

领导艺术圈

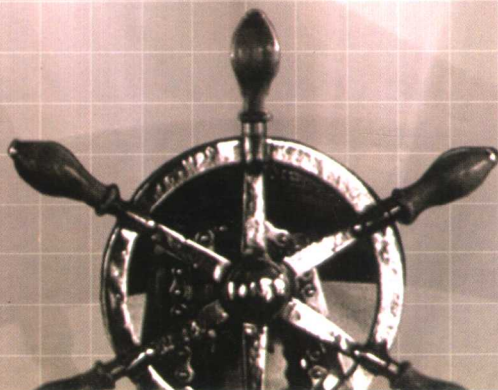
The Cycle of Leadership

NOEL M. TICHY

如何把你的公司建成 教学型组织

[美] 诺埃尔·蒂奇
南希·卡德韦尔 著

席峥嵘 译



上海人民出版社

领导力

The Cycle of Leadership

NOEL M. TICHY

如何把你的公司建成
教学型组织

[美] 诺埃尔·蒂奇
南希·卡德韦尔 著

席峥嵘 译

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术圈:如何把你的公司建成教学型组织/(美)
蒂奇(Tichy, N. M.), (美)卡德韦尔(Cardwell, N.)
著;席峥嵘译.

--上海:上海人民出版社,2004

书名原文: The Cycle of Leadership

ISBN 7-208-05105-4

I. 领... II. ①蒂... ②卡... ③席... III. 企业管
理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 019251 号

责任编辑 王 炜

装帧设计 王晓阳

领导艺术圈

——如何把你的公司建成教学型组织

[美] 诺埃尔·蒂奇 著

南希·卡德韦尔

席峥嵘 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 12.75 插页 4 字数 305,000

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—7,000

ISBN 7-208-05105-4/F·1138

定价 25.00 元

致 谢

这本书之所以能产生是因为我以教授、咨询师、社区成员、父亲和丈夫的身份参与了各种良性教学循环。社会是个大课堂，我试着将我宣讲的内容付诸实践，也就是在各种环境里教和学。

这本书最重要的良性教学循环是我和南希·卡德韦尔在研究和写作本书的过程中创造的。我们开始是打算写一本关于新经济时代领导艺术的书。当我们在硅谷、奥斯汀、丹佛和其他高科技亮点上做研究时，我们注意到这样的事实：优秀领导艺术的基本原则和网络泡沫毫无关系。南希是一个认真的学生，也是一个严格的老师。当我把我在实践和采访中的所学教给她时，她会用她广泛的商业知识和她作为资深记者的经验来提出问题和建议。她帮我产生了新的可教观点，然后通过这本书来传播。她不仅做了大量写作和编辑的工作，也对本书的思路有相当贡献。

我感谢华纳·伯克、查尔斯·卡杜辛、哈维·霍恩斯坦、卡尔·维克、金·卡梅伦、拉姆·查兰、沃伦·本尼斯和拉里·塞尔登的学术贡献。在从概念、研究、思考、修改到成稿的过程中，我尤其要感谢迈克尔·布鲁姆、卡罗尔·贝奈特、安迪·麦基尔和苏珊·维特劳福。大卫·墨菲和查理·撒普也提供了极有价值的鼓励和实际的建议。

杰克·韦尔奇和迪克·斯通斯法都是我的好老师，他们在通用电气的工作教会了我如何建立大规模的良性教学循环。拉里·博西德不仅在通用电气教导我，他在联合信号和霍尼维尔的经验也指导了我。

我的《领导艺术发动机》一书的合作者，伊莱·科恩在不断教

我。克里斯·德罗斯和我一起并肩战斗,尝试这些概念,因此手册中的大部分功劳要归于他。

书中提到的每一个领导和他们的同事都很慷慨地教我世界一流的领导者兼教师意味着什么。我感谢思科系统、戴尔、电子数据服务公司、通用电气、基因技术公司、焦点:希望、利明特、3M、家得宝、诺基亚、皇家壳牌、西南航空、美国特种兵部队、三部曲软件和百胜餐饮集团。

