

第一篇 现代企业的领导艺术

第一章 不断变化的企业环境——当前成功领导艺术的重要性

长久以来，领导一直、也许永远是人类事务中的一个重要因素。但近来，由于企业环境发生了两个根本性改变，管理工作中对领导艺术的需求，以及进行成功领导所面临的困难，都大大超出了人们的认识。

竞争激烈程度的变化

最近的巨大变化，就是那种多半称为“竞争激烈程度”的显著提高。在一些行业中，外国企业的强劲对手占据了原本为本国公司所占有的那部分市场份额，比较突出的例子有家用电器、汽车以及钢铁工业。有时，放松管制也会导致竞争加剧，如美国的航空业、电讯业、汽车运输业以及银行、保险等行业。另外，新技术不断涌现也正在产生类似的情况，如精细加工技术的出现和大量运用，使得大批公司成为强有力的竞争对手，进入了一度为少数公司所垄断的计算机行业。除此之外，在行业竞争格局已定，且行业市场成熟或饱和的情况下，为了扩大市场或避免被淘汰，公司间竞争之火也会重新点燃，从而形成新的激烈竞争。

总之，无论何种原因，这种新的激烈竞争使许多公司发生了改变，甚至冲击到整个产业界。它一方面将一些缺乏竞争性的垄断市场重新变成了竞争激烈的战场，迫使那些实际市场占有份额极高的公司再次投入到争取客户的竞争中去。另一方面，它也促使越来越多的企业更加关注消费者的需求变化和新技术的发展，然后在此基础上采取措施以适应新形势，实现创新。否则，就会成为他的猎物。总之，新的激烈竞争正在开创一个个同以往、特别是与五六十年代相比更加动荡不安的新时代。

通用汽车公司（General Motors）的案例就很有启发性。以前，五六十年代管理通用汽车公司的那些人认为当时自己生活在一个安稳而缺少竞争的时代。这种想法让人难以确信。但与近些年相比，他们的确是生活在那样的时代。在1955年，通用汽车公司拥有一个不断扩大的市场，但只有二个真正的竞争对手。而在今天，能与这家公司相抗衡的公司有十多家，且它们中的大多数是外国公司。市场却很不景气，汽车工业也因生产过剩而苦不堪言。这种经营环境上的变化引起了该公司所在市场竞争程度的加剧。这反过来迫使一直不愿面对现实（且在这力面总显得十分笨拙）的通用汽车公司不

“领导”的定义，理论界一直众说纷纭，存在争议（参见巴斯（Bass）著作第一章，1981出版）。在本书中，我将“领导”定义为一个目标的实现过程，即领导者主要通过作强制性的方式方法，鼓动一部分人（或一个集体）来实现一个或若干个既定目标的过程。这个定义与帕恩斯（Burns, 1978年）、詹宁斯（Jennings, 1960年）以及在这一领域内对此项问题有较为深入研究的其他一些学者的看法大体一致。在本书第二章中，我将对“领导”在现代综合性企业中的确切含义，进行更加深入细致的探讨。

当问那些接受询问的公司负责人：“今天，你那个行业的竞争激烈程度与五六十年代相比，是一样，还是加剧，或减弱呢？”其中有90%以上的负责人马上答道：“加剧了。”在多数情况下，还是回答的“非常激烈了”。其它资料请看鲍尔（Paul, 1985年）、科特和洛奇（Lodge）等人的研究。

福特（Ford）、克莱斯勒（Chrysler）、丰田（Toyota）、尼桑（Nissan）、本田（Honda）、大众/奥迪（Volkswagen/Audi）、沃尔沃（Volvo）、奔驰（Daimler-Benz）、萨巴（Saab）、雷诺（Renault）和马自达（Mazda）等汽车公司。

得不进行改革。不久以前，各种改革尝试已经在大范围迅速展开：

- 增强竞争实力。1984年通用汽车公司首次进行全面重组。这是自艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）在20年代早期建立起该公司基本的总公司/子公司的企业组织结构以来的首次改变（60年来一个结构！！）。

- 同年，通用汽车公司收购了EDS公司，即N·罗斯·佩罗的计算机公司，数千名通用汽车公司的雇员进入EDS公司工作。然后，开始尝试在整个公司内增加或改装计算机系统（可以想象，佩罗和他的企业给通用汽车公司带来了多大的震荡）。

- 与此同时，通用汽车公司与它的主要竞争对手日本丰田汽车公司合作，建立了一家合营企业，将公司中设在加利福尼亚州佛里蒙特地区（Fremont, California），经营状况不佳的一家分厂转交给丰田汽车公司管理（通用汽车公司以前一直不需要合营）。

- 1985年，通用汽车公司以5亿多美元的高价收购下了休斯飞机制造公司（Hughes Aircraft）。过去，该公司通常也不必对外购买高新技术，寻求多种发展机会。

- 同年，通用汽车公司建立了一家新的分公司——萨顿公司（Saturn）。希望新的公司能开发出一种未来型轿车，以及一种全新的汽车生产方法（旧的生产方法在当时已不能满足生产要求）。

- 经过一年又一年的苦心经营，通用汽车公司建立起了一套非常复杂的纵向一体化体系。现在，公司却开始关闭公司内一些汽车零件生产企业而向外部供应商订购（通用公司发现部分零件外面购买成本比自产零件的成本要低）

- 通用汽车公司数十年来一直增加自己的雇佣劳动力队伍，但从1986年起，由于降低生产成本压力越来越大，公司也被迫开始裁员，当年，公司在北美地区的经营机构就削减了10000多人。

通用汽车公司的情况之所以引人关注，其确切的原因在于它的情况具有普遍的意义。数以巨计的公司和数十个产业已经面临或正被迫进行全面重组。

以航空业为例，美国的航空业多年来经营十分稳定，航空公司大多数接受政府管制。在通常情况下，公司航线构成变化缓慢而有序，舱位价格却在全面上涨。很少出现收购或建立新的航空公司的情况。更不用说创立什么新的经营观念了。但仅1978年，在政府取消对航空业的管制之后，这一切发生厂迅速的变化。

1979年至今，已经有数十家航空公司先后成立、兼并或倒闭。航空公司航线票价构成发生了根本改变，特定票价似乎每天换一个模样。航线也进行了大规模调整。在某些航空公司中，从业人员的工资薪水也做了相当大的调整。增加飞行密度，这样一些新观念也得到了推广，并且逐渐形成制度。

人寿保险业经历的稳定期比航空业和汽车制造业更长。上世纪的大部分时间里，人寿保险种类和推销方法仅有很少或缓慢的变化。保险公司业务和规模随着人口的增长和经济的不断增长而不断扩大。如果真有那么一种时光机器，它能将那个世纪初的人寿保险推销员带入1965年，这位人寿保险推销员大概也用不了多少时间的再培训，就又能胜任这项工作了。但如果这位人寿

当然，还有其他的变化，如技术革命等，也同样引起了公司间竞争激烈程度的提高。但书中介绍的变化可能是最重要的因素。

· 参阅《时代》周刊（Time）——“改革：为了生存”，1987年2月16日，第44—45页。

· 在放松管制前（1987年），国内航空公司有35家。到了1981年，根据美国航空联合会的统计，这个数目已上升到近100家。

保险推销员被带进了 1985 年，恐怕就是另外一种情景了。

今天，人寿保险业面临着金融业的冲击。现在，除了传统的人寿保险公司外，上千家其他金融公司也提供某些类型的人寿保险业务。为了适应这种新的竞争，各个人寿保险公司正以前所未有的速度推出新的保险险种，争取与自身业务相关的其他业务，改革公司分配方式。同时，不断精减机构，提高办事效率。后者往往以解雇部分公司高级职员为前提，这也是部分人寿保险公司自上世纪成立以来从未经历过的事情。

银行业也没有能够例外。就在一夜之间，银行业间的竞争仿佛已不再是同一领域内的一二家家族式企业间的竞争。来自西尔斯公司 (Sears)、美林证券 (Merrill-lynch)、美国运通公司 (American Express)，甚至在纽约以外的花旗银行 (Citicorp) 以及众多日本银订的竞争都冲击着传统的美国银行业。这种竞争甚至还包括通用电气公司 (General Electric)，该公司 1985 年在金融服务业上的盈利，是美国银行业中除三家大银行外，最多的一家公司。

这种竞争上的基本变化在健康保健业中也能见到。在 50、60 和 70 年代初期，健康保健业经历了一个大发展过程。这一期间，似乎每一个人都与该行业有关。由于有了医疗保健、医疗救助和更加优惠的合作医疗保险计划的大力资助，国民生产总值中用于健康保健支出的费用比例，从 1955 年的 4.4% 上升至 1983 年的 10.7%。现在，这种状况也发生了改变，资金来源的增长已经减慢，在一些地区甚至停止了。这就迫使一些公司重新全面考虑其经营方式。

汽车制造业、航空业、保险业、银行业及健康保健业。其变化的基本模式都很相近。经历了 20 年或更长时期竞争的沉寂所带来的相对平静之后，激烈的竞争活动又进入了高潮。在某些行业中，将来的竞争甚至会比今天的竞争还要激烈。的确如此，就在本书的写作过程中，一批韩国公司正在计划打入美国市场。在欧洲，欧洲议会正在加紧打破航空业现有的垄断，放松对资本市场管制，在阿根廷，劳尔·阿方辛总统 (Raul Alfonsin) 正力图推进数百家国有企业或国家拥有部分产权企业的私有化进程，使这些企业更富有竞争力。据报导，菲律宾的阿基诺总统 (Aquino) 也力图实施同样的改革方案。

这一切迫使几乎世界所有地区的公司重新考虑其传统经营战略、方针和常规经营方法。其结果，迫使成千上万的管理人员和其他各类领导人，按照市场的要求开发新的产品。拓展新的销售渠道，采用新的营销方法，推广新的制造工艺，实施新的融资策略，以及进行更多的创新。毫不夸张地说，为了实施这些新设想，数百万人员被动员起来，以期在激烈竞争而导致的不确定环境条件下找出正确的工作方法。然后，再敦促广大员工接受这种新的工作方法。所有的这一切，都需要有一定的技巧和方法，在竞争相对缺乏的五六十年代和七十年代初期，广大管理人员是不具备这些技巧和要求的。并且，这种技巧和方法所要求的某种东西是技术经验、经营能力和传统的管理方法（特别是官僚作风）远不能满足的，在新的环境中进行经营也需要领导。

对领导艺术的需求不断增长

通用电气公司的内部文件。

美国健康保健融资管理机构 1985 年秋的“隧康保健融资调查”，以及以前的一些文件。

摘自美国《时代》周刊，1986 年 7 月 28 日，第 29—33 页。

和平时期的军队只需要有好的行政和管理人员，其最高指挥官能进行一些有效的领导，这支部队就能充分发挥其职能作用。而在战争期间，尽管在军队领导集团的上上下下，仍需要有好的行政和管理人员，但如果没有众多的各级优秀领导者，它就不能完成作战任务。到目前为止，还没有人知道如何把和平时期的人们变成战时的领导者。同样，世界各地许多公司逐渐意识到，它们越来越需要那种能应付竞争日益激烈、公司间经济矛盾不断扩大的管理人才。正如美国一家大公司的一位领导人最近深有感触地说：

30年前，当一家公司的负责人真要容易得多。那时，所有的公司都有很多的发展机会。而现在，面对的却是公司间激烈的竞争和一个已经很成熟的市场。当我1952年首次加入这家公司时，你简直不能相信，我们每月的实际工作就是召开“分配会议”，以讨论决定由谁来销售我们的产品。

今天，我们比以往任何时候都需要更多更好、有远见和自信心的领导人才。如果缺乏这辈人才，公司就不可能继续保持兴旺。在我们的某些业务中，如果没有这类人才，甚至无法经营下去。

有证据表明，几乎每一行业都存在同样的观点。就制造业而言，近来许多工厂要求管理人员必须在预定的时间和成本内，推出某种新产品。这不仅要求有周密可行的计划和切合实际、分工明确的组织，还要有众多的监督控制手段（即行之有效的管理）。今天，同样也要求这些管理人员大幅度降低成本，引进生产节约技术。尝试建立日本经营模式的劳资关系，在劳动力低廉的地区建立分厂等等。也就是说，他们必须有计划地寻找开展工作的新方法，其中有些甚至是以前从未尝试过的。为了将这些方法付诸实践，他们必须说服其他一些已不再有创新意识，或不再愿意服从上级领导的人作出某种必要的个人牺牲。在这种情况下，单靠好的行政和管理人员已不能解决问题。在制造业中急切需要能进行有效领导的领导者。

同样变化也反映在人事工作中。在20年前，“人事职员”的工作仅仅是进行人事安排和协助解决一些微小的人事问题，而现在却要他们能在人事问题上提供指导。他们必须协助公司负责人，改革企业文化，以使本企业更富竞争力；找到并实施一种全新的、能鼓励公司管理人员从更长远的角度考虑问题的补偿制度，与制造部门的负责人合作，想法建立起一种新氛围的劳资关系。

当然，对领导的这种紧迫需求也并未停留在管理层次上。众多企业发现即使是基层专业技术管理人员“有时也需要在他们的职责岗位上发挥领导作用。比如，激烈的市场竞争要求越来越多的年轻工程师们，在进行新产品开发时，必须与工程设计领域以外的（包括制造、营销以及销售部门的）管理人员合作。反过来，这就往往要求这些项目工程师们能进行某种领导。相似的情况也迫使老练的基层管理人员协助人事管理人员，营造那种新氛围中的劳资关系；尽管这并不能改变几十年来由于单纯的行政命令或管理业已经形成的对立关系。此外，同样的竞争压力也要求公司中层管理人员找出并实施精减机构和人员的途径。如果这些管理人员不能实施正确的领导，就难以让人接受真正的牺牲。正如通用汽车公司的执行副总裁，利昂德·罗伊斯先生（Lloyd Reuss）在总结公司面临的越来越多的挑战时所言：“在公司的每一个管理层次上，从最基础性的工作直至汽车部门总经理，再到董事会，我们

都需要有更多的领导者。”

这种根本性的转变，就发生在十年以前。二三十年前是很少见到。在相对稳定和顺利的五六十年代，人事部门、制造部门或其他任何部门极少需要众多的领导考。那时，大多的领导者还可能会打乱有效的规程，从而带来不必要的问题。正如当时一句很著名的格言所言：我们需要的是稳定和秩序，不是鲁莽的开创精神（换言之，“羊亡方才补牢”之意）。

正如战争时期政府和军队的领导艺术要比和平时期的重要得多一样，当公司间经济冲突激烈展开时，经营管理中的领导就变得更重要了。正是不断升级的激烈竞争引发了公司间的经济冲突。

进行成功领导的困难不断增大

就在不断增加的竞争使得多数公司内部上下需要更多领导艺术的同时，另一组稍弱的力量却逐渐增加了成功领导的难度。这些作用力是企业成长、经营多样化、全球化和技术进步。它们使得公司的经营活动变得更加复杂了。

从这点讲，百事可乐公司（Pepsi Cola Company）的发展过程就不足为奇。1955年，百事可乐公司是一家拥有1900名员工、年产6亿美元软饮料的公司，它的大部分产品当时是在美国本土销售。25年以后，这家公司已发展为一家拥有超过10万名员工，年销售额为60亿美元的公司。公司出售的产品包括软饮料、快餐食品、速食食品，同时还经营航空业务，包括北美货运航线和李威汽车运输公司（Lee Way）、体育用品（Wilson）等。并且，公司从一百多个海外市场获得了相当丰厚的利润。客观他说，要在1955年对这家公司实行有效领导也并不是一件容易的事；但到了1980年，由于领导的重要性提高了，肯定就更难了。

1955年，数字设备公司（Digital Equipment Corporation）还不存在。但到1985年，它已是一家拥有45000股东和100000名员工的跨国公司。仅这一年该公司就向几十家不同公司的上千客户出售了价值60亿美元的产品和服务。当今著名企业，NCR公司（National Cash Register Company），在1955年还是一家生产技术要求较低的收银机及其相关设备的公司；到1985年，NCR公司的业务范围不仅扩大了，也大量采用了与数字设备公司、IBM公司及其他大公司相当的高新技术。多年来，美国运通公司在世界各地设立了分支机构。

1950年，美国运通公司在30个国家设立了186个办事处；到1985年，已发展到了130个国家的上千家办事处。在许多行业中，如投资银行业、保险业中的国外业务的发展速度还要快些。

将多数公司，甚至是相对较小的公司的50年代与80年代的业务发展做一比较，也会得出相似的图像要处理好激烈竞争所产生的对须寻艺术的挑战。如降低成本，提高劳动生产率，改进售后服务，保持产品的高质量，加快新产品开发进度，谈何容易。解决这些问题意味着进行经营改革。改革必然出现震荡，会给人们带来压力；会有成功者，也会有失败者，即使是在简单情况下，要克服由于压力和财产损失而产生的抵触情绪，也是个那么容易的，更何况情况并非这么简单。而在复杂条件下对付这些挑战可能是十分困难的。

在一个只有 20 名销售人员，且都在同一地点办公的条件下，改善对顾客服务是一回事；而在一个拥有 2000 或 20000 名职工，且分布在 100 或 1000 个不同工作地点的条件下，进行同样的改革则完全是另外一回事。在生产或服务过程中以使用一种基本技术的条件下，大幅度提高劳动生产率是一回事；而在同样的努力心须分散到几十种或中百种不同技术中去的条件上，则完全是另一码书。将新产品开发出来并投放市场期间，如果针对的是一个大致相同的市场（如都是美国中西部地区的客户），呈现出的是一组问题；但如果针对的是几十或上百个有着某些重大差异的市场（如巴西和瑞士），就会呈现出与前者不同且要复杂得多的另一组问题。在全体员工素质大体相同的条件下，进行全面改革要容易得多；而想要与不同国籍、不同年龄的人，以及那些工商管理硕士和工程师们进行适当的沟通，就要困难得多。

在综合公司的最高领导层中，领导艺术面临的挑战有时候显得难以抗拒。很少有公司能轻易确立并实施合理的战略方针。而在今天的多数情况下，由于技术、竞争、市场和经济、政治等诸多不稳定因素的作用，战略决策过程已经变得很复杂。公司内部的利益矛盾，如美国分部与欧洲分部之间，以及传统的银行部门或新的投资银行业务部门之间在利益分配上的冲突，同样也会把战略安排的实施变成一项非常危险的冒险活动。然而，与 1955 年不同的是，世界上成千上万的企业负责人正面临着上述诸多挑战。

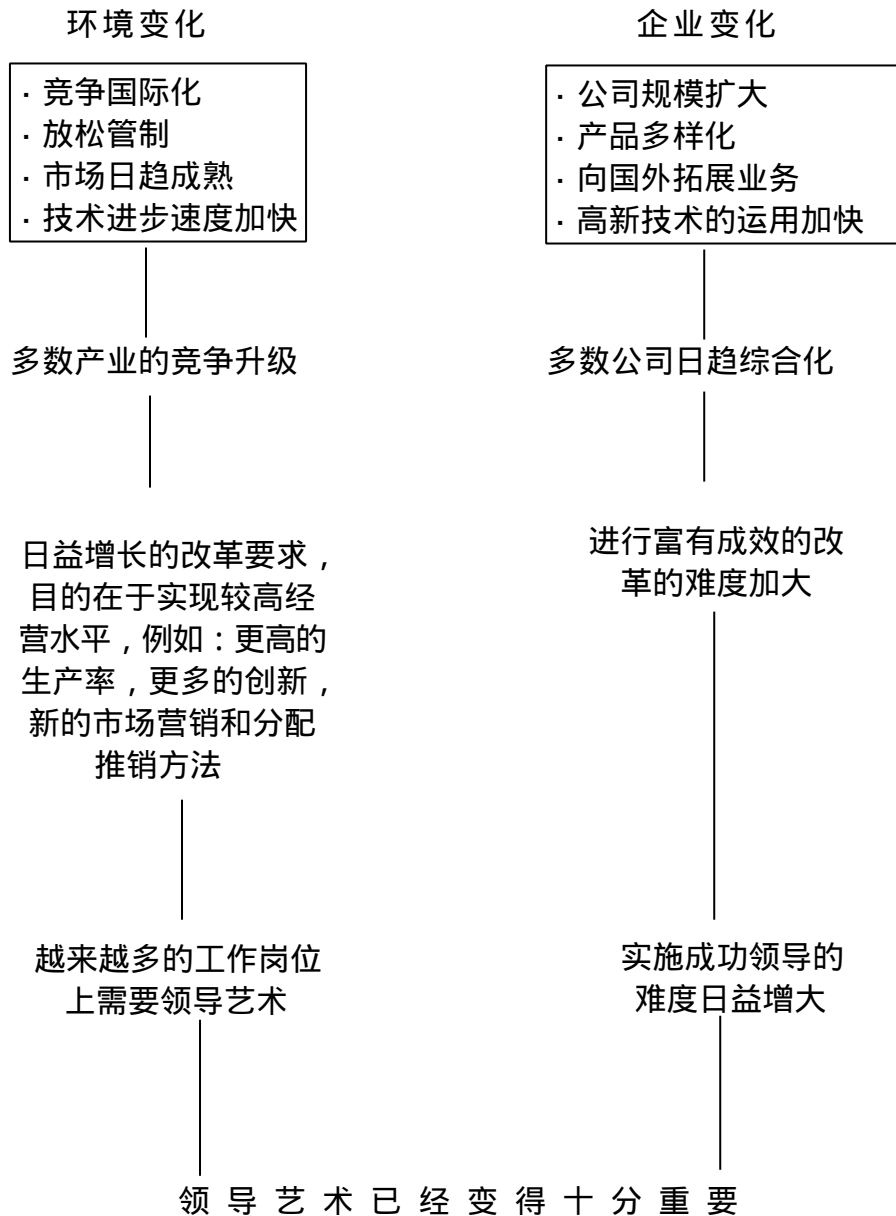
领导艺术充分或缺的影响日益增长

企业环境的两个变化是竞争的加剧和公司结构的复杂，这两个变化本身就很重要。今天，任何一方发生变化，都会产生巨大的影响。竞争日益激烈使得越来越多的上作岗位需要领导艺术。而公司规模日益综合化使得这些工作岗位对领导艺术的挑战越来越难以把握。然而，正是这两种变化不断累积才会形成这样大的震动。现在，如果将这两者联系起来考虑，人们就会发现领导活动充分或缺所产生的不同结果（见表 1—1）。

在一个竞争受到行政寡头垄断或其它什么类型的垄断限制的环境中，无论从何种角度来讲，领导艺术看起来都不会产生很大的差异。经济学家和社会学家称作“结构”的因素常常是造成差异的主要原因。但在一个激烈竞争的环境中，公司兴衰的关键就在于确立和实施合理的改革，并促成出色的经营。这样，能实施领导艺术的管理能力就有了新的含义。

表 1—1 企业环境的改变及其对领导艺术的影响

参阅利伯森（Liebersson）和奥康纳（O'Connor 1972 年），卡罗尔（Caroll, 1984 年），甘塞恩（Gamson）和肖茨（Scotch）（1964 年），格鲁奇（Grusky, 1963 年）以及萨伦克（Salancik）和佩弗（Pfeffer 1972 年）等人的研究。



有人认为，更确切地讲是希望，世界会很快重新回到 20 年前的那种更简单和更稳定的时代。他们把某些国家日益出现的保护主义情绪，改革所带来的诸多问题以及缩小公司规模种种努力等作为其论断的依据，而完全忽视了使世界经济向另一方向发展的另外一些力量的作用。

譬如，在不久的将来，技术进步的速度不仅不会减慢，甚至还有可能加速，从而会给一些公司带来更大的震荡，跨国公司将来也不会消失或重新退回到其母国。相反，许多跨国公司很有可能迫于本国市场增长减慢的压力，加快向海外发展（如日本的跨国公司），此外，中国的经济机制一旦进入良性循环，中国的大型企业就会在世界各地开始“日本式的扩张”。其扩张的规模要远比日本公司在 70 年代向海外发展大得多。

至本世纪末的这段时期内，我们还会看到无数与五六十年代的企业有着本质差别的企业出现，这一时期将是综合经营型大公司间激烈竞争的时代，也将是官僚经理们更加不适应和更加危险的时代。即使是最好的管理专

家，如果没有真上的领导艺术.其管理世将是不成功的。总之，为了企业的生存，为了企业的兴旺发达，领导艺术问题对公司整个的经营管理影响将越来越重要。

我们这样一个世界，至少在现在，大多数公司企业还没有能做好充分准备。

第二章 领导者的作用——现代企业中成功须导的含义

目前领导的作用似乎越来越重要。那么“领导”的确切含义到底是什么呢？那些通过自身实践让人们看到领导作用的人实际上做了些什么呢？“领导”与“管理”有何不同之处？如果领导作用与“企业家的作用”之间存在某种联系，它们是如何联系的？

对于这些问题或类似的问题，如果不能给出一些原则性答案，就无法进一步讨论本书第一章所指出那些变化的存在意义，给出这类答案即为本肇的宗旨。

领导的定义

“领导”一词在日常交流中，有两种基本的使用方式：（1）指主要通过一些不易察觉的方法。鼓动一个群体的人们或多个群体的人们朝着某个方向、目标努力的过程。（2）指行使上述鼓动过程的那些人，在日常生活交往中。第二个定义最常使用。然而本书中，我们一般按第一层含义为这个词定义，把它视为一个过程。而不是当作人的一个群体。日常生活中“好的”或“成功的”领导这些同汇的用法包含了多层意思，但最基本的只有一点——即“好的”领导鼓动人们朝着真正给他们带来长期最大利益的方向努力，而不会引导人们走向绝境。“好的”领导不会浪费他们的稀缺资源，也不会造就人性的阴暗面。就这层意义来说，人们认为阿道夫·希特勒就曾表现出很强的煽动性，然而这种煽动性显然不是成功的领导作用。采取这样的定义，一般来说不管在什么情况下，搞清楚有没有领导行为要比搞清楚是否为成功的领导来得容易（如果对此心存疑窦，不妨问问美国民众，到底是杜鲁门，还是艾森豪威尔在担任美国总统期间领导得更好）。这一点很难说得清。正是由于这一原因，在对现代企业的领导作用做出讨论前，必须注意这样一些实例，这些实例在领导的成功与否的衡量标准上有合理的共同尺度，由于本书撰稿于1987年，我们首先看看这样一个实例。

艾科卡：对领导作用的一项研究

在民意调查中，“近年来成功领导企业的最佳典范是谁？”这一问题迄今为止，最多的回答是：李·艾科卡（Lee Iacocca）。实际上没有人能确信艾科卡真的就是最好的典范。但很清楚的一辍是，他给克莱斯勒公司带来了某些东西，而这些东西正是许多其它企业渴望得到的。70年代中期，在艾科卡接管克莱斯勒公司以前，该公司的平均资产收益率约为负百分之八。换句话说，它在停业。1984年问和1955年间，艾科卡接管公司后，重建高层管理班子，进行产品的改进，归还了巨额政府贷款，两年平均资产收益率（ROA）接近正20%，不管以后克莱斯勒公司以后会怎样，就现在来看，从任何角度来说，这都是巨大的、十分引人注目的转变。

当然，也有人指责说艾科卡纯粹是走运，并且原本该给别人的贷款经常却给他。这些指责从某种意义上讲，也是事实。但看到这一切的多数人认为，他的有效领导，以及管理班子内其他人的有效领导也是导致这次转变的重要因素。在表面所能看到的，如抽雪前、说话粗鲁这些风格的背后，人们发现

由于种种原因，要从任何精确的角度考察“成功的领导活动”是非常困难的。见下面的注释7。

他们的行为方式在主要方面与托马斯·j·沃森爵士(ThomasJ. Watson, Sr.)以及许多有趣的历史人物类似。这种行为方式可概括为以下几点：

1. 艾科卡为自己和企业提出一份规划。这份规划涉及一项大胆的新设想，是克莱斯勒公司能够、也应该实现的。正是有了一个有关企业竞争和盈利的设想，使企业生产制造出更高质量的产品，提供了更多的就业机会；企业实力得以增强，能够在竞争日益激烈的汽车工业中生存下去。也正是有了这样一个目标，使得所有在公司生意上投资的合作者得到了重视，这些合作者包括顾客、职工、股东等等。这一目标尽力去满足所有这些合作者对长期合法利益的要求。

这个规划在战略安排上是可靠的。因为它包含了一个使公司朝着既定设想前进的高明战略，这个战略安排很有才气，它建立在对财务、生产、营销，以及人事诸方面可能变化的深入了解上。制定出这一战略并不是偶然的事。艾科卡在此听取得的成功归因于他能运用他在汽车行业的长期工作经验，运用他的聪明才智，以及来自各个人面的资料。

2. 完成这个规划的设想要有庞大的人员体系，组成人员体系的这些人包括：工长、整个新管理班子、经销商、供应商、一些主要政府官员，以及其他许多人。艾科卡鼓励、坚持、并且促成这个庞大人员体系的互助合作。他做这些工作，一方面按照规划以饱满的热情来进行。为此他说过：“记住，各位，我们有责任保留6万份工作。”另一方面靠他在汽车业长期成功的职业生涯培养出来的个人信誉和人际关系。此外，还要靠他以过人的聪明才智，以及其它因素——如向人们发表演讲来描述具体设想这样的方式，去传播那些新的思想观念。过去，人们通常把利益之争看作是人与人之间固有的矛盾。而在促成人们互助合作的过程中，艾科卡开创了利益共享、责任分担的观念。

