

[职场经理人的6堂必修课]



经理人

THE PLAYER MANAGER

普·欧格 (Philip Augar)] 著
伊·帕玛 (Joy Palmer)]
惠 译

中国商业出版社

F272.91

115730

69 [职场经理人的6堂必修课]

双面



经理人

THE PLAYER MANAGER

菲利普·欧格 (Philip Augar)] 著
乔伊·帕玛 (Joy Palmer)]
张美惠 译

Ac 7 P 3 / 02

中国商业出版社

北京市版权局著作权登记号：图字：01—2004—5332

图书在版编目 (CIP) 数据

双面经理人 / (美)欧格, (美) 帕玛著; 张美惠译. 北京: 中国商业出版社, 2004.9

书名原文: The Player Manager

ISBN 7-5044-5217-3/F.2890

I 双... II. ①欧... ②帕... ③张... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 093634 号

THE PLAYER MANAGER

BY PHILIP AUGAR AND JOY PALMER

Copyright © 2002 by Philip Augar and Joy Palmer. Published in the United Kingdom by Penguin Books Ltd..

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by China Commercial Publishing House. Authorized translation from English language edition published by Big Apple Tuttle-Moriagency, Labuan, Malaysia.

All Rights Reserved.

责任编辑：常勇

中国商业出版社出版发行

(北京广安门内报国寺1号 邮政编码: 100053)

新华书店总店北京发行所经销

印刷: 北京媛明印刷厂

开本: 880×1230 毫米 1/32 印张: 11.5 字数: 200 千字

2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷

定价: 26.80 元

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



作者序

兼顾的平衡

菲利普·欧格 (Philip Augar)

作者序

兼顾的平衡

以前我常想,现在的工作只是暂时的,我终究要实现自己的理想——成为一名职业运动员。后来,我发现我的梦想未必能成为现实,我根本没有运动天分,于是我只好自己安慰自己:其实我的工作和运动的差异并不是太大,两者都需要同样的技能——专业能力、正向思考、战术判断,才能取得成功。

不论是工作或运动,管理一个团队所需的技能是非常相似的。时间管理、激励与改善部属的技能、拟定策略方向与纪律,这些对于体育教练



及企业领导者来说具有同样的意义。他们运用这些技能的目的或许不同，两种领域使用的术语也可能相异，参与者的文化与特质更是几乎不同，但基本任务都是让团队成员共同努力以达成组织的目标。

我还是管理新手时，曾听到一个刚上任的足球教练接受访问时所说的话，感触颇深。他的一位球员错失赢得比赛的机会，刚开始他忍不住和观众同声惋惜，并开始贬抑那位不幸的球员。然后，他突然想到：“这其实是我的责任，不是他的。”他开始自问：“我选择他，安排他在这个职位是否正确？如果正确，我该如何帮助他把握那个机会？”

我在工作中也遇到了完全相同的情况，我的一位部属犯了严重的判断错误，身为他的经理，我的初步反应也是懊恼，但很快就转为责任感。我问自己：“让他从事那个工作是否恰当？如果恰当，我要如何帮助他提高成绩？”

后来我转换到一个新职位，除了管理一个团队外还必须兼顾业务，运动与工作的关联再次浮现。同一时间，利物浦足球队任命明星球员肯尼·戴格里师（Kenny Dalglish）兼任球队的管理工作。戴格里师的表现非常成功，不但带领球队多次赢得比赛，而且自己在球场上也维持着高水平的表现。我刚开始的经验却没那么出色，不但未能攻城掠地，成绩反而下滑。我们面临的挑战其实很相似，一方面要学习管理的艺术，一方面要



努力维持最高的成绩。我不知还有多少人同样致力于两种角色的平衡。但我发现,关于双面经理人的相关培训资料少而又少,于是就像许多管理者一样,在需要协助时只能自求多福——运用自己想出的理论融合常识、经验去面对挑战。简而言之,就是步履蹒跚的前进。

1998年,我所服务的宝源投资银行请我为公司最有潜力的员工主持年度周末会议,参与者包括即将或刚刚成为主管的优秀管理者。我选择“双面经理人”作为会议主题,并且深信这必将反映出他们所要面对的挑战。同年夏天,公司聘用管理顾问乔伊·帕玛和我们一起设计9月份的会议议程。

开始时准备工作进行得并不顺利。乔伊接受公司的聘请后主动来找我,我期待的却是另一位可能的人选。我有和几位顾问接触的不太好的经验,就像大多数人一样,我对未来的看法也深受不久前的经验所左右。以前的几位顾问总是大谈一些华而不实、实际运用起来不甚可靠的科学理论(我称之为“管理术语”)。我对乔伊的第一印象不免也受到影响,我觉得她似乎运用太多的术语,我怀疑她是否能处理这么大规模的案子。她的点子也有点古怪,一下子丢给我一大堆概念,让我觉得我对管理顾问的怀疑得到了印证。但因为公司已经和她签了合约,我别无选择只能继续下去。不久,乔伊拟定了计划大纲,在1998年的



