

<<以人为本的企业>>

图书基本信息

<<以人为本的企业>>

内容概要

共同撰写《以人为本的企业》的两位作者苏曼德拉·戈沙尔和克里斯托弗·

巴特利特，均是管理学界的权威。

目前被多家大型跨国企业奉为“宝书”的另一部管理学巨著《跨边界管理》，也由此二人完成。

因此，本人为能翻译这样一本管理界学术论著深感荣幸。

此书着眼于当代企业提倡的“以人性为本”的柔性管理方式。

作者首先以几家美国著名企业为例，通过表格的方式，对美国西屋电气与通用电气的绩效进行直观的比较。

然后又以西屋电气的一位前管理者为例，描述其在西屋电气和ABB完全不同的职业历程。

由此反映出善于变革、以人为本的当代企业模式，是如何全方位取代了臃肿的、以规章制度为中心、管理层级繁多的旧有模式。

此外，本书作者和其他相关研究人员在耗时多年的研究项目中，拜访了包括花王、ABB、3M等多家跨国企业不同层级的管理者。

从企业组织、企业文化、员工激励机制、部门之间的人力资源流动、企业精神的贯彻实施等内部因素，透析了当代“以人为本”企业制度逐步形成与发展的机理。

并采用多张图表，使读者更加直观地了解这些因素之间的相互关系，以及具有先进管理理念的跨国企业的经营模式。

相信这本书，也能成为国内企业改变经营模式，获得更好绩效的重要参照。

<<以人为本的企业>>

作者简介

苏曼德拉·戈沙尔，伦敦商学院战略与国际管理学教授；印度商学院创办人；哈佛商学院监督委员会委员；英国高级管理研究学院研究学者；伦敦商学院罗伯特·鲍曼研究所战略领导项目主席。

戈沙尔被认为是对欧美管理思想体系最有影响的人物之一，世界公认的战略领导权威。

他1948年出生于印度加尔各达，曾在印度石油公司工作，后就读于麻省理工学院和哈佛大学，获博士学位。

完成学业，戈沙尔来到欧洲，先后在法国欧洲工商管理学院、伦敦商学院工作。

其间他被提名为管理学会、国际商学会和世界经济论坛成员、主要的研究、著作和咨询工作集中于世界大企业的管理。

戈沙尔于2004年3月去世。

克里斯托弗·巴特利特，国际企业领域里的泰斗，美国管理科学院和国际企业科学院院士，哈佛商学院新国际高级经理项目和全球领导者项目主席。

<<以人为本的企业>>

书籍目录

第一部分 一种新企业模式的诞生第1章 管理的新发现——从组织人到个性化管理现代企业制度的发展历程第三代的战略、第二代的组织、第一代的管理者案例：通用电气、ABB第2章 一位管理者的经历——组织人的重生一位职业经理人旧业务的新机遇管理的重新发现说到做到是反常还是典范案例：ABB、西屋电气第二部分 从组织人到个性化企业第3章 激发个人能动性——将个人作为企业的基础3M制度化的创业精神创建一种主人翁意识发展员工的自律性提供支持环境释放被禁锢的“人质”案例：ABB、3M第4章 推动知识创新——从个人专家到组织学习从战略计划到组织学习麦肯锡的知识全球化开发个人技能员工的集合体开发水平信息流建立基于信任的文化具有一体化网络的企业组织案例：麦肯锡、肯德基第5章 确保持续创新——从改良到重建花王的持续变革树立发展意识让组织富有灵活性产生动态失衡双管其下案例：花王、英特尔第三部分 创建和管理个性化企业第6章 塑造个人行为——改变企业的气味企业的气味自我革新的企业环境飞利浦半导体公司的变革从环境到行为案例：西屋电气、飞利浦第7章 建立组织能力——使企业成为多个过程的组合不会飞的大黄蜂ABB的公司组织多个过程组成的企业新的组织模式案例：佳能、ABB第8章 开发个人能力——脱离俄罗斯娃娃式的管理模式新角色，新能力新的人力资源工作告别组织人案例：3M、ISS第9章 管理变革过程——企业自我革新的蓝图阶段性变革第一阶段：合理化过程——使创业精神成为动力第二阶段：自我更新——开发一体化协作第三阶段：升级换代——获得持续的创新力从毛毛虫到蝴蝶的飞跃案例：通用电气、ABB第四部分 向新企业时代迈进第10章 新的道德契约——企业作为价值创造机构为社会创造价值为员工创造价值建立“命运共同体”关系案例：优派、摩托罗拉第11章 高管的角色转变——为目标、过程和员工服务超越企业战略、结构和制度从战略到目标从结构到过程从制度到员工继续探索：职业管理的再生案体分析：英特尔、宜家译后记

