



科文图书

科文工商管理经典文库  
管理大师系列



# Mintzberg On Management

## 明茨伯格论管理

洞悉我们奇特的组织世界

我们这个时代还有哪位管理学家比明茨伯格的  
思想更深邃、影响更久远呢？

世界著名的管理学大师亨利·明茨伯格一直以来的工作就是思考管理者是如何工作的；组织是如何运营、制定决策、发展战略以及组织它们自己的；权力关系是如何环绕和注入组织的，以及社会是如何试图处理它们的组织的。对于这些问题的深入思考已使他成为管理思想家的良师益友。

[美]亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 著



中国劳动社会保障出版社





科文工商管理经典文库  
管理大师系列

科文图书

# Mintzberg On Management

# 明茨伯格论管理

洞悉我们奇特的组织世界



中国劳动保障出版社  
(北京惠康承印 010001)

北京翰文图书有限公司  
(北京天安门东大街308号 邮编:100011)  
010-64503023

北京英华公司印务部  
787毫米×260毫米 16开本 25.55厘米  
2004年10月1日 第1版  
2004年10月1日 第1次印刷

[美]亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg) 著

010-64503211 客服电话  
010-64511190 010-64511190

燕清联合 组织翻译 译后出

中国劳动保障出版社

著作权合同登记号：图字 01 - 2004 - 1591 号  
图书在版编目 (CIP) 数据

明茨伯格论管理 / (美) 明茨伯格著；燕清联合组织翻译. —北京：中国  
劳动社会保障出版社，2004  
(科文工商管理经典文库·管理大师系列)  
书名原文：Mintzberg On Management  
ISBN 7 - 5045 - 4611 - 9

I. 明... II. ①明... ②燕... III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 061590 号

Original English language edition Copyright ©1989 by Henry Mintzberg  
Simplified Chinese characters edition arranged with The Free Press, (a division) of Simon &  
Schuster Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.  
All rights reserved.

中文简体字版版权©2004 科文 (香港) 出版有限公司  
中国劳动社会保障出版社出版

**中国劳动社会保障出版社出版发行**  
(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)  
出版人：张梦欣

**北京科文剑桥图书有限公司承销**  
(北京安定门外大街208号三利大厦 邮政编码：100011)  
购书热线：010 - 64203023

北京交通印务实业公司印刷 新华书店经销  
787毫米×960毫米 16开本 22.75印张 392千字  
2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷  
定价：48.00元

读者服务部电话：010 - 64929211 发行部电话：010 - 64911190  
出版社网址：<http://www.class.com.cn>  
版权专有 侵权必究  
举报电话：010 - 64911344



科文图书

科文（香港）出版有限公司

出版人：李国庆

策划编辑：单靖华

北京编辑部：editor@beijingkewen.com

欢迎评论，欢迎投稿

---

## 致 谢

按惯例在此对曾给本书提供了重大帮助的每一个人表示感谢。但是,因为本书的相当一部分内容基于我以前的作品,在这些作品中我已经对其中的许多人表示了感谢,在此我将不再重复。那时对他们的感谢都是发自内心的,现在仍然如此。在此,我想对每一个人表示衷心的感谢,其中特别需要提及的是——我的同事丹尼·米勒(Danny Miller)和弗朗西丝·韦斯特利(Frances Westley),他们在许多方面启发了我的思维;我的一位出色的朋友吉姆·沃特斯(Jim Waters)也给了我莫大的帮助,在本书上下文中许多处我都正式地表达了对他的感谢,但这样也无法完全表达我对他的感激之情,我将会把他深深铭记在心中;我的编辑鲍勃·华莱士(Bob Wallace)表现出了非凡的耐心;我的助手凯特·马圭尔-德夫林(Kate Maguire-Devlin)和齐内特·卡恩(Zinette Khan)很耐心地处理了我非常潦草的笔迹;还有我的两位院长莫尔蒂·亚洛夫斯基(Morty Yalovsky)与沃利·克罗斯顿(Wally Crowston),他们为我提供了其他非常重要的支持。

比尔·利特沃克(Bill Litwack)能够和我心心相通。这不是流行心理学家的那种同感,因为他是粗鲁和招人讨厌的人,至少对他的好朋友是这样。但是他理解那些朋友,并且满足他们的需要,并不提及需要他们写的书。

