

21世纪通识教育系列教材

21st Century Textbooks of General Education

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主编 © 高梁

 中国人民大学出版社

21 世纪通识教育系列教材
21st Century Textbooks of General Education

管理学基础

GUANLIXUE JICHU
.....▶

主编 © 高梁

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/高梁主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10
21 世纪通识教育系列教材
ISBN 978-7-300-20058-3

I. ①管… II. ①高… 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 236458 号

21 世纪通识教育系列教材

管理学基础

主 编 高 梁

副主编 张多中 杨龙芳

Guanlixue Jichu

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (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.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京昌联印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2014 年 10 月第 1 版
印 张	17.25	印 次	2014 年 10 月第 1 次印刷
字 数	407 000	定 价	38.00 元

序



对于初学者而言，一本好的入门教材至关重要。它不但影响初学者对该学科的兴趣，更重要的是，它影响初学者对该学科知识体系和思维方法的理解。在我看来，一部好的入门教材，首先应当激发学生的学习兴趣；其次应当提供清晰而丰富的知识介绍；最后应当指出学科发展的理论前沿。因为兴趣是学习最好的老师；准确、完整的知识介绍是教材的本分；而学科的前沿理论是学习者继续学习的方向。

《管理学基础》是在《管理学精要》、《管理学原理》两部教材的基础上重新编写的一部适用于管理专业低年级学生的教材。与前两部教材相比，本教材的编写在体例上进行了一定的调整，各章节都有较大幅度的修改，并且将管理过程由原来的计划、组织、控制三个部分，细化扩充成决策、计划、组织、领导、控制五个部分。不仅如此，为了激发学生的学习兴趣和问题意识、巩固学生的学习效果，本教材还设置了学习目标、开篇小故事、关键词、练习与思考、案例应用等内容。

参与本书编写的几位老师都有着丰富的教学经验和精益求精的治学态度，在授课过程中，积极吸收学生对课程及教材的反馈意见。本教材在编写过程中，尽量做到语言表述简洁明了、结构体系清晰完整、故事案例丰富新颖、知识准确、重点突出。

深圳大学近年注重本科教学，管理学院鼓励任课教师编撰适合学生的教学用书。本教材可以看做是集教师的教学经验、国内外管理学著作的知识精华于一体，满足学生学习诉求的一本新作。纵观本教材的结构及内容，可以看到本教材有几个突出特点：

一是知识体系完整，内容精练。本教材共分十章，第一、二章主要介绍了管理的内

涵、管理学的学科定位及管理者的相关知识；第三、四章主要阐述了管理发展的时代特征，组织文化、管理环境、企业伦理及社会责任在管理中的重要性；第五章系统地介绍了管理思想发展的脉络及前沿理论的贡献；第六章至第十章系统阐述了管理的一般过程，特别是决策在管理过程中的重要地位。章节设计体系清晰，符合逻辑，内容精练，既考虑到低年级学生对知识的吸收理解能力，又顾及后续课程的延续性与衔接性。

二是语言风趣灵活，激发学生的学习兴趣。本教材每章根据其主要内容在章首设有开篇小故事，章末设有案例讨论等，旨在引导学生学会读书、学会思考并能独立分析。每章都有关键词，让学生能够掌握本章的主要内容，对一些基础的、必须掌握的知识能够有意识地预习和复习，为以后的学习做好储备。

三是注重管理的广泛性、案例的本土化。本教材强调管理不仅仅是企业管理，还有公共部门的管理，使管理的范围更加广泛。案例的采集也尽量体现本土化的特点，更易于学生接受，让学生从管理的实际或情境中体会管理的“为我所用”。

管理学是深圳大学重点建设的学科之一，也是管理学院的基础学科之一。我相信，《管理学基础》的出版，不仅对于管理学的教学，而且对于本校管理学科的发展都会产生积极而重要的影响。

李 丽

2014 年 10 月 深圳

教师信息反馈表

为了更好地为您服务，提高教学质量，中国人民大学出版社愿意为您提供全面的教学支持，期望与您建立更广泛的合作关系。请您填好下表后以电子邮件或信件的形式反馈给我们。

您使用过或正在使用的我社教材名称		版次	
您希望获得哪些相关教学资料			
您对本书的建议（可附页）			
您的姓名			
您所在的学校、院系			
您所讲授课程名称			
学生人数			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话	
电子邮件（必填）			
您是否为人大社教研网会员	☐ 是 会员卡号：_____ ☐ 不是，现在申请		
您在相关专业是否有主编或参编教材意向	☐ 是 ☐ 否 ☐ 不一定		
您所希望参编或主编的教材的基本情况（包括内容、框架结构、特色等，可附页）			

