

管理的本质

打通分工与组织的关系，帮助企业完成思考，学会构建中国人自己的商业理论
包政30年研究经验首次集中分享

包政——著

包政管理经典 ●

包政



机械工业出版社
China Machine Press

非外借

管理的本质

包政——著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的本质 / 包政著. —北京: 机械工业出版社, 2018.4 (2018.9 重印)
(包政管理经典)

ISBN 978-7-111-59495-6

I. 管… II. 包… III. 企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 052340 号

自工业化以来, 管理逐渐浮出水面, 并得到工商界、学界以至整个社会的重视。虽然其肇始于分工理论, 如西方效率工程师的动作研究, 但所幸的是, 自巴纳德开始从组织层面思考, 从而使得每个人有活力, 整个组织有活力。由此, 一百多年来管理学家沿着这个脉络逐渐推进, 逐渐深入。本书首先提出了管理的基本命题; 然后, 从泰勒、法约尔到巴纳德、西蒙以及德鲁克这些管理学大家的理论中梳理出对管理基本命题的思考, 并指出其理论对在哪里, 错在哪里; 最后, 作者提出了管理的基本概念, 既回答了管理的基本问题, 也对管理做了清晰的定义。

管理的本质

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2018 年 9 月第 1 版第 2 次印刷

开本: 170mm×230mm 1/16

印张: 15

书号: ISBN 978-7-111-59495-6

定价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 6832629 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章经管
HZBOOKS | Economics Finance Business & Management





前言

管理是什么

我读过丹尼尔的《管理思想史》，说句老实话，不满意。它既没有底层概念，也没有内在逻辑。我不知道外国人读了以后会有什么感觉，反正我读完了脑子是一团糰糊。能把管理学读明白的人不是很多，绝大部分人不知道管理这门学问因何而来。

德鲁克说，管理是组织的一个器官。这说明管理是因组织而来，是为了维持组织的正常运行。管理本身没有目的性，它的职能是统一组织，统一组织的正常运行。这意味着不能为管理而管理，不能向管理要效率，而是要通过组织提高效率。管理只是有效组织的一种工具，只是组织有效性的一种工具。

从历史的逻辑上看，管理这门学问是从泰勒开始的，那个时候

只有分工理论，还没有组织理论。所以，我们还不能说管理因组织而来，而应该说管理因分工而来，是为了弥补分工理论的缺陷而来。

分工导致的结果是供求分离，在工厂内部就是上道工序和下道工序之间的分离，需要把它变成一个整体，即“一体化”。一体化就是组织，一体化的状态就是组织状态。

分工原本应该与组织对应。然而，历史却阴差阳错，由于组织理论的缺失，分工对应的却是管理。等到巴纳德的组织理论问世，管理又进一步与组织相对应。

看过巴纳德《经理人员的职能》的人会产生一个疑问：他讲的究竟是组织理论，还是管理学？有管理学者把巴纳德的思想归入管理学的协同理论，似乎两者是一回事。如果是一回事，那他何必又写了一本书《组织与管理》呢！显然组织与管理是两码事。

合理的解释应该是，只有当我们弄清楚组织的机理之后，经理人员才能够通过自己的职能工作，赋予组织应有的机能，简称“赋能”。并且我们可以这样认为，这项管理赋能工作的核心内容应该是，协调人与人之间的劳动关系和利益关系。接下来，我们只需要仔细地研究或弄清楚组织和管理的边界就可以了。

至此，我们似乎已经把以往的概念梳理清楚了，即管理的产生是为了解决分工之后的一体化问题，以弥补组织理论的缺失，等到组织理论问世之后，管理就成了组织的一项职能。

我所知道的组织理论有巴纳德的《经理人的职能》、西蒙的《管

理行为：组织中决策过程的研究》、德鲁克的《公司的概念》。三位大师的理论风格不同，巴纳德有哲学范儿，西蒙有经济学范儿，德鲁克有社会学范儿。

“公司的概念”就是“企业的性质”，从词义学上说，两者是同一个意思，“公司”和“企业”这两个名词是可以通用的。概念往往是由事物的性质定义的，科斯写了一篇传世的文章，取名就是《企业的性质》。

在这些大师那里，工商企业、企业、公司、机构、生产者、供应者等，都可以理解为一个组织，前者是具象的，后者是抽象的。在巴纳德那里，组织就是协调的协同关系体系，其他物理学意义上的东西都被抽象掉了。

