

領導與整合

企
業
名
著

18

巴
達
拉
可
艾
爾
茲
渥
斯
著



羅耀宗 譯

LEADERSHIP AND THE
QUEST FOR INTEGRITY

企業名著⑱

領導與整合

Joseph L. Badaracco, Jr. / Richard R. Ellsworth 著

羅耀宗 譯

企業名著^⑬

領導與整合

· A49155 ·
83.04.1568

中華民國八十三年四月初版

定價：新臺幣180元

有著作權·翻印必究

Printed in R.O.C.

著者	Joseph L. Badaracco, Jr.
	Richard R. Ellsworth
譯者	羅耀宗
執行編輯	黃文明
發行人	劉國瑞

原書名：Leadership And The Quest
For Integrity

版權代理：博達著作權代理有限公司

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話：3620137·7627429
郵撥電話：6418662
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
印刷者 世和印製企業有限公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-1189-7(平裝)

*Copyright © 1989 by the President and Fellows of Harvard College
All rights reserved, including the right to reproduce this
book or portions thereof in any form.*

*© 1994, Chinese Translation Copyright by
Linking Publishing Company, Taiwan R.O.C.
by arrangement with Harvard Business School Press
association with Bardon-Chinese Media Agency*

声 明

对书中任何违反中华人民共和国政府关于台湾主权立场的内容词句一律不予承认

北京国际图书博览会办公室

領導與整合 / Joseph L. Badaracco, Jr.,

Richard R. Ellsworth 著；羅耀宗譯。--初版。

--臺北市：聯經，民83

面； 公分。--(企業名著；18)

譯自：Leadership and the quest for integrity

ISBN 957-08-1189-7(平裝)

I. 企業管理 II. 領導論

494.2

83002912

目 次

第一篇 領導統御哲學

導 言.....	3
第一章 政治型領導統御哲學.....	13
第二章 指揮型領導統御哲學.....	37
第三章 價值驅動型領導統御哲學.....	63

第二篇 完整性與領導統御的兩難抉擇

導 言.....	91
第四章 清楚準確與彈性靈活.....	107
第五章 由上而下與由下而上影響力.....	121
第六章 實質內容與過程方法.....	135
第七章 對抗與妥協.....	157
第八章 有形與無形事物.....	171
第九章 行動完整性.....	189

第一篇 領導統御哲學

導 言

經理人要創造心目中理想的工作團隊、部門或公司，為什麼會那麼難？經理人自然知道什麼叫做理想的組織。理想的組織有明確的目標，有創新能力，能吸引優秀的人才，而且可以用較高的標準向他們挑戰，同時是依照個人的功績來定陞遷。這種理想的組織沒有官僚習氣，是一種具有倫理性，且極能鼓勵人心的組織，同時也有極佳的效率。

很少經理人能在這種理想而如夢似幻的環境中生活、工作。對大部分經理人來說，日常的工作是由無數的權衡取捨和左右兩難構成的亂局。理由很簡單：因為會送到高階經理人面前的問題，通常沒辦法用專門的技術或技能來回答，否則，這些問題早被下授給某個人去處理了。在真實的組織中，最困難、最傷腦筋、最無法取捨的問題，才會送到最高階層。

在這種曖昧不明、需要判斷的世界中，經理人亟需指引——某種解決兩難困局的某種方法——才能據以建立他們想要的組織型態。本書所談的領導統御，正可以做為他們的指路明燈。我們將說明，為什麼有些人能創立不同凡響的組織，而平凡的專業經理人卻不能。傑出的經理人，靠的是成功解決兩難困局的方法，而這些方法不管是在思慮上，還是在行動上，都是困難的課題，並且考驗著所有的

經理人，而由此區分出一個平凡領導者和其他能力高強、足資信賴的經理人間的不同。它們也區分出光會夢想和能掌握時機的領導者兩者間的差別，是在於後者會去思考某件事情如何、何時是不是應該做，然後著手去做。

我們認為，經理人如能以某種特定的成見去處理兩難抉擇，表現傑出的機率會提高許多。這裡所用的「成見」(prejudice)一詞，是按照它的字面意思解釋。也就是說，我們相信，經理人應以預存的立場，用特定方式去處理兩難抉擇。這種成見的理論基礎，在於追求完整性(integrity)：包括精神、哲學和實務層面，將經理人的日常行動、個人價值觀，以及所屬組織的基本目標，凝聚整合，而不相衝突。

