

中高层管理者迈向卓越的最佳指南

追求卓越的

管理

Managing for Excellence:

The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations



组织行为学权威
布拉德福德的经典之作

管理，不需要英雄。

——亨利·明茨伯格

[美] 大卫·布拉德福德 (David L. Bradford) 著
艾伦·科恩 (Allan R. Cohen)

刘寅龙 韩以群 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

Managing for Excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations

F27/78=2

2008

追求 卓越的 管理

[美] 大卫·布拉德福德 (David L. Bradford) 著
艾伦·科恩 (Allan R. Cohen)
刘寅龙 韩以群 译



 中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越的管理 / (美) 布拉德福德, (美) 科恩著; 刘寅龙, 韩以群译.
北京: 中国人民大学出版社, 2007
ISBN 978-7-300-08852-5

- I. 追…
- II. ①布…②科…③刘…④韩…
- III. 企业管理-研究
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 202615 号

追求卓越的管理

[美] 大卫·布拉德福德 著
 艾伦·科恩
 刘寅龙 韩以群 译

出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)
 010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
 010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)
网 址 <http://www.crup.com.cn>
 <http://www.ttrnet.com> (人大教研网)
经 销 新华书店
印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司
规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2008 年 1 月第 1 版
印 张 20.75 插页 2 印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷
字 数 262 000 定 价 49.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

英雄式领导：偶像的落幕

看欧美大片，总是发现 007 之类的英雄占据核心，片尾结局无一例外地享受全体起立雷鸣般的掌声。

是啊！英雄，谁不爱呢？

他充满强烈的浪漫色彩，身边总有精彩的故事发生。

崇拜他的人们，抽空了自己，迷失了个性，面目已然模糊。

然而，电影终归为电影，幻想也难成现实。

在一时的意乱情迷之后，人们总要回归现实，真实地生活。

找回个性、开始思索的人们，会想要感受自我、一展拳脚，会想要自己也成为万人瞩目的英雄。

尤其是工作中的人们，尤其是那些才华横溢、个性十足、满怀抱负的员工们，想在工作中实现自己的理想，成就自我；想将满腹经纶化为现实；想要工作轨道上带有自己的烙印；想让公司因为有了他们而自豪。

他们不愿总被视为弱者，受到无微不至的保护；不愿被当成木偶，一举一动都由上司牵引；更不愿能力被怀疑，这甚至是对他们人格的一种侮辱。

此时，那些沉浸在英雄主义氛围中的管理者们，倘若仍只关注自己的英雄形象，继续忽视员工们的个性、继续视为没有思想的机器人，则就如本书所言，要么导致员工们意志消沉、毫无生气，毕竟，人是有惰性的；要么遭到员工们的群起反抗，出现团队的混乱。

在这个充满自由、充满个性的年代，偶像已然落幕。真正卓越的领导者，不会想要成为英雄，而是要创造英雄。

就让我们跟随本书的步伐，一起踏入与员工共舞的后英雄主义时代吧。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

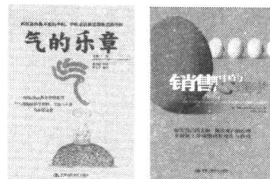
a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。




b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。


★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

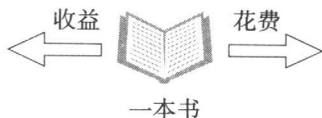
业绩的增长 

一张电影票 


职位的晋升 


一顿麦当劳 

工资的晋级 



一次打车费 

更好的生活条件 

2 公斤猪肉 

导言

早在完成本书初版的时候，我们还在怀疑这项工作是否有意义，我们的观点能否触及企业管理的精髓。管理者惟我独尊的管理理念，常常会导致员工缺乏坦诚态度、创新精神和团队意识，而这正是管理者需要足够勇气才能克服的障碍！然而，随后的工作却为我们提供了更能证明本书基本前提的论据。通过与 IBM 公司、数据设备公司（Digital Equipment）、贝尔运营公司（Bell Operating Company）、宝丽来公司（Polaroid）、菲多利食品公司（Frito-Lay）、李维斯公司（Levi Strauss）以及肖马特银行（Shawmut Bank）等众多大公司的合作，我们愈加深刻地认识到，对于任何一个旨在创造卓越绩效的公司，本书所提出的论点都是至关重要的。

