

HR
书架

Thomas O. Davenport Stephen D. Harding

MANAGER REDEFINED

The Competitive Advantage in the
Middle of Your Organization

管理者 是什么

发挥你组织中的竞争优势



[美] 托马斯·达文波特 斯蒂芬·哈丁 著

姚晨辉 李争 李雯静 译

王少晖 袁凌梓 校



上海社会科学院出版社

Thomas O. Davenport Stephen D. Harding

MANAGER REDEFINED

The Competitive Advantage in the
Middle of Your Organization

管理者 是什么

发挥你组织中的竞争优势



[美] 托马斯·达文波特 斯蒂芬·哈丁 著

姚晨辉 李争 李雯静 译

王少晖 袁凌梓 校



上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者是什么：发挥你组织中的竞争优势/(美)
达文波特,(美)哈丁著;姚晨辉,李争,李雯静译. —
上海:上海社会科学院出版社,2013

书名原文: Manager redefined: The competitive
advantage in the middle of your organization

ISBN 978 - 7 - 5520 - 0293 - 5

I. ①管… II. ①达… ②哈… ③姚… ④李… ⑤李
… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 116957 号

图字 09 - 2012 - 814

Manager Redefined: The Competitive Advantage in the Middle
of Your Organization

Copyright © 2010 by Towers Watson.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2013 by Shanghai
Academy of Social Science Press

All Rights Reserved. This translation published under license.
Authorized translation from the English language edition,
entitled Manager Redefined: The Competitive Advantage in the
Middle of Your Organization, ISBN - 13: 9780470627723, by
Thomas O. Davenport, Stephen D. Harding, Published by John
Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any
form without the written permission of the original copyrights
holder

管理者是什么：发挥你组织中的竞争优势

著 者：[美] 托马斯·达文波特 斯蒂芬·哈丁

译 者：姚晨辉 李 争 李雯静

责任编辑：应韶荃

封面设计：右序设计

出版发行：上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020

<http://www.sassp.org.cn> E-mail:sassp@sass.org.cn

经 销：新华书店

排 版：南京展望文化发展有限公司

印 刷：上海信老印刷厂

开 本：787×1092 毫米 1/16 开

印 张：14

插 页：2

字 数：200 千字

版 次：2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5520 - 0293 - 5/C · 060

定价：45.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

商业评论家经常将工作环境视为一个生态系统。这个比喻很形象，我们的工作“栖息地”有气候变化（有温情和拥抱，也有冷淡和刻板），还活着丰富的“物种”[从红喉鸟（销售代表）到剑齿虎（首席财务官）]，他们也需要应对气候的变化（如竞争的白热化等）。

如果我们接受大多数人都处于某种职场生态系统之中的观点，那么主管和一线管理者处于科学家所说的生态过渡带。生态过渡带是两个群体之间的过渡区域，或分隔两种环境的空间，管理者生态过渡带位于员工世界和高层领导者所占据的领域之间。

过渡带不是一个平静的地方。它会因为与边界环境的相互作用而处于长期动荡。管理者过渡带的物种需要持续面对调和员工需求和高管要求的压力。生态过渡带的动植物群会与其他地方有显著差别，因为中间地带的属性是特殊的。同样，管理者往往会发现，他们的利益与员工不完全一致，尽管他们也曾经是普通员工；他们也未能与高管的利益保持一致，尽管那是他们期望进入的阶层。生态学家说，生态过渡带是新物种进化的中心，是一个不断产生变化（有时候是戏剧性的变化）的空间。

我们所认识的许多管理者说，他们宁愿牺牲一些新鲜感。生活在高管与员工之间的压力导致了长期的紧张感。此外，因为怠慢、反应迟钝和

高高在上,管理者受到了员工的批评。在我们的全球员工态度分析中,只有不到一半的受访者认为他们的管理者:

- 有足够的时间来处理员工工作中的人际关系。
- 有效地应对员工的差绩效。
- 帮助员工获得组织外的学习机会。
- 很好地解释公司内部发生的变化。

迁徙到相邻生态系统(高管所占据的高海拔地带)的前景,对于管理者并没有太大的吸引力。在韬睿惠悦(Towers Watson)2010年全球员工调查中,不到40%的管理者将自己的职业进步定义为晋升到一个高级领导岗位,61%的人认为是获取更多的薪酬(但只有37%的人认为这可以实现)。一半多一点的管理者受访者说,取得工作成果是职业进步的重要因素,但29%的人玩世不恭地说,组织中的人脉是职业进步的最重要因素。近60%的受访者认为,高管们拿着与他们的工作不相称的高薪。在我们的全球调查中,只有一半的管理者认为,高层领导对于人才培养的承诺对组织未来的成功至关重要。

