

领导已进化

一本能够引发领导者思考的书

没有绝对最好的东西，一切随条件而定

领导者学会权变，企业才能生存

吕峰 著



机械工业出版社
China Machine Press

领导进化

一本能够引发领导者思考的书

没有绝对最好的东西，一切随条件而定

领导学会权变，企业才能生存

||

吕峰 著



机械工业出版社
China Machine Press

葛雷纳的企业成长模型把组织成长分为了五个阶段，本书以葛雷纳的企业成长模型为主线，指出在不同的发展阶段，组织将面对不同的问题，这就从客观上要求领导者思考不同的问题，至少思考问题的优先顺序会有所不同，只有在针对性思考的基础上，领导者才能根据组织特定情形来调整自己的心态和行为，这就是我们所谓的“进化”。

环境的持续变化让任何一种领导模式或方法都不可能永远有效。如果你即将开始或已经开始了你的领导之旅，请记住保持开放的心态，这是适应环境的前提，也是进步的前提。

图书在版编目（CIP）数据

领导进化/吕峰著. —北京：机械工业出版社，2010.2

ISBN 978-7-111-29690-4

I. 领… II. 吕… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 019383 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：谢小梅 责任编辑：解文涛

责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.5 印张 · 146 千字

00001 - 11000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-29690-4

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

· 前 言 ·

这本写给所有领导者的书酝酿了将近五年。

2005 年，《商学院》杂志邀请笔者开设有关人力资源管理方面的专栏。当时，有关财经管理方面的专栏已经很多了，所以在与杂志编辑交流专栏选题时，笔者特别强调，本人的专栏希望能够瞄准未来，不就事论事，也不探讨热点问题，会根据自己的读书心得集中于一些比较基本的管理问题。编辑答应了笔者的要求。

2006 年，在《首席人才官》杂志编辑的邀请下，笔者也开设了专栏。选题意图与前者一致，只是文章会比较集中在人力资源管理方面。

到 2007 年年底，笔者实在是认为自己应该再好好看书，于是就停止了两个专栏的写作。只是到 2008 年下半年，在腾讯财经频道的邀请下，笔者又开始了专栏写作。互联网与传统杂志的区别就是速度更快，一周一次的写作频率很快就使笔者无力招架，为了写作而写作多少都会带有矫情的色彩。坚持了半年，也就停止了。

本书是笔者在这三个媒体的专栏文章的合辑。其实，在 2008 年初自己就准备结集出版这些年写的专栏文章，也与一些出版社的编辑进行了交流。大家普遍认为文章的观点还是很有意思的，也能够经受得住时间的考验。但是作为一本书，恐怕还是应该有一个主线或者说有一个模型比较好，这样能够给读者一个系统的认识。

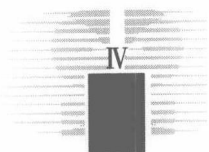
这的确是给笔者出了道难题，因为写文章时很是随性，也没有特别精心于一个什么内在的逻辑。如何把这些文章串起来，并且使其有一定的逻辑关系，这是一个很大的挑战。笔者一直在思考，直到 2009 年春节过后，在看书时突然想到经常和学生们探讨的葛雷纳的企业成长模型。这是一个讲授战略、组织成长等课程都无法绕开的经典模型，它归纳了组织成长过程中可能遇到的关键问题。葛雷纳模型对一个正在关心领导问题的研究者来说，不啻是提供了一个思考的框架，而这个框架在笔者过去的阅读、讨论、走访中被反复印证，那就是处在不同组织成长过程中的领导者所面对的问题的确是不太一样的。

沿着这样一个思路想下去，困扰自己很久的问题有了答案，而过去几年写的那些小文章也有了一条渐渐清晰的主线。

葛雷纳的成长模型

葛雷纳的组织成长模型发表于 20 世纪 70 年代。这个经典的模型把组织成长分为了五个阶段，并指出了处在不同阶段的组织将会面对不同的管理问题，具体如下：

通过创造来成长的阶段（初创）：在企业的初创期，组织的



领导者不仅需要不断思考如何提供差异化的产品和服务，更要认真组建队伍。

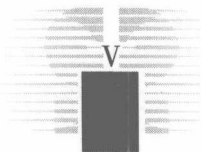
通过指令来成长的阶段（规范）：组织开始了初步的制度化建设。企业发展到这个阶段，许多领导已经开始抱怨最初的不规范带来的诸多问题。事实上，很多领导者已经习惯于把组织的各种问题或失败归结为组织制度不规范。在这个阶段，组织领导者会规范组织的行为。人情正在消失，取而代之的是所谓的制度。

