



(美) 莱瑞恩·西格尔著
胡零 李恩 译

动态

Dynamic Leader, Adaptive Organization

领导

变革时代领导者十大基本素质

华夏出版社



(美) 莱瑞恩·西格尔著

胡零 李恩 译

动态

Dynamic Leader, Adaptive Organization

领导

变革时代领导者十大基本素质

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

动态领导:变革时代领导者十大基本素质/(美)西格尔著;胡零、李思译.

—北京:华夏出版社,2004.7

ISBN 7-5080-3531-3

I. 动… II. ①西… ②胡… ③李… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 66909 号

Larraine Segil: *Dynamic Leader, Adaptive Organization*

Copyright©2002 by Larraine Segil

Chinese language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 John Wiley&Sons 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2004-1445

动态领导:变革时代领导者十大基本素质

[美]西格尔 著

胡零 李思 译

策 划: 陈小兰

责任编辑: 李 杰

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京京科印刷有限公司

版 次: 2004 年 9 月北京第 1 版

2004 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本: 1/16 开

印 张: 17.5

字 数: 252 千字

插 页: 2

定 价: 29.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

导言

2001年9月11日是个让所有人震撼的日子，整个世界从此而改变，企业的决策层和雄心勃勃的领导人开始重新评价企业及个人的存在意义。虽说许多人从表面上看变化并不明显，但其实每个人的内心深处还是受到了相当大的触动。“9·11”事件给许多人带来了信念危机，人们开始质疑自己的生活方式：我是怎么生活的，做了些什么？为什么我会选择这样的生活方式？我又是从什么时候开始接受这样的生活方式的？在一片惴惴不安的气氛中，有一批新锐人物开始崛起，而原来的部分统帅则没有达到人们对他们的期望。这些从不同行业、不同企业和社团中涌现出来的精英们，向我们展现的个人优秀素质却有着惊人的相似之处，他们都极具个性魅力，多才多艺，机智灵活，做事更是执着专一，不达目的誓不罢休。

现在的确是到了反思和重新评估的时候，这一事件的影响已经波及到了好几代人：二战后第一批婴儿潮时期的出生者（baby boomers）、未知的一代（指1945~1964年出生者）、新新人类（指1965~1984年出生者），以及曾经经历过动荡岁月的老前辈们和20世纪初出生的人们，都受到了触动。

如果你想成为问题的探索者和终结者，不仅要找出自己企业中的一些顽症，并彻底解决它们，同时还要努力影响和改变你周边的人的生活，那么这本书就可以成为你的工具书，从中你可以借鉴到许多改革的策略方法。但是，真正的挑战仍然是自我的挑战，在变革企业的同时，你是否也能不断地改变自己？下面是一些自测题，

2 动态领导

如果你的回答是肯定的，相信这本书一定能让你受益匪浅，帮助你成功完成改革的使命：

- 做事时你是只注重结果，还是结果和过程二者并重？换言之，你的企业有没有向心力？
- 你们企业的文化是否能给予更多的保护和支持？
- 你认为员工们对待变革的态度是否应当更开放一些？企业是否站在改革者一方，积极响应改革？
- 在同一行业对比中，你们公司的声誉是否对员工具有吸引力？企业文化是否注重培养员工的忠贞不渝？
- 企业文化是否将企业的目标与经理们的憧憬很好地结合在一起？这些目标是否得到了认同和支持？
- 你们公司是否具有更强的竞争力？

当今的企业管理者必须具备一种特殊的领导素质，他们在面临棘手的问题时，决不回避或否认。这种直面困难的勇气不仅仅对企业的高级管理者而言必不可少，而且对企业的各级部门的管理人员来说也是不可或缺的素质。

这本书中，我将人们避而不谈或者矢口否认的企业顽症比作是房间里的大象，换言之，这里的大象就是人们故意回避，但却是亟待解决的难题。这一发现问题、解决问题、推陈出新的管理模式，在我的这本书中被称作为莱瑞恩·西格尔矩阵——十大基本素质。如果你将这一矩阵运用到自己身上，运用到你周围的人身上，运用到你的企业中去，那么你本人就将成为一个发现问题和解决问题的高手，而你的企业日后也会成为一个人们竞相投奔、藏龙卧虎的宝地。

