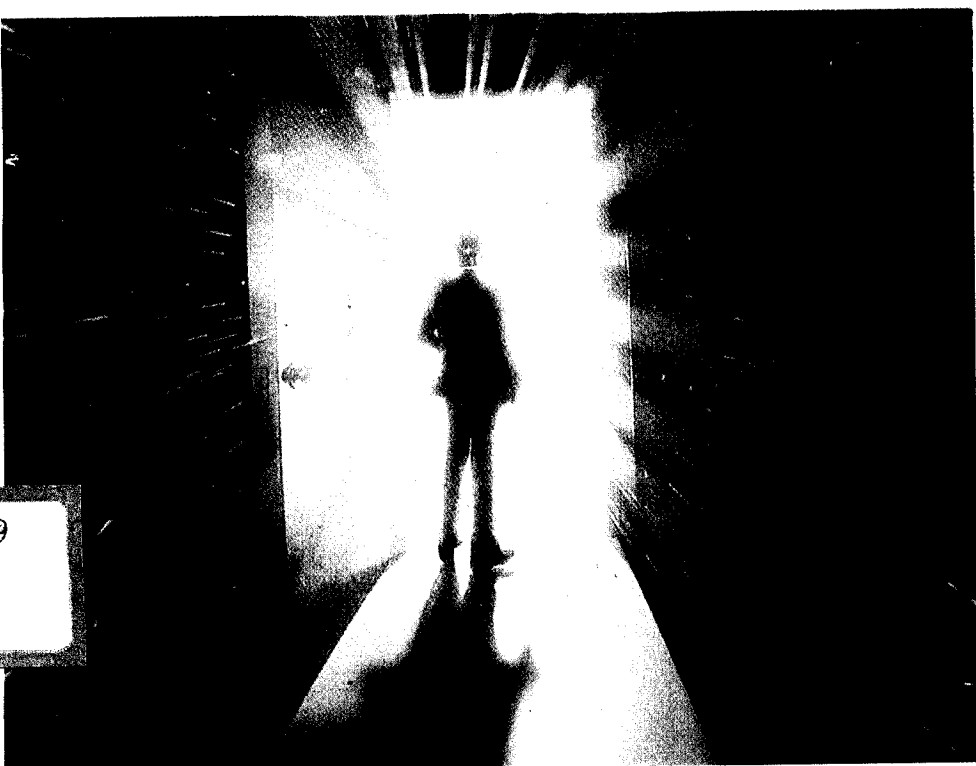


The Psychology of Leadership

企业家的风格

激发潜能的管理技巧



企业家的风格

戴维尔博士著

海南人民出版社出版

海南人民出版社武汉图书发行公司发行

武汉市新华印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 8 字数: 146400

1988年6月第一版 第一次印刷 印数1—10000册

标准书号: ISBN7—80541—180—8/F·12 定价: 3.2元

原 序

最近我所听到的，可能是一个伟大的文明濒于死亡的哀鸣，那是两个工厂主管失去耐性之后的大嗓门。在澳洲雪梨，一位高级主管愤怒地叫嚣着，认为想要恢复过去的生产力，就只有将所有的员工面对墙壁排成一列，然后每三个人中间枪毙一个。

相对的，美国洛杉矶的高级主管，就比较没有这么残忍的想法，但是也同样无法让员工全心全意地奉献工作。他希望能发生一次重大的经济衰退，使员工意识到自己的处境，从而不再对他的权力有所疑异。他承认自己的事业会因此而遭到损害，收入也会因此而减少，但是他认为只要一劳永逸地解决劳工问题，则都值得。问题只是，他的愿望可能来不及实现了，因为他的公司目前有一半的设备闲置，而他自己也不得不为保住饭碗而拼命。

对于这两种人我都不怎么在意，因为他们都在挫折中失去了理智，从而愤怒地任意攻击。但是，在他们狂怒的咆哮中，显示出他们对日益恶化，劳资对立关系，也无解决之道，以致于始终无法避免冲突。很少有管理人员能够体会到，一个讲求成就的社会将是什么样子，大部分人都局限于注重人际权力这种陈旧的领导哲学，从而使他们在欧亚各国竞争中不堪一击。

