

2017.09

总第49期

Synergy Review



协同视点



致远协同研究院出品



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

当我们认识到工作计划作为协作工具和效率工具的时候，一定不会忽略了它的另一个重要功能——作为重要的管理控制工具。当工作计划被当做规制型协作工具的时候，其实它就变成了管理控制工具。

### 1. 计划作为强有力的管控工具

组织（团队）工作计划的一种特别类型类似于“工作任务安排”和“派工单”，用于传递工作指令、分配工作任务，属于规制型的工作计划，也可以称之为指令性工作计划。这种计划由组织或团队中的领导或上级人员编制和发布。组织或团队成员只接受和/或答复计划，表示收到和接受工作计划的安排——遵照执行，但并不需要编制计划。通常指令性工作计划形式可以是文档形式的，也可以是电子形式的，可以以任何方便的形式传递或发布。比如以纸质文件形式、派工单形式发布到个人手中，也可以发布到公告栏、电子公告栏或工作系统的“看板”或“仪表盘”上。指令性工作计划的编制可以手工（人工）

进行，也可以通过计算机辅助编制。有些管理信息系统或者OA

（办公自动化系统）中会嵌入计划管理模块，主要功能就是工作计划编制、发布、执行和辅助管理（如统计和考核）。

指令性工作计划通常可以由员工或者计划使用者，在接收到计划后进行标注，并且可以导入到日程管理（工具、软件）之中，可以对工作进程进行提醒、提示或发出触发指令。工作人员可以得到提示或指示信息，比如闹钟铃声、移动端（手机）短信息等。以工作指令为主要目的的工作计划比较适合非创造性、重复机械性工作者，特别适合新型工作系统中的机器人。在智能制造工作系统中，甚至可以直接对机器人进行全程工作管理。对于从事创造性工作的知识型员工来说指令性工作计划并不适用。强制使用的结果会很差，甚至扭曲创造性工作者的工作行为，造成严重的后果。

值得指出的是，指令性工作计划比较适合集成在各类业务管理信息系统中，作为基础管理和协作工具使用。在具体的使用情境中可以作为工作计划的局部专项插件与其他工作计划配合使用，不宜单独作为管理工具使用，比如可以关联到项目（管理）和资源（时间统筹、流程优化）之中，

而不可单独作为个体工作绩效指标进行统计评价（留待另文专述）。

## 2. 计划管理作为绩效管理的工具

工作计划甚至所有其他的计划都有一种引发管理者本能的性质，那就是通过它的执行和完成情况来衡量被计划者或者执行者的绩效。也就是许多管理者眼里的计划管理，并且在很大程度上等同于他们心目中的绩效考评工具。

在工作周期开始之前设定一个目标或者目标集，待到工作周期结束时考察目标是否达成，或者任务完成的程度，作为工作绩效的评价尺度，当然是很自然的想法。其实，除非对特殊的业务、特殊的作业者，并且是特殊的计划设计，这种用法简直就是南辕北辙，刻舟求剑。因为从一开始，设定哪些任务、哪些目标、由谁设定、如何衡量，就应该考虑其合理性、科学性、客观性。在真实的组织如企业场景中这往往是达不到的。如果计划是由管理者制定并作为政策指令发布，尚且可以考虑。但这样的计划几乎就丧失了自主性，自主协作、社交化协作几乎是不会发生的。不过，这样的计划管理策略在体力劳动密集重复性操作集中的行业中，确实是可行的。用来作为绩效考核的工具也是可以的。

不过可以预言，适合这种计划管理策略的场景就是那种即将和正

在被自动化、机器人、人工智能取代的工作，未来这种工作场景中将不再需要人，所谓的工作计划也将不再是“计划”而是“程序”。我们在全员实施工作计划管理的企业实践中发现了一种有趣的现象，当工作计划被作为绩效考核的依据，或者被“检查”“统计”，被要求“按时”、“按规”提交，计划使用者（即员工、直接用户）表现出显著的行为特点：“星期一上午”一半时间做计划，时间集中，精力集中，文案效率凸显；工作任务项目入列丰富，内容详细，有普遍的“搜肠刮肚”、“小题大做”现象；有严重的作业倦怠和反感情绪表现出来，特别是对重复性文字操作和表单填写；对于收到的“认为是不相干”的计划信息，特别是信息提醒感到无奈、反感；对于能够收到“谁的计划”感觉复杂，两方面都有很大的差异，不同的人愿意收到不同的人的计划信息；对计划的回复成为一件“为难的事”，“点赞”、“OK”、“收到，谢谢”成为最常用的回复措辞。