酝酿写作这本书共花了8年时间。当我着手写第一本专著时（《明智的业务联营》，时代书籍兰登出版社，1996年），我清楚地意识到经理们的个性和企业文化在企业联营和运作中的重要作用，当我的第二本著作完成之后（《快速联营：加强电子商务》，威利出版社，2001年），我更加确信了自己的这一观念：我认为许多企业只是一味追求新的事物（比如，因特网或是其他创新的东西），而不去挖掘并铲除企业体制中存在的一些妨碍改革成效的真正隐患。

在过去的10年里，我在研究企业成功联营方面所取得的一些心

得，进一步认清了企业管理中人际关系的积极经济效应，企业自上而下从首席执行官、高级经理、中级和基层经理，以及与企业发生各种业务关系的供货商和认购团体（包括销售部、市场部、工程部和调研部），都属于这一人际关系管理范围之内。企业联营失败率很高，导致联营失败的一个重要的原因就是高级管理层之间缺乏支持和沟通，从而我得出了以下的结论：

问题无论出在哪一个环节的哪些领导者身上，缺乏统帅才干是导致整个联营行动失败的重要因素。

从此，我开始了对统帅才干的研究，希望能发现一种特殊的领袖才干，凡是具备了这种才干的企业领袖都能从容应对各种人际关系，迎战各种难度的挑战。不久前我刚出席了由埃丝特·戴森创办并组织的举世闻名的一年一度的个人电脑研讨会（埃丝特·戴森是当今科技界的一位预言家，他能够预见到哪一种技术会成为热门技术，哪一种技术会遭到淘汰）。每年都会有将近 700 名科技界的顶级人物云集在这里，大家交流研究成果，畅谈未来技术的发展方向，结识更多的精英人物，激发彼此的灵感及商谈合作的意向。同时，有机会接触这么多的顶级人物，对我而言是天赐良机，为我提供了相当丰富的数据和研究资料。会上各路精英各抒己见，我也大胆地谈了一些自己的看法。其中奥美环球公司（Ogilvy & Mather Worldwide）的总裁史蒂夫·海登（Steve Hayden）的论点和本书的主要理念非常接近。

“企业运作中防范两种意识形态至关重要——自以为是和自大偏执。”

当你认为自己是这一行业中无可争议的龙头老大时，这种“自以为是”的苗子就已经开始萌芽了，过不了多久，我所说的大象问题（即阻碍企业继续前进的某些弊病）就会悄然出现，当这种思想意识进一步演变为自大偏执时，这头大象也就坦然地巍然屹立在房子的中央，不再躲躲闪闪了。即便你在竞争中频频失手，但你依然昂首阔步，仿佛是一个威严的皇帝，对自身的弱点视而不见。

下面就是这两种思想意识演变过程中非常有代表性的对话：
自以为是

“我们是最棒的、最酷的，凭借我们的聪明才智，我们可以永远

做这一行的霸主。”（大象出场）。

“这件事我们做得也许不够漂亮，但归根结底不是我们的问题，这个客户实在太刁蛮了，失去我们才是他们的一大损失，没什么可难过的，我们应当对自己的实力坚信不疑。”（大象移至中场）。

“难道对我们的实力还有怀疑吗？目前是非常时期，工业、经济和社会治安问题接连不断，值得欣慰的是我们依然是最棒的。”（大象体重增加）。

自大偏执

“不管怎么说，我们是世界名牌，我们是这一行的鼻祖，大家必须服从我们制定的行规！”（大象的脖子上挂上了一块标牌，标牌上写着自大偏执，这头大象已经按营扎寨了）。

（本书中凡是具备十大基本领袖素质的管理者在这种情形下，会严厉命令大象继续走，决不允许它驻扎下来。也只有他们才能看见这头大象）。

只有当这些优秀的管理者挺身而出，将大象驱逐出去，恢复企业原来的模样，企业的正常循环才能重新建立，聪明才智才能重新被激发出来。

为了掌握隐形大象在各行各业中的行为演变模式，我首先从采访首席执行官入手，这些采访对象来自不同国家，有新加坡的，有斯图加特的；他们从事不同的行业，从生产普通消费产品到制造导弹各不相同。访谈的主题是请他们描述各自企业中存在的急需解决而又被一再回避的问题，其目的就是探讨何种类型的人才能够冲破传统束缚，担当起改革的重任。参加会议的经理们的许多见解后来都被我收集起来，发展为本书十大矩阵中的基本核心理念。我在以下所列的研讨会中（附件C）与他们接触交谈：

