

每一种文化都蕴涵着对管理的理解。中国人喜欢梅花，梅花有四贵：贵浓不贵淡，这是热情之美；贵老不贵嫩，这是成熟之美；贵斜不贵正，这是自由之美；贵疏不贵密，这是简约之美。想没想过做梅一样的管理者？

比强者更强

赵玉平 著



清华大学出版社

每一种文化都蕴涵着对管理的理解。中国人喜欢梅花，梅花有四贵：贵浓不贵淡，这是热情之美；贵老不贵嫩，这是成熟之美；贵斜不贵正，这是自由之美；贵疏不贵密，这是简约之美。想没想过做梅一样的管理者？

比强者更强

赵玉平 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书在历史、人文、实践三条主线下，深入、清晰、全面地展现了管理学丰富多彩的内容和历史实践。既注意保持了管理学权威的观点和框架，也注意体现内容的社会化、人文化、本土化和案例化。全书每章在阐述基本理论核心知识的同时，也讲述了管理历程的内容。同时为使读者更全面地理解书中内容，每章都安排了相应的案例和知识库。所选案例尽量把理论要素和人文要素结合起来，以便于理解。

本书适合于大中学校管理专业教师及本科生、研究生和各类管理者。

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目 (CIP) 数据

比强者更强/赵玉平著. —北京：清华大学出版社，2004.4

ISBN 7-302-08244-8

I. 管… II. 赵… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 018452 号

出版者：清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机：010-62770175

地 址：北京清华大学学研大厦

邮 编：100084

客户服务：010-62776969

责任编辑：徐学军

封面设计：扣西

印刷者：北京市清华园胶印厂

装订者：三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：150×229 印张：23.5 字数：330 千字

版 次：2004 年 4 月第 1 版 2004 年 6 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 7-302-08244-8/F·757

印 数：5001~10000

定 价：36.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010) 62770175-3103 或 (010) 62795704

谨以此书献给我的母校

以及所有追寻自己梦想的年轻人

前 言

管理是和人类活动密切相关的，自从有了人类活动的那一天起，管理也就产生了。但是有必要区分管理的发展与管理学的发展。这两者既有联系也有区别。管理学的发展离不开管理活动本身的发展。先有了管理实践的充分发展以后，才有了管理学的发展。管理作为实践活动，有着漫长的历史。它是和人们的生产实践、生活实践密切联系的，在漫长的年代里，古代文明在国家管理、军队管理、宗教事务管理、大型项目管理等方面都取得了成就。横跨欧亚非的庞大帝国说明了国家管理的辉煌成功；伟大的文明遗迹如万里长城和金字塔展示着古代大型项目管理方面的出色水平；而从荷马史诗到成吉思汗远征，冷兵器时代大规模的征服活动，代表着军事管理的精细与成熟。这些辉煌沉淀为一系列的知识 and 经验，但这些知识和经验都是散布在各个领域内部的，是没有独立出来和不成体系的。经过了漫长历史年代的沉淀、酝酿和准备，直到工业革命以后的1912年，美国的泰勒发表了《科学管理原理》一书，才标志着管理学作为一门科学得以建立。

理论来源于实践，又高于实践。管理学是从大量的实践中总结出来的，具有一定的抽象性和概括性；反过来，这些抽象概括的东

西一旦形成，又可以指导管理活动本身。人类管理水平就是在这个反复进行的过程中不断得到提高的。

从中国的历史看，《尚书》是上古时代重要文件史料的汇编，根据《尚书》记载，中国人在5000多年前，就已经积累了丰富的管理经验，具备了很出色的管理能力。春秋以来，经历汉唐，延至明清，经史子集为代表的各类文献中，有关管理的思想、有关管理的著述可谓灿若群星、蔚为壮观。在汉代成书的《史记》当中，太史公司马迁以生动的笔墨记录了一系列的“企业家”的事迹，其中最著名的一位是白圭，《史记·货殖列传》记载：“白圭，周人也”，“能薄饮食，忍嗜欲，节衣服，与用事童仆同苦乐，趋时若猛兽鸷鸟之发。”《史记·货殖列传》还记载了白圭关于经商之道的经典言论：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙、吴用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣。”用今天的观点看，白圭是一个出色的领导者，很懂得商战谋略，他的家族企业办得很兴旺，效益很好，社会影响也很广。在《史记·货殖列传》中一共记载了这样的“企业家”10多位。

