

第 1 章

组织机构存 在的目的

*The Purpose of
an Organization*

交响乐队有什么作用？

琼斯·贝尔·贝尔林斯公司（Jones Ball Bearings Company, Inc.）为什么要存在下去？

银行可以为社会做出什么样的贡献？

童子军的情况又是如何？还有小联盟（Little League）？联合上诉组织（United Appeal）？全国教师协会？仅美国就有 5.8 万个左右的协会组织，400 多万家中小型商业企业，其中还不包括分布于全国各地的志愿者组织、众多的教堂、大学院校等组织。

所有这些组织机构存在的目的是什么呢？对于公司来说是为了创造利润吗？是为了行善积德？还是为了推进某种福利？如果可能，它们之间会存在什么样的共同之处呢？

当某个组织的管理者对该组织存在的目的进行描述的时候，他的话语经常让我感到十分可笑。当然，这些组织都会做出一些明显的贡献，而这些管理者对此所做的描述也都是完全正确的。但是他们却都偏离了关键的一点——也就是为什么大多数组织的管理情况没有他们所能做到的那么好。

关键问题是组织机构的目的是要帮助人们更好地生活。人们要承担一些义务，然后获得供应并接受服务，而这些又向人们提出了挑战并提供了支持，而生活的必要性正在于此。

一个极其普通的人所能接触到的组织机构总共有多少个？其数量大得让人难以置信，其中有一些我们要为之工作，对于其他一些我们则是其中的成员之一，而绝大多数都是在为我们提供着某种服务。

我们所需要的一切都来自于某个组织：住宅、床垫、被单、地毯、浴衣、电力、咖啡、化妆用品、理发吹风机、早餐、衣物、报纸、办公大楼、餐馆、零售店、计算机、打字机、书籍、钢笔、书桌、电热器、空调机、人行

道、律师、医生、牙医、出租车、公共汽车、地铁、汽车、汽油、杂货店、电视、收音机、剧院、交响乐、皮箱、飞机、旅馆、轮船等等——在某些方面为我们提供服务的组织有数千种之多。

除此之外，在另一些组织中，我们还是其中的成员之一，这指的是我们所加入的一些组织。这类组织对我们的生活所起到的直接作用要大得多。

我们的雇主使我们与一些常见的群体产生了关系：保险公司、养老基金、信用合作社、公司社团组织、行业协会，当然还包括建立和终止各类关系的组织章程。

在这之外，我们还要加入一些组织：教会（在教堂内部还有唱诗班、礼拜日学习班、服务委员会等）、家庭教师协会（PTA）、夜校、高尔夫球俱乐部、网球俱乐部、健身俱乐部、汽车俱乐部、桥牌俱乐部、医院志愿者组织、慈善团体、保龄球队、垒球队、园艺俱乐部、扑克牌俱乐部、投资俱乐部等等。而其中每一个组织又可以建立分支机构。

除了上述的所有组织之外，为了便于生活中物质需求的满足过程，我们还必须与更多的一些组织发生关系：银行、协会、经纪人组织、人寿保险公司、管道工人、垃圾处理公司等。

影响我们生活的组织有很多很多，而且任意两个人所列出的清单可能都不会完全一样。这些组织如何为自己定位，这会对我们生活的充实性和快乐程度产生很大的影响。如果它们只在一个方向上下功夫，例如一心只想着创造利润，那么它们就不太会关心我们通过这种关系而最终能得到什么。于是我们会采取以牙还牙的做法，而整个群体将因此而遭受痛苦。而在这个过程中，所有关联方可能还会纳闷为什么别人就是不喜欢自己。

一个管理有方的组织与一个苟延残喘的组织之间的区别之处在于是否具有多维的领导能力。创造效用之后才可

能取得成功，而前者的发生则需要具备一个必要条件，也就是人们必须理解为了推动事务的发展必须具备什么条件。

一个有用的组织可以在一种欢乐、令人满意的氛围中建立起来，并进行经营活动。与“在沙地上推动保险箱”的日常感受相比，其工作量要小得多。走向成功之路的首要条件是必须记住一点，即任何组织的目的都是要为人们的生活提供便利。一家公司如果能够认识到这一点，其结果将是显而易见的。

