

INVO

· 解读 CEO ·

变革型领导人

走向全球竞争的关键

诺埃尔·M·蒂奇
玛丽·安妮·德瓦那 著
陈恩莱 杨 忠 译

南方出版社

TRANSFORMATIONAL
.com LEADER

The Key to Global
Competitiveness

变革型领导人

走向全球竞争的关键

诺埃尔·M·蒂奇 著
玛丽·安妮·德瓦那
陈恩莱 杨忠译

图书在版编目(GIP)数据

《变革型领导人——走向全球竞争的关键》(美)诺埃尔·M·蒂奇等著
陈恩莱等译 - 海口:南方出版社,2003.4 《解读 CEO 丛书》

I. 变… II. ① 蒂… ② 陈… III. 企业领导学-IV F 272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 028693 号

《解读 CEO 丛书》

《变革型领导人——走向全球竞争的关键》(美) 诺埃尔·M·蒂奇 等著
陈恩莱 杨忠 译

南方出版社出版发行

(海南省海口市海府一横路华宇大厦)

柯达印务有限公司

850×1168 毫米 开本大 32 印张 11

印数 1000 册

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

ISBN7-80660-809-5/F·19

定价:22.00 元

(全套三册 66.00 元)

如有印装质量问题可向承印厂调换

前 言

本书是有关美国最为稀缺的自然资源——公司领导人的。当前,美国经济以及整个工业化世界的经济都处在巨大的动荡与变革之中,各公司迫切需要一种新型的中、高层领导人。二次大战后直至受石油输出国组织(OPEC)冲击前,美国经济由于国内市场迅速增长,国外竞争对手没有形成强大的网络,一度十分繁荣,但这不过是“皇帝的新衣”。自受到 OPEC 冲击后,美国经济在世界经济格局中的地位已经发生改变,从原先无可争辩的领导地位下降到了至多是同场竞技者中的领先者。有很多人担心我们的位置还会下降。日本人首先在生产优质产品方面带了个头,韩国人和其它一些原来的第三世界国家也不甘落后,复活的西欧则进步神速。

这种从无可争辩的霸主地位坠落的过程是十分痛苦的,许多人感到恼怒,开始到处寻找替罪羊。日本人是最常

见的靶子。西奥多·S·怀特在最近的一期《纽约时代杂志》中撰文警告他们：

他们对贸易策略的精心实施可能产生不可估量的结果，就像日本人也许牢记着的，仅仅40年前，从珍珠港事件很快演变到在东京湾美国密苏里号战舰甲板上签字投降。

美国政府迫于特殊利益集团不断升级的压力，也许会对日本人或其它国家在国际市场上的真实的或仅仅是臆测的优势做出反应。然而，所有按照这种思路采取的行动，都不过是对一个由来已久的问题的暂时解决，这个问题就是：许多公司和行业越来越没有能力有效地参与国际市场竞争。恼羞成怒，或是把我们自己的问题归罪于他人，从长远来看，只会加速我们地位的下降。

现在到了该想一想我们的企业，我们那些创造财富的团体，如何才能培养出一种新型的领导人的时候了。这样的领导人充满勇气，富于想像力，能够改变企业的生存方式。按照历史学家詹姆斯·麦克格雷戈·伯恩斯的说法，我们需要的不是旧式事务型的领导人，而是新的变革型的领导人。事务型的领导者适合于较早年代扩张中的市场和市场竞争不激烈的情况。他们对下属所给予的驯从予以奖励。实际上这些经理对现状改变很少。他们处理他们所发现的问题，但当他们继续他们的工作时，问题依然如旧，情况一点都没有发生变化。

变革型的领导人是富于变化、创新并具有企业家精神

的。我们同意彼得·德鲁克的观点,上述特点并不属于那些偶尔闪现天才火花的、孤独的、半疯癫的人。相反,变革型领导人具有的是一种能够学习、可以管理的行为方法。这是一种系统的领导方法,由有目的、有组织地寻找变革、系统分析、并具有将资源从生产率低的领域向生产率高的领域转移的能力。这种战略性的组织变革不是仅仅出于富于感染力的天才们的个性化行为,它是一门由一整套可以预见的步骤所组成的学科。对企业进行变革,使之具有战略竞争能力是一项复杂的任务。然而,我们在本书中提供的证据表明,可以用一种易于理解的结构来思考和实施变革。我们把企业变革看做是一出戏剧,一种由三幕剧构成的戏剧:

第一幕:新生——认识到变革的必要性

第二幕:创造新的组织理想

第三幕:使变革制度化

在我们按这种结构的叙述中,我们用了许多真实的领导人的例子,他们在改革企业、维持就业、加强社会结构的努力中,经受了严峻的、使人筋疲力尽而又令人痛苦的挑战。我们所描写的许多人正在与时间赛跑,当然,他们是否都能赢得这场赛跑还不清楚。但无论结果如何,有一点是明确无疑的,那就是对他们所处的企业来说,旧的领导方式已经不再适用了。这本书的最终目的不是让其他的经理人模仿书中人物的所做所为,而是要传播一种考虑企业变革

