

科特 论变革

A FORCE FOR CHANGE

HOW LEADERSHIP DIFFERS FROM MANAGEMENT

约翰·P·科特 (John P. Kotter) 著

胡林林 译



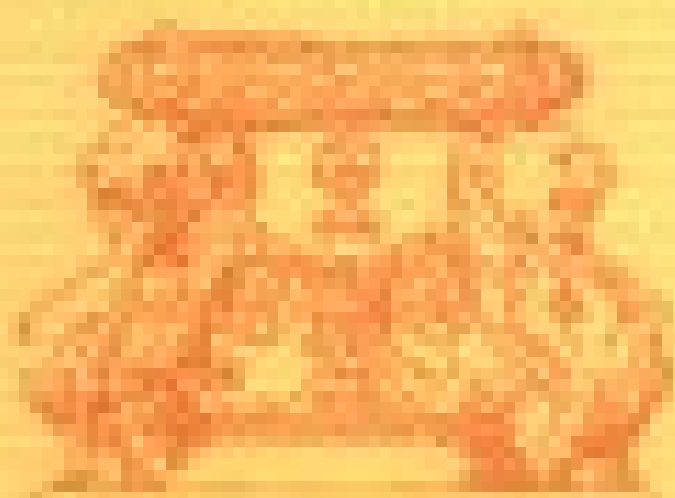
科特 论变革

A FORCE FOR CHANGE

HOW LEADERSHIP DIFFERS FROM MANAGEMENT

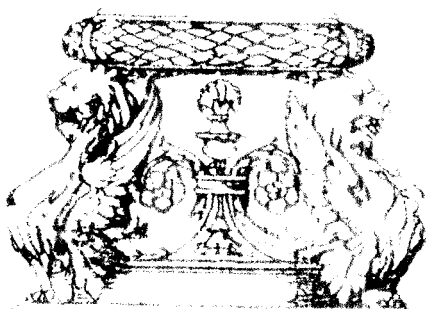
唐·P·科特 (Don P. Kotter) 著

张磊 译



中信出版社

科特 论变革



A FORCE FOR CHANGE

LEADING CHANGE IN THE 21ST CENTURY: A FORCE FOR CHANGE

约翰·P·科特 (John P. Kotter) 著
胡林林 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

科特论变革/科特著;胡林林译.
北京:中国人民大学出版社,2004
ISBN 7-300-05990-2

- I. 科…
- II. ①科…②胡…
- III. 企业领导学
- IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 102511 号

科特论变革

约翰·P·科特 著
胡林林 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242(总编室)		010-62511239(出版部)
	010-82501766(邮购部)		010-62514148(门市部)
	010-62515195(发行公司)		010-62515275(盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京新丰印刷厂		
开 本	965×1300毫米 1/16	版 次	2005年10月第1版
印 张	9.175插页1	印 次	2005年10月第1次印刷
字 数	150 000	定 价	19.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



前言

本书主要介绍了管理者或经理人的行为，早在我准备有关大城市市长行为的博士论文时，就开始了对这一课题的研究。^[1]该项目的其他部分专注于研究塑造管理人员行为方式的主要环境因素；^[2]经理人的职业生涯；^[3]管理工作的机构^[4]、权力和影响^[5]等方面；许多成功总经理的个人经历及行为，^[6]以及他们为在管理层创造出领导力而做出的共同努力。^[7]

该项目的研究开始于1986年8月，目的是为了了解我在上本书里所提出的但又没有给出答案的有关领导的性质及其与管理的关系的问题。最基本的问题有：领导的确与管理不同吗？如果不同，两者之间究竟存在怎样的差异？针对这个问题，我们分两阶段进行资料的收集工作，并在该项目中采用了一系列通用的方法：采访，辅之以调查问卷、档案材料以及小范围的观察。

第1阶段是调查阶段，从1986年夏天开始设计并于1986年10月~1987年6月期间实施。在该研究过程中，我们对将近200名的高级经理人员进行了长达10页的问卷调查或者详细采访，他们分别来自12个不同行业的成功经营的知名公司。在每次调查中，我们对采访对象系统地提出了各类问题，包括：领导与管理的关系；他们所知道的在领导和管理的一个方面或者这两方面都卓有成效的一些人；他们的同行又是如何有效地处理挑战的；为了在未来的5~10年里进一步促进公司的经营发展，他们的公司需要什么样的管理。

