

领导是什么

[美] 肯·谢尔顿编 王伯言译 孙经纬校

上海人民出版社

美国各界精英对21世纪领导的卓见

领导不是地位、特权、头衔或金钱，它是责任。

领导不会问：“我想要什么”，总是问：“需要我做些什么？”

领导做正确的事，而不只是正确地做事。

领导不是布道者，而是实干家。

SHI SHENME

领导是什么

[美] 肯·谢尔顿编 王伯言译 孙经纬

世纪领导的卓见

上海人民出版社

领导是什么·美国各界精英对 21 世纪领导的卓见/

(美)谢尔顿(Shelton, K)编;王伯言译

—上海 上海人民出版社,2000

书名原文:A New Paradigm of leadership

ISBN 7-208-03466-4

I 领 II ①谢·②王· III 领导学 IV C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 27491 号

A New Paradigm of Leadership

Ken Shelton, Editor

Copyright © 1977 Executive Excellence Publishing

本书经 Executive Excellence Publishing 授权翻译、出版,未经允许,
不得翻印、转载。

责任编辑 曹培雷

封面装帧 甘晓培

领导是什么

——美国各界精英对 21 世纪领导的卓见

[美]肯·谢尔顿 编

王伯言 译

孙经纬 校

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 12 125 插页 4 字数 267,000

2000 年 10 月第 1 版 2001 年 2 月第 2 次印刷

印数 7,001-12,100

ISBN7-208-03466-4/F·707

定价 19.80 元

译者序

今天,我们正走向新的世纪和新的千年。在这千载难逢的历史转折期,大到整个世界经济,小到一家企业,都面临着前所未有的变化、挑战和机遇。

在此大背景下,企业将何去何从?企业的经营理念将发生哪些根本性变化?企业又如何通过改革(包括彻底改变经营观念和调整经营机制、机构等),使自身得到长期、健康的发展?这些问题是企业领导者和研究企业的理论工作者所始终共同关心和共同感兴趣的。

纵观企业管理学的百年沿革轨迹,有一条贯穿始终的、最终放射出人道精神之光的主线是:对人力资源及人格越来越重视。为了便于说明,可以将这条主线粗略地划分为早期、中期、近期三个时段。概括地说,早期的特征是:从初始完全无视员工身心的需要、强行依靠“科学”的方法以最大限度地提高员工的作业效率逐渐转向探讨员工各个层次的需要对企业发展的意义。到了中期,员工的身心需要对企业发展所具有的积极意义已被人们所共同认识,而在此基础上,人们又进而着重研究通过什么管理方式或管理技巧来有效激发员工的积极性,从而提高企业的整体绩效。而在近期,则显示出一种本质的变化:激励的对象从普通的员工逐渐拓展到各级领导阶层,而且激励的重点已越来越

越向领导层(尤其是最高领导层)倾斜(当然,对领导者素质的评估也包括看其能否充分调动员工的积极性这一重要因素)。也就是说,直到近期,早期、中期的“只要提高员工的绩效,企业绩效就自然会得到提高”的逻辑前提才开始被打破(在这种前提下,员工从本质上讲还只是领导者手中的一种“工具”),新的逻辑前提正在逐渐形成:“领导者只有首先提高自身的领导素质,对员工进行正确的领导,才能有效提高员工的积极性,从而提高企业的业绩。”这样,领导者自身的领导素质就成了推动企业不断向前发展的原动力。因此,近年来,在美国,片面强调管理方法与技能的观点已受到越来越多的批判;而有关企业经营伦理和领导者道德准则的书籍正大行其道。这一现象值得我国企业领导者和理论工作者关注和思考。

另一方面,在企业运作理念上也存在着与上述三个时段大致相应的三个逐渐演进的概念:管理——经营——领导。大体而言,早期追求“管”,中期关心“经”,近期注重“领”。本书反映了美国企业界当前的这种思潮。书中透露出的大量信息表明,美国商界和企业理论界正在把“管理”看作是一种比较陈旧的经营观念,而把“领导”看作是一种适应时代改革要求的新的经营观念。

本书有三大特点:

其一,观念很新。本书所述内容,叙述了领导者在企业经营运作过程中的重要性,划清了“管理”与“领导”在本质上的不同,是企业经营理念的突破,具有前瞻性。

其二,内容全面、权威性强。本书共分四个部分,系统阐述了在当今变革的时代,领导者应有的品质、素养、精神及与被领导者的关系。而且书中文章均出自名家之手。参与撰写的作者

