

THE TRUTH ABOUT MIDDLE MANAGERS THE TRUTH ABOUT MIDDLE MANAGERS THE TRUTH ABOUT MIDDLE MANAGERS THE TRUTH ABOUT MIDDLE MANAGERS

THE 来自哈佛的中层管理者生存法则 TRUTH 人到 ABOUT MIDDLE 中层 MANAGERS

企业合并、机构重组、上司更替、晋升渺茫……

动荡的中层管理者该如何生存？

THE TRUTH ABOUT MIDDLE MANAGERS THE TRUTH ABOUT MIDDLE MANAGERS THE TRUTH ABOUT MIDDLE MANAGERS THE TRUTH ABOUT MIDDLE MANAGERS

[美] 保罗·奥斯特曼 (Paul Osterman) 著
孙文婕 译

91



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



THE
TRUTH
ABOUT MIDDLE
MANAGERS

人到
中层

[美] 保罗·奥斯特曼 (Paul Osterman) 著

孙文婕 译

图书在版编目(CIP)数据

人到中层 / (美) 奥斯特曼著; 孙文婕译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-11680-8

I. 人…

II. ①奥…②孙…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 021917 号

人到中层

[美] 保罗·奥斯特曼 著

孙文婕 译

Ren Dao Zhongceng

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.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本

版 次 2010年2月第1版

印 张 11.75 插页2

印 次 2010年2月第1次印刷

字 数 124 000

定 价 32.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



把手伸进靴子

总监的第7年。

你的公司进行了改革。

你的部门开始转型。

你的工作增加了越来越多“非专业”的事务。

你需要花费大量的时间和精力去管理、交际、谈判、协商……

你觉得自己越来越不像一个“技术”总监了。

你不得不拼命学习，试着应对不断冒出来的新问题。

你很累，有时候没有方向感。

是挑战，还是瓶颈？

是中坚力量，还是一块双面胶？

信心满满的老板要求竭尽所能的你更加尽善尽美。

勇于创新的下属却特别善于打破你从前指定的常规。

有时候，老板很开心，他觉得你越来越像他想要的“那种”总监。

有时候，下属也很开心，你的团队战绩卓著，被称为“金牌团队”，他们得到了不少奖励。

偶尔，你会觉得有一点淡淡的失落，你还是很喜欢那个“纯技术”的总监。

痛苦？算不上吧。

更像是一只蚂蚁爬进了靴子。

是否有一种似曾相识的感觉？

是否觉得那个“你”跟自己心有戚戚？

你想摆脱这种状态，你想突破这个瓶颈，你想让自己更有安全感。

面对市场上林林总总的中层管理书籍，你也很想试试。只是很多时候像是隔靴搔痒。你要的，是把手伸进靴子里，这就解决问题！

奥斯特曼做到了。他带领他的团队，秉持哈佛的实战精神，走访美国银行、达高公司……不停地访谈，不住地记录，不断地更新。历时3年，对话各大企业超过1 000名中层，融汇30年数据分析，把关于中层的苦与乐、奋斗、失意、坚持、打击，掰开揉碎说个明白。

那么，就让他来告诉你，7年之痒在即，该如何把手伸进靴子里，挠个痛快！

前言

我写这本书的目的，是想谈谈对组织内长期存在的危机和不确定性因素的看法。我在以往的著作中，就组织变革对一线工作人员的影响进行过探讨，当一线人员失去工作并发现自己处于越来越不确定的环境中时，他们会受到负面的影响。但当工作内容越来越广泛、越来越具挑战性时，他们会从中受益。

中层管理者处于企业组织结构的中心，因此我开始思考他们在企业重组中的命运。事实上，我们还不很了解组织内的变动对中层管理者的影响。似乎每个人都认为“组织人”^①时代已经过去，但又是什么取代了它呢？中层管理者不去制定推动结构调整的重大决策，从这一点来看，他们和普通员工并无差异，都是企业重组的受动者而非施动者。但与一般员工不同的是，中层管理者被认为是与企业发展及其目标的实现有着紧密联系的一个群体，一直以来都不受经济动荡的影响。但是，如今已有日报要闻宣布这一保护已经结束，这对很多人来说显然是个坏消息。一些观察家

