

書名：領導與變革(On What Leaders Really Do)
作者：約翰 P.科特(John P. Kotter)著
出版商：中國生產力中心
譯者：李聖賢

科特 John P. Kotter 被譽為世上最具權威的領導學專家，他將畢生精力投注於組織學及組織領導者的研究。他發現目前絕大多數的組織缺乏適當的領導，他的任務便是幫助讀者深入了解「真正的領導者」的工作內涵。真正的領導能力是一種難以捉摸的特質，而人們總是把管理責任及個人風格與領導能力混為一談。本書探討管理工作的挑戰及因應這些挑戰的能力，全書重點在於：高度的變革需要高度的領導，管理者因頻繁的變化而置身高度的互動網路。

目錄：一.跨世紀的領導特質

PART ONE 領導與變革

二.如何選擇變革策略

三.領導的真面目

四.變革為什麼失敗

PART TWO 依賴與網路

五.權力、依賴與效率管理

六.管理上司之道

七.作一個高效率經理人

一、跨世紀的領導特質

人們渴求新世紀的「新領導風格」，但領導風格不是重點。現代的上班族，除了教育程度相對提高、不喜歡被監督外，也希望自己的心聲被聆聽，因此風格不是領導能力的重點，重點是內涵。內涵是領導的核心行為，是一種超越文化、產業並與時俱進的變革核心。

作者歸納出『領導十誡』：

- 1.成功的組織變革通常是一個耗時且極端複雜的八步驟流程，並非一蹴可至。
八步驟容後詳述
- 2.變革牽涉到複雜且多步驟的流程，高效率經理人總是能隨著環境調整關鍵行動以達到變革的目的。
- 3.即使是能力超強、用意良善的經理人也經常在處理重大的變革問題時，犯下可預見的錯誤。
- 4.領導不同於管理。變革成功的驅動力來自於領導而非管理。

作者在此所指的領導是：建構願景及策略、協調擬定策略的相關人士、排除障礙、提昇員工職能以實現願景；管理則是運用計劃、預算、組織、人事、控制等問題解決來維持既有的體系。領導是透過人與文化的運作，管

理則是以階層與系統運作為主。

- 5.變革的機率增加，使領導在管理工作中逐漸佔有重要的份量。
- 6.管理工作漸被視為計劃安排 管理面 與願景 領導面 的綜合體，管理者將透過科層網路 管理面 及複雜人際網路 領導面 實踐願景。
- 7.管理傾向在正式組織階層中運作，領導則不然。當變革提高對領導能力之需求時，管理工作將使人們置身於更複雜的人際關係。
- 8.由於管理工作漸成為一項領導任務，領導人透過複雜的人際互賴關係實現目的，因此管理工作成為依賴他人，而非權力施展的遊戲。
- 9.當我們試圖從網路與依賴，而非階層與正式授權的角度思考管理工作時，傳統觀念認為怪異且不合宜的想法 ex：管理上司 一下子突然變成重要的思維了。
- 10.管理或領導人的日常作息極少符合一般人對管理者 英雄式領導人或高階主管的刻板印象，此事實容易造成新任管理工作者的混淆。

二、如何選擇變革策略

組織變革很少有完全失敗、或完全成功的例子，多數的努力都會碰到困難、超過預期的時間、士氣遭到打擊、或大量的管理成本與心理傷害。

為了預測抗拒的產生，書中列了四種主要的抗拒理由：

1	不願失去既得利益
2	誤解變革及其結果
3	懷疑變革對組織的意義
4	對變革的忍受度低

針對理由，作者也舉出教育與溝通、參與和投入、協助與支持、談判與共識、操縱與收編、直接與間接強制的方法來化解阻力。

成功的變革策略通常具有一致性，且適用於不同情境。經理人若想提高變革的成功機會，他必須做到以下幾點：

- 1.進行組織分析，以確認目前的情境、問題及問題的形成原因。分析必須指出問題的重要性、時效性及策略選擇。
- 2.進行變革要素分析。應專注於：誰將抗拒變革？誰擁有變革的資訊？誰的合作有關鍵性影響？主事者與其他團體的各種關係等。
- 3.由前述分析所得的時效性、準備期及他人參與程度來選定變革策略。此策略可用於不同團體與個人，亦具有一致性。
- 4.監督執行過程。謹慎的監督，經理人才能對意外即時回應。

