

Best Practices in Leadership Development and Organization Change

中美两国同时出版的最新经管图书

Louis Carter David Ulrich Marshall Goldsmith Editors

公司转型

全球著名公司组织变革与领导力开发的最佳案例

[美] 路易斯·卡特 大卫·乌里克 马歇尔·戈德史密斯
李剑锋 伍春来 田雪 朱洪 谭伟 译

Best Practices
in Leadership Development
and
Organization Change

F279.1
79

中美两国同时出版的最新经管图书

Louis Carter David Ulrich Marshall Goldsmith Editors

公司转型

全球著名公司组织变革与领导力开发的最佳案例

[美] 路易斯·卡特 大卫·乌里克 马歇尔·戈德史密斯
李剑锋 伍春来 田雪 朱洪 谭伟 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

公司转型：全球著名公司组织变革与领导力开发的
最佳案例 / (美) 路易斯·卡特等著；李剑锋等译
—北京：经济管理出版社，2005
ISBN 7—80207—295—6

I. 公... II. ①卡... ②李... III. ①公司—企业管
理—组织管理学—案例—世界②公司—企业领导学—
案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 040835 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

选题策划：谭伟

技术编辑：杨玲

责任编辑：常亚波

责任校对：郭红生

787mm×1092mm/16

24.5 印张 406 千字

2005 年 7 月第 1 版

2005 年 7 月第 1 次印刷

印数：1—4000 册

定价：48.00 元

书号：ISBN 7—80207—295—6/F·283

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

北京市版权局著作权合同登记：图字 01—2005—2894 号

Best Practices in Leadership Development and Organization Change © Louis Carter 2005 First Published 2005 by John Wiley & Sons, Inc.

Chinese Translation Copyright © 2005 by Economy & Management Publishing House. This translation of Best Practices in Leadership Development and Organization Change, The Edition is published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

前 言

关于本书

这本最佳实践手册的目的是向您展示：当前条件下，在完成一次最佳实践变革或者领导力开发创新的问题上，有哪些最新和最必要的因素，以及如何去实现它的建议。这本手册将带您快速回顾 21 世纪以来世界上发生的领导力开发和组织变革情况。本书对于任何规模和类型的组织和社会体系来说都可以作为一个学习素材，将有助于它们减少由于员工越来越多以及以顾客为中心的项目越来越多而造成的对变革和发展的阻力。员工和项目关心的是群体看法的一致、自我、团队、组织、一对一的有效了解和沟通、所有商业目标之间的清晰联系以及可量化的商业成果。本书中所研究的组织在组织变革和领导发展方面被普遍认为是做得最好的。它们提供的在危机中怎样生存和发展的模式、体制等多方面的经验都具有很高的借鉴价值。作为最佳的实践组织，它们拥有很多共同的特性：乐于学习和合作、谦逊、愿意改革、具有创造力、正直、以人为本以及一种对变革的热情。最重要的是，这些组织都在人力资本上大力投入，而人力资本是现代组织中最宝贵的财富。此外，这些组织在领导力提升和变革上的平均花费是 50 万美元，用于相关课程方面的花费是 100 万美元，但是平均的投资回报却都超过了 200 万美元。

在接下来的章节里，你将会从世界上顶尖组织的实践经验中获益良多，而这些组织所属的行业及其规模都是各不相同的。

保证以结果为导向的变革和领导力提升成功的关键因素；
为变革和提升领导力服务的工具、模型、手段和战略；
诊断、评估、设计、实现、指导、采用以及评价变革和提升领导力的实践方法；

众多因素中最关键的成功因素和失败因素。

通过对本书案例的研究，你将会学习到：

如何分析是否需要进行领导力提升和变革创新；

如何为领导力提升和变革建立一个商业模型；



如何识别变革的受众；
如何设计创新；
如何实现有创新意义的设计；
评估创新的效果。

如何使用本书

实际应用

本书包含了实现领导力提升和变革的各个步骤的方法、工具、手段、模型以及组织实践。本书的各个部分能够移植到你的工作环境中去，进而实现领导力的提升或者改革创新。

每一章后的图形、表格和工具都可以在教室里使用，研究小组或者学习者也可以使用它们。

工作室、研究会或高级课程班

本书中的案例讨论、工具和研究主要适用于管理、组织发展及行为、社会和组织心理学专业的高年级学生。此外，这本书还可供高级副总裁、副总裁、董事或业务经理们使用，因为他们在其组织中负责领导力提升和组织变革的工作。经理团队——项目经理、业务经理，组织发展（OD）设计者或其他业务设计者和培训人员可以使用本书中的案例研究作为组织创新成功的出发点和基点。

