



MANAGING FOR
EXCELLENCE

〔美〕戴维·布雷德福、艾伦·科恩 合著
台湾 尉膳蛟 译

追求卓越的管理

MANAGING FOR EXCELLENCE

追求卓越的管理

〔美〕戴维·布雷德福 ~~艾伦·科恩~~ 合著

台湾 尉膺蛟 译

中国友谊出版公司 1985·北京

追求卓越的管理

(美)戴维·布雷德福 艾伦·科恩 著
台湾 射腾蛟 译

中国 友谊出版公司 出版
新华书店北京发行所发行
百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 9 $\frac{1}{4}$ · 192,000

1985年8月第1版

1985年8月第1次印刷

社目: 124-189 书号: 17309-16 定价: 2.05元

序

有关领导能力的著述还真不少，但很少能反映出真实的情况。许多理论都过于简化，不能用来应付顽抗的员工以及不时都在改变的工作要求。有些理论流于抽象和狭窄，只有坐在安乐椅上的学者才会欣赏，并且没有一种理论能适合管理人员所面对的实际情况。

我们多年担任管理人员的顾问和教师，发现成效高的部门都有某些共同之点。这项发现使我们对适合当代情况的领导方式得到了某些灵感。在成效卓越的部门里，我们看到：

- 部属精力充沛又有献身精神：这似乎不是领导人完全按照书本去做所能得到的。
- 一个紧密结合的团队：每一个人都有卓越的独奏，融汇在一起则是彼此呼应的优美合声。
- 解决问题的步调极快：这与“把握分秒，但却浪费小时”的工作团体截然不同。
- 生气蓬勃的良性竞争：这并非争权夺利，而是与共有的卓越标准相竞争。
- 信任部属的能力和意图：领导人信任部属，部属则

DN44126

肯表达意见。部属犯错或失败时，不会遭到冷嘲热讽，也不会被视为故意捣蛋。

秘诀是什么？为何有些管理人员能创造参与、合作的气氛，使得工作成效扶摇直上？这些管理人员为何能精力旺盛而没有被工作压垮？这些领导人为何既能信任部属又能使部属献身工作，同时却又避免成为天真的乐观主义者？

我们根据自己所做的观察，再加上管理书籍中的一些精华，然后以之作基础，设法塑造出新的领导模式。我们两位作者经过长期的讨论（有人描述为无休止的争辩），把实际的观察与书中的理论结合起来，然后列出这套新领导方式的纲要。这套新方式并无标新立异之处，我们只是采用不同的方式把各种观念统合在一起而已。

到这个阶段，我们只得到一套“规范性的模式”（normative model）而不是“描述性的模式”（descriptive model）。我们开始描述管理人员“应该做的”，即使我们只在不同的组织里看到点点滴滴的事情。由于我们还没有看到很多管理人员采用我们大力鼓吹的做法，也没有人按照我们的方式把这套做法加以概念化，因此我们需要知道一般的凡夫俗子是否也能有效地运用这套方法。

我们的解决方式是经由NTL协会举办一个中高级管理人员领导能力训练讲习班，然后在这些来自许多公司的管理人员身上，开始试行我们的观念。这些人希望所接受的训练具有实用价值。讲习班安排了许多活动，使学员们可以运用我们这套模式去解决重大的管理问题。我们还举办讨论会，让大家提出问题和相互交换本身遭遇的困难。每

办完一期讲习后，我们就修正我们的模式，并重新修改本书的初稿，然后在下一期学员身上试用。

在每一期讲习的最后一天，我们都订出实施计划。为了追踪实施后的成效，我们给学员发出问卷调查，询问他们回到工作岗位后的实施效果——哪些方法管用，哪些又不管用。我们从问卷答复中得到大量的实例，并且清楚看到管理人员确实可以把他的部门带到“卓越的境界”。我们从问卷答复中发现，这套模式尽管复杂，却是可以学习的；尽管很新，却很实用；并且非常适合置身于复杂的现代组织里的管理人员。

