

哈佛商学经典译丛

〔美〕彼得·斯科尔蒂斯 著

钟汉清 译

戴明领导手册

THE

LEADER'S

HANDBOOK

华夏出版社
McGraw-Hill

[美] 彼得·斯科尔特斯 著

钟汉清 译

戴明领导手册

哈佛商学经典译丛

华夏出版社
McGraw-Hill

图书在版编目(CIP)数据

戴明领导手册 / (美)斯科尔蒂斯(Scholtes, P. R.)著;钟汉清译. - 北京:华夏出版社, 1999. 12

(哈佛商学经典译丛·名著系列)

书名原文: *The Leader's Handbook*

ISBN 7-5080-2082-0

I. 戴… II. ①斯… ②钟… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 75298 号

Peter R. Scholtes: *The Leader's Handbook* (1st ed.)

Copyright © 1998 by McGraw-Hill, Inc.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文版于 1998 年出版, 版权为 McGraw-Hill, Inc. 所有。

本书中文版专有出版权由 McGraw-Hill, Inc. 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 翻印必究。

戴明领导手册

[美] 彼得·斯科尔蒂斯 著

钟汉清 译

策 划: 刘力 陆瑜

责任编辑: 夏宁

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)

印 刷 者: 北京市房山区先锋印刷厂

经 销 者: 新华书店

开 本: 大 32 开

字 数: 313 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版

印 次: 2001 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

戴明领导手册

英文版前言

拉塞尔·L·阿柯夫

本书作者彼得·斯科尔蒂斯 (Peter Scholtes) 是一位教育学家，而非宗派大师 (guru)。“宗派大师”发展出一套教义，并寻找纯正弟子，而不允许他们有偏轨。凡有修正即表示不忠，事实上，是以异端视之，并将之逐出师门。

教育家则不会这样，反而会鼓励、甚至启发别人，要他们不妨试试逐渐修正，再看看会有什么结果。他们的目的不像大师似的要求弟子在未来不用学习，而只是带他们进门。

目前“管理大师”族群骤增，令人警惕。几乎快成为大师满街跑了，甚至每位高层主管都成了大师。大师们的最终成功只是一阵子（一周吧！）独领风骚。不管这些大师成败如何，他们都在“贩卖”他们自己独传自“天上伟大圣灵”的万灵丹（其实说穿了，是他们自己执意认为正确的事）。

而教育家所教的，则来自其经验（自己的或学自他人的），而不是由自我冥想得来的。本书是作者多年来丰富经验的结晶，他也更能从中撷精学习。本书与其它

2 * 戴明领导手册

管理书籍有所不同，因为它对各级主管（由下至上、由上至下、横向的）都具有意义。它所处理的，是主管与各级同事之间的种种互动。它对经营管理各方面持系统化的观点，并着重互动关系而非行动上的。它涵盖了几乎所有管理层面。所以，本书理念极强而又缜密。因此，请不要一口气读完它。你必须有充足的时间来咀嚼、吸收，更别忘了反思。

我建议主管或学生组成小组，同时研读不同的章次，然后聚合起来一起讨论。讨论，必须包括哪些是他们喜欢的，哪些是他们不喜欢的，以及最重要的一点，即哪些会影响他们的行动。研习会后也必须进行后续活动，包括检查以前说过“会有不同作为”是否见效等。此书的格式方便，表现方法清晰，允许大家采取这种讨论方式。

本书主题为：经营管理上的转化是必要的，即要从旧的“命令及控制式”，改为“启发式领导”。它指出，这种需要源自许多变化，包括员工的教育水平提高了，工作中的科技含量日高，部属常常比主管把事情做得更好（因此，督导性工作渐渐过时了）。目前加诸于部属的诸多限制，使其无从发挥所有的与工作相关的知识，以及主管未能认识“要协助员工，使其有能力日日革新”的需求——即主管要使员工能有所“发展”。社会系统的适当目标，并非是“成长”（growth），而是在体会利害关系上的“发展”（development）。“成长”充其量只不过是手段，并不能成为目的（一心想成长是病态的）。“发展”指的是对自己及他人的需求和渴望更为清楚，并且更有能力成全之。只有在所有利益关系人同时得以发展时，组织本身才能得以发展。这犹如由一队马匹来拉马车时，车速不会比最慢的那匹更快。

