



Management

管理学

宋玉可 著

非外借



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



Management

管理学

宋玉可 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 宋玉可著. —杭州: 浙江大学出版社,
2017.1
ISBN 978-7-308-16177-0

I. ①管… II. ①宋… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 211201 号

管理学

宋玉可 著

责任编辑 葛 娟
责任校对 杨利军 高士吟
封面设计 春天书装
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 嘉兴华源印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 25.5
字 数 653 千
版 次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-16177-0
定 价 65.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

前 言

本书根据本人用10年心血写的一本名为“管理学”的教材整理而成。也就是说,从2005年开始讲管理学到2014年整整经历了10年,我逐步将管理学教材完善出来的。这本书按每讲的形式将管理学的内容展开,这不仅有利于作为教材使用,也有利于学生学习使用。

2006年,教材基本上整理出来了,主体内容是各个版本的管理学教材的知识点整合,2007年,机缘巧合,经济科学出版社的纪晓津女士看到了我整理的管理学教材,然后在这个初稿基础上,我与吴珊瑚老师当年暑假在一起,从头到尾进行了补充,并逐字逐句地修改完善,出版了管理学教材,主编是我和吴珊瑚老师。2011年,在第一版的基础上我重新写了序言,出版了第二版,内容与第一版相比变动不大,变化的内容主要是吴老师和我修订了一些录入和编排错误,第二版的主编是吴珊瑚老师和我。

从2012年开始,我开始按每讲的形式,把个人上课内容做了全面的修订,但知识体系与框架,还是来源于我们的管理学教材。虽然每上一次课都对教材进行完善和补充,但教材中不严谨的地方与前面两版的教材相比,明显多了很多。引用了原教材中大约10万字,修改以及重新表述原教材的字数大约6万字,教材中扩充的文字大约33万,总计大约49万字。考虑到是个人上课的教材,所有的一切错误都由本人负责。

我们学校一个学期教学18周左右(一般介于17~20周),春季学期往往短一些,一般是春节过后15天左右开始上课到6月底结束。秋季学期一般是9月初开始,一直到春节前15天左右放假,除掉中间的一些假期,大约是18周的课程。所以,教材是按大致18次课来写的。在讲课时有些内容会合并,例如第一、二讲合并为一次课。有几讲的内容太多,例如“职权配置”,内容量可以分为两讲,但我一般是有些内容不讲,留给学生自学。对于工商管理专业的学生,“人力资源管理”这一讲我是不讲的,留给大家自学,因为后面有人力资源管理课程;对于其他专业,我会把这一讲与“组织变革”一讲合并,用一讲的课时进行讲解。在长学期,有时也将激励这一讲分为两次课讲,或者是把“沟通”这一讲分为两次课,并不是因为这几讲重要,而是在学期后期更容易调节进度。当然,有时也会补充一些附讲内容或复习课,但我从来不为学生考试而画重点。我认为,作为一门管理类的基础课,每部分内容都是重点。我也一直认为,学是主要的,教是次要的,但考试关系到学风与教风。

每一讲的内容,如果学生自己阅读学习,大概仅仅需要1个小时左右(虽然讲课需要两个多小时),对于一般的学生而言,完全可以在一周内把内容读一遍。由于基本上是大班上课,采取的方式就是站在讲台上不停地说,对于上课的效果真的很难把握。学生自己去读,也许是很必要的。换一种让学生自学的方式,也许更好。一个对管理学感兴趣的学生,一个

学期内,完全可以把管理学精读5遍,并且可以延伸阅读很多书籍。

作为入门的管理学课程,主要内容是管理发展史(第三、四、五、六讲)、计划(第九、十、十一讲)、组织(第十二、十三、十四、十五、十六讲)、领导(第十七、十八、十九讲)、核查(第二十讲)。但是,这些内容不足以说明什么是管理。计划、组织、领导和核查(从狭义的层面来看)是组织(阶段性)目标实现的过程手段。如果这些就是管理,那么管理就是如何有效实现组织目标。因此,探讨什么是组织目标,就是认为“管理就是如何实现组织目标”观念的起点。

