

《管理工作的本质》

图书基本信息

书名：《管理工作的本质》

13位ISBN编号：9787300080666

10位ISBN编号：7300080669

出版时间：2007-5

出版社：中国人民大学出版社

作者：亨利·明茨伯格

页数：305

译者：方海萍

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《管理工作的本质》

内容概要

《管理工作的本质》是作者最知名的著作，奠定了其极具影响力的管理大师地位。他对管理工作的观察与研究，迄今无人能超越。

明茨伯格的主要著作《管理工作的本质》，是经理角色管理学派最早出版的经典著作。很多人至今仍乐此不疲地回忆着当年明茨伯格《管理工作的本质》一书的命运。据说当年亨利·明茨伯格曾经把自己这篇博士论文的手稿寄给了15家出版社，但是都被一一退回了，亨利·明茨伯格修改了一次之后又寄了出去，才最终得到了一家出版社老板的青睐。然而，能够凭借此书一举奠定亨利·明茨伯格“经理人角色理论巨匠”的地位，恐怕不仅是这个出版商，也是亨利·明茨伯格自己没有想到的。

在这本奠定其管理大师地位的著作中，他指出了4个对管理者的工作产生影响的变量，并将管理者的管理活动分为3个大类，在这3个大类中又细化管理者的工作角色为10种。于是，4个影响管理者工作的变量+3个类别的管理活动+10种管理者的工作角色，就揭示出管理工作的本质。

《管理工作的本质》

作者简介

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）当今世界上最杰出的管理思想家。自20世纪70年代以来，先后创立了在管理界影响深远的管理角色学派、战略过程学派和实践管理教育范式，他同时是美国战略管理协会的创始人及前主席，国际实践管理教育联盟的创始人及前主任。自1968年取得MIT管理学博士学位以来，他一直在加拿大麦吉尔大学任教，同时担任欧洲工商管理学院、伦敦商学院、卡内基-梅隆大学的访问教授。《管理工作的本质》是他最知名的著作，奠定了其极具影响力的管理大师地位。

《管理工作的本质》

书籍目录

第1章 概述第2章 研究管理者工作的八大学派 一、古典学派 二、伟人学派 三、企业家学派 四、决策理论学派 五、领导有效性学派 六、领导权力学派 七、领导行为学派 八、工作活动学派 管理工作的四个方面第3章 管理工作的主要特征 工作量大,工作节奏快 短暂、多样、零碎的活动 要求即时应对 注重口头沟通 介于组织和关系网之间 权利与义务并存 管理工作特征综述第4章 管理者的工作角色 10种角色的概念 人际关系角色 信息传递角色 决策制定角色 管理者的基本目标 关于管理角色的几个观点第5章 管理者工作的变量 管理工作的权变理论 环境与工作 工作本身——层级和职能 工作与人 工作与时间——情景变量 八种管理工作类型 关于管理者工作差异的几个观点第6章 科学与管理者的工作 管理者工作的程序化 对管理者的程序的研究 管理学家在政策层面所担当的角色 日程安排活动的重新编程 信息系统的重新编程 战略决策系统的重新编程 关于管理学的观点第7章 管理工作的未来 管理工作的全面描述 “怪圈”里的管理者 给管理者的启示 给管理教育者的启示 给管理学家的启示 给研究者的启示附录A 关于管理者工作的主要研究附录B 对5位首席执行官的研究

《管理工作的本质》

章节摘录

不少高管人员，很不能享受自己每天的工作，辛勤的同时总伴有强烈的自责，其重要的一个心理活动是，他们觉得自己有点儿“不务正业”。特别是一些经过奋斗和挣扎从基层爬升到高层的经理，或者一些以专业加机遇得以创业成活继而成功的企业家，感到在其位后的每一天过得有些琐碎和被动，甚至因为“浪费”而心疼。这些莫名的惶惑，部分地触及到一个组织管理领域的核心问题：作为一个管理者，他到底该做些什么？什么是一个管理者的“正业”？

作为一个管理教学的引导者，我常常发现，这个问题倘若不能摆在桌面上认真讨论，就会萦绕在每位学习者实践者心头，不时地让他们因为缺乏角色正当性而气短。比如，高管密度最高的EMBA项目和EDP项目中，很多同学告诉我，如果没有机会让彼此就这个问题展开反省、交流，那么，职能性、知识性的内容介绍得越多，如鲠在喉的感觉就越显著。

于是，我试着花90分钟时间让大家回到1968年的麻省理工，看看博士研究阶段的明茨伯格是怎样抱着类似的疑惑开始他的探索的。我们不是跟踪1960年代的那五位高管，而是回顾最近两个星期的我们自己；抛开对与错，复原真样貌，我们看到了尽管40年过去，却仍然显得足够写实、恰当概括的角色框架。“真的吗？”“原来如此！”“你也是这样！”“我还以为熬过了这一段就可以做些真正不同的、正正经经的事情”——这时候把《管理工作的本质》推荐给大家，看到每个人的脸上都洋溢着“我想要读，我得了解”的迫切兴趣。

明茨伯格的这本书让我们好好思考对于管理者而言可能是最重要的一个问题。如果我们坚信——不值得做的事情，就不值得做好。那么，作为一个管理者，什么事情值得去做？叫做管理的首要问题，不算过分。