夏天，每隔几周就向我报告一次进度。

乔伊以我的“双面经理人概念”为基础建立了一个理论架构，并设计出重要技能的课程。原本没有核心的基本概念开始有了实质内涵。与此同时，我每天忙于管理自己的事业，而乔伊对细节的掌握与认真负责的态度渐渐赢得了我的信任，并且使我也投入全部的精力，将培养双面经理人的模糊概念转化为严谨的课程。

会后，参与了这次会议的管理人都感到了这个主题与自己休戚相关。很多人都是在没有准备的情况下第一次担任管理职务，能够有机会在公开的论坛里探讨自己的问题，接受务实的训练，大家都觉得受益匪浅。他们的回馈与热情参与给了我们很大的鼓励，我们决定进一步探讨“双面经理人”的相关问题，进而就有了本书的诞生。



作者序

工作就像冒险

乔伊·帕玛 (Joy Palmer)

作者序

工作就像冒险

因为我从事的是人力资源的培训与管理工
作,所以经常有机会接触到能够兼顾本职专业与
管理工作的人。我第一次听到双面经理人
(Player Manager) 这个名词是在 1998 年,当时伦
敦的宝源 (Schroders) 投资银行找到我,要我为
近 80 位最有潜力的中层管理者做管理技能培
训。

为了建立部门之间的联络,这些很有前途的
中层管理者们每年都会聚在一起参加所谓的
“综效”(synergy) 研习课程。今年的主办人是集
团总经理之一的菲利普·欧格 (Philip Augar)。朋



友告诉我，菲利普有一些很有创意与深度的想法，我们俩见面后一定会互生好感，并进行有趣的讨论。

我和菲利普在第一次见面后确实进行过多次有趣的讨论，但我们刚认识时并未对对方产生好感，而且是恰恰相反。

在伦敦商界，人们向来不是很重视管理能力，他们关注的只是业务水平如何。朋友提醒我，公开探讨人力资源管理这种“软性”东西恐怕不太容易，虽然现阶段各大公司在这方面确实有欠发展。一位同事告诫我说：“别忘了，这里的很多优秀的人才在寄宿学校时就学会了封闭自己的情感，他们想到要再度敞开自己，会感到害怕。”无论如何，宝源投资银行已正式聘请我给培训课程设计基本架构并安排参与的人员。但是在与会议主办人及主席进行讨论之前，我也没办法去做些什么，所以，我想是该与菲利普·欧格见面的时候了。

当时我恰好要到亚许里吉（Ashridge）管理学院去给一群经营跨国事业的经理们上课，于是我决定顺便到伦敦与菲利普吃个饭。我想，他应该已经看过我的建议案，知道我的背景，而且同意聘用我了。没想到，我大错特错了。

虽然菲利普很和气地招呼我，但他锐利的眼神里却有某种让我不安的东西，我知道自己将经历一番彻底的审问，就像初次约会回家遭到父亲



询问的女儿。

“你确实明白两种顾问的差异吗？”菲利普的语气让我感到不安，“第一种是从事一项明确的工作，第二种是比较开放式的，需要较长的时间来协助改变的。这项任务属于第一种。”

我说我明白这两项任务的界线，就像区别安全与不安全的性行为一样地清楚。我感觉到他并不是很放心，但我们还是展开了讨论，只是并没有取得多少进展。我大致叙述了我过去曾经做过的相似案例的成功经历，我感觉到他锐利的眼神又回来了，这次他问了一个让我尴尬的问题。

“我们聘用你了吗？”他的问题很尖锐。

“是的。”我一出口就知道这不是他的预期答案。我想这究竟是怎么回事？为什么每个人都认为我会和这个人合作愉快？这次见面之后，我已经不能肯定我是否还要进行这份工作，我原来的想法真是太乐观了！我想菲利普也会有同感。

我们俩惟一可以达成共识的只有“双面经理人”这一概念，也就是美国人常说的“球员兼教练”。我和很多职业女性一样，听到别人以军事或运动的故事比拟商业事件时，尤其叙述者是语焉不详的男性同僚时，通常只能勉强露出笑容。但当菲利普告诉我，他的这个概念来自体育界，我立刻被吸引并且觉得很能理解。作为培训师，我深知结合原有的技术工作与新的管理责任是极大的挑战。我早期在德州仪器工作以及后来从



事顾问与写作时,都探讨过这方面的问题。我很明白专业人士必须兼顾双向发展——开拓业务与人际互动的技能,以弥补专业但狭隘的技术能力。专业人士一向需要这类架构协助他们过渡到管理的职位。

