

管理现代化丛书

GUANLI XIANDAIHUA CUNGSU

开拓型管理者指南

中国管理现代化研究会

F 406-62

D

17

01

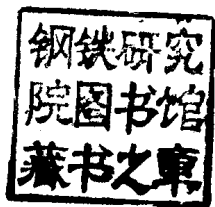
管理现代化丛书

开拓型管理者指南

〔美〕 戴维·布拉福德 著
阿伦·科恩

张弓译 欧晓理校

215264



中国管理现代化研究会

一九八六年、北京

215264

序 言

对管理者来说，虽然有关领导才能的著作浩若烟海，但很少能够反映出真实的情况。许多理论都太简化，不能用来应付倔强的员工以及总在变化着的工作要求。有些理论过于抽象和高深，只有坐在安乐椅上的学者才会去欣赏。并且没有一种理论可以适合管理人员所面临的实况。

作为管理者的顾问和教师，我们发现高效率的部门都有某些共同之处。这个发现，致使我们产生了适合现代情况的领导方式的某些灵感。在成绩卓越的部门里，我们看到：

部下精力充沛同时又信任领导：这似乎比领导者按书本去做更有实际意义。

一个紧密结合的团体：部门所发出的优美合声超出了个人的优秀的独奏。

解决问题的速度极快：这与常见的“把握分秒，但浪费小时”的团体决不相同。

生气勃勃的良性竞争：这不是争权夺利，而是与公论的最高标准竞争。

信任下属的能力和尊重下属的意见：领导者信任下属，下属才肯表达意见。下属犯了错误或失败时，不会遭到讽刺挖苦，也不会被看作故意捣乱。

秘诀是什么？为什么有些管理者能创造参与、合作的气

氛，使工作效率扶摇直上？这些优秀的管理者为什么能精力旺盛而不被工作所压垮？这些领导者为什么既能信任下属又能使下属信任他们，同时又不至于成为天真的乐观派？

我们根据自己所做的观察，再加上管理文献中的一些精华作为基础，创造出一种新的领导模式。我们俩经过长期的讨论（有人形容为无休止的争辩），把实际的观察与书中的理论结合在一起，然后列出了这套新的领导方式的粗略的纲要。这套新的方式并没有什么标新立异的地方，我们只是采用不同的方式把各种观点统一在一起而已。

我们现在得到的是一套“规范性的模式”，而不是“描述性的模式”。在我们开始叙述管理者“应该做什么”时，仅管在不同的组织里支离破碎地看到点滴的事情。由于我们还没能看到很多管理者采用我们所推崇的做法，也没有人按我们的方式把这套做法概念化，因此，我们需要知道平凡的人是否也能掌握这套方法。

我们的解决方式是通过由NTL协会举办一个中高级管理者领导能力训练班，然后由这许多来自公司的管理者开始试行我们的观点；这些人希望所受的训练具有实用价值。训练班安排了许多活动，学员们可以运用我们这套模式去解决重大的管理问题。我们还举行讨论会，让参加者提出问题和互相交换实际工作中所遇到的困难。每办完一期训练班，我们就进一步修改自己的模式，并重新修订本书的初稿，然后在下一期学员身上试用。

为了获得实施以后的成效，我们有计划地给学员发出问卷调查，询问他们回到工作岗位实施后的效果——哪些方法切实可行，哪些不能奏效。我们从问卷答复中得到大量的实

例，并且清楚地看到管理者确实可以把他的部门带到“卓越的境界”。从问卷答复中我们发现，本书所叙述的这套模式虽然复杂，但却是能够学习的，尽管很新，却很适用，并且非常适合处于复杂的现代组织里的管理者。

因此，我们很感激参加这项训练的二百多位管理者，他们使我们知道了哪里太复杂，哪里太简单。我们也深深感激真诚接受这套模式，并且向我们说明它的威力的人。对于在学习过程中提出批评意见并协助我们改进这套模式的学员，我们要特别表示真挚的谢意。有许多研究管理学的教授以及实际从事管理工作的同事，都多次在非正式的讨论中提供了不少宝贵的资料，并对本书的初稿做了有益的评论。

