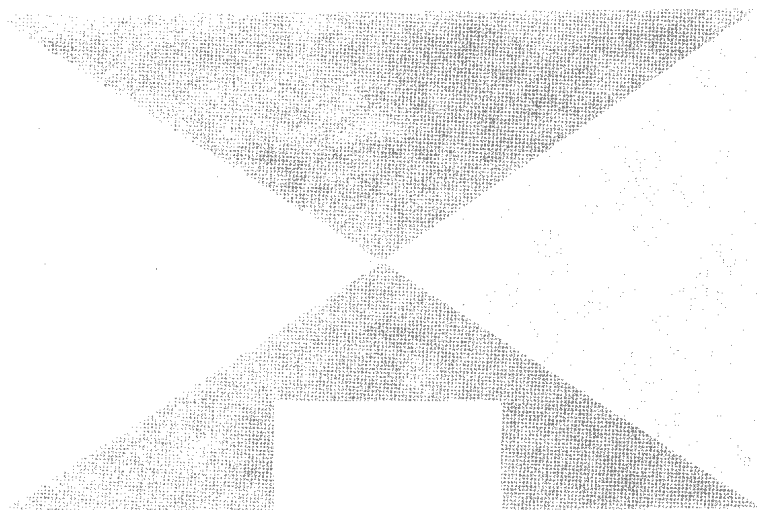


99
F272.91
B2

2

培养下一代领导者

[美] 摩根·麦考尔/著
Morgan · McCall 王鸿娟/译



HIGH LEADERS



经济日报出版社



哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培养下一代领导者/ (美) 麦考尔著; 王鸿娟译. - 北京: 经济日报出版社, 1998.8

ISBN 7-80127-451-2

I. 培… II. ①麦… ②王… III. ①企业管理-人才-选择②企业管理-人才-培养 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 15598 号

High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders

Copyright © 1997 by The President and Fellows of Harvard College

©1998 中文简体字版专有权属经济日报出版社

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

培养下一代领导者

原 著:	(美) 摩根·麦考尔
翻 译:	王鸿娟
责任编辑:	于建东
责任校对:	刘 群
出 版:	经济日报出版社
地 址:	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (100054)
经 销:	全国新华书店
印 刷:	河北省霸州市印刷厂
开 本:	850mm×1168mm 1/32
印 张:	11
字 数:	175 千字
印 数:	1—10000 册
版 次:	1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-80127-451-2/F·128
定 价:	22.00 元

版权所有 翻印必究

中文版序

近年来，管理学方面的丛书出了不少。有些丛书，你读完之后，觉得回味无穷。深感其取材、编选颇具匠心。书中的睿智之见，令人激奋。由经济日报出版社引进的美国哈佛商学院出版的《哈佛管理经典丛书》就属这一类。这套丛书，我看到的有8本，讲的都是管理之道。就管理学说而言，现仍在“丛林”中。各家各派，各有千秋。这套“丛书”也是丛林之书，但很有一些独到的见解。这种“丛林”之势，对管理学说的发展，实在是天大的好事。

在今天瞬息万变的商业环境中，管理者们都感到有许多压力。压力中，最大的莫过于环境变化、环境变迁的挑战。企业要么前进，要么倒退。管理者自然会选择“前进”。选择了“前进”，同时又确实能够前进的，只属于那些能够面对变化，敢于进行管理革命，应付未来挑战的人。当然，应变失败是痛苦的，但哪有不失败的

人。应变成功，其关键在于你能否保持对环境变化的竞争性态势，能否保持一种活力，能否养成一种适时应变的主动精神。丛书中的《管理的变革》说的就是如何面对变化，迎接挑战，是一部精论之集，你可以从中得到启迪，帮助你在新环境下走向成功。

