

Best
20

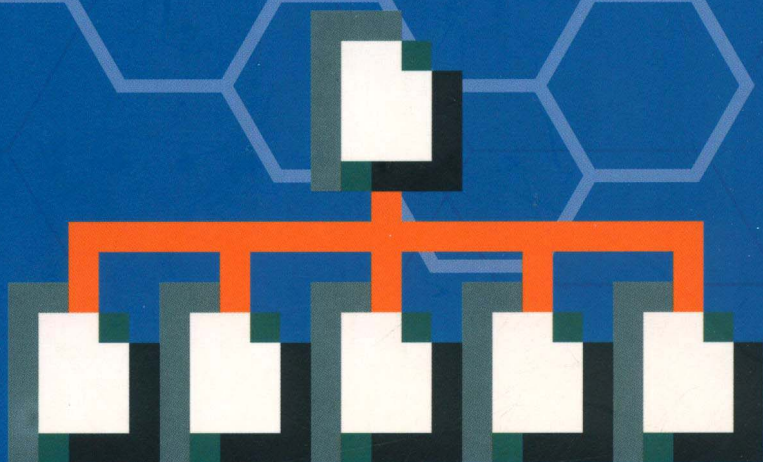
閔茲伯格 談管理

探索組織世界的奧秘

亨利·閔茲伯格◎著

本書師法組織學，將組織分為七種：

創業型組織、機械型組織、多角化組織、專業型組織、創新型組織、使命型組織、政治型組織，介紹這些組織的結構特性，並導出組織的生命週期說，並對於一般企業溝通不良、效率不彰、策略失靈，提出了一針見血的看法



Best

020

閔茲伯格談管理

Mintzberg on Management

by
Henry Mintzberg

閔茲伯格談管理

Mintzberg on Management

作 者：Henry Mintzberg

譯 者：上官

主 編：蘇士尹

責任編輯：林博華

出 版 者：中天出版社

登 記 號：局版臺省業字第 147 號

地 址：231 臺北縣新店市中正路 24 號 5 樓

電 話：(02)2915-6122 • 2915-6964

傳 真：(02)2915-6105

郵撥帳號：19289961 中天出版社

網 址：<http://www.hotbooks.com.tw>

總 經 銷：紫宸社文化事業有限公司

地 址：235 台北縣中和市中山路 3 段 110 號 7 樓之 6

電 話：(02)82215697

傳 真：(02)82215712

排 版：凱立國際印刷股份有限公司

電 話：2776-1201

法律顧問：全理法律事務所 董安丹律師

初版日期：2000 年 10 月第 1 版第 1 刷

版權所有・翻印必究

如有缺損 請寄回更換

ISBN:957-0389-31-1 (平裝)

定價 540 元

國家圖書館出版品預行編目資料

閔茲伯格談管理／Henry Mintzberg 作；上官

譯．--第 1 版．--臺北縣新店市：中天，

2000〔民 89〕

面；公分．--(Best;20)

譯自：Mintzberg on management:inside
our strange world of organizations

ISBN 957-0389-31-1（平裝）

1. 組織（管理）

494.2

89013766

目錄

中文版序／9

前言 組織的世界／11

第一部 關於管理／15

1 經理人的工作／19

2 策略的精心打造／45

3 左邊規畫，右邊管理／73

4 結合分析與直覺的管理／93

5 我們該訓練經理人，而不是企管碩士／129

第二部 關於組織／149

6 導出結構配置／153

7	創業型組織／	1 8 1
8	機械型組織／	2 0 3
9	多角化組織／	2 3 7
10	專業型組織／	2 6 7
11	創新型組織／	3 0 1
12	意識形態和使命型組織／	3 3 7
13	政治權謀和政治型組織／	3 6 1
14	超越結構配置／	3 8 7

第三部 關於我們的組織社會／4 5 9

15	誰來控制企業？／	4 6 1
16	對「效率」的註解／	5 0 3
17	正因為「管理」，才使社會變得這麼難以管理／	5 1 1

中文版序

很高興這本書能有中文版問世。這本書的內容，可以說涵括了我大部分著作的精髓在裡面，希望其中的內容能對台灣的讀者有幫助。

如今，全球化(Globalization)的觀念時常對持有不同意見的人，造成某種思想壓迫。這本書也對這類的思考模式加以質疑，希望能藉此對所謂的「管理」、「組織」的真相，開啓更廣闊的視野。

