



管理者 的
实践逻辑

刘成 — 编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

出生在一个快速变化的时代,得益于各种机缘巧合,得益于航空业的快速发展,更得益于自己所在企业的培养,我较早开始参与组织的管理工作,并逐步从专业管理领域扩展到通用管理领域,从低层级一线管理人员晋升到中高层级和总部的管理人员,还有幸在相当长的一段管理经历中专门从事人才发展和管理人员培养工作,这就使我有机会接触和熟悉许多管理人员,从而对各层级管理人员有了更近距离的观察和研究,也引发了我对管理这个命题的思考。

与许多欧美企业不同,中国的企业管理者大多数在任职管理职务以前并没有学过企业管理系统性知识,特别是在 20 世纪 90 年代以前,管理者主要来自各专业技术领域,套用“学而优则仕”的说法,就是“干而优则仕”,先在某个特定的岗位上做一名员工(个体贡献者),干得好了,然后就被提拔到了管理岗位上。因此,这使我们企业的管理者有一个很大的优势,就是懂专业;但从另一个角度来看,懂专业也成为我们管理者最大的劣势。这是一个悖论,懂专业的管理者比较容易与被管理者进行沟通,也容易取得被管理者的信任,这是优势;然而因为非常懂专业,就容易不由自主地钻



在专业里,从专业工作者的角度思考管理问题,这可能造成太过聚焦专业而显得思考范围不全面的结果,限制了管理者的视界;也可能出现以专业人员的逻辑方法思考而不符合管理者思考逻辑方法的问题,从而可能导致一个很好的专业工作者难以胜任其管理岗位的问题。

这种现象的出现有我们与西方发达国家所处的发展阶段不同的原因,更有我们的管理环境和管理文化存在着差异的原因。

从发展阶段而论,1949年以来的几十年,特别是改革开放后的三四十年的时间,中国经济跨越了资本主义发展的数百年历程,生产力得到了巨大的提升,但与之相对应的生产关系的变革和适应还需要一个过程,因为技术引进的跳跃式发展相对比较容易,但是人的观念改变却很难跳跃,人才的培养也需要一个较长的过程,要找到适应于特定生产力发展的生产关系模式更需要一个长期过程。

而从管理环境和管理文化来看,主要表现在社会结构和伦理道德观念差异上。与西方社会普遍存在的团体格局(个人本位、人与人平等关系、交叉融合少)不同,用费孝通的话来说,中国社会的构成是差序格局的,即以乡土观念为基础,个人依附在家族之上,以宗法群体为本位,以亲属关系为主轴,形成网络关系。更重要的是网络中每个人的地位并不平等,而是呈现为一种差序格局,且同一人与不同的群体组合时会呈现不同的差序格局,人与人之间的关系在不同环境下表现为深层次的融合发展而产生的质的差异,这种差异必然影响到管理工作的方方面面。

同时,社会结构的差异也带来了伦理道德标准的差异,最典型的就是西方社会的个人主义文化价值观与中国社会集体主义文化价值观的矛盾,这种文化和道德标准的差异使得管理者可以采取的管理方式和方法也会呈现差异性,需要对特定文化下的管理进

行区分。另外,受文化和传统的影响,东西方的思维方法也存在差异,西方更注重分析思维,中国更注重综合思维,所以西方的管理学是分科来进行学习的,纵向深究比较多,而中国文化中的管理和领导都是综合式、概括性的,横向包容整合比较多。

中西方管理环境和管理文化的差异当然还有很多,在此无意一一列举。我想阐述的是,正是因为这些差异的存在才触发了我重新审视思考在中国文化环境下如何开展管理的问题,特别是如何以逻辑化的思路让我们的管理工作更加浑然一体,得到整合,形成系统;还有更重要的一点,就是站在管理者的视角,而不是管理学家的视角,来思考和理解管理工作,也有一点实用主义的意思,这就是为什么本书命名为“管理者的实践逻辑”的原因。

最后,能完成这本书还要感谢上海交通大学出版社的赵斌玮老师锲而不舍的努力,是他的认真才让我不负使命的责任感,最终完成了这本书的撰写。

本书没有请各种名家来写序或者用美言来推荐,除了不想增加作为读者的您的负担外,我相信正如“鞋子合不合脚,自己穿了才知道”一样,“道理对不对路,自己读了才知道”。可以不受他人影响自我阅读、独立思考对于大多数爱书者和爱钻研的人来说是更好的一件事,我相信我们每一位读者都是最好的书评家,而每一位有经验的管理者则都是一位难得的鉴赏者。