- 在欧洲 Frost and Sullivan 咨询公司举办的研讨会，参加企业包括英国电讯公司、皇家邮电公司、阿尔卡特公司、爱立信公司和 Uninet 网络公司。
- 在洛杉矶举办的 Lared 集团和莱瑞恩·西格尔公司的研讨会。
- 在美国、欧洲和加拿大举办的管理研究学院研讨会。
- 在美国、欧洲 Marcus Evans 公司举办的研讨会。

- 在新加坡 POD 公司举办的研讨会，参加企业来自亚洲各国和地区（日本、中国、台湾、印度尼西亚、缅甸、马来西亚、韩国），包括新加坡发展银行、国防部和新加坡杜邦公司。
- Jose Macaya 公司在布宜诺斯艾利斯、智利的圣地亚哥举办的研讨会，参加者包括 Exccel 集团和智利航空公司。
- 本人时常提供服务的对象——洛杉矶地区技术联营团体中的董事和顾问，他们来自南加州 5000 个小型技术企业和洛杉矶加州大学安德森管理学院的企业家中心。

从 1996~2001 年这 5 年时间里，我结识了数百家公司的总裁，我根据以上活动领域随机挑选了一些人作为采访对象，收集他们的轶事趣闻和相关数据资料。从这一最初的研究开始，我的访谈范围不断地扩大。

从 1997 年至今，我已经访谈了众多的企业领袖，他们中的许多人还成为了我的卫星实况节目——莱瑞恩·西格尔一对一访谈（Primedia 企业大学网络）——的嘉宾。还有其他一些是通过我的咨询和谈话工作而结识的全球企业界人士。

这些人士包括了企业的首席执行官、总裁和其他高级管理层：

- 乔治·费希尔（George Fisher），柯达公司前董事长和首席执行官；
- 菲尔·卡罗尔（Phil Carroll），壳牌石油公司前首席执行官和杰克·利特尔（Jack Little），继位的首席执行官；
- 拉斯·纽伯格（Lars Nyberg），NCR 公司首席执行官；
- 丹尼斯·格特门（Dennis Gertmenian），成品包装公司（Ready Pac Produce）首席执行官；
- 弗雷德·卢卡斯（Fred Lucas），泰鼎数据系统公司（Trident Data System）总裁和前首席执行官；
- 金·坎贝尔（Kim Campbell）阁下，加拿大前总理；
- 凯瑟琳·布莱克（Cathleen Black），赫斯特出版社总裁；
- 瓦莱依·塞勒姆比尔（Valerie Salembier），《时尚》杂志出版商；
- 戴维·迪克森（David Dickson），荷美尔食品集团公司副总裁；
- 詹姆斯·拉莫（James Ramo），时任 Direct TV 公司的高级经理；
- 罗恩·约翰逊（Ron Johnson），Target 商店前总经理（戴顿·哈得

逊连锁店公司的下属公司)；

- 布赖恩·法雷尔 (Brian Farrell)，THQ 公司首席执行官，THQ 公司是一家处于领先地位的从事电子游戏开发的企业；
- 一些新兴网络公司的众多的首席执行官。

我还有幸采访了公司的其他重要人物：高级领导层（财务总监和副总裁），分公司总经理。当我做壳牌公司专题时，我采访到了壳牌公司设于世界各地分公司的头脑人物（如壳牌服务公司和壳牌化工公司）。与此同时，我还幸运地采访到了中层的管理人员和基层员工。在过去的 17 年里，我给成千上万的观众做过数百场演讲，所有这些体验最终凝聚成了这部作品。

通过 Primedia 这一互动卫星实况节目，通过我在世界各地所做的项目和演讲，围绕着企业联营和全球管理这一主题，我和下面这些公司的中层和高层管理人一直保持着交流和联系，他们经常出席卫星实况节目，我们对于企业管理的一些最基本的看法是完全一致的。

