



精明管理策略书系

成功在望

建立愿景

〔英〕安德鲁·卡卡巴德斯 〔法〕弗雷德里克·诺尔捷 〔法〕内洛·贝尔纳·阿布拉莫维奇 编
Andrew Kakabadse Frédéric Nortier Nello-bernard Abramovici

Success in Sight

Visioning



魏陆 译



东北财经大学出版社

精明管理策略书系

第二辑

成功在望

建立愿景

(英)安德鲁·P.卡卡巴德斯

(法)弗雷德里克·诺尔捷

(法)内洛·贝尔纳·阿布拉莫维奇 编

魏 陆

译

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功在望:建立愿景/(英)卡卡巴德斯等编;魏陆译.
—大连:东北财经大学出版社,1999.8
(精明管理策略书系·第二辑)
书名原文:Success in Sight:Visioning
ISBN 7-81044-568-5

I. 成… II. ①卡… ②魏… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 32844 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1999-46 号

Andrew P. Kakabadse, Frédéric Nortier and Nello-Bernard Abramovici:
Success in Sight: Visioning

Copyright © 1998 by International Thomson Business Press, a Division
of International Thomson Publishing Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dongbei University
of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、
发行,未经出版者书面许可,任何人均不得复制、抄袭或节录本书的
任何部分。

版权所有,侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: reader@dufep.com.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 850 × 1168 毫米 1/32
1999 年 8 月第 1 版

印张: 9.75 插页: 2
1999 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙晓梅
封面设计: 张智波

责任校对: 高 鹏
版式设计: 刘瑞东

全套定价: 126.00 元 每册定价: 18.00 元

作者介绍

安德鲁·P. 卡卡巴德斯 (Andrew P. Kakabadse) 博士 (PhD), 国际管理发展学教授, 人力资源网络主席, 克兰费尔德 (Cranfield) 国际管理发展研究中心主任, 国际管理学会副会长, 中国杭州大学客座教授, 国际管理学会会员 (FIAM), 英国心理学学会会员 (FBPS), 精神病社会工作者协会会员 (AAPSW), Sunningdale 行政事务学院顾问委员会成员。

安德鲁·P. 卡卡巴德斯在卫生和社会服务领域工作。在这一领域, 他承担了许多地方政府重组和发展中国家大型资本项目的顾问工作。他现在担任许多组织的顾问, 这些组织包括银行、汽车制造公司、高科技公司、石油公司、警察当局和其他公共部门组织以及许多跨国公司。他还在英国、欧洲大陆、美国、东南亚、海湾国家以及澳大利亚做过顾问并讲过学。

他现在主要研究如何提高高级管理人

员和高级管理团队的业绩、顾问活动中的伦理和决策制定的政治学。他还是克兰费尔德国际管理发展研究中心主任。

他已经出版了 18 本书、12 部专著,发表了 104 篇论文,其中包括畅销书《管理政治学》、《在组织中工作》和《财富缔造者》。他在许多公司的董事会中任职,并且是几所大学的外部主考官。他现在是《管理发展》杂志的编辑之一,还曾担任过《管理心理学》杂志的编辑,并且还是《领导才能和组织发展》杂志的联合编辑之一。他也是第四频道“企业系列”节目的顾问。

弗雷德里克·诺尔捷(Frédéric Nortier) 弗雷德里克·诺尔捷在法国斯特拉斯堡(Strasbourg) Louis Pasteur 大学获得经济学硕士学位,并且获得加拿大魁北克 Laval 大学工商管理硕士学位,他精通法语、英语和德语,是执业神经语言学顾问。他现在是法国里昂 A.R.J.SA 公司的高级顾问,并且与该公司已经合作七年多。他还是许多组织在建立愿景、高级管理人员培训、领导才能发展、团队建设和过渡期管理方面的顾问。他已经发表了多篇文章,包括最近在《管理发展》杂志中发表的一篇关于过渡期管理的文章。他以前曾经担任法国 Formation Continue Calvados-Cannes 公司专业人员联合会管理培训部门的负责人。

