

Follow Masters

感悟大师经典 品位管理智慧

# 跟大师学 管理

无数商界精英秉承的理念和价值观



卓越的管理制度诞生优秀的企业，  
微软、联想、通用电气、IBM、长虹、丰田、  
爱立信、麦当劳、苹果等公司，用  
自己的实践印证了管理大师的经典理论。

吉林文史出版社  
吉林音像出版社

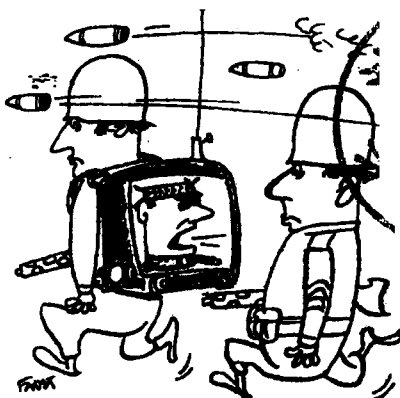
大师经典应用丛书

# 跟大师学管理

(下)

第二卷

丁华民 志敏 编著



吉林文史出版社  
吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟大师学/丁华民主编。—长春:吉林文史出版社,2006.2

ISBN 7-80702-344-9

I.跟... II.丁... III.大师—学习—教育

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 080159 号

## 跟大师学

丁华民 志敏 编著

---

吉林文史出版社  
吉林音像出版社

出版发行

北京潮运印刷厂印刷

---

开本:850×1168mm 1/32 印张:53

字数:1350千字 2006年3月第1次印刷

印数:5000

ISBN 7-80702-344-9/G·223

定价(全6卷):158.00元

## 目 录

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 十 明茨伯格:经理角色理论 .....   | (181) |
| 大师简介 .....            | (181) |
| 大师理论速读 .....          | (183) |
| 经典应用 .....            | (190) |
| 路易斯·郭士纳与 IBM .....    | (190) |
| 韦尔奇与通用电气公司 .....      | (200) |
| 十一 菲德勒:权变理论 .....     | (208) |
| 大师简介 .....            | (208) |
| 大师理论速读 .....          | (210) |
| 经典应用 .....            | (217) |
| 实达电脑股份有限公司的权变管理 ..... | (217) |
| 首钢集团的权变管理 .....       | (222) |
| 十二 熊彼特:创新理论 .....     | (230) |
| 大师简介 .....            | (230) |
| 大师理论速读 .....          | (232) |
| 经典应用 .....            | (243) |
| 诺基亚公司的创新发展 .....      | (243) |
| 波音公司的创新发展 .....       | (255) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| <b>十三 波特:战略制胜理论</b> .....     | (263) |
| 大师简介 .....                    | (263) |
| 大师理论速读 .....                  | (264) |
| 经典应用 .....                    | (268) |
| 贝塔斯曼集团的发展战略 .....             | (268) |
| 大众汽车集团公司的发展战略 .....           | (274) |
| <b>十四 哈默:企业再造理论</b> .....     | (292) |
| 大师简介 .....                    | (292) |
| 大师理论速读 .....                  | (294) |
| 经典应用 .....                    | (304) |
| 美国电报电话租赁服务公司的企业战略再造 .....     | (304) |
| 保险直销公司的企业再造 .....             | (315) |
| 哈尔马克卡片公司的企业再造 .....           | (324) |
| <b>十五 彼得·圣洁:学习型组织理论</b> ..... | (333) |
| 大师简介 .....                    | (333) |
| 大师理论速读 .....                  | (334) |
| 经典应用 .....                    | (347) |
| 联想集团的学习型组织 .....              | (347) |
| 微软公司的团队学习 .....               | (363) |

# 十 明茨伯格:经理 角色理论

## 大师简介

明茨伯格是国际管理学领域的一位十分活跃的人物,从1973年发表代表作《经理工作的性质》之后,又连续发表了《组织结构研究的综合》、《组织内外的权力》两部力作。还有《战略决策》、《组织战略的形成》这些书被收藏于《管理政策理论丛书》。除此之外,明茨伯格还发表了60多篇管理学论文,其中一些论文还获得了最佳奖,如《经理的工作:民俗学和事实》、《一手计划,一手管理》这些著作受到了哈佛大学商学院的《哈佛工商业评论》杂志嘉奖。

《经理工作的性质》全面地阐述了经理工作的特点,这奠定了明茨伯格在管理理论界中的地位。在这部著作中,他善于大胆地批判一些关于经理工作特点过时的观点,提出了一些新的观点:经理角色是属于一定的职责或地位的一套有条理的行为,并且经理的个性能够影响他如何扮演某一角色,可是却无法影响他所表演的内容。

