

HZ BOOKS
华章经管

CEIBS
中欧经管系列

杨国安 著

Organizational Capability
Secrets of Sustainable Business Success

组织能力的杨三角 企业持续成功的秘诀



机械工业出版社
China Machine Press

组织能力的杨三角

企业持续成功的秘诀

Organizational Capability

Secrets of Sustainable Business Success

杨国安 著



机械工业出版社
China Machine Press

中国企业要进一步在国际舞台与世界一流企业同台竞赛，赢得全世界客户的信赖和尊敬，必须发展高价值的创新和服务能力，并发挥中国丰富的知识型人才的聪明才智和团队战斗力。本书作者基于20多年的深入研究、咨询经验以及在宏碁集团担任全球高级主管的实战经验，在书中结合中外企业的案例，深入阐述了中国企业应如何打造组织能力，取得可持续成功。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

组织能力的“杨三角”：企业持续成功的秘诀 / 杨国安著. —北京：机械工业出版社，2010.1

ISBN 978-7-111-29140-4

I. 组… II. 杨… III. 企业管理—组织管理学—研究—中国 IV. F279.21

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第215351号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：张 杨 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第2次印刷

170mm×242mm · 15.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29140-4

定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

赞 誉^①

当今世界正经历着经济、政治、技术等方方面面的变革和创新，企业如何应对这样的挑战，如何避免昙花一现，实现持续发展，杨教授在本书中对此做出了精彩回答。他以其丰富的实战经验和深厚的理论造诣，独创性地提出了“组织能力”公式，归纳和总结了发展组织能力的成功方法和有效工具，特别值得一提的是书中援引了大量中国企业的案例，并且系统地阐述了如何通过不断提升组织能力来保障企业取得的持续成功。

——神州数码总裁 郭为

战略决定方向，执行力决定结果。企业的组织能力是企业执行力的基石。杨国安教授教会了我们“造石”的方法。

——建业住宅集团董事长 胡葆森

战略是企业发展的方向，组织能力是保证企业战略目标实现的有效途径。早在2004年，TCL许多高层管理者对杨国安教授所讲授的组织能力就留下了深刻的印象，我本人也深受启发，并力图引导企业按其实践，构建企业持久竞争力。本书是对企业战略及组织能力建设的研究与探索，并结合实际案例深入浅出地进行了系统分析，相信会对更多的企业管理者产生更深刻的影响。

——TCL集团股份有限公司董事长 李东生

① 排名不分先后，以姓氏拼音为序。

以往谈企业竞争力，比较偏重核心价值及核心竞争力，而较少论述组织能力。杨国安教授根据累积多年的实务经验和雄厚的论证基础，完成了本书。他特别针对企业容易忽略的组织竞争力，不仅从理论上深入浅出地进行了阐述，并且提供了许多具有较强操作性和实践性的分析诊断方法与配套工具，巨细靡遗、切入时需，是企业领导必读的实务工具书。

——英业达股份有限公司董事长 李诗钦

在全球经济一体化的今天，竞争的大潮一浪接一浪，企业面临一次又一次的严峻考验。企业如何才能保持持续稳定的发展？本书有力地回答了这个问题。它开阔了我们的思路，解答了我们在企业运营中的许多困惑，并提供了加强与提高组织能力的操作指南。相信这本书对于广大企业家，亦具有现实的指导意义。

——春和集团董事局主席 梁小雷

杨国安教授的这本新书充分展示了他对如何把握企业命运的深刻见解，相信凡是希望实现永续经营的企业都能从中获得启迪。

——恒源祥集团董事长 刘瑞旗

做生意与做企业是具有相关性而又不完全相同的两件事，做企业的首要任务是打造组织能力。中国企业界乃至全社会对组织能力的认识非常少，多数人把做企业狭隘地等同于做生意，这种认知影响了社会发展的整体进程。持续发展和创新不仅要靠做生意的逻辑，更依赖于组织能力的培养和完善。这本书一定会为我们带来重要的帮助。

——CCDI设计集团CEO 单增亮

CCDI设计集团总经理 赵小钧

组织能力是企业最核心的竞争能力之一。杨教授以学贯中西的视野，经过多年的教学研究和企业管理咨询实践，为企业如何培养发展卓越的组织能力总结了一套简明扼要的系统理论框架和极富操作性的行动指南，让人受益匪浅。

