

现代企业的领导艺术

THE LEADERSHIP FACTOR

约翰·科特著

史向东 颜 艳译 李晓涛校



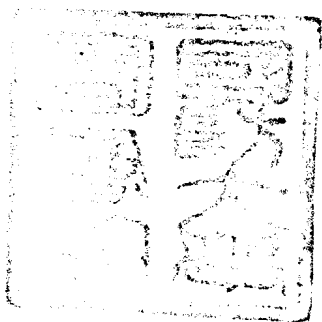
Simon & Schuster



国防大学 2 063 4720 1

现代企业的领导艺术

〔美国〕 约翰·科特 著
史向东 颜艳 译



华夏出版社

1997

图书在版编目(CIP)数据

现代企业的领导艺术/(美)科特(Kotter, J. P.)著;史向东、颜艳译,
—北京:华夏出版社,1997.1

(哈佛商学经典译丛)

ISBN 7-5080-1198-8

I. 现… II. ①波… ②史… III. 企业管理—领导艺术—研究
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00173 号

6001168-8
10

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 6.5印张 120千字 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:15.00元

本版图书凡印刷、装订错误可及时向我社发行部调换

序

近 20 年来,我一直在研究各种综合企业内的经理人员和其他各类负责人。我关注的问题很广,这些问题主要有:从经历和个人素质来看,这些人有什么特点?他们在工作中所碰到的主要问题是什么?他们在工作中究竟做了什么?为什么其中有些人比另一些人工作更有成效,而且(或者)更成功?随着时间的推移,如果能有所变化的话,为什么有些人工作能变得更有成效,而且(或者)变得更成功?这种变化是如何进行的?

这一系列工作使我对领导活动这一课题越来越感兴趣。我最近的两本新书对领导活动的某些方面进行了探索。本书继续这一探索,探索的内容主要集中在三个方面:(1)提出在综合企业内,考查领导活动的一种实用方法,并帮助大家弄清楚这种领导活动在当前特别重要的原因——本书第一篇为此目的而作;(2)力图说明多数企业缺乏这种领导活动的原因。这种领导活动是目前或不久的将来企业所需要的,它能在竞争日益激烈的世界中使企业兴旺发达——本书第二篇主要讨论这一方面的问题;(3)为管理人员和教育工作者处理这一重大问题提供一些意见——第三篇的内容涉及这一方面。

本书所阐明的主要观点,以及为说明这些观点而引

用的资料完成于70年代^①。既是有关各方面工作的结晶,也是对为本书初稿的写作而进行的另外四项专题研究的整理和提高。简而言之,这四项专题研究是:

1. 一般情况调查。邀请了40家企业的近150名经理人员面谈。主要内容为本书所论及的各种问题。从各方面来说,这都不能算是对企业负责人的一次“随机”抽样。有些人是因为他们的专长而被选为面谈对象,而另一些人则是偶然碰上而成为面谈对象。

2. 领导资源调查表。根据一般情况调查中面谈所提供的资料,以及有关问题的文献资料,设计出一份有10页的调查表(见附录),并分发给近1000名企业高层领导人填写。几乎所有收到调查表的人都填了表,返还率超过90%。紧接着做了一次调查,对填表人中约8%的人就他们所回答的问题又当面做了调查。所采用的方法在第六章做了更详尽的介绍。

3. 最佳实际措施研究。考察了在管理上有良好声望的15家公司,了解了这些公司为培养出色的高层管理队伍所实际采取的措施。此外,做为研究的一项内容,还会晤了150位企业领导人(详见第七章)。

4. 公司变革研究。在5年间,我观察了5家力图改善环境,以引进、培养和稳定领导人才的公司。对每一案例都有详尽的笔记,记录下每家企业都采取了哪些措施,以及这些工作看起来起到了什么作用。

本书是有关企业领导活动系列专著的第三部。《总经理》(The General Managers, 1982年版)是有关这一问

题的第一本专著，这本书对一群成功的总经理进行了详尽的、高度系统化的研究。第二本书是《权力和影响》(Power and Influence, 1985 年版)，这本书坚持认为，随着中层管理人员和专业人员数量不断增加，这些人的管理工作日益需要原本在全面管理工作中才需要的那种领导活动，所以总经理们具备的众多复杂的管理技巧和个人才能，这些管理人员和专业人员也有必要把握。本书坚持认为，没有多少公司，也没有多少人有这些技巧和才能。本书还力图确定对这一日益严重的问题可以采取什么措施，以及应该采取什么措施。

正如我的其他专业研究一样，这本书也一直得到哈佛商学院经济研究所的慷慨资助。本书的初稿根据许多人的意见和建议做了重要修改。他们是：杰里·阿巴伯内尔、吉恩·安德鲁斯、保罗·阿克斯特尔、拜·贝恩斯、斯派克·贝策尔、戴尔·贝内特、哈里·伯恩哈特、马文·鲍尔、理查德·博伊特斯、南希·迪尔曼、拉斯·艾森施塔特、小杜兰尼·福斯特、艾伦·弗罗曼、吉姆·赫斯克特、乔治·霍伦贝克、杰尹·洛奇、小摩根·麦考尔、约翰·墨菲、霍华德·尼尼奇克、梅尔·索尔特、莱恩·施莱辛格、罗伯特·斯蒂德、霍华德·史蒂文森、巴特·范迪赛尔。谨此对他们各位表示衷心的感谢。

