

The Elephant in the Boardroom

the causes of leadership derailment

董事会上 的大象

领导脱轨之根源探析

ADRIAN FURNHAM (亚德里安·弗南汉姆) 著
马宇立 译



中国金融出版社

THE ELEPHANT IN THE BOARDROOM
The Causes of Leadership Derailment

董事会上的大象

——领导脱轨之根源探析

 **中国金融出版社**

责任编辑：杨冠一
责任校对：潘 洁
责任印制：丁淮宾

© Adrian Furnham 2010

All rights reserved. No production, copy or transmission of this publication may be made without written permission.

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title *The Elephant In the Boardroom* by Adrian Furnham. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

北京版权合同登记图字 01 - 2010 - 5831

《董事会上的大象——领导脱轨之根源探析》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

董事会上的大象——领导脱轨之根源探析 (Dongshihui Shang de Daxiang: Lingdao Tuogui zhi Genyuan Tanxi) / (美) 弗南汉姆 (Furnham, A) 著; 马宇立译. —北京: 中国金融出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6029 - 0

I. ①董… II. ①弗…②马… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 137462 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 160 毫米 × 230 毫米

印张 15.25

字数 208 千

版次 2011 年 8 月第 1 版

印次 2011 年 8 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6029 - 0/F. 5589

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

前言

有关领导才能这一命题的书籍浩如烟海。有人估计在题目中出现领导才能字样的书籍远远超过 10 万部。自然，书店中商务与管理类图书的书架因此而不堪重负。

这些书籍的内容相去甚远。有些是对伟大领袖的历史性分析，有些是当今领导者的传记，还有很多政界与商界人物的自传。自传的作者至少是自认为了不起的领导。有关领导的书籍描写了开拓者、政要、伟大将领以及宗教领袖。通过描写这些人的生平与事迹，作者主要希望能找到使他们成为伟大领袖的因素。

但是，所谓“伟大”实际上因时间与文化而异。每一代人似乎都有自己心目中的英雄与伟人。正如一个人的佳肴却是另一个人的毒药，对某些人而言的卓越领袖可能对其他人来讲是“巫医”或骗子。原因部分在于伟大人物退出公众视野后会出现某种修正趋势。因而，在伟大人物去世几年后，有些作品中会提到他行为不检点、决策错误、横行霸道的做法，等等，他们的缺点因而得到了更为客观、更为清醒的阐述。

我们看到在过去的十年中，出现了领导者负面描写的书籍与文章。提到此类领导者时，上述作品使用了不同的词汇：糟糕、脱轨、破坏、邪恶、失败、低能、有毒，等等。

当然，不同类型领导者的问题在“病原”与表象并不一样。有些属于道德腐化堕落，有些仅是天分不足。有些属于亚临床障碍，有些只是受到过度提拔。还有些确实邪恶，或至少是精神错乱。

本书讨论的是那些可能成为伟大的商业领导者，即那些人们一般认为具有、实际上也确实具有不凡能力、魅力与决心的人，那些似乎命里注定踌躇满志、才高八斗、潜力巨大并因此获得关注与提拔的人。几乎所有脱轨领导者都有令人惊叹的履历，上面写满了成功的历史。但是，后来有些地方出了问题。作为任何机构的领导者都需要有坚定的决

心与一流的能力，需要付出努力。机构领导者要有勇气与自信，长于社交技巧，还要有很多其他能力。与此相对，糟糕的领导者决策不善、不会调动员工的积极性，也从不吸取教训。他们的失败缘于做不到最基本的事情：寻找、建立并激发一个团队去完成他们确定的、有价值的、恰当的、明确的目标，去迎接挑战。

失败或脱轨的领导者无法完成这样的任务，他们对目标执行不力。他们交不上“答卷”，他们逃避责任、决策不力，简直就是不知道该怎么做事。他们不学习好的管理经验，用人不善，对不良工作表现不能正视。他们最常见的问题就是用人与沟通问题。难怪学者们对情商的概念越来越感兴趣。

