



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

挑战经理人系列 ② 《哈佛商业评论》案例研究精选

精英

惹是非， 怎么办？

◆《哈佛商业评论》编辑组 编
◆李特朗 等译



When Good People Behave Badly, What Will You Do?



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

挑战经理人系列 2 《哈佛商业评论》案例研究精选

精英 惹是非， 怎么办？

《哈佛商业评论》编辑组 编
李特朗 等译

商务印书馆

2005年·北京

When Good People Behave Badly

What Will You Do?

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

精英惹是非,怎么办? /《哈佛商业评论》编辑组编;李特朗等译. —北京:商务印书馆,2005

(挑战经理人《哈佛商业评论》案例研究精选)

ISBN 7-100-04481-2

I. 精… II. ①哈…②李… III. 企业管理:人事管理—案例
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031242 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

精英惹是非,怎么办?

《哈佛商业评论》编辑组 编

李特朗 等译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04481-2/F·553

2005年5月第1版

开本 650×1000 1/16

2005年5月北京第1次印刷

印张 11½

印数 15 000 册

定价: 26.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建钊 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

引言

朱利娅·柯比 001

案例一 火冒三丈的高管

尼克·G.卡尔 013

案例二 绯闻不断的总裁

苏茜·韦劳佛 037

案例三 咄咄逼人的骨干

萨拉·克利夫 063

案例四 不懂管理的经理

戈登·阿德勒 091

案例五 令人恐惧的怪才

艾琳·罗奇 119

案例六 被人曝光的薪酬

约翰·凯斯 145

案例的作者简介

175



引 言

朱利娅·柯比

想想你所认识的优秀领导者。你是否曾经想过：他们为什么如此优秀？通常，大多数人最为钦佩的不是那种卓越的战略家型或者精明的预算高手型的领导者。事实也确实如此。一个优秀的领导者，不管他在这类重要的管理技能方面有什么优势和不足，但在一个关键的方面，他却一定比其他人技高一筹，那就是他们管人的能力。

一个卓越的领导者知道如何最大限度地发挥团队的力量。他们知道如何使优秀的人才朝着一个共同的、宏伟的目标奋斗。他们甚至知道如何激发和调动那些在其他领导者手下绩效平平的员工的积极性。同时，可能也是最难得的，他们还知道如何应付那些问题员工——这些人总是用自己的标准来衡量工作，从而使周围的人很难做好工作。

这些商界领袖是如何学会管理好这些问题员工的呢？这种能力在很大程度上不是从教室里学会的。当然，目前很多著名的商学院教授讲授组织行为学等方面的课程，这些学科也都对人类心理和社

会现状进行了翔实的调研。但是学者们必须承认，管理人并不像管理其他资源一样，不是完全意义上的科学。所谓的“正确答案”通常都是很主观的。因此，管理实践者每天处理的人的问题并没有正确的管理模式和客观的标准，在很大程度上需要的是良好的判断力。这也就是我们会在《哈佛商业评论》上发表了如此多的人力资源管理困境案例的原因。

实 际 需 要

为了帮助经理人提高解决问题的能力 and 学会使用管理判断，《哈佛商业评论》设立了案例研究专栏，专门深入探讨更主观的管理领域。杂志每期都会刊登一个管理困境中有代表性的案例，并邀请几位专家对如何解决这一困境提出建设性的建议。这种困境通常是一个简短、虚构的故事——但对于大多数管理实践者来说却是再真实不过了。评论员们每次都会为各自提出的解决方案争论得面红耳赤，这就达到我们的初衷了。因为如果持不同观点的人都能意见一致的话，那问题也将迎刃而解了。

对《哈佛商业评论》的 25 万读者（其中大部分是一些大公司的经理人）来说，这些案例不仅是一份好的阅读材料，还是一个提高他们的管理能力、与专家





们进行思想交流的机会。很明显,读者会一边阅读、一边思考,看看自己能为解决问题提供什么建议;然后才会去看评论文字,在字里行间寻找支持自己观点的文字。事实上,很多时候他们的观点并没有在评论中体现,这也就说明了案例研究给人们带来的启示远远大于编辑们在字里行间所想表达的意思,正如一些读者在来信中提到:“你们所谓的专家们遗漏了这方面的问题。”

《哈佛商业评论》的编辑们十分珍惜这些信件,因为它们是我们努力完成使命的见证。我们的使命乃至整个哈佛商学院出版公司的使命是“改善管理实践”。有什么能比《哈佛商业评论》的案例研究专栏更切合这一使命的呢?它通过实践改善管理。

我们竭尽全力使案例所讲述的内容能反映目前管理实践中最急需解决的问题。作为编辑,我们尽量选择那些公认是有争论的,且是急需解决的重要话题作为案例。有时候,对于某个问题没有最好的解决方案是因为这个问题太前沿,目前还没有人全面研究或全方位考虑过。

如何阅读本书?

