

无边界组织



[无边界组织_下载链接1](#)

著者:[美]罗恩·阿什肯纳斯

出版者:机械工业出版社

出版时间:2016-1-6

装帧:精装

isbn:9787111515944

移动互联网时代，企业的管理模式应充分体现组织对环境的适应性和应变力，同时具有高度的灵活性和可变性。在《无边界组织》中，四位曾经帮助杰克·韦尔奇创造了GE无边界文化的管理专家，将为你详细阐释怎样才能实现无边界的组织。

作者介绍:

罗恩·阿什肯纳斯(Ron Ashkenas) 谢弗咨询公司(Schaffer Consulting)的高级合伙人,该公司位于康涅狄格州斯坦福德。

戴维·尤里奇(Dave Ulrich)
美国密歇根大学商学院教授，曾被美国《商业周刊》（2001年）评为“管理学大师”，曾连续当选为“全球管理学十大教授”和导师（《商业周刊》，1993年始），全球商业“五大导师”（《福布斯》，2000年）。

托德·吉克 (Todd Jick)
曾任哈佛大学教授，马萨诸塞州剑桥市执行力开发中心的合伙人，为美国和欧洲的许多家公司提供咨询服务，他的客户包括美林、普华永道、诺华制药、吉百利等。

史蒂夫·克尔 (Steve Kerr)
曾任高盛集团首席学习官和董事总经理、南加州大学院长、密歇根大学管理学教授。他也是通用电气公司的任首席学习官。

目录: 中文版推荐序 陈春花

推荐序一 C. K.普拉哈拉德

推荐序二 拉里·博西迪

前言

第1章 一种新的世界秩序：迎接新成功因素的挑战 1

1.1 无边界行为：流畅的艺术 3

1.2 为成功，先改变思维模式 4

1.2.1 破旧立新 5

1.2.2 巨人与新贵 7

1.3 组织的四类边界 9

1.4 穿越四类组织边界的最佳实践 12

1.4.1 险被抛弃的孩子 12

1.4.2 重新界定外部边界 14

1.4.3 打破水平边界 14

1.4.4 摧毁垂直边界 16

1.4.5 适应彻底改造的灵活性 18

1.4.6 跨越地理边界 19

1.5 对抵制要有心理准备 22

1.6 推动变革：充分利用这本书 25

问卷1 走近前沿：你们的组织有多接近“无边界”？ 27

第一部分 自由地垂直穿越 跨越垂直边界

第2章 走向健康的等级体系 35

2.1 稳固的垂直组织 35

2.1.1 一种有效的结构 36

2.1.2 但是批评也在继续 37

2.2 重构思考与争论 40

2.2.1 不健康等级体系中的警报神话 41

2.2.2 根据警报标志来行动：四个杠杆支点 42

2.3 棘手的滑竿：打造健康等级体系的若干神话 49

2.4 迈出第一步：你们的等级体系有多健康 55

问卷2 走近前沿：你们组织的等级体系有多健康	56
第3章 为等级体系重新布线和调音	59
3.1 为垂直边界的改变布置各种因素	60
3.1.1 使健康等级体系的概念与经营战略联系起来	61
3.1.2 确立持续可见的管理承诺	63
3.1.3 采取一种循序渐进的方法	65
3.1.4 建立一种共享的思维模式	66
3.2 调整系统	68
3.2.1 共享信息	69
3.2.2 发展能力	75
3.3 把权力转移到着力点：谁决定什么	83
3.3.1 下放权力	83
3.3.2 匹配报酬与目标	91
3.4 调动一切力量：你怎么知道它是有效的	94
第二部分 自由地水平穿越：跨越水平边界	
第4章 超越势力范围	105
4.1 圈子、圈子、圈子	105
4.2 混乱的水平边界	108
4.2.1 缓慢的、井然有序的周期	109
4.2.2 受保护的势力范围	110
4.2.3 组织目标的次优化	111
4.2.4 “内敌”综合征	112
4.2.5 自己做整合的客户	113
4.3 集中化对分散化：摇动的钟摆	114
4.4 重构论题：从结构转向流程	117
4.5 使之变为现实：创造水平和谐的原则	118
4.5.1 坚持以客户为中心	119
4.5.2 以一种形象面对客户	119
4.5.3 为服务客户而组建和重组团队	120
4.5.4 建立并维护人才储备	120
4.5.5 跨客户团队分享学识	121
4.6 水平和谐的服务模式	121
4.7 其他组织中的水平和谐	123
4.8 建立水平和谐：克服免疫反应	124
4.8.1 建立新的思维模式	125
4.8.2 鼓励和引导团队合作	126
4.8.3 定义共享资源成功的衡量标准	127
4.8.4 快速地重组	127
4.9 起步：你们的水平边界有多混乱	128
问卷3 走近前沿：你们组织的水平边界有多和谐	128
第5章 整合资源以服务于客户	131
5.1 围绕核心流程来定位工作	132
5.1.1 定义核心流程	132
5.1.2 给每个流程设定以客户为中心的拓展目标	133
5.1.3 指派流程负责人	134
5.1.4 清除流程的障碍，提高流程的效率	134
5.2 组织合适的团队来处理流程	140
5.3 向垂直因素倾斜	146
5.3.1 横向传递信息	146
5.3.2 横向传递能力	147
5.3.3 横向传递权力	147
5.3.4 横向传递回报	148
5.4 为支持流程建立共享服务	149
5.5 共享服务的两种类型	150

