

责任编辑 弓济元

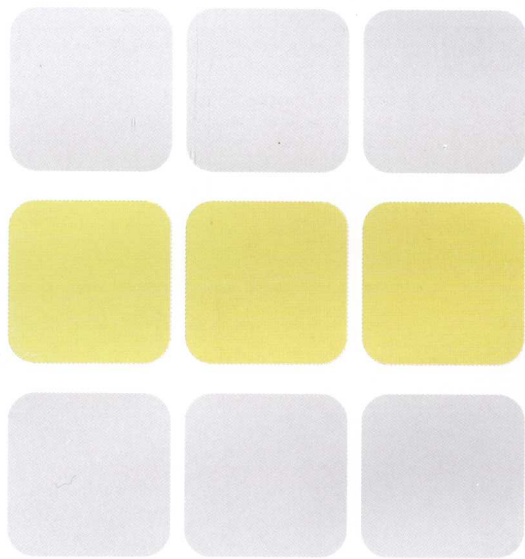
封面设计 王啸凡

【董仲舒】（西汉哲学家）：工欲善其事，必先利其器！

【刘彻】（汉武帝）：董公说的器，是指朝廷的武备吗？

【董仲舒】：我说的器，是国之利器，也就是说道统。陛下可以以权力，来立自己的权威。以法术，来驾驭群臣。以酷法，来对那些违令的现象，矫正过正。但有了这些，还远远不够！还须以崇德服人心，以儒家学说，来统一国人的思想。无论是治国，还是治家，都要有一种凝聚力。这种凝聚力是从哪里来呢？只能是从文化道统中派生出来！

——摘自《汉武帝》电视剧对白台词



ISBN 7-5450-0577-6



9 787545 005776 >

定价：28.00元

管理的路标

——论管理的方法与架构

王博荣 著

陕西出版集团

陕西人民教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的路标：论管理的方法与架构/王博荣著. —西安：陕西人民教育出版社，2009.8

ISBN 978-7-5450-0577-6

I. 管... II. 王... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 164314 号

书 名：管理的路标——论管理的方法与架构

著 者：王博荣

责任编辑：弓济元

出 版：陕西出版集团 陕西人民教育出版社

(西安市丈八五路 58 号 邮政编码：710077)

经 销：各地新华书店

印 装：五二三振兴印刷厂

版 次：2009 年 8 月第 1 版

2009 年 8 月第 1 次印刷

开 本：880×1230 毫米 1/32

8 印张 200 千字

书 号：ISBN 978-7-5450-0577-6

定 价：28.00 元

前 言

组织管理者不是一个学者，不是在是与不是之间进行探讨或争论，而是在是与不是之间进行选择，他所处理的是现实，无论管理理论是否存在，是否可以有效地指导管理者的管理实践，组织都必须一天天地运作，管理现实需要有效的管理理论与方法。而管理者要有效地进行管理，就需要谙熟管理程式，了解管理中各个要素的特质，掌握有效的管理方法和技巧。

事实上，很多从事管理的人，并不一定是管理专业毕业的，即便是从事管理理论研究的学者或从管理专业毕业的学生，面对如此众说的管理学派，要系统地描绘出当前管理的体系，也会感到十分迷茫。但无论当初如何，对于已经从事管理工作，或正准备从事管理工作的人来说，走进管理，了解管理、理解管理、运用管理理论与方法，并有效指导管理者的实践，是十分必要而又重要的，这正是笔者浇铸本书的初衷和归宿。

在管理理论及“点金术”如此之多的今天，这本书的问世无疑是沧海一粟。迄今为止，谈论管理的图书遍及世界，不同理论的争论也难以休止，但系统实用、简洁易懂的管理图书却相对较少。我由此对自己说，最好是把管理理论归纳总结梳理一下，并在此基础上

上对管理原理的基本理论进行了深入的探寻和实证,由此形成了《管理的路标——论管理的方法与架构》一书,就权当它是管理大海中的一朵小小浪花。

我不敢陷入管理理论深层探讨之中,试图通过本书诠释管理内涵,窥探管理规律,寻找管理真谛,挖掘管理效力,将管理问题,构架出基本的框架,整理出最基本的、最简洁的实用操作方法,犹如行车的路标,以给企业、政府、事业单位及其他从事管理工作的人们以简捷、实用的操作向导。