“这里的工作环境真是太好了。如果有必要的话，我宁可什么都不要也要到这里来上班。”卡罗尔（Carol）说道。

“他们到底都做了些什么，值得你如此的赞不绝口？我觉得你似乎十分忙碌。”

“忙碌这个词不太确切。很多时候我都觉得有些应接不暇。但是我们所有的人都一起工作，而各项工作也都能够按时完成。这是一家处于成长阶段的公司，而我們对自己的工作也都十分重视。”

“工资和福利待遇怎么样？与同行业其他公司的水平是否具有可比性？”

“当然具有可比性。事实上，我想我们的待遇比其他公司还要稍微高一些。在月度的公司会议上，我们有一份报告，该报告中的数据显示我们的福利水平相当于工资支付总额的 35%，这一数值超过了其他大多数公司的支付水平。而且每一年，我们公司还以税前利润的一个特定百分比以及根据个人在公司成果中的贡献为基础，向员工发放绩效奖金。”

“听起来十分慷慨大方。那么公司是否有钱可赚？”

“去年税后利润率是 12%，而且在上一年中我们还组织了 3 次不同的短途旅行，其中包括一次正式的奖励性晚餐。这些活动给我们带来了无穷的乐趣。”

“你个人的情况又如何呢？”

“嗯，最近我和我丈夫刚买下了自己的第一处房屋，孩子们在托儿所中也过得十分愉快——公司同样也帮助支付这些费用——而他正利用晚上的时间攻读硕士学位。”

“在负担了如此多的福利支出，支付如此高的工资之后，一家公司怎么还能够创造出 12% 的税后利润率呢？这有些令人难以置信。其中是否有特殊的原因呢？”

“总裁说最关键的财务度量指标是员工的人均销售收入（Revenue per Employee）水平。如果这一平均值足够高，那么我们就可以保证在完成我们所想做的一切事情之后，还可以照顾到股东的利益。如果观察一下我们同行业的其他公司，你就会注意到它们的员工都比我们公司的多，而且它们员工的工作水平也没有我们那么好。我们的工作态度十分严谨，因而我们很少犯错误。”

“这是不是你们更加努力的结果？听起来你们最终会被搞得筋疲力尽似的。”

“哦，我并不认为我们比其他公司的员工更卖力。但是我们确实在培训上花费了大量的时间，而且我们在制定规章制度方面也投入了大量的精力。我们专门建立了一个规章制度委员会（Procedures Committee），所有人都可以提意见，因而我们所有的工作方式都是经过全体同意的。通过这种方式，我们彼此之间产生了依赖关系。”

“如何保证每个人都能得到足够的业务信息呢？我曾经听人说起过这样的做法，但是在我看来，由于现实生活中信息的不充分性，这种方式应该是很难得以推行的。”

“我们首先找出制定规章制度的目标应该是什么，然后再落实成文字。只要你抓住了问题的关键所在，那么就不会有太大的难度。在这个问题上我们具有很强的专业性，因而与我所在的其他群体不同，在这里我们不会出现任何的争吵。”

“你是如何定义‘专业性’（Professional）这一术语的？”

“这非常简单。看到我桌子上的那堆胡桃了吗？它是我的笔架，在上面还雕刻着一个词，而它正好表明了‘专业性’的含义：ADEPT（Accurate, Discreet, Enthusiastic, Productive, and Thrifty），分别代表着精确、审慎、热情、富有成效和节俭。在进入公司的第一天，每一个人都会从主席那里得到这样一个雕刻着 ADEPT 字样的笔架。它的作用确实很大。”

“如果让你给那些将要在某个组织中承担起领导职责的人提一些意见，你会说些什么呢？”

“己所不欲，勿施于人；帮助每个人努力工作并取得成果。”

“所有的这些都是说起来容易，做起来难。然而，我很高兴地看到所有的事情在你那里的运转情况都十分良好。”

并非所有组织的领导工作都是一件简单的事情。领导者必须为事物的运转方向开辟一条道路。在某些时候，不恰当的办事程序将产生根深蒂固的影响，其中的原因就在于没有人愿意打破先例。以全国图片悬挂协会（National Society of Picture Hangers, NSPH）的情况为例：

