

管理的12个问题

——大道至简的管理学读本



管理的12个问题

我是谁？

我要到哪里去？

我的处事原则是什么？

我如何到那里去？

“我”当如何工作？

“我们”当如何工作？

我要把人们带到哪里去？

我如何让人们都知道要到那里去？

我如何能够让人们全力以赴？

我们应当测量什么？

如何测量？

造成偏差的原因是什么？

焦叔斌
著



中国人民大学出版社

EDP · 管理者终身学习项目

管理的 12 个问题

——大道至简的管理学读本

焦叔斌 著



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的 12 个问题: 大道至简的管理学读本/焦叔斌著.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

EDP·管理者终身学习项目

ISBN 978-7-300-10696-0

I. 管…

II. 焦…

III. 管理学—研究

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 072747 号

EDP·管理者终身学习项目

管理的 12 个问题

——大道至简的管理学读本

焦叔斌 著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.tlmet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	160 mm × 235 mm 16 开本	版 次	2009 年 1 月第 1 版
印 张	15.5 插页 1	印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷
字 数	188 000		2009 年 5 月第 2 次印刷
印 数	5001-10000 册	定 价	38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

策划人语

EDP 是英文 The Executive Development Programs 的简称，即“高层管理者培训与发展项目”，是为高层管理者设立的非学历 (non-degree) 教育项目。EDP 在国外的商学院中非常普遍，几乎每所著名的商学院都有此项目。目前在全球 EDP 市场中，领跑公开课程的是哈佛商学院、达顿商学院和法国 INSEAD 等，领跑公司内部培训课程的有美国杜克企业教育学院、瑞士 IMD、法国 INSEAD 和西班牙 IESE 等。中国的 EDP 教育正处于起步阶段，但近年来中欧国际商学院、长江商学院、人大商学院、北大光华管理学院和清华经管学院等都开出了十分有特色的 EDP 课程，受到企业、政府、医院、学校等机构的广泛关注。

EDP 基于现代企业的特点，开设了一整套具有针对性的短期强化课程，其内容可以偏重综合管理技能，也可以偏重某一具体管理领域的知识与技巧。在教育理念和教育模式上已经完全超越了传统的管理教育，它的系统化培养模块均依据领导者、决策者的特点与需求设计，是一种全新的领导力发展模式。

EDP 不同于 MBA 和 EMBA，它属于非学历教育，更强调终身学习、在职学习，具有更强的灵活性和针对性。是一个管理者不断提升和完善管理素养的平台。基于对 EDP 项目的这一认识，我们策划了“EDP·管理者终身学习项目”系列出版物。希望这套书能够作为 EDP 课堂教学的补充，也可以作为企业内训时的导入读本。通过这套书能够在企业等存在管理的地方普及一套“行话”，用管理的概念和术语来认识和分析管理问题，指导管理实践，提升管理水平。

本套出版物具有如下特点：(1) 以 EDP 课堂讲授内容为主线，适当补充部分课堂上难以讲到的背景知识，并将之系统化；(2) 紧扣企业管理实践，注重知识的实用性，并介绍相关的管理工具，使之具有更强的可操作性；(3) 使用真实生动的案例，特别是中国案例，使管理学理论在现实的管理情境中发挥光彩；(4) 内容精简，一般在 15 万~20 万字之间；(5) 语言通俗易懂，适合自学。这套出版物不仅有图书，还包括一些 EDP 课堂的音频、视频资料，并逐步开发网上学习资料，还将不定期地为读者邀请优秀的 EDP 项目教师组织面授讲座。

当前，中国企业面对着前所未有的世界经济大动荡，有人说，中国企业家经历过严苛的竞争环境，但没有经历过经济萧条。如何使企业度过严冬，是

今天每一个管理者要思考的问题。但做一个好的企业——一个善于学习、管理精良、勇于创新、为消费者创造价值、有高度社会责任感的企业——是企业存在的意义，也是企业不败的基石。

