

新视野·高等院校工商管理系列教材

MANAGEMENT

省级普通高等学校优秀教材

主 编 王克岭 张建民

管理学 (第二版)

高等教育出版社

新视野·高等院校工商管理系列教材

MANAGEMENT

省级普通高等学校优秀教材

主 编 王克岭 张建民

副主编 孔 莉 张 灿 祝 捷 赵德森

1428492

管理学 (第二版)

GUANLIXUE

高等教育出版社·北京

内容提要

本书是省级普通高等学校优秀教材。

全书共分十章，详细介绍了管理学理论与实践的具体分支，依次是：管理概述、管理理论的演进、道德与企业社会责任、决策、计划、战略与战略管理、组织、领导、控制、管理学大未来。本书在第一版的基础上加以修订，从管理理论的演进到管理学的未来，分层次详细介绍了管理学各方面的内容，以管理者为中心，配以丰富翔实的理论和实际企业事例，深入浅出，有助于管理专业的学生缩短自身与管理者的距离。作为企业的管理者，也能以本书内容在企业管理的各个方面获得启发。

本书可作为高等学校经济管理专业管理学课程教材，也可作为社会相关从业人员的辅导用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 王克岭, 张健民主编. —2 版. —北京:
高等教育出版社, 2015.9
ISBN 978-7-04-034113-3

I. ①管… II. ①王… ②张… III. ①管理学—高等
学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 195147 号

策划编辑 刘自挥 责任编辑 刘晓旭 刘自挥 封面设计 张文豪 责任印制 高忠富

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海师范大学印刷厂		http://www.hepsh.com
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landaco.com
印 张	20		http://www.landaco.com.cn
字 数	490 千字	版 次	2010 年 4 月第 1 版 2015 年 9 月第 2 版
购书热线	021-56717287 010-58581118	印 次	2015 年 9 月第 1 次印刷
		定 价	38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 34113-00

新视野·高等院校工商管理系列教材编委会

顾 问：刘绍怀

主 任：武建国

副主任：田卫民 杜靖川 姚建文

委 员：张建东 董立昆 吕宛青 高 核

吴 东 张建民 詹明安 王剑屏

秦德智 锁 箭

序

工商管理学科是市场经济发展的必然产物,是社会化大生产发展不可缺少的理论支撑,是融理论与实践一体化发展的新兴学科。我国30多年改革开放的伟大历程充分证明:企业是市场经济的细胞,而管理是市场经济细胞健康成长、繁殖的条件。大量的实践表明,企业发展的优劣与其管理水平有着紧密的联系,企业持续、健康发展的基础和动力往往来自管理工作的不断改善,企业的失败往往也是科学管理滞后的结果。由于企业经营管理的的重要性十分突出,我国在积极引进、消化、吸收国外先进管理理论和经验的基础上,广大理论工作者和管理者结合我国实际认真探索,创造了许多宝贵的管理理论和方法,为我国企业乃至经济社会的快速发展作出了积极的贡献。在多年的研究中,工商管理学科也与其他学科一样,表现出学科成长的基本轨迹,即要对已取得的成果乃至不足进行不断的总结、分析,才能深入发掘工商管理的内在必然联系,因而,编著并不断完善工商管理教材就成为管理学工作者的一项义不容辞的学科建设任务。

同时,随着工商管理实践的要求和对专业队伍的大量需求,我国工商管理教育从无到有,由小到大,发展十分迅速,并且在新时期有着新的发展要求:

第一,我国工商管理高等教育规模不断扩大。据教育部统计,2000年至2008年间,我国设置有工商管理类专业的高等院校逐年增加,在校人数大幅度增长,为高等院校培养人数最多的专业类别之一,并且随着社会主义现代化建设的进一步推进,企业规模结构逐渐趋于合理,大中型企业持续增加,众多小企业不断涌现,社会对工商管理高等教育的需求必将进一步增强。

第二,工商管理高等教育以本科和研究生培养为主的格局已经形成。我国在较长时期内由于多种因素所致,工商管理高等教育主要以本科和专科为主。经过多年的累积,按照社会发展的需要,我国近年来加大了工商管理类研究生尤其是工商管理、会计等专业硕士学位的培养力度,基本形成本科、硕士研究生、博士研究生等层次较为完整的工商管理高等教育体系。其中,本科教育占有十分突出的重要地位,是工商管理高等教育体系的基础和核心,是研究生教育的基石。所以,工商管理高等教育始终关注本科教育,并积极拓展研究生教育,在师资队伍、教学方法、教材建设等方面积极促进工商管理高等教育体系的进一步完善。