下属们对领导者的脱轨也发挥了作用。有些人选择视而不见，纵容领导者的不端行为；有些人则对任何人都要求、期待过高，让其承担无法担当的重任；还有些人引发过多的压力，造成领导者不堪重负。成功的机构管理妥善，它们有很多好的管理实践与程序：其运作受到监督并因此进步，其动力来源于定期调整的、现实合理的目标。良好的管理与机构的表现相得益彰。

管理失败的代价是高昂的。根据各方面估计，一位高管给企业带来的经济损失在 100 万 ~ 200 万英镑/美元/欧元之间。这一数字在很大程度上来自于猜测，但是考虑到方方面面需要计算在内的因素，这一数字也应该说是很现实的。我们需要计算招聘的成本、选拔与培训后备人员的费用以及所有跟随某个经理而离开该机构的人力资源成本。糟糕的领导者是周围所有人的压力来源，是身心健康的大敌。他们自己就能破坏甚至毁灭整个机构。

关键问题在于失败的实例。各类研究者都曾作出过估计，有的是基于机构数据，有的则只是向受访者询问一个简单的问题：“你曾经为效力过的老板中，有几个人你还愿意再为他/她打工？”霍根与凯塞尔（2009）回顾了 12 项已发表的估计数字，结果显示为 30% ~ 67%，平均数为 47%。他们指出，“我们认为，三分之二的经理令人难以忍受，半数经理最终都将失败”（第 5 页）。

大家不需要经过心理学或精神病学的专门培训就可以理解本书的议题。我们的观点是，作为成年人，多数人都能意识到自己的能力与特点。有时，面对特定的任务，他们可能感到不适应、缺乏安全感或者压

力过大。如何应对这一切，从长远来看将关系到他们是否会失败。另外，我们都会形成认知周围世界的方法，它们被称做计划或策略。这些方法可能是现实的，也可能有点古怪。但它们会影响人们对日常每件事的反应。我们将看到，脱轨的领导者经常特立独行，对世界持不同观点。

本书的某些部分曾在我撰写、编辑或投稿的其他作品中出现过。但是我对此议题已经思考很久，因此本书的绝大部分内容都是我新近的观点。

我要感谢很多人给予了我灵感。首先，我最想感谢的是鲍伯·霍根，他是本领域的先驱。他博览群书、思想深刻，是学术界的斗士。他不留情面地批评所有不认真进行研究、糊弄了事的人。我如饥似渴地拜读了他所有的书籍与论文。

我还要感谢以各种方式帮助了我的人：我那些天资过人的博士生们（迪诺、乔安娜、托马斯、维瑞恩）以及老朋友们（大卫、克里斯）。当然，我永远最感谢的就是艾利森与巴尼迪克特。我为你们感到自豪。

亚德里安·弗南汉姆
于伦敦

目 录

第一部分

第一章 关于脱轨、低能及失败领导者的研究.....	1
概要.....	1
领导者脱轨：过时了，大众化，还是一时流行？.....	2
领导者研究词汇的不准确性.....	3
社会力量.....	5
核心假设.....	6
清单与思考	26
结论	29
第二章 早期研究与思考	30
概要	30
研究低能领导者的历史	30
现代流行研究	36
我们对领导者的了解	43
错位的组织文化	55
有毒型领导者与需要他的下属	58
破坏型领导	62
恶性的领袖气质	66
结论	68
第三章 个性风格、特点与人格障碍	70
概要	70
人格障碍	73
亚临床障碍症	80

应对障碍与极端个性	81
结论	83

第二部分

第四章 成功的精神变态者	85
概要	85
定义	86
通俗解释	87
原因探究	89
职场中的精神变态者	90
应对精神变态者	94
与精神变态者共事	95
结论	97
第五章 职场中的自恋者	99
概要	99
定义	101
有关“自恋”的神话传说	103
自恋文化	105
谦逊与自我强化的社会心理	108
高度自信的危害	109
自恋型人格障碍	111
自恋的两面性	116
自恋型经理人	118
未决的问题	122
结论	123
第六章 不择手段的领导者	125
概要	125
心理学研究	127
职场中的不择手段者	132
X 理论、玩世不恭与办公室政治	134

