



# 协同 管理

Collaborative  
Management

编 委：  
徐石、胡守云、黄涌、林丹、刘古权、程强、杨祉雄、陈颢、姚亚平  
主 编：刘古权  
执行主编：陈 颢  
编 辑：段良艳  
版式设计：李 琳

每季度最后一个月月末出版

## 卷首

转型与价值创造 .....2

## 协同论道

企业转型底层机制先行 .....4

从政府办公到公共服务的政府信息化转型 .....17

向指数型组织转型 .....22

## 管理视角

企业管理软件重大机会来临 .....30

企业信息化建设转型 .....34

小故事 大管理 .....37

## 技术撷英

移动互联时代的办公室 .....42

从一枝独秀到百花齐放的政府应用转型之路 .....47

经营企业就是经营人 .....49

## 企业 2.0

中国首个协同管理宣言正式发布 .....52

# 转型与价值创造

文/刘古权

回望过去的十年，IT企业都是告诉传统企业如何通过信息化手段转型成现代型企业，现在，IT企业自身也变成了传统企业。互联网真实地改变一切，改变着各个行业，包括过去引领时代发展的各个领导型企业也在积极变革，这背后与互联网技术的助推不无关系。那么，互联网技术究竟给转型带来哪些变革的方向？未来传统企业转型有哪些可能？

传统企业转型有这样几种可能：

一、价值与成本此消彼长：软件企业将来会变成平台型企业，互联网的本质是消除了生产者和消费者之间不创造价值的成本，这是它的本质。现在带着手机就可以办公，相当于把办公室装进了兜里，这种工作方式极大地降低了我们的工作成本和管理成本，甚至和客户之间的交易成本，这是它的本质。

二、信息不协同是工作效率低下的“元凶”之一：我们发现企业在接触客户的过程中，内部的不协同产生了许多信息的不对称，为什么在现在的组织当中会产生这么多的信息孤岛？办公部门买个OA软件、财务部门买个财务软件、生产部门买个MRP软件、业务部门买个进销存软件、销售部门买个CRM软件，这种信息间的不协同导致人与人之间的协同成本提高，造成了管理和经营客户的效率降低。

三、降低无效成本是企业“活下去”的理由：互联网开放、融合、分享的特性不断扩大着企业的竞争边界，企业竞争已经上升到了产业链、甚至是整个生态圈的博弈，企业的组织架构、管理模式就不得不随之变革，协同效率也史无前例地重要到了决定组织生死的地步。不管什么时代，管理者一定要考虑在同等收入的前提下你的成本更低，这个组织才可以存活，我们发现未来组织不是越大越有效率、越大成本越低，而是越小成本越低。

四、组织碎片化的转型思考：未来组织的边界会变得碎片化，也给我们的管理带来很大的挑战。我们的管理要不要碎片化？按照科斯的理论还行不行？按照泰勒的科学管理还行不行？如果不行，那怎么管理才行，这是我们在转型的过程中要思考的问题。

五、以人为中心的协同管理新时代：以客户为中心的管理要怎么办？“以人为中心的协同管理新时代”的到来，在组织内，要实现人与人的协同，将管理成本降到最低；在组织外，实现组织与组织间的协同，使我们供应链的成本最低，这样才能达到客户满意的同时成本最具优势。

转型即成长，成长即转型，不转就无法实现成长！软件公司的客户在转型，因为软件公司也会变，我们一直说数据驱动企业转型，软件就是技术，所以软件公司本身不会消失，但是它要变，要随着客户变。这个变化怎么变，有以下几种：

第一个是商业模式的变化，软件公司怎么收费要变。

第二个管理模式的变化，就是组织结构要变。

第三个是人要变，CIO要变，CEO也要变，所有的IT架构云化之后，CIO会不会变成CEO？

互联网的本质是消除了生产者和消费者之间一切不创造价值的成本，未来是一个生态，每个人都会做自己应该做的事情，这个世界是协同的社会。企业的本质是为社会创造价值，不能回答如何创造价值的转型都是毫无意义的转型？

# 企业转型底层机制先行 绩效管理变革已在征程

文/耿磊

无论是主动转型还是被迫转型，主要是来源于三个方面的变化。首先是技术进步，新的技术突破让企业看到了新的机会和可能性。其次是客户需求变化，随着社会的变化，工作和生活方式的变迁导致需求的变化，进而引起市场的变迁，没有哪家企业有能力违逆市场的变迁。再次，竞争压力会迫使企业采取行动，转型才有出路。企业转型有多种方式，产品、技术、市场、内部结构、业务模式等等，但不管是哪一种，都需要企业底层机制的支撑，否则的话所有的转型都不能持久，或者只能是形式上的套路表演，难以深入执行下去。在企业运行的底层机制中，绩效管理有着举足轻重的地位。

事实上，绩效管理的变革早已开始，并且已经进入深水区，甚至新型的绩效管理理念和方法正在普及化发展。谷歌、LinkedIn都采用了OKR，微软、IBM、通用等都纷纷取消了绩效评估，那么你的公司怎么做员工绩效管理，还在坚持KPI吗？

超越曲线：绩效管理的未来

近期麦肯锡关于公司绩效管理发表了研究报告《超越曲线：绩效管理的未来公司抛弃传统的年终评价之后会发生什么？》。报告认为，一年一度的年终考评其实是公司生活中最荒谬行为的集中体现，公司经理人和员工们同样都认为绩效评价是浪费时间、主观臆断、消退士气、彻底的败事有余。在雇员们努力争取排名、为薪酬担心、试图应对绩效反馈的过程中，绩效评估实际上甚至在抵消和破坏员工的工作绩效。这是一个众所周知的秘密。

其实这并不是什么新鲜的问题，这事实几乎存在于我们身边的绝大多数企业。可是绩效评价堂而皇之地在绝大多数企业中盛行不衰15年多了。在信息科技高度发达的当下，越来越多的工作岗位需要员工必须具备更高深的专业知识、更加独立的判断力、更好的解决问题的能力。他们在与客户和业务合作伙伴的互动中要承担更大的责任，他们以工业时代绩效管理制度难以辨别的方式为企业创造价值。很快，这种大多数高管也说不喜欢的惯常评价仪式就会过时的像试图跟送信的鸽子做现代金融交易一样。然而世界各地十之八九的公司都在继续着为员工排出绩效得分，而且还使用这种分数作为薪酬决策的基础。

问题是实际做出绩效管理体系的变革还需要避免经理人对变革过程的不适应。为防止经理人对这个过程的不满，修订的绩效评估体系应该是什么样子的，这却充满了不确定性。如果我们真的放弃年终评价，然后呢？会不会导致雇员高枕无忧，绩效下降？雇员薪酬又应该如何支付？

其实答案已经是现成的，像GE、微软这样的公司已经摒弃了长期沿用的对雇员做年度考评的“堆栈和排名”方法，取而代之的是对雇员以连续不断的反馈和教练培训。Netflix不再根据年度目标来测评人员，因为这些所谓的目标变得太有弹性且变化非常快。谷歌转换了她各高级执行层级人员的薪酬制度。有些科技公司如Atlassian干脆把这些在许多地方由经理们人工操作的评价活动给自动化——由机器去做了。这些公司还有其他一些企业所做的新的、不同的探索，在某种程度上可能还具有实验性质，但是，范式已经出现了：

有些企业开始对员工绩效的构成要素进行重新认识和思考，不再试图对绩效平均值左右的员工分出个高低上下，而是把着眼点放在大大高出或者明显低于绩效中位线的个体身上。

许多公司也开始通过自动化实时分析系统来收集更客观的绩效数据应用于绩效管理或HR工作。

绩效数据越来越少的被用作薪酬制定的粗略工具。事实上，一些公司正在切断绩效和薪酬之间的联系，至少对于处在绩效水平高端和低端的劳动力，代之以更加综合绩效考虑。

更完整的数据收集获取支持我们把重点从保守的时候评估转移到适时的绩效开发讨论上面，这种行动按需进行的越来越频繁，而不再是过去的年度事件。

OKR与敏捷绩效管理

也许到此为止，我们看到的还是微软、谷歌、通用电气这些国外的例子。针对我们国内企业的实际情况，我们特别引用北森云联合创始人纪伟国先生为崔牛会企业所作的分享：企业员工绩效管理的经验与洞察。在《OKR与敏捷绩效管理分享》中，针对中国企业在绩效管理方面的各大“疑难杂症”，老纪都给一一开了“方子”。

北森是一家提供一体化人才管理软件的公司，提供包括人才测评、招聘系统、绩效系统、继任系统等人才管理软件，现在也提供包括：corehr，考勤、薪酬等HR的模块。

北森的做法略有不同，北森不把软件看成一个工具，而更多的是管理思想。所以北森秉承的理念是：管理先做对，然后软件才能够发挥作用。正因如此，我们通常是从最佳实践的角度切入做软件的。所以，OKR这个话题，还是希望让各位老板理解管理思想，而不是把它

看成一个工具，希望对大家能够有所启发和帮助。

我们都生活在“VUCA”世界

OKR及目标管理，还要从源头讲起。北森是做人力资源研究的，也一直研究全球整体人力资源的趋势。但我们发现，现在的世界，是一个“VUCA”的世界。



比如几个月之前，我们很难预测三星的手机会爆炸，我们也不知道三星手机发生多起爆炸事例后会对华为或是小米的手机带来巨大的销量。这些事情，我们都是不清楚的，它是突然事件。

又比如，华为Mate9出现后，也没有想到小米会出一个小米MIX。当然，小米MIX推出以后，究竟会对华为有多大的影响呢？也没人知道。

就在今天，又发生了一个非常大的黑天鹅的事件，在这之前很少有人预测到：川普会赢得这届美国总统。这就是现在的世界。

这个理论是在美国军队在十几年前研究的，他们说现在是一个动荡的世界，复杂而模糊。这里面讲的主要思想就是预测越来越困难，事情变得非常复杂，模糊而没有明确的定义。这就让我们非常难以预测，我们做一款产品能不能成功，我们界定的收入能不能实现，我们界定的客户量增长能不能达到？没人知道。

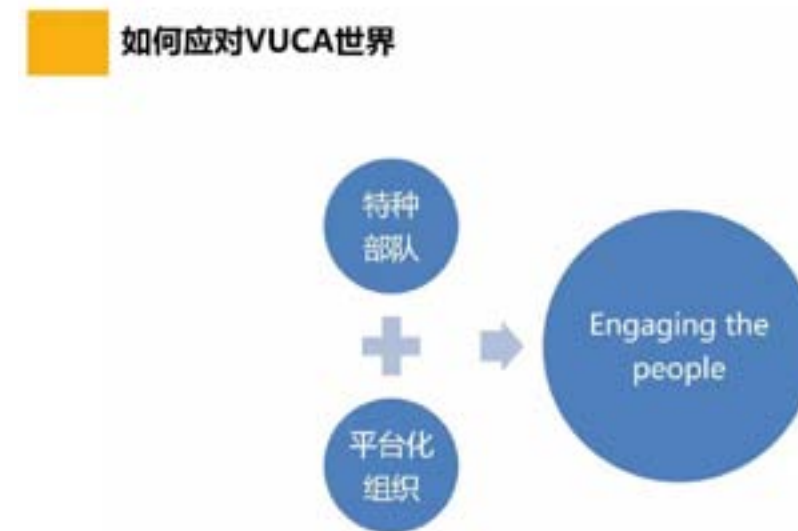
或许你做的预测目标根本就是错的，这样容易导致我们原来想通过KPI去衡量一个人的绩效，用KPI指导行为的做法出现很大问题。试想一下，如果你未来都看不清楚，那怎么去给出衡量指标？你此时的KPI根本难以设定。

我在这里来一段小龙哥（腾讯张小龙）的段子：

“我们的 KPI 是我们产品的副产品。所谓副产品就是说，我们真的把这件事情做好以后，我们的 KPI 自然就达到了。”

这是张小龙前段时间所表达的观点，他不希望通过KPI指导大家的工作，而要真正关心工作的原点。我认为这是OKR的一个很大的核心：当事情无法衡量时，我们如何工作？

如何应对“VUCA”世界？



应对整个外部世界的变化，其实军队上也研究了很多应对的方法，各家公司也出现了各种方法论。比如有的公司所提倡的轻周期管理；又比如前段时间，阿里巴巴的马云特别强调的特种部队，一个小团队放手去做，攻破一个点。他们强调轻量化的组织、中台战略等等，所有的举措都是用来应对“VUCA”世界的变化。

现在美国最强调的一种管理思想是：让员工自愿自发去工作，让他关注一些重要的事情，而不是通过上下级的制度和强压衡量的方式去工作。这对于企业整体的管理思想、整体组织架构、组织形态、考核管理方式、领导力，就都提出了一些全新的挑战。

所以，像阿里巴巴、海尔等等公司所提出的管理思想，其实都并不是他们的新思想，而是现在国外已经在发生的重大变化。国外的企业已经在开启这种全新的方式，从而使得绩效考核或者绩效管理方式