——复星制药集团董事长 汪群斌

杨教授的组织能力理论几年前就在深圳中航各主要企业予以应用，对于集团近几年的快速发展功不可没，亦为深圳中航获得中国及亚洲最佳雇主提供了助力。本人深信这本新书中系统而精炼的理论、超强的实用操作性，将对转型成长中的中国企业助益良多。

——深圳中航集团总裁 吴光权

企业基层搞作业，中层做管理，高层谋经营。所谓经营者，一则制定战略规划，二则培养组织能力。作为杨国安教授组织能力课程的闻道者，我深受教益。故曰：先有组织能力，后有百年老店。期盼杨教授的这本新书能在企业界风行，让更多的企业家引以为同道！

——博时基金总裁 肖风

作为迈瑞董事长和中欧的EMBA学员，我很高兴地看到杨国安教授的新作出版。作为一名兼具理论研究和实战经验、深悉中外企业管理特点的华人管理学权威，杨教授在书中分享了多年来自己在组织能力研究和实践方面积累的知识与经验，提出了组织能力的诊断分析框架，介绍了很多对应的操作工具以及中外企业在打造组织能力上的最佳实践案例。该书对于有志于提升组织能力、打造长青基业的企业管理人员具有很好的借鉴意义。

——迈瑞医疗器材董事长 徐航

杨国安教授提出的战略人力资源管理思想和组织能力三角模型深深影响了许多中国企业领导人，包括金蝶在内的许多企业实践证明，这是切实可行和富有价值的！

——金蝶软件董事长 徐少春

企业战略实施的成功、组织效率的提升，以及经营规模的成长，都需要依靠拥有与之相匹配的组织能力，并能随着企业的发展，不断地进行调整和提升。未来十年，是中国企业国际化的黄金十年，在这个伟大的历史进程中，中国企业必须要解决组织能力的问题。本书从一个全新的视角，为我们中国企业的国际化成长提供了可操作性的指引。我本人聆听过杨教授组织能力的授课，并且在柳工高速国际化的发展中不断应用，受益匪浅。这是一本真正具有独创性的大师之作！

——广西柳工机械股份有限公司总裁 曾光安

中国大多数企业生存的平均年龄不超过6年，即使生存时间较长的企业，也像棵“小老树”，沧桑而瘦弱。要改变这种局面，突破中国企业成长的瓶颈，其中的关键在于：建立与战略相匹配的组织能力。我相信只有这样公司才可持续发展，才能成为世界级企业。此书系统地从战略、人才和组织等方面来诠释企业持续成长的核心驱动力，不可不读。

——李宁有限公司CEO兼总裁 张志勇

杨教授的三角模型理论根植于企业管理的实践，具有很强的可操作性。对于CEO而言，学了立即可以用，对提升企业竞争力非常实用并且有效。

——北京中证万融投资集团有限公司董事长 赵炳贤

推荐序一

多年来，华人企业秉承勤俭朴实、吃苦耐劳的创业精神，凡事追求比别人快、比别人便宜的做事原则，在海内外市场赢得了一定的竞争优势。但是，这种能省略则省略、能跳就越跳过的做法，一旦碰到组织整体作业，却有碍内部合作和资源整合，部门之间极易出现争执、冲突、混乱、为小我不顾大我的局面。后果是企业无辜受害，事业功败垂成。这类事例时有耳闻。

宏碁集团自1976年创业至今，为突破成长瓶颈，实施过数次战略创新和组织再造，克服许多困难，以创高峰。但好景始终未能持久，每隔3~5年总需展开小规模变革，7~10年则需再次历经重大变革。永续获利成长之秘方，似乎并不存在。

直到接受杨国安教授的指导，从事总体组织能力的建构，我们才清楚问题的根本所在，得以有所改善。无论是流程改造，还是组织再造，甚至是经营策略，我们在实施变革时往往偏重策略本身或组织是否有效，以及员工是否了解，却忽略了他们是否认同和支持，也不知道员工是否具备了执行变革的能力和思维，更忽略了主管是否具备带领部属实施改变的能力和技巧。