## 3. 工作计划两种应用导向的矛盾冲突

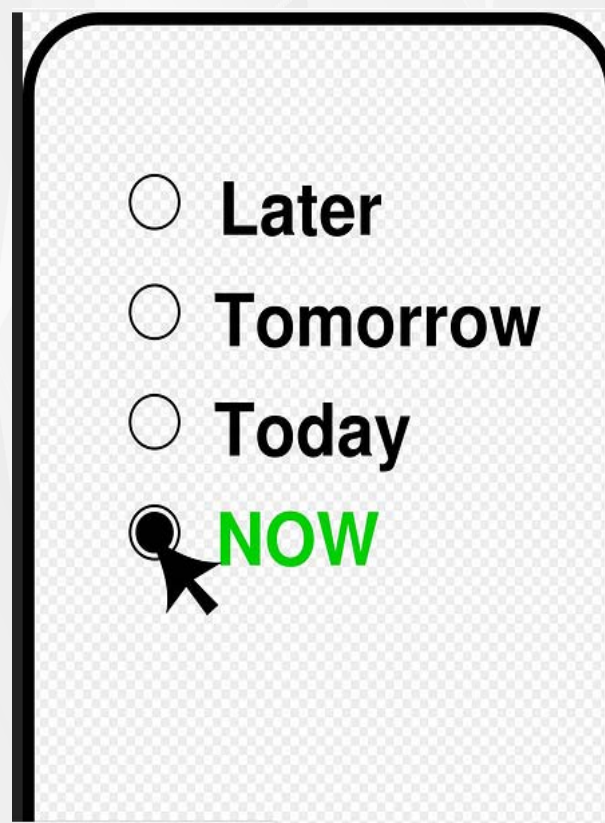
数万家企业应用的经验似乎都向我们在讲述一个事实：当计

划被用作管理控制工具和绩效考核辅助工具的时候，它是规制性协作工具，并且会引起计划使用者强烈的对策行为（即博弈行为）。基本上作为管控的一方想看到什么，计划内容就“有”什么。计划中会出现很多你“想看到”的东西。如若将计划用作绩效考核的辅助工具，就更有意思了，几乎是“查啥有啥”。而且执行层的员工“宁愿”将很多精力花在“做”计划上面。计划的目的是触发激起主动协作以实现协同高效达成目标，而这里得到的确实扭曲的博弈行为，所谓上有政策下有对策。而当组织试图将工作计划用作除组织结构和工作流程之外的协作-协同工具之时，则会出现信任悖论——任何对计划行为的监测和考核都会扭曲这种主动的协作-协同行为。

简而言之，计划工具作为管理控制或者赋能激活（自主协同）工作，两者鱼与熊掌不可兼得。

如果一定要给出一个解决方案，我们建议：既然不可兼得，索性简化管理强化赋能，选择激活员工主动性，赋能创新，协同增效的计划管理机制。当然也可根据企业的治理结构、管理架构、业务形态和工作性质，选择与之相适应的政策管控式的计划管理体制

在具体实施上，管控就将散漫松懈的自由限制到几乎不可能，彻底杜绝非生产性的博弈行为，降低交易决策成本；激活就将行动和决策的自由彻底交给员工，相信员工的自主、自觉。就像拆除监控摄像头一样，不控制也不监视，连偷窥的动作也不采用。当然，无论是哪种方式，都需要与之相配套的管理制度和企业文化的支持才能有效发挥作用。



战略规划包括战略制定、实施和评价三个阶段，是为了应对环境的不确定，为了把握未来而优化今天的企业的行动，其目的是为了创造竞争优势。

战略规划的输出是对目标的共识、组织的调整、资源的投放和优化，并且一般涉及激励修改和文化变革，从而适应新的要求。战略规划、实施、评价全面重视需要企业有一定的规模，而对于中小企业来说战略机会的寻找是关键。

