

组织管理与领导力

ZUZHI GUANLI YU LINGDAOLI

安轶龙 兰芳 主编

南开大学出版社

组织管理与领导力

安轶龙 兰芳 主编



南开大学出版社

天津

图书在版编目(CIP)数据

组织管理与领导力 / 安铁龙, 兰芳主编. — 天津 :
南开大学出版社, 2017.11

ISBN 978-7-310-05487-9

I. ①组… II. ①安… ②兰… III. ①企业管理—组
织管理学②企业领导学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 250101 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人:刘立松

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

*

天津市蓟县宏图印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

260×185 毫米 16 开本 12.5 印张 2 插页 300 千字

定价:32.00 元

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125

前 言

大学生是国家培养的高层次专门人才，对在校大学生进行组织管理及领导力方面进行指导，帮助大学生在就业时顺利地步入社会，适应我国高速发展的社会经济形势，这是教育工作者的责任和义务，也是我们组织编写此书的初衷。

当谈到组织管理的时候，就是讨论责任、目标和权力。组织管理理论从简单意义上来说，就是探讨责任和权力是否匹配的理论。因此，组织管理往往与领导力紧密相连。本书所涉及的组织管理与领导力，其研究对象主要包括现代企业及其管理者。

本书的使用者主要是以本科生为主，本书以高等教育通识教育改革为基础，以提升在校学生的组织管理及领导力管理方面能力为目标进行编写。本书既可以作为高等院校通识教育课程教材，也可作为高校教师授课的教学参考教材。本书努力将理论分析与实际管理技能指导相结合，在书的每个章节中，均有与该章节内容相匹配的案例呈现给各位读者，每章均配有各种类型的习题与思考题以及实训题。

本书并非专业课教材，而是一本旨在面向在校大学生通识教育课程的教材。本教材紧紧围绕全面提升在校大学生组织管理及领导力等方面的管理能力这一主线，试图通过学习本教材，使其在走向工作岗位之前，初步掌握组织管理及领导力方面的管理技能。

本书在编写过程中，得到了多位专家的关注、指导以及有关高校的大力支持与帮助，同时，本书在编写过程中借鉴、参考和引用了众多的相关学科的书籍和内容，并吸取了其中许多的精髓，在本书即将出版之际，谨向有关作者表示衷心的感谢，并向对本书在编写过程中给予支持的有关专家表示诚挚的谢意。

由于编者水平有限，错误和疏漏之处在所难免，恳请专家和读者批评指正。

《组织管理与领导力》编写组

2017年7月于天津

目 录

第一篇 组织管理与领导力导论

第一章 组织管理概述.....	3
第一节 组织和管理的含义和特点.....	3
第二节 管理的内容和形式.....	7
第三节 当今环境下的管理问题.....	13
第四节 组织管理对管理者提出的要求.....	17
第二章 领导力概述.....	22
第一节 领导力的含义.....	22
第二节 领导力与管理之间的关系.....	26
第三节 领导力的内容和过程.....	29
第四节 当今环境下的领导问题.....	35
第五节 领导力对管理者提出的要求.....	37

第二篇 人际技能篇

第三章 沟通技能.....	41
第一节 管理沟通的理念.....	42
第二节 领导力与沟通.....	46
第三节 沟通障碍及改进方法.....	49
第四章 获得权力和影响力.....	55
第一节 权力和影响力.....	56
第二节 权力的缺失和滥用.....	59
第三节 提升个人在组织中的权力.....	61
第四节 运用职位权力发挥影响.....	65
第五章 激励能力.....	67
第一节 激励的含义和作用.....	67
第二节 内容激励.....	71
第三节 过程激励.....	75
第四节 行为改造激励.....	78
第六章 冲突管理.....	83
第一节 冲突概述.....	83
第二节 冲突管理的内涵和原则.....	87

第三节	冲突管理的策略.....	89
第四节	以协作方式来解决人际冲突.....	92

第三篇 团队技能篇

第七章	群体和团队管理.....	99
第一节	群体和团队的含义和影响.....	100
第二节	群体中非正式组织的存在和影响.....	107
第三节	团队的开发和构建.....	111
第四节	领导团队.....	115
第八章	项目管理.....	121
第一节	项目和项目管理的内涵和特点.....	121
第二节	项目团队构成与角色.....	124
第三节	项目的管理范围.....	126
第四节	项目管理方法和技术.....	129