结论.....	135
---------	-----

第三部分

第七章 特定行业的人格障碍.....	136
概要.....	136
偏执型（好争论、戒备）	136
古怪型（妄想、怪癖）	141
演献型（戏剧型）	143
被动攻击型（悠闲型）	147
强迫型（勤勉型、认真型）	150
结论.....	154
第八章 另外六种类型的人格障碍.....	156
概要.....	156
分裂型（孤独型）	156
边界型（激动型、多变型）	160
回避型（谨慎型、敏感型）	163
依赖型（依附型）	167
自我挫败型（自我牺牲型）	170
虐待型（好斗型）	172
结论.....	173

第四部分

第九章 认知有缺陷的领导者.....	175
概要.....	175
智力与智商：经理人需要了解些什么.....	179
识别愚钝的领导者.....	181
管理智商.....	182
专家的观点.....	185
价值观的冲突.....	187
可变与固化的智力.....	188
智商研究与职场测试.....	190

智商与职业表现·····	192
智商测试的深度研究·····	199
智商测试在职场中的应用及其意义·····	203
结论·····	205
第十章 领导者脱轨的预防与管理·····	207
概要·····	207
决策方面的不称职·····	209
公司治理·····	210
异常董事会、毒性团队与领导者·····	213
六种预防措施·····	217
缓解领导者脱轨·····	219
员工视角·····	225
有毒型的下属·····	228
领导者的自助·····	229
体制问题·····	230
结论·····	231

第一部分

第一章

关于脱轨、低能及失败领导者的研究

概要

本书讨论的是一个公开的秘密。一些商业机构、政治和政府机构领导者尽管那么踌躇满志、才高八斗而且收入丰厚，最终还是出了问题。其中大多数人“只是”被扫地出门，有一些人锒铛入狱，还有一些人一蹶不振。他们或是突然宣布辞职“以便多陪陪家人”，或是原本非常热衷于在媒体上亮相却突然“不方便发表评论”。与此相伴的经常是无法弥补的损失。高空飞行的航班一旦坠毁，最可怕的结果是航班上每个人都随之倾覆。管理层出问题会带来系统性的紧张情绪。

在这种现象背后有一个令人百思不得其解的谜团，那就是这些领导者多是（或者至少大家认为是）经过精心选拔产生的。同时，他们每个人都有不同寻常的履历，里面充斥着“巨星”、“不可思议的天才”、“才华横溢”、“金童玉女”之类的佳评。他们看起来聪明、自信、雄心勃勃，完全没有任何会出问题的征兆。但是失败的代价是高昂的。霍根（2009）估计一个失败决策者造成了100万~300万美元的经济损失。

那么问题出在哪里呢？为什么对这些人后期明显存在的问题在当初选拔、提升的过程中居然没有一丝察觉呢？我们通过研究这些领导者脱轨，应该吸取怎样的教训呢？这些事可以防止或补救吗？这些领导者的追随者又负有怎样的责任呢？本书试图解答这些问题以及与之相关的问

题。相信很少有人会反对如下观点：其一，好领导者对整个机构的表现具有实实在在的影响，其中一些领导者明显优于其他人。其二，失败的代价十分高昂。

领导者脱轨：过时了，大众化，还是一时流行？

怀疑论者对新潮流相当谨慎，一定程度上讲可能是对的。在大量（无人监管）的描写领导者研究文献中，各种各样的主题不断变化。领导者脱轨这个话题是老调重弹还是新的潮流？它是不是用另一种观点来继续领导者研究中“不是伟人而是坏人”的论调？或是采用从英雄到阶下囚的讲述？

的确，在过去的十年里不少作品描述了品质败坏、影响恶劣、破坏力极强的阴暗领导形象。在某种程度上，这些作品都带有趋附时尚的痕迹。当然有的学者严肃地从这些问题领导者的人格缺陷等方面去寻找解释（Kets de Vries, 2003; 2006a; 2006b; Hogan, 2007b），但也有的人只是匆匆赶来凑热闹（Dotlich and Cairo, 2003）。

