

The 2R Manager

When to Relate, When to Require,
and How to Do Both Effectively

恩威并重的 领导艺术

○ (美) 彼得·E·弗里德斯 著

杜美杰 杨 波 译

轻松阅读本书，快速成为最佳管理者！



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

The 2R Manager

恩威并重的领导艺术

When to Relate, When to Require, and How to Do Both Effectively

(美) 彼得·E·弗里德斯 著
杜美杰 杨波 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Peter E. Friedes: The 2R Manager: When to Relate, When to Require, and How to Do Both Effectively

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from English Language Edition Published by John Wiley & Sons Pte Ltd.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons Pte 有限公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-3277

图书在版编目(CIP)数据

恩威并重的领导艺术/(美)弗里德斯(Friedes, P. E.)著;杜美杰,杨波译. —北京:电子工业出版社, 2006. 3

书名原文: The 2R Manager: When to Relate, When to Require, and How to Do Both Effectively

ISBN 7-121-02295-8

I. 恩… II. ①弗… ②杜… ③杨… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 011130 号

责任编辑: 晋 晶

印 刷: 北京市通州大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 13.75 字数: 202 千字

印 次: 2006 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序 言

本书作者彼得·E·弗里德斯熟谙管理之道，那是我们当中大多数人要穷尽一生去掌握的。通过这本书，他与大家分享其真知灼见。

我第一次见到弗里德斯是在1980年，那时我还是哈佛商学院的助理教授，在翰威特咨询公司完成了对专业服务公司的第一个案例研究。

翰威特咨询公司并不论资排辈，而是勇于实践的能者居其位。在一些执行组里，职业技能卓越的所有者并不一定适合做管理者，他们会向那些优秀管理者负责。在当时显得很与众不同（甚至在今天也是如此），翰威特咨询公司并没有将事务所或营业部作为利润中心，而是成功地创造了一种协作文化，即所谓的“全球一体化”（The One-Firm Firm）。

在翰威特咨询公司工作并不轻松。在访谈中，不同的合伙人以及高级职员和低级职员都向我表明，努力工作理所应当。我所研究案例的主要问题在于询问读者：在翰威特咨询公司效率和财务绩效不断提高的情况下，是否仍然能坚守其价值和文化。这项案例研究成为了信念的试金石。在课堂上，命令型管理者不相信成功可以建立在对员工的人文关怀基础之上。而协作型管理者则非常乐于于此，但仍然充满了疑虑，担心商业化会破坏这种文化。这两种看法都不对。翰威



特咨询公司的持续成功表明，这两种技巧和方法不仅能够而且必须结合起来。

在同专业服务公司打交道并且写作的 20 年中，我发现“翰威特方法”具有普遍适用性。它所强调的管好人、消除内部樊篱以便更好地为顾客服务、孜孜不倦地追求最高的专业水准，这些是所有行业杰出企业的标志。关注管理文化，而不仅仅关注财务，是我在翰威特咨询公司学到的成功指南，并且随后反复地被证明。

我一直没能发现究竟是谁创造了翰威特文化，但我知道是彼得·E·弗里德斯继承、培育并发展了这种文化。他是我开始研究专业公司的第一个导师（和偶像），并且仍然是最出色的。

我所了解的有关专业服务公司的一切，都是基于他的洞见和理论框架，这些他都毫无保留地与一个年轻学者分享。

现在该你了！继续往下读吧！思考，领会，然后付之行动！大家都会有此幸运得以知晓该书所包含的智慧。

戴维·H·梅斯特

波士顿，2002 年 4 月

前 言

在我出任翰威特咨询公司*首席执行官的 23 年中，我一直试图探索和创新培训管理者的最佳方式。我们的最佳管理者应当具备别人所没有的什么样的基本才能呢？我们应该怎样评定现任管理者形形色色的信念、态度以及行为，然后帮助他们所有人做得更好呢？

