

# 第一部

## 变革的时代

领导者只有与改革时代齐肩并进，才不会被 21 世纪抛弃。新的世纪需要新的领导风范，这种风范就是敢于驰骋于改革之峰而不步人后尘。

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 告诉我们：面对改革和过渡期，“作出正确选择的关键”在于体现新一代领导者的领导风范。他说，领导者所要做的正事是推动改革、进行创造、追求发展、鼓舞士气，提出问题和勇于挑战。

林恩·乔伊·麦克法伦 (Lynne Joy MacFarland) 和拉里·E·塞恩 (Larry E. Senn) 将改革看作是全球化、竞争加剧和等级制日趋衰微的产物。他们所说的领导者不仅有处于组织高层的领导者，而且也有组织底层上的领导者。每一个人都需要贡献自己的创造力，每一个人都必须成为领导者。“‘领导’将成为 21 世纪的‘通货’。”

进入 21 世纪，我们特别需要真诚、实在而非沽名钓誉的领导者。肯·谢尔顿告诫我们：“并非所有的‘领导’范式都值得效仿，因为有的模式中混杂着沽名钓誉或滥竽充数的成分……当领导者心胸狭窄、孤立地考虑自己的作用时，被领导者只能安分守己，而不能越雷池一步。当内在联系和由各种内在结构组成

的整体景象消失时 盲目的信仰就开始诞生。'改革的时代必将伴随各种大起大落。领导者需要通过种种磨练,使自己成为真正的楷模。

“领导”的范畴必须重新拓展。它必须更为宽广、更为深入,必须渗透到各种职能和各级部门中。约翰·W·汉弗莱 John W. Humphrey说:“各种组织正意识到 如果要有效地进行改革和保持竞争优势 就必须依靠公司中各级员工的自我领导。”詹姆士·A·贝拉斯克 James A. Belasco 也告诉我们 领导者必须从“头牛”的角色转换到“头雁”的角色上来。

领导者都具有某些特征。罗伯特·R·福克尔曼 (Robert R. Fogleman) 认为,领导者既然都运用同类的基础资源进行管理,那么 对他们的择优条件就应该是他们的勇气和坚定信念、他们的决策组织及他们对部下的责任。查尔斯·C·曼兹 Charles C. Manz 说:卓越领导者并不是善于发号施令的、被迷信者认为有超能力的和常令人感到有魅力的人。相反,他们乐于帮助部下成为领导者。

霍斯特·舒尔茨 (Horst Schulze) 和凯文·戴门德 (Kevin Diamond) 认为,“领导”的精华在于对前景的不断关注。在艰难的再造过程中,只有目光远大的领导者才能够度过这些艰苦的日子。弗朗西斯·N·邦西格纳 Francis N. Bonsignore 提醒我们 在关注前景的同时也必须关注员工和他们的贡献 这场头绪繁多、富有挑战性的改革旨在唤起员工的责任感——比财务盈亏更重要、更明确的责任感——并关注比下一季度目标要远大得多的长期利益。领导者必须拥有和留住人力资源,并调动他们的积极性。

改革时代的领导者要勇往直前。杰拉尔德·L·麦克曼尼斯 (Gerald L. McManis) 就写到 领导者必须主动打破陈规 不图安

逸。他们必须不断地寻找问题，迎接挑战，以使组织生机不断，活力常在。戴维·L·内德特 (David Neidert) 主张：领导者既要掌握各种技能，使所有的利益相关者都朝卓越的方向前进；又要有效地使用这一系列技能……由于员工每天都渴望从自己的工作中获取进步，所以领导者必不可少。

通用电气公司总裁小约翰·F·韦尔奇 (John F. Welch, Jr.) 向我们介绍了如何使企业在改革时代持续发展的经验。他说：“我们努力使企业规模不断壮大而不是缩小。”通用电气公司的目标是：“利用大公司的优势和资源——兼有大公司的规模优势和小公司渴望学习、鼓励员工参与重大行动的精神——成为全球型企业。”

# 1

## 21 世纪中的领导

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)

