

2017.09

总第48期

Synergy Review

协同视点



致远协同研究院出品



01 执行力再发动：用对用实计划工具（上）

计划是做事的理念，也是做事的方法。若说到真正的“疗效”，我更愿意把计划当做工具，朴实无华的工具，既是效率工具，也是管理工具。

计划，服务于用户——使用者的使能工具

首先声明一点，这里的计划不是仅供个人使用的那种目标、打算、清单之类的东西。首先，这里说的计划是和组织、团队相关联那种；其次，这里的计划是关于执行、操作的，可以称为工作计划；还有，这里的计划不是宏观的那种，不是长远的那种，这里说的计划是具体的、短期的，看得见，摸得着，可操作的那种；最后还要补上一句，也是最重要的，这里的计划是围绕具体的人的，“谁”、“做什么”的。

据百度百科的定义，计划具有两重含义，其一是计划工作，是指根据对组织外部环境与内部条件的分析，提出在未来一定时期内要达到的组织目标以及实现目标的方案途径。其二是计划形式，是指用文字和指标等形式所表述的组织以及组织内不同部门和不同成员，在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理事件。计划的种类繁多，分类繁多。仅主要分类标准就有：计划的重要性、时间界限、明确性和抽象性等。依据这些分类标准进行划分，所得到的计划类型并不是相互独立的，而是密切联系的。比如，短期计划和长期计划，战略计划和作业计划等。具体分类参见百度百科 (<https://baike.baidu.com/item/计划/2696339?fr=aladdin>) 这里不赘述。

本文中对计划的视线始终聚焦在一个方向上，人——计划的用户即直接使用者。不要拔高到战略计划，也不要强调组织计划或部门计划，强调人，是个人的计划，哪怕是组织或部门，我们也关注到组织或部门负责人（部门长）的计划。因为能担当责任的只有“人”，叫做责任人。

计划是组织中为数不多的协作-协同工具

在任何组织中，计划是除组织结构和 workflows 之外最重要的协作-协同工具。在协同工作和工作管理平台中，计划的协作-协同功能得到了极大地加强，并且

在协同工作和工作管理平台中，计划的协作-协同功能得到了极大地加强，并且得以可视化的展现。在各种信息化系统（工作和工作管理平台）中，真正意义上的协作-协同工具并不多，通用的信息沟通和信息共享虽然也是协作-协同的基础工具，但更多的被视为是协作-协同的前提，而不是协作-协同的本身，计划则是协作-协同行为本身。特别是人的工作计划能够在平台上社会化（即社交化）地共享和沟通（communicating）的情况下，工作计划能够成为组织中人的自主性协作工具。组织中的工作计划是除致远协同平台中的自由协同之外唯一的自主性协作-协同工具。与组织结构和 workflows 所不同的是，作为协作-协同工具的工作计划具有人为的主动性。无论是协作-协同请求的发出，还是协作-协同的应答或意愿，都不是事先约定和规制性的，几乎都出自或可以出自双方的动机和自愿。组织结构和 workflows 则不具备这种自主自愿特征。当然，后面我们还会讨论到，任何对工作计划行为的监测和考核都会扭曲这种主动的协作-协同行为。

计划，是有效的生产力——效率工具

工作计划除了是协作-协同工具之外，还是很重要的效率工具。也有人称之为生产力工具。这一点我们都会从自己的亲身经历中感觉得到：“效率手册”是我们每个有过工作经历的人都熟悉的工具，它的名称就说明了一切。“效率手册”实际上就是最为普及、普遍应用的个人工作计划。个人工作计划的功能主要是效率工具，具有时间管理、工作（任务）梳理排序、排程和提醒的功能，同时也具有记录、统计和效率等分析的功能。个人工作计划的施行有一个笔记的列表或者清单即可，但是在信息技术高度发达的今天就有许多辅助的自动化智能工具来支持，比如日历日程、时间管理、云笔记等计划相关的软件和大量的嵌入计划功能的信息管理系统和平台。

个人工作计划的应用常常会与非工作的（特别是非办公属性的）计划“混搭”，因此会表现为一定的生活性。实施个人工作计划有一些简易的替代方案：在效率手册、工作日志、工作手册、工作日历（或者各种月历、台历册页等）上面进行简单的工作任务规划。有时候做的规划很像一份需要做的事情清单，写在

