

Transforming Corporate Leadership
公司领导转型
[英] 帕特里克·米勒汉 基思·斯帕西 著
李胜兰 王秋石 等译
经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

TRANSFORMING CORPORATE LEADERSHIP

PATRICK MILEHAM & KEITH SPACIE

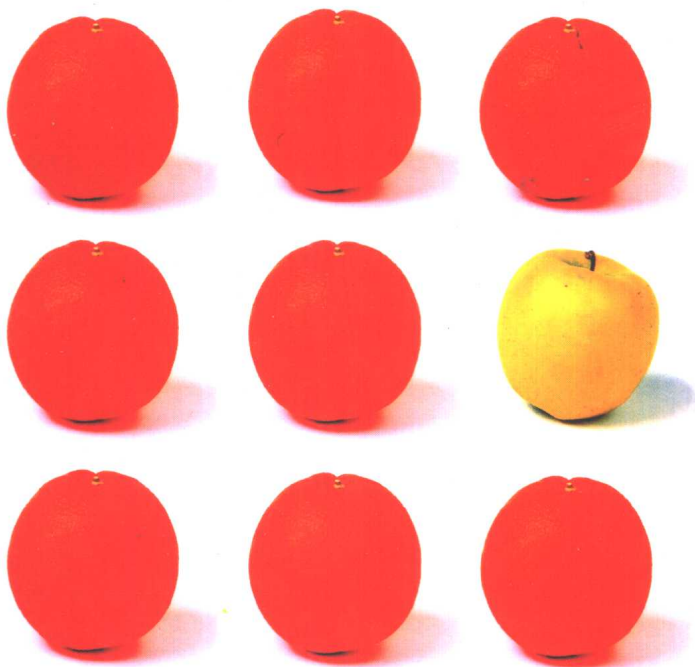
公司领导转型

“帕特里克·米勒汉和基思·斯帕西决定写一部有关领导手册的书，这本书对各层次的企业经营者都极具指导作用。”

——谢泼德勋爵

"Patrick Mileham and Keith Spacie have decided to write what amounts to a manual of leadership - an excellent guide to those involved in all levels of running a business."

- Lord Sheppard



[英] 帕特里克·米勒汉 基思·斯帕西 著

李胜兰 王秋石 等译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

FT
PITMAN
PUBLISHING

公司领导转型

[英] 帕特里克·米勒汉 著
基思·斯帕西

李胜兰 王秋石 等译

经济管理出版社

责任编辑 凌 霄
技术编辑 晓 成
责任校对 靖 土

图书在版编目 (CIP) 数据

公司领导转型/ (英) 帕特里克·米勒汉, 基思·斯帕西著;
李胜兰, 王秋石等译. —北京: 经济管理出版社, 2002
ISBN 7-80162-475-0

I. 公... II. ①米...②斯...③李...④王... III. 公
司—企业领导学 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 064500 号

公司领导转型

[英] 帕特里克·米勒汉 著
基思·斯帕西
李胜兰 王秋石 等译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印厂

880×1230 毫米 1/32 8.5 印张 143 千字
2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月北京第 1 次印刷
印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-475-0/F·459

定价: 20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

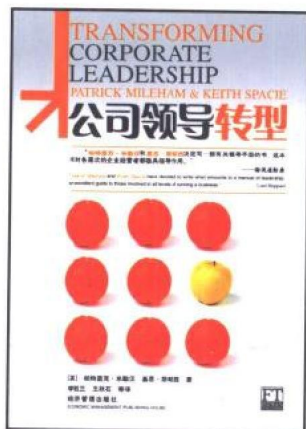
TRANSFORMING CORPORATE LEADERSHIP PATRICK MILEHAM & KEITH SPACIE 公司领导转型

当人们需要某种领导行为时，大多数人都知道到哪里去寻找。他们理解为什么需要强有力的领导才华，然而，如何实施杰出的领导行动——是依靠个人还是整个组织——又使得他们茫然失措。