这些数据描绘出一个背负重压、士气低落和怀才不遇的企业物种。太多的高管将管理者视为裁员的目标,或组织瘦身时牺牲的对象。人力资源部门常常对他们持怀疑态度,将他们视为沟通的障碍,或需要监管的犯规者。然而,我们对此有不同的看法。我们认为,在许多公司,主管和管理者更多应该是隐性的权力和影响力中心,尽管实际情况往往相反。大多数组织没能认识这一点。管理者了解员工以及员工如何工作,因为他们曾经经历过这一切。他们了解公司的运营机制,因为他们之前经常操作这些系统。他们可能已经与高管相处了足够多的时间,因此清楚企业前进的方向,及其对员工的意义。试想一下,如果他们把这些积累的知识和经验尽心尽力用于员工和组织,他们可以释放出多大的能量!

本书的宗旨是研究如何释放这种能量。

我们建议,组织应该通过重新思考管理者对组织成功的潜在贡献,来释放这种能量。我们希望高管和人力资源部门换一种眼光看待管理者,

不再仅仅将其视作信息放大器、政策执行者、未来的高管,或(但愿不是)负责管理员工的“必要之恶”。我们敦促公司将他们的管理者看作是竞争对手难以复制的一个潜在竞争优势和市场优势。

对于许多组织来说,从视管理者为组织的惰性阶层转变成视他们为竞争优势,需要理念的飞跃。为了帮助组织转变,我们为新的管理者角色勾画了一张蓝图,并提供了一个详细的绩效模型。为了构建我们的模型,我们选择了最好的素材。其中有些因素是新颖的(例如,管理者对员工康乐水平的影响),另一些是传统因素(例如,对员工自主权的重视)。我们自信构建了一个合理和实用的结构,反映了当前职场实际和人性特征。我们也相信,我们的描述是一个重要的进步。以一种可行的方式,它对大多数管理者和组织思维模式提出了挑战。

模型中蕴含的重要一点是:在21世纪,一名优秀的主管或管理者必须创造一个帮助员工获得成功的环境,然后为他们的大部分工作提供尽可能多的自由。你可以像斯坦福大学教授罗伯特·萨顿(Robert Sutton)一样称它为“无为管理”。我们的灵感来自中国哲学家和道教中的灵魂人物老子,他对有效领导者的描述与我们的想法不谋而合:“太上,不知有之;其次,亲而誉之;其次,畏之;其次,侮之。功成事遂,百姓皆谓‘我自然’。”遵循这个理念,我们认为,一线管理者和主管是组织成功的关键,但其影响往往是间接、微妙和灵动的。我们称之为“后台管理”。我们将说明,为什么我们认为这个词具有重要性,以及如何用它获得成功。

当然,我们并非想说明高管的强势领导力不能成为组织成功的关键,但我们知道,日复一日,高管的影响力往往鞭长莫及,或弥散变淡,成为员工工作中时隐时现的一种不可否认的力量。与此相反,管理者一直在员工的周围,是一个恒定的现场因素。我们认同会计师国际公司(Accountants International)的前首席执行官杰克·昂罗(Jack Unroe)的观点,他说:“在极好或极差的情况下,高管能对员工个体产生一些影响。但对介于两者之间的一切情况,员工在工作中是干劲十足,还是士气低落,取决于一线管理者的影响。”

我们希望是干劲十足。

信息来源

我们很幸运地服务于一家大型咨询公司，公司拥有丰富的员工态度数据库和分析技术。2010年1月，韬睿咨询和华信惠悦合并，形成韬睿惠悦，我们的信息资源和数据分析能力获得进一步提升。我们将合并之前的资料归功于以前的公司，合并后产生的资料归功于韬睿惠悦。

我们充分利用了公司的数据和分析能力，特别是我们利用公司的全球员工测评数据库来测试和验证我们提出的管理者绩效模型。我们的讨论得到了公司人才和薪酬事业部提供的诸多专业报告的支持。但是，数据的讨论过于枯燥，所以我们补充了对案例的核心分析。许多都是来自我们客户的经历，另一些则来自对一些相关公司的再研究，以此阐释管理者能力的意义和发展。