过去30年里,我先在哥伦比亚大学,然后在密歇根大学当教授,我教过5000多名工商管理硕士和博士生。他们教会我的胜于我教会他们的。很多人不仅将我尝试教过的内容付诸实践,而且还和我保持联系,教我他们在领导岗位上学到的。

焦点:希望(Focus: HOPE)是教学型组织最好的榜样,从它那里我不断学到最多的关于领导艺术和人力资源开发的知识。埃莉诺·乔桑蒂斯和她的同事们经常教我关于勇气和学习经验。我在这里想特别感谢杰克·纳塞尔对焦点:希望和社区的支持,同时他教了我很多在艰难处境下保持同情心和勇气的东西。

哈泼科林斯(HarperCollins)出版社出版了这本书。阿德里安娜·扎克海姆和大卫·康迪特是很好的编辑,他们和诺克斯·休斯敦一起坚持到最后完成这本书。丽萨·伯克威茨值得特别感谢,她提供了极好的帮助和动力。

最后,如果没有一个有力的后援小组,我的任何一本书都不会完成。我的行政助手,伊达·费伊·韦伯斯特是整个小组的后卫,她使每个人精神抖擞,集中精力来达到目标。由玛基·海因茨曼、梅莉莎·唐纳森和南希·坦纳组成的小组直到完稿一直表现卓越。

密歇根安娜堡

2002年6月

前言

领导艺术圈

本书是我和诺埃尔·蒂奇 12 年来共同奋斗历程的一个里程碑。他的著作和建议对我是无价之宝。我曾任美国科技和西部通讯的高层主管和科瓦德的首席执行官，现任新边技术公司的首席执行官，同时是惠普、海德里克—斯特拉格尔斯公司和阿里巴巴公司的董事会成员，以及很投入的社区领导。我应用了蒂奇著作中的很多实际的经验。

我发现他著作的两个方面很有价值。第一，他超越时代，他提供的见解有永久的价值。第二，也是对商业领导更重要的，蒂奇身体力行。他亲自到公司里和商业领导并肩奋斗，帮他们来应用他的观念。

这本书介绍了良性教学循环的概念，并把它作为成功公司的核心基因。我相信，在将来，良性教学循环会指导我们如何去培养领导，产生知识，团结员工，创造价值。

蒂奇不仅是传统学术型的理论家和观察者，他还是一个实践的诊断医生，因此他能为实施他的框架提供很实际、很有效的建议。本书末尾的手册是基于他经验的诊断医生式的实地指南，用来帮助人们运用他的观念。我所知道的首席执行官都肩负着不断改进公司的使命，他们没时间来进行不相关的闲聊，因此这本书的应用性就很重要了。

我领导艺术发展中的警钟

在我工作的初期阶段,我认为承认处于发展阶段,或承认自己要在岗位上学习和成长是软弱的表现,这使我压抑任何显示我不完美的迹象。

这种态度部分是由于我是在旧的贝尔电话系统中成长的。在那里,领导从来不显示他有任何弱点,领导应该知道所有的答案。事实上,一旦你到了一定的级别,你就不再参加管理培训。除了夏天在大学里的一些必需的培训参观外,培训的概念就不再适用于你了。

当我和诺埃尔·蒂奇一起工作后,我的思路开始转变。这里要指出的是,我是个很难转变的人,我对他的方法也没有信服。要不是比尔·韦斯(美国科技公司的首席执行官)和迪克·诺特巴特(韦斯的接班人)在美国科技公司对管理制度的改革,我可能不会转过弯来。他们对蒂奇的工作很支持,他们愿意暴露他们自己的缺点,这些使蒂奇的工作能成功,同时也帮我开始了持续至今的学习领导艺术的历程。

在我工作的早期,我不理解我的个人发展和作为领导者兼教师的责任是一个永不间断的过程。现在我坚信我们时代最伟大的领导者兼教师杰克·韦尔奇在他退休时会说他仍旧在学习和发展。

当我观察像韦尔奇、波音的菲尔·康迪特、思科的约翰·钱伯斯和电子数据服务公司的迪克·布朗这样的领导时,我认识到他们是把教学和培训作为他们商业模式的基石。我认识到这些领导愿意发现自己的短处,他们向别人展示他们像公司的其他人一样在不断发展。

