

2017.11

总第53期

Synergy Review

协同视点



致远协同研究院出品

诺贝尔奖得主 对协同管理的意外礼物

文/陈颀

理查德·塞勒（2017年诺贝尔经济学奖获得者）对协同管理研究和实践的重大贡献就是：他的研究成果说明，协同管理能够藉由个体行为导控和环境参量重构和调适实现组织协同的良好状态。

协同管理可以藉由个体行为的导引管理和对组织环境中要素参量的重构与调适，由自然协同经由自律协同而达到自由协同。这是今年诺贝尔经济学奖得主理查德·塞勒（Richard Thaler）的研究发现对于协同管理贡献，也是意外的礼物和恩赐。之所以说是意外礼物，是因为塞勒本人并没有认真的提出过协同管理理论，而他对于人类的协作行为所做的开创性研究，恰恰是在协同管理的核心理念上展开的。他卓越的研究成果有效地支持着协同管理的理念，并给予方法论的有力指导。

2017年诺贝尔经济学奖授予行为经济学家理查德·塞勒（Richard Thaler），这已经是在短短几年里诺贝尔经济学奖第2次关照行为经济学，表明经济学研究关注的

焦点从经济现象向人类行为转移，更加关注社会群体中人的行为方式和决策选择。塞勒的观点，对于人们特别是组织中的人们的协作行为研究具有重要指导意义，对于协同管理研究和协同管理系统设计具有创新性的启迪。

塞勒发现经济学理论基本假设、偏好理论及其基本假设、有效市场假说等一些传统的经济学理论假设存在着一些缺陷。他认为经济学基本假设的缺陷在于：无论是企业理论、金融市场还是消费者选择理论，个人在所有经济现象分析中均被假设成是理性和自利的，同时会尽可能地追求最大利益。然而，现实中的个人往往依靠直觉来解决问题，而且就算人们谨遵各种假设，也会经常犯错误，所以说理性的经济人假设往往是一种理想的、简化的假设。现实世界纷繁复杂，个体之间千差万别，不可能用一个假设束缚住所有个体。塞勒认为自利原则（R. Thaler, 1988a）也不是完全有效的，人们会通过合作来产生共赢，甚至会无私地牺牲掉自己的利益来进行慈善捐赠。因此，人既不完全自利，也不完全自私，只是个非完全理性的个体。这一结论可以作为组织协同系统设计的策略依据，具体方法

依赖于协作（协同）技术工具和组织信息环境设计。

塞勒等在《合作》（Dawes & Thaler, 1988）一文中，基于单次博弈和重复博弈两种情况考察了许多合作行为，并引出阿克塞尔罗德（Axelrod, 1996）的互惠利他主义（reciprocal altruism），得到了一个经典结论：只要一起合作的人没有占对方便宜，人们便倾向于选择合作。经济学模型中理性、自利的人基于利己主义做出相互选择，他们往往所得到的只是总体的次优选择，而“明智的合作者”才会得到最优的收益。这样的结论显然适合于协同管理系统中协作/协同规则与流程的设计，政策原则、制度安排和程序设计均适合。塞勒在《最后通牒博弈》

（R. Thaler, 1988b）一文中通过观察最后通牒博弈这种游戏得出一个结论：公平概念在决定谈判结果方面具有重要的作用。从公平问题出发，又引申到“公平人”和“经济人”问题，在试验中有些人看重公平，有些人看重博弈。塞勒认为经济学家存在一种思维模式，他们认为自己和模型中的人都是头脑冷静、不讲情面、斤斤计较的，同时他们关心财富超过关心公平；而其他的社会科学家往往认为

人们都是“老好先生”。塞勒要做的研究并不是试图去证明哪一种行为占主导地位，而是要着眼于研究产生各种行为的原因。这个研究路径不啻于是从协同论（Synergy）走向协同管理（Synergetic management）的路径：研究在社会组织中行为性协同效应产生的原因。他在《赢者的诅咒》（R. Thaler, 1988a）一文中提出，投标人会犯系统性错误，然而这些错误被传统经济理论排除在外，这就就会使经济学研究不符合事实。塞勒和特沃斯基（Tversky & Thaler, 1990）在偏好理论研究方面突出探索了偏好反转现象（preference reversal）。偏好反转现象向传统假说提出了挑战，对经济学和决策理论具有重要的意义。传统假说认为，决策者有固定的偏好顺序，人们可以像信息检索那样“查”到他们的偏好，但他们通过实验证据得出结论认为，不同的诱导方法能够改变偏好因素的相对权重，从而产生不同的偏好顺序，或者说，价值和偏好通常是在诱导过程中建立起来的。这一结论恰恰告诉我们：即使是不同性格和偏好的个体也可以通过组织环境（制度安排、政策引导、信息提供、流程设计等）的设计使之偏好协作

