

管理新知：信任与虚拟企业 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/202/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E6\\_96\\_B0\\_E7\\_c37\\_202850.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/202/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E6_96_B0_E7_c37_202850.htm) 若干年之前的一个夏天，一场大火将英国东部的诺威齐图书馆夷为平地。图书馆并未按人们设想的那样恢复，而是被各城镇的小型图书馆网络所取代。每个图书馆通过互联网与中央设备相连，这个虚拟的图书馆让当时的那些图书馆长们感到焦虑，毕竟这个图书馆只是一个概念，而不是一个地方。一次图书馆长研讨会后，查尔斯·汉迪（Charles Handy）开始探讨网络时代的管理问题：大家既然可以在虚拟的空间里交流，那么高楼大厦里的写字间还有存在的必要吗？一个报社的记者告诉他，不是不想在家里采访他，而是她的工作是须要被监督的。虽然乱哄哄的编辑部会影响被采访者的情绪，但是她的工作须要处在同事的视线之内，这证明了她在工作。汉迪由此得出一个结论：就算虚拟的管理空间有种种好处，但信任不可或缺。在传统意义上的组织内，可以通过控制手段来经营企业，而虚拟的空间却需要信任，光有科技是远远不够的。关于信任，汉迪在《信任与虚拟企业》（Trust & the Virtual Organization）一文中提出了七条准则。信任不是盲目的。信任那些你一无所知的人，信任那些行为没有经过你长期观察的人，信任那些不能为同一目标而甘于奉献的人是不明智的做法。一个人能够彻底了解的人很难超过50个，但这50人可以各自再去了解50人。依此类推，信任规则并非不适用于大型组织，只是组织必须细化为相对固定的规模较小的团体。信任要有限度。没有边际的信任在操作上是不现实的。

在组织目标设定之后，企业可以将工作完全交给一个个人或团队。控制可以安排在完成工作并对结果进行评估之后，而不是事先的所谓批准许可。当一个独立的经营单位拥有自我解决问题的能力时，这种自由只能在适度的情况下才能发挥最大的功效。新的组织形式只有基于信任才能取得成功，但失败往往源于信任泛滥。信任需要学习。从相对固定的组织结构过渡到信息时代相对自由的组织结构，企业应该具备变革的能力，而培养变革能力，只能依靠学习。在新环境里，每个组织成员都是至关重要的因素，每个人都要具备自我更新的能力。信任是无情的。如果有人让你失望，你就不能再信任他们了。虚拟组织需要良好的业绩，在放弃监控系统的同时，会更重视奖惩。信任需要契合。为了整体利益，各独立单位必须将自身目标和企业整体目标调整一致。信任需要感知。高科技辅佐以高度感知才能建立一个拥有高度信任的企业，矛盾的是，一个企业变得越虚拟化，那么人们就越需要进行接触。虚拟组织中面对面的会议将有所不同，人们关心更多的是过程而不是任务，注重人与人之间的相互理解而不是递交结果。因此不少企业在度假地进行所谓的工作娱乐，并不是一种挥霍，而是虚拟组织的润滑剂。信任需要领导。在一个气氛良好的企业里，独立经营的单位几乎不需要管理，但他们需要多种意义上的领导。这七条准则在汉迪的小品集《超越确定性》（Beyond Certainty：The Changing Worlds of Organizations）中被合并成了五点含义。七条准则的思考途径是自上而下的，虚拟组织里员工所扮演的角色是汉迪讨论的核心。换一个角度，企业要通过什么方式来适应虚拟组织里的员工呢？现在人力资源已经是人力资

本而不是人力成本，在虚拟组织里更是如此。在伦敦股市，市值排名前200位的企业，其实际固定资产平均占不到市值的1/3，这意味着市场更加重视企业的无形价值。怎样保证员工这种无形资产不至于流失得太快，汉迪认为潜在的合同应该变换一下形式，信任无疑需要一种互惠互利的意识。依赖信息、创意和智力因素发展的虚拟企业，可以尝试将骨干雇员变成企业成员，当然企业成员并非企业拥有者。企业成员拥有一定的权力，同时也肩负责任，比如不经过成员同意，谁不能购买一家俱乐部。虚拟并不像想象的那么有趣。一个办公环境，至少有一张办公桌，在一个多世纪以来，为人们提供了一种工作的心理安全保障。对于大多数人，归属感和工作的目标一样重要。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)