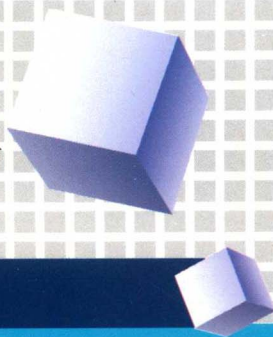


- 四川省省级精品课程配套教材
- 二十一世纪“双一流”建设系列精品规划教材



现代管理学

(第四版)

XIANDAI GUANLIXUE

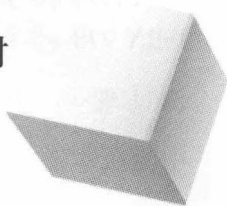
罗珉 著



西南财经大学出版社

中国·成都

- 四川省省级精品课程配套教材
- 二十一世纪“双一流”建设系列精品规划教材



现代管理学

(第四版)

XIANDAI GUANLIXUE

罗珉 著



西南财经大学出版社

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/罗珉著. —4 版. —成都:西南财经大学出版社,2018. 8
ISBN 978 - 7 - 5504 - 3568 - 1

I. ①现… II. ①罗… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 145161 号

现代管理学(第四版)

罗珉 著

责任编辑:廖 韧

助理编辑:张春韵

封面设计:墨创文化 张姗姗

责任印制:朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www. bookcj. com
电子邮件	bookcj@foxmail. com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	17. 5
字 数	382 千字
版 次	2018 年 8 月第 4 版
印 次	2018 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1— 2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 3568 - 1
定 价	39. 80 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标识,不得销售。

作者简介

罗珉，男，1954年7月出生。1972年参加工作，1982年毕业于四川财经学院（今西南财经大学）工业经济系工业经济专业，毕业后留校。1991年，被破格晋升为副教授，1995年，被破格晋升为教授。1995年，被评为四川省优秀中青年专家，享受政府津贴。现任西南财经大学企业管理研究所所长、教授、博士研究生导师。

罗珉个人独立完成的专著有：《涉外企业管理》《资本运作——模式、案例与分析》《资本运作——理论模式与实践操作》《管理理论的新发展》《管理学范式理论研究》《组织管理学》《管理学》《后现代管理理论探析》《管理学范式理论的发展》《组织新论：网络经济条件下的组织管理新范式》《管理学前沿理论研究》《德鲁克管理思想解读》《与德鲁克论战》《现代管理学》《现代管理学（第二版）》《现代管理学（第三版）》《管理学原理》《管理学原理（第二版）》等。其中，《资本运作——模式、案例与分析》获2001年度四川省“优秀图书奖”，《管理学范式理论研究》获2002—2003年度“刘诗白经济学奖”，《后现代管理理论探析》获2004—2005年度“刘诗白经济学奖”，参编的国家社会科学基金课题《现代企业制度论》一书获中共中央宣传部第六届“五个一工程图书奖”。

第四版前言

管理学 (Management) 是一门比较年轻的跨学科的边缘科学和应用科学, 它融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为科学、人类学、政治学、经济学的知识以及自然科学领域的数学、统计学、信息学、工业工程学、计算机科学、其他科技取向学科的知识。管理学所探讨的是管理的最基本的理论问题, 它包括管理导论、管理的基本假设、管理的环境、组织文化、管理的计划、组织、激励、领导和控制等各种职能以及管理理论的发展方向和应用的热点问题等。在各类社会组织 (如工商企业、学校、医院、政府机关、军队、宗教团体和社会群众团体等) 中, 都存在着各种各样的管理问题, 其管理活动都有一定的客观规律性。从丰富的管理实践活动中概括出管理的普遍规律, 以及反映其规律的基本原理和一般方法等, 就构成了管理学理论的基本内容。由于现代管理学在管理学理论体系中占有极为重要的地位, 并且在近几十年间发展迅速, 因而对此进行专门性的研究具有重要的理论意义。

