

领导向左 管理向右

Extraordinary Leadership

领导者是能够做正确事情的人
管理者则是能把事情做正确的人
两个角色都至关重要，但两者截然不同

彼得·瑞德 著 姜法奎 等 译

 中国市场出版社
China Market Press



领导向左/ 管理向右

Extraordinary Leadership

**领导者是能够做正确事情的人
管理者则是能把事情做正确的人
两个角色都至关重要，但两者截然不同**

彼得·瑞德 著 姜法奎 等 译



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导向左, 管理向右/(英) 瑞德著; 姜法奎等译. —北京: 中国市场出版社, 2008.6

ISBN 978-7-5092-0369-9

I. 领... II. ①瑞... ②姜... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 069754 号

Copyright © Peter J Reed, 2001

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *EXTRA ORDINARY LEADERSHIP* is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-2643

书 名: 领导向左, 管理向右

著 者: [英] 彼得·瑞德

译 者: 姜法奎 等

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 15 印张 178 千字

版 次: 2008 年 6 月第 1 版

印 次: 2008 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0369-9

定 价: 48.00 元



致 谢

本书中的讨论以及所提出的建议，其要点是经过 30 多年的发展才最终形成的。书中的许多观点并不是原创，而是对现有的、我认为是最好的理论资料的一个概括。我认为，一个观点要成为最好的观点，它必须是可行的，利用它作出的模型必须可以操作运用并能经实践证明。因此，本书中的所有观点，我都实际应用过——多数观点是我在给遍布全球的、处于复杂的重大变革项目中的客户进行咨询时用过的——并已经被证明非常有用。

在本书的写作中，我要非常感谢下面提到的同事、朋友和组织，感谢他们慷慨的帮助、支持以及所提供的宝贵意见和资料：

提出群策法 (Mindworks, 网址: www.mindwks.com) 的安德鲁·库珀 (Andrew Cooper)，本书用到了群策法，安德鲁还对本书第 6 章的写作给予了有用的意见和帮助。



领导向左，管理向右 *Extraordinary Leadership*

史蒂夫·布莱特 (Steve Bratt) 和 BQC 绩效管理有限公司 (BQC Performance Management Ltd, 网址: www.bqc-network.com) 的很好建议, 本书第 8 章的 EFQM 杰出模型 (EFQM Excellence Model) 用到了 BQC 公司的资料。

D&D 杰出公司 (D&D Excellence) 的戴维·理查德 (Dave Richards) 和德里克·梅德赫斯特 (Derek Medhurst), 他们对本书第 7 章和第 8 章的写作提出了很好的建议, 本书还使用了他们提出的用来说明平衡记分卡和杰出模型的图表。

欧洲质量管理基金会 (EFQM, European Foundation for Quality Management), 本书使用了 EFQM 已注册了商标的杰出模型。

哈佛大学和哈佛大学商学院出版社的朋友, 本书引用了《哈佛商业评论》(The Harvard Business Review) 的内容, 本书第 5 章还摘录了约翰·科特 (John Kotter) 的《领导变革》(Leading Change) 中领导重大变革的 8 个步骤。

罗伯特·巴卡尔 (Robert Bacal) 和他的出版商麦格劳·希尔 (McGraw-Hill) 公司所出的工具书《绩效管理手册》, 本书第 11 章摘录了该书的部分内容。

山吉 (Sanjay Saxena) 在电子商务和电子贸易方面提出了很好的建议, 并且提供了一个“先拣重要的事情做” (getting the big stones in first) 的故事。

文艺复兴咨询公司 (Renaissance Consulting, USA), 本书的第 7 章使用了该公司的文艺复兴白皮书 (Renaissance White Paper) ——《平衡记分卡概览》(The Balanced scorecard—An overview) (网址: www.rens.com)。

我尤其要感谢马丁·特雷德维 (Martin Treadway) 的敬业精神, 他是

致谢

Acknowledgements

如此迅速地做好了封面设计，还有编辑艾米利·斯蒂尔 (Emily Steele) 和康根叶 (Kogan Page) 出版公司，他们信任我的想法，耐心地克服通信设施的不便和我保持紧密的联系，并不断提出合理建议。和以往一样，我还要向国内的、全球的我的所有客户和合作伙伴表示衷心的感谢，感谢他们对我的直接教诲，以及给我提供将好的想法付诸实践的机会。

