

## 案例正文：

# 致远互联：当“最佳实践”遭遇“互联网+创新”<sup>1</sup>

## 0 引言

2016年的金秋，致远研究院刘院长坐在办公室里，回想着近两年“互联网+”浪潮给企业管理者带来的巨大冲击，颇有感慨。伴随着企业管理者对新形势下管理模式转变的诸多思考，作为承载企业管理模式转型的重要手段，信息化咨询似乎也到了需要寻求突破的关键时期。

此时电话响起，致远的涂总略带不安的声音响起：“您还记得保险业老客户A人寿吗？请我们做组织变革创新的信息化咨询。我这方面还是缺乏经验，所以想请您出山，帮着我们理理思路。”刘院长打趣道：“你不是一直说想换个有挑战性的项目，我还以为你会兴奋不已，怎么反倒唉声叹气？”

涂总感叹道，“和他们做了两天头脑风暴了，我的脑袋快炸了，也不知道他们想干什么？究竟是要做IT规划，还是所谓的组织创新项目的信息化解决方案。他们连具体需求都说不清。做了这么多年的实施，还没见过这样的客户。”

## 1 企业介绍

北京致远互联软件股份有限公司（简称致远互联），2002年成立于北京。在此之前，作为用友集团投资的一个软件公司，主要负责企业办公自动化市场，逐步开发、建立了基于工作流引擎的软件产品平台，通过业务生成器等快开工具，为客户快速定制、实施以行政管理为主的业务平台，并可以实现与用友ERP等企业管理系统的无缝集成。

中国的管理文化和信息化进程，使得“办公自动化”在很长时间内是信息化重要组成，致远软件最初也是在这个市场取得了广泛的应用，行政审批、日常办公管理等成为最常用的功能，被大量的客户贴上了“OA”的标签。

2006年，在企业不断研发、实施与服务的过程中，致远形成了一套以提升组织绩效为目标的协同管理理论和方法，率先提出了协同管理软件（Collaborative Management System，CMS）的概念和产品初步标准，在不断优化产品架构的基

---

1. 本案例由北京交通大学经济管理学院 的苟娟琼、王阳茗、穆文歆、朱玲芳、郑鹏远等撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。  
2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。  
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。  
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

基础上，建立了从咨询、产品技术到协同解决方案的全方位专业服务体系，包括从企业内部协同到外部协同的各类解决方案，连续12年获得中国协同管理软件市场占有率第一，成为中国协同管理软件的开创者及领导者。

2017年3月，恰逢致远软件15周年，致远软件更名为致远互联。致远目前拥有5万家政府及企业用户，为500万以上终端用户提供协同管理产品和服务，同时整合咨询、开发、行业、渠道、方案、实施与服务等上下游资源，与全国超过1600家渠道伙伴及近百家“协同+”生态战略合作伙伴初步建立了大协同联盟生态圈。

## 2 需求到底是什么

### 2.1 外部销售团队，该怎么管

此次致远的客户是一家成立于2006年的人寿保险公司。刚接手该公司的新任董事长，在行业内摸爬滚打了三十年，面对个性化消费逐渐兴起，认为“互联网+”转型是突破行业同质化竞争的契机，提出了以“打造以客户为中心，以BU为驱动”的服务创新战略，此次的“BU组织创新信息化项目”就是转型的切入点。

Business Unit（后文简称BU）就是承载这一构想的载体。所谓BU，是指外部的销售精英团队，引入BU的重点不是销售现有产品，而是以此方式引入外部优质资源，围绕客户提供全方位的保险服务，设计新的保险产品和服务模式，挖掘和响应客户需求。

致远涂总接手项目后，A公司派出人力总监和总裁办助理负责与他对接，涂总发现，两个部门对BU的理解和管理目标并不完全一致，实际上，‘BU属于哪个部门，由谁管？’还没有最终确定。

人力资源认为BU就是高端的销售团队，应该归销售部门管理，至于评估和考核还是人力资源的工作，但业绩考核标准需要重新设计。另一边总裁办又说BU属于一个组织变革载体，是企业的创新项目，与以往销售团队管理不同，对于该部门的各类业务请求应该开辟‘绿色通道’，简化现有各类审批流程，既要放权，又要控制风险。反复讨论后，初步明确了各方对于项目的理解及相关需求，如表1所示。

