

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2016.02.001

共享时代的到来需要管理新范式

陈春花

(华南理工大学工商管理学院)

摘要: 通过探讨互联网技术快速发展的背景下,社会环境的新变化以及组织和员工个体的新特征,归纳出当前共享时代的两大重要特征:雇员社会即将消失和个体价值正在崛起。在此基础上,结合当前组织管理所面临的几大趋势,提出了管理新范式的基本理念,并概述了相应的若干基本命题与关键要素。

关键词: 传统雇佣关系; 个体价值; 管理新范式

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2016)02-0157-08

A New Paradigm for Management Is Needed in This Sharing-Based Era

CHEN Chunhua

(South China University of Technology, Guangzhou, China)

Abstract: Through the emerging societal changes and new features of organizations and individuals along with the increasing advancement of Internet and communication technology, this study identified two critical characteristics of the current sharing-based era: the vanishing of traditional employment and the prominence of individual contributions. In view of these realities, this study proposed a new paradigm for organizational management along with its critical factors and several propositions.

Key words: traditional employment; individual contribution; new paradigm of management

随着互联网技术发展对组织管理产生的影响愈加深刻,“100多年来的管理理论和理念,是否会在互联网技术下过时?”这一话题正得到管理学界越来越多的关注。不少人都认同:百年以来的管理理论和框架已经过时。例如,刘东畅^[1]撰文呼吁《管理学的第一次冬天》来临,文中直接指出,“经典管理学的丧钟”已敲响。这些讨论和警示对于管理学的发展其实是非常重要的和大有裨益的。令人欣慰的是,在《管理学的第一次冬天》一文中,作者的最后结论是“管理学的真正春天”将会来临。

人们之所以如此关注互联网技术对管理的冲击,原因就在于:一方面,互联网技术确实令一些事物发生了改变,且是工作和生活方式的根本改变,由此导致了人们行为和价值判断的改变^[2],而管理正是涉及这些方面的一个重要领域;另一方面,互联网技术使得国家、地区、人际乃至物与物之间的联系变得更为紧密,而全

球化及知识经济在改变世界经济结构和总体格局的同时,也改变着组织结构和员工的工作和生活方式^[3]。互联网不仅改变了员工与组织的关系,也改变了员工与组织之间的力量对比。个体借助于组织这一平台,其价值创造能量和效能被极度放大^[4]。当前数字化信息技术的一个最深远的影响就是为个体提供了一个普遍适用的创新平台,使更多的创业方式和商业模式成为可能^[5]。组织开始从传统的封闭式人才平台转向开放式的创造共享价值平台,变内部一体化人力资源体系为开放式的共享合作平台。共享时代业已来临,开放、合作、共享成为这一时代的特征。

事实上,组织如何创造价值的关键并不在于组织本身,而在于其中的每一个个体的创造力如何被激发与有效协同。基于此,如何让更多的人有机会发挥其所拥有的天赋与才华,成为当前管理学面临的一个关键问题。组织中的

收稿日期: 2015-10-21

基金项目: 教育部人文社会科学研究规划基金资助项目(11YJA630004); 中央高校基本科研业务费资助项目(x2gsD2117810)

个体对于创造的渴望以及无边界的创新能力,让管理学者和实践者们不得不反思:如果还是以过去100多年的管理理论与知识来对待今天的成员,是否会产生问题?正如德鲁克^[6]所说的“已经发生的未来”,审视这些趋势将有助于重新认识管理者所面对的现实,思考什么样的管理新范式才能面对未来的挑战与机遇。

1 雇员社会将要消失

1.1 雇佣关系的百年演变

雇佣关系是指通过个人出卖劳动力而在雇佣者与雇员之间产生的关系^[7]。这100多年以来,所有发达国家都逐步进入以雇员为主的社会。正如德鲁克^[6]曾经描绘的那样:“20世纪50年代,在大型组织中工作的雇员成为每一个发达国家的主要风景线。在工厂工作的蓝领工人和管理者;在庞大的政府机构中任职的公务员;在迅猛发展的医院工作的护士以及在发展得更快的大学中任教的教师……那时,大多数人都认为,到1990年,几乎所有参加工作的人都会是组织的雇员,可能还是大型组织的雇员。”在工业时代的雇佣关系中,工人依赖于被雇佣以求谋生,资本依靠雇佣工人以实现再生产和增长。稳定的结构及有效的分工所带来的高效率 and 低成本,让早期的工业社会创造力得到大幅提升,并创造了巨大的财富。