有的是闻名于世的学者,有的是著名大型企业的总裁,有的是专业咨询机构的智囊,他们可谓是美国学术界与实业界的一群精英,是企业界的“弄潮儿”。从某种意义上说,这些作者的观点可以代表当今美国社会有关企业运作理念的王流思潮。这些文章既有理论的论述,又有实践的内容,读者可以通过本书“食一餐而尝百味”。

其三,亲切、耐读,可读性强。尽管本书所述的内容严肃,但一点也不枯燥,相反,非常通俗易懂。那些从实践中升华而来的论述,不乏警句妙言,读后令人获益匪浅。它既可供我国企业的领导者根据我国的国情和自己企业的实际情况对书中介绍的某些成功经验和经营观念进行有选择地借鉴,也可供一般普通读者作为开阔思路的好读物。

本书在上海人民出版社曹培雷编辑的热心帮助下翻译完成,在此,我由衷地向她表示感谢。同时,我也向给我翻译机会的上海人民出版社表示真诚的谢意。此外,在本书的翻译过程中,始终得到了上海财经大学财经研究所的大力支持,得到同仁沈国华同志的支持与指点,在此,我一并表示深深的谢意。

本书第 1—49 章由王伯言译,第 50—54 章由孙经纬译,全书由孙经纬校订。

王 伯 言
2000 年 8 月

引 言

各级领导者

肯·谢尔顿(Ken Shelton)

为何领导者的榜样特征令人感到模糊不清？其根本原因在于人们对“领导”的误解——认为“领导”是一种个人的“占有物”或“猎取品”，将它与个人的身份、地位、头衔相提并论。

实践之家有限公司(Practicum Unlimited)的创始人格列高里·A·高尔(Gregory A. Gull)指出：认为“领导”是与“占有”和“地位”联系在一起的想法毫无意义，它将使人误入歧途。这种想法有助极小部分有优越感的权贵竭力维护其特殊地位，有助他们设置“护障”，保护其决定或控制大部分人命运的“权利”，使人们永远羡慕他们，永远受其支配。

将“领导”看作是“占有物”的观点还容易助长崇拜偶像或英雄的风气，容易在领导者与被领导者之间形成依赖或相互依赖关系，在这种关系中，每个人都习惯于依赖他人，而不去努力挖掘自己的潜能。

当你看不到自己对他人的作用时，你也将失去自己的“主观能动力”。对他人的依赖有碍你自觉地学习与进步，有碍你积累人生经验，而这些经验有助提高你的工作效率、协作能力与创造能力。

埃里克·弗罗姆(Erich Fromm)写到:我们只需摆脱“拥有”之幻影的笼罩——不再患得患失,为“所有”束缚,碰到困难缩手缩脚,只考虑自我和自己的“占有物”——,本来面目就能显露。

真实的领导经验来自领导者对员工成长、福利和授权的真正关心。

驱 动 力

现在,授权的呼声已不仅仅局限于教“大象学舞”——现在,每个人都可以参与,理由很充分:授权——权力与责任的下放——是企业生存与成功的首要因素。

为何有如此多的领导人员至少在口头上赞同分权?他们是否出于追求质量的需要?是否出于反对等级制这一时髦的高谈阔论之需?或是否出于对“各种组织现在必须重新塑造自己,以更好地挖掘员工的潜能”这一实际的真切认识?答案包括以上这些方面,还有其他一些内容。但授让自主权的驱动力主要出自以下三点:

1. 竞争 由于国内外的竞争对手已变得更为直接、敏捷、灵活,所以《财富》500强中的许多企业都信奉精简管理人员和授让自主权的改革。在平展型^①组织中,获得自主权的员工和团队会努力改善自己,他们也会自主决策,提高质量和工作效率,改善服务,并会为自己的工作而感到自豪。

2. 改变工作性质 目前已有更多的工作是基于知识的,有

^① 国内也有学者译为“平坦型”或“扁平型”。本书译者认为“平展”更能传达组织的开放性。

些需要工作人员在掌握必要的知识与信息的基础上运用这些知识和信息去制造产品；有些需要工作人员运用这些知识与信息帮助客户改善他们的业绩。实业界即将成为创意型企业和信息密集型企业的天下，所以，要想成为高层领导，你就得博学广识，重视创意和信息的作用。

