

协作  
FOR  
DUMMIES®

IBM 限量版

Laurie McCabe、Judith Hurwitz 和  
Marcia Kaufman 共同编写



WILEY

Wiley Publishing, Inc.

协作**For Dummies**®, IBM 限量版

出版**Wiley Publishing, Inc.**

111 River Street

Hoboken, NJ 07030-5774

版权所有 © 2009 Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana

Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana

出版未经出版商事先书面许可, 不得复制本出版物的任何部分; 不得存储在可检索的系统或以任何格式或用任何方式, 如电子、机械、影印、录制、扫描或以其他方式进行传输, 除非得到 1976 美国出版法第 107 或 108 款的许可。欲获得出版商授权, 请联系: Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, 201/748-6011; 传真: 201/748-6008;

网站: <http://www.wiley.com/go/permissions>。

商标: Wiley、Wiley Publishing 徽标、For Dummies、Dummies Man 徽标、A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way、Making Everything Easier、Dummies.com 及相关商业外观是 John Wiley & Sons, Inc. 和/或其附属公司在美国和其他国家/地区的商标或注册商标, 未经书面许可, 不得使用。所有其他商标均为各自拥有者的财产。Wiley Publishing, Inc. 与本书提及的任何产品或供应商无任何关系。

**责任限制/免担保声明:** 出版商和作者不对本作品内容的准确性或完整性作任何表述或保证, 并明确拒绝包括对特殊用途适应性的有限担保在内的所有担保。对销售或促销材料不能建立或扩大担保。本文所包含的忠告和策略可能并不适用于所有情况。出版商声明不参与本作品销售过程中的法律、财会或其他专业服务。如需专业协助, 请向具有相应资格的专业人士寻求帮助。出版商和作者对由此引发的损失概不负责。出于引用或提供潜在详细信息源的目的, 本作品会提及某些组织或网站, 但这并不表示作者或出版商认可该组织或网站可能提供的信息或可能提出的建议。而且, 读者应知悉, 本作品中所列举的 **INTERNET** 网站在从本作品编写完成到您读到它的这段时间内可能已经更改或消失。

欲知有关我方其他产品和服务的一般信息, 请与我们的客户服务部门联系: 877-762-2974 (美国境内), 317-572-3993 或传真 317-572-4002 (美国境外)。要获得有关如何为您的业务或机构编写定制化的 *For Dummies* 丛书, 请联系 [bizdev@wiley.com](mailto:bizdev@wiley.com)。有关如何为产品或服务获得 *For Dummies* 品牌授权的信息, 请联系 [BrandedRights&Licenses@Wiley.com](mailto:BrandedRights&Licenses@Wiley.com)。

ISBN: 58703-1

美国印制

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1



WILEY

## 出版商致谢

我们对本书的出版感到荣幸，请通过样板在线注册表格将您的意见发送给我们，网址为 [www.dummies.com/register/](http://www.dummies.com/register/)。

感谢以下人员的大力协助：

采集、编辑和媒体开发

项目编辑：Carrie A. Burchfield

采集编辑：Katie Feltman

业务开发代表：Sue Blessing

编辑经理：Rev Mengle

定制出版项目专家：Michael Sullivan

创作服务

项目协调员：Kristie Rees

版面和图形设计：Claudia Bell

校对：Susan Moritz

---

技术样板的发行和编辑

Richard Swadley, 副总裁兼执行集团发行人

Andy Cummings, 副总裁兼发行人

Mary Bednarek, 采集执行总监

Mary C. Corder, 编辑总监

用户样板的发行

Diane Graves Steele, 副总裁兼发行人

创作服务

Debbie Stailey, 创作服务总监

## 作者致谢

三位作者感谢 Lotus 部门的各位 IBM 员工，正由于他们为本书编写提供了相关的愿景和内容，参与了审核工作并提供无私帮助，本书才得以与广大读者见面。我们诚挚感谢 Kristen Lauria、Jean Staten Healy、Joanne Macdonald、Daniel Hauenstein、David Hsu、Douglas Heintzman、Konrad Lagarde、Ed Brill、Brendan Crotty、Bethann Cregg、Michael Walker 和 Don Neely 所做的贡献。

# 内容一瞥

---

简介 .....	1
第 1 章: 重新思考业务协作 .....	5
第 2 章: 根据情景选择协作和社会网络工具 .....	15
第 3 章: 制定协作策略 .....	31
第 4 章: 将协作集成到业务流程中 .....	43
第 5 章: 选择适合的协作实施模型 .....	53
第 6 章: 各就位, 预备, 跑! .....	61

# 简介

我们生活在一个空前变幻的时代。无论是个人、团队还是组织，任何人都不能再像以往那样悠闲地开展业务。只有随环境和需求的变化不断推陈出新，才能始终处于领先地位。

从各种不同的资源和人群中获得新思想和信息的个人意愿与集体能力对于打造并培育创新文化而言至关重要。通过更新协作方式，您可以听到更多声音、分享更多想法、吸纳来自员工、合作伙伴以及客户的集体智慧，从而制定出更明智的决策并取得更丰硕的成果。

因此，欢迎阅读《协作轻松入门》IBM 限量版。我们很高兴探讨这一主题，也希望我们的热情能够感染各位读者。开始阅读本书之前，请思考一下什么样的环境可以清除协作障碍、使更多的人尽可能将更多的精力和热情投入到工作中。如何打造创新文化，滋养这种协作环境，让新思想遍地开花？

## 关于本书

协作的概念不仅仅是关于策略和工具 - 它更是强大的战略概念。协作为改变工作和创新方式提供了基础。丰富的新观点和新技术能够快速、便捷地获得惊人的价值，并且使这一过程具有可预见性和安全性。这就是我们编写本书的原因。本书不是详细介绍如何实施协作环境的技术手册，而是旨在让您对概念、方法和思想有一个基本认识，帮助您快速步入协作之旅，建立创新文化。

# 愚蠢的假设

我们试图面面俱到, 但是计划编写本书时, 我们不得不筛选我们认为对《协作轻松入门》IBM 限量版最感兴趣的人群。我们认为这些人具有以下特点:

- ✓ 充满智慧。您虽然聪明, 但是最近几年协作方式已经发生了很多变化, 您需要了解发生的这些变化, 进行革新。
- ✓ 您是不想与技术有任何关系的商务人士。您生活在 21 世纪, 就会发现自己其实无法逃脱这个现实。您周围的所有人都在谈论从社会网络到在线会议等各种事情。您需要了解所有这些对您的业务有什么帮助。
- ✓ 或者, 您是深谙技术的 IT 人士。协作这种事情不涉及编程; 它是能够改变您为公司创造价值的新事物。

无论您是谁, 我们都表示热烈欢迎。我们希望这本书对您有所帮助。

# 本书的组织结构

本书共分为6章。第 1 章概述如何重新定义协作。第 2 章帮助您在具体环境中应用各种协作模式和工具, 并定义不同类型的协作和社会网络工具。第 3 章介绍在组织内部建立协作策略以改变创新步伐的指导原则。第 4 章探讨业务流程问题以及业务流程如何与协作协调一致。第 5 章介绍制定协作解决方案并在您企业中运作的各种不同方法。最后, 第 6 章会将您带入崭新的、令人兴奋的协作世界!

此外, 为讨论某些可用工具和技术时更加清晰明了, 我们在本书的最后部分插入了书中所介绍的一些技术的示例图片。

## 本书所使用的图标

每本《轻松入门》丛书在页边空白处都有一些图标，用以强调某些信息。本书也不例外。您将在本书中看到以下图标：



当提供的信息会节省您的时间、资金或减轻您的压力时，信息旁边会显示此图标。



注意。您可能会省去给自己带来的麻烦。



某些信息需要牢记。我们用此图标标记您可能要反复回顾的地方。如果您忘记这一小条有用的信息，可能会非常遗憾。

## 从理论到实践

现今，协作和社会网络工具有助于您在借鉴他人的思想并建立自己思想的同时实现知识共享。这些工具可以帮助您形成和利用所需的众多观点、意见和数据点，从而在创新和业务方面取得具有重大意义的成功。以前，您曾经需要昂贵的复杂应用程序来实施协作，以迈向创新之路。但是，当前的机会和工具为所有组织提供了可以将协作提升到更高水平的更简单的方法。

现在是我们开始行动的时候了。将您的团队调动起来。让您的管理层知道，如果以这种方式进行协作，将会解放您的团队、合作伙伴和客户，使他们比以往更快速更高效地一往直前。您的周围充满着知识和智慧，但这些经常被埋没，而不被您获知。由于关注新的协作方式，您可以动员公司接受各种机会和技术。这样，您的业务将取得新一轮的成功，而您的竞争对手却仍然在抱怨并绞尽脑汁想对策。

如果想要了解有关 IBM 协作产品的更多信息，请访问 [www.lotusknows.com](http://www.lotusknows.com)，在此网站上您可以体验协作工具，还可以通过 与 IBM 员工以及 IBM 业务合作伙伴交流来进一步学习。

# 4

协作轻松入门, **IBM** 限量版

---



# 第1章

# 重新思考业务协作

## 本章内容

- ▶ 深入了解业务协作
- ▶ 了解更有效的协作所带来的好处
- ▶ 了解实践中的协作
- ▶ 统观全局

**假** 设您是一位项目经理，负责管理多个项目，您的团队分布在全球各地。项目团队通常包括员工、合作伙伴和客户。在许多情况下，您会根据需要让其他专家参与进来，以获得他们的帮助。工作千头万绪 - 需要按期开展这些项目并确保不超出预算，但是对大大小小的事情以及所有人员进行协调是非常具有挑战性的。

在所有人员都忙碌时，有时您还会耗费时间去跟踪所需的人员或找出谁具有适合某项工作的技能。大家都依靠电子邮件来共享文档，但有人可能因使用了旧版本的文档而导致错误和延误，这种情况发生的次数可能比您敢于承认的次数还要多。在需要为高级管理层做进度报告时，您会花费很长时间，以致于在将报告呈交上去时很多信息已经过期。您可能认为必须从零开始每一个项目，因为从先前的项目中很难找出相关工作。这就是协作所能发挥作用的地方。

在本章中，您将会看到业务协作的变化情况和原因，以及新方法如何帮助您更好地工作及获得更可观的成果。

# 了解业务协作

您想要找到更好的方式使所有人都协调一致更高效地完成工作。如果您能做到以下几点,

- ✔ 那么情况会怎样?
- ✔ 让每个人在有需要时轻而易举地获得各自所需。
- ✔ 在几分钟内做出供管理层审阅的最新进度报告, 而不用花费几小时甚至几天。
- ✔ 从先前的项目积累相关信息和方法, 使每个新项目都有一个良好的开端。

在项目开始的五分钟之内找到拥有相关专长和技能的主要人员。当今, 协作是否有效可以决定成败。市场环境和竞争环境瞬息万变, 通常无法预知。各个公司都需要营造一种鼓励创新的氛围, 使员工能够更快更好地完成工作。

表面上, 协作似乎非常简单。毕竟, 您在自己的所有个人生活和职业生涯中都一直在与他人协作, 以找到解决方案、制定决策并完成工作。词典中的定义也非常直截了当 - 协作的意思是“与他人一起工作或合作”。

在工作中, 您通常通过协作来.....

- ✔ 获取信息以了解自己的看法并获得新观念
- ✔ 交换您的观点和意见
- ✔ 做出更明智的决策
- ✔ 努力实现一个共同的目标
- ✔ 掌握新技能
- ✔ 快速完成某项工作
- ✔ 帮助解决某个问题

## 协作如何建立创新文化

创新文化不仅仅构建于技术之上，还构建在情感投资（让大家相信个人在整个流程中扮演着重要角色将起到推动作用）以及持续流程改进中的共同利益之上。创新型公司资源配备得更好，更能适应各种变化、迎接新的挑战 and 机遇。

创新文化对协作起到促进作用。例如，装配线上的工人可以很容

易地利用其他人的经验，并提供自己对于流程改进的见解和建议。协作解决方案有助于所有人共享自己的观点，以便公司能够发现这些观点并以此为依据做出决策。通过开展协作，每个员工都能够出色地完成工作，公司可以利用内外部的各种观点和投入，实现最大的潜能。



协作方式的强大作用在于它能让员工超越自己的想法，有机会评估和接受来自更广阔人群和资源的新经验、新知识、新观点。由于世界上的信息越来越多，人们还可以轻易地跨越地球彼此联系，因此以传统方式进行传统意义上的协作并不能一直奏效。

虽然对新方法和更高效的合作解决方案的需求非常明确，但答案并非始终那么简单。不同的情况和业务需求所适用的方法和工具类型也有所不同。协作需求包括正式或非正式、短期或长期，亦或是几种情况的组合。有时，您需要与几个关系较近的同事协作，而在其他情况下，您需要与许多人员协作 - 包括合作伙伴、客户、媒体，甚至包括陌生人。鉴于现在如此多的人通过 Internet 相互联系，您甚至可能想要或需要与上千人进行协作。

您可能已经意识到您的团队或公司需要采取行动来提高协作能力，但又不确定从何处着手或如何将其做得更好。不过，有强大的业务案例、思考协作的新环境以及正确的方法和解决方案做后盾，您可以迎接挑战，收获协作革新带来的回报，激励创新文化的发展。