在环境变化中，公司的衰退首先开始于公司的领导集团。尽管公司的利润额仍处于巅峰状态，但公司实质上已经开始衰退了。这种衰退主要表现在公司的领导集团只是面对过去，而不是面向未来；只习惯于常规性决策，而不敢面对挑战性问题；只愿意和同一传统的人在一起工作，而不愿接受具有新思想、新文化的人。首脑及领导集团的衰退，必然会或早或晚、或快或慢地导致整个公司的衰退。阻止领导集团衰退有两种方式：一是更新现任首脑们的观念结构，进而改变管理行为；二是更替现任首脑，进而改变管理行为。当第一条路成效不大时，就只有采取第二条路。丛书中《培养下一代领导者》向你表明将怎样为公司选拔和培养未来的高级人才；如何转变竞争优势；如何越出常轨，取得成功；如何在经验、训练和学习能力上，保持观念结构的吐故纳新。你可以从中得到卓有成效的公司领导者所必需的成功之策。

对公司发展来说，指引公司前进的领导人是至关重要的，但养活公司的“客户”也是至关重要的。“客户关系”已经成为公司决策的中心。丛书中《走进客户的心》，将“客户”、“客户信息”、“应用客户信息创造价

值”连成一体，将信息管理技巧创造性地应用到建立新型的客户关系中。它把客户看作有价证券，运作得好就可以增值，可以创造双边价值。你可以从中了解到，什么是客户中心论；如何增强开发客户价值的能力；如何造成竞争优势等。

公司将其产品或服务投入市场参与竞争，在竞争度方面有个很重要的指标——市场占有率，就是反映公司争取客户、处理客户关系的能力。谁争取到客户，谁就争取到市场。但是，现在的买方市场，其条件越来越苛刻。时间在压缩、距离在压缩、管理的反应与行为在趋向同步，消费者的需求渴望立时满足……这种深刻的变化，映射出什么呢？是速度！是交易速度！“以光的速度行事！”这应该成为获得竞争优势的基本信条。丛书中《时间角逐》具有时代的先锋意识。您将从中看到引导组织走向成功的关键是速度，创造一个敏捷的组织体系是何等重要。它将告诉您商务进程如何通过压缩时间的方法去提高效能。

企业、社会都在抢速度发展。管理者也面临着时间角逐的巨大压力。事业的临界点和生活的聚焦点挤撞在一起，两难性的抉择，时时冲撞着管理者的职业生涯。丛书中的《界定时刻》在“要得必先失”的冲突上，向你展示如何争取较大的回旋余地，逼迫你去考虑究竟有多少供参考的灵活多变的框架。

个人的职业性的决策是困难的，家族的商业性决策更是不易的。现代社会中有一类常见的又是特殊的文化

现象：家族企业。据资料显示世界上 80% 左右的实业与家族有关。家族企业所面临的问题和非家族企业在许多方面是不同的。例如，家族企业的动力机制是什么？其间存在着怎样的传承关系？在领导权的代际变更中，如何进行权力交接？如何掌管家族企业等等。在你的一生中，不可能不和家族商团打交道，也有可能加入家族商团。如果这样，了解一下家族商团的发展机制和发展模式是非常有益的。丛书中《家族企业的繁衍》就在家族商团这个模糊而又朦胧的领域中，提供了有意义的指南。

一个企业的诞生，可以只领风骚一两年，也可以长领风骚上百年。一个企业可以因换上一位卓越的领导人而起死回生，可以因有一个适销对路的产品而兴旺发达，但这些“激素”都不能保证公司长期生存。怎样做可以使公司长寿呢？丛书中《长寿公司》对传统观念提出挑战，多角度地探索了公司的生存之道。它告诉您如何在多变多难的形势中挺过来，如何保持公司的活力等等。公司生存有一个很重要的道理，就是要为发展而管理，不要为利润而管理；养成习惯去新陈代谢，不要等到出了问题再去规划变革。这些道理，在《长寿公司》中都有地道的分析。本书已被美国《商业周刊》评为 97 年最佳商业类图书排位第二名。

理论是行为的指南。公司的长久发展一定要有合理的理论作指导。丛书中《管理学的先知》探讨的是经营组织和商业管理的哲学。在权力、权威、领导、控制、

冲突等问题上，都有创新性的见解。尽管是许多年前的研究成果，但至今仍闪烁着思想的光辉。任何一位管理者都会从中得到忠告和借鉴。

《哈佛管理经典丛书》的作者或在其中阐发思想的人，他们中有大学教授，有研究机构的学者，有公司总裁，有商界领导人，有社会活动家等。他们著述精彩，读来令人振奋。他们的观点都打破常规、不落俗套，他们各自从独特的角度审视管理实践，从中肯的评论中透出富有新意的见解。读过这套书的人，我想都会有这种感觉。