不断的变革总会使一些管理者惴惴不安——过去如此 现在如此，将来同样如此。马基亚维利 (Machiavelli) 曾说：“改革无选民。”当然 改革需要群众的支持——及时的支持。

21 世纪曙光在望。此时此刻，我们必须知道在下一世纪要赢得胜利需要哪些条件。因为 21 世纪就在眼前。文化不像日历册中的册页那样每天需要更新——它是逐渐演进的。通过了解今日，我们就能知道明天如何做得更好。

我们能否在新的、蓬勃发展的全球经济中赢得胜利？有人可能对此并无信心，因而听天由命。这是因为，美国的大多数管理者是在有别于当今时代的昔日社会中成长起来的，当时，他们所需做的只是：在猎物出没处设下陷阱，然后等猎物自投罗网即可。当时的竞争虽然激烈，但却是容易把握的，如同打牌，只要出对牌，你就会赢。但是，现在的玩法已经改变了：打牌的规则已经更新，而你对此不甚了解；牌已被重洗；百搭已经增加。以前领导者从未面临过如此多的挑战，也没有过如此多的、用以应付挑战的手段。当世界充满了不确定性和复杂性时，唯一真正可预测的事情就是事情的不可预测性。新的时

式就是无序的时式。就像贝拉瑜珈士 ( Yogi Berra ) 说的：“未来非往日。”

由于变革的永恒性本质，所以企业领导者都将面临层出不穷的挑战，而对此作出正确选择的关键在于提高领导质量，这样才能使我们在全球化经济中取胜。为了不被 21 世纪淘汰 我们就需要新一代的领导者，而不是管理者。

区分领导者与管理者是一件相当重要的事。领导者能够战胜周围复杂、无常、动荡、含糊所带来的（有时仿佛不约而同冲向我们的）极有可能令人窒息的——如果我们任其自由发展——各种困难；而管理者遇到这些困难只能缴械投降。领导者与管理者之间还有其他差别，主要如下：

- 管理者好于管束；领导者善于革新。
- 管理者是模仿者；领导者是原创者。
- 管理者因循守旧；领导者追求发展。
- 管理者依赖控制；领导者营造信任。
- 管理者目光短浅；领导者目标远大。
- 管理者问怎样做和何时做；领导者问做什么和为何做。
- 管理者只顾眼前；领导者放眼未来。
- 管理者接受现状；领导者挑战现状。
- 管理者是听话的士兵；领导者是自己的主人。
- 管理者习惯正确地做事；领导者注重做正确的事。

曾率领英国第 14 军参加第二次世界大战重大战役的元帅威廉·士林姆爵士 ( Field Marshal Sir William Slim ) 曾说过：“管理者是必需的，而领导者则是根本的。‘领导’是精神型的，它需要

责任心和目标；管理者是头脑型的，它离不开精确的计算、统计数字、方法、日程表和常规程序。”

20 年来，我与近千名领导者进行过交谈，其中有男、有女，有的已成名，有的没成名。在此过程中，我对这代领导者和未来所需的“领导”有了一些了解。领导者尽管仪表不一、形象有别，但我与之交谈过的领导者至少有一个共同特征：对主导性目标——长远的总体目标——关心备至。他们是真正目标导向型的。就像卡尔·沃伦达 (Karl Wallenda) 所说：“走过钢索才能脱险，世间万物向你展现。”领导者对自己想要做的事一清二楚，遇到挫折乃至失败也决不灰心。他们知道自己走向何方，也知道为何要走。

## 实 现 理 想

许多领导者都用比喻来描述他们的目标。查尔斯·达尔文 (Charls Darwin) 生动地将其目标比喻成一棵枝繁叶茂的进化树。在这棵树上，他能够寻找出一切物种的演进过程。威廉姆·詹姆斯 (William James) 将思维的过程看作是一条河流。约翰·洛克 (John Lock) 用鹰猎者的放鹰捕猎过程来比喻其“自己不断涌现的创造激情”——无穷的求知欲。