内洛·贝尔纳·阿布拉莫维奇(Nello-Bernard Abramovici) 内洛·贝尔纳·阿布拉莫维奇毕业于里昂大学,精通法语、英语和德语。他是 A.R.J.集团的首席执行官(CEO),在该公司已经工作了 16 年。他在领导才能、高级管理人员培训、高级团队建设、战略性人力资源发展、管理变革和成长型国际企业管理等方面为许多公司、组织担任顾问。他是欧洲语言项目执业教练,是许多职业团体的会员。他是一个多才多艺的作家,并且还是里昂 Ecole Supérieure de Commerce

的教授。他也是一个零售公司的常务董事以及法国 PA 顾问协会的高级顾问和地区主管。

菲利普·戴维斯(Philip Davies) 菲利普·戴维斯是英国克兰费尔德管理学院战略管理学讲师。他先在牛津埃克塞特(Exeter)学院学习当代历史,后来又从克兰费尔德大学获得工商管理硕士学位。在进入克兰费尔德之前,他是英国军队的现役军官,专门研究战略情报。他目前正从事高级管理人员的社会网络和战略过程之间关系的研究,还担任 MBA 课程的战略顾问,与他人共同指导 MBA 战略顾问课程。

迈克·金斯(Mike Jeans) 两年多来,迈克·金斯根据理论研究和他在毕马威担任顾问的经验,一直在领导毕马威的全球变革管理方法。他作为执业顾问已经有 25 年历史了。他还是 Ross Group Plc 的非执行董事和 Planning Inspectorate 的独立业务顾问。

迈克·金斯从布里斯托尔(Bristol)大学获得学士学位,是注册会计师、注册管理会计师、特许顾问,还是管理服务协会成员。1996 年,他被克兰费尔德大学授予荣誉工商管理硕士学位。

娜达·考拉奇—卡卡巴德斯(Nada Korac-Kakabadse) 娜达·考拉奇—卡卡巴德斯现在是克兰费尔德管理学院信息系统系的一位高级研究员。在克兰费尔德,她与管理发展研究小组一起承担了一个大型研究项目,该项目主要研究澳大利亚联邦政府高级官员的领导才能。她是理学博士,曾是澳大利亚职业、教育与培训公共服务部的高级信息技术官员。在担任创新指导时,娜达领导一个研究和开发小组,这一小组资金预算达几百万美元,研究工作涉及到 16 500 个雇员及 300 000 个服务供给商。她在政府中的其他活动包括:负责与其他机构间的联络,参加许多委员会并在

其中一些委员会中担任主席,培训其他人员以提高他们的工作业绩。她还在国际组织 Alfa-Leval 和加拿大联邦政府对外事务和贸易部担任管理工作,这使得她有机会在欧洲、中东、加拿大和北非等不同的文化氛围中工作。她的研究兴趣包括:信息系统的战略用途、管理的最优实践经验、组织设计和战略决策支持系统以及敏感性问题。她已经出版了两本书、一本专著,并且发表了多篇文章。

安德鲁·迈尔斯(Andrew Myers) 安德鲁·迈尔斯现在是一名独立顾问,专门调查组织及员工的态度、行为、观点和文化。在获得地理学和统计学学士学位之后,他在克兰费尔德管理学院做了几年研究员。他参加了许多研究项目,专门从事调查设计,包括:预备性调查、问卷调查和抽样调查。他也参与了调查的分析和写作,其中一些成果已经以学术论文的形式发表了。

斯蒂芬·P.科洛夫(Stephen P. Colloff) 斯蒂芬·P.科洛夫是克兰费尔德管理学院客座研究员,他的研究兴趣集中于企业高级领导者在复兴企业中所采取的措施之间的区别。他曾在国际计算机公司(ICL)人事部门担任副主管,后来又担任过英国铁路理事会人事部门主管,他还直接参与过组织的变革和复兴。

