



书籍 明茨伯格管理进行时

亨利·明茨伯格
Berrett-Koehler, 2009
第一版本:336
其他语言版本: 英语

导读荐语

管理学家亨利·明茨伯格认为，管理与领导是不同的两个行为。为了研究哪些技能对于良好管理是必需的，明茨伯格与29位管理者分别单独度过了一整天，他们来自不同类型的组织，有银行、零售、电影制作、政府、非政府组织和医疗服务等不同的领域。明茨伯格观察了担任行政主管以及在一线工作的管理者们。他发现，尽管管理者们的经营活动内容有着千差万别，但他们所需要的技能却惊人地相似。这本书尽管有些笼统且不算很新颖，但是*BooksInShort*还是要将这本综合性的指导书籍推荐给企业管理者、管理人才培养专家、管理咨询顾问、商业管理学生，以及其他想要学习必要知识以期成为高效管理者的人。

要点速记

- 绝大多数人在本质上对管理有着错误的认识。
- 人们学习管理是通过实践，而不是通过职业培训。
- 互联网的节奏使得现代管理成为一项挑战。
- 管理者们都太忙，没有时间静下心来思考和规划。
- 当你的身份从员工转变为管理者时，你的关注点从一个人转移到了一群人。
- 管理者们如何为问题“设定范畴”决定了他们的直接下属的行为方式。
- 虽然管理者们的日常经营活动千差万别，但他们所具有的核心能力都很相似。
- 有效管理并不会因为领域不同而存在很大差别。
- 管理者们必须在他们的日常职责和角色之间保持“动态平衡”。
- 优秀的管理者们在任何时候都能让他们的企业和组织保持发展。

浓缩书

什么是管理？

如果你在管理人员上任的第一天，问他们对新担任的管理工作有多少了解，他们中的绝大多数人会说：“还一无所知”。也许他们昨天还在从事具体的工作，如“在吹长笛或是做手术”，今天他们就在管理和监督他人来做这些工作了。他们必须通过实践进行学习。虽然人们将管理作为一种职业、一门科学和一门艺术，但实际上，管理并不是这些孤立的事情。相反，管理是它们的组合。换句话说，管理是一种“实践活动”。

三个管理谬误

三种谬误扭曲了人们对于管理者所需技能的认知：

- 谬误一：管理和领导力是相互独立的技能——在现实中，管理者们也必须领导，领导们也必须管理。这两种角色是难以区分的。不幸的是，大多数组织“现在都是领导过度而管理不足”。
- 谬误二：管理是一种职业——更准确地说，管理是一门手艺。人们通过实践来学习管理，而不是通过阅读一本书。最优秀的管理者都有在决策的紧急关头，深刻理解和把握决策时机，并体会其重要性。

● 谬误三：一旦工作地点发生变化，管理技巧也必须改变——管理是关于人类行为的技能，而人类行为在整个历史长河中基本上没有发生过什么变化。尽管现在的管理者们面对的是一个变化中的世界，但他们现在进行管理的规范做法仍与几十年前所差无几。互联网仅仅使他们加快了速度——增加了管理者们和其他人所面临的压力。

“我们对于新几内亚或其他地方原始人类的动机、习惯以及最神秘部分的了解，要多于我们对于联合利华公司中高管的了解。”——《老板》一书的作者罗伊·刘易斯和罗斯玛丽·斯图尔特