因此，我们非常感激参加这一训练的两百多位管理人员，他们让我们知道何处太复杂，何处太浅显了。我们也深深感激真诚接纳这套模式，并对我们显示出它的威力的人。在课堂上提出批判性问题并协助我们修正这套模式的学员，我们要格外表达真挚的谢意。有许多从事管理顾问工作的同仁以及实际从事管理工作的人，都在非正式的讨论中提供了不少宝贵的资料，并对本书的初稿做了极有裨益的评论。

目 录

序

| | | |
|-----|--------------------------------|--------|
| 第一章 | 我们需要新领导模式 | (1) |
| 第二章 | 管理人员是技术员或指挥——英雄的领导 模式 | (23) |
| 第三章 | 超英雄领导者——育才型管理人员 | (55) |
| 第四章 | 至高无上的目标 | (95) |
| 第五章 | 使人人发挥全力——培养和运用部属的能 力 | (127) |
| 第六章 | 建立一个共同担负责任的团队 | (163) |
| 第七章 | 从差强人意到成效卓越 | (197) |
| 第八章 | 逆流而上 | (237) |
| 第九章 | 结束语 | (273) |
| 附 录 | 领导能力问卷调查表 | (285) |

第一章

我们需要新领导模式

导言：管理的危机

目前美国有许多公司都有了麻烦，这已经不是秘密了。问题主要不在厂房陈旧、技术落伍或是工人懒散，而在领导方法不合潮流。一度被捧上天的管理方法，现在饱受抨击。最近出版的管理畅销书，也都是从不同的方面提出探讨和批评。威廉·大内在《Z理论》(*Theory Z*)这本书中，描述美国公司与（至少某些）日本公司比较之下，对员工关心的程度不够；巴斯克和艾索思在《日本的管理艺术》(*The Art of Japanese Management*)这本书中，说明“软性的”管理技能如何被忽视；狄尔和肯尼迪辩称《企业文化》(*Corporate Cultures*)具有无比的威力。肯特在《掌握变局的管理》(*The Change Masters*)这本书中，显示“区隔化组织”(segmented organization)如何会牵制创新。彼得斯和华特曼在《追求卓越》(*In Search of Excellence*)这本书中，显示组织可以采用各式各样的做法来缔造卓越的成效。

这些著作也许极有价值，但几乎全以整个组织为着眼点，并且只谈到最高主管、总裁以及董事长这些制定重大

决策的人，而忽视决策要靠下面各阶层的主管去执行。因此在“整个组织的要求”与“个别主管的做法”之间，也就有一大段距离。以中级管理人员为对象的管理书籍，实在少得可怜。

资料处理课的课长无法改变本身单位的整体文化、采用终身雇用制或是发明新的公司策略。部门的活动虽然必须与整个组织的方向衔接起来，并且不与整个企业的文化发生抵触，但更重要的是如何使所有部属都能发挥最大的潜能。如何引导部属把本身的利益与部门的工作相结合，使部属愿意为了获得卓越的成效而更努力？甚至连总裁远大的眼光也要靠坚强的中坚干部将之转变成行动。这种主管可以把部属团结在一起，为组织的生存而完成艰巨的任务。

这种管理人员将从何处寻得帮助？当代的领导理论所提供的帮助并非整体性的，因此不能发挥多大作用。也许不错，（适宜的领导作风要按照工作的难易度、部属的成熟度、领导者与部属的关系以及按照领导者的专业能力等等因素来决定）可是当部属甲在扯腿时，当部属乙在打击部属丙时，当部属丁所做的事不能与部属戊配合时，当没有一个部属愿意在开会中把问题提出来时，这种概括性的理论也就没有多大帮助。

中级管理人员处境艰难，经过我们深入研究后，最后产生了这一本书。我们要协助他们发展出有用的观念，以使用来推动本身所负责的部门。这种观念既不过于复杂，不致使管理人员因为进行繁琐的分析而被绊住，又不过于简化，不致使人误以为任何复杂的问题都有简易的解决方法。管理人员设法使本身的部门取得卓越的成效，已经是一项

