

Mc
Graw
Hill

Education

总主编◎赵曙明

21 世纪工商管理类专业核心课程系列教材

管理学

[美] 凯瑟琳·巴特尔
玛格丽特·泰因
格雷汉姆·马休 著
比什努·沙马
龙 静

(第5版)



MANAGEMENT 5E



南京大学出版社



Education

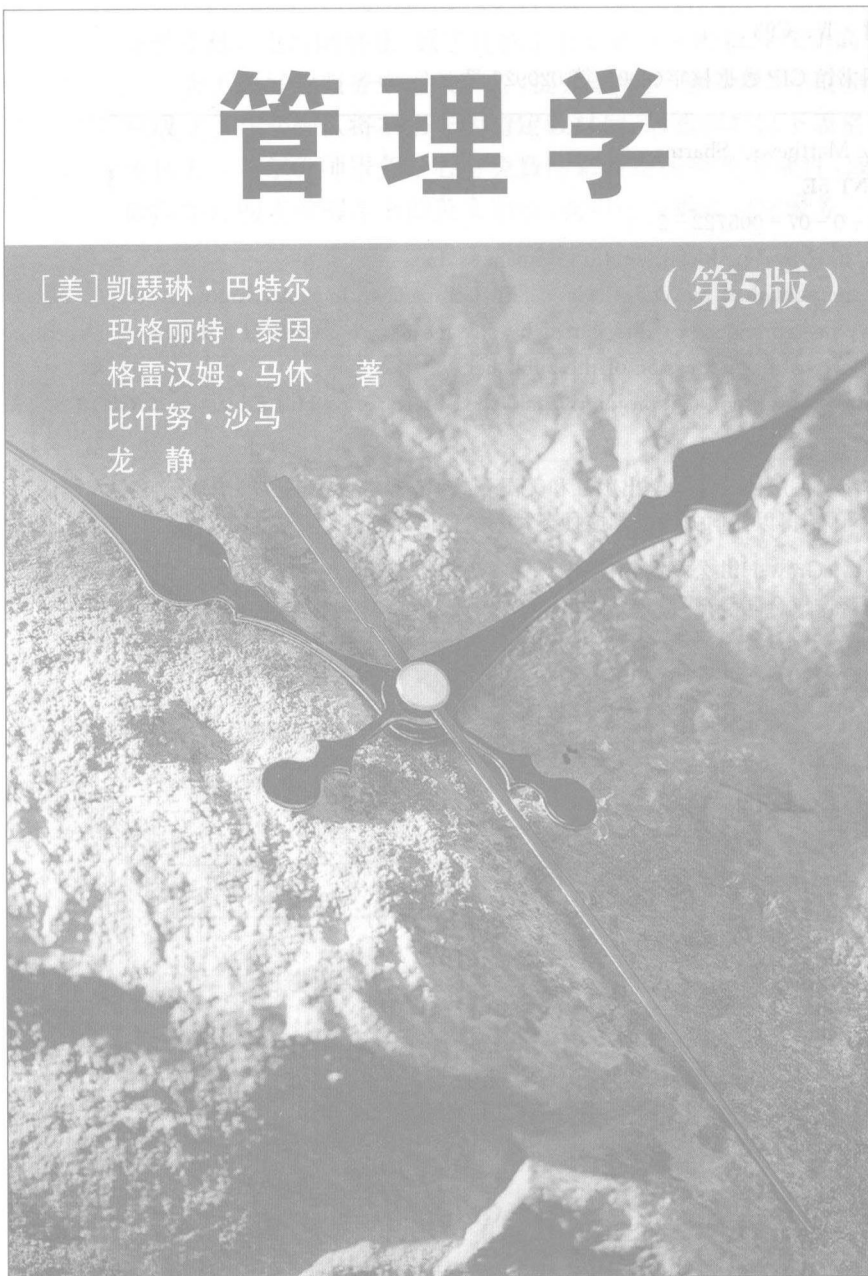
总主编◎赵曙明

21 世纪工商管理类专业核心课程系列教材

管理学

[美] 凯瑟琳·巴特尔
玛格丽特·泰因
格雷汉姆·马休 著
比什努·沙马
龙 静

(第5版)



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学:第5版/(美)巴特尔,龙静著. —南京:南京大学出版社,2009.3

