

2017.08

总第47期

*Synergy Review*

协同视点



致远协同研究院出品

## 成功就是能持续不断地达成目标

什么是成功？不同的人有不同的看法，因而也就有不同的定义。有人认为，结果导向，好的结果就是成功的最终标志。有人则认为，不应以成败论英雄，谋事在人，成事在天。更有人认为，首先要做对的事情才能谈及成功，事情都做错了还有什么成功可言。

一个企业家做的事很大，效率很高，达成了他自己设定或追求的目标。但有可能他选择的行业不那么环保或者是垄断市场且高价暴利，我们可能就不认为他做的很成功，公众心目中可能认为这个企业家德行有瑕，做人未必就算成功。这样考虑问题似乎很周全，但其实这是偷换概念，是用道德眼光绑架评价标准。

公正客观地看问题，成功就是达成目标，有效地达成目标。后面的补足语“有效地达成目标”是在同样达成目标的情况下比较程度用的，而非成功定义的必要条件。如此来定义成功就可以客观公正地看问题，而不是纠结于评判者的立场或视角。

组织的成功其实是个复杂的问题，因为在社会环境中的组织是一个开放系统，动态性、不确定性必然伴随其存在和发展的整个生命周期。因此我们衡量一个组织，比如企业，就没有办法用成功来概括。为了解决这个问题，我们引入了另一个指标：持续成功。持续不断的成功即持续不断地达成目标，的确可以衡量一个企业的生产能力和管理水平。

## 达成目标的关键在于组织能力

杨安国在《组织能力的杨三角》一

书中将企业持续成功的方程式表达为：  
成功=战略×组织能力

必须特别强调，公式表达的是正确的战略以及合适的组织能力，这两个因素之间是相乘的关系（而不是相加关系），其中一项不行，企业就无法获得成功。如果企业空有正确的战略，却没有合适的组织能力，即使天时、地利甚至相应的资源都能匹配，大好的机会出现，企业却没有能力把握，眼睁睁地看着机会在自己面前飘过。比如行业机会出现，产品机会出现，公司决策者有能力洞察先机，也知道提前布局或者通过并购产生协同效应而把握先机，但苦于没有办法有效的提前布局、研发或者并购。当然没有正确的战略选择自然难以持续成功，比如机会导向的战略选择，就会在机会的诱惑之下迷失在多元化的歧路上。必须有一个明确而清醒的认识，战略不仅是大目标和方向，而且包括实现目标的路径和策略选择。也正因为如此，战略也就永远需要根据组织内外环境的变化及时改变和调整。

## 组织能力其实就是协同能力

组织能力到底是什么，它跟组织的能力、个体的能力有什么关系？

组织能力≠组织中的能力

首先必须强调指出，组织能力不等于组织的能力，也不等于包括人在内的各种能力的综合实力。将组织中的个体以及各种资源协同到组织战略目标上的能力，叫做组织能力、组织力或者协同力。从某种程度上讲，所谓组织力就是协同力，协同力是通过

协作行为来实现、来发挥作用的。这也是我们对组织能力的解读和定义。英文可以写作：Synergetic Ability (of an organization or an enterprise)

。从企业管理就是管人的观点来解读的话，就是将个体能力整合为组织能力并充分有效地运用于组织目标的实现。组织能力是个复合词，在协同管理语境下应该被解读为动宾结构，即组织为动词to organize，能力为名词宾格ability。

对于一个组织如企业而言，动宾结构的组织能力首先要求的是组织/企业必须有“能力”可以被组织。那么，组织+能力的结果是什么？是组织化的能力，是organizational capability——组织能力。这是形容词+名词结构的复合名词，它指的不是个人能力，而是一个团队、一个组织所发挥的整体战斗力，是一个团队（或组织）竞争力的DNA，是一个团队在某些方面能够明显超越竞争者为客户创造价值的能力。这种组织能力由于并不等同于企业的各种有形的资源和实力，如雄厚的资金、先进的技术装备、得天独厚的资源优势等，甚至高素质的专业技术人才也只是其组成要素，因而可以说是“独特的、深植于企业内部、不依赖于个人、可持续的”。这种能力对内表现为极佳的综合资源有效配置和工作效率，对外表现为极强的环境适应性和竞争能力。