退休后，我有了充足的时间和精力去关注那些我真正感兴趣的问题。我应邀成为翰威特咨询公司的顾问，完善了所有翰威特咨询公司管理者的同行评价和同行互助方法（peer review and coaching）。在这一过程中，我无比清晰地洞悉了一些我早年就应该知道的情况，它们提供了这些问题的答案。

管理者一般分为协作型和命令型。命令型的管理者生来就不擅长协作——有时很不擅长，而协作型的管理者恰恰相反。最佳管理者必须兼备这两种能力，并且知道在什么情况下该有所侧重。这些多面手管理者凭直觉实施传统管理方法，

*注：翰威特咨询公司是全球最大的人力资源咨询公司之一，在 31 个国家的 80 个事务所中共有 13 000 多位合伙人，年收入超过 17 亿美元。在 1970—1993 年我担任首席执行官期间，年收入增长率为 23%。此外，翰威特公司被评为《全美 100 家最值得为之工作的企业》之一，该书是由作者 Robert Levering 和 Milton Moskowitz 于 1984 年发起的，在我任期内翰威特公司每次都入选。这标志着个人、咨询者、事务所和地区之间的合作存在着强有力的组织文化。



他们的视野超越了对手头事务的安排，他们创造性地、富有激情和决心地去解决难题。我所了解到的是，协作和命令是实现有效管理的基本能力。

协作的能力很关键，它有助于管理者更好地了解他们的直接下属，更有效地利用他们的能力，并且从其下属的想法和自发动力中获益。但对于极端的协作型管理者来说，命令就是威胁，因此他们习惯性避免在训练和坚持卓越方面的冲突。

然而，对于所有管理者来说，命令也是不可避免的。在这个越来越注重责任的年代，管理者必须确保达到完成时间、质量和生产率的目标。当然，命令型的管理者也会走向另一极端，掌控或者希望人们按照自己的意愿亦步亦趋。最终，极端的命令型管理者无法充分发挥协作能力，以获取直接下属的想法，并保持他们的动力。

为了帮助管理者了解什么时候应该协作，什么时候应该命令，如何二者兼顾，我们需要“2R 培训法”。1999 年，我推出并指导了一个针对 30 位管理者的半天课程，帮助他们认识自己的管理类型是协作型的，还是命令型的。他们反响很强烈，很快认清自己更偏向于哪种类型，从而了解了自己对其下属有些什么影响，并且知道应该如何做得更好。随后，我为翰威特咨询公司的 1000 位管理者开设了这门课程。这门课程以及关于此课程的反馈促成了此书。

本书有助于你成为一位高级管理者。与其他管理书籍不同的是，它为不同管理者目前的管理类型提供了适用的专门建议。你会接受一些测试，知道结果，并且了解目前你对下属所产生的影响。你将会了解，为了使工作更有效率，你必须做些什么改变。这一部分相对来说简单一些，采取实际步骤提高你所欠缺的管理技能是关键。为了帮助你做到这些，我们将分析你抵制提高你所天生欠缺的技能的原因，告诉你应该如何克服它。这样你就能自然而然地理解、接受和实践这些必要的改变。

实际上，“2R”的概念很简单，你可能会一带而过。但书中也会有一些观点和问题让你百思不得其解，而后恍然大悟。我建议你随手做一些笔记，因为即使你已经了解自己很多，仍然还需要不时地回顾那些观点。尽管读这本书只需花费几小时，但是它指出了未来的成长之道。读完此书，你不需要做太多事情，只需

按照本书清晰的步骤和个性化的清单、技巧，开发自己的一个或两个重要技能。

虽然此书开头似乎只适用于初级管理者，但是它同样也适用于有经验的或高级管理者。全面管理（对不同的人和在不同的场合下用不同的管理方式的能力）尚未得到有效传授。虽然经验有助于克服这些缺陷，但是多数管理者已经形成其特定的类型（包括优点和缺点），而且会坚持到底。在培训课程中，恰恰是那些高级管理者对于他们所学到的知识最感到惊奇。由于有了大量经验去验证这些概念，他们清楚地知道自己在全面管理方面的缺陷，并需要迅速弥补以实现目标。

