



# 如何免缴管理税？自组织的实践

张勉 | 文

自组织是面向未来的组织形式，是值得追求的目标。如果我们认可这个目标，理想和现实之间的差距，将变成推动组织变革的动力。从传统的层级型组织到自组织，需要有一个不断进化的过程。自组织最终的实现很可能需要以文化机制为基础，并综合市场和/或结构机制的混合方式。

**管**理学家加里·哈默尔教授早在2011年就提出了“管理税”（management tax）的概念。所谓管理税，是指因为管理者的存在，而带给组织的额外支出，常见的例子包括：不必要的管理层级，以及冗余的管理人员；信息在层级中的上传下达，存在信息损耗；决策集

中在上层做出，使得上层过载；上层做出的决策不及时，或者不接地气，无法操作；中间层成为上下级之间的“中介经纪人”，通过操控信息来使自己获益，却损害了组织利益。当组织承担了这些原本不必要的支出，就相当于缴纳了管理税。公司规模越大，这笔支出通常就越大。

张勉：清华大学经济管理学院  
领导力与组织管理系副教授

加里·哈默尔教授在考察了方兴未艾的自组织企业实践后，提出了一个看似激进的观点：解雇所有的管理者。如果只是简单地看这句话，估计很多人无法赞同。人们会说：是的，我们知道依赖管理者有各种缺陷，但又有什么其他的选项，来实现组织协作呢？精于世故的管理者更会认为，所谓的管理税，并不值得大惊小怪，它只不过是组织协作体系得以运行，必须付出的成本。干掉管理层？异想天开！

所谓自组织，是指组织采取正式和系统的分权方式，实现达成目标的内部协作体系。组织协作必须要依靠管理者吗？自组织给出的答案是：不。虽然自组织中并没有管理者，但协作仍然存在，只不过是自我管理（self-management），甚至自我治理（self-governance）的方式来实现的。治理和管理的区别，在于治理强调规则和框架，管理强调操作和运行。自我治理通常表现为有权自己制定运行制度和流程，自我管理通常表现为有权自己决定工作的优先权，以及以何种方式完成目标。在自组织中，每个工作角色上的员工既有充分的权力，也有充分的责任，即干得好是你的，干的坏，也没有上级给你兜底。

自组织有共同点，即不依赖管理者实现组织协作，但如何实现自我治理和自我管理，并不只有一种方式。我从2015年开始研究自组织，并在当年把相关内容引入清华经管学院的MBA和高管教育课堂。最初，主要是介绍国外自组织企业的实践，尤其是自组织各种实现方式中的一种——合弄制（holocracy），让学生认识到，自组织并不是群众的自我狂欢，想怎么干就怎么干，而是有章法可循。我认为，即使从现阶段来看自组织太理想化，但研究这种协作形式也很有意义，尤其通过和现实

状态的对比，能帮助组织发现如何改进目前的协作体系，少缴管理税。近两年来，我发现听众们不仅学进去了，而且不少人跃跃欲试，希望在自己所在的企业或团队实践。他们迫切想进一步了解更多自组织的实践经验，尤其是中国企业实施自组织的实践经验。