上也开始发生一些重大的变化。

### 绩效管理的变革

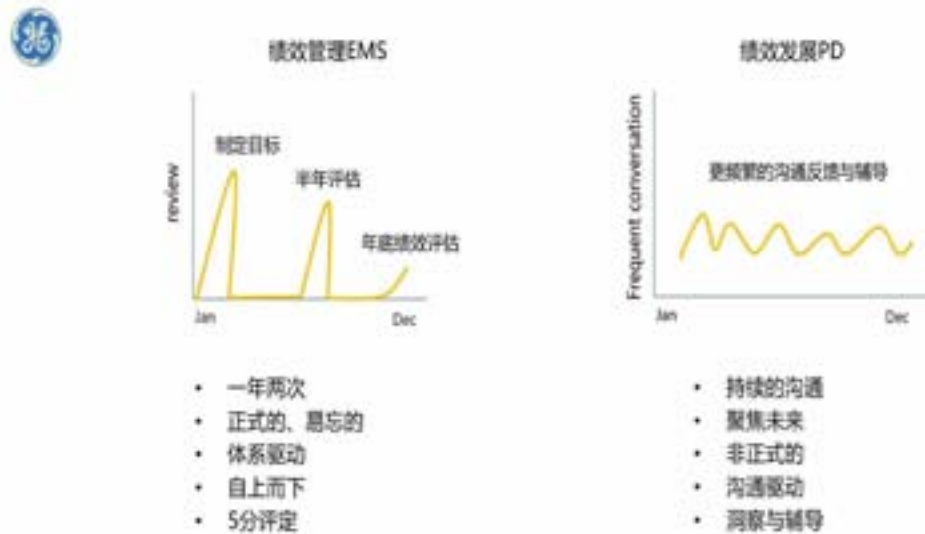
大家可能认为OKR很牛，正如大家所看到的：英特尔、Google、LinkedIn、Facebook、Uber都使用OKR来做绩效评估。但是其实还有一些走得更快的公司，比如GE、微软、IBM、埃森哲都取消了绩效评估。

在这里我特别提一下，虽然Facebook、Google不用OKR的模式，但是他们仍然有绩效考核，而IBM、GE这些公司已经没有了绩效考核。

什么意思呢？

也就是说，IBM、GE这些公司已经没有了员工关于绩效ABC的评级，他们认为这种评价已经没有了意义。我认为，微软在取消绩效考核之前，其目标管理的模式还非常像OKR，但是他们取消以后，仍然很好地保留了目标管理。所以我们也不要仅从OKR这一个角度去看绩效管理。

### GE的绩效管理变革 EMS→PD



在这张图里，我们能看到GE模式的变革。

GE过去的EMS系统，是一个典型的KPI模式。定几个目标，半年评估一次，做一次绩效评价，这是靠整个体系驱动的。给员工做五分级的评定，给他们打分，然后基于考核的结果，做薪酬的调整和定级，

非常复杂。

这次整体转型力度是非常大的，发展到了一个PD的模式。这种PD模式强调的是持续的沟通、反馈，聚焦于未来，通过非正式的方式去沟通，然后洞察问题，辅导员工更快的改进和提升。这种思想与OKR整体思想保持高度一致，大家只是用了不同的叫法和模式而已。OKR，在Google叫什么？OKRE。

### VUCA需要新的管理模式：敏捷绩效管理



这就是“VUCA”世界，新的绩效管理模式的变化。把“自上而下的目标分解，基于目标和承诺的绩效评估，等级分布、末位淘汰”变成了“对其做透明的挑战性目标的OKR模式”，实时反馈辅导、实时跟踪，然后盘点。是基于业绩贡献的绩效评估，淡化排名，甚至取消排名，没有强制分布。这是整个绩效管理所发生的非常大的变化和模式变革。

大家都知道，华为有一套绩效管理模式，一直非常引以为傲，即：PBC。这套模式是出自IBM的，IBM其实已经完整的放弃了，取消了整个绩效的排名。目前，华为内部也传出了对于老的绩效管理挑战的声音。我觉得，他们也面临着变化和变革，这是整个业内的趋势。

什么是OKR？

其实OKR这个工具在Google也罢，在Facebook也罢，它并不被称之为绩效考核的工具。我们可以把它称之为目标管理的工具，或者说它更多是运营的工具，他们内部并不认为是绩效，而是运营相关的东西。所以在很多公司，人力资源部和OKR也没有那么强的相关性，而

## 什么是OKR

OKRs ( Objective &Key Results , 目标和关键成果) 是一个雇主和雇员探讨如何将员工个人工作同组织整体战略目标相关联的管理框架, 是一种帮助整个公司目标一致, 聚焦在最重要的事情上的管理方法。



### O (目标): 我想要完成什么

目标应该是公开的, 令人振奋且非常明确, 有意义, 并且是可衡量的

例: 提高品牌知名度和知名度



### KR (关键成果): 我如何实现目标

关键成果应该是可衡量的, 有数量限制, 有时有时间点的

例: 增加20%的社交媒体互动量



是自上而下的运营体系和系统。

另外, OKR在Google、Facebook被称为目标一致性的工具, 这是什么意思呢? 实际上, 企业用这个东西来帮助整个公司关注共同的目标, 然后帮助整个公司实现目标一致, 聚焦在最重要的事情上。这就是所谓的“目标一致性”工具。

我举一个今天刚在北森发生的案例:

我们一个产品的推进过程中, 有非常清楚的OKR目标。而就在今天, 我们发现整个执行情况出现了的问题, 我们整个产品、实施、销售、售前等工作部门出现了不一致, 大家的认知发生了不同, 销售“跑”得太快了。

所以, 就在今天, CEO拉着我们整个Team, 从10点一直谈到12点, 把所有的问题聊透彻了, 并确定下来, 重新调整了一下今后的目标。

这个目标就包括我们的产品所处的阶段, 销售应该去发展什么样的客户, 销售应该如何做, 售前问题如何做, 实施如何做, 产品如何做。将所有问题沟通清楚了之后, 大家再去做。这之后, 我发现整个销售端、售前等角色都已经发生了变化, 很多客户已经做了调整, 大家完全和整个公司保持高度的一致性, 这样打出的“拳”的力量就非常强。大家注意: 销售端, 售前端, 实施端和产品端工作各不相同, 目标并不总是一致的。换句话说, 经常是不一致的。大家回到刚才这张

图上, 目标就是我要完成什么? 公司在这个季度, 我们对于这个产品, 目前想要做什么? 如何衡量我们做到了? 如果要完成目标, 售前应该做什么, 它的O是什么, 它的KR是什么? 实施的O和KR是什么? 销售端的O和KR又是什么? 大家迅速做分解, 保持大家整体的目标一致去做。

公司级团队的各人、各层的目标都不一样。公司整个OKR是一个很大的蓝图, 是整个公司的战略目标。在制订季度的工作后, 每个团队定义团队工作的优先级, 然后再细分到个人, 层层下去。也就是说: 把整个公司战略层层分解到公司、团队、个人。

目标, 指的是我想要完成什么。比如: 我的公司主要是搞产品的, 所以我们界定, 这个产品在这个季度要达到什么情况。具体来说, 是产品要完成上线, 移动端要完成数据的改造等等。

关键成果如何衡量呢? 我需要的哪几个特性和功能要放到移动端上, 要把哪个流程跑顺, 这里面都要制定明确可衡量的目标和关键行动。当然, 目标要有一定的野心和挑战性。

制定OKR的一些基本原则

制订OKR的时候, 有一些基本的原则。如下图所示:

## 制定OKR的一些基本原则

- 目标要有挑战性, KR能让目标明确地实现并且可衡量
- 目标一致性, 个人目标、团队目标、公司目标要对齐, 保证一致性
- 目标聚焦: 一个周期最多五个目标, 每个目标最多四个关键成果; 目标和关键成果最好一页纸, 最多两页
- Bottom up, 60%以上的目标由自下而上产生
- 所有目标和关键成果必须是充分达成共识, 而不是命令的

需要特别指出的是: 这里写的60%的目标是由下而上产生的。其实在Google、Facebook来看, 大部分目标是从上而下, 然后又从下而上的。

首先, 我们需要注意, 企业的目标有几个层次, 公司要制定整个公司重心目标, 然后往下走, 接下来又回到上层, 有这样一个过程存在。

然后，个人目标、关键成果必须达成共识，而不是指定式的。就像中午我们谈论问题的时候，就是如此。大家就各个方面的观点相互讨论、探讨问题、交流看法。整个过程你来我往，有两个来小时，直到所有人都觉得确定了，我们所想的一致了，大家就讨论行动与解决方案。真正讨论行动与解决方案的时间，不过20分钟而已。接下来，就开始行动。

我们再来看一下OKR:

**Google个人OKR示例**

在金融危机中谷歌寻求扩大营收的方法，确定用博客作为增加创收的突破口。看Rick klau的OKR如何设置：

- Objective:加速博客收入的增长
- Key Results:
  - 向所有用户增加放置盈利广告的栏位
  - 增加广告主通道以提高RPM XX%
  - 启动3个收入调查，研究什么驱动了收入的增长
  - 完善博客广告网络的研发，确保Q1的工程师配置

这是一个标准的OKR例子，大家可以体会一下。

我们再回到OKR这个体系的交流上。刚才讲到，Google及Facebook是有绩效考核的，但考核不是针对OKR的。而是年底，每个员工要提出：“自己对于公司的三个贡献”，然后基于这个东西进行绩效评估，这称之为基于贡献的评价。

所以在绩效评估的过程当中，OKR只是作为一个参考。如果要以此给员工打分，没有了量化的基准。再简单来说，这就是领导想谁是A，谁就是A，想谁是C，谁就是C。

这样一来，你的绩效评估如何更合理呢？这就需要借助另外一套体系，叫绩效校准会，还有一个叫做领导力。

绩效校准会是，上级和下级坐在一起，将员工列出来，看看我们是不是用同样的标准去衡量员工的绩效，我们公平公正地给他们赋予级别和系列等级，而且这个过程非常人性化。

另一个，领导力。为了解决绩效评估更合理的问题，国外非常强调Leader。你要成为一个Manager，首先得有领导力，你能够做好绩效评估，这是一大前提。这导致在过去五六年的时间里，关于领

导力的咨询和项目都蓬勃发展，其实也是与此相关的。

当OKR与绩效评估没有关系，而绩效等级和你对于公司的贡献相关时，员工的动作就开始变化了：

- 1、制订挑战性的目标。
  - 2、做对于公司贡献大的事情。
- 同时，一些促进员工这些行为的动作产生：



此前忘了提到很重要的一点：OKR非常强调透明化，全公司可以相互看对方的OKR。透明化是一个大前提。

当透明化成为一大前提的时候，我们可以每个季度开一个员工会议，整个部门去商讨，我们这个季度，产品面临什么挑战。我们的产品目标是什么？我们怎么达到目标？同时，整个产品部门又可以整体评估上一季度是什么情况。这是透明化所带来的益处。不仅产品部门自身可以看到自己的情况，销售部门也可以看产品部门的信息。

当然，我们也去Google和Facebook认真了解了一下，大部分部门其实是没有兴趣去了解别的部门是什么样的，除非是相关性很高的部门。

这其中就有大量的经历和员工之间的沟通和私下交流。比如Facebook在双周，他们会一对一，非正式的进行交流，看看OKR完成情况。看看进展，总结问题，从而改进。

比如今天，我们的会议就是总览了整个目标，并做出了调整。这其实是在早上，我们发了微信，觉得需要聊聊，正好大家都在，就开了个会。是一种非正式的，很自然而然的过程。

OKR打分



## OKR打分流程

- 通过不同层级的OKR Review meeting，对个人OKR，团队OKR，部门OKR，公司OKR进行打分
- 让owner对打分进行说明，其他人可以反馈意见，最后达成一致；
- 同时在OKR Review meeting上要宣布下季度的OKR；
- 一般打分0.6~0.7就是good，1分则目标不够挑战；

许多人也提及OKR的打分，大家注意：这个打分，和绩效评人的打分是两个概念，这个英文叫:Score。

OKR还有另外一个原则：希望员工可以挑战自己。员工需要设立一个挑战性的目标，尝试去挑战，而且你要大胆的去试。这个时候的打分，只是作为一个简单的分数而已，可能是0.6、0.7、0.8等等。这个分数本身对于绩效考核而言，没有任何用处，只是对于这个目标的完成做个评价而已。值得一提的是，在Google，如果分数在0.6、0.7的话，是比较好的，而如果得到1分，那说明你这个目标不具备挑战性。

所以打分不和绩效评估直接相关，打分只代表目标和KR（关键成果的完成进度、进展情况），且评分的结果全公司透明。

当我们明白了整个体系的时候，我们就可以相对容易地理解华为的PBC了。它是基于承诺的目标绩效工具，比如：我承诺今年要挣800万，我就是爬也要爬出800万，这是基于承诺的。而Google是基于价值和贡献的综合评价。你给公司带来多少贡献，带来什么价值，我去作出评价，这是两个不一样的思想。因为不是基于承诺的，所以员工可以挑战自己，挑战多高都可以。最后我对你的评估不是以你当初定的挑战性目标而来的，而以你最终给公司带来多少价值，多少贡献，来评价的。

两个北森的例子。

1、我前一段时间和一个朋友聊天。他问：你们北森的产品经理有设立业绩目标吗？我说我们从来没有。对方就非常惊讶，觉得太难得了。因为他们现在的公司，产品经理是要挂业绩目标的。挂了业绩目标，产品经理就要看到销售端的情况，而看到销售端就开始以服务于

