

2017年第一期

# 协同 管理

Collaborative  
Management

协同研究院  
北京致远互联软件股份有限公司

# 协同 管理

Collaborative  
anagement

编 委：  
徐石、胡守云、黄涌、刘古权、程强、杨祉雄、陈颀、姚亚平  
主 编：刘古权  
执行主编：陈 颀  
编 辑：段良艳  
版式设计：李 琳

每季度最后一个月月末出版

## 卷首

大数据时代的组织 .....2

## 协同论道

协同以致远 .....4

协同管理应用价值量化表达探讨 .....10

协同管理信息化开启互联网+组织管理 .....19

## 管理视角

移动互联网场景下办公、工作和移动办.....24

互联网时代协同管理软件的价值 .....30

未来已来的泛场景协同时代2.0 .....34

## 技术撷英

移动互联网大数据场景下企业急需信息化规划新思维 .....36

协同环境下的生产力软件和服务 .....40

万物互联与组织级管理软件的发展趋势探索 .....44

## 企业 2.0

从“新”振翼 迈向互联 .....47

协同让青岛地铁“加速度” .....51

简约而不简单——郎酒集团的协同信息化之路 .....56

# 大数据时代的组织

文/刘古权

19世纪中期，有限公司的逐渐盛行，“公司”则成为了基本的经济主体。而随着互联网的兴起，一场“去公司化、公司消退”的新商业运动已经开始了，“互联网平台+个人”的组织架构已成为一种全新的组织。纵观现在的互联网公司，无一例外，都是平台模式，其实更多的企业和行业也都走向了平台化的结构。“互联网平台+个人的”结构方式需要更多的后台数据来支持前端的变化，大数据越来越重要了，所以，很多公司提出大数据战略，提出数据驱动组织。

理想的状态是组织都在一个数据库里，无须数据的交换和管理。现实中，企业数据孤岛却很严重。大数据时代，数据应该有主权概念和归属问题。有的组织内部的各部门，数据是严禁打通的，这就是各部门要有数据主权；有的组织内部的部分数据是要共享的，这就涉及到数据的交换，由此我们提出了跨组织的大协同概念，首先要尊重数据主权，其次是要安全可靠，即在不影响数据安全的前提下交换。现在这种应用场景特别多，如政府的行政大厅，工商局安装一套系统，税务局安装一套系统，行政大厅则是把人聚集到一起，办理工商业务时，需要填写一些信息，办理税务业务时，还需要填写一些类似或是相同的信息，其实在工商局填写的数据的主权属于工商局，而在税务局填写的数据主权则属于税务局，这就是数据的主权。但是对个人来说，数据信息主权应该属于个人，这就涉及到我们要研究的另一个课题，两个系统之间的数据是如何传输和共享的呢？在不影响数据主权的情况下，各个系统如何把数据呈现出来，其实这就是未来的互联网平台，即在互联网内的每一个点的信息主权都是分布在不同的数据库里面，这也是一个跨系统跨组织跨域跨业务的安全认证大协同。

我们经常说协同创造价值，而协同到底是如何创造了价值，创造了什么价值呢？这对致远来说是一个很大的思考题，例如协同记只录了开会的这件事情，可没记录开会的时间内容及可能产生的预期价值，这样成本及价值就显现不出来了。其实在大数据的时代，这些都是可以用数据来衡量的。很多CEO最关心的是收入和成本，那么协同如何量化成本呢？苏州艾隆科技股份有限公司，是一家新型智能医疗企业，2016年正式使用致远协同管理软件，全年协同表单统计已办33828次，协同33543条，协同系统对日常业务流程提升10%的生产力（或是至少节省10%的工作时间），按这个计算的话，人均减少时薪6.07元，一年平均减少费用10926元，全公司一年减少管理成本约191万元！这样CEO就知道原来协同管理软件节省了这么多的成本！CEO还

关心的效率的问题，想知道效率究竟低在哪里，到底是制度还是个人的行为导致的效率低？有这样一个客户案例：某公司购买了致远的协同软件，CIO发现印章的使用流程特别慢，经过一段时间的数据分析得到这个流程的最后一个节点的盖章员处理流程的速度很慢，平均3-4天才处理完，导致整个效率特别低。CIO找到这位员工了解情况得知，每次线上流程审批完后，线下还需要流程发起者到她那盖章，然后她才能处理这个流程，而流程的发起者经常在流程审批完后的几天内才去盖章，故导致她的流程处理非常慢。CIO得知这个情况后，稍微改动了一下流程——即在最后节点设置了触发功能，审批完成后会自动触发节点告知发起人，以便发起人能及时去盖章，从此公司的盖章流程速度提高了2倍！由此可知协同真的是创造了价值，也许价值不是那么的显而易见，可却是细无声的！

其实“互联网平台+个人”的组织结构决定了互联网的公司是没有管理的，全部是以绩效和目标为驱动的。这对我们来说是一个很好的机会，不管未来的组织模式如何变化，组织之间、个人之间、个人与多个组织之间的协同都是值得好好研究的。



# 协同以致远

选自《企业管理》对徐石的专访

“对协同的追求，是我存在的意义。我们就全心全意做好一个事业——协同，通过为社会创造价值来谋求发展、赢得尊重。”

“请稍等两分钟，把手头这点事儿处理完，我们就可以开始了”致远软件创始人、董事长兼总裁徐石对记者说。他在手机屏幕上点了几下，又对着屏幕简短说了几句，然后把手机放下，解释道：“刚刚回复了同事的几个问题，签批了两个报告，在一个临时讨论群组里发表了自己的意见。”徐石说，他现在的很多工作，都是在手机上完成的。有一次在机场看到徐石长时间在玩用手机，同行的一位企业家朋友忍不住好奇看了一眼，说：“原来是在签发文件，还以为你在玩微信呢！”。谈起这个插曲，徐石很开心，他说这就是移动协同带来的好处。别人一年只有365天，通过移动协同，随时随地都可工作，消除了很多等待，碎片时间也得以利用，相当于你的时间大幅增加了。

## 走产品化道路

从早期在中石油四川公司信息中心的工作算起，徐石已有20多年的IT从业经验。源于创业的冲动，1994年，徐石从央企买断工龄、辞职下海，创业初期为了生存，做过软件代理、系统集成，卖过电脑，因为心中一直有产品情结，在成都成立了奔腾电器，刚开始做硬件后来转而开发软件。

2002年，为了追求更广阔的市场空间和更良好的创业环境，徐石来到了北京。在用友集团创始人、董事长王文京的支持下，成立了用友致远软件，用友作为发起方，占股30%（后来由于公司上市的需要，用友退出了大部分股份，公司更名为致远软件）。公司成立初期办公地点在友谊宾馆，徐石和他的伙伴们埋头一年多时间，研发出了协同管理软件，经过验证后推向市场。

致远的协同管理系统，其中包含着完整办公自动化系统OA的功能。当时，用友在管理软件市场已拥有庞大的客户群，其解决方案涵盖从财务管理、进销存、客户关系管理到企业资源计划（ERP），却正好缺少办公自动化部分。因此，用友便用OEM的方式，将致远的协同管理系统作为OA模块，与公司的现有软件系统一同打包提供给客户。除了与用友的結合，致远也积极自建渠道，独立开拓市场。由于产品的灵活、易用，致远软件的市场逐步扩大，市场影响力迅速提升，成

为我国协同管理软件领域的龙头企业。

致远成立初期的这一市场经历，使很多人容易将致远协同管理系统与OA等同起来。徐石说：“无论从软件的技术构架、功能模块、应用范围和应用效果来看，致远软件均已超出了OA的范畴。我们是以人为中心的协同工作管理软件及企业运营管控平台，与传统的办公自动化工具软件有本质的不同”。

### 协同管理，以人为中心

协同，简而言之，就是互相配合地做事。任何组织，都是集合各种资源，以完成预定的目标与使命。因此，协同程度的高低，对组织的效率与绩效有着决定性的影响。组织是由人创建的，最终目的也是为了人生活地更好——从人出发，回到人，中间相关流程中最重要的节点也是人。人是组织中的核心因素。作为经济组织的企业尤其如此。企业的经营就是经营人，产品、利润、品牌等都是随之而来的副产品。正是因为敏锐地洞察到这一点，徐石将协同的概念与管理软件相结合，开发出协同管理软件，在管理软件行业定义、开辟出一个全新领域，并逐渐获得了业界与市场的认可。

徐石认为，传统管理软件以信息为核心，对物料、资金与流程这些易于定义、相对比较刚性的因素比较关注，对人的激发、尊重不够。“我们为信息化付出了半辈子的心血，我们总是在背数据和流程，在把活生生的人放到一个冰冷的、没有智慧的流程中间，放到了僵化的系统中间。试问，这就是未来吗？，这就是人本吗？”在一次管理论坛上徐石呼吁大家反思。“如果信息化是建一个大脑，那么这事儿干了30年，我们只造了左脑，没造右脑。管理被曲解了，人被淹没了。情感、兴趣、爱好、人文精神，这些与人的行为方式息息相关的东西被遗忘了。而一个好的管理一定是理性加感性的。”徐石认为，管理软件必须回到“以人为中心”的轨道，才能开启一个全新的未来。

徐石提出，协同管理软件要“以人为中心”，着眼于经营人、管理人的行为，而非仅仅停留在管控事件结果的层面。要把“人”作为构建信息体系的原点，去规范、引导、记录、分析和考核人的行为，实现人与人、人与组织、人与事或流程的协同，组织间的协同（泛组织协同）。

“协同管理系统给企业管理带来两个非常大的改变，一个是可视化；另一个是透明化。管理可视化、透明化之后，流程变得更通畅。”徐石说，过去靠人治、靠老板的威望，各种规章制度放在文件柜里、在人的嘴里、脑袋里，而不是在流程里。流程是一个很好的制度载体，因为在流程上面可以绑定各种权限，帮助人们形成协同工

作的习惯。常言道：“行为养成习惯，习惯影响性格，性格决定命运。”这一点非常重要。行为管理让政令通达，让业务管理更加顺畅、高效，将大幅减少或消除很好多企业制度和流程被大打折扣甚至得不到实行的现状，大幅提升企业的执行力。

协同软件的行为管理，将让令人头疼的KPI考核变得轻松而高效。徐石举例说，一个同事发起一次协同工作流程，相关同事会进行相应处理，每个人响应的速度、回复的准确性、意见的建设性都很容易被评估和定义，对应到岗位职责，就是一个人基本的KPI（关键绩效指标）考核结果。

另外，软件还可以记录并描绘出每个人的工作轨迹。一名管理者，在一定周期内跟谁联系最多、处理哪件事耗时最长等等，一张图就能看得清清楚楚。这样一来，可以检视和修正工作方向，提升工作效率。如果每个人、每个部门到整个组织都有了直观的效率图。“这个时候你还需要专门花时间去做KPI吗？如果战略是一个坐标图的话，你只需要不断检视效率图，进行对标即可。”徐石总结道：“很多企业家都抱怨员工的执行力不够，关键在于，员工对战略是否了解，是否知道他们该做什么。如果人的行为（做什么）是可控的，对于战略目标来说，不就是指哪儿打哪儿吗？”

目前，语音识别技术日渐成熟，例如，科大讯飞的带地方口音普通话识别成功率已达95%以上，这一技术将让协同管理系统更智能、更易用。管理者可以用语音发起工作任务与流程，这一指令被语音系统识别后，便自动启动工作按钮，牵动相关工作流程。比如，你对着系统说：“请把我昨天下午那份工作计划调出来，日期修改成今天后发给相关部门与人员。”协同系统听到指令，便可自动调出文档，修改时间后，发给预定的部门与人员，他们也会很快通过系统予以回复。

当然，这只是协同管理系统应用的一角。徐石展望说，随着大数据及云技术的发展，泛组织的协同将成为现实，协同管理系统可以轻松覆盖企业上下游，扩展到整个产业链及生态系统。

按照徐石的描绘，在未来的协同管理系统中，每个人在每一个流程、每一个节点的行为被有效地记录和分析，它会提供每个人的行为诊断报告，就像体检报告一样，这个报告可以精准描述个人工作行为效率的高低、在同事中间的贡献、工作的合理性以及岗位的匹配性。一旦每个人的行为都得到精准的定义和描述，我们就再也不需要繁琐的KPI考核了，因为每项工作的质量、结果都会被清晰的定义与显示出来。在企业层面，涉及企业运营的大量数据和信息会不断被收集，形成标准的大数据池。企业可以用自己的数据与行业标杆去对标，分

析和寻找差距，不断改进与提升。

徐石说，管理软件将进入与人工智能（AI）、大数据结合的时代，协同管理系统将越来越聪明、灵活、易用，越来越人性化。企业将从生产的自动化、工作的自动化上升到管理的自动化乃至决策的自动化。

### 打造协同生态体系

软件行业竞争很残酷，技术颠覆快。无论是开发语言、数据库方面。另外，互联网还没搞清楚，移动互联网就来了。移动互联网刚铺开，商业智能又出现了……

在软件功能方面，从根本上来说，管理尽管有理可循，但又千差万别，个性化很强。产品化方面，比较大的挑战是如何增强产品的弹性和异构的能力，可以实现客户定制化。徐石说，致远正是直面这一挑战，增强了软件的柔性、灵活性与易用性，甚至提供业务定制功能，让客户可以自由定义和修改业务流程，从而逐步获得市场认可的。

徐石说，在管理软件行业，既要有定力——不受IT行业浮躁商业模式的诱惑，又要有应变能力——能够把握和引领技术和市场趋势，主动迁移、升级技术平台，适时调整公司业务模式与发展战略。

随着技术的进步与市场需求的升级，2016年初，徐石提出了“深耕协同生态链”的战略目标，致远软件联手众多伙伴，共同打造协同生态链。致远软件公司的发展战略，从产品化，升级为平台化与生态系统化。目前，致远软件已与携程、滴滴出行、阿里钉钉、金山、云学堂等广泛跨界整合，以“协同+”模式为基础，将协同解决方案延伸到移动办公、企业商旅、商务出行、企业学习、企业统一通讯、电商等领域，相继推出“我到啦、小叮当、微协同”等移动创新应用，协同生态链的服务版图正逐步扩展。

通过致远的云应用中心，合作伙伴可在平台上灵活搭建不同的应用系统，面向市场提供服务。致远的客户也可将自己的协同管理实践总结、提炼成应用服务，为企业创造效益。云应用中心将软件企业卖产品、收授权许可费的方式为服务费分成模式。在新的时期，这样的商业模式更具扩展性，为公司的发展打开了更广阔的空间。

徐石表示，在在互联网及移动互联时代，致远的“协同+”平台，将充分发挥“连接器、定制器、进化器”的功能，为企业提供移动化、云端化、定制化、平台化、智能化、生态化的解决方案，与客户及合作伙伴一同构建更灵活、更敏锐、更高效商业模式。致远的产品与服务体系，可满足不同规模、不同发展阶段、不同行业属性的企业应用所需，从而让合作伙伴与客户在协同生态中共创、共赢。

## 以协同管理为使命

从2002年创办致远软件算起，徐石与他的事业伙伴们执着前行，拒绝电商化、金融化诱惑，在协同管理软件市场整整精耕了近15年，有媒体将徐石称为“矢志协同的‘愚公’”。

创业路上，难免遇到倍受煎熬或倍感遗憾的经历。有一段时间，受市场上的不正当竞争突发事件影响，公司危机重重，徐石曾经连续失眠将近20天，站着想坐下，坐下想躺着，躺着又要站起来——真正尝尽了“坐卧不宁”的滋味。对徐石而言，创业过程中最大的痛苦和遗憾，是事业搭档黄骁俭的不幸离世。黄骁俭曾任软件巨头SAP中国区副总裁、金蝶软件集团副总裁，思维敏捷、极具辩才，被媒体称为中国管理软件界“铁嘴”。黄离开金蝶后，从事咨询服务，与用友有过两年合作。在此期间结识了徐石。徐石以净资产计价，转让2%的股份给黄，邀黄加盟了致远，任销售副总。黄雷厉风行，大刀阔斧往前闯，经常背个包就下市场，到客户那儿去，电话也不打，不准人去接，到办公室就开干，干完就直接回酒店。黄在管理上作风硬朗，徐石则相对温和。经过一段时间磨合，两人配合得很好。公司在产品、模式、格局方面都有了长足进步。黄以他丰富的行业经验和职业素养，一方面为公司清晰地梳理了价值流程图；另一方面，为公司初步建立了经营体系以及营销体系的激励考核机制，为公司的持续发展奠定了基础。可惜，黄在致远刚干了一年半，2011年6月在南戴河游泳时不幸溺水离世。