^① “组织人”指大企业雇用的浸透了资本家思想意识的高级职员。——译者注

的看法或许让人感到惊讶，他们认为组织变革是组织解放的一种形式，并且高度赞扬了这种“内企业家”和“无边界职业生涯”的形式。更重要的是，随着管理层的减少，留下来的员工可能拥有更多的工作权利，工作内容也更加广泛。从另一方面来看，他们也可能发现自己要比以往承受更大更多的压力。中层管理者应该如何应对呢？是该为雇主尽职尽责，还是有所保留呢？他们忠心于什么呢？

首先，我进行了大量采访以理清这些问题的头绪。麻省理工学院斯隆商学院研究生卢瑟琳·赫斯（Ruthanne Huising）开始和我一起进行采访，随后她又独自进行了采访。她总是提出一些颇有见地、令人振奋的意见和想法。而在我开始构思这本书时，乔·罗森布勒姆（Joe Rosenblom）常常给我提一些意见，这些意见反映出他的怀疑态度，让我获益良多。戴安·伯顿（Diane Burton）对这本书中的关键问题有着深刻见解，与她的谈话总令我茅塞顿开。感谢上述三人对我的帮助。

我的妻子苏珊在阅读书中部分内容后提出了宝贵意见。不仅如此，她还要忍受我在写书受挫时的大发牢骚，并不断鼓励我完成著作。

CONTENTS

目录

第1章 谁是中层管理者 1

中层是富有想象力、有胆识、敢冒个人风险来促成新事物出现的管理者，还是造成机构臃肿、人浮于事、资源浪费的元凶？中层是企业重组的受害者，还是受益者？中层的价值何在？

第2章 中层管理者的命运 19

南茜做信贷经理已经有10多年了，在外人看来，她的工作业绩良好，生活稳定安逸。当她离开公司的时候，大家都很吃惊，同时也为她惋惜。但她却很快乐地告诉我，她终于摆脱了停滞不前的窘境，开始大踏步地向前走了。

第3章 中层管理者的压力 43

我的公司即将面临重组，身边的许多同事开始惶惶不可终日，担心裁员或调职。但我并没有太多焦虑。我知道我的岗位不可或缺，我的角色不可替代。

第4章 中层管理者的角色转变 63

作为团队的负责人，我要扮演各种不同的角色：领导、下属、监管人、联络人、发言人、企业家、裁判、舵手甚至谈判专家。我可以在所有这些角色之间游刃有余，转换自如。这也成就了我牢不可破的地位。

第5章 中层管理者的职业生涯 93

我从自己遭遇的一系列合并事件中注意到，职位越高的人，直接接触客户的机会越少，承受的风险越大，更容易面对裁员等就业危机。同时我认为，事业与家庭同等重要，在这一点上，有限的职业发展可以帮助我更好地控制很多事情。

第6章 中层管理者的忠诚度 117

我在这家公司干了18年，经历了3次并购、数场变革，上司也来来去去换了好几轮。唯一不变的是，我对工作的热忱和我的团队内部深厚的感情。甚至可以说，是这些东西，支持我走过了18年，也许更远。

第7章 中层管理者的蓝海战略 149

这是一个盛行企业重组的时代，也是一个CEO至上的时代，处在管理夹层的我们，也必须抛弃以往的情性和陈见，打造自己的蓝海战略。

译者后记 169

THE TRUTH ABOUT MIDDLE MANAGERS

第1章 谁是中层管理者

中层是富有想象力、有胆识、敢冒个人风险来促成新事物出现的管理者，还是造成机构臃肿、人浮于事、资源浪费的元凶？中层是企业重组的受害者，还是受益者？中层的价值何在？



有关管理部门和管理者的议题数不胜数，这也引起了众多研究者的关注，但有关管理者的研究凸显出比例失衡的特点。几乎所有的著作，包括通俗著作和学术著作，都以首席执行官以及该职位的觊觎者为研究对象。^①他们或因取得的成就而被高度赞扬，如通用电气公司的杰克·韦尔奇，或因事业失败而被严厉抨击，如花旗公司的查尔斯·普林斯（Charles Prince）。稍为严肃的研究著作就他们的决策过程、工作内容以及走向成功的经历进行了探讨。但是，高层管理者的人数相比中层管理者少之又少，而且从各自的整体来看，中层管理者和高层管理者在企业成败问题上发挥着