这时，他采取措施促使，上述人员体系中的关键人员努力工作，去实现设想，丝毫不讲价钱。要做到这点，就要交流、增加报酬、表彰、推动、拉拢、吸引、指导和鼓舞。由于他个人的“推销”艺术，旺盛的精力，使上述各种措施得以实现。此外，实现这些措施也离不开艾科卡对基本需要和需要量的敏锐直觉。这一直觉促成了各种商业信用的实现。

一份企业的规划凝聚了个人的智慧。一个适当的人员体系使企业富有活力。二者结合起来产生了奇迹。这不是偶然的。我们已有研究资料证实了这一结论。

超越艾科卡：对成功领导的最新研究

1972年，保罗·劳伦斯教授(Paul Lawrence)和我共同对20个大城市的市长进行了研究。“专家”和选民公认那些人是最棒的，他们的行为方式与艾科卡案例中的情况完全相同。1978年，我对一组事业成功的总经理们进行了研究，这些总经理分别来自9家不同的公司。同样，这些成功领导者的多数行为符合上面两点。本尼斯(Bennis)、莱文森(Levinson)以及创新领导作用研究中心(Center for Creative Leadership)最近所作的研究也

艾科卡和洛瓦克(Novak 1984年)的研究，以及与克莱斯勒负责人的会晤。

科特和劳伦斯(Lawrence 1974年)的报告。

科特(1982年)的报告。

具有十分相似的情况。无论是私营企业还是国营企业。企业主管还是中层主管经理，我们透过表面所能看到的结果是：（1）一个关于该怎样做的设想，它需要考虑到所有有关人员的合法利益。（2）为实现上述设想，做出的一种战略安排，这种战略安排充分认识到了各种主要的相关环境因素和企儿内部因素，（3）一个资源协作体系，为实现上述战略安排而进行的大力协作。（4）在这个协作体系中，有一群情绪高昂的主要成员，他们承担着实现上述目标的责任（见表2—1）。

换句话说，一个大公司中，比企业主管级别低十级的某个项目组的成功领导作用，以及企业主管对整个企业的成功领导，双方好像在某些基本方面存在共同点。其表现为：有一个好的设想和战略安排，这一设想和战略安排受到充分的帮助和鼓励支持。在企业主管层次，设想和战略安排无疑要复杂得多，并且要求协作和领导的人。数量可能非常大。这就是带大写字母“L”的成功领导。在项目组，所制定的“设想”可能只会处于对某种产品稍微加以改进的认识上，所做出的战略安排可能也只是为实现这一认识而采取的简单措施，协作体系可能总共只有一个负责人和其他几个重要成员，鼓动起来的核心队伍可能只有一些雇员。

表 2—1 综合性企业的成功领导过程

1. 制定变革规划
 - a. 内容包括企业能够并且应该实现的设想
 - b. 设想要考虑有关当事人的长期合法利益
 - c. 规划包括实现上述设想的战略安排
 - d. 战略安排要考虑所有相关的企业和环境因素
2. 建立强有力的实施体系
 - a. 这一体系包括与各主要实力派之间的支持关系，这些实力派是实现战略安排所需的
 - b. 这些支持关系足以导致服从、合作。有必要的話，还可建立联合组织
 - c. 包括一群热情高涨的核心队伍成员
 - d. 一支负着把设想变成现实这一 责任的核心队伍

这就是小写的成功领导作用。不管怎样，那仍然是领导作用。

这项研究清楚地表明，尽管上述主要方面有类似的地方，但二者从外表上来看就存在着巨大差异。具体来说，设想的形成过程，动员、激励人们的方式方法等方面存在着差异。那些一直被做为研究对象的市长们、总经理们、艾科卡们，以及其他一些人们，作为一个群体的成员，有的身材高大，有的身材矮小；有的动作快，有的动作慢；有的年轻有为，有的年富力强；有的坚强，有的脆弱；有的是民主党人，有的是共和党人；有的性急，有的保守；有的高度参与，有的公正指挥。这些领导者们在领导风格上有很大差异。例如，玛丽·凯化妆品公司总裁玛丽·凯·阿什（Mary Kay Ash）与李·艾科长相比，就有十分大的差异。但人们能看到他们二人都发挥了成功的领导

参阅本尼斯（Bennis）和兰勒斯（Nanus 1985年），利维森（Levinson）和罗森塔尔（Rosenthal 1984年），麦考尔（McCall）和隆巴多（Lombardo 1983年）等人的研究。上可参阅巴斯著作（1985年出版），以及蒂奇（Tichy）和德沃纳（Devanna）的著作（1986年出版），这些有影响的著作也基本支持这些结论。

详细论述参阅我的《权力和影响》一书，（科特·1985年出版）。在这个书中，我介绍了从公司基层管理人员直至企业主管所有层次上的领导实例。

作用。这些领导作用要点如表 2—1 所示。而那个年轻的项目工程师埋没于克莱斯勒官僚作风之中，但在听从事的项目上显示了较高领导才能。毫无疑问，表面上他与艾科卡也有很大差异。实际上，如果一个人只关注上述事例或其它事例中的个人风格和表面的行为举止，他就很难得出有关成功领导作用的一般结论。可能正是因为人们经常只注意那些表面的东西，结果当前在什么是成功的领导作用的认识方面出现了很大的混乱。

如果对发挥成功领导作用所处的环境加以考虑，还会有另外一种十分重要的情况。研究指出，成功的领导作用很像一个善变的人。从表面看上去，它就是所处环境的状态函数。在某意义上，成功的领导好像经常与所处的环境或所处环境的主要变动方向相“适应”。由于其生成条件十分复杂，有关成功领导作用的外在表现与所处环境关系的准确性还不十分清楚。但我们已经掌握了一些这种状况出现原因的情况。并且，我们将在下一章做进一步的讨论。

围绕着“管理”与“领导”的关系所进行的争论，最近的研究也让人看到了一些希望。研究不能平息争论，反而清楚地指出听取得的经验资料并不支持那些参与讨论并享有崇高地位的人的观点。例如，有些人会管理但不会领导，而另一些人会领导却不会管理。但与此同时，研究也指出，争论中提出的一些中心问题很重要，值得讨论。

领导与管理

随着过去 50 年的现代管理理论与实践的发展，许多分支学科和理论观点已经出现，人们可以从各个不同的角度来描述现代管理制度。但事实上，其中有一个核心，它包括四个到五个主要过程：

1. 计划。计划是有关以逻辑推论方法达到一些给定结果的学科。目前已有多种技术来帮助计划过程的实现。

2. 预算。预算是计划过程的一部分，它与企业财务有关。

3. 组织。组织的意思是设计一个组织结构以完成计划，为组织配备合格人员，明确个人的职责。在财务和事业上给他们提供适当的帮助，然后给这些人委派适当的有权威的领导者。目前已有各种技术来帮助组织过程的实现。

4. 控制的内容包括：根据计划不时地去找偏差或“问题”，然后让管理者“解决”这些问题。这一过程往往通过开“总结”会来进行。从计划的财务安排来看，控制的意思是使用管理控制系统以及其它类似的东西。

把这一图表与表 2—1 比较一下，可以立即得出两个重要的结论。其一，

不幸的是，相当一部分有关领导活动的研究也同样把焦点对准在那些标准上，而没有考虑它们之间的前后关系或条件，这样就造成了无数相互矛盾的研究结果。见巴斯著作（1981 年出版）。同样困惑的是，因为精确考察成功领导，特别是其中的规划设计方面，可能会很困难。也许要数年时间，才能行出一个能成功调动一批人的领导者，是否也能带领这批人朝着正确的方面发展。

弗雷德·菲德勒（Fred Fiedler, 1967 年）是最早提出这个观点的作者之一，并且，他也曾尝试建立一种通俗易懂、包含这一见解的理论。同样的观点也可见我的《总经理》一书的第五章，以及巴斯著作《斯托格迪尔（Stogdill）的领导下册》，第四章。

参阅弗鲁姆（Vroom）和耶顿（Yetton）的著作（1973 年出版），以及赫西（Hershey）和布兰查德（Bliin-chard）的著作（1977 年出版）。

这一讨论是由哈佛大学的亚伯拉罕·扎勒里克（Abraham Zaleznik）教授的一篇有争议的文章引起的。

管理和领导相互并不排斥。没有任何理由认为一个人有一定学历和经验却不能同时把两方面都做好。人们甚至可以说，管理和领导两行相互补充。有时是重叠的例如，制定那些带有完整战略的规划经常需要计划和预算。同样，建立有许多部门参加的规划实施体系也经常要求来自各个方面的大力合作。例如与各方负责人、人事部门的人员等的合作。

但与此同时，管理和领导也可能存在很大差异。计划没必要包括设想，反之亦然。预算不一定有战略，战略当然也不一定要有预算。领导者拥有的正式组织以及他所需要的协作关系网之间可能有相当大的差异。同样，人员控制过程与激励过程也可能有很大差异。从更一般意义上说，管理不同于领导，在于管理更正规、更科学，而且也更为普遍。也就是说，管理只不过是一套看得见的工具和技术，这些工具和技术建立在合理性和实验的基础上。在各种企业环境中，人们以十分相似的手法使用这些管理工具和技术。

就这方面来说，看看哈罗德·吉宁（Harold Geneen）领导下的国际电话电报公司（ITT）是有益的。作为国际电话电报公司的总裁，吉宁放手让他的管理专家们运作，使处于关键岗位上的每个人以高度规范的方式工作。这样就要不断制定详细计划和预算，以达到吉宁定下的那些财务目标。其中，主要财务指标是每年每股收益增长 15%。此外，给予有力的经济刺激，以引导人们朝着实现那些计划和预算的方向努力。同时，建立完善控制机构，例如财务控制系统、业务总结例会等，并且在这之后密切关注这些机构提供的信息。这一切要比当时企业界一般所做的更系统、更完整。

吉宁让他的那些管理者在各种商务活动中采用他的管理方式，在 60 年代取得了巨大的成功。在这期间及此舌，国际电话电报公司几十家企业，通过实施更全面的管理，带来了更多的盈利。在这一过程和这一时期中，国际电话电报公司的收入从 1960 年的 81100 万美元上升到 1970 年的 633600 万美元。净收入增长了十倍，从 3800 万美元上升到 39300 万美元。总之，这些惊人的成绩简直让人难以置信。

最近十年间，企业面临的市场环境竞争激烈，变幻无常，难以琢磨。若没有这些种类繁多的领导行为活动，这种管理方式看起来并不会发挥应有的作用，在这样一种环境下，除极短期的计划外，企业发展详细计划，特别是财务规划，即便是做得出来，也变得越来越难。现代市场强调对组织结构、控制系统、岗位安排等方面的管理，这使得企业无法对新的竞争压力迅速做出应有的反应。而且，管理过程强调控制每个人的做法挫伤了企业员工的主动性和创造性。而这种主动性和创造性在现实市场竞争环境中，是非常宝贵的。这一切最终将影响管理效果。管理效果不好必然要求管得更多。这样，管得越来越多甚至可能使得那些接受管理的人行为失常，他们要承受巨大的压力才能实现那些原本无法实现的财务目标。

在国际电话电报公司的案例中，这个问题成为了活生生的现实。由于过分强调规范的管理体制，却又只有十分有限的领导作用，在最近十年中的国际电话电报公司业务和效益一蹶不振，十分衰败。最近这家公司财务状况已处于最差的大公司之列。在 1975~1985 年间，公司实际收入下降了！

“若没有这些种类繁多的领导行为活动”这个词语十分关键。强力的管

详细论述见艾伦（Allen，1980 年）的研究。

并且，一些人认为它的“道德行为”也一直是很糟糕的。

理会限制人的行动；如果缺乏领导，在这期间办事效率会变得越来越差。独到见解会越来越减少，控制会越来越严。同样，强力的领导也会造成混乱；如果没有管理去控制事态，实行实际监督，那就肯定会发展成吉姆·琼斯（Jim Jones）或希特勒式的疯狂。因此，在任何时候，管理和领导都缺一不可。在某种程度上，二者分开后任何一个都不能很好地发挥作用。

在相对稳定和繁荣时期，有限的领导与强力的管理相伴似乎使企业运转良好。就像国际电话电报公司在六十年代那样。在混乱时期，有力的领导伴随着某种有限的管理可能是符合企业运作的要求。而在这两个时期之间，大概就像今天所处的这样时期，强力的管理和强力的领导皆需要就具有重要的现实意义。

领导作用与企业家活动

当今企业所需要的成功领导作用也表现出与“企业家活动”既相似又有区别的特点。例如，两者都需要承担一定风险。与之相比，管理的目的是尽力消除风险的可能。与成功的企业领导人不同，成功的企业家往往个通融、考虑问题不周全、单纯强调竞争。他们问只要全权负责自己独立的企业，经营就顺利。在一定程度上，经营业绩会更为出色。假如因为工作需要，把他们放在企业中层位置上，一系列可想而知的问题部会出现。他们很少为新企业合伙人的正当权益着想，来补充他们的原有规划。他们也很少扩大他们的原有支持体系，以便能把企、小中的另一些重要人物包含进去。相反，他们愿意继续像一个“单干户一样行事。这样，迟早他们会因此而在一系列越来越多的困难冲突中而崩溃。假如把十几个这样的高射炮放在同一个企业中，除了相互争斗外，决不会有什么好事。

一些人无法想象一个企业中有几十甚至几百个领导，这主要是因为他们把领导等同于那种企业家，由于这些人没见过什么好事例，他们并不知道。除了与成功企业家直接有关的企业家才能外，会存在领导作用这回事。

我对成功的总经理所进行的有关研究清楚表明。在当今大多数企化中成功的领导作用在许多重要方面不同于很多企业家从事的活动。正是领导者十分通融，而且考虑问题很周全，使得他们在改进自己的规划时，也对别人的想法加以考虑。正是领导者不仅能把下属和顾客纳入到支持系统中去。而且能把上级和与自己职位相同的人也纳入到这个系统中去。在竞争激烈的环境中，竞争是必要的；而在综合性企业内，合作也是必要的。只有领导者不仅知道怎样竞争，而且知道怎样合作。也只有领导者设想周全，得到广泛的支持。正是现代人社会中表现出的周全性和广泛性，会形成与不周全和专门性的比较（参见表 2—2）。

表 2—2 综合性企业内的成功领导者和传统企业家

	成功领导者	传统企业家
1. 建立规划	考虑企业中其他成员和组织的正当利益，提出设想和战略安排。	从最有利于企业家小圈子（他的“心肝”）出发，提出设想和战略安排。即便这不利于整个企业也要这样
2. 构建体系	构建一个实施体系，这一体系包括主要企业负责人、同级伙伴、下属以及企业部一些人。	构建一人牢固的、有凝聚力的体系，这体系包括下属，而有时忽略掉了一些重要的上级和同级伙伴。

对领导作用的思考

领导作用在研究上是一个难题，观点林立。众说纷坛。然而，在现代综合性大企业内，对有关它是什么这样的问题可以有个基本了解。这里所给出的基本结论可以总结如下：

1. 首先，综合性企业中对经营活动的有效领导是提出对企业未来设想的过程，这一设想考虑到了参加活动成员的长期合法权益。其次，它是一个在设想的基础上制定战略的过程，并逐步实现上述设想，第三，它是寻求主要实力人物的支持的过程，这些人的合作、服从、或联合是推动设想逐步实现所必需的。最后，它是激发主要参与人员积极性的过程，这些人的行动是完成战略的关键。

2. 在这种情况下，虽然领导与管理共存，但两者并非是一回事。事实上，在当前的管理工作中越来越需要这两种东西。从根本上来说，管理是计划、预算、组织和控制某些活动的过程。这一过程或多或少是借助于科技和权威专家来进行的。

3. 这种领导作用也同企业家活动既有相似之处，又有不同之处。成功的企业家是些很难通融、十分固执，而又考虑问题不周全的人。他们经常是这样，但也并不总是这样。只要他们不当企业主管，就不适宜于在综合企业中任职。

4. 这里所讨论的那种领导作用并不是企业主管或最高管理层所特有的。事实上，在企业的各个组织层次都能找到它，而且对它的需要在不断增长。如果没有这种领导，企业好像就难以对付今天复杂而竞争激烈的企业环境。

5. 不管现实中这种领导作用的表现是抽着雪茄，声音粗哑，哼小曲乘粉红色凯迪拉克车，还是一些格调更低的东西。总之，不同企业、同一企业的不同层次可能都有很大不同。这种差异与特定的环境有关。例如，不同类型的人、不同的业务性质和业务规模、领导的表现就不同。从某种意义上来说，与成功领导相领导的领导方式和风格好像经常与它所处的特定环境相适应。

就我们正在使用的“领导”这个词来说，与其过去常用的、简化的用法意义不完全相同。它更为精细，也更为复杂。如果我们了解了当今企业环境是多么复杂，就不会对这个结论感到惊奇。

这个最终结论以及前面听述的那些结论很重要，它指出了以下我们所做分析的关键一步：考察一下要何种个人素质才会造成这种行为。为了加深对

第一章所述之环境变化影响含义的理解，人们不仅要知道当今成功领导作用的含义，而且也要知道成功领导作用所需要的条件。因此，下面这一步是必要的。

第三章 领导者的形象 ——实施成功领导对个人的要求

每当人们谈及领导艺术和领导者时，总带有一种神秘色彩。它暗示着进行领导的领导们是一群超然于世俗和理性分析之外的人物。

令人，公司需要的那种领导尽管的确十分复杂。但也并非是我们分析能力所不及的。就像我们在第二章所做的那样，不仅能从总体上来描述领导，而且也同样能探讨实施领导的先决条件（如进行领导所需要的那些条件）。这也正是本章的目的所在。

必要的个人素质

进行成功的领导极不容易，至少在某些重要岗位中是如此。如果真是那么简单，我们也许能从历史上发现非常多的成功的领导。但即使是在最简单的条件下，制定公司发展目标和战略安排，促成成员间合作，激发人的积极性，也需要做大量不同的工作。更何况简单的条件并不具有普遍的意义。只有复杂的条件才合乎实际情况。

在一个规模较小的公司里，产品和技术单一，仅有有限的几条生产线，销售市场相似。这些条件要求公司负责人在处理某·由于激烈竞争而产生的问题时，进行领导是一回事。而在一个规模庞大的公司中，人员机构复杂。技术装备和产品种类繁多，实施领导则是完全不同的另一回事。

可供参考的最佳经验证据表明：在规模庞大的综合性公司中，要做出一项合理规划，常常需要决策者真正了解大量有关特定的产品、技术、市场和人员情况等方面的信息。缺乏这种了解，就根本不可能形成任何好的设想、合理的战略或对其他人的设想或战略作出正确判断。同样，它也要求决策者思维敏捷，有相当强的分析能力和从战略上、全局上考虑问题的能力。以及具备一种能将上述所有信息综合形成一项合理规划的可靠判断力。令人担忧的是。我们经常陷入这样一个美丽的陷阱中，相信伟大的设想来自魔法或上天恩赐。这种神话在企业界，即便有，也很罕见。只有通过大量信息进行长期艰苦的研究，一个精明的头脑才能注意到或意识到其他人的提议中令人感兴趣的东西或新的可能性。也只有这个时候，才会形成伟大的设想。

同时，许多证据也表明：在规模庞大的综合企业中，吸引和稳定大量能实现某一合理规划所必需的资源体系，要求领导者非常可靠。它通常包括三条，按其顺序为：（1）有一个给人印象十分深刻的工作记录和好的名声；（2）在行业或公司或两者中。与有关同事有着稳固、合作的工作关系；（3）具备快速、容易地与各种类型的人建立起信任关系的人际交往能力和正直的品行。一张漂亮的脸蛋、一点小聪明和魅力，这些作为社交事宜中领导人品质证明的东西，对个人当然是有利条件，但对公司经营管理来说却还远不够。促使人际关系网络中的关键人员为实现规划而努力上作，需要领导者有相与

在各种不同的要素之间又有着非常大的相关性。这就是综合性的实质。在我最近的一本书中，更详细地阐明了组织机构中综合性的一些含义。见科特著作（1985年出版），特别是其中的第2—6章。

这些结论主要来自我对成功总经理的研究，（见科特著作，1982年出版，第三章，特别是其中的图3—1）。也可参阅本茨（Bentz）著作（1985年出版），加伯洛（Gaborro）著作（1986年出版），伊森伯格（Isenberg）著作（1984年出版），卡普兰（Kaplan）著作（1984年和1986年出版），麦考尔和隆巴多的著作（1983年出版），塞尔斯（Sayles）著作（1979年出版）和博亚提斯（Boyatis）著作（1982年出版）。

的沟通能力，并对所有不同类型的人有一清醒认识。

要做到这一切本身就困难重重。这样在高层管理工作中，进行成功领导看来也同样需要领导者有非常充沛的精力，以及运用这种精力来发挥领导作用（而不是满足其它许多方面的需要）的强烈愿望。这就意味着，一个有很强领导意识和自信心的人，他对权力的追求和运用，将通过推动其他人的工作来获得成功（心理学家通常把它称为权力与成就动机）。

将所有这些要求放在一起（参见表 3—1），就会得出一个又长又复杂的表格。假如考虑到我们要处理问题的内在复杂性，它也许还不完整。这些经验非常重要，即使它们在很大程度上无需证明：在企业高层管理工作，进行成功领导要求你代表你自己做大量工作。

表 3—1 综合企业高层管理工作实施成功领导作用的一些要求

1. 行业和企业知识
 - 有广泛的行业知识（市场、竞争、产品、技术）：
 - 广泛了解公司情况（主要领导人及其成功原因，公司文化、历史、制度）。
2. 在公司和行业中的人际关系
 - 在公和行业中建立了一整套广泛而稳固的人际关系。
3. 信誉和工作记录
 - 在公司主要活动中，有很高的声望和出色的工作记录。
4. 能力和技能
 - 思维敏捷（相当强的分析能力，良好的判断力，以及能从战略上、全局上考虑问题的能力等）；
 - 很强的人际交往能力（能迅速建立起良好的上作关系，感情投入，有说服力，注重对人及人性的了解）。
5. 个人价值观
 - 十分正直（能公正地评价所有的人和组织）：
6. 进取精神
 - 有充沛的精力。
 - 很强的领导动机（它是建立在自信心基础上的对权力和成就的追求）。

的确如此，似乎只有这样少的一些人做到了像艾科卡挽救克莱斯勒公司时所做的工作。因为在今大的公司管理者中，只有屈指可数的少数人具备表 3—1 列举的那些素质。普遍存在的是公司管理人员对公司经营管理中某些工作非常熟悉，而对其他工作完全陌生；非常了解某些关键人物，而仅认识其余的人；有一个好的但并不出色的工作记录和声誉；对某种脑力工作或人际交往书宜很在行，却不能胜任其他专业技术工作。今天，领导者匮乏具备表 3—1 列举的那些广泛知识和联系，大多数人的知识面和人际交往联系都很狭窄。

中低层管理工作中所需的个人素质

满足基层管理中有效领导所需的个人素质。正如人们所期望的，要好对付得多。但所包含的内容却不见得少。

即使是个综合性企业的基础性工作中，组织者仍需要了 解公司背景情

参阅戴维·麦克莱兰（David MC Clelland）的著作，特别他 1975 年出版的著作。

在我的《权力和影响》（科特，1985 年出版）一书中，已经比较深入地介绍了在中低层专业和管理工作中，进行有效领导的要求。

况，了解这项工作技术性要求以外的许多东西。也要能建立起一些超出行政命令关系以外的良好工作关系。也要有一值得信赖的工作记录和声誉，以及最低限度的知识技能和人际交往能力。此外，和重要工作岗位一样，组织者具备正直的品行、起码的精力和领导动机也很重要。换句话说，尽管一个人在今天的基础管理或专业工作中，进行有效领导并不一定要有那种超人的天赋，也仍要亲自做大量的工作。

在中低层管理工作中，之所以很难找到许多能进行有效领导的好典型，部分原因是由于只有极少数人能具备了上述条件宽松得多的个人素质。视野不开阔、工作经验不足，这种在高层领导中普遍存在的现象在这里再一次暴露出来，它从根本上削弱了个人为实现公司目标和战略，促成合作，激发人的积极性所做的工作。另一部分原因，也是上要的原因，仍与公司高层管理部门及其是否乐意放手让中低层管理者进行领导有关。

对比例证：管理所需的个人素质

为了进一步了解表 3—1 中所列要求，把这些要求与仅为高层管理工作中有效“管理”所需条件作一比较，将是十分有益的。

首先，知识要求（第 1 条）完全不同。有效管理要求管理者对组成现代管理的准则和规范，即计划、组织、预算、控制、人事和其他方法有相当了解。与有效领导的要求不同，它并不一定要求管理者对其管理环境有一广泛认识。基于此，一个资深管理者的全部含义就在于他能管理任何事。

其次，人际关系要求也不相同。从某种程度上讲，从事管理工作要比领导工作简单些。假定管理工作，如果设计合理的话，就是对赋予管理者组织内管理专家地位，享有对其需要合作的人的充分管理权。这也即是管理术语中的一种惯用提法：有权必有责，一定的管理权必须有同样大小的责任与之相适应。当实际如此时，一个人，即使他无任何组织或上下间的工作关系，也一定能承担某项管理工作，并且能完全履行其职责。这就再一次印证了资格管理者的定义，即一个资深清道夫就是他能在任何地方，管理任何事。

再次，我们个能完全肯定是否订绩效管理像领导艺术一样对实际工作经历有所要求（表 3-1，第 3 条）。正如以前的工作经验有助于以后的工作或职业一样，管理经验当然上很重要。但可以想象，一个人如果不具备值得充分信赖的声誉和与之匹配的工作记录，也可以出色地完成诸如计划、组织和控制等工作。

又次，能力和技能（第 4 条）方面，管理者当然需要一些最低限度的分析、记忆和判断能力。但管理职责的行使与管理者具备很强的人际交往能力毫无内在联系，它并不要求管理者具备同样强的、在成功领导作用中非常必要的人际交往能力。

最后，个人价值和进取精神（第 5、6 条）方面，二者很难区分。在复杂条件下，尽管促成个人管理或领导的动力不同。其中，在管理中，也许是控制局面的需要，但有效管理和有效领导都需要个人具备充沛的精力和正直的品行，尽管后者对于有效领导可能更重要。

这是亨利·费伊尔（Henry Fayol）最早强调的十四条“管理准则”中的一条，几乎所有常用的管理教科书都强调这一条。比如，见斯坎伦著作（Scanlan，1973 年出版）。

如果缺乏正直的品德，最终会有损于个人为建立协作体系所做的一切工作。参阅卡普兰（1984 年）对此观点的论述。

总之，有效管理所需的个人素质既与有效领导不同，又在很多方面要简单得多。但这并不是说，在综合企业中实施有效管理始终都很容易。多半也不那么容易。只是相对而言，实施成功的领导作用的要求要多一些罢了。

但是，这一分析也同时巩固了我在第二章下的一个结论，即这两种要求之间并没有什么内在的冲突。换言之，在某些条件下，没有理由认为一个人不能同时具备进行成功管理和成功领导都需要的个人素质。只是将这两种要求合在一起，将会是一个很长的表格。随着对既能管理又能领导的管理人员的需求不断增加，这一结论又有着十分重要的含义。

个人素质的原由

为了进一步分析上述图表的含义，有人会问：这些个人素质是怎样得来的？如果的确存在，其中有多少是先天的？哪些是从孩提时代培养起来的？哪些是由学校教育发展起来的？哪些又是在职业生涯过程中积累的要回答这些重要问题，只需对表 3—1 的内容作一粗略研究。具体结果如下：

- 确实有若干素质是与生俱来的：它们是一些基本的智力水平和人际交往能力（第 4 条中部分内容）。也许还包括身体状况，它与人的精力有关（第 6 条中部分内容）。此外，若干其他素质也是由个人的这些天生能力培养而来的（如某些知识技能的养成要有一最低限度的智力水平）。否则，就不能从上述分析中为“领袖是天生的。不是培养出来的”这一老生常谈找到多少依据。因为表 3—1 所列项目的大部分都是后天培养的，并非个人天资能决定的。

- 某些个性毫无疑问是个人在其早年中活经历中逐步形成的：第 4、5 条的大部分要求（与个人价值观和进取心相关）和第 6 条（技能与能力）的部分要求都符合这一点。也许有人会说，当谈及个人的领导艺术时，具备弗洛伊德——强调个人早期生活经历对其个性形成的作用——的心理学知识会是一个很有益，但不充分的条件。

- 没有多少品质看起来是我们教育制度培养的结果。可以悦，除了一些非常专业的知识技能外，图 3—1 所列项目无一不是当今大多数学校，包括商学院中研究生院系统培养的结果。这并不是贬低学校，认为它们没有能力做得更好。只不过是这些学校不愿意做出这种努力。

- 令人惊奇的是，图中大部分要求是个人在上作过程中逐步形成的，作为其后期教育的一部分。几乎所有的知识、人际关系和背景要求（第 1、2、3 条），以及技术、技能（第 4 条）和进取精神（第 6 条）中部分要求的形成都符合这一点。

