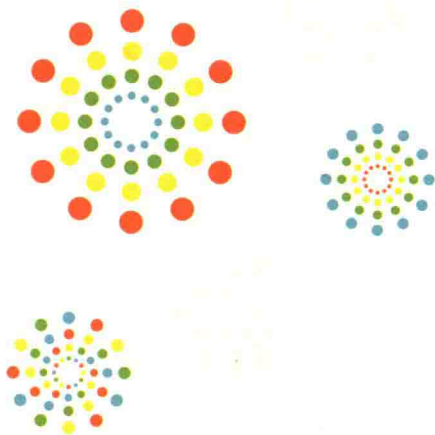


包子堂学管理

# 重新认识管理

包政 等著

## 企业创新变革的管理心法



萌猛的管理学教授讲述企业成功大道  
九大案例深度解析破除企业管理迷思



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 重新认识管理

包政 等◎著



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

## 图书在版编目 (CIP) 数据

重新认识管理 / 包政等著. — 北京: 北京联合出版公司, 2016.5

(包子堂学管理)

ISBN 978-7-5502-7525-6

I. ①重… II. ①包… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第069353号

### 重新认识管理

作 者: 包 政 等

责任编辑: 侯娅南

封面设计:  麒麟设计

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京旭丰源印刷技术有限公司印刷 新华书店经销

字数167千字 880毫米×1230毫米 1/32 9印张

2016年5月第1版 2016年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-7525-6

定价: 49.00元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容  
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: (010) 64243832

## 序

我们在大学的时候，养成了一种学习的范式，即基本概念、基本原理、基本方法，简称“三基”。要是没有三基，就会丈二和尚摸不着头脑，不知道如何去读明白一本书。

德鲁克是一个思想家，他的思想如行云流水。他不是教科书的作者，很少去定义一个概念，也很少进行结构化处理。因此，很多人问我，如何才能读懂《管理》这本书，或干脆说读不懂。

包子堂斗胆组织学友，把德鲁克的《管理》一书结构化，择其要而结构化。自然，这样做是有风险的，不能把德鲁克的思想全貌保留下来，弄不好有肢解他人思想的嫌疑。无奈之下，我们采用古人的做法，六经注我。意思是，本书如果有错，错在我。读者如果有怀疑，可以去看原著，自行正误。

德鲁克认为，管理是组织的器官。因此，我们有理由把组织和管理区分开来，分为两篇。另外，

企业是一个组织，因此，上篇企业之道，6章，下篇管理之道，3章。两篇相加共9章。

德鲁克的思想博大精深，我本人学习他的思想，已经有20个年头了，至今依然抱着敬畏的心理，认真学习和领悟他的著作及其精神世界。因此，本书的书名为《包子堂学管理》，向更多的学友汇报自己的学习心得。我们相信，学习是一个持续的过程，把这个过程记录下来，不仅是为了与更多的学友分享，更重要的是鞭策与激励我们自己。我们相信，只要持续这个过程，我们的学习能力与管理素养会进一步得到提高。本书也会随着这个进程进行迭代，会增加更多的案例、工具、方法和范本。不仅有企业及其管理之道，还有更多落地的方法，或企业及其管理之术。使这本《管理》的著作，能够道术统一。

我们仔细权衡了德鲁克的管理思想，企业之道至少涉及6个方面，形成6章。一个企业要想避免死于无知，必须认真考虑这6个方面或6个章节的内容。这6个方面，都是不可或缺的，并且形成内在的联系及次第关系。

企业作为产业社会的一个功能性组织，或社会再生产循环的一个器官，是一个有机的整体。并且，必须遵循社会再生产循环的客观要求，发挥出应有的作用或功效。企业之道讲述的就是，企业作为一个整体存在的客观要求。

管理只是一个赋能的过程，换言之，通过管理这项人为的职能，赋予企业这个有机体以能力与功效。按照德鲁克的思想，管理本身没有目的性，统一于企业的目的，统一于企业的生存与发展。因此，我们把它概括为三项管理任务。这就是，使企业有前途、使系统有效率、使员工有成就。并把这三项管理任务，冠名为管理之道。意思是，它具有总括性或纲领性。

