

企业中关系结构的演化及其影响分析

贾生华¹, 耿先锋²

(浙江大学 管理学院, 杭州 310027)

摘要:理性的管理方式对企业绩效提升的边际作用越来越低,因此理论和实践界对非正式关系的兴趣越来越浓厚。本文以弱连带关系理论和强连带理论为支持,分析了企业内部的非正式关系和企业内部非正式关系的演化过程,提出企业内部应建立有效连带关系,以及构建有效连带关系的相应措施。

关键词:非正式关系;有效连带;关系管理

中图分类号:F273 **文献标志码:**A

当分工和制度所带来的不经济被大多数人发现的时候,非正式关系这个变量被引进,理论界对非正式关系的兴趣越来越浓厚,它被寄与厚望,人们把发展和培育非正式关系看作是另外一种利润源。非正式关系的引入,建立在对管理系统的复杂性进一步认识的基础之上,也是对这样一种管理假设的强化:即管理者、管理对象都具有社会属性,它是对理性管理假设的扬弃。

一、关系研究的文献回顾

工业革命以后的古典管理理论就开始关注非正式关系的作用,科学管理学派中泰罗的四条管理管理原则之一就提到“与工人们衷心地合作,以保证一切工作都按已形成的科学原则去办”;在一般管理理论中法约尔归纳出的十四条管理原则中包括“团结精神”,他认为鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐的工作环境;在人际关系学派中,梅奥的霍桑实验所得到一个重要结论是人们合作的限度在更大程度上取决于工厂中的非正式组织而不是正式组织。随着理论的进步,对非正式关系的研究越来越精细化,大多数文献用社会网络理论视角对非正式关系进行研究。社会资本理论、结构洞理论、“镶嵌”(embeddedness)理论和弱连带(armlength ties)理论成为当前最新的研究成果。

(一) 社会资本理论

社会关系不仅是社会结构的组成部分,而且是

一种重要的个人资源。当把社会关系作为一种“资源”来看待,强调其生产性时,“社会资本”的概念顺理成章地出现了(田凯 2001)。皮埃尔·布尔迪厄(Pierre Bourdieu)首先将社会资本概念引入社会学领域并对其进行初步分析,并把它界定为“实际或潜在资源的集合,这些资源与由相互默认或承认的关系所组成的持久网络有关,而且这些关系或多或少是制度化的”。而科尔曼(James Coleman)则被认为是从理论上对社会资本给予了全面而具体的界定和分析的第一位社会学家。社会资本是一个组织所拥有的独特资产,组织不存在这份社会资产就不存在,与个体无关。社会资本会带来“关系租金(relation rent)”一个企业组织网络中的成员如果都能进行特定的关系性资产投资,并以一种特定的方式将各种资源结合起来,就能产生一种大于单个企业收益之和的超额利益,即关系性租金。

(二) “结构洞”理论

Ronald Burt (1992)在前人研究的基础上,创造性地提出了结构洞理论,该理论从一个侧面解释了,社会关系网络的价值来源。所谓的结构洞是指,在社会网络中缺乏联系的网络节点所组成的区域。当网络中存在结构洞时,就为网络中的企业提供了赢得竞争优势的可能,如果企业能发现并在这个结构洞上建立联系,那么它就可以获得竞争优势。“结构洞”理论认为尽量减少重复的关系有利于发现结构洞,通过广泛地与其他相互之间无联系的个体或组

收稿日期:2006-04-10

作者简介:贾生华(1962-),男,陕西延长人,浙江大学管理学院副院长,博士生导师,教授,博士,主要从事房地产、公司治理与客户关系研究;耿先锋(1977-),男,河北邯郸人,浙江大学管理学院博士生,主要从事公司治理与客户关系研究。