领导者会努力实现理想。所有领导者都能展示其振奋人心的愿景——带领员工进入崭新的境地——并能将此愿景转化为现实。实现这种梦想的方法包括 5 个方面：愿景沟通、逐渐细化愿景、奖励、不断培训、不断调整组织。如同强 (Jung) 所说：“梦想不被人理解，只能像深藏地下的宝藏；被人所理解，就会展露它自身的价值。”

吉姆·伯克 (Jim Burke) 将他一生百分之四十的时间花在传授“强生理念”(Johnson & Johnson credo)上。800多名管理者参加 J&J 理念研讨会，会上他们对该理念的内容进行了逐字逐句的研讨，以找出需要修改的内容。多年来的实践证明，当时对此作出的某些修改内容现在已显得十分重要。但是，就像美国宪法一样，该基本理念仍有存在的必要。

通用电器公司的首席执行官杰克·卫尔奇 (Jack Welch) 曾说：“昔日的老板只知员工是为他们工作的，这种想法为昔日的管理者所共有；而明天的领导者与员工有着共同的价值观和共同的目的，他们引导员工去实现既定的目标。”

领导者唯一的本质特征就是善于确立长远的目标，并能够实现这一目标。耶茨 (Yeats) 曾说：“理想产生责任心。”而目标则是清醒的理想。对领导者而言，这种责任心就是努力将理想变为现实。领导者就是通过这种责任心来改变他们的组织面貌，不管是航空公司、电影公司或计算机产业。

梭罗 (Thoreau) 指出：“如果有人坚定地沿着他的理想之路迈进，并努力按自己的设想去生活，他一般总会取得成功。如果你将自己的理想之国设在高山之巅，你就不会无所作为。理想之国本该建在高处。现在，你需要的是踏踏实实地沿着山路去送砖运瓦。”

所有领导者的导向性目标构成明确的地图，每一位员工都能在这种地图上找到自己公司的前进方向。员工通过相互交流而对目标取得的共识可化为前进的动力。各种“行程”计划可使“旅行”井然有序，可以增强“旅行者”的信念与信心，并可以作为走向成功途中的里程碑。“旅行者”据此可以知道自己已经到达何处。

如果你对自己公司的目标尚不能肯定，你就无法告诉员工组织的优势何在。你必须在开始旅途前就拥有正确的地图。

如果你认为自己公司的目标尚欠明确，那么回答如下问题将有助于你明确目标：我有什么独特之处？明年真正值得去优先实施的是什么任务？是什么促使我心甘情愿地在今后 5 至 10 年内为此目标而奋斗？我们的公司究竟能够和应该为社会提供些什么必需之物？我想让我们的公司完成什么目标，以使自己愿意投身其间 与组织同心协力 并为此感到自豪？

你现在就问自己这些问题，你的答案将成为点亮你公司未来的火炬之火。

## 领导者去了何方？

我们看到，现在的领导层就像走马灯似地在不断更替，在他们中间存在着骇人听闻的死亡率（既有职业生涯结束这一意义上的死亡，也有实际生命意义上的死亡）。企业总裁和董事长们的“在职寿命”已明显缩短。他们身居要职的时日从其就职之始就已屈指可数了。

企业的领导人不外乎有两类：一类是企业的组织人，他们要么已被证明为无能而不能继续领导企业）要么已经成名 另一类则是单人乐队的队长，他们花费在自吹自擂上的时间与精力至少不会少于其花费在实务上的时间和精力。大多数已成名的实业人士现在都在花费时间摧毁企业，而不是创建企业，这已非偶然。

在政界和公共服务领域，情况同样如此。越来越多的头面人物宣称他们并不想谋求总统的位置，而不是宣称他们努力想

当选总统。

以前人们从没有像现在这样想要并能够获得如此多的自主权，以前他们也没有像现在这样有这么多的手段来确保他们的自主权。汽车、电视机、录像机、微波炉及计算机等所有这些用品不但起到了分离同事的作用，而且还起到了形成各自独立的作用。但是，问题的关键并不在于这些物质手段，而在于我们许多人所具有而无政府主义本性。

当人们失去领导者和领导者自己消亡时，我们便不得不依赖管理者、官僚以及那些把优秀的私人企业转变成造币厂，把好端端的公共机构变成专做官样文章场所的组织人。后者以前并没有为我们创造舒服的生活，而我们现在也打算用同样的方法回敬他们。