在《哈佛商业评论》中，资料显示，美国企业界领导的失败，比其他英语系国家更加严重。我们已经把数十年的美好光阴浪费在无知、自私、和疏忽等愚昧的举止上。我们在领导方面的失败，也包括了极端缺乏远见，以及不愿象日本人那样向社会与行为科学的专家请教。然而最糟糕的是，我们未能妥善地建立一个注重成就的社会，以便利用人们丰富的精力和创造性，使我们的文明能够执世界之牛耳。

现在是把失败抛诸脑后，接纳并运用人性的部分，利用人们共同的需要，使他们在即定的活动与人际关系中，造福自己与人类的时候了。值得庆幸的是，我发现西方各国有许多睿智的主管，已经开始了解，在我们的组织中，应该如何重振生产力和质量。

最近我在亚利桑纳大学的研讨会中，和许多企业界的高级主管讨论了善用动机与创造性的必要性。我承认，政府的密切配合、进步的技术、较低的利率、以及缓解财务季报表的压力等，都有其必要。然后，我肯定地指出，为了善用每个组织的人力宝库，就必须有新的领导哲学。在主管发展会中，(Executive Development Conference)我对来自沙特阿拉伯、法国、拉丁美洲、澳洲和美国的二十四位高级主管指出，我们必须使组织成为一个社会，让每个人都觉得在职务上全力以赴，对自己而言，是件非常重要的事情。我的结论是，主管要在事业上获得有效的进展，除此之外别无他途。显然，与会的每个人都同意我对组织现况的结论。

另外还有一点，我情不自禁地想起每次听到各级主管谈论员工缺乏忠诚与奉献的情形：每个管理集体所获得的绩效水准，是来自于该集体所支援的员工。

不幸的是在英语系国家中，绩效水准经常不是领导者所要求或期望的。

这本书是探讨如何应用目前我们对于质量和生产力所知的一切，使自己成为一个更为成功的主管。研究的结果显示，任何一个集体，成为我所说的成就导向社会之后，都可以在生产力水准不变的前提下，减少 33 % 的人工成本，25 % 的占用场地，以及 60 % 的存货。任何一个主管如果不能达到这个水准，则在企业界毫无前途可言。

雅德·戴维尔博士

1983 年于澳洲雪梨

目 录

原序

第一篇 人格型态影响绩效

第一章 新时代——更大的挑战…………… (3)

第二章 人格型态与企业家风格…………… (19)

第二篇 人格型态的企业家风格

第三章 理性的企业家风格 (解决问题)
…………… (43)

第四章 客观的企业家风格 (决策)…………… (60)

第五章 激励的企业家风格 (指导员工)
…………… (81)

第六章 支持的企业家风格 (劝导员工)
…………… (99)

第三篇 企业家风格与真义

第七章 均衡的企业家风格…………… (119)

第八章 建立一个成就导向的社会…………… (134)

结论 (限胸怀大志的读者阅读) …………… (149)

第一篇

人格型态影响绩效

第一章 新时代——更大的挑战

对于企业界人士而言，李昂·托洛茨基并不是一位普遍受到尊重的人物，但是他所发表的许多言论，却与许多管理者在这个持续动荡的时代中，所面临的重大挑战相吻合。在俄国革命的变乱中，这位老布尔什维克党党员指出，如果有人只想要安安静静地做自己的工作，则可谓生不逢时。他的结论是说，设法重组社会，一如设法使墓地再现生机。托洛茨基的看法完全正确，因为在各种组织的内部，都希望一切事物保持原始的状态。

许多人误以为人们喜欢求新求变。然而事实上除非有显著、直接的利益，否则我们很少希望重要的事物有所变化。即使变化显然可以带来利益，许多人对于新的情况和关系仍然难以适应。举例来说，娱乐业造就了许多对突如其来的名声和财富不知如何处理的演员和歌手。在许多商业和专业组织中，如果人们被迫违背自己的意愿，而去接受自己所憎恨的财产和人际关系，则迅速的变化也会导致类似的结果。他们会长期抵制这种变化，以致使组织陷入瘫痪。