<<以人为本的企业>>

章节摘录

第1章 管理的新发现——从组织人到以人为本的管理 1682年，英国天文学家埃德蒙德·哈雷爵士（Edmund Halley），有幸在合适的地点，适时地观察到了景象壮观的彗星。这颗彗星以他的名字命名，并使他获得皇家天文学家的荣誉。更重要的是，这一幸运的偶遇所引发的一连串研究活动，使我们对人类生存的宇宙有了众多重要的新发现。

尽管不能和埃德蒙德爵士的成就相提并论，但陈旧的公司形式消亡和新管理模式的诞生在我们的有生之年只发生一次，因此我们为能亲眼目睹这一变革而感到幸运。

我们相信，这一转变将推动现在的公司顺利进入新时代。

新型管理模式独特性，不仅体现在一些组织的行为和过程上，更在于一种完全不同的管理理念。

在本书中，我们将详细阐述这一新型管理模式，并将其中一些采用该模式作为经营方式的公司为例予以说明。

但为了解将来发展的方向，我们应该明确并了解在改变管理模式过程中所作的努力。

因此，在开始我们的探索之前，先让我们回顾一下现代公司短暂的发展史。

这段历史的各个阶段泾渭分明，可以用哈雷彗星最近几次光临地球作为标识来加以划分。

现代企业制度的发展历程 1835年哈雷彗星出现时，一种新的公司形式在英国、美国、法国和德国诞生了。

在有限责任制的理念下，一大批新兴公司应运而生。

这些公司可以满足随着工业革命兴起所带来的生产和运输迅速发展的需求。

与早期专门从事交易、生产、批发和贸易的公司相比，许多新公司开始采用垂直一体化组织形式。

这种组织形式需要更高层级的管理技能来协调其多职能运作。

76年后，在太阳系中旅行的哈雷彗星再次光临地球时，这种成熟的公司形式已显现出其鼎盛时期的早期征兆，而一种新的公司形式则悄然出现。

此时，新的大工业生产技术推动了生产规模的扩大，经营多样化将现存产能平均分配到新市场，扩展了经营范围。

与此相对应的是，通用汽车的阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）和杜邦的皮埃尔·杜邦（Pierre Du Pont）等一些勇于开拓的公司的领导人，开始尝试具有革命性的多部门结构的公司制度。

这一革新，促成了一种全新的“专业化管理”模式的出现。

在过去的3/4个世纪中，这种模式已扎根于公司的行为中，被公司的管理顾问们所传播，并被编入教材和应用学校的教学案例中。

随着工业化大生产时代的到来，弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）提出了新的、强有力的科学管理的理念。

泰勒是一名工程师兼发明家，他根据自己在米德瓦尔（Midvale）和伯利恒（Bethlehem）两座钢铁厂的经历，于1911年撰写了颇具影响力的《科学管理原理》（Principles of Scientific Management）一书。

