

卓越管理 系列

放手与放心 的管理

(美) 肯恩·梅尔罗斯 著 罗若萍 译

ZHUOYUE GUANLI XILIE

FANGSHOU YU FANGXIN DE GUANLI

中山大学出版社

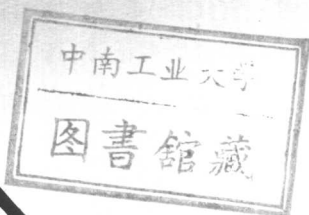
卓越管理 系列



0874086

放手与放心 的管理

(美)肯恩·梅尔罗斯 著 罗若苹 译



中山大学出版社
·广州·

Copyright © 1995 by KEN MELROSE

Simplified Chinese Characters edition arranged with LINDA MICHAELS LTD. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Simplified Chinese Characters edition copyright 1999
ZHONGSHAN UNIVERSITY PRESS

版权所有人为肯恩·梅尔罗斯，1995

中文简体字出版权由林达·迈克有限公司通过大苹果版权代理公司授予

中文简体字版权所有 1999 中山大学出版社

前 言

在公司里，惟有与众不同的主管，才会主动参与公司内部研讨并维系对外的信誉，甚至包括辅助公司所有员工。像托罗公司（Toro Company）的首席执行官肯恩·梅尔罗斯（Ken Melrose），便是具有这种素养的主管。他甚至把个人的目标写出来，贴在办公室的外面，让公司所有的同仁都能看得到，连绩效也一并贴上，以便和他的目标做对照。他的办公室和他的心胸都是敞开的，他愿意倾听公司里不同阶层人士的意见。无论公司的营运状况是好是坏，他都会和员工自由地交换信息，因而创造了“彼此信赖的文化”。不管有什么问题发生，他都会邀请一些员工来参与，一旦他发挥了影响力，便立即放手让他们去解决问题。即使是一件他可以处理的简单问题，他仍尽量授权他人去做。

肯恩和我相信，有效授权的关键，在于彼此有清楚及直接的了解和托付，这包含下列五种期望：

- 结果——明确描述想要获得结果的质与量。
- 指导方针——注重原则，而不强调程序、政策或是政策的执行。
- 资源——找出可利用的人力、资金和物资。
- 责任——拟订进度报告，设定绩效标准。
- 结论——提出采取行动所会得到的正面和负面的回应。

我时常将此管理系统称为“双赢绩效协议”，其另一个术语则是“管理授权”。因为就某方面的资源和责任角度来看，每一个人都可以被视为“管理人”。至于我所谈到的管理方式，肯恩和他的小组已经每日都在采用。他这种辅助式的领导风格和管理概念，使得肯恩被《财富》(Fortune)杂志称为“新后英雄式的领导”(The New Post-Heroic Leadership)。

绿化和成长

如同你所想像的，肯恩知道如何让员工、意见和公司一起茁壮成长。他遵循“绿化和净化”的自然定律和法则。多年来，我一直把自己经历过的绿化、净化的故事，用来教导我的儿子，并且让他照顾庭院。而且，我一直不断地提醒自己，我的目的是要协助他的人格发展；我是在培育孩子，而不是在栽种青草。事实上，照顾庭院只是达成目的的一种方法。在尝试了多次错误之后，我的儿子终于从心底里认同了他管理庭院的角色，因此庭院成了他的庭院。那年夏天，他只要求我协助二三次而已。现在，他竟然已成为一位值得信赖的管理人。

当然，同样的原理也适用于托罗企业以及梅尔罗斯的管理系统。在他的书中，我们可以读到许多有关托罗公司员工的故事。他们了解在公司的文化中，每个人（包括主管）都要服从相同的运作原则和指导方针，那就是由自然法则所掌管的“农场”，而不是由社会、学院和政治规范所领导的

“学校”或“商店”。

即使在经济不景气时或处于环境恶劣的商场之中，梅尔罗斯及托罗公司的领导团体都不会违背这个原则。他们从不责备员工，宁愿坚持这种缓慢但稳健成长的策略（就是培土、播种、护土和收成的策略）。这就是运用在公司文化上的农业法则。

最近，梅尔罗斯已使托罗成为一个与环保息息相关的公司，这不像是一般公关策略使用上的计谋，相反地，它是最正确的字眼来描述公司的远见和使命的。本书记载了托罗的员工如何创造并且维护这个足以为之骄傲的环境的事迹，就像他们所制造的灌溉系统和割草机一样。这种创造并拥有荣耀的公司文化称为“追求卓越”。

