

# 《經理人的一天》

## 图书基本信息

书名：《經理人的一天》

13位ISBN编号：9789862413654

10位ISBN编号：9862413654

出版时间：2011-7-8

出版社：天下雜誌

作者：Henry Mintzberg

页数：320

译者：洪慧芳

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

## 前言

推薦序 1 與人共舞、與事共存的管理者 明茲伯格的這本書，不是散文，也不是閒書，是一本貫通古今、源源流長的智慧百科。讀他這本書，宜泡一壺濃茶，正襟危坐，仔細做筆記。我喜歡明茲伯格是從《Managers not MBA》開始，那時，他揭發管理不是科學，不是專業，而是一種有背景網絡，透過時間經驗累積的實務工作，必須要相當的因地制宜。管理是需要巧思、技藝，加上科學。當下，我頓然有醍醐灌頂般的清醒。未出國之前我在美商公司擔任經理，在學校服務後又曾多次擔任行政管理的職務，自己又在教企業決策。我真的知道「管理」這兩個字的真義嗎？自己在管理的學理與實務上未曾有一些不當的假設與迷失嗎？先談一個這本書對我的震撼彈，就是書中他對「領導者如同樂團的指揮」這個有名論點的批判，讓對此論點曾經奉為圭臬的我，有如當頭棒喝。管理者一直在做似乎很表面的工作，由非正式的資訊管道連結一堆瑣碎的事，透過內隱的知識，靠著別人的專業，有效「處理」，而不是解決問題，更同時進行多方面的議題。最後，稱職的經理人只是要負起整個單位的責任。他們其實並沒有真正解決問題，依策略規劃，依照協調後的計畫與承諾逐一實現，讓一切井然有序，有條不紊。一個不錯的管理者能掌握與感覺自在的工作環境，你看到的應該是：適度的混亂，可控的失序。管理者當愈久會愈讓別人覺得膚淺，因為他必須柔性的處理眾多平行、又懸而不決的問題，蒐集資訊、傳播資訊，進行大量的（口頭）溝通。他們甚至不是高深莫測的當一個藏鏡人、一位天威難測的領導者，而是一個疾如風無所不在的行動派。明茲伯格在本書中利用類似田野調查的方式訪問觀察二十九位管理者的工作，這份實實在在的研究工作，歸納出來的內容正是「何謂管理」、「管理者是什麼」的最好論述。其實，我認為一位盡責的經理人，要顧及文化、領域、產業的「外部因素」；組織形式、歷史、階段、規模的「組織因素」；階層、職能的「職位因素」；暫時的壓力、時尚潮流的「情境因素」；還有背景、任期、風格的「個人因素」。然後面對：聯繫困惑、授權困境、衡量困難的「資訊難題」；秩序維持、掌控兩難、自信拿捏的「人事難題」；行動模糊、變化對應的「行動難題」；以及所有排山倒海撲到你身上的「綜合難題」。管理工作可能清楚定義嗎？管理者好當嗎？明茲伯格最後對於管理者的建議，我以我的方式稍加詮釋：管理者要能「博學、審問、慎思、明辨、篤行」；管理者要敢於決斷、挑戰弱點、突破困境、抓住機遇、發揮強項、調整心態、立即行動、善於溝通、真誠熱情。如此才能：「能攻心則反側自消，不審勢即寬嚴皆誤」。黃崇興（作者為台灣大學管理學院副院長兼EMBA執行長） 推薦序 2 真誠實踐是管理不變的道理 與明茲伯格進一步結緣，是在二九年接任政大EMBA執行長後，希望能對他在全球推動的實踐管理學程(IMPM)多所了解。看了這本書，深深感受到明茲伯格對管理實踐的珍視與用心，對照兩年多以來執行長的工作，得到許多的印証與體悟，有感之餘，做了以下一些摘錄與整理，希望能幫助忙碌的CEO們，對掌握本書的精髓有所助益。論管理與領導 我們一直擔心管理高層「宏觀領導」(macroleading)不足，總覺得應多談願景、多談大局；然而，當我們仔細觀察，管理工作總是零碎鎖細、多樣化而且斷斷續續的，而管理者則又都是步調緊湊的行動派。事實上，組織裡的計畫大多是交給專業人士來處理，管理者手上所需處理的多半是煩雜的事情，誠如松下的創辦人松下幸之助所說：「公司的大事和小事由我負責，中間那些不大不小的事，就交給別人來做吧。」實際上，我們是領導過度(Overled)而管理不足(Undermanaged)。論管理者與領導者 「領導者不能一味把事情交由別人來做，我們應視領導力為管理得宜，領導者即為管理者。」管理是融合掌控、行動、交易、思考、領導以及決策等各種角色的總和；有效的管理者，需在各個角色之間保持完美的動態平衡。傳統的管理學理論，一次只強調一種角色或能力，無法打造出一位成功的管理者。「想成為有效的管理者，甚至是卓越的領導者，其實你不需要過人的天賦，只要頭腦清楚，腳踏實地就夠了。」論管理實踐 「管理是一種實踐，需要因時因地制宜解決問題。」「管理中確實有許多內隱的知識，無法由書本中輕易取得，這些內隱知識大多需從情境脈絡中，透過見習、指導、親身體驗學習累積而來。」「有效的管理，需要依賴巧思尤其得仰仗技藝，巧思是憑直覺所產生的洞見和遠見，技藝則是從解決實務問題中學習而來之經驗。」管理者隨著時代的演進處理不同的議題，但是管理工作本身並無太大改變，學習管理無需沈迷於時興的東西。假如，你想要的是藉由管理經驗的淬煉所積累的真知灼見，假如你想要的是，透過真誠實踐所凸顯的人生智慧，則本書頗堪玩味，值得你細細品嚐。楊建民（作者為政治大學EMBA執行長） 推薦序 3 一本給繁忙管理人的書 明茲伯格這本書的原文封面引用一句湯姆·彼得斯(Tom Peters)對作者的評語：「他是世界首屈一指的管理思想家。」對此，明茲伯格會說：「我只是個觀察者，我僅僅是將