最后，我必须感谢我的家庭，尤其是我的妻子布莱吉特 (Bridget)，感谢他们的信念、耐心、兴趣、支持和鼓励。



领导而不是管理

天才的领导者是这样的，即使他不在场，没有天赋的普通人也可以做好工作。

瓦特·利普曼

(Walter Lippman)

在实际应用中，领导这个词汇的使用和概念通常是指这样一种情形：一个团队或组织要履行一项使命，其中的某个人（或某几个人）主管此过程，他们在履行这一使命的整个过程中都拥有权力并对结果负有责任。领导总是这样的一个过程：负责把未来的愿景转变为现实——转化而来的现实通常比现有的情形更好。要想实现这一过程，先要经过战略性的思考，并把它作为战略计划的手段，然后培养、协调团队成员的个人技巧与能力，同时保持团队作为整体的凝聚力，这样的战略才会使行动更为有效。领导为描述和定义愿景提供了支持，并激励员工不仅乐于参与工作，而且主动地共同承担责任来促进战略



领导向左，管理向右

Extraordinary Leadership

有效地实施，以使目标得以实现。领导过程通常还包括在动荡的运作环境中，通过可行的抵制 (considerable resistance) 来领导和协调组织重要的变革过程。这可从来就不是容易的事。事实上，领导工作包括新的创造性工作，也有人称之为领导的“新工作”，它更为复杂，其任务导向性并不像许多人所持有的传统观点，即认为目标是线性的。领导的任务之一就是懂得这一复杂性并力图减少它，以使“没有天赋的普通人也可以做好工作”，正如瓦特·利普曼所言的具有说服力的话。

近来许多文章写到“学习型组织”，因而现在有一些评论认为，21世纪的领导更多的应该是教导和传授而不是制定战略、方法或工具，以此达到经验的共享，而这一过程可以通过发展一些具有可授性的观点得以实现。我认为，若某个新的观点变得时髦，人们经常就会有“把洗澡水和小孩一起倒出去 (throwing the baby out with the bath water)”的危险。对于许多既有能力又有潜力的领导者而言，他们有必要既能完全懂得战略的发展，又能借助一整套的方法和模型促使别人理解他们的远见卓识。

据说，每一个领导者都得“销售”两件最基本的事项：解决问题的方式和积极思考。但是，如果领导者总是提出解决方案，那么，就有可能强化旧有的范式（若有的话）以及抵制变革（总会有的），并可能产生不正常的依赖性。同样的道理，如果在实现既定目标的过程中，本已计划好的事情出现了比预期更多的困难（经常会这样），那么，这毫无疑问就会给各式各样狂风暴雨般的责备找到了借口。在多数情况下，最适当的建议是领导者应该让人明白解决问题的“必要性”，并使其他人迫切地去找寻创新性的解决方法，以此达到既定的目标。这就需要团队成员自负其责，为达到既定目标而提出创新性的想法，并用心地投入工作。鼓励和授权他们如此做，这就是上文提到的领导“新

工作”中的一种，它在我的经历中是不寻常的，因此也是卓越领导的职责与技巧。

领导在管理绩效的同时，还要处理不确定性因素。这可能一直以来就是如此，而且毫无疑问的是，每一代领导者似乎都得处理比他们的前任更多的不确定性。但是，最近几年我们已经知道了许多有关绩效确实可以进行“管理”的更有效的方法，进而提出了改进业务和客户满意度的“解决方案”。对于不确定性，从其定义就可以看出，它是很难管理的，因此也就难以解决。然而，这是活生生的事实，不确定性是企业 and 组织的领导者在频繁变动的、难以稳定的经济环境下为实现目标而产生的，它现在比以往任何时候都不确定，而且，它也是环境变动的自然结果。迄今为止，也许不确定性的最新表现就是互联网的非同寻常的增长，从而伴随而来的是电子商务和进入世界市场机会的指数增长。在 1948 年，IBM 的首席执行官曾经预测世界只能容纳 4 台计算机，10 年以前世界上也只有 50 万个网站。但是，今天已经有超过 2000 万个网站了。又有谁能先知先觉地知道这样的发展速度，并且还能知道它的影响？

要成功地管理绩效和不确定性，领导者首先就必须认识到管理和领导的基本区别并对其进行角色模拟 (role model)。具体的技巧在于保持一种动态的紧张状态，使它存在于高效管理所容易导致的自满（能在动荡的环境里控制重要变量的能力会给人深刻的印象）和由于多数人员对于不确定性的过度关注而带来的不安之间。毫无疑问，管理整个组织的不安是领导的责任，这也表明了领导的能力。在开始提高绩效时主动采用高效的方法，同时持续地优化管理绩效以产生“完美”的质量，这也可以产生“普通管理” (ordinary management) 不可能单独得到的卓越的结果。事实上，个人可能会在许多单独的过程中取得