我们的联系方式：北京市海淀区中关村大街 59 号文化大厦 1508 室

中国人民大学出版社教育分社

邮政编码：100872

电话：010-62515905

网址：<http://www.crup.com.cn/jiaoyu>

E-mail：llhong2605@vip.sina.com

目 录

第一章 管理与管理学	1
第一节 理解管理	3
第二节 管理的实践边界	11
第三节 管理学	16
第二章 管理者	26
第一节 管理者的作用	27
第二节 管理者的界定	29
第三节 管理者的工作	35
第四节 管理者的能力	43
第三章 组织文化与管理环境	53
第一节 组织文化概述	54
第二节 组织环境	58
第三节 全球环境下的管理	65
第四章 管理道德与社会责任	72
第一节 企业的道德管理	73
第二节 社会责任与企业管理	81
第五章 管理思想的发展	88
第一节 管理理论史前史	90
第二节 古典管理理论	93
第三节 行为学派的管理理论	102
第四节 当代管理理论	110
第五节 管理前沿理论	120

第六章 决 策	136
第一节 决策及其类型	137
第二节 决策的过程	139
第三节 决策中的理性	141
第四节 决策的方法	143
第七章 计 划	150
第一节 计划及其重要性	151
第二节 计划的类型	153
第三节 计划的基本内容	156
第四节 计划的基本过程	157
第五节 计划的一般方式和方法	166
第六节 计划目标和目标管理	169
第八章 组 织	176
第一节 组织概述	177
第二节 组织结构设计	182
第三节 组织结构的形式	195
第四节 组织变革	199
第九章 领 导	210
第一节 领导概述	211
第二节 指 挥	217
第三节 激 励	221
第四节 沟通和协调	229
第十章 控 制	238
第一节 控制的性质	239
第二节 控制的类型	241
第三节 控制的过程	245
第四节 实施控制的要求	250
第五节 控制的方法	252
参考书目	266
后 记	268

第一章

管理与管理学



学习目标

1. 掌握管理原则的基础
2. 了解管理实践的基础
3. 掌握管理知识的理性基础
4. 识别管理学的学科定位



开篇小故事

客人是一桌一桌抓的

1971年，张勇出生在距离成都80千米的四川简阳。1994年，对于张勇来说，是不平凡的一年，他放弃了四川拖拉机厂电焊工的工作，在简阳的街边摆起了4张桌子的麻辣烫摊位。初次创业的张勇不懂麻辣烫制作，现学现做，麻辣烫口味虽不太理想，但还是有人买的。张勇隐隐觉得市场挺好，不愁没人吃，但他确实不懂得什么是管理、什么是品牌。用张勇的话来说，“我觉得中国市场挺好的，就是说它跟企业管理没什么关系，你只要敢做，90年代初期，你做什么都能够赚钱，并不需要靠什么管理、品牌，都没有”。开店3个月，生意并不是太好，但经营还是较为顺利。

张勇创业的年代是一个供不应求的年代，凭着一股勇气，力求不要做得特别糟糕。到90年代中期，生意逐渐变得好起来了，没有管理的企业不得不逐步走向正规。张勇说：“想要生存下去只能态度好些，别人要什么快一点，有什么不满意多陪笑脸。”张勇奇迹般地发现，即使明明口味不怎么样的麻辣烫，在经过他热情服务后，客人居然也会连连点头称“味道不错”。正如张勇此后所言：“所谓特色就是你比别人多了一点点，而正是这‘一点点’为海底捞赢来了口碑。”

在火锅店开业不久的一天，当地相熟的干部下乡回来，到店里吃火锅。张勇发现他的鞋很脏，便安排一个伙计给他擦鞋，这个小举动让客人很感动。从此，海底捞便有了给客人免费擦鞋的服务。这就是海底捞一系列“变态”服务的开始。

一位住在海底捞楼上的大姐，吃火锅时夸一种辣酱好吃。第二天，张勇就把一瓶辣酱

送到她家里，并告诉她以后要吃海底捞随时送来。

姚晓曼是海底捞上海三店的服务员，负责服务11号雅间。有一天，她遇到回头客邬女士，邬女士的女儿点菜时问牛肉丸一份有几个，姚晓曼马上意识到，对方是怕数量少不够吃，便回问一句：“姐，你们一共几位？”她说有10位。姚晓曼马上告诉她，一份本来是8个，她去跟厨房说一下，专做10个。

