

KAIZEN STRATEGIES FOR SUCCESSFUL LEADERSHIP

领导艺术改善策略

如何引导组织走向未来

How to Take Your Organization into the Future

Tony Barnes

【英】托尼·巴恩斯/著

戴淑芬 王振江 苏长勇/译

“改善”为所有组织和组织内外的人带来一些新鲜的东西：一种理念和框架，它鼓励人们不断地为工作设定更高的标准；并在客户满意度、销售额、利润等方面实现新的目标……

FINANCIAL TIMES
Prentice Hall



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



KAIZEN STRATEGIES FOR SUCCESSFUL LEADERSHIP

领导艺术改善策略

如何引导组织走向未来

How to Take Your Organization into the Future

Tony Barnes

【英】托尼·巴恩斯/著

戴淑芬 王振江 苏长勇/译

“改善”为所有组织和组织内外的人带来一些新鲜的东西：一种理念和框架，它鼓励人们不断地为工作设定更高的标准，并在客户满意度、销售额、利润等方面实现新的目标……

FINANCIAL TIMES

Prentice Hall

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

领导艺术改善策略/ (英) 巴恩斯著, 戴淑芬等译. 北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-284-0

I. 领... II. 巴... ②戴... III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 035136 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 卢小生

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 晓 全

787mm×1092mm/16

9.5 印张

126 千字

2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 22.00 元

书号: ISBN 7-80207-284-0/F·272

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序

“改善”为所有组织和组织内外的人带来了一些新鲜的东西：一种理念和框架，它鼓励人们不断地为工作设定更高的标准，并在客户满意度、销售额、利润等方面实现新的目标。

“改善”其实并不是一个新概念，从字面上理解，它指的就是改进。许多人第一次听到这个解释时大松了一口气，他们说多年来一直在改进，只是不知道它被称做“改善”而已。这并不奇怪，不管是西方还是东方，都渴望能改进他们的工作、人际关系以及他们自己的生活，而且很多人也做了很大的努力。不过，从管理的角度来看，改善和“kaizen”（中文为改善）的含义并非完全一致，后者所包含的意义远不只是改善。

本丛书的目的是探索怎样才能让“改善”的理念为西方组织带来更多的利益，怎样让它来帮助这些组织逐渐赶超竞争对手。为了实现这个目标，欧洲日本中心对“kaizen（改善）”一词原来的日语含义进行了大胆拓展并做了修改，同时寻求将西方组织与日本组织两者的优势结合起来的办法。我们探讨的是服务于西方企业的“改善”理念，而不是被动地模仿一个舶来品。

现在似乎正是探讨这个问题的时候。在竞争日益激烈的国际市场上，企业都在积极寻找获得成功的有效方法和途径，无论这种方法来自哪里，他们的目标并非是完全地生搬硬套，而是要灵活地吸收并将它融入到自己的文化中去。同时，由于目前日本经济正在面临衰退，人们对那些使日本成功的众多实践经验也产生了质疑，这就意味着，日本也在寻找新的管理思想，也说明了如果西方企业完全“拿来”日本的经验，这就没有任何意义。因此，本丛书的主题就是“东西方的最佳结合”。

我们在运用“改善”原则时非常注重人的因素；每一本书都是专门针对某一群体，这些人对于企业的成功都非常关键：企业的领导（领导艺术改善策略）、员工（以人致胜的改善策略）以及内外部的客户（客户管理改善策略）。

对那些把“改善”看成是改进生产效率的一系列过程的人来说，采取这种方法就显得不太寻常。然而，根据欧洲日本中心的实践经验，要想长久地进行持续改进，最具有决定意义的因素是人的态度和行为，如果没有人来把“改善”策略付诸于实践，“改善”策略就毫无意义。尽管大多数企业在理论上都明白这个道理，但它们的人力资源政策、领导方式和对客户的态度都反映不出这个思想。本丛书的目的就是要帮助这些企业能将理论与实践联系起来。

欧洲日本中心的研究人员依靠世界范围的联系网络来发现和分析最新的人力资源和管理方面的思想和潮流。我们的咨询师和培训师把这些新思想同中心与欧洲企业共同工作的实践经验结合在一起，使我们的服务能够得到持续的改进。我们提供的各种不同形式的研讨与咨询可以帮助各种规模和类型的企业以自己的优势为基础发展自己，通过员工创造出新的更有效的战略。本丛书总结了我们的一些经验，并列举了世界上其他企业的不同方法作为案例。