如此说来，一系列新的问题就产生了。管理难道就是组织的职能吗？管理就是组织的一个器官吗？管理职能就不管分工了吗？一个工商企业或一个组织机构难道不包含着分工吗？没有分工哪来效率，没有分工哪来协同，没有分工哪来组织？

由此而论，分工理论与组织理论是不能单独成立的，分工与组织是不可以分开讨论的。法约尔在管理的 14 项原则中重点强调了分工原则，第一条原则就是分工原则。

退一步说，我们现在这个产业社会，是从斯密的分工理论开始的；产业社会的物质文明进程及其创富能力，也是从工商企业的分工开始的。

再往前说，一万年前的，人类社会开始进入“自然分工”的状态，劳动生产率因此获得了提高，创富的能力获得了提高。财富的质量

和数量都获得了提高，这才有了斯密“自觉分工”的理论，有了人类社会创富的财智。

这里的关键在于，“分工”不是一个简单的动作，而是人与人之间的劳动关系。这种分工劳动的关系是建立在社会交往的关系之上的，有了这种社会交往的关系作为基础或前提，分工劳动的关系才能够成立，参与劳动分工的人们才能够有良好的预期，才能在预期的分工一体化关系体系中，发挥个人的才干，谋取最大的个人价值。

可以说，过去我们把工商企业理解为一个组织是不对的，或者说，组织这个概念是有缺陷的。应该把组织理解为“一体化的关系体系”，把工商企业理解为“分工一体化的关系体系”。

尽管德鲁克在《管理》一书中明确指出，“分工是实现社会目标的一种有效工具”。但是很遗憾，他只说过“管理是组织的一项职能”，没有说过“管理是分工的一项职能”，更没有说过“管理是分工一体化关系体系的一项职能”。

这是以往理论的缺陷，无论是经济学还是管理学，无论是组织理论还是管理学，都没有把这两者对应起来，没有建立起分工及其一体化的理论，没有建立起基于分工和组织的企业理论。当然，更没有建立起基于分工和组织的产业理论，而是把企业间分工一体化关系的建立交给了看不见的手去协调，即市场协调，通过市场竞争协调供求关系。

这样说我们就能理解，为什么迄今为止无法对管理学的基本概念“管理”进行准确的定义。为什么管理学要么跟着分工理论

走，代替组织理论，去处理分工之后的一体化命题；要么跟着组织理论走，成为组织理论的一部分，并导致管理职能的扩大化，混淆了组织机理与管理职能之间的关系。本书将对这些问题给予剖析及解答。

包政

2017年10月12日

目 录

前言 管理是什么

第 1 章 管理的范畴 / 1

- 1 管理的基本命题 / 3
- 2 管理理论的产生 / 7
- 3 理论研究的推进 / 10
- 4 组织理论的产生 / 12
- 5 组织理论的困境 / 15
- 6 被误读的组织理论 / 17
- 7 分工与管理 / 19
- 8 组织与管理 / 21
- 9 分工与组织 / 23
- 10 分工理论的错误 / 29
- 思考题 / 32

第2章 管理的职能 / 33

- 1 管理与管理者 / 35
 - 2 管理的五项要素 / 37
 - 3 管理的任务 / 40
 - 4 管理职能的特殊性 / 44
 - 5 对管理职能的误读 / 47
 - 6 管理工作的存在 / 50
 - 7 被实践误读的管理 / 54
 - 8 经理人的产生 / 58
- 思考题 / 63

第3章 管理的体系 / 65

- 1 管理体系的存在 / 67
 - 2 管理体系的构成 / 71
 - 3 管理体系的演进 / 75
 - 4 管理体系的突变 / 79
 - 5 管理的合法性 / 84
 - 6 二次创业的实质 / 87
- 思考题 / 92

第4章 管理的层次 / 93

- 1 管理的三个层次 / 96
- 2 高层管理的职责 / 100
- 3 梅奥诊所的实践 / 106
- 4 中层管理的职责 / 110
- 5 对流程纵向授权 / 113
- 6 构建价值创造流程 / 115

