



角色自觉与双型制度驱动的网络化合作模式

——基于A大学的扎根研究

梁朝高¹ 席酉民^{1,2} 张晓军² 张敬博¹ 胥思齐¹

(1. 西安交通大学 管理学院, 西安 710049; 2. 西交利物浦大学 江苏 苏州 215123)

摘要:高校行政化(官僚制化)问题是一个老问题,而在国家创新转型和建设“双一流”高校的背景下,如何加快去行政化改革、创新大学组织管理模式再次被提上日程。A大学在内部网络组织实践方面进行了长期探索。通过对A大学的扎根研究,发现内部网络化合作模式是节点直连下的多向组织过程,它由组织成员产生的项目/任务/问题触发,由角色自觉和保障性/培育性两类组织制度直接驱动实现;保障性制度与培育性制度会促进角色自觉,而角色自觉又会反过来更新某些保障性制度。此外,网络化合作的组织制度需要一种参与式治理结构作为保障,而角色自觉则需要组织成员对工作意义的共同理解和共生发展。最后,讨论了科层组织与内部网络组织的异同和关系,为进一步研究内部网络组织奠定了基础。

关键词:内部网络组织;网络化合作;角色自觉;双型制度;科层与网络

中图分类号:G311;C939:G311 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2019)06-0003-18

0 引言

当前世界各国对知识经济越来越关注,知识被认为是经济增长的真正驱动力(Khalil et al, 2017),高校作为重要的知识生产与传播机构,对国家的创新转型起到基础性的作用。然而,国内高校一直受到过度行政化(官僚制化)的诟病(孙传钊, 2012; 孟亚, 2014),而过度行政化的根本性后果是严重阻碍创新人才的培养(廖小平, 2013)。尽管从上世纪90年代开始,学界就开始探讨如何去行政化,然而直至今天,该问题仍处在探索与尝试阶段(李政刚, 2015)。自2015年中央全面深化改革领导小组通过“双一流”大学建设总体方案以来,高校如何去行政化、创新高校组织管理模式再度成为现实而紧迫的问题。

去行政化牵涉面甚广,涉及大学内外部的诸多因素(廖小平, 2013; 孟亚, 2014)。在外部制度环

境短期内难以改变的情况下,从组织内部管理入手成了优先的路径。本文的目的在于从高校内部组织管理的角度来探讨如何构建新型组织管理模式,以释放大学的办学活力、激发师生的创造力。具体而言,本文通过对A大学的扎根研究,初步探索其内部网络化合作模式及运行机制。

网络组织(network organization)是在复杂多变的环境下产生的,现有研究大多是基于制度经济学视角研究“组织间的网络组织”,将其定位于“市场—网络—科层”的治理结构谱系中间(李维安等, 2014; 张宝建等, 2015),而本文从组织视角出发,聚焦在当前较少研究的“内部网络组织”。关于内部网络组织,有的学者认为它是没有科层的自组织结构(Hales, 2002; Diefenbach et al, 2011),有的认为它是跨越内部正式边界的、具有高度整合性与互动性的组织(Baker, 1992; 席酉民

收稿日期:2018-04-23

基金项目:国家自然科学基金项目(71772152、71232014)

第一作者简介:梁朝高(1990—),男,广东茂名,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向:组织理论、管理哲学。

通信作者:席酉民,ymxi@mail.xjtu.edu.cn

等, 2002), 有的则同时强调它的去科层性、自组织性和跨边界整合性与互动性 (Benassi et al, 1996; Benassi et al, 1999)。当前对科层组织与内部网络组织的关系的认识存在 2 种观点 (Hales, 2002): 一种认为二者是相互替代 (alternative) 的, 另一种认为内部网络组织只不过是更好的科层组织。此外, 现有关于内部网络组织的研究仍然停留在抽象分析 (席酉民等, 2002; Xi et al, 2004) 或简单描述 (Benassi et al, 1996; Benassi et al, 1999) 上, 将其合作机制简单地描述为个人主动性和相互调适 (mutual adjustment, 即直接沟通) (Benassi et al, 1999; Oberg et al, 2008), 关于其实际的合作过程与机制驱动过程都尚未充分挖掘。

本文通过对 A 大学的扎根研究, 揭示了其网络化合作模式是“节点直连下的多向组织过程”, 深化了对内部网络组织合作模式的理解; 揭示了内部网络化合作模式的 2 个基本驱动 (角色自觉和保障性/培育性两类组织制度) 以及它们之间的双向作用过程, 并进一步揭示了这 2 个驱动的来源 (组织成员的共同理解、共生发展及参与式治理结构), 深化了对内部网络组织合作机制的理解。此外, 本文比较分析了理想的科层组织、理想的内部网络组织和 A 大学的内部网络组织的关系, 从 A 大学的案例中总结出了在实践中更好地融合“科层要素”与“网络要素”的组织模式, 为推进高校内部管理改革提供了一种可能方案。本文接下来的结构安排如下: 首先回顾科层制 (官僚制) 的相关研究, 厘清内部网络组织出现的逻辑背景, 再对 A 大学进行扎根研究, 最后讨论科层组织与内部网络组织的关系和未来的研究方向。

1 文献回顾

1.1 理想科层组织

韦伯是科层组织研究的先驱, 他的科层理论的一个中心命题是: 通过科层制的协调与控制, 获得高组织效率 (布劳等, 2001)。科层组织的出现和

发展与团体合作规模有关, 当一个小作坊只有几个人时, 低专业化分工使得它的管理者可以对每个成员进行直接的指导, 所以协作不会有太大的难度; 当小作坊发展成为高专业化分工的大型组织时, 它的高层管理者不可能对所有组织成员进行直接控制, 所以需要复杂的协作系统来履行管理职能。权力等级体系正是这种协作系统的重要组成部分, 它提供了高层管理者联系每个组织成员的渠道, 通过这一渠道管理者得以获得信息、传递指令 (布劳等, 2001)。一个理想的科层组织具备以下特征 (布劳等, 2001): 基于组织目标的劳动分工和专业化; 基于岗位的权力层级; 通过抽象的规则体系来协调和控制组织活动; 组织领导以非人格化的理性来处理事务; 组织成员要合乎技术素质要求, 晋升取决于资历和绩效。

1.2 组织形式的演化

科层组织一直在演化当中, 它从形式上经历了“U 型 (职能型)—H 型 (控股型)—M 型 (事业部型)—矩阵—多维立体”的演化过程 (Miles et al, 2010; 纪华道, 2014), 这些组织形式的核心依然是科层制 (布劳等, 2001; Miles et al, 2010; 纪华道, 2014): U 型是典型的科层结构; H 型和 M 型实质上类似于将大组织分成几个小组织 (或事业部), 然后将职能部门下放一、两个层级; 矩阵是纵向职能、横向产品 (项目) 的双重科层结构, 多维立体则是矩阵和 M 型的混合立体结构。由于 U 型、M 型、矩阵等组织形式依然以科层组织为基础, 因此它们均在不同的程度上带有某些科层组织的典型劣势 (张晓军等, 2009; 达夫特, 2017), 比如分子公司、事业部或部门之间的协调困难, 层级多而沟通困难, 高层管理团队的有限理性与组织复杂性、环境不确定性之间的矛盾等。

实际上, 科层组织只有在相对稳定的环境中才能发挥其效率, 而当处于复杂多变的环境中时, 科层组织便可能展现出其“反功能”的一面 (布劳等,

2001),比如发生“目标置换”,即遵循规章制度本身成为组织目标,许多师生在高校内办事时就面临着这种挑战,有盖不完的章、跑不完的科室,极大影响大学活力和师生创造力。尽管有时权力层级在应对危机、评估方案中可能发挥正面作用(Jacobides, 2007; Keum et al, 2017),但它却不利于组织中创新观念的产生(Keum et al, 2017),许多研究表明科层组织的层级壁垒、部门壁垒等常常难以适应变革、阻碍创新(如 Hlavacek et al, 1973, 1978),现代日益复杂多变的环境要求组织更具灵活性(达夫特, 2017)。

1.3 内部网络组织

组织应该以何种形式应对复杂多变的环境,从而实现灵活与创新呢?实践中涌现出许多新的组织形式,比如细胞管理(cell management)、模块化组织、虚拟组织等(Anand et al, 2007; 张晓军等, 2009),网络组织也是其中一种有益尝试。现有研究尚未就“网络组织”达成统一的定义,但关于该术语一般有2种用法,一是指组织间网络(李维安等, 2014; 张宝建等, 2015),比如战略联盟、虚拟组织等,常常与市场、科层组织并列使用,作为第三类经济组织;二是指内部网络组织(Benassi et al, 1999; Hales, 2002)。前者已有大量的研究(李维安等, 2014; 张宝建等, 2015),而后者的研究则较少,本研究正是聚焦在后者,即内部网络组织。

