

成功 新起点

—— 肩负新领导角色

Right from the Start
Taking Charge in a New Leadership Role

〔美〕丹·齐安姆帕

〔美〕迈克尔·威特金斯

罗汉 等 译

著



复旦大学出版社

成功新起点

——肩负新领导角色

[美] 丹·齐安姆帕

著

[美] 迈克尔·威特金斯

罗 汉 刘小璐

译

王疆华 白霄冰

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功新起点:肩负新领导角色/[美]齐安姆帕,[美]威特金斯著;
罗汉等译. —上海:复旦大学出版社,2004.3

书名原文:Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role

ISBN 7-309-03902-5

I. 成… II. ①齐…②威…③罗… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 008417 号

Right From the Start: Taking Charge in a New Leadership Role

By Dan Ciampa and Michael Watkins

Copyright © 1999 President and Fellows of Harvard College

Chinese(Simplified Characters only)Trade Paperback

Copyright © 2004 by Fudan University Press

Published by Arrangement with Harvard Business School Press

through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

成功新起点——肩负新领导角色

[美]齐安姆帕 威特金斯 著 罗汉 等译

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 曹珍芬 栾奇

装帧设计 陈萍

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 同济大学印刷厂

开本 889×1194 1/32

印张 11.125

字数 195 千

版次 2004 年 3 月第一版 2004 年 3 月第一次印刷

印数 1—4 100

书号 ISBN 7-309-03902-5/F·848

定价 18.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

序 言

Preface

当领导从来就不是一件容易的事,对一个来自公司外部、必须从根本上改变公司文化的新领导而言,更是如此。无论你对这一任务的准备有多充分,前进的道路上必定会有难以预料的迂回曲折。对那些从未领导过组织,但相信自己有能力能使公司向顶端发展的人来说,这一挑战尤为艰巨。不管这些新的领导者有多么自信,他们(也包括雇主)并不能事先知晓自己是否正是雇主最终所要寻找的人。在新领导作为二把手进入公司并被期望接替现任首席执行官的情形下,局面就更为棘手。新领导必须不断地在以下两者之间取得平衡:证明自己的能力,按自己的想法改造组织。但同时他又受职位之限,必须和他所希望接替的领导共事合作。改造组织、个人

的过渡和为接任而计划正是本书探讨的接管所面对的核心挑战。

领导非易事并不是什么新闻。建立在领导术研究基础之上的新产业,就如何改善组织绩效和组织文化,以维持发展这一领导面临的挑战,已经出版并发表了许多书籍和文章。在我们开始这项工作之前,也曾问过自己,是否需要另一本有关领导的书。毕竟,大多数的书籍本应该写成文章,而大多数的文章本应该写成段落即可。本书的读者将是本书价值的最终评判者。尽管如此,我们仍有必要在此先阐释一下为什么决定写这本书。

首先,我们坚信多视角考察对于改进公司财务及运作效能这一复杂任务的价值,到一定程度必然要求改变公司文化。尽管他人对这一过程已有观察和研究,我们相信我们可以添加一些独特的东西:为变迁而准备的精确的测试方法,这是一种综合了战略、策略、政治和文化的方法,并且其基础在于理论和亲历这种挑战者的实际经验。

其次,对每个人来说,高层管理变迁的成本都是很高的。对于新领导而言,失败可能彻底毁掉其事业;对现任首席执行官而言,失败可能不仅仅是浪费了宝贵的时间,而且会对他的事业造成无法挽回的损失;领导者最满意的莫过于看到自己亲手创建和培育的组织在自己离开以后继续繁荣发展,而最痛苦的莫过于看到其衰败。对雇员来说,公司赢利是他们的希望和期待所在、生计和安

全所系,失败的影响将是灾难性的。这一重要的现象值得从那些必须改变组织运作方式的人的角度加以分析,本书把这样的人称作“新领导”。

最后,越来越多的新领导将从外部进入公司。他们中的许多人将直接进入一把手的角色;不过,我们认为有计划的逐渐过渡将会增加,董事会和现任首席执行官雇佣的新领导扮演二把手的角色,他们有望成为最高层领导。这种形式现在已很普遍,随着那些 20 世纪三四十年代成长起来的领导逐渐让位于六七十年代成长起来的领导,这种方式在不远的未来将变得更加普遍。1989 年,在全美 800 家最大公司的首席执行官中,有 18% 直接来自公司外部,有 12.8% 在被任命为首席执行官前在公司工作时间不超过 5 年。到 1997 年,这两个数字已经分别上升到 24.1% 和 14.8%。不过我们也发现,许多接受二把手职位并被期望成为首席执行官的新领导,最终没能达到这一目标。