(21世纪工商管理类专业核心课程系列教材)

ISBN 978-7-305-05688-8

I. 管… II. ①巴… ②龙… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 020926 号

Bartol/ Tein / Matthews/ Sharma

MANAGEMENT 5E

ISBN: 13:978-0-07-005722-2

Copyright (c) 2008 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese adaptation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Nanjing University Press

本书中文简体字改编版由南京大学出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

江苏省版权局著作权合同登记号:10-2008-090

出版者 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093
网 址 <http://press.nju.edu.com>
出版人 左 健

丛书名 21 世纪工商管理类专业核心课程系列教材
书 名 管理学(第 5 版)
著 者 凯瑟琳·巴特尔 龙 静 等
责任编辑 黄继东 编辑热线 025-83592193

照 排 南京玄武湖印刷照排中心
印 刷 扬中市印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 26.5 字数 670 千
版 次 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-05688-8
定 价 48.00 元

发行热线 025-83594756
电子邮箱 nuperss1@public1.ptt.js.cn

* 版权所有,侵权必究
* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

总序

改革开放以来,由于急剧膨胀的巨大市场需求,工商管理学科得到了迅猛的发展,成为发展最为迅速的学科之一。在迅猛发展的同时,也提出了许多挑战,如缺乏与国际接轨的师资队伍、教材体系等。虽然我们也在努力建设自己的教材体系,也涌现出了一批优秀适用的国内工商管理精品教材,但从多年的教学经验来看,国内的教材仍然存在一些至今没有彻底解决的问题,如受限于我们的整体研究水平,许多教材虽然通俗化但不够前沿化,虽然本土化但不够国际化,虽然简洁化但不够系统化,虽然价低但内容不够丰富,这就使得我们的教材建设基本呈现出“诸侯割据”的局面,能够在全国得到普遍认可的可谓凤毛麟角。在这样的背景下,筛选发达国家最优秀的教材,走“引进、消化与再创造”之路仍然是国内教材建设的可行途径之一。

南京大学出版社引进的这套原版教材就是立足于美国长盛不衰的经典教材,包括了管理学原理、经济学、营运管理、会计学、人力资源管理、市场营销、国际金融和国际贸易、组织行为学等专业基础课程。其中,如美国马里兰大学著名教授 Kathryn Bartol 编写的《管理学》,美国肯塔克大学 James L. Gibson 教授和休斯顿大学 John Ivancevich 教授编写的《组织行为学》等,这些作者无论在学术界还是实践界都有着广泛的影响力。例如, Kathryn Bartol 曾担任美国管理学会会长。2006 年我曾经邀请他在南京大学商学院参加全国人力资源管理师资研讨班,为我国 MBA 和本科人力资源管理师资进行培训。另外,我在 John Ivancevich 教授所著的《人力资源管理》基础上,翻译、改写和出版的本土化教材也早已在我国出版发行,取得了很好的市场反响。总而言之,本套教材无论质量还是作者的权威性都是毋庸置疑的。

我觉得,南京大学出版社组织国内相关领域的权威专家根据中国国情而改编的这套经典教材,有以下几个鲜明特点:

1. 经典性。这套教材在美国都是再版多次,经历了长期的知识沉淀与完善,如《市场营销》已是第 14 版,《管理学》、《国际金融》、《国际贸易》、《组织行为学》也都是半个世纪以来经久不衰的经典教材。

2. 基础性。本科生需要掌握的是基本工商管理知识,本套教材体现出了基础性的特点。如《经济学》是一本非常生动、易懂并且全面的经济学教材,难度适中,不需要特别的教学基础。《国际金融》和《国际贸易》既有专业的理论分析,又有丰富的实践内含,避免了生硬与晦涩的专业术语。生动活泼的教材更容易让本科生接受,增加了可读性,如《经济学》把最新的鲜活例子融入了案例中,如美国“9·11 事件”、2001 年金融风暴、股票市场崩盘、伊拉克战争以及 2008 年金融海啸对经济的影响等。

3. 前沿性。本科生在掌握基本的知识同时,也需要了解最新的前沿知识,这套教材就体现出了较好的知识创新性,如《当代营运管理》包含了前沿的“资源/利润模型”,也就是将

