



领导变革

LEADERSHIP INNOVATION

■ 凤陶 编著

正视企业危机
突破企业困境
领导企业变革
引领企业发展

挑战知识经济时代的
经营困境

地震出版社

领导变革

LEADERSHIP INNOVATION

■ 凤陶 编著

正视企业危机
突破企业困境
领导企业变革
引领企业发展

挑战知识经济时代的
经营困境

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导变革：挑战知识经济时代的经营困境/凤陶编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2345-X

I. 领… II. 凤… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 096641 号

领导变革——挑战知识经济时代的经营困境

凤 陶 编著

责任编辑：程仁泉

责任校对：庞娅萍

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：243 千字

印张：17.5

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2345-X/F·156 (2943)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

否定,然后制胜

历史走进 2003 年,回首几千年人类漫漫征程,诸多感慨。如果再把目光放远,几百万年的人类进化又把几千年的文明史淹没无余。当试图去沉思、去总结人类的历史时,我们想到了马克思,他说当猿开始制造劳动工具时,猿手就成了人手。人类从此诞生。我们也想到了爱迪生,他耗时几十年而终于把人类送入光明的工业时代。我们也想到了盖茨,这位年轻的哈佛离校生为人类走入信息时代装备了武器。

我们想起的人可能还有很多。

但当我们再把他们浓缩时,脑子的抽象思维好像停止了,漫漫百万年的人类史又岂能浓缩?只有变革,才是永恒的主题。从猿到人,从愚昧到文明,从农业到工业,从地球到太空,人类不断地变革,不断地突破,终于走到了今天。

2003 年将是不平凡的一年,世纪之初的并购案在今天终于给世人交出了一份满意的答卷。而中国最优秀的企业也在悄悄地进行着变革:联想正在进行着以更换品牌标志为开头的国际化改造;海尔刚完成以业务流程再造为主要内容的企业竞争力培育;TCL 已基本完成以股权改造为主要内容的“阿波罗计划”;新希望也开始了以改造业务结构与管理提升为中心的新扩张。

面对永久的变革和永久的“临时性”,企业界正在开展着一场以领导变革为核心的企业综合改善,或成功了,或失败了,我们都要找出其

中的原因，“前事不忘，后事之师”。

这是一个时代的要求——时代让我们经历风雨，时代赋予我们更大的使命。处在时代的风口浪尖，领导者们如何引领企业创造更大的辉煌？IBM的伟大领导人郭士纳进行了一场渐进式的根本性的变革，使一个连续3年累计亏损达到157亿美元的巨型公司变成了年盈利81亿美元的传奇企业，缔造了变革时代的第一个神话；而卡利却以其激进的风格，以迅雷不及掩耳之势“刷新”了惠普传承62年的管理风格，其大手笔震惊世界……还有很多很多——他们都是一些伟大的领导者。无论他们是温和的还是激进的，他们都贯彻了同一个理念：变革，然后制胜——他们因此改变了企业，甚至于改变了世界。

我们需要向他们学习什么？我们——巨型企业和更多的中小型企业领导人该如何实施自己的伟大构想？请你翻开这本书——在这本书中，我们首先鸟瞰了世界范围内的变革浪潮，深入分析在进入知识经济时代后企业和领导所遇到的各种困境，以及为走出困境而蓬勃开展的组织变革，介绍了西方流行的变革理论以及它们在中国的适用性。

第二部分阐述领导在组织变革中的重要作用以及组织变革对领导的新要求。这种新要求使得领导者必须具备一种全新的领导能力以适应经济时代的革新要求——我们姑且称之为“新领导能力”。

领导变革不是空洞的理论和无谓的说辞，第三部分是本书的重点内容，它具体给出了领导变革的四部分工作：突破式改善、挑战组织机构、激励员工和领导自身的人格修养。篇篇简洁精辟，给予具体的工作指导。

最后一部分分析了部分企业变革失败的原因并针对这些原因给出了具体的对策，它将帮助你避免失误，在出现问题时也能及时发现并妥善处置。

本书的突出特点是：每章开始部分讲述一个变革领导的小故事，以生动的事例激发读者的思维；在每章的结束处开设了“领导论坛”和“专家的观点”，目的在于让读者直接与全球著名的CEO和管理大师对

话，聆听他们的讲学，汲取他们的智慧。

看到那么多企业正焦急地进行着变革的尝试，我倍感责任重大。中国的企业在经历了 20 多年的成长壮大后，已经有一大批开始走入正规化管理。它们一方面以良好的产品和服务满足消费者的需要，一方面积极学习以促进企业的长远发展。