5.5.1 在服务中心实现的基于事务的活动	151
5.5.2 在专家中心实现的基于转换的活动	152
5.6 共享服务实践：一种渐进的方式	154
5.7 发展组织的学习能力	156
5.8 产生有影响力的创意并使之得到推广	157
5.8.1 建立学习承诺	159
5.8.2 理解并促进一种组织的学习类型	160
5.8.3 营造一种使创意得到推广的文化	162
5.9 把这一切综合起来：水平方向上的和谐	165
第三部分 自由地穿越价值链：跨越外部边界	
第6章 走向与客户和供应商的伙伴关系	175
6.1 价值链：传统观点	176
6.2 对替代模式的探索	178
6.3 把价值链从东方移植到西方	179
6.4 重新聚焦：潮涨众船高	181
6.4.1 经营规划和业务规划是协调的	182
6.4.2 信息是广泛分享的，问题是协同解决的	183
6.4.3 计算、评价以及回报机制是一致的	184
6.4.4 销售是一个双方协商的过程	184
6.4.5 资源是共享的	185
6.5 无边界的“客户—供应商”关系所面对的障碍	185
6.5.1 法律和管制传统	186
6.5.2 竞争困惑	187
6.5.3 缺乏信任	188
6.5.4 对控制权的割舍不下	189
6.5.5 学习新的管理能力时的迟缓	190
6.5.6 复杂性	191
6.6 从那里到这里，从这里到那里，可笑的事儿俯拾皆是	193
6.7 起步：你们组织所在的价值链连接得有多紧密	194
问卷4 走近前沿：你们组织所在的价值链连接得有多紧密	195
第7章 巩固价值链	199
7.1 起步类的行动	200
7.1.1 安排客户和供应商来演讲	201
7.1.2 到客户和供应商那里去实地考察	202
7.1.3 在双方管理团队之间开展开放议程的对话	203
7.1.4 图示客户和供应商需求	205
7.1.5 收集客户和供应商数据	207
7.2 强化势头类的行动	208
7.2.1 举办客户和供应商全员大会	209
7.2.2 建立贯穿价值链的专门小组	212
7.2.3 共享技术服务	213
7.2.4 让销售人员学会做顾问	214
7.3 保持进步类的行动	218
7.3.1 整合信息系统	218
7.3.2 重新配置角色和责任	220
7.4 促成这一切：穿透外部边界	224
第四部分 自由地全球穿越：跨越地理边界	
第8章 走向全球性企业	233
8.1 为什么要走向全球化	234
8.1.1 竞争生存	235
8.1.2 成本分散	236
8.1.3 大胆开拓	236
8.1.4 三法则	237
8.1.5 多米诺骨牌效应	238