战略管理来源于对企业现状的不满和对未来的期许，是应对变化的策略行为和资源组合从而改变现有经营模式的行为，涉及组织变革与突破创新，不能仅仅靠战略规划小组部分人来制作，而是需要达成最后的决策共识，从而能够使得资源聚集、行动一致。

战略执行指对战略目标实现的过程，是依据于愿景、使命和目标而推进的营销、研发、财务、人力等经营活动和运营管理，战略执行（战略实施）是将组织的决策贯彻落实到各部门直至最底层，并行动一致的过程。

战略评价是很多中国企业包括政府组织都做得不够好的，战略评价是依据战略愿景、使命评价执行的方向偏差，依据原定的目标、指标评价执行结果的过程，战略评价也包括对最初的战略规划的评价，包括市场洞察的机会的误判、决策思维、资源投放、文化与激励的适应性等。

战略管理在中国总体上国企做得不错，民企有很大的改善空间，常见的现象和问题有：

1. 战略规划不是基于市场变化和发展要求，而是领导者意志，虽然形式上也许有规划过程；

2. 战略规划变成了营销规划，而不是公司的业务规划，现象上来看产品规划与营销脱节，营销规划与运营、财务、绩效管理、研发响应与支持脱节，战略不一致，没有形成合力；

3. 公司层规划和业务层规划甚至区域规划脱节，越做越复杂，最后变成一种形式热潮、预算为主的资源博弈；

4. 缺乏有效的战略评价执行体系，中国民营企业尤其严重，实际上反映出领导者不重视战略规划，因为评价薄弱甚至不评价，战略规划就变成了无意义的安慰行为，从而仅仅实现梦想对资源的分配（与目标无关），形成山头与诸侯；

5. 战略执行不坚决，对于规划和目标不重视，总是能有各种离谱的理由解释战略目标没有达成的原因，当然更多地还是执行目标的部门领导甚至高层有自我的愿望加入了执行的资源分配从而削弱了关键任务的资源投放、战略布局；

6. 匆忙的战略规划也是战略失败的关键原因，我特别多地见到很多企业的战略规划缺乏日常的客户、产业、竞争、技术变化、政策等的关注，而是集中一段时间比如一周、一月来完成战略规划、产品规划，这样规划的质量本身就很难令人满意，执行和评价也就很困难。

战略规划也应该成为中国企业特别是民营企业应对国家经济减速、全球化冲击、互联网焦虑，从而改变现状，迎接未来变化的方法和过程，我们一直在变化中生存以发展，驾驭不确定性从而创造未来应是战略规划的本质，不是吗？

## 03

### 美国大学与硅谷精神漫谈

文/涂鹏

8月经领导恩准赴美游学，先后在哈佛、麻省、耶鲁、康奈尔、西点、哥伦比亚、斯坦福、伯克利大学参观学习，深入走访Apple、Google、Facebook等硅谷公司，感受颇丰，是以为记。

#### 大学乃大师之学

在中国大学以百年为荣，但到了美国大学这点历史就真不算什么了！最早的哈佛建校于1636年，比美国建国都早150年，所以有“先有哈佛，后有美国”的佳话。当你徜徉在400年前的校园，触碰历史厚重的建筑，感受历代大师的脉搏，真的是令人心生敬意。在这种深厚底蕴中，图书馆里、草地上、课堂中专注读书、热烈讨论的学子沉浸其中，真正体会着学习的乐趣，畅享人类智慧的殿堂！

同样让人感受历史厚重感的还有耶鲁大学（1701年）、哥伦比亚大学（1754年），就是这所在拥挤的曼哈顿岛上小小的哥伦比亚大学，培养出100多位诺贝尔奖获得者，也包括诸多中国近代的先驱，真的是大师辈出，群英璀璨照亮人类历史和未来。

常春藤盟校中最年轻的是康奈尔大学（1865年），坐落在纽约州西北部手指湖地区的伊萨卡小城，当地湖光山色，风景秀丽，犹如世外桃源。这里图书馆藏丰富，学生选课自由，是非常适合专注学术之地，也为中国培养了很多大师。