本書所談，與傳統的領導統御和管理觀念大相逕庭。許多人相信，領導統御本質上是一種能強烈吸引群眾追隨的魅力——一種罕見、難以言喻、捉摸不定的特質，使得領導者得以鶴立雞群，而且驅策其他人甘願追隨。這種看法不能說是錯的，但並不很得體，而且容易引起誤解。如果我們只能靠少數人那種難以形容的特質來領導，那麼沒有這種特質的人就只能死心塌地，做那些被指定的工作而已了。更糟的是，認為領導統御源於難以抗拒的群眾魅力者，也漠視了事實。因為事業有成的絕大多數企業領袖，其成功並不靠群眾魅力，而是靠經驗、判斷、大膽、毅力和辛勤工作得來。換句話說，群眾魅力並非企業領袖的充份或必要條件。

另一種常見的看法是，專業管理方面的訓練，可以幫助經理人有傑出的表現。這種看法曾經風行一時，1960年代和1970年代，專業管理的觀念和技術在美國產業中生根，且普遍為人所接受。那時，人們不再認為管理是一種實務的藝術，可以從苦磨的經驗中學得，並透過判斷的結果與反省來加強。代之而起，人們視管理為一

種科學，是透過其本身的技術來完成的。這些技術有：策略規劃系統、組合分析、精心設計的資本預算方法、複雜的組織設計、特別設計的衡量與獎賞制度，以及電腦化的資訊系統。

現在，人們又把批評專業管理當作一種風尚，雖然它對企業的經營管理曾有重大的貢獻。在市場、競爭對手、企業日益複雜的今天，光依賴直覺和簡單的分析，已證明不妥當。新的觀念和分析性架構，給了經理人更多的能力，去處理所面對的複雜問題。新技術的產生，鼓勵了經理人在各種策略目標間，作更理性的選擇，並有助於將共同的目標下推到組織各單位、以重點式的方法分配資源、傳達資訊並授權給那些最懂得使用的人，同時高層管理人員對決策有更大的控制權。

可是專業管理的績效常常令人大失所望。採用專業管理，不但沒有使企業有傑出的表現，反倒見到美國企業競爭力衰退。為什麼會這樣？部分原因在於一些小型、極具競爭力、積極進取的行業出現，而在這些行業中，諸如顧問師、規劃人員、學者和出版商都非常迅速地傳播最新的現代科學管理觀念和實務。每一年，都有六萬名以上的企管碩士畢業、數以千計的經理人完成主管教育訓練計畫、詳述最新技術的商業書籍爬上暢銷書排行榜、企業花掉數十億美元的顧問費用、數以千計的高階主管跳槽。結果是，管理技巧在流動性日增的市場中迅速移轉——因此，應用最新技術所獲得的好處，雖好卻十分短暫無常。

許多專業經理人和商業學者，太醉心於技巧，以致把管理變得複雜化，錯失了許多明顯卻十分要緊的企業領導統御層面。《追求卓越》（*In Search of Excellence*）一書之所以轟動一時（有史以來最暢銷的著作之一），正足以強烈證明：專業管理的觀念存有某種空洞不實之處。雖然專業管理一行中，許多學者、顧問和言論領袖，

對這本書嗤之以鼻，但是批評者卻忽略了它成功的真正理由：書內有許多發人深思的故事，描寫那些獻身於理想而奮鬥不輟的人，以及他們的追隨者。這些是熱情洋溢的企業領袖的事蹟，而不是冷漠的技術專家的故事。這本書銷路龐大，顯示不少人棄管理理論家、學者和專家而去。管理技巧雖很有用，甚至有時還十分重要，但不能用來替代領導統御。正如組合規劃圖（portfolio planning charts）中並無法反映我們的觀點，也很少人早上去上班的時候，因為想到要擴大淨現值（net present values），而興奮異常。

跟群眾魅力和專業管理一樣，我們也不接受第三種有關傑出管理的常見看法。這種看法一言以蔽之，或許可用「它取決於」四個字來說明。也就是說，由於經理人面對的情況差異極大，經理人要採取哪種正確行動，幾乎完全取決於某一情境的特殊狀況——公司的策略、政治現實和個人性格、組織等等。因此，經理人的「風格」應視情境而異。最優秀的經理人是那些八面玲瓏，擁有最多可用風格，而且最擅長於見風使舵，視不同情境改用不同風格的人。

這種「風格學派」，問題一籬筐。其中之一是：多數經理人根本不擅長於轉換風格，因我們全都是習慣、經驗和個性的產物。此外，如果經理人的同事、上司、部屬很聰明，能觀察入微，且經理人若一直跟他們密切合作，共同處理棘手的問題的話，那麼他們全都會對那位經理人知之甚詳。在這種情況下，個人是無法掩飾真正的信念、價值觀和想法的。

