

2017.07

总第45期

Synergy Review

协同视点



致远协同研究院出品

影响工作绩效的要素

协同管理软件作为 OA 的替代产品，从 2002 年开始一直到今天有一个快速膨胀的发展过程，近两年出现了一种情况，就是各类的管理软件都具有了协同化的趋势。

协同管理软件所承载的各种协作和管理的功能也在不断的进化的过程中碎片化了，特别是需求的碎片化及市场上供给的碎片化，就是大量的协同协作功能由各种新兴的软件厂商或者企业服务厂商以 SaaS 方式和非 SaaS 方式来提供，有些甚至下移到由平台提供。

让协同管理软件能够进入每一个企业，对于用户来说最主要的就是公司能够切实的提高自我效率，或者说提高自我组织的技巧，这样就会拥有广泛的市场，就会得到用户的投票。

而真正影响组织的工作绩效的要素有哪些？这些要素是否可以测度和评价？

刘古权：

有的专家提出协同不创造价值，有的教授提出一个协同代价，协同是有代价的，那协同是怎么创造价值的？协同价值等于协同效用，比如说共振了，产生了 1+1 大于 2，其实是协同效应减协同代价。为什么要研究协同呢？其实管理也是成本，组织在分工的时候发现管理越来越复杂，是因为分工产生了不协同。协同是有代价的，本来从职能上两者不应该协同，因为分工，两者协同产生了协同代价，而两者的协同给客户带来了效应。协同的效应大于协同的代价，这个是有价值的。过去 ERP 是怎么做的呢？一个采购部，一个销售部，其实在销售和采购的时候，两者是协同进来的，因为只销售不采购就没货了，只采购不销售就产生库存了，过去库存越大是不是越好呢？过去是对的，因为产品总在涨价。现在为什么不行呢？现在客户的变化使所有的材料价格是下降的，所以最厉害的 ERP 应该是库存等于 0。

组织之间因为越来越分工，越来越不协同，故应该通过一种方法把它拉近，这就是组织的方式，组织的方式能够减少协同。过去组织结构都这么做，其实未来设计的协同组织不是这样的，而是环形的。其实减少协同是减少协同的动作，增加的是协同的效益，比如说苹果的生态系统是一种很巧妙的，低成本的协同方式，但是它的协同效益提升了。

建模的模型图有意思的地方在于把整个的责任也当一个资源，权利也当资源，先把最重要的做一个排序。其实制造业为什么效率高？因为制造业有生产线，生产线就是一个规则。其实这个时候的协同代价就是生产线固定成本折旧，但是人的管理系统是没有的。

管理的生产线其实就是流程，如果流程是固定的，就可以选择一个节点，是直走还是拐弯。因为所有的管理活动都责任化了，是什么条件下同意，什么条件下不同意都是有规则的。减少协同代价，因为协同是成本，不协同是最好的，但是不协同不行。既然是成本就要减少，第一是怎么减少协同需求，第二是要改变组织结构。

互联网企业就形成了 N 个项目组，因为没有层级了，全是项目组，全是一个层级，是一个团队，其实彼此之间就没有协同了。只是 10 个人以内的协同，效率一定是最高的，管理

学的角度已经是最高的了。但是它有一个弊端，他们彼此之间不协同，我们认为不协同效率就变低了。本来是一个大公司，结果分成了 N 个单元，分成了 N 个系统，这 N 个系统之间可能也没有什么相互关联，协不协同没有关系，这是合伙人，他们之间不需要有规则，因为大家都是利益共同体，未来互联网企业的组织结构一定是项目小组制。项目小组制就出现了另外一个问题——跨组织要不要协同？表面上不是跨法人，是跨组织，彼此之间要不要协同？

王仕斌：

其实在战略选择的时候是选择生态还是选择平台，就是你跟组织间的协同效率是不是最高的，但是我们现在研究的领域是局限于组织内的人和人，如果这个协同效率是高的话，则认为组织效率可能是高的。当然不协同是最好，不协同是不可能的。协同代价是最小的时候，协同效率是最高的。