织建立联系,以实现对信息的获取和控制。从网络动态发展的角度来看,发现结构洞并在结构洞上建立联系的过程也在不断地改变着现有的社会网络的结构。

(三)“镶嵌”理论和弱连带理论

社会学大师格兰诺维特(Mark Granovetter)最早提出了“镶嵌”(embeddedness)理论和弱连带(armlength ties)理论,对社会网络理论的发展产生了重要影响。在“镶嵌”理论里,他对古典经济学理论做出了强烈的批判,他认为经济交易是嵌入(embedded)于社会关系网络之中的,包括经济活动在内的一切活动都会表现出一定的社会属性。他认为主流经济理论的失误在于,忽视了个人关系及其社会网络对经济活动的影响。而他提出的弱连带理论,从组织微观层次上的个人之间关系的质量入手,来分析组织社会关系网络的情况。这个理论为学者研究社会网络提供了一个强有力的工具。本文正是在这个理论基础之上对社会关系结构进行了分析。

二、企业中关系结构的演化

弱连带是指一种低度感情涉入,没有未来承诺,缺乏相互信任的关系;强连带指的是一种经常互动,并且有高度情感涉入的关系。与弱连带关系相比,强连带的一个重要特征是:具有多重联系通道。例如,我和同学一起工作,他和我都喜欢打篮球。这中间就包含有三种连带:工作连带、同学连带、朋友连带。强连带关系的形成必须要有长期交往以及大量资源投入。

在企业组织网络中,结点与结点之间的关系通道有些是强连带、有些是弱连带,强连带和弱连带的关系结构在关系和信息交换方面各有自己的优势和劣势。在弱连带关系的结构中,劣势表现为:信息传递渠道单一,相互的信任度低,其优势表现为信息传递的成本低。当关系结构由“弱连带”转向“强连带”以后,信息传递的渠道增加,信息传递的频率上升,引起协作组织协作成本的上升,主要表现在下面几个方面:信息可能在组织内重复传播;造成资源浪费,同时也加大成员的信息处理负担;信息经过多个环节后可能失真;容易产生忽视外部“弱连带”信息的趋势。Granovetter在探讨社会网络对个人求职的影响时发现,家人、好友等强连带往往提供重复的信息;相反,弱连带反而是推荐工作时较有力的网络。

企业组织在发展过程中,内部的非正式关系也在不断地发生变化。组织在组建之初,企业内部的信息和资源主要依靠正式关系网络通道流动,组织内的个人之间的关系是弱连带。随着成员的自发交互活动的增加,企业组织内的成员之间的关系性质由弱连带转化成为强连带。而企业组织内真正需要的是有效的连带关系,有效连带关系是由强连带发展而来的能满足组织要求的关系。有效连带关系的形成需要企业管理者对组织内的强连带关系和弱连带关系进行整合,并在此基础之上对组织内的关系发展进行引导。下图反映了组织中有效协作关系的建立过程:

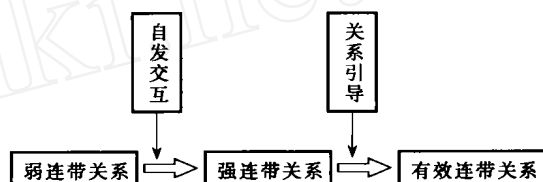


图1 组织协作关系的演变过程

企业内的连带关系由弱到强演化的动力源是企业成员,在企业中这些个体有构建强连带关系的趋向,Granovetter从他对自己过去研究的回顾中,得到的结论是,处于不安全位置的个人极可能借着发展强连带而取得保护,并降低他们所面临的不确定性(罗家德 2002)。强连带关系不一定是组织所需要的关系,需要对企业中的关系演化方向进行引导,使企业内的非正式关系发展为有效的协作关系。

三、关系演化对企业的影响

企业内的关系表现不同的形式:可以是情感关系,上下级关系,以及信息交换关系,等等。在企业中随着协作程度的加深,人与人、组织与组织之间的关系在关系连带的方向,连带关系的维度,连带关系的紧密程度会发生相应的变化,这个变化会影响到关系交换的方式从而对组织的结构和绩效产生影响。

