

《金融时报》主题系列

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

卓越的著作！——彼得·M·圣吉

21世纪组织

组织的未来之路



苏比尔·乔杜里
杰伊·A.康吉
诺尔·M.迪奇
埃德加·H.斯恩
詹姆斯·A.钱辟
曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯
等著
金马工作室 译

Pearson
Education

清华大学出版社

《金融时报》主题系列

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

卓越的著作！——彼得·Z·圣吉

21世纪组织

组织的未来路



苏比尔·乔杜里
杰伊·A.康吉
诺尔·M.迪奇
埃德加·H.斯恩
詹姆斯·A.钱辟
曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

等著

金马工作室 译

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

《21 世纪组织：组织的未来之路》一书中，著名管理大师 Subir Chowdhury 汇集全球 28 位杰出的管理专家的观点和观点，概括出组织成功的四个关键驱动因素：领导能力、过程、人才和组织设计。对于在现实中遇到的几乎每个管理和领导挑战——战术和战略，你都能找到突破性的思想和实用的解决方案。

这些著名管理专家来自各个洲，他们阐明了众多主题：全球性领导能力的独特挑战，实施跨组织边界的变革的新的 X 工程的方法，全面报酬管理，“新董事会议”，权力和影响的变化本质，建立切实可行的等级制度和持续的组织，以及领导组织变革的新的最佳实践。

与获得世界赞誉的先前著作《21 世纪管理》一样，本书将成为每个组织领导者寻找迎接 21 世纪新挑战的必备资料。

该书适合高校经济管理各专业师生及广大实际工作者阅读。

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by PEARSON EDUCATION NORTH ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Organization 21C: Someday All Organizations Will Lead This Way/Subir Chowdhury et al.,

Copyright © 2003

EISBN: 0-13-060314-7

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Inc.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给清华大学出版社在中国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区）出版发行。北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2003-3440 号

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目（CIP）数据

21 世纪组织：组织的未来之路/乔杜里等著；金马工作室译. —北京：清华大学出版社，2004.1

（《金融时报》主题系列）

书名原文：Organization 21C: Someday All Organizations Will Lead This Way

ISBN 7-302-07387-2

I. 21… II. ①乔… ②金… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2003）第 092357 号

出 版 者：清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机：010-62770175

地 址：北京清华大学学研大厦

邮 编：100084

客户服务：010-62776969

责任编辑：徐学军

封面设计：钱 程

印 装 者：北京中科印刷有限公司

发 行 者：新华书店总店北京发行所/清华大学出版社出版发行

开 本：185×230 印张：31 字数：333 千字

版 次：2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-07387-2/F·643

印 数：1~5000

定 价：58.00 元

纪念我们的朋友和导师

Richard Beckhard

序

当我开始承担涉及世界著名思想家的国际性图书计划时，我通电话的第一个人是理查德（狄克）·贝克哈德，我与他从未谋面。我们的电话交谈从未终止过；他挑战我的思想，在项目中激发我的灵感，并且一直支持我。两年之后，当《21 世纪管理》的手稿最后完成时，狄克是第一个审阅手稿的人，他用手写笔记给我写信：“这本书非常新颖，并且融入了我们许多最好的未来学家的思想。我会把它推荐给组织领导者、咨询顾问以及像我们这样致力于这个关键问题的学者。”狄克对这本书非常满意，以至于我们决定在 2000 年 1 月在纽约进行第一次会面。在 1999 年 12 月，我结束了在欧洲和亚洲 40 天的书展旅行之后，回到了家中，收到的一张卡片使我久久说不出话来。天哪，我将永远没有机会与我的朋友和导师狄克·贝克哈德见面了。在那个晚上，当我随意地读着一些狄克的书籍时，心中不禁思绪万千：我如何称颂狄克呢？狄克的著作的主要影响在哪呢？对人或者对组织？是人寻找组织，还是组织寻找人呢？所有这些分散的想法启发了《21 世纪组织》的诞生。

你所阅读的这本书是世界上许多伟大的思想集合的献礼。这是一项真正的全球性事业。从澳大利亚到美国、从法国到荷兰、从英国到瑞士，来自三大洲的最好的现代组织行为学家镶嵌在这

本书的每一页中。《21 世纪组织》在这本简明的书籍中总结了各种各样关于 21 世纪的组织的思想，它使读者能够了解目前的变化和未来的期望。

在《21 世纪组织》中，你可以在任何时候阅读任何章节，而不用一页一页地去翻看。由于生动地描述了新出现的全球趋势、文化和人员，《21 世纪组织》将激起、激发和鼓励每一个阅读本书的人，而且最重要的是，它将改变每一个阅读本书的人。在本书的绪言（第 1 章）中，你将会发现组织的未来和它利用人才的成功战略。在第 1 部分，你将会阅读并发现全球性、世界级的情境领导能力。第 2 部分“21 世纪的程序”将介绍 X 工程学、等级制度的力量、报酬管理和股东价值。这部分结束时重新提出了组织发展。第 3 部分使读者畅游于董事会会议室、权力和影响、组织构建和情绪智商，在本部分结束时，提出了如何管理组织中人员的技巧。在最后一部分中，组织的可持续发展、组织文化和领先的组织变革将激发读者对《21 世纪组织》进行重新思考，并且也使读者能够通过培养组织适应性来对未来做好准备。