一张表上蛮像艾维·李方法的任务列表。做完一件划去一件，或者打个对勾(√)。

作为组织/团队协作工具的工作计划

计划可以作为有效的协作工具，特别是指作为工作协同——人与人之间的
工作协同工具，其前提是基于以下几点：

1.现代组织中的成员或员工的基本构成是彼得·德鲁克定义的知识型员工，知识型员工的效率非常不适合“科学管理”的原则。换言之，不适合用科学管理的原则和方法来管理知识型员工，那样不会获得满意的效果。

2.无论计划的周期长短、范围广狭，每一个计划都是一个智慧原创。计划体现了一系列决策结果：

哪些事情做，当然这暗含了哪些事情不做；

哪些事情先做，哪些事情后做？

那些要做的事情由谁来做，谁协作？（团队或部门计划的情形）

3.更为重要的是计划包含和体现了一个执行序列：

事务（任务） $X_i = \{X_i: \text{任务}i; \text{执行者}j; \text{起始时间}; \text{结束时间}; \text{协作者}j; \text{任务交付标准及交付物描述}; i=1,2,3, \dots, n\}$ 。



4.这个执行序列中可以显式或隐式存在执行者之间的关系，如上下级、优先（先后）级、强弱（关联）级。这些关系决定了在资源配置，尤其是时间资源，发生冲突的时候的协调机制。协调机制分为两大类：一类是规制型的，典型原则为“谁的官大谁的表准”、（报备）时间优先、先定规则（次序）表等。

5.在信息自动化技术，特别是工作流程自动化技术的支持下，可以有效第连接、沟通、优化配置包括执行者和时间在内的资源和任务序列。

6.作为协作工具（亦称为协同工具）的工作计划不同于规制型的工作计划，主要区别是协作机制的性质不同，规制化的工作计划的协作关系是刚性的命令-执行机制；协作型的工作计划的协作关系是柔性的机遇（合作）-协商机制。

7.协作型工作计划尤其适合应用在知识型员工（成员）组成的团队或组织。因为在这样的组织或团队中，组织的效率不是个体效率的线性叠加。个体的工作效率也不是正比于他的工作时间和劳作强度，其工作的主要增值是创造和决策产生的，而不是执行。

必须特别指出的是作为独立的信息化应用（计划工具）或者作为管理信息系统如OA、协同管理平台、工作平台或工作管理系统的计划模块，它的应用一定需要相应的配套使用规则、方法和指导用例。

协作型工作计划不仅用于共享任务/资源信息以便更有效地进行协同工作，还兼有担当沟通媒介（专用沟通引擎或调用系统平台的沟通引擎）和流程自动化提高效率的功能。

（未完，下期继续…….）

02 战略目标与规划

战略规划与战略执行是战略管理的两个关键环节，对于中国企业应该将战略回顾独立为第三个环节！

所谓战略是为了解决组织的定位方向一致的前提下对目标的确立、分解和执行控制的管理，其输出有策略、关键任务、资源配置和关键控制点等，一般企业在半年时会分析战略执行情况，并调整优化下半年的策略、任务与节奏，以完成年度目标。半年是一个关键控制的时间点，在西方企业一般将任务的截止时间叫deadline，是在强调时间节点的重要性，这当然是非常有道理的。

而目标、任务工作质量的检查是更重要的，而中国企业发展的时间不长，市场化程度不足在战略管理上的表现就是对战略目标的随意性，很多人在制定目标时战略意图不清晰，拍脑袋制定不可能的目标指标，制定后基本不执行，依然是惯性思维的每天看似很忙，这就使得资源的投放与战略意图方向不一致，执行工作与战略任务不匹配，战略目标与工作过程脱节，从而使得战略管理失去意义！

销售队伍对于收入的严酷检核使得任务和节奏都不易失控，最容易出现的问题是长期战略的策略转化为任务不足，战略任务的资源匹配不足，当然常常也有能力不足的情况发生（不是个别现象）；

很奇怪的是研发团队容易目标丢失或者目标侵蚀，互联网创新更加重了这种不一致，很多所谓的创新不符合战略需要，也毫无经济价值，似乎就是为了证明这条路走不通作为成果，不忘初心对照目标安排任务就变得很重要，成功的路径不多，失败的路径千万条，珍惜有限的组织资源，不要迷信失败是成功之母的心灵鸡汤是摆脱“理由”的关键。