事业伙伴英年早逝，让徐石在痛惜之余，也深深感受到生命的脆弱与无常。徐石说，这一意外加上20多年市场风雨的洗礼，让他看轻了生与死、看淡了名和利，更能认清和坚守自己的使命。

徐石还提到，他在试图参悟王阳明所说的“致良知”。徐石认为，良知是协同的根本，自私自利、没有良知者，是不会真正与别人协同的。让心静下来、定下来、沉下来，回归澄澈，回到初心，基于良知来确定自己人生目标与使命，让自己的思想、语言、行动与人生目标与使命一致，在高度“自我协同”的状态下，再与志同道合的伙伴协同、与社会协同、与自然协同。这样，人可以活得更简单、更坚定、更有能量。

徐石将“协同”当作自己的人生使命，也当作致远软件的企业的使命：“对协同的追求，是句宣传语：“因协同，而致远……”

徐石很清楚，所有管理思想、理念、模式、方法、工具，当然包括管理软件，目的都在于提升组织的协同度，关键在于，效果是否达到了。没有扎实的研究，没有突出的效果，协同就只是用来炒作的一个词汇而已。因此，徐石专门成立了一个致远协同研究院，由公司副

总裁、资深信息化专家刘古权博士担任院长，企业竞争情报实战专家陈颀担任执行院长，研究院集合了上百名来自产、学、研领域的信息化专家、组织行为学专家、协同管理专家及优秀的企业管理者。

除了探索将先进管理思想与模式与软件相结合的有效模式，分析和总结实践案例，并为客户提供管理诊断与信息化咨询服务，致远协同研究院还专门研究人与组织的行为模型，探索个人与组织工作绩效的评价方法与指数，研究组织形态的变迁，研究软件的发展动态与方向，跟踪国外新技术、新应用，并负责将这些成果植入软件……

近几年，研究院基于部分研究成果，先后出版了三本协同管理专著：《协同管理导论》《协同创造价值》和《互联网+工作的革命》。徐石透露，研究院将推出年度《协同管理白皮书》。目前，研究院正研发一套企业协同指数评测体系，这一指数有望成为企业管理是否健康的评判标准。按照徐石的想法，在未来，协同报告就是企业的体检报告，不仅能告诉你哪儿出了问题，还告诉你怎么治。徐石说，如果以百分制计，中国企业目前的协同度只有30-40分，提升的空间很大。

2016年11月，在浙江乌镇举行的“首届中国协同管理高峰论坛”上，致远软件与北大光华管理学院签署了战略合作协议，将整合双方资源，进行协同大数据及组织行为绩效的研究，这些研究成果将应用到致远软件的解决方案上。在乌镇的论坛上，致远软件联合包括行业协会在内的各界专家与企业管理者，共同发布了《协同管理·乌镇宣言》，作为宣言的主导者，徐石字斟句酌地检查、修改了数次，才最终定稿。徐石对这段话几乎可以倒背如流：

我们坚持以人为中心的协同管理思想，积极推动协同管理软件标准的建立，共同促进中国管理软件的变革、创新与发展。

我们致力于提升组织协同管理的运营绩效，推动组织变革与转型升级，为每一个组织和个人打造绿色、美好的工作方式。

我们坚持以互联网为依托，融入最新的科学技术，引领协同管理应用领域的持续发展。

我们倡导共建协同生态，通过协同管理平台，推动产业共享共赢，为中国组织管理进步作出更大的贡献。

我们倡导产、学、研相结合，构建协同管理完整的体系，深入研究协同管理的理论、应用及模型，并向世界输出中国的协同管理智慧。

“这段共同宣言，完整表达了我们的使命与志向。”徐石说。

# 协同管理应用价值量化表达探讨

文/陈颺

管理其实并不是企业的目的，而是达到企业目的的工具。关于企业管理有一个口号叫做“向管理要效益”，流传甚广，深入人心。一种管理思想、一项管理措施或者一个管理工具是否真的能带来效益，其实是很复杂的问题。在一般情况下，技术的力量是中性的，或者说是双刃剑，无法对其进行社会性的价值判断。对协同管理和协同管理（系统）平台的价值评判也是一样，会遇到这样的问题。协同研究院对此命题进行了长期的探索研究，先后提出过三套协同行为绩效指数体系，并结合致远互联软件股份有限公司的实际数据，进行了实证研究，并且取得了一定的成果。在对于协同管理和协同管理软件价值评价的定量化研究方面，协同研究院也一直在探索，希望寻找到有效的方法。2017年初致远协同研究院与北京大学光华管理学院合作联合提出一套协同工作行为指标体系。在此指标体系研究的基础上，我们提出了协同工作和工作管理平台的价值评估方法。在此简要介绍这套协同工作行为指标体系和这种“协同工作时空延展度量计算方法”。

## 1、协同工作行为指标体系

### 1.1 指标体系的设计思想

协同工作行为评价指标体系是评价工作的基础和核心，评价指标是企业及有关各方共同追求的目标。没有科学的指标体系，就没有评价工作的规范化和科学化。指标体系的设计，应将独立的单个指标按其内在联系有机组合，而不是简单堆积或拼凑，这样才能形成一个全面反映企业协同工作行为优劣的有机整体。指标设计的原则简单介绍如下。

#### 1.1.1 系统性原则。

指标体系是由一组相互间具有密切联系的个体指标所构成的，而不是许多指标的简单堆砌。指标之间须具有一定的内在逻辑关系，共同构成一个有机统一体。要尽量包括系统涉及的一切方面，对于定性问题应有恰当的量化标准从而形成定量指标的一部分，以保证评价不出现片面性。在实际评价过程中，为加强对某方面的重点评价，有时需要从不同角度设置一些指标，以相互弥补验证。企业协同工作行为涉及的因素较多，其指标体系在确保有一定的涵盖面的同时，还要突出重点，不能把所涉及的全部指标归入体系中。

### 1.1.2 典型性和科学性原则。

该指标体系应当是建立在科学的理论基础之上，用科学的方法和理论构建指标体系。同时要确保评价指标具有一定的典型代表性，尽可能准确反映出企业协同工作行为的情况，即使在减少指标数量的情况下，也要便于数据计算和提高结果的可靠性。另外，评价指标体系的设置、权重在各指标间的分配及评价标准的划分都应该与目前企业协同发展状况相适应，并且应结合目标市场的实际情况。

### 1.1.3 动态性原则。

有关企业协同工作的研究在不断发展，工作行为也多种多样，要适应时代的要求，应有战略眼光，预见较长时间的规律，以及对企业现实的指导意义。协同工作行为是一个动态发展的过程，要结合协同工作行为的特点，不断试验和修正，制定出合理的评价指标。

### 1.1.4 可操作性原则。

指标体系在实际操作中应是可行的，指标体系的设置应尽量与现行的统计指标、业务核算指标等统一，使评价指标所需的数据易于采集；指标体系要繁简适中，计算、评价方便；明确、易于操作。因此我们考虑在现有的协同办公平台上直接读取相应指标用来评价协同工作行为。

## 1.2 协同工作行为指标体系的构成

依据以上设计原则，我们进行了深入调研和探讨，并咨询了协同工作行为领域的相关专家，同时考虑到指标数据在协同办公平台中的可获取性等因素，最终确定在初步研究中，协同工作行为可以通过读取系统中的如下数据指标来分析，一级指标指系统中的一级或二级菜单功能，二级指标指系统中相应一级菜单下的各项数据指标。同时，由于系统数据实时更新，在评价协同工作行为时，我们会取一段固定时间内进行指标数据的统计，来缩小范围，得到更准确的数据。

表1：中国企业协同工作行为指标体系

一级指标	二级指标
工作计划	发起频数
	关联人数
	知会人数
	回复人数

电子邮件↔	发起数↔
	通达数↔
	接收数↔
	单位时间内的回复数↔
会议管理↔	发起数↔
	单位时间内的参加数↔
	会议规模↔
协同工作↔	发起数↔
	单位时间内的回复处理数↔
	附件数↔
	发起针对数↔
	被加签数↔
	被转发数↔
文档中心↔	上传文档数↔
	分享文档数↔
	下载文档数↔
调查↔	参与次数↔
	总发起数↔
讨论↔	参与看帖数↔
	回帖数↔

项目↕	参加项目数↕
任务↕	发起任务数↕
	接受执行任务数↕
M1/PC处理数占比↕	— —↕

下面是对各项协同工作行为指标的诠释：

### 1.2.1 工作计划：

组织的所有协同行为都是为了实现组织战略目标而产生的，直接或间接地服务于组织战略目标实现。在组织确定好战略目标后，要根据目标制定相应的任务计划，包括年计划、季度计划、月计划、周计划等层次，并对所有计划的制定、实施、完成进度、负责人员进行管理，以便实时了解计划的完成效率、不断调整计划提高工作效率。

在致远协同办公平台中，我们从“目标管理”一级菜单下的“工作计划”这项子功能数据库中读取相应数据，形成工作计划下的二级指标，具体数据指标解释如下。

#### (1) 发起频数

发起频数指的是个人在一段时间内，通过系统发布的各类计划的总数。通过发起频数的多少，可以看出个人对工作计划的新建以及管理，发起频数越高，说明个人对工作计划的管理越有效。因此，此项数据为正项指标。

#### (2) 关联人数

关联人数是指个人所发布的计划中所关联的人员总数，这体现了工作计划的协同和统一。关联人数越多，则协同程度越高，因此，此项数据为正项指标。

#### (3) 知会人数

知会人数是指工作计划发布后，能够通过系统查看该员工工作计划的总人数，这体现了工作计划的公开程度。知会人数越多，则共享协同程度越高，为正项指标。

#### (4) 回复人数

回复人数是指工作计划这项工作发布后，被企业内其他成员看到之后进行回复的总人数，体现了沟通和交流的能动性。回复人数越多，说明工作计划被查阅被关注的程度越高，协同度越高，为正项指标。

### 1.2.2 电子邮件

电子邮件的收发体现了企业组织内部的沟通。沟通是协作的必要

前提与保障。沟通的效果在很大程度上决定了协作的效率。沟通是完成协同目标，推进企业工作的重要手段。在公司内，员工和中级主管平均花在内部沟通的时间大约占其工作时间的40%-50%，而对于高层主管，这个比率会更高。

#### (1) 发起数

电子邮件的发起数体现了沟通次数的多少，除了协同办公平台之外，选择电子邮件进行沟通，更加方便组织成员相互交流，避免沟通渠道单一。因此，此数据指标为正项指标。

#### (2) 通达数

电子邮件的通达数指的是电子邮件发送之后成功到达收件人处的数目，体现了通过电子邮件进行沟通的有效性，通达数越多，说明沟通越有效，协作越合理。因此，此数据指标为正项指标。

#### (3) 接收数

接收数指邮件被成功接收和查看的数目，和通达数所代表的含义相同，为正项指标。

#### (4) 单位时间内的回复数

单位时间内的回复数值的是在规定的单位时间内邮件被回复的数目，体现沟通的及时性和有效性，为正向指标。

### 1.2.3会议管理

会议管理体现了组织中召开会议的数量和频繁程度，能够体现组织间协作和沟通的效果和效率。会议管理方面的三项具体指标皆为正向指标。

#### (1) 发起数

会议的发起数指的是组织成员发起会议的总数目。

#### (2) 单位时间内的参加数

单位时间内的参加数指的是组织成员在规定单位时间内参加会议的多少。

#### (3) 会议规模

会议规模可用人数进行衡量，指的是参加人数多少。

### 1.2.4协同工作

协同工作体现了组织成员的工作情况，所发布的工作流程，工作内容等相关信息。从中可以看出组织成员的流程管控行为。流程或者流程化是提高效率的工具和方法，也是管理的工具 and 手段。流程管控实现对组织的业务和管理流程的规划设计、优化运行、执行监控、风险防范和绩效管理。

#### (1) 发起数

发起数是指组织成员主动发起的协同工作数目。发起数目越多，

协同工作的次数则越多，为正向指标。

(2) 单位时间内的回复处理数

此数据指标可以体现协同所关联的人数多少，正向指标。

(3) 附件数

附件数指协同工作中所关联的附件多少。

(4) 发起针对数

指发起的流程被设定为接受者的数量。

(5) 被加签数

指一项协同被加签给其他人的次数。

(6) 被转发数

指一项协同被转发的次数。

### 1.2.5 文档中心

“文档中心”这一功能在系统中“知识管理”的菜单下，体现知识管理的行为。

知识管理是指：让组织中的信息与知识在获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新的过程中，达到不断创新的目的，并回馈到知识系统中，让个人与组织的知识得以永不间断的累积，成为组织的智慧资产，有助于企业做出正确的决策，适应市场的变化。简单的说，知识管理就是运用集体的智慧，提高应变和创新能力。

(1) 上传文档数

指组织成员在规定单位时间内所上传文档的总数，上传文档数越多，说明成员对组织知识管理的贡献越大，正向指标。

(2) 分享文档数

分享文档数体现了企业内部知识共享的程度。所谓知识共享，是指实现企业内部和外部知识的整合，打破原来职能性分工所导致的障碍格局和组织内部的不良竞争气氛，把原来分散控制的知识转变为由企业整体共享。为正向指标

(3) 下载文档数

下载文档的数目体现了知识的复用性，是指知识被定位后被重复利用的过程。知识被应用到工作流程中解决问题或制定决策的过程频度越高，就越能体现知识的价值。为正向指标。

### 1.2.6 调查

(1) 参与次数

指组织成员参与调查的总次数，为正向指标。

(2) 总发起数

指组织成员发起调查的总次数，为正向指标。

## 【致远协同研究院原创文章系列】

### 1.2.7讨论

组织内部发布讨论以及组织成员参与讨论体现了组织的文化。组织系统的运作是否达到高效化离不开强而有力的优秀组织文化作为其内在支撑。组织文化虽然看不见，它却具有导向力作用，强烈地影响着组织成员的行为，借助职工价值取向的力量为企业目标服务。

#### (1) 参与看帖数

指组织成员所参与并浏览的帖子总数目，为正向指标。

#### (2) 回帖数

指组织成员回复的帖子数目，为正向指标。

### 1.2.8项目

参加项目数指的是组织成员参加到项目的执行中的数目，正向指标。

### 1.2.9任务

#### (1) 发起任务数

指的是组织成员发起的任务总数，为正向指标。

#### (2) 接受执行任务数

指组织成员接受以及执行的任务数目。

### 1.2.10 M1/PC处理数占比

指组织成员在M1移动端以及PC端处理协同或其他事件的数目比例。

这一套协同工作行为指标体系是由致远协同研究院和北大光华管理学院组成的联合项目组，在前期研究工作的基础上提出的。基于此指标体系的研究工作还在进行之中。

## 2. 协同工作时空延展度量计算方法

### 2.1协同工作时空延展度量计算方法的提出

致远协同研究院在2015年编写《互联网+工作的革命》时，对移动互联技术对于工作方式的变革进行了深入的研究和探讨。在准备的研究内容中，我们着重探讨了移动互联技术、感知定位技术、云计算和大数据技术、人工智能和协同技术对工作时间和空间的延展，特别是提出组织商业（运转）时间概念，并对碎片化时间精细分析。这些内容后来编入《移动互联时代的工作——趋势、方法、工具、资源》一书。今年3月15日适逢致远软件十五周年华诞，徐石总发表了《新协同 新价值 新致远》的致辞。其中提出一个类比：“一个不协同管理的企业一年只有365天时间，协同管理化后，这个企业一年至少有500天！”这给我们一个灵感的

启发，这不就是协同对企业的运转做了时间维度的延展么！在此启发之下，我们立即整理思路，提出了协同工作时空延展度量计算方法。

## 2.2 协同工作时空延展的概念

协同工作行为是指组织（企业）中的成员个体在工作中需要与组织中的其他人、资源和业务流程相互协调、配合的行为。在更深入的层次也指组织中的个体、群组之间自发结成的团队或群落等自组织行为。