泰勒的思想是建立在这样一种信条基础上——即对任何工作都可以进行严格的时间和行为分析，并划分为零散的行为，由受过培训的专业人员完成。

它不仅对工厂里员工的工作进行了重新定义，而且还使监督他们的管理者职责发生了重大变革。

管理的关键作用是激励和控制从事固定工作的工人们，并确保通过高度专业化行为来有效地协调生产。

同时，新型的多部门结构推动经营多样化带来的良机，对管理者角色也产生重大影响。

在一个将资本作为关键战略资源的环境中，计划成为当代管理行为的核心。

由于多个部门的管理者对有限的财务资源的需求，公司开始开发先进的资本预算制度和战略计划程序，以便指导投资。

为了管理这些过程和相关控制体系，公司总部规模被扩大，从而保证信息质量并对信息进行分析。

总部管理人员的影响力增大了，政策和程序的地位也随之提高，并成为影响生产运营的基本手段。

但是新的公司结构反映的不止是一个复杂的新结构框架和一种更加规范的管理手段。

<<以人为本的企业>>

在这样一个控制和协调、计划与政策共存的环境中，公司和其雇员之间开始出现一种新颖独特的关系。

管理层不断加强资本分配，并重视对其利用率的衡量。

这使得众多管理者认为公司的雇员算不上有价值的人力资源，在有效的生产过程中不过是可以替代的一部分而已。

对于管理者来说，困难在于人是不同于其他生产活动的投入。

人们之间的能力和性格差异很大，从而使行为难以预测。

据说，亨利·福特一气之下曾经说：“我最需要的，是一双熟练的手。

可我却不走运地必须要和这双手的主人打交道。

”大多数复杂的新型企业结构和制度采用了日趋先进的管理政策和程序，将个人的特性最小化，使人“就像他们必须管理的资本那样可以预测和控制”。

部门化的结构和相应的职业化管理方式迅速传播，战后的经济发展更加速了这一趋势。

这种趋势创造的市场机会超过了公司的投资能力。

麦肯锡等咨询公司输出新的管理模式，使其在欧洲的流行度可与美国媲美，从而进一步促进了新管理模式的发展。

在一个经济增长和公司扩张的年代，大多数研究集中于新战略结构的联结，特别是有利于迅速实现产品和地缘多样化的新组织模式。

但是在仅有的几位关注新企业模式对人类行为产生内在影响的观察家中，畅销书《组织人》（The Organizaton Man）的作者威廉·怀特（William Whyte）是最具洞察力和影响力的。

他的观点有力而清晰地表明，当代公司的管理方式要征服个人的主动性和创造力，从而满足管理的持续性和可控性的需要。

组织人的消逝 1986年，哈雷彗星再次通过地球这颗太阳系的第三颗行星时，只留下一片渐渐消逝的冰痕。

而此时，包括通用汽车、杜邦在内的以前的企业模式革新的先驱者，也在留下自己的痕迹——摒弃旧式的公司结构、管理和控制公司行为。

这些公司试图摆脱懒散的战略和组织的束缚。

然而，所有的调整、重新设计和变革方案，都未能动摇缔造了“组织人”这一概念的那些人根深蒂固的观点。

就像许多成熟的、被强烈支撑的信念一样，这种管理模式变得难以变革。

因为对管理者自身来说，这种变革会对其已经确立的角色和权威提出质疑。

就如同当年神职人员先后对哥白尼和伽利略进行嘲讽和惩罚一样，因为他们提出的日心说观点使地球至高无上的地位受到挑战。

正因为如此，管理者们也拒绝新的管理理念。

这些理念会植根于一系列关于人的能力和个体主动性等解放性的观点之上，从而树立一种对管理者的权威和控制提出质疑的新企业模式。

然而20世纪90年代中期，几位富有开拓性的管理学家开始对培养、塑造职业生涯的基本管理行为和公司观念提出疑问。

杰克·韦尔奇便是其中一位具有远见的代表，他逐渐摒弃很多前任在通用电气树立的传统企业模式，并由此成为全球范围内成百上千CEO的楷模。

他通过自学，从绰号为“中子杰克”（Neutron Jack）的一位锋芒毕露的传统权威，变成富有人情味的管理者。

他说：“我们雇员的天赋被大大低估，他们的技能被闲置。

我们最重要的任务是重新定义我们与雇员的关系，其目的是为人们营造一个可以自由发挥创造力的场所。

在这里，他们能体会到一种真正的成就感，从而将每个人的能力发挥到极致”。

与此同时，大西洋彼岸的另一位富有远见的领导者也同样关注其公司不能有效地吸引员工的活力和想象力。

<<以人为本的企业>>

ABB公司的CEO珀西·巴内维克（Percy Bornevik）认为，管理者们把太多时间放在试图从资本上榨取最后一个百分点的生产率，却忽视了未开发的人力资源所具有的巨大潜能：“我们的雇员有极大的潜能未被利用。

