

The Influence of Internet on Organizational Structure and Its Evolution Trend

Yan Chen, Xiaoling Wang*

Business School, Jiangxi Normal University, Nanchang Jiangxi
Email: xiaoling6302@sina.com

Received: Nov. 23rd, 2017; accepted: Dec. 6th, 2017; published: Dec. 13th, 2017

Abstract

With the extensive application and high penetration of information and communication technology and Internet technology in the enterprise management practice, the Internet has merged with the traditional real economy to form a new Internet economy. This new economic ecology has not only changed the flow of business transactions, but also has a profound impact on the organizational structure of enterprises. Based on the review of related literature, this paper argues that the Internet environment makes the organizational structure flat, the organizational form virtualization and the organizational boundaries fuzzy. It is proposed that the organizational structure will be evolved towards such a trend: To optimize the user experience as a precondition; To activate the ability of employees as the goal; To internal entrepreneurship as an innovative mechanism.

Keywords

Internet Ecology, Organization Structure, Evolution Trend

浅论互联网对组织结构的影响及演化趋势

陈 艳, 王晓玲*

江西师范大学商学院, 江西 南昌
Email: xiaoling6302@sina.com

收稿日期: 2017年11月23日; 录用日期: 2017年12月6日; 发布日期: 2017年12月13日

摘 要

随着信息通信技术及互联网技术在企业经营实践中的广泛应用和高度渗透, 互联网与传统实体经济融合

*通讯作者。

形成了一种新的互联网经济生态。这种新的经济生态不仅改变了企业的交易运作流程, 而且对企业的组织结构产生着深远的影响。本文在梳理相关文献的基础上, 认为互联网环境使得企业组织结构扁平化、组织形式虚拟化和组织边界模糊化, 提出组织结构将朝着“以优化用户体验为前提、以激活员工能力为目标、以内部创业为创新机制”的趋势演化。

关键词

互联网生态, 组织结构, 演化趋势

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

企业的组织结构是指为了实现组织的战略目标而采取的一种分工协作体系。在组织理论指导下, 组织内部各个部门、各个层次之间经过组织设计会形成固定的排列方式。科学、合理的组织结构对企业的生存发展至关重要。我国原有的企业组织结构模式包括直线制、直线职能制、职能制、矩阵制和事业部制, 绝大多数形似“金字塔”, 具有职能分工细、管理层级多的特点。在互联网环境下, 采用传统科层制组织结构的企业纷纷出现内部消耗严重, 协同效率低下, 市场反应迟缓现象。对于大多数企业而言, 如何设计更为高效、灵活、极具创新性和自我修复能力的组织架构, 以优化组织反应速度、激活员工工作热情, 从而实现企业的良性循环, 在激烈的市场竞争中稳定地生存和发展, 已成为亟待解决的问题。

2. 理论回顾

本关于组织结构的研究始于组织理论的兴起, 20 世纪初, 科学管理之父 Frederick Taylor 首次提出在组织中专门设置计划部门。以 Frederick Taylor、Henry Fayol 和 Max Weber 等为代表的古典组织结构理论派认为所有的组织都共同拥有一种最好的组织模式能使所有组织都实现效率最大化并致力于寻找一种最有效的结构。被管理学界称为“组织理论之父”的 Max Weber 认为这种组织应该是“科层结构”, 这种金字塔形的结构一直被广泛采用。然而随着互联网时代的到来, 外部环境和用户需求变化莫测, 信息流巨大, 应用于传统稳定外界环境下的传统金字塔型结构弊大于利。20 世纪 60 年代末 70 年代初, 权变理论在经验主义学派基础上发展起来。与古典组织结构理论相比, 权变理论更强调组织结构的“适应”性。1988 年, Peter F Drucker 发表在《哈佛商业评论》上的《新型组织的出现》一文指出: 20 年后的典型大企业, 其管理层将不及今天的一半, 管理人员也不及今天的 1/3。在组织结构、管理对象和控制范围上, 这些企业将和 50 年代以后崛起的、今天仍被教科书奉为经典的大制造业公司没有丝毫相似之处, 而更接近于那些被现在的经理人员和管理学家所忽略的组织[1]。Tom J Peters 也在论著中表达了他对德鲁克的柔性组织理论的支持, 他将阶层制、职能化和科层制视为被组织或他组织的代表, 他在 1992 年出版的《管理的解放》一书中预言说, 科层制必将走向灭亡[2]。