协同到底有没有价值，如果不趋同协同的效益和协同的形同，就很难去说它，其实世界上所有的事情都是协同的结果。协同是什么？协同就是配合来做事，整个理论就是一个协同的结果，但是怎么样降低协同的代价，巧妙的协同？要不要协同？肯定要协同，要不要降低代价？这是毫无疑问的。所以协同就是创造价值的，这一点毫无疑问。举个例子，这个世界上所有的价值大部分是关系创造的，人最早在原始社会的时候，打的过老虎和豹子吗？但是人与人结成关系以后就成为了自然界的公害。单台电脑打的过互联网吗？互联网就是机器与机器信息的协同，所以协同一定是创造价值的，但是要降低协同代价。一切的核心在于我们提出一个叫智能协同的概念，智能协同是几个层面的：第一个层面是现在协同系统本身拥有智能化的技术。第二个层面现在的协同系统要跟其他的智能协同系统或者是设备去对接。第三个层面要去管理智能化的组织和资源，第四个也是最重要的层面，是系统本身要具有智能化。智能化是什么意思？是建立一种机制，很巧妙的机制，简单、简化、易于理解和执行，从管理的角度来讲，举个例子，比如说货品如果堆的特别高，那肯定容易摔坏，想节省成本，有很多协同的方式，一种方式规定超过 1.5 米就要罚款。但是有一个最简单的方案，这个车要过这个通道，在 1.5 米的地方定一个横杆，不需要那么多制度了，高过那个横杆过不去，他自然就不堆那么高了。

TOC 强调整体思维，任何局部的动作如果不能贡献给整体的效益，这个动作就是多余的，就是浪费。TOC 把企业当成一个盒子，用 TIOE 方法来评估，T 就是从外界赚来的钱，T 是销售额减去原材料成本，I 就是库存，还有 OE 就是运营费用，这个企业哪怕不生产，要发员工工资也要付水电费，纯利润就等于 T 减去运营费用。如果说周转率，就是 T 除以库存，如果跟投资回报率相关的，就是 T 除以它的运营费用。所以任何一个部门，任何一个人的动作都要贡献于 TIOE，要么增加 T，要么降低 I，降低运营费用或者降低成本，这里面有很多衡量的因素，当然这个是财务指标，如果一个企业想长期经营，要看是近期的 TIOE 还是远期

的，近期的财务目标跟客户满意度，跟股东满意度，跟供应商的贡献度，还有社会的美誉度要用一些指标结合起来，指标越简化越好，所以一个长远发展的企业，一定是一个有共赢思维的，很简化的，有协同意识，能够自律的一个企业。

苟娟琼：

传统的管理以什么为协同的呢？以领导、计划为协同点。在互联网的时代下，有两件事情是现状当中最困难的事情，第一个就是动态性，动态性那么强，动态性强了以后意味着什么？意味着协同需求是增加的而不是减少的。

第二个就是，动态性增强以后，需求又变成要增加的一件事情，反过来在这样一种情形下，就要提升协同方法，就要研究提升协同的方法。第一点就是协同的需求，这个提出来以后我们应该思考如何用一些方法控制协同的需求。第二点就是说要提供协同的智能性，这种智能性就是为什么 AI 会出现，为什么大数据会出现，所谓赋能，让个体，让协同之间的关系，能够更多的以智能的方式去解决，最后就是你的目标是什么。

其实规则被确定的时候是最有效率的，大家产生共识，规则是一个框，不是太具体的，其实中国的管理已经在用，华为也在用，就是说给员工一定的灰度和一定的弹性，不给具体的做法，但是不能超这个边，在这里面快速决策。

过去我们的决策为什么效率低呢？管理不能越级，但是现在客户在上面，客户是最了解信息的，如果往上去协同的话，其实这协同成本很高。华为的逻辑要让听见炮火声音的人决策，原来他是有最高决策权的，但是他有一个灰度，一个边界，这时候就是接近炮火最近的，离敌人最近的人做决策，这个决策的量就很短了，以最近的距离决策。