不同的组织形式与不同的战略和环境相联系是组织研究中的一个基本观点^[8,9]。BURNS等^[10]指出,在稳定的环境中,组织被认为是一个制度化的管理系统,表现为明确的等级关系、清晰的岗位角色和责任,以及明晰的工作描述。然而,在动荡的环境中,组织则倾向于“有机”系统,没有正式确定的任务,更多地依赖横向协调机制。后续的诸多研究都证实了这一观点^[11]。今天,组织与成员之间的关系变得非常微妙,个体本身的能力已经超出组织界线。随着“非雇佣式工作安排”、“自由职业人才平台”等全新管理模式的出现,员工与组织之间的关系已经超越了传统的雇佣关系^[12]。未来将有越来越多的人期待自由、自主和非正式的雇佣关系。雇员就业的目的正从以往的保持雇佣关系为主转变为以就业能力的持续提升为主^[13]。此外,越来越多的组织采取外包、联盟等方式同外部人才平台进行合作,协同内外部人力资源以更有效的方式完成工作任务。这些现实的变化也反映了当前学界对“人力资本”的重新定位。以往主要关注于个体层面绩效结果的传统人力资本研

究,已经演进到将人力资本提升到战略性资源的重要地位,即人员因素如何促进战略成果的达成^[14]。目前,对于个体的创造力和价值发挥的探讨已不再局限于传统的组织雇佣关系之内。例如,NYBERG等^[15]的研究表明,企业的优秀员工离职创业,当其与原企业仍保持较高程度的社会关联时,离职创业员工有可能与原所在企业产生协同作用并最终对其产生积极价值。

1.2 传统雇佣关系的弊端

人们之所以不再愿意陷在固定的雇佣关系中,一方面,是源于技术带来的更多的机会和挑战;另一方面,是因为雇佣关系本身会影响创造力的发挥。尤其在大型组织以及历史悠久的组织中,雇佣关系导致角色及层级固化、信息与功能的僵化等不良结果,使得员工无法真正发挥创造力。事实上,有关组织风险和管理决策的案例研究显示,传统的高度僵化和命令控制型的组织结构极大地抑制了员工的创新行为对环境的适应能力^[16]。

今天,绝大部分人处在雇佣组织中,很多人都可以感受到传统组织对于创造力的抑制。管理者为了维护流程和管理权威性而导致流程繁琐,信息不透明。在层级结构模式中,无论是由自上而下还是自下而上的沟通,信息不同程度的失真与传递过程中的信息遗失,难免导致决策的低效甚至错误。由此,在这样的组织中,只有那些墨守陈规、谨小慎微的员工才可以生存,但组织的创造力和价值创造却会因此而丧失。

在雇佣社会里,大多数人都是在组织中工作或者为组织工作,每个人的生计依赖于同组织接触,并获得组织的肯定从而获得收益。这样的特点导致组织中“管理者”有了非常特殊的角色和权力,而“雇员”则失去了本该有的自主与自由。雇员越来越多地依赖组织,因此,要求个体必须了解组织的需求,并为此做出贡献。笔者在《管理的常识》一书中,也是因为出于对管理者这一点的担心,一再强调,管理者决定下属的绩效,一再要求管理者理解并尊重人,一再阐述管理者如何真正理解绩效^[17]。这些常识性的理解,就是源于对传统管理理论和组织管理局限性的思考。

1.3 新型组织-成员关系

德鲁克^[6]对“知识工作者”与“雇员”之间的定义的区别进行了阐述:“在知识社会里,雇员,即知识工作者,还拥有生产工具。这同样重要,而且可能更重要。马克思认识到工厂的工人不

拥有,而且也无法拥有生产工具,因此,不得不‘处于孤立的地位’。这的确是马克思的远见卓识。现在,真正的投资体现在知识工作者的知识上。没有知识,无论机器有多么先进,多么复杂,也不会具有生产力。”这段话可以理解为今天绝大多数组织的成员都是知识工作者,他们拥有知识并因此拥有了自己的相对自由。组织如果仅仅拥有资产,却不能够为成员提供让其运用知识和发挥知识的平台,这个组织也就丧失了存在的价值。