Hales(2002)认为内部网络组织可以宽泛地理解为非正式的、自我管理的、通常是暂时性的工作单元或团队的松散联合体(loose federation),这些工作单元或团队没有固定的劳动分工,以工作要求而组合或解散。Benassi等(1999)认为内部网络组织是学习导向的,根据任务和问题发展技能和竞争力,利用内外部联结(ties)、关系能力、个人主动性等集结不同专家解决问题。Baker(1992)认为内部网络组织是一种跨越正式边界而整合起来的社会网络,它的特征包括柔性、去中心计划和控

制、横向联结,而其核心特征是较高的整合程度或宽泛地说是不同组织单元之间的较高互动程度。席酉民等(席酉民等, 2002; Xi et al, 2004)考虑了节点(nodes)的活性、异质性,联结的多样性、动态性,网络的层次性、演化性,构建出“组织的立体多维网络模型(multiplex multi-kernel network model)”,并认为相比科层组织,一个优化的立体多核网络结构能更有效和更有创造性地适应外界环境变化,因为它“在垂直方向上允许各种不同级别的部门具有相当大的自主权,在水平方向上同一层次的部门可能具有不同的权力和影响,并允许不同部门间相互协作,在对角方向上允许信息和任务在不同级别间进行流动和分配”(席酉民等, 2002)。然而,也有研究认为,尽管内部网络组织意在替代科层组织,然而这可能只是一种理想,因为在组织的实际互动中将不可避免地产生非正式层级(Oberg et al, 2008; Diefenbach et al, 2011)。

至于网络化合作的机制,由于工作需求和网络化团队的多样性,传统的事前明确分工与指挥链式协作已经不足以应对这种变化,因此 Benassi 等(1999)认为相互调适的机制将发挥主要作用。相似地, Xi 等(2004)指出网络组织的协调依赖于沟通和关系规范, Hales(2002)认为其协调机制是内部市场、横向协商与协作。

综上所述,内部网络组织或内部网络化合作作为一种有别于传统科层组织的组织合作方式,是在复杂多变的环境下产生的,它在实现组织柔性、激发组织成员主动性方面可能比科层组织更具优势,对其研究具有重要的理论和实践意义。然而目前这方面的研究仍然停留在抽象的理论分析和数理模型分析上,对其中的合作模式、合作机制的作用过程尚欠缺具体的经验研究。因此,本研究试图通过对A大学的扎根研究,初步探索组织内部网络化合作模式及机制,为进一步的多案例研究和实证研究奠定基础。

2 研究设计

2.1 研究方法

本文主要探索内部网络化合作模式及其机制,涉及对成员行为与网络化合作过程的研究,与扎根理论研究方法关注行动与过程十分契合(Glaser et al, 1967)。扎根理论方法自1967年诞生至今,经由多位学者的发展,形成了经典扎根理论、程序扎根理论和建构扎根理论3种不同流派(张笑峰等, 2015)。本研究试图从研究对象的视角来理解他们真实的组织生活,因此适用建构扎根理论(Charmaz, 2006)。建构扎根研究从一个开放性问题开始收集数据,数据收集与数据分析并行,备忘录撰写贯穿整个研究过程,编码与备忘录可以指引进一步的数据收集和编码分析。具体而言,建构扎根研究涉及三个编码阶段(Charmaz, 2006):第一,初始编码(initial coding)。它把数据片段贴上标签,并对每一部分数据进行分类、概括和说明,得到初始编码;第二,聚焦编码(focused coding)。它要求判断哪些初始编码更能精确、完整地对数据进行类属化(categorize),它更具指向性、选择性和概念性,通常使用最重要的、频率最高的初始编码,发展出类属和亚类属。第三,理论编码(theoretical coding)。它具有整合性,使类属之间的可能关系概念化,使分析性故事(analytic story)更加融贯和理论化,事实上就是在类属、亚类属的基础上进行理论建构。

为了保证扎根分析的信效度,本研究借鉴已有研究的一些常用做法(张笑峰等, 2016; 郑烨等, 2017):1、初始编码和聚焦编码阶段,由三名博士生分别独立进行,然后通过交换编码,互相比较,就有歧义和异议的地方反复讨论,最终就编码达成一个满意的共识;2、理论编码阶段,先由一名博士生独立进行,然后所有作者就理论编码进行反复讨论,对类属、亚类属之间的关系进行了充分交流,最终形成理论模型;3、为了检验理论建构的效

度,回访了2名研究对象,以确保建构的理论能够符合他们的经验。

2.2 案例背景

本研究遵循理论抽样与数据可获得性2个原则(李志刚等, 2016),选择A大学作为研究案例。A大学的内部网络组织建设具有现实背景。一方面,人才竞争全球化、知识经济和信息革命等环境变化对高校教育提出了新的挑战;另一方面,传统高校面临着跨部门协作难、知识员工的考核激励难和去行政化难等问题。在此背景之下,A大学进行了网络组织建设,推行内部网络化合作,探索如何避免传统官僚组织对大学发展的桎梏,经过近10年的发展,已经形成了一个可持续的组织管理模式。

作为知识型组织,A大学采用了扁平化架构。平台的高层是董事会和高管团队,负责学校战略和日常运行;下面是四大服务中心,保障教学和科研活动的顺利开展,其中“学术事务中心”负责教学、科研和研究生事务,“行政事务中心”负责校办、财务、人力资源、校园发展与管理等事务,“学生事务中心”负责招生就业以及学生日常管理和服

2.3 资料收集

本研究的数据来源主要包括三个方面:第一,访谈。访谈分2轮、多次进行,遵循理论抽样的逻辑。第一轮,本研究对A大学7名中、高层管理者进行了累计9次的深度访谈,每次访谈平均100分钟左右,范围涉及高层管理者、学术事务中心、学生事务中心、行政事务中心、领导与教育前沿研究院(A大学11个跨学科研究院和研究中心之一,以下简称“教研院”),几乎涵盖了A大学的主要行政

管理部门。第二轮,在对一轮访谈资料进行扎根分析的基础上,初步发展了类属和理论,进而根据理论需要进行了第二轮访谈,对象包括13名中基层员工,13次访谈平均每次100分钟左右;涉及范围除了前述部门外,增加了对信息中心、城镇化研究院的访谈。第二,研讨会。本研究团队与A大学的2名管理者进行了多次网络组织建设的研讨会,就相关问题进行了澄清和确认,并做了记录。第三,二手资料。包括三类,一类是详细记录了A大学组织模式与生活的书籍,内容涉及不同组织成员的访谈、论述、自述等丰富文本;第二类是A大学领导、A大学媒体平台发表的文章和稿件;第三类是内部资料,包括A大学组织模式的PPT、组

织架构、委员会体系架构、师生联络委员会会议纪要等。以上多种数据来源提供了丰富的数据资料,不同数据间进行了交叉验证,增加了研究的信度。

3 资料分析

通过初始编码和聚焦编码,本文获得了网络化合作、角色自觉等6个类属,节点直连、多向组织等11个亚类属,参考Sonenshein(2014)的规范,通过数据结构(见图1)和典型数据示例(见表1)的方式呈现;然后通过理论编码,获得了如图2所示的内部网络化合作过程模型,它是以具体的项目、任务或问题为初始触发(trigger),以角色自觉和组织制度为核心驱动而实现的节点直连下的多向组织过程。下文从网络化合作开始详细阐述该模型。