贝尔直升机公司

Dial 公司

葛兰素威康公司

Hughes 公司

朗讯公司

MCI 通信公司

Medtronics 公司

摩托罗拉公司

尼亚加拉水电站

珀金·埃尔默公司

德州仪器公司

作为 Lared 集团公司策略联盟和全球管理中心的合作伙伴和顾问，作为位于洛杉矶莱瑞恩·西格尔有限公司的首席执行官，我为包括下列的许多公司提供了培训服务：

荷兰 ASM Lithography 公司
康柏公司
Lockheed Grumman 公司
麦当劳公司
北方电讯公司
Nynex 公司
Oracle 公司
科学技术委员会，中华人民共和国
Pioneer Hybrid International
Praxair（前身是 Union Carbide）
丽嘉酒店
Rockwell 公司
Sematech 公司
TSI 电信业务公司

最后要说明的是，在 2000~2001 年年底这段时间，总共有 150 家公司接受了一份共 55 道题的问卷调查（见附件 A）。调查的结果更进一步证明了这一矩阵对企业社团的价值，这也是我写这本书的目的，因为能听到我的演讲和咨询的人数毕竟有限，我希望这本书能让更多的人了解我的想法。

本书的价值意义

十条重要的个性特征是莱瑞恩·西格尔矩阵的主要组成内容，只有当它与匹配的企业文化相结合时，才能充分发挥它的作用。书中一再强调这十大素质既是针对个人，同时也针对企业，在具体运用时要注意策略和方法。这一矩阵能帮助你完成下列几项工作：

- 分析和理解自己企业的文化；
- 评估自己；
- 找出自己和直接目标之间的差距，运用系统方案，制定合理发展的尺度；
- 测试自己和企业文化的适应程度；

8 动态领导

- 高效率地执行既定策略，尽快实现预期目标；
- 找出问题并清除它们。

对企业和个人而言，要想在这一矩阵中拿满十分，是不切实际的，但是如果能够形成一个有机的强大组合，那么企业就一定会蒸蒸日上。

在这本书中，“经理”和“领袖”这两个称谓是不加区分的，之所以这么做是因为我知道有一些管理人员非常本分，对做掌门人没有多大兴趣。在工业时代这二者的级别差异很明显，但是现在情况已经大不相同了。现今的知识工作者必须要具备的几个要素是：自我激励、自我管理、合作精神以及在工作梯队和企业运作中的融合能力，这其实也是另一种意义上的自我领导能力。十大基本素质对于员工的级别没有任何要求，任何一名优秀的员工都可以借鉴这十条素质。如果个人能够提高自己的综合素质，那么晋级、表彰和奖励都会随之而来，个人素质的完善无疑对自身价值、对工作、对企业都有益。同时对那些想做领袖的人来说，他们就可以刻意培养自己这方面的领导才干，所以我故意在书中将这二者交替使用，不做任何区别。

目 录

导 言



第 1 章 房间里的大象：

人人都避而不谈的问题 1

第 2 章 无畏：勇于行动的能力 19

第 3 章 不懈：完成任务的能力 41

第 4 章 奉献：情感投入的能力 61

第 5 章 灵感：激励的能力 91

第 6 章 自信：认识目标的能力 105

第 7 章 融入：“亲和”和建立

人际关系资产的能力 125

第 8 章 智商：挖掘潜能的能力 147

第 9 章 能量：乐观攫取机会的能力 163

第 10 章 诚信：建立相互信任的能力 179

第 11 章 领悟：感知客户想法的能力 199

第 12 章 总结 227

附录 A 十大基本素质评估工具 231

附录 B 经理十大基本素质调查
重要矩阵结果 235

附录 C 研讨会 251

附录 D 访谈问题 253

附录 E 十大基本素质指示 261

附录 F 附录 G 附录 H 附录 I 附录 J 附录 K 附录 L 附录 M 附录 N 附录 O 附录 P 附录 Q 附录 R 附录 S 附录 T 附录 U 附录 V 附录 W 附录 X 附录 Y 附录 Z

