



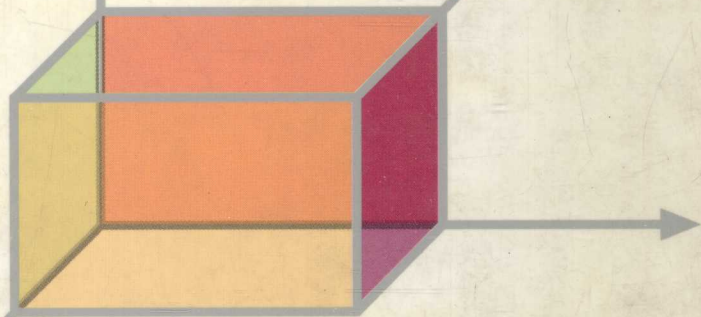
卓越管理丛书

21st CENTURY

公司坐标

公司领导、管理过程和组织变革的18个坐标

不论是大公司，还是小公司，
按照本书指引的坐标定位，
你的公司将跻身世界一流



Subir Chowdbury 主编

高核 等译

云南大学出版社

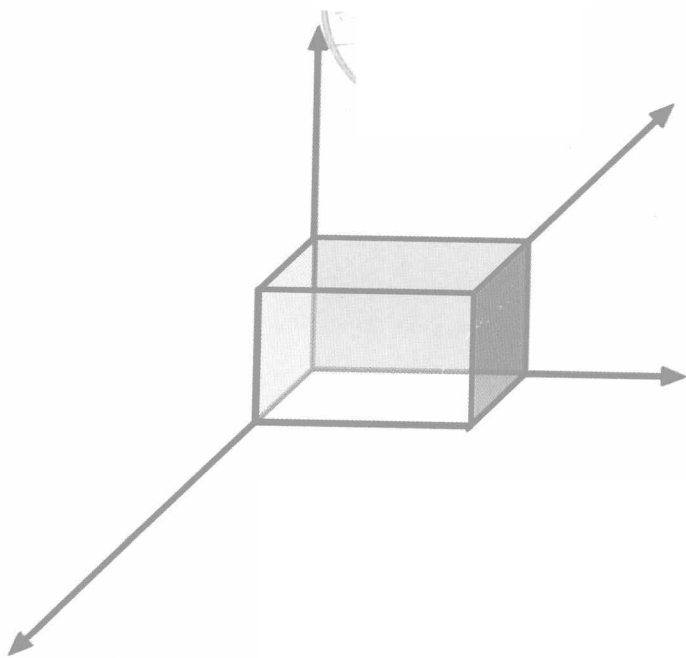
MANAGEMENT

公司坐标 MANAGEMENT 21st CENTURY

公司领导、管理过程和组织变革的

18个坐标

不论是大公司，还是小公司，按照本书指引的坐标定位，你的公司将跻身世界一流 |



图书在版编目 (CIP) 数据

公司坐标: 领导、管理过程和组织的18个坐标 / (美) 乔德里 (Chowdbury, S.) 主编;
高核等译. —2版. 昆明: 云南大学出版, 2002

ISBN 7-81068-389-6

I. 公... II. ①乔... ②高... III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第074810号

书 名: 公司坐标——领导、管理过程和组织变革的18个坐标

作 者: (美) Subir Chowdbury

译 者: 高 核

责任编辑: 张丽华

出版发行: 云南大学出版社

地 址: 云南省昆明市翠湖北路2号 云南大学英华园 (650091)

电 话: (0871) 5031071

网 址: <http://www.yn.edu.cn/publish/index.htm>

E-mail: yupress@yupress.sina.net

印 装: 三河市印务有限公司

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 21

字 数: 293千字

版 次: 2002年10月修订版

印 次: 2002年10月第1次印刷

书 号: ISBN7-81068-389-6/F·266

定 价: 48.00元

版权所有, 翻印必究

关于本书的作者

莫琳·安德森 (Moreen Anderson) 是专事高级经理培训的顾问，墨尔本商学院的高级讲师。她在学院里指导关于学校经理人员组织行为及MBA计划的研究并做教学工作。她最初在能源部门的一家工厂工作，随后在联合王国银行工作了十年。她担任的职位涉及到人力资源、公司事务、市场营销和战略计划等方面。她研究和咨询的兴趣在高级经理、领导和个人发展等方面。她与保尔·邓蒂一起合著了《能干的经理人员》(The capable executive)一书。

