

建立无领导型组织

CREATING LEADERLESS ORGANIZATIONS

零距离管理

THE MYTH OF LEADERSHIP

杰弗里·S·尼尔森 (Jeffrey S. Nielsen) 著

方海萍 魏青江 译



真正的团队合作意味着鼓励每个人发挥自己的创造力，平等地对待所有员工，将员工组成不同的团队，并授予他们权力。授权不以知识多少为标准，惟一的评价标准是其对组织贡献的大小……现代的组织不应是由老板和下属组成的组织。

——彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 《新型组织的到来》(The Coming of the New Organization)



现代出版社

建立无领导型组织

CREATING LEADERLESS ORGANIZATIONS

零距离管理

THE MYTH OF LEADERSHIP

杰弗里·S·尼尔森 (Jeffrey S. Nielsen) 著

方海萍 魏青江 译



真正的团队合作意味着鼓励每个人发挥自己的创造力，平等地对待所有员工，将员工组成不同的团队，并授予他们权力。授权不以知识多少为标准，惟一的评价标准是其对组织贡献的大小……现代的组织不应是由老板和下属组成的组织。

——彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 《新型组织的到来》 (The Coming of the New Organization)



现代出版社

北京市版权局著作权登记号：图字：01-2005-0695

图书在版编目 (CIP) 数据

零距离管理 / 尼尔森著；方海萍，魏清江译.—北京：现代出版社，2004

书名原文: The Myth of Leadership

ISBN 7-80028-768-8

I. 零... II. ①尼... ②方... ③魏... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 141464 号

The Myth of Leadership

By Jeffrey S. Nielsen

Copyright © 2004 by Jeffrey S. Nielsen.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Modern Press.

Copyright 2004, 2005 by Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc., 3803 E. Bayshore Road, Palo Alto, California 94303 USA. All rights reserved. No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without written permission of the publisher.

责任编辑：涂卫东

出版发行：现代出版社

地 址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电 话：010-64267325 010-64240483 (传真)

电子邮箱：xiandai@cnpitc.com.cn

网 址：www.xiandaibook.com

印 刷：北京东光印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：12.5

版 次：2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80028-768-8

定 价：22.00 元

献给道格和凯西：

为了他们对生活的执着，对信念的坚持！

他们的执着和坚持，在点滴之间影响着整个世界！

前言

个人的力量总是微弱的，只有集体才能改变文化。我们现在所面临的问题是如何将集体的力量凝聚起来。

—— 伯纳德·隆纳干

(Bernard Lonergan)

The myth of leadership

在过去的7年里，我游历了世界很多地方，和许多人讨论过组织机构建设和发展的问题。他们中有来自华盛顿的公务员，有伦敦或德国的软件程序员，有以色列电话公司的员工，还有来自全球各个国家的大学生和研究生们。在交谈中，大多数人表示希望自己能在组织中过得充实、愉快，取得优秀的业绩。无论是执行官还是一线工人，大家都表示愿意为组织的兴旺发达贡献自己的力量。但遗憾地是，尽管他们有这个意愿、能力和激情，大多数的企业却没有能够满足他们的期望，未能有效地激发他们的潜力。

在与他们的交谈中，我发现了阻碍组织发展的罪魁祸首，那就是在组织中普遍存在的人与人之间的界限。这些界限不但阻碍了企业建立良好的组织关系，而且还使得企业无

法为员工创造有价值的工作岗位。当人们没有集合在一起的时候，每个人的基本价值观和个人意愿并没有太大的差别。但是当大家集中起来形成一个组织后，一些莫须有的界限便出现了。这些界限将人们分离开来，使他们相互对立。而我们总是习惯性地接受了这些界限，接受关于我们自己在组织中的地位和角色的种种假设。这一切恰恰限制了我们才能的发挥、阻碍我们不断进步。这些假设包括：过于看重领导的作用、赋予领导过多特权，以至于常常损害组织中其他成员的利益。我把这些观念统称为“领导的神话”。

我们总是习惯于将“领导者”和“领导力”这两个词与“远见卓识”、“责任重大”、“功勋卓著”、“能力超群”、“具有很强的团队协作能力”等溢美之词联系在一起。却没有认识到正是“领导”这个概念及其相应的行为，剥夺了组织中的普通个人原本应有的、为组织作出贡献并分享成功喜悦的权利。本书旨在打破这种“领导神话”，引进一种全新的组织模型。我要介绍的这种新型组织与目前流行的“等级制组织”从根本上有所不同。它是一种全新的组织、管理和经营模式，特别适合集体运作。它废除了“领导”，也就是我们熟知的“等级制管理方式”，提出了要把组织变成真正的伙伴集体。我把这种新模型称为“伙伴式组织 (Peer-based Organization)”。

