

THE 21ST CENTURY MANAGER

[英] 迪·坎普 著
戴晓崢 刘天伟 译

21世纪管理者

“管理实务”丛书



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

「英」迪·坎普 著
戴晓峥 刘天伟 译

21 世纪管理者

21 Shiji Guanlizhe

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪管理者/(英)坎普(Kamp, D.)著;戴晓崙,
刘天伟译. —桂林:广西师范大学出版社, 2001.4

(管理实务丛书)

书名原文: The 21st century manager

ISBN 7-5633-3172-7

I .2… II .①坎…②戴…③刘… III .管理学
IV .C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 14197 号

桂图登字:20-2000-050 号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市中华路 36 号 邮政编码:541001)
(电子信箱:pressz@public.glptt.gx.cn)

出版人:萧启明

全国新华书店经销

发行热线:010-64284815

山东新华印刷厂德州厂印刷

(山东省德州市新华路 155 号 邮政编码:253006)

开本:889mm × 1194mm 1/32

印张:8 字数:138 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数:0 001 ~ 8 000 定价:18.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

这本书是基于几年来我对众多管理者进行的培训而得以完成的。这些管理者的投入和提出的问题对本书很有帮助,在此我要对他们表示感谢。

我也要感谢我的老师们,他们通过研讨会、书籍和录音带来激发我的灵感,促使我对这个主题进行更深入的思考。有人曾说并不存在“原创思维”这种东西,但我明白这几年来我曾从别人那里吸收了许多绝妙的想法,并运用于我的工作之中。

我还要感谢约翰·休姆,他非常耐心地用电脑打出了我的手稿,还注意到了文字中的不通之处。

最后要感谢的是特瑞·赫得盖茨,他读了我的手稿,并从一个管理者的角度作了最有益的评论。

序

我是在对管理者进行培训并帮助他们发展的过程中萌发了创作本书的念头。它旨在解决管理者对他们所遇到的大量理论和新观点如何理解的问题,而它的思路是在实际工作中得到过验证的,它将引领管理者通过缜密的思维成为 21 世纪的管理者。

本书着眼于“怎样”成为一个 21 世纪的管理者,而不只是“什么”是 21 世纪的管理者。其中的一些主题在其他书中也有强调。书中还进一步阐释了管理者从现有的位置转换到一个更理想的位置的途径。

我假设大多数管理者都能明智地认识到工作风格需要转变,但他们总是忙于使工作如常运转,而未将改变真正付诸工作实践之中。

本书重在概念的阐述,同时提供了一些简单的方法来帮助管理者修正他们关于自身发展的思路,并逐步介绍新的工作方法。

对于有关管理的某些特别的方面,在书中仅有简单论述;如读者想知道的更多的话,本书的推荐书目可以提供帮助。

本书用许多案例来阐明观点,可读性和实用性都很强,绝不

仅仅是对现有理论著述的简单附加。

请好好地享用这本书,吸取对你有用的部分,略过对你暂时没有用的东西。最后你会发现从这些材料中你又学了很多很好的、普遍的实践经验。我希望有一些片段能让你停下来想一想:如果我们真的想成为 21 世纪的管理者,那么我们谁也不能说自己已经完成了自身的发展。

迪·坎普

奥克兰,英国,1999

目 录

前 言	(1)
序	(3)
第一部分 概 要	(1)
第一章 主要内容	(1)
第二章 作为领导者的管理者	(9)
第三章 相信有效的管理会成功	(22)
第二部分 改变你自己	(31)
第四章 关于改变	(32)
第五章 使自己为进行有效的管理做好准备	(46)
第六章 关于自己	(59)
第七章 你的思路	(71)
第八章 做一个学习者	(83)
第九章 树立一个榜样	(94)
第三部分 有效的沟通	(105)
第十章 建立和睦的关系	(106)

第十一章	发出与接收信息	(118)
第十二章	确定方向	(138)
第十三章	影响	(157)
第四部分	管理他人	(171)
第十四章	激发他人的积极性	(173)
第十五章	支持他人	(186)
第十六章	忠告与指导	(197)
第十七章	让他们去做吧	(211)
第五部分	最后一段旅程	(225)
第十八章	继续发展	(226)
结 语		(237)
推荐书目		(241)

