



(美) H.H. 布拉德肖 著 刘 岭 等译

## 4×4 Leadership

### and the Purpose of the Firm

管理就是让别人去做，如何使他们的团队高效地完成工作，是一种科学，更是一种艺术。

学习能让每个人为企业创造最大的价值，这是管理的理念。

而在实际的工作中，管理则更多的表现为实现计划、组织领导和控制等各项具体的技巧。

管理是大学，管理是实践。走进华章企管学院管理分部，您将会深深地感受到这些。

# 4领导法与企业目标



机械工业出版社  
China Machine Press

华章企管学院丛书——管理分部系列

# 4 × 4领导法 与企业目标

4 × 4 Leadership and the  
Purpose of the Firm

(美) H. H. 布拉德肖 著

刘 岭 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

H. H. Bradshaw: 4 × 4 Leadership and the Purpose of the Firm.

Copyright © 1998 by The Haworth Press. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由The Haworth Press公司授权机械工业出版社在中國大陸境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-2880

### 图书在版编目(CIP)数据

4 × 4领导法与企业目标 / (美)布拉德肖(Bradshaw, H. H.)

著; 刘岭等译. - 北京: 机械工业出版社, 1999

(华章企管学院丛书——管理分部系列)

书名原文: 4 × 4 Leadership and the Purpose of the Firm

ISBN 7-111-07647-8

I. 4 II. ①布… ②刘… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第65278号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 杨 雯 张德斌

北京第二外国语学院印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2000年1月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 10.5印张

定价: 22.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

**《华章企管学院丛书》  
出版说明**

随着国内经济的飞速发展和市场经济体制的不断完善，许多企业在管理方面已经或正在向规范化、科学化的方向转变。在这个过程中，几乎所有企业的领导者和管理者都会遇到诸多问题。

这些问题体现在企业管理的各个方面：由于市场竞争的日益激烈，合理的成本核算、市场调研、生产运作管理、营销决策等均成为企业获取竞争优势的必不可少的环节；随着企业规模的扩大，仅仅依靠自身资金难以保证企业的持续发展，因此通过金融市场获取企业发展急需的资金就成了现代企业管理的重要职能之一；企业能否用最先进的方法使人力资源这种唯一能动的生产要素发挥最大的潜能，也是企业在商战中胜负的关键。以上现代企业面临的问题，使得企业在呼唤各种专业人才的同时，对管理者在企业经营的各个环节中的能力也提出了更高的要求。同时，随着全球经济一体化的逐步深化，国内企业或迟或早、或主动或被动都必然要与国际市场接轨，这又要求企业的决策者更多地去了解国际经济文化环境，尤其是国外最新的先进管理理论与方法，方能使企业在国际竞争中立于不败之地。

但是，在企业管理人员急需提高自身素质的同时，却往往会遇到这样的困惑：在国内的图书市场上很难找到适合在职人员使用的经管类读物，现有的经

管图书的侧重点大多走向两个极端：偏重理论者内容枯燥、可操作性不强，而且理论深度和篇幅上也都难以满足实际管理者的需要；而另一类实务性读物，大多以案例的形式编写，但受到国内市场经济不够完备的局限，其中所选取与分析的案例往往并不真正具有普遍性和指导性，更有甚者动辄冠以“圣经”、“宝典”之名，其内容却大而空洞，对企业管理者并无太大助益。另外，几乎所有经管论著的内容组织均以主流观点为框架，而相比之下，目前国际上经济领域的理论随着时代特点的变化、信息技术的迅速提高也在不断推陈出新，国内出版界在介绍这些新理论方面做得还不够及时。

针对以上国内经管图书出版市场的现状，机械工业出版社经过精心策划，推出这套《华章企管学院丛书》，其中包括管理、财务与金融、营销3个分部系列。本套丛书反映了国际经济管理理论的最新动态，注重实务和可操作性。

我们衷心希望，这套凝结着众多国内外专家学者心血的丛书能像它的名称一样，成为一所优质、高效的名牌企管学院，为提高我国企业管理者和众多有志于从事管理工作的读者的管理技能与综合素质，进而为推动我国的经济改革尽一份绵薄之力。

