

如果你认真读了这本书，那将改变你的生活
(我保证)。如果很多人认真读了这本书，那将
改变整个世界(绝不是吹牛)。
这本书就有这么好！

——汤姆·彼得斯，《追求卓越》
《重新想像》作者

双向

Don't Kill the Bosses

(美) 塞缪尔·卡尔伯特 著
约翰·厄尔曼

负责

避免等级制度的5种陷阱，
建立和谐高效的管理者—员工关系

新华出版社

避免等级制度的5种陷阱，
建立和谐高效的管理者—员工关系

双向

Don't Kill the Bosses

负责

(美) 塞缪尔·卡尔伯特 著



新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

双向负责:避免等级制度的5种陷阱,建立和谐高效的管理者—员工关系/(美)卡尔伯特·厄尔曼著;殷向辉译.—北京:新华出版社,2005.1

ISBN 7-5011-6864-4

I. 双… II. ①卡…②厄…③殷… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 117152 号

著作权合同登记号:图备字:01-2004-007 号

Don't Kill the Bosses

copyright © 2001 by Samuel A. Culbert, John B. Ullman

First published by Berrett - Koehler Publishers, Inc.,

San Francisco, CA. USA.

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字专有出版权属新华出版社

双向负责

避免等级制度的5种陷阱,建立和谐高效的管理者—员工关系

[美] 塞缪尔·卡尔伯特 著
约翰·厄尔曼
殷向辉 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址:<http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店:(010)63072012

新华书店经销

北京市振宏福利印刷厂印刷

*

787毫米×1092毫米 1/16 14.25印张 150千字

2005年1月第一版 2005年1月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6864-4/F·988 定价:29.00元

对本书的赞誉

“如果你认真读了这本书，那将改变你的生活（我保证）。如果很多人认真读了这本书，那将改变整个世界（绝不是吹牛）。这本书就有这么好！”

——汤姆·彼得斯，《追求卓越》《重新想像》作者

“本书是‘组织’双赢思想的杰出运用。通篇都是令人信服的见解和案例，更加适合财富创造从依靠资本转向依靠人力资源的新型经济社会。”

——史蒂芬·柯维博士，《高效能人士的七个习惯》作者

“卡尔伯特和厄尔曼介绍了一种令人赞叹的新观念——双向负责，它重新构造了人们看待等级制度和组织关系的基础。”

——沃伦·本尼斯，南加利福尼亚大学著名管理学教授，
《论成为领导》作者

“这是一本发人深省的书，它对关于组织及组织等级的传统认识发起了挑战，致力于组织成效改革和本人及他人个人发展的咨询顾问、专业培训人员和管理者，将发现本书十分实用和有效。”

——鲍勃·坦嫩鲍姆，组织发展系统终身成就奖得主，
加利福尼亚大学荣誉教授

“《双向负责》一书为等级关系管理展示了一个实用、合理并且缘于直觉的模式。这本书通俗易懂，采用真实案例分析，生动有趣，任何一个做上司或下属的人都能清楚地获悉本书的要旨。”

——高顿·波金，比尔和米连达-盖茨基金会
全球卫生计划项目理事，

“在发号施令时，我总是试着考虑其他人的知识与经验。这本书提出了另一个敏感的方面，也是非常基本的一点，即雇用比你知识丰富的人并且有一个能够让他们施展才能的机制是很重要的。”

——保罗·科林，风险技术投资集团总经理

“《双向负责》一书为管理理念提供了一种新颖而宝贵的方法。它使人们重新思考传统的老板—雇员关系。”

——格兰达·葛朗特，赫斯特娱乐公司总经理

“此书提供了一种在任何组织等级制度中建立积极的伙伴关系的方法。它能帮助克服人性的缺点，这些缺点是源于人们对有权人的看法。这是给整个组织授权的最佳良策！”

——威廉·乔治，麦德著尼克有限公司董事长兼总裁

“作者称之为‘显而易见’的是既要处理工作场所以内的关系，又要处理工作场所以外的关系，这种认识令人耳目一新。双向负责是任何成功组织的基础，但是在此之前，还没有人对这个概念提出过如此有见地的阐释。总之，这是一本令人难忘的书。”

