

彭新武 李汉东 编著

颠覆MBA

异端管理大师明茨伯格和IMPM



管理者的五种心态
战略形成的草根模型
IMPM超越的七个边界
沉静管理的四种行为

廣東省出版集團
廣東人民出版社

彭新武 李汉东 编著

“MBA是因为错误的理由用错误的方法教育错误的人。”——明茨伯格

颠覆MBA

异端管理大师明茨伯格和IMPM

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆 MBA: 异端管理大师明茨伯格和 IMPM / 彭新武,
李汉东编著. —广州: 广东经济出版社, 2005.10

ISBN 7-80728-134-0

I. 颠… II. ①彭…②李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 115622 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	8.75 2 插页
字数	210 000 字
版次	2005 年 10 月第 1 版
印次	2005 年 10 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 7-80728-134-0 / F·1300
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •



- ▶ 国内第一部系统介绍明茨伯格IMPM理论的专著。
- ▶ MBA认为管理能力可以通过知识的学习来获得，而IMPM更强调的是经验的提炼。
- ▶ IMPM的主要创新在于，它打破了管理各专业学科之间的界限，按照作为一个管理者必备的五种心态来设计课程。
- ▶ IMPM尤其强调书本概念与自身管理经验的相互验证、相互支持的反躬自省，并由此创造了很多把管理教育延伸到课堂之外的方式。



内容简介

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 是经理角色学派的主要代表人物,也是当今世界管理和战略领域最重要的学者之一。作为 2000 年美国管理科学院杰出学术贡献奖的获得者,明茨伯格一直是当今盛行的 MBA 教育模式的激烈抨击者:“MBA 是因为错误的理由用错误的方法教育错误的人。”由此,他抛出一份惊世宣言:要彻底改革传统的 MBA 教育。并与英国兰开斯特大学乔斯林教授联手创立了一种与 MBA 教育截然不同的管理学模式 IMPM (International Masters in Practicing Management, 国际实践管理硕士项目),被誉为“第三代管理教育模式”。随着欧洲商学院、印度管理学院、日本神户大学等院校的相继加入,IMPM 如今已经形成一个国际联盟。

IMPM 的主要创新在于,它打破了管理各专业学科之间的界限,即不是按市场营销、财务、人力资源等专业来安排课程,而是按照作为一个管理者必备的五种心态(管理自我的反思心态、管理关系的合作心态、管理组织的分析心态、管理环境的世界性心态、管理变革的催化心态)来设计课程;同时,IMPM 尤其强调书本概念与自身管理经验相互验证、相互支持的反躬自省,并由此创造了很多把管理教育延伸到课堂之外的方式,如反思作文、交换访问、现场考察、创业活动等。本书试图对明茨伯格的这些管理教育思想进行一次全面介绍和评价,使人们充分了解这一新型管理教育模式的基本理念和方法。