第三,我国工商管理高等教育所设置的专业呈现出以社会需要为导向、以国家规范为标准、以国际经验为参考的特点,围绕着工商管理学科中的职能、综合、应用等不同类型的学科要求,在本科中开设了工商管理、会计、财务管理、人力资源管理、旅游管理、电子商务、商务

管理、物流管理、管理工程、信息管理、文化产业管理等专业,在研究生层面开设了企业管理、会计学、旅游管理、技术及经济管理专业以及工商管理、会计学专业硕士,并且随着新兴业态的出现,应用领域的工商管理类学科和专业将不断增加,客观上将使工商管理的学科、专业更为丰富,工商管理学科、专业的基本理论、基本方法的研究将不断深化和拓展。所以,不断编写、修改、完善工商管理类教材尤其是基础理论教材,把最新的研究成果吸纳、反映在教材中,这是工商管理教育工作者的使命。

第四,我国工商管理高等教育与国际先进水平正逐渐接轨。随着我国改革开放的进一步深入,广大工商企业步入国际市场,按照国际惯例经营,这必然要求我国工商管理高等教育要适应企业国际化经营管理的需要,要认真学习、吸收国外的先进经验,积极开展基础理论研究和应用研究,努力形成符合我国国情又充分反映国际先进经验的成果,真正体现出“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一体”精神的工商管理教材,这是工商管理高等教育发展和改革的必然。

第五,我国工商管理高等教育的人才培养模式正在进行积极的转变和调整。为适应社会主义市场经济的要求和高等教育改革的需要,工商管理高等教育正逐渐从传统的专业知识学习模式转向宽口径、厚基础、复合型新型人才培养模式,因而,转变教育、教学观念,积极改革教学方法,确立学生在学习中的主体地位,探索多种形式的人才培养模式,充分调动学生的学习积极性、自觉性,这已成为高等教育发展的趋势。尤其工商管理类具有突出的应用性特征,与社会联系十分紧密,在人才培养模式的调整和改革方面具有许多专业、学科难以比拟的条件,工商管理高等教育理应在高等教育改革、发展中发挥应有的积极示范作用,而要达到这一目的,工商管理就应加大教育、教学改革的力度,不仅要转变观念,引入乃至创造新的教学模式、教学方法,即使业已形成的教材等传统教学要素,也应不断推陈出新,才能适应高等教育发展的要求。

在我国当前这一史无前例的历史转折和经济社会快速发展的滚滚洪流中,工商管理高等教育肩负着特殊而又艰巨的历史使命,作为工商管理教育者和研究者,我们要以国家的发展、民族的兴旺为己任,按照社会发展要求,认真遵循高等教育规律,积极参与工商管理的研究,努力改进教材、教学方法等教学要素的质量,为社会主义现代化建设贡献更多成果,培养更多、更好的工商管理专门人才。

云南大学已有近 90 年的办学历史,早在 20 世纪 30 年代就开始了工商管理教育,而且是我国改革开放以来国内最早恢复工商管理教育的高校之一。在 30 年的时间中,云南大学努力克服困难,积极开拓,培养了本科、研究生等多种类型上万人次的工商管理类学生,大多毕业生已成为众多企事业单位、政府管理部门、科研院所、学校等单位的骨干和领导,为经济社会的发展作出了突出的贡献。并且,云南大学在工商管理研究、教育等方面取得了丰硕的成果,近年来先后承担了国家、省部委以及其他研究课题数百项,大多为政府、企业所采用,创造了良好的社会效益和经济效益。迄今为止,云南大学已开设了 9 个工商管理类本科专

业,拥有工商管理类5个硕士学位、1个博士学位授权点,与美国麻省理工学院斯隆管理学院等国内外著名管理院校建立了紧密的联系,成为在国外有积极影响、国内富有特色、西部地区先进的工商管理高等教育单位。为此,云南大学先后被云南省列为“工商管理省级重点学科建设单位”、“工商管理省级重点专业建设单位”等,并获得多项国家级、省级“质量工程”建设立项和教学成果奖。