《管理工作的本质》

编辑推荐

《管理工作的本质》是作者最知名的著作，奠定了其极具影响力的管理大师地位。他对管理工作的观察与研究，迄今无人能超越。

《管理工作的本质》

精彩短评

- 1、明哥的作品百读不厌，本书也一样，真是通过思考的书，也需要反思来消化得了
- 2、比起作者的其他作品，这本最为经典。特别对于作研究的朋友，有机会一定读读，很有启发！
- 3、前面几章对于管理工作的特征和管理者的角色这几个方面来说，都很详细，说得人也很信服，但是后面怎么做，由于专业的局限（毕竟不是计算机专业），说得就有点模棱两可了，不确定的成分越来越多，给的东西也是一个大概的方向，也许也可以反映出，就算是我们真正的知道了管理者们在做什么，也很难有规范的科学技术来帮助他们吧。。。但是书的视角很新的，估计此书之前，没有人能够说清楚管理者们到底在做什么！
- 4、通过观察管理者每天做什么，而得出的理论
- 5、还是应该看看的书，管理者的管理书
- 6、管理人士都可以读一读！和德鲁克一样的大师级
- 7、最近看了不少管理大师的书，这次看看明茨伯格的书，早有耳闻明茨伯格是大师中的大师，希望受到教育
- 8、很多时候我们看到的是管理的表面，所以觉得管理是一门复杂的学科，但此书通过本质上去了解管理，帮助我们理解。很不错
- 9、牛类很
- 10、经典。
- 11、做管理多年没有弄清管理的本质，感谢明茨先生
- 12、大师的思想 值得借鉴
- 13、不错，深度解开管理工作的本质
- 14、The first thing this man does is to ess the reality, then try to better improve it.

Only this make hime the greates master in this field .

- 15、帮朋友订购，不错
- 16、强力推荐！！
- 17、此书不用多说，绝对经典，但是和人民大学出的另一个白色的版本相比，这本是比较超值的！
- 18、非常清晰的分析
- 19、可惜这个不是第一个中文译本，第一个是孙耀君的经理工作的实质
- 20、4个影响的工作变量
- 3个类别的管理活动
- 10种管理者的角色
- 21、我们更需要知道优秀的管理者是怎么工作的，而不是大多数管理者是怎么工作的。这样的统计类型书籍只有统计意义。
- 22、不仅非常专业 还有非常专业的思考方法研究方法。获益匪浅
- 23、對於這本書很久就想要了，上次買的時候沒有，現在賣到了，很期待看。
- 24、better than 德鲁克
- 25、不愧是大师之作不愧是大师之作不愧是大师之作不愧是大师之作不愧是大师之作
- 26、公司据推荐买的，应该是挺有价值的书
- 27、大师的经典，不论时间都依然是
- 28、很好的一本揭示管理行为本质的书，作者描述的管理者的10种角色，使我印象很深刻。值得一读！
- 29、老明真是厉害，其实他所归纳的东西是主管们每天在做的，大家其实都知道，怎么就没人想到把它归纳出理论-其实主管干的事不是HenriFayol等人说的计划、组织、领导、控制啊！这些行为其实都影响了管理者的有效性，即使是“公司代表人”的角色，其实也需要好好学习，搞理论的应该多跟老明学习，弄些更实际的东西，不要搞一些看似理论完美，实际上没有意义的玩意。佩服啊！
- 30、不错的书，但是我对管理一丁点都没兴趣.....
- 31、奇异的思维

《管理工作的本质》

- 32、经典，刚刚阅读了一半。
- 33、学术性很强 很专业 但是对工作似乎指导性不强
- 34、直接從題目解釋，管理工作的本質就是書中所說的十種角色，第四章以後基本圍繞十種角色展開。而且我每次一到星期二看這個就會困到不行，這是為什麼！
- 35、细细研读，真的是非常经典；不了解当时的背景，就会觉得好“简单”！
- 36、内容深刻，很易懂。
- 37、很老的一本书，但能开创一个管理学派。你说你看与不看？
- 38、可能我的
- 39、看了很多关于管理类的书，大师级别的的确不一样，受益匪浅
- 40、可以作为查询的手册，不是那么易懂
- 41、感觉就是复习了一遍组织行为学的课程内容。
- 42、学术性质很强的一本书，如果做管理方面的理论研究还是不错的，但是对现实中的管理指导意义不大。
- 43、书是老师推荐的，还未阅读。
- 44、认识管理工作的新视角许多自己平时的思考找到了依据
- 45、管理者的角色明晰是关键。此书告诉你管理者应该做什么，好书！
- 46、经典就是经典，许多的人读了MBA估计都没有看过这样的书。我就遇到过。
- 47、读完对于管理工作的本质有了全面的理解，原来不理解，不认可的实际问题放到这本书里就是应该做的。作为一个管理者需要结合实践中的问题和挑战反复揣摩里面的内容，会有很大的收货。
- 48、作者非常非常睿智，同时富有幽默感。在学术上也有种一丝不苟的气质。相比之下很多的管理学者（至少在文字上）都有如传教士般，缺乏科学和理性的魅力。
- 49、小失望，可读性不强，有用的观点感觉一篇文章就可以搞定。或许真的和众大师存在“对不对得上”一说？
- 50、就是价格相对有点高
- 51、非常好的书，重点清晰
- 52、管理者负责规划、组织、激励、指挥和控制。这是管理工作的几大方面。管理者让其他人的工作有了前瞻性、秩序性和目标性，让工作得以整合，并获得成效。这就是“管理”一词的精要。这就是管理者的工作。

