

放下管理 展開領導

The End of
Management

and The Rise of Organizational Democracy

Warren Bennis

管理大師 華倫·班尼斯 Warren Bennis 署名推薦

組織民主締造高效能的
經營團隊

本書為組織的經營勾勒出一個新視野，
並且重新界定領導者的角色。
內容說明企業、政府機關、學校和非營
利組織如何透過授權員工，讓他們自我
管理，對自身的轉化負責，從而大幅提
升組織效能。
並針對如何塑造一個以價值為基礎的組
織，以及建立創新、自我管理、高性能
的團隊，提供務實的建言。

肯尼斯·克洛克 Kenneth Cloke 瓊安·高史密斯 Joan Goldsmith ◆ 著 余佑蘭 ◆ 譯



中國生產力中心
CHINA PRODUCTIVITY CENTER

放下管理 展開領導

組織民主締造高效能的經營團隊

The End of Management

And The Rise of Organizational Democracy

肯尼斯·克洛克 (Kenneth Cloke)

瓊安·高史密斯 (Joan Goldsmith) ◎著

余佑蘭◎譯

放下管理，展開領導：組織民主締造高效能的經營團隊
／肯尼斯·克洛克（Kenneth Cloke），瓊安·高史密斯
（Joan Goldsmith）著；余佑蘭譯。

——初版。——臺北縣汐止市：中國生產力，2003〔民
92〕

面：公分。——（Practical 系列；39）

譯自：The end of management and the rise of organiza-
tional democracy

ISBN 957-2090-42-9（平裝）

1.組織（管理） 2.企業管理

494.2

92003887

Practical 系列 039

放下管理，展開領導

組織民主締造高效能的經營團隊

作 者 肯尼斯·克洛克／瓊安·高史密斯
譯 者 余佑蘭
發行人 張寶誠
總編輯 李玉珍
主 編 陳美琪
讀者服務 林錫表·鄭麗君
出版者 中國生產力中心
電 話 （02）2698-5898
傳 真 （02）2698-9330
郵政劃撥 0012734-1
總經銷 聯經出版事業公司
地 址 221 台北縣汐止市大同路一段 367 號 3F
電 話 （02）2642-2629
初 版 2003 年 3 月 25 日
登記證 局版台業字第 3615 號
定 價 300 元

ISBN：957-2090-42-9

The End of Management: And The Rise of Organizational
Democracy. All Rights Reserved, Authorized translation from
the English language edition Published by Jossey-Bass, A
Wiley Company.

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換
版權所有，請勿翻印、轉載

出版緣起

新世紀的「競爭之鑰」在於知識。

誠如管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）所言，我們正處於一個轉型的時代中，朝著知識型社會邁進，知識是後資本主義社會中最有價值的資源。在現今的企業競技場上，知識已成爲企業競爭的核心因素，沒有掌握此一核心要素的企業，極易喪失其競爭優勢，而被迫出場。

知識既是最有價值的資源，關於知識的傳承，除了人本身之外，出版品是另一個非常重要的載體。

自一九五五年十一月十一日財團法人中國生產力中心成立之日起，我們即深感知識的取得與傳承之於企業發展的重大意義，也深知人才培育與教育對企業興亡的重要影響。因此，中國生產力中心除了積極對企業進行診斷、輔導及教育訓練之外，另一個積極著力的部分，就是從事新思維、新觀念及各種新知的引進、推介與傳播。無論是出版經管書籍、雜誌、視聽產品，乃至於近年來的資料庫查詢與及時網路資訊服務，在在都是爲了提供企業最具前瞻

