



科文工商管理经典文库  
管理前沿系列

科文图书

# 普华永道 论变革型领导力

*The Paradox  
Principles*

变革时代中卓越企业的管理革新

普华永道变革整合小组 著

The Price Waterhouse Change Integration Team


历史上最成功的咨询公司

普华永道

为您带来

变革时代的领导力解决方案



 文津日报 出版社



科文工商管理经典文库  
管理前沿系列

科文图书

# 普华永道 论变革型领导力

*The Paradox  
Principles*

变革时代中卓越企业的管理革新

普华永道变革整合小组 著

The Price Waterhouse Change Integration Team

徐京跃 译

 经济日报 出版社

著作权合同登记图字:01-2001-4577

图书在版编目(CIP)数据

普华永道论变革型领导力/(美)普华永道变革整合小组著;徐京悦 杨力译.  
—北京:经济日报出版社,2004.3

ISBN 7-80127-938-7

I. 普… II. ①普…②徐… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 088250 号

The Paradox Principles, by the Price Waterhouse Change Integration® Team

Original Copyright©Price Waterhouse LLP, 2004

First published 2004 by Irwin

中文简体字版专有出版权©2004 属科文(香港)出版有限公司

经济日报出版社

普华永道论变革型领导力

---

著 者	[美]普华永道变革整合小组
译 者	徐京悦 杨力
策 划 者	科文图书·单靖华
责任编辑	胡子清
出版发行	经济日报出版社 北京市宣武区白纸坊东街2号(邮编:100054) 北京科文剑桥图书有限公司 北京市安定门外大街208号三利大厦四层(邮编:100011) (010)64203023
经 销	全国各地新华书店
印 刷	中国纺织出版社印刷厂
开 本	787×960mm 1/16
印 张	16 插页:2
字 数	254千字
版 次	2004年9月修订版第一版
印 次	2004年9月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80127-938-7/F·281
定 价	48.00元

---

版权所有 盗印必究·印装有误 负责调换

## 序言

詹姆斯·J·希尔 (James J. Schiro), 普华永道公司主席

是完全站在个人的角度写这篇序的。作为普华永道的主席和高级合伙人,在未来五年中,我个人面临的挑战将带领我的企业进入下个世纪。我知道成功的关键因素之一是深谋远虑的领导才能。但是在市场环境中培养这样的领导才能,必须首先培养一种独特的文化——即强调不断追求新观点的文化,强调永无止境地提高经营智慧的文化,在这样的文化氛围中对新观点和新理念的追求随处可见。我的主要任务之一就是要在普华永道营造并长期保持这样的氛围。

为了完成这本书,变革整合小组进行了规模宏大和广泛深入的调查。来自美国和欧洲的高级咨询师与最知名的跨国公司的无数高级经理进行了深入的座谈,向他们了解面临的挑战。然后又根据我们的经验对座谈的结果进行分析和提炼,并且补充了从案例分析和文献检索得到的最深入思考。最后,为了在实践中进一步验证我们的结论,又对约 200 家企业的员工进行了调查。

在调查过程中反映出来的一些观念,一开始我们觉得很有趣,后来就发现简直令人着迷。确实如此,我们发现了悖论在企业中广泛存在、非常困难但又没有完美解决的方法。如何处理悖论和在复杂性激增的环境中进行管理之间的关系?这不仅在理论上令人关注,在实践中也有很强的现实意义。悖论是一个强有力的概念,它告诉我们矛盾的力量,它还告诉我们过去的价值观行将崩溃。这是预料之中的事情,我们不应该感到吃惊。问题在于如何去管理悖论,而不是如何去消灭它。

本书讨论了综合或整合彼此矛盾的力量的重要性,并且强调随着环境的变化应该持续这项活动。毫无疑问,为了在普华永道实现

目标，要求我们学会如何整合和综合不同学科、不同地域、不同市场的不同需求。

同样，为了取得成功，实施的速度同样重要。因此，为了灵活地应对客户的需求，我们必须加强创新精神和主动精神。同时，我们必须在企业家精神和全球实践的现实之间保持平衡。所谓全球实践是指在全世界内采用统一的最佳思维方式来满足客户要求。

