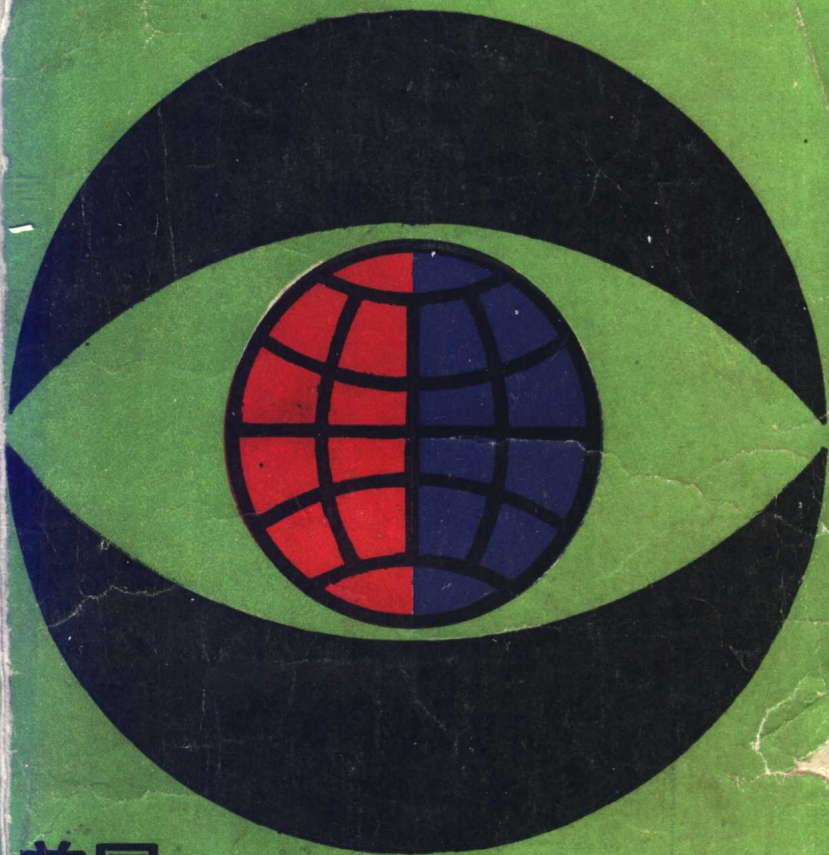


721008



美国

优秀企业家成功之路

〔美〕诺尔·M·泰奇玛丽·安·戴瓦娜 著

解景林 王建华 译

拓向阳 齐 林 审校

黑龙江人民出版社

美国优秀企业家成功之路

——变革管理更新观念

〔美〕诺尔·M·泰奇 著
玛丽·安·戴瓦娜

解景林 王建华 译
拓向阳 齐林 审校

美国优秀企业家成功之路

〔美〕诺尔·M·泰奇 玛丽安·戴瓦娜 著

解景林 王建华 译

拓向阳 齐 林 审校

黑 龙 江 人 民 出 版 社 出 版

(哈尔滨市地段179号)

长春市新时代科技图书发行公司发行

(长春市西四道街56号)

开本787×1092毫米1/32 印张:9

字数:187千字

长春市印刷制本厂印刷

1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷

印数 0001—5,000

ISBN 7—207—00851—1/F·135

定价:3.70元

作者简介

本书系诺尔·M·泰奇和玛丽·安·戴瓦娜于1986年5月合著出版。诺尔·M·泰奇是美国米哈根商业研究生院的教授，目前，他离职两年，在通用电器公司管理开发学院担任领导。泰奇博士的研究范围很广，不仅涉及到商业领域，而且在公共事务领域里颇有成就。他不仅著有包括《管理战略的变革》等数部有影响的著作，而且还担任《人才资源管理》杂志的编辑。

玛丽·安·戴瓦娜是美国哥伦比亚大学管理学院的研究人员，并担任《哥伦比亚世界经济杂志》的编辑。她对在美国公司担任管理人员的妇女作过大量的研究，戴瓦娜博士曾担任朗杰斯广告部的主任，目前正在哥伦比亚从事经理教育教程的开发工作。