当个人的自主权得到增强时，社会机构的自主权就大为减弱。外部的各种力量对我们社会机构的冲击及对其施加的影响已越来越强；各种牵缠不断又时常相互排斥的要求增加了。几十年来，政府对私人企业和公共机构的控制越来越严。现在，人们不但要向政府挑战，而且还要向私人企业和公共机构挑战。一种持续不断的、不和谐的呼声越来越强。

这种零乱无序、各有所需的现状不但标志着组织力量、集体价值观的终结和共同信念的消失，而且还标志着同感共识的结束。每个人都在各行其道。

## 新的联合

组织人时代已经繁育出大量的叛逆者，这也许是必然的。新一代的企业经理将自己的野心凌驾于对公司的忠诚之上。为

什么呢？从传统看，企业一直把雇员看作是自己的敌对者，而不是同盟者。企业是我们文化的缩影，企业离不开文化。当今，在我们的周围到处可见如下现象：爱占便宜；浮躁动荡；人们带着他们新练就的口才和新结蓄的力量，带着各自的主张（为各自的利益）时而顽强地对簿公堂 时而精心地筹划竞选 内部与外部的各种力量相互冲突；（企业）实权阶层中的每个人都在为自己的利益而奋斗……。所有这些社会文化都使得企业的首领们成为在坑坑洼洼的赛场进行赛跑的运动员：他们跌跌撞撞，乱冲乱闯 注定要失败。尽管如此 他们仍然想借助“金保护伞”来减缓自己的失败时日。

越来越多的企业首领已领悟到印地安人仇恨的情绪，他们力求安稳，并正在实践“别动！老老实实在那儿！”这一“格言”。这些人回避了麻烦，但也阻碍了进步。现在，当企业首领们和印地安人正在鼓吹“这与我无关”“这不是我的过错”之类的新信条时，赋予美国宪法生气的个人责任感便已荡然无存。

利润已高于一切，利润之所以如此重要是因为它是衡量企业主管业绩的唯一指标。获取利润越多，得到的奖酬也就越高，于是，主管们开足马力向前，良心与才能已让位于贪心。过去，曾有一度企业主管起着员工领导者和企业政治家的作用，今天，他们只注重自己的业绩指标，理想也已逝去。企业主管既没有时间，也没有兴趣去专心致志地将自己的公司改造成一个有潜在创造能力的公司，或专心致志地负责去开发一种有创新性或更有用的产品，他们只注意那些无风险的产品或安安稳稳的体制。他们认为，如果某一产品不能保证畅销，那该产品就不能投产。

以前，企业领导者虽然从不考虑道德责任，但他们确实感到对其员工、对自己公司从事业务的所在城镇及对本国经济应该承担有关义务。现在，情况已不再如此。就像普鲁堪什(Prokesch)所说的那样：“许多企业主管宣扬员工参与决策、团队作业及参与式管理的积极作用，只是另有所图而已。裁员已经大大伤害了员工对企业的忠诚心，而这转而又将挫伤员工维护生产率和生产质量的积极性，给企业带来隐患。其结果是企业的主管将面临两难的尴尬境地：在下轮裁员的刀斧再次大砍大伐之前，还得使员工继续相信他们‘真心’的关怀。”当企业的雇主越来越多地要求他们的雇员必须在含有“业主可以随意解雇员工”条款的雇佣合同上签字时，合同原来具有的最后一个闪光点就开始消失了。

那么，领导者究竟何在？他们正在那里辩解、炫耀、应付，正在试图为避免过热而泼水灭火。他们正盯着自己的业绩指标不放。他们是鼠目寸光的、无望的“金钱兑现者”。他们听天由命，他们热情已尽。他们决定不再奋斗，不再奉献。他们是企业的霍迪尼斯(Houdinis)——四周被鲨鱼、贪婪、狡猾之徒所围，或被囚于水牢，千方百计地想通过潜逃，按事先拟定的“逃跑合约”奇迹般地获取比自己工作数年所应挣得的薪水还要多的钱款。他们时而赶赶潮流，时而装出拥护“现实”改革的样子，但光喊不做，只是想以这种威吓的手段来刺激员工。由于大多数领导者只关心自己的“独奏”，所以这些领导者在这个没有理想的社会中成了主角。