营运管理放在企业财务表现的环境中,体现了营运管理的最新研究视角。又如,《市场营销》包含了最新的营销内容,如全球营销、客户关系管理(CRM)、数据库营销、整合营销传播等。《组织行为学》也体现了最新的知识管理与分享、虚拟组织、情商、人力外包等内容。《会计学》采用了前沿的教学法设计,运用“水平财务报表模型”帮助学生形象地理解会计事务在所有主要财务报表中的反映。

4. 实用性。本科生由于普遍缺乏对实践环节的感性认识,因此对案例、教辅材料等就有了较高要求。本套教材教辅材料非常丰富,对于教师而言,教师手册、PPT演示稿、习题库等一应俱全,非常有利于教学。对于学生而言,这套教材非常强调“干中学”,如《人力资源管理》强调通过个人与团队的练习活动来帮助学生应用章节内容解决特定问题,由此开发学生的重要个人能力。又如《市场营销》每一章均配有一份录像资料,帮助学生在真实设计的案例中学会解决营销问题。

5. 本土化。由于目前大部分的翻译教材都是针对西方的读者,在内容设计、案例选择等方面都完全针对了西方读者关心的问题。这些内容有些具有共性的特征,有些却完全只是西方社会特有的问题。改编版保留了原书完整的知识体系,但也对那些不太适合中国的案例与内容进行了改编,是“洋为中用、中西结合”的产物,更有利于基于中国背景的教学活动。这也是本套教材的最主要特色之一。

我希望这套改编教材能给理论工作者和实践工作者提供研究和教学的帮助,也希望能本科生、研究生教学提供参考,为我国企业管理理论与实践作出自己的贡献。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 博士

2008年4月18日于南京大学商学院

中文版前言

我自2002年毕业进入南京大学商学院工作以来,一直从事管理学、组织行为学等课程的教学。在教学实践中我曾先后采用了几种不同版本的国外引进的管理学教材,然而,我一直感到学生对这些直接引进的教材有一种距离感。用学生的话说就是,这些教材离我们太远。因此,我认为南京大学出版社所推动的这套引进版教材的翻译与改编工作,是一次极为有益的尝试。

因为是第一次作这样的改编,加之原版出版社对改版内容和字数上的限制以及我自己的能力所限,我对原书所作的改动是谨慎而有限度的。具体概括为三个方面:

1. 对管理学原理、概念、分析工具等进行阐释的理论内容不予改动,基本保持原版的篇章结构和体例安排,仅删除原版第十九章“区域背景”的内容,因为这一部分所作的各国背景描述的时效性太强,且可能会让学生难以理解。

2. 对原版中大量涉及澳大利亚或新西兰背景的“开篇案例”、“焦点案例”、“新趋势”等内容进行了删除,但是为了兼顾管理学的本土化特色和国际化视野,书中也保留了一些较为典型和具有普遍性的案例,同时对于原版的另一个栏目“经济全球化下的管理技能”也作了部分的保留。原版还有一个较有特色的栏目是每章后面的“思考题”,其中给出了一些新颖的管理学视角,改编版在基本保留的前提下进行了适当的删减。

3. 每章增加了一个中国背景下的“章末案例”,这主要是我在平时教学过程中所积累和整理的案例,它们有些来自已经出版的著作,有些来自我整理的网络或报刊新闻。穿插在正文中的一些小案例也在改编之列,每章数量平均为1—3个。

总之,本书是试图将西方管理学的基本思想和理论与中国情境结合起来的一次努力,改编过程中所遵循的一个基本原则是:便于学生理解学习和教师开展教学。

本书的改编完成首先要感谢南京大学出版社的编辑黄继东老师,是他的大力支持才鼓励我坚持完成改编工作。我还要感谢我的学生们,没有他们出色的协助我个人是无法完成这项庞大的工程的。他们是:唐亮、张夏、吴琼、龚琛、徐培建、洪艳、胡睿、程志宏、陆尔力、朱博、王志宏、刘伟伟、陈斌、尤恺、嵯金吉、王雅娟、罗阳、许姣、周宇翔、王璐、康婧婧。

由于水平有限,书中一定有不尽如人意的地方及不当之处,恳请读者批评指正,并予以谅解。我的电子信箱是:longjing@nju.edu.cn。

龙 静

2008年7月于南京大学

英文版前言

这版卓越的《管理学》(第5版)以太平洋沿岸地区为重点,加之丰富的网络资源,让学生学习到必备的技能,使他们成为21世纪有经验和有效的经理人。本书提供了最刺激的、多样化的原创内容。

