

十大管理大师系列之四

约翰·科特:管理不是领导

当下的管理学领域依然活跃着的大师,多数是管理咨询专家,而约翰·科特似乎与众不同。作为哈佛商学院的终身教授,他始终处在学术研究的前沿。科特避免了学院派的晦涩,他的书一直是商业畅销书市场的宠儿。

而他的理论,在领导领域尤其是在组织变革领域,有着极大的影响力。

领导 = 权力 + 影响

在管理学界,过去的观点认为“领导”和“管理”之间并没有明显差别。随着管理理论的发展,这种观点已经渐渐不为人们接受。另一种观点则认为,管理是领导的特定内容。而孔茨和韦里克等人则认为,管理才是更大的范畴,领导是管理的一项重要职能。

但在科特眼中,管理与领导是截然不同的两个概念。在区别管理和领导的基础上,科特着重研究了如何培养领导者。之后的科特,主要将精力投入企业变革的研究中,最终成为这一领域的权威人物。

通过对 1000 多位世界知名企业高层管理人员的访谈,约翰·科特找到了领导和管理的区别,并总结出一套能让企业变革成功的规律与步骤。

通常认为,科特在管理理论方面最为突出的贡献是对管理和领导这两个概念进行了区分,并通过分析影响领导能力因素的分析,揭示了领导力之源。

事实上,科特超越了“领导”和“管理”在概念范畴的包容与被包容的争论,而是着眼于二者的差别。

科特认为,领导和管理是两个截然不同的概念。首先,管理者制定行动纲领,而领导者制定愿景和战略;其次,管理者发展人际网络,而领导者通过愿景使员工步调一致;再次,管理者强调约束,而领导者强调激励;最后,管理产生预测和秩序,领导产生变革。总体而言,管理立足于科学,重点在控制和有序;领导立足于艺术,重点在远见和变革;管理是“治事”之学,领导是“统人”之学;管理充满了理性,而领导靠的是情感。

事实上,对于领导与管理的界定,科特有一句耳熟能详的名言是:“取得成功的方法是 75%—80%靠领导,其余 20%—25%靠管理,而不能反过来。”这句话道出了领导与管理之间的辩证关系:领导和管理是两个互不相同但又互为补充的行为体系;在日趋复杂和变幻无常的商业社会中,这两者缺一不可,都是取得成功的必备条件。

通过一一列举领导和管理的不同职能,科特得出了精辟的结论:领导未必优于管理,也未必可以取代管理;要获得成功,真正的挑战在于将强有力的领导能力和管理能力结合起来,并使两者相互制衡。

科特为了寻找一种使企业更具



约翰·科特于 1947 年出生于美国的加利福尼亚州。他曾先后就读于麻省理工学院和哈佛大学,1972 年开始任职于哈佛商学院。1980 年,32 岁的他就被哈佛商学院授予了终身教授的荣誉,由此成为哈佛大学历史上获此殊荣最年轻的二人之一。他被《商业周刊》评为“20 世纪对世界经济最有影响的 50 位大师”之一,“领导大师第一人”,他发表于《哈佛商业评论》上的《领导者应该做什么》一文,被 2004 年 1 月中文版的《哈佛商业评论》评选为“管理史上的奠基之作”中八篇文章之首,与“竞争战略之父”迈克尔·波特、“现代管理之父”彼得·德鲁克等管理大师并驾齐驱。

成功的组织变革通常是一个耗时而且极端复杂的八步流程,并非一蹴可至。经理人如果想投机取巧跳过一些步骤,或者不遵守应有的顺序,成功的机会是非常微小的。虽然变革牵涉到复杂且多步骤的流程,高效率的经理人员总是能够随着环境调整关键行动以达到变革的目的。缺乏对环境变化的敏感度以及一招半式闯天下的心态,通常是造成失败的原因。