领导向左，管理向右

Extraordinary Leadership

重大的成就和可以计量的改进，但是，整个组织的持续学习能力可能是有限的，这时需要的就是领导者的能力，他能够将组织的整个蓝图看做一个系统，并承认其内部成分的相互依赖性。一些流程需要被再造，然而，如此做却可能影响整个组织的顺利运转，所以领导者必须学会运用系统思考，并教会他人也这样思考，以逐渐形成持续的组织学习能力。在本书中，强调上面提及能力的必要性将是反复提及的主题。帮助管理者和雇员认识到，他们认为的非常有价值的所谓“普通管理”所产生的表面上的稳定是不牢靠的，他们还必须应付持续学习的挑战（企业甚至因之而兴旺），这一工作是卓越的。在非同寻常的时刻就需要这一工作，就需要卓越的领导。

克服人类的风险回避倾向，或鼓励采取可能会导致短期损失的创新行为，这也是卓越的领导者必须帮助他们的组织（在此指他们的员工）所克服的。领导者需要学习上述技巧，还得帮助他们的组织（在此指他们的员工）不断地学习，以使它们能与时代同行，甚至能预测变革。现在，这种需要可能比过去任何时候都更为正确。确实，正如莫达尔（Modahl, 2000）所提出的情况：在多数的商务活动中，若谁想要成功地管理变革以赢得争夺互联网客户的战斗，他可能得“现在就动手否则就永远没机会动手（now or never）”。现在，速度和持久的、普遍的紧张感是保持竞争力或竞争优势的必要因素。

在以下各章中，本书将以注重实用的方式有逻辑性地带领读者经过以下过程：逐步了解具有战略意义的重大变革的系统思考方式的动态性、机械性；各章将提供实用的建议以说明如何实现持续的绩效改进；同时，在所有事情似乎都完全不能确定，或者没有能力进行全局思考的人之间的协议可能就是一个不确定的商品时，如果不能使之“得以控制”，书中也给出了如何保持“平衡”的建议。

当然，系统不是在真空中运行的，它们的建立或多或少有着清晰的目的，而且，它们是在一定的外部环境中运作。这些外部环境包括社会的、法律的、环境的、政治的和技术因素，所有这些外部环境都要影响系统的运营以及系统管理者（尤其是领导者）的能力，这些能力包括：识别这些影响的迹象，从中学习知识，以及干预整个系统以改进绩效。系统中任何专家都可以用一种特殊的、难懂的方式行事，这样他们就能在系统“组成成分”或流程中找到需要改进或再造的领域，这种能力加上必要程度的授权，以及实施改进的权力就能促使领导者关注并致力于质量管理。只有拥有全局视角并能审视整个系统，进而判断变革对于系统其他部分的影响及其相互依赖性的能力，才会使高层管理者意识到什么是完美的质量。只有采用通俗的语言才能交流愿景，具备这种能力才能让众多雇员受益，并有助于任何企业或组织的授权过程。前一种能力（即致力于持续的改进而进行的实践以及角色模拟）是必需的管理能力；后一种能力（交流愿景的能力）是领导需要的一种能力。

为了实现期望的愿景就要作出计划，由此带来了许多有趣的问题。毫无疑问，战略性的问题是经常会出现的，也许我们事后会经常聪明地看到，不管我们多么细致、严密地作出计划，它们还是会经常出现，并且它并不是计划的结果。不过，我的实践经验（经常是在十分动荡的运作环境中）告诉我，通常而言，计划要比没有计划好。毕竟，好的计划并不仅仅是完全脱离事实的偶然结果，而是一个不断重复的过程，是迄今为止在实施计划进程中对成功或失败进行分析的反馈循环过程的重要组成部分。管理咨询界的先驱彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾经写过：“作出的计划本身没有什么价值，计划的过程才是无价之宝（Plans are worthless, but planning is invaluable）。”



