

e 紀元 The Centerless Corporation 組織

如何建立成長繁榮的新組織模式

在科技一日千里的新世紀，
唯有配合科技發展的速度，維持競爭力並擴展事業空間，
才能成為最大贏家。

布魯斯·巴斯特納 Bruce A. Pasternack 艾伯特·費斯奇歐 Albert J. Viscio ◆ 著
萬同軒·吳坤暉·李慕芸 ◆ 譯

e紀元組織

The Centerless Corporation

布魯斯·巴斯特納／艾伯特·費斯奇歐 著

Bruce A. Pasternack and Albert J. Viscio

萬同軒／吳坤暉／李慕芸 譯

國家圖書館出版品預行編目資料

e紀元組織／布魯斯·巴斯特納 (Bruce A. Pasternack), 艾伯特·費斯奇
歐 (Albert J. Viscio) 著; 萬同軒, 吳坤暉, 李慕芸譯. ——初版——
臺北縣汐止市: 中國生產力, 2000 [民89]
面: 公分. —— (Practical 系列: 14)
譯自: The centerless corporation: a new model for transforming
your organization for growth and prosperity
ISBN 957-9130-84-1 (平裝)
1. 組織(管理) 2. 企業管理
494.2 89003124

Practical 系列 014

e紀元組織

THE CENTERLESS CORPORATION

作 者 布魯斯·巴斯特納／艾伯特·費斯奇歐
譯 者 萬同軒·吳坤暉·李慕芸
發行人 陳明璋
主 編 李玉珍
責任編輯 陳美琪
特約文編 鍾蕙
出版者 中國生產力中心
讀者服務 林錫表
地 址 221台北縣汐止市新台五路一段79號2F
電 話 (02) 2698-5898
傳 真 (02) 2698-9330
郵政劃撥 0012734-1
總經銷 聯經出版事業公司
地 址 221台北縣汐止市大同路一段367號3樓
電 話 (02) 2642-2629
初 版 2000年3月31日 (二刷3,500本)
登記證 局版台業字第3615號
定 價 300元

ISBN 957-9130-84-1

Chinese translation Copyright © 1999 by "CHINA PRODUCTIVITY
CENTER"

Original English language edition copyright © 1998 BY BRUCE A.
PASTERNAK AND ALBERT J. VISCIO Complex Chinese characters
edition arranged with SIMOM & SCHUSTER, INC. through Big Apple Tuttle-
Morie Agency, Inc."

*
如有缺頁、破損、倒裝·請寄回更換
版權所有, 請勿翻印、轉載。

獻給我們的家人Joanne、Laura、
Dan Pasternack、Adrienne、Jamie、Peter Viscio，
還有我們的朋友和在布茲·艾倫的同事們，
以及促使完成此書的客戶們。

Contents

感謝	0
序言	0
第一章 明日企業的典範	0
第二章 全球分工時代的企業空間	1
第三章 人力的勝利	3
第四章 挖掘知識的財富	0
第五章 凝聚力的藝術	8
第六章 企業核心不是企業的中心	9
第七章 彈性的事業單位	1
第八章 紛擾中的董事治理活動	4
第九章 服務的共享	1
第十章 領導無中心公司	9
第十一章 轉變的步驟	1
	7

感謝

我們由衷感謝許多為此書提供靈感、想法並給予支持與指導的人們。很有幸能與布茲·艾倫&漢彌頓公司的傑出人員共事；向他們學習，不僅日日有所成長，並且發展出工作的友誼。來自布茲·艾倫&漢彌頓公司同仁的支持便是促成此書的最主要動力，在此感謝他們的幫助。此外，我們也特別感謝總裁Bill Stasior與董事長Brian Dickie不斷熱心的鼓舞我們。公司新成立的組織——全球化貿易領導小組也贊同我們的觀點，同時布茲·艾倫策略性領導實務也將在此書中逐章闡述。

我們的改革小組致力於一個全球核心的觀點，協助拓展許多新公司中心的概念。這些改革組員包括Deanne Aguirre、Heidi Amponsem、Barrie Berg、Hugh Dickinson、Jorge Forteza、David Howe、Daniel Jaouiche、Gigi Jorissen、Shelley Keller、Klaus Mattern、Luiz Maurer、John McCarter、Carlos Payan、Deven Sharma、Karen Van Nuyss和Martin Waldenstrom。Shelley Keller特別協助第三章「人力的勝利」中的觀念與實例的發展。而Chuck Lucier、Jan Torsilieri和Terry Thygesen則幫忙促成第四章「挖掘知識的財富」中所討論的眾多觀點。我們也特別感謝Martin Waldenstrom，不僅運用創造力促成許多全球核心的觀點，並且願意讓他的顧客測試這些觀點。

