

典藏
大师

戈沙尔作品

THE INDIVIDUALIZED

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

CORPORATION



以人为本的企业

凝聚人的无限力量 颠覆传统管理模式的企业革命

〔印〕苏曼德拉·戈沙尔 (Sumantra Ghoshal)
〔美〕克里斯托弗·巴特利特 (Christopher A. Bartlett)

苏月 译 著



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

以人为本的企业

[印] 苏曼德拉·戈沙尔 (Sumantra Ghoshal) 著
[美] 克里斯托弗·巴特利特 (Christopher A. Bartlett) 译

苏月

THE INDIVIDUALIZED CORPORATION
A Fundamentally New Approach to Management



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

以人为本的企业/ (印) 戈沙尔, (美) 巴特利特著;
苏月译. —北京: 中国人民大学出版社, 2008
ISBN 978-7-300-09532-5

I. 以… II. ①戈… ②巴… ③苏… III. 企业管
理 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 110517 号

以人为本的企业

[印] 苏曼德拉·戈沙尔 著
[美] 克里斯托弗·巴特利特 著
苏 月 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司印刷

规 格 160mm × 230mm 16 开本

版 次 2008 年 11 月第 1 版

印 张 15.25 插页 2

印 次 2008 年 11 月第 1 次印刷

字 数 224 000

定 价 46.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错

负责调换

在管理界具有影响力的人物中，几乎看不见亚洲人的身影，而戈沙尔是例外。他用自己的智慧告诉世界，这位来自发展中国家的管理大师，其思想决不亚于来自任一发达国家的管理学者。戈沙尔跨越东西方文化，在印度、美国和欧洲都留下了他的足迹和智慧。

企业是什么？它只是一部赚钱机器吗？在戈沙尔的眼中，它不应是竭尽所能地从员工那里获取最大价值的机构，而应该成为一种体制，一种创造财富的特殊机制，填补除家庭、政府等组织影响外的真空。这就意味着企业不仅要履行经济功能，也要发挥社会作用。企业的生产效率、管理方式、分配原则影响到每个人，它们决定着收入的多寡、居民生活水平的高低，以及社会民主程度等上层建筑。

企业不是政治组织，而是一个人们为了一定的目标基于平等原则自愿建立起来的集合体，相对政治体制具有不可比拟的优越性。在今天所处的知识经济时代背景下，知识成为最重要的战略资源，而知识的载体——人，其能动性与创业精神的发挥才是企业成功的关键。产品周期缩短、产业边界融合等诸多力量迫使企业为了生存和发展进行激烈变革。这种变革超越了传统的裁员、重组、企业再造等手段，而是转变成以人为本的全新管理形式。

在这一新的管理形式下，企业从过去掌握资源的组织形态，转变成释放员工能动性与创造性的场所；管理人员也将工作重点从制定战略、结构和制度，转到设立企业目标、指导过程和员工上。为了探索这种转变，以及新企业模式的特征，戈沙尔与巴特利特潜心研究6年，才写就了这本《以人为本的企业》。该书甫一出版，就获得了伊戈尔·安索夫和美国管理协会乔治·泰瑞管理类图书大奖。

亨利·福特曾说过的，“我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”，可以有另一种思考：如果能以这双手的主人为本，发挥其能动性 with 创业精神，得到的又岂止是一双熟练的手？

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008 年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们 2008 版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

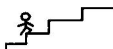


b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

两公斤肉 

目录

第一部分 一种新企业模式的诞生

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……一位管理者在对其公司提出建议时，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，实现第三代的战略”。

第1章 管理的新发现——从组织人到以人为本的管理

- 现代企业制度的发展历程 4
- 第三代的战略、第二代的组织、第一代的管理者 7

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 15
- 旧业务的新机遇 18
- 管理的重新发现 19
- 说到做到 21
- 是特例还是典范 24

案例：西屋电气、ABB

第二部分 从组织人到以人为本的企业

在这片充满了组织一致性的广袤沙漠中，也有几片孤立的绿洲。在那些企业中，员工们通常自行设立新项目、担当风险并对现状提出质疑……为那些拒绝接受企业家精神的企业树立了基准。

第3章 激发个人能动性——将个人作为企业的基石

- 3M 制度化的企业家精神 29



- 创建一种主人翁意识 32
- 发展员工的自律性 37
- 提供支持环境 42
- 释放被禁锢的“人质” 48

● 例：3M、ABB

第4章 创立并推广知识——从个人专家到组织学习

- 从战略计划到组织学习 51
- 麦肯锡的知识全球化 53
- 开发个人技能 56
- 员工的集合体 57
- 开发水平信息流 60
- 新的手段与评测 64
- 建立基于信任的文化 65
- 具有一体化网络的企业组织 71

● 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 76
- 树立发展意识 78
- 让组织富有灵活性 83
- 产生动态失衡 88
- 双管齐下 93



案例：花王、英特尔

第三部分 创建和管理以人为本的企业

如果说基层管理者是创业过程的主要推动者，那么中层管理者就是一体化过程的支柱，而公司的最高管理层则是引导和激发自我变革的领导者。

第6章 塑造个人行为——改变企业的气味

- 企业的气味 100
- 自我革新的企业环境 106
- 飞利浦半导体公司的变革 111
- 从环境到行为 122

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 127
- ABB 的公司组织 130
- 多个过程组成的企业 135
- 新的组织模式 145

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 150
- 新的人力资源工作 155
- 告别“组织人” 170



● 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 173
- 第一阶段：合理化过程——使企业家精神成为动力 177
- 第二阶段：自我更新——开发一体化协作 183
- 第三阶段：升级换代——获得持续的创新的能力 188
- 从毛虫到蝴蝶的飞跃 191

● 案例：通用电气、ABB

第四部分 向新企业时代迈进

员工们不再被看成是被攫取价值的公司资产，而是代表了一种责任，并成为增加价值的来源……这意味着公司将拒绝家长式作风和傲慢的思想，并构成终身制劳动合同的基础……而公司的市场绩效，并不是来源于最高领导层那种至高无上的权威，而是来源于雇员们的主动性、创造性和技能。

第10章 新的道德契约——使企业成为创造价值的机构

- 为社会创造价值 196
- 为员工创造价值 201
- 建立“命运共同体”关系 208

● 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 214



- 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
- 例：英特尔、宜家

215

219

222

226

译者后记

228



第一部分

一种新企业模式的诞生



The Individualized Corporation



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……一位管理者在对其公司提出建议时，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，实现第三代的战略”。



The Individualized Corporation

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子以说明。

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于学校的教学案例中。

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。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 Organization 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