企业内关系结构的变化会影响到企业的信息传递。组织结构也会随着关系结构的变化而发生改变。传统的H、M、U型组织结构共同缺点是以严格的等级制度所带来的信息传递慢,缺乏弹性难以灵敏地对环境的变化产生反应。随着企业内关系结构由弱连带到强连带,在企业内部增加了信息传递的渠道选择。这种关系连带企业的信息可以超越企

罗家德(2002)将 armlength ties 译为弱连带关系,国内也有些学者将其译为弱关系

业既有的组织层次,改变了信息传递的速度和方向。当企业生命周期从产生走向成熟的过程中,企业内强连带关系的能量也在不断地增加,企业的资源与信息流动渠道也已经不再像传统组织中那样严格按照设计的渠道与模式进行,正在受到企业中存在的强连带的强大力量的挑战。信息传递渠道脱离组织架构,组织本身对信息的逐级加工、过滤作用越来越低。

企业内强连带关系也在对管理者的领导方式产生潜移默化的影响。较具有弱连带关系结构的企业,处于强连带关系结构中的企业有一定的优势。成员之间的紧密的关系有利于企业知识,尤其是默会知识的学习,上下级成员联系紧密使得管理者对下级员工的个性有进一步的认识,易于做到物尽其用,人尽其能。同时消除企业的层级员工隔阂更便利了员工参与企业的管理。关系结构的变化对管理者的有效领导也有一些负面影响。首先,在强连带的关系体中会形成特有的利益和价值取向,这些取向可能与企业的目标、价值观相背离;其次,企业员工之间一旦形成了强连带关系就增加了与企业管理层的谈判能力,增加了管理成本,管理者的权威越来越受到挑战,必须改变过去的管理方式。

激励方式也要适应企业内部关系结构的变化。梅奥的霍桑试验中,曾经对电话线圈装配工的绩效进行了研究,结果发现组织压力是提升工作绩效的障碍。随着企业内关系结构的不断演变,具有强连带关系的网络节点逐渐形成了“非正式组织”。强连带的关系网络更容易带来组织压力,这就要求企业实施对员工激励的时候,要考虑到组织压力的存在,进行个体激励的同时兼顾团队激励,适当平衡激励的强度。否则,将导致无效激励,甚至负激励。例如,组织压力可能导致下属的“反授权”。

四、组织非正式关系的引导与管理

有效连带关系是组织中的各个主体根据组织的不同特征对组织中的协作关系进行有效管理后形成的。有效连带关系克服了弱连带关系和强连带关系的不足,适应了组织的需要。要在组织中开发深层的有效连带关系需要对组织中的协作关系进行有效的管理。

对非正式关系进行管理的目标是在组织内部形成有效连带关系,而这个有效连带关系可以平衡弱连带关系与强连带关系的优势和劣势。保证信息流

和资源畅通无阻地在组织内运行。Uzzi(1989)研究纽约的成衣工厂时发现,网络强弱程度与组织存活之间的关系是一个倒U字型的曲线。当公司的网络纯粹由强连带或弱连带组成,组织存活率会降低,相反当组织对强弱两种连带进行有效整合时,组织存活率最高。

对非正式关系的管理主要有增加联系和限制联系两个方面。增加企业内非正式组织联系的主要措施有,敏感性训练、团队建设等。而控制强连带不利影响的方法,笔者认为有以下两个:第一,在组织中建立职位轮换制度是一种减少过分连带的手段之一。这个制度不仅有利于企业员工的成长,更重要的是能够降低企业组织内的强连带关系,打破对组织不利的非正式连带,降低企业内部控制的风险;第二,加强企业内的规章制度的建设。规章制度的强制性的规定可以抑制强连带的不良影响。我们发现当前大多数企业都非常重视企业的团队建设,但是过分的沟通与交流会增加组织内耗。对此在企业组织设计之初,就要建立相应的规章对组织内部的非正式关系有效引导,从而尽可能地抵补组织内耗。

