# 互联网+工作的革命

致远协同研究院　　编著

机械工业出版社

# 被颠覆的工作世界

全世界有 12.5 亿万人信仰穆斯林。有什么办法让这近四分之一的地球人口，每天的同一时刻，朝着麦加的方向礼拜？

是时钟的普及，可随身携带的时钟——手表。无论是航行在惊涛的大海，还是羁旅于荒凉的沙漠。不计白昼的阴霾、晨昏的月相，谁都可以得到准确的授时。不管聚散离合，身居何处，时间穿越了空间，人们终于横亘了空间的阻隔可以同时做一件事情了。

刚刚过去的那个除夕之夜，春晚（晚八点至零点）微信抢红包摇一摇互动次数达 110 亿次，18 日 22:34 春晚摇一摇互动出现峰值，达 8.1 亿次/分。如此巨大规模的同一时刻 “互动协作行为”，历史空前。这是怎么做到的？

是技术的创新和普及，不是单一技术，不是少数尝鲜者使用。移动互联云技术、感知定位技术、大数据技术、人机交互万物互联技术，交相辉映、协同作用，实现了在一个系统平台上针对一件事情的这 110 亿次协作行为。这次行动的规模在人类历史上是空前的。

正是人类创新的科学技术，延伸和强大了自身的力量；技术的应用在创造了各种可能的同时，也在改变着人类自身。就个体而言，这种科技对行为的改变和影响，不啻于巨大的冲击和驱迫。今天的我们比任何以往都“被”着，被连接、被沟通、被移动、被感知、被 4G、被 XX……

我们正置身于一个被颠覆了的世界，颠覆的生活、颠覆的娱乐、颠覆的学习、颠覆的工作。

深层次的变革带来的是生产力的巨大解放，使得任何人、在任何时候都可以为任何组织工作。突破时间、空间的限制与任何人、任意多的人“一起工作”。人类又一次发现了自身能力的无限可能性，发现了堪比石油、煤和天然气的资源——数据，无限“任性”的生产力和无限潜能的新资源，如果能高效协同作用倍增，产业革命的航船必将驶向一个无限美丽的数据时代（DT）。

然而当下的问题是，技术普及带来生产方式的激烈变革和生产关系的矛盾冲突。移动互联所带来的广泛连接，导致了全社会特别是企业组织成员的再社会化过程。在企业中，公司成员突破企业边界，直接与用户、伙伴、市场发生关系。从社会的角度看，企业的界面个人化、社交化了。而企业内部，则发生了再社会化，打破了部门、层级的隔离和束缚，直接协作，极大地降低了交易成本。

人们随时随地地可以为远在大洋彼岸的任何一家企业工作，而不需要身临现场；同样人们也可以获取地球上任何一个角落的企业提供的产品和服务。新的商业模式导致企业的员工和用户的界限模糊甚至消失。许多商业模式构造中，你既是服务的提供者又是消费者。即便一个企业内的员工，也因为 BYOX（带着自己的终端、自己的应用、自己的信息、自己的工具、自己的关系）的普遍使用，而穿越和摧毁了组织的边界。扁平化、碎片化、社交化和去中心化的趋势，导致企业边界失守、传统管理方式的失效。本质上是，资源（特别是人力资源）需要分时、分布式配置，而原先的以“同时”“共现”为特征的管控模式，“大规模”、“根本性”地失效了。

互联网从思维到风暴，社会深度信息化的浪潮并没有停下脚步，继续朝着互联一切、一切智能化的方向前进，互联网风口转移——互联网+应运而起。互联网+的含义是，以互联网为基础的一整套智能技术的发展，引发了工作方式广泛、深刻的变革，从而推动传统产业的创新和升级。

一切企业都处在互联网+的风口之上，机遇和挑战并存，要么乘风而起，要么淘汰出局。悉心观察发现，互联网+——企业级的移动互联-泛产业互联网化——风口之下的驱动力则是工作的革命。

致远协同研究院编写的这本《互联网+工作的革命》分别从工具的革命、行为方式的革命、组织架构的革命、决策支持的革命和思想文化的革命的视角，阐释了技术创新和普遍应用所引发的工作方式激烈变革。分析了工作革命对企业等社会组织运转与管理的冲击和影响。本书旨在帮助企业组织驾驭工作方式变革的潮流，探索和应用提高组织工作绩效和协同创新的途径与方法。借助工作的革命，驱动互联网+走向现实。本书的内容还包括了致远协同研究院对于企业组织行为绩效的探索和实证研究。由于作者们的水平所限，书中的偏颇和错误在所难免，恳请读者批评指正。

## 目录

第一章：互联网+.....8
+1：万物连接.....9
+2：百业跨界.....13
+3：时空无边.....16
+4：智慧众筹.....18
+5：数字生态.....21

第二章　工具的革命.....26
**革命 1：机器互联**.....27
**革命 2：持续在线**.....31
**革命 3：智能之芯**.....35
**革命 4：工作平台**.....38
第三章　行为的革命.....43
**革命 5：即时学习**.....44
**革命 6：社群交往**.....47
**革命 7：碎片工作**.....51
**革命 8：迭代创新**.....56
**革命 9：跨界颠覆**.....59
第四章　组织的革命.....64
**革命 10：边界消融**.....64
**革命 11：结构消解**.....67
**革命 12：形态虚拟**.....72
**革命 13：管理柔化**.....75
**革命 14：自主演化**.....76
第五章　决策的革命.....80
**革命 15：多维信息**.....81
**革命 16：数据驱动**.....84
**革命 17：用户导向**.....88
**革命 18：实时策略**.....92
第六章　文化的革命.....95
**革命 19：分享得真**.....96
**革命 20：开放求善**.....99
**革命 21：简单是美**.....103
第七章　走向工作自由.....107
**“+”即协同**.....108
**互联网+X=协同指数**.....113
**组织协同九宫格**.....117
**创建高绩效的协同组织**.....120
**走向工作自由**.....127
中国企业组织行为绩效指标体系研究摘要.....132

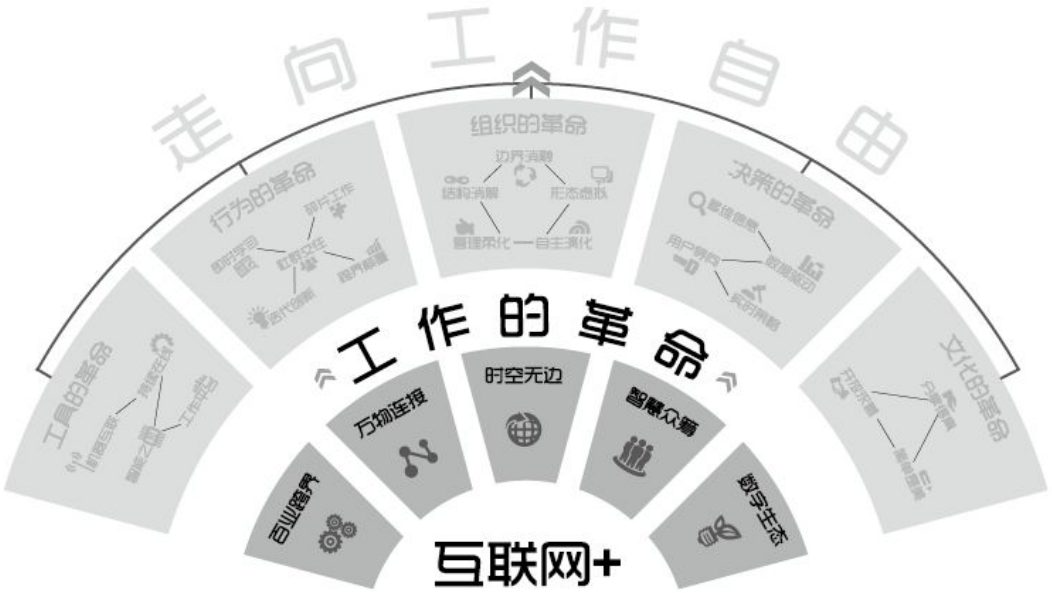
“互联网+”这个概念，由李克强总理在 2015 年度的政府工作报

告中首次提出：

**“国家要制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。”**

发改委给出了具体定义：

**“互联网+”代表一种新的经济形态，即充分发挥互联网在生产要素配置中的优化和集成作用，将互联网的创新成果深度融合于经济社会各领域之中，提高实体经济的创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和实现工具的经济发展新形态。**


走向工作自由
组织的革命
决策的革命
文化的革命
工具的革命
工作的革命
时空无边
万物连接
智慧众筹
数字生态
互联网+

# 第一章：互联网+

梦想的大门，因移动互联网而打开。世界瞬间进入了一个新的起点。互联网+，一切富饶与贫穷、文明与蛮荒、现实与神话，都在网络的变换中激荡。穿越时空，智慧的源泉自由流淌滋润着人类社会——无界的组织，无边的疆域。人类的行为将藉此展开一场波澜壮阔的革命。

## +1：万物连接

## +2：百业跨界

## +3：时空无边

## +4：智慧众筹

## +5：数字生态

# +1：万物连接

人类在改造自然的过程中，逐渐形成并加强了人与人、人与自然的连接。

根据马切提恒值理论，在步行时代，原始人白天出去，晚上回到自己的洞穴，他的活动半径大概是 2.5 公里，大致相当于 20 平方公里的“领土”。

互联网加强了人与人的连接↑

工业革命后出现的现代交通工具使得空间的连接发生了革命性的变化。马切提估计汽车把人的日常直线活动距离扩大了六七倍，在面积上扩张了将近 50 倍。飞机出现之后，人们在空间上的扩张覆盖全球，是原始人所无法想象的。加拿大有一个人类学家费里克斯·菲兰德利指出，地球陆地已经有 3%的区域被停机坪覆盖，总面积相当于印度，这是人与地球的一种连接点。

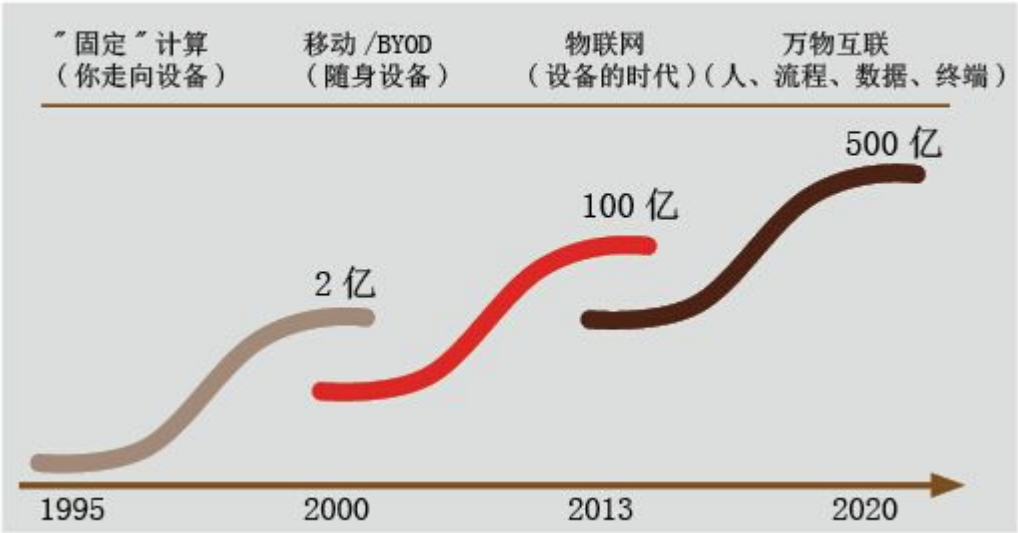
人类迄今经历了六次信息技术革命，它大大推进了人与万物的连接。语言的产生是人类第一次信息技术革命，它使得人与人之间可以通过某些共同的信息连接思想、达成共识。第二次信息技术革命是以文字、纸张的产生和使用为特征，它使得人与人的连接突破了时空限制。第三次信息技术革命中发明了印刷术，使得信息的大规模复制和传播成为可能，信息连接的力量也随之暴涨。第四次信息技术革命是

以电信传播技术的发明为特征的，它实现了不同空间的人们之间的信息直播，于是人们有了“实时通讯”的可能，虚拟世界初现端倪。第五次信息技术革命中出现了以电子计算机和通讯卫星，这使信息的收集、处理、存储、传递、应用等成为可能，机器开始有了类似于人的记忆、思考、决策的能力，这样人类就可以把自己的经验在一定程度上转移到机器之中，让它去自主连接其他人或机器，并产生连接的后续动作，人工智能从此产生。第六次信息技术革命中，互联网被发明并广泛应用，人类开始用全方位和世界建立连接，不仅把人连上，也把机器、程序连接进来，人们开始习惯同时游走在自然世界与虚拟世界之间。

**今天的互联网已经联接了大约 100 亿到 150 亿设备，但根据思科公司的估计，这只占目前全球实物的不到 1%，余下的超过 99% 的**

**实物尚未实现互联。**如果细化到每个人，平均有大约 200 件实物可以实现联接。可以想象，当未来人类的一切事物都与互联网相连时，将会是怎样一个伟大革命！

图 1 连接至互联网的终端数量的快速增长



↑万物的连接不仅是为了信息连接，而且还是为了彻底颠覆传统的生产、经营、管理活动，让人们改造自然的一切行为都可以通过互联网来优化和实现。

图片来源：互联网

# +2：百业跨界

企业为什么会跨界呢？1959 年，霍普金斯大学的彭罗斯发表专著《企业成长理论》(The Theory of the growth of the Firm)，认为企业日积月累着许多内部资源，尤其是决策能力资源。追求经营规模的扩张是企业经营者的天性，他们总是强烈地倾向于将其所拥有的内部资源扩大运用到更大的范围和更好的机会领域中。这是企业实行多元化发展策略的动因。

**↑追求经营规模的扩张是企业经营者的天性**

**图片来源：互联网**

企业跨界的好处包括以下几方面：

（1）分散风险，提高经营安全性。

（2）将企业向前景好的新兴行业转移。

（3）通过多元化整合外部资源，促进企业原业务的发展。

（4）获得管理、广告、商誉、销售等各方面的协同效应，提高

生产效率、提高资源利用率、获得成本优势。

但是，彭罗斯也认为，企业多元化发展的程度与其拥有的资源量相关，而成功率则与原有专长领域相关：“一个企业可以进入许多经营领域，但为了对付竞争压力，企业必须准确地把追加资源投入到已进入的每一个领域。**企业的新经营活动离原有的独特专长越远，为应付市场保持竞争力所付出的努力就越大”。**

因此，“跨界”也不是没有边际的，在企业发展中，出现了对这种思维的反向实践。20 世纪 80 年代后，美国“反混合兼并”、“反多元化”的呼声日见高涨，多元化扩张有所减缓，并逐渐形成后来被称之为“再聚焦”（Refocusing）的新浪潮。据英国学者马凯兹分析：80

年代美国最大 250 家企业中，仍在多元化扩张的仅占 8.5%，而采取归核化的已达到了 20.4%。

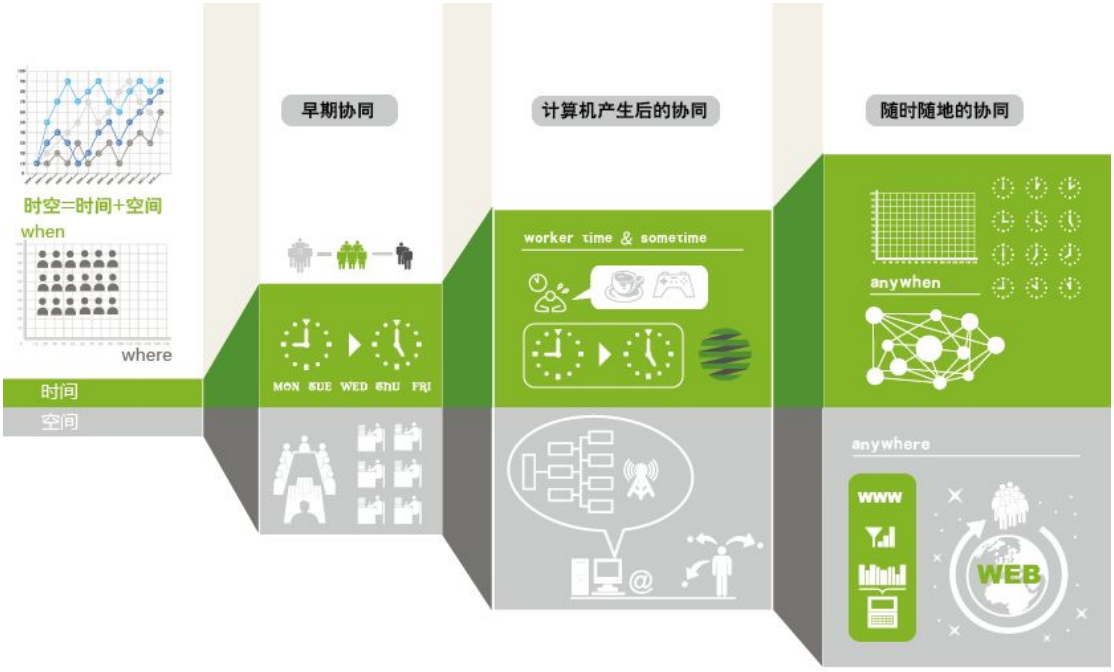
企业为什么从跨界回归到“再聚焦”？美国学者普拉哈德（C K Prahalad）和哈默（G Hamel）1990 年在《哈佛商业评论》上发表论文《企业核心能力》，提出核心能力是企业发展的战略重点，包括企业过去积累性学习的结果、对用户的价值创造或价值增加、不易被竞争对手复制或模仿的能力、核心产品等。**企业再聚焦，就是为了形成自己的核心能力。**

当今，互联网作为一种普适性的技术进入到各行各业中时，它所带来的“跨界”，与多元化时代的跨界思维是有所不同的，它不是要实现互联网产业与传统产业的混业经营、多业态共存这种跨界，而更接近于再聚焦时代“打造核心能力”这种模式，是用互联网技术来改造、重塑或颠覆传统产业的核心能力，为传统产业带来新的发展基础。所以，互联网+时代的跨界，本质上是能力跨界，而不是业态跨界。

图片来源：互联网

# +3：时空无边

移动互联技术、云计算技术让我们能随时随地访问和获取工作所需要的信息，并且与需要协作的人沟通互动，我们的工作对象、工作成果、工作介质在很大程度上转变为信息形态，从而就使得工作行为脱离了物料场所的限制。




工作是一种“一起做”的协作行为，“一起做”的前提条件是“同时共现”，即在相同的时间或时间段里在相同的地方做同样的事情，或者做一件事情的不同部分。这就局限了人们的工作场所，因为要对相同的物料进行操作，还要进行沟通和协调。当工作对象成为信息的时候，这种对象可以近乎于零的成本进行复制和传递。视频技术又可以让我们不必移动自身就可以实现“面对面”沟通，这就是时空域统一了，即泛在的全时空工作。

最终的结果就是随时都可以工作，愿意什么时候工作，就可以工作。过去我们要在工场（工厂）、办公室，要在物料所在的场所才能工作，于是我们有了工作时间的限制，有了早晚班、三班倒的时间安排。典型的工作时间模式为朝九晚五。如今我们随时随地可以连接到工作网络中。我们的工作协同过去要受世界时区差异限制，不同时区的人有不同的作息时间表。你想工作的时候，大洋彼岸的跨国公司同事或者生意伙伴正在睡觉。而今这也不成问题了。

互联网技术为全世界的人构建了一个“协同工作空间”
为我们提供了高效的异步沟通工具↑

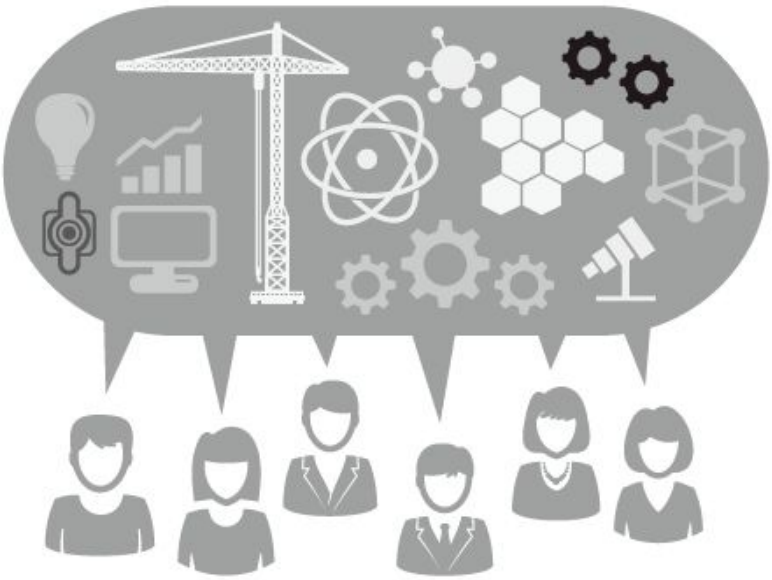
互联网无限大的接入能力为大规模突破时空边界提供了可能。今天人类的连接能力可以说是无极限。人与人之间通过互联网可以瞬间连接联通所有人，这使得人类协作的规模达到了前所未有的程度。隶属于不同组织，具有不同社会属性的人，无论居住在世界上任何地方都有共同参与一件事情的可能。都可能动态地成为一个“群”的成员。这种群可能是客户群、宗教教众群、某人某事某品牌的粉丝群等等。基于互联网的组织规模可能非常大。假如我们把以 C2C 商业模式运营的网站也视为一个企业的话，它的企业规模就是它的网民数。

## +4：智慧众筹

互联网的发展为集体智慧提供了动力，因为超链接的存在使得搜索和创建网站、网页变得更容易，而知识则能够在短短的几分钟之内被建立。

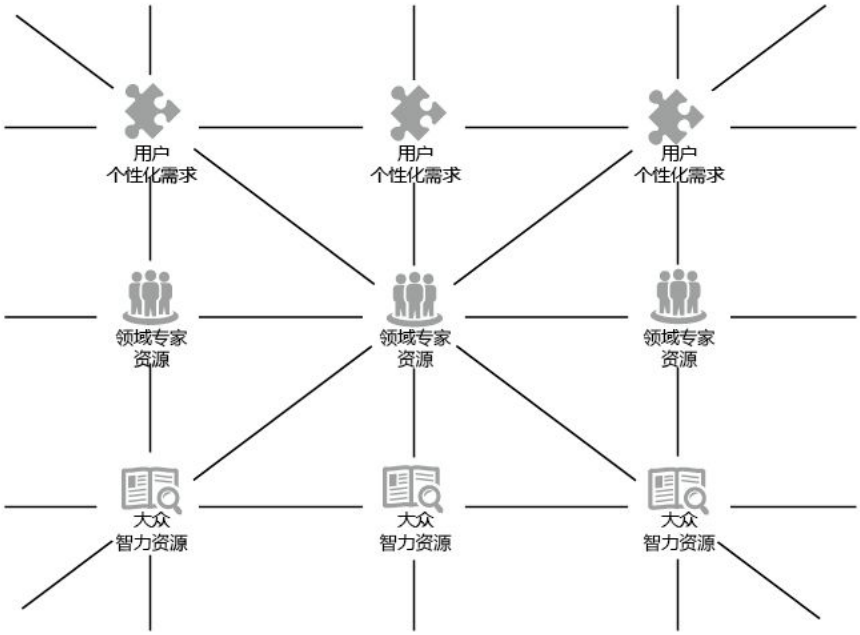
Web 2.0 则实现了知识的交互性，集体智慧凭借这一点来提高现有知识的社会共享。集体智慧可以归因于媒体融合以及共享文化，这不仅仅是所有文化在信息数量上的贡献，同时也是质量上的贡献。比如维基百科这种以社区为基础的论坛，给与参与用户存储和检索知识的机会，让独立的个体在知识共享方面可以合作得如此紧密，以至于变得和单一的有机体没有什么区别，社会因此组成了更高的智能，因为它在时空上超越了个体。

这和互联网+ 时代的“众筹”模式是一致的，因此也可以把集体智慧叫“智慧众筹”。



在传统的组织形态中，人们似乎都相信宝贵的知识掌握在少数人手中，认为权威或精英们做出的决策更加聪明，很少有人相信**“乌合之众”也能做得像专家那样出色。**

但信息业和传媒业的发展让彼此之间的距离变得不再遥远。只要掌握了激发群体智慧的原则，我们就能将公众、用户、专家的智慧有效连接起来，形成一个智慧资源的网络。在这个网络中，各方面的智慧都可以实现直接连接，这样就形成了一个有机协同的智慧资源网络。


用户
个性化需求
用户
个性化需求
用户
个性化需求
领域专家
资源
领域专家
资源
领域专家
资源
大众
智力资源
大众
智力资源
大众
智力资源

图片来源：互联网

# +5：数字生态

所谓商业生态系统，是指以组织和个人（商业世界中的有机体）的相互作用为基础的经济联合体。是供应商、生产商、销售商、市场中介、投资商、政府、消费者等以生产商品和提供服务为中心组成的群体。它们在一个商业生态系统中担当着不同的功能，各司其职，但又形成互赖、互依、共生的生态系统。在这一商业生态系统中，虽有不同的利益驱动，但身在其中的组织和个人互利共存，资源共享，注重社会、经济、环境综合效益，共同维持系统的延续和发展。

《埃森哲 2015 年技术展望》发现：领先公司不仅早已开始利用技术向数字化企业转型，而且目前正着力将行业专长与数字技术结合起来，重新塑造其所在的市场。这些企业发现，**以生态系统的方式运营比单打独斗要有效得多**，这为企业提升差异化竞争力和赢利能力创造了巨大空间，推动了“伙伴经济（We Economy）”的兴起。

埃森哲另一项全球调研也佐证了“伙伴经济”的吸引力：在接受访谈的全球 2000 余名企业信息技术和业务高管中，五分之四受访者认为，随着不同行业被各类平台重塑为互联互通的生态系统，未来的行业界限将非常模糊，已有 40%的高管计划向行业以外的数字技术合作伙伴借力，48%打算与数字技术平台领军企业商谈合作。

埃森哲全球首席技术官保罗·多尔蒂（Paul Daugherty）表示：“在去年的技术展望报告中，我们提到了大型企业如何利用数字技术提升流程效率，转变其开拓市场、与业务伙伴合作、与客户互动及管

理交易的方式，从而捍卫自己在市场中的领导地位。如今，数字技术已彻底融入这些企业的核心运营，使它们跨越行业边界，利用不同数字化企业组成的更广泛的生态系统打造新一代产品、服务和商业模式，从而以前所未有的规模实现变革。”

与自然生态系统中的物种一样，数字商业生态系统中的每一个环节都是整个商业生态系统的一部分，每一家企业最终都要与整个商业生态系统共命运。

中国互联网一分钟内会发生什么（图片来源：搜狐 IT 消息）↑

# 互联网+引发工作革命

互联网+这个概念是要让互联网更落地。第一就是融合，互联网+是融合，把互联网的技术、模式和各行各业去做融合。互联网+各行各业一起融合是让互联网回归本质，让更多产业加快到升级换代的节奏和步伐。

一个组织或个人在互联网这种新的生态环境下，如果高效运作，使企业变得更有效率，变得更灵动，把它的个人或者组织的力量能有

效地发挥出来，是互联网+时代应有的创新。

互联网+是一个消费主张的年代，企业如何把互联网分享、开放、平等的元素改造成企业基因的一部分，变成一种文化，一种以互联网方式驱动的企业，这才是转型升级的实质。

互联网带来了生活和工作的改变，那么工作的改变是什么？就是个人和企业在互联网下的高效工作。“互联网+工作的革命”是企业在工作和关系模式上真正地融入互联网，实现工作的改造。

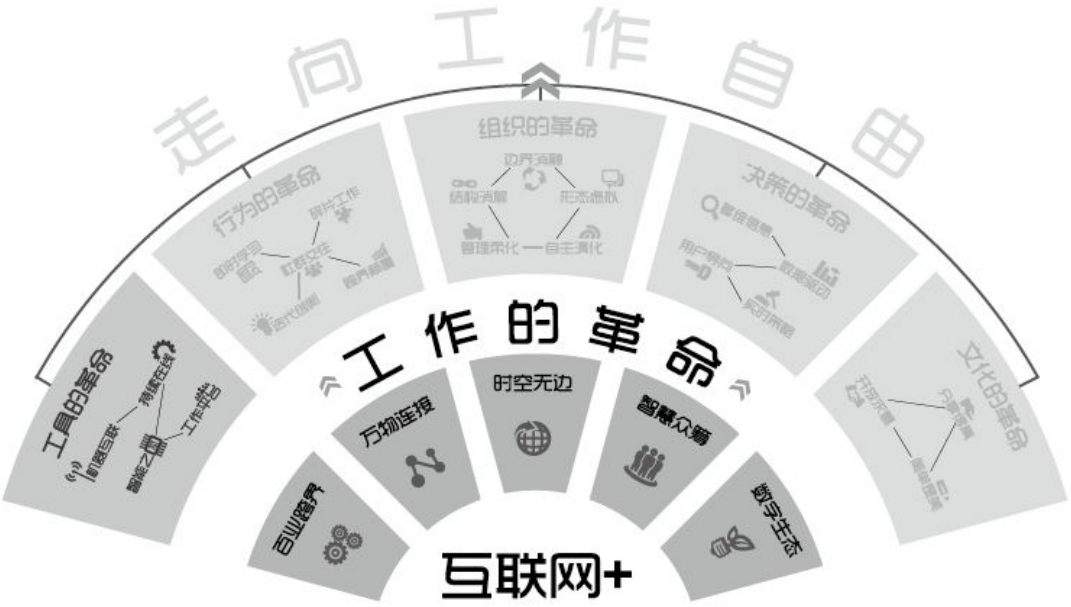
这种工作的革命，首先是工具的利用，互联网的工具非常多，超级计算机、手机、穿戴设备等等；

接下来非常重要的就是行为。今天你个人和团队或许知识发生变化，今天社交化或者碎片化，让人们融入到里面去，行为的改变需要联系到产品和服务商；

然后是组织形态的改变，任何组织会更扁平化，或者相对的趋同固化，只是架构发生了变化，那么这些怎么实现的？

接下来就是任何一个企业，在互联网的环境当中，必然要面临决策模式的变化。以前人人拍脑袋，各种各样的问题。今天很有可能就是用软件做更多的大数据处理，信息更充分的展现，通过模型去解析它，那么软件能不能起到这个作用，让决策更加有效？

“互联网+工作的革命”，一场值得拥抱的革命，每个人都将从这场革命中受益。这场革命，源于人类冲破时间空间的分享交流欲望，源于消除传统地位、特权的梦想，势不可挡，勇往直前！


走向工作自由
工具的革命
行为的革命
组织的革命
决策的革命
文化的革命
工作的革命
时空无边
万物连接
智慧众筹
数字生态
互联网+

# 第二章　工具的革命

人机融合牵动了整个世界的神经，如潺潺细水悄无声息却又势不可挡地走入人们的生活。人和工具相处久了，彼此就会产生某种互应的默契，像武侠里的剑客与剑那样，剑会产生灵性，与剑客融为一体。人机融合使没有感觉、没有灵魂、不会思考的物理系统成为了生命体，赋予物体以感觉、思考能力和协作能力。数字世界不再仅仅是物理世界的虚拟映象，而将真正进化为人类社会的新疆界。从来没有一个时代像今天这样人机高度融合互联。我们工作的方式就这样被互联网技术工具的变化深刻影响着.....