克里斯托弗·A.巴特勒 (Christopher A.Bartlett) 是哈佛商学院的商业管理教授。他编写或与人合著了六部书，包括(与高夏尔合著)《跨越边界的管理：跨国问题的解决》和《个性化的公司》，这两本书都被翻译成十种以上的语言。由于他在战略管理方面的杰出工作，他获得了战略管理方面的安索夫奖。在进入哈佛商学院以前，他是澳大利亚的Alcoa公司的市场营销经理。他也是麦肯锡公司和公司伦敦办公室的管理顾问，法国Baxter公司的总经理助理。巴特勒博士现在是HBS的新国际经理计划、全球领导计划的主席。

汉密·包契克 (Hamid Bouchiki) 是法国巴黎的经济与商业高等专科学校的战略管理副教授。他主要从事管理创新、组织理论、企业经理职位的演变等方面的研究和教学工作。包契克先生同几个私人及政府部门建立有合作关系，包括著名的拉法耶特集团、美法基金会、菲利浦和Usinor等。

苏比尔·乔德里 (Subir Chowdhury) 是总部位于密执安州利弗尼亚的一家国际咨询公司——美国供应商协会的副主席。他与别人合著了有关质量管理的畅销书《QS-9000先驱者》被美国国会授予荣誉奖；还获得了汽车工业协会的最高荣誉——著名的亨利·福特二世“杰出人士奖”及汽车产业最有声誉的年轻领导和杰出贡献奖。其工作和贡献为他赢得了许多国际声誉。他是美国质量协会汽车分部的现任主席。与拥有世界声誉的质量管理学领袖Genichi Taguchi博士合著有《强壮工程》(麦克米伦出版社，1999)一书。

戴维·康克林 (David Conklin) 是理查德·艾维商学院和加拿大西部安大略湖大学国际战略学教授。他的研究分析了政治、经济、社会和技术等力量对世界各地商业决策的影响。他

的许多作品涉及到调整商业去适应新的贸易和投资协议。康克林博士担任着多项政府和公司的顾问职务，并且在许多国家担任教学工作。

保尔·邓蒂 (Paul Dainty) 是太平洋邓洛普有限公司（加拿大一家主要大联合企业，职工人数占第七位）的战略人力资源执行总经理。他也是Melbournt商学院的客座教授。在加入Pacific Dunlop有限公司之前，他在Melbournt商学院担任人力资源管理部的主席。在十九年间，他主要研究高级经理培养、战略领导和团队建设等方面的问题。邓蒂博士发表了一些文章及专著，他是《有能力的总经理：高级管理的有效行为》一书的主要作者（麦克米伦出版社，1996），该书研究了在组织的高层能力同有效行为的联系。

保尔·埃文斯 (Paul A.L.Evans) 是INSEAD的组织行为学教授。在那里的许多年里他主要从事人力资源和组织管理方面的工作（担任人力资源管理总经理研讨会和国际商务管理技巧方面的指导），他是美国人力资源培训协会的前董事会成员。他创立了包括有150家大公司的欧洲人力资源研讨会。他主要研究领导、人力资源的相互影响及管理的变化等问题。他还在这些问题上充当70多家公司的顾问和咨询者。他的著作有：《成功的代价如此之大吗？》（被译成了八种语言出版）、《国际化企业的人力资源管理》和《跨国人力资源管理》。

塞拉·法伦 (Caela Farren) 所作《谁操纵你的职业》一书带头为商业领域中的工人呐喊。她是华盛顿地区“熟练工作”有限公司的执行总裁，她为500家的财务公司和协会中的许多公司提供人力和职业管理培训，其中包括美国电话电报公司、音乐电视频道、美国快运公司、日产公司及巴斯夫化学公司等。法伦博士多次在电视和电台上露面，包括美国有限新闻网络（CNN）、美国国家广播公司（NBC）及联合新闻无线广播网、合众国际社无线广播网、商业频道和其他的媒体。她也是国内一些报纸和杂志的编辑，包括《洛杉矶时报》、《新闻周刊》及《今日美国》等。法伦博士获得了1995年的沃尔特传奇人物奖。

J.维尔·佛彭 (J. Wil Foppen) 是鹿特丹管理学院、阿萨马斯大学商学院的院长、教授和指导教师。他是阿萨马斯大学的执行董事成员，是大学里负责预算和财务的主席，也是大学顾问会主席。作为有政治背景的教授，他是政府及莱顿大学和阿萨马斯大学公共管理样本计划的发起人。作为有政府背景的教授，他（与别人协作）创立了欧洲公共管理硕士研究生院。佛彭博士编辑和撰写了几本专著，分别是关于荷兰的政治、统计、高等教育管理、地方政府管理改革、知识管理和组织学习和管理学习等方面的著作。

