

《协同管理》系列丛书

致远协同研究院 编著

Collaboration

Creates Value

协同

创造

价值



 世界科学出版社

协同创造价值

致远协同研究院 编著



世界知识出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

协同创造价值 / 致远协同研究院编著. -- 北京: 世界知识出版社, 2013. 10

ISBN 978-7-5012-4548-2

I. ①协… II. ①致… III. ①软件开发 - 电子计算机工业 - 工业企业管理 - 经验 - 中国

IV. ① F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 229306 号

责任编辑
责任出版
责任校对

张 萱
赵 玥
张 琨

书 名

协同创造价值

Xietong Chuangzao Jiazhi

编 著

致远协同研究院

出版发行

世界知识出版社

地址邮编

北京市东城区干面胡同 51 号 (100010)

网 址

www.wap1934.com

电 话

010-65135637 (编辑) 010-65265923 (发行) 010-85119023 (邮购)

经 销

新华书店

印 刷

北京新华印刷有限公司

开本印张

787 × 1092 毫米 11½ 印张

字 数

237 千字

版次印次

2013 年 10 月第一版 2013 年 10 月第一次印刷

标准书号

ISBN 978-7-5012-4548-2

定 价

98.00 元

版权所有 侵权必究

目录

3 序言

- 4 大协同时代的工作变革

9 导读

- 10 协同概述
14 协同“九宫格”的立意和价值

21 协同画布

- 22 如何阅读和使用画布
25 目标管理
35 团队构建
51 沟通协作
63 流程管控
79 业务生成
91 知识管理
103 文化建设
115 信息整合
127 绩效考核

143 协同价值模型

- 144 如何评价企业的协同行为
147 通往卓越之路——协同价值模型

153 结束语

- 154 组织行为学的研究和应用是提升效率的关键
156 协同视点：走进大协同时代

目录

3 序言

4 大协同时代的工作变革

9 导读

10 协同概述

14 协同“九宫格”的立意和价值

21 协同画布

22 如何阅读和使用画布

25 目标管理

35 团队构建

51 沟通协作

63 流程管控

79 业务生成

91 知识管理

103 文化建设

115 信息整合

127 绩效考核

143 协同价值模型

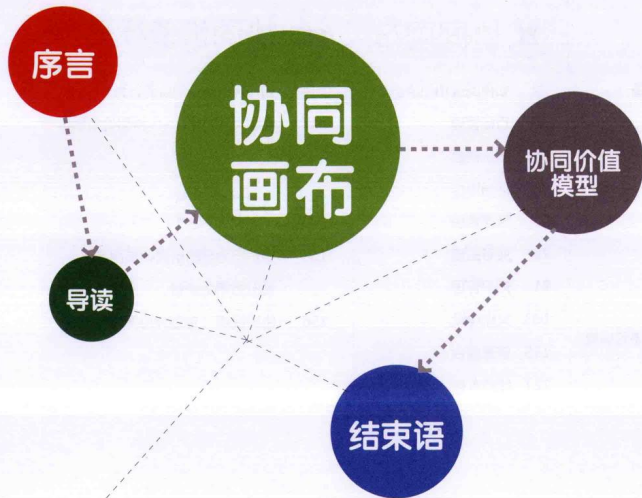
144 如何评价企业的协同行为

147 通往卓越之路——协同价值模型

153 结束语

154 组织行为学的研究和应用是
提升效率的关键

156 协同视点：走进大协同时代



序言

大协同时代的工作变革

互联经济下的机遇与挑战

纵观历史，新兴技术的出现，往往会改变世界经济竞争的格局。21世纪，英国抓住蒸汽机技术的机遇，率先实现了工业化；20世纪，美国抓住了电子与信息技术的机遇，一举成为世界超级强国；21世纪的今天，随着科技创新步伐的加速，包括云计算、移动互联、社交网络等新一代信息技术和应用的出现，再一次将巨大的机遇摆在了世界各国的面前。

从PC到BYOD (Bring Your Own Device)，从局域网到泛在网，从个人计算到云计算，新兴技术对经济和社会的强力渗透催生出了一个全新的互联经济，其最明显的特征表现为“五化”，即“网络泛在化、数据爆炸化、信息透明化、联系紧密化和行动高效化”。“五化”的显现，对企业对环境驾驭力、战略执行力、信息掌控力以及协同创新力等方面提出了巨大挑战，这也正是对中国企业转型升级的关键要素。