减少协同成本，并赋予一定的弹性，给一个决策的框架，即一个灰度。就是说要留有一定的弹性的目标和计划。这也是激活个体。

王甲佳

组织绩效怎么去用互联网的红利来解释呢？比如我们都要坐飞机，以前登机牌需要到后台办理，现在直接打印就可以，实际上直接电子版的也可以，这是典型的流程的变化，不管是什么原因，是科技进步还是一个红利。客观上存在很多红利，可以反过来为协同的机制节约成本，协同本身一定是创造价值的，否则的话，没有办法合作，尤其是在很多机制还不成熟需要做临时决策的场景之下，协同本身有没有简化的空间。

协同组织效率和个体效率，有可能会通过组织效率的提升，把一些个体工作去掉，这个比较巧。以前我们做 CR 系统，客户是见不着的，客户可能在墙外面，然后我们在屋子里面猜这个客户想要什么，或者客户需要什么服务，然后通过墙扔过去。新的体系下，新的协同，就是一个企业里面小组织之间的协同，各部门是跨组织，客户系统就把很多工作减掉了，工

作就不存在了，流程就没了，所以也有可能是三环，现在一环就可以了，这个应该可以想像。最典型的是中国的电商。以前我们做销售，要通过市场，然后销售员什么的，现在是客户可以看到货有没有发出来，通过图片看到质量，其实在 2C 的领域里面服务有很多红利。一旦把客户的能量引到组织里面，真的有很多可以做。有一个企业是做外勤管理的，以前要派邮递员去巡店做记录，后来发明位置，到了门店拍下门头才行，这个他会做假，再后来换成消费者，消费者这个门店你拍成三张照片，拍上了给你积分，以前店长也会做假，把消费者引到作业体系里面会做很多的变化，而项目型的管理这种可能性很多。

现在互联网产生了很多红利，这些红利如果能用到系统体系里面来形成要素，甚至改变组织形态当然是很好的。这个就是现在协同里面的最好的一家公司，它的协同做到极致了，它的协同可以实现国内外十几个组织一起做一件事，而且都不耽误。比如说中国的一个技术公司在巴基斯坦有一个项目，要求建立的过程是铁路项目，每个地方动态不一样，建工成本太高，他就让工人用手机去拍，有几个位置固定牌照，分析师在国内，而且还不是技能公司，就是有十几个组织通过组建各做各的，就是每天做完了拍个照，像高铁站一样，到什么点应该有什么事情发生，如果没有发生就证明异常。以前很高昂的系统的成本，跨国的这种电话会议，视频会议都不能解决问题，因为现场太远，设计部门、施工部门、监理甚至可以有一些外事部门，通过这个组建大概有七八个机构，自己的岗位，自己的组织，自己的公司该做什么就做什么，然后串起来，大家在一定条件下分享信息，之后来判定，最后处理。

当然，互联网公司还有传统的制造业里面有没有可能用，应该还是有可能的，关键是怎么发现。实际上我们发现流程的复杂，协同的复杂度，是因为岗位的标准化和信息化没有到位，我们在信息化一线看到企业根本没有组织的概念，反正功能堆上去，后来将错就错，或者看一下有哪一些不能支持，有一些应用根本就不能看，信息化程度做的很弱，所以到现在移动化、智能化、协同就很难，很多技术没有做到位。



本期争鸣嘉宾

- 刘古权 致远互联副总裁，协同院院长
- 苟娟琼 北京交通大学经管学院 博士生导师
- 王仕斌 《企业管理》杂志 主编
- 王甲佳 苏州悦果互动信息技术有限公司 CEO

从“让听得见炮火的人指挥” 看管理与企业规模相关联的三个层级

胡守云

任正非一句“让听得见炮火的人指挥”道出了企业官僚体制的弊端，他要求业务指挥后台运行和支持团队，将战场摆到客户现场，这当然是有道理的，而提出这个工作模式的前提是华为当时已经有相当大的规模，研发和运营远离了客户！