—合作、乐于贡献、勇于创新。这正是协同管理所追求的。当然，糟糕的组织环境设计则会起到相反的作用。塞勒认为经济学基本假设和偏好理论的缺陷只是现有经济学理论缺陷的一个部分，有效市场假说和资本资产定价模型等均被发现存在一些不足。塞勒针对经济学现有理论体系中的某些缺陷进行了深入的研究，贡献了诸多理论研究成果。这些发现概括起来就是经典体系是理想（简化）系统的理论，它们的成立是有条件的、不完全的，甚至只能说是部分成立。

泰勒的经济学贡献可以用三个关键词来概括：

1) 有限理性：泰勒发展出了心理账户（mental accounting）理论，解释人们如何简化金融决策的制定，通过在脑海中建立不同的账户，关注每个个人的决策影响，更胜于作为整体的作用。他同时展现了对于损失的厌恶，能够解释为什么人们对于已有的东西更为珍惜，但如果不属于自己，则并不如此在意。这种现象被称为禀赋效应（Endowment Effect）。泰勒是行为金融学的创始人之一，研究认知局限对于金融市场的影响。

2) **社会偏好**：泰勒对于公平的理论 and 实验研究深具影响。他展现出消费者对于公平的考虑，或许能够让公司在需求高涨的时候，放弃提高价格，不过在成本高企的时候，却不必放弃提价。泰勒和他的同事们设计出了独裁者游戏（dictator game），这是一种试验工具，在测试全球不同人群对于公平的态度 的研究中，被大量应用。

3) **缺乏自我控制**：对于为什么难以坚持在新年定下的计划这个“老问题”，泰勒也有新的发现。他用一个计划者-践行者的模型，展现如何分析自我控制问题，这与心理学家和神经科学家如今用来描述长期计划和短期行动之间内部框架相似。向短期诱惑屈服，这是为什么我们的计划——为老年生活存款，选择更为健康的生活方式，总是失败的原因。他定义出“助推”（nudging）这个术语，或许可以帮助人们实现更好的自我控制，比如在为养老金储蓄的时候。致远互联发展的六段论策略协同工具倒是破解缺乏自我控制的一剂良药，在企业组织中若能用好用对（戒绝形式主义干扰）的话，则是极为有效的实用战略协同工具。

协同管理软件的自我认知

文/史建国

一个懂得使用现代化管理的企业将为企业带来更大的效率和效益，办公速度和质量的提高是直接影响了一整个团队乃至企业的执行力的提升的！所以现在很多企业已经开始运用OA自动化办公系统来运行整个公司了英文OFFICE AUTOMATION简称OA，翻译过来的话就是办公自动化。工作环境就是采用Internet/Intranet技术，基于工作流的概念，使企业内部人员方便快捷地共享信息，高效地协同工作；改变过去复杂、低效的手工办公方式，实现迅速、全方位的信息采集、信息处理，为企业的管理和决策提供科学的依据。一个企业实现办公自动化的程度也是衡量其实现现代化管理的标准。

协同管理，应需而变

组织是社会经济的产物，伴随着社会经济的进步和阶段性的发展，企业的组织形态和模式也会发生相应的变化。有许多专家认为：将来最有效的组织，是可塑的“特别机构主义”，构成组织的各单元之间并没有上下级关系，而

