

美 Leader To Leader

的
空
调
精
品
推
荐
教

领导者的 对话

“西风猎猎 / 企业 · 领导 · 团队”系列丛书



F·海森贝恩 P·柯恩 编
万 可 等译

西风猎猎/企业·领导·团队(二)

领导者的对话

德鲁克基金会获奖杂志
对领导艺术的深入讨论

法兰西·海森贝恩 保罗·柯恩 编
万 可 等译



中国科学技术大学出版社

2002·合肥

安徽省版权局著作权合同登记号:第 1201137 号

Leader To Leader

Copyright © 1999 The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management

Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company

Simplified Chinese translation Copyright © 2002 by

University of Science and Technology of China Press

ALL RIGHTS RESERVED

图书在版编目(CIP)数据

领导者的对话/(美)海森贝恩,(美)柯恩编;万可等译. —合肥:中国科学技术大学出版社,2002. 6

(西风猎猎. 企业·领导·团队)

ISBN 7-312-01392-9

I. 领… II. ①海… ②柯… ③万… III. 管理学—文集 IV. C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 012248 号

书 名 领导者的对话

编 者 法兰西·海森贝恩 保罗·柯恩

译 者 万 可等

出版发行 中国科学技术大学出版社

安徽省合肥市金寨路 96 号, 邮政编码: 230026

电话: 0551-3602905, URL: <http://press.ustc.edu.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 合肥义兴印务有限责任公司

开 本 880×1230/32 印张: 10.5 字数: 280 千

版 次 2002 年 6 月第一版 2002 年 6 月第一次印刷

国际书号 ISBN 7-312-01392-9/C·43

印 数 1—5000 册

定 价 25.00 元

译者序

《领导者的对话》是一部论文专辑，收集了 37 篇管理大师的文章。这些文章都是选自彼得·德鲁克非赢利管理基金出版的同名杂志。文章的作者们多为终身研究与实践管理科学的专家与企业家，其中像德鲁克、库特等堪称世界大师。他们的观点可以说代表了管理科学最前沿的思维。这些思维在这创新求变的管理科学春天里不仅能够为我们科学探索中提供新的线索，而且能为我们企业家们面对纷至沓来的新的管理挑战指点迷津。

自泰勒创建现代科学管理理论以来，管理科学的实践土壤发生了巨大的变化。其中最重要的一些变化包括经济的发展带来的企业规模的扩展；生活水平的提高带来的人类的需求层次的提升；社会文化的发展带来的管理者与被管理者的观念与意识的变化；信息技术的发展带来计算机的广泛使用，现代通讯与交通技术的发展带来的沟通方式的变化。这些变化在不同的方面，不同程度地否定我们引为经典的科学管理理论，要求我们不断地创新，使管理科学真正成为支持管理工作的理论依据。这些大师们正是在这一方面为我们做出了表率。

现代管理科学遇到的第一个挑战是来自于组织机构的庞大。现代组织机构随着经济的发展而迅速扩展。企业结构由单一行业、单一地区的组织形态演变成跨行业、跨地区的综合性企业，甚至于跨国界的跨国公司。组织结构也由简单的金字塔式层次结构发展到纵向、横向、矩阵、临时团队等各种不同组合的复合结构。组织理论也因此由简单的组织效率发展到复杂组织的有效控制与组织内部的灵活性的有效发挥上。目前的研究集中于复杂组织内部的企业家精神与创新的激励上。在这方面提出的观点有综合功能的临时团队、

扁平化组织、横向组织等。

现代管理科学遇到的第二个挑战来自于人类需求的提高。随着生活水平的提高，人们已经不再满足于生存需求的保障，从而产生了对休闲时间的需求、对家庭生活的需求、对社会活动的需求，对文化生活的需求等等。这些新的需求也因此对管理科学提出了新的要求。它要求管理科学在组织机构建设与管理制度的有所创新。要将建立一个适合于现代人的工作环境作为现代管理科学的一项内容加以研究。在激励方式上应该注意到薪金与奖励以外的非经济内容，如承认、学习机会、荣誉称号等。

现代管理科学遇到的第三个挑战来自于管理者与被管理者的观念的改变。这方面的挑战表现在两个方面，其一是企业经营权与所有权的分离。职业经理带来的企业经营目标的确定问题，是利润最大化还是规模最大化。如何平衡企业的短期利益与长期利益。其二是知识与员工在企业中的位置不断地提升，资本的重要性不断地下降。这一重心的转移对管理科学提出了新的问题：在新的环境下如何加强员工队伍的建设，怎样扩展和利用企业的信息资源，谁是企业真正的主人等。

