

《协同创造价值》系列丛书

# 协同管理导论

协同管理第一个十年中的思想、理论、实践、价值

致远协同研究院 著

 经济日报出版社

# 协同管理导论

致远协同研究院 著



## 图书在版编目 (CIP) 数据

协同管理导论 / 致远协同研究院著. —北京: 经济日报出版社, 2012. 2

ISBN 978 - 7 - 80257 - 399 - 4

I. ①协… II. ①致… III. ①互联网络 - 应用 - 办公室 - 管理 IV. ①C931. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 013917 号

## 协同管理导论

作 者	致远协同研究院
责任编辑	陈婷婷
责任校对	韩庆香 王 艳
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区右安门内大街 65 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63567960 (编辑部) 63538621 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	jjrb58@sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市世纪兴源印刷有限公司
开 本	710 × 1000mm 16 开
印 张	16. 5
字 数	250 千字
版 次	2012 年 3 月第一版
印 次	2012 年 3 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 399 - 4
定 价	59. 00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

# 《协同创造价值》系列丛书编委会

主任：徐 石

成 员：刘古权 文 杰 张 屹 胡守云 林 丹  
周凌波 陈 颀 肖雪松 李继红 李 平  
吴玉明 涂 勇 邓旭东 孙 巨 张田枫  
张 玎 刘 清 孙 英 姚亚平 戴 珂  
胡嘉梅

# 前 言

2012年，是致远在协同管理领域中耕耘的第十个年头，也是中国协同管理及协同管理软件创建和发展的十年。十年以来，协同管理的理论逐渐清晰，协同管理软件日趋成熟，“协同”已成为管理理论和软件应用的重要方向。

协同管理是一门以“人”为核心的理论体系。在人类社会发展之中，人们在改造自然，从事生产活动的同时，也产生了社会关系；有了社会关系就会出现人与人、人与群体、人与社会之间的协同问题。要解决这些协同问题，不仅需要理论指导，也要借助于相关工具。协同管理就是解决协同问题的理论体系，而协同管理软件则是处理协同问题的信息系统。

长久以来，东西方与协同管理相关的思想林林总总。中国传统文化中的“和”、“同”、“中庸”、“刚柔”等思想为协同管理提供了丰富的智慧源泉，西方各学科中的科学管理、组织理论、协作理论、有限理性、机制设计等学说为协同管理提供了厚重的理论基础。协同管理以软件的研发、应用和价值实现为核心对这两者进行了有机整合，将东方智慧的“软实力”与西方理论的“硬道理”统一起来，寓道于器，体用结合，实现了思想理论上的创新，成为一种既适合中国现实国情又具有先进技术形态的“实证性”管理理论。

与协同管理理论的发展相一致，协同管理工具的发展与应用也源远流长。从原始的符号、文字，到后来的纸张、印刷术，到近代的计算机、通讯技术及互联网等，协同管理工具随着科学技术的进步而不断更新、升级，特别是互联网技术为大规模的协同实践提供

了保障。近年来，云与端、Web2.0、移动互联网、社交网络等新技术、新商业模式的兴起，更为协同管理提供了全新的途径。因此，十年来，协同管理应用得到了飞速的发展。

正因为协同管理与协同管理软件可资借鉴的思想理论和技术工具众多，所以在过去十年的探索实践中，致远广泛学习，博采众长，从实做起，专注于创建管理学科中协同管理这一分支，以及管理软件中协同管理软件这一细分市场。十年以来，我们把协同管理“问道”和“铸器”的过程两步并作一步走，在研发出协同管理系列产品的同时，还提出了一系列协同管理理念，比如组织效率指数、二元 workflow、智能表单、智慧协同、信息化第一台阶等等。

虽然协同管理及协同管理软件在过去十年中有了令人瞩目的发展，但是也应看到，它的理论尚未成熟、标准还未建立、应用边界不够清晰、产业体系还不健全，这些都制约了协同管理的更好发展。因此，我们认为有必要进行一次全面的总结、认真的梳理和务实的再学习，于是我们动员了一批技术、研究、管理人员以及伙伴、客户，把所学、所思、所为等整理撰写出来，形成了这本《协同管理导论》。在此对所有参与本书撰写的同仁表示衷心的感谢。

