

超越授权

自我管理时代的到来

BEYOND EMPOWERMENT

THE AGE OF THE SELF-MANAGED ORGANIZATION

【美】道格·柯克帕特里克 著
唐斌地 沈竟成 译



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

C936

363

013367923

超越授权

自我管理时代的到来

BEYOND EMPOWERMENT

THE AGE OF THE SELF-MANAGED ORGANIZATION

【美】道格·柯克帕特里克 著
唐斌地 沈竟成 译



北航

C1675563



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

C936
363

图书在版编目 (CIP) 数据

超越授权：自我管理时代的到来 / (美) 柯克帕特里克
(Kirkpatrick, D.) 著；唐斌地，沈竟成译. —北京：中国发展
出版社，2013. 8

ISBN 978-7-80234-942-1

I. ①超… II. ①柯… ②唐… ③沈… III. ①自我管理学
IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第101197号

书 名：超越授权：自我管理时代的到来

著作责任者：[美] 道格·柯克帕特里克

译 者：唐斌地 沈竟成

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号：ISBN 978-7-80234-942-1

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：三河市东方印刷有限公司

开 本：720mm × 960mm 1/16

印 张：12.75

字 数：150千字

版 次：2013年8月第1版

印 次：2013年8月第1次印刷

定 价：30.00元

联系电话：(010) 68990646 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网络订购：<http://zgfcbs.tmall.com>

网购电话：(010) 68990639 88333349

本社网址：<http://www.developress.com.cn>

电子邮件：cheerfulreading@sina.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

前言 | Preface

1982年，作者有幸与加利福尼亚州的一位名叫克里斯·鲁弗（Chris Rufer）的年轻企业家相识。当时，他正在北加利福尼亚设计一座新的高效加工西红柿的工厂。作者加入了他的创业团队，成为一名财务主管。在随后的几年里，作者同鲁弗不仅在这家新创建的公司里共事，而且还一起在晨星公司（The Morning Star Company）里并肩奋斗。在2011年12月刊的《哈佛商务评论》杂志封面上，晨星公司被誉为“世界上管理模式最具创意的公司”。

1988年，鲁弗离开了他最初的那家公司并开始创办“晨星公司”，这家新公司比他的第一个企业效率更高。他在环保方面做出了巨大的改进，充分利用重力和蒸发这些自然力量来生产西红柿产品，从而极大地降低了能源消耗。他设计的工厂规模把战略优势发挥到极致，大大降低了单位生产的固定成本。他的思维方式更具独创性，尤其是在人力资源的组织方面。

作者本人于1990年加入了晨星公司，当时该公司还尚在图纸阶段，准备开工建设。1990年3月，克里斯把他团队的24名成员召集在一起，在一辆满是尘土的建筑用拖车上开了一个会，达成了一项被称之为“同事原则”（Colleague Principles）的文件。他想创建的这家公司不仅要在技术上是先进的，而且在人力资源的组织方面也要采用世界上相似规模的其他公司都不可思议的独特方式。

公司里将没有人来担任专职的老板、副总裁、经理、主管或其他任何的头衔。没有任何的指令授权——即任何人都无权要求他人在强制和逼迫的威胁下行事。谁都没有单方面的权力去开除另一个人，而只是有

权要求做出改变或恳请启动一项寻求一致的程序。所有的决策都是由对某个既定决策具有最多知识与经验的人来做。责任心则由同伴好友关系来推动，他们有权力和义务来要求合作同事的行为和举动。每个人都被视为是一个专业的行家里手——“经理”与“工人”之间不存在区别。每个人都是一名经理——一名自我管理的经理，而不是管理他人的经理。人人都享有平等的发言权，没有人充当老板，只有工作和从事此项工作的人的概念。这一群人在那辆满是尘土的拖车里就有关克里斯提议的“同事原则”商讨和争论了数个小时，最后一致同意把这些原则作为晨星公司的管理体制，这便是自我管理的来历。

从那次会议之日到1990年7月17日期间，晨星公司建成了它的第一家没有“老板”的工厂。工地上好几百名建筑工人在随后的四个月里夜以继日地施工。7月中旬，该工厂终于收进了第一批用于加工的西红柿。自那时起，晨星公司便从一家单一的生产工厂发展成世界上最大的西红柿加工企业。在北美洲，几乎每一个人都吃过晨星公司的产品；不仅如此，它的产品还销售到了世界各地。目前，晨星公司在加利福尼亚中部有三家大型工厂，其加工好的西红柿产品占据了北美洲市场至少40%的份额。