国内对企业组织结构的研究相对滞后。赵文(2001)认为, 互联网信息技术的应用将促使未来的企业组织弱化甚至取消中间层次, 中层管理人员和职能管理部门人员将大量减少, 严格的层级概念也渐淡薄, 从而形成一种“扁平化”的网络组织[3]。芮明杰(2005)对组织转型和重组方面做了大量的研究, 提出以

流程小组为主的组织变革的观点[4]。金光熙(2002)在《管理变革》一书中提出组织环境的变化,必将引起组织结构的调整以及两者之间的内在联系[5]。杨蕙馨、刘明宇(2002)等从技术角度研究了技术变迁与企业组织演进的关系,认为企业的组织结构必须符合企业的技术特点[6]。综上所述,完善的组织结构必然随着企业运行过程中内外部环境和条件的变化不断地进行适应性调整,只有这样,企业的组织结构才能历久弥新,支持企业稳健的成长和发展,避免老化与衰亡的命运。

3. 互联网对组织结构的影响

互联网时代使得企业所处的内外部环境发生了重大的变化。市场变化莫测,信息流巨大,商业流加速,机遇转瞬即逝。企业的活动量显著增加,活动范围明显扩大。企业要适应多变的市场,就要对组织结构进行变革,让每个部门小巧且灵活,使组织结构趋于扁平化,组织形式虚拟化,组织边界模糊化。企业的信息资源能被充分有效地利用,从而降低运行成本,提高运行效率。

3.1. 组织结构扁平化

3.1.1. 管理层级减少

传统的组织结构是自上而下、递阶控制的金字塔式结构,庞大的中间管理层在其中起“上传下达”信息的作用。这种组织结构运作模式一方面占用资源和时间效率低下,另一方面中间管理着对所传递的信息拥有解释和筛选权,可能导致顶层无法全面了解企业面临的问题,从而无法做出有效决策[7]。随着互联网的广泛应用,信息系统逐渐取代了中层管理人员这一“传声筒”的作用,企业需要的员工人数相应减少。而随着企业信息网络和自动化管理系统以及专家系统的逐步建立与完备打破了传统的纵向层级结构,横向的信息交流得到了加强。从高层管理者到低层一线员工的信息沟通更为方便直接,决策和指挥更为迅速而敏捷。随着员工受教育程度不断提高,其社会化的行为规范程度也越来越高,因此管理人员的管理跨度扩大,组织的管理层级将减少。

3.1.2. 管理幅度增加

互联网使管理幅度大大增加。管理幅度是管理人员能够直接、有效地管理下属的人数。由于互联网信息技术的改进,组织中中层管理人员上通下达高层领导意图的“放大器”功能和收集加工大量底层信息的“过滤器”功能,在很大程度上可以被现代信息技术所提供的大容量通讯技术所替代[8]。管理人员可以更多地应用电子邮件、互联网在线会议、视频会议等形式来支持组织成员之间、各部门之间或各组织之间的信息传递和意见交流。在这种情况下,许多原来由大量中层管理人员逐级去执行的任务,交给了各种互联网技术工具,比如企业内部网、微信公众号、企业微博等,以及企业信息系统去完成。高层管理者和一线员工可借助互联网直接传递信息进行沟通。因此,借助互联网和信息系统应用,使得管理者的管理幅度得以大大增加。

3.1.3. 员工能力激活

组织扁平化使得管理幅度增加,管理者无法具体而细微地对基层员工进行深入指导,此种情况必然导致各层管理权限的下沉,员工拥有更多自主权和决策权,工作的主动性和积极性在极大程度上得到提升。扁平化的组织结构让员工不在拘泥于部门的限制,不再受限于多层的层级,而是以群体的协作及知识资源的共享作为企业新的劳动分工思想,让系统和协作观念贯穿在组织结构建设和运作中。组织结构将更富有弹性和灵活性。扁平化所带来的为基层员工股赋能能在极大程度上减少决策和行动之间的时间延迟,加快对市场和竞争动态变化的反应,从而降低投资过程中的风险成本,提高企业组织结构的柔性。

3.2. 组织形式虚拟化

3.2.1. 快速整合优质资源

互联网技术促进了新的组织形式出现,如虚拟组织。斯蒂芬·P·罗宾斯对虚拟组织定义为:虚拟组织是一种小型的核心组织,通过外部资源提供主要的企业功能,而且虚拟组织是一种规模不大,决策集中化程度却很高的企业形态。虚拟组织的管理相对的灵活、松散,主要通过网络平台和信息工具进行交流和沟通,协商内部事务[9]。目前,企业常见的虚拟组织有两种合作形式。一是企业为满足新的市场需求,往往会构建虚拟组织在一个特定的项目内进行临时性的合作经营,还有一些企业会把虚拟组织作为永久性组织形式进行管理,成员公司加入到一个灵活的网络中,建立生产某种产品和服务的永久关系,但其成员公司在虚拟组织之外仍然保持着独立性,并进行自主经营。虚拟组织的出现,反映了在信息技术条件下企业组织的法定界限已被打破,传统的组织概念也开始发生彻底性变化。

