

新领导观

How to Manage Managers

弗兰森 / 哈代克 著
〔台湾〕陈子仁 译

经济管理出版社

责任编辑 谭 伟

版式设计 陈 力

责任校对 郭虹生

图书在版编目(CIP)数据

新领导观/弗兰森/哈代克著;陈子仁译. —北京:经济管理出版社,
1998. 2

(美国经营管理精粹)

ISBN 7-80118-586-2

I. 新… II. ①哈…②陈… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29354 号

Copyright ©1994 by McGraw-Hill Int'l Enterprises Inc. Chinese Translation

Copyright ©1997 by McGraw-Hill Book Co. (S'pore) All rights reserved.

English Edition Published by McGraw-Hill, Inc. (0-07-707944-2)

新 领 导 观

出版发行 经济管理出版社

电 话 (010)68033382

经 销 全国各地新华书店

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 7.5

字 数 190 千字

版 次 1998 年 2 月北京第 1 版第 1 次

印 刷 北京交通印务实业公司

联系地址 北京市新街口六条红园胡同 8 号

邮 编 100035

ISBN 7-80118-586-2/F·558

定价:16.00 元

出版说明

《美国经营管理精粹》丛书精选自美国 McGraw-Hill 公司出版的现代企业经营管理图书中的部分图书。这套图书在我国台湾地区出版后,得到社会各界极高的评价和认可,成为火爆一时的畅销书。

世界经济多极化的出现,跨国经营的崛起,国际竞争的加剧,传统的管理理论已不能满足现代社会发展的需要。美国管理学家以全新的视角提出了企业蜕变理论、竞争优势理论、合作竞争理论、全脑理论等,用以满足企业的发展壮大和获得竞争优势。

这套书引入内地,是为了满足理论界和实业界对管理的新认识,提高管理水平,“把握深层理念,赢得竞争优势”,以促进我国民族工业的发展,提高我国的国际竞争力。

经济管理出版社

1998 年 1 月

目 录

第一章 变迁中的中级管理实务

何谓中级管理者(1) 组织在变,群体结构也在变(4) 工作开始转变(7) 资讯科技的角色(8) 工作增加,人员减少(11) 品质与竞争力(13) 权力向下递延,向外转移(14) 经营管理的全面品质(15)

第二章 适应新角色

欢迎加入管理者的行列(17) 专有名词定义(18) 忘掉你的旧职务(19) 展开新的职务(22) 检核表 1 给你的主管的问题(23) 检核表 2 给前任当职者的问题(25) 检核表 3 给所辖主管的问题(26) 就任初期会遭遇的问题(28) 一些主要的陷阱(32)

第三章 全面品质与管理品质

管理——重要的资源(35) 资源与属性(39) 资源的生命周期(40) 全面品质·竞争力·效率(45) 企业程序(48) 检核表 4 企业程序范例(49)

第四章 管理品质的经营(I):照管

卓越的管理(52) 确立卓越的量差(54) 对成果的影响力(55) 检核表 5 当前你所辖管理者的资质(61) 两种重要的工具(63) 被僭越

的管理者(68) 诚信的组织环境(76) 改善全面品质管理(83) 检核表 6 管理发展工具箱(85) 检核表 7 培育管理者的工作表(88) 培育管理者工作表的应用(96) 辅导管理者(102) 退步的管理者实例(106) 高原期的困扰(109) 检核表 8 高原期的症候(113) 克服高原期的困扰(114) 检核表 9 克服高原期困扰的几个途径(118) 管理者的激励(121) 其他重要因素(132) 检核表 10 效能:成本效益(134) 检核表 11 效率:为所应为(137) 检核表 12 取得稀有或重要资源的能力(141) 检核表 13 应付变革的能力(147) 疲于奔命的管理者(150) 为管理者设定目标(153) 设定人事相关之目标(157) 检核表 14 人事相关目标(159)

第五章 管理品质的经营(Ⅰ):计划、取得与处置

管理资源的计划(167) 管理资源的取得(172) 检核表 15 优秀管理人选的必备条件(179) 新任管理者的就职(181) 检核表 16 管理者的就职(188) 新任管理者的培训(193) 检核表 17 新任管理者的教育与训练(194) 管理资源的处置(197)