不管我们是否愿意正视这样的事实，一个高度互联、广泛协同的时代已经向我们走来。这将是一场广泛、深刻的变革，其不仅影响到每一个行业、每一个企业，也影响到我们每一个个体。其规模已经全面泛在化、社会化；其边界从个人、组织，延伸至整个产业；其价值决定企业未

徐石

来走向。这就是我常常谈到的“大协同时代”。

大协同时代的工作变革

一个时代的来临，将给整个经济和社会带来多重变革。互联经济背景下引发的是企业工作与管理的变革，以变革抓住机遇、应对挑战。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，对如何能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变革的来临。

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”；另一方面，运营管理水平提升又赋予了企业新的能力，使得企业从成本、效率等优化中激发出新的利润增长点。而管理的一个核心问题则是对各种资源的掌控、协调及优化，这正是工作变革所带来的新的变革。

企业需要成长，管理的思想更要成长。这个成长过程要经过组织的再造，或者组织的制度化、流程化和知识化。想要完成突破，就要经历工作变革这一关。我认为一个企业真

正要成功，需要有几次变革，其中有一次就是工作的变革，今天中国的企业尤其需要。我们看到过去大多数的企业都是靠机会、靠能人，靠胆子大，取得短期的成功，但当今时代的变化，企业都必须依靠练内功、建体系来提升企业竞争力，因此每个企业都需要普及工作变革这一课。工作管理的变革趋势我们研究了10年，我坚信，这次工作变革的到来，会让企业组织更强劲，工作更高效，信息更透明，灵动的管理也将促进管理者和员工之间的向心力，这才是互联经济下企业可持续发展之道。

美妙的工作新世界

事实上，科技的进步一直深刻影响着工作方式的变革。过去十年里，我们的工作方式已经发生了翻天覆地的变化：从书面文字到电脑打印，从电话沟通到网络互联，从纸面文件传达到Email的复制转发。然而，当每天面对无数繁杂的Email和电话，不清晰的目标和分工，不连贯的流程和沟通，我们开始思索，真正高效的工作方式到底是什么？

首先需要沟通平台。这里的沟通不限于团队信息的传达或者通讯，必须要实现沟通过程的时效性、完整性和有效性。其次，需要管理和业务的协作平台。团队协作，比如项目管理、流程管理、事务管理等，实现灵活部署、柔性管理。最后，需要知识中心和应用运行支持平台，以人为中心重构数据、信息、知识和应用。

上述变革带来的结果是：

1. 提高战略及组织执行能力：管理行为可视化，过程信息可塑化，时间控制精细化。
2. 整合信息与数据资源，与其他异构管理系统整合，打破组织信息孤岛，建立完整而有效的信息数据库。
3. 降低组织运营成本：无论何时、何地、以何种方式均可进行业务处理，节约通讯成本、办公成本等。
4. 建立敏捷组织：以个人为节点提高整体团队工作效率，缩短信息对称时间，提高决策效率。

举例来说，我们有时在办公室，有时在家里，有时甚至在旅途中完成工作。由于具备现代化的通讯手段，我们的工作地点显得并不重要。信息的发展不断推动传统的办公与工作工具的升级换代，我们对工作工具的要求也趋于更人性化。从四通打印机到桌面PC，从手机到BYOD，单一产品的更新并不能成就和创造网络环境下的工作工具，只有融入协同管理理念和思想，流程与手段，将前沿ICT产品整合应用在统一的协同平台之上，改变传统的工作方法才能够真正形成大协同时代的工作利器，以适应当下时代的变化和趋势。

在大协同时代的大背景下，我们发现非常有价值的东西，严格定义的工作任务和固定的框架将会消失，协同思想将成为工作的重心，以此实现人际关系的价值最大化。工作变革将会改变当今的工作模式，把工作效率和工作中的人际关系带入一个全新的层面，在此过程中建立起企业全新的工作思想和文化。

这件事情就必须做，并且要进入每一个管理组织，就像每一台电脑都能装上微软的系统。如果将来每个企业都能接受这次工作变革的洗礼，每个主机都能安装科学的管理软件来提升它的工作和管理的话，这就是“美妙的工作新世界”。