目 录

第一章 明茨伯格：“异端”的价值 1

经理角色学派的肇始 1

战略计划的悖谬 10

直觉决策 16

“草根模型” 22

“管理的冥想” 31

第二章 “要经理，不要 MBA” 39

MBA：光荣与梦想 39

MBA：失落的神话 51

明茨伯格的“反叛” 62

“反叛”的话外音 68

第三章 IMPM：跨越边界的管理教育 78

IMPM浮现 78

越过“学生”的边界 89

越过“全球化”的边界 90

越过“教学”的边界 92

越过“职能”的边界 96

越过课堂的边界 103

越过 IMPM 的边界 108

越过我们头脑的边界 111

第四章 管理自我：反思的心态 116

模块的起源和目的 116





模块在实践中的基本原理 119

模块的结构 121

对模块的评价 125

模块的发展 126

第五章 管理组织：分析的心态 129

技术 vs 整体的方法 129

规范的 vs 经验的学习 134

安逸 vs 挑战 135

暗喻：莲花 137

第六章 管理环境：世界性心态 139

邦加罗尔模块的演化 139

教学目标的前提 142

理论与实践 146

对邦加罗尔模块的一些思考 148

IMPM 课程未来面临的挑战 150

第七章 管理关系：合作的心态 153

IMPM 在日本的境遇 153

一桥大学的经验 157

神户大学的经验 161

日本高级科技学院的方法 164

第五个周期的内容 167

总评 172

附录 174

第八章 管理经验的交流 180

从实践中学习 180

选择交流伙伴 181

为交流做准备 182

学习是怎样发生的 184

作为主人的学习	188
非线性学习	190
“观察”是一个挑战过程	195
结论	197

第九章 公司的需要和收获 202

一些合作者的目标	202
IMPM 课程的吸引力	204
一些公司的经验	204
个人学习的一些心得	213
把对领导能力的学习整合到组织之中	214

第十章 体验 IMPM: 谈话实录 217

三个故事	217
主要反响	223
一些结论	232
尾声	237

第十一章 MMVS: IMPM 的延伸 239

J. W. McConnell 家族基金的创立	239
McGill 大学的回应	241
IMPM 与 MMVS 的异同	243
领导与管理	245
伦理作为一个关键元素	247
团队综合项目	247
稳固过程	248
结论	250

附 录 明茨伯格学术成果一览 252

编后记



第一章

明茨伯格：“异端”的价值

经理角色学派的肇始

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg），国际著名的战略管理学者，加拿大麦吉尔大学（McGill University）的管理学教授，法国枫丹白露城的欧洲工商管理学院（INSEAD）的组织学教授。曾担任《战略管理》、《管理研究》、《一般管理、经济和工业民主》、《行政管理》、《企业战略》等杂志的编委。在2000年管理科学年会（the Academy of Management）上，明茨伯格因对管理学的贡献而获“杰出学者”奖。2001年，《金融时报》推举他为全球最重要的管理思想家第六位。

明茨伯格 1939 年 9 月 2 日出生于加拿大的一个普通家庭。父亲是一家生产女装的小公司的管理者。当明茨伯格还是个孩子时，他就想知道父亲在办公室里做些什么。他在 1993 年所写的自传中表明，那只是一时的好奇而已，和后来走上管理学的道路并无必然关系。中学时代的明茨伯格是一个普通的孩子，虽然他在学校的表现并不差，但也绝对算不上出类拔





革。高中毕业以后，因为喜欢拆开东西（他坦诚地讲，很少能把它们恢复原样），明茨伯格进入位于蒙特利尔的麦吉尔大学攻读机械工程学，成绩也只是中等偏上。1961年，在获得机械工程学士后，他在加拿大国家铁路公司（Canadian National Railways）从事操作研究工作，并逐渐对人们如何工作的问题产生浓厚的兴趣。可以肯定的是，这些都为他后来的出色贡献打下了良好的基础。1968年，明茨伯格在叔叔的鼓励下，到 MIT（麻省理工大学）攻读管理学，获麻省理工大学斯隆管理学院（Sloan School）博士。拿到博士学位后，明茨伯格回到了麦吉尔大学任教。

在国际管理学界，明茨伯格是独树一帜的大师。他和另外一位管理大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）一样，由于他们对一些传统的管理思想的猛烈的抨击，因而双双成为管理学界的“叛逆”。在管理领域近 30 年的耕耘中，明茨伯格的研究广泛涉及一般管理和组织的课题，发表过 100 多篇文章，出版著作 10 多本。尤其是《战略计划的兴衰》（1994 年）一书，对传统的战略管理理论进行了强烈的抨击，从而成为他最有影响力的著作之一。

汤姆·彼得斯称赞明茨伯格为“世界上为数不多的管理思想家”。在过去的 30 多年中，明茨伯格一直都以他在管理领域所提出的大胆、创新和颇具开拓精神的观点而为世人瞩目。在管理学领域，他常提出一些打破传统的独到见解，也正因如此，他被很多正统学者认为是离经叛道的代表人物。然而，谁也无法否认，明茨伯格颇具震撼性的新观点带给管理界的震动，就像当年美国著名的抽象表现主义画家杰克森·波洛克（Jackson Pollock）的绘画带给当时艺术界的震撼一样，每次

当明茨伯格提出任何新的理论和观点之时，整个管理界都会为之沸腾，如今依然如此。

在每年的管理学年会上，明茨伯格简直就像一个明星。如果你能有幸与他一起出席可以与奥斯卡颁奖典礼媲美和管理界盛会——世界管理学年会的话，一定会有相同的感受。一年一度的世界管理学年会是全球管理界规模最大也是最隆重的盛会，很多雄心勃勃的商学院教授们翘首企盼着能在年会的论坛上展示自己的才华和抱负。据说，每次出席颁奖午宴的时候，明茨伯格几乎很少能不受任何打扰地享受他面前的美味佳肴，因为总是有狂热的崇拜者们不断地过来拍拍他的肩膀，热情地打招呼，比如“真是太高兴了，能在这里与您见面”，或者“噢，天哪，我简直不敢相信，我居然见到了您，我要赶紧告诉我的同事们”等等。