翻 译 说 明

管理已经越来越引起了人们的重视。由于我国过去长期忽视管理,致使我国的管理水平远远落后于世界先进水平。因此学习和借鉴国外的先进管理思想、理论和方法,为我所用,就是很有必要的了。作为一个开拓型的管理者究竟应采取什么样的领导模式,这是大家关心的。我们特翻译这本册子,以供参考。

本书的作者之一戴维·布拉福德,曾在美国密西根大学获得社会心理学哲学博士学位,任教于斯坦福大学的商业研究院,又是美国企业行为研究会的理事长和美国管理学会会员,被美国许多著名的公司聘为顾问,并担任《企业行为研究》杂志的编辑多年。

本书的另一位作者阿伦·科恩,曾任固得麦哲公司的副总裁,现任美国巴勃森学院的管理学教授,被许多公司聘为顾问。他的《可行的工作程序表:把组织与个人的需求融为一体》一书,被认为是1978年美国社会人事管理方面最优秀的读物。他参与写作的《组织中的有效行为》被美国200多所大学选做教材。他曾获得美国哈佛大学的商业管理博士学位。

本书系统地分析了传统的英雄式管理模式不能使部下充分发挥才干为企业献身的原因,指出了传统的英雄式管理模

式在急剧变化的今天已经过时。作者提出了一种全新的超英雄型的管理模式——育才型管理，冲破了几十年以来传统管理思想的束缚。

从美国两家企业采用这种模式的实践来看，这种领导模式可以把企业带到卓越的境地。育才型管理思想可以使部下更好地献身于企业，努力去达到企业的中心目标，可以使部下更团结，使企业的竞争力更强。书中还叙述了增进企业上下级之间互相影响、建立共同负责的团体以及建立这种团体的技巧。尤其值得一提的是，本书指出了如何领导部下——使部下感到工作具有挑战性，增加部下的责任感；如何挖掘部下的潜力，使部下不断创新。这对我们是有借鉴意义的。

由于作者有长期培训企业管理人员的经验，熟知企业管理实践中存在的各种问题，书中列举了丰富的第一手资料，因此，不失为一部管理方面的优秀著作。

本书由张弓同志翻译，欧晓理、罗青同志校阅，在出版过程中得到有关方面的帮助和支持，谨此表示感谢。

《管理现代化丛书编辑部》

一九八六年于北京

目 录

第一章	需要一个新的领导模式·····	(1)
第二章	作为师傅或指挥的管理者：英雄式的 领导模式·····	(22)
第三章	超英雄领导者：育才型管理者·····	(50)
第四章	中心目标·····	(87)
第五章	使每个人做出最大贡献 ——发展和利用部下的能力·····	(118)
第六章	建立一个共同负责的团体·····	(151)
第七章	从一般到卓越·····	(183)
第八章	在困难的条件下工作·····	(218)
第九章	结束语·····	(250)

第一章 需要一个新的领导模式

引言：管理的危机

目前美国的许多公司都遇到了危机，这已成为公开的秘密了。问题主要不在于陈旧的厂房、落后的技术、也不是工人的懒散，而是领导方法不合潮流。曾经受到推崇的管理方法，现在饱受批评。最近出版的管理类畅销书，也都从不同的层次提出了探讨和批评。威廉·大内在《Z理论》这本书中，描述了美国公司与（至少某些）日本公司相比之下，对工作人员关心不够。巴斯克和艾索思在《日本的管理艺术》一书中，说明了“软性的”管理技能如何不被重视；狄尔和甘乃迪认为《企业文化》具有无比的威力。肯特在《变化管理》这本书中，显示“区隔化组织”如何能牵制创新。彼德斯和华特曼在《追求卓越》一书中，表明组织可以运用各种方法创造卓越的效益。

这些著作虽然很有价值，但它们几乎都以组织整体为着眼点，只是谈到最高主管，总裁董事长这些制定重大决策的人，而忽视了下面执行决策的各阶层主管人员。因此在“整个组织的需求”和“个别主管的做法”之间，也就存在着一大段距离。以中层管理者为对象的管理书籍的确是太少了。