第六章 维系你的自我发展

你的职务——是管理者还是领袖?(210) 为你的未来做好准备(215) 检核表 18 你的网络(221) 卓越的中级管理者(230)

第一章

变迁中的中级管理实务

不管何种结构、形态和产业,凡是在总经理与一般职员之间存在三到四个管理层级的组织中,就必然会有中级管理者的存在。

何谓中级管理者

也许你并不认为自己是中级管理者。你的职衔也许是后勤经理、卫生总监、法务部主管、首席督察、外科主任或北区业务经理。因此,首先我们得针对本书中所谓的“中级管理者”加以定义。

还有别的管理者向你负责。这些管理者各有自己所辖的下属与干部,而你仍不属于直接向总经理负责的高级管理者。

这意味着任何在总经理与一般员工之间设有三个以上管理层级的机构中,都会有中级管理者的存在。

根据上述定义,你直接管辖的是管理者,而由于你的下属也可能是另一级管理人员的主管,他(她)们也属于中级管理者。在你工作的场所中,说不定就有七、八个层级的中级管理干部,甚至更多!虽然本书主要是为新晋升的中级管理者而为,但是其中的概念对中级管理干部的主管们同样可以适用。因此,经过合理的延伸,本书对高级管理者同样会有帮助。

未来,我们将眼看着管理层级的数目逐渐减少。通用汽车公司(GM)将管理层级从 28 层减少到 19 层,而且还在继续减少中。至于丰田(TOYOTA)则从 20 多层减少至 11 层。

在前面的定义中,我们并未提及你是怎么晋升到这个职位的。可能你是在某一机构的同一个部门中一路辛勤奋斗上来,你的部属甚至可能是你以前的同僚。你也可能是从同一机构中的另一个部门调任到这个职位,虽然你仍在同一机构中服务,但你对新部属也许毫不熟悉。另外,你也可能是来自这一机构以外,因此对你而言,现在的部属、同僚或主管都是完全陌生的。

在前面的定义中,我们并没有提到你所在单位的性质。它可能是个商业公司,也可能是政府部门、慈善机构或各式的组织。我们也没有提到该机构的组织结构。它的组织可能是依据职能——诸如财务、行销、制造、人事、研究发展部门等等——或者依照地域、产品群或策略性单位加以划分。甚至可能以几个主要跨职能的企业流程为核心来构成,但是这种组织结构尚属罕见。另一种更罕见的形态是所谓“流体”组织——以该单位的技能资源为基础,组成临时性或长久运作的工作团队。但无论如何,千万别认为你是在为某个“虚拟企业”(virtual corporation)效命。

不管是何种结构、形态或产业,凡是在总经理与一般职员之间存在三到四个管理层级的组织中,就必然会有中级管理者的存在。

知识与资讯集中于此

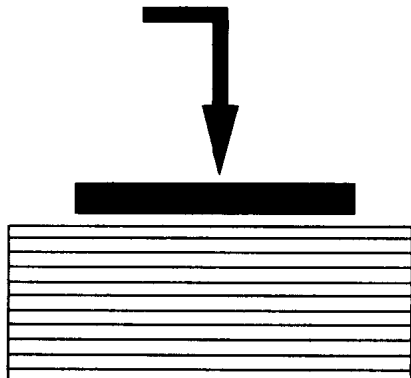


图 1.1

睿智的管理大师彼得·杜拉克曾预言,管理的层级在未来20年中将会减至一半左右,他预期届时管理者的数量将只剩目前的三分之一。话虽如此,这也表示尽管眼前时与所谓组织的扁平化(flattening)与减层化(de-layering),中级管理职务仍将继续存在。只不过,那些能保住职位的中级管理者势必非常杰出才行。

欢迎加入管理者的行列!在可预见的未来,像你这样的人才将不可或缺。只是,这个职务的性质已经变了,而且还在继续变迁中。当今许多组织因积极投入“企业流程管理”而跨进更令人迷惘的营运环境,管理工作的困难因此加剧。相对于“企业流程管理”,大多数的企业仍属于依机能而建立的而有着明确疆界的传统组织。然而,这些传统的组织结构同样也在改变中。