电子时代的商业瞬息万变,剧烈地改变着管理者工作的方式。要在这瞬息万变的世界保持我们之间的关联,我们很荣幸能够请到另一位主要作者,阳光海岸大学的 Bishnu Sharma 博士,为我们讲解专业知识。Bishnu 博士以全新的视角来看待这本书的内容,并且全力协助我们调整书的内容以适应当代的营商环境。

我们认为多样化的案例研究和小品文是必不可少的。它们为学生提供了一个平台,学生可以从这个平台上不断开发决策和分析技能,以便有效地应对和处理管理的挑战。所以,第5版从全方位提供了更加有趣和中肯的全新的案例。每章的开篇案例是与公司的 CEO 的访谈,所涉及的内容包括 CEO 所面临的挑战,说明本章将要讲授的内容。进一步,每章有至少六个现实世界里当代商业实践案例,用来阐述正文内容。有一项新栏目,即“新出现的趋势”,提供了当前热点问题的观点和看法,例如全球经济一体化、知识产权和可持续性。每个案例涉及真正的人、真正的机构和真正的战略和决策,而且附带着讨论的问题。我们的经验告诉我们,对于管理领域的学者来说,最有挑战性的事情是要教导学生学会批判性和战略性地思考理论,并制定他们自己的决策和分析技能。为达到这一目的,第5版中的每一章都会提供批判性思考的问题以及新的管理演习、真/假选择题和多选题。设置这些问题的目的是让学生仔细评估在区域和全球背景下当代管理争论,并促使分析和决策的技能不断发展。

以前的版本中序言开头是“管理是与人有关的”的论述,这对我们来说是不言而喻的。但是,最近我们的学生已开始质询个人的管理方法的意义,他们觉得技术正在逐步取代它们。他们看到电子信息正在取代语言交流,电子商贸不断减少与客户或供应商的互动的必要,电脑软件执行许多以前由经理人完成的规划和控制职能。技术的普及可能会使学生认为,如果不能掌握这些工具,成功将远离他们。尽管我们坚持认为这些工具是有用的,并且认为无视工具的价值将是愚蠢的,但工具终究只是工具。这就是为什么我们保持原来的立场,即管理是与人有关的。当前技术的使用使得管理者的胜任能力受到挑战,这是由于他们对于技术的过分依赖,从而忽视了真正管理的精髓——人际沟通的力量。我们想强调一点,任何电子辅助器仅仅是工具,而您学到的内容和概念以及您如何运用于它们将会更有意义,使得有效性和成功几率更高。

这本书构思是基于这样的哲学——管理是关于人类的努力和人们不断奋斗的结果。尽管社会里出现许多的变化,我们的信念仍然不变。当您用自己的方式来读这段文字,您会看到我们的重点仍然是通过理论的应用来孕育成功的文化和环境。如果工具的使用决定了一

定程度的成功,那拥有技能的任何个人或组织可以取得成功。然而,当有资源可获得,有技术可以使用,组织和个人凭借什么可以使之与他人不一样呢?主要的差异在于领导:组织中的个体如何对待他人、客户、供应商及竞争对手——换句话说就是如何管理员工。如果企业是关于人类和他们取得成功的愿望,那么指导人类履行这些愿望产生能量的能力构成卓越管理的关键。

Margaret Tein, Graham Matthews and Bishnu Sharma

目 录

总序(赵曙明).....	1
中文版前言.....	1
英文版前言.....	1
第 1 章 管理挑战	1
1.1 管理:概述.....	2
1.2 管理者做哪些事?	4
1.3 管理知识、技能以及业绩.....	8
1.4 管理工作类型.....	10
1.5 21 世纪的管理	15
1.6 互联网在企业流程中的应用.....	17
第 2 章 管理学的开创性思想	26
2.1 管理思想的诞生.....	26
2.2 早期的贡献者.....	27
2.3 古典的观点.....	29
2.4 行为学派的观点.....	34
2.5 定量管理观点.....	39
2.6 现代的观点.....	40
2.7 促进创新:主要观点的贡献	44
第 3 章 理解内外环境	52
3.1 外部环境的类型.....	52
3.2 观察周围的环境.....	58
3.3 对环境的管理.....	60
3.4 内部环境:组织文化	62
第 4 章 社会责任和管理伦理	73
4.1 组织的社会责任.....	73
4.2 组织的社会反应.....	79

