

改革领导人

——企业再造的灵魂人物

怎样才能使企业蓬勃发展，
员工表现优异

〔美〕乔恩·R·卡曾巴赫

费雷德里克·贝克特

马克·菲根

著

克里斯托弗·加格能

昆廷·霍普

蒂莫西·林

图字 01-99-1287

责任编辑：刘殿和

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亨

改革领导人

——企业再造的灵魂人物

乔恩·R·卡曾巴赫等著

郭力 秦康 译

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@public2. east. net. cn](mailto:esp@public2.east.net.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区万泉河路 66 号 邮编：100086

出版部电话：62630591 发行部电话：62568485

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京印刷一厂印刷

河北永清县后奕装订厂装订

850×1168 毫米 32 开 11.75 印张 360000 字

1999 年 5 月第一版 2000 年 1 月第二次印刷

印数：4501—9000 册

ISBN 7-5058-1758-2/F·1246 定价：21.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

Real Change Leaders

HOW YOU CAN CREATE GROWTH AND HIGH PERFORMANCE AT YOUR COMPANY

Jon R. Katzenbach

& the RCL Team

Frederick Beckett

Steven Dichter

Marc Feigen

Christopher Gagnon

Quentin Hope

Timothy Ling

McKinsey & Company, Inc

Copyright ©1995 by McKinsey & Company, Inc., United States

First published in the United States by Times Business, a division of Random House All rights reserved

本书承麦肯锡中国公司余哲明审订

序 言

成功的企业改革已经逐渐关系到每个人了。企业的首席执行官们对此肩负重任，顾客依此评量你的企业，股东的满意与否与此息息相关，而企业能否持续发展，也都要依赖它。具体来说，从第一线的作业人员到最高层的管理人员，数以千计的职位都要靠成功的企业改革才能维系下去，在这种情况下，中层管理人的饭碗是最岌岌不保的。

对企业里的很多人而言，这场生存之战有两条战线：一方面工人和中层主管想奋力保住饭碗，另一方面他们的上级领导人则想尽办法要推动企业里的改革，以求提高业绩。而这两方面人马目前却因为密切相关的理由，都逐渐在作战中失利：高层领导人感到缚手缚脚，因为他们无法通过单纯的裁减人员，获得所需的生产率和增长目标；而基层的劳工与中层主管则无法调整他们的技能和心态，以满足上级的要求，也就是创造持续增长、高生产率以及更多工作机会。双方即使还未心灰意冷，也已感到泄气。

在这场奋战中，有一批新型的管理人悄悄诞生了。这些新型管理人我们称之为改革领导人，因为他们已经学习到崭新的技能和方法，能够改变员工的行为，使他们的表现越来越好，对顾客的服务更加周到，同时比竞争者的速度更快。正因为如此，这批新型管理者显得比传统的管理人更加出色。这本书所要讲的就是这群中层领导人如何适应改革的需求，如何有效地工作。这一批首次出现的新型管理人，也就是未来成功的主管与领导人将会展现的面貌。我们称他们为“真正的改革领导人”(real change leaders)。

图书在版编目 (CIP) 数据

改革领导人 / (美) 卡曾巴赫 (Katzenbach, J. R.) 著;
郭立, 秦康译. - 北京: 经济科学出版社, 1999. 5

书名原文: Real Change Leaders

ISBN 7-5058-1758-2

I. 改… I. ①卡… ②郭… ③秦… II. 领导学-改革
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 16600 号

序 言

成功的企业改革已经逐渐关系到每个人了。企业的首席执行官们对此肩负重任，顾客依此评量你的企业，股东的满意与否与此息息相关，而企业能否持续发展，也都要依赖它。具体来说，从第一线的作业人员到最高层的管理人员，数以千计的职位都要靠成功的企业改革才能维系下去，在这种情况下，中层管理人的饭碗是最岌岌不保的。

