

哈佛商学经典译丛·名著系列

# 变革的力量

— 领导与管理的差异

A FORCE FOR CHANGE



*JOHN P. KOTTER*

约翰·科特著

方云军 张小强译 李晓涛校



华夏出版社



Simon & Schuster

# 变革的力量

——领导与管理的差异

〔美国〕 约翰 P·科特 著  
方云军 张小强 译

华夏出版社

1997

**图书在版编目(CIP)数据**

变革的力量:领导与管理的差异/(美)科特(Kotter, J.P.)著;  
方云军, 张小强译. - 北京:华夏出版社, 1997.1

(哈佛商学经典译丛)。

ISBN 7-5080-1194-5

I. 变… II. ①科… ②方… ③张… III. ①领导学②领导-关系  
-管理-研究 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00171 号

60F>7/12

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号)

新华书店经销

北京房山先锋印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 7.375印张 134千字 2插页

1997年北京第1版 1997年4月北京第2次印刷

印数 11001-32000册

定价:16.00元

本版图书凡印刷、装订错误可及时向我社发行部调换

# John P. Kotter: A Force For Change

Authorized translation from English language edition published  
by Free Press



Copyright © 1990 by John P. Kotter, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole  
or in part in any form.

This edition published by arrangement through Big Apple Tut-  
tle-mori Agency, Inc, with the original published, Simon &  
Schuster, New York.

本书中文简体字版由华夏出版社和美国西蒙与舒斯特国际出  
版公司共同出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄  
袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-96-1627

本书封面贴有 Simon & Schuster 防伪标签, 无标签者不得销售。

**版权所有, 翻印必究**

## 出版说明

美国哈佛大学商学院成立于1908年,以它为代表的以培养工商管理硕士(Master of Business Administration,简称MBA)为目标的一批著名商学院已成为当今世界培养高层次经营管理人才的摇篮。我国的MBA起步较晚(1990年),与国外相比,无论在教学、教材以及研究等方面都有不小的差距。国内一些从事MBA教学的学者在与国外的学术交流中发现,哈佛、斯坦福等著名商学院几十年来已积累了一大批优秀的MBA教材和经营管理方面的名著,它们被世界上几百所商学院选定为教材、补充教材或参考书,如果能从中精选部分并把它们系统地分期分批翻译过来介绍给我国的读者,无疑将对我国MBA教学水平的提高、教材的建设以及我国经营管理领域的研究起到积极的推动作用。为此,华夏出版社联合清华大学经济管理学院、四川联合大学商学院的部分学者、教授,投入大量的精力和财力,通过一年多的努力,终于使这套《哈佛商学经典译丛》与读者见面了。

这套丛书分《哈佛商学经典译丛·名著系列》和《哈佛商学经典译丛·教材系列》两部分。就本丛书所收录的这些书在国外的情况来看,它们不仅畅销于MBA等经营管理专业的学生中间,而且还受到了工商企业中经理人员的亲睐,许多大公司的总裁和高级管理人员对这些书都赞誉备至。我们相信这套丛书无论对我国工商管理专业的广大师生还是对企业中的经营管理人员都将具有极高的参考价值。

## 《哈佛商学经典译丛》编委会名单

策 划: 刘 力 陆 瑜 陈希米

顾 问: 杨 继 瑞

主 编: 李 晓 涛 陆 瑜

编 委: (以下按姓氏笔画, 排名不分先后)

方云军      邓菊秋      史向东      刘正平

朱天昌      孙 琳      李晓涛      李 丽

陆 瑜      赵五华      龚秀国      颜 艳

## 中文版序

发展经济是我们这个时代的主旋律。我国自实行改革开放以来,在经济建设方面已取得了举世瞩目的成就。党的十四届五中全会把实现“两个根本性转变”作为我国下一步改革的目标,其核心是建立、完善社会主义市场经济体制,创造良好的经济环境。改革传统的企业制度,建立适合市场经济发展、符合国际惯例的现代企业制度,是构筑我国市场经济新体制的最重要一环。

无论是市场经济的运行机制,还是现代企业的经营管理,对我们来说都是新东西。我们没有现成的路可走,没有现成的模式可以照搬。为此,我们必须认真总结几十年,特别是改革开放十八年来的成功经验。同时,我们还应该学习借鉴现代市场经济的成熟经验。