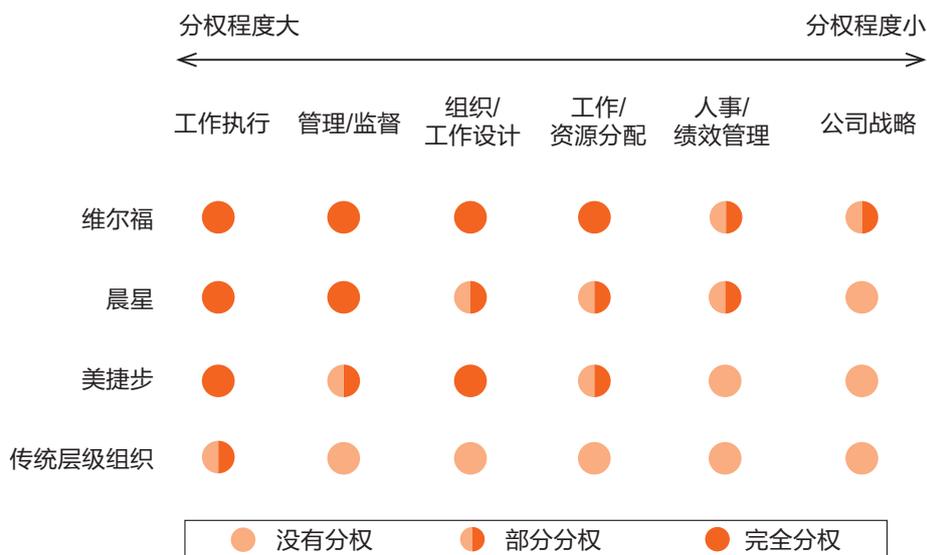
本文以下的内容安排为：首先，介绍授权和分权的关系；其次，介绍自组织三种常见的实现方式，并重点介绍混合的方式；再次，介绍两家国内企业推行自组织的实践和经验；最后，讨论如何向自组织迈进。

### 对传统权力结构的颠覆

自组织采用分权，颠覆了传统层级制组织中的权力结构。授权和分权是两个不同的概念，容易被混淆。放在一起对比，有助于深入理解它们的区别。授权的英文是“delegation”，是指管理者根据下属的成熟度，有选择性地授予权力。越是能力强，越是被上级信任的下属，通常从上级那里得到的权力更大，自己可以做出一些决策，不再需要向上级汇报。授权本质上是一种权变的（contingent）领导艺术，授权由上级决定，授权效果的好坏，很大程度上取决于上级的领导水平。有的人被现任上级所认可，因此被授权，但一旦换了上级，原来的权力有可能马上就没有了。

分权的英文是“decentralization”，是制度化的权力转移，而不是权变的管理艺术。所谓制度化的权力转移，是指组织明确规定，某个岗位或流程节点上的人，责任以及对应的权力是什么。分权给人们带来的权力，其他人不能凭借个人判断和好恶来拿走。自组织中并没有管理者，大量采用分权，而不是授权。由于权力结构发生了颠覆性的改变，因此，在

表1 不同企业的分权程度



传统层级制组织中经常使用的一些语言，也有很大的变化：首先，“老板”、“经理”、“×总”等不复存在；其次，“员工”这个词也很少用，取而代之的是“同事”、“伙伴”、“合伙人”、“同学”等，以体现地位上的平等。

不同的自组织企业在分权的程度方面不一样。有的企业分权程度非常彻底，例如美国的维尔福（Valve）电子游戏软件公司；有的企业适度地分权，但在战略和绩效管理方面，仍然采取了集权的方式，例如美国的网络电商美捷步（Zappos）公司；有的企业分权程度中等，例如世界上规模最大的番茄制品生产商美国晨星（Morningstar）公司。来自哈佛大学商学院的迈克尔·李（Michael Lee）和艾

米·埃德蒙森（Amy Edmonson）教授曾经对这三家典型的自组织企业以及传统层级组织的分权程度做了详细的分析，见表1。

### 自组织的三种实现机制

我把自组织实现的机制总结成三种，包括文化、市场和结构的机制。所谓文化的机制，是指通过软性的企业文化或团队氛围来实现自组织。采用这种机制的典型公司是美国的维尔福（Valve）电子游戏软件公司，公司没有管理者，给予员工100%的工作自主权，工作内容需要自己来定。公司里面有很多项目组，员工自己决定加入哪些项目组，以及自己创建什么样的项目组。员工的工作表现没有上级来评价，而是由同事们根据技能水平、输出了多少

