

## 假如公司是一个部落

### 部落——会社共同体

部落里人与人之间的关系有很深的归属感，每个人都感受到部落的兴亡盛衰与自我的生存有不可切割的关联。

以部落的结构来譬喻公司，具有相当的意义，“部落”的概念，是以一个人群当作文化的共同体。从文化共同体的层面上看，人，就不是制度中的一个小螺丝钉，而是一个活生生、有血有肉、有爱憎有喜怒的人。换言之，以这种眼光来观察，则可超越从管理学的角度来观察图表、流程的缺陷。使我们明白，我们正面临的问题，正要处理的，是活生生的人，而不是流程图。

谈到部落的特性：第一，部落的规模不很庞大。当部落的规模发展至类似于近代国家时，就不称为部落了；第二，部落的统御方式并非全然制度化，一部分是传统式的，一部分则是个人领导的；这两项特性结合之下，于是产生了第三个特性，即部落之成员对部落有强烈的归属感。此归属感并非信仰，亦非法律之保障，而是由参与而产生的亲密感觉，它不同于企业式的合约，而是一种义结金兰式的情感，其中“情”的部分多于“法理”的成分，也多于法律和交易的性质。

根据以上我们对“部落”所作的假定，包括三个特征及其象征，我们对于“企业”加以审查，它是个法律上、企业行为上的结合，或者是个“部落”。用日语解说，就是所谓“会社共同体”，其内涵则比“公司”或“企业”所指涉的内容更为丰富与深切。作为一个“共同体”，公司也应是休戚相关的组织，一荣俱荣，一枯俱枯。

### 公司文化及公司认同感

企业是否具有文化？企业本身其实是具有文化内涵的。假如走进一家大公司，上了第十四层楼，有道重要的玻璃门，进入后静悄悄的，每个人都踮着脚尖走路，层层关卡，层层通报，才能进入，这就是一种企业文化。等级森严，是这个公司特

殊的文化。另一个公司，却是从老板到工友都卷起袖子做同样的工作，分不清谁的职责为何，工作时嘻嘻哈哈，上下班时间也不很准时，这又是另一种文化。各位设身处地想想，自己的公司机构也有一种小文化，这小文化与外面的大文化有所不同，与朋友的公司文化也不同。公司文化的是非、好坏，我们暂且不予评估，但这是种独特的气氛，会影响到公司员工的态度与效率。

缔造好的风气与文化必须具备何种态度？最重要者，就是把人当人看。走到十四层楼上，必须层层关卡、层层通报，等待良久才能见到负责人，这不是良好的企业文化，因为它不把人当人看，我们所要缔造的是把人当人看的文化。这种缔造风气的态度，换言之即儒家所谓的“仁”，就是设身处地为他人设想，从对方的角度来看待事情，这个公司文化就容易缔造，就能掌握员工的向心力，使大家有认同感。

部落中的成员因为生于部落中、长于部落中，自然对部落有相当的认同感，而企业中的成员却不然，由于是外来的人员，因此必须设法建立彼此的认同感。

### 留人不留人，流动性的利弊

所谓流动性的问题，是从认同感的反面角度来看。当今许多美国企业界的主管流动性极大，他的工作目标不在于公司业绩，而是在自己的履历表上加添好的资历以表显自己的能力，使另一个老板认为他很能干而聘用他。这是美国式的经营。每个人都会认为自己是多功能的，可置于不同的职位，于是常常换职位。然而职位愈低者流动性愈大，职位愈高者，其专门性愈大，能够替换的职位也就愈少。表面上，在美国的公司里人员的流动非常大，实则颇有一些特殊的条件，方可如此。

流动可分为向上流动、向下流动和平面流动。一般的观察，任一社会群上下流动的管道通畅，则群的内涵较为健全。平面流动大的社会其活动性强，但稳定性不高，因此延续性也很弱。倘若我们将企业视为一文化体，则企业应为具延续性的共同体，若内部的人员总是流动不断，只有硬件设施是固定的，企业很难真正运作下去。因此，美国企业的流动性表面上看来能不断地淘汰无用者，不断吸收新人，表

面上效率能够提高，人员的质能够提升，因为每个人员都有很好看的履历表，而实质上，因流动性增加，而牺牲了可能会增长增高的机会。

相反的，假如完全牺牲流动性而顾及其安定性和延续性，则会使企业流于呆滞。因为若缺乏平面的流动，上下的流动也会受影响，除非上层的管理人员老死，否则企业中全无汰旧换新的机会。所以，完全无流动性也不行，安定性将造成内部的僵化。如何在留人与不留人之间取得一中庸之道并不容易，也无一必然的原则可遵循。一个好的领导者应训练自己能够感觉到何处过于呆滞，而何处的流动性又过高，适时地作出裁断。

一个公司里不是只有一个领导者，从董事长到科长，每个层面都有领导者，只是领导人数多寡不同。低层的领导者同样必须发挥其敏感性，并非全然交由一位领导者处理。而敏感性的发挥与训练之原则，就是刚才提到的——将心比心。唯有如此，才能将别人当作活生生的人看待，也同时以活生生的人对待自己，如此，才能带动整个企业的活力。

