



协同视点

Synergy Review



第03期 总第94期

主办 | 致远协同研究院

目录

contents

- 01 从oa到OA，再到COP
- 02 社会学视角的企业协同质量问题
- 03 协同管理普适的知识结构剖析
- 04 自发的工作管理： 确当工作

协同视点

主办：致远协同研究院

总编：刘古权

主编：陈颀

编辑：段良艳

联系我们

地址：北京海淀区北坞村路
甲25号静芯园N座、O座

网址：www.seeyon.com

从oa到OA，再到COP

文|陈颺

一、企业协同办公软件发展历程

企业协同办公软件作为一个软件产品品类，其发展的历史渊源与办公自动化系统软件（OA）和企业管理软件有着密不可分的联系。正因为与办公系统（OA）软件的渊源，致使人们一直认为这个企业管理软件品类其实就是OA，并且不顾软件的功能设计和应用场景，将其称作“办公系统”。如果是了解中国独有的软件产品办公自动化系统——OA的话，则明白此处的OA指的并不是办公自动化工具软件，如字处理、电子表格、演示文档等Office套件，也不是用于办公的效率（生产力）工具的系统集成。甚至不顾协同管理软件主流厂商的一再申明，市场和用户都坚持将其产品称作“协同OA”或“协同办公”软件。

正因为企业协同办公软件是以企业管理为核心诉求，而不是以效率工具（生产力软件）为主要构成，所以发

展成为具有中国特色的企业管理软件产品品类。而要将这个问题解释清楚，就需要对其发展的过程作一个概述。

OA是中国人创新发展起来的软件产品品类。而这个“OA”指的是办公系统软件，是英文“办公自动化”（Office Automation）的首字母缩写，但不是其原意。原意的OA（办公室或办公自动化）软件是Wordstar、CCED、Office套件。不说特指软件的话，是电子打字机Electric Typewriter、四通2401和静电复印机等办公自动化工具和设备。中国企业应用语境下的OA是指“办公系统”，其中的“系统”二字很重



要，是核心词。现在人们常常用“平台”来代替“系统”，这里也有区别工具软件（如Wordstar、电子表格等）和系统软件的意思。

OA软件的原型是MIS——管理信息系统或者信息管理系统，本意是为了系统地共享和管理信息。从一开始就有明确的组织边界，不管是企业还是政府机构，或者组织中的部门，对组织外是非开放性的。早期的管理信息系统或信息管理系统，跟企业或其他组织的运营和管理其实没有什么直接关系，但系统中采集（最初是录入、输入）、存储的信息确实和运营甚至管理是相关的。跟管理相关其实也是随着社会信息化进程逐步才相关和密切起来的。简言之，一开始的OA根本说不上是“企业管理软件”。因为它确实只是系统地共享和管理信息，与管理行为、管控流程、制度执行等关联很弱。公文流转的加入为OA启动了运营和管理的开端，也体现了中国管理的行政特色。公文流转表面上看还是信息传递、分享和管理的范畴，但是其流转和管控特征已经非常典型，至少可以认为使OA启动了流程管控的进化历程。其中的公文审批和督办环节已经为后来的业务流程管控奠定了基本模型。

