

四川省“十二五”普通高等教育本科规划教材

高等学校管理类核心课程教材

高等学校管理类精品课程教材



创优系列·管理学

管理学 (第2版)

Management, Second Edition

罗 哲 主编



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

本书含二维码应用

四川省“十二五”普通高等教育本科规划教材
高等学校管理类专业核心课程教材
高等学校管理类专业精品课程教材



创优系列·管理学

管理学 (第2版)

罗哲 主编

范逢春 徐恩元 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

本书为四川省“十二五”普通高等教育本科规划教材、四川省精品课程“管理学基础”的主教材。

本书共 19 章，分为 6 篇，系统介绍了管理基础理论，以管理的计划、组织、领导、控制和创新五项基本职能为主要框架，较全面地介绍了管理的基本概念和管理理论发展与演变的脉络，阐释了管理活动的基本规律、管理学一般原理及各种管理技术和方法。

本书可以作为高等学校管理类及相关专业本科生、研究生的教材。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 罗哲主编. —2 版. —北京: 电子工业出版社, 2014.9

ISBN 978-7-121-23964-9

I. ①管… II. ①罗… 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 (2014) 第 174780 号

策划编辑: 章海涛

责任编辑: 章海涛 特约编辑: 何 雄

印 刷: 涿州市京南印刷厂

装 订: 涿州市京南印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 26.25 字数: 720 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版

2014 年 9 月第 2 版

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言

管理活动是人类最基本的社会活动之一，是人类所特有的一种社会现象，并伴随着人类社会历史的发展而发展。对管理活动进行科学总结和理论提升的管理学则是近百年才发展起来的。在20世纪初，以弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）为首的一批倡导科学管理的先驱者，以严谨的科学态度和积极的开拓精神，创建了科学管理体系，使管理原则和方法系统化，形成了独立、完善的管理学科。管理学随着管理活动的发展而发展，是一门系统研究管理活动普遍规律、基本原理和一般方法的科学。管理学源于实践，是对管理实践的科学总结和理论提升，而管理学理论也一直指导着管理活动的发展与进步，促进管理活动的深化。管理学理论应用到管理实践中极大地促进了生产的发展和管理水平的提高，同时管理学理论也得到了深入的发展并受到了前所未有的广泛应用、普及和重视。

随着知识经济和信息时代的来临，组织将面临更为复杂多变的竞争环境，包括势不可挡的经济全球化、飞速发展的变革与创新等。面对新的挑战，各类组织和诸多管理者必须在充分学习、理解管理学基础知识的基础上，学活用活管理学，增强环境适应力，持续拥有竞争优势。管理学作为一门年轻的学科，又是一门指导组织管理的重要基础性学科，需要有更多的有志之士投入其中，将管理学发扬光大，而管理学研究同样要建立在管理学基础理论充分了解和掌握的基础上。因此，管理学基础理论的学习非常有必要。

本书在结合作者多年管理教学实践和管理研究的基础上，综合了国内外管理学领域获得普遍认可的管理研究成果，总结了管理人员在管理实践中的宝贵经验与真知灼见，力求理论联系实际，对管理学进行系统归纳和总结，以喜闻乐见的方式表述出来。从内容上讲，系统介绍了管理基础理论，以管理的计划、组织、领导、控制和创新五项基本职能为主要框架，较为全面地介绍了管理的基本概念和管理理论发展与演变的脉络，阐释了管理活动的基本规律、管理学一般原理以及各种管理技术和方法。

希望本书能对丰富管理理论、指导组织管理实务有一定的帮助，对提高组织的管理水平具有一定的指导意义。但由于学识所限，书中难免有一些观点需要商榷，恳请同行们批评指正，共同为我国管理的发展做出应有的贡献。

本书为教学老师提供相关教学资源，有需要者，请登录到 <http://www.hxedu.com.cn>，注册之后进行下载。

作者

目 录

第一篇 管理的基础

第1章 管理与管理者	3	重要概念	71
第一节 管理	6	习题2	72
一、管理的内涵	6	案例分析	72
二、管理的职能	9	第3章 管理环境	75
第二节 管理者	11	第一节 组织与环境	77
一、管理者的类型	11	一、管理环境的含义	77
二、管理者的角色	14	二、管理环境的构成	77
三、管理者的技能	15	三、管理环境分析的意义	78
四、管理者的素质	16	第二节 组织的外部环境	79
第三节 管理学	17	一、一般环境	79
一、管理学的特点	17	二、任务环境	81
二、管理学的研究内容	18	三、外部环境对管理造成的影响	82
三、管理学的研究方法	19	第三节 组织的内部环境	84
本章小结	20	一、有形资源环境	84
重要概念	21	二、无形资源环境	85
习题1	21	本章小结	87
案例分析	21	重要概念	88
第2章 管理思想的演进	23	习题3	88
第一节 西方管理思想的发展	27	案例分析	88
一、管理理论的萌芽	27	第4章 管理伦理与社会责任	90
二、古典管理理论及其发展	29	第一节 组织的伦理	92
三、行为科学理论及其发展	37	一、伦理的内涵	92
四、管理丛林阶段	42	二、伦理观	93
五、西方管理思想新发展	46	三、伦理观的比较	95
第二节 中国管理思想的发展	51	四、伦理在管理中的应用	96
一、中国古代管理思想	51	第二节 组织的社会责任	98
二、中国近代的管理实践和管理思想	60	一、社会责任的内涵	98
三、新中国成立以后的管理实践和管理思想	64	二、社会责任的性质	99
本章小结	70	三、社会责任的内容	99
		第三节 组织的利益相关者	101
		一、组织与利益相关者	101
		二、管理组织的利益相关者	104