但是風格學派最大的缺點，還在於它沒有指出一條明路，告訴經理人該怎麼解決所面臨的兩難抉擇。這個學派任令他們自生自滅；在他們面對永無休止的複雜問題，甚至是一籌莫展的問題時，都沒有任何提示，沒有指導他們怎麼做決策和採取行動。

最後，在經理人接觸和解決所面對的兩難問題時，群眾魅力、

專業管理和風格論之所以不管用，有一個很重要的原因，即解決兩難問題，涉及到個人的管理哲學。信不信由你，所有的經理人都有自己的一套管理哲學，這種哲學深藏於人心，並沒有表露於外。所謂管理哲學，是指對於人性、對於組織中的人員、對於經理人的工作，以及對於何種活動會造就傑出成果所持的基本假設。就像地底下的蘊藏，這些深藏不露的哲學，是經由多年來塑造個人生活的經驗和影響力建立起來的。然而很少經理人會靜下心來思索，並把他們的管理和領導統御哲學挖掘出來，但這些深層假設卻幾乎影響他們所做的每一件事。

本書第一篇說明了三種最常見的管理哲學，每一種都對人性、組織中人員、經理人工作、領導者日常工作應有的表現，有一套說來頭頭是道，不會自相矛盾的假設。每一種哲學都反映了可以上溯好幾個世紀的傳統思想，以及報章雜誌和企管碩士班常提的當代理念。然而這三種哲學卻彼此相互衝突，而且對經理人所提供的建言南轅北轍。

第一篇包含的三章，分別解釋並強烈主張各種哲學，我們稱這三種哲學為政治型領導統御（**political leadership**）、指揮型領導統御（**directive leadership**）、價值驅動型領導統御（**values-driven leadership**）。我們特別把這三章各自鼓吹的哲學寫出，目的是要讓讀者深入充分瞭解每一種哲學的精髓。我們希望直接向讀者的個人信念挑戰，並幫助瞭解自己在企業領導統御方面深藏不露的潛能。理想上，我們希望讀者能觀察各種哲學主張的信念和行為，並跟自己的信念和工作方式相互比較。你要問問自己：我同意這些假設嗎？這是不是我的管理方式，或想要的管理方式？這種哲學所描述的高階主管，是不是我所欣賞的？哪種哲學最適合用來領導別人？

在你看過這些哲學而有所反應之後，你會發現它們彼此衝突，

而且產生兩個實務上的重要問題：即那一種哲學比較能夠指引經理人？這些哲學又如何協助經理人解決他們所面對的兩難困境？

第二篇裡面，我們透過分析經理人所面對的五種最重要的兩難困境，從而回答這些問題。第一個是一般性、彈性和開放性解決問題的方法，與精確、清楚明白的方法兩者間的拉扯。第二個是由上而下和由下而上，影響重要決策的兩種力量間的關係。舉例來說，經理人對部屬的活動，應該干預到什麼程度？他們應該允許別人在決策上扮演什麼樣的角色？

第三個兩難困境是實質（substance）與程序（process）之爭。重視實質內容是指直接從目的中尋找問題的答案；重視程序則是指運用正確的方法取得答案。

第四個兩難困境是指組織中發生衝突時的對抗與妥協——換句話說，這是每天都會有的困擾。幾乎每件事情都可以成為衝突的焦點：小至辦公室由誰使用，大至策略性目標的擬定。

最後一種兩難困局的形式有許多種，所以很難用一個簡短的句子來說明。最簡潔的說法是：它是有形和無形之爭。我們所熟知的這種兩難困境之一，是短期和長期考量的取捨。有形的考量如經理人須與同事維持良好的關係、應顧客要求的緊急服務、預算與配額的多少等。這些考量因素經常與比較微妙的長期考量相互抵觸，如個人的道德價值觀、公司的社會責任，以及它的廣泛目標。

在第二篇，我們指出，如果經理人抱著某種特定的基本成見去處理兩難困局，那麼達成優異表現的可能性會大為提高。經理人應偏愛以某種方式解決兩難困局。

我們主張以「成見」去處理事情，等於是承認經理人所面對的許多問題本身具有難以避免的混亂特質。為了讓所有情境都可適用而設計的規則、技巧或「萬用」方法，是行不通的。但是有些思考