- 53、书是老师介绍看的，当初开学要买时缺货，现在终于买到了。听那些看过的同学，都说内容很好，对学管理的同学很有帮助。。。
- 54、同事推荐购买的，很好，很不错
- 55、书某一页有污渍，书很好看！
- 56、上一个寒假里读的
- 57、帮老总买的，书我没看，但是应该还是不错的。
- 58、看了开篇的两章，与以前看的教课书《管理的原理》所论述的管理特征、目的相比，有自己独到的见解和看法，目的性非常明确，不同于目前普遍流行的管理理念，着重于试验案例与数据的分析，逻辑非常清楚，作者的一些看法和理念值得自己去思考和借鉴。
- 59、明茨伯格在1973年对管理者工作的系统总结，每次读这类书都让我回忆起过去的工作，历历在目，其实，绝大多数事情是可以有更好的选择的
- 60、明茨伯格作品都是经典，四颗星只是和他的另一本力作“卓有成效的组织”相比。
- 61、理论逻辑清晰、内容丰富详实、很有启发性，值得从事管理类工作的人员反复阅读、思考
- 62、从一个行业观察者和记录者的角度来重新读管理书
- 63、我是公共事业管理专业的学生。才看到100页。他把管理者的定义清晰化明确化了。期待读完。。还有第一次当当网买书。。。2天就到了。。很赞！
- 64、书不错，包装内容都不错！！！
- 65、这次购物很开心，明茨伯格用自己独立的思考和独创的调查去阐释管理者每天到底在干什么，让我理解到管理者并不是简单的计划，组织，控制，领导，管理者往往是身不由己的，独立时间少，让

《管理工作的本质》

我看到工商管理的学生在为管理者提供服务的前景

66、刚升任部门经理，这本书对我帮助很大！

67、明茨伯格的书是我一直很喜欢。

68、60年代的书了，通过调查研究的方法分析管理工作，非常具有启发意义的一本书。

69、大师作品，引人启发，实证研究，值得一读。

70、管理工作的特征，管理角色，经典的书籍。

71、经典书籍

72、受益非浅,值得一读!

73、非常经典的一本书，书的质量很好，也比较精美。

74、学术经典与现实意义

75、作为有数大师作品，本书充满了思辨、智慧火花，值得多读！

76、不值得做的事情，就不值得做好。那么，作为一个管理者，什么事情值得去做？

管理者水平的高低，全在于对自己工作是否有清楚的认识、能否恰如其分地对他人施加影响。

77、此书值得重读很多遍 超级喜欢明兹伯格

- 1、说实话，我很难给这本书一个中肯的评价。因为我的阅读目的与作者自身的写作目的有着巨大的差异。这本书可以说是一本非常优秀的管理学术研究作品，从理论上、实证角度论述了管理研究上非常重要的部分，同时这本书在很多方面开启了新的门户，让管理学研究有了更为深入的发展。但是于我而言，我希望从中获得更多对现实起到指导意义的内容，从中，很难有很大收获，这并非作者的过错，只能说是我选择书籍上的问题！非常不好意思的，我给这本书的评价是“还行”，更多的是因为豆瓣上的评级决定了我以后阅读书籍的次数和顺序，所以，为了避免对自己未来阅读的干扰，只能给出这样的评价，如果有朋友做管理方面的理论研究，还是建议翻看一下再做评价吧！我不做这方面研究，实在无法给出评价！书中有一点很有意思，我觉得是对现实管理非常有意义的一点：总裁或企业管理的最高领导者的权力很大程度上来源于他是拥有信息量最庞大的人！也就是说，管理的权力来源于信息！这是我最近关注的内容，也是我最近刚刚意识到的东西，没想到一下子就找到了一个论证的依据，呵呵，很是有趣啊！不过这句话其中包含的含义，还需要认真、深入思考才好，因为，这样一句空泛的道理，需要不断完善之后才能为现实产生指导意义。
- 2、<http://book.douban.com/review/1610923/>一本非常优秀的管理学术研究作品，从理论上、实证角度论述了管理研究上非常重要的部分，同时这本书在很多方面开启了新的门户，让管理学研究有了更为深入的发展。但是于我而言，我希望从中获得更多对现实起到指导意义的内容，从中，很难有很大收获，这并非作者的过错，只能说是我选择书籍上的问题！
- 3、以往读过很多的管理书，但这一本视角独特，前面几章就给人眼前一亮的感觉，尽管后面的章节让人没有足够的耐心仔细去读。一向认为，真正的学习或者说真正学会，是自己的行为发生了改变。而这本书，只读了两三章，就已经开始在改变我的行为。我开始减少案头工作，对多数的事件开始即时处理而不是列入我的计划表等待执行，除了会议我也不在做详细的日计划。我开始每天在公司里“游荡”，能够当面聊，就不通过电话；能够电话沟通，就不写邮件。以往我可是对于邮件几乎是每封必回复的。一句话，得从冷冰冰的机械模式，逐步回归到像一个人，这应该就是管理工作的本质。
- 4、局外人隔岸观火式的统计和推测，总是难以给实际管理者真切有效的帮助，而贴近观察和换位思考获得的成果则不同。全方位展示真实管理者工作的内容，剖析现象背后的本质，探讨从管理者角度发现的问题和机遇。这是本书带给你的价值。
- 5、管理者的工作惊人的相似；管理者的权力大部分源自于他所掌握的信息；管理者面临的最大风险是对事物的看法流于表面；管理工作中没有科学。领导力是一个关系概念，涉及到是假影响的一方和受到影响的一方；没有追随者，就没有领导者。权力的有效性很大程度上依赖于个人风格以及如何对待工作。管理者的工作没有停歇，一直想着工作的事情，想多做一点，不会停止的。最后期限决定了日程表；管理者要建立消息系统，保持收到最新的消息；管理者大部分时间跟下属在一起，跟上级在一起的时间少的惊人；实际上管理者大部分时间是在做出反应；管理者不能控制流向自己的信息。管理活动大致可分为三类：人际关系、信息传递、决策制定。管理者接受到的信息大部分是口头的，交谈得来的。信息分为两种截然不同的类型：事实和价值观！不同职位之间的管理工作，相似性是大于差异性的。管理工作中，会有非常多的非正式沟通。所有管理者的工作都是受到限制的，只有意志坚定的管理者才能控制自己的工作，不管他们是首席执行官还是基层管理者。任何层级的管理者都可以有相当大的工作控制权，这取决于工作设计和应对压力的能力。一个人只有自己成为专家，才能成为管理专家。只有信息得到有效分享，工作才能得到有效分配。首席执行官的每日的工作就是处理邮件、会议、电话、沟通、协调、解决问题。很多都是简短的和非正式的沟通。科学的历史就是人类用更加精确的术语描述这个世界并i系统的改进这个世界的奋斗史。随着组织的壮大，决策变得更加复杂。分析成本也相对降低，管理者的直觉判断法越来越靠不住，因为这种方法的改进速度太慢。新管理者往往把大量时间用在拓展关系和收集信息上。莫里斯的《裸猿》一书就描述了人类与生俱来的探索和实验的天性。人类的游戏规则可以表达如下：（1）研究不熟悉的东西，将其变为熟悉的；（2）有节奏地重复熟悉的东西；（3）在重复的过程中尽可能的做些变异；（4）选择其中最令人满意的变异加以发挥，其他变异则弃之不用；（5）将令人满意的变异加以反复重新组合；（6）以上各条均是为游戏而游戏，游戏本身就是目的。
- 6、不错的一本书，另一角度的思考。读过很多管理方面书，这一本算是不错的。管理是用心悟，往往是先悟到后再用书作印证。

