

# 激活个体：互联时代的组织管理新范式

作者：陈春花 著

激活个体：互联时代的组织管理新范式

陈春花 著

ISBN：978-7-111-51742-9

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，逻辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

## 目录

[导论 核心：共享时代到来](#)

[雇员社会将要消失](#)

[个体价值的崛起](#)

[管理新范式：创造共享价值](#)

[第1章 组织管理四大命题](#)

[四大命题的界定](#)

[四大命题的新内涵](#)

[第2章 组织新挑战](#)

[正在发生的未来](#)

[同质化的市场](#)

[自主的个体](#)

[第3章 组织新属性](#)

[平台性](#)

[开放性](#)

[协同性](#)

[幸福感](#)

[第4章 组织新能力](#)

[变革领导者](#)

[激活文化](#)

[与对的人在一起](#)

[结语 走向“水样组织”](#)

[后记 成功=没有成功，只有成长](#)

[众创空间第一辑](#)

# 导论 核心：共享时代到来

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寻找完人，最终令他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。【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

——尼采

在我整个工作的过程中，一直对组织如何创造价值感到兴奋。我所兴奋的，并不是组织本身，而是在其中的每一个人，那些能够让普通的人成就不平凡价值的组织，总是能够让我钦佩和欢喜。当我今天需要具体承担一个角色，可以为组织打造价值平台的时候，也让我感受到从未有过的快乐，因为这可以让更多的人有机会，发挥出他们本就隐含的天赋才能和因艰苦卓绝后所拥有的才华。

互联网技术的出现，让这一切变得更加容易和不可思议，有时站在年轻的同事之中，他们表现出来的跃跃欲试的欲望，以及无边界的创新能力，让我惊叹。同时，我也深深地感受到，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，可能会有些问题。让我们来看看，到底什么发生了改变。

## 雇员社会将要消失

100多年以来，所有发达国家都逐步进入以雇员为主的社会。这种体系带来的最大好处，就是稳定的结构、有效的分工，伴随着流水线的大工业生产带来的高效率 and 低成本，让早期的工业社会创造力大幅度提升起来，并创造了巨大的财富。在这个时期，组织更关注的是上下级关系、结构稳定性以及个体对组织目标实现的贡献；更关注服从、约束以及标准的制定。所以，产业工人和职业经理人，成为最为耀眼的角色。

正如德鲁克先生曾经描绘的那样：“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，如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教书的教师……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。”<sup>[1]</sup>

但是，这种情况的确在发生着不可思议的变化，而且变化随着技术的深入越来越剧烈，也越来越让人惊讶。我2015年第一次有一位“90后”硕士毕业生，这个学生非常优秀，他是直接从本科由工科学生保送到管理学读硕士研究生的。在他之前，我所有的硕士毕业生，都会很在意毕业单位的选择，也都会在毕业论文答辩之前把将要去工作的地方确定下来，但是这位“90后”学生并不是这样去选择。他很好地完成了毕业论文，但是他并不急于把自己定位在哪个企业或者机构里，他告诉我说，他还要多看看。一开始我还担心他，后来发现需要担心的是我自己。为什么？因为这该是一种趋势和常态，人们不会再轻易地把自己固化在一个组织里，或者一种角色里；会有越来越多的人，期待自由、自主和非雇用关系。

2015年我的公司招收接近800名新入职的员工，他们此时就在青岛基地培训，我花很多心思来设计这个新员工入职的环节，甚至告诉人力资源的同事，要在新员工入职的时候，和他们谈一场轰轰烈烈的恋爱，恋爱的程度越深，他们理解和爱上公司的概率越大。但是回想起10年前，或者更早之前，像新希望这样的公司，是不需要花费这样的脑筋的，很多年轻人渴望走向社会，走向岗位角色，走向一个好的组织，以让自身能力得以充分发挥。但是今天，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。

在我安排公司战略转型，需要全新能力建设的时候，知道必须借助于外力，以及要有拥有新能力的人加盟，才可以实现转型的目标。但是我知道，拥有新能力的人，如果进入现有的组织体系中，会被淹没。同时，我也理解这些具有新能力的人，更希望是自主与自由的。如果用传统的逻辑来讲，他们不会是公司的人力资源，而是人力资本。理解到这一点，对于这些具备新能力的人，我都未采用原有的雇用合同，而是采用一种灵活的合约，用共同的目标和价值追求来约定彼此的关系，充分信任他们的能力和将要创造的价值，给予足够的空间与自由。当我采用了这样的方式处理时，这些具有新能力的同事，一一走进公司并发挥了巨大的作用。