**自组织有共同点，即不依赖管理者实现组织协作，但如何实现自我治理和自我管理，并不只有一种方式。自组织实现的机制可分为三种：文化、市场和结构。**

有效的产出、对团队的贡献、对产品的贡献等四个方面来评价。不过，在这样的公司中，工作起来可并不轻松，甚至压力比传统的公司还要大。维尔福公司文化有强大的非正式淘汰机制，崇拜强者，不同情弱者。如果员工找不到愿意接受他们的项目组，或者发起的项目没有人参加，就要卷铺盖走人。由于过于依赖软性的文化，该公司的发展比较慢，目前人数也没有突破500人。另外，根据一些员工离开该公司后的反思，似乎目前该公司的文化有政治化的趋势，即出现了不同的利益群体。表面上看，大家都拥护公司的文化章程，但是由于语言可以被解读的空间很大，实际变成了不同的群体使用看似统一的语言，争取对自己有利的资源。当然，一个强势的、公正英明的领袖，往往是公司的创始人，能压制或减缓组织的政治化。维尔福公司的创始人加布·纽维尔能不能一直做到公正英明，目前来看，考验很大。

所谓市场的机制，是指用价格杠杆来解决协作问题。采用这种机制来试图实现自组织的公司，国内有不少。例如，海尔公司平台+小微、“人单合一”的方式，以及韩都衣舍、永辉超市、海底捞等企业员工小组制的方式等。以小组制为例，核心思路是以小组为单位核算收益成本，小组赚出来的收益，由小组成员通过商议的分配方式分红。小组自主权很大，有权自己决定用多少人，以及如何分工。如果小组效益不好，小组成员也可以通过选举换掉小组长。这种方法重视对成员的经济刺激，好处是短期内常常立竿见影，而且似乎适用于不同规模的公司。近几年来，对小组制唱赞歌的报道有不少，不需要我锦上添花，我倒是想表达一下对于用经济刺激为主要动力的担心。经济刺激像是汽车的油门，一踩就灵，但前提是油箱里必须有足够多的油。怎么能有足

够多的油呢？企业的业务方向和经营模式不能出现偏差，产品和服务需要持续产生收益，否则这种大脚轰油门的方式就失灵了，难以持久。而且，我观察到国内实施小组制的企业，往往不太需要小组之间的合作。因此，小组制似乎更适合简单的业务模式。如果需要小组之间有大量的合作，以小组为单元核算收益的制度，可能造成小组之间的恶性竞争。另外，组织存在的意义是协作起来办大事，如果过于市场化，带来的内部交易成本也会很大。如果单独核算收益，小组很难愿意为了整体而牺牲自己的利益。

所谓结构的机制，是指用职责清晰、责权明确的方式来替代管理者。以我曾经研究过的合弄制为例，主要通过以下两个途径来完成替代：第一，清晰的角色职责。合弄制组织中最小的结构单元是角色，职责范围比传统的岗位职责更窄，但同时职责内容描述比传统的岗位职责更细。每个人在组织中承担的不是一个岗位，而是多个角色。另外，角色有不断迭代修改的机制，以保证当下的角色描述是清晰的。由于角色职责的描述非常清楚，边界清晰，因此需要管理者协调的情况就会减少。任务来了，落在哪个角色的地界里，这个角色上的人就要承担起来，无需他人的指令。第二，员工们组成协调小组，通过开会来解决工作中出现的问题。会议通常解决两类问题，一类是与建立和调整规则，以及修改角色或团队职责有关的，被称为治理会议。特别值得一提的是，会议不需要所有成员达成共识。某位成员提出一项议案后，如果主持人根据有效性规则，认为其他人没有提出有效的反对意见，提出的议案就即刻成效；另一类和工作目标的协同有关，包括目标和任务的跟踪、校准、对齐等，被称为战术会议。在该会议上，所有成员需要分享