这本书的“概念篇”对协同管理的相关思想源流做了系统梳理，这是协同管理理论的“学术基础”；同时也对协同管理软件的历史做了全面归纳，这是协同管理理论的“实践基础”。

“概念篇”还对协同管理的概念做了界定和分析。通过对协同模式、协同软件、协同管理和协同管理产业这一组概念的定义，协同管理的内涵和外延得到了清晰的描述，这是协同管理的“理论边界”。

“实践篇”对协同管理的理念、架构和运行规律等做了深入的分析。那些被实践证明为实用、有用的思想方法被做了体系化的剖析，被归纳为完整的理论体系，其中智慧协同、二元 workflow、组织级应

用等，都是很重要的内容；一些当前还处于实验探讨、原型论证阶段的前沿思想也有了理论建构，可用以指导未来的实践，其中协同行为数据监测、弹性工作网、社会级应用等都是重要的方向。所有这些对协同机理的分析构成了协同管理的“运行逻辑”。

“实践篇”还归纳了协同管理实施的方法论，以及用户使用的典型案例，以此来构成协同管理的“实证环节”。

“展望篇”中描述了若干协同管理的未来图景，归纳了协同管理的价值所在，这些将促使协同管理持续发展、保持旺盛的生命力，它们是协同管理的“成长动力”。

上述这些是这本“导论”性质的书所应承载的内容。总体而言，这是一本全面梳理协同管理第一个十年中的思想、理论、实践、价值的书，是一本面向协同管理第二个十年的书，是一本饱含对产业的思考、责任和情感的一本书。

就协同管理及协同软件的知识体系全貌而言，这本“导论”的容量还很有限，它只能算是一个开始，接下来致远还将出版一系列的协同管理著作，对协同管理的各个重大问题予以专门论述。由于我们认知和实践的局限，本书必然会有错漏失当之处，还望大家不吝指正。

十年以来，协同管理在实现客户价值的同时，也铸就了自身的价值。面向未来，协同管理必将为中国的管理学学科建设贡献更多的成果，协同管理软件必将为用户创造更大的价值。

让我们共同憧憬协同管理的美好未来！

徐石

2012年2月于北京西山

# 目 录

## Contents

**前 言** ...1

**概念篇** ...1

**第一章 协同管理由来** ...3

1.1 思想源流 ...4

1.2 产业发端 ...22

**第二章 协同管理概念** ...43

2.1 协同模式 ...44

2.2 协同软件 ...58

2.3 协同管理 ...67

2.4 协同管理产业 ...68

**第三章 智慧协同理念** ...72

3.1 对称性 (Symmetry) ...73

3.2 可测量性 (Measuring) ...79

3.3 自由度 (Any) ...84

3.4 可控性 (Regulative) ...90

3.5 可触及性 (Touchable) ...94

**实践篇** ...97

**第四章 协同软件架构** ...99

4.1 战略架构 ...99



4.2 技术架构 ...112

**第五章 协同软件运行 ...124**

5.1 二元 workflow ...124

5.2 弹性工作网 ...148

**第六章 协同管理应用 ...172**

6.1 组织级应用 ...172

6.2 社会级应用 ...181

6.3 个人级应用 ...187

**第七章 协同管理实施 ...191**

7.1 预实施期 ...191

7.2 实施初期 ...197

7.3 实施后期 ...200

**第八章 协同管理案例 ...204**

8.1 组织级应用 ...204

8.2 社会级应用 ...209

**展望篇 ...215**

**第九章 协同管理前沿 ...217**

9.1 协同管理的数据基础 ...217

9.2 协同管理的业务整合 ...222

9.3 协同管理的商业模式 ...229

9.4 协同管理的时空模型 ...234

**第十章 协同管理价值 ...243**

10.1 技术力 ...243

10.2 管理力 ...246

10.3 文化力 ...249

**结语 ...251**

**致谢 ...252**

**注释 ...253**

Collaborative Management  
Introduction

概 念 篇



# 第一章 协同管理由来

当我们论及“协同管理”时，实际上是在研究一段管理学理论西学东渐的历史进程，也是在“中体西用”或“西体中用”的逻辑纠结中，构建一种符合中国实际需求的管理思想和技术。从历史与逻辑的互动中，我们可以管窥近30年中国管理理论发展的必然性及合理性所在。