对于明茨伯格而言，自己离经叛道的角色也许是他享受生活的一部分。“我总是对太流行或广泛接受的东西表示怀疑。”他说自己最富于创造性的想法是在运动中（独木舟、远足、跨国滑雪或骑自行车）产生的。1987年，刚完成8天自行车行程的明茨伯格回到巴黎，在途经爱丽舍宫时，看到很多警察正在守卫一条无人的街道。他想知道发生了什么，但却没有人回答，他穿过障碍想去探个究竟。于是，明茨伯格独自一人在这条林荫道上驰骋，最后在路的尽头被一个警察拦住——这位加拿大教授差点就成为第一个沿着爱丽舍宫进行“环法自行车大赛”的人物。

即便在法国枫丹白露的欧洲工商管理学院（IN-



SEAD), 在一大群西装革履的同僚中间, 明茨伯格穿的仍旧是牛仔裤、运动衫。加拿大西安大略大学 (University of Western Ontario) 的管理学教授怀特 (Rod White) 对他这样评价: 亨利总是准备直接进入虎穴, 尽管有挫折, 但通常失败的是那些猛兽。的确, 他的很多理论曾被认为“激进”, 甚至是“异端邪说”, 但如今的企业越来越多地意识到其中的价值。^①

明茨伯格的“离经叛道”在《管理工作的实质》中, 就已初见端倪。1973 年, 明茨伯格在其博士学位论文的基础上, 出版了他的第一部著作——《管理工作的实质》, 从此一举成名, 并成为经理角色学派的创始人和主要代表。在明茨伯格看来, 对于管理者来说, 从经理的角色出发是能找出管理学的基本原理, 并将其应用于经理的具体实践当中去的。因此这本书便以对经理所担任的角色的分析为中心来考察经理的职务和工作, 以求提高管理效率, 从而成为经理角色学派最早出版的经典著作。而在此之前, 大约有 10 多家出版社拒绝出版他的这一著作。

明茨伯格曾花了一周时间, 对 5 位 CEO 的活动进行了观察和研究。这 5 个人分别来自大型咨询公司、教学医院、学校、高科技公司和日用消费品制造商。明茨伯格发现, 在企业 管理过程中, 管理者很少花时间作长远的考虑, 他们总是被这样或者是那样的任务所牵引, 无暇顾及长远的目标或者计划, 其间用于思考任何一个问题的平均时间只有 9 分钟, 从而成为

^① 资料来源: 金姬, 《明茨伯格: “异端”的价值》, 《新民周刊》, 2004 年 5 月 29 日。



“此时此刻”的奴隶。根据这一发现，明茨伯格在《管理工作的实质》一书中，指出了管理人才工作时的特征：

● 工作量大，工作步伐始终不懈。

经理的工作量非常大，他们总是被迫以紧张的步伐去完成大量的工作，很少有空闲或者休息的时间。很多时候，即使是下班了，他们也不可能完全从这样的工作中脱离出来。

● 活动的短暂性、多样性和琐碎性。

经理的工作是全面多样的，他们每天有这样那样的联系和各种不同的事情，一项活动的时间也是短暂的，一般在10分钟左右。

● 更喜欢眼前的、特定的、非常规的问题。

经理们大多把精力放在现场的特定的非常规的问题上，他们会对这些问题作出积极的反应，而且希望获得新的信息。

● “钟情”于口头交谈。

在口头的（电话、会晤）、书面的（文件）和观察性的（视察）几种联系工具中，爱用口头交谈方式。这种交流方式占去他们大约78%的时间。

● 经理是沙漏的颈部。

经理处于他的组织与外界接触的网络之间，网络以各种方式把他们联系起来。与顾客、供应商、业务伙伴、同级人员以及其他人的外部联系要消耗经理联系时间的 $1/3 \sim 1/2$ ；与下属的联系要占 $1/3 \sim 1/2$ 的时间；而与其上级的联系时间通常只占10%。非线性关系是经理职务中的一个重要和复杂的组成部分。

● 责任与权力的混合。



经理对许多工作作出的初步决定负责，这些工作又规定了他的许多长期义务。经理们似乎很难控制自己的时间，但他们可以通过获取信息、行使领导职务等许多方式从他的义务中取得好处。