1968年,在比尔20岁的时候,他编辑了我的博士论文。这是一个痛苦的经历,但是我学会了如何写作。自那以后的20年里,我不是忘记如何写作,就是忘记他建立起来的标准。当然,我忘记了那曾经是一个多么痛苦的经历。无论如何,在我们第二次经历这样的事情之后,我从困境中挺过来了,比尔也从困境中挺过来了,这本书也闯过了种种难关问世了,而最重要的是,我们建立了深厚的友谊。比尔花了几个月的时间紧张地督促我,他深知我的想法并且使我发狂,直到我把一系列出版物整理成(至少我希望如此)一本我理想中的书。比尔,对此我谢谢你,但是不仅仅因为这个而谢你。

作者在这里应该加上一点——好像每一人都对此表示怀疑,即虽然其他的每一个人都做出了杰出的贡献,不知何故只有作者要负下面的全部责任。在许多地方我也许没有采纳他的建议,也许在最后一刻做了一些更改,他从没看到过这些改变,但是利特沃克要对仍然存在于本书中其他任何地方的错误或者缺欠负责任。在此祝世界再和平 20 年。

1989 年 1 月

# Contents 目录

1	致谢
1	我们的组织世界
5	<b>第一部分 管理</b>
7	1. 管理者的工作——传说与事实
23	2. 精雕战略
39	3. 左脑计划，右脑管理
51	4. 在管理中将分析和直觉结合起来
71	5. 培训管理者，而不是工商管理硕士（MBA）
83	<b>第二部分 组织</b>
85	6. 派生组织结构——使组织的基本特征相结合
101	7. 企业家型组织
115	8. 机械化组织
135	9. 多元化组织
153	10. 专业化组织
173	11. 创新型组织
195	12. 意识形态和教会型组织

207	13. 政治和政治型组织
223	14. 超越组织结构——有效组织中的力量和形式
265	<b>第三部分 我们的组织社会</b>
267	15. 谁应该控制公司
291	16. 关注那个令人厌恶的词语——“效率”
295	17. 因为管理，社会已经变得难以管理
329	注释
343	附言
349	再致谢



---

## 我们的组织世界

当今的世界已经变成了一个组织的社会。我们在组织中出生，在组织中接受教育，而后在组织中工作。同时，组织也为我们提供食宿以及娱乐活动，它们支配着我们，困扰着我们（有的时候两者并存）。最后，我们由组织所埋葬。然而除了一小群研究组织且被称为“组织理论家”的学者，以及那些倾向于深入观察他们管理内容的管理者以外，很少有人真正理解这些奇怪的、对我们日常生活有很大影响的令人讨厌的集合物。

如果你想查明你自己的心智，请去任何一家书店，精心挑选一些关于“按照推测，你的精神、身体或者行为是如何工作的”这方面的书。但是，如果你想理解的是你的组织，相反你必须找到一个学院书店，然后辛苦地去“啃”一些理论巨作中的深奥理论，直到你乐于静下心来的一本教科书，这本书很简洁地涵盖了这些内容——也许过于简单。

至少，这是你在管理书架上能找到的书。在那些陈列较老的、更传统的学科书架上，你将会发现谈论组织的资料。在经济学中，组织呈现出一种“理性的”方式，但另一方面又是管理者要努力使之利润最大化的神秘实体。我不了解任何一个像那样的组织。心理学传授我们关于个人的行为以及组织中的一小群人的行为方面的知识，但是没有传授我们关于组织本身行为方面的知识。政治科学是涵盖了组织、政府的一门非常重要的课程；但是，与其说它像组织网络，还不如说它像立法或者政治系统。社会学和人类学确实考虑了集体的人类行为，但通常是有关更大型的非正式的社会方面的人类行为，而不是更小型的正式组织方面的人类行为。

组织理论吸收了以上所有的学科，同时还增加了一些非常重要的内容，即“组织”本身的这个概念。对我来说组织意味着执行共同使命的集体行动，换一种独特的角度来说，组织是集中在一个可以识别的标志（如“General Motors”，“Joe's Body Shop”）下的一群人，生产一些产品或者提供一些服务。

我之所以编著这本书,是因为我相信外界存在想了解组织的热切渴望,这种普遍存在于社会中的渴望,并不少于存在于试图运营它们的管理者之中的渴望(这些管理者和我们一样,常常为组织奇怪的行为所困扰)。每一次,我与具有不同背景的人们谈论组织——包括自由职业者、家庭主妇以及其他与组织没有多少关联的一些人——我为他们对这个主题的兴趣盎然而感到吃惊。某个人叙述了在医院中的一段奇异的经历,另一个人叙述了一件发生在飞机上或者汽车经销处的事情。我们都需要拼命地去理解这些对我们影响如此之大的奇怪的令人生厌之物。对于组织基本概念的印象我们已经初步具备了,但理解起来并不是那么容易。

