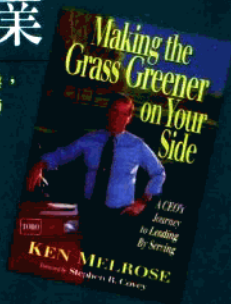


總裁的 綠手指

放手與放心的鮮活企業

托羅公司：備受《財星》雜誌推崇的前 500 大企業，
《與成功有約》、《與時間有約》作者、管理大師
史蒂芬·柯維譽為典範的卓越企業。



Making the Grass Greener on Your Side

Ken Melrose

肯恩·梅爾羅斯／著

總裁的綠手指

放手與放心的鮮活企業

MAKING THE GRASS GREENER
ON YOUR SIDE

肯恩·梅爾羅斯－著

Ken Melrose

羅若蕓－譯

總裁的綠手指：放手與放心的鮮活企業 / 肯恩·梅爾羅斯(Ken Melrose)著；羅若蕓譯。--
第一版。-- 臺北市：智庫文化出版；[臺北
縣]新店市：貞德總經銷，1996 [民 85]
面：公分，-- (企管；43)
譯自：Making the grass greener on your
side: a CEO's journey to leading by
serving
ISBN 957-9553-47-5(平裝)

1. 企業管理 2. 領導論

494

85007540

企管 43

總裁的綠手指——放手與放心的鮮活企業

原 著/肯恩·梅爾羅斯
譯 者/羅若蕓
發行人/林秀貞
主 編/陳景吾
特約編輯/陳錦輝
美 編/何文莉
地 址/台北市基隆路一段333號國際貿易大樓1201室
電 話/(02) 345-5607 (代表號)
傳 真/(02) 757-6865
郵政報號/17391043
郵政帳戶/智庫股份有限公司
排 版/友正電腦排版股份有限公司
印 刷 廠/鴻展彩色印刷股份有限公司
地 址/臺北縣新店市中正路四維巷2弄3號
出 版 者/智庫股份有限公司
登 記 證/局版北市業字第68號
總 經 銷/貞德圖書事業有限公司
電 話/(02) 218-6714
地 址/新店市民權路130巷4號3樓
本書獲作者獨家授權全球中文版
版權所有，翻印必究
1996年7月第一版第一次印行(1-3,000本)
原名/MAKING THE GRASS GREENER ON YOUR SIDE
Copyright © 1995 by Ken Melrose.
Chinese language edition arranged with
Linds Michaels Limited International Literary Agency
through Big Apple Tuttle-Mori Literary Agency, Inc.
Chinese translation copyright © 1996 by
Triumph Publishing Company, Taiwan.
All Rights Reserved.

定價/240元

ISBN: 957-9553-47-5 (英文版 ISBN: 1-881052-21-4)

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

目錄

前言——史蒂芬·柯維

導言

第一部 備士

1 栽培的基礎

19

2 尤里西斯特質

43

3 我們的「派」

57

第二部 播種，而非鋪草

77

4 成長的八點原則

87

5 培育 P I E

107

6 加速循環

123

5

1

15

第三部 管理和護士

139

7 善用權力

143

8 領袖是僕人

163

9 關鍵所在

175

10 突破障礙

187

11 資源的更新和保存

207

12 致勝五要

227

第四部 收成

243

13 真正的底線

245

14 讓身旁的草更綠

261

15 最後的豐收

277

前言

《與成功有約》(The Seven Habits of Highly Effective People)

作者史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey)。

在公司裡，唯有與眾不同的主管，才會主動參與公司內部的研討並維繫對外的信譽，甚至包括輔助公司所有員工。像托羅公司 (Toro Company) 的執行長肯恩·梅爾羅斯 (Ken Melrose)，便是具有這種素養的主管。他甚至把個人的目標寫出來，貼在辦公室的外面，讓公司所有的同仁都能看得到，連績效的結果也一併貼上，以便和他的目標做個比照。他的辦公室和他的心胸都是敞開的，他願意傾聽公司裡不同階層人士的意見。無論公司的營運狀況是好是壞，他都會和員工自由的交換資訊，因而創造了「彼此信賴的文化」。不管有什麼問題發生，他都會邀請一些員工來參與，一旦他發揮了影響力，便立即放手讓他們去解決問題。即使是一件他可以處理的簡單問題，他仍盡量授權他人去做。

肯恩和我相信，有效授權的關鍵，在於彼此有清楚及直接的了解和託付，這包含下列五種期

望：

- 結果——明確描述想要獲得結果的質與量。
- 指導方針——注重原則，而不強調程序、政策、或是政策的實行。
- 資源——找出可利用的人力、資金、和物資。
- 責任——擬定進度報告，以及設定績效的標準。
- 結論——提出採取行動所會得到的正面和負面的回應。

