

# 协同：数字化时代组织效率的本质

作者：陈春花,朱丽

陈春花管理经典

协同：数字化时代组织效率的本质

陈春花 朱丽 著

ISBN: 978-7-111-63532-1

本书纸版由机械工业出版社于2019年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

## 目录

[引言 为什么是协同管理](#)

[第一部分 协同管理的基础](#)

[第一章 观点与判断](#)

[颠覆已然到来](#)

[组织管理的新挑战](#)

[基本观点](#)

[基本原理](#)

[观察到的现实](#)

[第二章 效率及其认知](#)

[分工与劳动效率最大化](#)

[分权与组织效率最大化](#)

[分利与人的效率最大化](#)

[协同与系统效率最大化](#)

[第二部分 协同管理的关键构成要素](#)

[第三章 企业边界](#)

[企业边界的本质](#)

[生产边界与组织边界延展](#)

[边界融合与边界模糊](#)

[跨界重构](#)

[第四章 基于契约的信任](#)

[契约及其构成](#)

[组织内外的信任](#)

[基于契约信任的基本原则](#)

[第五章 组织内协同](#)

[组织结构重组](#)

[责任与角色认知](#)

[个体适应性行为](#)

[新价值体系](#)

[第六章 组织外协同](#)

[价值扩展](#)

[互为主体的共生模式](#)

[组织集群](#)

[强链接](#)

[第三部分 协同管理的生成](#)

[第七章 协同价值取向及其塑造](#)

[一项关于协同管理价值取向的研究](#)

[协同价值取向构建基础](#)

[协同价值取向内涵](#)

[价值取向力量](#)

[第八章 管理层的反应及其对员工的影响](#)

[管理层的主要假设](#)

[管理层价值观及其对组织成员的影响](#)

[有效的沟通及其对组织成员的影响](#)

[局部利益与整体利益及其对员工的影响](#)

[第九章 培养卓有成效的协同管理行为](#)

[卓有成效的协同管理者及其特征](#)

[卓有成效的协同管理行为培养](#)

[结语 协同带来无限可能](#)

[致谢](#)

[参考文献](#)