现代管理科学遇到的第四个挑战来自于计算机的广泛使用。计算机的使用解决了企业运行中的计划问题及其复杂问题的求解问题。计算机的使用对复杂企业机构与运作程序提供了有利的支持，但同时也提出了一个新的管理内容，即管理中什么部分应该运用计算机技术，如何应用计算机技术；在使用计算机技术时如何协调计算机使用带来的组织结构的变革，即业务流程再造；在计算机高度使用的环境里，如何协调计算机与人的关系；在计算机广泛使用的环境中，我们的传统的管理科学理论是否仍然实用，如果不实用应该如何改革等。

现代管理科学遇到的第五个挑战来自于沟通方式的改变。传统的科学管理理论是建立在传统的沟通方式的基础之上的。企业沟通的手段基本上是人人与人的直接交流、文件、电话、会议等。传统的

沟通手段扩展空间小,时效差,受地域的限制,并且信息不便于储存。在传统沟通手段的前提下,人的有效沟通能力被限制在6到10个人。在此基础上建立起来的组织机构随着人员的扩大将变成层次越来越多的金字塔。电子信息沟通手段帮助人们解决了人类沟通的生理极限。人们可以利用数字通信手段同时与成千上万的人直接沟通。并且可以将沟通内容存储起来、加以挖掘利用。超前的管理者们能够不拘传统的管理科学理论,大胆地改造企业的结构,减少中间环节,从而发起了过去近20年在美国的大规模的商务流程再造运动。

上述的五个挑战,是我们管理者们必须面对的现实。值得庆幸的是,大师们在本书中为我们在不同程度上对这些挑战做出了响应。他山之石可以攻玉,在管理科学日显重要的今天,此书的翻译对从事管理科学研究与管理工作的人十分有意义。该书在内容上比较偏重于实际应用,在风格上强调以案例说明观点,既阐述了管理科学的前沿研究,具有很强的深度,行文又通俗易懂,是管理者的必读之书。该书也可用于MBA、MPA教学的参考书籍。

张泛洲、李健伦、侯菲莉、冯莉、喻爱莉、石玉英、任莉红、汤卫君等参与了部分翻译的工作。宋晓惠女士在翻译过程中做了大量的文秘工作。在此一并表示感谢。

万 可

中国科技大学商学院

2002年4月

序 言

变革的时代是充满了焦虑的时代——但同时也是充满了机遇与希望的时代。这一现实导致一种对我们社会的各种机构予以新的认识 and 理解的迫切欲望。为了满足这种欲望，德鲁克基金会邀请了商界、政府以及非赢利机构的一些倍受尊敬的领导者来和那些想要有所作为的人们一起分享他们的想法和观点。

如果我们从彼得·德鲁克那里学习到了任何东西的话，或者从其他那些为《领导者的对话》这本德鲁克基金会的季刊撰文的领导者们那里学习到了任何东西的话，那就是我们需要以比以前更快的速度去学习，学习，再学习。尽管我们都经历了信息膨胀，这也许是一个理由，我们非常地需要一个论坛，因为它能够把最好的想法集中到一起。而且，我们认为对于公众、个人和社会各部分之间的交错的合作行为来说是一个大好时机。一个健康的社会依赖于这三个部分的高效率和高产出的运作。

彼得·德鲁克在本书第12章的访谈中描述了社会、人口与经济的空前的巨变。在这些巨变之中，有一件事情对于领导者们是不变的：我们的责任是提高我们的资源的运作效率，并且带来结果。在本书中，许多个声音在提醒我们：在一个知识员工的社会里，领导者的任务是为其组织机构设定一种可鼓舞人心的使命与远见。“知识分子是志愿者”，彼得·德鲁克在他的访谈中这么说，“而且我们知道什么能够吸引和保持这些志愿者。第一就是一个清楚的使命，人们需要明白他们的机构支持什么以及要设法完成什么。”

在一个未知的、充满焦虑的时代里，任何事情都好像处于一种变化的状态。然而有两条线索贯穿了一个成功的组织过程以及这本书的始末。第一，领导能力是管理组织的任务及动员人们围绕这个

任务奋斗的一种能力。第二，尽管战略战术始终在变化，领导能力的基本原则却始终不变。通过我对那些伟大的领导者的观察和我自己作为美国女子童子军（美国女子童子军是一个拥有 3 百万成员的组织）的首席主管的工作经历，以及我在德鲁克基金会的所做的工作，我们得到以下结论：