随着个体对于知识和信息的把握,以及个体能力借助于技术发挥得更加强大,这种雇佣型的管理习惯是无法胜任的。这需要代表组织的管理者了解到一个根本性的改变——组织必须要了解雇员的需求,了解雇员的希望。这个改变,对管理者提出了挑战。成员不再依赖于组织,而是依赖于自己的知识与能力;成员与组织之间的关系,也不再是层级关系,而是合作关系,甚至是平等的网络关系。ARTHUR 等^[18]提出的“无边界职业生涯”概念可以很好地解释如今组织与成员之间关系发生的根本性变化——雇员将组织看作职业发展平台而非终身效劳的对象,以能力的提升而非长期雇佣保证为就业目的。面对复杂的竞争市场,组织架构及管理结构、工作稳定性的变革导致传统的企业与员工之间紧密的依附关系被表面灵活的、松散的新型雇佣关系所替代,员工的就业价值观和工作安全感受到急剧的冲击,传统的组织边界(如等级森严的汇报和晋升准则)被打破^[3]。这些改变,意味着传统的雇佣关系已经开始弱化甚至逐步解除,人们之所以还在一个组织中,是因为组织拥有资源与平台,倘若资源与平台进一步社会化、网络化,个体的自主性就会更加被显现出来,这一刻,就在眼前。

2 个体价值的崛起

伴随着传统雇佣型组织社会形态的弱化甚至消除,个体价值的重要性日益突显,这也是正在发生的那些组织变革与创新的管理实践所带来的重要启示。

2.1 个体价值的重要性

关于个体价值在组织变革与创造中的重要性,可以从三星和 IBM 这两家全球领先企业的案例中得到一些启示。2013 年,三星的销售额超过 3 000 亿美元,在研发上的投入持续加大。2008~2013 年,该公司的平均研发投入增速为 21%,仅 2013 年的研发投入就为 160 亿美元。

这家曾经非常辉煌、在行业绝对领先,在技术投入和产品生产上如此有地位的企业,在近两年消费市场发生彻底改变的时候,也同样出现了业绩下滑,从而迫使该公司的管理团队不得不进行改变。公司总裁李健熙曾在 1993 年说过:“除了妻儿一切皆变。”到了 2014 年,李健熙不得不再次告诫所有三星员工:“我们必须再来一次改变,除了妻儿一切皆变。”这样一家年销售额超过 3 000 亿美元的公司,在这么庞大的研发投入和技术领先当中,也需要做出再次改变的决定。从三星的案例可知,创造未来比预测未来更重要,而这正需要依靠个体价值释放和创造力的发挥。

IBM 创立于 1911 年,总部位于美国纽约,是为数不多的拥有百年历史的跨国计算技术和 IT 服务公司。经过 100 多年的变革和调整,该公司已变得非常强大,而且一直坚持持续改变。2014 年,IBM 的销售收入为 928 亿美元,是计算机软硬件行业的长期领跑者,其业务涵盖服务器制造、行业软件服务、咨询、金融等。近 20 年来,IBM 也是美国年度专利授予最多的企业。在该公司的历史上拥有 5 位诺贝尔奖获得者、6 位图灵奖获得者和 300 多位院士。从 1991~2014 年,IBM 的变化非常巨大,提出需要具备为客户整合所有资源(包括自身产品以及其他公司的产品),并创造性地为客户提供全方位的解决方案。该公司的此次转型主要集中于产业模式、商业模式、计算模式和市场模式 4 个领域。

然而,就是这样,IBM 的业绩在当前依旧下滑。究其原因,大量企业开始使用云服务,对大型服务器等 IT 基础设施的需求下降,导致 IBM 的传统服务器业务萎缩。2014 年,该公司系统与技术事业部调整后收入减少 22 亿美元,较前一年下滑 17%。在大数据、云计算等领域,IBM 面临亚马逊、微软、阿里巴巴等先发企业的竞争,且有关收入占公司总营收比例较低,难以支撑公司业务转型。虽然所有的理念都是对的,所有对市场的判断也都正确,可却仍然无法达到预期效果。其根本原因是行动变化速度不够!无论 Google、Facebook 还是那些真正理解到这种变化并行动迅速的公司,已经走到了 IBM 的前面。三星和 IBM 这类企业,究其根本还是犯了大企业病,整个组织的层级过多,太过僵化与官僚,太过依赖于组织本身的核心能力以及组织拥有的强大的经验与技术,但却忽略了对个体创造力的激发以及个体价值的认知。

ROBEHMED^[19]在题为《为何大学毕业生成批涌向初创公司?》的文章中提到:“如果问一批近年来毕业的大学生——他们目前在哪儿工作的话,有相当一部分人会回答说‘在一家初创公司工作,‘初创公司’曾经是一个指代小企业的行业术语,但现在却让人联想到一种令人兴奋的具有企业家精神的生活方式——越来越多受过高等教育的年轻人正在选择这种生活方式。”据该书作者统计,Y世代(指美国20世纪80年代至21世纪初期间出生的年轻人)中有47%在员工人数规模少于100人的公司工作。这一结果与SHAW等^[20]针对Y世代的研究不谋而合——他们更加重视工作的挑战性和多样化的学习方式。

