

HZ BOOKS
华章经管

Henry Mintzberg
明茨伯格
管理经典丛书



Henry
Mintzberg

继德鲁克之后
最伟大的管理大师
明茨伯格历经30年
对成名作《管理工作的本质》
的重新思考

明茨伯格 管理进行时

[加] 亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 著 何峻 吴进操 译 傅川 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Henry Mintzberg
明茨伯格
管理经典丛书



明茨伯格 管理进行时

[加] 亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 著

何峻 吴进操 译

傅川 审校

MANAGING

MANAGING



机械工业出版社
China Machine Press

Henry Mintzberg . Managing.

Copyright © 2009 by Henry Mintzberg.

This translation published under license.Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system,without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Berrett-Koehler 公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2010-1529

图书在版编目(CIP)数据

明茨伯格管理进行时/(加)明茨伯格(Mintzberg, H.)著;何峻,吴进操译.—北京:机械工业出版社,2010.8

书名原文: Managing

ISBN 978-7-111-31549-0

I. 明… II. ①明… ②何… ③吴… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 155424 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 顾 煦 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm•19.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-31549-0

定价: 42.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

献 给

莎莎以及所有运用智慧和尊重进行管理的人们

总 序

-----明茨伯格的背影-----

最早接触明茨伯格，是在通用的管理学教科书上读到他的管理者角色理论，大概是在 1990 年，我在中国人民大学上大学二年级的时候。本科生学管理，因为没有实践经验，其实读什么也都是过眼烟云，没有留下什么深刻印象。1999 年我到欧洲工商管理学院（INSEAD）读博士时，因为明茨伯格长期担任这所学校的访问教授，我才开始注意认真学习明茨伯格的各種管理理论。那时，他待在 INSEAD 的时间已经不多了，印象中，学校里挂着他名字的办公室的门，大多数时候都是锁着的。

初见到明茨伯格是一次他给新来的 MBA 做晚间讲座的时候。那时他的《管理者而非 MBA》尚未出版，但他反思 MBA 的教育方法已经有很多年了。在座的都是 MBA，所以，明茨伯格那些批评 MBA 的话相当于是“当着秃子的面，非要说亮”，MBA 也不示弱，双方唇枪舌箭，妙语连珠。当时的印象是明茨伯格批评问题很尖锐，很严厉，非常不留情面。

参加了 INSEAD 的国际实践管理教育（IMPM）的项目小组后，我与明茨伯格的接触逐渐多起来，慢慢发现，生活中的他其实是一个非常随和的人，一点管理大师的架子都没有，用我的话来说，是一个

“terribly nice guy”。同时我还发现西方国家很多优秀学者都像孩子一样单纯，所谓的“赤子之心”也不过如此吧，我想这应该与西方成熟的科研体制有关。

谈起管理，西方有两个圈子，一个是学术界，一个是大众界，虽然鸡犬之声相闻，却是老死不相往来。例如，这些年大家耳熟能详的德鲁克、柯林斯、彼德·圣吉等人其实都属于大众界，而学术界的大师如赫伯特·西蒙、詹姆斯·马奇，估计大多数人也是闻所未闻。而明茨伯格是极少数能够两条战线同时作战的人。我想，这应该与他极强的文字表达能力，能够真正把文章写得深入浅出，雅俗共赏有关。我曾向他请教这个问题，他告诉我，秘诀很简单：好文章是改出来的，不是写出来的！一篇几千字的小文章，他往往也要改上一两星期。也许世上确实有那种传说中的下笔万言、倚马可待的才子型写手，但很明显，明茨伯格不属于这种类型。

当然，真正给明茨伯格带来学术界地位的是他系统性的管理思想。简单说来，理解明茨伯格的管理思想有三个维度。首先，他的管理思想属于管理学中的强调经验、实证和归纳的英美学派，与此相对的，是管理学中强调理性、推理和演绎的大陆学派。这种倾向的集中体现是他关于管理者角色的研究，代表作是《管理工作的本质》，30年后明茨伯格重写了这本书，也就是2010年出版的《明茨伯格管理进行时》一书。在明茨伯格基于田野调查，提出管理者的角色理论之前，管理学中占统治地位的是法国人法约尔等人奠定的管理功能论，即所谓的“计划、组织、指挥、协调、控制”思想体系，按明茨伯格的说法，这些词其实是同义反复，意思都是控制。

