

2017.10
总第51期

Synergy Review

协同视点

致远协同研究院出品



以协同管理应对不确定性挑战

协同研究院

1. 挑战不确定

(1) 什么是不确定性

不确定性 (Uncertainty) 是一个出现在哲学、统计学、经济学、金融学、保险学、心理学、社会学的概念。

不确定性就是指事先不能准确知道某个事件或某种决策的结果。或者说，只要事件或决策的可能结果不止一种，就会产生不确定性。

对不确定性的畏惧是人的普遍心态，美国投资奇才索罗斯就曾言：“我什么都不怕，只怕不确定性。”当然，不确定性的影响并不总是负面的，它本身是一柄“双刃剑”。正是由于不确定性、模糊性和混沌性，才使得后来居上、脱颖而出成为可能；才使一些企业，特别是中小型企业，有望实现超常规、跨越式的发展。

(2) 不确定性意味着什么

企业在进行外部环境分析时，要充分考虑不确定性，尤其是战略不确定性。战略不确定性常指对企业的战略决策有重大影响的不确定性，对企业生死攸关的不确定性。因此，企业对此必须高度重视，认真研究，趋利避害。一方面，企业应该对可能造成严重伤害的不确定性，设法化解与超越，力争把损失减小到最低；另一方面，企业应该把握、利用甚或刻意创造不确定性，以期获得重大的战略机遇，实现战略性赶超。

(3) 不确定性的来源

从风险分析的角度来看不确定性的来源有三大类：模型不确定性、参数/数据不确定性、完整度/信息不对称不确定性。

从一般意义上讲不确定性的来源只有一个就是变化，本质是系统的开放性、动态性。企业、市场恰恰都是典型的开放系统，因此变化是必然的。人们对这种变化的预测也因为前述三个不确定性的起源而充满了不确定性的挑战。

(4) 时下不确定性的特点

不确定性是时下企业运营和管理的最大挑战，无论是战略还是战术层面均是如此。无论是战略规划，还是风险管理，根本目的是要保证企业（系统）的发展走向一个我们期望的未来。我们的期望就是一些维度上的控制和约束，是确定性的，是发展变化中的不变要素。而不确定性恰恰就是我们期望的确定方向的偏离和失控。

时下社会的基本矛盾：

信息如潮水般涌来，而人们的理解力却依然如故。

信息-数据的生产力爆发式增长(大数据生产，感知智能技术驱动)。

人的信息处理能力遇到前所未有的挑战，产生了第二类信息不对称——直接导致新型的不确定性(即由于信息不对称、不完备及未及处理而不可预测和把控)

(5) 不确定性：硬币的背面

不确定性，硬币的背面就是开放性、可能性、创造性。

不确定性并非坏事，可以是好事、大好事。是系统进化的活力之源、创造之源。

最大的不确定性——开放性，活力之源、创新之源是人，组成组织系统的人。可以说，不确定性乃是系统发展的“危·机”之源。

而导“危”为“机”的杀手铜是什么？

协同管理，以人为中心的协同管理！

2. 管理的未来

(1) 管理的挑战

20世纪八十年代肇始的信息革命的浪潮，在前所未有的技术创新引擎的强劲推动之下，呈现出史无前例的加速态势。世界领先的发明家、思想家、预言学家雷·库茨韦尔等一批杰出的学者，甚至认定人类社会的加速前进正在逼近奇点（《奇点临近》，Ray Kurzweil, 2011）。更值得我们冷静思考的是：这些所谓的技术创新和发明中，最伟大的发明恰恰是科学流程自身。这使我们认识到，今天我们所面临的和将要面临的“变化”乃是人类和自然发展的必然（《必然》，Kevin Kelly, 2016）。而这种“必然”的变化，正在基础层面上颠覆人类与物质世界的关系；颠覆人类社会组织结构和边界；改变人类的人生产方式并重构人类的生产关系。