第四篇 组织技能篇

第九章	决策和战略规划.....	135
第一节	决策和战略规划的概述.....	135
第二节	战略环境分析.....	139
第三节	战略的选择模式.....	144
第四节	战略的执行与变革.....	147
第五节	决策的准则和方法.....	149
第十章	组织设计和授权.....	153
第一节	组织结构的基本类型.....	154
第二节	组织设计.....	161
第三节	授权和委派的含义、作用和维度.....	165
第四节	授权的方法和技巧.....	168
第十一章	社会责任、创新和可持续发展.....	175
第一节	社会责任和企业可持续发展.....	177
第二节	创新与企业可持续发展.....	180
第三节	社会责任对管理者提出的要求.....	183
第四节	创新对管理者提出的要求.....	185
参考文献	189
后 记	193

第一篇 组织管理与领导力导论

第一章 组织管理概述

引例：

有七个人住在一起，每天共喝一桶粥，显然粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平均，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

思考：请问从上述故事中，你能想到什么？

在人类历史上，自从有了组织活动，就有了管理活动。那么，为何要管理？这是因为有许多事情，不是一个人所能完成的。只要是做需要一人以上来完成的工作，就需要管理。无论从微观方面还是从宏观方面都是如此。就微观而言，例如，有多人在进行拔河比赛，在该过程中，就构成了一个最为简单的“组织”，需要喊口令来协调彼此的行动，所谓“喊口令”就是一种最原始的管理方式；抑或经营企业的过程，也是如此，为了能够使企业高效地运行，必须配以高效的管理来协调企业各个部门之间、不同企业之间、企业与市场之间等各方面的关系。就宏观方面而言，人类社会的发展过程中一直存在如何高效利用资源，将有限的资源分配到最为需要的地方，使资源得到更为有效的配置的问题，所以对于政府部门来讲，就需要组织、协调、管理、分配有限的资源，上述这些都属于广义上的管理。

就本书而言，所要研究的管理主要是针对企业及其管理者来说的。随着现代生产技术的迅猛发展，尤其是虚拟企业的出现，企业内部活动与外部环境之间的配合难度越来越大，准确度要求越来越严格，此时，如何进行组织管理与管理组织就显得尤为重要了。

第一节 组织和管理的含义和特点

一、组织的含义

现代社会，几乎所有的活动都是依靠组织运作，而时下所谓的“组织论”研究，多半是指如何管理、驾驭行政、企业组织的方法或临时改善策略，并未直接探索组织的本质，如今，几乎没有人不知道组织的重要性。在本书中，“企业”“组织”“机构”多指代相同的含义。它们之间的区别仅仅在于涵盖的范围略有不同，有时是一般意义上的泛指，有时是特指某个具体的社会领域。在本书中，“组织”和“机构”，不论是任何种类，依照怎样的

法律形式组建，都可以统称为“组织”或“机构”。需要指出的是，本书中的“企业”则主要针对经济领域。了解和关注组织是每一个人必须掌握的，尤其是对于管理者。之所以如此认为，是因为大多数在组织里工作的人并不理解究竟什么是组织。组织管理大师查尔斯·汉迪认为，“在我看来，有时候组织会成为禁锢人们灵魂的监狱。我自己在组织中工作时常常会有这种体验。”从中可以看出，组织和个人有着极其微妙的关系，组织是指有共同目标的人群集合体，个人为了生存和发展，需要有组织。组织的存在是为了实现目标，组织管理的存在是为了提升效率。需要进一步指出的是，本书所指的“组织”一词有双重含义，一是任何一个机构就是一个组织；二是每个机构都有自己的组织结构。前者涉及的是“组织”概念的体制方面，这里的机构和组织具有相同含义。后者则是从“组织”概念的职能角度出发，也就是说每个机构都需要一定的组织架构，即必须“进行组织”，以确保自身的正常运转。结合本书所指的企业组织而言，企业组织系统需要解决的主要是人的问题，如人力资源管理、薪酬管理等。