和你一样，我知道我必须不断地寻求新的思维和新的观点。本书中，我认为你能够找到很好的建议，帮助我们应对未来挑战。我会把这本书随时放在伸手可及的地方，我希望你也会这样做。

悖论是思想者热情的源泉，没有悖论的思想者就像没有感觉的爱人，是毫无价值的平庸之人。

——索伦·凯尔伽德（Soren Kierkegaard, 1813 ~ 1855）

丹麦哲学家和神学家

写书是可以接受的一种沉迷形式，但是写书又再次让我们陷入沉迷状态。好奇心促使我们开展了一项调查，但是我们很快发现我们不是为了寻找答案，而是为了探究为什么传统的智慧无法给予我们清晰的满意答案。在研究初期，我们就清楚地意识到近 10 年中发生的转变应该引发每个人重新思考一个问题：在未来 10 年中，应该如何领导和管理我们的组织？

新千年已经到来，机会纷迭而至。但是从很多方面来看，我们的世界都发生了根本的改变。我们需要用不同的思维方式考虑问题，以新方式打开新视角。

过去 10 年是管理学说大爆炸的时代。企业为了提高绩效纷纷采纳各种学说——实际上企业在程序变革时几乎到了饥不择食的地步。食物链的顶端是数不胜数的咨询师、管理大师以及新时代理论家们的狂轰滥炸，每个人都声称发现了到达世界级绩效的“灵丹妙药”。各种各样的技术和方法论被用来重组、再设计、复兴，以及再造我们服务的组织。不幸的是，这些项目实施的热情往往伴之以他们的狭隘、他们对真实世界中模棱两可的不容忍和实施时的不连贯。培训团队，确保对新技术的坚定的忠诚，让团队参与真实、色彩浓厚的实习，并且思考为什么过了四个月事情还是没有好转。

速度至关重要，我们同意。关注点是关键，谁也不会反对。结果是底线，毫无疑问。但是“真理”是否确实如此清晰无误呢？明天一定会有答案吗？这周一定能达到满意吗？

本书讨论了过去、现在和未来。我们希望本书至少能够让你对原来的一些理念重新考虑，因为它为管理提出了全新的框架。但是它也包括很多经过实践验证的实用的建议。它是一本既能引发你思考，又能促进你行动的书，而且它既适用于 CEO 也适用于店员。CEO 和店员能交流的问题并不像你想象的那么少。他们可能一个开着奔驰，一个开着福特卡车，但是他们每天都要在同一个停车场停车，没有任何一方公司都不能发达。

本书讨论了如何寻找更聪明的方法来开发人力资源的潜能。它强调要把人作为完整的人来对待和利用，更允许每个人跨越工作家庭的界限，最大限度地发挥潜能。我们的目标是唤醒几世纪以前的人文精神，让“灰烬”重燃，让我们每个人都拥有所谓的“侏罗纪火花”，现在我们的组织中已经很少见到它了。

我们还讨论了交叉点——经营组织的最重要交叉点。例如，在管理者/教练和他/她的员工之间存在一个交叉点，在这一点上，混沌可以变得井然有序，复杂可以被简化，目标可以实时地调整，每个人的贡献可以最大化。通过解散过时的结构，我们可以变得更加灵活。在飞速变化的世界中，迎接挑战的做法越来越正确，回避挑战则根本不可取。

我们还谈到了有关勇气的问题。本书是为今日身处凌乱、混沌、迷惘和复杂环境中的经理们写作的。当今世界中，无论是企业的首席执行官，还是普通店员；无论是中层经理，还是企业在亚洲或是欧洲分支机构的总监，都要面临混沌环境的挑战。我们心目中的勇气一词是指人们在行动时要根据自己的主见，而不是惟命是从。人们在面临复杂、混沌的竞争格局时还必须从自己公司的实际出发，因地制宜，而不是将自己改造成为那些被鲜花和掌声所环绕的所谓“明星偶像”公司。