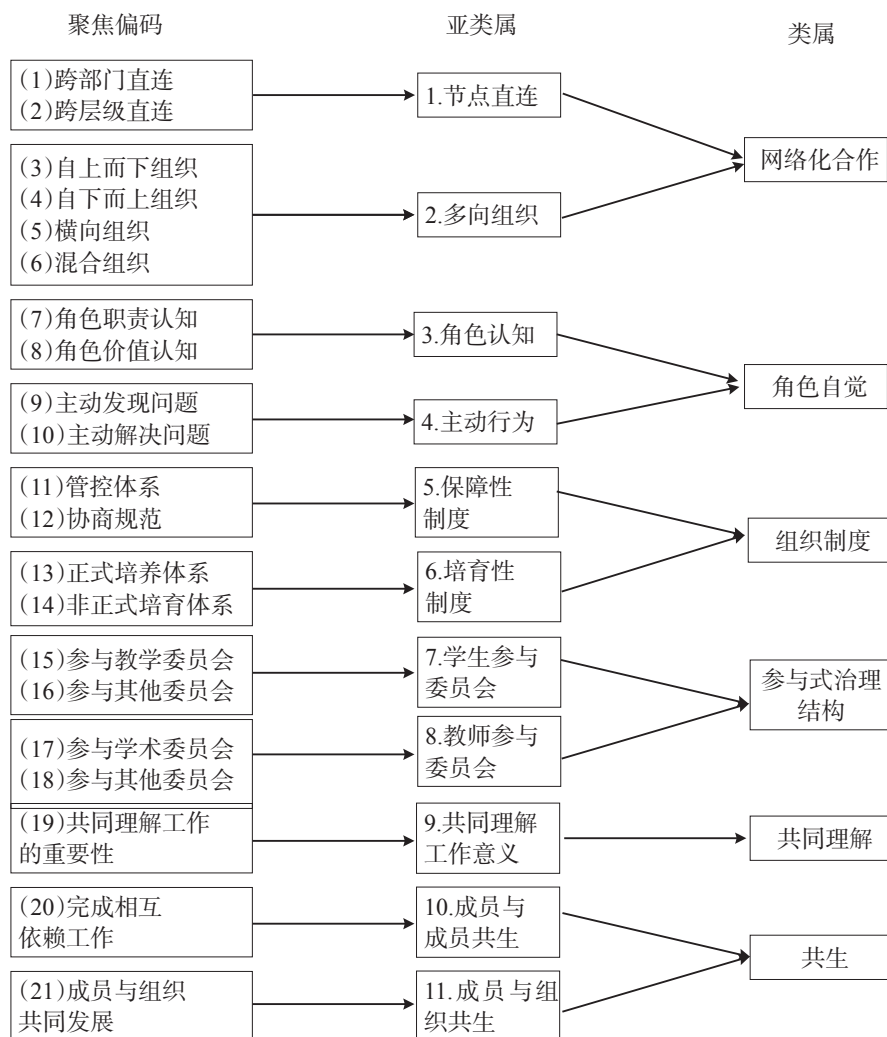


图1 数据结构

表1 扎根理论编码及数据示例

| 类属 | 亚类属 | 聚焦编码 | 典型数据示例 |
|---------|------------|--------------|--|
| 网络化合作 | 1. 节点直连 | (1) 跨部门直连 | ●一般是这样,我们有这样的活动的话,就会直接发一个邮件告诉这个同事,然后说我们这个活动,然后就要开始准备,邀请他来参加我们第一次启动会议,一般也会抄送给他的直属领导,然后让他知晓有这样一个事情(教研院员工) |
| | | (2) 跨层级直连 | ●我觉得在我们这边工作可能等级上没有那么严格,如果说有媒体要采访校长,请他做一些点评,这种事情还是挺多的,尤其是当地的,传统大学可能会先找宣传部然后一级一级往上报,很费时间,我们这边是他们直接找到我们这边,我们是直接找到校长秘书,看看哪天有空,时间确定下来再和记者说,很简单,工作流程简化了,效率比较高(市场与交流办公室交流组员工) |
| | 2. 多向组织 | (3) 自上而下组织 | ●校庆活动的这个活动方案,是由校办制定的,就是参考了领导的意见,然后校长办公会同意,董事会同意,然后就是校办制定好了以后同意审批,完了以后由校办来执行。那么在执行的过程中间,根据这个每一个活动具体涉及到的部门,我们进行一个分工,在这个项目组里面再成立一个不同工作组(校长办公室主任) |
| | | (4) 自下而上组织 | ●以离校为例,离校学生会拿到一张单子,上面有很多部门的章,一定要盖满章才会拿到毕业证,这个事情一般由一站式服务中心牵头来做。我们会把离校涉及到的事情整理成表后发出去,发到所有相关部门和有关领导,之后大家就是坐下来细谈各部门如何相互配合,细谈之后会有会议纪要,去确认要做的事情无异议的话,就按此执行(一站式服务中心员工) |
| | | (5) 横向组织 | ●市场与交流办公室有营销组,然后要是(院系老师)有活动的话,我们就直接把提出这个活动需求的老师,然后我,可能会加上秘书……那我们就是三组就会坐下来开个会……我们大家统一出来一个时间线,然后就做就好了(学术管理办公室人居环境学科群行政主管) |
| | | (6) 混合组织 | ●我们现在有个西安外国语大学的培训,这个(培训)项目的负责人可以调动的资源是很多的,他可以把很多人纳入他的团队成员,比如说他会调动我们内部的负责营销和宣传的人,可以调动学校的宣传部门,可以调动学校的IT来支持这个活动,他还可以调动我来做其他一些事情都是可以的,我们在这个方面是没有什么等级限制,比如说我是这个部门的员工我能不能调动那个部门的领导,是可以的,一个邮件发过去,这件事情是他负责,就直接发给他(教研院副院长、执行校长学术助理) |
| 角色自觉 | 3. 角色认知 | (7) 角色职责认知 | ●我们内部都有角色,角色很重要,哪一类活动就是他负责,从外部一来需求,自动就归到他了,不需要我去做什么事情(教研院副院长、执行校长学术助理) |
| | | (8) 角色价值认知 | ●我们就是要支持专业学术方面的教学科研,这就是我们的工作价值……如果在我们的帮助下能够提高教学效果,在新的科研领域有所突破等,这就是我们的价值(信息中心教育支持组组长) |
| | 4. 主动行为 | (9) 主动发现问题 | ●我们发现各专业、系很多小的工作站,就想能不能集中起来,给专业、系一段时间用这么多的资源,这样的话又集中管理,又共享资源,又能够不用建立这么多的小的工作站(信息技术管理办公室教育支持组组长) |
| | | (10) 主动解决问题 | ●我们首先会和主任说一些想法,主任觉得可行或者是好的方向,他会说需要哪些材料,我们再去市面上调研,形成正式方案书提交到委员会上。第一次自建的方案委员会没有通过,但我们也没有放弃,也要实现老师的需求,再提出第二次方案……这就通过了,我们就执行……我们研究了一些新的东西,主动去思考了(信息技术管理办公室教育支持组组长) |
| 组织制度 | 5. 保障性制度 | (11) 管控体系 | ●[投诉体系]首先一站式服务中心就是直接投诉的,或者教学方面的话呢有个师生联络委员会,联络委员会就是反应这个老师上课不行啊,语音听不清啊,等等都可以通过这个来反馈。当然校长那里是所有的事情都可以反馈。都有它的机制,而且每个学院每个系都有它的学生代表,比如说宿舍委员会啊什么的,宿舍方面的东西也可以投诉,包括学生会也可以投诉,我们的学生会是独立的,不是学校的附属机构,他们也可以投诉到学生会,学生会就会帮学生维权(教研院副院长、执行校长学术助理) |
| | | (12) 协商规范 | ●所有研究院的人跟这个中心的团队就专门做过好几轮的讨论,特别是跟我们,因为2015年的时候那几个研究院很多都是空的,没人没活动,所以就跟我们通过好多轮的讨论,双方各自的职责是什么,机会在哪个地方,哪个东西归他们弄,哪个东西归我们弄,流程是什么,全部都讨论得清清楚楚(教研院副院长、执行校长学术助理) |
| | 6. 培育性制度 | (13) 正式培育体系 | ●(入职)6个月的时候写几篇"XP与我"的文章……大概是你的工作和学校愿景、目标是怎么来联系的?你是怎么实现这个愿景、目标的?你这职位什么价值?(教研院员工) |
| | | (14) 非正式培育体系 | ●有些季节性的活动,比如说圣诞晚会啊,这些(场合)我们都会讲(学校的理念)。都会给大家分享,主要还是分享讨论式,对学术的老师,不会用行政命令(教研院副院长、执行校长学术助理) |
| 参与式治理结构 | 7. 学生参与委员会 | (15) 参与教学委员会 | ●系教学委员会是系里面最重要的一个会议,然后学生会代表会参加这个会议,然后知道系里在讨论些什么,他们会把系里面的一些回复,然后还有跟学生比较相关的一些内容比如涉及到专业结构的调整这方面,他会反馈给班里的同班同学……学生代表还会参加学校教学委员会,让学生也参与到我们学校的决策过程当中(学术管理办公室人居环境学科群行政主管) |