当然，两千多年前的这些企业家和现代的企业家还是不完全一样的，由于生产力水平的限制以及自身认识水平的限制，他们的活动范围还很局限，规模还比较小，管理停留在凭借经验来进行的阶段，管理的方式、方法与今天相比还相当落后。但是，这些都丝毫不影响他们的实践活动所散发出的光彩。正是由于一代一代的前人不懈的努力，我们才能够在今天拥有巨大的管理知识宝库，学习它并用它来指导我们的实践。

今天，当我们提到管理的时候，常常首先想到的是企业的管理。这是因为科学管理的问世是建立在对企业的充分研究的基础上的。今天的管理概念、原理和方法都主要是基于对企业的研究而且也是面向企业的。不过应当指出的是，管理是不仅仅局限在企业管理的领域之内的，可以说，历史有多么丰富多彩，管理实践就有多么丰富多彩；人类活动的领域有多么广阔，管理的舞台就有多么广阔。学习和研究管理学的知识就是要从这丰富多彩的实践中汲取营养、发现规律。

有人说管理的历史甚至比人类本身的历史还要悠久，在人类产

生之前，动物界就有了特有的管理模式了，比如蜜蜂、狼群、大雁、蚂蚁等等。从管理对于群体生存与发展的实践意义方面看，动物和人类的管理活动有相通之处。但是，我们人类的行为体现出了显著的目的性和积极的创造性，我们能够总结规律，发现理论，发明工具和方法，通过自主学习提高能力，并且能够在逻辑分析的基础上设定目标进行管理，这些都是以本能和遗传为基础的动物们的管理活动所不能企及的。更为重要的是，人类的行为体现着道德感，管理活动的背后表现出的是价值取向和善恶标准，卓越管理的本质即深藏在这些取向和标准之中。

管理的知识体系

我们可以从三个方面去认识管理学的理论体系：（1）管理的职能，主要体现着管理活动的本质，说明管理活动都做什么。这种对于活动内容的概括，是抽象于具体管理活动之上的高层次的概括，最有影响力和说服力的是计划、组织、领导、控制四职能说。（2）管理的领域，主要体现的是管理的活动范围。在公共组织管理领域，有政治学、行政管理学；在工商企业管理领域，有战略管理、作业管理，还有人力资源、财务、物资、市场营销和质量的管理。领域体现的是管理活动的特殊性，说明的是计划、组织、领导、控制如何与具体的工作任务相结合，比如在财务管理领域，有财务计划、财务组织、财务实施中的领导、财务控制；在人力资源领域，有人力资源的计划、人力资源的组织、人力资源的领导和控制。（3）管理的特征，说明的是管理如何做。这是通过透视管理作为人类活动的社会性，对其基本特征的概括与抽象，主要可以从权力、决策、文化、创新等角度去考察。

通过这三个维度的归结，我们就大致可以看到管理学的全貌。作为概述，本书就是按照这样的三维体系去建立基本框架的，在职能方面，包括了计划、组织、领导、控制；在特征方面，包括了权力和决策。对于具体管理领域的理论，考虑到概论的抽象性，所以未予包括，但是把一些具体的内容作为例证融合进职能与特征的阐述当中了。特别需要说明的一点是，在本书的计划部分，包含战略计划的内容，战略计划是计划的重要部分，但是这部分内容讲的是