许多受 20 世纪历史以及文化影响的人——包括有能力、用意善良的经理人——常常在处理重大的变革时犯下可预见的错误。

领导不同于管理。成功变革的驱动力来自于领导而非管理。缺少了领导,错误产生的比率将大增而成功几率将大幅下降,并不会因为变革的概念构架——如新策略、再造工程、组织再造、品质计量以及文化变革等——而有不同的结果。

竞争能力,更具适应性和应变能力的灵丹妙药,对大量的综合性企业进行了对比研究,最终发现只有重新发掘领导作用,才能扼杀官僚主义的钩心斗角、本位主义和危害极大的权力斗争,进而使企业提高效率、降低成本。

他认为,领导是一种特殊的影响力,是一种以非强制为特征的影响,它是以被领导者的自愿追随和服从为前提的,是在调动了追随者的“内动力”以后,追随者从内心里自觉自愿产生的内化所施加的影响力。

科特说,“领导行为和管理行为各自的主要功能不同,前者能带来有用变革,后者则是为了维持秩序,使事情高效运转。有效的领导和高效管理相结合,将有助于产生必要的变革,同时使混乱的局面得到控制。但

领导行为自身永远不可能使一项活动年复一年地按时、按预算保持运作;而管理本身也永不可能创造出重大的有用变革。”

从科特开始,管理学的一般著作中关于领导的论述发生了变化。在此之前,管理学教科书谈到领导,多数是从职权的规定、权责关系的一致、命令权的运用等方面展开。而从此之后,越来越多的管理学著作以影响力来定义领导概念,并把构成影响力的因素分为职权影响力和人格影响力两大部分。

由于科特在领导与管理这一领域上的理论贡献非凡,被美国《商业周刊》评为“20 世纪对世界经济最有影响的 50 位大师”之一,成为当今世界“领导与变革”领域最重要的人物。

领导力 = 变革力

教学、写作和演讲是科特事业上的三驾马车,它们不仅奠定了他在领导和变革方面不可取代的地位,也带给了他无上的荣誉。

在 25 年的职业生涯中,科特获得殊荣无数。在他众多著述中成为商业畅销书的就超过 7 部,包括《领导变革》、《企业文化与经营业绩》、《变革的力量:领导与管理的差异》等。

科特的书在全世界已经被译成 70 多种文字,总销量超过 200 万册;而他在《哈佛商业评论》上发表的论文复印件的销售量也超过 150 万份。

约翰·科特还是蜚声全球的演讲家,他曾经为数十家企业提供过演讲和咨询服务,其中包括花旗集团、百事可乐、通用电气等世界顶级公司。

作为领导和变革方面的顶尖学者,科特在变革与企业经营的关系方面有大量著述,他在变革研究这一前沿领域,至今还处在领跑地位。他的《领导变革》(Leading Change)一书刚刚出版,就成为当年的畅销书,而后来出版的《变革之心》(The Heart of Change)更是将这股变革热推向了高潮。可以说,《变革之心》是《领导变革》的延续,而在这两本著作中,科特将他的变革理论阐述得淋漓尽致。

科特认为:在进行大规模变革的时候,企业所面临的核心问题绝对不是战略、结构、文化或系统,而是改变组织中人们的行为。但在那些比较成功的组织中,改变人们行为的一个重要方式就是改变他们的感受——即使是在那些非常注重分析和量化评估的组织当中也是如此。

科特抛弃了理性的“分析→思维”模式,转而强调感性的“目睹→感受”模式。他发现,在成功的大规模组织变革中,人们总是能设法帮助其他人以一种能够影响他们的感受(而不仅仅是思维)的方式,来观察问题并寻找解决方案。感受能够影响一个人的行为,而且这种影响力足以帮助人们克服大规模组织变革中通常存在的很多障碍。相反,在那些不太成功的案例当中,这种“目睹→感受→变革”的模式就很少出现。人们之所以改变,常常是因为所看到的事实影响了感受,而较少是因为分析而改变想法。

