



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

菲利普·霍奇森 / 著
兰德尔·怀特
陈宇峰 / 译

变革领导力

Relax, it's only uncertainty:
lead the way when the
way is changing

提升变革领导力是领导者未来最大挑战!

让你轻松推动组织变革

提 升 领 导 者 变 革 控 制 力

F272.91

104

2007

变革领导力

Relax, it's only uncertainty:
lead the way when the
way is changing

菲利普·霍奇森 / 著
兰德尔·怀特 / 著
陈宇峰 / 译

提升变革领导力是领导者未来最大挑战!



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字：01—2005—2754 号

图书在版编目(CIP)数据

变革领导力 / 菲利普等著; 陈宇峰译. —北京: 北京大学出版社, 2007.1
ISBN 978-7-301-08812-8

I. 变… II. ①菲… ②陈… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 162666 号

Philip Hodgson, Randall White

Relax, it's only uncertainty: lead the way when the way is changing

ISBN 0-273-65241-9

Copyright © Pearson Education Limited 2001.

This translation of RELAX, IT'S ONLY UNCERTAINTY: LEAD THE WAY
WHEN THE WAY IS CHANGING, First Edition is published by arrangement
with Pearson Education Limited.

书 名: 变革领导力

著作责任者: 菲利普·霍奇森 兰德尔·怀特 著 陈宇峰 译

责任编辑: 张静波

标准书号: ISBN 978-7-301-08812-8/F·1077

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 13.5 印张 184 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 26.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

变革还是被淘汰？

美国著名管理学家汤姆·彼得斯在其成名作《管理的革命》中，曾经警示我们：“现在只有两条路——变革或灭亡。”这句话，对于正沉浸在一片繁荣景象下的中国企业而言，无疑是一种警示！我们总以为改革是理所当然的东西，未来已毫无条件地准备好饕餮大餐让我们再度享受。但实际上呢？

20世纪80年代，风靡一时的摇滚歌手崔健曾经用一句“不是我不明白，这个世界变化太快”，道出了现代人的感慨和真实心声。而如今，面对人民币持续升值、国际资本强势入侵、股市从绝望到狂飙突进、房地产与原油价格的动荡格局，扪心自问，我们的企业准备好了吗？是迎接挑战，还是固守旧观念，再或者是等待被淘汰？

显然，国内有太多的企业陶醉于当今大好的改革年代之中，完全忘记了危险的存在，仿佛仍在丹麦的童话世界里梦游。而它们所依赖的往往是政策背景下的资源垄断，还有消费者的一再宽容。一旦这些条件消失，我们还拿什么来跟外资比拼？通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇曾经说过，要在被迫变革之前就进行变革。如果你是那些战战兢兢生活在变革时代的领导，那么本书将为你提供一套轻松应对不确定性环境的学习指南。我们将此书推荐给当代转型改革大潮中的中国企业家们，还有那些有志于成为一个创新型领导的时代青年。希望此书能够为他们带来新的思维模式和管理理念！

作者菲利普·霍奇森通过长期对各大企业首席执行官、企业高级总裁的研究，归纳出了轻松克服组织阻力、推进变革的八项促进因素和八项限制因素，并在每一节后面为我们提供了增强或克服这些因素的行动方案。这些方案简单、可行，也容易融入到每日的工作中。

尤其值得一提的是，作者在书中将细节区分为“关键细节”和“次要细节”，对那些

不分轻重地沉迷于细节的领导提出了委婉的批评。在如今倡导细节决定成败、细节大行其道的大环境下，菲利普·霍奇森先生的这一观点无疑对我们过度迷信细节的企业文化起到了矫枉过正的作用。

在本书的翻译过程中，得到了浙江省高校人文社科重点研究基地——浙江工商大学企业管理学研究基地主任郝云宏教授的帮助和支持，在此表达我深深的谢意。由于本书翻译期间，恰逢自己在日本早稻田大学政治经济学部访学，这里的研究计划和生活细节，让我不得不拖延本书的交稿日期。不过，21COE-GLOPE研究中心的办公室秘书铃木明子(Akiko Suzuki)小姐和中国留学生黄巍博士给予了我极大的研究便利和生活帮助。在此，特别感谢他们的支持和友情帮助。也要感谢国内工作单位浙江工商大学各位领导和同仁的理解和支持。在日本访学期间，他们帮我处理国内的很多事情，让我可以全身心投入到研究工作中。最后，也要感谢我在海信工作多年的大学同学刘乃刚，感谢他这些年来对我的帮助和支持。没有这些人的理解和帮助，我想自己很难在这个喧嚣的改革年代继续沿着当初的人生轨迹努力着。