组织在变,群体结构也在变

为了帮读者勾勒出本书的轮廓,并了解中级管理者的职务不论在当前或未来都具备的多变本质,让我们先回顾一下组织变迁的近代史。

二次大战后事业机构

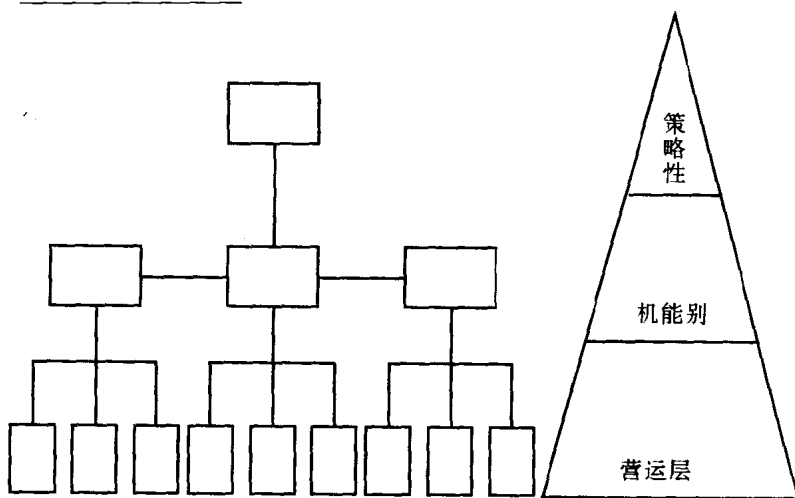


图 1.2

大多数人的工作生涯都是在高度结构化、阶层化的组织中度过,其实这并非亘古不变的定律。典型的 19 世纪机构组织如图 1.1 所示,大致上所有的知识与资讯都集中于少数上层人士手中。

图 1.2 左侧显示新近较为普遍的“命令与控制”(command and control)结构是脱胎自军方组织,尤其是第二次世界大战以后的军方组织编制演化而来。在战后经济复兴、百业向荣时期,

这种组织结构成效十分良好。市场需求与经济增长为就业者提供了许多晋升管理职务的机会,同时也创造了更多的层级。即使到了今日,如同我们自通用汽车所见,有些公司在总经理与新进员工之间,仍然存在着将近 20 个职务等级。想想看其中会有多少中级管理者!

图 1.2 右侧的管理三角形可做为描绘这种结构的另一种方式。愈往三角形的上层移动,组织的成员就愈少。

本世纪六七十年代,电脑的问世带动了许多变革。凭着电脑的协助,许多交易处理(transaction processing)之类的工作诸如工资、总帐、应付帐款与股票记录等工作均被自动化了。管理三角形变成了类似图 1.3 所示的模样。

三角形最上层的规模大致没变。自 1960 年至 1980 年,一般董事会组织的人数大概都维持稳定。有的则因新的职能部门——如人事、财务、资讯服务等等的成立,增设了高级主管而稍稍扩大了规模。

在三角形的底部,由于交易处理的电脑化,成员数量则有相当明显的减少。然而,请注意中间部分的成长。我们所谓的中级管理者就在这里。他(她)们可能会阻碍或拖延新事物的推动,尤其当他(她)们认为伴随而至的变革会造成威胁时,这种阻碍和拖延就更恶化。

在 1982 年,庐卡斯航太公司大手笔地进行制程电脑化。这项专案是由公司的总裁亲自领导,他宣称企业的未来就全靠此孤注一掷。事实上,他是以软件为骨干在重建整个企业,而且每个星期都精力旺盛地亲自主持专案会议。企业的最高主管对电脑化的实践明确宣布他身先士卒、必胜必成的执着。