自己的工作进展，响应其他成员对自己提出的要求，并对自己各项工作的优先权按需要做出相应调整。这种战术会议形式上和目前层级制组织中常见的工作会议，没有本质区别，无论是KPI或是OKR，都可以按照具体情况使用，只不过更强调清晰、公开、透明。采用这种结构化机制的自组织，规模可以做得比较大。目前采用过合弄制的自组织中，规模最大的是美国网络电商美捷步公司，人数在2000-3000之间。不过，这种强调结构的机制也有缺点，就是有一套规则需要掌握，相对其他的方式显得繁琐，学习成本比较高。合弄制在一家公司真正做到良好运行，估计需要较长（可能1-2年，甚至更久）的学习和适应时间。而且，就像大众学习一门乐器，自学合弄制有可能成才，但是很困难，通常情况下，需要专业的咨询顾问帮助。

### 美国晨星公司的自组织实践

我认为最有前景的自组织方式，不能过于单一，即不只依赖一种机制，而是以文化机制为基础，综合市场和/或结构机制的混合方式。这种混合方式之所以最有前景，是因为普遍意义更强，能够适用于不同类型的组织。特别是这种机制能让组织有更大的成长空间，从而有机会做到很大的规模。例如，美国采用混合自组织机制的戈尔公司（W. L. Gore & Associates），目前年收入37亿美元，人数规模已突破一万人。以下以美国晨星公司为例，介绍这家公司混合式自组织的具体做法。

美国晨星公司由克瑞斯·鲁夫于1970年在美国加利福尼亚州创办。由于得天独厚的地理原因，加州是美国番茄最大的制造基地。目前，晨星公司的番茄制品产量约占整个加州产量的四分之一，供应了全美番茄酱和番茄

丁市场配料市场份额的40%，年产值约3.5亿美元，公司有全职成员约800人，兼职人员约3000-4000人。在晨星公司，所有人都互称为同事（colleagues）。

晨星公司的文化根基来自于创始人对两条基本原则的信仰和坚持：1、人们应该尊重对他人作出的承诺；2、人们不应该强迫他人，所有的互动都应该是自愿的。表2是截至目前为止，晨星公司从两条基本原则发展出来的自组织文化体系，即同事协作原则。

在以上的协作原则中，第五条“直接沟通和达成协议”的内容最多，在实际运行中经常被用到，贯穿了招聘、解聘、创新、自主决策、绩效评价、动态预算、培训和学习等诸多方面。例如，在财务预算方面，晨星的同事可以自由支配公司资金，但绝非想怎么花就怎么花，相反，他们必须拿出商业依据，必要时计算出投资回报率和净现值，资金使用过程公开透明，并为结果负责。同时，他们在决策前，需要征询受购买决策影响的同事，以及有相关经验的同事的意见。再以解聘为例，为了描述方便起见，我以第一人称为简述晨星公司解聘人的过程：假如一位同事擅离职守，其他同事包括我多次口头劝诫没有效果。我（通常是在公司呆了多年，非常认同公司文化的人）会主动发起，或者是在其他同事的建议下，直接和该同事沟通，请他或她离开公司。该同事可能并不同意，那么我们就启动第五条的程序，直到产生结果。整个过程都是通过协商来完成的，除非出现违反纪律条款的情况，否则没有任何人可以不遵循第五条的程序，就强迫谁离开。

在美国晨星公司，每位同事每年需要和有可能产生工作协作关系的同事签订一个协作

协议，英文简称CLOU（Colleague Letter of Understanding）。在这个协议里面，同事之间承诺清楚，工作应该达到什么样的标准，各自决策的权限是什么。当然，协作协议不可能囊括所有实际运行过程中出现的情况。当出现例外事项或分歧时，双方遵循协作原则的第五条来寻求解决。这个协作协议很好地反映了结构化机制，非常重要，是晨星公司自组织实践