就协同管理而言，其思想发端、理论建构、技术实践及产业应用，我们毫无疑问是受之于西方、应用于中国。在本土化过程中，也必然地出现了“体”与“用”的矛盾。其一是“时代悖论”，即工业化与信息化的历史进程重叠，二者从接续型发展成为竞合型发展，“时代主体”的二元性质带来了“管理路径”的竞争博弈；其二是“适履之痛”，即我们以初步现代化的产业、组织和人，来追赶高度现代化的管理思想及技术，若看到其中所带来的中国传统文化及中国人的“异化”，与其说我们是在“变革管理”，毋宁说是在“削足适履”；其三是“创用两难”，即我们主观想要引进吸收、建立自己的管理理论，奈何西方只将我们作为产品应用市场、利润增长空间。我们用国外的管理软件越多，自主创新的困扰就越重。

“时代悖论”乃历史维度，唯有应对；“适履之痛”乃文化维度，亟需重建；“创用两难”乃产业维度，应可奋争。面对这三种矛盾，协同管理作为一种主要成长于中国本土的管理思想和IT产业形态，从思想启蒙和产业初始起，就在探

求一种从“借鉴”到“超越”的新思路、新出路。十年以来，可以日益清晰地看出，源于中国的本土文化、时代背景、产业现状及技术团队所创造出的协同管理已经初步建立。以下将从思想源流和产业实践两个维度来对其做出归纳。

### 1.1 思想源流

协同管理直接来源于中国管理软件的创新，即为了塑造软件的灵魂而发展出来的一套管理认识论、方法论和工具集。

信息技术产业，一方面是信息技术自身的发展及产业化，如软件产业、集成电路产业等；另一方面是信息技术的应用或曰信息化（包括个人级信息化、组织级信息化和社会级信息化三类）。这二者之间相辅相成，信息技术自身的进展带来信息化应用的深入和普及，而信息化应用的发展又会对信息技术提出更高要求。

然而应看到，信息化进程不仅仅由技术驱动，还得力于各学科思想理论的驱动，如管理学、社会学、经济学、技术哲学等。考察这些思想源流对信息化的具体作用是一件极为繁杂的考证工作，尤其是其中有些效应难以明言，它们是潜移默化地发生的。然而本书还是试图从协同软件这一具体形态出发，来分析与其相关的各种思想源流，以此说明协同管理是多学科思想交叉创新的成果。

实事求是地讲，协同软件绝不是在单纯的思想实验中诞生，而是从技术进步、产业竞争、客户需求、企业成长、资本流动的现实中孕育并成长起来。然而这并不妨碍我们先从思想源流的视角来对其过去十年的历史做一个“形而上”的梳理。从某种程度上而言，以各种思想源流为底蕴的协同软件产业拓荒者的潜意识、价值观、理想信念等精神层面的东西，是协同管理中更有魅力的内容。

## 1. 管理学思想源流

### (1) 科学管理思想

1881年，为了解决工人的怠工问题，美国米德韦尔钢铁公司的工程师泰勒

(Frederick Winslow Taylor) 进行了一项“金属切削实验”，试图发现在车床、钻床、刨床等工作中要用什么样的刀具、多大的速度等才能获得最佳的加工效率。这项工作的主要成果是一篇叫做《金属切削的艺术》的文章，外加一项“高速钢”的专利。同时还衍生了一项副产品，那是一种叫做“科学管理”的理论，正是这项理论宣告了管理学作为一门科学的诞生，泰勒由此作为“管理科学创始人”而不是“金属切削艺术家”被载入史册。

泰勒理论的核心是“管理的思想革命”，其大意如下：

1) “诸种要素——不是个别要素的结合，构成了科学管理，它可以概括如下：科学，不是单凭经验的方法；协调，不是不和别人合作，不是个人主义；最高的产量，取代有限的产量；发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。”

2) “资方和工人的紧密、亲切和个人之间的协作，是现代科学或责任管理的精髓。”

3) “在科学管理中，劳资双方在思想上要发生的大革命就是：双方不再把注意力放在盈余分配上，不再把盈余分配看作是最重要的事情。他们将注意力转向增加盈余的数量上……当他们用友谊合作、互相帮助来代替敌对情绪时，通过共同努力，就能创造出比过去大得多的盈余。”

4) “如果不能用合作与和平的新见解来代替旧的对立与斗争的观点，那么就谈不上科学管理。”<sup>[1]</sup>

这种思想既是管理科学的发端，也是管理信息化的逻辑原点，它的影响主要有两点，第一是它确立了管理信息化的客体（处理对象）是可以用科学方法描述的行为（管理行为），从而使其建立在科学基石之上；第二是它明确了人与人之间的协作是科学管理的精髓，确立了那种以“人”为核心、以“管理”为客体的管理工具的实质所在。