目 录

第一部分 背景

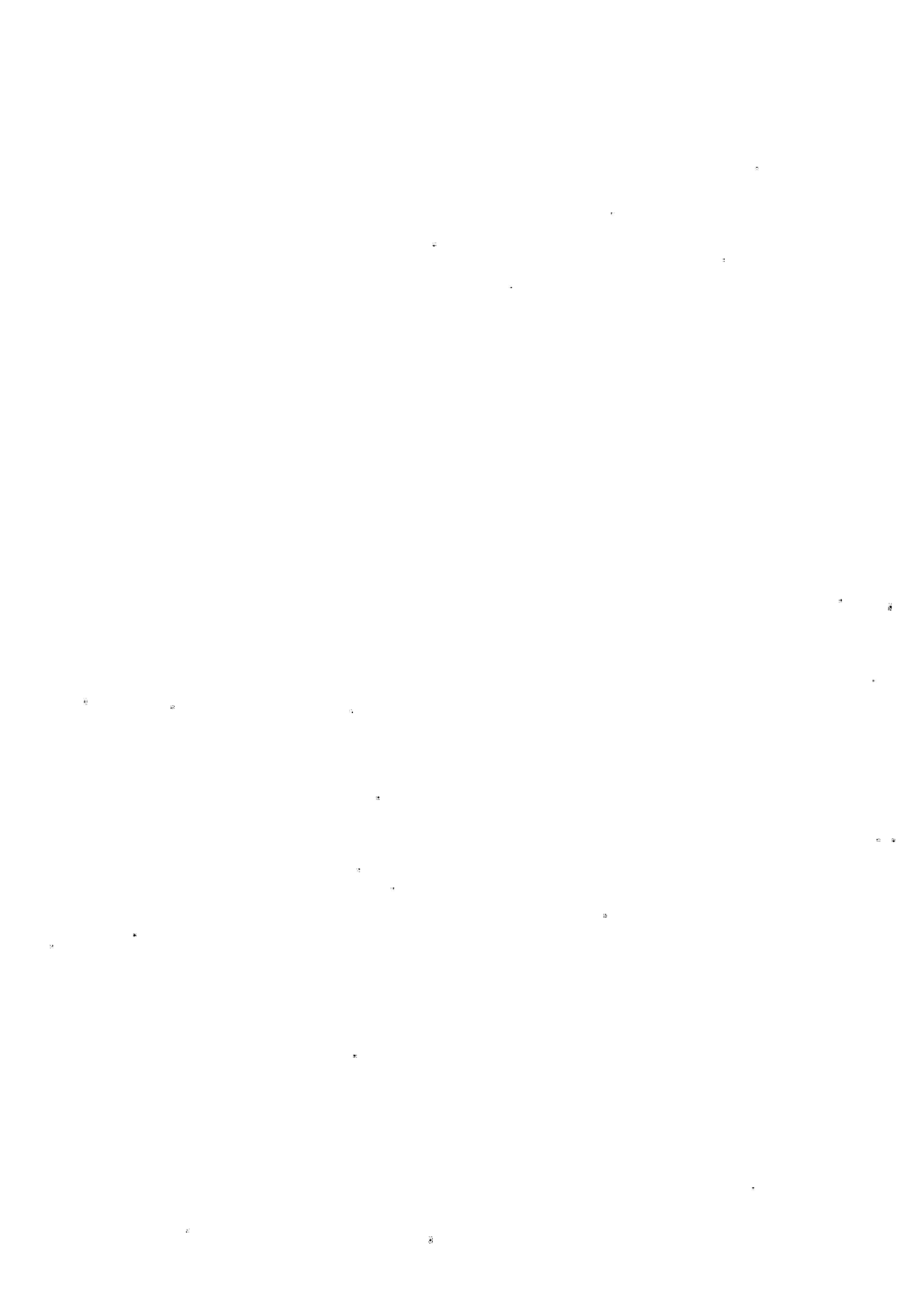
第一章 管理者的含义	3
第二章 管理者工作为何艰苦	19
第三章 管理者绩效新模型	29
第四章 构建管理者角色	53

第二部分 贯彻实施

第五章 任务执行	81
第六章 员工发展	109
第七章 促成交易	134
第八章 激励变革	150
第九章 真实和信任	173
第十章 整合碎片	192
致谢	210

第一部分 背景

章节概要：管理简史；定义管理和领导；敬业度的定义和力量



第一章 管理者的含义

本书作者之一汤姆,有幸于 2009 年夏天来到法国,参加了 1944 年盟军解放 65 周年纪念活动。众多关于诺曼底登陆日的故事讲述了军队领导者的勇敢、机智和远见,这些领导者指的不是将军、上校或少校,而是下士和中士。