此后，那些与我们共同开展研究的管理者也不再对我们的调查和分析持有敌视态度。最初，人们对后英雄主义领导模式是否可行还存在着众多疑问：它能真正付诸于实践吗？一个群体能否做出真正重要的决策呢？管理者真的能和员工坦诚相待吗？但时至今日，我们发现，管理者更有可能说的却是：“我怎样才能做到这一点呢？怎样才能更快地做到这一点呢？”

从某种意义上说，美国的管理者已经不再盲目地去责怪勤勉的日本人或是来自新兴国家的廉价劳动力，而是更多地去思考自己应当承担的责任。正如波戈（Pogo，漫画人物）所说的那样：“我们已经遇到了敌人，那就是我们自己。”这个敌人并不是糟



糕的管理，而是那些依然局限于旧有环境的领导模式。尽管我们已经用生动的事实告诉他们：过时的英雄主义领导模式已经成为高绩效的杀手，但是很多管理者仍在执迷不悟地坚持着这些早已时过境迁的领导模式。

此外，更多的管理者正日渐深刻地意识到：要创造与众不同的绩效，就必须依赖自己的员工；只有充分发挥他们的知识和才干，才能获得真正卓越的绩效。虽然领导力至关重要，但其作用绝不是培养无所不知、无所不能的领袖，而是应为员工创造一种各尽所能的环境。正如一位管理者所说的：“我以前一直在想，我一定要成为英雄，但直到现在，我才意识到，我的工作就是创造英雄。”本书会详细地告诉你怎样实现这一目标。

本书的主题似乎带有欺骗性。一方面，它简单得几乎让人难以置信。“与核心员工共同承担管理团队的责任”，这听起来似乎就是很多管理者认为自己正在做的事。其实不然，要真正做到这一点，还要求他们从根本上转变管理者和员工的角色。

单纯征求员工的看法并给予认真的考虑，还远远没有做到我们所说的共担责任。在这种情况下，虽然员工的意见有益于管理者做出正确的决策，但实现团队成功的责任显然还紧紧地握在管理者手中。那么，怎样才能真正做到“共同承担管理团队的责任”，让员工在团队工作中与管理者同舟共济呢？

正如本书所言，这个概念本身就是一场革命。它在最基本的层面上对任务的分配与评价以及员工与同事、上司之间的配合等问题进行了深刻的剖析。在这种情况下，如果有人说：“我只关心我管辖的范围，如果上司不想做到最好，那是他的事，与我无关。”这显然不能达到管理共享的要求；如果员工一味地抱怨同事，一门心思地盼望上司惩罚别人，这同样也是不可接受的。按照“管理共享”这一概念，权利和责任的配置必将会出现翻天覆地的变革。



但是，要做到这一点绝非易事。后英雄主义领导模式所要求的强硬是绝大多数管理者所缺乏的品质，即便是那些一向以铁腕著称的管理者，也常常自叹弗如。无论是工作还是一些较为敏感的话题，甚至是私人问题，都要求管理者能做到对员工直言相告，鼓励员工知无不言。

当然，我们也不是在宣扬放任自流或肆意放权的领导模式，因为这只能导致管理者丧失对团队的控制权，并最终失去其应有的权力和威信。真正的后英雄主义领导模式要求管理者积极参与团队管理，而不是独断专行地把缰绳紧握在自己手里，不让马儿随心所欲。“责任共担”就是一个共同参与的过程，它要求管理者把握员工的基本方向，使每位团队成员的努力都集中到同一个目标上。

对于那些在高度强调“控制权”的传统下成长起来的管理者，让他们放弃某些事必躬亲的控制，而主张员工之间相互控制，显然不是一件容易的事情。但对于那些期待挑战、渴望奉献、期盼自主和独立决策权的员工来说，密不透风的控制只能让管理者丧失权力，这似乎有点讽刺的意味。因此，管理者实际上应该义无反顾地把自己塑造为后英雄式的管理者，而不是耗尽心血地让自己无所不知，无处不在，把一切都掌控在自己手里。

我们曾经遇到过很多管理者（尤其是在高增长型企业中），他们对极端的后英雄主义领导模式推崇备至。在他们看来，只要管理者退避三舍，还自由于员工，员工就一定最大程度地发挥潜能。实际上，这种做法的确有利于推广开放式的沟通与奉献意识，但却需要以付出重复劳动、个人主义膨胀和缺乏重点为代价。实际上，完全自主的员工就如同受到离心力的作用，最终的结果必然是四分五裂，各自为政。