不过，欧洲日本中心和本丛书的主要目的并不是总结过去和现在的实践经验。我们致力于激发人们的思考，让组织集中于对未来的思考。“改善”通过人们的工作缩短了与未来的距离，帮助组织开创你想要的未来。我们希望本丛书能帮助你用自己的方式实现这一切，我们也希望能分享到你的成功。

欧洲日本中心主任

克里斯·帕特里克

1995年9月

前言

本书在一定程度上是基于“改善”而展开的，“改善”是一个非常有用的日本企业理念，可以推动组织文化作用于西方每个行业中的大小组织，这个价值无疑已经得到了证明。

本书也是基于那个长盛不衰的话题——“领导模式”，其风格、特点和相关经验相信在无数的书籍和文章中都已经有了极为详尽的研究和讨论。

然而，目前还没有一本书专门、完整地解释领导模式的“改善”方法以及在“改善”驱动的开放参与式的企业环境中领导者的特定角色和责任。

希望这本书可以填补这个空白。我称之为“‘明天’的企业和‘明天’的领导”——尽管许多企业事实上已经运作得非常成功。它们已经采用了“改善”的方法，并且对此进行调整以便能够适应西方在社会、组织乃至人际关系等方面的文化背景，最终形成了持续改进型（或者学习型）组织，也产生了更好的领导模式，其中领导通过同样的方式实施强大的个人能力和影响，在组织中形成和谐的气氛、参与式的信息共享、全体一致的决策方式、团队式的组织结构、自由交流的沟通模式、面向员工的授权方式，最终必然能够实现在市场份额、净利润、资产回报率和每股收益率等方面的目标，直至整个公司获得成功。我把这个过程称为东西方最佳模式的结合。

我坚信，通过学习 Unipart、罗尔斯罗伊斯、通用汽车、欧洲组件、尼桑（英国）等公司的经验，了解它们转变组织结构、方式、体制和领导的角色的过程，每个企业都会在成功的道路上获益匪浅。

本书可以帮助你理解“改善”和领导的艺术。



彼得·帕克（Peter Parker）爵士在他所著的《为开拓者》^①（For Starters）一书中写道：

“一个经理要想成功地在经济、企业和社会这三个方面取得平衡就要依赖于他的领导能力。人们倾向于接受在领导的管理下工作。我想这是因为杰出的领导艺术能使领导者明白依赖别人的重要性。他不得不听取别人的意见，这就意味着员工要有机会和领导进行沟通。”

在该书的最后一章里，彼得爵士给我写下了一段简洁但非常有说服力的话，说明了东西方企业的领导模式之间既有相同之处也有一些差别。

“有人请求本田的创始人之一武雄藤泽（Takeo Fujisawa）比较一下日本和西方的管理模式。他讲的非常有礼貌：95%是相同的，但不同的却都是最为重要的方面。5%也许是很小的数字，但革命却总是由少数人发起的。正是这种经济效益和社会效益并重的态度，即同样重视宏观经济管理和微观企业管理，让日本走出战后的萧条，创造了经济复兴的记录。”

托尼·巴恩斯（Tony Barnes）

^① 乔纳森·凯普 1989 年。

致 谢

我要感谢众多的参加我的关于“改善”和领导内容的公开的或者室内的讨论班的代表们：他们的热情和不耻下问的学习态度是我写这本书的重要原因。

同样，欧洲日本中心的同事们不断地让我写下我的思想和经验，这是我在那些正在西方化的“改善”型公司工作时所积累的，另外他们还支持我，完成了本书的准备工作。

我同样也感谢 EJC 和 Pitman 出版社的行政人员（研究人员、打字员、校对和编辑），这本书也是他们个人和集体的努力成果。我还要感谢我的妻子玛丽琳（Marilyn），感谢她对我的支持和鼓励。

最后，我要感谢马雷克·吉特林（Marek Gitlin），感谢他为出版这本书所做的一切。

导 读

如果你让不同的西方人来描述他们对日本领导的印象，你就会听到同样老套的答案——军事领导（在第二次世界大战期间或在 14 世纪和 15 世纪武士统治时期的军事领导）、君主、企业中的独裁者和官僚主义者、政客等。偶尔你会听到一些知名的物理学家、服装设计师、艺术家（画家、雕塑家、陶瓷艺术家）、剧作家、演员、电影导演、酒店老板、作家或体育健儿的名字。

