



Management and Manager

理解管理和经理人的特性
超然地投入工作

管理

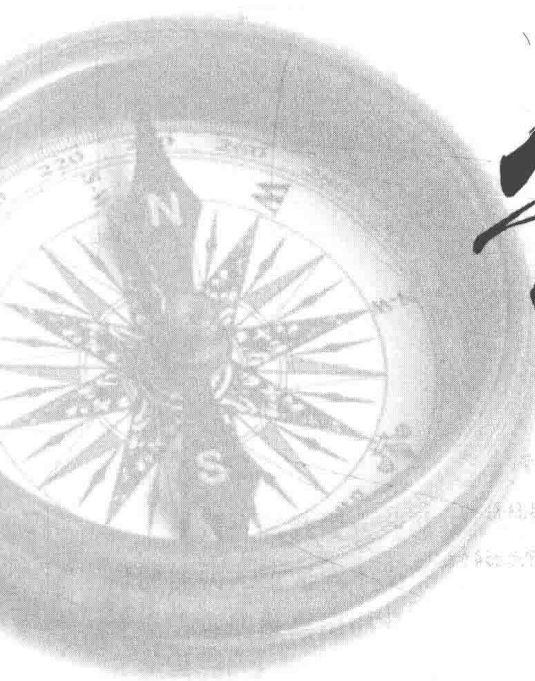
与管理者

给经理人的管理课

成刚/著



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS



管理与管理者

给经理人的管理课

成刚/著



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理与管理者：给经理人的管理课/成刚著. —

上海：上海社会科学院出版社，2017

ISBN 978 - 7 - 5520 - 2030 - 4

I. ①管… II. ①成… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 145138 号

管理与管理者：给经理人的管理课

著 者：成 刚

责任编辑：杜颖颖

封面设计：黄婧昉

出版发行：上海社会科学院出版社

上海顺昌路 622 号 邮编 200025

电话总机 021 - 63315900 销售热线 021 - 53063735

<http://www.sassp.org.cn> E-mail: sassp@sass.org.cn

排 版：南京展望文化发展有限公司

印 刷：上海颀辉印刷厂

开 本：710×1010 毫米 1/16 开

印 张：14.75

字 数：238 千字

版 次：2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5520 - 2030 - 4/C · 155

定价：59.80 元

版权所有 翻印必究

前言

我是一名教授企业管理学的教授,更是一名管理培训师,这两个角色缺一不可都可能使我无法完成本书的写作。当我开始从事干部培训工作的三年后,我的感受是管理的最高层面是哲学,不再是被割裂开的单一的管理职能领域的课程。八年后,我体会到课里谈到的“干部”们的全球化学名是“管理者”,管理者是一门职业,需要特定的职业技能,其中情商尤为重要。近三年来,我进一步体会到管理学这门科学是研究人性的一门学问,我一下子彻底理解了德鲁克的“管理只能是人类行善的工具”和“管理是让生命影响生命”。

本书是笔者在连续开设了 15 年管理与管理者课程的基础上拓展而来,写作思想是把哲学的思考和心理学的知识引进管理学中。目的是帮助各级管理者树立管理的系统思维和权变思维,了解和更好地理解自身的角色、职责,掌握和有效运用管理者的职业技能。

本书是我对各类管理者的教育培训工作学习、观察、调查和研究的心血。以此献给我热爱并终生相许的管理教育事业!