他同时也为自己及董事会成员安排了电脑教育,制造现场的人员也被安排参与一系列的教育训练,所有的工会团体都投

事业机构的变迁

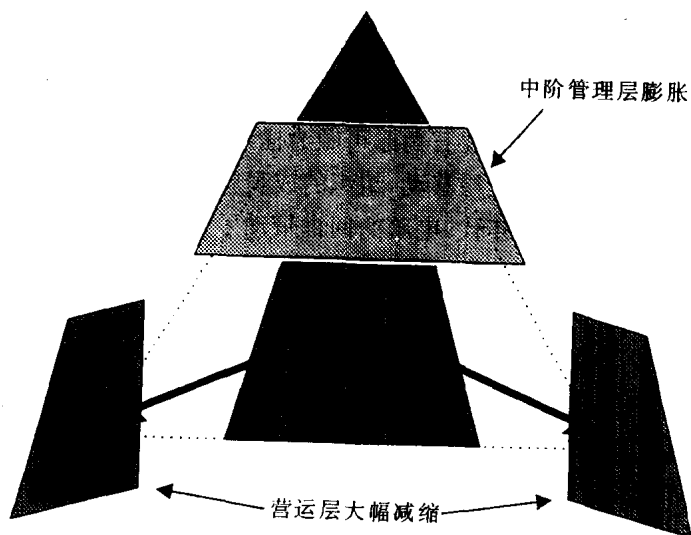


图 1.3

入了这项改革,而且都支持这个决策。

一切似乎就等水到渠成。

一年之后,这位总裁说:“我们真可谓功败垂成,竟忽略了中级管理者。我们一厢情愿地认为他(她)们能看出这个工程为公司带来的利益,从而拥抱这个改变。但相反的,他(她)们却多半表现出冷漠或抗拒。”后来该企业针对中级主管实施了一个紧急计划,总算挽救了整个局势,不过也真叫人捏了一把冷汗!

这个实例并非绝无仅有,相似的情形在同一时期也发生在埃索炼油厂(Esso Refinery)。还有另一个事例则发生于北欧航空体系(Scandinavian Airlines System, SAS)。在总裁亲自主持一项大规模的服务品质改善专案之后,北欧航空于 1983 年获选

为年度最佳航空公司。为了推动这项变革,北欧航空投资巨款,针对全体第一线员工实施顾客服务教育。然而,处于董事会与第一线人员之间的中级主管却被忽略了。由于这个失误,后续的过程中产生了无数的问题与挫折。最近有一项针对美国服务业所做的研究结果指出,在几乎每一个大规模的改造过程中,企业所遭遇的几个最难应付的问题之一,总是中级管理层对变革的抗拒。中级主管似乎早已恶名在外!

工作开始转变

在许多企业里,中级管理者工作已然改变。以前,中级管理者负责将高层的决策转换成创造收益的行动。之后,随着数量与层级的递增,中级管理者逐渐退化成仅仅是资讯的收集者及过滤者。在辗转的递呈的过程中,这些人便得以上下其手,将资讯阻截或扭曲。

可悲的是,许多高级主管至今仍患有沉重的“波斯信差症候”——传说中的波斯王对传报坏消息的信差一概死刑伺候!多数的中级管理者对老板的这种病症心知肚明,毕竟没有几个公司会给报忧的人加官晋爵。

IBM 戏剧性的陨落,或许多少可从下面的事件获得解释。在 1992 年以 645 亿美元的营业结算出 69 亿美元的亏损之后,IBM 的股票跌至每股 42 美元,创下 18 年来最低价,并造成当时的总裁约翰·艾可斯(John Akers)被路易斯·杰斯纳(Louis V. Gerstner)所取代。约翰·艾可斯对 IBM 的恶劣景况始终毫无所知,直到他从《华尔街日报》的报道才获悉真相。该企业中存在太多自谋其利、不通讯息的层级,显然,约翰并非唯一蒙在鼓

里的人。1993年8月2日的《商业周刊》(Business Week)引述了一位熟悉该企业董事会人士的声明：“那些执行董事都该引咎辞职！他（她）们应该对公司了如指掌，可是却没有一个人晓得到底出了什么事。”

咱们稍后再回到这个主题。同时提醒你，当你底下的管理者只报告好消息时，千万要有所警觉：事情绝对不会那么美好的。（这个忠告在人事问题上尤其适用，人事问题通常要比营运绩效隐藏得更久，而其后果也就可能更为严重！）