4.3	做一个有道德的管理者	81
4.4	管理一个有道德的组织	85
第5章	管理决策	94
5.1	管理决策的种类	94
5.2	决策者	96
5.3	有效决策过程的步骤	98
5.4	克服有效决策过程中的障碍	101
5.5	管理多样化:群体决策	105
5.6	促进创新:决策中的创新因素	108
第6章	建立组织的目标、计划及战略	118
6.1	整体计划过程	118
6.2	组织目标的本质	120
6.3	目标怎样改进业绩	125
6.4	将目标和计划联系起来	128
6.5	目标管理	131
6.6	战略管理的概念	135
6.7	竞争力分析在战略形成中的角色	138
6.8	战略实施和评价	140
第7章	变革管理和冲突管理	147
7.1	变革管理	147
7.2	应对变革阻力	150
7.3	冲突管理	153
7.4	变革和冲突的关系	163
第8章	培养创造性组织	172
8.1	变革与创新的本质	172
8.2	组织生命周期	174
8.3	变革管理与创新过程	176
8.4	组织变革的主要内容	182
第9章	组织结构	191
9.1	组织结构的性质	191
9.2	部门化的类型	193
9.3	纵向协调方法	193
9.4	促进创新:横向协调方法	199

第 10 章 战略组织设计	209
10.1 组织结构设计的综述	209
10.2 各种组织结构模式的评价	210
10.3 权变因素的衡量	222
10.4 战略与结构的匹配	225
10.5 未来的组织	226
第 11 章 人力资源管理	232
11.1 人力资源管理机制	232
11.2 建立雇佣关系	234
11.3 雇佣关系的维持	239
11.4 HRIS, 因特网, 内联网, 外联网	245
11.5 雇佣关系的终止	249
11.6 当代人力资源管理中的热点问题	249
第 12 章 激 励	258
12.1 激励的本质	258
12.2 需要理论	259
12.3 认知理论	264
12.4 强化理论	269
12.5 工作设计	272
12.6 社会学习理论	275
第 13 章 领 导	282
13.1 管理者和领导者: 他们之间有区别吗?	282
13.2 领导者如何影响他人	283
13.3 探索领导的特性	285
13.4 识别领导的行为	285
13.5 领导情境理论的发展	289
13.6 促进创新	296
13.7 领导真的必要吗?	299
第 14 章 管理沟通	304
14.1 管理性沟通的特征	304
14.2 影响个人沟通和人际过程的因素	308
14.3 群体沟通网络	312
14.4 组织沟通渠道	313

第 15 章 管理群体和团队	324
15.1 工作群体的基础	324
15.2 工作群体的投入	328
15.3 工作群体过程	333
15.4 促进变革:运用任务小组和团队	336
第 16 章 组织控制	344
16.1 作为一项管理职能的控制	344
16.2 控制过程	348
16.3 控制类型	352
16.4 执行控制的管理方法	353
16.5 评价控制系统	356
第 17 章 运营管理	363
17.1 运营管理绪论	363
17.2 开发运营战略	364
17.3 设计运营流程	366
17.4 运营中的技术	368
17.5 发展和实施运营系统	369
17.6 运营活动与外部环境的联系	376
17.7 运营效率的改善	378
第 18 章 国际化管理	390
18.1 国际化管理的本质	390
18.2 国际环境的评价	393
18.3 国际战略评价	396
18.4 组织全球业务	399
18.5 管理多元化:适应文化差异	402
18.6 处理社会责任和道德问题	405

第 1 章 管理挑战

学习目标

- 能够清晰地解释管理的四种职能以及它们之间的内在联系
- 了解管理过程中其他一些主要要素
- 描述管理者经常运用的三种管理工作方法以及他们所扮演的十种重要角色
- 能够说出影响管理工作议程的主要因素,并描述管理者如何通过管理工作议程将他们的努力付诸实施
- 分辨三种主要的管理技能类型
- 区别组织绩效的效果和效率
- 解释管理层级和责任范围是如何区分管理工作的
- 解释位于各管理层级的管理者如何通过企业家角色来激励创新
- 描述管理培训和经验是怎样培养管理者的
- 阐述 21 世纪主要的管理趋势