费小琳 唐奇

2008 年 12 月

前 言

在过去的十多年中，我一直在中国人民大学商学院“高层管理者培训与发展项目”（The Executive Development Programs, EDP）中担任“管理学”课程的教学工作，同时也为一些企业及相关机构讲授管理课程。我每年要讲授20个左右的“管理学”课堂，每次为期三天。在这些课堂上，我接触了成千上万的来自各行各业、各个层次、各种类型的管理者，深深地为他们对于管理知识的渴求、思考和探索所打动，也从他们中获取了大量的立足于管理实践的真知灼见。由是，便有了这本小书的诞生。

在经济上升时期，在竞争不是那么激烈的时候，人们固然也会承认管理对于一个机构的重要性，但终究还是停留在观念层次上的认识。经济的大势掩盖了许多企业在管理上存在的这样那样的问题，使许多机构有一种虚幻的成功之感。当无须在管理上有太多的作为便能赚得盆满钵满时，让人们重视管理多少有些奢求。

而当经济停滞甚至出现危机时，当竞争白热化时，管理的重要性才能够真正凸显出来，才能使人们有切肤之感。正如股神巴菲特所言：“只有在退潮时，才能发现谁在裸泳。”当前严峻的经济形势使得许多企业陷入危机甚至倒闭，这些企业固然可以将之归咎于宏观环境以及其他各种各样的外在因素，但不可否认的是，其中有相当多的失败者都属于那些“裸泳者”。沧海横流方显出英雄本色。那些管理精良、根底扎实的企业和机构即使在最困难的时刻，也能够临危不乱，甚至还能够转危为机。台塑集团的董事长，被誉为“经营之神”的王永庆曾说过，“卖冰激凌要从冬天开始”。在寒潮吹袭世界经济之际，正是我们狠抓管理、苦练内功的最佳时机。

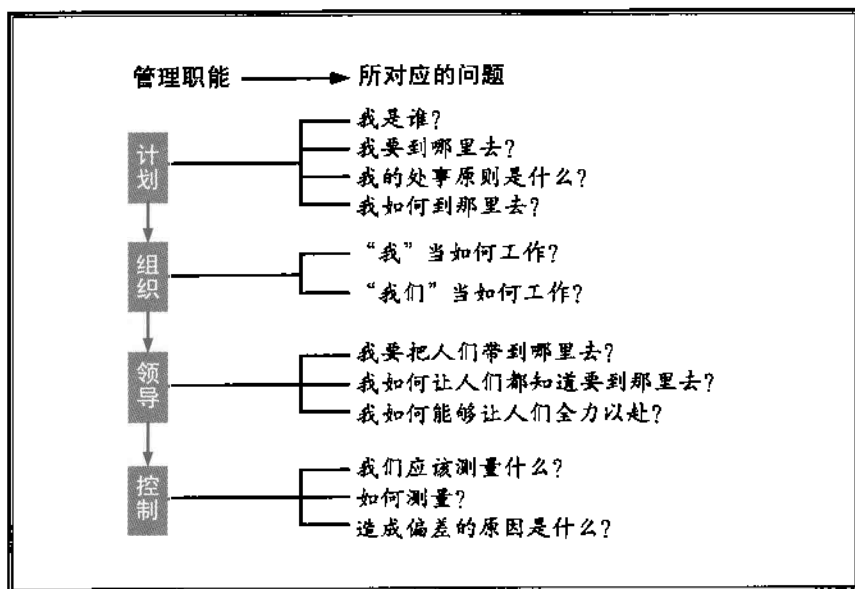
本书有三个目的，即：使读者掌握一套“行话”——能够用管理的概念和术语来认识和分析管理问题；树立一套观念——用现代管理的观念来指导管理实践；培养一种习惯——自觉运用管理原理来分析问题、解决问题。这三个“一”未必就能让你成为战无不胜的真英雄，但最起码可以帮你遮羞避寒，避免成为无知无畏的“裸泳者”。

本书内容分为六部分，其基本结构可以看做由“时间”和“空间”两个

坐标轴构造而成。第 I 部分概略讨论了有关管理和企业管理的一些重要概念。“时间”轴即第 II 部分，通过回顾管理学形成和演变的轨迹，以史为鉴，提炼出了对于今天的管理实践具有指导意义的“八大启示”，即：

