



HENRY MINTZBERG

## 书籍 管理者而非MBA

### 对管理与管理开发的社会实践反思

亨利·明茨伯格  
Berrett-Koehler, 2004  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

傲慢、贪婪、急躁、外行、脱离实际、薪酬过高、教育过度，并且还是你上司——所有这些听起来像不像是MBA的真实写照？作家亨利·明茨伯格响亮地告诉你：“是的！”他列举了一系列极具说服力的事实，来支持其论点，即工商管理研究生院一直以来都在炮制史上最成功的骗子职业。他们自诩已为渴求人才的市场输送了大批名为MBA的年轻有为之士，这些人训练有素，是精通管理科学专业的难得的管理者。但明茨伯格强调，管理不是一门科学，也不是一种专业。管理不是人们在商学院可以学到的知识，而是唯有在实践中才能够掌握的技能，但在商学院里，人们并不从事任何管理实践的工作。在猛烈地抨击了自命不凡的MBA学生和他们的教授之后，作者指出了一条更好的出路。他并未天真地以为自己所阐述的事实会改变世界，因为强大的经济利益毕竟在现实社会中仍然十分重要，但他希望能带来转变，并为此提供了诸多的事实依据。因此，不论你是支持还是反对当前的企业管理教育，只要你关注它，*BooksInShort*愿向你竭力推荐这本《管理者而非MBA》。

### 要点速记

- 拥有MBA(商业管理硕士)学位的人还不能说是什么领域的专家，至少在管理方面不能称为专家。
- 管理不是一门科学或专业，它更像是一门艺术，一门主要依赖实践的艺术，它难以教导或传授。
- 商学院出于错误的原因，以错误的方式，把错误的内容，传授给错误的人们。
- 那些取得MBA学历的管理者时常一败涂地。
- 安然(Enron)就是由一大批MBA管理者经营的，它充分体现了由MBA管理者掌管公司时，公司的命运如何。
- MBA管理者缺乏耐性，他们一心想超越别人、管理别人；而优秀的管理者则是将他人置于首位，孜孜不倦地推进工作。
- MBA课程没有给学生足够的时间进行思考，而这是真正的教育所必需的。
- 商学院为了争取更好的排名所设置的甄选条件，使得一些潜在的优秀管理者被拒之门外，而一些不具备优秀管理者潜质的学生却被录取。
- 1912年以来，整个世界发生了巨大的变化，但是大部分商学院却基本上没有任何改变。
- 商学院已弊端丛生，其机构和课程都已陈旧过时。

### 浓缩书

#### MBA之非

商学院和MBA课程的错误有三个：它以错误的方式，培养了错误的对象，造成了错误的结果。

商学院是从学生中挑选学生，而申请者都是成绩好、分数高，且充满理想抱负的年轻人。为什么呢？因为他们知道如果能拿到MBA(商业管理硕士学位)，他们就能步入职业生涯的快行线，就能青云直上超越公司里的其他同事，那些不是靠坐在教室里分析假设情形，而是靠工作多年来积累经验的同时。

商学院的理念是基于这样一种观念之上的：管理是一门科学，MBA的毕业生是专业人士。但管理不是一门科学。科学是对知识的钻研，可管理者不是要钻研知识，两者的职能完全不同。那么，如果管理不是一门科学，它还是一种专业吗？法律专业、医学专业、工程专业都有着各自的明文规定。在某个行业中，有些事一定行得通，而有些事就肯定行不通。但管理没有一定之规，也没有能证明确实行之有效的做法。一个学生可以进学校

去学习怎样成为一名医生、律师或者工程师，但是不能进学校去学习如何成为一名管理者，唯一的途径就只有通过管理实践。

“如果管理是一门科学或专业，我们就可以传授给毫无经验的人们。但管理既不是科学也不是专业。”

管理是什么？是帮助别人做得更好。但你问问那些名校出身的MBA们，是有意要帮助别人做得更好，还是只想让自己做得更好？答案是显而易见的。可能有人会说，在申请工作时，人家会问“你有MBA学历吗？”就像人家会问“你有没有犯罪记录？”一样。虽然有些犯人会洗心革面，就像有些MBA会成为不错的管理者一样，但整体预测却不大乐观。

## 以错误的方式，传授错误的内容

自20世纪初以来，商学院就极少有所变革。商学院主要是教授经济学以及企业中的各种功能学科，如会计、营销、财务等。它们采用的方法是分析，这种方法可能可行，但却未必有益。就比方说战略，战略是将企业的各个组成部分视作相互依赖的各种微妙因素，予以综合考虑的。一位企业战略家必须充分考虑到资源、人员及问题的具体情况，然后将各方面因素都纳入战略规划，真正的战略家必须具有综合的能力和强烈的直觉。但商学院传授战略的方法却是依据迈克尔·波特(Michael Porter)的方法论，他在自己的著作中写道：“我赞成根据一套分析技巧来制定战略。”但分析不等于战略。波特的方法虽然为商学院教授带来不少好处，它让教授们看起来非常“科学”，在学术上令人信服，但对于管理者却毫无帮助。