他们表现优异的部分原因,是他们恪守军队的价值观(包括忠诚、荣誉和勇气)。但是,他们的成功也源自他们遵循了军队领导力手册所谓的“直接”领导要求:“直接领导者一对一地发展自己的下属……他们与行动之间是如此贴近,足以决定或解决问题,直接领导如监督和协调团队工作的任务,提供清晰、简明的任务,并设定绩效目标。”在很大程度上,诺曼底登陆任务的胜利是因为士官始终表现出大家所期望的特质:品行(正直和尽忠职守)、仪态(这需要镇定、信心和乐观)、智力(敏捷的思维和正确的判断)。这一切听起来很普通,但在任何一方面摇摆不定,都会导致战斗失败、士兵受伤或死亡。

像士官一样,公司的一线管理者是战略成功的中心。他们也直接领导个体,发展每一个下属,并确保每个人都能够执行组织使命。他们还需要显示出同理心,构建抗压力,富于创造性。汤姆的侄子(新墨西哥州国民警卫队的一名军士长)说:“我的老板是一名上尉,他通常告诉我需要完

成什么,然后我就将它完成。”他带着一种自豪感补充说:“军士长可以搞定一切。”因此,我们要说,做一线管理者吧!

管理简史

意大利语“maneggiare”出现于中世纪晚期,常与财产和商业的治理联系在一起。然而,现代意义上的管理功能直到工业时代才出现。当时,大规模生产降低了单个工人的重要性,开始强调组织的生产力。

在第二次世界大战后的数年里,社会繁荣与企业的成功,特别是大型企业的成功,相互影响,相互加强。作家罗伯特·萨缪尔森(Robert Samuelson)描述了战后美国人对大型商业、文化和政治机构的信心:“美国人越来越多地将自己的幸福定义为大型机构的绩效如何,以及这些机构或明或暗的承诺兑现程度如何。个人的努力和责任在减少,或者说在一定程度上贬值,机构成为人们的希望。”但是,即使在二战结束后的初期,当管理正式成为一种技术后,“管理”的真正含义仍不明朗。彼得·德鲁克(Peter Drucker)在其1954年的经典著作《管理的实践》中,提出了他对管理者工作的定义。他写道,管理者“专门负责将资源转化为生产,也就是负责组织的经济发展”。但是,德鲁克也指出,关于管理者和他们工作定义的混乱仍在持续。除了性别假设和薪酬数字,德鲁克准确描述出了千禧年后世界的工作情况。在1954年,他说:“至少在美国商业中,(主管的工作)是一团乱麻。这是几十年矛盾导致的结果。大家都知道,或者说主管知道,主管应该做什么。人们期望他是一个传递文件和填写表格的秘书,是公司里的熟练技师,是工具和设备专家,还要是一个员工领导者。所有这些工作都需要他来完美执行,与之对应的是每年4 000美元的薪水。”

进入20世纪90年代,大型组织发现它们面临的经济压力越来越大。它们的成功也带来很多弊端:死板、笨拙、不灵活,过于僵化地应对各种

新挑战,如:更灵活的外国竞争对手、国内加速放松管制,以及新技术等。与此同时,有一种傲慢渗透到美国企业中。这种傲慢是弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor)和马克斯·韦伯(Max Weber)遗留下来的:强势管理者可以搞定一切事情。但是,财务业绩的稳步下降却否定了这个观念。美国企业在20世纪60年代的税前利润总额比20世纪50年代高出约59%,70年代的利润增长更为显著,比60年代增加约123%,但在80年代利润开始下滑。

20世纪80年代,美国企业的总利润只比10年前增加了72%,随着利润增长的放缓,利润率也在下降,从70年代的10.7%下降到80年代的8.7%。第二次世界大战后为公司带来繁荣的那些管理理念和技术,现在让他们尝到了失败的苦果。组织必须采取措施,来改变利润不断下降和企业债务的快速增加对股东利益的侵蚀。

因此,美国在20世纪90年代初进入裁员时代,因组织精简带来的人力成本降低在1990~1991年达到顶峰。

在美国管理协会的一项调查中,56%的受访公司称,自己在此期间进行了裁员。接下来的几年中,虽然裁员有所放缓,但采取这种措施的公司仍保持在40%左右。不熟练工或小时工在裁员大潮中首当其冲,占1994年失业人数的45%。