主管资料处理的负责人无法改变本单位的整体文化去采用终身雇佣制，或是发明新的公司策略。虽然部门的活动必

须与整个组织的方向连在一起，并且不与整个企业的文化相抵触，但更重要的是怎样使所有的下属都尽最大的力量。如何引导下属把本身的利益与部门的工作紧密地结合在一起，使部下为了使本部门达到卓越的效益而加倍努力？甚至连总裁的长远的决策目标也要靠坚强有力的中层干部将它付诸实施，变成现实；这类主管能把下属很好地团结在一起，为部门的生存去完成艰巨的任务。

这类管理者能从哪里得到帮助？现代的领导理论提供的帮助是不系统的，因此不能发挥多大的作用。也许确实，恰当的领导方式要根据工作的难易程度、下属的成熟情况、领导与下属的关系、以及领导者的专业能力等因素来决定。但是，当下属A在拖后腿时；当下属B在打击下属C时；当下属D做的事不能与下属E配合时；当没有一个下属愿在开会时提出问题时；这种一般性的理论是没有多大用处的。

中层管理者开展工作困难，而且工作艰苦，我们经过探索研究，写出这本书，试图帮助他们获得对于管理好他们的企业有用的观点。这种观点既不太复杂，不致使管理者在执行前由于进行繁杂的分析而被羁绊住，又不过于简化，使人误以为再复杂的问题都会有简单的解决方法。让本部门创造出卓越的效益对于管理者来说已是一项严峻的挑战，我们实在不能再以烦琐的理论来打扰他们，或者以过分简化的方法来拿他们开心。

在现代组织中，高效益管理的钥匙是掌握在中层管理者手里的，因为这些人才资源大有潜力可挖。这些人都是经过仔细挑选的，他们的知识和能力一般来说超于常人。他们担负着重大的责任，负责执行大部分的日常工作，要把高层

的长远计划有效地付诸实施。他们还要领导其下属的主管人员和专业人员，也必然会影响到以下各阶层的部下。

中层管理者常觉得受到来自四面八方的限制和挤压。外界不断有新的需求，上级提出更高的标准，身边大多数专业人员嘀咕不停，部下们又纷纷争论，中层管理者被夹在其中。他们责任越来越大，但独立做主的权力却在减小，政府立法、工会、公司的人事、财务和法律部门等又设置了层层障碍。高层主管虽然也受到压力，但他们的权力比较大，又能用较长的时间来解决。这种在期望和行动的自由之间的不平衡，尤其会使中层管理人员感到极大的压力。

所以，中层管理人员虽然工作表现必须卓越，而且他们也有推动组织的能力，但很少能够奏效。在大量组织中，中层所发生的问题要比高层和低层多。

中层管理者的苦恼

我们曾经担任过公、私营大型机构管理者们的顾问和教师，经常能看到以下各种情况：

- 中层管理人员所负责的部门多数有称职的表现，有时也有超出一般水平的表现，但很难有激动人心的卓越成绩。

- 管理者工作都很努力，每周工作长达五十至六十个小时，但总觉得工作很辛苦，没有什么可以轻易完成的事情；管理者的努力经常大于部下的努力。

- 部下通常都很能干——大都有大学学历，许多还有高级的学位，工作表现一般不错，但很少发挥全部的力量。

- 管理者抱怨部下不够主动。任何事情没有人提醒他

们，他们就不会去做，不会主动地提出问题；而是问题已经提出才有所反应。部下主动做什么时，多半不是因为部门有这种需要，而是因为自己有兴趣。领导者如果想把每个部下的努力融合在一起，就会遭到反抗。

- 进而，部下似乎不象管理者那样献身于整个单位，他们把目光过多地放在狭窄的本职工作范围内。很少放在整个部门的整体的长远目标上。

- 由于部下没有以整个部门为重，所以工作质量和速度也不能与整体相配合。管理者总要花很多时间鞭策部下，才能按时完成工作，达到符合标准的效益。

- 开会通常是浪费时间。管理者觉得部下难得能提出什么有价值的问题，当他们真正提出问题时，又总是站在维护自己的立场上（以便使主管知道别人都错了，唯有他对），而不是去寻找解决问题的方法。他们也许自称是一个团体，但却很少表现出团体的精神。

- 管理者常感到，虽然组织设有神秘的管理信息系统，其本身又总在从多方面搜寻信息，可最后得到信息的往往是他们本人。部下虽知道问题何时扩大，效益何时减少，成本何时上升，但非要等到管理者自己发现之后，他们还反对由每一个人承担责任来提高工作效率。