一个私营业主雇用了很多人,这些人是为私营业主工作还是为了“这个企业”工作?工作目标是“企业目标”还是私营业主的目标?也就是说,如果是“企业目标”,那么就适合用上面的管理含义;如果是“私营业主的目标”,也许更适合的方式是“管人”。

当然,我并不认同管理是“如何有效实现组织目标”,我认为管理应该是“如何有效地分工与合作”。有效实现组织目标与有效分工与合作,二者的意思很接近,但我还是愿意用第二种表达。

谈到分工与合作,我认为前提是“人与人之间的平等”。我一直认为平等是相对的,而非绝对的。相对平等的判别标准是弱势群体或弱者“是否有尊严”。尊严,起码是有些东西不受侵犯、受到尊重。那么就必然要约束强势群体或强者,必然是由等级变为层级,必然是“权力受限”,也就是俗话所说的把权力关进笼子里。

分工与合作当然也必然涉及目标,以及达成目标的各种行为。涉及行为,从而涉及行为产生的责任。从行为到为行为负责,就必然要谈到“自由”。自由就包括了行为决定权以及思考权。当同时具有自我行为决定权与思考权的人们具有独立性时,而这些“具有独立性”的人在一起才是我们所说的分工与合作。人的“自由”与“独立性”应该是同一个事物的两种不同表述。具有独立与自由的个体在一起,那么所制定出来的制度和计划等就不是来自于神,也不是来自于上帝,也不是来自于祖宗或传统,而是来自于这些“自由个体”的共同意志。自由个体的共同意志,从社会层面而言,可以理解为是社会契约。从组织层面而言,就是共同目标。共同目标产生的过程,必然就有成员的不同思考、不同声音。而这一切都绕不开的一个词,就是“民主”。

从“人与人之间的(相对)平等”到“民主”,这些思维与观念的普及,才是管理的“重要基础”,在没有这个基础的情况下,如何讲管理?

既然人是自由的、独立的,就不能期望每一个人都是“好人”。人们说,一个人的自由与独立是建立在不侵害不伤害他人前提下的。我认为,这仅仅是一个假设,并且是很难自动成立的假设。也就是说,不能期望每个人都是好人。合作也许是在博弈情形下产生的,但从管理角度来说,更多的情形是在制衡的情形下产生的,而并不一定是在“好人”的基础上产生的。

不侵害不伤害他人,可以用古人所提倡的“己所不欲,勿施于人”的行为规范来理解。然而,现实中人与人之间,即使不是真正意义上的征服和占有,也属于某种形式的“争夺”状态。拉关系、混个脸熟、送礼行贿的人,目的就是得利(例如家长和幼儿园的教师拉关系,目的就是使自己的孩子得利,获得比其他孩子更多的机会,甚至自己的一个孩子占有教师更多的关注度,这样势必影响到别的孩子的利益)或占有“更多的资源或机会”,这类人是不会考虑这样的做法是否会危害到他人的。别人这样做危害到自己,不高兴;但自己这样做,危害到他人,就忘记了“己所不欲,勿施于人”的简单道理。在一切争夺的状态中,如果没有游戏规则,

必然出现不择手段,崇尚能“捉住老鼠的猫就是好猫”的观念。

即使有了规范,有游戏规则,还是有人想方设法游离于规则之外。“出老千”那种偷偷摸摸的形式不是这些破坏游戏规则的人的“追求”,他们是想通过“权力”和“地位”或“位子”等方式似乎名正言顺地占有更多的机会和资源。当然,他们也会使用“出老千”的方式,或者是行为以及信息的垄断和封闭。如此之下,如何谈分工与合作?如何讲管理?

人,是一种很会算计的动物,算计利益得失,也就是趋利避害。地球上大多数动物是如何防御或攻击其他类动物,也就是动物的趋利避害主要是针对不同类。然而,人这种动物,算计的就是身边的人,针对的就是同类。希望从他人身上获利,而又不信任他人。很多人应该意识到:没有什么比生活在一群坦诚而团结的人中间更有利了,没有什么比生活在一群忠诚的人中间更有利了。然而,我们总是怀疑别人是否会“坦诚、团结、忠诚”。即使最基本的“己所不欲,勿施于人”尚且都做不到的人们,怎么能建立起彼此的信任呢?总有人“抢占有利位置或抢占先机”的群体中谈什么信任呢?没有了彼此信任,如何谈分工合作呢?如何讲管理呢?

