



Education



财经易文

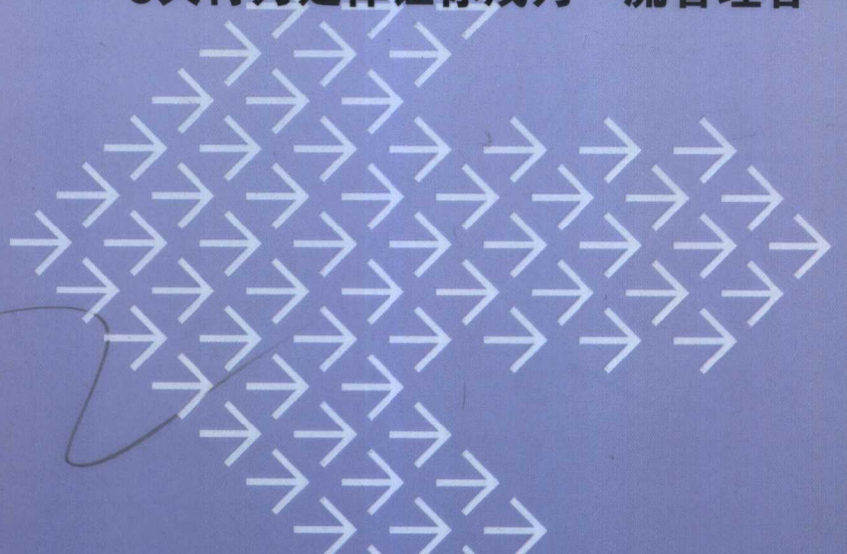
管理新思维丛书

化暗为明的新势力
重量级的企业新议题
助你有效赢得员工、顾客、投资人的信赖

透明管理

The Transparency Edge

——9大行为定律让你成为一流管理者



[美] 芭芭拉·佩格诺 (Barbara Pagano)
伊丽莎白·佩格诺 (Elizabeth Pagano) 著
李芳龄 译



中国财政经济出版社

新思维丛书

透明管理

[美] 芭芭拉·佩格诺 伊丽莎白·佩格诺 著
(By Barbara Pagano & Elizabeth Pagano)

李芳龄 译

The
Transparency
Edge

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

透明管理/(美)佩格诺,(美)佩格诺著;李芳龄译. —北京:中国财政经济出版社,2005.5

书名原文:The Transparency Edge

ISBN 7-5005-8003-7

I. 透… II. ①佩… ②佩… ③李… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 016064 号

著作权合同登记号:图字 01-2004-0639 号

Barbara Pagano Elizabeth Pagano

The Transparency Edge

ISBN 0-07-142254-4

Copyright © 2004 by Barbara Pagano.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 15 印张 170 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月北京第 1 次印刷

定价:29.80 元

ISBN 7-5005-8003-7 / F·7010

(图书出现印装问题,本社负责调换)

道德与经济

范黎波

对外经济贸易大学教授、博士

在企业战略管理理论被系统地介绍到企业之后，关于领导和执行力管理的方面就变得异常重要。一些学者在系统地研究和推介；也有一些学者热衷于操作，说的常常是一些技巧和方法，以至于“关于领导的本质是什么”都把人弄糊涂了。最近拜读了芭芭拉·佩格诺等著的《透明管理》，耳目一新，颇受启发。作者不仅诠释了领导行为的黄金定律，运用相关史实、典故说明了学习和“内化”基本路径，而且还道明了领导力与道德信仰之间的内在逻辑联系。现代商界，物竞天择、适者生存的自然法则已经被演绎得淋漓尽致，如何做才能处理好领导与道德间的关系，本书给出了一些答案。

研磨全书的结构框架和内容体系，自始至终体现了作者对两个基本命题的深度思考和关注：（1）成功领导的关键是什么？（2）如何提升领导力？

成功的企业领导究竟是什么？是一麻袋的技巧和诡计吗？是一系列商学院里教授的分析工具吗？作者认为，这些固然是重要的，但从领导学演进的历史来看，一切管理的对象是人，实施管理的也是人，因为有了人的存在才需要领导，所以领导归根结底就是要落实到“人的管理”。它的基本任务就是提高员工的综合