表 1 项目初步需求

	BU 的定位	项目需求
人力资源部	1. 高端销售团队，具有从市场开拓、产品设计、销售服务等一系列的自主权	1. 实现 BU 人员的引入和考核管理模式； 2. 对 BU 进行一定的监督和管控，以降低风险。
总裁办	1. 用于对接客户需求，是一种新型的获客体系、商业模式、创新机制； 2. 组织变革的载体，用于提升企业运作效率。	1. 尽快引入三个待进入的 BU，逐步创新组织管理体系； 2. 缩短现有审批流程，快速相应客户需求； 3. 建立一个灵动组织设计和产品创新互动体系。

一边总裁办希望将固有流程进行优化，过去最长的流程达到40多个审批节点，严重影响了企业的运作效率，导致无法快速响应需求，要为外部BU提供良好的创新氛围。另一边，人力资源部又希望对BU这类特殊的团队进行监督和管控，以降低企业的风险，而且要重新设计考核体系，既要能吸引这些高端销售团队，更要清楚组织的投入和收益。这就需要确定赋权和管控之间的平衡，但是这两个部门却谁也说不出一个具体的标准。

上述困惑的存在，使涂总的工作迟迟无法开展，项目进度更是一筹莫展。但是，摆在眼前的需求又很迫切，三个待进入的BU要想顺利引入就必须确定主要的业务流程和审批流程，让相关的业务交互在平台上运作起来，不然会影响BU项目的后续开展。

## 2.2 穿越时空，重构需求

在涂总的陪同下，刘院长与A公司的总裁和主管信息化副总进行了一天的‘神聊’，畅谈甚欢。涂总却愈发困惑了，听到最多的是海尔、韩都衣舍、组织创新，还是没有明确的信息化需求。

刘院长召集项目组开会，“大家赶快学习吧，我们不能抱着老经验，脑子里装着各类行业‘最佳实践’去面对我们的客户了。这个创新的时代，企业已经开始不再膜拜行业标杆了，而是‘跨界’去看其他领域的创新模式，寻找‘颠覆式’的企业创新，甚至是行业创新。你们先找海尔、韩都衣舍的组织创新资料，然后一起学习、讨论，再反复听录音，整理、讨论会议纪要，只有真正理解了组织创新的含义后，才能思考信息化的需求”。

项目团队找来韩都衣舍、海尔等企业案例，他们发现这些企业组织，都是伴

随“互联网+”产生的新型组织形式。其核心是以客户为中心，通过各种试验性的举措来充分了解客户需求，与消费者共同创造价值，同时要求企业内外部的互动更加直接，这就使得企业的边界变得模糊。另外，员工在这类组织中会将个人的价值实现与公司的长远目标有机地结合起来。

经过对平台化组织相关资料的学习后，项目团队意识到，A公司此次的组织变革项目就是想效仿海尔、韩都衣舍等平台企业，实现向平台化组织的转型，销售BU不过是一个外部催化剂。借着这股学习的热情，刘院长趁热打铁，马上组织了项目组成员的内部讨论，希望对A公司的平台化组织转型需求进行进一步的解析。

刘院长首先说出了自己对于这个项目的理解，“A人寿的这次的‘互联网+组织创新’项目，是他们自我创新，甚至是行业商业模式创新的一个尝试和突破口，是由产品销售向代理人服务模式的转变。他们引进的高级销售团队，不是传统销售队伍，而是一些想在保险行业有所创新的团队，比如正在接触的，想在京东平台上做保险销售的，想针对孕妇群体设计新产品和服务模式的。这些团队是很有创新意识、甚至创业欲望，但缺乏资源的团队。A公司想借BU模式孵化这样的团队，并以此推动公司的改革和创新。”

大家听了刘院长和涂总的话后，纷纷受到启发，觉得A公司和BU之间的关系其实也类似于风险投资人和被投资人之间的关系，BU借助公司的平台获取前期发展的基本资源，从而实现业务开展和规模扩大。从组织层面，BU项目是他们的一个切入点，通过引入外部团队来激活内部资源，推动整个组织的创新，逐步从外部BU到内部BU，以及整个组织的运营管理，建立一个灵动组织设计和产品创新互动体系，以点带面驱动组织模式创新。此次项目，不仅是一个信息化项目，更是一个组织转型和商业模式创新的试验田。