具有横向的联系。在这样的组织里，横向关系将变得非常紧密。组织发展的时代背景，则是当前知识经济时代的快步发展、IT技术的日益革新。当前，知识正在取代过去的人力劳动成为最强大、最主流的社会生产力。在产业经济上，传统的制造业也在趋于向知识经验密集型的服务业转换。那么，随着组织结构的调整，如何实现卓有成效的组织管理是一个值得深思、且亟待解决的问题。趋于横向的社会组织，所以在组织管理上所追求的则是以沟通协作为基础的协同管理。因此，随着组织变革和组织时代性特征日趋明显，传统的OA所倡导的无纸化办公本质上等同于刻舟求剑。新的环境下，结合未来的发展趋势，采用新的理念、方法论和技术，解决组织管理中的新问题是时代的选择，也是组织的选择。基于沟通和协作，倡导人与人之前高度协同，将协同管理返魅到对“以人为本”的管理，对于新型组织来说非常契合。且可以预见的是，未来的扁平化的组织对于协同管理软件的依赖度是非常高的，这一结论从过去的发展背景便可以得出。在信息技术还没有足够成熟的时候，就有管理学家提出了矩阵结构和扁平化组织

里，在任务紧迫的时候不能形成及时、高效地沟通，无法确保员工之间的深入了解和协作……对于这种理念完美性和实践艰难性之间的鸿沟。

商业价值的体现

发展速度快，给企业带来更多的商业价值 近几年来，OA协同管理软件发展非常迅速，据有关数据显示，未来三年协同OA整体市场将以年复合增长率30%的速度增长，从低端到高端，从传统型转向现代型，不断为企业的发展注入了鲜活血液，我们知道，传统OA软件，信息交流往往是上下级沟通、管理执行的瓶颈，而通过协同OA可以灵活地实现点对点交流，点对面交流，信息交流与工作协同可以在鼠标点击的一个瞬间完成，突破信息管理瓶颈；协同OA还能够为企业量身定制各类门户，实现信息化的统一更新和发布……协同OA发展至今，已经成为企业在组织管理、知识管理、流程管理、计划管理、集团管控等方面不可或缺的支撑。 所以：OA应用系统已经成为企业提升效率的必备之选。

构建企业信息化良好基础

流动性日显突出，管理成本加大。交接过程中资源的

管控尤为重要。企业对信息化的依赖程度越来越。OA系统作为信息化的基础管理软件，具有简单、易用、部署快、效果明显不会因人员的流动给企业带来无形的损失。

协同管理软件，核心词是管理，作用域是协同，也就是“协同管理”。所以，软件本身只是协同作用的，主要的还是企业本身的管理模式和管理手段。“协同管理软件”其实可以理解为，日常业务数字化、高效化、快速化、便捷化。软件本身不帮助优化流程，也不帮助协调工作。它只是一个工具，怎么用它，用它干什么取决于客户。至于怎样发挥它的价值，我倒是可以发表些个人看法，可能片面，可能夹杂了个人感情，但是这是我在项目上得到的经验：

1、日常信息协同：虽然qq使用很广泛，但是真正的协同管理软件的消息管理更为严格，国内的协同系统这一部分做的也并不好。消息系统和 workflow 应该绑定， workflow 流转、审核、待办都应该由系统自动发消息提示。信息协同应该支持分部门、分角色、分组式的消息传输，每一个都有其意义，相信这个不用说的太明白。

2、工作信息协同：平时工作总最难的就是协调工作，一

个要会签的文件，可能有7~8个人签字审核，可能有一个重要任务不同意，就要打回重做。人为处理这样的复杂文件，可能用十几天都搞不定，因为负责这个文件的人要在不同的负责人周围跑，甚至每个负责人都要跑好多遍。所以，一个好的协同管理软件，要能完成协调信息的复杂性流转能力，这对工作帮助很大。

3、系统性协同管理：一个系统好不好关键不是员工感觉好不好用，操作简不简单。而是，企业的管理者能不能用它解决企业的问题。所以，协同管理软件要让企业的管理者有一个监控的平台，他能系统性的看到整个系统管理平台的运作情况，关键节点。

4、知识系统：每一次的工作处理都是企业最宝贵的财富，它记录了企业发展的成长史。一个好的知识库，可能让管理变的高效几倍。管理人员能从知识库里找到自己要处理的问题以前是怎么处理的，遇到过什么问题，吸收经验，弥补教训，计算机记录比人脑记录要精确的多。没有个人感情的记录，才是最值得参考的记录。