最近十分欣慰地读到了李晓涛(四川联合大学商学院副教授,投资研究中心副主任)等同志翻译的“哈佛商学经典译丛”(以下简称丛书),我感到很值得向各界朋友推荐,“丛书”选题合理,内容丰富,观点新颖,论述深入浅出,通俗易懂,并涵盖了现代企业组织动作与管理的主要方面。哈佛商学院素以思路新、方法新、观点新著称。本套“丛书”明显反映了这一特点。原书作者约翰·P·科特和米切尔·E·波特教授都是八九十年代美国企业研究领域的带头人,他们提出的许多观点近年来一直受到企业经济、管理界的关注和好评。

相信这套“丛书”的出版,一定会给我国的社会主义市场经济和现代企业制度的建设带来许多有益的启发和借鉴。

四川联合大学副校长  
经济博士、教授



## 序

此书是一项有关经理人员/执行经理人员研究项目的产物,早在我写有关大都市市长行为<sup>①</sup>的博士论文时,这一项目已着手进行。此项目其他部分集中研究塑造管理人员行为方式的相关环境因素<sup>②</sup>;高级总经理的职业生涯<sup>③</sup>;管理工作的机构<sup>④</sup>、其权力和影响<sup>⑤</sup>;许多成功总经理<sup>⑥</sup>的个人经历和行为方式,以及他们为在管理阶层<sup>⑦</sup>内创造出领导力的协作与努力。

此项目研究开始于1986年8月,其宗旨在于对我上本书中一些悬而未决的问题加以解答。这些问题大都涉及到领导的性质及其与实际管理的关系。其中最根本的问题是:领导的确不同于管理吗?如果回答是肯定的,那么在多大程度上存在不同?针对这些问题,我们进行了两个阶段资料收集工作,采用了整个项目计划中的常用方法:采访,辅之以调查表、档案材料以及小范围的观察。

第一阶段是调查阶段,设计于1986年夏,同年10月至1987年6月实施进行,对将近200名高级经理人员进行长达十页的问卷调查或详细采访,他们来自十二家不同行业经营成功的知名公司。在问卷调查和采访中,对调查对象系统地提出了各种问题,如管理和领导的关系,他们所知道的在领导或管理或两方面皆卓有成效的



人,他们的同行如何行之有效地对待领导和管理的挑战,在未来5年到10年内,他们的公司需要什么样的管理来促进经营的进一步繁荣。

第二阶段开始于1987年6月,结束于1988年10月,找出了多种环境中被实地观察者评定为“经营中卓有成效的领导人物”<sup>⑧</sup>的案例,随后在有关公司协助下,对每一案例进行仔细研究。所涉及公司有:美国运通公司(American Express)、ARCO公司、康阿格拉公司(ConAgra)、数字计算机公司(Digital Equipment Corporation)、肯德基炸鸡(Kentucky Fried Chicken)、伊思曼—柯达公司(Eastman Kodak)、玛丽·凯化妆品公司(Mary Kay Cosmetics)、NCR公司、百事可乐公司(Pepsi-Cola)、宝洁公司(Procter & Gamble)和SAS公司。对每一案例的研究既注重事实,特别是发生时间和特定的内容,也注重事实所反映的关于“高效领导”的观点。资料收集相当广泛,包括一千多页材料、137次采访,并对采访对象及其他他们所处的环境进行了大约40小时的系统观察。(详见附录。)

1988年后半年和1989年全年,对两阶段得出的信息进行了分析。詹姆斯·利海作为研究助手,对我帮助甚大。分析过程伊始,即从调查对象对第一阶段两个问题的回答中提炼出主题思想。询问中采用如下措词:1)根据你自己的观点,在你所认识的人中,提出一个人选,他或她在自己的企业中进行了卓有成效的管理,并尽可能多、尽可能详尽地描述其“高效管理”中的行为方式。2)

同样根据你自己的观点,在你所认识的人中,提出一个人选,他或她在自己的企业中进行了卓有成效的领导,并尽可能多、尽可能详尽地描述其“高效领导”中的行为方式。我们得到200份左右长篇大论的回答并进行主题分析,又对这些问卷资料进行了进一步的考察。第二阶段的案例被用来验证并精炼研究过程中所得到的观点,最后产生了这篇文章。

从所有这些研究工作中我得出这样一个结论——即在复杂企业组织中,领导成为一个日益重要却又极其含混的话题。这一点可以通过探求其与管理的关系而进一步得到阐明。管理活动与领导截然不同,但今天更为人们所了解,两相比较有助于阐明领导的职能、过程、结构及其领导才能的源泉。本书第一章将领导与管理进行比较,并总述:a)领导与管理同为非常重要的过程,认为领导“好”而管理“坏”的观点极为错误;b)尽管两者存在差异,可能引起冲突,但两方面能成功地结合在一起,有的人既是优秀的领导,也是成功的管理人员;并且c)由于种种原因,今天许多公司缺乏充分的领导,这会使公司付出越来越大的代价,但通常也可得到纠正。