（译者注：写序的阿柯夫（Russel Ackoff）教授是一名宾州大学教授，也是世界最有名望的顾问，他的实质影响力，不亚于彼德杜拉克。阿柯夫为作业研究先驱，也是系统思考的大教育家。名作 20 余本，可惜只有《解决问题的艺术》有中译本。阿柯夫

教授一向与戴明博士过往甚密。例如 1999 年春季的美国戴明学院大会即由他讲“共同体的经营之道”。他目前主持“互动管理学院”。)

原作者通讯资料，请参考：

我欢迎读者的评论、反馈和询问。联系方式：

Mail: Scholtes Seminars and Consulting, PO Box
259327, Madison,

WI 53725-9327, USA.

E-mail: Peter@pscholtes.com

Fax: (608) 221-4935

你也可拜访我的网页：www.pscholtes.com

英文版作者序言

1992年10月，我到巴西的圣保罗市，为某家素以应用先进的质量方法而著称的大型公司开设两天研习会。第二天快结束时，该公司一位提倡戴明哲学并兼任内部老师的副总经理走过来祝贺我，又充满热忱地说：“你令我脑神激荡！（You shook my brains!）”

乍听之下，我搞不清楚他是褒是贬。然而看他眼中的笑意，我感到很欣慰。

我对这位先生永志不忘，充满感谢。他在简短的一句感言中，道尽我所致力之事业之目的。我自知我的教学常常不守成规，有时更会引来大家争论，因此，实际上，我无法期望所有读者都同意本书的见解。

不过，如果读者在读完本书后，至少感到有点心神不定，觉得必须好好重新思考一番，那么我的壮志已酬。当然，我最希望本书能协助、导引读者们所属的各种组织——工作场所或其它类型——发展出更好的领导方式。

本书有不少不同凡响的、激进的（unconventional）“脑神激荡见解”：

贵组织的问题中，95%以上出在系统、流程及方法上，而不是个别员工出了问题。贵组织的人们都已尽力而为，然而这样仍无法补偿因系统不适当或功能不彰

所衍生的问题。我们多盼望有英才来成就一番事业，其实这样是不成的，而应该创设系统，使得正常人也能成就不平凡的业绩。

先改善系统，就会改变人们的行为。而如果只采取改变人的行为方式，却无法改变系统。

有些通常的管理方式——目标管理法、各种考绩制及各种薪酬制（“只依功绩评薪”（merit pay）和“只依绩效给酬劳”等）、实施 ISO 9000（质量管理体系）等——其实都算不上是领导，反而是在领导上的退却。

当今许多企管风行用语——如“授权”（empowerment）、“负责”（accountability）、“高绩效”（high performance）等，都是空话，毫无意义。

组织中的变革，95% 与改善沾不上边。

主管最大的无知，乃是自以为能激励别人。其实，想激励别人的想法，只会使事物变得更糟。

各种奖励制度的背后，有许多对于工人的傲慢和不信任的假设。主管采取它们，隐然是在说：“我没问题，而你则要有奖金来驱策——主管假设工人们保留其部分实力，必须加以贿赂，才能使其贡献出来。”

人类的历史也是一部领导史。数千年来，人类的领导模式，都采用层级（官僚或科层）制。在《圣经》和《出埃及记》中，摩西的岳父叶特罗向他建议：

“要从百姓中选有才能的人，就是那些敬畏上帝，诚实不阿，不喜不义之财的人，派他做千夫长，百夫长，五十夫长，十人长，以管理百姓。（18：21-22）”

顺便一提，这使得叶氏为世界首位管理顾问师（译注：姑且信之，此典出自朱兰博士《管理三部曲》）。它接下来在第 27 节中，自从“摩西送别丈人后”，叶特罗销声匿迹。此事件或可解

6 * 戴明领导手册

释、说明：管理顾问乃为世上第二古老行业（译注：意指领导为第一古老行业）。

上述要点是，人类千年来学会了预期“官僚”制，例如普鲁士18世纪建军所采用的组织方式（参考本书第3页，图1-1）。它成为传统，直到20世纪中叶，才有人对此种层级制提出质疑。