从东部到西部，来到了我最心仪的斯坦福大学（1891年），斯坦福是硅谷的摇篮，IT精英的圣地，世界大学排最新名仅次于哈佛！学校外观西班牙花园式建筑，红顶黄墙，格局规整，气势宏大。尤其是开车从棕榈树大道进入，草坪、长廊、教堂、学子……大学风范扑面而来，感觉你的灵魂在这里可以自由舒展，思考能够深邃通达。

斯坦福建校最晚，在上世纪六七十年代还默默无闻，它的腾飞得归功于1959年工程学院院长特曼提出了一个构想：将一千英亩以极低廉、只具象征性的地租，长期租给工商业界或毕业校友设立公司，再由他们与学校合作，提供各种研究项目和学生实习机会，由此斯坦福成为美国首家在校园内成立工业园区的大学。

得益于拿出土地换来的巨大收获，斯坦福使自己置身于美国科技和学术的前沿。工业园区内企业一家接一家地开张，不久就超出斯坦福能提供的土地范围，向外发展扩张，形成美国加州科技尖端、精英云集的硅谷（Silicon Valley）。基于良好的创业和融资环境，许多IT和互联网公司，包括苹果、Google、Facebook、Tesla纷纷在这里安营扎寨。整个硅谷至少有超过5000家公司，追根溯源，其创业者都和斯坦福有着千丝万缕的联系。

在旧金山同样优秀的大学还有加州大学伯克利分校，是全球排名第一的公立大学，与斯坦福共同撑起美国西部学术中心，与麻省理工学院并称科学与工程三强。伯克利的学风开放自由，引领美国六七十年代的民主运动，教师很有学者风度，华人学生也非常多，上课教室爆满，连过道坐的都是学生，学习氛围很浓。在钟楼下面留有诺贝尔奖得主专用车位，以示对大师的尊崇！

纵观美国大学历史底蕴深厚，重视基础研究，学科领域广泛，学术氛围扎实。私立大学高昂的学费和政府、企业资助使得教师安心工作，格物致知，所以大师辈出，学生的水平也是水涨创高，奠定美国国力的基石。



## 自由乃创新之源

如果把硅谷的成功只归结为斯坦福大学提供的土地优惠政策，似乎过于简单了。中国现在的高新技术园区优惠政策多如牛毛，但真正能孵化出伟大公司，形成产业聚集的却几近于无。我们需要关注的是企业成长的土壤，也就是软环境、文化。

从1620年驶往美国的“五月花号”船上，102名清教徒新移民签署了五月花号公约。这份公约成为美国日后无数自治公约中的首例，它的签约方式及内容代表着“人民可以由自己的意思来决定自治管理的方式、不再由人民以上的强权来决定管理。”由此开创了一个自我管理的社会结构，直至1776年将《独立宣言》作为美国的立国文书，更加确立每个人自由、平等与追求幸福的权利。这可不是一句空话！

在旧金山湾区你能见到形形色色的人，不同肤色、不同信仰甚至是不同取向，流浪汉、嬉皮士、同性恋……，各自按照自己选择的方式生活，无人干涉，社会包容度很高，不同文化相融共生。在大学里也是各种社团，稀奇古怪的有很多，年轻人可以天马行空，所以会有极客出现。可以说每个人在最大程度上以自己喜欢的方式存在，找到志同道合的朋友，思想碰撞产生火花，

一个自由的个体顺乎本性的生活，真实的存在自然会产生源源不断的创意。就如乔布斯按照自己的冥想，创造苹果电脑和手机；拉里·佩奇和谢尔盖·布林在美国斯坦福大学的学生宿舍内共同开发了谷歌在线搜索引擎；扎尔伯格最初为了方便找到女生，建立校友录发展成为Facebook；马斯克用IT理念创造出风靡全球的Tesla电动汽车。协同工作软件Slack的成功却始于一款失败的视频游戏Glitch，工程师用这个平台彼此交流，项目后来变成了Slack。我认为只有从人性深处出发，做出自己深爱的产品，才可能赢得他人的喜爱。