管理学的缔造者德鲁克说过，企业的本质就是创造并留住客户，这是企业存在并发展的唯一理由。企业的目的就是生存下来，生存下来就是要有足够的利润，所以创造利润在德鲁克看来不仅必要而且必须。

中小企业的管理，是指亚里斯多德年代描述的“传令官的声音能够抵达的人员”的规模，这时候的企业管理全部都应该是围绕客户、需求的解决问题的业务管理，通常就是管事儿，这个阶段的企业领导者就应该是那个听得见炮火的人，他需要直接做好目标计划、人员和资源组织、协调和控制，并且根据企业的收益进行绩效评估和奖励分配。对企业管理者的要求是需要明确企业的核心能力是什么，提供给客户的产品和服务是哪些，如何提升产品和服务的质量和效率，这个阶段的企业以服务为主的居多，建立企业基础规范，可以提升组织级（也就是团队）的绩效稳定性。

企业进一步发展，随着客户的种类的增多，经营范围的扩大，产品和服务的品种的多样化，企业组织规模扩张，这时候需要团队管理，也基本上可以真正叫组织管理了，称之为管理的第二个层次。这个阶段对于企业领导者来说，确实需要制定战略的一些能力了，需要企业管理者选择客户群体、选择产品与服务的种类并把它们组合起来，这时候，对于企业领导必须具有洞察客户、市场的能力，对于产业发展的趋势有了解，以免进入不该进入的行业，错失产业发展的机会。这个阶段的组织管理能力在于组合资源和价值链的能力，企业领导在选人、育人和用人上需要下功夫，需要设计价值链和多业务的评价考核指标体系，从而能够给企业创造一个公平、公正的发展空间，使得“撸起袖子干”的人能够成长并获得收益，企业自然就会形成积极向上、服务于客户的文化氛围。这个阶段的陷阱就在于企业领导者远离客户，心理膨胀，看不清下属的贡献，舍不得分钱和分权，高高在上。在这个阶段，领导者需要直接负责重大、战略项目，从而接触客户和基层团队，了解企业经营管理的细节状况。这时，适当的信息化支持非常必要！

企业管理的第三个层次也可以说高级阶段，是企业进一步发展壮大，成为了大型企业的阶段，这个阶段战略、机制和体系设计变得重要，人才济济的企业战略和资源布局决定发展，机制和体制决定生死。其本质需要回答企业愿景与现状的匹配问题，杜绝官僚主义同时需要防范系统性风险，比如产品质量问题、政策法规问题、经营中的恶意收购和陷进以及公

共关系比如和政府、社区的关系，以及环保、公益等。而体系和机制是什么呢？是收入来源、战略未来与现今目标任务的协调一致的可持续发展问题，是基础技术平台研究和产品发展问题？这些都重要，但不是管理主要的问题。这时候最重要的是运营体系建设和战略合作问题，就运营体系来说，如何实现业务线和职能部门的有效合作与分工是关键，而职能部门专权甚至极权是主要问题，业务层级过多造成层层审批从而效率低下更是重大问题，任何让业务流程的审批节点超过三个一般都是授权不足，官僚主义的表现！

管理大师明茨伯格提出职能部门专权是指职能部门滥用权利，设置过多过度的流程和制度绑住了前方作战部队的手脚，使得业务人员痛恨官僚甚至痛恨管理，就是这个原因。

但是也必须指出，大规模的组织集团作战，必须是分工、部门化、专业化的，命令链和汇报链清晰的，更为重要的是业务制度和业务过程的透明，以防信息不透明产生企业内的腐败和业务不合规！华为指挥炮火的是铁三角的业务团队，不是想干什么就干什么的！

理解并洞察我们客户的需求，为客户提供优质的产品和服务，创造并增值客户价值，不断提升组织效率，这就是企业管理！



时间管理——高效忙碌

史建国

职场中的人每天都在争分夺秒的做事，但是最后却发现每天都特别的忙，却又感觉忙的不知所以然，而有的人日理万机，仍然精力无限，该如何摆脱穷忙又毫无品质的生活呢？以下是几项比较好的工作方法：