本书是互联网学习社区的一种有益的尝试，见证了互动激励学习方式

的有效性，并预示了众筹智慧的内在力量。

最后，谨把此书献给我们共同的导师李占祥教授，感谢他几十年如一日忠于职守、遵循师道，一如韩愈所言，传道、授业、解惑，为我辈的楷模。老人家的学识和品格，正激励着我们为中国的教育事业，贡献自己毕生的力量。

包政敬上

2016.3.15

## 引言 | 企业及其管理之道

从历史的逻辑上看，有关“管理”分为两个阶段。第一阶段（1938年前）强调“分工与管理”，管理成为处理分工之后带来麻烦的手段。第二阶段（1938年后）强调“组织与管理”，把管理当作组织起来的手段。

其实，管理是什么？它到底是为何而存在？直到今天，还是不清楚的。法约尔倾向于管理是企业的一项职能。德鲁克认为，管理是组织的一项职能。因此，必须先界定清楚企业或组织的内涵，才能界定清楚管理在其中的作用。否则，容易把管理的内涵定义得比较宽泛，无法对管理这项职能做出明确的定义。也无法明确经理人员，或管理职能的担当者应该从事哪些工作或职能活动。

巴纳德写了一本书《组织与管理》，把组织和管理分开来了。所以呢，有人开这样的课程叫“组织与管理理论”。巴纳德所讲的组织，其实就是抽

象的工商企业或各类机构。巴纳德“组织”的概念，就是人与人之间的协同行为关系。他认为，任何一个企业或机构，只要人与人之间的协同关系瓦解了，这个企业和机构就会瓦解。

德鲁克并不探讨这么抽象的概念。他探讨一个具体的企业何以能够存在下去。

所以回到德鲁克的思维层面上，我们来探讨一下企业及其管理之道。德鲁克的书应该由两个部分构成，一个部分讲的是企业理论，另一个部分讲的是管理理论。德鲁克《管理》这本书的第一篇“使命篇”，讲的主要是企业理论。有关企业的理论，也可以看看他的另外一本书《公司的概念》。管理理论主要用于指导经理人员或管理职能担当者如何按照企业理论进行思考并展开活动。

这一分解以后，就把德鲁克思想解构了。可以把企业的逻辑先讲清楚，然后再把管理的逻辑讲清楚。接下来我们要回到巴纳德的理论上去，把企业理解为一个组织，组织说到底就是协同的关系体系。然后就把管理的本质内涵刻画出来，这就是协调手段。德鲁克讲的是管理的外延，可以延伸到方法论体系；巴纳德讲的是管理的内涵，也就是管理的本质。最后我们沿着管理的本质，一直到互联网，倒过来我们再来讲互联网时期的组织与管理问题。最后把中国文化的要素放进去讨论。我这一生的使命也就完成了。

在本书中，我们要解答如下问题：

1. 什么是企业？如何对企业进行管理？
2. 企业的宗旨是什么？企业的基本原则有哪些？
3. 如何确立起企业管理当局的权威？
4. 如何充分调动员工的工作热情、主动性和创造性？
5. 如何谋求企业的可持续发展？