可以选择答案的范围很窄，这并不是因为日本从来没有出过世界级的领导者，而是我们对他们的了解很少；而我们对欧洲和美国的领导者比对日本的了解更多一些。从表面上看，这是非常自然的事，但反映出我们已经并将继续受那些领导的影响，在本书中提到的这些领导影响到我们的休闲方式、消费模式、工业和金融运作模式。对我这个问题的回答，没有一个是完全不正确的，同样，也没有几个是完全准确的，或者是全面的。

向日本人问这样的问题，答案要精确一些。近年来，受战后管理理论的影响，日本领导的完美形象是一个能在公司中不断提升的人，他遵守纪律、忠诚谦逊，善于以行动而非语言来鼓舞人、善于听取意见，向员工提供指导和咨询，他属于员工而不是脱离下属的独裁者。从这个描述中可以清楚地看到，许多日本人在某种程度上仍然在崇拜，甚至模仿武士的这些品质（有时是神话般的品质）：一个无畏的战士，因美丽而感动得落泪；高贵但无情；从不宽容却非常开明，他接受任何一个普通士兵的建议；彬彬有礼却蔑视一切；他是真正的领导却准备让别人来准备战略会议。换句话说，这正是我们神话里的亚瑟王骑士精神。武士的这种行为方式（武士道）常常被人提起。日本在 16 世纪和 17 世纪早期统一时所涌现出的“三英雄”仍然常常在会议中被提到。这三个英雄中，丰成秀吉（Toyotomi Hideyoshi）出身

贫寒，却统治了整个日本，他现在被当成是日本新贵（nouveaux riches）的象征。织田信长（Oda Nobunaga）雷厉风行且有远见卓识，在他实现统治日本梦想之前却撒手人寰，他现在被当成悲剧人物的象征。德川家康（Tokugawa Ieyasu）是德川幕府（Tokugawa Shogunate）的创始人，在人们的心中，他是一个在管理和组织方面有耐心和能力的人，他现在被当成日本经营官僚主义的象征。当然，这三个英雄的品格并不能概括全部。自1945年以来，日本企业的西化为日本企业领导引进了新的看法和领导风格，并改变了他们在最初时暴躁多变的领导方式。今天最有名的领导是森田秋雄（Akio Morita），索尼公司的创始人之一；中曾根康弘（Yasuhiro Nakasone），1982～1987年日本的首相。

在今天的日本，企业领导形形色色。仍然有一些人把自己当成幕府时代的将军，把自己的公司当成个人的封地，把所有的员工当成是契约用工；但也有一些领导，他们遵循W. 爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）和J.M. 朱兰（J. M. Juran）的教导，把员工、客户、沟通、培训、信息分享、授权和质量等因素看成是组织领导中不可分割的必要部分。

本书中，我把他们的公司看成是“改善”型公司，以便在员工管理、领导风格、组织结构、公司内部运作过程有别于传统的——非“改善”型公司——西方公司和日本公司。

这些公司并不完全是大型的全球集团，拥有家喻户晓的品牌产品（如松下、索尼、小松、佳能、富士、尼桑、丰田、川崎等），它们中有一些只是小型的家族企业，只为本地的居民服务，但他们的成功——更重要的是他们成功的基础——引起了国内（有时是国际的）重视。

在这本书里，我要研究的正是这些公司领导艺术的真正含义，这些公司有大有小，业务范围包括从食品到造船的各种产品市场，我认为他们的领导方式——支持“改善”的途径——将是未来企业有效运

作的重要因素之一。这些领导完全没有过去日本企业中的老套作风，这种老套作风就如同英国最著名的管理和组织理论家查尔斯·汉迪（Charles Handy）的处事原则，他是英国的子民，但更是一个冷漠无情的英国佬。

为了使本书通俗易懂，我采用了叙述体的写作风格（就像我在讨论班上一样），并把这本书分为 5 个单元，每个单元的中心思想都在下面列出来了。概括起来，5 个单元的内容所涵盖的范围如下：