庞大的幕僚团开始在企业中成形。这些幕僚逐渐支配了真正从事制造、销售产品的营运单位，而营运单位的人却是企业内最接近顾客的群体。渐渐地，这些居于优势的幕僚开始被轻蔑地谑称为“数豆子的”（Bean Counter，泛指在企业内靠统计或数字讨生活的人）。对企业而言，供养这些幕僚是很花钱的！

到了本世纪70年代末期，从美国开始情况有了转变，和欧洲相较之下，在美国要解雇员工是容易多了。

资讯科技的角色

有那么一段时间，资讯科技为某些中级管理者提供了相当的保障。在本世纪70年代，多数企业仍然倚重中央资料处理部门的运作。一切都得听电脑技术人员的！之后，小型电脑出现了。当然，拥护中央电脑的人对这种发展大多是坚决抗拒的。不多时，小型电脑的定义变成了“任何能在中级主管的预算额度内通形的电脑”（你可以很轻易地举出15种能个别以程序设定，在订单上却从来不以“电脑”这个名词出现的办公室机器）。这不过是躲避电脑官僚以及他们在工作时效上所造成冗长延误的一种方

法,同时还可以回避中枢单位在软硬件选择、保安规范、操作维护守则、资料管理、程序设计、文件记录等方面所制定的严格标准。

很快地,在大型主机(mainframe)拥护者的无奈下,企业的各个角落竞相展开互不相容的自动化。在这种运作模式之下,每一个群体都借着系统的独特性来固守各领域间的藩篱。然而这种情势并没有维持多久。图 1.4 说明了当时的转变。电脑部门从资料的处理者转化成为资讯的供应者,是这种转变的主要动力。到了本世纪 80 年代初期,个人电脑的快速繁衍为企业注入了更充沛的活力,而且价格是如此低廉,几乎不构成企业的成本

事业机构的变迁

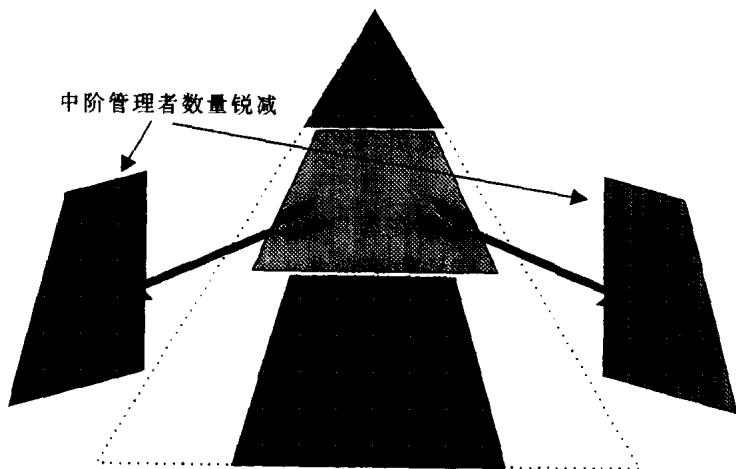


图 1.4

负担。相对于 19 世纪的情景,资讯与知识如今散布于大公司的各个层级。因此,实际做决策的人及时掌握了未被扭曲的资讯,

并具备了评估不同选择方案的权力。那些仅提供建议的人反而成为多余!时至今日,有些决策必备的资讯甚至可由电脑直接处理,完全不需当事人亲自检视。

美国一家药品批发商麦基森(McKesson),以提供手提式终端机给其顾客——药剂师——的方式,掌握了顾客的忠诚度。药剂师可以经由这种设备盘点存货、下订单,并印制价目标签,而麦基森则提供迅速、有保证的送货服务。很快地,数以千计的药剂师便开始直接利用麦基森的电脑系统输入订单。麦基森的业务代表人数明显减少,而继续服务的员工则发现他们的工作改变了。他(她)们开始关切顾客的需要,并将其转化成更丰厚(利润更高)的产品种类,以回应确知的、可量化的市场需求。

接着,麦基森和超过两千家的供应商与制药厂建立了电脑连线(on-line)。今天,麦基森自己的采购订单有半数以上是由电脑对电脑全自动发出的。采购部的员工从148锐减至13人。麦基森以前雇用更少的业务人员、更少的采购人员,以及更少的管理干部。