上述观点总结见表 3—2。

表 3—2 的推论与我自己对管理有方的总经理们的观察研究结果一致。为了弄清为什么他们能胜任他们的工作，其中重要的就是要弄清是什么使他

这并不是说，一个人在学校，除了能学到一些知识技能外，就不能培养出其它的领导素质。当然能够；最明显的例子就是，一个学校中的年轻人就有可能因为他是学校橄榄球队的队长，从而掌握进行领导所需的一些人际交往能力。但这些都是例外，不是现行教育体制系统培养的结果。

参阅科特著作（1982 年出版）的第三章。可以在这一章中找到对这些问题更为详细的论述，这些论述是建立在对一批成功总经理的实证分析基础上的。此外，麦考尔、隆巴多的研究和莫里森（Morrison）的研究（即将发表）也讨论了这些问题。

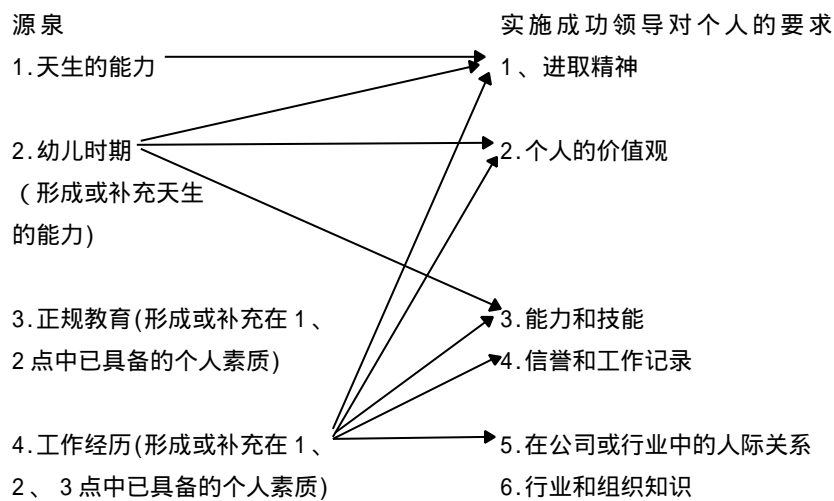
参阅科特著作（1982 年出版），第三章。

问能进行成功领导，有必要追踪考查他们从出生、到孩童和受教育时期，再到其进入职业生涯的整个过程。正是这些众多经历的累积效果使他们具备了进行成功领导所需的个人品质和技能。

此外，再次将上述结论与有效管理所需个人素质的源泉作一简要的比较，还是很有益的，因为这二者之间毕竟存在重大区别。

尽管管理所需的个人品质和技能中，有部分（基本的智力水平）是天生的。还有部分（个人的进取心）与孩童时期的早期经历有关。但其大部分（知识水平），如果不是主要部分的话，既不是在校教育，也不是在工作中形成的。在过去，个人主要是通过工作中的学习来掌握各种管理准则和规范。但在今天，更多的还是通过在校或公司培训课程这炎时间较短，但更集中的学习未获得。在最近的 20 年间，美国国内举办的这类培训班已不计其数。很显然，无论是公司，还是那些对经理职儿感兴趣的个人部认为，要掌握管理的基本技能，参加或举办这类培训班是一条比传统方法更好的途径。

表 3—2 实施成功领导所需个人素质的源泉



注：本表只描绘了基本结果，其他一些联系不紧密的关系，如教育对个人价值观形成的影响等则没有在表中列举。

戴维·康诺利 (David Connolly)：
一位年轻企业领导者的实例

戴维·康诺利 是作者所见过的一个典型人物。在一家综合性商业企业中，他实施了成功的领导。你无法从表面上弄清为什么像戴维这样的人能胜任领导工作。尽管那些了解他们的人对此也常有各自不同的看法。但对其所处环境的仔细分析，总能得出与表 3—2 一致的结论。

现在来看戴维的情况。实际上，所有熟悉戴维的人都赞成，他在整治其公司内一个规模小、管理混乱的分公司时，就已经显示了成功领导活动。那时，他才 35 岁，很年轻。许多人还赞同这样一个观点——这些成功尝试的该心是为该分公司构思了一个新的设想，一个能实现该设想的精明战略，一个

每年工商管理硕士毕业的人数已经上升了十倍。与此同时，大学提供的有关总经理的教育课程的增长速度更快。来源：布里克 (Bricke) 总经理教育服务公司。

戴维·康诺利是一个虚构的姓名。

能带来这一设想和战略的由分公司和总公司人员组成的阵容强大的联合体，以及一个分公司内有高度进取精神的管理小组。至于为什么戴维能开创这些非常成功的局面，则众说纷坛。

一些人认为戴维纯粹是走运。一些人认定他就是一个“天才”。一些人强调他与公司董事长之间的亲密关系。其他一些人列举出他的人际交往能力或智慧，还有一些人则列举出他的发展动力或正直的品行或其他原因。

对戴维人生经历的仔细分析，可以看出，上述看法都有正确的成分。但它们也都遗漏了绝大部分原因。

戴维出生于有五个孩子的中等收入家庭，他是长子。父亲是一家大公司的经理。在他很小的时候，就显示独特的聪明才智，个人精力也很旺盛。在人际关系和性情上，似乎很“平常”——既不笨拙、冲动，也不是一个“天才领袖”或交际能手。他的智商较高、性情平和、精力旺盛，他在学校时就很出众。正因为如此，他才得以顺利地进入了一所极好的私立高中、一所名牌大学学习，并进而攻读工商管理硕士学位。

在取得工商管理硕士学位之后，戴维直接进入 AX 公司，从事财务分析工作。在随后五年中，戴维作为公司顾问小组的一员，从事各种规划工作，并将结果向公司首席财务总监汇报。这项工作并没有特别的挑战性，但它却充分展示了戴维的大部分才华——思维敏捷，在处理经济和公司事务上受过良好的训练。因为上作出色，他又接手更重要、涉及范围更广的规划工作，包括一些附加的研究项目。反过来，这些研究又让他有机会认识 AX 公司的一些高层人物及公司聘任的律师和投资银行家们。这期间，有人发现戴维很傲慢，不在乎人们对他的看法。没有人认为他会是一个“领导者”。尽管如此，因为戴维基本上处于一种出谋划策者的特殊位置，这些意见并没有影响到他的工作。

就在戴维进入 AX 公司满五年的前夕，新任董事长读到他的一篇报告。这份报告给董事长留下了非常深的印象，于是他邀请戴维作他的私人助理。戴维以极大的热情接受了这项工作，并在这一位置上干了近三年。

作为董事长助理，戴维对组成 AX 公司的分公司和业务状况有了非同寻常的全面了解。问时，他也开始接触公司的高层管理人员，包括公司中那些非常出色的领导者，并有机会对其作进一步观察。其间，戴维作为一名出色工作人员的名气也在继续扩大。他自己也开始变得稍许谦虚，开始注意别人的看法。

其后，戴维被委任为 AX 公司财务副总裁的助理，管理数百万美元的有价证券，并继续为董事长作特别企划工作。这使他开始有机会参加公司董书会的议程。这样，他不仅能出席一些会议，还开始直接参与进去。

在财务副总裁助理位置上干了两年以后，董事长邀请戴维担任 AX 公司发展业务部副总裁的助理，负责该公司快速掘起的新兴业务。这些新开发业务中，朱迪亚克（Zodiac）公司是其中一个由 50 人组成、规模较小的分公司，且正在亏损。戴维开始其新的助理工作后，朱迪亚克公司的负责人就被解雇。不久，戴维被新任命为分公司经理。

令 AX 公司内部许多人都感到惊奇的是，像戴维这样一个没有任何垂直管理经验的年轻雇员，会被派到分公司经理的位置上。当他在这一位置上取得成功，惊奇的人就更多了。三年后他离开朱迪亚克公司时，这家公司已经拥有一个新的管理队伍，一个合理的运行机制和个良好的基本经营方针。

些人感到困惑，到底是什么使这个不具备多少相关经验、傲慢的年轻人能进行如此强有力的领导？

总体上讲，答案就在于戴维给朱迪亚克公司带来了其前任没能拥有的、范围广泛的宝贵财富。前往部门经理很了解朱迪亚克公司的部分业务，但却没有抓住问题的关键。而这正是戴维在早期企业或其他分析工作中，以及出席董事会会议时所获得的宝贵经验。前任经理也缺乏戴维拥有的那种与 AX 公司上层管理人员的联系，那种作为公司的一个出色小伙的名气，那种敏捷的思维或分析能力。或许他在经历了两年的失败之后，还有戴维那样的精力。并且，在他的一生中，也不会真正有机会从近处观察一个称职的公司领导人。

戴维用他所拥有的这些额外财富，就使事情按照他前任所不及的方式发生了。他利用他的人际关系和名气得到了公司和部门成员的一定支持，而他的前任却没有这么幸运。他还运用他所学的企业知识，对董事会所定目标的正确理解，敏捷的思维和分析能力及其众多的关系，形成了一个好的设想和清晰的战略方针。同时，他也运用他在 AX 公司内的个人影响，提高朱迪亚克公司内成员的素质，使这些成员在一个新的设想、战略方针及新的合作团体中，变得非常积极肯干。一旦这些事情开始朝着正确的方向变化，这种变化本身似乎也就预示了戴维的成功。

这一职务也使戴维学到了不少重要的东西，特别是领导艺术中处理人与人之间关系的技巧。余留下来的傲慢表现似乎也多半消失了。他的自信心和影响也随之扩大，工作记录更加优秀。所有这一切使戴维的能力更加出色，从而能在将来在 AX 公司的更高职位上进行领导。

永远也无法非常精确地说明，在一个公司中，为什么像戴维这样的人能实施成功领导。但是，通过详细分析，就像在本例一样，通常会得出这样的结论，即：如果没有一定的知识、人际关系、工作记录、名气、能力、进取精神和精力，是不可能产生好的设想、战略、凝聚力并能激发人们的工作积极性。反过来，这些个人素质的形成又是个人先天能力、孩童时期的经历、教育程度及在工作过程中的一系列重大事件的累积结果。

一些启示

今天，分析进行成功领导所需的个人素质及其源泉很有必要。因为我们能从中得出许多重要启示。这也是本章的目的所在。

首先，它验证了一条常识，那就是不是每个人都具备成功领导的素质。先天的不足和早期生活经历排除了一些人，可能还是大多数人。即世界上 99% 的人（尽管这让人怀疑）都不具有成功领导所必备的最低限度的知识水平、处理人与人之间关系的技巧、进取精神、正直的品行和精力。但仍还有数百万的候选人，可以帮助公司对付日益综合化和竞争性更强的商业环境。换句话说，那种认为从本质上是不能造就一大批能在某些方面实施领导的管理人员的高见，在这里是站不住脚的。

然而，这一分析也表明，相对于造就一批仅能成功管理的队伍而言，造就一批强有力的、能进行有效领导的管理队伍可能要难得多。大多数证据表明，培养一个成功的公司领导者要比培养一个成功的企业经理要复杂得多，尽管后者本身也不是一件容易的事。而要培养一个既能成功管理，又能领导的公司管理者就更复杂了。

这些启示之所以重要，就在于它们合在一起揭示了这样一条，即公司要

适应本书作者在第一章所描述的那种新环境，尽管不是不行，但也会是非常困难的。它表明，没有理由相信一个公司能轻而易举地将一批典型的管理人员转变成既能管理又能领导的双料人才。也更有理由相信要在一批本身就很差劲的管理队伍内实现这种转变就更难了。如果这支队伍缺乏有效领导和管理必不可少的、与个人的进取心、主要价值观，或基本技能有关的个人素质（主要是基本技能）。那么，不管花多少时间、金钱和精力都是无法改变现状。因为这些素质是个人天资和早期生活经历的产物。当然，一个人可以用具备这些素质的人来替换公司全部的管理人员，但即使是公司外潜在的最优秀的雇员，通常不具备有关的关系（见表 3—2，第 1、2 条）。这也就是说，因为他们并不很了解该公司及其文化、人员，也还没能与公司雇员建立起良好的工作关系，他们将不能制定出一个合理的规划，也不能建立起一个充分发挥作用的协作体系。上述分析还表明，如果公司本身就是综合性质，那么可能要花上数年的时间，才能在公司外或从公司内部年轻人当中，培养出一大批满足上述或其他要求的领导者。

我们还将在本书的第二篇中实际检验上述结论。也将进一步阐明当今公司面临的领导挑战的真实状况。而后在第三篇中，开始探讨如何对付这一挑战的有效方法。

第二篇 企业领导不力情况的考察

第四章 “韦斯特制品”公司案例——一家领导乏力公司的考察报告

众所周知，在第二、三章中介绍的成功领导艺术有时会一下子消失了。从近 20 年笔者对各类公司的细致研究看，韦斯特制品公司完全可以说是这样的一个典型。这就是说，尽管目光敏锐的观察家们提不出任何充分证据，但都一致认为，从 70 年代后期起，韦斯特公司的管理层就已经不能进行有效领导了。此外，他们还一致认为，像杰拉尔德·斯坦顿（Gerald Stanton）事件这样的小插曲，足以说明为什么韦斯特公司的领导工作会做得不够以及其对公司的影响。

杰拉尔德·斯坦顿的故事

韦斯特公司是美国首家生产经营现代消费产品的公司。它由一种产品起家。到 1975 年，已发展到拥有四条主要生产线，并在美国西南部开设了连锁店的一家大公司。谈及韦斯特公司，一位行业分析家早在 1978 年就说过：

过去，韦斯特公司一直是一家非常成功的公司，或许这种成功对它并不是一件好事。本世纪初，这家公司在它所占据的那些市场上处于优势地位，以至于它不再想当一个勇往直前、机智灵活的竞争者了。在过去的十年里，这种情况无疑使这些市场受到了伤害。

今天，韦斯特公司已不再是它所在市场中最大的一家公司了，尽管它仍然盈利，而且也是市场中重要的竞争者。而其他公司比它更大胆，它们能更迅速地推出新产品，利润也更丰厚。在最近五至六年中，虽然韦斯特公司总部的管理人员已经正在试图采取适当的措施。但公司依旧太集权，也太官僚。这对它并不是一件好事。此外，公司仍有太多的老资格雇员，这些人适应不了新的竞争形势。

韦斯特制品公司最薄弱的部分就是它的销售公司。我们有许多人都认为那个销售公司正处于保本或赔钱状态。而且，我们也想知道韦斯特公司还没有放弃零售业的原因。当然，这家销售公司是韦斯特公司引人注目的一部分，也是该公司考虑到的一条重要分销渠道，但它现在的管理似乎很难使它继续盈利。并且，在吸引和稳定优秀年轻人方面，似乎也有困难。

1978 年，在销售公司的上述人事问题上，最明显的一个例外就是杰拉尔德·斯坦顿。在德克萨斯州（Texas）的一所大学获得工商管理硕士学位后不久，斯坦顿就进入韦斯特公司工作。经过最初短暂的一段工作之后，他被任命为韦斯特一家零售商店的经理。斯坦顿 30 岁生日的前夕，他又被提拔为商店责任经理。这一提拔使他成为公司销售部门历史上最年轻的责任经理。两年以后，他再次得到提升，在公司总部销售部门负责人工作。此后一年，斯坦顿就成为公司广告推销部门经理，直接向公司负责销售的副董事长负责。

按照韦斯特公司的标准，大多数商店责任经理都是年满 40 岁后才得到提升的。因此，公司对斯坦顿的提拔显得有些异乎寻常的快。这样快的提升似乎在于他为自己树立起了一个聪明、勤奋的年轻人形象。他逐渐在公司中赢得了能发现并解决问题的好名声，有些问题甚至是其他人不知道的。他的上司们把他形容成一个有追求、人际关系良好、诚实、具有十足幽默感的人。在他的工作鉴定中，唯一的“缺点”就体现在“分工”这一栏上。但是他的

这是为地一家著名公司虚构的公司名。此外，行业详情也是虚构的。

这一情况以及其他的一些情况，来自 1979 年和 1981 年两年对该公司进行的采访。

上司认为，随着时间的推移，他能学会如何更好地让别人去干。

相反，斯坦顿对他那些上司的印象却不怎么样。他认为他们中许多人没有想象力和缺乏灵感。而且，他的上司们所信奉的那种庞大的官僚主义，只会带来无休止的麻烦。但是，因为斯坦顿的职业生涯似乎进展得非常顺利，他也就默然忍受了这些。

1978年1月10日，当斯坦顿来到韦斯特制品公司达拉斯市（Dallas）总部出席总部例行会议时，他的上司，弗洛伊德·拉帕特（Floyd LaPatta）把他叫了出去。拉帕特告诉斯坦顿，他将调任至韦斯特制品公司下属一家分公司任职，他打算推荐格里（译注：Gerry 为斯坦顿的爱称）接替他现在的职位。对斯坦顿而言，这意味着他的责任会加重许多。在他目前的职位上，他管理着12名人事职员。提升到拉帕特的职位意味着他将管理大约600名员工，负责的经费也将大大增加。这样，他将成为韦斯特制品公司有史以来最年轻的两个副董事长之一。拉帕特告诉斯坦顿，如果他对这一调动有所保留，必须在拉帕特向公司董事会推荐前24小时内加以说明。

斯坦顿的提升向上汇报到了公司负责销售的老总，已62岁高龄的乔·克拉克（Joe Clark）先丰（参见图4—1）。克拉克先生当时已在韦斯特制品公司干了近35年，在公司销售部门负责也已经10年了。克拉克进入韦斯特公司一家商店工作后不久，就一直在公司销售部门任职。一干就是20年，直至受命负责目前的工作。从70年代早期开始，克拉克就一直活跃于公司以外的大量行业联谊活动中，频繁地出外旅行。当他出差时，公司销售业务就非正式地交由负责产品销售的公司副董书长负责。韦斯特公司中大多数人都认为，克拉克是公司高层管理人员中最没有实权，也是最不受人尊敬的人。他之所以能保住现在的位置，是因为他很快将要退休了。

公司中向负责产品销售的公司责任副董事长汇报的··人有18个人，其中多数为大型商店的责任经理们。其中有这位副董事长的助理，他是公司销售部门中的二号人物。

负责产品销售的公司责任副董事长工作职责条例罗列了这一工作的很多“职责”。总的来说，就是任职者必须“为公司全部零售商店的兴盛负责”。这一职位被公司财务会计视为成本核算中心（这一部门的赢利则是作为整体来核算的）。

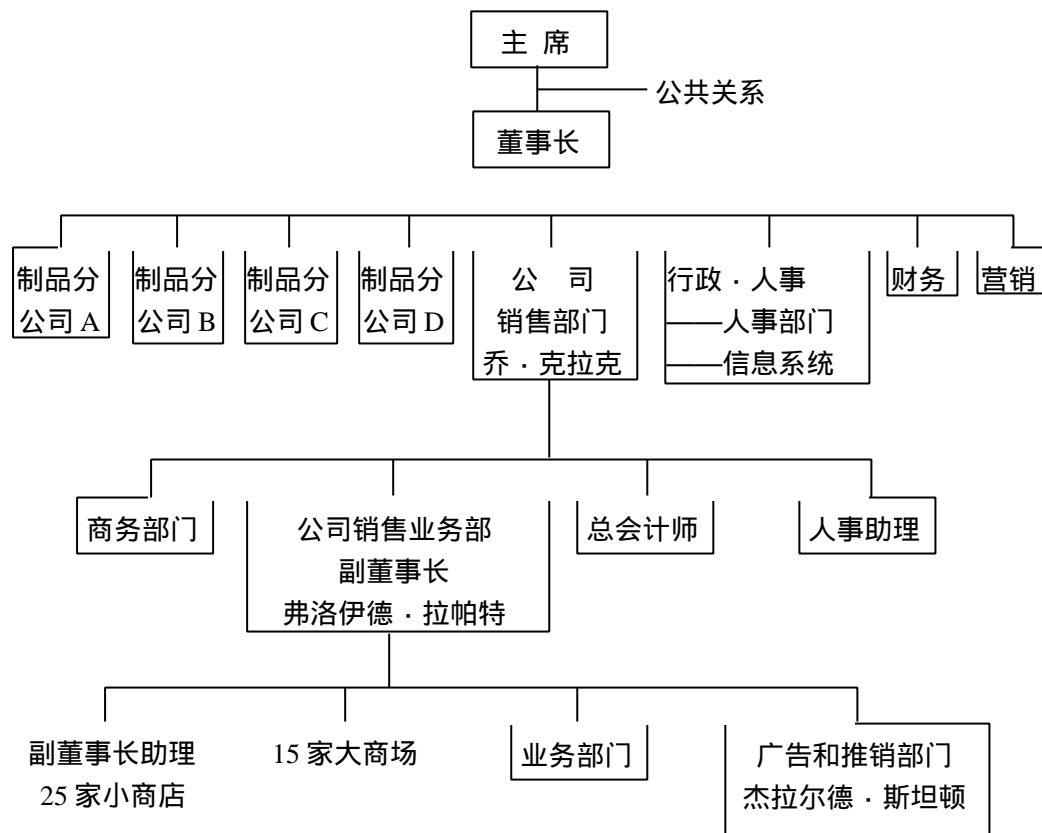
这时，斯坦顿开始考虑自己的处境，不用多久他就断定自己只有两种现实选择：要么接受工作，要么辞职离开公司。他很清楚，如果不接受这一“提升”，只会把自己置于那种他的同事们称为“犯规被罚”的处境。

星期一上午9点30分，斯坦顿接到了公司董事会的正式任命。他立即接受了这一任命。中午，公司上上下下都获悉了这一任命通知。通知说：“任命即日生效”。斯坦顿成为公司负责销售的新任副董事长，他的前往则接手一家制品分公司的第一责任副董事长位置，取代上星期二突然辞职，去了一家与韦斯特制品公司竞争的公司工作的那人。那家公司开出的条件更诱人。

这一任命极富挑战性。接任后的六周里，斯坦顿每天工作10到12小时，想要控制住局面。他开始着手分析本部门的经营状况及其所采用的不明确的竞争策略。他研究新技术发展状况和市场发展趋势，从而对公司经营上存在的问题，有了一些基本看法。由此，他开始设想一种参与竞争的策略措施。

其中蕴含着新的、关于公司销售部门未来发展的基本设想。随后，一场“意外”事件发生了。

图 4—1 韦斯特制品公司部分机构设置图



一天早上 7 点，斯坦顿在家里接到一个电话，是公司总部负责公共关系的副董事长打来的。他在电话那头对斯坦顿大声的嚷嚷：“今天晨报上的新闻你看了没有？”斯坦顿当时还没有看报纸，他当然说没有。“那去买一份看看，今天上午 8 点半我们在董事长办公室见。”

斯坦顿很快就得知，当天达拉斯晨报几乎用了整个头版，报道了一条有关韦斯特公司一家零售店令人关注的内幕消息。该报道说，昨天晚上，警方根据“韦斯特公司一名前雇员”提供的线索，突击搜查了这家商店。在搜查过程中，警方取得了该商店从事“非法伪造帐目活动”的证据，涉及到公司的一大笔钱。

在那天早上 8 点半的董事工作例会上，斯坦顿发现屋子里坐了 12 个人，其中大多数人的面孔都很陌生。（韦斯特公司的高层管理人员单独在一层楼办公，有自己的专用食堂，几乎不与年轻经理们打交道。）会上，斯坦顿很快就明白，他的上司不在城里，总公司希望由他出面来尽快“澄清这件事情”；要求尽量减少财务损失；使韦斯特制品公司从舆论焦点中解脱出来；同时查明公司是否有人确实参与此事并受到指控。

在这以后的 4 周里，斯坦顿获得了处理“危机”的在职管理培训。一天 12~14 个小时，都在同警察、新闻界、审计人员、总公司公共关系部以及那些想把他挤出副董事长职位的人打交道。事情非常棘手。斯坦顿以前也从没遇到过如此离谱的事。大多数能给他帮助的人，他都不认识。实际上，从他的

上司那里，也得不到什么帮助。而后者的出差，看来也是为了不把他自己牵扯进去。他关于新设想的所有想法也都只好锁进抽屉，完全搁在一边。再说，也没时间去想它。

辛勤的工作，加上他的智慧、决断力和运气，斯坦顿解决了这件事。虽然他已经精疲力尽，但他总算成功了。他处理困境的能力给董事会中一些人留下了非常深刻的印象。而在此过程中，他的自信心也更强了。

带着潜伏的危机，斯坦顿又重新开始其零售战略的制定工作。当他试图为零售商店开辟新的产品观念时，缺乏在制品分公司工作的任何经验这一弱点就暴露出来了。斯坦顿依靠他敏捷的思维和大量艰辛的工作，还是想尽办法推进了该项工作。

慢慢地，大约过了6周时间，斯坦顿头脑中的一些基本设想变得越来越清晰。为了检验这些想法的可行性，他开始对下属各个机构进行考察，想了解哪一部门具备实验这些想法的条件。这方面的分析相对比较容易。得到的结果是，没有一个部门适合这样的实验。

几乎所有商店的经理人员都是商店所在地的高中或社会大学毕业后直接进入韦斯特制品公司工作的。许多人当初被招进来，仅从事一些技能要求较低的工作，后来被提升到商店经理助理、部门经理，最后成为商店经理。这一过程全都在同一家商店里进行的。公司也曾雇用过少数像斯坦顿这样的人，他们往往在有机会提升到商店经理之前，就感到失望而离去。

为了便于考虑公司销售部门未来形象的新设想，斯坦顿绘制了一张公司结构示意图。可以想象，图中有许多没有填姓名的空栏。正当他准备与公司总部人事部门商谈时，第二次危机出现了。

事情大致如此。一家制品分公司为了扩大一种似乎十分畅销产品的生产能力，投入了数量相当大的一笔资金。正在此时，有人发现韦斯特零售商店销售这一产品比其他销售渠道要快10倍。这的确令人出乎意料。可不久后，畅销原因就暴露无疑。事实上，这种产品并不畅销。由于公司库存调度系统异常薄弱，这些产品生产出来后一直被堆积在公司一个废旧仓库里，没有被发现。

公司举行了近两周的会议，会上充斥着激烈的争吵和无休止的对骂，显得格外漫长，困难重重，斯坦顿的注意力再一次从长远的发展问题中转移到这个棘手，代价昂贵的问题上来。为了不因解决危机而耗去他的全部时间，他希望得到属下其他同事的帮助。但是，他在人事安排指挥上仍然不太老练，几乎没有几个有才能的人能真心协助他。而其中最为干练的副董事长助理又不大乐意合作。他表现出的态度是：“他们没把副董的职位给我，倒给了你，那就让你来尝尝滋味。”

斯坦顿确实是带着伤从这场危机中走出来的。问题全部解决后，他已精疲力竭了。他对公司总部最高管理集团和自己手下的人充满了失望，也得罪了那家制品分公司的几个头面人物。所有这一切反倒增强了进行改革的决心，一心要改变正在造成危机的那些人们和行为方式。

6月21日，斯坦顿与他的上司——乔·克拉克交换意见，他向克拉克侃侃而谈，对他就公司销售部门所存在问题进行分析的结果加以说明，同时阐述了解决这些问题必须进行的改革。这是他所参加的最艰难的一次会谈。30分钟后，一切都清楚了。他的这位上司显然察觉到了其内在的清扫机构含义，并不乐意听取他的分析。一小时过去了，克拉克先生开始就一些无关紧要的

枝节问题上与斯坦顿争执。一时间克拉克非常恼火，竟脱口斥责他：“你干吗为商店设计这样一个新策略？这不关你的事。”两小时后，克拉克没等斯坦顿完成他的全部陈述，就借口有事，提前结束了这次会面。斯坦顿后来说，这次会面对自己简直是一场灾难。

一周后，斯坦顿提出特别人事调动请求：一个降职，一个解聘，同时提升两个年轻（但聪明、肯干）雇员。他的上司一方面说他还要考虑一下，另一方面又讲了许多“人事政策”——这些政策可能会妨碍格里完成自己人事安排的。这以后，他就出差了，这一走就是三个星期。

斯坦顿请求总公司人事主管的帮助。总公司人事部门的一位官员尽力帮助斯坦顿在韦斯特其他分公司中寻找合适的人选。但一无所获。总是有各种各样的理由，认为把其他部门的工作人员调入零售部门不是一个好主意，而且那些资质高、阅历浅的人显然需要增加实践经验。

这时公司又出现了另一场危机。只是详细经过与本书写作目的没有多大关系。但它又耗去斯坦顿大量的时间和精力。当这件事过去后，他再次想办法希望他的上司考虑改革重点的部分方案。结果仍以他的失败而告终。这一举动还酝酿了下一次危机。

斯坦顿担当负责公司销售部门副董事长两年后，他的老板退休了。一家制品分公司的一位高级管理人员成为公司销售部门的主管。这位先生花了三周时间对公司销售现状进行了考察，却得出这样的结论——过去两年，斯坦顿所做的工作只能算是勉强可以接受。“商店需要有一个新的战略转变，其组织结构也需要加强”，他的上司这样评论：“而你在这两个优先改进项目上，却没有任何进展。”他告诉斯坦顿因为业绩不显著，他被调任一个不太重要的职位。不久，这位先生又把弗洛伊德·拉帕特重新请回来，担任负责公司销售部门副董事长。