诚然,所有管理原理与方法的运用是需要管理者对时局的把握和对人生文化道统的深入理解,并在此基础上加以合理的运用方能充分发挥管理的效力。

作者 王博荣

二〇〇九年七月十七日

目 录

第一章 在理论与现实之中…………… (1)

对管理不同认知的同时并存,反映了管理科学不成熟的一面,也同时反映了人们对管理世界探寻的迫切愿望。管理需要回归理论与现实的统一,管理者也需要重新审视管理的力量。

第一节 现代管理理论的困惑…………… (2)

各种管理学派观点或多或少相互冲突,但又同时并存,使管理者无所适从。管理实务需要人们重新梳理管理的方法与思路。

第二节 人人做管理,我是哪一个…………… (5)

现实中管理者的来源形形色色,不同的管理者其工作思维方式及工作方法差异较大,从而形成了不同的工作风格和工作效果。

第三节 管理是科学还是艺术…………… (7)

管理是一门科学,没有管理的科学,就没有科学的管理。我们不能断言肯德基事业长青不老,但可以肯定的是其经营的选址方法,店内经营之道是科学性的再现。

第四节 管理的力量究竟有多大…………… (11)

我们也无法说清管理在组织中所起的作用,但我们可以从一个组织失败的教训中去感悟管理在组织发展过程中值得注意的成份。

第二章 解读管理.....(41)

对于管理的理解,如果我们不搞清楚它的视角,不弄明白这一基本的概念,不搞清楚它的本质,我们就会一直忙于管理,而没有时间停下来好好想想你所做的那些工作是必要的,那些管理工作是不必要的,甚至是多余的;那些工作是有效的,那些工作甚至是无效的。

第一节 理解管理.....(42)

管理者需要理解管理的内涵和外延,掌握这各个要素的特质,明确管理的目标,熟悉其工作过程,有效运用管理方法,方能主动做好管理工作。

第二节 管理的假设.....(47)

做管理必需回答:为谁而管理,管理活动是短期的还是持续性的,管理活动成果的计量是要分期考量,还是只需要知道最终成果,管理中人性的本质是什么等问题,这些问题即构成管理假设的基本问题。

第三节 管理的问题有哪些.....(66)

管理的基本问题可以归结为:管理的目标是什么?如何进行管理(即用什么样的方法和程序)?管理资源的利用状况如何?

第三章 管理的过程.....(68)

管理工作从何做起,先做什么,后做什么,需要多少个环节,是每个从事管理工作的人必须明确的程式。管理活动是一个工作过程,一环套一环,构成一个管理链。组织的全部管理活动就是在这个链式环节中不断循环地进行。任何一个环节的缺失或无效均会使整个管理工作前功尽弃或难以达到预期的效果。

第一节 组织分工与组织架构.....(69)

只有将组织要完成的目标任务,按其完成的职能要求,要求进行相应的分工,规划设置相应部门,配置相应资源,才能进行相应管理。

第二节 目标与决策.....(74)

实现目标的措施应该是如何使个人的目标及部门的目标与整个组织的目标的实现保持一致。在做出每一个决策时,应充分考虑参会者每个人的意见,尤其是反对者的意见,它是我们执行时应考虑的注意点。

第三节 目标分解与计划.....(89)

要把组织的目标变成可以实现的目标,必须对组织目标进行分解,形成最终可以执行的计划。

第四节 组织实施.....(103)

组织实施是指有效组织单位内的各个要素实施组织计划,实现组织目标的过程。组织实施是完成工作任务,实现组织目标的根本。

第五节 控制与处理.....(104)

管理者应及时掌握组织运营的过程中各种活动的进度及与目标的差距,并及时调整相应误差,以便控制组织工作过程中运营的方向。一个组织如果没有明确的监控和奖惩机制,组织秩序将会混乱,组织将无法进行正常管理。

第四章 管理的要素.....(110)

组织内部可利用的要素资源归结起来包括五个方面,即人、财、物、信息、时间和空间。面对任何一个组织而言,如何分配这些资源,如何整合资源优势,是管理的核心职能,也是反映管理效果的重要标志。

第一节 组织内的人.....(111)

每个人在组织中所处的地位和作用差异较大,组织中的一些关键人员对组织的兴衰成败具有重要影响,尤其是高层领导。而管理者本人在组织中究竟应该做什么而不做什么,是每个管理者十分关心的重要内容。

