

高等学校工商管理类专业核心课程教材

管理学原理

毛蕴诗 主 编

高等教育出版社

高等学校工商管理类专业核心课程教材

管理学原理

毛蕴诗 主 编

GUANLIXUE YUANLI

高等教育出版社·北京

内容简介

本书立足教学研究,围绕“管什么、如何管、怎样使管理更有效”所组成的管理基本问题展开论述。本书共分十二章,分别为管理概论、管理实践与管理思想的演进、管理环境、计划工作、决策、组织工作、人事匹配与人力资源管理、组织变革与管理、领导与信任、领导与激励、领导与沟通、控制工作。

本书定位为工商管理类大学生用教材,也可作为研究生、MBA的教学和教辅用书、参考读物。希望本书有助于博士生辅助教学和研究生自学的需要。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 毛蕴诗主编. --北京:高等教育出版社,2014.12

ISBN 978-7-04-041259-8

I. ①管… II. ①毛… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 240174 号

策划编辑 张冬梅

责任编辑 雷 雪

封面设计 姜 磊

版式设计 于 婕

插图绘制 黄建英

责任校对 刘 莉

责任印制 田 甜

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 20.5
字 数 510 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2014 年 12 月第 1 版
印 次 2014 年 12 月第 1 次印刷
定 价 36.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 41259-00

前 言

“管理学原理”在国内外工商管理教育中是一门基础理论课程。随着我国工商管理教育的发展,许多学校、教师对管理学原理教材的开发甚为重视。目前,管理学原理教材种类繁多,有不少教师对于教材的建设进行了有益的探索,也有不少教材体现管理学原理在中国情境下的应用。但是应该看到,相当多的管理学原理的教材还是停留在对国外教材的简单模仿,在教学研究的基础上编写出高质量的教材只是处于起步阶段。

我与管理学类教材的渊源可以追溯到 20 世纪 80 年代。1978—1980 年我在中国人民大学工业经济专业攻读研究生期间,有幸参与了翻译美国著名管理学家哈罗德·孔茨的《管理学(第三版)》教材。该教材在国内相当长的时期一直被广泛使用。1983 年我回国到武汉大学任教以及 1992 年到中山大学之后均为本科生、研究生讲授“管理学原著选读(*Selected Readings in Management*)”,该课程的教材于 2002 年、2004 年由东北财经大学出版社出版。2003 年以来我先后主译了罗宾斯《管理学原理》的第三版、第五版、第六版、第七版、第八版,受到广泛好评,在国内产生了很大影响。特别值得一提的是 1980 年在比利时天主教鲁文大学攻读 MBA 期间,我翻译了孔茨的论文《再论管理理论丛林》,并在国内发表。这对于我理解管理思想与实践的发展,以及管理学的性质、特点大有帮助。

为适应国家培养应用型、复合型、技能型人才的需要,高等教育出版社推出了“高等教育应用创新型人才培养教材”的计划。受高等教育出版社多年以来的邀请,我和本校任荣伟老师、黄桂老师编写了这本教材。其中,我负责导论、第二章、第四章、第五章、第六章和第十二章;任荣伟老师负责第一章、第三章、第七章和第八章;黄桂老师负责第九章、第十章和第十一章。任荣伟、黄桂两位老师长期从事管理学原理的教学与科研,积累了丰富的教学资料和经验。编写过程中我们进行了多次讨论,我也对书稿提出意见并进行了多次修改,形成了本教材。

本教材在内容结构和编写模式方面有以下几个特点。

(1) 立足教学研究,探讨管理学原理的定位、思路、方法论。在教材的导论中作者围绕由“管什么、如何管、怎样使管理更有效”所组成的管理基本问题展开论述。从实践与理论两方面阐明,管理是一个连续的循环过程。组织通过持续学习、学以致用,对管理加以持续改进,使管理更有效。明确提出从方法论的角度看,如何管的问题,归根到底只存在两种分析方式,即管理职能的系统分析与随机制宜的分析方法。在此基础上形成了本教材的写作框架,并将其贯穿于教材的编写之中,见图 0-1。此外,该图也是对管理学原理的解构,有助于理解本教材的写作思路、内容安排,有助于加深对管理学本身的性质、作用的认识。可以说,我们已经对于人们争论不休的问题:管理是科学还是艺术(涉及管理的性质),给出了一个合乎逻辑的回答。

(2) 涵盖管理学的经典内容。本教材在编写过程中尽可能体现管理学的经典内容,反映主要管理学派的观点。

(3) 前沿性。本教材的编写既注意了工业经济时代成熟的管理理论的系统介绍,又探讨了

知识经济、信息技术与互联网时代以及经济全球化背景下管理理论与管理实践的新发展。同时,本教材还基本包含 21 世纪以来最新的管理理论与管理实践。

(4) 基于全球化的视野,采用本土化思维选择案例与阅读材料。本教材选择了较多的案例和阅读材料,以加深读者对理论、问题和问题解决过程的理解,以及对国内外企业环境的理解。这些案例、阅读材料中包括了作者进行实地调研的第一手资料、作者的一些实证研究,甚至有尚未发表的案例研究。这也是作者所主张的以科研促进教学的理念的实践。