- 领导艺术是怎样做人的艺术，而不是怎样做事的艺术。我们花费了我们生命大部分的时间来掌握怎样做事情，但是最后决定伟大领导者的能力是个人的品质和个性。

- 领导者们是通过他们所领导的员工的努力而成功的。领导者的基本任务是建立一个高度自觉的、高产出的工作团队。这就意味着要在组织内部和外部运作，对人力资源和生产资源进行投入，以及以身作则，要求对共同的任务承担个人责任。

- 领导者们要建立沟通之桥。在部门、组织、雇员、消费者以及其他成员之间的界限是模糊的，所以领导者们面临一个挑战。这就是在组织内部和外部建立一个有凝聚力的团体，投资于良好关系的形成以及传达一种面对极大丰富多变的工作团队和市场的远见。

今天的领导者必须既是医生又是团结促进者，他们既要对内事务，又要对外部事务负责。所有组织机构的领导者都明白，一个恶化的、支离破碎的群体不可能组成一支投入的、积极的、高效的工作团队，而这种工作团队正是竞争的要求，也是我们自己的任务与目标的要求。

他们也明白在这一个人不可能拥有所有答案的世界里，那些包含了许多个人的组织可以克服个人的这种缺陷。这类组织的领导者知道他们必须把领导权分散到组织机构的各个层面，摒弃等级观念，并且创建一个基于协作关系和相互尊重之上的更加灵活、流动的管理系统。

人们期望投入到对社会有所贡献的事业中去，这就超越了平凡，他们想要一个偶像来模仿。目的、存在的原因，以及明确并引人注意的任务，贯穿于每一个组织，无论这个组织是政府的机构、

非赢利的团体或者公司。但是不论为了完成何种使命，这个组织必须是被管理的和领导的。非常重要的一点是，一个组织机构的领导者能够清楚流利地表达这个组织机构的价值和促使人们围绕这个价值而奋斗，以及在他们设法完成这个任务的过程中他们自身要体现这些价值。

生活在这个国家的人们和这个世界上的所有人们一样，对于新的想法都有一种巨大的渴求。这就是3年前德鲁克基金会为何发起《领导者的对话》季刊的原因，《领导者的对话》是一种由领导者为领导者出主意的杂志。千百万在职经理们的这种渴求显示出他们对未来的关切以及他们想要有所作为的决心。对这份杂志和本书有所贡献的那些深邃的思想家们和非凡的领导者们都敞开了心扉、点燃了思想的火花、举起信号旗以尽力满足这种世界性的需求。这些非凡的贡献者们教导我们：杰出的领导者不是居于象牙塔里的，他们深切地关心他人，融入于他人之中。他们通过他们的工作对现实世界的影响来评估自己的成功。这种人们想要对一个更好的世界有所贡献的想法成为《领导者的对话》的大前提。

我们还学到，当你给予聪明的、富有创造力的人们全权时，令人吃惊的事情就会发生。我们从不用预先分配好的题目来选择作者，也不需由顾问组来审查他们的文章。当你和最优秀的人一起工作的时候，这些都是没有必要的。事实上，我们仅仅简单地问了这些问题：你在关心什么？什么样的问题在未来的几年将会对领导者、组织机构或社区影响最大？

从上述的松散的程序中非常清晰地涌现出几个密切相关的主题。这些主题在本书的七个篇章中都有明确地表述。第一篇从那些致力于科研或统帅规模巨大的、世界著名的组织机构的人物中收集了关于有效领导艺术的永恒的原则。第二篇为怎样在这快速多变的世界里引导组织机构的变革提供了精辟的见解，这也许是领导人最为重要的任务。第三篇回顾了短短几年内所发生的惊人变化，这些变化改变了人们工作方式，以及创造经济财富与社会财富的方

式。第四篇展示了世界范围内的企业、政府与非赢利机构的战略领导艺术。第五篇提醒我们组织机构及其领导们的最重要的职责是获得成果，并且提供了取得成果的方法。第六篇帮助领导者们熟练使用在现代组织机构中最有潜力且最少为人使用的利器：领导者们的部属。最后，第七篇聚焦于在公共社会组织机构中我们赖以建设稳固的家庭，健康的儿童与团结的社区的创造性的领导艺术。