- 标准化是企业管理的基础
- 管理者要“知”人、“懂”人
- 管理要用数据来讲话
- 局部的优化不等于整体的优化
- 管理要顺势而行，随机制宜
- 管理要有更“广阔”、“远大”的视野和思路
- 管理要立足于通过持续改进系统来实现卓越绩效
- 没有不变的成功方程式，最适者才能生存

第 III ~ VI 部分即为本书的“空间”构成，这部分以计划、组织、领导和控制这四大管理职能为框架，讨论了组织和管理者在管理工作中必须思考和回答的 12 个基本问题。这 12 个问题及其与管理的四大职能的对应关系如下：



本书并不允诺提供解决管理问题的“秘方”或“灵丹妙药”，只是提出一些管理者必须面对和思考的问题。管理只有永远的问题而没有永远的答案，而

只有提出正确的问题才谈得上解决问题。本书所提出的 12 个基本问题既是一个思考管理问题的逻辑框架，又是一个帮助管理者诊断问题和解决问题的核对表 (checklist)。回答了这 12 个问题未必一定能够保证组织或管理者的成功，但几乎可以肯定的是，不能明确回答这 12 个问题的组织或管理者，其管理是存在着缺失的。

本书每部分正文之后附有若干复习思考题，这些小题目均为一些重要的知识点和概念，供读者在阅读完每部分内容之后，来检验自己理解和掌握的程度。每部分还附有一个取自现实管理情景的案例，通过运用所学的管理知识和理论来分析这些案例，有助于促进读者实践能力的提高。

每部分最后的“延伸阅读”部分主要介绍了一些常用的管理方法论，如 ISO9000、精益管理、标杆管理、六西格玛管理、卓越绩效模式等。要提升组织的管理水平，仅仅靠理念、勇气和愿望是不够的。工欲善其事，必先利其器。这里所介绍的便是一些在实践中被证明卓有成效的管理方法论。

感谢中国人民大学出版社的费小琳女士，她的创意、热情和坚持促成了这本小书的诞生。感谢唐奇、王前，她们默默无闻的工作使这本书得到完善。感谢朱怀奇、刘碧涛、姚珺、原文忠、张志、徐京悦、王磊等为本书提供案例及相关资料。感谢曾经参与我的课堂的众多 EDP 学员与我分享他们的智慧、灵感和经验。衷心希望这本小书能够成为帮助广大读者开启管理智慧之门的一把钥匙。

焦叔斌

2008 年 12 月

目 录

I	管理与企业管理	1
	一、什么是管理	2
	二、从“MBA”看企业管理	9
	三、管理者的角色——另一种视角	16
	四、企业家与企业家精神	18
	五、守法重德与社会责任	21
	六、管理的环境与挑战	27
	复习思考题	33
	案例：杨总经理的一天	34
	延伸阅读：亨利·福特在20世纪商业史上 最有影响的三件事情	36
II	管理100年的启示	39
	一、管理学的诞生	40
	二、泰罗与科学管理	41
	三、霍桑实验与人际关系学说	47
	四、定量方法与管理科学	51
	五、系统观点与权变观点	53
	六、对战略的重视	56
	七、全面质量管理	57
	八、变革与学习型组织	61
	九、管理有规律，管理无定式	62
	复习思考题	64
	案例：海底捞的精彩世界	65
	延伸阅读：ISO9000族标准	70
III	运筹帷幄——管理的计划职能	75
	一、计划的含义与内容	76
	二、我是谁？我要到哪里去？	81
	三、我的处事原则是什么？——核心价值观	90

四、使命、愿景和价值观的综合思考	93
五、我如何到那里去? —— 战略	98
六、决策	110
复习思考题	117
案例: 上航假期的追梦之旅	119
延伸阅读: 精益管理	126
IV 分工协作——管理的组织职能	129
一、组织职能的含义与内容	130
二、“我”当如何工作? —— 职位设计	131
三、“我们”当如何工作? —— 建立组织结构	136
复习思考题	161
案例: 奥迪康公司的“面条式组织”	163
延伸阅读: 标杆管理	167
V 上下同欲——管理的领导职能	169
一、领导的含义、作用与内容	170
二、我要把人们带到哪里去? —— 定向	171
三、我如何让人们都知道要到那里去? —— 沟通	172
四、我如何能够让人们全力以赴? —— 激励	177
五、营造积极的文化	185
复习思考题	188
案例: 中国移动广东公司应用信息技术促进管理沟通	189
延伸阅读: 六西格玛管理	197
VI 事与愿合——管理的控制职能	201
一、控制的含义	202
二、我们应当测量什么? —— 制定控制标准	203
三、如何测量?	210
四、造成偏差的原因是什么?	212
复习思考题	218
案例: 丽思卡尔顿酒店	219
延伸阅读: 卓越绩效模式	225
参考文献	230
编后记	231