领导向左，管理向右

Extraordinary Leadership

当然，这其中的价值主要在于实践就是学习的过程，实际上，经历正反馈循环和负反馈循环的学习曲线就是一个学习的周期。要想这样学习，就得敢于主动创新，随时做好准备去尝试新的、可能是挑战性的战略以达到期望的目标。在一个良好发展、有着高绩效团队的组织中，这个学习过程的速度可能非常快并能持续下去。这样的学习过程发生得越多，整个团队就越有可能进行有效的自我管理，以达到计划的产出目标。但是，我还从来没有遇到哪个所谓的“自我管理团队”除了在适宜的范围内做事外还能做任何事情。要鼓励他们超越这一状态，向他们授权以获得非同寻常的结果，这就需要非同寻常的激励。我相信，这种激励只有正确而有灵感的、卓越的领导才能提供。比方说，一个经过良好整合的团队通过员工各自的技能和智慧，并凭借领导者的经验和知识，就能够对组织的共同目标达成共识并认识到团队成员间相互依赖性的重要。只有一个好的团队领导者才能协调团队成员，以达到超过既定目标的结果。这种卓越的领导甚至还包括管理组织潜在的创新压力，以提出革新方案。

在运作战略性的计划过程中，团队的协同效应尤其有价值。团队的协同效应来源于任何一个优秀领导者的能力，不管现实多么困难、资源多么短缺、以不合适的结构或范式形式存在的障碍有多少，领导者都能够创造出关于未来的令人信服的、鼓舞人心的宏观蓝图。

除了鉴别战略以及可能是空想的结果和组织目标，一个有效的计划过程首先要做的事情就是把组织目标予以分解，以便这些被分解的目标能和单个管理者或团队成员相联系。事实上，一旦这些管理者或团队的成员看到他们的投入和整个组织计划的产出或目标间的逻辑关系，他们会时刻准备着承担责任。但是，计划并不都是分析、分解和再造，它越来越多地涉及综合各个相互依赖的活动，以整体地加强组

织系统。结果，计划正变成组织的整体健康以及合适的体制问题。

一个真正高效的领导者所要做的是，能洞察到目前对别人而言并不明显的事情（以及运作环境）间的联系、趋势以及模式，并号召同事们发展这一能力。乍一看，我刚刚隐约提到的这些逻辑关系是“双重”的，也就是说，这些逻辑关系基本上是自下而上的并由组织的等级产生，或者也可能来自于项目计划目标。但是，不管是具战略意义的上层还是最下面的运作层次，在所有的层次上，所需要的产出和为达到这个产出的任何投入之间都有着彼此的相互依赖和相互影响。正如玛特 (Mant, 1997) 所称，决策有“三重影响”。试图对某些单独看来可能并未达到完全效率的流程进行再造，结果却可能导致对系统其他部分的不利的影响。比如，20 世纪 60 年代，不列颠铁路公司 (British Railway) 在控制公司成本时发现，关闭一些亏损的铁路支线可能会削弱它们所支持的整个国家网络。不但国家庞大的运输网络几乎受到致命破坏，而且它对整个国家“系统”的影响也是巨大的和破坏性的。有效的领导能使由这种错误所导致的风险和损失达到最小化。这种处在每日的公司繁琐事务之中仍能纵观全局的能力似乎并不是普通的能力，我们因而可以得出结论，它是我称之为“卓越领导”的一个重要特性。

贝尼斯 (Bennis) 提到了他在 20 世纪 80 年代年所作的研究。他说：

“领导者是能够做正确事情的人；管理者则是能把事情做正确的人。两个角色都至关重要，但二者截然不同。我经常看到位于高层职位的人能把错误的事情做好。按我给出的定义，美国的各个组织所面临的关键问题之一是它们缺乏领导，即被过度管理，这个问题可能也存在于大多数工业化国家的组织之中。管理者没有对做正确的事情给予足够多的关注，然而，他们却



领导向左，管理向右

Extraordinary Leadership

对把事情做正确给予了过多的关注。这个过错一部分应归罪于我们的管理学院，我们教给人们如何成为好的技术人员和好的员工，但是，我们并没有为使之成为领导而培训学员。”

