

1. 管理者的工作： 传说与事实^①

亨利·明茨伯格

作者简介

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg），长期担任加拿大蒙特利尔市麦吉尔（McGill）大学管理研究部教授、法国 Fontainebleau 市欧洲管理学院（INSEAD）的组织学教授。其研究领域涉及一般管理学、组织学；目前致力于考察管理的本质及模式、组织的形式及战略形成过程。著有 90 多篇论文和 7 部专著。

内容提要

《哈佛商业评论》（HBR）经常再版那些至少是 15 年前发表的、具有永久性价值的经典文章。基于这种考虑，在这里我们提供了这篇关于管理者

原文发表于《哈佛商业评论》1975 年 7/8 月号。重印号 90210。

实际在做什么的富于思想性的文章。尽管本文最初发表于 1975 年 7/8 月号的《哈佛商业评论》(HBR)，亨利·明茨伯格的研究仍然不能满足当前读者的需要：最近两年来要求对其再版的信息已经超过了 22 000 条。

亨利·明茨伯格力图探究管理者都做些什么。通过他本人对 5 名首席执行官的研究，以及对他人这方面研究成果的分析，亨利·明茨伯格得出结论：管理工作将涉及人际、信息和决策等方面，而这些方面的工作又要求管理者具备以下一系列技能：发展与同行间的人际关系；进行谈判；激励下属；解决矛盾；建立信息网络和传递信息；在几乎没有信息或仅有较少信息的前提下进行决策以及分配资源等。

作者通过自己及他人的研究，提供了一系列事实，揭开了蒙在管理者及其行为上的面纱。作者强调，一个好的管理者应是一位善于自省的管理者；与此同时，作者还提出了一系列问题，用以帮助管理者对本人及所做工作的性质进行分析。

文中，明茨伯格还对 15 年后的状况做了分析。

如果你问一位管理者平时他都做些什么，他极有可能这样回答：计划、组织、协调和控制。尔后，如果你去考察他们所做的工作，而你的考察结果与其回答截然不同，请不要对此感到惊奇。

如果管理者被告知一个工厂刚刚被烧毁，管理者立即建议对方去看看是否需要什么临时性安排，如通过国外分公司向客户供货，这位管理者所做的是否就是所谓的计划、组织、协调和控制呢？如果他或她送给某雇员一只金表，或在参加贸易研讨会后带回有关新产品的有趣观点以供员工们思考，对此又应如何定性呢？

由法国实业家亨利·法约尔（Henri Fayol）于 1916 年首次引进的，目前已主宰管理学词汇的这 4 个词汇，实际上未能告诉我们管理者真正在做什么。至多，它们也只是表达了管理者工作过程中某些含混的目标。

极为关注进程和变革的管理界人士，已经有半个多世纪没有认真地探究以下这些最基本的问题了：管理者都做些什么？如果对此没有确切的答案，我们该如何教授管理学呢？我们又该如何为管理者设计计划和信息系统呢？进而，我们又该如何改进管理实践呢？

管理者都做些什么？这个问题甚至连某些管理者本人也并非总是很清楚

在现代组织中，对于管理工作性质的忽略，可从不同的角度体现出来——从某些成功的管理者对其

从未在管理培训方面花过一天时间的吹嘘中；从那些从未真正理解管理者究竟想要什么的公司主要设计者的身上；从塞满垃圾信息的计算机数据库中——管理者从未

使用过某些分析家们认为必要和有趣的在线管理信息系统（MIS）。而最重要的也许是：我们的大型公共组织无力真正解决它们最严重的政策问题，由此揭穿了我们的愚昧无知（见下文中的“文章点评”）。

在一窝蜂地追求生产自动化、在市场营销和金融领域使用管理科学、利用行为科学的技巧解决雇员动机问题等等的过程中，管理者（这一组织或其从属单位的负责人）却被遗忘了。

在这里，我宁愿将读者从法约尔的著述上拉开，向其介绍一些更有力度且更为实用的有关管理工作的描述。这些描述来源于我本人的观点，以及关于不同的管理者如何使用时间的调查结果。