### （1）协同工作空间

协同工作在传统意义上只能在各个协同要素在同时共现的条件下展开。通俗地理解，工厂、田园、车间、办公室就是这样的能让组织成员个体以及工作资源“同时共现”的协同工作空间。

### （2）协同工作时空

协同工作空间一般意义上是一个物理场所，配置有相应的工作（生产）设施、设备、资源等，而在其中进行协同工作的成员（员工）或与之发生交互作用的成员（如客户），并不时时都处于这个场所，一般而言存在“办公时间”或“工作时间”，因此对于组织成员而言，只有在工作时间中的协同工作空间才是可以有效协同工作的。这样就形成了一个称为协同工作时空的四维空间。关于仅有机器人操作的智能工厂（无人工厂）作为一种特例，将另文讨论。

### （3）协同工作时空延展

通过采用技术手段、工具和管理方法可以超越传统意义上的同时共现，使得协同工作可以移动、远程进行，并且可以异步实现同步结果，就等同于将协同工作的时空进行了延展。在特定技术条件（如使用协同工作和工作管理平台），这种时空延展是可以观测和度量的。

2.3 协同工作时空延展方法中的参数定义  
组织工作空间的一般定义是办公场所或工作场所。一般工作场所都有惯例的开放时间或工作时间。正常工作时间一般是朝九晚五，其余的算加班。第一个参数就是正常工作时间，严格地讲是工作场所规定正常工作时间，用 $T_0$ 表示：

$T_0$  单位：小时。一般取值： $9:00\text{am}-5:00\text{pm} \in W1-W5$ ，日常量为8。

非工作时间附加协同工时。这是指正常工作时间之外通过协同技术等实现了协同工作的时间，即非 $T_0$ 协同工作附加时间，标记为 $T_{\emptyset}$

$T_{\emptyset}$  所有协同工作中不属于 $T_0$ 时间的。特别指致远协同平台在

线时间的,

这两个量都可以按时间段: 年、月、周、日来进行统计计算。

协同工作时间总长:  $T_{cw}=T_o+T_\emptyset$

对个组织中的个体、团队、分支机构、整个组织都可以计算 $T_o$ 、 $T_\emptyset$ 和 $T_{cw}$ 。

#### 2.4 协同同工作时空延展度量的计算

显然,  $T_\emptyset$ 就是在组织使用了协同工作平台之后, 额外增加的协同工作时间, 这是组织成员在办公室之外、八小时之外, 做出的协同工作贡献。因此可以表征协同管理(平台)为组织带来的价值——工作时空的延展。计算如下:

价值增加率 $V_a$ :

$$V_a = T_\emptyset / T_o * 100\%$$

如果要换算为协同管理平台为组织提高的有效工作天数为:

$$D_c = (V_a + 1) * 365$$

结语

协同工作时空延展度量计算使用计算工作时间的的方法实现了协同管理(协同管理平台)价值的量化表达。这一方法还有一个空间变换的表达, 利用协同工作空间扩展的方法来体现协同工作平台为企业带来的价值。这个方法是用办公场所工作台(一般用PC终端并且IP或协同平台系统定位)工作时间 $T_p$ 和移动工作时间 $T_m$ 的差异来计算协同贡献率。这个方法还可以用精确的事务处理量来代替工作时间, 提供更加详尽的协同管理(和平台)对组织的贡献。

# 协同管理信息化

## 开启互联网+组织管理

文/胡守云

中国企业在改革开放以后蓬勃发展了三十余年，企业信息化也高速发展了近30年，从最早的纸质文件到DOS版的wps稿纸文件（也算中国特色了）、word文档的企业档案的电子化，到财务软件因应国家要求对资金和报税管理而全面普及，再到ERP对采购、销售和生产过程的物流、资金流和票据的管理，随着企业互联网站的市场应用，而各类用于设计、研发和生产过程的专业生产和研发工具软件也得到了极大的普及，不仅仅是文字和数据处理了。

企业信息化支撑了企业组织的规范化管理，但中国企业的效率似乎并没有因信息化而大幅度提升，回顾中国经济高速发展的引擎，我们看到的依然是低廉的劳动力和巨大的需求市场，加上国家在基础设施的巨大投资拉动，我们过了几十年的好日子，以至于2016年中国的出境游人数超过了1.2亿人，这基本上是整个日本的人口。

进入21世纪的今天，低廉的劳动力消失了，资源已经被过度利用，因而环境和食品安全成为主要的抱怨点，而我们人均的GDP实在是不高，ERP希望大幅度提升企业效率的期望没有完全实现，究其原因在于组织效率不高，协作效率很低，这既是今天的静态现实，也说明我们企业发展具有巨大的发展空间。试想，如果我们的组织效率提升到美国的1/3的水平，我们的GDP增长将上升100%，从宏观上来看，这不算一个非常高的目标。

分析原因是多方面，其中我们的组织效率不高在于企业组织机构、部门和人的效率不高，协作效率不高，信息不对称和制度执行不到位是关键，而传统的ERP信息化将人也作为资源进行管理，将人进行了“物化”，以机械论的管理对生产线和物资进行控制和管理，可能是走错了管理的方向。

管理应该是对人的管理，企业的发展应该以人为中心，企业发展的目标是以提供产品和服务给客户，从而盈利为目的，所以以人为中心构建企业的管理信息系统，这是企业管理的根本性出路。更进一步，如果能够实现跨组织、跨企业之间的价值链和生态链的协作，将有可能大幅度提升产业的效率和质量，而这也需要信息化做支撑。

从生产管理走向组织管理，再从组织管理走向生态管理，大幅度提升生态协作链的效率及个人效率、组织效率和生态效率，成为组织信息化的新的发展方向。

以上介绍以企业举例，而实际上政府、事业单位也都是有目的的组织系统，虽然不会直接以盈利为目标进行考核，但为保障目标的实现和组织的长期可持续有效，组织效率的提升，人员效率的提升依然是根本，基础是一致的。

企业发展数百年，企业的管理也经历了百年的发展。企业管理领域群星闪耀，管理学从林蓬勃发展，而企业信息化对企业管理增加了新的元素，能够在信息层面解决企业信息不对称的问题，从而减少中间的管理环节，实现组织的更加扁平化的管理，也能够使得企业之间的信息交换和互动变得更加快捷，而契约可以通过互联网进行组织从而大幅度提升效率和客观性，这些改变了组织管理的某些形态，但没有改变组织的本质，组织的部门化、层级结构、专业化分工以及制度管理与协调依然是组织管理的基础结构，通过岗位和职级的定义，个人在企业这种二级组织结构中获得了确定性的位置，使得组织上下级、横线的协作具有了确定性的规则，能够积聚人力资本，实现组织的目标，因而组织这种有机的结构本身通过信息化进行了增强，更大规模的组织以及组织内的团队协作、跨部门协作成为更有效的方式。由于企业与客户间的信息交流的通路已经没有障碍，配合企业机制的改进，能够使得客户服务、企业产品发展更加有效率，客户参与的组织产品规划、设计和研发成为可能，但这些都是基于组织本身的结构，应该说，企业信息化没有改变组织的层级结构和分工体系，组织规模变得更大的同时组织的层级变少。

回到组织管理本身，依然以企业为例，企业生产的目的是为了获得利润，企业生产的组织按照经济学理论包括土地（资源）、资本和劳动力，被成为生产三要素，发展经济学强调技术和企业家的作用，认为企业家精神是根本，有些加入了企业家要素（也有的加入了技术要素），而企业家和技术是企业组织生产过程和要素的利用效率的提升，是一种综合的因素。以一般的工业企业为例，在生产的增值部分中，劳动力成本在55%~70%之间，而这部分构成要素的效率构成了企业的主要产出与成本之处的比率，以62%为中值进行计算，如果人的效率提升20%，则企业的人均产出将增加12.4%，这是非常巨大的产能增长，因而以人为中心提升组织效率是供给侧改革提升效率和产能的根本，技术改造固然可以提升人均效率，但需要巨大的投资和缓慢的技术增长，而对于人的效率的提升将大幅度提升组织效率。

综观中国的企业，以市场经济配置资源和产品竞争从上世纪90年

代初开始全面展开，赶上中国经济高速发展的好时机，因而以做大为基础的量的增长成为了企业增长的主流方式，而根本的原因在于中国市场的巨大需求（想想13.7亿人的消费能力的巨大增长需求），但随着农村劳动力转入城市（含城镇）接近尾声，大量的中产的兴起，我国的经济消费以填补空白式的经济增长模式已经不再有巨大的机会。另一方面，出口方面因为劳动力成本低廉的成本优势也已经不再，而我们产品的质量却还未上升到中产需要的水平，因而不是出口的问题，而是出国游的买、买、买的不断的消费进口，这本身就预示着消费结构需要升级和变化，推究产品质量和品质的提升，软技术实力和管理能力是根本。

中国经济和社会的巨大进步变化，逼迫中国企业做出响应，而互联网特别是移动互联网技术提供了这样的机会，我们有机会通过侧翼进攻的市场策略方式，大幅度提升中国产品的质量和品质，从而大幅度提升竞争力，比如产品本身智能化并通过物联进入互联网可以成为“互联网+产品”，生产现场和过程的智能化和互联网化可以成为“互联网+制造”，而对于中国企业本身的互联网化改造，可以称作“互联网+组织”，需要特别说明企业本身就是最近300年才大规模兴起的二级社会组织（一级组织是家庭），而政府作为二级组织已经有数千年的历史，特别是中国的两千多年帝制封建积淀了大量的组织级管理经验（也有糟粕），批判式的吸收融合将会产生很大价值。

组织作为一种社会概念，是一种虚拟的非物质化的有机结构，我们不能称一个办公楼代表企业，也不能说国家关于公司注册的一纸文书就是企业，当然企业法人代表也不是企业本身，现代企业作为一种法人机构，是一种能够行使经济责任、创造物质财富的生产性经营结构的实体，其实是虚拟体，仅仅存在于我们能的认知和法律的许可之中，正因为这样，企业的信息化本身不是对仓库、资金和账本的信息化，而是对组织本身进行信息化的描述，这才是信息化的本源。

组织是什么、组织有什么是一个高度复杂的问题，管理学上有很多不同视角的描述，比如巴纳德认为组织是由目标、意愿和沟通构成，明茨伯格对组织的内涵和外延做了相对精确的描述，对组织内涵来，包括部门、团队、人员，因为目标而存在，是任务协作的集合体，组织结构是实现组织目标的方法和手段，组织架构本身是战略的实现工具，而岗位分工、部门和层级结构是系统论的复杂系统的基本结构，虽然不完美，但由于能够聚集大量的人员分层、分类协作，迄今为止也基本上是唯一可靠的可持续的结构，虽然有各种变形，也是一个基础的架构。

组织模型是组织构成的“有型实体”的基础结构，职场中的人员

通过部门、岗位、职级决定了个体作为职业人士在组织中的位置，也决定了向谁汇报、做什么工作以及作为管理人员安排哪些人员的工作的指挥职能，组织因为“有形的模型”而形成了组织的管理架构，也由此决定组织横向和纵向的协调机制、命令链，而人是组织工作的中心，他们以团队的模式按“群落”方式工作，形成了强大的组织能力。

纵向的命令、汇报，横向的组织协调以形成业务能力从而服务于客户，使得组织的制度建设、政策法规和直接的命令指挥都需要大量的信息互动和沟通需要，而传统的管理软件比如ERP对这些基本上没有描述，所以严格意义来说，虽然资金管理、物流管理和票据管理（其实票据是对有形的生产性事务的信息化）也属于企业管理的范畴，而其更像是专业管理的软件，为某一方面或者某一个部门的目的而服务，虽然资金是企业的基础也是资本的主要形式。

协同管理软件以组织本身作为信息化的对象，以人为中心，对组织的内涵、外延和组织运转的工作过程的行为进行信息化，对组织概念中的单位、部门、岗位、人员及其职级进行信息化描述，定位了人作为组织这种社会结构中的位置，抓住了工作行为的基础结构，通过工作流程将制度化的工作串接起来，使得组织的制度的落地执行过程被信息化了，从而使得组织的基础运作过程得以自动执行，对于自动化的流程来说，人的工作行为成为了自动运转的组织行为中的一个节点。另外一方面，将组织运转所需要的知识比如针对客户的解决方案、内部的命令、公告和通知以非结构化的知识文档的形式组织起来，以树状的文档结构，从属于单位、部门和个人，扩展支持组织中的团队协作场景，比如项目协作、问题解决团队等的结构。

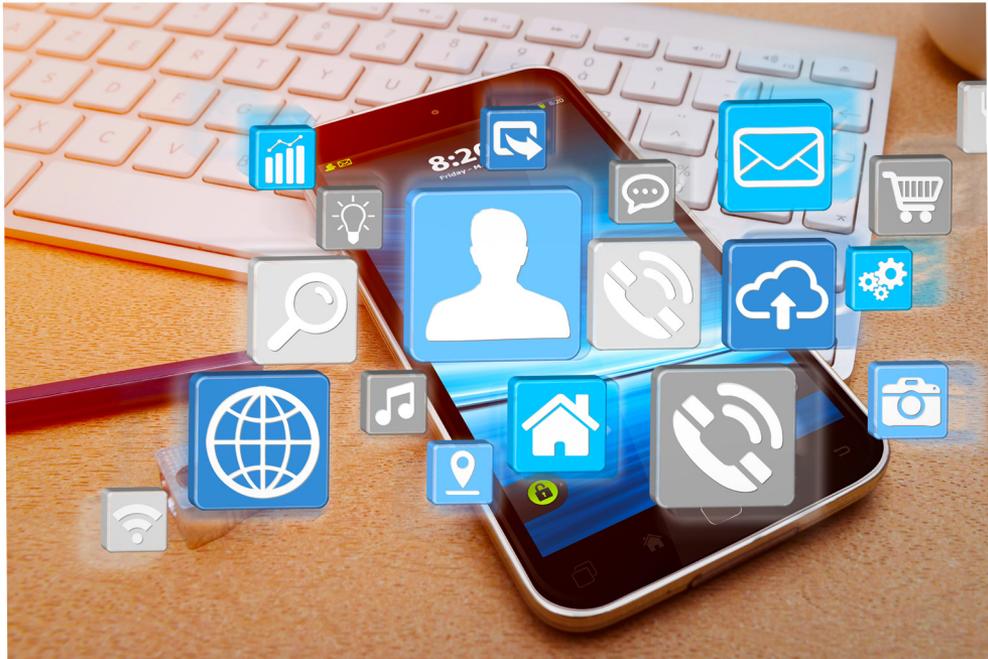
再进一步，组织与组织中人的工作界面我们称之为组织的门户，或者称之为我们的办公控件，而就其本质来看，现实中的物理办公空间不仅仅是生产产品的场所，更是组织内部相互协作、沟通的工作场所，是工作活动的场所，而这个场所本身也是也应该信息化并互联网化的，注意到此时的门户不仅仅是信息、文档和知识的聚合场所也就是通常的互联网门户，更是组织活动的场所，从而成为互联网化的工作空间，是组织的虚拟的工作场所。

再进一步抽象组织的概念，我们将组织视同为一个基于社会的产物，一种社会化的物种，给予组织以生命特征的有机结构的延展，我们可以洞察到组织作为社会的构成因素，基于互联网开放、互动和连接的结构，组织可以成为互联网中的一个自组织、自学习、自成长的有生命的有机体，从而实现组织在互联网下的智慧存在，人在组织中成为组织的构成单元，与组织本身进行连接、互动和融合，而组织外

的组织也就是组织之间可以互动，从而构成价值生态，组织与社会中的人可以互动、共享和分享信息，从而构成一种B2C的互动关系，这在传统的缺乏互联网连接的社会中必须是依据人的记忆、思维而存在与人的头脑中，互联网带来了组织的“客观的第三方”存在，使得组织在互联网下活了起来。试想，在互联网下的虚拟办公空间将来取代现实的办公室的场景，如果加入VR、AR等特性，组织的空间也可以加入虚拟的三维场景结构，比如视觉构造（现在很多游戏已经部分实现），从而使得虚拟的办公场景与现实的办公场景实现融合，比如会议室、办公室，至少可以扩展会议室和办公室的结构，能够在容纳10个人的会议室、办公室为基础，通过互联网的现实增强技术使得办公、会议空间扩展从而支持更多的人在既是虚拟也是现实的办公空间中协同工作。

