



# 协同视点

Synergy Review



第01期 总第98期

主办 | 致远协同研究院

# 目录

## contents

- 01 不确定情境下企业战略之一：  
企业战略的惯常做法和后果
- 02 浅谈COP目标管理
- 03 真的是时候去掉IT部门了吗？
- 04 能力单元还不是经济活动的“原子”

## 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](http://www.seeyon.com)

# 不确定情境下企业战略之一： 企业战略的惯常做法和后果

陈颺

这一系列文章是要探讨在不确定情境下制定企业战略的方法。首先让我们考察一下，通常的各类企业高管们是如何制定他们的企业战略的，以及这些惯常战略做法可能会达到的后果。然后，讨论造成这种情况中不利后果的成因。最后，我们将给出一种克服或减少不确定性的战略制定方法。当然，如果你愿意的话，可能会对你所处的企业战略过程对号入座。如果这样能启发对企业运营和管理战略思考的话，也是我们乐意见到的。

当今世界正处在一个高度不确定的社会环境之下，商业环境更是风云激荡、波诡云谲。对于今天的商业组织——企业而言，战略选择和制定所面临的风险前所未有的。企业的规模不论大小，领导人总是要承担责无旁贷的风险。因为他要为企业这艘航船背负战略

责任。不做战略思考和抉择，要冒让企业失去未来的风险，做出战略的策动和决策也可能存在走进一个错误未来的风险。把企业看作是一艘航船来思考战略问题，真的是好逼真形象的。问题的关键是这艘船要驶向的是不确定的未来。做战略就是在不确定的情境中做出对同样是不确定的未来的选择和策划。

## 一、激进型的企业战略

经验表明，一些行业翘楚的大企业高管勇于塑造未来，投下高额赌注的战略投资。这种战略，无中生有，创造未来，往往是可能改变行业面貌的战略。而这并不是大多数企业高管应该做的，因为不能做、做不起。大多数企业在行业中地位和影响力、资产和风险承载能力都不足以承载这种战略行动，更谈不上承担战略失败的风险。正所谓，牛排虽好，不是兔子和羊的菜。其实，这并不是最根本的原因，根本原因是对不确定性的恐惧，对不确定的“输不起”。如果能预见到确定的成功或者最差的结果在可承担的范围之内，融资举债也不是什么稀奇的。

## 二、保守稳妥型企业战略

战略举动一定是要承担风险的，而大多数人都是风险厌恶型的性格。企业高管特别是最高决策者，因为地位和责任的缘故，倾向于更加谨慎行事。落到企业战略方面，更常见的情况是企业高层特别是掌舵人不愿承担太大风险，倾向于分散进行了一些较小规模的投资，或者倾向于稳妥的增量创新举措。其实，这种情况是企业战略的常态之一。但是很难判断，这种有限的投入是真的能够在新兴市场为公司留得一席之地，还是暂缓必然的失败。到底是真的抓住了机遇，还是只和机遇“撞了一下腰”，很难预料。

## 三、伺机观望型的企业战略

武林争锋高手对决，绝不轻易出击而暴露自己的意图和动向，以免给对手可乘之机。企业竞争也是一样，因为商场如战场，只要投身商场就是投入竞争。不管有没有明确的、针对性的竞争对手，你都是在竞争。都面对着一个多要素的竞争结构，在弄清楚态势和趋势之前，盲目采取行动肯定是有很大风险的。这

就是所谓的“不找死”策略。有一些聪明的企业高管倾向于投入发展灵活性，或者保留各种可能。保持企业进可攻、退可守。或者保持企业处于“应万变”的状态，以便公司能够迅速适应变化的市场，左右逢源。然而，实现灵活性的成本可能很高。或者注定很高，因为“不找死”的背面就是“等死”。伺机观望战略——暂时不做大的投入，等到市场前景明朗时再做决定——大概率的后果是机会已经失去，或者其他竞争对手已经捷足先登。



## 浅谈COP目标管理

孙巨

企业在发展到一定规模后往往会出现停滞，表现为增长乏力，效益下降，不少企业不是因为缺乏战略眼光，而是在战略落地上出了问题。导致战略规划变成了墙上挂挂，纸上画画。1999年，《财富周刊》刊登了一篇名为《CEO失败的根本原因》的文章，文中指出：“CEO失败的原因75%在于战略执行”、“有效策划但得到有效执行的战略还不到10%，72%的CEO认为执行战略比制定一个好的战略更难”。