第二章介绍了NCR的ATM公司的故事,此乃企业经营中高效领导的经典案例,清楚地表明领导的中心职能是提供恰当或有用的变革。它阐明了第一章中的许多观点,并提出一系列问题,将在本书后半部分进行探讨。

领导行为的重要方面是确定经营方向,人们经常把经营方向的拟定与计划或长期计划混淆。第三章中,我

论述了计划是一个管理过程，计划不同于经营方向的拟定，也不可能替代经营方向的拟定。作为领导范畴中的经营方向的拟定是一个高瞻远瞩、策略性的过程，而不是制定计划的过程。远景一旦确定，NCR公司和美国运通公司（其 TRS 经营方式）以及 SAS 公司的案例可说明实际工作中远景是怎么回事，是怎样确定出来的。

领导的第二个核心问题是联合群众——让人们了解、接受拟定的经营方向并朝这个方向奋斗的过程。第四章中我阐述了联合群众是一个复杂的富有挑战性的交流过程，与企业组织管理过程中的设计问题大不相同。NCR 公司、美国运通公司、SAS 公司和柯达公司制造复印机产品的例子描述并说明“有效领导”是如何处理这一交流问题的。

在极其复杂的企业组织中进行变革，常会遇到相当多的障碍（政治、官僚和资源方面的障碍）。克服这些障碍常要费九牛二虎之力，只有那些精力非常充沛的人才能做到。正因为如此，才有激励倡导领导才能作用的必要。第五章我们通过对人类基本特性的分析，看看激励着人们的动因是什么，并通过从玛丽·凯化妆品公司到肯德基炸鸡店的一系列案例，说明领导是怎样激发干劲、鼓舞士气的。

很多人倾向于将领导结构（作用和关系）简单化，认为领导的作用就在于确定经营方向，聚合其跟随者，并激励他们去工作。第六章中我对此问题进行了必要论述，说明现实更为复杂。任何人，无论他多么具有天才，要在

一个复杂的企业组织中的大多数问题上发挥出领导作用,都太难,需要太多的时间。并通过两个案例——ARCO公司、数字计算机公司——来说明领导的种种作用。

不同领导位置的人们会表现出不同的工作主动性,而不将其联结协调起来,就很容易引起冲突。由于进行变革的努力需要的协调,传统的管理协调机制(即等级、计划、工作类别)就其本身而言,加强超乎常规的已显不足。第七章中讨论了多层次的工作关系网络是适合这一需求的,宝洁公司的案例就主要说明了这一情况——这一例子也有助于说明前六章探讨的很多问题。

一个人的卓越领导才能无疑得益于早期个人经历的影响。第八章对这一问题进行了探讨,此章是本书中最具理论性的一章。此研究项目中的资料在这一章中运用极为有限。其主要资料是我以前两本书《总经理》和《领导因素》中所使用的材料。

成年后的经历显然也同样影响这个人的领导才能,其受影响的基本方式在第九章中加以描述,并较为详细地记述了一个企业领袖的典型工作经历。此章还论述了个人工作经历常对领导潜力的发挥具有何种副面影响。考察了一些公司如摩根担保公司(Morgan Guaranty)、惠普公司(Hewlett-Packard)等的情况,分析了他们避免这一问题所采取的方式和系统措施。

一个企业组织的准则和价值观点在很多方面会有效地激发领导才能的发挥,也会在许多方面扼制领导才能的发展。第十章因而成为本书第二个理论性章节。这一

章着重讨论了康阿格拉公司的情况，该公司的法人总经理在公司里创建起一种企业文化，有助于在企业内部上下各阶层形成强有力领导和管理。我的结论是，企业中领导的最终行为是创造一种注重领导的企业文化，并能在其创造者离开之后继续存在。

本书末尾后记归纳了前面各章出现的部分材料。读者若有意于开卷即了解本书详细结论，可在读第一章前，先至后记查阅。

本书所有案例都体现了卓有成效的领导才能。选择例子时，我认为我们不应仅向正面案例学习，失败的领导案例也具有极大教育意义。实际上，在本书资料的分析阶段，曾引用过我以前研究中了解到的失败例子。成书时我并未选用，其原因很简单，因为我们耳闻目睹的失败故事远远多于成功案例。