在上述调查研究中，有些是对管理者进行近距离的观察；有些是对其富于细节性的日记进行分析；还有些是对其履历进行的考察。各种各样的管理者都被包含在内——领班、工厂主管、人事经理、医院管理者、地区销售经理、公司总裁、国家总统，甚至街头流浪者的头目。他们分属于不同的国家，包括美国、加拿大、瑞典和英国等（见下文中“关于管理工作的研究状况”）。

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抽象画不同的、类似于文艺复兴时代的图画。从某种角度来说，这幅画对于任何一位曾在管理者办公室里呆过一天的人，不管他是站在办公桌前面还是坐在办公桌后面，都是一清二楚的。与此同时，这幅画也会使我们对许多早已接受的有关管理工作的传说产生疑问。

管理工作的四种传说与事实

关于管理者的工作究竟是什么，存在着四种经不起实践检验的传说。

传说一：管理者是深思熟虑的、系统的计划者。有关这一论点的证据铺天盖地，但没有一个能够真正地证明这一点。

事实一：无数的研究表明，管理者以一种不松懈的态度对待工作，简洁、多样化和连续性构成其行为特征。与此同时，管理者有着强烈的付诸行动而非深思熟虑的倾向。请看以下的证明：

在我所研究的 5 位首席执行官的活动中，其活动持续时间有一半不超过 9 分钟，超过 1 小时的仅占 10%。^[1]一项对 56 位美国领班的调查表明，他们每 8 小时从事 583 项活动，每项活动的时间平均仅为 48 秒。^[2]无论是首席执行官还是领班，其工作节奏都是毫不松懈的。从早晨上班直至晚上下班，首席执行官们面临着不间断的电话和邮件，中间小憩和中饭也不可避免地与工作有关，下属们似乎要夺走他们的每一分钟。

一项对 160 名英国中、高级管理者的日记调查显示，他们不被打断地工作半小时或半小时以上的机会，每两天中只有一次。^[3]

你不被打扰地连续工作半小时的机会会有多少？

在我所研究的首席执行官中，与他人的会面有 93% 是基于特定的安排，而不限时间的参观考察只占其全部时间的 1%。每 368 次会面

中，总会有一次与特定的议题无关，被称为泛泛的规划。而另一位研究人员发现，在不止一个的案例中，管理者声称，他们曾通过泛泛的交谈或非特定安排的人际交往获得了重要的外部信息。^[4]

这是古典观点所描述的计划者吗？看来很难得出这样的结论。管理者往往只对工作的压力有所反应。我所研究的首席执行官们，往往会停下手头的工作，在会议未完时离开会场，或放下案头的工作而召见某一下属。其中还有一位总裁，不仅其办公桌位于能够一览整个大厅的位置上，而且每当只有他一人在办公室时便敞开屋门，以方便下属进来“打扰”他。

显然，这些管理者意在鼓励信息的流动。而尤其值得注意的是，管理者似乎被其工作所累。他们十分珍惜时间的机会成本；同时，他们也时刻意识到自己的职责——信件需要回复，电话应予答复，如此等等。看来，管理者似乎总是被可以做什么和必须做什么的选择所烦恼。

当管理者必须做计划时，他们也只是对绝对具体的日常活动而非不着边际的想法（如两周以后公司的山地休养）进行计划。首席执行官的计划似乎只存在于他们自己的头脑中——作为一种灵活的，同时又往往是具体的倾向存在。尽管存在着传统的描述，通过以上分析我们还是不难看出，管理工作不会产生深思熟虑的计划者。管理者对激励产生回应，他们受制于自身的工作，不喜欢工作被延误。

传说二：富有成效的管理者不存在常规工作。管理

者们总是被告知应在计划和授权方面多花时间，而在访问消费者和谈判方面少花时间。然而，这并不是管理者真正的工作。引用一个流行的比喻，一个好的管理者就像是一个好的指挥员，要在事前精心安排好每件事，然后坐下来处理偶发的意外事件。然而，令人遗憾的是，事实似乎并非如此。