在这样一个微妙的时刻，深思熟虑的人知道没有快速与简单的答案。但他们也知道他们思维的品质与行为可信度能够改造未来。我们的目标是通过激励思考、支持行动、点燃希望来提高领导艺术的质量。我们知道，正如彼得·德鲁克提醒我们的那样，对于领导者们来说注意力一定要放在结果上。我们的承诺是为本书撰稿的作者所提供的知识可以给读者的思考与行为方式带来变化。在这信息膨胀的世界里，本书提供了一份简单而又明确的货单。与其他的领导者们一样，你接受到的信息不比别人少。

法兰西·海森贝恩

目 次

译者序	I
序 言	V
第一篇 论领导者与领导艺术	1
1 彼得·F·德鲁克:我的导师们的领导艺术教诲	3
2 法兰西·海森贝恩:在圆形的世界中管理	7
3 马科思·德·普利:领导人的遗产	12
4 都尼丝·克恩思·古得文:总统们的教训	21
5 詹母斯·M·库则斯:找到你的具有领导特质的语言 ...	31
6 赫布·科勒赫:在领导课程中最好的一课	36
第二篇 领导创新与变革	43
7 彼得·F·德鲁克:创新的纪律	45
8 彼特·M·森格:创新的实践	48
9 约翰·P·库特:促使变革的发生	58
10 格尼·哈茂,詹姆·思谷勒斯: 追求新的经济效益中的战略改革	67
11 道格拉斯·K·史密斯:让变革成型	79
第三篇 新信息经济中的领导艺术	89
12 彼得·F·德鲁克:未来事物发展的事态	91
13 查理斯·汉帝:寻找意义	101
14 莎丽·赫尔格森:女人和新经济	110
15 埃思特·代森:调整企业文化以实现最大化高科技 ...	118
16 玛格莉特·威特蕾:再见了,命令与管制	123
17 凯文·凯利:网络经济的灵魂	134

第四篇 全球化经济中的竞争战略	143
18 卢萨蓓斯·莫斯·坎特尔:地方经济如何赢得全球竞争·····	145
19 安·温布莱德:风险资本家的领导秘诀	153
20 肯尼奇·奥麦:无边界世界中的竞争策略	158
21 大卫·阿·奈德,马克·奈德:成功综合症.....	169
第五篇 为了高绩效的领导	179
22 斯蒂芬·阮·科卫:有效率组织机构的习性	181
23 史蒂芬·凯尔:GE的集体智慧	191
24 金·考林思:行为与价值的衔接	199
25 夏洛特·比尔斯:建立值得让人奉献的公司	207
26 那尔·泰西:成功者标识	213
27 鲍伯·耐尔森:营造充满活力的工作场所	222
28 杰弗里·派夫:高效运作的真正关键	230
29 琳达·安·希尔:培育明星业绩员工	240
30 里昂纳德·贝里:保持领先	251
第六篇 构建伟大的团队	261
31 沃伦·本尼斯:杰出团队的秘密	263
32 约翰·R·凯日波特:使团队工作发挥最佳	270
33 J·理查德·哈克曼:为什么团队不能奏效.....	280
34 马歇尔·高德史密斯:为促进团队工作进行训练	290
第七篇 跨部门领导	295
35 约翰·W·龚德勒:城市领导	297
36 莱金娜·赫兹林格尔:完整披露:业绩提升战略.....	303
37 詹姆斯·E·奥斯汀:领导的隐蔽面	311

第一篇

论领导者与领导艺术

1 彼得·F·德鲁克

我的导师们的领导艺术教诲

彼得·F·德鲁克 从事教师、作家、高级主管人员的顾问的工作已经 50 多年。他是德鲁克基金会的名誉主席和加利福尼亚州克莱蒙研究生院 (Claremont Graduate University) 的社会学克拉克冠名教授。已出版专著 30 余种。

我在工作生涯中获取教诲最多的有三个人，他们迥然不同。前两个人要求特别的严格，第三个人则是特有才气。他们三个人都教会我很多东西。

我的第一个老板在一个欧洲私有银行创建了经济学部门。当希特勒掌权的时候，他去了法国，成为戴高乐手下的一个少将，并且在非洲指挥法国抵抗军队。我的第二个老板是欧洲 19 世纪伟大而传统的自由新闻业中最后几个元勋之一，一个严格自律的人。我从他身上学到的最多。我的第三个老板是伦敦的一个银行家，他白手创立了一家私有银行。他的银行成为伦敦清算协会——一个私有银行的俱乐部——在 50 年来的第一个新成员，并且这个协会今天仍然是金融机构的一部分。