尽管那些在其他领导职位上的读者以及期望获得这些职位的人也可以从本书所包含的建议中有所得益,但我们在本书中关注的主要是那些已完成这一特殊转变的高级管理人员。在写作本书的时候,我们综合了自身的领导经验、数十年的咨询经验,以及许许多多的采访纪录。我们已经度过了领导过渡时期,同时也目睹了许多人经历这一转变:有些人成功了,有些人付出了比实际所需的更高代价,还有些人希望能重来一遍,并纠正他们曾

经犯下的错误。通过实际参与、工作经验和研究成果,我们能体会到这种转变的艰难。

我们采访了很多经历过领导职位转变的高级管理人员并与他们直接共事,本书从这些采访和经历中直接使用了一些说明性的引语和案例。然而,作为许多采访的条件,我们答应不注明引语的来源,也不使用受访者的真实姓名。通过这种方式,我们相信接受采访的领导者能诚恳地分享他们的成功经验和失败教训。

致 谢

Acknowledgments

很多人对本书的付梓贡献良多。首先并且最重要的是在采访中慷慨分享他们洞见的领导者们：吉姆·安东尼(第一马拉松证券公司执行副总裁和首席营运官)，吉姆·布朗(林肯土地政策研究院院长和首席执行官)，尼克·布朗(NAC再保险公司总裁和首席营运官)，乔治·凯西(南佛罗里达营运公司和艾维达/JMB合伙公司总裁)，弗兰克·卡路西(卡莱尔集团总裁，美国前国防部长)，迪克·卡瓦那(Conference Board 总裁和首席执行官)，托尼·查伊斯(冲突管理集团董事会成员和高级顾问)，安迪·克劳斯(富兰克林电子出版公司首席执行官)，吉姆·丹格能(波音公司高级副总裁)，布莱恩·戴利(洛克希得-马丁公司战略发展副总裁)，斯蒂文·吉

布森(殖民公司总裁和首席执行官),丹尼尔·高丁(美国国家航空航天局局长),布莱恩·哈拉(国家半导体公司主席和首席执行官),斯蒂文·考夫曼(阿罗电器公司主席和首席执行官),爱迪·金(马克卡威尔公司副主席,西国际通讯有限公司前主席),苏珊·金(杜克大学三福德公共政策学院领导,斯得本玻璃有限公司前总裁),格雷格·李(惠尔浦公司的人力资源高级副总裁),凯·利伯勒(自由金融公司总裁和首席执行官),保罗·利斯卡(圣保罗公司首席财务官),鲍伯·马丁(高露洁-帕尔莫里夫公共产品部门总裁),汤姆·摩尔(纳尔逊通讯有限公司总裁和首席执行官),约瑟夫·奈(肯尼迪行政学院院长),罗兰·帕姆泊(阿波罗电脑公司前总裁,Bull HN 前首席执行官),安得鲁·皮尔森(TriCon 全球旅店有限公司总裁和首席执行官),多尼拉·拉皮尔(哈佛商学院首席财务官),斯蒂夫·瑞芬伯格(哈佛大学洛克菲勒拉美研究中心执行主任),艾伦·瑞奇斯通(奥格特有限公司前首席财务官),汤姆·雷恩(CVS 公司总裁和首席执行官),苔瑞·斯科特(肯尼迪行政学院国家安全项目主任),法兰·斯克瑞科(阿罗电器公司执行副总裁和首席营运官),亨利·谢尔顿(美国国防部参谋长联席会议主席),劳艾德·沃得(美苔格公司总裁和首席营运官),约翰·怀特(前国防部副部长),罗伯特·温特森(普天寿人寿保险公司前首席执行官),以及弗兰克·扎博(全国证券经纪人协会总裁和首席执行官)。