现在，我已经逐渐将2R方法定位于它应该能在任何环境中帮助任何管理者。如果一位新上任的首席执行官没有接触过“2R”，那么他就可能没有最大化其效率。每一种组织都面对着类似的“人际关系”挑战，改善的方法就是帮助现任管理者学会恩威并重的领导艺术，知道什么时候协作，什么时候命令。

现今市面上已经有大量优秀的管理书籍，有些是综合性的教材，有些则给你十几条或上百条建议。许多书有着特定的用途，比如培训；有些则用寓言蕴涵管理思想。但是，没有一本书能给你如此多的个性化的意见，涉及你现在怎样管理，应该如何改善管理，并且怎样去做。

毫无疑问，不同的人读这本书有着不同的目的和兴趣。有些人试图转变公司的管理文化；有些人则是年轻的管理者，试图在工作中干得更好以获得升职；还有一些人是人力资源管理者，希望能找到一个省时省力的培训方法。通过阅读本书，他们都能有所收获，有效运用书中提到的工具、技巧、例子和思想，将有助于职业发展和组织建设。

本书是一本职场行为的实用指南。希望你能尽情享受这个探索你的信念、行为和对别人影响的过程，把握一切机会超越自我！

彼得·E·弗里德斯
威内特，伊利诺伊州

2002年4月

目 录

导读 2R 比 1R 好.....	1
作为一位 1R 管理者的问题	2
信息太多，时间不够	3
接受你所相信的，忽略你所不相信的	4
遗漏的一环	6
全面——管理的捷径	7
运用并保持全面管理的过程	9

第 1 部分 自我评定

第 1 章 辨识你天生的管理类型.....	12
现在就开始调查你是如何管理的	13
这是你天生的管理类型吗	18
两者太接近了，难以判定	21
在根据你的天生管理类型做出设想之前	23



第2章 命令型管理者恰到好处地命令	25
低度命令型（7分以下）：加强命令	26
高度命令型（8分以上）：削弱命令	27
减少过度命令型行为倾向	30
恰到好处地命令（7~8分）	34
对协作型管理者的启示	35
第3章 协作型管理者恰到好处地协作	37
低度协作型（7分以下）：加强协作	37
高度协作型（8分以上）：削弱协作	39
恰到好处地协作（7~8分）	45
对命令型管理者的启示	46
在2R管理类型表中找到你的位置	46

第2部分 熟知类型

第4章 确认你的管理类型	50
让位型：低度协作，低度命令	51
朋友型：恰到好处地协作，低度命令	53
取悦型：高度协作，低度命令	55
监督型：低度协作，恰到好处地命令	56
2R型：恰到好处地协作，恰到好处地命令	58
侵犯型：高度协作，恰到好处地命令	59
要求型：低度协作，高度命令	62
兴奋型：恰到好处地协作，高度命令	63
专制型：高度协作，高度命令	64

从对立面看自己	67
第 5 章 不要被束缚	71
解禁命令型管理者的关键	72
解禁协作型管理者的关键	76
解除对天生 R 的过分依赖的另外一些方法	79
 第 3 部分 提高全面管理能力	
第 6 章 培养全面管理能力的信念	84
从信念到行动	85
2R 型管理者的信念	86
发展全面管理的中心信念	89
每一个关系的独一无二性	92
一种需要提高全面管理的关系	94
第 7 章 让协作者学会命令	96
克服连锁障碍	97
变得更加果断——想要并且下决心做到	98
要变得更加果断——真正做到	102
迈向更加果断的 4 个月	109
第 8 章 让命令者学会协作	120
对协作的抵制	120
为什么要倾听员工的意见	121
倾听的障碍	123
放慢你的速度以便于理解	124