销售为导向，就变成客户签单的时候说某个功能，如果你不做我就不签，产品经理就要为此做这个功能。这样一来，产品经理就失去了对整个产品的掌控和把握。

2、我们去年给员工做绩效评价的时候，有一个销售的目标没有完成，结果给他A的评价，而有人超额完成了，也只是C的评价。我们就是基于员工对公司的贡献来评价的，而不只是以年初定的目标来评估。

## 谁作为OKR项目负责人比较合适？

- 启动阶段：为了推动OKRs,企业首先应该确定一个推动OKRs的“负责人”，这个人完全理解这个方法的好处，能够帮助开始或者坚持这种管理方法有困难的团队。这个人通常是CEO，运营总裁，或业务条线的领导。
- 落地阶段：人力资源应该是公司推行OKRs的内部专家和完整绩效体系的设计者。
- 执行阶段：业务部门经理是执行OKR的关键；

如果一家公司有OKR，谁作为项目负责人比较合适呢？我讲一个故事，大家就能理解了。我问过Facebook，说你们这个OKR是怎么来的？他们说因为Facebook招了一批Google的人，他们就在Facebook里搞了这个。我去LinkedIn问他们的OKR怎么做的？他们说是因为LinkedIn来了好几个Google的人，他们就在LinkedIn里面整起来了。

所以我认为，OKR的推动者最好是某个业务线的老大，或者CEO，它是一个业务的系统。我发现很多公司在推行OKR的时候，也会让人力资源部参与。他们是一个内部的专家，并不是一个强力的推动者。换句话说，如果业务的头儿不准备做OKR，人力资源在这里完全无力，根本推动不了。

人力资源部是一个绩效体系的设计者，但人力资源部门没有办法推行OKR。一个人力资源经理永远不知道那个0怎么设计，“0”设计得合理不合理，如何做？只有具体某条业务线的老大才是OK的。如果业务线老大不理解它，那么那种体系根本没有办法执行起来。所以“领导力”在这里面很关键。

对实施OKR的建议

### 对实施OKR的建议

- 建议1：要有耐心。你不可能第一次尝试OKRs就能取得成功。
- 建议2：在公司内找到一个OKRs专家，最好是管理层。
- 建议3：全员参与。
- 建议4：自上而下和自下而上结合。
- 建议5：寻找支持OKRs实施的工具。

我在国内也访谈过一些用过OKR的公司，这几家公司几乎都没有用软件，他们用最简单的文档去记录。这些公司都给了OKR非常高的评价，至少比KPI的评价高很多，无论是管理者，还是员工，又或者人力资源部。

而且我觉得这个评价更多来源于这个东西反馈到自己公司或者业务的实质。另外就是管理者能够非常公平公正地给予合理的评价。很多情况下，是因为我们不信任管理者。实际上，在我们信任管理者的时候，他会去评价的。即使如此，我们在推动的时候还是有几个建议，需要大家去考虑。

关于最后一点建议，我个人观点是：对于OKR，很多公司没有工具，也可以用得很好。当然，这样的工具在国内也有很多，比如明道、Teambition、北森等等，大家都可以考虑和尝试。（本文中“OKR与敏捷绩效管理”部分摘引自牛透社“崔牛八点半”的内容分享）

【致远协同研究院原创文章系列】

## 从政府办公到公共服务的政府 信息化转型之道

文/胡守云

从李克强总理在2015年政府工作报告提出“互联网+”的概念，中国政府积极推进在政府行业的“互联网+”政府服务的理念，结合自主可控替代工程，从国家政策层面提出了“互联网+政务服务”的指导意见（2016.9.27），使得政府信息化建设以服务民生，便民服务为基点的信息化建设新的高速撑场的机会。

从以下几个方面，致远政务事业部走上转型之路，以互联互通、打通信息孤岛，提升政府工作效率，国产化自主可控多个方向展开转型之路。

客户在变

致远软件对于企业的认知无疑是有一定深度的，从组织结构到组织战略，延伸到组织的hr、财务核算、物流控制等等，而当我们真正进入政府领域，我们发现这是与企业不一样的组织。

就组织的目的来说，企业是以盈利为目标的组织，因而以组织效率为基础考评，并积极推动组织的变革以适应环境的变化，而政府是以公平为基础，以公共服务、社会治理和公共管理为主要对象的组织，其行为方式的结果导向更多的目标考核，基本上会是质量、形式高于效率。

就组织本身的结构和分工来看，政府组织与企业组织也有很大的不同，虽然集团化组织更接近于政府，但严格意义来说，中国政府就一个组织，划分为中央和地方，中央主要是规划、政策制定，地方执行当然也制定地方政策，地方又划分为省级、地市、县级和乡镇的机构，我们似乎是了解这种结构的，但只有深入分析并与他们一起工作，你才能真正了解他们的行为模式，他们面对的问题、解决问题的方式，以及他们如何进行绩效评价。

所以，我们需要专门针对政府制定业务层战略，定义我们的客户、需求以及根据他们的购买行为比如招投标模式、方案交付模式、大量的文档等等制定我们的解决方案、产品，并为之配套团队结构，对于团队成员的要求和工作行为模式。

实际上，中国政府一直在改变，在中国共产党的领导下，中国政府一直致力于提升国家的富强程度，以GDP导向的区域治理，以税收与财政收入，央企经营等方式获取资源，并维持庞大的治理结构和开销，这是不容易的工作，以社会主义核心价值观、四个全面、两学一

做等推进国家治理的改善，并致力于反腐、开放、市场配置资源的努力，并大幅度提升公共治理和服务水平，期望中国的富强、民主、文明、和谐。

从信息化视角来看，中国政府认为“互联网+”是新一轮社会变革、经济发展的引擎，因而不断致力于通过互联网+提升我们国家的竞争能力和经济发展水平，并通过互联网+实现社会治理的更好的改变。

#### 需求在变

我们聚焦政府的信息化的，或者叫电子政务的发展历程，我们看到中国政府从上世纪80年代中期就开始致力于通过办公软件的普及改变传统的行文方式，办事流程的电子化和档案的电子化，可以称之为第一代的办公自动化，这一代的办公自动化解决了从手写公务文书到电子化公文并在办公厅（室）的普及应用的转化，而随后的金字工程从1993年到2003年开启了税务、财政以及随后的四库十二金的建设，解决了税务改革和财政改为主导的整个市场经济的建设和国家治理的现代化进程，取得了巨大的成功，而2006年重点开始建设的各地政府的办公自动化的浪潮不仅仅是无纸化更是块状的信息化建设的强烈的时期，这个时候也是致远政府客户开始发展的士气，可以说中国政府的发展给了致远进入政府信息化的机会，也推进了我们政务版本的出现和诞生，从最早的A6 政务版，到A政务版和政务多单位版本，初步适应了这种需求和变化。

中国梦的伟大复兴开启了新一轮政府信息化的浪潮，而政府信息化从零散的需求满足，从单位内部的需求变换成为了公共服务、社会治理的要求，这是新一代信息化的要求，是互联网+政府服务的要求，从2012年到现在，国家发布了多项政策和指导意见，包括自主可控国产化替代、信息化发展纲要到最新的十三五信息化发展战略，这些文件都明确指向对各项垂直的信息系统的整合以提供公共服务，各业务管理部门、职能部门的协同配合以提高对企业、公民的服务水平，可以肯定地说，以信息整合、部门协作的信息化新时代到来。

基于国家安全的要求，自主可控替代工程是一个迫切而高效的需求，这种变化不同于“核高基”时代的要求，今天我们的自主可控的芯片、硬件、网络环境基本具备，而软件和产业环境还有不小的路要走，而在产业中的大型央企为主的对国家部委、政府的信息化服务的格局也需要改变。

#### 技术在变

技术始终是社会发展和经济发展的驱动因素，中国政府的信息治理从技术上来说也是不断在发展变化之中的。

首先是计算机局域网技术的发展催生了行政审批大厅和各种公共服务大厅的出现，而互联网技术则连接了几乎所有的专业服务单位和部门，形成了垂直系统的基础。

在办公领域，早期得益于IBM notes的相关技术，基于文档、知识和流程的办公体系开始成型，而2003年以后的适应互联网的java技术统一了整个的发展模式，从.net与java之争到SOA、xml、html5以及JSON等互联网技术覆盖并影响了全球。

而移动则放开了对于时间和控件的限制，因为不需要一定要在办公室处理公文，不需要开车1小时甚至更长时间到办公室处理工作，而移动还带来了更大的连接和处理机制，包括交通、旅游和公共资源的现场管理，行政执法的电子化和云化连接，可以说政府是万物互联的推手也是很大的受益者，这个你只要看各个路口的摄像头就可以感知到。

技术在变，基于技术的需求也在变，国家机关的公务元、事业单位、职能管理都需要改变，传统的公文的收发室消失了，因为基于互联网的电子交换使得“收发室”这样的中间环节成为多余，公文签收之后就可以直接进入封发环节，从而减少了流转节点，大幅度提升了效率，并且“电子公文柜”似乎也开始变成交换档案的自动化环节，这些是技术进步带来的直接的变化，并往往是颠覆式的。

#### 致远政务产品和服务模式转变

围绕客户做产品平台，以解决方案和项目实施为基础，聚焦地市级政府，并扩展支持省级政府，积极探索委办局的条状管理和业务应用的支撑，致远政务通过打造G6 V5.7x产品平台，构造基于CAP的GAP+政府服务的模式，以“聚焦、专业、价值”为核心策略，打造适应政府应用的办文、办会、办事的信息化模型，并在门户应用、移动应用、信息整合等多方面、多端应用中探索前行。

首先必须的改变是产品模式向应用解决方案模式的转变，我们必须也只能以项目化交付模式为主，实现对地市级政府为主导的应用覆盖，并探索从产品销售到应用解决方案销售，从产品销售到服务模式的转变。

在贵州省政府覆盖全省的四级（省、市、县、乡）和各直属机构的全员覆盖的电子政务云的业务中，致远政务实现了云部署模式、多系统联通的GCCP信息交换中心，并实现了跨部署的组织人员库、跨组织的公文、表单和协同事务处理的互联互通的模型建设，以及从产品销售到项目部署再到信息建设收费+服务收费的模式转换，我们正在致力于将贵州模式复制到其他省级单位，以及希望规模复制到以地市为主的多级分布部署的模式和商业模式的转换。

2016年，致远政务主导开发了G6 V5.70，并随后发布了G6 V5.71版本，成功地对在完全兼容历史版本公文处理系统的基础上，实现了以流程+表单为核心的公文处理、事务处理的“地盘”更换，实现了业务生成器的更新，可以实现公文处理+部门业务组织+信息报送整合的我们成为GAP的应用平台，可以理解为是CAP+公文处理+信息报送的组合，从而最大限度地提升公文与职能业务的融合，公文多部门的协作办理和公文的可扩展性适应各类业务公文的应用，从办公走向社会公共服务和治理成为可能。

在自主可控领域，我们在咸阳市政府实施的项目获得了国家信息中心主导的验收，并且产品通过了标准化研究院的测评，具备了做自主可控替代工程的产品资格。

#### 致远政务的未来

致远政务以聚焦政府信息化建设为基本起点，我们的愿景是：让协同成为政府现代化治理的基础平台，成为国内领先的智慧政务解决方案提供商。我们的使命在“致力于中国政府信息化建设，以互联网信息技术支撑政府实现治理能力现代化，用信息化助推公共管理提升，助创高效、廉洁、服务的政府。”

展望未来，我们的基础信息化平台的打造还有很长的路要走，对于政府的理解、政府信息化的理解依然处于比较初级的水平。承接公司一体两翼的战略目标，作为成长型业务，我们的大部分挑战来自于我们自身，我们的主要探索和发展方向在以下几个方面：

围绕政府打造生态链，致远政务聚焦与提供产品、平台和解决方案，开展广泛的合众连横以组合价值链为客户提供服务，以提升政府效能、阳光、廉洁程度；

在产品应用上，我们聚焦于政府的办文、办会和办事，并通过督察督办、行政审批、信息报送和门户等应用组合，实现对政务的管理和行政服务的闭环应用体系；

在技术发展上，我们提供分布式部署解决方案，适应云部署解决方案，实现跨部署的组织、人员、公文、行政流程和业务部署方案，并支持移动手机、平板的应用模式，以高强度的安全管理，高性能、高稳定技术平台支撑政府的大规模部署的整合碎片化的应用和数据的整合接口体系；

在团队体系上，作为厂商，我们不断提升自己的专业化水平和职业素养，深刻理解政府的行为模式和共产党、中国政府的社会治理之道，从提供工具到提供解决方案的转变是组织变革的关键，我们的售前、实施需要合并组合形成项目经理制的团队，强调专业化分工的同时，更强调组合资源，形成强大的团队能力以支持业务的快速、高质

量、高效益的发展。

政府这一轮的信息化浪潮来得急而猛，窗口期并不长，面对巨大的机会和挑战，需要通过清晰的客户市场洞察，打造专业化的团队和专业的技术应用为主的产品平台，致远政务的变革发展在探索中。