亨利·閔茲伯格

（前言）

組織的世界

我們所處的社會，不管是好是壞，都已經成爲一個「組織社會」了。我們生在組織裡，在組織中接受教育，如此一來，我們日後才能爲組織工作。同時，組織也不斷的供應我們、娛樂我們；而且統治我們，並騷擾我們（有時候是同步發生的）。最後，我們終於被組織所埋葬。然而除了那一小群組織理論家們曾經研究過各種組織，以及一些經理人一心想要深入瞭解管理以外，事實上，很少有人真正明白——這些影響我們日常生活的怪獸們，究竟是什麼東西。

如果你想要探究自己的心理層面，你可以走進任何一家書店，隨手挑一本討論有關你的心靈、身體或行爲的書。但是，如果你想要瞭解你的組織，你就非得找一家學院派的書店，在那些學術性的厚重書冊裡，費力研讀其中的理論。除非你能找到一本教科書能將理論內容包裝得極爲精簡，不過那又可能太簡化了。

至少，這些是你在管理學的書架上所能找到的東西。在這些習於傳統訓練的理論裏面，你可以找到一些關於組織的內容。在經濟學裡，組織多是以理性的(rational)形態出現，不過在其他

方面卻很神秘，甚至還可以「利潤極大化」。我並不知道這世界上有這樣的組織存在。心理學教我們的是組織裡的個人行為和小團體行為。政治學認為有一種組織很重要，那就是政府，但是多半是以法律或政治制度的角度切入，較少談到組織之間的關係。社會學和人類學的確有考慮到人類集體性的行為，可是多半著眼於非正式的大型社會，而不是較小型的正式組織。

組織學就是利用了這些學問，可是它還加上一個非常重要的東西，那就是「組織」本身的概念。組織對我而言，它的意義就是追求某個普通任務的集體行動而已，比較花俏的說法是，一群人以某種可識別的標籤（例如通用汽車或美體小舖）聚集在一起，為的是要生產某種產品或服務。

我之所以將此書呈現在世人面前，是因為我相信在社會的某些角落，一定有人非常熱切渴望知道組織是什麼，而這個人數絕不在那些一心想要經營組織的經理人數之下（這些經理人就像我們這些人一樣，也對組織的怪異行為感到困惑）。每次當我和來自於不同背景的人（包括自營的專業人士、家庭主婦和其他一些與組織不太有關係的人）討論到組織的話題時，總是很驚訝的發現，竟然大家對這個主題都很有興趣。有人會詳述在某家醫院所碰到的奇特經驗；有人則會談到他在飛機上或汽車經銷商那兒遇到的事情。我們都迫切想要瞭解，這群會影響我們生活的怪獸究竟是什麼。然而基本的概念卻是：它可不是那麼容易被人理解。

這本書提供了一些關於組織的內容，這些都是我過去二十年來持續不斷在做的功課。它不

只涵蓋我自己的觀念而已，因為我的研究有些部分已經和其他人的研究結合起來，特別是根據系統研究(systematic research)而產生的成果。這麼多年來，我仔細思考過經理人是如何運作的；組織又是如何運作、作成決策、發展策略和把策略架構起來的；以及權力關係是如何環繞著組織，並注入組織之中，甚至還包括各種社會是如何和它們的組織相處。

我利用自己著作中的部分內容，在這裡提出一系列的論述，因為我相信這些內容很適合於那些對組織有興趣的一般性讀者。此書的某些內容是先在比較暢銷的商業報刊上出版過；有些則是在比較艱澀的學術性刊物上發表過。事實上，我已經試著把一些我認為可以引起廣泛興趣，又容易理解的內容給放了進來。一開始的時候，我把一些資料全部包裝在一起，結果到了最後卻是重新寫一遍，或者是創作出新的內容。因此我們可以說，這本書的目的是要幫助讀者在觀念上更進一層，進而跨出管理學的範疇。如果你願意的話，大可以稱呼它為通俗的組織理論(pop theory)，只要你不預設我會把各種組織的複雜活動給平凡化就好。