企业的战略规划主要是解决企业做什么和不做什么（即业务选择）、要达到什么样的目标（即战略目标及业务目标），以及业务设计（即产品业务与经营资源对客户的覆盖策略及盈利模式）等。而战略落地主要是解决该怎样做才能够让企业沿着战略方向去实现所要的目标。这里有三条线应贯穿于始末，即业绩目标线、业务策略线、费用预算线。业绩目标线就是通过设计和管理一系列的目标项和绩效指标，来衡量

和保障目标的实现；业务策略线是设计经营模式、组织模式、业务流程、营销策略及具体的行动计划等。费用预算线通过量化的方式形成一种资源分配的工作标准，来预测行动结果、控制行动偏差，和依据变化做出动态调整。这三条线都需要上下能够形成共识、层层分解、横向拉通跨部门间的协同合作。

三条线中，业绩目标线的目标管理，是保障企业战略规划执行的重要手段。如果战略方向是朝东，而考核结果导向了东南，则战略目标是很难高质量达成。这就好比如果公司战略是要求用新产品快速进入某个新领域，但绩效仍然是在考核总收入、总利润，那么大家的重心自然还会放在用成熟的产品打成熟的行业。业绩目标线的设计和管理过程同时也是企业重新梳理和优化流程的过程，只有通过不断刷新再造，才能达到用比竞争对手更快的速度、更低的成本，来给客户交付更有价值的产品和服务。

目前大多数的企业管理平台都缺乏一个系统化、清晰化的业绩目标管理系统。为此，在致远新一代V8协同运营平台COP架构图中，目标管理放在了第一象限



中的重要应用。该目标管理拟将汲取平衡计分卡思想，对企业战略制定和战略落地做数字化管理。首期版本的目标管理服务对象定位于企业中高层管理者，以目标制定、工作分解、上下对齐、进度检查、状态跟踪、风险预警、纠偏调整、实时沟通与反馈为主线，提供公司级、事业部级、大部门级的目标管理，让企业高层能够通观全局，及时掌握目标执行状况和做出有效决策，促使企业上下管理层能够有一致的方向、一致的目标、一致的行动方案、一致的资源匹配。

未来，随着V8协同运营平台COP的不断迭代更新，COP的目标管理将会在企业定战略、定目标、定计划、定预算、定绩效中，发挥出更多的重要作用。



# 真的是时候去掉IT部门了吗？

陈颺 段良艳

2021年12月初，《华尔街日报》刊出了MIT斯隆管理学院首席研究科学家佩帕德撰写的一篇《是时候砍掉IT部门了》（It's Time to Get Rid of the IT Department）的文章，本篇文章主要写了以下几个观点：

1. IT 部门“属于过去的时代，不适合数字第一世界的需求”，并补充说这个问题不仅仅是人才。

“我们都喜欢抱怨我们的 IT 部门——指责他们的人和领导都生活在自己的世界里，对业务需求没有反应..... 问题不在于员工或领导。问题在于整体首先是 IT 部门的想法，这让 IT 失败了。”

2. IT部门原名“电脑部”，主要负责保证公司电脑的正常运行。但是，随着当今世界业务和技术的融合，将所有具有管理 IT 所需的知识和专业技能的员工集中到一个组织单位的想法不再有意义。将 IT 决策和活动留给一个在比喻上（有时甚至在物理上）远

离所谓的核心业务的部门是灾难的根源。毕竟，技术不再是一种选择，而是一种独特的东西；这是一种竞争的需要。 Covid-19 只是强化了这样一个事实，即大多数组织没有技术就无法生存，它与员工的工作、商业模式的核心推动者和客户体验的驱动力紧密融合。

3. 许多公司遵循“合作伙伴关系模式”，其中涉及将 IT 作为一个独立的部门，作为“业务”的合作伙伴。这种模式将 IT 部门定位为业务的供应商，而不是公司核心职能的一部分。过去大多数 IT 部门的衡量标准是“几乎总是投入——他们花费的金钱、没有崩溃的系统，或者按时按预算实施的项目。但几乎没有关于技术对业务成果的贡献.....”