## 连接各点进行有效协作

协作就像是一台引擎,它能帮助您始终处于时代的前列,从市场中脱颖而出。最敏捷最成功的公司和专业人士可以通过任何既定的流程步骤使员工、合作伙伴、客户甚至陌生人尽快、无缝地参与进来。



确定适合的解决方案后,协作将帮助您实现以下目标:

- ✔ **更好更快地制定业务决策,获得更丰硕的成果:** 较好的协作解决方案能帮助您便捷地找到您需要的信息和人员。

例如,利用适合的协作工具,一位正在查看放射影像的主治医生可以立即找到患者的MRI医生、放射科医生、预定的外科医生以及远程专家(如果需要)并与他们商议,以确定对患者的最佳治疗方案。

- ✔ **激发思想和创新:** 我们很多人可能在搜索信息上花费的时间比利用这些信息解决实际问题的时间要长。发掘公司内部现有的观点和信息可以促进探索过程,从而使您可以创造并利用原本可能错过的机会。

例如,适合的协作工具可帮助研发经理有效地调动数以千计的员工、合作伙伴和客户,为新产品或服务能够在竞争中取胜而集思广益。

- ✔ **共享学习、成功和失败的经验:** 当可以向其他人借鉴成功和失败的经验时,您就无需浪费时间去重新摸索。

在网络社区上建立的一个非盈利法律教育组织为法律专业人员提供了一个可以共同学习、共享知识以及合作的平台,为大家节省了无数的时间,他们不必再为搜索与自己案件相关的信息而浪费大量的时间。

- ✔ **节省时间和资金:** 许多公司需要消减差旅费,而且更高效地完成工作。利用网络视频会议等解决方案,公司不必消耗大量的出行时间和差旅费即可召开会议、共享和交换意见或宣传新产品。

✔ 随时随地处理工作：无论是在上下班途中、飞机上还是等候开会时，您都可以有效地利用时间。通过移动功能，您可以检查电子邮件、安排约会、与同事和客户联络，让您一切尽在掌握中。

✔ 保持联络，提高生产力：统一的电话服务和在线感知协作功能可将电话为您直接接通。

例如，您可以在早上6点从家里拨通会议电话，然后出门，并将通话转移到您的手机上，转移过程中不会产生中断。到达办公室时，可以将通话转移到办公电话上，然后启动视频会议。

✔ 增强客户保留能力：供应商需要提供客户所需的高品质的服务和体验，否则这些客户就会转而与其他企业合作。通过鼓励社区活动和倾听客户意见和想法，可以增强信任度和参与感。实时沟通以及远程支持有助于改善和加速客户服务体验。

✔ 扩大客户基础：利用新的协作工具，从竞争中崭露头角并赢得新客户。

例如，许多年轻的消费者喜欢交互式的在线购物体验。通过建立并参与消费者的交互式社区，可以为创造新的增长点提供机会。

使用协作工作所能提高的生产潜力永无止境。假设您可以:

- ✔ 通过将电话、电子邮件、传真通信统一到能够与您绑定的解决方案中来消除电话迷藏
- ✔ 削减处理客户服务电话的投入和时间
- ✔ 借助相关社会媒体了解您客户当前和未来的需求以及前景
- ✔ 利用员工通讯录来共享公司中员工的经验、技能、当前项目以及兴趣爱好
- ✔ 将处理订单的周转时间从几周削减至几天
- ✔ 方便与团队中的成员共享您的 Internet 收藏信息
- ✔ 在参加直播节目时保持与同事进行“秘密”对话
- ✔ 在几乎没有任何投资或风险的情况下在目标市场上检验新的业务策略
- ✔ 使您的客户服务人员成为产品创新的重要信息来源
- ✔ 全年都在市场竞争上立于不败之地
- ✔ 不必乘飞机游学即可将您的专业技术传授到世界各地

## 全新的业务方式



当前, 经济、文化、人的观念和技术的重大变革正在重塑整个世界。以下仅是几项您向未来道路上迈进时才会起到推动作用的重大变化:

- ✔ 信息爆炸: 全世界的数字信息量每小时都在突飞猛进的膨胀。您准备好跟上这个增长速度了吗? 您可以在需要时收集到所需的信息吗? 或者, 您是否感觉到已被信息的洪水所淹没 - 很多信息都不知道是什么意思?

✔ 扁平化的世界和即时联络：新技术正在清除曾经阻碍人们沟通的障碍，使联络和共享信息的方式变得快捷。您的公司是否已经计划采用支持新创新文化所需的流程？

亿万大众已经接入网络，预计这一数量还会猛增。简而言之，您需要与之互动的人员的数量、范围以及多样性正在成倍增长。为了做出最佳决策，您可以轻松地找出所需的人员并联系他们吗？

✔ 新一代的接班人从小受到新技术和协作解决方案的熏陶：您如何与具有不同协作风格和习惯的婴儿潮一代、X一代和Y一代以及千禧一代沟通？根据您的年龄，使用社会媒介—约会、游戏、交谈以及几乎所有其他方式，就像使用电话一样自然。年轻的员工期望在工作场所使用同样的协作功能。如果您稍微年长些，您也要迅速跟上潮流。

✔ 大规模的人口变化：亚洲的中等经济体正在突飞猛进地发展。您必须做好利用新兴人力和市场机会的准备。

✔ 跳槽和技能需求：美国劳工部预计，目前的学习者在38岁之前将从事10到14份不同的工作！您将重组您的员工团队以应对新的挑战 and 机遇吗？您需要何种机制进行知识共享、员工培训和激励创新呢？

✔ 世界正在变得日益灵活：国际电信联盟估计截止到2008年底，移动电话用户数量已达到40亿。对于许多人而言，正选择使用移动设备来替代PC和笔记本电脑。您和您的同事是否能像使用台式机或笔记本电脑一样轻松地使用PDA进行协作？

# 通过协作获得个人效益

如果您认为您的公司由于未采用有效的协作方法而陷入困境,您可能希望尝试新的方法来完成工作。您甚至可能已经向公司管理层强调了协作的战略价值并指出创新文化推动公司迈向成功的方法。实际上,从企业角度而言,实现更好的业务成果通常是改进协作方式和采用新协作工具的原动力。



但是有了协作工具,而员工却不使用,这也无济于事。由于大多数人都习惯于墨守成规,他们想要知道“我能从中得到什么好处?”您可能需要扮演鼓励其他人着手使用这些协作工具的角色。幸运的是,在进行协作时,您可以通过具体的实惠来吸引他们:

- ✔ **使工作和生活更加平衡:** 适合的协作工具可帮助您和您的同事快速完成任务,减少各种麻烦。请参阅“了解实践中的协作”部分,查看有关适合的协作工具的部分示例。
- ✔ **更有能力随时随地处理工作:** 您是否经常遇到以下情况:您有时间完成某件事,但由于您或其他人所在场所的原因,使您无法获得适合的信息或联络到适合的人,从而让您感到非常沮丧?许多协作解决方案可以帮助您克服地点和设备的限制,以便您可以及时利用您的时间,而不必等到以后再完成。
- ✔ **专业积累的途径:** 领导或促进公司协作功能的改进会为您提供作为思想领导者和积极变革者的洞察力。通过增强协作能力,您可以提高在当前职场中的价值,并为新的机遇做好准备。



## 了解实践中的协作

下面介绍捷克共和国当地一家道路养护公司所面临的挑战。这家公司拥有 15 个办事处和 150 名员工，有许多正在进行的项目或者许多项目随时都有可能要进行投标。为支持日常项目管理和报告需求，同时还要满足特定的 ISO 标准，员工需要创建、访问许多文档以及向其中输入内容。

多年来，员工使用电子邮件和附件来分发并编辑文档。但由于文档量的增长，通过电子邮件附件发送信息变得非常麻烦而且耗时。随着大家全都使用电子邮件来编辑和分发文档，版本控制已经失去控制。他们只是为分辨出哪个文档是最新版本就浪费很多时间，这相当令人气愤。当员工因使用了错误或陈旧信息而出错时，就会给公司造成经济损失。

在后端，电子邮件超负荷给公司服务器增加很大压力。由于公司在电子邮件服务器、共享服务器和本地系统上存储文档，进行适当的信息备份成了一个大难题。此外，公司无法管理各个用户的访问权限 - 公司中每位员工都可以访问所有资源 - 这就产生了严重的安全风险。

考虑到上述问题所需的费用，公司打算寻求更好的解决方式。该道路养护公司与某合作伙伴协商，以寻找能够实现以下目标的协作解决方案：

- ✔ 便于员工访问和使用，且便于与其现有的电子邮件和办公应用程序集成
- ✔ 提供用户迫切要求的版本控制功能
- ✔ 提供基于角色的访问，以加强文档的安全性
- ✔ 便于 IT 人员进行备份和管理

在经过一个月的试运行后，该公司在三个月内准备并运行了新的团队协作解决方案。该解决方案使用户通过单击即可访问现有办公文件，从而帮助初始用户加速了采用速度。现在，公司的所有信息都存储在中央数据库中，员工可以方便快捷地找到需要的信息。该解决方案可对变更进行跟踪并提供审计历史 - 从而使版本控制得以控制。基于角色和权限的用户访问加强了文档安全性，降低了用户意外编辑或删除文件的风险。

同时, 该公司还大幅减少了电子邮件流量, 减轻了服务器的负担, 改善了性能。通过将所有信息都放在同一个位置, IT 人员可以更快地备份和存储数据, 从而用更多的时间关注策略问题, 而不是基本维护。

# 统观全局



尝试实施新的协作方式时, 请牢记以下几条指导原则:

- ✔ 不要因所有能产生巨大利益的革新而感到目眩。虽然从长远考虑各项工作如何集成并协同运行这一点很重要, 但应首先选择高回报、低风险的领域。这种方式可以产生很大的效果和良好的信誉, 基于这些成果, 您便可以顺利地分阶段实施其他功能。

最佳起点各有不同, 这取决于公司的现状以及您需要达到的目标。

- ✔ 关注注意力管理。信息超载和持续的中断使员工难以集中注意力来完成工作。请确保您选择的协作工具能帮助员工过滤掉无用信息, 只获得他们需要的信息和资源。
- ✔ 使您的协作方法和技术选择保持灵活性。变化是最重要的词汇, 没有人可以预知未来。您要随时监督发展趋势, 随机应变, 时刻准备着根据需要调整优先考虑的事情。

## 第2章

# 根据情景选择协作方式和社会网络工具

### 本章内容

- ▶ 理解协作的不同模式
- ▶ 自学不同类型的协作工具
- ▶ 定义社会网络及其在业务协作中的作用
- ▶ 找出适合工作的理想工具

**很**久很久以前，在那遥远的星系，进行业务协作是一件很简单的事情。您只需要打电话、发发电子邮件，安排一下日程，分发一下文件就办得到。你们当中一些比较“新潮”的人可能会使用网络会议或即时消息通讯。您十分了解什么时候使用什么样的工具，通常您会在个人电脑或笔记本电脑上使用它们。

斗转星移，时至今日，个人社会网络（如 Facebook 和 YouTube）使用量迅猛增加，企业对于如何将 these 工具用于工作兴趣十足。许多人使用手机和掌上电脑比个人电脑更加频繁。通过发掘利用新型优化的协作方式，您和您的团队可以在效率、产能和创新方面获得真正的回报。

但是，由于协作的方式日新月异，很难对各种方法进行分类整理，找出能够帮助您实现最佳结果的那些方法和工具。

记住



由于不同的环境需要不同的协作方法,本章将介绍一些基本理念。我们将讨论传统的协作工具,以及社会网络范畴的新型协作工具。我们将在这里多花一些时间,因为尽管许多人开始意识到社会网络对于企业的潜在作用,但是他们并不十分清楚如何在业务环境中利用它。您还可以获得一些指导,帮助您确定哪些工具最适合您目前的工作。

记住



对于协作来说,没有什么万全之策。首先考虑一下环境、人员和目标,然后再思考一下哪些解决方案最适合要求。

# 协作 101

尽管一一介绍目前所有好用的协作工具很具吸引力,让我们还是先从几个基本的、非技术类的协作理念开始。环境、参与的人员和目标不同,能够促进协作的最佳模式和解决方案也会有所不同。在决定使用哪种协作和社会网络工具前,应首先想一想您要实现的目标。

科研机构和组织行为科学家出版了大量有关协作模式的书籍,模式划分的数量也无法计数。但是本书将只对它们作简单划分,只探讨基本的业务协作模式,即团队和社区,以及它们的区别。

记住



这些团队和社区协作示例说明协作范围的两极。在现实生活中,协作要求通常是不确定的,需要配合使用各种协作工具才能完成工作。

## 团队协作

过去,大多数业务协作主要是团队协作。在您的职业生涯中,您可能与很多的团队共事过,一同解决问题、分析信息,完成项

目。团队将具有互补技能的人员组织在一起，帮助取得更好的结果。团队协作比较正式，结构明确，并且具有以下特点：

- ✔ 团队成员互相了解，希望彼此能够实现所分配的任务。团队可以由内部员工和外部参与者组成。每个团队成员具有明确的职责和任务。
- ✔ 团队具有明确的互助性。例如，如果您的公司正在筹划客户活动，而您负责联络外部发言人，您的工作要在活动日期、地点和预算确定后才能开始。每个团队成员都有责任贡献力量，推动项目最终完成。
- ✔ 团队具有设定的时间表和明确的任务。某些情况时间非常紧迫，需要及时完成所有子任务。在其他情况下，时间限制可以稍微灵活一些（例如团队需要确定和实施新的工资方案），不过您仍需努力在最后期限前完成任务。

