

第一章

什么是管理

学习单元一 组织与管理

情景引入	内容精讲	技能演练
课堂讨论 教师提点	组织 管理与现代管理 管理的任务和作用	课堂实战：解决多人合作的问题 课后拓展：分组管理调研

学习单元二 管理思想的演变

情景引入	内容精讲	技能演练
课堂讨论 教师提点	管理思想的发展 推动管理革新的力量 当代管理问题与探索	课堂实战：对当代管理挑战的认识 课后拓展：洗衣服的动作分析

学习单元三 企业与企业化管理

情景引入	内容精讲	技能演练
课堂讨论 教师提点	企业与现代企业制度 企业管理的职能 企业管理的要素与模式	课堂实战：班级管理的要素 课后拓展：企业中的浪费与效率管理



问题引入

1841年10月5日,在美国马萨诸塞州(Massachusetts)的铁路上发生了一起两列客车相撞的事故。这起事故引起了巨大的社会反响,人们认为那些拥有铁路的企业没有能力管理这些铁路。州议会决定对这些企业进行制度改革,要求铁路企业的业主寻找专业的管理者承担管理工作,明确规定了企业的所有权(ownership)与管理权(management)分离,于是世界上第一位经理人(manager)——相对较高级的职业管理者出现了,这是管理史上的标志性事件之一。

从19世纪中叶开始,美国的铁路货运蓬勃发展,但铁路运行管理也非常混乱——轨道、机车、车辆等分属各个区段的业主所有,运输过程中需要频繁更换车体与押载人员,进行区段计价核算,时常造成大比例的货物缺损、日期顺延,易损品、易腐品的中途损耗亦不鲜见。为了改变这一现状,第一批职业管理人(professional manager)——专业货运计划人员应运而生。专业货运计划人员接受政府统一付薪,不得接受各区业主所支付的工资、奖金乃至贿赂,并严格按照铁路货运行业规则行事,借以对运程货物进行综合调配、取价,然后按各区段运营吨公里数向各区业主进行利润分配。

就在这一时期,美国经济快速发展,企业规模越来越大,管理分工越来越细,企业所有者没有足够的时间和精力,也缺少必要的知识和能力经营、管理企业。企业的业主开始大量聘请职业管理人。美国的企业开始了从业主经营企业到聘用职业管理人管理企业的转变,美国的企业制度(business system)也形成了近代公司制(corporate system)占主导地位的格局。伴随着企业的这些变化和职业管理人的大量出现,管理作为一门职业也由此登上历史舞台。

想一想:什么是管理?管理是做什么工作的?为什么企业需要职业管理人?历史上的管理思想是怎样的?什么是企业?什么是公司制?



学习目标

• 知识目标

1. 了解组织与管理的概念
2. 了解管理的任务、作用和职能
3. 了解管理思想的发展历史
4. 了解企业与企业管理的概念
5. 了解企业管理的功能和要求

• 能力目标

1. 认识管理的重要性
2. 理解管理发展的促进因素和现代管理问题
3. 能够区分一般管理与企业管理
4. 掌握现代企业管理制度的基本特征
5. 理解企业管理要素和管理模式

管理概述

对一个管理者或者一个期望从事管理工作的人来说,明白“什么是管理 (management)”“管理是做什么的”等问题十分重要。管理产生于人类所特有的组织 (organization) 活动中,要想了解管理,必须先了解组织的特性和要求。人类社会存在着形形色色的各类组织,如政府机构、学校、社会团体、企业、事业单位等。组织活动的基本特征是组织成员通过分工与协作实现组织目标。一个组织,必然具有组织成员、组织目标,以及组织内部由分工与协作而产生的组织结构等。

人类是社会性的动物,其突出表现是结成组织。组织集聚了社会的资源、放大了个人的力量,能够做一个人无法做到的事情。但是,组织的出现和发展也产生了相应的问题。组织中的每个成员都有各自的分工,组织越大分工越细,应由谁指挥和协调具有不同能力的人,从而保证大家齐心协力共同完成组织的任务和预定的目标呢? 组织越复杂,这种指挥、组织、控制、协调的任务就越突出,管理的问题由此产生,其重要性在当代更加凸显。