专心的技能	126
悉心的技能	127
一个值得一听的故事	129
学会鼓励别人	131
认识到不会鼓励别人的后果	132
找出你不鼓励别人的原因	132
培养鼓励别人的信念	134
鼓励的工具和技巧	134
命令型管理者需要做的	137
第9章 何时协作，何时命令	138
一些初步的准则	139
两个黄金机会	140
通过了解员工的类型知道何时命令、何时协作	141
了解自己的管理类型，应时而动	143
你的改变引起的反应	148
实际运用	149
 第4部分 真正实施	
第10章 保持2R的视角	152
招聘	153
创造一个良好的工作环境	156
委派	157
管理预期	159
决策	161

培训	164
绩效管理	167
对绩效不佳和边缘作业者的管理	170
第 11 章 开始行动	172
让位型	174
朋友型	175
取悦型	176
监督型	178
要求型	179
侵犯型	181
兴奋型	182
专制型	184
2R 型	185
第 12 章 受益匪浅：对自己、员工及团队	187
重新定位	188
学会随机应变	190
2R 型高级管理者供不应求	191
怎样成为 2R 传播者	193
让 2R 融入你日常例行的管理方式中	195
附录 A 2R 型管理者所需要的更多的资源	196
获得反馈	196
挤出时间进行管理	199
以巧妙的方式提出异议	203

导 读

2R 比 1R 好

所谓 3R，即阅读、写作、计算（reading, writing, arithmetic），是美国教育的基础，所有高层次学习都依赖于 3R。即使一位学生在数学方面才华横溢，而且将来也将从事这一领域的工作，他也必须精通阅读和写作。无论一位学生最具“天赋”的 R 是什么，他都需要学习另外两个 R，因为 3R 是必需的。比如说，一位才华横溢的数学家必须能写出一篇清楚、具有说服力的论文，才能使同行信服其新思想。尽管他是靠他在数学上的成就而享有声誉，但也需要通过其阅读和写作能力，进一步推动其事业的发展，更有效率地完成工作。

2R 为管理者提供了类似的服务。在当今社会，若想成为一位优秀的管理者，你必须既能与你的下属“协作”（relate），又能“命令”（require）他们做出成效。



管理者可能只精通其中的一个 R，因此要学会如何在必要的时候利用自己所擅长的 R，从而成为一位恩威并重的管理者，并有效地提高工作效率。

作为一位 1 R 管理者的问题

当人们局限于某一种管理类型时，管理的功效就会下降。我们大家都不同程度地属于协作型管理者或命令型管理者。在极端的情况下，命令型管理者在需要合作时，表现得像一位教条的军官；而协作型管理者则在需要设定最终期限和目标时，却试图成为其下属的最好的朋友。当然，大多数管理者并不总是那么极端——他们并不是百分之百的协作型管理者或命令型管理者，但是，他们总是过分依赖其天生的管理类型。由于这种过分的依赖，这些管理者实际上将一系列解决问题的思想和有效方法排除在外。许多管理者忽略或者很少使用其欠缺的管理方式，极大地削弱了其管理功效。

举个例子，杰克是一家《财富》500 强公司的年轻品牌管理经理。他有着令人羡慕的背景——哈佛商学院的 MBA，在一家顶级咨询公司工作了三年，并且三年绩效评估卓越。在公司中，杰克一直按时完成任务，按照预算完成项目，拥有高超的营销技巧。在公司任职的三年，他接受了一系列的职务安排，并且不断地提出解决问题的思路。由于管理层已经认定他是一位很有潜力的员工，因此他希望自己在第一个管理职位上表现优异。

杰克本身并没有在该职位上表现糟糕。他的第一个任务是对某产品线进行延伸，工作进展得很顺利。他构思了一个创新战略，并且带领下属和公司的广告与销售推广部门一同工作，力求引起市场的强烈反响。但是，在完成了一个市场测试和展示后，竞争对手推出了类似的产品并且虚报低价，逐渐抢占了杰克所在公司的市场份额。于是，杰克开始要求其下属和部门制定应对计划，以夺回市场。

