

PEARSON

全美最新工商管理权威教材译丛

Management Communication

A Case-analysis Approach

管理沟通 案例分析法

第3版

〔澳〕詹姆斯·S.奥罗克 著
魏江 苏瑾晞 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

全美最新工商管理权威教材译丛

Management Communication

A Case-analysis Approach

管理沟通 案例分析法

第3版

〔澳〕詹姆斯·S.奥罗克 著
魏 江 苏瑾晞 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2007-4029

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:案例分析法:第3版:翻译版/(澳)奥罗克(O'Rourke, J. S., IV)著;魏江等译.—3版.
—北京:北京大学出版社,2010.1

(全美最新工商管理权威教材译丛)

ISBN 978-7-301-14518-0

I. 管… II. ①奥… ②魏… III. 企业管理-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第024135号

Authorized translation from the English language edition, entitled MANAGEMENT COMMUNICATION: A CASE-ANALYSIS APPROACH, 3rd Edition, 0131860127 by O'ROURKE, JAMES S., published by Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall. Copyright © 2007 by Pearson Education.

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

本书原版书名为《管理沟通:案例分析法》(第3版),作者詹姆斯·S.奥罗克,书号0131860127,由培生教育出版集团2007年出版。

版权所有,盗印必究。未经培生教育出版集团授权,不得以任何形式、任何途径,生产、传播和复制本书的任何部分。

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PEKING UNIVERSITY PRESS Copyright © 2007.

本书简体中文版由北京大学出版社和培生教育亚洲有限公司2007年出版发行。

书 名:管理沟通:案例分析法(第3版)

著作责任者:[澳]詹姆斯·S.奥罗克(James S. O'Rourke, IV) 著 魏 江 苏瑾晔 译

策 划 编 辑:张 燕

责 任 编 辑:贾米娜

标 准 书 号:ISBN 978-7-301-14518-0/F·2047

出 版 发 行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者:北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者:新华书店

850毫米×1168毫米 16开本 25印张 610千字

2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷

印 数:0001—4000册

定 价:44.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

很多年前,我被分配到美国西南航空公司飞行测试组,担任空军军官。期间,我有幸同一位经验丰富、富有智慧的飞行员前辈进行了一次深入的交谈。我们交流的焦点是一个年轻军官怎样才能成为领导者,或者在优秀的、经过良好教育和培训的同龄人中成为具有公认影响力的人物。他的话非常具有前瞻性,他说:“我认为,就一个年轻军官的生存和发展而言,没有比有效的自我表达能力更重要的技能了。”这就是说,最重要的不是面对困境的勇气或者良好的飞行技能,也不是高学历或者专业化的培训,而是“有效的自我表达能力”。

在这次谈话后的岁月里,我亲身经历和见证了不少被年轻管理者称为“职业时刻”的情景。所谓“职业时刻”,是指一个经过仔细设计的提议、一个详尽分析报告,或者对批评的熟练应对,可能成为挽救自己职业生涯的关键点。我曾见识过一些青年男女如何凭借熟练的演讲介绍而获得工作机会,也曾见识过一些人在回答某个专业领域中最直接明了的问题时,由于语无伦次、惊慌失措而失去机会。我很惊奇地发现,许多人会很容易使他们的谈话令人讨厌、叫人不安或者淡而无味。

毋庸置疑,沟通能力是任何一个管理者都应该掌握的核心技能。良好的沟通是思想和行动之间的桥梁,也是一个产生利润的过程,它是人们通过个人交往和职业关系把情感联结在一起的黏合剂。正如英国诗人威廉·布莱克(William Blake)所言,沟通是“天才的战车”。在一个组织、行业或者社会中,没有良好的沟通能力的人往往会被孤立于他人之外;相反,有熟练沟通能力的人往往会成为使企业(无论是私人企业还是公共企业)成功运作的核心人物。

本书的第一个也是最基本的前提很简单:沟通能力是可以学习、讲授和提高的技能。每个人在与人沟通上都有比现在做得更好的潜力。当然,人们要做到这一点其实并不那么容易,但是本书毫无疑问可以对此提供帮助。学习本书,有助于你不断取得新的成绩,并成为你未来走向成功的基石。要想成为一个成功的管理者,你需要对一些事物给予特别的留意和关注,而本书的内容正是对如何关注这些事物的重要指引。