感谢来自不同行业、不同层面的管理者们,我们在课堂里度过的时光及在平时的沟通中,你们给予了我思想火花,激发出我的管理研究者的职业责任感。一些课堂里鲜活的片段出现在了本书中。

感谢我所在的组织——上海市经济管理干部学院相关部门的支持。

感谢本书的责任编辑杜颖颖老师为本书出版所做的大量工作。

在本书中引用了许多专业人士的观点、图表等,在此向他们表示衷心的感谢。

感谢。

管理学是一门无边界的学科,把管理者作为职业来研究在中国还起步不久。由于本人水平有限,不妥之处,望大家提出宝贵的批评和建议。

笔者联系方式:jane.cheng@126.com 个人微信公众号:管理 trainer 频道。我期待着与您的分享。

成 刚

2017 年 6 月

目 录

前言	1
上篇 管理	1
管理的历史	3
● 经验管理时代	3
● 科学管理的诞生	8
一、什么是管理	13
(一) 教科书上和商学院里的视角	13
(二) 现实中的管理	15
(三) “管理”在中国	18
(四) 关于管理的一些误读	21
二、管理的重要性	23
(一) 从亚当·斯密的“中国之谜”说起	24
(二) 20 世纪最重要的创新是什么?	26
(三) 是“管理”而非“道德”问题	29
三、管理理论与实践的聚焦	33
(一) 速度与效率	33
(二) 战略与决策	35
(三) 人本管理	38

四、管理进行时	41
(一) 互联网——技术与思维	41
(二) 利润与伦理	44
(三) 向管理要效率——中国企业成长的必经之路	48
五、管理的哲学性	54
(一) 《论语》与算盘	54
(二) 组织的事业理论——我是谁？我从哪来，要到哪儿去？	56
(三) 我的敌人是我自己——企业核心竞争力构建的视角是来自对自身的关注	60
(四) 顾客的满意度越高越好吗？——在利益相关者之间的平衡之美	63
六、管理的“道”与“术”	66
(一) 企业文化	67
(二) 平衡计分卡	85
下篇 管理者	91
管理者	93
● 一个问题	93
● 管理者与操作者的区别	94
七、管理者——一个我们没有真正了解的职业	97
(一) 管理者不是官衔、官位	101
(二) 使组织更为有效率是管理者工作的根本价值	103
(三) 管理者是最有“智慧”的人从事的职业	105
(四) 关于管理工作的几个传说与事实	108
八、管理者的角色和职责	111
(一) 传统的观点	111
(二) 新的认识：明茨伯格的管理模型	115
(三) 中国企业中层管理者的角色与职责	121
九、管理者的职业能力	128
(一) 管理者的三大职业能力	128

(二) 管理者最高的职业能力要求是什么?	133
(三) 国有企业中层管理者职业能力调查与分析	135
十、情绪与压力管理	146
(一) 关于情绪与情商	146
(二) 情商及其涵盖的范围	157
(三) 压力管理	170
十一、领导力新视野:自我管理	182
(一) 领导力就是影响力	182
(二) 领导力:自我管理的能力,而非控制他人的能力和艺术	188
(三) 中西文化比较下的商业领导力建设	196
十二、领导者的心性修炼	211
(一) 我们想要什么? 欲望与弃绝之路	212
(二) 成功之圆	214
(三) 幸福是一种个体的体验	217
(四) 人性假设与领导风格	221
参考书目	225