由此可见,管理最基本的含义是组织管理,人类社会的任何一个组织都需要管理,区别只在于管理活动的具体形式。尽管自管理学产生以来,人们对管理的定义有不同的见解,但是从组织管理的角度来看,管理的基本功能无非就是两个:一是提高组织活动效率;二是保障组织活动效果。前者被称为“正确地做事”;后者则被称为“做正确的事”。

人类组织尽管五花八门,但基本可分为营利性组织 (for-profit organization) 和非营利性组织 (non-profit organization) 两大类。营利性组织的代表就是企业 (enterprise)。在现代社会中,企业是为社会创造财富的非常重要的组织,企业管理就成为管理学中最重要的内容。

企业组织是现代管理思想的诞生地和根据地,我们今天所说的“管理”常常特指“企业管理” (enterprise management)。100 多年前,当现代管理学鼻祖泰勒 (Taylor) 提出“科学管理原理”的时候,他本人就是企业的管理者,他研究的就是企业管理理论。其后众多赫赫有名的管理学家,他们所说的“管理”,也大多是指企业管理。因此,无论从我们未来的就业,还是从“企业管理”与“管理学”的历史联系看,企业管理都是我们要重点学习的对象。事实上,学习企业管理的相关知识和方法,掌握企业管理的相关技能,做一个符合现代企业要求的“职业管理人”,正是本教材的编写目标。不过,在进一步深入学习之前,我们还是要从最基本的问题说起:什么是企业;管理思想是怎样发展起来的;当代管理实践存在什么问题;企业管理有什么特性;应当发挥什么样的功能,等等。这些构成本章最重要的内容。

英国管理学者斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 曾说:“21 世纪是管理的世纪。”管理这门职业在今天或者未来都是而且也必将是人类社会中最重要职业之一。因此,学习管理学基础对你的人生成长,对你将来的职业生涯发展,都是不可或缺的。

学习单元一

组织与管理



情景引入

华为技术有限公司（Huawei）是一家生产和销售通信设备的民营科技公司，总部位于深圳，如今已是全球领先的科技公司之一。这家公司的创始人任正非是一名退伍军官。

任正非在谈起他的创业经历时说，他刚到深圳的时候，本意是准备从事技术或科研工作。但是，随后他发现，在一个知识快速更新的时代，仅依靠个人的知识和能力是无法跟上时代脚步的，只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，站在这样的平台上面，才能跟上时代的脚步。

因为这个想法，任正非创立了华为技术有限公司。这时候，任正非不是自己做专家，而是做组织者。正如任正非所说：“在时代前面，我越来越不懂技术，越来越不懂财务，半懂不懂管理，如果不能民主地善待团体，充分发挥各路英雄的作用，我将一事无成。”但是，华为最初的管理是相当混乱的，各个业务单元常常各行其是，意见难以统一，协调困难。为此，任正非特意聘请中国人民大学的教授制定了《华为基本法》，后来又聘请管理顾问公司协助管理。

任正非回忆说：“从事组织建设成了我后来的追求，如何组织起千军万马，这对我来说是天大的难题。”为了紧密团结公司人员，任正非以其卓越的远见，创造性地应用了股权激励制度，全员持有股份，全员分享收益。这一制度大大促进了华为内部人员的团结和紧密合作，为华为注入了发展的动力。



课堂讨论

- (1) 为什么会有管理工作？
- (2) 组织与管理有何关联？



教师提点

要解答上面的问题，需要掌握下列知识和技能。

- (1) 掌握管理产生的背景。
- (2) 识别管理的一般性特征。
- (3) 了解管理的任务和作用。



内容精讲

管理在当下已经是一个习以为常的普遍现象,存在于社会、政治和经济活动的各个领域。我们经常会听到“学校管理”“学生管理”“公共安全管理”“医疗卫生管理”等词汇,这些词汇的背后都指向管理活动的某个领域,代表着管理学科的某一支。