随着信息技术的不断发展和渗透,企业组织结构由过去的封闭型日益转向开放的网络型。通过互联网,企业可以将组织成员联系起来成为一个整体,创造出仅仅依靠各独立成员难以达到的组织整合力量,大幅度降低各企业组织之间的交易成本和协调成本,从而最大限度地利用外部资源,提高企业的应变能力。

3.2.2. 跨区域合作成为可能

互联网技术的运用提高了个人和组织的信息处理能力,加强了组织机构间、组织机构和个人间的互动联系,无论在横向和纵向上将企业组织内部的层级机构密切地联系在一起,而且也加强了企业组织本身同外部机构和个人间的联系。处于纵横交错的密集信息网络中的人、组织机构和组织本身,虽然有责、权、利的划分,但其工作都已通过互联网的信息网络技术互相交织在一起,打破地域限制,拓展了合作边界。本企业的员工可以实现跨国家地区工作,如一家企业的分公司员工可以通过互联网建立虚拟团队合作完成工作任务。

3.3. 组织边界模糊化

3.3.1. 弱化职能部门界限

在互联网背景下,企业各部门的职能和界定依然存在,但部门间的边界却打破了过去的僵硬界限,组织作为一个整体其功能大大增强,已经远远超过各个部门功能的总和。组织边界趋向模糊化,各种边界更易于扩散和渗透,部门之间的沟通障碍减少,更有利于信息在各部门的传递和对称分布,便于各项工作在组织中顺利开展[10]。企业为增强自身的竞争力,会与其供应商、经销商等建立各种战略伙伴关系,形成多种形式的组织结构,企业可根据环境的变化不断调整经营业务及其组合,各种职能部门边界的严格划分已逐渐失去其原有的意义。加之随着信息系统应用的深入,组织内部职能部门间的界线、组织间的界线也将由于信息畅通而淡化。

3.3.2. 加速人力资源流通

互联网时代信息更加公开透明,本企业的员工可以自由向外流动,员工不再忠诚于企业而是忠诚于自己的客户和职业,员工的知识具有流动性,可以在能力范围内同时选择其他适合的企业工作。互联网信息技术的应用要求企业员工比过去具备更多的专业知识和技术特长,根据企业的需要随时组成特定项目的团队,各种岗位之间的界限逐渐变得模糊。在这种组织情境下,员工的主动性和创造性被大大激活,利用互联网自主选择一家或多家企业发挥所长。员工的自由流动一方面激活企业活力另一方面减少企业的雇员人数,提高组织的运作效率。

3.3.3. 改变组织规模大小

互联网对组织规模的影响体现在两个方面。一方面, 互联网的广泛应用打破了地域空间的界限和约束, 降低企业对信息的搜索成本, 缓解交易双方信息不对称的问题, 从而使交易透明化, 减少了企业之间活动的不确定性, 提高交易频率, 降低外部交易费用, 导致组织规模的减小。布莱·杰夫逊等人针对此问题进行实证分析得出信息技术的应用导致了公司规模下降的结论, 主要原因是随着信息技术的应用, 市场交易成本降低, 即信息技术缩减了组织规模。以苹果公司为例, 苹果公司利用无边化, 创新自己的组织, 将设计和研发作为自己的核心业务, 并从外部选择可靠的生产商, 与之建立战略伙伴关系, 由此节约了信息成本, 缩小组织规模。另一方面, 从企业生产运营的角度看, 互联网的应用解决了传统企业多层次组织结构所引发的信息不流畅、机会损失等问题。在很大程度上缓解了企业内部信息流动的问题, 在某种程度上缩小组织层级, 缩短信息传递时间, 达到提高企业运作效率的目的。而精简组织结构带来的直接好处是组织内部的协调费用以及管理费用大幅削减, 组织管理者通过互联网管理的组织规模扩大。