## 《經理人的一天》

我觀察到的寫下來。」三十多年來明茲伯格深入觀察管理人及管理工作的性質及挑戰，從他一九七三年第一本經典著作《管理工作的本質》(The Nature of Managerial Work)到此書的出版，他提出獨到的見解，將管理學從象牙塔的理論帶回實務面的實踐。明茲伯格不是站在制高點告訴管理人應如何管理。他了解並支持管理人，他反對把管理與領導區分。他觀察到，管理人的工作不是坐在辦公室有條不紊、深思熟慮地做決定、訂決策。絕大多數管理人的工作是短暫、零碎及不斷地被干擾。管理人永遠有當務之急的工作，在重要活動間經常穿插了許多瑣事，毫無規律可循。高科技工具如e-mail及internet使管理人更無空閒時間。管理人永遠無法享受「事情終於做完了」的快樂感覺。管理議題雖看來單純但不簡單(Pure, but not Simple)，管理是個艱難的工作(It is a tough job)。管理可應用科學的方法及專業的理念，但不是一門科學或專業。管理是因地制宜(Defined by Context)的實踐(Practice)，從經驗中學習。

明茲伯格在這本書中寫道每個管理人都有缺點，也提出管理人面臨的十三個不可避免的難題(Inseparable Conundrums)。這些難題分別在思考面、資訊面、人事面、行動面，以及綜合面。管理人如何保持不脫節(Stay Connected)，如何超前思考(Think Ahead)，如何維持自信而不自大(Remain Confident without being Arrogant)。對這些難題，作者沒給解決方法，但要求管理者必須認識難題、面對難題、思考難題、因應難題。從你的同輩(Peers)及實踐中學習及尋求因應方法。

在產業工作三十餘年，唸完此書，使我深有同感。很遺憾無法在二十年前讀到這本書。對各位現在或未來的管理人，我鄭重推薦此書。同時也感謝《天下雜誌》出版此書的中文本給國內讀者。對譯者洪慧芳小姐的專業及精闢翻譯表示由衷欽佩。明茲伯格曾提到，這可能是他最後一本書。如果是真的，全世界管理人以後將失去讀到一位敏銳觀察者及好友給我們的良言。金聯舫（作者為前摩托羅拉及IBM副總裁、前台積電資深副總經理，現任清華大學科管院副院長）