以“人”为中心的管理精髓

在工作变革的推进下，新的工作思想和工作模式也不得不提上企业管理变革的议程。科学管理创始人泰罗的核心理论是“管理的思想变革”，其不仅确立了管理要走向科学，更确立了“以人为核心”、以“管理”为客体的管理实质。从 Collaborative Software(协同类软件)中，我们归纳出人与人、人与组织直接存在某种特殊的行为模式。无论是共同修改文档，分享文件、传递信息、施行权利等，都可以归纳为“协同行为”。下图是我们在研究企业组织行为管理时的一个原型框架，它归纳了企业的管理行为的两大范畴：以人为中心的组织管理和以事件为驱动的业务管理。这张图也契合了法约尔的组织理论中对企业全部活动的六种分类。我们以太极图这一中国传统文化的典型符号来表现，也是一种“中西合璧，体用融合”的思维方式。长期以来，管理软件产业的重心放在如何管“事”方面，以



至于几乎所有的事情，都有对应的软件来予以处理。随着企业管理理论和实践的探索发展，特别是大协同时代环境下，大家逐渐认识到，管好“人”往往比管好“事”更为本质、有效和可持续。

我认为，新的管理思想也要建立在人与人的关系之上，实现协同管理。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。比如你关注员工的工作行为，工作流程等，把行为特征和行为要素全部进行归纳，就能知道这个员工工作效率的高低。从个人延伸到各个部门，最后再延伸到整个企业，这就是360度的协同管理。

事实上，在习惯把人看成是一种资源的传统西方管理文化中，就事论事的思维模式已经把关于业务处理的流程固化在ERP等软件中了，这对缺乏业务管理规则的中国企业管理无疑是一个巨大的进步。但是，“人”不仅仅是资源，更是最大的生产资本，我认为通过“以人为中心”的协同管理，理顺人与人、人与组织、人与资源的协作关系，充分发挥“人”的价值，是西方组织行为管理学与东方的人文管理思想的融合与创新。

推动工作变革的协同利器

协同管理思想是大协同时代企业管理的理论支撑，协同

管理软件则是解决企业协同管理的落地工具，当今互联经济下企业工作变革需要协同管理的利器。我们对西方成熟的管理软件广泛学习，博采众长，但始终坚守协同管理软件这一细分市场。我很庆幸，我们11年对协同管理及协同管理软件的专注，互联网第三次变革的这班列车已经开到了我们的边上，这为协同管理的普及实践提供了最佳的途径，为此，我们信心百倍。工欲善其事必先利其器，大协同时代，协同管理软件的价值是巨大而又深远的。

第一，效率力。协同管理软件能够自动整合与协同行为相关的各种数据，当邮件、短信、办公软件、图文音像、网页等都被统一的系统所集成时，工作中所需的具体功能就被整合起来，它们之间有了某些自动流转、转换和调用的关系，从而使使得一个功能向另一个功能转移变得顺畅起来，这大大提高了工作效率。

第二，管理力。工作网是未来的管理模式。在工作网之中，所有管理行为都被归结为节点及节点之间的联系。借助于协同软件，管理活动被编结为一个涵盖所有人及所有人际关系的复杂网络，它具有强大的预应力，任何一个管理行为都可以引发相关节点的个性化响应，将管理的意愿传递到需要到达的每个人，将管理的效果体现到需要产生的每个动作。管理力此时不仅具有自主性，而且也具有自发性，即它无需由管理者特意划定行动范围。

第三，文化力。协同管理是一种文化利器，它创造了一

种信息时代的工作文化，依托于信息系统，以技术力量来彰显管理理念。一方面，协同管理通过技术手段让相关的人以一种公平的层面上参与进来，每个人都可以根据自己的立场充分表达自己的意见，共同对行为的结果负责，这是一种认同感。另一方面，协同是一种责任，责任是一种伦理上的价值取向，这种文化对于工作具有道德层面的导引作用。在工作中每个人都要对自己的工作负责，为他人负责。这样，“推己及人”这种中国传统文化中关于人际关系的基本原则才能更好地贯穿在企业文化中。

从我们自己来看，今天在中国有2万多家企业、300万企业精英在使用致远的协同产品，并且这一数字每天都在快速增长。这不仅证明了协同管理软件对中国企业的价值，并且真实地传递出一种趋势的力量，这就是我们都必须正视的大协同时代的工作变革。

