

前 言

1982 年，29 岁的莎朗是一家中型公司的业务主管，当时，公司女性的最高职位是副总裁助理。莎朗对更高的位置感兴趣，她雄心勃勃，决心踏上公司的顶峰。她对自己说：“无论如何，我都要打破所谓的约定俗成。”

37 岁时，她升为副总裁。“我为此付出了极大的代价。我不仅每日每夜拼命地工作，还要遵照男性约定的管理模式，这种压力无形、持久、巨大。五年来，我几乎没有休过假，别人不喜欢的工作我做，而我的工作时间又比男同事们多一倍，但是，我得不到认可。我越往上走，压力越大。”

“我不知我真正得到了什么。尽管我有可观的银行存款，获得了丰厚的经济回报。但是，我的家人对我很不满意。孩子们抱怨我给予他们的时间和关心太少，他们说，我形同陌路人。我的先生说，我完全变了样子，不再是过去那个温柔、可爱的妻子。更有甚者，他居然‘绝望’到要同我离婚的地步。”

“我真期望失去的一切能够挽回，期望时光倒流……”

◇与鲨鱼同游

莎朗的情况极为典型。一般地讲，女性要想真正渗透到美国工商业中往往需要付出很大代价，不仅要获得同男性一样的权威，还要掌握命令和控制他人的手段，更重要的是，必须摒弃女性的天赋和天性。毫无疑问，这对多数女性来说，很不容易。与鲨鱼同游的滋味并不好受，因为我们不是鲨鱼，我们是海豚。

尽管一些人可以像莎朗一样获得很高的职位，可以模仿男性，与其竞争，但感觉很糟，充满自信的外表掩盖着痛苦、失落的内心。

许多女性发现，通过牺牲女性的魅力而获得“男性尊严”，自己真正品尝到的并不是成功后的喜悦，而是苦果。因为，如果女性像男性一样争权好势，积极进取，往往被称为“恶婆”；如果固执己见、桀骜不驯，则被认为是出风头、爱唠叨；如果直率，那就是无礼。总之，不论女人如何做，只要从男人手中争权，从男人世界中获利，就是不忍目睹的疯子。女人怎么都不好！

我们赢不了！

◇新时代中的新活力

时代发生的转变为企业和办公间注入了活力，改善了女性的生存空间。从 90 年代起，女性在企业中拥有一定地位不必被要求具有男性特质，她们可以充分发挥自己的特长，充分显示女性特有的魅力。这种大环境和大背景为工商业界也增添了光彩。女性不再是脆弱的代名词，她是力量，她代表着智慧和能

力。

与 70 年代波澜壮阔的女性运动不同，90 年代的女性运动已经开始成熟，并逐渐转为平和、宁静、坚定而不可避免的改革。女性的价值和管理才能正不断得到认可，并日渐成为新时代中的一个重要的中坚力量。

◇ 金钱观与女性心声

不断发展的经济也在不断改变着人们的管理观念。80 年代，美国开始由工业时代转入信息时代，并进入全球性经济市场中。国际竞争势力的加入，使得美国工商业开始认真考虑如何提高生产率和经济效益，而新的管理模式正成为该领域的迫切需求。女性特有的天赋和特性，女性在提高积极性方面所具有的独到优势正符合了工商业日渐紧迫的需要。

时代的进步不仅改变了外界环境，人们的观念也发生了极大转变。今天，技术的进步和劳动力素质的提高已经改变了人们的金钱观，经济回报不再是唯一的选择，人们需要更多的参与权和更多施展才能的机会。人们希望有自己的见解，希望社会能听到她们的心声。

老的管理模式已经不符合时代的要求，人们的自主意识更加强烈。信息时代更加开放、公平，专制式管理、旧的忠诚观已成为过去。

◇ 与男性管理模式告别

无视员工要求、管理层高高在上、一统天下的管理模式已经

无法满足现代企业的需求。经营不善势必会在竞争中被淘汰。以往完全脱离员工的模式和层次分明、自上而下的企业组织结构正日渐被众多人参与的互动式管理模式所取代。过去老板对员工“我怎么说，你怎么做”的态度也正转变为“大家一起做”。上层领导的身份也由过去的单一性转化为多重性，他们既是员工的队长、教练、导师，也是朋友。他们既关心工作效率，也关心工作者。