译 者 的 话

众所周知，今日的世界经济是以激烈的竞争、充满动荡、富于不确定性为特征的经济。今日的经济环境是一种充满竞争、瞬息万变、时刻存在着潜在危险的商业环境。在这种环境下，许多过去行之有效的管理方式往往成为今日失败的起因。过去的管理风格常常成为经济发展的障碍，传统的管理技巧，诸如财务上的机敏，生产技术，市场营销才能是大多数企业成功的重要组成部分，但仅仅具备这些显然是不够的。我们的聚焦点应放在最关键的因素——领导。因为，整个世界范围内的企业都在不同程度上受到了日益激化的竞争环境的挑战，企业的体系可以设计成为开创性的高效率模式，但只有变革性领导者方能确保企业在竞争中立于不败之地。竞争的环境要求的不再是管理者——事务性领导，而是领导者——着手必要的变革，使企业摆脱昔日的模式，迎接新的挑战的机遇，这就意味着迎接挑战的新型领导——变革性领导的诞生。

变革的领导担负着扭转组织之乾坤的重担，变革的问题也成为世界性的问题，组织的变革并非是那些性格孤癖，具备些许智慧火花的神经质的人的活动范围。这种领导行为是可学习和可管理的行为过程。它由有目的、有组织地追求变革、系统分析以及将各种资源由较少的生产能力向更大的生产能力转变的才能所构成。《变革的领导》恰恰运用了作者

所积累的事例，造成一个易于理解的框架来表明：组织的变革并非完全产生于稀世天才的独特之举，而是一系列可测步骤所构成的方法。变革是可以想象的，也是能够付诸实施的。

作者在本书中介绍了十几位可称之为变革性领导的企业家。作者以三幕戏剧的形式，以同企业家的谈话为主干，描写他们如何在艰难困苦的条件下，以扭转乾坤的勇气来变革企业；描写他们是如何保护雇员的饭碗，维持和改善雇员的生计，以及如何强化社会及其组织自身的结构。从某种意义上说，作者描述的这些主人公大多数属于“违背时代”的人，他们总是立足于现实而努力达到改变现实的目的。这些主人公包括：通用电器公司董事长杰克·威尔奇；通用汽车公司三经副总裁阿莱克斯·库尼汉姆，劳埃德·雷斯及罗伯特·斯坦皮尔；克莱斯勒公司的董事长李·亚卡卡；伯拉夫斯电器与计算机公司总裁米切尔·布鲁门瑟尔；奥尼威尔电讯器材公司副董事长詹姆斯·雷尼尔；霍尔普尔系计算机公司总裁杰克·斯巴克；狄拉克商学院董事长玛丽·安·劳拉；珀格·金快餐公司总裁杰弗利·卡布尔；纽约花旗银行董事长弗利德利克·海默；斯克内德运输公司总裁爱德华·萨姆逊；伦敦帝国化学工业公司董事长约翰·哈维·琼斯；斯维斯化学和制药公司美洲子公司总裁多恩·麦克纳恩，除李·亚科卡外，作者都是通过与这些主人公亲自面谈而获得第一手资料。

相对于许多有关领导的著作，本书有其独特之处，作者以同当事人的谈话为主干，系统地分析并阐述了变革的三个基本阶段：对变革的认识；新观念的树立；变革的制度化。

该书一经问世，便赢得了相当高的赞誉。哈佛商学院教授，《变革的专家》作者罗瑟贝思·凯特说：“我希望各地各部门的经理们都能抽出时间，阅读这本有价值的书。”前 HEW 部长约翰·艾纳说：“在有关领导的著作中，该书堪称一流，它对那些真正实现了重大变革的企业领导作出了独特的分析和研究，从中我受益非浅。”贝尔电报电话公司公共关系（战略部）副总裁 H·A·W·伯·林盖姆评价说：“泰奇与戴瓦娜所著的这本书，为读者开辟了一个窗口，使读者能够看到一场企业舞台上最需要的、也是最有创新、最引人入胜的变革戏剧……。”我国目前所进行的经济体制改革，在微观上正是从企业的变革中反映出来，本书若能使众多的改革者感到有所裨益，毫无疑问，这将是我们的最大荣幸。

译者

1988年6月

前 言

本书涉及的内容是有关美国企业界最为匮乏的决定性资源——企业领导。当我国乃至整个工业化世界正在经历急剧的动荡和迅猛变革的时候，企业对于新型的中高层领导的需求尤为迫切。众所周知，第二次世界大战末到“石油输出国组织”的第一次冲击前，美国在世界经济体系中占据的霸主地位是源于迅猛成长的国内市场和外界竞争力量的相对弱小。自从“石油输出国组织”的第一次冲击，美国的经济地位发生了变化，他从其巅峰时期的领导角色变成一位步履蹒跚、行将就木的老人，许多人甚至认为，美国仍将进一步落伍。我们看到，日本在产品质量方面始终领导着潮流，南朝鲜以及许多第三世界国家正奋起直追，一个复苏的西欧正在注入新的血液。

