

英国《金融时报》、德国《镜报周刊》、《世界日报》、英国《管理杂志》强力推荐
欧洲销售量超过30万册，德国唯一能打动人心的管理大师全力打造

个体的崛起

欧洲首席管理大师谈自主性管理

AUFSTAND DES
INDIVIDUUMS

[德] 莱恩哈德·斯普伦格
Reinhard K. Sprenger

当代中国出版社

AUFSTAND DES
INDIVIDUUMS

个体的崛起

欧洲首席管理大师谈自主性管理

[德] 莱恩哈德·斯普伦格/著
申晓东/译

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

个体的崛起/(德)斯普伦格(Sprenger,R.)著;申晓东译.—北京:当代中国出版社,2004.7

ISBN 7-80170-325-1

I.个... II.①斯...②申... III.企业管理;人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第057529号

Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen

by Reinhard K. Sprenger

Copyright © 2000 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by Contemporary China Publishing House (Huawen Books Company)

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture Development GmbH, Germany

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体版由德国 Campus 出版公司授权当代中国出版社独家出版发行

北京市版权局著作权合同登记号:图字01-2004-3484

个体的崛起

出版发行:当代中国出版社(北京地安门西大街旌勇里8号 邮编100009)

印刷:北京京都六环印刷厂

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:14.5

字数:200千字 书号:ISBN 7-80170-325-1/F·69

版次:2004年7月第1版 印次:2004年7月第1次印刷

责任编辑:陈立旭 策划编辑:黄维益

定价:29.80元

版权所有 侵权必究

序言

你能从这本书中得到什么

开场白 一

一本书的第一句话应该像一段甜蜜爱情的初吻一样。

每个人都在追逐自己的梦想，这真是一件美妙的事情。

这句来自一个印第安霍比族(Hopi)长老——托马斯·班亚雅(Thomas Banyacya)的话，已经陪伴我多年了。我一直有种冲动，想把它作为本书的序言。但我又有些犹豫，就这么开始吗？会不会有点不严肃？那好吧，再来一次！

开场白 二

想像一下，你已经死了（也许用另一个开场白好一些）。你的灵魂来到天堂的门口，耶稣的门徒彼得（Peter）非常友好地请你进去，同时告诉你你可以自由选择，上天堂或是下地狱，当然也可以先参观再作决定。听到这些，你非常兴奋，于是决定先到地狱去看一下。当你来到地狱门口时，你被眼前的景象惊呆了：平缓的绿地，众多的高尔夫球场，和暖的阳光，深蓝色的湖水，微风轻拂着的船帆……你还看到了许久不见的老朋友，他们好像在庆祝一个盛大的节日。每个人都从事着他们最喜欢的运动，品尝着最喜欢的大餐，做着最喜欢做的事情。你还看到在一块牌子上写着“各取所需”。人们想来就来，想走就走。魔鬼看起来也像真正的绅士，温文尔雅，非常热心。你的心被深深地打动了。尽管如此，你还是决定到天堂看一下。你来到天堂：地上淌的是牛奶和蜂蜜，到处洋溢着郁金香和水仙的香味，耳边传来优美的笛声，烤好的乳鸽直接飞到你的嘴里；在这里，仿佛不费吹灰之力就能得到所有想要的东西，而且一切看起来都很热情、友好。当然在天堂里，你也可以想来就来，想走就走。看起来天堂的生活很不错，但你认为，如果长时间呆在这里会觉得无聊。所以你又来到彼得面前，毫不迟疑地选择了地狱。“没问题。”彼得说。然后他就把你推进电梯，电梯带你来到地狱。在门打开的一瞬间，你的希望破灭了——你被一个烧红的铁钳子夹住、举起、晃动，然后在一个炉子上停住；灼热的空气中到处充满了哀号；在你的下方，你的朋友们被一排排整齐地关在烧红的铁笼子里，所有的笼子一模一样，只有通过号码才能区分他们。一个令人作呕的小鬼突然出现在你面前，“稍等一下，这和我原来看到的景象不一样！”你抗议到。“是啊，那时你还是申请者，现在你已经身陷其中了。”小鬼回答。