在这种情况下，那些自认为控制力度不够的管理者会紧抓缰绳，而这又只能让员工认为：所谓的相互信任和积极主动，不过是徒有虚



名而已。我们也曾目睹很多管理者在独裁和放权之间左右摇摆，最终只能造就出失望至极或各扫门前雪的员工——这样的员工反而更需要加强控制！

后英雄主义概念的核心在于创造一个成熟的、具有凝聚力的团队。一旦建立起这样一个团队，以往强调“命令和指示”但却掩盖了真正问题的团队会议，就会变成名副其实以解决问题为核心的会议：提出并解决主要问题，拿出具有创造性的解决方案。我们甚至看到过很多这样的事例：团队成员从组织整体利益出发，为帮助同事而心甘情愿放弃自己的稀缺资源。同样，如果未能按照预定的高标准完成工作，成员之间（以及和管理者）就会直言相告，毫不隐瞒。这不仅有助于创造出更出色的绩效，还可以提高团队的整体控制能力。

这样的团队当然不仅仅是由管理者组成的。任何一个由个体构成的群体，归根结底还是以普通人为基础的！一个具有共同责任感的团队，有利于充分发挥每个成员的潜能（有利于成员之间取长补短）。本书的目的，就是阐述管理者应该如何塑造这样一个团队。

此外，我们还感受到了共同愿景的力量。于是，我们杜撰了“切实愿景”（tangible vision）这个词，用于取代常用的“全局目标”（overarching goal）。尽管“切实愿景”这个概念本身就矛盾重重，但正因为有了这些矛盾，它才能更好地体现出这个概念的本质。愿景虽然不应该是一个唾手可得的目標，但它绝对应该是一个生动具体、仿佛就在前方向我们招手的目标。

一个部门应该拥有这样一个愿景——体现自己的核心目标，展现其独特性、挑战性及其重要性，启迪、激励和引导每一位团队成员去追求这一愿景。这无疑是培养团队奉献意识最有力的手段，因为这种愿景的控制远比威吓或独裁更有效。在流动性较大的组织中，它甚至要强于领导者个人魅力所带来的控制力。

最后一点需要指出的是，大多数团队成员尚未开发的潜能同样也



让我们感到震撼。他们不仅可以超乎管理者的想像力，完成更有挑战性、更困难的技术性任务，甚至还有能力承担更重要的管理职能，更有效地处理成员之间的问题。这就需要管理者给予适当的引导、支持和反馈，因此我们可以通过建设性的方式，去创建一个有利于发掘团队成员潜能的部门结构。

管理者总是习惯于惟我独尊地认为，只有英雄才能完成这种领导模式的转换。他们不仅要满足日常的工作需求，还要掌握高难度的新技能。然而，要掌握一个更出色的领导者所具备的技能，他们需要具有敢于虚心请教员工的勇气。这才是真正的责任共担——与员工之间建立起一种相互支持、相互影响的伙伴关系。本书至少可以帮助你建立起这样一种敢于突破传统观念束缚、不断迈向卓越管理的愿景。

前言

尽管有关领导模式的文献资料比比皆是，但真正能反映这一领域现实状况的作品却寥寥无几。很多理论过于笼统，以至于根本无法反映出员工的情绪状态、不断变化的需求以及各种需求之间的相互冲突。还有一些理论则过于抽象和狭隘，它们或许只适合于那些喜欢闭门造车的学者。总之，绝大多数理论都无法被我们在实践中看到的管理者所运用。

在担任管理者咨询顾问和培训师的时候，我们就已经注意到，高绩效团队往往存在某些共性。这就促使我们进一步去发掘当代组织所需的领导模式。在那些绩效卓越的团队中，我们发现了如下这些共同特征：

- **员工在工作中能焕发出无穷的能量和奉献精神。**而在一个管理者希望员工循规蹈矩的组织里，却很难看到这种现象。
- **一个具有凝聚力的团队。**通过相互协同的团队工作，可以完成任何个别成员都无法独立完成的工作。
- **高效率且富有针对性的部门会议。**和那些“丢西瓜、拣芝麻”的无效组织里经常看到的现象相比，他们的会议决然不同。
- **生机勃勃的良性竞争。**这绝对不是尔虞我诈、你争我夺的诋毁或倾轧，而是为达到共同的卓越标准而进行的有序竞争。