肯恩以信赖作为管理托罗公司的基础，每日在所有员工的情绪帐户内，存入一笔意义深远的款项。一旦员工决心做好所属的责任区，而又得到同事的信任，那么主管只要监督一下，或根本不需要监督，他们就会尽其所能地工作，这样的投资就会累积成一笔相当可观的财富。现在，就是这笔投资得到回报的时刻了！

在这本非常精彩的书里，所有的“好消息”都是可以实现自我的目标和梦想，并且，可以非常笃定地说：是你我在看到并应用这种有效领导方式的原则之后，所获得的“绿化和净化”。

——《与成功有约》（*The Seven Habits of Highly Effective People*）

作者史蒂芬·R. 柯维（Stephen R. Covey）

目 录

导 言..... (1)

辅助型领导/领导新模式/成长的四个阶段

第一部 备 土

第①章 栽培的基础 (15)

峭壁攀岩/具备成功要素的人/卓越的标准/检查土壤/松土和备土/自然定律/更多的备土工作

第②章 尤里西斯特质 (37)

自动自发的公司/不景气中寻找机会/明智的第一步/冒险倾向/多重效应的优势

第③章 我们的“派” (50)

企业文化新义/以卓越自豪/遥不可及吗/权力下放/团队创新

第二部 播种，而非铺草

第④章 成长的八点原则 (71)

播种，而非铺草/团队第一/提供指导及支持/缩短认知差距/选择团队成员/授权团队领导者和成员/剔除不满的种子/施于人

第⑤章 培育 PIE (90)

管理辅助制度/领导的成功典范/种子萌芽/定义卓越/迈向卓越/谁是专家/文化的革新

第⑥章 加速循环…………… (111)

惟一的策略性要务/传递系统/成功代表更多的盈利/解读远景

第三部 管理和护士

第⑦章 善用权力…………… (128)

权力：帮助或伤害/领导者的工作/深层灌溉/注射草皮/生活之道/文化成长的条件

第⑧章 领袖是仆人…………… (147)

托罗派/成为辅助型领导/照顾好你的草地

第⑨章 关键所在…………… (158)

预防性的维护/在托罗建立信赖/超越传统的边界

第⑩章 突破障碍…………… (169)

珍惜每个人/全面品质的障碍/最后的2%/个人的进步/“伊索”寓言/蜂巢式管理/视顾客为合伙人

第⑪章 资源的更新与保存…………… (187)

再训练好处多/从浮夸到实际/尔尼计划/维护之外/更新的力量/天天都是环保日/健康的工作和生活环境/公司生态系统

第⑫章 致胜五要…………… (207)

致胜策略的五大要素/你能留下些什么/信心的种子/改变的动力/合作的文化

第四部 收 获

- 第13章 真正的底线 (226)
一路上的收获/好学的组织/求胜是一切吗/“活出”文化
- 第14章 让身旁的草更绿 (241)
渡过危机/回头无路/一次一件事/彩虹的尽头/智者/最后的胜利者
- 第15章 最后的丰收 (256)
领导者的角色/个人的反省

导 言



旅途远比目的地重要。

——塞万提斯 (Cervantes)

满怀希望地旅行比到达目的地更有意义。

——罗伯特·路易斯·史蒂文森 (Robert Louis Stevenson)

比达到目的地更有意义。
满怀希望的旅行

我在自己的生命旅程中学到，过程就像目的地一般重要。我也领悟到，领导方式不断塑造环境，而环境同样可以帮助个人和企业成长，或导致其衰退。这是一本关于我的自我分析和自我认识的书。

本书描述如何让一个全球性的公司——托罗公司——脱离一般企业的典型管理模式，而进入一个更大、更好的环境中。我并不想细述个人或托罗公司的历史，然而，在不经意之间显露出了托罗公司这块锦缎的织法和色彩，因为在他们创造的架构之中，可以学习到一些领导技巧。我想要呈现的是，当公司面临发展和扩充，以及艰难和萎缩的时候，我是如何学会以原则和辅助精神为基础的领导技巧的。同时，我也想要呈现这种文化是如何帮助公司变得更茁壮、更具有生存力的。

辅助型领导

就如同罗伯特·格林利夫（Robert Greenleaf）于《辅助式领导》（*Servant Leadership*）一书里所描述的，最能形容我一直追求的领导风格的，就是辅助式领导。我之所以说“一直”，是因为领导的过程是逐渐进展的，而非达到某些最后的目标；而我还有一段漫长的路要走。

第一次阅读《辅助式领导》时，我无法了解企业中的领导者如何能“辅助”公司里所有的员工。但是凭借我的兄弟、父母和其他我所仰慕者的示范，我开始了解到真正的领导者是如何去辅助别人，从而增加他们的技巧，进而把领导