通观本书，你能发现，经理们首先试图通过用书本上现成的某



种理论来解决自己在实际中遇到的问题，经过痛苦的实践，他们又不得不放弃这些救命稻草，独立思考去找寻解决这些问题的良策。

当我们开始进行这项研究时，我们也曾试图用某种理论来解释一切，并要找到证据来证明它。一开始，我们普遍认为未来公司在组织上的潮流是扁平化。但是，渐渐地，当我们采访经理们时，我们听到了不同的声音。他们见识过各种各样的理论，有的理论很有效，但更多的理论是纸上谈兵。我们认识到，在实践中存在很多重大的悖论，使得理论在实践当中并不完全适用。

不过，即使存在这些悖论，许多经理仍然能够在经营中取得成功。他们学会通过平衡、结合、集成的方法，唤起内心深处的勇气，取得了非凡的成就。依赖于自己的勇敢与智慧，他们掌握了大量植根于管理学基本原则中的常识，从而使自己在纷繁复杂的世界中能够游刃有余，而那些所谓的新理论在这里却派不上用场。

这些经理们中的大多数默默无闻，你在报纸上读不到有关他们的文章，他们也绝少在电视上成为脱口秀节目的主角。但是，他们却深得公司内同僚的赞许与尊重。他们靠自己的勇气和智慧取得成功。我们认为有关他们的故事引人入胜。他们的洞察力能够使你在管理思想上深受启发。

我们在这里向您提供的并不是一根拐杖。本书只是为新的商业现实提供了一个模式，通过运用这一模式，经理们需要比以前更多地观察与思考，也需要比以前更多地运用自己的智慧、感性和决断力。它向大家展示了在新的商业现实环境中，如何更有效地进行管理。其实，我们所讨论的许多内容对你来说乍一听起来很新颖，不过你很快就会发现，自己已经就其中的某些问题思考过很长时间了。这也算是一个悖论吧。

在准备写作此书时，一个年轻经理的评论使我们深受触动。在一次公司有关重新思考和确立愿景、使命和组织目标的讨论会上，公司的经理和雇员们济济一堂，发表各自的看法和意见。虽然组织的战略对与会的绝大多数人是清楚的，但开明的公司领导仍然希望大家能够将公司的使命与自己的工作有机结合起来。



随着实践的推移，讨论逐渐热烈起来，这时，那位年轻的经理站起身来发言，他的一席话使全场都安静下来。他的发言集中讨论如何使组织的目标与个人工作有机结合起来。这位年轻人首先表达了自己的困惑，接着滔滔不绝地谈起了自己的感受。他说，自己每周工作 60 个小时，周末还要加班，即使在上班的路上还要为工作殚精竭虑，当孩子们都快要不认识他时，他深感焦虑。全场每个人都在认真聆听他的话语，事实上，他讲出了大家的心声。当这位小伙子结束自己的独白时，他问出了一个使大家瞠目结舌的问题：“我所做的一切目的何在？我自己也不清楚。”

假如这是一个个别问题，我们不必为此大惊小怪。但是，这是一个非常普遍的问题。很多世界级大公司的雇员都有着与这位小伙子相似的感觉。

他们需要帮助。但是，当我们用“他们”一词来描述这个问题时，我们已经犯了一个错误。事实上，我们所有人都面临着同样的困境。在今日混沌的商业气候中，我们都有着同样的困惑，我们都需要帮助。当我们在日益复杂的竞争环境中挣扎，在处理经理人每天都要面对的矛盾与压力时，我们需要得到帮助。

未来最优秀的企业领导人仍然要面临这些难题。在 20 世纪末，这些领导人和他们所领导的组织仍然要与悖论打交道。正是因为这一点，他们需要好自为之以迎接新世纪的挑战。

比尔·多菲纳伊斯 (Bill Dauphinais) (纽约)

克林·普赖斯 (Colin Price) (伦敦)

保尔·佩德森 (Paul Pederson) (达拉斯)

# 目录

序言	/1
前言	/1

## 第一部分 混沌、复杂、矛盾： 企业所面临的全新现实环境

第一章 管理悖论的五个原则	/3
本书将要讨论的内容	/5
我们的建议	/6
企业面临的新环境	/10
经理们如何应对新的形势	/13
处理悖论的原则	/16
结论	/19