能力，激励他们充分施展自己的才能并实现企业目标。正如两千年前管理思想巨著《管子·霸言》所提出的经世观念，即“夫争天下者，必先争人”。

作者认为，在所有的领导原则中，什么最重要？为企业确立一个共同目标和价值，简单说就是“信仰管理”。一个企业可以雇佣一个员工的劳动，但却买不到员工的信仰，信仰是员工忠诚与激情的原动力，是员工创造力与智慧的大本营。

企业领导如何建立员工的信仰呢？道德与文化导向。世界上恐怕没有另外一种事物能像信仰这样具有如此强大的凝聚力。一个人、一个组织、一个社会、一个国家，都需要一种主流的健康信仰，否则精神就会“生病”，这远比身体得病更为可怕。对一个企业来说，缺乏信仰是导致企业无法实现快速健康发展的根本原因。很多国内的企业一提起信仰，就认为是明确一套口号式企业理念，殊不知这些口号都没有上升到信仰的高度，因为信仰是发自内心的，将决定一个人的言行举止。失去了信仰，人生就失去了方向。

没有宗教信仰的中国人的信仰是道德信仰。企业为了生存和发展，必须要用一种规范来调节人与人之间、人和社会之间的种种关系，这些规范的总合就是企业道德。道德作为指导和约束员工行为的一种准则，它是由一些做人的基本原则所组成的。比如，员工努力工作之本的公平原则；员工互信基础的诚信原则；颂扬尊重个性、享有自主权的人性尊严原则；要求员工对社会有所贡献的奉献原则；规范员工言行的纪律原则等。如果企业能够坚守并将这些原则内化为员工的自觉行为，企业就可能建立共同的道德信仰，员工之间就能够目标一致、坦诚相处、团结协作，就会形成强大的凝聚力和执行力。

如何提升企业领导力？作者在此不吝笔墨，认为一个企业存

在着各种性格、各种爱好的人，他们组成的这个群体影响着企业的生存与发展。企业高层管理人员对企业道德标准的形成起着巨大的作用，他们应该为企业树立一个相对完整的价值体系，并不断地追求和激励。这样，置身于其中的员工也会为追求这样一种价值观不断地发展和完善自己，实现企业员工整体素质的提高。

在企业中，领导与员工应该互相信任。领导应该对为其创造财富的员工怀有一颗感恩的心，真诚地为员工着想，将企业塑造成为一个和睦的大家庭，让员工切实感受到来自企业的温暖；同样员工也应该对给予其工作与发展机会的领导怀有一颗感恩的心，通过自己的诚实劳动为企业创造财富，从而实现人生的价值。如果领导与员工都有一颗感恩的心，都能够设身处地为对方着想，领导就会由外力强制转为内心自觉。

中国目前处于一个社会和制度转型时期，传统观念和行为方式正在悄悄变化，但与社会发展相适应的新的价值观念和行为模式还没有完全建立起来，因此出现了种种价值误区，如人与人之间猜忌代替了信任，个人利益凌驾于集体利益之上，物欲横流、贪污腐败，被金钱扭曲的心灵随处可见，人们仿佛已忘记了生命的本质意义，找不到生存的目的和奋斗的方向。读佩格诺著的《透明管理》一书，你会深刻地感受到，尽管历代封建统治者为了其自身的利益常常歪曲我们的信仰，尽管文革十年浩劫几乎将我们的传统文明埋葬，但这都不应成为我们道德没落的理由，因为道德应根植于我们的内心深处，是我们应当固守的做人之本。

现在的企业界，许多经理人认为西方的管理无论在思想或方法上都是先进的，都是一流的，因此主张加快地引进和吸收；也有一种观点认为西方管理是“头疼医头、脚疼医脚”的方法，虽然暂时会出现好的效果，但是很可能产生长期的负面影响。因为西方管理过分重视所谓的“现实效果”，而对某些非常重要的、

对人们的行为和对组织、社会发展影响显著的前瞻性因素可能重视不够。有鉴于此，学习西方管理，必须对自己企业真正的“内需”或“稀缺”心中有数。但是《透明管理》是一个例外，本书的许多观点是“中国思想的西方版”，不仅贴近中国文化，而且贴近中国现实，值得玩味和推敲。