事实二：管理工作涉及一系列日常工作的处理，包括仪式、庆典、谈判，以及对把组织同其环境联系起来的软信息的处理。请看有关的研究论证。

一项对小型公司总裁的调查表明，他们经常从事事务性工作。其原因在于，他们无力支付专门人士的费用，而且业务部门的人手太少，一旦有人缺席，总裁就必须顶上去。^[5]

对销售经理和首席执行官的有关研究显示，只要他们想留住客户，那么访问重要的客户就会成为其正常工作的一部分。^[6]

有人曾半开玩笑地说，管理者的工作就是接待来宾，从而使他人能够正常工作。我在研究过程中也发现，参加某些特定的仪式，如会见社会显要、赠送金表、主持圣诞晚餐等等，全都是首席执行官份内的工作。

有关管理者信息流的研究表明，管理者在获得外部“软”信息（鉴于管理者的地位，许多外部信息只有他们才能得到）并将其传递给下属方面，扮演着重要的角色。

传说三：高级主管最需要由正规的管理信息系统提

供的综合信息。就在不久以前，管理信息系统（MIS）这一名词在管理学论证中还随处可见。按照古典的观点，正规的、处于层级系统最高位的管理者，将通过一个巨大的、综合的 MIS 取得其所需的全部信息。然而，近期以来，这些巨型的 MIS 趋于失灵——管理者们不肯使用它们，以往的热情已经消失。为什么会变成这样？我们看一看管理者处理信息的过程就会明白。

事实三：比照文件类信息，管理者极为推崇口头交流、电话和会议。请看以下数据：

英国的两项调查显示，经理们工作时间的 66% ~ 80% 花在口头交流上。^[7]在我对美国的 5 位首席执行官的研究中，这一比例为 78%。

今天的传说明天可能成为现实——这正是管理者喜欢道听途说的原因所在

这 5 位首席执行官将处理邮件视为负担。其中的一位在星期六的早晨，仅以 3 小时便处理完他所谓

的“垃圾”——142 封邮件。他将那一周收到的第一封邮件（一份标准的成本报告）扔到一旁，并且说：我永远也不会看这种东西！

在我进行调查的 5 周里，5 位首席执行官对 40 份常规报告中的 2 份、104 份期刊中的 4 份立即做出了回应，而对其他绝大部分则仅仅是例行公事地浏览一下。而且，这 5 位首席执行官（其领导的组织均具有一定规模）所关注的也主要限于自身；也就是说，他们及时回复的不是别的，其中的 25 封是我在这 25 天中寄给他们的调查问卷。

上述分析显示了这样一种有趣的现象：全部邮件中，只有 13% 是具体的、能够即时发挥作用的。进而我们又发现，多数的邮件并没有提供当前的、有价值的信息，如竞争者的活动、政府立法人员的取向、昨晚电视节目的收视率等等。然而，正是这些信息，牵扯着管理者的精力，打断他们的会议，改写着他们的日程安排。

现在，让我们来看另一个有趣的发现。管理者们似乎颇为青睐那些“软”信息，尤其像传说、小道消息、猜测等等。为什么会这样呢？原因就在于它的时间性。今天的传说，明天则可能成为现实。如果某位错过了一个重要电话的管理者，事后发现其公司的最大客户正与自己的主要竞争者一起打高尔夫球，那么，他便会预见到下一个季度报告中销售量的锐减，但是已经为时太晚。

如果打算评估传统的、整合的、“硬”的 MIS 的信息的价值，首先就应弄清这一信息对于管理者的两个基本用途：确定问题的所在及机会的大小^[8]；构建心理模式（如组织的预算系统如何有效运作，消费者怎样购买自己的产品，经济中的变化如何影响组织等）。数据表明，管理者确认决策环境、构建模式，并不是以 MIS 中的整合信息为依据，事实上，他们所依据的往往是某些特定的极少量的信息。

请听一听曾研究过罗斯福总统、杜鲁门总统和艾森豪威尔总统的信息收集习惯的理查德·诺伊施塔特（Richard Neustadt）说过的话：帮助总统决策的不是那些泛泛的信息，不是总结，不是综述，不是淡而无味的