而关于依靠BU激发组织活力的问题，刘院长认为“如果能改变部门之间的这种传统业务关系，不是管控，而是服务协作，并可以精细地量化这些协作关系，将其转化为绩效，组织就能真正有活力了。”

涂总进一步解释道，“所谓量化协作关系，就是说组织内部所使用的平台资源需要计价，从而能清晰计算组织投入的成本。另一方面，提供平台资源或服务的团队，其劳动价值得以被评估，使得内部平台团队的运作也以良好的市场成果为目标，这将最大程度的激发组织的活力。它们的BU其实有些类似于韩都衣舍的小前端，每个BU都需要独立核算，并尽可能的做到越精细越好。”

“说到底，它们是希望转变成平台化组织，”涂总接着补充，“要想实现这样的组织形式，就需要信息化赋能平台给予支撑。而构建平台的同时还需要建立与此

种组织形式向匹配的管理模式，具体包括独立核算机制，协调机制，风投型投资委员会机制及人才管理机制。”

经过团队两天的头脑风暴，整理出了A公司信息化的五大目标，如表2所示。再结合之前具体部门提出的要求，将本次项目主要聚焦在前两项。

**表 2 A 公司项目六大目标**

	对象	目标	内容
BU 团队的孵化、运营管理	BU 的孵化运营过程	BU 团队的价值目标达成	每一个 BU 经营的过程及成本等的精细化管理
BU 服务支撑	A 公司对 BU 的服务过程	服务的快速响应，高质量服务交付	公司内其他部门的专业服务的评估、调度、服务过程的数字留痕、分析及优化
BU 的自身经营管理	BU 经营过程	自身业务的支撑、管理及分析	对自身经营活动的支撑，记录，风险管理，BU 成长模型及与 A 公司整体资源的协同经营
数字化创新孵化平台	A 公司产品及组织的创新体系	为内外 BU 提供创新及创业机会	需求、资源、技术能力对接平台
平台化服务	A 公司的商业模式、技术平台	A 公司服务模式及盈利模式的转型	平台化设计、从商业、组织、产品技术等角度，通过 IT 平台事先平台化运营与管理

涂总看着自己整理的这五大目标，又是欣喜又有隐忧，感叹道：“我们以前讲需求分析，更多的是以现在的企业为参照系，调研访谈用户需求，相对是比较明确的，只不过是没系统化地显现出来。今天‘互联网+’带来了一个有趣的词——未来已来。未来是什么，到底来了吗？能看得见吗？是以现在迎接未来，还是以未来倒推现在呢？今天谁对需求负责？我们都要有时空穿越能力了。”

基于上述的目标，涂总确定本次组织变革项目的解决方案应主要围绕着精细化管理，敏捷协同和灵动组织三个方面进行设计，其中重点是实现对BU项目运营过程的精细化管理和组织对外部BU的敏捷服务支撑，这是推进BU引入和运营管理的首要前提。

### 3 旧壶能装新酒吗

需求初步得以明确，按照惯例进入业务蓝图设计阶段，需要根据A公司的需求，并提出相应的设计方案，进行各类流程和表单的设计。可是涂总发现，虽说致远产品从OA发展到协同管理，新蓝图中扩展了很多人力、预算管控等轻应用，

但并没有深层次的业务应用。重要的是，以前的致远产品的客户解决方案中，没有类似的精细化管理应用方案，多数客户的核心业务管理由ERP等企业系统实现。

因此，选择确定建设方式和软件平台，才能进一步细化应用蓝图和系统蓝图的设计。EPR和协同管理系统（CMS），谁成为应用的主平台呢？传统管理模式和方法下设计的软件产品，能承载新的需求吗？或者说需要定制开发一个新平台呢？

### 3.1 平台选择：ERP 还是 CMS？

对于平台的选择，A公司首先明确否决了定制开发，在组织模式、流程都难以明确的情况下，认为开发的风险太高。公司很早购买并实施了ERP系统，销售管理、人力资源管理等都在ERP系统中完成。