上海三店的张耀兰也有类似的经历。某个星期六晚上生意特别好，7点半3号包房来了一家姓徐的客人，她发现徐妈妈把鹌鹑蛋上面的萝卜丝夹到碗里吃。张耀兰感觉徐妈妈一定很喜欢吃萝卜，于是立即打电话给上菜房，让他们准备一盘萝卜丝。张耀兰又拿萝卜丝去调料台放上几味调料。当她把拌好的萝卜丝端到桌上时，客人很惊讶也非常高兴，边吃边夸张耀兰，还问这萝卜丝是怎么拌的。最后徐妈妈的儿子要来一碗米饭，把萝卜丝盘子里的汤拌到饭里吃了，还说这是他吃过最香的饭。接下来一个月，他们又来了三次，还把其他朋友介绍来吃饭。一碗萝卜丝就这样最终变成了无声的“产品语言”。

海底捞北京牡丹园店在开业时生意并不好，经常是下午2点左右餐厅就没有客人了，只留下一名服务员在门口值班。有一天下午，一个50多岁的男子从楼上下来，直接奔向餐厅，边走边说：“快给我来碗面。”脸色看上去非常差。他是低血糖，此时需要马上吃东西，否则可能晕倒。海底捞没有面，但是有汤圆。机灵的服务员很快就把汤圆端了上来。客人吃完擦擦汗，开始掏钱包，“多少钱啊？”他问。服务员答：“不要钱。”张勇当时就站在旁边，只是这个服务员那时还不认识他。听到服务员如此回答，他吃了一惊。客人当然也不干，坚持要给钱。但服务员坚持不收，说：“你不是生病了吗？做碗汤圆没关系的，要不下次你来吃火锅吧。”客人走后，张勇好奇地问服务员为什么不要钱，服务员的回答让他意外：“反正没生意，这么大店面，一天租金都几万块钱，这碗汤圆的直接成本可能连1块钱都不到。你总不能把这几万块租金都算到这碗汤圆里吧。再说，我这1块钱的广告打出去，万一他在哪里说海底捞好，肯定赚的不止1块钱。”原来那位客人恰好是楼上某家证券公司的老总，他回去后公布了一个规定：公司的普通招待餐必须去海底捞，不然发票不予报销。这当然是一个“莫名其妙”的规定，但也显示了海底捞“经营顾客”的智慧。

在海底捞，顾客能真正找到“上帝”的感觉，甚至会觉得“不好意思”，张勇用一句话将它们概括为海底捞的经营模式，即“客人是一桌一桌抓的”。

资料来源：宋玮：《海底捞的秘密》，载《中国企业家》，2011（2）。



主要内容

如何理解管理，这是一个大问题，这涉及管理存在的主体性、管理决策的基础和管理实践的边界等基本问题。需要从“个人”、“组织”、“社会”三个主体间相互作用的整体意义上理解管理的本质。按照这种方式来理解，管理者是管理的活性器官，管理是组织的器官，组织是社会的器官。这种理解是一种象征性的表达方式，勾画出了主体间的内在正式结构关系、制度联系，并揭示了社会组织分化谱系，进而确立了管理的决策基础和管理实践边界。

管理作为一种存在，还体现为一种深层的理性。这种理性涉及管理知识的基础、管理知识的整合、管理学的学科定位、管理学的终极归宿等基本问题。管理理性是一种多元理

性,至少是一种二元理性,它反映了管理知识中“行”多于“知”的存在之常态,也显示了“知”远远重于“行”的绝对性。管理理性决定了管理知识的可组织性和可整合性,确保了管理知识的系统化。管理理性的多元性还决定管理学科的学科定位于综合性学科和管理学学科的伦理学归宿。

第一节 理解管理

一、管理的不确定性

“管理是什么?”这无疑是管理学的基本问题。这个问题长期以来被学术界和实践界的人所忽视。自20世纪30年代以来,这个问题开始受到重视,经历了功能主义式的探讨,本质主义式的分析,并没有真正理解这个问题。本章本着否定主义的思路,认为正确理解管理的前提在于确认基本的管理事实。确认管理事实的过程体现为寻找关于管理事实的基本假设,而这种关于管理事实的基本假设正好构成了管理原则的基础。否定主义是一种范式思考的方式,重在对流行中的“思想时尚”的“总体批判”。

在关于管理事实的基本假设中,首要的是关于管理范畴的基本假设,这个假设的探寻将直接回答“管理是什么”。

(一) 管理不等于“企业管理”