祝愿你们！

但愿此书能为你和你的企业提供一点儿智慧！

编者

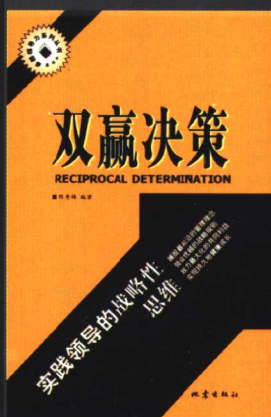
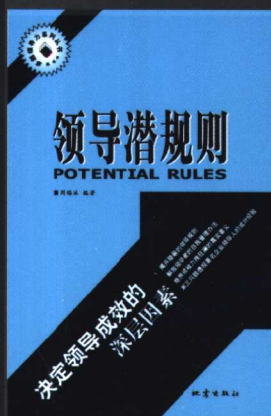
2004 年 1 月

Leadership Innovation

领导变革

—挑战知识经济时代的经营困境

领导是企业变革中不可或缺的要素。未来之领导人以及配合变革需求以释放潜能的领导方式，将通过健康的价值观，在成员中建立信任，发掘成员的希望与梦想，以产生惊人的爆炸力，从而使企业在变革中实现利润再增长。



目 录

第一篇 组织变革的时代浪潮

第一章 知识经济时代的企业困境	3
◆领导故事：宏基集团董事长 施振荣	4
一、企业经营困境	5
二、企业制度困境	9
三、企业管理困境	12
四、企业竞争困境	15
◆专家观点：未来近在咫尺	21
第二章 变革的时代	25
◆领导故事：台湾纸业公司董事长 张伯鸣	26
一、来自新产业秩序的要求	27
二、改变思想：从“怎么做”到“做什么”	31
◆领导论坛：我们激起了一次革新浪潮	34
第三章 组织变革的时代趋势	38
◆领导故事：永丰余纸业公司总经理 谈理平	39
一、朝学习型组织迈进	40
二、从心智上突破	49
三、从企业再造到 X 再造	56
◆专家观点：领导学习型组织	68

■领导变革在进行之一

——走马换将·乐百氏组织结构悄然变脸	75
--------------------------	----

第二篇 组织变革的新领导力要求

第四章 把握未来组织的发展方向	81
-----------------------	----

◆领导故事：美国在线董事长兼首席执行官 史蒂芬·凯斯	82
----------------------------------	----

一、决定组织发展方向的新经济形式	84
------------------------	----

二、决定组织发展方向的丰富而多样化的劳动力	85
-----------------------------	----

三、决定组织发展方向的科技生产力	86
------------------------	----

四、决定组织发展方向的网络化组织结构	87
--------------------------	----

五、符合时代要求的新领导行为	88
----------------------	----

◆专家观点：疯狂的时代需要疯狂的管理	97
--------------------------	----

第五章 变革时代的新领导能力	102
----------------------	-----

◆领导故事：特力公司董事长 何汤雄	103
-------------------------	-----

一、系统思考能力	106
----------------	-----

二、超常规的期望	108
----------------	-----

三、带领组织不断学习、发展和改善	109
------------------------	-----

四、给组织以愿景、意义、方向和焦点	116
-------------------------	-----

◆领导论坛：培养未来领导者	118
---------------------	-----

■领导变革在进行之二

——万科的成长与变迁	122
------------------	-----

第三篇 领导变革的实现

第六章 突破式改善	129
-----------------	-----

◆领导故事：威豪集团主席 沈庆豪	130
------------------------	-----

一、冷静而超然地观看现行方式	133
----------------------	-----

二、更详细地考察组织的系统运行和执行能力	134
三、描述未来, 界定出理想状态	135
四、确认所需的行动, 计划如何成功地完成并选择优先序	137
五、动员资源并开始行动	142
◆领导论坛: 人生是提取精华的过程	145
第七章 整合组织结构	148
◆领导故事: 日本索尼公司董事长 盛田昭夫	149
一、挑战组织结构	150
二、激活组织机构	154
◆领导论坛: 更快的成长 更快的管理	163
第八章 激励与效率	168
◆领导故事: 侨联建设公司总经理 李明昌	169
一、激发小集体的活力	172
二、激发较大企业员工的活力	175
三、激发大公司广大员工的活力	177
◆领导论坛: 顶尖企业如何鼓励创新	185
第九章 领导人格修养	190
◆领导故事: 地球综合工业公司董事长 张天送	191
一、合格的领导者	192
二、管理能力	194
三、变革领导者的特殊能力	195
四、提高领导者影响力的途径	198
五、领导者魅力	202
六、修炼自我	205
◆专家观点: 一个“外行的”领导观点	215
■领导变革在进行之三	
——奔向 2005·宝洁公司的组织机构改革	220