霸主地位的丧失无疑是令人痛心的。然而，许多人在恼怒之余却在寻找替罪羊，日本则常常成为进攻的目标。塞尔多·S·瓦特曾在《纽约时报》上撰文以警告日本：“如果日本人对于40年前是如何从不可一世地大肆进行侵略战争，直到从比尔（Pearl）港逃到东京湾的密西西比战舰上宣告投降这一悲剧还有所记忆的话，他们就应该懂得，他们所采取的贸易策略只会产生无可估量的反作用。”

迫于来自某些专门利益组织的压力，对于国际市场上日本及其他国家可见的、或潜在的经济优势，美国政府也许不得不作出一些反应。然而，对于数年来滋长的社会问题，这

些政治上的对策充其量不过是暂时的缓解：在充满竞争火药味的国际市场上，许多美国企业显得越来越力不从心；从长远的角度看，将自己的错误迁怒于他人只能加剧自身的落伍。

现在我们应该审时度势，研究我们自己的公司和自己的财富生产者。我们应该造就具有非凡勇气和丰富想象力的新型领导，他们将义无反顾地带领全体雇员致力于企业旧的生活方式的变革。历史学家詹姆斯·MG·珀恩说，我们需要的不是旧式的事务性管理者，而是新型的变革性领导，在不~~存在~~市场竞争和市场扩充的经济环境下，事务性管理者如鱼得水，他们设立各种奖励制度以刺激那些俯首听命者，而管理者自身也几乎从不改变企业的宗旨和目标，他们的工作内容仅仅是处理那些看得见、摸得着的表面事务，当他们因工作变动而离开企业时，企业所遗留的问题同最初被发现的并无多大变化。

变革的领导注重变革与创新，渴望成为开拓者。我们赞成彼得·狄拉克的观点：组织变革并不是那些性格孤僻、具备些许智慧火花的神经质人的独享领域，而是可以学习和管理的行为过程，它是一种系统的领导过程，由有目的有组织地追求变革、系统分析以及将有限资源由低产量向高产量转变的能力所构成。组织的战略变革并非完全产生于稀世天才的伟大壮举，而是由一系列可测步骤构成的方法，变革组织，使其在战略上具有竞争力是一项艰巨复杂的工作。尽管如此，我们所收集的以及本书所介绍的事例仍然表明，在一个易于理解的框架体系中，变革是可以想象，也是能够付诸实施的。我们可以把变革过程形象地比拟成三场戏剧：

第一场：复苏——认识变革的必要性

第二场：树立新观念

第三场：变革的制度化

本书列举了数位现实生活中的企业领导，描写他们如何在艰难的困境中，以扭转乾坤的勇气来变革企业，叙述他们如何千方百计地保护雇员的饭碗、维持和改善雇员的生计以及如何强化企业组织的社会网络结构。从某种意义上说，这些领导有许多是“违背时代”的人，他们立足于现实而不满足现实，努力要实现改变现实的目的。目前，他们正在同时代进行激烈的角逐，力争赶在时代的前面，谁胜谁负尚未完全清晰，然而，无论其结局如何，有一点是不容置疑的：旧的管理方式已不适合企业今天所处的竞争环境。本书的最终目的是试图开辟一条新的思考企业变革的道路，而不是为其他经理人员提供用于模拟的行为模型；是促使真正的领导风格成为日常生活中普遍的行为方式，而不是将这种风格局限于经过选择的少数人身上。变革是能够实现的，而新的领导方式也是可以学习的，对于真正的领导——变革性领导，我们渴望看到的是“群星竞辉”，而不是“一枝独秀”。

我们的观点在一定程度上受到了亚伯拉罕·扎利尼克早期著作的影响，他曾在1977年《哈佛商业调查报告》中将领导者与管理者作了对比。管理者的特点是，维持企业各职能部门间的平衡，根据各部门自身的作用与之发生联系，他们各自为政，相互独立，在相互矛盾的价值观中通过可接受的妥协作为解决问题的方法，并且完全将个人与企业组织融为一体；领导者的特点则是，能动地建立新的工作方式和设想新的探索领域，以更为直觉和充满人情味的方式与他人交往，