笔者曾经和部分被称之为“连环创业者”的年轻人进行交流,他们特别强调在初创公司工作,甚至自己设立初创公司。在初创公司中,最令这些年轻人感到愉悦的是没有等级职位划分的层级结构,没有大系统的僵化与内耗,但却拥有很多让他们觉得可以贡献价值之处,并可以看到最终结果。许多人表示,在初创公司里,能够非常迅速地学会涉及范围更广的一系列技能,而并非像在大型企业中那样被固化在一个狭窄的职位通道里。最重要的是,这些年轻人都希望自己能在初创公司中产生影响、做出贡献,并能够得到及时反馈。最后这一点,是在大公司里根本做不到的。这也许正是诸如三星、IBM这样的大企业,在今天遭遇到业绩下滑挑战的根本原因所在。这些耳熟能详的大公司组织臃肿、层级复杂、条块划分,让每一个进入其中的员工都需要一番艰苦的历练,才有机会表现自己的才华。这一切让那些具有创新精神的员工望而却步。如果一个企业缺少拥有创新精神的员工,企业也就同创造力渐行渐远了。

2.2 组织未来的价值与意义

传统雇佣模式的逐步消失和个体价值的迅速崛起,对面向未来的组织管理提出了新的要求:领导者与管理者必须着眼于为个体提供合作创新的资源与平台,而非传统的封闭式人才平台。在《美国管理学会学报》近期的一篇编辑寄语中,来自企业界和学界的几位作者共同探讨了组织目的与意义的问题^[21]。他们认为,商业组织不仅制造产品提供服务,也培育人——员工受到工作环境和组织文化的熏陶。这些作者提出了促成组织实现其目的与意义的6项关键价值观:尊重个体、团结协作、包容多样性、适

度分权、互惠互信、可持续性。其中,排在首位的正是对个体的尊重。尽管MAYO^[22]在80多年前的霍桑实验和《工业文明中人的问题》一书中就提出了“人际关系理论”,并主张不能将人仅仅当作工具而应该将其视为社会系统的有机组成部分。然而,时至今日,学界和实业界均未能将个体作为“完整的人”纳入组织中。管理学者们近期关注到普遍存在的一个现象:对于职业和工作的过分强调导致许多员工处于一种“生活破碎”的不健康状态,个体的自我价值追求和理想只能被遗弃在工作之外的其他生活中^[23]。然而,倘若员工的个人价值追求无法有效纳入其个人的职业生涯和日常工作中,这对于企业乃至社会都将是一种损失^[21]。以往将员工简单地视为“人力资源”的认识,在今天的环境中已经无法完全释放个体的价值和潜力。对于这一问题的探讨也反映在许多现代的领导理论中。例如,领导中的同情之心^[24]、变革型领导^[25]、意义领导^[26]等。这些领导理论和管理研究都强调尊重和重视组织中的个体。当然,与之相伴的还有许多问题在等着管理者和管理学者去解决:商业组织构建怎样的目的与意义才能帮助员工发挥其潜力?组织如何能够确保个体将完整的自我融入工作之中?组织如何能够有效协调和平衡对员工以及其他利益相关者的关注与投入?^[21]

面对传统雇佣社会的消失和个体价值的崛起,Google公司的组织原则和管理模式,对组织未来的价值与意义提供了一些注解。该公司董事局执行主席SCHMIDT和主管产品的前高级副主席ROSENBERG在其合著的新书《How Google Works》中认为,未来组织的关键职能,就是让一群smart creatives聚在一起,快速地感知客户需求,愉快地、充满创造力地开发产品、提供服务^[27]。那什么样的人才是smart creatives呢?简言之,smart creatives不需要管理者进行管理,只需要组织营造氛围。传统的管理理念不再适用这群人,甚至适得其反。首先,组织不能告诉他们如何思考,只能营造思考的环境。给他们下达命令不但会压抑他们的天性,而且会引起他们的反感,甚至导致离职。这群人需要互动、透明、平等。该书的作者反复强调,凡是不受法律或者监管约束的信息,Google公司都倾向于开放所有给员工,包括核心业务和表现。Google公司采用的就是这样一种模式,优秀人才自然将慕名而来,这也让其保持了非常好的创新能力和领先的行业地位。