## 社区协作

社区协作与团队协作相比一般不太正式，组织结构也不太明确。它的主要目标通常是共享和增进知识，激发新的想法。社区更容易引发改变，而不是完成特定项目或任务。

成员可以登录在线社区站点咨询问题、获取建议，交换意见。随着互动和信息交换的增加，社区中的成员增长了见识，催生出更多想法，并将这些想法运用于实践。尽管与重点明确的团队项目相比，它的效果很难衡量，但是社区协作对于学习、发现和创新至关重要。有关社区主页的示例，请参见本书背面的图片 1。

## 团队各有不同

许多不同类型的团队具有不同的协作需求。最重要的一个不同之处是团队成员为获得成功的互助程度。

例如, 在高中的足球队中, 球员之间要积极配合才能赢得比赛胜利。球员需要相互配合, 才能在传球、跑动、阻挡、射门等各个环节发挥出自己的最佳水平, 最终赢得比赛。

而在游泳队中, 尽管每个选手擅长的泳姿不同, 但是他们都拥有相同的技能: 游泳。尽管每位选手可能赢得或输掉自己那轮比赛, 但是整个游泳队的综合表现将决定他们是否能赢得全国冠军。

对于企业也是如此。假如您是进行集体诉讼的法律团队的一员,

没有什么超人能够凭借个人力量赢得这场官司。团队成员必须相互协作才能展开调查、汇总、归档、摘要整理、选择陪审团、收集证据, 最后向法庭提起申诉。另一方面, 区域销售团队的情况与游泳队比较相似。个人能够通过较为独立的方式实现目标, 但是每个人必须尽全力才能达到区域销售目标。

不同的团队互助程度需要不同的协作方法, 才能实现最佳效果。互助程度较高的团队能够从协作工具中获得较大帮助, 从而相互了解、充分利用彼此的专业知识和技能, 并取得信任。互助程度较低的团队应选择能够提高员工销售技能的工具, 以此来改进工作, 最终增加销售业绩!

当某个群体满足以下条件时, 应视为社区而不是团队:

- ✔ 成员是由于共同的兴趣聚集到一起的, 彼此之间可能认识或不认识。成员资格也可能是受限或不受限的。
- ✔ 社区通常不注重于完成特定项目, 但却有助于实现改变。例如, 您的邻居可能是社区巡防计划的成员, 他能够协助提高周围地区的安全性。
- ✔ 时间不受限制, 社区是始终开放的。

## 社区的先行者 Toastmasters

Toastmasters International 成立于 1924 年，目的是帮助人们更加自如地进行沟通和公共演讲。参与者每周见一次面，花一到两小时练习和学习技能，其中没有老师指导，成员互相指出不足，共同进步。

这个经过验证的体系至今仍在 Toastmasters 占有重要地位。不过目前 Toastmasters 还是更多地使用在线社会网络与成员进行联络，为他们提供资源。例如，人们可以在线成立一个俱乐部，使用该站点运作俱乐部业务，获得和提供有关各种主题的建议，从发言到建立成员关系一应俱全。

- ✔ 尽管某人（或某个组织）必须建立社区，但是成员之间能够达到最大程度的平等。
- ✔ 成员加入社区的原因是想从中有所收获（知识、见解等等）。每个成员通常会确定参与的内容、地点、方式和时间。不过，对社区贡献大的人员在其中可能获得较高的地位。

## 协作和社会网络工具

在现实世界中，协作工具可以非常简单。有时您所需的只是酒巾和钢笔，不过有时事情就不那么简单了。您可能需要一处办公地点，可坐在会议桌前会见客人，相互攀谈。你们阅读相同的文件，观看视频短片等其他媒体，或者在白板上写下想法。协作自然而然地发生了。房间里的人知道他们在做什么，并各尽其职。在现实世界中您创造了一个交流的空间，并借用了几种工具，帮助您有效地实现交流。

虚拟世界也是如此。不同之处在于,很难在数量日益繁多的技术支持的协作工具中,挑选出一种适合您的。为使您更好地理解此概念,我们将协作工具分为两个主要类别:

- ✔ 传统技术支持的协作工具
- ✔ 在线社会网络工具

记住



供应商正在更新换代电子邮件等传统协作工具,为其增添集成聊天和添加标签等新的社交功能。将较为传统的协作工具与社会网络结合,有助于更加方便自然地消除沟通障碍,充分利用社会网络的优势。请牢记:这些区别正日渐模糊,如图 2-1 中所示。随着时代的发展,这些差别将无关紧要。

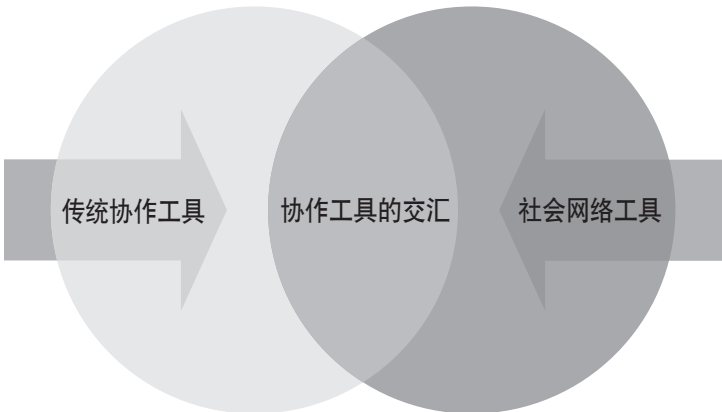


图 2-1: 传统协作工具 and 社交协作工具的交汇部分。

## 传统协作工具

大多数传统协作工具最初是帮助企业简化团队协作方案的。许多工具的早期版本先于 Internet 出现。但是,多年来供应商不断对其进行改进,希望充分利用 Internet 固有的协作性和参与性。随着供应商在此基础上加入社会网络功能,这些工具的用途得到了极大的扩展,成为更加强大的协作解决方案。



“传统协作工具”的种类繁多，在本节中我们只介绍几种主要的工具。

### 电子邮件

许多公司拥有自己的电子邮件系统，它们往往构建在 IBM Lotus Notes 或 Microsoft Exchange 等组件中。有些公司也使用托管电子邮件服务，许多个人使用 Gmail 和 Yahoo! 等 Internet 电子邮件服务。无论如何，目前人们使用电子邮件做五花八门的事，比如共享文档和信息、安排会议、协调事务和服务。

### 日历解决方案

公司通常使用内部管理组日历系统或托管服务。他们时常会将日历功能与使用的任何一种电子邮件解决方案配合使用。共享日历能够帮助人们安排会议，避免时间上的冲突。

### 文档共享和管理

此工具包罗万象，可以在服务器上为团队成员设置共享驱动器供其粘贴和共享文件，也可以是结构更加明确的虚拟工作区。人们可以在此管理和组织文档，简化组创作与版本控制。

### 项目管理系统

这些系统可用于协同分配与跟踪任务、重要事件、团队职责等等。

### 会议

人们最初采用传统电话线召开音频会议，但是随着网络电话技术的出现人们可以通过 Internet 以及 Skype 等服务召开音频会议。Internet 也催生出很多 Web 会议工具，方便您通过 Internet 显示幻灯片和文档、进行演示以及共享文件和桌面。视频会议能够使两个或多个地点的人们实时进行双向交互、同步视频和音频传输。

# 什么是社会网络?

早期 Internet 上的信息主要是单向流动。大多数内容都是由相对少的提供商提供。通常访问者只是被动地接受提供商上传的内容,方式也丝毫不差。

但是随着在线社会网络(也称为社交计算或社交媒体)的出现,Internet 及其使用方式也发生了演变。在线社会网络包含许多基于 Internet 的工具,能够简化相互间的收听、交互、接洽和协作。社会网络工具随着第二代 Web(通常称为 Web 2.0)的开发和设计得到进一步发展。全新的 Web 2.0 技术出现后,Web 设计和开发人员能够更轻松地构建交互性更强大的社会网络站点,这些站点用户针对性强,能够简化沟通、信息共享和协作。



社会网络的推动力在于 Internet 不仅能够使访问者阅读内容,还能够使他们主动地贡献和定制内容与工具,从而更好地满足自身的需求。简化了交互和接洽后,社会网络工具将 Internet 从单向的街道变成了双向的信息高速公路。这些工具帮助人们建立和壮大关注的社区,方便人们彼此联络,交流想法与专业知识。

比如说您正考虑是否要观看一部新电影,您过去通常依靠影评家在报纸、电视或广播中发表的评论。也可能是您的某位朋友已经看完了电影,把他的想法告诉给您。当今的在线社区允许每个人将个人看法添加到“杂谈”(mix)中。您可以根据更广泛更多样化的评论,选择去看哪部电影。

随着社会网络(如 MySpace 和 YouTube)个人使用量的迅猛增加,企业对于如何使用这些工具提高工作效率兴趣十足。通过探索使用这些工具进行协作的新型优化方法,您和您的团队可以在效率、生产率和创新方面获得真正的回报。



社会网络工具的形式多种多样，不过全都与人和社区创建有关。从社会网络角度讲，参与的人越多价值就越大，因此工具必须易于运行和使用。通过将协作和参与扩大到更多的人，社会网络工具还可以将决策过程从独裁转变为民主，一改从前仅由一些“精英”拍板的作风，从更广泛多样的社区考虑所有参与者的意见。

## 社会网络工具

社会网络工具为您提供另外一种强大的协作方法。社会网络工具的第一次浪潮出现在消费领域，之后以野火燎原之势迅速蔓延到其他领域。社会网络工具能够使您与社区中的其他人共享观点和专业知识。您还可以根据共同的兴趣、理由和关注点创建社区。

在个人生活中，您可以利用社会网络分享食谱、照片和观点，告诉朋友您的近况，甚至是寻找配偶。您还可以使用它推动政治议程或非赢利事业的发展。

以下将介绍几个迅速流行开来的社会网络工具：

- ✔ **博客：**博客是用来发布有关事件、想法或要讨论的任意主题的信息与观点的站点。博客可以包含与其他相关站点、照片、视频、声音以及文本的链接。

Wordpress 和 Movable Type 等博客平台为用户提供各种所需工具，使他们通过图形编辑器轻松地发布和编辑帖子。您可以通过博客平台将帖子保存到目录下，并用标签（关键字）标记它们，以便于搜索。

- ✔ **混搭：**混搭允许用户将多种信息源和/或服务融入一种满足其需求的新工具。例如，您可能会将联系管理应用程序与谷歌地图混搭，在进行登门拜访前获得指导。有关混搭的详细信息，请参见第4章。

- ✔ **微博:** 微博是可以共享非常短的信息片段的博客。使用最受欢迎的公共微博站点 Twitter, 用户可以张贴称为“tweets”的文本消息, 该消息不超过 140 个字符, 可以通过计算机或手机发送。其他 Twitter 用户可以“跟”帖, 但是您可以决定是否允许他们跟帖。
- ✔ **多媒体共享站点:** 人们可以发布、共享视频、照片、音频和其他媒体, 并对其进行评级和评论。YouTube 和 Flickr 是分别提供视频与照片服务的网站, 当然还有许多其他网站也提供类似服务。您还可以创建和发布音频播客, 人们可以将它们下载到 iPods 或 MP3 播放器。人们使用这些网站有的是出于个人兴趣, 有的则是工作需要。例如, 2009 年 1 月美国国会和 YouTube 推出了国会 YouTube 频道, 每位议员都能借此机会创建自己的视频发布频道。
- ✔ **简易信息聚合 (RSS):** RSS 是一系列 Web 种子格式, 可用于发布频繁更新的内容, 包括博客、新闻和标准格式的视频剪辑。您可以订阅支持 RSS 的博客及其他在线内容, 新内容发布后会立即发送给您, 您无需亲自访问站点查看新内容。大多数博客服务会自动创建博客帖子的 RSS 版本。
- ✔ **社会书签和添加标签服务:** Delicious 和 Diigo 等服务能够使您在线存储书签, 并与熟人和其他对类似主题感兴趣的人分享内容。您可以通过标签添加个人的描述性标签术语或关键词, 针对博客、文章、播客、视频或其他 Web 内容提供相关内容。标签云可以是包含标签列表的框, 最重要或最受欢迎的标签以较大或较亮的字体显示。
- ✔ **社会网络站点:** 社会网络站点 (如 LinkedIn、Facebook 或 MySpace) 能够将兴趣相投的人汇聚到虚拟社区, 然后按个人兴趣、职业兴趣或组织兴趣分组, 这些组可以是秘密的也可以是公开的。您可以创建个人资料、共享图片、照片、视频和其他信息, 并通过站点保持联系, 结识新朋友。

- ✔ 统一通信工具：这些工具利用新技术整合来自多个源的通信来简化通信。例如，统一消息传送系统支持在一个位置使用多条电话线、电子邮件、传真和即时消息通讯。
- ✔ Web 门户：Web 门户能够将内容、流程、人员和服务整合到一个集成的个性化仪表板上。例如，Yahoo! 和 Google 等流行的消费者门户，它们能够在一个位置提供搜索引擎与电子邮件、新闻、股票价格、信息和娱乐内容。有关详细信息，请查阅第 4 章。
- ✔ 维基：维基是协作网站，任何人都可以向现有内容添加内容或编辑现有内容。以维基百科为例，它是一部公共百科全书，每年有几百万访问者和编写者阅读与编写几百万篇文章。公司还可以创建专用维基来共享员工知识、沟通信息、发布政策及征集意见和方案。