从人类社会组织运转、生产效率和持续健康发展的角度，我们必须重新检视人与组织的关系，检视我们的管理理念和方法，并在此检视的基础上重建我们的管理理念、方法和管理工具。

科技的世界正从以信息为中心向以人为中心迁移

过去的几十年可以说是以信息技术为核心，突飞猛进的时代。今天世界正在起变化：科技的世界正从以信息为中心，向以人为中心迁移。互联网时代已经成为曾经的过去，我们眼前的世界正在走向一个包括人类自身在内的万物互联时代。更确切地说，是一个人与物——人与机器和资源深度互联而融合的合体时代。这个时代的特征是：人对物的驾驭

能力指数级增长，人类在智能技术及其产品的帮助之下，发挥作用的领域突破性的拓展，人类的社会关系已经悄然重构并在继续进行中。

社会关系演变的动力来自于其基石——生产关系的调整与变革。毫无疑问，演变的根源来自于生产力和生产关系的矛盾冲突。这种矛盾冲突起源于人们的生产——工作方式的变革。

为谁、在哪里、与谁一起、如何工作，构成人们的工作方式。

今天的人们几乎是拥有了无限可能的连接能力和沟通互动技术，这些技术彻底地改变了人与人、人与组织的关系，从而从本质上颠覆了组织的人际结构即社会结构。从组织结构的角度分析的话，就是在改变着组织的边界。这是跨边界的物质流动特别是信息交流互动造成的。这种情况曾经是逐渐、悄然地发生着的，从组织成员的兼职、非全职工作、跨组织工作开始，近十年里这种情况发生了剧烈的变化，甚至产生了主要是网络员工甚至是网民构成的组织。本质上，个人与组织的工作关系，结构和性质都发生了变化。比如，过去个人与组织的工作隶属关系是一个人的工作全部隶属于一个组织，而今则是可能隶属多个组织；过去个人的工作时间只是办公时间（泛指在岗时间，典型情景就是朝九晚五）属于组织。过去也存在个人在“业余”时间为组织做些事情，但对这种情况的认知是完全不同于现在的，一般会被视为是“加班”或者属于例外，而现在这种情况很普遍，并且被认定和等同于是为组织工作，与一般在办公时间在岗工作是一样的。在某种程度上，这延展了组织特别是企业组织的工作时间和空间。

连接、沟通导致企业演变为或多或少被消除壁垒（跨越边界）的无边界组织，如果不是完全消失边界的话，至少边界在削弱。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。而跨组织的联通和交互作用的增强则使组织的界限模糊。由于连接、联通、互联（沟通）而导致的企业边界穿越，组织的资源壁垒的消除和减弱，最终形成网状联接的无边界组织。这个结论并不是要排除现有的组织，而是说组织的性质在变化，组织的成分在变化，组织的结构在变化。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。我们所指的边界意味着场所边界，乃至地域边界。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？

如果我们认同人力资源说的观点，人，隶属于组织的劳动力（工作能力）资源。具体的定义是：人力资源（Human Resources，简称HR）指在一个国家或地区中，处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和。或者表述为：一个国家或地区的总人口中减去丧失劳动能力的人口之后的人口。人力资源也指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用，且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。狭义讲就是企事业单位独立的经营团体所需人员具备的能力（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（企业）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。除非泛化组织的概念，即扩展组织的边界。

为谁、在哪里、与谁一起、如何工作，构成人们的工作方式，也决定一件更重要的事情：那就是人类的生产-工作围绕着哪个中心来展开？显然，在组织边界动态伸缩变化的情况下，在一切皆服务XaaS、软件定义世界SDX、人机一体M-m的生产方式之下，组织将不再是生产的中心，而是以人为中心。生产-工作也将会以人为中心展开。

（2）人，充分连接并协同了的人就是组织本身

工业革命以降所开创和沿用着的组织生产模式——同时-共现式协作越来越困难，成本提高，成效降低。这引起人们深层的思考：在一个从事生产或其他活动的社会组织，如企业中，机器和智能机器人的行为是被设计的、被优化了的。在更高级的智能制造阶段，机器和智能机器人的行为会根据作业场景的具体情况自动学习、自动寻优，而不需要人工干预。