本书通过对许多组织进行研究,揭示它们如何通过管理活动实现现代化组织的成功。为了做到这一点,我们强调了几个具有重大意义的管理主题。首先,我们对那些推动管理变革和创新的技术进行了仔细的研究,这些技术解释了企业不断开发新产品的动力来源。另外,我们还探究了为什么那些具有前瞻性的企业对提高质量和施行全面质量管理体系如此看重。另外一个主题是建立和管理一个多样化的劳动力体系的价值。统计数据表明,现在组织的人员结构正在改变:女性以及少数民族占 21 世纪劳动力总数的比例正逐步增加。最后,我们还强调在经理们所处的经济快速一体化的今天,企业管理急需一个全球化视角。所以整本书,我们都将从上述这些方面来看待管理的所有功能和管理进程。

本章首先对管理的本质以及基本的管理过程进行了总体阐述,然后从介绍管理人员的各种工作方法、他们在管理过程中所扮演不同角色以及工作议程是怎样引导他们的行动这几个方面来讨论管理人员究竟做些什么事情。此外,我们还对管理人员高绩效水平所需要的一些知识基础和技能进行了探讨。最后,我们提出了高效的管理活动需要对未来的趋势和事件有一定的预知能力。

1.1 管理:概述

管理是一个具有挑战性的过程。不幸的是,绝大多数的管理人员无法针对这个复杂的过程接受正规化的培训,或者通过观察以及模仿来获得新的方法和技术。管理需要一系列技能,其中反思是最基础的一项。反思,是指管理人员对以往的经验进行仔细的分析,把它同理论和案例联系起来,并从中形成自己的理解。本书提供了大量的理论以及案例,当读者进行组织工作的时候可以有选择的把自己的经验和其中的一些案例及理论联系起来。

组织在我们日常生活中的重要性不言而喻。我们对组织下的定义是:两个或两个以上的人结合起来,通过系统性的工作来生产商品或提供服务。当我们去上课,到银行存款,买衣服或者看电影的时候都会和组织发生关系。可以这么说,组织通过其生产的产品间接影响着我们生活的方方面面。

1.1.1 什么是管理?

管理是一种通过计划、组织、领导和控制的主要职能来达到组织目标的过程。这个定义体现出把管理作为一种持续性的活动,直至达到预定的目标,并了解如何去实施管理的主要职能,这些职能对高效的管理具有极其重要的意义。同样,对这些职能的介绍和描述也构成本书的主要框架。现在,我们先简单地概述一下这四种职能,然后把它们同管理工作的其他方面联系到一起。

(1) 计划

计划指的是管理过程中对目标的确定,以及如何选择能够最好地实现目标的计划、行动和战略。

(2) 组织

组织指的是如何分配以及安排人力与非人力的资源从而按照计划达到预期目标。通过组织职能,管理人员可以确定需要完成的任务,怎样把任务与不同的具体工作结合起来,以及工作如何整合起来形成一个整体并进一步形成组织架构。此外,如何正确的安排工作以成功的执行计划也是组织的一项重要职能。

(3) 领导

领导指的是影响员工,使他们专注于工作,以此来达到组织的目标。领导职能包括以下几个方面:与他人的交流;概括出可以达到的目标纲领;给出意见和建议;激励员工,使员工全力以赴。此外,领导职能在必要时还要激励变革和创新。

(4) 控制

控制指的是管理人员通过调整组织工作来使实际的工作表现达到预期标准和目标。经理人员通过监督正在进行的活动,比较结果和预期标准的差距,了解工作进展,然后采取必要的措施来调整组织工作。

图 1.1 中的内在联系显示了在组织中资源和输入如何发生转变,这意味着资源和输入如何有效地转变成输出依赖于管理的四项基本职能。相应的,这些管理职能的实施受到外在环境(一般环境和具体环境)和内在环境(组织文化)的影响。