第2阶段开始于1987年6月，完成于1988年10月。在这一过程中，找出了在各种商业环境下被实地观察者评定为“经营中卓越的领导力”的案例。^[8]随后在下列公司的协助之下，我们对每一个案例进行了深入细致的研究。所涉及的公



司包括：美国运通公司（American Express）、阿科公司（ARCO）、康阿格拉公司（ConAgra）、数字设备公司（Digital Equipment Corporation）、肯德基炸鸡店（Kentucky Fried Chicken）、伊斯曼-柯达公司（Eastman Kodak）、玫琳凯化妆品公司（Mary Kay Cosmetics）、国家收款机公司（National Cash Register Co., NCR）、百事可乐公司（Pepsi-Cola）、宝洁公司（Procter & Gamble）和斯堪的纳维亚航空系统公司（Scandinavian Airline Systems, SAS）。在每一案例的研究中，我们既注重事实，特别是发生的事件细节以及时间，也注重事实所反映出的有关“有效领导”的观点。资料的收集相当广泛，包括收集了 1 000 多页的文件材料，实施了 137 次的采访，并对个体及其所处环境进行了大约 40 小时的系统观察（更多的详细内容请见附录）。

在 1988 年后半年以及 1989 年全年，我们对上述两个阶段所收集的信息进行了分析。在此期间，詹姆斯·利希（James Leahey）作为我的研究助手，对工作帮助很大。我们从采访对象对第 1 阶段中所提出两个问题的回答中提炼主题思想，并以此作为研究的开始。询问的内容表述如下：（1）在你认识的人中提出一个人选，依你所见，他或她通过有效管理为组织做出了卓越的工作，并尽可能详细地告诉我们有关其达到“高效管理”而做的一切；（2）现在，在你认识的人中再提出一个人选，同样依你所见，他或她通过有效管理下属和活动而工作出色，并尽可能详细地告诉我们有关其达到“高效领导”而做的一切。在完成对 200 份详尽的回答进行的主题分析后，我们又对剩余的问卷资料进行了进一步的分析。第 2 阶段所产生的案例被用来检验和精练上述研究过程得出的观点。最终，本书得以产生。

所有这些研究工作使我们得出这样一个结论，即在复杂的组织中，领导正成为一个日益重要而又令人费解的话题，这一点可以通过探索领导与管理的关系而得以进一步阐明。领导是与管理截然不同的活动，在今天更能为人们所了解。通过比较，有助于阐明领导的职能、过程、结构以及领导力的源泉。本书第 1 章开始就比较了领导与管理的关系，阐述了有关的争论：（1）领导和管理都是很重要的过程，想当然地认为领导是“好”的而管理是“坏”的这种想法极其错误。（2）尽管存在的差异可能会产生冲突，但两者能够成功地一起发挥作用。此外，有些人可以同时成为成功的领导者和管理者。（3）由于种种原因，当今许多公司都缺乏有效的领导，



这使得公司的成本日益增长，但通常也是可以改正的。

在第2章中，我们介绍了NCR公司的自动取款机（ATM）业务的经营案例。这是经营中有效领导的经典案例，清楚地显示出领导的本质功能，即提出适当或有用的变革。这一案例阐明了第1章中所提出的诸多观点，并提出了一系列本书后半部分所要探讨的问题。

领导的一个非常重要的方面就是确定经营方向，人们常常把它和计划或长期计划相混淆。在第3章中，我认为计划是一个管理过程，它不同于经营方向的确定，也永远不可能代替经营方向的确定。经营方向的确定过程是一个提出发展愿景和战略的过程，而不是制定计划的过程。愿景一经确定，NCR公司、美国运通公司的旅游服务分公司（Travel Related Services，简称为TRS）以及SAS公司的案例可以用来阐明实际工作中的愿景是什么并且是如何产生的。

领导的第二个核心问题就是联合，这是让人们了解、接受并朝这一愿景努力的过程。在第4章中，我认为联合是一个复杂并且富有挑战性的沟通过程，它显然与组织管理过程相关的设计问题不同。NCR公司、美国运通公司、SAS公司以及柯达公司复印机产品的例子描述并阐明了“有效的领导”是如何处理这种沟通问题的。