事实上，大约40年前就出现的组织管理外包，可以说是一种打破雇用关系的方式。很多时候，人们简单地理解管理外包，认为是一个价值链的价值重组，是为了效率和成本的考量。但是如果仔细分析，外包的核心是组织的部分环节从雇用关系，改为合作关系，这是一个非常值得注意的价值，因为对于外包环节的成员而言，对于发包的组织来说，很难用“忠诚度”去界定，更多的视角是合作及契约精神。

人们之所以不再愿意陷入一种雇用关系中，一方面是由于技术带来的更多机会和挑战，另一方面是因为雇用关系本身会伤害到人们创造能力的发挥。尤其是大型组织以及历史悠久的组织，雇用关系导致人们之间的角色固化、层级固化，从而滋生出一个固化的官僚机构；也可能滋生信息的僵化与功能的僵化；特别是下级必须服从上级的心理契约，使得人们无法真正发挥自己的创造性，导致真正有创造力的人，会因为雇员的身份和组织约束，根本无法做出价值创造。

我还很清楚地记得德鲁克先生对于“知识工作者”与“雇员”之间的定义的区别，他说：“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。<sup>[2]</sup>

德鲁克先生的这段话，可以让我们很好地理解今天的从业人员，现在绝大多数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主能力。相反，组织如果仅仅拥有资产，不能够为成员提供其运用知识和发挥知识的机会，这个组织也就丧失了自己的价值。

今天绝大部分人都在一种雇用组织中，所以很多人都可感受到传统组织对于创造力的抑制。很多时候，管理者为了维护流程和自己管理的权威性，会让流程复杂，信息不透明。层级结构模式中，信息由基层员工一层一层向上流动直到决策层。我有时心里也很忐忑，因为自己就在这个高层的决策层里，但是也一样是从内部流动的信息中进行判断，倘若这些信息不准确，甚至可以确定是不准确的，决策的偏差就一定会存在。决策后的信息又是按照这个层级，由上往下传递，传递过程中又难免有信息遗失，这样导致的结果，大家可以想象。

因此在这样的组织里，只有那些谨守流程，不做任何创新，不犯错误的人可以存活下来。但是这样的人多了，待久了，公司的创造力和价值创造也就丧失了。而那些有很多想法，不墨守成规，想打破禁锢的人，也就无法生存下去，要么离开，要么抹掉自己的个性。

所以在雇用社会里，大多数人都是在组织中工作或者为组织工作，每个人要发挥作用取决于是否能够与组织接触并被组织认可。每个人的生计也是要与组织接触，并获得组织的肯定从而获得收益。因此，导致组织中“管理者”有了非常特殊的角色和权力，而“雇员”则失去了他自己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。我在写《管理的常识》一书时，也是因为对于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。这些常识性的理解，就是源于传统管理理论和组织管理的局限性。

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的时候，这种雇用型的管理习惯，是无法胜任并伤害到个性的。同时，这也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，对于管理者提出了挑战。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。这些改变，意味着雇用关系已经开始解除，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地被显现出来，这一刻，已经就在眼前。

[1] 彼得·德鲁克. 巨变时代的管理 [ M ] .朱雁斌, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006.

[2] 彼得·德鲁克. 巨变是到的管理 [ M ] .朱雁斌, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006.

## 个体价值的崛起

我读过一本介绍谷歌的书，书名叫How Google Works，Nick撰文写道：在该书作者看来，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。什么样的人Smart Creatives？一句话，Smart Creatives不要你管，只要你营造氛围。所以传统的管理理念不适用这群人，甚至适得其反。

首先，你不能告诉他们如何思考，只能营造思考的环境。给他们命令不但会压抑他们的天性，也会引起他们的反感，甚至把他们赶走。这群人需要互动、透明、平等。书里反复强调，凡是不受法律或者监管约束的信息，谷歌都倾向于开放所有给员工，包括核心业务和表现。谷歌采用的就是这样一种模式，员工自然将慕名而来，这也让谷歌保持了非常好的创造力和领先的行业地位。