管理的历史

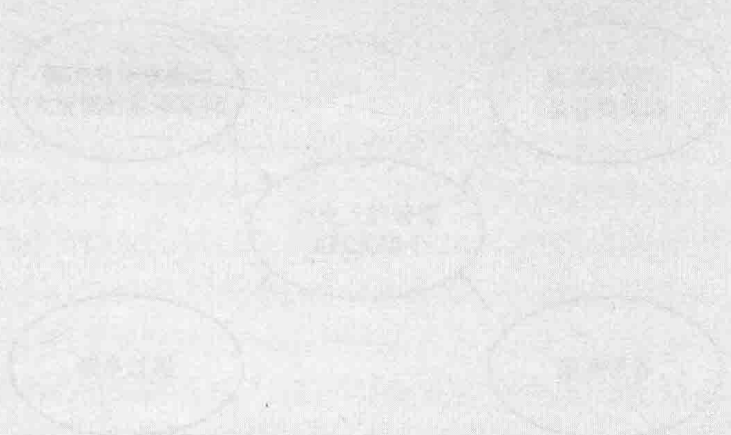
上 篇

管 理

一、现代管理学的产生和发展
现代管理学是在19世纪末20世纪初产生的。随着工业革命的发展，生产规模不断扩大，分工越来越细，对管理的要求也越来越高。1855年，泰勒在《科学管理原理》中提出了科学管理的思想，奠定了现代管理学的基础。20世纪30年代，法约尔在《工业管理与一般管理》中提出了管理过程理论。40年代，西蒙在《管理行为》中提出了决策理论。50年代，德鲁克在《管理实践》中提出了现代管理学的概念。60年代，孔茨在《管理学》中提出了管理科学的概念。70年代，斯蒂格勒在《经济学》中提出了管理经济学的概念。80年代，波特在《竞争战略》中提出了战略管理的概念。90年代，彼得·德鲁克在《创新与企业家精神》中提出了创新管理的概念。21世纪，随着信息技术的飞速发展，管理学的研究范围不断扩大，研究方法不断创新，呈现出多学科交叉、多领域融合的发展趋势。

• 经典管理时代

经典管理时代是指19世纪末20世纪初，以泰勒、法约尔、韦伯为代表的管理学家所创立的管理理论。这一时期的管理理论主要关注的是如何提高生产效率、降低生产成本、实现组织目标。泰勒的科学管理理论强调通过科学的方法来确定工作的最佳方式，从而提高劳动生产率。法约尔的管理过程理论强调管理是一个有计划、有组织、有领导、有控制的过程。韦伯的官僚制理论强调通过建立一套严格的规章制度来实现组织的目标。经典管理理论为现代管理学的发展奠定了基础。

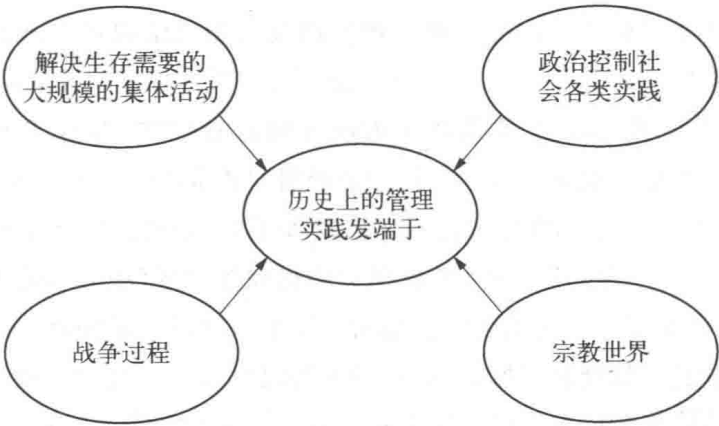


管理的历史

管理者需要学习管理的历史,放弃了过去,我们就会变成知识上的难民。撇去一些表面时尚流行的东西,回到事物的本质,可以不断提醒我们的初心,提升我们的洞察力和与生俱来的那种悟性……

• 经验管理时代

自从人类社会有了两个及以上的人为了共同目标而在一起形成组织时,就产生了管理活动,诸如家庭、教会等组织。在管理实践中,一些人的灵感、梦想和诀窍,都留在了管理的历史记录之中。



1. 摩西出埃及的管理思想

摩西带领希伯来人出埃及的途中,利用宗教来进行管理。诸如神向摩西公布他的戒命,共十个短句,刻在两块石板上,十戒的内容可概括分为两大类:第一至四条戒命是强调人与神的关系,如拜独一的真神,禁止敬拜任何偶像、不可妄称神的名和安息日等。第五至第十条戒命是关于人与人的关系,如孝顺、不可杀人、不可奸淫、不可偷盗、不可作假证和不可贪恋别人所拥有的(包括妻子、房产)。十条戒命并不是详细的律法规条,却包括了整个宗教、道德和社会和平所必需的基础,奠定神的子民的信仰及法律根源。