这种研究,颠覆了传统思考习惯。大多数组织在向组织成员表明所面临的问题时,还是采用常见的数据信息、报告等,并且认为经过搜集、分析、整理的数据、信息、报告更加详尽、真实、专业,而这恰恰是科特所要摒弃的。详尽的数据信息、报告等资料尽管看上去更加专业,但却很难打动人们。即使是在报告很严重的危机时,这样的方式也无法让人们有更多的心理触动。况且,“分析→思维”模式所要改变的是人们的思考,而不是要改变人们的情绪。相比让人们的情绪受到影响,思考的改变难度更大,也更容易受到防御性反应的排斥。

智库

上海外国语大学国际金融贸易学院院长

章玉贵 中国必须改变重商主义经济模式

作为中国“经济奇迹”重要推手的重商主义经济模式,已经难以中国经济持续增长提供增量动力,还在一定程度上造成了美国高消费、低储蓄和中国高储蓄、低消费的两级结构。中国经济也因此严重依赖外部需求,资源供给条件日趋恶化。中国在通过技术创新与质量管理提高出口竞争力的同时,应该积极完善适应经济转型的配套条件,构筑内需型经济结构。

战略管理与公司绩效专家

佟景国 战略变革企业家的学与不学

企业家群体中,王石无疑是伟大的。他 60 岁高龄到哈佛与比自己年龄小一半的人一样,学习语言,每天学习 15—16 小时,从低年级到高年级,从后进生到合格生。王石的战略变革的角色,不是进老年大学,消磨时光、摆摆样子即可;不是要别人学习他,而是自己学习别人。因为,成功的战略变革,需要企业家重新学习的活力,而不是企业家的成功经验——恰恰是变革的主要部分。正如王石自己所说,到哈佛学习,潜意识在考虑下一步怎么走,只有提升自己才知道怎么走。

北京蓝巨投资基金管理公司总经理

温晓东 企业家的转型

CEO 这个上世纪 60 年代才由美国人“发明”的舶来品同时需要为股东及企业经营负责,简单来说既要平台方略又要行军打仗。而要在竞争激烈的市场中屹立不倒,更需要投入大量的精力与时间。与之相比利用丰富的经验与洞察力,把握公司发展的重大环节不仅能够帮助企业提升竞争力,更重要的还可以让更多新鲜元素注入企业当中。我想这是他们选择卸任 CEO 的原因之一,也是马云与史玉柱二人都选择保留董事局主席的原因。

企管专栏作家

史光起 战略长期不变将把企业带上不归路

真正的经营战略是要有所变通,有所取舍的——当企业遇到暂时性的困境时不要放弃,不为诱惑与艰辛所扰,继续坚持奉行既定战略;但是,当市场客观环境发生不可逆转的本质性改变时,即使我们依然在原有的经营战略指引下不断发展且利润丰厚,也要果断进行经营战略的适时改变,甚至发动一场彻底的经营革命。

天明集团创始人

姜明 企业领导要学会放手

对于企业领导者来说,80%左右的工作要放手给团队去做。20%重要的、关键的、关系到全局发展的事情要重点指导、重点把控。真正把时间花在刀刃上,每一分钟都为企业的发展创造更大的价值。对于每一个管理者来说,同样要用 80% 的精力,抓住 20% 关键的事情。要清楚哪些工作需要自己亲自做,哪些工作需要指导下属做,哪些工作是只需要关注了解的。真正实现层层放手,层层都有自己的工作目标,层层做下属无法替代的工作,层层实现价值的最大化。



由中国企业报社组织的企业信息员春季集中培训学习活动在 4 月 9 日在江西南昌拉开帷幕,会议对 2012 年度优秀企业信息员和企业联络员进行隆重表彰。江西省企业联合会对本次会议给予热情支持。