主席用小勺敲击着玻璃杯，这是唤起注意的一种传统做法。底下的窃窃私语随之而逐渐平息下来，这位主席微笑着面向与会者。

“我很高兴地宣布 NSPH 的季度董事会会议现在开始。今天的第一项议程是请我们的新总裁埃勒里·威尔逊（Ellery Wilson）先生为我们讲话。

“正如我们所知道的那样，埃勒里先生在 NSPH 工作已经有 20 个年头了。他是我们最远见卓识的成员之一。提名委员会要求埃勒里先生在繁忙的工作之余抽出时间来承担这项工作。

“他提出只有在董事会为他的工作提供支持的情况下，他才会接受这一任务。我们已经保证将会提供这样的支持。（鼓掌

“目前 NSPH 的处境不太好。‘自己动手制做’（DIY）的风潮仍然是我们的经营活动所面临的一种冲击。人们往往只是随便在墙上钉一个图钉，就可以把图片挂到任何地方。对于我们的成员所遵循的那些专业性要求，他们根本就不予考虑。”

“我们必须采取一项大的举动，否则我们的协会以及我们的职业将会像恐龙那样遭受灭顶之灾。现在请我们的总裁讲话。”

埃勒里先生站起身来，董事会成员鼓掌表示欢迎，并说了一些鼓励的话语。主席摆了摆手，坐下来准备听取总裁的讲话。

“谢谢大家的欢迎，”埃勒里说，“我们目前的状况确实困难重重。在一段时间以来，我一直担心我们的职业可能正处在危险之中。悬挂图片一直是我生命的全部，而且我也想确保我的孩子们可以有机会成为 NSPH 的成员。”

“我认为我们必须克服 3 个难题。我想首先向大家列出这 3 个问题，之后我将向大家介绍相应的措施建议。我们的时间已经十分有限了。”

一位成员举起了手。“埃勒里先生，我不愿意打断你的讲话，但是我需要向主席先生提一个问题。在进行一项新议程之前，我们是不是首先应该在前一期的会议日程中做出批准呢？”

主席瞟了他一眼：“我想是这样的，但是我觉得这是一个生死攸关的问题，立刻切入这个问题更具有重要意义。”

“程序规则已经十分清楚，忽略这些规则的做法是十分不恰当的。”这位成员回答道。

“既然我们已经这样开始了，我们就应该这样继续下去，”主席说道，“我们将在会议结束的时候赶上进度。”

“我抗议，”另一位成员说道，“如果我们连自己的议程都不遵守，我们将会一事无成。”

“之后我们会有充足的时间的，”主席大声地咆哮道，“先让埃勒里先生发表完自己的意见。”

埃勒里先生点点头，之后再次就位。

“正如我所说的那样，我们需要在 3 个领域内采取措施。首先，公众们对我们一无所知。装潢工人和建筑师知道我们的存在，但是公众们却不知道。我觉得我们有必要进行一些广告宣传。我私下里与两家广告代理公司进行了非正式的沟通，它们都觉得只要投入相对较少的成本，我们就可以完成一个有效的宣传计划。”

另一位成员再次举起了手。

“在没有征得财务委员会的批准之前，任何人都不能向外做出承诺。在广告方面，我们没有预算资金。”

“无论如何广告对我们来说是一种违反职业习惯的做法，”另一位董事会成员说道，“医生和律师都不做广告，而他们的生意却一直很好。”

“可是现在他们也开始做广告了。”

“但是这始终是一个未曾涉足的领域。如果我每天出现在电视上，向客户们解释为什么他们不应该在墙上钉图钉，这些顾客就会觉得十分不解。”

“在我所建议的广告计划中，我们将采取极为慎重的态度，”埃勒里先生说道，“这些广告将主要出现在那些面向家庭购买者的杂志以及零售行业报纸上。我们还没有谈及钱的问题，因为我知道我必须事先获得批准。但是这个问题也许可以在今天解决掉。”

“作为财务委员会的主席，我十分愿意为这一要求提供便利。在 3 个月之后我们将会举行下一届董事会。到那时你也许可以为我们准备出一份建议书，以备讨论之用。我们可以为下一个财政年度的预算提出某种建议。”

埃勒里先生惊愕不已。“我们可以在会后再讨论这个问题。现在先允许我继续介绍第二条。这一条与我们的户主授权体系相关。在我们最终为他们悬挂图片之前，首先

要求户主填写长达 6 页纸的表格，这种做法会引起顾客的不满。我建议终止这种填写表格的做法。”