诚挚感谢以下各位管理者写下自己对于“协同”的观点

这不仅是一份真实的感悟

更是一篇关于“协同”的实践笔记

（内容收录于本书别册《管理者的“协同”笔记》中）

刘永好 新希望集团董事长

马斌 腾讯集团副总裁

吴光权 深圳工业总会会长、执行主席

宋志平 中国建材集团有限公司党委书记、董事长

吴国平 无锡灵山集团董事长

徐少春 金蝶国际软件集团创始人、董事会主席

徐石 致远互联董事长兼总裁

毛大庆 优客工场创始人、董事长

何刚 《哈佛商业评论》中文版主编、《财经》杂志主编

陈劲 教育部长江学者特聘教授、清华大学经济管理学院教授、《清华管理评论》执行主编

忻榕 中欧国际工商学院管理学教授、副教授

何振红 《中国企业家》杂志社社长、木兰汇理事长

杨光 《中外管理》杂志社社长兼总编

方军 互联网从业者、《平台时代》《区块链超入门》作者

何正宇 威创集团股份有限公司董事长

孙洁 携程CEO

张云 里斯战略定位咨询全球合伙人

刘文静 蓝帆医疗董事长

陈先保 洽洽食品股份有限公司董事长

杨天举 泛华集团董事长

龚宇 爱奇艺创始人、CEO

余建军 喜马拉雅FM联合创始人兼联席CEO

杨文龙 仁和集团董事长

屠红燕 万事利集团董事长

温永平 蒙牛乳业集团副总裁

曹虎 科特勒咨询集团（KMG）全球合伙人、中国区总裁

徐沪初 普华永道思略特中国合伙人

康与宙 山东大汉建设机械股份有限公司董事长

刘雪慰 《商业评论》副主编

刘周学 青岛建设集团有限公司党委书记

林少 十点读书创始人

洪杰 三棵树涂料股份有限公司董事长

南立新 创业邦创始人兼CEO

赵迎光 韩都衣舍电商集团创始人、董事长

海尔模式研究院

钱肖华 中国绍兴黄酒集团有限公司董事长

刘春雷 华商基业董事长

张振刚 英国赫尔大学全日制工商管理硕士，华南理工大学学士、硕士、博士、教授，《格力模式》作者

牟震 联想图像董事CEO

陈雪频 智慧云创始合伙人、小村资本合伙人

秦朔 人文财经观察家、秦朔朋友圈发起人、中国商业文明研究中心联席主任

樊登 樊登读书会创办人

陈新焱 微信公众号【书单】（ID: bookselection）创始人

孙思远 远读重洋创始人

王焕友 钢棒棒电子商务有限公司董事长

杜积西 新鸥鹏教育集团董事长

唐兴通 创新增长顾问、畅销书《引爆社群》作者

彭春雨 《销售与市场》杂志主编

蓝宁 浙江鑫宙竹基复合材料科技有限公司董事长

翟岗巍 海盟控股集团董事长兼总裁

张伟钢 KomFerry咨询中国区总裁

张继学 新潮传媒董事长

马刚 盈峰环境科技集团股份有限公司董事长兼总裁

# 引言 为什么是协同管理

我们正经历前所未有的发展和变化，这些变化从各个方面都能体现出来。迅速扩张的新领域、未来已来的迭代、人工智能的渗透、层出不穷的新商业模式、融入生活的数字技术、超出想象的变革步伐……

这一系列的变化，同样要求组织管理做出相应的改变，而且改变需要遵从一个新的、结果导向的模式。

组织管理的实践活动中，如何提升组织效率是最为核心的命题。管理需要解决的根本问题是如何提升效率。这是德鲁克（Peter F. Drucker）和我们的共识，而百年管理理论也是围绕着这个问题展开的。

那么，在互联网与数字技术的背景下，效率如何获取？管理的逻辑如何？这是我们当今管理必须要回答的时代问题。管理研究最终是要贡献于实践的，要推动研究对于实践的贡献，需要我们深刻把握管理经典理论发展历程中，管理大师对于人类管理活动的描述、抽象和总结，以及他们对于管理活动内涵的深度分析和论证。<sup>[1]</sup>从管理演变的历史来看，第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒（Frederick Winslow Taylor），这个阶段所解决的问题是如何使劳动效率最大化；第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是马克斯·韦伯（Max Weber）和亨利·法约尔（Henri Fayol），这个阶段解决的问题是如何使组织效率最大化；第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题是如何使人的效率最大化。

深入理解泰勒、法约尔和韦伯、福列特（Mary Parker Follett）的经典研究成果，形成了我们对管理研究的全新认知：“管理经典来源于对重大实践问题的认识。泰勒关注到了“如何将工人效率提高”这个第一次工业革命时代的重大现实问题，奠定了以“分工”为核心的科学管理理论。韦伯和法约尔为了提升组织效率，进而提出了五个要素和14条原则的一般管理，以及科层制结构。福列特则以其敏锐的洞察捕捉到了被科学管理忽略的与人相关的因素，并在如何提升人的效率上给了我们诸多启示，为人的效率的释放提供了理论指引。当我们沿着百年管理理论经典的脉络回顾后，就会发现管理大师们其实是在不同的时代情境下，回答同一个管理本质问题：效率从何而来。<sup>[2]</sup>

管理大师为解决劳动效率、组织效率、人的效率等问题提出了“分工”“分权”“分利”理论，并在理论上建立了“责、权、利”对等模式。这些经典理论与模式在过去百年中指导无数企业改善管理、提升效率。

我们深受德鲁克的影响，也和德鲁克一样深信：“任何一种知识，只有当它能够应用于实践，并改变人们的生活时，才会有价值。”<sup>[3]</sup>德鲁克不断强调管理学的灵魂是实践，管理学研究的理论有效性，是由现实世界与原始观念（指理论）二者间的吻合程度来检验的。