2015年7月12日，在公司年中总经理工作会议上，我和同事们分享了对于三星和IBM两家全球领先公司的案例分析。先看三星，人们都知道它做得非常好，可是两年前我曾经在各种场合讲过一句话：三星会在最近几年当中，有可能被淘汰，而且超过它的就是华为。我在说这句话的时候是没有人相信的，被认为是痴人说梦。

2013年，三星集团的销售额超过3000亿美元，三星在研发上持续加大投入，2008~2013年，平均研发投入增速为21%，2013年研发投入为160亿美元。我们看看，一家如此变化的公司，一家曾经非常辉煌、在行业中绝对领先的公司，一家在技术投入、产品上有如此地位的公司，在近两年市场消费者做彻底改变的时候，出现下滑，这种下滑我相信三星也不愿意见到。我想告诉各位，我花30年去追踪的这家企业，在这样一个巨大的变化当中，依然在最近两年出现下滑，这种下滑使得公司团队不得不去做一件最重要的事情，那就是改变。大家都很清楚，在1993年的时候，李健熙说过一句最重要的话，“除了妻儿一切皆变”。这个观点被我反复引用过。改变一切起始于1993年，到了2014年，李健熙不得不跟他所有的三星同事说，我们必须再来一次改变，除了妻儿一切皆变。三星的案例告诉我们：创造未来比预测未来更重要。

回顾这家公司是想告诉各位，我们今天变的真的是不够，我对很多投资的朋友讲我内心当中想变的样子，其实现在没有达到我的预期。很重要的原因就是我们还有一些根本性的东西没有变成。三星这样一家3000亿美元销售额的公司，在这么庞大的研发投入和技术领先当中，它不做变化也是要下滑，也需要做出再次改变的决定。

我长期研究的另外一家公司是IBM，IBM经过100年的变革和调整，已非常强大，而且一直在变。创立于1911年，IBM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，总部位于美国纽约。2014年，IBM的收入为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。2014年，IBM是美国年度专利授予最多的企业。公司历史上拥有5位诺贝尔奖获得者、6位图灵奖获得者和300多位院士。1991~2014年，它做的变化非常巨大。IBM提出需要具备为客户整合所有资源（包括自己的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的能力，这种变化在整个业务的调整过程中做了很多的努力，此次转型主要集中于四个领域：产业模式、商业模式、计算模式和市场模式。

可是为什么还是下滑？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传统服务器业务萎缩。2014年，系统与技术服务部调整后收入减少22亿美元，较前一年下滑17%。在大数据、云计算等领域面临亚马逊、微软、阿里巴巴等先发企业的竞争，收入占公司总营收比例较低，难以支撑公司的业务转型。以我的角度来看，下滑的根本原因就是行动变化的速度不够。

虽然所有的理念都是对的，所有对市场的判断都是对的，就像我回归农牧行业，跟大家在一起，一直坚信说我的判断是对的，我们对这个行业的判断是对的，我们提出来的“基地+终端，向整个食品端转移，由饲料生产向食品供应商转型”，我们所有的提法没有错误，可是没有达到预期的原因跟IBM一样，行动变化的速度不够。在今天来讲，我相信无论谷歌、Facebook，还是那些真正理解这种变化并行动迅速的公司，已经走到了IBM的前端。甚至我认为会有一天，以相同的角度去看市场的华为，也许会超过

IBM。

的确，这就是残酷的现实，如三星，如IBM，究其根本还是犯了大企业病，整个组织太多层级与官僚，太过于依赖组织本身的核心能力，以及组织拥有的强大经验与技术，忽略了对于个体创造力的激发，以及个体价值的认知。我相信这两家公司，会比我们以更大的力量来调整，它们可能会有能力，在2016年让业务重新恢复过来。但是两年的下滑，不能不对我们提出一个警醒。

一次和女儿聊天，她将要开始硕士研究生的阶段，我们一起聊未来的工作和设想，她告诉我，她更倾向于去一家小一点的公司，而不是到一家大公司。我问她为什么，她说，因为小公司可以让你获得更多、更全面的训练机会，但是大公司可能仅仅是一个很窄的角色。当时，我还反对她的想法。

结果看到了福布斯中文网2015年7月25日刊发的一篇文章，作者是Natalie Robehmed。文章的题目是“为何大学毕业生成批涌向初创公司？”文中开篇介绍：“如果问一批近年来毕业的大学生，他们目前在哪里工作，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——越来越多的受过高等教育的年轻人正在选择这种生活方式。”由此看来，我自己也需要调整自己的看法和视角，这就是女儿他们这一代人的选择和价值取向。

