

SIMPLIFICATION OF MANAGEMENT

管理简单化 【第二版】

向 燕 © 著

简单的事例、朴实的语言、严谨的逻辑展现管理的本来面目
管理系统是基本原理运用，有理有据，有表格，有举例，简单明了，实用性强



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



SIMPLIFICATION OF MANAGEMENT

管理简单化

【第二版】

向 燕 ◎ 著



简单的事例、朴实的语言、严谨的逻辑展现管理的本来面目

管理系统是基本原理运用，有理有据，有表格，有举例，简单明了，实用性强



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理简单化/向燕著. —2 版. —北京: 经济管理出版社, 2018.4
ISBN 978-7-5096-5743-0

I. ①管… II. ①向… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 082760 号

组稿编辑: 杨国强

责任编辑: 杨国强

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 11.25

字 数: 125 千字

版 次: 2018 年 7 月第 2 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5743-0

定 价: 38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

作者简介

向燕，四川南充人，毕业于首都经贸大学，现为北京华业盛泰管理咨询部首席研究员。在企业从事管理及管理咨询工作二十余年，管理经验丰富，对ISO9000质量保证体系有深入研究。目前主要从事管理理论研究及管理咨询工作，擅长企业管理系统建设。

序 言

我从没想过要和管理大师们同题论道，这不仅不敬于大师们，也极易引起他们的粉丝的愤慨。这对初出茅庐的我非常的不利，冒天下之大不韪的结果只有一个，那就是“死”得很难看。我虽然不想“死”，但就像我不得不说一样，身不由己，死就死吧，不死不生，死而后生。何况，虽然我对书中涉及的大师的确存在不敬之处，但仅仅是就事论事而已，并非恶意为之。事实上，我们的理论并不冲突，而且兼容性很好。但无论如何，我还是请求大家宽容我对大师的冒犯，并尽量以空杯心态来阅读此书。诚如是，你肯定能有所收获。授人以鱼不如授人以渔，我只想通过自己的理论为读者提供一种管理思想，让读者在面对实际工作时知道如何去寻找正确适用的管理方法，而不是到处去寻医求药，浪费金钱和时间。说到底，我只想让管理变得简单，简单，再简单。

自我参加工作开始，我就一直在做管理方面的工作，但真正对管理产生兴趣还是在1998年。那时，我在深圳一家合资企业做总经理助理，主管ISO9000国际质量管理体系认证工作。因为工作需要，开始研究管理这门学问，也才知道了管理无标准定义及管理丛林现象。大

概是因为喜欢挑战的个性使然，自己尝试着给管理下了一个定义（管理就是针对某一特定对象，采用某种方式、方法或手段，对其进行规范、约束或控制，使其从无序到有序并不断合理化的过程）。但限于精力和经验，并没有做出更多系统性的描述。10年过后，我在北京一家公司做管理顾问，闲暇之余，开始著述本书。其间由于创业的打扰，曾一度中断了好几年，以至于知道此事的几个朋友都对我深感失望。但无论如何，在2014年的新春之际，在深圳求水山酒店的2417号房间里，我终于完成拙著。在此感谢我的家人，没有她们对我的理解和支持，我不可能在这个春节完成这本书；也感谢我的朋友，没有他们的鞭策，我可能根本完不成这本书。

1961年，哈德罗·孔茨就认为应该走出管理理论丛林，但历经半个多世纪，管理学派却从当时的六个增加到了如今的十几个，不但没有走出丛林，相反却更加迷茫了。写作本书的最初愿望也并非要走出丛林，只是想给初入管理行业的人一些引导，给那些在管理方法论的汪洋大海上浮沉的、无所适从的管理者们一些启示，但后来却意外发现这本书或许正是走出管理理论丛林的一把钥匙。无论如何，可以肯定的是，此书对管理实践活动具有广泛切实的指导意义。

我身边无数的企业朋友都有同样的疑问，为什么我们花了很多钱请管理咨询公司指导，但就是不能达到预期的效果。具体原因有很多，概括起来主要是认识或者方法出了问题，尤以后者居多。管理就像一棵树，人流、物流、资金流是树根，管理系统（职能体系、分配体系、制度体系、文化体系）是树干，其他如企划、营销、绩效等都是树枝，首先我们要保证树根扎实、树干粗壮，然后才能保证枝繁叶茂。然而我们最常见到的情形是，企业请外部力量介入公司的营销、品控、绩