在错综复杂的组织中进行变革，经常会遭遇重重障碍（如政治、官僚和资源方面的障碍）。克服这些障碍往往需要极大的努力，通常只有那些精力极其充沛的人才能够胜任。这就是把鼓舞与激励看成是领导的核心原因。在第5章中，我们通过对人类基本特性的分析，了解究竟是什么激励着人们，并以大量的案例（以玫琳凯化妆品公司和肯德基炸鸡店为例）来阐明领导是怎样鼓舞士气的。

许多人倾向于以非常简单的术语来描述领导的结构（作用和关系），认为领导只不过是确定经营方向，联合追随者并激励他们。在第6章中，我对该问题进行了必要的论述，并指出现实往往更为复杂。在一个复杂的组织中，一个人无论多有才华，要想在大多数问题上发挥领导作用是一件非常困难并且耗时的事情。我们用两个例子（一个是阿科公司，一个是数字设备公司）来阐明领导的种种作用。

处于不同领导位置的人主动性也会不同。相反，除非将他们协调一致，否则他们之间很容易发生冲突。由于在变革过程中需要进行大量的非常规协调，此时，传统的管理协调机制（比如等级、计划、岗位描述）就



其自身而言，已经显得力不从心了。在第7章中，我们介绍了深厚的人际关系网络是如何适应这一需求的，并且主要以宝洁公司为例（该案例也有助于阐明本书前6章所进行的大量讨论）说明了这一点。

个体卓越的领导才能可能与其早期的经历有关。我们将在第8章中探讨这究竟是如何发生的，第8章也是本书最吸引人的一章。该项目的资料在此运用有限，相关的补充资料可以参见我以前的两本书：《总经理》（*The General Managers*）和《领导人的条件》（*The Leadership Factor*）。

成年后的经历显然也会影响到一个人的领导才能。在第9章中，我们将对这种情况发生的基本方式进行界定，并对成功领导者的典型职业生涯进行较为详细的描述。第9章还论述了职业经历对领导潜力开发的影响，并考察了一些大公司，比如摩根担保公司（Morgan Guaranty）、惠普公司（Hewlett-Packard），分析了它们是如何进行系统的努力以避免这一问题的产生的。

组织的规范和价值观能够以许多有力的方式激发或限制领导才能。在第10章中，这也可能是本书第二个吸引人的章节，以康阿格拉公司为例进行了讨论。该公司的CEO创建了一种企业文化，该文化在公司内部上下各阶层中有助于形成强有力的领导和管理。通过总结，我认为在组织中，领导的最终行为是创建一个以领导为导向的文化，即使在创建者离开后，该文化依然能够存在。

在本书的末尾附有后记，它归纳了前面章节中所出现的大量材料。那些一开始就想了解本书结论的读者可以在阅读第1章之前，先查阅后记。

本书所描述的所有案例都体现了一种有效的领导。选择这些案例，并非意味着建议大家只向这些例子学习，那些失败的领导案例同样具有教育意义。实际上，在该研究项目的资料分析阶段，已经引用了我以前研究成果中的那些领导失败的例子。在此之所以没有引用它们，是由于我认为我们已经见到（或者是读过）的领导失败的例子远远多于成功的案例。





目 录

第 1 篇 导论	1
第 1 章 管理与领导	3
第 2 章 实践中的领导	16
第 2 篇 领导过程	29
第 3 章 确定发展方向	31
第 4 章 联合	43
第 5 章 激励与鼓舞	53
第 3 篇 领导结构	65
第 6 章 多重角色	67
第 7 章 深厚的非正式关系网络	78
第 4 篇 领导力的起源	89
第 8 章 遗传与童年的影响	91
第 9 章 职业经历	100
第 10 章 企业文化	112
后记	123
附录:相关研究情况	132
注释	138
译后记	146

第 1 篇 导 论

A Force for
Change—How Leadership Differs
from Management





第 1 章 管理与领导

“领导”一词在日常交流中存在两种截然不同的含义。有时，它是指引导和激励人们的行动或思想的一个过程。比如，弗雷德领导了这个或那个项目。在另外一些场合，它是指处于正式领导职务的一群人，人们希望他们能发挥“领导”一词在第一个含义上的作用。例如，我们说这家公司的领导由乔治、艾丽斯等 10 人组成。