例如在若干年前，大型汽车引擎的没落已经显而易见的时候，一位年青的主管奉命参加一个会议，会议中指定他所主管的测试单位，负责检验克莱斯勒公司内销新车的可能性。在他问到引擎部分时，才发现那是一具

超过三百匹马力，而且极端耗油的巨无霸。他当场就提出异议，认为油价的上涨使得竞争的方向，转为发展能源效率较高的引擎，克莱斯勒公司也应该走同样的路线。

他的上司立即加以斥责，并且告诉他，如果想要保住职位，最好免开尊口，服从命令。这个年青的主管考虑在油价上涨的趋势中，抗拒变革的可能后果之后，终于跳槽到其他行业。克莱斯勒公司方面，则推出引擎和传动装置都在德国制造的小汽车，因为庞大的八汽缸引擎，已经成为落伍而乏人问津的产品。

使各级主管的工作变成抵制变革的因素，并不完全是因为人们想要维持旧观。根据康拉德·罗伦兹和卡尔·扬格等学者的说法，我们的抗拒可能根植于人类的演进、西方文明本身的发展、以及过去社会中对于工作团体的领导方式，

随着文明的扩展并日益复杂，人们发展出繁荣所需的科技和成功所不可缺少的人际关系、换句话说，我们的祖先同时创造了资源和人际关系。资源包括工具、武器、衣物等；人际关系则包括了团体中顺利工作、公平分配报酬、以及避免不必要冲突所需要的心理学和哲学。组织经常是以创业型企业起家，只要创始人同时善用资源和人际关系来对待顾客，就会日趋繁荣。一旦小型的组织日益发展，创业家无法一手包办各项事物之后，不是转变为专业管理的形态，就是在创始人逝世后陷于停滞。然而，直到最近的几十年，我们才开始了解到，专业管理的组织具有不能适应社会变化的缺陷。

举例而言，如果组织复杂到人们对其活动感到茫然，对其目标感到困惑，并且厌恶各种忽视个人的作为，那么这个组织就已经开始走下坡路了。在这种情况下，如果想要获得卓越的成就，管理人员就必须重振人们的精神士气，使之不再受到忽略个人的制度、劳力分工、以及其他工业工程技术所困。

假设在一个社会中，人们造船是为了提供后代的生存工具，质量绝对不会出现问题。但是，在变幻无常的消费市场中，经理人员也茫然无所适从，雇用员工生产的产品零件，质量与生产力一直都是问题。针对这类问题，胸怀大志的经理，认为在组织中一定有较佳的工作方式。

成功的尺度

企业已经变得过于复杂，利润本身已不足以衡量，组织是否能善待顾客和员工。乔塞·尤兰，这位质量专家，和爱德华·德明，两人曾经为日本提供生产组织繁荣所需的存货控制方法。尤兰认为我们在领导上的失败，是因为组织中充斥着财务专家。这些人在追求短期利润的同时，忽略了导致组织长期发展的质量和生产力。说句公道话，这些财务人员不是尽自己的职责。由于他们难得具备生产和服务的经验，因此对于我们在绩效上的灾难毫无所知。不幸的是，在我们的社会中，利润重于发展的信念，却普遍为小型组织所接受。

比财务季报表更为可靠的成功尺度，是管理者能否提高生产力与质量，因而扩大市场占有率，但仍能保持费用不至于同比率上升。大卫·坦西克、艾德文·佛利坡、以及彼德·杜拉克等学者都指出，我们或许已经达到了可能的最高成就，除非我们能重振创造力，使组织中的人性获得再生。

我们必须记住，在领导上我们运用了前所未有的最佳管理制度，却遭到惨痛的失败。我们忽略了极有价值的人际关系，因为没有生命的制度比起来，这些关系似乎不那么可靠。当然在运用上比较麻烦。然而我们在世界各地的竞争者没有这么精明，去善用人性的力量，而使组织强健、活跃、而且更有生产力