三、領導的真面目：

管理是關於複雜事務的處理，領導是關於變革事務的處理。以軍隊為例：承平時，只需透過良好的行政與管理，軍隊就足以維持運作。但到了戰爭時期，部隊上下都應具有領導的本能。沒有人能有效率的「管理」軍隊上戰場，軍隊必須被「領導」。

確定方向 建構未來願景及變革策略。過度管理但缺少領導的企業常用「長期計劃」作為缺乏方向感及無力適應新環境的萬靈丹，這是行不通的。

人際調和 將新方向傳達給了解願景、願意投入且能創造結盟契機的對象。

激勵員工 以員工基本需求、價值與情感為訴求，使員工往同一方向邁進。

早期的挑戰是最典型且重要的歷練。領導者在二、三十歲時都有領導、冒險及學習成功與失敗的機會。這些學習可提供領導技巧及拓展眼界的契機，也教導他們領導的困難及創造變革的潛力。

培養領導者成效卓著的企業，一向強調提供年輕員工挑戰的機會。對許多企業而言，授權是主要關鍵，為低階員工創造更具挑戰性的工作。

四、變革為什麼失敗：

變革八步驟：

- 1.產生危機意識，檢討市場及競爭態勢，找出危機及重要商機。
- 2.建立強大的領導聯盟，且足以領導變革的團隊，激勵團隊意識。
- 3.建構變革方向的願景，發展達成願景之策略。
- 4.領導聯盟提供新行為標竿，盡可能的傳達溝通新的願景及策略。
- 5.提昇員工職能，化解變革阻力，改變破壞願景的系統與架構，鼓勵各種冒險、創新點子與行為。
- 6.規劃、創造短期績效，獎勵相關人員。
- 7.革除違背願景之系統、架構、策略，聘用與培養認同願景的員工，擴大並持續變革過程。
- 8.將新作為體制化，確立培養領導接班人的方法。

敗因：1.無法建立危機意識

以作者的觀察，至少要有 75% 的管理幹部改變以往的心態，才算有了危機意識。

刻意降低營運績效，也是使他人產生危機意識的一種方式。

2.無法建立強大的領導聯盟

成功的例子中，董事長、總經理、部門主管及其他十到五十位成員應組成一具有相同理念的聯盟，下定決心以變革來達到卓越的組織績效。團隊的核心份子有資深幹部、董事會成員、顧客代表甚至工會領導人。因為成員組成複雜，其運作將和正規的階層體系有所不同。(如果以往的階層體系運作良好，便不需要變革)

3.毫無願景可言

好的願景能為組織確立未來的方向，開始時通常不明確，但當聯盟運作半年至一年後，各種批評和各式夢想讓開始時的構想趨近成熟，最後即藉此發展出達成願景的策略。

一個人不能在五分鐘內溝通他的願景並得到回應及興去時，他的變革過程仍將停留在初始階段。

4.溝通程度不夠

變革需要所有人自發性的協助，甚至一些短期犧牲，若使員工了解變革內容、相信變革是有用且可行時，將願意無條件奉獻。

善於溝通的主管把願景的概念融入日常作息，如在會議中，從願景的架構思索解決方案；例行性的績效評估作業中，也考核下屬的行為對於達成願景是否有所幫助。

運用各種管道，使溝通管道不再浪費於傳播非必要的資訊。

5.無法有效化解變革阻力

狹隘的工作領域可能嚴重破壞提昇生產力的努力，且難以建立顧客導向觀念。薪資或績效系統也會使員工在願景和個人利益間作選擇。最糟的是高階主管拒絕改變、或是提出與達成願景無關的要求。

6.規劃不良也沒有短期成效

變革相當耗費時間，如果沒有短期成效，對士氣將造成重大打擊；短期成效亦可提升變革的公信力，使不確定性降低。

「創造」短期成效與「希望」短期成效是完全不同的，好的領導人應主動積極尋找各種方法來提昇績效，而不是隨便訂定一個目標，然後丟給下屬自行摸索。

成功的變革將在一到兩年內，即有小規模的成效出現。

7.過早宣佈勝利

變革成效初現的一剎那，推動者往往感到極端興奮，反對者一發現有機可乘，就加入慶功的行列，然後宣稱變革已經成功，各人應回到原本的工作崗位，大家也覺得終於完成了。於是，戰鬥意志土崩瓦解，變革停頓，傳統力量再度掌控一切。