本章小结	106	习题 4	106
重要概念	106	案例分析	106

第二篇 计 划

第 5 章 计划的流程	111	一、目标的内涵	146
第一节 计划的概述	112	二、目标的性质	146
一、计划的内涵	112	三、组织的目标体系	148
二、计划的性质	113	四、组织目标的制定	149
三、计划的作用	114	第二节 目标管理	151
四、计划的层次体系	115	一、目标管理的内涵	151
五、计划的类型	116	二、目标管理的特点	151
六、计划的影响因素	118	三、目标管理的流程	152
七、计划的流程	119	四、目标管理的优劣分析及改进	154
第二节 预测	121	本章小结	156
一、预测的含义	121	重要概念	157
二、预测的作用	122	习题 6	157
三、预测的步骤	122	案例分析	157
四、预测的方法	123	第 7 章 战略管理	159
五、选择预测方法要考虑的因素	124	第一节 战略与战略管理	160
第三节 决策	125	一、战略与战略管理概述	160
一、决策的含义	125	二、战略管理理论	161
二、决策的原则	125	三、战略管理的过程	165
三、决策的相关理论	126	第二节 组织战略的层次	167
四、决策的影响因素	127	一、总体战略	167
五、决策的程序	129	二、事业层战略	172
六、决策的方法	130	三、职能层战略	173
第四节 计划编制的工具与技术	134	第三节 战略制定的工具	173
一、滚动计划法	134	一、SWOT 分析	173
二、网络计划技术	135	二、波特五力模型	174
三、零基预算法	138	第四节 管理者在战略管理中的 作用	175
四、项目管理	139	一、战略管理方式	175
本章小结	141	二、战略管理者的类型	176
重要概念	142	三、战略管理中的指挥艺术	177
习题 5	142	本章小结	178
案例分析	142	重要概念	178
第 6 章 目标管理	145	习题 7	178
第一节 目标	146		

案例分析	179		
第三篇 组 织			
第 8 章 组织与组织设计	183	二、职权	211
第一节 组织概述	185	第二节 集权与分权	212
一、组织的含义	185	一、集权与分权概述	212
二、组织的特征	185	二、集权与分权的平衡	213
三、组织的功能	186	三、授权	214
四、组织的分类	186	第三节 直线职权、参谋职权与职能	
第二节 组织设计	187	一、直线职权与参谋职权	215
一、组织结构与组织设计	187	二、职能职权	217
二、组织设计的原则	188	第四节 正式组织与非正式组织	217
三、组织设计应考虑的问题	189	一、正式组织	217
四、组织设计的流程	192	二、非正式组织	217
第三节 部门化	193	第五节 委员会	219
一、部门与部门化	193	一、委员会概述	219
二、部门化的类型	193	二、委员会形式的优点	220
第四节 管理幅度与管理层次	196	三、委员会形式的缺点	220
一、管理幅度	196	四、发挥委员会的积极作用	221
二、管理层次	197	本章小结	222
三、管理幅度与管理层次的平衡	197	重要概念	222
第五节 组织结构	199	习题 9	222
一、直线制组织结构	199	案例分析	223
二、职能制组织结构	200	第 10 章 组织文化	224
三、直线-职能制组织结构	200	第一节 组织文化概述	225
四、事业部制组织结构	201	一、组织文化的含义	225
五、矩阵制组织结构	202	二、组织文化的特征	226
六、虚拟型组织结构	202	三、组织文化的类型	227
第六节 人员配置	203	第二节 组织文化的要素和功能	229
一、人员配置的含义	203	一、组织文化的要素	229
二、人员配置的原则	204	二、组织文化的功能	230
三、人员配置的内容	204	第三节 组织文化的培育	231
本章小结	205	一、选择价值标准	231
重要概念	206	二、关注创始人和领导者的行动	232
习题 8	206	三、营造合适的环境和氛围	232
案例分析	207	四、挑选并培训组织成员	232
第 9 章 组织权力与组织整合	209	五、开展团队学习	233
第一节 权力	211	本章小结	233
一、权力的含义	211		