《管理工作的本质》

7、经理一般都担任十种角色，即：-----人际关系角色----- (1)挂名首脑
(2)领导者 (3)联络者-----信息联系角色----- (4)信息接受者 (5)信息传播者； (6)发言人；-----决策者角色----- (7)企业家； (8)故障排除者 (9)资源分配者； (10)谈判者。 这十种角色可归纳为三类，即人际关系方面的角色，信息联系方面的角色，决策方面的角色-----

-----经理可以在下列三个层次中选择一个来参与一项改进性方案的设计阶段和选择阶段。这三个层次是， (1)授权。对于某些不重要的事项，经理授权下属去设计和选择改进性方案。 (2)批准。另一些事项，经理授权某个下属设计其改进性方案，而在设计完成后的行动路线“请求批准书”上保留批准与否的权力。这往往适用于包含更多的风险或会成为重要先例的事项。 (3)监督。经理对某些改进性方案在其设计阶段就加以监管。

8、明茨伯格和德鲁克在某种程度上代表了两个学派，德鲁克做事情追求完美，所以他的管理学著作是建立在现实主义上的完美主义，他以那些卓有成效的管理者作为研究对象，要求管理者必须从自身做起，严格要求自己，尊重理性和好的习惯，系统的分析问题。而明茨伯格，则是从现实的一般的领导为研究对象，对他们的行为进行分析，然后研究如何扮演好每个角色，这代表的是大部分管理者。所以，两者的书可以对照着看，将会趣味无穷。

章节试读

1、《管理工作的本质》的笔记-第1页

大概学习了下，归纳如下，感觉基本概括了要点：

一、第一章概述

二、第二章明茨伯格归纳了所有研究管理者工作内容的流派，指出了特点和不足；

三、第三章通过记述观察，归纳了“管理工作特征综述”

1.由于工作的开放性，管理者感到自己有大量工作必须完成，节奏很快，自由时间很少，也难得休息。高层管理者尤其如此，工作了一天也不能解脱，还必须把工作带回家，大部分“自由”时间里，他的心思还是放在工作上。

2.跟其他工作相比，管理者的工作活动短暂、多样、零碎。大部分活动历时很短，基层管理者按秒计，中高层管理者按分钟计。活动种类多样却没有定式，大事琐事夹杂而来，要求管理者能频繁迅速地转换心态。一般来说，管理工作都很零碎，被打断是常有的事。

3.管理者似乎很喜欢自己工作的这种短暂和零碎的特点。他能适应自己的工作量，他理解自己时间的机会成本，他总是意识到，此时本应做什么或必须做什么。表面化则是管理者工作的一个职业危害。

4.管理者更重视工作中主动的内容——当前的、清楚明确的、非常规的。处理邮件被看成是负担，稍微涉及一点“行动”的邮件就能受到特别关注。管理者喜欢最新信息（闲谈、道听途说、猜测），不喜欢常规报告。时间安排上注重明确的和实际的事情，活动也都关系着确定的问题而非一般性问题。工作的压力没有把他们造就成计划制定者，却培养成灵活的信息处理者，能够在“刺激-反应”型环境里工作，喜欢即时行动。