 管理的12个问题

I 管理与企业管理

管理作为一个专门的知识领域，有其自身的概念体系和理论框架。掌握这些概念和框架是成为一个具有职业风范的管理者的前提。

管理是为了实现组织的目标

管理是为了最大限度地释放人们的能力

管理是做正确的事和正确地做事

管理是进行计划、组织、领导、控制

一、什么是管理

管理 (management or administration) 是人类最重要的活动之一。任何由两人以上组成的、有一定目的的集体活动都离不开管理,大到国家、军队,小到企业、医院、学校等,概莫能外。随着社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,管理的重要性也在日益提高。

管理的重要性可以说是众所周知。一个单位管理得好,股东可以分红,员工可以实现自我,社会可以得利,造福的是方方面面。相反,一个单位管理得不好,影响的也是方方面面。糟糕的管理会令股东亏损甚至破产,会让员工的工作生涯充满痛苦甚至失业,还会给顾客、供应商,乃至社会带来各种各样的问题和损害。

想一想三鹿事件,我们很容易就可以体会到管理的分量有多么重。由于管理出了问题,成千上万的消费者受到伤害,企业、股东、员工付出了沉重的代价,也让整个产业遭受了巨大的打击,甚至让我们整个国家为之蒙羞。所以,做管理工作不仅是荣耀,更意味着责任。

人们对于管理活动有各种各样的认识。不同的书籍有不同的定义,不同的学者有不同的说法。为了便于下面的讨论,我们将管理定义为:

管理就是一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导和控制职能,协调他人的活动,带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。

管理的这一定义有四个方面的要点:

要点一:管理是为了实现组织的目标,管理本身不是目的;

要点二:管理是为了最大限度地释放人们的能力,而不是把人管住;

要点三:管理是“做正确的事”和“正确地做事”;

要点四:管理是进行计划、组织、领导、控制。

要点一：管理是为了实现组织的目标，管理本身不是目的

管理存在于一定的组织之中，是为了有效地实现组织的目标而存在的。管理本身不是目的。如果管理不能促进组织实现目标，管理就没有意义，甚至会是有负面的或有害的。有一个重要的管理原则——管理要“聚焦于结果和创造价值”，说的就是这个道理。违反了这个原则，管理活动就会舍本逐末、弄巧成拙，甚至南辕北辙。

强调“聚焦于结果和创造价值”这一原则具有非常现实的意义。在各种各样的机构中，从事管理工作的都是其中的精英，人们的精英意识都很强，无形中使得管理工作似乎天然地具有了某种正当性。其实这是个美丽的误解。

人们常常可以看到，在一些大型机构中，管理部门林立，管理人员众多，管理活动出现异化，管理本身成为了目的，出现了越来越多“为管理而管理”的现象。当然，这样的事情并不限于大型机构，在很多中小型机构也有。

著名的帕金森法则——“雇员的数量和实际工作量之间根本不存在任何联系”——反映的就是这方面的问题。因为在机构中，官员们热衷的是给自己配备助手，官员们给彼此找活干。人们看上去似乎都在很努力地做事，做什么事情却并不重要。组织的目标从人们的视野中消失了。

大管理学家德鲁克对此也有过精辟的论述：“就管理本身而言，无所谓什么职能，而且也无所谓什么存在。管理如果脱离了它所服务的机构就不是管理了。人们所理解并加以谴责的官僚主义就是那种误认为自己是目的而机构是手段的管理。这是管理层，特别是那些不受市场考验约束的管理层容易犯的一种退化性毛病。预防、制止并在可能的情况下治疗这种毛病，应该是任何一个有效的管理者以及一本有效的管理著作的首要目标。”