作为计划的战略制定过程，并非战略管理的整体内容。整体的战略内容还包括战略组织实施、战略控制等，这需要在战略管理的专门著作中进行论述。

本书的特点

管理学需要的是对鲜活的管理历史、管理实践以及管理人物的关注。实际上，从人类社会产生之初，就产生了管理，管理不是几个冰冷的模型和规则定理，管理是波澜壮阔的历史、是生动鲜活的人物、是潮起潮落的大时代，有了这样的历史关怀和人文关怀，管理的理论与方法才能真正深入人心，变成行动。我们再也不需要枯燥理论堆积出来的管理学了。在历史、人文、实践三条主线下，本书在内容写作上对以下三个方面的特点做了追求，即深入、清晰、全面。

——深入，就是内容的社会化、人文化、本土化和案例化。本书选用了一些有代表性的案例，在行文过程中也引用了一些例证，这些内容多数都是来自中国本土的，同时并不局限于企业活动的狭窄领域，在着眼点上也是既关注事件也关注人，对管理领域的人文风貌作了力所能及的展现。

——清晰，就是四个统一：（1）稳定性与发展性的统一。本书写作过程中参考了国内外的经典教科书和理论著作，保持了权威的观点和框架，同时在一些具体内容上，吸收了新的成果并且尽作者绵薄之力做了内容和观点的增加与完善。（2）历史性与现实性的统一。本书引用了一些史料，对中国古代管理思想的丰富内涵作了体现，同时安排了历史篇专门介绍管理思想的演进，努力把历史的故事、历史的眼光和历史的成果与现实的理论和事例结合起来。（3）点与面的统一。无论是理论、案例、历史，还是现实，都力求突出重点，建立框架和脉络，然后再进行具体阐述。（4）抽象与具体的统一。作为综合性的概述，本书更关注整体性和抽象性，坚持了以抽象搭架子，以事例说明观点的方法，内容安排上也集中笔墨力求突出重点。

——全面，就是强调综合性：（1）关注现实也关注历史。本书采用了两条线的写法，每一讲在阐述基本理论核心知识的同时，也

安排了管理历程的内容，两条线齐头并进，互为补充，同时为了更全面地表达内容，在每一讲中还安排了知识库。(2) 关注理论也关注人。在选择例子的时候，尽量把理论要素和人文要素结合起来，同时在第一讲安排了关于管理者的内容，强调管理者个性和能力对于管理成功的巨大作用，并且在能力训练和个性培养上作了提示。在管理者基础训练中，语言训练和思维训练无疑是最重要的。好的言语表达体现能力，体现水平，凝聚人心，鼓舞士气，推动工作。所以“说”的训练在管理者的自身修养上，要贯穿始终；训练思维有一个捷径，就是写作，写作是使思想更清晰、更精确、更敏捷的好办法，而且也是一种行之有效的思维体操。经常坚持用“写”的形式来分析问题、阐述观点，对提高思维力、更牢固地掌握理论、指导实践大有好处。

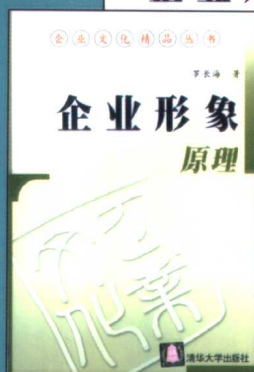
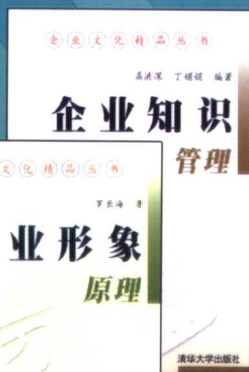
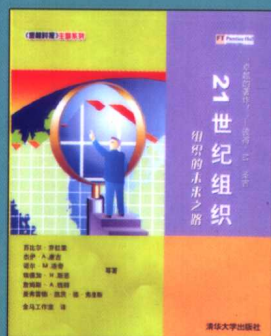
尽管有了好的愿望，但是限于作者水平，加之时间仓促，很多疏漏在所难免，恳请有识之士批评指正。