① 当然也有例外。例如，薇姬·史密斯（Vicki Smith）曾对一家美国银行进行采访，调查该银行中层管理人员对银行重组的应对之策。采访资料随后被收录在《如何管控共同利益——美国某银行的利益之争》（*Managing in the Corporate Interest: Control and Resistance in an American Bank*）一书中。

同等重要的作用。然而，相比对高层管理的研究，我们对中层管理的了解是非常浅薄的。

现在，有不少问题困扰着中层管理者，例如，企业重组对中层管理者的职业发展和就业机会有什么影响？有的观点认为，同样多的中层管理者和蓝领员工成为了重组的受害者。雇用管理人员被认为是在浪费企业资金。公司蓄意收购者卡尔·伊卡恩（Carl Icahn）的盈利策略是，消除“负责向高层管理者汇报的中层管理者”。广受欢迎的管理学大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）也轻蔑地说：“我是中层管理的打击者吗？是的。大多数参加我研讨会的人是中层管理者吗？是的。他们为什么来参加呢？是来打倒我的。”还有很多持相同观点的专家，如彼得·德鲁克也表示“中层管理目前正趋于人员配备过度庞大的地步”，杰克·韦尔奇也认为：“我们的一些雇员只是在负责为写报告的雇员阅读报告。”

但是也存在不同看法：其中一种观点就指出，组织是现代生活的一个普遍特征。虽然这不足以表明组织体制的本质特点，但随着探讨的深入，它也认识到没有有效的组织，产品和服务将达不到我们的预期和现代生活标准。换言之，管理人员让组织运作顺畅。另一种观点则真正看到了问题的关键：管理人员是新型企业重组的受益者。如今，中层管理者不再受困于僵化的企业组织结构，而是可以自由地成为“内企业家”^①，掌控自己的职业生涯，而且和许多其他专业人士一样，都受益于组织内的人员变动和自身拥有的职业技能。

① “内企业家”指在现行公司体制内，富有想象力、有胆识、敢冒个人风险来促成新事物出现的管理者。——译者注

但有关中层管理者的其他重要问题仍悬而未决，如：他们的工作有哪些变化？工作中最重要的是什么？如何看待自己的境遇？担任管理人员的经历是否影响了他们对雇主和业界的忠诚度？他们的经历是否具有政治维度或带来了什么后果？

为什么我们要关注中层管理者呢？如今，美国人口普查局将8%的劳动人口归为管理者。更确切地说，有研究表明：19%的雇员为白领员工，他们的主要职责就是监管其他员工的工作。^①长久以来，社会科学和社会文学作品在研究由大型组织构成的社会时，都将管理人员的境遇作为中心话题。更切合实际地说，这些组织的业绩在很大程度上都有赖于管理人员的技能、贡献和努力。此外，中层管理者和其他专业人士的命运被一条平行线明显地分隔开来。“博士们”发现自己在大型机构内工作，他们在获得发展机会的同时也受到了制约。越来越多的“教授”成为了“助手”，以往理所当然拥有的职业保障也不复存在。几乎没有“科学家”可以不用理会雇主提出的商业需求和组织需求而在实验室里与世隔绝地工作。不论结果好坏，公司在重组和应对现状的过程中，管理者的境遇正在向组织内其他人员蔓延。

回答疑问

我写这本书的目的，是想让大家了解中层管理者在公司重组过程中的命运。为此，我对波士顿地区的两家公司进行了调查：一家是富利银行（Fleet Bank），当时它正被美国银行（Bank of

① 有关这些数据和定义的信息来源，详见第3章的正文和注释部分。

America)收购;另一家是高科技公司,我称之为达高。在2004年—2005年间,我采访了这两家公司的50名中层管理人员,并对其中的12人进行了多次采访,期间间隔数月。所有采访均有录音和笔录。这些受访者是来自两家公司人力资源部提供的名单中随机抽选出来的。此外,我还采访了在达拉斯工作的10名中层管理人员。他们任职于几家大型公司,这些公司都设有自助小组以帮助被解雇的员工。