者的见识和价值观传送出去的。

在 70 年代里，特别是当我在托罗子公司——生产游乐设备的游戏时代（Game Time）当总经理时，我才意识到，公司里的每一个人都具有其存在价值。辅助型领袖不只是辅助那些能干、有特权、占优势的人，而是要辅助每一个人，因为“天生我材必有用”。

进入 80 年代后，我在辅助式领导的信念中融入同情、信心和勇气这三项原则，建立了一个新的、稳固的领导风格，这种风格的第一项原则就是“该做就去做”。我相信一位有效率、基础稳固的领导者，一定是坚守原则的人。辅助型领袖经常运用这种热忱去丰富生活，做个更美好的人；并且也会鼓励员工，让他们超越自己的能力。稳固的领导不只是一份工作或事业，它也是一种使命感。

以领导者的身份辅助大家，已成为公司文化的主要原则。辅助式领导会促使工作环境更开放，员工更投入，彼此更有信赖感，工作起来更自动自发，更能互相合作。而且，它允许每位成员在个人的生活和工作中成长和发展，因为在这种环境中，他们可以满足彼此的需要，工作和生活都能达到最好的水准，增加公司成功的机会。所以，辅助式领导优于其他的领导模式。

辅助生辅助。一旦有良性循环，就会给公司一个长期的、可依靠的、具有竞争力的优势。这个竞争的优势只是辅助领导下的一个副产品，而不是终点。辅助服务是基于同情和关心员工，从而提升每个工作圈内的个体，并且为他们祝福。

可想而知，我所认同的辅助式领导的特质与原则，来自于我的童年时期——在家庭生活中所培养的理想、标准和信念。我的父母根据他们的原则来培育下一代，这些原则早已根植在我心中。虽然如此，在成长的过程中，我仍然只是含糊地知道我所欣赏的父母所具有的态度和想法。数年后，我终于为托罗公司创造出总裁所应该运用的领导风格。不过，在经历过多次托罗公司的困境后，我对辅助式领导的信念就已经被严格地测试过了。

领导新模式

今天的企业文化要求新的领导模式和风格，也不断记录下这些新模式和新风格是如何从美国工人和消费者的角色转型演变而来的。近 20 年来，社会和经济的改变使得美国公司更为脆弱，并导致企业结构的重大变化，如重新建立企业架构、巩固企业基础、缩小企业规模、发展适当的规模等。

也许是因为难以认清和接受这种全球性市场所引发的现实变化，大部分的美国领导者，对于这些新观念的反应是迟钝和被动的。事实上，我们都容易流连于“旧有的环境”中，因为它早已受到肯定，而且完全没有风险。我们都比较容易接受熟悉的状况，对于一个无声无息就迫近到眼前的、充满惊奇的事物，比较难以接受。这也难怪，即使在艾文·托福勒（Alvin Toffler）和约翰·奈斯比特（John Naisbitt）等预言家的谆谆告诫下，美国企业领导者仍然在抗拒这项初露头角的新观念。

麦克·克里顿 (Michael Crichton) 的《侏罗纪公园》(Jurassic Park) 已于 1993 年拍摄成为一部深受大众欢迎的电影，这是一个戏剧上的范例。主角约翰·汉莫德 (John Hammond)，试图将过去的事物带到现代，但是最后他失败了，而这个结果是他无法预料的新事实。汉莫德从古代的蚊子血液中萃取脱氧核糖核酸 (DNA)，让恐龙重新复活，并建立一个自给自足 (至少他自己是这么认为) 的公园，作为这些再生动物的栖息地。当他经历了混合过去和现代的力量所造成的悲剧结果时，他才明白在今日世界里，重新创造过去的 world 是不可能的。

1983 年，托罗公司开始创造新文化的时候，我不再具有洞察力。对我而言，这次改革使公司的水准及工作内容，与我内心的原则和领导方式达成了一致。我对此了然于胸，因为这是我对公司远景的规划，然而，我也有盲点，我低估了其他在我领导之下的人们的信心及勇气的不足。我与那些多年来一直遵循这些准则的托罗公司员工进行一笔很大的信任交易。危机通常暗示着需要改变，这种自然原动力让我们做了许多决定，并在我们长久管理的过程中进行了几次变革。

在多次的变革中，我们依旧紧紧地聚在一起，共同经历所有的事情。在托罗公司最困苦的时期，我们决定继续采用辅助式领导模式。因为这些危机——这些既广又深的问题，迫使我们进行公司内部的分析。