## 第二部分 悖论原则之一： 积极的变革需要稳定的基础

第二章 变革与稳定	/23
构筑信任	/27
不变革就难以生存的外部环境	/28
下面将要讨论的内容	/33
第三章 以稳定促进变革	/34

稳定的六个来源	/35
认清形势，按部就班解决问题	/49
了解你自己	/49
在营造组织环境时，尽量排除不确定性	/51
结论	/52

### 第三部分 悖论原则之二： 构建关注个人的企业

<b>第四章 个人主义时代</b>	/57
对比从前	/58
悖论	/59
对团队的不同看法	/62
个人	/64
团队和个人	/65
重新定义承诺及其回报	/68
我们应该怎么办	/70
<b>第五章 建立企业</b>	/72
雇佣“大人物”	/73
根本改变绩效评估的方式	/74
关注所有的人	/77
通过创新型的“实践基地”培养社会技能	/78
建立高度透明的目标，坚持责任机制	/79
制订主动、决断、明确的目标	/79
考评团队，奖赏个人	/80
寻找并提拔热情的领导和有效的指挥官	/82
用技术平衡个人和团队	/82
高期望，高报酬	/83
口号	/83



## 第四部分 悖论原则之三： 致力于企业文化的改革，既要单刀 直入，又要以迂为直

<b>第六章 企业文化与经营业绩</b>	/87
什么是文化	/90
塑造文化的力量	/91
文化推动行为和决策	/96
文化的强度与适用性：什么因素使文化提高	
生产力	/99
<b>第七章 打造新的企业文化</b>	/107
创造新文化	/108
结论	/121

## 第五部分 悖论原则之四： 真正的授权需要强有力的领导

<b>第八章 通过领导加强授权</b>	/125
领导的新视角	/126
授权	/129
在领导授权与雇员参与间取得平衡：问题的核心	/131
作为领导者，你能做些什么	/135
结论	/145
<b>第九章 胡萝卜加大棒——兼论技术管理</b>	/146
无尽的机会	/147
无穷的挑战	/148
回报越高，风险越大	/150

为避免失败所开出的药方	/156
我们能做什么？	/158
结论	/164

## 第六部分 悖论原则之五：不破不立

<b>第十章 在新的环境中打造战略</b>	/169
与环境要求一致的战略	/176
新时代：收入再造	/180
创造性愿景和核心目标的平衡	/181
公司愿景的变化和稳定	/182
建立支持战略变化的弹性组织	/183
确认你知道自己是做什么业务的	/184
建立复杂的测量和反馈系统，获得正确的信息	/184
努力工作，让一线管理者成为战略思想者 （悖论关键）	/185
结论	/186
<b>第十一章 人力资源管理的沉浮</b>	/187
工作方式的彻底改变	/190
管理者角色的彻底改变	/191
人力资源职能的彻底改变	/194
新型流程	/195
结论	/205
<b>第十二章 测量</b>	/206
残骸、废弃物和旧测量指标	/207
测量：战略的基石	/209
测量：组织的线索	/210
平衡评判的需要	/211
让测量系统为你服务	/214
结果如何	/225



## 第七部分 十五条规则： 管理悖论的宣言

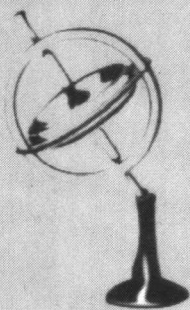
管理混沌、复杂和矛盾的规则 /231

后 记

/236

# 第一部分

## 混沌、复杂、矛盾： 企业所面临的全新现实环境



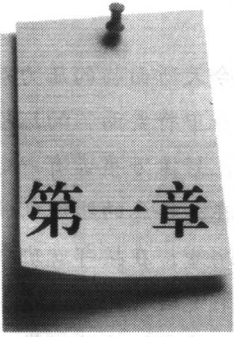
悖论的方法乃探求真理之道。

奥斯卡·怀尔德(Oscar Wilde,1854~1990)

剧作家,伦敦最受尊敬的人,囚徒







# 第一章

## 管理悖论的五个原则

我们要追求简单，但又不能盲信。

阿尔弗雷德·诺思·怀特黑德

(Alfred North Whitehead, 1861 ~ 1947)

数学家和哲学家