长期以来,大多数人都在谈到对管理的理解时会联想到企业管理,十分自然地形成了管理就是企业管理的假设,这个假设几乎成为管理领域内外大多数人的主流观点,也可以说是当今管理学最流行的思想时尚之一。持有这种观点的人甚至认为这个假设是不言而喻的,是一种不需要证明的理论,也就是说这些人认为这个假设是判断管理事实的一个公理。实际上,假设“管理是企业管理”的观点是理解管理中的一种“想当然”的现象,反映了管理在非企业组织之外应用和研究的不成熟状况,带有典型的绝对论色彩。

假设“管理是企业管理”的观点反映了管理研究者、管理实践者和社会普通大众对于管理的理解处于一种无意识状态,他们没有形成一种管理自觉,甚至可以说他们从来没有注意到“管理”这个词。正是这种管理自觉的缺失,直接导致管理研究者、管理实践者和社会普通大众自然地将“管理”等同于“企业管理”。

美国著名的管理学家、现代管理学的奠基人彼得·德鲁克曾从学术语言规范化的意义上强调理解管理的困难:“‘管理’这个词是极难以理解的。首先,它是美国人特有的一个单词,很难翻译成其他语言,甚至很难准确地翻译成英国的英语……即使在美国人的用法里,把管理作为一种术语,也不能令人满意,这是因为:在工商企业以外的其他机构里,通常很少会谈到管理(management)和管理者(manager)。”^①在这里,德鲁克强调了三点:一是理解管理是一个具有挑战性的事情,是管理研究中一项充满艰巨性的任务;二是明确地说明了管理这个词的原生意义是一个美国特色的词,难以同其他语言进行跨文化上的对比;三是指出美国人心中的“管理”这个词在用法上是有局限性的。特别是第三

① [美]彼得·德鲁克著,王永贵译:《管理:使命、责任、实务(使命篇)》,5、6页,北京,机械工业出版社,2006。

点,对于我们来说极为重要。这一点说明了将管理等同于企业管理,是同美国社会对管理的理解有关,更同美国人头脑中对管理一词的应用有关。简而言之,将管理等同于企业管理,是美国人所理解的 management 的基本含义。

美国将管理等同于企业管理的认识确立于 20 世纪 30 年代的经济大萧条时期。1933 年,美国爆发了经济大危机,这场危机影响深远,以至于今天人们仍谈虎色变。在这个时期,社会普通大众对企业充满敌意,对企业管理者充满蔑视,“管理”成为一个可恶的词。社会普通大众对企业的厌恶直接促使美国社会的知识精英和管理实践者形成了一种恶习,表现为独立性和自主性的丧失,并有意识地向社会普通大众妥协。这不仅是美国的知识精英和管理实践者的不幸,更是人类管理认知史演化过程中的极大不幸,这意味着人类在理解管理的演进过程中犯下了可怕的“屈从”错误。为了不与企业混为一谈,公共部门的管理开始独立门户,抛弃“管理”这个名称不用,改名为“公共管理”(public administration),并将它单独设立一门学科,还在美国的大学里设立了有关公共管理的相应科系,使用独自の术语,并形成自己的职业升迁体系。出于对“企业管理”同样的厌恶,当时正处于发展中的医院也开始探索自己的管理认知之路。通用汽车公司的总裁阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)的弟弟雷蒙德·斯隆(Raymond Sloan)曾成立斯隆—凯特林研究所,专门负责癌症研究的规划和方向,开启了医院管理以及医院管理研究的先河。来自美国医学界的这股管理探索潮,最终将“医院管理”(hospital administration)从管理学中分离出来,成为一门单独的学科。正是这种根深蒂固的社会潜意识,导致了公共行政和医院行政的兴起。从表面上来看,公共行政和医院行政是一种同企业管理分道扬镳的分离运动,但从实质上来看,它却是对“管理就是企业管理”假设的一种“反动”。这就是说公共行政和医院行政并没有同企业管理彻底分离,它们在理论上都是以“管理就是企业管理”的假设为基础,并最终确立了企业管理在管理学中的“帝国主义”地位。

随着第二次世界大战的结束,由于美国企业在二战期间发挥了巨大的作用,企业管理“帝国主义”倾向不仅没有消除,反而得到强化。在二战期间,企业界配合政府,积极参与抵抗法西斯的战斗,人们彻底改变了对企业的厌恶态度,转而对企业持高度的认同。“企业”在很大程度上成为“一个非常时髦的词汇”。人们谈到企业就会联想到管理,谈到管理时也会联想到企业。