通过授权来成长的阶段（成长）：组织进一步的成长要求领导者的视野必须更加开阔。这个阶段的领导者往往更侧重于外部机会的探寻，把更多时间放在外部，很容易忽视组织的内部建设。

通过协调和监督来成长的阶段（调整）：组织规模的进一步扩大势必会带来官僚主义，部门林立，任务执行的效率下降，组织要成长就必须要通过协调和更加严格的监督。

通过合作来成长的阶段（新生）：不管是不是已经走向国际，许多企业必须要面对一个更加广泛的合作阶段。在这个时候，组织的界限也不是那么明显了，以某一种产品作为组织标志已经不够了，组织将面临新的挑战。

葛雷纳模型最大的贡献就是界定了组织成长阶段的特征，这为领导者集中思考组织的阶段性问题指明了方向。在不同的发展阶段，组织将面对不同的问题，这就从客观上要求领导者需要思考不同的问题，至少思考的优先顺序会有所不同。只有在有针对性思考的基础上，领导者才能根据组织特定情形来调整自己的心态和行为。简而言之，领导者的行为必须与其所处的组织状态相



匹配。

这个道理似乎显而易见，但在实际过程中，无视组织状态而造成的领导无效可以说比比皆是。例如，领导者不着边际的“前瞻性”思考，领导者沉湎于怀旧而忽视新的变化，领导者拔苗助长式的战略设计等。“什么时候说什么话”，领导者必须要清楚地理解组织状态。那些真正使自己与组织匹配起来的领导者，才是真正优秀的领导者。

本书的结构就是按照葛雷纳模型归纳的五个阶段来设计的，而文章内容的主题思想是：伴随组织的发展，领导者要认真、有侧重点地思考相应的问题，并在思考的基础上调整自己的行为。这就是我们所谓的“进化”。

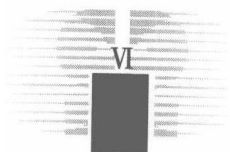
写作本书的目的

今天的领导者遇到的问题与以前的领导者遇到的问题没有什么本质的区别。那些叫嚷着自己的困境和问题特殊性的领导者，除了期望表明自己的能力外就是寻找一种借口。既然没有什么新问题，那为什么领导者们还是在不断地重复前人犯下的错误呢？

例如，一家著名的餐饮连锁企业，领导者家庭纠纷已经影响了它的进一步发展。风险投资家们开始明白“平天下”的风险是建立在“修身”、“齐家”无风险基础上的。

例如，一位曾经叱咤风云而后急流勇退并寄望于“悠然见南山”的领导者不得不重新开始其曾经的使命，无为而治也只能是一种理想。

又如，金融危机不仅使一些企业回到了最初状态，更让许多



领导者盲目地接受了“危中找机”这样的观点从而更加的“外部机会主义”，却忽略了扎扎实实的领导工作。

林林总总的领导问题让我们知道领导能力不能通过生物基因来遗传，它需要领导者不断思考和不断修炼。或许这也是为什么“如何成为一个优秀领导者”一直是理论界和实践界讨论的话题的原因吧。

不敢说，本书想要去教育什么，或者说传递什么深奥的知识。而是笔者特别想提醒处在不同阶段的领导者应该注意些什么，因为环境的持续变化让任何一种领导模式或方法都不可能永远有效。

亲爱的读者朋友，如果你即将开始或已经开始了你的领导之旅，请记住保持开放的心态，这是适应环境的前提，也是进步的前提。

前 言

第一章 初创 1

初创时的领导者面临许多挑战：他需要为幼小的组织描绘一个激动人心的未来，需要在夹缝中找到一点点竞争优势，需要执行具体的管理任务。而在人员管理方面，此时的领导者面临的最大挑战就是组建队伍：小公司很难招聘到优秀人才；家庭成员与外聘人员之间的团结等。刚刚上路的领导者需要把理想埋在心里，踏踏实实地带好团队，这是未来的基础。