本书通过一系列各具特色的案例来研究各种不同的企业需要和目标。作为读者，你的工作就是着手分析你所在公司的独特的组织目标。

当你要应用你从本书的案例中学习到的东西时，你要问你自己、你的团队和同事以下几个问题：

我们今天的工作内容是什么？

我们（我）想要做什么？为什么？

在变革和领导力提升的过程中，我最关注的东西是什么？为什么关注这些东西？

我们所面临的问题和挑战是什么？

我们正在研究正确的问题吗？

谁是真正的利益相关者？



我们以前采用过什么有效的方法？它们为什么有效？

我们过去采用过的办法有哪些是失败的？它们为什么失败？

如果需要了解更多的有关 Louis Carter 最佳实践学会（BPI）在领导力提升和组织变革方面的研究成果，请直接联系 BPI 在波士顿的办公室：

免费电话：888-895-8949，或电子邮件：Lcarter @bpinstitute.net



目 录

| | |
|---------------------------|-------|
| 导言..... | (1) |
| 案例 1 Agilent 科技公司 | (15) |
| 案例 2 Corning 公司 | (33) |
| 案例 3 Delnor 医院 | (55) |
| 案例 4 Emmis 通讯 | (87) |
| 案例 5 第一咨询公司 | (121) |
| 案例 6 GE 投资 | (149) |
| 案例 7 惠普公司 | (163) |
| 案例 8 Honeywell 航空公司 | (175) |
| 案例 9 英特尔公司 | (191) |
| 案例 10 洛克希德·马丁公司 | (211) |
| 案例 11 Mattel 公司 | (229) |

| | |
|---------------------------|-------|
| 案例 12 麦当劳公司 | (249) |
| 案例 13 麻省理工学院 | (269) |
| 案例 14 摩托罗拉公司 | (287) |
| 案例 15 Praxair 公司 | (297) |
| 案例 16 圣洛克医疗保健网络 | (311) |
| 案例 17 StorageTek 公司 | (337) |
| 案例 18 Windber 医疗中心 | (355) |
| 总体趋势和调查结论..... | (371) |



导 言

2003年9月，BPI（最佳实践学会）组织了一次研究领导力提升和组织变革趋势的学术活动。BPI邀请了一批不同规模、不同实力且处于不同行业和商业领域中的组织，请它们说明其完成战略变革和实现目标的主要方法。这个研究发现，在下列领域中（见表 I-1），对于领导力提升和组织变革有一种非常迫切的需求。我们对于领导力提升和变革的最佳实践的后续研究有力地支持了这种假设和本书的案例讨论。

表 I-1 实现战略变革和最高层次目标的方法（依重要程度排列）

| 组织发展/人力资源发展项目 | 次序 |
|---------------|----|
| 领导力开发 | 1 |
| 绩效管理 | 2 |
| 组织发展与变革 | 3 |
| 创新与加强服务 | 4 |
| 辅导 | 5 |

在这项研究的基础上，BPI 选择了一些世界上顶尖的组织作为研究对象，这些组织都曾经通过实现领导力提升和组织变革获得了丰厚的回报。BPI 发现每个组织实现其领导力提升和组织变革的手段都是互不相同的。每个组织都有不同的方法、动机和目标。而这些方法、动机和目标只与其独有的推动力和个性设计有关。因此领导力提升和组织变革只是一个描述最佳组织中“实际工作”方式的通用词汇。本书中的每一个案例都通过其商业结果对“实际工作”进行了解释，它们发生于下列组织之中（见表 I-2）。这些组织将领导力提升和组织变革视为“组织的实际工作”，它们是世界上成功组织的主要代表。我们看到，在过去几年内，组织变革或“OD”领域发生了很大的变化。人们发现，在越来越全球化和具有挑战性的经济面前，如果要竞争，改革并且变得更有效率，更富生产力，利润更多，就必须要有工