回到目前致远协同管理软件来看，我们已经完成了单位、部门、岗位、人员和职级的构造，扩展出了集团的架构，对于门户空间、团队协作的项目空间，以及基于业务的协作空间（CAP）的构造，初步完成了组织的互联网构造，未来进一步扩展这些结构，加强协同理论研究，将组织中的单位、部门、岗位、人员直接做为互联网信息化的主体，一定是可行的，而对于人员，从基于互联网的工作过程的记录到工作过程本身进入互联网空间，成为互联网线上的一个组织行为活动，这将使得组织突破现实的物理空间的限制，甚至部分地代替人的管理工作，而象承上启下的传达型管理工作被替代，汇报的信息因时空限制而加快，从而可以大幅度提升组织的命令链效率和管理幅度，实现组织的降低层级的扁平化管理，极大地提升组织工作的效率。

更进一步，探索网络化的“部落式”的团队协作结构，构造互联网下的组织生态结构，也可能有更大的发展机会。



# 移动互联场景下 办公、工作和移动工作

文/崔强 陈颀

工作和办公，其实就是一回事，在今天就更是如此！

让我们首先来考察一下“办公”一词的含义。在现代汉语词典中，对“办公”一词的解释是：处理公事。那么这里的“公事”指的又是什么呢？指的是公家的事；集体的事。还特别解释道，区别于“私事”。

词典在这里还有一个解释：〈口〉指公文：每天上午看~。意思是口语中公事可以指代公文。“办公”与“公文”的这种关联非常值得关注，后面我们还会详细讨论。而对“公家”则解释为：〈口〉指国家、机关、企业、团体（区别于“私人”）。综合起来考虑，“办公”就是处理国家、机关、企业和团体的事务。

在西方人的心目中，“办公”又是什么意思呢？比如在英语中，我们发现它居然没有一个词与中文的“办公”直接地对应。也就是说，只有“办公室（office）”没有直接对应的“办公”。通过双语词典检索“办公”一词，得到的解释是：

handle official business; do office work; work (usu. in an office)。

显然，这是用“official”或者“office”来定义“办公”的。因此我们就需要考察“official”和“office”。检索得到“official”的核心语义解释为：

1. 职务上的，公务上的，官员的，公的；担任官[公]职的。
2. (出自)官方的，法定的，公认的，正式的。
3. 官气十足的；讲究形式的。

其英文解释为：

a person who works in government; of or about a position of trust, power, and responsibility. 概括起来讲，official是关于公务、公职的，常常用于政府或军队的官员的。

“office”则定义为：

1. a place where business is done;
2. a place where a service is provided;
3. a place where written work is done in connection with a business: office work;
4. a government department;
5. employment and special duties: the office of president;
6. a position of some importance.

核心意思是处理事务，办理业务，进行交易，做工的地方。与中文的情况相同，这里也有一点值得注意，即特别指出这还可以是一个做文书工作(written work)之处，但不是书房，因为它被限定为in connection with a business。

综合判断，在英文语境下，办公的公共职能是其本质属性——办理事务、业务、交易。办文是其中的一种形式。

在中西方语言中，办公的说法存在很大差异，但也有相通的地方。比如把办公室和文书工作联系起来。说办公室是办公的屋子或者机关、学校、企业等单位内办理行政性事务的部门。

办公，通常指的是一种代表团体和组织的行为。你以组织机构、企事业单位的名义去做事，或者为这些组织机构、企事业单位做事，就属于办公——办公事。办公也可以理解为是一种协作行为。因为要与他人“办”事，“非私办”的事。什么是“非私办”的事？代表组织或者为了组织办事，即为办公。其实，现今的社会组织机构呈现多元化的形式，有的机构或者私营企业只有少数几个人甚至一个人构成，但仍然是组织或者企业。它以社会主体的形式面向公众、市场

或特殊群体，为之做事仍属于办公。某世界软件巨头上个世纪八十年代进入中国，最初在北京设立办事机构时只有一个办事人员。个体户（个体企业）对外营业时间也叫作办公时间。

名词“办公”的采用实际上与“做事”场所局限性（即不可移动性）是密切相关的。因为所要做的事、资源不在工作者的身上或身边。比如说，你要为某人的某种需要开具介绍信或者证明信，还要加盖公章，印制格式的空白介绍信或者格式证明文件，还有公章都放在办公室。甚至开一张发票也要接收发票的人到某个办公地点去现场开具。

“办公”实则是中国独有的术语，其实它的意思就是工作。通常我们意会为在办公室或者其他工作场合做事情，谓之办公。办公另有两个用法也很有意思，当作上班或者营业。如邮电局、银行之类的服务机构，人们常常说它们“办公”“不办公”。7点之前人家还没有开始办公，5点之后人家也不办公了。邮局周日也办公，指的就是上班或者叫做营业。请注意以下的表述方式：

在银行门口，有人说，都上班好半天了怎么还不开门？这里的上班和开门分别指的是，银行员工的上班时间——到单位开始工作，银行柜台的办公即营业时间。

通过语义分析可以看出，办公是工作的典型状态。通常强调办公时，一般与信息处理及交换活动联系比较密切，并且交换的对象也更多的是与人交换信息或物品及服务。说工作时，意义更加宽泛，可能涵盖有与物的相互作用。比如钢铁工人，说我在钢铁厂工作。他的话语意思中会涵盖他做加工等活计的劳动，但这却只是工作的一种组成部分。Google百科知识的定义中，将办公定义为：1) 处理公事；2) 上班工作。显然，认为办公即是工作。而在《维基百科》中，“办公”干脆重定向到“工作”词条去了。根据上述分析，不难得出结论：办公就是工作。办公是工作的一种典型形态。

### 工作、办公与劳动

要想深入地讨论办公与工作，那就还有一个概念需要稍作讨论，这就是“劳动”。从劳动、办公到工作的概念有一个发展演变过程。随着人类劳动中智力密度的不断增加，脑力劳动成分逐渐加大。劳动者从以物体物料对象为主工作者，变化为以信息和交互为主的知识型员工。体力劳动逐步为机器和机器人所取代，因此人的劳动正在演变为大部分为机器所取代，而人却更多地演化成所谓的知识型员工（管理学大师彼得·德鲁克上个世纪六十年代提出的概念）。原本以渔猎、耕作为典型的劳动场景，因工业革命和城市化发展，而渐次被各种形式的工作所取代。虽然田间地头的耕作和工厂车间的铸柳车削还

存在着，但所有这些劳动也逐渐地被泛化为工作。

移动办公、工作

移动工作是移动办公的延伸和泛化版本。百度百科和微软的网典给移动办公的定义是：

“移动办公”也可称为“3A办公”，也叫移动OA，即办公人员可在任何时间（Anytime）、任何地点（Anywhere）处理与业务相关的任何事情（Anything）。

这种全新的办公模式，可以让办公人员摆脱时间和空间的束缚。单位信息可以随时随地通畅地进行交互流动，工作将更加轻松有效，整体运作更加协调。利用手机的移动信息化软件，建立手机与电脑互联互通的企业软件应用系统，摆脱时间和场所局限，随时进行随身化的公司管理和沟通，助您有效提高管理效率，推动政府和企业效益增长。

搜狗百科给出的定义稍有不同：

移动办公是办公人员可在任何时间（Anytime）、任何地点（Anywhere）处理与业务相关的任何事情（Anything）。移动办公是云计算技术、通信技术与终端硬件技术融合的产物，成为继电脑无纸化办公、互联网远程化办公之后的新一代办公模式。

移动办公主要适用于企业变化快、信息化资金相对缺乏、缺少专业信息化人才，但又希望提升管理水平的中小企业，提供了一种更好、更为便捷高效的管理工具，也为它们在企业发展过程中提供了一套全新、优秀的管理思想。在西方人看来根本就没有办公，只有工作；在中国人的意念里，行政性事务、在屋子里办的，特别是和文书、开会一类相关的事情，才是办公。正因为如此，你在百度百科、搜狗百科中干脆就查不到“移动工作”的条目，因为人家也认为移动办公和移动工作就是一回事情。

在讨论移动工作的时候，分析一下过去工作为不容易移动的原因，是很有意义的。这样的回顾可以让我们更加清楚的认识，工作的移动是如何发生的。如果说传统的劳动方式，渔猎和农耕，劳动者不可能有移动离开其劳动场地的自由，无论农田、草原、海洋河湖，你不可能离开现实的场地采摘、收割、放牧、捕鱼。在工业化以后，人们的劳作是以物料的移动和加工（变形、组合）工作为主，需要移动物料和资源，或者在资源、物料、现场才能进行。人随物料，物料随人，都不是很容易的事情，因此决定了临场工作的方式。总之一句话，人类没有离开工作对象或场地而移动的自由，移动就离开了工作的对象，就无法再对工作的对象施加影响和作用——操作了。

我们现在用这样一个视角来分析一下人类的工作行为：工作的对

象、介质、成果、操作（作业）方式。

人类的劳动-工作对象

自身

物质

信息

能量

工作使用的介质

人体器官

工具（自然的和人为制作的）

机器人和自动化流水线

信息知识

人类的工作成果

物质形式

信息和知识形态

能量形态

工作（操作）的形式型

物料变形（物质或能量形式的改变）——物料加工等

物料移动（含交换）

信息处理-知识创新

人类的劳动-工作对象只能是自然存在的事物及其属性，也就是物质、能量、信息，还有人类自身。人们借助什么或者通过什么来与这些事物发生作用呢？这就是工作介质。概括起来说，人类的工作介质可以是任何可以对事物发生作用的东西。最直接和常用的工作介质就是自己的手足——器官，还有自然的或者人为制作的工具，最后经过几次工业革命逐步发展出了自动化机器人和流水线。当然还有一个非常重要的工作介质就是信息和知识。其实几乎所有的人类工作都离不开信息这个重要介质，只不过在很多情况下我们没有明确的认识而已。人们的工作形式可以概括为：1) 物料、物体的变形，比如物质和能量形式的改变、物料的加工、物质的组合和结构的改变等；2) 物体、物料（含人类自身）的移动，比如运输和运动等；3) 信息处理和知识创新。当然，这几类工作行为还可以组合成千姿百态的复杂形式。通常人们只是简单地将人类的劳动-工作方式划分为两种：体力和脑力劳动。人类的进化过程实际上一直在借助科学和技术来延伸和强化自身器官的能力，称之为器官的延伸。从自然界存在的石块、棍棒作为简单工具开始，直到机器、流水线、语言、计算机、乃至企业组织等异常复杂的社会性工具系统，如今甚至已经延伸了人类本身——智慧机器人或智能生命。人类的工作成果是指人类的工作所产生

的改变或效应，最典型的便是人造物——产品。这里的产品是广义的，包括物质形式的、信息和知识形态的、能量形态的，再往广了说甚至是文化乃至文明。在现代商业社会里将服务视为产品已经是众所周知的事情。

现代社会的发展使人类器官和能力得到了几乎是无限的延伸。人类大量的体力劳动已经被机器、流水线系统和机器人所取代。计算机技术的发展实际上已经使用机器在代替人的脑力劳动。甚至在信息处理方面，机器的处理能力和速度已经远远超过了人。我们已经看到了这样的一个现实：人类的工作对象、工作介质和工作成果，越来越体现为信息形式。可以这样认为，人的工作将是以信息处理、信息沟通交流 and 知识创造为主的智慧工作。从表现形式上看，人的工作是以信息加工处理为主的，而信息的传递和通讯轻而易举。人在哪里，哪里就是工作现场，因为信息可以轻易传递过来；无论人在哪里都能便捷连接沟通现场，如同亲临。这反而使人可以自由移动，便等同于工作可以移动。

有一个信息工程师说过，在移动互联的环境下，人类将不需要以工作的原因而移动自身。言下之意，人类可能会因为情感等原因才必须亲临现场，特别是与他人现实互动。其实，随着视频技术、传感技术、虚拟现实技术的发展，也许人类会真正突破了时空的限制，泛在地生存和生活着，物理的移动可能成为一种完全不同于现在的事情。



文/段良艳

作为一个先进的企业管理模式，ERP，英文“Enterprise Resource Planning（企业资源管理）”的缩写，最早是由美国咨询公司在1993年提出。由于其能够将企业的物流、人流、资金流、信息流等统一起来进行管理，实现资源利用的最大化，自诞生以来，很多企业纷纷上线实施ERP，形成一股狂热的ERP热潮。然而，现实是残酷的，ERP的实施的持续走低困扰着企业的CIO们。一时之间，“不上ERP等死，上ERP找死”的论调不绝于耳。随着云计算、移动互联网、互联网+，AI等新技术的发展，企业的管理需求不断深化，不再局限于传统优化内部业务流程、提升运营效率的层面上。CIO们的眼光更加长远，他们着眼的是企业管理系统能否提供有价值的商业信息，供管理层进行科学决策，因此“ERP已死”成为现在的主流观点。

在当前互联网+，AI新技术不断发展的时代，ERP软件是否真的已经走向死亡呢？协同管理软件与ERP是否能结合？协同管理软件的价值又在哪里？本期协同研究院邀请了相关的高校教授及CIO们就这个话题进行了热烈的研讨，各位专家们的精彩见解如下：

**苟娟琼 北京交通大学经管学院 教授 博士生导师**

联网平台已经给商业世界带来了巨大的冲击。正如索尼前董事长出井伸之所言，“新一代基于互联网DNA企业的核心能力，在于利用新模式和新技术更加贴近消费者、深刻理解需求、高效分析信息并做出预判，所有传统的产品公司都只能沦为这种新型用户平台级公司的附庸，其衰落不是管理能扭转的”。传统行业组织与管理是基于价值链模型，ERP的设计开发以价值链模型为基础，因此在传统的信息系统架构中处于核心地位。互联网时代，ERP的地位和价值都在萎缩，即使经典的制造企业用户，面对智能制造的发展，柔性的个性化制造所驱动的互联开放需求，也在极力摆脱大型ERP软件包的束缚，通过大量的集成接口和外挂应用，重构与合作伙伴及用户的开放平台。

ERP背后的管理理论体系已经由价值链模型演变为价值环模型，因此传统的以企业为中心的思维模式已经不适应平台化的发展，ERP的管理理论体系已经坍塌。这两种思维的最大差别在于：传统产业以厂商为中心，互联网则以客户为中心，技术变革肇始于客户端，使得商业进入了搜索经济时代，消费者的知识和信息越来越多。就像生产、分销可以规模化一样，信息也是一种可规模化的资源，这种可规模化来源于中国庞大的互联网规模。从业务角度，未来整合和治理的功能由协同平台来担当，从数据角度，将实现数据驱动的内部运作，以及数据驱动的外部交互，也就是以SoI为驱动，对内整合和治理如何把人与人之间的连接起来，而对外则是通过SoE互动。未来的企业架构中，如果企业有传统ERP，那么传统ERP会分散成小的计算逻辑模块，如果没有传统ERP，那么将在协同平台中提供逻辑计算模块。所以可以说现在组织、社会的变化是基于数字化转型架构的变化，当然这种变化也带来架构自身的诸多变化。

在数字化转型架构中，协同平台将成为整合与治理的平台，协同管理成为生态组织所必不可少的一种工作形态和方式。从管理学角度来说，任何一个组织起点是人，终点也是人，协同管理强调以人为中心，互联网连接最重要的对象就是人，所有信息汇聚点也是人，任何一个组织从原始社会开始，协同的主体就是人。

**王甲佳 苏州悦果互动信息技术有限公司 执行董事**

2005年到2009年在温州工作期间，当时所服务的企业有4000多客户，300多个供应商（包括物料供应商与加工能力供应商）。即便你的MRP还是ERP在排程方面做的再好，在订单交付周期需求平均为1.7天，每天2000多单的情况下，来自供需双方的任何一点变量都会对内部秩序产生极大影响。当时团队开发并运营了一个供应链协同平台，最大程度的保证信息流在时间上的前置，包括从客户和供应商的生产车间拿信息。隶属于不同组织不同岗位的人，如何为最终客户提供完美交付，一直是企业经营的重要问题。当前人工智能也好，大数据也好，具体落实到企业之间以及企业内部“订单流”的时候，我们会发现是有价值场景的。最大的价值场景是可以帮助多个岗位的人形成“感知—响应”式的反馈机制，极少为外部环境的不确定性孳生“理所当然”的浪费。从而全面提升面向最终交付的组织效能。ERP是基于物料计算的，协同应该是基于人的时间计算的，如果协同平台通过移动互联网这样的载体，可以实现组织与组织，组织与个人的流畅连接，保持运营系统的较低熵值，那么再复杂的市场局面，再个性化的客户需求，也能获得很经济的交付。这恰恰是我们所需要的。协同平台的使命就是帮助组织缔造低熵值的人联网。