## 革命 1：机器互联

## 革命 2：持续在线

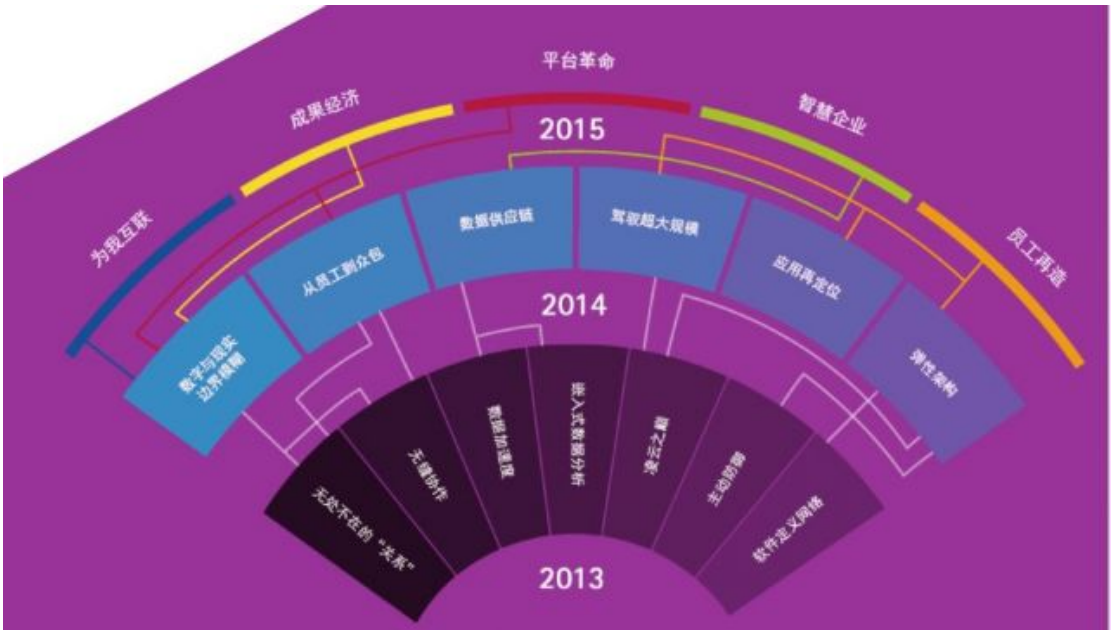
## 革命 3：智慧之芯

## 革命 4：工作平台

# 革命 1：机器互联

## 机器互联的五大趋势

著名研究机构埃森哲发布了《埃森哲 2015 年技术展望》，指出五大新兴技术趋势将会对未来的数字化企业产生深远影响。这一展望报告简要地为我们刻画了正在向我们走来的机器互联世界的图景。这五大技术为：




图片来源：《埃森哲 2015 年技术展望》报告

1．高度定制化互联。据调研，企业表示正在使用或试用的客户联系新渠道包括：可穿戴设备、互联网电视、互联网汽车及智能产品。有远见的企业正在改变其构建新应用软件、产品和服务的方式，努力打造高度个性化的体验，把控个人体验的接入点，以此吸引客户，并已获益颇丰。**企业如果能在“为我互联”的市场中获得成功，就会成为下一代家喻户晓的知名品牌。**

2．植入智能硬件。智能硬件正在弥合数字化企业与物理世界之间的最后距离。随着领先企业开始拥抱产业物联网，他们正抓住机会将硬件与传感器纳入其数字化工具阵营，并利用这些高度互联的硬件组件来满足消费者真正的需求。84%的受访者表示，企业借助植入产品的智能硬件可以深入了解客户对产品的使用体验，以及客户期望的使用效果。

3．平台革命。数字化的产业平台和生态系统正推动下一轮的突破性创新与颠覆式增长。云计算和移动技术的快速发展不仅为这类平台的使用降低了成本，消除了技术障碍，而且激发了新的市场格局，使得不同行业、不同国别的企业均可参与其中。

4．超大数据＋智能系统＝出色业务。80%的受访者认为，这是一个软件智能的时代，应用软件和工具将越来越具备类人智能。软件智能的最新成果将推动企业更高层级的进化与探索，并在整个企业中加速创新，从而将卓越运营和软件服务提升到新的高度。

5．人与机器无间合作。数字化进程凸显了人与机器加强合作的必要性。多数受访企业（57%）正在利用数据可视化等相关技术，使业务部门的用户在不必求助 IT 专家的情况下便可自行完成某些任务。自然界面、可穿戴设备和智能机器的进步，为企业发挥技术力量、善用员工资源带来了新的机遇。

## 走向人机合一

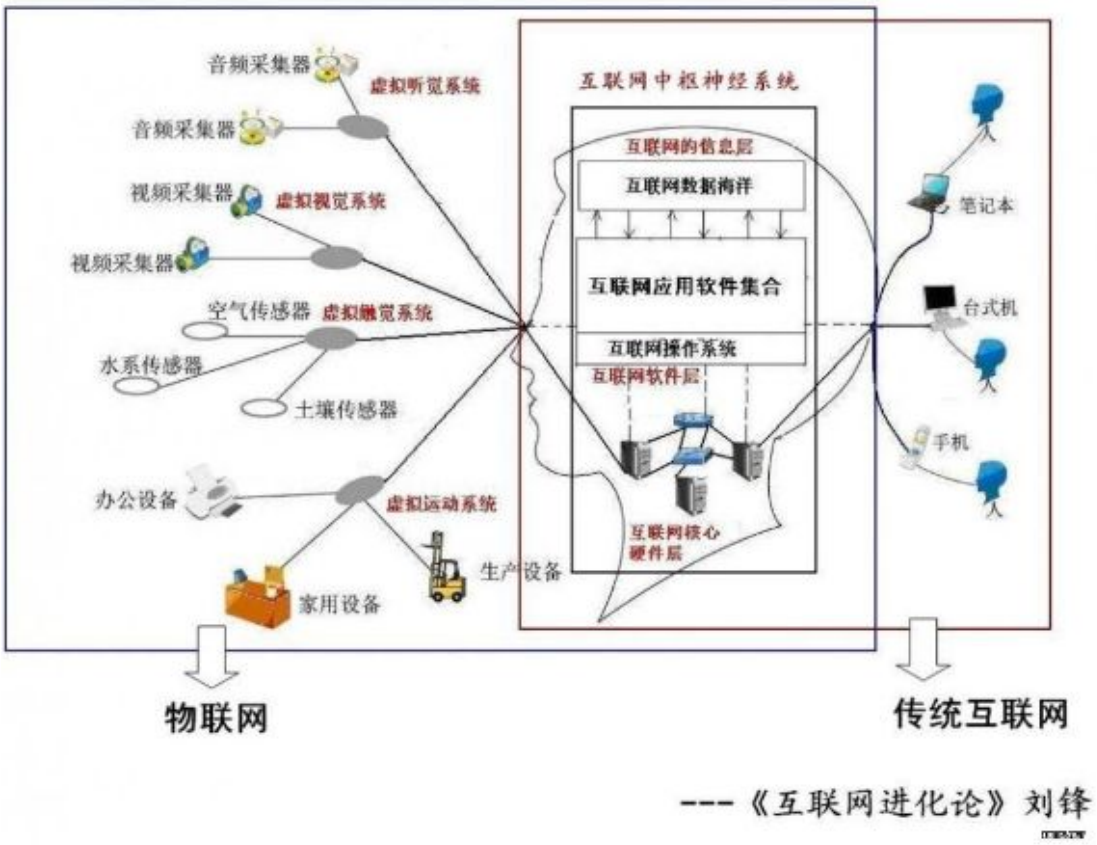
智能终端拥有接入互联网能力，通常搭载各种操作系统，可根据用户需求定制化各种功能。生活中常见的智能终端包括移动智能终端、车载智能终端、智能电视、智能可穿戴设备等。

智能机器人是智能化的顶层集合、顶级终端，具有形形色色的内部信息传感器和外部信息传感器，如视觉、听觉、触觉、嗅觉。除具有感受器外，它还有效应器，作为作用于周围环境的手段。另外，智能机器人还需要各种能对它发号施令智能识别的软件程序。

对软件信息业而言，日益高级发达的智能化深刻全面体现了“人机共融”5 个特点：一是从传统空间隔离转向共享自然空间；二是从与人零接触转向与人紧密协调，日益个性化；三是从预编程控制转向自主提高技能；四是从机器交互转向自然交互人性理解；五是从无安全保障转向确保安全。

理论上，凡是机器和机器人能干的，都不需要人出手。近两年及未来的五年机器人的发展就像寒武纪生命大爆发一样，几乎是什么“人”都有了。人的工作领域正在被机器人物种大举入侵。那是不是人就没有干的了呢？不，信息论的创始人维纳说得好，人有人的用处。

人机互联才是工具革命的真正未来。




---《互联网进化论》刘锋

# 革命 2：持续在线

## 个人持续在线工作

在互联网和云时代，人们的工作方式将会是怎样的？

从电话和传真机，到 PC 和局域网，再到互联网和移动互联网，每一次 IT 技术的跨越，都使我们的工作方式发生巨大变化。因此我们相信：云时代的企业工作模式，甚至管理方法一定会发生改变。互联网已经改变了人们的生活方式和交往方式；基于互联网的协同软件也在改变着企业的工作方式。

协同软件领域的云创新，已经让个体工作者正在享用变化所带来的企业协同应用的好处，并进一步提升协同的价值。以“知识管理”应用为例：传统意义上的知识管理，虽然有着完备的理论和长期实践经验，但实际应用起来总是难见成效。云特性的知识管理（暂且将其称为知识云）是如何做的呢？首先是知识的产生，不同专业岗位员工，在工作的同时就产生了知识；这种知识是以不同载体形式，沉淀在协同平台之上，而不一定会存在于所谓的知识库中，概念上是存储于“云”中；其次，知识是持续在线的，使用时可以做到随手拈来、与业务密切相关、最完备的和最新鲜，这是通过知识发现、分类和聚合引擎，

实现了知识的持续在线。

这种持续在线的变革，改变了个体的工作模式；即由“以人为中心的工作模式”，变成“以任务为中心”的协作模式。**也就是说每项“工作”都由一个云中的流程串联起来，以保证每个人在任何时候、以任何访问设备接入，都能自动找到上次工作的接续点，确保工作的连续性。**

这样，人们的工作不再局限于办公室当中，而是游走于各个地方进行工作，但是在移动过程中的办公给人们的工作造成了一定的中断和不便。此时，可以持续在线的协同工作平台就可以很好的解决这个问题，让人们实现跨空间的协同办公，不影响工作的同时，还能实时工作，提高了企业的核心竞争力。人们通过交互式的协同系统，无论何时何地，都可以与工作体系中的同事进行协同，确保工作持续在线。

## 接入无边界

互联网让我们可以随时随地与工作相连接。能不能具有“接入”的能力，决定了我们能不能突破时空。

**接入代表了互联网精神。连接可最终解决信息和用户之间的不对称性。**比如在 PC 互联网时代，世界实现了三种连接，即连接人和人、连接人和交易，以及连接人和信息。而到了移动互联网时代产生了新的连接，即连接人和服务，由此诞生了打车软件、大众点等产品；而智能设备则属于第五种连接——连接人体，谷歌眼镜、智能手环等都是如此，创造了传统互联网所不具备的连接价值。

接入抹去了行业界限。在数据驱动业务的大数据时代，如何通过大量复杂的数据连接创造出价值？最突出的表现就是行业的边界日益模糊，直至消失不见。混业就是跨界，就是穿越，通过全连接的数据，跨越其他行业，实现行业突破或者行业的再造，从而形成一种新的商业模式。

2014 年，《失控》的作者凯文•凯利发出了“传统意义上的银行会在二十年内消失”的言论。那么未来银行是什么样子的？未来银行演进有四个方向：服务无网点化、消费支付的移动化、金融服务的垂直化以及金融信用的人性化。从技术角度说，“大数据+云计算+泛在网络=数据的银行”就是未来的银行。也就是说，未来的银行势必将消除传统的行业界限，融合电信运营商和银行业的数据流进行混业经营，这也是数据接入的必然结果。银行业如此，其他行业也会发生类似的剧烈演变。

在 2015 年 4 月 14 日的第一季度经济形势座谈会上，李克强总理说到:“现在很多人，到什么地方先问‘有没有 Wi-Fi’，就是因为我们的流量费太高了!”这表明了他关注到了限制我们信息接入能力的现象。

接入具体而言，分为以下几方面：

接入信息端点：接入到能够联通网络系统或平台的终端或工具，可以是电脑、平板、手机、可穿戴设备等。

接入信息系统：接入到任何工作系统之中，比如企业组织的 ERP、CRM、OA、财务系统及其他各种业务系统等。

接入生产系统：可以接入智能制造流水线等作业系统，乃至到某一个生产模块的具体芯片上。这一点就是工业 4.0 的精髓。

接入工作团队：可以接入工作组、群和社区，也可以包括虚拟团队、组织外部人员等。

接入不同区域：无论在全球何地，只要连接到同一个信息网络中，就可以实现沟通连接。

总而言之，接入就是 6A：Anyone，Anytime，Anywhere，Anyway，Anything，Anydegree。

## 接入就是 6A

# 革命 3：智能之芯

### 智能芯片

互联网+的内核是智能芯片。智能芯片的分类有很多，按照用途的不同，分类也会不同。智能芯片一般与感应系统以及动力传动系统一起作用，相互弥补。发挥各自的优势。一般智能芯片就相当于一个单片机，负责处理收集到的感应型号，再通过电器开关驱动电力马达，将指令传递给传动系统来完成初始要达到的效果。这是互联网智能的基本物理元件。

智能芯片能解决互联网+的什么需求？比如，有很多城市的家用电表基本实现了智能化，没用电费的情况下通过网络充电费，不出十分钟就能完成并显示到电表上，足不出户就能完成充电。智能电表看似非常小的一个进步，却改变了几十年的交电费习惯。这是一个互联

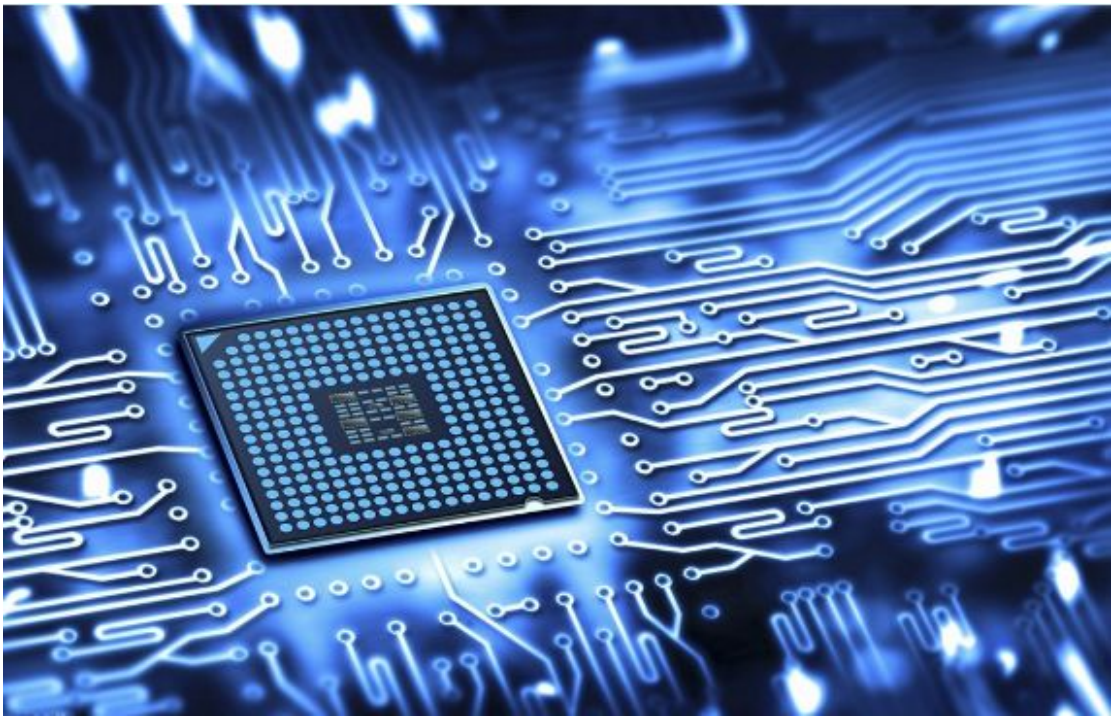
网+电力公司的典型应用场景案列。也就是说，互联网+不只是改造传统行业那么简单，重点在于它已经与大众生活息息相关，普通居民能便捷的享受互联网+电力系统带来的生活体验。无论互联网+什么，最终互联网+的还是人，是以互联网+各领域从而服务人类为最终目标的。

## 芯片是智慧连接的起点

智能芯片负责采集万物之中的信息，是智慧连接的信息起点。

以智能手机为例，它所集成的传感器包括：语音传感器、影像传感器、电容触摸传感器、陀螺仪、红外线接近传感器、指纹传感器、环境光传感器、加速度传感器、磁阻传感器等等。据说未来的智能手机上还可能集成气压传感器、温度和压力传感器、湿度传感器、气味传感器等。

工业上用到的传感器，比智能手机上的要丰富许多。据不完全统计，工业上用到的传感器有 3 万种，常见的包括压力传感器、温度传感器、流量传感器、水平传感器等，新兴的传感器包括无线传感器、MEMS(微机电系统)传感器、生物传感器等。



芯片是智慧连接的起点　　图片来源：昵图网

万物连接，其次要靠网络，包括因特网和物联网。

物联网是将传感器检测到的信息通过网络连接起来，加以处理。在机电自动化阶段，机器内部的传感器、嵌入式芯片之间组成了一个封闭式的检测和处理系统，人们通过预设程序的方式来控制机器运转。

而在物联网+阶段，机器上的元器件会自动接入到生产环境之中，实现生产信息之间的开放式集成和交换。在德国工业 4.0 的模范工厂安贝格工厂里，其生产线上的在线监测节点超过 1000 个，每天采集到的数据超过 5000 万个。

传感器、物联网、工业以太网、因特网等联合使用，可以将生产线、管理链、销售网、客户点连接起来，实现生产、管理、营销和使用的全流程连接，使得按需生产、智慧管理、个性化营销等新形态成为现实，这就是互联网+的连接特性。

互联网+将使得按需生产、智慧管理、个性化营销等成为现实。

# 革命 4：工作平台

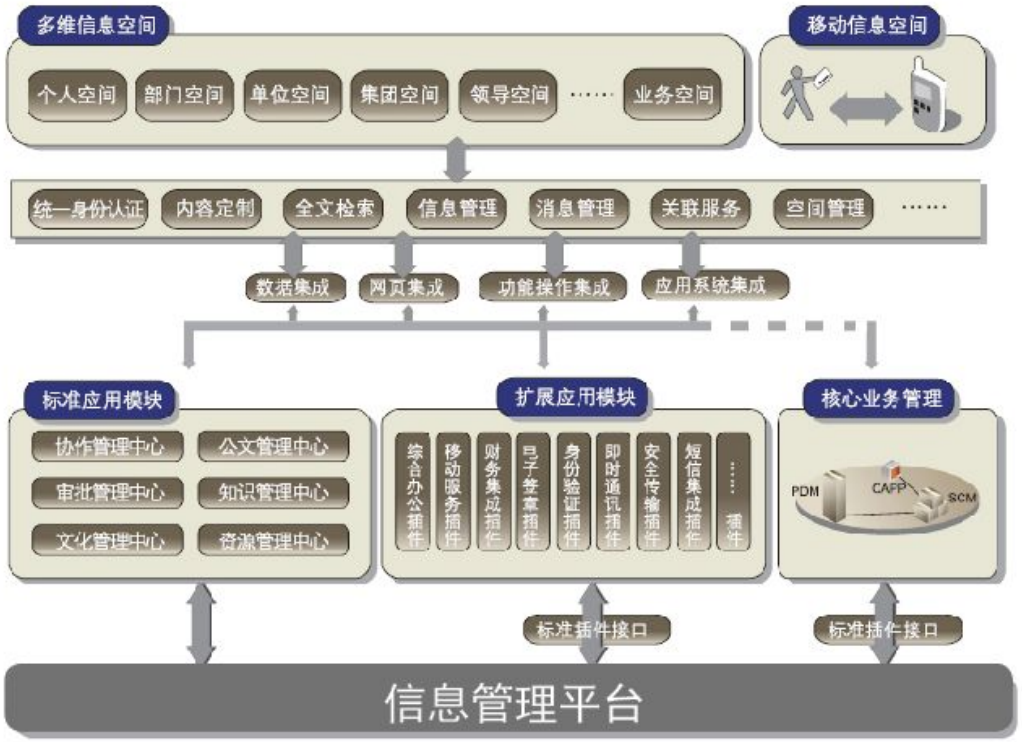
## 平台化思维

平台化思维的核心价值观是“跨界、整合、互利、共赢”。一个企业，一个行业，一个商业模式是什么，本质上就应该是一个平台。

杰克·韦尔奇认为通用电器的核心竞争力是把各个事业部门之间的知识共享，打造一种无边界无障碍的自由的知识共享体系。所以，通用成为了一个伟大的公司。海尔张瑞敏不断重塑管理模式，努力使组织成为一个共享平台。

平台化思维绝不仅限于一个企业组织内部。一个现代化企业，又处在互联网时代，如果不能与社会化资源平台相结合，就不会壮大和发展。苹果的乔布斯，整合了许多公司，整合了很多技术，建立了自

己的供应链，搭了一个产业生态平台。你能**搭多大的台，就能做多大的事。**你能搭多好的台，就能做多好的事。你能搭多新的台，就能做多新的事。




信息管理平台结构图↑

平台化思维还不仅是搭个台就行了，它必须把开放、创新、协同、共生，这些精神的东西融化进去，让这个平台有灵性、有生命。**平台化思维面对的是所有的资源，会创造出前所未有的模式和效率。**当然，平台如何搭建，如何运营，如何注入灵魂，如何成功，还要靠组织的智慧和能力。

百度的李彦宏认为，在移动互联网时代，一家公司单纯依靠自身

技术来开发产品的模式慢慢落伍，只有以服务的心态将百度的技术、服务都做成平台化、接口化，让合作伙伴可以平等便捷地接入，才能实现共赢的局面。

“要以平台化、接口化的思维提升创新效率，建立生态系统。”李彦宏表示，好的平台对任何人都是平等无障碍并且利益共享的，这样合作伙伴才会与你一起建设这个平台，比你更在乎这个平台的成功。

对于组织管理而言，未来最重要的不再是一个个单独的信息系统，而是一个能够集成所有功能的协同工作平台，不仅为组织内部员工提供工作环境，也为合作伙伴提供接入服务，为组织的生态系统奠定信息技术的基础。

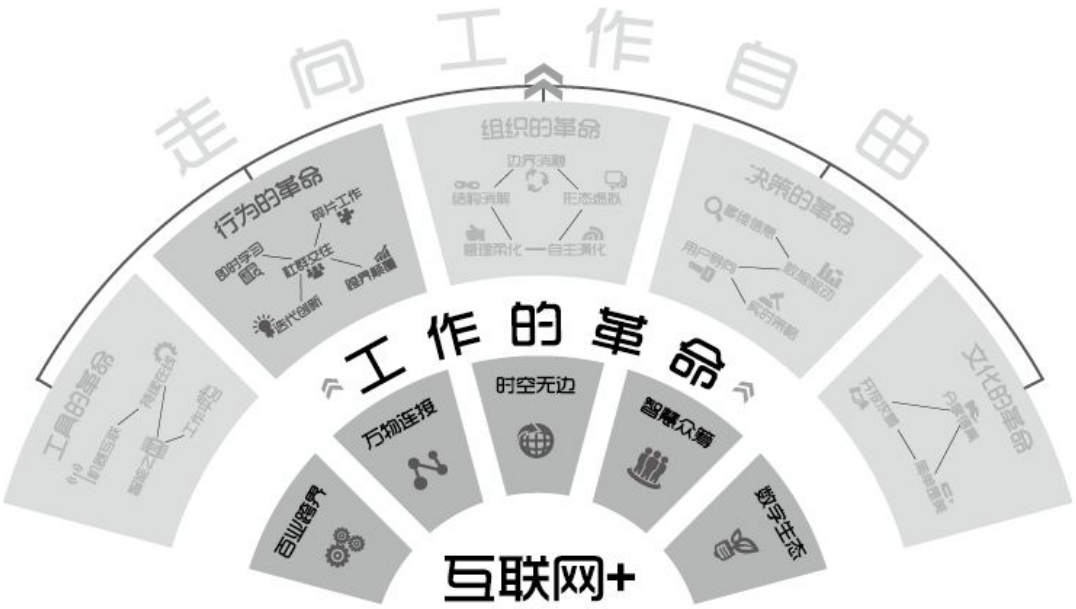
## 个性化平台

未来在移动互联网环境下，企业与终端客户之间的交互效果，将更加依赖于员工、伙伴、经销商、供应商等多个主体的协同，每一个环节都将可能成为利润的来源。而企业如果能够利用自身的门户、知识、流程优势帮助企业整合现有资源，服务于这些主体及其所涉及到的业务过程，打造基于业务价值链的资源、信息和流程交互，构建这样的统一平台，必能在竞争中脱颖而出。

**平台化的精髓是个性化。**电商平台的本质在于，利用大数据的资源优势，以二维码、手机等多样化的终端为触点，在碎片化的场景实现人与商品之间的精准互动，从而为消费者提供更加个性化、贴心、无法复制的体验。协同平台面临的最大难题是：如何在不同终端，面向不同用户推送服务，在用户前端打造灵活与弹性。

协同工作平台导航图↑

互联网让一切都在经历一个推倒重来的过程，颠覆我们的生活和工作！全新的浪潮扑面而来，一个美轮美奂的新世界吸引着我们：资源共享，协同合作，引发行为的革命。


走向工作自由
工具的革命
行为的革命
组织的革命
决策的革命
文化的革命
工作的革命
互联网+
百业跨界
万物连接
时空无边
智慧众筹
数字生态

# 第三章　行为的革命

传统的社会关系、市场结构及社会观念被瓦解了，代之以个体化、差异化和碎片化。互联网引发了人类学习方法的改变，在手机端的搜索让即时学习成为一件随时随地都可以进行的事情。同样企业社交化和工作碎片化，创新、快速迭代和跨界颠覆都会带来行为的革命。