8.1.6 势在必行	238
8.1.7 科技革命	239
8.1.8 追求创新	239
8.1.9 涟漪效应	240
8.1.10 对标管理	240
8.2 从意图到实现：全球化追求者面临的挑战	241
8.2.1 挑战1：建立一个可行的全球体系	242
8.2.2 挑战2：聘用全球超级经理人	247
8.2.3 挑战3：面向全球环境管理员工	250
8.2.4 挑战4：学会喜欢文化差异	251
8.2.5 挑战5：避免乡土观念以及市场傲慢	253
8.2.6 挑战6：建立统一机制以及全球性的思维模式	254
8.2.7 挑战7：战胜复杂性	256
8.3 跨越全球边界：你们已经取得了多大的进展	257
问卷5 走近前沿：你们的组织在全球化的道路上能走多远	257
第9章 全球化的初学者、实践者和领导者要采取的行动	261
9.1 从初学者到实践者	261
9.1.1 人力资源实践：对文化意识和文化多样性的注重	262
9.1.2 组织的体系：初学者的两难处境	264
9.1.3 组织的流程和系统：全球性的同事和会议	267
9.1.4 高伟绅律师事务所的经验	270
9.1.5 小心初学者地雷	274
9.2 从实践者到领导者	275
9.2.1 人力资源实践：增强人力资源的流动性	276
9.2.2 组织的体系：降低复杂性	278
9.2.3 组织的流程和系统：针对复杂性的技术性解决方案	279
9.2.4 阿尔卡特贝尔公司（Alcatel Bell）的经验	281
9.2.5 小心实践者地雷	285
9.3 未来的地球村	286
第10章 结语：引领组织走向无边界	287
10.1 领导转变的挑战	287
10.1.1 经营现在的同时为将来而转变	288
10.1.2 管理难以控制的变革过程	289
10.1.3 带领组织走向尚不明朗的目的地	289
10.1.4 处理分裂	291
10.1.5 正视对个人转变的需要	291
10.2 从经验中学习：领导着力点	292
10.2.1 从专注于可衡量的短期经营成果开始	293
10.2.2 建立一个迭代的愿景，而不是一个宏伟的计划	295
10.2.3 为了打破边界而打破边界	297
10.3 促成这一切：一个演化的过程，一种演化的态度	298
问卷6 走近前沿：你是一个无边界领导者吗	300
关于作者	305
注释	309
• • • • •	(收起)

[无边界组织_下载链接1](#)

标签

管理

组织行为学

管理学

无边界组织

商业

思维

组织管理

HR

评论

尤里奇，康志军，对我来说都算如雷贯耳的名字。不过无边界组织对企业的意义，什么样的企业能建设无边界组织，以及无边界组织的局限，其实这本书并没有完全回答明白，估计也说不了太明白。而且作为我个人来说，我连这个概念都不信任。对我来说这就是“矩阵式”组织的一种形式，并不神奇，但需要基础——矩阵式组织最基础的要求是，组织成员都是水准以上的专家，以及高度成熟的信息化管理工具。另外在同质化竞争激烈的市场中试图建立这样的组织结构可能是一种愚蠢的选择。

内容有些部分比较实际，讲方法的书，节后挺好的，是未来趋势

南图

四类边界：垂直边界、水平边界、外部边界、地理边界。基于客户与效率进行无边界组织打造才会有动力。不同的组织以及组织内的不同单位处于一个连续范围的不同点上，

不同时期，他们使用得战略和战术也将不同。打造无边界组织实质上是一次对领导力的挑战，而不仅仅是运用一系列的工具和技巧问题。

电子书

无边界组织是韦尔奇首创的概念，作者是四位曾帮助韦尔奇构建GE无边界文化的管理学专家。作者们从垂直、水平、外部及地理四个边界介绍GE的这款“无边界”的组织“流畅艺术”。可能是书中实践还是15年前的缘故，新意和深度总觉得不够。本想在书中找点关于“组织跨界搜索”的点，遗憾没找到。三星。

非常好的书，里面谈到的组织结构和运行方式，我在8年前就已经经历了实践，现在依然是很先进的管理理念，我让公司管理团队都去读。

[无边界组织_下载链接1](#)

书评

16年前，我还在中国北方最大的一家经济开发区政府工作，职位是项目主管，工作内容负责对外资招商引资。我所在科室共20多人，都是和我一样的项目主管。大家背景各不相同，有像我这样刚踏入社会的大学毕业生，也有丰富工作经验的金融精英，还有满腹学问的海归博士。年轻的局长对...

[无边界组织_下载链接1](#)