20世纪90年代初期和中期的经历,代表着管理思想的一个分水岭,随着企业从裁员的创伤中恢复(1995年6月失业率为5.6%,1992年6月为7.8%),美国公司里回荡着一个新说法:“员工是我们最重要的资产。”这句话成为当时的口头禅,以及年度总结和新闻稿的常用语。一方面,一些公司尝试着实践这句话的精神,切实挑战了建立组织结构、管理工作和促进学习的传统方式。他们成立跨职能团队来完成工作,使得僵硬的部门界限得以松动。许多公司试图增强对质量的关注,认识到有可能以较低的成本生产出高品质的产品。令底特律汽车制造商懊恼的是,日本企业已把这些定为常规做法。自我管理团队开始盛行,以求提高产品和服务质量。在一些组织中,重视员工资产的时代的的确已经来临。

另一方面,这句话也成为一记警钟。在韬睿咨询 1995 年的“员工战略标杆意识和态度研究”报告表明:“虽然接受采访的 300 名主管中有 90% 表示,他们的员工是公司成功的最重要变量,但他们在排列优先事项时把涉及人的特定议题远远放在其他业务议题后面。”

由于界定组织结构的等级体系金字塔开始被打破,许多企业采取措施将先天独立的两个孪生概念联系在一起:精简和机构扁平化。其中的逻辑是诱人的,例如:

- 我们通过精简来降低成本,但我们只能减少一定数量的员工。
- 我们同时需要提高产品质量——否则日本人会将我们击垮。
- 所以,请允许我们说,员工并不真的只是成本——他们是可以授权去努力提高产品质量和降低费用的资产。

- 最吸引人的是,如果我们对员工授权(当然,还需要能激励人的领导力),我们就不需要那些昂贵的主管和管理者,我们付给他们的薪水比一般的工人多得多,所以裁掉几名管理者能比开除大量的员工节省更多的钱。

对于许多组织而言,这个思想代表着领导者和管理者之间的第一条明显界限,前者是能够推动公司向前发展和激励员工,后者是可以牺牲的。

接下来的步骤是难以避免的:许多一线和中层管理者被尽可能地裁减。在可行的情况下,组织的这个层级几乎都被裁撤。1994 年,组织内主管职级被裁人数约占总裁员人数的 18%,中层管理者占裁员人数的 15%,尽管他们在员工中的比例只有约 8%。2000 年之后,当公司裁员时,管理者仍占据较高的比例。2002~2003 年,随着美国经济从衰退中复苏,总就业人数上升了不到 1%。在此期间,管理职位的就业人数下降了 0.2%。

定义管理和领导

许多精简和机构扁平化策略的理论,都基于有关领导和管理工作心照不

宣的定义。从好的方面说,这个定义不够精确;从坏的方面说,它在很大程度上是错误的。关于管理者和领导者的区分,在咨询界、学术圈和商界并不是一个新话题,但它仍具有日益增加的重要性。表 1.1 搜集了组织从理论或实践区分两者的一些方法。

这个比较说明了为什么管理实践失去了光环,大家发出对领导力的召唤。有一份文献描述中层管理者是“组织中的管理层级,其主要工作职责是监控下属的活动,同时向高层管理者汇报”。这个定义包含令人寒心的思想:“在计算机出现之前的时代,中层管理者从初级管理者那里收集并整理信息,再呈交高级管理者。随着廉价个人计算机的出现,这个功能已经被电子商务系统所接管。20 世纪八九十年代,数以千计的中层管理者因为这个原因被裁减。”

事实上,表 1.1 的内容几乎没有包括过去 15 年对于管理者角色的众多诋毁和不敬。很多组织(与学者、顾问和专家一起)持续地以牺牲管理的代价来提升领导。一名公司文化专家说:“几十年前,有一个想法对商业带来了严重伤害……即领导者比管理者更优秀。可悲的是,这种态度至今仍然存在。”在传统思维中,领导是更进步和更尊贵的,当然需要支付的薪酬也比较多。用一个领导力发展专家小组的话来说:“在西方思想中,对于领导者有一种浪漫情怀和个人崇拜……问题在于领导者个人如何被看作是团队高绩效的对立面,这与当时美国心理学的个人主义导向潮流一致。”乔纳森·戈斯林(Jonathan Gosling)和亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)2003 年在《哈佛商业评论》的一篇文章中写道:“没有人渴望成为一名优秀的管理者,每个人都希望成为一个伟大的领导者。”然后,他们提出了一个警告:“但是,管理与领导之间的割裂是很危险的,缺乏领导的管理会鼓励平庸,扼杀创新,缺乏管理的领导会鼓励疏离,滋生傲慢。”已故海军上将格蕾丝·赫柏(Grace Hopper)说:“你不是在管理人,你管理的是事,你是在领导人。”首席执行官中的杰出人物杰克·韦尔奇(Jack Welch)大声疾呼:“管理者让事情慢下来,领导者让商业运行得更平稳、迅速。管理者彼此交谈,彼此递交备忘录。领导者指挥员工,与