我很感谢经济日报出版社让我先读了这些经典之作，读后颇有感触，发了一些议论，也就此为这套丛书的出版作贺。

北京大学 国际经营管理研究所所长 张国有
企业管理专业博士生导师

1998年3月6日

内容简介

在怎样为你的公司的高级职位选拔人才方面，本书再次向传统观念提出挑战。它为遴选和培养未来的高级人才提供了一个策略性的框架，用人者也正可据以发掘那些潜在的、真正出众的人才。但你所选拔的人才，不是有能力管理今日的商务，而是有能力管理明日的商务，这就是问题的关键之所在。

麦考尔向我们表明，最佳的高级管理人员并不一定就是那样一类经理人员，这类人员总符合于某个固定化的、被普遍认可的特征表象，或者就是通过适者生存的手法而到达高位。恰恰相反，未来真正的领导毋宁是那些有能力从自身经历中学习、并对这种持续学习保持开放的人。一旦这些人在实际工作中获得合宜的经验，他们就会有绝对的机会去学习新的管理技巧。因此，为这些人创造条件，这就是目前公司领导工作（尤其是直线

管理)中一项重大的职责。

通过众多真实生动的事例,《培养下一代领导者》一书向我们解释了,我们现在的这些高级领导怎样才能为支持有天份的人的成长而创造良好的环境,以及怎样把公司的商业战略与这些人成长所需的磨炼和经验结合起来,以便为他们有朝一日走上领导岗位作出准备。该书还进一步指出了,作为个人,他们该如何造就自己,以及怎样避免那些可能导致落伍的常见“事故”。

这一指点迷津式的书是为组织中的每一个人准备的,因为他们都得为培养人才尽职。同时,对于那些立意成为领导的人来说,他们也可以从书中学到作为一名卓有成效的领导者所必需的东西。而对公司来说,《培养下一代领导者》一书也向它们表明,高级管理人员的培养,怎样可以转变为竞争优势,以及为确保未来有个出色的领导班子,公司该采取什么样的措施。

作者简介

摩根·麦考尔是南加利福尼亚大学马沼尔商学院的管理与组织教授。他也参与行政教育部的领导规划的设计和执行业务，包括 USC 领导机构的发展，并教授国际商业教育与研究课程。他在南加利福尼亚大学执教之前，曾是北卡罗莱纳格林斯波罗创造性领导人才中心的研究主任和高级行为科学家。

行政人员的领导技能——特别是早期确认，评价，培养和领导聪颖——是麦考尔最基本的研究方向。除了指导工作室和关于各类组织的行政领导的研究班，他还和高层领导一起，在领导的连续性和培养多面开发公司的战略和系统。他最近完成了一项关于全球领导的早期识别的国际研究课题，它是由国际行政发展研究联盟主办的。

他是美国心理学研究协会，美国心理学学会和产业组织心理学协会的成员。他曾为无数编委会工作过，包括《管理评论学报》、《管理实践学报》、《人类资源开发

季刊》和《行政开发期刊》。麦考尔是《实践经验》、《工作决策者必读》、《领导技能：我们去向何方》和《行政生涯重大事件》的作者之一；许多学术书籍和杂志中有他的文章，如《当代心理学》、《超越董事会》、《纽约时报》、《医疗行政》和《纽约时报》；他还是明镜公司的创建人，这个公司从事广泛用于公司领导开发和大学教程的管理事务。

前言

在未来瞬息万变的年代，作领导需要特定的才能，这种才能如何培养？19世纪80年代初，所谓“永久的白色浪潮”和“人人自危的年代”的预言甚嚣尘上。并且，正如人们面临危机时所习惯做的那样，对英雄的寻觅已经开始了。公司需要更多、更好的领导，并且希望尽快获得这些领导人才。我的同事和我合作，开始从事一些关于如何培养成功的领导者的研究。