作者

2003年9月 于北京邮电大学

说“我真笨”时，你用“笨”抑制了自己；说“我还不够努力”时，你用努力激发了自己。每个人时时刻刻都在用暗示引导自己的行为，这是自我管理和管理他人的秘密。

11/15/03



目 录

前言	I
管理的知识体系	III
本书的特点	IV
第一讲 管理与管理者	1
本讲要点	1
引例：周武王和比尔·盖茨	3
第一篇 概念篇	6
第二篇 能力篇	8
第一节 管理者能力	8
知识库一：林肯总统的失败经历	16
知识库二：家书四种	17
第二节 社会技能的培养	22
第三篇 历史篇——科学管理的萌芽	34
知识库：科学精神的永恒魅力	36
综合案例：“蓝血十杰”	38

第二讲 权力	43
本讲要点	43
引例：《西游记》中的权力	45
第一篇 概念篇	47
第二篇 行动篇	52
第三篇 历史篇——科学管理的诞生	55
综合案例：马基亚维里和《君主论》	63
第三讲 决策	67
本讲要点	67
引例：商业天才戴尔的抉择	69
第一篇 概念篇	71
第二篇 行动篇	74
知识库：毛奇元帅和普法战争	81
综合案例：彩卷市场的三国演义	82
第三篇 历史篇——古典管理的两位大师	90
知识库：马克斯·韦伯的生活	96
第四讲 计划	99
本讲要点	99
引例：薄利多销的宏伟计划	101
第一篇 基础篇	104
第二篇 行动篇	108
第一节 制定计划	108
第二节 战略	114
第三节 目标管理	139
知识库：执行伟大计划的人格因素	143
综合案例：某市电信公司 IP 业务发展计划	146
第五讲 组织	151
本讲要点	151
引例：梁山泊英雄排座次	153

第一篇 概念篇	156
第一节 组织的概念和特征	156
第二节 组织的分类	157
第二篇 行为篇	160
第一节 组织工作的内涵	160
第二节 组织活动的原则	167
第三篇 结构篇	177
第一节 组织设计概述	177
第二节 组织设计的部门化	187
第三节 组织的层级化	191
第四节 结构的类型	193
第四篇 历史篇——行为科学与霍桑实验	201
知识库：有效的管理者	209
综合案例：年轻人的成长之路	211
第六讲 领导	215
本讲要点	215
第一篇 风格篇	217
第一节 领导概念	217
第二节 领导风格	220
知识库：柳传志的领导观	231
第二篇 激励篇	241
引例：十亿人民正等待着激励	241
第一节 激励的含义	243
第二节 需求的内在特征	246
第三节 需求导致行为的基本内在路径	251
第四节 综合激励模型	267
知识库：现阶段企业职工的需要特征	271
第五节 激励模式的设计	276
综合案例：某市通信公司考核方案设计	283
第三篇 沟通篇	287
引例：春天的时候你再来看我	287
第一节 沟通概念	288
第二节 沟通方式	290

综合案例：阿维安卡 502 航班的悲剧	303
第七讲 控制	305
本讲要点	305
引例：双汇在产业链上成长	307
第一篇 概述篇	309
第二篇 行动篇	315
第一节 控制活动的影响因素	315
第二节 控制过程	317
综合案例：荣事达的“零缺陷管理”	326
第八讲 中国古代管理思想简介	331
本讲要点	331
引例：道与术的追求	333
孔子的管理思想	335
孙子兵法的管理思想	342
韩非子的管理思想	344
鬼谷子的管理思想	348
后记	355
参考文献	357

管理与管理者

第一讲

本讲要点

引例：周武王和比尔·盖茨

第一篇 概念篇

第二篇 能力篇

知识库一：林肯总统的失败经历

知识库二：家书四种

第三篇 历史篇——科学管理的萌芽

知识库：科学精神的永恒魅力

综合案例：“蓝血十杰”