续表1 扎根理论编码及数据示例

| 类属 | 亚类属 | 聚焦编码 | 典型数据示例 |
|------|-------------|-----------------|---|
| 共同理解 | 8. 教师参与委员会 | (16) 参与其他委员会 | ●师生联络委员会里面是有学生代表的,现在基本上我们大的委员会,比如说我们的学术2个学校最高的学术决策机构,还有我们的这个教学学校级的教学委员会,每一个委员会里面都有学生代表参加(校长办公室主任) |
| | | (17) 参与学术委员会 | ●我在很多委员会里担当委员……学术委员会是学校最高的一个权力机构吧,体现教授治校思想,由每个系和院派出代表组成,来决定学校的教学和研究方方面面,是一个学术规则的制定者,所以在学校还是比较重要的(数学系物理老师) |
| | | (18) 参与其他委员会 | ●委员会里面的人都是来自各个系里面的老师,是普通老师不是领导,……所以我们的老师有很大的一块参与到各种各样的委员会当中,就是普通老师,不管你是刚进来的新老师,还是很资深的教授,都必须参加一些这里面的委员会,比如说你得参加专业设置委员会,就一起讨论要不要设置这个专业啊等等;比如学位认证方面的委员会,包括考试委员会,还包括这个学生升级委员会啊,纪律检查委员会啊等等这些(教研院副院长、执行校长学术助理) |
| 共生 | 9. 共同理解工作意义 | (19) 共同理解工作的重要性 | ●我现在想弄一下教学模块的在线系统,开始的时候他们(教务处)就说弄不了、很难,我就和他们说这对我们来说很关键,如果弄出来的话会让工作更简便,他们就觉得可以啊,开始可能觉得有些拒绝(教务长兼土木工程系老师) |
| 共生 | 10. 成员与成员共生 | (20) 完成相互依赖工作 | ●严格上来说,入职培训是HR的工作范畴,但现在他们(其他行政部门)也希望接着这样的机会去宣传自己。今年我就遇到财务来问,除新员工之外,老员工能不能也来听一下,我说可以,因为他们(新老员工)用了财务系统之后出现了很多问题,一个一个去解决很麻烦,而且有些部门会要求财务给这个部门单独做一个培训,财务会觉得这样很浪费时间,所以就鼓励老师来听这个入职培训,……一个是帮助他们,一个是完成我这边的工作(人力资源部培训与发展组长) |
| | 11. 成员与组织共生 | (21) 成员与组织共同发展 | ●现在我们学校搭建一个新的平台叫义工学院,义工学院是我们和那个团市委共建的,然后当时是我们搞了个苏州市公益论坛,请了团市委的,其实我们请他主要是想要资源,社会资源,然后他就把整个苏州市的公益类的设置啊,就是我们有人嘛,他们有项目,我们就可以结合起来,人和学校共同发展(学生事务办公室副主任) |

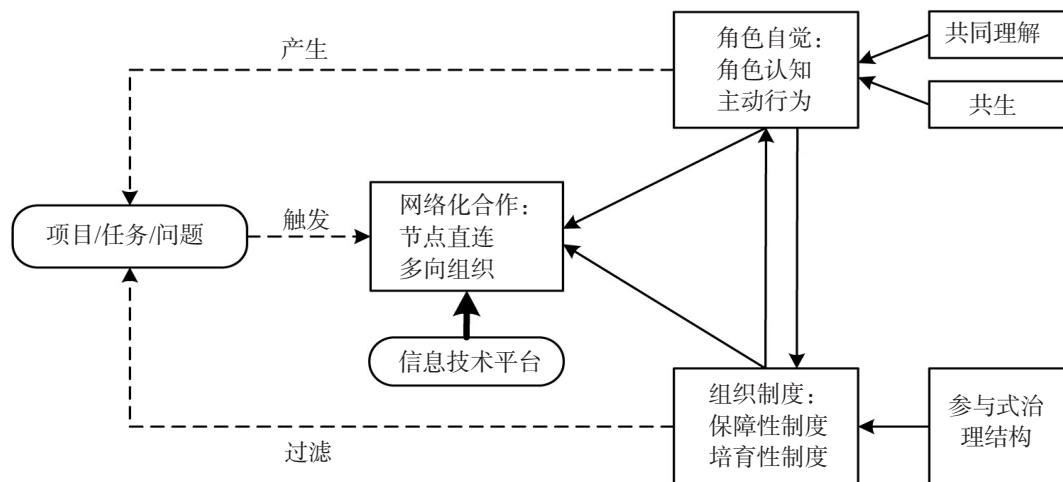


图2 A大学内部网络化合作过程模型

3.1 内部网络化合作模式:节点直连下的多向组织过程

A大学里的内部网络化合作是由项目(如开学典礼)、任务(如教育质量报告)或问题(如学生咨询)触发,以项目/任务/问题的负责人(owner)为主要协调人和组织者,通过直接联系相关组织成员来完成相关工作的过程(见图3)。

节点直连意味着组织成员可以根据自己的工

作需求直接联系组织中的关键节点来完成工作,只有特殊情况(比如涉及财务的问题、突发事件等)需要相关领导的协调,这说明内部网络化合作并没有完全“去科层化”。在具体实践中,节点直连是跨部门、跨层级的直接沟通,它主要以信息技术平台为支撑,如学生一站式服务的实现依赖于OGRS服务系统,“所有邮件都会转到这个系统”,“我们会直接邮件或者电话给有关部门,获取答案,直接告诉

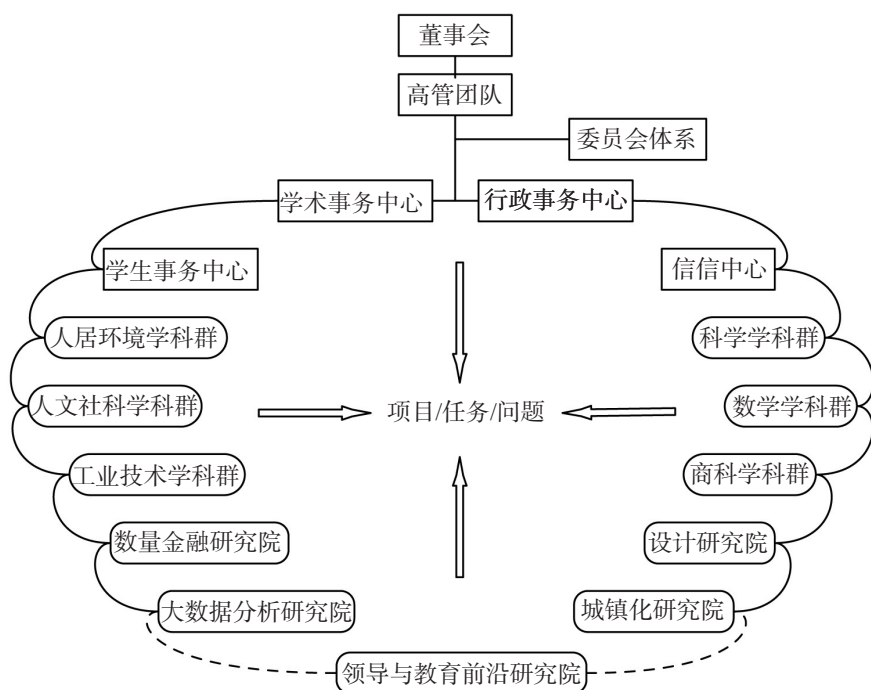


图3 A大学网络化合作模式

学生”(一站式服务中心员工)。多向组织(multi-directional organizing)意味着打破传统科层组织“自上而下”的组织过程,向普通组织成员开放发起项目/任务/问题的自主权,为“横向”组织、“自下而上”的组织、“混合”的组织提供可能性,这也是网络化合作的核心特征,它的本质是开放了组织成员基于项目/任务/问题进行自由合作的可能性。

(1) 项目/任务/问题的产生与网络化合作类型。在具体实践上,网络化合作有2种类型,项目/任务/问题的发起者和组织者都不必须是“领导”。第一种是信息的网络化合作,无需人员的移动便可完成一次合作。比如学生向“学生一站式服务中心”发出问题,该中心的普通员工便可直接联系全校各个部门的员工或领导来为学生服务,而不需学生亲自向各个部门跑和问(见图4)。第二种是人员的网络化合作,它抽调不同的成员组成临时团队来进行合作。比如教研院发起承办“管理学在中国”这一项目,项目的实际组织者虽然是该院的一名普通员工,但他可以跨层级、跨部门直接联系学术事务中心、信息中心、商学院等多个部门

的相关员工或领导来参与这个活动,而不需进行繁杂的“上传下达”式官僚程序;与此类似的是教研院发起的对外培训业务(见图5)。这种合作与传统“指挥链式”的组织的关键区别是普通员工不需向这些部门的领导“申请、审批”,便能进行自主合作。一些更加例行化的组织活动如学科群的日常组织(见图6)、开学典礼(见图7)等,也可以通过网络化合作的形式不断创新。

(2) 项目/任务/问题的过滤。网络化合作尽管赋予成员自主合作的潜在途径和资源,但是一个组织的资源毕竟是有限的,所以需要对成员提出的项目/任务/问题进行合理的过滤,以实现资源的配置符合学校的总体发展战略和制度要求。当然,这些制度要求是由参与式的治理结构产生的,所以与单纯的领导拍板不同。比如“学生事务办公室成长顾问中心”的普通员工为了更好地掌握“问题学生”的成长轨迹和动态,以及时发现、解决问题、避免悲剧,提出搭建“望远镜系统”来记录、追踪问题学生的信息,解决老师交替的问题。该项目符合A大学“以学生为中