对于运营体系来说，公共资源配置管理和组织职能指标体系的建设是关键，所有的目标和指标必须关联到真正的客户而不是内部客户，关注到经济收益、成本降低，质量提升和可持续发展上才是正道，所有自说自话的管理考核都是耍流氓，必定带来数字很好看，文章很漂亮，结果很糟糕。

对于半年，是年度目标进程过半的时候，这时主要是时间、成本过半，资源配置与部署完成并跑起来了，作为一家企业是否成熟的标识之一，看企业是否在

半年做资源部署和经理层的重大调整，除非不得已，半年不适合重大的资源配置变化，原理在于策略的部署和执行，与成果的显现需要一个不短的时间过程，但各行业差异很大，需要中间过程指标做补充……

半年的战略执行评价的工具依然以平衡计分卡为好，针对行业的不同可能需要增减，但不宜过于复杂。

其实，对于个体作为职业经理人，半年的反思特别是工作思路、方法、人员选用与评价，自我提升与发展，都是有意义的！

03 理论简介

耗散结构理论（二）

社会系统的耗散结构及其在企业管理领域的应用

从严格的意义上讲，任何社会系统都是非平衡、非线性、复杂的开放系统。从社会系统的属性可知，社会系统，即使是最小规模，也是高度复杂的开放系统。从社会、社会系统的定义可知，社会系统既不可能是孤立的，也不可能是封闭的。但是长期以来人们还是很愿意用研究孤立系统和封闭系统的方法来研究社会系统。企业无疑是最富有生产创新力的典型系统。从某种意义上讲企业本身就是一种动态稳定化自组织结构，即耗散结构。因此将耗散结构理论的研究成果应用于企业及其运营管理无疑是非常必要且有意义的。

企业组织是一种复杂的耗散结构系统

社会系统和企业组织

社会是人类相互有机联系、互利合作形成的群体，按照一定的行为规范、经济关系和社会制度而结成的有机总体。系统是相互联系的要素集合。要素

03 理论简介

和要素间的联系构成系统的结构，系统结构决定其功能。功能是系统对环境的作用及自身生长进化的能力，功能决定系统自身的演化。这就产生了社会系统的定义：社会系统是由社会人与他们之间的经济关系、政治关系和文化关系构成的系统，比如一个家庭、一个公司、一个社团、一个城市、一个国家都是一个个的社会系统，也是不同层次的社会系统。社会系统的要素是个人、人群和组织，联系是经济关系、政治关系和文化关系。比如，婚姻关系和血缘关系构成家庭，家庭的要素是夫妻、父母、子女等。比如雇佣关系、聘用关系、产权关系、股东关系等构成公司，公司的要素是设备、技术、资金、员工、管理者、老板等。

在社会系统理论中，“社会”一词源于拉丁语“socius”，意为伙伴。

“系统”是指一组有序且相关的要素组成了一个具有功能的整体。社会系统理论把系统放在首位，主要聚焦于系统的发展和转型，和系统之间的互动和关系。把人类与生活环境看作是由功能上相互依赖的各种元素组成的系统整体；协调或均衡是该系统运行与维持的基本条件，也即是个体生存与发展所必需的基本条件。当这个条件得不到满足，即系统内部的各个子系统或各个元素之间不能有效配合、相互协调时，系统均衡就会收到破坏，个体的生存与发展就会出现问题。