注 释 263

感 谢 269

房间里的大象：人人都避而不谈的问题

创造环境，授人以渔，然后就别在那里挡道了。

——乔治·费希尔 (George Fisher)
摩托罗拉和柯达前任主席兼首席执行官

“变革”是最近十年最时髦的一个语汇，问题在于大部分人都不愿意直面变革。对个人来说，要适应变革非常困难；对企业而言，变革所带来的痛苦更大。

除非人们在变革的过程中能获得更多的乐趣，而非痛苦，否则人们将绞尽脑汁来抵制变革。同时，企业的改革是与人是息息相关的。

抵制变革的企业常常会得一种综合症，本书中我戏称之为“房间里的大象”。

还记得《皇帝的新衣》那个童话吗？国王一丝不挂，而宫廷里的每一个人却都告诉国王他看上去棒极了，因为这是国王爱听的话，没有人有勇气去告诉他真相。终于有一天，这位国王决定把这件群臣唏嘘赞美的新装向他的臣民展示，游行时，一个小孩大声地嚷嚷开了（孩子们常常这样做）：“可他什么也没穿呀。”刹那间，全国的人都知道真相。

我们不妨借这个童话故事来推而广之，看看商业世界的真实情况。在游行开始之前，其实就有一只庞大的大象在国王身后走着。

这只大象走了进来，站在了屋子的正中。没有人愿意当出头鸟，第一个人说“房间里有头大象”，大家都保持缄默。随之这头大象就堂而皇之地留了下来，人人在它身旁蹑足而过。房间有头大象当然不是什么好事。首先，房间会被弄得一团糟。其次，大象和周围的环境格格不入，除非你经营的是一个马戏团，有的企业可能确实像个马戏团。最后，也是最重要的一点是，这种情况一直会持续下去，直到有人像那个讲了真话的孩子那样，勇敢地说出真相，并且态度坚决地要把大象撵出去。

你所遇到的大象有可能是官僚的提拔制度，但这种制度却为企业政客们所推崇；有可能是一群软弱无能的领导；有可能是领导受常规束缚，无法贯彻执行企业策略；有可能是所谓的企业重组，其实质问题是换汤不换药，领导班子依然是原班人马；也可能是沟通问题，上层的一些好主意由于缺乏沟通，执行者不得要领。无论你所遇到的是何种大象，为了推行变革，为了做得更好，总得有人在某个场合冲出来，像那个勇敢的孩子一样高喊：“难道没有人看得见这头大象吗？让我们一起发现大象，商量对策，彻底把它赶出去！”

因特网就是走进许多企业总部的一头大象。在这个以因特网为时尚的经济社会中，变革这个词已经被重新定义。有一段时间，许多企业难以接受这一事实，因特网已经改变了商业运作模式。如今，无论那些网络公司成败如何，大部分公司已经意识到，要使其组织结构和员工素质都达到出类拔萃的水平，那么因特网就不可或缺，因为工作的基本特征（时间、地点和方式）已经发生了天翻地覆的变化。¹过去为个人所拥有的知识正在转移到公共领域——产品生命周期正在缩短，企业为了达到自己的目标，必须更有效地利用人才资源。这个问题摆在每一个人面前了，大象的存在已经无可争议，然而领导者的统帅能力却迟迟未能提高，因此无法进行多层面的调整。

员工也必须在团队和小型工作团体中互相影响，这也是成功的一个关键。因此，企业必须以联盟的形式不仅在外（企业之间），而且在内部（部门之间）互通有无，结成联盟——这意味着良好的信息沟通和知识共享。确有一些特定的领导特性和管理程序能够带来理想的效果，但也有一些会带来完全相反的结果。

我们的确迫切需要找出这些特性，掌握它们，撵走大象，完善体制，将整个改革工程做得又快又好。

本书能够帮助你和你的同事找出房间里的大象。发现大象，再把它们撵走。与此同时，通过运用莱瑞恩·西格尔矩阵中的十大基本素质，引进更合理的管理模式。一旦你具备了这些素质，就能找出企业体制中的弊病，并诊断出这些弊病之所以隐藏得那么深，之所以那么难解决的关键所在，随后你将推陈出新，帮助企业建立新的模式。最后，本书会衡量评估这样做的效果如何。这一矩阵是基于作者对 150 多家企业的研究后而提出的，书中所推荐的一些方法（其中许多已在管理科学领域中被采用）能够帮助企业巩固优势，去除弊端。