第二节 激励理论.....	310	二、沟通的过程.....	326
一、内容型激励理论.....	311	三、沟通的类别.....	327
二、过程型激励理论.....	313	第二节 组织沟通.....	328
三、行为改造型激励理论.....	316	一、正式沟通.....	328
第三节 有效激励的手段.....	317	二、非正式沟通.....	331
一、物质激励.....	317	第三节 有效沟通.....	333
二、精神激励.....	318	一、沟通的障碍及克服.....	333
三、激励需要注意的问题.....	321	二、有效沟通的技巧.....	335
本章小结.....	321	第四节 组织冲突与管理.....	338
重要概念.....	322	一、认识组织冲突.....	338
习题 14.....	322	二、冲突的管理.....	340
案例分析.....	322	本章小结.....	341
第 15 章 沟通.....	324	重要概念.....	341
第一节 沟通概述.....	325	习题 15.....	342
一、沟通的含义.....	325	案例分析.....	342
二、沟通的障碍.....	326		
三、沟通的渠道.....	327		
四、沟通的障碍.....	328		
五、沟通的障碍.....	329		
六、沟通的障碍.....	330		
七、沟通的障碍.....	331		
八、沟通的障碍.....	332		
九、沟通的障碍.....	333		
十、沟通的障碍.....	334		
十一、沟通的障碍.....	335		
十二、沟通的障碍.....	336		
十三、沟通的障碍.....	337		
十四、沟通的障碍.....	338		
十五、沟通的障碍.....	339		
十六、沟通的障碍.....	340		
十七、沟通的障碍.....	341		
十八、沟通的障碍.....	342		
十九、沟通的障碍.....	343		
二十、沟通的障碍.....	344		
二十一、沟通的障碍.....	345		
二十二、沟通的障碍.....	346		
二十三、沟通的障碍.....	347		
二十四、沟通的障碍.....	348		
二十五、沟通的障碍.....	349		
二十六、沟通的障碍.....	350		
二十七、沟通的障碍.....	351		
二十八、沟通的障碍.....	352		
二十九、沟通的障碍.....	353		
三十、沟通的障碍.....	354		
三十一、沟通的障碍.....	355		
三十二、沟通的障碍.....	356		
三十三、沟通的障碍.....	357		
三十四、沟通的障碍.....	358		
三十五、沟通的障碍.....	359		
三十六、沟通的障碍.....	360		
三十七、沟通的障碍.....	361		
三十八、沟通的障碍.....	362		
三十九、沟通的障碍.....	363		
四十、沟通的障碍.....	364		
四十一、沟通的障碍.....	365		
四十二、沟通的障碍.....	366		
四十三、沟通的障碍.....	367		
四十四、沟通的障碍.....	368		
四十五、沟通的障碍.....	369		
四十六、沟通的障碍.....	370		
四十七、沟通的障碍.....	371		
四十八、沟通的障碍.....	372		
四十九、沟通的障碍.....	373		
五十、沟通的障碍.....	374		
五十一、沟通的障碍.....	375		
五十二、沟通的障碍.....	376		
五十三、沟通的障碍.....	377		
五十四、沟通的障碍.....	378		
五十五、沟通的障碍.....	379		
五十六、沟通的障碍.....	380		
五十七、沟通的障碍.....	381		
五十八、沟通的障碍.....	382		
五十九、沟通的障碍.....	383		
六十、沟通的障碍.....	384		
六十一、沟通的障碍.....	385		
六十二、沟通的障碍.....	386		
六十三、沟通的障碍.....	387		
六十四、沟通的障碍.....	388		
六十五、沟通的障碍.....	389		
六十六、沟通的障碍.....	390		
六十七、沟通的障碍.....	391		
六十八、沟通的障碍.....	392		
六十九、沟通的障碍.....	393		
七十、沟通的障碍.....	394		
七十一、沟通的障碍.....	395		
七十二、沟通的障碍.....	396		
七十三、沟通的障碍.....	397		
七十四、沟通的障碍.....	398		
七十五、沟通的障碍.....	399		
七十六、沟通的障碍.....	400		
七十七、沟通的障碍.....	401		
七十八、沟通的障碍.....	402		
七十九、沟通的障碍.....	403		
八十、沟通的障碍.....	404		
八十一、沟通的障碍.....	405		
八十二、沟通的障碍.....	406		
八十三、沟通的障碍.....	407		
八十四、沟通的障碍.....	408		