具、技术和 OD 实践。而这些东西都是为了获得更高的人力资本——不论顾客还是员工都是如此。就像你将在本书中看到的一样，我们的最佳实践组织通过其以结果驱动的最佳实践证明了对人力资本的价值。

我们将向你展示世界上 18 个最好的组织，它们采用了领导力提升和组织变革来达到其战略目标。

主要发现

今年我们与多个行业的许多组织进行了对话，探讨其领导力提升和组织变革的有效手段，进而形成此书。我们请它们贡献出了使其计划得以实现的方法、工具和特殊手段。这些组织具备强大的财力和正规的人力资源管理计划，它们保证了公司战略与其计划的目标、强大的人力、积极变革的热情和创新的成果融为一体。

所有的组织创新都由一个六阶段的诊断计划所监控着。（这个针对卓越领导力和组织变革的计划可以在后面“按部就班的组织和人力资源发展系统”中找到）

表 1-2 最佳实践学会案例研究的公司、产业、雇员人数和营业收入

| 公 司 | 产 业 | 雇员人数 | 营业收入 (百万美元) |
|----------------|----------|---------|----------------|
| Agilent 科技公司 | 电子产业 | 36000 | 6010.0 |
| Corning 公司 | 信息产业 | 23300 | 3164.0 |
| Delnor 医院 | 医疗保健产业 | 1382 | 235.1 |
| Emmis 传媒 | 传媒产业 | 3080 | 533.8 |
| 第一咨询公司 | 商业服务业 | 1775 | 282.7 |
| GE 投资 | 金融业 | 315000+ | 131.7 |
| 惠普公司 | 计算机硬件业 | 141000 | 56588.0 |
| Honeywell 航空公司 | 技术和制造业 | 100000+ | 22274 |
| 英特尔公司 | 制造业、电子业 | 78700 | 26764.0 |
| 洛克希德·马丁公司 | 航空与精密制造业 | 125000 | 26578.0 |
| Mattel 公司 | 消费产品 | 25000 | 4885.3 |

续表

| 公 司 | 产 业 | 雇员人数 | 营业收入 (百万美元) |
|---------------|--------|--------|----------------|
| 麦当劳公司 | 饮食娱乐业 | 413000 | 15405.7 |
| 麻省理工学院 | 教育业 | 9400 | 1664.7 |
| 摩托罗拉公司 | 通信产业 | 97000 | 26679.0 |
| Praxair 公司 | 化工业 | 25010 | 5128.0 |
| 圣洛克医疗保健网络 | 医疗卫生业 | 5500 | 424 |
| StorageTek 公司 | 计算机硬件业 | 7100 | 2039.6 |
| Windber 医疗中心 | 医疗卫生业 | 427 | 54 |

我们在选择研究对象时所遵循的标准是：成功地实现了以结果为驱动的组织变革，并取得了积极的商业成果。

由于公司有各种成型的、多层次的计划，因而在这些公司中实现变革还是获得了各种便利。这些计划比较系统化，直接与商业目标相联系，并在不断改进，它们包括以下共同因素。

对组织目标和文化的认同

在我们所研究的创新计划中，绝大部分都对组织的战略目标和文化表示了认同。几乎所有的创新都有其对变革和发展的独到见解。Emmis 通讯公司一直致力于提高对其组织结构、战略、文化和价值的理解，它们强调的目标和价值是：“伟大的媒介，伟大的员工，伟大的服务。”洛克希德·马丁公司围绕其三项核心竞争力设计了公司的企业文化变革管理计划——坦率和开放的沟通；个人主动消除妨碍提高业绩的因素；当问题出现的时候主动去解决，而不是视而不见。

麦当劳公司针对新提升的地区经理们设计了一个领导力提升计划，使他们能够建立起以下几种竞争能力，进而完成组织使命和战略目标：战略的眼光；将业绩做到最好；培养理性的洞察力，解决问题的能力，创新和敏锐思考的能力。