效考评等树枝的环节，却忽略了管理系统基础部分的建设。基础不牢，何以承载枝繁叶茂？优化了某根树枝，别的树枝却没有得到同步优化，以点代面，何以同步成长？

管理能简单化吗？无数为管理头疼的人士（尤其是中小企业的老板们）都在问这样一个问题。答案当然是肯定的，管理简单化，捷径赢天下。两点之间直线最短，少走或不走弯路就是简单。我们企图打造一种标准化的管理模式，让那些老板和从事管理的人不再走弯路，不再为管理而头疼，轻松上路，享受管理的乐趣。

本书从管理的基本定义出发，对管理的主客体、基本要素、本质及管理系统建设等方面，倚重逻辑推理的手法进行了全新的著述。如针对管理的定义这个至今未决的学术性难题，本书所进行的创新诠释，相信一定能让大家耳目一新。虽然不一定能得到大家的公认，但可以肯定的是，该定义没有明显可争议的漏洞。定义标准化是走出管理丛林最为重要也最为关键的一步，这个问题不解决，就无从把握管理的本质，也就无法找出通用的管理规律，那么要想走出管理丛林如同痴人说梦。

本书确定的管理的三大基本要素也与以往的著述完全不同，秩序是基石，控制是关键，时间的效用也得到了更好的体现。

本书首次从能量守恒的角度诠释了管理的本质。能量守恒定律是通用法则，管理也不例外。把握住能量守恒的原理，有助于我们选择正确的管理方向，甄选合理的管理方法，进行有效管理并提升管理效率。

《科学管理》在管理实践工作中的历久不衰，证明了通用原则在管理领域的存在，从而说明建立普遍适用的管理系统是完全可能的。以

管理基本原理为基础构建的通用型管理系统是本书对管理实践工作的重要贡献，这也是管理简单化的重要内容。

由于笔者长期从事管理实践工作，文字水平有限，不足之处在所难免，还希望广大读者朋友批评指正，在此深表感谢！另外，本书为原创作品，所有引用的内容均有注明，除此之外，如有雷同，纯属巧合，敬请理解。

目 录

上 篇 基本原理

第一章 管理的起源	3
一、管理与组织	3
二、管理无时不在	5
第二章 管理的定义	8
一、管理一词缺乏权威定义的原因	8
二、管理的定义	10
第三章 管理的主体和客体	13
第四章 管理的基本要素	16
一、管理第一要素——秩序	17
二、管理第二要素——控制	24
三、管理第三要素——时间	41
四、管理三要素之间的关系	43
五、管理三要素对效能的影响	44
第五章 管理的目的和任务	50
一、管理的目的	50

二、管理的目的所隐含的矛盾	52
三、管理的任务	53
第六章 管理的分类	56
一、按管理主要对象分类	56
二、按管理主客体一致性分类	57
三、按提高绩效的方法分类	58
四、按管理要素的比重进行分类	60
五、按管理范围分类	64
六、按管理系统分类	64
七、按管理对象所涉及的领域分类	65
八、按组织层级分类	65
第七章 管理的本质	66
一、管理的本质	66
二、管理过程中的能量转化	69
三、企业管理的本质	75
四、公共管理的本质	79
五、家庭管理的本质	80

下 篇 管理系统

第八章 管理系统	85
第九章 分配体系	88
一、按需分配	89
二、按劳分配	91
第十章 职能体系	105

一、职能体系建设的依据	106
二、职能体系建设的基本原则	113
三、职能体系建设的步骤	117
第十一章 制度体系	135
一、制度体系的任务	135
二、制度体系建设的依据	136
三、制度体系建设须遵循的基本准则	137
四、制度内容构成	138
五、制度体系	140
第十二章 文化体系	144
一、文化的概念	145
二、文化体系	151
三、文化建设	155
四、企业文化	159
附 录	163
一、所有者大会（股东大会）职责	163
二、管理委员会职责	164
三、监督委员会职责	165
四、总经理职责	166
五、人力资源部职责	167
六、财务部职责	168
七、物流中心职责	169

上 篇

基本原理

任何学科一旦脱离基本原理，就会变得纷繁复杂，难以掌控。

第一章 管理的起源

管理方面的书籍很多，但对管理的起源进行探讨的却很少。在《管理学》中，斯蒂芬·P.罗宾斯（Stephen P.Robbins）将管理追溯到了公元前 2700~2500 年的埃及金字塔的建造，他认为管理活动是与组织同时产生的。