徐敏亚 北京大学光华管理学院 副教授

科技的世界正从以信息为中心向以人为中心迁移，世界正在走向一个包括人类自身在内的万物互联时代。更确切地说，是一个人与物——人与机器和资源深度互联而融合的合体时代。连接、沟通导致企业演变为或多或少被消除壁垒（跨越边界）的无边界组织，即便边界没有完全消失，至少也在削弱。组织内个体之间的连接和通达促使组织的协作强度提高，也加强了个体对于组织的归属感。协同成为组织的管理工具。在碎片化、去中心化、社交化、扁平化情境下企业人和资源的移动、互联、泛在式的配置和运营。如果要使得这种配置和运转高效进行，必须克服基于“同时-共现性”的工业革命时代管理方式的失效。而克服这一不可控状态的方法就是协同，是建立在协同理念和方法基础之上的协同管理，这是因为传统管理理念和方法失效，而新的协同管理理念恰恰就是摆脱传统管理思想的束缚——控制的利器。基于协同管理理念设计研发的协同管理工具——协同管理软件，能够帮助企业实现从组织管控到激发和支撑新的工作方式，提高工作效率和协同创新。

王仕斌 《企业杂志》 主编

衡量技术或者是平台是否对企业有帮助，增加了产出还是降低了库存，企业资源欠缺或者人才欠缺、考核制度欠缺等，这些都是阻碍企业更好盈利的制约因素，凡是对制约因素进行松绑的就对企业有贡献。在平台或是生态性企业的管以及供应链的管理，用什么标准去衡量呢？TIC创造出了一个很好衡量标准，实际上整个产品只有卖出去了，整理供应链才有价值。衡量整个供应链的流程和顺畅，其中有两个指标，一个是有效产出元天，一个是库存元天，最终的销售价格=销售收入-销售成本。例如企业要卖一部航天飞机，一个部门丢了一个螺钉，一个部门丢了一个轴承，螺钉只值1分钱，轴承却价值1000元。但刚好这个螺钉是最紧缺的，丢了的话订单就无法完成。从传统来看，一个螺钉就价值1分钱，赔偿1分钱就可以了，可因为丢了这颗螺钉，致使订单延期了10天，而这个订单价值1000万美金，那又如何来衡量这个螺钉的损失呢，所以用有效产出元天，这个订单的有效价值是1000万美金，由于丢了螺钉耽误了1天就是1000万美金，而不是用原材料的价值来衡量。可是如果丢了1000元的轴承，它不影响你的订单，则就是损失1000元。其实在在企业内部管理中也是一样的，最重要的是把关键绩效表示出来，哪些是有效的，哪些是无效的，减少与绩效无关的成本。在企业管理中着重应该关注的包括以下几点：

（1）更多的是管理变化而不仅仅是计划，市场需求变化太快，物流响应快，在管理中应该让变化去适应计划；（2）更多的是强调管

理的柔性；（3）“管理之道在于简化，但不是粗枝大叶”，管理中简化其不必要的复杂性；（4）管理时要更多的延伸到外部而不仅仅是内部；（5）管理时更多的关注人性而不是物性，必须需要把人的积极性激发出来；（6）注重的使用权而非所有权；（7）区分局部与整体，更多的着眼于整体。基于以上几点来定义协同，我们的协同是更注重人性、柔性、平台化的系统。

软件不是代码的堆砌，而是管理思想的体现，软件的灵魂在于软件是否有“思想”。协同管理软件更多的是将最新的管理理念植入其中，使企业在面对外部环境的易变性与复杂性时，突破以往传统的严格的部门分工，打破企业在高速发展过程中呈现出的多项目、跨区域、集团化的发展趋势受时间、地域、部门之间的限制所带来的信息孤岛，从而提升企业的整体竞争力的一种管理软件。

## 未来已来的泛际场景协同时代2.0

文/王甲佳

最近流行一款微信小程序叫做“群应用”，目前的版本是一个传统的名片要素加上地址以及所在单位的开票信息，还有名片夹、点赞、收藏、相册以及推荐等功能，从软件角度看，相对比较轻。但是对小程序的约定单点功能风格来说，还是有点“复杂”，这点对我们这篇文章谈得话题来说，并不重要。

在商务场景之下，传统的名片在初次见面的时候交换，不管是纸质版本的，还是电子版本的，在信息灌进电话簿之后，在需要的时候会取用信息，比如拨打电话，发送邮件。然而最近在使用这款“小程序”的时候，发现了对商务场景的新创生：

场景一：我将“群应用”中自己名片推送给金数据的创始人陈金洲，请他寄《2小时精通金数据》到我办公室。他将我名片转发给了他西安的同事。隔天收到了资料。

场景二：媒体朋友第一次造访我在海淀吴海楼的办公室，同样将名片推送给他，名片里有详细的地址信息说明与定位。点开定位就驱动地图导航，按图索骥就到门口，真的需要，还可以顺畅地拨打我的电话。

这两个场景是典型的用完即离，不用在对话框中输入几乎审美疲劳的信息，也不提供相关方无法结构化的格式，非常顺畅流利。但是它所连接的却是司空见惯的商务活动中的不同组织。在第一个场景中，人际的名片递送完成了组织之间一项业务互动的约定，并对这个约定提供了充沛的信息资源（快递地址相关信息）支持，同时驱动了内部的一项业务进程，并与供应商（快递公司）合作履行了这个业务约定。在场景二中则是通过地图软件公司的“无感服务”完成了一个商务活动的连接。

这两个场景，到底是希望说明什么问题呢？

其实就是“泛际场景协同”，比跨组织、多组织、多角色还要丰富的协同画面。除了直接相关的双方，还会有一方或者双方的供应链合作角色参与，我们会发现企业之间的联系，首先是双方组织的雇员之间的联系，然后还包含重要的已经社会化的角色担纲供应链协同角色，它们帮助两个组织进行有效的连接。在组织内部则是一个典型的任务驱动单一进程，然后按照资源负荷、时间要求等因素的“组织算法”进行排产和交付。

在我们的实际业务场景中，自然会比上述的两个场景要复杂些，不过我们可以想象的是这样的复杂并不繁琐，具有内在的秩序特性，

组织的“数字宇宙”形态与“自然宇宙”形态如DNA螺旋一样相伴共生。大概小结一下“泛际场景协同”包含如下几个要素与行为特征：

组织的“数字宇宙”形态与“自然宇宙”形态的跨界；

双边或者多边组织中的雇员根据各自组织利益以任务或者项目方式呈现的协作进程，多个实体组织“幻化”出一个临时性的协作组织；

在组织内部则是以“订单”方式配置自身以及合作的供应商资源协同完成交付。这个交付往往也包括另外一方的合作资源。大家共同形成一个交付能力，为最终的交付负责。

跳出我们当前的认知模式来看，实际上企业业务的混态已经没有办法用销售，生产，供应链等确定角色以及角色行为去描述了。有越来越多不确定的角色参加，似乎只有用“场景”才能来描述。

在场景之前的业务世界，我们习惯于用ERP的语言体系和思维体系去表述，

但是社会进步的步伐让ERP的奠基石“物料”不再是资源的中心的时候，这个体系就显得苍白和乏力。取而代之的是时间成为企业资源的中心。时间一直很重要，一直是“物料、信息、资金、时间”这个平行资源结构中一员，为什么现在显得特别重要？而且成为序参量级别的？

如上所说，在未来已来得泛际场景之下，多个组织的协同最容易产生的浪费是时间上的浪费，相形于只有财务指标意义的物料来说，甚至是微不足道。ERP的框架已经无法容纳场景的灵魂了。我们看企业在用的各种系统，已经早早超越了传统ERP的范畴，但是思维的惯性往往又会让我们不停地为新酒找旧瓶。

协同的核心要素就是组织之间能力单元（雇员或者团队、社会化能力）的时间，每个闭环都在寻求能力单元时间节拍的最大公约数。

在“感知-认知-决策-执行”的组织行为路径之下，我们会发现越来越多的能力单元来自“数字宇宙”。在这个宇宙里面，我们所了解的人工智能扮演着非常重要的角色，它为我们提供更敏感的感知，帮助我们对称更多地认知，帮助我们根据其他能力单元的负荷与节拍，提供更靠谱的决策。而执行就是节律互动的事情。

泛际场景之下，唯协同为要。



## 移动互联大数据场景下 企业急需信息化规划新思维

文/耿磊

企业信息化规划，经常也被简称为企业IT规划，其实是不严谨的。因为企业信息化问题并不仅仅限于信息技术，还牵涉到数据、资源、运营模式、管理架构等一系列问题。信息化规划是一个恒久不变的企业需求。但是这种需求会随着技术的进步、商业模式的演进和社会的发展而变化，甚至是剧烈的跃变。

企业信息化规划的需求来源于企业客户对信息技术及其产品、解决方案和应用发展的了解不够。不够深入，不够及时，还有认知上的巨大差距。从上一世纪八十年代起，中国的企业信息化规划就已经广泛出现了，最初还是帮助企业用户做计算机选型规划，是选用大型计算机还是小型计算机，桌面计算机（PC）还是计算工作站，怎样才能满足企业计算需求。到九十年代，开始了企业局域网配置与选型的规划，选Novell、3+以太网，服务器、交换机。2000年前后，企业数据规划和企业资源规划（EIP和ERP）已经成为信息化规划的核心内容，并且形成了以ERP为主干业务信息化系统的格局。那时候的企业信息化在网络层面基本上还处于Intranet阶段，并且各信息化业务系统还都是独立配置的，很少有将数据规划当做信息化总体规划的主题内容的。可以说也就是那时候建造了大量的信息孤岛。

随之而来的互联网浪潮迅速吞没了通过总体数据规划来解决企业数据一致性努力的萌芽，而代之以通过互联互通来解决各业务系统的

连接问题。实际上这种互联网模式链接并不能解决数据层次的问题。总体数据规划的本质是运用信息组织技术，将企业多年来所积累的结构不合理、数据冗余、混乱的“数据库”进行规范化和重新组织，从而取消或极大地减少数据接口，实现基于高档次数据环境的系统集成。这并不单单是信息技术层面的问题，而是涉及到数据基础和管理架构的问题。照理说，通过企业信息化规划解决这样的问题是顺理成章的事情。但是，问题在于现实中谁去做这样的事情。一般来说，可以有以下几种选择：

- 1、信息化用户企业自己去做
- 2、管理咨询公司或者独立咨询顾问帮助去做
- 3、信息化产品/服务提供商帮助去做。

让用户去做自己的信息化规划是存在一定困难的，可以说多数情况是不现实的。因为一般的企业信息化用户都存在信息技术人才稀缺，信息化能力缺乏的状况。当然各种各样的企业中，一定存在有少数企业比如本身就是IT行业相关的企业，有能力做自己的信息化规划。但是这一定是少数中的少数。第二个路径就是让管理咨询公司或者独立咨询顾问帮助去做，这个方法可行但是需要付出相对高昂的费用。一些知名的管理咨询公司都提供信息化管理咨询服务。国内的一些大型企业用户有采用这种方式的，但是由于花费不菲，一般企业用户多半敬而远之。对于大多数企业信息化用户而言，信息化规划实际上就是委托给信息化产品/服务的供应商了。因为你要卖给我产品或者称为服务（SaaS，软件即服务）所以你要服务我，你要用你的产品/服务来满足我的信息化需求，因此你就要了解我的需求，要做需求分析，而这也正是信息化规划需要做的一部分工作。顺便为用户提供一点咨询，既然不可避免，用户自然也乐得“享其成果”，如果要求服务商的工作稍稍扩展一点，就“权当”对信息化做了“全面”的考虑——说是信息化规划也算沾边儿吧。对于系统集成商而言，由于用户的项目比较大、比较综合，往往涉及多方面、多系统，就从系统集成的角度就需要规划，因此都会在用户调研、需求分析、项目管理和项目群管理、实施规划、应用培训和知识转移等方面做比较全面的工作，如果说这可以算作用户企业的信息化规划的大部分的话，也说得过去。作为一般的企业管理软件供应商，确实在为广大的企业用户提供着部分信息化咨询服务，也有部分工作可以当做是企业信息化规划的内容。但是，由于这些管理软件厂商自身具有强烈的销售自己产品和服务的诉求，其咨询和服务的内容就难免向自己产品倾斜。说穿了就是其规划的科学性受到功利性的左右，难以实现“以客户为中心”。还有一个非常重要的问题必须引起注意，由于信息化服务厂商

出于销售产品和服务的目的，所提供的信息化规划咨询很大程度上都是免费的，因此服务工作质量是不可能得到保证的。

上述的分析说明，企业用户地到的所有“权当”的企业信息化规划都掩盖着一个事实：大多数企业用户并没有真正得到科学合理的企业信息化规划和咨询服务。

如果说在财务就是用友、金蝶，管理就是ERP、进销存的时代，企业信息化无非就是在这几个管理软件产品中选择，并没有太多的变数的话，在今天移动互联的大数据时代，问题就变得异常复杂。首先是各种信息化业务系统种类繁多，渗透到企业运营和管理的方方面面，了解和熟悉各类技术和解决方案已经是意见非常困难的事情。如果没有这样的知识，怎么可能进行产品和服务的选型？更谈不上规划了。其次，信息技术的应用已经深入的企业业务的底层，已经不是单纯的IT信息技术人员就能够掌控和把握的。这使得企业信息化规划需要更加专业、深入、综合的能力方能完成。再次，软件产品形态正在经历一次重大的转型变革，以SaaS、PaaS、IaaS为代表的服务化浪潮正在席卷整个企业级应用领域，XaaS（一切皆服务）的趋势已经形成并向所有领域发展。这在传统管理软件和XaaS服务商之间形成了一个巨大的“裂隙”，而对于企业信息化而言，则不可能也没有必要截然选择一种形态的产品或服务。对于企业信息化规划来说，可能需要的是两种形态的信息化产品或服务的混搭。

如果我们仔细考察已经经历过的企业信息化规划的历程，阅读一些已经实施和未实施但已做出的信息化规划报告，就会发现能满足企业用户当下需求的规划案例几乎没有。这就促使我们必须思考一个问题：信息化规划的方法论是否到了要改变的时候？对于处于移动互联大数据时代的企业，信息化规划应该如何作？如何定位其目标，如何应对未来，这些都是很具挑战的问题。的确，企业信息化规划的方法论真的到了非要改变不可的时候了，因为传统IT正遭遇碎片化的冲击，新的综合所需的洞察又是各类软件厂商难以适应和完全具备的。摆在面前的刚需和供应的缺乏，这也许正是一个机会。

要想抓住这个信息化应用服务的机会，需要有新的思维。

致远协同研究院特聘专家、北方交大苟娟琼教授提出了一套基于协同管理思想的企业信息化规划的思路：

- 1、鉴于企业业态的多样性，从公司战略管控模式、战略发展、互联网+创新等角度入手；
- 2、基于“数字化转型架构”，以“管控模式”为驱动，以数据为核心，以数据中心建设为主导，采用“自上而下”的规划设计方法；
- 3、基于双中心理论（以人为中心的协同平台和以数据为中心的智

慧平台），以区块链、移动等技术为创新驱动，构建智慧协同管控平台，提升平台化协同管控模式。

致远软件在2017年春季《新平台、新商业、新价值》主题巡展中提出了企业信息化“互联网+——连接、融合、协同——协同+”的新平台基础框架下的协同五环战略架构：

工作协同：知识管理、流程管理、计划管理、公文管理、会议管理……

业务协同：合同管理、销售管理、科研项目管理、施工现场管理……

集成协同：人事绩效管理、费控管理、外勤管理、设备管理、备品备件管理……

产业链协同：招投标管理、供应商管理、经销商管理、巡店管理、促销管理……

社会化协同：物业服务、市场调查、社会招聘、患者服务、维修安装……

致远协同研究院将探索基于以上思想理念的企业信息化规划新思路和新方法，以协同管理平台为基础由工作、业务、集成、产业链和社会化协同五环构成了企业信息化的完整架构。在此架构之上整合社会资源，集成各类应用系统，前后系统联动协作，数据广泛积累，形成不断进化的企业信息化开放生态体系。