和其他模式相比，“伙伴式组织”能更好地适应企业动态和日益复杂的业务环境，也更有利于实现个人的抱负和基本需求。即使在当今这个纷繁混乱的市场中，它也能使组织高效地协调好业务和各种工作的关系，并赋予员工更多权

利，使之带着主人翁的精神去思考和工作，从而提高他们的创造能力。最初的时候，我仅仅是从策略的角度，而不是道德的角度，决定推行这种组织模式的，因为从策略上来说，“伙伴式组织”具有其对手无与伦比的竞争力，是更成功的组织。但是，在后来的实际运作中，我发现通过实施“伙伴式组织”模式，还能更好地实现业务和组织生活上的道德目标。

现在，经理们已经普遍认识到了摒弃命令或控制式的管理方式的必要性，也都了解团队合作和寻求新的领导方式的重要性。而本书所提供的管理方法，正好能有效地帮助他们将这些概念付诸实践。本书对比了“等级制组织”和“伙伴式组织”这两种管理模式迥然不同的假设前提、逻辑关系和行为模式。本书还给出了一个范例，告诉我们一个组织应该怎样从前者转变为后者。

感谢互联网的出现，使我得以和世界各地志同道合的朋友们——那些同样关注“伙伴式组织”、希望实施这个崭新的管理模式的人们进行交流。虽然大家的环境不同，背景各异，但我们的目标是一样的。我们的努力已经初见成效，我们会再接再厉，努力让世界对它有一个全面的认识，从而建立起无数更加健全、利润更为丰厚的组织。我衷心希望本书能推动这一事业的发展，帮助大家尽早实现无需领导的、伙伴式的组织结构，共同迈向辉煌的未来！

致 谢

没有他人的帮助，你只能一事无成。

—— 弗朗茨·卡夫卡

(Franz Kafka)

The night of knowledge

写书实在是一项艰巨的任务，光靠一个人的力量根本就无法完成。一本书凝聚了许多人的努力。在此，我要诚挚地感谢所有在我写作本书的过程中曾给过我帮助的人们。首先，我要感谢我的家人，感谢他们给了我无尽的关爱、耐心和理解，奇迹般地减轻了我许多创作的压力。多年以来，我的妻子多琳和我的四个孩子吉尔、瑞恩、丽贝卡和安娜一直在我的身边默默地做出自我牺牲，是他们使得这本书的面世成为可能。还有我的母亲和我已故的父亲 J·拉里·尼尔森，是他们教会了我什么是真爱和关心，为我树立了光辉的榜样。另外，我还要特别感谢托拉德和罗拉·吉恩·罗林斯，感谢他们帮我谢绝了所有外来干扰。

其次，我要深深地感谢我的同事们，他们是那样的友好

致谢

The myth of leadership

善良，求知若渴。我要特别感谢罗伯特·克劳福德、Ed·唐纳德、杰夫·科尔、史蒂夫·凯斯、柯特·珀尔瑞特、丹尼斯·瑞斯姆森、巴克·露丝、特里·沃伦以及唐纳森·伍尔夫。还有，2003 年春秋两个学期我在杨百翰大学教授道德课程时教过的那两个班的学生们，他们一直让我难以忘怀。在“领导的道德”课上，这些聪明的哲学系学生曾帮助我进一步认识了伙伴式组织的优势和缺点。

此外，我还要感谢那些曾给过我鼓励和帮助、指导和建议的人们：斯特林·亚当斯、布伦特·巴尔尼特、斯科特·哈蒙德、罗布·汉考克、亚历山大·拉茨罗、斯科特·普洛纳、拉里·拉弗、吉万·塞瓦萨布拉曼尼尔和卡尔·热斯。还有在线领导期刊《CEO 新咨讯》的主编里克·塞多罗维兹，感谢他给过我的支持。

在我还是波士顿学院哲学系研究生的时候，我就开始思考企业和组织的问题了。我的导师约瑟夫·弗拉纳根是一位非常好的老师，我跟着他一起研究了优秀的耶稣会思想家伯纳德·隆纳根。在弗拉纳根老师的带领下，我开始研究科学复杂性、混沌理论以及人类的社会组织。在此我要对我的恩师致以深深的谢意，他教会了我提问和学习的方法。此外，波士顿学院的帕特·伯恩斯先生和著名的系统思想家欧文·拉茨罗先生也曾给过我很大的启发。我虽没有在书中引用这些 20 世纪重要思想家的理论，但他们的影响已经渗透其中了。