德鲁克还指出：“如果一本论述管理的书不是从论述所要完成的任务开始，它就没有正确地理解管理。这种书把管理看成是一种独立

自在的东西，而不是把它看成是一种达到目的的手段。它未能理解到，管理之所以存在，只是为了取得成就。它把管理看成是一种独立的存在，而事实上管理只是一种器官……”

曾任美国国务卿的鲍威尔写过一本回忆录——《我的美国之路》，其中有一段记述了他在 20 世纪 70 年代越战期间的经历。越南战争是美国历史上输得最惨的一场战争，它在美国人的心里留下了永久的伤痕。像鲍威尔这样身居高位的人不可能激烈地批评美国的政策，但从其字里行间仍然可以看出他对越南战争的思考。鲍威尔回忆说，他在越南战争期间带领连队驻扎在一个大山里的军事基地，任务是保卫近旁的一个军用机场。这个机场是干什么的呢？是为了给这个基地运输给养！鲍威尔感叹道：“我们在这里是因为我们在这里……”

美国人当初就是以这样一种方式来打越南战争的：没有外在的目标，事情之间互相支撑，人为地创造一些事情，所以一败涂地。因此人们说，这是一场在错误的地点、错误的时间，以错误的理由打的一场错误的战争。

鲍威尔提到的这种现象颇具代表性。在各种机构的管理中，类似的事情比比皆是。这违反了上述管理要“聚焦于结果和创造价值”的原则。管理是实现组织目标的手段，管理本身不是目的。不要以为只要以管理的名义，事情就有了正当性。

管理并非越多越好，糟糕的管理比没有管理更糟糕！

要点二：管理是为了最大限度地释放人们的能力，而不是把人管住

有一家从事高新技术研发的机构，其员工基本上都是知识型人才，其总裁本人也是一位高学历的技术专家。这位总裁上任后大大增加了管理方面的投入。例如，该机构的考勤手段在短短一两年内多次升级换代，刚开始是签到，后来换成了打卡，接着改成了摁指纹，后来又升级为一套瞳孔扫描装置。据说，该总裁最近又在考虑在办公楼里安装一套摄像监控装置，因为有许多

人在早8点到晚5点之间溜出去办私事。也许，接下来还需要再引入一套脑电波扫描装置，因为似乎有不少人坐在办公桌前却在考虑工作以外的问题……

正如上述这位总裁一样，很多场合，人们一说到管理，考虑的就是如何把人管住，探讨的就是“管人的艺术”。很多书籍也是从“如何把人管住”、“怎样把人管好”这个角度来讨论管理问题的。这实际上是个天大的误解。

说到把人管住，这个世界上或许只有一种机构是以此为目标的，那就是监狱。只有监狱里的狱警才要把人管住。管理者当然不是狱警，管理的目的也绝非把人管住。管理是要协调、带领人们去实现目标，是要最大限度地发挥人们的积极性、主动性和创造性，是要让人们承担起对工作和组织的高度责任。用管理中的一个术语来说，就是要把人激活，或者说，是要实现组织成员的活性化。

所谓激活，也称为活性化(empowerment)，是现代管理中一个非常重要的概念，它有两方面的含义：

- (1) 使人们具有作出决定和采取行动的知识、技能、职权和意愿；
- (2) 使人们对其行动的后果和组织的成败负有责任。

首先，活性化意味着要激活在传统管理中被视为“死人”、“木头”的员工，要通过真正意义上的管理，吹一口仙气，让人们都变成齐天大圣孙悟空，让每个人都能够大显神通、战无不胜，都能够去攻坚，去挑大梁。如何才能把人们都变成孙悟空呢？要赋予他各种各样的要素。要给员工相应的知识，让他“懂”；仅有知识还不行，还得给他技能，让他“会”；有了知识和技能，捆住他的手脚也不行，还得赋予他做事情的职权；有知识、有技能、有职权，却不愿意做事，又奈他何？所以还得给他努力去做事情的意愿。通过赋予人们知识、技能、职权和意愿，让每个人都能变成神通广大的孙悟空，让每个人都能独当一面，让每个人都能有本事，这是这个概念的第一层含义。