本书的主要内容

本书聚焦于管理沟通所包含的方法和过程,同时侧重于商科学生和初级管理者如何使自己成为知识更渊博、技巧更熟练、效率更高的沟通者的具体方法。

本书的第二个前提同样很简单,那就是写作、演讲、倾听以及其他沟通行为是一个始于批判性思考的过程,这也是管理者为了谋生而每天必须在工作场所中使用的过程。管理者每天的基本任务就是解决管理上的问题,而管理者解决问题的基本工具在使用过程中往往很有技巧性。

本书支持战略性的学习目标,并认为其会随着工作场所的变化而演化,以适应快速变革的全球经济的要求。你将在本书中找到并学会一些沟通的基本技能,不过本书还能够在你得到提升并获得本企业或者其他大型复杂公共企业的中高级管理职位时,激励你进一步发展这些能力。

本书特色

本书一方面希望能直接服务于大多数管理沟通教师的教学方式,同时,在很多重要的方面,本书与本领域中的其他书籍有所不同。

首先,过程完全是战略性的。本世纪以来,成功企业中所有沟通过程都是完全相通的,我们以这一非传统观点作为本书的切入点。某个行业发生的事情将会影响到其他所有的行业,对一个听众讲的话也会对其他人的造成影响。如果没有相互融通性的战略视野,21 世纪的管理者们将会发现他们正朝着不一致的目标工作,结果常常会对企业造成损害。

其次,本书中提供的方法会将伦理以及伦理决策过程整合到本学科的每一个层面。许多教师对于在商务课堂中讲授伦理学的内容感觉不舒服或者有些无助。然而,在企业管理实践中,企业管理者每天都会遭遇到那些对员工、顾客、股东以及其他利益相关者产生伦理道德影响的伦理困境和决策。本书并不是在说教;相反,它提供了易于被学生和教师掌握的一个相对简单的伦理决策框架。纵观全书,尤其在案例研究和角色扮演练习中,你将学习到如何提出对同学或同事来说最重要的问题。虽然不会简单地得出答案,但是正视这些问题将会使你成为一个更优秀的管理者。

再次,本书包含科技(第7章)、倾听和反馈(第8章)、非言语沟通(第9章)、跨文化沟通(第10章)以及冲突管理(第11章)等内容独立的章节。这些是经常被其他教材忽略的主题。然而,所有的管理者都告诉我们,这些人际沟通技能对于关系构建和人际影响来说是至关重要的,对他们的职业生涯也绝对是不可或缺的。而且,你将会发现新增加了一个章节——说服(第6章),其探讨的是对这种影响过程的原理解释。

最后,本书考察了企业组织及其管理者与新闻媒体之间细微而又不可避免的关系。本书介绍了一个循序渐进的方法,帮助你在有利的和不利的媒体环境下开发战略和处理关系,能够在与记者的紧密接触中公平、准确和完整地讲述你公司的故事,也许正代表着一个优秀管理者和非优秀管理者之间的差异。

案例研究的附加价值

本书的第3版包含了近四十个独创性的、需要在课堂上检验的案例研究。这些案例研究将激发学生讨论和应用相应章节中列出的原理。其中有两个章节(第8章和第13章)还包含角色扮演练习。在附录A“案例研究分析”中,将向你介绍商科学生在案例中发现价值的原因,并向你显示

如何在本书包含的案例中获得最大的价值。一个丰富有趣的案例研究一直是展示你的商务和沟通知识、向教师和同学学习,以及考察人们一起从事商务活动时经历的错综复杂过程的绝佳机会。阅读和分析一个案例总是有益的,但是更为深刻的洞见则来自于仔细倾听其他人的讨论以及他们对各自观点的辩护。在附录 B“案例研究的写作”中,将向你和你小组的同学提供足够的信息,以使你们可以独立地开发和撰写一个独创性的企业案例。

结果取决于你自己

你能够从本书中汲取什么知识,以及如何通过使用这些知识使你变得更精明、更擅长管理者最需要的技能,这的确都取决于你自己。简单地阅读原理、粗略地浏览例子或者与朋友和同学讨论案例是不够的。你必须寻找到应用所学知识的方法,将那些成功管理者阐述的并在本书中讨论的箴言付诸实践。不过,在你的职业生涯中,你将从发展的关系和经历的成功中体会到开发和运用这些技能的乐趣。这些不仅仅是谋生的重要技能,同时也是学习如何生活的策略。