# 目录

## 引言：企业及其管理之道 / 01

## 上篇：重新认识企业

### 第1章 企业的性质 / 003

1.1 现代社会是产业社会和功能型社会 / 003

1.2 组织是社会正常运行的基本构件 / 005

1.3 组织稳定，社会才稳定 / 009

1.4 企业要为社会做贡献 / 012

1.5 职工是企业组织的公民 / 016

案例：马化腾的艰难决定和张小龙的坚持 / 019

### 第2章 企业的宗旨 / 023

2.1 企业的目的是创造客户，不是挣钱机器 / 023

2.2 企业的“客户原则”“贡献原则” / 025

2.3 企业的“成果原则”“绩效原则” / 027

2.4 企业的“员工原则” / 030

2.5 企业的“合作者原则” / 033

2.6 企业的宗旨，即“组织原则” / 035

2.7 企业文化不是老板文化 / 038

案例：华为的故事 / 041

### 第3章 企业的使命（企业存在价值——时间维度） / 049

3.1 使命是企业的一个长期目标和任务 / 049

3.2 企业的使命不能偏离天道 / 052

3.3 皮埃尔兄弟确立企业使命的过程 / 054

3.4 企业要经常问使命是什么，应该是什么 / 056

3.5 使命表达了企业扮演角色及其功能和作用 / 059

案例：小米的崛起 / 062

### 第4章 企业的产业联系（企业存在价值——空间维度） / 065

4.1 企业在参与一条价值链的竞争 / 065

4.2 企业要获得价值链中的存在理由 / 067

4.3 企业必须谋取到产业链中的位置 / 070

4.4 谋取在产业链关系中不可替代的竞争地位 / 072

4.5 企业必须努力拓展它的利润空间区域 / 077

4.6 企业必须学会产业经营 / 079

案例：三井构建的农业产业价值链 / 083

### 第5章 企业的三项机能 / 089

5.1 企业利润不是企业目标而是约束条件 / 089

5.2 企业需依赖经济机能有效创造客户 / 091

5.3 企业经济机能是业务模式背后的范式 / 097

5.4 企业政治机能就是一套权责利体系 / 100

5.5 企业权力结构容易僵化并抑制企业内在活力 / 102

5.6 企业建立社会机能防止政治机能恶化 / 103

案例：通用汽车的三项机能 / 106

## **第6章 企业的业务模式 / 115**

6.1 经营模式的观念 / 115

6.2 企业的三种经营模式 / 118

6.3 效率与有效性 / 121

6.4 供求一体化 / 126

6.5 一体化的战略目标 / 132

案例：从B2C到C2M的毕胜 / 136

## **下篇：重新认识管理**

## **第7章 高层管理的职责：使企业有前途 / 145**

7.1 打造一个坚强的领导核心力量 / 145

7.2 确立领导权威的来源，以及管理合法性的基础 / 148

7.3 建立一个有效的董事会 / 152

案例：福特二世寻找“福特汽车前途”之路 / 157

## **第8章 中层管理的职责：使系统有效率 / 161**

8.1 过去的系统及其有效性 / 161

8.2 现实的系统及其有效性 / 164

8.3 分权制组织 / 169

8.4 系统的内在统一性 / 173

8.5 未来的系统及其有效性 / 178

案例：NASA的知识管理系统 / 182

## 第9章 基层管理的职责：使员工有成就 / 191

9.1 社会性惰化之谜 / 191

9.2 经理人管人事 / 194

9.3 对经理人员的约束与激励 / 198

9.4 分工的原则 / 201

9.5 组织的原则 / 203

9.6 共同体或社区 / 206

案例：赵迎光二次创业成功的秘诀 / 210

后记：巴展归来，读华为 / 217

附录：企业及其管理之道 / 229

# 上篇：重新认识企业

按德鲁克的定义，过去的社会是家庭型社会，是“个体—家庭—社会”的三层结构构建的。由此，为了这个社会的稳定，古往今来有很多圣哲研究能让家庭稳定幸福的道理，因为圣哲们知道，家庭稳定是社会稳定的基础。

现在的社会是机构型社会、功能型社会，社会的结构已经是“个体—企业—社会”的三层结构。社会的稳定将主要取决于企业是否稳定，企业是否能成功，是否能健康地向前发展。由此，揭示企业发展的逻辑，企业背后赢的道理，也变得如此重要和紧迫。德鲁克甘于担此重任，从其第一本书《经济人的终结》就开始深究这个命题，终其一生，近40本书都是以管理和组织的视角，寻找“社会何以正常运行”的答案。

想要建成企业组织，想把人们组织起来，唯有一个原则：“发挥（每一个）人的专长”。为了凸显这个原则的重要，德鲁克甚至在道德的高度来定义这个原则。任何人都有与生俱来的天赋和专长，每个人都想在可预期的一体化关系体系里实现个人价值最大化，这是人的天性，简称“人性”。符合人性，才能把人组织起来，构建组织，展示出组织的力量。