斯坦顿认为这是一个非常不公平的决定，他想要讨个说法。但他遇到的却尽是些反应迟钝、胆小怕事、作风古板的人事官僚。

斯坦顿只在那个职位上呆了很短时间，就离开了公司。4个月后，公司召开了人事工作会议。会上有人提出质问，为什么这样一个有前途的年轻雇员最终不得不离开公司。但没有人想过多地讨论这个问题。

韦斯特公司的根本问题

对韦斯特制品公司历史上的这一事例进行简要的介绍的原因在于：1. 70年代后期，韦斯特公司内各种事件频繁发生，其中许多事件的特点都与这一事例相同；2. 它的发生与韦斯特公司存在的领导问题密切相关；3. 这类事件大都发生在领导不力的许多公司里。

这一问题之所以普遍，并不是由于许多管理人员看上去像斯坦顿；而更多的更像乔·克拉克。它之所以普遍，还在于以下几个方面：

- 韦斯特公司内具有领导素质的管理人员常常因挫折、不受重视或大材小用等原因而辞职。

- 公司各个管理层次中，那些想对公司业务实施有效领导的经理们，经常会遇到作风古板、反应迟钝的人事官僚，或来自他们上司的阻碍。

- 中低层管理工作常带有大量“消防”的成分在里面。对这些经理来讲，这样的工作使他们过早地世故。无法为他们以后从事与高层管理工作战略安排和组织机构建设相关工作提供帮助。

· 公司实际上不存在深奥的管理工作。因此,它常常在年轻经理还没有思想准备的情况下,将他们推上公司高层领导岗位。

· 多数经理发现部门间横向人事调动作为培养人才或组织建设的一条途径几乎是不可能的。当然,拉帕特的调动是一个例外。

· 当年轻经理们试图加强其内部管理机制时,总会遇到各种障碍。这些障碍存在的原因在于公司后补人事工作有缺陷。

· 年轻经理们想要扩大自身或所在部门的影响时,很难能得到公司董事会和上司们的帮助。

· 如果某个年轻经理拒绝一项“提升”,即使这一“提升”对个人或公司的前景没有多大的影响,会导致他丧失以后多年可能有的其他提升机会。

这些行为方式,以及其他类似的行为方式,在韦斯特制品公司很常见。尽管公司许多高层领导力图无视这些行为方式的普遍程度,但没有任何人对此作出解释。即便公司某位高层负责人多次讲话,批评上述工作作风,有的人事部门负责人也想推行更富建设性的“计划”,情形也没有多大的改观。尽管这位高层领导和人事负责人的出发点是好的,但在具体实施过程中,却受到公司中两股十分强大的势力直接或间接的制约影响。

1. 短期经济效益压力(譬如,如果公司在没有培养出可以接替入选的情况下,将关系到完成季度指标的某一关键岗位上的某人辞退,那就只有迅速从公司其它部门抽调可以顶替这人的最佳人选。由于接任者培养未就绪,结果不得不让一个没有准备的人接任这一岗位的工作)。

2. 本位主义思想(譬如,公司出现职位空缺,这对公司内各部门的下属人员是一个绝好的发展机会,然而却找不到人能填补这些空缺的职位。究其原因,要么是其它部门领导不愿意放人,要么是职位出现空缺的部门领导已经在本部门内物色好接任者,或是这一部门领导担心其它部门的人会成为自己的对手,不愿意接收)。

这两股势力在韦斯特制品公司内随处可见,从而决定了公司内部用人政策、职业选择和工作环境,同时也间接地、但有规律地决定了公司管理工作人员的特点以及能否进行有效的领导。

例如,由于这两股势力的影响,韦斯特制品公司的领导人缺少在其它公司工作的经历,这些人的天赋也不能说很高——斯坦顿是一个例外。面对提高整个企业季度经济效益的重任,负责招聘的人事部门经理们常常挑选那些工作经验不多、服从命令、不需要多少培训就能承担初始工作的人。要求人事部门经理考虑企业领导环境和长远领导素质,似乎也不现实。与然。他们也从未在这些方面进行考虑——比如耗费时间和资金去走访各个大学,挑选人才等等。同时,公司也没有采取措施克服工作上的不足。结果,公司几乎从来也没有录用过有高学历的人,或国家级的体育人才,或有非凡创造力的人,在新录用人员中,思维敏捷交际能力很强的人就更罕见了。

韦斯特公司的管理人员因为自身的工作经历根本不可能培养出实施有效领导所需的技能和品格,因此他们也缺乏实施有效领导的这些素质。高层管理人员的视野会逐渐变得狭窄。由于他们都是通过非常狭窄且垂直的职业途径被提拔上来的,这条途径无法给他们带来实施有效领导所需的广泛知识和联系。其原因之一是提拔方式在很大程度上取决于企业短期经济效益方面的压力(公司横向人事调动需要有足够的培训经费和充足的时间)和本位主义(部分部门负责人不愿意让本部门中有能力的人调至其他部门工作)。其原

因之二是这些高层管理者提出的规划，常常受企业短期经营策略左右，缺乏远见。因为他们在韦斯特工作最初的10年或20年间，他们的工作只是公司庞大、权力集中的职能机构中的一分子。他们所担任的工作只要求他们关注企业短期经济效益的压力和行为方式细节，很少要求他们考虑其他方面。再有，这种职能机构设置，在很大程度上还受制于公司的短期经济效益压力（在较短的时间上，这种设置是很“见效”的）和本位主义（因为上层领导者会对任何缩小其控制范围的工作设置障碍，所以把这些机构变为更小的多职能单位难度很大）。

然而，韦斯特公司并没有采取多少措施来克服这种病症。也没有耗费钱财用于人员的培训。相反，公司一旦不能按时完成季度盈利需要紧缩开支，首当其冲削减的开支就是人员培训经费。人们可以通过工作增长知识和才干，但他们究竟学到些什么，学到了多少，其随意性和变化程度就有很大差异。一个缺乏领导素质的人，也会像一个领导素质很高的人一样，一直占据着有很多学习机会的职位。同样，公司在科学安排职位、防止大材小用（把像斯坦顿这样的管理人才用于处理短期危机）以及对这些人才进行指导，及时反馈经营管理信息等方面，也没有做什么工作。此外，公司也没有努力设法稳定内部现有的具有领导才能的人，结果那些才华横溢的人都辞职去了别的公司，斯坦顿就是典型的一例。

换言之，韦斯特制品公司管理乏力，内部管理人员缺乏图3—1“综合性企业高层管理工作实施成功领导的要求”中所论述的技能和品质，也是有原因的。它涉及到一种由上述两股势力引发，可以确诊的综合症。这两股势力通过各种方式发挥其惯性作用，使得由人事部门推行的改革“计划”陷入困境。

问题存在缘由

为了更为深入地分析这种企业综合症，必须首先了解它的产生的由来。正如人们所预料的，这一问题并非某一天突然出现的。韦斯特公司发展史的分析表明，这种企业综合症有着重要的产生缘由，可以追溯到韦斯特制品公司事业最为成功的那些岁月。当时的韦斯特在市场中占有绝对优势，经营业绩毋需多少领导也能取得。同时，公司的规模较小，经营较为单一，为数不多的有效领导对公司的经营也就足够了。公司当时的短期经济效益压力不那么强烈，使得挑选、培养和稳定主要的卓有成效的领袖人物也相对容易。此外，那时的企业环境，通过下面三种企业运作实践，就能妥当处理企业重要职位的人事安排。

1. 企业高层领导所关心的事是他能保证聘用、培养和稳定几个具有领导才能的人。

2. 企业内部职位晋升还可以使领导素质较高的员工进入公司最高管理层。

3. 当企业高层管理关键职位出现空缺、企业内部候选人无法调整以填补这些空缺时，可以通过外部的聘任卒弥衬。

这三种企业运作实践当时在韦斯特公司是行之有效的。后来，韦斯特公司规模日益庞大、机构愈加复杂，市场竞争也更加激烈。对于此时公司的规模、机构和所面临的市场竞争，这些运作实践就逐渐失去了效用——这是预料中的事。一个高级领导人已不能行使所有的权力。企业现在有大多的需要

领导艺术的管理工作，有太多太多潜在候选人供这位最高领导用审视的眼光挑选和提拔。短期经济效益的沉重压力意味着公司从基层录用、安排的“精英”还不够，意味着有些人被“冻结”在职位晋升途中（根据类似斯但顿的经历可见一斑）。而企业内部日益增强的倾轧又使得从企业外招聘以填补职位空缺的可能性更小，正如公司规模不断扩大、企业机构日趋复杂使得从企业外招聘完全胜任高层管理需要的人才更为困难一样。

这些历史原因使得韦斯特制品公司从未就没有建立起这样一家综合性大公司所应具有，面临激烈的市场竞争，与实施有效领导相适应的企业文化、企业制度、企业准则、企业项目计划和企业实务体系。相反，它所发展的那些行为方式只适用于一个相对简单和市场优势存在的时代，适用于一个仅需要两三个能进行卓有成效领导的负责人的时代。这种时代即将结束时，这些企业运作实践就不那么灵验了。但是，由公司传统因素推动的经营业绩不会一下子一落千丈，因此这些企业运作实践方式也不可能很快被一些更合理、更能吸引、培养和稳定人才的运作实践所取代（仍有人辩护说“我们需改革。目前我们经营十分成功”。）这样，公司所需的领导作用和公司管理人员实际发挥的领导作用之间的差距就更加明显。反过来，这种状况又导致市场更为萎缩，其他经营问题的产生，进而使企业内部短期经济效益压力增大，企业内部冲突的加剧。因为这些因素的压力，尽管会出现最终损害企业的情况，事实上能得到晋升机会的人更多地是那些能够取得短期经济效益的人以及那些懂得韬光隐晦。更为世故的人。然而，恰好是这帮新提拔的经理人员在成功领导方面，会遇到比他们的前任还要大的困难。这样必然形成某种螺旋下降的趋势。

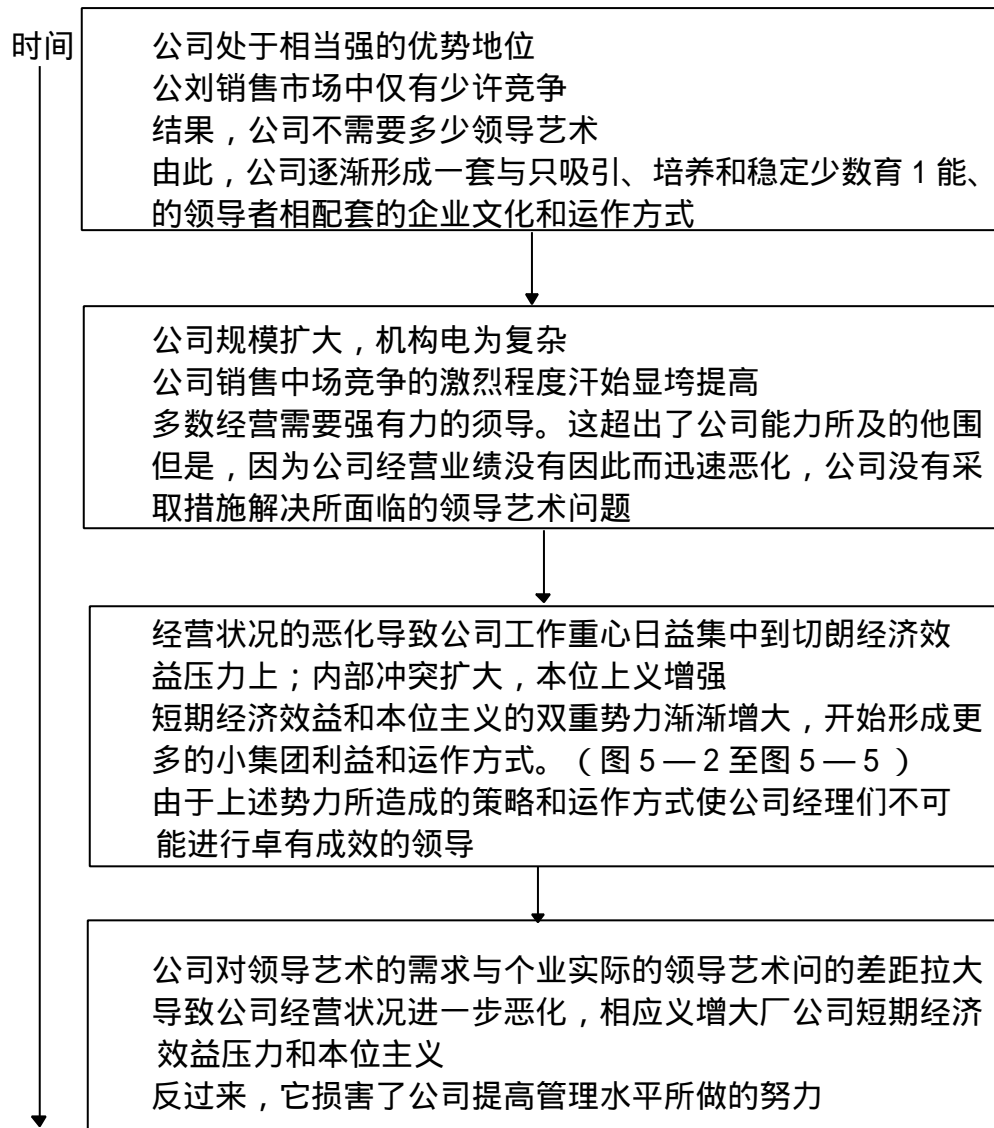
到 1980 年时，尽管韦斯特制品公司中许多员上都意识到企业经营所面临的问题与公司领导力量不足有关，但也发现改变这种状况极为困难。公司尝试过对缺乏某些基本领导素质的高层管理人员进行培训，收效似乎甚微（这类人员数量太大）。种种原因——公司内部人员抵制、成功地引进企业外高级职员所面临的困难等等（仅举此两例）——又使得公司从外部大量招聘的工作也终于失败。企业短期经济效益的强大压力和本位主义思想常常极大地压制了改进形成上述问题的先期基本企业运作实践方式。由于韦斯特制品公司少数几个最高领导无意为改革助力使得一切工作更难以奏效。有的人固执地认为他们可以像以往取得的经营成就那样，仅凭少数人的领导也同样能获得成功；有的人则对培养自己视为潜在对手感到不安。因此，他们固守着自己的既得利益，而让公司雇员、股东们、消费者和供应商来承担恶果。

这的确是一个不幸的事例，可这类事例何其多……

第五章 问题缘由 —— “韦斯特”类公司管理不善原因小结

韦斯特制品公司案例详细资料尽管具有韦斯特特性，但为撰写本书所作的企业背景研究和其他一些资料来源 都证明韦斯特制品公司案例中出现的许多基础模式在那些中、高层领导乏力的公司中十分普遍。这些基础模式小结于图 5—1 至图 5—6 中，以便为进行第六章讨论前能引起大家的关注。

图 5—1 与领导艺术缺乏相关的一种历史性综合症



有关图 5—2 至图 5—5 进一步的证据和论述，详见汤普森 (Tompson)、柯卡汉姆 (Kirkham) 和狄克逊 (Dixon) 的著作 (1985 年出版)，第 21—23 页；坎帕莱、科弗迪艾斯 (Kifidimos) 和德拉思 (Drath) 作 (1986 年出版)；格雷夫斯 (Graves, 1980 年出版)；哈梅尔 (Hamel)、普拉尔德 (Prahalad) 的合作 (1986 年出版)；麦考尔、隆巴多和莫里森 (即将出版) 的著作。

这并不是唯一的历史性综合症。

图 5—2 短期经济效益压力和本位主义思想决定公司管理者的素质的第一种方式

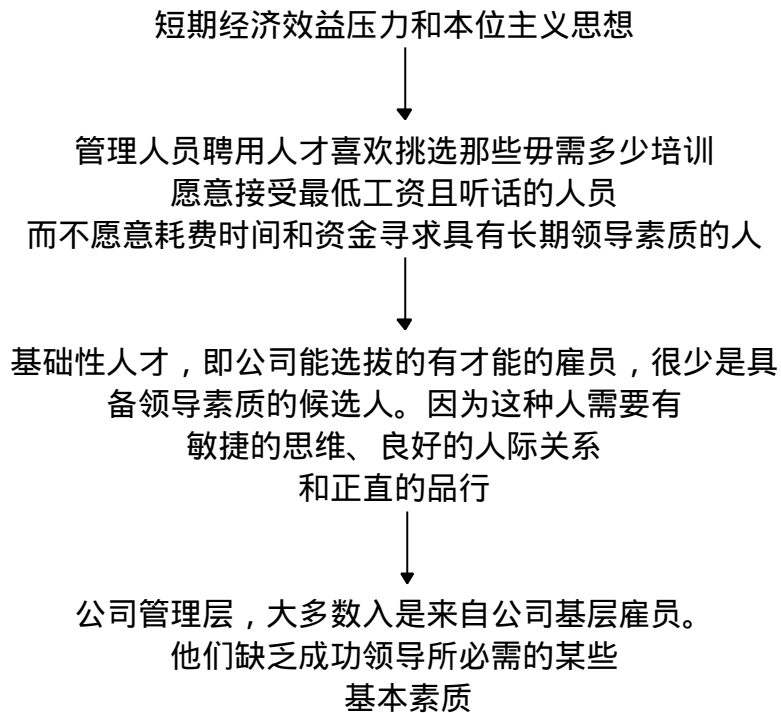


图 5—3 两种势力决定公司管理人员素质的第二种方式

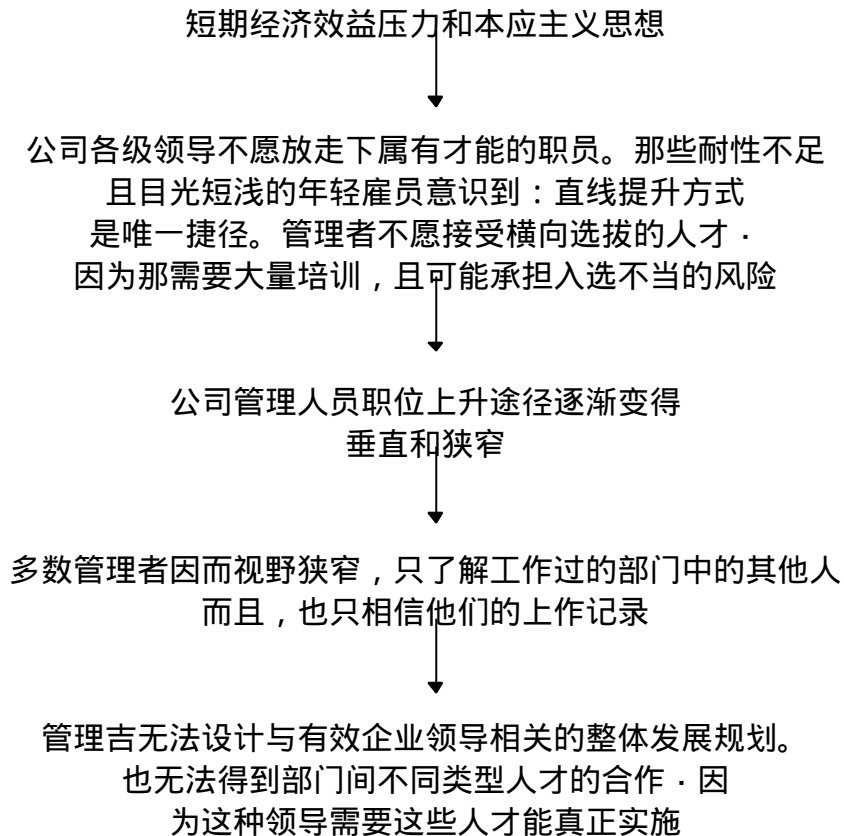


图 5—4 两股势力决定公司管理人员素质的第三种方式

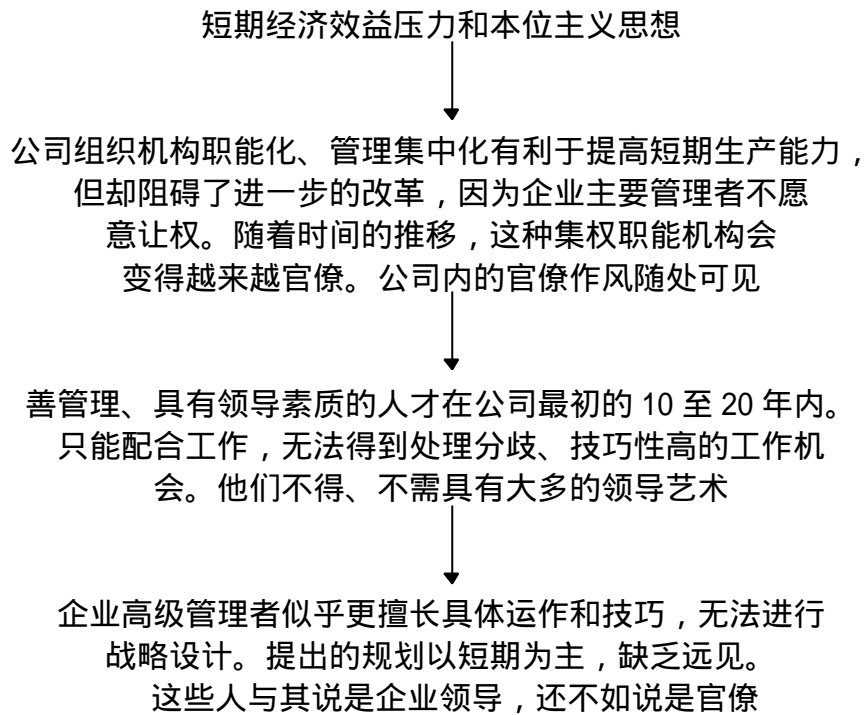


图 5—5 两股势力决定公司管理人员素质的第四种方式

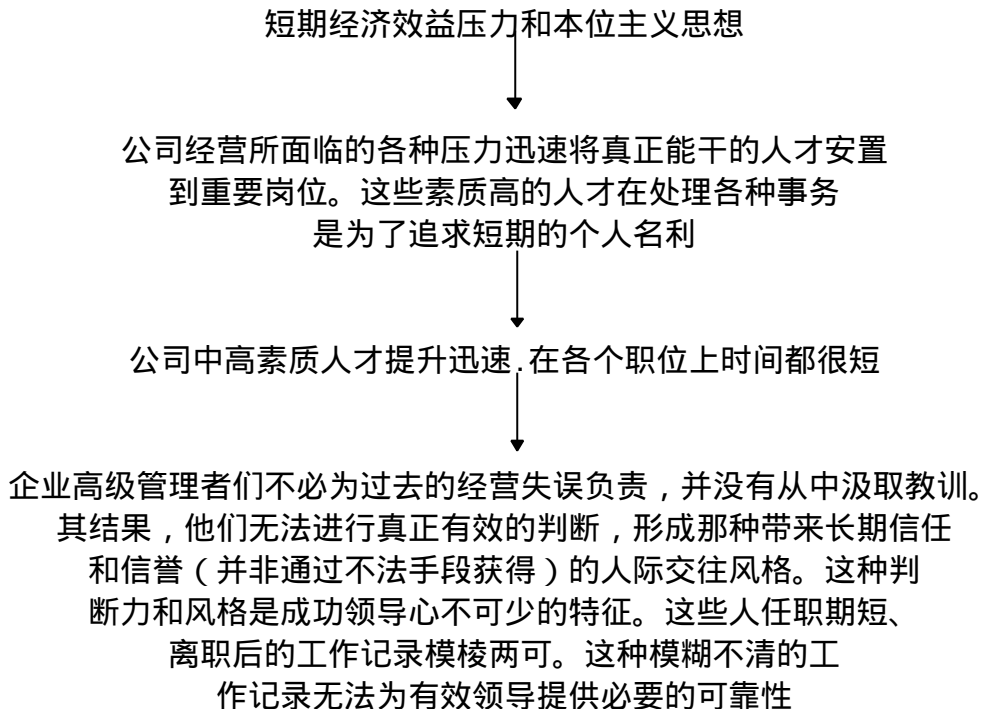


图 5—6 实施成功领导要求特征与“韦斯特”这类公司表现的具体特征比

较

	要求特征	具体特征
1.行业和企业知识	对行业、经营职能和公司本身有相对广泛的了解。	公司、经营职能和行业知识狭窄或过于专业化
2.在公司和行业内的	在公司和行业内有	在他们工作过的地方，尽了最大努力，与其下 属中少部分人保持着良好的工作关系。
人际关系	相对广泛且良好的工作关系。	
3.工作记录和信誉	在范围较广的一系列活动中，有着良好的工作记录和声望。	工作记录范围狭小。这些记录对某些人而言，是可信的。但其他多数人却不相信。
4.能力和技能	思维敏捷、有很强的人际交往能力	混合型的：在智力和人际交往能力上表现不一致，有些人智力很高，但人际交往能力很糟：有些则相反。
5.个人价值观	非常正直：看重所有的人和群体	在这方面表现也不一致。
6.主动性	有很强的领导意识	有部分领导意识。大部分愿望为了控制局面。

第六章 问题的广泛性——“韦斯特”这类公司到底有多少？

听到人们抱怨当今企业中缺乏领导并不难，难的是弄清这些说法的准确性，以及这些说法涉及的范围，或者说难的是对随之产生的理论的评价。

尽管存在困难，本章也是要尽力对上两章述及的症候之普遍程度做出粗略的估计。现在我们着重来看看有多少公司在下面四个方面类似于韦斯特公司：

1. 他们没有足够的管理人员，在于他们一开始就没有引进和稳定足够数量的具备领导素质的人才，没有充分培养现有人才，也没有鼓励人们的领导活动或根本不计他们担起领导责任。

2. 许多工作做得不够，从中可以追寻到这些企业无力引进、培养、稳定人才，无力激发领导才能的迹象。这些做法有：他们对待新补充毕业生的方式。他们很少让人们通过在不同的分公司和不同的部门工作而得到充实提高。缺少公司主管的支持和指导等等。

3. 多数做得不够的地方是由于这些公司内的两大力量：短期经济压力和本位主义。这两股力量一方面通过形成一定管理方式直接影响实际工作；另一方面通过对企业文化、结构、制度的影响，而间接影响实际工作。

4. 和过去相比，这些病症都是新出现的，是企业环境变化的产物，这要求加强领导。而且，这些毛病的出现也是迄今这些公司无法完全适应新环境的表现。

对上述四点我们将分别研究，现在就从第一点开始。

对企业引进、培养、稳定和激励领导人才状况的考察

在为写本书而进行的基本情况调查中，设计了调查表，从中提出有关企业引进、培养、稳定和激励领导人才状况的问题。调查表可见附录。

调查表的分发方向有两个。第一个方向是参与企业或大学发起的企业领导进修培训计划的那些企业负责人。第二个方向是企业人事干部把调查表分发给本公司的一部分负责人，每个公司一般约有 30 人。

在 1984 年 7 月和 1985 年 12 月期间，有 100 多家公司的约 900 名负责人填了此表（表 6—1 列出了部分企业）。一般来说，这些人占到他们公司领导层的 1%。在一些特大型公司中，接受调查的人员一般占到公司领导层总雇员人数的 0.5% 到 0.25% 之间。选中这些人进行调查是因为他们的地位适当，能获取资料准确回答调查表中提出的问题。这些问题是：他们所在企业的领导状况，以及对领导状况产生影响的各种做法。

表 6—1 领导资源调查表填报公司的部分列表

衡量和接近这些问题，极其复杂。

因为约 2/3 的答卷人集中在 17 家公司工作，所以将从这 17 家公司收集到的资料与余卜调查表收集的资料进行比较，看看是否存在重大差异。如果确实存在重大差异，则表明这 17 家公司，无论怎么讲，也是一组不寻常的样本。但是，没有发现这样的重大差异。

在征求人们对这一调查表的初步看法时，我们发现，不是那些最终接受调查的人，而是其他的人常感到他们没有足够的材料来问答其中的多数问题。

联合信号公司	英特尔公司
美洲银行	NCR 公司
巴克来公司	欧文斯·伊利诺斯公司
布里斯托·梅那斯公司	菲利浦公司
康宁玻璃制品公司	纽约生活公司
数字设备公司	3M 公司
通用电气公司	米尔利波雷公司
通用汽车公司	仙童工业公司
GTE 公司	太阳公司
美孚石油公司	古德里奇公司

调查表把全部调查项目分成三个部分：(1) 引进足够数量的人员，这些人员具有在未来重要管理岗位上进行成功领导的素质。就这方面，调查对象所在公司做得如何？(2) 对那些能在未来进行成功领导的雇员，公司在培养他们上做得如何？(3) 公司在鼓励和稳定这些入入面做得怎样？对这三个问题的口答总结如表 6—2 所示。

所选的 900 多名负责人中有 70% 的人认为他们的公司在引进足够数量有领导才能的人员方面做得很好或优秀。稍多点的人，即有 30% 的人认为他们的公司做得不好或尚可。19% 的人对他们公司培养现有人才方面表示乐观，认为这方面做得很好或优秀。总共 42% 的人对这一问题持悲观态度，这是乐观看法的两倍多。这些人认为这方面做得不好或尚可，与此相同，对稳定和鼓励人才这一问题，表示悲观的人约为乐观者的两倍。即：有 43% 的人表示悲观，20% 的人表示乐观。表 6—2 吸引、培养、稳定和激励领导人才状况的调查结果