5、数据挖掘：说到这点，我不得不再次抨击我的同行们。

。我在中国没有见过数据挖掘系统，现在所有打着数据挖掘旗号的仅仅是在做数据采集和数据推演。只能是分析历史数据，然后推导出一个可能的结果。但是数据挖掘的真谛不是这些，我对数据挖掘做了一个个人定义：“在偶然中找必然。”现在的商业化数据挖掘是，今年多晶硅价格大跌，明年必须减产。而真正的数据挖掘应该告诉你，明年大多数时间是晴天，太阳充足，太阳能产业会复兴，那它的原材料多晶硅使用量会增加，所以市场会回暖。可能有些说远了，但是我想说的是数据挖掘对企业很关键！不要盲目的乱用。

6、不要单独上协同管理平台：协同管理也好、OA也好这些软件不能单独上，上了也没有实际意义。本来是一个联合体，为什么要分开？让我想起了华山的剑宗和气宗，有些东西浑然一体，分开了也就废了。

组织在变化 怎么跟上“协同”时代

文/刘古权

过去的管理已经落后了，工业化时代的管理是基于分工的，而未来的管理是协同管理，这就是组织的变化。

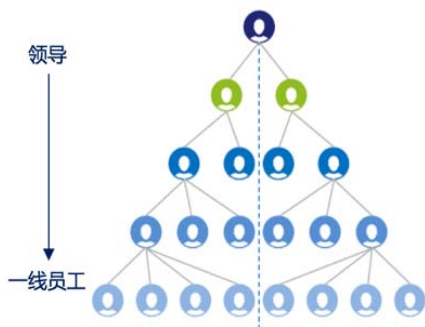
外部环境的变化

新一代信息技术正在加速改变世界、改变商业环境与传统工作模式。云计算、大数据、人工智能等新技术层出不穷，我们的消费环境和企业环境也发生了巨大的改变。网络在泛滥化，数据在爆炸。我们每天接触到太多的信息，而真正需要的却越来越少。所以我们未来的组织一定要信息透明化、联系紧密化、行动高效化，否则这个组织将会面临死亡。

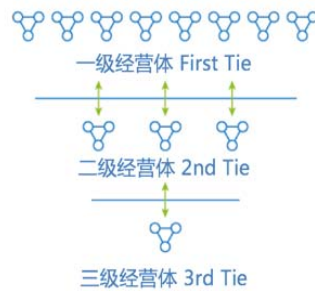
组织将来会发生什么变化？

工业化1.0时代，管理是以分工为前提的，组织结构是金字塔形的，领导和员工之间层层分级。这样的分层式管理有一个很大的问题：信息汇报的时候会逐层衰减，这样的效率用在现在的企业里是不行的。现在我们进入了2.0时代，华为说，要让能听到炮火声的人做决策，让一线的人

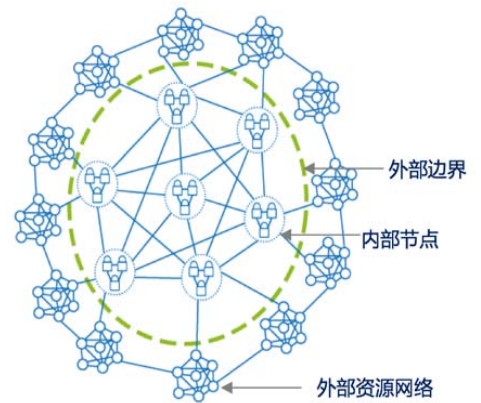
组织结构的变化



1.0时代金字塔



2.0时代倒三角



3.0时代动态网状

去做决策，好处在于熟悉业务，能快速响应，但是也有经验不足的弊端。未来3.0的组织架构是网状的，在客户层面使用CRM管理，以客户为中心；在组织内部使用ERP协同管理。当变成网络组织结构的时候，必须有协同效应，就是要 $1+1>2$ ，这个组织的管理费用小于市场交易费用。

陈春花说，过去的管理已经落后了，工业化时代的管理是基于分工的，而未来的管理是协同管理，这就是组织的变化。未来的组织是开放的，雇佣关系变成合伙关系，未来的组织还有一个属性叫平台，组织是让每一个合伙人实现梦想的平台。在这个过程中，管理会发生哪些变化？第一步是连接人，连接人之后又连接组织。未来的工作已