# 向指数型组织转型

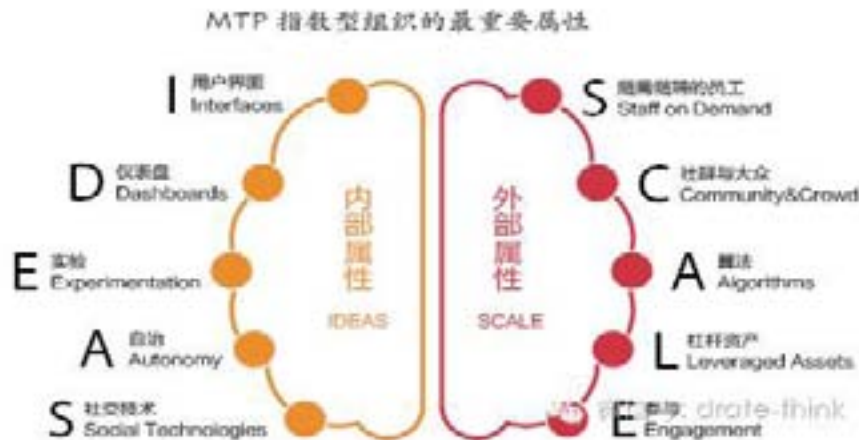
文/童继龙

推荐《指数型组织》的原因，因为这是算是《奇点临近》的系列书，《奇点临近》作者雷·库兹韦尔创办了的奇点大学（愿景是为10亿人带来积极影响），而《指数型组织》正好是奇点大学的执行理事和全球大使，用不一样的视角去定义移动互联网时代的组织，值得所有互联网创业公司的创始人在构思年度战略规划之前，认真阅读本书！

定义：指数型组织（Exponential Organization, ExO）是指在运用了高速发展的技术、新型组织方法的帮助下，让影响力（或产出）相比同行发生不成比例的大幅增长的组织（至少10倍）。

这一理念的启发来源于哪里呢？如资本主义市场开始成形时，工业时代的黎明到来时，产出完成了一次巨大的跳跃，即单个个体就能操作拥有10匹马或100个劳工的劳动力的机器。运输乃至配送的速度在增长了一倍之后，就发生了人类历史上第一次的三倍跃升。从这里就可以看到，所谓的指数型组织背后，首先要能够在生产力（或是影响力）上能够实现指数级的倍增，这是需要通过技术生产力来进行革命才能实现的。人类当下正处于移动互联网的风潮中，在IT与互联网领域有着大量的指数级增长机会，找到这样的“大机会”之后，同样的需要在商业模式、组织能力、员工关系、用户与社群关系等众多领域做出不一样的适配，毕竟我们不能用驾驶马车的技术去开汽车！

图1 指数型组织的11个最强属性



根据作者对在过去6年里全球范围内成长速度最快的100家创业公司的研究（这种样本研究是否只是昙花一现，不能用过去的成功经验套在未来使用，这里值得质疑），他们找出了所有指数型组织的共同特点。MTP（宏大变革目标）是其中之一，此外还有10个属性。虽然并不是每一个指数型组织都具备全部10个属性，但其具备的属性越多，扩张速度就可能越快。我们的研究表明，只有在上述属性中达到了至少4个，才有被称为指数型组织的资格。

## 一、MTP：最重要的属性

指数型组织都有一个共同点：它们都有一个崇高而热切的目标，即“宏大变革目标”（MTP, Massive Transformative Purpose）。足够鼓舞人心的MTP，本身就是一种竞争优势，它会激励人们创造出自身的社区、群体和文化。

指数型组织全都野心勃勃，这几乎是个必然规律。如果一家公司的眼界很窄，那它就不太可能会追求能实现高速增长的商业战略。即便这家公司误打误撞地实现了相当程度的增长速度，其业务规模也会很快与其商业模式脱节，并导致公司迷失方向。因此，指数型组织必须高瞻远瞩。

## 二、指数型组织的5大外部属性

指数型组织应该有利于组织的快速扩张。为了做到这一点，它应该具备以下5个属性：员工按需随聘，取代传统的岗位聘任制；把一大群充满热情、愿意奉献时间和专业技能的爱慕者组建成社群，并吸引更多的大众；获取海量数据并确立自己独特的算法；用杠杆资产取代实体资产；采取巧妙方法让用户参与进来。

### 外部属性1：按需随聘的员工

对任何指数型组织而言，按需随聘的员工是在快速变化的世界中实现速度、功能和灵活性的必要特性。利用组织根基之外的人员是创造和运营一家成功的指数型组织的关键之处。事实上，无论你的员工多么有天赋，其中大多数人都很可能迅速过时，并失去竞争力。

在任何一家应用信息的公司里，庞大的内部员工团队似乎正变得越来越没有必要、反生产力且成本高昂。那些声称自有职业者和合同工只能给管理层增加额外负担的陈词滥调已经不攻自破：有了互联网，寻找和追踪外部员工团队的成本几乎降到了零。除此之外，由于互联网用户数量的迅猛上涨，自由职业者的数量和质量也在过去10年里大幅提高。

### 外部属性2：社群与大众

从2007年5月开始，克里斯·安德森就开始营建一个名为DIY无人机的社群，这个社群现已扩张到将近5.5万名会员，他们可以设计和

制造出与美国军方使用的掠食者无人机（Predator）极其相似的机型。但两者之间存在一个主要差别：掠食者的造价高达400万美元，而DIY无人机的成本只有300美元。

其原因就是，安德森组织了一大群充满热情、愿意贡献出时间和专业技能的爱好者。“如果你建立了一个社群，并公开地做些事情，”安德森说，“你就没必要去寻找合适的人才了，因为他们会找到你。”

指数型组织可以在创意、创新、验证乃至众筹等方面借助于大众：通过使用工具和平台，你就能实现创意、创新、构思、发展以及交流新想法的总体过程；通过获取量化的证据，证明某个试验、产品或服务能够满足预先定义好的标准，你就完成了验证；众筹是一个正在兴起的趋势，利用网络来筹措巨额资金，它能让出资数量相对较少的投资者来为创意出资。这种方法在募集资金的同时，还能反映出市场对产品的感兴趣程度。

#### 外部属性3：算法

当今世界很大程度上就是依赖于算法的。从汽车的防抱死制动系统到亚马逊的推荐引擎；从航空公司的动态定价到预测下一部好莱坞大片的票房成绩；从撰写新的文章到空中交通管制；从信用卡防诈骗检测到Facebook向普通用户展示的2%的文章——算法在现代生活中无处不在。

毫无疑问，无数新安装的传感器即将造成数据井喷。这会让算法成为未来每个行业的关键组成部分。由于算法远比人类更为客观、灵活且规模可控，因此算法不仅是未来商业的关键，而且对致力于驱动指数型增长的组织而言，它也是至关重要的。

#### 外部属性4：杠杆资产

和按需随聘的员工一样，由于不拥有资产，指数型组织就可以在包括战略在内的各个方面保持灵活性。这种做法增强了灵活性，而且鉴于省去了管理资产所需的人员，企业能以令人难以置信的速度扩张。

拥有未来的关键之处就是不再拥有，当然，在涉及稀缺资源和资产时就要另当别论了。特斯拉拥有自己的工厂，亚马逊也拥有自己的仓库。当涉及的资产是稀有或极度稀缺的东西时，拥有就成了更好的策略。但如果你的资产是以信息为基础的，或者本质上是日用品，那么使用就比拥有更好。

#### 外部属性5：参与

吸引用户参与的方法，如奖券、竞猜、折扣券和会员卡都是由来已久的招数了。但在最近几年，这些方法已完全信息化、具体化和社

交化。用户参与的途径变成了数字接待系统、游戏和积分，并带来了创造积极有益的反馈回路的机会，而由于有了创新性更强的想法和顾客与社群的忠诚度，这又转而让组织得以实现更快的增长。

参与的关键属性包括：评价的透明化；自我效能；同伴压力；升华积极而非消极的情绪，从而促进长期的行为变化；即时反馈；清晰可靠的规则、目标和回报；虚拟货币或点数。

#### 三、指数型组织的5大内部属性

指数型组织应该具备良好的控制机制。为此，它应该具备以下5大内部属性：良好的用户界面是组织实现扩张的重要条件；适应力强的实时仪表盘，让组织内的每一个人都能了解关键量化指标；通过实验实现快速迭代；在遵循公司MTP的前提下，实现员工高度自治；利用社交工具创造透明性和连通性，消除信息延迟。

##### 内部属性1：用户界面

用户界面是指指数型组织连接和管理SCALE外部属性的过滤和匹配过程。在许多情况下，这些过程一开始都是手动的，随后逐渐染上了自动化的色彩。不过，用户界面最终会变成自我配置的平台，让指数型组织在此基础上进行扩张。最终，用户界面会成为一家完全成熟的指数型组织所拥有的最独特的内部特性。这其中的道理很简单：在生产力达到巅峰时，用户界面为企业提供了管理SCALE外部属性的能力，尤其是其中的按需随聘的员工、杠杆资产和社群与大众参与。若无这样的用户界面，指数型组织就无法扩张，并越发受制于具体的任务。

##### 内部属性2：仪表盘

由于获得了大量来自顾客和员工的数据，指数型组织需要一种新的方法来衡量和管理组织：一种适应力强的实时仪表盘，让组织内的每一个人都能了解所有关键的公司和员工的量化指标。

仪表盘何以成为指数型组织的关键要素？因为高速前进必然需要这样的度量体系，实时地集成并归纳个人和团队的评估结果，这避免了微小的失误迅速演变成严重的后果。若无法实现这些功能，公司很可能重新回到过去的状态，关注“虚无”的指标，变得盲目，或者对团队的关键绩效指标作出错误的评判。

##### 内部属性3：实验

实验这一方法因为精益创业运动而广为人知，该运动是由埃里克·莱斯和史蒂夫·布兰克发起的，其理论依据来源于莱斯的同名著作。精益创业的哲学后来又借鉴了丰田的“精益制造”原理，后者是在20世纪50年代创立的，它将消除无用的过程视为重中之重。例如，消除一切不以为终极顾客创造价值为目标的支出。

在将实验融为一种核心价值，并采取像精益创业这样的方法之后，企业的失败（作为风险的必然产物而被接受）就可以变得短暂，几乎没有负面影响，且能带来更多的经验教训。

硅谷其实是建立在失败之上的，或者更准确地说，硅谷是建立在接受甚至奖励“好的”失败的勇气之上的，在中国有许多有才华的人，但因为从小没有接受过关于“冒险与失败”的教育，接受的更多的是“只许成功、不许失败”的所谓正面教育，因此迟迟不敢迈出“创业与创新”的这一步，我想这个就已经输在了创新的起跑线上。所以，将实验作为一种核心价值，采取像精益创业这样的方法之后，企业的失败就可以变的短暂，而且几乎没有负面影响，而且能够带来更多的经验教训。

当然组织也需要有接受创新、包容失败的文化与制度弹性，有许多企业都说“包容失败”，但光凭喊口号可不行，可以看看实际情况是怎么样的？如果组织还存在以下情况的话，我只能说包容失败都是假象：

--某个项目失败之后，该项目的负责人在公司是不是有“东山再起”的机会？组织内有多少人是在失败了之后才成功的？

--某个项目团队失败了之后，是否会受同周围同事的嘲笑，在跨团队会议的时候是否会面临着“抬不起头”的窘境？

--项目在失败之后，项目团队的是否连最基本的收入也无法得到保障（指的不是奖金部分），使得没有人敢再做创新了。

内部属性4：自治

从远程办公到外包再到扁平的虚拟组织，员工自我管理化已呈现出一股明确而稳定的潮流。因此我们预计，轻量级的OKR（Objectives and Key Results）方法将会逐步取代传统的自上而下的管理理念。不仅如此，许多指数型组织的内部管理方式也将发生变化，它不再是带有许多内部管理层次的传统部门，而是有很多自我组织的跨专业团队和从本质上去中心化的管理层。白手起家的千禧一代，他们拥有互联网思维和游戏技术，他们与注重效率而非适应力的经典层级制度之间的摩擦越来越大。

内部属性5：社交技术

从我们的观点来看，社交技术由7个关键元素组成：社交对象；活动流；任务管理；文件共享；远程交流；虚拟世界；情感感应。

在实现这些元素后，我们就能创造出透明性和连通性，降低组织的信息延迟，而后者是至关重要的。其终极目标就是高德纳提出的零延迟企业（zero

latency enterprise），即是构思、接受和实现三者之间不浪费

任何时间的公司。若公司能这样运行，那么就能产生极高的投资回报率。

整个社交技术与指数型组织有着许多关键的联系：组织的亲密度提高了，决策的耗时降低了，知识水平和范围提高和扩大了，抓住机遇的成功率增加了。简而言之，社交技术让实时的企业变为可能。

四、指数型组织形成的9大驱动因素

因素1：信息让一切变得越来越快。由摩尔定律和其它诞生于数字世界的基本力量创造出来的全新信息范式正在加速产品、公司和产业的新陈代谢！“软件正在吞噬世界”，在每一个行业的每一个层面上，软件都正在“自动化”这个世界，加速这个世界。

因素2：“去货币化”势不可挡。互联网在过去10年最重要，最不为人知的成就是，它将市场营销和销售的边际成本降到了近乎为零的地步！即使是在供应端，由于Airbnb, Uber的出现，也使得使用权胜过了所有权，供应成本也越来越趋向于零。