摩托罗拉公司的领导力提升计划主要集中于领导竞争力和提升顾客关注度及业绩的行为上。我们将在后面的“4e's 及永远第一”中提到。

第一咨询公司（FCG）则从展示它的一个基本价值开始：“保持第一”。

他们认为领导的任务是：消除阻碍 FCG 公司业绩的因素；建立接班人计划，选拔、培训和支持未来的 FCG 领导层；建立起一个让领导者互相影响和互相依赖的环境；对他们灌输领导力第一的价值观，直到他们把 FCG 的企业文化当做一种普遍的个人价值观；要把这种价值观作为一种实实在在的东西，而不是一种“心理上或者概念上”的计划；确保创新不被看做一种解决眼前问题的短期“时尚”，而是一种需要长久保持下去的东西。

MIT 设计的战略目标是建立这样一个组织：这个组织是一个创造、运作、服务并加以维护的空间，它保证了 MIT 的使命的完成，即在科学、技术以及其他学术方面提升知识和教育学生。Corning 公司的战略强调了创新是公司最重要的质量计划之一，因为它跨越并影响了公司的所有方面，是一条联系整个公司的纽带。

StorageTek 公司重新定义了它的企业目标，并且正在致力于建立一种以员工为中心的企业文化。这个目标对企业员工做出了更大的承诺，这有助于重新建立起企业与顾客之间的联系，进而产生更快的工作效率以及更加乐观的前景。惠普实行的是一种动态领导，其目的就是清楚和不容置疑地将企业需要和预先定义的成果联系起来。惠普公司设计了一个动态领导系统，该系统使用精心定义的产出目标来表达明确而且具有强制性的公司需求。为了把生产效率转变为真实的增长，Honeywell 公司成功地把“六西格玛”从一种流程改进过渡到了其管理体系的一个基本组成部分。为了做到这一点，Honeywell 公司将“六西格玛”、压力和领导有效地结合了起来。

变化中的行为、文化和观念

在有些情况下，领导力提升和变革计划会改变一个公司内部的想法、行为和文化。在 MIT，员工们说他们更加愿意与同事交往，并且希望创造并加入一个可以有学习氛围的组织。分权和放松对资源的控制改进了以前的各个部门之间相对封闭的工作状态，而且正在不断改进。在 Mattel 公司，Platypus 项目展示了传递信任、沟通、尊重以及团队的价值，这种价值能够得到极大的回报，而这一创新过程中的创造力是常规而不是例外。

在 Praxair 公司，新的管理团队必须将一种不同文化、不同操作流程、不同价值的松散的商业合伙关系转变为市场领导者的方式，以有效地将“小”的速度优势和“大”的规模优势结合起来。惠普认识到，在新的市场现实（与来自亚洲和欧洲的高质量产品在全球范围内的竞争）中要取得胜利，就必须要求有这样一种管理文化：它能够进行快速的合作，迅速提出并

解决问题，并高效地做出正式的决策。

在 Windber 医疗中心、Delnor 医院以及 St. Luke 医院，都在进行一场以向病人为中心的转变，这种转变显著地改进了雇员以及病人的情绪和满意度。

竞争力或组织效果模型

事实上所有这些计划都有其详尽的模型，这些模型通常使用行为竞争力或者组织评价标准。从 GE 公司的价值观到摩托罗拉公司的绩效管理体系都是这样。我们研究中的许多计划都是针对特定行为的，这些行为都是培训师和管理者所要求的，而正是这些人推动了绩效管理体系。第一咨询公司创造了一种预定目标模式，这种模式通过一种增强的流线型领导力提升计划来协助企业达到目标，它包括了 360 度和多层次的反馈，这种反馈说明领导者以前缺乏自我认识。MIT 在利用 Peter Senge 的“基于组织的学习能力”的研究成果以及 W. Warner Burke 的关于组织学习的关键竞争力要素理论的基础上，采用了一些适应性的模型。这些模型通常会建立起多层次评价和基于竞争力的评价工具的基础，而且会为系统设计计划本身指出重点所在。