二、组织的特点

了解和关注组织是每一个管理者必须掌握的，这里需要了解组织自己的特点。

（一）组织因目标而存在

在组织的理解中，对于目标的正确认识就非常重要了，组织的目标应该明确且单纯，特别要强调的是时间，在一定时间内，只有单纯的组织目标才能够有效地被实现，所以时间概念尤为重要。对于企业组织而言，它的目标非常明确：持续的获利能力。一般认为，合理的战略始于确立正确的目标。引用迈克尔·波特的观点：能支持合理战略的唯一目标就是超强持续的盈利能力。企业组织因为超强的持续获利能力而获得了技术领先以及规模的扩大，当企业追求体量大、追求技术领先、追求快速成长的时候，必须记得这些不是企业组织的目标，这只是过程中的一个个环节，但不是目标。企业组织需要在不同的时期，使得自己的目标明确并且单纯，只有这样，企业组织才能够不至于因为目标的混淆或多个目标的选择而耗费了资源。

（二）组织内的关系是人与人之间的关系

需要明确的是，组织里只有管理者和被管理者两种人，组织内的人与人之间是管理与被管理的关系，不是合作关系。然而，很多人遇到过这样的情况，当把很优秀、能力非常强的人组织在一起的时候，并不会得到最好的绩效。每个部门都关心自己如何调整才能与其他部门“无缝”衔接，下级关注自己怎样配合好才能为上级提供支持，而上级则会要求自己为下级解决问题并提供帮助。究竟如何理顺组织内人与人的关系，一是使员工明确，工作评价来源于工作的相关者；二是对于管理者来说，应做到“绝不让雷锋吃亏”；三是激励和宣扬组织的成功而不是个人的成功。

（三）组织处在不确定的经济社会中

时下，虽然市场经济已深入人心，但中国的大部分企业组织还处在一个相对稳定的结构中，组织运行还多沿用一种传统等级制度的、机械的、稳定的方式。但是，以当今的竞争环境来说，降低成本和企业高速增长并存，看似矛盾却并存的现象却是企业组织必须面对的情况。所以，企业组织一方面需要系统自身的稳定，一方面又需要在竞争环境之中不断变化；一方面需要留住优秀的人才，一方面又需要不断引进新的人才以打破固有的平衡；

一方面要保持竞争优势，一方面又要超越自己，放弃固有的东西。每个企业组织都面临着一个全新的局面，一是组织不再是一个“封闭的系统”；二是组织的经营环境已经不再是稳定的状态；三是处于互联网时代的组织呈现出动态组合的特性。

三、管理的含义

上文中对于组织的特点进行了探讨，由于组织是为了生存和发展，因此，类似管理组织这样的课题随之出现。要想厘清如何提高管理组织能力，那么须明确“管理”到底是什么。对于“管理”一词，人们并不陌生，对于管理的定义，主要是以早期的管理学者玛丽·帕克·福莱特将其描述为“通过其他人来完成工作的艺术”为代表，她将管理视为艺术，显然关于管理一词的定义并不全面。再则，斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔塔将管理定义为“和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程”。这一定义既强调人的因素，又强调以最低的投入换取既定的产出。沃伦·R. 普伦吉特和雷蒙德·F. 阿特纳将管理定义为“一个或多个管理者单独和集体通过行使相关职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制订并达到目标的活动。”这一定义比之前的学者的定义更为具体一些，突出了管理的职能。而国内学者如徐国华等认为，管理是“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程”。这一定义有三层含义：第一层含义说明，管理措施（或职能）有五种——计划、组织、控制、激励和领导。第二层含义是第一层含义的目的，即通过采取上述措施来协调人力、物力和财力资源。第三层含义又是第二层含义的目的，即通过协调人力、物力和财力资源来更好地达成组织目标。以上三层次环环相扣，构成一个有机整体。杨文士等将管理定义为“组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导和领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起来实现既定目标的活动过程”。该定义与前一定义没有本质的区别，只不过它只强调人的作用，而对其他资源的作用有所忽视。通过上述国内外学者对于管理这一定义的探讨，综合上述列举的定义，本书将管理定义为一定组织中的管理者在特定的组织环境约束下，运用计划、组织、人员配备、领导和控制等职能，整合和利用组织的资源，使他人同自己一起实现组织既定目标的活动过程。进而，管理的含义可理解为，一是管理的载体是组织。组织包括事业单位、国家机关、政治党派、社会团体及宗教组织等。当然，管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必定存在管理。二是管理的本质是活动或过程，而不是其他。更为具体地说，管理的本质是分配、协调活动或过程。三是管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中，人员是最重要的。在任何类型的组织中，都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。四是管理的职能是计划、组织、领导、控制和创新。五是管理的目的是为了实现组织既定的目标，而该目标仅凭个人的力量是无法实现的。通过对管理的含义的分析，可以明确几个重要的理念：一是管理是最重要的社会职能之一，一个社会能否正常运转，就取决于对社会生活的管理。只有通过好的正确的管理，才能有效整合资源，实现社会利益的最大化；二是管理是一种后天可学的能力，它是一个行业、一项技能，和其他工作一样，有对其做出规范、保证其顺利执行的行业准则；三是值得学习的管理能