還要感謝那些願意提供個人經驗的夥伴們，他們不僅適時給予我們鼓舞和共鳴，而且還幫助我

們將許多嶄新的觀念在實際的顧客身上測試。他們包括：Paul Anderson、Paul Branstad、Chris Dallas-Feeney、Etienne Deffarges、Brian Dickie、Cyrus Freidheim、John Harbison、Walter Jewett、Paul Kocourek、Dan Lewis、Chuck Lucier、Joe Mallory、Jay Marshall、John McCarter、Helmut Meier、Gary Neilson和Joe Nemec。而擔任布茲·艾倫&漢彌頓領導策略中心的執行長，前Aspen Institute的行政副董Jim O'Toole，也給予我們重要的批評與建議。

此外，特別感謝布茲·艾倫的專職員工，長期努力提供完成此書的研究與分析資料。他們是Gerard Cunningham、Peter McWilliams、Lisa Sellards、Terry Thygesen和Jan Torslieri。另外也特別感謝為我們收集文章與圖表，並且核對事實根據的人員：Anna Barker、Ardiss Ekroth、Brenda Keegan、Lori Patrick、Amy Pratt、Amy Mathews、Josee Fonseca和Robin Swanson。

另外還有很多提供這方面指導的人士，例如布茲·艾倫&漢彌頓顧問委員會，在概念的初期便給予我們很多的評論。我們從下列的執行長或總裁中得到相當大的幫助：英國航空的主席Bob Bauman、Bunge國際企業的總裁Oscar Bernardes、Hoechst的主席E Jürgen Dormann、Amoco的主席兼總裁Larry Fuller、Kissinger的主席兼總裁Henry Kissinger、日本工業銀行的董事長Yoh Kurosawa、聯合太平洋公司的退休主席兼總裁Drew Lewis、Keidanren的執行顧問Yoshio Okawara、Schneider SA的董事長Didier Pineau-Valencienne、Broken Hill公司的總裁John Prescott、美國銀行的退休主席兼總裁Dick Rosenberg、Monsanto的主席兼總裁Bob Shapiro、The Rt. Hon. Lord Young of Grafton PC, Chairman, Young Associates Ltd.。)

另外有很多服務於各個學校團體的朋友和同仁們也提供有益的建議。他們是：倫敦商學院（the London Business School）的教授 Sumantra Ghoshal 和 Costas Markides；史丹佛商學院（the Stanford Business School）的教授 Jeff Pfeffer、John Roberts、Charles O'Reilly、Dean Mike Spence；和來自哈佛商學院（the Harvard Business School）的教授 Nitin Nohria。

而我們也要感謝 Sonny Kleinfeld 在完成此書的過程中，提供我們簡易適時的忠告和支持。他的創造力、洞察力和才能對我們的寫作風格有相當大的幫助。而《Journal of Strategy and Business》的主筆 Joel Kurtzman 讓我們可以遨遊於衆多理念的環境。更感謝 Simon & Schuster 出版公司的編輯 Dominick Anfusio 和他得力的助理 Ana DeBevoise，以及我們的經紀人 Richard Pine。

事實上，以上所有的幫助和指導，若無客戶們的支持，便無法發揮它的效果。客戶實際的參與使得管理顧問的工作成爲一個具有挑戰性，而且刺激的職業。客戶提供我們機會去解決問題，爲未來作準備，並且進而擴展我們的想像力，在艱困的時代創造新的管理方式。而客戶們的詢問、回應、啓發與檢測讓我們的工作變得更加有趣。我們所服務的這些數以百計的客戶，絕對是一群獨特的企業領導者。

最後要感謝我們的家人。他們不僅容忍我們所帶給他們的困擾，還激勵我們做出最好的成績。我們也以我們的孩子 Joanne、Laura、Dan Pasternack、Jamie、Peter Viscio 自豪。我們鼓勵並希望他們在生活處事上盡心盡力，並有所收穫。

獻給我們的家人Joanne、Laura、
Dan Pasternack、Adrienne、Jamie、Peter Viscio，
還有我們的朋友和在布茲·艾倫的同事們，
以及促使完成此書的客戶們。

Contents

感謝	0
序言	0
第一章 明日企業的典範	0
第二章 全球分工時代的企業空間	1
第三章 人力的勝利	3
第四章 挖掘知識的財富	0
第五章 凝聚力的藝術	8
第六章 企業核心不是企業的中心	9
第七章 彈性的事業單位	1
第八章 紛擾中的董事治理活動	4
第九章 服務的共享	1
第十章 領導無中心公司	7
第十一章 轉變的步驟	2

序言

本書的內容並非無中生有。它來自於作者和試圖與混亂的企業環境搏鬥的大型公司高階領導人共同工作的經驗之中。經由互動過程，我們注意到管理者想做一個重大的改變，雖然他們仍舊關心成本結構、企業流程再造以及追求作業效能的最大化，但是他們已經逐漸把焦點轉移到如何變成更有效能的全球化組織、如何建立更快速的成長能力、如何吸引與保留最好的人才、如何變成一個真正的學習型組織，以及如何發展公司各階層的領導者等議題。

針對這些議題，我們尤其對於企業環境中所發生的特定變化來研討。這些變化對於二十世紀以來造成公司組成、管理模式等議題，產生了巨大的質疑。科技進步，特別在電腦與通訊方面，已經徹底的改變了建立與管理一個成功企業的必要條件。距離所形成的障礙逐漸縮小，地理區域上的接近不再是人們共同工作的要素，事實上，有時它反而可能是造成工作無法圓滿達成的一個因素。

