

天下文化

經典管理

世界名著中的管理啓示

by John K. Clemens
Douglas F. Mayer

張定綺 譯



作者簡介

克萊蒙(John K. Clemens)

現任紐約哈特威克學院(Hartwick College)管理系的副教授，曾在知名的食品公司與廣告公司擔任行銷主管達十年之久。一九七五年始任教於大學，並兼任各公司的企管顧問，著作多在「財星」與「華爾街日報」等刊物發表。

梅爾(Douglas F. Mayer)

現任哈特威克學院經濟管理系的副教授兼系主任。該學院把經典作品融入管理教育的課程設計，便是出自他的創意，著有「莎士比亞與管理學」一書。

譯者簡介

張定綺

江蘇常熟人，東海大學外文系畢業，台大外文研究所碩士，美國哥倫比亞大學東亞研究所、西雅圖華盛頓大學比較文學研究所研究，現任職中國時報，翻譯作品有「E型女性」、「成功的富女」等。

序

這是一本討論領導術的實用書，包含了不受時間限制，卻又飽經時間考驗的忠告，教你如何把公司領導得更好——不論你的公司是剛起步的企業新秀，或名列「財星」(Fortune)五百大的企業巨人。本書與大部分討論領導術的書籍最大不同點，在於一切忠告都基於一個獨特的智慧泉源——偉大的史書、傳記、哲學、戲劇等經典之作滙合成的人類集體智慧。透過它們，你會發現許多與領導工作有關的管理啓示，例如建立管理班底、行使權勢與影響力、運用直覺、調派銷售部隊、建立企業文化、分配工作、計畫繼承人等。

像普魯塔克(Plutarch)的「希臘羅馬名人傳」(Lives)、莎士比亞的「李爾王」(King Lear)、海明威的「戰地鐘聲」(For Whom the Bell Tolls)等名著，能為領

導工作提供豐富的啓示，實在不足爲奇。因爲所有領導術的中心議題，諸如誘導、鼓勵與溝通，在過去三千年來的變化可說微乎其微。埃及人造金字塔、亞歷山大大帝建立他的帝國，就連希臘與特洛伊的戰爭，都碰過同樣的難題。

領導是捉摸不定的觀念，連社會科學家也對之束手無策。一位學者在研讀了過去四十年裡寫成的三千多種有關領導術的書和論文後，下結論道：目前對這個題目的瞭解，並不因這番小題大作而有所增加。更有甚者，對於成功領導者的刻畫，讀來往往不像嚴肅的研究報告，反而像是高中畢業紀念冊。這些書籍刊物憑空想像地列出領導者必備的條件：什麼「強烈的責任欲望」、「堅持目標」、「自信」、「容忍」等，又臭又長。甚至還有份研究報告說，成功的領導者必須喝大量的咖啡！

這些都沒什麼用處，但偉大的經典之作卻幫得上忙，因爲其中的故事都有充分的背景資料，探究人與人之間互相折衝，爲達成目標而奮鬥的歷程——有時成功，多半的時候失敗，但始終努力不懈。由這些經典之作的結論可以看出，領導不止於程式與技巧，會計與電腦。領導者置身於一個衝突層出不窮的世界，今天的良方可能是明天的死胡同——想在這個世界成功，靈感、直覺、經驗、對未來採取開放的態度、不可或缺的自我肯定，都比純靠技巧更爲重要。換句話說，領導的藝術就是做人的藝術。

偉大的企業領袖與「不怎麼樣」的領袖之間最大的分野，並非什麼特殊技巧，而是在於我們所謂的「點鐵成金術」(the classic touch)——一種率領共事者全心投入，發揮最佳表現的藝術才華。財務、行銷、生產、人事等方面的知識當然也很重要，但往往造就出見樹不見林的領導者。所以不強調特殊技巧，卻強調領導中廣大人性的文學作品，乃成為培養寬濶領導胸襟的基礎。