在这种新的管理模式中，女性开始充分发挥自己的优势和长处。因为，这种新的管理模式为人们提供了更多的参与机会，职员的积极性也得以提高。当人们的能力得到赏识和认可时，就会主动分担企业的负担，增强自信心。这种氛围中，女性特有的魅力就不再被看作是追求成功的障碍。

◇新时代中的新智慧

过去十年的发展已经证明，旧的管理模式已经过时，企业经营要求不断注入新的活力。像莎朗那样的工作方式和观念已经与今天的企业环境不太吻合。企业对各层领导提出了新要求，他们的素质和管理技能也要符合日渐变化的企业的需求。

本书为所有热爱生活、想获得成功的人士提供一个更为有效的成功之道。作为一个有经验的管理者，在不断变迁的世界中应具备何种素质也是本书将要回答的问题之一。我们采访了200多位美国企业界杰出的女性高层管理人士，她们所具有的独特魅力、气质和风格是她们得以成功的基础，新时代为她们发挥才能提供了得天独厚的机会。《海豚式管理》使人们更清晰地了解女性，也使女性重新审视自己的优势和价值，获得更高的尊

重和尊严。女性是值得自豪的。

假如你步莎朗的后尘，像她那样通过压抑自己的天性去追求成功，你得到的将是更多的失落、孤寂，失去的将是友谊和亲情。《海豚式管理》引导人们学会海豚自由自在、尊重自我的工作哲学，不仅改变你的心态，还使你在获得事业成功的同时获得家庭幸福。

如果你具有令人鼓舞的魅力，你从《海豚式管理》中将获得更大的收益。你能自如地掌舵，你能在波涛汹涌的大海中自由航行。尽管商海中危机四伏，但你能轻松坦然地面对。《海豚式管理》不仅使你的天性得到充分发挥，还使你掌握科学的管理策略，协助你成为一名优秀的管理者。

简言之，本书使处于不同位置的人掌握管理技能，使人们更富有魅力，提高企业的活力和效益，构筑一个更有效的团体；学会促动和激励你的职员；学会充分利用与你有冲突职员的才能，使企业进入良性循环中；变不利因素为有利因素，明智、聪明地工作，而不是艰难地工作；运用自己的优势、克服障碍。你会发现，女性同样符合时代的需求，同样可以有所作为。

《海豚式管理》也使你走向世界，使你避免陷入完美主义的陷阱，增强你的自信和胆略，成功而有效地管理你的时间，使你摆脱众多压力的困扰。

◇构筑新模式

《海豚式管理》将使每个人获得新的启发，它提出的新模式使你掌握新的管理技能，准确把握时代脉搏，获得更宽泛的成功。

本书不仅使女性读者，也使男性读者更充分地发挥自己的优势，使两性的智慧、能力和价值在事业和生活中得到有效结合和体现，彼此尊重，共同促动，创造更为美好的未来。

管理模式在不断发展，它本身也要求不断发展，《海豚式管理》有助于所有人成功。它提出的新模式不怪、不奇，只是简单、有效、优秀！

愿每个人从中受益！

康妮·格莱泽

芭芭拉·斯坦伯格·斯马雷

第一章 鲨鱼攻击时代的结束

孩子们总问我：“海豚能打败鲨鱼吗？”
我告诉他们：“当然！海豚获胜是因为它们
有合作精神。”

—— 心理学家戴维·内森逊博士 (David
Nathanson)，以海豚协助治疗心理障碍而闻名。

众所周知，美国工商业领域的金字塔顶端几乎都是些冷酷、好斗、好胜、强硬、傲慢的冷血动物。与这类人共事如同与一群鲨鱼共游，生存唯一的准则就是服从命令、控制自我。

在企业界，处于弱势地位的女性如果想与男性一争高低，就必须按照男性制定的规则行事，无论你愿意与否，你别无选择。也就是说，你首先也得把自己变成一条“恶鲨”。然而，被异化的鲨鱼并不愉快，她们的个性完全被扭曲。这其中的原因很简单，那就是男性世界的管理模式与女性的多数天赋和特质格格不入。

鲨鱼模式

鲨鱼嗜好权力，严厉而无情。他们的管理方式是自上而下，为我独尊，管理层次等级分明。要求属下服从命令、忠心耿耿。对他们来说，效率和成就高于一切，除了工作之外的任何事情都微不足道，从不关心他人。

