

非營利管理

## Four Models for Managing Digital at Your Organization

### 四個管理組織數位化的模式

組織內數位化的正確結構與領導方式對績效的影響高過於其它的數位化倡議

By [Jason Mogus, Michael Silberman, & Christopher Roy](#)

史丹佛社會創新評論 | [2](#) | Oct. 13, 2011

本篇系刊登在 *Stanford Social Innovation Review* 部落格一系列三篇文章之第二篇。

第一篇請見「數位團隊的五項障礙」一文；第三篇請見「非營利組織數位團隊的七個模式」。文中內容僅代表作者意見，並非史丹佛社會創新評論之立場。

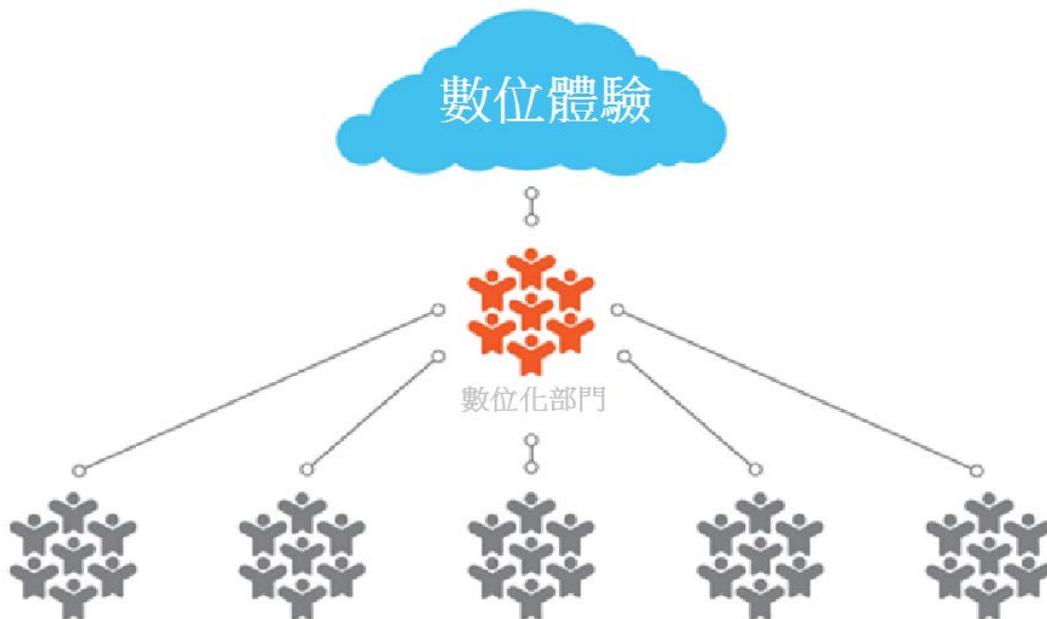
在組織內管理數位化最好的方法是什麼呢？雖然沒有組織看起來完全相同，但這裡有四個在我們諮詢經驗中觀察到的經典管理模式：非正式模式 (informal)、集權式治理 (centralized)、獨立模式 (independent) 以及複合模式 (hybrid)。第一個是對於管理不善的組織的一種經典傳統，第二和第三種較接近我們認為較符合組織要維持創新的文化時所需，但第四種較能夠真正長期穩定地提供經過整合，以顧客為中心的數位化體驗，這是現今世界達到卓越表現的法寶。

最先進的組織正在學習如何成為網路式的管理，他們將數位員工分布在各個主要部門，並有一個專業的核心團隊來領導主要倡議、建立架構並在支援其他部門領導時連接各重點，這種雖然經過組織但又分散的領導方式，也就是所謂的「複合模式」。不幸地，這種模式對於強烈階級劃分的機構是極大的挑戰，並且也需要多方的協同合作領導 (collaborative leadership)，因此較不常見。