1950年代的日本走新的领导路径。彼时需求、机会和资源皆备——天时、地利、人和皆宜。诸如戴明博士，霍默·萨拉松，查尔斯·普罗兹曼，弗兰克·波尔金霍恩，朱兰博士，石川一郎和石川馨（父子）等，启动了一场新的产业革命。没有他们，现在人们的工作环境并不会如此改观。本书就是这一传承——从W.A. 休哈特（译注：以统计协助全面质量管理的创始人）等人开始——的继往开来之作。

因此，本书的主题为：现在已有一经营、管理业务工作之新方法，即有一种新领导哲学、一套能做好事情的新方法。此一套新方法，既比旧方法更有效，而且又有趣得多。

然而，此套新方法却与打从摩西以来的传统，以及我们从小孩时就开始学习的迥异。作为主管人员，我们的直觉与反应，都受到过去的经验与同伴——父母、家人、早期碰到的师长、教练、督导者及主管——的影响。我们作为主管的直觉极富弹性。它们有其“记忆体”——我们固然可加以延伸或再造，但很可能它们会重回记忆。主管要有所改变，极不容易。即使该变化是你诚心渴求的，或是殷殷企盼、并全力以赴的。

上述所谓的新旧方式，其间的差异有时候很微妙，而其影响又极深远。我用下述故事来作一比喻：

我与太太在某年圣诞节，接到两本“魔眼（Magic Eye™，三D立体画像）”艺术的书。你刚注视“魔眼”艺术时，会看到一系列的颜色和模样。不过，你稍微学习后，就可从中看出三维的图像。例如：“它极像一只长颈鹿！”不过，你可不能死心眼，而必须学会法眼。由两人观看同一组

花色时，有人会只见一堆颜色及图样，而有人则会看出另一完全不同的东西（我听说有乱视者，会看不出那隐藏的三维形象）。

在经营管理上，情形也会一样。你任找二人来，其一的心态深为一组老式想法所束缚（“出错了，一定有人搞砸了！”），而另一位则有系统观念（“问题一定是因为系统不适宜所致。”）。上述两人，他们对于同一组织、同一事件、同一结果，彼此所见一定南辕北辙，极不相同。以爱克森石油公司在阿拉斯加之 Prince William 处所发生的灾难性漏油案为例，有人会以为该公司系统上出了问题，有人则会找船长 Hazelwood 来顶罪。

（省略原著有段说明，本书与其前作《团队手册》“*The Team Handbook*”相辅相成，期望该书的广大读者能通过本书与他更上一层楼。）

本书结构简介

第1章为一篇管理哲学简史。我选择在本书中从历史出发，实有两个理由。一来是我喜爱历史，而我也发现，若我能了解哲学演变的历史脉络，我就可以学得更多。第二个理由是，我相信，我们从历史中可了解为何某些信念会成立，以及为何现在无法抛弃它。我以为，了解历史乃为变革的序曲，也是改善的先决条件。

我承认，第1章的历史，是以美国的管理史为中心。虽然我对欧亚的管理史也极感兴趣，但我还是对美国管理最在行。产业革命在英国发生100年之后才传到美国，不过欧美仍有些平行的类似处。欧美的管理思想，都大大地受到铁路及军队的影响。

如果你不像我这般有历史癖，不妨从第2章开始看。

第2和3章说明新哲学的核心思想。

第4~8章叙述各种不同的实际应用。

第9章处理我认为最有杀伤力的管理假设及实务——即考绩

8 * 戴明领导手册

制及相关的酬劳制等等，我还提出不同的方案供你选择。

第10章综述在当今世界中领导，以及作为领导者的新的自觉及习惯为何。

在每一章后有些练习活动及提问，旨在激发读者多思考，并协助大家能在实际环境中加以应用。我强调的是，这些练习及提问，**并没有所谓正确答案**（虽然可能错误的回答极多）。它们不是测验，其真正的价值在于由它们所启发的自我追寻，以及其所激发出的讨论。

最后反思

我以前常与好友亨特（Bill Hunter）谈些玄妙之事，例如戴明哲学与德日进（Teilhard de Chardin, 1881 - 1955）教诲之间的关系。德日进是位法国神父，他是古生物兼地质学家、哲学家和神学家，还是位“神秘学家”。20世纪前期他旅居中国20余年（译注：1923~1946）。他对北京猿人的发现贡献良多。