## 利用社会网络的强大功能进行业务协作

社会网络对人们的个人生活产生了巨大的影响。人们在使用这些工具，体验它们带来的益处的同时，不禁会想如何能在工作中发挥它们的优势。您的经理可能会问：“我们能用这个社会网络工具做些什么呢？”对于个人来说，尝试许多不同的站点和工具比较容易，风险也较低，但是对于公司来说，选定适合的社会网络工具则是完全不同的事。



要想在公司环境中成功使用社会网络，仅仅为员工配备更多工具是不够的。您需要的工具应该有助于解决特定问题，并且具有显而易见和可衡量的优点。本节将对这些优点作介绍。

### 简化信息的查找、共享和使用

维基、博客和共享社区能够挣脱电子邮件和员工硬盘的束缚，促进信息的流动，从而简化信息的查找、共享和使用。例如，您可以使用维基、Web 会议和其他工具轻松确定会议的议程，而不必来回发送电子邮件和文档。

### 扩大共享知识的主体

您可以将维基或社区扩展到客户或合作伙伴，他们或许能够促进知识的共享。假如您是一位软件供应商，您可以建立一个社区，积极鼓励客户提供问题的解决方案、替代方案和其他建议。尽管内部支持团队仍然需要评估解决方案是否可行，但是客户也许有更好的问题解决方案，或者比内部支持团队更快地想出解决方案。

### 在合适的时间确定合适的人选

随着越来越多的人开始远程办公，办公地点越来越分散，寻找合适的人选要花费大量时间。有时甚至很难找到合适的人选，而有时即使知道谁是合适的人选，由于地点或时区的障碍仍然无法取得联系。

## 开创了社会网络的先河

有一家非盈利的法律继续教育学院，专门为法律界人士提供最新的相关信息、技术和实际解决方法。该学院计划提供在线学习和协作服务，通过增加相互学习和业务发展机会，更好地实现其服务宗旨。

在业务合作伙伴和领先协作供应商的帮助下，学院使用集成的平台为成员提供各种服务，如个人资料共享、即时消息通讯、博客、维基、RSS 种子、各种小构件、任务计划与执行、虚拟会议与 Web 会议、在线文档共享、标签和目录服务。

律师可以使用此平台与社区中的其他律师会面、寻找特殊领域的专家、提问和解答问题、向同事和客户展示专业知识，以及为学院中的任意研讨会作准备并跟踪其内容。该平台还为成员提供来自法律新闻、博客和评论文章的实时新闻种子，并且从美国司法部等网站采集诉讼案件和执行诉讼的有关信息。

由于可以随时获得大量问题解决方案和专家的法律分析，律师能够更加妥善快速地处理案件。通过共享各自的专业知识和经验，他们还能够成就一番事业，赢得业内的赞许。



内部在线个人资料可以帮助用户找到解决特定问题的合适人选和专业知识。用户可以按照团队、地点、兴趣和职责在组织内部搜索人选。现在用户能够在需要时，快速确定和联系到具有所需专业知识的人员。

有关内部在线个人资料的示例，请参见本书背面的图片 2。

## 为信息增添上下文

如果您能够提供对下一个查找类似内容的人更适合和/或更有用的信息，您会怎么做？您可以使用社会书签保存、共享和分组与博客、播客、文章或其他您认为有用的内容的链接。您也可以为内容加标签，将相关内容分类或分组到一起。书签和标签有助于改进人们的搜索、查找和学习过程。

### 激发创新

社会网络工具能够促进信息共享, 推动创新新型产品、服务和理念的产生, 并加速这一过程。例如, 公司的科研专家能够建立一个在线社区, 与同事和世界各地的专家实时共享和讨论见解与想法。

### 使信息变得井井有条

以门户为例, 公司能够将各种工具、服务和内容集中到一个地方。公司门户能够使大量杂乱无章的信息拥有统一的外观, 并且对信息和服务提供访问控制。

## 针对任务选择合适的协作工具

即使在生活中早已习惯使用 Facebook、YouTube 和其他服务, 您可能还是会问社会网络工具究竟能不能用于工作。答案掷地有声, 那就是“能”。

不同类型的协作工具适用于不同的用户、环境、偏好和要求。只有把这些因素全部考虑在内, 才能为工作选择一个合适的工具。可以问问自己和团队以下问题:

- ✔ 您有正式的产出目标吗? 这些目标确定了吗? 负责决策的是集体吗? 或是这些目标更注重学习和集思广益吗?
- ✔ 是否存在特定的时间限制、结果和资源? 或是协作结构比较松散, 无时间限制吗?
- ✔ 需要哪些人和多少人参与? 参与的人是一个小组还是几十人? 需要合作伙伴、客户或者公司以外的人参与吗?
- ✔ 是否需要远程工作者和移动员工? 用户更喜欢使用手机还是 PC?



- ✔ 每位参与者是否有明确的职责？或者只是临时参与？
- ✔ 人们要如何相互配合才能实现集体和个人的成功？
- ✔ 您需要短期还是长期协作？
- ✔ 您需要实时协作吗？

思考并回答这些问题，然后对各种工具进行评估和比较，最后确定一种最适合您的协作需求和目标的工具。



如果需要更多建议，请思考以下提示：

- ✔ 选择一种综合性解决方案，用统一方式将几种工具集成到一起。许多现成的解决方案从小做起，最初只允许您使用一种工具（如即时消息通讯）与需要的人实时进行沟通。此后您可用集成的方式添加新工具，在必要时启动移动通信和统一通信。
- ✔ 选择灵活的解决方案，它能够集成您现有和将要添加的工具，并且可以随着需求的变化不断升级。寻找那些能够实行渐进改变方法的解决方案，即使在开始时只能使用几种简单的工具，随着需求的增加也可以添加新功能。

## 其他主要注意事项

社会网络日益成为业务领域中的一种重要工具。在工作中使用社交网络工具的益处多多，但与消费环境中的不同。

社会网络 and 传统协作工具都能够帮助更多的人, 与其他人共享更多信息。在企业环境中, 您需要采取适当的安全措施和身份管理, 来保护机密信息和知识产权。请仔细思考一下, 公司(小组或部门)内部需要保留什么信息, 什么样的信息可以与他人(客户、合作伙伴或公司中的其他部门)共享。然后选择专为公司设计的包括高级安全功能和保护措施的工具, 确保人员具有正确的信息访问权限。



请牢记: 传统协作和社会网络的界线正迅速消失。供应商正不断用全新的社交功能更新传统工具。这些解决方案能够帮助人们更加顺畅地从电子邮件和文档环境, 过渡到参与和协作程度更高的社会网络工具。



自由协作和社会网络工具是丰富的公共资源, 大量存在于网络中。但是, 大多数针对的是消费者, 而不是企业。另一方面, 企业协作和社会网络解决方案是完全为企业打造的。它们包括安全和管理功能, 在为您提供实现业务目标的机会的同时, 还能够保护公司的数据安全。

## 第3章

# 制定协作策略

### 本章内容

- ▶ 执行协作自评估
- ▶ 了解协作策略
- ▶ 了解成功协作的元素
- ▶ 计划入门指南

**是** 该采取行动并开展协作工作的时候了。现在就制定策略让您及您的企业获得与众不同的结果。您需要提出的问题是“如何才能通过协作变得比以前更具创新性、更高效以及更成功？”

我们希望您、您的同事及业务合作伙伴都具有相应的知识、创造力、信息和流程，以便很好地完成您的工作。但是，您可能没有因时因地安排所需的一切。此外，您可能会错过快速结识知识专家的机会，这些专家将能让您学到新的以及有创造力的工作方法，从而推动您迈向更高的台阶。

本章中，我们将讨论如何评估当前的协作功能，并评估这些功能与您个人和企业目标的一致程度。此外，我们还将考虑如何才能制定一个计划，确保将来成功实施合作计划所需的工具能够帮助您转换今后的工作方式和创新方法。

# 评估当前的协作功能

需要先评估您当前所处的位置, 然后才能着手一种协作方法, 让您能够充分利用团队的知识 and 创造力。考虑要优先处理的事项, 并了解要实现目标还需要弥补哪些能力上的不足。无论您是在独立的小型组织工作, 还是在小型家庭办公室工作, 或是在大型分布式组织工作, 这一评估流程都能为您将来的协作成功奠定良好的基础。无论业务规模和形式如何, 您可能都已认识到企业的某些方面会从更有效的协作中受益匪浅。

因此, 不如退后一步, 通过回答以下问题, 评估个人和企业目标以及目前的协作功能:

- ✔ 组织中目前在使用哪些协作工具? 谁在使用这些工具, 他们是如何使用的?
- ✔ 过去在尝试改善协作时是否失败了?
- ✔ 是否能够轻松接触到内部和外部援助者以及他们是否能提供信息并参与到对话中? 他们是否能通过任何设备随时随地进行协作?
- ✔ 协作障碍(例如, 沟通和参与的机会被延迟)是否在制约企业进步?
- ✔ 是否需要改善客户满意度或加快合同谈判速度?
- ✔ 是否具有在任务中采用最佳人才、信息和流程所需的解决方案?
- ✔ 如果提高了协作效率, 能节省多少时间和资源?

- ✔ 目前的协作方法是否有助于企业实现最佳成果以及是否会让您在竞争中脱颖而出？
- ✔ 如果主题专家的聪明才智对您的团队最有帮助，您的团队是否能随时随地接触到适合的主题专家？
- ✔ 协作方法是否能让您加快决策制定速度以及改善决策？

记住



评估并不是复杂才有效。它可以简单到只是思考目前与同事、企业领导、客户及合作伙伴的互动过程中较为顺利的方面（以及有待提高的方面）。此外，并不只是先进技术或数字媒体公司的员工才需要考虑协作技术可带来的帮助。即使您所从事的是“技术含量低”而需要花费大量的时间通过电话或电子邮件与其他人进行联系的业务，这也是利用协作工具提高工作效率和效果的大好机会。

让我们来看一个实际的评估流程示例。Liz 在一个大城市的教育部门任策划总监，负责在地方企业与该教育部门所属区域的学校之间发展合作关系。在她职责范围内所接到的越来越多的项目中，这个新项目只不过是其中一个，但是她要经常接听有关该项目的企业领导打来的电话，这使她几乎没有精力顾及其他要优先考虑的事情。合作关系项目的目标是协调那些想要通过捐献时间或产品或者通过为高中学生提供暑假工作来帮助学校的企业领导。因为该教育部门启动了职务冻结，所以 Liz 及其办公室的所有同事将会工作很长的时间。她的评估重点突出了以下几点：

- ✔ 确定个人及企业要优先考虑的事
  - 需要构建有效的企业/学校合作关系才能使该社区发生积极的变化
  - 了解有关协作技术的更多信息
  - 快速列出积极的成果，以帮助形成摘要并很好地了解我的下一项业绩审查
  - 提高我的工作效率，从而能像往常一样继续去体育馆健身

### ✔ 评估存在哪些不足

- 我的团队将时间浪费在未接来电、查找电话号码以及寻找几乎不在办公室的人员上。
- 我们的组织既是促进力量（在企业与学校领导间发展合作关系），又是瓶颈因素（所有人与人之间的联系都依赖于这个规划团队）。

既然 Liz 能够很好地了解这些问题，那么她就能够制定协作策略。

## 定义协作策略



协作策略有助于您将协作功能与企业目标协调一致，并确定如何弥补各种阻碍您达成目标的不足。团队需要选择正确的工具和实施方案（有关详细信息，请参阅第 5 章）并确定首先实施的工具。

协作策略详细地说明公司目前所处的位置、您的目标位置以及需要执行哪些工作才能实现目标。许多人在将解决方案应用到组织的许多不同领域之前，一般会从将一个项目确定为起始点开始。但是，如果您从一个倍受瞩目的项目开始，然后关于您的项目成功众所周知，那么整个公司可能很快就需要开始使用协作工具。您需要准备一个支持不同类型用户以及不同项目要求的长期计划。协作工具的使用可以从最简单开始，然后扩展到整个公司，并成为有别于其他企业的重要标志。

记住



协作策略必须是可变的，并且应随着个人和企业优先考虑的事项的变化而更新。无论从何处开始，也无论如何开始，选择开放的标准化方法可让您根据需要灵活改变。

接着上一节的示例，策划总监 Liz 确定了她目前协作方法中的一些不足。尽管她成功解决了问题，对社区利益相关方的问题作出了积极响应，而且也是一位优秀的决策者，但是她仍然希望带领她的团队达到更高的协作水平。这个团队通常使用一些基本的协作工具，但是他们可以通过更好、更有效的协作方式完成更多的工作。策划总监仅从一个项目（即构建企业/教育合作关系）开始，开发出了弥补各种不足的协作计划。该计划的要点如下：