当然，一本好书的出版也离不开编辑的智慧和努力。在北京大学出版社张静波编辑的努力下，本书才得以如此快地呈现给广大的读者。需要指出的是，由于原书语言较为灵活，部分原文难以找到一一对应的中文译法，译者在翻译过程中，遵循了“信、达、雅”的原则，在尽量保持准确的前提下，使用了意译法，以符合国人的理解习惯。对于不当之处，恳请大家不吝批评指正，以便此书再版的时候能有更好的翻译质量，也让我有更好的信心去面对我下下的工作。我的邮箱：zjucyf@sina.com，也可以登陆我的博客(<http://chenyufengblog.blog.sohu.com>)留言。我会尽快和大家取得联系。

最后，衷心希望我们的这些努力能给那些有志于变革与创新的中国企业家们带来实质性的帮助，尽管我们也知道思维性的学习是最难的，可能需要一代人甚至几代人的不懈努力，但我们仍然不能放弃这种努力。因为只有如此，我们的社会才有可能不断进步，而我们也能保存着我们仅有的学者良知和时代使命感。

陈宇峰

于东京·早稻田

2007年元旦

致谢

我们很幸运，因为这项研究从一开始，便得到了许多首席执行官(CEO)、企业高级总裁的大力支持。而事实已经证明，他们在面对高度不确定的环境时，仍然表现出了超凡的能力。为了支持我们的工作，他们不惜牺牲自己的时间，无私而坦率地向我们展示了自己应对变革的独特之道。我们从中知道了什么对变革有效，什么对变革无效，什么事情最重要，以及人们能够从中学到些什么。

以确信而始的人，将终于怀疑；以怀疑而始的人，将终于确信。^①

——弗兰西斯·培根

敞开怀抱，迎接未知世界

面对新的商业风险，我们该如何做？如何进行销售预测？如何开拓新的市场？面对我们的顾客、老板，甚至是合作伙伴，如何才能做到得心应手？

所谓机会，打个比方，就是在你阅读本书的同时，不得不延迟做出某些决策，而这些决策将是你不久之后必须面对的。毫无疑问，这些决策有大有小，有私人的决策，也有工作上的决策，每件事都介于两者之间。为此，你应该扪心自问，究竟有多大的把握来应对这些决策，需要付诸何种行动？更进一步，你对结果到底有多大的把握？你是否拥有决策所需的所有信息？你是否必须抓住机会，做出决策，即使条件尚未成熟？有多少这样的决策将触及未知的领域，或者不愉快、情绪化的讨论？有多少这样的情形将面临不确定的环境？……如此情况下，你依然能够感到很轻松、很自信？……我们认为，几乎不可能！

不确定性会给你带来压力，而当你面对压力时，无论如何也轻松不起来。这是一个到处充满不确定性的世界。在本书中，我们将看到，无论你我，还是生活在这个星球上的其他人，都面临着越来越不确定的环境。那么，我们该如何应对这些变化呢？这正是本书所关心的问题，我们希望以一种非常实用的方式来阐述应对不确定性环境的技巧。

行动为始

过去十年来，我们对那些能够帮助人们有效应对不确定性环境的行为进行了大量研究。在本书中，我们将向你介绍这些行为及学习这些行为的方法。这些行为数千年前就已经广为人知，但是，只有在极少数的领导身上才能发现它们。为了成为高效的

^① 摘自培根 1605 年出版的《知识的进步》(The Advancement of Learning)一书。

领导者，你必须学会制定决策，而这些决策通常是在不确定的环境下做出的。决策所面临的不确定性越强，对领导能力的要求也就越高。然而，领导者通常对此毫无准备，或者不愿意面对变化无常的世界。事实上，在很多人看来，领导者承认不确定性，就意味着其领导上的彻底失败。

如今，随着因特网的飞速发展，信息几乎无处不在，而全世界的人口总量已经达到了一个非常惊人的数量级。突然有一天，我们所有人意识到领导者所面对的不确定性和变幻无常的外部环境。从中，我们能够学到些什么？本书的第一部分将介绍有效应对日益增长的不确定性的行为。