接下來讓我們看看這四種模式：



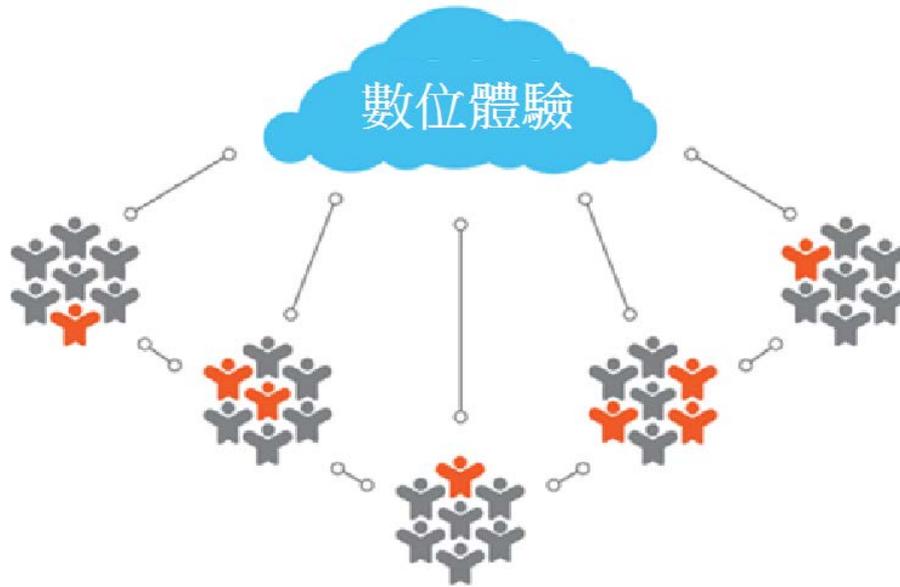
**非正式模式**是關於機構中網路如何成長的經典傳統：專案計劃提供的資金驅動需求，而且數位工作是零碎的，並隨機分散在各種職能與部門中。更精確地說，上述的結構被稱為未管理的 (un-managed) 結構，顯露出的是一種嚴重缺乏品牌一致性、無效率且整體上群龍無首的策略。意外地，仍然有機構領導方式停留在這個數位化時代以前的階段，這並不是一件好事。



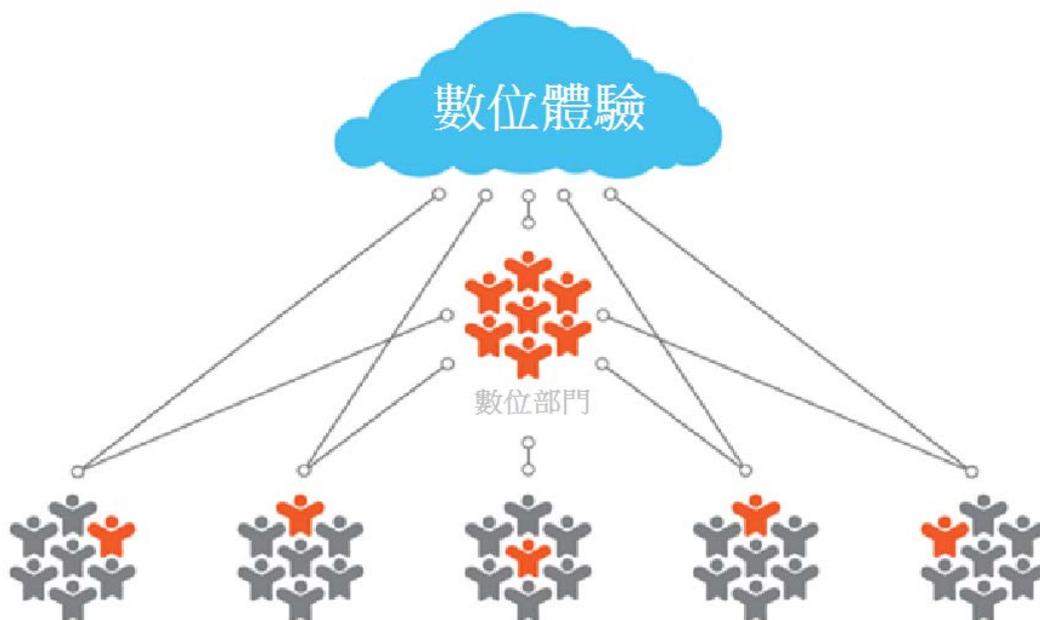
**集權式治理**是一個十分普遍的模式，因為它十分適合這些已經習慣如何管理其它單一目標途徑或是功能（例如資金募集）的組織。他們將數位化工作獨立執行（公關上更常是這樣），雇用一位聰明的人員來負責經營，並以此為中心來為機構服務。其優點為擁有一致的訊息及品牌、共同的軟體工具，重要的是，有明確的所有權及簡單的回報方式。不幸地，這些團隊對於變化的反應速度較於緩慢，並且陷入創造力受抑的沈重程序當中。這些團隊通常也擁有強大的技術以及發行技巧，但缺乏能力（或者更重要的說是，一個授權）提供內容領導力、設計或可用性服務，並與組織內其他成員溝通。這些通常是低支薪的職位，沒有太多能力來形塑機構的數位策略的低階職位。這個模式有利於經營結構明確的專業系統，但它往往導致創新困難，尤其是針對能增強日益增加且深度影響使命的功能，例如說故事（storytelling，以吸引人的說詞說服對方）與參與。