# 协作环境下的 生产力软件和服务应用

文/魏晋

## 1、生产力软件

生产力软件，初一看到这个名词会感到很陌生、新奇，有些不明就里。其实，在当今这个信息高度发达的社会里，职场上的每个人都在频繁使用，只不过没有注意它们罢了。正像我们没有个人随身携带并最常使用的武器是自己的拳头一样。农民出工下地会使用两种工具：一种是属于自己的如镰刀、锄头之类的叫做个人（工作）工具，特点是一般比较小巧、通用，一般工作都用得上，通常不用集体配置，自己购买或制作；另一类则是大型工具，一般比较专业，个人做事一般不用，一般集体配备。现代社会的职场员工也使用很多工作工具、工作机器甚至生产线，一般都是企业配置的。最常用的比如通讯工具的电话机，近世代流行起来的计算机，一般都是企业配置的。手机的发明和普及，极大地改变了这种情况，电话机逐渐被手机、智能手机所取代。计算机也被笔记本、iPad所取代。于是BYOD(Bring Your Own Device, 自带设备)开始流行，并且进一步扩展为BYOA(Bring Your Own App, 自带应用)、BYOT (Bring Your Own Technology, 自带技术)。BYOD向人们展现了一个美好的未来办公场景：携带自己的手机或平板这样的移动智能终端设备，在办公室、机场、酒店、咖啡厅开展工作。在BYOD上延伸出的BYOA的办公场景则是：用户自行选择安装办公应用，用户被邀请加入组织进行协同工作，也可以自由退出组织，办公产生的数据归用户私有，通过数据共享来实现协作。BYOA的A其实就是一种在职场工作的应用，就是生产力软件。按照SaaS的意义来解读，则可以说是一种软件服务。我们遇到一些介绍软件、程序的时候，时常听到一个词——“生产力”。比如苹果官网上将Pages、Numbers、Keynote这类款办公软件（应用）就归类到了“生产力”项目之下。

很多人在看到生产力软件这个名词的时候也都是一头雾水。实际上我们只要把生产力软件跟生产工具或工作效率相类比，就比较容易理解了。生产力就是工作效率，生产力软件就是能够快速提高工作效率的软件。比如微软的字处理工具Word、表格工具Excel、演示工具Powerpoint。我们常常都把它们当作工具类软件来看待，其实它们也就是生产力软件，而且还应该是通用级的生产力软件，Excel表格加上各种公式的运用可以极大地节省我们工作量和难度，试想如果

没有Excel你要做个统计什么的话将是一项多么繁琐的工作。再比如说，你想做一个能在微信上广为传播的会议邀请函，过去可能需要花费不少功夫，可能还需要专业的美工，传播还要另外借助公关公司，现在只要使用易企秀或者兔展，几十分钟就能轻松搞定。所以生产力软件对工作的影响是非常大的，有时一个方便的软件就可以解决你许多繁琐的问题。当然，这类工具对生活尤其是信息生活同样有用，能给人们的生活平添不小的幸福感。

## 2□ 生产力软件应用配置特点

由于历史发展的原因，大量的生产力软件曾经都以免费的形式推向市场，并由于应用的广泛而形成流行趋势。有鉴于此原因许多企业对这类软件在管理上也比较松懈。这使得很多企业的工作用生产力软件的管理治理处于灰色地带。这也导致了微软、奥多比等企业在中国市场频频发起打盗版运动。中国政府也倡导使用正版软件，并在政府机构中力行软件正版化。移动互联时代的生产力软件发生了转型——大量的生产力软件本身基于占领市场的原因实行免费使用的政策。有的采用个人免费、限定用户数免费，企业组织限制收费甚至全免费的策略。甚至有些企业级应用，也就是To B软件，也采用“先让一部分企业人用起来”的推广策略。比如计划日程软件日事清，笔记应用兼文档协作软件为知笔记，团队项目协作软件Teambition等。

最值得关注的是生产力软件最新发展是协作功能的加入其中，比如Office套件发展为云协作方式的Office 365。Google则推出了云文档服务Docs。金山WPS推出了企业协作版的WPS。各种笔记、文档甚至词典、翻译等服务也推出了分享协作功能，显然生产力软件不仅在提高个人的工作效率，也在提高团队的协作效率。

“生产力软件（应用）”正在演变为一种类型的协同工具软件或服务。

## 3□ 生产力软件的种类

生产力软件的种类可以说如雨后春笋，层出不穷。本文借助一个企业普通员工之眼中的生产力工具，展示一个职场个人需求的高生产力工具集样本。

### OS X(OS X是苹果公司为M系列产品开发的专属操作系统)

毫无疑问是主要工作平台，已经升级到EI Capitan，支持分屏之后更舒畅。为什么用他作为工作平台，主要基于几点：目前暂时还算比较安全，病毒、木马之类还算比较少见，系统及其稳定，一般好好用不会出现系统崩溃需要重装的情况，极少出现软件报错的情况（大多数软件即使报错了，重新打开之后也会把之前编辑到一半的内容重新打开，很少出现一报错，所有内容全部丢失的情况，哪怕你没有做

过保存)

Windows

现在已经彻底沦为备胎，说实话真心不想放在那白白的占空间。我的Windows是用虚拟机模拟的，连Office都没有装，唯一的用途就是用来登录公司的协同软件，基本上每周内开个一次就很不错了

云笔记Evernote/印象笔记 (Mac、iOS)

印象笔记支持所有的主流平台系统，一处编辑，全平台之间可以同步。同时，印象笔记支持web版和移动网页。用网页剪辑插件保存完整的网页到印象笔记帐户里。文字、图片和链接全都可以保存下来，还可以添加高亮、箭头等标注，支持各种主流浏览器。搜索是印象笔记最具特色的功能，印象笔记可以搜索到图片内的印刷体中文和英文以及手写英文，此搜索对PDF文件、Excel、Word、PPT中的中文和英文也同样有效。印象笔记支持任意格式文件作为附件插入到笔记中，并实现跨平台同步，方便不同储存任意格式资料，平台之间的文件资料管理。允许不同用户之间共多人共享笔记本共同编辑一个笔记本，实现团队协作办公。印象笔记支持快速保存微信、微博等大量第三方协作应用。

时间管理OmniFocus (Mac, iOS)

这也是事件/动作的管理，主要协助捕捉并管理各项事务与点子，发挥生产力；可以用它来储存、管理及处理各项动作或任务，而任务或各项目可被指派到相关的专案中，同时OmniFocus也提供了视觉提示来提醒您下一步该执行的动作。OmniFocus可输入kGTD文件的资料、与iCal同步、透过Mail加入任务、使用Spotlight来存取各项任务、过滤专案与任务、支援档案附件...等等。开发人员在产品网页也提供了产品概观与示范影片，供使用者参考。

事件提醒/提醒事项 (Mac, iOS)

虽然OmniFocus也有提醒，但是提醒事项还是需要的，因为它是系统自带的，而且提醒很及时，对于那些需要及时提醒做的事情，真的很有用，还有就是可以很方便的让Siri帮忙快速的创建提醒，而OF的核心是时间的管理，所以说，让专业的应用干专业的事情。

文件同Synology Cloud Station (Mac)

群晖NAS自带的应用，有点类似于SVN，但这是个全自动的，它的特点是：自动把电脑中需要同步的文件夹中的文件同步到NAS上去，文件做了修改之后就会自动同步，不需要人工干预，文件多次修改后，可以随时取回以前任意一次修改的版本（版本管理功能也是很不错的）再也不怕误删除重要文件了。

文字处理 OmniOutliner (Mac)

OmniOutliner是对日常工作想法记录的一款软件工具，OmniOutliner可以草案待办事项清单，建立日程，管理任务，跟踪费用，笔记，计划活动。OmniOutliner是一个灵活的集创造、收集、组织信息为一体的软件。它就像你多出的一个大脑，不会让你丢失任何灵光一闪的好点子。可以使用OmniOutliner的文档结构功能建立一个由主标题跟下级观点构成的可扩展或者折叠的多级别、多层次的文件构架。这一点极其有用，特别是当你产生任何新的观念、钻研观点的各个细节，还有排列完成一件事所需要的步骤。OmniOutliner对所要列出的纲要数量没有任何限制！可以设置复合，多重的专栏或者段落，而且还有非常聪明的提醒功能。

Pages (Mac、iOS)

iWork三件套中的一员。Pages 是一款文字处理和页面排版工具，可帮你创建美观的文档、简讯、报告等诸多内容。Pages 是一个文字处理和页面排版应用程序

Numbers (Mac、iOS)

Numbers 可随时随地设计光鲜夺目的电子表格。表格已预置于Numbers 中，只要选择与你的数据相配的一款即可。Numbers 提供了一个宽大、空白的工作界面，它能容纳的不只有数字。Numbers 会在工作时自动保存文档。

OmniPlan (Mac)

OmniPlan 是 Mac OS X 平台的的一款非常强大的项目管理软件，它提供的功能包含了自定检视表、阶层式的纲要模式、成本追踪、里程碑、任务限制与相关性、资源分配、时程控制、Gantt 图表、违反事项显示、关键路径等等。除了附带项目策划专业用户需要的Gantt图等多种功能外，此软件可直接运行Windows下的 Microsoft Project 文件，也可以导入Microsoft Project的XML和Fasttrack Schedule文件。同时，OmniPlan可输出到iCal, CSV, MPX, XML, HTML等数据来辅助各项功能。

Xmind (Mac)

XMind 是一款非常实用的商业思维导图软件，应用全球最先进的Eclipse RCP 软件架构，全力打造易用、高效的可视化思维软件，强调软件的可扩展、跨平台、稳定性和性能，致力于使用先进的软件技术帮助用户真正意义上提高生产率。XMind不仅可以绘制思维导图，还能绘制鱼骨图、二维图、树形图、逻辑图、组织结构图，并且可以方便地从这些展示形式之间进行转换。可以导入MindManager、FreeMind数据文件。灵活的定制节点外观、插入图标。丰富的样式和主题。输出格式有：HTML、图片及流程图。

# 万物互联与组织级 管理软件的发展趋势探索

文/胡守云

互联网发展对于社会生活的影响逐步深入到各行各业，各种电商、航空、金融、交通、天气和环境各方面都有大量的应用，而大数据、云计算、万物互联和智能智慧化发展呈现出新的趋势。

万物互联给我们更多的启示可能在于各种智能传感比如电力、物品、交通监控、网格管理，以前很多需要抄表的应用都通过互联网可以自动实现了，现代物管、社会治理也许需要更少的人工介入，比如现在的交通监控已经可以到车道、行使速度也已经到5%以内的运动误差（其实可以做得更精准，只是没有必要了），并且基于时间、地点的各种事物的采集、传输、归类整理从而形成大数据的应用都不再困难。

在企业管理、组织运营中是否有更多的应用呢？包括政府、社会群体和团队的应用，答案当然是肯定的。

万物互联中的“物”当然不仅仅是有型的物质，其实更多我们采集的比如温度、气压、电流（计量）、Co2检测等等，有些是“物”，有些却不是，而是一种状态，而组织运行当然有各种各样的状态，一样可以监测并形成组织大数据，比如组织中的流程制度的执行效率、引用情况，组织中人员处理流程的停留时间的分析，相同岗位、同行、同业的数据比较，当然都是非常有价值的。

更进一步，“组织”本身就是“物”，是社会的构成要件，我们可以对“组织”本身进行“数字化”描述，从而将“组织”这种虚拟的结构“实物化”，对组织的描述包括组织的职能（战略愿景、定位、目标，主营业务）、规模（销售收入、客户群体、人员数量）、运营周期（成立时间、运作年限）、组织架构（单位、部门、岗位、职级、团队、负责人）、组织制度（文件、流程、工艺、方法论、文化）、组织实体（位置、空间、互联网门户、互联网空间、文档、知识），组织评价（财务、客户、运营、创新，以平衡记分卡记录），从而使得组织本身可以成为可描述的“对象”。

以上方式在传统的物理空间经营的企业、运营的事业单位、服务公众的政府的这些内容和体系的信息描述其实都可以通过纸张文件进行记录，我们可称之为“档案”，但一旦描述完成就成为在档案室沉寂的文字和图标信息了，而互联网带来的新的环境，这些组织的信

息就像互联网的网站一样可以驻留在互联网的空间中，也就是我们通常意义上的“万维网”空间中（我们一直使用的Web空间），与非互联网的信息本质上仅仅存在于档案室或者我们头脑的记忆中不同，互联网提供了虚拟的空间可以承载“组织”这样的“实体”，我们通过互联网接入（包括移动、平板、pc，也可以是其他终端比如智能手表），我们可以感知到“组织”的存在，而组织本身具有的一些特性和知识可以在互联网下自动地运行，这会带来不同的感觉和体验，比如政府的公共服务中的身份证办理、比如我们订一张机票，我们仅仅需要的也许是一个app、或者一个html5的网页界面，我们就建立了与“组织”的连接，组织可以自动承接我们提交的申请，大部分情况下，在没有人工干预的情况下自动记录、处理并回馈结果给我们，注意这个时候驻留于互联网的“组织”自动完成了它的职能，完成了一笔“交易”或者对我们的服务。

这种模式同样适应于组织内部的管理，比如员工提交一张报销单、填写一份工作日志、提交一份报告、接受一份命令，这本质上都是在与互联网中的“组织”打交道。

如果仅仅是以上这些内容，目前致远的协同管理软件已经能够解决大部分连接、融合和协同的工作了，而组织本身已经驻留于互联网中，成为万维网的一个有形的、客观存在，但这似乎还是缺失了一点点什么？

那就是互联，也就是组织之间的互联，如果组织是一个“实体”，并且是一个有机的实体，那么组织之间是否可以相互协作从而完成更加复杂的应用呢？

这就是协同的未来趋势，在企业主要是生态协作和与客户的互动，在供应端的价值链体系可以相互配合从而完成客户的复杂业务需求，从而通过自动化实现更为复杂的应用体系，而在于政府表现为并联审批、联合工作，让云在算，让数据跑路，而公众只需要通过一号、一网、一站提交就可以解决问题，从而实现信息惠民，提升公共服务的价值和效率，最重要的是通过系统的自动连接，不再需要拼人力，不需要一个个的“窗口”中大量的辛勤的工作人员忙碌地完成。

对于政府内部、企业内部的各部门协调与协作，比如政府的跨部门的公文的联合会签、工作便函的自动连接，也都可以通过这种体系结构和设计思路的变化，实现大组织的协调、互动从而提升工作效率，让我们的公务人员从“5+2”、“黑加白”中部分解脱出来。

组织作为一种复杂的系统，其本身的构成有部门、有人员、有业务团队也有职能团队，从管理层级上看也有多个层级，而这些构成了一种有机的结构，对这种结构进行研究，可以达成组织中的单位、部

门、岗位角色这些“对象”的智能化，也成为万物互联的一个部件或者可以称之为“物”，比如政府是一个超大组织，但分灶吃饭决定了流入的资金、信息有多个通道，而这些资金、信息就是“组织”呼入呼出的空气，而信息更可以看作是生物体的类似的“能量交换”，只是在互联网的虚拟场景下，信息交换基本上是实时到达的，我们容易忽略。

组织层级中的决策层（高层）和执行层（基层）都比较容易描述，而中间的管理层是否也可以互联网化从而实现对“上传下达”的自动化呢？当然是可以的，政府通过分层的公文结构、企业的命令链结构都是解决这些问题的，并且由于信息、文件、命令的自动收发大量节省了管理者的时间，还可以促进“中间层”的减少从而扁平化，这基本上已经成为协同的基础价值了。

未来已来，致远政务已经设计出了这样的系统，未来我们还将考虑将自动学习、深度评价和最佳实践等智能方法、机制引入系统，使得组织能够更加有机，即使达不到人的智能，能够有蜜蜂的智能也挺不错啊，我们让一群群“组织”象蜂群一样辛勤的工作，通过群体服务公众从而解决巨大的工作量、信息量和信息互动的问题，这需要组织间的自动连接与互动，您觉得呢？