够累人的挑战，我们实在不能再以累赘的理论来烦他，或者以过分简化的妙方来寻他开心。

在现代组织中，高成效之钥是掌握在中级管理人员手里，因为这些人的人力资源被利用的程度最低。这些人都经过精挑细选，知识和能力大致说来超人一等。他们担负着重大责任，要负责执行大部分例行的工作，也要把高层远大的长期计划付诸实现。他们还要负责领导属下的主管和专业人员，也就会影响到以下各阶层的部属。

中级管理人员常常觉得受到四面八方的限制和挤压。外界不断有新的要求，上级一步也不放松，身边的专业人员嘀嘀咕咕，下边的部属则纷争不已，中级管理人员被夹在中间：（他的责任越来越大，独立做主的权力却极有限）政府立法、工会、公司的人事、财务和法律部门等又设下了层层束缚。高级主管也受到压力，可是他们的权力较大，也可以用较长的时间解决问题。（这种在“受到的期望”和“行动的自由”之间的不平衡，特别会使中级管理人员觉得紧张。）

因此，中级管理人员虽然必须有卓越的工作表现，而且他们也确实有推动组织的潜能，但却很少能做到。在不少的组织中，中阶层发生的问题要多于高层和低阶层。

中级管理人员的苦恼

我们曾担任公民营大型机构管理人员的顾问和教师，

经常会看到以下各种情形：

- 中级管理人员所负责的部门大都有称职的表现，但难得有令人赞赏的卓越表现。
- 管理人员都很卖力(每周工作五六十个小时)，但是总觉得工作很吃力。没有一件事情可以轻易完成；管理人员所做的努力经常大过部属的努力。
- 部属一般都很能干(大都有大学以上的学历)，工作表现大致不错，但很少发挥全力。
- 管理人员抱怨部属不够主动。部属主动做任何事时，多半是因为自己有兴趣，而不是因为有这种需要。领导者如果设法把各个部属的努力结合在一起，就会遭到抗拒。
- 进而，部属似乎不象管理人员那样对整个单位献身认同，而只把眼光放在本身的狭窄工作范围内。
- 由于部属不以整个部门为重，工作的质量和速度也就不能与整体配合。管理人员总要花很多时间鞭策部属，才能准时完成工作，取得符合标准的成效。
- 开会常常都是浪费时间。管理人员觉得部属难得提出问题；当提出问题时，也总是在维护自己的立场(让主管知道他是错的，别人都错了)，而不是设法寻找真正的解决方式。他们也许自称是个团队，但很少表现出团队精神。
- 尽管组织设有玄妙的管理信息系统，本身又一直设法从多方面收集信息，可是最后得到消息的常常是主管本人。部属知道问题何时扩大，成效何时下降，

成本何时上升，可是非要等主管发现之后，才会设法谋求解决。

- 部属偶尔也会要求带有挑战性的工作，可是管理人员却不想把这种工作授权出去。如果正常的工作都不能达到高成效标准，又怎能保证可以完成更难的工作？
- 当管理人员提供关于成效的反馈时，常常遭到部属的辩驳和否认。部属也许表示愿意改进，但把上司对他们不够好的成效所做的评论和暗示不当作一回事。

以上这些现象当然不是普遍性的，可是在我们观察和谈过话的管理人员当中，许多人经常有这类的苦恼。工作虽然能完成（一般都达到相当高的成效水准，客户也不会经常抱怨），但距离“最大潜能之发挥”仍有一大段距离。

负责领导这种勉强称职，但不够卓越的部门的管理人员，常常有高度的挫折感。他们觉得如果要把某事做好，就非亲自动手不可。不仅如此，他们还常有工作负荷过重的感觉：刚度过这个危机，另一危机又来了；每天要在短短数小时内做完所有的事。最好的时刻就是部属都不在身边，自己可以安心“真正做一些事”的时候。往日那种只靠自己就能把问题加以解决的美好日子，似乎永远不会有了。