我们的组织相信，他们在工作中只发挥了其5%~10%的能力，却把剩余的90%~95%放在工作以外的诸如家务、领导童子军或组建夏令营等事情上。

我们应当学会如何认识，并将每个人的未被利用的能力用于日常工作中。

” 像韦尔奇和巴内维克这样的杰出领导者，就是当代的阿尔弗雷德·斯隆和皮埃尔·杜邦。

在当今充满活力的全球环境中，竞争日益以服务业作为基础，且具备了知识密集型的特点。

这使管理者们意识到，对于竞争来说，人类的创造性和个人的主动性远比一致性和服从性重要得多。

他们没有强迫员工们融入由政策、制度和强制命令所规定的企业模式中，而是认识到公司的核心任务几乎恰恰与此相反。

他们所做的，不是强迫雇员适应“组织人”这一企业模式，而是建立一个足够灵活的组织，使每位雇员特有的知识和技能得到利用。

我们将这一模式称为“以人为本的企业”。

第三代的战略、第二代的组织、第一代的管理者 像韦尔奇和巴内维克一样，当代许多公司的总裁均已意识到他们正在带领公司度过一段特殊的历史时期。

哈雷彗星上次出现时，恰好当时几股重要的环境力量变成一股合力，迫使大多数公司不仅调整或改变其原有模式，而且面临着重大变革带来的需求。

在这些外部力量中，最强劲的是众多突发性机遇。

这些机遇源于经济全球化、产品生命周期的缩短和技术平台转换所带来的技术需求、产业边界融合和战略合作扩大产生的竞争、大量管制的取消和以战略性资产的重新定位为表征的结构重组，以及在迅速出现的信息化时代造就的知识密集型环境中取得成功所必需的内部学习能力。

管理者对这些新需求了解得越多，他们就越能意识到调整战略结构关联这一历史性重任，对于他们的公司在形态方面应做出的更为广博的变革来说，仅仅是一部分而已。

实际上，当采用我们所描述的新型多元化部门结构和复杂的资本分配过程时，大多数公司都会碰到类似的障碍。

这些公司的管理者完全不能适应新机构所带来的新需求。

在公司中，新的角色和关系不仅更复杂、更不清晰，而且现有员工的技能和经验也经常与新工作的要求不匹配。

一位管理者在对其公司提出建议时准确地把握了这一形势时，指出：“我们现在正试图以第一代的管理理念，在第二代的组织里，实现第三代的管理战略”。

企业制度调整以外的因素 对更为复杂的运营环境的需求正迅速变化，并推动了对第三代管理战略的需求，而这迫切需要新型组织模式和管理模式，对于学者和咨询师，这是一片有利于他们提出和发展新观点的肥沃土壤。