我時常將此管理系統稱之為「雙贏績效協議」，其另一個術語則是「管理授權」。因為就某方面的資源和責任角度來看，每一個人都可以被視為「管理人」。至於我所談到的管理方式，肯恩和他的小組已經每日都在採用。他這種輔助式的領導風格，以及管理概念，使得肯恩被《財星雜誌》(Fortune)稱之為「新後英雄式的領導」(The New Post-Heroic Leadership)。

綠化和成長

如同你所想像的，肯恩知道如何讓員工、意見、公司，一起成長茁壯。他遵循「綠化和淨化」的自然定律和法則。多年來，我一直把自己經歷過綠化、淨化的故事，用來教導我的兒子，並且讓他照顧庭院。並且我一直不斷的提醒自己，我的目的是要協助他的人格發展；我是在培育孩子，而不是在栽種青草。事實上，照顧庭園只是達成目的一種方法。在許多次的嘗試錯誤之後，我的兒子終於打從心底認同他管理庭院的角色，因此庭院成了他的庭院。那年夏天，他只要

求我協助二、三次而已。現在，他儼然已成爲一位值得信賴的管理人。

當然，同樣的原理也適用於托羅企業以及梅爾羅斯的管理系統上。從他的書中，我們可以讀到許多有關托羅公司員工的故事。他們了解在公司的文化中，每個人（包括主管）都要服從相同的運作原則和指導方針，那就是自然法則所掌管的「農場」；而不是由社會、學院、和政治規範下所領導的「學校」或「商店」。

即使在經濟不景氣或處於環境惡劣的商場上，梅爾羅斯及托羅公司所領導的團體都不會違背這個原則。他們從不責備員工，寧願堅持這種緩慢但穩健成長的策略（就是培土、播種、護土，和收成的策略）。這就是運用在公司文化上的農業法則。

最近，梅爾羅斯已使托羅成爲一個與環保息息相關的公司，這不像是一般公關政策使用上的計謀，相反的，它是最正確的字眼來描述公司的遠見和使命。本書中記載著托羅的員工如何幫助我們創造並且維護這個足以爲傲的環境之事跡，就像他們所製造的灌溉系統和刈草機一樣。這種創造並擁有榮耀的公司文化稱爲「追求卓越」。

肯恩以信賴作爲管理托羅公司的基礎，每日在所有員工的情緒帳戶內，存入一筆意義深遠的款項。一旦員工決心做好所屬的責任區，而又得到同事的信任，那麼主管只要監督一下，或根本不需要監督，他們就會盡其所能的工作，這樣的投資就會累積成一筆相當可觀的財富。現在，就是這筆投資回收的時刻了！

在這本非常精彩的書裡，所有的「好消息」都是可以實現自我的目標和夢想，並且，可以非常篤定地說：是你我在看到並應用這種有效領導統御的原則之後，所獲得的「綠化和淨化」。

導言



旅途遠比目的地重要。

——塞萬提斯 (Cervantes)

滿懷希望地旅行比到達目的地更好。

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

我在自己的生命旅程中學到，過程就像目的地一般重要。我也領悟到，領導方式不斷塑造環境，而環境卻同樣可以幫助個人和企業成長或是導致衰頹。這是一本關於我的自我分析和自我認識的書。

本書描述如何讓一個全球性的公司——托羅公司——脫離一般企業的典型管理模式，而進入一個更大、更好的環境中。我並不想細述個人或托羅公司的歷史，然而卻不經意顯露出托羅公司這塊錦緞的織法和色彩，因為在他們創造的架構之中，可以學習到一些領導統御的技巧。我想要呈現的是，當公司面臨發展和擴充，以及艱困和萎縮的時候，我如何學會依據這種原則和輔助的精神，運用領導統御的技巧。同時，我也想要呈現，這種文化如何幫助公司更茁壯、更具生存力。

輔助型領袖

就如同羅伯特·格林利夫 (Robert Greenleaf) 於《輔助式領導》(Servant Leadership) 一書裡描述的，最能形容我一直追求的領導風格的，就是輔助式領導。我之所以說「一直」，是因為領導的過程是逐漸進展，而非達到某此最後的目標；而我還有一段漫長的路要走。

第一次閱讀《輔助式領導》時，我無法了解，企業中的領導者如何能「輔助」公司裡所有的員工。但是藉著我的兄弟、父母、和其他我所仰慕者的示範，我開始了解到真正的領導者是如何