## 革命 5：即时学习

## 革命 6：社群交往

## 革命 7：碎片工作

## 革命 8：迭代创新

## 革命 9：跨界颠覆

# 革命 5：即时学习

## 互联网学习充满跳跃

互联网信息技术的进步引发了知识革命，人类产生知识的效率和速度及数量倍增，也带来了工作模式的变化。在 20 世纪的大部分时间，大多数工人一生中从事两份或者三份工作，然而美国劳工部估计现在平均每个工人在 40 岁前有可能从事超过 10 份的工作。因此，我们每个人都需要为现在不存在的工作做好准备，使用还未发明的技术，解决我们现在尚未知晓的问题。面对变化纷繁的世界，联合国教科文组织于 1986 年就提出了教育的四大支柱，并指出**“未来的文盲，不再是不识字的文盲，而是没有学会怎样学习的人”。**

工作模式的变化引发了人类学习方法的改变。过去人们通过实物纸质的书本学习，基本上是按顺序的阅读。今天的互联网上的知识却和过去不同，主要内容以文字加链接来呈现，其间又夹杂了多媒体，

互联网知识的结构是网状的，学习的过程也充满跳跃。互联网环境下的学习多是为了解决实际问题，在短时间内快速获取相关知识的学习方式，这种学习方式具有即时性、迅速性和问题指向性的特征，并不特别强调知识的系统性，同时对知识的精确程度相对不高。而传统的常规学习则通常是按部就班的学习，强调明确的学习计划和明确的学习结果预期，学习者的学习过程也多是跟随大多数人的学习步调。

即时学习不是在规定的时间内，按照统一要求和预设的知识单元顺序，逐个达到测试要求，对所学内容进行全面掌握，而是在规定的时间内，针对一个目标从了解知识来源和知识结构出发，快速掌握关键性知识内容，用批判性提问、探究式求证、应用化取舍等方式来用知识解决实际问题。

## 用搜索引擎获得问题解决方案

搜索引擎是一个为用户需求和问题提供解决方案的平台，是用户主动表达需求的地方，用户来到搜索引擎的目的就是获得问题的解决方案。

搜索引擎可以让海量的学习者主动将自己的个性化需求提出来，然后规模化地让他们方便、快捷地看到各自想要的准确结果。每个学习者在搜索引擎上键入自己的搜索目标，实际就是差异化、个性化地捉出自己的学习要求。而搜索引擎并不是像传统手工艺匠人那样，一个一个制作出产品，而是通过软件方式，自动化地实现供求匹配，按照学习者捉出的定制要求，自动、低成本地一对一促供服务，满足需求。

现在的搜索引擎提供即时的信息整合服务，通过搜索框或者推荐的形式，把信息推送给用户。在手机端的搜索入口可以有效满足人们碎片化时间的学习要求，让即时学习成为一件随时随地都可以进行的事情。

现在搜索引擎的进一步发展还支持通过知识学习，马上就能够连接到相关服务信息，当你通过学习知道了某个知识的时候，与之相关的服务信息也提供在眼前，这就将知识传递和信息服务合二为一了。正如百度的李彦宏所说：“在移动互联网时代，搜索引擎的作用正由过去的连接人与信息变成连接人和服务。”

# 革命 6：社群交往

## 社会生产关系的重构

社交化正在深刻地拓展并重构着人们的社会关系，从而将彻底改变社会的生产关系。任何组织只要不禁止社交媒体，那么从信息的角度（不要忘记“信息即权力”）它的边界就被穿越和打破了，并且是双向的。这就带来了跨组织的广泛连接，颠覆着人们的社会交往。社交的本质是关系的建立和交往的存续。

社交化企业是将企业内部社交网络引入到企业管理中，以实现企业内部员工间高效、透明、便捷的沟通与协作的云时代企业。建立社交化企业将是未来的企业核心竞争力的关键。它不是一个时髦的空洞概念，而是一个有真正应用潜力的未来管理利器，它能够让组织，也包括企业获得真正的竞争力。

**社交化是技术驱动的人与人群的再社会化过程和趋势。**

今天的社交化是一个难以达意的流行性术语。它是人的行为领地或疆域扩展变动的情况下，人与人及组织的关系的重建和改造。过去一个人几乎只属于自己的家庭、工作场合所能接触的人群以及日常活动所及的社交圈子，如今他的社交圈通过互联网伸展到了全世界。

图片来源：互联网

普遍的连接、互动和协作是这一波社交化浪潮的本质特征，它是由移动互联及 Web X1.0-3.0 技术的普及来支撑和推动的。社交媒体相对于一般媒体的重要特异性是交互式传播，这指的是在一个传播管道中，当来自受众的实际反馈被收集，而且发讯者将其加以使用，以便不断地调整或修饰再次传送给受众的信息。交互对等、双向传播的能力，可归因于传播媒介或传播关系的因素。在多数的传播关系与传播

过程中，互动性能够形成相互调整、共同取向、细微的控制以及更高的效率。新媒介（社交媒体）最大的特色就是在于他们的互动性程度，而互动性可能又因为数字化而增强。

## 社交流程：新的工作引擎

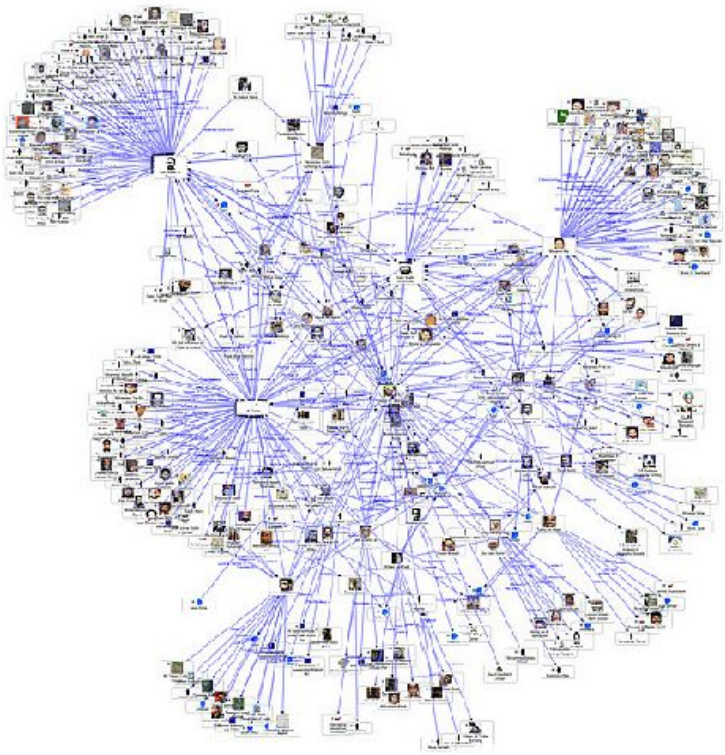
在传统的组织中，信息沟通是不对等的。众所周知的情境就是在具有一定规模的组织中，基层员工没有机会与高层管理者对话。如果你认同“信息就是权力”的话，那就能够理解科层制工作汇报关系实际上就是组织中的工作关系，这种组织架构中，信息是向下流的，向上流的信息受到多重的规制和约束。“上报”是按照组织的流程进行的。“越级上报”和特殊状况的“上访”，虽说也是存在的，但并不是被鼓励的，不是常态。

管理的信息不对称，累积下来是导致组织内部交易成本的提高和效率降低。组织成员之间缺乏有效的沟通联接，稍不注意就可能松懈甚至断开，慢慢转变成一盘散沙。

在一个企业组织中，工作其实就是一群人为了实现一个共同的目标而分工协作的活动。也许你更愿意称呼这一群人叫做团队，一个企业会有不少于一个的这样的团队。对它们的成员而言，他可能是多个团队的成员，就像他加入了多个圈子一样。这样的圈子，不是一般的社交圈子，而是建立在工作关系之上的工作社群。这样的社群不是为了分享照片和情绪，而是为了分享他们在做什么工作、如何做好工作。社群交往让工作变成一种为了共同目标进行社会化交互的协作行为。

之所以说社交化重新定义了工作，是因为它对工作的效率和创新产生了巨大的影响。

工作的流程化是工业革命的核心引擎，也是科学管理的效率之源。流程化对于工作效率的提高是源于它可以将决策边际成本降低至零。所以我们说，流程是对决策的零成本复用，就像知识的复用一样。但是互联网技术的普遍应用，让规范流程中能够融入人类的互动交往，这就产生了社交业务流程管理（BPM）这一新的工作引擎。BPM 就是工作流的建模和自动化，本身是为了让工作更加高效。一旦将社交能力（或者协作能力）集成到 BPM 平台上，必将显著影响人们完成其工作的方式。



社群交往让工作变成一种为了共同目标进行社会化交互的协作行为↑

# 革命 7：碎片工作

## 碎片化时间：互联网入口之争

对于互联网公司而言，个人的“碎片化时间”就是一块未开垦的处女地，此时不来抢更待何时？支撑起移动端市场爆发式增长的一个原动力，就是用户可以在碎片化的时间来完成更多的工作、生活与娱乐享受，还可以完成某些在工作时间段不方便完成的任务。曾经有一位哲学家说过，互联网是拉平了世界的距离，将山川、河流、海洋的地理性差异全部磨平了；而更近一层，互联网同时也将大家的时间碎片化了，特别是随着移动端设备的发展，这种碎片化的趋势将会更加明显。顺应这种碎片化趋势的，将是整个商业模式和营销管理模式的改变。

在工业化时代，不论是生产者和经营者，大多被一项或者是少数的几项工作所牵制，最典型的就是标准生产线上的流水工人，一天不停地装同一个零部件，对于他（她）而言，基本上是没有碎片化的时间可以利用的。造成这种现象的另一种原因是当时的人际和商业沟通主要是以单线程的，面对面的交流为主，而缺乏多渠道的，多线程的沟通和表达通道。而在后工业化时代，对于每一个个体而言，由于掌握了更多的交流和沟通的外部渠道，也就占据了更多的社会化和社交化的入口，将人的整个的社交和学习、商业精力进行了碎片化的处理。

被碎片化处理的时间和精力，人的工作效率是否降低了呢？

- 再也不用为出差途中无法处理工作而苦恼
- 异地查阅公司资料，方便快捷
- 实时反馈客户信息，第一时间对客户需求做出响应
- ……

- 碎片时间灵活运用，任何时间均可处理工作
- 突发事件、意外情况，不再受客观条件制约
- 休息、度假，可随时了解公司动态
- ……

恰好相反，正式因为在智能化设备、机械和互联网络的带动下，以往需要占用人们更多完整时间才能完成的某项工作，现在完全可以在碎片化的时间和安排中来妥善完成。在现代社会，碎片化时间和整段的工作、生活时间的差异已经越来越小，这会产生一种趋势：商业和生活之间的边界会越来越小，以往是工作时间用来工作，生活时间用来生活，现在的情况是工作与生活之间可以相互匹配，在不影响工作任务的前提下，工作时间中的碎片时间可以用来完成生活享受，而生活中的碎片时间可以用来完成工作。

正因如此，现在的互联网趋势，已经从单纯的 PC 端入口之争，转移到了未来前景更大的移动化、社交化的智能手机端的竞争。而且目前各家主流互联网公司都在加码移动端的市场，将本公司的产品进行移动端应用的开发和服务的衔接。移动端的社交、电商、搜索、游戏、邮箱、教育等产品都被逐步开发出来，其背后正是快速迁徙的用户消费和生活习惯。

谁赢得了人的碎片化时间，就赢得了互联网+的入口↑

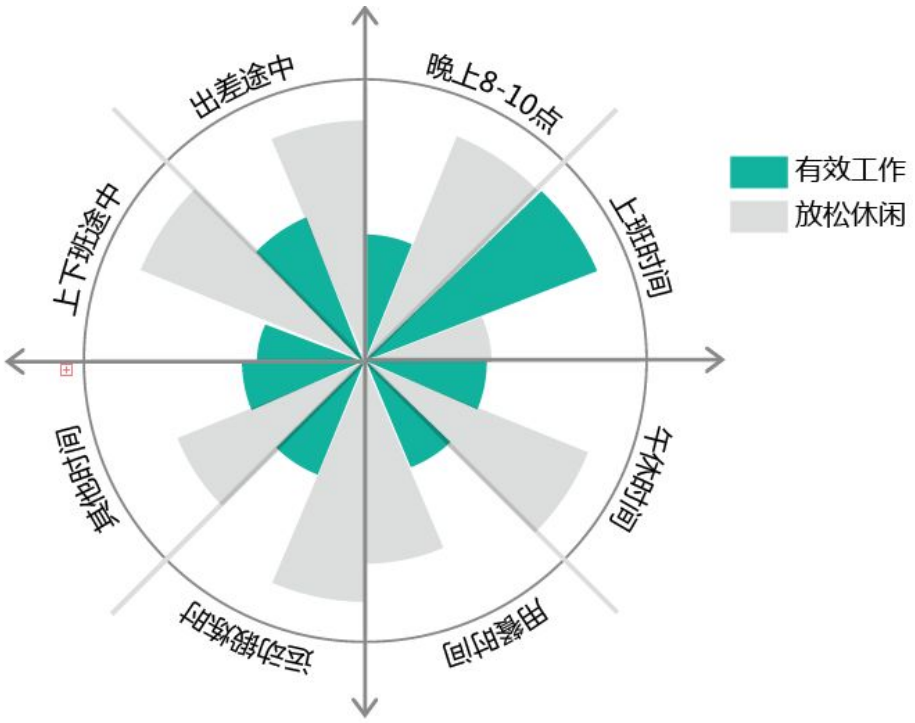
## 用碎片化时间完成大块工作

人们的生活从基本的层次上，时间和空间都越来越碎片化了，人们开始把时间切得更碎，更小的片段来做不同的事情，甚至做不同的行为、思考不同的问题。人们不断地切换“信息内存”，阅读更小的信息片段，在一个本已短小的时间单元里分时地处理不同类型的事物或

任务。微信、微博、微阅读，微碎化的生活（《互联网：碎片化生存》(Internet: Live in Fragmentation）)，貌似个体行为上的改变，改变着人类的生产关系和协作效率。

现代人往往在生活、工作中担任着多种角色，从而也就有着多重的工作需要完成。工作电话、邮件、会议、各种临时的紧急的任务，让时间变得支零破碎，无法抽出整块的时间专注于一件事情。

这就需要**现代人必须建立一种时间管理能力：利用碎片化时间完成大块的工作。**传统的工作方式过于依赖面对面的信息沟通，利用集中的会议、纸质文件、签字授权等方式处理工作。这种工作方式中隐藏大量的换模、协调、重复工作的时间成本，大大限制了我们对时间利用效率的开发。




移动办公的出现，让碎片时间分担了集中工作的压力，把支配时间的权利从管理者的手中授权给每名职员，让工作变得更加灵活有弹

性。当过去需要集中处理的工作与员工一天中的碎片时间关联起来，无论员工在旅行途中、在卧室、咖啡厅、地铁上，组织都能够收获与工作时间同样高效的生产效率。

移动互联网时，BYOD 及移动协同在协同行为中占比显著增加，对组织效率产生积极、显著的影响，即企业必须积极采用移动协同来提升组织效率。

# 革命 8：迭代创新

## 快速试错，迭代创新

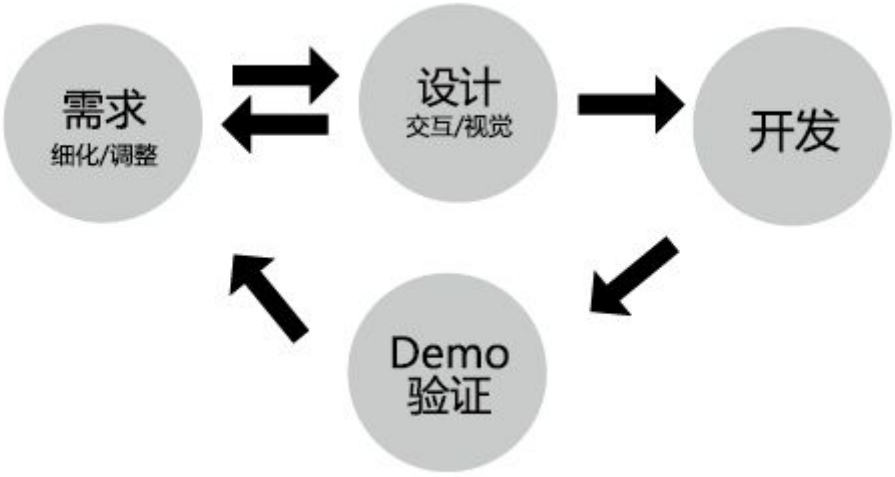
传统企业的创新模式是：拥有严密的计划、可靠的战略、深入的市场分析、庞大的数据量表、反复的论证、多轮次的内部测试完善、小规模的用户试用和原型检验、有计划地市场推广，等等。

这些模式在互联网+的时代中，已经不再具有竞争力。互联网化的企业生存环境中，客户的情况有了根本的转变：不知道客户在哪里，不知道客户想要啥，不知道客户会怎么变化。因此，现代企业需要一迭代方式建立、测试和寻找消费者所能接受的核心价值，从而从“未知”到“可知”，从“不确定”到“确定”。

迭代作为一种解决问题的方式，总结起来是两种：其一是走创新之路，别人没做过，闯一闯，也许就成功了；另一种情况下，用试错来快速解决问题，节省研究讨论的时间，与其坐而论道，不如起而行之。由此可见，试错更多地体现在对速度和结果的追求上。

迭代是互联网+时代的一种典型思维。它要求第一要快、第二要低成本，第三要有纪律，尽快判断一个试错的成功和失败可能性，如果失败迅速退出，如果能成功迅速推广。

互联网思维以数据为驱动核心，强调创新，允许低成本试错，然后快速迭代，最终为客户提供更优质、更人性化、更精准贴心的产品和服务。

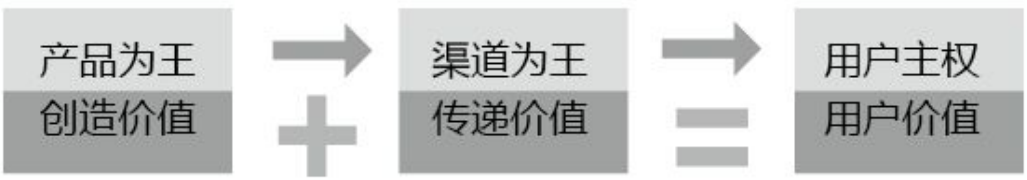



快速迭代为客户提供更优质、更人性化、更精准贴心的产品和服务

## 用户是迭代开发的一部分

每个人、每个企业都会有固有思维。迭代创新思维就是让我们放空自己，去理解和体验不同的思维，通过思维创新来实现工作创新。

一个产品概念产生，背后都有一系列假设，迭代创新思维就是让我们不要纠结于质疑假设，而是用最小的代价、最低的成本去检验假设，这是迭代创新的思维。



即便假设是对的，但是朝错误的方向完美延伸也会变成完败。把概念尽快做成产品，在与市场的高频度互动中不断调整认知、完善产品，实现快速成长。用户是使用产品的人，这是工业时代的顾客概念。**用户是使用产品的人，也是开发、测试产品的人**，组织不再有边界，用户是迭代开发过程不可或缺的一部分，这也是迭代创新的思维。

# 革命 9：跨界颠覆

## 互联网跨界春潮涌动

跨界融合是互联网+带来的明显的变化，从产业链的视角来看，相互间的协作因为互联网信息透明、开放和瞬间送达变得更加方便和容易，而这本身需要产业链之间的协作更加精巧而不是更加粗犷，我们观察到互联网+带来了以客户为中心的信息的高度连接，互联网的跨界颠覆方兴未艾。

图片来源：2014 年互联网跨界趋势报告：融合与碰撞

移动互联网+工业：借助移动互联网技术，传统制造厂商可以在汽车、家电、配饰等工业产品上增加网络软硬件模块，实现用户远程操控、数据自动采集分析等功能，极大地改善了工业产品的使用体验。儿童防走丢智能鞋、儿童卫士智能手表等设备可以随时定位儿童位置，并可通过手机 App 查询。智能血压计、智能体重仪、智能手环等健康设备对用户的健康指标可以实现实时监测，自动分析并给出建议。

物联网+工业：运用物联网技术，工业企业可以将机器等生产设施接入互联网，构建网络化物理设备系统（CPS），进而使各生产设备能够自动交换信息、触发动作和实施控制。

互联网+创意：在互联网的帮助下，企业通过自建或借助现有的“众包”平台，可以发布研发创意需求，广泛收集客户和外部人员的想法与智慧，大大扩展了创意来源。

互联网商业模式+工业。企业控制中心可以运用 3G 网络、视频远程故障诊断等信息服务系统，远程监控设备的运转情况，并基于工业大数据实现故障预警，有针对性地提供维修等服务，实现了“服务型制造”。

互联网+供应链金融：该业务与电子商务紧密结合，阿里巴巴、苏宁、京东等大型电子商务企业纷纷自行或与银行合作开展此项业务。

互联网+银行：2014 年，互联网银行落地，标志着“互联网+金融”融合进入了新阶段。互联网银行将依靠独特的商业模式与传统银行展开差异化竞争，进而有望带动整个银行业的变革。

展望未来，“互联网+医疗”、 “互联网+公共服务”、“互联网+教育”等新兴领域纷纷春潮涌动，互联网必将与更多传统行业融合，全新打造“中国经济升级版”。

## 成为跨界思维工作者

所谓跨界思维，就是大世界大眼光，用多角度，多视野的看待问题和提出解决方案的一种思维方式。

随着互联网+时代到来，企业原来选择人才主要从专业技术角度

来考量，缺一个财务就招一个财务专业的人才，但到了移动互联时代选人标准就不一样了，一个学财务专业的人才，如果又具有互联网思维，他就有可能把物流、金融等做得很好，因此今后对跨界思维的人才需求越来越多，**企业选人不再仅注重专业能力，而是注重一个人的跨界能力和创新思维。**

互联网+时代中，跨界需要哪些新思维？这可以参考未来学家丹尼尔·平克提出的未来重塑世界所需要的 6 种跨界思维：

1、从实用跨向设计。产品、服务、体验或生活方式仅仅有实用价值是远远不够的，只有那些外表美观、新颖独特、又有情感内涵的产品，才能在带来经济效益的同时满足个人成就感。

2、从论据跨向叙事。仅仅搜集整理出一个有力的论据也是远远不够的，将来必然有人会驳斥你的观点。尝试说服、与人交流和自我理解有助于培养引人入胜的叙事能力。

3、从专业跨向整合。工业时代和信息时代，强调的是重点化和专业化。随着左脑工作逐渐外包，并逐渐简化为软件程序，人们越来越注重另外一种截然相反的能力：把独立的各个因素整合在一起，即所谓的“交响力”。当今社会最需要的，不是分析而是综合，是综观全局，跨越各领域界限，把迥然不同的因素整合成一个全新整体。

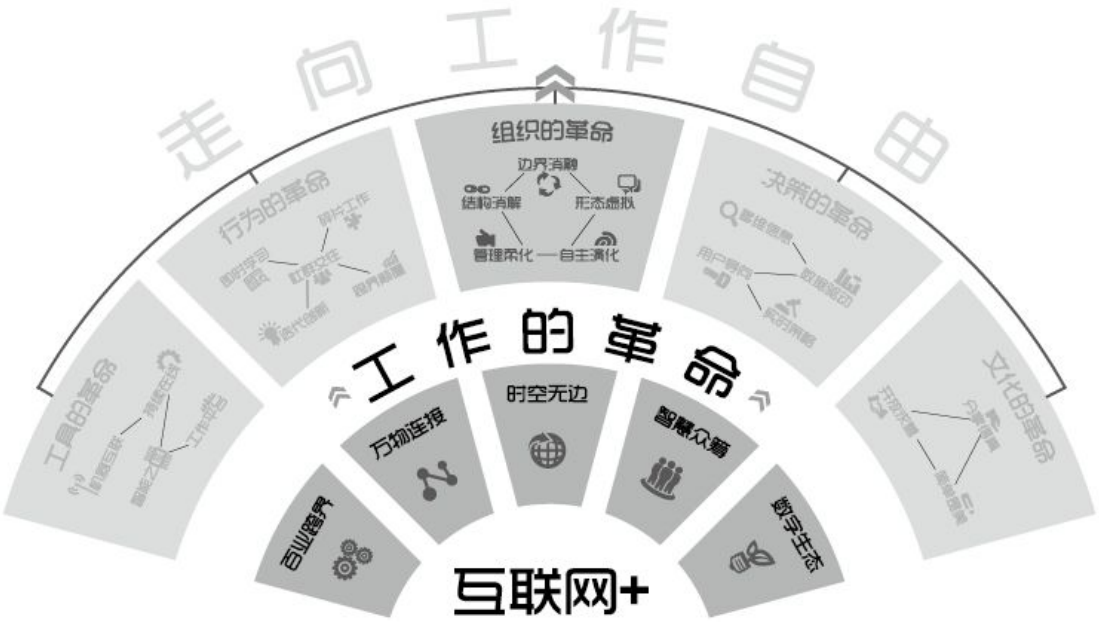
4、从逻辑跨向共情。在信息爆炸的今天，仅仅具备逻辑能力是行不通的。成功人士与普通人的区别就在于，他们具备理解他人动机、构建良好人际关系并且关心他人的能力。

5、从严肃跨向娱乐。游戏、欢笑、愉悦的心情和幽默感有益于

身心健康和事业发展。在概念时代，无论工作还是生活，我们都需要拥有快乐的竞争力。

6、从财富跨向意义。我们生活的世界物质财富已极大充裕，这使得亿万人从每天的奔波劳碌中解脱出来，可以追求更有意义的理想，即生活目标、完美和精神满足感。

如果说劳动创造了人，行为就定义了人。组织中的人的行为的总合——组织行为，就定义了组织，这就是行为的革命对于组织的意义所在。个体在不知不觉中被卷入一场风暴的中心，成为行为革命的推动者。源动力是人对社交、尊重、自我实现的需要的迅速增长。组织不再有中心，社群之间交叉融合。把去中心化组织的成员联系在一起的不是领袖，而是某个共同的理念与价值观。自组织、专业化分工、扁平化的分布式网络正在悄然发生变革。


走向工作自由
组织的革命
边界消融
结构消解
形态虚拟
管理柔化
自主演化
行为的革命
决策的革命
工具的革命
文化的革命
工作的革命
时空无边
万物连接
智慧众筹
数字生态
互联网+

# 第四章　组织的革命

随着新技术的爆发式应用，跨界竞争渐成燎原之势，企业竞争环境开始充满不确定性，企业取得战略优势的难度空前增大。互联网让工作可以跨越时间和空间的限制，打破部门界限，企业组织架构和流程变得柔性，组织层级之间的壁垒消融，实现去中心化和自主演化，由此给企业带来组织的革命。

革命 10：边界消融

革命 11：结构消解

革命 12：形态虚拟

革命 13：管理柔化

革命 14：自主演化

## 革命 10：边界消融

### 走出工作疆界

移动互联时代工作和生活的界限正在模糊化。工作生活借助信息行为而交错。

连接、沟通导致企业演变消除壁垒（跨越边界）的无边界组织。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。而跨组织的联通则使组织的界限模糊。由于连接、联通、互联而导致的企业边界穿越、消除壁垒，最终形成网状联接的无边界组织。

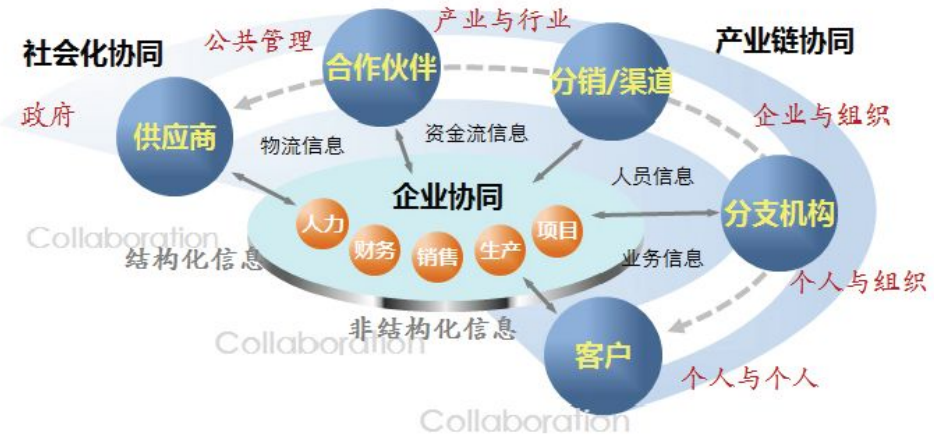
工作的真正疆界，是在它的作用所到之处，其实就是它的员工行为所及之处。企业的边界曾经以工厂大门为限，工厂和办公室才是人们工作（办公）的地方。员工一走出这个“办公（工作）”区域，那就是“八小时以外”——业余时间或者不办公的空间。

问题在于，到了互联网+时代，下班之后，人可能会在持续工作，而且还需要组织的支持、协作。**让工作者跨越时间和空间的限制，突破“一起做”的常态，变为无边界的协同工作行为**，这种转变的威力和后果将会不可预测。

在互联社会里每一个人重新以自我的感受、判断、价值和创造与

其他人连接、沟通、交互，使信息的技术流程把人的社会化特性发挥得淋漓尽致，远远超越了以往有限时空共现的交往限制，互联状态的人，无论是在生活中还是工作中都将是社交化的。这还意味着组织企业边界的模糊和关系高度繁复，这改变了每一个人在企业或其他组织中的地位。