八十五、沟通的障碍.....	409		
八十六、沟通的障碍.....	410		
八十七、沟通的障碍.....	411		
八十八、沟通的障碍.....	412		
八十九、沟通的障碍.....	413		
九十、沟通的障碍.....	414		
九十一、沟通的障碍.....	415		
九十二、沟通的障碍.....	416		
九十三、沟通的障碍.....	417		
九十四、沟通的障碍.....	418		
九十五、沟通的障碍.....	419		
九十六、沟通的障碍.....	420		
九十七、沟通的障碍.....	421		
九十八、沟通的障碍.....	422		
九十九、沟通的障碍.....	423		
一百、沟通的障碍.....	424		
一百零一、沟通的障碍.....	425		
一百零二、沟通的障碍.....	426		
一百零三、沟通的障碍.....	427		
一百零四、沟通的障碍.....	428		
一百零五、沟通的障碍.....	429		
一百零六、沟通的障碍.....	430		
一百零七、沟通的障碍.....	431		
一百零八、沟通的障碍.....	432		
一百零九、沟通的障碍.....	433		
一百一十、沟通的障碍.....	434		
一百一十一、沟通的障碍.....	435		
一百一十二、沟通的障碍.....	436		
一百一十三、沟通的障碍.....	437		
一百一十四、沟通的障碍.....	438		
一百一十五、沟通的障碍.....	439		
一百一十六、沟通的障碍.....	440		
一百一十七、沟通的障碍.....	441		
一百一十八、沟通的障碍.....	442		
一百一十九、沟通的障碍.....	443		
一百二十、沟通的障碍.....	444		
一百二十一、沟通的障碍.....	445		
一百二十二、沟通的障碍.....	446		
一百二十三、沟通的障碍.....	447		
一百二十四、沟通的障碍.....	448		
一百二十五、沟通的障碍.....	449		
一百二十六、沟通的障碍.....	450		
一百二十七、沟通的障碍.....	451		
一百二十八、沟通的障碍.....	452		
一百二十九、沟通的障碍.....	453		
一百三十、沟通的障碍.....	454		
一百三十一、沟通的障碍.....	455		
一百三十二、沟通的障碍.....	456		
一百三十三、沟通的障碍.....	457		
一百三十四、沟通的障碍.....	458		
一百三十五、沟通的障碍.....	459		
一百三十六、沟通的障碍.....	460		
一百三十七、沟通的障碍.....	461		
一百三十八、沟通的障碍.....	462		
一百三十九、沟通的障碍.....	463		
一百四十、沟通的障碍.....	464		
一百四十一、沟通的障碍.....	465		
一百四十二、沟通的障碍.....	466		
一百四十三、沟通的障碍.....	467		
一百四十四、沟通的障碍.....	468		
一百四十五、沟通的障碍.....	469		
一百四十六、沟通的障碍.....	470		
一百四十七、沟通的障碍.....	471		
一百四十八、沟通的障碍.....	472		
一百四十九、沟通的障碍.....	473		
一百五十、沟通的障碍.....	474		
一百五十一、沟通的障碍.....	475		
一百五十二、沟通的障碍.....	476		
一百五十三、沟通的障碍.....	477		
一百五十四、沟通的障碍.....	478		
一百五十五、沟通的障碍.....	479		
一百五十六、沟通的障碍.....	480		
一百五十七、沟通的障碍.....	481		
一百五十八、沟通的障碍.....	482		
一百五十九、沟通的障碍.....	483		
一百六十、沟通的障碍.....	484		
一百六十一、沟通的障碍.....	485		
一百六十二、沟通的障碍.....	486		
一百六十三、沟通的障碍.....	487		
一百六十四、沟通的障碍.....	488		
一百六十五、沟通的障碍.....	489		
一百六十六、沟通的障碍.....	490		
一百六十七、沟通的障碍.....	491		
一百六十八、沟通的障碍.....	492		
一百六十九、沟通的障碍.....	493		
一百七十、沟通的障碍.....	494		
一百七十一、沟通的障碍.....	495		
一百七十二、沟通的障碍.....	496		
一百七十三、沟通的障碍.....	497		
一百七十四、沟通的障碍.....	498		
一百七十五、沟通的障碍.....	499		
一百七十六、沟通的障碍.....	500		
一百七十七、沟通的障碍.....	501		
一百七十八、沟通的障碍.....	502		
一百七十九、沟通的障碍.....	503		
一百八十、沟通的障碍.....	504		
一百八十一、沟通的障碍.....	505		
一百八十二、沟通的障碍.....	506		
一百八十三、沟通的障碍.....	507		
一百八十四、沟通的障碍.....	508		