(5) 编排形式生动活泼,便于阅读、理解,以及培养学习、思考能力。我们在每章前后安排了学习目标、课前准备、本章知识结构图、引导案例、本章回顾与总结、思考题,以及用于分析讨论的案例。

本教材定位为工商管理类大学生用教材,也可作为研究生、MBA 的教学和教辅用书、参考读物。同时,本书也可用于企事业单位的培训教材。

高等教育出版社张冬梅、雷雪编辑也为我们提供了许多资料和建议,使得本书顺利出版。博士研究生、硕士研究生郑奇志、魏姝羽、李健睿、陈玉婷、林彤纯、陈涛、李炜、孙茜茜协助作者收集材料、参与调研、整理资料、打字校对、制作 PPT 等,有的同学还协助整理了部分案例或阅读材料的资料。作者在此一并致谢!

最后,希望使用本教材的授课教师、学生、读者将建议、批评意见反馈给我们,以便我们进一步完善教材建设。我的邮箱是:mnsmys@mail.sysu.edu.cn。

中山大学管理学院 中山大学企业与市场研究中心

毛蕴诗

2014 年 8 月

目 录

导论 管理的基本问题与管理的重要性	1
第一章 管理概论	5
第一节 管理活动基本概念与界定	7
第二节 变化中的管理学与学习方法	16
本章回顾与总结	22
案例分析	24
思考题	25
第二章 管理实践与管理思想的演进	26
第一节 早期的管理实践与管理研究	28
第二节 早期的行为科学与人力资源研究	33
第三节 管理理论的丛林及其中的管理学派	37
第四节 当今管理研究的发展	42
本章回顾与总结	44
案例分析	45
思考题	47
第三章 管理环境	48
第一节 商业环境对组织管理的影响	50
第二节 社会文化环境对组织的作用和影响	61
第三节 新商业环境与新的管理需求	74
本章回顾与总结	77
案例分析	78
思考题	80
第四章 计划工作	81
第一节 计划概述	83
第二节 计划工作过程	87
第三节 公司战略	89
第四节 目标管理	93
本章回顾与总结	97
案例分析	98
思考题	100
第五章 决策	101

第一节 决策过程	103
第二节 理性决策模型与有限理性决策模型	107
第三节 决策问题与决策类型	111
第四节 决策主体与决策类型	114
本章回顾与总结	121
案例分析	122
思考题	123
第六章 组织工作	124
第一节 组织结构的要素	126
第二节 组织设计与组织结构的类型	135
第三节 影响组织结构的权变因素	142
第四节 组织结构的新变化	149
本章回顾与总结	152
案例分析	154
思考题	157
第七章 人事匹配与人力资源管理	158
第一节 人力资源的规划过程	160
第二节 员工的招聘	165
第三节 人员的培训	174
第四节 薪酬福利与绩效评估	177
第五节 职业计划与发展	183
本章回顾与总结	189
案例分析	189
思考题	191
第八章 组织变革与管理	192
第一节 组织变革的一般规律	194
第二节 组织变革管理	199
本章回顾与总结	214
案例分析	215
思考题	216
第九章 领导与信任	218
第一节 领导与领导者	219
第二节 领导理论的演变	222
第三节 当代领导理论	231

第四节 领导与信任效果	235	第三节 管理沟通	276
本章回顾与总结	240	第四节 组织冲突管理	280
案例分析	241	本章回顾与总结	288
思考题	242	案例分析	289
第十章 领导与激励	243	思考题	290
第一节 激励理论	245	第十二章 控制工作	291
第二节 领导的激励艺术	254	第一节 控制的基本概念	293
第三节 领导与激励实践	258	第二节 如何使控制行之有效	300
第四节 变革环境下的激励方式	260	第三节 控制过程所面临的挑战	303
本章回顾与总结	263	第四节 运作管理与控制	306
案例分析	264	本章回顾与总结	316
思考题	265	案例分析	317
第十一章 领导与沟通	266	思考题	318
第一节 沟通原理	267	参考文献	319
第二节 现代的沟通方式	273		

导论 管理的基本问题与管理的重要性

企业经营管理的基本问题是在现有环境的框架下,对企业业务活动进行有效的指导和管理。由此概念出发,经营管理的基本问题可分为三个。

第一个基本问题是:管什么?这是管理的内容问题。

第二个基本问题是:如何管?这属于管理的分析方法问题。

第三个基本问题是:怎样使管理更有效?这涉及管理的效果问题。

管理的基本问题具有动态的特点,随着社会、经济、技术环境的变化,其基本内容也在不断发展变化。

一、管什么——四种不同的管理内容

对于管理活动的基本内容,可以划分为四种不同的类别。

1. 围绕企业的资源、要素进行管理

第一类管理活动是围绕企业的资源、要素进行管理,使之有效利用。事实上,资源、要素的概念内涵是不断扩大的。特别是从资源经济到知识经济、信息时代、互联网时代,资源、要素的概念、内涵以及不同资源、要素的重要性是不断扩展变化的。今天企业内部资源、要素可以用 6M+T 来表示,即:人力资源(manpower)、资金(money)、机器(machine)、材料(material)、信息(message)、管理(management)、技术(technology)。此外,企业内部资源还包括该企业的无形资产。