## 泛组织协作




组织边界的消融，带来了泛组织的协作。主要包括以下几种形态：

供应商管理与协作：企业经常需要就采购订单、价格和折扣协调、费用审批和结算等与外部供应商进行大量的沟通协作与内部审批，泛组织的应用可以将企业外部的供应商纳入到协同中来。

制造业的外协加工管理：对外加工需要进行图纸、加工工艺和各种方案文件的协调，这是需要进行管理的，由于合作伙伴一般相对固定，相互协作的需求很常见且价值很高。泛组织的应用可将合作伙伴纳入到协作的“泛组织”中去，实现合作伙伴与固定联系人和部门的实时沟通与协作。

战略联盟和伙伴管理：战略联盟共享信息，协作配合和相互透明资料，需要互联网上的协作方案。

协会组织管理：协会具有松散性，一般有常设机构、关键会员和普通会员结构，需要发布和管理不同的信息，共享、协作各种临时性事务，这种需求需要通过互联网进行满足。

### 让客户成为员工

组织的性质在变化，组织的成分在变化。**泛边界的组织在新的互联网经济时代具有更强的活力和创造力**。在这个意义上讲，互联网企业的边界在哪里？它的员工又都是谁？

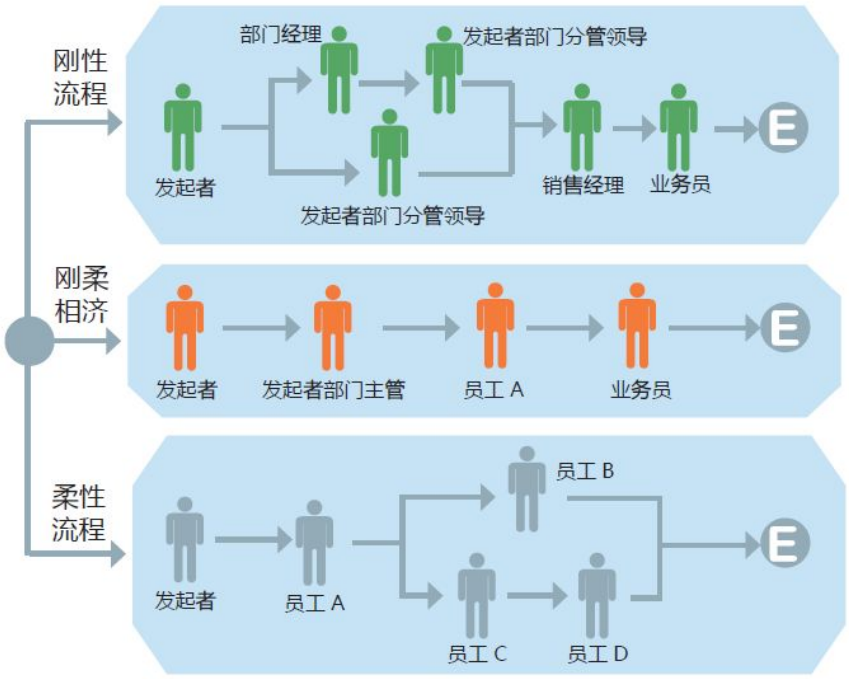
按照人力资源说的观点，人是隶属于组织的劳动力（工作能力）资源。如果从这样的观点来看，凡是为组织提供、贡献信息、时间、精力（注意力）的人都是在为组织工作，就是企业或其他组织的人力资源。

从这个视角看，客户就有可能具备了员工的属性！有的信息服务类的网络企业，它的产品本身就是网络用户贡献的，网络用户既是生产者又是消费者。这早就突破了企业的人力资源壁垒。谁在为组织工作这个问题的答案，已经不能单纯地回答为企业的员工了。

## 革命 11：结构消解

### 变革组织结构，优化工作流程

企业的组织架构和流程都来源于战略。组织架构是为支撑战略实施而设置的，而流程是企业实施战略的业务运行轨迹。如果将企业比作人体，则组织架构就是骨骼，起支撑作用；流程则是血脉，通过人力、物力、资金、信息的畅通运转，提供生命存续的动力。




是流程决定组织架构，还是组织架构决定流程呢？在管理实践中发现，一旦组织架构调整，流程就会相应变动，所以很多人想当然地认为，流程是由组织架构决定的。其实不然，对企业而言，有什么样的战略，就有什么样的职能，职能的运行形成了流程。只要职能不变，相应的流程本质上是不会有什么变化的。

当然，通过调整组织架构来优化流程也是一个不错的选择。如通过组织架构和职能调整，将一个端到端的流程控制在一个部门内运行，就比流程分散在各个部门要更有效，也更易于管控。如果说流程是一

条河流，从起源到终点，而部门则是沿途一个个码头，码头越少，河流传递船只（信息）的速度就越快，但是河流上不能没有码头，否则就没有人给船只装货、维修和卸货。码头的数量与船只的多少、业务的复杂程度、及码头的业务能力是相关的。

常说的流程管理，并不是模拟企业的运行轨迹去建立流程，也不是根据组织架构调整来重新分配流程，而是指流程的再造：即打破部门界限，从企业整体角度去考虑流程的优化，相应地调整企业组织架构以便于流程更便捷地运行，由此给企业流程带来创新性的变革。

## 从科层制到扁平化

按照法约尔的理论，上级不能越级指挥，下级不能越级请示汇报。这在传统理论中被奉为经典。但经典管理理论，遇到了来自现实强大的挑战。如按照法约尔的理论，IBM 最高决策者的指令，要通过 18 个管理层最后传递到最基层的执行者，不但时间极其缓慢，而且传递过程中的失真、扭曲可想而知。

外部环境快速变化已经超越人们的想象，英特尔公司董事长葛洛夫有一句经典的话来概括这种变化：“现代社会，唯一不变的就是变化”。葛洛夫为此提出了“十倍速变化理论”。**外部环境的快速变化要求企业快速应变，具备极强的适应性。**而管理层次众多的层级结构所缺少的恰恰是一种对变化的快速感应能力和适应性。

科层制金字塔结构一直是传统企业的基础组织架构。在信息化主导的今天，科层制受到了很大的挑战，扁平化、分权成为趋势。

在传统管理幅度理论中，制约管理幅度增加的关键，是无法处理

管理幅度增加后指数化增长的信息量和复杂的人际关系，而这些问题在计算机强大的信息处理能力面前迎刃而解。

互联网+是如何改变组织层级，使得组织变得扁平了？

扁平化核心

在传统管理幅度理论中，制约管理幅度增加的关键，是无法处理管理幅度增加后指数化增长的信息量和复杂的人际关系，而这些问题在计算机强大的信息处理能力面前迎刃而解。

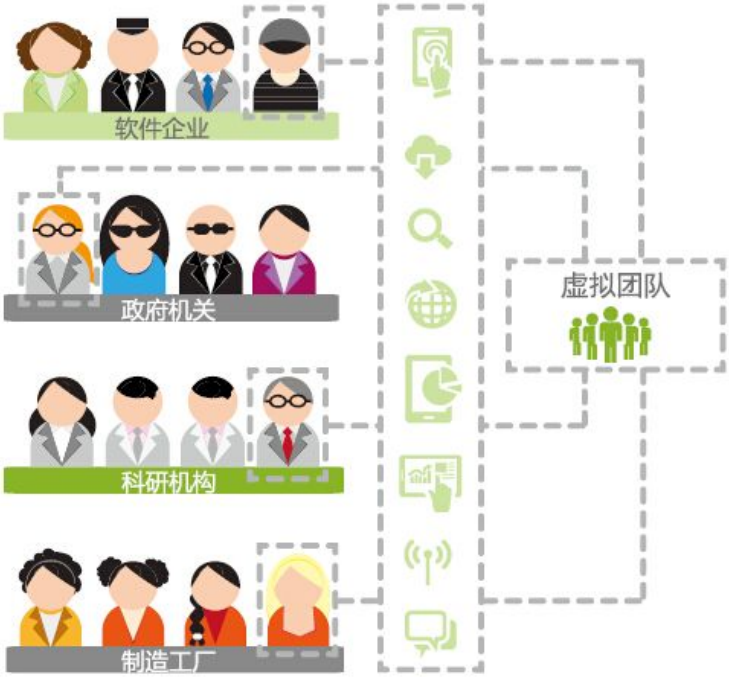
环境变化催生扁平化要求，协同工作流实现了虚拟扁平化，信息共享帮助实现高层监控，从而使得分权成为可能。

多节点协作大幅度提升一线的链接能力，通过高层向基层放权，使得“决策”可以在一线做出，中高层管理者只需要在“后台”监控即可。

大幅度提升组织的客户响应，也需要组织的扁平化，最终要使得组织的根扎到客户之中，与客户形成组织生态系统，此时组织的边界不再那么清晰，决策也越来越与客户相结合。

# 革命 12：形态虚拟

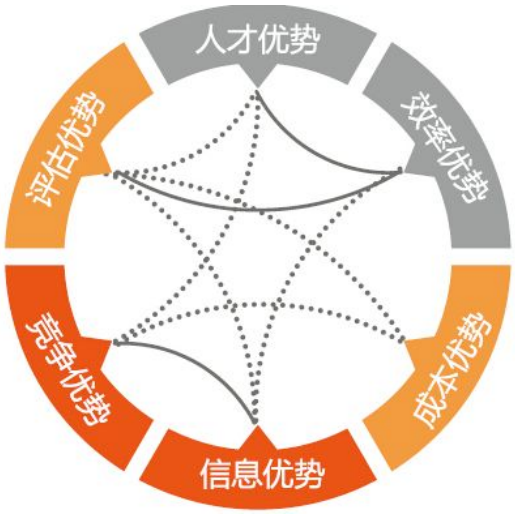
## 虚拟团队：人员的非凡组合




20 世纪末，信息技术革命兴起，人类进入网络时代。在互联网浪潮的席卷下，整个社会的生产经营形态都发生了革命性的变化，企业生产效率提高、经营成本降低、资源配置优化的趋势日渐明显。而在微观的组织中，结构扁平化、网络化、虚拟化的趋势也不容小觑。对个体而言，计算机和互联网极大地改变了传统上人们与教育、商业、社会等接触的方式，随时互联、快速反应逐渐成为了人们的生活方式。这一切，都为虚拟团队的大规模应用创造了良好的外部条件。

有数据表明，当前的财富 500 强公司都采用了雇佣远程工作者的方式。而在我国，虚拟团队正方兴未艾。为适应移动互联的新的时代趋势，为更好地对企业进行协同管理，虚拟团队应当走进企业管理者们的视野。

在全球化的经营环境中，与传统的组织形式相比，虚拟团队更具有吸引力：虚拟团队允许分散的组织成员在不进行物理流动的前提下最大程度地发挥专长；虚拟团队汇集了来自不同文化、商务习惯的多种意见，避免了逆效率现象的发生；同时，通过虚拟团队的运行，组织成本降低、周转时间下降、远程成员得到整合、决策制定质量提高。借用 Hargrove 的一句话我们可以这样评价虚拟团队的未来：“**在将来，人类成功的起源并非来自非凡的个体，而是来自于人员的非凡组合。**”




虚拟团队优势

Tounsend 等（1998）这样描述虚拟团队：“虚拟团队是虚拟组织中一种新型的工作组织形式，是一些人由于具有共同理想、共同目标或共同利益，结合在一起所组成的团队。”还有学者认为，虚拟团队由一些跨地区、跨组织的、通过通讯和信息技术的联结、试图完成组织共同任务的成员组成。

综合这些关于虚拟团队的研究，可以总结出虚拟团队的四个特征：（1）团队成员具有共同的目标；（2）团队成员地理位置的离散性；（3）采用电子沟通方式；（4）宽泛型的组织边界。

## 产业链价值体系的虚拟化

建立基于互联网知识、信息和流程协作为基础的虚拟产业链价值体系，可以实现全国乃至全球组合资源，实现资源的充分、高效利用，这种结构性的组合才是企业发展的方向。对于行业主导企业，通过建设信息基础设施实现知识、信息和价值的分享，鼓励产业价值链中的企业不断创新，并对产业价值链不断修改、完善和发展。产业链中的专业公司，也可以根据自身的独特特征，进行产业价值链创新甚至生成新的产业价值链，成为可能的新的产业价值链生态圈的主导者、协调者或者管理者。

# 革命 13：管理柔化

## 走出机械化执行力

经过多年的研究，人们终于认识到仅靠技术来提升企业的执行力是很有局限的，对于 ERP 等企业信息化应用效果的讨论，也因此达到一个前所未有的高度，从“找死”、“等死”一直谈到“管理变革”。其实，这些质疑和讨论背后隐藏着的，是**社会系统的刚性运行的高效率与企业运转随机性的柔性过程之间的矛盾**。无视和消除这种矛盾的结果是——无人值守的全自动机械化流水线作业。“人”是最终被消解的元素，极端的情况就是最终变成由计算机和机器统治的世界。

这种情况下的效率实际上只是机械系统的效率，是一种异化了的效率，并不是人类真正追求的。那么，社会系统的执行到底是什么？通过把人的变化着的需要和智慧不断融入其中的执行，使得系统持续生存和演化。这种执行力区别于机械的执行力，是一种文化和社会的执行力。

在这种理解之下，信息化系统支撑的执行便是这样的一种定义：以人为中心，从观念、行为和习惯上，运用流程、机制、引擎、调控等平台和工具以保证适时触发进程，并保证事务和行动的方向、规模和时间进程。我们也可以将其视为一种组织管理的柔化。

## 在认同的情况下执行

组织的柔化，带来的是生态化组织形态。这是对机械化组织管理的革命和创新，各个部门怀着利他之心紧密合作，主动积极配合。自

上而下的命令越来越少，发自内心的热爱、基于兴趣结合起来的项目和自组织的业务会越来越多。每个员工的创造热情被激发出来，每个领导者的企业家精神被激发出来，各组成部分发挥各自最大的潜能，最终凝聚成一个持续生长的生态组织，就像人体几十亿个细胞在一个大脑统一指挥下相互协同，最终共同构建一个有机的生态化组织。

组织的柔化解决了工作者的工作意愿问题。个人对于工作的意愿主要体现为对目标的认同程度，这决定他的贡献度和参与度，这是组织柔化的关键因素。认同、接受、勉强、不接受是认同程度的四个级别。

在认同的情况下执行，人能够主动参与贡献力量和智慧。在接受的情况下，执行人能够配合提供知识和能力。在勉强的情况下执行者基本上保持敷衍完成的态度，由目标导向转移到任务导向。执行效率可能看不出下降，但效果已经大打折扣。在执行人干脆不接受执行目标的情况下，执行过程只能是敷衍、作假、拖延，甚至拒绝。如果组织没有制度上的保证，这个执行（任务）就会被挂起甚至不了了之。

# 革命 14：自主演化

## 组织的自发协同

自发社会化的信息行为是这样一种行为：既汲取营养又贡献养分，依赖于平台又构成和建设着平台，环境和行为者之间存在着一种协同进化机制。自发社会化行为是一种自组织行为，这种行为会产生协同

效应。

自发协同是自然界普遍存在的奇迹，看似自由随意的个体行为铸就了鬼斧神工的“工程”，如蚁穴、蜂巢等。在人类社会组织中，这种现象也存在，并且可以被利用。Web2.0 技术为我们开发利用这种现象提供了工具和平台。它的大规模实践活动和取得的举世瞩目的成功维基百科、Facebook、Delicious 等，既为我们提供了实证案例和信心，也为我们积累了经验。McAfee 将这些基于 Web2.0 技术的工具称为“新兴的社交软件平台”（ESSP），并对它们改善人类工作方式的潜力抱有极大的信心。

这完全是一场技术革新而导致的生产方式的变革，这场变革将会导致企业与社会关系的变迁，甚至在一定的程度上导致生产力与生产关系的调整。这是从社会资源跨越组织边界（内部边界和外部边界）的流动开始的。**社会上每个组织（企事业、政府和非政府组织）成员借助 Wiki、博客、链接、标签等活动本身就构成了一种自由随意的“云游工作”方式。**

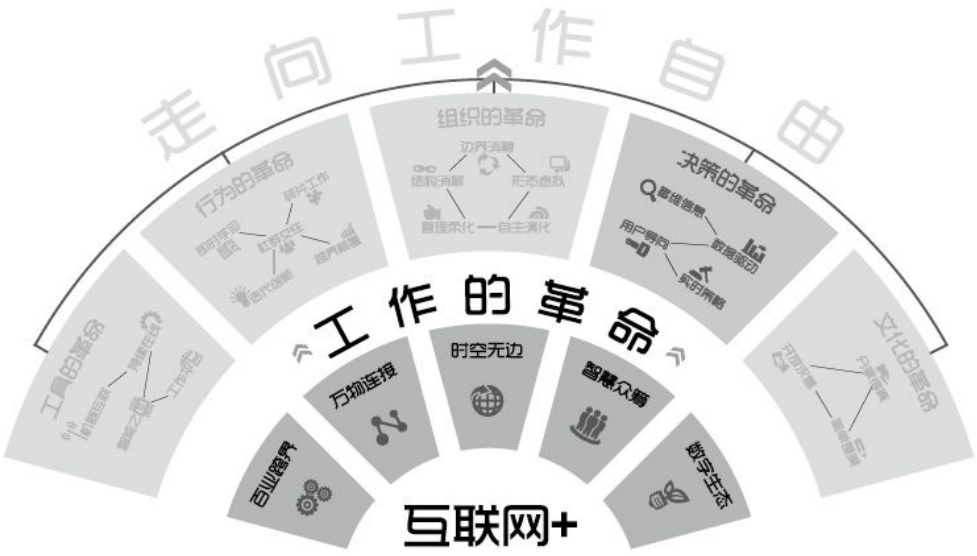
对于职业经理人而言，Web2.0 技术所支持的个体自由随意行为

的确充满风险，令人担忧。比如员工利用博客攻击公司政策、散布负面信息、发泄不满、诋毁公司、工作时间过度社交和娱乐、敏感信息滥用、商业情报泄密和商业间谍……总之，失衡，失控，给我们带来了威胁和焦虑。现实是无论你是否主动应对，现代网络技术都会极大程度地改变组织结构和运作方式，最终将改变组织的哲学。

## 走向自主驱动

组织的驱动力从权力驱动、流程驱动，转向自主驱动。

**未来的互联网组织没有王者，得平台者得天下。推倒金字塔，组织重心从下移到反转，更加接地气、近市场，才能应对市场的突变。移动互联网时代的组织终究逃避不了被颠覆的命运，其实这是一次重生，是组织边界的消失或者结构的重新定义。跨边界或是无边界组织的管理和决策将面临巨大的挑战，引发决策的革命。**


走向工作自由
工具的革命
行为的革命
组织的革命
决策的革命
文化的革命
工作的革命
百业跨界
万物连接
时空无边
智慧众筹
数字生态
互联网+

# 第五章　决策的革命

过去的决策都是靠拍脑袋决策，在互联网时代，决策方式发生了巨大变化：决策的信息多了、决策的数据更精准了、决策的地点可以随时随地、决策的角色也将发生变化……

## 革命 15：多维信息

## 革命 16：数据驱动

## 革命 17：用户导向

## 革命 18：即时策略

# 革命 15：多维信息

## 信息不对称导致决策失据

自 20 世纪 80 年代开始的社会信息化历程，已经极大地改变了每一个企业。企业信息化水平获得了极大的提高，这种进步的意义怎么评价都不为过。然而，社会层面却呈现日益严重的“信息鸿沟”，企业组织内部出现了负向信息化的“信息孤岛”现象。

在企业组织层面，信息孤岛割断了流程，形成新的数字化信息不对称——内部信息藩篱。近年来企业信息化成绩斐然，各式业务信息系统纷纷建成上线，如财务电算化、销售部门的客户关系管理、采购部门的合同管理和供应链管理、生产制造部门的企业资源管理 ERP、人力资源管理、技术部门的档案管理等等。但是致命的缺陷在于，这些系统都是业务导向的，而非以人为本、以人的应用为设计目的的系统。因此对于整个组织而言，它们只是一个个信息孤岛。每个信息系统都没有能覆盖全部业务流程，信息流是被割断的，信息的传递是迟

缓的，甚至是不能直接沟通的。毫不夸张地说，企业内部信息沟通不畅已经成为生存的梗阻。

一个指挥官在战场上，盲人骑瞎马，夜半临深池，这就是决策失据，结果必然是决策失误。信息不对称发生在企业决策中的时候，简直就是危机之源。即使一个企业应用了 CAD，PDM，OA，MRP，ERP，CRM，SCM 等先进的信息化系统，但是，如果不能让企业所有的决策者和行为者共享这些信息，那也是枉然。更严重的是，这些原本应该相互关联的系统，常常属于不同厂家的产品，很难做到应用系统之间的信息共享和集成，依然处于一种割裂状态。

在一个组织中，每一个进程所经之处都是利益相关者，信息不对称导致各方的踌躇、拖延、抵制、消耗、旁观等消极协作。其中有些人可能是你毫不在意的小角色，但他们可能是重要的意见领袖或者“现管”。如果忽略了他们，企业可能遭受致命打击。如果好好利用他们，可能收获宝贵意见。因此必须有一种机制让他们参与到“协同”当中。

## 决策的稀有资源：处理信息的能力

管理即决策。决策理论学家西蒙认为管理的全过程就是一个完整的决策过程，也就是说决策贯穿于管理的全过程。不仅选择行动方案是决策，制定计划是决策，行动的组织、实施、控制等等每个环节都存在着决策问题，所以说管理即决策。

企业管理取决于领导人的才能和智慧，即正确决策的能力。能够充分运用管理学理论是企业领导者正确决策的关键。正是基于有限理性，企业领导者无法完全依靠自己的个人能力、有限的信息和支持完成决策，因而建设组织的决策模式，通过数据和制度完成常规决策，通过集体智慧、信息和流程协作完成重大决策。

西蒙等人非常强调信息联系在决策中的作用。他们把信息联系定为“决策前提赖以从一个组织成员传递给另一个成员的任何过程”。西蒙认为，今天关键性的任务不是去产生、储存或分配信息，而是对信息进行过滤，加工处理成各个有效的组成部分。今天的稀有资源已不是信息，而是处理信息的能力。

互联网技术带来了智慧决策的可能，人员之间的连接、生产现场和管理的连接、客户和企业的连接，通过万物互联、大数据和混合云等多种模式，对组织的决策过程提供信息化方法，对决策所需要的生产要素、交易信息以及各种数据进行提炼，能够使得现代决策更加合理、高效。所以，从现实出发，通过对决策结构、决策机制的深刻分析和理解，基于集体智慧、大数据、企业信息提供的决策要素，通过规范化的过程进行集体决策，已经成为一个必须的过程。

今天的稀有资源已不是信息，而是处理信息的能力↑

图片来源：互动百科

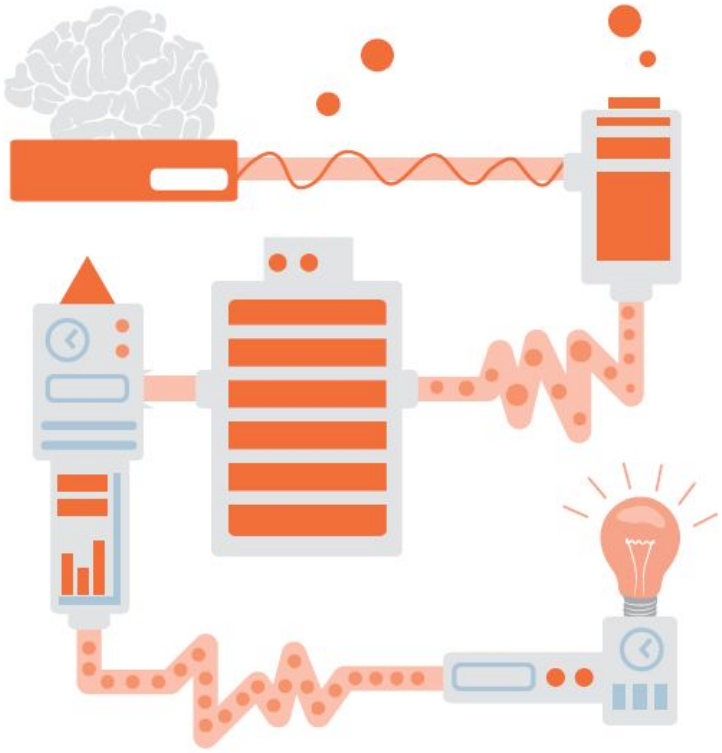
# 革命 16：数据驱动

## 数据成为信息社会的“新燃料”

上个世纪六十年代，德鲁克就指出未来的劳动者都将是知识型员工，这在今天已经成为普遍的现实。知识型员工最重要的生产要素就是信息。更重要的是，人会根据信息的含义做出判断和选择并采取相

应的行动。所谓的大数据，是信息真正作为生产要素的资源属性的新发现。

2012 年 3 月 22 日，奥巴马政府宣布投资 2 亿美元拉动大数据相关产业发展，将“大数据战略”上升为国家战略。奥巴马政府甚至将大数据定义为“未来的新石油”。数据被认为是新石油、新资源，是驱动信息世界的新燃料。



数据被认为做是新石油，那么该怎么去看这种新石油呢？讲石油的时候，说是它定义了人类整个的时代。从石油里面我们可以看见两个东西，物质、能源——人类世界的存在和发展所依赖的三个要素中的两个。数据为什么叫做新石油？其实数据在这里兼具了三种资源属性和职能，**数据已经成为现代人类劳动和生活的对象、介质和成果。**

我们考察一下人类历史上任何一次产业革命，包括农业革命，工

业革命等等，那么每次都是资源的发现，新资源的发现和资源的重新发现。而在今天数据恰恰就具备了这个特征，数据被重新发现了。说**人类重新发现一种资源的时候，往往特指的是它的可获得性实现了巨大的提高，通常是跨越很多个数量级的，一定是成千万倍获得的。**重新发现的意义是异常深远和深刻的，它不仅会创造新世界而且会颠覆现行的世界。

企业是经济的基本动力单元，它的存在和发展无不打上时代的烙印。在这个以数据为基本生产要素，以信息为社会运转“燃料”的时代，数据将无可避免地驱动着企业的运转，企业也自然而然地驱动着数据，生产数据、加工处理数据、消费应用数据、传播营销数据。企业将变成一个个“数据吞吐机器”，并在物质、能量和数据（信息）构成的世界里结成多层次的复杂关系。

## 组织级的大数据应用

针对大数据的特征挖掘其价值并做出决策，成为企业在大数据环境下进行决策的重要依据。2012 年 1 月达沃斯世界经济论坛将大数据作为主题之一，探讨了如何更好地利用数据产生社会效益；2012 年 5 月联合国“Global Pulse”特别分析了发展中国家面对大数据的机遇和挑战，并倡议运用大数据促进全球经济发展；2012 年 3 月美国奥巴马政府发布“大数据研究和发展倡议”，正式启动大数据发展计划，随后英国、加拿大、澳大利亚、法国、日本等 30 多个国家也相继启动了大数据计划；Google、IBM、EMC、惠普、微软和阿里巴巴、百

度等国内外公司正在积极抢占大数据技术市场。

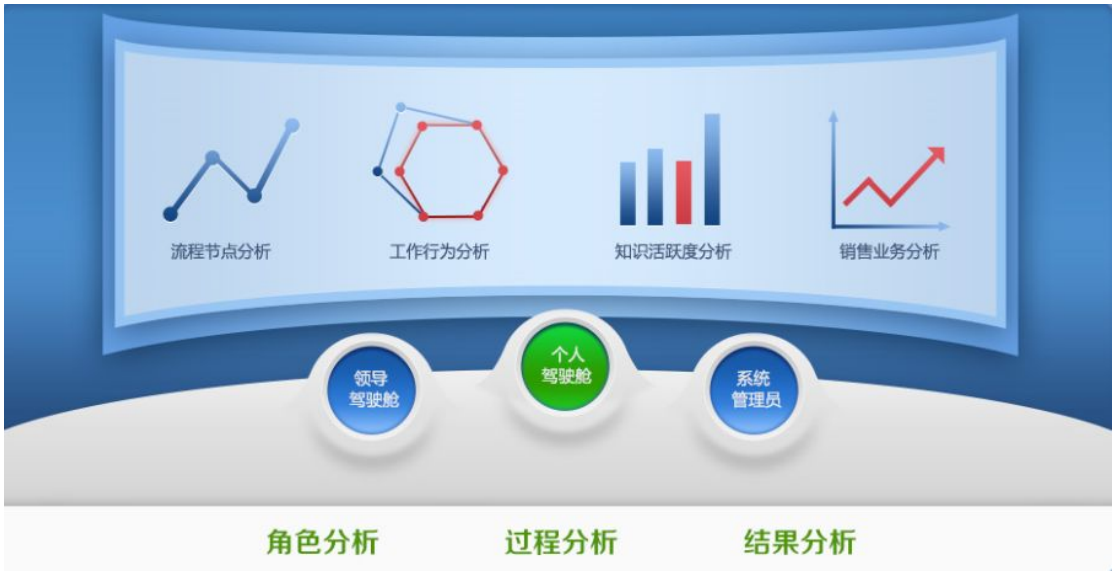
研究机构 Gartner 将大数据定义为需要新处理模式才能具有更强的决策力、洞察发现力和流程优化能力的海量、高增长率和多样化的信息资产；国际数据公司(IDC)认为大数据是从海量规模数据中抽取价值的新一代技术和架构；IBM 将大数据定义为 4 个 V 即大量化(Volume) 、多样化(Variety)、快速化(Velocity)及产生的价值(Value) 。