2.3 全新的工作场域体验

PINE 等^[28]提出了“体验经济”的概念,他们认为,这是继农业经济、工业经济和服务经济之后的一种全新的经济形态。在体验经济的时代,仅仅提供高质量的服务是不够的,企业还需要为用户精心策划难忘的体验,从而使体验本身成为一种产品。更值得关注的是,这种以体验为中心的趋势也正悄然改变着员工对其组织的预期,领先企业的管理实践从对外部顾客体验的关注正在扩展到对员工个体工作体验的关注^[29]。

在 20 世纪初期,倡导科学管理的泰勒制和强调标准化与规模化的福特制不仅对工作本身进行了重新定义,也对整个组织的运作产生了深远的影响。类似地,于 20 世纪 90 年代兴起的流程再造,在关注运营效率的同时却忽略了设计的元素和对用户需求的理解。总之,以往的这些管理潮流都注重工作流程的优化,却忽视了用户以及员工对体验的需求。伴随着体验经济到来的是一种以设计为导向的思想理念的蓬勃发展。当这种设计导向融入到管理之中时,便出现了一种将产生深远影响的管理实践——“新工作(场域)体验(new workplace experience, NWX)”^[29]。

然而,面对今天数字化程度日益提高的工作场域,有几个关键因素正在驱动物工对其所在组织提出更高的期待^[29]。首先,对于优质人才的争夺正推动着领先企业为员工设计独特的工作体验,并创设和提供相应的内部服务来支持其员工更有效地将价值传递给同事和顾客。其次,劳动力主体中的新生代员工在就业时面对着困境:一方面,他们追求个人的成长和发展;另一方面,现实中面对的工作组织往往是高度层级化和流程固化的,缺少发挥个人创造力所需的弹性和多样性。最后,技术飞跃和普及对工作场域产生了巨大而深远的影响。例如,高速网络和移动设备的普及,社交媒体、大数据和云计算的推广,正在极大地改变着传统的工作和生活方式。这些技术进步不仅打破了工作、休闲娱乐的界限,同时也重塑工作体验和客户服务;这其中所需要的往往并不是工程思维,而是设计的思维^[30]。

面对这种趋势,许多领先企业或组织正在积极响应:聘用设计人员,与设计公司合作,甚至对其进行并购。例如,2013 年,埃森哲公司收购了 Fjord 公司,后者是一家位于伦敦的全球服务设计咨询公司。2014 年,IBM 聘用了

1 500 名设计师并与苹果公司合伙开展 B2B 服务;三星将其 1 500 个产品与用户体验设计团队发展成专业的服务设计事业群。上述这些企业或组织都专注于创造一种更加丰富和更具吸引力的商业体验,既包括全新的客户体验也包括“全新的工作场域体验”^[29],个体价值的崛起正得到前所未有的关注。

3 管理新范式:创造共享价值

3.1 管理新范式及其核心

面对传统雇佣社会消失和个体价值崛起这一基本管理现实,组织管理研究的发展说明,提出管理新范式的时机已经逐步成熟。这里以组织二元性的理论演进为例进行说明。有关组织战略动态能力的一个关键问题是,面对经济社会和技术环境的变迁,组织为了获得持续成功,需要如何应对^[31,32]。其中,旨在解决管理效率与保持创新活力困境的组织二元能力理论得到了广泛关注。MARCH^[33]提出,企业不仅需要通过开发利用式学习来保持组织的连贯性以实现效率,也需要借助探索创新式学习来重视创新和变革,以确保组织不会忽略外部市场和技术的变化。在他的观点中,“开发利用”着眼于效率、控制、确定性和减少误差;“探索创新”则关注搜索、发现、自主性和创新。为了解决效率与创新之间的困境,DUNCAN^[34]指出,组织应当根据环境和自身战略的需要,在“开发利用”和“探索创新”两种组织管理模式中转换,通过组织结构的转换来构建组织二元能力。随后,基于对快速变化的组织环境的认识,TUSHMAN 等^[35]提出,组织结构转换的方式或许并非行之有效,组织可以设立相对独立的不同内部结构来同时实现“开发利用”和“探索创新”。面对个体价值迅速崛起的现实,GIBSON 等^[36]则着眼于组织中的个体,提出组织可以通过给个人提供自主决策权,决定如何将工作时间分配到“开发利用”和“探索创新”的不同活动,从而由基本层面构建组织二元能力。这一研究脉络的发展演进,作为一个缩影,反映出管理理论和管理范式的发展需要随着管理实践所面临的现实做出有效的调整。