什么是管理? 管理是一种组织活动。管理史学家丹尼尔·A. 雷恩(Daniel A.Wren)曾总结说:“从本质上看,人们具有经济、社会、政治等各方面的需求,要通过有组织的努力去满足。管理是在人们谋求通过集体的行动来满足其需求时所产生的的一种必不可少的活动。”

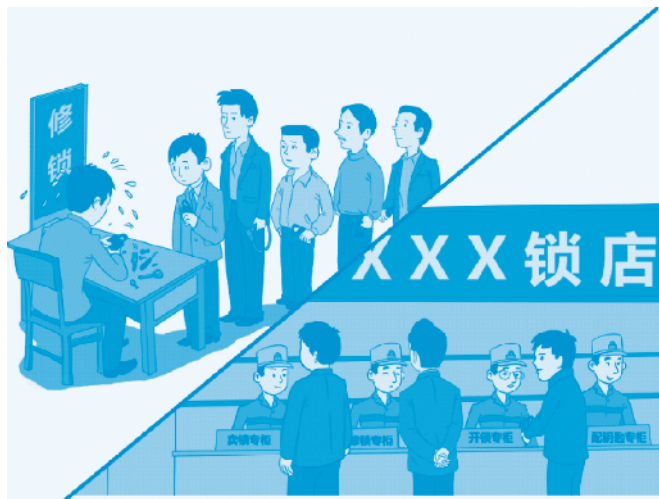
组织

管理之所以产生并成为人们倾力研究的一门学科,直接相关的原因是组织的产生及其发展。管理因为组织的产生而产生,因组织的发展而发展。没有组织,就不存在管理。这就好比十个修锁匠,各修各的锁,互相之间没关系,这个时候不需要管理,他们自己就能做好自己的事。但如果他们互相联合起来,分工合作,其中一些人专门负责拓展业务,其他人专门负责修锁,就产生了一个组织,同时也相应地出现了管理。



延伸思考

为什么有了组织,就必然会有管理?



组织是力量和资源的集中

1. 什么是组织

组织是人们为了实现一定的目标,互相协作结合而成的集体和团体。人类生活离不开组织,这是由人的社会性决定的。人的社会性是人作为集体活动中的个体,或作为社会中的一员而活动时所表现的特性。这种社会性的直接表现,就是人不能脱离社会,不能脱离人类组

织（社会表现为各种群体性组织的总和）而孤立生存和生活。

正是因为人类的社会性特征和人类自身生存和生活的需要,我们身边产生了各式各样的组织,如经济组织、政治组织、文化组织、教育组织、科技组织、公共服务组织等。学校是典型的教育组织,医院是公共服务组织。每一类组织都能满足人们生活需要的某一个方面,例如,学校满足人们受教育的需要,医院满足治病救人的需要。从规模上看,组织可分为超大型组织、大型组织、中型组织、小型组织、微型组织等。

辅助阅读1-1 | 超大型组织：地铁轨道交通系统

生活在城市中,会经常乘坐地铁。地铁是为了便于人们出行建设起来的,地铁公司是公共服务组织。平时我们坐地铁,特别是在像北京这样地铁线路四通八达的地方,不熟悉线路的人经常会弄错方向。当然,你可以说北京的地铁指示牌、地面标志有些标得不清楚、不科学。不过,我们也不得不承认,地铁系统就是一个超大型组织系统。在这个系统中,涉及人、地铁站、机车、运行线路管理、运行频率控制等。在高峰时段,每两分钟发一趟车,这意味着所有机车的运行都必须精确到秒。

实际上,自1969年国庆节北京城第一条地铁线路建成通车,截至2014年5月,北京地铁共有17条运营线路,组成了覆盖北京市11个市辖区、拥有231座运营车站、总长467千米运营线路的轨道交通系统,工作日均客流约1000万人次,峰值日客运量1155.92万人次。北京地铁是中国内地最繁忙的城市轨道交通系统,是中国运营时间最久、乘客运载最多、早晚峰值最忙的地铁线路。北京地铁是世界上规模最大的城市地铁系统之一。