是啊，用一个笑话作为开始好像也不错，但它也不能准确地表达我的意思。“什么时候才进入正题？”已经有读者不耐烦了。好吧，我们重新开始！

开场白 三

“不是我！”

“我在那里找不到合适的位置！”

“这不属于我的工作范围！”

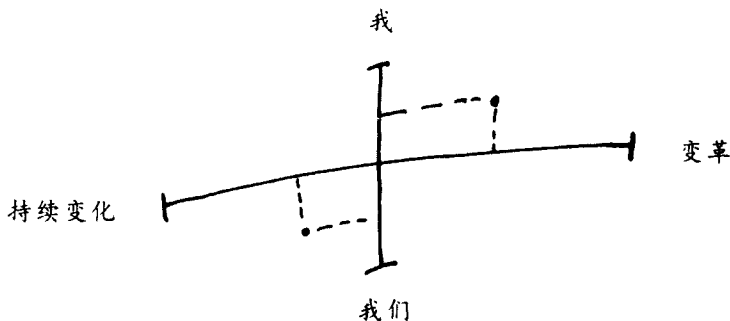
这些对领导的抱怨曾一度充斥在耳边。几年前，Kettelhack Riker 制药公司被 3M 收购，但在很长一段时间里还保有一定的自主权。20 世纪 90 年代初，3M 公司决定把所有的制药业务重新整合，并准备把这个小型企业纳入母公司的组织。他们首先在这家公司中引入了管理工具。人事主管试着安抚子公司员工的激动情绪：“这只是职务上的调整，而不是人员上的变动！”敌对情绪慢慢平息下来……但是，当公司主管决定采用薪资跟业绩挂钩的绩效评估体系时，众人的怒火被再度点燃。人们怀着极大的热情来反对自己被加分、扣分，以及以此为依据来分配工作。这些小企业的、过去几十年里一直处在和平环境里工作的人们，曾经创造了良好的业绩，而现在，他们却要通过一个近乎变态的方式相互算计。

身为当时母公司的首席企管顾问，这些人的反应令我非常吃惊。我曾经以为，我们的管理制度就像是给贫穷落后的外乡人的高级礼物。然而，我却怀着忧虑的心情得知，他们根本就不想要这份“先进”的礼物。显而易见，他们不想让自己多年来随着公司的发展而建立起来的角色、模式被无情地覆盖掉。也许他们感觉到，这样一个以分数为参数的绩效评估体系会让他们失去个性、降低工作积极性。这种潜意识的不可分割性使他们勇敢地站出来，反对被分开。

自从得到这次教训以后，我开始认识到不能将个体从他的公司中剥离。如果一个人是在一个大公司中“成长”起来的话，他可能会认为我的看法过于天真或多此一举。但是，当在中小型公司引入那些通常在大公司使用的所谓“先进”的管理工具时，这些被嗤之以鼻的“正常人的理解”会倔强地显现出来。那么，难道我们不应该严肃对待这个问题吗？面对大公司组织化的“驯养”，难道我们提出反对意见不正常吗？难道我们不该反对这个体系的无理要求吗？难道我们不该反对通过这些工具把我们分隔开来的行径吗？难道个人非得在大公司里做个无名小卒吗？

从我们到我

个性化干扰了所有组织的正常运作，对于组织而言，它就像杂草之于园艺师。很久以来，员工的低可靠性一直令企业头痛。自二战以来，个性化的浪潮一次又一次冲击着我们的社会，改变着我们的社会。我们正走在从“我们”到“我”的路上，走在从持续变化到变革的路上。无论在东方或西方，个性化浪潮分割了我们原本紧密相连的社会，同时也加速了自身的发展进程。整个欧洲在走向地区化的同时，人们对个性的认知也更加肯定。如果说一个现代人对什么比较重视的话，那就是个性化。