组织级应用的大数据归类为三个方面：

传统经济指标分析：主要以 ERP 为主的财务资金、物料统计、生产管理组合等，形成传统经济指标，通过进入业务现场将业务的深度和广度极大扩展，实现从结果反馈支持决策转变为实时控制，从而达到对经济目标的前向规划，以及事中控制和现场控制；

基于组织驱动的管理指标分析：主要基于生产率为主的各种行为指标分析，比如人均单产与行为的关系，人在工作中的表现分析，集体决策的行为分析等等。互联网以及物联网的技术，可以将行为的末端细节、生产过程、销售过程、客户拜访的过程以及员工行为进行数字化采样，从而在分析方法不变（比如以变异、回归）的情况下，更快、更全面、更多样化地获取组织的信息；

战略决策的执行管理和分析：主要实现基于平衡计分卡为主的客户、生产、财务以及创新的各类指标的采集、归类，并以一定的周期（如周、月、季度和年）展开成长分析和结构对比分析。




# 革命 17：用户导向

## 把用户变成粉丝

互联网创造了粉丝经济。智能家庭、移动终端、可佩戴市场，大数据、实时传感器等等，都在各个维度和用户产生链接，这种链接通常存在于消费者具体的情景。很多时候，营销要触动消费者，一定要有匹配的情

景，而新技术的发展，让随时捕获这种情景变得容易，比如可佩戴市场，比如移动互联网和任意的广告屏幕和终端的链接。

传统产业在面临“互联网+”大潮时，普遍面临着把硬件变成服务，把功能变成体验，把用户变成粉丝的艰难转型。“O2O+”则为“互联网+”有效落地提供了一种思路：通过强调用户至上、线下体验和在线支付，O2O 成功地把客户变为用户，进而变为粉丝，同时借助于粉丝经济和在线支付，通过软硬结合和追求极致体验，又为硬件服务化提供了可能性。

粉丝不是传统观念下的消费者，不单纯是品牌追随者，而是具有情感纽带的品牌参与者。

凯文·凯利在《技术元素》中提出的 1000 铁杆粉丝理论。他预测：如果一位创作者或者艺术家能够拥有 1000 名铁杆粉丝，他们便可以辞去全职工作，依靠与粉丝联系获得的收入过活。在互联网作用下，单个“粉丝”可以基于强关系的“朋友带朋友、朋友的朋友再带朋友式“的口碑传播，快速裂变成 n 个粉丝。内容与粉丝、粉丝与粉丝深度交互所释放出来的价值是巨大的，大到可以构建出一个以“粉丝经济”为核心的商业模式矩阵。

只有“粉丝”，没有了解和满足粉丝的需求，就不会有“经济”；只有“经济”，没有“粉丝”，这种经济缺乏用户真心的喜爱和欣赏，也无法长久。只有两者恰到好处的结合，才能产生价值和效应。“经济”是互联网下的商业模式，“粉丝”是触动互联网的强大力量。

↑大众曾经建立的大众自造的平台，在2011年-2013年5月底，有1400万用户的访问，贡献了25万个造车创想，这些创想是研发人员所想不到的，但是却通过这个平台可以得到很多车的需求。

## 重要的是有多少人真正信赖你

1970 年代，美国研究粉丝文化的学者提出一个观点：粉丝不单单是个体消费者，他们是比个体消费者更主动，更愿意去创造的一群人。粉丝经济时代应该转变成 C2B 的思维，让消费者和企业成为新产品的共同催生者，他们会像期待自己的孩子出生一样，期待着新产品的诞生。

移动互联网的魅力不是单向传播，而是双向互动，参与和体验才是移动互联的本质。自说自话只能让你和世界的关系变得越来越疏远。如何让粉丝在你搭建的平台上主动玩起来，这是一个关键所在。

被蝇头小利吸引来的粉丝都不是铁杆粉丝，真正的粉丝经济是基于信任建立起来的，不是基于利益交换的。信任需要长时间点点滴滴

积累，因此粉丝经济周期也注定比较长，不会马上见效。做粉丝经济一定不能急功近利，应当在每一次活动中培养粉丝的信任，建立信任后积极传播企业的口碑，传播产品的体验。消费者背后隐藏着巨大的社交关系网络，包括每个消费者的微博粉丝、微信好友、线下亲朋好友的数量，这些力量一旦爆发出来将会具有惊人的威力。

图片来源：互联网

互联网瞬息万变，“一对多”的扁平社交模式已经成为过去，“一对一”的线性沟通模式全面到来。最重要的不是你跟多少人打过招呼，而是有多少人真正的信赖你。而这些信赖你的人，每个人又拥有一定数量的信赖者，一直往下发展下去……这就是你的社交链，它决定着你的个人价值。这就是社交裂变，是一条狭长的社交链，其蕴含的商业潜力不可估量。

把粉丝的信赖转化为商业价值，需要做到粉丝数据与后台数据、线上数据与线下数据、粉丝社交数据与线下的零售数据/会员卡数据粉丝与微信粉丝数据等等之间的协同。未来，粉丝数据协同对于企业创新和营销是必然需要面对的改变，但是打破边界对于很多企业而言却是存在内部文化的极大挑战，唯有打破组织和部门管理的边界，带

来全面的粉丝数据协同，才能真正让企业的大数据产生价值。

# 革命 18：实时策略

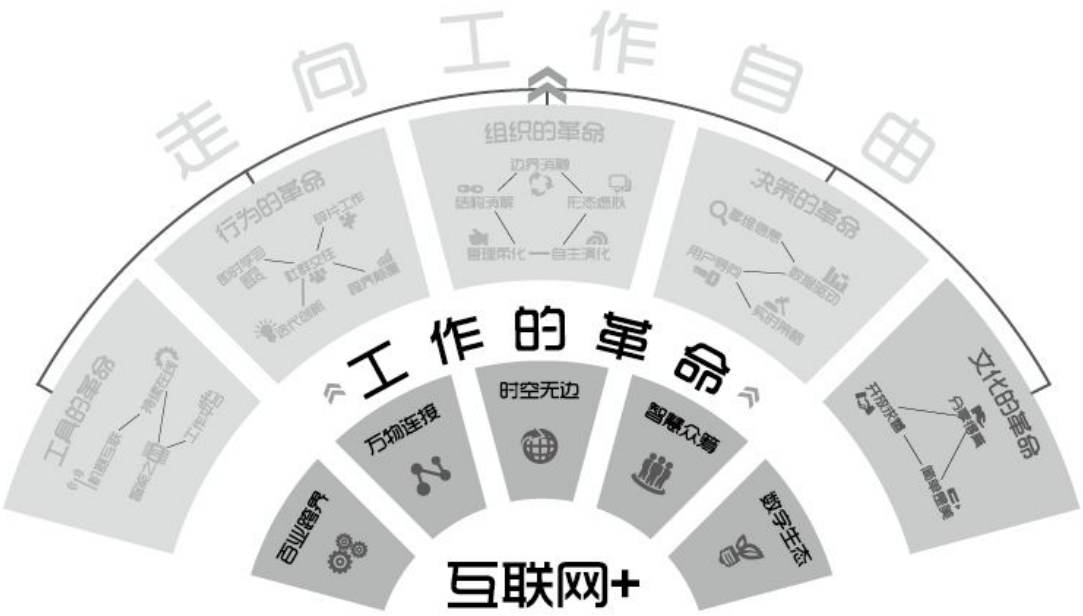
## 实时企业

世界知名的 IT 咨询顾问公司 Gartner 早在 2002 年末，经过大量不同背景、不同学科的分析员长期的调查研究，Gartner 总结归纳出一个对企业管理必将产生深远影响的业务概念 RTE（实时企业）。Gartner 将实时企业定义为：**实时企业是一家通过使用最新信息来积极地消除其关键性业务流程中的管理与执行中的延迟，**从而展开竞争的企业。简而言之，RTE 并不是一项技术，而是一种业务能力。

实时企业并不是指一个企业，而是指运营企业的理念。这个理念也可以说是一种企业文化，管理哲学。这个理念就是企业负责人和工作人员随时可以了解企业的竞争环境，企业的物流、信息流、资金流的进出情况，并根据以前的经验，做出正确而快速的反映。实时企业理念的核心就是要企业建立一套“企业神经系统”。

不仅实时企业成为可能，超越企业界限的产业链甚至社会性实时共享而产生的协作也成为可能，2015 年春晚的“抢红包”和“摇一摇”现象就是一个很好的例证。不知道这个情况会引发多少商业模式的创新呢，企业可以尽收信息实时共享的巨大红利。

一个组织的管理决策无论是前移还是后移，都基于一个理由充分、及时、有效地信息。智能技术能保证将决策所需的一切信息及时有效的富集到决策端，此时决策端将无所谓前后的问题了。在组织中决策由谁、依据什么来做出，最终都会演化为规则和惯例，成为组织文化的基础构成部分，并引导企业文化的变革。


走向工作自由
工具的革命
行为的革命
组织的革命
决策的革命
文化的革命
工作的革命
时空无边
万物连接
智慧众筹
互联网+

# 第六章　文化的革命

文化是组织中无形的执行力，传统组织的文化是基于工业化时代产生的科层制文化（等级文化），互联网是平等的文化、是大道至简的文化。管理的最高境界是没有管理的管理，没有管理的组织是一种高效协同的组织。互联网+的组织必须从过去封闭思维方式中走出来，转向更加广泛和开阔的外部力量，以开放的姿态获得高速成长，借助人文情怀重塑商业规则。

## 革命 19：分享得真

## 革命 20：开放求善

## 革命 21：简单是美

# 革命 19：分享得真

## 成功的关键在于透明度和信任感

杰克·多西（Jack Dorsey）被称为硅谷最有故事的人之一，他是 Twitter 创始人兼董事长，Square 创始人兼 CEO。Twitter 发明了一种新的社交沟通方式，而 Square 正悄无声息颠覆着支付行业。对于中国企业家来说，他的价值非常与众不同：杰克·多西的工作方式也将颠覆企业信息（情报系统）的运转机制和模式。

对这两家世界著名的公司而言，成功的关键在于透明度和信任感。多尔西坚持认为，每一名为他工作的员工都应该了解公司正在做的事情以及的理由。因此，他在 Square 制定了一条令人吃惊的规定：只要参加会议的人数超过两个，就必须有人做笔记，然后发送给公司所有员工。

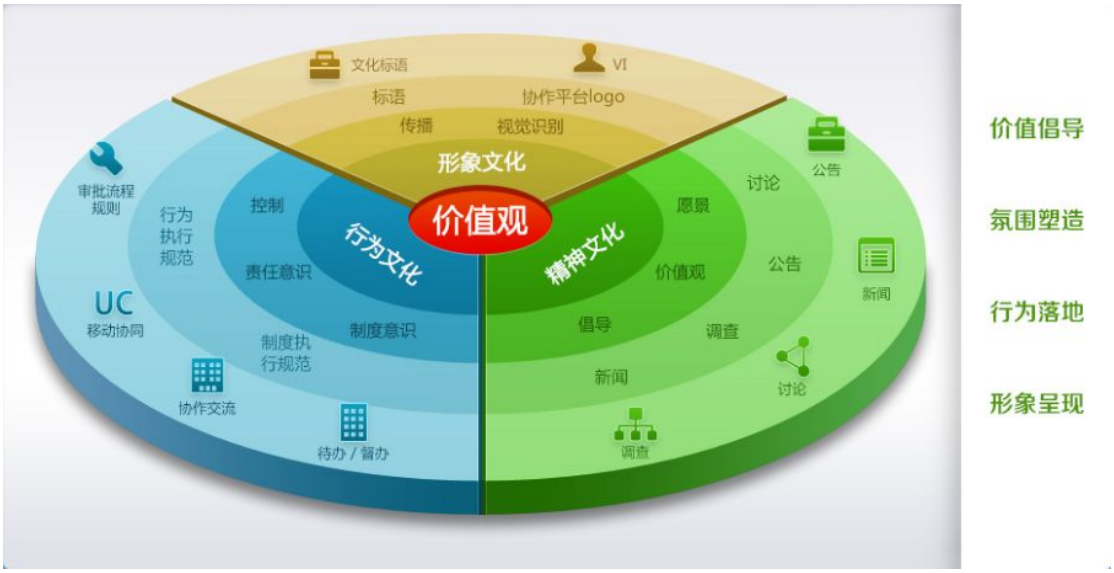
←图片来源：《10 位硅谷大牛 CEO 们画出来的创业建议》Twitter,Square 创始人 Jack Dorsey：

1. 艺术精神
2. 我们正在做的事情不是已经有人做过的东西
3. 别在意反对
4. 别去做别人的梦
5. 鼓励比指责更有用
6. 每一个细节都很重要
7. 每天建立一个 Dos 和 Dont 清单并每日检查，会帮助你理清什么最重要

透明和信任嘴上说说很简单，但是实现却非常艰难。许多信息在管理者眼里都是公司机密：开会讨论修补产品缺陷，缔结新的合作关系，讨论悬而未决的合同，发布新产品，下达重要指标等等。想象一下，如果你的员工与你同时得知了这些信息，接下来会发生什么？

许多企业家认为，公司的信息就是公司的财产。但他们却不愿意将这些资产共享给员工，因为一些企业高层执拗地认为，企业的大多数信息只与特定的管理者有关，与普通员工没有关系。

正是因为你没有让全员知道那些信息，所以你才不知道那些信息会产生什么样的奇迹。




## 共享成为组织的最大红利

在组织中，信息作为一种权力，它的重要特征体现在时间维度上。信息社会的时代，信息的复制和传递成本极低，边际成本接近于零。因此不考虑时间长短的话，能分享到信息并不稀奇。但是我们必须深

刻地认识到，及时性是信息价值的一个不可分割变量。**组织需要全员的协作，因而需要把信息同时传递给相关的成员，信息共享成为组织的最大红利。**

管理和决策，如同马拉松比赛一样，出发指令必须同时传达给所有选手，不然的话就出问题了。所有与某项业务流程有关的人员，都可以及时地从指定的信息源或数据库中，调用原始数据和加工处理后的信息，以应对瞬息万变的内外环境变化。

任何岗位的员工都是根据同一个数据来源，不误时机地采取必要的决策和措施，提高企业的应变能力和竞争力。其实这本质上就是组织协同——为达成组织的目标而一起工作。多人协同的条件在电话、电报发明之前，需要在可视范围内的“同时共现”。从历史发展的进程看，通讯技术的进步很快就打破了“可视空间”的限制，互联网时代开启了同时信息共享和协作的新时代，这使得企业的实时共享信息成为可能。“实时共享”是“实时企业”的必要条件。实时对信息的时间性有严格要求，如果决策的依据是过时的信息，必然会导致严重的失误。

# 革命 20：开放求善

## 开放包容，求同存异

从互联网历史发展看，互联网正是因为有一个开放的 TCIP 协议，使众多的技术人员有机会在上面发挥自己的聪明才智，才得以发扬光大。互联网不是一个人的发明，是一群人创造出来的。在这样一个大平台上，无数人的心血结晶，才有了今天的微博、搜索引擎、电子商务、网络、音视频等等。这就是一个有力的声明：开放、包容、共享，代表了互联网的精神。

互联网发展到今天已经出现了专业化分工的趋势，生态系统中开始建立新型的产业链，各司其职，术业有专攻，在良性竞争的同时做到相互融合，共同发展。开放带来了新的机遇，通过社会化的分工构筑生态，不同层面的公司专注于不同的业务，更加符合社会发展需要。

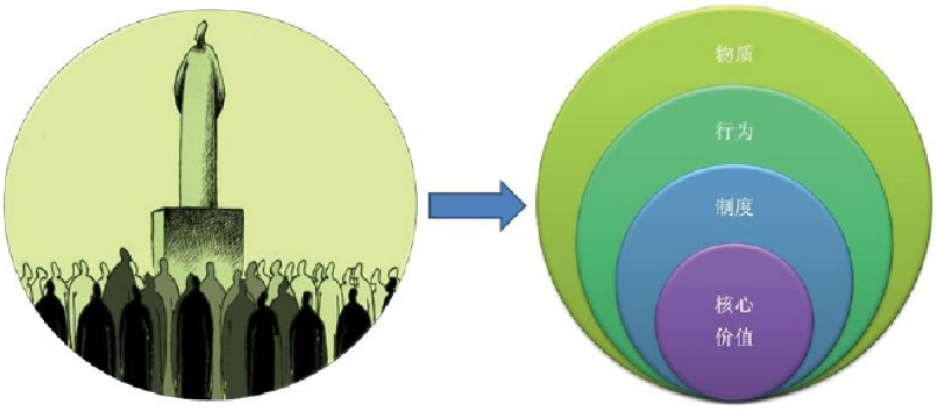
互联网的包容性体现在，无论参与者能力的高低，人们给与的都是鼓励和掌声。就像一滴水汇聚到汪洋大海，这里允许观点的碰撞，包容各类看法和认识。

人类的进步来源于知识的共享，互联网的成长得益于许多参与者将自己的学识与思考毫无保留地分享给其他人。

人类学家玛格丽特·米德在其代表作《代沟》一书中提出“后喻文化”的概念。从中我们得到关键的启示是，传统势力应当谦逊地无条件地向新生代学习，学习理解和接受那些似乎不可思议不可理喻但却生机勃勃的新知识。有了知识的包容作为前提，人与人之间的包容、代际的包容才能成为可能，互联网世界的和谐才能有坚实的保障。

包容是一种无私的气度和博大的胸怀，是一种智慧和境界。包容

是善的力量，它克拉近人与人之间的距离，改善彼此之间的关系。包容是一种积极向上的心态，一种不苛求、不极端、不自以为是的健康心理，同时也能引发别人的真诚响应。




网络文化的迅速扩张，足以考验一个社会求同存异的包容度。互联网引导我们学会文化包容，你中有我，我中有你，不同文化相互影响已成为我们生活的常态。尊重个性、尊重差异是包容的最突出特征，允许他人自由行动或判断，坦诚对待与自己不同的意见。

## 组织向环境开放

早期的组织研究理论主要集中在内部系统上，比如科学管理、领导风格、工业工程等都是采用封闭系统的方法，因为它们认为外部环境是理所当然的客观因素。

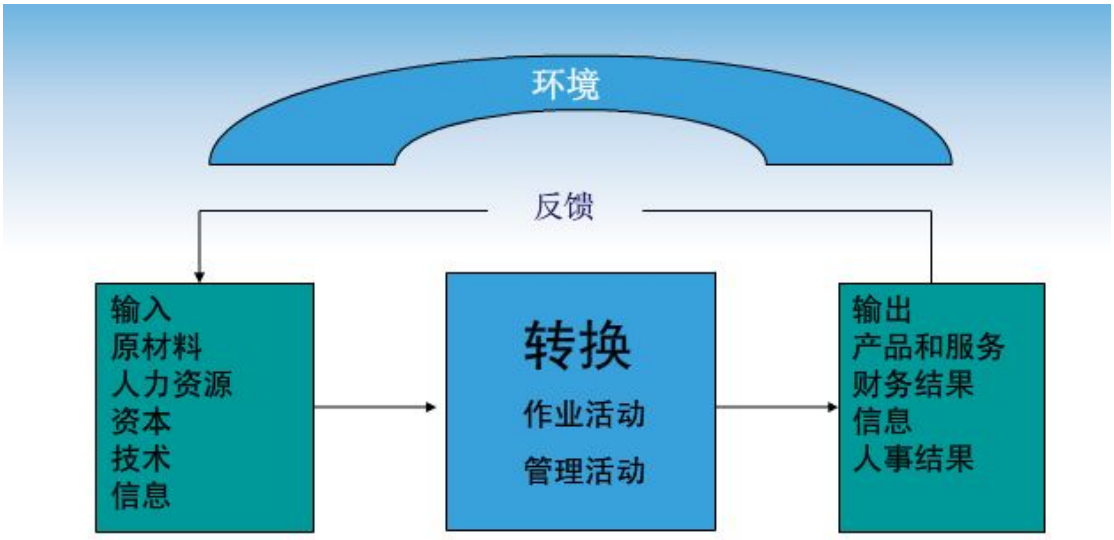
而现代管理理论则认为组织在它与其环境相互关系之中是个开放系统。系统管理理论学派认为：组织是一个开放系统。最早提出开放系统概念的是冯·贝塔朗菲说：“生命系统本质上是开放系统。开放系统被定义为与环境交换物质的系统。”系统学派的代表人物卡斯特接受了这种观点，他认为：物理系统和机械系统在它们与其环境的

关系中可以认为是封闭系统。与此相反，生物系统与社会系统则不是封闭的，而是与其环境不断相互作用的。

组织的开放性指的是：**组织具有不断地与外界环境进行物质、能量、信息交换的性质和功能。**任何具体组织作为整体，都不是孤立自在的，它总是处于一定的环境之中，并且同环境相互联系、相互作用着，从而表现出自己的整体性能。组织向环境开放是它得以向上发展的前提，也是组织得以稳定存在的条件。

开放系统必须要和环境相互作用，在消耗资源的同时也在向环境输送资源，必须不断地变换自身形态以适应环境。在开放环境中，内部效率有可能只是一个小问题，而适合环境的变化、处理环境的干扰和不确定性、与环境互动以求得生存才是组织的重大问题。

从这种观点来看，**封闭的组织是不完整的，开放的组织才是完整、圆润、和谐的。**




**作为开放系统的组织↑图片来源：福州大学管理学院**

# 革命 21：简单是美

## 简单是一种高级需求

在互联网产品中，简单并不代表产品的表面看上去功能很少，而是在这很少功能背后，有复杂的技术支撑。

在互联网的发展过程中，有过堆砌的时间段。当时的用户需要信息，所以堆砌信息就是最好的办法，一个网页中有数不清的链接，这导致在网站的流量提升后，这些链接都变成了广告、关键词，对整个网页来说，是一种伤害。

曾有人会认为，若要把重点突出，其他的东西要么砍掉，要么隐藏，要么换到用户自主选择。这样做到了看起来很简单。但是，我们往往忽略了越简单，对产品的要求就越高。因为这其中要求产品在有限的表现范围里充满表现力地展现产品核心，这可谓是“说起来简单，做起来难”。

↑简约的搜索引擎页面设计，兼顾了功能和美观。

**简单是对产品特征的高级要求。**简单的要求不单单是用户对产品提出了更少内容，而是更突出标签的要求。一款产品如果能做到重心突出，同时还能有良好的使用逻辑和体验，就说明这款产品在工业设计上足够美。这里的美，不仅仅是指外形好看，重点是整个产品不管从哪个角度看都是富有引申和逻辑性的。

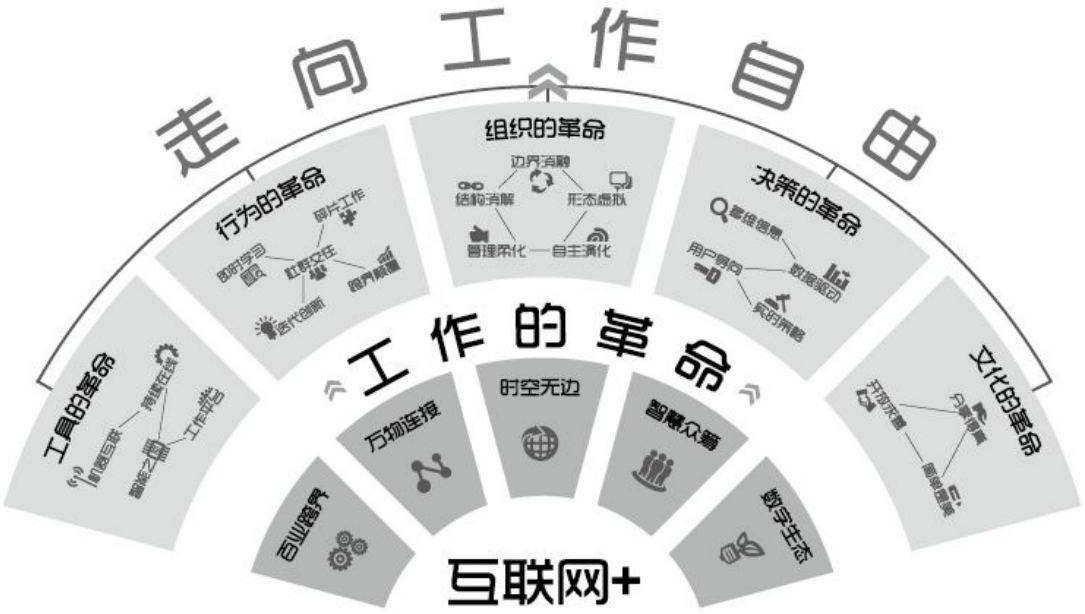
简单的思路对细致之处的要求更高，所有的呈现都必须美化。单从用户的角度来说，即使是一个按钮，在简单的界面上看起来都是很明显的，一张纸上如果有大小两个墨点，那么这张纸上白色的部分就不会被用户所注意，所以在产品的设计里，如果做得足够简单，就要保证每一个部分都是美化过的，相反，如果产品内有很多功能，那么整体效果更为重要，而其中某一个地方的设计就显得没那么重要了。在简单这件事上，做得最好的依然是苹果。致力于打造苹果精神的乔布斯对苹果产品的要求就是简化，他要求工程师的设计中，使用某项功能的按键次数不能超过 3 次。如此严格的简化设计要求让苹果凭借 iPhone 打败了市面上的诸多产品。

## 灵动管理，简单工作

**互联网+**将带来传统企业的高速发展，与此同时信息将如潮水般汹涌而来，带来发展机遇的同时，信息不充分、不对称、不及时所形成信息离散和信息孤岛，**可能会使得工业化的"体"和互联网的"用"之间出现巨大的矛盾。**因此，如何使信息、组织、决策三者得到充分协调是互联网+普遍存在和亟待解决的重要问题。

要解决这一矛盾，组织的管理应该"化繁为简"。现今企业并不缺乏管理的思想，而是缺乏满足企业个性化、柔性、动态变化需求的能够完美实现信息化应用，帮助企业实现管理思想落地的工具。协同工作平台就能够充分支持移动化、社交化和云架构，帮助组织摆脱扁平化、非结构化所带来的管理困境，使管理灵动，工作简单。

**人类无论何种形式的管理，对于人的管理最终都将归结为"沟通"和"规制"两种形式，所谓规制是通过强制手段进行管理，是被动的；而沟通则是发自内心的，是主动的，这两种形式也正是协同管理的关键所在。智慧的工作适配于协同的管理，终将让工作真正走向自由！**


走向工作自由
工作的革命
组织的革命
行为的革命
决策的革命
文化的革命
工具的革命
时空无边
万物连接
智慧众筹
数字生态
互联网+

# 第七章　实践与探索

## “+”即协同

## 互联网+X=协同指数

## 组织协同九宫格

## 创建高绩效的协同组织

## 走向工作自由

当自由女神高擎火炬、照耀世界，我们同样渴望一种内驱力量带领我们走向工作自由。
但，没有无规则的自由。立足规则的自由更稳定、更有力量。
协同，因连接建立规则，因规则随享自由。

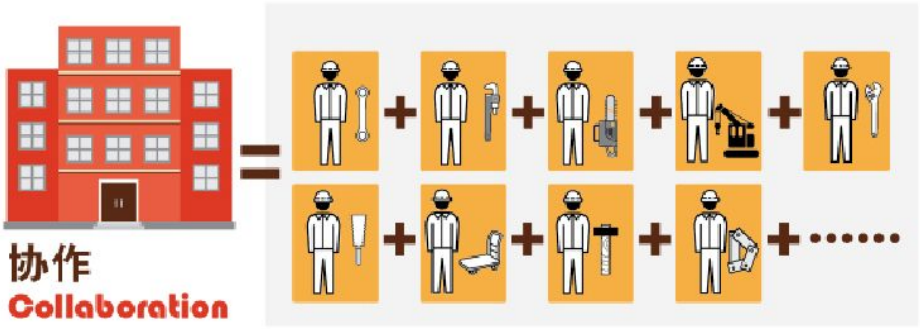
# “+”即协同

## 互联网以协同整合各产业

互联网+的主要模式，是以互联网技术整合各个传统产业，或者各传统产业将互联网作为新的生产资源配置进来。无论如何，“整合”是互联网+时代的显著特征。

**互联网+以什么来实现整合？从根本上来说，是通过技术、产业、人群、价值之间的协同来实现的。**

协同，顾名思义，就是把局部的、分散的力量和资源进行合理的排列和优化的组合，整合起来完成某项任务。组织内部通过“竞争—合作—协调”的协同运行机制可以实现价值链的重新衔接，即形成企业价值链的各个子系统组成一个“自组织”体系。这样，整个企业系统所产生的利益和效用将远远大于各个子系统之和，也就是说，协同管理会使企业组织的利益最大化。