在本书中，我主要使用这个词的第一个含义。第二种用法对本书的中心论题造成很大的混淆，因为它微妙地暗示人们，处于领导职务的人总是在发挥领导作用。^[1]这种观点是明显错误的。有的人能有效地领导，有些人领导得很糟糕，而有些人甚至根本不会领导。由于现在大部分处于领导职务的人也经常被称为经理，第二种用法也表明领导和管理的含义相同，或者至少两者是紧密关联的。实际上并非如此。

领导是一个永恒的话题。我们所说的管理，主要还是近百年来的产物，^[2]是随着 20 世纪最为重要的发展之一——大批复杂企业组织——的出现而产生的。^[3]从某种程度上来说，现代管理的发明是为了帮助新的铁路、钢铁厂和制造企业取得那些传奇创业者们所赋予它们的目标。没有现代的管理制度，这些复杂的企业将会陷入一种威胁其自身生存的混乱之中。良好的管理能在企业的主要领域，如产品的质量和盈利能力，形成一定的秩序和连贯性。

在 20 世纪，成千上万的管理者、顾问和管理教育家们已经发展并提炼出构成现代管理核心的过程。这些过程可以简要归纳如下：^[4]

1. 计划和预算——为未来，比如为下个月或下一年设置目标；确立实现目标需执行的详细步骤，这些步骤可能包括时间表以及行动指南；最后为实现这些计划而配置资源。
2. 组织和人员配置——为实现计划要求建立企业组织体系和岗位设置，为这些岗位配备合格的人员，与这些人员就计划进行沟通，为执行计划划分职责，并建立制度以监督计划的执行。
3. 控制和解决问题——通过报告、会议等正式或非正式的方式，对计划的执行结果进行监控；识别偏差，即通常所谓的“问题”；然后通过计划与组织来解决问题。

这些过程使企业形成了某种程度的连贯性与秩序。不幸的是，正如我们在近半个世纪以来所目睹的那样，这些秩序在很大程度上如同经理人的备忘录上整齐划一的签字那样毫无意义。但这并不是那些创建现代管理制度的先辈们的初衷，他们试图在由于规模巨大、高科技以及地理分散而造成的复杂情况下，在顾客、股东、雇员以及其他组织团体所期望的主要领域带来持续的业绩。他们创建现代管理制度以便在时间和预算上有助于维持一个复杂的企业组织。这一点过去是，现在依然是管理的主要职能。^[5]

领导却截然不同，它并不像该词所暗示的那样导致连贯性和秩序的产生，而是带来运动。多少年以来，那些被视为领导的人们总在引起变革，有的因为变革而更好，有的则不然。^[6,7] 尽管手段不一，但他们总是为人们确立行动方向，带领人们朝着那个方向前进，并使人们致力于该运动，激励人们克服前进道路中所不可避免的困难。

什么是优秀的领导行为？这是几个世纪以来人们一直争论的话题。总的来说，如果某一领导行为能带领人们朝着一个更好的境况发展，并且不损害其他人的利益，我们认为这种领导行为是“优秀”或“有效”的。^[8] 蕴涵于这一理念中的领导职能就是带来建设性的或者是适应性的变革。

复杂企业组织中的领导，通过以下三个步骤来实现上述职能。这些步骤将在本书后面的章节进行详细论述，现简要归纳为：^[9]

1. 确定方向——为未来，通常是遥远的未来规划出愿景，并制定变革所需战略以实现愿景。
2. 联合员工——与需要合作的人，就既定的经营方向进行沟通以实现



同盟，对愿景达成共识，并致力于该目标的实现。

3. 激励和鼓舞——通过唤起人们基本的但又经常未能满足的需要、价值和情感，使人们克服变革中主要的政治、官僚以及资源上的困难，向正确的方向前进。

图 1—1 归纳比较了在复杂企业组织中管理与领导的区别。^[10]