我们所了解的，既包括好消息，也包括坏消息。好消息是我们有能力发现一些高度熟练、有能力领导组织渡过动荡时期的杰出领导者。坏消息则是这种领导者不可能在一夜之间产生。事实证明，即使是白马骑士也不得不首先学习骑马，然后才能掌握移山填海、降龙伏妖的本领，并且历尽挫折，百折不回，才能最终成长为英雄豪杰。我们的研究成果汇集成《经验教训》，在1988年出版。它记录了某些超群领导者的成长历程——他们首先要亲自去做，并在做的过程中学习；他们还要观察，从他人的得失中吸取经验教训；并且，他们要善于将各种信息、各种经验融合为一体，为己所用。

我们提供的当然并不是“特效药”，不能发挥“立

竿见影”的效果，但是这些初期的研究成果仍然颇受好评。它有助于人们了解培养领导需要怎样的训练，他们将从哪些训练中学到什么，以及对有天赋的领导者而言哪些缺点是致命的。但是，即使这些发现是如此地有趣，也没能吸引人们进一步研究。虽然它们对目前的选拔和培养领导的实践提出了疑问，却没有明确地指出究竟应当如何去做才能获得进步。它们虽然能引发诸多的思考，但是，既没有形成概念的框架，也没有行动步骤将结果明确地付诸实践。

随后的10年，研究者和实践者，包括我自己，在不断地寻求这些初期研究的内涵。研究成果和结论被肯定了，并且被进一步推广。我们发展完善了一整套工具和方法，来评估从经验中学到的知识以及工作职责的发展潜力。我们还设计出了计算机程序以编制发展计划和改进方案。并且，由一帮专门从事职能发展的顾问们组成的小型公司也应运而生。但是，尽管对这类研究的信任 and 信心已经树立起来，研究工具也得到了改善，日趋精良，可是由于缺乏全面综合的概念性的框架，这些少量的应用，就象诸多人力资源计划那样，仅仅与一些规模较大的组织有着松散的联系，而事实上，这些组织也往往是研究的孕育发源之地。结果，有的组织丝毫没有怀疑它们关于改革发展及其在组织中的战略地位和基本假设前提，就采用了新的工具。有的时候，发展、培训计划的应用充其量只是模模糊糊地与企业战略相关联；

人才培养以及改进方面的努力往往被其它的人力资源体系和哲学，尤其是选举、竞争和接班人计划等等，所抵消和削弱。由于缺乏一个明确的概念，人们很容易回过头去求助于天赋及其培养发展的古老假设。

我的道路——在这本书中达到了顶峰——引导着我探索组织的背景。正是在这个背景之中，摸索和实践经验才带来了发展和进步，并且构造了一个框架，将行政改进、管理培训与组织的战略意图以及其他人力资源体系联合统一起来，使之成为一个协调的整体。沿着这条道路，我不断地遇到根深蒂固的并且常常是暗含着的关于天才以及它如何发展的假设，而这种发展看起来是和我们所学到的有关决策者是怎样发展的相互矛盾的。举例来说，显然存在着一种广泛而基本的要求，要求一种信任、一种信心——可以把所有的卓越领导者的特有的素质用一个简明（并且往往是短小）的清单加以概括和描述，而这些素质在一个人的事业生涯之中又是相对稳定的。毕竟，要囊括所有的性格和各种境遇，实在太不现实。我们只能考察为数不多的禀赋与特性。

另一种常见的错误认识就是，通过“物竞天择，适者生存”的机制，拥有“良好素质与禀赋”的人们将最终在竞争中脱颖而出，达到事业的顶峰。基于这种信念基础，人们不难得出下面的结论，即卓越的领导者都是经过残酷的挑战、大浪淘沙、优胜淘劣之后留存下来的精英人物，并在这个过程中克服了自身的种种弱点和缺

陷，自我发展，自我完善。并且，由于幸存下来的都是优者，所以，余下的工作只是粉饰包装、提炼抛光而已，而这些所谓提高“修养”的功夫，又只要求以当今各种组织机构中极其普遍培训和项目干预的形式进行适度的投资即可。