新的方法,使真正的领导方式成为日常行为方式,而不是仅限于一小撮精英所能掌握的才能。企业变革是可以实现的,新的领导方式也是可以通过学习而掌握的,我们希望公司领导这种稀缺资源在不久的将来变得丰富起来。

我们的思想受到了亚伯拉罕·扎莱兹尼克较早时期作品的影响,他在1977年《哈佛商业评论》上的一篇文章中对领导者和经理人作了比较。经理人具有下面一些特点:他们维持企业运转的平衡,按照对方的身份与他人相处,冷静,客观,寻求折衷各种矛盾而能被接受的解决问题之道,与企业完全认同。而领导者是具有另外一些特点的人:他们能够创造新的方法、想像出新的领域进行探索;他们更多是靠直觉和移情方式与他人相处,敢于在机会多、回报高的领域冒险,把主意设想成能够激励人们的生动画面。

美国现在出现了一种令人鼓舞的迹象,就是知识界和企业界的决策者们对领导这个话题越来越感兴趣。加入这些正在试图设计这一重要领域的同事们的行列,我们感到非常高兴。有关这一主题颇有真知灼见的论文不断涌现,包括莱文森和罗森塔尔所著的《首席执行官》、巴斯所著的《领导和超出预想的公司业绩》、本尼斯和Nanus所著的《领导人》。这些书籍以及亚科卡的自传的流行显示出人们对了解领导现象的渴望。

迈克尔·麦科比的《领导者》一书特别使我们注意到了伯恩斯有关变革时期的领导与产业背景之间的重要关系。

曾在 70 年代使“制胜者”这个概念大行其道的麦科比 80 年代写道：

制胜者的勇气，如敢于创新、勇于冒险的精神还是需要的。那些依赖财务的保守的公司人来经营以技术为基础的公司失去了竞争优势。作为新的经济现实、一个有限的资源不断减少的经济现实中的领导者，当整个团队对取得更好的业绩失去信心，并且一个人的获利可能意味着另一个人的损失时，如果制胜者不能克服或控制自身的缺陷，即使是有才华的制胜者也会成为企业的负担。带有关心他人、相信没有人会因为合作而受到惩罚的价值观的领导方式，与对付出给予奖赏的方式是同样有效的。

尽管大多数有关变革型领导人的著作关注的都是企业的最高领导层，我们感到挑战对于企业中各级领导层都存在。罗莎贝斯·坎特所著的《变革大师》关注的就是企业的中层领导，她使我们对企业变革中中层领导的作用有了新的认识。

最后，我们希望此书是对那些对领导人和变革感兴趣的学界同僚们起一个抛砖引玉的作用。本书的观点纯属假设，我们并没有长期跟踪大量的系统化样本，从多种途径得到数据；相反，我们拥有的只是依据于一些个人访问的少量“临床案例”以及有限的从他们公司其他人处得到的数据。因而，我们的假设需要被实践所验证，需要从概念上得到加强，或是受到质疑和摒弃。我们相信应该三思而后行，因而

我们的文章是说明性的而不是严谨的科学文献。我们希望有更多的人投入到为解决难题而不懈努力的学术队伍和实践者的行列中来。

诺埃尔·M·蒂奇
玛丽·安妮·德瓦那

目 录

序 幕		1
1 主题 剧中主角 变革时期戏剧		2
第一幕 认识复兴的需要		43
第一场 2 山雨欲来		44
第二场 3 迎难而上		70
第二幕 创造新的理想		105
第一场 4 诊断问题		106
第二场 5 创造一个激动人心的理想		145
第三场 6 启动承诺:让人们在任务契约上签字		128

第三幕	使改革制度化	219
第一场	7 创造性的破坏:重新构建社会组织	220
第二场	8 作为社会设计师的领导人	
	I: 让官僚组织正常运作	255
第三场	9 作为社会设计师的领导人	
	II: 激励人们	286
尾 声		311
	10 历史再现	312

变革型领导人

序 幕

1 主题

剧中主角

变革时期戏剧

高层管理人员要么不知道正在发生什么,要么不想告诉我们。每当有人问个什么问题,得到的答复总是我们还不知道。要是他们不知道的话,他们在于些什么鬼事来扰乱所有人的生活呢?

