

《执行》作者

拉姆·查兰作序隆重推荐

首席执行官的 第一项修炼

[美] 戴维·L·多特利希

彼得·C·凯罗 著

WHY CEOs FAIL

1
WHY CEOs FAIL



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

首席执行官的 第一项修炼



[美]戴维·L·多特利希 彼得·C·凯罗 著

王荣 朱毅 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

首席执行官的第一项修炼 / [美] 多特利希等著; 王荣等译. —北京: 中信出版社, 2003.8

书名原文: Why CEOs Fail

ISBN 7-80073-911-2

I. 首… II. ①多… ②王… III. 企业管理-经验-世界 IV. F279·1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第071489号

Why CEOs Fail

Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

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

ALL RIGHTS RESERVED.

首席执行官的第一项修炼

著 者: [美] 戴维·L·多特利希 彼得·C·凯罗

译 者: 王 荣 朱 毅

责任编辑: 于世华

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.5 字 数: 99 千字

版 次: 2003年9月第1版 印 次: 2003年9月第1次印刷

京权图字: 01-2003-4876

书 号: ISBN 7-80073-911-2/F·579

定 价: 23.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

献给所有与我们合作过的开放型领导者。

他们乐于求知进取，勇于敞露心扉，

由此也促成了本书的创作。

序 一

戴维·L·多特利希和彼得·C·凯罗认为，领导不力是种行为现象。换言之，这不是偶然的现象，不单纯是经济衰退或其他人们主观上不能控制的事件引发的结果。

实际上，领导者的为人和他们在某些情势下的行为是造成他们失败的原因。特别是当承受压力的时候，他们作为回应的行为模式往往损害到他们的工作和事业。这些领导者独特的思考、言谈和行为方式最终导致了他们的挫败。大多数时候，他们甚至没有意识到自己的行为已经变成了一种自然而然的本能反应。

在阐述领导艺术的著作中，本书是一部经典之作。因为它指出了导致失败的11种行为模式，并就如何控制这些模式为首席执行官和其他领导者提出了切实有效的建议。

本书来源于实践，是一本经验之谈。作者曾与世界上许多最著名的组织和管理人员共事多年。他们洞悉组织机构中的人类行为，然后形成文字。他们既深谙领导者失败的缘由又了解领导者成功的原因。在他们讲述的

故事和提出的建议中，这种卓越的理解力显而易见。

多特利希和凯罗还利用了心理学家罗伯特·霍根的研究成果。霍根对“造成领导不力的因素”（leadership derailers）进行了广泛而深入的研究。正如作者在后面的章节中所承认的那样，这项研究使他们对所观察的行为有了更深刻的见解。

首席执行官和其他领导者因何而败？不同的作者有不同的回答。但是在本书中，你将会得到11个发人深思的原因，它们使你以全新的视角看待失败，并指导你采取措施，避免潜在的负面因素影响到你的领导绩效。

拉姆·查兰（Ram Charan）

2003年2月于得克萨斯州达拉斯

序 二

领导艺术是管理科学中最重要的课题。虽然某些人认为历史环境造就领导人物，但多数重视心理研究的人认为，领导才能是个人特征的一种外在表现。本书就是以对领导才能的心理学研究为基本依托。这种观点看似合乎情理、浅显易懂，却多年来一直是人们学术上激烈争论的话题。

定下“个性特征决定领导才能”的基调之后，下一个问题就是：哪些性格特征决定了领导才能。这是一个着实晦涩难解的问题。已出版的有关领导艺术的著作非常多——实际上浩如烟海——并且每天还不断有新著作面世。这些作品大致可以被划分为两类，我将它们分别称为“吟游派”（the Troubadour Tradition）和“学术派”（the Academic Tradition）。“吟游派”显然是最壮大的一派，许多优秀的畅销书都可归为此类，比如《成吉思汗的领导艺术》（*Leadership Lessons of Genghis Khan*）、《耶稣基督的领导艺术》（*Leadership Lessons of Jesus Christ*）以及《亚伯拉罕·林肯的领导艺术》（*Leadership Lessons of Abraham Lincoln*）。另外还包括以往无数位首