劝说人们坦诚、团结?那无疑是一种说教;劝说人们遵守“所谓的制度”(也就是劝人们听话、服从),那无疑是一种愚民;劝说人们高素质或道德高尚,那纯粹是“劝说人们当傻瓜”。因为遵守游戏规则往往对不遵守游戏规则的人有利;当然,大家都不遵守游戏规则的时候,对大家都不利。如何使那些不遵守游戏规则的人也遵守游戏规则,这才是最重要的。管理可以说一种制衡,也或者说是一种斗争,当一方放弃了制衡力(无能力斗争或不愿意斗争),那么,管理就不存在了。只有不想被强制,不让步(可以双方均让步,也就是彼此妥协),也许才有可能获得“合作”。然而,当精明的人算计得失的时候,往往就放弃了制衡。放弃了制衡,在管理上称为放弃了某些责任。如此情形,如何谈分工与合作?如何讲管理?

管理上最难的还是“群体要具有平等的理念”。平等的理念并不是天然产生的,符合人的欲望也许是不平等。很多人的“快感”是建立在比较基础上的,“比别人……”无论是地位还是财富甚至是体力方面占有优势,都会产生“所谓良好的感觉”。当群体处于此情形中时,比较的往往是权力、地位、财富、享乐,也许并不是真正的快乐或幸福,却是欲望的满足。征服、占有、掌控、命令才符合人类欲望,而我们谈的管理是平等与合作,如何讲呢?

我一直认为管理学很难讲授,真的很难。

管理到底是什么呢?有人认为管理就是管人,其实不是,甚至是相反。狭义的管人就是让人听话,听从命令,或者是服从。管理是“分工与合作的有效性”,是在职责明晰和职权受限的情形下的合作,也是在保证分工与合作的效果的情形下提高效率。在现实条件下,如何把管理的理念和知识讲清楚,是我一直在努力的,但是,这实实在在超出了我个人的能力范围。

我会通过大量的阅读,和别人交流,以及参与一些管理实践,把理解到的和感悟到的完善到书中去,一遍遍把书修订下去。虽然,我明知这是不可能完成的事情,但只要我还在讲授这门课程,我就会一直努力。

由于书中包含大量的读书的记忆或记忆再现,甚至是读书随手记录下来的内容(未能严格做读书笔记),摘抄于哪些书,或者是自己所感悟而写,混杂在一起了。书中道理都是读来的,错误之处可能就是思考不成熟造成的。借鉴了很多人的成果,未能在书中明确,希望见谅。

最后,非常感谢好友耿继祥老师,他把整个书进行了细致的阅读,探讨了书中的错谬以及缺憾,对很多方面提出了修改以及完善的建议。感谢与好友翁志磊“乱七八糟”的神侃和争论;感谢与好友吴珊瑚对于一些现实事务的交流;也感谢身边的“在位者”给予了大量分析机会。感谢责任编辑葛娟女士对本书出版所做的工作;当然,还要感谢浙江大学出版社的编辑马海城,才能使这本书与大家见面。在本书出版之前,限于篇幅的原因,在不影响整体性的前提下,将第12讲附的部分删掉了,并且把每讲之后的学习内容做成立方书。为方便学习使用,可以下载立方书APP,扫描二维码进去查阅。对所有本人曾经阅读过的文章以及书籍的作者,在此深表谢意,同时声明,书中的一切不当之处,全由本人负责。

宋玉可

2015年7月

目 录

第一篇 管理与管理者

第一讲 什么是管理	3
一、管理学与管理	3
二、管理的相关问题	6
三、管理与赚钱是两回事	16
四、管理是什么	19
第二讲 管理者与管理性工作	24
一、谁是管理者	24
二、管理性工作与管理者	28
三、管理职能与管理技能	31
四、从管理者的角色与活动认识管理者与管理者的工作	33
五、管理者的社会责任和道德责任	36