詹姆斯·S. 奥罗克

目 录

- 4.11 组织你的思路 95
- 4.12 让听众保持兴趣 97
- 4.13 选择一种演讲方式 99
- 4.14 准备好所需的视觉辅助工具 100
- 4.15 事先排练 102
- 4.16 增强对演讲内容以及自身的信心 102
- 4.17 发表演讲 103

第5章 写作 109

- 5.1 良好的商务写作导论 111
- 5.2 成为好的商务写作者的15个建议 112
- 5.3 写商务备忘录 113
- 5.4 六种沟通策略 113
- 5.5 写一个总述性的段落 114
- 5.6 一些总述的范本 114
- 5.7 告知型备忘录 115
- 5.8 说服型备忘录 116
- 5.9 备忘录的标准格式 116
- 5.10 会议报告 117
- 5.11 项目列表 117
- 5.12 使你的备忘录更引人注目和具有吸引力 118
- 5.13 校订你的备忘录 118
- 5.14 写作良好的商业信函 119
- 5.15 如何作解释 120
- 5.16 如何道歉 120
- 5.17 关于写作风格 121
- 5.18 使写作更有效率 121
- 5.19 边写边读 123
- 5.20 如何让被动的动词具有主动色彩 124
- 5.21 重要的观点放在开头 125
- 5.22 如何鼓励和培养好的作者 126

第6章 说服 139

- 6.1 人的信仰系统 140
- 6.2 两个思想学派 140
- 6.3 说服的目标 143
- 6.4 态度形成过程中的结果 144
- 6.5 说服的科学 144
- 6.6 成功的说服 146
- 6.7 应该用正面的还是正反两方面的证据 151
- 6.8 我们的记忆并不都可靠 152
- 6.9 用头脑和心去改变行为习惯 153
- 6.10 五个关于改变行为的误区 154
- 6.11 善于说服 154

第7章 科技 160

- 7.1 数字时代的生活 161
- 7.2 数字化沟通 161
- 7.3 电子邮件 162
- 7.4 隐私和办公室监控 166
- 7.5 因特网和网上行为 172
- 7.6 礼节与办公室电子化 174
- 7.7 在虚拟环境下工作 176
- 7.8 远程会议 179
- 7.9 新兴的科技 182

第8章 倾听和反馈 193

- 8.1 基本技巧 193
- 8.2 为什么要倾听 194
- 8.3 倾听的益处 195
- 8.4 毫无效率的倾听习惯 196
- 8.5 不良的倾听习惯 196
- 8.6 培养好的倾听习惯 199
- 8.7 有效倾听的五种重要技巧 200

- 8.8 一个改进倾听习惯的体系 201
- 8.9 给出和接受反馈 201
- 8.10 建设性反馈遵循的方针 202
- 8.11 知道什么时候不该给出反馈 203
- 8.12 知道怎样给出有效的反馈 204
- 8.13 知道怎样接受反馈 205

第9章 非言语沟通 218

- 9.1 一些基本的考虑 219
- 9.2 非言语沟通的分类 220
- 9.3 非言语沟通的过程 220
- 9.4 解读与误解非言语暗示 220
- 9.5 非言语沟通的作用 221
- 9.6 非言语沟通的原则 222
- 9.7 非言语密码涉及的方面 223
- 9.8 沟通的环境 224
- 9.9 身体动作 224
- 9.10 眼神的沟通 225
- 9.11 一个沟通者的外在形象 225
- 9.12 人工制品 226
- 9.13 触摸 226
- 9.14 副语言 227
- 9.15 空间 228
- 9.16 时间 230
- 9.17 颜色 231
- 9.18 气味 232
- 9.19 味道 233
- 9.20 声音 234
- 9.21 沉默 234

第10章 跨文化沟通 241

- 10.1 美国国内的跨文化挑战 241
- 10.2 异国文化的挑战 243

- 10.3 商业与文化 245
- 10.4 文化的定义 246
- 10.5 一些文化准则 246
- 10.6 文化的作用 249
- 10.7 种族中心主义 249
- 10.8 跨文化沟通技巧 250