2. 组织与管理

一切社会组织都是为了特定的目标,按一定分工、协作而建立起来的系统。简单点说,不同的人为了一个特定的目标而联合起来就构成了一个组织。联合起来的原因是要集中资源和力量,在资源集中的基础上进行分工,并在分工的基础上实现有效协作,这种集中起来的分工与协作系统就形成了一个特定的组织系统。

既然一切社会组织都是人为建立的系统,那我们为什么需要建立组织?假如世界上所有人孤身一人就能够解决他所面临的所有挑战,实现他所想实现的愿望,那么组织将自然而然地消亡。但这只是一种不现实的假设。组织的存在,首先是为了将分散于个人中的力量和资源汇成合力和总的资源,以便应对单个人无法应对外部威胁或实现单个人无法实现的某种目标。

(1) 组织是力量和资源的集中。集中力量和资源是组织得以产生的根本性原因。正因如此,管理学家曼尼(J.D.Money)指出,当人们为了一定的目的集中其力量时,组织也因而产生。

辅助阅读1-2 | 北约组织与华约组织

北约组织 (North Atlantic Treaty Organization) 和华约组织 (Warsaw Treaty Organization) 是历史上出现过的最大的两个政治军事组织 , 其成立背景与过程充分说明了 “ 组织是力量 and 资源的集中 ”。北约组织成立于 1949 年 , 当时正值第二次世界大战之后 , 美国为了遏制苏联 , 联合加拿大、英国、法国、比利时、荷兰、卢森堡、丹麦、挪威、冰岛、葡萄牙、意大利等国 , 签署了《北大西洋公约》, 宣布成立北大西洋公约组织 (简称 “ 北约组织 ”)。北约组织的目的是协调立场 , 加强集体防务 , 成员国就国际重大问题磋商合作。

就在北约组织成立没多久 , 当时被北约组织视为遏制对象的苏联 , 与欧洲社会主义阵营国家签署了《华沙公约》, 也成立了一个多国政治军事同盟组织。这一组织通过《华沙公约》约定 : 如果在欧洲发生了任何国家或国家集团对一个或几个缔约国的武装进攻 , 每一缔约国应……以一切它认为必要的方式 , 包括使用武装部队 , 立即对遭受这种进攻的某一个或几个国家给予援助。也就是说 , 只要华约组织中的任何一个国家遭受攻击 , 公约国全体提供援助 , 包括参与战争。

两大公约组织的产生 , 造成了长达三十多年的东西方冷战。

(2) 管理产生于组织内部的分工、合作与协调。有了组织,把各种不同的人 and 资源都集中起来了,是否就一定能够实现最初的目标呢? 例如,老师安排 6 个学生打扫操场,清理操场边的垃圾。人是集中起来了,扫帚、笤帚、箩筐 (资源) 也从学校拿过来了。但是偌大一个操场,老师并没有告诉学生们谁负责打扫哪里,清扫成什么样子算合格。所以,这 6 个人中可能会有 3 个人偷懒,另两个人做做样子,剩下一个人在旁边吆喝……

人和资源 (resources) 的集中产生了组织,但组织 (6 人小组) 要发挥作用 (把操场清扫干净), 还需要管理。因为在多人、多种资源存在的情况下,既要分工、合作,让每个人做自己该做的事,也要协调各种资源,让其发挥应有的作用。

现在我们可以回答这个问题了 : 为什么只要有 “ 组织 ” 存在,就必然会产生 “ 管理 ”? 这是因为,组织既是人力 and 资源的集中,也是人力 and 资源的分工、合作与协调。协调不好人与人的分工与合作关系,以及资源的使用方式,集中起来的人力 and 资源是发挥不出作用的,也就无法实现人力 and 资源集中的目的。



延伸思考

你能归纳总结 “ 组织 ”
“ 分工、合作、协调 ” “ 管理 ”
这三组概念之间的关系吗?