洛拉·I.岗崎—沃德(Lola I. Okazaki-Ward) 洛拉·I.岗崎—沃德从诺丁汉(Nottingham)大学获得学士学位,从谢菲尔德(Sheffield)大学获得理学硕士学位,是克兰费尔德管理学院研究员。自1992年以来,她一直从事日本董事会一级管理的研究。在80年代中期,她在一个日本公司的欧洲分公司担任过欧洲联络官。在沃里克(Warwick)大学任教时,她就开始研究日本的管理教育和训练,在斯特灵(Stirling)大学,她继续这项研究,最后以此为主题出版了一本书,是在1993年。在克兰费尔德管理学院,她和安德鲁·P.卡卡

巴德斯一起从事日本企业领导者行为的研究,两人于 1996 年出版了一本书《日本企业领导者》。她现在正在研究日本的企业控制问题。

A.L.布利(A.L.Buley) 托尼·布利职业生涯的大部分时间是担任高级管理人员和顾问,他主要负责一些绩优公司的教育、发展政策和发展项目,如联合利华(Unilever)、国际计算机公司(ICL)、GKN。最近他还在 Bass PLC 公司担任集团顾问和组织与管理发展部行政主管。 he 现在是独立顾问、作家和 MLI 公司的董事,为委托人如何把学习型战略的设计作为企业整体战略的一个关键组成部分出谋划策。

前言

在一次聚餐中,一个著名公司的首席执行官和他的一位久未谋面的好友深入探讨了领导变革过程中所遇到的挑战。

他说:“它(即领导变革)确实不容易,你不仅要在挫折面前不屈不挠,而且要设法赢得人们的真心拥护,还要确保你已经争取到的人不再离开你。”他继续说,“在我工作过的前一个公司,我开始赢得人们的注意力和激发他们热情的方式是不同寻常的。我让我的团队和我一起工作的方式是绘画,虽然他们实际上不是非常团结。为了使公司不断向前发展,我们必须建立一个共同的愿景。对我来说,如果我提出愿景,这会进一步分裂我的团队,因此,我们所做的是画出我们的愿景。我们坐在一起画画。每个人都认为我们疯了,但是事实是,我们把我们的设想和感觉通过画布表现出来,然后向我们的同事解释这幅图画的含义。很快,我们就着迷了,我们画得越

多,我们越沉迷于此;我们听得越多,我们理解得越多,我们分享得也就越多。”

“在这之前,你们中有人画过画吗?”他的朋友问他。“没有。”他回答说,“我们请了一个专业艺术老师教我们如何使用水彩和颜料,但最重要的是帮助我们把我们所想的和所感受到的通过画布表现出来。”

他描述了当每个高级管理者开始更加详细地解释他们的艺术作品时,他们之间的关系如何变得更加值得信赖。随着成员之间信任程度的加深,对话也变得更加坦率起来。因为同事之间说话更加直言不讳,一些人们已经认识到但隐藏得很深的问题开始浮现出来。

“我们实际上已经到了这种程度,即在一个明确的目的、组织使命和价值观的支持之下,我们已经能够看到我们该往何处去。我们对自己的工作感到非常骄傲,因此我们专辟了一间办公室作为艺术陈列室,向所有职员和管理人员开放,最好的绘画还在全公司内进行展览。在这样一个得到了广泛称赞的积极结果的支持下,你已经知道,从那以后,我们公司取得了多么大的进步。”

但是,他的故事还没有结束。“如你所知,在我目前这个公司,事情并不如此顺利。我尝试同样的办法,但是我受到了公开的嘲笑,实际上是羞辱。用这种绘画方式企图从根本上改变公司文化、结构和发展方向几乎毁坏了他们对我的信任。我不得不放弃。实际上,尽管公司所取得的大多数进步要归功于我,但是我仍然没有发挥出我应有的影响。我想知道我将来是否能够做到这一点?”