领导者脱轨的话题能否成为领导者研究的下一个主题呢？这一领域的作者已经从历史和信仰的角度都描写过了，现在准备转向心理层面寻求新的话题。曾经有过一些作品讲述领导者如何被解雇，并将影响巨大的失败者的特点一一罗列出来。

有三个理由让我们相信这一话题对于领导者研究来说并非昙花一现。首先，这的确是个被忽略了的话题，而现在它又作为一个严肃的问题摆在我们面前。失败脱轨的领导者实际上比成功的还要多，而领导者研究却一直将注意力集中在那些少数成功的领导者身上。其实，很多领导者早早地就下课了，还有很多遭到解聘，更有甚者锒铛入狱。

脱轨的领导者就犹如“董事会上大象”^①——这是一个禁忌的话题。大家会认为，这些“精英”一旦成为首席执行官，那么他们就是经过千挑万选出来，必定成就一番大事业。然而，人们最终经常会震惊地发现，这些野心勃勃的天才不但只是普通人，还是自我吹嘘、

① 译者注：“董事会上大象”喻指有力量、有破坏性、对管理层及企业有很大负面影响的人或现象，也特指董事会成员在一些事务上缄口不言、集体回避的恶性影响。

鲁莽从事的利己主义者。于是人们就自然想知道为什么这些人当初会被选中。

其次，这些研究不包括隐含在“毒三角”中的“黑暗三因素”的观点。这些研究不仅是这些领导者如何麻痹下属、利用权力来造成混乱。从伟人及其品格这一角度来论述的领导者研究很久以来就被认为忽略了社会因素，而本书不落窠臼，描写并解释了为什么这些明显有问题的人却拥有巨大的影响力。要知道，有毒型领导者也是很有吸引力的。或者说，我们面对的政客正是我们自己选的。因此，单单从某个个体看全部解释是不对的。各种各样的社会力量决定了谁会升至高层，什么时候升至高层。于是有一种观点一再出现：是“适宜”的环境造就了阴暗的领导者。在变革时代，甚至是混乱时期，在面临诸多不确定因素时，人们会追随那些个性张扬、富于冒险精神和人格魅力的领导者，而非智慧型的领导者。

再次，本书的引人之处以及重点在于对症下药地提供了解决方案。濒临问题边缘或已经出了问题的领导者会破坏整个机构乃至整个国家。本书的实用性就在于将重点放在这些脱轨领导者出问题的原因上。我们运用有效的心理学工具来发现领导者脱轨的可能性。这既是预防措施又是解决手段，因此非常实用。本书解释了应该寻找哪些迹象以及危险的行为何时以及为何会发生。

领导者研究词汇的不准确性

领导者研究中用来定义问题领导者的词汇大不相同。这些词汇的选择较为随意，使用上与作者或某一学科领域人们的好恶有关。事实上这些词汇还是有细微差别的。下列就是这一文学领域使用过的日益增多的词汇中的一部分：

- 异常型 - Aberrant (领导者)：这个词重点在于表达不正常、非典型以及对正常类型的偏离。它包括两层含义：不合常规，以及偏离可接受的标准。也就是说，这个词与数据相关，与道德标准相关。
- 反社会型 - Anti - social (领导者)：指的是这些人可能自私自利，更可能从事反社会的违法活动。进一步讲，这个词与精神