力只有一种，即好的正确的管理；四是管理者并不是人人都能胜任的。

四、管理的特点

回答了管理是什么，就解决了管理观的问题，之所以关心管理观的问题，是为了引出管理的特点。

（一）管理只对绩效负责

企业的绩效包含着效益和效率两个方面的内容。对于管理而言，需要有好的效益的同时，又需要用最快的时间达成这个结果。因此，无论采用何种管理形式和管理行为，只要是能够产生绩效的，就认为是有效的管理形式和管理行为，如果不能产生绩效，这种管理行为或管理形式就是无效的，可以确定其就是管理资源的浪费。

（二）管理是一种分配

管理需要分配权力、责任和利益。但是需要特别强调的是，必须把权力、责任和利益等分成一个等边三角形（图 1-1）。在管理上出错基本上都是没有把上述三者分成等边三角形。很多管理者喜欢把权力、利益留下，把责任分出去，好一些的管理者把权力留下，把利益和责任一起分出去，也有管理者认为责任和权力以及利益都应该留在自己的手上，根本不做分配。显然这些观点都是非常错误的。管理是在责任的基础上所做的行为选择，需要在界定责任的同时，配备合适的资源，并让人们可以分享到管理所获得的结果。因此，基于责任所做的权力和利益的分配，就是最合适的管理行为。

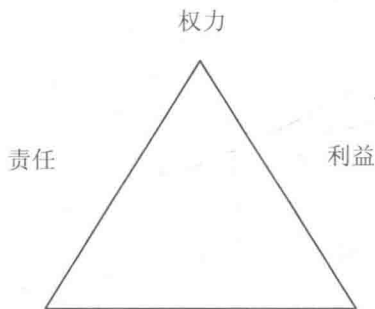


图 1-1 管理三角形

（三）管理始终为经营服务

管理是服务，最直接的意义就是管理始终为经营服务。因此管理对服务有着非常明确的含义，管理不是为任何人服务，它是为经营目标服务的。管理与经营是管理者需要具备的两种能力，经营能力是选择正确的事做，管理能力就是把事情做正确。管理始终为经营服务，当在经营上选择薄利多销时，管理上就要选择成本管理和规模管理；在经营上选择一分钱一分货时，管理上就要选择品质和品牌管理；如果像联邦快递一样在经营上选择“隔夜服务”时，管理上就要进行流程管理；如果像戴尔一样选择“直接定制”时，管理上就要进行柔性化管理。

（四）管理是“管人理事”

之所以这样认为，就某一角度而言，每个人都希望得到尊重而不是管理，每个人都本

能地认为自己有自我约束能力,尤其是具有自我实现能力的人,更加觉得为其提供平台发挥比任何事情都重要。在这样的认知条件下,如果不能理解管理应该是管理事务,而坚持管理人员的话,一定是得不到管理的效果的。对于企业管理而言,问题就出在管理者只关心人们的态度和表现,并未清晰地指引应该做什么事情,只是凭着兴趣和情绪来做,是一定无法评定和控制结果的,界定应该做的事情就是管理。