罗伯特·富尔默 (Robert M. Fulmer) 是威廉与玛丽学院的管理教授。他先在麻省理工学院的组织研究中心做访问学者，在哥伦比亚大学商学院教授管理和组织课程，并负责 Sigal 公司的全球发展管理，担任埃默里大学的高级经理教育指导老师。他出版了四部著作，《新一代管理》(麦克米伦出版社)、1998 年与人合著了《全球性企业的高级经理培养和团体学习》(国际商务出版社) 和《设计领导方式》(哈佛商学院出版社)。他在 22 个国家和 6 个州设计和传授领导培养和创新。富尔默博士是东西方研究所主席的特别顾问和合作者。是战略研究所的国际研究咨询委员会成员。

萨蒙特拉·高夏尔 (Sumantra Ghoshal) 在伦敦商学院担任战略领导项目主席，同时也是比尔拉印度中心的主任。他出版了八部著作，发表了 45 篇文章和几个获奖的案例研究。与克里斯托弗·A. 巴特勒合著的《跨越边界的管理：跨国解决方案》，被列为 20 世纪最有影响的五十部管理学著作之一，并被翻译成九种文字。与诺亚合著的《差异化网络：跨国公司创造价值的组织手段》获得 1997 年的图灵图书奖。高夏尔博士与克里斯托弗·A. 巴特勒合著的最新作品《个性化的公司》获得 1997 年的安索夫奖。他被《经济学家》杂志描述为欧洲的带头人，同美国、欧洲和亚洲的许多公司保持着教学和咨询的关系。

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith) 是凯蒂·戈德史密斯公司理事会的发起者，也是全球咨询联盟的股东，是非盈利组织彼德·杜拉克执行董事会的活跃成员。他参加设计了美国创新领导培养计划，并因此获得国际声誉。他参与编辑了畅销书《未来的领导》、《未来的组织》和《未来的社会》。戈德史密斯先生被《华尔街杂志》列为在总经理培训方面十大顶尖的顾问之一。

琳达·希尔 (Linda A. Hill) 是哈佛商学院的在组织行为学方面的商业管理教授。他的著作《成为一个管理者：一种新特性的掌握》探讨了从明星生产商到管理者的转变的挑战。她也是《权力和影响：把组织中的事做好》一书的作者，编写了《优秀业绩的管理和辅导》的光盘资料并获奖。希尔教授参与工作的组织包括：安达信公司、卡波特公司、通用电器公司、施贵宝公司、IBM 公司、美林证券、莫林国际公司等。她是制桶业理事会成员，拜仁·马沃学院罗克菲勒基金托管会董事，波士顿儿童博物馆及贝斯以色列圣公会医药中心监管董事。

英格利尔·霍姆伯格 (Ingalill Holmberg) 是瑞典斯德哥尔摩经济学院领导艺术高级研究中心的主任和副教授。霍姆伯格博士的研究主要集中于不同商业环境中管理的领导艺术及社

团的管理等领域。她也做一些关于领导艺术和文化的课题，并成为瑞典工业部的顾问。她最近研究的课题是在提高瑞典竞争力的知识创造加快的进程中，瑞典跨国公司的作用。

罗萨贝斯·摩斯·肯特 (Rosabeth Moss Kanter) 美国马萨诸塞州波士顿哈佛商学院的商业管理教授。她是一名国际知名的商业领导人，世界上许多国际公司的顾问，在许多国家中，她是关于商业战略和变化领导艺术方面畅销书的作者，著名的演说家，是对公共或私人部门进行有效变化的提倡者。她的著作有：《变化的雇主》（西蒙舒斯特出版社）、《公司里的男人和女人》（基础出版社）、《巨人何时学会跳舞：控制战略、管理和职业组织带来的挑战》（西蒙舒斯特出版社）、《组织变革的挑战》（自由出版社）、《世界水平：在全球经济中取得本地繁荣》（西蒙舒斯特出版社）以及《莫斯·肯特论管理前沿问题》（哈佛商学院出版社）。