他们成功的关键是在公司里确立了这样的基调,那就是我们可以不知道所有的答案,可以不明白所有的事,有时甚至可以犯错误。当这些直截了当、精力充沛的首席执行官集中了公司的所有注意力来产生辉煌的成果时,员工能亲身感受到他们是在实实在在地工作和传授经验。

与此相反,贝尔系统对不断学习技术很重视,但对经理们要学习领导艺术却大大忽视了。公司等级森严,没有人敢指出高层领导的错误。当美国科技公司的高层领导真正动手和蒂奇一起培养他们的领导能力时,我对我的怀疑态度一点也不吃惊。

我回忆起我曾努力抵制蒂奇的培训项目。他和公司最高的120名主管密切合作来帮我们改造公司。这是一个漫长、痛苦和费时的过程,而且我们还有日常的工作要完成。120名主管和高层领导用四天时间来评估进展,并决定下一步。

一天晚上,在经过一天紧张的辩论和计划后,我在酒吧里主动劝说四个高层领导中的三个停止蒂奇和高层领导要推行的过程。蒂奇要我们对以下各项互相打分:作为团队成员的表现,我们转变工作的进展,如何互相帮助,我们作为领导的提高程度。

我对这过程很恐慌。我感到打分会使我的缺点暴露无遗,更糟的是,这些缺点会抓在我多年来一直在竞争超越的同事们的手里。在我的运动生涯中,我经历过很多实力很接近的比赛,我是那种要控制最后一局的人。蒂奇设计的过程使我完全丧失了控制,我的缺点会暴露出来。

在我进行了反击并自认为取胜后的第二天早上,我记得迪克·诺特巴特对我说:“我认为你是我们行业里最杰出的人之一。你知道我对你的看法。但你我之间有一个根本的区别。你我的职业历程在很多地方很相似,都是依靠个人奋斗,一切都围绕自己等等。现在我接触到了一些新的事物,有了新的看法。你我的区别

就在于我愿意尝试这新东西，愿意暴露我的缺点，而你不是这样。但如果你相信这过程，愿意尝试，愿意暴露你的缺点，我想你在这之后会有新的看法。我希望你对这过程不要完全否定，你可以投入进去，做些分析。”这打动了，我，如果迪克愿意尝试，我有什么可损失的呢？他的参与给我鼓了劲。

这件事也是我工作历程中的转折点。强迫打分是我整个职业历程中最有感触、也是最有效的培训。我所害怕的孤军奋战的形象终于出现了，这使我如坐针毡。另一方面，我收到了一些说我做得很好的极高评价。

最重要的是，这过程使我们这些高层主管能同时共享相互之间的经历。我们是第一次面对这样公开而坦诚的反馈，而且还有专门讨论会来谈论刚发生的事。

想像一下人们面对反馈时的紧张气氛。房间里弥漫着各种情绪：悲伤、愤怒、兴奋和震惊同时表现无遗。这过程本来不是为了感情宣泄，但由于我们封闭太久，我们的感情就发泄出来了。

面对和处理这些强烈情绪对我们很多人是重要的分水岭和转变性经历。它打破了我们过去的官僚禁闭。这不是通常的管理咨询研讨会，我们是在飞行的过程中换引擎。蒂奇给我们提供了重要的转变经历和成为领导者兼教师的组成要素。

对优秀领导者的需求比以往任何时候都大

在今后几年，我们可以看到大量关于公司控制和商业道德的书籍。这是由于最近几个月商业丑闻和失败的急剧增加。如果你再考虑资本市场的紧缩和高科技增长的停止，对商业表现和原则的关注从来没有这样高过。

我相信我们在 2002 年遇到的挑战不是从来没有过。当前的

环境暴露了领导艺术的失败。当经济繁荣时,很多蹩脚的领导也能跟着水涨船高。而现在,很多公司的市场价值跌了40%到90%,焦点就集中在商业运作计划、执行能力、对最佳人才的保留和在艰难曲折面前的领导能力。