限制你的 to-do list，每天最多做三件事

选择 1-3 个最重要的任务 Most Important Tasks (MITs)。这些任务是你一天工作中必须要做的，比较重要且困难的任务，是那些需要你耗费很多时力，加班来完成的工作。Leo Babaut 主张再做其他事情之前先把重要的事情做完。

衡量你的结果，而不是注重时间

WorkSmarter, Not Harder 这一点来源于一个问题：付出和回报不成正比。我希望能在短时间里面获得更多的成效，其中一个方法就是衡量我们的工作效率。这听上去很像一个玩笑，但这是工作的时候不可忽视的一个问题，如果你真的衡量了你所做的事情的效果，而不是你在这件事情上面多花费的时间，你将会发现你工作中的一些不同。如果你有一个大项目或者任务需要完成，一个好的开端就是将它们细分成需要完成的部分。一系列的小任务组成一个大项目，你可以检查你每天做了什么，并且可以知道你用了多少天完成这件事。当你查看你每天所做完的事情的时候，你会很惊喜并且更加激励你投入的工作，完成更多的任务，以结果为导向衡量工作进度，看工作成果，而非工作时间。

建立“准备工作”规则

正如我前面提到的，如果我不知道先做什么工作，我就会变得很拖延并且浪费一上午的时间。你可能因为别的事情造成拖延，但起步往往是最常见的阻碍。我倾向于拖延，浪费时间在早晨。你可能有一个不同的危险时间一拖再拖，但是起步似乎是一个常见的障碍。一种方法可解决这种问题，就是建立一个规则来告诉你的大脑和身体，现在需要开始工作了。你的规则可以是很简单的事情，比如每天上下班的路上买一杯咖啡。我通常边喝咖啡边检查我喜欢的网站，看看是否有新的消息。喝完了咖啡的那一刻就是我的分界点，就触发性的告诉我开始工作了。其他方式进入工作的状态可以是当你坐在办公桌前或者在工作区的时候，关掉你的手机，做一些简单的伸展运动，吃点早餐。你甚至可以设置一个广播来让你进入工作状态，收听广播让它成为你进入状态的一种规则。Twitter 和 Square 联合创始人杰克·多尔西(Jack Dorsey)这样设定他的工作规律：星期一管理公司，星期二产品，星期三营销、沟通与成长，星期四研发与合作伙伴，星期五公司文化与招聘。如此一来，即使临时有事打扰，他也能立刻回神，专心处理今日要务。

追踪你在什么事情上浪费时间

如果你想提高工作效率，当你真正遇到问题的时候最好改变规则并且尝试新的解决方法。我过去肯定会这样做，但发现它并不是一个长期的解决方案。提高效率的第一步是找出

你规律性时间所花在的地方。首先，记录你每天早晨做的准备工作。你会发现你的时间花在像选择衣服这种可以在前一天晚上做的事情上。然后追踪你如何花这些时间的，找出它们的模式——像 RescueTime 这样的工具可以帮到你。一旦你知道什么事情占用你的时间，什么事情让你拖延，你可以开始改变这些习惯。我曾经在早上浪费了大量的时间来检查出我最喜欢的网站的新闻和更新。所以因此我制定了规则：我会边喝咖啡边做这件事情，当咖啡喝完的时候就意味着要开始工作了。这种方法只用于做我自己喜欢做的事情，但不用于我计划内的工作事宜。

养成帮助你停下工作的习惯

培养工作规律有助于运用时间，停止工作也是如此。你应该为自己设定停工时间，以免无止尽地继续瞎忙。例如，午餐前必须完成一件最重要的事，或者跟朋友约顿晚餐，强迫自己提高工作效率顺利赴约。这些正向奖励也会使你抱着期待愉快工作。所以，规定自己准时下班。可以安排跟朋友吃晚餐，强迫自己准时完成。此外，因为是要做自己喜欢的事，会更有动力赶快完成工作。Twitter 执行长依凡·威廉斯(Evan Williams)原本都在早上去健身，但他发现自己早上效率最好，之后逐渐下滑；于是他把时间规画切成两半，早上专心工作、中午去运动；或者傍晚运动前要完成今日任务，结果每个时段他都能保持充沛活力充沛、高效工作。