推薦序 4 管理，單純但不簡單 管理到底是什麼？管理者的工作是什麼？每位管理者工作的內容與方式，以及扮演的角色到底有無共通之處？這些看似簡單的問題，其實一直缺乏系統性的分析，而商管教育也不斷改善課程，以求培訓出好的管理者。然而，什麼是管理？明茲伯格教授一直是研究管理角色的先驅者，本書是他在三十年後，重論管理的巨作，一如一九七三年出版的《管理工作本質》，明茲伯格教授再度藉由觀察管理者實際工作狀況，了解何謂管理。只是這次的研究不僅觀察樣本變大了，也更深入了解管理多元化的意義。在逢甲的EMBA學程中，有許多成功的管理者，每位都有獨特的管理風格，對於決策的判斷方式也不同。在與這些EMBA學生的教學互動中，我們也試圖釐清「管理是什麼」，希望從他們身上找出共同點。但正如本書所言，管理是單純但不簡單的。如果，你對管理充滿疑惑，或想要精進管理技巧，本書確實提供了很好的基礎。林豐智（作者為逢甲EMBA執行長）

# 《經理人的一天》

## 內容概要

杜拉克之後，只讀一本管理書，就讀這一本！

明茲柏格貼身觀察29位不同領域的管理者實錄，

點破經理人工作上的惱人迷思，解答13個無可避免的管理難題，

管理單純卻不簡單！

以29個經理人經理人一天的管理經驗為本，具體而全面說明管理理論和實務，破解各式各樣管理迷思

。對於那些在忙亂的管理工作上疲於應付的管理者，本書是一則清新的提醒；對於管理工作躍躍欲試的新手，本書是一套清楚的指南。

# 《經理人的一天》

## 作者簡介

# 《經理人的一天》

## 書籍目錄

推薦序 與人共舞、與事共存的管理者 黃崇興推薦序 真誠實踐是管理不變的道理 楊建民推薦序 一本給繁忙管理人的書 金聯舫推薦序 管理，單純但不簡單 林豐智作者序致讀者