值得庆幸的是，行为科学，尤其是心理学和社会学方面的研究，已经使某些过去的传统观念趋于成熟，从而可以限定并教导各种方法，以供组织所需。日本举国上下的作法就是如此，各阶层的人员都辛勤地工作，以达成似乎不可能达到的目标。西方各国的主管，都愿意学习如何领导组织，从而提高生产力和质量。因此我想这种作法的时机已经到来。

要在当前的企业环境中获得成功，每个管理都必须妥善地运用组织的资源和人际关系，以便生产能够在市场上生存、发展的产品或服务。也就是说，必须专心致志地透过员工来服务顾客，才有可能获得重大的成就。要做到这点，各级主管必须尽可能学习有关人格、生产力、和动机等方面的知识，并且有效地运用各种新观念。

权力的丧失

有些组织透过人际权力——也就是对员工或成员的绝对权威——的运用而获得成功，但是目前这种组织已经濒于绝迹。在一个自由的社会中，虽然生产的手段，经常与员工奉献和合作的结果混为一谈，但是对员工运用人际权力，绝对不是管理者求取成功的终极捷径。虽然在过去职位稀少、工作简单、而且人从生下来就被教导要温驯、顺从的时代，运用权力来确保利润和成长的作法极其普遍，但是这种手段绝对不会非常有效。

在一个简单的社会中，权力是驱使民众工作与战斗的好方法。工业革命后所建立的一些实务方法，就是遵循这个原则，时至今日仍有许多管理人员盲目地信守。然而，在我们这个变化多端的社会中，年青人不再被动而温驯地服从管理人员的要求。运用权力，而不是说服或参与，将是努力达成组织目标最糟的一种方法。

最重要的是，权力的运用已经不再有任何效果可言。除非惩罚的威胁，一直都存在，人们才会被迫抑制自己的个性。在这个富足而自由的社会中，人们有充足的食物、丰富的能源、精密的科技；运用人际权力将完全失去效果。工人选举时，当然是投票给赞成立法保护工人的候选人。法律制度保障工人，即使在管理权力之下，也有应享有的自由。工会的契约也是如此。然而，最重要的因素，在于员工的期望，已经有异于往日。世界上

每个成功的组织，之所以获得成功，原因在于那些普通的成员，默默地完成必要的工作。而今，员工对公司的期望已经不大相同。

在过去，企业界的大亨拥有要求员工服从的经济与政治权力，他们的成功，在于人们被教导要服从。那个时代的工人，在一个严厉的家庭中成长，父亲扮演着支配命令的角色。他们在就读的学校里，盛行的是鞭打式教育，每张桌椅都整齐地钉在地上。他们的牧师也是独裁主义者，在圣坛上传布上帝对于怠惰的人所降临的灾祸。每个人都必须卖力工作，因为只有不断地工作，才能免于冬天的饥饿。

到了这个世纪，石化能源的普遍运用，创造了目前的富饶与丰足，一切都改观了。机器代替了人力，使得作父亲的能够教育子女，共渡休闲生活。学校则摒弃了传统的教育方式，而开始传授复杂的知识，并要求学生积极地参加。宗教领袖开始应付反对团体，政治课程中也增加了人际关系的研究。事实上，社会中的每个机构，都不再以独裁的方式来处理人的问题。企业界是唯一的例外。而今，事实上没有人具有支配员工的权力。

在亚利桑那大学的主管发展会议上，有一位与会人士在西部主持一家炼铜厂。某个晚上，我们讨论到他在当地社会中，要求大众顺从的权力日渐丧失的问题。他说，过去几十年来，他被视为整个城市稳定与进步的支柱，他的工厂为当地的员工和商家带来工作与富裕。只要他出面支持某人参加政治竞选，就没有人会忽视这位

人选。不动产经纪人绕着他转，而警察从来不会在他的汽车上开罚单。他拥有权力，并且很明智地予以运用。

然后，随着权力的日渐扩散到不同的团体，这种情形就完全改观了。愈来愈多的教师、牧师和政客称他为土地投机者。当地的议会对于新开发计划，已不再征询他的意见，而当地居民强烈要求购买昂贵的污染控制设备，完全忽视他的工厂因设备陈旧、矿砂质量不高而造成经营不好的客观事实。如果他顺应其它权力团体的要求，他的事业可能一败涂地；但是如果他拒绝，则可能困于诉讼而被迫停工闭厂。他只是不再拥有过去那种权力，在我问到其他主管时，他们也承认有类似的困扰。