### （2）古典组织理论思想

与泰勒同时代，在法国一家矿业公司里，有一个叫做法约尔（Henri Fayol）的工程师，他一生中有30年担任该公司的总经理。他以“办公桌前的经理”的

视角和亲身参与企业管理的行为为基础，在1916年以75岁的高龄发表了划时代的管理名著《工业管理与一般管理》，这标志着古典组织理论的形成。

法约尔的组织理论将企业的全部活动分为以下6种：

- 1) 技术活动：包括生产、制造、加工；
- 2) 商业活动：包括购买、销售、交换；
- 3) 财务活动：包括筹集和最适当地利用资本；
- 4) 安全活动：包括保护财产和人员安全；
- 5) 会计活动：包括财产清点、资产负债表、成本、统计等；
- 6) 管理活动：包括计划、组织、指挥、协调和控制。

这6方面揭示了企业的共性，其中值得注意的是，法约尔将企业的管理活动单独提炼出来，规定了管理活动异于其他企业活动的独特内涵。这不仅再次使得了管理“管理活动”的协同软件在逻辑上得以成立，而且清晰地界分了协同管理软件与其他管理软件。

法约尔还提出了管理的14项一般原则：1) 劳动分工原则；2) 权力与责任原则；3) 纪律原则；4) 统一指挥原则；5) 统一领导原则；6) 个人利益服从整体利益原则；7) 人员报酬原则；8) 集中原则；9) 等级制度原则；10) 秩序原则；11) 公平原则；12) 人员稳定原则；13) 首创原则；14) 团队原则。

法约尔的思想为管理信息化产品提供了架构原型。首先，当今各种管理软件技术与产品，基本上可以用上述6种基本活动来予以划分；其次，当今各种管理信息化软件系统的技术逻辑基本上跳不出上述14项一般管理原则；第三，法约尔对管理活动具体内容的划分——计划、组织、指挥、协调、控制——是协同管理理论主干。

### (3) 行政组织理论

与泰勒、法约尔并列为古典管理理论三位先驱的韦伯（Max Weber）是一个经历与著述同样丰富的人。他出生于德国，青年时代上过决斗场、当过兵，还曾精神失常过。40岁以后他从德国来到美国，此后便在几乎所有的学术领域都取



得了卓越的成就。他著作等身，但没有写过一本专门的管理著作，却还被称为管理理论先驱。韦伯对管理理论影响最大的是他对于“权力和权威”的研究。韦伯认为，任何组织都必须以某种形式的权力作为基础，否则就不能达到自己的目标。人类社会存在三种为社会所接受的权力：

- 1) 传统权力 (Traditional Authority)：由传统惯例或世袭得来；
- 2) 超凡权力 (Charisma Authority)：来源于别人的崇拜与追随；
- 3) 法定权力 (Legal Authority)：由理性或法律规定的权力。

韦伯提出组织应以合理、合法的“法定权利”为基础，绝不应仅仅基于对权威或领导人的服从。为此，韦伯提出建立官僚组织（中性意义），并指出规章制度是组织良性运作的基础和保障。韦伯的“行政组织理论”适用于各类社会组织。

该理论是一切组织级信息化不言而喻的前提，即组织级信息化所面对的都是“法定权力”组织。该理论揭示了协同软件的适用范围，即面向“法定权力”组织是协同类管理软件的长项，而面向传统权力、超凡权力类组织时，协同类管理软件则有较大局限性。事实证明，在协同类管理软件中，迄今为止做得最成功的就是对于制度、表单、公文等“法定权力”的信息化再造。

以上三种理论属于古典管理理论。

#### (4) 人际关系理论

1927年，美国哈佛大学的梅奥（George Elton Mayo）教授接手了一项快要失败的实验。事情是这样的，美国芝加哥西部电器公司里有一个制造电话交换机的霍桑工厂，它虽然具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人们仍怨言不断，生产业绩很不理想。为找出原因，有一个专门小组已经开展了4年的“照明实验”，试图证明“提高照明度有助于减少疲劳，使生产效率提高”这一工作条件论的设想。但结果是“找不出明显规律性”。梅奥接手后，带领一批哈佛大学的心理学家开展了两年的“福利实验”、两年多的“访谈实验”以及“群体实验”，并获得成功。1933年，梅奥出版了《工业文明中的社会问题》，在对