其次要感谢我们过去和现在的同事以及客户,他们的经验使我们的想法得以成型并得到检验,他们的故事也反映在本书之中:乔·贝克(EMC 高级副总裁),埃德·贝赛(辉瑞制药前副主席),彼得·戴利(美国雕刻和印刷局前局长),罗伯特·戴维斯(NCR 公司质量主管高级副总裁),弗兰克·法佳诺(自由金融公司人力资源副总裁),休·法灵顿(汉诺福德兄弟公司总裁和首席执行官),埃德·福佳蒂(泰姆布兰蒂公司前首席执行官),韦恩·福清(哈钦森科技公司总裁),尼格尔·盖瑞(辉瑞医药科技集团总裁),戴维·哈灵顿(德尔塔橡胶公司首席执行官),罗格·豪兰得(东部工具和冲压公司首席执行官),鲍伯·乔伊(高露洁-帕尔莫里夫公司人力资源高级副总裁),凯伦·凯顿(辉瑞制药执行副总裁),吉姆·考根(舒尔兄弟公司总裁),罗·拉泰夫(波士顿大学管理学院院长,福特欧洲公司前总裁),克里斯·莱茨(肯尼迪行政学院豪斯中心执行主任,卡明斯发动机公司制造部门前副总裁,印第安纳州交通部长),迈克·劳瑞利(东部百事公司前总裁),杰瑞·毛瑞(世嘉科技公司人力资源高级副总裁),乔治·雷门德(雷门德公司前首席执行官),董·洛克(史密斯国际公司总裁),哈维·罗生豪(麦尔维公司前总裁),盖瑞·苏蒂斯(GDC 国际公司首席执行官),皮特·西蒙(Xionics 公司首席执行官),以及汤姆·索普(泰姆布兰蒂公司前人力资源高级副总裁)。

我们还要感谢那些为本书进行宣传 and 提供宝贵的鼓励和批评的人士。丹感谢布鲁斯·亨得森、戴维·伯路、吉夫·米勒、史蒂夫·莱茵史密斯和迪克·贝克哈德。丹尤其感谢艾伦·莱西近 30 年来一贯的智力支持,在需要时总能得到帮助,并且总是富有挑战性。麦克尔感谢金·克拉克、彼得·多令格、荣·海飞茨、马蒂·林斯基、马克·摩尔、丹·俄布林、霍华德·莱法、吉姆·塞班斯和里查德·沃顿帮助他形成对领导、谈判和组织变迁的思想;同时也对盖瑞·奥古斯都就组织文化的宝贵谈话表达诚挚谢意。

我们很幸运得到了杰出研究助手的支持,其中包括查兰·德威瑞斯、莎拉·马休斯、俄莎·沙克尔和金·温特斯,以及俄林·姆瑞的行政支持。特丽沙·皮斯提供了宝贵的编辑指导。与哈佛商学院出版社编辑尼克·沙宾的合作既愉快又富有成果。安·高德赛尔作为责任编辑,使整个工作从一开局就得以顺利进行。

本书的研究工作得到了哈佛商学院研究机构的支持。我们尤其对研究主任特丽沙·安玛贝尔、杜瑞特·克莱因和迈克·尤施诺的鼓励致以诚挚谢意。

目 录

Contents

序言.....	1
致谢.....	1
导言.....	1
1 挑战.....	10
第一部分 创造动力	45
2 获得早期成功.....	48
3 奠定基础.....	83
4 赢得信任	117
5 确定方向	149

第二部分 实现技艺.....	169
6 学习	173
7 远景规划	200
8 建立联盟	235
第三部分 自我管理.....	265
9 自我意识与领导风格	267
10 建议与咨询.....	297
结束语.....	328
推荐阅读.....	334
关于作者.....	338

导 言

Introduction

对新领导而言,从公司外部加盟到公司的领导层意味着极不寻常的挑战。休刚被聘为总裁和首席营运官,他正面临这样一种局面:

星期六下午3点钟我接到切特(董事会主席和首席执行官)的电话。他是面试时最沉默寡言的一位,但现在也兴奋起来。我被他的热情所打动,我们花了两个小时谈论(大幅度提高公司业绩的)可能性。星期六晚上在外用餐时,我们谈论的都是我的新工作。