	管理	领导
创建议程	计划和预算——确立实现目标需执行的详细步骤和时间表，并为其分配资源。	确定方向——为未来，通常是遥远的未来规划出愿景，并制定变革所需战略以实现愿景。
发展完成议程所需要的人际关系网络	组织和人员配备——为实现计划要求建立企业组织体系，并为之配备人员，赋予他们相应的职权，由其负责计划的执行，制定政策与程序以正确指引人们，并建立制度或体系以监督计划的执行。	联合员工——通过言行将所确定的发展方向传达给需要合作的人员，以联合那些理解愿景和发展战略的人员，并得到他们的有力支持。
执行	控制和解决问题——在细节方面监督计划的执行情况，识别偏差，通过计划与组织来解决问题。	激励和鼓舞——通过唤起人们基本的但又经常未能满足的需要，激励人们克服变革中主要的政治、官僚以及资源上的障碍。
结果	在某种程度上实现预期计划，形成秩序，并具有能够持续满足利益相关者主要期望的潜力（例如，对顾客来说，总是要求准时供货或服务；对股东来说，则要求实现预算）。	产生变革，通常是比较剧烈的变革，并形成非常有益的变革潜力（例如，顾客所需要的新产品，使企业更富有竞争力的新的劳资关系协调办法）。

图 1—1 管理与领导的比较

管理与领导，虽然在定义上有所不同，但显而易见的是存在许多类似的地方。两者都涉及对需要做的事情做出决定，创建能完成某个议程的人际关系网络，并尽力确保工作得以完成。从这个意义上讲，两者都是完整的行为体系，都不是对方的某个组成部分。那些认为管理是领导执行过程中的一个方面的人，忽视了领导具有自身的执行程序这一事实，即联合员



工向新的发展方向前进并激励他们去实现目标。同样，那些认为领导只是管理执行过程中的一个方面（激励部分）的人，忽视了领导过程具有确定经营方向的性质。

尽管有许多相同之处，领导与管理的差异也是十分明显的。管理在计划和预算过程中更倾向于注重几个月到几年的时间范围，注重细节方面，强调风险的排除以及合理性。通过比较，正如下面章节所要讨论到的，领导在制定发展方向的过程中通常注重更长远的时间范围，从大处着手，注重敢冒风险的战略以及人的价值观。同样，就管理而言，组织和人员的配置倾向于注重专业化，为相应的职位挑选或培训适当的人员，并使之服从安排；联合员工倾向于注重整合，使整个团体拧成一股绳向着正确的方向前进，并致力于目标的实现。控制和问题的解决通常注重抑制、控制以及预见；而领导的激励和鼓舞过程注重授权、扩张，并创造出惊喜以激励人们的积极性。

但更基本的是，领导和管理的主要职能也截然不同。前者能产生有益的变革，后者则是为了企业组织的有效运行。这并不意味着管理与变革无关。相反，有效的管理与领导相结合，能够产生更为有效的变革。这也不意味着领导与秩序无关。相反，有效的领导与管理相结合，有助于带来必要的变革，同时也使得混乱的形势处于控制之下。但领导本身永远也不可能使某项活动年复一年地、按时在预算范围内保持运转。而管理本身也永远不可能创造出重大的有益变革。

总而言之，管理与领导在职能与形式上的不同导致了潜在冲突的发生。例如，强有力的领导能够打破一个有序的计划体系，并破坏管理层的利益。而强有力的管理则可能会削弱领导所需要的冒险精神与激情。多年来，此类冲突的案例屡见报道，通常发生在代表两个不同过程的个体之间，即“纯粹的管理”与“纯粹的领导”之间相互开战。^[1]

即使有发生这种冲突的可能，但通过对图 1-1 的归纳分析，唯一符合逻辑的结论是，企业组织要想发展壮大，两者缺一不可。要想成功，企业不但必须持续地满足顾客、股东、雇员以及其他相关人员的当前需要，也必须及时界定并适应其随时间变化而不断变化的需要。为此，不仅需要以一种有效的、系统的、理性的方式来计划、预算、组织、配置人员、控制以及解决问题，从而实现预期的目标，而且还需要为未来确定一个恰当的发展方向，必要时进行调整，联合人们不断向这一方向前进，激励员工创



造变革，即使需要为此付出代价。

的确，只有强有力的管理与领导结合起来，才有可能带来令人满意的结果。如果两者都很薄弱或者根本不具备，企业就像是船体有洞的无舵之船。即使具备两者之一，也未必能使情况有所好转。没有领导相配合，强有力的管理会使企业官僚主义盛行，令人感觉压抑，并为了维持秩序而维持秩序。同样，没有管理相配合，强有力的领导会变得以救世主自居，从而狂热崇拜，并为了产生变革而变革——甚至是朝着一个非理性化的方向发展。与企业经营相比，后者在政治运动中更为常见，^[12]但有时候也会在小企业中出现。^[13]前者则在大企业中常常出现，特别是那些比较成熟并且规模巨大的企业。