1. 补充和招聘足够数量的人员，这些人员具有在未来重要管理岗位上进行成功领导的素质。就这方面，你所在公司做得如何？	
调查对象回答非常好或优秀的百分数	27 %
调查对象回答不好或尚可的百分数	30 %
2. 就培养有很大发展潜力的职工方面，你所在公司做得怎样？	
调查对象回答非常好或优秀的百分数	19 %
调查对象回答不好或尚可的百分数	12 %。
3. 就稳走和鼓励有很大发展潜力的人才方面，你所在公司做得怎样？	
调查对象回答非常纤或优秀的百分数	20 %
调查对象回答不好或尚可的百分数	43 %

对上述调查结果可以做如下说明。一部分接受调查的高层负责人相信他所在公司在形成管理人员的领导能力这一方面，要比韦斯特公司做得好。但多数调查对象以为他所在公司在这方面做得不够好。事实上，只有很少的调查对象，也就是四分之一或五分之一的负责人认为，他的企业在引进、培养、

稳定和鼓励足够数量的领导人才中所做的各方面工作都十分出色。

如果是对蓝领工人的调查，表 6—2 所示的悲观结果可能并不让人感到吃惊。只有一些惯世嫉俗的人才希望出现更消极的考察结果。但有意思的是调查对象是一些或多或少受到尊崇的公司中的高层领导人。

为了帮助进一步理解上述调查结果，有必要看看最近所做的另外两项大型调查。这两项调查所涉及的问题在一定程度上与上述调查相同。第一项调查是民意研究公司进行的，它向几千名管理人员提出这样的问题：“你对你所在公司的高层管理人员的能力做何评价？”在 70 年代初，当这项调查开始进行的时候，约 69% 的调查对象选择最好的两种答案，“好”或“非常好”。到 80 年代初，这个百分数降到了 47%。第二项调查是 1984 年《幸福》杂志所做的，它要求几百名企业外的专家从各个方面对 250 家公司进行评价。其中之一就是公司“引进、培养、稳定人才”的能力。在这一方面，250 家公司中没有一家得到“优秀”的评价。只有不到 7% 的公司得到“非常好”的评价。至少 93% 的公司得到的评价较低。

从各方面考虑，对上述调查资料不能妄加解释，必须做到谨慎、小心，虽然韦斯特公司的领导问题在今天的企业中可能并不具有典型意义，但保守地说，根据这三项大型调查资料，至少可以得出韦斯特公司的领导问题具有普遍性这一结论。

这一结论无疑让一些人感到吃惊，但它与本书第一篇的讨论完全一致。那些资料和所做的分析有力地说明。这些公司在领导方面难以适应企业环境近来的某些变化。而这里的资料进一步证实了上述理论。

对当前实际做法适当程度的考察

领导资源调查表特别有助于讨论本章一开头提及的第二个问题，即：有多少像韦斯特这样的企业由于许多工作做得不够，而给领导活动带来困难。这个调查表列举了 46 项实际工作，例如：补充毕业生的工作，对个人的补偿标准等。这些做法会对一个公司引进、培养、稳定和鼓励领导人才的能力造成影响。表中也提出了当前这些工作是否合适的问题。调查对象对每种做法按四级进行评价：非常充分、充分、部分充分、不充分。对这些问题的回答总结如表 6—3 所示。

表 6—3 对管理人员领导能力有影响的实际工作适当程度的调查结果

这个调查表提出了 46 项有关实际上作的问题。这些工作会对企业引进、培养、稳定和鼓励领导人才的能力造成影响。对调查对象的回答总结如下：

1. 大部分实际工作（80%）是非常充分的（a）
认为是这样的百分数 = 0.2%

参见《幸福》杂志精装版，第 207 页，1985 年 12 月 9 日的报道。

参见《幸福》杂志精装版，1985 年元月的报道。

大多为“好”。

比如说，领导资源调查表就有可能在许多方面不能反映真实情况。尽管要求那些接受调查的人。跳过任何他们没有足够信息，能够提供有效答案的问题。但是，有一部分人仍有可能回答了其中的部分问题。此外，那些有足够信息的人，也会因为持不同的内部标准，而做出不同的回答。同样，这种类型的调查不能产生“理想”效果，也让人怀疑。

2. 大部分实际工作 (80%) 是充分的 (b)
认为是这样的百分数 = 3.3%
3. 只在一部分实际工作 (51%) 是充分的 (b)
认为足这样的百分数 = 23.7%
-

- a. 在四个答案中选一个 (详见调查表)
b. 在四个答案中选一个或两个

不管人们如何解释, 调查结果并不具有十分积极的意义。实际上没有多少人, 也就是说 3.3% 的回答认为所列的大部分 (80%) 实际工作在今天调查对象所在公司中是充分的。事实上, 一部分调查对象觉得 46 项实际工作中, 不太充分的工作要超过 27 项 (见表 6—4 和表 63)。在一些工作上, 有多达 80% 或 90% 的接受调查的人指出他们公司的工作做得不够!

例如, 接受调查的负责人中, 82% 的人指出引进、稳定和激励足够数量的那些有潜力在以后公司重要管理岗位上进行有效领导的人才需要一些条件, 但在企业主管参与研究职业生涯安排这方面做得不够。

77% 的人指出在提供有利发展的工作机会方面也不能满足要求。还有 77% 的人认为在“领导人才获得公司空缺职位的消息”方面也做得不够。

至少 93% 的调查对象指出对经理培养下属给予奖励的方法还不行, 现有的方法还不足以支持人才发现; 也不足以搞清上述人才对发展的要求, 从而使这些要求无法得到满足。与此相似 89% 的调查对象认为“指导高素质人才为长远发展而对自己的职业生涯做出安排”这方面也做得不够。

87% 的人说, 从培养方面考虑, 人才在下属各公司横向调动要有一定的次数, 并且也要考虑部门的类型。超过二分之二的人对人才在下属公司内横向调动工作是否满足需要, 以及给予教育、做出榜样和进行指导; 把培养过程反馈给下属的方法; 对正常晋升安排的审查等方面的工作做得够不够提出了疑问。(见表 6—5)

此外, 对表 6—3 至表 6—5 所列资料即使保守地看也说明: 韦斯特的情况在当今企业中虽然可能不是个典型, 但与普遍状况也差不了多少。对上述表格的直观解释指出, 许多公司有很多做法在引进、稳定、培养出足够数量的领导人才, 激发出管理人员的积极性方面难以满足需要。

表 6—4 影响企业引进、稳定和鼓励领导人才的计划和实际做法

对引进、稳定和激励人才有影响的因素	数。
1.企业主管参与研究职业生涯安排	82 %
2.有利发展的工作机会	77 %
3.领导人才能获得有关公司职位空缺的消息	77 %
4.对人才本人所做的专门安排	68 %
5.外出培训机会	65 %
6.战略计划过程或企业 and 人力资源计划过程，这些过程有助于搞清 5 — 10 年内哪些公司会出现，这样可以知道那时在哪些重要管理岗位上要配置多少人	65 %
7.内部培训机会	60 %
8.人事经理发现和选择高素质人才的能力	59 %
9.为高素质人才提供晋升机会	56 %
10.企业的物质刺激安排	52 %

表 6—5 对企业培养和造就人才的能力有影响的计划与实际工作

影响培养的条件

要找出这些高素质人才，认清他们对发展的需要，在此基础上加以满足。这需要一些条件，认为下述条件达不到要求的调查对象的百分数。

1.对经理培养下属给予奖励的方法	93 %
2.指导高素质人才为长远发展而对自己的职业生涯做出安排	89 %
3.从发展考虑，在下属公司间横向调动的次数和下属公司的类型	79 %
4.为确定高素质人才发展需要所做的专门安排	80 %
5.从发展考虑，在下属公司内横向调动的次数和部门类型	79 %
6.给予教育、做出榜样和进行指导	79 %
7.公司加强力量，认真安排时间，以便对培养高素质人才的全过程进行管理。为此所花精力的大小	79 %
8.利用专门岗位上培养高素质人才的方法	77 %
9.把培养过程反馈给下属的方法	75 %
10.为发现人才而做出的专门安排	72 %
11.企业经理确认高素质人才对发展需要的能力	70 %
12.为培养高素质人才而给他们额外增加工作责任的做法	69 %
13.对正常晋升安排的审查	66 %
14.企业参加的外部管理培训计划	65 %
15.向员工提供能向高层管理人员展示其才华的机会	60 %
16.企业高级职员发现人才的能力	57 %
17.企业利用内部管理培训计划	57 %

对做得不够的原因的考察

领导资源调查表没有提到第三点，这个观点是在本章开始的地方提出的。说的是有多少像韦斯特这样的公司由于短期经济压力和本位主义而使工作做得不够。从填表的人群中抽一个小样本，约占总调查对象的 8%。与这些人面谈的结果得到了对这一问题的深刻了解。在面谈调查中，要求调查对象谈谈他们在调查表中提出的工作做得不够的问题，下面是他们的典型说法：

迄今为止，我们没有给中、高层管理提供任何一般管理培训的机会。不仅公司内没有这样的安排，也没有去大学培训的机会。这种情况也不是绝对的。我们在公司内培养销售人员。并且，我们也把管理信息系统的人员派到外边去学习技术课程。但所有培训部不要我们直接掏钱。

我们最近算了一下，在前五年中，有多少人为了有利发展而调到公司的

其它部门或分公司中去。也就是有助于充实自己以担当更大的责任。我们找到 25 例这种情况，或者说一年有 5 例。这是在有一万名员工的一家公司中出现的情况。想想你要把一个有前途的年轻人调走，那些上司会叫苦成什么样子，我就吃惊我们一年还能调动 5 个人。

想要发展的人需要掌握信息。这是基本的看法。我们的人要有准确而稳定的信息来源，我们能给他们的十分少。我本人知道，有一些很有才华的员工一点不了解他们的缺点或对发展的需要。一点不了解。他们的上司只是不断地说，“杰克，要把工作干好就要让这些不停地干。”这时我才明白为什么有前途的人经常开不了花。

我们的部分问题是在学校补充人员方面做得不够。首先，我们按照技术竞争要求或在某些专门领域的特长来雇用人员，例如，会计、管理信息系统、市场研究、产品工程等。很少或根本不强调未来的管理或领导才能。这种情况使我们的人对一般工作做得好，但却没有足够的有长期领导才能的人。并且在和你和公司内的中层经理谈论这个问题的时候，他们一般会说：“让我歇歇吧，我的工作是一个月做一次计划或预算。操心这些事是别人的事。”

我过去工作的这家公司，他们的中、高层管理缺乏生气的程度简直让人难以置信。很显然，在我刚离开学校进入公司的时候并没认识到这点。但没花多长时间就看出这点来了。如果了解了他们管理、评价和晋升的方法，就可以看出这一切不是偶然的。一段时间后，我有了这样的感受，这种管理方法纯粹是最高层的 5—10 个领导人想要的。他们看上去是想要顺从却不会为严格的管理方法吓倒的下属。

在会晤调查中，那些负责人很少明确认为不当的做法是“短期经济效益压力”和“本位主义思想”的产物。但与此同时，在他们几乎所有的批评中，都隐约对这两方面作用的影响表示了关心。保守地来看，很明显，短期经济效益压力和本位主义思想对工作做得不够是有影响的。

考察问题的历史原因

对韦斯特公司第四个方面即领导方面问题的历史原因进行考察显然也很困难。而且，调查表没提供有关的资料，但从随后的会晤调查中获得了一些资料。

这些参与会晤调查的企业负责人觉得在今天，领导是个重要的东西。他们时常要谈起他们有这种想法的原因。他们通常从历史的角度来谈论这一问题，这是几段典型的说法。

我们的企业环境在过去几十年中发生了很大变比。技术变化很快，国际竞争加剧，产品也变得更加复杂。

我觉得要是一个人今天能取得成功，他肯定在 10 或 15 年前也会取得成功，但反过来不行。今天我们要求更多的人满怀更大的竞争热情。我想我对更多地使用和培养这些人充满了信心。

我们需要一种不同于 20 年前的高层管理人员。今天，我们要的是真正了解他们的企业、懂得产品和市场的人。我们要的是目光长远，能使我们有所依靠、可以利用而很少墨守成规的人。我们要的这些人现在还远远满足不了

需要。

我们的企业在过去 10 年中，遇到了更大的竞争，特别是来自国外的竞争。我们的高层领导班子于约有 150 人，这个班子 20 年前就一直不足以有效管理企业。可是现在……我认为他们中有 60 多人实际上不是我们要的那种人。而且，没有时间等待他们变成我们要的人，否则事情会变得更糟。虽然负责人长期以来难以变动，但我们为这些岗位配备人员的能力也没有跟上。

一般来说都是这样，在我们有高层职位空出来的时候，在企业内也没有人去填补这个空缺。找不到一个这样的人。我记不得有哪次我们能有两三个完全合格人员可供选择。这就是实际情况，起码在某些时期是这样。

在历史上，我们从不从外边找人来充实重要的管理岗位。而现在我们一直在使用局外人，这种情况太普遍了，对此我很担心。使用这么多的外来人会打击企业内长期雇员的积极性。并且外来人起码有半数干得并不如期望的好。

传统上、起码在我们所处的行业中，可以说我们有一支优秀的高级领导队伍。但由于我们业务变化方式比较特殊，这支队伍在逐渐受到侵蚀。

在过去一些年中，我们收购了两家重要企业。以后四年内，我们还可能收购一家或两家重要企业。所有这些企业的业务不同于我们的传统业务。我们的高层管理人员中已经没有人具有在所有我们的主要业务上部工作过的经历。下次收购后，这个问题会更加突出。五年内，80%的重要岗位有可能还要配备原有主要业务上成长起来的人。尽管到那时这些工作带来的收益只占总收益的 30%，也必须这样做。

我们有一个优秀高层领导者的群体，他们井井有条地管理着企业。可惜的是我们再也没有井井有条的行业了。

十年内，公司将完全成为高技术企业。但只要我们做法没有很大的变化，我们的高层管理人员还只能是低水平的管理人员。

过去，我们不要很名领导者，但现在，在竞争更厉害的环境中，我们肯定要有更多的领导者。但现在我们所要的是几个有领导能力的好经理，许多不从事领导工作但十分出色的经理人员，以及一群很不错的管理人员。

总之，造成这种状况的原因看起来相当简单：那些认为当前领导活动很重要的企业负责人看来都认为这是个比较新的问题，是第一章所描绘的企业环境变化的产物。

对调查资料的分析结果

准确地确定第四、第五章所指出的那些问题的普遍程度是难以办到的。但这里给出的资料明确指出，这些问题并不鲜见。实际上，从本章提供的论据资料中可以轻易得出结论，即：当前，管理人员进行成功的领导这种情况并不常见。也就是说，很少有公司能完全适应第一章指出的那种企业环境的变化。

这个结论很严酷，但它与第二、第三章进行的分析完全吻合。此外，许

多企业公布的近年经济效益比五六十年代要差。但我们的上述结论与这种糟糕状况没有关系。

接受调查的一些经理人员，他们所在公司的领导环境比当今平均水平要好得多。对他们提供的调查表和面谈调查记录听进行的分析，为我们的结论提供了更充分的证据。就在这些公司中，尽管程度不像韦斯特公司那么严重，但仍然可以找到一些有关缺乏领导、措施不力等这类问题。默克（Merk）公司的一名领导者对此总结得好，他说：

在当今日益增长的复杂、竞争环境中，我们要找到尽可能多的强有力的领导人。我个人认为我们在发现和培养适宜人才方面做得要比多数公司好得多。但如果我们想继续领先的话，可能还要在将来把工作做得更好一点。而且，坦率他说，要保住我们在这一领域中目前的领先地位，在一些地方事情会变得越来越难。这个问题十分棘手却又十分重要。

第三篇 在管理队伍中形成领导环境

第七章 具有良好领导环境的公司——造就非凡管理队伍的做法

还不能完全肯定，当今世上是否有这么一种公司，它在引进、培养、稳定和激励领导人才等方面实际做的和别人不一样。但肯定的是，确有一些公司比其他企业做得更好。有许多事例说明这点。这些资料来自企业领导资源调查表、为本书写作而进行的面谈调查，以及《幸福》杂志的资信研究，还有其他来源等。

目前所采取的实际措施是要在管理人员中形成一种领导气氛，也是要帮助公司摆脱在韦斯特制品公司案例分析中表现的各种病症。如果我们要改进现行的这些做法，了解这些公司在造就非凡管理队伍过程中，究竟做了哪些具体工作，是很有帮助的。这也是本书第七章和第八章的目的所在。

管理上表现出色的公司在做法上与众不同之处

大致翻翻有关管理、领导活动和人事工作的文献资料，就能形成许多想法，这些想法是要弄清楚在管理中形成良好的领导环境的最重要因素是什么。一些作者侧重于聘任标准，认为它是其中的关键因素。他们的观点是：只要选对了人，其他所有的事情都能自行解决。其他一些人侧重于在工作中逐渐培养，认为如果在人们职业生涯初期，就安排承担挑战性工作，那么，领导者就会队中出现并成长起来。还有一些人指出正规的制度——晋升计划，高素质人才鉴定，对物质补偿方式的审查是其中的关键。而另外一些人指出更多的非正统做法。比方说一定量的指导和帮助是形成良好领导环境的关键因素。

领导资源调查表为检验上述想法提供了依据。这次调查全面询问了有关公司管理人员能力的问题。除此之外，还询问了更多有关公司的具体措施的问题，正是这些具体措施影响到公司管理人员的水平。由于在收到的调查表中，对第一个问题，即管理能力的回答各式各样，所以我们先来分析，哪些计划和实际措施看上去与公司间管理人员能力的差异有关。

对调查表的初步分析结果，总结在表7—1和表7—2中。通过仔细研究表7—1，可以发现：从总体上讲，那些管理上表现出色的公司，都认为自己在引进、培养、稳定和激励领导人才方面都做得较好。表7—2进一步指出，这些公司之所以能取得这些成功只不过是采取的措施比较多，也做得更充分。

更特别的是：详细资料（表7—2由此推出）表明，那些公司通过利用其知名度，提供培训或教育、提升机会，为让更多更合适的大学生充实到企业中来所做的大量工作，为高素质人才设计鉴定方案，给予物质补偿等多种方式，吸引它们所需要的人。然后，动用更多能发现领导素质的人事管理人员，坚持招聘的高标准，再根据公司对需要何种人来协助其完成目标方面，已有

根据领导资源调查表和《幸福》杂志的“资信调查”结果，任何公司所能得到的最高评价就是“非常成功”。

如，17家公司的600多位公司负责人对领导资源调查表中问题58的估计的平均（按阿家公司计算）范围是34%—70%。

因为这一分析涉及资料的类型和收集方式，所以，它存在明显的局限性。但是，它也为研究重要且很容易被忽视的问题奠定了一定的组织基础。

的一种更为恰当的认识，来招聘适当的人选。

按照调查表提供的资料，那些公司通过将有限的发展资金集中用在最高素质的人才身上，逐渐形成了这种良好的领导环境。它们通过更适当的业绩评定程序，晋升计划和专门为鉴定个人素质而设计的方案，发现人才。并且，它们愿意为年轻雇员提供更多、能向高层管理人员展示其才华的机会；也愿意有更多能发现有领导素质的年轻雇员的高级负责人。再根据这些年轻职员真正需要的发展方式，来确定所需发展资金。然后，通过多种途径来满足他们的要求，包括增加工作责任，安排特殊工作，利用公司内外的培训，在职能部门和分公司之间横向调动，提供指导和帮助，对成长过程中的进步给予反馈，并对如何对待这些进步给予指导等。

按照调查表提供的资料，那些管理上表现出色的公司留注了它们培养的这批年轻人，也激发了他们工作的积极性。因为这些公司在为他们安排物质补偿、晋升、发展和受训机会上，有一套更恰当的做法。而已。它们也把公司职位空缺的有关信息完全提供给他们。并参与讨论高标准的职业安排。此外，这些公司还为他们提供了一个相当好的工作环境。

表 7—1 管理上表现出色的公司与其它公司的比较

	管理上表现出色的公司	其他公司
1. 公司在补充和招募足够数量的、具备在未来公司的重要管理职位上进行成功领导的人才方面做得如何？	2.8 (1 = 优秀, 5 = 很差)	3.4
2. 公司在培养有领导素质的职工方面做的如何？	3.0	3.3
3. 公司在保留和稳定这些人才方面做的如何？	2.8	3.4

* 只有二十多个公司负责人完成了这一调查表，所以，本分析只包括这些负责人所在的公司。公司的得分是所有这些负责人答分的简单平均数。本表和下表是对调查表中的第五十七栏“管理上表现出色的公司”的回答中，答分最高的四家公司与答分较低的另外十四家公司进行比较的结果。

表 7—2 对计划和实际做法的比较

	管理上表现出色的公司中，实际做法的状况		
	工作更充分	工作同样充分	工作较不充分
1.对补充和招聘领导人才有影响的十五种计划和做法。	14	1	0
2.对培养和造就领导人才有影响的十九种计划和做法。	15	4	0
3.对稳定和激励上述人才有影响的十二种计划和做法。	12	0	0

换句话讲，这个调查表揭示了这样一点，即：在公司管理中，只采用一个计划或只做一点工作是不可能形成一种超出一般水平的领导环境。一个好的晋升计划，优秀的大学新生力量或诱人的经济刺激，这些东西固然很重要。但仅靠这些东西本身是不够的。管理上表现出色的公司，在招聘、培养和稳定有才华的雇员上，看来是做了比其他公司更多更充分的工作。

十五家公司在行为方式上的突出点

从调查表得出的上述结论，可以从第二个资料来源，即对 15 家公司所做的更深入详细的研究中得到进一步证明。

这 15 家公司是根据《幸福》杂志“资信研究”提供的资料选择的。研究始于 1985 年。当时，询问了上百名“专家”，以便从不同角度考查 250 家公司。其中有两个问题是：（1）公司管理人员的能力如何；（2）公司是否已经成功地吸引、培养和稳定有才华的雇员。在这两个方面表现最突出的有 20 家公司，详见表 7—3。从中选出 15 家（在表 7—3 已注明），作为本书这一章节的背景材料。但是，作出这样的选择，并不是绝对他说这 15 家公司的管理人员就非常出众；而相对于其他公司也不能说这些公司在他们内部管理中，就有最好的领导环境。它只表明这 15 家公司是管理出众的典范。

作者会晤了这 15 家公司中每一家公司的八个或更多的高级负责人，每次会谈时间大致为一小时。组成这些谈话的两个核心问题是：（1）你在吸引和稳定人才方面，都做了哪些工作？（2）你在培养和造就人才方面，都做了哪些工作？

参加会晤的 150 人对这两个问题的回答，与作者从领导资源调查表中得出的结论完全一致。并不存在什么重要的“成功秘诀”。这些公司只是在日常工作中，做了大量不同一般的细微工作。在此，出于本书写作目的，作者

这次调查始于 1983 年，并于次年元月公布调查结果。第二次调查结果公布于 1985 年元月，第三次于 1986 年元月，第四次则是 1987 年元月 1 月。这里使用的是 1985 年元月公布的调查结果。

来自调查表的研究结果为这一论断提供了更多的证据。

这是一次例外，因为只会晤了该公司的三位负责人。

将在论述中，将所有的做法，按照它们与复杂的人员补充工作的联系；与良好的工作环境、挑战机会的联系；以及与领导素质的早期发现和有计划培养的联系，分别归为五个大类，分别阐明。

复杂的人员补充工作

首先，为“最佳实际措施”研究而进行的面谈，揭示这 15 家公司在招募足够的、能在将来实施成功领导的人才方面，做得非常出色。它们之所以能做得如此好，是因为它们在公司事务中，采用了与当前基本做法略有不同的六种常见做法。

第一种做法，就是让各级管理人员来推动充实人员的工作。在这些公司中，虽然人事专家要帮助完成这一过程，提供协调和行政支持，但他们看上去却并不控制这个过程，而交由各级管理人员，包括一些职位很高的人，具体管理和操作。例如，通用制造公司（General Mills），即使是公司董事长有时也要访问主要大学，波士顿第一公司（First Boston），可以毫不夸张地说，其负责充实人员的部门主管，一半时间都花在了招聘工作上了。在默克公司，公司老板自己也要投入大量时间，招聘那些能帮助企业实施技术领导的人，尽管这项工作会占去这些公司高层负责人的大量宝贵时间，但这些公司中的多数领导者还是认为有必要这样做。对此，他们中有一段很具代表性的评论：

现在，我们的高层管理人员处在一个了解公司的最佳位置，他们比其他人都更了解，在公司将来的经营管理中需要多少人和需要何种人；也比其他人更能发现，是哪些经营战略使我们在竞争中领先。同样，他们也比其他任何人都更能领悟到，公司需要的是具备何种精神风貌和人际交往能力的年轻人；从某种意义上讲，一个人要了解自己也同样需要时间。并且，当他们在向外宣传公司时，也处于一种比职位较低的管理人员或人事职员更有利的位置。

其次，这些公司多数把招聘目标对准它们认为是未来公司领导人才良好来源，且为数很少的几家高等院校。然后，它们对待这些高等院校就像对待其主要客户一样。比如说，惠普公司（Hewlett Packard）就将其人员充实的工作主要集中在 30 所大学，并通过与这些院校的各系建立网络联系（也包括在其他事务或合作过程中建立起来的联系），以及向这些院校捐赠计算机设备等方式，尽力发展与这些学校的良好关系等。当这一切部做好后，惠普公司看来就可以从这些上作中得到丰厚的回报。

表 7—3 1985 年《幸福》杂志“资信研究”中，在两个方面积分最高的二十家公司

比如，六十年代和七十年代早期，大多数规模很大的商业银行都不从麻省理工学院或哈佛大学的斯隆分校招收新职员，而花旗银行却大张旗鼓地从这两所分校中招收新职工。即使是在那些没有多少理由必须为高素质的新生力量支付额外开支的年月，该公司也仍每年要从哈佛大学招收新职员。同时，公司的高层职员随时都可以接受到校发表演讲的邀请，甚至是校报的采访。此外，公司也允许传媒在多数场合谈论或报道公司情况，包括一些多数公司永远也不会同意门登的情况，因为那样会暴露出其正在面临的“难题”。但结果是，即使是在那些年月，花旗银行引进的哈佛大学工商管理硕士毕业生的人数也比其余主要商业银行引入数的总计都要多。其中，有一个就是汤姆·特博德（Tom Teobold），花旗银行的现任二把手。同时，在那些年月，它还在麻省理工学院发现了它的现任公司总裁，约翰·里德（John Reed）。

公 司	积分 b (1 — 10 分)	是否包括在 本章研究中
1. IBM 公司	8.75	是
2. 道·琼斯公司	8.4	是
3. 惠普公司	8.4	是
4. 可口可乐公司	8.35	是
4. 摩根保证公司	8.3	是
6. 安修瑟·布希公司	8.3	是
7. 3M 公司	8.2	是
8. 通用电气公司	8.2	是
9. 波音公司	8.15	是
10. 花旗银行	7.9	是
11. 印第安那标准石油公司	7.9	是
12. 通用汽车公司	7.8	否
13. 仕邦公司	7.73	是
14. 默克公司	7.7	是
15. 通用制造公司	7.65	是
16. 强生公司	7.65	是
17. 柯达公司	7.6	是
18. 艾博特实验室	7.55	否
19. 美闷环球航空公司	7.55	否
20. 波十顿第一公司	7.5	是

*指“管理人员的水平”和“吸引、培养和稳定人才的能力”这两个方面。
b10 = 非常出色，是上两个方面得分的平均值。

第三，这些公司多数看上去都专问做了工作，尽力在整个公司上下保持人员聘用的高标准。如 IBM 公司，对前来应聘人员的素质，就要有，一定的衡量标准，对这些标准都设置了相应的考核指标，然后，以定期“检查”方式。考查每一个用人单位在这方面做的如何，默究公一将所有即将充实到公司里的高素质候选人，全部集中到公司总部，引见给一些被认为能正确理解公司招聘标准的高级负责人。通用制造公司也是这么做的，并且，当这些负责人中有人对某位候选人投反对票时，尽管选票中仍有足够的“同意”票，他们也会认真考虑是否录用。摩根保证公司（Morgan Guaranty）中所有新录用的人员，都要到纽约接受一时间很长的培训安排；如果公司任何部门有降低招聘标准的做法，在这次培训结束之后，也就一目了然了。这些公司各自有各自不同的具体作法，但它们的主要目的看上去都差不多：那就是因为有短期经济压力，所以要防止人们在使用这些标准时，出现失误或疏忽。

第四种做法看来是把这些公司与其它公司相区分的一种方法。就是在招聘中，这些公司实际上也都注意有领导素质的应聘者。如摩根保证公司要求每一位与应聘者面谈的人，都要填写一页纸的“人才面试评价表”。公司用这种方式提示人们“记住”与公司业务技术成分没有多大关系的四个因素；其中一个就是“领导素质”。一位投资银行家在最近的一次讲话中这样说道：