第11章 管理冲突 257

- 11.1 冲突的定义 259
- 11.2 组织内部的冲突 259
- 11.3 组织冲突的来源 260
- 11.4 感知冲突 261
- 11.5 处理冲突的益处 262
- 11.6 冲突管理的风格 262
- 11.7 你该做些什么 263
- 11.8 如果问题在于你自己，
会怎么样呢 265

第12章 有效的商务会议 282

- 12.1 开会的动机何在 283
- 12.2 那么为什么要开会呢 284
- 12.3 什么是商务会议 284
- 12.4 什么时候应该召集会议 285
- 12.5 什么时候不该召集会议 285
- 12.6 当计划召集一次会议时，我应该考虑
什么呢 286
- 12.7 成功的会议需要做哪些准备 288
- 12.8 什么样的会议形式或风格最有
效果 290
- 12.9 怎样才能使会议不偏离主题 291
- 12.10 我应该倾听什么 291
- 12.11 我应该寻求什么 292
- 12.12 应该记录些什么 293
- 12.13 怎样才能使会议更具成效 294

12.14 商务会议能够加以完善吗 295

第13章 与新闻媒体打交道 303

13.1 引言 303

13.2 为什么新闻采访如此重要 304

13.3 该怎么做,不该怎么做 308

13.4 媒体概览 310

13.5 做好准备 314

13.6 实现预期 315

13.7 在接受采访时保持自我控制 316

13.8 后续工作 318

附录A 案例研究分析 337

附录B 案例研究的写作 343

附录C 商务信函样例 350

附录D 商务备忘录样例 352

附录E 策略备忘录样例 354

附录F 编辑参考文献

——对你研究中所用的资料来源

表示感谢 356

附录G 商务人士与媒体的关系

——如何准备一次电视节目或

新闻采访 365

附录H 新闻稿样例 370

索引 372

第 1 章 变革中的管理沟通¹

业生时,沟通技巧常常是企业用以考量应聘者个人资质的首要指标,接下来才是应聘者的动机和主动性、团队合作能力、领导力、学科成绩(该指标的重要性仅列第五位)。^⑤

管理沟通是信息的流通及使这种流通更顺畅的技巧——听、说、读、写及批判性思考的过程,但管理沟通又不仅仅是技巧,它也是关于你是谁、他人怎样看待你,以及你的事业能取得何种程度的成功等方面的认识。它还是一种自信——认为你具有很好的说、写能力,能够有技巧地倾听他人的发言,以及从中获取信息并作出反馈等这些作为管理者和领导者的基本素质。

本章将首先讨论管理工作的实质、管理者的作用和他们工作的特点。同时也会研究管理职位的多样性、不同类型管理工作之间的差异。我们还将研究引领你成功的管理技能。当然,本章的核心还是研究沟通这一概念,在许多方面,这就是管理者的日常工作。另外,本书还考察写和说在管理生涯的角色,以及你在今后的工作生涯中将面临的其他具体应用和挑战。

1.1 管理者整天都在做什么

你也许读过各种管理教材,想找到关于管理实质的定义,许多书——即便不是绝大多数——都会提到管理者的工作就是计划、组织、分配任务、指导、协调、报告和调控等方面。这些活动,正如简·汉娜威(Jane Hannaway)在对管理者工作的研究中所指出的,“并没有真正地反映管理者所做的工作”^⑥。充其量,它们只是描述了管理者需要不断努力去完成的一些模糊的目标。在现实世界里,情况远不止这样简单,大多数管理者的工作是“交织在各种纷繁复杂、千头万绪的活动中的”^⑦。

经理们总是在忙个不停。事实上,对管理者的行为研究都发现他们“一会儿忙这,一会儿忙那,随时应对各种新情况,很短的时间内要处理大量密集事务”^⑧。麦吉尔大学的哈佛·明茨伯格(Harvey Mintzberg)教授研究了工作中的CEO们是如何做事情以及如何分配时间的。结果发现,他们平均每天要做36份书面的交流和16次口头联系,几乎每次交流和联系都是互不相关的,而且大部分活动都很短暂,持续时间不超过9分钟。^⑨

哈佛商学院的约翰·科特(John Kotter)教授曾对数位任职5年以上并获得成功的总经理做过研究,发现他们的大部分时间是花在别人身上的,包括他们的下属、老板以及许多公司外的人员。科特的研究还发现,平均每位管理者只花了25%的时间在他本身的工作上,并且这些时间大部分花在家里、飞机上或往返途中。几乎每个人花在与他人交流上的时间都不少于70%,甚至有些人达到了90%。^⑩

科特进一步发现,管理者与他人交流的话题涉及面颇广,大事小事无所不谈。他的研究显示,

⑤ Job Outlook 2000, National Association of Colleges and Employers, p. 21.