对企业里的很多人而言，这场生存之战有两条战线：一方面工人和中层主管想奋力保住饭碗，另一方面他们的上级领导人则想尽办法要推动企业里的改革，以求提高业绩。而这两方面人马目前却因为密切相关的理由，都逐渐在作战中失利：高层领导人感到缚手缚脚，因为他们无法通过单纯的裁减人员，获得所需的生产率和增长目标；而基层的劳工与中层主管则无法调整他们的技能和心态，以满足上级的要求，也就是创造持续增长、高生产率以及更多工作机会。双方即使还未心灰意冷，也已感到泄气。

在这场奋战中，有一批新型的管理人悄悄诞生了。这些新型管理人我们称之为改革领导人，因为他们已经学习到崭新的技能和方法，能够改变员工的行为，使他们的表现越来越好，对顾客的服务更加周到，同时比竞争者的速度更快。正因为如此，这批新型管理者显得比传统的管理人更加出色。这本书所要讲的就是这群中层领导人如何适应改革的需求，如何有效地工作。这一批首次出现的新型管理人，也就是未来成功的主管与领导人将会展现的面貌。我们称他们为“真正的改革领导人”(real change leaders)。

绪 论

生存之战：

改革领导人实在太少了

如果你见过像德夫林 (George Devlin) 这样真正的改革领导人，就会明白为什么有些公司能打赢生存之战。

德夫林生于 1953 年，家乡在苏格兰的埃尔镇 (Ayr)，这里正是苏格兰伟大诗人彭斯 (Robert Burns) 的故乡。现在过新年时，在除夕夜人人都会哼上一段的《送别曲》(Auld Lang Syne)，就是出自彭斯的杰作。不止如此，德夫林还不厌其烦地称颂彭斯同时是杰出的心理学家和社会学家。当你用德夫林的方式去看待别人时，你的专业评断标准事实上已经超越学术的好奇心了。

德夫林自称是康柏 (Compaq) 电脑公司在苏格兰厄斯金 (Ersikine) 设厂之初最先受雇的员工之一，那是在 1987 年的元月。据他描述，现在这处厂址当年是一片“不毛之地”。从基层干起的德夫林逐步高升到工厂的生产负责人，从 1992 年到现在，已经把他的所谓的“盒子” (个人电脑) 的售价，从基础指数 100 降到 33 了；与此同时，市场环境是：个人电脑总产量上升了 60% 以上，而产品的生命周期从好几年缩短到只有几个月，新产品上市加入竞争的数量则跃增三倍，这对于厄斯金地区和康柏工厂来说，都是巨大的变化。为了适应这样的变化，德夫林必须彻底改变康柏过去

制造“盒子”时所用的一切方法和想法。而一直到1991年10月之前，还没有人想到需要创造什么奇迹。

不过，德夫林看起来一点也不像创造奇迹的角色，他也不符合传统上所谓“杰出总经理”的样板形象。反之，德夫林既莽撞又直言不讳，外表也是平凡无奇，一口连珠炮式的苏格兰腔调，难倒了所有“麦肯锡”（McKinsey）咨询公司在北美洲工作的秘书，没有一个秘书翻译得出来采访他的录音带。在他所管辖的领土（工厂）上，德夫林以无限的热情管理大小事务，得意地向参观的来宾展示工厂得奖的“细胞生产法”（cell manufacturing）配置状况，骄傲欣慰之情表露无遗。这一会儿他还在解说制造流程，下一分钟他已经跑到电路板生产线旁去检查了，一眨眼的工夫，他却又跑回来带领参观团。从头到尾，他和生产作业区里每个员工亲切交谈，好似他们都是自己的家人。德夫林可说是一位真正的改革领导人。

德夫林的正式头衔是康柏苏格兰分公司常务董事兼副总裁，该公司在欧洲所制造的产品约有80%是由这个工厂生产的。显然，这个职位需要一位强有力的总经理来担任，你说是不是？事实上，德夫林不是你所想像的传统管理人，他既没有工商管理硕士学位，也没有专业职称，甚至算不上合格的工程师！他所能拿得出来的最佳资历，只不过是“格拉斯哥理工学院”（Glasgow College of Technology）进修过一年人事管理的高级课程。德夫林的第一份管理工作是在曼彻斯特的一家染整工厂担任领班，他形容这家工厂活生生就是狄更斯笔下那类黑暗的、剥削劳力的地方。离开那家工厂之后，他进了“数字电脑公司”（Digital Equipment Company），在那里学到了一些高科技和总经理的管理技巧，不幸，这些技巧并不足以应付他后来所必须面对的命运——关闭这家工厂。这是他一生中所学到的一个很大的教训：