“你一定认为，凭我们现有的那些有学历和有才华的职工，就能保证有适量的、具备领导和管理素质的人才，但事实并非如此。只有我们在招聘时，明确把目标集中在那些有领导素质的人身上，我们雇用到的人才不会只是些精明但却常常不懂处事方法和社会常识的技术人员。”

第五种做法，也即是这些公司中常见的、可以称为管理有方的“接近”策略。正如通用制造公司的一位负责人说过的：

当我们发现真正需要的某些人时，我们就会想办法接近他们。比如说，如果我们在我们举办的各种非正式的酒会和聚餐会中，发现了这样的人。我们随后就会去信并邀请他们来明尼阿波利斯（Minneapolis）。当他们到了，在安排人和他们共进午餐时，我们就要确保其中有一个是他们的同乡或者新近毕业的校友。这天结束时，就向他们提出来本公司工作的建议——而不是“过几个星期我们再来和你谈”。如果他们不立即接受的话，我们也许会和他们，还包括他们的配偶一同飞回公司，看一下社区环境，并会见董事长，当然，这期间还会保持所有适当的书信和电话往来。

最后，在通常情况下，这些公司至少每年要对全部补充人员的情况进行一次总结。大多要统计在公司所有想要的人中，有多少人接受了或有多少人被其主要竞争对手抢去了。并把这一统计结果与历史平均水平作一比较。像杜邦公司（Du Pont）这样的一些公司还要考虑更多的相对指标，如像在公司每年举办的业务考核中，所有被确认为高素质的雇员中，新录用人员所占的比重这类指标。

良好的工作环境

几年以前，我走访了我以前的一个学生。他在惠普公司工作。从工作水平上讲，那时他正干得非常出色，管理着几百人和相当大的一笔开支，年龄也才34岁。但从工资标准上看，他的收入不到他所在工商管理硕士班中毕业生人均收入的25%。当我问及他这个问题时，他承认他希望能挣更多的钱。并且，他也几次主动谈到他曾考虑过离开惠普公司，重新开始冒险。但他一直没有这么做。我问他为什么。

这个年轻人讲了一大串理由，基本可以归纳为：惠普公司一直是一个有才华的人的理想工作单位。公司待人很好。尊重每个人的能力。公司尽量把官僚作风和政治游戏降到最低限度。承认和鼓励个人的创新精神。从专业上讲，惠普公司是一家令那些有管理文凭的人感到非常兴奋的公司。等等，等等。

我们对这个回答感兴趣，是因为它正代表了这15家做得最好的公司的共同特点。当有人问起这些公司的负责人。他们是如何吸引和稳定优秀人才时，几乎所有的人通常都会这样回答：“因为这是一个工作的好去处。”至于他们为什么认为它们是工作的好地方，就众说纷纭。但他们都有一个共同的信念，那就是对于一个有领导素质的人来说，它们是“有趣”的工作选择。

至于怎样使一个工作环境有趣，恐怕最普遍的答案就是“没有政治活动”。人们所说的典型意义上的良好工作环境，指的就是通过这种方式形成的工作环境，同时，通过这种方式建立起来的工作关系，指的也不是那种被看成是暗地活动的同盟或组织之类的东西。此外，这种友好的工作环境也指人们能真正努力做到互相帮助。“我能在另外一家著名的报社找到一份工作，”杜邦公司的一位经理这样讲过，“但我对政治活动不感兴趣。这里的

政治活动只有他们那里的十分之一。这里没有他们那种敌对的各种小集团。我的意思是谁愿意被迫忍受那种东西？根本就不值得那么做。”

领导者也常提及诚实或正直，把它们也看成是良好工作环境的一个重要特征。如强生公司（Johnson&Johnson）职员，经常谈到这样一个事实，即他们总是做到了公司“行为准则”中要求严格的职业道德标准，这一点就使该公司的工作环境非常吸引人。其他公司的领导者也常谈到另外一家公司的价值观，如要有高尚的品德，这句话就经常可以在杜邦公司和安修瑟一布希（Anheuser — Busch）公司听到。他们谈到没有官僚作风或不拘泥于常规，谈到他们手下人的品格。他们也常提及工厂或公司优美的地理位置，如 3M 公司设在明尼亚波利斯，可口可乐公司设在亚特兰大；或者工作环境的艺术性，如摩根保证公司。此外，他们也常指出能“善待周围的同事”。

例如，人们在许多企业的中低层管理人员中最常听到的抱怨就是他们感到“处处受限制”。这里摘引一段有代表性的评论：

我几乎从来就不知道，在我所在部门以外的其他部门还有或将会有什么样的职位空缺。只是有关信息从来就不向我们这个层次上的人公布。这样，我能否在公司其他部门获得一个好机会的资格，就几乎完全控制在我上司手里。不幸的是，他们并没有多少动力去为我寻找这些机会。因此，我被限制在一个狭窄且垂直的晋升道路上了，这根本不利于我今后的发展。而且，我沿着这条道路前进的速度，又要受多种我无法控制、力量强大的因素作用。这不是一个好的工作环境。它迫使我向其他公司寻找机会。

在最大限度减少这种问题上，本章所研究的这十五家公司看上去就比其他多数公司做得要好得多。它们在公司上下向领导人才（也包括其他类型的人）提供各种有关职位空缺的消息。如惠普公司，就设法在公司内部保留了一个劳动力市场，并使这一市场至少保持与公司外同类市场同样的公开性和可操作性。大多数人确实很欣赏公司所做的这些工作及其为公司今后发展所需的职位调动所提供的便利。多数人更欣赏后者。

挑战机会

在与这 15 家“最佳实际措施”公司的负责人谈话过程中，涉及到许多“挑战机会”的重要性。它给人这样一种印象：首先，最初工作的挑战机会，有助于企业引进优秀人才；然后，晋升的挑战机会，有助于企业稳定这些人才，因为这些有领导素质的人才，厌倦旧的常规，喜欢新的挑战。反过来，这些挑战又能塑造这些人，并使他们有机会，通常在他们早期工作岗位上，从事一些领导活动。这一点，显然就是公司培养的核心。

那些接受访谈的人宣称，提供各种挑战机会的方式有很多种。在许多公司中，权力分散是关键。按照定义，权力分散就是在一个机构中下放责任，并在此过程中，在机构的中低层次管理中形成更多有挑战性的工作岗位。在过去，强生公司、3M 公司、惠普公司、通用电气公司和其他众多的知名公司都曾十分成功地使用了这种方法。

其中一部分公司还已经把公司划分为众多尽可能小的单位，以提供许多可供选择的、颇具挑战性的小型综合部门经理职位。据说，在过去的几年中，惠普公司、通用电气公司和强生公司已经从中获利丰厚。

以类似的魄力，许多公司似乎通过强调以新产品方式带动的经济增长，创造出附加的挑战机会：3M 公司甚至制定了一个跨年度的政策，它要求在最近的五年时间内，公司收入的 25% 应来自公司推出的新产品。这项政策鼓励

各种小范围的新冒险活动。这一活动反过来又为企业检验和塑造有领导素质的年轻人，提供了数以百计的机会。

其它有着相同情况的公司也已经着手采取各种措施，最大限度地减少公司内的官僚作风和僵化的组织结构，以便能更容易地加强有额外挑战机会的工作，这正如可口可乐公司的一位领导人最近评价的：

如果我任用一名工商管理硕士为品牌经理，因为我们的各项工作有一定的联系，所以 he 可以从各个方面对这项工作加以考虑。人并不是做什么工作都能发挥才能的。一项重要而艰巨的工作对实际发挥个人能力很有必要，我们就要使工作安排的性质与对个人能力发挥的要求相一致。

同样，越来越多的公司，如杜邦公司，看上去正在利用工作组这种方式，在工作中创造出额外的挑战机会。

其他公司，包括一些工作分解受到限制的公司，设置了专项工作以锻炼有领导才能的人。恐怕最明显的例子要数行政或领导助理的职位。安修瑟-布希公司就设置了大约 30 个这样的工作。IBM 公司则更多，而且已明显从中尝到了甜头。该公司以往的几位总裁和许多现任领导人。在他们职业生涯的早期都做过公司的行政助理。

要是上述所有做法还是不能提供足够机会，多数是因为企业整体或某些部门停滞不前。这时，这些公司就必须下决心采取行动，腾出位子，为人员的提拔创造条件。这在当今一般公司中并不多见。有时这意味要采取措施，让一些人乐意提前退休。但最终肯定要想尽办法对付“绊脚石”。“绊脚石”指公司中那些没有进一步晋升机会，但又还要过很长时间才到退休年龄，且在他们现在的职位上干得不太好的那部分人。

领导素质的早期发现

要使人们具备领导能力，使他们能实施成功领导。需要一定的时间，而且常常是很多时间。照此，要是看到这 15 家公司能很快发现有领导才能的人，并进一步确认这类人才对培养 and 发展的要求，就完全没有必要感到惊奇。

这些公司大多数所用的方法非常简单。它们采取措施让高层管理人员看到公司中年轻雇员和基层人员的工作。然后，由这些高层管理人员自己判断哪些人是人才以及这些人需要什么样的发展。进而，这些负责人聚在一起，公开而坦诚地讨论各自的初步结论，以期由此能得出更为准确的结论。这里很少用到“科学的”方法。其关键是：观察、讨论和思考。

据说为让高层管理人员看到年轻雇员的工作，各种技术都用上了。下面的这儿段话最具代表性，每一段话都来自使用上述方法的那些公司的一位领导人的谈话：

我们不时挑选一些有人认为是人才的年轻人，安排他们做专门的项目规划工作，这些工作要求他们将结论向公司高层管理者汇报。我至今还记得，当我 30 岁时，向包括公司主席在年的一群人所做的一次汇报时的情形。

强生公司的一位负责人

每月，我都要和我主要职能部门的一位经理共进午餐，并总要求他或她同时带上一些有高素质的人。在某些人事会议上，我也要做同样的事。这使我有机会了解许多年轻人，并对他们的潜力、优点以及缺点形成我自己的看法。

可口可乐公司的一位负责人

我们不让机构设置束缚我们。我们总是直接征求那些能为我们提供所需信息的人的

意见。这使我们能接触到众多低层管理人员和更多的低级职员，并对他们是谁，他们的优点是什么，有了直接的感受。

杜邦公司的一位负责人

我们公司中有许多识别计划。这些计划常常能使高层管理者注意到那些工作出色的人。它们能突出这些人，这一点就非常有用。

通用制造公司的一位负责人

我们使用的一种方法就是创造各种环境。这些环境允许分公司将其最优秀的人员安排在“舞台上表演”。然后，我们仔细观察他们的表现。通过这种方式，你就能看出哪些是有发展前途的年轻人。并且，一旦你知道他们的名字，你就能更好地直接了解他们。

惠普公司的一位负责人

我们公司董事会成员把定期下厂了解情况作为一条常规。这使他们有机会接触公司中资历较浅的年轻雇员，并同他们交谈。这种方法能使这些年轻人有机会见到公司的高层领导人。除此之外，他们也许永远也无法同总公司的高层管理人员会面。

安修瑟一布希公司的一位负责人

上述做法为高层管理者提供了哪些是有领导素质的人的有关信息。然后，这些公司负责人常常在正式或非正式的场合，聚在一起交流和讨论这些信息。

比如，惠普公司由最高领导层中的 28 人组成的管理委员会，一直就有有关公司中层管理人员的定期讨论。据说这些讨论都是“非常坦诚”的。大公司想尽力以一种非常有组织、有计划的方式，来做这类事情。又比如，杜邦公司总公司 16 个部门的负责人每月都要聚会两个小时。一般的会议议程主要是由其中一位负责人提出六名“完全可以提拔”的人，然后对这 6 个人进行研究。每次会前，这六个人的照片和简历都要提交所有这 16 个部门的负责人过目。会上，要求每一位了解他们的人，特别是那些对其中某人的素质感兴趣或有疑问的人发言或提问，如：“当哈里（Hary）五年前为我们部门工作时，他干得很一般。他最近究竟做了些什么，让你如此看重他？”并且，还要求那些对这些候选人不太了解的负责人，大胆地提出一些问题。如：“她同乔治·史密斯（George Smith）相比怎么样？”“他在某个人事职位上干得如何？”

计划培养

要是对谁有某种领导才能，在哪些方面需要培养等问题有了异乎寻常的了解，这时上述有“最佳实施措施”公司的负责人就会比韦斯特这类公司花更多的时间去安排培养工作。有时，培养工作的安排表现为一项正式晋升计划的一部分，或表现为高素质培养过程的一个阶段。但经常的情况是更多地采用非正统的做法。在任何一种情况中，工作的主要内容都是对适当的培养机会与培养对象的需要一致程度的科学判断。

“培养机会”，从它在这里使用的情况看，包括：

- 任命新的职务，包括提升和横向调动；
- 正式培训，包括参加企业内部培训、政府组织的专家讨论会或大学进修；
- 任命为工作组或委员会成员；
- 得到某位高级负责人的指导或帮助；
- 参加其主要职责范围以外的会议；

- 从事专门的项目规划工作；
- 促进发展的专门职位，如总经理助理职位等。

研究表明，这 15 家公司比现今一般公司更能有组织、有计划地利用这些机会。有人发现可口可乐公司的个有机化学博士，还担当了一位负责人的行政助理。这是为培养这位博士而做出的专门安排。也有人发现，摩根保证公司和花旗银行或约翰逊兄弟公司，就曾有组织、有计划地将其银行家们或经理们派到国外的机构工作，以增加国际经验，并使他们有机会亲自管理一个小企业。还有人发现，杜邦公司将其受过高等技术教育的人员从科研部门，调到加工部门，再到市场营销部门、管理部门、公司人事部，然后进入公司各级领导岗位。也还有人发现，IBM 公司职员定期参加某种有教育意义的经验交流会。总之，人们一次又一次地发现，它们正在把一种看来很科学的做法用于企业职员的培养和造就，以使他们有朝一日能具备在综合领导岗位上进行领导所需要的知识和技能。

人们还发现，这些公司所做的一些努力并不只是为了通常意义上的人才培养，它也是为了能在将来为企业经营的远景战略提供支持。这后一方面的工作有时十分正规，如战略性经营计划，不管怎么说，也和晋升计划紧密相连。但更多的还是非正统的方式。虽然我们不清楚这些努力取得了多大的成效，但一些负责人显然很看重这些做法。

许多公司大量使用正规的培训方式，但正规的培训方式决不会取代实际经验。它们不像韦斯特那样的公司，常把培训当作一条“速成”的捷径。在它们看来，培训加深了对以往经验的认识，而且又为从今后工作中学习到更多的东西打下基础。此外，它还能加深人们对某些事务的认识。

综 述

这些调查结果与彼得森（Peters）和沃特曼（Water-man）著作中的观点是一致的，即成功的公司在大量小事上做得稍微要好些。并且，这些调查结果和创新领导活动研究中心在如何培养成功领导者方面的研究成果也是一样的。更为重要的是，这些结果和我在本书第一、二和三章中的论述，也存在一定的逻辑联系。现代企业环境正要求许多人能帮助公司进行领导。要能成功地做到这一点，常常是极其困难的。的确，一个人在重要工作岗位中进行成功领导所需的品质、知识和技能，可以排成一个很长的表格（见图 3—1，“在综合企业的高层管理工作中，成功领导对个人的一些要求”）。从逻辑上讲，尽力找出有领导素质的人，并用他们在将来实施成功领导所需的各种工具把他们武装起来，可能会是一项庞大而复杂的艰巨工程。它将要求公司在许多不同的领域做大量工作。而这正是本章前言中提到的证据。在这里，作者把本章所看到的各种做法与图 3—1 所指出的对个人的要求之间的联系总结在图 7—1 中。

为了简单地谈一谈这一工作的重要性，让我们来回顾一下那些称作管理

在为背景材料所做的采访过程中，那些领导很糟的公司负责人常常认为培养管理人员的主要方法就是培训方式。

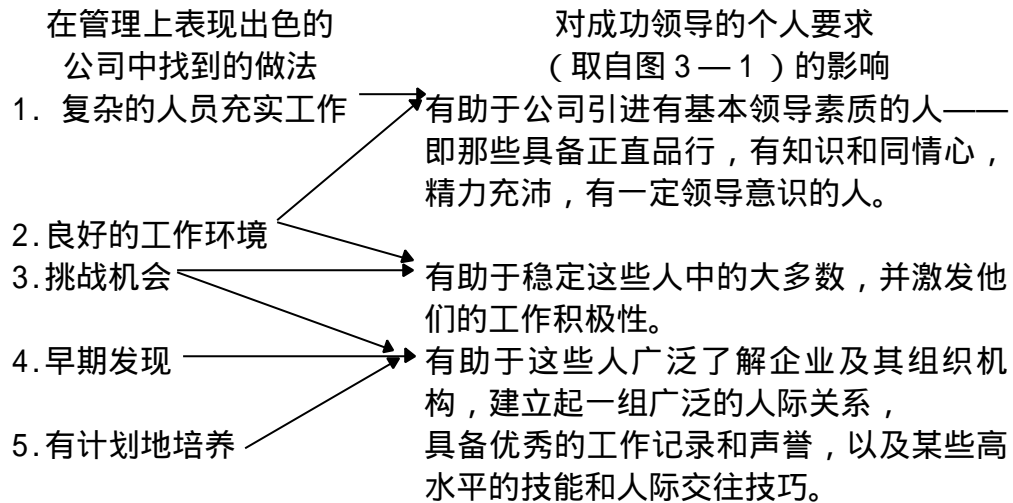
参阅谢佛（Shaeffer）著作（1984 年出版），第三章，特别是其中的表 1—1。

参阅彼得森和沃特曼（1982 年）的研究。

参阅麦考尔，隆巴多和莫里森（即将出版）的著作。

上表现“出色”的公司，这些公司是做了上述所有工作才在管理上表现出色的。这也就是说，从绝对意义上讲，没有证据表明在“最佳实际措施”研究中有任何一家公司的管理人员，至少在领导层次上，是非常优秀的。只是在激烈竞争的企业环境中，这些公司的管理人员比一般公司的管理人员能更好地进行领导。好好想一下，还要什么才能造就出真正优秀的管理人员。

图 7—1 各种做法与造就管理人员领导能力的关系



第八章 超越实践的作用 降低短期经济压力、避免本位主义的方法

要弄清为什么一些公司有比其他公司更好的管理人员，第一步就是要确定这些公司都做了哪些与众不同的工作，这些工作有助于它们引进、培养、稳定和激励优秀领导人才。尽管这确实很有必要，但仍还不够。你还需要弄清楚，为什么前章介绍的那些公司能做到这一点。尤其是，为什么它们就没有被短期经济压力和本位主义。这两种看上去是当今一些公司活动的主要驱动力，给弄得不知所措？它们是如何避免第五章总结的那种病症的？

这些都是本章要回答的重要问题。

各级管理人员的作用

从某种角度讲，第七章已经部分回答了上述问题。可以这么说：当你碰到类似于前章介绍的那些做法时，你也会很想找到一个能承担部分责任、实施这些做法。并努力使其成功的各级机构。各级分工负责，既不是把那种责任转交给人事部门的工作人员（看上去有那么多企业是这么做的），也不是放弃部分或全部责任（韦斯特制品公司这类企业就是如此）。

这一看似简单的事实至关重要。由于当今竞争激烈程度和企业综合化程度的提高，因而也许到处都潜伏着短期经济压力和本位主义。一旦放松警惕，它们就会变成一股非常强大的势力。因此，从逻辑上讲，也必须要有巨大的反作用力，才能有效地牵制它们。要组成这样的力量，单靠一个培养领导的人事计划或少数几个人的良好意愿是不行的。只有各级组织的集体意志才能做到。

要展示这种意义上的责任，有一些方法非常明了。据说，那些管理上表现出色的公司中的多数管理人员，就要比在其他公司的竞争对手，花更多的时间在会上直接讨论与此有关的问题。但还有一些方法更微妙。作为这些公司管理人员管理过程的一个有机组成部分，他们看上去会用更多的时间，在员工中寻找人才的种种迹象，找出人才培养的各种方法，并鼓励下属科学安排自身职业发展。非正式的会前谈话或在公司过道里进行的讨论，如果所用时间不多，多半还是些与引进、培养和稳定领导人才有关的问题。此外，即使是在一些有关市场、产品或技术的正式谈话中，也可以看出他们对人才及其培养、稳定和激励的一种真切关注。

例如，这里将摘引一段发生在一家管理上表现出色的公司里的真实谈话。这次谈话涉及这家公司下属分公司的一位总经理及其销售负责人。但是，他们谈话的主题并不是本月或本星期的销售安排，而是关于一名有才华的年轻雇员。

总经理：这些天，卡伦（Karen）干得如何？（当时，公司已经认定，卡伦是一个年轻有为的地区销售经理。）

销售经理：非常不错。但我担心我们不久会失去她。

总经理：为什么？

销售经理：因为她的工作非常直观，因此，我们的竞争对手对她也比较了解，我敢肯定他们中有些人正在想办法引诱她跳槽。

本章结论主要建立在采访收集的资料基础上，这些采访是结合本书写作进行的。调查结果来自《幸福》杂志的“资信研究”。

总经理：那么，我们怎样做才能稳住她呢？

销售经理：我们当然也正在想尽一切可能的办法。但是，你知道这些办法都有限。一年以来，她一直希望能被提升为分区销售经理。而我又没有什么分区经理的空缺可以给她。

总经理：她一年以内就能胜任分区销售经理的工作吗？

销售经理：我想可以。

总经理：那为什么我们不能给她安排一个呢？

销售经理：都已经安排满了。并且，近期这些人中也不会有什么变动。

总经理：你和我一样知道这是为什么吗。你的前任总愿意提拔最好的销售人员做地区销售经理，而不管这种人是否有领导或管理素质。而后呢，他们中的一些人又被推上了分区销售经理位置。他们中没有一个人能干出什么名堂。因此，如果我们采取，或措施，他们会永远占着这些位置不走。

销售经理：这当然是事实。但是，我们又能怎么样呢？况且他们中也没有人不合格。解雇他们中任何人，都是不公平的。

总经理：我来告诉你该怎么做。我们需要坐下来和乔治（George）好好谈一下。他也许最不适合做这项工作。我们需要直接和他谈一下他的工作表现，并同他研究一下把他从你那调走或降职。我们可以保留他的工资待遇，这样，不致于使他的家庭陷入困境。但为卡伦，也为其他像她这样的人着想，我们也必须要勇敢地解决这个问题。

顺便说一句，这类谈话虽然大约只有 70 秒，但也很难在其他一些公司中听到。而在那些真正有过这种谈话的公司中，你能感到，正是从企业主管一直到基层负责人这些各级管理人员的努力，才会有这些想法。

企业文化的作用

如果做进一步分析，有人就会问：但是，又是什么创造出这样的意志和在各级管理人员中分享权力的意识的呢？为什么它们不会忽视领导问题，或者像大多数公司那样，把这个问题交由其人事部门解决？

当在为本书背景材料——“最佳实际措施研究”收集素材而会晤这些公司的负责人时，本书作者就一遍又一遍地问：为什么这些公司的经理就能做到这一切，为什么这些公司看上去就不会遭受第五章中介绍的、用“韦斯特制品公司”案例来说明的那种病症。“你说你通过横向调动来造就你的雇员，那为什么你就不会碰到类似问题，比方讲，你的公司经理们造就了他们最好的年轻人，却又不让这些年轻人横向调动？许多公司看上去没有能力做出科学的横向调动，为什么你这里的经理就与众不同呢？”

当问及这些问题时，这些人通常会先凝视天空，过一会才答道：“那正是我们的工作方式。”或“这是我们这里做事的一贯方式”。换句话说，他们认为，这种工作方式都有其独特的文化背景。

所有这些有“最佳实施措施”的公司，看上去几乎都存在一种相当强的企业文化。从本质上讲，这些文化都带有浓厚的集体主义色彩，并对促成企业长期兴旺发达的办事方法给予很高评价。这些文化具体体现在各种标准上，这些标准非常支持前章介绍的那些做法，也促使人们不那么看重短期经济压力和各种狭隘的利益小集团。

下面将给出对问题：“为什么你的企业就没有遇到像“韦斯特制品公司”这类企业所遇到过的种种难题？”的四个真实回答：

首先，我们觉得我们有义务培养和塑造企业职员。这正是我们的工作方式。那些持相反观点的人，比如说，那些品行低下，一心为他们自己的人，在这里不可能有什么出息。

为了塑造企业职员，我们会和他们一起承受风险。在我们公司，我们不会介意给人一点期望，即使是在他们职业生涯的早期。我们的企业文化赞成这种承担风险的做法。并且，即使是失败了，我们也不会“枪毙”这些人。

同样，公司工作气氛也非常开明，和在自己家一样。正因为如此，从培养人才的目的出发，也比较容易实现人员在部门间或分公司间的横向调动。在这种环境中，年轻人也能轻松自在地去和其所在部门以外的高层领导讨论以后可能有的工作机会。

我们知道，我们的文化已经在过去促成了公司的兴盛。并且，我们也正在有意识地试图保持和更新这种文化。比如说，在1986年4月，就曾给公司中职位最高的130人每人寄去一个包裹，里面装有录像带和资料。这些录像带和资料是为了帮助他们在他们各自的部门召开有关“文化更新”的会议而专门设计的。资料中列举了企业传统文化的12个方面，以供会议讨论，看看每种文化在今天是否仍然适当、可行，是否可以保留下来。这些资料中还包括一盘录像带，它录有公司中三位最高领导人关于这些文化的讲话。

3M公司的一位负责人

我们这里的经理不食想要雇用二流水平的人。在我们这里有一种根深蒂固的观念，那就是：要找就要去找最好的人。上层领导们总爱问各种各样的问题。如果一个部门的人员不是最好的，这些人很快就能发现。

同样，在这里干上一段时间之后，你就会认识到为了取得成功，必须雇用和培养好的人员。我敢说，我们这两三个非常有才华的经理干得并不太好。部分问题就出在他们没能在他们的下面，带出一批强有力的工作人员。他们没有走出去，争取好的人选，然后造就他们。而这正是我们这里的办事方法。

花旗银行的一位负责人

你想知道，为什么我们要保证人员招聘的高标准？为什么我们会鼓励我们的职员到大学去深造？我们这样做，是因为我们的文化鼓励这类事情。它在每一种事情上，都强调质量，包括我们的职员和经理人员。

安修瑟—布希公司的一位负责人

我们以集体精神为主导的文化，根本不允许人们玩像把自己部门的优秀年轻人藏起来的那种政治游戏。人们联合起来抵制这样做的人。同样，我们的文化也使为培养目的而做出的横向调动比较容易进行。我们看重阅历丰富的人，也有一套培养这类人的传统方法。

摩根保证公司的一位负责人

我们为什么做这些事情？我猜想我们历来看重那些能雇用到好的年轻人，并把他们带出来的经理人员。因此，我们在公司全部经理人员中，鼓励这种行为。这就是原因。历史的原因。

惠普公司的一位负责人

一种强有力的企业文化就是一股威力巨大的力量。在潜在的短期经济压力和本位主义，能很容易变成控制企业行为的现实力量的环境中，要使各级管理人员集中于任何重要的企业目标，这种文化的力量也许仍是必需的。而这种力量看来正是我们在那些管理上表现出色的公司中发现的。

机构、制度和政策的作用

尽管看上去，企业文化是一种促使各级管理人员形成前章介绍的那些做法的主要力量，但是，在企业中，特别是规模庞大的公司中，组织结构、制度和政策在塑造公司行为方面，也确实发挥着某种作用。

比如，没有一家管理上表现出色的公司，既是高度集权，又是非常官僚的。今天，即使是那些在某点或这两点上有那么一点倾向的公司，也正在努力摆脱不必要的官僚作风，进一步分散权力。其中的原因也许与下面的事实有关：一个高度集权的组织机构和一套非常古板、僵化的制度，不会支持前章介绍的许多做法。比如，它们就会使公司向那些处于职业生涯早期、有才华的年轻雇员提供挑战机会和领导可能的做法变得困难。相反，一个相对分散的组织结构和通情达理的制度，却能很容易地为众人提供这类机会。

但这并不是说，那些管理上表现出色的公司就不存在官僚作风。官僚作风，这是一个所有企业都会碰到的严重问题，就是一些第七章中特别列举的、将工作重心放在鼓励各种做法的公司也无法幸免。如何在公司中去除它呢？下面将举出一个很好的例子，那就是形成候选人“提名名单”的过程。但更普遍的作法可能还是正规的晋升计划制度。

同时，15家有“最佳实际措施”的公司中的大部分也有意或多或少地制定一些组织政策来支持科学的培养措施。其中有代表性的成功做法见表8—1。该表列举了通用汽车公司在70年代中期创建的人才管理与培养的十条宗旨。

这些政策对于培养该公司管理人员的领导能力，作用非常明显。比如，前两条政策就尽可能明确地阐明这样一点，即究竟应该由谁来负责培养下一梯队的管理人才，包括企业主管和各级管理人员。如果对这两条中还有什么地方不清楚或意义含糊的话，第十条（“人事职员”必须“发挥重要作用……但是他们的作用相对于公司管理人员而言，是次要的。”）就能完全消除。