如果说，控制论先贤们所探索的命题“人是机器”，依然部分成立的话，新的命题已经跃然出现，“机器是人”。然而，这两个命题在今天的现实面前都是片面的。其实，新的命题已经有了答案，“人机一体”或“人机合体”。

信息技术的发展改变了人们的工作方式。首先是通讯技术，自远古以来就在改变着人类的协同活动，通讯技术使得人们不必同时

出现在某一个地点就可以共享信息，从而可以协调行动，实现协作。从电话、传真到互联网，再到移动通讯、移动互联网，人们已经彻底解决了信息协作的同时—共现性问题。人们之间以及人与组织之间的信息协作，已经实现了移动、泛在、互联式的工作——在任何地点、以任意方式、与任意需要的人和信息互联并协同工作。

人们的工作方式除了与获取和沟通信息的方式密切相关之外，更与组织的结构和运转方式相关联，甚至取决于组织的流程结构和运转特征。不经意间，信息技术从根本上改变着人们的生活和工作方式，甚至也改变了人们的思想，改变了人们看待世界和处理问题的方式。这个世界变了，从人们的居家生活，娱乐休闲，到人们的工作空间——假如还说是办公室的话。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，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。

人，就是这样被科学和技术解构和进化发展的。然而，这种分解法（分析-解决）应用于人本身就是片面的。人既不是机器，机器也不可能是人，“人有人的用途”。类似企业这样的社会组织，真正是一个社会性开放系统。人在其中完全不同于其他要素，而是具有独特价值倾向的主动性要素。人决定了社会系统（如企业）的目的性，同时是唯一能够应对不确定性并产生创新的要素。因此，人在组织中具有无可取代的作用和价值，人使得组织具有了意义。充分连接和协同了的人其实已经成为组织本身。

（3）企业经营和生产活动其实就是人的延展

在企业或者其他组织中工作，逻辑上讲应该是身在组织的空间之中。那么我们如何来判定组织的空间呢？如果从组织成员在哪里为组织工作的视角来考察的话，则不能简单地讲是组织的办公场所、工作场地或者运营场所。

下面来考察一下组织（如企业）在什么地方需要人们工作。

组织办公场所，如办公楼、办公室、组织住所及其邻近区域，包括组织分支机构的办公场所。企业经营场所，企业或其他组织从事经营管理活动的场所，有的与办公场所是合一的。组织生产场所，

比如工厂、车间、矿区、农场、林场、渔场等等作业区域。组织商业和社会活动场所，主要涉及商业流通活动的场所，如商店、市场等。还包括企业组织的商业活动拓展延伸到的区域，比如商业伙伴的住所、商业或者业务活动得以进行的消费者处所以及社会公共空间。

如果全面地考察企业组织的经营和生产活动，仅仅考虑上述的组织活动空间，其实是不完备的。我们必须考虑组织的时间维度。组织时间是指组织的整个存续时间。商业时间则是指组织对社会或市场提供产品和服务的运营时间，即营业时间。这个时间在电子商务时代已经发生了剧烈的变化，过去消费者要等着商场或者银行开门营业，而今人们可以足不出户随时办理业务，哪怕你深更半夜躺在床上也可以下单买东西，办理金融理财转款。

组织经营和生产活动的空间和时间，不可分割地构成了组织时空。在移动互联时代，企业组织的运营时空就是全时域和全球化。当然，有些组织的活动已经超越了地球而抵达了外层空间。但是无论如何去界定，有一点则是无可置疑的：企业经营和生产活动其实就是人的延展。