我们的朋友是一个令人感兴趣的人:冒险家、富有的社会名流、能言善辩、见多识广而又自以为是。他认为一个人的愿景需要高级管理者共享并且在公司内进行交流,他还认为,在一个组织内有用的方法不能保证在另一个组织中

也会成功。他的这些观点引起了我们所遇到的很多高级管理者的共鸣。建立愿景过程很可能引出他人的不同情绪,从集团中个人的独特反应到人们共同的感觉,都不相同。任何一个组织所具有的特性要求对其使用一个不同的方法,很少或者几乎没有知识能够从一个组织中转移到另一个组织中。

我们的首席执行官朋友所表达的观点、感受和经验在本书里都得到了讨论。第1章概括了目前对愿景、建立愿景和领导才能的了解。从摩西的愿景到当代愿景概念的回顾,使我们认识到领导者如何才能提出他们所渴望的愿景。第1章向我们展示,和几个时代以来的作者一样,当代作者也同样强调:重视建立愿景过程是获得一个成功愿景的关键。本章强调为了获得一个“适于建立愿景的文化”,到底需要投入多少注意力,以及为何促进高级管理者形成一个积极的价值观和态度、注意利益相关者的培养也是重要的。实际上,实现一个高质量的对话促进了有价值的愿景的建立。

除非有意理解领导才能,否则不可能形成高质量的对话。这是第1章得出的结论,由此把第1章与第2章联系了起来。第2章从历史的观点研究了领导才能的本质,主要是说明领导才能是天生的还是后天培养的,并且通过对历史和哲学的研究,强调“领导者是被培养出来的”,这是一个得到历史学家、哲学家、心理学家和社会评论家一致赞同的观点。

大量证据表明,一个人在和他的伙伴们的谈话中表现出了他的愿景,每个人都有潜能去预想将来和实施他们的梦想,当然这要求他们非常渴望未来。在此基础上,第3章对如何开始一个愿景过程提供了实际指导,并且注意到了组织中特定环境的复杂性。在现实案例的配合下,第3章

的重点是向我们提供分步指导,指导我们如何通过建立愿景过程得到一个作为最终目标的愿景,并且这一愿景能够得到组织员工和管理者的认同,同时也激励他们。

由于第3章一开始就强调:如果组织没有积极地建立一个愿景就可能出现危害,因此第4章讨论的问题是,人们的思想如何通过愿景被清晰地反映出来。实际上,第4章强调建立愿景过程的必要性,也就是人们建立愿景的方式,而不是愿景的内容——他们的工作和目标。标题“卡桑德拉困境”是令人感到轻松的,它来自古希腊神话。神话中,阿波罗赋予卡桑德拉预言将来的天赋,但是也给了她一条咒语,使她从不被他人所相信。第4章强调,对网络的理解和管理对接受他人愿景的过程是重要的。与本书中的其他论文相似,本章还提出了理解网络本质和在不同网络中有效工作存在的实际限制。

在一个更加实际的基础上,第5章讨论了在毕马威建立有价值的愿景的实际工作,这是“六大”审计、咨询公司之一的实践。这一工作是通过采用S型曲线分析方法,来预测将来采取更加根本的变革的必要性。在此基础上,第5章强调了一个世界主要的顾问机构在建立愿景和战略管理上所采用的方法。第5章的结论强调采用何种方法依赖于组织文化,由此向我们显示在不同文化中如何有效地进行工作。

在前面的基础上,下面三章采用了实际案例研究方法,通过列举不同的组织文化研究组织文化与经营问题。在第6章对NHS国家卫生服务Trusts的研究中,研究了英国卫生服务组织的组织文化和领导才能的本质。第7章和第8章提供了一些案例,讨论了一些特别的领导者如何使濒临破产的组织起死回生或者如何使已经极具竞争力的组织成为世界的领先者。谢波德大师复兴了一个已经很成功的组