3. 让员工充满希望 企业在各个层次上都需要领导者来有效地管理改革，确保自身的竞争优势。各级领导人员如想成为企业的主人翁，就必须做到目标清晰、眼光敏锐、精明能干、办事井然，并具有战略头脑，积极改善企业制度；而主人翁的意识——如同一种对事业成功所下的“赌注”——将激励他们积极主动，敢于冒险和尽心尽责。

《哈佛商业评论》前任编辑罗莎贝斯·莫斯·凯塔(Rosabeth Moss Kanter)指出：员工得到自主权后就需要信息，需要支持，需要帮助。她说，那些在授权方面卓有成效的公司“能够采取更多的措施，千方百计地将更多的实用信息给予更多层次的更多的人员分享。允许员工合作，员工就会组成互助解决问题的‘同盟’。通过分权，员工就能更有效地去处理自己周围的问题。”

尽管以上所述只是授权改革过程中众多步骤中的前提，但它对许多习惯控制部下和依仗权力的管理人员来说仍然是难以领悟的。作家斯蒂芬·R·科威(Stephen R. Covey)指出：这就是为什么任何希望授让自主权的人原则性必须很强。他说道：授权的根本是信任，如果你难以胜任或缺乏能力，那你只能对员工严加管束，并对员工的业绩进行评价。要是你对员工极为信任，并与他们订有明确的业绩协议，那么员工就会自觉管理自己，并能自我评价个人的业绩。

通过给员工明确的希望，将自主权授与员工，并让员工对各

人的工作自我负责,你就能创造出一种主人翁精神。这时,你仍然需要负责为员工提供各种指导和帮助。人们会发现,当员工共同解决了某一问题时,他们同时也就“留下”了处理这一问题或通过群策群力所体现的主人翁精神。

三 个 特 征

进行授权改革的领导人员一般都具备三个特征:

1. 善于展示振奋人心的愿景 优秀的领导人员善于展示振奋人心的愿景,并通过相互交流、吐故纳新、嘉奖鼓励、反复培训和更新组织等措施去实现愿景。受委派的改革执行者应全面维护这一新的企业文化,并且要使员工相信,这一文化有助他们解决自己面临的最主要的实际工作问题。要通过这种理解,使这一文化深入到每一位员工的心里。否则,员工对这一新的文化只会感到忐忑不安而不是精神振奋。

联邦捷运公司的弗雷德·史密斯(Fred Smith)董事长认为,授让自主权意味着员工并不仅仅为公司工作,他们就是公司的主人。“每一天,他们四处奔波为我们的顾客服务;他们顶风冒雪送货上门;他们整天忙忙碌碌地分发每一件紧要的运件;他们一直在为顾客排忧解难;他们碰到每一个问题都会追根究底地找出其根本原因,以免再次发生。他们的聪明才智和真心奉献使我们的质量标准飞快地朝着百分之百满足顾客要求的目标靠拢。”史密斯还说:在一个服务公司中,“每个员工与每位顾客打过的每次交道都有可能带来无价的收获或者可能造成巨大的灾难。因此,要使顾客满意必须先使员工满意。如果我们将员工的利益放在首位,那么他们就会提供完美的服务,这样自然就会

产生利润。”

要让每一位员工都感到自己是这场改革中不可或缺的一分子。这种感觉会引发奇迹。员工的热忱能够产生出各种创意,并使这些创意转化为优质的产品与服务。全体员工会齐心协力划桨,让改革之船驶向前方。因为他们知道,如果不这样做,这艘大船就难以启航。如果员工通过工作能够有所长进,并在精神上获得满足,那么,他们就不需要上级的督促即能发挥自身的能动作用,并激发巨大的创造力。

简·卡尔仲(Jan Carlzon)坚信,领导者要想成功,首先就得设法向员工提供自由获取信息的途径。在此信念下,他创立了斯堪的纳维亚航空系统公司(Scandinavian Airline Systems, SAS)。没有相关的信息,人就难以负起责任;有了信息,他就难以回避责任。