在 20 世纪 80 年代,企业管理“帝国主义”得到了进一步的伸张。这就是新公共管理的兴起。新公共管理将管理就是企业管理深深地移植到政府管理领域之中。

需要特别指出的是,中国人理解管理的困难是难以用语言表达的,这种困难远远超出了中国学术界和管理实践工作者的想象力。有学者正确地指出“‘management’很难找到一个中文词汇来对应它”^①,这一点无疑是正确的。在对管理的理解上,中国人远比西方文化背景下的人更容易确信管理就是企业管理,这不仅体现在 20 世纪 20—40 年代的“工业救国论”思潮中,还体现在改革开放的思潮中。在改革开放的思潮中,有一种“企业家改变中国论”的思潮,这股思潮就是以“管理就是企业管理”为中心形成的。

“管理是企业管理”假设的错误是显而易见的,是与事实不相符的。但这个假设不仅没有得到理论上的修正,反而在人们心中强化为一种共识。这可能有多方面的原因:一是

① [美] 彼得·德鲁克著,齐若兰译:《管理的实践》,4 页,北京,机械工业出版社,2006。

长期以来,管理与企业组织相结合的程度较之其他社会组织更高;二是企业组织在社会中对于满足人类物质、文化,乃至精神需求上的特殊作用使然;三是非企业组织的管理在研究或重视程度上还显不足,这也恰恰说明管理的研究与实践空间和潜力还相当广阔和巨大。随着管理的普遍性和对各类组织运行重要性的彰显,修正“管理就是企业管理”的假设,对管理给予正确的理解,是非常必要的。这仍是摆在管理学界和管理实践界的一项挑战。“管理不等于企业管理”的假设具有非常重要的意义,就像医学不等于产科学一样。

(二) 管理的真义

同“管理是企业管理”的假设相反,正确的假设是“管理不等于企业管理”。这个新假设对管理的理解是一种广义的理解。具体而言,“管理不是企业管理”的假设在理论上具有以下四点内涵:

(1) 不同组织有不同管理方式。这意味着组织使命、组织战略、组织结构三者之间存在着直接的相关关系。也就是说组织的使命决定组织战略,组织战略决定组织结构。

(2) 不同组织固然有不同的管理方式,但不同管理方式之间的差异性往往比人们想象的要小得多,不同管理方式的差异性主要体现在各类组织使用的术语上。换言之,组织在使命或挑战上往往更易于倾向相同的。管理的这个理论意义还在于提醒人们需要高度警惕过高估计不同管理方式之间差异性的错误倾向。

(3) 不同组织管理方式的差异主要体现在应用上,而不是体现在管理原则上。这个意义在组织的使命(任务)和挑战不存在巨大差异的情况下也是适用的。

(4) 在不同组织关心的问题中,90%左右的问题都是普遍性问题。在这些普遍性问题之外,剩下近10%的问题,是真正的管理问题。这意味着这10%的管理问题才是这些组织独有的使命、文化、历史和专业用语需要解答的问题。

“管理不是企业管理”的假设,不仅具有理论意义,而且更具有现实意义。在20世纪,企业的增长趋势在发达国家开始明显下降,保持增长势头的部门是非营利性社会部门,即政府、脑力劳动者、卫生保健和教育。同时,非营利性社会部门也是今天最需要管理的部门。通过有系统、有原则和以理论为指导的管理,非营利性社会部门可以在短时间内产生最大的能量。这说明否定“管理就是企业管理”的假设是有现实基础的,终结企业管理“帝国主义”是一种现实要求的必然选择。

一旦否定了“管理就是企业管理”的假设,确认了“管理不等于企业管理”的假设,就从根本上解放了管理的理解,摆脱了管理与企业之间一对一的线性关系,认识到了管理的不确定性。这可以说是人类理解管理的一次“思想大解放”。在这个广义的管理理解基础上,我们可以得出一个最为根本的结论:管理是所有组织所持有的特殊工具。

二、管理组织基础的不确定性

在明白了管理的不确定性后,就有必要思考管理的根基在哪里。对于这个问题,人们形成了一个基本的假设,就是“企业必须具有一种恰当的组织形式”。这个假设同“管理是企业管理”的假设有着千丝万缕的联系,它是一个错误的假设。正确的假设是“适合有关任务的组织形式”。