图8—1 通用汽车公司管理人员培养的宗旨：约定于1975年

1. 公司主管的最主要责任就是保证公司优秀管理人才的培养。
2. 各级管理人员也必须承担相似的责任，也必须“拥有自己”的一种或一套培养方法。
3. 管理人员必须从公司内部提拔——因为它有激励价值。‘这是一个原则，没有例外。
4. 公司管理人员培养计划的关键步骤是个人能力的考察过程。
5. 管理能力主要在管理过程中掌握。其他活动只是有价值的辅助措施。
6. 为了能促进发展地利用职位空缺，有必要控制选拔过程。
7. 公司可以容忍，而且也需要有品种繁多的管理风格、个性和能力，等等。
8. 公司需要有与公司规模、经营多样化和权力分散化相适应的几种不同的管理潮流和培养计划制度。
9. 可能有必要偶尔调整一下，为达到培养目的而实现合理的物质补偿。可能也有必要偶尔改变一下公司机构来达到培养的目的。
10. 在上述这些制度的贯穿执行过程中，公司人事部门的工作人员必须发挥重要作用。但他们的作用相对于公司管理人员而言，是次要的。

第三条指出，公司不会大量从公司外的人才市场中招聘管理人员，公司

的管理人员必须从公司内部人员中培养。它提醒我们，如果不这样做，公司在吸引、稳定和激励有领导素质的年轻人上，会越来越困难。因为把挑战机会会有规律地让给公司以外的人这种做法本身就会使这些年轻人士气低落。

第4条谈及“个人能力考察过程”的重要性。在这样的考察中，要求公司各级组织机构定期停下来，考察各自人员，特别是那些为重要管理岗位配备的人才状况。这一制度要求它们考虑这样一些问题：我们中有谁是人才？这些人的潜力究竟有多大？有这些人是不是就足够了？如果不够，为什么？对每个人而言，他或她需要的发展是什么？在接下来的6至12个月中，我们要做什么样的工作来满足他们的需要？我们取得了多大的成功？在接下来的6个月、1年或2年中，在满足这些需要上，我们怎样才能实实在在地取得更大的进展？

根据通用汽车公司人员培训支出情况看，它的第5条政策就特别有意思。它在纽约的阿西尼（Assining）地区有一个永久性的培训中心，每年都要用很多的时间和精力培训公司管理人员。但它在这里又明确声称，相对于主要的学习途径，系统的培养只是“一个有价值的辅助措施”。主要的学习途径当然仍旧是在工作中积累经验。

如果仅从第6条的字面意思，“为了能促进发展地利用职位空缺，有必要控制选拔过程”，无法理解它本身的含义。这条政策背后所包含的信念，可以总结为：因为存在短期经济压力和本位主义，当有职位空缺时，如果企业对经理们如何选人没有一些相应的“控制”手段，那么，足够的职位空缺将不会用于培养目的。

在通用汽车公司，已经实施的控制方式如下所述。假如你是一个部门经理或职位更高的人，当你那有一个职位空缺时，这条政策首先要求你通知适当的人事职员。他或她会和你一道起草一份有关这项工作的说明。然后会问你两个问题：（1）你有没有合适的人选？（2）你认为把这份工作给谁，会是一个有效的、促进发展的任命？当你已经给出你的回答之后，这个人事职员会向你的上司、你的上司的上司、公司中其他部门的人事职员提同样的问题。甚至还有可能会询问一些和你职位相当的人。由此，他或她会形成一个独立的候选人名单或“提名名单”。如果名单太长，自然会有适当的人，如像你的上司，把它缩短。最后，这个提名名单会交给你。然后，你将有权，且只能与这些人面谈，并选择其中的一个。这个提名名单通常会包括公布在培养计划名单中的一个或多个候选人。此外，如果你曾许诺把这个空缺给某个人，而这一提名名单中恰好又漏掉了这个人，那就太糟了，因为他已经被排除在候选人之外了。

第7和第8条相互联系。前者表明“公司可以容忍，而且也需要有品种繁多的管理风格、个性和能力，等等。”后者则指出“公司需要有与公司规

在雷吉·琼斯任主管时期，通用汽车公司90%的负责人位置都安排得很适当。今天，在杰克·韦尔奇的领导下，这一比例有所下降，但仍很高。

IBM公司有同样的政策，并且它在管理人员培训上的开支还要高些。实际上，在刚刚过去的一段时间里，IBM公司的2000名经理中，每年每人部要接受40小时的一般管理培训，其中的重点是“如何进行领导”。并且，有些经理每年还要接受另外40小时的脱产培训，进行专门或针对某个问题的学习。

通用电气公司的这类政策已经允许其管理人员拒绝一项单纯的提名。但是，一个人只能在一种罕见且不会招来不必要注意的情况下，才能这样做。

模、经营多样化和权力分散化相适应的几种不同的管理潮流和培养计划安排方式。”制定这两条政策可能就是为了抵制实际工作中，将培养管理过程过于集中和雷同（又称作“切甜饼症”）的一种自然倾向。在一个经营多个市场、产品品种繁多、采用多种技术的大型公司中，过多的雷同，长久下去只会是死路一条。

最后，第9条指出“可能有必要偶尔调整一下，为达到培养目的而实现合理的物质补偿。可能也有必要偶尔改变一下公司机构来达到培养的目的。”换句话讲就是指，有时一项为人才培养而进行的横向工作调动，调动以后的工资级别可能会低于人们现任职务的工资待遇，要有助于鼓励人们接受调动，就需要在调动后，付给比正常工资更多的工资。同时，为了为一个人创造一个促进发展的职位，偶尔也有必要在公司组织或机构中增设职位，尽管这种增加从某种程度上讲，并不是取得当前经营效益所需要的。这条宗旨也就是说，在这两种情况中，不论发生哪一种情况，只要是培养成功管理人员所需要的，它都明确表示支持。

企业主管的作用

各级管理人员是关键。并且，在那些管理上表现出色的公司中，文化和组织制度看来也都在鼓励各级管理人员采取正确措施。但是，这里仍有一方或几个非常重要的因素，其中有一个因素直接有助于塑造公司各级管理人员的行为，并且它还通过它对公司文化和组织制度的作用，直接影响到公司管理人员的行为。这个要素就是企业主管

十年前本书作者对IBM公司和通用汽车公司的企业主管在实际工作中，如何分配他们最宝贵的资源——他们自己的时间，进行了完全独立的研究。在每种情况中，都设计了一个很长、而列有大约50多种可能性的表格。然后，通过跟踪调查，记录下每个企业主管在几个月时间里，每天选择处理的问题。

在最近的一次总公司负责人聚会中，本书作者问这些听众，他们认为对于一个现实生活中——而非理想状态或理论上——的企业主管而言，他究竟能把这些与“引进、培养、稳定和激励能实施领导的管理人员”有关的项目放在多高的位置？“51减50”。有人先嘲笑了一句，而后又说：“可能有第五个位置那么高吧。”这一下子就引起他周围人的哄堂大笑！这个十分典型的回答，使在通用汽车公司和IBM公司所做实验的结果更加引人注目。因为据说，这两家企业都把与之类似的项目放在了首位。

IBM公司的一位负责人曾经告诉本书作者：“在所有我们能控制的影响企业未来成功的因素中，我们中许多人都认为有两个因素特别重要。那就是技术和领导活动。至于这二者谁更重要，只要我们回顾一下企业的历史，就会清楚。在过去，你很难发现技术型经理能同时领导的例子，但却容易找到由成功领导而导致成功技术的实例。因此，领导活动是我们经理人员，特别是公司主管，首先应该考虑的因素。”

沃森（Watson）、凯里（Carey）和奥普尔（Opel）是IBM公司在50年代、60年代和70年代取得巨大成功的三位主要责任人。这里还有很多类似的故事，讲述他们如何把领导因素放在优先考虑的位置。我们不能确定这些

最近（1985年），埃德·沙伊（Ed Schien）提出，一个公司的主管所能做的最重要的事，就是帮助保持或改变其所在公司的企业文化。他的这个结论和我们在这里得出的结论不一致。

故事是否完全真实。但仅仅是他们相信且不断地告诫人们这一事实，就有可能比他们实际上是不是那样做了要重要得多。比如，其中的一个故事讲述了这样一件事，IBM 公司的一位前任企业主管在一次与一位经营数亿。

美元业务的分公司总裁会面还剩 10 分钟时，突然说道。“弗雷德(Fred)，让我们换个话题谈谈。现在是八月了，今年你那个部门要招收的大学毕业生，你已经在会上讨论过了吧。告诉我你那里今年雇用的大学生中，你认为最好的 10 个人是谁？你为什么认为他们是最好的？我们都给他们安排了哪些工作？”

在另一个故事里，据说这个企业主管盯住一个分公司总裁的眼睛说道：“查理(Charlie)，我发现今年有六个其他部门中的高素质年轻人调入你那个部门，而你那里最得力的年轻人中却没有一个人调出。如果我们都持这种态度，你说我们该如何培养总经理呢？听着，我希望你为我做下面这件事。在三个星期内，带一份跨部门交叉培养你最得力的十个人的全面计划回来见我。我们将讨论这个计划，然后从那时起的一年时间后，我们会重新回到这个问题上来，看看你究竟做得如何？”

在通用汽车公司，前企业主管雷吉·琼斯(Reg Jones)按照他自己选择继承人的方式，对领导艺术给予优先考虑。在他退休之日到来之前，雷吉着手处理这件事。他和董事会成员们以及重要职位人事安排的负责人一起确定了约 10 位候选人。由他亲自过问，确保他们都得到了很好的培养和试用职位安排。同时，他也确保董事会各成员有机会了解这些人实际的工作情况。随着他退休时间的临近，他和每一位企业主管候选人进行深入交谈。然后，又向其他高层负责人以及董事会成员深入了解情况，看看他们觉得谁是最佳的继任者，其原因是什么。这些谈话着重讨论企业未来的经营环境，每个候选人的优、缺点，以及有关候选人与其余管理人员之间“神秘的转变过程”等。在他任职的最后十八个月里，雷吉把目光集中到三个人身上，并且也开始更积极地为他自己计划退休以后的活动安排(如成为董事会成员或参加社团和慈善活动等)。最后，他和他的董事会选中杰克·韦尔奇(Jack Welch)，一个比较年轻，年仅 44 岁的部门负责人继任公司主管。杰克在个人经历、教育程度和领导风格上与雷吉相去甚远，但却明显符合董事会的想象。在八十年代末、九十年代初的企业环境中，他们正需要这样的人来帮助企业取胜。随后，雷吉逐步把权力移交给韦尔奇，并且非常非常体面地离开通用汽车公司及其董事会。

这里还有许多故事，讲述戴维·帕卡德(David Packard)是如何使他的各级经理人员把目光集中到那些有利于在管理中形成领导气氛的做法的。比如，甚至直到惠普公司人员达到 1200 人时，他才允许在公司中设置人事部门。人们是这样引述他对此的观点：“我这样做的原因，是因为我认为人事工作应该是每一个人的责任，并且，我不想让负责这类事情的某些人推卸责任。”

据说，惠普公司的现任主管约翰·扬(John Young)正在以他自己的方式坚持这种传统做法。因为在形成前章介绍的那类做法的过程中，惠普的公司文比处在中心力量的位置，所以，扬特意要加强这种文核心要素的作用，并

参阅西尔(Scihl)和马丁(Martin)的研究(1984年)。

选自沃索厄茨(Wersowetz)和米歇尔·比尔(Michael Beer)的著作(1988年出版)，第8页。

因此而出名。据说，他通过十多种方式来加强文化的力量，比如，为了有助于把这种企业文化所固有的民主和相对平等的行为准则保持下去，扬选择在一间较小的、中间没有隔层、与公司主管地位不太相配的房间里公开办公。

约翰逊兄弟公司的董事长詹姆斯·伯克（James Burke），通过亲自掌握晋升考察的方式来突出领导的重要性，据说，每当有人建议提升某人负责公司的全面管理时，伯克总要问：“在公司下一代的领导入选中，他为公司引进或培养了哪一个人？你可以想象。当同一个问题被重复地问了一遍又一遍时，它会对公司产生什么样的影响。”

总体模式、可能的前提条件和含义

到现在，应该很清楚上述论述的中心思想了。那就是，可以这样来总结那些看上去是造成管理上表现出色的公司与其他公司区别的因素：

1. 这些公司有多更好的、针对发现、培养、稳定和激励领导人才的计划和做法。

2. 尽管存在短期经济压力和本位主义，它们仍坚持和巩固这些计划和做法。因为各级组织设法影响这些计划和做法，并负有成功实施这些做法的某些责任。

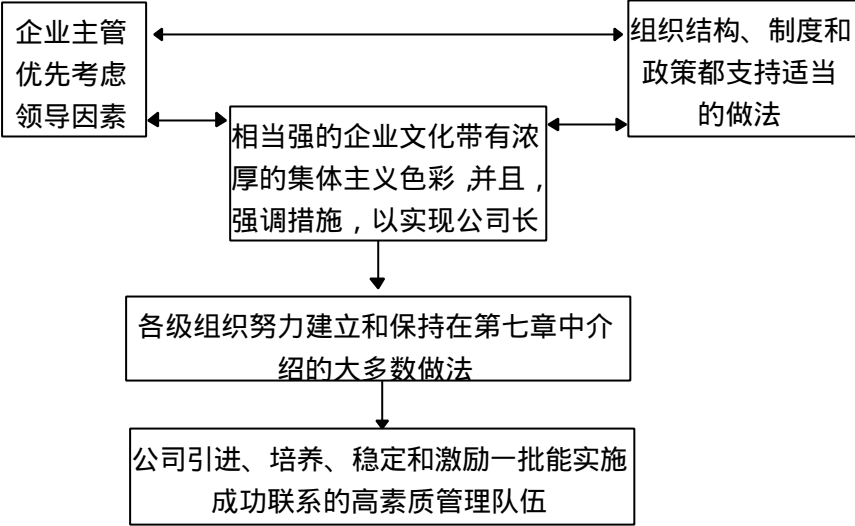
3. 各级管理人员也为此而施加影响。因为他们坚信这些做法对于他们的前途非常重要。因为企业主管也支持和鼓励这种信念，并且，企业文化、组织制度也为此提供了适当的奖惩机制。

因为有这些现成的材料，要得出任何条理清楚的有关——为什么人们会发现在一些公司中，上述管理模式（见图 8—2）要比在大多数企业中要多得多——的结论，不是不可能的。但是，你会发现那些公司中的历史线索。重新清晰地认识这些线索，非常重要。因为它们影响到一个公司管理人员水平的提高（本书后两章的主题）。

我们在本章和前几章中讲的那些公司看上去，都具有以下一个或两个特点的公司历史：（1）有一个办事果断的早期企业主管，有时是企业的创始人。他认为领导活动非常重要，并且他个人也协助发展图 8—2 中展示的那种管理模式；并且或者（2）在企业早期的经营环境中，存在非常强的竞争和综合经营特点。从某种意义上讲，这种经营环境要求有成功的领导，或者，从另一角度讲，它不能容忍第五章中总结的那种历史病症的存在。换言之，那些管理上表现出色的公司看上去，都有一段在某些关键性的重要做法上不同于一般公司，特别是像韦斯特这类公司的历史。

如果这种历史特征真正确实无误的话，有必要记住以下两点。首先，这种来自过去的推动力总会慢慢衰退的，尤其是当人们看不到这种管理模式对公司取得成功的作用时。最近，这种现象是不是已经在 IBM 公司出现了呢？其次，在公司发展的中期，要形成图 8—2 展示的那种原动力，可能要比在其规模较小的早期要困难得多。这两点都有要求改革的含义，而最近许多公司在提高其管理水平时，所做的工作也证实了这一点。

图 8—2 降低短期经济压力，避免本位主义的办法



第九章 领导数量扩大、质量提高——目前要采取的措施

当接受问卷调查的 9 百名企业领导人中破问及过人 5 年中自己是台为了吸引、培养和稳定管理上作所需人才，而采取措施改善所在公司经营环境时，其中多数人（即 73% 的人）给予肯定的答复。当问及那些工作是否起作用时，多数调查对象认为调查表所列 46 项措施中，有 39 项已经有稍许改善，而没有一项变更糟。也就是说，一般接受调查的负责人认为其所在公司在领导问题上取得了有限的进步，而已这种进步常常是非常有限的。此外，调查结果有一定离散性。在低端，一些人认为他们实际上是在倒退。在高端，一些人觉得他们的公司已经取得了一些显著进步。

作为本书基本背景研究的一部分，笔者在三年中跟踪研究了五家公司负责人的行为，这些人上想对上述领导问题采取行动，通过面谈，揭示出另外十几桩与我们研究内容有关的历史事例，但显然这些事例并不深奥难懂。总的来说，这些事例告诉我们为什么在须寸问题上会取得一点进步，为什么这些进步又是有限的。这些事例中有四个在此特别奉献给大家。

“伊斯顿信贷（EASTERN FINANCE）”公司的故事

伊斯顿信贷公司是金融行业中一家众所周知的大型公司。1981 年，公司主管决定加强公司人事部的工作，任命杰克·菲利普斯（Jack Philips）为总公司分管人事工作的副总裁。在这之前，菲利普斯一直在另一家大公司任职。在那里，他在“人事业务”方面享有很高的声望。

来到伊斯顿不久，菲利普斯看出这家公司对听处行业日益激烈的竞争还没做好充分准备。他尤其关注公司管理人员的素质。在 25 位最高层雇员中，他无法一下子确定谁能出任下任公司主管。在另外 200 人中，他以能看出其中的两三个人有领导委员会成员（由 25 位最高职位的人组成）应该具备的素质。菲利普斯认为这些素质是成为委员会成员所急需的。

1982 年 1 月，菲利普斯在公司人事部下新设了一项职务——领导资源计划主任，并让他最得意的一个下属担任此职。菲利普斯给这位主任布置的任务是：“尽可能做出最好的方案，以提高我们高层管理人员的素质。”他把这项计划的中心定在晋升安排上。此外，还有这样一些主要内容：“发现高素质人才的方案”，一套人员在岗管理培训方案，以及一个新的计算机管理系统。这个计算机系统能提供所有公司在任管理人员（经历和“特长”）的档案。

这位新任命的领导资源计划（EPP）主任和菲利普斯，以及一家外部咨询公司一起，在随后的六个月中进行了紧密合作。他们详细查看了菲利普斯前任所采用的方案，如几位大学教授提出的现代化（state — of — the — art）概念，其他咨询公司创造的“包装方案”，以及一家在管理上声望较高且为人们熟知的公司所采取的实际做法等。最后，将所找出的最好方案集中装订成厚厚的一本合订本。其中，前十页是对新计划所要完成的工作，以及各分项目工作目标的说明。这个合订本也收入了各种表格的副本，以及详细的填表说明。这些表格要在当年各期要填写完成。

在 1982 年 8 月中旬，菲利普斯花了将近半天时间把这套新方案向公司主

管做了汇报。老板对此表示了兴趣，但也有疑虑，提出了一系列问题。菲利普斯回答了这些提问，他以坚定的意志和充分的自信介绍他的方案。会见结束时，公司主管郑重他说：“听着，杰克，这不是我的事，是你的事。要是你相信这样做是对的，那就让我们来试试看。”

公司将这本厚厚的合订本复印了很多份，分送给所有的中层和高层管理人员。同时还有一封菲利普斯的公。开信和公司主管的简短附言。与此同时，领导资源计划主任找来几位人事专家协助实施这些方案。

在随后的 11 个月里（1983 年 1 月至 1984 年 1 月），各项方案开始实施，召开了各种会议，并填写了各种表格。所有这一切在由公司主管主持、菲利普斯组织召开的一天会议上达到了高潮。会上，对公司一百个高层职位的晋升和培养计划进行了审查。

在方案实行一年后，没有人对工作结果表示满意，菲利普斯更是如此。但多数高层领导，包括公司主管都认为完成这一过程得再用 12 个月时间。他们决定将 1985 年 2 月定为对新方案实施效果的评估日。

到 1984 年夏，就在评估日之前，有关这些方案没有得到正常实施的资料逐渐增加。回顾一下 1984 年上半年所有高层晋升情况就可以看出，得到提升的人员中，几乎有半数不在一月份讨论过的晋升计划之列。由于没有足够准确的资料，新的计算机化的领导资源档案对提供后备人员几乎不起作用。公司领导层对这种状况的埋怨开始逐渐增加。而总公司人事部负责管理在岗管理人员培养计划的那个人却发现，各部门和下属公司提不出足够的领导候选人来参加他的培训班。同时，公司老板也面临着高层管理人员对这一方案越来越多的指责。

到 1984 年 9 月，菲利普斯弄清了出现上述问题的原因。许多中高层管理人员只不过是按照要求去做。例如，一些人把实施方案的全部责任都交给了人事职员，而后者要么没有全面的资料，要么没有充分的权力，结果使方案无法正常实施。还有一些管理人员在领导资源计划活动上不给予必要的重视，不愿多花时间。有时候，有关管理人员弄不懂要他们做什么。还有一些时候，对他们觉得不重要或安排不周的活动简单采取回避态度。

1984 年 10 月，公司主管决定继续实施这些方案，以使其能在次年二月进行评估。在 11 月份进行的计划会中，要求公司所有的人事部门削减 10% 的领导职位。并且，公司主管建议菲利普斯也取消那四个领导资源计划研究负责人的职位。菲利普斯为保住这些人的职位，做了一系列说服工作，最后他也屈服了。1985 年 2 月，领导委员会内有人提议，二月份要进行的领导人事计划评估也没有什么必要了。委员会中的多数人同意了这个提议。

在 1985 年这年余下的时间里，还有一些人埋怨领导人计划实施所造成的损害。但到年底，多数管理者好像已把这件事忘到了脑后。

主要问题

因为“伊斯顿”公司的故事具有普遍意义，所以谈论它对我们的研究目的是有利的。类似的事例在多数行业中都能找到。

在读了前五章，尤其是第八章之后，应该很容易看出这种常见做法本身存在的问题。就其它方面来看，也许还有：

我个人就曾碰到过十几种类似的故事。并且，其他人也向我讲述了另外的十几个类似故事。

1. 高层领导的支持和参与不够。多数领导工作做得好的公司的主管，对培养出色管理人员的方法都不断给予实实在在的支持。

2. 过于集中。那些在引进、培养和稳定人才方面做得较好的公司看上去都期望公司上下，人人都出力。他们不想只让公司人事部门来做这项工作。

3. 过分依赖人事部门。有很强管理队伍的公司看上去都把建立这支队伍的主要责任交给各级经理，而不是人事部门。例如，IBM 公司在开始进行内部管理培训时，就让地区销售经理，而不是人事部门人员来承担主要责任。

4. 短期内就要完成显得不现实。特德·莱维诺 (Ted·I Levino)，已退休的通用电气公司负责人。该公司的领导培养方法是在他的支持下建立起来的。他就曾说过，通用电气公司花了十年时间才初步形成那套做法的。

5. 太费神。在那些管理出色的公司中，吸引、培养和稳定人才这一基本工作是每一位经理的工作核心。它不是相互没有关系的额外工作，因此也不需要工作本来就很忙的管理人员花更多的时间。

表 9—1 经常对高层管理队伍建设造成不利影响的因素 资料来源于领导资源调查表

因素	某一因素阻碍队伍建设的频繁程度
1. 缺乏高层管理人员的参与	70 % 的时候
2. 只有很少的人负责新措施的实施	51 % 的时候
3. 新措施的实施过分依赖人事部门	21 % 的时候
4. 期望不现实，也就是期望大多或想实现得太快	7 % 的时候

作者的经验和来自领导资源调查表的资料 (见表 9—1) 都说明，上述各种因素，尤其是前两个，在改进领导工作没有取得成功的企业中十分常见。想一想第四章谈及的产生病症的作用力，以及防止病症产生所需反作用力的实质 (见第八章)，得出上述结果就不会让人感到惊讶了

布里斯托尔—迈尔斯 (BRISTOL — MYERS) 公司的故事

至此，将布里斯托尔—迈尔斯公司的做法 及其结果与“伊斯顿”公司做一比较，将很有启发。

这个故事始于 1983 年秋。当时，公司人事部提出对“管理人员培养”状况进行调查。由约 15 位高层领导组成的布里斯托尔—迈尔斯公司政策委员会对这一初步行动。方案做了一些修改后，予以通过。这项行动方案是由总公司分管人事的副总裁和他的培训主任共同提出的，得到了公司主管的坚决支持。该方案提议建立一个工作组，由这个工作组来研究布里斯托尔—迈尔斯公司的管理人员培养问题，并在一年后，向政策委员会汇报进展情况。

在 1984 年前三个月，简·马戈利斯 (Jan Margolis)，这位公司培训主任集中精力着手建立工作组。最终成员有 14 人，布里斯托尔公司每个分公司出一个人。此外，还包括，公司全体员工的代表，公司外部的专家，以及马戈利斯本人。这 14 个人是精心选就的。他们全部都是这家公司十分看重的

要说出这些工作究竟有多成功，为时还太早。但从其最初的迹象看，好像还成功。

人。人事人员占少数，只有三人。成员的年龄分布从 30 出头到 40 出头。

三月，马戈利斯分别会晤了工作组的各位成员。她简短地向他们分派任务，回答问题，并且听取了他们对布里斯托尔公司管理人员培养的初步想法。公司外部的专家也参加了一些会议。她的老板加思·戴蒙（Garty Dimon）一直掌握着进展情况。

工作组的第一次会议于 1984 年 4 月在纽约公园大道的公司总部举行。那天，花了一早上的时间就这一课题征求广泛意见。这次讨论强调了本书前几章指出的许多问题，包括短期内在提高领导素质方面取得很大进步是有困难的这一问题。当天下午集中讨论了调查如何进行的问题。那天最后，与会者一致认为，在下次会议前，有必要就一些问题掌握更多的资料。这些问题是（1）各下属公司在管理人员培养方面目前正在做的工作。（2）别的公司在做什么？（3）布里斯托尔公司目前所做工作的效果如何？

在 5 月、6 月和 7 月这三个月中，收集了相当一部分资料，并报告了工作组的成员。设计和填报了两个调查表，内容包括了领导资源调查表的基本内容。并且以多种方式鼓励工作组成员着手与他们的所属分公司的老板和人事部门负责人就这一课题不断交换意见。此外，在 5 月举行的人事部门负责人年会上，花了一早上的时间专门处理管理人员培养问题。

8 月，工作组再次开了一整天的会，这次会议在芝加哥（Chicago）举行。所有收集到的资料在那天早晨的会议上进行了讨论。下午，制定了一套初步的建议书。

9 月和 10 月上旬，与总公司和下属公司的管理人员，包括公司老板一起就建议书的内容进行了讨论。

10 月下旬，工作组再次聚会，给建议书最后定稿。也就在 10 月下旬，由公司主管主持，公司四十名高层领导在外地开了三天会，用了一个早上介绍这项工作。

1984 年 12 月，工作组与政策委员会聚会，工作组的三个成员做了正式介绍，谈厂工作组建立和工作的经过，介绍了收集到的资料，也介绍了所提出的建议书的内容。建议书虽然只有三张单页打字纸，但它要求各个部门和下属公司的负责人在发现、培养和稳定人才上面正式负起责任来，以便将来为公司提供领导者。这些基本建议加上一些补充说明性的建议部为政策委员会所接受。

12 月下旬，公司主管要求政策委员会中的四人对各项建议进行更深入的审查。在 1985 年初的六个星期里，他们就做这个工作。并且向政策委员会汇报说，除了一个小问题，他们对各项建议都支持。在那次会议上，政策委员会宣布支持这些基本建议，并要求原有的工作组就建议的实施提出意见。

工作组在 4 月和 5 月期间又开了两次会。会上，提出了新的管理人员培养方针以及实现这一方针的途径。介绍这一方针及其实现途径的文件有六页纸厚。

与此同时，从 12 月开始到第二年 6 月结束，各分公司花半天或一整天时间集中讨论基本的管理人员培养问题。这些讨论（按公司主管的意见）由总公司提供资助，最多时有四百多位公司高层管理人员参加。此外，这些讨论也包括 10 月份为高层管理人员做的各种讲解。另外，在此期间公司的所有管理人员都收到一份公司主管在 10 月份对各级领导的讲话材料，这个讲话强调了“管理人员培养的重要性”。他们也都收到一份 1984 年的年度报告，这份

年度报告在显要的位置登载了公司主管的讲话摘要。

从 1985 年 7 月开始到 10 月结束，召开了一系列会议，这些会议的参加者是那些对新管理人员培养过程负主要责任的人。会议安排是讨论那些具体建议，通盘考虑建议的内涵，并且回答各种问题。有关的人事部门负责人，分管人事的副总裁，下属公司负责人，而且还有公司人事部门的负责人。每次会议除了人事部门负责人参加外，起码还要有两位工作组成员。