本书是《协同管理系列丛书》的第二本。如果说丛书的第一本《协同管理导论》，完成了对协同管理思想源流、理论基础、实践探索的全面梳理和总结的话，这本《协同创造价值》则是对协同理念、协同技术和协同管理平台，在组织中的应用进行场景化的呈现。并以“画布”形式展现了组织协同工作方式在移动互联网和大数据时代的演进和发展。通过“协同九宫格”结构及其逻辑，揭示了协同管理对组织行为绩效的作用和价值体现。而促使我们进行这种实践和探索的根本力量，正是互联经济时代组织行为——工作方式的变革！

导 读

- 协同概述
- 协同“九宫格”的立意和价值

协同概述

协作、协同和协同管理

组织

现代管理理论之父、社会系统组织理论创始人切斯特·巴纳德关于组织理论的探讨，至今几乎没有人能超越，西方管理学界称他是现代管理理论的奠基人。早在1948年他就出版了《组织与管理》一书，从人自身来研究组织和管理问题，以“人”为组织和管理最初的原点，难怪他创立的管理学理论又被称作“社会协作理论”。

巴纳德第一次从组织（企业）管理的现实诉求出发定义了组织的概念：

组织是一个由具有协作意愿的人群抱着一定的目标，并以信息交流为主要沟通渠道的庞大的协作系统。组织的要素包括：

- 信息交流的人群
- 协作的意愿
- 共同的目标

不错，这就是组织，是各种各样的组织。当然，企业是世界上数量最庞大的正式组织。

$$A + B + C + \dots$$


企业（组织）是一个社会协作系统

组织是一个由个人组成的协作系统，个人只有在一定的相互作用的社会关系下，同他人协作才能发挥作用。

社会系统理论的特点是对组织的本质（组织中人的行为）进行描述性的分析。与其说这是“以人为本”理念的体现，倒不如说是“以人的行为为主线”的管理思想的“落地”。

协作

协作是一种普遍存在于社会群体中的行为，根据其他个体的态度、行为来规划、调整自身行为的现象就是协作。协作是普遍的社会化行为，也是组织形成和存在的前提条件。协作行为有规律可循，但社会化的协作必然有昂贵的交易成本——协商再行动，协商不成那就一拍两散。因此，协作是组织能运转的前提，却不是组织存在的特性。组织的运行特征是协同——协作于共同的目标。

协作行为普遍存在，达成组织或各方认同的目标，即协同。“协”是过程，“同”是结果，二者统一是为协同。这正是组织（企业）对协作的追求。



企业的工作特征——协同

组织或者企业的本质就是协同工具

不妨让我们稍稍转换一下巴纳德对组织的定义：一个由人组成的社会系统，社会系统中的这些人愿意（有协作的意愿）以信息沟通为主要手段（渠道）进行协作，以完成共同的目标。

在社会化的协作中，协商成功则有所作为；协商不作为甚至胡作为、乱作为、反作为，这一点天经地义。但是，在组织中，因为有共同的目标，协作是必须的，是无条件的，而且是遵循一定原则的，是有助于共同目标的达成。在这一点上看，组织是为了组织的目标而把人组织起来进行协作，以达成共同目标。由此可见，组织实际上就是一种社会化协作达到共同目标的工具。



如何协作以达成共同目标？

巴纳德对于组织的定义非常清楚地告诉人们，通过什么手段来进行协作，或者说通过什么操作管理以达到共同的目标——协同：以信息交流为主要沟通渠道，或者说以信息沟通为主要手段（渠道）进行协作。这也是企业信息化或者管理信息化最早提出的理论基础。

既然协同（组织协作）是以信息沟通为主要渠道和手段，那么企业信息化的需求就变得自然而清晰了。

协同论和战略协同

20世纪70年代，德国物理学家哈肯（Herman Haken）创立了协同学（Synergetics），这是协同概念的一个重要源流。协同学亦称协同论、协和论，主要研究远离平衡态的开放系统，在与外界有物质或能量交换的情况下，由于协同作用，自发地出现时间、空间上的有序结构和自组织行为。协同论认为，自然界的复杂结构形态是系统相互作用——协同作用的结果。协同理论同样适用于社会系统。协同论的思想被管理理论所吸收，认为协同是现代管理发展的必然要求，协同论的方法可以应用于社会群体和企业组织的管理。