在找致远做咨询之前，A公司最初考虑在ERP上实施，可是，外部BU并不是真正的成熟产品销售模式，而是对外的保险服务或者新产品创新过程，ERP的销售模块无法支撑外部BU的业务需求。另一方面，外部BU不属于A公司，现有人力的各类管理、考核机制都无法适用，如果单独设置一套管理机制，ERP软件的二次开发，成本、时间不敢想象。

A公司5年前购买了致远平台，当时主要用于行政审批，后来又把一些业务迁移到了这个平台。他们在使用的过程中就意识到协同平台在处理业务上是很灵活的，能够自定义一些流程，但更细致和深入的业务管理似乎很难搭建。所以这次找致远做咨询服务，也是认为协同管理平台或许更容易满足此次项目的需求。

对于其他职能部门与外部BU之间的服务协作流程，CMS系统的确提供了灵活的自定义功能，可以随着业务的推进及时优化。但随着需求的深化，特别是精细化管理需求的提出，还真把大家难住了。

“先问大家一个问题：这个项目主要是管人还是管事？”刘院长引导着大家，“当然是管人了，不是一直在说BU吗？”有人脱口而出，可接着却又难圆其说：“不过，BU也不算A公司的人，管事，又管的是什么事呢？”

涂总若有所思地说：“这么看，我们重点管的并不是BU自身，是BU的成长过程，一个BU可以看作一个孵化项目，考核的是项目不同阶段的价值目标达成。另一方面，对BU的资源投入，就体现在BU与专业部门的协同过程中，是这些协同行为的价值，用各种工作表单就可以记录了。”一句话引得大家茅塞顿开，围绕着BU项目的精细化过程和成本管理献计献策。

管理方案明确了，但在系统中如何实现大家仍是疑虑重重：现有的业务蓝图

中怎么也凑不出来这种解决方案。刘院长感慨道：“今天无论是软件产品公司自己的咨询顾问，还是第三方咨询公司的顾问，早已被实施方法论给固化了，脑子里就是装着那几类企业系统的业务蓝图，看到需求就想往上套，还美名其曰‘最佳实践’。”

刘院长进一步解释道：“我不是认为没有最佳实践，我认为应该是客户创造出最佳实践，平台只是软件。因为没有两个完全一样的企业，但是标杆有没有呢，我认为你消化了人家的管理内容，这个内容是最佳实践。最佳实践是管理内容，管理的内容不只是文字，它还有流程，流程是管理的顺序，也包括管理对象，就是组织架构。CMS有个创新就是，表单是带着人和流程往前走的，ERP不是，处理完之后单据往下走，人没动。”

刘总接着补充：“现在的企业用户需求变化越来越多，个性很强，模型不能固化太多，对于创新企业，柔性是平台选择的第一要素。现在什么东西都用表格去填，过去最爱变的是表格，开发者跟不上表格的迭代速度，现在表格可以由用户自己做，就能够解决用户需求多变的问题。此外，通过‘业务生成器’扩大‘业务定制’业务，由致远的客户用业务生成器自己搭建的应用，大约占到其全部企业应用的30%。”

一位顾顾问接口道，“我们很多优秀的企业客户就是利用平台上的业务生成器，搭建了许多业务应用解决方案，不少超出了软件设计之初的设想。为此，公司连续举办了6年的全国性客户案例大赛，在客户间进行应用交流，公司从中提取基本业务模型，逐步完善了企业常用的非核心业务的管理功能，并形成了不同行业的解决方案。不过，大部分都放到应用解决方案商城了，用户可以根据自己的应用特色选用”。

涂总补充道：“特别重要的是，这些业务系统之间是联结在一起的，规避了其他开发工具所开发应用的异构融合问题。比如说这个系统上面的一个HR的应用，它的单据可以到协同里面进行审批，数据可以到别的业务系统里面生成报表。通过业务生成器生成的全部应用，都可以基于协同进行流转，从而打造全流转的业务环境，个性化的新应用与存量应用可以无缝集成并自如协同。”

“按你这么说，以后企业不需要ERP了，全用协同管理平台实现就可以了。”一位顾问打趣道。

“为什么不呢？在商业模式、业务模式不断动态变化的商业情境中，更需要关注人的工作和协作方式。我看，至少那些初创企业，用咱们的协同管理平台就能把企业管理的大部分工作实现了。”

涂总的回应使刘院长陷入了更深的思考...

