

组织传播视角下小型互联网创业公司的 虚拟组织参与

徐开彬 何玉影

摘要: 小型互联网创业公司是中国创业浪潮的中坚力量。从组织传播的视角出发,通过参与式观察、主题分析等质性研究方法,对小型互联网创业公司的组织参与展开深入研究。研究发现,小型互联网创业公司表现出职能+区域+虚拟的多重组织架构特征,催生了多元的组织参与形式及轻松的组织参与氛围。基于职能任务的线上参与小组是小型互联网创业公司的主要组织参与形式,技术性决策和利益性决策是主要的决策类型。个人层面上,习得性组织参与技巧是最直接的积极结果;组织层面上,组织参与对提高生产效率具有积极效果。此外,小型互联网创业公司社交媒体使用频率极高,消解了组织参与的正式性,重构了话语权体系,但也带来了矛盾。因此,建议小型互联网创业公司厘清复杂的组织架构,完善组织参与的相关利益保障,开展组织参与技巧培训活动。

关键词: 组织参与; 组织传播; 小型互联网创业公司; 社交媒体使用

中图分类号: G206 **文献标识码:** A **文章编号:** 2096-5443(2018)03-0055-16

项目基金: 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目(16JJD860004); 武汉大学省部共建人才引进项目(1104-600400001)

2011年,工业和信息化部、国家统计局、国家发展和改革委员会、财政部联合制定了《关于印发中小企业划型标准规定的通知》,对中小企业进行了划分和规范。《通知》将人员规模在10~100人之间,营业收入在50万~1000万元人民币之间的互联网公司均划定为小型企业。小型互联网创业公司是中国创业浪潮的中坚力量,约占中国互联网创业公司总数的65%^[1],有着不同于传统企业、互联网巨头公司的组织架构特征。2018年,在人工智能、区块链等新兴技术的推动之下,中国互联网创投圈迎来新一轮剧变,小型互联网创业公司需要把握时机,在存活的基础之上提高企业竞争力。

组织参与是企业日常工作的一部分,也是人们在生活中接触最多的参与类型。良好的组织参与不仅能促进企业组织民主氛围的营造,还能提高企业生产力与竞争力。在小型互联网创业公司发展的关键节点,本研究试图从组织传播的视角切入,围绕小型互联网创业公司的组织参与展开研究,并依据研究结论提出实质性的合理化建议。

一、文献综述

组织参与研究具有跨学科的特点,管理学、心理学和传播学领域的学者们从不同的视角切入对组织参与展开了研究。组织参与从本质上说是一种传播行为,亦是人际、群际间的动态互动。现围绕组织参与概念及形式、组织参与结果、组织参与中的决策类型、组织传播视角下的组织参与以及组织中的社交媒体使用五个方面,对中西方相关理论文献研究成果进行梳理和综述。

(一) 组织参与概念及形式

“组织参与(organizational participation)”概念的定义有很多种,取决于定义者对参与目的、参与

行为、参与主体等多个概念组成要件的看法与观点。海勒(Heller)认为组织参与的概念大致包括以下几种:一是组织内的群体沟通过程,参与者从员工到管理层都有涉及;二是强调授权,即员工在决策中拥有更多的自由;三是将这一概念限定为正式的组织参与机制;四是既强调组织参与的沟通过程,亦强调其可能带来的结果。^[2]本研究选用维尔珀特(Wilpert)对“组织参与”概念的定义:“组织参与指的是个人、组织、集体在决策中可能做出的各种行动,是主体通过自主选择维护自身利益的过程。组织参与包含多种形式,以个人为主体的直接参与(direct participation)和以代表团、相关机构为主体的间接参与(indirect participation)等,不同的参与形式会带来不同的参与程度。”^[3]维尔珀特的定义指出利益是组织参与行为的主要目的,拓展了组织参与主体的类型,强调了不同形式、不同程度的参与行为在维护利益上能力的差异。他对组织参与的定义将这一概念的焦点从“作出决策”拉回到利益相关方同决策结果的相互影响之中,揭示了参与过程中利益的博弈,为后续研究奠定了基础。

赛博德和西亚(Seibold & Shea)认为组织参与包括质量小组(quality circles)、工作生活质量项目(Quality of work life programs)、员工自我管理团队(self-directed work teams)、员工持股计划(employee stock ownership plans)等形式。^[4]从组织参与概念中强调的主体-利益视角出发,西方学术界通常将组织参与的形式划分为直接/个人参与(或称非正式参与)和间接/代表参与(或称正式参与)。^[5]

直接/个人参与大致可分为参与式管理、质量管理小组以及合法直接工作小组式参与三种形式。其中参与式管理(或称参与式决策)研究文献数量大、历时长,是西方组织参与研究中最受欢迎的方向之一,研究者主要针对参与式管理的优势、限制和问题展开研究。^[6,7]在参与式管理中,参与机会、领导人特质、参与过程中的工具使用、相关管理规则的制定与执行等因素都是研究者关注的重点。质量管理小组的概念则起源于20世纪40年代后期的英国,后来在日本和美国得到推广,在激发员工主观能动性上颇具优势。^[8]这一方向的研究者倾向于通过对比,分析质量管理小组在组织参与中的优劣势,为企业提出策略和建议。法国1982年劳工法改革(laws auroux)背景下的员工直接参与可以称作是最典型的合法直接工作小组式参与^[9],这一组织参与形式强调法律对员工参与权利的保护和监督。

至于间接参与,心理学家试图探究符合它的社会心理学理论,对这种形式的参与行为进行概念化定义,解释其成败的条件、结果以及可能面临的问题。^[10]由于代表团体的组织结构会对组织参与形式产生影响,因此结构层面的研究也是学者们关注的重点之一。学者们普遍认同,代表团成员的寡头统治是伤害集体利益的主要威胁所在,他们认为权力分散、岗位轮换等措施能够减轻这种威胁。此外,跨组织研究也是间接/代表参与研究的热门议题,迈尔斯和斯诺(Miles & Snow)针对企业组织网络形式展开了研究,虽然没有明确提出跨组织民主(inter-organizational democracy)的概念,但他们研究发现全球化浪潮带来的竞争压力推动了合作型组织网络形式的发展。^[11]

(二) 组织参与结果

组织参与会从不同的角度发挥功能,并产生相应的结果。学者们通常从个人、组织、社会三个层面对组织参与的结果展开研究。

在个人层面,满意度调查、个人发展研究是比较热门的两个研究方向。有大量的研究文献试图通过实证研究探讨参与行为和满意度之间的影响关系。对于直接/个人参与来说,实证研究的结果表明参与和满意度之间的相关性并不明显,有时甚至会出现负相关的结果。^[7]此外,部分欧洲学者认为参与经验会对自我监督、自我认知和社会能力产生积极的影响,因为参与意味着个体在组织中体验目标导向的互动与表达。

在组织层面,学者们通常从组织氛围与形象、生产力与决策正确性两个方向展开研究。但由于围绕组织氛围的相关概念很难操作化,因此组织氛围与形象这一方向的研究相对冷门。^[12]海勒和维尔珀特(Heller & Wilpert)的研究表明,管理层要求下属员工参与到决策过程中的原因主要是为了提高决策的正确性,除此之外参与行为是能够改善组织运营、企业生产力的有效工具之一。^[13]在生产

力与决策正确性方向上,部分商业经济学研究者围绕着美国企业的案例,对参与行为同生产力之间的关系展开了实证研究。^[14]

在社会层面,组织参与的“溢出效应”是研究者们关注的重点。美国政治学家卡罗尔·佩特曼(Pateman)在她的研究中提到,人们在某一个生活领域中的参与行为会“溢出”到其他领域,因此个体在组织中积极的参与行为最终会推动社会更加民主。^[15]但迄今为止,在这一方向上的实证研究相对较少,这种促进作用究竟有多大尚待考证。