从组织二元能力的整体研究脉络来看,随着外部环境的不确定性增加和技术的发展变革,个体在组织创新和效率平衡过程中的价值正在逐步得到重视和关注。面对今天的环境,组织管理需要重新构建一种以共享价值为基础的新范式以突出个体价值对于组织持续成长的

重要性。在这种新范式中,有关个体价值的创造会成为核心,如何设立并创造共享价值的平台,让组织拥有开放的属性,能为个体营造创新氛围,则成为基本命题。这种全新管理范式的核心是:具有系统思考的领导者,依赖于激发个体内在价值,而并非沿用至今的组织价值,来考虑整体以及创造共享价值。

正如前文所述,有3种趋势推动了这种管理新范式的出现和发展。

(1) **可持续性和创造力** 当生态资源局限性越来越显现的时候,社会发展的可持续性需要依赖于更多的价值创造,而不是过度消耗资源。对此,管理学界也给予了极大的关注。例如,探讨组织的公德之心如何引领组织兼顾社会需求并采取可持续的管理实践^[21]。再如,对全球气候变暖也让学界和实业界积极探讨怎样的组织设计和管理实践才能保持环境的可持续性^[37]。

(2) **技术的发展** 更多商业模式创新的出现,让更多的未被满足的需要被发掘出来,这些新的机遇与信息,让商业推动和催生了很多新的组织形态,网络社会、虚拟世界的出现就是明显的例证。这些新的组织形态的出现,也自然要求管理范式能够匹配。例如,伴随移动通信信息技术而来的电子货币和移动支付以及各种平台的共享式创新,引发了管理学者对商业和创新生态系统及其战略定位与竞争优势的广泛研究兴趣^[5]。

(3) **价值观的演变** 过去100年间,人类的价值观持续演变,如果用大的框架分析,最早人类屈从于自然,在那时的人类价值观中,自然是神,不可违背。随着人类自身的不断强大,人类开始以自我为中心,自然成为人类取之不尽的资源。到了今天,人类终于理解了人与自然的关系,摒弃从属或者主宰的价值观,遵从生态价值的观念,与自然开始共存。例如,对于全球气候环境变化的响应将对不同国家地区的文化价值观和制度逻辑产生怎样的深远影响?企业和非营利组织又将在这些变化中扮演怎样的角色^[23]?同时,值得注意的是,未来价值观的演变速度会更加剧烈。

正是基于这样理解3种趋势所需要形成的管理新范式,笔者更加倾向于主张对于管理本身的强化,而不是淡化或者去管理化。个体价值的崛起更需要平台与导引,创新与创造力如何转换成真正的价值需要加以推动,而价值观演变剧烈则更需要明确的价值判断。“我”如何

成为“我们”,“个体价值”如何成为“整体价值”,是管理新范式必须要解决的命题。在一个充满动荡和剧变的时代,正是展示有效领导力的时候。

3.2 管理新范式的关键要素

那么,管理新范式的关键要素是什么?笔者认为这些关键要素集中体现在以下4个方面。

(1) **需要充分理解到组织管理四大核心命题,以及四大核心命题在今天的新内涵** 无论是从管理研究本身,还是基于对企业实践的不断观察,组织管理命题都可以归纳为以下四大核心命题:①个体与组织目标的关系——组织是为实现个人生存目标和组织目标而存在的。组织存在的关键是个人对组织的服务,即对组织目标有所贡献的行为;②个体与组织的关系——管理者常常集中精力考虑组织的问题,但却忽略了组织中的个体,组织中的人与人之间的关系公平但非平等,需要特别重视正式组织中身份制度问题;③组织与环境的关系——必须正视组织生存的关键影响因素,包括“社会及其结构、市场、客户及技术”、组织价值观以及组织氛围等;④组织的可持续性——组织需要具有弹性能力,能够进行自我变革,这是因为组织不再是一个“封闭的系统”。这四大核心命题在互联互通的共享时代又拥有了全新的内涵:①个体与组织的共生关系,指个体需要对组织目标给予承诺;而组织则需要做出明确的界定和设计使个体目标与组织目标保持一致;②组织必须外向导向,指组织的每个核心成员要始终关注组织生存的要素,要始终缺乏安全感,保持活力;③组织打开内外边界,指当下的组织更需要形成开放与合作的组织结构,让外界容易纳入,或者让自身更具弹性。