一百八十五、沟通的障碍.....	509		
一百八十六、沟通的障碍.....	510		
一百八十七、沟通的障碍.....	511		
一百八十八、沟通的障碍.....	512		
一百八十九、沟通的障碍.....	513		
一百九十、沟通的障碍.....	514		
一百九十一、沟通的障碍.....	515		
一百九十二、沟通的障碍.....	516		
一百九十三、沟通的障碍.....	517		
一百九十四、沟通的障碍.....	518		
一百九十五、沟通的障碍.....	519		
一百九十六、沟通的障碍.....	520		
一百九十七、沟通的障碍.....	521		
一百九十八、沟通的障碍.....	522		
一百九十九、沟通的障碍.....	523		
二百、沟通的障碍.....	524		
二百零一、沟通的障碍.....	525		
二百零二、沟通的障碍.....	526		
二百零三、沟通的障碍.....	527		
二百零四、沟通的障碍.....	528		
二百零五、沟通的障碍.....	529		
二百零六、沟通的障碍.....	530		
二百零七、沟通的障碍.....	531		
二百零八、沟通的障碍.....	532		
二百零九、沟通的障碍.....	533		
二百一十、沟通的障碍.....	534		
二百一十一、沟通的障碍.....	535		
二百一十二、沟通的障碍.....	536		
二百一十三、沟通的障碍.....	537		
二百一十四、沟通的障碍.....	538		
二百一十五、沟通的障碍.....	539		
二百一十六、沟通的障碍.....	540		
二百一十七、沟通的障碍.....	541		
二百一十八、沟通的障碍.....	542		
二百一十九、沟通的障碍.....	543		
二百二十、沟通的障碍.....	544		
二百二十一、沟通的障碍.....	545		
二百二十二、沟通的障碍.....	546		
二百二十三、沟通的障碍.....	547		
二百二十四、沟通的障碍.....	548		
二百二十五、沟通的障碍.....	549		
二百二十六、沟通的障碍.....	550		
二百二十七、沟通的障碍.....	551		
二百二十八、沟通的障碍.....	552		
二百二十九、沟通的障碍.....	553		
二百三十、沟通的障碍.....	554		
二百三十一、沟通的障碍.....	555		
二百三十二、沟通的障碍.....	556		
二百三十三、沟通的障碍.....	557		
二百三十四、沟通的障碍.....	558		
二百三十五、沟通的障碍.....	559		
二百三十六、沟通的障碍.....	560		
二百三十七、沟通的障碍.....	561		
二百三十八、沟通的障碍.....	562		
二百三十九、沟通的障碍.....	563		
二百四十、沟通的障碍.....	564		
二百四十一、沟通的障碍.....	565		
二百四十二、沟通的障碍.....	566		
二百四十三、沟通的障碍.....	567		
二百四十四、沟通的障碍.....	568		
二百四十五、沟通的障碍.....	569		
二百四十六、沟通的障碍.....	570		
二百四十七、沟通的障碍.....	571		
二百四十八、沟通的障碍.....	572		
二百四十九、沟通的障碍.....	573		
二百五十、沟通的障碍.....	574		
二百五十一、沟通的障碍.....	575		
二百五十二、沟通的障碍.....	576		
二百五十三、沟通的障碍.....	577		
二百五十四、沟通的障碍.....	578		
二百五十五、沟通的障碍.....	579		
二百五十六、沟通的障碍.....	580		
二百五十七、沟通的障碍.....	581		
二百五十八、沟通的障碍.....	582		
二百五十九、沟通的障碍.....	583		
二百六十、沟通的障碍.....	584		
二百六十一、沟通的障碍.....	585		
二百六十二、沟通的障碍.....	586		
二百六十三、沟通的障碍.....	587		
二百六十四、沟通的障碍.....	588		
二百六十五、沟通的障碍.....	589		
二百六十六、沟通的障碍.....	590		
二百六十七、沟通的障碍.....	591		
二百六十八、沟通的障碍.....	592		
二百六十九、沟通的障碍.....	593		
二百七十、沟通的障碍.....	594		
二百七十一、沟通的障碍.....	595		
二百七十二、沟通的障碍.....	596		
二百七十三、沟通的障碍.....	597		
二百七十四、沟通的障碍.....	598		
二百七十五、沟通的障碍.....	599		
二百七十六、沟通的障碍.....	600		
二百七十七、沟通的障碍.....	601		
二百七十八、沟通的障碍.....	602		
二百七十九、沟通的障碍.....	603		
二百八十、沟通的障碍.....	604		
二百八十一、沟通的障碍.....	605		
二百八十二、沟通的障碍.....	6		