图为《中国企业报》信息员在景德镇市佳洋陶瓷进行考察。本报记者任正直 肖威摄影报道

海淀工商分局登记网络预约 试运行成效明显

该预约方式与现行登记系统实现技术上完整对接,申请人在北京市登记注册网上服务系统完成信息申报后,可直接在该网页进行递交材料时间预约。与电话预约系统相比,申请人享受到了以下新服务:一是避免了信息的重复录入与申报,简化申请人的预约操作;二是系统可显示近 5 个工作日的剩余预约量,申请人可根据自身时间自由选择预约时间;三是申请人预约之后,可以打印预约告知单,并自动收到预约提示信息及注意事项。自 2 月底试运行以来,已有 5700 余户次企业通过该系统完成预约,获普遍好评。

北京海淀工商专栏

中国业余高尔夫球 城市精英挑战赛开赛

今年 5 月,备受全国高尔夫球爱好者期待的“2013 皇冠杯中国业余高尔夫球城市精英挑战赛”即将挥杆开赛,据悉,本次赛期将延续至 10 月,并在全国 12 个城市陆续展开。作为中国业余高尔夫赛事中最高级别的全国性赛事,已走过七年的“皇冠杯”除延续往届的品质和精彩之外,更有奥运冠军倾力加盟,同时吸引了顶级品牌 Taylormade 加盟赞助,提供更加专业的高尔夫装备,势为全国的高尔夫球爱好者呈现一场惊喜不断的高球盛事。

北京建工物资协会 举行科技成果发布会

4 月 11 日,北京市建设工程物资协会在京召开《空气源热泵、太阳能与地暖组合建筑采暖系统的节能能效研究》科技成果发布会。据介绍,新型供暖方式是一个从空气和阳光中获取热源,以低温热水地面辐射供暖系统作为末端的供暖系统,这种供暖系统中的空气源热泵,可从室外空气中获取大量大自然的免费能源,并通过电能将其转移到室内。目前,该项采暖技术已在北京及周边地区的民用建筑项目中得到应用。

通力昆山制造及研发 工业园隆重开业

4 月 10 日,通力新工业园和研发中心在昆山高新技术产业园正式开业。此次投资建造的通力工业园占地 24 万平方米,包括三个电梯工厂和一个自动扶梯工厂,是通力全球最大的制造基地。芬兰外贸部长 Alexander Stubb、昆山市委副书记、市长路军以及通力董事长 Antti Herlin,通力总裁 Matti Alahuhta 等领导出席了开业仪式。新工业园还包括通力全球八大研发中心之一,预计于 2014 年开始运行,以支持通力对摩天大楼的客流解决方案的开发。

华泰圣达非新推 T 动力 2013 款

近日,韩系经典 SUV 华泰圣达非 2013 款在北京宣布上市,这一分别搭载 1.8T 汽油及 2.0T 柴油的涡轮增压动力新品,在动力系统、外观内饰、配置、服务、价值等方面进行了 5 大升级 23 项优化,而价格仍保持不变:1.8T 手动两驱售价为 9.57 万,2.0T 柴油手动两驱为 9.97 万,2.0T 柴油手动四驱则是 11.67 万。华泰圣达非 2013 款不但让广大消费者的 SUV 生活在强劲动力、经济省油 and 舒适操控等方面得到了全新价值体验,更有望成为国内中级 SUV 市场全新的价值标杆。

美国礼来公司 入华投资一亿美元

近日,美国礼来公司动物保健部拿出约一亿美元购买了动物保健部中国少数股权。该项投资证明了礼来动保对中国的承诺——帮助中国满足百姓不断增长的对食品和营养的需求,提供创新、有助加强食品安全的生产解决方案。双方已就下一步商业合作达成协议。美国礼来动物保健部(Elanco)总裁杰夫·西门子表示,投资是基于对中国市场的长期承诺。将和中国本土的机构组织共同合作,实现真正意义上的改变中国居民的生活水平。