(三) 组织参与中的决策类型

通常来说组织参与中的决策可分为两种类型,在不同的决策类型中,参与者对决策结果的影响能力存在差异。^[4,16]技术性决策是组织参与中的决策类型之一,从打印文件到整体的生产计划,技术性决策与组织内进行的工作息息相关,间接地影响着参与者的利益。组织参与中的另一种决策类型是利益性决策,这种类型的决策会直接影响参与者的利益,诸如薪酬调整、职位升迁、员工假期安排等。^[17]员工通过这一决策直接分享组织成果,因此,利益性决策不仅关系到员工对所属组织的满意程度,还会直接导致组织功能的变化。^[16]

事实上,在组织实践中,几乎所有的体力劳动都需要知识的帮助,因此所有类型的工作中或多或少都会存在一些信息元素,而非仅仅只有机械化工作的人。因此有学者认为,组织成员影响决策能力之间的差异可能来源于信息分配上的不同,也就是说,掌握组织运作所需的大部分、复杂的信息的成员往往承担着更复杂、更具技术性的脑力劳动,从而使他们拥有了更强大的影响组织决策的能力。^[18]总的来说,技术性决策和利益性决策在实际操作中都与组织内的信息分配息息相关,且二者之间相互依赖。

(四) 组织传播视角下的组织参与研究

组织参与从本质上说是一种传播行为,从组织传播的视角对组织参与展开研究不仅能够得到更细致的结论,也能够为组织决策制定、组织民主、组织文化的增强提供合理化建议。

参与研究是组织传播学的重要议题之一。第二次世界大战之后,在以美国为代表的大多数工业化国家中,传统的企业组织形式转变为以“参与”为主的工作关系及组织实践,^[19]这种转变导致了传统企业管理形式的减少,以及员工参与决策程度的增强和形式的复杂化。^[20]在这样的理论背景之下,组织传播学者开始围绕着组织参与、员工参与决策等相关议题展开研究,其中组织参与的结果和有效性是研究者关注的重要问题之一。^[7,14,21]学者们普遍认为不同的组织参与形式会带来不同的参与结果,试图通过各种研究方法加以证明。蒙格和米勒(Monge & Miller)认为传播是组织参与的构成要件之一,传播行为会通过直接或间接的方式影响组织参与的形式和效果。^[22]在组织传播领域,学者们普遍认为以质量管理小组为代表的组织参与形式能够对组织内的交流过程产生积极影响。布奇(Buch)认为质量管理小组能够打破过去封闭、单一的管理层与普通员工之间的沟通渠道。^[23]斯托尔(Stohl)认为质量管理小组引入了新的沟通渠道,且带来了一个更加丰富多元的沟通网路;参与质量管理小组的成员们普遍认同该形式带来了更好的组织沟通氛围,增强了员工的组织身份认同感,从而提高了组织凝聚力。^[24]除此之外,伯曼和黑尔韦格(Berman & Hellweg)的研究发现,同那些非参与者相比,质量管理小组赋予了组织成员跨越层级的沟通机会,组内参与者对他们的上司满意度更高。^[25]

总的来说,相对于管理学、心理学研究,组织传播学者们从组织沟通过程入手,对组织参与的研究更为微观,且跳脱了管理学研究中的功能主义取向,开始从多个理论视角(包括解释学派和批判学派)出发,剖析组织参与带来的结果和内在的原因。^[26]

(五) 组织中的社交媒体使用

社交媒体使用历来是新媒体研究中的重要议题之一,小型互联网创业公司的组织参与更是与社交媒体使用息息相关。目前国内对组织中的社交媒体使用研究大致呈现以下特征:使用对象上,以青少年、农民工、城市新移民、残疾人士等弱势群体或边缘化群体为主;^[27-29]理论框架上,使用与满

足、舆论研究、政治参与、社会资本等理论视角比较常见；^[30-32]研究方法上，研究者多以定量方法为主，少部分质性研究则以深度访谈作为主要方法。此外，相较于政治参与，组织参与中的社交媒体使用研究相对较少，是同类型中较为冷门的研究取向。^[33-35]从总体上看，学者们已经普遍认识到社交媒体在组织工作中的重要作用，但是组织参与中的社交媒体使用研究相对来说比较缺乏，研究路径不够成熟。

综上，本研究发现相对于国外学者来说，国内学者对组织参与研究的关注度较低，少量相关文章集中在管理学领域，而传播学领域从事组织传播研究的学者非常少，对组织参与的研究更是空白。在国外已有研究中，大多数研究以量化方法作为主要研究方法，致力于探寻组织参与形式、组织参与结果的影响因素。基于此，本研究着眼于中国现阶段炙手可热的小型互联网创业公司，从组织传播的视角及解释学派的路径切入，试图通过参与式观察等一系列质性研究方法，从微观透视组织参与中的沟通特征以及可能带来的结果。

二、研究方法

结合文献综述内容，本研究给出如下概念框架：

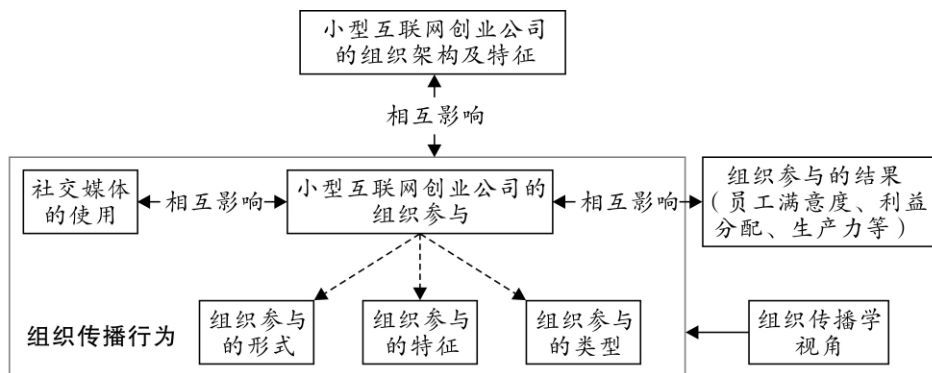


图1 概念框架

如图1所示，本研究认为小型互联网创业公司的组织参与受到组织架构、组织参与结果以及社交媒体使用的影响，同时组织参与的表现会以直接或间接的形式影响参与的结果、组织架构以及组织员工的社交媒体使用习惯。结合文献，本研究将小型互联网创业公司的组织参与表现分为形式、特征以及类型，对微观的沟通过程展开研究，探寻各因素间的相互关系。

（一）研究问题

综上，本研究提出以下四个研究问题：

问题一：小型互联网创业公司的组织架构特征及对组织参与的影响如何？

问题二：小型互联网创业公司的组织参与形式及结果如何？

问题三：小型互联网创业公司组织参与中的决策过程如何？

问题四：小型互联网创业公司组织参与中的社交媒体使用及对组织参与的影响如何？

（二）研究对象选择

结合概念框架和研究问题，本研究选择的研究对象为小型互联网创业公司L，该公司成立于2013年，是业内一家比较成熟的媒体+资本型互联网创业公司，组织成员人数为86人。5年间，L公司经历了业务拓展、重心业务转移、商业模式变化、组织规模扩张等小型互联网创业公司的必经之路，且发展过程平稳，不存在因政策、投资等外力因素导致的非正常扩张，组织参与在公司发展的过程中几乎无处不在。且本文的第二作者在L公司大约有2年的实习经历，积攒了较多的人脉关系，在获得田野准入权上具有一定的优势，能够在一定程度上保证数据资料的丰富和深入。