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

杨建瑞

引 言

H·罗斯·佩罗(H. Ross Perot)曾经受到很多人的批评。但他是那种连批评者都不得不赞赏的人。总之,那种白手起家,创办一家成功的企业,积聚了一笔上十亿美元的个人财富,并且不管前途光明还是黑暗,好像时刻准备去争取胜利的人,是令人难以忘怀的。

佩罗先生也是一位充满信心的人。像他这样的一些人都坚信成功的领导是当今社会中一个十分重要且经常被忽视的因素。他在批评了美国最近的经济形势后,以一段话表明了自己的信念:“我国的政治和企业舞台迫切需要领导活动。缺乏领导活动是增强本国竞争力的最大障碍。”

夸大其词可能是佩罗引起众多批评者注意的个人风格之一。他把缺少领导活动说成是“最大障碍”当然言过其实。但本书也要指出,有充分证据表明佩罗为解决问题所指的方向是完全正确的。

我在本书中将进一步说明由于企业环境的重大变化,领导活动这个旧话题最近变得越来越引人注目,也将指出:领导活动不再只是企业主管(CEO)或少数高层管理人员所涉足的领域,而日益为各种实际管理工作所需要。还要论及的是:目前,大多数企业还不能适应这一新

的现实。要完全适应,还需要对一系列管理工作进行变革,且这一变革来之不易,但是,变革一旦实现,就会成为取得竞争优势的有力保障。

这些观点加上说明这些观点所引用的资料共写了三篇、十章。第一章到第三章探讨了这样一些问题:企业是如何随着环境的变化而变化的?为何领导活动现在变得越来越重要?在现代社会中,“成功的领导”有什么含义?还有,这样的领导活动是怎么产生的?这些问题的探讨为以后的论述打下了基础。第二篇从第四章到第六章,列举了当前领导问题重要性的有关资料,并回顾了过去的情况。第三篇开始从前两篇对问题的讨论转向对解决问题方法的探索。第七章和第八章是对在管理上有良好声望的15家知名公司的研究报告。而第九章和第十章探讨了一般公司能采取什么措施才可以变得更像那15家公司这一问题。

从本质上讲,本书(1)论述了如何在管理队伍中形成领导环境,且它是(2)建立在非常系统化的专题研究基础之上(参看序言中对各种专题研究方法的论述)。从这个意义上讲,本书如果不是唯一一本研究这一方面问题的著作,也必定与对企业领导活动问题的其他研究有很大区别。希望这些差异会有利于实现本书的两个最主要的目的:(1)帮助管理人员和其它企业负责人在他们的企业内更有效地形成领导环境。(2)同时帮助这些人对他们自己的事业和专业发展做出有益的思考。

为了充分了解上述目的的重要意义,我们要首先弄

明白领导活动这个问题最近又旧话重提的原因所在。我们的探索就从第一章开始。

目 录

中文版序

序

引言

第一篇 现代企业的领导艺术 (1)

第一章 不断变化的企业环境:当前成功领导艺术的重要性 (2)

第二章 领导者的作用:现代企业中成功领导的含义 ... (17)

第三章 领导者的形象:实施成功领导对个人的要求..... (32)

第二篇 企业领导不力情况的考察 (49)

第四章 “韦斯特制品”公司案例:

一家领导乏力公司的考察报告 (50)

第五章 问题缘由:“韦斯特”类公司管理不善的原因

小结 (69)

第六章 问题的广泛性:“韦斯特”这类公司到底有多

少? (76)

第三篇 在管理队伍中形成领导环境 (91)

第七章 具有良好领导环境的公司:造就非凡管理队

伍的做法 (92)

第八章 超越实践的作用:降低短期经济压力、避免本 位主义的方法	(113)
第九章 领导数量扩大、质量提高:目前要采取的措施...	(132)
第十章 领导数量扩大、质量提高:还要考虑的因素 ...	(148)
附录 领导资源调查表.....	(164)
注释.....	(173)
参考书目	(184)

第一篇

现代企业的领导艺术

第一章

不断变化的企业环境

——当前成功领导艺术的重要性

长久以来,领导*一直、也许永远是人类事务中的一个重要因素。但近来,由于企业环境发生了两个根本性改变,管理工作中对领导艺术的需求,以及进行成功领导所面临的困难,都大大超出了人们的认识。

竞争激烈程度的变化

最近的巨大变化,就是那种多半称为“竞争激烈程度”^①的显著提高。在一些行业中,外国企业的强劲对手占据了原本为本国公司所占有的那部分市场份额,比较突出的例子有家用电器、汽车以及钢铁工业。有时,放松管制也会导致竞争加剧,如美国的航空业、电讯业、汽车