理解明茨伯格的管理思想的第二个维度是他强调平等、参与和互动的进步主义倾向，与这种倾向相对的，是强调管理层权力、崇拜CEO和管理层的超人能力的保守倾向。集中体现他的这种倾向的是他关于战略规划的研究，代表作是《战略规划的兴衰》。在这方面，他

的对手包括咨询公司、大众媒体，以及咨询公司和大众媒体的宠儿：各种带着纸糊高帽的商业英雄或管理大师。所以，他本人不喜欢别人把他叫做“Guru”（大师）。如果非要给他一个印度字眼的头衔，他说，他宁愿是一个“Swami”（学习者）。

第三个维度是他属于管理学中强调理论与实践的良性结合的实践学派，反对的是执意效仿自然科学、试图在大学里把管理学建成一个有着与自然科学一样的学术尊严的专业学科的学院派。这里，他重点提出的是管理也是一种技艺的观点，这种技艺的成分加在科学、艺术的基础之上，就构成他的管理三元论。他对美式 MBA 教育模式的批评，就是因为这种 MBA 教育过分强调了管理的科学成分，忽视了管理中通过想象力才能达到的艺术成分和通过经验才能达到的技艺成分。这个维度上，明茨伯格的代表作是《管理者而非 MBA》。

三个维度同时是他学术生涯的三个步骤、三大战役、三座里程碑，其统一的、一以贯之的核心是他一直强调的一种科学的、人本主义的精神，对于任何摆出权威姿态的东西以及被顶礼膜拜的对象的发自内心的怀疑态度。我曾感慨过，学者一辈子能够打下一座城堡已经是很大的贡献，像他这样，一而再，再而三，不敢说绝后，至少是空前了。

明茨伯格经验主义倾向秉承的是英美哲学的认识论传统，该传统一直是西方学术界的主体。这其实也是明茨伯格的管理学思想能够迅速进入管理学主流的原因。明茨伯格的平等主义倾向发扬的是以加拿大和北欧为代表的社会民主主义的批判传统，其参照系是美国一贯的对金钱和资本，对资本家的能力和权力进行崇拜的传统。他对 MBA 教学模式批判，除了与这种批判精神一脉相承，同时也是对美国最近 20 年过分强调技术与数字倾向的批评，这种倾向与股票和股票市场的力量（原教旨市场主义）的上升紧密相关，美国主流商学院向投资银行业、咨询业提供 MBA 毕业生，很大程度上也属于这种市场机制的一部分。

明茨伯格向一架架隆隆运转的大机器发出挑战，费力，却未必讨好。总体而言，强调员工、强调平等、强调实践的管理学理论不容易像强调领导力、强调理性（不管是“灵光一现”还是各种貌似科学的分析框架）、强调自上而下的战略那种管理学理论一样得到作为实际控制企业资源的在位者的同情、认同和支持。但是，明茨伯格的理论的意义也正在于此：很大程度上，正因为有一批像明茨伯格这样专做费力不讨好的事情的人，西方国家整个商业系统才能顺利、平衡地运转。

有记者问我明茨伯格理论对于中国企业的意义在哪里，我说，科学的人本主义的意义是跨文化和跨时代的。中国管理界会由于存在科学精神的缺乏、人文传统的失落，面临的问题要比西方的问题更严重。中国企业现在普遍面临的创新能力的匮乏、劳动力密集型产业的死循环、产业升级的无能，背后其实都是科学人本主义的缺乏。所以，我们现在比任何国家、任何时期都更需要明茨伯格的思想。现在，中国的学术圈和企业界对于明茨伯格的了解都非常有限。所以，还需要通过我们的努力工作，让更多人了解明茨伯格的管理思想，认识到管理的本质不是整人，更不是把人当机器来控制，也不是把人当羊群来驱赶（所谓“领导力”），而是尊重、平等、信任、合作和分享。

明茨伯格正在撰写一本叫《跨越亚当·斯密与卡尔·马克思》的新书。他告诉我，他已经为这本书准备了十几年，积累的笔记已经有近一米高了。看来，这个不知懈怠为何物的老将又在向下一个城堡进军了，赤手空拳，然而却又势在必得。他远去的背影之后，是一片片广阔的田野，他所播撒的思想的种子，如今已是一片丰饶的景象。