明茨伯格一身多职。他不仅是麦吉尔大学管理学教授，同时担任了很多的社会职务。如《战略管理》杂志、《管理研究》杂志、《一般管理经济与工业民主》杂志、《行政管理学》杂志和《商业战略》杂志部聘请他做顾问。

## 明茨伯格：经理角色理论

### 大师理论速读

明茨伯格认为经理的角色，是指负有一定职责或具有一定地位的人的行为总和。个人的个性会影响他（她）作为经理的角色。明茨伯格从经理工作的特点、经理所担任的角色、经理职务中的差异性和提高经理工作效率的要点，阐述了经理角色理论。

#### 1、经理工作的特点

明茨伯格通过前人的经验及对街头团伙头目，学校行政人员，生产管理人员，政府工作人员观察，总结了经理工作的特点，具有普遍性和规律性。

A. 第一特点：繁重的工作，紧张的步调。经理空闲时间少，休息时间是罕见的，每天要处理各种邮件，参加各种会晤，接受各种电话、手机、发 E-mail 传真。正如怀特（whyte）在其著作《经理的工作有多么艰苦？》中指出：经理每周的五个工作日有四个晚上在工作中。其中一个晚上



呆在办公室，一个晚上款待宾客，其他的晚上，几乎是很晚才回家，有时还要带工作回家。无论是高级经理还是中下层管理人员，他们只能在工作中采取永不松懈的步调。

B. 工作活动简短、琐碎、无连续。明茨伯格认为，与多数非经理人员所做的工作相比，经理的活动具有简短、无规律、无连续、琐碎的特性。在工作中，经理的工作无法实现非经理人员的工作的专业化、专一化，这是经理最感到头痛的事情，今天款待宾客，明天发电子邮件等其他的事情。同时经理会感到有趣味，每天都会遇到许多新鲜的事情。

C. 把现实的活动放在重要的地位，这是第三个特点。明茨伯格认为：经理的工作虽然琐碎、无连续，但是经理对待活动有主次之分。把主要事情进行重要的处理，从各种调查表明：经理倾向于把精力集中放在工作中更积极的组成部分（重要事情）。他们对于不太重要的事情是迟缓的反应，而对重要事情的处理是强烈的反应。

D. 面谈是经理工作中最爱用的交流方式，这是第四个特点。经理使用信息交流的手段有：邮件、电话、非正式会晤、正式会晤、视察（直观的），据明茨伯格调查发现：面谈占据经理工作时间的 78%，因此，明茨伯格认为：评价经理的绩效，面谈的频率产出是最好的方法之一。因此，经理们对口头联系表示强烈的喜爱。

E. 经理的工作处在他的组织与联络之间，这是第五

个特点。经理与三个方面保持联系：(1)上级、(2)外人(组织外部人员包括批发商、供应商、消费者等)、(3)下属(在组织内部,经理的下属人员)。在明茨伯格对经理的调查发现,经理与上级联系的时间占他工作时间为7%,与外人占44%,与下属占49%。经理与其上级接触的机会比较少,而且交谈过程是一种正式的交流方式,例如“身份请求”和正式报告;经理与外人的联系具有多样性:如顾客,批发商、供应商、同事、朋友、政府官员,一般而言既有正式的也有非正式的;经理与其下级接触在内容和范围上是很重要的,他们之间的交流相互影响。

F. 权力和责任相结合,这是经理工作的第六个特点。明茨伯格认为:对经理工作的表面研究虽然令人想到他们对自己的活动往往缺乏控制,可是仔细分析,发现经理能够通过权力和责任相结合的方式来实现自我的控制。经理对于许多工作的初步承诺负有责任,这些承诺转而使他陷入一系列的不断发展的活动;但经理可以通过得到信息、行使领导职务以及许多其他方式从他的义务中取得好处。

因此,经理被描绘成乐队指挥或是木偶,要取决于他怎样管理他的事务。不过,经理有两个重要的自决权。

(1)经理能够做出一系列初步决定。它们明确规定了他的许多长期义务。如经理可以选择参加其他公司邀请的会晤。并且,一旦如此做了,有关活动便会多半为他而

计划。他还可以拟定一个方案。一旦实施了,就可能需要他为此付出时间。他有权发展他自己的信息渠道,虽然这么做了之后,他并不控制逐日流向他的信息。

(2)经理贯彻自己意志的方法是通过控制,或通过为他自己目的而使用他所必须从事的那些活动。换言之,他可以利用他的职责。一个礼仪性的场合可以为一位精明的经理提供收集信息的机会。一个要求他予以批准的请求使他把他的价值注入组织。而由于履行职责所做的一次讲话也可能为某项目标提供游说的机会。问题可能不是仅仅被简单地解决压力也可能不仅仅是简单地被清除,经理可以采用步骤,在解决问题的过程中想出一些新主意把问题变成机会。