⑥ Hannaway, J. *Managers Managing: The Workings of an Administrative System*. New York: Oxford University Press, 1989, p. 39.

⑦ Eccles, R. G. and N. Nohria, p. 47.

⑧ Hannaway, J., p. 37. See also J. P. Kotter. *The General Managers*. New York: The Free Press, 1982.

⑨ Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973, p. 31.

⑩ Reprinted by permission of Harvard Business Review from Kotter, J. P. "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 145—159. Copyright © 1999 by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved.

管理者很少会在谈话的过程中作出“重大决定”，也极少在谈话时作出传统意义上的指示。他们经常对其他人的事情作出回应，并花费大量的时间去做那些并未列入计划日程的事情。他发现管理者经常花大量的时间与其他人作简短、零星的谈话。“对于一个问题或事情的讨论很少会超过10分钟，对总经理而言，在5分钟的谈话中讨论10个互不相干的问题是十分正常的。”^{①②}最近，李·斯普劳尔(Lee Sproull)对管理者的研究也得到了极为相似的结果。一天之内，管理者要做58件不同的事情，每件事所花费的时间平均都在9分钟之内。^③

工作中时常被打扰也是非常自然的。罗斯玛丽·斯图尔特(Rosemary Stewart)对管理者的研究表明，在所研究的4周的工作时间中，管理者仅有9次是连续工作半个小时而未被打扰的。^④事实上，管理者很少花费时间在他们自己身上。相反，他们花费大量的时间去和公司内外的人交谈。如果算上走廊上的闲聊、打电话、一对一谈话或多人会议的话，管理者将要花2/3的时间在与他人的交流上。^⑤正如明茨伯格曾经指出的：“不像其他工人，管理者离不开电话或会议，这些才是管理者的工作。”^⑥

管理的沟通本质意味着大多数管理工作都是通过交谈进行的。^⑦当经理们在交流时，他们既要说又要听。对管理工作本质的研究表明，管理者会花费2/3至3/4的时间在口头交谈活动中。^⑧按照艾克斯和诺里亚的说法，这些口头交谈活动正是管理者们收集信息、统筹全局、找到问题、达成共识、安排计划、推动工作、下发指令、保持权威、建立联系、传播流言的方式。简而言之，这些正是管理者每天要做的事情。“通过诸如演讲和作介绍等形式的交流，管理者对其自身的行为进行了界定，赋予了内涵，并使其他人对其公司或组织的情况有了清楚的认知。”^⑨

1.2 管理者的角色

4

在明茨伯格教授关于管理者以及他们工作内容的著名研究中，他发现管理者的众多工作主要围绕三个核心管理职能展开。

人际关系角色 管理者在工作期间要和很多人打交道。招待客户，与客户和顾客用餐，会晤商业伙伴，组织招聘和绩效面谈，交友、聚会和其他私人关系的往来，等等。大量研究表明，对管理者而言，这些关系由于其直接且个性化，是最丰富的信息资源。^⑩

管理者的三个角色与其所处的职位以及基本的人际关系直接相关。首先是领袖角色。作为

①② Kotter, J. P., p. 148.

③ Sproull, L. S. "The Nature of Managerial Attention," in L. S. Sproull (ed.), *Advances in Information Processing in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, 1984, p. 15.

④ Stewart, R. *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan, 1967.

⑤ Eccles, R. G. and N. Nohria, p. 47.

⑥ Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*, p. 44 (emphasis mine).

⑦ Pondy, L. R. "Leadership Is a Language Game," in M. W. McCall, Jr. and M. M. Lombardo (eds.), *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, NC: Duke University Press, 1978.

⑧ Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*, p. 38.

⑨ Eccles, R. G. and N. Nohria, pp. 47—48.