领导，无处不在

或许你会问：如果我有领导行为，是不是就可以成为一名领导者？毫无疑问，答案是肯定的。在今天的社会里，我们每个人都是领导者。但是，领导确实远不止处理混沌的局面这么简单。领导风格如何？我已经掌握的其他领导技能如何？它们如今是否全变得多余？这些都是领导应该关注的问题。

为了成为有效的领导者，就应具备有效领导者的必备条件，必须根据具体情况对有效的领导风格和领导技能进行评估。在本书的第二部分，我们将帮助你测定你的管理风格，以及当环境改变时你需要采取的适宜行为。我们希望能够帮助你认识到与变化相匹配的行为。

领导的实质在于拥抱不确定性

伍迪·艾伦说过：“80%的成功归功于炫耀！”事实上，确定与不确定、成功与失败之间的界限通常很模糊。领导跨越我们昨天与今天行为的界限。在本书中，我们将指出，领导的真正标志在于对不确定性的信心，即敢于面对它，并有办法克服它。需要明确的一点是，在我们看来，模糊性(Ambiguity)描述的是现实是怎样的，而不确定性(Uncertainty)描述的则是你对此的感觉。因此，有效的领导者面对模糊不确定的局面时，总有自己对不确定性的感觉。

模糊性描述的是现实是怎样的，而不确定性描述的则是你对此的感觉。

在创作本书的过程中，我们发现大量的证据显示：领导能力的形成主要来自早期的经验和每天的生活积累。这表明人们在扮演领导角色的过程中，某些行为并非产生于有意识的学习，而是遵循生活中的不同经验的结果。有些甚至是在无意之间锻炼了自己的领导能力，准备好了成为一名领导所必须付出的成本和牺牲。那么，我们怎样才能提供这样的机会，教会他们做出更加正确的行为呢？

我们发现，如果想学习应对模糊性的相关行为，并且对它所引起的不确定性感到很放松，根本就没必要经历所有的体验。我们广泛借鉴了领导学方面的研究，同时，通过与那些身处模糊和不确定环境中的领导者进行交流，有力地支持了我们的观点。我们也发放了调查问卷，进行结构化面谈，运用大量的统计技术来分析数据，以确保我们在第三章和第四章中所做的行为分析不仅符合心理学的解释，同时具有统计意义。

角色模型何在

如果生活都像电影《感觉不错》(*Feel Good*)中那样，那还不够惬意吗？你知道，在这部电影的开始阶段，我们的男女主人公不得不经历所有的
模糊性孕育着机会。

考验和困难，但是最终所有的问题都迎刃而解。当然，在这样一本讨论不确定性问题的书里，我们不可能向你许诺，让你每次都有愉快的结局！我们能提供的是援助之手。只要你遵循接下来我们对不确定性环境及应对行为的分析，相信你能够更加有效地应对不确定性环境所带来的挑战。

本书提供了三种途径，使你在面对不确定性环境时能够更加轻松自如。首先，我们揭示了关键的技能和能力——与之相对应的大部分重要的行为，以此帮助人们轻松地应对不确定性环境；其次，我们提供了一些实用性很强的方法，帮助你增强在这些特殊行为上的技能，培养你在这些方面的胜任力；最后，我们将向你说明如何评估你所面临的领导环境，以及面对这样的环境，如何选择并采取正确的行动。

何以感到放松

随着生活中的选择不断增多，不确定性日益增强，很多以前我们曾经理解并信奉的准则已经不再适用。如今，我们在工作中要根据不断变化的准则，甚至自由准则来行事。不仅如此，你可曾见过那些最好的运动员、最棒的艺术家的，在任何事情上都能

获得最高的绩效，同时又能够工作得很开心？无论你从事什么行业，追求更高绩效都是生存在这个世界上的要求。如果不能从中获得快乐，你又如何来实现生命中的这些目标。放松、快乐是产生高绩效的前提。但是，它绝不意味着忽视目标、放弃解决问题、不能充分利用所有必需的信息。相反地，它是认识到不确定性是机遇的潜藏之地后的一种放松、快乐。那些能够向不确定性迈进的人们，不断驾驭着自己对不确定性的感情，非常轻松地实现较高的绩效。

参考文献

1. Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
2. McCall, M.W. Jr., Lombardo, M.M. and Morrison, A.M. (1998) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Jobs*. Lexington, MA: Lexington Books.
3. Margerison, C.J. (1980) "Leadership paths and profits," in *Leadership and Organization Development*, Vol. 1, No.1, pp.12-17.