第二篇 管理发展史

第三讲 科学管理	41
一、中国古代的管理思想	41
二、管理理论产生的背景	42
三、泰勒制	43
四、对科学管理的评价与思考	51
五、其他早期效率主义者	53
第四讲 一般管理理论和行政组织理论	56
一、一般管理理论	56

二、行政组织理论	66
三、巴纳德——古典管理思想和行为管理思想的桥梁	69
第五讲 行为管理	71
一、早期的行为管理学家	71
二、霍桑研究	72
三、人际关系运动	75
四、组织行为理论	81
第六讲 定量管理以及现代管理思想	83
一、定量管理思想	83
二、现代管理思想	86
三、管理发展趋势	92
四、1900—2000 年管理发展部分代表性事件	93

第三篇 决 策

第七讲 决策	97
一、决策概述	98
二、决策过程	104
三、决策方法	109
第八讲 环境分析	115
一、环境	115
二、组织文化	123

第四篇 计 划

第九讲 计划概述	131
一、计划的基本概念	132
二、计划的分类	136
三、计划工作的程序	140
四、制订计划的技术与方法	143
第十讲 常用计划与单一用途计划	147
一、常用计划	148
二、单一用途计划	159

三、补充	160
第十一讲 时间管理与目标管理	161
一、时间管理	161
二、目标管理	167
三、对目标的补充说明	172
四、目标管理	173
 第五篇 组 织 	
第十二讲 组织概述	185
一、什么是组织	185
二、组织与组织成员	194
三、从组织的几个假设看组织的发展方向	199
第十三讲 组织设计与组织结构	204
一、组织设计	204
二、部门化及横向联系	212
三、组织结构	215
第十四讲 职权配置	221
一、什么是职责	221
二、什么是权力	229
三、什么是权威	235
四、什么是职权	236
五、职责、职权与职位	237
六、职权的运行	241
第十五讲 人力资源管理	267
一、人力资源管理的基本理念	267
二、工作分析	269
三、人力资源规划	273
四、人员招聘与录用	274
五、培训与开发	277
六、绩效管理	279
七、薪酬管理	280
八、员工关系	281

第十六讲 组织变革与冲突管理	282
一、组织变革	283
二、冲突管理	288

第六篇 领 导

第十七讲 领导	297
一、概述	297
二、领导理论	300
三、其他观念	310
四、领导理论方面的展望	311
第十八讲 激励	313
一、什么是激励	313
二、内容型激励理论	314
三、过程型激励理论	319
四、当代激励理论的综合	327
第十九讲 沟通	328
一、沟通概述	328
二、人际沟通	338
三、组织沟通	340
四、组织沟通的障碍及其改善方法	345
五、组织沟通方法	347

第七篇 核 查

第二十讲 核查	353
一、为什么把这一讲称为“核查”	353
二、控制的基本理念	353
三、制定控制标准	357
四、获取偏差信息	360
五、采取纠正措施	361
六、控制方法	363

第八篇 附 录

附一讲 人性假设	369
一、对人性假设的解读	369
二、人性假设与现实	375
三、人性假设与个体追求	376
四、人性假设与人群划分	376
附二讲 经济人目标	378
一、管理理论的假定基础	378
二、经济人目标	379
三、经济人目标符合人性的方面	381
四、经济人目标的人性假设缺陷	383
五、经济人目标对于管理的意义	385
附三讲 创新管理	387
一、德鲁克的《创新与企业家精神》	387
二、熊彼特有关创新的论述	388
三、如何看待创新管理	388
附四讲 管理的研究方法是什么	391
一、社会学的研究方法	391
二、人类学的研究方式	392
三、心理学的研究方式	393
四、经济学研究方法	393
五、研究范式	394
六、管理的研究范式	394

第一篇

管理与管理者

第一讲 什么是管理

一、管理学与管理

(一) 管理学

首先,管理学是否是一门科学,仍然存在着争议。这主要是因为管理学并不符合托马斯·库恩(Thomas Samuel Kuhn)的范式分析方法;管理学的边界从没有界定清楚。因此,管理学往往被看成是技术学科而非科学,也就是被看成是将各种各样的知识在“组织”这个领域内进行技术应用,各种管理工具或管理技术往往被认为就是管理。