我將這裏面的文章分成三個部分：

第一部是關於管理，管理是一種過程，在這個過程中，正式掌管整個組織或部分組織的人們，他們會試著去主導或至少去引導組織究竟該做些什麼。

第二部討論的是組織的形式，就某方面來看，這就好像生物學家思索自然界中不同的物種一樣。我認為我們在處理組織時的最大錯誤（也是我們在這個世紀裏不斷犯下的錯誤，並且是每天都在

犯的錯誤)，就是假裝有一個最佳方法(*one best way*)可以用來管理每一個組織。其實，適用於通用汽車公司的方法，對美體小舖來說可能並不管用。就像醫生不能為每一個人指定同一付眼鏡一樣，我們也不能在每個組織身上施展相同的對策。

第三部則是看看我們的組織社會——我們是如何試著影響組織，他們又是如何影響我們，進而讓我們的生活變得既快樂又悲慘。

你可以在空閒時隨心所欲的閱讀，根據你的興趣，挑其中的某個部分來瀏覽或好好研究一番。不管你是怎麼讀的，別忘了想想你自己的公司、你的汽車修理廠或汽車經銷商；還有治療你疾病的醫院和讓你覺得自己可憐兮兮的學校；以及你搭乘的航空公司；為皮草請願、遊說的團體；或者是爆米花的促銷活動等。組織供應了我們一切，但也剝削了我們。它們滋養我們，但也折磨著我們。我們全都可以三不五時的從中逃開，少數人甚至可以完全擺脫它們獨自過活。儘管如此，大多數的我們仍然必須拋開自我，將大半的公開生活和私人生活交到它們的手上。所以我們都需要更了解它們。

第一部

關於管理

就某種層面來看，二十世紀應可以算是管理的年代。無庸置疑地，這個在經濟上已全然開發的世界，經過了這一世紀的洗禮，早已深深沈溺於管理過程中不可自拔了。早期法國實業家費堯（Henri Fayol）可能對管理學有過一些思考性貢獻，但是實際說起來，美國的一些學者，從泰勒（編註：Frederick Taylor，美國工程師，曾發明高速鋼熱處理方法，更著名的是對勞動時間的研究）到杜拉克（編註：Peter Drucker，奧裔美籍管理學家，首創目標管理、資訊社會等概念，為管理學界宗師）和西蒙（編註：Herbert Simon，美國經營管理學家，行動科學管理理論的權威，一九七八年諾貝爾經濟學獎得主），以及其他一些人等，才是真正促使美國這個國家，迷戀於經理人和管理過程的始作俑者。

這就是為什麼當美國這個工業強國一旦遇到小日本的挑戰，竟然會產生這麼大的震撼。因

爲那一群來自於不同文化背景的人，利用美國人原本擅長的把戲打垮了他們，這個把戲就是管理學。這種事不是第一次發生。西歐人應該算是第一個運用這種技倆的人（早在豐田汽車之前，德國福斯汽車就曾讓底特律汽車業的三大龍頭感到頗不自在了）。不久之前，也就是一九六八年的時候，塞凡——史瑞伯（Jean-Jacques Servan-Schreiber）寫了《美國的挑戰》（*American Challenge*）這本書，內容是有關美國經濟成功的關鍵，並不在於它的資源或技術，而是在於它對管理過程本身的重視。但是美國的好朋友們卻將這一點學得非常徹底，結果反倒是市面上出現了很多像「日本的挑戰」和「歐洲的挑戰」之類的書。

儘管並沒有所謂共產黨的挑戰，但是管理學在東歐的出現也被視爲一個關鍵。事實上，若想要經營一個共產社會，沒有良好的管理過程是絕對不可能辦到的。從這個角度來看，我們可以說，美國和蘇聯對管理學的執著並沒有什麼不同，差別只在於他們把最具影響力的經理人放在哪裏而已。無論我們觀察哪一個地方，只要當地正在發展經濟，就免不了會去重視管理過程。

當然，組織的重要性勝過於管理，就像經濟開發的重要性一定勝過於管理一樣。事實上，你也可以爭辯（就像我在第三部所提到的），傳統的管理方式就現在看來並不管用，不太能促進經濟的發展。但是要談組織，而不談到管理過程，那是根本不可能的。所以我們一開始就要先討論管理這個議題，至少是實際落實的管理，而不是那種不斷告訴經理人該如何管理的老掉牙內