员工交谈,为他们勾画愿景。”

表 1.1 管理者和领导者的差异

要素	管理者	领导者
组织名称	常常有一个头衔,通常处于或低于组织阶梯的中间位置	很少有头衔,更多的是反映一种所期待的激励技术,往往与高级职务相关
行动重点	通过配置资产、监督流程和运转系统,指挥行动,经常被描述为以任务为中心。专注于: <ul style="list-style-type: none"> • 规划和预算编制 • 组织和人员配备 • 协调和控制 • 监控和解决问题 	专注于通过指明道路和吸引个人志趣,给予人们为了某个目的奋斗的理由 全心投入去达成目标,并清除障碍
与企业的关系	在现有的组织系统内工作 寻求并遵循指导 执行计划	定义组织的高层体系 通过界定和沟通愿景和战略来提供方向 制订计划并使之得到执行
在企业内的形象	平凡的、呆板的、必要的——应加以限制	高贵的、重要的——越多越好

当杰克·韦尔奇说你这样的人拖拖拉拉、浪费时间时,你的自尊很可能会受到打击。一方面,韦尔奇鼓励团队负责人像一个领导者一样思考和行动,而不(只)是像一个管理者。另一方面,如果你的头衔中有“管理者”,你每天都超负荷工作,将大部分的时间花费在阅读和撰写备忘录上,是否注定了你的效率低下和不称职呢?如果你想听从韦尔奇的建议,与员工交谈,发表远见卓识,但你却要忙着去参加会议、填写预算表格和生产……结果会怎样?而且,如果公司中类似韦尔奇职位的高管允许或要求你工作的复杂性变得无法管理,又会怎样?

让我们暂停一下,更严谨地检查我们的术语。对于一个组织运营来说,“领导者”和“管理者”的真正含义是什么呢?表 1.1 中明确表示会有

不同的行动和结果,然而是什么样的行动和什么样的结果呢?如果我们延伸格蕾丝·赫柏的论断——管理者主要关注于资产,领导者专注于人——我们就可以分清这两种定义。我们认为领导者必须:

- 确定一种奋斗方向(例如,实现组织目标、改变战略方向、摆脱危机)。
- 确定实现愿景的最佳路径。
- 鼓舞他人进行自我激励,以达到激发状态(即创造人前进时所需内在动力的条件)。
- 增强动力(例如,通过对成功的肯定),消除阻碍进步的障碍(例如,政治上的限制),并展现抗压能力(尽管失败仍坚定不移),从而使人们可以快速、高效地向着目标前进。

领导者就像是15世纪葡萄牙的船长一样,在茫茫大海中航行,搜寻黄金、白银和香料。船长设想目标,规划航线(当然,会是在一个熟练领航员的帮助下),鼓舞水手们的勇气(“兄弟们,别担心,我敢肯定我们不会迷失航向,驶向地球的边缘。”)当然,如果船只出现裂缝、船帆被撕毁,或食物腐烂,航行也将失败。管理者的责任是保证这些资产的完整,考虑到这一点,我们认为管理包括:

- 获取、配置、建设、维护并利用资产(如叉车等有形资产,美元等金融资产,以及品牌等无形资产)。
- 通过监督进程和实施系统来使用这些资产。
- 监测结果并进行调整。

如果没有领导,人们将缺乏启航和探索新世界的远见和勇气。如果没有管理,船在抵达目的地之前就会下沉。

领导和管理并不处在同一个定义谱系。那种关于管理位于一个连续体平凡、单调的一端,领导占据崇高和鼓舞人心的另一端的说法,是完全错误的。它们代表了两种不同的类别,每种对企业的成功都至关重要。它们并不互相竞争,也不互相对立。就追求命名的清晰性而言,期待那些被称为“管理者”的人既领导又管理(即德鲁克所称的大杂烩工作,现在仍