所以，在这所谓的“领导者”的信心和信誉空前低下、而潜在的领导者又最难施展自己才华的当口，美国正最需要领导者。因为当领导者的质下降时，问题的量必将上升。

## 自我塑造

无数被废黜的皇帝及继承大笔遗产后最终又归于败落的继承者的命运表明：真正的领导者不是天生的，而是奋斗出来的，并且通常是自己奋斗出来的。领导者造就自己。

这对领导者来说是如此 对我们每个人来说也是如此 我们是由自身的‘原材料’所‘制’成的。只有当我们懂得自己是由什么制成的并且想把自己制成什么时，我们才能真正地开始生活。我们必须这样去做，而无论周围的人或环境会对我们这样的生活造成什么障碍。

就像电视机制造商诺曼·利尔(Norman Lear)指出的：“一方面，我们的社会为个人主义而骄傲；另一方面，我们并不容忍十足的个人主义。我们想协调个人与社会的关系。”

有两项研究强调自我塑造的益处。第一项显示，中年男子患心脏病后倾向改变自己的职业。面对死亡的威胁，这些人认识到，他们以前一直从事的工作及一直献身于其中的事业并没有体现出他们真正的需要和愿望。

另一项研究表明：决定中老年男子满足程度的要素是他们为实现年轻时代理想而奋斗的程度。他们是否成功地实现自己的理想并不十分重要，重要的是他们对理想的执著追求。他们的创造精神就来自于这种追求。

另有证据表明 经过自我塑造而不再听天由命的妇女们也更为满足。幸运的是，在这改革的时代，变革也已经渗透到了各种关系中。许多女性的领导者即使已经结婚，也已经在想方设法塑造自己。

我不能在本文中过多地强调自我塑造的必要性。要真诚实在这在字义上就意味要成为谱写你自己生活篇章的作者“真实”(authentic)和“作者”(author)这两个词本来就出自同一希腊语词根]。同时,它也意味着要发现你自己内在的活力和心愿,然后找出自己的方法,去激发该活力和满足该心愿。当你这样做时,你就不会成为一个任由社会文化、家庭传统或某一权威操纵的傀儡。当你在谱写自己的生活时,你就在体验本该由你自己体验的人生。

## 未来的领导

我最喜欢 E·B·怀特(E. B. White)以下这段话:“我每天清晨醒来都决意要改变这个世界,同时也要尽情享受生活。有时,很难做到两者兼顾。”

今天,每一个领导者也有类似的愿望和责任,既想改变这个世界,又想从中获得乐趣。但是我想再补充一点,领导者不能不择手段地去履行这一崇高使命。

在“领导”舞台上,领导者的品德至关重要。实际上,我认为,领导者必须在品德方面起到表率作用。英语的“品德”(character)一词是从希腊语中的“雕刻过的”(engraved)一词派生而来的,它也取意于法语“经过雕塑的”(soulpté——译者注。)一词。它不仅仅流于表面,它与我们人类有关,与造就我们人类的要素有关。我同样认为,品德是潜移默化的。随着我们不断成长和不断发展,品德也在潜移默化。成为领导者的过程如同形成完整人格的过程一样。所以我认为,领导者的形成要素和领导者的形成过程这两者之间有着难以割舍的联系。

人格的完整性——信任之本——是“领导”所需的一种成分。它不同于产品中的某个部件。人格的完整性是一种品质，它不是靠索取而得的，而是从别人那里赢得的。它只能从同事和下属那里赢得。没有这一品质，领导者就寸步难行。

