

# 管理者与下属该如何区分工作职责

文 | 程天縱

我在服务过的企业当中，受惠普的影响最大，不仅因为在惠普工作的时间最长，也因为从基层干起，一直到中国区惠普总裁，这一路上惠普对我的培育力道也最大。

1979年初，我进入惠普分公司服务，虽然在先前已经有三年的工作经验，还是从最基层的 staff engineer 干起。这个职位翻译成“实习工程师”相当贴切，就是刚进入公司、一切从头学起，同时也协助正式的[业务工程师](sales engineer) 处理一些琐事和杂事。在学习阶段结束之后，还必须通过层层考核，才能晋升为正式的业务工程师，如果没有通过考核就会被解职，最终离开公司。

即使已经有三年业务经验，我的学习和实习阶段仍然长达十个月。在这个期间，除了学习惠普电子测试仪器的技术、操作、应用、简报之外，我对于惠普的历史特别有兴趣钻研。

在这段时间学到的事情之中，有两件事情让我印象特别深刻。

## 没有人事部门

惠普公司创立于 1939 年，可是直到 1957 年，也就是在创立 18 年后，才成立了公司的人事部门。是的，当时订定薪酬、考核等人事有关制度的部门，

就叫做人事部门，还没有如今人力资源如此有学问的名称。

当今世界的网络和高科技公司，确实有人尝试不设立称为“总部”的功能性组织，主要的依据是，进入网络时代应该要“去中心化”、减少总部的控制，才能够更有弹性和创新能力。但是，70年前的惠普肯定不是为了去中心化，而不设立人事部门。

惠普的两位创办人——比尔·惠利特和大卫·普克德坚持人性化管理。他们认为，管理者对于人才的“选、育、用、留”都必须负完全的责任，必须亲自处理，不得假手他人。直到 1957 年，因为惠普的产品事业部门不断增加，并且分散到全美各地，甚至欧洲，所以必须有一套制度、方法、标准，来订定薪酬、做考绩、决定升迁等，因此才成立了人事部门。

招聘进来的是高我三届的交大学长吴传诚，亲自打电话给我约吃饭，原来是想要招聘我进他的部门工作。我当时还问他，如何得知我的名字和电话号码？为什么不是人事部门来找我，而是作为部门主管的他亲自打电话给我？他回答，招聘员工是部门主管的责任，不是人事部门的事，如果想要找到人才，必须部门主管亲自去找，不能透过他人。

当我了解了惠普公司在创立之初的 18 年中，完全没有人事部门的原因之后，对这一点更是感同身受。我自己经历的故事，也印证了惠普“以人为本”的价值观与文化。

## 小而美的产品事业部门

惠普早期是一家做精密测量与测试仪器的公司，每个产品事业部门就是一个完整、独立的单位，拥有自己的研发、制造、营销、服务团队。

1980年初，我与两位惠普的同事，一起到美国的工厂接受训练，我们三个都是第一次去美国，自己租车跑了位于几个州、不同城市的产品工厂。在科罗拉多春泉市的工厂，正好碰到每个月一次的工厂员工聚餐，由工厂总经理和高层主管来服务员工，他们穿上厨师围巾、戴上白色的厨师帽，在餐台后面为员工分餐，令我大开眼界。

让我印象最深刻的是，总经理和高层主管几乎都能叫出每个员工的名字，而且都直呼其名。偶尔碰到叫不出名字的，一定是新进员工，就趁着配餐的时候多聊几句，欢迎他们加入惠普的大家庭。因为惠普有个不成文的规定，就是工厂的总经理必须尽量认识每一个员工，所以当工厂成长到接近二千人

的时候，就会拆为两个工厂。

惠普的价值观和文化认为，每个员工都是独立的个体，部门主管必须尊重部属，这就是人性化管理的具体表现。

企业存活关键之一：善用“企业价值链”

麦可·波特 (Michael E.Porter) 是美国知名的管理学家，也是企业经营策略和竞争力的权威，他以 26 岁之龄任教于哈佛商学院，成为该校历史上最年轻的教授。他在 2001 年领导过“策略和竞争研究所”，也曾经担任里根政府“产业竞争力委员会”的委员。