⑩ Reprinted by permission of *Harvard Business Review* from Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March-April 1990, pp. 166—167. Copyright © 1990 by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved.

部门领导,每个管理者都有一些程序性的工作。明茨伯格的研究显示,首席执行官会花费12%的时间在各类程序性的工作上;其收到的邮件中有17%是与其职位相关的应酬。其中一个例子就是一个公司总裁被要求为残疾儿童学校捐赠物品。^②

管理者还要对其部门员工的工作负责,这与他们的领导者角色有直接的关系。明茨伯格认为,管理者的影响力在其领导者角色中有最明显的体现。其权威地位赋予了他们极大的潜在权力。领导力在很大程度上决定了这种潜在权力的发挥程度。^③

领导者的角色举足轻重吗?克莱斯勒(现在是戴姆勒-克莱斯勒)公司的员工可以给你答案。当李·亚科卡(Lee Iacocca)在20世纪80年代接管该公司时,这个曾经的汽车巨头已经破产,正处于关门大吉的风雨飘摇之中。李·亚科卡与汽车联合工会(United Auto Workers)重新建立关系,调整了公司高管,并且——可能也是最重要的——说服美国联邦政府为其一系列银行贷款作担保,使得公司绝处逢生。贷款担保、工会反应和市场反馈都在很大程度上得益于艾科卡的领导风格和个人魅力。

现代管理文献直到近期才提及人脉关系。人脉,是管理者脱离纵向从属关系而建立与维系的一种人际联系。很多关于管理工作的研究都发现,管理者用于与部门外的同级或其他人沟通的时间,与用于与部门内下属沟通的时间大体相当。人脉对理解这一现象至关重要。奇怪的是,经理们很少花时间与他们的上级主管在一起。在罗斯玛丽·斯图尔特对160位英国中层与高层管理人员的研究中发现,他们有47%的时间与同级管理者在一起,41%的时间花在与部门内部员工的相处上,却仅有12%的时间与他们的上级主管待在一起。^④ 罗伯特·H.格斯特(Robert H. Guest)在对美国制造业管理者的研究中也发现了类似的发现。^⑤

信息处理角色 管理者需要去收集、比较、分析、保存和发布各种各样的信息。要做到这些,他们就必须像信息资源中心一样,在大脑中储存大量信息,并迅速将所收集的信息有效传播开来。尽管许多公司安装了规模巨大、价格昂贵的管理信息系统来实现这些功能,但没有一样能与训练有素的管理者的处理速度和直觉判断力相提并论。因此,绝大多数管理者更青睐这种处理信息的方式也就不足为奇了。^⑥

管理者担任的督导角色使得他们要不断地从环境中收集各种信息,与他的人脉网中的联系人及下属交流,吸纳别人主动提供的信息,这类信息中的大部分都来源于他们个人的关系网。这类信息通常以口头形式传播,如交谈、传闻和各种推测。^⑦

管理者要扮演信息传播的角色,他们将特有的信息直接传递给那些无法从其他途径获得该信息的下属们。管理者们不仅要决定哪些人应该获得这些信息,还要决定他们获得这类信息的多少、获取频率及方式。此外,管理者还要决定是否授权给他们的下属、同事、客户、商业伙伴及其他人,使他们无须通过与管理者联系,就可随时直接获得某些信息。

② Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact," p. 167.

③ Ibid., p. 168.

④ Stewart, R. *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan, 1967.

⑤ Guest, R. H. "Of Time and the Foreman," *Personnel*, May 1956, p. 478.

⑥ Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact," pp. 166—167.

⑦ Ibid., pp. 168, 170.

管理者还扮演发言人的角色,对外发布消息。比如,执行官就公司出现的情况向公众发表讲话,或者主管向供应商就产品改动提出建议。管理者们还越来越多地与新闻媒体打交道,提供事实与看法,这些东西通常很少经过编辑就被公布或发表。这种情况下的风险十分大,但对品牌打造、公众形象及公司知名度带来的回报潜力也是十分可观的。

决策角色 最后,管理者担负着代表公司和股东进行决策的职责。这些决策通常是在情况不明朗及信息很不充足的情况下制定的。通常,另外两个管理职能——人际关系与信息处理——将有助于管理者在前景不明朗以及利益冲突的情况下作出决策。