一、管理原则：泰勒和福特	3
二、愿景的关键	13
三、队伍是招聘的	17
四、招聘理念	23
五、小公司的招聘困境	27
六、任人唯亲	31
七、怎么团结	34
八、信仰留人	38

九、内部冲突的根源和一个最简单的解决方法 45

十、责任的源泉 50

第二章 规范 55

组织有了一定的基础后，领导者会意识到单纯凭自己的个人决策来管理是不现实的，他必须要把组织通过制度化规范起来。但在这时，一起摸爬滚打的老员工们开始在心态和工作职责上出现混乱，这是领导者必须要正视和认真思考的。使老员工们能够充分负责并积极投入，组织才能更加健康地发展。

一、如何看待制度 57

二、朝令夕改 60

三、积极对待老员工 63

四、关键员工管理 67

五、为什么没有进入角色 73

六、责任扩散 77

七、锤炼位置感 79

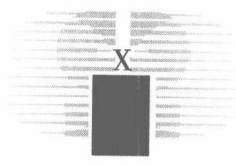
八、定向培训的战略意义 84

九、保护抱负 89

十、学会欣赏 92

第三章 成长 95

这是领导者特别容易掉以轻心的阶段，因为组织进入了发展的快车道，一切看起来都那么美好。这时的领导者最容易自以为是。组织成长不能建立在某些外部机会和一种惯性上，而必须建立在认真分析和理性的基础上。更加谦虚地对待经理人队伍并着眼于内部环境的持续优化，领导者才可能更长时间地享受成长。

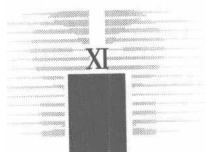


一、真正的老板是怎么来的	97
二、目标决定胸怀	100
三、快速成长的问题	103
四、凭什么做大做强	107
五、如何保证团队的节奏	111
六、谁在领导集体跳槽	115
七、如何让经理人员更可依赖	120
八、千万不要伤害人们的内在动机	124
九、领导心理环境的三个关键要素	128

第四章 调整 135

任何企业都不可能一直成长，波动调整是企业发展过程中最基本的规律。在调整中，领导者一定要十分清醒的是，带领组织渡过危机的一定是与组织荣辱与共的员工。与盲目地寻找外部机会相比，尊重内部组织成员并激发他们的工作热情是组织平稳调整的不二法门。这个过程中一定会很痛苦，但领导者必须要承受这些痛苦并能够控制整个队伍的情绪。

一、以人为本	137
二、“大而全、小而全”的积极含义	139
三、君臣的三种情感关系	143
四、寻找激情	147
五、中层经理的激情	150
六、团队情绪控制	155
七、职场空间	158
八、侵犯行为的产生与消除	161
九、有关裁员的战略性思考	165
十、创新的源泉和制度	171



第五章 新生 177

经过十几年甚至几十年历练的领导者，心态应更加平和，思考问题应更加全面，视野应更加开阔。尊重历史、保持平稳、戒骄戒躁会使这时的领导者更有魅力。他所领导的企业真的已经发展成了社会公器，于是，让更多人分享到自己的领导成果其实体现了一种成熟的社会责任，而这也应该是领导进化的终极目标。

一、知止 179

二、巩固价值链 182

三、少赢 186

四、职能部门的价值 190

五、组织记忆 194

六、稳定的价值 197

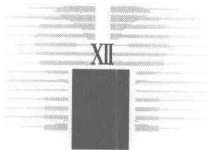
七、我们为什么要变革 200

八、还有什么地方可以改进 203

九、为什么要追求完美 206

十、沉着的领导 209

结束语 权变求生 213

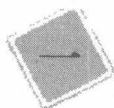




第一章

初 创

初 创时的领导者面临许多挑战：他需要为幼小的组织描绘一个激动人心的未来，需要在夹缝中找到一点点竞争优势，需要执行具体的管理任务。而在人员管理方面，此时的领导者面临的最大挑战就是组建队伍：小公司很难招聘到优秀人才；家庭成员与外聘人员之间的团结等。刚刚上路的领导者需要把理想埋在心里，踏踏实实地带好团队，这是未来的基础。



