



协同视点

Synergy Review



第05期 总第96期

主办 | 致远协同研究院

工作周报的谎言和真相

文 | 陈颺

公司告诉员工，工作周报是效率工具，是为员工赋能。

工作周报的制度安排和工具使用，是为了提高员工的工作效率。

事实真相是工作周报这东西，制度也好，工具也罢，真正的现实效用是监督管理，如果说赋能，那也是为管理者赋能了。

果真如此，工作周报该谁来做呢？

不要忽悠群众了，在数字化工作（劳动）时代，人人都是字耕农，对，字节的字，字耕农！写周报也是一种“费神的烦重”劳动。

01

周报不是效率工具
赋能的当然不是工作者

无论你怎么解释，怎么变形，周报（或者日报）它是一种汇报，报告。这本质上是下级报给上级的。现实版的各种周报日报实例说明了一切：告诉上级你干了啥，还计划（承诺）下一步干啥。尤其是，“下一步干啥”？并不是你说了算，于是你就会挖空心思揣测‘说干什么’，才能让上级认可、满意、高兴呢？不管怎么说，费事的是下级的你，方便的是上级对你的了解（不说监督的话）和管理（不说审核考查的话）。

如果说，周报用于计划沟通的话，那肯定应该是上级先做，传达给下级，下级分解执行。而不是下级先猜，先揣摩，然后报给上级。至于说总结经验发现不足的话，更是套路。现实是这种总结经验和发现不足是长期实践的结果，不具有必然性，更不会每周（每天）发生。即使发生也不是因为写了周报（日报）。发生于思考，而不是发生于“写”和“报”。

习见的形式主义

管理成本的累进式提高

大多数情况下其实周报也并没有真的解决了上下级的必要沟通问题，真正的沟通，如果必要的话，有效的还是会直接沟通——面对面、电话、语音、社交（即时通讯）等。周报的存在只是一种“实施了管理”的形式或仪式。这是一种管理的宣传——这个企业是有管理的；这个管理者实施了管理（行为）可以算作他的KPI的；既然企业是有管理的，各层管理者也执行了管理，最后当然说明企业老板的管理是有水平的。

重点，其实这就是管理成本，无效管理成本。我们有很多软件企业甚至上市大企业，为什么利润率那么不堪的低，管理成本（无效管理成本）不断地提高，累进（还自以为是管理水平提高）是主要原因。

再说一遍：我们的软件企业规模越来越大而利润率却很低，主要原因是管理成本不断累进式的提高。许多习见的管理举措其实就是这种管理成本的主要来源。

阿里取消了形式主义的周报，恰好证明了我们的结论。因为阿里确认了之前很多员工“为了写周报要做PPT，写1000字小作文，有的人为了写周报搞“伪文学创作”。还有不少人的周报没有深度思考，变成了流水账。”