(一) “恰当的组织形式”不是唯一的

组织实践是人类实践活动中的重要组成部分,它具有悠久的历史。人类社会的历史在

一定意义上就是一个漫长的不断组织化的历史演进过程。人类长期停留在国家一种组织独大的状态下。国家组织,即中央政府是一个唯一与众不同的组织,它巍然耸立于地平线上。中央政府之所以显得突出,不是其规模庞大,而是它的周围别无他物。远在中央政府组织之外,是无数的家庭这个高度组织化了的社会细胞,直到19世纪末,家庭仍是世界上所有国家社会任务的执行者和活动器官。在中央政府和家庭的外围地带散布着无数的小型工场、小型学校、邻近街道的零售店等,这些组织承担了特定的社会任务,并以无数小分子的形式存在。这些组织具有数量少、规模小、高度分散化等基本特征。在这些小组织之间,还有个职业者,如医生、律师,他们自行开业,外加农户和手工业者常常穿梭其间。中央政府、家庭和小组织构成的社会是一个极不对称的社会,也是一个高度脆弱的社会,其致命的弱点是容易发生崩溃。

到19世纪末期,人类正式进入工业社会,工业化加快了人类社会的组织化进程,政府行政机构和庞大的现役部队突然出现,成为人类社会中凤毛麟角的大型组织,被戏称为“大章鱼”。这些大型组织标志着人类社会组织化进程开始发生质的变化。工商企业得到了发展,先前的大企业有些变成了小企业,有些变成了巨大的托拉斯,无论是员工规模,还是资本金额和销售额,这些指标都远远超过历史上的任何企业。在工商企业机构发展的同时,其他机构发展得更快。大学从先前的“侏儒”组织发展到拥有几千人的大型组织。医院从过去收留贫困潦倒的病人的边缘机构发展成为“卫生保健中心”,它不仅是一个庞大的机构,也是最复杂的社会机构之一。同时,社会、工会、研究机构和其他许多机构都同样发展成为庞大而复杂的机构。政府机构为了满足日益增长的城市管理的需要变成“庞然大物”。这些组织的不均衡发展结果就是发达社会演变成多机构的社会。

随着西方工业社会的兴起,人们形成了一个假设,即“企业应该具有或者必须具有一个恰当的组织形式”,这个假设影响人们长达一个世纪之久。对这样一个“恰当的组织形式”的探索一直延续到今天。组织理论和大部分组织方法仍将“一个恰当的组织形式”奉若神明,人为地制造了不同版本的“学术神话”。

在探索“一个恰当的组织形式”的过程中,“一个恰当的组织形式”所指的内容曾发生了多次变化。第一次是在19世纪和20世纪交替之际,法国、美国、德国的管理实践者以自己的管理经验为基础,开始触及“企业的组织结构问题”。他们普遍认为职能型组织结构(functional structure)是一个恰当的组织形式。第二次是从第一次世界大战到20世纪30年代,人们开始普遍认识到正式的组织结构的必要性,并认为“分权化”是一个适合做一切事情的恰当组织形式。第三次是从20世纪50年代到90年代,特别是90年代,人们一直宣传“团队”是一个适合做一切事情的恰当组织形式。

虽然同“企业应该或者必须具有一个恰当形式”的假设表述不同,但它们在本质上是同样的,这些不同表述的假设都强调了组织的“纯粹性”,认为存在“一个恰当的组织形式”。

(二) “适合有关任务的组织形式”

对于“一个恰当的组织形式”的错误假设,我们有五点需要特别强调:

1. 所谓“一个恰当的组织形式”是不存在的,存在的只有多种多样的组织形式

同生物有机体的结构千变万化一样,社会有机体(即现代机构)也有各种各样的组织

形式。

例如，如果假设团队是一个适合做一切事情的恰当组织形式，那么这个假设不仅会导致对等级制度的虚无主义态度，还会导致在现实中从根本上否定直线组织形式的合理性。任何机构都要有能最终决策的负责人，他可以做出最终的决策，可以要求其他人遵守这些决策。当集体处于危难之时（每个机构迟早都会遭遇这种情况），所有成员只有遵循明确的指令才能幸免于难。如果船要沉了，船长不会召集大家开会，他只能选择下命令。如果要挽救这艘船，每个人都必须服从命令，必须准确无误地知道向哪里撤退和采取什么行动，而且在服从命令的同时不得参与决策或提出异议，集体的所有成员摆脱困境的唯一希望就是等级制度和毫不犹豫地接受它。这说明机构在有些情况下需要深思熟虑，有些情况下需要团队协作。