- ✔ 创建在线门户，以启动在企业与教育工作者间构建合作关系的流程。
- ✔ 提供一种环境，让提供金钱、时间或产品的企业领导能够识别各学校领导的需求。让其中符合条件的供需双方有组织地形成，并通过提交在线表单的形式为他们之间的交互提供便利。
- ✔ 在门户网站中加入博客、Twitter 种子、个性化档案（包含人员照片和专业知识领域的通讯录）和数字媒体，这种动态的娱乐环境会在社区中形成令人兴奋的氛围。使人们在从 PDA 访问这些工具时能够像从台式电脑访问一样轻松自如。
- ✔ 逐步采用一些功能来评估如何使用该环境，并且一次不能使用过多的功能以防社区瘫痪。今后，计划包括电子邮件/在线感知功能，即识别某人是否在线以及是否能接收即时通信。

猜一猜结果怎样？Liz 部门创建的 Web 门户取得了巨大的成功！教师、社区领导以及学生都从更加便捷的联系中获益。总的来说，现在能够以一种及时的方式取得相应的联系，而业务流程的运行则更有效、更精确。

# 识别有效协作的成功因素

即使您没有掌握成功使用协作工具所需的全部技巧,您或许也已经掌握了其中的大部分技巧。但是,您可能需要以另一种方式思考如何使用这些技巧。而且,还需要考虑目标协作社区的协作技巧、实际操作、态度和资源。

如果协作工具在不需要专门提供深入培训的情况下就能够完全融入到每个人的日常工作环境中,那么这些工具便能发挥最大作用。您要确保协作工具在适当的时候用在合适的地方,并确保协作工作非常适合您的团队或组织。

仔细考察本节中的各个因素对于协作项目取得成功至关重要。

## 组织/文化方面

目前,组织中对于信息共享和协作方式所抱有的态度是什么?请思考一下您的团队或组织目前的协作情况如何。可以考虑如下几个重要方面:

- ✔ 当您工作在要完成某项任务的团队中时,团队成员看起来更像是同等地位的人,还是永远都存在上下级的关系?
- ✔ 围绕团队表现的评测和奖励达到什么程度,而围绕个人表现的评测和奖励又达到什么程度?
- ✔ 员工们通常会对共同工作感到高兴吗?还是他们更愿意单独完成工作?
- ✔ 最高管理层是否设立了一个用来提供组织短期和长期目标相关信息的开放流程?
- ✔ 您的团队/组织目前是否存在用于分享产品、解决方案、客户问题和业务流程相关想法和反馈的流程?



- ✔ 组织中的不同团队如何受到最后期限的影响？是否因为满足最后期限的压力而使质量、安全或安全保障受到影响？
- ✔ 是否使用了一些在线社区构建工具（例如，维基百科、书签和添加标签功能）进行分享和学习？

根据您的回答，您的企业可能有非常希望尝试新协作工具的企业文化，也可能对尝试新协作工具有更多的抵触情绪。您需要了解自身所处的企业氛围，这样才能以井然有序的方式实施新协作工具并快速体现其优势。



从小处着手，这样就不会打乱现状，也不致于在能够向他人展现成效之前令人厌烦。

强大的领导能力对于带领整个团队不断朝前迈进来说非常重要。您的领导（即团队领导、有影响的个体贡献者或 CEO）的关注点、注意力和态度有助于确定团队或公司内的协作基调。

如果您是团队的领导，协调和管理其他人的最佳方法就是以身作则。构建一支协作支持者团队，其中包括执行官和其他正式和非正式领导。如何寻找候选人？合适的候选人包括：

- ✔ 具有项目管理背景的人员：这些人员可能体验过低效率协作的痛苦，并且具有大量改进工作的好想法。
- ✔ 卓越的思考者：这些人乐于战略性思考，喜欢审视各种新事物以及测验和评估新事物。
- ✔ 相关主题的专家：这些人希望构建个人知识和技能体系，并且希望以其在某个领域的专业知识来巩固自身的声誉。

## 治理方面

每个组织本身都有一套策略，即行业规则，并且会时时进行检查和平衡以确保企业获得期望的结果。这些原则和规则确定组织的治理方法（与员工、客户、合作伙伴及社会相关的集体行为）。组织通过制定各种策略来定义职责范围以及确定决策制定者和决策制定方式。

如果组织中有一个 IT 部门, 那么 IT 领域内所确立的执行过程和控制方式将成为治理方法中不可或缺的部分。许多新兴的社会网络工具 (Twitter、Facebook 和 LinkedIn) 都是免费的, 任何人都可通过 Internet 连接使用。您应该考虑在将组织的内部协作环境 (用于支持文件共享、收发电子邮件和其他用途) 与 Web 开放环境中提供的社会网络工具结合使用时所存在的风险。

公司员工需要对可以公开共享的业务相关信息类型达成共识, 为员工提供有关在外部使用信息的指导原则经证明是一种保护公司重要资源的极好措施。即便出现一次公开提供保密信息或违反道德规范的情况, 都会使组织或其他人面临很大的风险。



请在制定协作策略时考虑有关正确使用协作工具的指导原则。公共社会网络工具可能是加强与日益壮大的开放社区协作的最佳解决方案。但是, 如果需要使用协作工具与客户分享重要信息以及获取用于监管的互动记录, 那么安全的企业协作工具会更为合适。

理想情况下, 您可能希望将企业解决方案与公共社会网络功能融为一体, 以确保通过协作环境增强创造和革新的能力, 并实现灵活性、安全性和控制手段的最佳组合。

## 人员方面

协作工具应该是您目前与他人交互方式的自然延伸。您希望每个人都觉得舒适。但是, 团队中的某些人员可能不愿意改变, 您要想明白如何让他们参与进来。积习难改, 许多人希望保持他们现有的协作模式。

另一方面，组织中可能还有一些人员主张改变，他们迫切希望以不同的方式完成工作。这些主张改变的人员可能非常习惯于使用社会网络功能加强其个人生活中的沟通，以致于在他们看来，业务的沟通和协作如果不使用社会网络功能会不合时宜。



从因个人和企业目标而迫切需要改变的团队开始，然后逐步推进您的成功。您不需要是一位“技术专家”，就可以找到较好的方法来与团队或客户合作、更好地获得工作与生活的平衡，以及在工作上取得较大成功。

## 技术方面

从倍受瞩目的小项目开始可以快速阐明新协作方法的优点，尽管这种方式很有帮助，但是您不希望在使用技术方面缺少远见。您可能发现协作工具的优点是如此引人注目，以致于您要立即在新项目上开始使用。

但不要忘了评估技术需求和限制：

- ✔ **连接和带宽要求：**基础架构是否能扩展到支持包括移动、无限和有线设备的扩展应用在内的协作环境？
- ✔ **安全问题：**这些问题需要优先考虑。需要确保有适当的验证和访问控制方法。企业内部共享的信息量不断增大，多样化程度不断增加，您希望从中受益，但不要影响安全性。您可以采取基于角色的身份管理控制方式，以设立相应的敏感信息传输限制。协作环境经设计会涉及大量的人员，因而对于仅限少数几人共享的文档，您需要保持对这些文档的共享控制权。

- ✔ **集成和互操作性:** 使用开放的标准方法构建基础, 这样您便能够使用最有用的工具轻松添加新功能, 而无论供应商或操作系统的要求如何。通过开放的标准方法, 您可以在扩展超出早期项目范围时更灵活地重复使用资源和内容。您可能想要使用实时协作功能(例如 IM)扩展现有界面。或者将实时交谈功能添加到客户服务门户中, 然后转到桌面共享状态来解决问题。

## 执行第一步

制定协作策略中最重要的因素之一就是知道从何处开始。寻找能够快速获得回报的便捷切入点。下面只是几个例子:

- ✔ 员工共享文档的中央位置 - 整理混乱的电子邮件, 减轻电子邮件服务器的负担
- ✔ 统一的通信解决方案, 在方案中能够辨别您拨打的电话号码, 并自动将呼叫转发至您使用的电话线
- ✔ 用于聚集外部来源内容的工具(例如 RSS 阅读器) - 帮助在信息过载时删减信息
- ✔ 用于了解是否可以联系到某人以及是否可以快速提问的即时消息通讯
- ✔ 有助于减少商务旅行(节省公司开销, 使员工拥有更多与家人和朋友相聚的时间)的 Web 会议
- ✔ 用于共享有价值信息的书签和添加标签功能
- ✔ 博客功能, 以便主题专家能够在鼓励讨论、教育和创新的题目上轻松发表见解



协作的优势在于能够涵盖各个层面的人员。在开展或指导协作项目时, 请记住这一点。在不同的团队、职能部门以及国家/地区中, 都需要寻找先导者, 并调整您的方法来吸引他们。

请花一点时间，再考虑一下您可以在哪些领域解决能够为您带来最佳回报的习惯性问题。此时，设定灵活合理的目标也很重要。您应该从所熟悉的有影响并能展示成效的地方入手，然后从这里确立目标。请始终谨记一点，没有通用的协作策略。

确定有利于取得成功的大好时机。

## 改进产品和服务

寻找加强协作会使产品或服务的质量发生巨大变化的机会，或者会有助于您加快为客户提供产品和服务速度的机会。例如，保险公司依赖于那些将其报价系统从电话和纸质媒体系统转向 Web 的独立代理商。现在，代理商可以登录系统并完成获取客户报价所需的一切工作，这通常只需要花费他们一小部分时间。此外，公司的几名专家建立了一个用于解答各种保险问题的博客，从而使客户和潜在顾客参与到开放的对话中。这使得公司的业务领导能够较早地了解市场发展趋势，并调整他们的产品以便更精确地满足市场需求。

## 更高效的员工

寻找能提高员工工作效率的机会。例如，中型城市的警务人员必须驱车返回总部，并使用有线网络下载和归档已完成的电子警察报告。该部门在整个城市范围内安装了多个无线上网接入点以及 Web 门户和电子表格系统，这样，警官们可以更加方便地归档报告以及访问执法数据库和记录。



## 第4章

# 将协作集成到业务流程中

### 本章内容

- ▶ 解释业务流程
- ▶ 使协作与业务流程相关联
- ▶ 改进业务流程结果
- ▶ 使协作可行
- ▶ 利用协作彻底改变业务流程

**多**年以来，组织通过自动化业务流程提高了生产率，并创造了更加高效的工作流程。各组织通过分析人工流程，找出了可利用技术提高其处理效率的重复性任务。这种效率的转变通常侧重于减少完成业务流程所需人员的数量。这些流程转变帮助企业节约了成本，符合商业规则，并以一种可预计的方式有效地处理了企业日常事务。

正确的协作工具可以帮助企业挖掘出新的创新源泉、提升竞争优势，以及以更高的效率服务于其客户。此外，与以往相比，每个个体都对经营成果具有更大的正面影响力。为达到极高的工作效率，组织应将协作工具运用到生成订单、运送货物、发送发票及创建新导向和新商机的日常业务活动中。

在本章中，您将会概括了解协作与业务流程之间的联系，并找出使这种联系发挥最大效能的可用途径。

# 制定业务流程

业务流程是将产品或服务(结果)交付给客户或利益相关方所需的步骤或活动。这些流程可能由少量可由单人进行处理的手动步骤组成,也可能由需要组织内外的多人进行参与的一系列复杂的手动或自动活动组成。此外,业务流程越来越多地依赖于多种通常处于分离位置的数据类型(例如关系数据库格式的结构化数据及文档格式的非结构化数据)。尽管很多业务的一些业务流程(例如创建订单或定制物料清单)非常相似,但是您集成业务流程的方式将会影响您为客户提供的服务的质量,并可帮助确定和区分您的业务。即使在高度自动化的环境中,高效的业务流程仍依赖于员工、客户和合作伙伴之间有效的信息共享和协作。

每一项业务,无论其是非正式业务还是正式业务,也无论其是高效业务还是受到阻塞的无效业务,都具有大量的业务流程和不同的信息流动方式。当业务因无效协作而中止时,可使用协作工具来帮助缓解业务流程工作流中的阻塞情况。(有关识别协作方式的缺陷及创建协作策略的详细信息,请参阅第3章。)

即使您具有已被广泛接受的高度自动化的业务流程,但是当您需要根据新客户的偏好或竞争威胁进行改变时,将会发生什么情况呢?要确保由一组适当的人员(无论其身身在何处)作出精明的决策,必须进行协作。

# 使协作与业务流程相关联

许多业务都要求现场工作人员(例如维修家用电器的技术人员、在暴风雨后恢复供电服务的公用事业服务代表、救治车祸受害者的急救医务人员,以及为潜在业务提供报价的销售工程师)之间



进行沟通。过去，公司将大量停工期计入其业务流程。在现场所遇到的问题（即使在紧急情况下）可能无法立即解决。现场工作人员可以在现场将电话打回家办公室或打给值班专家，但是复杂信息的传递可能就必须等到其返回中央位置之后才能进行。

## 协作与业务流程

设想您是财产和意外伤害保险公司的一名部门经理。您业务的成功与否将取决于庞大下线网络的独立销售代理商。这些代理商始终是新客户的第一联系人，您和您的团队必须确保代理商及时收到费率报价，以使其能够完成新业务。另外，您的部门还需要与承销团队密切合作，以确保费率报价既具有足以赢得市场的竞争力，又非常稳妥，足以使投资获得回报。

冗长的人工流程以前被公认为开展业务的一部分，但以后将不再如此。过去，贵公司等待了太久的时间，却未能使其业务流程自动化，并且您的业务也蒙受了损失。即使您最忠实的独立代理商与您公司之间的业务量较小，但是耗时且易错的流程也会促使其另觅他处。您所丢失的业务将由可提供高效在线报价的保险公司获得。