管理者最糟的作法之一，就是执着于对生产力和质量的陈旧观念，而在管理者不再拥有人际权力的情况下，继续假装自己拥有这种权力。和大部分其他错误的假设一样，以为自己仍然拥有权力，因此而做出有害组织的决策。人们经常将名望、地位与权力混为一谈。他们追逐位于角落的办公室、专用车以及豪华的餐厅，其实他们的绩效，完全来自于员工的共同努力。在许多公司中，主管利用权力作威作福，有碍于员工的自尊与奉献，因此对于这些目光短浅的主管，自然不会慷慨回报。事实上，他们已经让这些主管如坐针毡，难以生存。

人际关系的成功

我在许多商业和专业团体中演讲时，发现愈来愈多

的人正在寻求更为有效的方法，以了解西方文明中所发生的文化革命。这些人希望能赢得员工的信任与尊敬，从而获得奉献与合作。有些管理者读过艾利克·胡佛这位码头工人哲学家的著作，他指出，大部分人都觉得自己为他人所需一事，比权倾天下都来得重要。胡佛的一生中，有数十年是早上当搬运工人，下午则著书探讨人类境况。他认为，人们在人际关系上或工作上，都必须有目标。我完全同意这一点。

历史上有许多团体，虽然他们没有良好的条件配合，却能获取重大的成就。原因在于他们的领袖尊重他们，让他们有机会赢得自尊，并且成为成就导向社会中的一等公民。由斯巴达克斯领导的奴隶起义；安妮皇后身边那些衣衫褴褛，却忠心耿耿的御林军；李将军辖下赤足急行十四哩赶到夏茨堡的南部联邦军；以及在雨季中因疟疾而颤抖的越南战士；他们都知道自己为什么要在那儿，因为那里需要他们。同样的，在哈蒙·戴那、古尔斯、以及愈来愈多公司中的员工也是如此。这些公司的主管都知道，在这个权力共享的新时代，生产力必须由员工的身上获得。

只有在组织的管理上，使得员工始终都有全力以赴的理由，生产力才能达到最佳的水准。专心致志的奉献于工作，必然会产生有利的人际关系和改进的行动，并且和组织的目标连成一气。最成功的管理者，必然会有效地运用组织的资源，并且能够明智地善用人际关系，也就是全心奉献的员工，而使两者结为一

体。

对许多组织进行研究之后，我发现一个成就导向社会的创造过程，通常会经历下列四个阶段：

混乱：这个阶段，是假设虽然时代在变化，但是管理者只要和过去一样，以工资购买员工的时间，指派适当的工作，而在未能达成要求时予以惩罚，就可以获得成功。在这个注重管理效能的时代，员工若是为了自己被排除在组织生活的重要层面之外，因而提出异议，将会受到惩罚，甚至丢掉饭碗。由于领导员工的方式仍停留在家庭、学校和教堂的摒弃的作风上，冲突就不可避免，而此时生产力又不再提高时，混乱与怨恨随之而生。高级主管对中阶管理者施加压力，而这些中级主管则加紧督促基层主管，最后，夹在中间的基层主管则对员工发泄。高级主管移动极其迅速，以致于没有时间重新引领组织，中级主管则在组织中静待退休，而员工则开始敌视管理人员，不愿意协助基层主管，因为他们相信，这些基层主管人员拒绝让他们成为组织的一等公民，致使他们丧失自尊。

沟通：这是组织成长并迈向成熟的阶段，领导者在传统方式之外，寻求方法以改善组织。人们受到鼓励，对于妨碍组织操作，或限制大家行动的事物提出质疑。管理阶层则学习并运用新的管理技能，并透过新的沟通管道，来表达积极的态度与希望。整个沟通过程都有所改变，除了告诉所属应该达成的事项之外，也包括了管