(教育学角度)、适应环境的能力(生物学角度)、通过推理从而实现其目标的能力(心理学角度)、从而形成了组织所特有的核心特质,这种特质成为企业核心竞争力的来源之一,而其他组织可能无法具备同样的特质(管理学角度)^①。

组织智商是企业收集和处理内外部信息,通过群体思考和学习进行有效决策并正确实施的能力。它贯穿于企业的整个思考和运作过程中的每一步骤,成为有效决策的关键因素^②。

组织智商指一个企业能够通过组织共同学习,沟通与协作,对外界环境的应变敏感性、决策及时性与执行正确性的能力。在优秀的企业中,通过总裁与部属之间的默契配合,不同人员之间的能力互补,他们决策和解决问题的能力达到了最佳水平。这种企业称为拥有“组织智商”的企业。高组织智商的企业将决策权下放给拥有信息的人员,信息和决策权是一致的,并不分离,从而提高了决策的科学性和合理性,并能够提高决策的效率^③。

组织智商是组织对其内外环境中的信息,尤其是对未曾预料的事件作出及时有效反应,并快速制定有效决策的能力。它是组织取得成功的必要条件,类似于人的智商,但又有不同,即组织智商可以被系统地改进^④。

简单说,组织智商就是指一个组织通过相互学习、沟通、协作以及共享信息知识等方式从而形成的一种具有敏感性、决策及时性与执行正确性的能力。从广义上看,它包括:内部知识经验的剥离、整合和传播能力;组织内部文化的理解和融合;组织结构的密切性、广泛性、深入性和灵活性;个人与组织意愿的一致性和协调发展;领导对员工的指导与支持;员工的相互协作性、沟通融合性以及考虑事情时的系统性;外部信息觉察的敏感度;切实有效的决策机制和支持系统;网络渠道的整合力等^⑤。

组织智商是决定一个企业竞争力大小的关键因素。在高组织智商企业中,员工能力互补,管理人员与操作人员配合默契,企业的判断能力、决策能力以及处理

① 林忠,孙灵希.分形隐性知识管理视角下的组织智商生成[J].东北财经大学学报,2009(06): 24—28.

② 计宁海.开发组织智商提高企业绩效[J].市场周刊(理论研究),2007(02): 8—10.

③ 张炼钢,赵富强,李海婴.组织智商的系统观、经济学解释与发展纾解[J].现代管理科学,2005(01): 3—5.

④ 张晓玲,王文平,陈森发.基于知识结构的组织智商研究[J].科研管理,2005(09): 56—61.

⑤ 赵富强,张清华,洪磊.论知识经济下企业组织智商构建的路径依赖[J].科学学与科学技术管理,2003(09): 113—116.

问题的能力都达到很高的水平。在低组织智商企业中却正好相反,它最终导致企业丧失竞争能力而无法继续生存发展下去^①。

当组织领导人能确切陈述企业的理念与价值观时,“组织智商”就会增加。同时组织领导人也要有能力视需要、重新创造成功的核心观念。当人人都认同相同的使命时就能有所贡献并提升“组织智商”。一旦少了这样的共识,大家各自为政,就会造成整个组织出现多头马车的情形。因变革而欣欣向荣的组织,可能比故步自封的组织拥有更高的“组织智商”。追求成功作为共同目标的企业,会有更好的团队精神,因为大家会甘心愿意为团队成就奉献。一旦员工在评量自己的成绩时能把组织的成败当成自我表现的一部分便会更乐意贡献自己的力量,“组织智商”也会跟着增加。只要大家愿意付出更多,不是只求交差了事,组织就会进步神速。在智能型组织中,会运用角色、目标、规则与工具建构现行制度,帮助员工达成目标。要提升“组织智商”就得消除结构性的缺失,员工才能团结协作,朝共同目标前进。为了让组织的作业行动都聪明有效,就必须让组织随处可以获取有用的知识,但这又必须在商业机密及其他关键技能、信息和数据之间,找到一个平衡点。要提升“组织智商”,就必须鼓励新点子与新发明,一旦员工有更好的想法时要允许他们积极挑战现况。在智能型组织中人人(不光是领导人)都对自己的绩效表现倍感压力。要是能把高度的自我期许和营运上必须履行的责任创建在整体成功的理想上,员工便会全神贯注于努力在成果表现上^②。