“这个世界需要更好的管理，也需要认真负责的教育机构来帮助我们达成这一目标。”

MBA教育的成果相当令人失望。MBA学生离开现实的工作岗位和管理实践，花时间来学习，当他们毕业时便一心想着这个MBA新学位可以令他们凌驾于其他没有这个学位的同事之上了。他们一方面相当自信，另一方面却非常无能，这种自信又无能的结果令他们变得极为自负。真正卓越的领袖和有才能的管理者应该虚怀若谷，但这种品质在MBA管理者中极为少见。

MBA管理者基本上倾向于从事投资银行业和咨询业，因为这些领域给他们提供了足够的机会来运用商学院所学到的分析技巧和演讲技能，但却没有多少实际管理的机会。这些领域的MBA管理者就是告诉别人怎么做，然后他们自己功成身退，由别人去承担后果，不论结果是好是坏。当MBA管理者亲自打理“实体”公司的“实际”业务时，他们就纷纷避免从事企业中“切实”的工作。他们不倾向于参与销售或运营管理，因为这些职能需要靠因地制宜和经验积累才能具备专门的知识。所以MBA管理者大多倾向于担任人力资源管理或战略规划等职位，因为这些工作离“实际”经营相距较远，又比较依赖抽象的知识，因此，更像是商学院的学习实践。

“MBA代表‘靠分析来管理’(management by analysis)这一意思的缩写，这个老笑话一点都不是开玩笑。”

MBA管理者是声名狼藉的盲从派。他们总是蜂拥地挤进最“火”的行业。他们就像无知的投资者受利益的驱使追逐上升的股票，并期望股价继续上涨。与他们完全不同的是，企业管理者不会轻易随波逐流。人们几乎可以预言，当大批的MBA管理者进入某一个行业时，就预示着该行业的衰落。但MBA管理者们涌入某个行业的原因就跟著名的威利·萨顿(Willie Sutton)大盗去劫掠银行的原因一样——一切只向“钱”看。MBA管理者是唯利是图的，他们对具备领导力的认识，就是它能为自己的晋升提供机遇。

## 典型的MBA管理者

回顾近年一些知名的MBA管理者的绩效，会对我们很有启示作用。例如，来看看罗伯特·斯特兰奇·麦克纳马拉(Robert Strange McNamara)的业绩，他于1939年获得哈佛大学工商管理硕士学位。“二战”前，他在哈佛大学任教三年。“二战”中，他作为统计评估官入伍并服役三年。“二战”后，他和一批退伍军人作为“精明小子”加入了福特汽车公司(Ford Motor Company)。他们迅速获得晋升，不久就在他们当中出现了包括他在内的两名福特公司总裁。后来，由约翰·肯尼迪(John Kennedy)总统提名，他被任命为美国国防部长。1961年至1968年的任职期内，他将MBA的原理运用在任职期最重要的事件——越南战争上。麦克纳马拉运用量化的方法，靠强调杀敌数量来衡量战争的进展。当人们告诉他美国支持的南越政府不受当地民众欢迎时，麦克纳马拉提出要以数字支持这种说法——他只相信数据，却不看“具体”情况。一名军旅作家将他的做法说成是“一种受过教育的无能，无法看到战争的真相”。麦克纳马拉后来担任世界银行行长，他再一次运用系统分析和依靠数据的分析方法制定战略。同样，这一方法对经济发展所起到的效果丝毫没有超越其在越战中的效果。

“管理主要是考量细节，但管理教育却只注重给出公式。这就像用数字来作画，而不是用线条来作画一样不恰当。”

麦克纳马拉并非只是极个别的例子。1990年，作家大卫·尤因(David Ewing)出版了《哈佛商学院揭秘》(*Inside the Harvard Business School*)一书，在书中他提及19位时任商界翘楚的校友。十年后再来看看这本花名册，你会发现他们爬上管理层的高位只属昙花一现，大部分人最终以惨败收场，只有少部分人表现一般，而成功者竟屈指可数。来仔细看看以下各位的成绩：