在持续研究组织效率的过程中，我们明白，影响组织环境的变量是极为多样的，因此我们需要把研究放在企业真实场景中，也就是如查尔斯·汉迪（Charles Handy）所说的那样：“对于组织现象的阐释，应该像历史学家那样使用回归当时具体环境的方法。”<sup>[4]</sup>把今天的环境背景嵌入研究中，这个方式给予我们巨大的帮助，让我们发现了今天组织管理与以往的不同：

- （1）强个体出现，组织与个体之间关系改变。
- （2）强链接关系，影响组织绩效的因素由内部转向外部。
- （3）技术创新与技术创新普及的速度加快，驾驭不确定性成为组织管理的核心。
- （4）组织不再具有“稳态”结构。
- （5）“共生”成为未来企业组织发展的进化路径。

上述五点组织管理特征引发我们围绕着组织管理的变化展开研究。在共生时代，组织获得系统整体效率成为关键，我们的结论是：协同管理，可以让系统整体效率最大化。

汉迪说：“组织理论寻求用一套连贯的理念框架来替代汇集在一起的假设。正确使用和了解这些概念应该能够有助于解释过去，从而有助于了解现在，进而有助于预见未来。”<sup>[5]</sup>我们沿用组织理论研究的框架（这本书包括若干概念框架），用以解释今天新环境下，组织所遭遇到的各种现象，并寻求这些概念之间的关联。正确理解这些相关概念，以及彼此的关联，可以帮助我们在组织遭遇巨大环境挑战时，不至于焦虑与迷失，甚至可以帮助我们从中找到自己的解决方案，以使组织管理者具有应对不确定性的能力。

这本书的主题是探究组织效率的新来源。我们的目的是系统地回答如下这个核心问题：“在互联网技术与数字化生存背景下，组织的效率从何而来？”我们期待梳理清楚组织效率发展的脉络：在每一个阶段其内在的核心关键是什

么？新的效率因何而产生？新效率如何构成？要素之间的界定以及认知如何？管理者如何改变自己的行为？

我们在这本书中尽可能去接近企业的真实组织管理情境，为了让大家能够更好地理解相应的变化，我们需要筛选最核心的概念，并界定清楚彼此的影响，或者说相互作用。我们需要知道哪些影响要素是可以改变的，哪些行为是需要培育和发展的，以及我们如何真正获得最终的系统整体效率。

本书的第一部分包括一些基本观点和判断，可以帮助我们更好地认识组织管理面对的新挑战，以及相应的概念和必须做出的判断。我们提出了四个基本观点和四个基本判断。它们很多是关于新环境下组织必须要面对的基本情形以及管理者的基本认知。也许你会有不同的认知和判断，但是我们希望这些观点和判断可以引发大家的思考，并提供一个新的视角。因为在我们看来，认识世界本身就是多个视角不断进化的过程。

本书第二部分根据第一部分介绍的基本观点和基本判断，把着眼点放在构成系统整体效率的一些关键要素以及组织在新环境下所必须面对的问题上。关注系统整体效率首先是因为今天的企业是在更多的外部资源高效链接与协同中生存的，因此，我们关注的第一个关键要素是企业边界。而在持续动态的环境下，无论是企业自身，还是企业外部成员之间，都需要有在动态中构建有效协作关系的能力，否则无法获得整体效率，因此，我们关注的第二个关键要素是契约与信任。在重构边界与建立基于契约信任的基础上，我们可以分别讨论第三个、第四个关键要素，组织内协同与组织外协同。这些关键要素的获得，主要是从领先企业实践中归纳而出，每一个鲜活的企业实践都给予了我们巨大的帮助。

本书的第三部分在前两部分的基础上，聚焦于实践运用。我们一直致力于理论与实践合一，所以当从优秀企业实践中总结出一些规律性的认识后，我们也力图让这些认识回归到实践中发挥作用。这部分我们围绕着三个话题展开：一是如何塑造协同价值取向，二是关注管理层的反应以及对员工的影响，三是培养卓有成效的协同管理行为。