管理过度而领导不力，人们将会看到以下情况发生：（1）过分强调短期行为，注重微观方面，回避风险，而很少注重长期的、宏观的以及敢冒风险的战略；（2）过分强调专业化，使员工适合工作岗位，要求服从制度，而不注重整合、联合以及目标的实现；（3）过分注重培训、控制以及预期性，而对扩张、授权以及激励关注不够。总而言之，可以推测出具有此类情况的企业可能极为僵化，缺乏创新精神，从而无法应对市场、竞争或技术环境的变化。在这种情况下，人们很容易推断出该企业的业绩将逐步下滑，即使企业规模巨大并且占据比较有利的市场地位，也只不过是使其下滑速度变慢而已。由于缺乏革新产品，不具备革新生产所带来的低廉价格，顾客将得不到良好的服务。而随着业绩下滑，投资者和雇员都会感受到企业银根紧缩，投资者得到的利润很少，甚至没有，雇员也被迫做出更多牺牲，包括最终失去这份工作。

这种情况对大家来说并不陌生。自20世纪70年代以来，几乎成百上千的企业都曾经经历过类似的情况。没有人能估计出这一切所带来的全面影响。但在美国，这个问题肯定对下列事实产生了作用：1973—1989年实际工资趋向持平；排除通货膨胀这一因素，调整后的股票价格1988年末比1969年更低；消费者越来越多地购买更便宜的或革新的外国商品，导致本国贸易下滑，出现贸易逆差。最近的证据表明，这一问题还远未得到解决。

1988年期间，10多家成功的美国企业的高级经理对所在管理阶层的所有人员在领导和管理的两方面进行评定。^[14]评定范围由“弱”到“强”。所得结果可以划分为4类：领导能力较弱而管理能力较强的人；领导能

力较强而管理能力较弱的人；两方面能力都较强的人；两方面能力都较弱的人。当问及企业所拥有的这些特定人才组合是否能满足企业在近5~10年实现繁荣壮大的要求时，他们的回答是：我们拥有我们所需要的；我们非常缺乏此类的人；或者我们拥有很多此类的人。图1—2对答案做了归纳。

领导	强	近一半的被调查者认为，这样的人“太少”。	几乎所有的被调查者都认为，这样的人“太少”。
	弱	一半的被调查者认为，这样的人“太多”。	近2/3的被调查者认为，这样的人“太多”。
		弱	强
		管理	

图1—2 10多家成功的美国企业经理对其管理阶层的评价

注：为被调查者提供了3种选择：（1）太少；（2）太多；（3）大致刚好。图1—2中显示的是绝大多数被调查者的回答。

有一半接受调查的人说，有太多人没有表现出管理或者领导才能。其中从事专业服务行业的经理，尤其是投资银行和咨询公司的经理会这么认为。另一半的人说，他们认为不错的这类人很少。

有近一半接受调查的人说，领导能力较强而管理能力较弱的人很少。但做出此类回答的人都注意到，只要能够和管理能力较强的人紧密合作，这种人将会是非常有价值的。剩下的大部分被调查者认为，企业拥有一定数量的能够满足企业未来发展的这类人，有时“一定数量”也指“非常少”。对于领导能力较强而管理能力较弱的人，此类回答通常都倾向于悲观的态度。被调查者认为这些人引起的问题远多于其所能解决的问题。

将近2/3的被调查者认为，企业拥有太多管理强而领导弱的人，有些调查者认为此类人“太多”。另外1/3被调查者的回答介于“太少”和“比较合适”之间。那些回答“太少”的人大多在专业服务公司工作。

大约95%以上的被调查者认为，管理和领导都较强的人太少。但每名被调查者也承认，确实存在此类人：他们不是既具有杰出管理能力又具有优秀领导能力的超人，而是某一方面较强的同时又擅长于其他方面的普通人。但被调查者都认为，在未来的10年，企业需要更多这样的人。

这项调查之所以有趣，不在于它本身证明了什么，而在于调查结果和