- **充分信任员工。**管理者信任员工，员工心甘情愿地奉献。即便有了误解或是未能达到目标，管理者也不会随意冠之以“不称职的员工”，或是认为员工在故意拆台。

那么，其中的秘密又何在呢？管理者如何创造一个其乐融融的团队，造就一种有利于改善绩效的合作氛围呢？那些出类拔萃的领导者是怎样在维护自己权威的同时，又让员工在工作中做到游刃有余的呢？他们是怎样做到信任员工，让他们甘于奉献但又不会盲目乐观呢？

根据实地考察，并结合一些管理学论著的基本观点^①，我们总结了一种新的领导模式。通过长期深入的探讨，我们把管理者在实践中遇到的问题与这些理论融合在一起，在此基础上，提出了一种全新的思维雏形。这种思维并非是对以往理论模式的彻底背离，而是管理学理论与实践的结合，我们只不过是不同的方式把这些精髓融为一体。

因此，我们所建立的模式是一种规范性模式，而不是面面俱到的描述性模式。我们曾经采用描述性方法来说明管理者“应该如何去做”，但是在实践中，却很少看到这些一相情愿的理论真正付诸于实践。既然我们的观点并没有得到多数管理者的首肯，我们的方法也没有现成的理论可依，因此我们惟一能做的就是采取务实的态度，通过大多数人的实践来验证这些方法。

我们的方案是在美国国家训练学院（NTL Institute）为中层管理

^① 伯鲁（Berlew）提倡富于挑战性的任务和富有魅力的领导者，这些特征在我们看到的高绩效部门里得到了充分验证。迈尔斯（Miles）和里奇（Ritchie）对实现员工参与所采用的“人际关系”观点和“人力资源”观点进行了区分，并指出，这种方法上的差异突出体现在很多管理者通过所谓的“伪参与”原则，诱使他人接受管理者预先确定的方案，而不是真正发挥员工的才智。弗鲁姆（Vroom）和耶顿（Yetton）的决策模型则为我们最大程度地去发挥团队作用提供了启示。维尔（Vail）针对高绩效体系所进行的研究，同样为我们提供了一种非常有趣的模式。麦克莱兰（McClelland）和坎特（Kanter）进行的管理学研究则生动地说明，即使不放弃权力，管理者也能强化员工的作用。——作者注



者提供一系列领导力培训课程，并通过这些来自各大公司的主要管理者来检验自己的想法；另一方面，这些人也需要有用的方法来充实自己。在培训中，我们设计了各种各样的练习活动，通过这些活动，管理者可以利用我们的模式解决实践中某些重要的管理问题。同时，参与培训的人员还要通过讨论提出实践中可能遇到的问题和困境。通过这些培训，我们不仅可以不断完善这个模式，同时也可以让这本书稿更加充实，让以后的学员有更多的收获。

为了跟踪各次培训结束时所制订方案的实施情况，我们在培训之后向学员发放了一份调查问卷，随时了解学员在返回工作岗位之后的情况，总结哪些方案是有效的，哪些是无效的。这不仅为本书提供了丰富的案例素材，还生动地说明了这些管理者在追求卓越的道路上是如何不断前进的。实践告诉我们，最终得以凝结成这本书的模式虽然略显深奥，但却简单易学；虽然不太为人所知，但却具有现实意义，对于那些每天都需要面对挑战的管理者来说，它无疑是最忠诚的良师益友。

在此，我们要向参加本课程的二百多位管理者表示真挚的谢意，正是有了他们的参与，以及他们对这个模式所采取的严谨态度，我们才能有如此多的收获，并对这个模式有了更深刻的理解。此外，我们还要感谢参与本书创作的学员们，因为他们提出了很多有价值的问题，帮助我们不断地完善原有思路。与众多学者和企业界人士的私下交流，也同样让我们感到受益匪浅。在此，我们尤其要对 David Arella、David Berg、Steve Fink、Frank Friedlander、Fran Hall、Esther Hamilton、Susan Hoffer、Rosabeth Kanter、J. B. Kassirjian、Susan Kominsky、Dwight Ladd、Roy Lewicki、Nancy Roberts、Julien Phillips、Barry Stein 以及 Rita Weathersby 表示感谢，他们对本书初稿的编撰提出了大量宝贵意见。