和行動方式，比較有可能產生傑出的表現。我們在本書最後一篇所鼓吹的成見，是解決本書所述各種兩難困局的實務明燈。由於各種情境的要求不同，所以我們所說的成見只是一種強烈的偏好，而不是一成不變的規則。有時，經理人必須推翻我們所說的成見，但這只能審慎、偶一、不得已才為之。

成見的觀念，可以避免一般企業管理和領導統御文章所落入的窠臼。第一個窠臼是試圖提出特定、明確的法則，追求傑出的管理。由於這個方法忽略了問題的多樣化和混亂本質，所以註定要失敗。第二個窠臼是過分簡化。有些作者喜歡用一般性的籠統文字提供建議，既空洞又陳腐乏味。風格學派便是這種方法的縮影。

對有眼光，又有計畫的經理人，成見可以提供一條明路，讓他們知道如何把它變成事實，或者借用同事的判斷和創造力，來修正和改進它。

為什麼我們所鼓吹的成見是正確的方法？是什麼原因使它們最能指引經理人解決兩難困局，並在不同方向拉扯、相互衝突的領導統御哲學中，保持清晰的思路？要知道這個問題的答案，必須先瞭解「完整性」（integrity）對經理人有什麼樣的意義。

「完整性」是個熟悉的字眼，但它的意思卻頗複雜。事實上，第二篇的內容全在解釋完整性於領導統御中所扮演的角色。本質上，完整性是指經理人的信念、行事作為，以及他對組織的期望三者之間，存有一致性。也就是說，言行合一。但是並非任何一致性都能奏效。正如無能或敗德腐化的經理人，從裡到外，也可以展現完全的一致性。但是某些特定信念、行動和期望，比起其他的信念、行動和期望，確較能夠造成傑出的成果。我們所倡議的成見，便反映了這種信念。根據這些成見採取的行動，就能把信念付諸實施—在不明確，而且往往煩亂不已的生活中，化信念為實踐。簡而言之，

要在兩難和相互衝突的管理哲學世界中，賦予完整性生命、力量和效能，成見是個中秘訣。

我們這麼說，是有廣泛的證據和理念作為依據。首先，它依據我們自己與企業來往、提供諮詢服務，以及就策略和管理撰寫深入個案研究的經驗。當我們任職於克雷蒙研究所和哈佛商學院期間，曾教授過數百個規模大小不等的企業個案，而且曾與許多同事討論它們出現的問題。有時候，有些問題還反覆研究了好多年。我們也汲取許多討論企業領導統御的著作及文章的心得。事實上，本書所提的三種領導哲學，以及其他一些東西，正是我們整理這些文獻基本主題所用的方法。

我們跟七位資深高級主管有過廣泛的討論，用以測試和改進我們的結論。這些企業主管都因有傑出的成就，而普受尊崇。他們是：泰勒丁公司（Teradyne）創始人之一的總裁達貝羅夫（Alexander d'Arbeloff）；康諾可公司（Conoco）前董事長貝利（Ralph E. Bailey）；嬌生公司（Johnson & Johnson）董事長柏克（James E. Burke）；高露潔—棕欖公司（Colgate-Palmolive）總裁馬克（Reuben Mark）；時代公司（Time Inc.）執行長孟洛（J. Richard Munro）；杜邦公司（Du Pont）前董事長瑟皮洛（Irving S. Shapiro）；花旗集團前董事長芮斯頓（Walter Wriston）。

其中有些人已經退休，有些人很可能繼續領導公司走完二十世紀。他們所從事的行業從已經成熟的工業，到高科技工業都有；有生產事業，也有服務業，而且都面對海內外的競爭。我們的訪問是秘密進行的，通常前後長達三個小時或更久，而且涵蓋許多話題。整個交談過程中，我們仔細傾聽領導統御的基本問題，如理想、信念、態度、經驗和決策。

某次訪問中，在一個反省的時刻裡，受訪者告訴我們：「這就

像是去看精神病醫師。」我們的目標不是創造系統性的資料或結論性的答案，來回答長久以來困擾學者、作家、經理人、教師的問題。相反的，我們只是希望更深入的瞭解這三種領導統御哲學產生的問題。

我們不是要選舉這些企業領袖來做為這三種哲學的代表人物。我們只是把他們當做「反響板」，瞭解他們對領導統御的基本哲學抱持什麼樣的看法。他們全都深思過我們提出的問題，而這也是他們對本書的完成貢獻良多的地方。最值得一提的是，他們使我們相信，以兩難困境、成見和完整性的角度來思考領導統御，對那些想要與眾不同的經理人，能夠提供一盞熠熠閃亮的明燈。