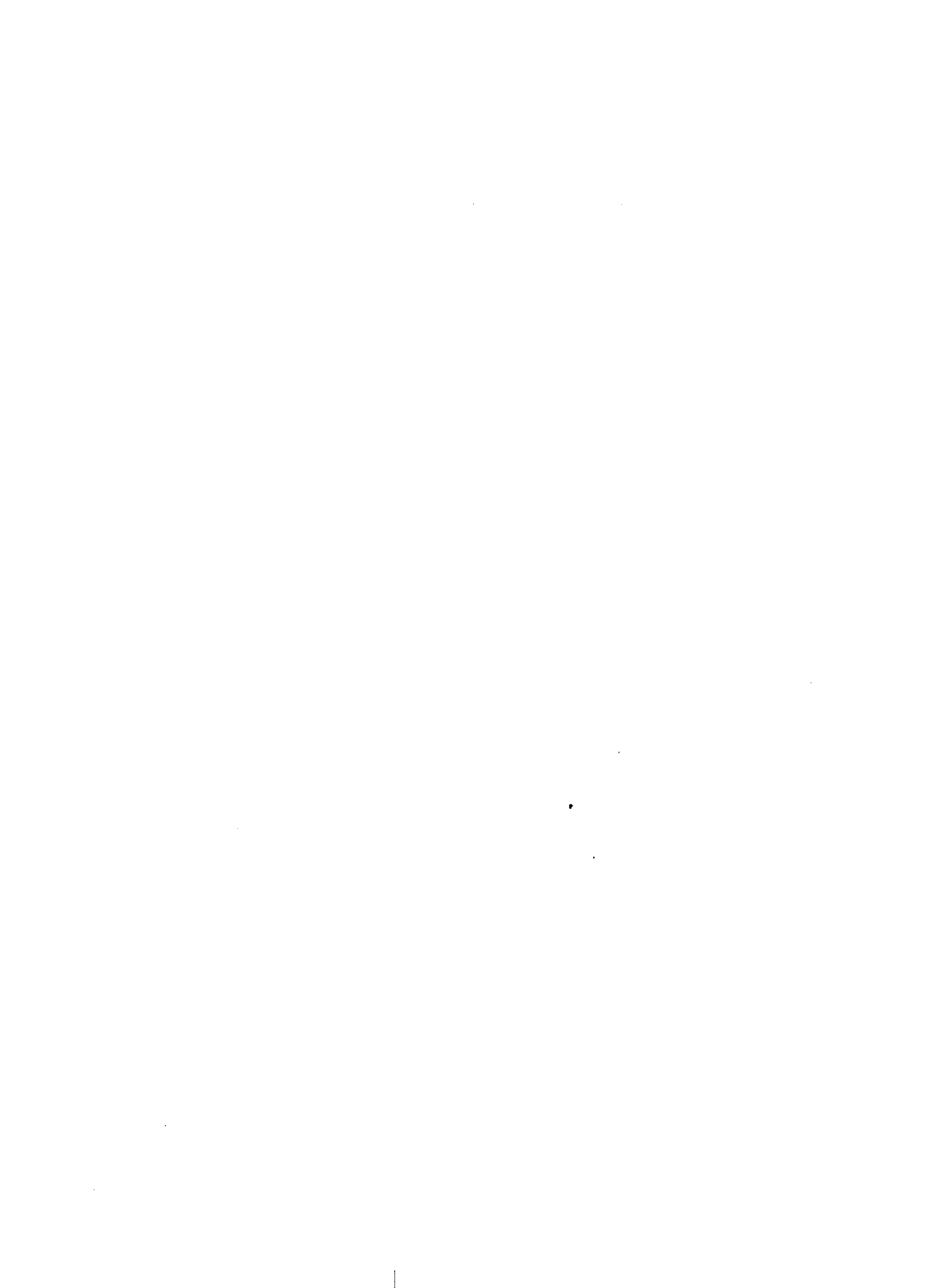
这本书展现了有关组织的资料,这些资料是我在过去 20 年对组织的研究中所积累的,它不仅仅包括了我个人的观点,因为我的一部分工作综合了别人的工作,特别是基于系统研究的一些工作。多年以来我都在思考管理者是如何工作的;组织是如何运营的,如何制定决策、发展战略,以及进行构建;权力关系是如何围绕和注入组织的,包括社会是如何试图处理它们的组织的。