在带领众人出埃及途中,开始时摩西大小事物都亲自管理,事无巨细。他的岳父叶忒罗建议他选出可靠的人来替他处理事物,选出五十夫长、百夫长、千夫长等人,大事才向摩西报告由摩西亲自处理。

《圣经》中的这个例子是有关管理思想的最早记载,叶忒罗可以说是人类最早的管理咨询人员了。他建议摩西采用的,就是人们现在常用的授权原理和例外原理,同时也体现了现代管理当中的管理宽度原理。可见,早期的管理实践为后来管理学的发展奠定了思想基础。其中的基本思想是:

- (1) 制定法令,昭告民众;
- (2) 建立等级,授权委任管理;
- (3) 责成专人专责管理,一般问题由下属处理,领袖处理最重要的政务。

2. 金字塔和法老的管理体系

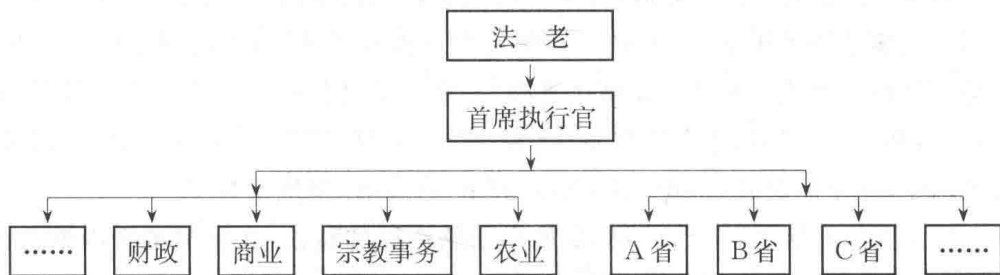
人类文明诞生于尼罗河谷,那么,管理就是和人类文明一起诞生的。2 500年前,古希腊人列出了当时世界七大奇观。如今,七大奇观中只有为首的金字塔经受住了千年岁月的考验留存下来。难怪埃及有句谚语说:“人类惧怕时间,而时间惧怕金字塔。”

谁会写字、计算和读书,谁就属于古埃及的上层社会。国家各阶层的等级,在总理大臣之下是官吏和祭司,再下一个等级是书记员,他高于商人和手工业者,等级的最下层是占全国人口 85% 的农民和工人,是他们修建了宫殿、庙宇和法老的墓碑。金字塔是其中埋葬的法老的身份象征,金字塔造的越来越高,越来越雄伟,就是法老相互攀比的证明。最大金字塔的建造者是公元前 2500 年统治埃及的胡夫法老。他登基伊始,还是年轻人的时候,就开始让人设计修建他的陵墓。由于修建陵墓的地方吉萨周围只有沙漠,所以必须从遥远的采石场运来石

料,总数大约有二百万块,每块最大的达三吨重。它们被从采石场拖到尼罗河边,然后用船运往吉萨。从尼罗河畔到修金字塔的工地之间必须先修一条道路,光是修路就用了十年时间,金字塔的修建持续了 23 年之久。从后来发现的手艺人驻地遗址上,我们可以得知,当时大约有 4 000 人参加了胡夫金字塔的修建工程,再加上洪水期 5 万到 10 万农民工。他们只是用体力、撬棍和缆绳,把金字塔修到 146 米的高度。它的地基为 230 米见方,相当于今天十个足球场大小。

在建造金字塔的过程中,出现了大量的专业技术人员,包括建筑师、制图员、木匠、采石工人、雕塑家和画家等。因为在现场要为这些人员提供住宿、食物和发放工资,更为重要的是,要保证各个岗位和环节上的人和工资要符合金字塔的建造标准,于是产生了交响乐队的指挥——管理者,当初的称呼是“书记员”,他们受过培训,有很高的地位,拿较高的工资,他们的责任就是负责监督个人、材料和生产过程,接受计划并且对计划的结果负责。