他在 1985 年的《竞争优势》一书中，提出“价值链”的概念，强调企业之所以能够存活，主要是因为企业透过“增值流程”为客户创造价值。这个增值流程就是企业的价值链，可以帮助企业在产业竞争环境中胜出。

企业必须利用“价值活动”得到更高的溢价，并且作为创造差异化的基础，这也就是竞争优势的来源。波特利用一个简单的箭头符号来代表一家企业，如表 1 所示。

我将波特的这个价值链称为“功能价值链”。因为从一个企业组织来看，这些都是“功能部门”，同时也借以和“产品价值链”做区分。

企业透过各种“价值活动”来将投入转变成为产出，并且产生利润。波特又把“价值活动”区分为“主要活动”，以及支援主要活动顺利进行的“辅助活动”。波特的重点在于从企业的角度来检视，找出如何透过“价值创造”来增加“竞争力”，然后扩大至产业和国家的竞争力。

本文中引用波特“功能价值链”的



表 1

|      |        |      |      |       |    |    |
|------|--------|------|------|-------|----|----|
| 辅助活动 | 公司基础结构 |      |      |       |    | 利润 |
|      | 研发     |      |      |       |    |    |
|      | 咨询科技   |      |      |       |    |    |
|      | 采购     |      |      |       |    |    |
| 主要活动 | 进料运动   | 生产作业 | 出货后勤 | 行销与业务 | 后勤 |    |

主要原因，在于企业内部的任何部门主管也都可以引用这个观念，将它实践在自己负责的部门上。企业内部的部门一定会有上游部门，而后者可以视为向自己部门提供“投入”的“供应商”。透过本部门的价值活动或增值流程“加工”，这些“投入”就会成为“产出”，而接受本部门“产出”的其他部门，就是“内部客户”。

在辅助活动中，极为重要的一类就是“公司基础结构”，其中包含人事、行政、财务、会计、法务、质量等的管理，也包含了组织架构、控制系统与企

业文化等。而这些正是本章第一篇〈管理者的时间都花到哪里去了？〉中所提到，部门主管必须花 50% 以上时间来做的“管理工作”：计划、组织、领导、控管。

因此，从部门主管的角度来看，波特“部门价值链”中的“主要活动”应该是在主管的领导之下，由部门成员去完成，这也就是为什么管理者也要花部分时间从事“职能工作”，而辅助活动正是部门主管应该花大部分时间去做的管理工作。

管理者最常出现的错误：责任混淆



如果把波特的价值链用在企业上，那么“辅助活动”就是为了更有效率地完成“主要活动”，而设置的功能性部门机构。但是把波特的价值链用在部门时，从部门主管工作和责任的角度来看，“辅助活动”反而应该是部门主管的“主要活动”。

于是，管理者就把自己的“主要活动”，也就是管理工作，丢给了包含人事、行政、财务、会计、法务、质量等单位的“公司基础结构”部门。其中最重要也是最明显的一个责任混淆，就是把部门成员的“选、育、用、留”等工

作，全丢给了人力资源或人事部门，反而不认为这些是自己的责任。

### 结语：管理者的责任究竟有多大？

到底管理者的责任有多大？管理者要做哪些事？其实部门主管和公司的总经理之间，并没有多大的差别。部门主管要为部门负全责，公司总经理要为公司负全责，差别就在于主管的范围有多大。

从我过去三十多年的职业生涯里，总结出一点心得，与读者们分享。优秀

而遭到提拔的管理者，和平庸的、经常抱怨自己这匹“千里马”遇不到伯乐的管理者，两者之间的差别就在于是否清楚管理者该负的责任范围有多大，以及应该花时间处理的管理工作是哪些。

这篇文章藉着惠普的人事部门故事，以及波特的价值链理论，来提醒现在还在职场上担任管理者的朋友：如果想得到上级的赏识、不断在企业金字塔组织中获得提拔和晋升，就应该要有正确的心态和做事方法。MFC