(三) 数据收集与数据分析

为了从微观视角透视小型互联网创业公司的组织参与,检视组织参与中的传播行为及社交媒体使用,本研究将采用质性研究方法对 L 公司展开研究。

在数据收集上,本研究主要选用参与式观察、深度访谈、焦点小组以及文件资料四种方法。2017 年 9 月至 2018 年 2 月期间,本文的第二作者以外电编辑实习生的身份进入 L 公司开展为期 5 个月的参与式观察。此前,本文的第二作者在 L 公司有近两年的实习经历,对 L 公司组织架构、业务方向等系统性特质有了深入的了解,积累了较为广泛的人脉,因此在以实习生身份进入田野并开展研究的过程中并没有遇到过多的人为阻碍与困难。结合田野(L 公司)的具体运营情况,本研究的参与式观察分为线下和线上两个部分,其中线下部分是本文的第二作者在 L 公司武汉分部的实习经历,线上过程则是在得到 L 公司创始人允许的前提下,本文的第二作者以观察者同时也是参与者的身份加入了 L 公司各个职能部门、站点,共计 21 个线上微信群、2 个 QQ 群、1 个钉钉群、1 个企业邮箱群。在参与式观察的过程中,亦采用了深度访谈、焦点小组等方法收集数据,并搜集保存了 L 公司员工手册、记者培训手册、记者月工作总结、钉钉周报、会议总结 PPT、人员分工安排、企业晋升通知等与组织参与、组织决策紧密相关的文件资料,这些文件资料为理解小型互联网创业公司的组织参与问题提供了丰富且一手的数据。

在数据分析上,主要采用了分析性备忘录和主题分析等方法对数据进行分析和总结。通过对田野笔记和所收集数据的不断分析与思考,本研究得出了小型互联网创业公司组织参与的相关特征与结论。

三、研究发现

L 公司的定位是一家科技创业综合性服务平台,也是一家发展历史为 5 年的小型互联网创业公司,截至本研究论文完稿前共有员工 86 人。2013 年 J 先生和 Y 先生联合注册创办了 L 科技有限公司,同年 2 月,网站正式上线,3 月完成天使轮融资。2015 年 L 公司在成都、杭州、西安、上海、武汉、深圳、厦门等地设立分站,此外增设 4 个微信公众号、1 个新浪官方微博、1 个新闻阅读应用,年底完成 A 轮融资。2016 年,L 公司被评为国内十大新锐科技媒体,积攒了一定的媒体口碑。L 公司开始由最初单纯的媒体公司转型为全方位的互联网创业公司服务平台,主营业务也从创业项目报道升级为行业深度报道、创业公司评估、风险投资顾问以及孵化器投资相关业务。在当地政府的支持下,L 公司成都站率先搭建了创业项目孵化器。2017 年借助各类活动造势,L 公司完成了第二次业务转型,将整体工作重心从媒体转移到投资,成立 L 资本。2018 年 L 财经上线,紧扣区块链风口,试图在新一轮创业浪潮中完成进一步的资本扩张。L 公司业务范围主要有投融资业务、媒体业务、PR 增值业务及线下创投活动。主要品牌活动有创业公开课(包含线上线下两种)、垂直领域沙龙、创业路演、投资人说、互联网创业峰会系列、CEO 峰会、互联网领域科技论坛等。

为了深入地了解国内小型互联网创业公司的组织参与情况,2017 年 9 月至 2018 年 2 月,本文的第二作者以 L 公司内容部门外电编辑实习生的身份进入田野进行了为期 5 个月的参与式观察,前后两轮共计 19 次深度访谈,组织了 2 次焦点小组讨论,收集 L 公司内部文件资料共计 49 份。以下分别从 L 公司概况、L 公司组织架构及对组织参与的影响、L 公司组织参与形式及结果、L 公司组织参与中的决策过程、L 公司组织参与中的社交媒体使用及对组织参与的影响共四个方面对本研究发现展开介绍。

(一) L 公司组织架构及对组织参与的影响

组织架构会从多个层面对组织参与产生影响,不同的组织架构在影响力度上存在差异。结合对 L 公司的研究,以下从 L 公司的组织架构以及对组织参与产生的影响两个方面入手,对相关研究结论展开介绍。

1. 职能+区域+虚拟的多重组织架构

类似于 L 公司这类小型互联网创业公司出于业务扩张、融资估值、人力成本等多个因素的考量,

会在全国各大主要城市设立分站点。分站点的设立将职能架构拆分开来,同一职能部门的员工分属于不同的区域。为了方便管理,企业会在职能组织架构之外设置以区域划分的区域组织架构。除此之外,由于小型互联网创业公司在组织工作中对社交媒体、线上办公软件的重度依赖,一个不同于线下职能、区域组织架构员工分层的虚拟组织架构也随之出现。因此在组织架构上,L公司呈现出区域+职能+虚拟的多重组织架构特征。

(1) 职能组织架构

本文通过对参与式观察、深度访谈和文件资料的结果分析,现将L公司组织架构总结如下,如图2所示。

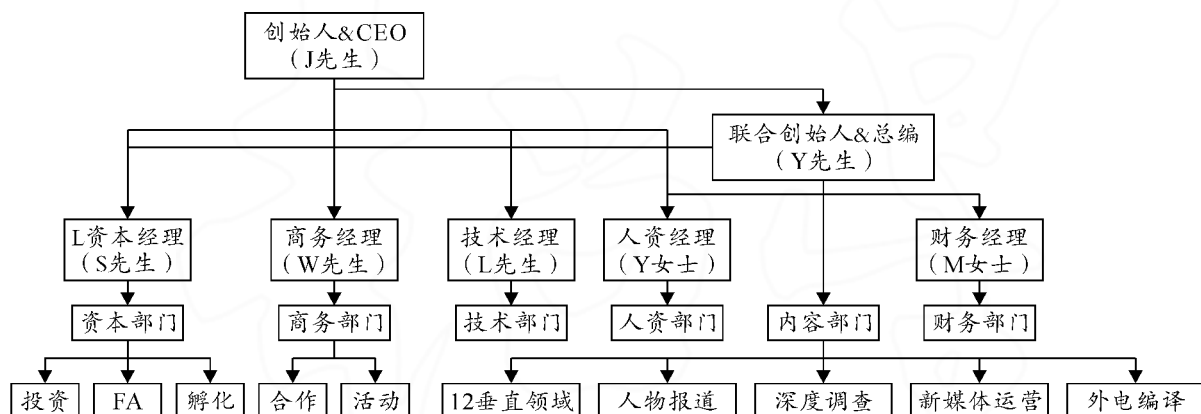


图2 L公司职能组织架构示意图

从上图不难看出,L公司创始人J和联合创始人Y先生对整个公司的六个部门都具有管理权和决定权,但是在具体分工上各有侧重。六大职能部门除内容部门由Y先生直接负责外,其他五个部门均另设负责经理,分管该部门工作。

(2) 区域组织架构

和很多同类型互联网创业公司一样,在全国各地设立分站是加速扩张的重要步骤之一,因此按区域划分的组织架构是小型互联网创业公司的一大特色。图3总结了L公司的区域组织架构。

如图3所示,L公司86名员工分布在9个不同的站点之中,每个站点设有站长,区域设有片区总监,构成了职能组织架构之外的区域组织架构。9个站点内的员工分散承担了职能组织架构中的六大部门,其中北京总站内包含除技术之外的其他五种职能工种,而整个L公司的技术部门设立在成都,这种安排其实和市场人力资源价格有关。

(3) 虚拟组织架构

通过对L公司的田野研究,本文发现由于小型互联网企业在组织工作中对社交媒体及线上办公软件的重度依赖,一种存在于线上的虚拟组织架构随之出现。这种虚拟的组织架构形式多变,活动性强,处在同一线上组织中的员工拥有不同于线下组织中的话语权、甚至是个人的组织形象呈现。且这种虚拟的组织架构并非由公司管理层制定,也无明确表征,类似于一张“潜网”。

同一组织内会存在不同的虚拟组织架构,而决定员工处在架构中何种位置的因素通常是员工线上组织参与的技巧、话语表达以及社交媒体使用习惯。因此,员工可通过积极的线上参与提升自己在虚拟组织架构中的话语权和结构位置。总的来说,相对于职能组织架构和区域组织架构,虚拟组织架构的存在赋予了组织架构更多的灵活性,也在一定程度上提高了组织成员在组织参与中的积极性和话语权。