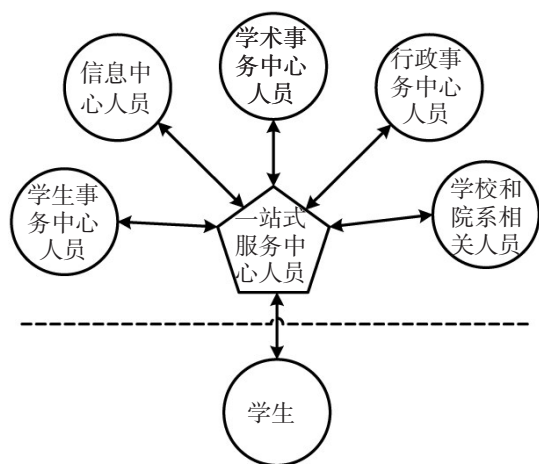


图4 一站式服务中心的组织

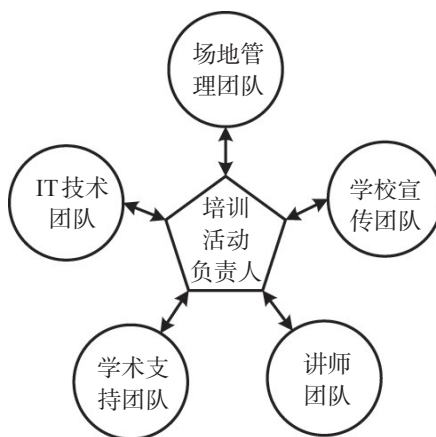


图5 教研院培训活动的组织

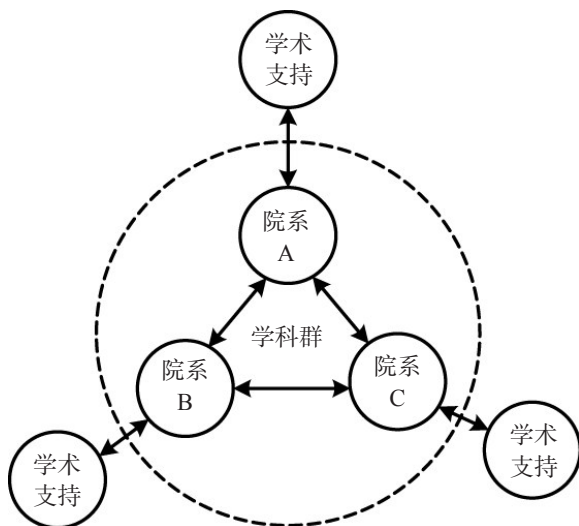


图6 学科群的组织

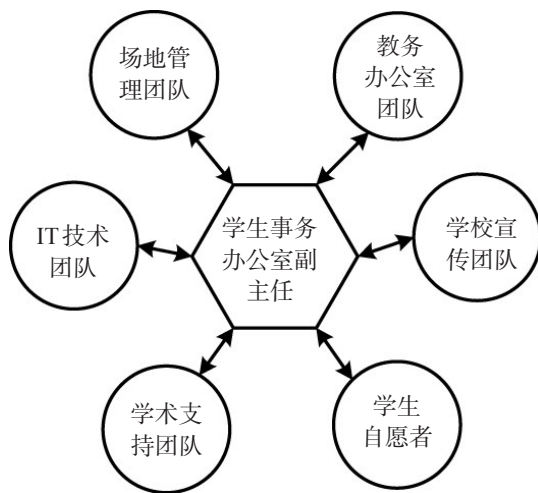


图7 开学典礼的组织

心”的教育理念和政策制度,因此得到部门领导的认可,也得到学校信息中心的支持,这样普通员工的创造性想法就能变成现实。再比如普通老师都可以申请设立跨学科的研究院,但是研究院的设立是有相关制度和学术委员会(师生参与)把关的,其中一个暂时被过滤掉的项目是“纳米材料研究院”,“没有被批……可能考虑到地方发展、地方需求、学校人力和资源等等”(数学系物理老师)。

3.2 内部网络化合作模式的运行机制

那么A大学内部网络化合作是如何实现的呢?如图2所示:内部网络化合作由具体的项目/任

务/问题触发,继而由组织成员的角色自觉和保障性/培育性两类组织制度直接驱动而实现,角色自觉和两类制度之间又会相互作用;成员的共同理解和共生发展会进一步促进角色自觉,参与式治理结构则保障两类组织制度的合理制定和实施。

3.2.1 角色自觉、组织制度与内部网络化合作

当项目/任务/问题发起时,角色自觉和两类组织制度都会直接驱动节点直连进而实现网络化合作;保障性制度和培育性制度进一步以制度的方式促进角色自觉;而角色自觉又会更新保障性制度中的协商规范,为组织带来制度柔性。图8显示了这个循环的作用过程。

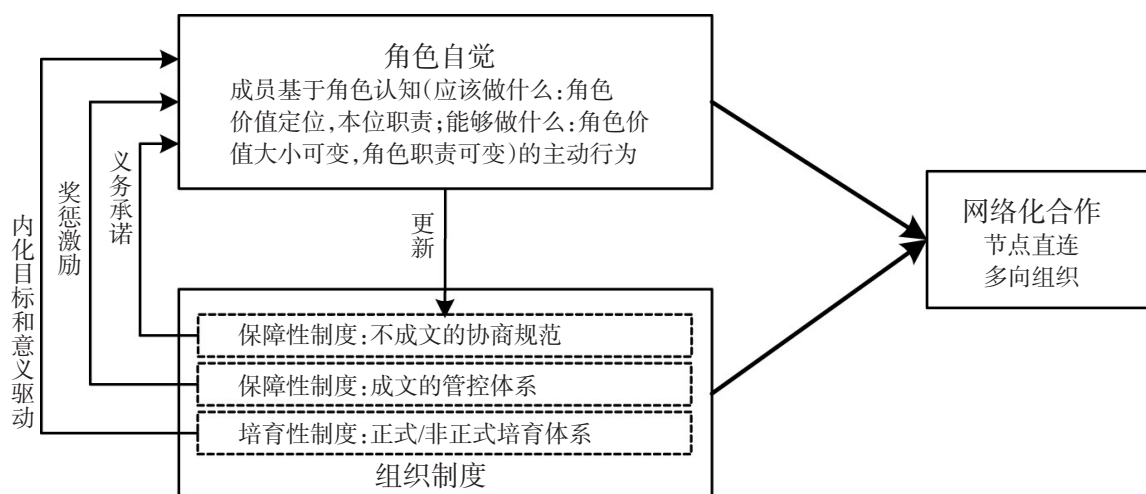


图8 角色自觉、组织制度与内部网络化合作

(1) 角色自觉是内部网络化合作的个体基础。所谓角色自觉,就是当项目/任务/问题触发后,网络中的节点知道自己“应该做什么”,也知道自己“能够做什么”,并且主动去做,因此它是组织成员在特定的角色认知下采取的主动行为。成员的角色自觉由组织制度、成员间的共同理解和共生发展共同形成。这里先阐述角色自觉的内涵,为此,需要先了解 A 大学组织成员的角色及独特的角色认知。

首先, A 校赋予了“角色”新的内涵。角色是“组织中特定职位的预期行为模式”,而这些“预期都是由文化来定义的(culturally defined)”(Gibson et al, 2012)。依照角色的基本定义,结合本案例资料,本文归纳出 A 校中的角色包含两方面内涵:一是角色职责,包括本位职责和延伸职责,前者由职位说明书界定,后者会因具体的网络化合作而变化;二是角色价值,包括价值定位和价值大小,前者由组织的教育理念界定,后者由网络化合作文化决定——参与网络化合作越多,价值越大。比如从属于“学术事务中心”而服务于院系的“秘书”,职位说明书明确了辅助院系主任的行政工作是其本位职责,“以学生为中心、研究导向型、教授治校、行政权力服务于学术权力”等教育理念决定了为师生提供“服务和支持”是其价值定位,

而“相互配合、相互支持”的网络化合作文化决定了参与网络化合作的频率、效率和效果都会影响其价值大小。A 大学在宏观上主要有三类角色:所有行政人员扮演的是“服务和支持”的角色,学术人员扮演的是“教学和科研”的角色,学生扮演的是“自我管理的年轻成年人”的角色,这看上去好像是常识,然而它实际上明确了大学行政是为谁服务的(李政刚, 2015),明确了不同角色的价值定位。

其次, A 校塑造了组织成员独特的角色认知。在 A 校组织成员看来,角色价值定位是稳定的——行政员工的价值定位就是服务和支持,如学生顾问中心行政员工所说,“面对学生的时候我们虽然是老师,但更多是引导者、服务者和支持者”;角色职责是可以变化的——因参与到不同的网络化合作而变化,如学生事务中心副主任所说,“从个人发展角度讲,这边的平台是真的很不错,就是你心有多大可以做多大……比如我们的员工都可以主动参加到校庆这种大型活动中去做项目管理,职位说明书上是没有这一条的”;而角色价值大小也是可以变化的——会因参与网络化合作的频率、效率和效果而变化,如教研院副院长说:“员工越多地参与到网络化合作中去,他/她的价值就越大。”