成功的公司和领导完全理解企业最大的资本是人才,这些我们委以重任的人才要经过培养才能创造更大的价值。你的竞争优势在于知道员工的潜力和你在他的发展中扮演什么角色。因此,一个对领导者兼教师榜样身体力行的人会比其他人有更大胜算。

艰难困苦时期需要优秀的领导。在逆境里,人们会找领导寻求帮助。缺乏可教观点不会给员工和股东增添信心。当我在海德里克—斯特拉格尔斯的董事会时,我看到,随着市场条件的恶化,人们对领导素质的关注就会增加。每次找寻首席执行官的过程都显示我们缺乏好的领导。即使在经济萧条时,对最高层领导的需求仍然存在,但没有足够的领导者兼教师来满足。

什么是领导艺术圈

我的篮球生涯已结束一段时间了,但我还能回忆起高中时经历的一个有趣转变。那时我在印第安纳为本·鲍尔斯这个很好的教练打球。他一年到头坚持不懈地要把我培养成一个好的篮球运动员。我创造了各种积分纪录,可能是地区甚至州里最好的运动员之一。他为我制定了宏伟的计划,看起来我们可能在州的冠军赛中取胜。

然后鲍尔斯走了,印第安纳的另一个著名高中篮球教练接替了他。我和他处不好,我对他很怀疑。他的风格是稳健进球,五个队员紧密配合,严密防守。在比赛前出了一篇关于篮球队的文章,教练对我这样评论:“鲍勃可能是我见过和教过的最好的球员,但

他需要和其他成员更紧密合作来使整个球队更成功。”

那时我只有17岁，我不懂他的评论，也不会去问。我们开始比赛，输掉了前5场。我们队的排名很好，我受到很好的评价，但我们的得分是0—5。

迪克·哈斯拉姆教练最终坐下来教了我领导艺术的第一课。我在5场比赛里在为自己积分，我没有团队的概念。事实上，我的队友在旁边让着我，看我得分。当比赛进入关键时刻，我没有找队友帮忙，我不信任他们。因此我要改变，越快越好。

在这一季度的其余比赛里，我每场只得18分，这大大低于我往年的水平，但我们队赢了其余的比赛，成了冠军。我在队里当助攻手，我的两个队友还得了奖。这是我生活中最令人满意的运动经历，我从中学到了有益的东西。

你可以看到这一过程在当今的体育比赛中再三体现，拉里·伯德和迈克尔·乔丹是两个显著的例子。他们在个人技术上比其他队员要强很多，但他们帮队友最大限度地发挥。他们在队友身上花时间来帮他们发挥潜力，因此他们提高了每个人的表现。

良性教学循环就是这样的。在进行个人发展的同时，给其他人作榜样来帮他们发挥潜能。拉里·伯德和迈克尔·乔丹不仅要求别人取得卓越，他们还身体力行地作表率。众所周知，拉里·伯德和迈克尔·乔丹对领导艺术很投入，他们比任何一个队员更努力，他们常常是第一个来练习，最后一个离开。优秀的首席执行官也是这样的。

杰克·韦尔奇不是在克伦特威尔领导艺术研究中心作象征性的露面。他在那里花很多时间来教、学、培养他人和树立榜样。在我和前通用电气家电部首席执行官迪克·斯通斯法的无数会谈中，他讲到了他每次都从和韦尔奇的商业讨论中得到提高。然后，迪克会用同样的方法和他的下属会谈，而他们也会效仿。通过这

些,我理解了通用电气是如何复制良性教学循环的。

同样,我在美国科技公司和迪克·诺特巴特的工作帮我理解了领导艺术的框架。在那里,我有幸为迪克·布朗(后来是电子数据服务公司的首席执行官)和诺特巴特工作,我们互相进行辅导。在高层领导之间进行反馈是日常工作的重要部分。在很多时候,我给诺特巴特坦诚而实际的反馈,他也希望我这样做。他曾经告诉我如果我让他自行其是,那我就没有尽到责任。我把这些领导艺术和公司发展的榜样带到了以后我在西部通讯、科瓦德和新边技术公司的三个岗位上。