为了更好地促进学科建设、专业建设,云南大学工商管理与旅游管理学院认真组织了以云南大学为主包括昆明理工大学、云南财经大学、云南民族大学、玉溪师范学院等高校的部分教师参与编撰的这套《新视野·高等院校工商管理系列教材》,把多年来的教学经验与学科前沿成果、学生学习要求等有机结合起来,以供广大师生学习、研究使用。这套系列教材既是云南大学工商管理学科、专业建设的成果,也是相应的建设内容,浸透着从事高校工商管理相关课程教学的广大教师的辛勤劳动,在一定程度上表明了这些教师努力探究工商管理理论与实践的沥沥心迹。当然,由于教材特点要求所限,这些教材中难免有不足之处,但希望能起到抛砖引玉之用,以促进工商管理专业教材建设水平的提高和教育质量的改善,这是众多教师和学生的期望,也是云南大学组织编撰这套教材的目的。

编委会

第二版前言

本书的编写者都是长期从事管理学课程教学的一线教师,具有丰富的理论和实践经验。我们一直希望通过长期教学经验的总结,推出一本高质量的教材,以帮助广大读者、学员掌握管理学的基本理论。基于此,从2009年开始,在高等教育出版社的大力支持下,我们开始组织《管理学》的编写工作。在云南大学、云南民族大学、楚雄师范学院等的共同合作下,于2010年4月,编委会完成了本书第一版的编写工作并付梓。

自第一版发行以来,由于其结构合理、条理清晰、通俗易懂,受到了全国广大读者的好评。许多高校将其列为指定教材,甚至有些学校将其作为研究生入学考试等各类资格考试的参考用书。这既使我们感到读者对本书的关爱之情,同时也使我们产生了强烈的责任感。第一版的教材在知识结构体系上比较注重实用性,案例、阅读材料内容丰富,我们的老师和学生在使用教材过程中给我们提供了很多反馈意见,同时,全国各地的读者也给我们提出了许多中肯的意见和建议,例如有的读者希望能有更新、更接近实际又能切合理论的案例,有的读者希望理论能更严谨等。因此,在征得出版社的同意后,我们开始着手进行教材的第二版编写修订工作。

在第二版中,我们继续坚持原来的体系和风格,保留了“实用、适用”的特点,并结合这几年来发展和体会对第一版进行修改。与第一版相比,第二版主要做了以下一些调整和改进:对第一版教材内容不恰当的地方进行了勘误和修正,使内容更为严谨、规范、科学;吸收了管理学的最新研究成果,更新了案例和阅读资料,尤其是遴选了近年来国内外企业管理的典型案例,使读者在学习过程中,能够紧密地与管理实践相结合,做到举一反三,学以致用;对有些章节重新进行了内容编写和结构安排,条理更加清晰;增加了一些相关内容和管理学的最新发展动态,方便读者自学。

本书的内容分为四个部分。第一部分为管理学基础,包括第1章管理概述和第2章管理理论的演进;第二部分为管理伦理,包括第3章道德与企业社会责任;第三部分为管理职能,包括第4章决策、第5章计划、第6章战略与战略管理、第7章组织、第8章领导和第9章控制;第四部分为管理学前沿知识,包括第10章管理大未来。从总体上看,本书既包括管理学基本理论,也包括对管理实践的一些思考。

本书第二版的修订工作由王克岭、张建民主持,王克岭、张建民从修订思路、修订内容、勘误校错到最后的教材审阅,做了系统的安排,付出了辛勤的劳动。编写组全体同仁同心同德,共同努力,使教材的修订工作得以顺利完成。各章节内容的修订分工为:第1—6章由王克岭、张建民、孔莉负责;第7、9、10章由张灿、祝捷、赵德森负责;第8章由陈微负责。

在修订过程中,我们得到了高等教育出版社的大力支持,参考了一些管理学教材、案例和相关著作,选用了有关报刊和互联网的资料。在此,谨向有关作者、译者以及所有对本书修订工作给予支持和关心的人们表示衷心的感谢!

通过第二版的修订,我们希望本书能更适应应用型人才的培养和教学工作,也希望能为管理学科的发展作出微薄贡献。在此,教材编写组向全国各地的读者朋友表示感谢!书稿仓促写就,校改不周,也诚恳希望各地读者一如既往地支持、关心我们,提出您的宝贵意见和建议,以利于我们更好地改进。

编 者

2015年7月

第一版前言

任何有组织的活动都需要管理,管理是人类各种活动中最重要的活动之一。由于管理科学知识被广泛地应用于指导管理实践,管理效率得到大幅度提高,因此,管理科学化进程不断被推进,管理学的知识体系也得到了完善和扩张。管理学从各种可能的角度、采用各种可能的方法对管理活动和问题进行了规范的分析 and 研究。经过将近一个世纪的发展,管理学目前已经发展成为具有庞大知识体系和学科分支的复杂学科。