卓越的部门

如果你是中层次管理战场上的一位满身疤痕的老兵，你

可能会神色痛苦地点头承认以上这些现象。推动事情如此费劲，确实叫人泄气，可是另有选择吗？战壕中的生活难道就是工作繁重，不时令人气急，偶尔才有开心的事吗？

让我们给你一个建议。假设某部门几乎发挥最大潜能，而且没有出现以上描述的惰性和抗拒现象，那么这个真正卓越的部门又会具有哪些特征？基本上说，它的成员会全力以赴，以便实现共同决定的组织目标；大家会重视工作质量，发挥团队精神，正面处理彼此间的歧异而不是暗中勾心斗角；大家还不时注意培养每一位成员，认为这是达到整体成效的必要工作。

关切卓越的成效，并非领导者一个人的事。相反地，所有的成员都应该有这种关切，并且随时准备去做必须做的事。各成员看到发生任何问题时，会主动予以解决，不会等到领导者看到后才着手。哈佛商学院有一个案例研究谈到一家经营极成功的造纸公司，当连续卷纸机上的纸张断裂时，第一个看到的人会立刻把机器停掉，将纸接上，然后重新开机，完全不管《职位说明书》上规定这是属于谁的职责。虽然在大多数组织中，当问题发生时，如果等上司看到后才加以解决，并不会造成多严重的损失。但在大多数组织单位中，员工事事都采取被动的态度；但在一个卓越的部门里，人人都会关心整体，主动看看问题是否已经解决。这种态度不会破坏职责的划分，但却能避免因为“这不关我的事”而任由不对的事情继续存在。

对任务的完成加以关切，还包括非常重视产品、服务以及成员的素质。这种单位力求事事都有卓越的表现；大家都把重点放在工作上，而不是个人的或政治的问题上；放

在问题的解决上，而不是争权夺利上。为了做到这种地步，就必须对部门和公司的目标加以厘清。每一个人都接受部门目标和公司目标，并且用来做为制定决策和采取行动的依据。这种目标是重要的标竿，会对个人的行为和部门的工作发生影响力，而非只是放在抽屉里的一份文件，偶尔拿到仪式场合中摆摆样子而已。

（重视工作质量，自然也就重视人的素质）人事的聘任是根据个人的能力，而不是根据社会阶级、种族、性别或宗教信仰。单位主管会根据个人的能力和工作的表现来决定部属的升迁，而不是根据工龄和忠心程度。主管会态度明朗地把表现不好的地方告诉部属，并协助他改进，而不会态度暧昧不明。部属如果一直没有良好的表现，主管就会设法替他找一个更适当的职务、降级或是解雇，而不是安插到一个无关紧要的职务上。卓越的部门很少有“闲差事”。

这种重视质量和成效的作风，很容易使员工发挥全力，并且会留住表现好的员工，同时也会立刻淘汰成绩退步的员工。然而这种作风实际上会对“追求卓越”构成阻力。当员工觉得被利用时，当员工觉得成绩稍微退步就会受到开除的威胁时，就不会付出必要的努力。因此，我们必须协助部属发挥其潜力，协助他们做改进，虽然雇用契约并非终生的。

在这种类型的组织中，信息在部属之间，以及在部属与上司之间自由地交换。不错，这种交换也许会增加公开冲突的可能，然而这种冲突是针对与工作有关的问题，而不是为了防御自己的势力范围或是为了争权夺利。彼此间

的歧异也会受到上级的认可，因为管理人员鼓励部属说出自己的想法，不会责骂带来坏消息的人。（管理人员还鼓励部属彼此坦白，目的不是使部属彼此对抗，而是为了显示出彼此间看法的不一致，以便加以化解）进而，管理人员还促使部属采取团队的工作方式，不必担心彼此携手之后就与主管的权威发生抵触。主管和部属都不会保存实力，因为其他人一样实力坚强，并且喜欢全力以赴。尤其当目标是完成整体的任务，而不是某人想要超越别人时，更没有人会保存实力。因此，主管会鼓励杰出的部属设立更高的目标，而非只是维持在一般水准上。每一位部属的才华都被用来提高整个部门的成效。