但在几天之后，他们仍未提出他所要的东西，杰克决定亲自上阵。他昼夜不停地工作了一个星期，制定了新的战略。虽然杰克的下属很欣赏这个计划，但是这个计划仍然有一些明显的缺陷。杰克的两位下属指出了这些缺陷，他们从事品牌管理工作已经多年，比杰克更加熟悉这一市场。但是杰克却将他们的意见丢在一边，拒绝讨论他们所提出的问题。

最终，计划实施的效果并没有达到杰克和公司的预期。同样地，杰克与他的下属关系也蒙上了一层阴影，他的下属确信他们的老板不想听到他们的意见，除非他们同意他的观点。杰克无法在需要协作的时候采用协作型管理类型，破坏了人际关系，以致下属们隐藏其思想和信息。

如果杰克不学会使用另一个 R，那么他的事业将不会长久。要么下属的负面反馈会传至杰克的老板那儿，要么他的团队将不断地流失人才。总之，如果管理者不学会使用他们的另一个 R，其职业生涯难以成功。

实际上，像杰克这样的管理者就好像一只手被缚在背后进行管理，他也能够运用协作和命令两种管理类型，但问题是绝大多数管理者会很自然地采用其偏重的管理类型，特别是在压力之下。如果他们属于协作型，面对危机时，他们会自动地试图以协作的方式克服危机，而很少考虑采用命令型的解决方式。这就好像存在着盲点，使他们无法看到其他的可能性。

全面管理者能够在更大范围内的不同方案之间做出选择。在全面正变得日益重要的工作场所，这将是一个主要的优势。遗憾的是，传统的管理培训没有关注全面性。与之相反，传统培训方法常常试图以分散的模块，来帮助管理者学会管理的各项不同职能。

信息太多，时间不够

如果管理者处于时间很紧、任务很多的环境下，那么就很难对管理者进行有



效的培训。以前，管理者通过长时间地观察上司们的举动来完成他们的大部分学习。这些非正式的学习过程让他们逐渐学会工作的技巧，而他们也慢慢地、稳步地被委以重任。

如今，许多管理者并不比他们所管理的下属经验丰富多少，而且根本没有时间进行这种缓慢的或快速的学习。为了加快学习速度，许多管理者接受了各种各样大量的专业培训，这已经成为他们生活中的一部分。你也许已经参加过关于各式各样专题的课程，从交际、决策、领导力或者项目管理，到差异性、团队建设、电子商务、绩效评估、薪酬等。帮助你的方法多种多样，比如训练、头脑风暴、户外冒险、远程学习以及计算机模拟。然而，学习进程究竟加快了多少呢？

几乎所有公司都担心培训费用在攀升，却没有相应的回报。以每个管理职能模块来培训管理者，见效太慢了。面对如此多的培训主题，组织只能从中挑选出最关键的内容，从而给管理者的培训造成了一些缺陷。对于管理者来说，要在他们及其组织愿意付出的时间里消化吸收那些内容实在太困难了。而且更为重要的是，这些培训往往并不是依据现有管理者的信念、态度和行为而量身定做的。

接受你所相信的，忽略你所不相信的

人们最易接受的是能够强化他们已有信念的观点。如果你是一位协作型管理者，那么你在培训期间会自然而然地接受协作方面的信息。培训者可能会谈到管理者应当支持他们的下属，并且学会理解下属。一旦听到培训者这么说，协作型管理者会想到：“好主意。我应该定期询问一下我的下属干得怎么样，需要我帮助些什么。”而命令型管理者会这样想：“你得了吧！我是这儿的经理！总是询问下属觉得怎么样是懦弱的表现！”

我们设想下面的场景，看一下命令型管理者对一则命令偏好的信息是如何反