腳踏實地的領導指南

荷馬的阿契利斯(Achilles)、莎士比亞的奧賽羅(Othello)、米勒的威利羅曼(Willy Loman)——他們都和你一模一樣，有面對難以駕馭、幾乎使人發瘋領導問題的親身體驗。你可以從他們的勝利中學習，也可以引他們的失敗為借鏡——因為創造這些角色的作者所學會的教訓，已滲透進作品裡。柏拉圖的「理想國」(Republic)提供給領導者的啓示與教訓，遠超過任何教科書。柏拉圖不止是歷史上偉大的哲學家，也是位腳踏實地、埋頭苦幹的領導者，他改革成功的例子事實俱在，可資證明。他對詭辯學者(Sophists)教育雅典青年的方法深為不滿，而且還不止坐而批評而已，他採取改善的行動，建立了一所用討論和個案研究取代講課的學院。這所學院維持了五百年，但它的教學方法一直沿用到兩千五百年後的今天，對教育有深遠的影響。

此外，柏拉圖對於社會的組織方法也不空談理論；他曾試圖在敘拉古(Syracuse)城邦實際應用他的觀念。雖然這方面的努力並未成功，但柏拉圖的觀念在許多時候仍能發揮作用。下面一連串驚人的重大突破都該歸功於他：

- 他是提出與運用現在所謂「走動式管理法」(managing by wandering around)的第一人。柏拉圖與後來的逍遙學派(peripatetic)哲學家一樣，深知領導特質不會從獨踞一隅的豪華主管辦公室裡擴散出來產生影響。他經常在市場(Agora)中與人辯論，這與涵養深厚的現代領袖所採用的公開領導(visible leadership)有異曲同工之妙。

- 他認為領導應是提出正確的問題，而非提供解答。他和蘇格拉底發明了「辯證法」(dialectic)，透過不斷地質疑以求得真理。

- 他也發現革新只有在小而親密的環境裡才能蓬勃發展，因此根據這種想法，限定了「理想」機構的大小。

- 他認為新興企業需要的領導風格，可能與守成的事業繼承者所需的風格不同。

- 他提出組織腐化的問題，並就如何刺激組織成長，緩和下坡趨勢等方面，提供愷切的忠告。

●他發覺單靠資格不能保證工作崗位上的表現，於是首創評估中心的制度。

很明顯地，柏拉圖的思考方式一點也不古板。他雖不生於現代，卻擁有與今天的領導翹楚相似的精神。

莎士比亞的作品同樣富於領導方法的啓示。以「李爾王」為例：錯誤的交棒、中央權力過於分化、未經深思熟慮就分派責任等種種愚行，劇中都有入木三分的刻畫。再如「馬克白」(Macbeth)，由於野心不加節制而使劇中角色付出昂貴的代價，讀之使人不能釋卷。

不受時間限制的管理啓示

荷馬的伊利亞德(Iliad)以亞加曼農(Agamemnon)與阿契利斯兩位最高主管的衝突為中心，就領導風格、誘導方式、獎勵體制、調解爭端等方面，提出發人深省的問題。荷馬另一部敘述名將奧德修斯(Odysseus)於特洛伊戰後返鄉歷程的史詩「奧德賽」(Odyssey)，則是關於領導者如何排除萬難、向目標勇往直前的好故事。

任何教科書都不及古典傳記般擅長揭示領導者的成功與失敗。普魯塔克的「希臘羅馬名人傳」是其中的佼佼者。這本書作於羅馬皇帝圖拉真(Trajan, A.D. 46-120)時代，按年代先後記述希臘與羅馬知名人物的事蹟。稗史軼事充斥的名人傳，是對

英雄型領袖最純粹的歌頌。普魯塔克把焦點放在職司指揮大局者的行動上。他筆下的英雄帶動周遭的世界，創造歷史，而且幾乎無一例外地躋於世界最偉大領導者的行列。

這些偉大作品也反映出對於人類問題的深刻關懷——個人與組織之間、或個人追求自由的欲望與組織維持秩序的需求之間，有與生俱來的對立矛盾。控制與解決（或至少是進一步瞭解）這種緊張的情勢，不論是二十世紀的企業或特洛伊苦戰的亞加曼儂大軍，同樣迫在眉睫，也是領導者共同遭遇的問題。

