

An aerial photograph of a city skyline during the 'golden hour' of sunset. A tall, modern skyscraper with a blue glass facade and a pointed top is the central focus on the left. The sky is a mix of blue and orange, with scattered clouds. Other buildings of various heights and styles are visible across the city, some with warm lights glowing from their windows. Green spaces and parking lots are interspersed among the urban structures.

管理的原理与方法

亨利·明茨伯格的主要贡献

（一）首次分析了管理工作的本质，形成了“经理角色学派”

1916年，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）首次提出的“计划、组织、协调、指挥和控制”已经在管理学界成为主流，但并没有告诉人们，管理者真正在干什么，它们至多只说明了管理者在工作时的一些模糊目标。与此同时，从管理工作的实际情况来看，管理者的工作是极为复杂的，其职责繁多，又无法轻易委托他人，所以管理者不得不过度操劳，被迫完成许多肤浅的任务。短暂、多样化和非连续性构成了管理工作的特色，而这些又阻碍了管理科学家们对管理工作加以科学化改进的尝试，只好把精力集中到研究组织的专业功能上。在这个领域里，他们可以较为轻松地分析流程，量化相关信息，但理论与实践脱节，对管理者没有从根本上给予帮助。



与此相反，亨利·明茨伯格另辟蹊径，提出了应在细致观察基础上真正了解管理者做了什么，而不是他们说做了什么，或者是学者们想象管理者做了什么。当明茨伯格攻读博士学位时，他密切观察了五位首席执行官（他们分别来自大型咨询公司、著名大学附属医院、教育系统、高科技公司和日用品制造商）一个星期的繁忙活动，以此开始了他对管理者的研究。通过观察，明茨伯格发现“管理工作并非人们想象的那样有条不紊”，打破了人们对管理工作的种种“传奇说法”。明茨伯格创造性地将管理者的工作描述为不同的“十种角色”，认为“十种角色”密不可分，构成了一个“完形格式塔”，在这个统一的整体中，抽离其中任何一种角色，都会让管理工作丧失完整性。例如，不进行联络的管理者会缺乏外部信息，因此他无法向下属传播信息，也无法作出充分反映外界条件的决策（实际上，刚登上管理职位的新人常常为这个问题所困扰，因为在他建立起自己的人际网络之前，根本无法作出有效的决策）。



明茨伯格形成的“经理角色学派”是从全新的视角对管理工作进行分析，使得管理者能够认识自身工作并认清自己的价值，正确理解工作的压力和困境，快速应对，以提高管理者的工作效率。更进一步讲，对改革我国传统的经营管理体制具有重要的意义。由于经理工作极为重要，权力又非常之大，因此如何建立既能有效地发挥其积极性、创造性，同时又能约束其滥用职权的制度，就是我国目前建立现代企业制度的当务之急。



（二）对“规划战略”进行了批判，破除了战略管理的迷信

什么是战略？传统战略概念认为它是一种规划，一种对未来行动的明确指导。制定战略是高层管理者的职责，他们应冷静地考虑并制定战略，这就是所谓的“规划战略”。对此，亨利·明茨伯格同样持有异议，他的理论矛头直指僵硬刻板的战略方针，认为“规划战略”与现实不符，过于理想化，现实中的战略制定很多时候是临时性的，根据直觉的，没有固定的程式和计划。

明茨伯格指出，在实践中，所有制定战略的过程都包含两个方面，既需要事先深思熟虑，也需要在摸索中逐步形成。只靠事前规划而作出的战略，可能与现实产生偏差；只靠自然形成的战略，会对事物的发展失去控制。因此，两者要结合起来，于是明茨伯格提出了著名的“塑造战略”（Shaping Strategy, 1987年发表于《哈佛商业评论》）。他的核心概念“应急战略”是根据需要而不断调整变化的战略。在此过程中，管理者根据企业和环境的需要而制定战略。在这方面，战略的制定与实施是相互依存的。他把制定战略的艺术比作制陶，把管理者比作陶工，他们制作物件的形状在他们手中不断变化。

明茨伯格还认为，人们对战略形成的认识就如同“盲人摸象”，因为从未有人能够具备完整审视大象的眼光，每个人都仅仅依据自己的理解，或紧紧抓住战略形成的某一部分，同时对其他部分一无所知。明茨伯格反对将大象的各个部分简单地加以拼凑而试图得到完整的大象，但同时没有完全抹杀“盲人摸象”的功绩，他认为为了得到整体的认识，必须要理解局部。

明茨伯格对“规划战略”进行批判，提出“塑造战略”理论，又一次颠覆了传统管理的思想，为管理者提供了一种全新的发展企业战略的方法，意义重大。

（三）对传统MBA教育模式提出批评，创建了IMPM教育模式

亨利·明茨伯格对传统MBA教育模式提出了尖锐的批评。他认为传统MBA教育培训的过程即学生如何进入MBA培训、如何完成学习过程、最后如何结业，按系统术语来说就是输入、生产及产出。MBA应意味着A（administration，管理）与B（business，商业）的结合，也就是说，不仅要培训商业，也要训练管理。然而，MBA培训未来的经理人学习公司的各种功能，如财务和运营，但不教他们如何进行管理。对于没有任何经营经验的人，MBA培训无法通过课程把他们塑造成经理人。明茨伯格认为目前MBA培训所教的是技巧或技能，忽略了真正的管理精神。以此模式培养出来的所谓“精英”，明茨伯格的评价是“充斥着这种管理者的社会，我们可承受不起”。



但是，明茨伯格的意思并不是说管理教育没有用，他提出只有具有丰富组织经验和出色领导能力的人，才应当给予管理培训。也就是说，把已经是经理的人带进来，把他们集合在一起，帮助他们互相学习。他说：“我们能够提高经理人的素质，但我们无法做到在教室里制造经理人。”明茨伯格绝不是仅仅以旁观者的身份挑剔指责MBA教育，他的过人之处在于用了七年时间在麦吉尔大学建立了管理培训项目——国际实践管理教育（IMPM, International Masters in Practicing Management），这个项目是为那些有一定世界顶级公司管理经验的人专门设计的。借助培训与开发课程，管理者可以通过反思，领悟经验中蕴含的道理。

明茨伯格的创新之处在于，把课堂变成了现场解决问题的地方，参与者要思考的是他们自己带到课堂上的现实生活中的案例。在IMPM项目中，要求入学者必须是在职管理者，最好由公司集体派出，以便他们把工作带进课堂。IMPM由三大洲、五个国家的大大学组成的一个联盟负责，每个国家负责一个为期两周的模块。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如今已经初具规模。



明茨伯格对MBA教育模式的批判，是对传统管理教育思想的大胆质疑，使推崇者对其进行反思。MBA教育在实际中确实存在管理教育与管理实践不符的情况，违背了管理教育的作用和实际意义。虽然传统的MBA教育仍有其位置，但我们必须降低对MBA毕业生能力的期望值，而且市场也正在降低这种预期。明茨伯格所倡导的IMPM教育，就是要真正解决以上问题，提出管理教育要基于经验去改善，而不是只学技巧。