信息混合。帮助总统决策的，是那些在其头脑中切实存在的、细节性的点滴事实的综合，是它们在其头脑中勾勒出的相关的图画。作为总统，他们必须尽可能宽泛地了解与其有关的事实、观点、说法等的方方面面，他们必须成为自己头脑的主宰。^[9]

管理者对于口头信息的看重，使以下两点显得更为重要：（1）口头信息存储于人们的大脑之中，只有当人们将其写下来以后，才有可能被存储于组织的档案——文件袋或磁盘中。显然，管理者不可能将其听到的大多数内容写下来，因而，组织的战略数据库不是在计算机中，而是在人脑中。（2）对于口头媒介的广泛使用，说明了为什么管理者对于工作的下放如此为难。将一项工作的全部资料交给下属，并不像看起来的那样容易，管理者必须花费时间将其“挖掘”出来，然后再告诉下属，这一过程是如此漫长，甚至还不如自己做反倒来得容易。于是，管理者被自己的信息系统推入了一种工作下放的“两难”境地：要么自己做得太多，要么不怕费时费事将工作交给下属。

传说四：管理乃是、或者至少是正在迅速地演变成一种科学和一门专业。任何一种关于科学或专业的定义都可以表明，这种说法是错误的。只要对管理者进行简短的观察，就能发现这一点。任何一门科学都将涉及系统的、经过分析决策而成的程序或步骤的制定，如果我们连管理者使用的程序究竟是什么都不甚明了的话，我们又怎能将其描述成科学呢？同时，在我们不能界定管理者应该学些什么的时候，我们又怎能称其为一门专业

呢？总而言之，任何一门专业都将涉及“某门学科或科学的知识”^[10]

事实四：管理者的工作计划（时间安排、信息处理、决策制定等）都是在大脑深处进行的，因而，在描述这些过程的时候，我们往往使用“判断”、“直觉”等字眼，而很少意识到这正意味着我们在这方面的无知。

正因为如此，当我开始从事这项研究时，对得出的结果感到十分震惊。我所研究的每一位首席执行官（他们个个精明强干）都与 100 年前（或者说 1 000 年前）的类似角色没有根本区别。尽管他们需要的信息可能有所不同，但他们获取信息的方式是相同的，都是通过口头交流。当前，管理者的决策本身可能涉及到现代科技，而其用以决策的程序却与 19 世纪没有什么两样。即使是对组织的某些特殊工作至关重要的计算机，对于总经理的工作程序也没有什么明显的影响。事实上，管理者置身于这样一个怪圈中：其工作压力越来越大，而来自管理科学的帮助却少而又少。

我们看一看管理工作的现实就不难发现，管理工作是极为复杂和艰难的，负有众多责任的管理者不堪重负，却又难以将工作下放。其结果就是，管理者超负荷工作，且承担众多的特定任务。简洁、断续、口头交流构成其工作的特点，而恰恰又是这些特点，成了进一步改善管理的障碍。如此的结果就是，管理学家们将精力集中于研究组织的特殊功能，因为这样就可以使对于程序的分析和相关信息的评估变得容易些。^[11]

与此同时，管理者面临的压力越来越大，原来只需向所有者和上级主管报告的事情，目前则扩展到了下属

（他们打着“民主”的旗号，不断削减管理者不加解释便可发号施令的权限），以及各种外部势力（包括消费者群体、政府代表等）。对此，管理者求助无门。实际上，能够对此提供帮助的，首先就是弄清管理者的工作究竟是什么。

再谈管理工作的基本内涵

早些时候，我把管理者定义为管理某一组织或其从属单位的人。除了首席执行官以外，这一定义还包括副经理、主教、主管、曲棍球教练以及首相等。所有这些管理者，都被委以负责管理某一组织的权力。权力带来社会地位，由此产生各种各样的人际关系。而所有这些，又自然而然地引出获取信息的各种途径；反过来，信息又能帮助管理者制定组织的战略和决策。