# 译者序

随着市场经济的发展，领导在企业中的地位和作用不断提高，并受到各界人士越来越多的关注。目前市场上有关管理方面的书籍很多，但一般是将领导作为管理的一个职能加以介绍，单独论述领导的比较少，专门论述行政长官级的高层领导的书籍就更少。作者在充分总结实践经验的基础上，结合丰富的理论基础，将有关行政长官级领导的内容单独成书，详细加以介绍，对于想了解这方面知识的人们和各类组织的领导者都具有很高的参考价值。

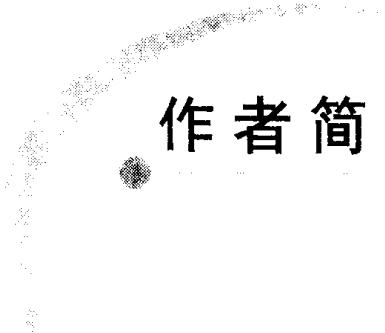
组织的领导者不同于管理者，他们往往着眼于确定组织的核心标识和发展方向。不论在什么类型、什么规模的组织中，必然存在资产、人员、组织、系统四个基本构成部分，经过仔细的连接和规划，这四个部分能够形成组织的战略标识。领导者还可以将这四个部分转化为四个变革杠杆。合理调整这四个变革杠杆，领导者可以有效发动变革，增加组织活力，推动组织向自己希望的方向发展。组织存在的目标在于有利的交易，而有利的交易只能通过满足顾客才能实现。顾客有需求、需要、希望和恐惧等心理，所以应该从每一个交易、每一个环节入手，提高顾客满意度。长远来讲，只有熟练、自尊、自信、忠诚的员工才能推动组织必要的变革，才能确保较高的顾客满意度。因此，领导者应采取一切手段保持和提高主要员工的

士气和自尊。正如作者所说，这是一本有关组织高级领导者应考虑什么问题、做什么事情及其原因的书，是从参与者和观察者的角度来写的。

本书第2章由罗臣翻译，第3章由赵中秋翻译，其他部分由刘岭翻译。全书由刘岭总校。此外，我还要向翻译过程中给予我很大帮助的Rick White表示感谢。由于时间仓促，水平有限，望广大读者对我们翻译之中的错误和疏漏提出批评、指正和建议。

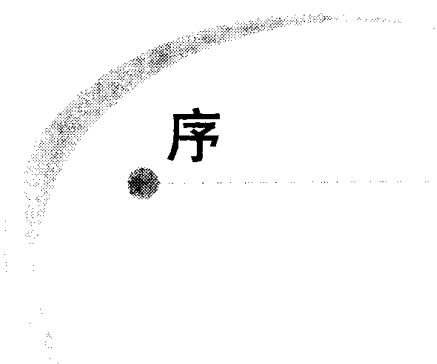
译者

1999年7月20日



## 作者简介

H. H. 布拉德肖(Howard Holt Bradshaw)于1972年创建了组织咨询公司(OCI),该公司曾3次入围北美前100家咨询公司。在担任OCI的总裁之前,Bradshaw在AT&T担任心理学研究专家和经理。1967年,他加盟位于北卡罗莱纳州Charlotte的Celanese公司的纤维部总部,很快成为公司咨询部的经理。Bradshaw曾在十几种不同的杂志上发表了多篇有关管理和领导的文章,出版了3本书,同时担任《管理问题杂志》的编辑。他得到了管理咨询协会的认证,他的传记可以在Marquis美国名人录中找到。目前,他在北卡罗莱纳州Winston-Salem的Wake Forest大学Babcock管理研究生院担任副教授。



# 序

如果你喜欢那些既文明、表达能力又强、且又让你知道他们在想些什么的人，那么你一定会喜欢这本书并给予很高评价。我希望这不是布拉德肖的最后一本书。这本书很可能被认为是这位学术上受过良好教育和培训（耶鲁大学和杜克大学）的首席执行官和领导者的见解与才智的概述，他在25年前建立了一家管理咨询公司，尽管规模比较小，但是却名列美国此类公司前100名中。

作为一名咨询人员，作者对客户的建议常常极为出色，由于这些建议是以实践为基础的，因而理论上非常可靠。这当然会令那些从事学术研究的读者感到高兴。而令那些真正管理和领导组织的人高兴的是——我属于认为很难将管理和领导分开的那一类人——布拉德肖同样尊重那些从个人经历中所学到的东西并根据常识进行大胆调整的决策和行动。