任何一个组织都存在多种多样的活动，这从根本上决定了任何一个组织都需要不同类型的组织结构同时并存，组织结构多样性表明组织需要多种类型的组织结构，而非唯一的“恰当的组织结构”。

第一条原则是组织必须是透明的。员工需要知道和了解他们在什么样的组织结构中工作。这听起来非常合情合理，但大多数机构做不到，即使军队也做不到。

第二条原则是组织必须有人拥有最后拍板的权力处理重大危机事件，这也就是说组织在面临“危机”时必须有人站出来掌控全局。这条原则也是合情合理的，同时说明权力与责任应该是对等的。

第三条原则是在组织中一个人只应当有一个“领导”。这是一条合情合理的原则。如果一个人的“领导”超过一个，那么这个人就会陷入困境。这个困境极为典型的存在于现在广为采用的“小编制的爵士乐团”型团队之中。在这种团队中，每个人都有两个领导，一个是专业领域的领导，另一个是本部门的领导。一个人只应当有一个“领导”的原则同组织结构要尽可能扁平的组织理论是一致的，组织理论强调“管理层越少越合理，越有条理”。一个人只应当有一个“领导”的原则同信息理论也是一致的，信息理论强调“每一次接收与发送，噪音增加一倍，信息减少一半”。

组织应遵循的三条原则绝没有告诉人们应该做什么，仅仅告诉人们不应该做什么。这三条原则绝没有告诉人们哪些原则是行之有效的，仅仅告诉人们哪些原则不太可能有效。这三条原则与建筑师遵守的工作原则没有太大的差别。它们绝没有告诉建筑师盖哪种建筑，只告诉建筑师要注意哪些限制因素。这差不多就是不同组织结构原则要做的事情。这些原则是基本的，它们具有普遍的理论意义。

2. 每个组织形式都具有独特的优势、局限性和特定的应用形式

任何一种组织都有优点和缺点。不同的组织有不同的优点和缺点。这说明世界上没有完美的组织。任何崇拜组织和神话组织的现象都是值得高度警惕的。

3. 组织不是绝对的，它是提高工作效率的工具

每个人都可以同时在不同的组织结构中工作，可以在团队中执行一项任务，但同时也可以领导的指挥与控制下执行另一项任务。在组织中以“老板”身份出现的人在企业联盟、少数参股的企业和合资企业等组织中又扮演“合作伙伴”的角色。换句话说，组织应是管理层使用的工具之一。

4. 一个特定的组织结构在特定的条件和时间内执行特定的任务

不同性质的任务使得不同的组织结构之间存在着巨大的反差。这说明任务和组织之间存在可匹配关系,这种可匹配关系还会发生变化。在任务与组织之间的可匹配关系上,特定的组织总有最适合执行的任务,反之,特定的组织总有最不适合执行的任务。在执行某项特定的任务时,总会存在从一种组织形式转换到另一种组织形式。特定的任务就这样限定了特定的组织结构边界。人们现在已经发现了至少十几种非常不同的团队,每种团队都有自己的应用领域、局限性和困难,都需要采取不同的管理方式。有证据显示,现在广泛采用的“小编制的爵士乐团”型团队面临的困难最多、最难实行、缺点最难克服。除非人们确定什么样的团队适合执行什么样的任务,什么样的团队不适合执行什么样的任务,否则不出几年,团队的声誉就会一落千丈。这说明团队在合适的地方,在能够发挥其作用的场所,就是最有效的组织形式。

特定任务决定特定组织结构。任何一个组织都需要不同类型的组织结构并存。换言之,任何组织在结构上都是一种“混合型”的组织结构。研究和采用“混合型”的组织结构是管理的重要任务。例如,几十位训练有素的医护人员做心脏搭桥手术,他们的组织既可能是纯粹的职能型组织,也可能是团队。如果将他们的工作组织视为法约尔式职能型组织,则每个成员都各司其职,都只负责一项工作,绝不插手其他事情。这个组织中有主治医生,有两名助理医生,有麻醉师,有两名护士帮助患者做术前准备,有三名护士提供术中帮助,有两三名护士和住院医生负责特护病房,有操作心肺仪器的呼吸科技术人员,还有三四名负责电子仪器的技术人员。由此可见,这实际上是一个最能代表职能型结构的组织。如果将这些医护人员视为一个“团队”,他们也是的确是一个团队,没有人发号施令,但每一个成员都可以根据手术的进度以及出现的最细微的变化,马上改变他们工作的方式,以配合他人顺利完成手术。