作为企业家,管理者们致力于提升经营情况,适应不断改变的市场状况,对眼前的机会作出反应。当传统方法变得过时或者竞争对手获得优势时,那些对自身的职责有着更长远考虑的管理者们,常常会率先意识到他们需要改变自己,改变产品和服务内容,改变市场策略,以及自己做事的方式。

作为企业家,管理者应主动求变,同时作为乱局和危机处理者,管理者们也应善于应变。危机可能是因为糟糕的管理者经营不善而使形势恶化或失控造成的,但即使是优秀的管理者也会常常置身于未曾预料但又必须应对如常的危机之中。

第三种决策角色是作为资源分配者,这要求管理者们就谁能得到什么、该得到多少、什么时候得到、为什么得到等问题作出决定。资源,包括资金、设备、人力、办公/生产场所甚至是老板的时间等,都是十分有限的,势必出现供不应求的情况。管理者们必须在保持、激励和发展员工的最佳潜能的前提下作出明智的决定。

最后一种决策角色是作为谈判者。管理者们常常会花很多时间去谈判:预算分配、劳资谈判及其他争端的解决。管理者每周通常要跟员工、客户、供应商以及其他人员进行大量简短而重要的协商,并作出决定。^⑤

1.3 管理者工作的主要特征

时间是零碎的 自古至今,管理者们似乎都没有足够的时间将所有需要做的事情完成。然而,在20世纪末,一个新的现象出现了:领导者需要的时间增多了,但是每天的时间都是恒定不变的。增加工作时间是对这种需求的一个反应,但是他们很快就发现一天只有24个小时,工作时间越长,产生的效果反倒越不明显。一项调查显示:“管理者们都是不堪重负,而又不能轻易授权。因此,他们只能加班,被迫去做许多工作,并且只能蜻蜓点水。简洁、零散、口头交流成了他们工作的特色。”^⑥

价值竞争与压力下的多种角色 管理者们不可能使每个人都满意。员工需要更充裕的时间去做他们的工作;客户期待得到快速的、高品质的产品和服务;主管需要更多的资金去购买设备、进行培训和开发产品;股东期待投资回报最大化。处于漩涡中的管理者不可能对每个人有求必应,决策通常只能为重中之重、急中之急之事而作。

^⑤ Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact," pp. 167—171.

^⑥ Ibid., p. 167.

工作超负荷 在20世纪八九十年代,许多北美公司及跨国公司进行重组,以使它们的组织更有效率,市场反应速度更快,更具有竞争力。在很大程度上,这种重组意味着许多流程的分散,同时中层管理者也会大规模减少。很多裁员后留用的管理人员发现向他们直接汇报的人数成倍增加。传统的管理理论提出一个管理者有至多7个直接下属是较为合理的。但在数据处理及通信系统高速发展的今天,许多管理人员已拥有了20—30名直接向他们汇报的下属。

效率是核心技能 在时间远远不够的情况下,在上班时被分割成越来越多的小块的情况下,在管理者下班或休假时仍然要处理事务的情况下,在人手缩减、组织扁平化、管理者需承担更多职责的情况下,效率就变成了21世纪核心的管理技能。

1.4 管理者的工作有何不同——重点不同

企业家角色越来越重要 管理者必须更多地意识到来自周边的威胁和机遇。这种威胁包括竞争对手的技术突破、过时的管理层组织结构、动态缩短的产品周期。而机遇则包括:有待健全的产品或服务,长期雇佣的机会,兼并或收购,以及设备、空间、其他资产的升级。与市场 and 竞争环境合拍的管理者将获得先机。

领导者角色也越来越重要 管理者必须熟谙管理策略和方法。管理者的工作远非看管组织中的某一个部门那样简单。除非你能够吸引、训练、激励、留住及提升好的员工,否则你的组织将不可能在竞争中胜出。因此,作为主管、经理,你必须持续地指导并发掘组织中有潜力的员工。一旦你失去一个能力很强的员工,你组织中其他部分的运转将会迟滞(除非你找到合适的人来替代)。即使你已经找到合适的人才,你还得不断地训练、指导、激励新来者,同时还必须意识到他们的工作效率在一段时间内还是会低于前任。