第一部分 概 要

第一章 主要内容

毋庸赘述,你一定知道对管理者来说在工作实践中做一些改变是不可避免的。几年来管理大师们——汤姆·彼得斯、查尔斯·亨蒂、彼得·森格和其他人都这样说过。这种改变实现的可能性在于你的组织已经修改或发展了自己的任务以及组织政策,来与所需做的改变相适应。而且你可能已经不得不做出了一些改变,也许为裁员做出调整,或者进行角色的再定义。

不过,仅仅明智地认识到改变的必然性与真正接受改变并使之付诸实施是很不一样的。解决问题比发现问题要困难得多,尤其是当你的周围似乎并没有充足的证据表明这种改变是必须的时候。我所遇到的大部分组织都在费力地想使改变真正起作用,但在进行改变时却言行不一,然后仍按老一套行事。过去工作实践经验的影响是根深蒂固的,而且也没有足够证据显示改变是必不可少的。毕竟我们一直习惯以“短兵相接”来处理迫在眉睫的危机,而不是提早为不同的前景做准备。

改变是我们计划外的东西。我们只是在它变得无法回避的时候才去面对它。然而,在工作实践中已经十分明显的改变往往是很重要的,它需要人们的预见,需要人们实实在在地去做出改变,而只是明智地接受改变的必要性是远远不够的。我们需要全

身心地投入。

实际的情况

工作实践中的一些改变对大多数组织而言已经是很普遍的了。例如：

- 采取重组、精简等措施,现在是由更少的管理者来负更多的责任。
- 更注重以顾客为导向,这在许多公司的任务制定中有所体现,还表现在企业做顾客调查,以及顾客调研小组变得越来越普遍。
- 向员工引进更灵活的工作模式,这可能意味着使劳动力技术多样化及团队协作、灵活的工作时间,甚至在家里工作。
- 考虑授权给员工。这些计划的决定通常在进行某项行动时做出,每个人都要对自己的工作负责,于是员工们参与了工作不断改进的整个连续不断的过程。

在过去的几年里你的组织是怎么改变的?也许你重新修改过任务,或再制定一个新任务,或将员工们重组成团队。判断你的组织是否实现这些改变有各种方法。

然而,透过这些组织每天进行改变的表面现象,看看人们实际上究竟是怎么工作的,你就会发现并不是那么回事了:

- 多数人能力到了极限,正竭力地去履行他们增加的职责。
- 只有少数人真正觉得获得组织的授权并受到组织的重视,更多的人则普遍感觉受到欺骗和威胁。在引进授权方法的组织里,常常缺乏必要的准备、培训和清楚的参数。

- 在组织中,顾客调研一贯不像短期成本目标那样受到重视,让老板满意总是比让顾客满意来得要紧。顾客调查没做好总能找到借口,或者总有一些不费太大力气就能取得的有缺陷的进展,例如对顾客做出保证,但带有许多限制性条件。
- 团队协作被解释为许多个体结成一个群体,但个体仍通过与其他队员的竞争来实现自我的价值,因为组织的奖励制度仍注重奖赏个体,而不是褒奖集体的努力。
- 员工有责任却没权威。他们仍得向自己的主管请示每个决定,而最终由管理者拍板。因为员工们发现所谓授权就意味着当事情的发展不是像管理者预期的那样之时,他们就不得不承担责任。
- 很少有人在工作过程中建议进行根本的改变或创新,他们怕这些建议不起作用。而且他们也注意到了管理者一般不想让他们建议改变——他们希望能控制局面并且使自己被视为专家。
- 管理者依然支配和指挥员工,因为他们还未真正了解如何去改变,同时又担心失去控制会产生的后果。正如一位管理者对我说的:“那样会导致无政府主义。”
- 个体因为差错和失败而受到责备,因此他们尽量采取保守、安全的做法。
- 多数人不相信组织会公平对待他们。他们对“人是我们最重要的资产”或“组织的核心价值观是重视人的价值”这些说法嗤之以鼻,因为他们知道管理者有自己的偏好,并不关心员工的利益。
- 多数人对就业没有安全感。组织不断的机构重组导致员

工缺乏安全感,于是他们只能埋头苦干,希望自己不会成为下一批被裁减人员。

这些令人沮丧的事听起来是不是挺耳熟的?人们通常并不把工作当成一种乐趣或发挥才干的途径。难怪对大多数人来说,在工作实践中进行改变并不会使他们有成就感,或者体会到自我价值的实现,反而会出现相反的效果。

上述情况在你的组织里出现过吗?到了什么程度?再看一遍,然后对你组织的现状做一个实事求是的评估。

为什么会出现这种情况?