最后，我要感谢戴维斯·布莱克出版社的全体工作人员，谢谢他们为出版本书做出的种种努力。其中，我要特别感谢

致谢

康妮·卡尔巴克，当初是她认定了本项目的可行性。同时，我还要感谢负责市场销售的劳拉·西蒙兹和审查稿件的马克·钱伯斯。

The worth of leadership

前 言
致 谢

Section 1 解剖领导 1

chapter 1 组织中的等级思想与伙伴思想 /3

chapter 2 领导的神话 /21

chapter 3 为什么要有领导 /43

Section 2 组织制度的演变 63

chapter 4 “奇异吸引子”和组织的制度 /65

chapter 5 “大头领”式组织和层级式组织 /87

Section 3 建立和管理伙伴式组织 107

chapter 6 建立伙伴式组织 /109

chapter 7 伙伴式组织的策略 /131

chapter 8 开放的和没有领导的伙伴式组织 /157

Section 4 总结性思考 177

Section 1 解剖领导

在现在大多数企业中，都存在这样一个现象：高层领导对下层员工没有真正的交流，信息的保密也使领导变得腐败和滥用职权，企业的决策与它所面临的真正问题越来越远，所有这些不禁让我们对领导产生怀疑，这真的是一个神话？

CHAPTER **1**

组织中的等级思想与伙伴思想

我总是非常愉快，这份愉悦来自于工作，同时
又是我工作的动力。工作时愉悦的心情会最后凝聚
到每一份工作成果中。我认为“愉快”是我们工作
的关键要素。如果你在工作时不能心情愉悦，就不
可能高效地工作。

—— 建筑大师：路易斯·卡恩 (Louis Kahn)

路

易斯·I·卡恩 (Louis I. Kahn) 是 20 世纪最具创造力的建筑大师之一，终其一生都在努力帮助人们建设居所。对他来说，这项工作是愉快的。本书是一本呼吁建筑新的伙伴式组织的书籍。我之所以在开篇时引用这位真正的建筑大师的话，不仅因为他是一位伟大的建筑师，更因为他的文学作品和他的建筑作品一样，给我们带来启迪。他告诉我们：不管从事什么工作，都应该尽量从创造中发掘快乐。有识之士们，不管来自哪个行业，都一致认为：只有当你满怀愉悦地去尝试生命中的各种可能性的时候，你的人生才是真正有意义的人生。

我的兴趣在于帮助企业发掘各种发展的可能性。和他们一样，我觉得最重要的事是要从创建组织中发掘乐趣。如果你不能心情愉悦地工作，就不可能建立起组织，就算建立了，也很难令人满意。这就如同建一幢大楼，如果修建它的时候，工人感觉极不愉快，那么修出来的建筑也不可能令人满意，之后待在其中的人也不会觉得非常开心。任何一份工作，不管是设计、管理还是使用，都应该是愉快的，无论这份工作的对象是建筑、企业还是自己的人生。即使是从个人角度出发，也应该让愉悦成为自己前进的动力。

现在的企业是最能实现人类潜能的领域。《异端时代》

(The Age of Heretics) 的作者阿尔特·克莱能 (Art Kleiner) 曾写道：“一直以来，公司的目的就是重建世界”。我们许多人参与了建立、维护和重建组织的工作中，但是有多少人从中获得了快乐呢？有多少人在重建组织时感到了快乐呢？又有多少人在组织中工作感到快乐呢？

现在的实际情况是：公司中大多数人难以真正享受他们的工作。面对这样的情况，我们应该做些什么，才能让所有参与者都提高技能，看到自己在这个公正、公平的组织中的光明前途？我们又应该做些什么才能让更多的人因为工作的愉快而努力工作？

两个重要的观察结果

根据我在几十家各个行业的公司做咨询的经验，我得到以下两个重要的观察结果：

- ◆ 真正的交流只存在于地位平等的人之间。
- ◆ 信息保密常常带来腐败和滥用权力的问题。

如果地位不平等，人与人之间就难以坦诚相待、真心交流。对于地位比你高的人，你只会顺他们的意说话；对于地位较低的，你只会说自认为他们想听的内容。这样不仅使人與人之间的信任大打折扣，还使高层管理者脱离了真实的业务情况。如今，几乎每一家公司都存在这种脱离的情况。

同样的，由于人与人之间缺少真正的沟通，组织内部就会出现对信息控制权的争夺，以至于整个公司都成天围着信