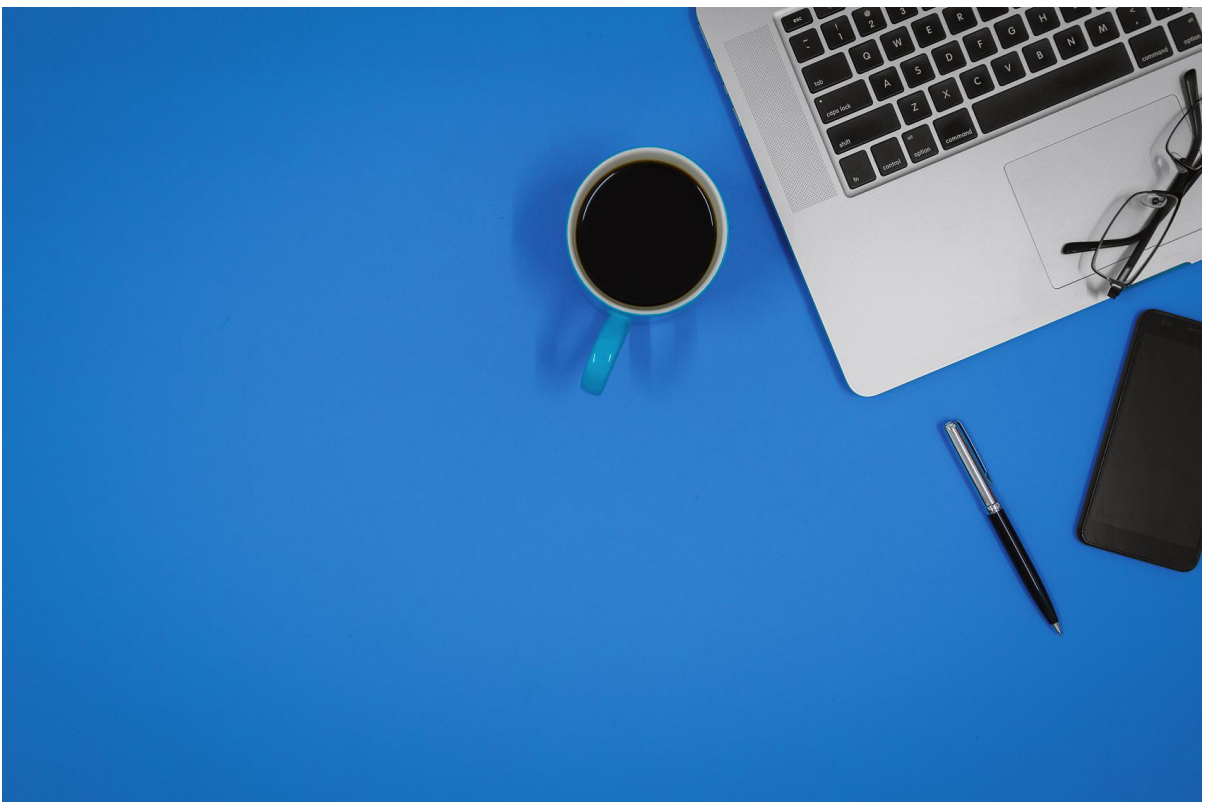
整合或集成电子邮件和后来的沟通引擎使OA具备了作为工作平台和全员俱在（在册和上线）的特征，为后来充当企业门户奠定了基础。电子邮件本质上也是沟通工具，但属于异步通讯范畴，信息滞后严重，不如后来的即时通讯类的工具。众多的新一代OA系统之上都开发或者集成了沟通通讯模块，使之具备了作为工作平台的基础功能。因为公文流转的严格权限要求、内部沟通的组织部门通联划分需求和全员注册，OA具备了组织结构和人员行政管理的基础数据和信息结构，最终使得OA最有可能发展为组织（企业）管理平台——管理包括人和人的行为甚至其他组织（企业）资源。

OA系统中集成强大的流程引擎是演化升级为企业管理软件平台的关键步骤。流程引擎是协同管理平台的基础引擎，有了流程引擎的支撑，包括BPM（业务流程管理）在内的运营和管理流程的管控成为可能，不仅可以在平台上架构各类诸如预算管理、项目管理、HR、ERP……的轻型应用，也为链接、联通、集成各类专业应用系统提供了可能并建立了基础。因为可以与各个业务系统在流程上打通（普遍的可能性，特殊情

况下至少可以实现单点登录），并且OA是跨越各职能部门和专业分工的全员性工作平台，因此顺理成章地演变成为企业的信息化的集成平台和统一门户。

作为主管理软件的协同办公系统核心应用为沟通协作和流程管控（有人俗化其为“审批”）。企业管理软件其实可以分为2类：业务系统和管理系统。业务系统是众多业务信息系统——业务管理信息系统和业务信息管理系统，如ERP、财务、供应链等。人工智能、数字传感、万物互联（IoT）技术的推动之下，席卷全球的数字化转型浪潮正在各行各业进行，这将极大地改变企业的业务系统，特别是从信息操作层次向物理操作层次的拓展。在未来的一段时间里，企业业务系统（软件）将会被重塑。这一类软件从企业管理的角度来观察，是业务管理软件，而非企业管理软件。其实，ERP严格上讲不是管理软件，而是业务系统（业务信息管理系统），OA早期也不算，后来进化为管理软件了，因为支持了审批（流程），而且流程中有人。这是指人决定了流程的方向和起、止，机器无法预先设计。人可以自主发起运营或管理流程，而不是仅仅依据业务逻辑触发运作流程。