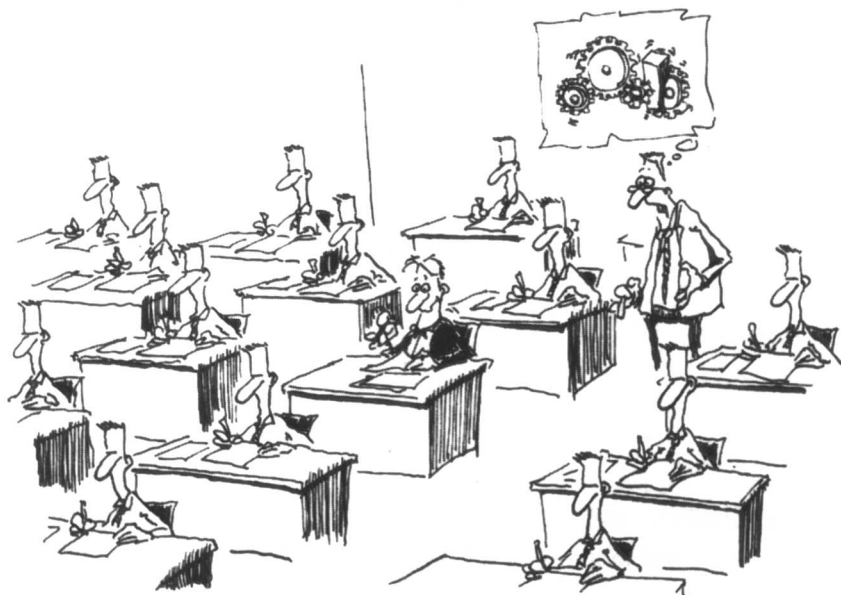
对于公司而言，市场的国际化、外籍劳工的流入、跨国公司间不断的合并，使员工之间的异质性大大加强——从原来性别、年龄、教育背景的不同，到现在国籍、肤色和文化的不同。“公司认同感”早已成为过时的可笑口号。平面薪资制度？昨日黄花而已。而在顾客方面，他们也开始越来越不相同，任性而且善变。细分市场（Nischenmärkte）越来越小，也越来越窄。顾客需要的服务也越来越专业化：工业上的定做、个性化的汽车、孤本、不可替代性……这些都是在未来市场上成功的因素。个体即是主流，人们看好的只是“量的分割”这个词。21世纪是个体的时代，组织的影响将被严重削弱。

创意、自主和弹性，能克服这些复杂问题的只能是个体。习惯和规则束缚了人们的手脚，没有主观的个体就没有创新。个体价值的提高撞击着管理和组织的形式。这个大约在120年前形成的管理组织形式在跟个体碰撞时，只能发出“秩序、秩序、秩序至上”的哀号。特别是在企业管理形式转变、寻找模式的极限时，在寻找一种新的吸引和留住员工的道路上，在讨论“玻璃天花板效应”（只看实物性却实际存在的限



制)、“工作/生活平衡”等理论的过程中,你能清晰感受到这种碰撞所产生的压力。当管理者试图解雇员工,而旧的组织结构却跟个体绑在一起时,就会激化这种矛盾。

在这种情况下,想要通过说教来改变一个人是很难成功的。人们从来都是对的,组织从来都是错的。说教、榜样能缓解这种压力,这其实是个误会。如果你这样做,你永远不可能实现你的目标。在新千年的浪潮中,企业缺乏一种可以检验成果和改善关系的理性系统,而我会给大家提供这样一个系统。



我现在集中阐述一下无所谓企业和以个人为中心的企业之间的差别。在无所谓企业里,个体行为是企业面临的重大问题。所以,管理者一直试图借助测量、考评、培训等管理工具,把员工雕琢成适合公司企业文化的形状。在本书的第一部分,我将详细分析这些管理工具的利弊得失。这些表面上声称自己用的是现代化管理工具的企业,却一直用着“监控——纪律——一体化”等旧石器时代的产物。他们只不过是拿新瓶装了旧酒而已。我会让大家看到诸如培训、360°绩效管理或目标管理等等的后遗症和副作用,看到隐藏在它们背后的东西。我最后得出的结论是:

所有不承认个体性格的管理方法都将失败。

在以个人为中心的企业里，个体是解决一切的钥匙。组织机构将围绕人来建造，相应产生的弹性化结构将通过信任而不是控制来管理，本书的第二部分将详细展示这个观点，主要阐述以下两个问题：