肖知兴

中欧国际工商学院教授

中国人民大学亨利·明茨伯格研究中心学术主任

推 荐 序

蜜蜂与苍蝇

上一次见到明茨伯格是 2009 年 5 月，他到苏州参加刚启动的“中国实践管理硕士课程”开班典礼并亲自授课。他坚持要按照他主张的实践管理教育理念分成小组小班授课，但闻讯从四面八方赶来的近两百号听众势必会让这种授课方式的效果大打折扣。课程负责人知道老先生的脾气，不敢多说这件事情。到了最后时刻，实在不能再拖延下去了，我只好咬牙跟老先生商量。其实他并没有想象的那样难于通融，了解了课程各方面的情况之后，他默然地接受了这种市场效果更好的讲演式授课方式。

别人求之不得的打知名度、追求市场效果的授课方式，明茨伯格却避之唯恐不及。老先生就是这样一个纯粹的学者，纯粹到你很难把他同商学院的教授、名满天下的管理学家这些事实统一起来。一次“国际实践管理教育”内部探讨上，我提出品牌建设，利用一些通行的市场营销手段去推进项目的发展，没想到老先生却非常不高兴，数落了我一大堆，大意是所谓品牌、营销大多都是表面化的、名不副实的東西；我们酒好，何怕巷子深之类。作为创始人，大概他很难接受我们和市场上那些人云亦云、照猫画虎的项目一起吆喝、一起竞争的局面吧。

他不是没有生意头脑，而是没有一般人那种对名与利的渴望。2006年我安排他第一次到中国做论坛，其中一个项目是他给一个主要的赞助商，一家著名国际咨询公司做晚餐演讲。他有点不高兴，问我为什么这么多人参加论坛还要做这种明显有商业性的演讲，他可以把演讲费捐给慈善机构，但就是不想被蒙在鼓里。我解释了这种性质的论坛的一般情况后，他就释然地做了一场精彩得体的演讲。演讲完了之后，还一半开玩笑，一半是抚慰地问我任务完成得怎么样。

一些人利用他的热诚和随和，以学术交流的名义，如“传播您的思想”云云，给他安排一些不无商业色彩的活动的时候，他却出奇的好说话，心慈面善到我们这些旁边人都看不下去的地步。有的事后还记得给一点劳务费，有的甚至就假装没有这件事。碰上几次这种事情后，有一次我就主动替他谈判，谈好费用再安排活动。他一而再，再而三地在电话里与我商量：“你确认这样做合适吗？”我说没什么不合适的，这绝对是您该得的，他才接受下来。

偶尔闲聊起一些“管理大师”的皇室般的奢侈生活，他很平和地为他们感到纳闷：我有一栋房子，我爱我的房子，我为什么要再换一栋房子？我有一只独木舟，我爱我的独木舟，我为什么要再换一艘别的什么船？在他眼里，这些“朝扣富儿门，暮随肥马尘”的大师们，为博取一点物质上的回报，指天画地，故弄玄虚，应该算是迷途的羔羊吧。

前些年，他告诉我们他准备重写(rework)他的第一本书，也就是1973年发表的成名作的时候，我以为他只是和大多数人一样，只是做一些简单的修订和整理而已。毕竟，从功利的角度看，当一本书的主要观点都已经进入了几乎所有管理学的教科书之后，再去做什么实质性的调整好像是有点得不偿失了。但现在我们手上拿到的却是一本几

乎全新的书。

作为老先生思想在中国的一个传播者，我的意见肯定是有偏向性的。但我还是要把这种意见说出来：**如果你只能读一本关于管理学的书，请读这本书。**他关于领导力（leadership）与社区力（communityship）两种品质的关系、关于管理的三个维度（科学、艺术和技艺）、关于管理的三个平台（信息、人员和行为）、关于管理者的六种角色（沟通、控制、领导、联络、行动和处理）以及关于管理的十二道难题（肤浅、规划、分解、联络、委派、衡量、秩序、控制、自信、行动、变化、多重性）的论述从它们问世开始，已经走在进入教科书、成为经典的道路上了（也许可以简单总结为“2-3-3-6-12”）。我们所要做的只是带着敬畏，带着爱，拭目以待。