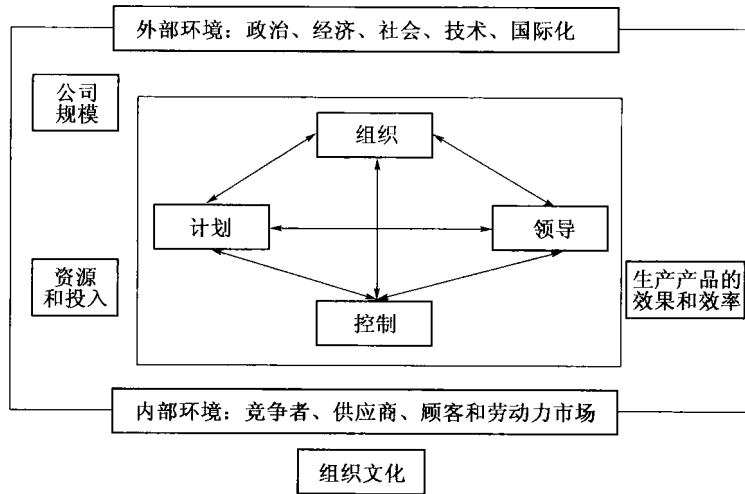


图 1.1 管理的四项职能和它们之间的相互关系

最后想要说明的是,组织中不同的管理层级对于四种管理职能的侧重点是不一样的。尽管所有的管理者都会在管理中运用计划、组织、领导和控制的职能,但是低层次的管理人员花更多的时间来领导,而高级管理人员花更多的时间来规划和发展组织。

1.1.2 管理过程

当这四种主要的管理职能形成了管理过程的基础时,我们会发现还有其他的一些重要因素。Carroll 和 Gillen 回顾了以往对管理工作的主要研究,并确认了这些因素。如图1.2所示,工作方法、管理角色以及工作议程形成了管理工作的核心。而一个管理人员的知识基础和重要的管理技能也决定了他的管理业绩。我们将在本章的下两节对这些因素进行介绍和探讨。要记住的是,管理过程观点适用于所有的组织,无论组织规模大小,制造业还是服务业,营利性还是非营利性组织。对于非营利性的组织而言,他们把自己的目标和精力集中在利润之外的一些事项上。比如,政府机构(联邦政府)、教育机构(大学等)、文化机构(剧院等)、慈善机构(如红十字会)以及其他的医疗机构(如众多医院)。

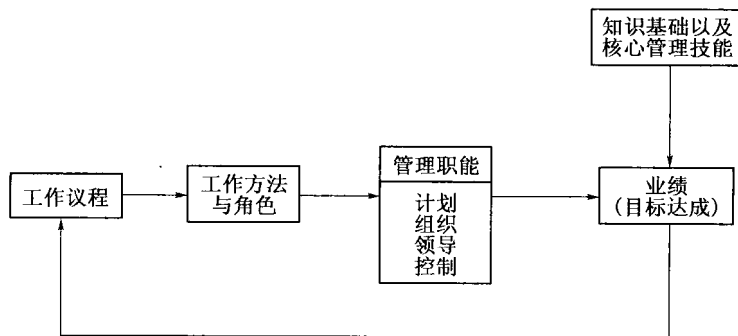


图 1.2 一个管理过程的延展模型

1.2 管理者做哪些事?

作为对管理者工作的最重要的研究之一,明茨伯格通过对几个高级经理为期一周的跟踪调查,记录了他们每天做的每件事情,对这些高层管理人员进行了一次最具有影响力的研究。在这项研究中,明茨伯格得到了许多关于工作方法以及管理角色的有趣结论。

1.2.1 工作方法

明茨伯格发现跟以往人们印象中的那些喜欢沉思,有非常系统化的思维,喜欢在自己的办公室安静地看报告的计划制订者不一样,管理人员的实际工作方法和这种印象具有极大的差别。他的三个发现让我们对高层管理人员的世界有了一个初步的了解。

(1) 紧凑的步调

据明茨伯格的研究,这些管理人员从一到办公室就开始上班直到半夜才离开。他们经常在一天八场会议的间隙喝咖啡,而不是享受专门的咖啡时间。至于午饭,也常常是在各种正式与非正式的会议间进餐。当他们没有会议的时候,他们得处理那些平均每天达 36 封的邮件,或者其他的一些书面和口头的材料,而一些下属的报告也将难得的空闲填得满满的。