要在一个多语言环境、多文化背景的网络环境中成功，十大基本素质方案要求企业必须具备适应不同文化的能力，来互相补充、共同发展。

首先，我们必须来审视一下网络环境这一概念（见图 1.1）。

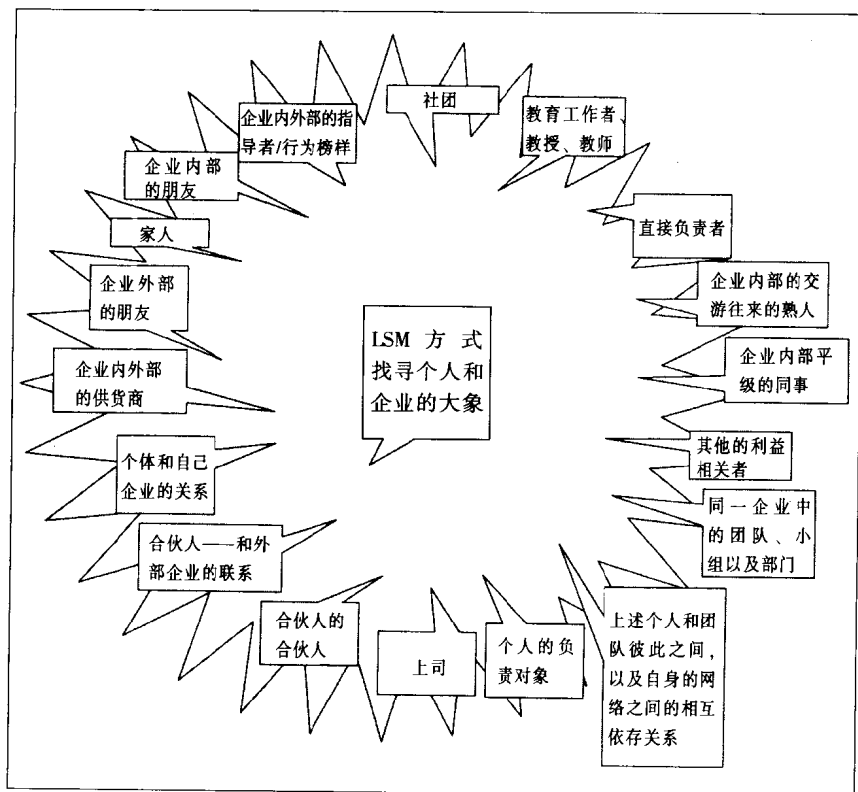


图 1.1 网络环境

那些擅长辨别大象的人，常常在收集情报时，采取一种网络式层层察看的方法，他们查看生活中的每一个角落旮旯，因为他们清楚地知道，如果让一头大象入侵原本就狭窄的空间，那么不仅会惹上一身骚臭，还会让从此裹足不前。所以，要捕捉大象，要更好地担当改革先锋，就要做好基础性工作，具备发现大象的本领。

乔治·费希尔（实践十大基本素质的最佳代表）在 Primedia² 接受了我主持的电视访谈节目的采访。在谈到领导艺术时，他描述了未来的领导人所面临的挑战：

一个领导者必须能够预测到未来的局势，预想企业的发展，并把这些清楚明白地表述出来。他应该尽可能让他的员工看清未来，并努力去实现这一未来。一个优秀的领导者能够创造并巩固企业文化。要在如今的市场上获胜，领导者必须减少官僚作风，给那些工作在第一线的人以更多的发言权，更多的责任，更多快速反应和当机立断的权力。

从目前和将来的商业经济情形来看，不可避免地会产生这一结论：统一的模式不可能适应所有的需要。在一个快速变化的环境中，十大基本素质方案（见图 1.2）能够为你提供灵活的领导管理策略，这些策略针对的不仅仅是当前的一些因素，还有将来的不可预见的变化。以长远的眼光看，只有掌握了十大基本素质的领导者，才有可能生存下来，并且事业蒸蒸日上。近些年来，人们对安全的考虑和危机的处理方式日益重视，这对管理者和领导者提出了更高的要求，掌握这十大基本素质也就显得更为必要。

在接下来的 10 个章节中，我们会陆续展开这个矩阵，介绍其原理，从而使你能够适应环境，改变你的行为习惯。

只有当你觉得有必要改变思维方式时，新的思维方式才更容易被接纳。因此我们有必要进行差距分析。它会让你能更清晰、更直观地理解本书所阐述的概念。

差距分析

我们过去、现在及将来所崇尚的才干会有很大的不同。目前，