第二节 资金.....(150)

一个组织尤其是企业倒闭有很多原因,而其直接原因则是因为资金链的断裂。

第三节 物质资源..... (155)

我们不容忽视人在生产工作中的作用，但在人们创造了机器后，生产过程中产品的质量及业务工作的效率主要是由机器及机器体系决定的。

第四节 技术与文化..... (158)

如果我们把组织的硬技术比作一个人的躯体骨骼，把组织中的软技术比作人的血液与肌肤的话，那么组织的文化则可作为这个人的智慧，它是组织的灵魂所在。

第五节 时间与空间..... (167)

时间管理包括任何一项工作或任务的开始时点、工作周期和工作顺序三个方面的问题，空间管理包括地理位置、地势及其周边的环境等。

第六节 环境..... (175)

一个组织不可能生存在真空中，总是存在于一个大的社会环境中，不可能不受整个社会环境的影响，而及时了解内外环境是组织有效运营的基础，也是制定组织战略的依据、条件和出发点。

第五章 管理的方法..... (184)

不同的管理方法适用于不同的场合，而管理方法的正确运用是基于管理者对组织内外局势的把握和对人生文化道统的正确理解。

第一节 交换..... (185)

交换是最为公平的管理方法，是组织留住人员，并有效完成组织目标任务的前提，是倡导人们价值取向的主要手段。

第二节 惩罚..... (188)

惩罚是抑制人们不良行为最直接、最有效的方法。

第三节 激励..... (193)

激励可激发人们的潜能，它是人们工作激情与活力的源泉。

第四节 沟通与说服.....	(200)
及时沟通,了解人们内心的价值取向,改变人们对事物的认知态度是化解矛盾,排除工作障碍,增强组织凝聚力的有效方式。	
第六章 组织制度.....	(210)
组织制度是一个组织得以运作的核心,也是建立与完善组织秩序的保障。不严格的制度或有制度不执行,原本不错的人也很容易堕落,而如果犯了错误或罪责不给以惩处,就是既对善良人的伤害和误导,也是对犯了错误和罪责的人的纵容,这样,组织的秩序就会紊乱,最终伤害的是所有人的利益。	
第一节 组织制度.....	(211)
产权制度是根本,领导制度是核心,岗位责任制度和工作管理制度是保障。	
第二节 产权制度.....	(223)
产权制度决定了组织的财产组成形式和经营机制,组织的财产组成形式不同,领导制度就不同。	
第三节 领导制度.....	(232)
领导制度是领导活动的载体,是规范领导行为的法律性文书,是组织制度的核心。	
后 记.....	(239)

第一章 在理论与现实之中

【本章导读】

◆各种管理学派观点或多或少相互冲突，但又同时并存，使管理者无所适从。现代管理学派林立给管理带来了前所未有的危机。管理实务需要人们重新梳理管理的方法与思路。

◆管理者需要掌握管理方法，炼造管理才能方能有效胜任管理工作，但现实中管理者的来源形形色色，不同的管理者其工作思维方式及工作方法差异较大，从而形成了不同的工作风格和工作效果。

◆管理是一门科学，管理是一种社会实践。管理也随着社会的发展而发展。没有管理的科学，就没有科学的管理。我们不能断言肯德基事业长青不老，但可以肯定的是其经营的选址方法，店内经营之道是科学性的再现。

◆管理的力量究竟有多大？我们几乎无法用语言来描述。一个组织的成功影响因素很多，但一个组织的失败肯定可以从管理中找到他的根源所在。我们也无法说清管理给组织带来的巨大成就，但我们可以从一个组织失败的教训中去感悟管理在组织发展过程中值得注意的成份。

管理是一门科学，同时，又是一项实践性很强的工作，管理的理论与方法具有它相对的稳定性。管理者要有效地进行管理，还需要谙熟管理的程式，了解管理中的各个要素，掌握有效的管理方法。但在管理学派如此林立的今天，人们很难从中找到其系统的、可供实用指导的程式和方法，各种学派观点或多或少相互冲突，但又同时并存，使管理者无所适从。

第一节 现代管理理论的困惑

管理的概念穿越时空被各种不同的组织广泛运用，不仅企业谈管理，政府谈管理，事业单位也谈管理，非营利组织也都在谈管理。人们站在不同的角度看管理，站在不同的角度讲管理，站在不同的角度用管理。由此，不同视角的管理概念的泛滥也为管理本身带来了前所未有的危机。

