

去中心化在现代企业管理中的应用

杜琛

(陕西至正律师事务所, 陕西 西安 710000)

【摘要】随着信息化的不断发展和信息技术的日益成熟,传统的集中式管理模式已经不能满足企业的快速发展需求。因此,越来越多的企业开始采用分散式的、分布式的组织结构,并通过网络技术实现信息共享与资源整合,以达到更高效地进行业务运作的目的。本文主要从以下几个方面对现代企业管理中去中心化的应用展开探讨:首先,分析了传统集中式管理模式存在的问题;其次,阐述了现代企业管理中去中心化的概念和优劣;最后,对去中心化在企业组织结构、企业流程、企业信息系统等方面的应用进行了分析研究,总结出一些启示性意见。

【关键词】去中心化; 中心化组织管理; 企业管理; 市场竞争

一、引言

面对当前的市场竞争,应运而生的去中心化的管理模式逐渐代替传统的中央式管理模式,这种新式的管理模式不仅能够提高企业的效率和灵活性,还能够更好地满足员工的需求和激发他们的创造力。

20世纪以来,去中心化研究一直是一个热门话题,它不仅探讨了组织结构对教育、医疗和公共政策的影响^[1],而且还引发了学者们对去中心化在企业中的应用的深入探索。从2005年起,由于自媒体的兴起,网络社区的分析与治理已经成为一个重要的课题。而在2010年之后,越来越多的企业正在尝试利用互联网技术实施去中心化的管理方案。

“去中心化”可被视作一种复杂的架构,它由许多独立的节点组成。实行去中心化并非意味着没有中心,相反,它意味着中心的多样性。在这种情况下,每个人都有权利成为一个中心^[2]。去中心化系统的具体操作是,拥有众多节点,将所有中心节点为本,体现人性化,使每个节点或成员的“主人翁”意识增强,数据真实可靠,信任度增高。

传统企业管理在实施应用环节可能面临来自各级领导的压力,同时也可能遇到员工缺乏积极性和动力的问题,但将企业的决策权和执行力分散到各个部门或团队之间,可以充分调动企业员工的主观能动性,从而实现更加高效的组织结构,让企业更加有战斗力、凝聚力和生命力。

二、传统集中式管理存在的问题

斯坦利·麦克里斯特尔在《赋能》一书中运用“深井病”一词形容企业管理中严重的中心化现象,即企业间信息不共享、人员不流动,处于传统的行政层级式组织模式。员工处于一种传统的企业管理模式,

即组织内部缺乏有效的沟通,使得员工无法发挥其自主能动性,就像处于深井中,等待处于井上的领导为其安排任务一样。

1978年美联航173号航班的空难是“深井病”中的一个典型案例,当飞机起落架完全放下后,鼻轮和主起落架的三盏绿灯仅有两盏亮起,但机长未能将燃料余量与距离机场的时间和距离所需消耗的燃料联系起来,由于燃料的消耗,这架飞机在第158大道东北部以及东伯恩赛德街附近的人口稀少的地方失事,最终导致189名乘客中有10人不幸丧生,24人重伤的重大空难事故。

美国国家安全运输委员会在事故发生后进行了调查,发现驾驶舱管理和团队合作在飞机飞行中存在着经常性的问题,即机组人员之间的沟通、领导力和决策能力的提升,可以有效地改善航空安全,因此“机组资源管理系统”被引入了航空安全管理体系。

在传统型企业组建过程中,中心化组织管理模式在一定程度上发挥了其重要性,决策效率高、规章制度复杂、分工细致以及程序规范等均体现了其独到的优势。在中央管理层的领导下,横向的职能划分可能包括创新型、职能制、事业部制、M型、战略性业务单元、控股公司、控股公司和跨国性组织架构。随着企业规模的扩大和业务量的增加,中心化企业组织内部设置了许多生产中心和职能中心,但由于这些职能部门的监督,导致业务单元出现了多头领导的情况,从而使得职能单元之间的冲突和企业的运营成本不断攀升^[3]。另外,产业模式的增加、员工主动性的提升、领导力的局限性等种种问题导致传统型组织模式已经远远无法适应复杂多变的市场结构,愈发严重的“中心化”也让更多企业开始找寻新的组织设计及

组织文化类型。

三、去中心化的概念及优劣

（一）去中心化的概念

20 世纪初的美国社会运动时期，当时的工人阶级为了争取更好的待遇和权利，开始发起了一系列的社会变革活动。这些活动的背后，就是去中心化的思想和实践。随着时间的推移，去中心化的观念逐渐渗透到了各个领域。“去中心化”涵盖了互联网和经济学领域中所有具有开放性、扁平性和平等性的系统现象和结构，比如“去中心化”的生态结构、“去中心化”的货币体系、“去中心化”的互联网关系^[4]等。关于去中心化的定义，不同的学者有不同的看法。一些人认为，去中心化是一种组织结构形式，它指的是由多个独立的单元组成的网络式组织体系。而另一些人则将其视为一种管理方式或文化现象。无论哪种观点，都离不开去中心化的核心理念——分散决策权、共享资源、协同合作。