正確的作法是利用短期成效的公信力處理更大的問題，針對更高層的系統與架構問題，發動範圍更廣的再造專案。

8.未能使變革延續下去

將變革深入至企業文化，通常需要五到十年的時間。新的行為模式必須根基於社會規範及共同價值，才不會因變革壓力去除而退化。

兩項重要的因素：讓員工了解績效提昇的真正因素是大家的努力而非少數主管的功勞；確保日後的各個主管、幹部或接班人都願意身體力行，否則昇遷錯誤，則變革將後繼無力。

五、權力、依賴及效率管理

「正式職權」是指跟隨管理工作而來的頭銜、辦公室、預算、決策權、下屬及報告系統等要素。正式職權並不能代表權力，是看經理人如何運用此項資源，透過各種關係來創造權力。

許多經理人的表現遠低於期待，原因在於不了解權力動機，及不具備獲取與運用權力的直覺。

作者認為因工作區隔及資源有限，使得依賴關係內化為管理工作的一部份。由於組織工作被劃分為不同部門、組別、職位，經理人須依賴他人取得資訊、服務及合作。由於組織資源有限，經理人也依賴外部環境的支援。當一個人擁有越多的組織權力時，他對他人的依賴度只會更高且更複雜。成功的經理人會培養對依賴的敏感度，並建立足以影響他人的權力，以消除或避免不必要的依賴。然後運用這種權力協助他們執行各項工作。換句話說，因為依賴是管理工作的本質，所以權力動機形成管理過程的一個重要部份。

透過關係建立權力：

建立責任感 - - 成功的經理人會伸出援手，使受惠者生出回報的責任感。

建立專業形象 - - 經理人可藉由顯著的功績來凸顯他自己的專業度，當人們相信經理人的專業時，他們將服從經理人的指揮。

理念的認同感 - - 使員工不自覺的對經理人或其理念產生認同感，此情形在魅力型領袖身上最為常見。

對經理人的依賴 - - 使員工覺得自己十分需要依賴經理人的協助或照顧，當員工越感到需要經理人的幫助，他們會越願意合作。有二種方法：

1.尋找並取得資源：替員工找到執行任務時所需要的資源，如權力、金錢、設備、資訊管道及下屬的支配等，使員工以為經理人不但能夠支配這些資源還願意提供資源來幫忙，以此取得員工的信賴。

2.改變對資源的認知：當變革牽涉許多人，且經理人無暇與依賴者互相密切接觸時，別人將不知道經理人直接或間接支配的資源、未來所能支配的資源及其如何運用這些資源來協助或阻礙他人，因此他們將被迫自己做出判斷。或刻意虛張自己的權力，以影響其他人的判斷力。

作者歸納好的經理人懂得如何創造並運用權力管理依賴狀態，通常他們有下列共通點：

1. 對於如何以合法行為取得及運用權力，有著**高度的敏感性**。他們也了解權力型式的取得與運用帶有一定程度的責任，如：靠專業知識取得權力，員工便期待經理人在專業領域學有專精，並在公開場合表現其專業度。

2. 他們對各種形式的**權力與影響**方式有強烈的直覺。也因為對象不同而運用不同形式的權力。他們有能力辨認各種特殊情境，並選出適合的影響方式。
3. 和拙於發揮影響力的經理人相較，**高效率經理人不會畫地自限或是自命清高**。他們知道在正常情況下，每一種做法都能夠提升組織效率，但也有些許的不便將難以避免，他們決不考慮高風險或可能有後遺症的方法。
4. 成功的經理人設定適合的生涯目標並**尋求成功發展與運用權力的管理職位**，且參考自己的能力，尋求能使他們發揮專業背景的工作，而且足以管理組織所面臨的環境變化。
5. 他們會運用一切的資源、正式職權與權力，以獲取更多的權力。他們視「**權力**」為一種**投資**。例如：要求某員工幫兩個忙，以提前完成手邊的營建專案。此舉動或許會消耗其一部分的責任型權力，但也可幫助經理人提升在組織內的營建專業地位。
6. 成功的經理人懂得**抱持成熟與自制的態度**，當他們在進行權力導向的行為時，很少因一時衝動或自我滿足而濫用權力。
7. 建立並運用權力的**企圖心**是成功管理的必要部分。

六、管理上司之道

有些人認為上司並不是很需要他們，其實他們不知道上司是多麼盼望下屬的協助與合作，以順利完成工作。這類型的人難以想像下屬的行為將嚴重影響上司，且上司也需要下屬的合作、依賴、與誠信。