最后,角色自觉就是组织成员在上述角色认知的基础上采取的主动行为。当项目/任务/问题发

起后,网络中的节点知道自己“应该做什么”(本位职责和角色价值定位),也知道自己“能够做什么”(职责可变化、角色价值大小可变化),并主动去做,因而形成了丰富多样的网络化合作。比如,本研究团队访谈的一名原本服务院系的秘书,她的角色职责本来是辅助院系的行政工作,但她知道自己能参与很多别的活动,因此主动参与到毕业典礼的网络化合作中去,成为临时团队中负责学生注册小组的组长,而这完全不在她原来秘书的职责范围内,但这种参与放大了她的角色价值,最终会体现在绩效评估中;此外,由于A大学允许并鼓励内部员工的网络化流动,她后来甚至直接申请变换角色职责,由支持院系行政的“秘书岗”,转成了支持学校各类会议和活动的“专员岗”,但她的角色价值定位依然是“服务和支持”。又比如,在教研院的对外培训项目中,当项目启动时,它的普通员工作为实际的组织者会主动地通过网络化合作形式直接联系不同院系的老师、教务长、执行校长、一般行政人员,共同组成一个跨层级、跨院系、跨部门的“讲师团”来完成这个项目;一般行政人员因为主动参与到这种网络化合作中成为对外的培训老师,其角色职责变化了,角色价值也因此放大了,但角色价值定位依然是“服务和支持”。至于承担本位职责而通过网络化合作放大角色价值的,比如“信息中心教育支持组”组长,在平时的工作中发现了各院系都用自己的工作站,资源分散,质量不高,于是主动通过邮件系统直接联系各院系的信息技术专员(普通老师兼任)、系主任、部门领导和信息中心主任,收集资料、调查需求,提出了自建和租用超算中心2个方案,经过跨院系、跨层级的网络化团队的多轮讨论,通过了租用的方案,提升了院系的信息管理水平,他的角色价值也因此放大了。

(2) 组织制度是角色自觉和内部网络化合作的制度基础。角色自觉不会凭空产生,仅靠角色

自觉也难以使组织有效地进行网络化合作,因此,角色自觉和内部网络化合作都需要以制度的形式来维系。制度是规制性(regulative)要素、规范性(normative)要素和文化—认知性(cultural-cognitive)要素的各种组合(Scott, 2014)。本文发现,A校的组织制度可以归纳为保障性制度和培育性制度两类,前者是直接作为规制性或规范性制度要素促进成员角色自觉和内部网络化合作(直接作用),而后者是通过培育文化—认知性制度要素后再促进成员角色自觉和内部网络化合作(间接作用)。

保障性制度包括管控体系和协商规范。管控体系是正式成文规则,它要求成员必须按规章制度行动,成员基于奖惩(sanctions)(Scott, 2014)的考虑,会主动履行规定的职责、参与网络化合作,以提升角色价值进而获取组织奖励。因此,管控体系主要是作为规制性制度要素来促进成员的角色自觉和内部网络化合作。A大学管控体系主要包括4个方面:一是人力资源管控体系,包括在招聘中选择认同本组织理念、有教育使命感的成员,强调人才的市场流动而不是“铁饭碗”;在考核中强调成员多参与网络化合作,因而强调的是对“组织整体”的贡献而非仅仅是对所在“部门”的贡献,强调网络化合作部门间的交叉互评而不仅仅是内部自评。二是投诉监督体系,包括校长信箱、一站式服务中心、学生会、委员会体系等多种投诉渠道,师生可以通过这些渠道向管理层传达意见和建议并得到及时反馈。三是质量监控体系,包括国家、学校、院系、专业、课程等5个层面。四是学术政策体系,包括研究院的设立、委员会体系的构成和运转等。协商规范是非正式的、不成文的协商性规范,由网络化合作的有关参与方自行协商来界定各自共同接受的义务,成员基于“这样做才合适(appropriate)”(Scott, 2014)的义务承诺会主动履行这些协商的职责、参与网络化合作,以提升角色价值进而获得相关参与方的好的评价,并最

终体现在整体绩效评估中。因此,协商规范主要是作为规范性制度要素来促进成员的角色自觉和内部网络化合作。比如,在教研院与学术事务中心的合作中,“通过好多轮的讨论,双方各自的职责是什么,机会在哪个地方,哪个东西归他们弄,哪个东西归我们弄,流程是什么,全部都讨论得清清楚楚”(教研院副院长),然后在共同接受各自义务的基础上他们顺利开展了后续的网络化合作。

培育性制度包括正式培育体系和非正式培育体系,它们主要通过培育和利用文化—认知性制度要素来促进成员角色自觉和内部网络化合作。正式培育体系比如行政员工入职后的“导师制(mentor)”——老员工会向新员工介绍使命愿景、教育理念和网络化合作方式等,入职6个月后要写3篇如何结合自身角色与学校使命愿景的文章,这些都会强化员工对自身角色价值的认知。非正式培育体系主要是一些季节性的活动,比如圣诞晚会的分享式讨论、开学典礼毕业典礼等,学校都会向成员传播教育理念和网络化合作文化,进一步强化成员对角色价值和合作文化的认知。通过实施培育性制度,引导成员启动“重新定义过程(re-definition process)”,使他们将组织使命和愿景内化成自己的目标(Frese et al, 1996),为成员提供工作意义(张华等, 2014),并逐渐将网络化合作当成一种“正统(orthodox)”和“理所当然”的习惯(Scott, 2014),从而提高成员的角色自觉,促进网络化合作。正如校长办公室主任所说:“这个应该是一个传统……员工非常习惯这种根据项目来成立的,就是调集各部门人来成立专门的项目组的工作方式”;学术提升中心主任指出,不同部门、不同层级的成员之间合作比较主动积极,是因为“各个部门之间就是相互配合、相互支持的,这种文化已经形成了”;而教研院一名员工说:“之所以积极合作我觉得第一个就是你肯定认可这个,就是这个机构它做的这个事情、方向、价值。”

(3) 最后,角色自觉会反过来更新保障性制度中的协商规范,这也正是内部网络组织的制度柔性所在。因为A大学存在大量的网络化合作,组织不可能制定一部完备的规则来规范所有的合作行为,因此,由当事人协商而定的规范将发挥重要作用。行政人员基于“服务和支持”的价值定位和提升自身价值的需求,不会局限于机械地执行正式规则和已有协商规范,他们会在网络化运作的过程中主动就不利于合作的地方进行协商,以利于以后的合作。比如,学校的市场与交流办公室发现,院系的学术活动涉及到宣传,但之前有的院系曝光率多,有的较少,为了平衡这一点,该办公室与各院系协商,建立了“联络人机制”,由办公室的营销组、沟通组和院系各出一个人定期开会,“我们主要是服务其他部门,”该办公室沟通组的员工说,“之前系里有活动他们可能不知道要找谁,我们通过这样的会,介绍一下我们的工作,怎么找我们,我们可以给予哪些支持,这样对他们也是很好的”。

3.2.2 共同理解、共生与角色自觉

角色自觉作为内部网络化合作的关键驱动之一,除了来源于两类组织制度,还来源于组织成员间的共同理解以及共生发展。

(1) 共同理解会促进成员的角色自觉。共同理解是在具体的合作实践中,组织成员之间就合作项目、任务或问题的重要性或意义达成理解,这种理解会深化成员对自身角色价值的理解,进而促进成员的角色自觉。比如,A大学推行的“融合式教育”,它旨在培养行业精英和领袖,通过与行业领先企业一起设计和开发课程来培养学生。对于这样的教育理念和模式,需要获得多方成员的共同理解,“校长专门对融合式教育在不同的场合做了解释,我们学校也专门对融合式教育有做专访”,“除了老师、工作人员要理解这个这种新的教育模式之外,学生也要理解这种教育模式对他们

来说有怎样的改变”(校长办公室主任)。在不同角色对该项目意义的共同理解下,项目得到了不同行政部门、院系、学生志愿者的大力支持,项目得以网络化的方式迅速展开。

(2) 共生也会促进成员的角色自觉。共生是指组织成员在完成特定项目、任务或解决特定问题中互相提升、共同获益和发展,它包括成员间的共生和成员与组织间的共生。成员间的共生源于相互依赖的任务特征,它通过明确职责的依赖性进而促进成员的角色自觉。比如“专业管理与质量保障办公室”的工作就需要各院系老师、专业负责人的配合,而院系的新专业申请又需要该办公室的协调,双方的任务彼此依赖,自然会互惠合作,继而进一步强化相互支持、相互合作的组织文化。

成员与组织间的共生源于共同的资源网络,它通过提升网络化合作各参与方的价值进而促进成员的角色自觉。资源网络包括内部资源网络和外部资源网络。内部资源网络由A大学四大服务中心构成,比如信息中心的IT技术与市场营销,行政事务中心的财务,学生事务中心的社团支持,学术事务中心的学术支持等。外部资源网络来自于A大学的中外合办性质,它既桥接了中外教育理念与模式,又汇聚了双方的优质资源;既具有国际视野与国际资源,又具有本土理解与本土资源。内部资源网络及内部网络化合作是外部资源网络得