以新型高科技企业、投行咨询企业为例，其鼓励冒险和革新、鼓励能者居上、对出色员工给予巨额奖金和较大的自由度，组织内部以项目为主组建团队，项目团队由各专业人员构成并直接对企业领导负责，领导为团队整体赋能并协调企业其他人员为项目团队做保障，绩效奖金共享责任共担，以此形成完整的组织，共同促进企业发展。通过建立一种高度信任的团队氛围，员工们能够相互依赖、尊重，从而实现组织的目标，这也是最理想的领导风格的体现。

（二）去中心化的优劣

从布莱福曼的著作中，其以蜘蛛和海星的显著差异来形象的说明中心化和去中心化的优势及特征：蜘蛛是典型的中心化生物，它们拥有一套完善的中央系统，一旦出现问题，整个生物组织就会陷入瘫痪；而海星则不同，它们没有这样的中央系统，即使被砍掉一只手，被砍掉的手臂也能长成另外一只海星。去中心化管理模式就像海星型生物，它不受中央枢纽的集中控制，其拥有更高的效率和更强大的自主性，这些都是中心型传统管理模式无法比拟的^[5]。

在现代企业管理层面，去中心化的优点在于它可以让每个部门或者团队拥有更多的自主权，有助于减少管理层级之间的沟通障碍以及消除一些不必要的行政程序。此外，由于每个部门都有自己的目标和任务，所以他们会更有动力去完成工作。与传统的中央化管理相比，去中心化是一种更加分散式的管理模式。它强调的是将决策权和责任授权给各个部门或团队，从而实现更高效的运作。采用分散的管理模式，能够大大降低管理者之间的矛盾，激发员工的活力与

创新精神，从而实现企业的高效运营。此外，去中心化还能够促进各部门之间更好的协作和交流，增强企业的凝聚力 and 创新能力。

随着技术的进步，去中心化模式已经成为一种新的发展趋势，它以更加开放的态度来推动社会的进步，但也带来了一些潜在的风险。首先是其模式存在着天然的不足，因为尽管去中心化模式可能更加高效，但它仍然无法完全取代中心化模式，其无法提供足够的控制，从而导致效率低下、资源分配失衡，而这些问题解决需要依赖于中心化的管理模式。其次，在去中心化模式下，每一个节点都是独立的，它们之间的因果关系是一种复杂的网络结构，这使得它们的影响力无法被准确地评估。

另外，以去中心化为核心建立的“去中心化自治组织”，将去中心化、自主、自治与通证经济激励相结合，以实现充分开放、自主交互、去中心化控制等，从而推动各学科的发展。然而，在实际落地应用过程中，仍存在技术不足、智能化治理不足、安全性不足以及法律问题等诸多挑战。

四、去中心化在企业管理中的施行

（一）企业组织结构的去中心化

随着技术的发展，传统公司正在从产品生产 / 服务提供和中低层次的授权管理结构扁平化转变为以治理理念为基础的去中心化，例如员工持股、股权（期权）激励等，这些持股分散型的方式有助于提高公司决策权的行使效率，从而实现更加有效的管理。随着技术的发展，越来越多的人开始把决策权转移到用户手中。小米公司把产品开发的主导权交给用户，而蔚来则通过 5000 万股份的投资者的基金，让用户有机会参与到公司的发展过程中，从而实现公司管理的全面集权^[6]。

2023 年 3 月 28 日阿里巴巴宣布启动“1+6+N”组织变革，其中，“1”是阿里巴巴集团，“6”是阿里云智能、淘宝天猫商业、菜鸟等阿里的六大板块业务；“N”为高鑫零售、银泰商业、阿里健康、盒马、夸克等其他重要业务。5 月 18 日，阿里巴巴宣布完成六个分拆板块的董事会组建，从而实现了从大集团向控股公司的转变，六大 BG 也得到了独立，每个 BG 的 CEO 在各自董事会的指导下，独立负责其经营结果和合规性，同时，阿里巴巴董事会还新设立了两个委员会，负责审批各业务集团的部分重大事项，但不再干涉具体业务。

阿里从 2012 年提出“One Company（一个公司）”开始，到“大中台、小前台”，再到“经营责任制”直至今年全面推进的“1+6+N”的整体组织架构，每次组织变革都在“去中心”及“向中心赋能”中让阿