管理者在帮助员工成长时要开创本地视野 公司的年报、销售人员提交给客户的精装产品手册都清晰地表明了一个公司的信仰、价值观、愿景。但是这些对员工意味着什么呢?你的全球竞争策略与员工每周一八点上班有何关系?无论如何,你必须建立本土化的策略,用实际的、清楚的语言来阐明你的组织或部门是做什么的,以及员工的工作在企业或部门中的位置和作用。

1.5 21世纪对管理技能的要求

21世纪的职场要求三种技能,其中每一种都在你职业生涯的不同时期发挥作用。

技术类技能 技术类技能对于初入职场的人员来说最为重要,但对于资深人士而言,其重要性就会下降。公司雇用人员时要考虑他们的技术专长:你能评估商业办公大楼的市场价值吗?你能计算出净现值吗?你有使用C++或者SAP/R3的经验吗?然而,这些技能会一直变化,而且很快就会过时。这些你进入大公司的敲门砖并不能保证让你获得提升。

建立关系的技能 这些技能在管理职业范围内更重要,而且更加有助于你的发展和你的职位提升。这些帮助你建立关系的技能是管理沟通的核心要素,它们是阅读、写作、表达、倾听,以及当你的工作职责发生变化、责任加重时与他人协同工作的能力。

理念技能 这些技能对于新入职场的员工并不重要,但对于组织内的高管人员来说尤为宝

贵。它们使你可以透过今日工作的细枝末节看得更远。那些希望成为最高层管理人员的成功经理人,必须在早年就培养高瞻远瞩的能力,并且学会思考长远问题。然而,如果你没有形成有助于你提升的关系,也许你就没有机会使用你的理念技能了。

1.6 谈话也是工作

8

迪尔德丽·博登(Deirdre Borden)认为不同行业的管理者几乎都会花费75%的时间在口头交流上。^② 这些日常的交流包括:

一对一的谈话 管理者们越来越多地发现,信息是依靠口头传播,通常是在办公室、走廊、会议室、餐厅、休息室、健身房、停车场,以及许多其他场所面对面地进行的。大量的信息都在这种极不正式的环境中被交换、验证、确认,并传播开来。

电话交谈 今天的管理者花在电话上的时间是惊人的。更令人奇怪的是单次通话的时长在减少,但每天打电话的频率却在上升。在蜂窝电话和卫星电话越来越普及的今天,很少有人会因为长时间离开办公室而联系不上。实际上,你之所以选择关掉手机,更多的是考虑到工作和生活的平衡关系。

视频会议 随着视频会议系统的使用,时区和文化的障碍得到克服,这使得全国甚至全球的雇员、同事、客户和商务伙伴的直接交流变得容易起来。开利(Carrier)公司是一个空调机生产商,是公司中采用视频会议系统的典型例子。它们采用桌上视频会议系统来组织所有的事情,包括员工会议和技术培训。Carrier's Syracuse 纽约总部的工程师可以接通几千英里之外的服务经理,向他们解释新产品的开发,演示修复技术,解决现场发生的问题,而这些在不久前还需要通过出差或使用昂贵的电视广播的方式才能完成。他们的交流是非正式的、谈天式的,双方就像同处一室一般。^③

向小组做简报 管理者们经常发现由于各种不同的原因,自己需要以正式的或者非正式的方式向3到8个人左右的小组进行演示:传达上级的意图,总结项目进展的状况,解释诸如工作进度或者组织目标方面的各种变化。这种演示有时借助于投影幻灯片或打印提纲的方式,但实际上仍是口头的,保留了许多一对一谈话的特征。

受众多的公开演讲 大部分管理者经常要在几十人甚至是几百个人面前讲话。这种讲话形式通常比较正式,往往会采用PowerPoint或者Coral软件制作的演讲材料,这些材料用文本、图表、照片,甚至是动画来表达所要讲的内容。但是不管场合如何正式,采用的演示方法如何高级,其核心仍然是演讲者在跟大家讲话,把整理好的信息传递给听众。

^② Borden, D. *The Business of Talk: Organizations in Action*. New York: Blackwell, 1995.

^③ Ziegler, B. "Video Conference Calls Change Business." *Wall Street Journal*, October 13, 1994, pp. B1, B12. Reprinted by permission of *Wall Street Journal*, Copyright © 1994 Dow Jones & Company, Inc. All rights reserved worldwide.