最后，彼此间的歧异也会受到重视。凝聚力的产生是因为大家决心朝共同的目标努力，而不是因为大家的想法和行动都能一致。对于如何实现共同目标也许会有不同的意见，但却鼓励表达出来；一致的想法和作风并不受到鼓励。

听起来好象乌托邦吗？我们勾画的虽然是理想的状态，而不是实际存在的组织，但是我们确实看到某些作风特殊的中级管理人员所领导下的部门，在某种程度上符合这种卓越境界。当一个部门面对挑战时，例如开发一项新产品或服务，或是展开一项新的业务，这种卓越境界常会出现。“必要性”（necessity）是卓越之母，因为它会带来挑战、兴奋感以及不寻常的做事方式。可是我们认为这种成就可以更广泛，并且在非紧急状态下也会出现。我们还认为，即使整个组织并未具有必要的支持条件，各部门依然能取得卓越的成效。

实效与潜能有距离: 英雄主义的陷阱

为什么实际成效与潜在成效有距离? 我们相信问题在于大部分管理人员所采用的领导模式——这种模式从前适合, 现在则已经落伍, 不能在复杂的现代组织中激发出卓越的成效。

现代的领导和管理理论不管是采用何种标识(不管是否号称是参与式的)(都包含了使得现代组织无法实现卓越成效的一些主要假设)这些假设把管理人员置于行动的中心, 迫使他们用双肩扛起一切责任。管理人员必须负责分配工作、设定目标、考核成绩以及采取补救措施。即使这些管理人员可以选择能干的部属来分忧解劳, 但依然要从整体角度审视本身部门的工作, 并负成败之责。这完全是从英雄的角度来看管理人员所扮演的角色。这种英雄主义的产生, 是因为组织把管理人员的角色加以神话化以及美国文化把某些英雄过分夸张的结果。在描述这种英雄形象时, 我们会故意强调或吹嘘某些事情, 虽然我们不断看到管理人员日常的言行举止并不那么突出。

我们设定的前提是: 所有的管理人员都应该有“优秀领导人”应该有的“样子”。这个“样子”并没有清晰说出来(也许是能够对别人的行为发生影响力的因素), 但被视为管理人员应该具有的模式。管理人员也许并没有做到这种模式, 但他们的行为却不断被此一心目中的模式所影响。当你问

他们优秀的管理人员应该是什么样子时（这个问题可以探知他们心目中的“理想管理人员”的模式），答复大都包含以下各项特征：

- 优秀的管理人员随时都知道本身部门内的一切事情。因此，当上司或别部门的主管问道：“某某方案现在进行得如何？”这时管理人员如果只能答说：“我不知道，让我查问一下。”他就会感到很难为情。相反的，管理人员这时如果能清楚说出事实和数字，内心就不会有不安的感觉（也会露出得意的神情）。
- 优秀管理人员的专业知识应该超过部属。因此在开会时，部属如果针对上司的建议而发言道：“这个方法不妥当，目前有一种新方法更好，因为……”这位上司就会感到很尴尬。（如果上司对部属的建议提出这种答复，部属并不会感到尴尬。）
- 优秀的管理人员应该能解决任何问题。因此，当部属问道：“我们要如何解决派克和杰宁之间的冲突？”主管如果只能答说：“我不知道，你看呢？”就会觉得自己很无能。（如果部属紧接着提出一个很好的解决方法，主管就会更觉得自己无能。）
- 优秀的管理人员应该对本部门的工作负主要责任（如果不是负全部责任的话）。因此，如果有两位部属开完会后抱怨重要的问题全没解决，开这个会一点意思也没有，这时主管会比部属更难过。

大多数管理人员也许不会承认以上这种说法，然而根