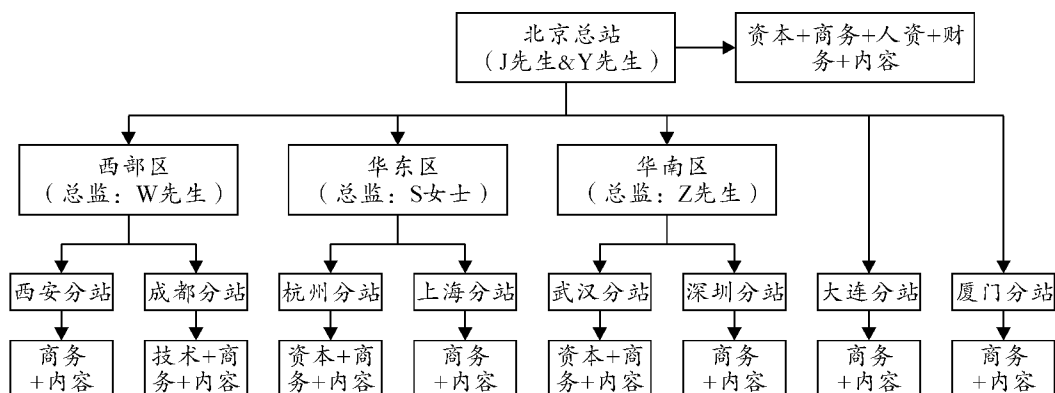


图3 L公司区域组织架构示意图

2. 组织架构特征对组织参与的影响

综上所述,类似于L公司这样的小型互联网创业公司在组织架构上表现出职能+区域+虚拟的多重特征,这一特征对组织参与产生了较大的影响。

首先,多重组织架构会带来多元化的组织参与形式,丰富小型互联网创业公司的企业文化氛围。相对于传统公司冗杂、迟滞的体制,多重组织架构会借助多元化、高频率的组织参与提高企业生产效率。其次,在职能+区域+虚拟的多重组织架构之下,员工在组织内不同架构中拥有不同的组织位置和话语权,复杂的组织身份为员工深层浸入组织、参与组织决策增加了难度。例如,在职能组织架构中的员工既需要参与所属职能部门的组织活动及决策安排,又需要参与到区域组织结构中的组织活动之中,此外还需要感受自己在虚拟组织架构中的位置和可能具有的话语权。员工需要根据预判自己在不同组织架构中的位置和话语权,并根据这种预判在不同形式的组织参与中表达自己的观点和意见。此外,多重的组织架构赋予了员工不同的组织身份,理解自身的复杂身份对普通员工来说难度较大,因而也会在一定程度上限制员工的组织参与积极性。

总的来说,中小型互联网企业多元化的组织架构特征使得组织参与有了更多样的选择,消解了传统企业组织参与中的严肃性,为员工提供了更多的参与机会和平等对话的可能性。但复杂的组织架构亦会带来组织参与过程中身份、认知、话语权的混乱,为员工参与组织决策带来了一定的难度。

(二) L公司组织参与形式及结果

1. 组织参与形式

多元的组织架构形式会导致多元的组织参与形式,本研究发现L公司的组织参与形式主要有以下三种,一是公司正面鼓励的参与式管理,二是基于职能任务的线上参与小组,三是周期性正式工作会议。

(1) 被写进员工手册的“参与式管理”

L公司员工手册中明确将“参与式管理”作为公司最主要的管理形式,同时在多份员工招聘启事中都将“扁平化管理”作为L公司的组织特征。在对L公司创始人J先生的深度访谈中,他提到“我从不把你们(L公司员工)当员工来看,你们都是我的家人。我从刚开始做L公司的时候就告诉所有员工,每一个人只要对公司管理、发展有建议,不用层层上报,直接微信我,提就行了。”在对J先生的深度访谈中,他反复提到“越级上报”在L公司是被鼓励的行为,虽然区域管理体系设置了负责人和管理层,但无论处在何种位置的员工(包括实习生)都可以主动参与到公司的管理之中,为公司建言献策。

然而通过参与式观察和对其他员工的深度访谈,本文发现被创始人正面推崇的越级上报在L公司的组织参与实践中是员工比较排斥的参与形式。L公司分管上海分站和杭州分站的S小姐在深度

访谈中提到“你要是提,你就是傻,虽说是参与式管理,但越级上报无疑是自取灭亡。(笑)”正如她所说,本研究亦没有发现普通员工通过越级提意见参与公司重大决策的案例。

总的来说,尽管L公司鼓励参与式管理,但由于具体的越级上报方式缺乏系统的规则,微信聊天的形式需要员工在沟通技巧上花费精力,并且要衡量“越级上报”可能会带来的后果。尤其是对于新员工来说,在对企业运营不了解的前提下,很难确保自己所提的意见是合适的,因此很少有普通员工选择通过这一方式参与到企业管理中。

(2) 基于职能任务的线上参与小组

基于职能任务的线上参与小组是L公司最主要的组织参与形式,这种组织参与形式充分利用了多种社交软件及办公软件。由于L公司的职能部门分散各地,每个职能部门又有不同于分站站长的分管经理,常常会出现同属一部门的员工从未见过面的情况,因此大部分工作讨论及安排都是通过“基于职能任务的线上参与小组”完成。

这种基于职能任务的线上参与小组通常形式为微信群组,L公司的此类群组数量超过30个,可分为“常设型”和“临时型”。“常设型线上参与小组”即按职能部门划分的长期组群,同一职能部门的员工都会参与到这个微信组群中,这一类型的参与小组通常氛围相对轻松。外电编译组的普通员工H先生在深度访谈中提到“与其说我们是同事,不如说我们是网友,大家都没见过,但是天天都要说一箩筐话。可能恰恰是这种‘反正你也打不着我’的心态导致我们之间的交流更加自如,提意见时脸皮也要厚一些,而对天天见面的站长,我反而没有这么皮(网络用语:意为调皮、活泼、放得开)了。”正如他所说,线上参与小组内的员工在讨论工作安排时常常用一些戏谑的语言、表情包,普通员工在表达意见时也会主动调侃管理层。“临时型线上参与小组”则是指为了即将进行的活动跨职能组成的线上参与小组,这类小组通常由创始人或高级管理层创建,为了特定的任务在特定时间内存在。这类参与小组中普通员工的话语表达比较正式,会提前斟酌好语句和意见再进行表达。相较于“常设型参与小组”,“临时型参与小组”决策的时间较短,效率较高。

(3) 周期性正式工作会议

周期性正式工作会议通常分为线上和线下两种,职能体系多采用线上QQ语音作为主要工作会议形式,区域体系则以线下会议为主。相较于线上参与小组,周期性正式工作会议的氛围比较严肃,会议主持人均为公司创始人或高层管理者。

在L公司的正式工作会议中通常设有“轮流发言讨论”的环节,以求“给每一位员工平等的话语权”。但包括很多实习生、普通员工都比较反感这一环节。武汉站普通记者B小姐在深度访谈中提到“我最害怕语音发言,我每次都先写好自己要提的意见和感受,斟酌半天,确保不显得很糊弄了事又不会引起大家的分歧。”B小姐提到的这种现象很常见,大家在工作之余讨论时也会认为“轮流发言讨论”是“一种浪费时间的走流程”。这里反映出的问题是,组织内员工,尤其是普通员工,既有参与企业管理的愿望,但又会质疑自己的话语权、担心自己表达会影响“自我形象”。这种矛盾的心态让“轮流发言讨论”这一原本用以促进组织参与的手段变得无用起来。但为了保持与公司创始人“维护组织民主”同样的目标,又没有员工提议取消这一流程,于是出现了“管理层积极推动,员工却消极对待”的现象。相较于线上语音会议的严肃氛围,线下周期性正式会议相对轻松。有时员工时间无法协调(出外采访、出差等),各分站站长也会将线下会议转为线上。