许多发展中国家的经验告诉我，上述不适当的情况并不只是大多数工业化国家所特有，它在许多发展中国家也很普遍，许多发展中国家有过度官僚化的机构——尤其是在公共部门；上述不适当的情况在社会主义国家和以苏维埃模式运作的国家也很普遍，甚至有人把不列颠帝国的公务员系统的影响也算在内。只要看看印度的公共服务就可以了！在那样的环境下，尽管在管理者的意识形态中有着长期愿景，但正确的事情往往被理解为短期主义行为，而且这种理念经常被统治精英 (ruling elite) 为自身的利益而服务。“把事情做正确”往往意味着保持现存系统的现状，或保持已经建立起来很长时间、并为现有利益服务的协议的现状。通常，任何新的“正确的事情”都得需要新的“把事情做正确”的方式，然而，这既是困难重重，又可能带来危险。按哈佛教授阿伯拉罕姆·翟尔思耐克 (Abraham Zalesnik) 所言，管理者“把他们自己看做是他们所认同的现有秩序的保护者和管理者，并因之取得回报”。理解了这一点，更确切地说是做好挑战现状的准备，毫无疑问就得有不同寻常的勇气。

然而，不幸的事实是，在发展中国家的公共部门中有更好的事情 (多数是长期愿景) 受到关注。结果，由于公众和国际社会援助捐赠者急于看到变革的收益，政客和公务员们就更倾向于以牺牲可持续发展为代价来获得变革的短期收益。

阿伯拉罕姆·翟尔思耐克是正确的。领导者必须做好提出一个新观点的准备，以不时地挑战现存的组织结构。领导者必须置身于一定的环境背景下来行事，同时，加强价值观和保持高度的原则性。这样做

可能会给他们组织的运作环境带来更大的动荡，但是他们最后并不会失败。领导者需要不断地促进个人和公司的学习进程，通过这一进程促使其他的流程接受挑战、适应挑战并改进绩效，这也就获得创新的想法和卓越的结果。

通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇 (Jack Welch) 是《时代》评出的“20 世纪的首席执行官”，对他进行长期的观察后，诺埃尔·蒂思 (Noel Tichy) 确信使韦尔奇成为卓越的领导者的唯一重要的方面是，他努力在组织的各个层级培养领导，他把时间和精力主要花费在教授和培养其他的领导上。正如在最近一期印度商业月刊《今日商业》(Business Today) 上曾引用诺埃尔·蒂思的话，虽然要管理世界上最大的公司（按市价计算的资本总额），杰克·韦尔奇还是把 60% 的时间用在领导创新上，工作的重点是要建立起真正的领导。由于某种原因，他发现在做这些工作时，关键不在于时间，而在于优先权的选择。诺埃尔·蒂思还进一步指出，尽管学习是必要的，但仅仅如此还远远不够。他更喜欢“教授型组织” (teaching organization) 的概念，正如美国海军特战队 (US Navy's Special Operations Units) 那样，当某个人学到他认为有用的东西时，他们会立即将之传授给团队的其他成员。

以上就是我试图在本书中所要写的内容。我相信，我们能把我们所看到的、听到的、符合实践经验的、最佳的事物加以提炼和综合，并把提炼和综合的精华融入我们从实践经验中所获得的实践学习和实用技巧中去。20 多年来我一直帮助他人处理各种变革，并从中学到了实用的技巧。如果说我在获得以上技巧的期间学到一个经验的话，那就是普遍存在的原则性以及战略性的领导。普通的管理是远远不够的，现在需要卓越的领导。如果本书能采用一些方式使卓越变得少一点“卓越”，那么写作本书也就达到了目的。



领导向左，管理向右

Extraordinary Leadership

总而言之，我试图把两件事情综合起来。第一件事是探寻我所认为的当前对领导的最佳思考，这无疑是在现在的许多公司所需要的，即使可能并不是大多数公司需要的。第二件事情是对一系列模型（我认为是最好的实践活动）进行一个非常实用的总结，这些模型不仅巧妙而形象地解释了如何培养系统思考，以及如何领导以便对重要的业务流程进行改进，而且还作为一个实用的工具箱，促使领导者作出计划，并协调和监督这些观念在实际工作中的应用效果。

本书中这些东西并非原创，我不能声称对它们的发明权。每一种方式都能用各自的方式提供卓越的洞察力。我可以保证，把它们综合起来并按我建议的顺序使用，它们能够促使你把其他人和组织团结起来，以产生出卓越的结果。



领导而不是管理 I

A 环境与挑战 1

- 1 领导到底是什么 3
- 2 应变 19
- 3 领导向左，管理向右 31

B 行动过程 45

- 4 行动型领导 47
- 5 坚持 57
- 6 规划 79

C 把愿景转变成行动 95

- 7 领导要开创未来 97
- 8 杰出的领导能力 117
- 9 紧紧抓住！ 131
- 10 观念 143

D 卓越的领导绩效 153

- 11 好计划 155
- 12 绩效！绩效！ 185
- 13 技能！技能！ 197