在管理领域最早提出“协同”这一概念的学者安索夫给出了一个协同公式 $2+2=5$ ，它表达了这样一种理念：公司整体的价值大于公司各独立组成部分价值的总和。安索夫逐步建立了管理的战略协同理论。随后日本管理战略专家伊丹广之把安索夫的协同概念分解成了“互补效应”和“协

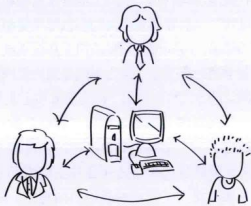
同效应”两部分。这位战略家的目标是最有效地利用公司的所有资源，同时创造充足的价值。他心目中的协同是一种发挥资源最大效能的方法。

管理的协同化趋势

在哈肯那里协同是 Synergy，到安索夫已经进化成为战略协同 (Strategy Synergy)。后来的许多战略协同研究者提出了管理协同 (Management Synergy) 的理念。而在巴纳德的组织——社会协作系统定义中，协作是 Collaboration。如果从组织管理的层面来看，两者却是殊途同归——协同管理。不仅在管理理论研究方面如此，企业运营管理的实践也说明了这一点：现代企业管理应用软件从 ERP 到 CRM，从 HR 到协作管理，协同化趋势已经不可逆转。

管理的高级境界——协同管理

每一个企业不论大小都有职能部门设置。我们经常看到的就是部门的裁撤分合。在组织中职能部门是有使命的，同样也是有生命周期的。部



门的存续过程也是不断进化发展的，发展得不好就可能成为组织的拖累或者阻碍，成为无用的组织器官。过去都认为企业中只有最高层才要考虑战略问题，而职能部门只是一个个办事机构。其实职能部门也有其战略目标和管理问题。职能部门是不断进化发展的。职能部门的最低层次才是纯粹的办事部门。它的层级低并不是组织赋予的，而是自己的管理水平决定的。最低层级的职能部门充当办事部门，目标是完成任务，处理好事情——事的协同；职能部门发展到高一层级就变成管理部门，管理部门的主要任务是达成人的有效协作——人的协同；最高级别的职能部门是战略部门，它的主要任务是战略目标的协同管理——“心”的协同。部门的层级实际上是由人来决定的，是由管理水平、协同等级决定的。这里讲的层级并不是组织赋予它的，而是由人来决定，由人的理念、行为、效率和管理水平决定的。组织事——组织人——组织心，职能部门由此实现了管理的进化。

协同管理的平台——协同管理软件

巴纳德的社会协作组织理论提出了有效协作以达成组织目标的信息沟通原则：

- 信息的沟通渠道要被组织成员所了解
- 每个组织成员要有一个正式的信息沟通路线
- 必须依照正式的路线沟通信息，不要在沟通过程中

跳过某些层次，以免产生矛盾和误解

- 信息沟通的路线必须尽可能直接而便捷
- 作为信息沟通中心的各级管理人员必须称职
- 组织工作期间信息沟通的路线不能中断

如果不告诉你上下文的话，你可能认为这是一份企业信息化系统功能设计的要点片段。没错，正像你所想的那样，协同管理——社会协作组织管理需要信息化的支撑：协同管理软件平台。

大协同管理理念

协同管理以及协同管理平台通常指组织的协同，默认组织的边界存在。即使可能存在物理边界的泛化和不清晰，但逻辑边界的确定性是被认同的，虽然有时候是隐涵假设。当组织边界发生变革的时候，协同管理必然要求随动调整。

- 移动互联、社交化、BYOD、物联网和大数据驱动的爆发式发展和浪潮的会聚，对组织边界产生了摧毁式冲击。
- 企业 2.0、社交商务和云模式都是对组织边界的重重新定义，形成了组织的演化和工作方式的变革。
- 新的组织边界和工作方式导致传统企业管理方式的失效，呼唤与之相适应的管理理念和方法。

新的协同管理应运而生：

面向传统组织概念的协同管理侧重组织（企业）边界内部的协作，而在新的组织边界上的协同叫做大协同，其

中包涵产业链协同和社会化协同。

协同管理理论和组织行为学研究为企业的协作和运营管理提供了理论指导。协同管理软件则为企业的战略规划—目标管理、组织结构—团队构建、业务构建和运转、沟通协作、流程管控、知识管理、文化建设、信息整合和绩效评估等运营管理实践提供了协同引擎和管理平台。