美国管理学家彼得·德鲁克认为:“在跨国公司经济中,传统的生产要素——土地和劳动力,愈益成为次要的东西。货币也由于其具有跨国性而随处可得,因而也不再是一国在世界市场上带来竞争优势的生产要素了。汇率也仅具有短期的重要性。管理已作为决定性的生产要素出现:正是在管理的基础上才能建立具有竞争力的地位。”

围绕企业的资源、要素进行管理目的在于,组织要有效地配置这些资源、要素。从更广泛的意义上讲,企业不仅要配置、整合内部资源、要素,还需要配置、整合外部资源、要素。特别是对于大企业更是如此。这就进一步体现了管理的重要性。为此,许多企业越来越强调管理的计划、决策、组织、领导工作。这些管理活动是决策、计划工作、组织工作、领导和人力资源管理的主要内容。

2. 管理企业活动的物流、资金流、人员流、信息流

第二类管理活动是围绕企业活动的资源、要素的流动进行管理。我们可以将前面提到的企业资源、要素的流动概括为物流、资金流、人员流、信息流。即使是在缺乏技术手段的情况下,管理人员一直在运用诸如现场观察、会议、各种报告等方式对资源、要素的流动进行管理、控制。随着技术的发展,企业先后开发出了若干管理信息系统。例如,一般管理信息系统(MIS)、企业物料管理系统(Manufacturing Resources Planning)、企业资源管理信息系统(Enterprise Resources Planning)、客户关系管理信息系统(Customer Relationship Management)、专家系统(Expert Systems),等等。随着经济全球化的进展,许多跨国公司还开发出具有实时信息系统特征的全球管

理信息系统,对于世界各地的业务活动进行统一管理控制。运用这些管理信息系统可以更有效地对企业活动中资源、要素流动进行全方位、一体化、系统化管理,进行事前、事中(实时)、事后控制。这对于保证企业业务活动正常运行、顺利运行具有重要意义。这些管理活动是控制工作、运作管理的主要内容。

3. 长期发展管理与日常经营管理

第三类管理活动是从时间角度将企业的业务活动分为长期发展管理与日常经营管理。

长期发展管理首先是要为组织创造一个良好的工作环境,使之机制健全,能鼓励创新、宽容失败,充满活力。日本学者今井贤一(1989)认为,对于现代企业来说,“重要的不是完成常规(管理)工作,而是通过人们的相互作用产生信息,追求经营的新关系环境和形成不断创新累积过程”。许多著名公司如IBM、微软、苹果都很注重长期发展管理,通过三类行为来营造一个良好的工作环境:①确立目标和业绩标准;②确立组织的价值观;③确立与这些价值观相适应的企业和人员观念。

其次,长期发展管理需要进行正确决策、制定长期发展战略并加以贯彻执行。长期发展管理活动是计划工作、决策、组织工作、领导和人力资源管理等的的主要内容。

一些学者通过观察研究发现,经理必须承担多种工作,担任多种角色并能根据需要经常改变“头衔”。经理工作学派的代表人物明茨伯格总结出管理者要担当人际关系、信息转换以及决策三个方面的10种内容不同但却密切相关的角色(managerial roles),具体包括:①组织代表;②领导者;③外事联络人;④信息搜集者;⑤信息传达者;⑥组织发言人;⑦决策者;⑧危机处理者;⑨资源分配者;⑩谈判者。上述经理角色中少数属于长期发展决策与管理工作的,更多的经理在从事琐碎的日常经营管理工作。为胜任日常经营管理工作需要,往往要求经理掌握多方面的知识,具有多种技能。这些知识和技能不仅在本书的第一章专门有介绍,而且在整本书的各章都有涉及,甚至有专门的章节讲述沟通与人际关系技能。

4. 围绕企业活动的业务职能进行管理

第四类管理活动是围绕企业活动的业务职能进行管理。具体的管理内容取决于企业的特征和对企业业务活动范围的认识。一般而言,我们可以将企业分为制造企业和服务企业两大类。典型制造企业活动的业务职能包括信息、研究与开发、筹供、生产、质量管理、设备管理、市场营销、人力资源、会计、财务等方面。对于服务性的企业而言,我们则可以列出信息、筹供、财务、会计、服务营销、服务、人力资源等这样一些典型的业务职能。在许多企业中,都会根据情况设置不同的业务职能部门。

二、如何管——管理职能的系统分析与随机制宜的分析方法

尽管存在众多的管理理论、管理学派,但是从方法论的角度看,在如何进行管理的问题上,只存在两种分析方法。

第一种方法是管理过程的分析方法,也可以称之为对管理职能的系统分析方法。这种方法实际上也体现了管理理论中的系统学派的观点。该学派强调管理的系统性,把管理视为一个整体,围绕管理过程去分析经营管理职能、经营管理活动。过程也就是系统。从这种观点出发,要求经营管理活动符合一体化、集成性、一致性等原则。从管理过程看,称之为计划、组织、领导、控制的工作是普遍接受的管理职能活动的主要内容。这种观点实际上是管理理论中的管理过程学

