



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

领导力 革命

全球最权威的领导力专家的倾力之作

〔美〕约翰·P.科特 著
廉晓红 栾涌泉 译 廉晓红 审校

- ☀ 领导者为什么会失败
- ☀ 如何造就卓越的领导力
- ☀ 成功的领导者究竟在做什么

John P. Kotter on What Leaders Really Do?

领导力 革命

〔美〕约翰·P.科特 著

廉晓红 栾涌泉 译

廉晓红 审校

John P. Kotter

John P. Kotter on what leaders really do

Original work copyright ©1999 President and Fellows of Harvard College.

Except introduction copyright ©1999 John P. Kotter.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

领导力革命/[美]科特著;廉晓红,栾涌泉译.北京:商务印书馆,2005
ISBN 7-100-04681-5

I. 领… II. ①科…②廉…③栾… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 107035 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

领导力革命

[美] 约翰·P. 科特 著

廉晓红 栾涌泉 译

廉晓红 审校

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04681-5/F·581

2005 年 12 月第 1 版

开本 650 × 1000 1/16

2005 年 12 月北京第 1 次印刷

印张 12 3/4

印数 15 000 册

定价: 28.00 元

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



第一部分 领导力与变革

- | | |
|--------------|-----|
| 1. 世纪之交的领导力 | 003 |
| 2. 选择变革战略 | 035 |
| 3. 领导者究竟在做什么 | 057 |
| 4. 领导变革 | 083 |

第二部分 依赖与网络

- | | |
|-----------------|-----|
| 5. 权力、依赖与有效管理 | 107 |
| 6. 管理你的老板 | 137 |
| 7. 成功的总经理究竟在做什么 | 159 |
| 注释 | 189 |
| 作者简介 | 197 |

第一部分

领

导力与变革

1. 世纪之交的领导力



1. 世纪之交的领导力

30

年来,我一直在研究那些运营组织的人的行为,试图记录并解释他们在做什么、他们为什么这么做、以及他们的选择对其他个人和企业有什么影响。我开始这项工作的时候,脑海中并没有一个明确的想法,要以“领导力”为研究的中心。实际上,在我早期的著作中很少用到这个词。但是,我的研究方向最终还是指向了领导力,这个事实从某种程度上说明了关于我们所谓的“管理”工作不断进化的性质。

我开展了 14 项正式的研究和 1000 多次访谈,直接观察了几十名高层经理的行为,并搜集了无数调查结果,然后我完全确信,当前的大多数组织都缺乏他们所需要的领导力。而且这个缺口通常很大。我所说的不是 10% 的缺口,而是在各个层级的岗位上的 200%、400% 甚至更多的缺口。这并不是说一些没有才能、没有干劲的人占据了管理岗位。典型的情况恰恰相反,这些岗位上的人都很聪明、有经验、勤奋,有一些人还

相当出类拔萃,而且几乎每个人都在努力做他们认为正确的事情。问题是他们中几乎没什么人具备企业、政府和其他机构日益迫切需要的领导力。

有人说,纵观历史,一直缺乏高素质的领导力。这种说法可能正确也可能不正确。但显而易见的是,在21世纪我们将面临变化更迅速、竞争更激烈的环境,这种环境需要更多的人具备更卓越的领导力,使企业繁荣发展。如果没有这样的领导力,企业就会停滞不前,迷失发展的道路,最终遭受惨重的后果。

我们要讨论的核心问题不是风格问题。我经常听见有人说,在新的世纪我们需要“崭新的领导风格”。在全球化的世界中,劳动力受过更好的教育,他们变得不容易理解,也不愿意服从。确实需要一种新的领导风格,但风格并不是关键的领导问题。内容才是关键问题。内容指的是工作中的核心行为,而不是表面的细节和技巧,这个核心在不同的时期、文化环境和行业中都基本不变。

也有人说,缺乏领导力带来的后果是微乎其微的,因为企业内外有很多因素会影响企业的业绩表现。我同意通常有很多因素会影响组织的业绩,但是其中大部分因素都会受到领导力优劣的影响。如果这种影响导向了错误的方向、变革迅速却毫无方向、或者轨道合理但速度不足,都可能产生不幸的后果。在极端的情况下,企业将破产,工作岗位不复存在,客户、社会和财