重要的是，晨星公司有关自我管理的哲学从未有过改变或动摇。如今的“同事原则”同1990年时的版本基本相同，只是做了一些小的修正。

在20世纪90年代头几年里，作者一直是晨星公司的财务主管，其职责范围还包括人力资源、风险管理、法律事务、金融、会计、信息系统和出口贸易等等。目前，作者是一名自由顾问，同时担任红移（Redshift）机构的首席顾问，专门提供高管教练、培训和业务咨询等服务。他同夫人贝丝一起住在北加利福尼亚，为“晨星自我管理研究院”工作和撰写博文。

Doug Kirkpatrick

2013年4月

延伸阅读

《大国空巢》 ISBN 978-7-80234-856-1

人口研究领域最具争议的人物——易富贤先生的最新力作。本书对中国计划生育政策进行了彻底的反思和系统的批判，是不得不读的人口学经典。

《中国不一样》 ISBN 978-7-80234-891-2

本书通过一种远距离观察中国的理论视角，将读者心目中非常熟悉的中国，变成了一个多少有些“不一样”却更加逼真的中国！

《中国“再平衡”》 ISBN 978-7-80234-590-4

《中华工商时报》副总编辑心血力作！中国经济会不会“崩盘”？产能过剩是市场的错吗？刺激政策要不要退出？……

《谁在绑架中国经济》 ISBN 978-7-80234-589-8

也许你不知道：中国从2010年开始，干活的人将越来越少；中国政府的行政管理费超过了经济建设费用；中国的银行在用穷人的钱补贴富人……

《理财宝典》 ISBN 978-7-80234-556-0

搜狐理财社区顾问“金刚20000”心血力作，坦陈15年投资心得！最通俗、最系统、最实用、最值得珍藏的理财工具书！

《这个国家会好吗》 ISBN 978-7-80234-808-0

本书从经济视角入手，力图解释中国崛起的原因，并回答“中国会好吗”这一世纪之问。本书涉猎内容甚广：贫富分化如何产生、市场有哪些缺陷、地方政府如何定位……

《金融极权》 ISBN 978-7-80234-811-0

本书通过全面、细致、深刻的分析，告诉了我们美国之所以能够主宰世界的奥秘所在。原来，金融能够发挥出超乎我们想象的巨大能量。

《正能量投资学》 ISBN 978-7-80234-919-3

本书通过讲故事、谈心理、做测试等通俗易懂的方式，希望读者明白一个再简单不过的道理：与专业知识相比，投资更需要的是眼界和心态。

《供应链为王》 ISBN 978-7-80234-854-7

本书揭示了中国企业与欧美和日韩企业商战中的弱点，指出了中国企业应如何在“狮狼”合围下成功实现供应链突围。



《价格的奥秘》ISBN 978-7-80234-604-8

本书选取“价格”这一视角，用最平白的语言，为你解读日常生活中丰富多彩的定价行为，揭示现象背后的经济道理。

《GDP先生的讲述》ISBN 978-7-80234-603-1

本书能够帮你了解“GDP”，同时激发你对以下问题进行思考：一个经济发展指标，一个普通的统计数据，为何会在当代中国被赋予不可承受之重？

《投行的逻辑》ISBN 978-7-80234-405-1

为什么投资银行能在长时间内保持对金融界精英的巨大吸引力，而且在规模越来越大的同时其发展也越来越成熟呢？本书将为你一一解答。

《中国经济究竟处在什么位置》ISBN 978-7-80234-892-9

本书讲述和分析了当下中国经济的严峻现实，系统地回答了一系列与我们生活息息相关的经济问题。

《资本的力量》ISBN 978-7-80234-825-7

本书详尽地阐述了国内企业进行股权投资活动时，在“募、投、管、退”各个环节的实际操作模式，并对股权投资过程中可能涉及的相关问题作了详细分析和研究。

《无知的经济学与中国经济》ISBN 978-7-80234-896-7

本书系统批判了新自由主义经济学，强调我们处在一个结构复杂、不断变化的系统中，不存在一个万能的理论。

《世界经济大战》ISBN 978-7-80234-900-1