领导才能是一个概念还是一种现象？是基于行动还是体现了性格？

一些人不追随什么理论或者采用什么特定的方法却领导得十分有效，但是，他们的领导技能可以通过更好地理解一些理论而得以升华，特别是对照最佳行为来衡量其自成绩效，必定会提高他们的领导才华。

《公司领导转型》对个人以及公司的发展都十分有用，它可以作为一部参考书或作为讨论的基础，或者作为公司业务发展以及培训项目的学习用书。



TRANSFORMING CORPORATE LEADERSHIP

PATRICK MILEHAM & KEITH SPACIE

公司领导转型



帕特里克·米勒汉具有广泛、丰富和现实的领导经验，就一些专题他已写出了几部专著和论文。他是一个非常活跃的公司顾问，1995年从事了一项公司治理结构的重大课题研究。他在帕斯里大学(University of Paisley)以及萨里大学(University of Surrey)领导研究中心都有学术兼职。



基思·斯帕西在领导岗位上时间较长，经验丰富。在公共以及私人部门，他都成功地成为律师、教员、教练和研究员。他目前是一位顾问，从事对领导才能及其相关领域的深入研究。他现在是萨里大学的客座教师。

领导研究中心在萨里大学的赞助下于1992年成立，旨在全力以赴地促进和提高领导艺术及其科学研究。它试图在领导科学研究与应用之间提供一种有效的链接。

著作权合同登记号：图字：01-1999-1878 号

Chinese Edition Copyright ©2002 by Economic Management
Publishing House.

All Rights Reserved.

Original English Language Edition Copyright © 1996 by
Pearson Professional Limited.

Simplified Chinese Characters Edition arranged with Pearson
Education Limited through Shanghai Copyright Agency.

作者简介

帕特里克·米勒汉 1992 年以前在常规陆军队伍不同的岗位上供职 28 年，这其中大多数岗位都与领导或培训他人的领导技能相关。在此后的生涯中，他设计和开发了一系列有关领导培训的创造性计划。

他毕业于英国剑桥大学，现为萨里大学领导研究中心的助理讲师。作为一名教练和学术顾问，他非常活跃。1995 年，他就董事会领导以及公司治理等方面进行了大规模的研究，其成果由管理学院和领导研究中心出版。他在不同的专业领域（包括公司经理在内）写出了几部书以及较多的论文。



基思·斯帕西在过去的四十年间大量地、积极地从事与领导相关的工作，比如律师、教员、教练和研究员。

在实习期间，他就是马来西亚丛林中的领导人，20 岁时就学习了如何艰难地领导一支有时是由一些勉强应征入伍的士兵所组成的 40 人小组。之后的 30



公司领导转型

年，他亲自经历和观察了在不同情形以及不同层次上的一些优秀的和较差的领导。1983~1984年间，他成为福克兰德岛城的军事指挥员。他还用一段时间去沙德贺斯特开发了一批年轻的领导。在过去的八年半时间内，他在公共和私人部门，在他顾问的公司和在萨里大学从事了调研，以及对领导和团队提供建议和工作。在萨里大学他创建了领导研究中心。

领导与管理；管理与领导：要获取成功，两者必须相辅相成。如果不是全盘否定的话，两者缺一也会功亏一篑。领导是一种精神、运作和艺术；而管理则是一门科学，它涉及到调配资源及原材料等，两者珠联璧合，进步无限。

你在本书中将寻觅到对领导艺术的深入分析以及深刻洞悉，这毫无疑问有利于改善你在经营业务、企业或任何组织的业绩。它将有助于你理解为什么如此，它还有助于你理解如何融入到对人类努力方向产生影响的芸芸众生之中。这不是一部只读一次的书，对于那些有影响力地位的人而言，本书的一些绩效考核表将是一份现成的手册，它会提醒你如何才能获得成就。每一位领导可以改善，并能够做得更好。