绝大多数管理学的基本入门书籍,往往回避了上述严肃话题,并不去界定边界,也不探讨管理学的研究范式,而主要是知识的罗列。这本管理学教材,也主要是对管理学知识进行罗列与解读,但与一般的管理学教材不同的是:本书尽力对管理学有些知识的边界进行界定,当然也只是努力尝试,并对各知识点是否在边界内进行说明。

管理学是围绕着效率与效果的一门学科。当然,涉及效率与效果的并不一定全是管理学的内容。

管理学所说的效率与效果,主要是指两个方面:一是分工与合作;二是资源配置。因此,管理学研究的内容也就是两个方面:一是研究如何提高分工与合作的效率与效果;二是研究如何提高资源配置的效率与效果。在这两个方面,并不否定其他学科已存在的研究成果,但管理学在这两个方面的研究特点与其他学科的研究并不完全相同,也就是着重点并不一样。管理学的着重点在于“如何提高”或称为“不断提高”方面的研究。

(二) 管理

通常所说的“提高组织的效率与效果”,就是管理的有效性问题的。也就是说,“提高”是管理的一个前提。静止的分工合作或资源配置,即使能使组织生存,也不能称为管理,而只能称为维持。

1. 管理中的效率和效果

管理中的效率与效果,是指在分工与合作之下的效率和效果。

单纯的效率与效果的提高,不一定与管理相关。例如,一位从没有做过木工的人做第三

个板凳比做第一个板凳时更快更好,可以说效率和效果都得到提高,但这不是管理范畴,而是个人学习范畴。对于因科学技术的进步而提升的效率和效果,同样不属于管理。但是,使组织(或群体)经过学习过程而导致效率与效果的提升,就属于管理了;将科学技术引入组织并改变分工合作方式或工作流程,同样属于管理。

另外要说明的是,管理强调的是群体的效率和效果。任何个人的效率的提升和效果的提高,如果没有带来群体效率的提升和效果的提高,甚至对群体产生了负面效应,那么,就认为这是无效的。如果管理者个人单独效率的提高而导致组织群体的效率降低,不仅其行为可能不是管理,而且其本人也可能是“害群之马”。

组织中经常有这样一种人,牺牲他人的时间或精力从而保证自己安排的事务快速进行,这就是只注重个人的效率或效果的表现。如果一个人(往往是所谓管理岗位上的人)不考虑他人的时间、工作以及生活等方面的安排,而只是按照自己的意志行事,那么,这个人的行为本身就成为组织问题的原因或根源所在。这种人往往在表面上看起来雷厉风行。

例如,有一位老板,晚上和一位管理咨询师聊天,突然有了感悟,便打电话让自己企业的高管人员过来一起讨论一下。这位老板把“想到的事情马上安排了下去”,看起来雷厉风行,实际上是一切以个人为中心的,依靠权力与命令推进事情的执行与进展,而不是合理的统筹安排,缺乏计划性,缺少提前期的考虑。这位老板的做法是牺牲了别人的时间(或精力),提高了自己的效率;并且,由于影响到他人的正常休息,也必然会给他人正常的工作与生活带来一定的影响。

2. 组织与管理

分工合作或组织资源配置,本身就是群体的行为;效率与效果的判断,是有标准的;而与标准相联系的就是目标;综合起来,管理就与组织密切联系了起来。也就是说,管理的前提是有组织的存在,但,有组织并不一定存在有效的管理。涉及纯粹个人时间管理与做事高效的方法和方式,并不是管理的话题,也不是管理的研究范畴,虽然它们很多的理论是相通的。个人的时间管理与高效做事对于组织来说都是很重要的且经常难以完全分开,并且与管理往往结合在一起。

3. 管理不是“理事”

有人认为管理就是理事。事实上,安排事务使之有条理或有序,是管理的一部分而不能等同于管理。一般来说,有序或有条理可能会有比较好的效率和效果,也可能满足(或部分满足)一些相关者,但管理还有一层含义是如何使之更好。有序或有条理是相对静态的,而“更好”是相对动态的。当然,从无序到有序的过程是管理,维持有序也是管理的基础工作。如果仅仅是维持组织,即便如何看起来平衡、有序,或者是和谐,严格意义上来说都不能算管理。