去輔助別人，因而增加他們的技巧，進而把領導者的見識和價值觀傳遞出去。

在七十年代裡，特別是當我在托羅子公司、生產遊樂設備的遊戲時代（Game Time）當總經理時，我才意識到，公司裡的每一個人都真有其存在價值。輔助型領袖不只是輔助那些能幹、有特權、占優勢的人；而是要輔助每一個人，因為「天生我材必有用」。

進入八十年代後，我在輔助領導的信念中融入同情、信心、和勇氣三項原則，建立了一個新的、穩固的領導風格，這種風格的第一項原則是「該做就去」。我相信一位有效率，而且基礎穩固的領導者，一定是堅守原則的人。輔助型領袖經常運用這種熱忱去豐富生活，做個更美好的人；並且也會鼓勵員工，讓他們超越自己的能力。穩固的領導不只是一份工作或事業，它也是一種使命感。

以領導者的身分輔助大家，已成爲公司文化的主要原則。輔助式領導會促使工作環境更開放、員工更投入、彼此更有信賴感，工作起來更自動自發，以及更能互相合作。它並且允許每位成員在個人的生活和工作上成長和發展，因爲在這種環境中，他們可以滿足彼此的需要，工作和生活都能達到最好的水準，增加公司成功的機會。所以，輔助式領導優於其他的領導模式。

輔助生輔助；一旦有良性循環，就會給與公司一個長期、可依靠、並且具競爭性的優勢。這競爭的優勢只是輔助領導下的一個副產品，而不是終點。輔助服務是基於同情和關心員工，以提升每個工作圈內的個體，並且爲他們祝福。

可想而知，我所認同的輔助式領導的特質與原則，來自於我的童年時期——在家庭生活中所培養的理想、標準和信念。我父母根據他們的原則來培育下一代，這些原則早已根植在我心。雖然如此，在成長過程中，我仍然只是含糊地知道父母讚美的態度和想法。數年後，終於為托羅公司創造出總裁所該運用的領導風格。不過，在多次經歷過托羅公司的困境時，我對輔助領導的信念就已經被嚴格的測試過了。

領導新模式

今天的企業文化要求新的領導模式和風格，也不斷記錄下這些新模式和新風格，是如何自美國工人和消費者的角色轉型演變而來。近二十年來，社會和經濟的改變使得美國公司更為脆弱，並導致企業結構重大變化，像重新建立企業架構、鞏固企業基礎、縮小企業的規模、發展適當的規模等等。

也許是因為難以認清和接受這種全球性市場所引發的現實變化，使得大部分的美國領導者，對於這些新觀念的反應是遲鈍和被動的。事實上，我們都容易留戀在「舊有的環境」中，因為它早已受到肯定，而且完全没有風險。我們都比較容易接受熟悉的狀況，對於一個無聲無息就迫近到眼前，且充滿驚奇的事物，比較無法接受。這也難怪即使在艾文·托福勒（Alvin Toffler）和約翰·奈斯比特（John Naisbit）等預言家諄諄告誡下，美國企業領導者仍然在抗拒此項初露頭

角的新觀念。

麥可·克里頓 (Michael Crichton) 的《侏羅紀公園》(Jurassic Park) 已於一九九三年拍攝成爲一部深受大眾歡迎的電影，這是一個戲劇上的範例。主角約翰·漢莫德 (John Hammond)，試圖將過去的事物帶到現代，但是最後他失敗了，而這個結果是他所無法預期的新事實。漢莫德從古代的蚊子血液中萃取出氧核糖核酸 (DNA)，讓恐龍重新復活，並建立一個自給自足（至少他自己是這麼認爲）的公園，做爲這些再生動物的棲息地。當他體認混合過去和現代的力量所造成的悲劇結果時，他才明白在今日世界裡，重新創造過去的世界是件不可能的事情。

一九八三年，托羅公司開始創造新文化的時候，我不再具有洞察力。對我而言，這次改革讓公司的水準及工作內容，與我內心的原則和領導方式達成一致。我對此了然於胸，因爲這是我對公司遠景的規畫；然而，我也有盲點，我低估了其他在我領導之下的人們，信心及勇氣的不足。我與那些多年來一直遵循這些準則的托羅公司員工進行一筆很大的信任交易。危機通常暗示著需要改變，這種自然原動力讓我們做了許多決定，並在我們長久管理的過程中做出幾次變革。

在多次的變革中，我們依舊緊緊的聚在一起，共同經歷所有的事情。在托羅公司最困苦的時期，我們決定繼續採用輔助式領導的模式。因爲這些危機——這些既廣又深的問題，迫使我們進行公司內部的分析。正如一位公司董事所言：「病人在手術房裡大量出血，瀕臨死亡。」