- 威廉·阿吉(William Agee)将莫里森纳德森公司(Morrison Knudsen Corp.)带上破产之路。
- 由CEO罗伊·博斯托克(Roy Bostock)领导了十年的D'Arcy Masius Benton & Bowles广告公司，在他离职后几年以关闭告终。
- 罗伯特·西吉克(Robert Cizik)在一项巨大收购遭到失败后，离开了库珀工业公司(Cooper Industries)。
- 马歇尔·科根(Marshall Cogan)在公司将要破产前被迫离开了诺尔国际控股公司(Knoll International Holdings)。
- 李维(Levi Strauss)牛仔裤公司的CEO罗伯特·哈斯(Robert Haas)在公司业绩处于水深火热时交棒让贤。
- 罗伯特·豪普特富勒(Robert Hauptfuhrer)为其执政的太阳勘探和开发公司(Sun Exploration and Production)带来了巨大的麻烦，让公司受到华尔街的鄙视。
- 理查德·詹瑞特(Richard Jenrette)领导的公平人寿保险公司(Equitable Life)一直处于中庸水平。
- 弗兰克·罗伦佐(Frank Lorenzo)经营的三家航空公司：东方航空(Eastern)、德克萨斯航空(Texas Air)、大陆航空(Continental)纷纷陷入困境，与雇员发生冲突，他并亲自主持了两家公司的破产保护申请。
- 弗农·路克斯(Vernon Loucks)是被自己的股东赶出了百特国际(Baxter Intl)，因为他们对糟糕的业绩忍无可忍。后来检察官指控该公司犯有重罪。
- FMC公司的罗伯特·马洛特(Robert Malott)也因业绩和战略遭到质疑而闻名。
- 约瑟夫·麦金尼(Joseph McKinney)被迫从泰勒公司(Tyler Corp)退休，因为其集团公司的业绩糟糕，最终四分五裂。
- 杰瑞·普尔曼(Jerry Pearlman)被迫从真力时(Zenith)引退，因为他无法令公司起死回生。

- 美国运通公司 (American Express) 的董事会以一纸辞退信炒掉了詹姆斯·罗宾逊 (James Robinson)。
- 克雷电脑公司 (Cray Computers) 在约翰·罗尔瓦根 (John Rollwagon) 离职后不久就遭遇了重大亏损。

“让终身教授见鬼去吧。最好自己能好好照照镜子，这总比在教职员面前抬不起头来要好得多。”

这些公司的失利与MBA的教育有关吗？通过分析媒体的报道可以看出，人们通常批评这些CEO们自私自利、无视或剥削雇员、不了解商业的本质等。

安然 (Enron) 的杰夫·斯基林 (Jeff Skilling) 就是MBA管理教育成果的一个恶劣典型。他曾是哈佛商学院的新星。他只专注于“股东价值”，却忽略除此以外的任何人与事，包括伦理和法律，这就是MBA管理者的显著特点。

## 有更好的模式吗？

MBA的其中一个有趣现象就是这一学位已慢慢渗透到一些非商业的社会领域。政府机构，甚至教会都开始采用MBA的方式来看待自己以及自己的使命——界定客户、用数字来分析业绩等。

MBA教育的不良后果也让这些社会机构无法正确看待自身、自己的使命以及成功的标准。要想将管理培训变得更加积极，而不是更加消极的话，则需要以全新的方式来思考管理教育。以下这些方面会有所帮助：

- 提供管理教育——但只应培养有实践经验的管理者。管理学院的录取应该取决于申请者的能力，这种能力是通过客观而公平的业绩评定来体现的，而不应只是从现有学生中招生。
- 设计新颖的课堂培训——交流经验，积累经验。
- 理论的重要性——抽象概念是重要的。管理者需要有理论和体系来帮助他们理解自己的经历。理论应该挑战传统智慧，而不只是予以肯定。错误的理论、非正统的理论，以及有些令人不安的理论也应该在管理课堂上占一席之地。
- 反思不可或缺——管理者在一种非常放松的状态下有了充分的反思时间，这在管理课程中是最有价值的时间。每一分钟都忙得不亦乐乎反而会有损对接受教育的体验。
- 分享技能——除了分享概念之外，管理者在课堂上还应该分享技能，这些技能包括总结反思、战略思考、时间管理、与人交往和沟通等方面的技巧。这些都是管理中最重要的一部分，但是商学院却没有做好这项工作（部分原因是，这些技能相当难教，如果非得要教的话）。
- 让整个团队进入管理学院深造——管理教育只有在对企业产生影响的情况下才有价值，因此要以团队为单位来培养人材。
- 集中管理教育——强调“总结经验”的过程。

“因此，在1990年被公认为最优秀的19位哈佛大学代表人物中，只有5位清白地离开自己的工作岗位。要论MBA管理者的最终成就，没有比这更差的了。”

(加拿大) 蒙特利尔的麦吉尔大学 (McGill University) 与其他大学联手，开设了一门综合以上各方面的课程：国际管理实践硕士 (International Masters in Practicing Management，即IMPM) 课程。

管理教育的缺失虽是根本性的，但却并非致命性的。世界需要更好的管理者，但如今的管理教育体系没有也不能为我们输送合格的管理人才。现在的MBA学位培养的是分析师，而非管理者。商学院的存在和教学是对教员有利，而非对社会有益。商界和社会都需要教育者予以重视，为我们提供能培养出更多优秀管理者的管理教育，而不是仅培养一些高价的外行。

## 关于作者

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)，担任加拿大蒙特利尔麦吉尔大学 (McGill University) 的管理学教授。他曾荣获管理学院颁发的2000年度杰出学者奖，并因1995年出版的最佳著作《战略规划的兴衰》(The Rise and Fall of Strategic Planning) 荣获乔治·特里奖 (George R. Terry Award)。

---

---