管理者的工作，可以依据不同的角色，或与特定职位相联系的组织行为序列来描述。在（图 1—1）管理

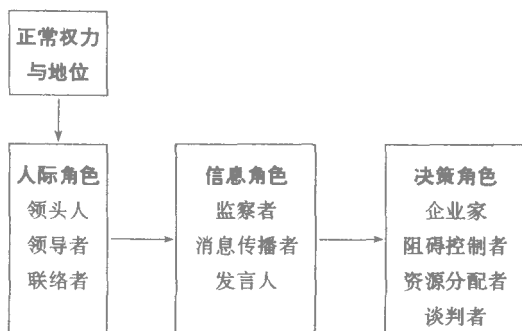


图 1—1 管理者的角色

者的角色中，我将其归纳为 10 种角色。读者将会看到，正常的权力赋予管理者 3 种人际角色，这 3 种人际角色又产生 3 个信息角色；二者综合起来，又赋予管理者 4 种决策角色。

人际角色

在管理者的各类角色中，有 3 种直接来源于正常的权力并涉及基本的人际关系。首先就是作为“领头人”的角色。作为组织的头目，每一位管理者都必须承担参加某些庆典的任务，如总统会见来访的显要人物；主管参加车床操作工的婚礼；销售经理邀请重要的客户共进午餐等等。

我所研究的首席执行官，与人接触时间的 12% 是用于应付各种庆典；17% 的信函是用于处理与其地位相关的感谢信和各种要求的。举个例子，在一封寄给公司经理的信中，要求其将公司产品无偿赠与残疾儿童；再如，需要签名的毕业文凭被放在校长的案头，等等。

上述涉及人际关系的职责履行常常是例行公事的，不涉及重要的沟通和重大的决策制定。然而，它们对于组织功能的顺畅运行至关重要，因此丝毫不能忽视。

管理者需对本单位员工的工作负责，由此，引出其“领导者”的角色。管理者的某些行为直接涉及领导权的问题。例如，在绝大多数组织中，管理者通常负责本单位员工的聘用和培训。

不仅如此，管理过程中也存在着诸多间接地与领导

角色相关的问题。举个例子，每个管理者都必须鼓舞和激励员工，从而使其个人的需要与组织的目标协调一致。事实上，每一次与管理者接触，下属们都力求摸清他们的意图，例如：他是否赞成这样做？他希望以何种方式制定报告？他是对市场份额更感兴趣还是对高利润更感兴趣？如此等等，不一而足。

管理者的影响力最能由领导者的角色得以体现。正式的地位赋予其巨大的潜在权力，而领导权则在相当大程度上决定了这种权力得以体现的程度。

管理学文献一向承认管理者的领导者角色，尤其当其激励机制相关时更是如此。与此相对比，这些文献直到近期也很少提及管理者的联络者角色，当处于这一角色时，管理者主要与其控制的垂直指挥链以外的关系进行联络。从对管理工作的研究中发现，管理者同公司外人士接触的时间与其同下属交流的时间一样多；同样令人吃惊的是，其与上级联络的时间极少。无疑，若能充分认识管理者的联络者角色，对更好地理解上述研究发现是极有帮助的。

罗斯玛丽·斯图尔特（Rosemary Stemart）的研究显示，在英国，160名中高层管理者的时间安排中，有47%是用于同公司外人士接洽；41%用于同内部人员联系；而只有12%用于同上级交流。罗伯特·H·格斯特（Robert H. Guest）对美国工头的研究中，上述数字分别为44%、46%和10%。而我对于首席执行官的研究中，这一比例又分别为44%、48%和7%。

在我所进行的研究中，首席执行官们接触的对象五花八门，各种各样，具体包括下属、客户、业务联系

人、供给方、同行（即类似组织的管理者）、政府及贸易组织的官员、其他公司董事会的董事，以及与公司无直接关系的个体等等。执行官们的时间分配及来自上述人员的邮件的状况（图 1—2）。同样，格斯特的研究也表明，工头们接触的人员数量众多，范围广泛，具体而言，其行业中极少有少于 25 种的，通常都要超过 50 种。