人格的完整性主要由自知之明、正直和成熟这三大要素构成。

- 自知之明。（古希腊）特尔斐的碑文中刻有这样的神谕：“了解你自己。”而了解自己是每人面临的最困难的任务。除非你真正地了解了自已，了解自己的长处和短处，知道了自己想做什么和为什么想做，你才能有所成功，否则你将一事无成，或只能得到些浮光掠影的成功之感。领导者从不对自己说谎，他们对自己有着特别清醒的认识，他们知道自己的优点，也知道自己的过错；他们不会对自己的优缺点袒长护短。你是你自己的原材料。当你知道自己由何而成，并且知道你想要使自己将来成为什么样的人时，你就能塑造自己。

- 正直。要做到自知之明，其关键是：思想、行为端正，忠贞不渝地坚持原则，遵守基本道德，求全而不委曲。任何为取悦他人而在原则上——乃至在思想上——作出让步的人都缺乏职业道德。领导者不能昧着良心去迎合、讨好。

- 成熟。我从没见过任何人因缺乏技能而出轨，但我却见过许多人因不成熟、缺乏判断力和人品不端而丢失职位。

要使自己的组织有竞争力，领导者们必须创建一种能够产生知识资本或智力资源的社会结构。问题是它们难以衡量。当我与大大小小的企业主管们进行交谈时，他们说：“我最大的挑

战是：如何发挥我的智力？”有些领导者要比另一些更有能力产生知识资本。我们即将走进下一世纪，所以我们应该对那些激发领导者战斗能力的品质进行深思。

[ 作者为南加州大学领导学院创办人、工商管理杰出教授 ]

## 2

# 领导与变革

林恩·乔伊·麦克法伦 (Lynne Yoy McFarland)

拉里·E·塞恩 (Larry E. Senn)

我们生活在一个史无前例的时代，处于新世纪的前夕（当前）意义深远的各项改革正在展开。我们不但正在重新塑造自己的组织，而且作为领导者，我们也在重塑自己。

各种重大的转换在各个方面给领导者带来了极大的压力。竞争、经济、政治和社会动荡这几个方面的全球化给我们带来了巨变，并要求“领导”彻底革命。我们旧的思维和旧的行为模式正面临挑战。我们所有的人都在目睹一场根本变革，变革主要涉及“领导”的内涵和面向 21 世纪的有效“领导”之构成要素。大多数成效显著的领导者正在重新致力于研究那些在 10 年前尚很少被人们注意的方法和过程。例如，我们现在明确区分“管理”与“领导”，并比以往任何时候都优先考虑“领导”的作用。实际上，“领导”的全新定义已显端倪。

### 成功的蓝图

当我们采访企业、教育、政府、医疗和服务等各界约百名

高层领导人时，我们发现了某些话题，这些话题与人类文明的历史同样古老，但依旧萌发着新的含意、新的希望和新的功用之芽。

“领导”概念中的这些丰富内涵既展现给我们当前这一时代的特征，也给我们提供了一幅构建 21 世纪成就型组织的蓝图。

我们必须了解改革的三大驱动力：全球化趋势及其带来的日益激烈的竞争；改革的加速作用和改革的复杂性与困难性；等级制度和“职位权势”的衰弱。

我们将如何全力以赴地去迎接由这场改革竞赛所带来的各种挑战呢？最响亮的回答就是：在高层领导人那里无法找到所有的答案。我们需要每个人的贡献和创造力，我们需要“授让自主权”。

授让自主权的运动正给一部分人带来不安，也给所有人带来挑战。随着组织中层级的减少和员工参与的增加，要使员工朝着同一方向携手共进，就非易事。同时，在自主权已经授让的目标导向型组织中，规章制度已所剩无几，各种决策也难以取得共识。在此组织体制下，各种秩序将如何维持？人们的行为又将如何管理？对此类问题，我们大致的回答是：为了使组织迈向未来，“领导”的必由之路是建立健全的组织文化和共享的愿景。

我们对“领导”这一定义的了解正在逐步加深。由于授让自主权、愿景、价值观及健全的组织文化已成为组织的取胜之本，所以我们必须仔细考虑，这些要因对领导者究竟意味着什么。现在，领导者将如何重塑自己？

许多相关问题的中心都与“异质”有关，其中又特别涉及妇女的“领导”作用。在当前的全球化经济中，竞争要求充分利用