治理模式  
**獨立式**

部門  
數位角色  
人員



**獨立模式**是一種較不普遍的模式，但它似乎是許多機構所朝的方向，不過這仍令人有點擔心。此種模式有多個數位領導的核心，數位角色被零散在整個機構中。但遺憾的是常有點混亂發生：有些部門有極高效能的數位分庫 (digital silos) (通常有自己的品牌、網站及社交網絡)，被「保護」或孤立於組織其它部門之外，而其它較無影響力的部門，卻難以獲得負擔過重且資源不足的中央數位團隊的注意。這個模式會製造競爭性 (competitive)，而不是協力合作性 (collaborative) 的文化，可能導致資源的重複提供，並且因為沒有強力的數位服務團隊來指導整體性以及該如何整合以滿足使用者，根據對大多數機構的網站觀察，此可能造成混亂的使用者體驗（後續的動作與改變不足）。



**複合模式**是數位變革在持續創新的過程中，最先進也是最有助益的方法。在此模式中，個別的企業單位持續依據他們的需求，建立他們自己的能力，但是所有的數位人員受到組織核心數位團隊的支援與連結，這是個經驗充足並且指導整個系統朝向長期策略目標前進的團隊。透過這個模式，核心數位團隊的文化正在推行我們所謂的「開放式領導 open leadership」：服務導向、高度合作、通盤了解的傾聽者，也是擁有技術與專門業知識的高價值策略者。他們自己擔任高槓桿或高風險專案的領導者，但留下充足空間讓其他人主導他們自己的倡議。這聽起來應該是理想的，但在實踐上，它機動的模式超越大多數機構覺得能夠承受的程度。假設組織的其餘部分是高度的孤立化、政治化以及具競爭性的狀況下，這種模式是否真能實際存在還有待觀察。為了持續發展，這種新式的合作領導，需要透過高層更大的改革倡議，以影響整體上較寬鬆以及適應性更強的結構來達成。

無論你的機構如何管理數位化，最佳的改善方式就是先了解到你目前的管理方式。可利用以下幾個問題了解現況：你的數位通道（網站、電子郵件、社交媒體、行動裝置）與你的同業比起來表現如何？你的創新速度夠快嗎？內部的部門覺得服務良好嗎？整個機構都了解未來數位化的目的及方向嗎？

當你了解機構目前的狀況，便能夠致力於脫離混亂、雜亂的非正式模式，或是死板並且緩慢的集權式治理。取而代之的是，轉向更加有彈性與合作性的方式，來應對現今的網路世界。這需要時間，但是比起其他數位化倡議而言，選定正確的數位結構與領導方式，對於整體績效將會有更大的影響。

關於作者：

Jason Mogus 是榮獲威比獎 (Webby Award) 的數位顧問公司 Communicopia 的主要策略師，該公司幫助社會變革組織適應網路世界。Jason 曾經替 TckTckTck 全球氣候活動、The Elders、NRDC、聯合國基金會 (United Nations Foundation) 和溫哥華市領導數位轉型專案，他也是「網路變革 Web of Change」的創辦人。

Michael Silberman 是綠色和平 (Greenpeace) 的數位創新全球指揮，他帶領一個實驗室，在四十二個國家中進行展望、測試和推出新參與方法與動員支持者的計畫。Silberman 是 EchoDitto 的共同創辦人，這是一家透過創意應用新科技來引導主要組織，使其發揮更大影響力的數位顧問。在推特上關注他：@silbatron

Christopher Roy 是一位 Communicopia 的資深策略人以及 Open Directions 的創辦人。他與有社會目的組織和企業合作，建立清楚的策略以及執行計劃，利用網路參與的潛在可能性來創造變革。

轉載自 [setoolbelt](#)

連結[原文](#)

譯者：熊耿得

翻譯機構 (Translated by)：

台灣社會公益行動協會

Taiwan Social Good Action Association

台灣社會企業創新創業學會

Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society

輔仁大學社會企業研究中心

Social Enterprise Research Center, Fu-Jen Catholic University, Taiwan

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人使用。

如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。

