探秘“自組織管理”

2015-04-15 Share by [柒小七](http://www.managershare.com/author/huanxixin/) From [每日管理充電](http://www.managershare.com/topic/11/)

942 11 [0](javascript:;)

http://www.managershare.com/post/176310

**一種新途徑、一個突破口**

當下“ [自組織](http://money.163.com/keywords/8/e/81ea7ec47ec7/1.html)化[管理](http://money.163.com/keywords/7/a/7ba17406/1.html) ”，或簡稱為自組織管理，正越來越受到企業管理界的關注。這與企業當前的生存發展難題息息相關——面對質變、混沌的外部商業環境，企業如何在高度不確定性下跟客戶、市場進行有效的能量交換?

顯然，企業已無法完全依靠過去那種預先所確定的組織秩序和組織規則找到觸發點或引爆點，而是必須具備一種能自我調節、自我適應，以及自我修復的能力。這就需要組織進行結構化創新、顛覆式創新來建構這種能力，企業自組織化、自組織式管理由此進入視野。

雖然在理論上還沒有形成非常完善的體系，但在企業實踐中，如海爾的員工創客、華為的“三人戰鬥小組”、[百度](http://quotes.money.163.com/usstock/hq/BIDU.html)的小團隊制、韓都衣舍的“產品小組”等等，其實已經是在進行自組織管理的探索。通過追溯[自組織理論](javascript:;)發展本身，以及提煉實踐背後的規律，我們發現：依靠自組織，即在自發狀態之中，敏銳感知非線性變量的規律，創造觸發點或引爆點，是企業在不確定性和混沌無序中找到確定方向和有序結構的一種新途徑、一個具有強大潛在爆發力的創新[突破口](http://money.163.com/keywords/7/8/7a81783453e3/1.html)。

**為何會“自組織化”**

自組織概念最早來自於系統控制論中的[耗散結構理論](javascript:;)，由諾貝爾獎獲得者、比利時的物理學家普利戈金提出。[耗散結構理論](javascript:;)揭示了地球上的生命體和組織體都是遠離平衡狀態下的不平衡的開放系統，它們在不斷地與外部環境進行物質和能量交換。這個系統在遠離平衡狀態的條件下，是無序的，但又在組織之中。而在跟外部環境進行物質、能量交換的過程中，一些非線性變量一旦發生突變，並且積累到一定程度(臨界點)的能量後，就會產生質變，經自組織從無序走向有序，形成新的穩定有序結構。

從這個角度來講，自組織是指組織受內在的、不確定性的、非線性變量所影響，通過與外部環境、信息與能量的不斷自我調適，從無序結構到有序結構的一個過程。

而真正把這種自組織的理論知識研究得比較深入的，是系統科​​學裡面的[協同理論](javascript:;)。協同理論認為自組織從無序到有序的這個過程，不僅僅來自於某一個變量的影響，而是組織內各個成員之間、各個要素之間的非線性交互關係的影響，是在交互中找到了一種協同價值，而組織一旦產生協同就變得有序了。

所以得出一個結論：不管是[耗散結構理論](javascript:;)還是系統結構理論，它都是在研究組織如何做到從無序到有序，如何來界定和重構組織的內在秩序、規則與結構，以不斷提高內在活力和效率、提高組織的協同價值，從而主動適應外部環境的變化。從這一點來講，其實傳統企業組織跟自組織化的企業組織本質上沒有區別，都是在探究活力、效率及協同價值究竟來自哪裡。

為什麼今天我們要從管理的方向去研究自組織?我認為有這麼幾個關鍵點：第一是欲提高組織的自適應性，讓組織更開放，吸收更多的物質和能量;第二是要使組織的結構和秩序(不管是規則的結構和不規則的結構;是從有序到無序，還是無序到有序)產生效率;第三個，要使得組織更加充滿活力，最終提高組織對外部環境的適應性，實現組織持續發展。

當前，我們所面臨的環境完全是一個質變的混沌時代，完全是一個顛覆創新的時代，完全是一個不確定性的時代。企業要適應環境的變化，就必須要有一種自我調節能力、自我適應能力，以及自我修復能力。用互聯網最時髦的詞來形容就是“ [迭代](javascript:;) ”，組織是在一種無序到有一些“序”，再到有序的過程中不斷被反饋，從而修復、完善，重構新秩序。