作者另说他的朋友中仅存克莱尔·克劳福德对上述二位哲人有所会通。

德日进在1955年逝世于纽约之前，常常会对演化的未来有灼见。他认为人类会向更伟大的意识演化，“爱”会导引人类向新的统一，他将之称为“奥米加点”（Omega Point，注：神说祂是始，是终（Omega）的最终状态前进。他在《世界的终局》中这么说：

那一天会到来，人类已驯服乙太、风、潮流以及重力——等所有科技上的成就完成之后，我们会在神的旨意下驯服“爱之能力”。届时，在世界史上人类会再次发现火！（译注：德日进认为人之进化的颠峰，才是认知能力与爱之能力的完全发展时。）

亨特与我受到德日进乐观的鼓舞，共同探讨戴明哲学如何协

助人们创造更佳美的工作及学习场所、更好的政府、保健医疗机构，以及改善所有在组织化上的努力。我们的结论是：戴明哲学可协助人类升华精神境界。因此，诸位在致力于改善工作场所及令顾客满意时，你或会有意识地了解到，你在此时此地的改善，其实功不可没，它自会汇流成更伟大的功劳。

如果上文属实，先贤如休哈特氏，萨拉松氏，戴明氏，石川父子和朱兰氏等，以及我们这些追随者——包括亨特及本文开始提到的在巴西圣保罗的朋友——都远不只是投入新一回合的产业革命而已，而是投入一次新的再生（a new renaissance）。

作者 彼得·斯科尔蒂斯（Peter Scholtes）

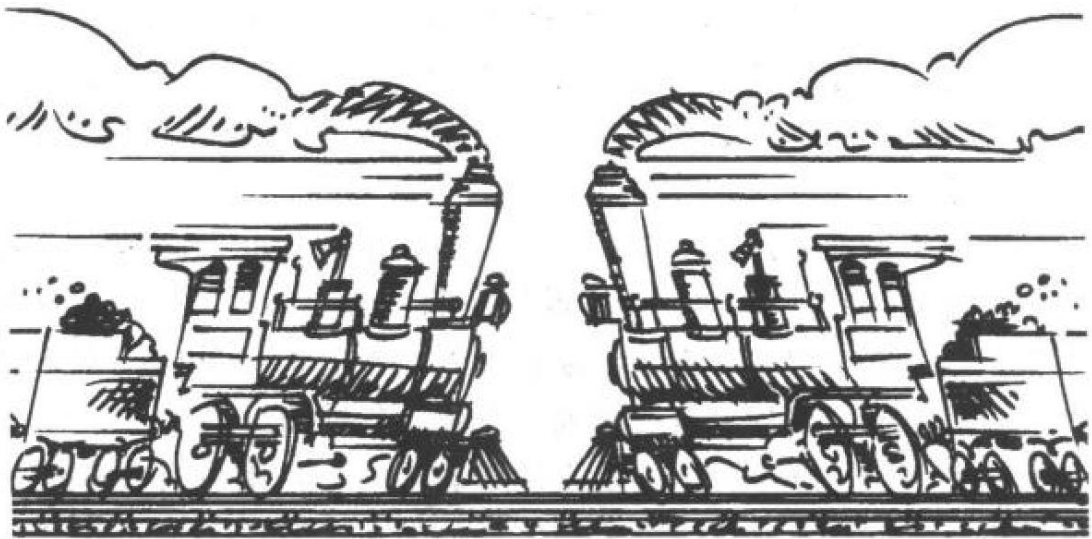
威斯康星州·麦迪逊（Madison）

目录

1	我们如何变成今天的处境	1
2	新领导能力	16
3	系统思考：21 世纪领导力的核心	57
4	完成日常工作	94
5	给予工作意义、目的、方向和焦点	163
6	突破式改善	189
7	掌握变革：改善、进步和成功的衡量	234
8	由善问来领导	265
9	不用考绩也可以有高绩效	296
10	新世纪的领导学	372

1

我们如何变成今天的处境



撞车式管理

1841年10月5日，在纽约州的阿尔巴尼和马萨诸塞州的伍斯特之间某处，两辆西方火车公司的客车迎面相撞，造成一名司机和一名乘客死亡，17名旅客受伤。这场灾难也标志着新的管理时代的开始（钱德勒《看得见的手》，Chandler, 1977）。