一九七九年會計年度底，我們曾有一份空前絕後的擴充和發展計畫。銷售量加倍成長；淨盈餘額也增加三倍。我們建立或買進新的設備，雇用新進員工，增加新的部門，以持續增產並擴充行銷管道。我們主要的產品是刈草機及鏟雪機。因為冬季的大風雪和夏季溫和的降雨，使得托羅公司的產品似乎將永遠供不應求。

但是一九八一年時托羅的內部運作卻接二連三出狀況，似乎全部的事情都不對勁了。因為在全球會下雪地區中，沒有一區在下雪。再加上全球經濟不景氣，在美國，利率狂飆到空前的二〇%，嚴重影響到燃料價格。除此之外，我們對於舊環境及本身能力的妄想，加速了這慘重災難的發生。次年冬天，在降雪量依舊很低、經濟持續不景氣的同時，我們發現自己早已身陷泥淖。「一九八一會計年度」幾乎可改稱為「一九八一大慘敗」。那年，我們虧損約一千三百萬美元，這是一九四五年以來第一次的虧損。

因為財務危機，三家最大的銀行取消對托羅的信用額度。我們的會計部門花了很長一段時間的討論，並提出一些可行的建議。一些經銷商也受到波及，因為托羅品管不當，顯現出嚴重缺乏紀律，而且貨品預先銷售給量販業者，使經銷商財務遭受虧損，因此他們對我們深感不滿。最後，他們轉而加強其他競爭廠牌的賣點，托羅產品的銷售量因而加速滑落：兩年來滑落了五〇%。當我們再將公司全部管理費用比值，和競爭廠商比較時，我們更發現到，公司裡面的主管人才、部門、和員工數量，都明顯的比競爭對手多出許多，這是造成公司危機的明顯證據。

這些原因導致了工作的混亂，以及產能降低；員工的士氣相當低迷。董事長兼執行長終止了總裁兼營運長的的職權，後者在兩星期之後辭職，另覓他職。一九八一年底，托羅的唯一問題就是，公司是否能繼續生存下去。托羅的董事會並沒有尋求一種「快速解決」的方法，反而任命一個全新且相當稚嫩的 management 小組，讓它研究出一個「聽起來」可以讓托羅再度長期領導市場的方案。

惡劣環境中，迫使公司內部進行自我檢驗。我們意識到，唯一能夠滿足短期需求、並增加未來成功機會的策略是：找回當初播種時的那股衝勁，並善用每家公司都有的資產：員工。我們選擇比較困難的課題：「播種而非鋪草」。最後，它讓公司再度恢復生機。這種方案並不容易實施，但是前人曾告訴我不要只找最簡單的方法，所以我接受董事會的指示。這個方案就是要播下種子，讓它們發芽，以發展出解決之道。

當我們種下新文化時，新企業的狀況不斷地讓我們傷透腦筋：客戶的期望一直增加，日漸浮現出呈「水平」的公司架構和多變的國際經濟情勢。我們學到了那些老生常談，像世界級的製造廠、全面品質管理、品管圈、榜樣的改變、蜂巢式小組、以及工作自主權等資訊。更重要的是我們學會授權、信賴、合作、認同、分享成果、坦誠溝通、慶祝、誠實、和綜效。

身為一位領導者，光是閱讀一些書或參加最新的座談會還不夠。我們必須真誠且人性化的「將每天所討論的事情化為行動」，去創造一個讓個人和公司成功，並能自然成長的環境。管理

者和員工的目標必須清楚的相容、互動。除非我們的目標一致，否則彼此將無法結合在一起。

這些深具輔助領導能力的人，必須有別於一般領導者，甚至具備一些「成功典範」的領導者尚且缺乏的某種特性。對那些遵循自然生長程序的人而言，將不只在旅程盡頭才有豐收，在前往目的地的途中，也會有不止息的收成。

成長的四階段

我將本書分為四大部分，各部分皆是一個成長過程。各段的標題都有其延伸的隱喻。

第一階段：備土。這是我們早期生命中就得到的價值和原則，或是持續在生命歷練過程中認知和適應的一切，讓我們在低潮匱乏的時候，亦能堅守方向。即使在面對暴風雨來臨，當我們選擇較權宜、輕鬆、快速的解決方法之際，這些原則也足以讓我們平安度過，並且讓我們依然保持著一綠化和淨化」。

第二階段：播種而非鋪草。這個部分展現出突破障礙的遠見，並使我們朝向新的典範努力。因為我們相信「明天會更好」，所以在創造遠見的時候，我們不會滿足於現況，並堅持讓它持續進步、成長。這個遠見將引領個人、小組、和公司，走向正確的旅程。

第三階段：管理和護土。這部分是要了解管理企業時會遇到的循環、過程、標準，和系統。在管理草地時，我們相信，小心照顧和持久的耐心，將會有好的結果，而我們永不放棄。每天起