【课后材料】

身为计算机工程师的小李在公司人事缩减时被裁员,他难过极了。“我又没有犯什么过错,”他沮丧地问同事,“经理为什么选择把我裁掉?”小李回家想了好半天,一直摆脱不了心里的不满和疑惑,终于决定亲自找经理谈一谈。“我只是想了解一下这次裁员的原因。我知道这次为了精简公司编制,总得有人被裁掉,我很难不把裁员的原因和我的表现联想在一起。”小李将在心里排练好久的话一口气全讲了出来,“如果真的是我表现不好,请经理指点,我希望有改进的机会,至少在下一个工作上我不会再犯一样的错误。”经理听完小李的话,竟露出赞许的神色,“如果你在过去的这一年都这么主动积极,今天裁的人肯定不会是你。”小李不知所措地看着经理。“你的工作能力很好,所有工程师里你的专业知识算是数一数二的,也没犯过什么重大过失,唯一的缺点就是主观意识太重。团队中本来每个人能力不一,但只要积极合作,三个臭皮匠赛过诸葛亮。如果队员中某个不懂得主动贡献,团队总是为了他必须特别费心协调,就算那个人能力再好,也会变成团队进步的阻力。”经理反问道,“如果你是我,你会怎么办?”“但是我并不是难以沟通的人啊!”小李反驳。“是没错。但如果你将自己的态度和同事相比,以10分为满分,在积极热心这方面,你会给自己几分?”经理问。“我想我明白了。”小李说。原来自己是个“可有可无”的员工。

通过上述这个小案例可以看出,能力是非常重要的,但同时需具备一个更为重要的条件,那就是对于组织来说,个人是否愿意热情地付出,如果个人不肯付出,总是让组织迁就你的习惯,那么即便你具备非常强的能力,但对于组织而言,都是“可有可无”的。

(资料来源: http://www.sohu.com/a/118246573_460374.)

第二节 管理的内容和形式

一、管理的内容

众所周知,管理实际上是人、物、事三者之间的辩证关系,不同的组合就会产生不同的结果,而管理,就是确保人与物结合后能够做出最有效的事来。因此,可以这样认为,就管理来说,其主要的内容就在于对上述三者间的辩证关系的认识。同样的人,同样的资源,交由不同的管理者来运作,结果就会相差很远,那么,人、物、事三者之间的关系是怎样的呢?其一,管理就是让下属(人)明白什么是最重要的;其二,管理不分对错,只面对事实(事),解决问题;其三,管理是“管事”而非“管人”;其四,衡量管理绩效的唯一标准是能否让个人目标与组织目标合二为一;其五,管理就是让员工(人)得到并可以使用资源。以上五点是对管理内容的简述,具体而言,人、物、事三者之间不应涉及地位、级别和特权,针对企业而言,管理不只是企业经营,管理不只是“对人的管理”,不只

是高层管理，管理开启的是社会职能。通过以上的分析，对于本书所研究的企业组织来说，管理的内容概括地讲包括计划管理、流程管理、组织管理、战略管理和文化管理五项内容。这五项内容之间是层层递进的关系，即计划管理解决的是资源与目标是否匹配的问题；流程管理解决的是人与事是否匹配的问题；组织管理解决的是权力与责任是否匹配的问题；战略管理解决的是企业核心能力的问题；文化管理解决的是企业持续经营的问题。其中，前三项（计划管理、流程管理、组织管理）被称为基础管理，这是企业生存的关键，后两项（战略管理、文化管理）属于更高一个层面的管理。

二、管理的形式

管理的形式可分为自我管理、决策管理、有效管理、成果管理。

（一）自我管理

自我管理是个人对自己生命运动和实践的一种自发或主动的调节。自我管理的流程是自我认知、自我调控、自我激励、自我评价及自我反省。在当今社会中，个体要自我管理、自我约束、自我完善，进而达到自我实现、自我成就、自我超越。自我管理的关键是充分调动自身的各种调节功能，通过发现优势准确定位自己，且遵从自身的价值观，激发自身的潜能。对于当今社会的管理者，自我管理是极其重要的。例如，比尔·盖茨、松下幸之助、韦尔奇等都是自我管理的典范。自我管理是个人对自身价值的追求，建立明确的目标并一以贯之地执行是走向成功的基础。管理大师德鲁克认为，随着社会、经济和技术的变革，社会对个人的要求越来越多，知识工作者甚至最普通的劳动者都需要自我管理，要善于发现自己的优势并为自己定位。任何人都要把自己定位在能做出最大贡献的位置上，而且要不断努力学会自我发展。例如，李嘉诚先生认为，“想当好经理人，首要的任务是知道自我管理是一重大责任，在流动与变化万千的世界中发现自己是谁、了解自己要成为什么模样是建立尊严的基础。自我管理是一种静态管理，是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转化为能力的催化剂”。总而言之，就可操作层面来讲，自我管理是围绕解决如下六个问题展开的：一是明确自身优势，继而如何发现它；二是如何做事才能取得绩效；三是明确自身的价值观及职业归宿在何方；四是明确自身应该做什么贡献及能做出什么贡献；五是明确自身在人际关系上应承担哪些责任；六是学会授权于人。