他们的一切决策来自大脑，而不是心脏，因此职员的需求和愿望从不被考虑。对职员批评多于鼓励，指责多于赞美。他们天性中似乎从不出错，听不得半点意见，没有宽大的胸怀，即便认错也缺乏真挚和坦诚。

他们喜欢独自行动，个人主义极强。独揽大权，面面俱到。对新想法、新建议不感兴趣，压抑职员的才能。

◇不断变迁的时代

幸运的是，全球气候正在发生转变。随着世界经济的一体化，剧烈竞争使得各企业不得不重新考虑自己的管理模式，以求低成本、高产出。于是，众多企业开始精简机构，大量裁员，而企业间的吞并也时有发生。人们越来越意识到原有的管理模式、自上而下的运作方式已经与现实背道而驰。要想提高生产力，在竞争中处于不败之地，唯一的出路就是改革。其中，调动员工的积极性，为他们创造充分发挥其潜能的环境最为重要。作为企业的生产要素、持续发展的主力，企业应充分尊重他们，使他们也真正参与到企业运作之中。

尽管旧的管理模式仍被许多人所推崇，但不断变迁的时代已经显示出企业应注入新的活力。也就是说，领导层应做调整，其中“海豚”们就是可被选择的对象。不能面对现实，并有所行动的“鲨鱼”注定要被时代所淘汰，成为其固执个性的牺牲品。

新的管理模式与旧的鲨鱼式一统天下的垄断方式有极大差别，这种方式我们称之为“海豚式管理”，它更明智而有效。

◇进入海豚时代

科学家对海豚的评价是：富有智慧，和蔼可亲，是天生优秀的激励者，卓越的社交者、沟通者。这些特质正是新时代、新管理模式中最最需要的。

与鲨鱼相反，海豚的运作方式更趋向于蜘蛛网状式，而不是鲨鱼的君主自上而下式。海豚寻求属下的尊重，而不像鲨鱼强

求他人服从。海豚不仅关心工作成果，还关心职员需求，而对鲨鱼来说，成果至上。海豚考虑事情时脑、心并用，而鲨鱼只用大脑。海豚信念坚定，追求公平，对下属关怀、鼓励，并予以奖励。海豚胸怀宽广，接受批评，礼贤纳士。虽然同样是领导，但不居高临下，不垄断、滥用权力。强调合作和团队精神，尊重他人，“一起做”而不是“按我说的做”。愿意给属下更多的自主权、责任和职责。鲨鱼过于自信，不信任他人，但海豚在充分尊重他人的基础上，必要时保持自己的独到见解。

◇ 海豚不是夏裨鱼

尽管海豚在管理方式上比鲨鱼温和、宽容，但绝对不同于夏裨鱼（译者注：guppy，西印度胎生，观赏、食蚊小鱼）。夏裨鱼只适合观赏，因此，这类人往往缺乏信心和主见，他们只想获得普遍好评，无个性，不自信，易受影响，工作效率低，业绩差。

就这三种管理类型而言，海豚型最为理想而均衡。因为，他们比夏裨型更坚强，比鲨鱼更温和。而旧的管理模式中正缺乏这种柔中有刚、刚中有柔的特点，它为企业注入了新的活力。

◇ 解脱束缚

随着时代的变化，女性再不必像过去一样勉为其难，不必模仿男性，按男性制定的规则与其一争高低。今天，女性更加从容，心理的压力也不再存在，她们开始摆脱多年来压在她们身上的束缚，从此解脱。由于鲨鱼的管理方式与女性的价值观和本身的特性相去甚远，因此，女性在这种环境中生存必很困难。

但是，新的管理方式，即海豚式管理正好与她们的天赋和天性极其吻合，毫不冲突。女性施展才能的机会已经出现，为什么不放弃过去的负担，开始充分地利用这一难得的机会？90年代为女性创造了另一片天地。

◇新男性新观念

需要说明的是，不是只有女性才能充当海豚的角色。许多男性管理者对现状也持不满态度，他们对旧的管理方式也多有失望。新的管理模式正“容许”男性放弃过度的固执、顽固，而选择适度的温和和关怀。特别是30岁以下的年轻人，如刚离开大学、步入社会和企业的年轻管理者，不论男性还是女性，他们都要求有更多的平等和自主，要求彼此尊重，在家庭和事业间有效均衡。