埃及法老有一套高度发达的金字塔型的管理体系,我们用下图表示:



法老集统治者、军队的指挥官和最高级别的教士三种职位于一身。在它的下面是首席执行官,他负责解释法老的政策、决定并把它们付诸实际行动。在首席执行官下面是各种管理部门,这从两条线划分:一条是从职能上划分,不同的部门负责不同的任务,如财政、商业、农业、宗教事务、采矿、修建纪念碑等;另一条是地域上的划分,全埃及从地理上划分为多个单元,称为“省”,每个省由省长负责管理。每个省长下辖自己的职员,负责不同职能的专门人员,所以部门结构在省一级也基本上按照类似于国家的方法设置。首席执行官有自己的总部,总部成员辅助他,负责各省和各部门之间的联系。

如今,无论在东方还是西方,在发展中国家还是发达国家,其行政管理体系都可以看到古埃及法老的基本思路与框架。

3. 中国两千年的官僚体系

中国古代早期的管理历史记载是散乱的。公元前 221 年,秦始皇统一了纷争的各个王国,成为中国历史上的第一个皇帝,他组织和建立了官僚体制。秦朝的思想家韩非子是这种官僚体制背后的政治和哲学力量,韩非子的管理理念是法制和等级制,在这种制度中,每个人都有明确的任务和职责,清楚自己的等级、向他汇报的下属的等级和姓名,以及自己需要汇报的上级及其姓名。尽管国家机构的高层管理人员主要来自贵族,但较低层官员的任命主要通过他们的才能,并且得到薪俸。秦始皇官僚体制的基本思想体系和机构简单描述如下:

(1) 皇帝制度:嬴政认为自己德高三皇,功过五帝,自称“始皇帝”。

(2) 中央:三公九卿

三公:在中央设立丞相、御史大夫和太尉三个最高官职。丞相帮助皇帝处理全国政事;御史大夫执掌群臣奏章,下达皇帝的诏令,并负责监察百官;太尉负责掌管全国军务。

九卿:丞相之下设有九卿,分别掌管国家各项具体事务,是中央政府的职能部门。九卿是指低于丞相、太尉和御史大夫三位官职的诸卿,习惯上称为九卿,但是实际数目不止有九个。重要的有奉常,掌宗庙礼仪;郎中令,掌宫廷警卫;太仆,掌宫廷车马;卫尉,掌皇宫保卫;典客,掌少数民族事务及外交;廷尉,掌司法;治粟内史,掌全国财政;宗正,掌皇室亲族事务;少府,掌皇室收支。

(3) 推行郡县制:秦统一后,秦始皇采纳李斯的建议,在全国范围内推行郡县制,郡的长官是郡守,县的长官称县令或是县长,县以下设乡、里为基层行政机构。郡守和县令由皇帝直接任命。

秦中央集权的特征:

皇权的特征:

(1) 皇帝独尊:成为秦王朝政治制度的基本特征。

(2) 皇位世袭:“家天下”的皇位继承制是君主权力集中的另一体现。

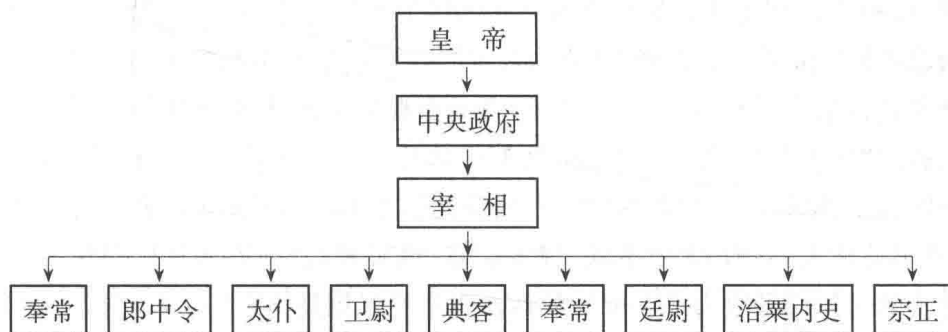
(3) 皇权至上:全国的政治、经济、军事等一切大权,都由皇帝总揽;中央和地方的主要官员也都由皇帝任免;军队的调动以虎符为依据,虎符由皇帝控制、发给。