4. 一个单独的 IT 部门可以强化这样一种心态，即在该部门工作的人之所以这样做是因为他们喜欢技术，而不是业务的其它部分。这可能会加剧文化差距，这种差距源于技术和业务是公司的独立职能的想法。但是如今，业务就是技术，技术就是业务。

5. 一些公司正在摆脱他们的 IT 部门，而是将 IT 成为每个业务部门的一部分，这正在迎来一场“深

刻转变”，旨在“从 IT 中实现价值，而不是专注于管理 IT。

6. 当大量计算机需要用水冷却并保存在空调房间中时，拥有一个单独的 IT 部门是有意义的，但是，由于有了云，甚至不需要将计算基础设施保留在本地。与此同时，公司（包括保险公司）提供的价值已经从数据中心转移到前线以及与客户和潜在客户的专家互动。组织现在正在实施技术专长和知识池的分布式网络，并将技术专家整合到每个部门，以便所有业务部门都拥有这两个关键领域的知识。

此文章一出引起了世界上很多学者和公司的关注，有的人持怀疑态度有的人则非常的认可。持怀疑态度的人认为公司仍然无法承受其核心系统出现故障，尤其是在像保险这样的数据密集型、监管严格的行业中，而且仍然需要跨部门和业务部门进行大量协调，因此需要对数据模型、合规标准、外观等进行集中控制。IT 部门可能会缩小，甚至会大幅缩减，但不会消失，也不会因为处理它以及复杂的技术而感到沮丧。VMware对一些公司进行了调研，结果表明大部分的公司

认为IT部门还是必须的。



然而一些创新能力强的公司却支持此观点。他们认为其这篇文章的观点也代表了真正的进步，大家可以想象当技术专业知识被推入理赔、承保、分销渠道等领域的时候，创新是可以发生在业务的第一前线的。正如一位首席信息官所说：“三到五年内，每个人都将从事 IT 工作。”现在是将 IT 的功能与一线运营相结合的时候了，这样业务人员和程序员的组合就可以以对最重要的人（客户）最重要的方式进行创新。

此外，我们今天构建软件的方式也发生了根本性的变化。例如，低代码/无代码软件开发平台允许员工拖放应用程序组件，将它们连接在一起，并在没有编程技能的情况下创建移动或网络应用程序。重要的是要注意，这并不意味着任何人都可以在技术方面做任何事情。去中心化技术也需要一定的中心化。正如一家能源公司的首席运营官说的那样：组织的目标是创造“框架内的自由”，为员工提供画布和颜料，但让他们自己决定画什么以及如何画。每个人在构建数字产品和解决方案时都必须使用相同的安全协议和软件编程语言，并符合规定的架构蓝图。在一定的框架下，员工可以做任何必要的事情来完成工作。

我们认为佩帕德的观点是新颖的也是未来的发展方向。首先，IT部门的存在还是有必要的：（1）IT技术是必不可少的，对于TOB应用来说，IT技术提供了软件（产品）、系统、平台。特别是系统和平台，在TOB企业规模上的部署、运转、维护等方面还需要一定规模及一定量的专业性操作。（2）企业在进行需求的调研，产品的选型及实施等方面也需要专业性的工作和

组织，这就需要IT部门来牵头或者组织完成，IT部门能提供更为专业和更有建设性的建议；（3）软件产品系统、平台的运行需要相应的基础设施，如机房、服务器、存储空间、通讯带宽等都需要具有专业知识的人来购置、维护和升级，这些工作也必须有一个相应的部门来统筹管理；（4）对于TOB客户来说，通用软件的修改，特别是定制化软件的修改升级等，都需要客户方IT专业人员的协助甚至合作才能实现。

虽然IT部门对于一个公司来说还是很重要的，但是我们也不得不承认，随着科技的发展，IT技术的普及和平民化，使得全员的信息技术知识和能力大力提高，IT技术应用就想驾驶汽车一样，不是不再需要司机了，而是几乎人人都能够驾驶汽车了。从基础社会的网络基础服务、存储、通讯、数据中心到平台服务（PaaS）再到SaaS，产品逐渐转化成为一种服务，这就意味着一些产品选型、网络部署等相关的工作就可以转移到SP（服务提供商）了，不再需要一个部门来承担。再次，随着行业的专业化程度提高，很多工作例如专业软件的使用等将下潜到客户的任务部门/岗位，