我们大都接受了一种工业社会中工作的文化史。我们对工作的期望受到外界的各种影响,比如书籍、电影等所有的媒介——也许最大的影响来自我们的父母及亲友。

一般人都把工作描绘为一种不得不从事的谋生手段。你努力地工作,尽量避免被老板过分的剥削,还要小心别惹上麻烦,然后你从休闲时光中得到补偿。听起来可能太苦了,但这确实是多数人对工作的感觉,而且这种看法还将长期存在下去。如果问问人们是否能享受工作的乐趣?对工作感到沮丧、厌倦的人肯定要大大多于享受工作的人。

关于改变的理论

当商业理论家们第一次提出在工作实践中进行改变的时候,他们预期得到的是另一种不同的结果。

我记得许多激动人心的演讲描述了先进的技术如何改变工

作环境,淘汰了许多工作中繁重的人力劳动并使人们在工作中发挥了创造力。理论家们还清楚地指出,这样一来,工作时间就会缩短,人们就会有更多的时间和精力向不同的方向发展自己。人们在接受教育、谋生方式及每个人改善生活的机会等方面的前景是很乐观的。

这需要对工作的重新定义、对教育的根本改革以及税收政策革命性的变化和报酬支付方式的变革,等等。没有这些配套的东西,单纯的技术变革带来的效果与预期的是完全不同的。如果我们没能让人们对生活和工作方式的转变做好适当的准备的话,我们就没法很好地利用这个机遇了。如果不改革报酬和税收机制,我们就无法使其他领域也反映出这种改变。

在这些关于技术变革效果的原创理论上,关于工作实践的理论得到了进一步发展。理论家们强调了通过提高质量来使产品和服务与众不同的重要性。他们指出要做到这一点就要去做别人所做不到的。技术意味着任何创新都能被他人迅速地模仿,产品的独特性很快就会一去不复返。最后差别只存在于向顾客提供的服务水平、产品是否经久耐用以及使用效率的高低。所有这些都取决于员工在工作中的表现,如果他们相信自己在创造价值并且能够充分地发挥自己的作用,他们就能创造这种差别。

从这套理论出发,类似整体质量管理、商业运作的重新策划、重视顾客、内部授权、自治团队这些战略就出现了。

然而还要指出的是,这个理论的很多方面仍然被忽视了,比如对员工进行持续的培训,向他们灌输发展投资的必要性、改革报酬奖励制度的必要性,以及通过鼓励员工全力参与决策过程以保证员工能真正承担责任的必要性。

实际的情况

我们生活在不同模式引起的冲突之中。我们引进了理论家们提出的不同工作方法中的某些元素,同时却保留了大部分传统模式。这就意味着没有一种新典型能正常地运作。

传统模式已经过时了。技术代替了对大量传统劳动力的需要。

我记得在 20 年前参观吉百利巧克力工厂时,他们展示了安装的两台新机器,并自豪地说:“这两台机器顶得上 40 个人,而每班只需要一个人来监控。他们可以一天 24 小时、一周 7 天、一年 52 个星期地运转,不像人力那样受工作时间的限制。”而我却在想:那么那些失业的人怎么办呢?即使可以对人们进行监控机器的培训,但仍然有 34 个人失去了工作。

机械装备的技术进步带来的变化是显而易见的,随之而来的是接受理论家们另一部分观点而做出的改变,即授权给员工自己进行决策,并发挥他们的创造力。

这个方法的要点是减少管理控制,以扩大员工负责的范围。有一种倾向是,管理上的等级成分越来越少,而有更多种功能的团队来完成各种各样的工作目标。

不过,对员工进行不同工作的培训,以使其能很好地扮演新的角色所需的必要投入常常是很少的。一次根本的改变需要很多支持和增援,但许多公司并没有这样长远的眼光。“利润”的旧定义今天仍在使用,企业仍视裁员为降低成本的捷径,而不重视员工长远的发展。因此,员工在自己的新角色里只是更努力地照过去的老方法工作。

在组织中,裁员也被当作一个机遇,但结果有时却导致“集体

厌食症”，员工规模“苗条”到了一定程度，剩余人员的工作反而更没有效率。还有，在报酬奖励机制变革的背后，实际上强调的仍是个人主义和“不求有功，但求无过”，而不是合作与提高。