织——大都会,而对景况不佳的东雷工业公司复兴的分析又支持了这一案例研究。

在研究了建立愿景对组织如何有用之后,第9章强调,在建立愿景的过程中,学习是一个非常关键的要素。在分析了为什么要开始一个愿景过程和愿景的本质之后,主要介绍了如何把一个渴望转变为现实的学习过程。

最后,第10章肯定了前面几章的要点,也提醒读者注意建立愿景的约束条件。作者也明确了高级管理者开始一个愿景过程后,可能陷入的几个陷阱。本章得出的结论实际上抓住了本书潜在的主题:内在于感情中的力量、注意过程的必要性以及已经成功建立的愿景在最终本质上应该注重实效。

安德鲁·P.卡卡巴德斯

弗雷德里克·诺尔捷

内洛·贝尔纳·阿布拉莫维奇

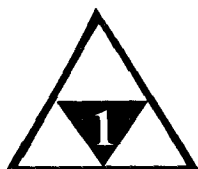
目 录

	作者介绍
	前言
1	第 1 章 愿景、具有愿景意识的领导才能和建立愿景过程:综述
49	第 2 章 领导才能古今论
90	第 3 章 建立愿景:对组织如何取得成功形成共识
125	第 4 章 卡桑德拉困境:如何避免建立一个无人接受的公司愿景
150	第 5 章 跨越 S 型曲线之间的鸿沟
169	第 6 章 领导才能和 NHS:最优实践经验
207	第 7 章 愿景和组织复兴
220	第 8 章 建立愿景的实践:东雷工业公司案例
254	第 9 章 一个学习型的愿景
274	第 10 章 建立愿景的约束条件

图表目录

94	图 3.1 中层管理者的处境
135	图 4.1 获得新资料的机会与网络联系紧密程度之间的曲线关系
139	图 4.2 概念上的与已实现的愿景
143	图 4.3 卡桑德拉困境
151	图 5.1 S 型曲线
152	图 5.2 调整的本质
152	图 5.3 跨越
153	图 5.4 倒退
154	图 5.5 移动
159	图 5.6 建立愿景的驱动力
160	图 5.7 将来的组织看上去会怎样?
161	图 5.8 毕马威组织制度模型
163	图 5.9 球状模型
164	图 5.10 从第一条曲线向第二条曲线的移动
165	图 5.11 组成部分之间的相互影响
166	图 5.12 毕马威组织制度模型项目举例
215	图 7.1 艾里奇组织使命模型
216	图 7.2 组织愿景框架概观
218	图 7.3 “建立愿景”的一个收敛模型
271	图 9.1 关键的联系

129	表 4—1 部分著作主要观点回顾
137	表 4—2 网络作用模型
176	表 6—1 在高级管理人员中对组织发展方向持完全不同观点的百分比
177	表 6—2 在高级管理人员中认为存在没有得到解决的敏感性问题的百分比
179	表 6—3 三个领导群体成员构成上的分类
188	表 6—4 领导者是否有效地履行其职责
188	表 6—5 领导者所做贡献的质量
188	表 6—6 管理行为的有效性
190	表 6—7 战略与管理问题
193	表 6—8 董事会的影响
195	表 6—9 医疗管理者的影响
197	表 6—10 利益相关者的影响
199	表 6—11 NHS Trusts 中抑制对话的因素
200	表 6—12 NHS Trusts 的改进



愿景、具有愿景意识的领导才能和建立愿景的过程:综述

成功在望:建立愿景

娜达·考拉奇—卡卡巴德斯 安德鲁·P.卡卡巴德斯

引言

人们认为,建立愿景对一个组织来说是十分重要的,因为这有助于企业以此为基础制定战略计划,并且为企业提供了确立目标的一种参照标准[艾伦(Allen),1995]。人们还认为,一个成功的愿景确定了组织的未来之路,如果允许灵活运用各种手段实现这种愿景,建立愿景的作用甚至会更大。逐渐地,许多组织把建立愿景作为它们制定战略计划过程的一个组成部分。在电子工