# 第1章 企业的性质

## 1.1 现代社会是产业社会和功能型社会

现代社会是产业社会，它以工商企业和各类机构为单位，不同于传统的家庭社会，以家庭为单位。这就是德鲁克所说的“机构型社会”，整个社会是由各类机构组成的。

德鲁克特别强调，进入20世纪以后，在社会运营的关系中，没有哪类机构具有绝对的支配力和影响力。所有机构都处在相互依存和相互作用的关系体系之中。工商企业以及各类机构，以其独特的社会功能存在于相互依存和相互作用的社会关系体系之中。

由此决定了现实社会是一个功能型的社会，每个工商企业及其各类机构，以其自身的功能，在社会运营中发挥自身的作用。并依据对他企业或他机构的实际贡献和价值，获取自身存在的价值和理由。这就是德鲁克说的“功能型社会”。（参阅德鲁克《工业人的未来》，因为这本书，战后，美国通用汽车公司邀请德鲁克去研究，18个月以后德鲁克完成了调研，并发表了《公司的概念》）



正如很多学者评价的那样，德鲁克首先是一位“社会学家”，然后才是一位管理学家。德鲁克一直关注社会中人的变化，他的第一本著作——《经济人的终结》，紧接着出版的也是关于人的著作是《工业人的未来》。由此，他提出一个问题，作为个体的人是如何进入社会的？

### 家庭型社会

德鲁克一直关注着社会的变化，尤其是社会结构的变化，以便找到个体的人进入社会的途径是什么。

他认为：社会的基本结构在20世纪上半叶发生了很大变化。较为严格的划分，可以说在1900年前，构成社会的基本单位还是“家庭”。因为，是“家庭”承担着社会赋予的各项职能：如家庭作坊承担着生产的职能，家庭教育承担着对子女的教育功能，甚至于有些家庭构建了军队的基本单元，承担着国防的功能。每一个个体也是从家庭走进社会，由此，这个社会就构建了“个体-家庭-社会”的三层结构。德鲁克将其定义为“家庭型社会”。

这种社会结构的特征是：第一，中央政府就显得非常强大，德鲁克在《管理》的书里描述到，即使在机构较多的德意志帝国，中央政府的功能仍然非常强大，就像是堪萨斯大草原上矗立着一处高高隆起的山丘。第二，机构所发挥的功能性的作用还非常弱小，况且机构的规模也很小。比如，小型厂房、小型的学校，以及自行执业的专业者，像医师、律师、农夫、工匠、隔壁的杂货店等。这些小型的机构如同小星星那样散落在社会中，非常不显眼。



## 机构型社会

在德鲁克看来，在1900年以后，随着“各种机构”的发展，尤其是发达国家的快速发展，部分社会功能由家庭向机构转移，由机构承担起来。如经济、健康医疗、教育、环保和国防等。由此，这个社会的结构逐渐由“个体—家庭—社会”演变为“个体—机构—社会”的三层结构。这种结构的社会，被定义为“机构型社会”或“功能型社会”。

企业作为现代化机构的先行者，大约在1870年就出现了，如当时的铁路公司和具有企业目标和多层次管理的多功能银行。

企业之外的其他机构也迅速成长，如一些大学和服务型机构。这样，企业只是社会中众多机构的一种。服务机构也变得更加重要，服务机构和企业都需要发挥自己的功能，对社会做出自己的贡献，企业和机构才获得相应的存在价值。

由此，社会变得多元，被定义为“多元化社会”。在这多元化的社会里，不管是企业还是其他服务性质的机构，已经没有哪一类机构能占有绝对的支配力和影响力。所有的机构都处在相互作用、相互依存的关系体系中。所有机构的存在目的都是在这个机构的外部。企业也是这样，由此，我们联想到德鲁克说的，企业存在的唯一目的是创造客户，要为客户做贡献。

## 1.2 组织是社会正常运行的基本构件

一个社会的正常运行，包括社会再生产循环，是在一系列机构之间进行的。而不是在生产者之间进行的，不是在单个个体之间进行的。

这一点决定了管理学和经济学的本质区别。按照德鲁克的理解，工商企业以及各类机构的存在价值在于它的结构性功能，在于它能够依靠管理