7 基层管理的职责 / 119

思考题 / 123

第5章 管理的运作 / 125

1 战略导向的概念 / 127

2 选择正确的事情 / 132

3 把事情做正确 / 135

4 业绩导向的运作逻辑 / 139

5 管理的形式化 / 142

6 管理的行政化 / 144

7 行政化管理的理论 / 150

思考题 / 156

第6章 管理的新世界 / 157

1 价值创造的系统 / 160

2 复合系统的演变 / 163

3 管人的真理 / 167

4 通用电气的故事 / 170

5 知识劳动者的特征 / 174

6 复合的知识系统 / 179

7 互联网的应用 / 183

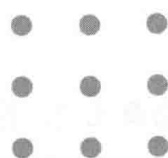
8 产业发展的逻辑 / 188

思考题 / 190

思考题答案 / 191

后记 / 225

参考文献 / 227



第1章

管理的范畴

管理世界就像宇宙一样浩渺无边，像宇宙一样在膨胀。我相信，没有人能够把管理世界的书都读完，穷其一生都不可能读完。

百年管理思想史，学说林立，莫衷一是。学习管理犹如进入丛林探险，很少有人学明白。人们希望管理世界是收敛的，哪怕有一张指导学习的地图也行。

大部分人并不想穷尽这个世界，只是想把一些基本概念区别清楚。首当其冲的就是：企业与管理是什么关系，或者组织与管理是什么关系？两者究竟是一回事还是两回事？两者究竟存在着什么样的联系和区别？

1

管理的基本命题

管理的基本命题来自管理的实践。管理实践中的问题很多，每天都有，到处都是。

按照德鲁克的说法，管理就像一盘下不完的棋。不像爱情小说所描述的那样，有一对恋人历经千辛，战胜了恶魔，后来就永远幸福地生活下去了。

作为管理的理论学科，只能探索其中的核心命题：调动劳动者的工作动机。剩下的只能交给管理的应用学科去做了，如生产管理、质量管理、财务管理、人力资源管理等等。

这个命题的提出，与亚当·斯密的理论缺陷有关。他认为，工商业主只要让渡利息就可以获得资本的使用权，让渡地租就可以获得土地的使用权，让渡工资就可以获得劳动力的使用权。也就是说，通过

市场交易法则，获得生产三要素（资本、土地和劳动力），创造物质财富，获取剩余价值或利润。

斯密理论的要害是分配，把分配权交给老板或工厂主，同时把劳动者变成生产要素。老板或工厂主就成了配置资源的人，具有任意处置的分配权，利润或剩余价值就成了配置资源的结果，成为老板的权益。

但是，这个主张并不符合真理，并不符合天道。

真理何在？显而易见，劳动力不是商品，不能把劳动者说成劳动力，不能把劳动者当作资源，与资本和土地相提并论。

工厂主支付了工资，并不能获得劳动力的使用权，劳动力的使用权永远归劳动者；劳动者获得了工资，依然是自己劳动力的支配者和使用者。劳动力无法从劳动者的身体中让渡出去，工厂主必须通过劳动者本人来使用劳动力。

天道何在？把劳动力作为商品并不公平，并不符合社会公平的原则。

一般而言，在自由的商品交易中，交易双方都是自由缔约人，遵循诚实守信、等价交换的原则。任何卖方在出让商品的时候，都会守住成本底线，力争获取利润。在劳动者一无所有，只能把劳动力当作商品出售的情况下，公平交易的原则就很难成立。

劳动者几乎丧失了讨价还价的谈判地位，并且劳动者根本守不住

成本底线，劳动力往往被过度使用，如延长作业时间、增加劳动强度等。有资料表明，19世纪的劳工，平均寿命只有40岁。

顺便提一下，迄今为止，很多人依然把工作当作人力、当作资源纳入管理的范畴加以开发和利用，称作人力资源管理。这是主流经济学的思想，不符合管理的实践。按照德鲁克《管理》一书的说法，富有责任心的员工队伍是企业的财富，是企业创造财富的源泉和力量所在。

有伟人把劳动力当作商品是一大发明。发明和发现是两回事，人类可以发现真理，但不能发明真理。发明是人之所为，是斯密价值立场的需要。

这原本是经济学的命题，与企业的管理没有太大瓜葛。然而，斯密的创富学说恰恰是建立在高度专业化分工的基础之上。这就给企业带来一个重要的问题，分工之后如何变成一个整体，即一体化。

对经济学来说，分工之后的一体化不是个问题。西方社会有契约精神，以及基于基督教义的职业精神，外加社会性的制度安排。遵守工厂纪律是天经地义的。无论劳动者是不是商品，一旦进入工厂就可以视同为要素，就要服从管理。1937年，科斯写了一篇文章《企业的性质》，依然持有这种理所当然的理念。

然而，对企业的实践者来说，这确实是一件大事，是一个大问题。如果有一个劳动者不好好干，或者有一个环节掉链子，就意味着