卡特里因·考弗 (Katrin H. Kaufer) 是麻省理工学院斯隆商学院的访问学者，奥地利因斯布鲁克大学的讲师。她的职业经历包括：在德国德意志银行做过三年的客户顾问。她当前的研究集中在组织中领导丰富变化过程的方法。考弗博士获得全球研究计划发展革新奖。和盖尔通教授一道，她在 1989 年到 1990 年创立了一项在世界上 12 所大学进行的研究计划。她也是一个全球制药公司和一个中小型公司的学习网络顾问。

约翰·R·肯伯利 (John R. Kimberly) 是沃顿商学院管理和保健系统的教授，并是宾夕法尼亚州大学的社会学教授。他也是位于法国枫丹白露的 INSEAD 保健部门的学术专家。他的研究领域涉及创新、变革和产业变迁，以及它们会对个人职业产生何种影响等等方面。

詹姆斯·库泽斯 (James M. Kouzes) 是汤姆·彼得集团学习系统的主席。从 1969 年起他就开始从事经理人的教育，在 1993 年的 9 月，华尔街杂志把他评为 21 世纪的在美国公司中最受欢迎的“非大学的经理人员教育提供者”之一。他为数百家组织指导过领导计划，其中包括安达信公司、波音公司、施贵宝公司、消费能源公司、戴尔电脑公司、强生公司、3M 公司、摩托罗拉公司、太平洋电话公司、斯坦福大学、太阳微系统公司等。库泽斯先生和巴里·波森纳合著有四本关于领导艺术的书，包括《领导艺术的挑战》、《诚信》，这两本书均获奖并非常畅销。他们最新的合作是，《鼓励人心》和《领导挑战的计划者》。他们共同开发了《领导能力实践总汇》，这一个全方位地评价手段，已经被世界上超过 25 万的领导人执行。

斯图尔特·莱维尼 (Stuart R. Levine) 是以自己的名字命名的一家国际咨询和培训集团的

主席和执行总裁。他是卡内基咨询公司的前任执行总裁，他被授予 1995 年企业家年度奖。他是畅销书《你们当中的领导者》的作者之一。他获得了 1999 年 Techno-Bridge 年度创新奖，他长期从事专业技术人员的领导培训。莱维尼先生广泛地为一些公司作组织联盟、视野、战略计划和客户关系管理等方面的顾问。莱维尼先生还效力于纽约州议会，他是多林学院董事会的前主席，以及北海湾大学医院的前副主席。他目前在奥尔森公司和欧洲美国银行董事会任职。

彼得·洛伦奇 (Peter Lorange) 是位于瑞士洛桑的 IMD (国际管理发展协会) 的前主席。他是挪威管理学院的院长，沃顿商学院和宾夕法尼亚大学国际商务专业的教授。他也是劳德研究所的领导人。洛伦奇先生也曾执教于麻省理工学院的斯隆学院。他的研究兴趣主要集中在战略管理的不同方面上，包括管理过程和战略联盟的作用等。他正进行着面对学术机构的战略挑战这一领域的研究。他撰写了一百多篇的文章，主编或与他人共同主编了 13 本书。他最近的著作《变化中的商业学院》即将出版。

彼得·莫伦 (Peter Moran) 是伦敦商学院的战略和国际管理专业的助教。他目前的研究侧重于组织和它们的管理者如何能够影响个人的能力，去为自己、组织以及社会创造新价值。他出版的书有《并不实用：对交易成本理论、市场、公司和经济发展过程的评论》，他和萨蒙特拉·高夏尔都是《管理专业评论》杂志的主编。

巴里·波森纳 (Barry Z. Posner) 是圣克拉拉大学利维商学院的院长，是组织行为学的教授。他曾获得过几项杰出教学和领导奖，并发表了 80 多篇的研究和实践文章，其中有两篇获奖并十分畅销，它们是《领导艺术的挑战》和《诚信》。波森纳博士是一些学术刊物编辑委员会的编辑，及硅谷公共事务联盟、非盈利组织中心理事会成员。作为一位在领导艺术领域中的国际知名专家，他为一些不同的公司做过领导发展计划，这些公司有：澳大利亚邮政、惠普公司、卡萨健康保险公司、摩托罗拉公司、太平洋电话公司、硅谷图像公司、联合公路公司等等。

C.K.普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 是哈佛的商业管理教授，也是密歇根大学商学院的公司战略及国际商务专业的教授。与哈梅尔教授一起，他的工作通过超越当前关于商业变化的思想并发展到更具想象力的产业转变的概念上，有助于重新给什么是战略下定义。作为一名顾问，他为许多跨国公司工作过，包括柯达公司、美国电话电报公司、卡内基公司、菲利