在中国崛起的历史关口，回望列强昔日“奋斗”之路，正视美国今时“称霸”之术，论其成败得失，当使国人自省自强，重返世界之巅。

《期货往事》ISBN 978-7-80234-918-6

这是一个期货人根据亲身经历改编的关于期货的故事，你可以在书中了解期货的运作原理和规律。

《中国经济盛世背后》ISBN 978-7-80234-855-4

本书从人们的日常经济生活入手，分析了当今中国经济盛世背后的诸多问题，指明了我们与世界存在的巨大差距，告诉了人们盛世背后的冰冷真相。

《中国离世界还有多远》ISBN 978-7-80234-851-6

“盛世”中的中国和危机中的西方依然存在巨大差距，这种差距的缩短非短期能实现。本书客观地分析了这种差距，并对未来中国经济的转型和发展提出了建设性意见。



《经济大周期》ISBN 978-7-80234-704-5

历史总在惊人地重复，却又不是简单的重复。如果能够把握住历史发展的规律，则可使投资无往不胜，本书会告诉你一些基本的经济周期知识。

《中国创投 20 年》ISBN 978-7-80234-708-3

本书对中国创投行业 20 年来的起落沉浮做了全景式系统描述。李开复、沈南鹏、江南春、薛蛮子等众多创投行业“大佬”关注本书，纷纷推荐，为国内创投类图书少有现象。

《世纪大迁徙》ISBN 978-7-80234-702-1

传统的、过去几十年延续至今的城市化路径经不起历史和现实的检验，它需要重新定位，甚至需要“改邪归正”。本书为国内著名时评人犀利之作！

《人口危局》ISBN 978-7-80234-933-9

本书从众多人们耳熟能详的人口问题入手，细致地分析了那些听起来有道理的论断是多么荒诞。

《从钞票到股票的疯狂史》ISBN 978-7-80234-712-0

本书对欧亚大陆的基督教国家、伊斯兰世界、中国三大板块进行了横向比较，为你提供了一个分析当下世界复杂经济形势的基准坐标。

《经济怪象》ISBN 978-7-80234-734-2

本书以作者自身经历以及社会热点事件为切入点，辅以经济的视角解读社会现象，冷静分析中国人当下的生存困境。

《大政府，小国民》ISBN 978-7-80234-739-7

本书以众多老百姓日常生活中遇到的问题为线索，用简单明了的语言将经济学和与现实生动地结合在一起。

《资本的傲慢》ISBN 978-7-80234-735-9

这是一本写给决策者和平民百姓的书。从行为经济学的运用入手，告诉了我们，30 多年的改革开放到底带给了我们什么。

《2020，我们会不会变得更穷》ISBN 978-7-80234-736-6

这是一本全面系统地读懂中国的书。本书以百年的视野看当代中国，为您提供了宏大而精深的视角。在这里，读懂中国，看透未来，认清使命。

《中国经济大洗牌》ISBN 978-7-80234-755-7

本书从财政结构、宏观经济调控、新能源以及世界经济的发展等方面入手，探讨了中国转型的方向，分析了中国经济的前世今生。



《大变局时代，我们怎么办》ISBN 978-7-80234-758-8

“凯迪社区”浏览量过千万，帮你清晰把握时代脉搏。一本信息量巨大的经济通俗读物，人人都能读懂！本书实为深入解读中国经济问题和把握未来投资趋势的难得力作！

《你所不知道的冰冷经济真相》ISBN 978-7-80234-759-5

本书从宏观经济政策解读入手，先后分析了GDP保8背后的就业压力，国进民退的结构性原因等众多经济社会问题，力图为读者展现一幅中国经济的宏观画卷。

《中国航母》ISBN 978-7-80234-763-2

中国为什么要造航母？中国为什么长期造不出航母？一本书让你全面了解中国航母。

《包装出来的“西方文明”》ISBN 978-7-80234-769-4

西方自古就比中国强吗？西方一直就是那么文明吗？颠覆你印象中的西方文明。

《下一个泡沫》ISBN 978-7-80234-788-5

与泡沫一起膨胀的是人们的贪欲，与泡沫一起破灭的是人们的希望。告诉你经济兴衰的规律。