如果我们的仁爱复苏，如果我们要成功地解决所面临的问题，我们需要高级的领导。

——国防部享廷工程主席
理查德·钦特爵士

序 言

本书中的一句引言是引自战时领导人菲尔德·马歇尔·史林的一句话：“没有人只靠一点点思想和行动就能改善自己的领导力量”。这对我来说，真是一句有用的引言、有用的思想及建议。这一思想在本书中得到了证明，因为本书击中了下面这一观点的要害，这一观点显然是一种愚蠢的概念——领导是天生的而不是后天培养的，因此，改善一个人的领导品质的努力都是徒劳的。即便是领导不可能教出来，但肯定是可以改进的，因为不可避免地在任何一家企业中会创造出成功与失败的差异。帕特里克·米勒汉和基思·斯帕西决定写一部有关领导手册的书，它对各种从业人员都是一部不可多得的指导书。

基于同样的理由，菲利浦·蒂·巴克尔、查尔斯·法卡斯和我最近写作并出版了《极大化领导》(Maximum Leadership)。我们的假设是，如果我们对世界最高商务领导人进行访谈（我们已经访谈了其中的 160 名），并询问他们如何将其价值观融于企业之中，这就会涌现出不同形式的企业领导的本质，这些对现在正在经营企业或有意加盟商界的人们都是有益的教训。

这两部书彼此是互补品。两部书放在一起，对于那些在不

同层次经商的从业人员或欲加盟的人们来说是非常杰出的指导书。成功与失败相距并非遥远，真诚地希望那些从事领导的创业者们能为获取成功而改善其领导技能。

谢泼德勋爵

前 言

本书在写作和构造上都试图实现可读性和可参考性，尽可能贴近现实，避免学术上的抽象，我们尽力避免使用专业术语以及陈词滥调。本书设计旨在为读者提供现实的帮助和指导。我们在领导领域以及在帮助他人开发其领导的有效性方面有多年的实践经验，并指望本书同时能引发人们的思考。

我们希望本书无论是对个人还是公司的发展都能起到有益的作用，也希望本书对于繁忙的高级执行官能够成为一部快速读物，一部参考书，或者是有关讨论企业和公司发展项目的一种基础。我们相信，本书的最大价值在于奉献给那些已经拥有一定的实际经验以及和人打过交道的人们。

我们深信，一些人将从书中获取正面的东西。对于其他人而言，本书中的某些案例我们论证得还不够充分或者还不够有说服力。我们承认，要写作一部有关我们所选择的主题的“全书”几乎是不可能的，我们将一如既往地与人们一起发展我们的思想，或者在适当的地方提供我们的建议。

作者

基思·斯帕西：尽管在我生命中的大多数时间里都是从事现实的领导工作，直到八九年前我都还没有开始系统性、结构性地思考领导问题。那时，我一直在追求我的事业——将我从观察和经验中所学到的东西努力应用于实践之中。比较经常的是，不好的经历较之于好的经历教给我的东西要更多——不好的或者不同的领导才华的效应通常都是比较容易识别和量化的。同样比较经常的是，我采用一种常用的有效领导的培训方法指导他人，但收效甚微，尽管我本人在一个综合性发展项目中津津乐道。我变得内疚起来，我自己没有足够重视如何训练他人。这是我的过错啊。

在事业的某种改变之后，我开始更为用心地从事培训和开发工作。令我惊讶的是，没有多少人能够一般性地理解领导才能，而在当时已经开始被认为它是极其重要的，但又被忽略了的人类活动领域，没有多少人能够一般性地理解有效的领导的究竟含义。任何自视为具有领导才能的个人或者组织，既没有实际经验，又没有完成这一任务的学术背景，他们对此也爱莫能助。至少可以这样说，他们依赖于知识要点或者是从进口的书本中搜寻想法，使用一些不大相关的理论和专业术语。更有甚者，他们把领导才能推崇为一个完全新颖的东西，通常不把它与现实世界相关联，他们常用的措施使得自身事业终结。令人惊讶的是，我发现，在英国，几乎无人在这一研究领域里研