我将在这里介绍一系列的论文,这些论文都是摘自我作品中的某些部分,我相信它们最适合于那些对组织感兴趣的普通读者。其中的一些资料首先发表在比较受欢迎的商业出版物上,而其他的资料只是小范围地发表在比较晦涩的理论杂志上。我在本书中试着将那些大家最感兴趣的资料都包含在内,并使它们更加简单易读。我开始只是打算把这些资料汇编在一起,最后我决定进行改写,或者在一些情况下彻底重写,这些改写和重写的内容最后占了引用内容的一半。我编写这本书的目的是希望在管理领域之内和管理领域之外,更深入地向更多的读者传播这些观点。我已经试图使复杂的组织活动变得浅显易懂,如果你喜欢,你可以称之为“流行的组织理论”。

本书分为三个部分。第一个部分是关于管理的理论,正式负责整个组织或者负责部分组织的人员,都在试图通过管理理论指挥或者至少指导组织的运作。第二部分用与生物学家如何界定自然界的不同物种类似的方法,界定出了组织的各种形式。我认为,我们在与组织打交道的过程中,所犯的最严重的错误就是认为存在管理每个组织的“一种最佳方法(one best way)”——我们整个世纪都在犯这个错误,并且还会在日常生活中继续犯这样的错误。适用于 General Motors 的优秀理论,对于 Joe's Body Shop 却是致命的错误。不像医生那样能为每个人佩戴相同的一副眼镜,我们不可能与所有的组织做同样的买卖。第三部分着眼于我们这个由组织构成的社会——我们如何试图影响组织,以及反过来组织如何影响我们,而使我们

的生活幸福或者凄惨。

在空闲的时候读读本书吧,根据你自己的兴趣选择略读或者研读。在阅读的过程中,考虑一下你自己的公司、你的修理店或者汽车供应商、为你治病的医院、使你痛苦的学校、你乘坐的飞机,以及为了动物皮毛的衣服或者为了促销爆米花而进行游说的协会。组织为我们提供食宿也剥削我们,培育我们也容忍我们。有时候我们也都能避开它们,甚至我们中的一些人能相对自由地行使职责,而不受它们干扰。但是,在我们中的大多数人的公众和私人生活中,必须大量地与组织打交道。因此,我们都需要更好地理解组织。



---

## 第一部分 管理

从某种意义上说,20世纪是以管理为特征的时代。可以肯定的是,在20世纪,经济发达国家越来越热衷于对管理过程的研究。法国实业家亨利·法约尔(Henri Fayol)对早期管理思想进行了一些重要的研究,但是真正唤起并进一步提高美国人对管理及管理过程的兴趣的人却是美国的一批学者,包括弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)、彼得·德鲁克(Peter Drucker)和赫伯特·西蒙(Herbert Simon)等。

因此,人们才会惊异于近年来日本能够挑战美国的工业霸权地位。但具有不同文化背景的国家以自身的管理战略打败美国,已经不是第一次了。西欧最先挑战了美国的霸权地位,尽管不如日本那样引人注目。大众汽车公司(Volkswagen)早在丰田汽车公司(Toyota)之前就使底特律的三大汽车巨头(福特、通用、克莱斯勒——译者注)陷入困境。1968年,吉恩·杰奎斯·斯温·施莱伯(Jean-Jacques Servan-Schreiber)发表了《美国的挑战》(*The American Challenge*)一书,说明美国经济取得成功的关键不在于美国的资源和技术,而在于对自身管理过程的关注<sup>1</sup>。而且,美国的朋友很好地借鉴了这个经验,凭借相似的书名,《欧洲的挑战》(*The European Challenge*)与后来的《日本的挑战》(*The Japanese Challenge*)等得以再版了多次。

一直以来还没有来自社会主义国家的挑战,但是,确切地说,管理在东欧也是作为一项重要的活动的。的确,尽管政府做出了承诺,如果不大力依赖管理活动的话,社会主义社会是维持不下去的。在这方面,美国和前苏联的区别不在于它们对于管理的依赖程度,而仅仅在于它们倾向于在哪里安排它们最有影响力的管理者。后来,在我们考察每一个地方后发现,只要有经济发展的地方就一定要关注管理过程。

当然,在一个组织中不仅仅只有管理。同样,在经济发展的过程中,也不能只关注管理活动。事实上,传统的管理方法如今正在阻碍而

不是促进经济的发展(我在第三部分将谈到)。但是,如果不仔细地关注管理过程,那么对组织的思考就是不完整的。因此,我们对管理的讨论是从对管理过程的关注,至少是从管理的实践领域开始的,而不是从指导管理者进行管理实践的传统文献资料开始的。