4. 互联网背景下企业组织结构演化趋势

4.1. 以优化用户体验为前提

根据美国著名企业管理大师迈克尔·汉默先生提出 BPR 理论, 企业必须充分掌握客户信息, 准确把握客户需求, 在了解客户价值驱动因素的基础上, 分析企业的各项活动是否具有价值, 并进一步判断各项价值活动给企业所带来的利润。以往, 企业只需要研发生产出质量好的产品并将它卖给顾客, 就可以完成交易获得可观的利润, 而现在的交易模式已经从 B2C 转变成了 C2B。互联网重新定义了顾客与消费者之间的关系, 顾客需求驱动决定着企业的产品及服务, 在此前提下, 顾客需求信息的传递流程必须简短快捷, 各部门也需要快速协作实现顾客的需求[11]。企业应只有改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标, 进行业务流程再造, 快速响应用户的个性化需要, 以优化用户体验为前提设置组织结构, 才能建立长久的竞争优势。

互联网的发展使得企业有机会通过各种社交渠道和用户建立强关系, 组织要实现和用户零距离, 主动与用户产生互动从而精准的把握用户的兴趣点, 深度挖掘用户需求, 进而产生交易行为。以海尔为例, 与传统的企业组织结构相比, 海尔集团的“倒金字塔”企业组织结构模式改变了“由上至下”的管控模式。以覆盖全球各区域、各部门海尔供应链高效、完善的信息网络为基础, 构建并完善了从客户 → 企业 → 一线员工 → 中层管理者 → 高层管理者的“倒金字塔”结构。海尔围绕终端用户的需求将一线员工组建为一个个“自主经营体”, 一线经营体根据用户需求发送指令, 倒逼二级资源平台和三级战略经营体提供资源、资金以及专业支持[12]。并且, 海尔通过激励机制将员工的个人利益直接与市场用户的最终利益相互绑定, 以客户的满意度作为企业运行的测度, 从而成功实现组织与客户的无缝对接, 促进了企业资源的高效配置。

4.2. 以激活员工能力为目标

组织结构趋于扁平化以后, 组织层级减少。组织管理者的管理幅度增大, 负荷重, 精力分散, 难以对下级进行深入具体地管理, 这时候就需要将权力下放到基层。赋能授权理论是罗莎贝斯·莫斯·坎特在 1983 年所著《变革大师》当中提出的概念, 她认为赋能授权包括某人向另外一个人指派一项特定的任务或项目, 被指派者对于完成该任务或项目做出承诺, 管理者对具备资格的员工职责授权。通过授权将使管理者拥有更多的时间和精力集中在需要发挥自身专业能力和制定部门计划当中, 而员工能够更多地参与企业经营。随着互联网的纵深发展, 劳动分工必然也会产生新概念从而打破原有的岗位职责概念, 让

员工不再拘泥于部门的限制,不再受限于多层的管理层级,逐渐形成以群体的协作及知识资源的共享作为企业新的劳动分工思想,让系统和协作观念贯穿在组织结构建设和运作中[13]。在企业为员工赋能授权的过程中,员工的工作积极性也会被充分挖掘和调动,从而唤醒主人翁意识,主动参与决策管理。

扁平化组织结构的一个显著特征是企业资源和权力侧重于基层。权力地位不再取决于某职位,而是在于他们拥有的不同知识和信息。Jensen 和 Meckling (1992)在论述组织结构时提出专有知识的概念,专有知识是指在不同成员之间转换需要支付高成本,而且在这一过程中容易“失真”的知识[14]。它往往表现为只有当事人才能完全获得和理解,而局外人很难获得和理解的信息,或者说局外人获得信息的成本很高。这部分知识很难数字化,大都属于非结构化或半结构化的信息。“只可意会,不可言传”,形容的就是专有知识的特点。对于基层员工来说,它一般包括产品质量和技术改进的知识、员工操作和实践知识、与特定企业和岗位相关联的经验知识等等。这部分专有信息无论信息技术如何发达,也无法完整无误的传达给管理者,因此,企业的组织结构设计需要以激活员工能力为目标,将决策权下放,为员工赋能。

4.3. 以内部创业为创新机制

新生代员工是在互联网环境下成长起来的。对于新生代员工来说,相较于物质回报,他们更看重的是成就感、地位、实现理想和创意的机会以及自主使用资源的权力。在激烈变革的市场竞争环境下,许多大型企业经济效益低下,发展过程中遇到了瓶颈,“大企业病”现象严重。为解决这一困境,许多企业纷纷采取“内部创业”的创新机制,提出“员工即创业者”的口号,在企业内部鼓励创新创业[15]。内部创业不仅能够帮助大型企业留住核心员工,防止人才流失和客源流失,还能帮助企业克服“大企业病”,解决企业后劲乏力的问题,是培育企业核心竞争力和动态能力的重要途径。