通过这两种因素,可以判别成功的或不成功的经理。所有的经理似乎是傀儡。有人决定由谁以及怎样在幕后拉线,于是他们利用被迫迈出的每一步。有人未能利用这个高压环境,就被这个要求极为严格的职务所吞噬。

## 2、经理所担任的角色

明茨伯格在对先前的各种领导理论进行全面分析和批判总结的基础上,通过实际地观察和记录每日的行为,认为所谓经理,广义上是领导,这些经理包括企业、事业单位的各种领导者,从狭义上,经理又由以下一般性特点:

(1)各种类型的经理的职务是极为相似的。

(2)各种类型的经理工作又存在差别,并可以通过工作特点进行描述。

(3)经理工作中有一部分是非例行的有挑战性的,但也有一部分是例行的常规工作,如发 E-mail 等。

(4)经理拥有各方面才能,但并不一定要求很专业,可一定有全面的知识。

(5)经理拥有的权力比下属的人要多,这是为他进行决策的需要。

(6)经理的工作方式决定了他一般都喜欢采用口头交流信息。

(7)经理工作的复杂性、琐碎性比案头任务都复杂。

明茨伯格在他的《经理工作的性质》著作中,描述了经理十大角色。

A. “挂名首脑的角色”。即经理作为名誉领袖的身份。例如,对退休员工的演讲,代表公司参加各种公共活动。这种角色能够帮助公司(企业)推行业务,使社会大众对公司的稳健可靠充满信心,下属对公司有认同感,感觉自己非常骄傲。尽管这种角色非常厌烦,耗费时间。

B. 领导者的角色。即经理作为领导者,有直接领导和间接领导,作为首长必须负责对下层进行引导和激励创造公司的工作气氛。在工作中,经理和下属是领导与被领导的关系,在其他场合,可就不是这种关系。为了达到这

种关系,作为经理应该做到以下几点:

(1)为本公司制定各项明确的目标,以及各项达到目标的先后顺序。(2)以前各项目标与先后次序为衡量标准,对于部属的各种建议与意见有一致的反应。(3)谨慎从事,作为部属的典范。

(C)联络者的角色。即经理作为联络者,他处于 CEO 和下属中间、公司与环境中间、传递信息。明茨伯格认为:作为一个高级管理者,其联络的角色不仅仅包括与遥远的公司分部之间的,或是与公司有关系的企业之间的联系,而且更扩充到与各产业协会间、与政府部门间的接触。

D. 信息接受者的角色(监听者角色)。作为监听者的经理经常寻求信息,并收到大量的信息。如内部信息、外部信息、分析报告、各种意见和倾向、压力。

E. 传播者角色,即经理作为传播者。经理由于获得信息的特殊地位,使他能担任传播者的重要角色,把外部信息传播给他的公司,并把内部信息从一位下属传播给另一位下属。

F. 发言人的角色。明茨伯格认为经理的传播者角色是面向公司内部,而其发言人的角色则把信息传到其公司之外。经理作为正式的权威,被要求代表其公司来讲话;经理作为神经中枢,拥有信息来有效地这样做。经理可能为他的组织进行疏通活动,也可能作为他的公司的公共关系首脑来活动。其发言面对的两个对象是两个集团:董事

会和公众;经理必须向这个集团传递有关本公司的计划、政策和成果的信息。

G. 企业家的角色。决策中的各种角色是最常见,最明显的,因而经常是最受重视的。明茨伯格认为,作为一位“企业家”经理必须设法改进自己的组织,并经常加以调整以适应变化的环境。

H. 故障排除角色。故障排除角色是指经理处理非自愿的情况以及部分地非经理所能控制的变革。

经理之所以要处理故障的理由有:明茨伯格认为组织通常包含一系列的专业化作业规划,这些规划是由预见的激发因素按常规引起的。但还有些激发因素是不能预料的。它们也许不能在现存的规划中明确地区别开来,也许会引起互相冲突的规划。在特殊情况下它们可能引起不能有效地发挥作用的作业规划。在所有的这些情况下,都必须有一个应用于激发因素的一般规划,一个旨在处理任何一种激发因素的规划。这个规划决定激发因素属于哪一处,或者,它可能设计出一种新的作业规划,用来在将来这些激发因素要普遍时对它们处理。