陈春花老师很看重激活个体，认为好的管理软件要让员工幸福，幸福的员工会为客户和企业创造更大的价值。硅谷包容并蓄的文化就很好激活个体，各从其欲，皆得所愿，可能这正是硅谷成为世界创新中心的关键所在。反观中国几千年的帝王统治，存天理灭人欲，只唯上不唯实，封建思想的束缚不止使中国在近代科技史上毫无建树，假大空的作风也阻碍着中国现在的创新。

除了自由的环境激活个体之外，创新还需要有科学的精神！在美国的大学和硅谷的公司里面，你看不到传播理念的标语和口号，



甚至连校门都找不到。在国内被热炒的大数据和人工智能在这边也很少看到，每个人都在沉静的做自己的事情，专注于基础研究，专注于产品，苹果公司几万人忙忙碌碌就做一个小小的手机，但在每个细节都无比精深。形而上者谓之道，形而下者谓之器，中国人喜欢坐而论道，而美国人偏重动手实干，像HP、苹果等伟大公司都是从自家车库干起来的。

斯坦福的校训是“让自由之风劲吹”，我想这句话应该是硅谷精神的源点！

### 规则乃协同之本

协同是2017年的热词，从一带一路、到京津冀协同发展、中国500强管理论坛，面对未来的种种不确定性，每个独立的国家、组织和个人都难以独善其身，需要更为有效的协同。对于企业而言，从组织内的员工协同，到外部供应链协同，客户社会化协同。需要好的软件平台和工具，更需要遵守规则和法制。

在美国开车小路口没有红绿灯，只有STOP标志，每个车到路口必须停下，按先后顺序逐一通过。这个规则简单有效，美国人民遵守的很好，所以开车效率高，不会为等待红灯浪费时间。这样协同成本也很低，建立了规则，人民自我管理就好。但如果美国人民不遵守规则，到路口不停车抢行，那造成拥堵事故，协同成本就很高，这样简单的规则可能就执行不下去。

如果这个世界只有你一个人的话，你的自由是没有边界的，不需要规则和协同。如果有两个人的话，就需要建立规则，才能保证各自的自由不受侵犯，人类社会由几十亿人构成，那就需要许许多多的规则（公约）来保障每个人的自由。大家遵守规则，就可以愉快的相处，协同创造更好的未来！

美国人制定的规则很细，比如说路边停车，各种标志不胜其烦，但大家都严格遵守，违章处罚也很重。我在伯克利停车稍不留神就被警察开了罚单，说来美国警察也很神奇，平时看不到，一有事就几分钟之内马上出现，执法不留漏洞。

我思考这个问题，美国人自觉遵守规则，一方面是因为违规成本高，个人信用输不起，搞不好信用破产就成了流浪汉。另一方面也是因为民主意识，人民制定公约自我管理，这个规则不是别人强加的，而是自己选择的，当然要自觉遵守。相反，如果一个国家或组织“普天之下，莫非王土”，所有人都没有自由的意志，完全听

命于君王，那国家或组织制定的规则与我何干，一定是有空儿子就钻，执法者也会营私舞弊，把权力作为寻租的工具。

所以独立人格，自由意志，对于协同是何其重要！激活组织一定要充分授权，创造一个自主管理的工作氛围，和利益共享共创的规则机制。

说回我们的协同软件即使功能再强大，如果使用者不遵守工作规则或者没有意愿协同也是无济于事。发了邮件、发了协同、发了微信……对方不看或者不回复，也没有什么卵用。每个部门的目标相互独立，各自为营，部门墙又高又厚，员工职业化程度低，那是什么协同软件也打不通的！

美国立国200多年，成为世界翘楚，就是因为它集合了几千年的人类智慧和成败经验，将《独立宣言》所蕴含的独立、自由、平等、科学、民主、法治等种种精神，作为美国的立国理念，坚决依法治国，屏蔽人性的弱点，激活个体的潜能。讲真话求真知做真我，创新活力自下而上，伟大的人物和企业层出不穷，值得我们学习！