派或经营管理学派的观点。自从20世纪50年代中期,美国加州大学洛杉矶分校(UCLA)两位教授以上述管理过程的四项职能为基本框架编写管理学教材以来,已经过去半个多世纪,目前盛行的教材仍然是沿用这一基本框架。

第二种方法是随机制宜的分析方法,实际上是管理理论中的权变学派的观点。绝大多数学者都承认并无划一的所谓最佳的管理模式,而应当具体情况具体分析。许多学者都在围绕如何处理各种不同情况的问题来建立管理理论并进行研究。管理实践按其本性要求经营管理者在应用理论和方法时要考虑现实情况,永远也不会有普遍适用的最佳模式。管理的精髓在于,依靠对自身和对环境的明智判断不断提出正确的经营战略和新的管理模式。这本身就包含着创新。

许多研究人员发现,在一种情境下非常有效的方法在其他情境中可能不起作用。一个案例中行之有效的方法并不一定适用于其他案例。权变研究试图富有逻辑地回答:情境改变,结果改变。于是根据权变研究,管理者的任务是要找出在特定情境和特定时间,哪种方法最能有助于管理目标的实现。正是对于这一普适性问题的解决,赋予了权变学派在管理学研究以及管理问题解决中越来越重要的地位,成为对管理过程或管理职能的系统分析方式的不可缺少的补充。

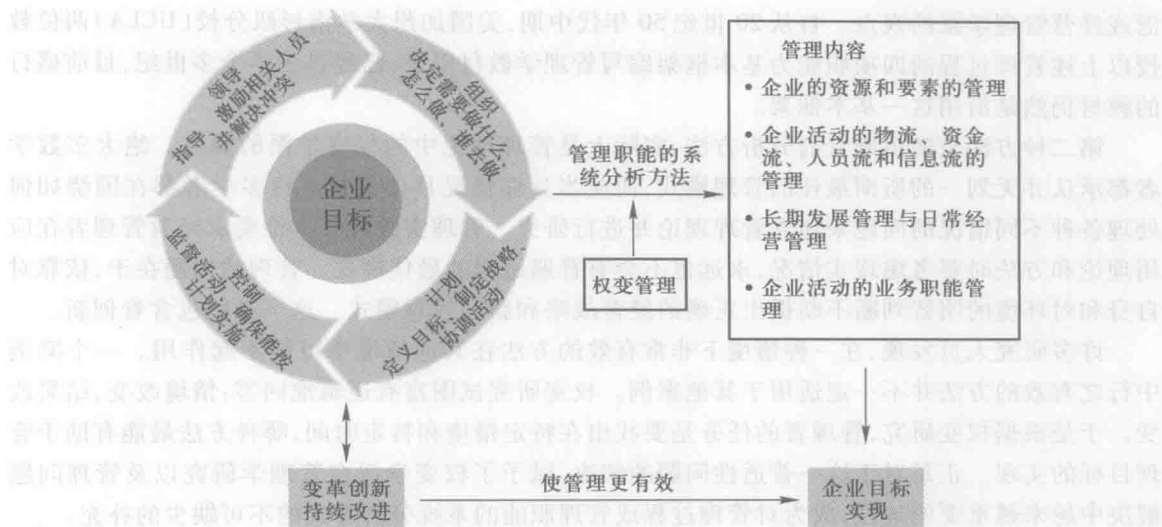
三、怎样使管理更有效——持续改进与变革创新

企业经营管理的第三个基本问题,是如何使管理更有效,即更有效率、更有效能、更有效果地实现组织目标。企业管理学家彼得·德鲁克对管理的有效性有一段精辟的论述:“做正确的事和正确地做事(Doing right things and doing things right)。”同时,德鲁克认为“卓有成效是可以学到的”。对于这一问题德鲁克先后发表了20多篇文章。德鲁克管理学著作译丛中就有专辑:“卓有成效的管理者”。甚至有学者进一步提出了学习型组织的概念,得到较为广泛的认同。

管理是一个连续的循环过程。组织通过持续学习,学以致用,对管理加以持续改进,使管理更有效。持续改进实质上是一种渐进式的变革与创新。在一些管理学著作中将这种渐进式的变革称为静水行船,同时提出激流泛舟的变革创新。的确,变革创新贯穿于整个管理过程,体现于每一个管理职能,无论是哪一种变革创新目的都在于使管理更有效(更有效率、更有效果)。

我们用图0-1来概括本书的导论对于管理的理解。该图也是本书的解构与分析框架。如图0-1所示,图右边的方框表示管理内容,是对应企业活动基本对象(管什么)的四种不同的类别,即企业的资源、要素的管理;企业活动的物流、资金流、人员流、信息流的管理;长期发展管理与日常经营管理;企业活动的业务职能管理。图0-1左边的圆环表示由计划、组织、领导、控制的管理职能所组成的管理过程,这一过程是连续的循环系统。它围绕着圆环的核心——企业目标,目的在于企业目标的实现。从圆环向右指向表示管理内容的方框的箭头线,表示所有的管理工作都要按照计划、组织、领导、控制的管理职能而进行的管理过程,代表对管理职能的系统分析方法。而图中名为权变管理的小方框从下方指向表示管理职能的系统分析方法的箭头线,则代表了随机制宜的分析方法对管理过程分析方法的补充。