除了以上三个最基本的谬误之外，还有一些关于管理方面的传说，例如：

- “管理者深思熟虑，并将事务规划得井井有条”——绝大多数管理者都没有时间这么做。他们必须快速地工作。他们的行为大多是散乱无形的、短期性的、无条理的不连贯的。根据可追溯到二十世纪五十年代起就已开展的约40多项研究结果显示，管理者们一直以来都在忙来忙去。他们是以行动为导向的。
- “管理者依靠汇总起来的信息，而且信息都是通过一个正式的体系所提供的”——实际上，管理者极少依靠经过周密设计的信息管理系统。相反，他们依赖的是非正式的消息来源，诸如电话和电子邮件以及大小会议等。他们都是通过口头方式下达指令和进行管理的。
- “管理行为主要是管理上下等级的关系”——组织结构图并不能准确反映出管理者们与其上级和下属的关系。对于管理者们来说，更重要的是他们管理与组织内外的同事及合作伙伴的“横向关系”。一个优秀的管理者是组织与外部世界的信息渠道。
- “管理者们始终牢牢控制公司”——彼得·德鲁克(Peter Drucker)将管理者形容为“交响乐团的指挥”。想象一下，只有交响乐团在演奏的时候，这种说法才是恰当的。管理者就像一名乐团指挥，在诸如演奏者出现情绪不佳、后台人员在幕后紧张忙乱、观众因为空调故障而出现咳嗽等杂音、音乐会主办方在最后一刻突然更换曲目的时刻，指挥仍然必须保持音乐的和谐。

“可控的杂乱”

管理者的职责是确保其组织实现目标，以及使其直接下属的员工工作表现尽可能优秀。对于首席执行官——也就是最高层的管理者——来说，要指挥其直属管理组织的各大部门，以促进广泛目标的实现。管理是许多不同活动的组合，包括“控制、行动、处理、思考、领导和决策”等等。管理需要将理论变为行动，将想法进行沟通。因此，管理在三个层面进行：“信息的管理、人员的管理和行为的管理”。

“神经中枢”

在信息管理的层面上，管理者们必须与组织内外的所有人进行沟通和交流。他们需要具备五种组织技能：

1. “设计”——建立控制系统。
2. “授权”——将项目和决策授权其他人完成。
3. “决策”——做出最终决定。
4. “分配”——分配资源。
5. “规划”——制定目标。

管理者相当于一个组织的神经中枢。他们通过观察和沟通，获得他们所需要的信息，以指导下属采取行动。他们必须确保员工拥有完成工作所需的信息。

“能量中心”

管理者必须将员工和分散的群体整合成一个团队。他们是一个组织的能量中心。他们负责促进团队和个体的发展、激励员工并且推广组织文化。管理者们还负责组织与外部世界的联系。一位优秀的管理者能与外界建立起联系并且作为组织的代言人。他们还必须负责其组织或部门与外界的信息交流，代表组织和个人向外界组织进行游说争取利益，并且起到保护员工和自己组织免受外界影响的“缓冲”作用。

行动领导

在行动方面，管理者们必须既能充分抓住有利的机遇，又能应对不稳定局面。随着管理者们在组织中地位的提升，他们经常遇到复杂的问题。解决这些问题需要对情况进行深入分析。对于行动的管理还需建立同盟，通过谈判来获得认可和支持。

“有效管理需要将管理艺术、技能和科学进行某种组合，不管是对于管理者本人，还是对于在一起工作的管理团队。”

总体而言，管理学就是关于推动、领导和监督员工的行动。管理者们并不一定是“做具体事的人”，而是“让事情得以完成的人”。一个好的管理者能够通过抓住重点、制定战略以及采取决策等方法，来为其组织的目标“设定范畴”——即建立起一个员工们能在其中完成目标的工作环境。之后，管理者需要确定一个时间安排表，以使组织的计划和目标得以顺利实现。这一时间安排就是活动开展的议程以及组织存在的理由。

其他重要的管理技巧

管理者们还必须具备其他一些能力和特质：

- 规划活动、确定工作优先次序以及做出安排的才能。
- 沟通能力和分析技巧。
- 激励他人的能力。
- 对自己所扮演的诸多角色保持“动态平衡”的能力，管理者们可以通过实践经验做到这一点，他们学会将自身的各种角色统一起来，显示出其管理能力。

- 促使集体通力协作的能力。
- 充满激情。
- “世俗”且实际的经验。
- 雄心勃勃且坚定执着的态度:事事采取主动并能对他人开放心胸和做到海纳百川。
- 能够带来变革的能力。
- 有处理信息的天赋以及从经验中学习的能力。

日常管理

尽管各种类型的管理者都需要相同的核心管理能力,但根据其组织和产业的性质、他们在组织内部所处的级别、他们组织的规模和所处区域等因素,他们每天的工作任务大相径庭。例如,如果一个企业的首席执行官可能通过巡视他的各部门办公室来进行管理,那么一个红十字会官员可能是在一个难民营中视察情况,而一个非政府组织高管则可能是考虑如何应对政治挑战。管理者的职务任期和工作资历经常决定他们做什么,同样起决定作用的还有文化背景、“暂时的压力”和个性等。