### 组织能力的本质：没有协同就没有组织效率

组织协同力（组织能力）并不是组织中各能力分量的线性加和。组织中的员工个体即使都是最强的，也不能保证

其综合组织能力的最强。最有利的佐证在团队运动足球比赛中体现的淋漓尽致：几乎没有一个明星联队赢得过足球赛事的冠军，虽然组成联队的球员都是各球队最优秀的明星球员。对于组织行为效率，有人做过深入的研究，提出了一个概念，叫作“最小场景组合”（minimal scenario portfolio, MSP）。意思是在企业（组织）场景中，对有些独立场景的考察是毫无意义的。比如考勤，记录一个人上下班时间。这个场景做得再极致，都毫无价值。物理系统也好，社会组织也好，甚至工作任务，在很多情况下其实具有不可分性，用分解法是解决不了问题的，而且可能会产生荒谬的结论。长期以来，我们把社会进步的动力归结于技术进步和社会分工。实际上，分工并不是进步所有的源泉，而且分工常常会带来巨大的额外协作需求和管理成本。MSP的提出者陈政认为，minimum scenarios portfolio (msp) 的意思是指：一个组织的场景，必须有一个最小的组合，才能对个人和组织同时有价值。比如考勤，必须和标准出勤计划（排班表）、时间与薪酬关联规则，三个场景组合才有意义。

组织中的个人能力必须被组织到至少一个最小组织场景之中，才能有效发挥作用，对组织效率产生有效贡献。个人能力及其行为被组合到企业组织场景的过程就是广义的协作，涵盖了人与人、人与物、人与信息、人与机器、物与物、机器与物、机器与机器的协作。

## 02 团队行为产生协同效应案例分析

### 团队协同行为事件：

2017年7月16日上午，某软件公司的干部夏令营活动在红色圣地西柏坡举行。150多人的干部团队正在广场上进行一项拓展训练活动：一根绳、一个团队、一个大平台或者广场，所有人双手紧握身前的绳子，双臂伸平把绳子拉成一个面积尽可能大的圆，并按照项目规定的要求完成一系列的动作。在实际演练中体会团队合作的重要性并培养组织协调能力，引导全体成员同心协力共同战胜困难，达成任务目标。拓展项目的名字是“动力绳圈”，动作设计有几种不同的模式，这150多人的精英团队，采用“集体协作抡大圈”的模式。全体成员各自手握大绳排成尽可能大的一个圆圈，顺时针或逆时针循环舞动大绳，同时大声报出舞动的圈数数字。费力舞动的同时还要大声喊出数字，你的团队能连续舞动多少圈呢？



2017-7-16 河北省平山县西柏坡

### 协同效应不经意地企业活动中发生

甲：抡一圈，喊“1”；又一圈，喊“2”；再一圈，喊“3”……乙：抡一圈，喊“1”；又一圈，喊“2”；再一圈，喊“3”……抡着，喊着……当团队中大部分人都开始感觉累了，大圈的某个局部有一种现象产生了：

团队中的一部分人自动地分成了2队，一队人在抡动大绳的同时只在单数的时候大声喊出圈数数字，而另一队人则只在偶数圈的时候才高声喊出圈数数字。这时你会发现在这个局部区域喊数字的声音更加响亮了，但他们却感觉更省力了。这些成员都是第一次参加这个拓展项目，之前既没有类似的体验，也没有得到过此类活动的相关知识培训。他们的这种复杂的分队并自动安排协作任务的行为（动作）完全是自发的，既没有得到教练的指示，彼此也没有相互讨论协商。

从系统科学的角度来看，这些成员的行为自发地生成了一种动态时序结构，这种结构和秩序在特定条件下被稳定地维持存在，这就是典型的自组织现象。以协同论的观点看，这就是协同效应。值得特别关注的是，这种协同效应是发生在一个企业组织的活动中，而以往我们比较常见的是发生在物理系统中。

## 协同效应具有创生性，往往会产生新的结构

也许是个巧合，发生在红色圣地西柏坡的团队协同行为的主角，正是一家做协同软件的企业团队——致远互联软件公司的干部团队。集体抢大绳子圈时发生的协同效应其实是具有普遍性的，只是我们很少注意到。协同效应是具有创生性的，也可以说是创新性、创造性，协同效应必然产生新的结构和秩序，即自组织行为。由于自组织行为没有人去教导、去规定，产生的结构化是前所未有的结构和秩序，因此我们说它是创生性的。虽说这种协同效应可能重复发生，但是它依然是一种不由自主地创造新，是在自然的情况下发生的。整个过程只受协同自然规律的支配，而不受人们的管理和控制。

当然，人们会探索这一过程的发生机理和发生条件，如果能弄清楚的话，就有希望通过调整和控制某些参量（如序参量或序参量组），诱发或模仿这样的过程，实现自然协同到自由协同的飞跃，将协同论、耗散结构理论、突变论等科学原理以技术引擎的方式嵌入到管理软件系统或平台之中，做成协同管理软件，应用到企业管理等领域。