一旦关闭一家工厂，亲眼目睹你给这么多辛勤工作的员工造成的伤害与痛苦，你就会开始质疑自己所懂的一切管理

知识，永远不要再发生同样的事情。

虽然关闭工厂未必是学习当一个领导改革的管理人所必须经历的过程，但是至少要下定决心找出更好的方法，而寻找更好的方法正是康柏公司整个企业在 1991 年所必须做的改革。在 80 年代，康柏是美国华尔街股市的宠儿，被誉为“打败 IBM 巨人的英雄”。然而，就如同德夫林所指出的，康柏过于沉醉在这番成就之中，因而没有注意到他们身后的其他公司正在急起直追，对康柏造成威胁，其凌厉攻势就和当年康柏搏倒 IBM 如出一辙。德夫林说：

顾客喜爱我们的产品，信赖我们的产品，也欣赏我们的售后服务，但是他们却不准备多花 40% 的钱来购买我们的产品。

康柏一直不肯承认在市场上失宠的主要原因是单位成本太高，反正只要产量继续增长，业绩看起来就不会差到哪里去，成本增加的事实也因此得到粉饰。没有人想看清真相，尽管德夫林一再大声疾呼也徒劳无功。他甚至找到十分明确的数字来证明他的观点，人们依旧充耳不闻。结果是：

下一步需要的是一场革命。我们必须对员工要求更高，所以我们引进了“细胞生产法”，拆除主要传送带，改由员工小组（细胞）来取代。

这套办法不仅管用，还在整个康柏公司树立了榜样。德夫林终于让休斯敦总公司理解他的论点了。其实，一开始他还是没办法说服总公司，所以他干脆自己放手去做，冒着风险。所幸他的“细胞”们表现杰出，不论生产率或业绩上都大有改进。现在基础指数已经从原先的 100 降到 33，德夫林希望未来还会降到 25，甚至朝更低的目标迈进。对此德夫林总结说：

那段经历惨痛无比，而且到现在还是一样……夹在现在与未来之间的是一块三角地带，这块三角地带充满了血泪与汗水。你改变了员工的职务角色，改变了企业的有形结构，同

时还要试着让员工离开他们每天工作的岗位，教他们专注于新世界的新程序和新制度，创造增长的新记录——这一切所带来的痛苦，绝对让你措手不及。

简单来说，真正的改革领导人是那些学会如何在三角地带中生存并获胜的管理者，反之，传统的管理人只会在目前的阶段或未来时刻中求生存。也许关于三角地带的惨烈程序康柏是个极端的例子，不过这也正好凸显出电脑业的改革周期迅速无比。早晚所有的行业及其企业都会面对像康柏所遭遇到的挑战，但是它们却缺乏足够的德夫林式领导人。

正当高层领导人迫切要求员工具备适应改革的能力时，为什么管理者在要求员工有良好整体业绩的同时，只有极少数主管想到要设法去改变员工的行为和技能呢？这方面的失败所造成的结果很明显：如今每个月都有好几千个中层主管丢掉工作，而高层主管则继续在重大的改革中节节败退。

大多数高层主管现在深陷泥淖，进退两难。眼前最紧迫的问题，无非是改善企业的应变能力，可是在企业的中层却没有足够的真正的改革领导人。大部分企业内部（以及市场）所需要的改革，高层主管已经没有能力应付，然而他们的员工和股东仍然把责任放在他们肩上。