首席执行官发表的观点和写成的回忆录，而正是这众多的回忆录使“吟游派”在作品数量上超过了“学术派”。从实际效果来看，这类作品的娱乐价值远远大于现实意义，人们往往难以从中归纳出什么合理的普遍性规律。然而，“学术派”作品中却蕴含着丰富的对现实有指导意义的至理名言，妙语比比皆是，比如“领导者在身高上通常比其拥护者要高出少许”。总的来说，这是个正确的一般性结论，但却显然对霍雷肖·纳尔逊将军（Admiral Horatio Nelson，在特拉法加战役中将英格兰从法兰西统治下解脱出来的英雄。——译者注）、拿破仑、温斯顿·丘吉尔，甚至是对美国本国的吉米·卡特并不适用。在一个想要了解领导才能（非学术的）的外行人眼中，“学术派”有这样两个问题：该派的许多深刻见解往往集中在较为琐碎的问题上，而这些见解又很少能为众人所认同——各种对现实情况的研究几乎不能就哪些特征决定了领导才能达成一致的意见。

那么，对于真正的领导才能我们了解些什么呢？这要取决于我们如何定义领导才能，而这又是一个被争论不休的问题。在解决这类基本定义的问题上，我个人倾向于依据人类起源方面的研究〔克里斯托弗·贝姆在其1999年的著作《森林中的等级制度》（*Hierarchy in the Forest*）中有非常精辟的介绍〕。人类是由群居动物进化而来。群体之间互相竞争，而任何特殊群体的资源也不断地被其他群体所抢占。一旦这个被作为攻击对象的

特殊群体被吞并，其中的男性就被杀死、吃掉或被驱散，往往就此从人类基因库中消失。个人生存状况依赖于群体的存活能力，而领导者的作用是群体生存力的关键因素。认识这一点对我们如何定义领导才能非常重要。领导才能是建立和保持优秀团队的能力，领导才能应该以团队的表现作为衡量的标准。

那么，对以建立和保持团队的能力来定义的领导才能，我们又切实了解多少呢？我认为以下三个方面是我们所知晓的。首先，正如吉姆·库泽斯和巴里·波斯纳在2002年的《领导的挑战》（*Leadership Challenge*）一书中指出的那样，合格的领导者通常都具备这样四个特点：

◆ **诚信**——他们信守承诺，实事求是，决不花言巧语粉饰太平。

◆ **果断**——他们能够当机立断，作出妥善合理的决定。

◆ **称职**——他们显然对本行业的方方面面都颇为精通。

◆ **高瞻远瞩**——他们能说明团队的活动为何重要，对团队的未来发展有何意义。

其次，成功企业的领导者不仅仅具有诚信、果断、称职、高瞻远瞩的特点，他们还非常谦逊，有着惊人的

毅力：请参阅吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》（中文版已由中信出版社出版）一书。

第三，当今在世界性大公司占据领导职位的人中有2/3都将以失败告终。他们会被辞退、降职，或被调至某个高层的虚位，受到冷落。他们失败的共同原因就是不能建设和保持团队，而不能建设团队是由他们的某些个性缺陷或处理人际关系方面的某些态度导致的，而这些个性缺陷和态度却是在工作面试和评估中心的测试中无法识别的。这些特征只有在人们承受压力或掉以轻心时才会显露出来。此外，人们在很大程度上对这些个性缺陷的本质有着相当一致的看法。它们可以被归纳为11种个性特征，而且可以被很准确地概括出来。

本书在有关领导艺术的著作中是一本重要的，甚至是基础性的著作。书中讲述的是被实践验证了的真理，其内容对现实有重要的指导意义。书中描述了导致领导者偏离事业轨道的个性特征以及由此对所在企业造成的巨大损失。对企业管理，特别是领导艺术感兴趣的所有人都将从本书中获益。

罗伯特·霍根

2003年2月于佛罗里达州阿米利亚岛

前 言

下列哪一个是解释首席执行官们失败的最佳理由：

1. 对竞争者成功推出的新技术、新产品或新服务未能作出有效的回应。
2. 不能为企业的发展指出明确的前景或方向。
3. 未能将伟大的战略付诸实施。
4. 与董事会的沟通不畅。
5. 人才流失，又找不到合适的人来填补他们的岗位。

如果你肯定了上述理由中的某个，那么你可能只是部分回答正确。首席执行官以及其他领导者的挫败，确实是因为他们的一些作为——或不作为——耗费了企业的大量钱财，产生了负面影响，从而削弱了企业的竞争力，或者造成了优秀人才的流失。然而，从另一个层面说，这些都只解释了他们失败的表面原因，并未对驱使领导者犯错的深层原因有所触及。