这样的情况下，IT人员就必须下探到各业务部门，而不是在一个通用的IT服务部门了。

虽然技术的发展对未来的影响虽然很大，但是对于我们来说主要有两方面：

对于员工来说，一是业务部门的非IT人员不断的提升自己的技术能力，将成为一个拥有一定IT技术能力的人员，IT技术不再是一个门槛，将业务和非业务进行隔离；二是IT部门的人员将下沉到业务中去，他们用自己更专业的IT技术，结合具体的业务场景需求来更好的为公司服务，IT人员将成为公司的一线人员中的一员。

IT部门人员       $\longleftrightarrow$       业务部门人员

对于TOB应用服务商来说，一是传统的产品已不在适合新型的复合型员工，产品必须不断的进行升级迭代，特别是要做到产品服务化，SaaS化；二是未来客户就是用户，用户即客户，这就需要产品要更易用，体验感更好，产品的专业化能力更突出。



# 能力单元还不是经济活动的“原子”

王甲佳

许多年前，企业的经营环境是比较稳定的，变化节律不大，一个工厂总是能几乎按照一台机器那样的逻辑来运行，即便是调整也不会急迫到按小时来进行。但随着从消费者那一端所传来的“牛鞭效应”放大到作为供应商的工厂一级，通常是没有办法那么快速地响应了，解决方案常常是增加各种各样的实物库存来解决。其实根本原因是内部供应链开始出现问题，如果减少能力单元的颗粒度，那么ERP的逻辑与方法还是能适应它的变化节律的。这个道理也容易明白。

能力单元的降解，完全是客户端的需求越来越细腻的缘故，因为火车不能当出租车开，就搞出了许多汽车这样的交通工具来，但是还是不够精致，它不仅需要降解，而且还需要明确新结构下的关系。事实上，尤其在企业的内部已经产生了类似外部供应链那样的业务特性，如果跳出企业的边界，我们会越来越多地发现企业的业务过程已经摧毁了围墙，与社会上的供

应链融合在一起了。

这是一个大势，不容我们回避。可惜许多ERP产品的提供者，总是企图用一个适应较慢节拍的管理软件，管理越来越快节拍的公司。在里面想出了各种各样的改良措施，甚至诞生出SCM这样的软件，最多只能实现一个在业务上远程链接的功能，在实践上根本无法改善企业间在业务上的耦合。

### 当前，业务抽象的底层逻辑是什么？

是什么呢？到结构，看的不是树叶，是树叶上的脉络。发现结构，比较结构，再对结构进行抽象。找到真正的“慢变量”，也就是说可以找到逻辑的起点，其实这就具有“奇点”的意义。

在中央计划方式下的MRP或者MRP II展开中，只是对这个转化能力的一些构件进行计划，在市场环境越来越处于不确定的阶段，事情发生了很大的变化，基于ERP的中央计划越来越难以形成整体的战斗力。那么企业的资源到底应该由谁来驱动呢？应该是能力单元，或者说是企业中更小的能力单元。在“古时候”市场经济还没有现在这样发达，企业的生产方式主要以面

向库存为主的时候，一个企业就是一个放大的能力单元，很稳健地进行输入和输出活动。现在不行了，逼迫具体的生产加工单位要缩小，以求得相对的规模经济水平，获得基本的利润（利润其实就是能力单元被租用的“租金”）。这样在企业传统的上下游具有供应链特性的经济体合作关系之外，在内部又产生了多种多样的供应链关系，每个能力单元既成为供应链的主体，又成为供应链的载体。

这样的微观经济形态事实上已经具有网络经济的特性了，也只有这个时候，知识才有了它的价值，它再也不是凝聚在个别人、个别组织中的经验，而是可以被复制和传播的能力单元所需要的“魂”。微观经济形态的变化，是以需求的频率的变化为基本特性的，作为供方事实上在有意无意地做适应。具体到温州的实际来看，微观经济组织对复杂需求的降解功能就完全可以说明这一点。

当我们将“经济动作”也就是产生新价值的转化工作的主动权真正地赋予更精致的能力单元时，时代就开始发生了倾向性的变化。

早些时候，我们所知道的事业部制，集团公司制等等企业资源治理形态，在接近中观的面上，对能力单元进行了区隔，但是还是不够彻底，内部交易与外部交易的特性还没有被完全地呈现出来。只有当每一个能力单元都有自主的意愿和条件时，经济组织才会具有独特的活力。