杨基罗威希(Yankelovich)是一家进行市场研究的公司，该公司进行的一项民意测验显示，越来越多的男性希望与家人和朋友共享时光和幸福，而拒绝接受公司或企业摊派给他们的出差任务。此外，对斯坦福大学400多名学生进行的调查发现，认为婚姻幸福比事业成功更为重要的男女生比例相当，人们越来越趋向于选择更为快乐的生活。因此，从根本上讲，新男性很可能正强化新管理模式的推广与盛行，他们的价值观无形中体现了他们更趋向于放弃“费神的日常工作”。

毫无疑问，女性将是这一趋势的最大受益者。现代企业所缺乏、最急需的正是女性所特有的品性和特长。以往，在工商业角逐必须具备男性的风格，具备鲨鱼特质。如今，时代的变迁使得海豚优势充分显现，90年代正需要海豚式管理模式和价值

观。天性和自然使女性或男性真正发挥实力，使人们摆脱旧式的服从，而选择海豚式宽容而尊重他人的运作模式。简言之，在过去的一些年中，鲨鱼正向海豚学会许多重要的东西。

女性最终也开始意识到自己与众不同，意识到自己真正的价值。女性没理由隐藏自己温柔的一面，不必害怕被别人看作是脆弱的群体。我们终于可以追求真正属于我们自己的东西、我们擅长的东西。女性可以通过自己的方式，获得自己概念中的成功。

第二章 海豚的两大优势

对我来说,最重要的是给员工追求卓越的机会,使员工充分了解工作的价值和意义。

——格瑞斯·帕斯蒂亚克(Grace Pastiak),
坦拉布斯(Tellabs)业务开发部主任,伊利诺斯州

坦拉布斯是一家融设计、绘制及营销为一体的综合性电信设备公司，该公司的业务开发部主任格瑞斯的下属称她为“了不起的格瑞斯”，她的确有许多神奇之处，下属这么称呼她绝非夸张。她说：“人在被迫或强迫状态下并不能充分发挥其潜力，只有在极其愉快的心态中才能创造更高的成就。”

格瑞斯的这种观点也体现在日常工作中，她主张大家共同决策，而不是强行命令，下属很喜欢她的做事风格。

1991 年的秋季，公司要在圣诞节前完成一份重要订单，这需要员工额外加班。与其它公司不同，格瑞斯征询大家的意见：“我知道马上就要放假了，每个人都有家庭，你们可以自行选择。我想我可以对销售部讲，在最后期限我们只完成了一半订单，而把另一半让给别的公司。我也可以告诉他们，你们有权作出选择。现在 我们讨论一下。”结果 通过大家的努力 最终在节前完成了合同。

从行为科学上讲，人的潜能很大，但是多数企业往往低估职员潜能。格瑞斯认为她的属下很优秀，她从未把自己看作是纯粹的领导，“我从来不认为自己很脆弱，我们女性有自己的优势。但是，我从来不把陈旧的观念带入工作中。”

但是，1979 年时公司同许多其它公司有着同样的管理模式 职员来到公司的职责就是工作 完成他们的份额；人们忙碌地干，高层领导在旁边监督”。自从坦拉布斯引入新的管理模式，情况发生了转变。“新的信息开始进入我们公司，我们发现，职员的见解很重要。事实上，我们不再像过去一样只是孤立地看待我们的职员，我们把他们的整个生活和决策综合起来。每个人在工作之外或多或少都有职位，有的是教会执事，有的是家

长会会长...他们还有解决问题的能力。也就是说，每个人的能力完全超出我们的想象。那么，公司为什么不能充分调动他们的潜能呢？”

1986年，公司支持她推动“及时完成方案”(简称 JIT)。该方案赋予员工较大的参与权和自主权，提高了生产力和产品质量。

“自从施行以来，公司不仅及时达到了生产计划，还及时完成了销售任务。总之，一切都及时完成。”

最初，公司并没有全面推行该方案，而是在一个 12 人小组的范围内实行，该小组负责一项控制设备的项目。公司总管说，如果效果好，我们可以大范围实行。当时，格瑞斯是公司生产部主任，她回忆道：“他们不太了解方案的全部，坦率地讲，我也不太了解。但是，我们可以自己决定对生产过程有所改进，本来需要 20 天完成的制造过程，现在只需六个半小时，而且质量还有所提高。”“我想，我们再不会沿用过去的管理方式了。”