普公司、摩托罗拉公司、甲骨文软件公司、惠而浦公司等。他和加里·哈梅尔合著的哈佛商业评论的两篇文章获麦肯锡奖。他还与哈梅尔教授合著了畅销书《竞争大未来》，并和杜兹合著了一本关于跨国公司的开创性的著作《跨国公司的使命》。

约纳斯·罗德斯塔尔 (Jonas Ridderstrale) 是瑞典斯德哥尔摩经济学院的助教，并在国际商务协会及领导艺术高级研究中心工作，罗德斯塔尔博士从事国际管理、未来公司一书，以及在信息时代的领导类型等领域的研究、教学及咨询工作。在1997年他最新出版了《全球创新》一书，很快将有新作《胆战心惊的商业》面市。罗德斯塔尔博士是一名广受好评的演讲者，在全世界经常有合约。

彼得·圣吉 (Peter M. Senge) 是麻省理工学院的高级讲师，他是在世界上广受称赞的畅销书《第五项修炼：学习型组织的艺术和实践》的作者。他还与他的同事一起合著了《第五项修炼专业手册：建立学习型组织的策略和工具》一书。他也是《变革之舞》的作者之一。圣吉博士在世界上很多地方作过演讲，为了能对经济和组织变化有更好的理解，他将系统理论的抽象思想转变成一些工具。他做的工作清楚地说明了在工厂中人的价值的基础地位，也就是说，如果组织将认识到眼光、目标、合作和系统思维的潜力的话，就会明白为什么它们是必要的。他曾和商业、教育、健康保健和政府部门的领导们一起工作。

罗伦斯·泰普 (Lawrence Tapp) 是加拿大西安大略大学艾维商学院的院长。作为著名的创新家和变革的推动者，他将领导艾维商学院进入新千年。在1985年他开创和领导了世界上最大的起均衡作用的美国以外的囤积工程，导致了莫顿集团有限公司的创建。他在麦克马斯特大学执行董事会的长期工作（1985~1995）反映了他对成人教育的兴趣。1993年到1995年间，在多伦多大学管理系以副教授身份工作期间，他当选为MBA和EMBA学生推选的“优秀教授”。在1992~1995年间，他还担任麦克马斯特大学顾问部主席。

戴维·乌尔里奇 (Dave Ulrich) 是密歇根大学商学院管理学教授。他著有《人力资源竞争：增加价值和获得成果的下一个主题》，与人合著了《组织的能力》、《无边界的组织》。《商业周刊》称他为世界最好的十个管理学教育家之一，是世界排名第一的人力资源教育家。乌尔里奇博士在人力资源领域的杰出贡献使他获得了Pericles Pro Meritus奖，他为超过半数的财富500强公司作过咨询。

致 谢

我首先要对二十六位杰出的思想家和作者对本书的巨大贡献表示衷心的感谢。他们是：莫琳·安德森、克里斯托弗·A.巴特勒、汉密·包契克、戴维·康克林、保尔·邓蒂、保尔·埃文斯、塞拉·法伦、J.维尔·佛彭、罗伯特·富尔默、萨蒙特拉·高夏尔、马歇尔·戈德史密斯、琳达·希尔、英格利尔·霍姆伯格、罗萨贝斯·摩斯·肯特、卡特里因·考弗、约翰·R.肯伯利、詹姆斯·库泽斯、斯图尔特·莱维尼、彼得·洛伦奇、彼得·莫伦、巴里·波森纳、C.K.普拉哈拉德、约纳斯·罗德斯塔尔、彼得·圣吉、罗伦斯·泰普和戴维·乌尔里奇。没有他们的鼎力支持，本书是不可能出现在读者面前的。我非常地赞赏和感激他们中的每一位对本项目所付出的时间和精力，他们对自己所承担工作全神贯注的投入精神和表达观点的远见卓识对我都是极大的鼓励。

在此，我特别要对理查德·贝卡德从项目第一天开始就提供的一贯支持表示感谢；对我的杰出的同事和真诚的朋友马歇尔·戈德史密斯在项目初期对我的鼓励表示感谢。

我们这个时代伟大的管理思想家和先驱者彼德·杜拉克使我受益匪浅，他的著作每一天都对我有所激励和启发。

罗伯特·麦克莱奥德是我的好朋友，也是我工作的一贯支持者，他经常放弃自己手头的工作来对我提供帮助。哈里·莱维尼也是我真正的朋友，他对这个项目投入了对我来说不可多得的热情和支持。而另一个特殊的朋友是出版社的辛西亚·泽曼德，他始终是我写作和出书的合作伙伴。