有关本书讨论问题的回答，对我们来说是个很大的挑战，一方面是因为这些问题都是今天所处时代的管理新问题，另一方面是因为把实践上升为规律性认识本身就是一个巨大的挑战。但是我们决定接受这个挑战，以获得一个组织理论与研究创新发展的起点。

我们希望借助于这本书，可以解释和描述今天优秀企业的组织管理实践，让大家可以理解这些实践中可借鉴的部分是什么；我们希望借助于这本书，综合现有的研究成果，可以帮助企业管理者理解当前组织效率的改变，并应用在自己的企业实践中；当然，我们也希望借助于这本书，可以拓展一个新的研究领域，让更多的学者关注到共生时代背景下，系统整合效率的价值贡献，并有更多有意义的研究延伸出来。

[1] 谭力文. 中国管理学构建问题的再思考 [J]. 管理学报, 2011, 8 (11): 1596-1603.

[2] 陈春花, 陈鸿志. 德鲁克管理经典著作的价值贡献 [J]. 管理学报, 2013, 10 (12): 1860-1867.

[3] 赵良勇, 齐善鸿. 直面实践的管理研究与德鲁克之路 [J]. 管理学报, 2016, 13 (11): 1606-1613.

[4] 查尔斯·汉迪. 组织的概念 [M]. 方海萍, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.

[5] 查尔斯·汉迪. 组织的概念 [M]. 方海萍, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.

# 第一部分 协同管理的基础

动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。

——彼得·德鲁克

## 第一章 观点与判断

对于所有行业和企业而言，问题不再是“我们是否被他人颠覆”，而是“颠覆会何时到来，会以什么形式出现，对我们和我们所在的组织会产生怎样的影响”。颠覆实实在在地发生，我们也无法逃避其影响……

——克劳斯·施瓦布（Klaus Schwab）

世界经济论坛创始人克劳斯·施瓦布在其著作《第四次工业革命》<sup>[1]</sup>（The Fourth Industrial Revolution）中指出，“这次革命刚刚开始，正在彻底颠覆我们的生活、工作和互相关联的方式。无论是规模、广度还是复杂程度，第四次工业革命都与人类过去经历的变革截然不同……各行各业都在发生重大转变，主要表现为：新的商业模式出现，现有商业模式被颠覆，生产、消费、运输与交付体系被重塑。无论从规模、速度还是广度来看，本次技术革命带来的变化都具有历史性意义……范围之广、程度之深不逊于前三次工业革命。它将数字技术、物理技术、生物技术有机融合在一起，迸发出强大的力量，影响着我们的经济和社会。”

回顾改革开放40多年取得的巨大成就，中国已然成为举世瞩目的商业大国，对于全球经济的影响日益凸显。过去40多年我们探寻的是高速增长的模式，接下来我们要做的就是沿着“中国企业价值进化”的路线，实现更加高效的价值创造，这也是我们组织理论研究一直遵循的主线。全球经济进入大发展和大变革的调整期，世界经济从要素和资源驱动逐步向创新驱动转变，经济发展正面临重大调整期，变革窗口已经开启。国家、企业和个人，都将面临千载难逢的重大机遇期。在过去的一年中，中美关系冲突、互联网技术的挑战、数字化带来的价值重构、全球市场的变局等一系列震动，构筑了一个复杂性与多变性共存的外部环境。

最近广受热议的是中美贸易争端，以及未来可能的世界经济格局。关于这个问题，日本的NHK纪录片有个观点引起我们注意。NHK纪录片在讨论未来技术竞争中，中美技术差异以及日本如何选边时，指出未来可能不用“全球化”这个词，会有两极或多极并存，一极是美国及其盟国，另外一极是中国和企业家群。这个观点虽然我们还不能完全认同，但是很值得我们去思考未来全球格局的改变。创新驱动发展，创新是未来企业甚至国家获得优势的核心来源。第四次工业革命已然来临，国家的命运取决于能否在改革的浪潮中取得领导地位。中美德三足鼎立的局势下，中国凭借一系列开放创新，有望在此次经济活动和技术创新浪潮中，成为新时代的“弄潮儿”。

[1] 克劳斯·施瓦布. 第四次工业革命：转型的力量 [M]. 北京：中信出版社，2016.