继 JIT 之后，公司又推出“全面质量管理方案”。该方案给员工充分的参与权，提高了他们的责任感，从而确保产品质量。此外，它的实行还进一步推进了 JIT。格瑞斯说：“这个方案基本上使整个团队都参与到质量保证和解决问题之中。我们为此还专门设立讲座，从公司上层领导到下面都要参加培训。”

事实上，格瑞斯本人亲自授课。当时许多其它部门的领导认为这与他们的责任无关，声称“这不是我的工作”或“我太忙”，但是格瑞斯授课后取得的成效最终在全公司推广开来。她对公司的职员们说：“我认为它很重要，并不是公司领导委派我来推行这个方案，这只是我自己的愿望。因为我相信每个人的潜力，这个方案能使人们充分发挥他们的能力。我相信这一点。”

方案推行以来每个人都是受益者。“现在不仅人们的积

性有所提高，每个人可以发挥各自的长处，产品质量、公司效率和效益都有所提高。”过去格瑞斯 80% 的时间运作她的业务，但现在只需投入 20%，她有更多的精力思考重大决策。

JIT 和全面质量管理方案都取得了巨大成效。公司基本上能完成预定目标的 98% 但行业标准只是 90%。通过公司职员自行解决问题 为公司节省了 16 万美元。

格瑞斯最初希望在 1986 年 6 月到 12 月间使 JIT 在公司内部的推广范围达到 10%，但事实上，在这半年中已经达到 55%，全面推行只用了 10 个月的时间。“我们并不是要求员工如此这般，我们使他们形成了自我意识。每个人都无法忍受公司蒙受的损伤，所有的人都有着强烈的责任感。”

这两个方案如此快速地推广开来并不奇怪，公司是个有机的统一体，各部门并不完全脱钩。当我们开始在生产部门实行时，我们发现采购部和销售部的管理模式也应该相应做调整。尽管我们最初是从生产部实行的，但最终还是影响到营销部门、设计部门、质量监督部门以及规划部门。这样，整个公司的效率都提高了，与此同时职员们的各种技能都有所提高。员工们对所从事的工作不再像过去一样感到乏味，他们每天都期望新的挑战。积极性、参与意识和工作技能的提高使整个公司进入良性循环之中，生产力强、忠诚度高。人们感觉到公司的事情就是自己的事情，他们乐于表达见解，领导也尊重下属的观点。

格瑞斯的部门很有特色，呈开放式布置，中间无格间、无墙壁。她常开玩笑说：“我拥有全公司最大的办公间。”“我们在房子中间有一个大的会议桌，一有问题，马上解决。”现在，格瑞斯负责公司进行合约谈判。这个机会为她展示才华提供了广阔天地。她有温柔的一面，也有刚强的一面，后者为她在谈判中争得

了尊重和收益。但是，也曾有人指责她的强硬，称她为“铁蝴蝶”。她对此很坦然，“男性强悍似乎是天经地义，女性柔弱似乎也是天经地义。如果你的态度略微坚定一些，别人就会批评你，甚至引起反感。我有我的风格，我不准备改变。”

她曾称自己是行动派，她说：“我的计划永远不会做六七年。我的哲学是，尝试的越多，机会就越多，成效就越高。”

在美国，像格瑞斯这样富有魅力的职业女性越来越多，也愈加瞩目。她们是优秀的企业领袖或项目主管，但她们不是鲨鱼。她们舍弃旧的管理模式和君主式领导方式，把员工真正作为企业的成员，激励他们充分发挥自己的潜能。最令人推崇的是，她们为企业重新树立了形象，为职员创造了良好的工作空间。

与过去人们心目中的“女强人”不同，她们有自己独特的风格。既不牺牲自己的价值观，又学习男性所拥有的优点。她们把两性的优势有效地融合起来，以女性领导人的形象出现。这种领导特质既不纯粹男性化，也不纯粹女性化。

这种风格很像海豚。优秀的领导人就应该既坚决、果断，又保持一定弹性，要自信，但不要自行。要刚中有柔，柔而有刚。要与员工同舟共济。

海豚式管理 平衡管理模式

鲨 鱼	魷 鱼	海 豚
缺乏同情心、傲慢、严厉	社会工作者类型、重人缘	尊重下属、宽容、仁慈
君主式领导	不讲等级	蛛网式管理
疏远、与下属保持距离	与下属打成一片	与下属保持密切关系
任务、成果至上	友谊、人情至上	成果与人并重
分析型	表达型	分析、表达型
极少授权	过度授权	必要时授权
强调竞争	回避竞争	强调合作