《21 世纪组织》是为那些激励他人、它强调集体主义而不是个人主义、赞同多样性、持之以恒地追求梦想并且希望重塑未来的世界的人准备的。创作《21 世纪组织》是为了帮助他人，它也在人与人之间创造一种乐于助人的态度。

我非常自豪地宣布，作者版税的每一分钱都捐给全世界，以

及纪念我们的朋友和导师狄克·贝克哈德。如果你加入到我们的行列中来实现使狄克的著作遍布全球的梦想，那么我们的目的就是成功地达到了。

——Subir Chowdhury

密歇根州新贝

2001 年圣诞节

E-mail: Subir.Chowdhury@asiusa.com

致 谢

我非常感谢为本书做出巨大贡献的 28 位杰出的思想家和学者。如果没有他们的无私帮助,《21 世纪组织》的出版是不可能实现的,在此我要感谢他们:德里克·F·阿伯尔、迈克尔·比尔、理查德·E·鲍亚兹、大卫·L·布拉德福、W·沃纳·伯克、詹姆斯·A·钱辟、艾伦·R·科汉、塞缪尔·A·卡伯特、杰伊·A·康吉、德克斯特·丹菲、克里斯托弗·迪罗斯、大卫·范高德、伊丽莎白·弗洛伦特-崔西、罗伯·高斐、罗伯特·L·海尼曼、哈维·A·豪恩斯坦、加雷斯·琼斯、安德鲁·卡卡巴德塞、曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯、爱德华·E·劳勒三世、奈杰尔·尼科尔森、弗拉基米尔·普斯科、埃德加·H·斯恩、斯科特·J·施罗德、温迪·K·斯科特、斯科特·N·泰勒、诺尔·M·迪奇、维克托·H·弗罗姆。我非常感激他们的每个人为这个项目花费了大量的时间和付出了艰辛的劳动。他们的献辞和在他们著作中的敏锐洞察力,激发了我的大量灵感。

一个伟大的同事,一位真诚的朋友,一个尊敬的导师——理查德·贝克哈德的著作成为我们所有人的无穷财富。我很荣幸能够主持这个国际性的图书计划来纪念他。

在此,我还要向彼得·F·杜拉克(Peter·F·Drucker)表示我最诚挚的谢意——他是现代的管理学先驱和最伟大管理学的专家。他的作品每天鼓舞着我,使我受益匪浅。

我也向所有为《21 世纪组织》提供直接相关稿件的学者和研究组织表示深深的感谢。

我十分幸运地有机会能够与我的编辑 Jim Boyd 共同合作，同样我要感谢发行人 Financial Times Prentice Hall 出版社的 Jeff Pepper 和 Richard Stagg。

我还要感谢 Financial Times Prentice Hall 出版社的 Amanda Thompson 和 Laura Burgess，他们提供了不断的支持和帮助。

我要特别感谢我的组织 ASI（美国供应商协会）中的每一个人，从他们那里我得到了不断的鼓励。

我还要对狄克·贝克哈德的妻子 Sandra Barty 表示感谢，她从这个计划的一开始就给予了全心全意的支持。

我尤其感谢组织发展网络（www.odnetwork.org）建立了狄克·贝克哈德基金来继承狄克的文化遗产。由于得到这本书的基金的资助，这个计划将努力创造全球组织发展领域的专家学者举行聚会的机会。

我要感谢我的父母 Sushil 和 Krishna Chowdhury 给予我的长期的鼓励。

如果没有我的妻子 Malini 一如既往的支持，这本书也不可能成为现实。

——Subir Chowhury

密歇根州 新贝

21 世纪组织

苏比尔·乔杜里

德里克·F. 阿伯尔

理查德·E. 鲍亚兹

W. 沃纳·伯克

艾伦·R. 科汉

塞缪尔·A. 卡伯特

德克斯特·丹菲

伊丽莎白·佛洛伦特-崔希

罗伯特·L. 海尼曼

加雷斯·琼斯

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

奈杰尔·尼科尔森

埃德加·H. 斯恩

温迪·K. 斯科特

诺尔·M. 迪奇

迈克尔·比尔

大卫·L. 布拉德福

詹姆斯·A. 钱辟

杰伊·A. 康吉

克里斯托弗·迪罗斯

大卫·范高德

罗伯·高斐

哈维·A. 豪恩斯坦

安德鲁·卡卡巴德塞

爱德华·E. 劳勒三世

弗拉基米尔·普斯科

斯科特·J. 施罗德

斯科特·N. 泰勒

维克托·H. 弗罗姆

对《21 世纪组织》的称赞

“也许，这么多我最亲密的同事和老师都是狄克·贝克哈德的学生或合作者并不是一种巧合。我们应该感谢他的远不只这些。然而，狄克和其他组织发展学的创始人开始的真正工作只是一个开端。