我们的周围还存在一些不具名位但实际行为却影响他人的人物，这些非正式的领导人称为随机领袖，是一种非正式的、游离的人物。比如说，一旦遭遇突来的灾变时，一大群人之中，就会有某些人自告奋勇站出来，群众也自然地听他指挥行事。我们回想念中学时，谁带头爬墙、捣蛋的，这个孩子将来多半就是个领导人才。这类非正式的领导人是正式领导人应正视的人物，而不应将之视为麻烦人物，应从中物色人才，将悍马驯服为良驹。

在日常的领导过程中，我们可以观察哪些人具有领导人的潜能，不要压制他，排斥他，要观察他的能力与长处，而对他予以善用。所以，企业领导者的任务，对内要注意何者能增加公司内在的活力，而又不伤其延续性，这是就企业人才的流动而言。

## 领导范围的限度

一个领导者的领导范围有哪些？首先，他是个构思者，即具有独到的眼光来构思。其次是个决策者、设计者、观念沟通者，不论用号令下达之方式、讨论之方式或者说服之方式，任何方式的运用都是将其构思与决策与属下沟通。同时他是收集各种资讯、意见、市况、产销情形的资讯集中者，也是个监督者、奖惩的裁判者，领导者至少须具备这五种功能。当然，世上少有五项全能的领导者，所以他必须将部分权责委托他人处理。因此领导者必须衡量自己的专长，其余权责则应委托别人或与之分工，这就是授权。

授权的过程包括三个项目：第一，识人的能力，了解何人具有何种能力；第二，授权时需有明确的界定，清楚说明授权的内容里有哪些款项；第三，考核的能力，整个授权过程中，直到考核其才能之前，都不应干涉被授权者的处理方法，直到考核其处事成绩之后，再决定此人是否称职。考核之外，第四个项目是明确的分工，分工明确才能使分散的一千人之力量能集合为一人之总力量，同时要考虑到不使分工的功能重叠而造成冲突，更不要将同一件工作同时交给数人。若尚在考虑谁是最合适的人选，最好是以该工作的课题询问他的看法，而不直接告诉他正是考虑的人选之一。

在讲到专家经营时，有人问我应不应该排除专家里有自己家族的人。我以为家族成员不必特别的优秀，如果他的兴趣、能力都足够的话，家族成员一样有公平竞争的机会，不能把他排除。像福特家族这个集团里，老福特是非常的能干，但儿子未能继承衣钵，直到孙子辈里出现了现在的福特，才成为继承者。他本来不是被挑选为继承人，只因他对于经营有兴趣，凭他自己的才干，慢慢得到了领导权。这个例子就显示出，因为他自己的兴趣、能力，才发挥了作用。

企业家族本身最重要的是要决定一个目标，就是使命感，否则，就没办法构成大家共同努力的一个总方向。公司最好有自己的公司文化，等于一个部落文化一样。用不同方式、不同表达途径，将它肯定下去，流传给后代。

## 将将与将兵

就领导的方式而言，有所谓的“将将与将兵”。第一个将字是动词，第二个将是名词。当年汉高祖问韩信，樊哙能带多少兵？韩信答：十万人。高祖又问：滕婴呢？韩信说，滕婴善带骑兵，其他兵则不擅长。汉高祖后来又问，我刘某本人可带多少人？韩信说，一千人左右差不多。那韩信呢？他自称多多益善。高祖很不高兴地说，既是如此，何以你沦落为我的手下？韩信这才回答：“你能将将，我能将兵。”

一个真正的领导者，不要视自己为带兵的人，而要视为领将者。带兵的官只能冲锋陷阵，无法运筹帷幄。韩信只是个带兵的人而不是领将之才。

将将之人有几个特点：第一，他善于运用将领的才能。第二，他清楚每位将官的长处与短处，晓得每个手下将领的特性且派置于适当的职位，如知道滕婴不能带领步兵，樊哙则不能留守。第三，明白手下的将领中谁是可以随时接管自己职务的人。一个带兵的将领随时都有在战场上阵亡的可能，同样的，企业的领导者也随时可能有意外的状况突发。所以，一个领导者必须随时准备接手的人选，这个人选并非是自己的竞争者，而是代替者。接班人有其独特的性格和特质，不要希望将他塑造为第二个自己。若要从外引进人才作为接班人是方法之一，但多半机会不大，因为自外引进的人才不熟悉该企业的文化，不容易运用既有的人力。在自己左右的助手中训练是较容易的事，但切忌引动彼此竞争的危机；也不可过早认定继承人的人选，因为自己可能眼光有误，而该人选也可能发展的结果不如所愿，甚或会有更合适的人选产生。这也是一门艺术，无法预先决定，必须时时刻刻留心观察。

来源：《从历史看领导》 许倬云著 广西师范大学出版社 2006 年版

后记：许倬云先生是美国芝加哥大学博士，著名历史学家，先后执教于台湾大学、美国匹兹堡大学。本书是许先生的讲演记录。作者从中国历史文化中提炼出有关领导哲学与领导艺术的诸多事例与人物，为企业领导的培育提供了古为今用的智慧谋略。