高层领导的强有力支持和热情

组织中的高层领导者必须能够做到不仅为变革和领导力提升准备好资金，还必须要身体力行地在组织中发起和规范这种行为。研究发现，来自于高级管理层的支持是战胜变革阻力的关键因素，它起到了 88% 的作用。

GE 投资公司围绕其领导者的行为和价值观设计了激励计划，这个计划通过引入 CEO 聘任的竞争来激起企业高层管理者的参与。Windber 医疗中心的“权力赋予病人”计划是由其 CEO 尼克·雅各布斯所推动的。在他的组织变革计划中，以病人为中心是所要强调的重点。雅各布斯总裁在论及这一重点的推动因素时写道：当病人走进一家普通医院时，他看到的是各种令人眼花缭乱、不知所云的标志牌，闻到的是各种消毒水的刺鼻气味，接受的是简单和态度生硬的服务以及医生们令人畏惧的权威。所有的这些都让病人在医院的经历变得困扰而痛苦。雅各布斯对关心病人有一种极高的热情，这一点在他多年支持的计划中也有所体现。

在 Agilent 公司最初成为一个独立实体的时候，公司总裁做的第一件事就是为将来的总裁制定发展计划。他先主动安排好各种计划，然后通过应用这些计划而对其流程加以改进。第一咨询公司的领导者培养计划得到了公司

高层的强力支持，他们组建了一个领导力提升委员会。该委员会包括公司总裁、两位副总裁、18位部门的一、二把手。委员会的责任就是帮助建立组织评价体系和各项基础数据，进而有力地支持领导者培养计划。在 Praxair 公司，负责变革任务的团队建议采用一个分为四个步骤的领导力战略设计流程，这个流程把 PDI 的 175 名高级经理组织起来，让他们来评价目前的领导状况，并给出改进的方法。Honeywell 公司的前任主席和总裁拉里·博斯迪对“六西格玛”极为热衷，他坚信这种管理手段就是该公司的所有领导和雇员所需要的。FCG 公司的总裁和执行委员会是一个名为“领导力第一”组织的积极推动者，他们每一个人都要求对该组织某一成员进行指导。

按部就班的组织和人力资源发展系统

正如大家在本书的许多案例研究中将要看到的，我们定义了一个分成六个阶段的系统来研究领导力和组织变革。这些阶段是：

1. 商业诊断；
2. 评估；
3. 设计方案；
4. 执行计划；
5. 工作支持；
6. 事后评价。

第一阶段：诊断

第一阶段通常是一个诊断的步骤，这个步骤要找出进行创新的商业动机及其合理性。这个阶段的关键是要达成一种对于需要进行创新的共识和紧迫感。管理层所支持的远景计划是这个步骤成功的关键因素。所有的系统都有特定的模型，这些模型就是该系统的重点所在。而最好的模型能够引导员工和整个组织的想像力及热情。设计这样的系统同样会导致战略方面的问题。GE 投资公司就是一个这样的例子：

我们面临的最大挑战是什么？是什么让你在晚上不能入睡？

如果让你对公司未来的负责人说几句话，你会说些什么？

为了应对挑战，领导者该做些什么？

如果你是一个领导者，你希望人们记住你的什么？

是什么事情让你对领导力这个词的含义有了最深的理解？

你现在所负责的工作中最让你感到兴奋的是什么？

惠普公司进行了一个“再创惠普”调查。7000多位经理和个人志愿者参加了反馈。调查中出现几个问题说明：公司需要更加迅速地决策和合作。组织中的被调查者认为有必要加速决策的过程并加重执行过程所需要承担的责任。这个结果更加坚定了高级管理层提高公司反应能力的决心。

通常，一个经过深思熟虑的诊断期会与第六阶段的评价工作直接相关。

第二阶段：评估

这些评估手段包括 GE 投资公司和第一咨询公司的评估体系。前者中，参与者被要求完成一个 360 度的反馈调查。调查内容包括描述某个人最杰出的业绩，Myers—Briggs 指数，以及领导力影响调查。而后者的个人评估则利用了五种工具：参与者的自评、360 度和多角度反馈、外部基准、管理风格描述以及行为需要描述。