第二次世界大战之后的七十多年, 作为边缘科学和应用科学的管理学, 也伴随着其他社会科学领域和自然科学领域的各个学科的发展而飞跃发展, 管理理论中的各种学派呈现出百花齐放、百家争鸣的状态。有关管理学研究的报告、案例、学术著作、各类教科书可谓汗牛充栋、多不胜数。影响较大的学派有数十个之多, 各种理论多达数百种。对管理的各种分析方法、大量的理论研究以及各种不同的理论观点层出不穷, 导致了一些混乱现象出现, 如对什么是管理、什么是管理理论和管理科学, 以及如何分析管理的各种问题等一直存在着较大的争论。尽管管理理论、方法和学科门类很多, 但理应形成一个统一、完整和独立的学科体系, 集中研究适用于各类社会组织的普遍规律、基本原理和一般方法的一般管理学, 以便能够形成管理学科体系的理论基础。从这个角度讲, 对管理学的统一理论框架的研究和探求是非常有意义的一件事情。事实上, 西方管理学界从 20 世纪 60 年代初就真正地开始了对一般管理学理论体系的研究, 和大多数科学研究领域一样, 管理学期望在其成熟期走向统一。尽管西方管理学各种理论到今天还没有走出“管理理论的丛林”, 但我们看到了各个管理学派的努力。我们相信, 或许在不远的将来, 能够对当代多样化的管理理论加以概括综合, 形成一种一般管理理论。

本书是我所著的《现代管理学》的第四版。我根据最近几年的管理实践和教学实践经验, 以及国内外最新学术成果的研究, 对原书体系进行了必要的调整, 对原书内容进

行了大量充实和完善。本书主要探讨了第二次世界大战以来的主要管理理论,特别是近20年来新出现的管理思想和理论观点。我们在这里并不是对管理理论的每一个职能进行详细研究和描述,而是站在一个较高的层面来综合分析与诠释第二次世界大战之后现代管理理论发展各个阶段主流管理理论总纲的理论观点,从中窥探管理理论的全貌。

《现代管理学》一书讨论了现代管理的最基本理论与实践问题,对古典管理学和现代管理学的内容基本不涉及。本书主要探讨管理导论、管理的基本假设、组织文化、管理的计划、组织、激励、领导和控制等各种职能,以及组织的效能和管理学应用的重点课题等。从本书的上述内容中,我们可以看出,现代管理理论必将有进一步的发展,决不会停留在目前的水平上。正如人类社会将从低级阶段向更高级阶段发展一样,管理理论将向更高级阶段发展,其拓展的空间相当广。

本书的修订难度极大,其间数易其稿,甚至到现在,本书将要付印时,仍有许多不尽如人意之处。主要的原因在于本书作为一本探索性的研究著作,要对已有的管理学各种理论的研究成果进行收集、整理、分析和评价,在客观上就存在着一定的难度,再要对其进行进一步的演化、推演,使其具有超前性和前瞻性的难度就更大。尽管如此,我们认为,我们应当大胆地探索我国管理学的理论体系,拓展管理学研究的领域,以推动我国管理学的建设。

本书可以作为从事管理学研究与教学工作者的参考书,也可以作为高等院校管理学(包括MBA)专业的博士研究生、硕士研究生的教科书,或供各类组织的在职管理人员学习参考。

对于本书,我采取了“以我为主,洋为中用”的写作原则,力图贯彻理论联系实际的原则,原汁原味地综合分析和诠释当代西方国家最有代表性的管理理论观点和方法,并立足于我国实际,继承我国古代优秀的管理思想,反映我国丰富的管理经验,为提高我国各类组织的管理水平服务,为我国社会主义现代化建设服务,为建设具有中国特色的管理学服务。本书力图站在更高的角度对其进行进一步的推演,使其具有超前性和前瞻性,并提出了我们自己的观点和结构体系。本书的文字力求简练、通俗易懂,所选取的国外管理学经典著作和具有一定代表性的著作都有注释,有利于研究者查阅、分析和借鉴。

由于我的知识水平和所掌握的资料有限,要想实现我对各种管理理论“海纳百川、包容兼蓄”的写作初衷,还有较大的困难。因而本书所论述的观点和内容,难免有不尽如人意甚至错误之处,还望读者不吝赐教,我将在日后修订再版时会进行更正。

罗 珉

2017年8月于成都西南财经大学柳林校区

目录

第一章 导论	(1)
第一节 管理与管理者	(1)
第二节 管理学的研究对象与学科体系	(10)
第三节 管理学的历史演进与主要流派	(13)
第四节 管理理论研究的范围	(19)
第二章 管理的基本假设	(31)
第一节 人性的基本假设	(31)
第二节 管理是科学还是艺术的假设	(39)
第三节 中国传统文化假设	(41)
第三章 组织文化	(51)
第一节 组织文化概述	(51)
第二节 组织文化的形成	(54)
第三节 组织文化的种类	(58)
第四节 我国企业的组织文化建设	(61)
第四章 计划	(64)
第一节 计划的任务与内容	(64)
第二节 组织的目标与计划	(69)
第三节 目标管理	(75)
第四节 战略规划	(81)
第五节 本章小结：追求高绩效的计划	(86)
第五章 组织	(88)
第一节 组织的原则	(88)
第二节 组织结构	(94)