表2 美国晨星公司的同事协作原则

总则
对于晨星的同事来说，应该成为自我管理的专业人员，与其他同事、客户、供应商和同行业的参与者一起进行沟通和协调活动，无需其他人的指令。让同事利用他们独特的才能找到快乐和激情，并将这些才能融入到补充和加强彼此的工作中。同事们要实现公司共同的使命承担个人责任。
1.使命
我们的使命是提供番茄产品，以经济高效、对环境负责的方式始终如一地达到客户的期望。我们为食品加工商提供大包装产品，为食品服务和零售商提供带有客户品牌的制成品。
2.个人目标和团队合作
我们承诺在诚信、能力和个人责任方面致力于追求完美。团结能帮助个人成就更多，因此我们每个人都致力于追求团队合作，并认可每位同事追求幸福的个人目标。
3.个人责任感和主动性
我们承诺，对我们以及其他同事的行为，以及公司的整体使命承担全部责任。我们自己主动与其他同事协调职责和活动，为改进和创新创造机会。在与我们的同事进行协调时，我们承诺：（a）在发起任何形式的改变时，和可能会受到影响的其他同事进行沟通和协商；（b）在提出一项议案前，寻求我们认为具有相关经验的其他人的意见。
4.宽容
个人在许多方面都有差异——他们的价值观、品味、心情和实现目标的方法都可能不同，这些差异并不会直接影响我们的使命。我们承诺，尊重并容忍同事间的种种差异。
5.直接沟通和达成协议
人与人之间的差异，在生活中自然而必要，尤其是在追求卓越方面。差异可能在方方面面存在：如何接听电话，在变速箱中使用哪种机油，购买何种设备来改善操作，是遵循我们的原则还是推进我们的使命，乃至一个人如何打理头发。为了达成协议并向前推进，我们承诺采用以下流程：
A.当一位同事觉察到与另一位同事存在分歧时，其中一方应该尽快与另一名同事私下交流，并尝试解决分歧，以使双方满意。通常，双方不会与其他同事讨论此问题。但是，如果双方不愿意直接讨论分歧，那么应该找一位同事作为协调人，讨论解决该问题的替代方案。双方应该信任他们选择的协调人。
B.如果两位同事中的任何一方觉得该问题没有得到满意的解决，则双方尽快再换另一名同事作为协调人，并尝试在这位第三方同事的帮助下，解决任何分歧以使双方满意。
C.如果两个同事中的任何一个仍然不满意此事，则他们应该与大约三到十位同事联系，让他们形成一个协调小组。选择这些同事的原则是：他们的工作会受到分歧的影响，或者是在此类问题上具有相关经验。
D.如果问题仍未得到令双方满意的解决，则立即准备问题摘要，核实是否已经遵循了前几步（即A、B、C）的流程，以及协调人或协调小组已经给出的建议解决方案，并由双方和本地CLOU同事签名后，转发给晨星公司的总裁。总裁可以：a）做出最终决定，并向双方提供决定的书面摘要；b）与双方和协调小组举行会议；或c）指定一个人来做出决策。
E.为了解决分歧，应仔细考虑以下内容：a）我们的使命和具体目标；b）相关事实、假设和价值观；c）确定正确方向的方法。除以上之外，也鼓励在得到可能受影响的所有同事同意后，采取其他行动方案。但是，同事可以选择要求他们重启上述步骤。
F.当某个行动方案已经确定后，每位同事都应该遵循这个行动方案。假如有新的重大信息可用，并可能改变有关任何特定问题的所选行动方案，则应将这些信息提出来，以供考虑和做出新的决定。在新的行动方案确定之前，每个同事都应该遵循所选的行动方案，充满干劲地争取完成使命。
6.关心与分享
我们越是关心自己、朋友、亲戚、其他同事、供应商、客户、环境、使命、原则、设施等，越有助于实现我们的个人目标。在关心他人方面，每个同事承诺：（1）与他人共享相关信息；（2）主动转发可能对他人活动有用的信息，即使他人没有要求也是如此；以及（3）以尊重的方式询问他人，也以尊重和及时的方式，回应其他同事的询问。
7.做正确的事
做正确的事，生活、讲话、做事都追求真实。