研究领域出现的新词或许相对应：即指反社会人格障碍。

- 黑暗型 - Dark side (三要素) (领导者)：这个词强调了光明与黑暗的区别，强调了开朗、明确、坦荡与内向、晦暗、狡诈的区别。阴暗象征着邪恶、忧郁、威胁。三要素指的是构成邪恶的不可分割的三个组成部分。
- 脱轨型 - Derailed (领导者)：这个词主要表达脱离既定航向之意，比如铁道上的火车脱轨。领导者也同样，如果偏离了既定的方向，就会寸步难行。这个词在词典中经常与“精神障碍”这一词汇连用，含义包括了行为上的混乱，更强调缺乏理智。
- 独裁型 - Despotic (领导者)：这个词来自于历史文献，主要指专制的领导者滥用或错用职权。特指专制型或符合该风格的领导者。
- 破坏型 - Destructive (领导者)：历史学家用其来说明特定类型的领导者造成的影响，主要强调因特定领导者而致使其领导下的群体或组织受到损害、破坏甚至发生质的改变。
- 低能型 - Incompetent (领导者)：用以形容不合格、低效的领导者。这个词关注的不是领导者所具备的素质，而是他们欠缺的素质。低能领导者的低效正是由于其缺乏特定的品质。
- 邪恶型 - Malignant (领导者)：这样的领导者传播恶意而非善意。恶意是一种不良行为，带来诸如故意造成别人的痛苦和损失等伤害。邪恶就像癌症，生长迅速，最终致命。
- 有毒型 - Toxic (领导者)：指的是领导者对其接触到的人与事具有毒性。有毒物质的可怕之处在于它不是驱散而是杀伤。此词用以形容特定类型领导带来的后果。
- 暴君型 - Tyrannical (领导者)：暴君的特点是随意的压制以及不公正的行为。暴君会篡夺权力，欺压其统治的人。

上述词汇大致可以分为：可恨、可悲以及疯狂三类。可恨类型包括黑暗型、独裁型、破坏型、邪恶型以及有毒型领导者，形容其行为或领导风格邪恶、不道德、不公正。可悲型包括低能型领导者，说明其缺乏从事该职位工作的能力或技能。而疯狂型则包括异常型、反社会型以及脱轨型领导者，用以形容其精神状态不稳定或心理失调。本书会分别研究上述三种类型的领导者。

社会力量

研究领导者时很容易陷入两个误区：第一，只考虑领导者内在的因素而忽略影响所有领导者的其他强大力量。第二，从某种程度上讲，研究者乐于用双重标准区分好领导与坏领导，即用个人能力、性格以及道德水平来解释好领导的产生；而将坏领导的出现归咎于他们自身无力控制的社会力量。

社会心理学家认为，坏的社会系统造成坏的社会环境和社会秩序，从而引发甚至呼唤坏的行为。而这些坏的行为正是领导者脱轨的佐证。

人们很容易将研究领导者的作家或研究人员的观点分成典型的两个极端：过于强调内在因素和过于强调外在因素。其实即使是那些有名的秉持个性决定论的作品也承认其他因素的力量和重要性。

一些如金巴朵这样的学者（Zimbardo, 2007）希望减少单从“坏人”角度分析领导者的论调。金巴朵及其追随者认为，坏的系统造成坏的环境从而鼓励了坏的行为——即使是对好人来说也是一样。他们的观点颠覆了坏人催生坏环境和坏系统，从而导致失败的理论。金巴朵（Zimbardo, 2007）用经验和观察证据去解释“好人”如何做坏事。

多数描写有毒型领导者的研究都没有解释领导者如何变得邪恶，而只强调他们不敏感、傲慢、自私、鲁莽等等。即使如此，我们也不能简单地认为个性心理学家只强调内因而完全忽略环境因素，或者认为社会心理学家不接受内在人格因素可能发挥重大作用的观点。这样看待问题是片面的。

组织与个人类似，都可能出现“病症”。组织依赖于一个强大、有智慧的领导者，这种情况并不少见。追随者会因为焦虑、不成熟、缺少安全感而盲目仰仗领导者告诉他们应该做些什么，然后就欢天喜地领命执行，却没有任何自己的想法。

高级管理团队可能认为世界充满敌意和威胁。他们倾向于将人分成好与坏、敌与友，以便与其斗争或结盟。一般情况下，他们把问题都归咎于外因，总是责备别人造成自己所有的麻烦。另一方面，他们又可能在团队内部完全不分是非，认为与之意见相一致就是“好人”，对不同意见则无法容忍。这样会促使一些受到疏远的充满焦虑的经理人组成小