首席执行官和其他的高层管理者几乎全都是非常地聪慧、博学、经验丰富，有着优异的成绩记录。然而如今，知名公司中首席执行官的平均任期却越来越短。杂志的封面故事也对这些没落偶像的败落过程大肆渲染。

在很短的时间内，首席执行官们已经由“最受钦佩的人”沦落为“最不受信任的人”。为什么如此才华出众的领导者也会作出不智的决策，丧失重要人物的帮助，错失时机和忽视了显而易见的发展趋势呢？

通过在世界各地为许多首席执行官和企业员工开设高级领导管理课程，我们发现，这是个非常棘手的问题。特别是近年来许多首席执行官的失败使之更为复杂难解。我们的背景（多特利希是霍尼韦尔公司的前任执行官，而凯罗则曾是哥伦比亚大学的教授）使我俩对领导学理论非常熟悉，我们也曾目睹存在缺陷的战略方案和其他认知方面的失误如何给首席执行官本人及其造成伤害；而另一方面，对合理战略实施的过程中出现的某些明显错误也导致了許多失败。从历史上来看，许多后来突然犯下无可挽回的错误的领导者在此之前都被公认为强有力的领导者。他们是由于一时间突然丧失了判断力而犯下错误还是有什么其他的原因？

更可能是由于**其他的原因**。毕竟，大多数首席执行官不是由于不够聪明而最终失败。总的说来，这些聪明、带有良好初衷的领导者是在某种不合逻辑、异常或者失去理性的情形下犯下大错。当人们在读到企业失败的例子时，常常会提出这样的问题，“这个首席执行官怎么会不知道自己必须立刻采取行动？”或者“她怎么就不明白企业按这种战略发展是不能维持下去的？”，甚至“他怎么会不知道发生了什么事？”如果这些失败的领导者

当时能够以简单的、合乎逻辑的、符合常理的眼光来分析自己所面临的处境，他们就完全可能挽救自己的事业。

许多这样的领导者都是在毫无察觉的情形下毁了自己。他们实际上是有智慧、技巧和经验来领导企业战胜一切困难和挑战的，然而却由于某种原因功败垂成，偏离了事业的航向。这种因素是他们作为人，同时也作为领导者本身所固有的，它是在他们毫无察觉的情况下发挥着作用。

我们发现，首席执行官们乃至所有的领导者们，都非常容易受到11个导致领导不力的干扰因素的影响——这些因素是他们身上根深蒂固的个性特征，影响着他们的领导风格和实际行为。你至少会具备其中的一种。例如，你或许有着出色的分析能力，凭着这种分析能力，你带领企业避免了许多竞争对手都难以避免的错误，然而另一方面，当承受压力时，你这种酷爱分析的特性却可能会变得过于偏执。你分析来分析去以至于陷入僵局，不能果断地采取行动，到了该拍板决策的时候仍不能从分析的状态中走出来。

这种偏执的分析力弃常理于不顾，但是你自己却仍然认为，分析得越多就越好。这种观点在你的头脑中根深蒂固，使你很难冷静下来，认识到过去的优点现在已变成了一个使你领导不力的干扰因素。你无论如何也看不出来自己错在哪里——毕竟，多年来你都是这么做的，而且每次都取得了成功——而现在失败却意想不到地出现了。

令人欣慰的是，这种失败是可以避免的。当你掌握了识别和控制这些潜在干扰因素的方法，你就能及早地预见到失败并采取相应的措施来避免失败，从而保护自己的事业和企业。本书中，我们将向你介绍这11种干扰因素，但在此之前，我们想先向你介绍一些人在这方面的突破性研究，是他们的研究促使我们得出了你将在后面章节中读到的观点和方法。

认识失败

工业心理学家（工业心理学指将实验心理学、临床心理学和社会心理学的概念和方法应用于工业的心理学分支。——译者注）罗伯特·霍根教授在领导者的“阴暗面”如何损害了他们的事业及给企业带来负面影响的课题上取得了开拓性的进展。他的研究以其早期在“创新领导中心”（the Center for Creative Leadership）所做的相关研究和我们已知的人类个性体系（structure of personalities）为基础，向我们展现了一幅全新的画面，使我们去思索领导者失败的原因。我们与霍根教授合作，将他的模式付诸实践，将他的研究成果改编应用到特别的领导评估方法和报告中去，该报告名为《CDR国际领导干扰因素报告》（CDR International Derailment Report，CDR国际是作者所在的咨询公司的名字。——译者注），涉及了世界各国著名公司的上千位高级管理