古典時代、文藝復興時代與工業時代各期文學所揭露的中心思想，有助於瞭解過去人類處理這些矛盾的方法。古希臘人追求個人需求與組織需求之間的和諧平衡，結果出現了後無來者的公私合一現象。文藝復興時代高唱個人的成就與雄心，使得組織有時發生劇烈的變動。例如英王亨利八世就無視於組織的團結，率領全國脫離羅馬教廷。最後，工業時代開始對於組織統轄個人的程度投注深切的關懷。米勒（Arthur Miller）的「推銷員之死」（Death of a Salesman）和梭羅（Henry Thoreau）的「湖濱散記」（Walden），都有精闢的闡釋。

本書介紹表現這三個時代重要觀點的代表性作品，都是西方文明菁華的一部分。將這些經典作品併而觀之，代表的即是人性的萬花筒——呈現出它的脆弱、矛

盾、缺陷與不可思議之處。每部作品都是人際關係、行為與互動交織而成的一匹永不褪色的織錦，也是領導的基本素材。我們從領導者每天所面對的各種問題出發，精讀這些經典之作的段落；透過「伊利亞德」探討誘導方法，從「李爾王」評估繼承策略、「理想國」研判民主式領導等，不一而足。

點鐵成金術

或許有人會批評我們應用經典作品來解決日常的領導問題，未免有使它們「流俗化」(trivializing)之嫌，那他們就錯了。這些作品本來就是供人閱讀、討論、瞭解、與奉行的。無論是國家、軍隊或企業，領導一直是歷史上一股無所不在的力量。經典作品之所以打動人心，就因為它們討論的是人類共通的問題與困境。我們的前提是文學英雄能反映人性的優點、弱點，以及我們的管理能力；所以領導術與經典名著相提並論，非但不會使這些作品變得庸俗，反而能使它們因啓發而獲得新生命。

十九世紀英國作家兼社會改革家拉斯金(John Ruskin)寫道：「所有書籍可分兩大類：片刻之作與不朽之作。」我們在此借用的都是後者，它們都包含有關人類與領導本質最令人深省的觀念。這些書都不新，但領導如同政治，現代人的瞭解不見得勝過柏拉圖或馬基維里(Machiavelli)。本書所討論的一部分作品，可能你早已讀

過；但若重新就日常生活與工作的角度省思，一定能獲益良多。你會發現過去求學時被迫閱讀的書，竟變成更新知識的泉源與領導的利器——這種日新又新的特質就是我們所謂的「點鐵成金術」。

正如詩篇只要精挑細選的幾個字，就能道出完整的故事，描繪出完整的風景，這本領導術新書也一樣，用人性的微妙含蓄畫龍點睛，使讀者對領導藝術有更深入的瞭解。

經典管理

目錄

序

第一部 古典時代——平衡的管理

第一章 荷馬

——英雄故事的紀錄者

7

第二章 普魯塔克

——為偉大領袖作傳的人

29

第三章 柏拉圖

——哲學家經理人

47

第四章 波里克利斯

——企業文化之父

65

第五章 薩孚克里斯

——領導心理的分析家

73

第二部 文藝復興時代——個人戰勝組織

第六章 喬叟

——人性的觀察家

97

第七章 卡斯提格里昂尼

——不說教的禮節專家

109

第八章 馬基維里

——擅用權術的君王

121

第九章 莎士比亞

——戲劇心理學家

135

第三部 工業時代——組織的勝利

第十章 柏克

——保守主義之父

177

第十一章 穆勒

——民主式管理的倡導者

189

第十二章 達爾文

——適者生存的代言人

201

第十三章 梭羅

——簡化藝術的鼓吹家

215

第十四章 米勒

——推銷英雄的悲劇作家

227

第十五章 海明威

——權威與影響力的闡釋者

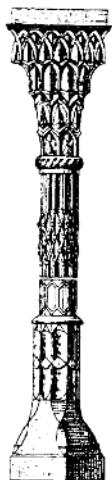
239

結語

附錄：參考書目與說明

張定綺

259



第

一

部

古典時代

——平衡的管理

古希臘人的思維中心是如何能使他們的社會——亦即他們的「公司組織」——運作得更完善。他們不但追尋人性的本源，也追尋塑造最好的社會與政治。他們長期不斷地觀察人類，包括個人及其人際往來的情形，這種鏗而不舍的追尋，凝聚成古希臘文史哲學與戲劇、傳記的菁華作品。