美国19世纪初（及欧洲18世纪初），企业的运作沿袭中世纪做法：以茅屋作坊式运作，商人一次做一项产品，只在邻里间求售。当时，并没有“经理”（manager）职位。企业主自己生产或者亲自当学徒及工作助手们的师傅。在欧洲，产品质量是由同业工会（guilds）及其签章所保证的。

然后英国开始把焦炭开发成燃料，美国宾夕法尼亚州西部发现无烟煤，从而使得大量出产及大量销售成为可能。从此，茅屋作坊业主可以选择雇用工程师来设计制做生产机器，到1830年，他们更可以用刚萌芽的铁路系统来进行大规模销售。业主们也可能选择困守在作坊中，整天担心进入新产业时代的铁路系统所带来的竞争。

此时人们在管理上的思想，已有截然不同的共同心智模式转移，它犹如从管理学的“地平说”转为“地圆说”。对众多业主而言，当时真是艰辛时期，需要他们对工作的假设及做法重新思考，他们得问：如何经营大型而又分散于各地的组织？

在19世纪30年代，除了军队与教会之外，很少有管理模式可供借鉴。铁路业是第一个必须处理如何在新时代中实施管理的产业。在美国，西方铁路公司（Western Railroad）是第一家把经营界限向外延伸的公司，并采用复杂的同轨多车排程。美国第一次灾难性的火车相撞，就发生在该公司，而这只是未来更严重惨剧的先声而已。

马萨诸塞州立法局开始调查该次车祸的原因，同时西方铁路公司也指派一个委员会来寻找对策，由乔治·W·惠斯勒（George W.

Whistler) 少校领导。他们的建议立即对铁路发生了重大的影响,同时也影响了美国以后几十年的管理模式。

在他们的建议中,要求铁路的组织机构要像图 1-1 的“撞车式”组织图。今日的标准组织图似乎是传自古代,其实不然,它是来自普鲁士的军队,美国引进它作为防止撞车的方式!在

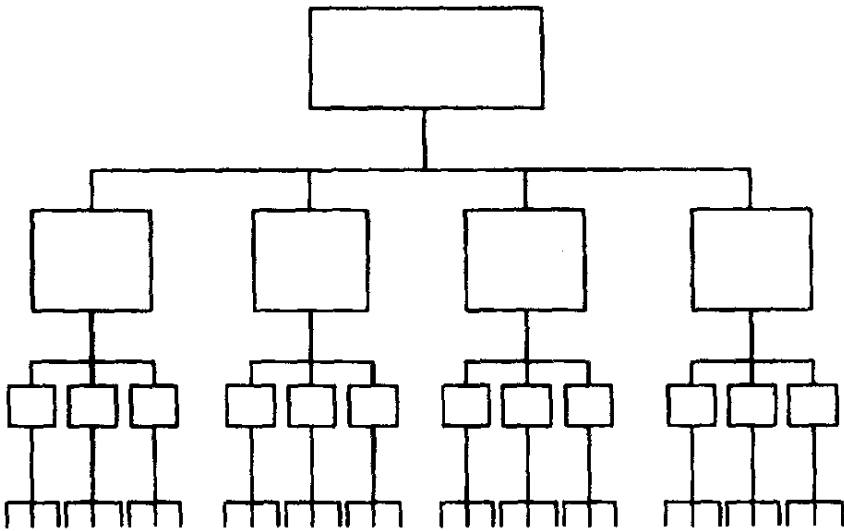


图 1-1 “撞车式”组织图

当时,这是革命性的。它包括下述特点:

- 中央办公室由“经理”(这在当时为新名词)负责运营。
- 不同的功能区分。
- 有一个清楚的权威“统一命令链”来发号施令。
- 沟通和报告的联络路径清楚。
- 由顶层到基层,每人的职责都有清楚的描述。

后来,伊利(Erie)铁路的总经理丹尼尔·麦卡勒姆(Danie Mc-Callum)把上述组织图进一步推展,总结出他的“管理六原则”:

1. 职权适当区分。
2. 权责要配合,使当事者有足够的权力行事,而且要能真正负责。
3. 要有能知道这些职责是否忠实执行的检查措施。