图0-1的下方的小方框“变革创新与持续改进”,有一向右的箭头线指向小方框“企业目标实现”,表示通过变革创新与持续改进使管理更有效,从而实现组织目标。而小方框“变革创新与持续改进”,与其上方表示管理过程的循环系统之间有一双向箭头线,表示二者之间存在互动。最后图0-1右边表示管理内容的方框有一向下指向小方框“企业目标实现”的箭头,表示企业目标的实现是管理活动作用于管理内容的结果。



四、管理的重要性

管理的重要性一直是备受质疑的问题。一个重要的原因是实践中存在一些无师自通的成功管理者,存在若干由许多偶然性而形成的成功企业家。因此,常常有人质疑学习管理的必要性、重要性和管理的科学性,甚至质疑管理理论的价值。他们会说微软的比尔·盖茨、甲骨文的埃里森、苹果的史蒂夫·乔布斯不都是没有学过管理,甚至还从哈佛、耶鲁等大学退学的吗?但是他们都创造出了世界级企业。

其实有关科学性的问题,并不只是管理学才遭遇到质疑。基于经济计量学等方法的预测学也是如此。正如萨缪尔森(Samuelson, 1965)在谈到正确理解经济计量学方法的重要性时指出:“即使一个科学规则还不如一位艺术家的直观预感正确,但它可以为成千上万的非艺术家所运用,正是这一事实赋予了这一科学规则非凡的重要性。”

我们当然承认存在比尔·盖茨、乔布斯这样的天才经营管理者,但我们要提请成千上万的读者记住,管理学原理以及其他的管理知识、理论是为成千上万的不是比尔·盖茨,也不是乔布斯那样的、非天才的管理者编写的。它们可以成为管理者和未来的管理者持续学习的指导。也正是这一事实赋予了管理学教育(包括 MBA 教育)非凡的重要性。

第一章 管理概论

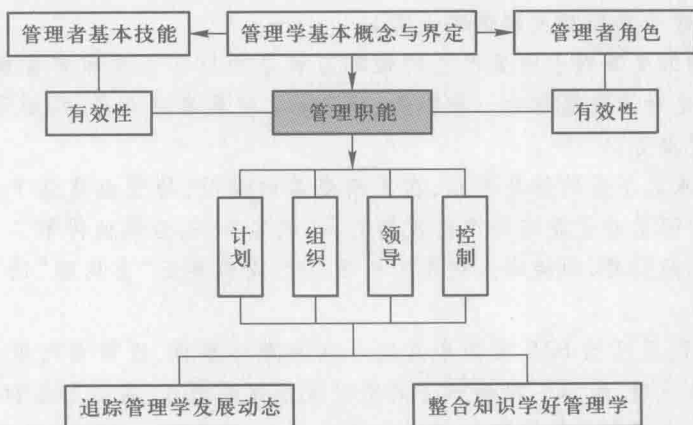
学习目标

1. 了解人类组织的管理活动及特征。
2. 掌握管理和定义。
3. 了解管理者的工作角色和基本技能。
4. 掌握管理的职能与性质。
5. 了解管理学的发展与学习方法。

课前准备

1. 泛读第一章,列出本章中与管理相关的重要概念。
2. 挑选本章中你最感兴趣的阅读材料与同学进行管理体会分享。
3. 阅读本章后的案例,预先思考案例给出的讨论题。

本章知识结构图



引导案例

成就梦想的管理者:马云与他的阿里巴巴

光荣源于梦想。古今中外,成功人士的生命轨迹都在揭示一个成功的普遍规律:梦想—理想—勤奋实干+机遇—事业成功—光荣。

梦想成就理想,阿里巴巴成就了网商时代的英雄人物——马云,一个杭州师范大学外语系毕业的学子,从20世纪末创业起步,到2014年纳税超70亿美元,近2400亿美元的企业市

值,他统领着一个全球最大的电子商务零售王国——阿里巴巴、淘宝网、支付宝、口碑网、阿里软件、阿里妈妈,这个梦幻王国带动的直接和间接就业人数达到了不可思议的1 200万人。

阿里巴巴之所以能够取得不断的突破式成长,创新是其重要基因,每一次看似不经意的业务创新和成长背后实际上都是马云管理团队精密的秘密战略计划。2003年5月,阿里巴巴内部网上出现过一个帖子:“注意,有一个制作思路与阿里巴巴极为相似的网站正在迅速地聚拢人气,它的名字叫淘宝。”7月,阿里巴巴宣布投资1亿元人民币,欲打造成中国最大的个人网上交易平台淘宝网。此时,阿里巴巴的绝大多数员工恍然大悟,淘宝网竟然是自己家的“孩子”,这个被马云戏称为“韦小宝开店”式的计划原来如此可爱又神秘。