尽管管理学的相关教材已经琳琅满目,但编者仍然希望推出一本高质量的教材,以帮助广大读者、学员掌握管理学的主要理论。本书吸收了许多国内外相关研究成果,并在此基础上兼收并蓄、取长补短,最终编写而成。

编者本着“理论性与应用性相结合”的原则来安排写作,使之更符合工商管理学科的知识特点。本书在每章前安排了引导案例,通过引导案例将读者引入到现实的管理问题中,并带着问题进行学习;在每章后安排了案例讨论,通过案例讨论能使读者对本章的学习起到一个归纳总结的作用。此外,在各章节中也穿插有“专栏”,使读者能够更好地将理论与现实联系起来,运用管理学的原理和方法来分析实际的管理问题,在复杂的知识体系中深入浅出,达到事半功倍的效果。

本书根据理论体系分为十章,涵盖了七大部分内容:管理概述与管理理论的演进(第1、2章)、道德与企业社会责任(第3章)、决策、计划及战略与战略计划(第4、5、6章)、组织(第7章)、领导(第8章)、控制(第9章)和管理大未来(第10章)。这七大部分内容基本涵盖了管理学的主要理论体系,使读者、学员能够对管理学有一个全面、系统的体认。值得一提的是,本书在“管理大未来”一章中概括性地介绍了管理学的新理论与新方法,希望能对读者以后的深入学习起到抛砖引玉的作用。

本书适合于高等院校经管类专业学生使用,也可以作为相关领域人员学习的参考用书。

本书由王克岭、张建民担任主编,孔莉、赵德森、张灿、陈微担任副主编,书中各章执笔人员依次如下:第1、2、6章由王克岭执笔;第3、4章由张建民、赵德森执笔;第7章由孔莉执笔;第5章由陈微执笔;第8、9章由张灿、陈微执笔;第10章由毕锋执笔;全书由王克岭、张建民设计编写提纲,并负责统稿和校阅。

在本书的编写过程中,要感谢郝加南、周韶帅、赫兴艳、张亚和刘佳帮助收集资料。另外,本书还参考和引用了国内外有关文献和书籍的部分研究成果,在此谨向有关作者表示真诚的感谢。高等教育出版社的刘悦珍女士、刘自挥先生在本书的体系调整上提出了诸多宝

贵的指导意见,在此表示衷心的感谢!同时本书的出版也得到了许多人士的关心、支持和帮助,在此向他们表示衷心的感谢!

因时间紧迫,加之编写水平有限,恳请广大读者能对本书中存在的错误、疏漏予以指正,可通过写信或 E-mail 告知我们,在此深表感谢!您可以通过以下邮件地址与我们联系: wk1505@sina.com,我们期待您的批评、指正。

编 者

2009 年 12 月

目 录

第 1 章 管理概述	1
引导案例	1
第一节 管理的含义及其性质	2
第二节 管理者的技能与角色	6
第三节 管理的职能	10
本章小结	12
思考与练习	12
案例	13
第 2 章 管理理论的演进	14
引导案例	14
第一节 古典管理理论	15
第二节 行为科学管理理论	29
第三节 现代管理理论	35
本章小结	41
思考与练习	42
案例	43
第 3 章 道德与企业社会责任	45
引导案例	45
第一节 道德与道德观	45
第二节 企业社会责任	54
本章小结	59
思考与练习	59
案例	60
第 4 章 决策	61
引导案例	61
第一节 决策概述	61
第二节 决策过程	70
第三节 决策方法	79
本章小结	91
思考与练习	92
案例	93

第 5 章 计划	94
引导案例	94
第一节 计划与计划工作概述	94
第二节 主要职能领域的计划工作	104
第三节 计划方法	109
本章小结	118
思考与练习	119
案例	119
第 6 章 战略与战略管理	121
引导案例	121
第一节 战略与战略管理概述	121
第二节 战略分析	128
第三节 战略选择	141
第四节 战略实施与控制	150
本章小结	152
思考与练习	153
案例	154
第 7 章 组织	155
引导案例	155
第一节 组织概述	155
第二节 组织工作	159
第三节 组织设计	168
第四节 组织运行	193
本章小结	209
思考与练习	210
案例	210
第 8 章 领导	212
引导案例	212
第一节 领导与领导者	213
第二节 领导理论的基础——人性假设	217
第三节 领导理论	223
第四节 激励理论	232
第五节 管理中的沟通	242
本章小结	247
思考与练习	248
案例	249