因素3：“颠覆”已经成为新常态，产品的创新成为最好的市场营销，即好的产品能够实现自我推销。由业余爱好者聚在一起组成的开源社群会带来新的技术组合和混合学科，同时也能够推出品质极高，但价格降低好几个数量级的新产品和新服务。

因素4：专家不再值得信赖，历史告诉我们，最好的发明或解决方案几乎都不是出自专家之手；它们基本上来自局外人！也就是说来自于那些并非业内专家，却有着新鲜观念的人。

因素5：5年计划过时了。大型公司的一大特征就是设有战略部门，负责制订和发布5年计划，但这已经是一个过时的工具与方法，说它能带来竞争优势，不如说它其实是公司运营的绊脚石，因为战略规划所依托的外部环境在剧烈变化，如果按照5年战略规划来做公司经营，那它就是组织将要死亡的信号！

因素6：小公司的优势更大。里德·霍夫曼在《至关重要的关系》中告诉我们，交易成本已经不再是一种优势，任何个人都能（也应该）像管理公司一样管理自己，小型团队的一项关键优势在于，它所能承受的风险要比大型团队要高的多！大型公司在越过了最初的增长之后就会转变为平台模式，运用共生的方法，让供应方、营销方也能够获利，但这一点上就会大型公司必须寻找获利空间更大的业务，否则不足以运行下去。

因素7：“租赁”取代“拥有”。以低成本取得技术和工具，这是让世界各地的个人和小型团队获得发展动力的一项重要机制。云计算就是这种崭新现实的象征，它提供了以无穷无尽的处理能力来存储和管理庞大信息，而且其按照使用次数收费的方式完全不需要前置成

本或资本投入。不管是设施、装备、计算能力还是人员，租赁而非拥有的哲学都是构成指数型组织的敏捷性和灵活性，并成为持续成功的主要因素。

因素8：“依赖”胜于“控制”，“开放”胜于“封闭”。传统组织采用控制框架是因为，公司往往要在管理层和团队之间漫长的反馈回路上浪费大量资源，不得不进行监督和干涉，不过一批全新的协作工具出现（如Teamly）让组织能在无监督、全员工自我管理的情况下管理每支小团队，它们可以将项目管理、OKR和成果报告与内部社交网络的力量结合起来，通过实时跟踪数据来完成自我管理。

因素9：一切皆可测量和知晓。这场传感器革命是正在发生的最为重要，但却能不广为人知的技术革命之一，从汽车到飞机发动机，从运动鞋到穿戴设备，从工业设备到人的身体，我们正在运用越来越多的传感器，采集越来越多的数据，使得一切皆可测量和知晓，所有的这些实时数据与其它相关的指标关联起来又将会如何？从这个浩瀚的数据海洋里，我们能做的事情将会越来越多！

#### 五、如何实现指数型组织呢？

对于初创企业可以沿用《创业四步法》、《精益创业》、《商业模式新生代》中关于初创企业的进行企业MTP设计、商业模式设计、MVP的设计与迭代等等。而对于大中型企业的转型，更是给出了许多富有可操作性的方法，其中有一条就是从组织中找到具备创新能力与冒险精神的人，让他游走于组织之外，在组织的边缘之处找到新的发展机会，哪怕这个新的业务可能会将自己的业务革命掉也在所不惜（如亚马逊的Kindle业务很有可能将会革命掉自己的在线图书零食业务）。同时企业的CEO需要保护这个团队不会被母公司的“免疫系统”杀掉，这就包括对于短期盈利、财务风险、团队稳定等层面的要求），最好的办法就是让这个团队不要过多的依赖集团母公司的资金、人才甚至是品牌资源，这样才有可能最大程度地对这个创新团队减少干扰，实现保护。有一句话说的好，在大型企业组织中，有50位管理者的其中1个人说这个创新的点子不行，这个业务就会被毙掉了；但对于创新企业来说，如果他有机会见到50位投资人，只要其中有一位投资人说这个业务可行，他就会有进一步发展与成功的机会，这就是在创新业务领域，“管理者”与“投资人”之间最大的区别所在。

## 本刊敬启

本刊中有部分文章摘自公开信息渠道，仅用于传递思想之用。因无法联系到原作者，故难以及时支付稿酬。请相关作者见此启示之后与本刊联系。  
谨此致谢！

联系人：段良艳

电话：010-82602233-171

地址：

北京海淀区北坞村路甲25号静芯园N座

邮编：100195

《协同管理》编辑部





## 企业管理软件重大机会来临

文/陈颀

企业管理软件的重大机会正在来临，因为在企业管理软件发挥作用的领域正在爆发一场深刻的革命，这场革命来源于前所未有的互联网和认知智能驱动的深广自动化。移动互联、工作自动化和万物互联，将带来人类生产力的再一次大解放，而且这一次生产方式的变化所具有的力量是革命性的，不亚于引发任何一次工业革命的力量。

根据著名研究机构麦肯锡发布了一项报告，对未来经济最具影响力的三种技术分别为移动互联网、知识工作自动化和万物互联。按照对未来经济影响程度的强弱排列，影响最强的两项分别是移动互联网和知识工作自动化。

要说知识工作，首先说清楚什么样的工作不是知识工作。移动物体和自身，按照给定的方式组合物料并使之变形，这些不是知识工作。有目的的沟通协调、识别判断、管理、审批等就属于知识工作。我们的自动化程度已经很高，几乎所有的非知识工作都可以由机器人和机器人来完成。但是，知识工作还不行。人、物、信息之间的连接和互操作（广泛深入自动化的前提）、信息工作流程和知识工作流程的兼容整合成为企业运营和管理自动化、智能化的必由之路和核心进程。当前在这个领域中企业级的管理软件包括协同管理（含OA）、BPM、ERP和偏重制造工段的MES。

起初是工作的社交化，随后是业务流程社交化，随即我们就看到有管理软件厂商捷足先登将社会化应用整合到企业业务流程之中。可能你从来也没有想过，文档同步共享竟然可以用来进行工作流自动化，还能融合到业务审批，现在就由BOX实现了。BOX中继插件（Box Relay）给企业文档同步及共享装上了工作流自动化之翼。与其说这是BOX这家著名的企业文档同步及共享服务商的产品功能扩展，倒不如说是IBM这个IT巨头的工作流社交化布局。

IBM通过建构BOX Relay插件服务，深化了与BOX的伙伴关系。通过BOX中继（Box Relay）插件服务，将自动化工作流的权力直接交到了用户手中。BOX新的内容管理工具将帮助用户自动化其日常工作任务，加快工作流程及文档的编辑，审查和批准效率。

这其实只是企业管理软件创新变革的端倪，智能技术将颠覆现有的MES和ERP软件系统。对于生产制造型企业来说，ERP和MES是基本信息化业务支撑系统。这两个软件系统在制造业企业信息化中的地位非常重要。二十多年来，从MARP、MARPII，到ERP、ERP II，再到MES系统，软件技术的进步主要都体现在生产流程和信息流程上面。而今，

由于人工智能、虚拟现实技术的突破性发展，有两种智能技术开始对ERP和MES系统发起冲击，冲击的重点不在软件系统或者硬件设备本身，而是集中在人与软件、人与机器设备之间的协同交互关系和界面上。这两种技术就是语音识别ASR和增强现实AR，这两种智能技术将通过改变人和软件及机器设备的协同交互关系，从而提高整个生产系统的生产效率。

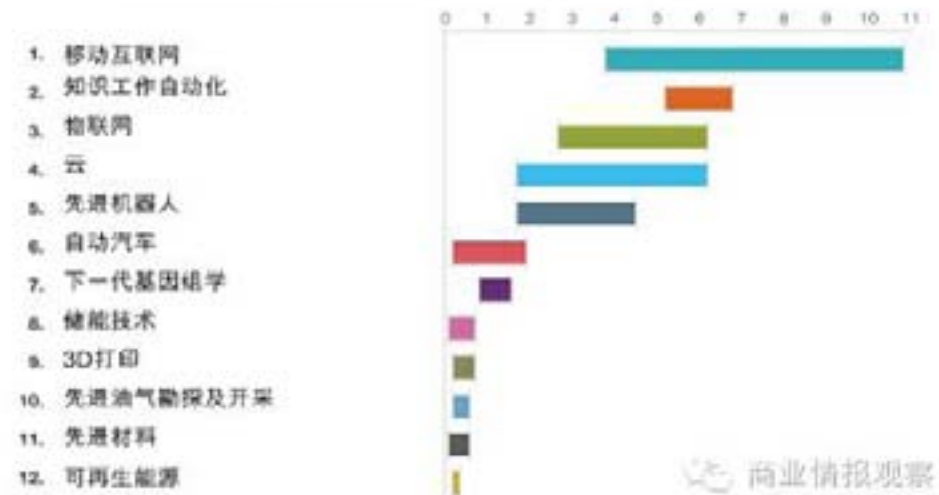
增强现实和语音识别是人机协同交互技术的两个重要工具，它们可以帮助我们使工厂自动化更加人性化和富于乐趣，更不用说它带给我们的工作便利和效率提升了。

我们与机器协同交互的方式正在改变，这确实是一件非常令人兴奋的事情。因为机器正在接管更多原本需要人来做的事情。随着我们与机器的关系变化，我们与机器协同交互的性质和重要性也发生着变化。幸运的是，技术提供了新的和令人兴奋的方式去显示信息，并让我们与各种系统沟通，这使得我们与电子“员工”的沟通更直观、更容易。这里技术应用已经在企业中迅速铺开，倒逼企业沟通协作和管理系统——协同管理（协同OA）、BPM、项目管理、CRM等管理软件应用迅速做出响应，如果，没有如果，别人正在做着，甚至已经做出来了。

感知识别、脑科学、深度学习、智能机器人、认知计算等领域的发现与革新如雨后春笋般涌现，这一切都预示着我们正处在智能物种的寒武纪大爆发之中。

### 颠覆技术图示

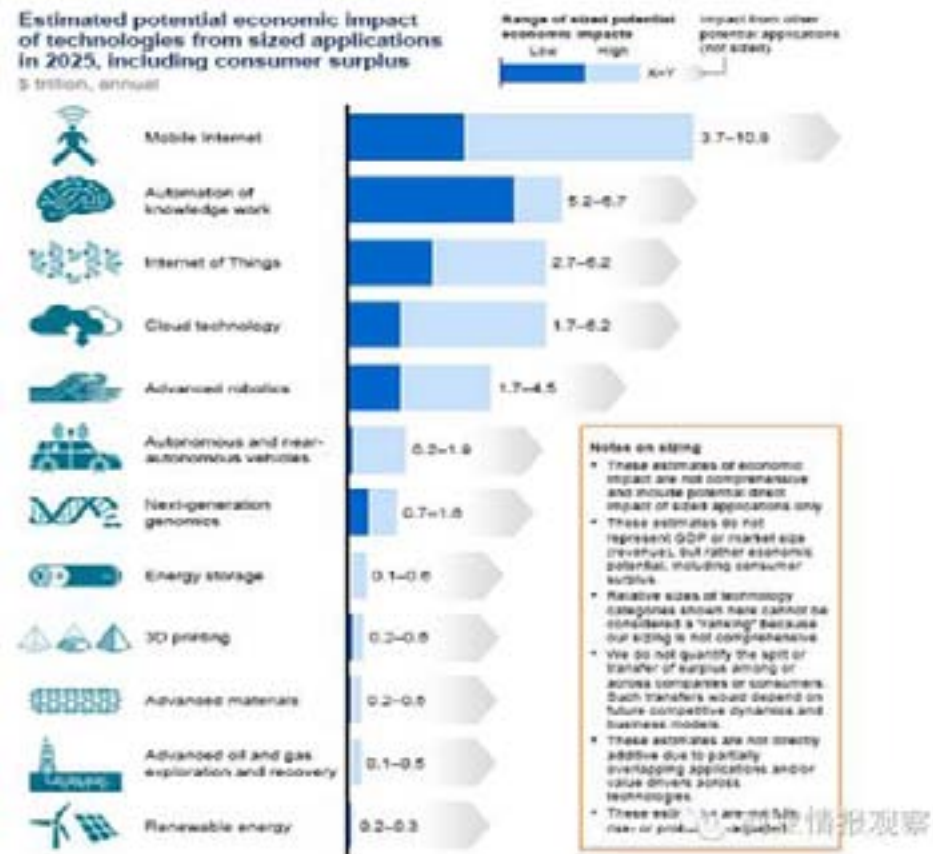
至2025年的预估潜在经济影响上下限（万亿美元，年度）



附件：12项颠覆性科技图解

麦肯锡的研究预测时间段为10年，即2015年到2025年。事实上，这些技术驱动的发展进程已经开始，并进入到“必然”和“加速”阶段。正像报告指出的那样，这些技术（研究对象）是一些正在取得飞速发展、具有宽泛影响，且对经济影响显著的技术。不包括那些过于遥远的，仅能影响1、2个行业的，以及2025年之前不大可能实用化的技术（如混合动力），或者是虽然即将成熟但不够大众化的技术（如私人太空飞行）。显然，移动互联网和知识工作自动化属于颠覆性技术，并且其对经济影响程度巨大。在企业级管理软件领域最具冲击的技术产品（工具）则就是协同管理（含OA）、BPM、ERP软件。