互联网环境下,为适应经济发展和社会需要,组织结构只有不断创新,才能最大程度激活组织能力,使企业稳健发展。内部创业正是互联网时代组织结构面临的良好选择。企业可以利用自身积累的實力为员工构建一系列的技术知识共享网络,以搭建一个创新创业平台,引导员工主动创业。企业主动进行一系列的资源整合并制定相关的资源配置原则和政策,向创业个体提供制造设备、供货商网络、技术资源、人才资源、营销资源以及企业品牌等资源,使得创业个体可以把主要精力投入到解决最终用户的痛点问题。若通过此机制,产品成功上市,员工与用户成为企业的口碑营销者,帮助企业拓展市场,成为企业新的利润增长点。企业则实现了产品创新、与创业个体互惠共赢的局面,为企业的成长奠定了基础。

5. 结论

随着信息技术的发展,互联网已经成为整个社会不可或缺的部分,悄无声息的影响着人们的生产协作方式。互联网的发展激化外部环境高速变化的同时也将企业的资金流、物流、智力流汇集成的信息通过各种信息网络系统快速加工生成新的信息资源,提供给企业各层级管理者,指导企业的经营和决策,从而优化生产要素,有效配置资源,这使得企业管理幅度大大增加。为了适应互联网浪潮的冲击,组织结构也要把握组织结构变化趋势重新升级,本文在梳理了组织结构相关理论之后,总结出互联网环境对企业组织结构影响主要体现在以下三个方面:组织结构扁平化,组织形式虚拟化,组织边界模糊化。面对变化莫测的市场环境,组织结构将朝着“以优化用户体验为前提、以激活员工能力为目标、以内部创业为创新机制”的趋势演化。

致 谢

本文非常感谢国家自然科学基金资助项目(71662018)“企业动态能力形成的微观机理研究:以柔性人

力资源管理创新为视角”项目的支持,同时也非常感谢在撰写本论文期间提出宝贵意见和建议的相关专家朋友,本论文的创作借鉴和引用了相关专家学者的研究专著,在此,对本文所引用文献的各位学者们表示感谢,各位学者们的研究成果对本文的顺利完成给予了很大的帮助。

基金项目

国家自然科学基金项目“企业动态能力形成的微观机理研究:以柔性人力资源管理创新为视角”(71662018);江西省高校人文社会科学研究项目“基于柔性人力资源管理的企业动态能力形成机理研究”(GL161002)。

参考文献 (References)

- [1] Drucker, P.F. (1988) The Coming of New Organizations. *Harvard Business Review*, **66**, 45-53.
- [2] Peters, T.J. (1992) *Liberation of Management; Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. Alfred P. Knopf, New York.
- [3] 赵文. 网络时代企业组织模式创新的动因与对策[J]. 学海, 2001(4): 71-75.
- [4] 芮明杰. 管理学:现代的观点[M]. 上海:上海人民出版社, 2005.
- [5] 金光熙. 管理变革[M]. 上海:上海人民出版社, 2002.
- [6] 杨蕙馨, 刘明宇. 技术变迁与企业组织演进[J]. 外国经济与管理, 2002, 24(10): 8-12.
- [7] 戚汝庆. 信息技术对组织结构变革的影响[J]. 科技信息, 2009(3): 412-469.
- [8] 姜云蔚. 互联网时代企业组织结构的变革——组织结构的扁平化[J]. 商情, 2016(21).
- [9] Robbins, S.P. and Judge, T.A. *Essentials of Organization Behavior*. 北京:中国人民大学出版社, 2009.
- [10] 彭白颖. 信息化对企业组织结构的影响[J]. 企业改革与管理, 2011(5): 13-14.
- [11] 仇立. B2C 模式下消费者感知价格利益与顾客忠诚相关性研究[J]. 管理现代化, 2017, 37(2): 74-77.
- [12] 戴天婧, 汤谷良, 彭家钧. 企业动态能力提升、组织结构倒置与新型管理控制系统嵌入——基于海尔集团自营体探索型案例研究[J]. 中国工业经济, 2012(2): 128-138.
- [13] 宋璐璐. 领导授权赋能行为对员工建言的影响:一般自我效能感的作用[J]. 山东大学, 2015(5): 17-32.
- [14] Jensen, M.C. (1992) Specific and General Knowledge and Organizational Structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, **8**, 4-18.
- [15] 李玮. 互联网背景下我国企业组织结构发展新态势[J]. 对外经贸, 2015(12): 134-135.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2167-664X, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: mse@hanspub.org