组织智商的建设围绕着知识的积累和提高组织学习的能力,主要由知识管理、知识型员工开发、知识库建设、冲突管理与差异敏感专案管理、决策与解决问题能力专案管理及大脑联网六部分组成。其核心是:第一,如何有效地利用知识进行创新,促进组织内部的知识流通,提升成员获取知识的效率;第二,对知识型员工的开发与管理;第三,把一个大脑管多个大脑的旧管理方法变为多个大脑一起思考,一起解决问题,共同提高,能力上互补互学;第四,各层次管理者之间不断提升协同能力,使他们的个体智慧能持续充分地融会成(集体的)一种综合技能,从而提升企业共同思考、决策与解决问题的能力,使企业能聪明地决策、聪明地执行、聪明地纠偏以及聪明地从自身操作过程中学习与提高^③。

① 袁方舟.论企业组织智商的构建与提高[J].贵州师范大学学报(社会科学版),2005(05):52—54.

② 佚名.“组织智商”的七项关键特性[J].化工管理,2005(11):58.

③ 刘白兰.构建组织智商形成企业的核心竞争力[J].人才资源开发,2006(06):54—55.

第二节 组织智商的界定

综合组织智商的相关文件,本节界定组织智商的概念,作为下文展开论述的前提。

一、智商概念及其理论

我国心理学家将智力定义为人们认识客观事物并运用知识解决实际问题的能力,可以归纳为:(1)智力即能力;(2)智力是一种先天素质,是脑神经活动的结果;(3)智力是认识能力;(4)智力是一种适应能力^①。智力的高低通常用智商来表示。智商(Intelligence Quotient,简称 IQ)就是智能商数或智力商数的简称,是由德国心理学家斯腾(L. W. Stern)于1912年提出的,是现代心理学发展的一个重要成果。一般是指个人心理智商,主要体现人类个体在观察力、注意力、记忆力、思维力、想象力等方面的综合能力。智商的测算方法主要有两大类。一类是“比率智商”,即智商是智力年龄被心理年龄相除而得到的商数。智商的计算公式为 $IQ = MA \div CA \times 100$;其中 MA 为智力年龄,CA 为心理年龄^②。另一类是由美国心理学家韦克斯勒(D. Wechsler)提出的“离差智商”,即“以每一年龄段内全体人的智力分布作为正态分布,以个体在这一年龄段分布中距离均数的位置,判定个体的标准分数”^③。

哈佛大学心理学家 Richard J. Herrnstein 和美国企业研究所(American Enterprise Institute)著名学者 Charles Murray 的名著《钟曲线:美国生活中的智商与阶级结构》。该结论是:(1)智商是天生的,和家庭背景、阶层,甚至教育程度都没有关系。当然,教育会带给人许多技能,但无法把一个笨人变聪明。比如智商是 100(即人口的平均水平)的人经过严格的训练,可以比一个智商高达 140 却从来没有读过书的人更胜任许多工作,但那不过是因为后者没有机会而已。一旦有了机会,后者就会轻易地后来居上。(2)目前人类还没有找到任何提高智商的

① 张其成、赵富强、李海英:《组织智商的系统观、经济学解释与发展对策》[J],《现代管理科学》,2005

(10), 5-8

② ③ 白学军:《智力心理学研究进展》[M],杭州:浙江人民出版社,1996:1-344. 金鑫、侯文豪:①

② 朱智贤:《心理学大词典》[M],北京:北京师范大学出版社,1989.

③ 同上:38-48; (60)8602, 2005. 张其成、李海英:《组织智商的系统观、经济学解释与发展对策》,兰白欣:②