不知怎的,星期天凌晨3:30我就醒了。我心情激动不已,再也睡不着了。我不想惊动伊莲娜,就下

楼煮了咖啡,坐在起居室里。我绕着房子漫步了一会儿之后,开始放松下来。现在是六点钟,我坐在后院里,开始明白是怎么回事了:我不清楚的事情还很多!切特的电话只不过燃起了希望。在面试时我自我推荐的情形又开始萦绕在脑际,我不知道的事情是如此之多,并且与公司如何发展到当前这一步的底细和历史毫不相关。我不知道公司实际上是怎样运作的,公司的构架如何,真正的问题出在哪儿,也不知道公司里哪些人具有影响力。我过去的成功经验说服董事会给我这一职位,但是,如果这些经历不能提供我所需要的足够支持,那该怎么办呢?

休有足够的理由担忧。他已经承诺要大幅度提高一个有着强大竞争对手的大型公司的经营业绩。由于公司过去的成功,而且公司并没有处于转折局面,绝大多数的雇员都没有意识到进行深刻的变革以避免危机的必要性。休得到了首席执行官和董事会的支持,但是招聘过程已经使他们的预期膨胀。因为休不是首席执行官,短期内他所能进行的变革是有限的。然而,如果他不能在两三年之内进行大的变革,以提高经营业绩,他就不大可能接任切特的职位。除了董事会和首席执行官,没有人和他的成功有个人的利害关系,公司里一些有影响力的人物甚至可能希望他失败。休缺乏组织的内部信息,不了解其结构和体系及其政策和文化。他不能确定在新公司里可以进行怎样的变革。在他过去成功的日子里,他

对组织及其问题了如指掌,并且可以依赖自己特殊的市场和营销专长。现在他离首席执行官仅仅一步之遥,财务、运作、工程和供应部门都要向他汇报。

由于休来自公司外部,情形就尤其复杂,他除了要努力争取接任首席执行官,还必须同时处理个人过渡,并领导组织改革。所有这些过渡、改革和接任都构成了对公司新任领导的挑战。如果休来自公司内部,非常了解组织的内部情况,有着强大的基础和支持体系,那么情况就会好一些。如果组织运行得很出色或者确实需要彻底转变,他的工作也会简单一些。最后,如果他是首席执行官,在尽早做出战略、结构和关键人物的变动方面,他也会有更大的自由。

另一位新近被一家财富 500 强公司聘为二把手的领导描述如下:

我总是能很快做出决定……但是在这儿却不行。以前我也完成过公司的彻底转向,但是这次更富有挑战性。在其他的情形下存在着许多近在眼前的成果,每个人都知道除了变革之外别无选择。但是这里的问题不是那么明显,而是更微妙,需要你小心应付。你必须分清哪些是重要的,哪些不是,能够左右观念的人是谁,以及你需要哪些人的支持。你必须让人们站到你这一边,并且让他们也想要变革。然而这往往会导致董事会和投资者站到另一边,紧紧盯住你,并期待把你赶走。我得时刻保持警惕,而

这并非易事。

这些新领导的使命是提高并保持公司的业绩,这往往就需要改变公司的文化。而且他们在进入董事会时也清楚地知道,在首席执行官几年内退休后,成功的变革将使他们升任公司一把手位置。面对这种形势的领导,与那些逐级而上的领导,或者虽然被视为可能的继任者但无需对公司文化作根本变革的领导相比,面临更大的失败风险。

潜在的失败可能性是很大的。许多像休这样的新领导失败了,最终没能被任命为首席执行官。在 1993 年公开交易的美国公司中,被任命为总裁但非首席执行官的高级管理人员中,有 47% 在四年内离开了公司,最终没能成为首席执行官。当我们详细考察来自公司内部和来自公司外部的人士不同的升迁命运时,差异表明,内部人士升任为首席执行官的机会更大。

	离开公司	升迁至更高职位	留在原职位
从内部升迁	38%	46%	16%
从外部聘用	64%	24%	12%
全部	47%	39%	14%

离开公司并不意味着失败,但是有近三分之二从外部雇用的新总裁在四年之内离开了公司,这一事实显示了研究继任过程的重要性。

来自公司外部的领导,如果用一种整合和系统的