管理原则：泰勒和福特

19 世纪末期到 20 世纪初期是西方经济飞速发展时期。在那段时间，由于新发明、新技术大量应用于生产活动中，企业规模迅速膨胀。于是，产生于小作坊的单纯凭经验管理的方法显然无法驾驭大规模的企业，也无法保障企业的效率。

如何管理好一个企业、如何保证它的效率就成为很多管理实践者思考的核心问题。被誉为“现代管理之父”的弗雷德里克·泰勒根据自己在工厂的经验和潜心研究，在 1911 年发表了被后人称为里程碑式的著作《科学管理原理》，它对西方管理实践产生了非常深远的影响。虽然时隔近百年，但今天重温泰勒提出的科学管理基本原则依然很有价值，尤其是对正在成长中的中国企业。

管理原则一：对工人操作的每个动作进行科学研究，用以替代单凭经验的办法

这看上去好像有些简单，但这的确确实是组织内最基础的工作。应该说，泰勒描述第一条基本原则可以从广义上理解为所谓的“工作分析”，也就是分析工作活动的具体内容。人们聚合在

一个组织内，每个人都必须面对的首要问题就是“我应该干什么”。很遗憾的是，这个最简单的问题却经常是最不清楚的。

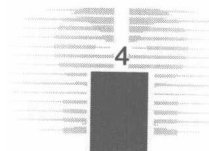
为什么要进行这项工作？最简单的也最直接的原因是，“谁应该干什么工作”经常会随着工作本身的变化而发生变化。组织内外环境无时无刻不在变化，组织在应对变化时，会不自觉地、常常非正式地调整人们的工作职责，而成文的规章和结构常常落后于组织已经开始的应对。尤其是当组织面对一个急剧变化的经营环境时，确定人们的工作内容就尤为重要。

进一步，如果组织内部希望合作和和谐，组织成员就必须彼此了解工作内容。但是，经常的，人们并不了解他人的工作。笔者在一次培训班上做过一个实验：请一位经理写出他的职责，然后请另外一些相关人写出他的职责，这两份描述竟然有很大的差别。“我还以为他要干这个呢！”，带着这样的感叹，人们之间怎么能合作？

管理原则二：科学地挑选工人，对他们进行培训和教育，使他们能够成长，而不是像过去那样，由工人自己挑选工作，自己想办法训练自己

很显然，只有当第一条原则得到贯彻后，组织才能更加有效地进行队伍的建设。组织规模小的时候比较简单，最高管理者大致能够明白他需要怎样的人员配置。但是组织规模扩张后，人员建设就需要科学化。工作分析明确了胜任工作的标准，这是招聘的前提，也为招聘提供了标准。

泰勒认为，即使是工人也应该认真挑选，而且要培训他们。



这个观点非常难得。再看今天很多企业领导者的思路，不敢、不愿、不舍得培训员工。尤其是中小型企业，在员工培训方面更是特别保守。其实，培训的功能是多方面，很重要的一点是，培训是可以让工作者掌握与特定组织和特定工作相关的能力，即使对那些已经有工作经验和能力的人，工作经验和能力的指向也是最关键的。

管理原则三：与工人亲密协作，以保证一切工作都按已发展起来的科学原则去办

管理层必须与工人亲密协作。尽管有严格的质量控制，但工人是否按照规则用心去生产也是关键。有学者曾经研究忽必烈派遣的蒙古大军远征日本时为什么突然消失了，最直接和明确的分析是蒙古舰队遇到了台风。但进一步的研究发现，远征舰船的主桅在安装时是存在问题的，以当时中国的造船工艺是不可能的。学者研究的结果是，忽必烈征服南宋后旋即发起渡海战役，并要求船工们必须在一年内建造出大量的船只，而当时的船工对新的统治者心存极大的敌意，他们没有制造出质量合格的船只。

虽然严格的管理和控制会保证质量，但能够让工人认真、投入地工作，工作质量和产品就更有保障。

管理原则四：管理者和工人之间在工作和职责上几乎是均分的，管理者把自己比工人更胜任的那部分工作承揽下来。而在过去，几乎所有的工作都推到了工人身上

管理者必须要做管理者应该做的工作。他们站在组织内更高