董事会受到了震动，一片沉寂。

“这种表格是经过仔细研究之后才确定下来的。我们想确保顾客具备支付能力，同时也要确保悬挂的图片数量足够多以便使各项业务有利可图。这是一项重要制度，不能仅仅因为你自己觉得不舒服就将之抛弃掉。”

另一位成员站了起来。“防止成员之中产生怪异的想法，这正是我们设立董事会的目的所在。你想做的另一件事情一定是更换协会的名称吧。”

埃勒里先生的脸上一阵泛红。“事实上这正是我清单上所列的下一个问题。我们的成员已经将业务扩展到了为多种家庭用品提供悬挂服务。将我们的名字局限在图片悬挂方面始终是一个问题。”

“但是这个名字我们已经使用了 40 来年。它对我们起到了很好的帮助作用。”

“我只是想利用这个机会把这个问题提出来，”埃勒里先生说道，“我的想法是我们可以成立一个专门小组，在各种备选名字中进行选择，并向委员会提出具体建议。”

执行秘书示意要发表意见。“相关规章制度中规定如果想要改变协会的名字，协会成员必须就此进行表决。在所有成员中，持支持意见的人必须达到 2/3 以上。在任何问题上我们的表决票也没有达到过 2/3。因此改变名字将会是一件不太可能的事情。”

“主席先生，我建议我们回到议事日程上去，并就上次会议的会议记录进行一些回顾。”

“我支持这种建议。”

“建议对这个问题进行表决。”

主席看了一眼埃勒里先生，耸了耸肩，做出了放弃的样子。

“所有人都支持吗？”主席问道。

“支持，”与会者大声回应。

“有人反对吗？”他又问道。

“反对，”3位成员回答说。

“说‘支持’的人获胜。我们将重新返回到议事日程的开始阶段。总裁稍候再发表演讲。”

“大可不必了，”总裁说道，“我想我应该回家去，看看有没有其他途径来扩展自己的业务。”

埃勒里先生的错误在于他认为董事会所关心的是如何提高图片悬挂业务量的问题。但是事实上，董事会成员所关心的却是如何在协会中保持权威性。

在执行工作的开始阶段，如果其假定条件出现了偏差，那么这项工作注定将会以失败而告终。

人们聚集在一起是为了达到某个目的；这正是我们拥有家庭、国家、公司以及所有此类组织形式的原因所在。在基本需求得到满足之后，这种组合的目的经常会被人们所遗忘。然而，如果能够重新向其成员描述一下这种目的，该组织机构在从事其他事务方面的潜力仍将是十分完美的。

“为人们的生活提供便利”包含了很多方面的特性。生活是教育、供给、工作和关系的最终产物。孩子们在家庭中得到了养护，在这个过程中他们将会掌握自己建立家庭的各种信息和技巧，与这种方式相类似，人们在正式的组织中也得到了类似的养护。

领导层为成员们做出了规定并提供了机会。如果领导层不这么说的话，其成员将会步入错误的轨道，而这个组织也将无法运转。

第 2 章

领导者的作用

*The Role of
the Leader*

数年以来关于领导才能的著作已经有很多了。本书的目的并不是想取而代之。每一个组织机构都需要有一位领导者，而且通常情况下也确实有这么一位。在多数情况下，某个组织取得成功或有所欠缺的状态都是由这位领导者的有效性所决定的。

领导者会在组织机构中创造出一种生活风格（Lifestyle）。这一过程可以通过直接的正面作用而产生，也可以通过间接的负面作用而产生。不采取任何措施也可以产生一种生活风格。

在某些时候，人们根本就不需要领导者。例如，在1985年墨西哥城的大地震之后，人们立刻就投入了在废墟中挖掘被困人群并向其提供基本生活保障的工作之中。政府也尽其所能地迅速做出了反应，但是在各种活动被组织起来之前，人们已经自发地完成了大部分工作。

在领导工作取得成功的过程中，我从来没有听说过存在着什么防止失败的万能宝典。但是我却知道为此而必须要做的一些事情。生活风格可以产生一个成功的运作过程，而在建立这种生活风格的过程中，我们必须对事务进行筹备（Arranged）使之得以创建（Established），树立榜样（Exemplified），进行事务处理（Handled）并使之得以完成（Done）。