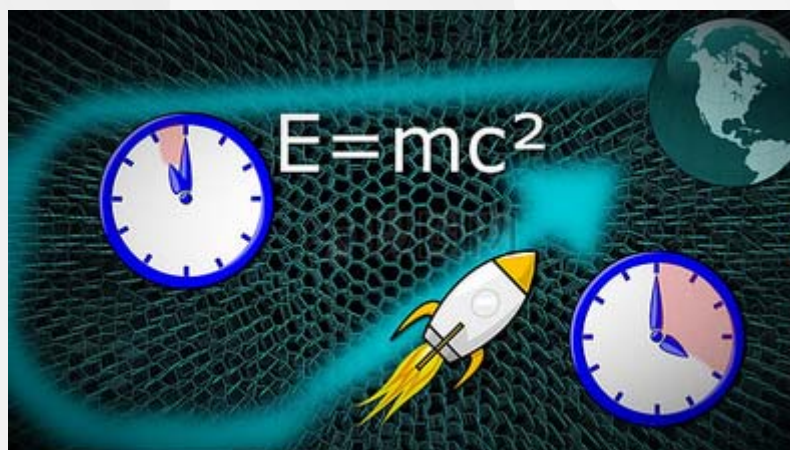
社会系统理论起源于一般系统理论。一般系统理论包含了自然科学和社会科学的规则，例如工程学、生物学、心理学、社会学和管理学（Forder, 1976）。系统分为两种，一种叫开放式系统，愿意接纳外界刺激并被其影响；另一种就是封闭式系统，较为稳定且不愿意接纳外界刺激。该理论发展的目的是为了了解释系统中不同部分的相互作用和影响，尤其是开放式系统，同时研究这些不同的部分是如何相互作用从而形成一个完整的系统的。我们看到，社会系统理论起源于“三论”之中的系统论，自然与其他的两论（信息论和控制论）有密切的联系。事实上，“三论”为社会系统和广泛的系统研究提

03 理论简介

供了有力的武器。但是面对非线性、非平衡、开放性所带来的和蕴涵不确定性问题，作为一般系统科学的集大成的理论基础还是面临着巨大的挑战，表现出不可忽视的局限性。这正是“新三论”诞生的背景。特别是耗散结构理论，将考察的着眼点聚焦于系统或系统中（空间中或/和时间中）的结构和秩序，而不是确定的系统本体。

企业组织是一种复杂的、社会性的耗散结构系统

一个企业的功能有协同、竞争、生长、适应、繁殖。事实上企业的功能是不不断发生变化的，原因就是企业的结构是一个动态自组织耗散结构，结构的变化必然导致功能的变化，从而又反过来推进了组织的演化：形成、成长、壮大、扩张、危机、衰亡、倒闭、重建等等。从系统的观点看，动态自组织是企业这个耗散结构系统的主要特点。耗散结构是在远离平衡区的非线性系中所产生的一种稳定化的自组织结构。这用于描述企业再也合适不过了。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：开放系统、非平衡、非线性动力学过程，如正负反馈机制等。正是非线性相互作用使得系统内各要素之间产生协同



03 理论简介

动作和相干效应，从而使得系统从杂乱无章变为井然有序。其实这个说法是不严谨的，应该是产生/变为新的或更高级的秩序和结构。耗散结构理论的创始人普利高津认为，自组织现象是普遍存在的。激光是一个自组织的系统，光粒子能够自发地把自己串在一起，形成一道光束。这道光束的所有光子能够前后紧接，步调一致地移动。飓风也是一个自组织的系统。自组织系统的机理是对称性破缺。这种对称性破缺的序都不包含在外部环境中，而根源于系统内部，外部环境只是提供触发系统产生这种序的条件，所有这种序或组织都是自发形成的。我认为，对称性破缺的本质是物质世界的层次性结构缺陷。也可以说是人类对世界的认识的不可完备性原理。

普利高津在《确定性的终结》（The End of Certainty）一书中，借鉴了比希里歇尔等人对“自组织”的论断，“自然界中的组织不应也不能通过中央管理得以维持；秩序只有通过自组织才能维持。自组织系统能够适应普遍的环境，即系统以热力学响应对环境中的变化作出反应，此种响应使系统变得异常地柔韧且鲁棒，以抗衡外部的扰动”。“自组织系统比传统人类技术优越，传统人类技术仔细地回避复杂性，分层地管理几乎所有的技术过程。”自然界的系统其实都具有自组织性，并且具备优异的“自我调节”能力，并且很好地实现了适应和优化——直至进化为高等级复杂系统。在普利高津的概念里的“自组织”超越了皮亚杰的有目的性结构化的涵义的“调节”，他的“自组织”并不是附带预定的或目的性的、结构化的调节概念，而是“开放的”组织。普利高津的自组织理论指出，系统中有许多“自组织现象”，即在系统组建后，虽然也有着日益毁坏衰败的趋势，但其内部也产生着调节建设的倾向。自组织有赖于自我加强：在条件成熟的情况下，微小的事件会被扩大和发展，而不是趋于消失。如果说热力学第二定律这支箭头将系统引向衰败，那么自组织则是一支反向的箭头，它将系统引向自我完善。

《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 /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