03

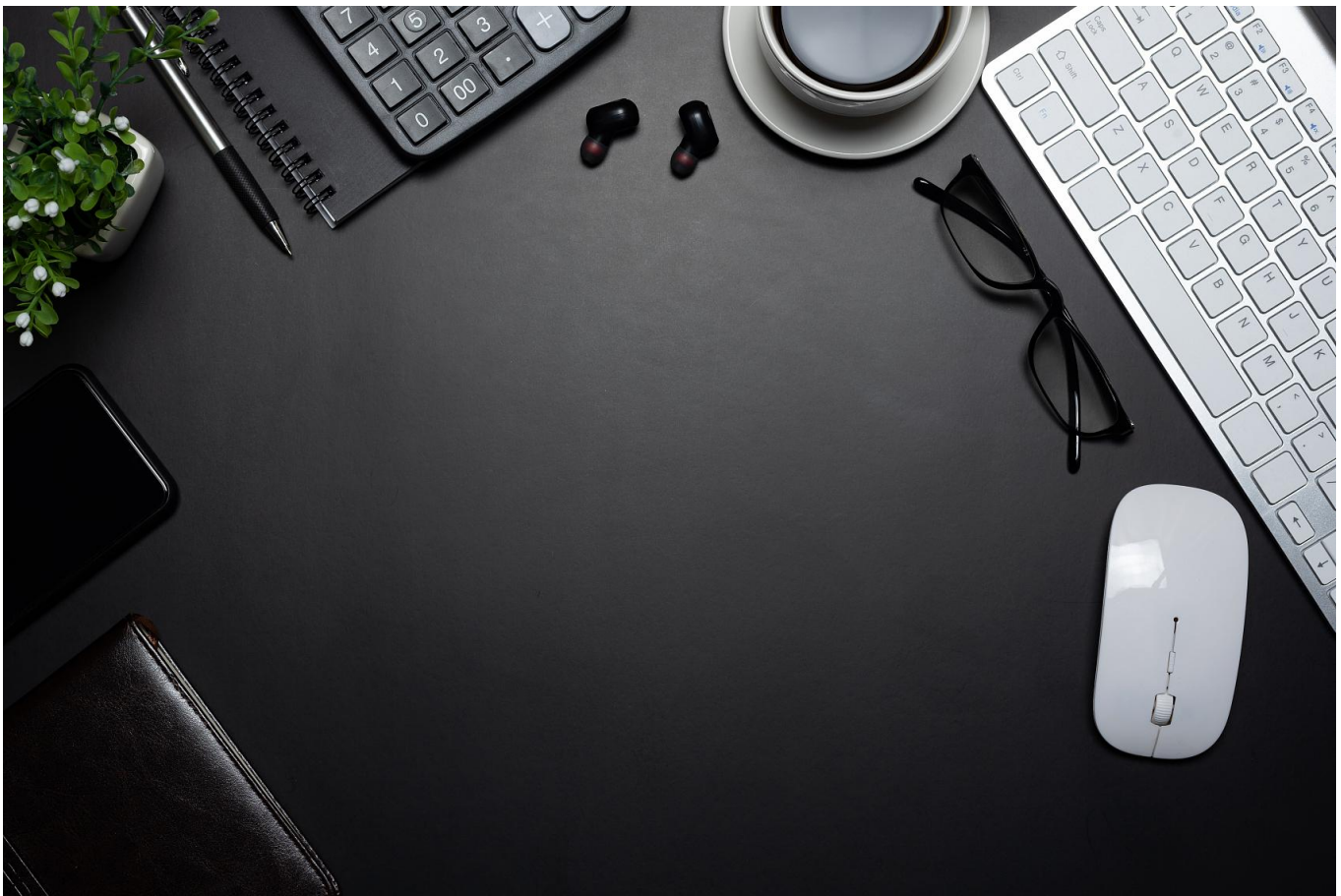
退一万步，与办公有关的很多管理真的没有效益

全盘否定周报日报的作用和价值不是本文的目的，既不必要，也不客观。有些工作还是有必要记录和汇报的，但在数字化技术能够实现和支持的条件下，应变为自动化的采集和记录，而不是要用人的手和脑来“编写”。

我们有时需要回顾历史工作情况，分析自己的工作进展和工作结果。这需要采集工作数据，数据是不会骗人的，现代化的作业系统也是通过数据来向他人同步和协同自己的工作。问题的关键在于我们“编写”出来的周报日报，根本就不是工作数据本身，不是物理采集而是精神编制出来的。更何况，在数字化工作

（劳动）时代，人人都是字耕农，对，字节的字，字耕农！写周报也是一种“费神的烦重”劳动。这也是成本，非生产性的管理成本。

退一步讲，许多管理措施，其真正的效用不过是换来管理者老板的“放心”，或者让老板心安理得。如果考虑到其副作用的话，连“安慰剂”药片都不如。有人说这是“以管理的勤奋掩盖领导的懒惰”。



能力单元就是实体组织

文|王甲佳

【编者按】能力单元逐步引起了公众的普遍关注，在两化融合贯标的牵头组织：中关村信息技术和实体经济融合发展联盟在2020年起草的关于数字化转型的系列团体标准中，也明确地将新型能力的识别作为重要的工作提出。在这套俗称“贯标2.0”的标准中，我们发现，关于能力单元的阐述非常多。特聘专家王甲佳先生从近20年的能力单元研究与实践中，输出本系列文稿，一起探索能力单元与未来组织的关系。本篇为第一篇，预计将连载发表十余篇。

能力单元是什么？最小的可以说是铅笔刨，大的也可以是一个钢铁厂，这自然是极端的说法。通常我们说的是一个企业内部的以设备为载体的具有一定转化力的单元。转化力是衡量它能力的特别标志。

能力单元的价值在于价值的转化

什么是转化？物理形状的变化，化学性状的变化，地理位置的变化，材料组分的变化，或者几个变化的综合，等等。这些变化在自然界中是普通的事情，在经济学中就是和钱有关的事情，需要确认它的转化过程中投入与产出是否符合经济规律，在管理学中，却是对投入产出的时间与空间提出了更细致的要求，以使它更多地符合客户的需要！我们所定义的能力单元，其实就是被人的意志所干预，来履行订单的阶段使命而存在的价值转化机器。