资料来源：美国晨星公司主页，<http://www.morningstarco.com/about-us/colleague-principles.html>（2020年2月12日访问该网址的结果）

表3 同事协作协议

同事协议							
姓名: _____			有协作关系的同事: _____				
日期: _____			_____				
<b>个人使命</b> 1. 我为什么想在这里工作? 2. 对于我承担的角色来说, 做到什么样算是优秀? 3. 为了支持本公司的使命, 我如何做?			_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____				
承诺的职责	计划	组织	控制	选择	协调	决策权	目标和指标

资料来源: Doug Kirkpatrick. No-limits enterprise. ForbesBooks.

的精髓之一。

表3列出了同事协作协议的模板。需要特别指出的是, 签署这个协议并不意味着, 不在这个协议里的职责, 就可以不管了。晨星公司倡导“责任环”(rings of responsibilities)的概念, 责任就像是一圈套一圈的同心圆, 每个人在岗位上的职责是核心责任, 也是能为公司做出最大贡献的地方。但同时, 每个人要为公司所有的事情操心。特别是遇到有可能对公司造成损失的事情, 任何人都有责任及时通知应该负责的同事, 或者在来不及通知以及责任尚不清晰的情况下, 临时承担起来, 直到由承担该项责任的同事接手。

除了同事协作协议, 每个人应该学会对自己的工作进行自我管理。自我管理并没有什么统一的模板, 需要决定采用自我管理的组织根据具体情况来定制。不过, 根据自组织专家道

格·柯克帕特里克的建议, 自我管理的工作表是同事协作协议的重要补充, 里面应该包括如下的内容: 1. 实现个人使命的工作原则; 2. 目标和关键成果; 3. 如何阶段性地衡量自己的工作效果; 4. 在何地 and 何时开展工作; 5. 干好工作需要的知识和技能; 6. 干好工作所需要的资源。其实, 格式并没有那么重要, 把以上的内容清晰地写出来, 并在日常工作中坚持做, 就是在实践自我管理。

### 自组织在中国的实践

自组织离我们远吗? 其实不远, 就在身边。据我所知, 从2015年开始, 国内已经有企业积极地探索和实践。例如, 百度公司在某事业部开展了合弄制尝试, 虽然这一尝试以失败告终, 但却播下了自组织的种子。我认识两位前百度的组织发展(OD)经理, 他们非常

认同自组织的理念，通过创业把自组织的理念和实践向更多的企业推广。另外，从2017年开始，已经连续三年在上海举行了中国进化组织年会，每年都有新的实践自组织的国内企业亮相。例如，海尔、游奇网络游戏、乌丫创意服饰、百姓网、青年志、Slashme等公司，都是自组织积极的实践者。以下介绍两个例子。

### 游奇网络

上海游奇网络有限公司成立于2009年，从2012年起，公司员工数量迅增，与之伴随的却是组织整体行动的迟缓，不能及时应对瞬息万变的外部市场环境。同时，内部小帮派林立、官僚主义横行、创新能力欠缺、员工士气低落、团队协作性低，以及高层远离一线等问题都深深困扰着这家企业。为解决这些问题，游奇网络在2017年引入合弄制，用彻底的分权方式对组织架构进行变革。在咨询顾问的深度参与下，游奇网络完整地采用了美国原版的合弄制，没有做任何的修改。目前，从公司的业绩指标上来看，属于正常状态。从内部运营指标和员工感受来看，合弄制在游奇网络站住了脚。例如，在组织转型四个月后的一个全员匿名测评结果中显示，超过90%的员工对组织转型方向非常认可，并认为这样的方式可以有效激发员工潜力和公司价值，且极少有员工愿意回到传统的层级式组织中。当然，合弄制在游奇网络公司的效果，还需要更长的时间来观察和判断。