对组织内非正式关系的引导与控制措施依企业内外具体条件的变化而变化。在不同的关系交换框架中,其关系交换的速度、产生误差的概率各有不同。组织要根据组织所处的行业、从事的业务类型及对组织中的协作关系进行不同的管理,比如说,以降低成本为主要战略目标的组织,关键在于对生产过程的严密控制,如此,可能更倾向于前者的关系框架。而当组织的竞争优势来自于不断的创新时,“网络式”关系框架更有利于战略目标的实现。要突破组织构建之初所限制的交际范围,有效的方式便是在组织体内构建一个关系网络,充分发挥“组织发言人”的作用。

五、结束语

新古典经济学认为企业是一组不完全契约,企业在依靠企业家的权威、严格的制度对组织内的员工行为进行规范,减少交易成本的同时,要进一步提升组织的绩效,关键在于发展基于组织正式契约关系之上的非正式关系,对正式关系进行有益的补充。企业的关系结构在交互过程中不断发生变化。企业的管理活动应该随着企业关系结构的变化而改变,在适应关系结构的同时对其进行必要的干预。

(下转第98页)

- [6] 达庆利,张钦,沈厚才. 供应链中牛鞭效应问题研究 [J]. 管理科学学报,2003,6(3):86-93.
- [7] 刘开军,张子刚. 不对称信息下供应链的协调机制研究 [J]. 商业研究,2005(4):87-89.
- [8] 杨国栋,王兆君. 供应链中信息共享的激励策略研究 [J]. 哈尔滨商业大学学报:社会科学版,2005(1):40-41,92.

- [9] Cachon G and Fisher: "Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information" [J]. Management Science,2000,46(8).
- [10] Lee H L, So K C, Tang C S: "The Value of Information Sharing in Two-Level Supply Chain" [J]. Management Science,2000,46(5).

The Importance and Motivations of Information Sharing in Supply Chain Management

CHEN Yang, YANG Zhong, ZHANG Xiao
(Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: Information Sharing is the basic of Supply Chain Management and the key factor of coordination which is the key factor that influences the performance of supply chain. But all the firms especially the core ones in the supply chain often face difficulties that there aren't enough motivations to share information. This paper analyses the relationship between Information Sharing and the success of supply chain's coordination and performance. It also analyses the motivational methods to promote Information Sharing.

Key words: Information Sharing; coordination; Motivations

(上接第 65 页)

Tourism Crisis Management: Foreign Practice and Chinese Choice

WANG Liang - ju
(Tourism Management Department, Anhui University of Finance and Economics, Bengbu Anhui 233030, China)

Abstract: To deal with the impact crisis accident has on tourism industry, many countries have developed tourism crisis management plan, but tourism crisis management is on the gateway in China. Based on the analysis of foreign practice on tourism crisis management, this paper put forward how to establish tourism crisis management system in China.

Key words: tourism industry; crisis accident; early - warning system; crisis management

(上接第 91 页)

参考文献

- [1] 李惠斌,杨雪冬. 社会资本与社会发展. 社会科学文献出版社,1999.
- [2] 罗家德. NQ 风暴——关系管理的智慧. 社会科学文献出版社,2002.
- [3] 卜长莉. 布尔迪厄对社会资本理论的前驱性研究. 学习与探讨,2004(6).

- [4] 田凯. 科尔曼的社会资本理论及其局限. 社会科学研究,2001(1).
- [5] 弗朗西斯·福山. 信任. 海南出版社,2001.
- [6] Granovetter Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology, 1985,91.
- [7] Granovetter Mark. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis, Acta Sociologica (Taylor & Francis Ltd), 1992, 35.

Analysis of Evolvement and Influence of Relationship Structure in the Enterprises

JIA Sheng - hua, GEN G Xian - feng
(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

Abstract: As the rational management plays a less and less important role in the marginal process of promotion of performance in the enterprises, some experts in this field become more and more interested in the informal relationship in the enterprises. Based on the armlength - ties and strong - ties theory, this thesis attempts to analyze the informal relationship and its evolution in the enterprises and propose that effective ties relationship should be built in the enterprises and relevant measures should be taken to build the effective ties relationship.

Key words: informal relationship; effective ties; relationship management