## 04 【理论简介】

# 社会系统的耗散结构及其在企业管理领域的应用

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

耗散结构理论在企业管理中的运用：

耗散结构理论主要讨论了系统在与外界环境交换物质和能量的过程中从混沌向有序转化的机理、条件和规律。它深入浅出地揭示出世界上一切事物的本质，也包括企业管理。对于现代企业组织来讲，最基本的过程就是“投入——产出”，一方面是原材料的购进，能源的持续输入，另一方面通过加工后形成产品，在市场尽快地销售以使资金很快地回收。无论是输入还是输出，一旦停下来，企业内部所有秩序或结构都将会瓦解。显然，企业的一切基础都是依赖于这个开放的输入输出过程。这就是一个典型的耗散系统。

将耗散结构理论引入企业管理学中，我们得到了管理耗散和管理耗散结构的概念。所谓管理耗散是指当一个远离平衡态的复杂企业组织不断地与环境进行物质、能量和信息的交换，在内部各单元之间的相互作用下，负熵增加，使组织有序度的增加大于自身无序度的增加，形成新的有序结构和产生新的能量的过程。而管理耗散结构就是管理耗散过程中形成的自组织和自适应企业组织系统。企业管理的实质是一个负熵的过程。

任何企业管理系统都是开放系统，内部的控制都要以与环境的输入输出为条件，必须不断与外部环境进行物质、能量、信息的交换，表现为人才、物质、资金、设备、产品等与外部环境的交流。只有当这个交流处于平衡状态时，才能保持其管理结构的不断改善和管理水平的不断提高，即负熵值的持续增加。否则，系统将不能运行，致使系统的内部人力、物力、财力调配发生困难，系统熵值增加。

## 1、熵的产生

企业中的正熵流生成于企业的内部矛盾之中；这些矛盾冲突不断地产生正熵，并促成正熵的持续增加。正熵是企业不稳定的源泉，正熵的不断增长必然导致企业管理效益的降低。在企业的日常经营管理中，生成正熵的因素有：

拉帮结派，形成不利于企业管理的非正式组织；

组织松散，企业处于无管理或半无管理状态；

管理者恣意行使管理权，或凌驾于制度与被管理者之上，造成管理者与被管理者之间的巨大鸿沟，企业内部不是协作而是抵制；

企业员工之间相互猜疑，彼此提防，互不沟通；

各谋私利，只顾个人，不要集体；

工作拖拉，刻意误工等等。

## 2、负熵的产生

企业的负熵是为了抵消正熵带来的不稳定性，从而维持企业管理的秩序与企业本身的存在。在一个实践的企业之中，正熵的生成在某种程度上带有自发性与主动性特征，甚至于可以认为，在企业之中，正熵的产生是企业运转的一个必然结果：只要存在有企业的经营管理，就一定会产生不利于维持企业经营管理秩序的正熵。但企业负熵的产生却并不如此。企业要想生成用于抵消正熵并以此来强化企业管理的有序度的负熵，则必须依赖于人为因素的强制作用。也就是说，企业只有借助于从外界人为地施加动力，才有可能在企业内部形成负熵流；或者企业被动地从外部引入负熵流。因此，负熵带有明显的强制施加性。在这一点上，负熵与正熵有着显著的差异。论文认为，企业负熵的产生必须借助于适当的管理制度与强有力的制度执行的保障体系。