经理的职责就是怎样去规划。当各个下属相互之间不能取得一致意见时,他们寻求经理的帮助;当没有人能处理某一难题时,他们就把这一难题往上交,直到传递到经理手中,当发现一次危机时,经理必须立刻予以处理。

I. 资源分配角色:即经理如何分配给各个部门的资

源。资源分配是实施目标战略的核心,作为正式的权威,经理必须监督对组织资源进行分配。为了充分利用稀缺资源,经理必须注意以下几点:(1)明确资源分配的标准。(2)资源分配应按总目标——分目标顺序分配。(3)资源分配要以保持研发部分前提下进行。(4)建立监督系统。

J.“判断者”的角色。随着经济的发展、经理权力的下放,判断者的角色成为经理工作的主角。

### 经典应用

## 路易斯·郭士纳与 IBM

1996年,对于IBM公司而言是一个丰收之年,该年第二季度,公司获得了110亿美元的惊人收益,这是近7年来,IBM首次取得这么高的增长率。1997年,纯收益785亿美元,利润为60亿美元,位居当年《财富》500强14位。而在几年前,这位蓝色巨人却处于“风雨飘摇”的衰退危机之中:产品缺乏竞争力,经济效益令人失望。1991年到1993年,公司累计亏损160亿美元,大批工人失业,股票价格直线下降……如今IBM重振雄风,重夺电子设备的

霸主地位。这一切，IBM 公司总裁郭士纳功不可没。

## 一、溯本求源 加强服务

多年以来，“IBM 就是服务”已成为 IBM 企业文化中的核心价值观，IBM 成为服务的代名词。IBM 的这种经营理念为公司赢得了世界性的声誉和电脑业超级霸主地位。然而，到了 20 世纪 90 年代，就像许多大公司一样，长时期垄断性的竞争优势滋长了盲目乐观自负的情绪，老的优良传统受到冲击和削弱，“IBM 就是服务”逐渐变成了宣传口号。IBM 同客户的关系疏远了，变得盛气凌人、有求无应。虽然拥有 350 亿资产的宝洁公司一直是 IBM 的最佳利润来源，在郭士纳以前，IBM 公司的首席执行官却从未访问过它；在郭士纳上任后不久，着手邀请大公司首席执行官来参加的一次技术简报会，尽管他手下的经理费了九牛二虎之力，但来宾连 20 个座位都没有坐满。IBM 公司同客户的关系已经疏远到了令人无法忍受的程度！

郭士纳清晰地认识到这一点，他下决心“要让 IBM 寻根”，即重新密切同客户的关系。自他 1993 年临危受命成为公司首席执行官以来，他就领导公司上下溯本求源，回顾了与顾客对话、了解他们的需求及知道怎样使他们满意的时代，郭士纳说：“我到此就任，其目的就是想顾客之所想，急顾客之所急。”这正是 IBM 为何大力开展计算机服



务的重要原因——并且也是华尔街突然如此青睐 IBM 公司的原因之一。他上任几年来,IBM 的新型主机、PC 机以及微型计算机全部畅销,IBM 尽全力使其成为各公司必不可少的助手,以便把所有这些产品,还有许多其他产品,变成赢利的王牌。计算机服务现在是 IBM 公司增长最明显的业务:1996 年底猛增至 160 亿美元,而两年前仅为 97 亿美元。摩根·斯坦利公司认为“真正使 IBM 与众不同的是 IBM 使产品一体化的计算机服务能力”。客户们将会再次依赖 IBM。太阳公司总裁麦克尼利认为,IBM 把重点放在服务上,这正是其他计算机制造商们要仿效的。

郭士纳,这位曾在麦卡锡公司、美国运通公司和纳比斯科公司从事了 27 年管理顾问工作的经营管理专家,从一开始,就十分注重使 IBM 与一些最大客户之间重新建立关系,为 IBM 的服务战略取得成功打下基础。郭士纳认为:IBM 最突出的问题,不是各种各样的技术瑕疵,而是从根本上搞好与客户之间的关系。IBM 曾经以大批身穿细条西服的营销人员席卷各大公司,但它后来采用了把重点放在硬件上,而不是放在处理与客户相关的业务上这一战略。最初,这一战略曾取得成功。然而,到 90 年代初这种增长却消失了。同时,该公司也葬送了它数十年间所做的努力,即客户信赖与各公司高层决策者的注意。

力求与客户,尤其是同首席执行官们保持密切联系的