- 非工具化管理的含义是什么？
- 员工个体化管理的方法是什么？

在企业转型的路上，我们看到了《个体的崛起》这本书，它不是用来对企业进行诊断的，而是要为企业指明一个方向。越来越多的人开始转变，他们不再相信企业的论调，开始用自己的大脑去思考。

我为什么写这本书

“如何管理员工”的书籍有如过江之鲫，不胜枚举。也许某些读者强烈地期盼能从我的分析中找到解决之道，但我想会让你们失望的。本书提供的既不是一个通用的解决问题的济世良方，也不是轻松谈谐的轶事小品，它是能帮助我们正在经历的变革中生存下来的指路明灯。尽管我毫不怀疑我应该给你们提供一个什么东西，但真的没有。有时我自己也认为没有选择，但是我又能清楚地看到它。在这里，我要放弃在《激发潜能的神话》(*Mythos Motivation*)和《自主的原则》(*Das Prinzip Selbstverantwortung*)这两本书中给出的一些建议。我希望通过本书能让你们看到一个重视自我、充满信任和自由的企业前景。

如果要我在本书的开头给你们一个建议的话，那应该是：远离那些苟安于现状的人。为什么我要继续支持错误的一方呢？为什么我自己一个人可以决定的事情非要通过表决呢？借助阿多尔诺·齐达茨 (Adorno Zitats) 的一句名言：“只有能看透现在的人才能得到将来。”只有你们中坚定不移和我一起思考的人，才能从这本书中得到一些东西。并非所有的读者都能读懂这本书，只有见解独特并坚决贯彻自己言行的人才能更好地理解该书。

本书可以说是对每个读者的真情告白。根据个体的含义，我想提出一个重要原则：



找出你自己的看法并勇往直前。

这是对个体和以个体为主导的企业的无条件要求。简单地说，就是让个体充分发挥自己的潜力。很多时候，我不愿意为读者提供具体的管理方法或建议，我更愿意让他们自己认识到在紧张的商业生活中缺少的东西。

我在本书中将会着重阐述个体的重要性，书中的观点可能有些主观。事实上，我对那些一直强调“客观”、“中立”的人持怀疑态度，因为你不可能绝对中立或客观地捍卫自己的论点，就像不可能在清除灰尘时，让周围的人保持纤尘不染。如果你在阅读本书时感到透不过气来，那么请放下书，做一个深呼吸……

目 录

序言.....	X
第一篇 无所谓企业	1
第一章 无所谓企业	
——危机的开始.....	3
坚持万岁.....	3
反抗取代了抱怨.....	5
组织人.....	6
今天的计划经济.....	8
令人困扰的个人特质.....	10
测量.....	11
个性化.....	13
自我认同.....	14
生活方式的多样性.....	15
全球化，本地化，还是无所谓？.....	16
被钳子夹住.....	17
个人就是全体.....	18
“我”还是“我们”？.....	19
捍卫个体性.....	20
第二章 培养企业家精神	
——员工是怎样被培养成“盆栽企业家”的.....	25
经济领域的革命者.....	25
经理人与企业家.....	27

盆栽企业家.....	28
被阻止的企业家责任.....	30
自由，自由，还是自由.....	31

第三章 360° 评估

——全方位监控.....	33
永远不够好.....	33
随处可见的矛盾.....	34
胆小的匿名者.....	35
前后不一.....	36
很多人同时开口，无异于没人开口.....	37
纪律化观点.....	38
一直保持压力.....	39
冲出封锁线.....	40

第四章 训练班

——如何将企业变成托儿所.....	43
我懂的比你多.....	43
下属的教育.....	44
独立思考需要充分自信.....	46

第五章 绩效评估

——为什么我们不需要.....	49
在事实和个人想法之间.....	49
有选择地接受.....	51
主观的评价.....	52
尽管说出对下属的评语.....	54
让行为系统化、网络化.....	55
观察者和被观察者.....	57
长期考验.....	58
前后不一.....	59
认知取代评价.....	60

第六章 员工意见调查的本质

——访问那些无话可说的人.....	63
危机的开始.....	63
苏格拉底的访问游戏.....	64
暧昧不明的眼光.....	65
虚假的连续剧.....	66
推卸责任的手段.....	67
自编自导的发问者.....	68
盲人和瘸子.....	69