究——肯定不是以多学科为基础的——而领导才能的确是与众多学科相关的一种行为。

以此背景为契机，我在以一种现实中的领导能够得以识别的方式，整理我对领导才能的思想和想法。我不想做出一个模式，并说就这玩艺儿管用。相反，我帮助人们去更好地理解领导的概念，激励人们去思考这一全新重要的领域。更为重要的是，提出领导可望改善其绩效的建议。

帕特里克·米勒汉：我的事业曾把我引进了明显的现实活动的一种混乱之中。我本能地去思考人们即刻行为之后究竟是什么，去深思我身边发生的，并可以观察到的人们之间的相互关系是什么。非常清楚的是，许多问题都没有完整的答案。人们必须善于和他人一道努力工作，并做出如何在人与组织绩效方面获得连续的改进和成长的计划。

即使是在那些最佳组织的岗位上，人们依然可以发现那些非常能干、很有效率的人，也可以发现不是如此的人；可以发现那些与他人坦然相处（无论是下级、同事或者上级），以及那些与他人交往困难的人。我们按照自身的性情以及判断力对他们做出反应。他们也会对我们做出相应的判断和反应。仅当其他人有能耐并容易相处时，我们自己才是如此的啊！

在我的事业中期，我出乎意外地发现在我工作过的一个大型组织中，有一些颇具领导潜能的人。从组织文化角度看，这些人在事业上一个台阶方面被忽略了。他们以及这个组织本应该获得更多。我决定设计一个行动计划和一种培训体系，使得

他们自身以及他们的事业前景有所转型，这些人中就有人很快取得了明显的成功。看见自己曾帮助过的人获取成功真是一件令人愉快的事，对自我的认同则是附属产物。

近几年来，我发现，参与者和观察员的双重角色对于组织高层人士来说是非常重要的。对于一名董事会成员或者高级执行官而言，仅仅富于明智、远见卓识和促变心态还不够。如果他或她未能注意到其他人的动机以及在各层次上人们之间的相互关系，那么，这位董事长或执行官就不是一位他所应该成为的有效领导人，有时还可能很不像一位有效的领导人。除了那些罕见的、天生的和非常杰出的领导人之外，我们中的绝大多数人都需要健康的自我批评，向我们的经验学习，在此过程中获得对我们所提问题的指导。这些就是我们写作本书的目的所在。

感谢那些多年来帮助我们形成思想的、有才华的许多人。在过去的一年中，我们访问了很多领导人，在此特别感谢他们就本书应该如何取舍所提出的建议。对他们的帮助我们深表谢意。

我们还要感谢皮特曼出版社的编辑理查德·斯达哥和萨莉·格林，感谢帕特·斯蒂温森，她为本书的付梓花了很多时间，打印了无数手稿，我们要感谢她的热心奉献精神。

目 录

序言	谢泼德勋爵 (1)
前言	(1)

第一部分 对领导的需要

第一章 为什么需要领导?	(3)
大量的模型	(3)
领导才能、领导者及领导	(6)
通才还是专家	(7)
第二章 领导真空	(11)
一种再发现	(11)
混淆的含义	(13)
领导与管理	(16)
领导与管理——链接	(23)
领导与权力	(24)
第三章 领导者	(27)

领导者的地位	(27)
我们在寻求什么?	(28)
领导者拥有什么品质?	(28)
领导者需要什么品质?	(30)
绩效考核 1	(43)

第二部分 领导领域

第四章 领导环境	(47)
变革中的环境	(47)
领导环境的影响因素	(49)
领导层次	(53)
领导范围	(57)
第五章 引导	(59)
善解人意	(59)
认可人们的贡献	(65)
寻找人的问题	(68)
有问题的人	(70)
绩效考核 2	(73)
第六章 团队	(75)
领导和团队	(75)
团队的性质	(81)
团队的构成	(83)