我曾经请教过负责该项目的咨询顾问在推广过程中遇到的挑战，印象最深的两条：第一，学习成本较高。尤其是合弄制的治理会议，如果会议主持人（或称协调员）经验不足的话，容易影响团队决策的质量。因此，咨询顾问在之后帮助乌丫创意服饰公司引入自组织的时候，就对美国版合弄制的方案做了修改，

给圈长适当保留了一些传统管理者的职能，从而简化了学习成本；第二，成员的观念和意识需要转化。原版的合弄制过于强调硬性的流程和结构，不强调软性的文化。然而，在游奇网络的转型过程中，最难的恰恰是“软”的问题。当缺少类似晨星公司那样的协作原则时，成员要么不能很好地行使自己的权力，要么会“聪明”地利用规则达成个人的目的，或使决策符合自己的偏好。

### 百姓网

百姓网 (Baixing.com) 成立于2005年，是国内领先的分类信息生态服务商，致力于打造以分类信息业务为平台、多条垂直业务线布局的生态圈，为用户提供涵盖生活服务、招聘求职、房屋租售、二手车买卖、二手交易、教育培训、同城交友等本地生活解决方案。根据百姓网主页的信息，截至2016年9月，百姓网月活跃用户数过亿，月新增信息量超过千万条，覆盖全国367个城市。2015年，行业前两位公司58同城和赶集网的合并，带给百姓网巨大的压力，面对强劲的竞争对手，百姓网何去何从？尤其是随着公司的发展，既没有了以往的小而美，但又没有大而强，公司一度出现了混乱和无力的局面。

在这样的背景下，百姓网启动了自组织实践，并取得了显著的成效，突出表现为公司内部涌现了越来越多有担当的团队，传统业务逐渐突破，新业务孕育而生。百姓网的自组织实践有三个突出的特点：第一，采用了“混合制”的方式。百姓网结合自己的实际情况，组织架构并没有完全采用合弄制，而是采用了传统层级组织+自组织的方式。和个人发展、预算和审批有关的职能，仍然由传统的层级组织来实现，与日常协作、事业部和项目有关的职能，采用合弄制的圈子架构来实现。第二，在

日常协作中，借鉴和吸收了合弄制中的精华做法。例如，通过讨论和分享，明确彼此对相互承担的角色有什么行为期待；鼓励彼此之间主动提要求，通过提要求，积极行动起来；创造了自我管理的工具卡，简明易用，可操作性强；第三，重视支撑自组织架构的文化建设。提出了公司的五大核心价值观：以客户利益和公司利益为先、中正坦诚、勇于承担、敢提要求和解决问题，而且从提倡什么和反对什么两个方面，细化为更具有操作性的行动原则，并在日常工作中坚持执行。例如，勇于承担这条价值观，公司提倡：当面对责任人不明确的真空地带，愿意主动跳出来承担额外的责任，推动问题解决；敢于设置有挑战性的目标，走出舒适区；愿意公开地承认错误，反思总结，找到改进方法。公司反对：当问题出现时，第一时间考虑和自己划清界限；犯错误后拒绝承认错误，推脱责任；面对有挑战性的工作，推脱、抱怨、畏难。

百姓网创造了一些新的自组织推行经验，我重点介绍以下三个方面。第一，不追求彻底实施自组织，而是从自组织的做法中，吸收能解决自身实际问题的部分。用百姓网CEO罗颖的话说，从传统组织一下子变成自组织，是组织革命，而百姓网不需要革命，需要的是进化。百姓网的自组织是“混合制”，不仅组织架构上混合，其他优秀组织中好的方法，例如阿里公司的“修事、修人、修机制”，也一样在工作中使用。第二，逐步提高人的思想和观念。自组织强调使命驱动，鼓励个人也建立自己的使命，和组织使命“同频共振”。但实际上，即使道理讲了很多，个人使命对于很多员工来说，仍然显得比较远。百姓网的做法是，让员工先写出来自己最擅长干什么，以及最有力干什么，并和同事们分享。在此基础上，