由于面向个人办公效率提升的OA软件与面向团队协作管理的协同办公软件在早期的功能有一定的重合，都包含了公文管理、通知公告管理、工作日程管理、工作计划管理、办公资源共享管理等，所以在很大程度上被认为是同类的软件。但是必须强调指出，虽然都称作“办公”，但即使在OA系统软件中都将字处理、电子表格等Office套件一类的办公自动化工具软件作为主体，而是作为公文处理等需要调用的效率工具。常常以插件的形式存在，并且可选不同厂商的插件产品。



综上所述，协同办公软件由于其内在“基因”的协作和管理特质，踏出了与办公自动化工具软件完全不同的发展路线。一方面，协同办公软件保持了基于生产力（效率）工具赋能全员用户的沟通与协作（Communication and Collaboration）基本功能，以工作流程管理为中心，深度抽象和关联企业的管理要素，组合各管理要素和经营资源。另一方面，在组织协作和运营管理上不断突破。在人、财、物、产、供、销的管理核心要素上，通过云计算、大数据分析、人工智能、即时通信以及交互式可视化等先进技术，促进组织内外的沟通，加速管理要素之间的信息流动，形成高效、合规的协作环境，使人、组织、生产资源、信息系统乃至企业业务系统都能够保持信息传递的通畅，信息处理目标的高度协同和有效管理，成为真正的企业协同管理平台。截止到2019年底之前，以协同管理软件作为单一软件产品品类的国内头部企业，已经全部上市成功。根据国内企业上市的业绩门槛标准就可判断其行业应用市场的成熟和成长。企业应用（软件/服务）的发展从来依据的都是市场和应用的逻辑。

辑，据此协同管理软件（即通常称作协同办公软件）已经发展成为企业的“主管理软件”。无论市场和用户怎样称呼这个软件品类，主导厂商还是愿意把这类产品叫做协同管理软件或协同管理平台。这样的内容可以可见该类软件头部公司泛微网络（603039）和致远互联（688369）的上市招股书。



COMPANY

社会学视角的 企业协同质量问题

文|王甲佳

其实，协同谈的是人与人之间的协同。它在商业领域被发扬光大，甚至异化之后，如果从社会学视角再来“倒灌”一下，或许有新的发现，那些本来就存在但是被遮蔽了许久的东西。

本篇短文试图提醒我们需要重新回到社会学领域来看协同，至少用社会学的视角来看当前的协同形态。关于这个方面的更深入的探索，还有待于今后的进一步研究。之所以需要做进一步的研究，是变异后的协同形态有它的积极因子，但是它们在组织成长中的熵减作用不够显著，因为在商业场景中浸泡太久，协同的机械性大于柔性，硅基元素的比重越来越大于碳基元素，人们希望用越来越精密的硅基元素及其结构来构造、重组本来灵动的组织。然而我们发现，大部分时候，是在促进组织的熵增，以至于技术进步带来的红利也挥霍一空了。

上面提到的，或许感觉是危言耸听，但是仔细想想，一定有种“后背发凉”的感觉。

本文引用的两组数据（图一和图二），来自于今年四月份workface创始人老潘《社群三讲》课程中的《大规模协同》部分。倘若我们拿这些数据来观察我们的组织，或许会涌现出更加细腻的认识来。