您明智地会晤了您的行政管理团队，并使管理部门为实现这一重

要业务流程自动化的技术拨款，并实施一套可使有效业务和在线协作变得更加容易的系统。您的部门淘汰了其许多人工密集型操作，而代理商现在可通过 Web 请求报价和提出无错索赔，并可获得快速响应。易用的跟踪系统可监视请求状态并查看相关保险单。代理商可利用安全的即时消息服务与承销商在线交谈。承销商及代理商均可找到其需要查看的保险单，以获得及时解决所需的信息。

经常外出拜访客户的代理商也非常乐于使用移动设备获得其所需的答案。客户正在利用基于 Web 的付账选项及客户服务交互选项享受优质服务。此外，现在还可利用从现有后端系统预填充数据的功能来通过电子表格输入索赔内容。这种变化有助于减少代价昂贵的数据输入错误、降低保险公司的风险，以及加速索赔返还时间。

当今, 服务提供商、客户及业务流程的所有利益相关方都已将预期朝着更好地使所有类型的疑问及问题状况得到实时响应的方向进行了调整。个人发挥作用及增加业务流程价值的能力是在工作中出现使用协作工具及社会网络工具的主要结果。现在, 工作人员利用一些工具可获得专业技能、作出更精明的决策, 并可在其最需要的时间和地点根据所获得的相关信息采取相应的行动。

这不仅仅是对影响协作方式和业务流程的信息的实时访问。在协作资源的利用方式中, 有很多方式可以用来对传统业务流程进行较小但却有效的更改。另外, 也可以将协作工具(如专家档案鉴定、电子邮件、即时消息及到场提醒)直接集成到您的业务应用程序中。这一变化可使业务分析员能够与其所在团队中的专家取得联系, 获得问题的答案, 并解决其所使用的应用程序中的问题。有关用于说明其中一些变化如何发生

## 增强业务流程结果

协作和流程自动化的好处显而易见。这两个概念在创建培养创新的环境时可一起使用。您可以通过多种方式进行启动。下面是一些示例:

- ✔ 某公司具有一个要求客户服务代表在一个营业日内对顾客投诉做出响应的流程。为确保这一流程得以实现并及时处理客户的需求, 该公司建立了一个自动给客户发送电子邮件并在邮件中提议客户进行在线交谈的流程, 从而解决了问题。
- ✔ 一家富有革新精神的航空公司想要确保自己能够在公共社交网站热炒之前将客户问题解决掉。该航空公司建立了一个流程来监视这些网站上的负面评论。管理部门设立了一个专门处理客户投诉的自动流程。当某客户进行投诉时, 客户服务平台便会接到警报, 该警报将触发适当的响应以确保客户的投诉被知晓, 从而使问题得到及时处理。

- ✔ 某制造公司创立了一个流程：在工厂车间出现问题或在订单处理系统中出现退货时，启动质量保证团队成员间的网络会议。
- ✔ 某保险公司为代理商提供了电子表格，以使其能够在拜访客户时当场完成客户投保申请。电子表格中只允许输入正确类型的数据（例如数字与字母），这样便可消除错误，从而促成了更加快速的保单申请响应。利用这种技术，代理商可增大业务量，并可提高客户满意度。

所有这些示例都具有一个共同点，即：团队利用协作技术来使业务流程更具响应性，并使信息更易于获得。如果操作正确无误，协作与流程自动化的结合可节省金钱与时间，提高客户忠诚度，并可刺激创新。

## 使协作可行

许多已经认识到使用某些协作工具（电子邮件、日历、即时消息及网络/视频会议）的好处的公司，将会通过确保这些工具能够协同使用，来对团队的生产力和创造力产生更多的正面影响。如果某人拥有对企业与 Internet 中的人员、业务应用程序和资源的单一访问点，则其可去除多余的工作流程并加快作出精明决策的速度。

有时，这些工具仅仅值得购买，但这是远远不够的。例如，通信工具（如网络会议）可以帮助您得到潜在客户的了解，但并不能达成交易，因为您缺乏一些重要信息。如果您创立了统一通信和协作解决方案，您应能够及时与所需专家取得联系，让其帮助您进行销售。

但是, 可用来帮助促进这种联系的基础技术方法又是什么呢? 我们将在本节中介绍其中一些可用于将协作集成到业务流程中的特定技术及工具。

## 电子邮件、日历及消息

电子邮件、日历和消息是大多数协作环境中所包括的基础工具。许多业务都依靠这些解决方案来获得企业和 Internet 中的人员、日程、业务应用程序和资源的单一访问点。随着流动性劳动力日趋增多, 有效的协作解决方案应提供从各种设备进行的即时访问。如果这些工具协同作用, 公司会发现其生产力得到加强, 并且作出业务决策的速度也有所提高。

## 集成的统一通信

利用统一通信和协作解决方案, 人们可以通过有助于满足实时协作需求的企业即时消息传递工具、在线信息、网络和视频会议, 以及内置的 Voice over IP 功能, 提高业务流程所产生的价值。有关统一通信解决方案的示例, 请参见本书末尾的图片 3。您仅需从联系人列表中选择所需对象, 即可开始交谈、进行呼叫、发送文件或启动在线会议。

## 混搭及其工作方式

混搭是赋予用户更多交互式 and 参与式 Web 体验的社交网络趋势的一部分。新工具及新服务使得非技术用户创建和共享混搭成为可能。

随着架构合理的 Web 环境及基于开放标准的软件的出现，人们创建混搭成为可能。混搭使您有可能以一种更有意义的方法（而不必雇用大批程序员）将工作流与人员关联起来。通过使用混搭，您可以快速访问驱动业务决策所需的信息——所有这些都是通过易于查看的 Web 界面实现，而无需大量的 IT 投入。

有些混搭可能会非常简单。您可能见过一种将来自 Web 地图服务的指南与为潜在购房者提供有关不同开放房源的说明的房地产公司网站相结合的混搭。但是，混搭的发展远远超出了这些有趣的消费者导向的服务，并可作为业务流程的一部分来提供价值。

例如，设想您是一名销售主管，您想要与一名正在考虑购买新产品的客户培养良好的关系。如果您能够创建“客户关系管理”（CRM）系统与社交网络站点（例如 Twitter 或 LinkedIn）之间的链接，将会怎样？您将能够接触到该客户并使其了解一项其所期待的新功能，并且您也可以了解该客户对于您公司及产品的看法。您可能会发现另一个客户是 LinkedIn 社区的成员，而该社区原来是一个丰富的线索来源。

## 利用表格使业务流程自动化

几乎每个组织都会创建表格来帮助收集数据和管理业务流程。传统上，表格是纸制的。根据所给出的具体回答和信息，诸如填写抵押贷款表格之类的单一业务流程可能会非常复杂。流程的要求可能根据具体的回答的不同而有所变化。

例如，金融机构的抵押贷款部门要求客户填写多达 15 份的不同表格，然后才能启动执行专业抵押贷款的流程。与有过借款经历的借款者相比，初次借款者可能需要提供更多的详细信息。未成年申请者会需要其父母进行附加署名；不完全满足基本收入要求的申请者，需要连署人附加署名以使其提交的申请生效。

银行可实施电子抵押贷款申请系统, 利用该系统申请者可以在舒适的家中通过 Web 填写所需表格。智能表格会将申请者需要根据自身情况填写的每一个表格的所有部分自动提交。银行收到提交的申请之后, 系统可根据该存档交叉校验申请者的数据。

申请可被自动发送到组织中需要对表格数据进行审查的适当团队。审查团队可审核与其部门相关的特定项目(例如信用调查), 批准后添加数字签名, 并将其与相关附件一同移交。申请会按照预定的核对用清单经历所有审核流程, 该清单概述了在最终审批之前所需进行的步骤及签名。

同时, 申请者可以通过网站监视其申请的进度, 并在获得批准或需要提供附加详细信息时立即知晓。现在, 自动化的流程利用电子表格与协作工具的组合来提高员工工作效率、申请准确度及客户满意度。

## 门户: 对紊乱状态进行梳理

多数组织并不缺乏信息。事实上, 多数公司从数以百计的来源获取信息, 而这些来源既包括公司内部的, 也包括公司外部的。重要业务问题的答案常常隐藏在这些信息来源中。人们花费大量的时间打开硬盘驱动器及服务器上的文件、搜索电子邮件以及查看 Web, 其目的就是使其从事工作所需的信息的来源共同发挥作用。

Web 门户可帮助您使这些来源协同作用, 其可将内容、流程、人员和服务汇集起来, 使整体外观和感觉符合网站访问者的要求。



门户为公司提供了一个可使个人能够对其工作所需信息进行适当的个性化访问的方法。如此一来，他们还可帮助解决信息过载问题（充当促进器和过滤器，以使每个人都能以更快的速度获得所需资源并少走弯路）。例如，可根据个人在业务中的角色来对门户进行不同的设计，为业务分析员、高级管理人员、销售代表或客户代表提供定制的入口，从而使人们以其看来最有用的形式对所需信息进行访问。

门户的设计通常足具灵活性，因此在特定角色范围内，用户可通过定制属于他们自己的视图来显示特定于其需求的信息，从而实现门户的个性化。用户可以选择合并特定性能指标与仪表盘，以帮助其对所需数据进行摘要。此外，门户还可并入警报与工具，以帮助用户在真正紧要的时刻采取行动，并避免小问题变成大问题。

## 利用协作彻底改变业务流程

没有公司会愿意让繁琐而低效的业务流程拖住其发展的后腿。您有许多选择，但并不需要立即一一尝试。协作的目的是使事情变得更加简单。

如何使协作成为现实？下面是一些可以使您以正确方向开始的问题：

- ✔ 最后阶段是什么，即这种协作尝试取得成功的标准是什么？
- ✔ 协作会为您现有的业务流程增添何种价值？
- ✔ 抵制您的团队对机遇或威胁进行快速响应的瓶颈是什么？
- ✔ 您是否可以调整当前的业务流程，以并入诸如社交网络、在线协作、即时消息或即时会议之类的协作工具？

- ✔ 您是否具有安全有效的方法来与内部和外部团队共享正确的信息?
- ✔ 您是否可以使您的业务流程轻松适应新的业务要求?
- ✔ 您是否可以在新问题浮出水面时立即确定新的主题专家团队, 并在需要时获得所需信息?

在下面的示例中, 您将会看到一个为了改善其业务流程而需要从协作中非常快速地获得价值的团队。

某包裹寄送公司面临激烈竞争, 似乎日渐衰败。公司找到产品开发经理 Sean, 请他领导一个特别工作组, 负责寻求扩展公司所提供的服务范围的新方法。该小组将与销售团队合作, 评估现有服务的新销售渠道。

该特别工作组没有时间来整理由不同应用程序所提供的多种信息来源和报告, 以从中获取所需的答案。支持性的 IT 部门创建了一个 Web 门户来提供一种安全的方法, 使得财务和产品开发分析员能够获取关键数据和文档, 并将其汇集在一起进行有目的的分析。在这类信息当中, 有一些信息是非常敏感的, 因此 IT 为特别工作组成员设置了安全接入。

该门户提供了一个统一的位置来展示有关客户购买模式、公司过去五年中所建立的新业务的类型, 以及所获得的收入的信息。此外, 还可非常轻松地将采集自在线来源的市场和竞争信息并入到门户之中。特别工作组还拥有从门户内部进入动态企业目录的入口, 这样便能非常容易地在全球范围内发现个人专长。门户使得搜索流程变得更快且更具生产效能, 此时员工便可通过在开放环境中征求意见来轻松地填补知识空白。



## 第5章

# 选择适合的协作实施模型

### 本章内容

- ▶ 评估可实现更有效协作的方法
- ▶ 找出收益最大的实施方案
- ▶ 混合协作方法

在过去，可使用的协作方式非常有限 - 无非是打电话与他人交谈，或是通过电子邮件将文档转发给某个团队。转瞬之间，情况发生了很大的变化。可喜的是，现在有许多协作方式可供您选择，具体选择哪种协作方式取决于您所采用的协作类型以及您团队的性质。关键问题是，对于如何实施协作，没有明确的答案。

在本章中，我们将介绍实施协作的不同方法，以及如何权衡每个方案的益处。

## 评估用于实现有效协作的实施模型

要选择适合的协作实施模型，首要前提是了解哪些协作工具适合您。您的协作方法可能依赖于电子邮件和会议呼叫等传统工具。不过，许多公司正在将新兴的社会网络工具纳入到他们的整个协

作方法中。为确保所有这些方法在适当的安全和管控级别下有条不紊地运行,需要提前进行规划。事实上,许多公司采用门户这种方式,为充分利用所采用的组合协作工具提供了一致的平台。

您所选择的实施模型也将取决于协作过程中所涉及的人员数量。您想确保您的环境能够与合适的专家和协作人员进行沟通。这一点为何如此重要?协作环境的性质极其不稳定。比如说,项目启动时,项目团队只有3或4名成员,但随着项目的开展,可能需要将20名内部员工、一个外部专家组以及数百个客户加入进来。您的协作实施模型需要能够根据您的变化需求灵活地进行调整。

有四种主要的实施模型可以使用,而越来越多的组织发现混合方法能够提供更大的灵活性:

- ✔ 现场部署
- ✔ 基于云计算的服务
- ✔ 基于设备的服务
- ✔ 组合了多种模型的混合方法

## 现场

传统的协作实施机制是将服务器环境部署在您自己的数据中心现场。如果现场解决方案足以满足您团队的协作需要,这不失为您的最佳方法。不过,变化常在不经意间发生,您应了解其他实施模型会有哪些帮助。令人高兴的是,您的组织不必只能二选其一。您可以将传统的现场方法与基于云计算或基于设备的解决方案结合起来使用。

## 云计算

云计算是 Internet 发展的下一阶段，它是一种计算模型，允许您以自助方式通过 Internet 访问软件、服务器以及存储资源。您不必购买并在您自己的计算机或设备上安装、维护和管理这些资源，而是通过 Web 浏览器来访问和使用它们。

“云”提供了一种方式，通过这种方式可以随时随地将任何资源（从计算功能到业务流程，再到个人协作）以服务形式传送给您。对于用户而言，此种方式意味着他们可以根据需要分配额外资源，并可同样轻松地在不再需要时取消这些资源。“云”的这一特征被描述为弹性机制，您只需为您使用的服务付费，可减少 IT 基础架构的成本开销。“云”还使协作人员能够以新的方式使用，可以轻松地在其个人防火墙之外使用协作工具。

云计算还可使您避免许多复杂的技术基础架构管理方面的工作；作为用户，您将只会看到您所需要的计算资源的自助接口。而且，您可以根据需求的变化扩展或减少服务。通过“云”实现的协作可与现有的现场应用程序（电子邮件、会议及各种业务应用程序）集成。

本节介绍三种云计算模型。

### 软件即服务

使用最广泛的云服务是“软件即服务”。当您通过浏览器访问这些服务时，软件、处理功能以及存储空间均驻留在“云”中。Facebook 和 LinkedIn 等社会网络站点都是基于“云”的服务。有关云服务的示例，请参见本书背面的图 4。

如果您使用了 IBM 的 LotusLive Collaboration Services、Salesforce.com 或 Intuit Quickbooks Online 等产品，您的公司就已经在使用“软件即服务”了。

## 基于云计算的服务: 软件咨询公司

某社会软件咨询公司需要利用大量业界专家的知识, 以满足广大客户的需求。该公司可为其客户提供业务咨询、技术咨询及支持等多种服务。每种咨询服务都需要进行各种协作。某些项目仅需要由几名员工和专家组成的小型团队, 而其他项目则需要有数百名参与者积极投身到项目中。

该公司开始使用基于云的协作平台来托管会议和共享文件, 并让公司员工和协作合作伙伴一起执

行简单的项目管理。云实施模型为该公司带来了可观的收益。通过增加在线会议并减少支持和基础架构方面的 IT 成本支出, 节省了时间和金钱。将项目计划的最新交互信息以及支持文档放在同一位置, 意味着每个人接收到的都是同一信息源, 从而可提高结果的质量。项目进行过程中, 可能会参考某些业务知识以及相关研究的资料, 基于云的系统还能帮助公司跟踪包含这些资料的专家名录。

### 基础架构即服务

通过“基础架构即服务”, 您可以根据需要访问像存储或服务器容量这样的资源。可以很轻松地根据您的工作负荷增加或减少资源提供量。Amazon.com 的 Elastic Cloud (弹性云) 是最知名的“基础架构即服务”提供商。

### 平台即服务

如果您的公司正在寻找用于构建应用程序的生命周期平台, 那么可以考虑使用“平台即服务”。可使用 Google 的 Appengine (“平台即服务”的一个示例) 来构建整个应用程序。

## 现场：科学研究提供者

某面向全球制药公司的科学研究提供商，希望建立一种更高效且更具生产力的方式，为研究人员和科学家提供有关研究和教育机会的最新信息。管理人员意识到，在科学界与公司之间建立一种更具协作能力的环境，可以提高该环境为公司所提供服务的价值，而这些服务最终又会为公司的工作提供支持。

为实现这个目标，公司实施了基于现场的协作环境。该环境建立

了一个 Web 2.0 社会网络平台，其中包括基于 Web 的用户界面、对维基百科的支持、文档管理、用户资料、博客以及共享书签。此外，由于该公司的研究需要高度保密，因此该环境还能提供对信息的安全访问。

此协作环境对参与的科学家及研究人员有何影响？研究人员和科学家可以下载新的研究资料、在线询问和解答问题以及寻找志同道合的人员。

## 基于设备的计算

“设备” (appliance) 是一种有效的协作解决方案实施模型，该模型是针对特定功能而设计的预打包的软硬件组合。这些设备是“为实现特定目的构建的”，用以满足组织的协作需求以及许多其他业务目的。

这些设备还可为 IT 员工有限或没有 IT 员工的企业带来福音，因为供应商和/或他们的业务合作伙伴可通过 Web 提供日常系统支持、维护以及备份。许多公司利用了终端服务，从而可以与远程工作人员轻松地联络，而不必为升级 PC 而担忧。由于这些设备是为实现特定目的而构建的，因此它们可以更有效地利用技术，并可降低采购成本和持续支持成本至最低。设备方法可以与传统的现场部署以及基于云的解决方案一起使用。

## 混合方法: 国际救援组织

某国际非政府性质的灾难救援组织需要为世界各地可能发生的意外灾难做好充分准备。该组织在 100 多个国家/地区设有办事处, 以便能够在任何有需要的地方及时实施救援。不过, 该组织遇到了以下问题: 如何了解哪些地区需要哪些资源、在哪里可以找到合适的专家以及如何进行跨地域的有效沟通。

为应对各种不同的协作需求, 该组织实施了一种混合方法。为较大的办事处采用了一些现场协作系统。对于那些对 IT 支持的不一

致连接和受限访问存有疑虑的远程机构, 该组织实施了预打包的设备。当组织动员大家支援救灾行动时, 将使用基于云的服务。

这一实现协作的混合方法使员工和自愿者无论身在何地都能有效地参与协作。为了帮助调动合适的资源, 该组织维护了一个复杂的专家名录, 涉及医疗、建筑、保险以及救援支持等各个领域。该组织还利用社会网络向社会各界通告灾难现场的情况和救援请求。

业务应用程序服务器设备预配置了运行特定业务应用程序 (如协作工具、会计核算或 CRM) 所需的全部硬件和软件组件, 这些软硬件被一起打包在一个设备中。大部分供应商会使用业界标准硬件和操作系统 (如 Linux 或 Microsoft Windows) 构建设备, 并集成数据库、安全、存储、虚拟化及其他必要技术, 以提供一个完整的解决方案。因此, 用户只需几分钟就能完成对设备的设置, 而不必花费几小时或几天的时间进行采购、然后在一台通用服务器上安装、集成和调试所有这些部件。同样重要的是, 设备供应商 (或业务合作伙伴) 还可通过 Internet 提供远程系统的管理、监控、更新、修补、支持以及备份。

## 混合方法

混合方法是指组合使用现场、云或设备模型（有关相应模型的更多信息，请参见前三节）。

通常，对于组织而言，有关实施云服务的最佳方案的决策并非十分明确。尽管您的组织内部拥有可提供现场协作服务的资源，但您可能会发现，云或设备协作服务的易用性和灵活性也是值得加以考虑的。您可能已经建立了在整个组织内使用的现场协作解决方案，不过，当业务形势快速变化时，您决定使用设备模型为新分支机构增加额外的协作服务。利用混合实施模型，公司将能够通过组合使用基于云和基于设备的工具来扩展其在传统协作工具方面的现有投资。

能够对满足需求（无论是基于现场、基于云还是基于设备的需求）的实施模型进行选择意味着您拥有了组织以前从未有过的灵活性和可选择性。如今，当您的业务需要使用不同的方法时，您可以轻松地在各种实施模型之间进行选择。例如，您可能需要快速开展一个涉及三个不同协作人员的项目，通过云实施模型可以最高效地完成此项目。与此同时，您还可以使用能与“云”配合使用的现有的现场工具。那些希望将专业化的协作解决方案部署到小型驻地办事处的组织可能会发现，提供设备是最具成本效益的解决方案。

## 权衡收益最大的实施方案

在决定适合您需求的最佳解决方案前，应先对公司的情况进行评估。可以问问自己以下问题：

- ✓ 协作团队是否稳定，或者团队规模是否经常变化？例如，是否每年都是由五个人共同完成一组可预知的项目？像这种情况，许多组织最好使用现场协作平台。不过，如果需要在内部安全不受影响的情况下增加外部专家，则可能要考虑将基于云的服务与现场解决方案结合起来使用。

- ✔ 协作任务是否可能随时发生变化? 团队的规模及复杂性是否不可预知? 如果您的现场环境具有极大的灵活性, 那您就高枕无忧了。但许多组织无法承担这笔开销。能够随时为组织提供容量、协作应用程序甚至安全性的基于云的解决方案是值得考虑的。
- ✔ 支持组织的技术水平如何? 许多技术支持员工数量有限的组织正在寻求基于设备或云的协作解决方案。
- ✔ 由于信息的敏感性, 是否需要确保协作的高度安全性。您的组织需采用哪种类型的管理需求? 负责管理高度敏感信息的组织可考虑将现场解决方案作为其首选方案。不过, 同样是这些组织, 它们正开始寻求云解决方案, 以便将其协作环境安全地扩展到外部的科学、教育和政治社区。
- ✔ 需要为哪种类型的终端设备(台式电脑、便携式电脑、移动设备)提供支持以及这些设备所适用的活动? 无论使用的是现场、云还是设备解决方案, 对于各种设备和情况, 您都需要确保访问是可预见且安全的。

组织是由具有各种不同协作需求的众多团队组成的。可喜的是, 您可以选择最适合您的需求、预算以及当前协作目标的实施模型。您的业务需求可能多年来一直未发生变化, 但会因为市场原因而突然发生改变。协作可帮助您在瞬息万变的市场环境中抓住一切机会。

不要因为对协作实施模型的担忧而踌躇不前。要知道, 您有机会通过公司内外的协作来获取所需信息。现在就着手实施协作解决方案吧!



## 第6章

# 各就位，预备，跑！

### 本章内容

- ▶ 让员工加入协作行列
- ▶ 采用增量法
- ▶ 侧重全局
- ▶ 加入对话并寻求专家帮助
- ▶ 行动起来！

**经**济、社会、人口统计的变化迫使公司重新评估自身的经营方式，在这种大环境下，保持协作非常重要。有效的协作工具可以帮助您跨越地理和组织界线，并在瞬息万变的市场中繁荣发展。协作可为团队和个人带来巨大的价值，并使公司能够充分利用海量信息改革创新、与众不同。



侧重全局，并考虑通过一种更加全面且更策略的方式来革新协作方法。请牢记几种最佳方法，以帮助您通过努力获得最大价值，并确保您顺利地到达成功的彼岸。

## 让员工加入协作行列

人们投入的心血、精力和智慧可以促使协作有效、业务成功。因此，至关重要的一点是，帮助您的团队了解新协作方法和技术是如何不仅有利于公司，而且还有助于他们更轻松地完成任务、实现自身的职业目标并做到劳逸结合。

虽然公司可能为各种类型的新协作活动指定了非常具体的企业目标和衡量指标,但是您可能还需要激励没有全身心投入的员工。精心规划的协作方法可帮助团队成员分享专业知识、在工作中表现个人才能以及激励创新——所有这些都增加实现公司目标的机会。



对于有些人来说,惯性有着强大的影响力。人们倾向于使用他们熟悉的工具,即使这些工具用起来并不是很高效。他们可能需要提供指导,才能理解转为使用高效协作方法的价值。最重要的是,请记住,您在协作方面所付出的努力对于充分利用信息和人员的力量大有裨益。因此,请考虑一下如何才能轻松地让人们作出转变并了解转变的价值。



为了帮助提高协作计划的采纳率,请考虑一下公司中的目标人群,他们是思想领袖且乐于尝试新事物。这些先导者更渴望尝试新解决方案,并成为创新和转变的传播者。此外,这些员工可能在没有预定的协作计划的情况下,已经开始使用他们自己发现的消费者导向型工具。

因此,如果您认为创建维基或博客(有关这些工具的详细信息,请参见第2章)是一种能够帮助鼓励新想法和激发发现过程的好方法,那么从一开始就让这些传播者参与进来吧。在选择工具和添加他们所需要的功能时,请征求他们的意见。因为他们通常会起带头作用,所以他们将促使其他不甘居人后者很快采用新工具和新功能。

## 采用增量法

实施协作指导方针的主要优点之一就是您不需要立即执行所有工作。如果可以使用新协作工具治愈痼疾或者消除障碍,您可以取得很大的进步。开始取得成效后,可以在此基础上加入其他工具和功能。



您可能会发现，实施具有新社交网络工具的试用程序很有用。第5章讨论的“软件即服务”解决方案就是一种便捷的开始方法。无需支付费用来购买任何硬件，所有人都可以通过 Web 浏览器访问和使用该工具。如果试用了几个月后并没有产生效果，则可取消订阅并尝试其他方法。

例如，您可能要使用维基、博客和其他论坛（所有这些工具均在第2章进行了讨论）增加交流的内容，并提高信息的访问效率。准备好论证这种方法如何才能帮助人们结交新朋友、发现新信息、产生能推动组织进步的新想法和创新文化。

## 侧重全局

每个公司都需要从对自身极为有利的角度重新考虑协作策略。就以下方面而言，每个公司的起点不同：现有协作解决方案、目前对公司产生作用的因素和未起作用的因素，以及公司与今后目标的差距及公司的发展速度。

社交网络技术（在第2章中进行了讨论）和协作工具可以激发创造力和新发现以及推动创新，从而促使人们以前所未有的方式展开协作。然而，如果社交网络活动与较常见的团队协作工具以互补的方式结合起来使用，那么社交网络活动的成功机会将会更大。在考虑和评估新工具时，请从技术和行为角度来寻找能够很好地集成到当前环境中的工具。



从长远考虑，如果采用整体分析方法，则协作活动将更加有效。您希望灵活地逐步采用新功能。而且，您希望确保自己具有适合的安全和访问保护措施来保护知识产权，并且也符合审计和法规要求。制定结构清晰的主要目标，然后将其分解成在执行时紧密结合在一起的易管理、可实现的目标和活动。

记住



将协作策略视为正在进行中的工作。世界变化的脚步正以史无前例的速度加快。紧跟经济、企业和行业发展趋势的步伐,准备好重新调整协作方法以满足新要求,并利用新机遇和新工作方法。

# 加入对话并寻求专家帮助

我们讨论的主题是协作,不要认为您必须单独行动。通过许多新的社交网络工具,利用个人和集体的智慧将会变得比以往更加容易。如果想要更深入地了解详细信息,则可访问 Web,然后查看或加入正在讨论不同类型协作工具和策略的社区与论坛。您可以轻松地阅读相关的案例研究,并从其他具有类似目标和问题的人员处了解到相关信息:

- ✔ 什么对其产生了作用以及原因是什么?
- ✔ 什么没有产生作用以及原因是什么?
- ✔ 他们以不同的方式做了什么?
- ✔ 他们如何让人们参与到新的协作方法中?
- ✔ 通过协作发现了哪些意外的商业利益?