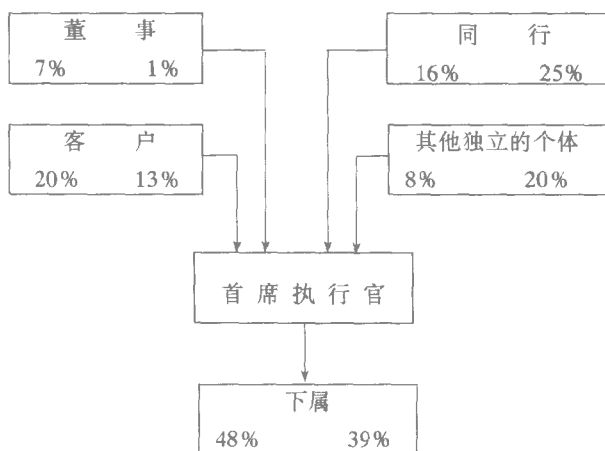


图 1—2 首席执行官的接触对象

信息角色

无论是同下属，还是同组织外其他人员的人际交往过程中，管理者都是处于组织的神经中枢地位，管理者可能不完全了解每一件事，但显然要比其下属们知道的

多得多。

研究表明，这一点无论是对街头的丐帮老大还是美国总统而言都是成立的。乔治·C·霍曼（George C. Homans）在《人群》杂志的一篇论文中对此做出了解释。乔治认为，之所以如此的原因在于，一方面这些人都处于信息流的中心；另一方面他们都与本群体外人士联系的更为紧密，如丐帮老大比他的任一追随者与外界的联系都多。^[12]至于总统理查德·诺伊施塔特如此描述道：富兰克林·罗斯福收集信息的方法极富成效。

“他会叫你进来”，一次，他的助手这样告诉我，“然后他让你去收集某一复杂事件的信息。经过若干天艰苦的工作后，当你交上来自辛勤劳动的得意之作后便发现，他已经全知道了，甚至比你知道的还多得多。他从别人不知道的信息源处获得信息。通常，他对你这样做过一两次后，你便会更加小心谨慎地去收集你所需的信息了。”^[13]

当我们对领导者的人际角色和信息角色进行考察的时候，我们便不难发现罗斯福是如何获得这些信息的。作为一名领导者，管理者可以轻易且正当地与组织内任一员工接触；与此同时，联络者的角色使管理者比其下属获得更多的外部信息。在外部接洽中，管理者往往是与其地位相当的人接触，而这些人同样居于他们组织的神经中枢地位，这样，管理者便逐渐拥有了自己强大的信息库。

信息加工是管理者的关键工作之一。在我的研究中，首席执行官们与人接触时间的 40% 是用于传递信息；而来函的 70% 是纯信息性的。管理者们不会离开

会议或挂断电话而去工作。在相当程度上，沟通就是他们的工作。以下 3 点描述了管理工作的信息层面。

1. 作为监察者。管理者不停地监测环境、探问各种联络者及下属以获取完整的信息，而这些信息的获得也绝大部分来自人员接触。请记住，管理者通过监察者的角色所获取的信息，绝大多数是口头形式的，包括传说、小道消息以及猜测等等。

2. 作为消息传播者。管理者将某些权威信息径直传递给无缘知此消息的下属。当各下属之间由于某种原因难于沟通的时候，管理者便为其传递信息。

3. 作为发言人。管理者需向组织外人员传递某些信息，如总统要向群众团体发表演说；主管要向供给者建议产品的改良等等。不仅如此，作为一名发言人，管理者还必须与那些对本组织有控制力的人保持联络，并力图做到使其满意。如对主管而言，他必须使工厂领导了解生产线的运行状况。

而大型公司的总裁，则必须耗费更多的时间以应付各类有影响的群体。如必须告知董事和股东公司的财务状况；必须使消费者确信公司会履行其社会责任；必须使政府官员相信公司会遵守国家的各项法令等等。

决策角色

当然，信息本身并不意味着事情的完结；相反，它只是决策制定的基本前提条件。管理工作的研究表明，管理者在组织决策系统中扮演着主要角色。作为一种正