2005 年 2 月 21 日

透明化时代的行动指南

戴炜栋

教授、博导

上海外国语大学校长

古今中外，大凡政治家、教育家抑或企业家之欲成大事者，无不依靠为数众多的助手，靠单枪匹马均成不了大事。俗话说，一个好汉也要三个帮，道理甚为明显。然而并非人人都能取得成功，究其原因，就在于领导者能否取信于民，能否把自己的信念变成领导者的信念和行动指南。以我国古代楚汉之争为例，刘邦能以自己的信念鼓舞人，故能化弱为强，取得天下。项羽则恰恰相反，故由强变弱，最后自刎乌江。政治如此，办学、办企业亦复如此。然而成败之秘诀，虽由史书记载，终觉不够清楚，大有神龙见首不见尾之感。今读美国芭芭拉·佩格诺等所著《透明管理》一书，很受启发。佩氏开门见山，明确提出凡欲搞好一个企业者，必先建立值得大家信任的透明管理。

作者在前言中首先论证建立值得信任的透明领导的重要性、管理的精髓，系统地分析透明领导的方方面面，并提出应该遵守的行为，如开诚布公、坦诚相见、集思广益、信守诺言等，并在此基础上寻觅到9项行为定律。

这9项行为定律是：诚实至上、集思广益、沉着冷静、卸下防御的盔甲、信守诺言、恰当地告知坏消息、勇于说抱歉、注意

你的言辞、别吝惜鼓励与赞许他人。这9个方面无不贯彻了以透明领导为核心这根红线。它之所以成为定律，是因为早已在实践中久经考验，亦已成为不以人们意志为转移的行为规律。这些行为规律在决定透明程度上起着关键作用，它具有明显的科学性，人们只能遵守，不能违反。人们只要严格遵守，便能与时俱进，做出成绩。

中国改革开放时至今日一派欣欣向荣的景象，经济发展尤其引人瞩目。中国入世之后，企业的规则与管理模式不断更新、完善，领导的角色被一再重新审视，传统的管理方法受到了前所未有的挑战。随着国外先进管理理念的引进、理解和采用，企业的各级人士越来越多感到企业的活力、效率、竞争力与领导的透明作风息息相关，于是他们异口同声，强烈要求领导者放下架子，敞开心扉，与员工保持透明的“零距离”沟通，服务于民，取信于民，以领导者的信守诚信、谦虚亲善、充满人性化的管理美德，调动员工最大的积极性，投入企业的生产、改革和创新，为企业创造最大的经济与社会效益。不可否认，优秀的领导需要有远见卓识、经验丰富、决策果断的综合能力，一旦领导以此为基础，并与其员工建立平等、公平、公正、公开的互动关系，坦诚相待，共商企业大事，还有哪位员工不愿为上司“两肋插刀”、“赴汤蹈火”，与企业同命运、共生死？！

目前，中国正处在政治、经济、文化、科技迅速发展的又一个崭新阶段，长期固有的传统观念与行为规范与先进的、民主的、富有人性的、与社会发展相适应的理念及行为模式正发生着激烈的碰撞和紧张的磨合。拜读《透明管理》之后，深感书中的定律不失为平息碰撞的镇静剂，润泽磨合的润滑油，为领导和员工之间架起了一座心心相映，互通有无，但又不失权威的沟通桥梁。由此可见，本书不仅是一部企业管理的书，而且是一部心理

学的书。正如作者所言，要建立透明化的领导风格，需要极大的勇气和诀窍，勇气来自内心，诀窍则要通过学习获得，本书就是一个好起点。因此，本书不仅有极强的系统性、科学性，还有极强的实践性，它不失为“透明化时代的最佳行为指南”，是为序。

2005 年 3 月

透明化让企业脱颖而出

变革的规则与行动方式被改写了，领导的角色也被重新审视。行事具有透明作风的领导者，才能建立并维持有工作效率且充满人性的员工团队。

——斯蒂芬·伦丁 (Stephen C. Lundin)

过去4年，我虽非刻意但却十分愉快地参与了可能是有史以来最大规模的自然性组织变革，我将它称之为“如鱼得水现象” (FISH! Phenomenon)。世界各地的男男女女受到一些鱼货市场发挥“如鱼得水现象”古老智慧的启发，创造出一个非常愉快的工作环境，使大家凝聚在一起，在其中感受到活力。^①

这些令人觉得不太可能的变革代理人在看到书籍上的描述、电影里的景象，并且亲自实地走访后，也开始着手进行那些过去被认为不可能或未必能做到的事。他们在无数组织中由内而外地以自然的活力发起大规模的文化转移，重新定义了组织变革。