2. 敢于拆除人为的障碍 爱德华兹·戴明(Edwards Deming)曾说过:员工与不同部门之间的人为障碍必须连同企业组织体制中所有在原本需要合作的员工间形成敌对关系的土壤一起铲除。当佛罗里达动力-光源公司的团队领导开始以新眼光看待每一位员工,并让员工觉得他们自己个个都聪明、尽责时,公司就发生了令人惊讶的变化——从一个令人头痛的公用事业公司难以置信地转变成戴明奖得主。一方面,一部分安于现状、反对革新的员工会离开公司;但另一方面,留在公司中的大部分员工为了证明自身的价值会自愿承担额外的责任。

3. 敢于破除官僚作风 优秀的领导人员自己懂得并教授他人自我管理艺术。他们善于利用信息反馈消除员工的担忧;他们善于用决策替代命令。成功的公司敢于同官僚主义作全面斗争,并尽可能防范官僚作风,一旦发觉官僚作风有所滋生就决

不姑息。成功的领导人员一直努力简化他们的组织体系和组织结构。他们发觉,这样做要比疲于应付烦琐的逐级禀报可行得多,也有效得多。自我管理的不完善经常会使授让自主权的努力落空,员工也经常会因此而根本无法达到自己设定的目标,无法实现自己的愿望。因此,为了完善自我管理,领导人员在实践中就需要制定更多的奖励办法,并着重关心这些奖励办法的实效。

效果何在?

授让自主权之“根”逐渐成长而最终结出的成果主要有以下6种:

1. **奉献** 《2000年大潮》一书的两位合著者约翰·纳爱斯比特(John Naisbitt)和帕特里夏·艾伯顿(Patricia Aburdene)认为,领导人员面对的最根本挑战“在于激励员工在各个团队中有效地工作,使他们更富创新精神,更自觉地管理自己,也更有自主权。其主要原则是:改原先旨在控制部下的‘管理’为现在旨在最大限度地发挥员工积极性和善于应变的‘领导’。资金和技术固然是重要的经营资源,但员工更为重要,他们关系到公司的兴衰、存亡。因此,为了发挥员工的作用,领导人员就得与员工分享自主权,使员工自愿地作出承诺,并使企业能够吸引、嘉奖与激励最为出色的员工。”

2. **优质的产品与服务** 马尔科姆·鲍尔爵奇国家质量奖(The Malcolm Baldrige National Quality Award)的前任会长柯特·雷蒙(Curt Reimann)说,只有同时让员工和顾客都享有决定权的公司才有资格获得该奖。“以往的领导人员一般总是将产品(或服务

务)的质量及其内部标准交由公司的某一部门负责,或由自己直接负责。新型领导人员必须换个工作方式:质量得随外部顾客的要求而定。”每一位员工都必须享有自主权,以有效处理有关内部顾客和外部顾客的各种事务。有人问及鲍尔爵奇奖得主、凯迪拉克汽车公司的总经理约翰·格雷顿伯格(John Grettenberger):“您是如何使得1万名员工都能按您的要求作好准备迎接鲍尔爵奇评奖委员会的检查?”他答道:“我无法指挥员工。员工有权自行作主,他们要么自愿配合检查,要么不愿接受检查。”

3. 敏捷性及责任心 托马斯集团(The Thomas Group)董事长、素谙敏捷与责任之道的菲利普·R·托马斯(Philip R. Thomas)说,许多公司不是去寻找缺乏竞争力的根本原因,而是一直忙于处理各种表面问题。“他们一直试图改进预测未来的方法,而不去努力缩短经营周期——如果经营周期缩短了,他们也就无须挖空心思去预测未来了;他们一直在设法控制顾客的需求变化,而不去努力缩短经营周期——如果经营周期缩短了,他们就能迅速对顾客的需求变化作出反应;他们为了应付某种既定的需求而一直在试图控制工作程序,而不是事先努力根除妨碍周期缩短和妨碍改善工作程序的障碍。”当这些试图都无济于事时,这些管理者就动用额外的人力、资力、物力,冒险但却是徒劳地减少成本,以求改进产品质量和提高对顾客的服务质量。动用过量的经营资源只能增加问题,“要想解决质量和竞争力方面存在的问题,你必须开创一种促使周期短、反馈快的文化。”

4. 同心协力 同心协力来自对员工异质价值的认同,来自相互尊重和取长补短的精神。有识之士将人员间的异质看作是潜能。他们不但尊重各种意见不同的人员,而且鼓励这些人员发表自己的不同意见。他们通过内部与外部渠道,力求客观了