务利益会受到损害,员工的职业发展也将偏离轨道。在不那么极端的情况下,公司的业绩不佳,基本上要面临与前者同样的后果,只不过程度稍轻而已。这些问题会通过数字显示出来,有的时候很容易理解,但通常却不好解释。因为有些时候一个企业的业绩与竞争对手差不多,但是考虑到它的资产和起点,它实际上应该有更好的业绩。

比数字更引人注目的是活生生的个人案例。他们的老板可能专制、不称职甚至也可能是愿望良好的,但是他们的失败领导将使整个企业遭受灭顶之灾。不管人们是大声地说出来还是默默忍受,这种痛苦都是巨大的。因为人们会由于不适当的流程再造而失去工作,或者在勉力维持举步维艰的经营业绩时人们由于备受压力而饱受折磨。

如果让组织中最高层的领导者面临这样的问题,很多人会争辩,至少是平静地反驳:“是的,我们本来可以做得更好,但是……”“竞争迫使我们……”“在一个……的行业中,你能指望什么呢”。这种简单的对比测试经常可以把那些理解有效领导的高层经理与那些不理解的区别开。

领导力缺口的存在有许多原因,并且由于许多其他的原因,要纠正这个问题也很困难,其中相当重要的一个原因是问题的复杂性。但是问题并不在于具有领导者潜质的人数量有限。即使每 100 个人中有一个具

有一点点领导潜质，全世界也有几千万人可以成为领导者了。现在的情况根本不是这样，这个事实应该也在一定程度上向我们揭示了教育和工作组织的失败，可能也包括家庭的失败。

组织不培养人才，不鼓励人们去领导，并从错误和成功中学习，反而经常忽视培养领导者潜质，不但不提供相关的培训和角色模式，还惩罚那些在尝试领导的时候犯了一些小错误的人。个体也不能现实地估计自己的发展需要，不能先发制人地找到满足这些需要的方法，结果阻碍了自己的发展。

人们对于某些问题的混淆常常令我瞠目结舌。人们说的是“领导”，但实际上描述的是“管理”，或者只是讨论一种发号施令型的风格，或者是在发表多个领导会带来哪些混乱的演讲，要不就是用一些玄奥的术语来讨论。我曾无数次亲眼目睹一些很有头脑的人也有这种混乱的思维。如果连这些高素质的人士都会有这样的言论，那么我们就应该明确地知道，急需让人们更好地理解领导者究竟是做什么的。

十项评论

我关于这个主题的主要研究成果已经记录在几十本书籍和一系列文章中。这些文章中最重要的是





1979~1999 年间发表在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)上的六篇文章。这六篇文章以及我的综合评论构成了这本书的主体。

本书所收集的资料涉及到所谓管理研究所面临的一些固有挑战,以及对这些挑战的有效反应和无效反应有什么区别。本书第一部分的文章把焦点明确聚焦在领导力和变革,我认为这些组织活动在过去几十年中变得越来越重要了。第二部分介绍了现在的管理工作主要涉及到应付组织依赖性的问题,而不是行使权力的问题;管理者置身于一张与各种影响势力相互作用的网络之中,这个网络比任何组织结构图所描述的都要复杂得多;以及从这些观察中可以得到什么重要启示。两部分通过一个观点贯穿起来,我现在对这个观点的认识比写那些文章的时候更加清晰了。这个观点就是,变革使管理者处于一个更复杂的互动网络之中,变革越大,需要的领导力就越强。

当我发现在管理岗位上最有效率的人的行为似乎与管理行为的常规模式相差甚远时,我就初步形成了这些想法。后来我发现,这种异常的行为通常与领导力有关,而领导力又与变革有关,变革是我们这个时代的核心主题之一。

在 1998 年再回头反思这六篇文章,我认为把所有重要的观点都总结为十个核心的、相互联系的评论,似乎有一点事后聪明和讨巧之嫌(见图表 1-1)。每一

个评论都反映了在管理者工作的大环境中持续发生的重要变革,被伴随着技术、竞争全球化、市场全球化以及劳动力的人口统计学因素而来的强大力量所驱使的变革。这些力量正在摧毁 20 世纪中期的稳定局面,并极大地提高了变革的速度,这就要求管理者也能更迅速的变革,实现更大的飞跃。

图表 1-1 “管理行为”的十项评论

1. 如果管理者要对组织中的任何重要事项进行成功的变革,那么他的行动通常要包括耗时、复杂的八个步骤,绝不可能是非常简单、闪电式完成的工作。那些想机会主义地跳过几个步骤或不按照正确次序行事的管理者,很少能够达成所愿。