不会受限于必须在办公室才能完成，当手机变成主要工具的时候，工作的时间和地域限制就消失了。未来还有一个变化，过去工作只是和同事完成的，未来工作是你和客户一起完成的。比如优酷，以前优酷做韩剧时，需要自己出费用找翻译，现在有很多90后用户喜欢韩剧，而且韩语特别好，优酷就把原版提前给到这些用户，让他们看完后翻译，不但不用花钱，这些用户还特别高兴。未来的消费者也可能是生产者，未来的生产者也可能是消费者。比如某白酒未来生产线上的工人可能变成它最大的消费者，为什么？它为什么能卖一千多块钱一瓶，因为它要经过很多道经销环节才能到消费者手里。假设它的车间的工人直接出售，一道环节就够了，所以就有可能变成它最大的消费者。未来消费者一定会变成生产者，生产者一定会变成变成消费者，未来组织的边界会被打破。

未来所有的管理必须是全过程管理。比如我们要做个合同盖章，要经过老板审批，还要盖章。但是审批到哪儿了？要等多久？这些都不知道。所以未来的业务是全过程管理，如果这个全过程管理没有系统的话是很难做到的，

人的行为没有在系统上别人是看不到的，不能看到的信息是做不好管理的。

人力资源

如果企业稍微有点规模，员工招聘、人事信息、岗位调动、KPI设计等工作是要耗费大量工作的。而未来的协同管理，只要一个回车键，这些东西就能查出来，并且还有大数据能提供分析。比如你还想知道员工效率究竟高不高。

多维度的统计分析

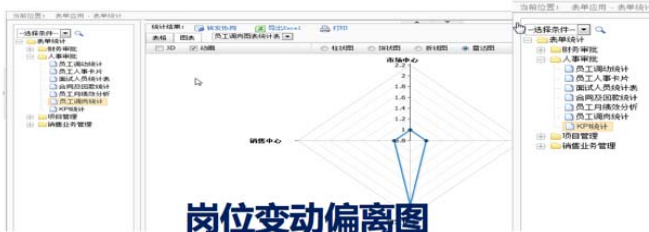


姓名	性别	出生年月	学历	专业	从业年限	用人部门	岗位	部门人数汇总	二级评分汇总
李洪	男	1982-07-05	大学本科	机械化工	2	销售中心	销售员	39	42
张彬	男	1985-07-23	大学本科	市场专业	1	销售中心	销售员	44	45
李阳	女	1989-07-06	硕士	计算机	0	市场中心	设计部经理	44	27

人事信息查询表

姓名	部门	现任岗位	调整岗位
李永印	研发中心	成本部经理	设计部经理
胡磊	市场中心	高级设计工程师	成本部经理
李永印	研发中心	成本部经理	总裁助理
郑春路	销售中心	销售中心总监	总裁助理
徐益	总裁办		总裁助理

岗位异动查询表



岗位变动偏离图



KPI统计饼状图



KPI统计柱状图



KPI统计雷达图

郎酒案例 · 互联网时代的人力资源管理

郎酒集团有8000千多人在使用致远系统，相对比较复杂。我们帮他们做了一个协同人力资源系统，从入职、招聘到绩效到发工资到辞退所有这些过程这些全有。

人的行为没有在系统上别人是看不到的，不能看到的信息是做不好管理的。

人力资源

如果企业稍微有点规模，员工招聘、人事信息、岗位调动、KPI设计等工作是要耗费大量工作的。而未来的协同管理，只要一个回车键，这些东西就能查出来，并且还有大数据能提供分析。比如你还想知道员工效率究竟高不高。



郎酒案例 · 互联网时代的人力资源管理

郎酒集团有8000千多人在使用致远系统，相对比较复杂。我们帮他们做了一个协同人力资源系统，从入职、招聘到绩效到发工资到辞退所有这些过程这些全有。我们

做了这么长时间软件，发现在组织里最容易变的第一个是表单，第二个是流程，我们把这两个功能都交给了客户。所以我们给企业做的时候大部分是不用开发的，只有接口是要开发的，我们把这个接口也做成了产品，比如跟用友的NC全系列，SAP的全系列，插件一插就接上了，基本上不用开发，只要软件是标准的都可以直接使用。

致远15年专注协同，其中12年领跑全国。致远最大的价值是做业务过程中的流程管理、协同管理，比如说报销，现在买一个标准报销软件，使用起来很麻烦，因为客户的需求一直在变化。我们做的就是通过软件来实现流程管理和跨组织的协同，现在致远的客户有5万多家，基本上覆盖了所有行业。

《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