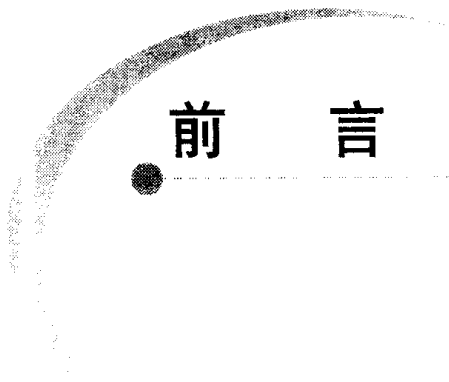
作为读者，在你开始读本书之前，我想提醒你不要有一个可能不成熟的印象，就是“新瓶装旧酒”，这可能由布拉德肖使用的“交易”（trade）一词引起。在认真阅读之后，你会发现“交易”一词并不是随便选择的。它能“适应”不同情况，能“发挥作用”，就像整本书一样……特别是对于那些曾经亲自管理和领导过人的基本行为——也就是“交易”的人来说更为有用。布拉德肖很清楚他在干什么。

在我的经验中，每个人都会经常收到大量来自出版商的管理学方面的新书的宣传单。那些描述读完之后对读者怎样怎样的话大都夸大其词。在这方面我极力避免出现类似问题，但我仍然坚信这本书将会在致力于将工作做得更好的人们手中广为流传。

Robert W. Shively教授

Wake Forest大学

Babcock管理研究生院



# 前 言

---

25年来，我主要靠为组织的领导者提供建议和咨询为生，主要是各种规模和目的的公共或私有的商业组织，当然不仅仅是这些。每一项业务的起因都是领导者想要进行组织的大规模变革。密切专注于每个客户行政长官身上的时间大约为两年。当某位领导者在原来或者新的岗位上遇到了新的挑战，这一过程又会再重复。此外，我和我的助手常常进行各种研究，我们相信这些研究能够增加领导者发动的变革取得成功的可能性。因此，我们非常注重组织各个管理层次的脆弱性和能力。我们将这些事实和理解分解为和领导者的交流、谈话、建议和探讨。

这是一本有关组织内高级领导者考虑什么问题、做什么事情及其原因的书，是从参与者和观察者的角度来写的。几年前，在与一些高级领导者密切合作时，我开始注意到某些模式反复出现。因此开始与客户进行试验和精炼这些不断出现的观点，并最终发展成为这些提到的模型和模式。这本书更类似于自然科学家对自然规律的观察和探索，而不是有关组织理论和特定商业组织的理论发展论著。

尽管我曾共事过的大部分高级领导者都采用了一些与本书中描述的过程非常类似的思想，但这些往往凭直觉的行政长官中极少有人能清楚地表述出他们为什么烦恼、他们做了些什么事，以及为什么这样做。

当告诉他们这些模型时，最常见的反应是：“太对了！这就是我一直在做的，就是我的想法，但以前我从来没有这么想过。”

研究材料对于在组织层次上确定和描述领导者关心的问题并没有太大的帮助。有很多的研究在描述有效的一线主管甚至经理的风格、关心的问题和管理方法。从40年代的OSS（战略服务办公室）团队领导者选拔法，到50年代俄亥俄州立大学的研究，到今天更加复杂的方法和模型，我们可以大量地了解到一线主管和经理关心的问题、技能、取得的成就，但对于高层领导者考虑和从事的事情则知之甚少。我发现有关管理和监管的知识，对于行政长官级的领导来说几乎没有太大的相关性和意义。事实上，现在我相信管理和高级领导代表着两种完全不同的思维方式，以及向复杂的组织系统施加影响的方式。

当然，像Kotter, Lawler, Levinson, Ohmae等作者都有很多有用的且颇有见解的论著和文章；但是，在解释有关高层领导者有效发动变革、增加活力和指挥变革的实际行为方面，我并没有发现很多详尽的模型和包容一切的理论。这本书尝试提出和解释类似问题的理论，希望能有助于更好地理解至关重要的难以捉摸的领导行为。