苏州之会后，很长时间我都无法忘记老先生授课时举的一个例子：

“如果你在一个玻璃瓶里放进六七只蜜蜂和六七只苍蝇，然后把瓶子横放，底部朝着窗户，你会发现蜜蜂们会努力坚持想要在玻璃上找到一个出口，直到它们因为力尽或饥饿而死。而与此同时，苍蝇们却在不到两分钟的时间内，全部从另外一个方向的瓶口中逃脱了……

“蜜蜂对光的热衷，它们的才智，正是它们在这个试验中失败的原因。它们想必以为任何监狱的出口一定是在光照最亮的地方。它们于是这样做了，它们的行动太符合逻辑了。

“对于蜜蜂，玻璃是一种超自然的神秘存在……所以，它们越是聪明，它们面临的这个奇怪障碍就会越是显得不可理喻，难于接受。而愚蠢的苍蝇，根本不管什么逻辑，疯狂地拍打着翅膀，这里碰碰，那里撞撞，反倒傻人傻福，皆大欢喜，必然地找到让它们重获自由的友好出口。”（出自卡尔·维克）

在他对管理进行探索的一生中，秉承经验主义的认知传统，从田野出发、从实际出发、从实践出发的明茨伯格，何尝不是这样的苍蝇。在充斥着自以为是、自我包装、自我神话的名利之徒的管理界和管理学界，愿意这样脚踏实地、以学术为性命的明茨伯格确实是一个异端，一个“虽千万人，吾往矣”的异端；一个举世滔滔，伊人独憔悴的异端；一个自我放逐，寻求一个能够撬动世界的遥远支点的异端。然而，也许正是因为有这种异端的存在，才有我们每个个体安之若素的、“明天太阳照样升起”的寻常生活的灿烂。个中因果，能不慎乎。

肖知兴

2010年于京西

(肖知兴，中欧国际工商学院教授，中国人民大学亨利·明茨伯格研究中心学术主任)

前 言

Preface

1973 年，我在我的博士论文的基础上出版了《管理工作的本质》（*The Nature of Managerial Work*）一书，这是我对 5 位高级管理人员一周实际工作状况的研究成果。我在那本书的前言里曾说，当我还是个孩子的时候，我的父亲是一家小型制造企业的总裁，我对他在办公室里做的事情充满了兴趣。由此我窥见了一斑，但远非全豹。

6 年前，也就是我出版那本书的 30 年之后，我决定重温那个课题。这次我要弄清楚我那位在电信行业做经理的妻子，她在办公室里都在做些什么。这么做并非是我相信管理本身发生了变化，而是因为我自己变了，至少是我希望自己已经变了（我的这两本书，如果有谁都看过，那他就可以判断出我在这些年里又学到了些什么）。

这一次，29 位各类经理人与我分享了他们各自的一个工作日，我就是在这个基础上撰写此书的。所以，我首先必须感谢这 29 个人，是他们公开了自己的工作内容和想法，成就了我的这次“窥测”。在后面几页，您便能在一张表格当中看到他们的名字。从开篇到结束，您都将感受到他们对本书所做的贡献。

还有其他许多人以另外的方式为此书做出了重要贡献。过去这 10 年里，我的个人助理桑塔·巴朗萨—罗德里格斯为本书倾注了全部努

力。为使原稿付梓，她一度全力以赴，几乎夜以继日地工作。作为益友，她提出的良多睿智而中肯的建议对本书成稿做出了直接的贡献，对此我深表谢意。

圭·阿泽维多是我足智多谋的研究助理，他对本书的贡献体现在很多方面。其后，圭受到了亚马逊河的召唤，去热带雨林中寻觅自己新的人生，娜塔莉·特伦布莱加入进来，出色地完成了原稿的收尾工作。

我将最棘手的两章（第4章和第6章）交给我们博士讨论会的成员们看过之后，收获了许多有益的想法。我想特别感谢其中的两位：一位是布莱恩·金，他的许多见解有着深邃的思想内涵；另一位是杰桑特·特伦布莱，他帮助解决了第5章中管理方面的难题。