第三节 新型的组织结构形式 (97)

第六章 激励 (107)

第一节 激励理论概述 (107)

第二节 需求理论 (111)

第三节 认知过程理论 (118)

第四节 激励计划的设计 (124)

第七章 领导 (129)

第一节 领导职能概述 (129)

第二节 领导者的权力 (133)

第三节 领导者的特征 (140)

第四节 领导者的行为 (142)

第五节 领导的权变理论 (146)

第六节 本章小结 (154)

第八章 领导理论的发展 (155)

第一节 领导替代品理论 (155)

第二节 领导-成员交换理论 (157)

第三节 魅力型领导理论 (160)

第四节 交易型领导与转化型领导 (162)

第五节 后英雄主义式领导 (165)

第六节 社群领导 (175)

第七节 本章小结 (183)

第九章 控制 (184)

第一节 控制的意义与程序 (184)

第二节 控制的方法 (190)

第三节 内部控制 (198)

第四节 战略控制 (203)

第十章 组织的效能 (216)

第一节 组织的效能概述 (216)

第二节 组织的效能标准 (221)

第三节	组织效能评价的理论角度	(225)
第四节	提高组织效能的要点	(236)
第五节	本章小结	(239)
第十一章	管理学应用的热点课题	(242)
第一节	知识创新型组织	(242)
第二节	战略联盟	(245)
第三节	工业 4.0	(249)
第四节	“互联网+”与跨界经营	(252)
第五节	开放式创新	(257)
第六节	平台型企业	(261)
第七节	商业模式创新	(267)

第一章 导 论

管理学 (Management) 是一门跨学科 (Interdisciplinary) 的边缘科学和应用科学, 它融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为科学、人类学、政治学、经济学的知识, 以及自然科学领域的数学、统计学、信息学、工业工程学、计算机科学和其他学科的知识。管理学所探讨的是组织机构本身有关的管理问题, 它包括组织内的管理者、管理的职能, 以及管理者与下属、组织的行为等。

第一节 管理与管理者

一、管理的概念

虽然不同学者站在不同的角度, 对“管理”的解释不尽相同, 但都有其合理和可取之处。他们从不同角度丰富和发展了管理思想, 对管理实践产生了积极的指导作用。由于人类社会是不断发展的, 于是反映社会发展不同阶段管理水平和管理概念也必然随之变化。所以, 管理 (Management) 是一个动态的、处于不断发展中的概念。

科学管理之父弗雷德里克·泰罗强调了管理的理性与科学性。泰罗 (Taylor, 1911) 认为, 管理是实现任何工作场所的任何操作活动的“唯一最佳方式” (The One Best Way)。泰罗宣称, 所有这一切彻底改变了员工和经理人员的工作生活, 成为一种“科学管理”制度^①。

然而, 有相当多的管理学家认为管理的关键是要认识其他人的作用与重要性。优秀的管理者都深信, 他们取得一切成就的唯一方法就是借助于组织中的员工。20 世纪早期的学者玛丽·帕克·福莱特将“管理”定义为“驱使他人去工作的艺术”。德鲁克认为, 福莱特就社会、人和管理提出的基本假设远比当时的管理学学者提出的假设更接近事实, 甚至今天的许多管理学家提出的理论也望尘莫及。

德鲁克认为, 通过他人和其他资源来做事情并行使指挥和领导职能, 这就是管理者所做的工作。德鲁克进一步解释说, 管理者的职责就是指挥他们的公司, 实施领导, 并决定如何运用组织资源去实现目标。德鲁克提出了管理的五个基本功能, 即管理者需要

^① Frederick W Taylor. The principles of Scientific management [M]. New York: Harper Row Publishing House, 1911.