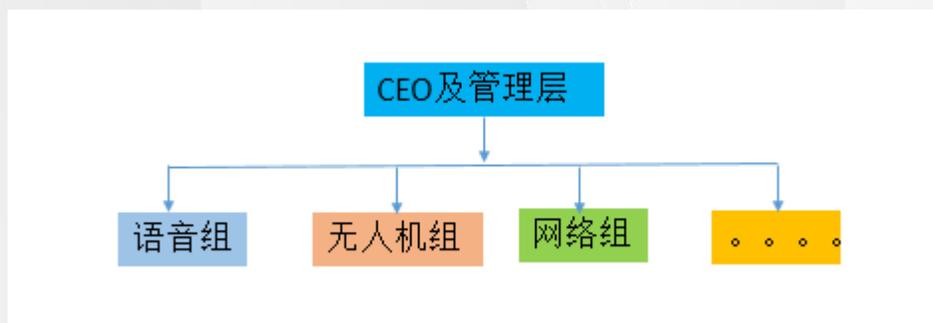
## 03 / 当互联网公司遇到协同管理软件 ——从互联网CIO角度看协同管理软件

映客直播，一款全新的实时直播媒体，以其极简的产品设计，全新的动态点赞模式，在短短6个月时间内，就成了“直播之王”，下载量超1亿，日活超过1000万，多次在App store免费榜冲至榜首，成为国内手机视频社交领域排名第一，中国前十大社交网络之一，成为90后这些新新人类最喜欢的直播平台之一。

映客直播的CIO，一个拥有10多年互联网从业经验的互联网“老人”，从一个互联网角度让我们更深入更直观的了解了直播行业及整个互联网行业对协同管理软件的看法及需求情况。

互联网下的组织架构跟传统企业的组织架构相比，是有很大区别的。传统企业是金字塔式的分层管理模式，然而这种组织结构在互联网时代遭遇了挑战，外界环境变化太快，不确定的因素太多，临机决断的事宜太多，决策半径必须缩短，组织必须扁平化。所以扁平化及去中心化是互联网公司组织架构的特点。互联网思维强调开放、协作、分享，组织内部也同样如此。互联网组织的特点决定了企业的组织架构必须灵活，不能有过多的层级化和固化；企业内部要以产品为中心，以项目开发组的形式整合利用企业各项资源快速推进产品创新，而不是不依靠什么层级管理，复杂的流程控制管理，完全是一种项目任务驱动式的协作方式。

例如，一些新兴互联网公司的组织架构都采用了扁平化的结构，数百人的企业，组织架构只有两层，如图所示，以CEO为首的核心管理团队，分管下面几十个小队，每个小队是一个基础的作战单元，类似于一个特种部队，平时独立作战，有重大任务时，根据需要，某几个工作小队可以随时重组为一个全新的大项目工作组，任务结束后再解散回归原编制。



互联网企业的人才竞争非常激烈，大型的互联网公司，每天入职、离职人员高达100多人，这就意味着普通的HR管理软件，很难支撑这么大的人员流动；互联网的产品基本决定了公司的命运，所以产品研发部门的团队都是保密的，

有的部门连内部人员都不清楚；行业挖人现象也非常严重，重要岗位的人员的姓名及通讯方式都是公司避讳的；很多公司连重要员工的名字都不会出现在组织架构中，因此通讯录的权限是互联网及一些大企业尤其看重的，添加水印可以追溯泄密者的方式，有些作用，但是解决不了本质问题。互联网公司的绩效考核和传统KPI有很大的不一样，绩效薪酬很复杂，不同的部门有不同的权重和不同的维度，侧重点也不一样，而且互联网公司的项目短平快，考核不固化，有些指标如市场占有率，用户数，流量数等都来自业务系统或是外部系统，无法从办公平台获取数据。



互联网行业的员工多为年轻从业者，多以90后为主，80%以上的员工平均年龄在28岁以内。年轻的员工大多个性比较强，不喜欢受约束，喜欢新鲜事物，做事不拘于形式，传统的工作计划、日报、周报等格式，互联网公司基本不用，员工可以提交Word、PPT、E-mail等任何形式的汇报，公司不会做固化的规定；互联网公司的考勤形式不固定，员工不喜欢被监视，所以像地图服务这样的功能都不太会被应用；互联网公司的领导层比较时尚，相对于传统的产品风格和报表方式，更喜欢UI设计漂亮的高颜值产品，颜色搭配合理，简洁明亮的呈现方式更容易获得青睐；更灵活的可以自定义的报表更会受到领导的喜欢。