不以物喜,不以己悲。谨以此书纪念我自己从事管理培训的20年。

再次感谢上海交通大学出版社,感谢本书的编辑樊诗颖老师的辛勤付出。

刘成 2020年3月26日于成都

引言	1
第一章 管理者的实践逻辑	5
第一节 管理的演变	7
第二节 管理的定义	11
第三节 管理再定义	18
第四节 管理者及其责任与角色	21
第五节 组织	26
第六节 管理者的实践逻辑	33
第二章 管理思想和管理理念	41
第一节 关于企业管理理念的发展	43
第二节 客户理念	46
第三节 价值理念	59
第四节 风险理念	69
第五节 改善理念	82



第三章 管理工作的方法	97
第一节 管理方法论	99
第二节 制度化方法	107
第三节 可视化方法	114
第四节 模型化方法	124
第五节 数量化方法	134
第四章 管理成效	147
第一节 将目标转化为结果	149
第二节 用 QCD 衡量可交付的成果	151
第三节 持续获得高绩效成果的核心动力	161
第五章 管理的目的	169
第一节 组织的可持续发展——企业的管理目的和 挑战	171
第二节 管理者在问题决策中的角色及管理者的 目标	177
附录 此“管理”与彼“管理”——谈中西“管理”源流与差异	186
后记 走上新起点——从管理者到领导者	197

引言

狄更斯在《双城记》开篇中有这样一句名言：这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。

其实对任何一个时代来说，总有人说好，总有人说坏。人是如此，企业也如此。而时代（准确地说，是“时势”）对企业的影响更胜于对个人的影响，正如张瑞敏所说，“没有成功的企业，只有时代的企业”。一则所有的企业必须跟上时代的步伐才能生存；二则时代变迁太快，你很难永远踏准时代的节奏。

除以上两个原因外，为什么说“没有成功的企业”，其实还有第三个原因，也是一个更加关键的原因，那就是：各人口中所说的成功其实有着不同的含义，我们还没有一个明确的标准来判断什么是成功的企业，也就是说标准量尺还没有（每个人衡量的尺度不同），又如何来统一衡量和评判所测得的结果呢？

与人一样，我们也把企业看成“人”，我们称为“法人”^①，即把企业也看成是一个有机生命体。但是不像我们对“人”的定义和了

① 第一个给“法人”下定义的海尔塞说：“法人就是一国范围内被承认为权利主体的除自然人以外的所有一切事物。这个权利主体可以由人构成，具体而言是由单个（公共机关的官员）或者多个人构成，也可以是物质，即单个土地、一个人的所有财产，或者被捐献出的为公益目的和被置于特别管理下的财产。”



解那么清晰,从出现“法人”这个词开始,其内涵就具有不确定性,更不用谈具有准确清晰的影像,它只存在于法律抽象的词条表达中,而且是用那种不能被称为定义的定义^①所进行的表达。因为我们最多仅知道它不是什么,但不知道它是什么。

即便如此,这丝毫不妨碍我们运转着一个又一个被称为“法人”的企业,如果从企业的盈利性定义^②来看,资本主义诞生之初就有了企业;如果从企业^[1]生产商品、服务于客户和创造客户^[2]的意义来看,企业已经活过了几千年——有商品交换时起其实就有企业。而这些所谓企业生命体的寿命长短不一,从不足一年、不足十年,到可以延续百年^③,甚至千年^④,与自然人相比,其差异之大足以使人瞠目结舌;同样,企业的体量也是大小不一的,从一人制企业、家族企业到员工数以千计、万计或十万、百万计的企业,变化莫测;再或以资产和产出计算,企业可能是1元注册^⑤、产出不大的“小微”,也可能是拥“金”自重、富可敌国的“日不落”全球化企业。当然企业的声誉也不仅以时间、规模、产出来计算,更可能是以影响力来计算的。正如提到一个人时我们也鲜有提及 its 寿命、体重、财富,而是更多谈到其特有的行为或成就带来的影响,“死而不亡者寿”,人死了,但是你的事迹留下了,你的影响力依然存在,那你就是死而不亡,你的名字就依然具有生命力。