### 3.2 CMS 上的精细化协同管理方案

选定平台后，项目团队开始细化方案设计，需求包括：对BU项目的成长和运营过程进行精细化管理；从BU的角度，需要对BU提出的服务需求给予快速的响应，因此公司的各部门和BU之间需要实现敏捷的业务协同；最后，BU作为相对独立于A公司存在的经营体，需要有一定的自主性和灵动性，这样也有助于后续组织生态的构建。

其中最难的部分就是如何对BU与组织内部之间的协作的进行计价。BU所使用的组织内部平台资源要计价，从而能清晰计算组织投入的成本；另一方面，提供平台资源/服务的团队，其劳动价值得以被评估。内部资源平台市场化核算交换价值，使得内部平台团队的运作也以良好的市场成果为目标。

此时，涂总已经逐步摆脱了已有业务蓝图的束缚，关于BU的接入和管理，提出了项目管理模式，为A公司提供了管理BU的新思路。在多次头脑风暴之后，最终确定了管理解决方案：以“项目管理”实现BU精细化管理，以“服务协同”驱动服务转型，以“抢单制”激活内部BU外化，由致远在CMS上搭建实施。

BU项目管理主要包括商机孵化、立项、日常运营和关停并转四个阶段，并作为BU管理的主流程始终贯穿于BU的整个生命周期。每个主流程中又包括一些具体的管理任务，比如在商机孵化阶段主要分为意向阶段、商业计划书沟通和评估审批决策阶段。然后通过协同平台所记录的行为、数据等对其潜在的风险进行分析和防控。

有了初步的BU管理设计方案后，涂总还举例说明了协同平台在其中所发挥的重要作用。首先，BU在与A公司签订合作协议之后，平台可对BU的项目执行情况进行监督，通过项目执行信息的表单实现对商务合同的精细化管理。而在BU成长的过程中，通过项目成本核算表实现资金流的可视化及对BU成本的精细化管理。

在完成对BU项目的管理方案设计过程中，最难的是由BU模式所带来的业务运作模式的设计和相应的信息化支撑方案，而由此所带来的组织模式的变化，也是项目方案设计的又一难点。为此，由公司副总牵头、人力、总裁办骨干成员及致远团队，一起开始了以信息化项目为驱动的，以工作流程和业务流程梳理为重点，与各部门共同研讨的BU管理方案设计。

经过讨论和意见征询，A公司的创新项目管理办法初稿形成，将其与BU之间进行协同的平台定义为BU服务协同平台，将自有资源（有形、无形）进行分类，为BU团队提供资金、人才（行政）、产品、后援及风控合规五大支撑，后续逐步与专业业务系统集成。各职能部门在此过程中对BU提出相应服务需求的审核控



制点和规则（属性约束等），建立明确的标准，评估受理的BU服务需求，且必须在规定时限内完成，以此倒逼职能部门自主优化服务流程。

在流程梳理中，大家发现了不少现阶段无法确定的工作和流程，刘院长给大家解释道，“与以往销售部的各类申请表不同，在这个过程中，可能会遇到很多新问题，在具体运营中，还会有很多新的业务场景，致远的协同平台提供‘自由协同流程’，可以随时发起一些请求，把相关主管领导拉入流程，共同解决，后续也可以转化为常规流程。”

而关于组织内部逐渐形成的官僚体系，仍然是困扰组织效率的一个重要问题，致远咨询团队在对职能部门进行调研的过程中发现，他们对于BU引入的参与积极性并不高，只是为了单纯地执行上级下达的命令，并没有主动参与到公司组织变革进程中的觉悟，也不太理解公司提出的新发展战略对于自己及所在部门未来发展的意义。因此，需要在信息平台中，提供一种被公司内部职能部门接受的方式，去激发其主动为BU提供优质服务的意识。