承担的五项基本责任：确定目标、进行组织、激励和沟通、进行衡量以及培养人才（包括经理人自己）。这五个基本要素形成了每个管理者的工作基础与责任。德鲁克认为：“在每个方面，都必须采取正确的行动以确保正确的精神遍布整个管理组织。”但这需要一种道德力量作为其精神支撑^①。

从德鲁克的定义中可以发现，管理就是要利用组织的资源去实现目标，并在各类营利性组织和非营利性组织中达到较高的绩效水平。哈罗德·孔茨认为，“管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标”^②。约塞夫·普蒂、海因茨·韦里克和哈罗德·孔茨（Putti, Weihrich & Koontz, 1998）认为，管理是引导人力和物质资源进入动态的组织以达到组织目标，这就是使服务对象满意，并且使服务提供者也获得一种高度的士气感和成就感的活动过程^③。我们认为，这一定义强调了如下几点：①强调了管理包括对人力资源和物质资源的引导。在一定意义上，企业就是一个转换器，通过生产过程将输入的资源转换为产品或服务，并通过市场分销活动将产品或服务提供给客户。有效的管理能够提高资源的配置效率（管理者必须能够平衡人力资源与物质资源之间的关系）、提高生产效率，提高企业在市场上的竞争力。②强调了组织的动态性。那些时刻准备适应环境变化的组织被称为动态组织。组织的运营处在动态的环境之中，经营失败往往是由于忽略了环境的变化。③强调了实现目标是管理的目的。管理是将人力和物质资源引导进入动态组织以达到其目标。没有目标，就不会有成功的管理。④强调了衡量达到组织目标的绩效度量是其所服务对象的满意程度。社会公众或消费者是组织服务的对象。不论一个组织是处于高度竞争的环境中还是处于非高度竞争的环境中，其所关注的焦点都应是消费者的满意程度。⑤强调了组织成员的士气和成就感。组织成员从工作中所获得的成就感和满意程度对组织达到目标以及为消费者提供满意的服务具有很大影响。一个成功的管理者应考虑员工的福利。

管理学界居传统统治地位的观点都是强调管理的职能，这可以称为管理学的“法约尔传统”。20世纪初，法国企业家亨利·法约尔（Fayol, 1916）提出，所有管理者都履行着五种管理职能（Management Functions），即计划、组织、指挥、协调和控制（Planning、Organizing、Commanding、Coordinating、Controlling）。20世纪50年代中期，美国管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈（Koontz & O'Donnell, 1972）采用计划、组织、人事、领导和控制（Planning、Organizing、Staffing、Leading、Controlling）五种职能作为管理学教材的框架。^④周健临教授等人认为：“管理是对组织的人力、财金、物质及信息资源，通过计划和决策来进行组织、领导和控制的一系列过程，来有效地达成组织

① Peter F Drucker. Management: tasks, responsibilities, practices [M]. New York: Harper and Row, 1973.

② Harold Koontz, Heinz Weihrich. Management [M]. New York: Mc Graw-Hill Inc., 1993.

③ Joseph M Putti, Heinz Weihrich, Harold Koontz. Essentials of management: an Asian perspective [M]. New York: Mc Graw-Hill Book, 1998.

④ Harold Koontz Cyril O'Donnell. Essentials of management [M]. New York: Mc Graw Hill Book Co., 1972.

的目标。”^① 杨文士教授等人认为：“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导和领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定的目标的活动过程。”^② 管理过程学派强调，管理这一个过程，实质也就是在有组织的集体中让别人和自己一起去实现组织既定目标的过程。

我们发现，绝大多数管理学家都主张拥有计划、组织、领导、控制等四项职能，并一致认为法约尔提出的协调（Coordinating）并非是管理职能，而是管理的本质特征，协调并贯穿于所有的管理职能中。斯蒂芬·罗宾斯（Stephen P Robbins）在其《管理学》教材中将管理职能精简为计划、组织、领导、控制等四项职能，^③ 而大部分管理学教材仍然沿袭了管理职能模式，即以管理职能来组织教材内容。

我们认为，管理可以定义为通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织人力资源、物质资源和知识资源，以高效率和高效能的方式实现组织目标的过程。

这个定义重点强调了以下几个方面：

（1）管理的目的是有效实现目标，所有的管理行为，都是为实现目标服务的。

（2）管理实现目标的手段是计划、组织、领导、控制等四大职能。计划职能（Planning）就是必须规定组织的目标以及如何实现目标。计划职能包含制定组织目标、制定整体战略以实现这些目标，以及将计划逐层展开，以便协调和整合各种不同类型的活动；组织职能（Organizing）是说管理者还承担着设计组织结构的职责，包括决定组织要完成的任务是什么、谁去完成这些任务、这些任务怎样分类组合、谁向谁报告，以及各种决策应由哪一层级制定；领导职能（Leading）说明了每一个组织都是由人组成的，管理的任务是指导和协调组织中的人。当管理者激励下属，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间的冲突时，他就是在进行领导；控制职能（Controlling）表明，当设定了目标之后，就开始制定计划，向各部门分派任务，雇佣人员，对人员进行培训和激励。尽管如此，有些事情还可能出错。为了保证事情按既定的计划进行，必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现任何显著的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正就是控制职能的含义。