① 按照圣奥古斯丁的概念,“我认识大象,但我不能给它下个定义”,因为我们只知道它不是什么,而很难说清楚它是什么。

② 《企业法》中关于企业的定义表述为:“企业是指依法设立的以盈利为目的从事生产经营活动的独立核算的经济组织”。

③ 中国长寿企业“六必居”成立于1530年,距今490年。

④ 据吉尼斯世界纪录记载,到2017年止,日本山梨县的西山温泉宾馆已有1310年的历史。

⑤ 2013年10月,中国政府决定为降低创业成本,激发社会投资活力,一人有限责任公司没有最低注册资本要求。

不过企业法人与自然人的区别还是有巨大区别的。人的生死是由自然而定的，我们自己操控的空间不大，企业却是一个有巨大空间可以变换腾挪的实体。自然人的自我个体因死亡而归于无，不带走一片云彩，虽然有亲戚余悲，最多也就是寄托哀思，余悲者多半也忘性大，不久便淡然了。但企业的自我却往往不能一死而百了，其死对于曾供职于企业的往者，见证其衰亡的今者，以及无数受益或曾增益于该企业的生者都是一个巨大的冲击，因为企业的生命不是由一人所托，也不是一人所成。企业是聚集人的家园。一群人怀着共同的梦想，有着共同的期待，为着共同的目标走到一起，他们不仅把自己的青春和热血奉献给企业，也把自己的情感和精神寄托留在了企业；他们中的很多人是为这个企业而活，并且愿意代代传承、以企为家，或者自己和整个家族干脆与企业荣辱与共了。所以企业的生死存亡就不那么容易看淡，企业的成败得失就需要更多的诠释空间。一日之荣未必是荣，一时之兴未必是兴，沉浮动荡乃常态，烈火涅槃也未必不是福气。那么什么是企业之本呢？是机器、资本，还是机制和人？有人说“一招鲜吃遍天”，有人说“靠我们的系统”，有人说“靠我们的诚信”，有人说“靠资本的力量”，也有人说“靠技术的创新”，不一而论，这确实是一道没有标准答案的难题。

毫无疑问，企业成功是很多元素或要素的组合，每个元素或要素需要出现在适当的时候、适当的地方，而能够对这些元素或要素进行整合的最终还是人。自然的“人”是这道难题中的基本答案，或者是基本要素；但不是一个人，而是一群在企业中活跃着的、有着影响力的人。这些人存在于不同的层次、处在不同的岗位、有着不同的思想、体现不同的能力，这些人中的每一个既重要又都不那么重要，重要的是没有每一个人的存在，这个集体就不存在；不重



要的是“铁打的营盘流水的兵”，一旦组织存在了，个体就融化在集体中，涓涓细流汇成大海，大海少了一股细流还是大海。

企业这个集体中最重要的是那么两个集合或者那么两个群体：他们的名字分别是个体贡献者和管理者。虽然这两者没有绝对的标签，也可能在很多条件下可相互转化，但相比而言，在企业的经营发展中，管理者发挥着更加重要的作用，管理者主导着企业的方向，监控着企业的发展，也对企业的成果负责，更是企业发展的决定力量。特别是在 21 世纪这个不确定和复杂的时代，管理者的重要性体现在：“组织比任何时候更加需要管理者的管理技能和能力以有效识别关键问题并提供快速响应；管理者不仅在确保让工作得到落实方面至关重要，同时也是公司走向未来道路上的关键角色；管理者不仅直接影响生产流程本身的效率和质量，且对于员工的产出和忠诚度影响巨大”^[3]。

所以本书要讲的就是管理者的思考、管理者的行为、管理者采取的手段以及管理带来的结果！

参考文献

- [1] 彭哲. 企业是什么[J]. 经理人, 2017(10). “企业”在英文中经常用 business 一词对应, 指一家企业或组织, 它参与商品和服务的生产与交换, 并由此获得利润。
- [2] 德鲁克. 管理的实践[M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [3] 罗宾斯, 库尔特. 管理学(第七版)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.