变革的规则与行动方式被改写了，领导的角色也被重新审视，若大规模的变革可以从组织内部及管理高层自然地发起，那么，这对领导的角色有何含义呢？就是这个问题使我想向你推荐这本书。

^① 在《如鱼得水》(Fish!)一书中，主角因为在西雅图派克市场观察到鱼货公司员工充满活力的作业方式，以及他们与顾客之间亲切的互动，而获得自然性组织变革的启示。

建立兼具生产效率和人性的团队

我们已经了解到，组织需要个人能实现成功变革的许诺渗入组织的各个角落。可以由组织的任何一个层级或个人来发动，但必须有自然活力作为动力，而这种自然活力系由某种类型的领导者所鼓舞与维持的。这种类型的领导者所发挥的就是本书作者佩格诺所称的“透明化领导”。

透明化领导者系指通过高度的诚实、真实的弱点、强烈的谈话、信守承诺、通情达理、人性、沉着冷静、真诚鼓舞等特性来建立信誉的领导者。有来自透明领导者的支持，才能建立并维持有生产效率且深具人性的员工团队。

在这本书中，佩格诺描述透明领导的要素，为每个要素提供丰富的例子，并阐明每个要素的支撑行为。领导者可立即学习这些行为，并且了解到，作为一个领导者并非一定要使人畏惧与不悦才能实现更佳的领导。我非常支持并大力推荐这本书的内容与精神。

[本文作者为圣汤玛斯大学 (University of St. Thomas) 创意与革新中心负责人，同时也是制片、商学院教授及专业演讲者，著有畅销书《鱼》 (FISH!)、《鱼的故事》 (FISH! Tales)、《鱼儿，挺住!》 (FISH! Sticks) 等]

建立值得信任的透明化领导

你可以一度违背那些谦逊与正直法则，但陷阱之门最终会打开，你会掉进去。

——詹姆斯·布兰查德（James Blanchard）

西诺佛斯金融公司^①（Synovus Financial Corp.）首席执行官

安然（Enron）、世界通讯（WorldCom）、安达信（Arthur Andersen）、玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）等或许只是从苹果树上掉下来的几个坏苹果，但其他无数企业现在必然在公众严厉的监视目光下如坐针毡。

这几年陆续出现的企业与政治丑闻粉碎了大众视“领导者为英雄”的观点（若他们曾经抱持这种观点的话）。我们的道德门槛抬高了，愈来愈不能容忍贪婪、有问题的企业。我们对真正的领导者的含义与期望已经发生了根本的改变。

领导者在市场上的经营绩效或许仍然是首要的考虑，但公司董事会现在变得比较倾向于聘用既有能力提高公司股价，又拥有道德声誉的首席执行官。如今，成功的领导者必须同时具备绩效能力与信誉。

^① 该公司被《财富》（Fortune）杂志评选为“美国前100名最佳工作环境”，在排名中名列第九位。

为应对这些变化，许多公司积极谋求新的方法以重塑企业的信誉。此时，管理圈内有个名词开始频繁出现，那就是“透明”（Transparency）。一些人认为，透明的营运方法可能正是企业在反腐败之战中的“大规模毁灭性武器”。

透明的概念——“所见即所得”的行为规范——是金融监理立场存在已久的一种模式，财务的充分披露是证券法规中很重要的一部分，但应用于管理层，特别是领导者方面，透明原则尚处于稚嫩和不成熟的阶段。

事实上，随着透明的需求日益明显，愈来愈多组织开始讲求透明以赢得顾客、投资人与员工的信赖，许多组织领导者深感困惑：这到底对我有何含义？我如何变成一位透明化的领导者？最机敏的领导者可能会问一个最切实的问题：我该如何体现透明化作风，以维持或建立信誉？

为避免搭上另一股管理风潮的列车，误以为透明化作风就能解决所有问题，我们必须声明一点：透明化作风本身只不过是有助于建立信誉，如 20 世纪 90 年代鼓吹的“开诚布公”理念一样。除此之外，别无其他，透明本身只是一个单纯的处方而已。