一、协同为什么会失效？

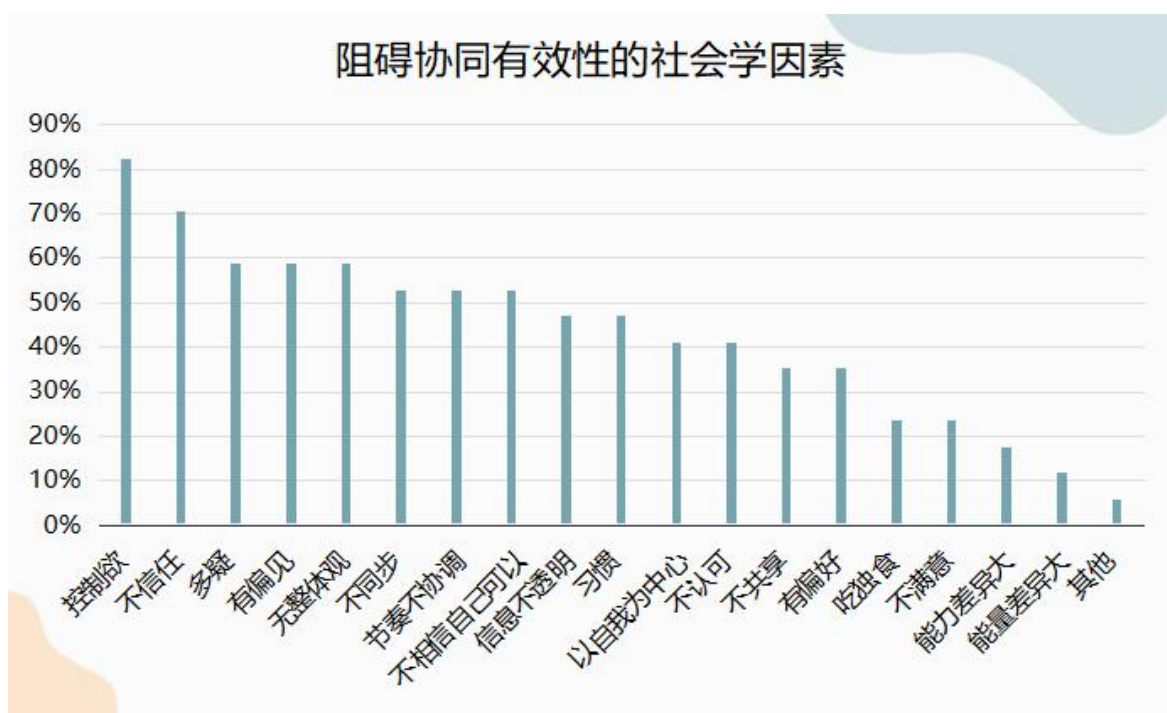
我们都希望协同可以更经济、更敏捷地完成组织的任务或者项目，但是往往会“掉链子”，为了不掉链子，我们常常用“亡羊补牢”的方式来修订流程、完善制度，但是还会发现有新的链子会“掉”。为什么呢？这就是协同的失效。

从社会学视角看，阻碍协同有效性实现的前五大因素分别是：控制欲、不信任、多疑、有偏见、无整体观，另外还有三个因素也获得了超过50%的“选票”：不同步、节奏不协调、不相信自己可以。

罪魁祸首是“控制欲”，简单说，协同发起人的目的并不是共赢与相互成就，而是出于私利，所以才有了“不信任”、“多疑”。这些人性底层的东西在商业世界里面是被制度以及所谓的“契约精神”所遮