這是外部環境變化對企業組織提出的新要求。同時，對於組織內部來說，對知識型員工的管理也要求改變傳統的垂直控制型的管理方式，或者權威性領導方式，轉變為以激發知識型員工的價值創造活力和自主經營能力、激發組織的活力為宗旨的管理新方式。這要求組織進行結構性的創新。

**“自組織”是什麼**

回過來看看，什麼叫自組織?相比於傳統管理方式，自組織管理有​​什麼特點?筆者認為可以​​概括為以下八個方面。

**1.自組織必須要有共享的願景、目標**

從戰略上講，自組織需要願景引領，在混沌與迷惘之中找到方向與明燈。因此，自組織的戰略是一種方向、一種狀態，絕對沒有什麼五年規劃、十年規劃。即它沒有非常確定的[戰略目標](javascript:;)，它是一種戰略發展方向，並且使它的組織進入到一種戰略狀態。

**2.自組織是分佈式、多中心的控製手段**

在自組織狀態下，會自然而然出現去權威、[去中心化](javascript:;)。根據任務的要求，人人都可能成為中心，人人都可能成為[CEO](http://quotes.money.163.com/usstock/hq/CEO.html)。要強調的是，人人都可能成為中心，並不只是說人人都是中心，只是有這種可能性。也就是說，“ [去中心化](javascript:;) ”，並不是完全不要中心，它只是改變了原來的中央集權中心，變為多個控制中心。

**3.自組織的權威來自分佈式、多層次的權威**

過去企業的權威是自上而下的權威，現在是一種自下往上的權威，是流程權威和專家權威。組織的權威現在有三個：行政命令權威，流程權威和專家權威。企業內部一定需要權威的，只是由過去單一的、自上而下的行政命令權威轉變為多元的、縱橫交錯的權威體系。

**4.自組織沒有非常明確的角色分工**

它的角色有時候是自動生成的，有時候是一人扮演多重角色。也就是說，一個人在組織中不再是基於分工體系固定在一個崗位上、扮演一個固定的角色，就像是一個螺絲釘、一塊磚。在自組織中，一個人的角色可能是多重的，相聯繫的就需要具備多種技能，某種時刻可能需要你有領導和組織協調才能，另一種時刻又需要你有一線工人的操作技能，當你具備這些能力時，你就完全可以成為一個中心，可以調動組織內很多資源去完成一個目標。

**5.自組織內部是高度信任授權體系**

在自組織裡，一定是高度授權的，要使每個人都是自動去負責、自動去追求協同。自組織強調的是員工自主地進行價值創造。

**6.自組織是網狀結構形態**

它不再是過去那種矩陣式或者是直線式的結構，而是一種基於價值的網狀結構形態。在非線性、網狀的結構中，任何一個變量或要素都有可能帶來顛覆性的創新。在網狀的結構形態下，我們強調要找到自組織的引爆點，通過試錯戰略，不斷地去尋找引爆點，然後把這種引爆點變成實實在在的顛覆式創新。微信就是[騰訊](http://quotes.money.163.com/hkstock/00700.html)的引爆點，微信顛覆了人們使用手機的方式。對於騰訊來講，它創新了一種新的商業模式。

**7.自組織強調利益分享而不是獨享**

認為信任和授權是最大壓力，分享是最好的管控。

**8.自組織具有自我變革與學習力**

不斷自我變革與創新是永恆主題。

**如何進行“自組織”**

自組織化管理的這些特點確實對傳統的組織形態以及管理方式產生了很大的衝擊。那麼，究竟怎麼在傳統組織裡強調自組織，發揮自組織管理的作用?

我認為有兩點很關鍵：首先要強調的是，自組織並不是等於無組織。它只是說這種組織的秩序不是預先設計，而是自發所形成的，自發從無序到有序，最終的目標是有序、是提高效率、是激發員工的活力，使得組織能夠協同產生價值。也就是說，自組織作為一種組織形態，它內在的本質追求並沒有變，只是組織的形態、內部的運行機制，以及內部控制方式發生了變化。

其次，要把握企業內部進行自組織式管理的三個最核心要素，即共創、共享、共治。共創，就是人人都是價值創造者，人人都可能變成價值創造的中心。共享，就是自組織更強調利益共享，更強調構建利益共同體。共享包括資源信息的共享及利益的共享。代表未來人力資源發展方向的人力資本合夥人制度，在某種意義上其實就可以理解為一種自組織，自主經營、利益共享。共治，就是指在組織內部是有一定的民主價值訴求表達的，它更強調群體制度，強調由大家一起來製定規則，強調員工的參與及達成共識