其实，要挣脱这样的泥淖方法很简单，只不过涉及的领域既深且广。新对策所依赖的不是英雄式的首席执行官，而是新型管理者，他们已经开始出现以适应上述需求了。这本书所写的正是这群新型管理者，即真正的改革领导人。他们和传统的中层主管迥然不同，即使是传统的好主管也与这群新一代主管大相径庭。新型管理者的出现，反映出改革的需求之大已经达到史无前例的程度，而且速度会越来越快。

什么是“重大改革”？

我们为“重大改革”下了一个简单的定义：在特定状况下，企业的业绩要求企业上上下下大多数成员学习新的行为和技能，这样的状况就是重大改革。企业成员所学习到的新技能，必须能够增加企业的竞争优势，以便在越来越短的时间中，创造出越来越出色的业绩。

当然，改革可能是指大大小小的企业所采取的各类措施，并不一定要靠员工的大力配合。重要的改革可以越过整个企业，或越过某个职能部门，或某条生产线的多数员工。另外，企业改革有可能是指资产的大幅调整或市场重点的转移，这些都不需要涉及太多员工的投入。最后，企业改革还可能指规模的缩减、人员的裁减，以及人员的更新，也可能是企业的发展、革新或员工的技能开发。整体来看，企业改革可能是综合了上述变革之中的几种，也可能全部包含在内。

真正的改革领导人并不计较投入改革的速度是快或是慢，是获得充分授权或是受到某方面的控制，是一次全部解决或是逐一进行，是企业文化自然促成或是人为设计的，他们只在乎改革必须由多数员工参与，而且旨在改进企业业绩。今天的企业经营环境正迫使越来越多公司把重心放在这一类的改革上，以下便是几个例子：

- 木材业大公司如“威尔豪瑟”(Weyerhaeuser)和“太平洋佐治亚”(Georgia Pacific)，以往因为拥有可观的森林资源，在同业间一向令人称羨，但是如今依靠的是主动积极的工作小团体，以保持他们的竞争优势。

- 科技界龙头如“柯达”(Kodak)和“默克”(Merck)制药，如今必须减少依赖专利权的保护，而将重心转移到加快产品开发的进度，并且提高产品销售的效率。

· 市场销售巨人如“西尔斯”(Sears)百货和IBM,现在发现自己不如当年,“家居用品中心”(Home Depot)与康柏在市场区隔和服务上锐不可当,已经后来居上。

现任美国副总统戈尔(Al Gore)提倡“再创政府”;哈默(Michael Hanmer)则提出“重整企业”;管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)则倡议“重新发现领导力”。另外,《财富》杂志所列的美国前100家大企业排行榜上,整整有2/3的公司宣称他们正在进行某种“改造”计划或是重大的改革,其目标是改变公司内成千上万员工的行为和技能,涉及企业的各级人员。同样的情况很可能也发生在多数中小企业内部。国家经济的公用事业部门和非营利组织也碰到同样的情况,它们全都面临一再发生的重要改革所带来的挑战,努力寻求因应之道。即使是大企业中一贯的赢家,例如,通用电气公司、摩托罗拉公司、宝洁公司、英国航空公司和ABB公司,也全部表示他们未来所必须面对的改革远超过从前。可是到目前为止,只有极少数高层领导人自称已经在这方面获得胜利。

然而,更让人困扰的是大多数公司眼前所获得的一些成就,从长远来看却会缓慢而有系统地消蚀该企业未来的应变能力。这可以从很重要的两个方面来解释。

首先,这些企业的高层领导人正在裁减数以千计的员工,而这些被裁的员工当中,必然有一些具备精良的工作技能和潜力。而在竞争激烈的环境中,精良的技能正是企业求之不得的制胜关键。

其次,过去十年来,企业的中层主管和专业人员的数量锐减,他们之中有许多人拥有领导潜力和才华,其价值在未来的改革中是难以估计的。

上述情形所造成的结果,是失业的人不断增加,而临时雇员却大幅激增,要不了太久,高层管理便会丧失以优秀人才为基础的竞争优势,因为他们在无意间已经赶走了优秀的员工和中层管理人才,这些人才在建立杰出的竞争力上是不可或缺的。