第六篇 创 新

第 18 章 创新与管理创新	379	案例分析	389
第一节 创新概述	380	第 19 章 管理创新的过程与方法	391
一、创新的概念	380	第一节 管理创新的过程	393
二、创新的特点	381	一、管理创新的模式	393
三、创新的内容	381	二、管理创新的原则	394
第二节 管理创新概述	383	三、管理创新的过程	396
一、管理创新的概念及特点	383	第二节 管理创新的方法	397
二、管理创新的重要性	384	一、思维方法	397
三、管理创新的内容	385	二、技术方法	399
四、管理创新的分类	386	本章小结	401
本章小结	388	重要概念	402
重要概念	388	习题 19	402
习题 18	389	案例分析	402

人物一览	404
参考文献	408
第 2 版后记	410



管理与管理者

第一篇 管理的基础

管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

——彼得·德鲁克

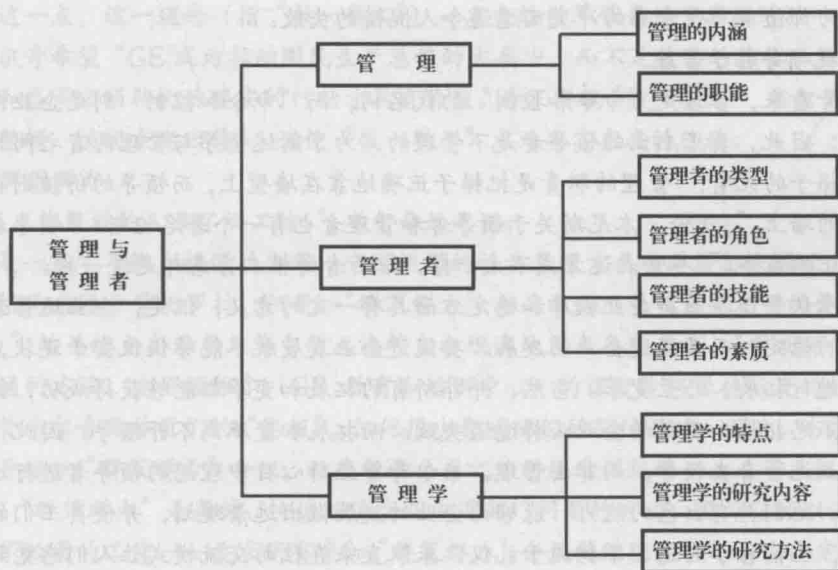
管理不分中国式、日本式、美国式，都必须合理化。

——王永庆

第 1 章

管理与管理者

学习导图



开篇案例

杰克·韦尔奇的管理之道

GE（美国通用电气）公司前 CEO 杰克·韦尔奇不仅是一位卓越的企业领导者，还是一位杰出的管理大师。他所创造的管理方式和理念并不比那些所谓的管理大师们少。而与那些管理大师们相比，他担任 GE 公司 CEO 20 多年的实践经历又使他所提出的每一项管理理念都具备高度的可操作性和效率性。这一点毋庸置疑，看一看 GE 公司的数据统计便一目了然：韦尔奇任职期间，GE 公司的市值从 130 亿美元上升到 4500 亿美元，排名从世界第 10 位提升为第 2 位。如果说，真的有一位实践性管理学大师，那一定非韦尔奇莫属。

韦尔奇 1935 年 11 月 19 日生于马萨诸塞州萨兰姆市，1960 年加入 GE 公司塑胶事业部；1971 年底成为 GE 公司化学与冶金事业部总经理；1979 年 8 月成为 GE 公司副董事长；1981 年 4 月，年仅 45 岁的韦尔奇成为 GE 公司历史上最年轻的董事长和首席执行官。

“我们造就了了不起的人，然后由他们造就了了不起的产品和服务。”这是韦尔奇在自传中写下的一句话，通过这句话，韦尔奇告诉我们，他的一切管理理念都是围绕着“造就人”展开的。

(1) 塑造企业价值观

韦尔奇将价值观视为实实在在的行动准则。他认为，“使命感指引人们向何处前进，价值观是引领人们到达目的地的行动准则。”同时，使命感也是实实在在的，它指引着我们前进的方向。

使命感决定着“我们应该如何去赢？”——它要求人们根据企业的经营状况做出取舍和选择，从而避免陷入常见的陷阱之中。它要求人们异常清楚自身的优势和劣势，明白自己能够在哪种竞争场合中赢得胜利。而“价值观是人们采取的行动，是具体的、本质的、可以明确描述的，它不能留给大家太多的想象空间。我们必须像执行军令一样运用它，因为它是实现企业使命的办法、争取最终赢利的手段。”

使命感和价值观分别决定了公司的方向，以及走向这一方向应该采取的行动指南和准则。在实际运作中，公司的使命感和价值观必须融为一体、互相促进，唯有如此才能够奠定成功。很多企业因为价值观与使命感的冲突而遭遇令人惋惜的失败。

(2) 重视领导胜于管理

在韦尔奇看来，管理是“命令和控制”的代名词，而“命令和控制”则是企业内官僚主义产生的根源；因此，真正杰出的领导者是不管理的。为了阐述领导与管理两者之间的区别，韦尔奇运用了梯子的比喻：“管理的职责是把梯子正确地靠在墙壁上，而领导的价值则在于保证梯子靠在正确的墙上。”沃伦·本尼斯关于领导者和管理者也有一个著名论断：“领导者做正确的事，管理者正确做事。”尽管表述方式不太一样，但两者的根本旨意却是统一的。

韦尔奇承认管理在维持企业秩序和稳定方面具有一定的意义，但是，企业运营者的职责不是维持企业的稳定，而是促进企业的发展。要促进企业发展就不能够仅仅安于现状，就必须引领企业不断进行拓展，乃至变革。当然，并非所有的拓展和变革都能够获得成功，但是那些沉湎于管理而不思拓展和变革的企业必将遭遇失败。而拓展和变革离不开领导。因此，韦尔奇建议所有的企业运营者去领导，而非去管理。韦尔奇曾经对心目中理想的领导者进行过系统的描述，他认为，他们具有出色的能力，能够为企业的发展做出远景规划，并使员工们的思想与行动统一起来，他们善于沟通、不拘泥于礼仪、采取直来直往的交流模式让人们感觉到一种亲切感等。

(3) 4E领导

韦尔奇说：“世界上最聪明的人聘用世界上最聪明的人。”韦尔奇将领导者分为A、B、C三类。A类是他最青睐的，这些人满怀激情、勇于承担责任、思想开阔，并且富有远见。他们不仅自身充满活力、精力充沛，而且能够激发员工们以高度的热情投入到工作之中。同样，他们不仅能够提高企业的经营效率，而且能够使企业经营充满情趣。