# 从“新”振翼 迈向互联

## 新致远、新协同、新价值 致远软件更名致远互联，发布新三年战略

2017年无疑是企业互联的大考年，互联网“分水岭大时代”已经到来，“互联网下半场”即将开启，“直道高速竞争”正在加速。我国企业级应用市场进入到了划时代的变迁之中，“连接、融合、协同”，去边界化的万物互联正在成为新商业文明的主旋律。3月20日，国家体育场-鸟巢，主题为“新致远 新协同 新价值”的致远互联新三年战略发布会正式拉开帷幕。历经十五载，致远走过了千秋，也走出了格局，从“致远软件”到如今的“致远互联”，不难看出，一个崭新的企业互联生态正在进入全产业链，将to B产业由企业级应用全面拉升到企业互联生态的商业格局。



2017年3月，恰逢致远软件15周年。回顾过去的15年发展，致远15年专注协同，为5万家政府及企业用户、500万以上终端用户提供协同管理产品和服务，并与全国超过1600家渠道伙伴及近百家“协同+”生态战略合作伙伴初步建立了大协同联盟生态圈。在这个特殊日子举办的致远互联新三年战略发布会上，致远互联董事长兼总裁徐石首先宣布“致远软件”更名更标为“致远互联”，并和合作伙伴代表、投资者代表、客户代表等共同见证揭开了“致远互联”的新篇章，象征着致远15年后全新的启航。以在场企业用户的话来说：我们见证了致远软件带来的协同管理时代，现在又目睹了致远互联撬动的企业互联

网时代。致远更名的意义，不只是代表了自己的蜕变，更是向全体to B产业发声，致远已从单纯的软件提供商，蜕变为在新商业文明主导的企业互联环境下，为组织级客户提供协同管理产品、解决方案和云服务的全案服务商。

中国电子信息产业研究院（赛迪集团）院长卢山在致辞中宣布致远互联获得CCID（赛迪顾问）“2016-2017年中国协同应用管理软件市场占有率第一”的殊荣。至今，致远已经连续12年获得协同管理软件市场占有率第一的殊荣

徐石为大家阐述“新协同”的含义：“所谓新协同，就是说协同管理在基础定义上已经发生了变化。我们强调协同管理的根是‘以人为中心’，这是与其他管理软件不同的出发点、思想和理论基础。我们关注组织中最重要要素——‘人’，我们关注软件如何为组织赋能、如何激活个体，而不是将人束缚在系统中间，变成工作和业务流水线上的‘工具’；我们需要在以人为中心的基础上来设计和构建协同管理的应用和服务。”

“同时，随着企业互联网技术的发展，协同应用场景已经发生变化，协同的人员范围从组织内部协同延展至产业链协同，从组织间的协同延展到社会化的协同。应用范围从工作管理的基础协同延伸到工作与业务的协同管理，是面向组织的全员、全域（地域）、全端（操作界面）的应用，而非单一的领域应用，也非把工作和业务管理割裂的应用！”

“协同所涉及的内容也在发生变化。协同管理在关注组织的结构化信息同时，高度关注组织的非结构化信息。高度关注个人与组织的工作行为、业务行为以及相互的关系，最终落到组织运营的绩效上。传统OA仅仅是协同管理的一个子集，今天，致远重新定义的协同早已超出传统OA的概念！”

新协同当然离不开新技术，徐石特别强调了致远互联新三年战略在新技术上的创新和投入：“今天协同管理软件几乎运用了全部的新技术，无论云、大数据、移动互联和AI等都在其中，构成了协同管理软件的技术支撑。特别在人工智能和大数据方面，协同具备天然的场景价值，并为客户带来协同‘新价值’。人工智能（AI）与协同管理的结合，将再次掀起工作的革命。未来每个人都将拥有一个协同工作AI助理，协助你通过各种新颖方式有效工作，更为重要的是通过‘智慧 workflow’在深层次上实现工作及部分决策的自动化、智能化，更彻底解放人类工作！”

二是大数据技术运用于工作行为数据分析，通过对个人和组织沉淀的工作行为数据分析，可形成个人和组织高效协同工作的最佳模型

及范式，并依据这样的模型和参数，发现和分析出个人和组织运营中存在的问题，并提供有效的解决方案和服务！

三是协同管理之共享经济模式的建立，每一个个人和组织在企业经营中都有高价值的管理实践经验与方法，如何可以复制和共享这些经验和模式，运用到与之对应的行业或组织管理中去，这是一个高价值的普遍需求。

未来三年，致远互联将以专业、开放、智能的“协同+”平台，从产品型公司转型升级为平台型公司，而最终成为生态型公司，在协同管理软件私有云服务方面聚焦提升竞争力，重点突破业务管理定制分享平台服务以及协同PAAS云服务，并实现“标准产品+定制应用+共享经济”的商业模式的创新。

发布会上还展现了致远互联的15载技术沉淀的V5-A6/A8协同平台，以及V5-G8政务协同平台，和移动平台M+、协同PAAS平台formtalk，以及具备“统一的设计平台、真实体验、规模定制、快速交付、丰富的应用、用户参与、持续运营”六大特性的业务定制平台CAP+，迎来了业务大规模定制运营模式的大时代。

此次战略发布会上，前用友股份执行总裁、用友优普总裁向奇汉正式亮相，正式宣布加盟致远互联，担任致远互联执行总裁。向奇汉毕业于北京大学数学系，曾历任金蝶公司区域总经理、金蝶集团市场总监，2003年加盟用友，历任前用友股份的产品市场总监、EBU事业部总经理、副总裁、高级副总裁、执行总裁，2014年-2016年历任用友面向中端客户市场的优普公司总裁和用友创新互联网业务的用友超客网络公司总裁。在用友公司期间，致力于推动“ERP普及”事业，以及推动用友面向高端客户的专业化服务经营和中端客户的标准化行业解决方案分层经营，以及U8-ERP产品的全分销经营模式，在2014年7月用友启动全面进军企业互联网战略下，带领用友优普公司创新实践，在企业互联网创新产品和业务方面实现突破，并推动了软件、云服务、金融的融合发展。

向奇汉在发布会上谈到：“我经历了企业信息化三个大的阶段：1.0的财务软件普及时代和2.0的企业ERP普及时代，和如今3.0的企业互联网时代。在致远15岁生日之际，和从致远软件到致远互联新启航之际，加盟致远互联，投身协同管理，进入人生的3.0时代。希望致力于借助协同管理大平台，发挥对企业信息化的深厚理解和实践，以及企业互联网的产品创新、商业创新实践经验，发挥协同全员应用、以及天然连接组织和人的优势，推动协同管理从工作协同走向业务协同、集成协同、生态链协同和社会化协同。”

不仅如此，“新致远”还迎来了新资本，近2亿资金注入，不仅说



明了资本对于中国企业互联网产业发展的青睐与认可，亦是对致远互联此番卡位产业风口的信心与笃定。纵观近两年间，致远互联在资本端越发频繁的投融资动作，无论是面向同业还是跨界，致远互联都在以“资本之凰”构建着企业互联生态的新格局。

当前，传统管理软件正在被颠覆，经典的管理理论已然失效，以人为中心的协同管理伴随着云计算、大数据、AI等互联网技术正改变着组织和人的协同，同时，应用的定制化以及服务的微化都在改变着to B产业固有的定式。扁平化、社交化、跨界化、移动化、智能化、个性化正在成为企业互联网的座右铭，而这也正是致远互联此番在产品战略升级上迈出的一大步。

徐石表示：“站在全新起航的时间节点，致远坚定地构建大协同蓝图，从而实现我们的远大梦想，那就是：让协同软件服务于每一个组织，为社会创造巨大价值，并最终成为一家受人尊敬的卓越企业。”

# 协同让青岛地铁“加速度”

## ——见证青岛地铁协同信息化建设之路

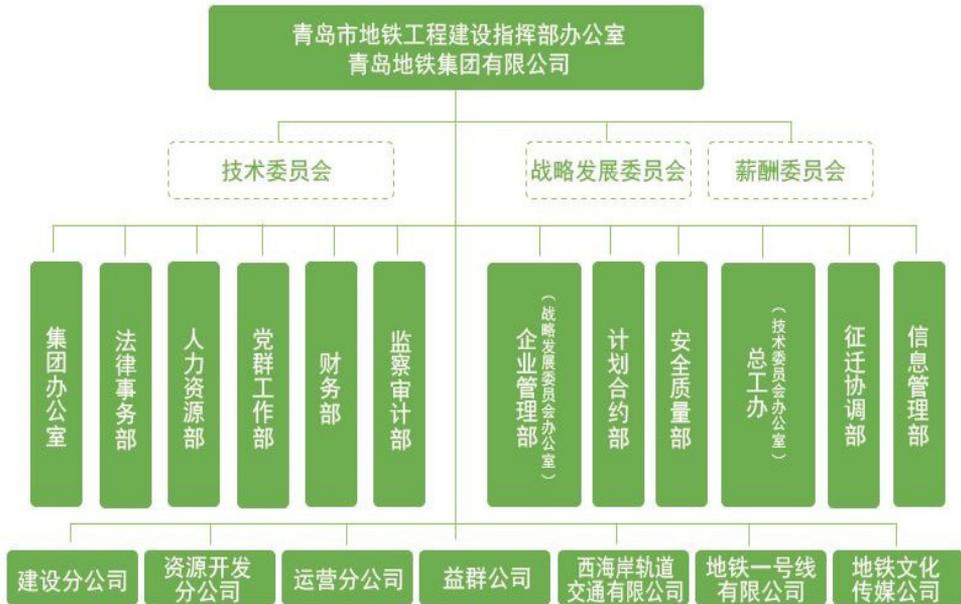
导语：近年来，我国城市化进程不断加速，城市轨道交通的建造与发展也尤为迅速。其不仅承载着为百姓打造安全、便利、绿色、快捷、经济的出行新方式的责任与使命，更是城市地铁公司建立、发展与科学管理缩影的另一个视角的良好见证。青岛地铁公司的建立和发展也不例外。纵观我国轨道交通行业信息化建设发展全局，起步虽晚于国内其他行业，但随着轨道交通行业的迅猛发展，以青岛地铁集团为代表的一批地铁集团率先开始倒逼自己，紧紧抓住最新技术之手，以“互联网+协同办公”的新型工作方式，将规范管理、高效工作、互联共享、绿色发展等管理理念落到实处，让轨道交通行业信息化找到赶超的拐点，开启“快轨”上的高速“奔跑”模式。那么，青岛地铁集团是如何做到的？协同先行，信息化轮子转起来

2013年2月22日，青岛地铁集团正式挂牌。主要承担青岛轨道交通工程投融资、建设、运营与管理；基础设施、公共设施项目的工程建设管理、招标及技术服务；土地整理与开发；房地产开发；城市轨道交通相关资源的综合开发及管理；物业管理；国内广告业务；货物和技术的进出口业务。青岛地铁公司的正式挂牌与地铁线路的正式开通，使青岛地铁公司的内外部职能也随之正式履行。在行使各项职能伊始，青岛地铁公司便将“明确公司的管理流程、规范集团内部管理、科学进行集团管控、工作方式科学合理、预算成本透明合规”作为集团发展的首要目标。这是青岛地铁公司高效高质履行各项职能的基础，也信息化轮子转起来的动能所在。

在信息化建设之初，青岛地铁公司进行了整体信息化规划及顶层设计，本着整体规划、分步实施的策略，以及对青岛地铁公司使命与职能、信息化应用与价值聚合的综合思考，在信息化一期，青岛地铁集团决定管理信息化之协同办公的建设先行。并采用以“协同联动、无纸化高效办公、集约绿色科学工作、智能决策分析和随时协作共享”为特征的致远软件A8多组织版协同办公平台，以此为基础实现集团、分子公司、上级监管部门多方协同的价值塑造。走进青岛地铁协同办公深化应用

青岛地铁协同办公系统由两大体系六大平台（层）组成，即标准规范体系、安全防护体系，基础设施层、平台层（核心引擎和应用组

图1 青岛地铁集团组织结构



件)、业务应用层(核心应用和业务搭建平台)、展现层、用户层以及集成交换平台。在该系统的整体规划中,青岛地铁协同办公按照“统一规划、分步实施”策略,进行顶层设计,避免信息和应用孤岛,避免业务系统间联动性弱、可扩展性不强、重复建设等问题。旨在通过实施智能化的门户系统,实现各业务系统的整合集成,使得系统界面统一、流程统一、账户统一、数据统一;并通过开发综合办公所需的各功能模块,提高办公效率,从而实现各业务系统和办公系统有机结合的综合协同管理平台。

### 一期协同一体化应用之核心内容

#### 1、多维度的协同门户建设

集团门户是打造集团信息统一发布、共享和指定收阅的基础,有利于集团自上及下信息的有效导流。通过信息门户的建设有效的打通了集团信息管道,增强了企业关键信息控制,提供了企业文化建设的统一门户,实现了多应用系统的操作界面统一设计与实现。集团信息门户的建设将以数据获取和数据整合为核心,通过对各类现有应用系统中信息和数据资源的全面、有机整合来为综合业务网的工作协同服务。

#### 2、高仿真的全集团协作电子流程

建设集团内部全面的电子协作模式是协同平台构建中至关重要的一环。青岛地铁集团日常涉及的已经形成固定格式的制度和大量

还未形成格式的制度和流程，包括：经营管理和行政管理方面的各种已有的制度流程；公司规章制度、政策、工作规范的制定、修订、废止；项目经营目标、策略审批；项目规划设计、单体建筑设计方案制定、修订；项目的预决算申请审批；大量日常办公文档的撰写、修改和审批以及各种工作安排的汇报。如此看来，流程门类众多。

在过去，由于集团化组织本身的复杂性，手工方式的审批普遍存在审批效率低、跨部门跨组织审批和各种数据采集困难，信息传递不及时，查询和统计困难等问题。远程管理上只能采用电话和邮件沟通，管理比较粗放，需要进行大量沟通的工作信息对称困难。现在，通过电子化工作流程：制度+制度标准+工作流程+审批单据的方式得到了有效解决，极大提升了集团整体办公效能。据不完全统计，目前整个集团核心审批模板多大195套、审批流程多达300余条。2015年1月至8月，集团职能部门调用表单次数达4321次，其中，信访事项处理单调用590次。

### 3、规范高效的公文办文管理

平台提供了集团内部完备的电子公文管理功能，包括：公文应用设置、发文管理、收文管理、签报管理、公文交换、公文督办、公文查询、公文统计、公文档案。

管理遵循规范的收发文、交换和文档管理一体化等制度，并针对电子公文特点，提供相应的电子用印、加密控制、流程控制、权限控制和备份等应用，使得发文、收文、交换和公文档案库管理环环相扣；系统控制、安全防范和电子印章紧密相连。在整个公文流转过程中，都提供公文督办的功能。

### 4、一站式的会议管理

青岛地铁集团会议管理模块适用于办会的人员组织协调各类型会议的收集、审批、通知等管理工作。会议管理借助搭建平台，搭建会议管理业务应用。实现从议题收集，会议方案报批，发布通知及回执，到下发会议纪要，会后督办落实，全面覆盖集团一站式会议管理场景。

过去，连会议通知都需要打印、复印，由通讯员递送各个部门，效率很低。现在，从会议前资料准备到会议通知审批及下发，从参会回执及统计到会议室预订，从会议纪要上传到会议事项督办，集中放在了一站式会议管理里中实现。集团企业会议资源可以实现真正内部共享和管控。

### 5、严格透明的电子督查督办管控

督查督办是青岛地铁集团运行机制中重要的一环，共分为“督查立项-立项审核-专项督查台账跟踪管理（红绿灯）-督查通知管理-督办承办协办过程管理-督查结果反馈-督查评分及考评-督查通报（上会）管理”八项职能。基于青岛地铁督查督办的重要性，增设督查督办子系统，全面满足集团内督查督办事项的需求。做到交必办、办必果、果必报，全面提升集团工作的科学化、制度化、规范化。

#### 6、集团资金及预算计划电子化管控治理

资金管理是集团企业财务管理的核心，青岛地铁公司集团资金计划管理的基本目标就是运用电子化资金管控手段，提升全集团资金的适度匹配，加速资金调配效能，真正意义上提升资金的使用效率同时节省审批时间和审批成本。

依据集团资金及预算计划管控理论，青岛地铁创新性提出了“资金预算双管控”模式，通过协同办公平台的电子化协作控制基本实现集团内部资金、预算计划“双管齐下，双向并行”的管控逻辑，既保证了集团企业资金集中管控模式的有效实施，同步推行了以预算驱动为基础的现代大型国有集团性企业的资金管控模式。