蒂奇模式的要旨在于领导要以互动的方式从事教和学来使每个人更聪明、更团结。这过程从我开始:我要求我的领导来教。当我和我的领导开座谈会时,我要求他们和我一起支持和投入教学过程,因为他们以后要和他们的团队模仿同样的过程。在座谈会上,领导们要成为老师,而不是让咨询师或助手在讲台讲,领导们自己要到前台去。

在这个令人害怕但又价值的过程中,领导们和员工共享他们的可教观点,带他们开三天研讨会。这是个有效的过程,领导者兼教师的概念是很实用的。短期内,它能提高公司的绩效;在长期,它能培养领导。

最艰难的部分——持久和韧性

在我的职业历程里,我有幸不断担任更重要的领导职位。首先,我从美国科技转到了西部通讯去担任更高职位,又从那里,到科瓦德当首席执行官,现在我是新边技术公司的首席执行官。这种移动的不好方面是我在那些公司的时间不够长,不能改变公司组织的基因,不能使领导艺术圈持续下去。

作为领导,最感痛苦的在于:由于我们没有将教学观念深深注入公司,在我离开后,我本人以及团队成员的艰苦努力成果被抹掉了。

在美国科技公司,那些采取蒂奇领导模式的领导不仅极大地改变了公司,也培养了很多领导。以下是从那过程中培养的现任首席执行官:Qwest 的迪克·诺特巴特,数据服务公司的迪克·布朗,微音乐(Micromusic)的格雷格·布朗,阿菲纳(Affina)的加里·德鲁克和 CDW 的约翰·爱德华兹。在那时,美国科技很成功以至于 SBC 用股民难以拒绝的价格来收购。SBC 有不同的管理模式,而我们引入的很多好的变化没有扎根,以后就消失掉了。

我当科瓦德首席执行官后的第一件事就是开始领导培养的过程。这过程会树立正确的框架来帮我们在飞速增长的宽带行业取得有序发展。但我离开后,这过程没有在员工中扎根,也没有一个领导班子来接手,最后也就不了了之了。

我现在理解了,这之所以发生是因为我在任的时间不够长。无论首席执行官的直接下属多么杰出,长期的可持续的领导培养最终在于首席执行官的完全投入和集中。如果在这过程深入到组织中使教学成为文化的有机部分前,首席执行官就离开的话,那这过程就不会持久。

韦尔奇成功改变通用电气基因的关键之一是他的持久。韦尔奇用 20 年时间塑造了一代新的领导者,他们不仅在通用电气继续进行良性教学循环,同时如蒂奇在书里指出的,他们在离开通用后,还把良性教学循环带到了别的公司。鲍勃·纳德理在家得宝,吉姆·麦克纳尼在 3M,汤姆·提勒在宝丽来都进行了相同的过程。

另一个我崇拜的世界级领导者兼教师是波音的首席执行官菲尔·康迪特。我有幸和他在惠普的董事会并肩工作。

康迪特很好体现了蒂奇在书中描述的那种有影响的重要领

导,他对领导培养的执着是带传奇色彩的。我从波音员工那里听说了康迪特和他的领导研究所的事,我也目睹了他的所作所为,他确实对教学是身体力行的。当我们要在短时间内决定特别董事会会议日程时,我们通常会遇到像出国或休假这样的老问题,但只有当日程和康迪特在波音领导研究所的承诺冲突时,他才会反对。我感到吃惊的是,康迪特是世界上最忙的首席执行官之一,他的日程比其他董事都紧张,但他愿意作其他牺牲来参加董事会。一旦和领导研究所的日程冲突,那就神圣不可侵犯了,我不知道美国总统的邀请是否会让他变卦。当他退休后,他领导培养的传统肯定会被传下去。

《领导艺术圈》这本书对那些要建立领导培养传统的领导是一个重要的里程碑。但更重要的是,这本书综合了蒂奇以前的著作。在1986年和玛丽·安·德万纳合著的《转折性领导》这本书里,蒂奇提出了创造性改造公司的三部曲。在1994年和斯特拉特福德·谢尔曼合著的《控制你的命运,否则别人会来控制》以及《革命者手册》里,蒂奇展示了韦尔奇是如何成功改变通用电气,并为愿意模仿的领导提供指导。《领导艺术发动机》这本书介绍了领导当老师的观念,强调领导要有可教观点来发展其他领导。