2. 组织参与结果

组织参与的结果与组织参与中的传播行为息息相关,本研究从个人和组织两个层面对L公司的组织参与结果展开介绍。

(1) 个人层面: 习得性组织参与技巧

2018年1月14日晚上,本研究组织了一次线上焦点小组,参与人数为7人,其中3人为L公司管理层,4人为L公司普通员工,参与成员具体信息如表1所示。

表 1 2018-1-14 焦点小组成员信息表

姓名	性别	年龄	职务
S 小姐	女	27	华东区总监+上海站站长+外电编译组负责人
Z 先生	男	25	华中区总监+武汉站站长
S 先生	男	26	L 资本经理(北京站)
H 先生	男	25	外电编译组编辑(深圳站)
Z 小姐	女	25	12 垂直领域记者(成都站)
D 先生	男	24	人物报道记者(北京站、实习生)
L 小姐	女	23	人力资源部招聘助理(北京站)

在这次焦点小组中,成员们围绕组织参与体验、组织参与程度、组织参与对自己的影响展开了讨论。通过对焦点小组讨论记录的分析,证实了组织参与体验在促进员工个人发展上的正向作用,但具体程度受到员工个人特质的影响。焦点小组成员 D 先生说“互联网创业公司的速度远比传统企业要快,我一年经历的事情可能是传统企业员工三年经历的事情,就算我没啥话语权,看多了猪跑我也觉得我成长了。”这一观点也得到了其他成员的赞同。

普通员工明确地认识到自己在组织参与中的话语权较低,但认为组织参与行为本身能够使自己获益,通过低程度的参与和组织参与过程对其他高参与程度员工的观察与学习,普通员工感受到了自身阅历的增加。在小型互联网创业公司中组织参与程度与组织参与个人层面结果之间的联系可能没有想象中,相对于组织参与中的实际决策影响力,普通员工更看重参与体验带来的个人成长。

与此同时焦点小组成员 S 小姐认为“确实是这样的,我来了 L 公司三年了,参与了大大小小的决策过程,但其实最终的决定还是得看老 Y 和老 J(公司创始人),尤其是和钱相关的,但我也逐渐知道该怎么和他们沟通,怎么说才能曲线救国……(笑)”。在以创始人作为绝对政策制定者的小型互联网创业公司中,即使是高管层,影响决策的能力也有限,但通过长期的组织参与经验,员工明确认识到可以通过沟通技巧为自己争取利益,这种习得性的组织参与沟通技巧可以看作是组织参与在个人层面为员工带来的直接正向结果,亦是员工在低组织参与前提下仍旧能感受到个人成长的关键所在。

除此之外,经过焦点小组讨论,本研究发现不同性格、不同职能的员工在组织参与的积极性上存在差异,个人因素在很大程度上影响员工对于组织参与的态度,从而影响组织参与给员工个人层面带来的结果。以人力资源部助理 L 小姐为例,相较于内容部门、商务部门的员工来说,小型互联网创业公司人力资源部职工人数少、可参与的组织决策较少、影响决策能力较低,故这类员工对于组织参与缺乏积极性,相应的就没有感受到组织参与在个人层面带来的正面结果。

总的来说,在小型互联网创业公司中,多样化、高频率的组织参与会给予员工习得性的组织参与技巧,员工将这种技巧视为组织参与经验带给他们最直接的积极结果。所谓习得性组织参与技巧,是指员工在多次组织参与中观察总结的语言表达、决策结果预判技巧。这种技巧以传播策略为主,通过经验的归纳,员工会根据所处组织的氛围、架构、企业文化总结出一套适合该组织的习得性参与技巧,而这种技巧也会成为员工日后提高组织参与决策影响力的重要技能。有了习得性参与技巧的积累,即使员工未能直接参与,或未能获得符合自己利益及预期的决策结果,也不会感到过多的失望,而是将参与过程作为自己得到的成长经验。

(2) 组织层面: 正面的组织参与结果

由于无法确切地对组织生产力进行统计,本研究在田野工作中将组织层面的生产力结果、组织氛围概念化为组织员工在工作中的积极性,并认为员工积极性能够提升组织工作效率,从而为组织

带来更多的经济利益。

在工作积极性上,正面的组织参与体验会促进员工积极性,但组织参与中的失败体验也不会对员工的积极性造成负面影响。创业创新项目报道记者P小姐认为:“参与嘛,每天都要发生不知道多少次,大部门都只是走个形式问问你的意见,真的能够凭一己之力影响决策的参与太少了,那要是每一次失败的参与都影响你的工作积极性,你干脆别工作了,哪能那么玻璃心啊!”正如她所说,在小型互联网创业公司中,员工组织参与的频率很高,未能影响组织参与决策或较低程度影响组织参与决策的情况比较普遍,这种长期的参与体验使得员工对自身影响决策能力有比较客观的预估,因此失败的组织参与体验在影响工作积极性上程度不深、持续周期较短。

因此,本研究发现在小型互联网创业公司中,无论成功或失败的组织参与都能对员工产生正向的结果。在正面的组织参与中,员工的工作积极性得到了鼓舞,产生了“主人”心态,工作起来更有干劲。在负面的组织参与中,员工的工作积极性也不会受到影响。其中的原因在于,未能如愿的组织参与能为员工在个人层面上带来正向的结果,因此员工认为即使这次自己的意见没有通过,但是自己还是得到了参与能力的锻炼和技巧的提升。且轻松、流动性大的组织氛围和组织架构使得员工对于个别组织参与决策的结果并不在意。在这种心态之下,无论组织参与的结果是否符合员工预期,从组织层面上说,这一结果总体上是正面的。简单来说,组织参与总是能提高员工积极性,从而为组织带来更有效率的工作表现。

小型互联网创业公司创始人普遍鼓励员工参与到组织的各项活动、决策之中,并且试图营造出“家人”般的组织文化及工作氛围。但就笔者个人的参与式观察体验来看,这种试图通过“鼓励参与从而提高组织凝聚力”的企业管理计划往往缺少相应的物质回报,而“洗脑式”的号召远不如物质回报效果好。

在对商务部门员工F先生的深度访谈中,他认为:“家人不可能!我妈会让我干活吗?我妈会扣我钱吗?这个完全就是老J(L公司创始人)的梦想!我是有参与感啊,他们是会问我的意见啊,但是意见出现分歧时他们总是不清醒,最多算是朋友吧!”通过F的回答中不难看出,由于涉及利益分歧,员工很难通过组织参与建立对企业的充分信任,组织参与在营造家庭式企业氛围的目标完成上效果不大。同时由于员工在组织参与中需要注意沟通技巧、斟酌语言表达,尤其是利益性决策的参与过程,对于员工来说并不是像在家庭中的轻松体验,因此在员工福利待遇跟不上预期的小型创业公司中,“看上去很美”的家人式组织参与并不可行。

(三) L公司组织参与中的决策过程

决策是组织参与中的重要议题,本研究发现在以L公司为代表的小型互联网创业公司中,技术性决策的频率超过利益性决策,且话语博弈更加尖锐。员工参与到技术性决策中均以争取组织利益、完成组织目标为目的,在技术手段和路线上展开讨论。而利益性决策的参与则相对困难,且需要更高标准的沟通技巧。以下本研究将通过L公司两个具有典型性的组织参与决策过程为例,从微观传播行为透视不同类型决策过程中的传播现象及特征。

1. 利益性决策:凭什么搜狐不算奖励?