5.管理者工作的内容是口头联系和书面联系，管理者的联系媒介主要有5种：邮件（文件沟通）、电话（口头沟通）、临时会议（非正式面对面沟通）、预定会议（正式面对面沟通）和巡视（实地考察）。管理者明显偏好3种口头媒介，并且把大量时间花在口头联系上。

6.邮件必须定期处理，可处理得比较粗略。邮件一般没有多少“即时行动”内容；处理过程耗费时间；邮件传递过程慢，反馈时间长。邮件包括大量一般数据和大文件（报告、期刊等），有很多正式沟通和无关紧要的要求还是必须回复。管理者发出去的邮件比收到的少很多，大多都是对收到邮件的回复。管理者对邮件的处理方式表明，距离管理者较远、口头沟通不便的下属，跟那些在管理者身边工作的下属相比处于信息劣势。

7.如果双方比较熟悉，或者必须迅速传递信息或请求时，管理者一般通过非正式媒介（电话和临时会议）做短暂沟通。

8.预定会议比别的媒介占用的时间都多。这种会议上可以做时间较长的正式沟通，参与者较多，可以远离组织。预定会议上的活动主要包括仪式、战略决策和谈判。特别值得注意的是，会议开始和结束时的讨论，经常有重要信息交流。

9.管理者可以利用巡视的机会、不事先打招呼就对人员活动做非正式观察。但管理者花在这种开放式巡视上的时间很少。

10.管理者就好像沙漏的细颈，他处在自己的组织和外部关系网之间，用多种方式把这两方面联系起来。外部联系一般要占去管理者沟通时间的1/3~1/2。联系对象包括客户、供应商、业务伙伴、同级和其他人。非上下级关系是管理者工作中很重要也很复杂的部分。

11.与下属联系一般占了管理者联系时间的1/3-1/2,大多数联系的目的是提出请求、发出或接收信息以及制定战略决策。管理者可以越过正式沟通渠道，自由地跟各方面下级人员沟通。

12.管理者跟上级（对首席执行官而言就是董事）联系的时间相对较少，一般是10%。

13.管理者的工作中权利与义务并存。虽然对管理者活动的研究往往显示，他们对自己工作的控制权不多，但深入分析却发现，管理者可以通过两种方式来控制自己的工作。管理者能够做出很多初始决定，这些决定会进一步锁定管理者未来要参与的一系列活动；管理者可以运用很多手段从义务中获益，如吸取信息、发挥领导力等。

四、第四章总结了管理者的三个方面的10个角色：

1、人际关系角色：

“名义领袖”：在各种正式场合中代表他的组织；

《管理工作的本质》

“联络官”：与公司外部同行以及其他人员进行互动，赢得支持，获取信息；

“领导者”：决定着管理者与下属的关系，包括激励下属、人员配置等。

2、信息传递角色

“监控者”：管理者是信息的接收者和收集者，所以他对组织有着透彻的了解；

“传播者”：管理者把特定的信息传播到组织内部；

“发言人”：把组织的信息传播到它所处的环境中。

3、决策制定角色

“创业者”：负责发起公司变革；

“故障排除者”：在组织受到威胁时临危受命；

“资源调配者”：负责决定公司资源的用途；

“谈判者”：负责在必要时代表组织进行谈判。

本章最后总结了各个角色关系：

管理工作的本质

统观全局，他们必须完全非程序性的工作，也必须弥补系统的不完美之处。但他们还必须参与某些常规活动（比如谈判），他们也有自己的一份日常工作要做（作为“名义领袖”和“发言人”）；他们还必须制定一些完全在预料之中的决策（如“资源调配”）。每个组织都需要一个正式的权威人物来承担一个群体的基本常规义务。

将这些常规义务与那些涉及系统变化和不完美之处的义务结合起来，就可以得出组织需要管理者的6个基本理由：

1.管理者的首要目标是保证组织服务于它的基本目标：高效地生产出特定的商品或提供服务。这引出了以下两个目标。

2.管理者必须设计并保持组织运营的稳定。管理者必须规划组织的运营，并对其进行监督，以保证工作流程的稳定进行。他必须纠正各种偏差、调配新的资源，以保证运营顺畅平稳。作为“领导者”，他必须塑造和维持一种工作氛围。总而言之，他必须保证组织作为一个完整单位而正常运营。

3.管理者必须控制组织的战略决策系统，从而以可控的方式调整组织，使之适应变化的环境。作为“监控者”，管理者必须熟知环境趋向；作为“创业者”和“领导者”，他必须为组织指出发展方向，并且引入变革，同时又让组织能够适应变革而不会产生不必要的破坏。在稳定与变革之间保持平衡，是管理者最困难的任务之一。

4.管理者必须保证组织服务于组织控制者的目标。管理者必须集中体现组织价值观。影响者对他施加压力，让组织服从于他们的目标。管理者必须解读每位影响者的价值观，将它们结合起来，形成一个真正的权力机制，然后告诉下属，这就是组织的优先选择顺序，以引导他们正确决策。成长、盈利，还是其他价值观，究竟何者为先？管理者必须保证决策能够带来自己想要的结果。