（3）管理必须以高效率和高效能的方式实现组织目标，在这一过程管理者必须运用多种管理职能。在这里，效率和效能这一组概念与管理密切相关。效率（Efficiency）反映输入与输出的关系。管理就是要使资源成本最小化。效率涉及活动的方式，而效能（Effectiveness）涉及的是活动的结果。如果一个人不顾效率（如成本），很容易达到有效能（如质量），但可能得不偿失。同样，组织可能是有效率的但却是无效能的。在更多的情况下，高效率与高效能是相关联的。

① 周健临，唐如青. 管理学教程 [M]. 上海：上海财经大学出版社，1999.

② 杨文士，张雁. 管理学原理 [M]. 北京：中国人民大学出版社，1994.

③ Stephen P Robbins, Mary Coulter. Management [M]. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

(4) 协调是管理的本质特征,协调并贯穿于所有的管理职能中。正如哈罗德·孔茨所说,协调是管理的本质特征。

(5) 管理的对象是是以人为中心的组织人力资源、物质资源、信息资源和知识资源。

管理人员在管理活动中执行着计划、组织、领导、控制等若干职能。我们认为,管理是一个循环的过程,从“计划”到“控制”,再从“控制”反馈到“计划”表明了这一过程的连续性。

二、组织的概念

组织是人类走向文明的伴生物。组织作为一种社会实体而出现,可以说是西方世界近代社会史上的头等大事。而所有的现代社会的核心问题都围绕我们想从组织中获得什么、组织所服务的社会采取何种组织形式才能最好地满足我们的愿望和需求。德鲁克发现,现代社会是一个“组织的社会”(The Society of Organizations),其运行是在“组织实体”之间进行的,而不是在“个人”之间进行的(Tarrant, 1976)^①,这就成了“组织是社会的一个器官”的命题。推而广之,现代社会是由各类组织机构组成的,是一个所谓的“机构型社会”。组织机构是由“全体成员”共同构成的,而非由“各种生产资源要素”构成的;组织就是社会中的“一个社区”,组织成员就是社会公民,现代社会是一个所谓的“员工型社会”。“所谓组织,其实是一种工具。通过它,个人及社会成员始终能做出其贡献,始终能够取得其成就。”因此,组织及其管理的职能就是“将人的力量转化为生产力”^②。

在管理理论研究与实践中,管理是被置于“组织”的背景之下进行研究的,组织是管理学家们作为研究的范围而提出的;在实践中,组织是管理者从事管理活动的主要场所。正如汤姆·丹尼尔斯(Daniels et al., 1997)所指出的那样,人不仅仅是社会的生物,也是组织的生物。“组织生活”(Organizational Life)已经成为人类的主要经验特征。^③

组织一词使用甚广,含义各异。但大致可分为两类:一是作为一个动词,意思是指组织工作或活动;二是作为一个名词,意思是指一个组织体。

作为名词使用的组织(Organization)可以说是管理活动实施的场所。亨利·法约尔说,组织包含物质组织与社会组织,一般管理学谈到的只是后一个问题。^④人们将企业、学校、医院或政府机关都称为组织,并将组织划分为营利性组织与非营利性组织、正式组织(Formal Organization)与非正式组织(Informal Organization)等。作为一个名词的

① John J Tarrant. Drucker: the man who invented the corporate society [M]. Boston: Cahnners Books, 1976.

② Peter F Drucker. Management: tasks, responsibilities, practices [M]. New York: Harper and Row, 1973.

③ Tom D Daniels, Barry K Spiker, Michael J Papa. Perspectives on organizational communication [M]. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997.

④ Henri Fayol. General and Industrial Management [M]. London: Pitman, 1949.