- 部下偶而也会要求具有挑战性的工作，可主管人员却犹豫不决不想把这种工作授权出去。如果正常的工作都不能达到高效益的标准，又怎么能保证完成更艰难的工作？

- 当管理者提到关于效益的反馈时，常常受到部下的辩驳和否认。部下也许表示愿意改进，但实际却把上级对他们不好的绩效所做的评论和暗示不当回事。

以上这些现象当然并非普遍，但从同我们谈过话和观察过的管理者当中，可以看到许多人常有类似的苦恼。工作虽然能够完成（一般都达到相当高的效益水准，顾客也不常埋怨），但离“发挥最大潜能”仍有大段的距离。

负责领导这类勉强称职，但还不够卓越的部门的管理者，经常会有强烈的挫折感。他们感到，如果要办好一件事，则非亲自动手不可。不仅如此，他们还常有工作负担太重的感觉，刚度过一个危机，另一个危机接踵而至，每天要在短短的数小时内完成所有要做的事。最好的时候就是下属都不在身边，自己可以静下心“真正做事”。以前那种只靠自己就能解决问题的美好日子，似乎永远不会有了。

卓越的部门

如果你是一位遍体鳞伤的中层管理战场上的老兵，也许会痛苦地承认以上这些现象。推动事情要花费九牛二虎的力气，确实令人泄气，可是能另有选择吗？战壕中的生活难道就是繁重的工作，经常令人气愤，偶而才有高兴的事吗？

让我们给你提一个建议，假设某个部门基本上发挥了所有的潜能，但却没有发生以上所描述的情性和抗拒现象，那么这个卓越的部门又具有哪些特征呢？基本上说，它的成员会全力以赴，以达到共同决定的组织目标。每一个人都会重视工作质量，发扬团体精神，正确处理彼此间不同的意见，而不是在暗中勾心斗角。大家还会经常注意培养每个成员成长，并认为这是达到整体效益的必要工作。

关心卓越的效益，并不是领导者一个人的事。相反，这

种关切，所有的成员都应该有，并且随时准备做一些必须做的事。任何一个成员在看到有问题发生时，就会主动地加以解决，而不会等到领导发现后才解决。哈佛商学院有一个案例研究中谈到一家经营非常成功的造纸公司，当连续卷纸机上的纸张断裂时，第一个看到的人会立刻把机器关掉，将纸接上后再重新开机，完全不管《职位说明书》上规定这是属于谁的职责。虽然在许多组织中，当问题发生，上司看到后才予以解决，并不会产生严重的损失。在大多数组织中，工作人员事事都持被动的态度。但在一个卓越的部门里，每个人都关心整体，主动看看问题是否解决。这种态度不仅不会使职责的划分受到损害，而且能避免因为“这不关我的工作”而让错误的事情继续存在。

关心任务的完成，还包括对产品、服务，以及成员素质的关切。

这类单位力争事事都能走在别人的前头。大家把重点放在工作上，而不是个人的或政治的问题上，放在如何解决问题上，而不是个人争权夺利上。为了做到这一步，就必须明确部门和公司的目标，每个人都要接受部门目标和公司目标，并且把它做为制定决策和采取行动的依据。这种目标是个重要的标准，它将会对于个人及部门的行动发生影响，而不只是搁在抽屉里的一份空洞的文件，仅仅偶而在正式场合中摆摆样子。

重视工作质量，当然也就重视部门中人的素质。人事的雇佣是根据自己的能力，而不是根据社会阶层、种族、性别或宗教信仰。单位的主管会根据每个人的工作能力和表现来大致决定下属的升迁，而不是根据其工龄和忠贞程度。主管

会态度明朗地把效益不好之处告诉下属，并协助他改进，而不会态度含糊。如果部下的表现总是不够好，主管就应该设法给他找个更适合的职位。降级，或是解雇，而不是把他放到安全但并不重要的职位上。卓越的部门里，“闲差事”是很少的。

这种对质量和效益重视的作风，是容易使工作人员竭尽全力的，并且还会留住那些有良好表现的工作人员，同时对那些效益差的工作人员，又能马上淘汰掉。但是这种做法实际上给追求卓越造成了阻力。当工作人员觉得受到利用时，或觉得效益稍微退步就要受到开除的威胁时，他们都不会做出自己最大的努力。因此，尽管雇用的契约并不是终身的，我们也应该协助下属更好地发挥他们的潜力，帮助他们认真改进工作。