2017年12月17日发工资当天,外电编译组三位编辑(2名正式员工,分别是深圳站H先生、上海站C小姐,1名实习生)发现当月的优秀稿件奖励没有正常下发,只发了普通工资。所谓优秀稿件奖励是指在主要网络平台阅读量超过5万+的稿件,这些稿件每篇会给相应的编辑100元奖励,外电编译组负责人也会有额外的50元奖励。此前,统计稿件阅读量的网络平台为搜狐科技频道、今日头条以及L公司官方微信公众号三个主要平台,编辑每人每月会有200~500元不等的奖励。

发现当月没有奖励之后,三位编辑在微信群内@组长S小姐,S小姐当即发来了一张邮件截图,主编Y先生在邮件中指出:“什么时候都把搜狐的阅读量列入奖励范围啦?搜狐的阅读数据很有水分。”整个外电编译小组讨论认为可能是因为11月15日~12月15日期间优秀稿件总数过多,达到

往月的两倍之多,所以 Y 先生因不想支付奖金,故质疑阅读量平台范围。

S 小姐在微信群组中提到她认为:“如果 Y 先生觉得优秀稿件多了,我们可以将搜狐阅读量奖励标准提高至 10 万加,但是没有必要将搜狐从考核指标中删去。”且多次提到 Y 先生这种“一刀切”的决策“很过分”。在和组内员工讨论了用词之后,S 小姐发送邮件给 Y 先生,建议以提高标准代替取消搜狐阅读量考核指标。没过多久,Y 先生回复邮件,却将话题转向到外电编译选题之上,批评 S 小姐负责的外电编译小组选题质量下滑严重。

这一回复又在外电编译工作微信群中引起了员工的讨论,之前没有发言的 C 小姐表示“算了,也就几百块钱的事情,不给就不给吧,Y 抠也不是一天两天了。”S 小姐认为:“这不是几百块钱的事情,没有优秀稿件就会说我们选题质量不行,优秀稿件多了又说我们阅读量有水分,这是变着法子打压我们积极性。”随后 S 小姐又给 Y 先生发了一封邮件,并通过搜索邮件往来记录,将 2016 年 8 月 Y 先生划定的优秀稿件阅读量统计平台(包括搜狐平台)邮件截图一并发给了 Y 先生。

截至 2018 年 2 月笔者结束田野工作,离开 L 公司,Y 先生也没有回复这封邮件。事发后,外电编译组成员并没有收到任何补发奖励,且从 2018 年 1 月开始默认搜狐科技不作为阅读量奖励平台。

在这一利益性决策的过程中,普通员工通过线上参与小组为高级管理层提供话语策略上的建议,间接地参与了决策过程,并使用了一些过激的语言表达自己的情感。直接参与者 S 小姐则通过陈述性表达给出了详细的替代决策方案,并且附上充分的理由。具有强决策影响力的公司创始人 Y 先生则对语言表达并不在意,而是通过“转移话题”的沟通技巧,直接忽略员工提出的替代决策方案,改为其他业务的问责。

在这一过程中,话语权通过语言表达习惯清晰地显现出来,而普通员工甚至没有直接参与利益性决策的机会,话语权只能通过参与小组间接表达。决策的最后,Y 先生直接单方面终止了对话,以“不答复”作为结束,而得之这一决策成为既成事实之后的员工和管理层也只能默认并执行。

除此之外,本研究发现整个决策过程中员工组织参与的语言和态度都发生了转变,从开始的愤怒和过激的语言表达转变为“算了”的陈述性表达,从积极参与、贡献计策转变为敌对、愤怒进而转变为漠然、接受决策结果。有趣的是,参与利益性决策过程中产生的负面情绪,诸如“没有积极性了、乱弄弄吧”,也只停留在当下的参与过程中,尽管既得利益受到了影响,但员工并没有以消极的工作态度做出对抗行为。

2. 技术性决策:你是站长吗?

2017 年 10 月 10 日,L 公司资本经理 S 先生在 L 公司大群(包含 86 名员工的总群)中推送了当月未录入项目者的名单,并要求人资经理 Y 女士记录并进行相应的罚款。项目录入要求内容部门的记者在报道过创业项目之后,将项目具体情况录入至 L 公司资本数据库。该数据库的主要目的是为了帮助 L 资本寻找业务对象,为了督促记者录入项目,这一工作也与现金奖惩挂钩。这一决策属于 L 资本参与制定的技术性决策,间接地影响到员工利益。

名单发布之后,未录入项目者人物报道记者 Z 先生(所属分站为西安站)在 L 公司大群里@ 资本经理 S 先生,称自己未录入的项目是作废项目,建议他“搞搞清楚再说话”。S 先生回应称该项目并非作废项目,相关稿件仍在官网上可正常阅读,“你让我搞清楚啥?”这时 Z 先生问道“你是站长吗?”S 先生回答称“我是啥和你有什么关系?把你该做的做好。”Z 先生反问道“我没录入和你有关系吗?你把自己的事情做好,不要操他人的心。”S 先生没有正面回应,直接在群里@ 内容部门总编 Y 先生、创始人 J 先生,“请你们出来处理一下。”

这时,此前一直沉默未发言的 J 先生回应道“Z 是负责后台项目录入的啊,你们不录入,瞎逼逼啥?这刚罚了款,又不长记性。”话音刚落,分管 Z 先生的西安站站长 W 先生(兼任西部区总监)对具体项目的录入情况和问题分歧原因进行了解释。S 先生接着说道“我不管内容团队怎么协调的,我会坚持把后台录入这件事监督下去并坚决落实罚款。任何人别给我找事,我不会惯任何人的臭毛

病。”总编 Y 先生接着说道“Z,请你一会私信我。”

由于这次“你是站长吗?”事件全程发生在 L 公司大群里,非涉事员工可以说是“看了一场大戏”。在这一案例中,由于 L 公司由职能、区域组成双重管理体系导致了组织结构混乱,分属不同站点的员工间互相不熟悉,也正是在这样的前提下,普通员工在组织参与中顾忌较少,直接询问矛盾方身份,这种情况在传统企业中发生的概率非常小。由于组织信息更新不及时、组织架构不透明导致的信息闭塞,无意中赋予普通员工在技术性决策参与过程中的话语权扩散。

除此之外,相较于利益性决策,技术性决策的参与过程有更多的话语表达空间,员工在参与这一类型的决策时更倾向于据理力争,对于语言表达、沟通技巧的考虑相对较少。通过这一典型事件,本研究发现小型互联网创业公司的员工在个性表达上顾虑较少,这一点可能也与 L 公司提倡的“参与式管理”氛围有关,但始终坚持这一观点的 J 先生(L 公司创始人)在此次事件中却直接询问员工“瞎逼逼啥”。

(四) L 公司组织参与中的社交媒体使用及对组织参与的影响

社交媒体是小型互联网创业公司组织传播的必备工具,线上工作亦是企业工作的主要形式,即使在同一个场所办公的同事之间也会选择社交媒体进行沟通。重度的社交媒体使用依赖会对小型互联网创业公司的组织参与带来以下影响。

1. 组织参与正式性的消解

高频率的社交媒体使用模糊了员工工作和生活之间的界限,也在一定程度上消解了组织参与的正式性和规范性,尤其是在基于职能任务的常设型线上参与小组中,跨区域员工之间兼具了同事和网友的双重身份,这种现象导致了线上虚拟组织架构的出现,活跃了小型互联网创业公司组织参与的氛围。其中,表情包的使用是活跃线上虚拟组织氛围的重要手段之一,员工自生产的、与组织内成员相关的表情包使用是小型互联网创业公司组织参与中的有趣现象。员工可通过同样的表情包表现出不同的意义,在组织参与中借助这种轻松的形式表达自己的观点。

以 L 公司为例,员工在线上虚拟组织中常常会使用这一类型的员工自生产表情包来活跃企业气氛,尤其是在组织参与的过程中,员工会视情况而定,发出表情包达到自己期望的沟通目的。图 4 展示了 L 公司组织参与决策过程中常用的一个表情包,该表情包由 L 公司创始人 J 先生和“撸起袖子!加油干!”标语组成。

外电编译小组编辑 H 先生在深度访谈中说道“你知道吗?这个表情包大有用处,只要你感觉到自己的意见是不可能通过的时候,那么千万别继续挣扎了,直接丢一个这个表情包,表达一下自己的工作热情。”通过 H 先生的回答可以看出,员工在组织参与过程中预测到可能会出现矛盾分歧时,会通过表情包等一系列社交媒体自带的娱乐属性工具缓解紧张的氛围,这种员工自生产的表情包成为员工塑造自我形象、缓解组织参与矛盾的重要工具。



图 4 L 公司创始人表情包(论文中使用已获当事人授权)