第 9 章 控制	251
引导案例	251
第一节 控制概述	252
第二节 控制的基本过程	253
第三节 控制的基本类型	256
第四节 控制方法	260
本章小结	268
思考与练习	268
案例	269
第 10 章 管理大未来	270
引导案例	270
第一节 跨文化管理	271
第二节 学习型组织	275
第三节 风险管理	280
第四节 知识管理	287
第五节 未来管理	290
第六节 管理新知	293
本章小结	297
思考与练习	298
案例	299
参考文献	301

第1章 管理概述

引导案例

云南白药的再造之路

“云南白药”由云南名医曲焕章先生于1902年创制。云南白药在疗伤药物中的地位 and 它的传奇色彩,使以其命名的云南白药集团公司(以下简称“云南白药”)受益匪浅。其产品在市场上一直占据优势,而且这块市场似乎永远不会消逝。即使不做太多的销售努力,它的销售额也在不断增长。直至1999年,这家公司仍在以每年利润增加几百万元的方式成长着,同时,它拥有3.77亿元的净资产和超过一个亿的销售额。

1999年,37岁的王明辉来到云南白药担任总经理。这位看上去文质彬彬,讲起话来总是笑嘻嘻的总经理决定改变这一切。

经过半年的市场巡查之后,王明辉开始了对这家公司的“再造”。首先,他选择的突破口是市场销售环节。云南白药模仿GE公司,设立“内部创业机制”,其核心是公司构建销售平台,然后由销售人员通过竞聘上岗在此平台上展开竞争。全国市场被划分为15个区域,每个区域设立一个销售分公司。竞争上岗的结果是外部聘请了8名区域经理,内部聘请了7名。把市场划分为15个区域之后,“有点类似于井田制的模式,大家精耕细作”,云南白药的整个销售局面就这样被刷新。改革销售系统的目的在于将改革的压力传导到更深层的公司内部。“销售局面改变之后,传导到生产系统,然后是公司整个内部系统。这其实是一个倒逼的过程。销售有了需求之后,生产跟不上怎么办?所以接下来一定要对内部进行改造。”

在王明辉和他的团队的规划下,“企业再造”被分成三步。第一步是对外营销系统的改造,“虽然‘手术’动在营销上,但其实是为内部研发和生产系统的改造做准备的”。接下来就是研发和生产系统的改革,“因为没有好的产品,你不可能去攻城拔寨”。第三步是公司内部管理系统和业务流程的再造,其中最重要的一块包括公司内部薪酬制度的改革。

当以上三步再造完成之后,“实际上云南白药已经成为一个全新的公司”。接下来,王明辉的问题是如何为这家老公司寻找新的增长点,以及如何面对来自外部的竞争。

十年之后的2008年,云南白药实现营业总收入57.23亿元,同比增长39%;实现主营业务利润17.34亿元,同比增长38.57%。

(改编自李翔,余楠:《再造云南白药》,www.eastmoney.com, 2009-04-01)

讨论题:王明辉在云南白药的再造过程中扮演了哪些角色?

任何有组织的活动都需要管理,管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人类开始组成群体来实现个人无法完成的目标以来,管理工作就成为协调个人活动必不可少的因素。管理是产生效益的前提,优秀的管理是组织有效运行的保证。

第一节 管理的含义及其性质

一、管理的含义

由于人类社会是不断发展的,反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也必然随之变化。所以,管理的概念始终处在一个动态的、发展的过程中。尽管不同的学者对管理的阐释不尽相同,但都有其合理和可取之处。他们从不同的视角丰富和发展了管理思想,对管理实践产生了积极的指导作用,下面列举一些比较常见的对“管理”这一概念的阐述:

(1) 弗雷德里克·温斯洛·泰勒(F.W.Taylor)认为,管理就是确切地知道要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。泰勒的定义虽然通俗、简洁,但却蕴含着深刻的含义。首先,它揭示了管理工作的三大任务,即:干什么(what to do);怎么干(how to do);谁去干(who to do)。其次,它启示我们:对于高层管理者,特别是对现代的高层管理者而言,“干什么”比“怎么干”对于组织的生存和发展更为重要。^①

(2) 哈罗德·孔茨(H.Koontz)认为,管理是设计和维持一种环境,使集体工作的人们能有效地完成预定目标的过程。从此定义我们不难得出这样的结论:无一定的环境,管理必然失效。