(4) 企业管理需要一个支点：协同管理

这个世界变平了——扁平化，这意味着人类组织，企业和其他任何社会机构，一直普遍采用的层级式管理架构的解体。基于此层级结构而采用的各种管理体系在很大程度上失效了。

新兴科技的普惠应用导致了对社会的人的重新发现。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。在亿万差级阈值超越之后互联的人，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。扁平化、碎片化、社交化必然导致各种社会组织的去中心化，一直行之有效的组织管控模式开始逐渐失去效力。

这个时代的信息关键词：移动、泛在、互联，体现了我们这个时代的特征。移动代表移动互联的生存和工作方式，互联的不仅是通信，还包括语音、文本、图像、视频、会议、多感知……；泛在不仅表征社会组织的业务运转方式，也反映了业务分布导致人员

分布的全球全时化，7X24X365的同异步工作方式；通过网络互联爆发了社交化商务、企业社会化（企业2.0）。概括起来就是在碎片化、去中心化、社交化、扁平化情境下企业人和资源的移动、互联、泛在式的配置和运营。如果要使得这种配置和运转高效进行，必须克服基于同时性-共现性的工业革命时代管理方式的失效。而克服这一不可控状态的方法就是协同，建立在协同理念和方法基础之上的协同管理。因为传统管理理念和方法的失效，而新的协同管理理念恰恰就是摆脱传统管理思想的束缚——控制的利器。基于协同管理理念设计研发的协同管理工具——协同管理软件，能够帮助企业实现从组织管控到激发和支撑新的工作方式，提高工作效率和协同创新。

我们的企业管理真的需要这样一个新的支点，这个支点将撬动企业组织基础管理的革命。



正确使用计划工具提高效率

文/陈颯

用好计划效率倍增，用错计划祸患巨大
局部的、短期的、具体任务的工作计划是有效的、靠谱的
对管理和执行而言，工作计划作为工具是有效的、靠谱的
但你必须注意，计划是一个效率工具，它不是决策工具，它不能、不能、不能代替决策，一旦你拿计划代替决策，立生谬误。甚至祸患无穷。

计划，我说的是工作计划，具有如下功能：

1) 对称信息：让你的下级、上级或者叫做同事、任务相关者知道你在做什么，并且可以发现合作与协作的机会。

作为一个执行层的员工，如何做好工作计划？

所谓工作计划，就是让上级知道，你想干什么，准备怎么干，要给你多少预算或者什么样的资源配给，最后怎么衡量你的结果。做好工作的前提是做好内部提案给上级讲清楚你的工作计划，然后再去细化和执行，执行过程中及时通报重大节点。

2) 提醒和看板：在多人和多任务的情况下，多线程、并行、间歇式工作不可避免，忘记、错过、丢失、延宕等经常会发生，于是就需要提醒，必要的查看检视，数字化的计划任务管理系统可以帮助人们做好这样的工作，强似艾维·李方法。

3) 沟通工具：好的计划工具（有些办公系统中的计划管理组件）可让协作者、上下级之间进行通知、请求、答（回）复、预约、变更、代理（处理）等。

网名简一创客在其微博上写道，计划就是瞎猜。还好，他没说是胡蒙。他说，除非你是个预言家，否则那些所谓长期商业计划就是痴人说梦。你不能掌控的因素太多了：市场环境、竞争对手、客户群体、经济状况，等等。撰写计划会让人感觉自己把握住了某些东西，但实际上这都是完全不可控的。其实，就算你是一个预言家，情况并不会有什么改变。别说长期商业计划，就是中期、短期甚至一年，都是扯淡。你必须能够即兴发挥，你必须抓住每一个迎面而来的机遇。有时候你得说服自己：“我们要换个新方向了，因为现在这么做比较靠谱。”