一、管理与组织

对于管理学而言，组织是一个非常重要的概念，弄清这个概念对于探求管理的起源至关重要。

至今为止，已有不少管理学家对组织下过定义，如曼尼（J.D. Money）给组织下的定义是：组织就是为了达到共同目的的所有人员协作合作的形态；管理学家布朗（A.Brown）认为，组织就是为了推进组织内部各组成员的活动，确定最好、最有效果的经营目的，最后规定

各个成员所承担的任务及成员间的相互关系；切斯特·巴纳德（Chester Barnard）认为，由于生理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成协作的群体，即组织。还有哈罗德·孔茨（Harold Koontz）等也对组织下过定义。基本上来讲，他们对组织的定义都是针对正式组织而言，并不适用于非正式组织，这正是其不足之处。

组织就是若干相关元素的集合。

什么是组织？组织就是若干相关元素的集合。集合中的元素既可以是相同属性的，也可以是不同属性的。如在一个企业组织中，不仅每一位员工是组织的元素，资金、物料、机械设备等都是元素。在时间管理中，作为主体的人和客体的时间构成了一个简单组织。不管组织中的元素有多么不同，多么复杂，它们必定是相互关联的，也即是不相关联的元素不构成组织。

下面我们来探讨管理与组织的关系。

大家或许都玩过荡秋千、跳绳、丢沙包的游戏，几个人常常会为谁先谁后的问题发生争执，为了和平解决问题，最后总会有人提议用“石头、剪刀、布”之类的猜拳方式来解决，违规者将被逐出组织。

从这个例子可以看出，组织（几个游戏伙伴以及秋千、绳子或沙包）是先于管理而存在的，只是在没有进行管理之前，组织处于无序、混沌的状态，

管理的作用就是在组织内建立秩序并使其有序运行。组织是管理存在的基础，秩序是管理存在的标志。

而在管理介入之后，大家找到了参与游戏的先后顺序及参与条件等游戏规则。显然，管理的作用就是在组织内建立秩序并使其有序运行。组织是管理存在的基础，秩序是管理存在的标志。

与传统管理学不同，我们将存在系统性管理活动（存在稳定的组织架构和目标，有明确的产品和资金的流动）的组织称为正式组织，而将无系统性管理活动的组织称为非正式组织。有无系统性管理活动是正式组织和非正式组织的唯一区别。

正式组织是指存在系统性管理活动的组织。反之，不存在系统性管理活动的组织则是非正式组织。

二、管理无时不在

组织是管理活动存在的基础，秩序是管理活动存在的标志。根据这两点探寻管理的起源，我们发现管理广泛存在，而且无时不在。

管理广泛存在，凡是有秩序的地方就存在管理。

从大的方面来说，地球是一个组织，地球上存在的东西都是其组成元素。宇宙也是一个组织，每个星球都是其组成元素之一。联合国是一个组织，国家也是一个组织，各有不同的组成元素。从小的方面来说，家庭是一个组织，人、财、物是其组成元素；单个的生命个体是一个组织，由若干器官和

系统组成；一个细胞也是一个组织，它有自己的构成元素。有什么东西没有构成元素，光子？不是。光微子？也不可能是。

管理活动存在的基础广泛存在，那么作为管理活动存在的标志——秩序呢？

河水为什么总是从高处流向低处？树木为什么总是冲天而去？种子为什么到了春天就会发芽？凡是生命为什么都逃避不了生老病死？等等。不可否认，这些都是秩序，都是管理的结果。虽然我们现在还不知道管理者是谁，但并不等于不存在管理者。总之，我们无法否认，有一种巨大无比的力量在管理着这个世界。

再看看我们每天所面临的一切，出行要遵守交通规则，就餐要遵守作息时间，工作要遵守组织规定，日常行为还要遵守国家法律，这一切都是秩序。

秩序是管理活动存在的标志，秩序的广泛存在标志着管理的广泛存在，凡是有秩序的地方就存在管理。

就时间维度而言，中国最早的管理者无疑是神话中的盘古了，是他开创了这个世界，化混沌为秩序。星移斗转，白昼更替，生命繁衍，江河归流，这一切都是他缔造的秩序。

其实，时间本身就是秩序最好的明证，管理无时不在。

时间本身就是秩序最好的证明，管理无时不在。