——唐纳德·司莱明格，维吉尼亚莱依服务公司董事长



前言

前言

前言

如果考虑到工作中遇到的困难，你和老板或你和顶头上司之间的关系也许最具挑战性。如果你是个普通人，任何困难都会没完没了，就像《星期五-13号》和《埃尔姆大街的梦魇》合在一起后的冗长电影。我们对此有所了解，因为我们的工作就是帮助人们解决工作中遇到的最烦人的问题。有些老板自负地认为既然没有烟，就没有“火”，但他会发现表面上的相安无事最终让公司付出了代价。而几乎在所有的案例中，老板的下属们事先都知道问题所在，却因为担心惹麻烦，而没有放出哪怕一丁点的“烟”。

如果我们没有做深入的调查研究，我们不会确信上下级关系是安定剂、抗酸剂及救心丸的头号催化剂，同时对于更多遭到解雇的人来说，它是比市场衰退和个人能力欠缺更重要的原因。即便目前没有此类问题的人也可能提及他过去与老板或下属之间糟糕的关系。在谈到将来的时候，他们坦承还没有走出过去不愉快的经历。我们谈论的不仅仅是上下级关系，还包括所有权力不平

等的关系，如客户与供货商、合资和合伙企业中的大公司和小公司之间的关系。在今天的职场中，很少有人知道如何正确而建设性地处理等级制关系。在这种关系中，一方认为其有权居于统治地位。对于你日常的效率和生产率来说，这种关系是个持续的威胁。和大多数人一样，除了互挑毛病然后分道扬镳之外，你或许也没有其他的办法。这本书将教给你一种新颖而更有建设性的解决之道。

我们提出了一种解决上下级关系的人性化方案。我们将让你有可能在桌面上以直率的方式解决棘手的问题。即便是管理最成功的组织或公司，这种方案也将切中要害。我们不喜欢许多人被老板以“下级”对待，同样我们也不喜欢许多老板被下级以“上级”对待，因为老板和下属混淆了工作程序的基本原则与责任、权威和义务。我们知道存在混淆，否则老板主导的关系不会成为大部分管理行为中被默认的模式。

老板主导的关系！这是怎样一个古怪而荒谬的关系。我们不总是说授权、参与性决策、团队合作的诸多优点吗？怎么会允许老板占据统治地位、下属违心地服从的关系发展到今天这种地步？如果考虑到现代管理教科书中已经提出的各种组织效率的新模型，这种情形就更为可笑。实际上，我们看到的任何一种效率方案都提出上下级之间应坦率地沟通，以增强双方的信任。为了实现上下级之间真诚、相互体谅的互动关系，有些方案甚至列出了利用业余时间加以改善的事项，但这种做法只是



增加了书籍的销售量，并没有给读者带来真正的改善。没有哪个方案能带来积极的效果。下属仍然低声下气，和老板一样看待问题，然后遵照老板的吩咐行事——这在今天的职场上已司空见惯。

多年来我们一直在分析这个问题，试图找到改变现状的战略方法。最终我们发现了一些明显的东西。初看起来，这些解决方法似乎都很熟悉。你也许会认为根据自己的经验，你几乎能认识到这些问题，我们只不过提出了一些概念性的东西而已。但是仅仅是理解并不足以帮助你更好地行事。要实现有意义的组织效率的改变，你仍需做更多的事情。你需要将你对人性的了解和对他人了解及你自己作为老板或下属的行为之间的“断点”连接起来。除非这些“断点”被连接起来，否则上级统治、下级服从的关系依然如故，等级制度的优点还是难以发挥。

希望《双向负责》能阐明我们的观点，并成为贵公司提高效率的源泉。至少本书可以向你展示你所遇到的团队合作困难的更准确的情形，并告诉你需要对工作关系做出哪些改变。本书最大的作用将通过全方位诠释，赋予等级关系新的生命，并使团队合作具体化。当然，具体的作用将视你的角色、勇气和实际情况而定。

塞缪尔·卡尔伯特

约翰·厄尔曼



目 录

前 言

导言和总述：为什么双向负责?! (1)

第一章 认识等级制陷阱 (13)

等级制是组织的陷阱 (15)

双向负责的伙伴关系是一种选择 (17)

总 结 (35)

第二章 核心问题是单向负责制 (39)

当事者知道等级制度存在问题，但似乎

无法使自己摆脱这一陷阱 (44)

我们说的是等级关系，而非等级制度 (48)

等级关系以一切得以控制的名义助长了腐败
..... (52)