我认为这一部分应当以讨论管理工作的实质来开篇,即那些被称为管理者的人或有类似称谓的人整天在办公室里到底在做什么。也许你会对所读到的内容感到惊讶——你不是对自己的个人体验感到惊讶,而是对“几十年来的管理文化使人们相信管理者应该做什么”感到惊讶。在本书第一部分我们就来弄清组织中一个常见的、却很重要的差异,即组织实际上所从事的事情与一些模糊的、误导性的观点所认为组织应该做的事情之间存在的差异。

这一部分的第2章秉承了第1章的思路,探讨了管理的另一个方面,即组织的战略制定过程。但是,与对管理活动中的“规划过程(process of planning)”的传统理解不同,本书是从工艺的角度来描述战略的制定的,这对于管理者和组织来说,将会带来很多启示。

这一部分的前两章,除了探讨一直备受关注的高度分析性的和“理性的”管理活动之外,还介绍了管理中会出现的其他内容。在第3章,通过对人类左右脑的研究,笔者试图说明:人们在分析管理活动时,可能忽略了隐藏在思想深处的、但同样重要的、被人们称为直觉的东西。本书接下来的部分引入了一些资料,更加深入地探讨了这个问题,首先研究了分析和直觉两者之间的基本区别,然后寻找将两者结合在一起管理复杂组织的方法。

这一部分最后一篇关于管理的文章是特意为本书而写的,其中再次提到了分析和直觉的主要区别,指出我们的商学院主要培养的是工商管理硕士,而不是一般的管理者。这对我们的组织有严重的影响,它破坏了组织的社会效益和经济效益,这一点将在这一部分的最后一篇论文中更加全面地进行论证。

# 1.

## 管理者的工作

### ——传说与事实

我们一想到组织,就会想起管理。当然,对组织来说,除了管理者和他们创建的管理体制外,还有许多事情要做。正式组织与随机召集的乌合之众或非正式团体之间的区别就在于是否存在权力和管理系统,这种权力和管理系统体现在某个或某几个管理者以层级的形式把所有的力量都凝聚起来。

那是事实,纵观一个多世纪以来,美国人对管理者[从霍雷肖·阿尔杰(Horatio Alger)到李·艾科卡(Lee Iacocca)等]的狂热崇拜,不能不感到惊讶的是:几乎没有人对管理者所真正从事的事情进行过研究。和那时成千上万的学生一样,我获得了 MBA 学位,这个学位表面上看起来是培养管理者的,但是事实上从来没有人认真地讨论过管理者真正该做什么。想一想,一个从没有讨论过医生该做什么的医学课程会是什么样。

当然,我们从来都不缺乏管理者应该做什么的资料(例如,遵循被称为“时间管理”的一整套简单规定,或者运用技术专家介绍的方法使用计算机)。不幸的是,由于缺乏对管理工作的真正理解,使得大多数建议被证明是错误的,并且还浪费了不少时间。如果对管理工作这样一个如此复杂的现象还没有深入理解,又怎么能提出建议呢?

在 20 世纪 60 年代中期,(美国)国家航空和宇宙航行局(NASA)的负责人詹姆斯·韦布(James Webb)希望自己的工作能被研究——NASA 认为有必要实际应用它的创新成果以证明它存在的合理性,并且韦布也认为管理过程在这些创新中起到了作用。韦布向我的一位在麻省理工学院(MIT)斯隆(Sloan)管理学院工作的教授提出了他的想法,因为那时我是在那儿学习管理的唯一的博士研究生(与计算机系统、数学模型或激励员工等截然不同),他想让我去研究韦布,并把研究结果作为我的博士论文。我谢绝了这个近乎疯狂的想法。毕竟,这里是 MIT,是科学的殿堂。如果

整天坐在管理者的办公室里,所做的仅仅是记录他一天的工作,似乎感觉不是很好。(以前,另一个教授告诉我:作为一个麻省理工学院的博士生,首要的一条是他的论文必须是“一流的”,并不是指结果是“一流的”)无论如何,我打算写一篇关于怎样为组织制定一个全面的战略规划过程的论文。幸运的是——这不是我人生的最后一件幸事,外界压力拯救了我。