新型管理者的出现

正当企业大肆裁员和精简人事之际，高层管理所进行的另一行动更显得火上添油：他们决心摧毁中层官僚体系。有何不可呢？反正人人都知道，中间阶层是隐藏浪费、重复、积压、成本高昂的温床，而且对于改革更是暗中抗拒。有太多中层主管沦为信息的传递人、奉行人、联络人和行政人员，他们所做的事情对顾客、公司股东与员工而言，极少具有真正的价值。然而，我们最近所做的研究却清楚地显示，许多活力旺盛的公司之所以在改革之中表现杰出，个中关键就在于一批新型的中层主管和专业人才，他们才是企业真正的改革领导人。

这些中层的改革领导人，对于企业能否创造高水准的业绩，其重要性并不亚于目标显著的高层主管。从银行、电信、石油勘探，到个人电脑、公共运输、医院……各行各业都有真正的改革领导人崛起，他们打破陈规，建立起新的模式，为良好管理谱出新风貌。这些新管理者把强硬与平衡的工作准则揉合在一起，对于如何激发、鼓励、动员素质较佳的员工方面具有新颖的看法。如此一来，他们在今天变化多端的商业文化与市场动力上，便显得独树一帜，而且如鱼得水。

这些真正的改革领导人把企业改革与业绩的三股重要动力衔接起来：高层主管的意愿（企业将往何处去？）、工作动能及生产率（该如何攀向巅峰？）、市场现实（顾客群实际上在追求什么？潜在的竞争者实际上能做什么？会怎么做？）。这听起来似乎很简单，但是做得好或坏却会使公司的业绩产生天壤之别。

真正的改革领导人的形象

谁才是真正的改革领导人呢？最好的识别方法就是先认识其

中几个，包括前述的德夫林。我们很幸运地在不同产业的数十种改革情况下，认识了数十位改革领导人，并且有缘向他们学习。这些人并不能统一归类为某一种工作类别或组织层次，他们有些是生产线上的管理者，有些是工作部门的主管，有些是特派小组的领导人，有些则是常胜将军，可说是形形色色的人都有。不过他们有一个共通的特性，就是深知如何通过改变大批员工的行为和技能使企业取得优异的业绩。

虽然多数大型企业极为缺乏这样的领导人，令人惊讶的是，他们很容易辨认。你只要问问生产线负责人，谁是以通过员工的力量来改善业绩而著称，而且效果总是超过大家的期望，那些人就是你要找的人了。另外，这样的改革领导人总是把艰难的任务办得又快又好，所以人人都知道他们是谁。不过，有一点倒是令人颇为惊讶，这些人通常不是那些最有可能获得提拔的人。首先，高层主管在决定提拔具有领导潜力的人员时，所采用的仍然是传统的一般管理的标准，通常不包括领导改革的能力和才华。第二，许多真正的改革领导人在企业中难以符合一般所认定的晋升模式，因为他们通常直言快口、不肯逢迎媚俗，也不肯按照所谓的“步步高升”游戏规则行事。等到你遇上这些人时，你就会了解我们的意思了。

美孚石油公司的蒂明斯（Tom Timmins）已经从公司“极具潜力的领导人”名单中被除名了（原因纯粹是他快要退休了），不过，蒂明斯却在美孚公司的真正的改革领导人名单上名列前茅。最近公司派给他一项艰巨的任务，那便是率先在全公司执行一套企业改造计划，其中第一项指示就是缩减公司的工作人员规模。这套广为宣传的计划的创始人是美孚的新任首席执行官诺托（Lou Noto），他矢志改造企业的管理方法，在全公司提高效益和员工生产率。蒂明斯所领导的这项工作，最终目标是使美孚分布在全球各地的数千名员工重新展现活力。