任务使命确定之后,马云的一个秘密武器就是组织结构的设计,而且要求每个员工都对此严格保密。“我们的组织结构是核心竞争力,是通过以往很多错误和教训而来的。”为此,马云不断顺应环境的变化调整阿里巴巴的组织结构。2011年6月,阿里将淘宝网一拆为三,分拆为一淘网、淘宝网和淘宝商城三家公司,从而致力于打造“大阿里”战略,即鼓励淘宝网的卖家去阿里巴巴进货,并把产品批发给下面的消费者,打通B2B和C2C的界限,融合形成B2B2C模式。2012年6月,马云将公司进一步分拆并整合为七大事业部,即“七剑”:淘宝网、一淘网、天猫、聚划算、阿里云、阿里国际业务、阿里小企业业务七大事业部。这一年,淘宝网整年销售额突破了10 000亿元大关,而仅仅在“双十一”大促销当天,淘宝完成销售额191亿元,创造新的历史纪录。

随后,马云将阿里巴巴拆分为25个子事业部,包括物流事业部、商家事业部、旅游事业部、无线事业部、音乐事业部、本地生活事业部等,并组建战略管理执行委员会来管理九大事业群(每个事业群包含功能相关联的事业部)。

这种组织结构的变革对于阿里巴巴的短期与长期的目标实现都有着重要作用,正如马云在信件中所说,是对未来理想的一种尝试,为了独立发展各项业务,从而寻求新的增长点,使得公司更具发展潜力。

在阿里巴巴,永远不变的就是变革,在不断变革的同时,马云也建立了严格的激励制度和战略控制体系。阿里对于战略的严格控制使得“顾客第一,合作伙伴第二,股东第三”的文化在企业内被员工践行着,而接班人制度为阿里巴巴成为真正“有战略”的公司做了充足的准备。

2011年年初,阿里巴巴B2B业务中发生了商家欺诈事件,近百名阿里巴巴销售人员和主管为了完成销售业绩,纵容一批骗子公司绕过诚信体系进入,劣质商品和信用丧失导致部分商家利益受损。这将直接导致阿里巴巴在国际上信誉受损。马云发现这一问题之后,对公司进行了严肃整顿,自曝“家丑”,使得B2B业务CEO卫哲等两位高管“引咎辞职”,并辞退了涉案的数百名阿里员工。马云称这为“触犯公司诚信原则和公司价值观底线的事情”,决不允许在公司发生,并拿出170万美元用于对2 249名受害者进行赔偿。

2012年6月,阿里巴巴集团还专门任命秘书长邵晓峰为首席风险官,使得预防和防止腐败的任务在阿里系内更加受到重视。

严格的价值系统控制是公司整体形象和内部价值观的基础,阿里巴巴这种严格控制内

部风险的措施能够给商家和顾客的利益以最大的保障,更好地服务于商家和顾客。

同时,阿里巴巴对人才的重视以及接班人制度的打造使得阿里巴巴能够保持战略上的一致性。正所谓能够独立于领导人而存在的战略才是真正能够促进公司发展的长期战略。2013年1月15日,马云宣布将于5月10日正式卸任CEO一职,专职于董事会主席,将阿里巴巴CEO之位传给年轻一辈。正是这样的战略控制体系、严格的价值控制系统和接班人制度,使得阿里巴巴在不断的成长发展之路上还保持着创新的基因,能够将创业精神延续,将创业理念升华,在创业成长之路上越走越远。

问题讨论:

新组织方式,新领导团队,阿里巴巴还能够把握新机遇,实现“芝麻开门”吗?

资料来源:任荣伟,等.创新创业案例教程.北京:清华大学出版社,2014:168.

从创业初始的小微企业到统领一个企业帝国,成千上万像马云这样的明星般的人物可谓是管理者的典型。自人类社会起源起,管理活动就与人类的行为密不可分,要想了解管理的机理,就必须对管理工作的基本性质、人类的本性特点以及组织的各种职能有清晰的了解。本章将介绍管理的过去和现在,定义“管理”的一些要素,并对实际存在的管理活动及职能、目的、范围等综合知识体系进行详尽而系统的阐述。了解这些内容,展望未来管理的趋势及演变,对于我们理解社会的变革及形态的发展都将起到积极的作用。

第一节 管理活动基本概念与界定

本节对组织与管理活动中的主要概念及来源进行追溯,通过对概念的界定,学习管理概念的形成机理以及在管理活动中的一些重要表现,进而加深对管理性质与职能的了解。

一、管理与管理者

(一) 管理的概念

组织是人类社会最为重要的载体,需要通过有效的管理进行分工和协作,管理者又在组织中工作,那么,管理究竟是什么呢?它与管理者之间的关系又是什么呢?