如果你是这家企业的老板，你会说它有	
什么问题？	(54)
核心问题是单向负责制！	(55)
一切等级关系中都存在单向负责和命令 -	
控制体制	(57)
需要双向负责制！	(60)
对比单向和双向负责制	(62)
总 结	(66)

第三章 转变 1：你必须运用关乎人类本性的知识 ...	(67)
错误的客观性是一个需要克服的困难	(68)
我们邀请你加入这节课	(70)
改变范例模式	(79)
等级关系的涵义	(80)
我们进行了考试	(81)
总 结	(82)

第四章 转变 2：一如既往的政治不会使你成功 ...	(85)
什么是“以往的政治”？	(87)
你需要另一种政治模式	(89)
三赢是双向负责需要的政治模式	(95)
关于双向负责的启示	(106)
总 结	(107)



第五章	你需要双向负责的观念	(109)
	如果对方不理解怎么办?	(110)
	观点整合: 实现双向负责制	(121)
	总 结	(129)
第六章	团队效率需要双向负责制	(133)
	分工组合式的团队协作缘自单向负责制	(135)
	魔术师约翰逊懂得团队协作	(137)
	双向负责制团队协作	(138)
	家庭修理站的管理具有双向负责关系	
	和团队协作特点	(140)
	双向负责制的作用	(143)
第七章	高层管理必须支持双向负责制	(149)
	公司究竟是谁的?	(156)
	实施双向负责制的领导需要确立先例	(159)
	实施双向负责制的领导需要什么?	(160)
	总 结	(165)
第八章	改变组织结构, 鼓励双向负责制	(167)
	将后三个参考观点联系起来	(184)
	我们的秘诀以隔级评定为特点	(185)



第九章 《双向负责》一书的作用：谁将受益？

如何受益？ (191)

高层管理者如何运用《双向负责》一书的

观点 (195)

管理者如何从中受益 (198)

对中层管理人员的作用 (199)

对公司新手和级别低的人的作用 (201)

总 结 (202)

作者简介..... (205)



导言和总述： 为什么双向负责？！

我不想周围有任何唯唯诺诺的人。我希望每个人都和我说真话，即便这样会使他们失去工作。

——萨姆·戈德文

不需要仔细体会萨姆·戈德文这句话的含义，你就会知道《双向负责》这本书的内容：通过消除老板占统治地位的关系中出现的违心顺从，使公司运转正常，从而使等级制度的优点能够得以发挥。管理的有效性取决于人们能坦率地表达自己的观点，而不必担心说了真话会对自己的工作、薪水、任命或职业生涯产生不利影响。为什么决策者不愿意听员工说真话，让他们在每天下班时能感觉参与了决策，并对决策的结果负有责任？这背离了合理的逻辑，但工作中这种情况几乎每时每刻都在发生。

事情的不合逻辑为解决方法提供了线索。希望听真

话的老板能够创造一个让下属畅所欲言的环境。另一条线索来自不合逻辑的思维方式：老板和下属都不可能完全客观地表达自己的想法。尽管大家都伪装得很理性，但我们工作中的言行都是主观且带有个人利益趋向的，而不是客观并完全为公司着想。人都是自私的，每个人的个人利益都不一样。识别一个人动机和个人利益的惟一方式就是判断他如何平衡公司利益和个人利益，并随时改善这种平衡。要做到这一点就需要与其交流，聆听他所说的一切，也包括他没有说出来的想法。

但是在上述平衡之间的另外一层利益关系扭曲了这种平衡。即在个人与公司关系之间存在个人与上司之间的关系。在个人看来，上司的行为会给他带来利益或损害。这就存在着偏差。人们不正确地将取悦上司置于公司利益之上，这是矛盾所在。尽管等级制度提供了基本方向并界定了责任，但它同时也歪曲了公司内部关系，最终使个人和组织效率都有所损害。

表面上，大部分老板都会忽视甚至否认自己在等级制度中的统治地位，将其作为秘而不宣的获取商业利润之策。如果这是个秘密的话，也是一个下属经常讨论的公开秘密。午餐时、走廊上，他们都会发牢骚。下班泡吧时，他们也会常将这个作为谈资。某些极端的情形经常被曝光，成为轰动新闻。比如被称为“链锯”的阿尔·邓拉普（Al Dunlap）在担任光束（Sunbeam）公司 CEO 时，就曝出该公司的经理威胁员工或道德沦丧的丑闻。这个