第一章概述了西方企业界目前的变化及其在未来 10 年内可能的发展方向，尤其是在影响领导角色方面的发展；也就是说，作为技术发展，不断更新的竞争方式和不断深入的个人行为研究的结果，在 20 世纪末，许多西方企业将从集权式的公司政策和财务控制措施开始转变。新式的组织将依赖于：

- ☐ 团队而非个人
- ☐ 网络式沟通模式而不是等级森严的组织结构
- ☐ 有过良好训练的员工而不是经营资本
- ☐ “改善”的方法，鼓励灵活性和持续改进

本章简单介绍了“改善”的原则，在后面的章节里，我会在这个基础上与领导联系起来展开讨论。案例分析给大家展示一些公司成功的变化，变化的原因以及变化所带来的收益。

第二章我首先探讨在新的企业环境中，领导越来越需要的最为重要的个性特点，然后是领导应该如何运用他们的时间。最后得出的结论是，领导应该是一个“教练”或者是“教育者”。

这些个性特点包括“放权”、善于听取别人意见（这和表达自我一样重要）、显示对他人的尊重，它们有助于培养创造性和实现公司的愿景，有利于建立没有责难的组织文化。

领导需要花时间去了解世界的发展趋势，推动公司完成使命和愿

景，激励员工和开发人力资源，允许变化的发生，建立共同的联盟关系。日本公司的案例分析尤其着重于日本领导在建立全球性的网络结构中表现出来的力量和成功。

另外，在这些主题之后都有案例分析举例说明。

第三章将主要解决在组织中转移责任的问题，这样，组织的任何一个部分就会自然而然持续不断地改进。本章将包括：

- ☐ 怎样放权及委任员工
- ☐ 怎样成功地授权和支持员工
- ☐ 怎样帮助组织中的其他员工在他们的团队、小组甚至整个组织中成为“领导”
- ☐ “无领导”式的组织：着重描述如德特默斯工业公司 (Dettmers Industries)，该公司曾获得美国 1993 年最值得为之工作的小型企业荣誉，该公司现在正在向轮换团队领导及无领导的单位发展

有鉴于在上一章中所描述的变化，第四章将研究在明天的组织中战略规划的角色，探讨在规划过程中领导和组织中其他人的角色。本章将包括：

- ☐ 采用“改善”的方法来规划
- ☐ 将公司的愿景和使命与战略规划结合起来
- ☐ 整个公司和所有部门都要参与计划的制定
- ☐ 领导怎样鼓励成功的规划

在第五章里，我将粗略地勾勒一个计划来帮助西方企业在融合东西方最佳管理模式的基础上发展组织文化及其运作过程。

目 录

序	1
前言	1
致谢	1
导读	1
第一章 明天的组织将会怎样？	1
引言	1
“改善”	3
“改善” 的原则	5
“改善” 的工具	10
“改善” 型团队的领导技巧	15
“改善” 在英国	24
“改善” 成功实施的要求	26
敏捷型组织	29
总结	38
第二章 明天的领导将担任怎样的角色？	41
引言	41
授权均衡	42
团队管理	57
总结	64
第三章 谁将成为明天的领导？	69
引言	69
《工作的终结》——领导的终结？	70



谁将成为明天的“文化式”领导？	78
这对领导意味着什么？	79
总结	90
 第四章 明天的企业应当怎样规划？	93
引言	93
“改善”型计划的制定办法	95
战略控制	100
总结	107
 第五章 西方企业怎样发展才能形成开放式领导模式？	109
引言	109
为变革做好准备	111
试验计划	122
维持	124
总结	130

第一章 明天的组织将会怎样？

引言

在过去 25 年中，西方企业发生了很多重要的变化。这些变化包括卫星公司的发展、零基预算法、通过收购和多样化经营壮大企业、证券管理、撤消投资转向提高核心竞争力、全球化、目标管理、内部创业、小规模化或适度规模化、风险管理、顾客服务、基于信息技术的系统管理、组织扁平化、一分钟管理（One-minute Management）、全面质量管理、企业流程重组。每个变化在不同的时期都影响了公司的组织形态和企业文化。但是，我所承认的最大变化就是过去和将来都能让人普遍感到最有影响的典型事件。