性的資訊、觀念及有效的營運模式，為企業進行全方位的知識引導。

多年來中國生產力中心累計出版發行的產品達百萬冊以上，內容涵蓋經營趨勢、管理能力、生產技術、服務品質、能力開發……等各領域的新知。

在知識領域中默默的深耕，多年來陪著企業與個人一起成長，無論是提高生產力、品質力、競爭力以及知識經濟時代中極為重要的創新力、知識力，都有我們點點滴滴的努力與奉獻。

隨著經濟發展的歷程與產業的快速進步，產業環境或許有著滄海桑田的變遷，但中國生產力中心期許自己扮演的角色卻未曾改變，一直以來我們期許自己成為：

- 經營模式的拓荒者
- 價值速度的推動者
- 知識管理的傳播者

在新的世紀中，衷心希望所有企業與個人，都能緊握住知識這把競爭之鑰，去開啓未來生活的幸福之門。而不斷提供嶄新的知識給讀者，將會是我們持續且全力以赴的事。

而這也是我們出版這本書的目的。

中國生產力中心總經理

張宮斌

序

組織行為的哲學基礎正在發生一項鮮明而戲劇化的改變——這項改變旨在提倡一個新的人性觀。這個新概念來自於我們對自身複雜且多變需求的廣泛了解，而非過度簡化、天真、按鈕式的人性觀。這個哲學上的轉變要求以人性和民主為基礎，建立一個全新概念的組織價值觀，以取代官僚體制下喪失人性、機械化的價值系統。由此產生的是，以合作和理性為基礎的新的權力觀，取代以高壓和脅迫為基礎的權力模式。

這項哲學上轉變的主要原因來自管理者本身。許多管理者渴望尋求一個不同於機械式權威概念的替代方案，他們渴望獲得比現今大多數組織所見更真實的人際關係。不僅如此，我認為這種對真實工作關係的渴望，並不在於追求高利潤。事實上，推動這些變革的動力來自於對人性化組織的需求，以及利用這些變革作為追求個人成長和自我實現的考驗。

這項轉變的另一個面向和人類自古以來對自我認知的探索有關，即利用理智去拓展自身潛能，並且將這項探索延伸到龐大、複雜、已湧現巨大探索精神的社會系統中。在新的深度和廣泛議題上，組織開啓了自我探索與自我分析過程，它需要人們——事物的製造者——改

放下管理，展開領導

變看待自己的方式。這些組織猶如大學和研究機構，擁有許多聰明伶俐、自我沈溺、講求署名而非隱姓埋名、風趣、具高度個人特質的知識工作者，例如教授、新聞記者、科學家、資訊科技人員等。領導者的成敗，端賴他們是否具備善用這些人力資本的能力。微軟創辦人比爾·蓋茲正是這項轉變的先驅，他將領導者的角色從控制自然資源轉移到利用資訊力量。他指出，「我們擁有的唯一資產就是人的想像力」。我們不僅正朝一個知識型工作者的社會邁進，也朝投資型工作者的方向前進，這些工作者是能夠真正帶來改變世界的觀念和想法的人。

我將這項新發展稱之為組織復甦，它是一項複雜的社會過程，牽涉到對組織行為進行有計畫、有意識的審視。歷史上從未有任何社會，為了追求意義、目的和改善，如此欣然地把人性放在組織架構中，進行探索、細察、檢視、考察和默想。本書是實現這些變革的指南。

肯尼斯·克洛克和瓊安·高史密斯不僅對試圖尋求新的方式來了解和改變體制構造的飢渴心靈，提供了一個實用指南；他們對法國哲學家托克維爾（Alexis de Tocqueville）提出的挑戰更是嚴肅以待，托克維爾在十九世紀前葉曾經寫到，「我相信，那些我們稱之為必要的體制，通常不過是我們已經習慣了的體制。就社會結構而言，其可能性遠比不同社會中的人所能想像的還要廣。」

克洛克和高史密斯在這本精彩的著作中，為我們指出了一條明路。他們是我們前進的哨兵，基於此，我願在此對他們的勇氣和智慧獻上個人最深敬意。

華倫·班尼斯（Warren Bennis）

加州聖塔·莫尼卡 二〇〇一年十一月

導言

這一切讓我們首先清楚看到一個無可逃避的事實：我們無法強迫人們去為管理設定的目標賣力。過去認為，人們只會因威脅、恫嚇、抑或父權主義下偽裝的威權手段而被迫去從事世間工作；然而，這觀點在過去四分之一世紀中猶如罹患絕症般，一直籠罩在徘徊不去的死神陰影裡。我大膽預測：這個觀點再過十年將如槁木死灰。

道格拉斯·麥克葛芮格 (Douglas McGregor)

時間倏忽又過了十餘載，有關獨裁、父權管理即將消失的謠言顯然被過度誇大。然而錯不在道格拉斯·麥克葛芮格，他的分析清晰有理；而是我們忽略了這種絕症的嚴重性，也未能仔細想像當獨裁、父權管理消失後，組織將是什麼模樣。