2. 组织参与中话语权体系的重构

除了正式性的消解,社交媒体的重度使用在有些时候重构了组织参与中的话语权体系。以本文第二作者所在的外电编译小组为例,虽然两位编辑都是同样的员工组织身份,但是在这种线上虚拟组织中,外电编译小组编辑 H 先生的话语权和组织参与决策影响力远高于 C 小姐。造成这种组织架构重构的原因主要来自于员工个人的社交媒体使用习惯及能力,对社交媒体的熟练使用和群组氛围的掌控能力提升了员工在线上参与小组中的话语权,“会说”的员工拥有了更多的话语权;而这种与沟通技巧、社交媒体使用技巧直接挂钩的传播能力也直接影响员工在组织内的个人形象。

社交媒体使用技巧和沟通策略带来的话语权重构,赋予了小型互联网创业公司组织参与中的更多可能性,多变的话语权体系也会在一定程度上促进员工的组织参与积极性。导致这一结果的原因在于,员工在组织参与体验中发现,自己通过努力提升社交媒体使用技巧就能够在组织参与中获得更多的话语权,并得到与之相应的线上虚拟结构的地位提升。这样一来,员工就会主动选择去提高自己的参与技巧,从而提升组织内员工在组织参与中的积极性和参与程度。

3. 身份认知混乱导致的组织参与矛盾

模糊了工作、生活界限的社交媒体使用使得员工在身份认知上存在混乱,尤其是刚入职员工需要花费较长的时间精力才能弄清楚虚拟组织中的关系网络。而过分依赖于线上的组织参与决策会在整个公司的传达和执行上产生矛盾,以之前提到的“你是站长吗?”为例,人物报道记者 Z 先生由于没有弄清线下的组织架构,错误地理解了 L 资本经理 S 的身份造成了组织参与决策中的激烈矛盾和分歧。

与此同时,过分依赖社交媒体的组织管理模式会带来组织参与信息的不透明,从而影响组织参与的结果,导致组织参与的矛盾。且社交媒体本身的多元化也会导致员工在工作使用上的混乱,QQ群、微信群、钉钉群(阿里旗下办公软件)、邮箱群,每一个渠道都可以成为工作平台,但究竟该在何种平台上进行何种组织参与的表达,成为员工入职之后需要面对的首要问题之一。

四、讨论与建议

组织参与、组织决策是组织传播的重要形式,也是组织传播学的主要研究对象之一。2017年9月至2018年2月,经过在小型互联网创业公司 L 中进行了为期5个月的田野研究工作,通过参与式观察、深度访谈、焦点小组、文件资料等四种主要的质性研究数据搜集方法,以及分析性备忘录、主题分析两种质性研究数据分析方法,从组织传播的视角对小型互联网创业公司的组织参与展开了深入的研究与分析。从组织架构及对组织参与的影响、组织参与形式及结果、组织参与中的决策过程以及组织参与中的社交媒体使用及对组织参与的影响等四个方面,着重分析小型互联网创业公司组织参与中的微观传播过程及各个理论概念之间复杂的相互关系。本研究扎根于丰富的质性数据,从组织传播的视角检视了中国创业浪潮生力军——小型互联网创业公司组织参与现状及表征。

现将研究结论总结如下:

在组织架构特征及对组织参与的影响方面:小型互联网创业公司在组织架构上表现出职能+区域+虚拟的多重特征,对组织参与产生了较大的影响。具体表现为多元化的组织参与形式,员工深层浸入组织参与难度的增加,以及相对轻松、民主的组织参与氛围的形成。

在组织参与形式方面:小型互联网创业公司的组织参与形式主要有以下三种:公司正面鼓励的参与式管理,基于职能任务的线上参与小组,周期性正式工作会议。其中,在实际的组织参与实践中,参与式管理缺乏相应的制度保障,对员工的语言表达能力、组织参与技巧要求过高。而基于职能任务的线上参与小组则赋予员工更多的话语权和自由度,是小型互联网创业公司最主要的组织参与形式。相较于前两者,周期性正式工作会议通常以口头传播辅以文件资料的形式举行,在这类会议中领导层会赋予每位员工民主的参与机会,但对于这种正式、严肃的形式,普通员工会出于对自我能力的不信任而消极应对。

在组织参与结果方面: 习得性组织参与技巧是组织参与带给员工个人层面最直接的积极结果, 通过经验的归纳, 员工会根据所处组织的氛围、架构、企业文化总结出一套适合该组织的习得性参与技巧, 这种技巧也会成为员工日后提高组织参与与决策影响力的重要技能。在组织层面, 本研究认为小型互联网创业公司的组织参与具有恒正向的结果, 无论成功或失败的组织参与体验都能够提升员工的工作积极性, 从而推动组织生产力效率。

在组织参与中的决策过程方面: 小型互联网创业公司组织参与中的决策类型可根据决策目的分为技术性决策和利益性决策, 其中技术性决策的频率超过利益性决策, 技术性决策中的话语博弈更加尖锐。由于小型互联网创业公司中流动性极强的组织架构特征, 无论处在何种层次的员工都愿意就技术性问题提出自己的合理意见, 而利益性决策的参与则相对困难, 且需要更高标准的沟通技巧。员工在参与利益性决策中自觉地认为可以通过语言表达委婉地争取个人利益, 在微观的传播过程中, 普通员工会通过“摆事实、给证据、讲道理”来表达自己的意见, 而管理层, 尤其是以创始人为主的领导层则会在沟通技巧上通过转移话题来坚持自己的观点。

在社交媒体使用特征及影响方面: 社交媒体是小型互联网创业公司组织传播的必需品, 高频率且多元化的社交媒体使用对组织参与的影响大致可分为三种。首先, 社交媒体使用消解了组织参与的正式性, 尤其是在基于职能任务的常设型线上参与小组中, 跨区域员工之间兼具了同事和网友的双重身份, 这种现象使得组织参与的氛围变得轻松起来。其次, 社交媒体使用重构了组织参与中的话语权体系, 这种被解构再重构的话语权体系赋予了小型互联网创业公司组织参与中的更多可能性, 也在一定程度上促进了员工组织参与的积极性。最后, 社交媒体使用带来的身份认知混乱可能会带来组织参与中的矛盾。模糊了工作、生活界限的社交媒体使用使得员工在身份认知上存在混乱, 尤其是刚入职员工需要花费较长的时间精力才能弄清楚虚拟组织中的关系网络。

根据上述结论, 本研究为小型互联网创业公司的组织参与提出如下建议:

第一, 小型互联网创业公司复杂的组织架构特征能够促进组织参与形式的多样化, 调动员工组织参与积极性, 拓宽员工组织参与渠道, 但过于复杂的组织架构会引发员工组织身份认知的困难, 员工需要花费时间来认知、区分多重组织架构, 以及自己在不同组织架构中的组织身份及话语权地位。除此之外, 过于复杂的组织架构会带来组织参与决策过程中的矛盾以及管理政策执行中的矛盾。因此, 小型互联网创业公司可以有意识地对企业职能组织架构和区域组织架构中重复矛盾的地方进行完善, 同时减少管理层人数。企业还可以在员工培训的过程中帮助员工了解组织架构, 同时及时更新组织架构中的人员变动。组织架构信息的清晰化和透明化有助于员工积极参与到组织活动与决策之中, 同时也有利于企业管理的规范化。

第二, 小型互联网创业公司鼓励员工参与到管理之中, 力求赋予每一个组织身份的员工以平等的组织参与权利。但这种期望在具体的实施过程中缺乏相关制度的保障, 从而导致了员工在参与式管理中的恐惧以及担忧心理。因此, 本研究建议小型互联网创业公司在提倡扁平化管理的同时, 完善员工跨组织架构参与式管理的相关制度和利益保障机制。

第三, 话语表达和沟通技巧是影响员工组织参与决策能力的重要因素。不同的话语表达技巧会带来不同的决策结果, 甚至影响到组织员工在组织中的个人形象。因此, 本研究建议员工主动学习组织参与中的沟通技巧及话语表达, 小型互联网创业公司则可以组织相关的培训课程, 提高员工的组织参与能力。