协同知识普及

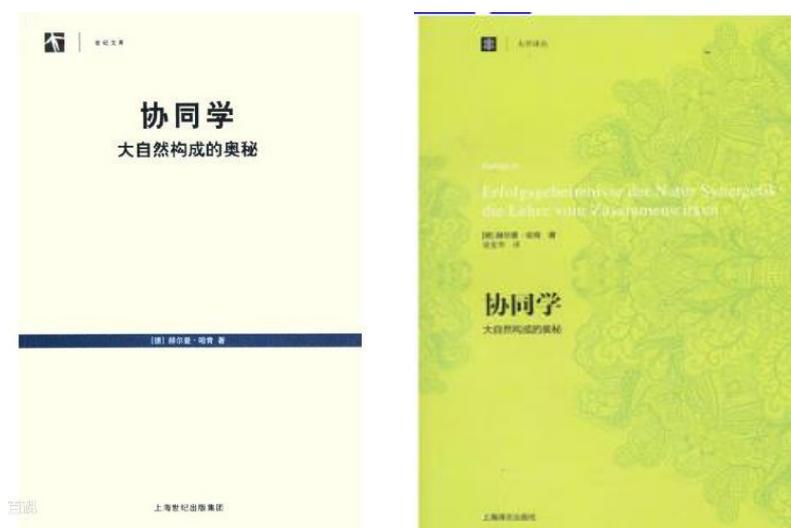
协同论简介

协同论 (synergetics) 亦称“协同学”或“协和学”，与耗散结构论、突变论并称“新三论”，是 20 世纪 70 年代以来在多学科研究基础上逐渐形成和发展起来的一门新兴学科，是系统科学的重要分支理论。也是“协同管理”的科学理论基础之一。

协同论的创立者是联邦德国斯图加特大学教授、著名物理学家哈肯 (Hermann Haken)。1971 年他提出协同的概念，1976 年系统地论述了协同理论，发表了《协同学导论》，还著有《高等协同学》等著作。

协同论主要研究远离平衡态的开放系统在与外界有物质或能量交换的情况下，如何通过自己内部协同作用，自发地出现时间、空间和功能上的有序结构。协同论以现代科学的最新成果——系统论、信息论、控制论、突变论等为基础，吸取了结构耗散理论的大量营养，采用统计学和动力学相结合的方法，通过对不同的领域的分析，提出了多维相空间理论，建立了一整套的数学模型和处理方案，在微观到宏观的过渡上，描述了各种系统和现象中从无序到有序转变的共同规律。

协同论认为，千差万别的系统，尽管其属性不同，但在整个环境中，各个系统间存在着相互影响而又相互合作的关系。其中也包括通常的社会现象，如不同单位间的相互配合与协作，部门间关系的协调，企业间相互竞争的作用，以及系统中的相互干扰和制约等。协同论指出，大量子系统组成的系统，在一定条件下，由于子系统相互作用和协作，这种系统会研究内容，可以概括地认为是研究从自然界到人类社会各种系统的发展演变，探讨其转变所遵守的共同规律。应用协同论方法，可以把已经取得的研究成果，类比拓宽于其它学科，为探索未知领域提供有效的手段，还可以用于找出影响系统变化的控制因素，进而发挥系统内子系统间的协同作用。



《协同视点》征稿啦！

主题：如何利用信息化的工具提高工作效率与效益？

包括但不限于：

- 1、您是怎么看待工作计划的？如何有效的设立工作计划？
- 2、如何利用现有的工具进行考勤呢？您觉得那些考勤方式真正能提高员工的工作积极性？
- 3、在互联网的时代下，哪些工具真正的提高了您的工作效率？

要求：内容可以包括但不限于提高工作效率的方法、工具、资源等

字数：1500 字左右

投稿：duanly@seeyon.com /协同给段良艳

稿费优厚！

期待你与更多伙伴碰撞出思想的火花！

精彩的文章还有机会推荐到《企业管理》杂志哦~