蔽了，无视它的存在。在人性觉醒的新一代职场人群逐渐进入主场之后，这个底层的矛盾才更突出。这一点，我们看看自己的部门、公司或许就能容易感觉到。

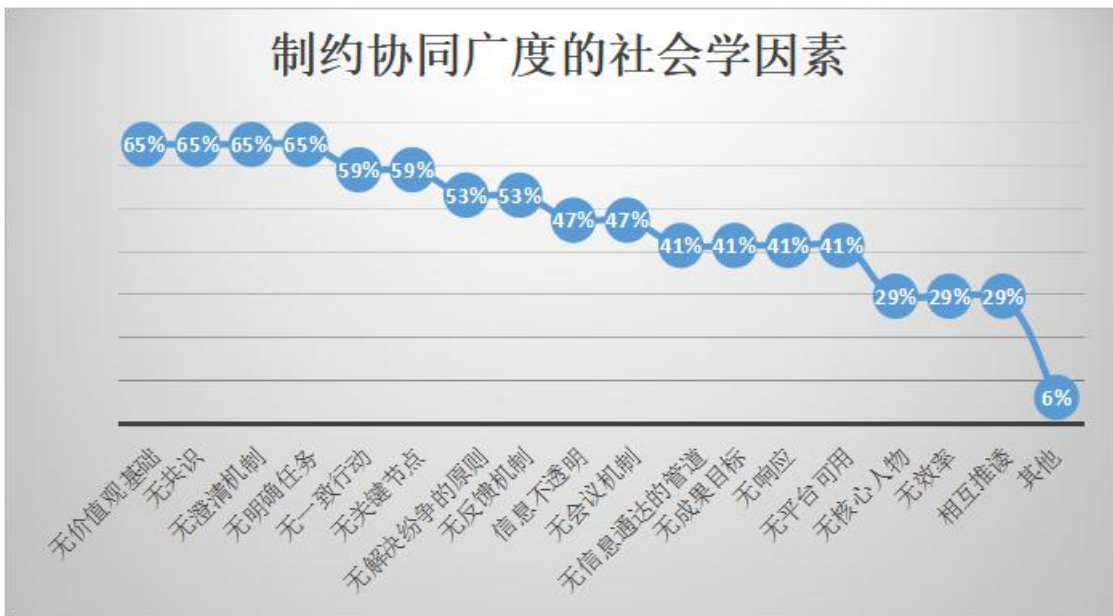
倘若不从人性的关切方面去研究协同的有效性问题，恐怕更多的组织还会走更长的弯路。这些不是“团建”、“员工关怀”这些辅助手段可以解决的，需要从根本上来审视一个商业组织作为社会的细胞，应该如何设计与运作。组织和员工之间的科学关系模式究竟应该是什么？



图一：阻碍协同有效性的社会学因素
来源：workface《社群三讲》课程

二、协同为什么难以持续？

图二列示了制约协同广度的18个社会学因素，我们把它们还原到组织内的协同行为上的时候，会发现：对于共同的价值观这样“虚”的东西往往有种无力感。由于这个方面的实际性缺失，让许多组织的“协同组织工作”消耗大量的成本。协同的广度不够，意味着深度也不足，也就难以形成基本的网络效应，更谈不上生态效应了。这样协同难以持续，就带来越来越高的维护成本，这些隐性的浪费我们不仅司空见惯，而且还认为是理所当然，至少在会计科目的成本项上是有一席之地的。



图二： 制约协同广度的社会学因素
来源：workface 《社群三讲》课程

三、一些小型的单体企业为什么营收增加了，但是利润却下降了？

在广东的一些小型加工类企业，发现一个现象。一个七八十人的工厂，如果营收在四五千万左右，还是盈利的。但是突破了6000万，往往挣钱不如之前多，甚至会亏损。为什么呢？



在那些“老板+伙计”模式的公司里面，协同的广度一旦突破老板能力的阈值，又不肯增加管理体系运维方面的投入，意味着有些地方必然是失控的，比如在制品的库存持续增加，形成的呆滞料虽有账面价值，

但是一旦报废，就是巨大损失。库存越多，至少在资金占用和保管的支出方面就增加了许多浪费，往往给自己“在适当的时候能用上”的错觉。

表面上是一个管理不善的问题，本质上是协同机制的失效问题，即便通过信息化等手段改善了一些，但是依然会有新的呆滞在持续产生，这只是影响企业产出质量的一个方面。

如前所述，这篇短文还谈不上细致研究，仅仅是一个“提醒”，我们可以想象，社会学、社会心理学的一些常识“倒灌”到协同领域，应该还有什么图景可以发生呢？

PS：刚刚和老潘就本文交换意见，他提出“战略自觉”的组织应该是组织的高维形态，这种形态下的组织，协同质量高，并不依靠多少精心设计的“流程”。后续我们继续就此探讨。（6月20日补记）

协同管理普 适的知识结构剖析

文|石冬林

协同行业发展多年，协同行业的从业人员数量也是与日俱增，在激烈的市场竞争中，怀揣“协同梦”的我们也在思考一个问题，到底协同管理的知识结构应该是怎样的？因为协同领域的知识面非常宽泛，怎样理清这些知识结构为致远人进阶服务，本次我们通过四个层次初步理一理协同管理的知识结构。