**任何价值实现的载体都会只落到具体的能力单元。**

一个机器是能力单元之载体，一个人也可能是一段文字输出之能力单元之载体。所谓能力单元就是能促进输出或者转化的组织，这个组织可大可小，大小之分就看你对输出物颗粒度的衡量。

能力单元的价值在于它们在转化价值过程的价值。

我们所谈的任何计划，最终都要落到这些能力单元，所以直接以这些能力单元为单位进行计划之设置，比你通过其他方式设置，比如所谓的一级，二级计划，或者年度，月度计划来说，那是有效的多。

产品的实现过程是通过不断地占用能力单元的时间满足的总觉得这样说起来还是比较拗口。还是描述

一个我们熟悉的情况。比如将一枝新铅笔通过笔刨做成可以写字的铅笔，其实这就是一个“产品”的实现过程。铅笔在笔刨里面转动30秒钟成型（成为可写字的笔）占用了人与笔刨联合组成了能力单元的30秒钟。这是一个单一工序的情形。这个30秒之外，这个能力单元还可以做其他同类的事情。

多个工序的道理是一样的，比如服装厂里面做衣服，最基本的通过裁剪工序（通常是裁剪机器和工人组成裁剪能力单元）、缝纫工序（一般是一台缝纫机加上一名工人就可以组成最基本的能力单元）和整烫工序（专用的设备和人员）就可以完成一件衣服的处理。实际的情形中是以一定批次进行的，这个批次通常是一个订单，或者一个订单的一部分。

在“打版”阶段，我们就可以测算出，在各个工序的适合能力单元上，一只订单到底要占用多长时间？这样递次地融合起来，就在一个经济组织（比如一家工厂）的内部，完成了产品实现的过程，这个过程表现为内部供应链的运作。假定一个企业在当前只有一个订单在运行，这样的区分是容易获得。多个订单运

行的情况会怎么样呢？多只订单，涉及到多种产品，通过多种工序的多个能力单元，最需要确定的重要因素就是对生产能力的占有程度，也就是以具体设备为载体的能力单元的占用，占用的最明显标志就是时间。

“一心不能二用”，说的是人不能同时做两件事情，不能同时履行两只订单的“承诺”。一个能力单元在同一时间里面通常也不能完成两个订单的任务（这在表达上不很严谨，比如在服装坯料的套裁上，通过CAD设定，是可以同时满足两个甚至多个订单的需求的），需要我们在时间上给予区隔。

能力单元被“时间生产线”分隔为多个单一的作业能力，满足不同订单的需求。我们通常见到的生产线其实是“空间生产线”，时间成为一个固定的节拍，用来统一各个组成生产线“大能力单元”的多个小能力单元的运行节拍，虽然许多小能力单元本来可以贡献更好的节拍的。

将每一个能力单元通过“时间流水线”来进行计划，是时间链的核心，是公转与自转和谐的关键。

## 能力单元是经济组织的分子，活动则是原子

能力单元也是有局限性的。它为什么有局限呢？因为我们已经在逻辑上，将构成能力的要素的关系固化了。这在当前一般的加工制造企业来说，还是一个可以接受的变量关系，毕竟设备还是一个变化节律比较慢的实体，它的变化节律基本是以年为计量单位，还经常是3年，5年，10年甚至更长时间。因此，在能力单元的“人、机、料”这些方面将也形成一个较长节律周期的关系。

但是这不能掩盖“能力单元”有局限性这个事实，在商业生态网络中，能力单元在本质上也是要求被“按需组建”的，最终会落实到类似项目的资源组织形态中去。之前，我们已经讨论到产品的项目性质，是露出一个芽儿。

所以企业的能力供给载体将在更进一层的活动里面体现。“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。

多年前，笔者主导的一个基于时间链的信息系统建成之后发现：核心业务将按照新的逻辑跑了。我们有条件地将“活动”作为最基本的管理对象进行实战性研究，实践中只有将“能力单元”作为最基本的管理对象了，虽然它已经比物料、产品进了一大步，但是一样不能表示它的局限性是可以原谅的。

因为我们知道，活动才是供应与需求1：1融合的。也就是说那样管理到位，既不会有空间库存，也不会有时间库存，那是一个什么样的境界？

活动是已知的经济组织最小的经营单位了，类似自然界的原子，还有以下的再细分吗？





## **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