(2) 需要更好的了解组织环境的根本变化

互联网移动技术推动下的全球化所导致的变化,不仅仅是技术推动人们走向生活方式的变革,而是彻底改变了产品、服务、工作方式,进而更是彻底改变了人们对组织的期待以及对组织架构的理解。这些变化集中表现在以下3个领域:①正在发生的未来,是当下环境的基本特征,包含3个内涵:一切皆变,一切皆存在;互动与沟通;共生与分享。②同质化原则,是必须注意的一个时代特征,主要集中在金融、信息与数据、顾客这3个领域。③自主的个体,是这个时代个体的特征,表现为多元、独立、自由、责任、人人是创客。

(3) 互联网的出现导致个体能力的改变,对于组织属性的理解也需要在一个全新的视角下进行。巴纳德^[38]有关合作系统的概念解释了“组织目标处于核心地位”的思想,并表明了组织的属性,即个体目标与组织目标的一致性。组织目标是使所有事物统一起来的原则。在新的时代背景之下,虽然依旧需要明确组织目标的核心地位,但同样需要理解到组织属性的一些根本性变化。这些根本的改变让组织具有了全新的属性:①平台性,表现为信息共享与责任固化;②开放性,体现在任何组织都需要开放以融合在互联网所缔造的全新价值网络之中,重新定义组织的价值;③协同性,指组织作为一个庞大而复杂的协作体系,组织中并不仅仅是一群人,也包括组织外的各个成员,成员间需要协调、配合以完成系列活动;④幸福感,指为了对员工进行有效管理,激发其工作积极性与主动性,管理者更需要关注、思考以及满足员工的需求。

(4) 伴随着信息与技术、资本与知识之间从未有过的大融合,其带来的复杂性和多样性使得组织管理面对前所未有的挑战和压力。为了积极响应这些变化,组织需要构建“组织新能力”,包括如何成为变革的领导者,如何计划组织文化,如何找到“对的人”并与“对的人”在一起。组织新领导力,首先表现为管理者要成为变革领导者,打造新的领导力,为组织灌输全新的价值,并有足够的韧性和坚持,带领组织接受巨大的挑战;而能否让组织拥有激活成员的文化,则显得尤为重要,是企业持续发展的本源所在。此外,在新环境下,组织面临内外部不确定性的双重挑战,组织需要激发或者吸引“对的人”,以确保他们能够有效地进行价值释放^[39]。

4 结语

在今天的商业世界里,需要具有企业家精神的企业,来解决人们必须面对的不确定性以及可持续性。笔者期待通过这个话题的研究和实践,让大家能够真正去理解管理所能创造的价值,以及所必须面对的改变。这里,借用尼采的一句话来表达一种期望:“据说,中国有句古语叫‘金无足赤,人无完人’,但是,如果谁真的想打起灯笼来到市面上去寻找完人的话,最终令其感到的可能不是一种失望,而是一种意外:完人其实就是那些终日为‘善’而奔波,而又在不知不觉中实现了‘美’的‘真’实不虚的普通人。”在今天的每一个普通个体,都可能是“完

人”,我们需要为此做出改变和努力!

参 考 文 献

- [1] 刘东畅. 管理学的第一次冬天[EB/OL]. (2015-07-26) [2015-10-11]. <http://www.ghrlib.com/hrm/13416>
- [2] 兰德斯 J. 2052:未来四十年的中国与世界[M]. 秦雪征,谭静,叶硕,译. 南京:译林出版社,2013
- [3] 凌玲. 新型雇佣关系背景下雇佣关系稳定性研究——基于可雇佣能力视角[J]. 经济管理, 2015, 35(5): 63~71
- [4] 彭剑锋. 互联网时代的人力资源管理新思维[J]. 中国人力资源开发, 2014(12): 41~48
- [5] DODGSON M, GANN D, WLADAWSKY-BERGER I, et al. Managing Digital Money[J]. Academy of Management Journal, 2015, 58(2): 325~333
- [6] 德鲁克 P. 巨变时代的管理[M]. 朱雁斌,译. 北京:机械工业出版社,2006
- [7] JOHN W B, DEVASHEESH B. The Employment Relationship, in Adrian Wilkinson[M]//REDMAN T, SNELL S, BACON N. The Sage Handbook of Human Resource Management. New York: John Wiley and Sons Inc, 2009
- [8] LAWRENCE P R, LORSCH J W. Differentiation and Integration in Complex Organizations [J]. Administrative Science Quarterly, 1967, 12(1): 1~47
- [9] WOODWARD J. Industrial Organization: Theory and Practice [M]. New York: Oxford University Press, 1965
- [10] BURNS T, STAKLLER G M. The Management of Innovation [M]. London: Tavistock, 1961
- [11] O'REILLY III C A, TUSHMAN M L. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future [J]. Academy of Management Perspectives, 2013, 27(4): 324~338
- [12] BOUDREAU J W, JESUTHASAN R, CREELMAN D. Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment [M]. New York: Jossey-Bass, 2015
- [13] EBY L T, BUTTS M, LOCKWOOD A. Predictors of Success in the Era of Boundaryless Careers [J]. Journal of Organizational Behavior, 2003, 24(5): 689~708
- [14] WRIGHT P M, COFF R, MOLITERNO T P. Strategic Human Capital Crossing the Great Divide [J]. Journal of Management, 2014, 40(2): 353~370
- [15] NYBERG A J, WRIGHT P M. 50 Years of Human Capital Research: Assessing What We Know, Exploring Where We Go [J]. Academy of Management