我还要对那些向本书的各位编写者提供了帮助和支持的研究和写作助理们表示感谢。他们是：金格·比特、丽莎·科亨、娜莎丽·德阿波维莉、巴巴拉·德维妮、克里斯汀·多蒂、朱迪·爱丽丝、凯瑟琳·菲茨西蒙斯、安妮特·福布斯、埃米·汉格福

德、巴巴拉·科京曼、简·麦克唐纳、凯皮·里德、薇拉·莱瑟、丽塔·苏库尔、艾米丽·瑟奥丽、安德里·陶克斯、沙龙·维尔森和梅格·沃森等。他们也是本书的有关人员。


我对有机会与金融时报集团普林提斯出版社的卓越编辑普拉迪·杰西合作感到非常荣幸，他的鼓励对任何作者来说都是很有价值的。我还要对出版社的阿梅拉·拉金、马丁·德里、安杰拉·李维斯、凯特·简金斯和克劳迪娅·奥莉等对本书出版的协助表示感谢。

最后，我最衷心的感谢要献给我始终如一地支持我的每一次写作工作的妻子玛丽妮。

苏比尔·乔德里
于密执安州诺维

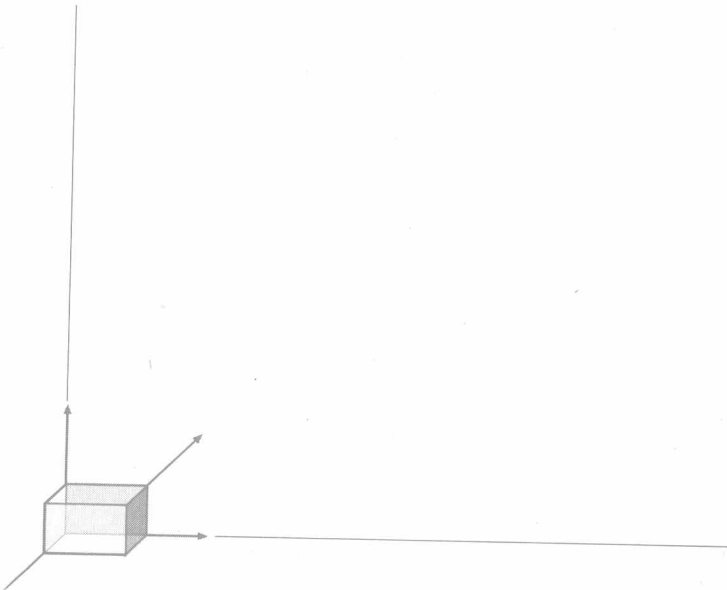
目 录

坐标1	导论：综合定位	1
第一部分 领导 19		
坐标2	吉纳斯神式的领导	21
坐标3	激情式的领导	41
坐标4	人才集体式的领导	57
坐标5	在矛盾中成长的两重性领导	81
坐标6	以价值观为基础的教师型领导	103
坐标7	精通的领导是关键优势	119
坐标8	领导的心智模式	131
第二部分 管理过程 145		
坐标9	创造价值：新世纪的管理宣言	147
坐标10	管理者将要面临的工作	171
坐标11	极其快速的管理过程	183
坐标12	知识领导	193
坐标13	未来领导的培养	209
坐标14	要团体领导或完全不要领导	225
第三部分 组织 249		
坐标15	定制化生产	251
坐标16	创造性网络	265
坐标17	背景·能力·反应	281
坐标18	自由思考的想象力	299

坐标 

导论：综合定位

苏比尔·乔德里 (Subir Chowdhury)



福特公司一般被看做是一家官僚式领导的、反对变革的美国汽车公司，但其管理风格的改变却是管理变革的一个突出例子——每周五，福特的首席执行官亚科斯·纳塞尔（Jacques Nasser）都要通过电子邮件了解其属下超过十万名雇员的情况，并针对其成绩和失误发出新的指示。