2. 尽管无论环境如何,变革通常都涉及到一个复杂的多阶段过程,但是每个案例中以转型为目标的有效管理者所采取的某些基本行动都是各不相同的,以适应他们所面临的环境中关键的特殊情况。对特定的情况不敏感、试图寻找万能药方的态度可能会带来灾难。

3. 由于许多原因,很多人会受到 20 世纪的历史和它带来的公司文化的影响,即使那些精明强干、善意的管理者也不例外,他们在试图进行重大的非渐进型的变革时常常会犯一些可以预见的错误。



4. 领导与管理不同,推动各种重要事项成功变革的主要力量是前者,而不是后者。没有充分的领导,犯错误的概率会大大增加,成功的概率则相应降低。无论变革是如何定义的,是叫作新战略、再造、收购、重组、质量计划、文化重新设计还是其他什么,这个观点都是正确的。

5. 由于变革的速度不断加快,领导在管理工作所占的比例也不断增加。有太多处于权力岗位的人意识不到或不承认这个最重要的观点。

6. 逐渐地,那些处于管理岗位的人将被视为制定了充满规划(管理职能部分)和愿景(领导职能部分)的日程的人,视为通过良好的层级体系(管理)和复杂的合作关系网络(领导)来发展执行能力网络的人,以及通过控制(管理)和激励(领导)来执行的人。

7. 管理倾向于通过正式的层级体系来开展工作,而领导不是。所以随着变革逐渐打破障碍、形成更加扁平化的组织、更多的活动被外包出去、以及企业需要更多的领导力,管理岗位使人们置身于一个前所未有的复杂的关系网络之中。

8. 由于管理岗位逐渐成为一项领导任务,而且领导者通过复杂的依赖关系网络来开展工作,管理岗位也逐渐变成一种依赖他人的游戏,而不仅仅是对他人行使权力。

9. 当一个人开始从网络和依赖的角度来思考管理

工作,而不仅仅是从层级体系和正式的授权的角度来思考,就会产生各种有趣的启示。那些在传统上被认为很奇怪或者不合理的想法,比如说“管理”自己的老板,现在突然受到了重视。

10. 管理者和领导者每一分钟、每一小时所做的工作很少符合人们对于管理者、英勇的领导者或高级经理的一般看法,这个事实常常使处于管理岗位的人感到非常困惑,特别是那些刚刚晋升到管理岗位的人。但是如果考虑到了应尽的责任(既包括领导也包括管理)、困难的工作(既包括维护也包括变革)和本领域的关系网(它远远超过了正式层级体系的范围),那么管理者和领导者每天可以观察到的行为就是可以理解的。

在 20 世纪中期,这个世界是供不应求的和垄断的,有许多阻碍全球竞争的障碍,不需要大跨度的跳跃。产业的变革比现在缓慢,而这这就要求组织的变革也相应减少。对于大部分情况来说,渐进式的转变已经足够了,可能每 10 年或 20 年才会出现大的飞跃。而现在,在越来越多的行业中,这样的方式就不够了,而且可能导致灾难。因此在过去几十年里,对组织进行转型的行动急剧增加,这些行动包括再造、重组、战略变革、质量计划、文化变革以及并购等等。



评论 1

如果现在的管理者要对组织中的任何重要事项进行成功的变革,不管他采取什么具体方法,这都是一个耗时的、高度复杂的过程,绝不可能是非常简单、闪电式完成的工作。

在那些最成功的变革案例中,人们会采取八个复杂的步骤。

- (1)制造一种紧迫感;
- (2)组建一个足够强有力的团队来指导这个过程;
- (3)制定一个适当的愿景;
- (4)广泛沟通这个新的愿景;
- (5)使员工可以根据这个愿景采取行动;
- (6)创造充分的短期成果,使他们的行动可信,使讽刺者无话可说;

(7)形成一种势头,并用它来解决那些棘手的变革问题;

- (8)把新的行为稳定在组织文化当中。

要进行成功的飞跃,必须经历这八项行动,其中每一项都要花一些时间。单就第一项来说,制造一种紧迫感,对于任何规模自我感觉良好的组织中可能都需要几个月的时间。制定适当的愿景和战略也可以在几