当企业组织规模还小时，组织内部缺乏这些能力尚不致造成太大的影响，而一旦企业成长至一定规模，组织内部缺少这些基础建设，企业变革成效不能持久就在所难免了。

2000年宏碁再逢严峻挑战：简化、专注、前瞻的转型策略虽属明确，但若无杨教授协助建立“顾客导向”的思维和“绩效导向”的执行力，恐亦难尽其功。杨教授深谙华人思维，知道再高明的理论架构，再切题的解决方案，若无简单明白的实施办法、方便好用的执行工具，华人企业是难以付诸实践的。

于是，杨教授将他多年来在组织能力方面学术研究的独到见解，加上担任多家全球性企业咨询顾问（包括华人企业在内）的坚实实战经验，把西方专家学者多元复杂的组织执行力相关学说，用最简明的“员工能力、员工思维、员工治理”三角形架构，提供吾等应用，让人一目了然，知所遵循。

回想1999年，我为宏碁首任标杆学院院长一职拟具的六项资格条件，并力邀杨教授担任这一职位。事后检视，真是深庆得人：

1. 世界一流大学企管博士（精湛的学术基础）；
2. 担任知名大学EMBA教授（能指导企业高级主管）；
3. 担任欧、美、亚三大洲全球性企业（其中一定要有华人企业）的高级顾问（清楚全球产业动向，并了解华人企业的做法）；
4. 同侪师友多为世界级大师（可随时征询不同领域专家）；
5. 具创业成功经验，并且是华裔（能和华人企业领导人沟通）；
6. 40岁左右（有奋斗10年的精力）。

再伟大的学术创见，若未经实务的挑战和验证，也无法证明其价值。杨教授的三角形组织能力框架，在2000年宏碁的转型变革中的成功实践，已充分说明其效用和价值。如今，杨教授愿意分享他独到的学术创见和宝贵的实战经验，嘉惠华人企业，和本人“不留一手”的理念一致，不仅敬佩，亦乐为推荐。

施振榮

宏碁集团创办人 / 智融集团董事长

推荐序二

2008年初，腾讯正处于快速发展的关键时期，我有幸结识杨国安教授，并在杨教授的协助下开展了对腾讯组织能力的全面提升工作。在长期的合作过程中，杨教授独特而高瞻远瞩的视角、渊博的知识以及严谨认真的职业态度，给我留下了深刻的印象。在我心目中，杨教授不仅仅是一位全球知名的组织和战略人力资源管理的学者，更是一位世界级的企业实战教练，此外杨教授还具有普通学者不常具备的全球化视野和成功的实战管理经验（曾在全球领先IT企业宏碁担任高管并带领企业渡过危机）。长期以来，杨教授通过对中国企业的深入研究和深刻理解，正在帮助越来越多的中国企业树立起取得世界级成功的信念。

杨教授的管理理论简单而深刻。对于杨教授提出的“企业成功=战略×组织能力”的理念，我相信这是所有希望获得长期成功的企业都必须具备的核心竞争能力组合。在腾讯过去10年的创业历程中，我对此也有深刻的感悟。腾讯通过长年的摸索和积累，目前基本确定了企业的战略方向，但在未来的发展过程中，能否克服来自外部和内部的各种障碍和挑战，成为一家持续成功的企业，还是前途未卜。实际上，在组织能力方面，腾讯还有很多不足和欠缺。相对于世界级

的优秀企业，10岁的腾讯在这方面还是个小学生。感谢杨教授在这个关键阶段及时给腾讯带来的思想启迪和辅导，使我们在短时间内找到了正确的方向开展行动。

在帮助腾讯提升组织能力的过程中，杨教授的组织能力“杨三角”管理体系，不仅在战略的高度为我们指明了方向，还提供了科学而系统的方法论。杨教授总结出的诸多行之有效的技巧，有效地提升了腾讯在组织能力方面的系统化建设。腾讯还在持续快速地发展，而随着企业的规模越来越大，组织能力的提升和优化将成为越来越关键的成功要素，杨教授在组织能力上给予腾讯的帮助和支持，相信会在今后体现出越来越重要的价值。