斯隆取得非凡成就的主要原因在于他注重信息的领导方式。

管理正在迅速地变革，但在企业界，经理们热衷于讨论的话题是企业经营变化的前景以及这些变化对他们的影响，很少有人恰当地关注到管理本身的问题。福特公司一般被看做是一家官僚式领导的、反对变革的美国汽车公司，但其管理风格的改变却是管理变革的一个突出例子——每周五，福特的首席执行官亚科斯·纳塞尔（Jacques Nasser）都要通过电子邮件了解其属下超过十万名雇员的情况，并针对其成绩和失误发出新的指示。

当我第一次阅读阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan）的著作《我在通用汽车的岁月》时，我发现他取得非凡成就的主要原因在于他注重信息的领导方式，斯隆的高明之处在于他善于从通用的经销商那里有效地收集信息并从中受益。半个世纪以后，信息收集和处理仍然是经营成功的重要手段。在我们的时代，信息与斯隆的时代一样必不可少，但根本区别在于当时与现在收集和處理信息的方式方法是完全不同的。这就使得我们需要重新思考管理及管理的未来。

21世纪的管理将建立在其基本要素的基础上，这些要素包括领导、业务流程和组织。本章将概要介绍21世纪管理的这三个重要组成部分。

1.1 领导

如同创业者一样，21世纪的领导最有价值的资产应该是其寻梦的能力。

寻求梦想、实践梦想和实现梦想——这就是我们所必须要做的。在1998年的夏季，当我走访硅谷的二十多位老板朋友时，脑子里突然冒出一个新思维——“梦想搜寻型领导”。我认为20世纪的领导只有接受这种新思维才能成为21世纪的领导。如同创业者一样，21世纪的领导最有价值的资产应该是其寻梦的能力。这些领导要寻求梦想，培育它并努力去实现它。如果梦想不能够被有效地实施，就只能是个梦想而已。成功的领导要通过良好的交流沟通激励组织中的每一个人来认同他们的梦想。当一个梦想实现时，这些领导又将会去追求新的梦想。这种不断追求新梦想并采取有效措施去实现梦想的行为就是“梦想搜寻型领导”的核心内涵。

群体沟通

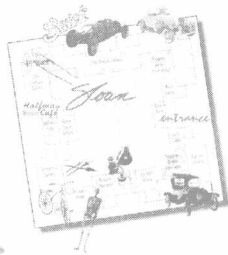
领导的信息沟通要面向群体而不是面向个人。作为领导你可能拥有最好的信息沟通系统，但如果你是一个个人主义者，你的组织就要为此付出代价，因此群体沟通非常重要。因特网（INTERNET）和企业信息网（INTRANET）都是有效的信息沟通系统，管理当局也会花费大量的金钱来不断改善这些系统，这当然是好事。但经理们通常所犯的错误的在于没有认识到沟通的技能与沟通的媒介之间是存在区别的。就我所知，一些美国的大中型公司的首席执行官们都想通过因特网来建立从最高层到最低层的有效沟通，但因特网并不能与人沟通，人与人之间才存在沟通，因特网只不过是沟通的媒介，因此即使是最好的因特网系统本身也不能确保有效的信息沟通。尽管每个人都知道因特网可以使沟通更为便捷，但实际上70%的电子邮件接收者并没有及时地回复来信，他们中又有多少人把因特网当做真正有效的沟通工具呢？

群体沟通强调要创造一种有利于每一个人快捷沟通的和谐环境。在一些大公司，沟通可能因为管理层级太多而遇到困难，一些人收到的信息仅仅为他们所应该得到信息的10%，因此有效沟通要能够突破传统的组织层级，同时要能够既报喜又报忧，只有这样才能保证各种类型的消息都能传播到公司的每一个层级和每一个角落。21世纪的领导要成为这种全面快速的群体沟通的坚定信仰者。

感情与信任密不可分

作为领导要将心比心、以心换心，赢得感情和信任。当我在通用汽车公司的一家工厂担任顾问工作时，我的第一项任务是解决一个复杂的油漆问题。从一开始我就认识到任何这类问题的根本原因都是隐藏在表面现象背后的，对解决这类问题，每天工作在现场的工人应该最有发言权。但通常情况下，管理当局都会低估工人判断的价值、忽略工人建议，甚至不愿意尝试着去理解他们。管理者对自己人的能力总是有所怀疑，相对而言信任外面的人超过信任自己人。