难度最大的管理工作是对相关人员的参与情况做出假设的那部分工作。埃勒里先生认为 NSPH 的成员都致力于实现他自己所设想的那些结果，但是事实却并非如此。在很多将军的印象中所有的士兵都愿意依照命令去进行战斗，这些将军们因此而走入迷途。

哪些东西具有重要性，对于这个问题，每一代的父母都会震惊地发现自己的后代所持的观点与自己存在着很大的不同之处。

在商业环境中，领导者更加小心谨慎。埃勒里先生应该适当地利用领导权威，从而通过各种活动来制定一个章

程；之后他应该确定协会的目标以及具体实施程序。他应该确保所有的成员都把自己看作是该组织的成员之一，同时他还应该坚持实施某些措施，以便为评估工作打下基础。

他所想要做的一些常识性的工作被全体董事会成员完全忽略了，原因在于他们拥有一个完全不同的议事日程。他们想要做的就是依照规章制度办事，参加会议、控制事情的发展、领取报酬。而他却觉得这些有些令人难以置信。

显而易见错误出在他的身上。他违背了自己的管理规则，原因是他认为所有人都想做一些有价值的事情。他觉得自己可以扭转乾坤并可以把事情做好。他有必要对这个问题重新进行再认识。

为了使任何一项管理工作取得成功，应该采取的基本措施有若干条之多。不同的组织机构之间略有差异。经营一个家庭的难度要比经营一家大公司大得多；宗教群体、童子军、基金募集活动，它们各自都有一定的管理难度。

在我的职业生涯中，我曾经从事过各种层次的工作，其范围从初级技术员到首席执行官。其中的一个主要区别在于随着你的发展，失误的成本将会变得越来越高。其中一些失误是由于判断失误所造成的，但是对于绝大多数而言，其原因在于有些事情都被当成了想当然的事情。

公司经常会推出一些根本就没有销路的新产品。很多店铺开张时满怀希望，最终却因不被接受而被迫关门。一些房地产开发商搞得如火如荼，而同时有的则悄然灭亡。一些人在某种环境中会取得胜利，而在另一种环境中则可能会悲观绝望。成功中经常孕育着失败的种子。

在所有的经营活动中，一个共同的特征是它们都有自己的领导者，而不论其是兴还是衰。总要有一个人来负责整个事务的运转过程，而这种尝试活动是否可以取得成功，这个人将会产生最大的决定性作用。领导才能不是一

个纯科学话题，这种才能的很大一部分所依赖的东西都是一些无法说清楚的因素。

以大学的情况为例。尽管几乎每一所大学都在讲授管理学，但是它们却几乎没有任何的实践活动。在很大程度上，它们是在摸索前进，通常情况下它们离财务危机只有一步之遥。但是它们却生存了下来。

商业企业从大学中录用员工，而在存活期限上很少有哪个商业企业能够与这些“缺乏效率的”大学相媲美。然而商业企业仍然在努力地提高管理水平，而各种大学则在努力地进行教育、寻求生存之道。这是一件值得惊奇的事情。管理层们的各种努力活动是否都具有存在的必要性？

事实上，诸如大学、教堂和艺术画廊等组织形式之所以会存在下去并不断得到发展，其中的原因是人们希望它们这么发展。很少有人会关心史密斯床垫公司（Smith Mattress Company）是死是活，当然史密斯及其经销商不在此列。

当我说到教堂的时候，我所指的并不是宗教本身。我所说的是附近圣会中的那些成员，以及他们所使用的那些建筑物。一小群人是如何让自己的组织形式保持下来，并一直维持了这么多年呢？他们所知道的事物中有哪些是大公司所不知道的呢？

在本书中，我将对如何经营事务的问题从几个方面做出阐述，其中包括对领导者的考察以及对领导工作的考评。但是在这之前，我需要建立起一个适用于各种环境的基本框架。此举的目的并不是想向大家提供一个屡试不爽的领导体系。我本人也不大相信存在着这样的方法体系。如果存在的话，本书话题所带来的乐趣也就荡然无存了。

这种基本框架与其所引导的交通工具相关，比如说是一艘轮船或一架飞机。如果只是对摆动过程具有了控制能力，而这种摆动活动与其他事情却不存在任何的关联性，