“想得太多,将一事无成;做得太多,行动将不经过思考。”

管理者的技能或行动并不是由其所在的工作领域的性质(政府、商业或非营利机构)所决定的。实际上,在同一个领域内部也存在着很大的不同。管理者所属的产业在决定其角色方面起到了最大作用,特别是基层和生产管理。其规模(所管理单位的大小)以及范围(管理工作的范围)起很重要的作用。总体而言,一个公司的管理理念对于其管理者们的具体工作影响甚小。

管理者的个人风格也很重要。个性不同的人对待同一份工作的方式可能是不同的。例如,美国总统杜鲁门喜欢做决策,而艾森豪威尔却回避采取决策。不过,在更多的情况下,个人风格与其说是决定着管理者在采取决策时的特有行为,不如说是决定着他们如何行动。

常见难题

管理总是需要解决一些问题,诸如:

- “**表面综合征**”——管理者们有很多工作要做,但却没有时间。因此,他们往往只是在表面上解决问题,而无法全面综合地解决问题。典型的“我不需要它有多完美,但我星期二就必须要有!”之类的指示,就足以说明这一基本的管理上存在的问题。要避免只是表面上解决问题,可将复杂的工作任务分解成分散的任务。
- “**规划的困境**”——缺乏时间思考使得管理者们不能做出长期规划。因此,管理者们应该在随时随地了解情况的同时,及时制定可行战略,并将制定战略视为“通过各种方式而得以不断增强的技能”。
- “**沟通交流的障碍**”——管理者们通常与他们管理的活动对象没有直接的联系和交流,因此他们所谓的“不动手”也过多地被看作是“不动脑”。日本公司意识到相互分离和独立的办公室加剧了这一问题,所以让管理者们在开放的空间里办公,以方便他们能与员工工作相互之间的交往和沟通。
- “**授权的两难**”——与出现以上沟通交流障碍情况相反。通常,管理者比他们的直接下属能够更好地完成某些任务,是因为他们可以获得更多的信息,可以通过个人渠道,也可能是由于拥有特权的缘故。在授权他人完成工作时,要充分考虑下属技能和个性的同时,最大限度地与下属分享你所能够传达的所有信息和资源。
- “**秩序的难题**”——管理者们在组织中建立规定和秩序,这样员工们能够合理并且有程序地工作。不过,管理者们也必须为任何不确定或不稳定的情况做准备。在两者之间达到快乐的平衡。不能没有灵活性而过分强调秩序,但也不能够让混乱局面发生。
- “**自信心的膨胀**”——如果你没有自信,你不可能成为一个卓有成效的管理者。但是过分自信会导致傲慢自负,这将被人孤立并且造成一种虚假的无所不能的感觉。这在如今这个“英雄式领导”的时代是一个大问题。相反,应成为一个“谦虚的管理者”。心胸开阔,并且聆听其他人的建议和观点。
- “**决策的含糊性**”——在复杂的情况下采取决定性行动是艰难的,有时候还给人武断的感觉。美国总统小布什在2003年进攻伊拉克时就体会到了这一点。不要只是为了让人觉得果断而去采取行动。要有所选择,分步骤制定决策,并且要留出时间来研究反馈信息。
- “**变革之谜**”——组织不仅需要时时开展变革活动,还需要保持可持续的发展。不管发生了什么变化,不能让你的组织偏离方向。创造一种稳定的感觉。
- “**终极难题**”——管理者们最大的挑战就是以自己的智慧,找到一个既能够同时全面地、而且能认真负责地兼顾他们所有问题的方式。虽然你可能会解决其中一些难题,但你永远不会完全解决它们。问题是永远存在的。

关于作者

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg), 在蒙特利尔的麦吉尔大学 (McGill University) 教授管理学。明茨伯格曾著有15本书, 并获得过《哈佛经济评论》 (Harvard Business Review) 和管理咨询公司协会 (Association of Management Consulting Firms) 等机构颁发的奖项。