古往今来,对于“管理”概念的阐述可谓众说纷纭,纵观当前对管理的诸多定义,有人说管理就是把人组织好,就是指挥人做事;也有人说管理是一项调动人的活动,就是对人和事的决策。

直到1911年,拥有“科学管理之父”美誉的弗雷德里克·泰勒出版了《科学管理原理》一书,第一次提出了科学管理(Scientific Management)理论之后,管理的定义才得以界定。当时泰勒在费城的米德瓦尔与伯利恒钢铁公司(Midvale and Bethlehem Steel Companies)工作。作为一名机械工程师,泰勒一直为工人的低效率所困扰。泰勒通过对体力劳动进行开创性的动作研究,把科学方法运用到车间工作中,提出了高效完成这些工作的“最佳方法”,即对需完成的基础工作任务进行分析,利用时间与动作研究(time-and-motion study)来消除多余动作。随后,科学管理的思想在整个美国乃至世界广泛流传,并激发了更多人研究和开发科学管理的方法。

对于泰勒来讲,既然管理与人和事有关,管理又是在组织中进行,因此,他考察并总结管理的特征,定义“管理”为:通过与其他人共同努力,既有效率又有效果地把事情做好的过程。进一步

讲,管理是在社会组织中,通过执行计划、组织、指挥、协调、控制等各种职能,有效地获取、分配和利用人力、物力资源,以实现组织预定目标的活动过程。

汉字的“管理”一词最早出现在明朝,例如,刘兑的《娇红记》中有:“去年听除回来,为见姪儿申纯在家管理事务,十分停当。”此处的管理是“料理”和“治理”的意思;清代陈端生的《再生缘》第41回写到:“你若嫌烦,休管理,我同媳妇会铺排。”此处的管理是“过问”和“理会”的意思;洪深《劫后桃花》中有:“(学校)管理极严,除掉星期六,平常都不许回家的。”此处的管理是“管束”的意思。总体而言,中国汉字中的“管理”有三种含义:一是负责某项工作使顺利进行;二是保管和料理;三是照管并约束。中外管理概念的共同特征是过程说,其过程的含义是指:服务于特定组织目标并去实现的一项有意识、有目的的活动;是由一系列相互关联的、连续进行的工作活动(计划、组织、领导、控制等)构成的一个活动过程;要从效率和效果两方面的有效性来判断;是在一定的环境下开展的。

(二) 管理者的定义

管理者的概念同样复杂多解,一种说法是“管理者”一词最早出现在1588年,用来指那些从事管理的人。将“管理者”一词用来具体指代“经营一家商店或公共机构的人”,这种说法据称始于1705年。另一解释称“管理者”起源于“maneggiare”一词,意指“驯养或训练马群的人”,并且是“mano”一词的衍生词,mano源自拉丁文manus,即“手”的意思。这个来源是从引导、控制、指引马群该驶向何方的语境中延伸出来的。然而,在定义“监督和指挥组织中的成员”时,“管理”和“管理者”这些词和20世纪早期那个时候的用法比较相近。彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾花了50多年时间研究并撰写了大量管理学著作,他研究后认为,“管理学”这个词是因为弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)而流传开来的。

(三) 管理的对象

在经济的各个单元体中都能看到管理者的身影:他们处于不同的层次,担任着不同的工作任务,做出不同的管理决策,但他们所从事的管理工作都有一个共同基础,即为了实现本组织的既定目标,通过计划、决策、组织、协调、领导、控制等工作进行着任务细分、资源配置、职责分工、利益分配等工作,他们需要组织和落实人员的工作,处理好人事之间的关系,对管理对象的有效管理是各行各业管理的工作重点。

总结这些管理者实施管理活动的对象特征,可以认为管理对象就是在一个组织中,管理者实施并对应的一切有关人、财、物、信息、技术、时间、社会信任等资源的总和。

资源(resources)是指组织在产品和服务生产过程所拥有的一切生产性资产的投入总和,如设备、员工、专利、金融资产以及富有经验的经理等。Hitt、Ireland和Hoskisson将资源分为有形资源与无形资源。有形资源包括:财务资源、物资资源、人力资源与组织资源。无形资源包括:技术资源、创新资源和声誉。

(四) 管理的有效性

管理的有效性包含两个维度:效果和效率。效果(effectiveness)是指做正确的事,即通过正确的决策,将布置的任务和工作做好,从而帮助组织达到既定的目标。效率(efficiency)是指正确地做事,即使得一项工作任务的投入产出比实现最大化。为了达到目标,每一个组织的管理者在使用人员、资金、设备、技术等资源时,都希望它们能得到充分的使用,进而实现最少地使用资源,最大地节省成本。

相比而言,“效率”关注的是做事的“手段”,而“效果”关注的是做事的“结果”,即要达到的组织目标,两者关系十分紧密。低效的管理常常意味着既无效率又无效果,或者为达到某种效果却不考虑效率,或者高效率地做坏事,而有效的管理意味着高效率地做正确的事。在一个组织内高效率地做正确的事意味着组织资本的提高和交易费用的减小。

(五) 管理者的类别及主要职责

在一个组织中,按纵向重要性程度可以划分为:高层管理者、中层管理者和基层管理者。正确识别组织中的管理者并非难事,他们可能有着名目繁多的头衔。

高层管理者(top manager)是那些位居组织顶层或接近于顶层的人员。像华为公司的 CEO 任正非、阿里巴巴集团的马云、腾讯科技公司的马化腾都是高层管理者,他们要负责制定与组织发展方向有关的战略,并制定相关决策和行为准则,而这些都将影响到组织中的每一个人。高层管理者的头衔主要有:总裁、副总裁、行政长官、总经理、首席运营官、首席执行官和董事会主席、董事长等。