1979 年会计年度底，我们曾有一份空前绝后的扩充和发展计划：销售量加倍成长，净盈余额也增加 3 倍。我们建

立或买进新的设备，雇用新的员工，增加新的部门，以持续增产并扩充营销渠道。我们主要的产品是割草机及铲雪机。冬季的大风雪和夏季温和的降雨，使得托罗公司的产品似乎将永远供不应求。

但是，1981年时的托罗的内部运作却接二连三出问题，似乎全部的事情都不对劲了。因为在全球会下雪的地区中，没有一处在下雪。再加上全球经济不景气，在美国，利率狂飙到空前的20%，严重影响到燃料价格。除此之外，我们对于旧环境及本身能力的妄想，加速了这惨重灾难的发生。次年冬天，在降雪量依旧很低、经济持续不景气的同时，我们发现自己早已身陷泥潭。“1981会计年度”几乎可改称为“1981大惨败”。那一年，我们亏损约1300万美元，这是自1945年以来的第一次亏损。

因为财务危机，三家最大的银行取消了对托罗的信用额度。我们的会计部门花了很长一段时间进行讨论，并提出一些可行的建议。一些经销商也受到波及，因为托罗管理不力，显现出严重缺乏纪律的现象，而且货品预先销售给批发商，使经销商的财务遭受亏损，因此，他们对我们深感不满。最后，他们转而加强其他竞争厂牌的销售，托罗产品的销售量因而加速下降，两年来下降了50%。当我们再将公司全部管理费用比值和竞争厂商比较时，我们更发现到，公司里面的主管人才、部门和员工数量，都明显地比竞争对手多出许多，这是造成公司危机的明显证据。

这些原因导致了工作混乱和生产力降低；员工的士气相当低迷。董事长兼首席执行官终止了总裁兼营运总裁的职

权，后者在两星期之后辞职，另觅他职。1981年底，托罗的惟一问题就是，公司是否能继续生存下去。托罗的董事会并没有寻求一种“快速解决”的方法，反而任命一个全新且相当稚嫩的管理小组，让它研究出一个“听起来”可以让托罗再度长期领导市场的方案。

恶劣的环境迫使公司内部进行自我检查。我们意识到，惟一能够满足短期需求、并增加未来成功机会的策略是：找回当初播种时的那股冲劲，并善用每家公司都有的资产——员工。我们选择比较困难的课题：“播种而非铺草”。最后，它让公司再度恢复生机。这种方案并不容易实施，但是前人曾告诉我不要只找最简单的方法，所以我接受董事会的指示。这个方案就是要播下种子，让它们发芽，以发展出解决之道。

当我们种下新文化时，新企业的状况不断地让我们伤透脑筋：客户的期望一直增加，日渐浮现出呈“水平”的公司架构和多变的国际经济形势。我们学到了那些老生常谈，像世界级的制造厂、全面品质管理、质管圈、榜样的改变、蜂巢式小组，以及工作自主权等信息。更重要的是我们学会了授权、信赖、合作、认同、分享成果、坦诚沟通、庆祝、诚实和相互协作。

身为一位领导者，光是阅读一些书或参加最新的座谈会还不够。我们必须真诚且人性化地“将每天所讨论的事情化为行动”，去创造一个让个人和公司成功、并能自然成长的环境。管理者和员工的目标必须相容、互动。除非我们的目标一致，否则彼此将无法结合在一起。

这些深具辅助领导能力的人，必须有别于一般领导者，甚至具备一些“成功典范”的领导者尚且缺乏的某种特性。对那些遵循自然生长程序的人而言，将不只在旅程尽头才有丰收，在前往目的地的途中，也会有不断的收获。

成长的四个阶段

我将本书分为四大部分，各部分皆是一个成长过程。各段的标题都有其延伸的隐喻。

第一阶段：备土。这是我们早期生命中就得到的价值和原则，或是持续在生命磨练过程中认知和适应的一切，让我们在低潮匮乏的时候，也能坚守方向。即使在暴风雨来临，当我们选择较方便、经济、轻松、快速的解决方法之际，这些原则也足以让我们平安渡过，并且让我们依然保持着“绿化和净化”。

第二阶段：播种而非铺草。这一部分讲述了如何创造出能推动我们跨越障碍并继续朝向新的典范前进的远见。因为我们相信“明天会更好”，所以在创造远见的时候，我们不会满足于现状，并坚持让它持续进步、成长。这个远见将引导个人、小组和公司走向正确的旅程。

第三阶段：管理和护土。这一部分将谈到管理企业时会遇到的循环、过程、标准和系统。在管理草地时，我们相信，小心照顾和持久的耐心，将会有好的结果，而我们永不放弃这一点。每天起床时，记得要告诉自己：“我们又向目标接近了一步；但是仍要凭着自己的力量，来推动自己和公