组织有多种说法,简单地说,组织就是一个有效的工作群体。而在管理研究中,把人们组织成有效的工作群体一直是管理过程的核心。古典组织理论的研究者詹姆斯·穆尼(Mooney, 1931)认为,组织是每一种人群为了达到某种共同的目标而联合的形式。^①切斯特·巴纳德(Barnard, 1938)认为,组织就是有意识地加以协调两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统。^②哈德罗·孔茨认为,组织是“正式的有意识形成的职务结构或职位结构”。^③詹姆斯·马奇和赫伯特·西蒙(March & Simon, 1958)认为,组织理论的对象为“相互关联的活动的系统,这种系统至少包含几个主要的群体,而且通常具有这样的特点,按照参与者的自觉程度,其行为高度理智地朝向人们一致认识到的目标”。^④这里,我们注意到,切斯特·巴纳德、哈德罗·孔茨、詹姆斯·马奇和赫伯特·西蒙都强调组织是一种特定的体系。

一般来说,作为一个名词,组织是指一种由人组成的,具有明确目的和系统性结构的实体。

组织具有如下三个共同特征:

第一,每一个组织都有一个明确的目的。这个一般是以一个或一组目标来表示的。组织既定的目标具有双重性,即盈利性和非盈利性。功利性是组织目标设定的核心特征。盈利性并非一个贬义词,它表现了这一目标对社会、国家以及组织本身的根本价值,体现了该组织存续的基础。

第二,每一个组织都是由人组成的。

第三,每一个组织都发育出一种系统性的结构,以维持组织的存在和运行,规范和限制成员的行为。这里,系统结构可以定义为能够长期影响组织行为的一系列关键性的相互关系^⑤。系统结构不是组织平面图所显示的结构。作为长期影响组织行为的关键性关系,系统结构具体表现为上级-下级关系、同级关系、程序关系、协作关系等,这些关系一般通过规则、规章制度以及明确的程序来予以详细界定。

在管理学的研究中,人们一般认为社会学家斯坦利·尤迪对组织定义较为准确。尤迪(Udy, 1965)认为,“组织”是指那些具有明确的、有限的,并且是公开宣告了其目标的“正式”组织。它们的形式具有共同的、正式的目的,并要求人们与它建立一种正式的、带有契约性质的关系。组织的关系结构是由在一个领导人层次结构框架下,互相关联的正式群体集合而形成的构架。而“管理”为“组织的社会”的生存、发展和价值实现,提供前所未有的指导和服务。正如德鲁克在他的《管理的实践》一书中引用英

① James D Mooney, Alan C. Reiley. *Onward industry* [M]. New York: Harper & Row, 1931.

② Chester I Barnard. *The Function of the executive* [M]. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

③ Harold Koontz, Cyril O'Donnell. *Management: a book of readings* [M]. New York: Mc Graw Hill Book Company, 1984.

④ James G March, Herbert Alexander Simon [M]. New York: Wiley Press, 1958.

⑤ Peter M Senge. *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization* [M]. New York: Currency Doubleday, 1990.

国著名社会福利改革家罗尔·贝弗里奇爵士 (Lord William Henry Beveridge, 1879—1963) 所说的“组织的宗旨就是使一群平凡的人做出不平凡的事”^①。

我们认为,组织是以目标导向的、经过精心建构的社会团体。这个定义重点强调了以下几个方面:

(1) “以目标导向”的意思是说组织要实现某种目标,例如盈利、顾客服务、社会贡献、满足员工的需要等;

(2) “精心建构”的意味着任务的分解以及执行任务的责任要落实到每个员工身上;

(3) 组织是一种特定的体系。这种特定的体系可以有两种理解:一是把组织作为现存事物的存在,它是事物内部(及其与外部)按照一定结构与功能关系构成的方式和体系;二是指过程性的演化体系,那么它是指事物朝着空间、时间上或功能上的有序组织结构方向演化的过程体系。后一种情况,往往被称为“组织化”(Organization)。组织化及其结果可以分为两种方式,即“自组织”(Self-organization)和“被组织”(To Be Organized)。自组织是指如果系统在获得空间的、时间的或功能的结构过程中,没有外界的特定制约,我们便说系统是自组织的。这里的“特定”一词是指那种结构和功能并非外界强加给系统的,而且外界是以非特定的方式作用于系统的。^②“被组织”是指如果组织系统在获得空间的、时间的或功能的结构过程中,存在外界的特定制约,其结构和功能是外界加给组织系统的,而外界也是以特定的方式作用于组织系统的。