本書試圖填補這些空缺。它將逐一剖析促使管理走向終結的主要理由，以及創造合作、民主、自我管理的組織所需具備的要素。本書的前提是，當今企業、政府機構、學校和非營

利團體可藉由授權員工，讓他們自行管理，對自我發展與工作績效負責，而獲得大幅改善。

透過合作、自我管理與組織民主的結合，可以帶來影響深遠的改變。組織在崇尚價值、倫理與正直的環境中運作將得以保持一貫性；僵化的界限將被打破，形成有機、不斷演進的聯合網（webs of association）；聯繫型的領導可以獲得確認，他們遍佈全組織，是由他們的跟隨者、同儕、顧客和股東共同挑選；員工可以在重視合作的團隊中學習自我管理；在這些團隊中，每位員工所肩負的責任，和所獲得的信任與他們被授予的權力等量齊觀，他們不再對主管負責，而是對自己、同儕以及他們的顧客負責。組織可以實施精簡、開放、合作的流程，以減低官僚氣息，增加信任感，並創造出複雜的自我修正系統；這個系統能夠強化組織學習能力，策略性整合不同部門的功能以及改變他們變革的方式。

許多組織早已朝這個方向邁進。華而不實的頭銜以及層層疊疊、如軍階般的階級地位，正逐漸被好玩有趣、自由流暢的角色所取代，它們自創頭銜，諸如「大統領」（Chief Poobah）、「國際神秘女士」（International Woman of Mystery）和「做得到大師」（Make It Happen Master）等等。它們還設立了「學習長」（Chief Learning Officers），協助發展終身學習模式、鼓勵創造力、支持員工發展真正的學習關係。另外「客戶夥伴」旨在協助內部和外部顧客發展策略和解決問題、培養組織與顧客的合作關係、提高服務和產品品質以及在組織不同部門間發展非正式、具整合作用的策略聯盟。同儕教練、流程促進者以及同儕調停者則在協助員工發展技能、建立共識、規劃工作流程、指導策略規劃以及解決衝突。

合作、自我管理與組織民主，不僅根本地改變了我們的工作方式，也改變了工作本身的性質。您能想像組織如有機體一般運作，政策具彈性而且以價值為導向，工作流程能夠立即回應顧客的需求，以挑戰和競爭為目標，把回饋視為禮物和讚賞來接受，把衝突視為創造學習和成長的機會？您能想像組織把員工視為藝術家和科學家一般來對待，把抱怨視為改進的建議，把問題視為新奇事物來探討，把工作動機建立在愛和自我實現的基礎上？您能想像工作如同玩樂，溝通猶如故事和隱喻，差異受到歡迎，例行工作宛如儀式，變革乃是探索和冒險？

這些絕非不切實際的烏托邦或夢想。它們多多少少已經存在當今一些成功的組織中。然而執行細節和特點則因組織不同而各有殊異，因為管理的終結同時也是一致性的終結——亦即針對組織的運作和規劃提供處方、藍圖與一式通用法的終結。

關於本書

本書第一部分，我們將分析逐漸過時的管理體系，揭露使階級、官僚和獨裁體制延續存留的組織動能。第二部分將指出組織轉型的實際機制，以及改變現存組織所需的價值觀、結構、系統、流程和領導。

我們撰寫此書的目的在提供一個工具，協助建立更重視合作、民主與自我管理的組織。

因此，我們在第一部分抨擊了管理最重要的系統缺失，找出引發這些缺失的根本系統和結構，並且以一個過渡章節摘要分析這些問題作為本篇的結束。這些章節的目的不在描述因拙劣管理者或管理方法瑕疵所引發的問題，而在指出管理弊病乃根源於管理系統本身，從而揭露管理制度無可避免的毀滅傾向。接著，我們在第二部分將為創造管理關係以及規劃自我管理所需的價值觀、結構、系統、流程和技能提供各種不同的實際方案。這幾章提供了我們一個可能的願景以及實現這項願景的可行方法。

我們大量引用了過去三十多年來與財星一百大企業、政府機關、學校、非營利團體等數百個組織的實際合作經驗，以及我們在超過十二個國家的國際工作實例。全書處處可見我們落實這些想法和支持員工成功自我管理的經驗，以及多年來針對個人和組織效能運作的研究心得。