很高兴杨教授推出了这本有关组织能力的著作。这本书凝聚了杨教授多年来的教学研究和企业咨询实践的精髓，并通过生动的案例分析，总结了大量优秀企业提升组织能力获取成功的经验。我相信这本书能够帮助更多像腾讯一样追求卓越的中国企业不断系统性地审视、思考和提升自身的组织能力，朝着基业长青的目标不断迈进！



腾讯科技董事会主席兼首席执行官

前 言

中国企业站起来！这是20世纪80年代我在香港念大学时的梦想和渴望。1981年的圣诞假期，我第一次踏进内地，通过参加香港大学的学生交流团，我来到南京大学和清华大学进行学术交流。这次交流活动让我感到非常震撼，通过与内地学生一起唱歌、聊天和生活，我深刻地体会到我是一个中国人，而不仅仅是香港人。接下来的几年时间，我不断到内地旅游、交流和调研，深刻地感受到中国地大物博、资源丰富，然而如何调动人的积极性，如何通过有效的方法进行管理却是中国社会面临的普遍挑战。大学三年级，为了响应邓小平建设四个现代化的号召，我决定攻读管理学博士，以专业知识帮助祖国的经济发展。

1986年获得美国密歇根大学商学院全额奖学金赴美攻读博士，在那里得到戴维·尤里奇（Dave Ulrich）、韦恩·布罗克班克（Wayne Brockbank）和诺埃尔·蒂奇（Noel Tichy）几位世界级人力资源管理大师的启蒙，对战略人力资源管理产生了浓厚的兴趣。在密歇根就学期间，除了巩固和提升学术理论基础以外，更蒙几位恩师器重，使我开始参与管理咨询顾问工作，为美国《财富》杂志500强企业提供服务。1990年毕业后，我在美国执教多年，1996年被密歇根大

学派回香港，负责该商学院的亚太区业务。1998年下半年，应宏碁集团创办人施振荣的诚邀，我到台湾创办集团企业大学——宏碁标杆学院。2000年底，宏碁集团的业务发展遇到重大挫折，我临危受命，被调回总部担任集团首席人力资源官，协助施振荣发动和进行世纪变革，并建立以绩效、客户和执行力的企业文化。

2002年下半年，宏碁集团转型取得阶段性成功，我决定功成身退，从企业界退出，重新回到学术界，以便整理和分享过去十多年来在企业实践、管理咨询和教学研究的心得。由于在1997年我曾代表密歇根大学担任中欧国际工商学院学术委员会的委员，期间应邀以客座教授身份任教，对中欧的学术氛围留下了美好回忆，所以在2004年我决定正式加入中欧，举家迁到上海，重新全职任教，不知不觉间，5年时间又匆匆而过。

从1981年第一次踏进内地到现在在上海定居转眼已经快30年了。在这期间，我见证了国家、企业、人民的崛起和强盛。建设四个现代化的目标实现了！我的管理学博士学位也拿到了！中国企业经过30年的改革开放在世界舞台上也站起来了！但是，在未来的30年中，中国企业要进一步在世界舞台上与世界一流企业同台竞赛，赢得全世界客户的信赖和尊敬，总是依靠低成本的制造能力和廉价的劳动力是不够的，必须发展高价值的创新和服务能力，并发挥中国丰富的知识型人才的聪明才智和团队战斗力。与企业的硬实力（如资产、资金、厂房设备、渠道等）相比，软实力（如知识产权、品牌、人才、文化、组织管理等）的提升，将是企业在新知识型经济中取得胜利的更为关键的因素。

组织能力的“杨三角”是我多年来结合学术理论和企业实践，自主开发形成的组织分析和诊断框架，是系统地提升企业软实力和团队战斗力的管理工具。在美国密歇根大学、宏碁标杆学院和中欧国际工商学院的十多年教学中，这一理论框架和工具在成千上万的高管培训中，一次次地被大家认可，尤其在中欧多年的教学过程中，无论在CEO班或EMBA班，获得学员们的一致口碑。通过教授组织能力“杨三角”这门课，我多次获得中欧年度“优秀教学奖”、被