《金融之巅》ISBN 978-7-80234-795-3

一部美国投行的兴衰史！告诉你高盛、摩根士丹利、美林、雷曼兄弟、贝尔斯登的起起落落。

《看不清的手》ISBN 978-7-80234-944-5

看不见的手（市场）会失灵，看得见的手（政府）会出错，现实中的经济更像被一只“看不清的手”所操控。本书会告诉你后来者如何在这场身处劣势的竞争中反败为胜。

《快速读懂世界经济格局》ISBN 978-7-80234-796-0

本书帮你解决对经济不“感冒”、一看财经频道就想睡觉的问题。让你感觉到读懂世界经济格局并非那么难。

《谁来拯救世界经济》ISBN 978-7-80234-810-3

本书从个人选择与现代经济的运行机理出发，解释失业、贫富差距、债务危机以及经济大萧条等社会最关切的经济问题。

《资本的战争》ISBN 978-7-80234-932-2

本书回顾了中国股市几十年来关于举牌的各大事件，分析了其中的成败得失，力图为您展示一幅中国股市举牌案例全景图。



第1章 思考 / 1

托德的模式，几乎已涵盖了所有的业务方案，“假如出现什么情况，便如何应对”一应俱全。“为了进行管理职位的选才工作，我们必须拟定出一套能力模型，列明这些不同岗位的人若要把工作做好必须具备的知识、技能和素质以及对他们业绩的具体期待。”

1. 忆往昔峥嵘岁月 / 3
2. 万事俱备 / 3
3. 巧得优秀财务 / 7
4. 制定招聘流程设定能力模型 / 10
5. 招聘人力资源经理 / 20
6. 生产经理到位 / 23
7. 投产 / 24

第2章 挑战 / 27

为什么工作场所的人们不能对彼此的表现都持有责任心呢？几乎所有的人类交互活动都可精炼成两条基本原则；如果遵循这两条原则，便可在工作场所产生出非凡的生产力。第一，人们应当对他人信守自己的承诺；第二，人们不应当强迫他人或强迫动用他人的财产。毕竟，没有工作场所的良好表现也就谈不上做到让顾客满意。

1. 初步占领市场 / 29
2. 令人头痛的管理问题 / 30
3. 如何打破传统管理模式 / 33
4. 另找出路：人类交互活动的两条基本原则 / 34

第3章 新的开始 / 37

谁是对何时、何地、何人、怎样、为何去完成某项工作做出决策的最佳人选呢？当然是做这项具体工作的人！所以，我的建议就是把组织结构完全扁平化，不要任何的头衔，不要有发号施令的权力，也不要单方面开除他人的权力，打碎一切等级制度。

1. 准备改革 / 39
2. 完全扁平化的组织结构 / 39
3. 民主解决内部矛盾的程序 / 42
4. “自我管理”名称确立 / 45
5. “自我管理”基本内容准则出炉 / 46
6. 托德决心已定 / 48
7. 召开公司会议宣布企业改革 / 49
8. 基本原则之一——信守承诺 / 51
9. 基本原则之二——不强迫他人或强迫动用他人的财产 / 56
10. 取消头衔，以同事相称 / 60
11. 会议结束 / 62

第4章 挑战与冲突 / 63

人们都习惯于有一位老板，但在一个自我管理的环境中，他们本人就是自己的老板。此外，公司的使命也是他们的“老板”——由公司使命来代表公司指导他们的行动。还有，他们所做出的每一个承诺以及作为他们承诺对象的其他同事也是那份承诺的“老板”。

1. 与智囊团商讨改革进程 / 65
2. 改革在公司遇到阻力 / 67
3. 不设经理职位，企业如何管控员工的责任心 / 72
4. 责任心程序启动 / 76
5. 确立自我管理的企业文化 / 79
6. 骨干人员交流改革进程 / 84
7. 确保同事在工作中的自由 / 85
8. 凯尔辞职 / 87
9. 重申企业使命 / 88
10. 自我管理的核心价值和原则 / 90

第5章 招数 / 95

我想让公司的每一位同事在与自己职位的“供应商和客户”讨论后，签署一份同事责任协议，表述他（她）作为一名同事与公司及其他同事的一揽子交易。内容包括公司的使命、愿景和价值观，自己的个人使命，所负责的具体业务流程及相应的KPI。