管理者们很快发现，在拓宽公司视野的同时，还要努力寻求一个高度集中的战略目标；努力地在公司结构内部构造紧密的网络连接之时，却又将虚拟的组织松散地结合在一起。

他们打算重新设计复杂的生产过程，同时还要授权给基层管理者。

至20世纪90年代中期，大多数企业的管理者认为他们的管理手段已经足够丰富，而且也已为新企业模式的变革交足了学费。

但他们中的大多数人仍受困于自己创造的这种新模式，更糟的是这种变革的结果令人失望。

许多变革一开始就被认为是不成功的，即使看起来有效，也未能缩短企业的战略要求与其组织和管理能力之间的鸿沟。

差距依旧存在。

1994年由贝恩咨询公司（Bain）发布的研究报告，阐述了这一问题的严重程度。

他们发现在过去5年内，调查表上列举的25种管理手段或理念中，各公司使用的平均数为11.8种，这其中包括了从企业愿景、授权到企业再造、作业成本法。

对于探求解决办法的研究看起来也加速了。

<<以人为本的企业>>

在过去5年内，具有代表性的公司每年平均采用两种新管理手段或技术，并打算在未来12个月内多采用3.7项手段或技术。

虽然变革进行得轰轰烈烈，但大多数手段所获得的整体满意度却相当低。

我们认为，公司所采用的管理手段数量与生产经营的满意度根本不匹配。

这些管理手段和技术存在的问题并不是其效率低下，实际上大多数都颇有价值。

真正的问题在于，这些手段和技术不适用于即将发生的巨大变革。

贝恩的调查表明，大多数公司都把这些手段和技术当做一系列随机的程序化的主动行为，而公司真正需要的是更加彻底和系统的转变。

就像韦尔奇、巴内维克和其他先驱者所认识到的，一个公司不可能指望对一台需要更换的引擎进行调整来维持其动力和效率。

1990—1996年期间，我们花费了几千小时采访了20家公司的几百位经理，这有助于我们更好地洞悉新企业模式需要怎样的引擎，如何建立和设置它。

在意识到对以前代表性公司所犯错误进行的研究产生效果的同时，我们决定将大多数精力集中于那些明确了新企业模式的公司。

这样做并不是为了找到一种使别人追随其后的理想化模式，而是为了更好地洞察众多成熟的新模式和变革过程，从而可有效地进行普及。

通用电气和ABB等公司尚处于企业模式转变过程的阵痛中。

在新时代建立的英特尔和宜家等公司在经历了转变的痛楚后，已经具备了很多新企业模式的特点。

而包括3M和花王在内的第三类公司几十年来一直在向新企业模式进化，因此它们没有传统企业所具备的大多数弱点。

但每种情况下所聚集的那些有趣的问题，都有助于我们将其整合并意识到，一种建立在革命性的管理理念基础上的、全新独特的企业模式正悄然出现。

例如：ABB公司如何将一群松散的二三流公司，合并成为一个在全球电力设备业务中明显处于领先地位的竞争性很强的公司？

英特尔公司为何不仅能从淘汰了大多数竞争者的残酷竞争中存活下来，并且通过不断淘汰旧产品统治了半导体行业？

花王公司如何推广成熟的香皂和洗涤剂业务，并发展成为具备从纸制品到电脑驱动等多种成功业务的公司？

且如何在这一过程中成为日本国内最具创新性的公司之一？

探求这些问题和众多类似问题的答案，是一个有趣却又微妙的经历。

我们对此所了解到的大多数内容，都对几十年来我们和同仁被教导的那些基本假设和核心信念提出了质疑。

更重要的是，我们所观察到的与引导全球大多数公司运营的主流组织理念和管理行为背道而驰。

更多的公司加入这一小群，富有先驱精神和创新意识的企业行列。

无论这一过程如何残酷，都需要有一张航线图，帮助航行者从一种依赖塑造和控制组织者能力的企业模式中，实现一种“以人为本的企业”的理念。

<<以人为本的企业>>

媒体关注与评论

戈沙尔和巴特利特写就了一本特立独行、发人深省、影响甚远的伟大之作。

——沃伦·本尼斯，杰出的领导力大师 戈沙尔的观点比其他管理大师更容易明白，更容易从组织的角度来加以了解。

他的国际化程度最深，最有能力带着各种观念跨越国界。

——查尔斯·汉迪，当代最知名的管理大师 面对充满竞争的动荡时代，戈沙尔和巴特利特揉合了管理的概念、经验与历史，为管理领域做了一份功勋卓著的贡献……行文清晰流畅，引人入胜。

——《斯隆管理评论》

<<以人为本的企业>>

编辑推荐

凝聚人的无限力量，颠覆传统管理模式的企业革命。

跨越东西方文化的管理学家，欧美管理思想最具影响力的战略领导权威。

伊戈尔·安索夫最佳战略管理图书奖，美国管理协会乔治·泰瑞杰出管理图书奖。

为什么通用电气能从古板的传统组织中迸发出新的活力？

为什么麦肯锡不惜花费大量资金、时间对新员工进行培训？

为什么英特尔能从濒临衰败的存储器制造商跃升为微处理器巨擘？

<<以人为本的企业>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>