第一章

管理者的实践逻辑

科学用逻辑和概念等抽象形式反映世界。

——《辞海》^[1]

第一节 管理的演变

在人类社会，群体以组织的形式存在，有人类就有作业活动，有作业活动就有管理活动，管理活动的历史与人类的历史一样久远^[2]。管理的核心是通过分工与协作达成目标，是群体为了实现超越个人能力范围的目标而采取一致行动的一种手段，因此是人类在与自然的斗争中逐步形成的工作方法。互助协作是最初的形式，其后通过发现个性禀赋差异，使技能更加专业化，达成更高效的合作^①。在原始社会、奴隶社会和封建社会，这种经济上协作的范围是有限的，而在政权维护和战争方面，分工和协作则深入得多。

工业革命开始后，大机器生产的发展促成了经济活动领域分工合作进一步加强，也使得劳动生产率大幅提升。亚当·斯密认为，分工提高效率的原因主要有三：一是分工提高了工人的熟练程度和灵巧性；二是分工节省了不同类型工作切换过程中损失的时间；三是分工促使大量节省劳动时间的机器被发明，从而使一个人可以承担和完成许多人的工作^[3]。

泰勒吸取了亚当·斯密的劳动分工论思想，并通过行为观察和结果验证的实证方法证实了劳动分工带来的效率提升，特别是在不增加劳动者负荷的情况下采用标准化工具、优化微观生产过程，提高生产效率。最著名的就是其在“工厂管理”章节中提到的搬运生铁实验和铲矿砂实验，这些是最笨重也是最简单的工作，通

① 在《国富论》第一章的开篇，亚当·斯密就写到，是劳动分工导致了技能、灵巧性和判断性的差异（而不是相反，即禀赋差异促成劳动分工）。



常人们不认为其中有任何科学可言。但是经过泰勒的现场实验研究,并对动作和工具进行重新设计和改进后,生产效率得到了大幅提升,使人们发现,即使在最原始的工作上,也有一种科学^[4]。同时泰勒还明确了工人和管理者的角色,从协作和互相合作的需要出发,第一次把管理者和工人的角色进行分工,并特别指出,按照新的管理哲学(即科学管理哲学)要求,应该把工作中的一大部分责任搁到资方身上(管理者身上)。这一观点强化了科学管理中管理者的责任,不仅发展了管理理论,也为科学管理奠定了基础。

与泰勒所走的管理研究路线不同,法约尔是以对大企业的整体管理状况作为研究对象入手分析的,因而其管理理论更着眼于全局。他把管理活动与企业的技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动(1+5,共六种活动)区分开来,发现管理活动的特点中包括计划、组织、指挥、协调、控制五种因素,也可以称为五种职能。实行这五种职能的管理者与执行其他五种活动的工人(或下属人员)所需要的能力要素也是不同的,其中“在各类企业里,下属人员的主要能力是具有企业特点的职业能力,而较上层的领导人的主要能力是管理能力”^[5]。围绕这五种职能的展开,法约尔又提出了一系列管理原则,如:分工原则、权限范围原则、纪律原则,共14项。

与法约尔同时代的马克斯·韦伯研究了经济组织与社会之间的关系,提出了一种可以从小规模的创业主管理向大规模的职业性管理过渡的规范性的理想行政组织体系,这种理想组织就是科层式组织结构(或官僚式组织结构)。该组织应以合理合法的权力为基础,理想的行政组织体系的主要特点^[6]为:①把每一个组织为了实现其目标所需要的全部活动都划分为各种基本的作业,作



为任务分配给组织中的各个成员,组织中的每一个职位都明文规定其权利和义务;② 各种职务和职位是按照职权的等级原则组织起来的,形成一个指挥体系或阶层体系;③ 组织中人员的任用,完全根据职务上的要求;④ 官员是委任而不是选举的;⑤ 这些官员并不是他们所管理单位的所有者;⑥ 组织中人员之间的关系是一种不受个人感情影响的关系,完全以理性准则为指导,公正不倚;⑦ 采用“职业的”管理人员制度,升迁由上级决定以保证指挥体系;⑧ 管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。

至此,管理的基本要素或者说基本概念,包括组织、分工、管理者、劳动者等得到确定。

在古典管理理论基础上,现代管理理论拓展了研究范围。标志性的研究是心理学家梅奥主持的霍桑(工厂)实验^[7],打破了传统管理理论研究的经济人(理性人)假设,发现人是社会的动物,是群体性的动物,除了生存以外,还有社会、心理等多方面的需求,提出“社会人”的假设,建立了行为主义的研究范式,即行为科学派,并取得了一系列丰硕成果,如马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素论,麦格雷戈的“X-Y理论”、布莱克和莫顿的管理方格图等。