赫伯特·西蒙说：“人是一种能够解决问题、使用技能的社会动物。对人类而言，在摆脱了饥饿之后，有两种体验变得极为重要。首先一种最深刻的需求就是运用技能完成具有挑战性的任务，并从中获得巨

大快感——不管是打出一记好球，还是漂亮地解决一个问题。另一种需求就是与少数其他人建立起有意义的真诚的关系----爱和被爱，分享体验，互相尊重，同舟共济。”这段话，很好的阐释了协同需求的心理机制。

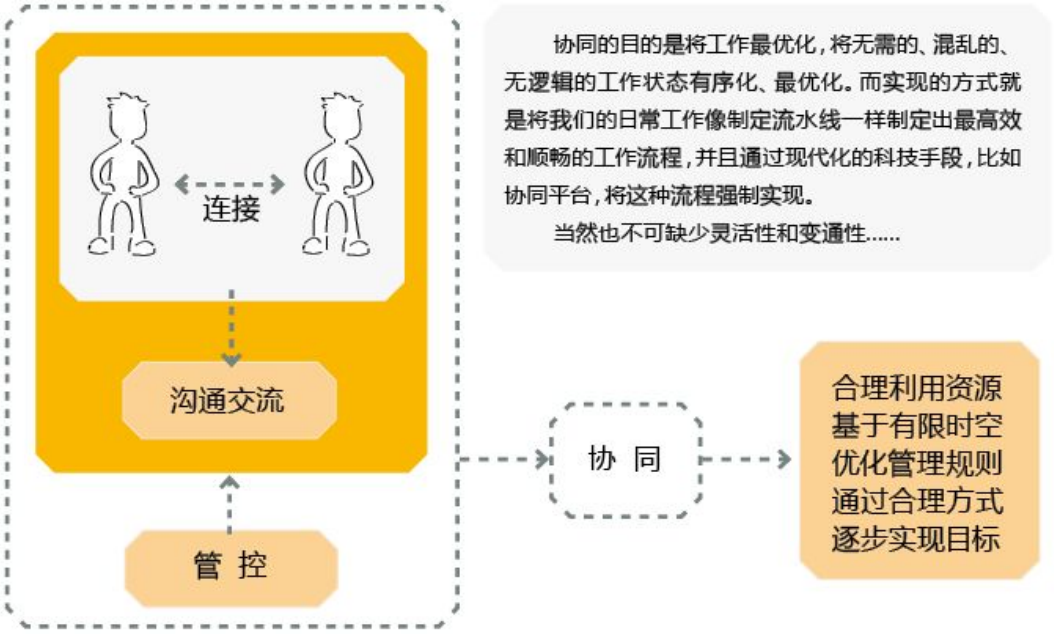
管理咨询业的鼻祖和宗师马文·鲍尔说：“任何服务性企业都无法承受合伙人之间同床异梦的考验，所有的合伙人都要与公司、与其他人同心同德，这样的企业才能壮大。”协同的核心是人本主义，以“人”为目的，以“人”为依靠！协同必须是基于人的而不是基于产品和基于流程。

当我们把类似阿里巴巴这样的企业所构建的电商生态，缩小为一个业务生态的时候，我们会发现互联网思维与传统企业对接的规律。在电商的生态体系里，一鼓作气地把消费者、商家、分销商、物流企业、支付平台等业价值链的不同主体收入囊中，打通了挑选、购买、下单、支付、送达、退换货、重复购买等全部环节。电商在整个商业模式中，扮演了最重要的一个角色：就是打通了各个主体之间的信息交互，帮助卖方快速协同快速响应消买方需求，把整个价值链实现了拓展和提升，简而言之，电商对整个产业链条进行了协同管理。

未来在移动互联网环境下，企业与终端客户之间的交互效果，将更加依赖于员工、伙伴、经销商、供应商等多个主体的协同，每一个环节都将可能成为利润的来源。而企业如果能够利用自身的门户、知识、流程优势帮助企业整合现有资源，服务于这些主体及其所涉及到的业务过程，打造基于业务价值链的资源、信息和流程交互，构建这

样的统一平台，必能在竞争中脱颖而出。

从协同的层次看，初期阶段主要实现内部人员沟通协调，发展为遵守业务规则的业务流程协同，再发展为以业务系统集成为依托的全方位协同。目前正在逐渐发展为集团化跨组织协同、产业链伙伴的协同。用户从对组织行为中个体行为的管控走向制度的落地。尤其是近




**互联网+以什么来实现整合？从根本上来说，是通过技术、产业、人群、价值之间的协同来实现的+即协同**

两年，用户的应用开始逐渐走向成熟，在解决了自己内部个体行为的规范性之后，开始逐渐重视应用集成，要求不同的业务系统之间数据可以打通、流程可以跳转、审批；有些用户在内部协同达到一定深度之后，开始把协同 OA 软件的应用扩展到组织之外，进行产业的协同。所以实现跨组织、泛组织之间的协同应用是互联网+时代的本质特征。

## 面向未来的协同技术

实现泛组织和跨组织之间的协同应用就会带来这样一个问题：因为原来的协同是放在企业自己的单位当中，如果是泛组织之间的应用，那么企业的上游代理商、下游渠道商等等都有可能会上这个协同。未来的技术将会支撑越来越大的应用，在目标管理、团队构建、流程管理、业务生成、信息整合、知识管理、文化管理、绩效考核、沟通协作等方面呈现出更加激动人心的场景。

归纳起来，未来的协同技术主要包括以下一些：

（1）云计算。云计算的发展可以说是近年来最重大的一个发展。下一步协同是在泛组织化，协同的管理中实践，这些都是需要云支撑的。未来如何依托云计算在第三方云的运营商部署，让更多的人参与进去就是协同办公管理软件未来发展的第二个方向。

（2）TML5。HTML5 在结构上对于 OS 进行了极大的提升。在未来包括物联网，在结构支撑底层都会产生很大的变化。现在我们进行协同应用是用鼠标，可能不久我们会用手指头，未来可能只用通过手

势就能够进行协同应用。

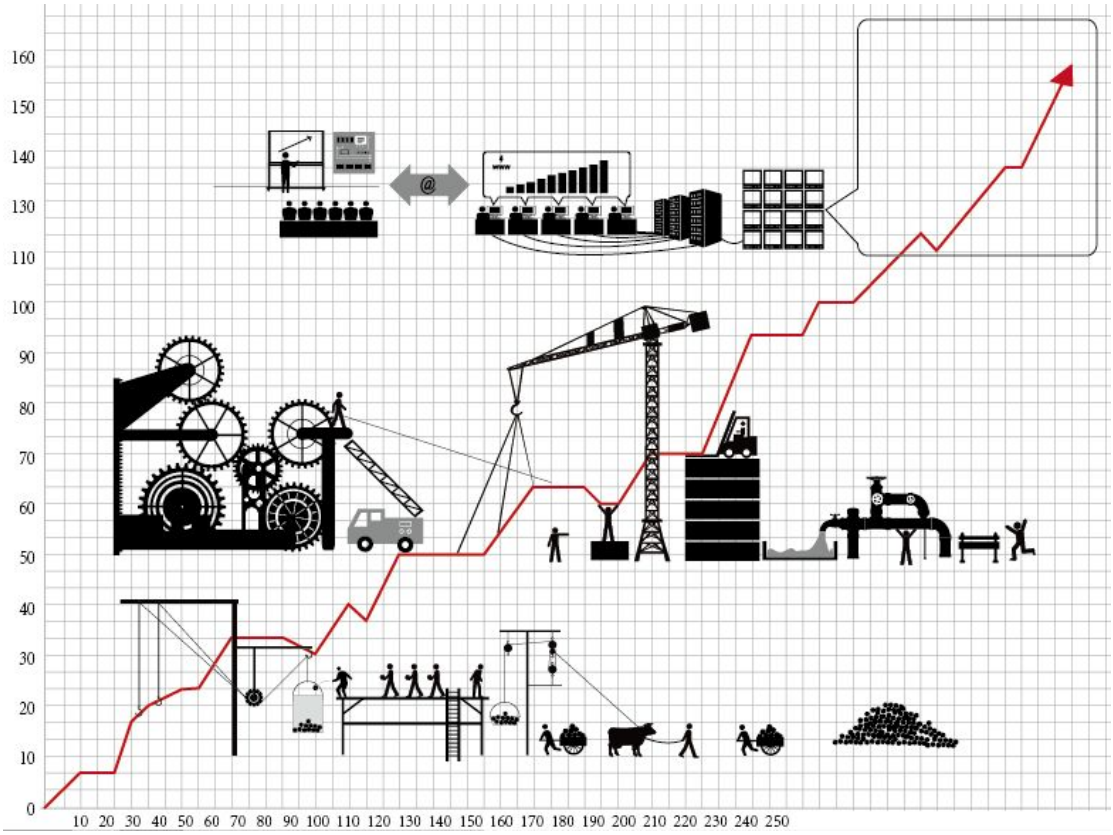
（3）UC。UC 未来会把各种各样的东西整合在一起。依托 UC 实现跨软件和终端之间的信息整合，使得未来我们可以在任何地方使用任何设备进行协同应用操作。

（4）web2.0。Web2.0 相对于 web1.0 来说更注重于用户的交互作用，用户即是网站内容的浏览者，也是网站内容的制造者。企业级 web2.0 总体架构就是通过社会化网络把企业内部员工、客户以及合作伙伴紧密的连接起来，在三者之间形成了一个广泛的社区网络，从而提高企业内外部的协作效率。在企业级 web2.0 的支撑下，未来可能会看到这样一幕：我们的表单会在系统里剥离出来，会成为某某行业的最佳实践，新成立的企业可以向成熟的企业借鉴，看看别人怎么去管理，别人有表单、有流程、有权限，然后下载到自己的协同软件上来。这些未来都会在互联网上被传播、被分散，在社区里进行广泛应用。

（5）智能终端。随着苹果 iPad、iPhone 等产品的热销，越来越多的用户也开始关注协同应用的移动性。因为未来的办公不可能再把人绑在电脑旁。未来如何实现多终端之间协同应用的移动性，在保证用户方便快捷的处理一些工作事情的同时也让使用协同软件变得像使用 iPad 一样轻松恐怕是协同办公管理软件厂商需要花点心思去研究的问题。

# 互联网+X=协同指数

互联网+的效果怎么评价？可以用产值的增加、颠覆的程度、创新的数量、财富的积累等来衡量。从工作的角度来说，还可以用协同效率的指数来测量。




效率是可以测量的吗？毫无疑问。

最早的技术效率测量方法是 Farrell 于 1957 年从投入角度提出的。Farrell 指出，厂商效率可以分解为：技术效率，即反映厂商由给定投入集获得最大产出的能力；配置效率，即反映厂商在分别给定的价格和生产技术下以最优化比例利用投入的能力。

Farrell 在 1957 年从投入角度给出了技术效率的定义：“技术效率是指在生产技术和市场价格不变的条件下，按照既定的要素投入比例，生产一定量产品所需的最小成本与实际成本的百分比。”勒宾森(Leibenstein ， 1966)则从产出角度给出技术效率的定义：“技术效率是指实际产出水平与在相同的投入规模、投入比例及市场价格条件下所能达到的最大产出量的百分比。”后者也叫配置效率，即以投入要素的最佳组合来生产出“最优的”产品数量组合。在投入不变的条件下，通过资源的优化组合和有效配置，效率就会提高，产出就会增加。配置效率揭示的是全部生产资源与所有人的总经济福利之间的对比关系，主要研究的问题在于资源是否在不同生产目的之间得到了合理的配置，使其最大限度地满足了最大部分人们的各种需要。这一层面，

效率指数

| 项目 | 序号 | 因素 |
|---|---|---|
| 战略管理 | 1 | 战略目标制定方式 |
| | 2 | 企业战略目标执行力 |
| 组织管理 | 3 | 职务划分与权责关系明确度 |
| | 4 | 组织工作目标执行力 |
| 员工管理 | 5 | 员工时间安排的透明度与共享度 |
| | 6 | 员工工作行动力 |
| 制度管理 | 7 | 制度与流程的规范性 |
| | 8 | 制度与流程的执行力 |
| 知识管理 | 9 | 知识管理机制 |
| | 10 | 知识的学习与应用创新能力 |
| 信息管理 | 11 | 信息透明度与完备度 |
| | 12 | 对信息的反应能力 |

**互联网+的效果从工作的角度来看可以用协同效率指数来测量**

经济学中运用最为广泛的同时也是较少争议的效率定义就是帕累托效率。

道格拉斯·诺思提出了“制度效率”。制度效率是指在一种约束机制下，参与者的最大化行为将导致产出的增加；而无效率是指参与者的最大化行为将不能导致产出的增长。制度效率的最根本特征在于，制度能够提供一组有关权利、责任和利益的规则，为人们制定一套行为的规范，为人类的一切创造性活动和生产性活动提供最大的空间，以最小的投入获得最大的产出，并让生产与消费获得帕累托原则下的最优交换比率。

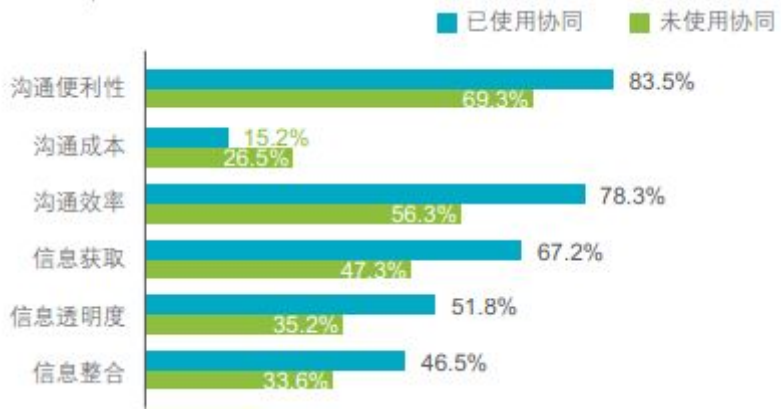
## 协同效率策略实证

2013 年 11 月至 2014 年 9 月，致远协同研究院调研了物料和非物料行业，涉及能源、制造、金融、服务等行业中共计 415 家客户企业。调研对象的范围锁定在致远 V5 用户，且为上市公司。并对调研对象的行业结构进行了均衡分布控制。通过对 V5“协同驾驶舱”绩效分析模块 2013 年全年的数据的直接采集，同时对企业系统管理员等信息技术人员的访谈，我们得到有效数据 273 条。

调研发现，在组织行为绩效关键指标领域，中国企业认为最能够改进企业组织协同绩效的 6 大工作行为因素分别是：目标、流程、信息、沟通、知识和文化。其中沟通、信息与流程排在前三位，同时知识与文化的年度对比增长最为迅速。

研究发现，使用协同工作与管理工具的企业在目标清晰度、计划执行效率、目标达成率，组织流程弹性、流程有效性以及流程可优化性等主要指标方面具有显著的提升。其结果反映了协同工作与管理工具可以使组织目标更能够渗透到组织单元与员工等企业细胞中，并且业务流程能够更灵活构建、优化，最终为目标实现提供支持。

数据表明，组织沟通效率、沟通成本以及沟通便利性在使用协同工具前后也存在明显差异；同时在信息获取、整合以及透明度方面都有不同程度的提升。




更进一步，在分析了各个组织行为绩效（组织成长、创新、效能、品牌力、适应性）与协同工作的 6 个行为指标（目标、沟通、信息、流程、知识和文化）的关系之后发现：

（1）在控制企业规模的情况下，组织品牌力与企业的信息和知识指标呈显著正相关关系。

（2）在控制企业规模的情况下，组织适应性与企业的知识指标呈显著正相关关系。

本次实证研究主要发现以下结果：

1、在控制企业规模的情况下，企业的信息和知识指标的提升与

企业的总发起协同数呈显著正相关关系；目标、沟通、流程以及文化与企业发起的总协同数量也呈现较强的正相关关系，这 4 个指标相对于企业发起的总协同数有更多的隐含性，包括流程构建、沟通方式、文化传播方式等等。

2、在控制企业规模的情况下，组织行为的整体绩效提升与企业的信息和知识指标呈显著正相关关系；目标、沟通、流程以及文化对组织行为绩效提升有积极相关关系。

# 组织协同九宫格

在企业等社会组织中，如何通过全体成员的协同工作来实现组织的目的，或者达到组织的目标呢？我们来看一张框架图——组织协同九宫格，想象一下在企业组织内还有哪些工作没有包括在内？哪些工作不能归纳到图中所示的框架中？这个框架并非凭我们的推理和想象得出，而是从几万个企业的运营管理实践归纳出来的。

经过对近两千家企业的调查统计，经过协同研究院专家、北京大学等高校的学者的讨论和研究，我们惊奇地发现，目标管理、团队构建、流程管控、知识管理、业务生成、沟通协作、文化建设、信息整合和绩效考核这九个方面几乎可以完全覆盖一个组织内的

所有工作。这九个方面构成了企业组织运营管控的管理框架结构，并且形象地体现了企业组织的工作逻辑。我们形象地把这个框架叫做“协同九宫格”，象征着这九个方面既有功能的独立性，又具有丰富的协同关系，是对组织行为管理的高度概括.

## 九宫格的构成

组织协同九宫格分别由如下的九个部分构成。

### 目标管理

目标管理是位于整个画布的中心，也意味着这是企业的中心任务，所有的企业行为都是为了实现企业目标而存在的。

### 团队构建

针对不同的目标需要构建不同的团队来匹配，团队成员的选择和组成也是根据目标的分解来设定的，每一位成员都了解团队的目标，每个人的特长又能相互补充。

### 沟通协作

为了实现目标必然需要相互协作，而协作的基础是有效沟通。企业是由人组成的，人与人之间的沟通是企业所有活动的基础。所以，我们可以看到，沟通协作位于所有模块的下方，就像地基一样支撑着上面的行为。

### 流程管控

流程就是做事的顺序，无论什么活动都是有流程的，流程合理就会提高效率，所以如何制定流程和控制流程是企业应该关心的问题。

### 业务生成

在组织总目标下的任务分解就是业务，有直接给组织带来收益的业务，也有间接带来收益的辅助性业务。确定业务的类型和流程是组织业务管理的重要任务。

### 文化建设+知识管理

文化建设和知识管理对企业的发展和管理起着至关重要的支撑作用，使得员工紧密团结在一起，沟通协作、互通有无、与企业共同进步。

### 信息整合

信息整合聚集企业资源，统一了工作平台，规范了我们的工作和信息交流的方式，是支撑企业运营的另一根支柱。

### 绩效考核

绩效与企业的效益，也就是目标的执行结果紧密相关，同时又是团队考核的手段，它和沟通协作一样贯穿全局、全员和整个业务流程。

## 九宫格的逻辑关系与价值

• “目标管理”是组织行为中最基础，也是最核心的问题。放而大之，组织本身有大目标，部门、团队或个人有小目标，大目标和小目标之间有分解关系，但也不完全是简单的线性分解，而是存在部门、团队和个人之间与众不同的目标，所有这些都需要进行管理。

• 管理学家说过，“没有考核的目标管理是无效的管理”。因此，绩效指标的确定已经在目标管理里面就必须事先设置好，为事后的“绩效考核”做好准备。当然，对不同组织类型、级别的考核标准是不一样的。同时，也要给团队改进、提升绩效的机会。

• 贯穿整个组织和全部流程中的是各种类型的“沟通协作”，这几乎是协同软件的最基础的功能。在今天的商业环境中，各种沟通工具层出不穷，协同软件都能及时跟进，并把沟通工具的作用发挥到极致，达到真正协作的目的。

• “目标管理”和贯穿全局、全程、全员的“沟通协作”和“绩效考核”在这张图中正好组成了一个“顶天立地”的“工”字形，意味着“目标管理”的支柱作用、“沟通协作”的基础性作用和“绩效管理”作为管理目标成果最终呈现的意涵。

• 有了目标以后，就要为实现这个目标进行“团队构建”，选择什么样的组织形式、架构对组织效率的提升至关重要，聘用什么特质的人选来搭建一个相互补充、协调和具有凝聚力的团队是完成目标的重要基础。

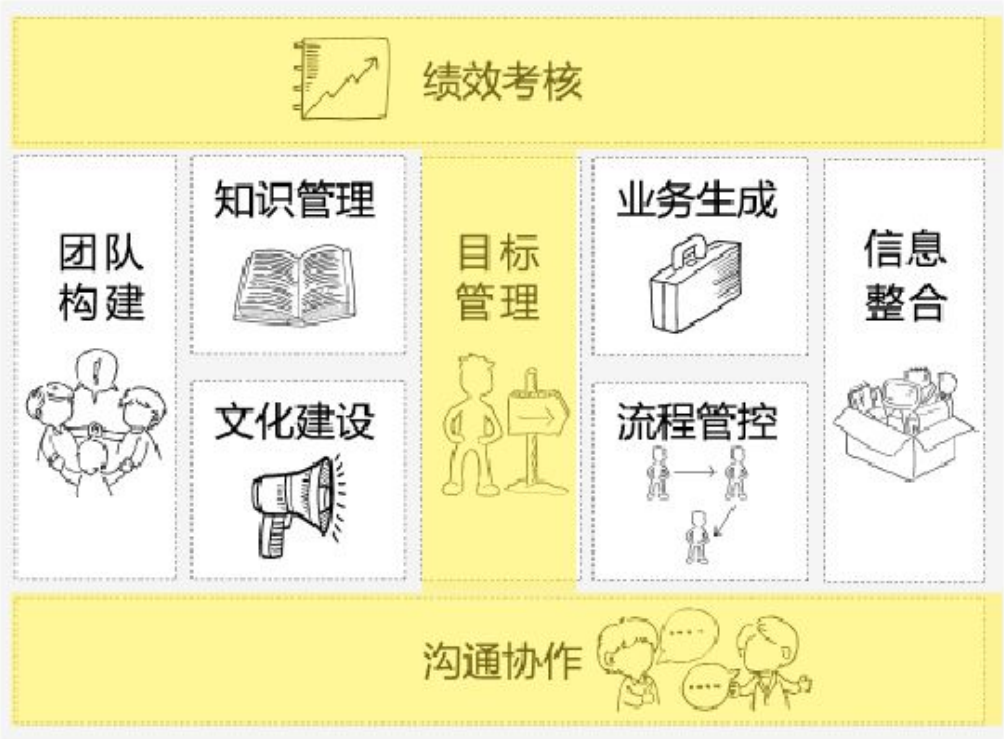
• 团队之间，上下级之间，信息交流变得非常重要，而这些信息的来源多种多样，时间非常碎片化，信息类型复杂多样，必须进行“信息整合”。

• 每个成员、团队、部门都在生产各类不同的知识，也需要其他成员给予知识方面的支持，因此，“知识管理”水平的高低有时候决定着这个组织的积累和未来发展空间，厚积薄发显示的不是一时一地的成果，而是常年积累的水到渠成。

• 个人的行事风格和组织的整体要求一定会存在着差异，这是世界多样化特征决定的。而如何鼓励整个组织积极向上，并渗透到每一件事情的决策和执行过程中，就是“文化建设”了。养成好习惯，习惯变成了性格，性格决定了命运。文化建设从来都是与每个人息息相关，他既是组织文化的受益者，又是文化建设的贡献者。

• “业务生成”是一种管理框架和工具，一般通过技术工具来实现，如业务生成器，业务生成器是协同管理平台的一个功能模块，一个重要的协同业务引擎。

业务生成器从用户层面看是管理工具的构造工具，是管理思想的“落地”工具，更是管理的“上线”工具。从协同管理的视角看，业务生成器是一种协同技术工具，其深层意义是：将人工的业务和管理流程编组进数字化协同工作流水线。就像自动控制技术一样，它是对企业（组织)管理具有普遍应用价值的技术方法和工具。




如果说“工”字型代表了组织管理中的骨干系统，那么，上述六个部分则在“工”字型里面，“骨肉相连”，息息相关，相互协同，缺一不可。

通过以上分析，我们发现协同九宫格中，蕴含着企业组织行为的工作逻辑。协同九宫格可以作为企业运营管控的组织行为管理框架。借此框架可以对企业的运营管控进行梳理、诊断和研究，也可据此框架对企业运营进行管理和创新。

同时，协同九宫格还将成为协同管理软件设计和改进的基础和指导框架。

# 创建高绩效的协同组织

移动互联网、云计算、大数据以及社交网络等技术与应用趋势的快速融合演进，引发了整个商业环境的巨大变化，互联经济的崛起全面推动大协同时代的来临。中国经济与企业正面临转型升级的关键时期，在以人为管理中心驱动下，推动组织行为管理变革已经成为大协同时代企业管理变革的趋势，创建高绩效协同组织也成为当今中国企业转型升级的战略手段。

致远协同研究院与北大光华管理学院创新研究中心抽样了1500 家不同行业和领域的中国企业，有效样本量928 家，采用问卷调研、焦点小组以及电话、面对面访谈等方式，对中国企业组织行为绩效进行了研究。其中，使用协同管理与工作平台的样本量650个，未使用协同管理与工作平台（工具）的样本量278 个。企业规模分布分别为：大中型企业（28.8%）、中小型企业（42.3%）、微小型（28.9%）。样本行业包括制造、交通、物流、金融、能源、地产、医疗等。

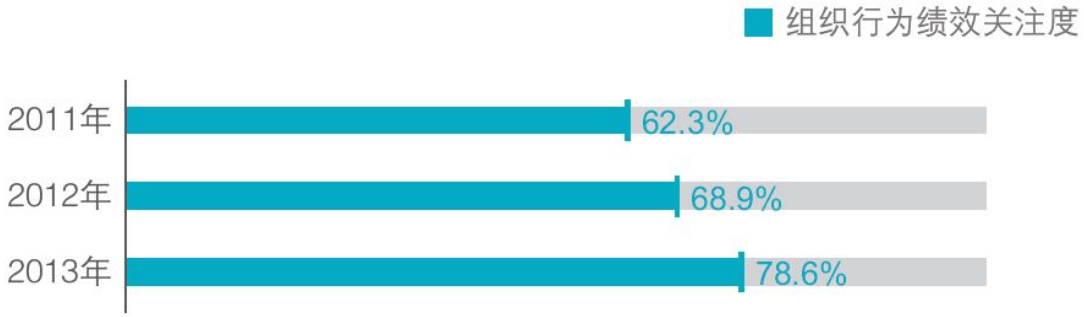
# 组织绩效关键驱动力

**关注与认同**

研究发现，2011-2013年中国企业对组织行为绩效的关注度有了明显变化，一方面随着互联经济的崛起对企业在组织协同方面提出更高的要求；另一方面，企业管理者已经明显感受到组织行为对组织效率的影响和价值。企业认为，在目前经济环境下企业的转型升级以及效率的提升，需要更多关注组织协同以及组织行为与规则的建立，如图10。

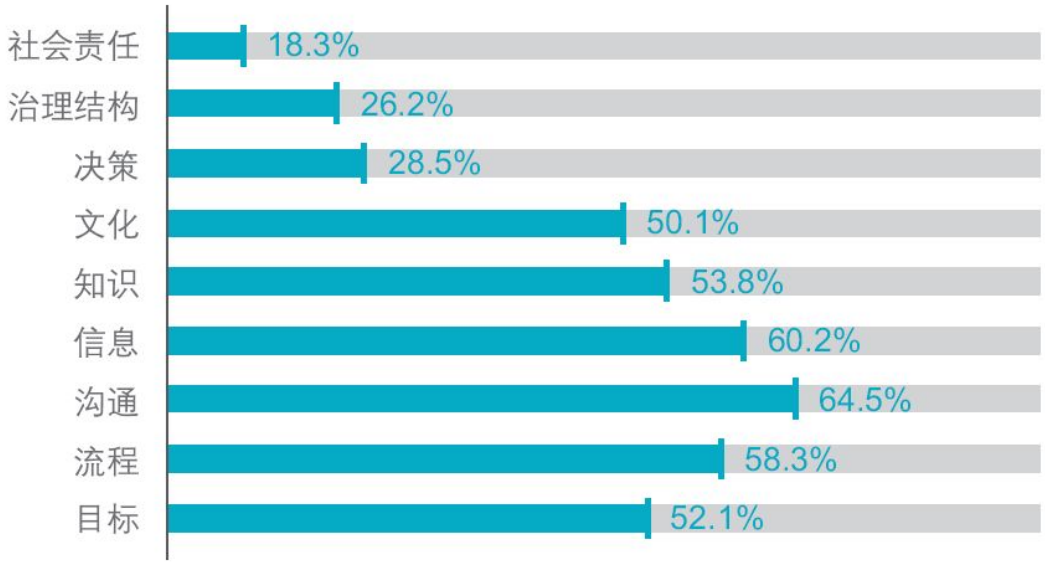
在组织行为绩效关键指标领域，中国企业认为最能够改进企业组织协同绩效的6 大工作行为因素分别是：目标、流程、信息、沟通、知识和文化。其中沟通、信息与流程排在前三位，同时知识与文化的年度对比增长最为迅速。图11 显示了2013 年中国企业对组织行为绩效关键指标驱动的认同度。