第一章 為什麼我們需要管理？世界由組織組成，每個人都和管理有關。本章從根本和全面的觀點，探討這個重要實務。唯有深入了解管理，才能把它落實得更好。

第二章 管理的特質管理工作多樣、零碎、干擾不斷……這是環境使然，還是管理者自找的？我的答案是，兩者都有。

第三章 管理者究竟在做什麼？本章將管理工作放在三個平面上來檢視，分別是資訊、人事，以及行動平面。唯有在三者平衡兼顧的情況下，才是成功的管理。

第四章 管理的複雜與多樣管理或許不是一門科學，但確實需要有適度的科學觀點、以實用技藝為基礎，並搭配一些巧思。

第五章 無可避免的管理難題本章將管理者常犯的毛病分成十三類，一次破解所有管理難題。

第六章 如何成就有效的管理？管理無法傳授，必須靠自己努力學習，最好的方式就是親臨現場，實地體驗。

附錄 管理八日直擊

第一章 為什麼我們需要管理？ 找出管理者在做什麼並非難事，難在如何詮釋他們的行為。管理涵蓋的行動五花八門，我們該如何了解這些多元行動的意義？ 半世紀以前，彼得·杜拉克（Peter Drucker）率先提倡管理，隨後領導力超越管理，成為眾所矚目的焦點。如今，社會上充斥著知名領導者的故事，談的都是他們的輝煌成就，或是慘烈的失敗經驗。儘管如此，我們仍應了解管理者所面臨的簡單現實狀況。這是一本有關管理的書，單純但不簡單。這本書是從根本和全面的觀點，探討管理這個多樣化的重要實務。在此，我們思考管理工作的特質、內容、多樣性，管理者面臨的難題，以及他們如何更有效地工作。對受到管理影響的人來說，管理很重要；我們的世界由組織組成，所以每個人都和管理有關。我們需要更深入地了解管理，才能把管理落實得更好。市面上應該要有一本書，為那些對管理感到大惑不解的人（包括管理者自己），針對管理問題，提出以證據為基礎的詳盡觀點。很少書籍做過這樣的嘗試，這本書真的做到了。書中探討了以下的問題： 管理者太忙於管理，而無暇深思管理的意義嗎？ 領導者真的比管理者重要嗎？ 為什麼管理讓人忙得不可開交？網路究竟是改善了這點，還是讓這種情況更嚴重了？ 所謂的管理風格都是言過其實嗎？ 當管理者的工作本質讓他和管理的事物脫節時，該如何隨時掌控動態？ 所有判斷力都到哪去了？ 管理者如何保持自信而不流於自大？如何經久不衰？ 管理工作只是管理者的事嗎？ 管理怎麼了？ 多年來，我常問從事各行各業的管理者：「你當上主管那天，發生了什麼事？」他們的反應幾乎如出一轍：先是露出一臉不解的表情，接著聳聳肩，最後回答「沒發生什麼」之類的。事實上，管理者應該要搞清楚才對，一開始通常是戰戰兢兢的。困惑在所難免，管理者的確是「從經驗中學習如何當管理者的」。 管理者的二十九天 這些管理者分別來自企業界、公家機關、醫療保健業、社會事業（非政府組織和非營利事業）等行業，包括銀行、警界、電影製片、飛機製造、零售、電信業等等。這些組織有大有小，員工從十八人到八十萬人不等。這些管理者分布在傳統階層裡的不同位階，從高層、中層到基層都有。有些在倫敦、巴黎、阿姆斯特丹、蒙特婁等都會工作，有些則在偏遠地方工作。我對其中一些人做個別觀察，對另一些人做群體觀察。（例如，加拿大國家公園的三位管理者彼此有上下階層的關係，所以我連續觀察他們三天）從這幾天的實地參與我深刻體認：管理情境五花八門，管理無處不在。在巴黎，我坐在摩托車後座穿梭街頭，從一場媒體訪問趕往下一場訪問的地點；我獨自坐在有兩千多個天鵝絨座位的音樂廳裡，觀看樂團指揮與交響樂團的排練；在非洲的難民營裡，我到一家由滿腔熱血的難民所開設的餐廳裡用餐，也曾在阿姆斯特丹綠色和平組織的冰冷餐廳裡吃過飯；我走在一座原始公園裡，和人討論因熊在公路上漫步而導致塞車的現象。 在繼續閱讀以前，或許我們應該趁機重新檢討阻礙我們了解管理真相的三種迷思，分別是：管理和領導是不同的概念；管理是一門科學，或至少是一種專業；管理和其他人一樣，是活在巨變的時代裡。 領導力根植在管理和群體精神中 理論上我們可以把領導和管理分開來看，但實務上能這樣分嗎？或者更確切地說，我們有必要做這樣的區分嗎？ 讓一位無法發揮領導作用的人來管理，你的感覺如何？可能很糟吧。同理，你怎麼會想讓不諳管理的人來領導呢？他可能完全和現實狀況脫節，那樣的「領導者」怎麼可能搞清楚狀況？就像吉姆·馬奇（Jim March）說的：「領導需要實務操作，也需要理想。」 事實上，如今我們更應擔心的是「宏觀領導」（macroleading）：管理高層試圖以遠端遙控的方式來管理，脫離現實，只會一味空談「大局」。現在流行談的是高層對我們管理過度（overmanaged），但領導不足（underled）。不過在我看來，目前的情況恰好相反，高層其實是對我們領導過度（overled），但管理不足（undermanaged）。 松下公司的創辦人松下幸之助曾說：「公司的大事和小事由我負責，中間那些不大不小的事，就交給別人來做吧。」換句話說，領導者不能一味把事情交給管理者來做，我們應該把管理者視為領導者，把領導力視為管理得宜，而不是把管理者和領導者分開來看。 無論是在學術界，或是在報紙專欄上，探索領導的榮耀遠比了解管理的真相容易。顯然，這麼做對管理者不利，其實這也削弱了領導者自己。我們對領導力愈入迷，就愈難領悟其要領。 此外，把領導和管理分開來看，視領導者為高高在上的偶像，等於是把社交流程轉變成表彰個人的流程。不管再怎麼強調領導者授權下屬，領導力依舊以個人貢獻為重。每一次我們倡導領導力，其實也是把其他人貶抑為下屬。對所有組織的合作來說，群體精神很重要，但是當我們強調領導力時，群體精神也受到輕忽。我們應該提倡的是，群體內的每位成員自然參與，而不是只提倡領導力而已，畢竟領導者和管理者都是群體內的一分子。所以，本書將以管理為重，主張管理和領導力都應自然融入在「群體精神」（communityship）中。

# 《經理人的一天》



# 《經理人的一天》

## 媒体关注与评论

上銀科技董事長 卓永財 政大企管系教授 于卓民 五大名校EMBA共同推薦 「明茲伯格的這本書，不是散文，也不是閒書，是一本貫通古今、源源流長的智慧百科。」 - 台大EMBA執行長 黃崇興 「看了這本書，深深感受到明茲伯格對管理實踐的珍視與用心。」 - 政大EMBA執行長 楊建民 「在產業工作三十餘年，唸完此書，使我深有同感。很遺憾無法在二十年前讀到這本書。對各位現在或未來的管理人，我鄭重推薦此書。」 - 清華EMBA執行

# 《經理人的一天》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)