5.管理者必须是组织和环境之间重要的信息枢纽。鉴于管理者的正式权力，只有他才有能力在组织和某种特殊信息来源之间，建立起这个重要的枢纽。他必须成为此类信息的神经中枢。作为“联络官”，他要建立起这个枢纽；作为“监控者”，他要接收信息；作为“传播者”，他要将信息传达给下属。总体而言，管理者是从上面和外部收到相对模糊和缺乏条理的数据，然后将它们分类排序，再把明确的信息向下传递。此外，管理者还负有建立反向枢纽的责任：作为“发言人”和“谈判者”，他将组织的信息传达给外部环境。这两种工作既不“放眼长远”，也不“胸怀全局”。信息的双向流通是持续的、即时的、具体的。

6.作为正式权力，管理者要负责维护组织的地位体系。虽然这项工作通常是常规性、程序性的，但是管理者仍有必要完成一些职责，以运行组织的地位体系。其中活动内容不仅涉及“名义领袖”角色，在某种程度上，还与“发言人”和“谈判者”有关。

关于管理角色的几个观点

1.管理活动和管理角色可以分为三类：人际关系，信息传递和决策制定。

2.管理者的各类工作可以归结为如下10种角色：

人际关系角色：名义领袖、联络官、领导者；

地位体系（Status system）决定员工在群体中相对于他人的地位级别的层级结构。

《管理工作的本质》

管理工作的本质

信息传递角色：监控者、传播者、发言人；

决策制定角色：创业者、故障排除者、资源调配者、谈判者。

3.这10种角色组成了一个完整的统一体。3种人际关系角色来源于管理者的正式权力和地位，这引出了3种信息传递角色；反过来，这6种角色又使得管理者具备了4种决策制定角色。按第五章总结的几个变量，不同的组织、层级的管理者承担了不同的角色。

4.管理角色中最简单的一种是“名义领袖”角色。管理者作为一种象征，负有完成许多社交、激励、法定和礼仪活动的责任。此外，管理者还必须参与某些由于他的地位或权力而要求他参与的活动。

5、“领导者”角色指的是管理者与下属的关系。他决定着下属的工作环境，激励下属，研究下属的活动，使下属保持警觉，还负有雇佣、培训和提升下属的责任。管理者努力使下属和组织的需求达成一致，以推进高效运营。“领导者”角色涉及几乎与所有下属有关的管理者活动，即使有些活动不是出于人际关系目的。管理者的权力在“领导者”角色中得到最充分的证明。

6.在“联络官”角色中，管理者建立起与组织外部相通的联系网，为了彼此的利益而交换信息和获得帮助。管理者要花大量时间来扮演这个角色，他要先做一系列的工作以建立起这些联系，然后开展各种各样的活动来维系它们。

7.有证据表明，管理者是组织信息的“神经中枢”。他对所有下属和外部特殊联系人（其中很多是自己组织的神经中枢）的独享权，使得他能够建立起外部信息和内部信息的强大资料库。实际上，管理者是组织中拥有最多非常规信息储备的通才。

8.作为“监控者”，管理者源源不断地从各种资源获取和接收信息，以便透彻了解组织和它所处的环境。信息有很多种：内部运营、外部事件、想法、趋势、分析报告和压力。

9.管理者的信息有很大一部分是即时的、切实的、非文字性的，因此管理者必须承担起自己信息系统的设计职责，他可以通过建立联系、培训下属、直接越级向上报告信息来完成此任务。

10.管理者利用自己的信息来洞察变化、发现问题和机会，建立起对周围环境的大概理解，以便制定决策、确定组织价值观、将信息告之外部人员和下属。

11.作为“传播者”，管理者向其组织传达外部信息，向其下属传达内部信息。信息可以是事实，也可以是价值观。

12.管理者是组织价值观体系的焦点。影响者将他们自己的优先选择直接告诉他，而他则按照来源的轻重缓急依次将其吸收整合，然后以信息的方式向下属传达组织的整体价值观，并作为决策制定的指导原则。价值观的传达是针对具体问题的具体陈述，而非普遍适用的优先选择。

13.管理者面临着“授权的两难困境”。只有他才有做出许多重要决策所需的信息。而这些信息却是以错误的形式出现：口头信息和记忆，非有据可依的文件。因此信息的传达，既费时又费事。管理者要么不辞辛劳地花大量时间来传达信息；要么明知下属不具备如此丰富的信息还要把工作分派下去。

14.作为“发言人”，管理者必须向各种各样的外部组织传达信息。他必须展现出公关能力，为他的组织游说；将情况及时报告给影响者（董事会或老板）；向公众报告组织的业绩、计划、政策；向他的联络方传递有用的信息。

15.此外，作为“发言人”，管理者还必须作为一个熟知组织所属行业的专家而服务于外部人员。

16.管理者对组织的战略决策系统负有全责，这个系统不仅要制定重大决策，而且还要把它们相互联系起来。他有必要的权力和信息，可以通过对所有重要决策的控制实现这种整合。

17.作为“创业者”，管理者发起和设计了组织中大部分可控的变革。当发现一个需要改进的情况时，管理者就会提出一项“改进计划”，也就是一系列相关的决策和其他活动，经过一段时间的先后顺序排列，最终实现真正的改进。

18.管理者对于改进计划的参与可以有三个层次。他可以将全部责任授权给下属，并暗中保留更换他的权利；他可以将设计任务授权给下属，但通过权威保留选择的权力；他也可以亲自监督设计阶段的工作。