图 10　2011-2013 年中国企业对组织行为绩效的关注度变化




资料来源：协同研究院

图 11　2013 年中国企业对组织绩效关键指标的认同度

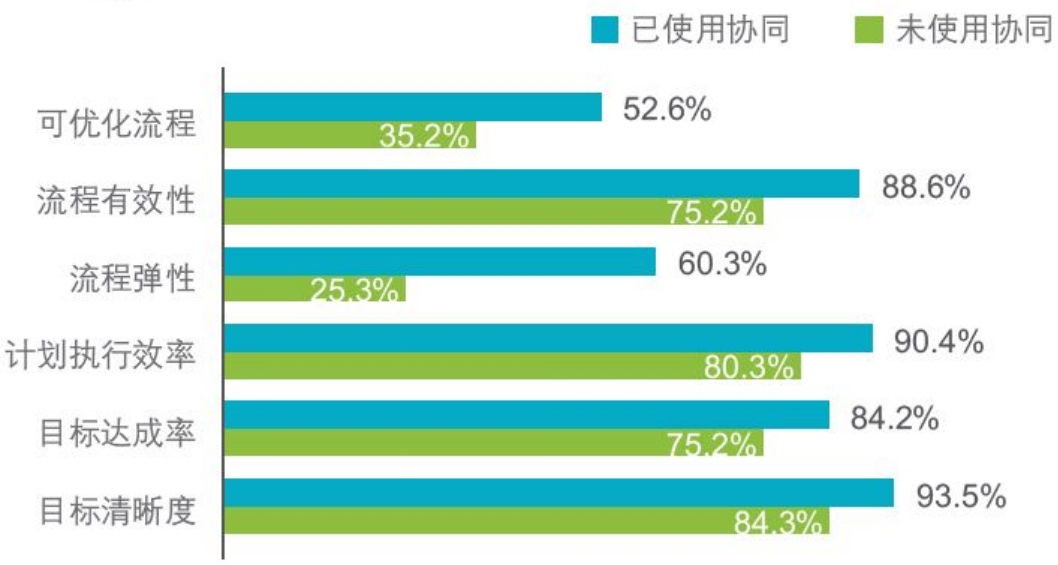



资料来源：协同研究院

**目标与流程**

研究发现，使用协同工作与管理工具的企业在目标清晰度、计划执行效率、目标达成率，组织流程弹性、流程有效性以及流程可优化性等主要指标方面具有显著的提升。其结果反映了协同工作与管理工具可以使组织目标更能够渗透到组织单元与员工等企业细胞中，并且业务流程能够更灵活构建、优化，最终为目标实现提供支持。图 12、图 13 显示了目标与流程关联性指标在协同工具（注：指协同工作与管理软件，下同）使用先后的差异。

图 12 组织目标与流程关联指标在协同工作与管理工具使用前后的差异




资料来源：协同研究院

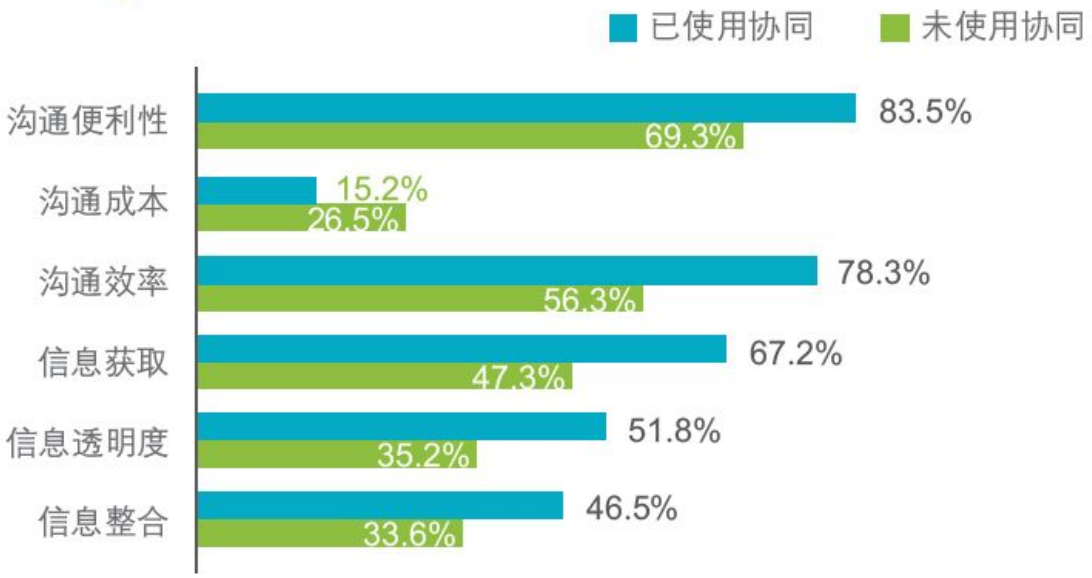
图 13 组织目标与流程关联指标在协同工具使用前后的增长性对比

资料来源：协同研究院

**沟通与信息**

沟通与信息在本次研究中获得了企业最大关注，两项指标在组织行为绩效驱动因素中的认同度均超过 60%。调研数据表明，组织沟通效率、沟通成本以及沟通便利性在使用协同工具前后也存在明显差异；同时在信息获取、整合以及透明度方面都有不同程度的提升。图 14、图 15 分别显示了组织沟通与信息关联指标在协同工作与管理工具使用前后的差异和增长对比。

图 14　组织沟通与信息关联指标在协同工作与管理工具使用前后的差异




资料来源：协同研究院

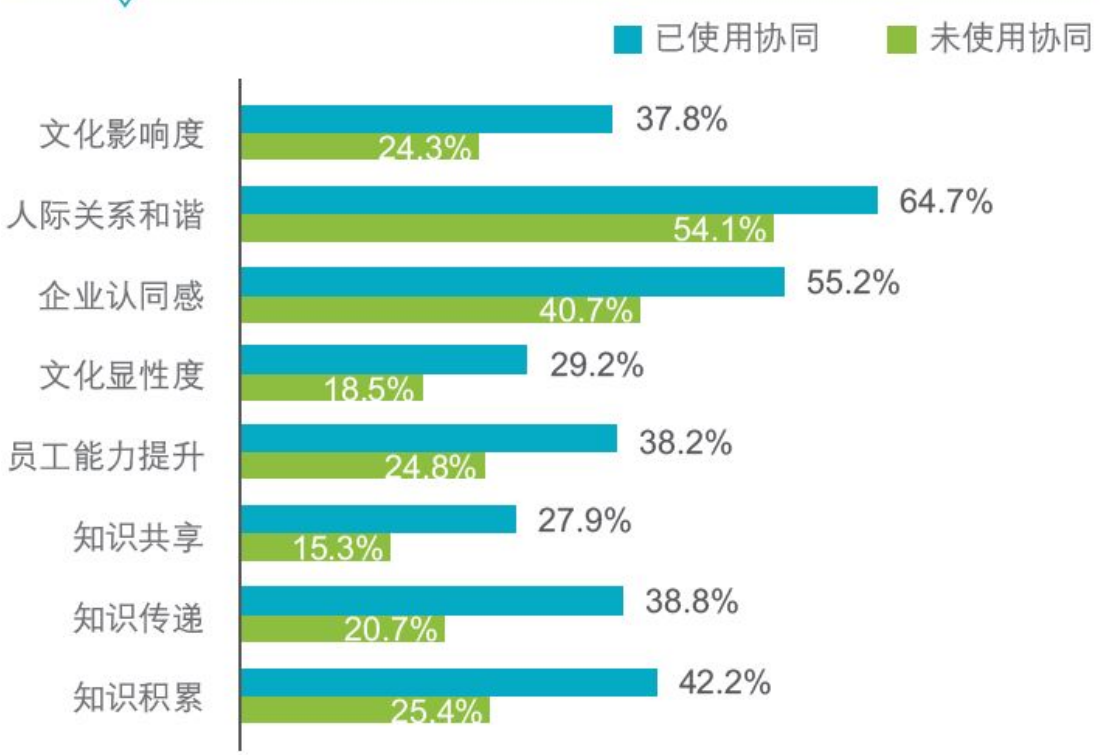
图 15　组织沟通与信息关联指标在协同工具使用前后的增长性对比

资料来源：协同研究院

**知识与文化**

互联经济时代，特别是企业转型升级进程中，无论是产业链整合，还是价值链升级，组织知识与文化的作用日益显著。本次调查数据显示，中国企业关注组织中知识的共享与传递，积极寻求企业文化在组织中的渗透和影响，增强员工对企业文化的认同感。从知识积累，到知识共享；从文化显性度，到文化影响度，开放式协同工具使用后对知识和文化在企业中的作用明显。图 16、图 17 展示了组织协同工具使用前后的这种差异。

图 16　组织知识与文化关联指标在协同工作与管理工具使用前后的差异




资料来源：协同研究院

图 17　组织知识与文化关联指标在协同工具使用前后的增长性对比

资料来源：协同研究院

**组织行为绩效影响**

协同组织对组织行为绩效的影响是多方面的， 5 大绩效指标在本次调研中的渗透率均超过 60%。目标、流程、信息、沟通、知识与文化 6 大协同工作行为对组织（环境）适应性、成长、效能、品牌和创新关键组织行为绩效的渗透率如图 18 所示。

图 18　2013 年中国企业组织行为绩效关键指标渗透率

资料来源：协同研究院

**价值回归**

互联经济环境是复杂多变的，互联经济所引发的商业世界大协同对企业管理运营变革产生重大影响，中国企业转型升级需要回归到以人为中心、以组织行为绩效为根本的组织协同管理变革方向上。大协同时代的任何企业和组织必须以内外部充分协作为基础，构建灵动、高效的团队和组织，使组织、团队和员工拥有清晰、共同的目标、专业的流程、有效的沟通、以及强大的信息整合能力，在组织（企业）内（外）部形成的知识（思想、专业技能、技术）分享机制，以务实创新的文化作为组织内在动力，并依靠现代信息技术构建组织协同平台，进行全方位、多样化协作。

## 创建高绩效协同组织的四个阶段

目前越来越多的中国企业已经将企业内外部协同作为企业战略并开始使用协同工作管理平台，以构建高绩效协同组织。在协同工具应用方面，一般划分为 4 个阶段：启动、扩展、控制与整合，每一阶段的应用范围、功能、价值等存在较大差异。从企业中单一组织单元应用，到全员全域应用；从协同、公文、审批，到弹性业务构建以及 DEE 整合；从间歇性应用到高频率扩展，协同工具最终反映出的组织效率及 ROI 呈现极大的关联度。

弱协同组织与强协同组织在组织行为绩效上的区别基本可以用协同成熟度进行判定。大协同时代对组织协同提出了更高的要求，中国企业如何创新性使用协同工作与管理平台，以提升企业组织效率，推动管理变革，这既是机遇，也是挑战。

图 19　组织协同成熟度阶段及评估模型

资料来源：协同研究院

经过大量的实证案例研究表明，高绩效协同组织的创建与协同工具的采用密切相关。各行业的高绩效组织——行业绩效领先企业，绝大多数都能够创新性地使用协同工作与管理平台。

# 走向工作自由

## 工作的五种自由

过去十年中，数字、社交和移动技术极大地扩展了个人自由的范围——人们可以自由地联系全球各地的任何人；自由地做出贡献，根据价值、而不是地位发挥真正的影响力；自由地创造和表达自己；自由地选择买什么东西、加入什么组织、从事什么工作；自由地迎接挑战、畅所欲言、发起反击和奋起反抗。

由于数字技术和社交媒体的出现，我们在个人生活中的选择比以往任何时候都多；但是在工作中并没有那么多选择。可以肯定的是，

许多公司都采用了“企业 2.0”技术和工具，鼓励公司内部的合作和外部人士的参与。但是很少有证据表明，这些新工具扩大了员工的自主权。

这并不令人惊讶。绝大多数的组织根据官僚主义的实践和原则运行，致力于最大限度地实现标准化、专业化、可预见性以及效率。换句话说，我们大多数的组织致力于控制——控制人员、控制信息，以及控制预算。

控制是至关重要的手段，但是对标准和合格的过分追求会破坏能够在 21 世纪取得成功的这类创新。为了应对残酷无情的变化、压低利润的竞争和所有领域的商品化，领导者必须把注意力从最大限度地减少标准偏差转移到释放员工的潜能。与此同时，领导者必须变得更加真实和透明。

**为了建立适应能力强、改革创新和积极参与的组织，工作者需要自由。**他们必须能够追逐自己的激情，尝试全新的理念，忽视层次结构，投入较小的赌注，挑战传统思维，选择自己的工作，甚至可能选出自己的领袖。

如果工作中没有自由，人们就不会有多少主动性、创造性或者激情。这就是为什么自由不能成为奢侈品；自由不能成为零星施舍的特权。自由是人们的权利。当然，伴随自由而来的还有责任。但是在实践中，大多数企业都看重责任，却轻视自主权。要打造一家在创意经济中蓬勃发展的公司，个人需要以下的自由：

（1） 联系的自由。通常来说，一个人合作和交流的范围由组织

“卷筒”和具体的分工来确定。这让个人和创意相互隔离。有时，如果你想和特定领域外的人联系，就得推动创意超越扼杀动力的行政管理系统。社交媒体则提供了直接透明的人际联系。

（2）贡献的自由。很多组织中个人的专长都受到了限制——人们所做的贡献与他们的正式头衔或级别紧密相连。因此，才华横溢或充满热情的人与他们的“日常工作”并不匹配。最好的情况下，他们被剥夺了做贡献的机会；在最坏的情况下，他们甚至会因为涉足其他领域而受到惩罚。如果员工能够获得难得的机会，跨越组织界限而做出贡献，他们往往会在组织中晋升到精英阶层。许多员工希望能够在组织中获得更大的发言权和参与度。领导者只有了解如何发挥和利用这种能力，才能获得成功。

（3）创造的自由。大多数组织的结构和文化都对冒险抱有偏见。当然，冒险是大多数创意的来源——提出问题、打破常规、尝试新事物。很少有组织培养出了鼓励即兴创作和勇于尝试的愿望和技能。大部分组织都没有一套流程，容纳与创新伴生的必然失败（以及奖励成功）。更重要的是，很少有组织致力于用空闲的时间、资源和机制来开拓新的方向。结果如何呢？迟钝麻木、担心恐惧、视野狭隘。另一方面，那些为改革创新、与众不同、不合常规奠定良好基础的组织将收获不同寻常的回报。

（4）选择的自由。工作岗位和任务通常是自上而下进行分配，也往往局限于狭义的责任范围。负责任的成年人可以选择抵押贷款，在周末购买新车，他必然也能获得允许来采购全新的办公椅（或者安

排假期、尝试新的技术）。最具活力的组织致力于给个人更多的选择，让他们决定工作的地点、工作的时间、工作的方式、工作的搭档和工作的内容。在少数开拓创新的组织中，员工甚至可以选择他们的工作伙伴和领导者。

（5）挑战的自由。大型组织往往会让不称职的员工和群众煽动者感到度日艰难。持有不同意见的人很难得到鼓励，通常还会受到排挤。然而，正是这些忽略规则、藐视惯例、不断质疑的人在创造未来。组织应该对不同意见和异常行为更为宽容，以适应环境的变化。

如果你认为工作是自由的
你就会享受你的工作
因为它让你觉得充实
这就是工作的自由境界

在组织内部释放自由会带来严峻的挑战，因为这样做需要消除根深蒂固的管理原则和惯例。得益于数字技术的出现，我们可以设想这样的组织的形象：它规模庞大却没有官僚习气，专注于业务却不目光短视，经营有效却不墨守成规，遵守原则但却不失去权力。我们认为，

接受和尝试新兴的数字技术以及赋予数字技术以力量的强大原则（比如开放性、多元化，以及灵活性）将带来全新的、而且比现在无限强大的管理实践。

## 走向工作自由的未来

如果你觉得工作不好，那无论你多么努力工作，你都不会有一种成就感。如果你认为工作是自由的，你就会享受你的工作，因为它让你觉得充实，这就是工作的自由境界。

信息技术进化到互联网+的时代，信息已经无处不在。在未来的30年中，人、产品、设备、厂房、车间都将被标定，与互联网大数据相结合，目前的设备不仅仅是一个ID的符号，而更多将智能化并结合云中的大数据而具有常规的判断和决策能力，进一步大数据和云计算能力的不断增强使得机器具备了学习的能力，当无人驾驶的汽车在公路上驰骋将我们运送到我们所需要的目的地的同时，我们的组织、社会都将发生巨变，我们在组织内的管理、协作都将严重依赖于互联网，我们与组织之间、我们职场间的关系都将发生巨大的变化。

当物化的劳动都将由机器人在互联网+智能的引导下进行的时候，企业将会怎样，我们的知识、智慧、判断、决策将需要怎样的变化，我们的企业的形态和组织形态都将巨变，唯一不变的，就是我们需要不断变化的思考模式、工作模式以及与他人协同，共享与分享信息和智慧的模式。

让我们从互联网+的当今时代起步，迎接工作的革命，走向工作自由的未来！

# 中国企业组织行为绩效指标体系研究摘要

(第一版)

致远协同研究院

北大光华管理学院

# 目 录

第一章：研究目标及背景

1.1 研究背景、目的及意义

1.2 研究方法

第二章：研究模型

2.1 绩效评估框架回顾

2.2 中国企业组织绩效评估框架模型

2.2.1 协同工作行为指标体系

2.2.2 组织行为绩效定义及说明

第三章：实证研究过程

3.1 企业协同使用情况

3.2 协同工作行为指标分析过程

3.3 协同行为指标与组织行为绩效的关系研究过程

第四章：研究的局限性与初步结论

4.1 研究初步结论

4.2 研究的局限性与后继研究

# 第一章 研究目标及背景

## 1.1 研究背景、目的及意义

大协同时代的商业环境日趋复杂，企业在谋求利益增长的同时，对如何推动企业内外协同与创新提出了更高的要求。另一方面，员工在谋求自身发展的同时，对如何高效透明地快乐工作充满了期待。这是一种时代的趋势，是大协同时代的工作革命的来临。

随着技术的不断成熟及与国际市场的接轨，市场竞争日益激烈，依靠产品销售产生利润的上升空间有限，企业更多地依靠高效的运营和优化的管理打造竞争内核，关注企业的可持续性发展，从“资源取胜”转向“管理取胜”。 就像北京大学光华管理学院张志学教授所说的那样：“在大的经济环境放缓的情况下，效率是中国企业必须追求的目标。它需要我们把眼光由过去的从外部找机会转到看企业内部上来，于是我们发现效率问题变成当前企业发展的第一佳径”。

传统的经济学理论是从资源配置的角度来研究和阐述企业效率问题的，也就是在目标成本一定的情况下通过生产要素最优配置实现产量最大化，或是在目标产量一定的情况下通过生产要素最优配置实现成本最小化，从而实现企业效率最优；否则，企业就处于配置低效率状态。

哈维·莱宾斯坦 1966 年提出 X 效率理论。X 效率代表“来源不明的非配置效率”，它所研究的是被传统的经济学理论所忽略的企业组织行为效率。企业组织就像一个的黑箱，相同的资源配置，出来的结果却是不同的。这就意味着组织绩效不仅只是资源配置的问题，企业可以转向内部挖掘潜力，来提高企业整体效率。中国组织的管理特色之一就在于企业家更加注重行为和文化的使用，中国的转型升级更需要从内部组织变革，从工作行为变革和工作方式变革开始。

本研究提出的组织行为绩效评估框架可以作为组织用以开展自我评估的一种工具。通过对过程和结果的诊断，并与其他组织进行比较，不断提高自身的绩效水平。同时通过收集企业数据和案例来探索“工作方式”是如何影响“组织结果”的。

## 1.2 研究方法

本项目将采用案例研究的方法对提出的模型进行细化和修正，然后采用问卷调查的方法对模型进行实证验证。本研究采取随机抽样的方法，将样本框架设定为致远软件产品用户。

组织行为的整体绩效：

其中，i=1，2，3，4，5， 是权重。组织行为的整体绩效 G 是组织的各个行为绩效的整合。

研究模型：

G=f(驱动因素 1，驱动因素 2，驱动因素 3，驱动因素 4，驱动因素 5，驱动因素 6)+ε

其中，ε为误差项，包含了 6 个“驱动因素”之外的对“组织行为的整体绩效”的变异有影响的其它因素。我们可以通过回归模型来确立函数 f 的表达式。

# 第二章 研究模型

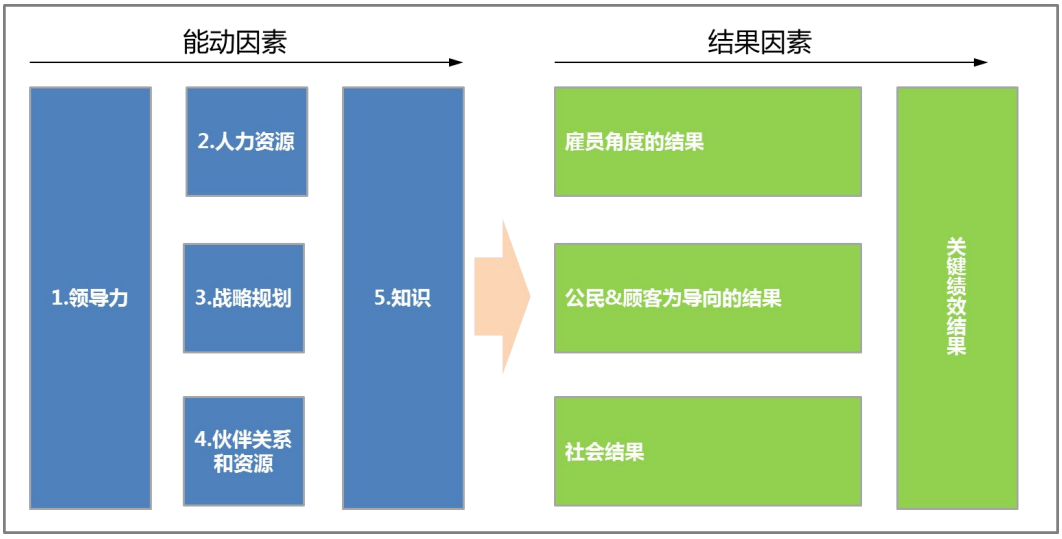
## 2.1 绩效评估框架回顾

首先，我们回顾一下西方企业广泛使用的企业绩效评估框架，然后提出中国企业组织行为绩效评估框架。

西方企业广泛使用的企业绩效评估框架有两个：平衡计分卡和欧盟通用绩效评估框架。平衡计分卡( Balance score card，简称 BSC)是于 20 世纪 90 年代初，由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰和复兴全球战略集团创始人大卫·诺顿发明的一种绩效评估和管理的工具。平衡计分卡问世以来，在企业界已经得到了广泛的应用，在企业绩效评估中取得了很大的成功。 Bain & Company 调查指出，50％以上的北美企业都已采用“平衡计分卡”作为企业内部绩效评估的方法。它被《哈佛商业评论》评选为“过去 80 年来最具影响力的十大管理理念”之一。平衡计分卡是一种绩效测量工具，它以企业的战略为基础，并将各种测量方法整合为一个有机的整体。BSC 既包含了财务指标，又通过顾客满意度、内部流程、学习和成长的业务指标来补充说明财务指标。

2000 年 5 月，欧洲第一个专门的质量管理工具—通用绩效评估框架（CAF）推出。这是一个普遍、简单、方便、易于使用的模型，适用于各种规模的组织机构，但更适用于独立性较强的公共机构。自推出以来，已超过 3000 个企业登记使用 CAF 模型。CAF 分别在 2002 年和 2006 年修订过两次。经过 6 年的工作经验，2013 年根据 CAF 用户的反馈意见，专家们再次微调了 CAF 模型。成千上万的企业已经通过使用 CAF 模型，证明了它的有用性。

图 1：欧盟通用绩效评估框架




## 2.2 中国企业组织行为绩效评估框架模型

借用欧盟通用绩效评估框架模型的思路，并查阅中外文献，针对中国企业组织的行为，我们提出了初步的绩效评估框架模型。组织行为绩效评估框架也包含两大类要素：协同工作行为要素，以及组织行为绩效要素。我们与欧盟通用绩效评估框架的区别是，我们集中于研究：协同工作行为是如何影响组织行为绩效的。

图 2：中国企业组织行为的绩效评估框架

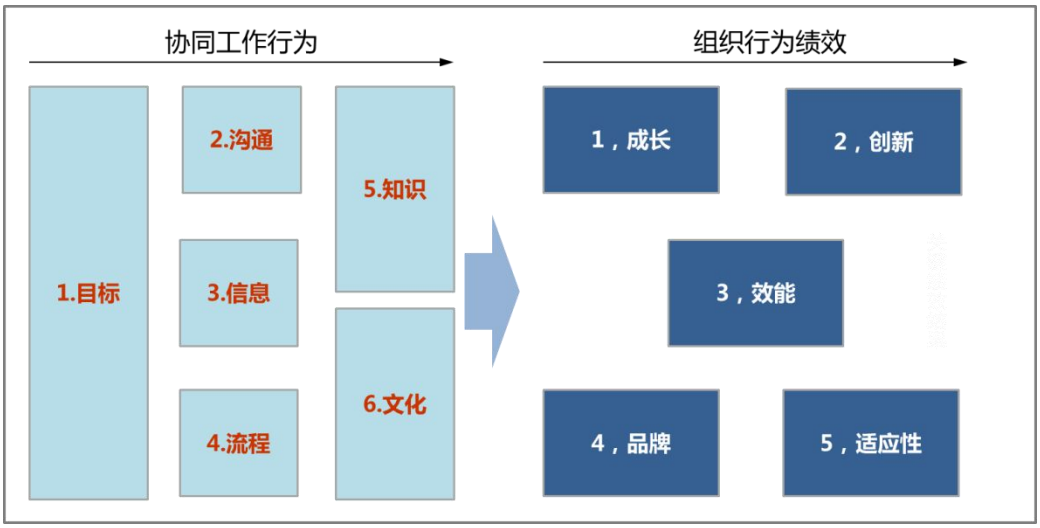



图 2 的绩效评估框架可以是组织用以开展自我评估的一种工具。通过对协同工作行为要素和组织行为绩效的诊断，并与其他组织进行比较，不断提高自身的绩效水平。同时还可以通过收集企业数据来实证研究：员工的协同工作行为是如何影响组织行为绩效的。

### 2.2.1 协同工作行为指标体系

前文所定义公式：

G=f(驱动因素1，驱动因素2，驱动因素3，驱动因素4，驱动因素5，驱动因素6)+ε

其中，G为整体绩效，ε为误差项，驱动因素用表示（t=1,2,3,4,5,6）

则：

$$G=f()+\varepsilon$$

下面是选取的中国企业协同工作行为驱动因素：

表 1：中国企业协同工作行为指标体系

| 一级指标 | 二级指标 |
| --- | --- |
| 目标（） | 目标与组织战略的贴合度 |
| | 目标描述的明确度 |
| | 目标的可达成度 |
| | 目标完成的可衡量度 |
| 沟通（） | 沟通的及时性 |
| | 沟通内容的明确性 |
| | 沟通方式的便利性 |
| | 沟通结果的有效性 |
| 信息（） | 分类信息的能力 |
| | 获取信息的能力 |
| | 汇总分析的能力 |
| | 及时分享的能力 |
| 流程（） | 流程设计的接受度 |
| | 流程的可追溯性 |
| | 流程的复用率 |
| | 流程的可比性 |
| 知识（） | 信息转化为知识的转化率 |
| | 知识的复用性 |
| | 知识的共享度 |

| | |
|---|---|
| | 分类体系完整性 |
| | 易检索性 |
| 文化（） | 文化建设的重视度 |
| | 文化的认同度 |
| | 文化的显性度 |

下面是对各项协同工作行为指标的诠释：

**1、 目标（）：**

制定目标的行为。

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，在一定的时期要制定相应的任务目标，并对任务目标进行管理。在制定目标的过程中，应考虑如下因素：

1) 目标与组织战略的贴合度

目标的执行基本上是对组织战略的具体化，总体目标要被分解为各个下级组织的分目标，战略的实现一定是各类目标的完成才可以达成。

2) 目标描述的明确度

目标的描述应是非常具体的，先完成什么，后完成什么，是讲究层次、节奏的。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点。很多团队不成功的重要原因之一就因为目标定的模棱两可，或没有将目标有效的传达给相关成员。

3) 目标的可达成度

让执行人失去实现信心的目标不是好目标。目标的设置应该是执行人在付出努力的情况下可以实现，既要保证执行人有能力实现目标，也要给予执行人一定的上进空间，避免设立过高或过低的目标。

4) 目标完成的可衡量度

衡量性是指应有明确的量化指标，作为衡量是否达成目标的依据。如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否实现。