关于管理的概念有很多，我国著名管理学家周三多教授在《管理学——原理与方法》（第四版）中总结了前人的九种概念。这些概念都是站在不同的角度去谈什么是管理的。究竟应站在一个什么视角理解管理，是对管理概念准确理解的前提，不同解释没有对此作出明确的说明。

对于管理的理解，如果我们不搞清它的视角，不弄明白这一基本的概念，我们就会一直忙于管理，而没有时间停下来好好想想自己所做的哪些工作是必要的，哪些管理工作是不必要的，甚至是多余的；哪些工作是有效的，哪些工作甚至是无效的。也许我们有很

多工作设想，而实现起来竟然如此艰难；也许我们艰难地走过很多路，却由于一步的失误，导致前功尽弃，甚至，我们不知道自己在哪里出了问题；我们的眼前是无数失业的人员，但真正要用起来却没有好用的人手，于是我们总是抱怨，……。

有人说，管理就这么简单^①，其实我们认真读完了很多管理学文字，仍然较难读懂什么是管理，如何进行管理。管理究竟是否有规律可循，很难从中找到答案。我们总是看到他们的点点滴滴，而难以统观全局。

管理工作究竟如何做，先做什么，后做什么，是否可以不断这样重复？我们无法有一个清晰的思路。美国的迈克尔·B·波特在写领导的职能时，写到领导的四件事情^②；法约尔在总结管理的职能时总结了五项职能；在质量管理过程中有PDCA^③四个循环等，这些均可以给人们一些思路，但总嫌断断续续，无法自成体系。于是有人说战略决定成败^④，有人说细节决定成败^⑤，我们真的不知道应该如何去做。

有人说管理的方法有经济方法、行政方法、法律方法、教育方

① [美]迈克尔·B·波特：《管理就这么简单》，哈尔滨出版社，2004

② 领导的四件事情：设立一个远景目标，画一幅未来的蓝图；然后创建一个团队让他们了解你的远景，并为这个远景努力；为此，你必须信任他们，授权给他们，而且要让他们明白你的目标你还必须给他们提供足够而确切的信息；如果你不对你的团队进行激励，没有人会愿意替你卖命。你需要激起员工巨大的热情。

③ PDCA——P (Plan) 计划，D (Do) 执行，C (Check) 检查，A (Action) 处理。

④ 余来文：《战略决定成败》，北京：蓝天出版社，2005

⑤ 汪中求：《细节决定成败》，北京：新华出版社，2007

法，这些方法是从管理的主体对被管理人员的角度来说的，甚至还有的人说包括数学方法，前几种我们倒可以很好地理解是为了管人、激励人、教育人，然而数学方法如何去做呢？倒是用数学的方法可以为管理者决策提供参考，但这种方法在对象上的混乱已让初学者，乃至实用者无法相信这种管理科学的科学性究竟在做什么，告诉我们什么；就提供的方法而言在现实中尽管有用，但实用主义者总感不足，还需要点什么。究竟管理的方法有那些，这些方法是不是各管一方，还有没有其他的方法可以用，目前没有权威的准确或完整地回答。

常言说：“天时不如地利，地利不如人和”，我们由此可以看到管理的要素除了包括人财物外，还包括时间和空间。管理的资源（或称之为要素）闲置或使用不当（或称之为失措）。如果组织内的一些资源没有得到利用，就称为闲置，如设备、场地、人员等没有利用而闲置；而如果用生产大炮的专家去生产黄油就会出现资源配置失措。而解决了闲置和失措问题就是否可使这些要素的结合实现了资源最优的组合，如何做出以上评价或判断都是管理理论必需回答的问题。

所有管理总有其完成的目标，这似乎已成为各位学者或专家们一种的共识，但对一个组织来说，管理的目标是什么？即为谁来管理，需要实现的目标是什么？这是管理问题的本源。是为组织来管理，还是为各个投资者来管理，还是代为国家来管理；是要实现某些利益主体利益的最大化，还是实现各种利益主体的平衡化。由于管理的目标不同，实现目标的途径又有很大的差异，个体目标与组