## 颠覆已然到来

在我们陪伴中国企业成长和管理研究的近30年历程中，从没有像现在这样感受到变化之迅疾。“颠覆性创新”几乎每一天都在发生，在这一系列的颠覆与被颠覆中，新的可能不断涌现，企业越来越觉得无法获得“稳态”。克劳斯·施瓦布认为，“对于所有行业和企业而言，问题不再是‘我们是否被他人颠覆’，而是‘颠覆会何时到来，会以什么形式出现，对我们和我们所在的组织会产生怎样的影响’。颠覆实实在在地发生，我们也无法逃避其影响……”<sup>[1]</sup>商业的颠覆是不会以任何人的意志为转移的，不管我们有没有准备好。

随着互联网技术的出现，我们进入一个不确定性更高的全新数字化时代，管理和组织遇到的挑战都非常大。这个新时代由于技术的存在，很多不可能的想象变成了现实，这一点让我们既焦虑又兴奋。除此之外，新时代的特点是，个体自我独立，同时又万物互联，因此我们比以往更加需要协同和共生。正如我们在2018年发布的新书《顺德40年：一个中国改革开放的县域经济样板》<sup>[2]</sup>中提到的，没有什么是可以借鉴的，我们只有不断地去实践，不断地去寻找答案。企业发展需要更加互动的关联以及更加开放的格局，商业的底层逻辑已经发生了根本性变化，企业需要转换到类似“生态系统”的逻辑。沿着旧地图，一定找不到新大陆，新旧逻辑的转换对所有企业提出了挑战。

“如何避免组织被颠覆”将成为企业管理者在巨变时代的主要挑战。互联网技术以及数字化生存带来了非常多的商业模式创新，也由此诞生了很多新型的企业成长模式，从而导致传统企业同样加快了自己的互联网化或者数字化。但是，令很多企业困惑的是，它们努力地去理解“互联网+”和数字化对于企业或者行业未来可能带来的变化，甚至主动进行技术储备并寻求互联网转型，可是问题并未因此而解决，反而愈发焦虑。导致这样现实困境的原因是，大部分企业并不了解互联网对于企业颠覆的本质影响，以及如何才能更加高效地创造价值。正如陈春花和廖建文所研究的那样，企业被颠覆背后的根本原因是，价值创造和价值获取方式已经发生了根本性变化，商业的核心范式已经发生了根本性的改变。<sup>[3]</sup>正如德鲁克先生所言，“动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。”正是因为战略底层逻辑的改变，作为支撑战略的组织系统，必须能够确保战略得以高效率地实施。正如华为创始人任正非所言，在今天来讲，方向大致正确，关键在于执行和效率。所以，互联网技术背景下，因应动态的战略，也必然需要转变组织管理的逻辑，而这也是本书要解决的最核心问题。

[1] 克劳斯·施瓦布. 第四次工业革命：转型的力量 [M]. 北京：中信出版社，2016.

[2] 陈春花，马志良，罗雪挥. 顺德40年：一个中国改革开放的县域经济样板 [M]. 北京：机械工业出版社，2019.

[3] 陈春花，廖建文. 打造数字战略的认知框架 [J]. 哈佛商业评论，2018（7）：119-123.

## 组织管理的新挑战

百年管理理论一直在试图回答“组织效率从哪里来”这个问题。无论以往的理论被证明如何有效，内外环境的变化总会对其提出新的挑战。管理的目的之一是提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本上是解决效率的问题。那么，组织的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题是如何使组织效率最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题是如何使人的效率最大化。