上述会议都是为了在 1986 年春季实施工作组的基本建议打下最后的基础。基本建议简而言之是：

- 下属公司负责人和总公司人事副总裁仔细研究第一手材料，在自己的部门内找出高素质的人才，确定这些人才对培养的需要，然后制定人才培养计划以满足这些需要。

- 下属公司负责人与他们的部门二把手一起审查这项工作的成果，这样的审查一年起码有一次。

- 公司人事副总裁向公司 15 位高层领导通报上述工作的结果，包括哪些人是高素质人才和他们的培养计划这些内容。

就在本书写作之时，已打算让原来的工作组在 1987 年上半年再聚起来，以评估公司实施各项建议的状况，并提出新的建议。

谈论这项工作会是多么出色还为时尚早。就实质性成效来看，到目前为止只能算是有一点进展。然而，这项工作显现了一个良好的开端。这在于它不像其它许多提高公司领导素质的做法，这一做法有这样一些特点：

1. 公司一把手对这项工作非常支持。
2. 各级管理人员从一开始就参与这项工作。
3. 推动力量是工作组，这一推动力量几乎全部由下属公司而不是总公司的管理人员组成。

4. 实施过程是逐步推进的。从一开始，就对短时间内实现根本变化没抱多大希望。

这里，我们看到了公司主管、各级管理人员、人事部门人员一起有效工作的事例。不同于“伊斯顿信贷”公司的事例，这里采用的方法起码有可能影响到企业文化、组织体系和管理行为，因此影响也是长远的。

克莱斯勒公司的故事

刚才介绍的做法要花时间，而且经常要花很长时间。当一些公司想马上把管理人员培养出来时，主要是因为有危机感，他们一般都不会成功。但情况并不总是这样。或许克莱斯勒公司的做法是实施一项高风险措施的良好例证。

在艾科卡来到之前，克莱斯勒的管理队伍看上去显然不同于三年后的那支队伍。后来的队伍与以前的队伍不同但能更好地帮助公司参与行业的激烈竞争。当然，变化是在最杰出的人物李·艾科卡到来之后才开始发生的。就在他上班的第一天，艾科卡就表现出在图 3—1“实施有效领导对个人的一些要求”中所列出的多数品格。他缺少的只是对克莱斯勒公司内部的了解，以及他进行领导所需的一些内部关系。为了弥补这方面的不足，艾科卡马上选了一个很受尊重的克莱斯勒负责人做他的副手，这个人是他过去在福特公司的时候就熟悉和尊崇的。此人为艾科卡提供了艾科卡在公司内部必须逐步建立的“眼睛”和“耳朵”。

艾科卡在网罗一支新的管理队伍时，所采取的第二个步骤是说服福特公司的许多负责人，包括刚退休的一些人，来克莱斯勒公司为他工作。这些人是他所熟悉并尊崇的，他们完全了解如何合作。是艾科卡，可能也只有艾科卡能吸引他们到克莱斯勒公司这个看起来就要沉的船上来工作。

第三个步骤是把注意力放在了企业内部。大力搜寻有领导才能的年轻人，以及那些因为原有班子看不起（或忽视）而难以升迁的人。艾科卡和他的新的高层领导班子推动这一过程的实现。通过这一过程，有数百人被安排到了新的岗位上。

第四步是创造一些条件，以鼓励、帮助那些人，让他们发挥领导才能。这一步骤有许多内容。艾科卡放手让他的管理人员去实现他的新设想、新的战略安排。这一做法反过来又使这些管理人员更易于做出自己的安排。他也着手消除官僚作风，精减机构和人员，以便于实际领导，同时使官僚做法难有市场。

所有这些步骤花了约三年时间，这在大型企业中速度是相当快的。而且效果十分显著。信用源源不断地给予艾科卡，一方面是因为他带来的变化；另一方面是因为他没有犯人们常见的那种错误，即从文化背景很不相同的企业中引进太多的局外人。

艾科卡加入克莱斯勒公司接近十年了，在某种意义上，第五个步骤现在仍在进行中。这一步骤表现为一种尝试，以便能建立起一种企业文化和做法。这种文化和做法能造就一批强有力的管理队伍，以便能在艾科卡退休后继续领导企业。就这点来看，最后一步进行得怎么样还很难说。

爱德华·罗宾斯（EDWARD ROBBINS）的故事

无论是“伊斯顿信贷”公司，还是布里斯托尔公司，或者是克莱斯勒公司，这些事例都没有反映出当今企业的一般情况。为提高领导能力，多数在全公司范围内采取的系统性措施大都介于“伊斯顿信贷”公司和布里斯托尔公司的实际做法之间。而多数因企业危机而采取措施也不会比克莱斯勒公司更成功。比上述三种情况更一般化的是那些很少为人注意并且很平淡的事例。在某种意义上，这些事例有时来自勇敢者为了实现变革而独自进行的尝试。

爱德华·罗宾斯是勇敢者群体的一个典型。他45岁，负责管理一个约有5千名职工的机构。这一机构属于一家大型制造公司，在全球范围有5万名职工。由于企业和个人原因，爱德华相信在他的机构内进一步培养领导人才非常重要。自他通过晋升走上现在的工作岗位以来，尽管他的上司很少鼓励他，但他不畏艰难，一直成功地追寻着这一目标。

与大多数与他地位相同的人不同，爱德华在他的机构人才培养上采用与市场开发、产品开发同样的方法。这成了他与他的经理们日常谈论的一个话题。正像他寻求每一个机会，并且希望每天他的营销和产品安排都取得一些进展一样，他也找机会对他的管理人员的培养做出安排。经常的情况是提出各种问题。在一次市场预测会议结束之际，在谈话中提到年轻人乔治的名字时，爱德华问乔治正在建立的顾客关系是否会最终使他在越来越重要的销售管理工作中担起领导的责任。爱德华发现他所熟悉的一位经理最近在一所重

点大学招人，他就问招收新人的工作进展如何。在他出差到其它城市的本机构办事处时，他抽几分钟时间会晤了一名年轻妇女，办事处经理最近认定这位妇女有较高的领导素质。

爱德华起码一年一次，要花一大的时间来看给他的第一手资料，审查他们觉得有才能的人，这些人什么地方需要培养，以及培养计划。尽管他的人才培养工作很少能得到公司其余部门的帮助，但他不怕困难，在自己机构内寻求人才培养的方法，而且也督促他的经理们去这样做。

总公司人事部门根本没有做什么事来支持爱德华的人才培养工作。但爱德华教自己的人事经理怎样给他以帮助。

如果你在爱德华的机构里和人谈一谈，他们会马上指出他是一个出色的工作榜样。很多人说他们通过观察爱德华的工作才了解管理工作中的领导问题的。他们会说，爱德华给他们进行领导的机会。不会用官僚主义和到处插手来压制他们。他不是把风险都让别人承担，而是自己承担一部分。他们对此非常欣赏。

因为公司其余的多数机构很少采取措施去发现和培养管理人才，爱德华的机构变得很突出，并且不时地给其它地方的人事工作造成麻烦。这种状况显然在短期内使爱德华的社交关系变得紧张起来。从中长期来看，这种做法在两个方面对他有帮助。首先，他所在机构以外的关键岗位上有很多爱德华的人，这样他能在自己所负责的部门以外获得更多的合作与帮助。这有助于使他的工作比他自己独自去做要做得更好。第二，全公司有地位的人当中对爱德华有好感的人数不断增加，他有望成为公司下任主管。

爱德华的工作显然并没有把他的公司变成管理的人才库，但这些工作已经带来了变化。

对领导问题的全面概述

在为写本书而进行基本情况研究时，作者遇到了几十家公司的数百位管理人员。这些人正好在考虑前几章讨论的一些问题。许多公司还只在初步讨论阶段。另外还有一些公司采取了上述四个故事所描述的那类措施。总的来说，得到了这样一种印象，取得了一些进步，但显然是有限的。这一点有问卷调查予以证明。

为什么很多公司没有更快、更成功地适应第一章讨论的变化？可能存在很多原因。在一些公司中，部分问题简而言之是缺少对那些变化的注意或随之而来的对那些变化所预示问题的警觉。人们有这样的感觉，这期间多数人看到了竞争激烈程度的变化，但没有完全了解这种变化对管理工作也就是领导问题的喻意。但更重要的可能是变革的艰难。克服短期经济压力和本位主义是很困难的。建立一种企业文化以使那些影响力不断得到缓冲甚至更难。良好的企业文化一旦建立起来，要维持它看来也是一种真正的挑战。实际上，在第七章所介绍的一些公司中，增长、多样化，以及短期经济压力看来正在侵蚀这些文化，而这些文化过去一直在那些公司中起着良好的作用。

看来这里并没有什么简单的答案。然而，大家通览全书所看到的分析中蕴含的思想为帮助理解提供了更多的途径。在最后一章，我们将把重点放在这些思想上。

第十章 领导数量扩大、质量提高——还要考虑的因素

尽管第九章提供了一些方法，但要具备领导能力，相当多的公司现在还有一段很长的路要走。虽然多数公司可能正朝着正确的方向发展，但进展似乎非常缓慢。有些公司还根本没有取得任何进展。

在这方面要取得更大的进步，我个人认为有些东西是必要的。在最后一章，我打算对究竟哪些东西是必要的勾画一个轮廓。你会看到，我并不认为有什么简单的答案。即使是最科学的诀窍和技巧，也不足以改变企业文化，而这种改变又正是实际需要的。这就必须要有更多更基本的东西。

就像设想有助于领导者实施那种让管理人员和官僚们感到头痛的改革一样，强有力的思想同样也能改变环境。并且这种改变不受各种方案、工具或过分简单化的建议影响。我们正需要新的思路，更精确地讲，需要一些考虑到某些根本问题的新方法。

对管理工作的思考

如果我们把职业经理定义为能胜任各种管理工作，总是能够灵活处理各种利害关系的人，那是很有帮助的。一些人的确想证明这种定义本身存在问题，但时至今日，这一定义仍有着巨大的影响。它主导着工商管理硕士的教学方式，影响着经理们对自己职业的看法，有时这种影响甚至具有某种方式的破坏性。人们利用它，为人事决定中出现的灾难进行辩护，为投机商们一些非法侵吞他人财产的严重行为，以及许多在前20年中见到的、最不成功的多种经营尝试进行辩护。

定义自身的问题，并不是职业经理产生的初衷。像其它所有“职业”一样，管理也需要有某些合乎职业道德要求的标准或规范。总体上讲，它包括市场研究的基本工具、会计、存货控制以及可以或多或少地适用于任何地方的竞争分析。这个定义本身存在的问题是，今天的管理工作有比单纯管理更高的要求。正如我们这里所揭示的那样，这些工作最重要的是要有领导艺术的协调。好的计划、预算、组织以及控制已远远无法满足管理的需要。对付激烈竞争条件下的企业环境，需要有好的设想、战略、合作团体和动机。

与管理不同，领导过程中某些要求是由特定的环境决定的，其形成需要时间，通常需要较长的时间。这也就是为什么从来没有人由此想到也给“职业领导”下定义的原因。当然，这一切并不排除这么一种可能——即有那么几个知识面非常广且非常有才华的人，可随意在各企业或公司间来回调动。世界上总会有一些这样的人。但也总是罕见的。并且，即便有，他们也不是全能的，总存在着一个能力极限。

至少是在可以预见到的将来，大多数的管理工作将会有有一个领导的成分在里面。重要的职位将总会要求进行很多的领导活动。要清醒地认识到这一点，只是一个时间早晚问题。当我们真正意识到时，就会对我们如何为管理工作配备人员，以及如何为这些工作培养人才，产生重大影响。

对领导行为的思考

谈到领导行为，大多数人就会联想到甘地（Gandhi）或邱吉尔（Churchill）或艾科卡。这种情况，实际上把领导概念提高到一个高度，那就是看起来最多只有少数几个人可以称为“领导者”。如果这样想，年轻经理就不用尝试培养他自己的领导才能，因为，他终究会认识到这一点，即

他只是一个凡人，肯定不是一个天生的领导者。同样，他的上司也不会采取什么措施来培养这种能力，因为他的上司终究也会认识到，这个孩子不是一个年轻的艾科卡。并且，该上司在补充人员时，也不必为“领导因素”操心（他会指出，发现下一个领导者，当然是企业主管的事）所有这些行为是显地产生巨大的综合效应

在当今世界中，领导行为，一个小写的“1”，却有着惊人的重要性。它的累积效应常常会导致极端沉闷、反应迟缓的官僚组织和充满生机、反应灵敏的组织之间的差异。就单独的一个人来说，它有时会以一种非常微妙的方式出现，以至于我们甚至不会注意到它。并且，如果这个设想是“借来的”（由这个人以外的其他人设计），且被领导者人数极少，就更是如此。

不用说，如果我们能让更多人能从小写“1”的意义上，而不仅仅是远超出现实生活的大写“L”，来理解领导行为的含义，将会是非常有用的。它将会推动公司改革，改进公司内部有关大范围人员培养的现行做法。同样，它也将促使管理人员在现实中的所有人员招聘讨论中，考虑领导素质。反过来，这种状况又有可能产生更积极的效果，它会迫使更多的公司雇用更多有进取心的妇女、少数民族和外国人来拓宽其劳动力市场范围。

对管理人员职业生涯的思考

今天，在很大程度上，人们把管理人员的职业生涯理解为：以受过良好的高等专业教育为起始点，然后继续通过一系列的提升和工资增长，进入越来越重要的工作岗位。人们并不把这一过程看作是一个连续培养的过程，通过这一过程能使管理人员具备必要的商务知识、工作记录、良好的工作关系和多种技能，以迎接艰巨的困难，特别是领导活动的挑战。其结果就是，它使得当今一些非常有才华的人，以一种自毁前途的方式来经营他们自己的职业生涯。在其他方面，他们又因为一方面太关心自己的工资增长和晋升，另一方面却很少注意到自己的发展需要以及满足这些需要的方法，而陷入困境。

第四章谈到的杰拉尔德·斯坦顿在许多方面就很有代表性。比如，如果他曾经为他自己的职业生涯的长期利益作出适当安排的话，他也许会早在那件把他的职业生涯推向绝壁的事件发生前，就找到一条为发展目的而横向调出零售部门的途径。这样的调动也许会减慢他垂直晋升和工资增长的速度，但如果处理得当的话，它也许会：1. 使他能更多、更全面地了解整个公司；2. 使他能接触到零售业务以外的诸多业务；3. 能为他提供比零售公司总经理——乔·克拉克更有益的职务榜样和老师；4. 能使他有一个更好的工作环境，工作更有价值，也更有可能继续建立优良的工作记录。

可以这么认为，适当的职业生涯管理应当包括三个方面的内容：自我评价、机会判断和事前的职业生涯安排。第一个内容涉及对一些问题定期进行全面考虑，这些问题与职业生涯的目标、个人进步以及未来的发展需要等方面有关。第二个内容涉及寻找能实现发展需要的各种方法。第三个内容需要放眼未来，在此基础上制定计划（见图 10—1）。

如果更多人能用像图 10—1 所展示的思维方式来考虑他们的职业生涯，那将会对培养领导产生有力的影响。虽然要做出决定，以利用工作实践来培

养哈里或哈里特(Harriett)，是十分复杂的(并且，这种方法更富有成效)。作为一个教育工作者，我痛苦地注意到，我们的教育制度在教导年轻人用上述方式来考虑他们的前途上面，做得很不好。这也非常需要改进。

图 10—1 适当的职业生涯安排

A. 自我评价

1. 我的职业生涯的目标是什么？
2. 我现在做的的工作中，有多少与这些目标有关？
 - . 商务知识
 - . 企业知识
 - . 良好的工作关系
 - . 与指导教师之间的关系
 - . 处理人与人之间关系的能力
 - . 知识的熟练程度
 - . 成功的工作记录
 - . 信誉

B. 机会判断

1. 近来，我能得到的职务或相关的职务选择机会会有哪些？
2. 对每一个选择机会而言：
 - . 它在多大程度上符合职业目标？
 - . 它在多大程度上符合发展需要？
 - . 我有没有能力做好它？
3. 有没有其他现实的提升可能？并且，每一种可能对实现发展目的的作用有多大？
 - . 特殊安排或任命？
 - . 培养安排？

C. 事前的职业生涯安排

1. 从自我评价和机会评价的角度讲，考虑到短期经济压力和本位主义，哪一种职业安排对今后五年的发展有意义？
2. 我如何才能说服主要的上司和指导教师接受这些安排，以便得到他们的同意和支持。

对人事专家作用的思考

为了建立一支强有力的管理队伍，在上级领导不支持，各级组织又按企业主管的意见办事以至对这个问题不太重视时，人事专家有时很想自己动手抓一下领导工作。尽管高层负责人并没有提出要求，他们也着手安排管理人员培训课程和晋升安排，并努力促使各级管理人员参与进来。他们还到高等院校去尽力招聘高素质人才；对“他们”招聘到的高素质人才给予特殊安排。他们……他们……他们……

这些做法背后蕴含着这样一种观点：(1) 引进和培养一组能提供成功领导的管理人员，对公司的将来非常重要。但是，(2) 它得不到各级领导的支持。因此，(3) 因为我们了解其中的一部分(它本身就是人事专家的职责)。

所以(4) 我们有责任通过我们自己的努力，来实施这种做法。

这些做法似乎从来没起什么作用。事实上，有时做比不做还要糟。然而，总会有那么一些精明能干、小心谨慎的人事专家经不住诱惑，采用该做法。

颇具讽刺的是，问题的根源仍和领导有关。大学和多数公司就是要把人事专家和其余的每一个人，培养成为公司尽力工作、技术上合格的个体。它们教会他们怎样单独做事。但却很少帮助人们学会，在一个人对其他人或事知之甚少，或没有正式控制权的情况下，如何取得他人的合作。它们也没有告诉他们如何成为领导者，而这正是公司人事问题专家所需的（特别是在上级领导不支持有关人事方案的实施办法时）。

我最近的一本书《权力和影响》，就主要谈到领导问题的这个方面。在这里，我不准备过多地重复所有问题，只把有关的主要观点概括如下：

1. 人事专家已经开始停止把他们的作用概念化为企业尽力的“专业”个体，并开始认识到他们的职责是对企业人事问题进行领导。

2. 进行领导意味着能在发现、培养、稳定和激励人才上，影响其他管理人员，并使他们能承担相应的责任，并能像本书前面讲的那样，理智对待。

3. 上述这种成功的影响不是建立在行使专家权威的基础上。要想命令或强迫管理人员是没有用的。成功的影响必须有其他的力量源泉作为后盾。它们是适当的资料来源、良好的工作关系、人际交往能力、知识的熟练程度和工作记录等。

4. 要培养出这些力量源泉，必须赋予比现在许多人事专家已经取得的优先权更大的优先权，因为这种优先权并不随一个人人事职位的任命而自动产生。

不幸的是，就是含有这四条易使人误解、观点简明的教训，一些人事专家也不愿听到。然而，一旦他们千方百计要解决这些问题时，他们就会继续发挥这种边缘作用。这种作用在那些最需要他们帮助，特别是高层管理层不支持主要人事方案的实施的公司中，尤其明显。

对进行全球业务管理的思考

有很多企业正在成为全球性业务的经营者。通信和交通的不断发展，至少在不久的将来会继续支持这种发展趋势。

一些公司也开始考虑把它们自己当作“全球性业务经营者”。然而，看上去却只有少数公司在认真考虑其中包含的管理内涵。

一个真正的全球性经营活动，可能需要有一个真正的全球性管理队伍。它要能理解、符合各种不同的民族和文化。但是在今天，不管你怎样定义国际化的含义。也没有一家美国主要公司有一个高度国际化的管理队伍。事实是，一些知名公司的高层管理队伍中，没有人有过美国以外的工作经验。本书作者曾经走访过这样的一些公司，它们在美国以外的 50 多个国家开办有业务，但在其任职最高的 20 至 30 人中，却没有一人曾经在这些国家呆上两年以上。一些著名公司甚至已经把派往海外的公司任职，当作对惩罚工作中失误管理人员的一种手段。

要造就一支国际化的管理队伍不容易。对于一家美国公司来说，引进并接受外国人进入一家明显是美国人的企业，可能会有困难。而要说服有才华的美国年轻雇员接受海外任职，就更棘手。尤其是现在人们已经知道会有双重职业问题和通常短期的职业热点，一旦他们已经在海外，要再把他们招回

波特 (Porter) 在其 1986 年出版的著作中对这些力量做了恰当论述。

一些公司的全球经营性质远超出其他公司。如可口可乐公司、花旗银行等。

来，同样会是一个挑战；对于他们中一些人来说，特别是如果他们最开始的指导人和支持者已经“忘记”他们的话，回国可能会比派到国外还要困难。

尽管如此，有证据表明公司能够，至少是部分克服这些难题。可口可乐公司最高职位的 50 名职员中，约有半数出生在国外。并且，有报告称，该公司所有最好的技术人员都曾在国外工作了至少 3 年。到 1990 年，强生公司要求它最高职位的 35 位负责人中的三分之一必须具备相当的国际经验（通过派到海外或出生在国外来取得）。今天，摩根保证公司 86 位最高职位的职员中，约有半数至少曾在海外工作过 2 年或更长。

应该有更多的企业想到这些。

对竞争优势源泉的思考

现在让我们回顾一下在五六十年代中，那些作为多数企业竞争优势主要源泉的各种因素。其中，有五个因素最突出。它们是：

1. 在一个不断增长的市场中占有很大的市场份额。五六十年代的成功者似乎总能比其对手垄断更多的市场，并且，他们也似乎总能在快速增长的市场中居于垄断地位。这种垄断地位，为它们带来了与超额利润有关的成比例的经济收入，从而使它们有能力在新产品开发、广告等可以保护其垄断地位的地方，投入更多的资金。

2. 在一个不断增长的需求中的产品专利权。在一些行业中，专利权基本上回报给成功者以其在一些最好产品上的垄断地位。进而，这种垄断地位又为它们提供了出色的经营业绩。然后，这些成功者把从中盈利的一部分投资用于已有专利的深开发，以围绕主要专利开发出更多层次的附加专利。随着时间的推移，不断扩大它们的竞争优势。

3. 增长市场中高资本密集型产业下的巨大生产力。二战以后，随着需求的膨胀，一些高资本密集型产业中的企业有能力控制产品需求，获得巨大利润。这样，它们又能进一步扩大投资，并且，投资的速度远快于其它竞争对手，后者仅仅是因为无法取得扩大再生产所需的资金而败下阵来。由于这些产业投资巨大，这就在无形中筑起了一道屏障，把其他新的潜在竞争对手排除在外（尤其是美国以外的同类企业，这些企业要么因为一直经营不善，要么因为二战毁坏了其融资实力）。

4. 有利的政府管制。一些产业的成功者之所以能长期保持优势，事实上是因为法规和政府政策排斥新的竞争者，使它们在现存的竞争中能处于领先地位。然后，这些成功企业再把其中的一部分超额利润用于游说政府议员，以保持或增加对它们有利的立法。

5. 控制主要资源的供给。在一些产业中，成功者获胜的一个关键因素是因为它们垄断了该项产业竞争所需的主要原材料。换句话说，如果拥有大部分出产上好香蕉的土地，并且市场对香蕉的需求正旺，那么，你的香蕉生意一定很红火。

当然，影响五六十年代竞争优势的重要因素不止这些。但最起决定作用的仍是上述五种因素。

上面列举的这些原因相当有趣。并且，明确认识这样的“成功”特点与近期同样情况的区别，非常重要。因为这个世界正在以某些方式发生变化，这些方式又可能使上述因素在将来变得不像过去那么有力。在今天，如果把企业战略建立在过去正确分析的基础上，有可能会带来灾难性的后果。

多数未来学家一致赞同有关变化的三个基本观点。他们发现，把今天和不久的将来同第二次世界大战结束后的十几年相比，多数产业中存在着：

- 竞争增多
- 国际竞争增多
- 资金实力雄厚的国际竞争增多

第二次世界大战刚结束时，许多发达国家要么分裂，要么被炸得千疮百孔，或两者皆有，经济已步履维艰。而发展中国家几乎没有什么资金或产业（至少与今天相比），交通和通信设施非常薄弱。当时，多数产业中竞争相对温和，除部分美国出口公司外，市场竞争大多为国内竞争或地区性竞争，是一些很少能得到大银行支持的公司间开展的竞争。

近 40 年来，这种现象已经发生根本变化。并且还将继续发生改变。今天，人们可以看到资本雄厚的德国、美国和韩国企业正在一些产业中展开激烈的竞争。同时，日本、巴西和英国的大型企业在另一些产业中也相互攻击。

上述变化寓意重大。在一个资本雄厚、极富进取精神的竞争世界中，那些曾经是数十年前企业成功的最有利和最普遍的因素，通常已不再是取得竞争优势的保险源泉。当然，这也并不是说，这些因素现在就不适用了。其中的一些仍会很重要，特别在某些产业中。但从总体上讲，由于一些完全可以预料的原因，它们将不那么重要。

现在让我们分别来看看前五种因素。首先是“在一个不断增长的市场中占有很大的市场份额”。毫无疑问，今天它仍很重要。但是，如果在过去的 20 年间，日本人曾留给我们什么经验教训的话，那就是一个资本雄厚且有耐心的竞争者，能够从你手中把你控制的那部分市场份额抢过去。他所需要的仅仅是把价格合理的某种产品推向你的市场，然后以低价售出。他在赢得市场份额的过程中，并不指望会产生多少利润或根本不考虑盈利。

其次，专利权也同样重要，但其作用通常不及第一项。这一点对经济领域总在不断扩展的服务行业尤为突出。然而，制造业中则只有技术进步的步伐较为缓慢时，专利权才会发挥出十足的效力。当技术进步速度越来越快时，专利作为有效竞争手段的作用，就会越来越弱。今天，技术进步的速度正在加快，因为在更多的情况下，出现了越来越多资本雄厚的竞争者，他们能够投入大量资金用于研究和开发。如果研究和开发成果不能使企业受益，那些资金充裕的公司常常还可以收购已经注册了专利的公司，或者干脆租用这些专利。

竞争优势的第三个历史源泉就是资本密集型产业中的生产力。它同样也是竞争优势潜在的源泉之一。同样它的作用也不及第一项。以钢铁产业为例，第二次世界大战结束后的那段时期，美国最大的钢铁公司经营得非常出色。但是现在，日本及其他国家的钢铁公司有雄厚的资金来建造技术更为先进的工厂。这些工厂显然比美国的老式工厂效率更高。美国竞争者发现，要推倒原有的旧的工厂、建造新的工厂，困难是惊人的大。结果，日本人、巴西人和韩国人成为竞争中的胜利者。与此同时，那些一度是美国钢铁公司引为巨大财产的东西，现在成为缠在脖子上的“信天翁”。

在当今社会中，第四个因素——政府管制是否适用是十分明显的。许多

日本的公司又是首先开始大胆探寻这种可能性的公司。即使是在 60 年代，日本公司就购买了成千张的经营许可证，其中大部分还是从美国公司手中购得的。

行业随着众多有进取精神的竞争者投入更多资金游说美国联邦政府和各州政府支持“更为自由”的贸易和“更为竞争”的体制（说客们总是头顶白色帽子，以消费者名义进行游说），政府管制目前正在、并且也将继续放松，我们已在航空、公路运输、电话和银行业中看到了这种情况。毫无疑问，政府实行更为宽松的管制还会在更多的行业中进一步扩大。

最后一条是“控制主要资源的供给”。今天的市场竞争中，它显然同样也不能十分有效地保护公司的权益。那些资金雄厚的公司有能力和投资用于寻找原材料的新来源，如果有必要，它们也会以高价购买它们（如岛屿、油田和金矿等）。

换言之，许多就在昨天曾帮助企业取得成功的基本竞争优势源泉，其作用将会日益衰弱。其原因在于这些因素有的要么能很容易买到（如生产力或专利），要么被竞争心强且富有的竞争对手摧毁（如管制）。此外，这些竞争心强且富有的竞争对手似乎逐年增加。

这一切似乎提出一个显而易见的问题。是否存在一种竞争优势要素能够经历时间的考验，而它不会被厚厚的一札支票买走，也不会被某人掳掠？如果有，是什么因素？一些好挖苦的人立即会说道，有钱能使鬼推磨。其实这并不完全正确。有些东西是资金占优势的竞争者不能从其对手那里买到的，本书的主题就是其中之一。

今天，一家公司耗费时日，已形成一系列能建立起强有力管理队伍的行为方式和计划策略，就能够进行成功的领导。它也就因此具有取得竞争优势的最有力的源泉。因此，即使它面临的是一个十分富有且规模庞大的竞争对手，如果对方没有类似的要素，那么这个对手至少也要花10年以上的时间，才能逐步建立起能支持这些行为方式的环境。而在这10年中，在竞争异常激烈的环境中。这个领导力量强大的公司也有机会击败竞争对手。

上述这些分析又把我们带回到本书开始提出的问题上。问题在于今天许多人考虑这些问题时，要么是从较深的层次上着手（如关于甘地或邱吉尔的领导），要么是从“人事安排”的琐碎小事上着眼（如企业管理人员的充实），或干脆二者兼顾。他们不可能注意到，从某种意义上讲，当今的企业环境已经使领导平民化，即“领导”这一称呼已不再是少数人的专利，对多数人也适用。同样，他们也不愿意承认或拒绝承认，多数人具备了迎接领导职能挑战的条件。而且这不仅仅是某个肤浅的“人事调动”，而是企业核心机构行为方式的直接功能。从深远意义上讲，他们没能认识到我们在此讨论的是一个日益变化的企业环境如何获取竞争优势的基础，以及企业为了将来的成功所必需的条件。

这种状况必须加以改变。