第一层知识结构围绕“专业的人做专业的事”展开，即产品能力知识体系。这是产品厂商的命脉，也是产品厂商同集成商很核心的区别，当我们开展任何活动时，我们不自主的就会强调我们是19年专业专注协同管理软件的厂商，也就是说我们需要具备清晰的产品定位能力，到底协同管理软件解决的核心问题是什么？与其他管理系统的关系又是什么？协同管理软件给企事业单位带去的附加值又是什么？同样的，哪些内容不是我们擅长的，

哪些是行业软件擅长的，我们要相信厂商永远做“专精”的事情，不是也不能大包大揽。围绕此层知识结构，我们需要掌握好我们的全线协同产品，最大限度的了解产品功能、产品价值、产品案例，同时，我们还需要掌握周边产品（ERP、HIS、PM、DMS等），掌握周边产品不是将他们学会，而是了解这些周边产品大概是解决哪些行业的什么问题，在专业路线引导的角度可以很快速的凸显出我们自身协同管理领域的专业度。

第二层知识结构是与企业经营有关的管理知识，如果面向政府单位，需要具备的则是政府工作知识，目的是更好的了解企业、认知政府。这层面知识需要逐步掌握和扩大，并掌握这样一种能力，通过阅读企业组织机构和部门信息初步判断企业管理方式，通过阅读核心产品初步掌握企业的所处行业及地位，通过阅读企业经营收入和客户案例，初步判断客户的购买能力和未来发展等，我们需要对企业管理的基本面做判断，管理知识运用到沟通交流过程中，例如：全面质量管理、3E管理、平衡计分卡、OKR等不同时期的管

理知识，这些管理知识的学习和运用也会进一步凸显出协同管理软件价值之所在，进一步锁定我们团队在用户的专业位置。

第三层知识结构是技术能力范畴的知识体系，有些用户想了解协同管理软件的架构，例如J2EE架构、开发语言，面向用户的SOA架构，微服务架构等等，也可能问关于中间价的问题、数据库兼容性的问题、负载均衡技术问题、产品性能的问题、与异构系统对接的能力，例如：Web Service、REST、API等这些都涉及技术层面能力的支撑和掌握，一次完美的合作是产品、价值、技术的三重担当，让用户非常放心的选择我们协同管理专业厂商。



第四层知识结构是最佳实践的共享和利用能力，与此相关的知识体系最佳实践的衍生产物有两个，一个是解决方案，一个是案例，基于解决方案逻辑，同时结合新用户的实际需求调整又可以成为微创新，案例和解决方案的组合是协同管理领域的关键专业支撑点，“做没做过”是用户衡量协同管理厂商专业性的标准，我们需要掌握这些最佳实践和案例，例如：采购解决方案，包括了采购需求申报、采购需求汇总、形成招标参数、执行招标、报名、投标、投标结果公示、采购合同签订、供货、入库、付款等等，在此过程中可能还涉及供应商的准入管理等，这是一个完整的采购逻辑，也是最佳实践，当用户遇到同样的协同问题时我们就可以套用这个最佳实践与用户做做需求探讨，凸显出我们在协同管理领域的专业度，侃侃而谈的案例是协同管理赢单的法宝。

归根结底，协同管理是为企业管理服务的，是为政府提高工作效率服务的，管理过程中可能会有很多管理者担心的问题点或者是效率提高点，风险管控点等，我们需要合适的找好协同管理软件解决问题和提

高效率的点，NC、SAP、EAS等解决企业资源管理等相关问题，薪事力解决人事管理问题，A8/G6解决的是协同办公层面和面向企业众多空白点的管理问题，这些系统之间又是借助协同管理软件相互融合集成共享的，协同管理很博大，我们致远的协同管理知识底蕴也很强大，我们可以结合实践想想，我们今年的很多赋能也都是围绕这四层知识体系展开，同时多了工具、打法和技巧，空杯心态最利于汲取知识的养分。欢迎各位关注致远的线上课程（魔学院），这些课程可以为