（二）决策管理

诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。决策伴随着管理者管理生涯的始终。无论是在企业发展的哪一个阶段，决策者都必须明确自己想要达到的目标及实现的可能，都必须审慎地认识到决策的有效性及其可操作性，无论企业是高歌猛进还是低迷困窘。决策者应该理性地认识现实和市场。决策无处不在，决策成则企业荣，决策败则企业亡。那么，如何进行有效决策呢？一是确定决策目标。例如，王石于1984年创立万科公司，那时，他面对的是政策松绑的巨大市场空间，万科抓住机遇，实现多元化发展，公司创办后的前七年，万科的业务范围涉及进出口、零售、房地产、影视文化、广告、饮料、印刷、电气工程等13类，可谓“多点开花”，直到1992年，万科公司抓住中国开放房地产业，在1993年后，开始全面收缩业务，其力度之大为企业改造所罕见，在当时的决策者看来是不可思议的。彼时，万科提出以房地产业为主业，在房地产经营的品种上，以中档城市居民居为主，在投资地域上，万科回师深圳，将重点经营放在北京、天津、上海、深圳四个城市，

这才造就了今天的万科，摆脱了中国民营企业在发展初期普遍存在的“短视即短命”的宿命。二是进行有效决策的基本要求。例如，当年可口可乐公司在中国市场推出“天与地”果汁饮料，但产品销售一直低迷，究其原因，可口可乐公司在推出该产品之前，并未仔细研究消费者的需求，最终导致“天与地”退市。有效决策必须全面考察市场，必须关注哪些因素影响到决策的执行，必须认真核对信息的真实性。三是重视别人的意见。例如，当年的柯达公司创始人乔治·伊士曼为了改善公司的经营管理，很重视倾听员工的意见。为此，他在公司设立了建议箱，这在美国企业界是一项创举，自建议箱从1898年设立一百多年来，公司共采纳员工所提的七十多万条建议，付出奖金达2000万美元。决策者应该认真倾听员工的建议和看法，积极采纳员工提出的合理化建议，员工参与管理会使工作计划和目标更加趋于合理，还会增强其工作的积极性，提高工作效率。四是决策必须坚持做正确的事情。决策就是做正确的事情，所以要求决策者必须坚持是非标准，必须以德为先，以人为本，而不是只强调利益。五是必须付诸行动。没有行动的决策只能是一种想法，不能付诸行动的决策等于没有决策。例如，当年麦当劳的创始人雷蒙·克罗克创建麦当劳时，已经52岁了，还没有自己的事业，当他发现快餐的经营方式已经到来之时，毅然决定经营快餐店，并且买下了汉堡、炸薯条的专利权，这样的决策遭到了家人及朋友的一致反对，但他毫不退缩，在他看来，决定大事，应该考虑周全，可一旦决定了，就要一往无前，赶快行动。行与不行，结果会说明一切，最重要的是有行动。之后的发展，证实了克罗克当时决策的正确性，他取得了巨大的成功。克罗克的成功经历说明行动才能出结果，要想取得成功，必须付出行动，而且必须在第一时间付出行动。六是进行必要的妥协。德鲁克认为，决策必然会遇到妥协，妥协是决策的常态。例如，在1929年的美国经济大萧条时期，有一个名叫西尔的企业家，他的企业也曾陷入困境，他试图通过写信给他的同事、朋友等缓解困境，他希望朋友们给他回信，但那时邮票对于每个人来说都属于“奢侈品”，他在给每个人的信中附上了2美元，作为回信的邮票钱，大家都被感动了，西尔收到了订单，使企业很快有了转机。在当时的萧条中，西尔是为数不多的有所成就的企业家。西尔为何在大萧条中能够成功呢？因为他首先想到的是别人的困难，能够站在别人的立场上决策。决策者容易迷失在自己的思路中，总是考虑自己利益，但结果往往相反，因此，决策者必须善于妥协，学会在决策中运用别人的智慧，从而提高自我决策水平。七是避免不必要的决策。这就需要有效区分必要的决策和不必要的决策。