以有效利用的基础。比如,由普通老师通过网络化合作组成的“城镇化研究院”整合了A大学不同领域的专家来开展新型城镇化的跨学科研究,A校四大服务中心为它提供支持和服务;有了内部资源网络作为基础,它能在本土和国际等不同层面开展合作项目,“国际上也有些资源到中国来参加建设,这样的话我们既可以很接地气,又可以高大上,我们这边和联合国环境处也有比较好的接触”(城镇化研究院院长)。这样,不同院系的老师、学生都会因为参与该研究院工作而提升自身的角色价值;四大服务中心的行政人员也会因为支持和服务这种跨学科的、国际化的研究院而使自身的角色价值、能力和视野得以提升;行政人员、老师和学生便与学校的资源网络共生共赢,进而促进各成员的角色自觉。

3.2.3 参与式治理结构与组织制度

组织制度是管理决策的结果,而A大学的网络化合作模式背后的最根本保障是一种特别的治理结构——参与式治理结构(见图9)。参与式治理结构使组织中不同的成员均在不同的程度上有参与组织决策的权力。A大学的治理模式可以总结为“董事会领导下的执行校长负责制”,执行校长与3名副校长一起组成A大学的高管团队,高管团队、学术教师、学生又通过学校的委员会体系参与到学校的一些重要决策当中。参与式决策一方面

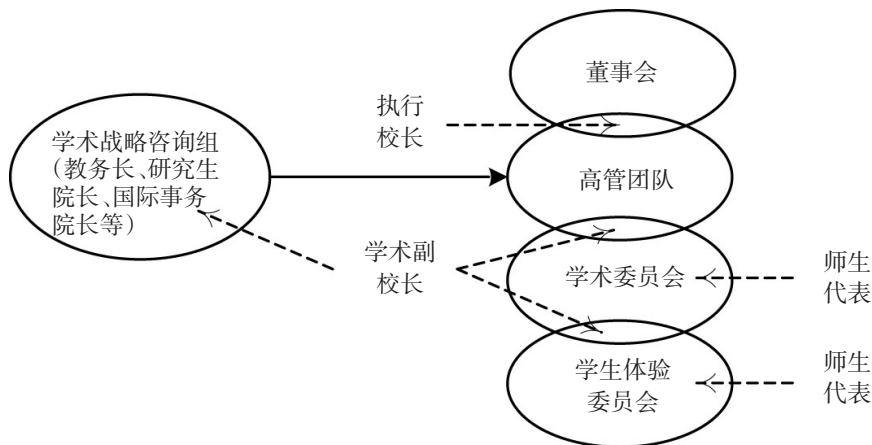


图9 A大学参与式治理结构

促进了关键信息在全组织范围内的流通,保障了不同组织成员的知情权;另一方面可以促进组织成员对相关事务的共同理解,提升工作积极性与自主性。

委员会体系是A大学学术治理和管理的基本权力架构,它保证了“学术权力”的实施和“学生权利”的实现。比如,研究委员会、教学委员会和学生体验委员会都有老师代表和学生代表,前两者主要保障学术权力,后者主要保障学生权利。首先,研究委员会和教学委员会是学术委员会(academic board)下属的最重要的2个决策委员会,它们分别做与学术和教学相关的决策,而学术老师和专家是这些委员会的主要构成人员,这样可以保障组织资源向学术和教学端分配。其次,这2个委员会的主席同时是学术战略小组(ASG)的组成人员,他们是高管团队的“智囊”,通过高管团队将学术与教学决策推广到全校的日常管理中去。最后,学生体验委员会下属一年级委员会、学生俱乐部事务委员会、学生宿舍委员会,它们都能将学生的声音反馈到学校的管理层。如学生事务办公室的一名副主任所说:“(学生)对教学的也好,各方面也好,过程中你有什么自己的想法建议,只要有道理的,委员会批准的,都可以去实行,你甚至可以改变学校的一些课程,都是有可能的。其实这本身这都是学生自我管理的一个方面。”

4 结论与讨论

与现有绝大部分网络组织研究聚焦于作为“第三类经济治理结构”的“组织间网络组织”不同,本文针对的是当前较少研究的内部网络组织。本文通过对A大学的扎根研究,发现其内部网络化合作模式是节点直连下的多向组织过程,它由组织成员产生的项目/任务/问题触发。角色自觉和保障性/培育性两类组织制度是内部网络组织运作的2个核心驱动;这2个驱动之间存在一种双向作用,即保障性制度与培育性制度会促进角色自觉,而角色自觉又会反过来更新某些保障性制度(协商规范)。此外,网络化合作的组织制度需要一种参与式的治理结构作为保障,而角色自觉则需要组织成员间对工作意义的共同理解和共生发展。

本研究发现,A大学的内部网络组织并不完全摒弃科层组织的要素,尤其是对部分严格规章(如教学质量管控体系)十分重视,实际上它处于理想的科层组织与理想的内部网络组织之间(见表2)。为什么A大学的网络组织实践并不完全摒弃科层组织呢?这一实际问题指引本研究团队进一步考察科层组织与内部网络组织之间的关系。以往研究对此持有2种观点(Hales, 2002):第一,二者是互相替代(alternative)的关系;第二,内部网络组织不过是更好的科层组织。第一种观点将二者视为完全互斥的关系,而第二种观点则直接否认

表2 组织合作过程与机制比较

| 组织类型 | | 理想的科层组织 ^a | A大学的内部网络组织 | 理想的内部网络组织 ^b |
|------|----|----------------------|----------------------|------------------------|
| 组织过程 | | 自上而下 | 多向组织 | 自组织 |
| 合作机制 | 直接 | 基于层级权力的指挥和控制 | 基于角色自觉的相互调适或节点直连 | |
| | | | 基于层级权力的指挥和控制 | 基于个人主动性的相互调适或节点直连 |
| | 间接 | 严格规章 | 严格规章 协商规范 合作文化 | |

注:a.参考布劳等(2001)、明茨伯格(2007);b.参考Benassi et al(1999)、Oberg et al(2008)

了内部网络组织的独特性。实际上,这2个观点之所以冲突,是因为前者仅从“理论”出发,将科层组织与内部网络组织视为2种完全不同的“理想型(ideal type)”;而后者仅从“实践”出发,看到实践当中出现的不可避免的科层特征而直接否认了内部网络组织的独特性。

在理论上,如表2所示,在理想的科层组织中,合作是自上而下的组织过程,依赖基于层级权力的指挥链和控制系统;而在理想的内部网络组织中,合作是一个完全的自组织过程,它不要求事先的设计,也不依赖基于层级权力的指挥链和控制系统,而是完全依靠组织中个体的主动性,通过众人相互调适或节点直连来完成自组织过程。但在实践上,如同包括内部网络组织在内的多种类型的组织都会在运行中演化出科层一样(Diefenbach et al, 2011),科层组织在运行中也会发展出多种非正式关系网络(布劳等, 2001)。这说明了,除非是理想型,实践中的组织总是科层要素与网络要素相混合的。

因此,本文可以进一步明确科层组织与内部网络组织的关系:在理论上或理想型上,它们是“互斥替代的”,前者属于一种他组织,后者属于一种自组织(李维安等, 2015),两者互为相反模型(counter-model)(Oberg et al, 2008);而在实践中,由于组织内部的演化,科层中会出现网络,网络中会出现科层,它们又是“互补共存的”。2种组织模型各具优势:科层理想型分工明确,流程固化,能在稳定的环境中发挥效率;内部网络理想型无明确分工,自由合作,能发挥成员主动性适应复杂变化。问题的关键在于:如何才能使2种在理念上互斥的组织逻辑在实践中更好地融合在一起从而发挥各自的优势呢? A大学的内部网络组织实践为本文提供了一个可能的模式(见图2和图3,以及表2)。与科层组织在实际运行中自行演化出来的基于私人关系的、非正式的网络不同,A大学通过制度化

的形式推进内部网络化合作,组织成员跨越横向/纵向边界的连接被正式化、合法化了,网络围绕不同的项目/任务/问题灵活生成,释放了不同组织成员的活力和创造力,形成了一种可持续的网络化合作模式。