在人性易犯錯的前提下，作者論述管理互賴情形其實需要以下條件：

1. 必須非常了解自己及對方的優、缺點、作風及各種需求。
2. 培養一種良性的工作關係，這種關係可符合雙方行事風格、期待的特色、以及對方的關鍵需求。（知己知彼，百戰百勝）

你不可能也不需要改變你或上司的性格，但你可以去了解阻礙或提升工作關係的原因，然後採取一些積極的行動以促進關係。高效率經理人會積極的發掘目標、需求、問題及壓力。他們會掌握每一個機會詢問上司或其身邊的人，以測試心中的假設。一班來說這些做法在與新任上司共事時才顯出其重要，但高效率的經理人卻將之視為持續性活動，因為他們了解上司的工作優先順序與重點不斷在變化。

與新任上司相處時，保持對上司行事風格的敏感度是成功的關鍵，如：有條不紊且注重規矩的新經理取代隨性且直覺式的領導上司時，書面報告與事先安排的正式會議會較受新經理人的喜愛。

良好的工作關係將有效解決雙方行事風格的不同點。下屬會針對上司的喜好而自我調整。彼得·杜拉克把上司區分為「聽眾」與「讀者」。有些上司喜歡透過書面報告的方式取得資訊，有些人則偏好口頭簡報以便當場提問題。

有效運用時間與資源：

上司和一般人一樣，時間、精力及影響力都很有限。對上司的要求必然會佔

去他的部分資源，因此必須慎重運用這些資源。此道理看似簡單，但是許多經理人仍為了一些瑣碎的事情而佔用上司的時間，甚至部分的信用。

七、作一個高效率經理人

在科特的研究中，他認為成功的經理人通常具有以下的行為模式：

- 1.他們用大量的時間與人相處。平均而言，總經理獨處的時間只有 25%，其中多半是在陪家人、搭飛機或通勤。只有少數人用少於 70% 的時間與他人相處，有些人甚至用超過 90% 的時間與他人相處。
- 2.他們相處的對象包括下屬與上司。總經理通常透過正式指揮體系運作，他們也會對不甚重要的局外人表達友善之意。
- 3.廣泛的討論主題。總經理的話題不限於計劃、企業策略、人事以及其他「高層話題」。他們幾乎無話不談，話題甚至包括與企業組織無關的事物。
- 4.在談話中，總經理總是不斷發問。
- 5.在這些討論中，總經理似乎很少作重大決策。
- 6.討論通常帶有詼諧及工作外的話題。幽默感的泉源通常來自組織或產業中的人物。工作外的話題通常包括員工的家庭、個人興趣或最近發生的活動(如高爾夫球的比賽結果)。
- 7.他們極少以「命令」的口吻叫下屬做事。
- 8.總經理不斷試著去影響他人。他們採取詢問、請求、哄騙、勸誘及表現敵意的手段，而非命令的方式。
- 10.在時間分配上，總經理通常會對他人的主動行為給予回應。總經理的作息大部分都未經事先計畫。即使總經理有密集的會議行程，他們總是會花許多時間談論議程以外的主題。
- 11.會談多半是以簡短、不連續的形式進行。單一問題的討論通常不會超過十分鐘。對總經理而言，五分鐘內談論十個不相關主題是十分平常的事。
- 12.他們的工作時間很長。平均而言，我所研究的對象每週工作時數僅略低於六十小時，只有少數低於五十五小時。

高效率主管的工作法則：

高階主管的工作本質是以一種複雜且審慎的方法處理計畫、組織及人事的問題。這種方法必須處理不確定性、多元化以及具有潛在關連性的資訊，也必須面對困難的人事環境。而且，即使依賴的對象包括許多非直接下屬，這種方法可以協助高階主管順利完成任務。