互联网公司是以任务为驱动的，故一款好的项目管理软件就显得格外的重要，使用方便、成本低的云端项目管理产品便成为他们的首先，像worktile、teambition这样的产品，即使付费也会成为他们的第一选择产品。文档知识管理也是互联网公司比较看重的一个功能，除了基本的文档知识分类功能强大、权限分配合理等基本功能外，稳定的在线预览、时时在线编辑等功能都是他们所希望能实现的。不可置否，现阶段微信、QQ、钉钉这些强大的通讯软件已成为企业、员工最主要的通讯软件，特别是微信，基本成了统一的工作入口，如果想成为一个企业的工作入口，除非产品比以上几个软件都强大很多，否则就比较鸡肋。互联网公司的会议形式比较灵活，会议系统一般会选择硬件一体化的产品，软件一般会选择Skype这样的软件，像预定会议室、审批会议流程这样的简单功能基本不会用。

互联网的另一个特点就是研发技术都比较强大，互联网公司的研发经费高达公司费用的10%，故公司的业务系统大部分为自己研发，内部会有10几个或几十个平台，像财务这样的软件基本会选择用友或是金蝶这样的大供应商，或是自己直接开发；因为不确定因素多，变化频繁，信息门户、门口都可以自己设计研发。

## 04 理论简介（一）

### 耗散结构理论简介

耗散结构理论是研究远离平衡态的开放系统从无序到有序的演化规律的一种科学方法论。系统科学领域中把耗散结构论、协同论、突变论合称为“新三论”。而将系统论、控制论和信息论合称为“老三论”。系统论、控制论和信息论是二十世纪四十年代先后创立并获得迅猛发展的三门系统理论的分支学科。虽然它们仅有半个世纪，但在系统科学领域中已是资深望重的元老，合称“老三论”。人们摘取了这三论的英文名字的第一个字母，把它们称之为SCI论。耗散结构论、协同论、突变论是二十世纪七十年代以来陆续确立并获得极快进展的三门系统理论的分支学科。它们虽然建立晚于“老三论”，却已是系统科学领域中年少有为的成员，故合称“新三论”，也称为DSC论。耗散结构论还与协同论一起构成了协同管理科学应用的理论基础。

耗散结构理论由比利时布鲁塞尔学派著名统计物理学家普利高津

(I. Prigogine)提出并创建。1969年“理论物理学和生物学”国际会议上，普利高津发表了论文《结构、耗散和生命》首次正式提出耗散结构的概念。因为创建耗散结构理论普利高津荣获1977年诺贝尔化学奖。

耗散结构是指处在远离平衡态的复杂系统在外界能量流或物质流的维持下，通过自组织形成的一种新的有序结构。“耗散”一词起源于拉丁文，原意为消散，在这里强调与外界有能量和物质交流这一特性。耗散结构的概念是相对于平衡结构的概念提出来的。长期以来，人们只研究平衡系统的有序稳定结构，并认为倘若系统原先是处于一种混乱无序的非平衡状态时，是不能在非平衡状态下呈现出一种稳定有序结构的。普利高津等人提出：一个远离平衡的开放系统，在外界条件变化达到某一特定阈值时，系统通过不断与外界交换能量与物质，就可能从原来的无序状态转变为一种时间、空间或功能的有序状态，这种远离平衡态的、稳定的、有序的结构称之为“耗散结构”。这种学说有力地回答了开放系统如何从无序走向有序的问题。耗散结构理论被成功地应用到物理、化学、生物、社会系统。比如一座城市可看作一个耗散结构，每天输入食品、燃料、日用品等，同时输出产品和垃圾，它才能生存下去，它要保持稳定有序状态，否则将处于混乱。现代经济系统也是一个非平衡的开放系统，系统内部各部门的联系是非线形的，存在着有规律的经济波动和无规律的随机扰动，因此也是一个耗散结构。

耗散结构理论的研究内容

耗散结构是在远离平衡区的非线性系统中所产生的一种稳定化的自组织结构。在一个非平衡系统内有许多变化着的因素，它们相互联系、相互制约，并决定着系统的可能状态和可能的演变方向。这些因素可以归纳为两类：其一是广义流，其二是广义力；而且广义流依赖于广义力。一般地说，这两类因素之间的相互依赖关系是一个复杂的非线性函数。一个典型的耗散结构的形成与维持至少需要具备三个基本条件：

一、系统必须是开放系统，孤立系统和封闭系统都不可能产生耗散结构；



## 《协同视点》 征稿啦!

也许你只是一名普通的文职人员，也许你是每天忙的焦头烂额的主管，也许你是审批签字签到手软的高管，甚至你是一个身经百战却依然纠结不安的CEO，不同的职位、不同的行业对协同软件的理解是不一样的，所以你是如何看待协同管理软件的？协同管理软件是否真的提高了你的工作效率呢？我们期待听到您真实的声音！

字数：1500字左右

截稿日期：2017年 10月31日

投稿：[duanly@seeyon.com](mailto:duanly@seeyon.com) /协同给段良艳

稿费丰厚，礼品丰富！

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~



Tip: 《协同视点》为《协同管理》的半月版