管理是使组织成员之间良好地分工与协作,提高做事的效率并取得更好的效果,同时获得更高的组织内外部相关者的满意度。无论是内涵还是外延,管理与安排事务有序是有所区别的。

例如蚂蚁和蜜蜂,无论它们把事务安排得如何井井有条,都不能称之为管理,也不存在管理。因为,几千年前的蜜蜂和蚂蚁与现在的蜜蜂和蚂蚁比较起来,其做事情(分工与合作)的效率并没有提高,其效果也没有提高;并且,蚁群或蜂群内的个体也没有提高其生活素质

和生活水平,也就是群体与个体的满意度均没有提高。还有一点,维持蚂蚁或蜜蜂有序的原因,并不是程序、制度、规范,而是生物的分泌物质以及生物属性。蜜蜂或蚂蚁的有序或分工,与管理是风马牛不相及的。竟然有人提出来向蜜蜂、蚂蚁学管理,作为高智力生物的人类竟然提出向昆虫学习管理,不可思议。

4. 管理不是“管人”

管理是与人密切相关的。但,管理不是管人。把管理用说文解字的形式分拆为管人和理事的人(特别是教师),简直就是误导(这种简单的说文解字造成的误导应尽量回避)。

有人认为管理是“合理地管人”,或者是“以讲理的方式管人”,这都是错误的。没有学过管理的人这样认为,那没办法。如果一个讲授管理学的教师,这样认为,那就可能误导学生了。(这种教师也许是不可原谅的。)管人,无论用什么方式,人与人之间都是不平等的。

“管人”从某种层面来讲就是“驭人术”,是控制人的一门艺术和学问,而管理是人与人之间通过分工与合作等形式提高效率和效果,作为管理者也是由于分工不同,职责与任务不同而已,不是谁去驾驭谁、控制谁的问题。与“管人”相联系的是“权力”“等级”和“服从”,管人的学问也可以看作是行使权力的学问、维持等级秩序的学问、使他人服从的学问;与管理相对应的是“职责”“合作”和“遵守”,管理可以看作是由于分工不同而有不同职责,成员之间如何有效合作或协作,在遵守共同认可的管理制度基础上最终有效达成目标的一门学问。管理是有效的分工与协作。

管人有管人的制度、措施和方法,管理有管理制度、管理措施和方法,在形式上往往具有相似性,区分二者应从实质上进行。提示:管人以及(人与人之间的)交易,在现实中更有实用性,但这不属于本书的内容。现实中很多“在位者”没有学过管理,其实已经说明现实中(对在位者而言)管理不是必要的或必需的;也说明现实中更经常使用的是管人,而非管理。管理与管人某些情形下“形似而神不似”。最本质的原因是管理是基于分工与合作的,也就是说,人与人之间是分工与合作关系,是平等的关系。只有理解了分工与合作,理解了职责,才可能理解管理。

至于管理中处理人与人之间的关系问题,也是基于分工与合作,为了提高效率达到更好的效果,并提高相关者的满意度的问题;而不只是协调人之间的关系或处理人之间的关系,目的不是融洽而是着眼于效率、效果与满意度的综合。

因此,与管理紧密相关的有三点:群体内的分工与合作、资源的有效配置、不断提高整体的效率与效果,这三点缺一不可,前两个是范围,后一个是核心。关于资源配置,管理类书籍中提及较少,经常提及的只是人力资源。资源配置对于效率与效果的影响,在此不进行论述,只是顺便提及:在一些国家或地区,已经建立起了资源管理制度,例如:有些国家把房屋、银行存款等都看成是资源。每户一套住房,第二套住房开始收税,第三套税收更高,以此类推;银行存款多于某个数字后,开始征收资源闲置税,促使存款人投资;等等。提示:资源的清晰界定,是资源管理的首要条件。对于任何社会或组织而言,要进行资源管理首先要使资源清晰以及产权明确。