本文的贡献主要包括3点:第一,深化了对内部网络组织合作模式的理解。以往的内部网络组织研究大多停留在抽象分析(席酉民等, 2002; Xi et al, 2004)或简单描述(Benassi et al, 1996; Benassi et al, 1999)上,对实际组织过程挖掘不足;本文通过对A大学的扎根研究,揭示了其网络化合作模式是“节点直连下的多向组织过程”,这一过程可以是自上而下的、自下而上的、横向的或是三者混合的,它由项目/任务/问题触发,以项目/任务/问题的负责人(owner)为主要协调人和组织者,通过跨部门、跨层级直接联系相关组织成员来完成相关工作。第二,深化了对内部网络组织合作机制的理解。以往研究将内部网络组织的合作机制简单地描述为个人主动性和相互调适(mutual adjustment,即直接沟通)(Benassi et al, 1999; Oberg et al, 2008),对机制驱动过程挖掘不足;本文通过对A大学的扎根研究,揭示了内部网络化合作模式的2个基本驱动(角色自觉和保障性/培育性两类组织制度)以及它们之间的双向作用过程,并进一步揭示了这2个驱动的来源(组织成员的共同理解、共生发展及参与式治理结构)。本文提出比个人主动性更具体的“角色自觉”概念,它是组织成员在“应该做什么(本位职责,角色价值定位)”和“能够做什么(职责可变,角色价值大小可变)”的认知下的一种主动行为。第三,为推进高校内部管理改革提供了一种可能的方案。本文比较分析了理想的科层组织、理想的内部网络组织和A大学的内部网络组织的关系,从A大学的案例中总结出在实践中更好地融合“科层要素”与“网络要素”的组织模

式,进而为推进高校内部管理改革提供了一种可能的方案。

本文为高校内部网络组织实践提供了一些启示。第一,内部网络组织的构建,首先要转变组织成员的“固定岗位观念”,而习得一种适应网络化合作的“角色自觉”。要重塑成员对角色职责的认知:职责会在网络化合作中有所变化和延伸;要培育成员对角色价值的认知:行政人员的价值定位是服务和支持,行政人员的价值大小是在网络化合作中不断提升的。第二,要以制度的形式不断地强化组织成员的角色自觉,保障网络化合作模式的有效运行。比如在A大学中,从招聘培训到监督考核,从委员会治理到质量监控,从教育理念传播到教育模式培育,都在不断地强化上述

成员的角色自觉。第三,要特别注重营造网络化合作的文化与氛围,让网络化合作逐步成为一种组织习惯。

本文存在一些研究局限。首先,A大学的网络化建设仍处在进行中的阶段,未来可能出现新的实践探索 and 变化,因此本研究的发现也可能是阶段性的,不代表一种“完美的网络化合作模式”。其次,本研究以单案例研究得出的结论在可推广性上有待考虑。最后,作为对组织内部网络化合作的探索性研究,对其中可能涉及的关键细节关注不足,比如网络化合作中的社会网络关系(尤其是非正式组织和关系)、不同角色之间的互动过程(尤其是跨层级的互动)、网络化运作中领导的作用等。未来研究可关注这些方面,并拓展多案例研究。

参考文献

- 布劳,梅耶. 2001. 现代社会中的科层制[M]. 马戎等,译. 上海:学林出版社.
- 达夫特. 2017. 组织理论与设计[M]. 王凤彬等,译. 北京:清华大学出版社.
- 纪华道. 2014. 企业组织结构的变革演化及趋势[J]. 学术界,(11):91-97.
- 李维安,林润辉,范建红. 2014. 网络治理研究前沿与述评[J]. 南开管理评论,(5):42-53.
- 李维安,徐建. 2015. 自组织时代 公司治理新思考[J]. 北大商业评论,(3):80-87.
- 李政刚. 2015. “去行政化”背景下公益类科研院所改革与治理的新探索[J]. 科学学与科学技术管理,36(8):18-27.
- 李志刚,许晨鹤,乐国林. 2016. 基于扎根理论方法的孵化型裂变创业探索性研究:以海尔集团孵化雷神公司为例[J]. 管理学报,13(7): 972-979.
- 廖小平. 2013. 大学行政化三问[J]. 中国高教研究,(9):19-24.
- 孟亚. 2014. 综述大学行政化问题研究20年[J]. 高教发展与评估,(4):46-55.
- 明茨伯格. 2007. 卓有成效的组织[M]. 魏青江,译. 北京:中国人民大学出版社.
- 孙传钊. 2012. 也说大学行政化:从韦伯的“官僚制”谈起[J]. 北京大学教育评论,10(4):173-177.
- 席酉民,唐方成. 2002. 组织的立体多核网络模型研究[J]. 西安交通大学学报,36(4):430-435.
- 张宝建,孙国强,任晓悦. 2015. 网络组织治理模式研究述评[J]. 商业研究,57(3):36-45.
- 张华,孙春玲,安珣等. 2014. 授权氛围、心理授权与知识员工主动性的关系研究[J]. 预测,33(3):69-74.
- 张晓军,席酉民. 2009. 基于和谐管理理论的组织演化研究[J]. 科学学与科学技术管理,30(2):129-136.
- 张笑峰,席酉民,杜艺珊. 2016. 不确定性应对与领导者成长:基于建构扎根的发现[J]. 科技进步与对策,33(9):141-148.
- 张笑峰,席酉民,张晓军. 2015. 本土领导者在应对不确定性中的作用:基于王石案例的扎根分析[J]. 管理学报,12(2):178-186.
- 郑烨,吴建南. 2017. 政府支持行为何以促进中小企业创新绩效?一项基于扎根理论的多案例研究[J]. 科学学与科学技术管理,(10): 41-54.

- Anand N, Daft R L. 2007. What is the right organization design?[J]. *Organizational Dynamics*,36(4):329-344.
- Baker W. 1992. The network organization in theory and practice // Nohria N, Eccles R G. *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*[M]. Boston: Harvard Business School Press.
- Benassi M, Greve A, Harkola J. 1999. Looking for a network organization: The case of GESTO[J]. *Journal of Market-Focused Management*,4(3):205-229.
- Benassi M, Greve A. 1996. GESTO: A network organized company?[J]. *Journal of Market-Focused Management*,1(4):301-323.
- Charmaz K. 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*[M]. London: Sage Publications Ltd.
- Diefenbach T, Sillince J A A. 2011. Formal and informal hierarchy in different types of organization[J]. *Organization Studies*, 32(11):1515-1537.
- Frese M, Kring W, Soose A, et al. 1996. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany[J]. *Academy of Management Journal*,39(1):37-63.
- Gibson J L, Ivancevich J M, Donnelly J H, et al. 2012. *Organizations Behavior, Structure, Processes*[M]. 14th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Glaser B G, Strauss A L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*[M]. Chicago: Aldine Publishing.
- Hales C. 2002. Bureaucracy-lite and continuities in managerial work[J]. *British Journal of Management*,13(1):51-66.
- Hlavacek J D, Thompson V A. 1973. Bureaucracy and new product innovation[J]. *Academy of Management Journal*,16(3): 361-372.
- Hlavacek J D, Thompson V A. 1978. Bureaucracy and venture failures[J]. *Academy of Management Review*,3(2):242-248.
- Jacobides M G. 2007. The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a Near-War[J]. *Organization Science*,18(3):455-477.
- Keum D D, See K E. 2017. The influence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process[J]. *Organization Science*,28(4):653-669.
- Khalil O, Marouf L. 2017. A cultural interpretation of nations' readiness for knowledge economy[J]. *Journal of the Knowledge Economy*,8(1):97-126.
- Miles R E, Snow C C, Fjeldstad Ø D, et al. 2010. Designing organizations to meet 21st-century opportunities and challenges[J]. *Organizational Dynamics*,39(2):93-103.
- Oberg A, Walgenbach P. 2008. Hierarchical structures of communication in a network organization[J]. *Scandinavian Journal of Management*,24(3):183-198.
- Scott W R. 2014. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*[M]. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Sonenshein S. 2014. How organizations foster the creative use of resources[J]. *Academy of Management Journal*,57(3): 814-848.
- Xi Y, Tang F. 2004. Multiplex multi-core pattern of network organizations: An exploratory study[J]. *Computational & Mathematical Organization Theory*,10(2):179-195.

Network Cooperation Mode Driven by Self-Awareness of Roles and Two Types of Institutions: A Grounded Research on A University

LIANG Chaogao¹, XI Youmin^{1,2}, ZHANG Xiaojun², ZHANG Jingbo¹, XU Siqu¹

(1. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China; 2. Xi'an Jiaotong-Liverpool University, Suzhou 215123, China)

Abstract: The persistent problem of administrative tendency in universities is regaining attentions in the context of innovative transformation and 'Double First-class' project. Based on the grounded research on A university, this paper finds that internal network cooperation is a process of multi-directional organizing based on connecting nodes directly, which is triggered by projects, tasks or problems raised by organizational members. Self-awareness of roles, assuring and cultivating institutions are the key drivers facilitating the network cooperation; self-awareness of roles renews these institutions, which in turn reinforce the self-awareness of roles. In addition, the institutions need to be maintained by a participatory governance structure, and the self-awareness of roles need another two drivers, namely mutual understanding and symbiotic development among members. At the end of the paper is a discussion and comparison between the ideal bureaucratic organization and internal network organization.

Key words: internal network organization; network cooperation; self-awareness of roles; two types of institutions; bureaucracy and network