在这种类型的组织中，资料信息在部下之间以及在部下与上司之间自由地交换。的确，这种交换或许会加深公开冲突的可能性，但这种冲突是针对那些与工作有关的问题，而不是为了维护自己的势力范围，或是为了争权夺利。互相之间的不同意见也会得到上级的认可，因为管理者鼓励部下说出自己的想法，而不会责怪带来坏消息的人。管理者还鼓励部下之间坦率相待，目的不是使下属之间互相对抗，而是为了使他们之间不一致的看法表现出来，以便更好地加以解决。管理者还可以促使部下采取团体的工作方式，不必担心彼此携手后就与主管的权威相矛盾。主管和下属都不会保存实力，因为其他人都是实力坚强，而且愿意投入全部的力量，特别是当为完成整体的任务，而不是某个人想要超过别人时，更没有人会保存自己的实力。因此，主管人员会鼓励

突出的部下去设立更高的目标，而不是只维持在一般的水平上。每一位部下的才能都要用来提高整个部门的效益。

最后，互相之间的不同意见也会得到重视。向心力的产生是由于大家都决心朝共同的目标努力，而不是因为大家的想法和行动总是相同。如何达到共同的目标，大家或许会有不同意见但表达出来却受到鼓励，而一致的想法和作风并不受到鼓励。

听起来似乎是乌托邦吗？虽然我们勾画的只是一种理想的状态，而不是实际中存在的组织，但是我们的确看到了某些方法独特的中层管理者所领导下的部门，在某种程度上是达到了这种卓越境界的。当一个部门面临挑战时，例如开发一种新产品或一项服务，或是开展一项新的业务，这种卓越的境界就常会出现。因为它能带来挑战、兴奋感，以及不同寻常的工作方式。可是，我们认为这种成功可以加以推广，并不是在紧急的情况下才能出现。我们认为，即使整个组织还未具备必要的支持条件，各部门内部依然能够达到卓越的效益。

绩效与潜力间的差别：英雄主义的陷阱

为什么实际的效益与潜在效益之间存在较大的距离？我们认为，其问题在于大部分管理者所采用的领导模式——这种模式从前是适合的，现在已经落伍，不可能在复杂的现代组织中发挥出卓越的效益。

现代的领导理论和管理理论不管是采用哪种标志，也不管是不是号称参与式的，都包含一些主要假设，而使现代组

织无法达到卓越的绩效。在这些假设中，管理者置于行动的中心，迫使他们负担起一切的责任。管理者要负责分配工作、设立目标，考核效益，以及采取辅助措施。即使这些管理者能够选择精干的部下来分担劳作，也仍然要从整体的角度审察本部门的工作，并且负有成败的责任。这完全是以英雄的模式来看管理者扮演的角色。产生这种英雄主义，是因为组织把管理者神话化，以及美国文化把某些英雄过分夸张的结果。在描述这类英雄形象时，即使我们看到管理者日常的言行举止并不是很突出，我们也会故意强调或吹嘘这些事。

我们设立的前提是：所有的管理者都应有“优秀领导人”所应有的样子，这个样子并没有很明确地提出来（也许是某些能够影响别人的行为的因素），但却被认为是管理者所应具备的模式。也许管理者并没完全达到这种模式的要求，但他们的行为却常常被这一心目中的模式所约束。当有人问及他们优秀的管理者应是什么样子时（此问题可以探知他们心目中的理想管理者的理想模式），答复大都含有以下各项特征：

1. 优秀管理者随时都知道本部门所发生的一切事情。因此，当上级或别的部门的主管问道：“某某方案现在进行得怎样？”这时，如果管理者只能回答：“我不知道，等我查问一下。”他就会感到很惭愧。相反，此时如果管理者能清楚地说出执行情况和数字，内心就会很坦然（甚至显示出得意的神情）。

2. 优秀管理者的专业知识应该比下属更好。如果在开会时，部下对上级的建议提出：“这个方法不适合，目前有一种更好的新方法，因为……”那么这位上级就会感到尴