注册网上研讨会和收听播客,以获得该领域的更多信息和指导。如果您尚未使用 RSS 源(在第 2 章进行了深入讨论),则您可能希望从现在开始,这样您便可以自动获取该信息而不必手动搜索。市场中有许多大型的技术公司可以为您提供指导和最佳方法。此外,一些专业的咨询公司也根据成熟可靠的经验记载了最佳方法,这些也可以为您提供帮助。



尤其是随着基于 SaaS 的协作（在第 5 章进行了介绍）解决方案的出现，独自尝试新工具变得比以前更容易。但是，由于协作是一项正在进行中的工作，您可能想将该工具与另一种协作解决方案相集成，或者将其加入到业务流程中。因此，我们建议您向公司内外的专家和顾问寻求帮助。与 IT 经理或 CIO 以及以前参与了评估和选择协作解决方案的非技术型同事进行交流。有些咨询人员、系统集成商和解决方案提供商帮助过具有类似需求和目标的公司，您可以向他们寻求帮助。了解他们在其他公司成功实施的各类工具和解决方案。

如果您在一家大型公司或部门工作并且具有复杂的要求，则您可能无法从一家供应商获得所需的全部帮助。业务范围较广的供应商才更有可能帮助您接触到实现目标所需的工具和资源。

无论您所在的企业或公司的规模如何，您都应该寻找能帮助您以灵活递增的方式将新工具与现有解决方案相集成的公司，这样您就可以根据需要以及在预算允许的情况下添加新功能。这种方法有助于确保您从彻底的协作变化中获得最大收益。



请访问 IBM 的交互式网站 [www.lotusknows.com](http://www.lotusknows.com)，在这里，您可以体验协作工具和技术，并与 IBM 工作人员和业务合作伙伴进行交互，从而帮助您了解有关公司如何从协作中获益的信息。

## 行动起来！

协作是唯一一项每个员工每天都参与的公司活动。无论您是会计还是销售经理，无论您是建筑工程师还是刑事辩护律师，也无论您是入门级的团队成员还是 CEO，有效协作的能力都将对您的工作业绩产生巨大的影响。贵公司的集体成功有赖于简化和提高协作水平，它将加速您实现独具创新的业务成果。

## 66 协作轻松入门, IBM 限量版

---

正确的协作方法可让您站在协作者的肩膀上, 在吸收他们见解的同时融入您自己的想法。借助协作的力量, 可以挖掘前所未有的潜力。

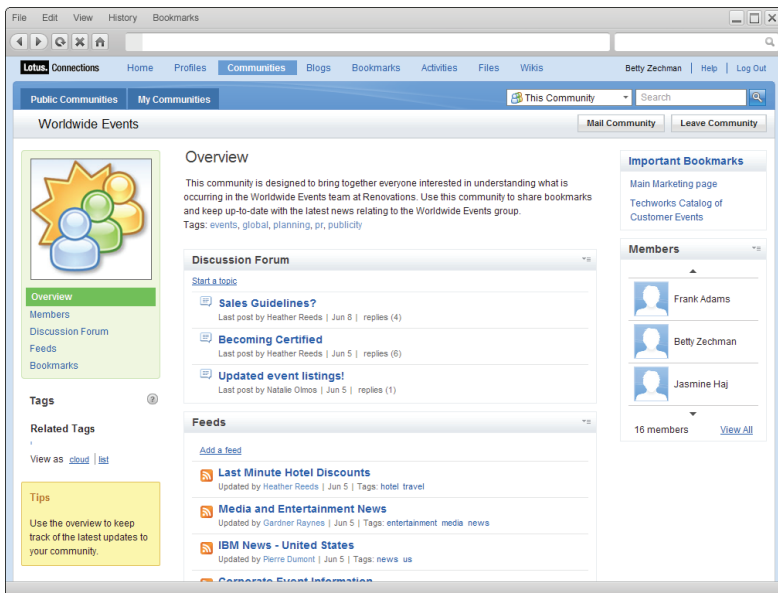


图 1: IBM Lotus Connections 的社区主页 (请参见第 2 章)。

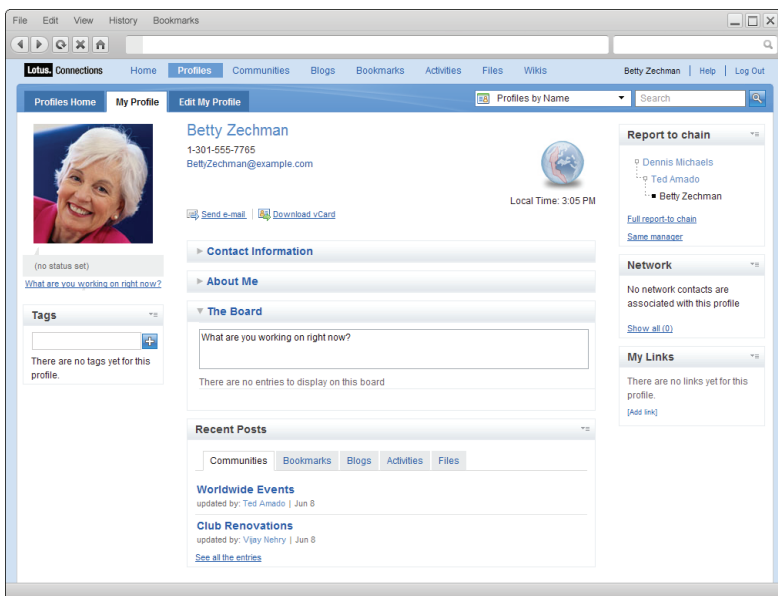


图 2: IBM Lotus Connections 中的人物简介功能, 使您能够快速找到具有您所需专业知识的人员 (第 2 章)。

# 一图胜千言

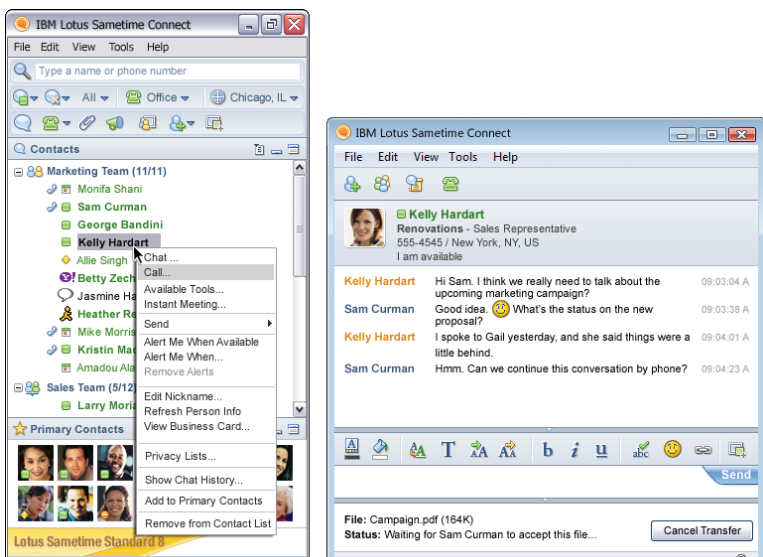


图 3: 统一通信和协作客户端 (如 IBM Lotus Sametime) 通过集成各种工具 (企业 IM、在线信息、网络视频会议以及内置的 Voice over IP 功能) 使联络同事及客户更加容易 (请参见第 4 章)。

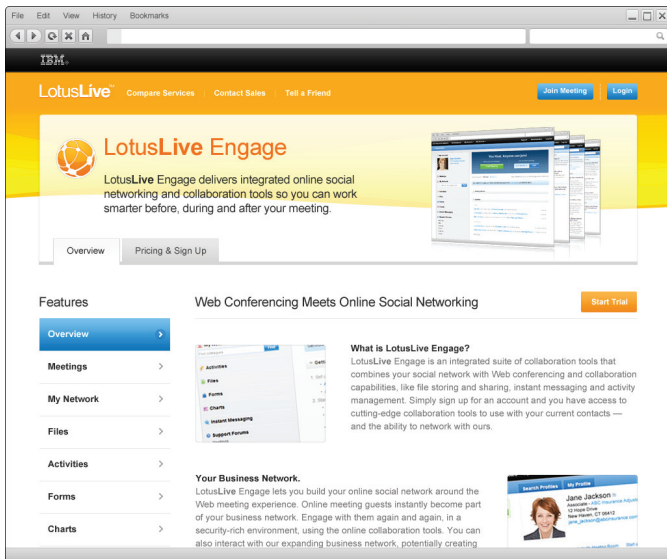


图 4: IBM LotusLive (一种云计算服务) 企业无须搭建自有的基础环境, 就可以享有低成本的协作方式 (参见第 5 章)。

(有关 IBM 协作软件的详细信息, 请访问 [www.lotus.com](http://www.lotus.com)。)



了解可用的  
新协作工具



通过协作，  
人们可以超越个人  
的想法处理问题

协作决定着业务的成败。市场和竞争环境瞬息万变，公司需要富有革新精神。继续沿用 20 年前的老方法和解决方案只能让公司停滞不前。我们编写《协作轻松入门》IBM 限量版的初衷就在于此……您将发现处理协作项目、访问信息以及团队能够利用可帮助您获得成功的新方法。

IBM 谨献,  
IBM

Discover  
how to:

克服协作的瓶颈，以提升客户满意度、提高生产力并提供高质量的产品和服务

在工作中利用社会网络功能进行协作

将业务流程与协作结合起来，以创造更大的业务价值使员工和团队能够快速获

得所需信息，以做出正确的决策并进行创新，从而迈向成功

# 协作 FOR DUMMIES®

IBM 限量版

面向大多数人的  
指南!

获得 [dummies.com](http://dummies.com)® 的“免费”eTips

了解业务协作  
正在发生  
怎样的变化



Laurie McCabe  
Judith Hurwitz  
Marcia Kaufman

THE  
DUMMIES  
WAY

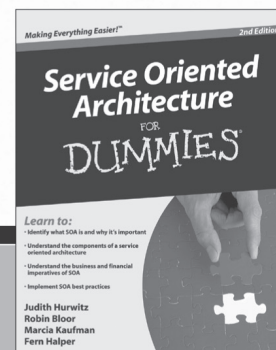
语言平实  
“深入浅出”  
各种图标和其他导读手段帮助阅读  
“十大”风云榜  
幽默而风趣

Get smart!  
@ [www.dummies.com](http://www.dummies.com)

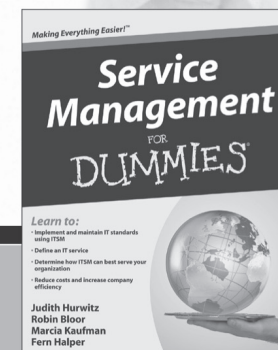
- ✓ 查阅所有书籍的清单
- ✓ 按主题选择
- ✓ 注册 [etips.dummies.com](http://etips.dummies.com), 获得 eTips

For Dummies®  
A Branded Imprint of  
WILEY

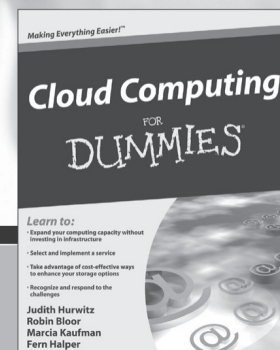
让您轻松处于领先地位。



978-0-470-37684-3  
现已面世



978-0-470-44058-2  
2009年5月面世



978-0-470-48470-8  
2009年8月面世