严格的资金集中管理电子化控制对集团控制风险和控制资金成本，提高资金使用效率非常有效。同时，通过电子化办公平台形成的预算驱动结算的自动化流程，大大降低了直接部门如结算中心，计划中心和相关审核节点的日常工作量，通过双向并行资金和计划的双线数据及时得到共享和管理，不但严格约束了集团资金流的控制走向，还为集团相关战略资金决策提供有力的协调和补充。

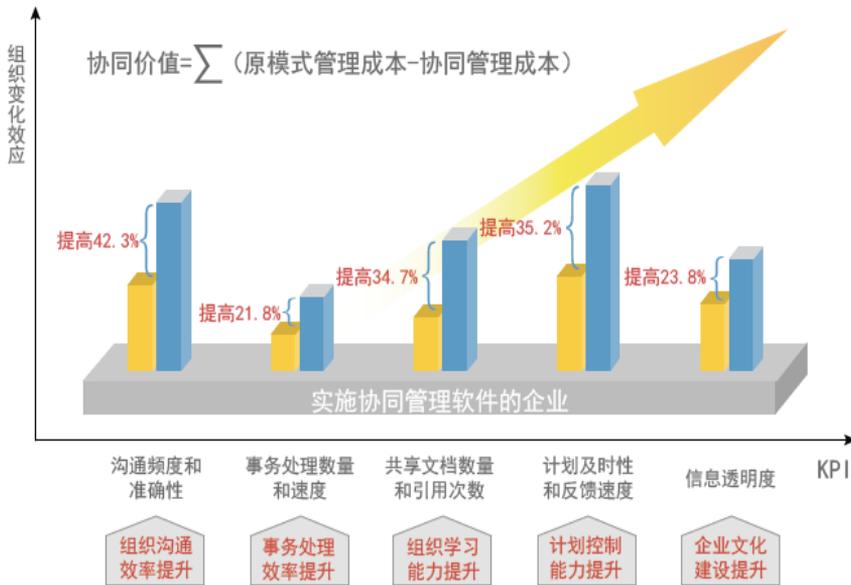
#### 7、高效的信息化沟通协作手段——一体化通讯

随着外部通讯技术的发展和完善，集团协同办公平台对新信息技术手段的要求也不断提升，客观响应式信息互联如SMS、EMAIL已经不能有效拓展信息交互和协作的效能。而协同平台作为集团全员应用的门户和主力沟通通道，必须融合市场最新的安全通讯沟通技术，创新打造青岛地铁集团一体化通讯的标准。

针对集团公司提出的一体化通讯要求，结合外部最新信息通讯技术手段，打通多端通讯模式是集团对电子协同平台基本的战略部署目标，目前集团对通讯方式的改造已经包括了主动通讯服务和及时保障通讯服务两种主要模式，主动式服务包含短信（SMS）和邮件的主动在、离线推送模式；及时通讯保障包括了手持终端APP、SNS微信端集成、PCIM三种基础模式，同时为了保证已有通讯手段的进一步集成，集团正在探索与网络视频会议及电子传真、OCR等多种输入输出终端的兼容关联。

集团通过对沟通协作手段和工具的建设，极大提升了集团内协作

图2 协同平台价值提升能效比



沟通和事件响应能力，在引用新技术通讯手段的同时，又兼备了与平台的安全和有机集成特性，让集团内部的电子化协作真正感受到“互联网+”新技术手段带来的电子协作办公高能效。

#### 协同“加速度”

随着行业环境日新月异、信息数据的高速流动强力推动着集团内部组织单元、价值链环节（组织之间），企业上下游，乃至整个产业链与产业集群之间高度协同关联与构建，作为集团电子办公和协作的第一门户，协同办公系统也将逐步承载更高的管理实践。

今天，全国越来越多的中大型城市在推进公共轨道交通建设，地铁快轨恰如城市的经脉，其运行的好坏，与每一位民众休戚相关。民众在呼唤更安全、更便利、更经济、更环保的出行新方式，地铁建设也在呼唤更科学、更规范、更高效、更便捷的管理新方式。今天的青岛地铁集团，在协同办公系统的助力下，已开启高速“奔跑”模式，伴随协同的日趋完善和应用深化，青岛地铁集团仍在“加速度”！

# 简约而不简单

## ——郎酒集团的协同信息化之路

一个年销售额超100亿，品牌价值超400亿，经销商数十万家，近万名员工规模的酒企，按照常规的换算标准，其信息化投入至少要达到千万级别。然而，在不到十年的时间内，郎酒集团只用了不到十分之一的信息化成本投入，以精准的业务定位、前瞻的技术理念、创造性的整合思维实现了最大化的落地效果，以一种“简约而不简单”的务实态度将郎酒信息化带到了业内同行难以企及的高度。

在信息化“酒局”之外的“郎”

近年来，我国白酒行业在实现产值快速增长的同时，也在面临经济全球化和区域一体化发展趋势下的挑战。白酒行业的信息化水平普遍不高，即使是营收很高的行业领先品牌或区域领导品牌也不例外。大部分白酒企业的信息化水平处于部门级别的应用，这种情况是历史原因造成的，信息化建设基本上是随着企业的成长，一边建设一边完善，缺乏整体的规划，导致大多数规模以上的白酒企业在包装酒生产、包材管理、销售管理、财务管理方面分别使用不同的系统，信息孤岛情况十分普遍。虽然很多企业也在通过各种营销管理创新尝试改变，但效果并非尽如人意。究其原因可能多种多样，但都有一个共同的本质：没有找到适合自身核心业务诉求的平台和工具，来支撑其实现这种新型互联网商业体系的搭建。

就在这样一个信息化的“酒局”当中，系出名门的郎酒另辟蹊径，选择了一条个性、灵活的信息化道路。早在2009年，当众多同行都在热火朝天地上线各种信息系统的时候，郎酒集团总裁刘毅就曾表示：“通过尽可能少的管理系统实现集团核心业务管理协同。”这句话体现了郎酒“极简”及“务实”的信息化建设理念，这也使郎酒集团从传统酿酒行业逐渐走向了现代化发展的成功之路。

在2011年郎酒销售收入首次超过100亿元后，随着“互联网+”趋势的愈加明朗，2013年的郎酒也同样经历了短暂的阵痛。2014年起，郎酒在仅10人的信息化团队配置下，凭借致远软件协同管理平台的支撑，彻底实现了前后端营销管理的转型再造，一个以业务云化、打通供应链、终端渠道和内部各组织的管理体系为互联网商业平台建设打下了厚重的基础，帮助郎酒迅速走出了转型阴霾。2015年品牌价值更是达到405.66亿元，连续多年位列白酒行业三甲之一。



图1 郎酒的简约平台

### “郎”的三级跳

2008年，郎酒开始在全国范围内进行大规模的网络布局，由单组织扩张改为跨地区的广布网点，其全面费用管理、市场管控方案等集团化管控需求不断加大，因此选择了用友的ERP-NC产品，借助于用友提供的基础管理架构，将财务管控措施在ERP管理系统中得到全面体现，从2008年到2011年的三年间，郎酒还通过大量的二次开发，满足了集团内部管理机制持续优化和改革的个性化需求，这也让郎酒跨入了百亿级企业的行列。

可以说，ERP的成功实施与上线让郎酒完成了信息化的第一跳，与此同时，新的挑战也随之而来。2012年，正值集团发展峰值阶段，高并发人数开始让ERP出现了负载问题，同时巨大的个性开发、营销成

本给费用管控和效果监控带来的压力与日俱增，种种因素都促使郎酒必须尽快上线一套符合未来战略发展的协同管理系统。郎酒的二级跳就这样在突破百亿的喜悦与阵痛中被提上了日程。

协同管理系统的引入依然遵循“极简”“务实”的原则进行选型，但是，极简并不意味着上线一套仅仅满足文档、信息、工作流程等简单管理应用的OA产品，一款可全维度支撑企业运营管理的互联网化平台才是郎酒务实的选择。最终，致远软件独有的“移动化、定制化、智能化、平台化、云端化、生态化”属性，与郎酒走在了一起。

凭借致远软件协同管理平台的“业务生成器”，郎酒创新性地把内部管理工作从ERP中剥离出来，与协同管理软件整合，实现了在ERP系统中申请、在协同管理软件中审批的流程再造，并可精细化管控全国的各级销售系统，实现集团业务运营支撑体系规范化和费用强控管理。

同时，致远软件协同管理平台中的“业务生成器”还可对各个专项业务的过程管控进行封装，形成各类细分业务模块，实现了数据的流程、统计、查询与报表展示，并且帮用户零代码快速搭建起各类业务应用，大大降低了二次开发成本。

2013年，“互联网+”的浪潮孕育了一大批新兴企业，尤其在快消、餐饮等零售业，O2O模式正在以摧枯拉朽之势横扫市场，给传统巨头们带来的冲击显而易见。他们的共同点就是其产品服务与终端用户之间的高关联度和互动性，这也是实现规模化营销的数据支撑。不仅在市场营销端，在企业内控上，以连接、融合、协同为本质的“互联网+”也在倒逼着传统企业的基因优化。

2014年至2015年，郎酒以前端营销为切入点，完成了致远软件协同管理平台与微信企业平台打通的工作，也给郎酒信息化的第三跳插上了移动的翅膀，搭建起了一个符合郎酒业务特点的移动互联网商业平台。在微信企业号上，通过致远软件“业务生成器”打造的“客户小助手”工具，一方面实现了终端用户与渠道的连接，打通上下游；另一方面则实现了渠道与经销商的连接，方便渠道服务和经销商管理。

郎酒CIO徐启银描述：“在不久的将来，通过微信企业平台，利用致远软件的‘业务生成器’高效、移动、定制化的特点，郎酒可以实现更加彻底的O2O商业模式。例如，一个终端用户在郎酒的微信平台上采购了某款产品，我们可以通过与出租车司机的互通，很快捷地打造一个派送应用，找到距离该用户和郎酒经销商最近的司机来接单派送。”

以郎酒某款酒品来说，单是经销商就遍及全国40万家，郎酒通过

微信企业号将其全部纳入进来，再通过各类促销活动、信息推送等与消费者互动，实现销售信息撮合，最终帮助渠道和经销商拓展业务，形成共赢，彻底解决了郎酒连接用户的问题。

由ERP的财务管控到与协同管理平台的业务融合，再到移动互联网商业平台的搭建，在这样一个精准的规模化营销模式下，2015年郎酒的某一款单品销售突破3亿瓶，另外，仅费控业务管理一项流程触发量就达2000笔，每年可处理业务流程4000000次，调用业务单据达800000张，纸张节约近1000000元，沟通效率提升30%。

郎酒用他的信息化三级跳完美地诠释了白酒行业的发展与变革之路。

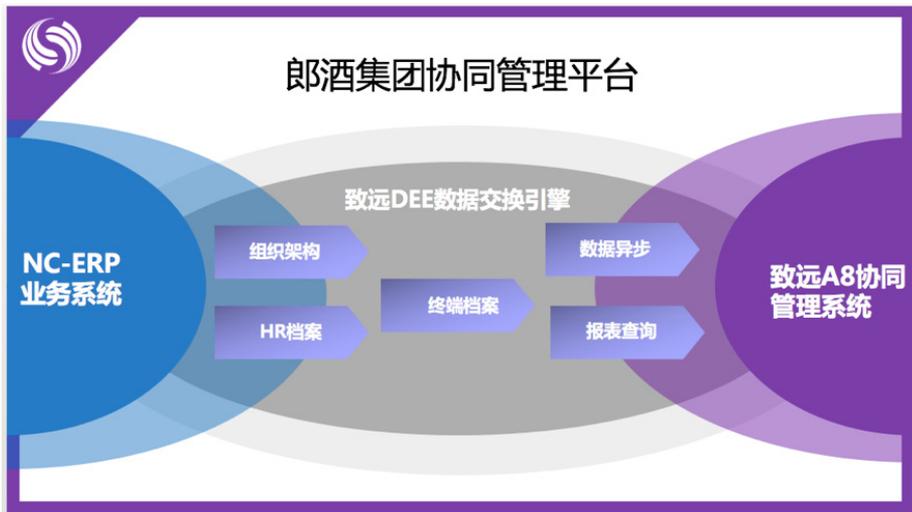


图2 剥离、整合——协同平台全维度支撑企业运营管理

### “郎”的人本化管理新高度

在未来，“以人”为中心的协同管理模式将成为必然，第三方机构研究发现，传统的管理软件很少关注人在工作中的情感，很少体现人文关怀，人性化的流程能够很好地帮助组织实现内部柔性管理，真正让员工感受到工作的便捷和快乐。移动将成为最重要的信息化应用趋势，在工作习惯逐步发生变化的同时，让未来的办公室装在“兜里”、放在“手机里”，更高效地融入“互联网+”时代。

“现在，郎酒终端最前沿的销售人员可以拿着手机去访问店铺，把数据从最前沿采集到终端数据库中。”郎酒CIO徐启银如是说，“管理价值非常大，从最前端去采集的数据，然后又把渠道和终端的关系，人员和终端的关系，经销商和终端的关系，全部打通，这样渠

道供应商的情况就一目了然了，对于掌握市场动态非常有用。包括未来怎么投入营销费用都是有帮助的。”

如果说基于移动互联网的应用是营销体系的变革，那么，接下来的信息化动作将把郎酒的管理推向人本化管理的新高度。伴随郎酒集团的快速发展，未来，郎酒也将会发展到上万级的员工体量。如此大的员工体量，如何真正做到“以人中心”，实现人与人、人与组织间的高效协同？通过致远软件协同管理平台，郎酒将为自己量身定制一套协同人力资源系统，逐步以销售公司本部及各事业部、厂公司及生产基地、配套厂为主体开展实施工作。拟建立一整套个人、单位、业务高度融合的人力资源管理信息系统，为人力资源规划、人力资源绩效管理、人力资源决策与关怀提供有效支撑。

正如徐启银所言：“创新没有模板，企业IT创新始终要建立在对自身市场和用户的业务理解和诉求上。郎酒已经打造出了一个符合自身业务特性的新型互联网商业平台，从传统经营迅速转型为新兴O2O商业模式。”

业内专家指出，当前，在“互联网+”给技术和业态带来的双重冲击下，传统企业级应用已经不能满足新型商业环境下的企业需求，企业需要的不再是头痛医头脚痛医脚的解决方案，而是集生态之大成的自进化、自定制、自适应能力。与大多数正在经历“互联网+”转型之痛的传统企业不同，郎酒集团及其上下游正在以“协同+”的方式享受着“互联网+”的新经济。这种新型互联网商业平台可以视其为O2O的PLUS版，对组织机构庞大的传统集团企业来说具有高度的借鉴意义。

后记：

回首郎酒的信息化历程，徐启银和一起付出心血的伙伴们感慨之至，他们创作的这首诗或许更能表达他们当时的心情与坚韧不拔的精神。

#### 《致终日奔波的小郎们》

异乡，小郎

一瓶小郎酒，最好分两口

一口浅啜母亲的守望

一口饮尽妻儿的目光

今夜

他乡的夜幕沉沉落下

长街的灯火次第点亮

和没有尽头的星河一起闪耀

星河的两端  
她是织女  
我是牛郎  
晶亮的酒点燃了思念  
点燃了闪耀的愿望  
每个夜晚  
我都带着你  
走进一朵朵灯火阑珊  
反复诉说你的故事  
终要让你纵情绽放  
雨后的夜  
多了些许凉意  
步子沉重而蹒跚  
将归家的路  
摇曳得九曲回肠  
今夜  
疲惫了肩膀  
充实了光阴  
挺直了脊梁!

## 征稿

《协同管理》是一本传播致远互联协同理念、介绍前沿协同技术、发布协同应用成果的季度期刊读本，内容涉及管理、技术、案例等方面。为了优化期刊内容，提高期刊质量，致远协同研究院再次广泛征集高源。

文字要求：协同管理观点、技术、感悟；相关技术前沿文章……

字数：300字以上，一经录用稿酬从优。

联系人：段良艳

电话：010-82602233-171

投稿邮箱：[duanly@seeyon.com](mailto:duanly@seeyon.com)

《协同管理》编辑部