在这个文集中,我们希望能帮你找到在困境中

有助于你作出正确决定的有用的建议。那么,你应该如何阅读这本书呢?当然你可以从第一页开始一个一个案例往下读。但迅速浏览一下目录可能会帮你找到你最感兴趣的或与你的组织现状最相似的案例。下面是每个案例的主要内容和一些评论员点评的概要。

火冒三丈的高管

这个案例是由《哈佛商业评论》的前任执行主编尼克·G. 卡尔(Nick G. Carr)编写的。它的文风朴实,这也正是本书的一大特点。鲍勃·邓恩(Bob Dunn)是CM公司的高级副总裁,正处于产生短期利润的巨大压力下;他负责管理的部门经营的是以客户服务为导向的全新的业务,并且公司的首席执行官认为这个部门是公司利润的新增长点。但是整个商业大环境呈衰败趋势,业务进展并不顺利,倒霉事也接踵而来:一个大客户对是否续约犹豫不决;儿子把他的车又弄坏了。当他收到那位被他认为是在浪费时间和资源的公司知识管理部门新任副总裁发来的关于人员调配的电子邮件时,他终于忍无可忍、失去理智了。这个故事是以陈述语气讲述的,给我们展示了鲍勃的“崩溃”——在公司餐厅愤怒地扔盘

精

英惹是非,怎么办?

004



子——给他的同事所带来的影响，这个影响上至知识管理部门的副总裁，下至帮助鲍勃整理 PPT 材料的员工。

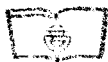
这是一次严重的失常行为，就连鲍勃本人在某种程度上都意识到了其不当。首席执行官应该如何处理此事呢？美智管理咨询公司（Mercer Management Consulting）的人力资源总监妮科尔·加德纳（Nicole Gardner）认为，关键问题不在于鲍勃。但是，也不能完全饶恕鲍勃的错误，她认为新任副总裁的决定——“突然开始一项分散公司业务的改制”也是不恰当的。另一方面，辉瑞制药（Pfizer Pharmaceuticals）的维克托·纽曼（Victor Newman）提醒到，知识管理部的副总裁已经无法忍受鲍勃的侮辱，也许会对公司提起诉讼。他建议让鲍勃休一星期的假，并去看心理医生。福特汽车公司（Ford Motor Company）的凯瑟琳·里哥奇（Kathleen Ligocki）认为，鲍勃必须公开道歉，但应该再给他一次机会。她认为，首席执行官应该为造成这种局面负责。罗伯特·克雷默（Robert Kramer）同意“对公司高层管理者之间的业务进行宽泛的划分”，并且提出了一个应该让像鲍勃这样关键部门的经理参与知识管理部门开展的变革的建议。

绯闻不断的总裁

这个案例是由《哈佛商业评论》的主编苏茜·韦劳佛(Suzy Wetlaufer)编写,刊登在1999年9—10月刊,其中提到了1998年中新闻报道反复提到的一个事件,那就是1998年1月轰动一时的“莱温斯基事件”——美国总统比尔·克林顿(Bill Clinton)与莫尼卡·莱温斯基(Monica Lewinsky)的风流韵事。从经济持续发展的角度看,很多人都希望克林顿的丑闻没有被曝光。对于这样一个好总统,专家们又会有什么建议呢?这个问题就是这个案例的核心所在:如果一个领导者——本案例中的主人公乔·瑞安(Joe Ryan),一个化妆品公司的首席执行官——对妻子不忠,与公司员工和公司领导层是否真有关系?

莲花发展有限公司(Lotus Development Corporation)的创始人和前首席执行官米奇·卡普尔(Mitch Kapor)和他曾任人力资源总监的妻子弗里德·卡普尔·克莱因(Freada Kapor Klein)认为有关系。他们说,首席执行官的行为对公司的成败会产生潜在的影响,但解雇瑞安对他来说又是不公平的。他们认为公司董事会应该对管理层提供培训支持。AT&T公司公共关系部门的伯克·斯廷森(Burke





Stintson)提出了一个让首席执行官的支持者们看见光明的政策:按照绯闻性报纸的模式写一份报告,以此来发现如果整个事件被曝光的话会发生什么。成瘾性综合症(addiction disorders)专家帕特里克·卡恩斯(Patrick Carnes)认为,一个人看事情应该从事情的根本出发。企业伦理学教授达里尔·克恩(Darryl Koehn)认为,如果我们不断为办公室以外的不良行为找合理的解释,那么就会为工作中的不良行为开脱。