学生们评为“最受EMBA学生喜爱的教授”，并在2009年获得最高终身教学荣誉——“中欧教学名师奖”。此外，组织能力的“杨三角”在实践中，提供有效的变革方向和行动方案，帮助国内外多家企业通过改善提升组织能力，实现了快速成长、扭亏为盈或战略转型，其中包括了为本书写序和推荐语的众多企业家和总裁所领导的公司。尤其值得一提的是宏碁和腾讯这两家企业，我亲自以“杨三角”为它们比较系统和长期地制定了建设组织能力的方案，并取得了良好的效果。因此，我确信这本书所提出的思路 and 工具能为中国更多企业家、高层主管、部门经理和人力资源从业人员提供切实的帮助，让“杨三角”对中国企业在世界舞台上的崛起做出更大的贡献。这正是我多年以来的梦想和渴望，也是我正式让这本书面世的最终目的。

本书共有10章，将分别讲述有关组织能力的内容。第1章先分析当今中国企业在历史契机下所面临的机遇与挑战，从而说明组织能力建设的迫切性。第2章介绍组织能力的内涵和建设。第3~9章讲述如何打造组织能力的3个支柱：员工能力（第3~6章）、员工思维模式（第7章）、员工治理方式（第8~9章）。第10章指出中国企业如何实现经营战略和组织能力的跨越，成为世界级企业。

最后，这本书得以成书出版并非仅凭我个人的智慧和努力，必须要感谢多位老师、企业高管和同事多年来的支持和协助。首先我要感谢密歇根大学的三位启蒙老师戴维·尤里奇、韦恩·布罗克班克和诺埃尔·蒂奇，他们多年来一直指导我、鼓励我，并提供了很多学习和发展的机会。其次，我也要感激我在企业界的“老师”施振荣董事长，虽然从职位上讲，他是我的上司，但在多年来的工作互动中，他是我学习企业战略思考、企业文化建设、高管激励管理的最好的老师，他个人的待人处事方式、不留一手的作风也是我很好的学习榜样。此外，我的“杨三角”理论得以不断优化，实有赖于和各行各业的众多企业高管长期的互动与多年来的案例研究积累，在这里也要特别鸣谢为这本书写序和推荐语的企业家，以及在本书中我引用的多家杰出中国企业和企业家。

多年来与我在中欧共事的戴华在本书的编写过程中起了不可代替的作用，不管书中的案例研究还是文字整理，她都是我最得力的助手。我的研究助理瞿洁也为这本书提出了一些宝贵建议。中欧国际工商学院和机械工业出版社华章分社在这本书的出版过程中提供了非常专业的协助和指导。最后，我要特别感谢我的太太Jenny，因为她20年来都无怨无悔地与我到世界各地生活，除了照顾好家庭和儿女使我无后顾之忧以外，一直默默地支持和鼓励我，使我在工作上可以更专注，帮助更多的企业。

最后，谨以此书献给正在努力打造世界级企业的诸位中国企业家和高管，你们的奋斗正在改写着中国的历史，你们提高了中华民族的自豪感，在你们的推动下，中国必将更加繁荣富强！

楊國安

2009年10月于上海

目 录

推荐序一 施振荣

推荐序二 马化腾

前言

第1章 组织能力：企业成败的关键1

天时地利下的中国企业崛起

经营环境重重挑战

企业持续成功的两大关键

组织能力：基业长青的基础

参考文献

第2章 组织能力的内涵和建设15

何为组织能力

如何系统地打造组织能力

案例分享

“组织能力”不仅是人力资源部的事

附录2A 组织能力的规划模板

附录2B 常用组织能力字典

附录2C 组织能力诊断工具

第3章 打造员工能力	35
找对人：制胜团队的必要条件	
公司需要什么样的人	
如何建构能力模型	
落实能力模型的关键成功因素	
需要避免的错误	
能力审核和规划	
附录3A 杰克·韦尔奇担任CEO时期的通用电气 核心领导力模型	
附录3B 伊梅尔特担任CEO时期的通用电气核心 领导力模型	
参考文献	
第4章 赢得人才抢夺战	63
外购人才的时机	
提高人才命中率的秘诀	
案例分享	
附录4A 建立与落实独特价值主张的蓝图	
附录4B 人才招聘体系的评估和改善	
第5章 保留与淘汰双管齐下	93
人才匮乏带来的恶性循环	
如何应对竞争对手乱挖墙脚	
留才的关键因素	
案例分享	
淘汰低绩效人员	
附录5A Q12问卷	
附录5B 员工个人职业发展规划	