(3) M.康纳利(M.Konaly)认为,管理是由一个或多个人来协调他人,最终收到个人单独活动所不能达到的效果的活动。康纳利的定义强调了管理的实质是协调,当组织规模较小时,也许就只有一个管理者来协调群体的活动,但大多数情况下,组织中都有多个管理者依据各自的职能来协调组织的活动。

(4) 斯蒂芬·P.罗宾斯(S.P.Robbins)认为,管理就是同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。它启示我们:管理之道在于“借力”。“借力”^②即借他人之力,达组织目标。

(5) 赫伯特·西蒙(H.Simon)认为,管理就是决策。其核心思想是:①组织首先是个决策过程,组织的基本功能就是决策;②组织的目标就是追求决策的合理性,而合理性取决于为实现某一目的而合理选择的手段;③组织要生存和成功,就要向组织成员提供足够的刺激,来促使他们向组织作出必要的贡献;④组织行为是由各种决策过程构成的一个错综复杂的网络;⑤理性的限度是个变量;⑥个人对组织的认同,既可以是对组织目标的认同,也可以是对组织存续价值的认同。

(6) 托马斯·贝特曼(T.Bateman)认为,管理就是通过对人和资源的配置实现组织目标的过程。

^① 在实践中,人们常说“一流的创意+二流的管理=满盘皆输;二流的创意+一流的管理=稳操胜券”。

^② 借力包括借股东力、借客户力、借员工力、借银行力、借合作伙伴力、借供应商力、借媒体力、借政府力、借竞争对手力,等等。

(7) 亨利·法约尔(H.Fayol)认为,管理是指在特定的环境下,对组织所拥有的各种资源^①进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程,其内涵如下:

管理是为实现组织目标服务的,是一项有意识、有目的的活动。管理是任何组织都不可或缺^②,但绝不是孤立存在的。管理本身不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标。管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的,这些活动包括计划、组织、领导和控制,它们被称为管理的基本职能。

管理工作的有效性要从效果和效率两个方面来评判^③。效果通常是指“做正确的事”(do right things),即所从事的工作和活动有助于组织达成其目标;效率通常是指“正确地做事”(do things right),即不浪费资源,以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。^④

管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。即,管理须将所服务的组织看作一个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的物质环境和文化环境尽其社会责任;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而权宜制变,没有一种在任何情况下都能奏效的、普适的、万能的管理方法。审时度势、因势利导、灵活应变,对管理成功是至关重要的。我们认为,在对“管理”这一概念的各种阐述中都蕴含着以下理念:

- (1) 管理就是管辖与处理,即管人理事,其实质是用人成事。
- (2) “要人能干”比“自己能干”更重要。
- (3) 管理之道在于“借力”。“借力”,即借他人之力,达组织目标。

专栏 1-1

领导者应是高水平的“借力者”

天下最重要的是“借”什么呢?不是借钱和借物,而是借力!领导者并不是生来就与众不同,关键在于他善于借助外力。“借力而行”是领导者为人处世成大事的最高境界,是领导者完成自己使命的有效途径。

古人说,智者当借力而行;今人说,借力而行当为智者。

在历史的长河中,应该说2000多年前的汉高祖刘邦是高水平的智者,他从一个小小的亭长起家,最终却能建立汉朝。个中原因就是刘邦借用了无数高人的能量。更确切地说,刘邦的高明之处就在于他借别人之力而实现自己的伟大理想。刘邦与项羽之间的争斗,也堪称经典。当初,秦王败政,陈涉首难,豪杰蜂起,相与并争,不可胜数。项羽率领五诸侯灭秦而封王侯,政由己出,号称“霸王”,最后却上演千古绝唱“霸王别姬”。遗憾的是霸王至死不明白:“吾起兵至今八岁矣,身七十余战,所当者破,所击者服,未尚败北,遂霸有天下。然今卒困于此,此天之亡我,非战之罪也。”呜呼,这到底是什么原因呢?

霸王项羽因战起家,异常骁勇,可最终却没有战胜;刘邦上马不能征战,下马不能抚民,可最终却取得了天下,这都因为他有独门法宝。这其中的原由刘邦最清楚不过了:“夫运筹

① 组织的资源通常包括人、财、物、时间、信息。

② 组织人们一起工作并创造盈余(利润)的群体。

③ 管理即“正确地做正确的事”。如果你是管理者,你应当 Do right things;如果你是执行者,你应当 Do things right。

④ 斯蒂芬·P.罗宾斯,玛丽·库尔特:《管理学》,中国人民大学出版社2004年版。