只要有机会并且报酬诱人，他们就不惜冒险，并努力将自己的想象转化为具体的概念激励雇员。

令人振奋的是，美国的知识分子与企业家们对“领导”这一总题目愈来愈感兴趣，我们很高兴能同这些同事携起手来，共同致力于描绘这一重要领域的轮廓。以领导为题的有相当思想深度的论文与书籍越来越多，如，莱文森同罗森瑟尔合写的《董事长》；巴斯所著的《领导者与异乎寻常的表现》；本尼斯与纳纽斯合写的《领导者》等，这些书籍及《亚科卡自传》的流行无疑表明了人们渴望对领导的内涵及规律能有更为深刻、更为全面的理解。

米切尔·马克比所著的《领导者》尤其把我们的注意力集中到迎接珀恩的改革与他们所处的工业背景的桥梁上。马克比所著的《冒险者》在70年代曾风靡一时，而在80年代他认为：“冒险者的大胆、乐意革新和勇于探索，仍为今天所必需。由思想保守的财务人员管理着以技术精良为基础的企业，削弱了企业竞争的锋芒。勇于冒险无疑是难能可贵的，但冒险者本身必然具有由冒险同时产生的不足之处，除非这些缺点能够得以转变或加以控制，否则，在新的经济现实面前，在一个有限资源日益枯竭的特定时期，即使是富有天赋的冒险者也会在担任领导职务时感到力不从心。这时，企业再也不能始终仍依靠对未来的憧憬和允诺加以控制，更何况一个人的获益必然伴随着另一个人的损失。领导者应具备关心他人的品质，并深信，合作会使双方获益，牺牲与奖赏将是对等、公平的。”

尽管大多数有关领导的书籍都把目光集中到组织的高级阶层，我们却认为，对变革性领导的需求遍及企业的各个阶

层。罗莎贝思·凯特所著的《变革的专家》就是把目光集中到企业的中层领导身上，对中层领导在组织变革中所起的作用作出新颖而寓意深刻的分析。

最后，对有兴趣于企业领导和组织变革的学术界同行们，我们希望此书能作为一个挑战。我们在本书中所站的立场与所持的观点仅仅是一种假设，我们并不拥有系统的、数据详尽并且跟踪多年的事例，相反，我们的假设——立场和观点仅仅是基于通过对企业进行有限的调查所收集的材料。毫无疑问，这些假设还有待于实践的验证，还需要观念上的压缩和强化，还需要接受挑战和扬弃。我们的信条是，敏捷的行动要比严格但却缓慢的科学判断更能给我们带来时效。我们期待着您加入到这些学术团体和实践者的行列中，共同致力于解决这一复杂而富有艺术性的难题——企业变革。

诺尔·M·泰奇
玛丽·安·戴瓦娜

目 录

前 言	(1)
主题, 主人公, 变革的戏剧	(1)
变革的主题	(3)
主人公与挑战	(4)
戏剧——领导与矛盾	(27)
第一场 认识变革的必要性	(33)
第一幕 积聚的风暴	(33)
第二幕 战胜对变革的抵制	(54)
第二场 树立新观念	(81)
第一幕 对现存问题的诊断	(81)
第二幕 树立激奋人心的观念	(112)
第三幕 动员雇员接受新观念	(139)
第三场 变革的制度化	(171)
第一幕 创新性的破坏——重织社会网络	(171)
第二幕 领导风格之一——集权领导作风	(200)
第三幕 领导风格之二——分权政治	(225)
尾 声 历史的回顾	(246)

主题，主人公，变革的戏剧

企业的高级管理者或许不知道外界在发生什么剧变，或许他们根本不想告知我们，当有人提出问题时，回答总是：我们还不清楚的。如果他们真不清楚的话，他们究竟是为什
么要来兹扰我们的日常生活？

工作表现和工作安全的不稳定使我们烦恼不堪，然而在我看来，并没有人对此给予指责。

我认为，并没有人告知我们需要了解什么方能安排我们的生活和设计我们的未来。

——正处于变革的某企业的中层领导

竞争的压力迫使企业不得不对过去30年中同雇员签订的就业合同——明确或隐含的合同作出修改，中层管理人员及卷入这场变革的雇员所表达的感情，只是从侧面反映了人们对这场变革的忿怒、迷惑和沮丧情绪。这场变革并非是对组织进行无关紧要的修正，而是根本性的转变，它要求的是全体雇员而不是少数人参加变革；它的性质是革命性的而非改良性的；它要求的是领导者而不是管理者来着手组织的有效变革。

纵观整个工业界，我们看到，承担这一伟大重任的新型领导——变革性领导正在诞生，他们担负着扭转企业乾坤之重任，确认变革的必要性，创立新观念，动员全体雇员接受这一新观念，最终实现组织的变革。