解各种人员的工作表现及其生产的产品与提供的服务,并且想方设法帮助这些人员组成各种取长补短的互助团队。例如,在3M公司,管理人员都扮演着“赞助人”的角色,他们只提出战略性规划,然后让观点不一、处事风格不同的员工提出各种带有独创性的实施方法。

5. 提高员工素质 爱德华兹·戴明在45年前首次传授给日本人的经营之道不是有关产品质量的管理方法,而是向员工授让自主权的原则。他的14条要点都是讲提高人员素质的必要性的。他把那些善意的管理人员因反对向员工转让自主权而犯下的错误形容为“致命的绝症”。戴明说:“一个国家(或公司)的财富积累主要取决于该国的人民(或该公司的员工)、该国(或该公司)的管理与领导,而非主要取决于其资源。我们必须采取一种新的(授权)管理方法,并要认识到,领导的目的在于帮助人或使机器工作得更好。”

6. 管理的作用 威廉·奥坎公司(William Oncken Corporation)的第三代掌门人比尔·奥坎(Bill Oncken III)说过:外行的管理人员为了调动员工的积极性就事事替员工考虑。但其结果如何?“由于这种作用是‘一传一’的,因此这种管理人员往往忙得疲惫不堪,就像一群不停的猴子。外行的领导人员总认为自己不能‘出局’,该‘出局’的只能是其部下。但是,懂得何时‘出局’的领导人员才能算是真正的内行,这些内行的领导人员的作用要比下属大得多,因为通过授权,每一位享有自主权的员工已经无须管理人员的过问而能自觉从事和完成自己的工作。”

今天,我们把管理人员不再看作是发令者,而看作是教师、向导和教练。“向导们”总能从最了解他们的——从事实际工作的——员工那里得到回报。“向导们”善于提出问题,引导大家

团结一致,利用信息激励员工。

当更多的“互相委派”、“互相负责”和“互相协作”出现时,授让自主权的努力就已见效。这时,个人利益、个人所从事的工作与组织的利益和事业已密不可分,员工俨然就是有权自主决定本职工作的负责人。当我们丧失了自己的能动作用时,我们就会放弃自主权,就会陷入被动,因此,我们大家都需要处理事务的主动权。如果整个体制都在“说”:“我们不完全相信你”,那么我们可能会真地不把自主权授于那些可以胜任的员工。直到我们把自主权的权印送到员工手中,并对他们说:“由你们全权自主决定”时,我们才算真正授让了自主权。

有了信任、个性和胜任之“根”,授让自主权之“树”才能茁壮成长。没有此“根”,我们就难以年复一年地摘取此“果”。

[作者为 Executive Excellence 出版社总裁、主编;著有《诚实领导》一书]

目 录

译者序/1

引言 各级领导者/1

第一部 变革的时代

1. 21 世纪中的领导/4
2. 领导与变革/16
3. 由虚假的“领导”转向真实的“领导”/23
4. 一个造就成千上万领导者的时代/33
5. 领导新型组织/39
6. 变革时代的领导/47
7. 超级领导/52
8. 领导的本质/60
9. 尊重员工的领导/65
10. 领导:魅力还是能力? /70
11. 最佳的领导/76
12. 大者为美/79

第二部 领导的品质

13. 勇敢的领导/90

- 14. 危机中的领导/96
- 15. 永无止境的领导/100
- 16. 利用指南针的领导/105
- 17. 意志坚强的领导者/115
- 18. 追求知识的领导/122
- 19. 领导学习型组织/127
- 20. 战略型领导/133
- 21. 创造型领导/139
- 22. 可信赖的领导/145
- 23. 创业型领导/155
- 24. 质量型领导/166
- 25. 管理与领导的区别/174

第三部 领导者与被领导者

- 26. 新型的领导/184
- 27. 打开有效领导之门的 5 把钥匙/191
- 28. 领导的原则/197
- 29. 模范型和良师型领导者/203
- 30. 审时度势的领导/209
- 31. 领导团队/217
- 32. 团队中的领导/223
- 33. (员工)高度参与型领导/230
- 34. 重新分配责任/237
- 35. 公仆型领导者/243
- 36. 领导者是实干者/247
- 37. 授权的“收费之路”/251