第一章 我们为谁而写 /1

无论你是谁，也无论你拥有多少经验，只要你在应对不确定性环境时感到极度紧张或不舒适，我们相信你都可以在本书中获得相关的答案。

第二章 影响我们做出判断的错觉 /13

人们总是喜欢把好几个世纪以前的假设(有些人称为错觉)当成宝贝，而事实上它们并不适用于当前的环境。因此，如果你真的想改变，那么你必须在进入之前抛弃旧的设想。

第三章 何谓促进因素 /25

促进因素 1 神秘感驱使	/28
促进因素 2 风险承受能力	/45
促进因素 3 事前预见	/57
促进因素 4 处理棘手问题	/68
促进因素 5 创造激情	/79
促进因素 6 保持灵活性	/91

促进因素 7 把问题简化	/103
促进因素 8 行事专注	/116

第四章 何谓限制因素 /127

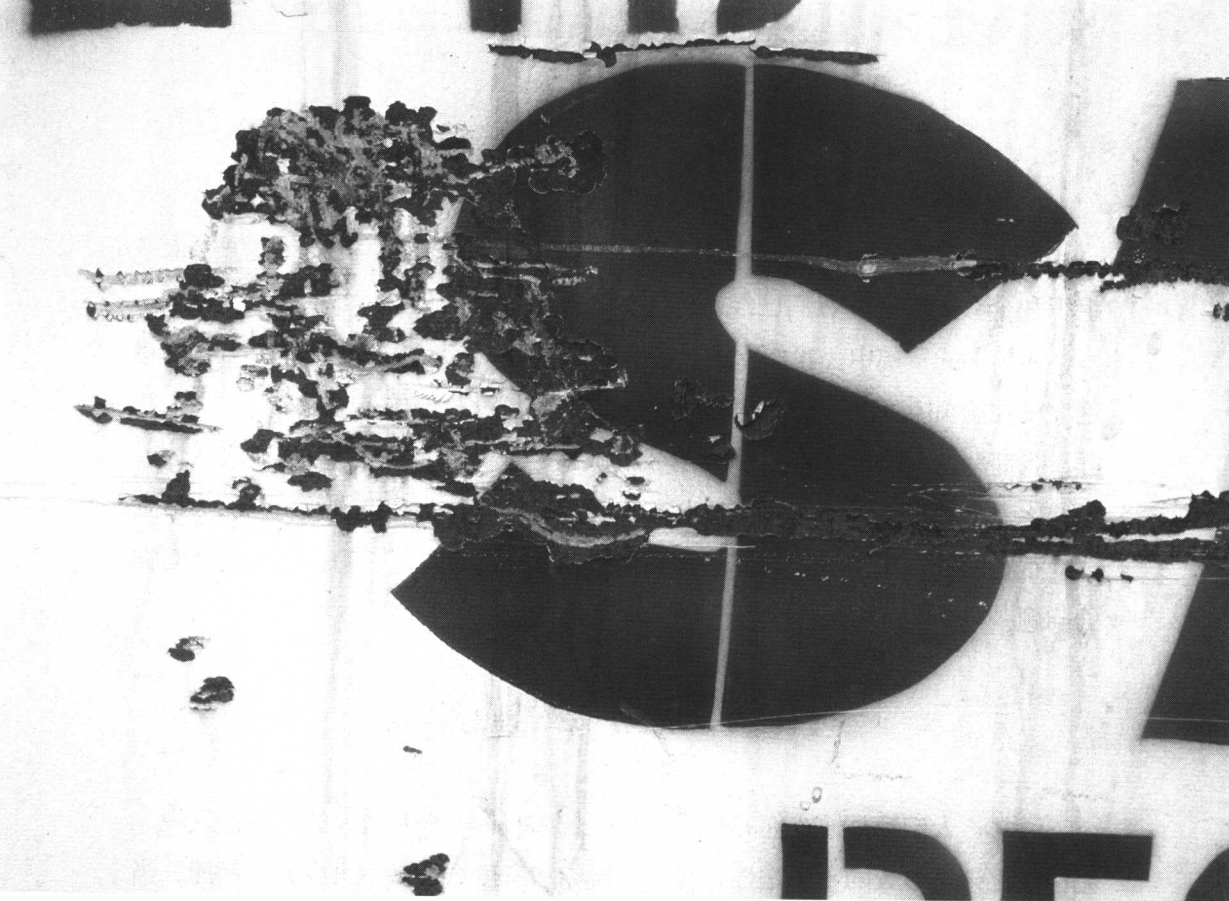
限制因素 1 难以做出改变	/129
限制因素 2 对工作没有激情	/135
限制因素 3 害怕冲突	/141
限制因素 4 思路不清	/148
限制因素 5 沟通烦琐	/154
限制因素 6 沉迷于细节	/161
限制因素 7 思路狭隘	/168
限制因素 8 沉醉于过去	/175