5. 最高管理层的结构

最高管理层结构问题是一个长期被忽视的问题。一直到美国宪法开创了有意识地设计最高管理层职责的先河以来,最高管理层的组织形式问题实际上就在人们的意识生活中成为一个极其重要的组织问题。美国宪法关于最高管理层的设计确实第一次解决了政治社会中最古老的、此前的政治体制始终没有解决的组织问题,即继承问题。美国宪法明确规定,在这个职位上始终要有一位完全合法的、经过充分授权的和准备充分的首席执行官,他不能像昔日的皇太子那样对现任者的权威虎视眈眈。

在美国有意识地设计最高管理层结构之后,一些非政治性组织的企业开始在实践中尝试最高管理层的组织形式,并从理论上进行探索。创办德意志银行的西门子,提出了一种由地位相同的合作伙伴组成的团队,每个成员在职务上都是专家,在自己的专业领域几乎拥有全部的自主权,而整个团队选出一名“发言人”,这个“发言人”不是“老板”,而是“负责人”。西门子所倡导的最高管理层结构,至今仍旧是德国最高管理层的法定结构,它还被中欧和北欧国家吸纳并加以改造,成为这些国家普遍采用的高层管理结构。西门子通过实施正式的组织结构,建立了最高管理层制度,最终挽救了他堂兄弟的电气公司。西门子电气公司直到今天仍是德国最大的企业。

无论是美国宪法设计的最高管理层结构,还是西门子倡导的最高管理层结构,它们都

不是最高管理层组织形式的终极形式，如何组织最高管理层的职责，这对于管理学术界来说，还是一个未知的问题。

无论是企业、大学还是医院，都应该独自探索各自的最高管理层结构。特别是最近在“团队”讨论中热衷于一种错误的观点，认为最高管理层的确需要一个“团队”去履行它的职责。这是一种十足的绝对化论。实际上，最高管理层特别是 CEO 及其接班人通过什么程序完成交接工作，即接班人问题，始终是每一个最高管理层的最大挑战，是每一个机构面临的最大考验。

基于以上五点，我们可以得出一个正确的假设，这个假设就是“适合有关任务的组织形式”，它指出了组织的不确定性，进而指出了管理根基的不确定性。与其探寻“恰当的组织形式”，不如学会寻找、发展和检验适合有关任务的组织形式。

三、管理社会根基的不确定性

“对人的管理”的认识在人类认知史上经历了一个变化极为缓慢的过程，它是第一次世界大战前后出现的新事实。

（一）“有关组织中的人及其工作”的假设

在第一次世界大战末期，人们形成了“有关组织中的人及其工作”的假设。具体而言，这个假设是由两个假设构成的：

第一个假设认为，为组织工作的人是组织的雇员（employees），全天工作，组织是他们生计和事业的依靠。我们将这个假设简称为“人是组织中的全职雇员”。

第二个假设认为，为组织工作的人是组织的下属（subordinates）。我们将这个假设简称为“人是组织中的下属”，它的核心是认为人与人的关系是上下级关系。这个假设在实际生活中往往表现为一种极端的观点，认为组织下属中的大多数人要么什么技能都没有，要么只掌握初级的技能，组织要他们干什么他们就干什么。

这两个假设在第一次世界大战末期第一次出现时，欧洲传统社会的残迹尚存，与当时的事实及认知非常符合，因而被认为是正确的假设。

到了 20 世纪 50—60 年代，在这两个关于组织中的人及其工作的假设的基础上，管理学术界开始形成了一种较为综合和较为广义的有关人和对人管理的假设。这个假设就是“企业采取或至少应采取一种管理人的方式”。道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）于 1960 年出版了《企业的人性层面》（*The Human Side of Enterprise*），认为管理人员在管理人的时候只能从两种不同的方式中选择：“X 理论”和“Y 理论”。在麦格雷戈后来的研究中，他认为只有 Y 理论是合理的。对于 Y 理论，有学者评价道：“1957 年，麻省理工学院的道格拉斯·麦格雷戈提出著名的 Y 理论（Theory Y），激发管理人员重新审视对组织员工的认知假设。”^①

1962 年，亚伯拉罕·H·马斯洛（Abraham H. Maslow）出版《忧心管理》（*Eupsychian Management*）。1995 年这本著作再版，书名改为《马斯洛论管理》（*Maslow on Management*）。在这本著作中，马斯洛宣称麦格雷戈关于对人的管理的基本观点是错误的。

① [美] 托马斯·科汉、理查德·施马伦奇著，周建译：《管理的现在和未来》，3 页，北京，中国劳动社会保障出版社，2005。