19.在任何时间，高层管理者手上总是掌握着大量改进计划。它们在发展阶段上相差很远，有的正取得积极的进展，有的则处于中间过渡期，有的已接近完成。这些计划都是周期性地进行的，每一步之后都有一段延迟期，在此期间，管理者等待信息的反馈，或者事件的发生。有时会有计划完成，或者又有新的添加进来。

20.作为组织的通才，当组织遇到意想不到的刺激因素而又没有明确的符合程序的应对措施时，管理者

《管理工作的本质》

就必须出面控制局势。事实上，他这是在扮演“故障排除者”角色。干扰因素可以是下属之间的纠纷、组织之间的冲突、资源的损失或因此而造成的威胁。起因可能是因为“拙笨”的管理者不够敏锐，也可能是由于“优秀”的管理者提出的创新计划不可避免地带来了意料之外的后果。面对干扰因素，管理者首先要投入精力去除刺激因素，从而争取时间，以便可以从容地用改进计划加以化解。

21.在“资源调配者”角色中，管理者掌控着所有组织资源的调配（比如，资金、人力和声誉）。这涉及三个基本要素：计划自己的时间、规划组织的工作、批准行动。

22.管理者对自己的时间进行安排，其实也暗示出组织考虑问题的优先顺序。没有得到他关注的事情，就不会得到支持。因此，他的时间是一个巨大的机会成本。

23.管理者有责任建立组织的基本工作体系，规划下属的工作：决定做什么，谁来做，采用怎样的结构。

24.管理者可以通过在所有重大决策执行之前进行审批，来保持对资源调配的持续控制。这样他可以将各项决策联系起来。有些决策是通过常规预算过程得到批准的，而多数则是根据具体情况进行审批的。对于管理者来说，这些决策选择相当困难——

时间有限，问题复杂，而且也不能过于轻率地否决下属的提议。有时管理者更看重提案人，而不是提案本身。

25.为了评估各项提案，管理者在他的头脑中形成松散的模式和计划。改进计划为提案的评估提供了一个共同的基础。这些计划松散、不公开、灵活性强，因此，可以根据新信息来加以更新。

26.作为“谈判者”，当组织与其他组织进行重要谈判时，管理者必须负责压阵。他可以扮演“名义领袖”、“发言人”和“资源调配者”等多重角色。

27.这10种角色说明，管理者在组织内部被认为是多面手，但实际上却是扮演多种角色的专家。

28.组织需要管理者的参与，不仅因为系统的不完善和环境不可预见的变化，还因为组织需要一个正式的权威人物来完成一些基本的、常规性的义务。这10种角色说明了管理者的6个基本目标：保证组织高效地生产出商品和提供服务，设计并保持组织运营的稳定，以可控的方式调整组织使其适应变化的环境，保证组织服务于组织控制者的目标，作为组织和环境之间重要的信息枢纽，维护组织的地位体系。

五、第五章，总结了关于管理者工作差异的几个变量：

环境变量，包括环境、行业以及组织的特征；

工作变量，包括组织中的层级和所掌管的职能；

个人变量，包括任职者的个性和风格；

情景变量，包括一些与时间相关的因素。

六、第六章大概意思是管理者要根据组织所在变量的差异，找对自己的角色定位。并且将可以委托的委托，可以自动化实现的通过信息系统自动化实现，并对自己的角色加以自我学习、实践，提升相关能力

七、第七章明茨伯格给出了对管理者的建议，整理如下：

我们特地列出以下15组指导性的问题：

1.我从哪里获得信息，采用何种方法？我能更好地通过我的联系人来获取信息吗？其他人能够为我做这些事情吗？哪些是我最薄弱的领域，我如何让他人我为我提供所需的信息？在组织内部以及我所必须了解的组织环境中，我是否有关于这些领域的强有力的思维模型？我怎样才能建立更加有效的模型？

2.我应该把哪些信息传播到组织中？获得信息对于我的下属来说有多重要？我是否由于害怕浪费时间或传播不便，而给自己留了过多信息？我怎样才能将更多的信息传达给他人，以便他们做出更好的决策？

3.我在收集信息和采取行动之间保持了平衡吗？我会在得到足够信息之前盲目冒进吗？或者会等待很长时间，收集到“全部”信息，却让机会擦身而过，从而让自己成为组织的瓶颈吗？