第五章 下一代领导力 /181

如果真的有第三种领导风格出现——学习型领导——它的定义特征将是那些以自如应对不确定性和模糊性而著称的领导。为了在如此艰苦、不确定的环境中生存，刻苦学习是非常关键的。

第六章 变革的不确定性与责任 /199

今天的领导必须适应一个不确定性的时代，因为领导力是每个人都必须应对的问题和一次机会。你永远不会知道，下一个伟大的创意什么时候出现、从什么地方涌现……



第一章

我们为谁而写

当我们完成此书的创作时，兰德尔 48 岁，菲利普 52 岁。按照本书中很多组织和个人的标准，我们已经是老人！

在早期的草稿中，我们阐述过所有工作及组织生活中的新领域。当我们将这些变化告知我们的同事普拉迪普(当时 31 岁)时，他的反应是：“这并不新鲜，我都见过，很普通而已。”尽管我们敬重每一位读者，但是我们确实认为，无论你看到的组织和商业环境是出奇的新颖，还是令人乏味的平凡，那都不重要。重要的是，作为组织的管理者或领导，你应该采取正确的行为来处理面临的问题。

做什么，而不是想做什么

通常，人们都是通过你的行为，而不是你的目的来判断你的。我们发现，无论变化带来多大的不确定性，行为、技能和态度都是必不可少的。因此，当上述条件都成立时，本书能够适用于任何时候。我们确信，行为、技能和态度将会在未来呈现出相关关系。因此，无论你是谁，也无论你拥有多少经验，只要你在应对不确定性环境时感到极度紧张或不舒适，我们相信你都可以在本书中获得相关的答案。

那些有助于应对不确定性环境的行为和技能并没有获得广泛的应用，或者应用情况不够理想，没有发挥太大的价值。

事实上，与我们交谈过的很多人(很多年龄与我们相仿的人，而不是普拉迪普)，在持续而汹涌的变化面前，总是感到眩晕，蹒跚不稳。根据我们最近的观察，很多有助于应对不确定性环境的行为和技能并没有获得广泛的应用，或者应用情况不够理想，没有发挥太大的价值。我们相信，这种情况会得到改变。因为我们坚信，如果不采用我们提到的这些技能，所有的组织都将遭受不确定性的侵扰，无法适应现实的世界，更不用提未来了。

我们为谁而写

我们认为，最有可能被本书中的观点所吸引的人，大概可以分为以下四类：

(1) 雄心勃勃者。那些志向远大、希望在管理和领导过程中有所建树的人将热心于运用书中的观点。他们可能拥有 MBA 学位，或者接受过同等学力的教育；他们阅读有关商业和世界新闻的国际杂志；他们期待严谨的研究；迄今为止，在他们的职业生涯中，至少有一次意义重大的管理行动，而且他们很可能正在寻找下一个主要的职业变动。这些人将成为首席执行官、高级副总裁或高级公务员。他们承认自己的生活就是处理各种压力，不仅是工作上的压力，还有一些是现有角色和未来角色之间的协调问题，工作之外的家庭生活、社交生活所受到的挤占问题。