三、管理者

一般来说,组织成员可以分为两种类型:操作者(Operatives)和管理者(Managers)。操作者直接从事某项工作和任务,不具有监督其他人工作的职责。管理者是指指挥别人活动的人,他们也可以担任某些作业职责,但一定要有下级。这种分类来源于以泰罗为代表的科学管理学派。他们坚持认为,管理者的任务是计划、组织和控制,操作者则按照管理指令执行劳动任务。

最早对管理者的定义是“负责下属工作的人”,换句话说,管理者就是“老板”,代表高位和权力。随着人们对管理者职责认识的深入,人们发现管理者的定义应当变为“负责员工绩效的人”。早期的德鲁克认为,管理者(Manager)一词隐含着控制和权威的涵义,而不适用于对知识工作者的管理,他更倾向于使用比较中性的经理人(Executive)来代替。在德鲁克晚年的作品中,德鲁克倾向于使用“管理者”这个概念。德鲁克认为,管理者不再是对下属的工作负责的人或对他人的业绩负责的人,而是对知识的应用和知识的绩效负责的人。因此,管理者正确的定义应该是“负责知识的应用和绩效的人”。德鲁克(Drucker, 1985)在《创新与企业家精神:实践与原理》一书中写到:

^① Peter F. Drucker. The practice of management [M]. New York: Harper Press, 1954.

^② Hermann Haken. Synergetics, an introduction: Non-equilibrium phase transitions and self-organization in physics, and chemistry [M]. Berlin: Springer-Verlag, 1983.

“我发觉自己使用更多管理者这个字眼，因为这个字眼含有对某个领域负有特定责任的意思，而不仅仅是统治属下。”^① 德鲁克给出了“管理者”一个全新的定义，即“在一个现代的组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者”。

在《管理：任务、责任与实践》一书中，德鲁克认为，我们必须改变视角，将目光从责任转向贡献，将管理的定义修正为“对贡献负责”，经理人就成为“对贡献负责的人”。^② 按照这个定义，经理人这个群体的范围就大大扩展了，包括传统管理人员、专业工作者及兼这两种工作的人。正如德鲁克所说：“总有人单独作战，无一部属，然而仍不失为管理者。”

管理者的职责并不仅仅限于支持一线工作，更需要创造条件保持一线的运转，并为激发一线员工开展高效和有效的工作提供动力。德鲁克认为：“管理者是每个企业里具有活力并赋予生命的元素。如果没有管理者的领导，‘生产资源’只能是资源，永远无法转化成生产力。”

实际上，管理工作必须在组织的各个层次展开，管理工作涉及的层次是从一个组织的首席执行官（Chief Executive Officer, CEO）、总经理/总裁（General Manager/President）到一线管理人员。尽管组织中的管理层次结构可以被划分为若干垂直结构层次，但通常有三个层次：高层管理者（Top Managers）、中层管理（Middle Managers）和基层管理者（First-line Managers），基层管理者有时也称为一线管理者（见图 1-1）。一般来说，这三个层次管理者的任务和职责，随组织不同而有所差异，这取决于组织的规模、技术和其他因素。

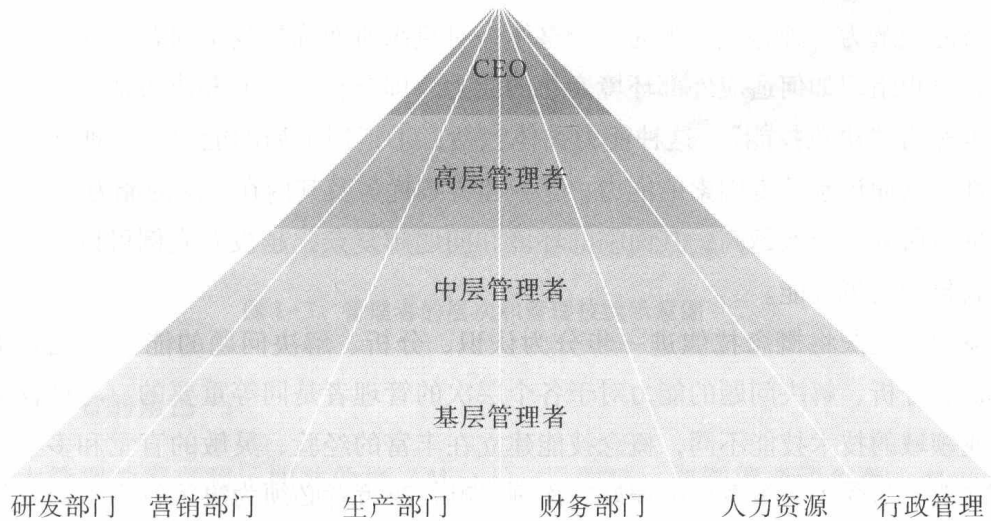


图 1-1 组织的管理层次

① Peter F Drucker. Innovation and entrepreneurship: practices and principle [M]. London: Heinemann, 1985.
② Peter F Drucker. Management: tasks responsibilities practices [M]. New York: Harper and Row, 1973.