因为能在极度分散的潜在客户与制造商之间确立了本身的定位,麦基森成功地从商品的买卖者转变成为生机勃勃的赚钱机器。

麦基森的经验是个结构鲜明的案例。在其新组织中,资讯流通无阻,网路运作体系发达。当一个组织内的专业人士与管理者都能以这种开放的方式沟通时,同僚间超越地域区隔,甚至突破企业藩篱的横向联系便得以建立,而丝毫不受正式组织结构的羁绊。要让组织成员们愿意互助合作,乐于交换资讯或实用的诀窍,这种横向联结是很重要的。过去,人们认为资讯科技的应用将会使某一机构丧失个人特质,但现在我们却目睹它将分散的员工凝聚成一体。

1987年,得克萨斯仪器公司(Texas Instruments)在印度的班加罗尔(Bangalore)成立了一个软件中心,为客户特别订制的集成电路板来设计软体。经过卫星通讯,班加罗尔软件中心的员工可以和位于得克萨斯州达拉斯的总部,及散布于英、法或东京、新加坡的关系机构连线作业。班加罗尔的设计师可将其成果传送至其他单位,并在当天将成果连同批评与建议一并取回。该公司声称经过这种作业,设计的时间可以缩短67%。如此不仅为该公司节省成本,更能帮助其客户加快产品问世脚步。

对该公司及其客户而言,这是一个双赢的情境。然而,该公司也因此必须面对如何在这种网络运作环境中妥善管理研究专案及相关人员的困扰。再者,由于设计师与客户之间也有相当程度的连线,也因此增加了另一层的复杂度。

虽然在多数的机构中,旧式的垂直组织架构仍然存在,但过去各式活动与沟通所凭藉的垂直联系,如今正逐渐被横向联系所取代。机构的成员用进行中的工作专案分散于组织内各部时,管理工作益显困难。当这些人并非隶属同一个管理者时,困难度就更高了。然而,企业在降低成本及缩短运作周期方面的获益,却使这种转变成为时势所趋。过去的领导权威已不存在了,而你与你属下的主管们迟早必须认清这个事实,接纳这种暧昧难理的运作环境。你将会恒久地与为你工作的人共事,然而这些人却不算是你的部属。同理,你的部属也将会由直接主管以外的人指挥,为主管之外的人工作。

工作增加,人员减少

1983年4月,《商业周刊》发表了一篇标题为《管理新纪元》

的特别报道。报道引述某企业总经理的谈话：“我们一向给予记帐员优厚的报酬，仿佛企业的财富是这些人创造的一般……企业真正该做的是多创造利润，而不是对现有的成果精打细算。”

尽管其背景是1983年，该篇报道却已列举了许多企业大幅删减中级管理职务的事例。你还能高枕无忧吗？同样的情况正在欧洲进行着，尽管许多中级管理者依旧浑然不觉对切身的威胁。英国管理学会(British Institute of Management, BIM)在1992年对1000名中级管理者进行了一项调查。在这些受访者当中，75%的人信心十足的认为能永保中级主管的饭碗，有75%的人预期很快将获得升迁，没有一个受访者认为自己有可能被降级。大家都认为全面品质管理(Total Quality Management, TQM)是促成变革的最大原动力。然而即使在此前提之下，三分之二的受访主管仍然认为自己的前途不会受到任何影响。

英国管理学会于1993年的相同调查再次显示，很少中级主管为自己的事业前景操心。仅有低于半数的受访者会为日后的升迁及工作保障感到忧虑，并只有少数承认会害怕自己遭降级或更恶劣的处分，或认真考虑自行创业还是提早退休。相较于1992年的结果虽稍有变化，然而改变的程度却微不足道。

相反地，高级主管却认为中级干部们将必须承担更重的责任，而且将必须以不同的方法行事。企业组织将会强调团队运作的重要性，工资也将与绩效密切结合。中级主管将必须从专业人才(specialist)进化成为通才(generalist)，正如《商业周刊》在1983年所预言一般。

到底谁才是正确的？我们的看法与高级主管一致，并有历史的见证。中级主管就如同大熊猫或三趾犴螈，俨然已成为濒临绝迹的动物。但与大熊猫有所不同的是，你并不受法律的保护，你