组织变革是一场悲喜交织的戏剧。胜利——在竞争中取胜——令人欣喜若狂，而解雇工人，出卖企业，打破传统的生活方式则是令人痛苦不堪的，这些现象往往构成更新的一部分，因为过去行之有效的也许恰恰成为今日失败的起因。

组织变革既需要新观念，也需要新的思考战略和组织结构及雇员的规范。创业者可以白手起家，在一片废墟中建立摩天大楼，而变革的领导却必须从现存的企业着手，他们同那些建筑师将过时的旧厂房重新设计以适应新用途毫无二致。

传统的管理手段，诸如财务管理的机敏，生产技术的高超和市场营销的机智都曾为企业的昔日成功写下了光辉的一页。然而，对于企业变革来说，这些手段远远不够。我们所着眼的决定企业成败的关键性因素——领导，正受到日益加剧的竞争环境的挑战。系统可以设计得运转有效，但只有领导者才能确保企业继续占据着本行业的霸主地位，因为持续的霸主地位要求企业对变化的市场环境具有应变能力，所以企业必须不断改革，不断地注入新的血液，不仅是古老的、技术设备落后的企业需要变革，在硅谷和“128路”的许多相对较新的高技术公司同样需要不断地革新。

本章开头所介绍的中层管理者正在变革的旋涡中苦苦挣扎，从心理学角度看，他们对变革的反应是不难预料的，人类既需要变化和冒险，也需要稳定和安全。人类渴望这两者能达到一定程度的平衡，这一点，许多哲学家、作家和诗人早已详细地阐述过，伴随变革而来的不确定性范围是如此之广，以至于大多数人都感到难以正视这一现实。英国有一个极为有趣的戏剧《哈姆雷特》，导致主人公命运的关键因素是：对行动的勉强。

当一个组织着手变革时，领导者必须学会巧妙地处理来自于管理人员和雇员的忧虑和批评。不无讽刺的是，尚为健康的企业有时要比那些危机四伏的企业遭到更大的对变革的阻力。毫无疑问，正是克莱斯勒汽车公司已濒临倒闭的边缘这一有目共睹的事实，才导致迅速而普遍接受的企业变革。

变革的主题

变革的戏剧是围绕三个主题而展开的，展开的顺序和结果同三场戏剧有着异曲同工之处。我们将这一比喻贯串全书，因为它为我们记忆并运用概念框架来理解一个复杂现象提供了简单明了的方法。

第一场 认识变革的必要性

第一场的主题是，当变革的领导试图警告组织，要对来自于外部环境的日益增长的威胁保持高度警惕时遇到的阻力。

第二场 创立新观念

第二场的中心是，企业领导应如何将组织的注意力集中到建立一个振奋人心的、正确的未来观念上。

第三场 变革的制度化

第三场的中心是，企业领导应如何致力于变革的制度化，从而保证企业不丧失来之不易的工业地位。

主人公与挑战

戏剧总是要有主人公的。也许您已猜到，我们的主人公就是变革的领导，正如您观看一场演出总要有人物表，我们也有自己的剧中人物表。这些主人公是从我们能够看到的戏剧中选择出来的，有些演员受到观众的喝采和青睐，而另一些演员则被冷落一旁，当演出开始时，大多数演员都已成为企业的高级领导，然而，我们要学习的领导教程对于政策制订者和中层管理人员同样是适用的。事实上，我们之所以选择他们作为主人公，正是因为他们在其大部分生涯和在企业不同阶层中，都曾扮演过变革性领导的角色。

我们的主人公并不是企业领导的标准样板。我们诚恳希望学术界同行们能进一步开展研究，以便看看我们的观点究竟有多大的普遍性。我们认为，本书列举的领导都符合以下标准：都参与过现存组织的大手术或变革，自称为变革的代理人，并从企业根本性变革的角度来估价自己和确定自身的成功标准，他们的企业对我们的调查和整理案例持欢迎态度。除李·雅科卡外，我们同每一位主人公都进行了数小时乃至一整天的推心置腹的谈话。至于李·雅科卡，我们是通过目前仍在福特汽车公司和在克莱斯勒汽车公司的、认识他的人那里获得的二手材料。对这些主人公及其组织变革的完整描述既需要纵向的研究也需要更为深入的企业内部材料，积累这些资料需花费数年的时间，因此当我们同各位分享调查结果的同时，我们仍在密切注视着企业变革的进展。

由于我们着重于同变革领导间的谈话，以下的有关公司概况和变革的议事日程将为他们的谈话提供前后事件的联