在《科学管理原理》<sup>[1]</sup>（The Principles of Scientific Management）中，泰勒（Frederick Winslow Taylor）提出的科学管理原理所解决的中心问题就是如何提升劳动效率。泰勒认为就个体而言，只有个人劳动效率最高（日产量最大），才可以实现其财富最大化。<sup>[2]</sup>法约尔在1916年发表的《工业管理与一般管理》<sup>[3]</sup>（Administration Industrielle Et Générale）中所提出的著名的“管理要素”和14条管理原则，标志着一般管理理论的诞生。他告诉我们：组织效率最大化的手段是专业化水平与等级制度的结合。而对于专业化能力和等级制度这两个关键问题的理解，构成了组织管理的基础，也就是影响组织效率的两个关键要素。被德鲁克誉为“管理学先知”的玛丽·福列特提出了“以人为本”“人存在于组织环境中，而不是社会中”“人际关系中的关键活动是激励人”等重要的人本观点。她解决了我们管理中的另一个问题，就是人的效率从哪里来。个体需要在团队中进行协作并整合冲突，从而发挥更大的价值。管理必须平衡员工需求与组织发展的目标，以及短期目标和长期目标之间的冲突，只有两者都能够得到关注并实现，管理才能够有效。<sup>[4]</sup>这就告诉我们效率来自于人的激活，效率来源于分利。综上，迄今为止组织管理理论回答了三个效率来源的问题，劳动效率、组织效率、人的效率，分别诞生了三个经典组织管理理论，科学管理原理、行政组织理论和人力资源管理。<sup>[5]</sup>用“分”所获得的相对稳定的责任体系，进而又推进了绩效的获得，所以“分”成为主要的组织管理方法。

“选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对于管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。”<sup>[6]</sup>泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的五个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。<sup>[7]</sup>

通过以上管理经典理论的回顾，能为我们展开自己的研究提供指引，因此我们的研究是沿着“组织管理的效率从哪里来”这个脉络而展开的。我们发现随着万物互联的新时代到来，影响组织管理的因素变了，无论是分工、分权还是分利的组织逻辑，都无法回答组织今天所遇到的挑战。当我们仔细去研究的时候，我们发现，互联网时代给组织管理带来改变的三个核心特征是：

第一，强个体的价值崛起。

纳塔利·罗贝梅德（Natalie Robehmed）在一篇题为“为何大学毕业生成批涌向初创公司”的文章中描述道：“如果问一批近年来毕业的大学生他们目前在哪里工作的话，有相当一部分人会回答说‘在一家初创公司工作’。‘初创公司’曾经是一个指代小企业的行业术语，但现在却让人联想到一种令人兴奋的具有企业家精神的生活方式——越来越受过高等教育的年轻人选择这种生活方式。”<sup>[8]</sup>面对传统雇佣社会的消失和个体价值的崛起，谷歌的组织原则和管理模式，对组织未来的价值与意义提供了一些注解。“谷歌董事局执行主席施密特（Schmidt）和主管产品的前高级副主席罗森伯格（Rosenberg）在他们的新书How Google Works<sup>[9]</sup>中指出，未来组织的关键职能，就是让一群Smart Creatives聚在一起，快速地感知客户需求，愉快地、充满创造力地开发产品、提供服务。什么样的人才是Smart Creatives？简而言之，Smart Creatives不需要管理者进行管理，只需要组织营造氛围。”<sup>[10]</sup>互联网出现导致个体能力的改变，对于组织属性的理解也需要在一个全新的视角下进行。<sup>[11]</sup>为此陈春花《激活个体》<sup>[12]</sup>一书中做了更为详尽的介绍，探讨个体价值崛起时代，组织管理的新范式。

第二，影响组织绩效的因素由内部转向外部。

德鲁克曾经说过：“一个组织如果一贯把重点放在机会，而不是问题上面，那么它的绩效精神通常会高涨。如果它把精力放在能出成果的地方，也就是放在机会上面，那么组织中就会充满兴奋感、挑战感和对成就的满足感。”<sup>[13]</sup>今天，我们不得不面对的是，“全球化竞争的加剧、跨界带来的行业边界模糊等一系列挑战，使得组织寻找‘兴奋感和冲动感’成为一件更加艰难的事情。在这种艰难的背后，存在一个本质性的问题：组织的绩效不再由组织内部的因素决定，而是由围绕在组织外部的因素决定，比如环境的不确定性，比如合作伙伴，比如跨界的对手，比如

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《协同：数字化时代组织效率的本质》陈春花, 朱丽 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/421.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