第四篇 变革失败的原因与对策

第十章 变革失败的原因及对策 231

◆领导故事：鸿海精密工业董事长 郭台铭 232

一、如何洞悉变革出了问题 233

二、导致变革失败的因素 236

三、应对之策 239

◆领导论坛：竞争及其获胜策略 243

第十一章 对变革领导人的 15 条忠告 247

◆领导故事：中华汽车副董事长 林信义 248

忠告 1：学会如何处理失望的情绪 249

忠告 2：学会应付困境和失败 249

忠告 3：成为你自己最好的盟友 250

忠告 4：学会重新认识给你带来痛苦的事情 251

忠告 5：学会正确对待批评 251

忠告 6：把握变革的适当时机 252

忠告 7：不要浪费时间做与你的人生观和目标不相符的事情 253

忠告 8：把握一切机会，使自己成为其他人的积极榜样 253

忠告 9：将你工作中重要的事情归类 253

忠告 10：打破规则 254

忠告 11：向现状挑战 254

忠告 12：建立自己的形象 254

忠告 13：保持学习的持续性 255

忠告 14：经常做些变革 255

忠告 15：人的改变 255

◆专家观点：健康的组织——衡量标准 257

■领导变革在进行之四

——方太·解开家庭企业管理本本结 260

参考文献 269

第一篇

组织变革的时代浪潮

传统的组织结构和生产流程将被彻底打乱。一个新的、符合生产要求的、体现新价值的、最具未来前景的组织 and 流程终将出现——这就是企业再造与学习型组织。

进入知识经济社会，变化成了惟一不变的“东西”，而不会变革的企业在这个时代来临之后迅速陷入了困境。在变革的时代背景下，西方理论界与企业界相继提出了一系列迎接挑战的“救生方案”，一部部富于变革激情的巨著向我们展现了一幅幅美丽的画卷。

第一章

知识经济时代的企业困境

21 世纪，知识经济悄然来临，一场无声的革命静静地发生在我们生活的每一个角落。

在打破资本、土地、劳动力三大定律之后，整个社会的资源配置和价值取向发生了震动。知识前所未有地成为时代的代名词。

一些传统的企业，传统的方式、方法在这个新的门槛前犹豫、徘徊，甚至走入了困境。

领导故事

宏基集团董事长 施振荣

知识经济时代的到来，既打破了传统工业经济时代金字塔层次的官僚化组织结构，同时也推翻了近代纷纷兴起的企业改造阶段建立起来的新型组织结构。现代社会已经成为个人的社会，“个人重于组织，个体战胜团体”一直是施振荣倡导的理念。

施振荣认为知识经济社会的组织是“互联网组织”。在他描述的互联网组织中，企业的功能不再是传统意义上的发出命令或进行控制，它将以民主的方式订出协定，帮助单位与单位、部门与部门或个人与个人间的合作，甚至可以随时依协定与不同任务组成梦幻团队，发挥企业最高的效率和实力。

全球的科学家先于企业家实现了全球的虚拟联合，在防治与研究SARS上的成功合作向世界昭示了这一方式的现实性。

施振荣说，互联网组织的构想主要来自国际互联网。在互联网上，每个人都是主体，每个人也都是平等的，大家可以各尽所能地发挥自己的创意和潜能。正是互联网的这一特性使其与传统组织区别开来，更有效地激发出员工可能创造的一切，把员工的所有潜能变为现实。◆

一、企业经营困境

学会经营的人，他就学会了一切。这句话足以体现经营的重要性。“经营”一词在我国古籍中广泛应用于政治、军事或建筑活动。如《诗经·大雅》中有“经始灵台，经之营之。”《史记·项羽本纪赞》有“谓霸王之业，欲以力征经营天下。”现代“经营”一词多用于经济方面，特别是用于对企业经济活动的分析，指依靠人的智力、体力，通过财产或非财产的手段谋取经济利益的活动。经营与管理虽同为经济行为，但存在着本质上的区别：对企业而言，管理属内向性活动，而经营则是企业内向性活动与外向性活动的统一；管理以建立某种秩序为目的，而经营则以营利为目的；管理主要靠强制性手段，经营则只能以智力、经验、财产手段进行；管理的对象包括人、财、物等，而经营则以行为为对象。管理创造了经营，经营造就了管理。

进入知识经济社会，企业赖以生存的环境正经历着沧海桑田般的变化。如何在变化中求得成功，如何实现企业利润的最大化？其最终的决定因素便是企业适应环境变化的能力。企业经营环境包括两个层次：微观经济环境和宏观经济环境。微观经济环境包括产品定价、产品收益、生产成本、企业雇工等因素。这些微观因素影响着一个企业在市场上的经营活动。宏观经济环境不仅包括社会条件、社会总供求矛盾运动，还包括政府宏观财政、货币、产业、区域政策，同时，国内和国际政治、法律、文化因素也是宏观环境的重要组成部分。无论是微观环境还是宏观环境，对企业的经营都有极其重要的影响，企业惟有适应了这两者的变化，在变化中把握企业发展的脉搏，企业才会有不败之根基，壮大之动力。

企业经营活动面临的对象多、矛盾多，协调也十分困难。企业经营活动过程，是一个不断以较低的成本协调矛盾、化解危机，获得最大化