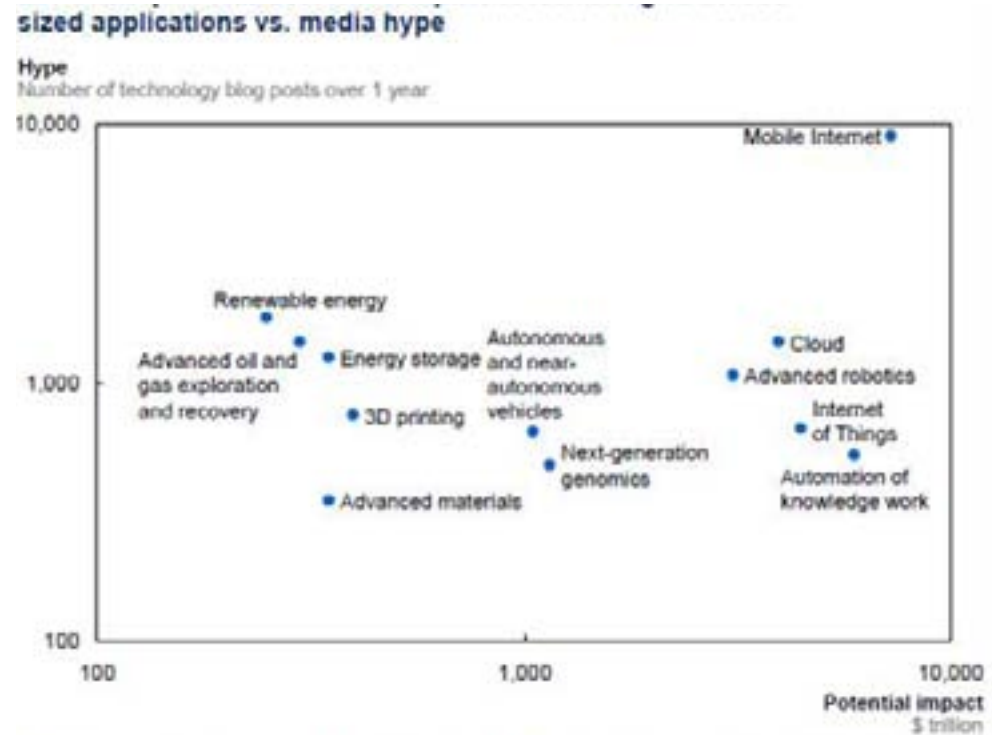
随着技术的颠覆性应用这些软件产品面临着颠覆性创新和发展的良好机遇。新技术、新理念、新方法、新工具都会涌现在这些管理软件产品之中。当然，如果跟不上技术发展的步伐，就会有一大批管理软件厂商和它们的软件产品一起被淘汰。



上图数字更具体一点：

如上表所示，麦肯锡认为，未来10多年最具经济影响性的技术应该那些已经取得良好进展的技术—如已经在发达国家普及并在新兴国家蓬勃发展的移动互联网；知识工作的自动化，比方说用计算机语音来处理大部分的客户电话；物联网，比方说将传感器嵌入物理实体中用来监控产品在工厂的流动；以及云计算。按照麦肯锡的估算，到2025年，这些技术每一个对全球经济的价值贡献均超过1万亿美元（即便是预测的下限）。

不过麦肯锡的报告中令人感兴趣的预测是，一些比较性感的新潮技术，如无人驾驶汽车、3D打印、可再生能源等的经济影响相对较低。这种炒作热度与潜在经济影响力的失联可以从下图（纵向坐标为炒作指数，以过去1年发表的效果技术文章数衡量；横向坐标为潜在经济影响）看出。经济影响力最大的技术并非炒作最厉害的。在图中，只有右上角的技术—移动互联网是名符其实的，即炒作与经济影响力相当。而相对而言，知识工作自动化、物联网、云计算以及先进机器人技术就要低调许多。



NOTE: Estimate of potential economic impact is for only some applications and is not a comprehensive estimate. Estimates include consumer surplus and research related to potential economic impact.

## 企业信息化建设转型：企业应用服务厂商的机遇和挑战

文/魏晋

当下企业的热点是转型，战略转型、商业模式转型、产品转型、组织结构转型、渠道转型等等。转了的似乎前路茫茫，充满了不确定性；还没有转的更是坐立不安，惶惶不可终日，似乎不提转型都不好意思说话。转型似乎也在陷入一个“不转型是等死，转型是找死”的魔咒。不过无论转型有多少不确定性，不转型则有很大的“被淘汰”出局的风险。

企业的信息化建设，在信息技术突飞猛进变化与商业模式风起云涌变迁的双重冲击之下，转型是真的不可避免了。诚如中国《天演论》之父严复所言，万国蒸蒸，大势相逼，变亦变也，不变亦变。变而变者，变之权操诸己；不变而变者，变之权让诸人。企业信息化建设的转型有其商业价值链上“纠缠”的特点：既依赖于信息化建设产品和服务的提供者——行业方，又依存于信息化建设产品和服务的需求者——市场方。也就是企业信息化产品和服务的厂商和企业用户。这其中企业应用服务厂商收到的影响和冲击首当其冲。当然，这么讲并没有忽视信息化基础设施和硬件设备的意思。只是说在SaaS、PaaS、IaaS等一切都“服务化”——XaaS趋势之下，服务器、存储等也都可以归类到应用服务之下了而已。

企业信息化建设转向双模式IT

最早感受到企业信息化建设转型需求的自然是企业的IT部门和企业信息化的主管——CIO们了。他们感受到企业内部信息化需求急剧变化的压力，同时也发现市场上提供的技术、产品、服务和解决方案正在发生变化，转型已经不可避免了。事实上，几年前世界著名咨询研究机构Gartner就提出了企业信息化建设转型的概念。2014年7月Gartner提出了双模IT的概念，并预测指出：双模式IT将成未来企业IT建设的主流。

当今时代是数字化业务的时代，虚拟世界和物理世界互相融合在一起形成了新的商业模式。事实上，我们不难看出，网络的发展就是把人与人连接、人与业务连接因而形成了电子商务时代。消费者和供应商也通过网络连接起来，移动手动和社交传媒手段在营销方面也有所表现，这就形成了数字营销的新领域。这就是我们所处的数字化时代。Gartner CIO研究总监陈勇认为，目前对于企业IT建设来讲正面临着巨大挑战。一方面，企业需要传统IT模式来满足传统业务对于稳

定、安全等的需求；另一方面，移动互联网、互联网业务应用则需要快速响应，同时，这些业务也让IT部署变得不可预测，传统的可规划的IT建设模式无法满足业务发展需求。在传统模式下的IT，客户明确知道要的是什么，需求非常明确，而现在客户的需求则不太明确，这是因为新技术的产生，商业模式在不停地发生变化，客户在服务商的帮助下不停在尝试，探索新的商业模式，这就是模式二，模式一加上模式二就有了双模IT。

双模IT让企业更灵活

举例来讲，模式一相当于武士，日本古代领主手下都有武士，武士会帮助领主打仗，他们具备武士道精神，所以行为是非常规范的，有这个规范来约束他们的日常的工作。但是模式二，是另外一类人，这类人叫做忍者，忍者不需要受到武士道精神的束缚，他可以半夜潜入到别的领主的家里，去盗取一些情报，或者是进行暗杀活动等等，他们需要做一些更加灵活的动作。一个领主想要打胜仗的话，他就既需要有武士又需要有忍者。这两者加一起，才能打胜仗，如果只有单一的一种模式，那么是没办法打胜仗的，这个就是我们对双模IT的比喻。

模式一可预测，对模式一确定的内容所以关注性价比；模式二是要探索。关注的是能否够帮助增加销售收入，提升满意度，属于加分部分。

传统企业大多数都是在做模式一，但正在通过各种方法尝试模式二，主要就是尝试敏捷开发，Gartner调查数据显示将近80%的企业已经尝试了敏捷开发，有70%多一点的企业已经尝试了叫做多种技能的团队，多技能团队是IT的团队同时也是营销的团队，数据科学家的团队，多种团队多技能组合在一起。还有一少部分在做类似众包或者新的考核方法，这部分尝试比较少但收效反而比较高。

中国企业双模IT探索有爆发的潜力

全球数据显示，全球有15%的企业既有双模IT，又有双模式的业务；23%的企业，只有双IT，但是没有双模业务。26%的企业在未来的三年之内，会实现双模IT。13%的企业没有实施双模的计划。另外还有23%的企业则不确定未来会怎么样。中国的数据显示，企业既有双模IT又有双模式的业务和只有双模IT但没有模双业务的数据与全球数据大概相差两到三个百分点。但未来三年内会实现双模IT的企业和无计划实施的比全球少得多。另外中国企业约40%左右为“不确定”，比全球数据多很多，说明有很多中国企业现在还不清楚是否需要建立双模IT。也正是这样的现状，说明中国企业一旦认清双模式IT和双模式业务的优势，将会涌现出强劲的需求，具有市场爆发的潜力。

### 企业应用服务厂商的机遇和挑战

无论是双模式业务还是双模式IT，都需要企业应用服务厂商来提供软件产品、应用服务和解决方案。这一点对企业用户来说是不可否认的，对企业用用服务厂商则是无可回避的。企业用户这种需求的涌现和剧烈变化，既是不可多得的市场机会，又是需要尽全力迎接的挑战。企业用户在进行双模式业务转型的时候，必然要求信息化应用新技术的支撑，这就迫使企业信息化应用服务厂商必须更深地进入用户的业务场景，这对提供既有解决方案的信息化应用服务商来说，却是不小的挑战。企业用户在进行双模式IT转型的过程中，大多是供需双方合作互动的方式进行的，这也要求企业应用服务商切实能够实现真正以用户为中心的转型。从需求调研、技术研发、解决方案设计、实施交付、运维服务全生命周期以客户为中心提供服务。

## 小故事 大管理

文/汪凌云

### 【第一则】一位研究员的独白

我是一家科研院所的研究员。大概在外界眼里，研究员等于“古朽/呆板/读傻了”等诸多词汇的代言人，但我想以我的切身体会和观察来为这个群体证言：这只是一个简单的群体、寻求简单的方式，在纷繁复杂的事中开辟出一条万事从简、高效运作的道路，为时代进步寻找答案。

作为科研院所行业中的一员，我也同样发现，在这个高专业、高知识人才汇集的群体，面对组织管理的困惑，我们也像芸芸众生一样无助。繁琐复杂的工作管理一样像黑云一样覆在头顶，而此时，我同样也在找寻简单工作的最佳答案。

但也深知，科研院所的管理及业务辅助领域信息化进程缓慢，信息化的积弊绝非一天所致，由于历史体制原因，办公管理信息化的接轨略显缺失和单调，即使转型成功的院所在业务系统间的接轨也表现乏力。

“协同”的出现，给了科研院所管理新生：

2013年，我们院所的办公系统还停留在信息通告的传统阶段，如今，一个以CRP平台为圆心的协同办公平台上，集合了门户空间、协同处理、统一通讯、移动办公、知识管理、全文检索六大模块，实现了协同沟通、规范流程、知识管理、信息发布四大管理目标，在传统信息通告的基础上，协同管理系统赋予了电信研究院协同处理事务的新含义。此外，不同于以往的还有工作计划方式的转变：

协同系统上线前，原年度工作计划完全是用excel表人工完成，最终给领导呈现纸质结果。如今，协同管理平台通过任务分派、任务执行、任务检查、结果呈现“四步走”策略，助力电信研究院高效实现年度工作计划管理。系统上线后，办公室结束excel及纸质上报状态，实现结果推送到领导空间，院领导只需要看最终报表即可，信息聚焦，操作简便、可在M1、PC上操作。同时，强大的统计汇总功能，通过业务生成器+帆软报表实现，便可得出总进度并汇总呈现。

此外，通过决策管理、协同办公、课题研究、项目管理的“四化”建设，协同帮助我们通过更简洁的管理，更适用的业务，有效支撑制度落地。

<b>决策管理信息化</b>
· 领导门户、报表呈现、数据分析、管理驾驶舱
<b>协同办公信息化</b>
· 工作流程管理、公文管理、知识管理、移动办公
<b>课题研究信息化</b>
· 课题申报、专家管理、绩效考核、统计分析
<b>项目管理信息化</b>
· 项目计划、进度、风险、变更、文档归档

如今，我们总结了一套系统上线和深化应用流程，设立专门“信息服务台”，日常维护中将需求迅速转化为系统应用。从信息平台到技术人员，而后到达最终用户，工作链清晰且高效运转。协同，已成为我们依赖的系统。

未来，相信越来越多的科研院所将继续挖掘协同蕴含的管理富矿。

**【第二则】你其实可以更从容地工作**

这个世界从来不缺忙碌的人，也从来不缺从容的人，但想做到忙碌时还很从容，似乎就不那么多见了。

那我们说凡事背后都有诸多影响因素，就拿工作来说，从容与否可能和工作的的心态和态度有关，也可能和个人应对事务的能力有关，如果把这些归于内因的话，那外因又有哪些？我们来看下这样两个事例：