1. 智囊团为托德分忧 / 97
2. 起草“同事责任协议” / 99
3. 可能遭遇的工会抗议 / 102
4. 制定“关键业绩指标” / 103
5. 致全体同事关于业务流程的“备忘录” / 110
6. 实施自我管理，同事们需要哪些培训？ / 115
7. 在自我管理中如何分配决策权？ / 119
8. 每个部门都有自己的损益表和资产负债表 / 120
9. 让每一位同事来设定自己的薪酬 / 121
10. 分享志愿者关于公司使命与价值观的讨论结果 / 123
11. 最后的准备 / 125

12. 启动自我管理机制的倒计时程序 / 126

第6章 严峻考验 / 129

假如一个公司能在名义上的带头人不在的情况下继续正常运作，正好进一步证明了自我管理机制是可行的。

1. 迎接挑战 / 131

2. 托德患癌症 / 131

3. 签署自我管理宣言 / 133

4. 托德带病返厂 / 135

5. 斯科特违规 / 136

6. 斯科特知难而退被迫离职 / 137

7. “自我管理”深得人心 / 139

第7章 尾声 / 141

一路走来，经历过的历程充满了挑战；也有许多经验教训。他的疾病改变了他的人生观，每一刻都是那么的珍贵。

第8章 自我管理应用实例 / 145

1. 美国戈尔公司（W. L. Gore & Associates）（以下简称G公司） / 147

2. 纽柯钢铁公司（Nucor）（以下简称N公司） / 154

3. 德兰西街基金会（Delancey Street Foundations）

（以下简称D.S基金会） / 161

4. 晨星公司（Morning Star） / 166

附录 / 179

译后记 / 187

第1章

THE
SELF-MANAGED
ORGANIZATION

思考

1. 忆往昔峥嵘岁月

托德·布鲁克斯通（Todd Brookstone）眯起双眼久久凝视着春色阳光，拿起随身携带的小水壶猛喝了一口。为了静下心来好好思考，周末，他骑自行车来到俯瞰圣地艾姆河（Santiam River）的一座小山上。这位32岁的企业家认为自己在过去四年里虽说有起有落，但大多数情况下还应算是成功的。当他深入思考他事业的未来战略的时候，心中涌起千头万绪。

托德斜靠在他的山地自行车上，不急不忙地考虑着在面前的三岔路口处该走哪一条下山。此时，他自豪地记起四年前如何使一个一穷二白的企业成功地走上了轨道。

2. 万事俱备

追溯到2003年的中期，凭借着一腔热情、一份详细的业务计划和几个融资规划，托德便说服了一批合作伙伴在他刚刚创立的坐落在威拉米特河谷（Willamette Valley）的食品公司——BerryWay公司进行投资。大学毕业后经过几年的考察，他坚定了自己的信心，确

信新的科技、新的车间和设备配置加上有创意的新产品及配套系列肯定能使他在食品加工市场上搞出名堂。因此，在他28岁那年，他便立志要实现他的企业家梦想。

在汇集了一些新的合伙人之后，他便着手物色营销和分销合作者，寻找新鲜浆果的供应商，创建一个销售机构，聘请业务运作人员。他需要这些人来完成机器设备的安装，建立质量控制体系，设定行政管理和财务管理程序等。虽然这些工作极富挑战性，但托德却乐在其中。通过迎接每一天的挑战和机遇，他得到了锻炼并开始茁壮成长。即使每周工作80个小时也都习以为常，一心一意要让他工厂早日投产。

托德的导师肖恩·贝克（Sean Baker）在托德创业阶段的大部分时间里给了这位年轻的企业家许多指导。肖恩是一家设备供应商的总裁，托德从一开始就把他确定为合作伙伴。肖恩一眼看出这位年轻人将会前途无量，并对托德的赢利模式的严密性十分欣赏。托德的模式，几乎已涵盖了所有的业务方案，“假如出现什么情况，便如何应对”一应俱全，潜在的结果也包括了有利与不利的两种可能，托德显然已经把可以想象到的风险因素都考虑周全了。这些赢利模式，加上这位年轻人极有吸引力的人品，促使肖恩下决心在托德的新企业中投资。肖恩还十分欣赏托德办事认真一丝不苟的态度，这让他对托德有能力妥然地管理好他本人投在托德公司中的五千万美元资金感到放心。

肖恩还牵线搭桥让托德同几位银行家接触以进行必要的融资，尤其是斯蒂夫·卡麦伦（Steve Cameron）。他分管的是他所在的