除行为科学管理学派外,随着现代科技的飞速发展,不仅社会生产力得到快速提升、生产的社会化程度不断提高,而且也呈现更加多元化的社会价值观,这使得更多的管理思想得以涌现。一是科学管理学派(或管理科学学派)在经典管理理论的基础上,引入运筹学、系统工程、信息技术等理论,形成定量研究的传统,并进一步用数学建模和计算机运算的方式求解管理问题,以求对管理问题获得不断改进和完善。二是以西蒙为代表的决策理论学派的发展,其认为管理的核心就是决策,决策贯穿管理的全过程,因此管



理的重点是研究如何决策,即如何确定决策目标,如何收集信息和确定方案,如何执行选定方案,如何进行检查与控制。由于人们关于理性的观点发生变化(从形而上的理性、笛卡尔理性至上的理性主义、穆勒的完全理性^①到有限理性),决策的原则也从最优原则过渡到满意性原则,更加关注信息的可获得性和信息价值(如少即多原则),更加关注决策的时效性和有效性。三是系统管理学派,传统管理理论的模型一般都假定系统是封闭的,但从社会系统学派衍生出来的系统管理学派以更广的视野来看待管理,认为企业不是一个封闭的系统,而是一个开放的系统,企业组织是一个完整的系统,是与其系统外的社会系统和其他系统也紧密相连的。系统不仅具有复杂性,而且具有开放性、可变性。四是权变理论学派,其基本观点是管理行为和方法与管理者所处环境的特点紧密相关,因此在一个环境内适应的管理方式方法到另一个环境内未必能适应,不存在一个普遍适用、一成不变的“最好的”管理方式,比较有效的做法是归纳出环境的基本类型,并为每一类型提供管理模式的建议。在大众创业、万众创新的今天,管理复杂性的增加使得权变理论学派更加盛行,以权变理论为基础,运用心理学、行为学等方面新的理论研究成果形成了新的管理方法,如“情境管理理论”。五是社会系统学派,社会协作不单发生在正式组织中,也发生在正式组织与非正式组织之间,且在正式组织内也会形成非正式团体。由于各级组织存在不同的组织目标,这些目标之间可能存在冲突,进而导致组织之间发生冲突,因此作为管理工作的核

① 完全理性是穆勒结合亚当·斯密和西尼尔个人利益最大化理论发展出来的“经济人”模型中的一个假设,是指在信息充分的条件下,自私自利的人在面对一切选择时会通过成本—收益分析来进行最优选择。完全理性人具有四个特点,一是完全了解他所处环境的信息和知识,二是个人偏好具有稳定性、条理清楚,三是具备完全的计算和信息处理能力,四是完全会按照个人偏好选择。



心管理者,需要充当相互联系的中心,对协作各方广泛协调,以避免消极影响。六是以德鲁克为代表的经验主义学派,经验主义学派立足于分析成功企业的管理经验,认为有关企业的理论应该从企业的实际出发,特别是以大企业管理经验为研究对象,加以抽象和概括并进行推广^[8],崇尚以实践为基础,以成就作为权威。七是中国式管理(东方管理理论)。中国式管理有着悠久的历史,以儒释道的文化融合为基础,并在全球经济环境下,系统地梳理、提炼中国古代、近代和当代经济与管理实践的经验和教训,融合古今中外的思想精华,形成具有中国特色、全球视野的管理理论体系。中国式管理的根基和管理精髓是“以人为本、以德为先、人为为人”的思想,目标是构建“和谐社会”^[9],在管理方式方法上则不拘一格,以适用为原则,特别是改革开放以来以经济发展为中心的中国式管理更加强调效率优先。

第二节 管理的定义

前文对部分的管理理论和比较有影响力的管理学派进行了简要介绍,这一节将对管理的定义做一些梳理。

与管理研究的发展一脉相承,有多少管理理论和体系,就有多少个关于管理的定义,并且每一个理论或学派在不同的使用环境下还会对管理概念有不同的解释,因此有关管理的定义和解释可以说是汗牛充栋,有学者做过统计,关于管理的定义数目不下万种。

不过,笔者没有打算穷尽所有管理的定义,了解管理的定义无非是想知道:管理中的核心是什么?管理受哪些因素影响?管理