织目标之间的实现有无冲突，如何融合组织中的个体目标与组织目标，如此诸多问题都是管理学理论必需回答的问题。

我们总是从细节谈管理，总是从细节讲管理，也总是从细节上用管理，但从全局角度来说，究竟如何有效地推进组织运营。组织的凝结靠什么，是否有章可循，这是一个大课题，也是必需回答的课题。人们总是从成功的经验或失败的教训中总结自己的管理，积累管理知识和经验，以示自己的以后或后人，甚至形成“秘笈”。于是各种“点金术”如是泛滥，各种管理讲座如火如荼地在各地展开，“可怜的”管理者们付出其天价的“听课费”，他们的目的就是为了让自己的组织“取经”，拿回管理大师们关于管理组织的“秘笈”。

在十多年前，应各企业的邀请在为企中层以上干部培训撰写讲稿时，感到现有管理理论与方法的苍白，于是我潜心研究管理理论与方法，并在每次考察、培训讲授归来后，总使自己能得到更多的启迪，由此，试图将管理理论构架出其基本的框架，整理出其中最基本的、最简洁的一些知识条款和操作方法，以给企业、政府、事业单位及其他从事管理工作的人们以简单、实用的操作指导。

第二节 人人做管理，我是哪一个

从工人到农民都有可能成为成功的企业家，但工商管理专业的毕业生未必能成为成功的企业家，这是事实。但一个组织的正常运作，需要众多管理者在统一的分工协作下共同完成组织的目标或使命。

从管理者的来源来说，有的人是天生就有一定的组织才能，很多人认可推崇他从事管理工作；有的人是凭个人的认真、直率，而被领导提拔；有的人是凭个人对某件事的贡献，或者一技之长而进入管理阶层；有的人则是凭借自己初期打下的“江山”，而从事了这项工作；有的人“官”瘾十足，依靠营建各种关系网，“努力地”从事上了管理工作；而有的人，依照有关的资历，或是凭借某种关系，恰逢机遇或被动地被推上了管理工作岗位。

有人说，不想当将军的士兵不是好士兵，但我想说，当上将军的士兵不一定就是个好将军。但无论如何，在管理工作中，由于各种原因，管理者们工作的思维方式有很大差异。。

有的人善于识人、用人、能够处理好周围、上下人际关系；有的人善于谋划，善于权衡事物之间的利弊，做出选择；有的人直率、认真，只善于处理好对下的各种关系，却不迎合上级或常常犯上；有的人只善于处理好对上的关系，而对业务一窍不通，业务上往往弄虚作假，甚至欺下瞒上；有的人只善于做事，而不善于处理周围人际关系，上得罪领导，下得罪下属，虽然自己很忙，但其工作却总是不能令人如意；而有的人既不能处理各种关系，遇事优柔寡断，且往往不能做出正确的选择判断，对业务不懂，又不会使用专业人员。

管理工作是一个实践性很强的工作，他所处理的是现实的问题，他必须在是与不是之间做出选择，而不像学者可以在是与不是之间作出评价。正像很多学者批判的那样，从农民、工人到科学家都可能成为优秀的管理者。但一个优秀的管理者必须学习管理理论，以

便更好地指导组织的实践。无论当初如何，对于已经从事管理工作，或正准备从事管理工作者来说，走进管理，了解管理、理解管理、运用管理理论，并有效指导自己的实践，是十分必要而又重要的。

第三节 管理是科学还是艺术

“管理是科学还是艺术？”这本来是学术界的争论，但现在引起越来越多企业界的关注。这个引子是一个“挑起事端”的问题。但因涉及本书的论点是否可以广泛运用，也不可避免地踏进了争论的门槛。

管理是一个过程，是一个链式过程，这个过程包括多个环节，包括了各个要素。其中在执行过程中，任何一个环节若执行无效，都将使管理工作效果大打折扣，甚至失败。而其中的各个要素，在时间和空间及相互之间结合的问题上比较复杂，如果管理者不能认清其中之间的要素特质（尤其对人的认识），就很难有效把握相互之间结合的效果。而在此之后的各种补救措施，也使管理当局陷入救火状态。也正像奥运五环，代表了世界各族人民，团结在一起的含义一样，管理的过程也正是由五个环节组成，环环相扣，不断循环，往复不断。

有某些专家教授列举了很多例子，否定管理的科学性，如果真是这样，其实他本身是在误人子弟，他没有认清管理的本质，没有把握管理的规律。一位经理如果到另一个企业中任职难以成功，其实是说企业管理的过程及其企业的各个要素及其环境的复杂性，这