问题在学术上是所有管理和领导力教科书的题中之义，尤其是那些主要讨论参与和有效的团队合作的图书。然而，尽管臭名昭著，而且有那么多旨在消除这种现象的理论探讨，老板占统治地位的事实仍然挥之不去。老板们毫无顾忌地行使着他们的统治“权利”，下属见风使舵地服从，在所有与上司的交流中掺入个人利益。

当然，几乎所有的老板都曾经当过别人的下属，对与上司交流时的见风使舵和篡改事实都有亲身体会。但这些“曾经的下属”们却像患了精神分裂症，不去考虑他们下属的看似诚实的想法其实掺杂着不诚实或个人利益。实际上几乎是每一个人，无论是老板还是下属，他们表达想法时尽量装得很客观，同时也认为那些赞成他们的人是客观的。只有当他们感觉到被否定时，才会怀疑对方是否掺杂着偏见或个人动机。

我们做了实际调查，分析了管理结构，找到了造成老板占统治地位人事关系的原因，及为什么下属选择取悦上司而不表达对公司和上司最为有利的意见。另外，我们还知道需要怎样改进，并告诉你如何达到更好的效果。但大部分人很难改变，因为利用传统等级制度的模式很难解决问题。对人的基本看法和团队合作中的政治因素都需要改变。传统的模式需要改变。

对于愿意花时间从头到尾看完《双向负责》，并以诚恳的态度对照自身的读者，本书将起到改头换面的作用。将本书提出的观点融进你的情感，从而达到完全理解并

影响你的行为，需要走入情境的学习过程。通过研究贯穿本书的真实案例、故事和两难选择，我们希望你能实现改进的目的。书中的每个案例都经过挑选，有利于你对照工作实践中一些类似的情形。我们期望你能设身处地，将我们的分析对照你在那些不愉快的事件中的感受和分析，看看我们建议的方法是否能让你或你的公司取得更理想的结果。

第一章从对等级制度广泛的讨论开始，目的是帮助你区别等级制度的优点与弊端。大多数人都没有充分考虑过并意识到二者的重要区别。我们将混淆等级组织结构与等级关系称做等级制度的陷阱，进而指出由此带来的五种可预见的、直接的负面影响，即沟通不能坦率进行，内部政治腐败，虚假的团队协作，员工意志消沉以及相互推诿责任。

简而言之，等级管理制度是组织的指挥系统。它明确由谁对哪些行为负责，谁有权制定决策和指挥，以及在取得特定结果时由谁督导和坚持采取行为加以纠正。毫无疑问，等级管理制度对组织功能是至关重要的。

相反，等级关系是人们相互间考虑、交谈和做事时严格遵照的组织管理体系，是对权力毕恭毕敬的一种方式，在解决问题的讨论中，等级和行政管理系统的权威起至关重要的作用。我们所说的等级关系主要是指老板和雇员之间的关系，也包括其他不平等的关系，例如缔约公司与其供应商之间的关系，合资企业伙伴与原材料



供应商之间的不平等关系，还有公司与独立承包人如专业律师、审计师、顾问甚至旅行社等之间的关系。在任何情况下，当双方关系被等级化时，公司都无法逃脱失败的命运。因此，等级观念威胁到任何公司经营底线。

等级关系使那些身居要职的人因职位和地位而自视过高，高估自己却低估那些管理层次中职位较低的人。他们这样认为是有一定依据的，因为那些职位较低的人不愿意说出自己的想法，他们担心言辞坦率会对他们的考核评估产生负面影响；相反，他们将附和上级和阿谀奉承视为达到目的的途径。我们分析说明了这种关系如何抑制坦诚的思考、讨论和通力合作，并最终削弱组织的效率。

我们将矫正等级关系的方案称为“双向负责制”，并对其进行了简单的描述。我们通过三个精心选择的、很有说服力的案例，说明了等级关系的盛行以及前面提到的五种弊端。这些案例的内在主旨是相同的，都是希望读者能够反思那些他们曾经经历过的困境，而在当时，他们没有别的选择。

第一个案例描述了一个典型的等级制度陷阱。案例讲述了一组陷入等级关系中的经理，试图用命令和控制来解决严重缺乏团队协作的问题。生动而详细地说明了管理者最需要的团队协作，如何因等级关系的存在而无法进行。第二个案例描述了等级关系多么容易导致沟通不坦率、腐败以及会毁掉事业成就的那种内部政治。第