我有幸再度与那些坚持出版业传统的人们合作这本书：他们非常重视书籍的内容，同时又十分尊重作者的想法。Berrett-Koehler 出版公司的史蒂夫·比尔桑蒂创建的业务经营体系非常特别，而培生的理查德·斯塔格领导的贸易管理团队则相当精干。他们二位都给我提供了详尽的建议，尤其是其中的一些方法，使得本书能够更加贴近读者。作家都热爱文字，这正是他们笔耕不辍的动力，但麻烦的是作家最爱的是自己的文字。好在我最终领会了他俩话中的含义，才使本书有了现在的样子。

这两家出版公司都曾将本书交给很多书评人审阅，后者提出了非常有益的反馈。我想特别感谢查利·多里斯、杰夫·库利克、斯蒂芬·滕格布拉德和琳达·希尔。迈克尔·巴斯及其团队又一次展现了他们高超的制作技巧。我还要特别感谢劳拉·拉森所做的编辑工作。

最后，我要衷心感谢我生活中的经理——莎莎，她对这一切远比我懂得多。她不但会在很多地方给我帮助，而且总是有那么多精辟的意见让我直呼：“妙哉！”

亨利·明茨伯格

于蒙特利尔

致 读 者

To the Readers

我把这本书献给所有对管理实践感兴趣的人——管理者本人、与管理者共事的人（负责甄选、评估和发展等工作的人），以及希望深入了解管理的人（学者、教师、学生、其他非管理者）。大家需求各异，请允许我在此提供一些简要指南。

首先请注意，我在全书中用黑体突出重要语句，作为对要点的动态总结（各章介绍和结论部分都没有总结；在我看来，这些语句镶嵌在正文中，已对正文起到了总结作用，效果显著）。假如您是第2章描述的繁忙的管理者，抑或是时间紧张的其他人士，便可用这些语句追寻我的论述主线，并在最感兴趣的论点附近深入探究一番。

前两章是本书最短小、最犀利的章节：它们奠定了本书的基调。接下来的两章，篇幅较长，内容更深入，因为它们试图解决管理的实质问题，这绝非易事。最后两章，长短适中，应用性较强，某些地方很有趣味——至少在我写作时有如此感受，我也希望您阅读时有此同感。各章简介如下。

第1章：管理先行 介绍本书及我的管理观，建议全章阅读。

第2章：动态管理 应当快速阅读或浏览。请特别注意一节：“互联网对管理的影响”。

第 3 章：管理模型 这一章较为复杂，提出了我所认为的管理的本质。您可从重点语句有个大致的了解，但我挑不出什么特别的章节；正如我的结论所述，这是一个与其他部分密切相关的模型。对管理知之甚少的读者会发现，第 2 章和第 3 章非常有用。

第 4 章：难以述说的管理多样化 这一章写起来最难，同时也许最难懂——我宁愿相信这是管理种类繁多所致。同样，重点语句仍会大有帮助。本章有不少惹人争议的观点，特别是无法用表面因素（诸如文化和个人风格）来解释**管理者在干什么**，管理培养与发展方面的研究人员和专家或许会对这些特别感兴趣。

第 5 章：无法回避的管理难题 我写这章时感觉很好，相信您在阅读时也能尽兴，如果您是管理者，每天都与这些事情打交道，阅读时就更有这种感受。这是本书中应用最广的一章。因此，对管理者，特别是认为管理中存在灵丹妙药的人，都应该好好读读这一章。

第 6 章：有效管理 本章大部分内容简单易读，富有趣味，特别是开头的“难免有缺陷的管理者”、结尾的“自然管理”以及对“判断力都去哪儿了”的讨论。给管理者提供建议和支持的人也许应该注意“选举、评估、发展有效的管理者”一节。

附录 管理八日谈 讲述本书讨论的 8 位管理者各自一天的生活。

目 录

Contents

总序 明次伯格的背影

推荐序 蜜蜂与苍蝇

前言

致读者

第 1 章 管理先行 / 1

管理怎么了 / 3

29 天的管理 / 6

深深植根于管理和团体精神中的领导力 / 9

管理实践 / 11

管理的时代，并非变幻莫测 / 15

博采众长 / 17

第 2 章 动态管理 / 20

管理特征，今昔对比 / 21

互联网对管理的影响 / 38

可测的混乱实属正常 / 45