(2) 简短、多样化以及琐碎

此外,明茨伯格还发现经理们一天中要处理的事件涵盖各个方面,从退休申请到讨论一份几百万美元的合同竞价,几乎无所不包。许多的工作是简短的;据明茨伯格的记录,一般工作耗时不超过 9 分钟,而只有 10% 的活动需要超过 1 个小时。电话时间也不长,平均只有 6 分钟,工作会议以及非正式会议通常只有 10~15 分钟。在处理各项事务的时候,经理们还经常被一些电话和下属打断,使他们不得不停下手头的工作来应付电话和下属。会议中途离场更是家常便饭,由于管理工作的琐碎和中断,很多高层经理人只能在正常工作日之外来进行思考问题等脑力劳动。

(3) 口头交流以及网络

明茨伯格所调查的经理人员一般都喜欢电话、会议这类的口头交流,而对那些备忘录、正式报告之类的书面交流感到厌倦。此外,他们依靠网络来获取和传送信息。网络是一种建立在合作关系上的能够使管理人员工作职能更加高效的系统。在明茨伯格研究中的联系网络包括上级、下属、同级管理人员以及其他一些组织人员和组织外人员。其中一些是私人的联系,比如说朋友之间的交流。其他的就比较专业的了,比如咨询师、律师以及保险商。此外还包括诸如与贸易协会的交流 and 顾客、供应商之间的联系。

(4) 明茨伯格研究结果的应用

尽管明茨伯格的研究是针对高级管理者,但他的研究发现同样适用于其他管理人员。在一个研究工厂主管人员的调查中发现,这些人在每个工作日做事情的数量在 237~1 073 件之间,每件事所用时间不超过两分钟。这些研究表明如果想要对组织施加影响或者有效率地运作组织,管理者需要发展一个主要的联系网络。

1.2.2 管理者角色

为了把他的数据组织起来,明茨伯格把经理人员的各种各样的活动按照十种不同的角色加以分类。人际关系、信息以及决策是三种由明茨伯格观察得出的主要角色类型。人际角色可以直接从管理职位和权威发展起来,其中包括发展保持与重要人物的积极关系。关于信息的角色则和收发信息有关,通过这种角色管理人员可以组织单元神经中枢的地位来发挥自己的作用,而决策型的角色则要做出主要组织决策。(参见表格 1.1)

表 1.1 明茨伯格的十种管理角色

角色	描述
人际型	
代表人	以法律上的或者社交上的地位去行使象征性职责
领导者	同下属建立联系并与其交流、激励及培训员工
联络者	和外界信息援助提供者保持联系网络
信息型	
监督者	获取内部以及外部的会影响组织的信息
传播者	内部传播从内部以及外部获取的相关信息
发言人	把组织信息传递给外部
决策型	
企业家	创始人、设计师、变革与创新的鼓励者
冲突处理者	当组织面对重要的不可预期的困难时采取正确措施
资源分配者	分配包括时间、资金、设备以及人力资源在内的所有资源
谈判者	在主要的协商事务中表现组织并影响管理人员的职责范围

资料来源: Mintzberg(1973, 1980)

明茨伯格对管理活动的分类和角色归类让我们对管理人员究竟做什么有了进一步的了解。此外,这种角色分类也让我们对各种各样有助于提高管理效率的技能有了一个初步认识。明茨伯格的角色方法是一种与传统的管理职能方法不同的管理观点。首先,明茨伯格的这种观点可能同“计划、组织、领导、控制是管理的重要组成部分”这一观点不太一致。然而,明茨伯格没有考虑为什么管理人员从事这些管理角色。当考虑这个因素的时候,管理的这些职能就成为帮助管理人员引导他们的角色行为并达到预期目标的重要计划。比如说,只有当你有一个诸如管理职能的明确意向时,通过一个传播者的角色进行信息传送或者以一个谈判者的角色代表组织,这些活动才会变得有意义。但是管理人员是如何将这些繁杂的角色同计划、组织、领导和控制联系在一起的呢? 科特(Kotler)的研究为我们揭示了一部分的答案。

经济全球化下的管理技能:如何建立一个关系网络

建立一个具有影响力的关系网络需要遵守互惠互利的原则。这就意味着当人们为其他人提供帮助的时候就会觉得应该得到回报,但是并不是说这种回报必须是立即兑现或者