冥思苦想中的涂总，在打车中看到“滴滴打车”司机的“抢单”，使他不由想到今年客户案例大赛中，北京赛区第一名的企业，利用致远的“非指定人员”流程模式，设计了一个竞争执行的业务管理模式：像滴滴抢单一样，管理者不再去分配任务，而是由员工根据自身能力去接单，既调动了员工主动工作的积极能动性，也方便领导清楚每个员工的能力侧重点，实现了工作中的有效激励和客观考核。

涂总认为，A公司也可以效仿这种模式。具体来说，外部BU提出所需要的服务请求后，不需要高层管理者去分配各部门的任务，各个职能部门小组可以根据自身的能力和所拥有资源的情况酌情决定是否接受BU提出的请求，一旦接受，服务的全过程将会通过协同平台进行行为记录，并作为日后考核部门绩效的依据，真正做到数据驱动的考评机制。这样能够有效调动内部各部门为BU服务的积极性，也能提高部门的工作效率和质量，并进一步外化其自身资源与服务，实现内部市场化机制。

### 3.3 实施：再搭一个协同管理平台？

在确定了项目解决方案后，关于IT的落地实施问题，涂总又带来了一个让众人惊讶不已的消息，“A公司决定为组织创新项目重新购买一套新的平台，未来企业同时运行两套CMS。”

“这是为什么？”马上有顾问提出质疑：“现有的三个BU团队的引入迫在眉睫，重搭平台来得及吗？BU一开始引入的时候，它更需要的是整个组织对它的支撑。你发起的任何一个请求应该是传递给其他业务部门，驱动他们去提供服务的。如果所有流程都重新搭建，那么职能部门如何实现和BU的敏捷协同呢？”

刘院长听着大家的讨论，思虑良久，赞叹道：“A公司真有魄力，他们不仅仅是为了引进这几个外部BU，而是要彻底改变现有的业务和管理模式，要在新平台上搞一个不受原有管理体系影响的创新试验田，突破传统流程繁琐、冗长的限制，进而打造一个新的公司体系。”

涂总也表示不解，“如果两套平台同时存在，那员工处理业务的时候就要登录两套系统。而且现在你们使用的协同平台上的主流程已经很明确了，如果所有流程都重新设计反倒增加了成本。”

刘院长继续解释：“你知道他们有多大决心了吧。BU作为实现组织模式创新的最佳载体，A公司希望借此项目的推行，打造一个新的组织模式，而繁琐的、冗杂的传统流程也可以借此机会一并推翻。这是一个‘企业、组织会走向哪里’的问题，是真正、彻底的以信息化推动组织变革。”

## 4 尾声

2017年3月，恰逢致远软件15周年。主题为“新致远 新协同 新价值”的致远互联新三年战略发布会在鸟巢拉开帷幕，致远互联董事长兼总裁徐石宣布“致远软件”更名更标为“致远互联”，并对协同管理给出了新的诠释。

“我们强调协同管理的根是‘以人’为中心’，这是与其他管理软件不同的出发点、思想和理论基础。我们关注组织中最重要要素——‘人’，我们关注软件如何为组织赋能、如何激活个体，而不是将人束缚在系统中间，变成工作和业务流水线上的‘工具’；我们需要在以人为中心的基础上来设计和构建协同管理的应用和服务，协同的人员范围从组织内部协同延展至产业链协同，从组织间的协同延展到社会化的协同。”

听着徐总的讲话，项目团队成员更深刻地感受到了这个项目的意义，在憧憬未来之际，又感受到巨大的挑战：互联网+会把组织引向哪里？在高速动态的商业情境中，组织的协作行为是否会成为信息化的重点，致远的协同管理系统该如何发展以迎接这个机遇？无论产品、实施方法论还是人，又如何突破‘最佳实践’的束缚呢？

（案例正文字数：9346）

### 启发思考题

1.涂总与客户最初交流时最大的困难是什么？客户不同部门的需求差异主要表现在哪里？

2.项目团队是如何重构需求的？最终确定的信息化需求是什么？

3.项目团队为何选择协同管理系统？主要考虑哪些因素？与基于ERP的模式有何不同？

4.精细化协同管理解决方案主要包括哪些内容？是组合应用哪些管理模型得以实现的？

5.你认为协同管理系统可以成为平台化组织管理的信息化核心平台吗？致远公司为互联网+时代的组织创新，还需要做哪些努力？

中国管理案例共享中心