第七章 个人发展方案

——通往地狱的善意之路.....	71
组织塑造的样板.....	71
冥顽不灵，难以忍受.....	73
把每个人都培养成“超人”.....	74
刺激和治疗.....	75
徒劳无功.....	76
劳改所.....	78
因为成功而受罚.....	79
结构性的错误.....	80
个人发展方案成为企业无能的借口.....	82

第八章 团队梦想，梦想团队

——创造力的桎梏.....	83
团队膨胀的时代.....	83
不清楚、不合理、不可能.....	85
合作能力还是思考能力?.....	88
有创意的个体.....	89
大的团队——小的共同点.....	90
合作和对话.....	92

第九章	目标协定的结果	
	——为什么人们认为西西弗斯是幸福的	95
	阻碍目标的目标	95
	目标和通路	96
	共同打拼的道路	97
	不信任危机	98
	谁的目标?	99
	进还是退	100
	最重要的是具有“可计算性”	101
	美丽的表象	102
	阻碍绩效	102
	失败得更快	104
	如何让目标协定适得其所	105
第十章	心理分析课程	109
	林荫大道上的沙龙	109
	迷雾中的世界	111
	伸向无辜者的黑手	111
	发现和发明	113
	同伴之间的友谊	114
第十一章	认同或独立思考	
	——信念的重要性	117
	不合时宜的论调	117
	核心问题	118
	在大我的保护下	119
	自利引起创新	120
第二篇	个体化企业	123
第十二章	以个人为中心的企业	125
	关于权力的想法	125
	金头脑才是赚钱的保证	127

人才之争	128
领导是多余的吗?	129
第十三章 新领导哲学	
——个体化领导	131
十全十美	131
领导的必要条件	132
谁决定价值?	134
权威或是独裁	135
自己选择的任务	135
石头博士的梦想	136
第十四章 有效干扰员工	
——走出成功的陷阱	139
为什么需要领导?	139
例行公事	140
落入成功的陷阱	141
不断质疑	142
等级制度中的信任关系	143
第十五章 精挑细选	
——如何找到杰出人才	145
希望与现实	145
守住员工流失的大门	146
天赋异禀	147
复杂是优点	148
劝告和希望对立面	149
让应聘者挤破头的企业	150
专业技能——然后呢?	151
第十六章 职务安排	
——谁适合什么样的职务	155

只做自己喜欢的.....	155
缺点中的优点.....	156
适得其所.....	158
出问题了?真是太棒了.....	159
合适的任务.....	160
左右还是上下?.....	161

第十七章 维系员工的要素

——为什么钱不是万能的.....	163
求才若渴的时代.....	163
不坚固的金链子.....	164
信任才是重点.....	165
员工就是顾客.....	166
为谁工作?.....	167
明确的判断标准.....	168

第十八章 企业效益

——为什么员工只做自己想做的事.....	171
协商与协定.....	171
明确的期待.....	173
明确的信息.....	174
一诺千金.....	175
冲突.....	177
任何事都要面谈.....	178
掩饰错误只会帮倒忙.....	180
主观与自主.....	180
讲真话的勇气.....	181
承担后果.....	182
结束不合适的合作关系.....	183
秩序与自由.....	184
紧急情况.....	185
开诚布公地交谈.....	186

	为什么照顾使人软弱?	187
	诱惑你丧失行为能力	188
	照顾与过分责任之间的平衡	189
第十九章	决策管理	
	——鼓起勇气面对未知	191
	决策的意义	191
	最好的主管是多余的主管	192
	次要秩序管理	194
第二十章	教育	
	——为什么“领导”是学不来的	197
	他人的内心想法无从学起	197
	数据海洋中的判断能力	198
	训练课程的不足	199
	比能力和知识更重要	199
	领导艺术中的个人风格	201
第二十一章	个体化领导	
	——强化员工的自主性	203
	无价之宝	203
	独到与固执	204
	相遇相知代替加工处理	204
	领导的黄金定律	205
	从自己的观点出发	206
	反对一视同仁	207
	自信	209
	信任	210
	后记	211
	参考书目	213