诸如此类的假设和想法鼓励着组织及其领导人心安理得地漠视对行政培训和发展的投资而毫无愧意。仅仅只有在这样的漠视与疏忽造成了破坏性影响的情况下，才会涌起一些泡沫和虚伪的补救措施，以粉饰太平，掩盖潜在的危机。其首要标志就是对什么构成“最优者”和“最适者”的过于简单的、一错到底的信念。对业绩成果的追踪记录（不论这些成果是怎样取得的）往往被视为基本的、首要的衡量标准，反复地论证了适者生存，因此，竞争中的幸存者都是最优者。由于相信最优者不必吸收大量的养料、不必精心照料就可幸存下来，所以，组织和机构不仅仅忽视了潜能有待发掘的人才，而且，还往往在无意之中对他们认为具备领导天赋的高翔者的缺点和错误包庇纵容，无视他们眼界和技能的狭隘性和局限性，过分夸大他们的自我意识，从而使他们脱离正确的轨道，误入歧途。

1992年，教皇约翰·保罗二世承认伽利略1610年支持哥白尼的日心说（即地球围绕太阳旋转，而非其它旋转方式）是正确的。1996年10月，教皇承认达尔文1859年提出的进化论“不仅仅是一种假设”。² 接受现实

是困难的，有时要花费一些时间和周折，但是，或早或晚，我们都不得不面对它的启示和内涵，并且付出不断发展的行政管理才能。不管这种看似简单的假设前提是多么吸引人、多么受欢迎，它们还是会阻碍组织在培养、发展领导才能方面进一步发展，并且，它们还会妨碍个人积极地培养、发掘自己的领导潜力。

在《培养下一代领导者》之中，我们要说的是，领导才能是可以通过学习获得的，而创造一个有利于天赋、才干的培养与发展的良好氛围和环境，可以成为竞争优势的源泉，而培养领导者本身就是一种领导责任。人力资源方面的专家（他们通常负责培训发展方面的工作）十分精通系统和项目设计，但是，他们的职位却往往使他们无力推行自己的战略主张。更进一步说，培养领导技能与技巧的基本课堂是在职工作的经验，而这种极为重要的资源是由基层管理者而不是大事专家们所掌握和控制的。

如果天赋才干是在各种各样的经历之中培养发展起来的，那么，我们应当了解怎样才能使人们获得自己需要的经验。如果经验是培养领导才能的课堂，那么，我们应当更多地了解关于人生挑战的教学方案和教学艺术。如果从经验中学习是我们的目标，那么，我们应当寻找更好的方法去培养一个鼓励学习，而不是仅仅强调短期表现的良好氛围。如果组织在培养人才方面所做工作是第二流的，那么，我们不仅需要提高他们的实干能

力，而且还应当寻找更好的方法，帮助人们在不太理想的环境下自我发展、自我完善。

以上都是本书的主题，是在一个统一的框架内进行阐释说明的——这个框架强调了各个部分是如何协调配合的，以及组织怎样才能改善和进步。我们不应把“适者生存”作为发展组织领导的战略，是不大合理的。不幸的是，我们体验过组织选举过程之中的种种弊端，并且深深地了解那些有幸进入公司“食物链”最高一级的人们并不总是进化得最高、改善得最好的。我们还从亲身经历的切肤之痛中懂得了培训和人力资源计划和顶层的影响微乎其微。

在许多方面，《培养下一代领导者》讨论的是人类发展，而不仅仅是高能行政人员、领导才能以及公司领域。我们难道不都是通过实践经验而成长的吗？难道不正是那些组织领域的经验、那些磨砺和挑战才使得我们更加成熟、更加老练吗？难道我们不能利用某些帮助吗？我们可以利用它们来确认并且得到我们需要的经验，可以把这些经验转化成自己的教训和知识。在本书之中谈到的所有这些题目都将使我们从空军战士变为音乐家，从物业管理者变为公司的管理者，从达尔文的进化论转向神话中的英雄历程。这无疑是一次有趣的旅行。

戴恩·佛丝（Dian Fossey）个人冒险是对巨型类人猿的研究。她在她的名作《薄雾中的猩猩》开篇写道：