蒂明斯打从小时候起就对困难的任务深深着迷，就好像蜜蜂

抗拒不了蜂蜜一样。这种对处理棘手工作的热爱，大部分遗传自他现今 90 高龄的母亲露西尔。一直到现在，蒂明斯的母亲仍然有办法激起他的斗志，促使他坚决去做正确的事情，并以正确的方法行事。此外，他能在公司中被誉为“正式与非正式方式的最佳沟通者”，在很大程度上也要归功于他的母亲，因为她在蒂明斯百般不情愿的情况下，还是强迫他接受演讲训练。他回忆说，即使他生来最感兴趣的是动力和科学，但是“她认为我最好学学怎么沟通，所以我照办了”。

从麻省理工学院毕业，拿到核工程的学位之后，蒂明斯就进入美孚公司。虽然他从来没打算成为核工程师。他初到美孚时，所从事的是石油勘探和生产等技术方面的工作，不过他好发问的天性，加上事事都要迅速采取行动的作风，使得公司里的人在碰到困难的管理问题时，都主动跑来找他解决。同样也在美孚石油勘探与生产事业中力挽狂澜，扮演重要改革领导人角色的斯普鲁埃尔（Charlie Spruell）形容蒂明斯是这样一个人：

……为人处世客观、开放，而且诚实。他比一般人更有接纳批评的胸襟，原因在于他是以科学家的眼光看待事情的真相。不过他的人缘非常好，也是我所见过最好的沟通者——不论是私下非正式的沟通，或是大团体里的沟通都一样。不管他人的级别或背景如何，他总是用对方能够理解的词句或方式，将信息清楚地传达出去，同时也让接受信息的人觉得这些信息与他们息息相关。

1989 年，当美孚公司负责全球石油勘探与生产活动的最高主管，需要一个人来领导美国勘探生产机构的大幅革新时，他们找到了蒂明斯。“北美勘探与生产”部门的负责人皮翁泰克（Walt Piontek）选中蒂明斯担任此职。皮翁泰克最爱和别人谈论自己手底下这群标新立异的领导人，聊起这些爱将时，皮翁泰克的双眸闪烁着灿烂的光芒，声音里则充满了热情、骄傲。他说：

就拿蒂明斯做例子吧，他从来没有指望过自己有朝一日

会变成业务部门的主管，更别提什么改革领导人了。最早我们是从达拉斯研究中心把他发掘出来的，在那里他一辈子只能在技术事业上发展。过去这几年来他真的成长了很多——他的成长幅度之大，令我覺得他恐怕都认不出自己了。

这席话蒂明斯应该也有同感。在他们的改造计划结束之前，有好几个主管的领导方式就已经受到影响而改变，它所造就的成果远超过原来仅仅缩减规模的计划。在改造推动以前，美孚石油勘探与生产事业的业绩敬陪末座，改造之后一跃而名列前茅，与另一些主要竞争者平起平坐；他们的现金流量扩大产生了最大效果，但业务部门的最终价值却没有因此而减少；另外，他们还重建了员工的荣誉心和工作热情。蒂明斯把这些成果归功于上级领导人的远见、支持和指导有方，以及基层领导人主动、勇气十足和愿意承担风险。他还夸奖那些追随他的管理人员不断鼓舞员工相信领导人的做法，使他们迸发出活力。不过，如果没有蒂明斯，这么多改革班子之间关乎成败的联系，根本就无法建立起来。

后来，美孚在加拿大的石油勘探与生产公司也碰到类似的改革挑战，总公司再度借调蒂明斯。他在这两件任务上的杰出表现，各为美孚公司带来数百万美元的利益。如今，与蒂明斯境况相当的同事，事业上大都已朝下坡路走，迟早要退休；反观他的情况，却正准备接下重组企业的大任，这是美孚公司有史以来最艰难的改革之一。他所领导的全公司范围的改革行动，目标是为这家世界级的公司塑造新的业绩文化。当然，眼前蒂明斯还说不上大功告成，然而我们对他看好，因为他知道如何激励员工和动员人力，以追求高水准的业绩。

他说：“除非你能与所有的员工沟通，让他们了解这项任务的迫切性以及这项任务对他们个人的价值，否则根本没办法完成这类艰巨的任务。这样的努力是日复一日的工作，永远也没有结束的一天。”