(2) 孜孜好学者。这类人求知欲极强，甚至超过了个人抱负，除此之外，大部分特征与雄心勃勃者类似。他们对自己的工作领域非常感兴趣，甚至神魂颠倒；他们可能在专业合伙企业工作，例如会计、工程或法律领域，也可能是内部咨询顾问；组织聘请他们，目的在于发掘他们身上特殊的专业知识；他们可能与现实不期而遇，在高层次管理中，专业知识并非无所不能；他们已经感到改进自身综合技能的必要性和重要意义，以承担更多的责任。

(3) 高度忧虑者。这类人非常关心所在组织和行业的变化速度。他们可能在该行业或该领域工作了多年，常常对自己的技能是否跟得上组织和行业的变化速度感到担忧。他们寻找问题的解决方案，希望事情能够获得迅速、简单的执行；他们通常表现得很成熟，知道为了获得问题的解决方案，必须付出更大的努力，而且问题会比他们当初设想的复杂得多；他们发现自己被迫面对产业合并、市场的重要变化、法律管制的变动等外部变化，而他们对身边发生的这些变化却根本无力施以影响。他们能够做的，只是对如何应对这些改变以及这些改变对他们和同事的冲击施加一些影响。

(4) 高度关注者。在人力资源部门，经常能看到这样一些人，他们是各种组织和团体中的人员开发者和保荐人。他们总是不断地寻找有发展潜力和上升空间的员工；他们始终坚信，员工是企业最重要的资产；他们寻找各种机会，为员工和同事们提供最新、最有用的见解，乐于帮助他们不断成长。当然，在自我提升方面，他们并非总是表现完美，有时候他们会发现自己面对变化毫无准备。

寻找问题的答案

当人们听说我们正在做领导艺术方面的研究、培训和咨询时，他们总是会提出各种各样的问题；而当听说我们正在研究模糊性和不确定性时，对话中的各种疑问更是接踵而至。我们乐意为你提供建议，帮助你找到自己的答案。

领导与管理的差异

当所有人都在谈论领导时，什么是领导、什么是管理这样的问题便不可避免地出现了。在第五章中，我们将深入地探讨这一问题，但如果你对此迫不及待，这里先给出两条线索。如果你正在采集

“午餐前我需要做出 100 项决策。我并不关心别人称我为领导还是清洁工，只要我能够做出明智的决策就足够了。”

蝴蝶，需要用到分类法，那么分类对你来说很重要。然而，我们如今见到的大多数人，更加关心自己需要做什么，或者为了完成工作，需要学什么。因此，对我们来说，重要

的是寻找有效的行为，而不必担心我们如何称呼它们。正如与我们交流过的一名经理所说：“午餐前我需要做出 100 项决策。我并不关心别人称我为领导还是清洁工，只要我能够做出明智的决策就足够了。”我们同意这样的观点。

如果你非要给这样的事情下一个定义，那么请随便打开一本生物学的书吧。“领导”一词大概等价于生物学里的哺乳动物，而“管理”一词则大概等价于生物学里的动物。在生物学术语中，说“哺乳动物是动物”并没有什么不妥。但是，那对你究竟有多大帮助？如果你想把任何事情描述准确，你必须获得比那多得多的细节信息。

真实世界如何

如果这个问题意味着：在这个以理论模型为主导的宇宙中，我们是否创造了所有的一切？答案是否定的，我们没有。所有的一切都来自真实组织中人们之间的真实交谈。如果这个问题意味着：是不是每个人都有这些行为？答案还是否定的，不一定是这样。摩西以及 AT&T 公司同事的研究和证据表明：在最有潜力成为中高层管理者的员工当中，有 10%—15% 的人使用了应对不确定性和模糊性的技能。因此，对于很多管理者来说，我们说过的这些行为以及改进这些行为的方法还是一些新事物。

既然这些行为都不新鲜，那它们是否已经被人采纳过

税收、随身听和重力，这些看似浅显的概念只有被人们指出以后，才会变得显而易见。因为某些事情是已知的，于是它们看起来就不像新事物。然而，我们对三十多个国家、一百多家企业进行研究以后发现，尽管这些观念可能已经广为人知，但它们不一定得到广泛的应用。

我知道自己想做什么，但是我怎样做呢

这确实是我们所关心的。近十年来，大量的金玉良言把经理们团团围住，告诉他们需要做什么。这些良言涉及的领域从战略、市场营销、人力资源到系统开发、生产运作和财务，可谓包罗万象，但是很少有人告诉他们如何