明茨伯格得出结论说，经理们并没有按照人们通常认为的那样按照职能来工作，而是进行别的很多的工作。因此，他将经理们的工作分为 10 种角色。这 10 种角色分为 3 类，即人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策方面的角色：

人际关系方面的角色

● 挂名首脑角色。

这是经理所担任的最基本的角色。由于经理是正式的权威，是一个组织的象征，因此要履行这方面的职责。作为组织的首脑，每位管理者有责任主持一些仪式，比如接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等等。很多职责有时可能是日常事务，然而它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被忽视。

● 领导者角色。

由于管理者是一个企业的正式领导，要对该组织成员的工作负责，在这一点上就构成了领导者的角色。这些行动有一些直接涉及领导关系，管理者通常负责雇用和培训职员，负责对员工进行激励或引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。在领导者的角色里，我们能最清楚地看到管理者的影响，正式的权力赋予了管理者强大的潜在影响力。

● 联络者角色。

这指的是经理同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系的重要网络。通过对每种管理工作的研究发现，管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议，参加各种公共活动和社会事务来实现的。实际上，联络角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的——它是非正式的、私人的，但却是有用的。

信息传递方面的角色

● 监控者角色。

作为监控者，管理者为了得到信息而不断审视自己所处的环境。他们询问联系人和下属，通过各种内部事务、外部情况和分析报告等主动收集信息。担任监控角色的管理者所收集的信息很多都是口头形式的，通常是传闻和流言。当然也有一些董事会的意见或者是社会机构的质问等。

● 信息传播者角色。

组织内部可能会需要这些通过管理者的外部个人联系收集到的信息。管理者必须分享并分配信息，要把外部信息传递到企业内部，把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有时会分别向他们传递信息。

● 发言人角色。

这个角色是面向组织的外部的。管理者把一些信息发送给组织之外的人。而且，经理作为组织的权





威，要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息，使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如，首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋，要就财务状况向董事会和股东报告，还要履行组织的社会责任等等。

决策方面的角色

● 企业家角色。

企业家角色指的是经理在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化，要善于寻找和发现新的机会。而作为创业者，当出现一个好主意时，总裁要么决定一个开发项目，直接监督项目的进展，要么就把它委派给一个雇员。这就是开始决策的阶段。

● 危机处理者角色。

企业家角色把管理者描述为变革的发起人，而危机处理者角色则显示管理者非自愿地回应压力。在这里，管理者不再能够控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的破产或某个供应商违背了合同等变化。在危机的处理中，时机是非常重要的。而且这种危机很少在例行的信息流程中被发觉，大多是一些突发的紧急事件。实际上，每位管理者必须花大量时间对付突发事件，没有组织能够事先考虑到每个偶发事件。

● 资源分配者。

管理者负责在组织内分配责任，他分配的最重要的资源也许就是他的时间。更重要的是，经理的时间安排决定着他的组织利益，并把组织的优先顺序付之

实施。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢和决策者。管理者还负责设计组织的结构，即决定分工和协调工作的正式关系的模式，分配下属的工作。在这个角色里，重要决策在被执行之前，首先要获得管理者的批准，这能确保决策是互相关联的。

● 谈判者。

组织要不停地进行各种重大的、非正式化的谈判，这多半由经理带领进行。对在各个层次进行的管理工作研究显示，管理者花了相当多的时间用于谈判。一方面，因为经理的参加能够增加谈判的可靠性，另一方面因为经理有足够的权力来支配各种资源并迅速作出决定。谈判是管理者不可推卸的工作职责，而且是工作的主要部分。

这10种角色形成了一个完全形态，是一个整体，它们是互相联系、密不可分的。没有哪种角色能在不触动其他角色的情况下脱离这个框架。比如，人际关系方面的角色产生于经理在组织中的正式权威和地位；这又产生出信息方面的三个角色，使他成为某种特别的组织内部信息的重要神经中枢；而获得信息的独特地位又使经理在组织作出重大决策（战略性决策）中处于中心地位，使其得以担任决策方面的四个角色。

当然，我们说这10种角色形成了一个完全形态，并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。不过，在任何情形下，人际的、信息的和决策的角色都不可分离。这10种角色表明，经理从组织的角度来看是一位全面负责的人，但事实上却要担任一系列的专业化工作，既是通才又是专家。

而要提高经理人的工作效率，在明茨伯格看来，就需要做到：