这次变化的直接受益者将是员工，他们甚至比顾客的受益还要多。当我说员工对于任何一家企业都最为重要时，人们常常感到惊讶，因为他们认为顾客才是最重要的，而这已经是老生常谈。但是，如果没有好的员工，也就没有什么顾客。针对员工的这次变化可以被大致地描述为“以人为本”，现在也被称为“全人管理”（holistic）。员工再一次被认为是公司成功最有力的决定因素；在过去的 10 年中，这些更重要的员工并没有得到重视，而这次他们却成为关注的焦点，他们工作所处的企业文化和环境及其所反馈的领导模式管理过程都将得到重视。

考虑到这些非人力资源的运转依赖于员工的推动，相对于重新投资于员工的培训和发展，从追求产品和技术本身到重视员工的素质和

技能的这种变化将更有意义。当然，如果这些公司能充分利用他们经历衰退后仍然存活的经验教训，首先考虑吸收新鲜血液到这些半死不活的组织就非常必要。这个变化是革命性的，它要求企业领导必须明确地从注重体制转变到注重过程，为员工设计的组织结构从毫无活力转变为生机勃勃。上述变化的结果就是团队的创新，即在员工中间明确规定的基本单位，它鼓励跨职能的合作，强调更为开放的内部和外部沟通，放弃了传统的金字塔式的组织结构，改变了传统的权力基础，接踵而来的就是团队成员围绕行动方案共同决策，并实施更新后的管理流程、行为和思想。

这次摧枯拉朽的变化引致了生产和管理技术成为了员工现在的“工具”，而不是主宰他们的“头条新闻”，这一点尤为显著。而且企业的产出，不论它们是生产产品、节约成本、改善顾客服务、降低损耗、提高市场份额、改进质量、优化决策、缩短周转时间，还是增加净利润都是接受过良好培训和教育的员工在最佳的时机使用那些工具和实施管理流程的结果。换句话说，重心将从新型设备转移到操作这些设备的人身上。总之，重心将放在组织集成上面，也就是要使每件事情——包括设备厂房、绩效机制、价值观念、企业愿景、竞争能力、管理范式、企业培训、企业文化以及公司目标——的目标都是同一点，但能将所有这些糅合到一起的是领导艺术。

领导才能不是自发形成的，当然也不是一个人被赋予职权或获得权力后就必然会形成。有些领导技能很明显是可以通过学习获得的，如履行领导责任的能力就可以这样形成。不仅组织的高层人物需要领导技能（实际上，员工的领导技能常常需要训练，这与企业领导技能是截然不同的），而且整个组织甚至每个团队也必须掌握同样的技能，因为企业能否协调一致、良性互动和全身心地投入以完成目标都是由团队决定的。

本书中所涉及的内容有一部分是参考了波士顿管理学院的乔治·拉博维茨（George Labovitz）博士的一些著作。出版于1995年5月

和7月的《欧洲质量》所载的某次采访中，他用了一个精彩的比喻来描述团队这种员工组成的基本单位（以及团队中的每个人）和它们的公司之间的关系。他采用了比喻的手法来描述他对集成这一概念的理解（在“改善”的公司中，采用的词是“协调”）。

拉博维茨说：

“对于我们认为的集成式企业文化，不规则碎片形是一个非常好的比喻。不规则碎片形可以自我复制同时也可反映整体，这就好比蕨类植物的一片叶子，它就是植物整体的一个复制品。”

我相信，他的这个比喻是可以理解的；他所讲的是，团队作为基础的组成部分，它们的活动、行为、态度以及目标都必须在微观上反映出组织相应的特点。他进一步说明，团队不仅是组织结构中最小的单位，就比如一片叶子的末梢，可它们就是叶子（这里用一片叶子比喻一个部门或分部），它们为了组织而存在，也依赖组织而存在，团队和组织相依为命，相互支持。换句话说，一个组织就指的是它拥有的人：团队和个人从组织那里得到认可、文化、价值以及存在的理由；同时组织从员工不断成功的过程中获得生命（规模壮大和占据市场的主导地位）。因为如此，团队必须集成到整体当中，如我前面所讲，领导是保持一个组织团结一致的根本因素。

如果领导要发挥其应有的作用，就必须由一些强大的力量来维持。因此，在“改善”型公司中，组织的理念已经普遍深入并且非常具有说服力。

“改善”

你也许没有听过“Kaizen”，但你将来会听到——或许你已经对