一般来说，能力单元最基本的构件是“人、机、料”三个因素。每个因素同时有它们自己的节拍，这也是能力单元形成过程和资源计划需要特别留意的地方。

企业的产品开发与市场开发往往是一个同步的过程，这个过程所伴随的通常是运营体系的重新构造，这其实就是一个“基因再组”的意思。只有这样的事情操作到位之后，当产品的订单来了，组织才会在一个确定性比较强的环境中运行。

能力单元地位的上升完全是因为市场变化的节律变快，与网络所提供的能力单元之间“链接能力”增强的结果。

所以企业的能力供给载体将在更进一步的活动里面体现。“活动”在加工制造企业里面基本上就是工艺活动，是“凝固”的“人、机、料”的关系。在目前的实践中，我们姑且将它列为“不变”的因素。



制造业中，最小颗粒度的能力单元可适用经典意义的ERP

能力单元的资源计划展开有赖于它的输出物的特性，事实上相对于单个能力单元来说，输出物就是它的产品。不同的输出过程所需要的支持条件是不一样的，这些条件包括湿度、温度、强度、新投料以及模具等组成的工艺活动所必需的资源与条件。它们随产品的不同而不同。能力单元期望在规定时间内操作设定的工艺过程，以完成产品的实现过程，就必须进行资源计划的展开工作。这个展开过程与我们所熟悉的ERP逻辑是完全一致的，尤其在模具与物料的准备方面。

所不同的，这个展开不将由上一级的经济组织（如企业）负责与统筹，而是本级（如负责能力单元的班组长）负责，直接将展开的物料需求提供给采购机构，由它们来满足。在企业的组织地图上，采购部门将由“产供销”的一极转变为工艺活动的支持机构。BOM的复杂程度将降解到一个能力单元的内部。一个能力单元多对应的产品簇群将有一个有比较强的确定性

的需求结构，这个结构的提前预置节拍将与供给的节拍相衔接，在次生的供应链里面通过“次生的能力单元”去满足，这样就形成了一个网络化的经济活动体！

能力单元最基本的构件是“人、机、料”三个因素。每个因素同时有它们自己的节拍，这也是能力单元形成过程和资源计划需要特别留意的地方。

能力单元成为最小颗粒度的经济组织，弥漫在产业里

企业的产品开发与市场开发往往是一个同步的过程，这个过程所伴随的通常是运营体系的重新构造，这其实就是一个“基因再组”的意思。只有这样的事情操作到位之后，当产品的订单来了，组织才会在一个确定性比较强的环境中运行。

能力单元地位的上升完全是因为市场变化的节律变快，与网络所提供的能力单元之间“链接能力”增强的结果。

可以想见，无边界的经济组织必将大批量的出现，

所谓无边界是对它的响应能力而言的。现代经济组织的围墙早已虚拟化，但是人们对于能力单元的财产类的归属感，还不至于将这些能力单元的能力最大程度地释放出来，以创造更多的财富。

基于能力单元的资源展开，就是我们早些年的基于企业的资源展开，所不同的是它已经直接面向下游和消费者，并以订单的方式履行自己的使命，同时网络化的条件让更结构化的能力单元可以“上网”，随时接受调遣。那便是能力的计划了。

能力单元的资源计划展开，目的是为了支撑能力之计划，能力计划比物料计划的进步性就在于它可以更前一步地来锁定资源，为需求服务。

本篇中我们谈的能力单元是聚焦于实体的，在后续的文稿中，将包括非实体的，乃至完全在数字世界中的能力单元。

面对“数字中国”政府的 “新赛道”，从协同视角看变革

文|石冬林

北京致远互联软件股份有限公司在政府办公领域已经深耕10余年，10余年已经收获了72地市政府和众多的事业单位用户。要知道，全国才仅有293个地市州（截止2021年6月），我们在地市政府协同应用领域的优势不言而喻，近几年我们通过观察发现，中国政府以超越“摩尔定律”的速度从“信息化赛道”转为“数字化赛道”，尤其在《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要（草案）》中提出，迎接数字时代，激活数据要素潜能，推进网络强国建设，加快建设数字经济、数字社会、数字政府，以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革。

尝试从协同视角来看待数字中国和数字政府之变革，彼得德鲁克先生曾说：“企业经营的本质是营销和创

新”，而对于中国政府而言，在世界发展的位置来看，我想还是抛开政治经济因素，尽管很难抛开，“数字政府”的变革关键在于治理模式和创新模式最为重要，也正因如此，习近平总书记提出以新时代中国特色社会主义思想为指导，以深化治理体系、监督体系建设为抓手，紧紧围绕“技术融合、业务融合、数据融合”和“跨层级、跨地域、跨系统、跨部门、跨业务”要求，这无疑给了拥有最多地市政府用户的我们一个新的机遇，让协同成为服务治理模式和创新模式的最佳载体，我们当下经历了信创带来的红利，我们也需要思考后信创时代依托协同服务政府治理和政府创新的新机制。