3. 组织发展与管理需求

随着工业化大生产的出现 and 深层次发展,社会组织 (social organization) 的专业化分工越来越细。例如,一双鞋,过去一个农妇自己可以纳鞋底、做鞋帮,很容易就把鞋做出来了。

但在今天,专业球鞋制造涉及的工序和品类可能不下百种:有的专门生产鞋带,有的专门生产鞋底,有的专门生产鞋帮;仅就鞋帮而言,有的专门生产布料,有的专门设计样式,等等。

社会分工的专业化细分是不可逆转的趋势,这是因为专业化分工(specialized division of labor)是提高社会生产力的重要途径。著名经济学家亚当·斯密(Adam Smith)在其经典著作《国富论》开篇就指出:“劳动生产力的最大提高以及生产中技能、熟巧和判断力的进一步完善看来都是分工的结果。”专业化分工意味着每一件事都交给专业的人去做,这导致未来的组织发展将表现出以下四种显著的趋势。

(1) 分工越来越细。专业化分工可以使个人(或某些小型组织)在专注地做一件事的过程中,积累经验,发现更好的方法,推动创新。例如,专业设计鞋帮的人肯定比一个什么都略知一二但又不专业的人做得更好。当某些人开始专注做一件小事并且做得更好的时候,其他人将被挤出这个行业,从而导致这一工作领域进一步细分成若干个专业化分工的领域。

(2) 越来越专业。美国波音公司(Boeing Company)生产的波音747飞机所用的450万个零部件,是由6个国家的1500家大企业和1.5万家中小型企业参与协作分工生产出来的。每个零部件都由专业生产商生产,这是组织分工越来越专业的具体体现。

(3) 越来越复杂。更细和更专业的分工,意味着即使是一件简单的产品,也将分别由不同的人甚至是不同的组织参与共同生产,这样工作将变得非常复杂,组织也将变得越来越复杂。

(4) 规模越来越大。想象一下,波音公司为了生产一架飞机而不得不与全球多国上万家企业合作,波音公司的组织规模该有多大?人类为了实现更大的任务和更高的要求,例如国际空间站、火星计划等,组建了很多规模巨大的组织,在分工与协调中完成任务。

组织朝着这样的方向发展,对管理工作的挑战也显而易见。分工越细、越专业、越复杂、规模越大的组织,对管理的依赖性越高,对专业管理者的需求越多。因此,学好管理学、增强管理能力是非常有必要的。

辅助阅读1-3 | 曼哈顿工程

西方管理学经常提到的美国曼哈顿工程(Manhattan Project)就是一个大规模、超强度管理的经典案例。现代学者认为,曼哈顿工程本身就是一个超大型的科研组织。

曼哈顿工程的目的是制造原子弹,其构思始于1942年年初。而早在5年前,纳粹德国就已经开始了“铀计划”。“必须赶在德国人之前造出原子弹”,成为必须实现的目标。

当时,美国科学家虽然对原子弹的机制、应该努力的方向,甚至费用和时间都有了大致的构想,但核研究的庞大工程已经超过了任何科研机构的能力,也没有任何一家公司能在短期内完成有关生产设施的建设。经过近一年时间的研究和协调,同时为保障该计划不被泄密,军队被授予了最高优先权来负责组织实施。到1942年年底,代号为“曼哈顿工程”的计划正式制订。美国军方格罗夫斯(Groves)上校被任命为实际负责人,美

国犹太人物理学家罗伯特·奥本海默（Robert Oppenheimer）被任命为科研总负责人。

曼哈顿工程的规模和管理难度都是惊人的。参与该工程的美国人总数达到 60 多万,而且分散在田纳西州（Tennessee）、俄亥俄州（Ohio）、新墨西哥州（New Mexico）和华盛顿（Washington）等地进行。另外,国际合作也是必不可少的。英国科学家就曾参与过该工程,英国政府还投入了部分资金。这么大规模的分工合作,究竟如何协调而又不泄密呢?实际结果是,在曼哈顿工程区工作的 15 万人当中,只有 12 个人知道全盘计划。