他们正是韦尔奇所定义的4E领导：拥有充沛的活力(Energy)；能够激励(Energize)他人实现企业的目标；具备出色的决断力(Edge)，能够对问题做出准确的判断；并且，他们能够坚持不懈地执行(Execute)并实现自身的承诺。要成为真正杰出的领导者，在具备4E的基础上，还需要具备一个P——激情(Passion)，一个人有没有激情是其能否成为卓越领导者的必备条件，一流领导者与二流领导者之间的差别正是是否拥有激情。

(4) 面对现实

很多时候，人们总是会沉湎于自欺欺人的幻觉之中，他们坚持一己之见，直到最终失败如水落石出般地浮现出来。因此，韦尔奇提醒人们：“在商业运营过程之中，尽可能不要与希望打

赌。”因为，往往希望越大失望就越大。而要避免这种错误，韦尔奇认为只有一种办法，那就是在公司内提倡一种“面对现实”的态度，营造出一种氛围，鼓励员工认清事物的本来面目，以现实的态度解决问题，而不是自以为是地一意孤行。

韦尔奇指导所有的 GE 人从全新但客观中肯的角度重新审视了公司的业务，并在此基础上制定了新的 GE 公司发展战略，包括“数一数二”等著名战略。经过不懈的努力，GE 公司最终发展成韦尔奇所希望的样子，韦尔奇在自传中将这一过程称为“公司重构”。

(5) 数一数二

“数一数二”是韦尔奇在执掌 GE 公司初期提出的最重要的概念。韦尔奇这样来描述他心目中理想的 GE 公司：“能够洞察到那些真正有前途的行业并加入其中，同时坚持在自己所进入的每一个行业中都做到数一数二的位置，无论在精干、高效，还是成本控制、全球化经营等方面都是数一数二的”。

韦尔奇还提出“成为数一数二的企业绝不仅仅是一个目标，而是实实在在的要求”。他相信一旦做到这一点，这一理念（指“数一数二”）一定会给世界带来许多崭新的独一无二的产业。总之，韦尔奇希望“GE 成为拉动国民生产总值的火车头，而不是被动的其他车厢”。当然，美好的战略和愿景必须转化为现实的行动才具有价值。为了实现“数一数二”，韦尔奇围绕“三环”而展开“整顿、关闭或者出售”，这使“数一数二”成为实实在在的行动。

(6) 群策群力

“距离工作最近的人最了解工作。”韦尔奇如是说。

GE 是一家学习能力极强的公司，它所运用的许多管理方式和举措都来源于其他公司，例如，六西格马来源于摩托罗拉。但是，“群策群力”却是由通用电气自身发明的管理方式之一。“群策群力”的关键点在于参与其中的人能够自由坦诚地发表各种看法。“群策群力”首先是关于有效沟通的方法。克罗顿维尔（GE 教育和培训中心）的课堂能够保持高度的坦诚和热情，是因为尽管韦尔奇是学员们的“老板”，但他很少影响他们的职位升迁。因此，韦尔奇决定不让公司的领导组织“群策群力”会议，而是邀请公司之外的经过训练的专业人员来组织这些会议。

其次，“群策群力”是高效、快速解决企业中跨部门问题的方法，因为它可以清除公司运营系统之中不必要的工作——要求所有参加“群策群力”会议的经理们当场做出决定和提供答案，如果有些问题不能当场做出回答，也应该在一个约定的时限内完成。

第三个价值是能够积极释放出员工的能量。在“群策群力”会议上，任何人都不能够对员工们的建议和构想置之不理，当员工们看到自己的想法迅速得以实施，他们将更加积极地提出构想。韦尔奇希望员工成为公司的主人。

最后，“群策群力”还是 GE 企业文化的重要部分，它强调和提倡无障碍沟通、人人平等、速度及授权等。在一个推行“群策群力”的公司里，官僚主义根本毫无容身之地。对于韦尔奇来说，“群策群力”构想的主要目的之一就是要消灭 GE 公司内的官僚主义。

资料来源：《中国企业家》2009 年 12 期

管理是人类最基本的社会活动之一，也是人类所特有的一种社会现象。通过管理，人们就能有目标、有秩序地组织生产、改善生活和从事其他社会活动。随着社会的不断进步，科学技术的迅速发展，组织任务的复杂化程度不断提高，人类社会需要通过集体协作来达成组织目标，管理越来越受到广泛的关注和重视。

第一节 管理

一、管理的内涵

管理的主体是管理者，客体是组织，无论管理结果是好是坏，管理者及其组织都对社会有着强大的影响。绝大多数人在医院里出生，在学校接受教育，直接或间接地从企业购买所有的可消费产品和服务。我们的行为在很大程度上受到各种政府机构的影响。而这些医院、学校、企业和政府机构都是组织。组织就是以结构化和协作形式共同工作来实现一系列目标的群体。

1. 管理的含义

管理活动始于人类群体生活中的共同劳动，管理思想源远流长，中外有文字记载达数千年之久。对于什么是管理，至今专家和学者们仍然各抒己见，从不同角度对其进行表述。

科学管理理论之父弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）认为，管理就是：“确切了解你希望工人干什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它。”这说明管理是一种明确目标，并按予被管理者工作方法，以求更好地达到目标的活动。