这些采访深刻地揭示出有关中层管理者的关键问题。不过,我还需要参考全国范围内的代表性数据。为此,我分析了近年来的美国人口普查数据,以及一个覆盖面稍小但更深入的全国管理人员调查。此项调查在几十年内进行了数次,主要关注的是管理人员的工作条件和职责。

谁是中层管理者

事实上,并不存在“中层管理者”这个职位,也没有人获此头衔。那么谁是中层管理者呢?我们又该如何区分中层管理者和高层管理者?对此,我在采访中制定了一个可行的定义,如下两类职员是中层管理者:第一类,非个别生产者而是领导一个团队的人;第二类,直接管理第一类人的人。所有这些管理人员都能得到不错的薪酬,至少具备大学或更高学历,且具有管理经验。但是除了这个实用的定义之外,调查者心中还要对此有一个较抽象的概念。

20世纪50年代,当社会学家赖特·米尔斯(C. Wright Mills)

首次研究白领员工人数上涨的问题时，就用轻蔑的口吻形容中层管理者：“你们就是组织机械的齿轮和生产线……你们行使的并非实权。你们的身份就是下属，你们的言谈废话连篇……你们是决策的奴仆，是掌权者的助理。”这一评论充满了对中层管理者的蔑视，尽管这不公平也不符合事实，但它却在中层管理者和高层管理者之间划出了关键的分界线：高层管理者制定企业发展的决策，而中层管理者只负责解释和执行这些决策。

管理学者约翰·科特（John Kotter）教授对高层管理者的日常工作进行了系统研究，他认为“安排议程”是高层管理者的主要工作内容。中层管理者并不负责安排议程，但需要执行议程中的各个事项。中层管理者还要为企业制定诸多重要决策，但这些决策并不由中层管理者来制定（而是根据高层管理者的指示来制定）。换言之，中层管理者的共同命运就是：他们的职业性质和工作特性已不由自己掌控。中层管理者是企业组织的成员，但他们对企业战略的制定几乎没有发言权。从这个意义上讲，他们不同于企业的高层管理者，甚至也不同于一线工作人员，因为一线工作人员还有工会的庇护。

高层管理者负责制定企业战略，例如，进入哪类市场、与哪家公司合并、投资多少、采用什么技术等等。他们的世界也同样受到了巨大的冲击，不同的是，他们能适度地控制外界冲击的影响。然而他们多少有些独断专行，其制定的决策限定了所在公司的发展轨迹。最近有一项针对高层管理者跳槽的追踪调查，证明了高层管理者拥有引导企业发展的权力。调查人员还发现，这些高层管理者以各自特有的方式来制定财政决策和组织决策。因此，

通过分析某家公司的财政决策，我们可以辨别出该决策人为首席执行官（CEO）A；而通过分析另一家公司制定的不同策略，我们可以辨别出该决策人为首席执行官B。更有趣的是，研究管理学的专家们发现，个人风格是影响收购决策及削减成本决策的关键要素，也正是此类决策最有可能影响到（无助的）中层管理者。

尽管有工会的支持，但一线工作人员是不可能与高层管理者分享权力的。航空专业或汽车专业的学生们都可以证明，工会已受到贸易竞争、美国劳动法放松管制和经济全球化带来的三重冲击。尽管如此，工会的决策和战略还是在很大程度上决定了企业如何应对这些外界压力。举例来说，美国汽车工人联合会为减轻企业负担，选择执行以下策略：提高医疗自费额度、降低薪酬、修改工作规章（这几项执行起来都比较灵活）、实行提前退休制度、员工无条件接受工厂关闭等等。工会制定的这些决策选项和折中方案对企业及其员工的发展有着重大影响。

这一切都不会发生在中层管理者的身上，但他们的尴尬境遇却让人联想起影片《上帝也疯狂》：一个从飞机上被扔下的可乐瓶落到了卡拉哈里沙漠（Kalahari Desert）中，几个布希曼人捡到了它，由于过着与世隔绝的生活，这些人绞尽脑汁地想弄清楚这个东西是什么。

对中层管理者的普遍看法的评述

众多管理学著作都将高层管理者作为研究对象，因此我们通常只能通过媒体的报道和评论来了解中层管理者的境遇。我们也