由于组织中的管理层次的任务和职责的不同，不同层次的管理者在各种管理职能中所花的时间也不尽相同（参见图 1-2）。所有管理者，无论他处于哪个层次上，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能，只是他们花在每项职能上的时间不同^①。

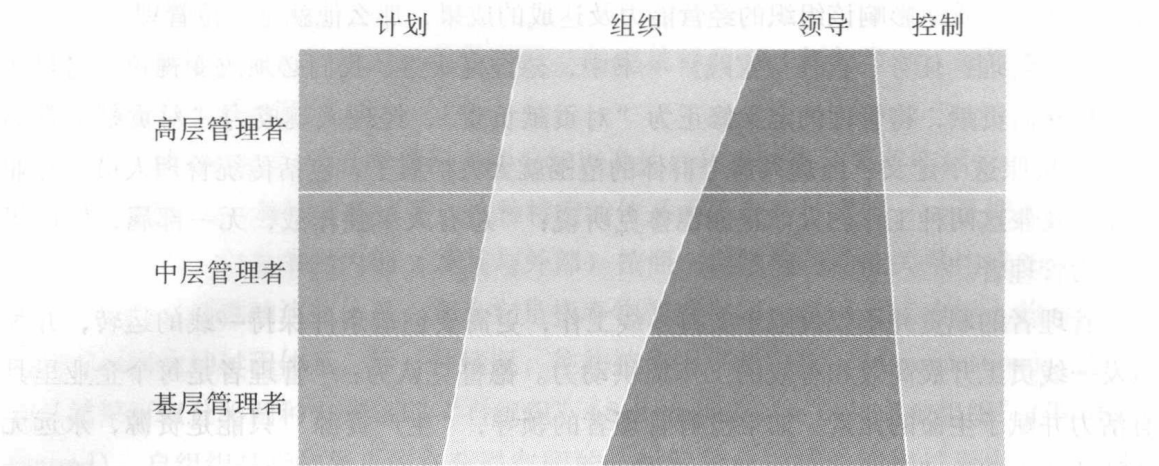


图 1-2 管理者的层次和管理职能示意图

所有管理者都需要拥有一定的管理技能（Management Skills）。罗伯特·卡茨（Katz, 1974）认为，管理者必须具备三种类型的技能^②（见图 1-3），具体如下：

1. 概念技能（Conceptual Skill）

概念技能意味着对模糊的、不明确的复杂问题进行分析，明确问题的本质和问题的根源，确定问题的关键变量，理解变量与问题之间的关系，从而使问题清晰化。概念技能是对问题进行思考和推理的能力，是判断某种状况并能识别其因果的能力。我们可以将概念技能理解为一种将组织视为一个整体，对组织所面临的复杂问题建立起适当的分析框架，设想组织如何适应外部环境变化的能力，即分析、判断和决策能力。因而，概念技能也称为“决策技能”。这种能力具体包括：①把握全局的能力；②理解事物的相互关联性，从而识别关键因素的能力；③权衡方案优劣及其内在风险的能力。

管理者所处的层次越高，其面临的环境和问题越复杂，越没有先例可以依循，因而越需要高超的决策技能。

哈罗德·孔茨将概念技能进一步分为认识、分析、解决问题的能力和规划决策能力。认识、分析、解决问题的能力对于各个层次的管理者是同等重要的。与仅仅局限于某一专业领域的技术技能不同，概念技能建立在丰富的经验、灵敏的直觉和多学科知识的背景之上。与受到决策者风险偏好的深刻影响，决策者必须为决策行为承担责任规划决策能力不同，认识、分析与解决问题的能力只为承担任务的执行结果负责，不为决策行为承担责任。因此，认识、分析与解决问题的能力是一种“大智”，而规划决策能力

① Stephen P Robbins, Mary Coulter. Management [M]. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2007.
② Robert L Katz. Skills of an effective administrator [J]. Harvard Business Review, 1974.