（三）有效管理

根据德鲁克的观点，良好的企业管理，必然是有效管理。在这里，有效管理必须厘清有效果和有效率以及做正确的事和正确地做事。可见，有效管理是一种结果导向型的管理，结果决定和说明一切。那么，如何做到上述的有效管理？一是管理者实行民主化管理。为使组织能够高效运转，组织的自我管理就必不可少。例如，在目前出现的众多中小企业中，在企业初创期，企业的领导者对于企业的作用尤为重要，此时企业权力比较集中，但当企业发展到一定程度时，由于规模的扩大，此时企业对于分权、授权就显得异常重要了。诚然，对于专制式的企业管理，其结果是企业效率更高，但有效率并不代表有效果。因此，为了使企业能够有效地达到目标，管理水平低下的企业领导者大多采用专制式管理，优秀的管理者须学会用民主管理取代专制，在当前组织结构趋向扁平化的时代，管理者如果还固守专制式，就会降低管理的有效性，进而降低企业的绩效。二是管理者要适时授权。前

文提到要实行民主化管理，首先必须分权。分权的目的显然是让基层组织发挥其主动性和创造性。这样做的好处是，一来能够充分调动基层管理者的积极性和主动性，二来能够使企业管理者集中于关乎企业发展的关键性问题。其次，就是授权。要吸取诸葛亮“事必躬亲”的教训，高明的管理者一定是善于授权的，用他人的智慧完成自己的工作。例如，韩国三星集团会长李健熙深谙授权之道。他在1994年10月将总裁办公室分设出主管电子、机械、化学及金融保险的四个集团长，将权力充分下放给由集团长和总裁秘书室主任等7人组成的集团经营委员会，负责最高层的决策。李健熙的充分授权，并不意味着其权力的衰减，这7人都是跟随他多年、与他最亲近的企业高管，他们一直在李健熙的授权下工作，对李健熙的想法知之甚详。即使李健熙不在，他们也能够提出与李健熙意见相差无几的决定。由此看出，管理者必须学会授权，授权能使企业更有竞争力。授权的基础是信任，很多领导者之所以不愿意授权，就是因为不信任下属。因此，决策者要学会授权，就要信任自己的下属。管理者要学会授权，更重要的是学会有效地授权，有效地授权是一项重要的管理技巧，为获得最佳成效，管理者还应适当地监督被授权者，同时给予正面的回馈。

（四）成果管理

成果管理是以目标为导向、以个人为中心、以成果为标准而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。它是在企业个体职工的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自下而上地保证目标实现的一种管理方法。如何构建成果管理？其一建立完整的目标体系。企业明确了自身的愿景、目的和使命后，就应该将企业的目的和使命转化为目标并进行有效的目标管理。企业必须有总目标，各个部门及各个员工都应该有自己的分目标，而且分目标从属于总目标，分目标是实现总目标的基础。企业应该建立怎样的目标体系呢？企业的目标体系有哪些重要的方面呢？德鲁克认为，企业目标应该包括8个主要方面：市场目标、创新目标、人力资源目标、财务目标、物质资源目标、生产率目标、社会责任目标和利润目标。企业存在的目的是吸引顾客，那就必须首先有市场，应该建立完整而有针对性的市场目标。这与企业的定位和目的密切联系，一定要首先确定自己的目标顾客是哪些人。企业必须明确它所生产产品的创新点，即它需要在哪些方面进行创新，必须明确创新方向以及产业方向。因此，企业必须建立创新目标，而且能使创新目标在企业活动中被贯彻和执行。企业要生产，必须具备最基本的资源，包括人力、资本、物质投入等。这些方面的目标与企业规模和市场前景相关。企业应该充分有效地利用资源，以降低成本，进行成本控制，所以必须有相应的效率目标——生产率目标。企业存在于社会中，企业必须承担社会责任，这由企业的使命所决定。企业必须有社会责任目标，如企业应该为社会提供怎样的产品，企业的生产经营活动会不会影响到人们的生活、会不会破坏环境等。企业的社会责任目标应该与企业所需要建立的信誉、形象、知名度、美誉度等联系起来。其二运用目标管理的优势。管理者要善于运用目标管理的优势，从而提高管理绩效。包括确定组织目标，提高工作绩效，目标管理要立足现在，面向未来；目标管理的重点是授权，激发员工潜能，提高员工士气，促进沟通，全员参与，增进团结，消除各部门的本位主义、激励员工发扬自主自发的精神，提高工作效率；目标管理使管理评估具体可行。目标管理使得企业没有边界，打破了部门限制和层次阻隔，使沟通和协作能力迅速得以提高。管理者要准确理解目标管理的意义，以便在实际操作中不致“失之毫厘，谬以千里”。其三是建立“适度”的市场目标。所谓适度的市场目标从其本质上可分为两种：一