长期计划中的时间表也纯属无稽之谈。你只有在做一件事的过程中，才能掌握更多的相关信息，没有人能够未卜先知。千万不要

在行动之前就作出重大的决定。

无计划地工作看上去挺悬，但是盲目遵循不切实际的计划，后果则更可怕。

其实，计划固然大多数情况下只能是“蒙”，但不全是“瞎蒙”。计划之失完全在于“自以为是”，以为自己（计划者）知道并掌握了必要的事实信息及其变化，其实不然。在信息不充分和不对称的情况下计划“未来”，哪怕是“不久的未来”，必然存在不确定性的因素，预测和“想定”的成分就不可避免。“猜”与“蒙”的成分有，但不是“瞎猜”“胡蒙”，有部分信息可以“消除不确定性”。这也是信息的基本定义。

对计划的解读还有一个误区，就是计划的对象。计划的对象如果选定为状态和结果时，真的就是不可计划的；如果是工作或任务时，自然就有很大程度的可计划性。

事实上，有无数的实践案例，或企业组织或个人实践，都能够证明一个结论：短期的工作计划是靠谱的，可以大大提高工作效率。

最后再强调一遍，计划是一个效率工具，它不是决策工具，它不能、不能、不能代替决策，千万不要在行动之前就作出重大的决定，特别是在信息不充分和非常不确定的情况下。因为人们非常容易把计划的事情当做已经决定的事情。



销售工作与研发工作

文/胡守云

这些年总是被问到的问题之一是销售工作与研发工作究竟有多大区别？我常常会回答说：对于做研发到做销售，是把女人变成男人的难度，或者说男人变成女人的难度。

首先需要说明，我也许不是一个好销售，或者说销售管理者，我骨子里是理工男，应该说是IT男，具有理工男的荣耀和单向度思维；

其次，任何职业都是在组织中进行的，每一个行业、每一个领域都有牛人，而牛人所有的共性比如积极进取、责任担当、主动学习、百折不挠、专业化和职业化都是相似的，并无太大不同！

所以每一个领域的成功都和汗水、思考、洞察强相关，如果一个领域做不好为理由换行业和领域，就像换工作解决对组织和上司的不满一样愚蠢，期待组织没有政治、工作没有委屈，这是在职场工作成熟度不足的表现！

当然，区别还是明显的，君不见在“非诚勿扰”节目找女朋友的it男失败居多，而现实中it男的婚姻生活大都很幸福，因为靠谱、闷骚、在家里愿意分担，当然往往还有一点大男子主义！

究其原因，做研发需要解决的是技术问题、工程问题，也就是科学问题，他们面对的是不变的自然，是客观规律，科学不会因为情绪化而不好使，因而只要解决逻辑推理能够理解和解决的问题就好。

销售是一个伟大的职业，他们不仅仅要了解产品和服务，更需要与客户良好的沟通互动，因而他们被训练得更爱说话，更关注客户的反应，也更具有同理心，而且就我个人的观察高端销售比一般人更正直、更有善心、更能带领团队，也更懂得分享。

就职业特征来看，销售的考核目标更明确，也更刚性，所以好的销售有很高的收入，也感觉很闲（多半是装的），但我个人认为没有因为业绩评估不合格被开除的销售都很难说是好销售，因而销售人员承担了巨大的业绩压力，在业绩压力下也容易出现策略与行为的变形。

而研发人员的内心显然脆弱很多，他们的工作本身具有创新的性质而容易被宽容，而中国的企业家往往认为有知识和有能力的这些研发人员是人才而更多照顾和依赖。

另一方面，研发的复杂性对于基础知识要求很高，所以要么出身名门，要么补不足而学习基础科学课程和技术原理，研发需要极强的学习能力，积极主动更新知识与科学、技术的洞察与认知能力，这是需要终生去提升的！

并且，研发人员的考核因为远离直接客户（最终客户）而困难，但依然有产品品质、系统性响应速度和解决问题的能力可以评价，不过，即使如此，研发队伍中的南郭先生肯定是比销售队伍多的！



如果一定要说研发与销售的显著特征的话，销售关注人、以自我贡献做评价基准，研发关注知识与技能，以团队合作为基础，对个体反而目标感不强，会自我评价而自嗨！

《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12月31日

投稿：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