第一印象很重要,但我与菲利普的第一次见面却不是愉快的。虽然当时彼此都感到不安,但幸运的是后来双方都能够丢掉成见,对“双面经理人”产生研究的兴趣,这正是宝源银行会议的主题。之后,我们合作探讨了这一概念对管理与组织概念演变的影响。在此过程中,我甚至对体育有了更多的认识。

这次会议之后不久,我迁居美国,开始在华尔街及其他的专业服务公司工作。我惊讶地发现,周围有很多主管都是双面经理人,我辅导过的许多人都是在做好专业工作的情况下学习如何做更好的经理与领导者。我打电话和菲利普讨论这个现象,于是产生了撰写本书的想法。

工作就像冒险一样,永远不可能百分之百地安全,双面经理人绝不能满足于现状,想在竞争激烈的环境里成功,他们只能向前,不断提高自己的各方面能力。

本书旨在探讨是哪些社会经济力量将他们推向双面经理人这一角色,以及这个角色给他们带来的挑战。



目 录

作者序

- | | |
|-----|----------------------------------|
| 001 | 兼顾的平衡
菲利普·欧格 (Philip Augar) |
|-----|----------------------------------|

作者序

- | | |
|-----|------------------------------|
| 005 | 工作就像冒险
乔伊·帕玛 (Joy Palmer) |
|-----|------------------------------|

理论实战篇

第一章 双面经理人概述

- | | |
|-----|------------|
| 003 | 什么是双面经理人 |
| 009 | 信念坚定的双面经理人 |
| 021 | 压力沉重的双面经理人 |
| 033 | 为什么会这样 |

第二章 完美的双面经理人艾曼妲

- | | |
|-----|-----------|
| 040 | 全靠自己 |
| 042 | 转盘特技演员 |
| 047 | 上司呢 |
| 049 | 必备工具 |
| 059 | 我们都是不完美的人 |

典型人物篇

第三章 双面经理人的典型

065	菜鸟型经理人
071	身先士卒型经理人
077	教练型经理人
084	沙场老将型经理人
090	改革型经理人
097	回锅生产型经理人

突破挑战篇

第四章 菜鸟型经理人的挑战

——掌握领导权,避免事必躬亲

107	罗杰的 360 度评量
109	罗杰的前任上司
111	罗杰的对手
113	罗杰的团队
115	现实的情况
127	如何掌握领导权
130	借力使力

第五章 身先士卒型经理人的挑战

——成功复制自己,培养团队

138	圈内人
140	圈外人
143	联合主管
146	元老
148	妮可的愤怒
149	学会倾听
151	一加一大于二
156	经营整个团队
157	另一个难题
160	妮可的计划
162	水族箱大清理
163	提高组员的参与感
166	全新的妮可

第六章 教练型经理人的挑战

——培养人才,凝聚大目标

175	分身乏术的窘境
177	被琐事缠住
179	与现实脱节的主管
184	艾利斯的新角色
185	和部属保持距离
186	泰斯的问题
188	十五分钟的名声
189	艾利斯将出局
194	泰斯完了
198	管人与做事齐头并进

第七章 沙场老将型经理人的挑战

——舍保守僵化,与时俱进

- | | |
|-----|-----------|
| 205 | 私人客户部门的观点 |
| 207 | 企业律师的观点 |
| 210 | 急躁的年轻人 |
| 212 | 丹掌控大局 |
| 215 | 暗潮汹涌,人心浮动 |
| 219 | 房间里有犀牛 |
| 221 | 惊人之举 |
| 224 | 面对现实 |
| 228 | 太早不如太迟 |
| 230 | 回归与团队合作 |

第八章 改革型经理人的挑战

——引领新方向,避免迷失

- | | |
|-----|-----------|
| 237 | 黑暗的一面 |
| 241 | 精明或天真 |
| 244 | 毁誉参半 |
| 247 | 失去人心的危机 |
| 253 | 独一无二的怪脚 |
| 256 | 神秘的猫 |
| 258 | 改革型经理人的领悟 |

第九章 回锅型经理人的挑战

——及早脱身,别管面子

267	玛姬的愤怒
269	“建设性”的回馈
271	玛姬的茫然
274	更健康的选择
276	一开始就错了
277	勇于说不
279	回到原点
282	马丁疯了吗
283	马丁的弟弟
285	马丁的朋友
285	忠于自己
288	谁来管理
290	后见之明

选择升华篇

第十章 圆桌会议

297	艾曼坦的自白
301	经理人齐聚一堂
305	罗杰的告白
306	妮可的领悟
308	艾利斯的检讨
309	韦克伦的困惑
312	丹的调整
314	玛姬的自省

317	罗杰只有 2 个勾
319	妮可打了 16 个勾
321	艾利斯的箭头
322	丹决定表明立场
323	韦克伦的笑脸
325	玛姬畅所欲言
327	马丁的完美分数
329	成功绝非偶然

第十一章 隐形与被谋杀

336	管理与生产渐重叠
338	从谋杀几个人开始
341	企业的惟一选择
344	双重负荷