中央机构的特征:

秦朝中央的主要官职,在地位、职位和权力方面相互配合,彼此牵制,军政大权操纵在皇帝手中。

地方行政的特征：

- (1) 地方上主要官员郡守县令等，直接由皇帝调遣，并且官位不世袭。
- (2) 地方官员只有俸禄，无封地，只有地方行政权，绝对服从于中央。



到 1911 年清王朝的最后一个皇帝被推翻，始于秦始皇的官僚体制的实践和结构得以不断完善。科举制度的推出，强化了按才能选拔官员的制度，行政官员在中国拥有很高的社会地位和声望。

4. 中世纪的管理——中世纪第一个大型公司式组织的出现

到了欧洲的中世纪，大量的历史记载使我们可以清楚地了解到谁在从事管理工作及管理的整体概貌。在这个时期，出现了两种新的公司形式，它们对管理起着主导作用，并且一直影响到我们今天的管理。一种是大型国际化多种经营贸易公司，主要出现在 13 世纪的意大利；另一种是修士会，主要是本笃会和西多会。

大约在公元 510 年，离罗马不远的地方住着一位隐士，名字叫努尔西亚的本尼迪克(Benedict of Nursia, 后来被称为圣本笃)。其时，罗马落入蛮族之手，政治权威和宗教权威都已堕落不堪。本笃年轻时被送往罗马的学校接受古典教育(这一点非常重要，因为他撰写的《规程》处处体现了古典希腊哲学对于人的自然的洞察)，对罗马的荒淫无度感到震惊，在经历了一场信仰转变后，做起了隐士。因其修行得法，圣洁之名远扬，被邀担任一所修会的会父。他锐意整顿，但改革热情不久就受阻，有人甚至在酒中下毒，想毒死他。原因在于，当时的修会没有严格的院规，没有真正的权威，修士也大多是自由自在的独修者，不愿受约束和管教。本笃只好回到岩洞，但他的门徒蜂拥而至。于是，他开始在罗马南部 80 英里的卡西诺山创办自己的修会，并亲自写下修会规章制度，要求每个自愿加入修会的修士严格遵循。就在这样的经济、政治和社会的混乱而无序的时代，本笃修道规程出现了，而他的修

会也成为人们建立有秩序生活的中心。本笃吸收的最初一批修士甚至有来自罗马富贵家庭的学子,当然也有曾经的奴隶,也就是说,从一开始,本笃就根本不容忍按贫富来作社会阶层的划分。到了9世纪,《本笃规程》已经成为西方大多数修会的规程,直到如今,世界上依然有约30000名修士或修女遵循《本笃规程》生活,而本笃会也被称为世界上最古老的“跨国公司”之一,也是真正意义上的“长青基业”。至于从这份至今已有近1500余年历史的经典中汲取生活智慧的人,那些类似于佛教之“居士”的在俗修习者,更是不计其数,遍及各界。在大学,《本笃规程》也是经典研读课程中的“大书”之一,继续滋养着年轻学子的灵魂和日常生活。

《本笃规程》分为73项条款,规定了修士们的职责。规程首先提出了目标:修道士的工作就是致力于上帝的荣光。其余的规程具体论述了如何实现这个目标,其中不仅规定了工作、用餐、祈祷和休息的时间,而且列出了每一个修道院内部的等级和命令传达的链条。处于最高等级的修道院院长,他监督和指导修道院的事务;在他的下面是次一级的官员,诸如司库;然后是全体修道士组成的修士会。修道士需要遵从院长的命令,但是这些命令要在修士会中加以说明,而且修道士可以对院长的决定发表自己的看法。在本尼狄克之前也有一些成文的修道院规则,但一直没有被广泛接受,《本笃规则》简单而且容易遵从,所以立刻取得成功,并且很快被其他修道士团体所采纳。