由于本书内容上固有的复杂性，再加上反复的修改，使得录入排



版工作变得极为艰难。在此过程中，很多人放弃了宝贵的休息时间。在此，我们要向斯坦福大学、新罕布什尔大学、巴布森学院以及 Goodmeasure 公司表示由衷的感谢。Vicky Del Bono、Beri Ellis、Jane Gaskell、Mona Koch、Betty MacNeur、Carol Poirier、Mildred Prussing、Connie Stumpf 和 Fritz Winegarden 等人也为本书的出版付出了辛勤的汗水。

在本书的编写过程中，我们还咨询了我们的采访对象、麦肯锡公司和“组织有效性”专题小组的艾伦·肯尼迪（Allen Kennedy）、朱莉安·菲利普（Julien Philips）以及巴德·沃特曼（Bad Waterman），在此一并表示感谢。他们的高标准管理思路是启发我们创作本书的源泉之一。

此外，我们还要感谢 Nashua 公司的卡特尔（Carter）家族，他们资助了新罕布什尔大学怀特莫尔（Whittemore）商业与经济学院的詹姆斯·卡特尔（James R. Carter）管理讲座。正是有了他们的支持，才使得艾伦·科恩能潜心于本书的创作，并获得了在哈佛商学院担任一年客座教授的机会。

按照这个领导模式，我们自然希望能和所有参与本书创作的专家学者共担责任。但是他们的帮助已经让笔者感激不已，因此即便书中有什么不妥之处，我们也愿意为此承担责任。因为有些责任是无法推卸的，承担我们应该承担的责任，就是我们最大的责任。

最后，我们还希望借此机会向我们的妻子——伊娃和乔伊斯以及我们的孩子，表示真诚的谢意。当我们全身心投入本书时，他们毫无怨言地承担起家庭的重任。

他——是沉默寡言但却坚韧不拔的冒险家。

他——神秘莫测，战无不胜，但却一意孤行。

他在千钧一发之际让坏人束手就擒，然后不露声色地骑着骏马，消失于茫茫暮色中。

他是人们眼中的英雄！

这种英雄式的主题亦蔓延至管理界，

出现了以技术见长的专家型管理者；

也出现了乐队指挥式的指挥型管理者。

然而实践证明，这种英雄主义领导模式弊端多多，早已辉煌不再。

作者通过其在培训中所接触的各类真实案例，以浅显而又生动的语言分析了英雄模式的种种局限，探索出一种后英雄主义领导模式，即**育才型领导模式**，**提倡开发员工潜能、与其共担责任的育才型管理**。

书中提出了育才型领导模式的**三大要素、七大步骤和十大误区**，为正处踌躇中的管理者描绘出一幅清晰明朗的管理图景，帮助他们理清思路，一步步迈向卓越。

本书不仅适用于董事长、CEO以及其他高层管理者，它所阐述的思想，更可以让中层管理者受益匪浅，帮助他们把高层管理者的战略方案转化为现实。

他们都是管理界的精英!

大卫·布拉德福德

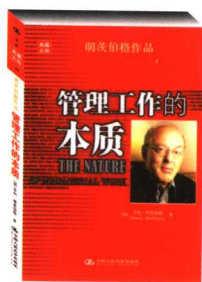
斯坦福大学企业管理研究院资深讲师，密歇根大学社会心理学博士。他是组织行为教学协会的创始人暨第一任执行主任，是NTL学会的卸任理事，也是一位长期活跃于企业界的咨询顾问。

艾伦·科恩

哈佛大学企业管理博士，巴布森学院副院长。他的畅销书著作《组织中的有效行为》（*Effective Behavior in Organizations*）和《管理与组织计划》（*Alternative Work Schedules*）都获得了极高的评价。他也是通用电气和DEC公司的咨询顾问。

两人合著的《追求卓越的管理》和《无权威影响力》（*Influence Without Authority*）都广受赞誉。

延伸阅读



管理工作的本质
ISBN 978-7-300-08066-6

总策划人：韩焱

执行策划：张晓卿

营销总监：陈晓晖

设计总监：夏红卫

责任编辑：魏莉

封面设计：湛庐文化

投稿邮箱：www.cheersbooks.com

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com