人员，其内容在本书中有所体现。

拉姆·查兰也对我们的工作起到了一定的影响。查兰是一位出色的战略家、顾问和作家，曾任哈佛商学院教授，他在我们开设的许多领导才能培训课程中任教。他在首席执行官失败及与其实施不力的关系等问题上的深刻见解，有助于我们更好地帮助客户解决问题。几年前他为《财富》杂志撰写的一则封面故事激发了我们写这本书的热情。这篇文章探讨了领导者失败的原因，认为许多首席执行官的失败都是因为他们不能妥善地处理人际关系，不能准确地理解股东们的需求，而且不能采取必要的措施顺利地完成工作。我们在与查兰交谈时不断地探询为什么。为什么这些一向才华出众的领导者想要正确地做成事情如此之难？查兰、霍根以及我们的许多客户都赞同我们的观点，领导者失败的根本原因潜藏于表面之下——许多领导者在不知不觉中丧失了领导的能力。

第三，丹尼尔·戈尔曼在情商（emotional intelligence）方面的开创性研究有力地支持了我们的著作，它肯定我们的观点：相较于人的知识水平和智慧程度，性格角色往往更能解释失败的原因。戈尔曼发现，控制负面的内在冲动是取得成功的关键。这与我们的观点十分吻合。我们发现，最成功的领导者都是能够控制自己潜在干扰因素的人。

几年前，我们在创立CDR国际咨询公司的时候，就

把重点放在了领导职能的人性方面。从那以后，我们培训了上千位高级管理人员，他们遍布各行各业，来自许多国家，身处多种不同的文化环境。我们自始至终的信念是：与他人协作能力的强弱、对自身了解程度的高低，是多数领导者成败与否的根本原因。而罗伯特·霍根、拉姆·查兰、丹尼尔·戈尔曼等人的研究极大地促进了我们的工作。从小的方面说，他们使我们坚定了自己的追求。我们在开始对不同领导者展开培训的时候，依据霍根的相关研究开创了一种行之有效的方法。后来，我们改进了这种方法，使之能够帮助领导者意识到自己的弱点以及这些弱点显现的方式和场合。一些领导者在我们的帮助下走出了重大失败的阴影，重新明确了事业的航向，恢复了强有力的领导。我们在培训首席执行官和其他高层管理者的过程中发现，他们中有很一部分人得不到正确的反馈信息或反对意见以帮助他们认识自己的个性特征。一旦他们得到了这样的回馈，他们就能适当地调整自己的行为，不断地取得成功。当你增强了自己意识、学会了简便易行的方法之后，你也一样能行。

透过现象看本质

干扰因素如何使领导偏离航向

以下是我们在高层领导者和首席执行官身上频繁发现的11种干扰因素，通过本书你将对它们有所了解：

- ◆ **狂妄自大**：只有自己是正确的，别人都是错的。
- ◆ **夸张做作**：总想成为人们关注的焦点。
- ◆ **变化无常**：情绪变化突如其来，无法预测。
- ◆ **过分谨慎**：思前想后，犹豫不决。
- ◆ **生性多疑**：注意力总放在消极面。
- ◆ **超然事外**：脱离实际，疏远员工。
- ◆ **爱出风头**：认为规则不过是建议而已。
- ◆ **行为乖张**：为了与众不同而与众不同。
- ◆ **消极抵抗**：沉默被误认为是赞同。
- ◆ **凡是求全**：因小失大。
- ◆ **急于取悦**：任何时候都想赢得公众的喜爱。

尽管你可能在看到这些干扰因素后，立即就能知道自己具有其中哪些（或者是全部）干扰因素，但大多数人还需要通过阅读每一章的详细信息和运用其中介绍的方法来进行准确的自我诊断。当前你不必担心哪些因素反映了你的情况，你只需将以下几点记在心中便可。

第一点也是最重要的一点，干扰因素通常只会在压力之下才会显露出来发生作用。而每个人的情况并不相同，一个人感觉有压力的时候其他人可能并无感觉。一些人觉得最后期限会带来很大的压力，而另一些人却认为无事可做才会压力重重。让人感觉有压力的情形是多种多样的，可能是面对重大机会的时候，比如换工作，也可能是要适应一个全新的环境。尽管许多人是在变化中得以成功发展，但变化常常会让人感觉到压力。当然，