在作者的统计中，Y世代（Generation Y，又称为千禧世代，通常指20世纪80年代至2000年年初期间出生的年轻人）中有47%在员工人数少于100人的公司工作。

我曾经和一部分年轻人交流过，也认识一些被称为连环创业者的人，这些年轻人特别强调在初创公司工作，或者设立初创公司。最令他们感到愉快的是，没有等级职位划分的层级结构，没有大系统的僵化与内耗，拥有很多让他们自己觉得可以贡献价值的感觉，并可以看到最终的结果。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泛的一系列技能，而不是像大型企业那样被固化在一个狭窄的职位通道里。最重要的是，他们都希望自己能够产生影响，并做出贡献，这些影响和贡献能够得到及时反馈。最后这一点，大公司里根本做不到。

这也许是如三星、IBM这样的大公司，在今天遭遇下滑挑战的根本原因所在。因为这些公司组织臃肿、层级复杂、条块分割，每一个新进员工，都需要一番艰苦的历练，才有机会展现自己的才华。这一切，让那些具有创新精神的新员工望而却步，但是如果一个企业得不到拥有创新精神的员工，也就是谷歌中的“Smart Creatives”这样的人，企业也就随之丧失了创造力。

## 管理新范式：创造共享价值

最近，很多管理学界的话题都转向了，100年的管理理论和理念，是否在互联网技术下过时？很多人似乎认同这个观点，认为100年来的管理理论和框架已经过时，刘东畅撰文呼吁《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”敲响。这些讨论和警示是非常重要的，令人欣慰的是，文章的结论也是“管理学的真正春天”会来临。

人们之所以如此关注互联网技术对管理的冲击，是因为的确一些东西改变了，而且是生活方式的根本改变，这也导致了人们行为和价值判断的改变，而管理正是涉及这些的一个领域。另一方面，全球化带来的资源和环境的改变，一样影响着组织与管理本身。提米欧·帕帕亚尼斯撰文写道：“千年以来，地中海地区都是由帝国统治——马其顿帝国、希腊、罗马帝国、拜占庭帝国以及奥斯曼土耳其帝国都曾是统治者——在帝国统治下，地中海各个小城邦自成一体，拥有高度自治的社会结构、文化和宗教。历史上著名的城市，如君士坦丁堡、亚历山德里亚、塞沙洛尼基和阿勒颇都曾经是大都会，在文明诞生的过程中扮演着重要角色。因此，在21世纪中叶，地中海或许能够重新发现共存的艺术。但这一次，人们将在民主框架中共存。”<sup>[1]</sup>

坦白讲，管理今天的确需要提供新的范式，一种基于共享价值为基础的新范式。在我看来，新的管理范式是：具有系统思考的领导者，依赖于激发个体内在价值，而不是沿用至今的组织价值，来考虑整体以及个体的行为。这种新的范式中，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。

我之所以提出这个新的管理范式，是因为如前面所阐述的那样，有三种趋势推动了这种新范式的出现和发展。第一，整个社会环境都需要关注可持续性和创造力，特别是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。第二，技术的发展，让更多的商业模式创新出现，更多的未被满足的需要被发现出来，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一个明显的例证。这些新的组织形态的出现，也自然要求管理范式能够匹配；第三，人们价值观的演变。过去100年间，人类的价值观一直是演变的，如果用大的框架分析，最早人类屈从于自然，那时的价值观中，自然是神，不可违背。随着人类自己变得强大，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，不再用从属或者主宰的价值观，而是用了生态价值的观念，与自然开始共存。只是需要我們注意的是，未来，价值观的演变速度会更加剧烈。

也正是这样来理解三种趋势所需要形成的管理新范式，我更加倾向于对于管理本身的强化，而不是淡化或者去管理化。因为个体价值崛起，更需要平台与引导；创新与创造力如何转换成真正的价值更需要加以推动；而价值观演变剧烈更需要明确价值判断。“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。

在一个充满动荡和混乱的时代，正是展示有效领导力的时候，这个判断，我相信大家会认同。

那么，管理新范式的关键要素是什么？正是本书全面阐释的内容。第1章，需要理解组织管理四大核心命题，以及四个核心命题在今天的新内涵。第2章，需要我们很好地了解组织环境的根本变化，集中表现在：正在发生的未来，同质化的市场以及自主的个体这三个领域。第3章，全面介绍组织的新属性：平台性、开放性、协同性以及幸福感。第4章，介绍需要建立的组织新能力，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。