引导员工找到自己的天赋和激情，与公司使命之间的关系。第三，建立自我治理的机制，并固化下来。相对于自我管理，自我治理涉及到建立或改变规则和角色职责，影响面广，因此难度更大，容易变成一次性的行为。百姓网把自我治理的功能和季度的OKR会议结合在一起，保证至少每个季度做一次角色梳理，让自我治理的进化机制真正运行了起来。

### 向自组织迈进

当今的乌卡（VUCA）时代，是个计划赶不上变化的时代，预测常常失效，控制也失去了意义，导致传统的层级制组织遇到巨大的挑战。近些年来，虽然中国的GDP还保持了6-7%的增长，但根据不同咨询公司开展的中国企业员工敬业度调查来看，员工敬业度（engagement）指标表现不理想，尤其是愿意为工作付出努力的指标不升反降，甚至一些调查结果反映出中国企业员工敬业度的排名在世界范围内靠后，令人担忧。不仅中国员工如此，美国员工的敬业度也不高，根据盖洛普公司2017年的调查，67%的美国员工处于不敬业的状态。德勤公司的咨询顾问（已退休）Josh Bersin使用美国连续多年非农业劳动力生产力（labor productivity）的数据，发现从2011年开始，劳动力生产力指标增长缓慢。很多迹象反映出，现有的组织协作体系已经落后于技术的发展，造成技术进步没有发挥出应有的威力。

我们正面临一次人和人之间协作关系的大变局。劳动者希望生活得更美好，希望自己的能力得到充分的发挥。目前的组织协作体系做到了吗？没有，甚至有些情况下还很糟糕。我们需要思考哪些因素限制了劳动者的发挥，并行动起来，消除这些限制因素，使劳动者拥有

改善工作条件、发挥能力的自由空间，从而解放和发展生产力。

如何改革现有的协作关系？我认为需要抓住三个发展趋势：第一，建立使命驱动的企业文化，用信任取代强制，用分享取代封闭；第二，建立人与人之间新型的协作关系，以合作取代雇佣，以共赢取代自利；第三，改革传统层级制组织中的权力结构，以分权取代集权，以自主取代控制。自组织符合这三个发展趋势，非常值得关注。但是，请牢记，实现自组织的道路，并不只有一条。本文介绍的一些自组织的实践经验，可能对读者有所启发和借鉴，但更为重要的意义在于，为超越这些经验

提供基础。

自组织是面向未来的组织形式，是值得追求的目标。如果我们认可这个目标，理想和现实之间的差距，将变成推动组织变革的动力。从传统的层级型组织到自组织，需要有一个不断进化的过程，具体实施起来，需要分步走。在我的设想中，大概分成三个阶段：第一阶段，保持传统的权力结构基本不变，通过明确权责关系，增加授权程度，消除不必要的管理层级，减少管理税；第二阶段，改变传统的权力结构，通过赋能（empower）组织成员，增加分权程度，打造敏捷、灵活、适应力强的组织，进一步减少管理税。目前，在很多关于赋能的文章和报道中，把赋能仅仅解释成“使对方有能力”的意思。我想强调，赋能不仅是让协作者有能力，更重要的是，让有能力的协作者有权力；第三阶段，颠覆传统的权力结构，通过彻底的分权，以文化机制为基础，综合市场和结构机制的混合机制，实现自组织，免缴管理税。

未来已来，你所在的组织还在缴纳管理税吗？

为什么不选择更好的方式，让我们能创造这样的组织：

在那里，每个人对于影响到自己的事务都有发言权。

在那里，人们可以既自由又自律地发展，做工作的主人，在每一个地点、每一个时点都有机会迸发领导力和创造力。

在那里，组织敏捷、灵活，富有适应力。

在那里，人们用简洁的原则应对复杂的现实。

让我们在那里相会。👉



本文责任编辑：刘永选  
liuyx6@sem.tsinghua.edu.cn