管理过程理论之父亨利·法约尔（Henri Fayor）认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”这一观点成为现代管理定义的基础，尽管由于时代的变迁，管理的内容、形式和方法已发生了巨大的变化，但这一观点的基本内核仍然被大家所接受。

美国著名管理学家玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett）认为：“管理就是通过其他人来完成工作。”这一定义包含了三层含义：一是管理必然涉及其他人；二是管理是有目的的活动，管理的目的是要通过其他人来完成工作；三是管理的核心问题是管理者要处理好与其他人的关系，调动人的积极性，通过他人的工作实现自己的工作目标。

决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）等认为：“决策贯穿于管理的全过程和所有的方面，组织是由一些决策者构成的系统，决策正确与否直接关系到组织工作的成败。因此管理就是决策。”

现代管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为：“管理是设计并保持一种良好环境、使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。”他与海因茨·韦里克（Heinz Wehrich）在合著的《管理学》中将定义扩展为：① 管理者要完成计划、组织、人员、领导和控制五个管理职能；② 管理适用于任何一种组织；③ 管理适用于组织各层级的管理人员；④ 所有管理人员都有一个共同的目标——创造盈余；⑤ 管理关系到生产率，即与个人和组织绩效相关的效益和效率。这一定义满足了组织行为学和管理伦理学对管理提出的最基本的要求，也体现了管理对人的起码尊重和关怀。

管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为：“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”德鲁克充分反映了经验主义学派的观点，一再强调管理是实践的综合艺术，他认为无论经济学、计量方法，还是行为科学，都只是管理人员的工具。

综上所述，我们认为：管理是指在特定环境下，对组织所拥有的资源进行的包括计划、组织、领导、控制和创新等在内的一系列活动，其目的是以有效率的和有效果的方式实现组织的目标。

这一定义包含了丰富的内涵。

① 管理的目的是为了组织实现组织目标。组织目标是组织成员个人目标的综合反映。一个组织就是为实现某种目标而组成的人和技术系统安排。整个管理活动，就是围绕实现组织目标而进行的

一系列社会活动。世界上既不存在无目标的管理，也不可能实现无管理的目标。

② 管理活动具体要落实到计划、组织、领导、控制和创新等一系列管理职能上。它们是管理工作最基本的手段和方法，也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。

③ 效率和效果是管理活动追求的两大目标。效率，是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的资源都是稀缺的，如人员、资金和设备这样的稀缺资源，他们有义务有效地利用这些资源。通常，效率是指“正确地做事”，即不浪费资源。但仅仅有效率是不够的，管理者还必须关注效果，也就是完成活动，以便达到组织的目标。效果是指“做正确的事”，即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。效率是关于做事的方式的，而效果涉及结果，或者说达到组织的目标。因为，管理者不能只是关注达到和实现组织目标，也就是关注效果，还要尽可能高效率地完成工作。在组织的管理中，高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的，或者虽然有效果但却是低效率的。

2. 管理的性质

管理，从最基本的意义来看，一是组织劳动，二是指挥、监督劳动。因此，管理既具有同社会化生产相联系的自然属性，也具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是通常所说的管理的第一个二重性。从管理活动过程的要求来看，既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性，即管理的第二个二重性。

(1) 管理的自然属性和社会属性

管理具有自然属性和社会属性二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动（不同于这一总体的独立器官的运动）所产生的各种一般职能。”，“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”

管理的自然属性和社会属性二重性具体表现为两方面：一方面，管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(2) 管理的科学性与艺术性

有效果的管理是科学和艺术的结合。管理作为一个活动过程，其间存在着一系列客观规律和必须遵守的相应法则，这是指管理的科学性；管理的艺术性就是管理的实践性，是指灵活运用管理知识和技能的技巧和诀窍。海尔、联想等企业的管理是科学的，这是竞争的基础，它们各自独特的经营思想和管理风格又是其管理文化的具体反映，是其成败之关键。但最终的成败还要靠市场的检验。

① 管理的科学性。因为管理是由一系列概念、管理、原则和方法构成的科学体系，并且有其内在的规律，因此管理理论对管理实践有很大的指导作用。管理理论能够阐明实践、指导实践，并能帮助管理人员从过去的经验中汲取精华，找出在不同情况下的基本因果关系，并运用这种知识去解决新的问题。正因为如此，管理是有规律可循的，管理知识是可以通过学习和传授而得到的。要成为优秀的管理者，就必须经过系统的管理知识的学习和训练，否则只能停留在感性认识的阶段，不能触类旁通和融会贯通。使用系统化的知识，定量决策，准确控制和科学地计划未来，这比经验更可靠、有效。

② 管理的艺术性。管理是一项创造性的劳动，并且主要依赖于管理者的艺术创造。管理是艺术，熟知管理的所有原则，不一定能有效地管理，在运用管理知识上有很大的技巧性、创造性和灵