在今天的商业世界里，我们需要具有企业家精神的企业，来解决我们必须面对的不确定性以及可持续性。我期待通过这个话题的研究和实践，让我们能够真正理解管理能创造的价值，以及必须面对的改变。

正如我在题记中选用尼采的话那样，在今天，每一个普通的个体，都可能是“完人”，我们需要为此做出改变和努力！

[1] 乔根·兰德斯. 2052：未来四十年的中国与世界 [M]. 秦雪征，等译. 上海：译林出版社，2013.

# 第1章 组织管理四大命题

人们采取行动创造这个持久结构，而这个结构又约束人们未来的行动。

——英国社会学家吉登斯

正如《大数据时代》的两位作者在引言中所说：“大数据开启了一次重大的时代转型。就像望远镜让我们能够感受宇宙，显微镜让我们能够观测微生物一样，大数据正在改变我们的生活以及理解世界的方式，成为新发明和服务的源泉，而更多的改变正蓄势待发……”<sup>[1]</sup>在今天，技术和各种行业的融合成为推进组织全局变革的必然因素。【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，逻辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

人们对这个时代有各种各样的描述，在我看来，这个时代最令人激动，也最令人担心的是个体能力的崛起。我曾经非常向往埃及的亚历山大图书馆，因为公元前3世纪，托勒密二世为了收集到所有的书籍，准许船只靠岸，交换条件就是把船上的书带来准许抄写，不过人们发现取回来的是抄写本，原书被留在亚历山大。用这种方法，亚历山大图书馆可以代表世界上所有的知识。而今，一个人可以拥有的数据信息，相当于亚历山大图书馆存储的数据总量的320倍。拥有如此信息量的个体，也就拥有了一切可能。

“高度的活力也许并不要求渗透到草根阶层，政府内外的精英人士也许足以催生实现理想的创新效率所必需的活力。然而这种自上而下的方式还没有成功过，而且难度肯定会更大，因为它抛弃了焕发经济活力所需的最重要的资源：两个脑袋比一个脑袋好使，100万个有创造力的头脑肯定强于50万个或者25万个。”埃德蒙·菲尔普斯<sup>[2]</sup>在《大繁荣》一书中阐述的虽然是对于国家经济发展的评价，但是也可以从中让我们看到，拥有创造力的个体对于社会产生的重大影响。今天个体所具有的一切改变，使得组织面对从未有过的挑战，这是事实，也是问题，因此如何找寻到新时代下的组织管理模式，就是本书要探讨的话题。

“组织如何管理？”日益成为企业管理者面临的主要挑战，特别是传统企业和大企业。最令人紧张的是，我们所做的很多努力都是对的，管理者都理解企业所处的环境变化，都理解互联网时代的特点以及对组织管理的要求，都明白个体在今天所具备的不可想象的能力。但事实上，大部分企业看不到管理的效果，原因到底是什么？

在我看来是有关组织的设计和管理的假设不再符合时代。组织的设计和管理的假设决定了组织的行为，规定了组织能做什么，不能做什么；约束了组织中的个体能做什么，不能做什么；确定了组织认为什么结果才是有效的结果。这些假设也会影响市场、顾客以及合作伙伴的价值观和行为，同样也会影响公司能力的构成，以及优势和劣势的转换。概括地说，这些假设会确定组织管理的核心命题——价值创造、价值评价和价值分配——的价值输出。

如何界定符合时代的组织设计和管理的假设，需要我们先来理解组织行为学的八个核心问题。在我主编的《组织行为学》一书中<sup>[3]</sup>，围绕着这八大核心问题展开组织行为学的整体介绍，因为对于这八个核心问题的认识，恰恰可以梳理出组织设计与管理的假设。这八个核心问题是：

·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，即对组织的目标有所贡献的行为。

·组织里的人是公平而不是平等的。

·必须正视组织生存的关键影响因素：①激励体制的有效性相对于组织的外在关系；②激励体制是否有能力确保组织的凝聚力、协作和组织成员对具体指令的服从。

·集体决策，个人负责。

·领导的关键是授权。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《激活个体：互联时代的组织管理新范式》陈春花 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/456.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