21世纪的领导最有价值的资产应该是其寻梦的能力。这些领导要寻求梦想，培育它并努力去实现它。如果梦想不能够被有效地实施，就只能是个梦想而已。



更有甚者，他们甚至意识不到外来者的出现对自己人会造成什么样的伤害。我就是这样的外来者之一，然而我却解决了问题。我的秘诀是，解决问题不是专注于问题本身，而是从了解这个问题的工人入手，与他们以心换心倾心交流，建立感情上的信任关系，并使他们相信不会因为给我提供信息而受到处罚。就这样，我所做的仅仅是把他们告诉我的建议又转告给管理当局，他们按照这些建议，很快就采取措施解决了问题。

因此，管理者应该意识到，员工对自己的组织在感情上的认同具有非常重要的价值。为了让员工认同组织的新战略，管理者通常面临的挑战是如何缩短把战略思路概念付诸实施的时间。增加员工对组织战略认同感的一种方法是，让组织上下的所有人员都参与到制定战略的工作中来，这确实可以称得上是一个巨大的挑战，但如果员工在感情上能够认同要实现共同目标，组织的战略就将获得成功。

信任，应该成为21世纪领导者的口号。应该认识到，在接受与信任之间是存在着巨大差别的。在大多数情况下，管理者所创建的文化对员工而言更多的只是接受而不是信任。把某些东西强加到员工头上只能被看做是管理者自大的表现，人们可能会因为惧怕而接受它，但绝不会信任它。从变革的角度讲，任何变革的尝试都有可能失败，但如果人们信任变革，它就可能会成功。在21世纪，领导者应该创造一种让员工信任组织战略、管理决策及管理者的工作的良好氛围。一旦员工对管理者的决策产生了信任，就能在组织内激发出热情，这种热情气氛又能使组织焕发出活力。因此，成功的领导者总是致力于在组织内外开创这样一种信任的环境氛围。

管理上的一种重大失策是有意无意中形成一种充满惧怕的环境氛围。多数情况下管理者并没有意识到事实上他们已经在组织内形成了这种氛围，事实上从德里到底特律，从斯德哥尔摩到汉城，我几乎在每一个地方都看到了这种状况。惧怕极大地影响到一个组织的优势和进步。当我在汉城的时候，这个城市正在努力恢复其繁荣的经济，然而在这里的一个大型集团公司里，惧怕却充斥着每一个角落。工人、工程师和基层经理们都由于惧怕而对上级只报喜不报忧，我发现实际上每一个报告良好进展的报表都是谎言。我曾经问他们为何这样做，典型的回答是：“如果我说真话就会丢掉工作”，由此看来，员工们

并不信任管理当局，而且也不信任他们的管理方式。因此，管理者应通过与员工建立感情上的信任来消除其恐惧感，并由此而进一步在组织内部形成良好的工作环境。

多种技能

组织所面临的真正挑战并不是来自于地理上的距离而是来自于文化上的距离，因此多样化一直是美国所面临的一个巨大问题，但它同时也是美国最大的优势。

21世纪的领导应该比其20世纪的前辈们拥有更多的技能。有关语言、文化及其他方面的广泛知识将成为取得成功的至关重要因素。对于领导而言，除非他们是某些方面的专家，否则他们将无法发挥自己的潜力。未来的领导应该而且也可能成为某些领域的专家，因为他们可以方便地得到需要的知识，任何技能都可以通过学习得到，对知识的忽略没有任何借口。

多种技能型领导的重要特征之一是其倡导多样化的能力。多样化的实行往往是从明确的远见和战略开始的，有价值的多样化能够形成一种令人鼓舞的环境，激励每一个人发挥其最大的潜力。正如惠普公司前主席里维斯·普拉特（Lewis Platt）所指出的：“惠普公司的多样化正是我们的巨大优势之所在，它使得我们可以广泛地发挥人类的潜能。对于惠普公司的顾客、雇员及公司本身而言，多样化是一种竞争优势。”组织所面临的真正挑战并不是来自于地理上的距离而是来自于文化上的距离，因此多样化一直是美国所面临的一个巨大问题，但它同时也是美国最大的优势。如果一个组织能够接受多样化并把它作为一种企业战略，这个组织就能取得成功。许多组织都有对多样化的时髦表述，但它们之中又有多少在这方面做了些实事呢？在当今世界上，多样化已经成为企业的当务之急，经济的一体化和因特网的普及日益地对企业提出多样化的要求，在当今知识密集型竞争的环境下，你根本不知道好的主意会从哪里冒出来。

惠普公司的多样化正是我们的巨大优势之所在，它使得我们可以广泛地发挥人类的潜能。对于惠普公司的顾客、雇员及公司本身而言，多样化是一种竞争优势。