作者指出一份關於高效率總經理的研究報告中，上述方法已經被發現，其重點可以「設定進度表」及「建構網路」來表示。

高效率主管所發展的進度表包括概略性的目標與計畫，以及短中長期任務。進度表一般包含財務、產品、市場及組織等議題，模糊及明確的項目兼有。

大多數企業都有正式的計劃程序以便製作書面計畫。然而，總經理的進度表總是涵蓋業務目標、工作重點、策略和非正式的計畫。這並不是指正式計畫與總

經理的進度表不相容。一般而言他們具有一致性，但在以下三個層面是不相同的：

首先，正式計畫多是細部的財務數字，而總經理的進度表比較重視企業策略與組織規劃。

其次，正式計畫通常集中於短中期規劃(三個月至五年)，而總經理的進度表則包含現在(三到三十天)及未來(五到三十年)的規劃。

最後，正式計畫要具有明確、嚴謹以及邏輯的特性，尤其要著重財務數字的正確性。總經理的進度表所包含的目標與計畫本身，並不必然具有相關性。

建構網路。

高效率總經理會將心力投注於建構一個合作性的關係網路，以便實踐進度表。建構網路的目標對象不限於直接下屬，總經理也必須與同僚、局外人、上司的上司以及下屬的下屬建立網路。進一步而言，他們也刻意在不同的網路中建立不同的關係。換言之，他們試圖創造適當的「環境」(規則與價值)以實踐進度表。這種環境會讓員工願意努力實踐總經理的進度表並共同合作為公司利益打拼。

『哈佛商業評論』對高效率總經理有一段言簡意賅的描述：「在充滿片段零碎的工作當中，擅於了解並精準地掌握每一件事物。」這句話相當適合形容卓越的經理人。他們的核心能力是來自網路及進度表。進度表使總經理能夠以靈活的手腕(高效率)回應複雜的事物，並在廣泛及理性的架構下完成工作。

高階經理人該做些什麼？書中，科特歸納重點整理如下：

- 1.如將所謂的「專業經理人」一開始就放到一個總經理的位置，在不了解組織的業務及人事情況下，是非常危險的一件事情。除非這件事業的本質十分單純，否則對一個新人而言，建立進度表將是一件困難的任務。

對大型且複雜的組織而言，上述情形暗示組織須把**培養自己的高階幹部列為第一要務**。雖然許多企業宣稱十分重視幹部的養成，但今天獵人頭公司的盛行證明了這些企業不是不夠努力就是努力失敗。

- 2.大學及企業的訓練課程都過份強調正規工具、明確的問題以及簡單化的人際關係。前陣子的時間管理計畫是很好的例子，在管理工作的本質簡單化的前提下，這些所謂的時間管理計畫要求經理人盡量避免被「干擾」。他們常告誡有潛力的主管，短暫與不連貫的談話是非常沒有效率的。

他們認為每個人都應該奉行紀律，不讓「沒相關」的人事打亂既定行程。換言之，他們希望以違反高效率經理人的行為模式工作。而像「如何進行會議」之類的研討會是更糟糕的負面例子。

- 3.高階管理工作的新手通常是新官上任三把火。一開始，新任總經理需要花大量時間蒐集資訊、建立關係、選定業務發展方向，並且發展一個後援組織。如果在前三到六個月就給他特定任務或專案，通常會有揠苗助長的結

果，反而適得其反。的確，任何一件令新任總經理分心的瑣事都會使進度表設定及網路建構的工作產生反效果。

就更積極的意義而言，新任總經理的上司如果能察覺這位新任主管的問題，並適時給予幫助，他們可以在一開始便發揮極大的助力。

這些問題的範圍其實很容易掌握。例如，當他們過去的經驗集中於某個業務功能，並一路爬上某個自給自足的部門總經理位子時(這種情形在製造業十分普遍)，他們可能會因為缺少其他業務功能的知識而難以設定進度表。

另一方面，如果人們在早期職涯中，只有專業、一般職員或者助理的經驗，然後一路升為管理百人甚至千人的總經理時(這種情形在專業領域十分普遍)，他們恐怕會在建立網路時遇上困難。因為他們不知從何開始，也不習慣花時間培養大型網路。

- 4.最後，**正式計畫系統可能會阻礙高績效的表現**。一個好的計畫系統應該可以協助總經理創造一個有智慧的進度表，及強大的網路以落實進度表。換言之，這個系統應該鼓勵總經理進行策略思考、作長短期考慮，並綜合財務、產品、市場、組織等多面向思考。進一步來說，這個系統也叮做為總經理建構網路的彈性運用工具。系統也應給予總經理餘裕及選擇，依據下屬需要的環境，運用此系統以協助達成目標。

不幸地，大部分企業的計畫系統並沒有達到上述目標。甚至，它們強調無聊的數字競賽，這種數字競賽不太需要用長期的策略思考來設定進度表。而壓力使網路建構更加困難。有些系統只是創造了一堆紙上作業，使得高階主管因分心而無法處理更重要的事情。