对于企业来说，评估已经成为一个标准。问题是：我们应该如何利用评估手段来推动企业以及我们自身的变革？Agilent 公司在公司战略重点、核心价值以及高级领导职位职责的基础上，利用评估建立起了对领导行为的描述。StorageTek 公司运用了一种内部监测的手段来找出企业缺乏哪些变革的要素。Praxair 公司采用了一种评估过程来为组织的变革做好准备。这个过程涉及了 500 多名员工，其中 175 人是处于最高的三个级别的领导者，超过 325 人分布于企业所在的 15 个地区。一些公司利用诸如 Myers—Briggs 指数之类的行为分析工具或 360 度的评估手段。这些企业包括通用电气、英特尔、摩托罗拉、麦当劳等。个人辅导经常会采用评估手段来推动个人行为的改变。这种辅导在某些公司中运用得非常成功。例如 GE 投资、英特尔、Agilent 公司、麦当劳等。

第三阶段：制定计划

杰出的计划都包括三个值得一提的重要因素：

辅导：英特尔的辅导和导师体系的特点是：为计划参与者和刚毕业的学生提供一个内部的辅导和支持网络；Emmis 通讯公司采用辅导来帮助经理们更好地适应企业文化。

选择参与者：Agilent 公司的辅导计划是要保证结果的，因此员工们被要求完成一个认证程序。这个程序中还包括在获准参与计划前的一次面试；

英特尔公司利用一个申请过程来区分出积极或者冷淡的候选者；麦当劳公司只会选择那些具有较大潜力的候选者来做它们的地区经理。

行为学习：通用电气、Mattel 以及麦当劳公司都把行为学习作为其领导力提升体系的一个部分。例如通用电气，该公司的行为学习程序将重点集中在解决实际的商业问题上。但是麦当劳公司的中心则是运营方式的创新。这些计划都突出了几个问题，例如：

我们正在进行的计划中，有哪些是有可能成功的项目？

高级管理层应当如何从企业价值的角度来看待这种学习的成果？

一个团队如何才能保持做一个学习型团体？

利用多种学习工具：每一个企业，不论是 Mattel 公司还是 GE 投资公司，都非常重视利用多种手段进行培训、开发和创新；惠普公司采用了一种快速反应的程序，这个程序由许多小团队的工作、实践以及讨论所组成。这样是为了减轻员工的负担，避免其任务过重或者加班加点；Mattel 公司聘请了一个小团队来完成一个计划，在这个计划中使用了落地的黑板和很大的图钉作为活动翻板。每一个演讲者都发表对自己的看法，这样可以帮助每一个参加者重新认识自己，也重新认识自己的表达能力。

使用即时练习：Corning 公司利用历史上的胜利来激发将来的成功，他们认为通过讲述历史故事和事迹可以有效地激发企业家精神；StorageTek 公司非常谨慎地在已有的各项计划和实践基础之上来进行变革。这样就保持了创新的稳定性和一致性。

直接与企业核心目标相联系：St. Luke 的医院和健康体系中有一些基本的理念，这些理念培养了一种优质服务文化，建立起了它的领导力提升模型，例如管理哲学、病人满意度的观念、PCRAFT 核心价值、优秀服务业绩标准以及绩效改进计划（所有这些模型在附录 B 中都有表述）。

这些理念包括：1) 雇员满意，才会有病人的满意，才会有成功的事业（先让人满意，然后再做生意）；2) 雇员的满意度直接取决于优秀的领导者，正是领导者指出了发展的规划、清晰的远景、发展和教育、有效地沟通、角色的设定、建设性的反馈以及认可；3) 优秀的领导者能够而且需要改进和完善；4) 领导的进步和教育是以“教育改变行为”为基础的。

Windber 医疗中心在下列变化的基础上建立了一个清晰的计划：以病人为中心是中心的第一原则。中心致力于给病人及其家人提供一个充满爱心而有益于健康的环境。中心的所有员工都必须快速有效地解决病人及其家人的所有有关问题。中心必须在保护病人尊严方面在本地区，甚至全国保持