创新对于我们的业务经营也非常重要，我们需要紧紧抓住后信创时代数字中国的窗口期，我们需要共研协同服务政府新模式，立足如何辅助政府工作理念创新，如何辅助政府工作机制创新，如何辅助政府工作模式创新，深度分析数字政府建设，分析协同如何发挥核心甚至是“政务服务中台”的作用，如何促进政务数据共通共享，如何推动政府业务流程协同再造，进而达到全面提升中国政府政务管理效能和政务服务

水平的目的。

数字中国的发展是高质量发展也是快速发展，同时也许会走些弯路，但是这个弯路不会太弯，我们非常需要快速的打开窗口期，迎接新挑战，抢占新机遇。面对数字中国和数字政府建设已经准备了“一网协同”方案，立足于打通政府内部各个领域依托“信创+低代码平台”构建“政府服务中台”的方式，我们同样也准备了“数字机关”方案，在面向智能化发展、治理化创新提供全面智能的机关工作服务，我们同时已经在退役军人、数字城管、智慧人大、智慧政协、政府内控等领域有了新的突破，下一步我们也将深入研究数字政府建设，参与数字政府建设，让协同这项伟大的事业在数字政府建设中发挥巨大价值。



致远在做什么

文|孙巨

致远是做什么的，想用一句话来完整、明了表达有点难。做协同办公的？是也不全是，做低代码平台的？是也不全是，做协同运营的？运营怎么讲，赛道中还有哪些厂商？于是乎，稳妥起见，一些媒体和研究机构依据致远的出身，将致远归类到协同OA分类。就像用友公司从财务软件转型为ERP后的一二十年里，提到用友，仍有人脱口而出做财务软件的。

可以说，致远产品是个复合体，是OA工具+系统集成工具+职能领域应用+个性化业务应用的低代码生成平台，产品边界似乎并不清晰，且在不断外溢与扩张中。同时，市场宣传上，翻新速度也很快，从八挂图、六轮图、价值地图、九宫格、五环图到七统一六价值的中台等。呐喊代表了心声，可见致远人从不固步自封，一直是在奋力探索、积极寻求突破。

从企业这层来看，一个有一定规模的企业经过多年发展，多多少少都拥有了多个信息化系统，先后不同时期、不同厂商提供的不同应用系统之间，常常彼此割裂，存在信息孤岛，这种一个个单一环节的业务支撑系统，难以解决组织的高效协作，有必要做全链路的数据打通与实时联动。同时，市场需求、竞争格局的变化加剧，使得企业的组织结构、业务模式、流程和管理方式经常要做出调整，过去那种应用软件相对固定的功能和使用体验，仅靠软件厂商定期的版本升级已不能适应VUCA时代的要求，需要把软件的自主权、掌控感，交还给企业自身，做到自主按需定制、随时定制，甚至推翻重来。此外，产业互联网、数字化转型升级的发展大趋势，也在驱使企业经营管理系统必须从IT型（流程+控制、信息记录+报表）升级为DT型（客户感知+生产感知、上下游协同+数据驱动的经营决策）。这些都是数字经济下，企业必须要解决好的技术问题。

致远公司正是围绕上述问题，以助力企业数字化转型升级为目标，在积极打造基于新一代开放的云原

生架构、数字AI技术，以智能化、人性化、柔性化的用户体检，通过提供通用服务组件、领域应用模型，实现集底层技术平台、组织中台、业务中台、数据中台、集成中台、低代码定制平台、第三方社会化服务连接平台为一体的协同运营平台V8。

同时，围绕企业的战略指挥、运营管控、工作赋能、共享服务等方面内容，广泛联合行业厂商、生态伙伴、样板客户，集众智、聚众力，在V8平台上重新构建面向互联网时代新型组织关系与业务特征的、从协同办公到人、财、物、产、供、销的企业运营支撑系统，助力中大型企业实现员工在线、客户在线、产业链在线、业务在线、服务在线、决策在线。

致远打造新一代的V8平台，不仅是为了给客户提提供统一的数字化协同运营平台，也是有着19年协同管理成功经验的致远公司自身的一次数字化变革升级，从产品化公司，迈进平台化公司、生态化公司。用更低的成本，更敏捷的服务，给客户创造更大的价值。

为协同立心，为企服立命，为管理继绝学，为客户开太平，新一代协同运营平台V8。

承载着公司未来发展之梦，祝早日成功！



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