无论好坏，大机构和网络正互相交织逐渐形成我们的世界。毫不夸张地说，我们的未来取决于它们的合作智能：超越他们的利益的狭窄定义，创造出与生活体系或多或少相匹配的产品和过程。真正的工作是现在只是刚刚起步，在苏比尔·乔杜里的优秀文集中你可以开始领略它的深度和广度。”

——彼得·M.圣吉

MIT 学习型组织社会系的创立者

《第五项修炼》的作者

11/11/08

苏比尔·乔杜里现任美国供应商协会 (American Supplier Institute) 执行副总裁。他被《纽约时报》称赞为“优秀质量专家”，著有畅销书《六西格玛的力量》、《21世纪管理：未来我们的管理方式》和《人才时代》。他的著作被国内和国际的媒体频繁引用。

目 录

序.....	III
致谢.....	VI
第 1 章 通向组织的未来之路.....	1
使用人才的组织成功战略.....	1
人才与知识工人.....	7
人才制造和打破常规; 知识工人遵守规则.....	7
人才创造; 知识工人提供支持.....	8
人才发起变革; 知识工人支持变革.....	9
人才创新; 知识工人学习.....	9
人才指导; 知识工人行动.....	9
人才激励和鼓舞人们; 知识工人接收信息并 得到动力.....	9
人才管理系统 (Talent Management System)	10
TMS 的好处.....	17
挑战性的环境.....	18
第 1 部分 21 世纪领导者.....	23
第 2 章 全面了解全球性领导能力.....	25
全球性领导者的能力.....	26
全球性组织.....	28

领导能力的定义	30
全球性领导者的发展	34
传统、培训、传播、协作和旅行	35
新的全球性组织	40
全球性领导能力的最佳实践	40
依附感	41
乐趣	42
内涵	43
软过程，硬结果	43
第 3 章 培养全球性领导者	48
什么是全球性思维？	50
规划全球性思维	53
通过人力资源战略发展全球性思维	56
需求驱动型或者学习驱动型任务？	57
跨边界项目团队和特别工作组	59
发展全球性思维的领导能力	60
绩效管理	61
实施全球性思维	63
不考虑任何护照的平等机会	65
改变全球化典范	67
第 4 章 世界级团队的世界级领导能力	71
领导能力的观点	72
天生领导的学派	74

自我发展的学派.....	76
自主型领导能力.....	78
远景.....	79
对话.....	80
交流.....	82
多样性.....	84
世界级的领导能力意味着世界级的团队.....	87
促进共有的哲学.....	91
总结.....	92
 第 5 章 领导能力的情境因素.....	93
领导能力的定义.....	93
领导能力的英雄模式.....	95
领导能力的情境教学法.....	98
领导的权变模式.....	100
三种模式的阐明.....	100
领导风格的权变模式.....	103
领导风格的分类法.....	104
对于标准化模式.....	105
对于领导风格的描述性模式.....	113
总结.....	116
 第 2 部分 21 世纪过程.....	117
第 6 章 从再造工程到 X-工程.....	120

低效率和机会都出现了	122
欧文思麦诺，安静的巨人	124
X-工程的原则	131
协调一致	131
透明度	132
标准化	133
跟踪资金	134
扩大思维	134
了解你的客户的经历	134
计划分类	135
查找源头	135
第 7 章 让等级制度发挥作用	136
单向责任	138
为什么系统不发生改变？	141
原则 1：承认必然的主观	145
原则 2：实施三赢策略	150
原则 3：实行双向责任	151
人性和演变而来的策略过程	153
双向责任能带来什么？	154
获得信息	155
通知他人	156
节约时间和精力	157
尊重个性和独特性	158

应该做些什么来达到双向责任	159
第 8 章 全面报酬管理.....	162
从薪酬管理转到全面报酬管理	163
重点考虑执行和战略.....	165
使报酬系统和组织学习系统相结合.....	166
重新考虑公平的概念.....	168
政府企业报酬设计.....	169
把创新的报酬系统扩展到新的商业环境.....	172
总结和引申	173
第 9 章 赋予股东价值正确的观点	176
价值创造系统：股东目标、贡献和衍生收益	179
把股东价值看做是企业价值创造的成果，而 不是它的主要目标.....	182
内在的业务差异和它们对平衡的影响.....	184
具有高值得尊敬和高平均收益率的产品或 服务	185
具有低值得尊敬和低平均收益率的产品或 服务	186
具有高值得尊重的产品或服务，但是平均收 益率相对较低甚至是负的	187
具有低值得尊重和高平均收益率的产品或 服务	189