* “领导”的定义,理论界一直众说纷纭,存在争议(参见巴斯(Bass)著作第一章,1981出版)。在本书中,我将“领导”定义为一个目标的实现过程,即领导者主要通过非强制性的方式方法,鼓动一部分人(或一个集体)来实现一个或若干个既定目标的过程。这个定义与伯恩斯(Burns, 1978年)、詹宁斯(Jennings, 1960年)以及在这一领域内对此项问题有较为深入研究的其他一些学者的看法大体一致。在本书第二章中,我将对“领导”在现代综合性企业中的确切含义,进行更加深入细致的探讨。

运输业以及银行、保险等行业。另外,新技术不断涌现也正在产生类似的情况,如精细加工技术的出现和大量运用,使得大批公司成为强有力的竞争对手,进入了一度为少数公司所垄断的计算机行业。除此之外,在行业竞争格局已定,且行业市场成熟或饱和的情况下,为了扩大市场或避免被淘汰,公司间竞争之火也会重新点燃,从而形成新的激烈竞争。

总之,无论何种原因,这种新的激烈竞争使许多公司发生了改变,甚至冲击到整个产业界。它一方面将一些缺乏竞争性的垄断市场重新变成了竞争激烈的战场,迫使那些实际市场占有份额极高的公司再次投入到争取客户的竞争中去。另一方面,它也促使越来越多的企业更加关注消费者的需求变化和新技术的发展,然后在此基础上采取措施以适应新形势,实现创新。否则,就会成为他人的猎物。总之,新的激烈竞争正在开创一个不同以往、特别是与五六十年代相比更加动荡不安的新时代。

通用汽车公司(General Motors)的案例就很有启发性。以前,五六十年代管理通用汽车公司的那些人认为当时自己生活在一个安稳而缺少竞争的时代。这种想法让人难以确信。但与近些年相比,他们确实是生活在那样的时代。在1955年,通用汽车公司拥有一个不断扩大的市场,但只有二三个真正的竞争对手。而在今天,能与这家公司相抗衡的公司有十多家,且它们中的大多数是外国公司^②。市场却很不景气,汽车工业也因生产过剩而苦不堪言。这种经营环境上的变化引起了该公司所在市场竞

争程度的加剧。这反过来迫使一直不愿面对现实(且在这方面总显得十分笨拙)的通用汽车公司不得不进行改革^③。不久以前,各种改革尝试已经在大范围迅速展开:

- 增强竞争实力。1984年通用汽车公司首次进行全面重组。这是自艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)在20年代早期建立起该公司基本的总公司/子公司的企业组织结构以来的首次改变(60年来一个结构!!)。

- 同年,通用汽车公司收购了EDS公司,即H·罗斯·佩罗的计算机公司。数千名通用汽车公司的雇员进入EDS公司工作。然后,开始尝试在整个公司内增加或改装计算机系统(可以想象,佩罗和他的企业给通用汽车公司带来了多大的震荡)。

- 与此同时,通用汽车公司与它的主要竞争对手日本丰田汽车公司合作,建立了一家合营企业,将公司中设在加利福尼亚州佛里蒙特地区(Fremont, California),经营状况不佳的一家分厂转交给丰田汽车公司管理(通用汽车公司以前一直不需要合营)。

- 1985年,通用汽车公司以5亿多美元的高价收购下了休斯飞机制造公司(Hughes Aircraft)。过去,该公司通常也不必对外购买高新技术,寻求多种发展机会。

- 同年,通用汽车公司建立了一家新的分

公司——萨顿公司(Saturn),希望新的公司能开发出一种未来型轿车,以及一种全新的汽车生产方法(旧的生产方法在当时已不能满足生产要求)。

• 经过一年又一年的苦心经营,通用汽车公司建立起了一套非常复杂的纵向一体化体系。现在,公司却开始关闭公司内一些汽车零件生产企业转而向外部供应商订购(通用公司发现部分零件外面购买成本比自产零件的成本要低)。

• 通用汽车公司数十年来一直增加自己的雇佣劳动力队伍,但从1986年起,由于降低生产成本压力越来越大,公司也被迫开始裁员。当年,公司在北美地区的经营机构就削减了10000多人。

通用汽车公司的情况之所以引人关注,其确切的原因在于它的情况具有普遍的意义。数以百计的公司和数十个产业已经面临或正被迫进行全面重组^①。

以航空业为例,美国的航空业多年来经营十分稳定,航空公司大多数接受政府管制。在通常情况下,公司航线构成变化缓慢而有序,舱位价格却在全面上涨。很少出现收购或建立新的航空公司的情况。更不用说创立什么新的经营观念了。但仅1978年,在政府取消对航空业的管制之后,这一切发生了迅速的变化。

1979年至今,已经有数十家航空公司先后成立、兼