由于没有组织愿意从事这样的试验(或者因为我自己没有努力去找到一个),这篇计划中的论文没能写成。后来我参加了在 MIT 举行的一次学术会议,会议中,许多重要人士参与讨论了计算机对管理者的影响。在整整两天的时间里,他们哪里也没去,一直在讨论这个问题,几乎没有超出这个议题(基本上一直围绕着一个议题)——管理者对计算机的使用与他们的工作是“非程序化(unprogrammed)”(无论是什么含义)这一事实有关。使我震惊的是:这些人缺少使他们能够理解管理工作的总体框架。当然,他们缺少的不是管理过程方面的经验知识——他们全部和管理者一起工作,其中有一些人本身就是管理者,他们缺少的是考虑问题的概念基础。

在此次学术会议上,我学到了两点:其一,明确地理解与绝对地理解是不同的,并且两者与组织的运行都是密切相关的;其二,人们迫切需要认真审查管理者究竟在做什么,即使在麻省理工学院这样的学府里,一篇论文最重要的并不是高深的方法论,而是主题的相关性。

因此,我对“管理工作的实质”进行了第一次研究(书的题目来自这篇论文)。可是我并没有和詹姆斯·韦布合作,因为他不再有时间。我使用秒表(这一点很像许多年前弗雷德里克·泰勒对工厂工人专业化操作进行的研究),在满负荷工作的一周时间里,观察了五位首席执行官,他们分别来自较大的咨询公司、著名的教会医院、学校、高科技公司以及消费品制造厂。一周的时间并不长,但是我对工作的节奏和本质的兴趣要远远大于对长期以来阐明问题的兴趣。1968年我完成了这篇论文,并在1973年发表了该论文,2年后,《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)发表了这篇文章(有少量的修改)。

这篇论文的定位和风格以及其中的一些中心内容,为我后来的工作确立了一种模式。之后《纽约时报》(*New York Times*)(1976年10月29日)<sup>1</sup>的一篇文章把管理工作描述为“适当的混乱(calculated chaos)”和“可控制的失调(controlled disorder)”。它也使用了我喜欢用来形容我的大多数著作特征的一个词——“推崇直觉(celebrating intuition)”。



如果你问管理者他们平时都做了些什么，他们极有可能这样回答：计划、组织、协调和控制。然后，你去考察他们所做的事情，如果你的考察结果与他们的回答不同，请你不要对此感到惊讶。

当管理者被告知他们的一个工厂刚刚被烧毁，管理者建议对方去看看是否能做什么临时性的安排，来通过海外分公司向客户供货，这位管理者所做的是计划、组织、协调和控制吗？如果管理者送给一名退休员工一块金表，或参加贸易研讨会与人会见，或在会后对其中的一名员工谈起会议中讨论的一个有趣的产品观点，他们的这种行为又是什么呢？

由法国实业家亨利·法约尔于1916年首次引入的、目前已主宰管理学词汇的这4个词，实际上并没有告诉我们管理者真正该做什么。至多，它们也只是表达了管理者工作过程中某些模糊不清的目标。

在这里，我的目的很简单：我想将读者从法约尔的观点上引开，向他们介绍一些更可靠的，也是我认为更实用的有关管理工作的描述。这些描述基于我对五位首席执行官工作的研究，以及关于不同的管理者如何使用时长的调查结果。

在上述的调查研究中，有些是对管理者进行集中式的考察[过去使用“如影相随(shadowed)”一词]；在其他的许多研究中，我们对详细记载着他们活动的日记进行分析；还有些是对其简历进行考察。研究的对象包括各种各样的管理者——领班、工厂主管、人事管理者、区域销售管理者、医院管理者、公司总裁、国家总统，甚至是帮派的头目。他们分别在不同的国家工作，包括美国、加拿大、瑞典和英国。

把所有这些研究结果综合起来，便构成了一幅有趣的图画，一幅与法约尔古典观点的立体主义流派抽象画不同的、类似于文艺复兴时代的图画。从某种意义上说，这幅画对于任何一位曾在管理者办公室里待过一天的人来说都是一清二楚的，不管他是站在办公桌前面还是坐在办公桌后面。与此同时，这幅画也可以称得上是革命性的，因为它使我们对许多早已被接受的有关管理者工作的传说产生了怀疑。

我首先讨论了其中的一些传说，并把它们与系统研究的结果——有关管理者如何使用时长的铁的事实进行比较。然后，我综合了这些研究结果，叙述了所有描绘管理者工作主要内容的十种角色。在结论部分，我向那些试图获得更有效管理的管理者详细介绍了隐含在综合研究成果中的许多含义。