咄咄逼人的骨干

萨拉·克利夫(Sarah Cliffe)的案例主要针对公司中存在盛气凌人、令人讨厌、但工作业绩却相当好的销售人员的情况进行讨论。这个案例是以书信形式呈现的,这在《哈佛商业评论》里是不多见的,这个案例是刚到一个公司的新经理与她原来在咨询公司的同事来往的电子邮件。她的问题员工叫安迪·齐默尔曼(Andy Zimmerman),经常“骚扰”同事,但他非常聪明,办事效率高,单纯的绩效考核成绩是很高的。

安迪应该为他的行为受到某种惩罚吗?斯隆管理学院(Sloan School of Management)教授玛丽·罗

(Mary Rowe)却更倾向于在安迪表现好时给予奖励。她指出,不管采用哪种措施,关键是要保持一致性,“最糟糕的事莫过于朝令夕改,对下属的不良行为时而嘉奖,时而惩罚。”奥本海默(Oppenheimer Funds)基金公司的高级副总裁查克·麦肯齐(Chuck McKenzie)也曾遇到过一两个像安迪这样的员工,也认为解雇这样的员工是一个愚蠢的举动。一个团队应该学会应付“真正多元化的局面”——商界中存在的多种个性的人。管理培训师凯茜·乔丹(Kathy Jordan)指责安迪的主管简(Jane)在管理安迪的问题上太被动。乔丹认为,简应该向安迪明确指出,只有少数几个优秀员工是不够的,为做好工作安迪还需要处理好与其他员工的关系。最后,作为心理学家和咨询师的詹姆斯·沃尔德罗普(James Waldroop)建议简想办法唤醒这个极度麻痹的人的灵魂,并严格要求他。

不懂管理的经理

莱纳斯·卡弗(Linus Carver),是戈登·阿德勒(Gordon Adler)所编写的案例中的“问题员工”。他能在10天内,单独完成需要由整个发展团队完成的工作。他可以连续工作15个小时但不会落下任何



一个细节。他曾经有一次连续工作两天，没有休息也没有离开过办公室。问题是，作为一个产品研发部门的经理，他不应该是这样一个超人。全公司的工程师和设计人员都要向他汇报，如果他能学会授权、并能委托他的手下去处理一些事情就太好了。这个案例提出了一个更普遍的问题，如何管理组织内勤奋而有问题的个体。

耶鲁大学商学院教授维克托·弗鲁(Victor Vroom)认为，卡弗在管理职位上不会开心。他敦促首席执行官与他进行一次真正的谈话——不是简单的给予建议的过程——来发现问题。两家创新软件公司的独立董事琼·洛克弗(June Rokoff)建议首席执行官什么也不要做，没有理由对这样一个具备“一个优秀的产品开发领导者所需的大部分条件”的人“采取行动”。巴塔哥尼亚户外服装公司(Outerwear Firm Patagonia)的首席执行官戴维·奥尔森(David Olsen)持不同意见，他认为，“维克托行动上的问题比思想上的问题要大”。他需要创造一种鼓励每个人都创新的文化氛围。戴维·伯纳姆(David Burnham)咨询师提出了一条基于卡弗个人绩效的奖金方案，将其50%的薪酬与团队管理的具体情况挂钩，也就是以研发构思的多样性和员工的满意度作为评估指标。

令人恐惧的怪才

这个案例是由艾琳·罗奇(Eileen Roche)编写的。不凑巧的是,在她向评论员约稿的期间,有位评论员真的遇到了致命的办公室暴力事件,之后又发生了两件轰动全国的事件,几乎让这个案例无法付梓。这个案例是围绕一个工作绩效好,但对同事造成威胁的员工引发的争执展开的。

美国东北大学(Northeastern University)刑法教授詹姆斯·艾伦·福克斯(James Alan Fox)认为,案例中的主人公马克斯·戴尔(Max Dyer)并不是个威胁,并指出将马克斯视为定时炸弹弊大于利。办公室暴力研究所的史蒂夫·考费尔(Steve Kaufer)认为,马克斯的上级不能再对其听之任之,必须针对他目前的状况提出一些有建设性的意见。管理学教授克里斯蒂娜·皮尔逊(Christine Pearson)和克里斯蒂娜·波拉斯(Christine Porath)认为,马克斯并不是一个威胁到他人生命的精神病人,只不过是行为不恰当罢了,但不论哪种情况都不能坐视不管。只有马萨诸塞州法律与精神病服务中心主任罗纳德·斯考滕(Ronald Schouten)提醒马克斯的上级应该注意错误决策的后果(因为他所在的医院刚发生过医生被