但是，如果只是强调把人都变成孙悟空，也还不够。万一我们的孙悟空们猴性发作，各自为政或者胡作非为，岂不糟糕？所以，还要

能够把孙悟空们的力量汇聚起来，使孙悟空们的目标与组织的目标一致起来，形成一股实现组织目标的强大合力。这就要求在孙悟空们的脑袋上扣上一个“箍”。这个“箍”是什么呢？是责任。要赋予和培养孙悟空们一种高度的责任感，使他们的力量能够为组织所用。这里的责任也有两方面的含义，一是每个人要对自己的行为负责，承担做事的后果；二是每个人要对组织的成败负责，即企业成败，员工有责。培育人们的这种责任感，是活性化概念的另一层含义。

1. 活性化这一概念是区分现代管理与传统管理的分水岭

在一定意义上，活性化这一概念是现代管理与传统管理在“人”这个问题上的分水岭。传统管理把人看做“死人”、“木头”，与机器、设备、原材料别无二致，而现代管理则主张，一个机构是否具有竞争力，是成功还是失败，取决于其成员被激活的程度。

传统管理对于人的认识，从福特公司的创始人亨利·福特的几句话中可见一斑。当福特公司发展到数万人时，有人对老福特讲，你的公司很兴旺，有数万人了。老福特自己则说，我这个公司其实不需要什么人，我只不过需要些胳膊、腿而已。也就是说，那个年代的企业需要的不是真正意义上的人，需要的不是有头脑、精神、创造力、责任感、主动性的人。人不过是会说话的工具而已。

但是，那样的时代一去不复返了。今天是知识经济的时代，是人才主权的时代。知识和人才成为了价值创造的主导因素，成为了一个企业乃至一个国家的竞争力的最主要源泉。如果不能把人最大限度地调动起来，不能把人的能力最大限度地释放出来，企业就很难有作为，机构也很难有成就。

2. 活性化不仅仅是手段，其本身就是管理的目的之一

活性化不仅是实现组织目标的手段，一定意义上它还是管理的目的。一个机构不仅为了利益而存在，同时还是人们寄托人生的舞台。有效的管理在创造财富、达成组织目标的同时，也在创造人们的人生，帮助每个具有理想、追求的具体的个人实现自我。不难想象，与那些把员工仅仅看做“物”的企业相比，由高度活性化的员工队伍所构成

的那些企业会具有怎样的竞争优势。

今天，一个企业或机构能否取得成功，在很大程度上取决于其成员被激活的程度。要实现员工队伍的活性化，就要求管理者必须具有新的思维方式和行为方式。

凤凰卫视的案例对我们颇有启发。在创立后短短的几年时间，凤凰卫视就成为了一家具有全球影响力的华文媒体，其影响力甚至不逊于强大的中央电视台。凤凰卫视的成功也造就了一支优秀的主持、主播和记者队伍。凤凰卫视行政总裁刘长乐在被问及他成功的秘诀时，回答说“找来优秀的人并让他们快乐”。凤凰卫视就是一个典型的活性的机构。

要点三：管理是“做正确的事”和“正确地做事”

有效的管理就是“正确地去做正确的事”。“做正确的事”涉及的是效果(effectiveness)问题，“正确地做事”涉及的则是效率(efficiency)问题。效果和效率是管理中非常重要的两大命题。效率是做事的多、少、快、慢，是投入和产出的比较；效果则意味着方向和目标的达成情况。

效果 = “做正确的事”

效率 = “正确地做事”

普通员工工作得好还是坏很容易判断，因为他的工作相对简单，标准相对明确，他工作得好还是坏更多地体现在工作效率上，体现在他是否正确地做事上。

相对而言，管理者，尤其是高层管理者，其工作好坏很难一眼看出来。做得好不好与他的卖力程度没有必然联系，并不是做事越多越快就越好。管理者有效与否，不能简单地用工作时间和工作数量来判断，也不可以用鞠躬尽瘁的程度来判断。我们完全可以想象，“高效地去做错误的事情”意味着什么。

作为管理者，如果只关注“正确地做事”，而不明白“做正确的事”，