我从这些杰出的人身上学到的 5 条教训至今仍然是适用的。它们是：

- 依据其能力而给以不同的待遇。我的第一个老板，那个银行家，完全不知道有初学者这样的事情，因此他要求我设计出一个欧洲人造丝绸业的合并方案，这个行业是生产人造纤维的，这种人

造丝绸是第一个人工合成的织物。这个合并涉及到德国、荷兰、意大利和法国的公司。仅仅 19 岁的我终于完成了这个方案。我当时是一个有价证券分析师这一行中的一个学员，对人造丝绸业一无所知。当我到他的办公室问一个问题时，他看着我说：“你查询过了吗？除非你自己查询过，否则不要来问我问题。”所以我总是自己查询，而且我从中学到了很多东西。

我们那时有四五个人，而他对待我们每一个人的方式都不同——这正是我们需要的方式，而对我的方式却是非常的粗暴。他要求我完成无穷无尽的事情，他先是考虑我们适合做哪些事情，然后就以高专业水平来要求我们，这远远超出了我们的能力，而且一直要到我们完成并且达到应有的质量才停止。

· 制定高标准，但给人们完成工作的自由和责任。我的下一个工作是为法兰克福的最主要的晚报工作。它是欧洲第二大晚报——发行量达 60 万份且拥有 14 个编辑。我们并不十分了解我们是否过度工作，我们只是热爱我们所做的事情。

在我 20 岁生日的时候，我来到这里作为财经和外交专栏的执笔者。这里年龄最大的职员也许只有 26 岁——主要因为当时是一战结束后的十年，而且曾经从事过这方面的工作的人都已经战死了。那时受过教育的 30 岁左右的人极少——事实上一个也没有。

早晨 6:00 开始工作。第一天上班的时候，我乘早上第一班车 6:02 到达办公室。当我爬着木制楼梯走进办公室的时候，看见我从未谋面的主编（我是出版商雇请的）——他大约 6.5 英尺高——手里拿着一块表，看着我说：“年轻人，如果你明天早晨不在 5:55 到的话，那么你以后就不用来了。”我解释说早上第一班车直到 5:35 才出发。于是他在早晨 6:00 打电话给还在床上的法兰克福的市长。第二天早上，第一班车就 5:07 出发了，从而我可以按时上班。

每天早上，6:50 是我完成第二和第三篇评论的最终时间——不到一个小时完成 3 篇评论，一周工作 6 天。一篇需要 900 个字，

另外一篇需要 600 个字。主编还需要对它们进行润色，但是每一篇的题目由我来定——我就是这样来学习的！这种强制的规定迫使我随机应变，也使我具有创造性。是的，主编是严厉的、令人难以接近的、苛求的、无情的，但是他的要求不是滥用权利而是基于对最终结果的责任。

- 回顾成绩必须是诚实的，确切的而且是工作的一个完整的一部分。这个主编提供了一个非常强大的行为评估模型。每个月的第四个星期六，当报纸已经出版时，那个中午我们不是回家，而是换到一家酒馆的秘密房间里一直呆到早晨 2：00。我们自己付他们所提供的腊肠的钱，而酒费由报社提供。

这样我们围坐在桌子周围开始回顾这段时间的工作成果。第一个发言的常常是职员中的那个妇女，因为她的名字是以 B 开始的。我们中每个人都要对上个月的工作做个汇报，汇报我们所认为我们做的非常好的是什么和为什么会非常好，我们所认为需要提高的是什么，在哪个地方进行过修补和我们能从这些错误中学到什么。

这并不仅仅是成果回顾。它本身就是一个工作成果，是一个过程。我们 14 个人每个人花 20 到 30 分钟，那总共就是 7 个小时。主编一句话也不说。我们都会问一些问题，他仅仅记录下几条。当我们结束后，另一轮腊肠和啤酒会送上来。这时主编会要求我们每个人做 10 至 15 分钟的评论。最后他会总结陈词 3 小时，而且根本不会看记录。我们都热爱这种回顾，我们可以从中学到我们处在什么样的基点和怎样才能做得更好。

- 人们在教别人的时候学到的最多。我的第三个老板是一家银行的三个主要股东中最年轻的一个。我主要是作为公司的经济学家和伦敦有价证券的分析员。

大约一周一次他会与我坐在一起谈论他对世界的看法。他常常把我当作他的听众，且这过程中他演示出怎样去思考。他一遍又一遍地讨论同一个主题直到它被弄懂了。从聆听他的谈话和了解他的第一流的思想中，我学到了很多。他要求自己做事情要清楚以