然而，展现或维持对个人及共同利益的尊敬与关切，这样的透明作风可以产生惊人的结果：组织因决策流程更有效率和策略的执行者对信息全然掌握而受益；营运速度加快；问题能更准确地被辨识；领导者得以建立人们的信任，同事与下属合作更协调，使得整个组织与个别领导者的信誉得以提高。

透明化作风还有另一个有助于建立及提高信誉的要素，那就是了解应该有多透明、多公开，亦即有多少东西可以公开让大家看到，因为透明程度可能流于不足或太过。另外，该由谁决定最适的透明程度呢？这个问题要由领导者本身决定。

以负责任的透明化作风提高信誉

若在不了解披露信息的潜在影响下采取透明的做法，对组织及个别成员可能造成不公平，同时也是不负责任的做法。领导者必须对组织及其文化有清楚的了解，清楚人们吸收信息的能力，并预期他们将如何诠释与使用这些信息。要做到这一点，部分是靠直觉的艺术，但也有务实的原则可以帮助领导者处理有关透明性的决策。

透明与信誉涉及两人或多人的关系，你的透明性系针对他人，你的信誉也是他人对你的认知。你认为自己可靠与否，最终对你的声誉并没有多少影响，因为你的声誉是他人对你的认知。透明与信誉是展现在行动上的。

这对试图熟悉透明性并建立信誉的领导者而言，是个好消息，因为这两者都可以通过特定行为来实现。遵守以下 9 项行为，有助于树立领导者信誉，这些行为在决定透明程度上起着重要的作用。

诚实至上

在组织中，讲实话虽是件复杂麻烦的事，但诚实仍然是不可违背的指导原则。诚实必须明显展现于行动和决策上，否则就不存在信服与信赖。当奉行透明原则的领导者决定不和下属分享某些信息时（可能是因为信息还不完全，或是其他原因而使他们无法告知信息），在诚实至上的原则下，领导者必须告诉下属：“现在我还无法告知你们那件事情，但可以告诉你们的是……”

奉行诚实至上的原则时，不可忽略尊重与替他人着想，而且千万不要让下属怀疑你背后是否隐藏其他的动机。当领导者把这项核心价值观推广到整个团队时，不只能建立信任，还会产生另一个令人难以置信的结果——下属将变得能容忍不知道全部事实这么一种情况。

集思广益

征询他人对某件事的意见，能够表达出尊重之意，使对方觉得受到了重视，也可以互惠方式促进透明性。当领导者要求他人对自己的表现与绩效提出反馈意见，以了解他人对自己的观点时，将更能使自己的意图和事实搭配结合，并拟出改善计划。为了学习与成长，我们需要有自知之明，当然，自知之明需要参考来自他人的意见。

沉着冷静

有效且令人敬佩的领导需要有沉着冷静的修养与工夫。在任何组织及领导人的发展历程中，必然会遭遇挑战、压力或阻碍，领导者在顺境与逆境中的行为表现可以显示他们的个性、能力以及信誉。

虽然为了追求以透明作风来建立信誉，将不可避免地使领导者对重要事务表达他们的真实意见与情绪，但这并不代表领导者可以不负责任地把情绪与意见一五一十地表露出来。下属期望他们的领导者沉着冷静，而且他们总是在睁大眼睛看着，并加以审视。此外，令下属们对领导者的行为有一定程度的可预期性，也

有助于建立他们对领导者的信任感。

卸下防御的盔甲

崇尚真实可信精神的领导者致力于和他们的下属建立有意义的关系，展现真诚，吐露有助于营造良好工作环境的个人信息，这是以透明领导作风建立信誉的一个重要部分。不过，这么做需要一定程度的成熟与自知之明，并且清楚人们会如何看待、剖析与散播你所吐露的信息。

由于真实性或个人的透明性最终诠释的是关系的性质，因此，领导者必须创造下属参与的机会，使他们能通过这些机会进一步认识和了解领导者。

信守承诺与违背承诺

当领导者言行一致、言出必行时，显示出了他们对承诺的重视。但领导者并非总是能够明确信守承诺，他们有时候被迫重新考虑自己的承诺，因而使下属感到失望。这时，透明性特别重要，因为了解领导者何以无法信守承诺的下属比较能够接受这种结果。

妥善地处理错误行为

你处理犯错误的方式实际上可能比第一次就做对来得更重要，承认错误虽有其风险，例如暴露出弱点、能力不足、不够完