里走的更远。

（二）企业流程的去中心化

对于企业来说，优化和改进企业流程是非常重要的任务之一。作为组织内部各项工作活动的过程，企业流程包括人员、资源、时间等方面。企业流程具有一定的可重复性和标准化性，可以为企业的运营提供有效的支持。同时，企业流程也可以反映出企业的核心竞争力和发展方向。因此，企业流程的去中心化是实现企业转型升级的重要手段。通过去中心化，企业能够更加灵活地应对市场变化和客户需求的变化，提高效率并降低成本。通过实施去中心化的企业流程，可以激发员工的积极性和创造力，提升团队协作能力，从而为企业的发展和进步提供强有力的支撑。具体有效的方式有：

1. 在审批程序上采取去中心化的方式，下放最高权力机关职权，缩减审批环节，增强部门CEO权责，严格落实权利义务。

2. 打通用户反馈渠道，通过大数据监测，使业务直接责任人可以第一时间了解客户需求及意见，减少不必要及不实反馈。

（三）企业信息系统的去中心化

传统的中央式企业信息系统存在着许多问题，如数据安全性和可靠性不足、维护成本高昂等等。因此，越来越多的企业开始探索去中心化的解决方案，以提高企业信息系统的效率和稳定性。

企业信息系统的去中心化将企业信息系统的核心功能分散到各个部门或节点上，形成一个分布式的网络结构。采用这一架构，不仅能够显著减少系统的复杂性和风险，而且还能够极大地增强其灵活性与可拓展性。去中心化在企业信息系统中具有显著的优势，其中最重要的是，它可以有效地解决传统集中型体系存在的安全漏洞。由于每个节点都具有独立的访问权限控制机制，只有授权的用户才能够获得特定的数据或资源。其次，去中心化的设计使得整个系统更加稳定和可靠。此外，去中心化还可以减少对单一点的依赖性，从而增强系统的容错性和恢复能力。

在实际应用过程中，企业需要考虑多种因素，包括技术支持、人员培训、安全保障等方面的问题。其中，技术支持是最为关键的因素之一。例如，对于规模较小且业务相对单一的企业来说，传统的集中型体系可能更为适合；而在大型复杂的企业环境中，去中心化的体系则更具有优势。具体有效的方式有：

1. 将原本集中于一个中心位置的数据存储、处理和传输功能分散到多个设备上，实现数据共享和协作的一种方式。通过采用这项技术，企业能够大幅度

提升工作效率，同时有助于节省成本，并且能够极大地改善系统的安全性与可靠性。同时，还可以帮助企业更好地应对市场变化和竞争压力。

2. 建立虚拟办公室系统。通过这个系统，远程办公变得可行，员工可以在任何时间和地点工作，无需回到公司总部。另外，通过建立协作平台或者在线会议等也能达到快速、便捷、自主等效果。

五、总结

本文主要探讨了去中心化的概念及其在现代企业的应用。经过对相关文献的分析和研究，我们发现去中心化是一种新兴的企业组织形式，具有较高的灵活性和效率，能够更有效地应对市场需求的变化。同时，去中心化的出现也为传统企业带来了新的挑战 and 机遇。在实践中，我们发现去中心化可以有效地提高企业的效率和竞争力。首先，由于没有中央机构的存在，因此决策速度更快且更加灵活。其次，由于员工拥有更多的自主权和责任感，因此工作积极性和创造力得到了更好的发挥。最后，由于缺乏传统的权力结构，因此更容易实现团队合作和协作。

总之，去中心化是未来企业发展的趋势之一，对于现代企业来说是一个值得探索的方向。然而，需要注意的是，去中心化并不是万能的方法，需要结合具体情况进行选择和调整。在未来的研究中，我们可以进一步探究去中心化在其他领域的应用情况以及如何优化其效果等方面的问题。

参考文献：

- [1] Allan C. Ornstein, "Decentralization and Community Participation Policy of Big School Systems", The Phi Delta Kappan, vol.62, no.4 (1980), pp.255-257.
- [2] 高兰亭. 基于信息共享的去中心化管理模式构建研究 [D]. 陕西: 长安大学, 2017.
- [3] 张燕. 去中心化的智能管控 [J]. 企业管理, 2019(8):106-109.
- [4] 唐蕾. 桑塔格研究中的媒介者身份问题探析 [J]. 北方工业大学学报, 2019, 31(3): 79-84, 90.
- [5] 刘路. 去中心化自治组织的法律解析与治理 [J]. 互联网天地, 2022(12): 18-23.
- [6] 楼秋然. 公司法与去中心化自治组织: 历史回顾、理性反思与制度建构 [J]. 中国政法大学学报, 2022(05): 158-173.

作者简介：杜琛（1992.6-），女，汉族，陕西省渭南市，本科，研究方向：企业管理模式研究。