的团队，希望能形成合力，更有效地表达自己的观点。

从本质上来讲，每个组织按照文化背景不同都有各自的防护机制。这是他们用以观察世界的一种方式，成为企业文化的一部分，并体现在该组织所有活动之中。通过这种方式，人们可以发现一个组织的病症所在：过于多疑、排外或是无凝聚力。

帕迪拉、霍根和凯塞尔（Padilla, Hogan and Kaiser, 2007）借用了——一个简单却又有力的类比来说明这个问题。所有在童子军中试图得到消防队员徽章的人都了解，火焰能够开始燃烧并持续靠的是三个要素：能源、热量和氧气。这三者缺少其一就不会有火。此三要素在“有毒三角”中可以找到对应：首先是具有破坏力、脱轨、散发毒性的领导者，其次是顺从的下属，第三是促进或禁止某些行为的文化或环境。

一些研究开始关注经理人如何处理上级和下级的关系，以及这种处理方式如何与领导者脱轨相关。詹特里和沙诺克（Gentry and Shanock, 2008）综合运用平衡法与社会交换理论（equity and social exchange theory）形成了“垂滴理论”（trickle-down theory）。比如，中层经理人，顾名思义就是需要沟通上下的人。有数据表明，他们会将自己从上级那里感受到的公平、正义等等向下传递。如果他们自身感到自在，就会为其同事、下属创造同样自在的条件。也就是说，经理人会用上级对待他们的方式来回报下级员工。这样，脱轨的力量就会像水一样“滴”下来。

简而言之，可以从领导者的特点出发来理解领导者脱轨的原因。因此，研究那些选择、遵从、追随领导者的人以及整个过程开始的背景就显得非常重要。

核心假设

本书的中心内容建立在来自不同领域和学科的五個假设基础之上。后面将分别论证这五个假设。

糟糕的、疯狂的、可悲的领导者

首先，如前所述，我们要分清领导者失败的三种不同的基本类型。第一种就是可悲的领导者。可悲，在于不称职的低能，在于缺乏判断力，在于缺乏基本技能和在于刻板或者刚愎自用。

可悲的领导者之所以失败是因为他们获得相关职位靠的是证书而不是经验，靠的是裙带关系或者干脆就是低标准的选拔。他们失败是因为他们鼠目寸光，不懂得更不会运用办公室政治。他们失败是因为他们回避矛盾、抓小放大或者缺乏洞察力。

简单地讲，他们失败是因为他们不能成事。他们选用的人不能对自己的表现负责，他们不能或不愿及时作出决策，忽视市场现状，不善于处理复杂多变的商业事务，不懂得动员和挖掘员工，不辨方向。总之，可悲型的领导者就是低能。

大约四十年前，心理学家劳伦斯·彼得（Laurence Peter）发表了著名的彼得定律：“无论在任何阶层，都存在低能，只是层次不同而已。”尽管彼得的书先后被 13 家出版社拒绝，但在其最终出版后，立即就炙手可热。事实上，是彼得让低能这一概念在别人想到能力存在区别之前很久就家喻户晓了。

彼得（Peter, 1985）还围绕自己讨论的主题列举了很多诙谐的但与政治不合拍的理论。例如：

能力准则：避免错误的方法是增加经验。增加经验的方法是犯错误。

性别歧视准则：多数阶层都是由男人建立的，他们垄断着高位，因此剥夺了女人达到相应级别的低能水平的平等机会。

悬浮准则：金字塔的地基崩裂后，塔身依然会屹立，支持它的不是别的，是金钱。

评价准则：极富能力的人和极无能的人都可能会让所在的机构反感。

投资准则：愚蠢的人总是忙着投资于聪明人害怕涉足的领域。

预期准则：事情的发生不只是超出我们现有的预期，还要超出我们所能作出的预期。

彼得（Peter, 1985）的研究在描写管理低能方面开了先河，应该受到褒奖。他的作品充满智慧的嘲讽和真实的洞察。比如：

“人们凭借能力得到了入门的职位。但当他们逐渐升迁时，就会被归入分布理论所预测的组群：多数人处于比较有能力的一组中，很有能