种是定量目标，一种是定性目标。定量目标是可以量化的目标，比如某企业的目标是某年度的市场占有率达到 40%；定性目标指不可以被量化的目标，比如某公司的目标是通过销售物美价廉的服装消除阶级差别，实现社会平衡。对于不能量化或难以量化的目标，一般都采用定性目标。决策者在确定目标时，不能只强调目标的量化与层次而忽视了目标的可操作性，因为不能被操作和执行的目標就没有价值。企业要建立适度的市场目标，必须注意以下几个方面的问题：①要改变目标的设定方式。在设定适度的市场目标时，尤其要考虑市场和营销部门的意见，领导者要习惯采用自下而上的目标设定方式，因为这样的目标设定方式是一种双赢的模式。②适度的市场目标要重视经验。企业在设定市场目标时，可以根据本企业近几年的增长率及同行业的增长率来客观评价企业的发展状况及行业的市场饱和程度。企业可以参照这两种标准，然后结合企业内部和外部情况加以综合考虑。③要注意目标的协调性。企业设定的往往是一组目标，这些目标必须相辅相成、协调一致。市场目标必然涉及成本、利润、广告、公关、生产等各个部门，市场目标的变化必须参照这些部门的情况来综合确定。因此，适度的市场目标必然是协调的目标，否则就会导致部门冲突和矛盾，最终会影响员工的生产积极性及企业整体业绩的提升。其四是生产率是衡量企业效益的重要参考指标。没有生产率目标，企业就没有方向；没有衡量生产率的各种方法，企业就会失控。所谓生产率，是指企业对资源利用效率的高低，是衡量企业产出的重要指标。生产率不是企业发展的核心因素，却是起关键作用的因素。谈到生产率，不得不提到以泰勒等人为代表的古典管理理论，其中心问题就是提高劳动生产率。现在大多数企业都接受“缩短工作时间”这一管理理念，所谓缩短工作时间，就是指让员工在有限的时间内生产尽可能多的产品。这种生产方法注重生产效率，不以延长时间来增加产品产量，而以一种竞争和激励机制来调动员工的生产积极性。生产率是企业获得利益、长足发展的法宝，管理者重视提高劳动生产率无可厚非，但管理者要从企业实际出发，从员工的需要出发，尽可能地激发他们的工作动力。也就是说，企业提高生产率要更多地从人性出发，更多地将其转变为一种激励机制。效率是人创造的，所以提高效率就必须以人性为基点。其五为成果可以提升自制力。所谓自制力是指一个人自觉地调节和控制自行动的能力。目标管理使管理者能够理性对待周围发生的事情，无须再关注乏味而惹人讨厌的具体问题，因为员工都能有效提高自己的自制力。成果管理追求目标实施的最终结果，这就使得管理者能有效控制自己的绩效表现。重视结果意味着较强的自我控制，也是一种自我激励。对于大多数员工而言，都希望自己能做得更好。这就使企业里洋溢着一种追求卓越、渴望进步的精神，这种自我控制、自我实现的精神比任何管理制度都有效，因此，成果管理大大增强了个人的自制力。通过实施成果管理，管理者调动了员工的积极性，也使自己从冗杂的事务中解放出来，专注于解决重要的问题。其六是成果关键在于执行。有效的成果管理应该能落实到实践中，应该可以被执行和应用。德鲁克认为，有效的目标绝不是美好的愿望，倘若如此，那么企业的目标就形同废纸，因此，任何抽象的目标都必须转化为各项具体的工作，这种工作应该有期限限制，可以考核并有特定的责任者。一个缺乏执行力的管理者不是一个合格的管理者，一个不能被应用的目标不是一个有效的目标，好的成果必须被运用，只有在运用中才能真正体现成果管理的价值。成果管理的优势在于，它能有效地提高工作效率，好的目标关键在于运用，在于执行。要运用就必须有方法，将成果管理用得最为成功的国内企业是海尔集团。海尔集团 CEO 张瑞敏根据德鲁克的目标管理理论，