全体人员中很少有人知道他们是在从事制造原子弹的工作。例如,洛斯·阿拉莫斯（Los Alamos）计算中心长时期内进行复杂的计算,但大部分工作人员不了解这些工作的实际意义。如此庞大的绝密计划,其实施过程如果没有精细、严密的管理,是绝不可能完成的。

管理与现代管理

尽管管理在各类组织中都存在,而且与我们的生活紧密联系。但是,我们现在所讲的“管理学”（意指西方现代管理学,与近代及之前的军事管理、国家行政管理等相区分）作为一门学科的诞生才刚刚过了 100 多年。1911 年泰勒发表他的管理学经典著作《科学管理原理》,标志现代管理学的诞生。在此之前,我们现在理解的“管理”有时被称为“行政”。

1. 理解管理的发展

从 1911 年开始,人们才开始认识、研究管理工作。也就是说,尽管人类几千年历史都存在“管理”的实际工作,但只有在这 100 多年里,人们才开始尝试回答“什么是管理”。

（1）现代管理学的发展。表 1-1 抽选了影响现代管理学发展的一些关键事件和发展节点,可以大体上看清现代管理学的发展脉络。

表1-1 现代管理学发展关键事件一览

关键事件	人 物	年 份	关键内容	历史地位
《科学管理原理》发表	弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）	1911	作业效率、任务管理、作业分析	古典管理学派科学管理之父
福特工厂的建立	亨利·福特（Henry Ford）	1914	流水线生产、5 美元日薪	科学管理原理和管理技术的实践发展
《工业管理与一般管理》发表	亨利·法约尔（Henri Fayol）	1916	定义管理职能、提出普遍规律	古典管理学派一般管理之父
行政组织理论的提出	马克斯·韦伯（Max Weber）	1920	行政管理、科层制度、官僚系统	古典管理学派组织理论之父
《工业文明中人的问题》发表	梅奥（Mayo）	1935	霍桑试验开启对人的行为的理论研究	行为管理学派创始人

续表

关键事件	人 物	年 份	关键内容	历史地位
《经理人员的职能》发表	切斯特·巴纳德 (Chester I. Barnard)	1938	工人“社会人”观点	社会系统学派创始人
人类动机理论的提出	马斯洛 (Maslow)	1943	首次将动机与激励联系起来	行为管理学派需求层次理论创始人
《管理实践》发表	彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)	1954	管理重行而非知	经验主义学派创始人
《企业的人性面》发表	道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor)	1957	X 理论、Y 理论, 提出人性消极和积极的两面性	行为管理学派人性假设理论创始人
《管理学》发表	哈罗德·也茨, 西里尔·奥唐纳 (Harlod Koontz, Cyril O' Donnell)	20 世纪 60 年代	系统化管理过程	管理过程学派创始人, 继承法约尔
《管理决策的新科学》发表	赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon)	1960	突出决策的管理地位	决策理论学派创始人
《系统理论和管理》发表	弗里蒙特·卡斯特 (Fremont E. Kast)	20 世纪 60 年代	管理是多系统的协调	系统管理学派创始人
《现代生产管理》发表	法伯 (Ferber)	1975	生产管理的科学设计与管理	管理科学学派创始人
《管理导论: 一种权变学》发表	F. 卢桑斯 (F. Luthans)	1976	从系统结构的相互联系中寻找适应的管理方式	权变理论学派创始人
《Z 理论》发表	威廉·大内 (William Ouchi)	1981	民主体管理	文化管理创始人

(2) 管理的定义。在现代管理学 100 多年的发展进程中,一些著名的学者都曾尝试给管理下定义。

弗雷德里克·泰勒认为,管理是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”的艺术。

亨利·法约尔认为,管理是实行计划、组织、指挥、领导、控制的协调活动。

赫伯特·西蒙认为,管理是决策。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐纳共同提出,管理是由一个或更多的人协调他人的活动,以使收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。

彼得·德鲁克提出:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时,管理也是一种文化。”



延伸思考

请用自己的话为管理下定义。