围绕着工作绩效和工作安全感的不确定性使人身心疲惫,而且依我看来,谁都对此不在乎。我认为没有人告诉我们为了对我们的生活和未来作出规划,我们应该知道些什么。

——正在发生变革的组织中的中层
管理人员

竞争压力迫使公司重新估价过去 30 年间与员工达成的书面的或约定俗成的雇用合同。赶上了组织变革的中层管理人员和其他人所表达的意见和感情,只是包含着愤怒、困惑和不安的、声势日渐浩大的大合唱中的一部分。他们正被要求进行的变革不是微小的变化,而是根本性的变革;它要求多数人而不是少数人为之献身;它的性质是革命性的而不是渐进性的。它迫切需要领导人,而不是经理人员,去完成许多组织所需要进行的改革。

我们看到,整个工业界正出现一种新型的领导人来迎接这个挑战,这就是变革型领导人。这些人担负起了复兴组织的重任,他们指出变革的必要性,他们创造新的组织理想,他们激励人们献身于这些理想,并最终带领组织实现变革。

组织变革是一出既包含着喜悦又充满了悲哀的人间戏剧。获胜——在竞争中挫败对手——是令人开心的,而当需要解雇员工,卖掉一些企业,或是破坏传统时,又是痛苦的。上述现象常常与一场复兴相伴而行,因为一些过去起作用的东西也许现在已经成了企业失败的原因。组织变革还需要新的组织理想,也就是在思考有关战略、结构和人的问题时的新的构想。尽管有些企业家能够白手起家,变革时期的领导人却必须从现有的企业着手。他们就像是建筑师,必须将过时的工厂重新设计,适应新的用途。

传统的管理技巧,诸如精通财务、制造业的专业技术、

高超的营销能力,是许多组织成功故事的重要因素,但对组织变革来说仅有这些还不够。当组织受到了竞争性越来越强的环境的挑战时,决定企业成败最为关键的因素是领导人,这也正是我们所关注的重点。我们虽然可以设计一个系统来提高经营效益,但是只有领导人能使组织保持其在行业中的优势地位。要想长久地保持优势,就要能适应不断变化的市场情况,因此组织必须激活。需要改革的并不仅限于美国的传统产业,许多坐落在硅谷和 128 大道沿线相对较新的高科技公司也是一样的。

在本章开头我们所提到的中层管理人员赶上了变革的巨大混乱。从心理学的观点看,他们的感情是可以预见的。人类希望能在对变化和冒险的探求与对稳定和安全的需要之间寻找到平衡点,这一点早已为哲学家和诗人们所证实。大多数人感到难于面对变革所造成的那么大程度的不确定性。用英语写成的最伟大的戏剧之一《哈姆雷特》,就是围绕着哈姆雷特的致命缺陷——言而不行的。

组织试图进行变革时,必须学会出色地处理那些不得不适应变革的管理人员和雇员们的忧虑情绪和批评。具有讽刺性的是,那些仍处于健康状态的组织遇到的对变革的阻力往往比那些处于危急关头的组织要大得多。例如,由于眼看着就要破产,变革在克莱斯勒成了合情合理当务之急的选择。

变革时期的主题

变革时期戏剧围绕着三个主题发展。当我们观察组织在为变革而努力时,我们发现其发展过程与三幕戏剧有着惊人的相似之处。在整本书中,我们选择使用了这个具有戏剧性的隐喻,因为它为我们提供了一种简单的方法来记忆和使用这一分析框架,理解这一复杂现象。

第一幕 认识到复兴的必要性。戏剧的第一幕围绕着领导人们试图提醒组织警惕日益增长的来自环境的威胁时所遇到的挑战。

第二幕 创造新的组织理想。第二幕是关于领导人为让组织的注意力转向未来那激动人心而又积极向上的理想和理想所做的努力。

第三幕 使变革制度化。在戏剧的第三幕也是最后一幕里,领导人设法使改革制度化,以使企业在他或她的任期结束后仍能健康发展。

剧中主角以及他们面临的挑战

戏剧当然必须要有主角,而且正像你们也许已经猜到的一样,我们的主角就是那些变革型的领导人。也和你们到剧院去看戏会收到演员表一样,我们也会先介绍剧中人物。

这些主角们来自我们有机会看到的“戏剧”，他们中的有些人已经受到了广泛的注意，另一些人则在较小的范围内“演出”。他们中的大多数人在戏剧开场时是高层领导人，但其中可供吸取的教训对中层管理人员和决策者们同样适用。其实，我们之所以选择这些领导人，是因为他们已经在组织的不同层次上展示了变革时期的领导模式，这种领导模式贯穿了他们的大部分职业生涯。

我们的这些主角不属于企业领导人的典型代表。希望学术界的同仁们会帮助我们完成进一步的研究，以确定我们的发现究竟有多大的普遍意义。本书中的领导人都是我们认为符合下列标准的个体：他们都卷入了所在企业的大的转向或改革；他们都是自命的改革代言人，认为自己就是为他们所在组织进行根本性变革而生的，并以此作为成功的标准；我们能够接近他们所在的组织，安排访问，收集案例材料。除了李·亚科卡外，我们对每一个主角都进行了长达数小时乃至一天的深入访问。对李·亚科卡这个案例，我们依据的是二手资料以及一些对他有所了解的人的谈话，这些人有的还在福特公司，有的则是克莱斯勒公司的。全面了解这些主角以及他们所在组织的变革，既需要进行纵向的研究，也需要更多来自组织内部的详实资料。收集这些资料需要花上几年的时间，当我们现在与大家分享我们的观察资料与见解时，我们将继续跟踪这些组织变革戏剧的进一步发展。