本書第一部分共分五章，對於希臘人如何在個人與組織之間取得平衡，有深入的剖析。早在西元前八世紀，荷馬已經採用這個主題，撰成史詩「伊利亞德」(Iliad)，詩中描述希臘與特洛伊之戰，而以兩軍統帥亞加曼農(Agamemnon)與阿契利斯(Achilles)為主角。荷馬精心刻畫這兩人大喜功，不能與部屬合作的狂態，以及他們的個人英雄主義帶給組織的傷害。在另一首史詩「奧德賽」(Odyssey)裡，他以無與倫比的妙筆，指出在達成目標時，專心一致的重要性。第二章是從普魯塔克(Plutarch)的「名人傳」(Lives)選出的兩段，一段敘述亞歷山大大帝如何巧妙運用種族同化政策，鞏固了大規模購併得來的江山；另一段談的是羅馬皇帝費比亞士(Fabius)一力背負公眾的壓力與羞辱，拒絕貿然行事，終於挽救了他的帝國。

柏拉圖在「理想國」裡，對民主式管理提出質疑，使我們不由得懷疑，這種方式是否真是若干二十世紀社會學家所謂的萬靈藥。此外，「理想國」也提供了蘇格拉底辯證法（亦即質疑與解答過程）的最佳範例，顯示這種方法在整合個人與組織

方面，是一項無價的工具，可增進批判式思考的能力。接著，波里克利斯（Pericles）在「國殤演講」（Funeral Oration）裡，不但確立了自己雅典黃金時代之父的地位，也成為企業文化之父。最後是薩孚克里斯（Sophocles）的戲劇「艾傑克斯」（Ajax）——敘述一場個人無法適應組織文化改變的悲劇，和「安提岡妮」（Antigone）——描寫一位專制而不肯通融的領袖，結果使自己和心愛的人都因而毀滅。

研究組織行為的先驅者

大型組織並非現代才出現的新東西，數千年前在埃及和中國已經存在，但希臘人卻是對它進行系統化研究的先鋒。他們最先提出有關組織行為的問題，想知道暴君型的領袖對組織會產生什麼樣的影響，但對於民主型領袖的興趣卻不大。希臘人關心領袖如何能在決策公布後又加以改變，卻不至於危及權威。他們史無前例地探討領導與組織文化之間的關係——動機如何產生，如何在看似無法克服的逆境下成功。希臘人想瞭解，什麼力量促使各不相同的個人，在組織之中團結一致；也希望得知人與人之間如何因為彼此的利益和興趣而結合在一起。此外，希臘人更急於發掘如何妥善安排權力與權威，以保障社會的兩大支柱——自由與法治。

希臘人之所以對個人與組織的互動念念不忘，有很多因素。當然，地理環境占

了重要的地位。瀏覽希臘地圖，很快就可以看出，這片土地遍布高山、深谷、曲折的海岸與無以數計的小島，地形自然而然造成很多各自為政、把自給自足視為最高理想的小社區。每個小鎮都是獨立的世界。更有甚者，希臘人簡單而不做作的生活方式，鼓勵了自省與沈思；不只蒐集物質的財富，也全心全意追求知識的滿足。他們堅決相信，人類可以運用理智塑造命運，為自己的命運負責。

個人與組織的和諧

由於這三大因素——地理上的孤立、喜歡思考的天性與對理性的信念——使希臘人提出有史以來第一個探討組織與個人本質的重要問題。他們之所以對這個問題感興趣，或許是想鼓勵每個人都以發揮全力為己任，從行動中爭取榮譽。但紀元前八世紀以前的英雄式個人主義價值觀，在三百年後希臘城邦發展而成的組織當中，顯得格格不入。希臘人知道，如果把個人主義從他們的文化中剔除，可能帶來嚴重的後果——或許根本不會成功，因此他們轉而設法調和個人與組織的需求。

希臘人相信，為了維持組織及其組成個體的效率，兩者必須達成平衡。這意味著避免極端，行為合理且生活有節。他們認為，做任何事都該適可而止。平衡是最受希臘人所重視的，亞里斯多德甚至以它為中心，發展出一套完整的哲學體系