本书初稿承蒙杰丽·阿巴伯内尔、克里斯·阿格雷斯、戴尔·贝内特、简·布莱克斯利、里查德·博亚茨斯、南茜·迪尔曼、鲍勃·埃克尔斯、拉斯·艾森施塔特、阿兰·弗罗曼、雷·戈德伯格、里查德·哈克曼、吉姆·赫斯克特、朱丽·约翰逊、鲍勃·兰布里克斯、迈克·隆巴多、杰伊·洛尔斯、摩根·麦考尔、汤姆·米森、查里·牛顿、巴巴拉·赖斯、维吉·塞瑟、莱恩·施莱辛格、罗伯特·斯蒂德、沃伦·威廉、道格·耶格尔等人指正，提出了宝贵意见。在本书的资料收集阶段，得到了更多人的帮助，他们的名字将在本书具体章节中列出，谨在此一并表示衷心的感谢。

# 目 录

序	(1)
<b>第一篇 导论</b>	(1)
第一章 管理与领导	(2)
第二章 实际运行中的领导	(22)
<b>第二篇 领导过程</b>	(40)
第三章 确定经营方向	(41)
第四章 联合群众	(60)
第五章 促动和激励他人	(75)
<b>第三篇 领导结构</b>	(92)
第六章 多重作用	(93)
第七章 深厚非正规网络	(109)
<b>第四篇 领导艺术之源</b>	(126)
第八章 遗传和童年	(127)
第九章 事业经历	(140)
第十章 企业文化	(159)
后记	(176)
附录:相关研究情况	(190)
注释	(198)
参考书目提要	(212)

# 第一篇

---

## 导 论

## 第一章 管理与领导

领导一词在日常生活中有着两种截然不同的含义。有时,领导指的是有助于引导和动员人们的行为和/或其思想的过程。例如,我们可以说弗雷德领导着这个、那个项目。另一些场合中,它指的是处于正式领导职位的一群人,希望他们起着这个词前一种含义中所指的作用。我们说公司的领导由乔治(George)、艾丽斯(Alice)等十人组成,就是这个意思。

此书中,我主要沿用这个词的第一种含义。第二种用法对此书的中心议题造成了极大的混淆,因为这种用法微妙地暗示出一种观点,即处于领导职位的每个人都确实具有领导才能<sup>①</sup>。

这种观点明显是错误的。这些人中有的领导有方,有的领导不力,还有的根本没有什么领导作用。由于大多数位居领导之职的人今天都为经理,因此第二种用法还表明领导与管理是一回事,或两者至少紧密相联。事实上却并非如此。

领导是一个永恒的话题。目前人们所说的管理,主要是近 100 年的产物<sup>②</sup>,是随 20 世纪最为重大的发展之一——大批复杂企业组织的出现应运而生<sup>③</sup>。某种意义上来说,现代管理的发明是为了帮助新的铁路干线、钢铁厂和自动化公司达到那些富有传奇色彩的企业家创造这些企业时所期望实现的目标。缺乏现代管理制度会使这



些结构复杂的企业陷入一片混乱,并威胁到自身的生存。良好的管理很大程度上能在企业的主要领域,如产品的质量和效益能力,形成特定的秩序和规律。

近一个世纪以来,确有成千上万的经理、顾问和管理教育家们发展并提炼出了构成现代企业管理核心的方法和过程。这些方法和过程可以简要概括如下<sup>④</sup>:

1、计划和预算——为未来,特别是为下一个月或下一年设立目标,确定达到这些目标的详细步骤,包括日程安排和指导方针,并为完成计划进行资源分配。

2、企业组织和人员配备——为完成计划要求确立一套企业组织体系和工作安排,为这些工作配备称职的人员,将计划告知这些人员,并由这些人员来负责执行计划,建立监测体系监督执行情况。

3、控制和解决问题——对计划执行结果通过报告、会议等方式正式或非正式地进行监控;找出偏差点,也常叫作“问题”,然后制定计划并组织力量解决问题。

这些方法和过程带来了特定的企业秩序和经营规律。遗憾的是,正如我们在近半个世纪以来所司空见惯的那样,这些方法和过程可能如总经理的备忘录上整齐划一、大大小小的铅字一样缺乏其实质的意义。这并不是创立现代管理制度的先驱们的初衷,他们力图在规模宏大的现代科技和地理分散造成的复杂情况下,在顾客、股东、雇员和其他企业组织团体人员所期望的主要领域