自发的自我管理： 确当工作

文 | 段良艳

随着互联网技术的发展，你会发现‘数字化’已成为我们工作中紧密不可分的一部分。新的会议“分类系统”将会出现，从默认的远程会议开始，接着认识到哪些类型的会议具有“面对面”的重要价值，即观念首先应是数字化的，然后再根据特定情况选择是否需要物理环境。新的混合办公规范会将视频会议、面对面会议、办公室的作用和异步沟通的重要性更加细致的理解，从而实现标准化。2019年的新冠肺炎之后，混合办公在许多方面都是一种新的途径或方式，越来越多的公司已经将这一点纳入其决策之中：推特公司允许一直“在家工作”；西门子将“工作在您想要的任何地方”理念贯彻到底；戴尔科技预计，大约一半的员工将长期远程办公。混合办公也就意味着传统的工作方式，慢慢的就像过渡到任何新的途径或方式一样，传统的习惯一开始会自然地被重现，但是随着

时间的推移，会出现新的行为和工作方式，并会不断演变。

未来的组织里，必定会有两种员工-----普通员工和数字化员工。对组织来说，面对着普通员工和数字化员工，将如何进行做到统一管理呢？技术可以是产品实现标准化，数字化员工其实是很好管理的，只需要改一下程序，就可以绝对的按照管理者的意愿来执行和设计。但是对于普通的员工来说，曾经的强管控方式还可以行吗？当然不可以，对于员工，管理层采取的应该是放开，而非深入管控。因为未来的工作中，只有非人的行为才能被进行强管控。

员工如何在现有的环境下更好的适应新的混合办公方式，并能自发的进行工作管理呢？

在未来的混合环境中，精确地创建和执行远程工作策略的规则可能非常复杂，通用汽车（GM）在努力应对各种更复杂的政策并发现这些政策存在缺陷后，决定将“确当工作（Work appropriately）”作为其混合工作的主导工作方式。

“确当工作”来自通用汽车(General Motors)，通用

汽车(GM)首席执行官玛丽·巴拉(Mary Barra) 2009年担任公司人力资源主管时采取的策略类似。作为人力资源主管的一个首要任务，她将公司的着装要求从10页缩减为两个词：“穿着得体 (Dress appropriately)”。她认为10页的着装要求都是管理成本，而这些管理又是无效的，管理首先要去掉不必要的成本，因此最后只剩下四个字“穿着得体”。

确当工作，和很多公司对员工着装的要求“穿着得体”一样。如何得体呢，得体就是默认为在公司要着正装，出门见客户要西装革履，户外活动就要运动装一样，大家在得体这个层次上，有着基本一致的认识或者说是一种统一的认知，并且你可以根据自己的实际情况在认知范围内进行小小的改进，比如，在西装上别一枚小胸针，即得体又优雅了一点。



我们真的已经进入了一个去中心化的时代，正如中国企业管理探索的先行者之一的海尔总裁张瑞敏先生旗帜鲜明地提出，消灭中层，那么中层的那责任是如何转移的呢？组织的扁平化，混合办公方式的发展，员工可以直接与管理层进行沟通，其中不乏一些数字化员工起到了承上启下的作用，中层的责任慢慢的就分解到普通员工和数字化员工的工作中去了。在这样的去中心化扁平化的组织里，如何做到确当的工作，对“确当”的理解是否是处于同一个层次呢？特别是对于管理者和员工来说，两者在“确当”认知上的夹角有多大？这对于管理者和员工来说都是一个未知的挑战。

“领导层决定信任员工和他们的管理者，根据他们的角色和情况，决定最适合他们的工作方式。”通用汽车全球人才招聘总监西里尔·乔治的解释称。信任员工，这是最基本也是最重要的。信任员工就是认为员工是认真的，能够完成工作的，即使他没有坐在工位上而是在星巴克，那他一样可以把工作做到最好。确当的工作，就像得体的着装一样，建议考虑其他人的观点和需求，并感到有责任，证明管理层对个人的信任是

合理的。公司的各种政策都要在与员工进行深入和广泛的协商后制定，这种灵活性让领导者能够像对待成年人那样领导和对待员工，让他们最懂得如何做好自己的工作。高层领导应该引导员工做正确的事情，而一个确当的员工应该是把事情做正确。一个训练自己确当工作的员工，从部门经理到单个员工，不仅仅是在远程工作和在办公室工作的问题上做出正确的选择，更是可以增加员工的工作积极性。这才是确当工作的基础。

简而言之，“确当工作”不仅仅是员工应该做的事情，这也是企业及其策略需要能够做到的。





成就高绩效组织

工作因协同而美好 组织因协同而高效
商业因协同而文明 世界因协同而精彩