**2、 沟通（）：**

沟通行为。

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) 沟通的及时性

及时性是指在最短的时间内、以最快的速度加以信息传递，以免造成工作拖延而贻误战机。

2) 沟通内容的明确性

沟通的内容要确保明确无误，模糊的沟通内容会让人误入歧途。

3) 沟通方式的便利性

选择沟通的工具很重要。面对面、电话、短信、邮件、协同工具等都是能方便组织成员之间沟通的工具，组织可以充分利用这些工具进行沟通，来增加便利性，避免沟通渠道单一。

4) 沟通结果的有效性

在组织中，沟通的本质特征是消除信息的不对称和互动以促进目标的实现。沟通的有效性是指对沟通内容有深刻的理解和对其准确无误的诠释。

**3、信息（）：**

整合信息的行为。

信息整合是指将各种信息进行互通获取、筛选分类、优化组合、分析展现、加工创新、共享利用的行为。

1） 分类信息的能力

信息的堆砌大大降低了信息资产的效用，需要按照主题、角色、用途等聚合，并推送各类主题信息，以方便信息共享利用。

2） 获取信息的能力

获取信息是信息化的关键，及时、有序地获取组织在业务、供应链和运营管理及其他 IT 系统中产生的信息是信息管理的源头，获取信息的能力一定程度上决定了信息利用的效率和深度，对后续信息的利用和分享产生制约。

3） 汇总分析的能力

伴随组织信息化的进程，组织中往往有很多相对独立的信息系统，多种业务信息系统的建设形成了“信息孤岛”，多部门设置和多业务分支单元区隔则形成企业的“信息藩篱”。信息整合通过界面、数据、内容和流程的整合打破了信息藩篱，联通了信息孤岛，实现了统一工作入口和界面。

4） 及时分享的能力

及时分享信息，让需要信息的人及时得到信息，能够加速组织的执行和决策效率，及时性也代表了组织执行的效率高低，更重要的是及时分享信息能为决策群体提供更多的信息，减少信息不对称性带来的决策问题，提高决策质量。

**4、流程（）：**

流程管控的行为。

流程或者流程化是提高效率的工具和方法，也是管理的工具和手段。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） 流程设计的接受度

设计的流程在流程使用部门和人员看来认为是合理，可接受的。流程代表了业务处理和制度规则的电子化，流程设计的接受度代表着所设计的流程与组织业务和运营实际运转情况的契合度及优化后的合理性。

2） 流程的可追溯性

流程是可见的，随时可查看的。流程出现问题可以追溯。

3） 流程的复用率

企业制作了大量的流程，这些流程规划设计的初衷是好的，但在实际应用中有些流程建立后被调用的次数非常少，经过流程的执行带来的效益远低于制作和维护流程带来的成本，应该说这部分流程就应该被取消。

4） 流程的可比性

任何流程都存在可优化的地方，可与优化前流程对比，也可与最佳业务实践流程或理论流程对比，并可以从流程的平均完成时间、节点平均用时、涉及业务单元个数等指标来进行量化比较，作为优化参考指标。

**5、知识（）**

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) 信息转化为知识的转化率

是指将大量无序信息（如组织内部收集汇总的信息，与客户、供应商、行业伙伴、专家的交流经验，向竞争对手的学习资料等）有序化，从现有的数据、文本、图形图像、

电子表格、视频等资料中挖掘出有用的知识。增加企业组织知识储备，将个人知识和信息提升为组织知识，减少员工休假、离职而造成的损失。

2) 知识的复用性

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。

3) 知识的共享度

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。

4) 分类体系完整性

建立企业知识分类体系，应尽可能把更多知识类型纳入分类体系，知识按部门、业务、载体类别归类，以逐渐吸纳组织中各类知识，以方便新老员工熟悉、利用。

5) 易检索性

易检索性是指要确保企业中的每一个成员在其工作中随时随地能以各种方式获得工作所需的信息和专家的支援，并且能够有效利用组织的业务流程和机制。这就需要将知识进行系统整理，编制成册，并借助数据库技术、知识库技术存储维护知识，而且还能方便地利用知识地图等技术实现知识快速的检索。

**6、文化（）：**

形成组织文化的行为。

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) 文化建设的重视度

企业组织可以通过论坛、工作空间、微信、即时消息等协作工具，使企业理念得到快速传播和分享，并且随时了解员工思想来进行交流互动，有效制定符合公司形象和员工心理的企业文化。

2) 文化的认同度

因为不同的文化类型能够吸引不同个性的人，企业要认真地做好组织成员的甄选过程，把公司的组织文化告知应聘人员，确保招进来的员工对企业文化的认同和匹配。另外，因为下属往往视组织高层管理者为组织的代表，组织高层经理人员要能够以身作则，充分表现组织的文化特质，把行为准则渗透到组织中去，进而加强组织员工的文化认同。

3) 文化的显性度

文化的显性度定义为文化在组织中被广泛认知、认可并影响行为的程度。组织中可能存在一些隐性的文化，比如各种的潜规则，隐性的文化不便被传播和外化，需要被体察和挖掘，显性的文化更加易于传播，发挥其作用，所以组织需要将正向的、积极健康的、符合公司价值观的文化显性化，再采取措施以正常渠道宣传和传播，明确抑制不良文化及与组织价值观背离的文化。

### 2.2.2 组织行为绩效定义及说明

首先需要探讨什么是组织行为？什么是绩效？

组织行为：是指组织的个体、群体或组织本身从组织的角度出发，对内源性或外源性的刺激所作出的反应。组织行为是一种重要的组织现象。一般的组织行为学认为，组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为。以成员个人、群体、整个组织及其外部环境的相互作用所形成的行为作研究对象。许多管理学著作把组织行为分为个体行为和群体行为。

绩效：从管理学的角度看，是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出，它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效实现应在个人绩效实现的基础上，但是个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，只要每一个人达成了组织目标的要求，组织的绩效就实现了。

本研究限定在上述六个驱动因素对以下五个组织行为过程绩效的影响的研究。

表 2：组织行为绩效

| | |
|---|---|
| | 组织的成长 |
| | 组织的创新 |
| | 组织的效能 |
| | 组织的品牌力 |
| | 组织的适应性 |

下面是对各项组织行为绩效的诠释：

**1. 组织的成长（）：**

组织成长如同人的成长一样，是组织不断扩张，组织内部结构、制度、文化等方面的不断完善和成熟，组织功能不断优化，形成顽强的生存能力。

组织的成长可用组织的寿命、员工人数、客户人数、利润增长率、人均利润增长率等来测量。

**2. 组织的创新（）：**

通常是指组织的产品和技术的创新，决定了一个组织是引领者还是模仿跟随者。

组织的创新可用组织的专利数、R&D 投入产出等来测量。

**3. 组织的效能（）：**

组织效能建设的根本目的是运用各种科学合理的手段、制度和载体，调动工作人员的积极性、主动性和创造性，不断提高工作人员的工作能力和办事效率，提高产品的质量和服务的水平，保证组织目标的实现。

组织的效能可用组织生产的产量(如：数量、质量、速度、顾客满意度)等来测量。

**4. 组织的品牌力（）：**

组织的品牌推广行为是组织塑造自身及产品品牌形象,使广大消费者广泛认同的系列活动过程。 品牌推广有两个重要任务，一是树立良好的组织和产品形象，提高品牌知名度、美誉度和特色度；二是最终要将有相应品牌名称的产品销售出去。

组织的品牌力可用网站访问数量、市场占有率、品牌知名度、美誉度等来测量。

**5. 组织的适应性（）：**

是指组织在飞速变化的社会经济背景下，适应竞争环境以及抵御各种风险的能力。它要求组织具有较大灵活性，常常根据需要进行不断的调整。

组织的适应性可用组织有没有战略发展部、监控/讨论外界竞争环境的变化的频率，组织结构进行相应调整的频率、投诉的数量及受理的时间等来测量。

# 第三章 实证研究过程

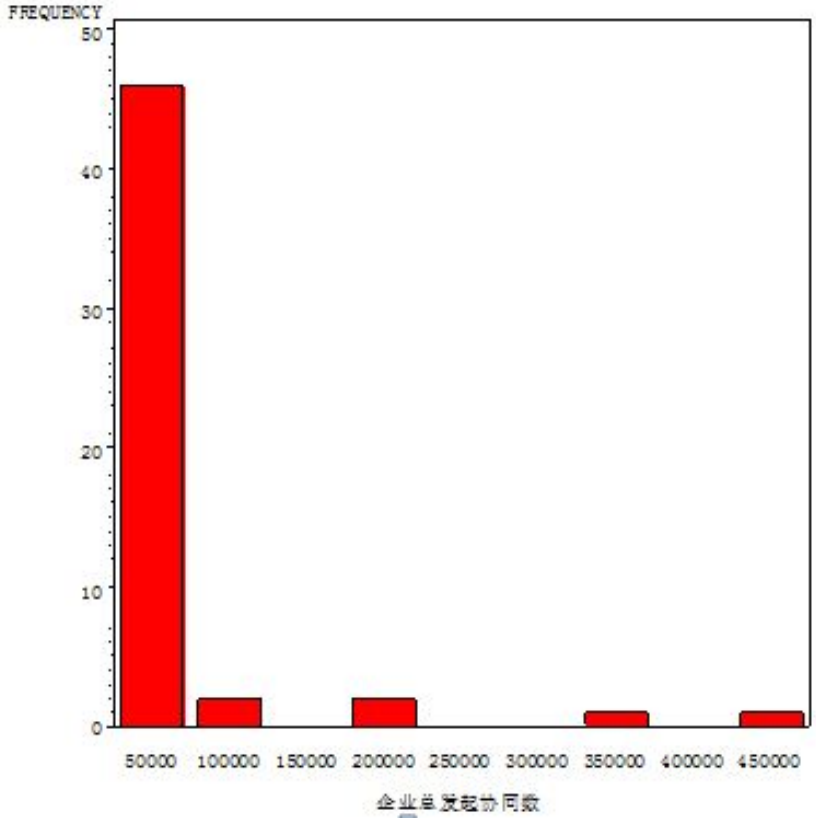
2013 年 5 月至 2013 年 9 月，我们对 1500 家中国企业（包括致远产品用户）发放了调查问卷，在预定时间收到有效问卷 928 份（其中致远产品用户问卷数量 650 份，非致远用户或未使用协同工具用户问卷数量 278 份）。对不同问卷我们分别进行了差异比较等相关分析研究，对协同工作的六个行为指标（目标、沟通、信息、流程、知识和文化）的每个二级指标，设计了五个主观量表来让企业评测。

同时，我们邀请了多位对中国企业管理有深入研究的管理专家，请他们独立为回复了问卷的企业在组织成长、创新、效能、品牌力、适应性五方面进行打分（1 表示特别差，2 表示较差， 3 表示尚可， 4 表示良好， 5 表示优秀），通过量化分析及定性研究，对企业在组织行为绩效方面得出初步结论。

## 3.1 企业协同使用情况

（1）在预定时间内给我们回复的 650 家企业在 2012.9.1—2013.9.1 期间的总发起协同数的平均值为 41064。

图 3：企业在 2012.9.1—2013.9.1 期间总发起协同数的分布



（2）使用协同平台与其他业务系统(如 ERP、财务系统、CRM 等业务系统)所能节省时间的比例：

表 3：各岗位节省时间比例均值

| 使用者 | 均值 |
|---|---|
| 典型的高层 | 43% |
| 典型的部门负责人 | 39% |
| 典型基层员工 | 51% |

（3）使用协同后给组织带来的价值（如节省费用或增加收入）平均估计为 584714 元。

## 3.2 协同工作行为指标分析过程

我们分别分析协同工作行为与企业发起协同数量的关系。通过回归模型的建立，我们发现在控制企业规模的情况下，企业的信息和知识指标与企业的总发起协同数呈显著正相关关系。

表 4: 企业信息指标与企业总发起协同数的关系的回归结果

| | 估计系数 |
|---|---|
| 截距 | 3.245***<br>(0.146) |
| 企业总人数（单位：万） | -0.025<br>(0.080) |
| 企业总发起协同数（单位:万） | 0.030*<br>(0.014) |
| R Square | 10.6% |

*Note:* +p<.10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001 基于双边 t 检验。括号中的是标准误差。

图 4: 企业信息指标与企业总发起协同数的散点图

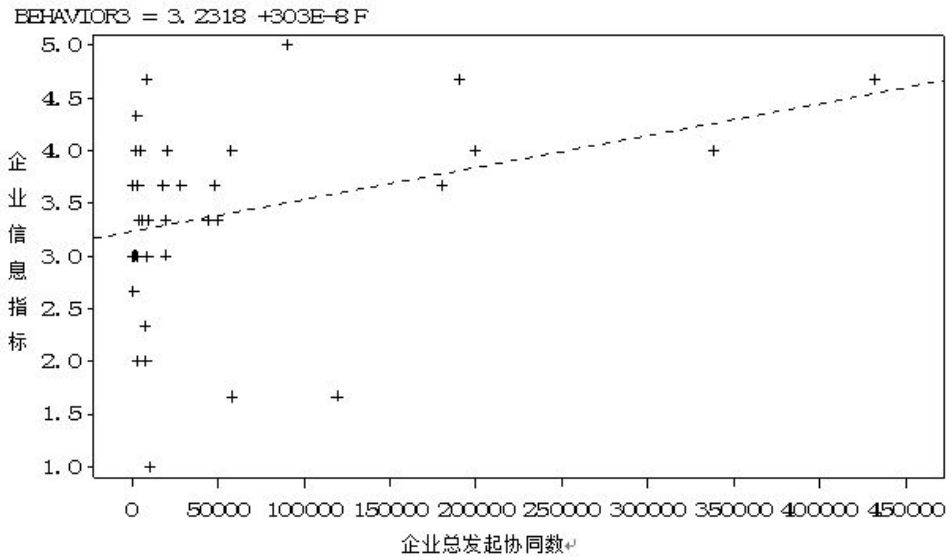
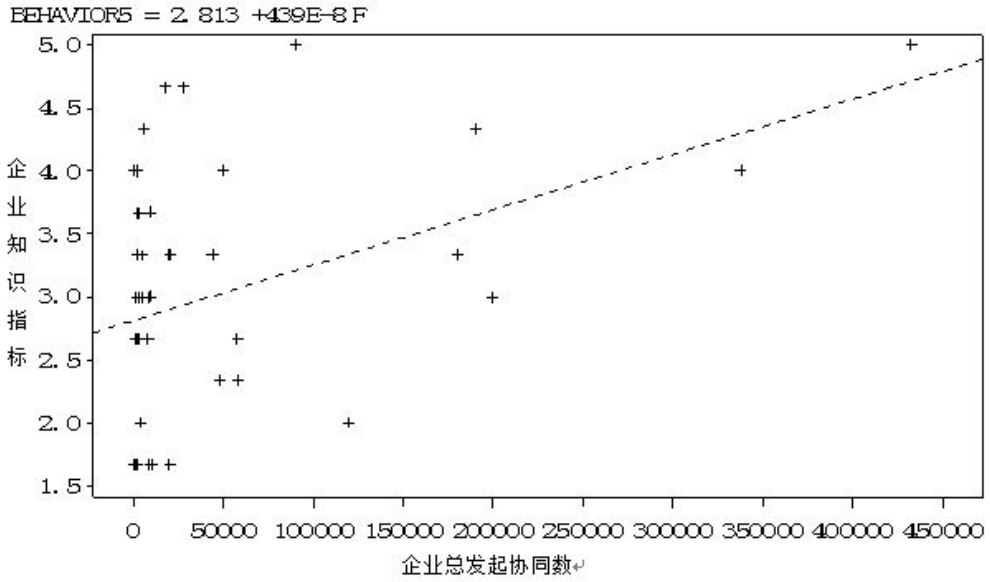



表 5: 企业知识指标与企业总发起协同数的关系的回归结果

| | 估计系数 |
|---|---|
| 截距 | 2.881***<br>(0.161) |
| 企业总人数（单位：万） | -0.131<br>(0.088) |
| 企业总发起协同数（单位:万） | 0.044**<br>(0.015) |
| R Square | 20.36% |

*Note:* +p<.10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001 基于双边 t 检验。括号中的是标准误差。

图 5： 企业知识指标与企业总发起协同数的散点图




## 3.3 协同行为指标与组织行为绩效的关系研究过程

通过分析组织行为的整体绩效与协同工作的 6 个行为指标（目标、沟通、信息、流程、知识和文化）的关系，我们发现在控制企业规模的情况下，组织行为的整体绩效与企业的信息和知识呈显著正相关关系。

表 6: 组织行为的整体绩效与企业信息关系的回归结果

| | 估计系数 |
|---|---|
| 截距 | 3.292***<br>(0.039) |
| 企业总人数（单位：万） | -0.014<br>(0.024) |
| 信息 | 0.082+<br>(0.044) |
| R Square | 8.44% |

*Note:* +p<.10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001 基于双边 t 检验。括号中的是标准误差。

图 6：组织行为的整体绩效与企业信息关系的回归结果散点图

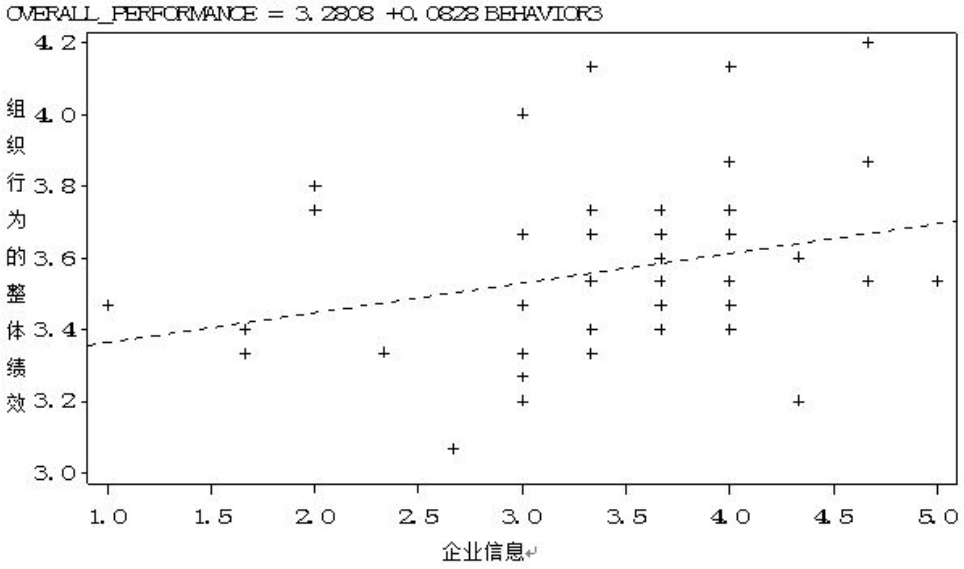
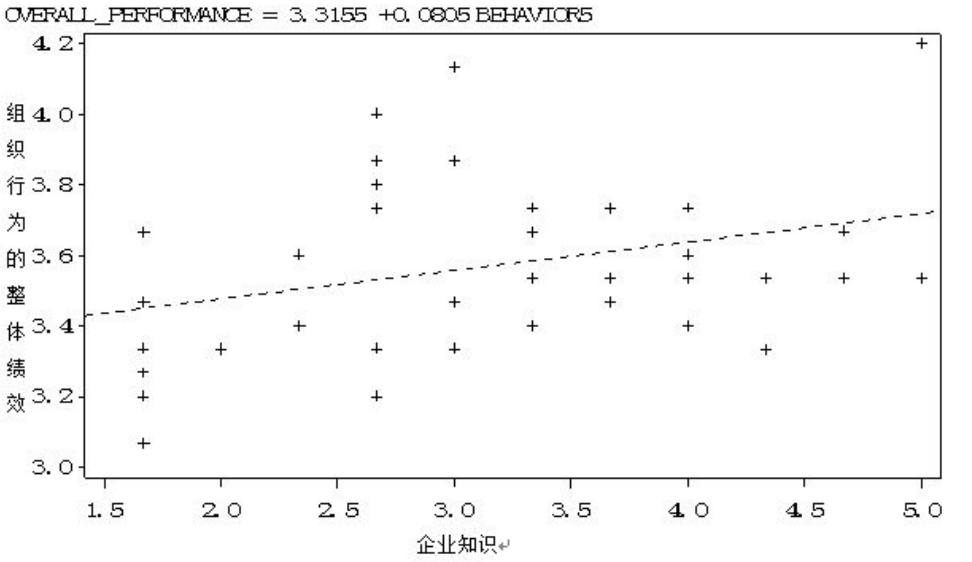



表 7：组织行为的整体绩效与企业知识关系的回归结果

| | 估计系数 |
|---|---|
| 截距 | 3.323***<br>(0.123) |
| 企业总人数（单位：万） | -0.005<br>(0.024) |
| 知识 | 0.079*<br>(0.038) |
| R Square | 10.25% |

*Note:* +p<.10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001 基于双边 t 检验。括号中的是标准误差。

图 7：组织行为的整体绩效与企业知识关系的回归结果散点图




进一步，我们分析了各个组织行为绩效（组织成长、创新、效能、品牌力、适应性）与协同工作的 6 个行为指标（目标、沟通、信息、流程、知识和文化）的关系。我们发现（1）在控制企业规模的情况下，组织品牌力与企业的信息和知识指标呈显著正相关关系。(2）在控制企业规模的情况下，组织适应性与企业的知识指标呈显著正相关关系。

表 8: 组织品牌力与企业信息的关系的回归结果

| | 估计系数 |
|---|---|
| 截距 | 2.976***<br>(0.304) |
| 企业总人数（单位：万） | 0.029<br>(0.047) |
| 企业总发起协同数（单位:万） | 0.159+<br>(0.087) |
| R Square | 7.94% |

*Note:* +p<.10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001 基于双边 t 检验。括号中的是标准误差。

图 8：组织品牌力与企业信息的关系的回归结果散点图

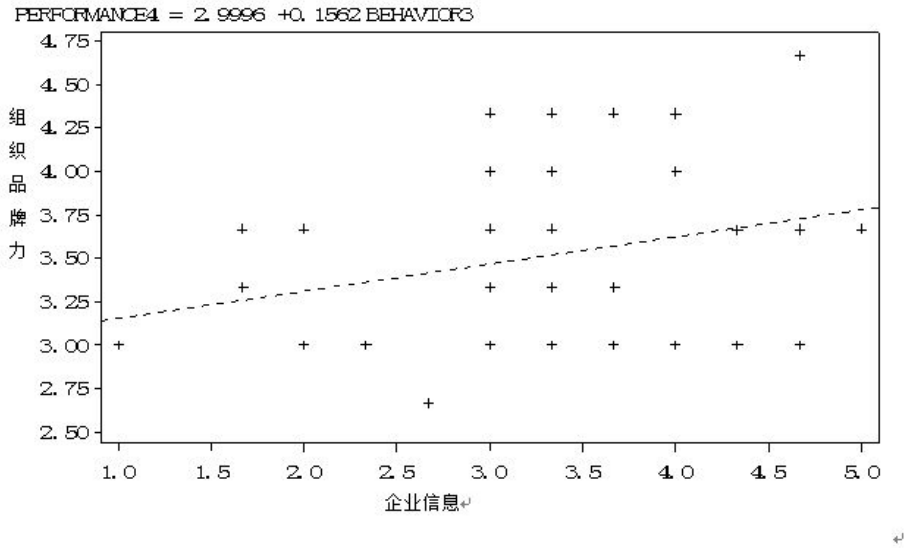



表 9: 组织品牌力与企业知识的关系的回归结果

| | 估计系数 |
|---|---|
| 截距 | 3.006***<br>(0.242) |
| 企业总人数（单位：万） | 0.047<br>(0.047) |
| 企业总发起协同数（单位:万） | 0.163*<br>(0.074) |
| R Square | 10.95% |

*Note:* +p<.10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001 基于双边 t 检验。括号中的是标准误差。

图 9：组织品牌力与企业知识的关系的回归结果散点图

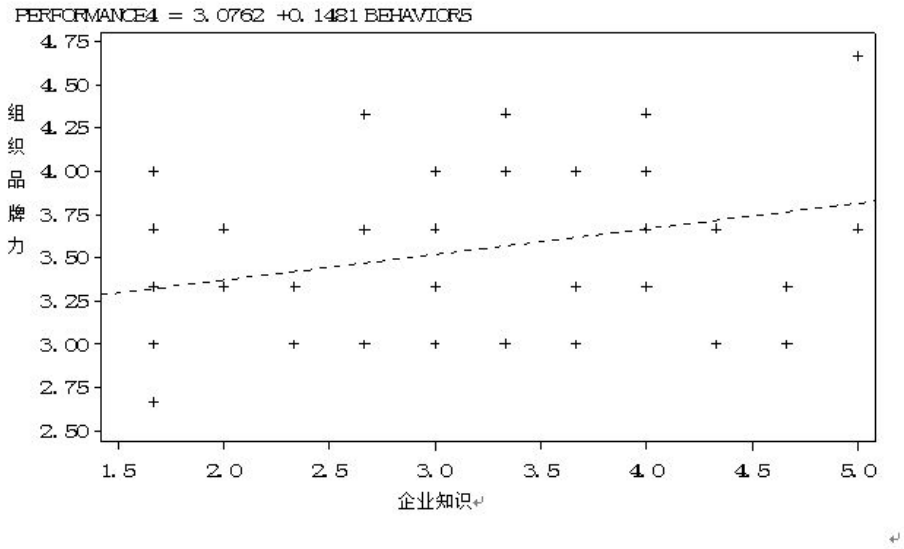
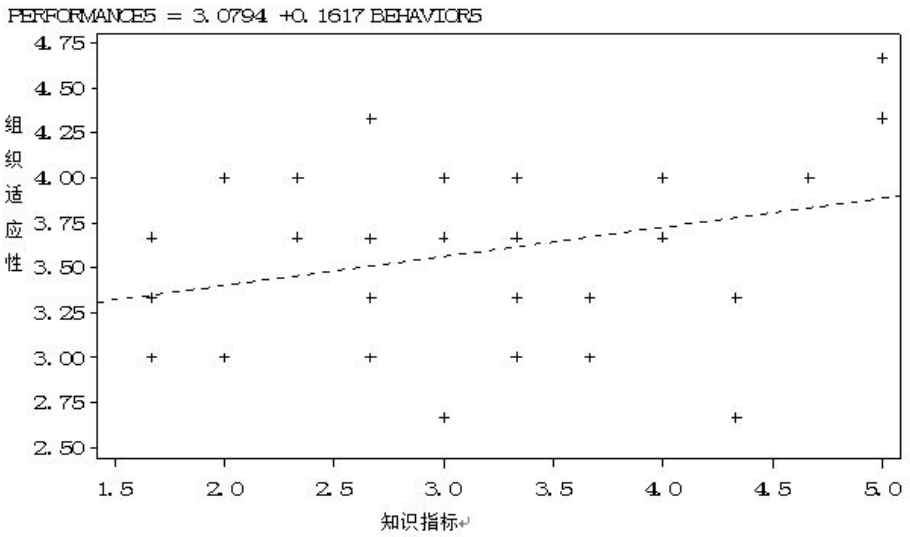



表 10: 组织适应性与知识指标的关系的回归结果

| | 估计系数 |
|---|---|
| 截距 | 3.032***<br>(0.230) |
| 企业总人数（单位：万） | 0.031<br>(0.045) |
| 企业总发起协同数（单位:万） | 0.172*<br>(0.070) |
| R Square | 12.52% |

*Note:* +p<.10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001 基于双边 t 检验。括号中的是标准误差。

图 10：组织适应性与知识指标的关系的回归结果散点图



# 第四章 研究的初步结论与局限性

## 4.1 研究初步结论

本次实证研究主要发现以下结果：

1) 在控制企业规模的情况下，企业的信息和知识指标的提升与企业的总发起协同数呈显著正相关关系；目标、沟通、流程以及文化与企业发起的总协同数量也呈现较强的正相关关系，这 4 个指标相对于企业发起的总协同数有更多的隐含性，包括流程构建、沟通方式、文化传播方式等等。

2) 在控制企业规模的情况下，组织行为的整体绩效提升与企业的信息和知识指标呈显著正相关关系；目标、沟通、流程以及文化对组织行为绩效提升有积极相关关系。

以上结果表明：企业重视和提高信息和知识的利用，会带来组织绩效（特别是组织品牌力和组织适应性）的提高。而充分利用协同平台将有助于提高信息和知识指标。同时在目标、流程、沟通以及文化等 4 个指标方面的改善将有助于组织绩效的提升，协同工作管理平台，对 6 项指标均有不同程度的支撑。

## 4.2 研究的局限性与后继研究

本次的实证研究有以下几个方面的不足和需要改进之处：

1) 在预定时间内给我们回复的 650 个企业样本中，由于样本企业所属行业分布较为分散，在一定程度上影响了我们结果的显著性。今后，我们将进一步扩大样本量，并在行业属性方面进行更有效的类聚划分，持续检验我们所提出模型的有效性。

2) 对于协同工作的 6 个行为指标（目标、沟通、信息、流程、知识和文化），我们这次使用主观量表的形式，在一定程度上缺乏客观性，今后我们将尝试直接从致远协同工作与管理系统中读出与这六方面相关的协同工作行为数据，以此来探索真实的协同工作行为如何影响组织行为绩效。