造成今日企業競爭優勢的因素是能力而非資產。公司間的競爭也不在於獲得更大市場佔有率，而是要藉由從事比競爭更好的事情來推動市場，並且為自己創造更多的企業空間。在今日，知識和學習能力已是成功的重要因素，因此公司必須變得更瞭解建立知識、使用知識的方法。

逐漸重視知識和能力意味著員工日趨重要，公司和員工間的關係也跟著快速的改變。公司必須

能夠獲得明確的技能，以立足於現今快速變動的世界，並跟上時代的潮流，否則很快便會被淘汰。公司該做些什麼以確保能夠獲得應有的技能？對於技能不再符合公司需求的員工，公司又該怎麼處理呢？現今，雙生涯的夫婦已成爲標準常態，在家庭的價值與個人的時間備受重視的情況下，又如何維持員工的忠誠呢？

布茲·艾倫與漢彌頓公司（Booz Allen & Hamilton），是一家全球性的科技與管理顧問公司。在與顧客接觸的過程中，我們發現一個共通點。它促使我們創造出一個範圍擴及全公司的特別工作小組，來了解這些問題的所在，並且評估它對顧客的意義，以及著手發展公司應邁向的願景。這個行動是我們公司本身的知識計畫的一部分，特別工作小組不僅是成員跨國界：來自美國、歐洲、亞洲和拉丁美洲的合夥人與全體員工，並且它也具有跨產業的實務成效。這些團隊的成員都是全職工作者，所進行的研究時間超過一年；這項研究是我們公司的主要投資項目。

特別工作小組的最初任務是審查公司中心（corporate center）進化的角色。在任務一開始的時候，我們便發現應該將審查範圍擴大到公司的事業單位、治理工作以及服務工作。我們從透過客戶的各種文件進行個案研究，整個工作經由不斷的實務檢驗而變得更加細緻。

我們根據特別工作小組所收集到的廣大知識基礎，描繪出截然不同的嶄新公司模式，稱之爲「無中心公司」。

在研究的過程中，我們逐一檢視組織的情況。公司創造出全新的方式來面對同時發生於外部企業環境和內部企業活動均快速增加的變化與複雜性。我們曾在實驗當中看到新的組織模式浮現出

來，但是並沒有看到完整的新模式，反倒是在日漸增多的公司實例中看到片段的訊息。我們將這些片段串連在一起，以此定義「無中心公司」(centerless corporation)。

我們特別發現到大型公司正面臨幾乎無法克服的轉型挑戰。很多公司即使已經遭受不斷的企業流程再造工程與縮編的痛苦，但仍無法再度興盛起來。很多努力改良的失敗例子，近來都成為研究的對象，這些研究顯示，對大多數公司而言，在歷經一段時期之後，許多痛苦的裁員若非無效便是不足以造成業績的復甦。由此可知，在解決的對策中仍遺漏了某個要件。

重建計畫主要的對象是公司中心。許多公司歷經努力來促使數以千計的員工離開，公司中心裁員百分之五十已是習以為常的模式。事實上，現行的裁員方式已經形成一股反彈力量，那就是流失掉公司中樞群體具有能力的員工。

一波波的縮減伴隨著公司投資組合的重整而來。現行的學說告訴我們，現今企業應該追求效率並簡化自身業務，以致我們一再目睹企業的解體。單單從一九九四年到一九九六年，資產超過五百億美元的大型公司，停止運作的數量已暴增兩倍。

當我們更深入這個議題時，便能更清楚的瞭解到複雜性是真正重要的因素。當現今公司的規模達到一定程度時，它的管理能力便會隨之減弱。很多專家對於我們一再提出的問題——「大公司能夠快速成長嗎？」所提出的解決方式便是縮小企業規模，分割企業以便集中焦點。然而所得的結果卻是：很多集中焦點的企業仍在努力奮戰的同時，一些高度多角化經營的公司卻繁榮了起來。

所以複雜性本身似乎並非限制成長與全球化的因素，它反而可能是企業必須使用的手段之一。

目前企業所建立的運轉模式已有一世紀之久，雖然它經過多次修正，但仍嫌過時。過時的模式是無法產生價值的，唯有現今實地使用的模式才能產生價值。下一代的領先公司將會是最能處理複雜性的公司，它們跳脫出企業應該採用集權或分權型態的無止盡辯論，而能同時運用這兩種方式。

領先企業利用組織內部角色的變化來激發組織的潛能。我們希望能夠指出它們發展的方向。我們在這本書裡介紹「主要助因」(key enabler)和「全球核心」(Global Core)等新的專有名詞，用以解釋這個嶄新的模式。我們對新組織的角色和提供公司發展領導者所需的實用指南，以及轉變為「無中心公司」的步驟等都有所描述。我們確定讀者們需要一個新的思維方式來完成上述的一切，並且相信這是唯一的方式。衷心期盼「無中心公司」是未來數十年的領導贏家。