我們兩人合作撰寫此書正反映了我們所擁戴的價值。在反覆草擬各個章節以及相互修正內容的過程中，我們兩人都冒了不少險。我們必須學習自我管理、團隊合作、如何給予並接受回饋、自我反省、自我修正和改變。我們起草各個章節前，總是不斷地交換意見和想法，當我們進退維谷時，便展開漫長的合作性對話，並尋求衝突解決。此書乃是我們所倡導的工作流程之成果，這成果因為我們變得更堅強有力。

我們相信，我們提供的策略將有助於創造更重視合作的組織之未來、更易於生存的社會關係、更能夠永續發展的工作環境，而這些都將擴大人類的潛能。我們希望讀者能了解，您

不僅擁有創造工作環境的力量，也擁有創造自我的力量，不論工作環境或您本身均非頑石，都可藉由理解、團隊合作與創造力來改變。

我們邀請您共同來創造不再是無休止的競爭、不再是破壞人類價值的組織生命形式。我們鼓勵您去設計由價值、倫理與正直所塑造的組織，這個組織猶如一個有生命力、不斷演進的聯合網，它是由具有自我管理能力的團隊所運作，由遍佈全組織的聯繫型領導人來帶領。我們也邀請您共同創造精簡、合作的工作流程，透過複雜的自我修正系統來成長，進行策略整合，並且不斷改進您成長和改變的方式。

關鍵所在

自我管理、合作與組織民主的意涵，遠比提高生產力和員工滿意度來得深遠，儘管這兩者都是我們倡導新的組織形態的重要論點。政治民主不僅是制定更好決策的一項技術而已，它同時也是社會價值的一項聲明，創造社群的一種方式，對人類基本平等的認同，對公平的許諾，對不同意見價值的認可，以及成為我們自己的一種自由。更重要的是，政治民主也是擁有解決問題的權力和責任的一種形式。因此，自我管理與組織民主的革命性意涵不僅僅是提升組織效能的問題而已，它還包括了人的滿足感、自我實現與環保問題。

世界正面臨前所未有的全面性挑戰，這些挑戰同時來自生態、經濟、社會、政治和組織

等各個層面。企業在掌握短期利益以擴增股東利潤，和建立長期永續性的成長（這不僅關乎企業員工，還包括整個社會和後代子孫）之間，正面臨愈來愈高的衝突。

很顯然地，我們需要靠生態、經濟、社會、政治等各方面的合作來維持經濟活動的永續發展。若不經一番劇烈的組織變革，我們的經濟體制將可能罹患癌症，甚至摧毀滿足其不斷成長和競爭需求的地球。

我們邀請您加入我們的行列，一起來面對這個挑戰，探討組織結構為何如此缺乏效率、且具破壞性，並思考如何設計強調合作、民主與自我管理的替代方案。

肯尼斯·克洛克

瓊安·高史密斯

加州聖塔·莫尼卡市二〇〇一年十一月

		出版緣起	003
		序／華倫·班尼斯	005
		導言	007
		第一篇	
		爲管理的終結申論	015
		第一章 自我管理的革命與組織民主	016
		第二章 管理簡史	037
		第三章 自我管理理論的興起	051
		第四章 管理降低溝通、士氣和動機	067
		第五章 管理壓縮品質和顧客服務	087
		第六章 管理變革的雙重束縛	097
		第七章 打破階級、官僚和獨裁體制的掌控	115
		第八章 我們由此往何處去？	132
		第二篇	
		邁向組織民主的實際指南	147
		第九章 塑造一個崇尚價值、倫理與正直的環境	148

第十章	形成有生命力、演進的聯合網	179
第十一章	發展無所不在、聯繫型的領導	210
第十二章	建立創新的自我管理團隊	245
第十三章	實施精簡、開放、合作的流程	277
第十四章	創造複雜的自我修正系統	302
第十五章	策略性整合以及改變變革的方式	330
第十六章	組織民主的影響	349

放下管理 展開領導

組織民主締造高效能的經營團隊

The End of Management

And The Rise of Organizational Democracy

肯尼斯·克洛克 (Kenneth Cloke)

瓊安·高史密斯 (Joan Goldsmith) ◎著

余佑蘭◎譯