大规模的修士会除了名称之外,其实就是地道的公司。在履行宗教职能的同时,它们还是大型的企业。据估计,在16世纪宗教改革时期,修道院控制着欧洲所有可耕种土地的1/4到1/3,此外还大规模地涉足制造业和贸易。每个修士会都需要自给自足,那些背上债务的修士会就会被无情地关闭,就像今天任何一家公司关闭其亏损的子公司一样。所以修道院的院长和他的管理层需要花费大量的时间进行商业决策。

本笃会和西多会是当时两个最大的公司,他们的管理模式受到广泛地模仿。皇家宫廷把修士当作知识与经验的源泉,经常把修士会的高层管理者任命到他们自己新组建的政府中。修道院的管理实践在很大程度上反映了行政管理的发展,尤其在英国和法国。

• 科学管理的诞生

19世纪下半叶,美国迅速发展,他们的梦想是超越欧洲。在当时的环境下,

市场能力的扩大是一国获得竞争力的主要来源。一些有识之士分析制约美国市场规模扩展的原因,包括从企业最基层成长起来的工程师泰勒认为,车间一级劳动生产率的低下是制约美国企业扩大市场的根本原因。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)通过自己的观察和研究,认为车间效率低下的主要原因是工人工作中的标准化程度低。他在车间进行了著名的“时间和动作研究”(Time-motion study),拉开了“标准化”的序幕。泰勒在车间里挑选体力和智力在平均水平以上(非最优)的工人作为样本,邀请工程技术专家、统计学家来观察这些工人工作时的动作,然后进行科学地分析,减少那些不必要的动作,梳理出一个科学的流程,在所有工人中进行推广。如此,一方面提高了生产效率,另一方面,极大地减少了工人的疲劳。

泰勒和他的忠实追随者们把效率放在“第一优先”的位置上,时间是他们的分析尺度,秒表是他们的基本工具。“效率至上”的原则不但体现在工作中,也深深渗入他们的日常生活中。泰勒测量自己的脚步间距,计算步子,用最省力的办法步行上班。在流行高筒带扣皮鞋的年代里,他经常穿的却是一种松紧带边的无带扣便鞋,以节省系扣的时间。他热爱体育运动,不喝茶和咖啡,也不抽烟,因为这些嗜好会影响他的运动效果。吉尔布雷斯较之泰勒更是有过之而无不及,为了节省四秒钟时间,他一反通常从上向下系扣子的习惯,而从下往上系。因为他用秒表多次测算,发现从下到上扣需要三秒钟,而从上到下却要七秒钟。更有趣的是,吉尔布雷斯还试验过用两把剃须刀同时刮胡子,但最终却放弃了这一做法,因为他发现用两把剃刀刮胡子固然可以节省 44 秒钟,但刮出伤口的概率却会大幅度上升,而处理一个伤口需要两分钟。吉尔布雷斯的太太莉莲更是效率高手,她在十四五年的时间里生育了 12 个孩子,而且在此期间拿下了博士学位的同时还出版了著作《管理心理学》。

在实践过程中,泰勒认为管理是一门真正的科学,它有明确的定律、规则和原则作为其基础。针对 19 世纪末美国由于缺乏一套标准化的操作方法和手段,不重视生产作业上的配合而导致劳动生产率低下的问题,泰勒凭借其长期工作在生产第一线的丰富的实践经验及充满革新的热情,在搬运生铁、金属切削和用铲等一系列实验中总结出系统的科学方法,制订科学的工艺流程与标准,并且利用文件方式固定下来以利于示范推广,对工人进行科学地选择和培训,建立起一系列“最佳方法”的标准化操作方法,以此达到合理利用工时,提高劳动生产率的