中层管理者(middle managers)是位于组织中的基层管理者和高层管理者之间的那些人。例如,腾讯广州分公司的总经理就是一个中层管理者,虽然广州管理团队成功地开发了微信这一平台,但是广州分公司的总经理在管理另外一些管理者和普通员工的同时,也要接受深圳总部的任务指令。中层管理者的一个明显特征在于,要负责监督贯彻并执行高层管理者的决策等。中层管理者可能会有诸多的头衔:部门或机构主管、项目经理、业务主管、地区经理、部门经理或门店店长等。

基层管理者(first-line managers)是直接负责非管理类职员日常活动的那些人,可以称之为督导、团队主管、教练、轮值班长或部门协调人。例如,在大学的各学院里,各系的系主任就是基层管理者,他主管监督系里教职员工的各项活动(教职员工就是非管理类的一般职员)。

从组织横向上来看,根据管理者负责领域的性质分为职能型管理者、综合型管理者和项目管理者。职能型管理者按特定的、专业化领域划分,主要是指管理该专业领域中经过训练而有专长的人员的管理者。综合型管理者,是指对含有多种职能领域的整个组织或其下属的某个单位负责的管理者。项目管理者,是指对特定产品和生产所组成的项目组进行领导的管理者。职能型管理者、综合型管理者和项目管理者之间是平行关系,不存在领导与被领导的关系。

组织的层级示意图见图 1-1。

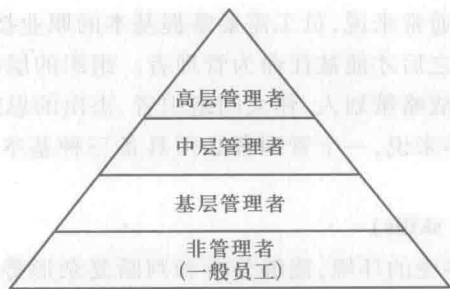


图 1-1 组织的层级

二、管理者的角色与基本技能

(一) 管理者的角色

20 世纪 60 年代后期,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对在任总经理进行了实证研究,他的研究发现对管理工作中长期形成的某些观念提出了挑战。例如,在过去,人们通常会认为管理者在决策之前都会仔细地、系统地对相关信息进行处理,但是明茨伯格却发现他所研究的管理者从事的都是大量变动的、没有固定模式的短期性活动。这些管理者鲜有时间仔细思考,因为他们经常被各种事务所打断,管理者的活动持续时间通常不会超过九分钟。除了这些发现以外,明茨伯格还在这些经理角色的实际工作基础上提出了一项分类体系来定义管理者的工作。管理者的角色(managerial roles)是指管理者应该具备的行动或行为所组成的各种特定类型,为了帮助你更好地理解这个概念,可以想象一下你担任的不同角色,例如,学生、雇员、志愿员、保龄球队员、兄弟姐妹等,以及你在扮演这些角色时应该做的不同事情。

明茨伯格总结出管理者所要担当的十种内容不同但密切相关的角色。这十种角色被分为三个部分:人际关系角色、信息转换角色以及决策制定角色。人际关系角色(interpersonal roles)是指跟其他人(下级以及组织以外的人)有关以及礼仪性和象征性的职责。三种人际关系角色分别是:代表人物、领导者和联络人。信息转换角色(information roles)包括搜集、接收以及传递信息。三种信息转换角色分别是:信息搜集人、信息传达人和发言人。决策角色(decisional roles)包括制定决策和做出选择。四种决策角色分别是企业家、危机处理者、资源分配者和谈判者。

明茨伯格通过对管理者工作的研究总结道:“从根本上来说,管理就是影响行动,帮助企业 and 单位将事情完成,即意味着采取行动。”基于他的观察,明茨伯格认为管理者应从以下三个方面来实现这一点:①对行动直接进行管理(如合同谈判、项目管理等),②对执行任务的人进行管理(如对其进行激励,建立团队,提升企业文化等),③对能推动人们执行任务的信息进行管理(如制定预算、确定目标、任务委派等)。根据明茨伯格的观点,管理者具有两大作用:①设计,即确定管理者如何完成他的工作;②规划,即通过管理者所做的各种工作为企业带来活力。管理者通过对行动直接进行管理、对执行任务的人员进行管理以及对信息进行管理,来实现自己的作用。

(二) 管理者的基本技能

管理者不是生来就有的,通常来说,员工需要掌握基本的职业技能,通过实践不断积累经验,逐渐具备管理者的一些特征,之后才能被任命为管理者。组织的层次越高,对管理者的要求就越高,最高层次的管理者可能是战略策划人、伟大的组织者、杰出的思想家、良好的沟通大师或者一个具有号召力的激励者。总体来说,一个管理者必须具备三种基本技能:概念技能、人际关系技能和专业技能。

1. 概念技能(conceptual skills)

概念技能是指面对复杂多变的环境,能够分析和判断复杂形势,洞察事物之间的关联性,构思并抓住问题的本质,形成正确的概念,形成正确判断和决策的能力。

《晏子春秋·霸业因时而生》中晏子曾说:“识时务者为俊杰,通机变者为英豪。”所谓识时务者,即为具有概念技能的管理者,他们往往把组织视作一个有机的关联体,了解组织各个部分的