在企业之中，有助于生成负熵的因素有：

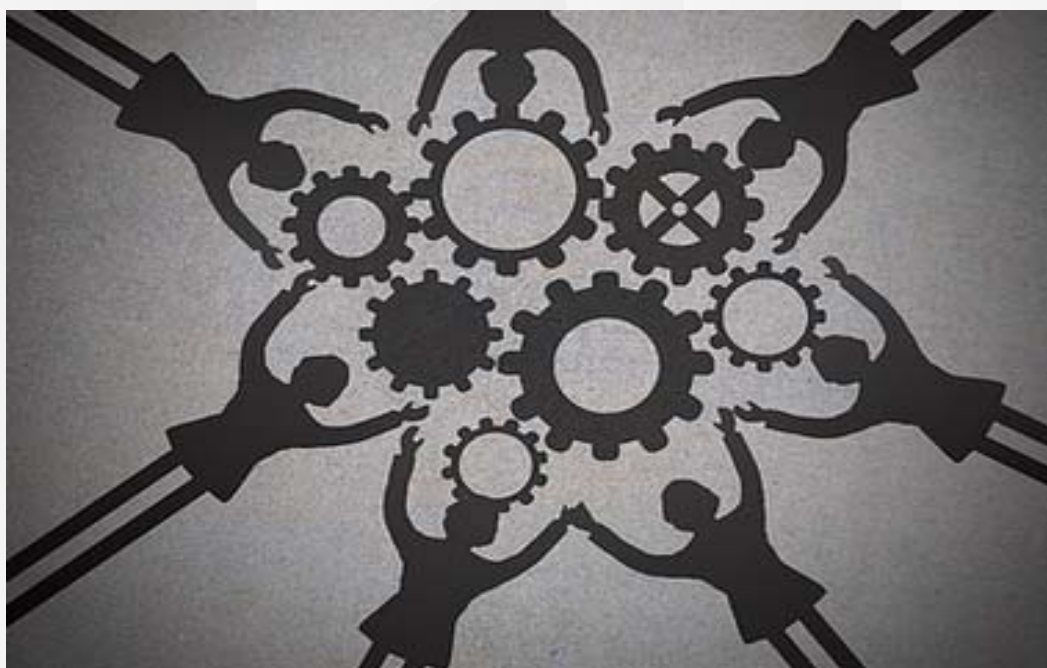
强化企业管理。实行全员负责制与岗位责任制相结合的管理制度，明确员工的职责与权限，禁止越权与争权；引导与帮助员工形成与企业整体有相同利益要求、共同行为准则和价值标准，关注并协助企业完成管理目标的非正式组织。避免非正式组织与企业整体发生利益冲突，弱化非正式组织的不利影响，鼓励与企业整体协同一致的非正式组织的存在与发展，及时发现并拆散不利于企业发展的非正式组织；

强调沟通的重要性。要求各层次的管理者采用适当的沟通方法、合适的沟通渠道定期与员工进行情感沟通、政策沟通、目标与计划

沟通等等，让员工知道他应该知道、有权知道的与企业有关的所有信息，以提高员工对企业关注的程度与积极性，并融洽员工与各管理者之间的关系，从而避免产生不利于企业经营管理的管理者与被管理者之间的矛盾与冲突；

营造良好的企业文化氛围。一种良好的企业文化氛围不仅可以减少企业内正熵的生成，而且更能产生用以抵消企业正熵增加的负熵流。良好的企业文化将能在企业内部形成一股强大的凝聚力，这股凝聚力它一方面会增强员工之间的团结合作意识，减少不必要的矛盾冲突，从而减少内耗，减少正熵的增加；另一方面，在企业出现正熵的增加时，由于凝聚力的作用，群体将会自动生成相应的负熵流，以抵消正熵的增加，从而继续维持企业的存在与稳定。

在一个企业之中，管理的任务在于尽可能避免正熵的增加，消除一切可能导致企业正熵增加的不利因素；当企业出现正熵的增加时，管理者的工作便是采用适当的方法在企业内部生成或从企业外部引入负熵流，以维持企业这一耗散结构的稳定。这就是企业管理的耗散结构原理。论文认为，这一耗散结构原理在未来企业的管理中必将发挥十分重要的作用，对这一原理的运用，必将有利于我国企业、尤其是处于不利境况的国有企业走出生产经营的困境。



## 《协同视点》征稿啦！

也许你只是一名普通的文职人员，也许你是每天忙的焦头烂额的主管，也许你是审批签字签到手软的高管，甚至你是一个身经百战却依然纠结不安的CEO，不同的职位、不同的行业对协同软件的理解是不一样的，所以你是如何看待协同管理软件的？协同管理软件是否真的提高了你的工作效率呢？我们期待听到您真实的声音！

字数：1500字左右

截稿日期：2017年 10月31日

投稿：[duanly@seeyon.com](mailto:duanly@seeyon.com) /协同给段良艳

稿费丰厚，礼品丰富！

期待你与更多伙伴碰撞出思想的火花！

精彩的文章还有机会推荐到《企业管理》杂志哦~



Tip: 《协同视点》为《协同管理》的半月版