我知道我为工作的现有状态描绘了一个特别黯淡的图景。不过，也许你的情况没有这么糟，虽然我仍怀疑尽管如此你的情形是否真的能符合大师们所描述的理想工作环境。

我觉得认清当前的现实是很重要的，从某种程度上来说，多数组织正处于两种模式——传统工作模式与 21 世纪模式的夹缝之中——因为作为一个管理者，你会感觉到这种冲突的。

对管理者产生的效果

每个管理者都想在自己的位置上取得成功并获得认可。但目前多数组织中对如何做到这一点的认识是很混乱的。

你们中的许多人都接受过正式或非正式的培训，教你们用控制和指挥来进行管理。这是传统的管理模式——你必须对你负责的领域里发生的每件事负责，你的工作就是确定每件事都做对了。因此，你密切地关注整个进展，最重要的决定都取决于你。

即使你喜欢这种管理风格，你也可能发现它很难这样一直维持下去。随着责任的增大，由于管理层的减少，工作负担会变得不堪承受。同时人们会越来越期望你能负起责任，训练你的员工，保证工作不断有进展。这已不是人力所能及的了。如果你真的改变了管理风格，会出现什么更糟的情况呢？你还能做些什么呢？如果你将责任和决策权交给了员工，其代价正如许多管理者所知，你会把自己变成一个多余的人。

你们中的某些人可能会尝试不同的管理方法。你可能读过一些书或接受过一些培训课程，教你要领导，而不是管理。你也

许开始培训你的员工,授权给他们进行决策。然而,你竟发现这是困难重重的:

- 你也许会发现你仍在对一切负责,因而出错的时候你仍会受到指责,或者在执行上边制定的政策时发现与你要尝试的新方法是矛盾的。
- 你会发现员工反对进行改变,依然让你做最终的决定,或总要你告诉他们该怎么做,或者干脆拒绝你的授权。
- 你也许觉得当一个领导者这个主意不错,但你没有接受过这类的培训,因而不知道该如何实现从旧的管理者到领导者的过渡,而你也并不真的了解二者的不同。

所有这些问题都有可能使你退回到旧的管理模式中去,尽管你的愿望是美好的。在这个大过渡时期做好一个管理者并非易事,尤其是当管理上的层次正在随着组织结构的平面化而逐步消失的时候,你会觉得迷惑,不知道怎样才能保证自己继续成为一个有价值的角色。

毫无疑问,我们正在朝着管理本质上的根本转变迈进。现在的问题是怎样在进行管理的同时发展自己以适应未来的要求。这对理论家们同样重要——虽然他们不用面对现状进行实际的管理工作。

我要做的就是向你提供一些理论和实践方法,来帮助你确定自己在组织中有价值的角色这一地位。你会发现本书向你提供了如何培养自己成为 21 世纪的管理者的素质和技能的全过程。一章一章地读下去,你的能力和管理意识会逐步提高。有些章节给你带来的影响会比较明显,而其他部分会使你从不同的角度来深入思考。所有这些都是为了给你一些使用的方法,让你为在 21 世纪工作做好准备。

第二章 作为领导者的管理者

在我们解决如何培养我们的素质和技能,以成为 21 世纪领导者这个问题时,我们首先要清楚我们的目标。如果你不知道自己的目的地究竟在哪里,又怎么会知道自己已经到了呢?

当我和一些管理者一起探讨这个主题的时候,我发现虽然他们从不同的出发点开始,对现状的看法很不一致,但对理想目标的看法却很相似。这种对现有模式认识的明显分歧和对最理想模式看法的出奇一致令我产生了强烈的兴趣。这似乎是一种默契,你会否定一般根据常识采用的工作模式,而去接受别的非常识性的模式。你会用别人用来管理你的模式来进行你的管理工作。

当管理者们运用常识来工作的时候,他们喜欢保持沉默,而不是夸耀自己的成就。“别告诉别人,其实我就是这样做的。”是我最常听他们说的,这通常指的就是一些最有效的管理方法!

你常凭常识工作吗?你常在做你认为管理者应该做的事时陷入困境吗?

新模式有什么不同之处

我们不是在谈论一个截然不同的新事物。只要在孤立的环境里,有效的管理方法总是存在的。有些管理者总能认识到,在