- Perspectives, 2015, 29(3): 287~295
- [16] McMANUS S, SEVILLE E, VARGO J, et al. Facilitated Process for Improving Organizational Resilience [J]. *Natural Hazards Review*, 2008, 9(2): 81~90
- [17] 陈春花. 管理的常识[M]. 北京:机械工业出版社, 2010
- [18] ARTHUR M B, KHAPOVA S N, WILDEROM C P M. Career Success in a Boundaryless Career World [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(2):177~203
- [19] ROBEHMED N. 为何大学毕业生成批涌向初创公司 [EB/OL]. (2013-08-15) [2015-09-27]. <http://www.forbeschina.com/review/201308/0027707.shtml>
- [20] SHAW S, FAIRHUST D. Engaging a New Generation of Graduates [J]. *Education and Training*, 2008, 5(50):366~378
- [21] HOLLENSBE E, WOOKEY C, HICKEY L, et al. Organizations with Purpose [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(5):1 227~1 234
- [22] MAYO E. *The Human Problems of an Industrial Civilization* [M]. New York: Macmillan Company, 1933
- [23] RAMARAJAN L, REID E. Shattering the Myth of Separate Worlds: Negotiating Nonwork Identities at Work [J]. *Academy of Management Review*, 2013, 38(4): 621~644
- [24] RYNES S L, BARTUNEK J M, DUTTON J E, et al. Care and Compassion through an Organizational Lens: Opening up New Possibilities [J]. *Academy of Management Review*, 2012, 37(4):503~523
- [25] BONO J E, JUDGE T A. Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46 (5): 554~571
- [26] GRANT A M. Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership [J]. *Academy of Management*, 2012, 55(2):458~476
- [27] SCHMIDT E, ROSENBERG J. *How Google Works* [M]. New York: Grand Central Publishing, 2014
- [28] PINE B J, GILMORE J H. *The Experience Economy (Updated Edition)* [M]. Boston: Harvard Business Review Press, 2011
- [29] GRUBER M, DE LEON N, GEORGE G, et al. *Managing by Design* [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(1):1~7
- [30] MYERSON J, ROSS P. Sensors and Serendipity in Architectural Space [M]//GEE E, MYERSON J. *Time and Motion: Redefining Working Life*. Liverpool: Liverpool University Press, 2013: 129~137
- [31] SCHUMPETER J A. *The Theory of Economic Development* [M]. Cambridge: Harvard University Press, 1934
- [32] TUSHMAN M L, O' REILLY C A. *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* [M]. Boston: Harvard University Press, 2002
- [33] MARCH J. Exploration and Exploitation in Organizational Learning [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1):71~87
- [34] DUNCAN R B. *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*[M]//KILMANN R H, PONDY L R, SLEVIN D. *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation* [M]. New York: North Holland, 1976: 167~188
- [35] TUSHMAN M L, O'REILLY C A. Managing Evolutionary and Revolutionary Change [J]. *California Management Review*, 1996, 38(4):8~28
- [36] GIBSON C B, BIRKINSHAW J. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(2):209~226
- [37] HOWARD-GRENVILLE J, BUCKLE S J, HOSKINS B J, et al. Climate Change and Management [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(3):615~623
- [38] 巴纳德 C I. 经理人员的职能[M]. 王永贵,译. 北京:机械工业出版社,2007
- [39] 陈春花. 激活个体:互联时代的组织管理新范式 [M]. 北京:机械工业出版社,2015

(编辑 郭恺)

作者简介: 陈春花(1964~),女,广东湛江人。华南理工大学(广州市 510640)工商管理学院教授、博士研究生导师。研究方向为组织与文化管理、中国本土企业成长。E-mail: bmchchen@scut.edu.cn