北京金融街的咖啡厅里，40岁的王先生此刻正悠然地边喝着咖啡，边在手机上指指点点。他在翘班休息吗？当然不是，从上海来北京出差的他其实正在通过致远微协同和千里之外的部门同事进行沟通，而且他手边放着的iPad上正在启动M1移动客户端，以备王先生与身在海口出差的boss随时沟通近期的战略大会，此外，他还刚打开客户端查看公司的动态消息……王先生在北京喝咖啡，他的公司总部在上海，而此刻他却在忙全国范围内的工作。

而同一时间的另一头，李先生却有点分身乏术。李先生在外见完

一个客户后回到公司，5分钟后，李先生的办公室开始热闹起来。先是人力部门找李先生商讨部门人员薪资的调整问题，紧接着，下属小张进来又说“李总，我们昨天预约的部门会议马上就要开始了”，李先生还一头雾水，拍脑门猛地记起来今天是部门周例会。会议开到一半时，一个电话又打进来“李总，您现在方便吗？有一个文件需要您来签字。”李先生一看这个文件也很紧急，只能暂停会议先去签字……

王先生与李先生都是不惑之年的中层干部，一个气定神闲，一个手忙脚乱。从某种程度来说，工作的状态也一见了人生的高下。那么我想说：工作的平台与工具真的很重要，它甚至直接提升或拉低一个人的level。

王先生之所以可以同时一心几用，源于他借助了高效的工作平台。工作不再受时间、地域、介质的限制，并且公司上下都在这个平台上工作后，信息的传递突破了时间、空间的壁垒，从而在最快的时间内，实现个人对个人、以及个人对团队的高效作业。这也正是协同的魅力和价值所在：它在使得公司整体的价值大于公司各独立组成部分价值的总和。

协同价值的对立面我们用“协同代价”来表明。就像上面提到的李先生，因为没有协同，所有事情都停留在原始办公模式，而且各个事情是单线条、处于割裂的状态，所以自己觉得时间不够用，成了“工作赶人”的状态。

衡量协同代价，我们可以从自然时间耗费和社会资本两个方面来看。协同代价的高低受到时间价值最大化规律的约束。花同样长的时间，人会选择获得效用高的活动；得到同样的效用，人会选择付出少的时间。一项活动的协同代价可以用配置资源所耗费的时间量与参与量重要性的积分来计量。

人们在网络上的协同活动更像是一段时期的多方投资合作。对于互联网上创造性的协同活动，进一步激发了创造性劳动的效率，节省了特殊的时间。为了提高时间价值，网络就要通过减低协同代价和合理时间配置来提升活动的“效率”。如果一个社会网络能够不断减低协同代价，那么就会吸引更多的用户，那么它就越有价值。

**【第三则】移动互联：将工作装进兜里**

**【移动互联的春风】**

无论你是否意识到，我们今天的工作已经并且还在发生着翻天覆地的变化。这种变化究竟有多快，可以说，你或许在悄然无息间早已发生改变，但为什么改变了却又浑然不觉，因为这个改变，是发生在

我们每天强依赖的手机这张屏。

手机作为日常沟通的重要介质，我们曾在这张屏上发短信、打电话，进而拍照、看电子书，紧接着各种app及网上购物开始袭来，手机在给我们生活带来巨大的便利。不可否认，手机端的兴盛确实有先天优势，首先，随着智能手机的迅速发展以及3G、4G网络的普及，手机端用户数量增长迅速。此外，无论是生活付费还是其他需求，它更便捷、更及时高效。再者，移动设备的便携性也是其一大优势。在移动设备上，用户可以随时随地处理事情，比如在地铁上、午休时、睡觉前等。

总之，在移动互联网的春风吹拂下，手机视频作为新兴的传播渠道，逐步进入了快速融合增长阶段。

**【移动改变工作】**

那么在工作中，在这张屏上，又在发生哪些变化？

北京的张先生正在校外等孩子放学，这时，他的手机M1给他发来了实时的消息提醒，消息告知他明日上午有个跨部门会议需要参加，张先生直接在手机端点击“参加”，就轻松搞定了这件事。

深夜11点，深圳的李先生在为第二天的工作做准备时发现有个问题难以攻克，但明早8点就要召开研发战略会，如果这个问题今天不解决，明早更是鸡飞狗跳。李先生正反复犹豫要不要给能解决的张某打电话，突然看见M1上张某正好上线，李先生当即通过UC向张某发起即时通讯，针对他的困惑快速与张某进行交流，问题也随即迎刃而解。

这种已悄然走进人们生活的场景不过是未来全新工作方式的一个缩影，或仅仅是一种新工作方式的开始。移动互联网正深入地改变着人、公司、国家以致全球。用移动互联网大佬的话来说：移动互联网已与万物互联，包含天主！

**【第四则】以人为中心，让管理更有温度**

今天的市场竞争格局，从某种程度来说，与其说是大鱼吃小鱼，不如说是快鱼吃慢鱼，小而美的小微后来居上，颠覆大而全的事例不胜枚举。在这场快与慢的交锋中，企业也动足了脑筋，如何建立良性的内驱和外驱力，使企业快速抢占高地，无疑是企业在竞争面前的一场大考。那么，谁在驱动组织走向未来？

- 10000张凭证？
- 100张报表？
- 1台超级电脑？
- 1套ERP系统？
- .....

可是，真的是这样吗？每天我们面对的、要接触沟通的明明是 人，那这些凭证、报表和超级硬件究竟能起多大作用？庞大的ERP系统又如何真正落地到中国本土组织管理，驱动组织发展？毋庸置疑，这些都有天然的缺陷。

可以说，科技的进步一直深刻影响着工作方式的变革。在过去的十年里，我们的工作方式经历过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？什么是组织真正的驱动力？是人，只有人的智慧才是组织真正的驱动力。随着企业管理理论和实践的探索发展，特别是大协同、大连接时代环境下，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。我们需要的是一款“以人为中心”，驱动人的智慧的工作平台。

**【以“人”为中心的管理精髓】**

那么，什么叫“以人为中心”？举个例子，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。

再比如，你想提高战略及组织执行能力，就要让员工处于一个对信息和知识都能及时、有效运用的工作环境中，保证管理行为可视化，过程信息可塑化，时间控制精细化；你了解员工的动态和工作半径，就要保证工作环境清晰、可量化；你想降低组织运营成本、第一时间与员工建立工作上的连接，就要保证无论何时、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。

可以说，“人”不仅仅是资源，更是最大的生产资本。与就事论事的思维模式、流程固化的ERP等软件相比，基于人的工作变革，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。“以人为中心”的致远协同管理，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。

今天，我们看到数以万计的企业、数以百万计的企业精英都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协同工作为组织未来带来的变革。

# 移动互联网时代的办公室

文/明清

都移动互联了，人们还需要办公室吗？

别扯了，你会因为车上有了座椅就把房子都拆了吗？！

既然工作可以在移动中做了，大家可能都感觉到办公室就没有存在的必要了。但是它将存在，永久存在。不过它会进化，其实办公室一直在进化中。正像我们的屋子（Room）从洞穴进入大厦、摩天大楼，也走进船舱、机舱、太空舱一样。带有人工智能、虚拟现实、增强现实的感知智能办公室是它的一个发展方向。

确实有许多工作可以在移动中做，许多事情可以在移动中做了，这得益于移动互联和云计算技术。随着万物互联（IoT）技术的发展和普及应用，移动中的人能够做的事情会更多。

工作能不能在移动状态下做，取决于工作的对象、介质和成果的可及性。可及性就是指能不能对物质、能量或信息进行访问、存取、变形或操控。工作或操作对象和介质的可及性存在，是工作能够进行的必要条件。对工作对象的操作需要让操作者能够触及操作对象或工作介质，通常这要求操作者和操作对象物理上处于同一个地方，或者操作对象可以与操作者一起移动。人们之所以要到办公室、工厂、工作室、矿场去工作，是因为在那里有工作需要操作的对象、介质和需要协作——一起工作——的人。说白了，就是人们做工作必须与他的工作对象和协作“在一起”，即同时共现。人们之所以要到办公室、工作室、车间工厂去工作是因为只有那里才有你要操作的物料、机器工具和同事（共同做事的人）。

当你工作的对象和介质可以随着你走，或者随时随地可以存取访问（Access）的时候，就可以移动工作。审读一份报告，可以，但你必须将报告带在身上。织毛衣也可以，我么就常常看到有女士边开会边织毛活。当然她要随身带着毛线和毛衣针，乘坐交通工具时也可以编织。但大量的工作工具和物料是不能或者不方便随身携带的，打字机、复印机、车床、流水线等就不行。有些事情需要多人同时做，不仅工作（活）不方便让你携带，同事们也不能都跟着你走。其实人们有组织的工作往往是在特定的工作场所进行的，从原始的渔樵耕读到现代化工业生产，从田亩鱼塘到矿场车间，构成了我们的主要工作方式。

当我们的工作介质和工作对象都是信息的时候，个体之间的协作——协同工作就可以冲破“同时共现”的限制了。因为通讯和移动互联技术已经可以接近于零的边际成本，将工作“物料”——对象和介

质呈现于每一个协作者的面前，并且是随时、按需。实时的音频、视频多媒体沟通，让多个协同工作者就像面对面一样交流互动。这几乎就等同于“同时共现”了。实时同步协作借助移动互联和云计算技术得以实现，这是很容易理解也很容易看明白的。实际上，整个信息技术簇的进步共同发挥作用，使得人们的异步协作得以实现，同样对人类生产力的提高具有重大意义。例如，一个由各个领域的专家召开的一个会议，其中有一个应该参加的重要专家未能到会，这对会议来说是一个巨大的缺憾和损失。会议结束了，这件事情就终结了，损失和缺憾就被定格在刚刚过去的“历史中”了。而今天事情完全不同了，首先他这个重要的专家可以远程视频参加会议，比如使用思科的网真系统，就如同身临其境。其次，也是意义更为深远的，这次会议的整个过程被全息地储存了下来，人们随时可以让这段“历史”重演，人们可以“后续参加会议”，实现异步协作。更为可贵的是在协同技术平台支撑之下，这个会议会“继续进行”，会议任何参与者无论是原始参加者还是后来“续约”进来的，谁都可以持续关注会议的最新进展，并再次进入“会议”继续与后来的发言者进行讨论。

信息-知识型工作的最大优势在于可以随时随地访问信息、存取信息资源、沟通其他人（即与他人协同）。确切的描述为随时随地便捷地接入工作。

接入工作被定义为：接入信息端点、接入信息运转操作系统、接入生产系统、接入他人和团队。

接入信息端点：接入到各式各样的适用于不同场合的信息端点指的是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。

接入信息运转操作系统：接入到任何工作系统之中，比如企业组织的ERP、CRM、OA……各种业务系统。

接入生产系统：可以接入智能制造流水线等作业系统。这一点可以从工业4.0的发展看出一点端倪。

接入他人和团队：可以接入工作组、群和社区，团队、他人。

上面的分析说明，移动中即离开传统的“办公室”——工作地点（Workplace）确实有许多工作可以进行了。可是，问题来了，在移动中能做了就一定要“移动着”做吗？

工作还是在Office-Workplace更方便、高效

2016年5月4日，金蝶举办了五四青年移动互联网大会，金蝶集团创始人徐少春与一众下属员工和客户一起，把办公室给砸了。徐少春充满激情地指控“办公室七宗罪”。当然，他没有忘记说那是“传统

办公模式”。概括起来传统办公室的七宗罪如下：

第一，租金贵。办公室越来越贵，成本越来越高。坐在舒适而宽大的办公室里，每天在消耗高昂的租金成本。

第二，阻交通。每天上班，我经常在电梯里9点、9点半，甚至10点遇到大家。交通太拥挤。

第三，不环保。办公室耗油、耗水、耗电、耗材。

第四，距离远。离客户距离远，其实员工之间，虽然我们天天坐在一起，但是未必会距离更近；当要解决问题的时候，反而距离很远。

第五，禁锢多。禁锢了我们的创意，扼杀了我们的个性。

第六，内耗多。层级化的组织，孕育复杂的办公室政治。

第七，不平等。等级分离、层层汇报、流程审批，不敢决策。

还好徐总没有把“办公室恋情”之类的也拿出来事。其实那些罪过根本和办公室没有多大关系。大家都不在办公室，都移动到马路上去，就不阻交通了？省了办公室的水电，员工家里面不还得消耗吗？不平等是因为办公室才出现的吗？大家都到海边晒着太阳，真的就能有效办公？

真正的问题是，为什么要移动工作？回答了这个问题，才好正确评估在哪里工作更好，或者说更应该在哪儿工作。

事实上人们之所以要在移动中工作，是因为在这个时间段里他没有条件处在办公室或工作间里。为了节省时间，也为了不浪费他人的时间，不让其他资源或者工作处于“闲置”状态，故而即使处于移动中的我们也要工作。也就是说，通过信息的联通跨越空间而实现了“同时共线”，进一步则实现了信息层面的共现。其实这与乘坐交通工具（最好要有座位哈）的时候织毛活或者看报纸、读书是一样的，还是有更多的工作介质或工作对象没办法通过互联网呈现在你面前。再者说了掌上的工作面做桌面工作还是大大地不方便。说到底，移动工作只是无法在工作场合时的一种替代方案，而不是人们追求的目的。

