

“海豚式”管理的管理观念 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E2\\_80\\_9C\\_E6\\_B5\\_B7\\_E8\\_B1\\_9A\\_E5\\_c123\\_289395.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E2_80_9C_E6_B5_B7_E8_B1_9A_E5_c123_289395.htm) 一、海豚式管理的提出 海豚式管理是相对于以“X理论”为思想基础的鲨鱼式管理，和以“Y理论”为思想基础的鳃裨鱼（产于印度的一种胎生、观赏、食蚊小鱼，一般被子视为柔弱的象征）式管理体制而言的。道格拉斯麦格雷格在其《企业的人的方面》（1960）一书中断言，管理必须在两种不同人员管理方式之间作出选择，这两种方式即“X理论”和“Y理论”。前者假定，人们不希望工作，因此必须受到强制和控制。后者假定，人们本来希望工作，只是需要适当的动机。另一方面，亚伯拉罕·马斯洛以其著名的“需求层次论”指出，不同的人需要不同的管理方式，实际上是给出了一个从“X模式”到“Y模式”的可行选择区间。可以说，我们今天所熟悉的管理无不存在于这个区间之中。在此，可以将其称为传统管理模式。传统管理模式的产生和发展的背景是以社会化大生产为特征的工业经济时代，并以等级制、权威和控制为其主要的存在基础。查今天，面对着21世纪、知识经济时代的到来，这些存在基础受到了前所未有的动摇，正如《第三次浪潮》的作者，阿尔文·托夫勒，海迪斯科托夫勒在给《重思未来》（RethinkingtheFuture）一书作序时所指出的，“今天的知识革命已经在经济、技术、社会领域引发巨大的‘第三次浪潮’，迫使商业经营采取日新月异的新方式。属于工业化时代的垂直组织、综合一体化、规模经济、等级经济、指令与控制等观念正在衰退，取而代之的是全新的外援型、规范最小

化、网络、多种多样的其他组织形式等概念。人们正在反思工业化思考的每个方面，并以新的智慧将其重新构造”。著名管理大师彼得·德鲁克在其近作《管理的新范式》（1998）中更进一步指出，传统的管理要领建立在命令和控制的基础之上，而命令和控制在法律上也有其规定，无论在理论上，还是在实践中，管理所涉及的是法定实体，是单独的企事业单位。一个企业的管理者或其他机构的负责人，在其机构的法定范围之内具有命令和控制的权力，在其机构的法定范围之外，则不具有这种权力。但在住处经济、网络经济、数字经济中，这一切都被改变了。“因此，我们需要重新定义管理的范围，管理必须涵盖全过程，对企业来说，这种全过程指的是整个经济过程。未来的管理者必须是在其管理范围内起作用，而不仅仅是法定的管理”。新的时代呼唤新的组织《再造公司》的作者迈克尔哈默认为，只有全盘抛弃过去100年的组织模式及其思想基础，才能把僵化的旧组织结构转变为具有适应性的新组织。今天，对于这一新模式，人们越来越多地用“海豚式管理”来对其进行描述。

## 二、海豚式管理的管理观念

管理观念可理解为管理者在实施管理行为的过程中，所贯注和体现的较为定势化的价值观、假设、看法、印象等观念形态的指导原则。史蒂文·科维

（Stephen R. Covey）在其《以原则为中心的领导力》（1992）中，对新的管理模式的管理观念作了论述：“这种模式变化是从‘人的关系’和‘人的资源’模式（以善待人和关于利用人为基础）变为以原则为中心的管理模式，这种新模式关系到帮助人们发现意义和成就，其基础是认识天自然法则将最终统治世界。因此，新的模式要建立一支有能力的工作队

伍，这支队伍以共同的意义感和思想感为中心，以一个基于原则的价值体系为中心，然后激活队伍的活力，以在全球经济中竞争。”这里说的原则是指基本的、有关所有人类关系和组织的普遍原则，例如公平、正义、诚实、正直和信任等。这些原则是不证自明的，它们就像自然法则一样，不论你是否遵守，它们都在发挥作用。新的管理观念还强调“高度信任的文化”和“想念人的潜能”。在新的模式中，组织必须拥有高度信任的文化，否则就无法生存，因为只有这样的文化才能使你在组织内外，与雇员、客户、供应商及所有的人建立起富有意义的合作伙伴关系。管理者必须想念人是组织中最有价值的财产，想念他们有能力取得卓越成绩，并且管理者要帮助他们，让他们也想念这一点，仅像旧模式所教导的那样，善待人并善用人是不够的，因为他们不想像牺牲品或小孩子一样被利用，他们想对自己的资源拥有管理权，想感到自己是在对有意义的事业做出个人的贡献。因此你必须帮助人们发现其行为具有意义和成就。对于新模式的管理观念，彼得·德鲁克也有同样的观念：“这既不是X理论或Y理论，也不是任何别的管理人的特定理论。这种理论已超越管理人的范围，涉及使雇员的目标与本组织的目标保持一致……不是对人员进行管理，而是在引导他们。”

### 三、海豚式管理的基本特征

#### 1、海豚式管理的领导风格

管理者的行为特征可以说是一种管理模式的集中反映。鲨鱼式管理者嗜好权力、严厉无情、强调竞争、效率和成绩高于一切；魇裨鱼式则表现为所谓的“仁慈权威者”形象，或者说“社会工作者”形象，他们回避竞争、人情至上，只想获得普遍的好评，无个性、不自信、易受影响，工作效率低、业绩差；而

海豚式管理者则是信念坚定，追求公平，既关心工作成果，更关心员工成长，他们用脑和心来领导，以自信，宽容来运作，是刚柔结合，有血有肉的管理者形象。具体表现为：（1）在对待员工的态度上。海豚式管理者尊重下属，对属下员工宽容、仁慈，慎重对待下属的要求，关于听取下属的意见，努力赢得员工的忠诚，与下属保持密切关系，成果与人情并重。（2）在领导作风上。他们有明确的工作目标，持之以恒的工作作风和灵活的工作方式，处理问题时沉稳、客观、果断、情理并重，实事求是地面对错误，随时接受批评并予以纠正，及时寻求工作的改进和充实。（3）在领导品质上。他们有慷慨的气度和宽广的胸怀，与员工“分享信息”，并认为这是提高员工对企业忠诚度的最佳法宝，强调与下属分享权责，分享荣誉，他们自信、果断，努力营造信任性的组织文化，认为信任性的文化是培养成员自信和自尊的最佳方式，也是企业业绩的动力源。他们总是保持积极的工作态度，也就是说介绍信的态度更加积极、正面、富于感染力。沃伦·贝尼斯（Warren Bennis）在其新作《成为领袖的领袖》中廉洁：“在21世纪，领导者面临的主要挑战是如何释放本组织的智力资本，这种挑战与20世纪完全不同……而这首先要求领导者要有足够的自信和自尊能够感到什么时候需要什么样的能力，他不断地学习，不断地重塑自己，不断地重新设计和高速自己的领导风格。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)