《领导艺术圈》借鉴了蒂奇以前的著作,但它也在21世纪的领导如何取得成功的问题上有突破性发现。领导需要把创造知识深入到组织的骨髓里,人们要互动和本能地教和学。良性教学循环的观念有助于将教学过程制度化。这本书也提供了很好的参照来把良性教学循环扩大到数以千计的员工和注入到大公司的日常运作机制中。

最后,这本书激励我们牢记我们是在社区中运作的,我们有公民责任在社区里建立良性教学循环。和蒂奇一样,我在过去10年里一直参与底特律的焦点:希望的社区活动。焦点:希望是良性教

学循环的典范。埃莉诺·乔桑蒂斯是我见过的最令人激动的领导，她每天身体力行焦点：希望的使命，那就是用明智和实际的方法解决种族主义和贫困。在 40 英亩的设施里，她和她的 600 名同事通过像食品分发、机修工培训、机械本科学位、儿童看护、经营盈利型企业等项目来把人们转变成领导者兼教师。他们向我们展示了用可教观点能取得什么成果。在书里，蒂奇为我们打开了董事会的大门，带领我们到旧城区的街上，让我们见识了乔桑蒂斯和其他卓越的领导。

蒂奇比他所在领域里的其他人要领先 10 年，读读这本书看看你需要什么，以便在今后 10 年里取得成功。

罗伯特·诺林

新边技术公司董事会主席和首席执行官

2002 年 6 月 24 日

目 录

致谢 1

前言 1

导言 1

- ◆ 第一章 取胜的基因:良性教学循环 8
- ◆ 第二章 取胜的两条途径:大转化和高增长 32
- ◆ 第三章 建立教学型组织:通过良性教学循环创造知识 57
- ◆ 第四章 你必须有可教观点 84
- ◆ 第五章 如何产生可教观点 110
- ◆ 第六章 权力的悖论:克服最高层的障碍 142
- ◆ 第七章 建立领导者兼教师流水线:为将来培养领导者 161
- ◆ 第八章 扩大教学型组织:让每个人都参与 187
- ◆ 第九章 建立良性教学循环:运作机制 211
- ◆ 第十章 三部曲大学:新兵训练营和产生知识 239
- ◆ 第十一章 教学型组织数字化 256
- ◆ 第十二章 全球公民活动:充满机会的世界 271

结束语 良性教学循环的挑战 293

领导艺术圈手册 297

导 言

对优秀领导者的需求比以往任何时候都更大

在我们 1986 年的著作《转折型领导》的序言里,玛丽·安·德万纳和我讲道:“本书涉及公司领导艺术:美国最缺乏的资源。”包括我 1997 年的《领导艺术发动机》在内的著作继续强调了这样的主题,那就是我们缺乏好的领导者。

当我开始本书时,我想的是同样的主题。我认为我们进入了一个领导人才稀缺变得更为紧迫的时代。在这点上我是对的,但是,我那时预见的社会环境和本书完稿时的社会环境却有了天壤之别。

在开始时,我讨论了如何找到足够的领导者来促进网络泡沫的飞速增长。在 1998 年,人才的焦点集中在如何在各个层次培养足够的领导者来扩大思科系统、甲骨文、戴尔、升阳、雅虎、三部曲和其他数据公司的高增长。在开始写书几年后的 2000 年 1 月,我预言到 2002 年,我们将面临着后冷战时代自由企业制度的发展和在生物和数据技术上的突破。

我认为我们会有一些中断,但建立知识经济的全球机会仍是上升趋势。因此,我们需要领导者来发展这些令人振奋的新产业。

我们面对的现实是充满不确定性的世界,“9·11”事件、随后的阿富汗战争、在中东的暴力升级、原子弹国家印度和巴基斯坦之间的对峙都加剧了不确定性。同时,我们也面临一系列的新老全球问题,比如艾滋病在非洲的泛滥,阿根廷的经济崩溃,以及日本