办公室、工作室及其他工作场所Workplace，是专门为工作而建设、而存在的。根据百度的定义，办公室，英文名Office：处理一种特定事务的地方或提供服务的地方。是提供工作办公的场所，不同类型的企业，办公场所不同，由办公设备，办公人员及其它辅助设备组成。办公室，还可以指一种机构，如区委办公室、区政府办公室、党校办公室等，是一个单位对外的窗口，对内协助领导工作的机关。还有一种Workplace，也是办公室的变形，叫做工作室（Studio），一般是指由几个人或一个人建立的组织，是一处创意生

产和工作的空间，形式多种多样，大部分具有公司模式的雏形。许多工作室是为了同一个理想、愿望、利益等而共同努力的集体。一般没有资金进行企业注册，或员工较少的团体常以工作室的名义存在。工作室的规模一般不大，成员间的利益平等，大部分无职位之分，有些工作室有室长职位统领所有人员，各自负责各自应做的事，大部分工作室的事务可由成员一起讨论决定。再扯远一点，办公即为组织工作，为组织工作的地方就是Workplace，都是广义的办公室。如非不得已，工作还是在工作的地方做更好。在Office-Workplace工作更方便、高效。

移动互联时代在哪里办公

我不赞同徐少春砸掉办公室，也不同意他说的“办公室消失”。但是却同意他说的“没有办公室，我们去哪儿办公？”

他说了，在云上（他说的是“云之家”，金蝶的云应用平台）办公，要移动办公、时尚办公、潮流办公。要逐步淘汰固定办公，创造新的、时尚的、创意的移动办公空间。难道他说的“移动办公空间”不是一种“新的办公室”模式？！

新的办公模式包括：

移动办公。处理业务流程、开电话会议全部通过云平台，移动办公、随时办公。徐少春说，“有时候我看流程，半夜起来我也看一下云之家，看谁给我发消息了。很多人担心我睡眠不够，我现在因为有了云之家，睡眠习惯也改了。睡一会儿觉，办一会儿公。加起来还是超过7个小时，加起来还是超过8小时办公，生活和工作结合的非常好，随时随地办公、移动办公。”难道这不是传说中的SOHO？！

社交办公。老徐说，“要彻底消灭邮件。两年前我们说内部要通过云之家沟通，不再发邮件了，基本上我们做到了。现在内部交流都通过云之家，通过部落群组。但是我们现在流程还得一层一层审批，可能还有七层关。未来在群组里，信息是透明的，及时审批信息，就在群里来审批。”其实这不过是用即时通讯替代邮件而已，不同的是运用了社群机制。不过，这和办公室却没有毛钱的关系。

共享办公。金蝶要把整个一栋办公室，所有卡位，在今明两年内消灭掉，变成开放式办公。破除卡位，让更多人共享办公。这是办公室的重新装修好么！

弹性办公。徐少春说，金蝶已经实行了弹性办公，员工只要在云平台上签到，8小时工作时间就行，你晚来一点、早走一点都没有问题。金蝶的云之家团队，现在已经实行了“周五不加班”。老徐希望金蝶的云之家团队能率先实现“在家办公”，或每周有半天时间不在办公室办公。那在哪办公呢？在云上（云之家）。那意味着你可以在



家，你可以在客户现场，你可以在运动场，你可以在任何地方通过云平台办公。如果这个模式试行成功了，就会在整个公司推行。

徐总还提出要娱乐办公、运动办公？统计后，公司会把最流行的娱乐设备、运动器械都布置在办公室周围。更有意思的机器人办公。

“未来我们要在每一层增加机器人设备，在办公室里增加机器人设备干什么？给你泡茶、煮咖啡，还给你捶背，通过机器人帮助你减乏。”

当我们仔细了解了金蝶倡导并正在践行的办公新模式，我怎么一点也没有看出来，这是砸办公室，还是改装、加强办公室呢！

事实上，办公室不会消失，只会加强、优化、延展。其实办公室一直在进化中。正像我们的屋子（Room）从洞穴进入大厦、摩天大楼，也走进船舱、机舱、太空舱一样。带有人工智能、虚拟现实、增强现实的感知智能办公室是它的一个发展方向。

## 从一枝独秀到百花齐放的政府应用转型之路

文/石冬林

从2006年开始入了协同这个行业，2010年开始接触政府的协同应用，一接触又是6年，在这6年的政府交付过程中给我感触最深的是最近两年，从李克强总理提出“互联网+”的概念开始，政府电子政务应用又上了新的台阶。

有人会说在大部制改革时，国家其实就比较深入的推广过信息化，成立“工业与信息化部”，提出“两化融合、五化并举”，但是口号提出了，应用并没有改变。在这期间交付的政府协同应用项目依然以公文应用为主，且只有公文应用，在一定程度上，公文处理功能的好坏决定了我们能不能被政府用户认可，公文在众多政务应用中扮演着“一枝独秀”的角色，事实是公文应用一定是核心应用。

或许是因为时间转到了2015年，再或许是手机互联网应用已经普及到无处不在，政府在提出“互联网+”的同时引来了众多政府用户的“互联网+政务”应用，也因此政府的应用方向悄悄的发生了改变，而且这种改变有些甚至发生在我们的身边。

“实现各类服务事项预约、申报、办理、查询等全流程网上运行、必须下决心打通数据壁垒，拆除‘隔离墙’，实现各部门、各层级数据信息互联互通、充分共享，最大程度地便民利民”。这就是以便民为核心的行政审批解决方案，在公文之外，依托于 workflow 平台构建以区（县）为单元的行政审批服务大厅，而我们“致远政务”提供行政审批解决方案服务这些政府用户。

不仅如此，中共中央国务院办公厅提出：“各地区政府需要组织开展督查督办工作，保障国家的政令畅通”，在这样的背景下，“致远政务”督查督办解决方案油然而生，为政府在督查督办领域提供信息化支撑。

现在政府办会也可以非常智能化，借助“致远政务”会议管理方案，全面实现了从会议议题收集、会议方案制定、会议议程安排、会议通知下达、参会情况反馈、会议纪要转督办的全过程会议服务管理，让政府的会议组织更加得心应手，办会效率显著提升。

除此之外，更多的政务应用在众多的政府中落地发芽，逐渐的从以公文应用为核心的“一枝独秀”状态，向“百花齐放”的应用模式转变。

您听过信息报送吗？其核心是建立完善的政府信息采集和发布管

理体系，做到了约稿、信息采集、编发、呈报、转办工作全网办理，相关信息刊物例如昨日要情、每日媒体摘要等，实现无纸化报批和下发。

您知道政府在应用党建管理功能吗？我们已经能为政府的党建管理工作提供快捷灵动的解决方案了，可以帮助政府用户构建党建宣传体系，从党建动态、建议献策、廉政建设、学习园地到两学一做、落实反馈、党员管理、党费上缴，覆盖了各项党建工作信息，成为宣传党纪党规、党风廉政学习的主要平台。

还有建议提案办理、应急值班、政务活动管理、领导专阅信息（政府领导的管理驾驶舱）……可以想象吗？现在政府的应用越来越像“企业”的需求了，最近和政府用户坐在一块，政府用户还会问，“你那里还有什么企业的先进管理经验吗？我们政府想学一学”，政府的管理思维在变，政府的信息化想法在变、时代在变，信息化发展在变，可以想象在未来的1-2年政府的“百花齐放”式的应用需求会越来越多，我们需要提前准备好，因为一个全新的政府协同应用时代已经到来。

## 经营企业就是经营人

文/涂鹏

在企业经营领域，我们读书的年代学的是科特勒《营销管理》的经典4P理论，核心是产品，没有提到客户，更没有提到员工。我们工作的年代4P理论迭代为4C理论，开始关注客户，但还是没有关注员工。而今在互联网年代，企业经营开始真正意识到员工的重要性，陈春花教授提出激活个体，海尔等企业进行去中心化的组织再造。互联网技术和知识极大释放个体潜能，员工和企业今后不再是服从关系而是共同成长的关系，核心是如何协同来创造价值！

从流程驱动到数据驱动

“管理制度化、制度流程化、流程信息化”，过去企业战略落地和经营内控主要是靠流程驱动。传统管理软件本质是“资金+物料+信息”的管理系统，主要解决“资金+物料+信息”在流转过程中的规范和效率问题，人在其中是被动因素，被冰冷的流程驱动，难以充分焕发活力。数据驱动实际上就是对原来企业运营已流程驱动为主的模式的改变，通过移动互联网和人工智能等技术进行员工行为和绩效数据采集，核心系统对大数据统计分析、精准核算工时和成本，让数据和工具驱动商业运营，员工的工作成果实时呈现。这样企业打造平台，员工价值崛起，双方真正成为共赢伙伴。

从管控到服务

传统企业管理软件的设计思路是从上至下，便于老板管控，对使用者感受照顾不够，员工不爱使用。而随着员工与企业关系的转变，企业管理者从管控角色变成服务角色，员工的使用效率和满意度成为软件衡量标准。通过研究，未来的组织形态和管理软件设计思路归纳为“一本六化”，即移动化、社交化、扁平化、跨界化、智能化、去中心化，最终回归到以人为本。



图片源自致远软件

光焕发，为什么不好？他可以创业，可以创新。所以我认为企业有一个非常重要的使命，让个人在这个企业当中，受企业文化或者更多优秀的人的影响，让他变得更优秀，我们认为这是企业非常重要的一点。”

### 从拥有到使用

互联网打破了组织边界，企业和员工的关系也发生了重大变化，任何人、在任何时候都可以为任何组织工作。当雇佣成本高于交易成本，企业可能会选择外包，反之员工也可以在各种众包平台上输出专业价值。所以在世界范围内以云计算、Uber和Airbnb为代表的共享经济兴起，带来最重要的观念变化就是从拥有资源变成使用价值。由于雇佣关系束缚创造力，未来企业与员工逐渐从雇佣关系变为交易关系，企业打造标准化系统平台，对接员工向客户提供专业价值服务。

### 从经营产品到经营人

经营人的含义有两个方面，首先是经营用户，企业的盈利模式从制造时代的产品单次销售到互联网时代的用户终身价值。其次是经营员工，以前营销靠打广告，通过品牌曝光转化客户购买。而今互联网前所未有的拉近了用户与企业的距离，市场传播效用衰减，品牌赢得人心最终要靠品质过硬的产品和优秀可信的员工。在社交商业时代中，品牌即人，人即企业。

最后用致远董事长徐石的一段话作为结语。“我认为一个企业存在的根本意义是培养和锻造更优秀的人。企业是一个高速行驶列车，有人上来，有人下去。如果他上来的时候，蓬头垢面，出去的时候容



## 中国首个协同管理宣言正式发布

2016年11月5日，首届中国协同管理高峰论坛在乌镇召开。当日，方致远软件联合中国产、学、研及政企用户共同发起《中国协同管理·乌镇宣言》，宣言旨在坚持以人为中心的协同管理思想，积极推动协同管理软件标准的建立，共同促进中国管理软件的变革、创新与发展。

致远软件董事长兼总裁徐石表示，虽然中国软件行业依然处在快速发展时期，近年来更是不断突破，迎来一个又一个增长高峰，但是随着移动互联网、云计算、大数据等为代表的信息技术被大规模应用，组织边界被打破，产业链被重组，价值链被再造，商业模式被颠覆，传统的管理软件正经受着前所未有的挑战。

“30年来，中国管理软件一直在业务层面不断强调数据和流程，以此提升管理效率，但却忽略了人在整个管理流程和业务流程中起到的重要作用。当以跨界化、扁平化、虚拟化、高效率为代表的组织管理模式应运而生之时，中国软件行业唯有以人为中心，唤醒对人性的尊重才能走得更远。这是中国管理软件变革的必由之路。”

宣言意在以中国软件产业之力，通过开放的大协同生态，全面激活同业、跨界、上下游伙伴及全行业企业的未来组织基因，从而助推中国经济发展结构的转型升级。

中国软件行业协会理事长赵小凡、北京大学光华管理学院教授张

志学和来自北京邮电大学、北京师范大学等管理界资深专家，以及福耀玻璃、珠江啤酒、郎酒集团、南孚电池、中国移动上海、东北工业集团、黑龙江建设集团、天津海事局、宏达集团、宁波浙东建材集团、君康人寿、工信部电信研究院、波司登集团等数十位致远用户CIO代表，还有华为、内购网、随锐等致远软件“协同+”战略合作伙伴共同见证了宣言的发布。

宣言全文如下：

### 中国协同管理·乌镇宣言

我们坚持以人为中心的协同管理思想，积极推动协同管理软件标准的建立，共同促进中国管理软件的变革、创新与发展。

我们致力于提升组织协同管理的运营绩效，推动组织变革与转型升级，为每一个组织和个人打造绿色、美好的工作方式。

我们坚持以互联网为依托，融入最新的科学技术，引领协同管理应用领域的持续发展。

我们倡导共建协同生态，通过协同管理平台，推动产业共享共赢，为中国组织管理进步作出更大的贡献。

我们倡导产、学、研相结合，构建协同管理完整的体系，深入研究协同管理的理论、应用及模型，并向世界输出中国的协同管理智慧。

人类因互联而更紧密，世界因协同而更精彩！

中国协同管理高峰论坛

2016年11月