最后, 无论组织参与的结果是成功还是失败, 在个人层面上能给予员工习得性的组织参与技巧, 在组织层面上能提高员工组织参与积极性, 带来积极的影响。因此本研究建议小型互联网创业公司能够赋予员工更多的组织参与机会, 通过参与制度的完善, 充分发挥组织参与的优势。此外, 组织参与中的社交媒体使用能够消解传统参与中的正式性, 为组织营造轻松的参与氛围。因此, 本研究建议小型互联网创业公司可以多鼓励线上的组织参与形式, 并有意识地完善线上组织参与形式中的不规范行为, 结合社交媒体在建立轻松关系上的优势, 最大程度地提高组织生产效率, 帮助组织成员成

长,营造更加轻松民主的组织氛围。

参考文献:

- [1] 复盘 2017 互联网创投圈: 2900 家新公司、11013 万亿、4 个新风口. IT 桔子, 2018-03-12. [2018-04-10] <http://mp.weixin.qq.com/s/-Vi5sUzQMV6IOEy7oBOFBA>.
- [2] F. A. Heller et al. *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford: Oxford University Press, 1998.
- [3] B. Wilpert. *Participation Research in Organizational Psychology*//G. d' Ydewalle, P. Eelen, P. Bertelson(Eds.) . *International Perspectives on Psychological Science*. Hove: Lawrence Erlbaum, 1994: 293-310.
- [4] D. R. Seibold, B. C. Shea. *Participation and Decision Making*//F. M. Jablin, L. L. Putnam(Eds.) . *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. CA: Sage, 2001: 664-703.
- [5] C. J. Lammers. *Power and Participation in Decision Making in Formal Organizations*. *American Journal of Sociology*, 1967, 73(2) : 201-217.
- [6] A. Lowin. *Participative Decision-Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, 3: 68-106.
- [7] E. Locke, M. Schweiger. *Participation in Decision-Making: One More Look*//S. Barry(Ed.) . *Research in Organizational Behavior*. Conn: JAI Press, 1979: 265-340.
- [8] F. A. Heller. *Participation and Competence: A Necessary Relationship*//R. Russell, V. Rus(Eds.) . *International Handbook of Participation in Organizations, ii. Ownership and Participation*. Oxford: Oxford University Press, 1991: 265-281.
- [9] D. Drenth, P. Koopman. *Experience with "werkoverleg" in the Netherlands*. *Journal of General Management*, 1984, 9(2) : 57-73.
- [10] P. H. Dachler, B. Wilpert. *Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation*. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(1) : 1-39.
- [11] R. E. Miles, C. Snow. *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- [12] B. Wilpert. *Organizational Behavior*. *Annual Review of Psychology*, 1995, 46: 59-90.
- [13] F. A. Heller, B. Wilpert. *Competence and Power in Managerial Decision Making: A Study of Senior Levels of Organization in Eight Countries*, Chichester: John Wiley & Sons, 1981.
- [14] K. I. Miller, P. R. Monge. *Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytical Review*. *Academy of Management Journal*, 1986, 29(4) : 727-753.
- [15] C. Pateman. *Participation and Democratic Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 1970.
- [16] F. A. Heller. *Decision Making and Leadership*, Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- [17] F. A. Heller et al. *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford: Oxford University Press, 1998.
- [18] F. A. Heller. *Managerial Decision-Making: A Study of Leadership and Power Sharing among Senior Managers*, London: Tavistock Publications, 1971.
- [19] R. E. Cole. *The Macropolitics of Organizational Change: A Comparative Analysis of the Spread of Small-group Activities*. *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30: 560-585.
- [20] D. R. Seibold. *Developing the "Team" in a Team Managed Organization: Group Facilitation in a New-design Plant*//L. Frey(Ed.) . *Innovations in Group Facilitation: Applications in Natural Settings*. NJ: Hampton, 1995: 282-298.
- [21] D. I. Levine, L. D. Tyson. *Participation, Productivity, and the Firm's Environment*//A. S. Blinde(Ed.) . *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. DC: Brookings Institution, 1990: 183-243.
- [22] P. R. Monge, K. I. Miller. *Participative Processes in Organizations*//G. M. Goldhaber(Ed.) . *Barnett. Handbook of Organizational Communication*. NJ: Ablex, 1988: 213-229.
- [23] K. Buch. *Quality Circles and Employee Withdrawal Behaviors: A Cross-organizational Study*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1992, 28: 62-73.
- [24] C. Stohl. *Quality Circles and Changing Patterns of Communication*//M. McLaughlin(Ed.) . *Communication Yearbook 9*. CA: Sage, 1986: 511-531.
- [25] S. J. Berman, S. A. Hellweg. *Perceived Supervisor Communication Competence and Supervisor Satisfaction as a Function of Quality Circle Participation*. *Journal of Business Communication*, 1989, 26: 103-122.

- [26] 徐开彬. 组织民主、组织参与与批判组织传播. 新闻与传播评论, 2013, 1: 1-7.
- [27] 黄含韵. 中国青少年社交媒体使用与沉迷现状: 亲和动机、印象管理与社会资本. 新闻与传播研究, 2015, 10: 28-49; 126-127.
- [28] 韦路, 陈稳. 城市新移民社交媒体使用与主观幸福感研究. 国际新闻界, 2015, 1: 114-130.
- [29] 李智, 杨子. 女性农民工使用社交媒体调查. 现代传播, 2015, 12: 124-128.
- [30] 陈力丹, 谭思宇, 宋佳益. 社交媒体减弱政治参与——“沉默螺旋”假说的再研究. 编辑之友, 2015, 5: 5-10.
- [31] 赵曙光. 社交媒体的使用效果: 社会资本的视角. 国际新闻界, 2014, 7: 146-159.
- [32] 郭羽. 线上自我展示与社会资本: 基于社会认知理论的社交媒体使用行为研究. 新闻大学, 2016, 4: 67-74; 151.
- [33] 周葆华. 中国新闻从业者的社交媒体运用及其影响因素: 一项针对上海青年新闻从业者的调查研究. 新闻与传播研究, 2014, 12: 34-53; 119-120.
- [34] 胡建. 移动办公社交媒体的组织传播研究. 新闻研究导刊, 2016, 12: 361.
- [35] 李映, 张向前. 组织内部社交媒体使用影响员工工作绩效的过程机制研究: 基于深度访谈的探索性分析. 科技与经济, 2018, 1: 91-95.

The Virtual Organizational Participation of a Small Internet Start-Up from the Perspective of Organizational Communication

Xu Kaibin, He Yuying (Wuhan University)

Abstract: Small Internet start-ups are the backbone of Chinese entrepreneurship wave. From the perspective of organizational communication, this study explored organizational participation of small Internet start-ups through participant observation, theme analysis and other qualitative research methods. This study found that small Internet start-ups have multiple organizational structures, including functional structure, regional structure and virtual structure, which result in a relaxed organizational climate. Online participation group based on functional task is the main form of organizational participation in small start-ups. There are two kinds of decisions in organizational participation: technical decision and interest decision. From a personal level, the acquisition of skills is the most direct positive result of organizational participation; from the organizational level, organizational participation perpetually helps to improve the efficiency of enterprise production. Small Internet start-ups have a high frequency of social media usage, so the formal nature of organizational participation is eliminated, and the system of discourse power is reconstructed. However, the potential identity confusion also leads to the conflict in organizational participation. According to the research findings, this study suggests small Internet start-ups clarify complex organizational structures, improve the relevant benefits of organizational participation, and organize participation skills training activities.

Key Words: organizational participation; organizational communication; small Internet start-ups; social media usage

■ 收稿日期: 2018-05-12

■ 作者单位: 徐开彬, 武汉大学新闻与传播学院, 武汉大学媒体发展研究中心; 湖北武汉 430072。
何玉影, 武汉大学新闻与传播学院。

■ 责任编辑: 汪晓清