4.我让组织承受的变革程度如何？这种变革是否可以保持平衡，使我们的运营既不会一潭死水，也不会天下大乱？我是否已经深入分析了这种变革对组织未来的影响？

《管理工作的本质》

- 5.对于下属提交的议案我是否足够了解，能够给出正确的建议吗？可以把其中一些提案的最终批准权留给下属吗？我们是否已经由于下属过多地独立决策，而出现了协调问题呢？
 - 6.我对组织的愿景是什么？这些“计划”只是松散地存在于我的头脑中吗？为了更好地指导组织中的其他人决策，是否应该把它们诉诸文字？或者我需要能够随意地改动它们吗？
 - 7.我们的组织是否遇到了太多的干扰因素？如果我们放缓变革的步伐，这些干扰因素是否会减少？这些干扰因素是不是一种对问题的后续反应呢？我们不常遇到干扰因素是因为我们停滞不前吗？我们应该怎样对待干扰因素？我们可以预见其中的一些干扰因素，并相应制定一些应急预案吗？
 - 8.我是个什么样的领导者？下属对我的领导风格反映如何？我对他们的工作了解多少？下属对我的行动的反应，我是否非常敏感？我在激励和压力之间是否找到了合适的平衡点？我是否压制了他们的积极性？
 - 9.我维持着一种怎样的外部关系，如何维系？我需要和某一类人走得更近吗？我是否在维系这些关系上花费了太多时间？
 - 10.我的日程安排有系统性吗？或者我只是在对当前的压力做出被动反应？我是否找到了合适的活动组合方式，还是仅仅出于兴趣而特别关注某一具体职能或一类问题？我是否在一天或一周的某些特定时间段对某种特别的工作效率更高？我的日程表是否反映出了这点？（除了我的秘书之外）还有其他人可以负责大体排定我的日程表，并提高其系统性吗？
 - 11.我操劳过度吗？工作量对我的效率有什么影响？我应该强迫自己多休息或是放慢节奏吗？
 - 12.我所做的事情是否过于表面化？我真的可以迅速且频繁地转换心境，跟上工作变化的节奏吗？我应该尝试减少工作的零碎性吗？
 - 13.我过于注重当前的、有形的活动吗？我是否成了活动的奴隶，沉迷于工作带来的兴奋感，因而无法保持专注？关键问题得到了应有的关注吗？我是否应该花更多的时间多读读有关某一问题的书，以加深了解？我能够更加深入地思考吗？
 - 14.我是否恰当地使用了不同媒介？我知道如何合理使用书面沟通方式吗？我是否过多地依靠面对面沟通，而让大多数下属得不到足够的信息？我是否定期安排了足够多的会议？我是否花了足够多的时间巡视我的组织，直接观察各项活动的情况？我是否太远离活动的中心，看到的事物太过抽象？
 - 15.我怎样平衡自己的权利和义务？我的义务耗尽了我全部的时间吗？我怎样才能把自己从义务中抽离出来，确保组织向着我所希望的方向发展？我怎样才可以把义务转化为自己的优势呢？
- 上述问题中的有一些可能听起来有些玄。这并非故弄玄虚。管理工作中的问题很复杂，解决之道自然也不简单。本书或许提出了一些正确的问题，但是如果管理者想要改进自己的工作，他必须给出自己的答案。因此，管理者必须要更好地理解自己的工作。

有效管理的10个要点

我们的研究显示，管理者可以通过更多关注一些领域来提高工作的效力。下面就举出了10个这样的领域。我们相信，管理者必须对工作中的关键难点敏感起来，有意识地搜寻自己应对各种问题的方法。

- 1.分享信息。没有信息，下属就无法有效地做出决策。下属需要管理者定期提供口头信息，两种特殊信息。第一，他们需要管理者阐明组织的价值观或目标。第二，下属希望管理者具有方向感和计划性。避免下属可能会背离管理者心中的目标或计划。管理者必须下大力气把自己的信息诉诸文字，这样信息才能有效传播。
- 2.有意识地避免表面化。用以下三种方法处理：
第一，不重要或较为专业的工作应有效授权；
第二，管理者必须以最低限度参与的方式，亲自处理一些其他问题。也就是说，他的参与只限于对最终提案的审批。
第三：特别注意第三个问题。这是最重要，往往也是最复杂、最敏感的一些问题——组织结构重组、组织扩张、处理重大纠纷等。
- 3.如果信息可以分享，工作也要分担。管理团队必须由能够互补的人组成；管理者之间必须能够轻松高效地沟通，并且对于组织发展方向的愿景必须相同。
- 4、从义务中获益：对于真正精明的管理者来说，每项义务是一个达到自己目的的机会。管理者的很多义务都来自于他自己早期所做的一些工作。

《管理工作的本质》

5.从义务中自我解放。

他还必须能够释放自己，腾出一部分时间，投入到他感觉应该注意的问题上；管理者必须在组织的变革与稳定之间寻求平衡。

6 强调适合于情景的角色。

尽管管理者究竟要侧重哪些角色，取决于若干因素，其中包括：行业、组织规模、管理者级别、所监管的职能、当时的情景和管理者的经验

7.小中见大。

直接观察（巡视）和与尽可能多的人进行讨论，是获取这种信息的好方法。管理者必须学会未雨绸缪，履霜而知坚冰至。

8.认识自己在组织中的影响力。

下属对其管理者的行动极为敏感，他们对管理者的工作优先选择顺序、决策、态度和情绪都会做出反应

9.面对联盟的发展。

10.借助管理学家或咨询机构。管理者必须采用某种方法和咨询单位保持沟通和共享信息。这可能会引出一些崭新的、更有效的管理方法。

2、《管理工作的本质》的笔记-第1页

虽然中文书是2007年出版，但是Mintzberg的这套理论大部分在上个世纪已经声名鹊起。这本书行文通常，内容易懂，阅读起来很轻松，是入门读物。

cha1 管理工作的八大学派。

cha2-cha6 管理工作的特色、管理者的工作角色（10种角色归于三类）、管理者工作的变量、科学与管理者的工作。这部分内容可以结合附录B中的研究实例，理解研究方法与管理学的研究方法。

cha7 管理工作的未来。

附录A 关于管理者工作的主要研究-可以总结整理

P87 图404 管理者的信息处理系统

P126 图5-1 管理工作的权变理论

P144 高管团队中的工作分担

管理层角色格局 Executive role constellation：霍奇森，莱文森，拉莱兹尼克

“内部-外部”式角色划分

“任务-人员”式划分

The Co-Manager Concept：John Senger

“高层二人组”四种形式：斯蒂格利茨（与whole network结合？）

《管理工作的本质》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com