绪论　管理是大众的学问

宋真宗时，都城建在汴梁。有一次皇宫失火，烧毁了大部分宫殿。宋真宗责成尽快修复皇宫，由工部大臣丁渭全权负责。当时的情况很不利于工程进度，什么废弃物的处理，什么建筑材料的来源，更有运输这一老大难题，等等。各种问题不能解决，施工进展就会像蜗牛爬一样缓慢。丁渭经过实地考察和仔细思考，集思广益，最终制定了一个最佳施工方案。他先把皇宫前的一条大街挖成沟渠，引汴梁附近的汴水运沙石、木材和民工的食粮等；又用从沟里挖出的土烧制砖瓦，部分地解决了建筑材料问题。这大大加速了皇宫的修建速度。在皇宫修复之后，他就撤水，并用废弃物填沟，最后修复皇宫前的大街。于是，皇宫被很快地修复。

无疑地，丁渭运用了系统工程管理的思想。我国古代许多伟大建筑工程也是成功管理的产物。如万里长城、东起山海关、西至嘉峪关，横跨河北、北京、山西、内蒙古、陕西、宁夏、甘肃等七个省市、自治区，绵延 6700 公里。建筑长城曾经动用人力数十万。据《春秋》记载，当时工作计划

需要全本请访问 www.ertongbook.com

很周密，不仅计算了城墙的土石方总量，而且连所需的人力和材料，以及从何地调拔人力、他们往返的路程、人员所需口粮，各地区负担的任务，也有明确的规划。从这个角度说，万里长城就是管理实践的伟大的结晶。

管理创造奇迹。

公元前 5000 年左右，古埃及人建造了辉煌的金字塔。最有名的大金字塔费时 20 年才竣工，动用了 10 万人力，共耗费上万斤重的巨石 230 多万块。完成如此巨大的工程不但需要技术方面的知识，更需要许多管理组织工作。比如，在没有良好运输工具的条件下，组织搬运，对人力进行整理分工；还要组织人力对工程进行计划、设计与施工等等。

其实管理并不神秘。凡是存在人群的地方，需要共同工作和生活的领域，都存在着管理。远在原始社会，人们组成一个个狩猎稼穑共同群体，以克服单个人能力有限的缺点。比如说狩猎，往往是由一群人捕来猎物，大家配合行动，有人举着火把，有人抛掷石块，还有人拿木棒，有人负责收集猎物。狩猎结束后，回到洞穴须有人根据猎物多少进行分配，筹划第二天到什么地方能捉获更多的猎物，等等。

管理实践随着生产力的发展而不断丰富完善。公元前 17 世纪的商王朝，朝廷中的机构已相当复杂，百官辅佐商王进行统治，指挥庞大的军队，管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动。百官又大致可以分为政务官、宗教官、事务官三大类。到了公元前 11 世纪的周王朝，国家管理体系进一步完备，中央设有“三公”“六卿”“五官”分管不同的日常国家事务；还制定了管理国家的典章制度，提出明德慎罚

的管理思想；设立驿站制度，形成全国性的信息管理网络；土地管理方面,实行‘井田制”。

物换星移几度秋。当原始社会、奴隶社会、封建社会被远远地抛到我们身后时，管理不但没有随历史枯萎消逝，反而以惊人的速度发展，把它繁盛的枝叶伸进日常生活的各个角落,在国际社会、国家机构、各级各类企业事业单位、家庭、个人……派生为具体领域的管理，如经济管理、企业管理、行政管理、科技管理、信息管理、教育管理、家庭管理、个人管理等等。

总之，自从有了人类社会就有了管理实践。因为人不仅具有自然属性，而且具有社会属性，人所从事的一切活动，尤其是生产活动和社会活动都离不开集体，因而组织、计划、协调就显得必需。计划、组织、协调集体成员的活动，就离不开管理。在现代社会中，管理具有了普遍意义，管理已渗透到了每个具体的组织或个人生活之中。凡是存在人群的地方，需要共同工作和生活的领域，都存在管理，任何行为个体无论是否意识到，他都在参与管理，管理他人和自我，或被他人管理。任何组织或个人要达到其既定的组织目标，都需要进行管理。

因而,管理是一门艺术,是一种文化,是大众的学问。

一、管理的概念及其发展流脉

刘邦平定天下宴主群臣。刘邦说，大家畅所欲言，说说我和项羽得失天下的缘由,高起、王陵齐回答“: 陛下慢而侮人，项羽仁而爱人。然陛下使人攻城略地，所降下者因以予之，与天下同利也。项羽妒贤嫉能，有功者害之，贤者疑之，战胜而不予人功,得地而不予人利,此所以失天下也。’刘邦却说：“ 公只知其一不知其二。运筹帷幄之中，决胜于千里之外，这一点我比不上张良。镇定国家，安抚百姓，供给军官,不绝粮道,我比不上萧何 行兵布阵,攻城克地,我比不上韩信。这三个人都是人中之杰出者，我能够重用他们，所以我就得天下。项羽只有一个范增是真正的人才却不能信用,所以他就失天下,被我擒拿。’刘邦的话,反映了人才对实现组织目标的关键作用，同时也反映了刘邦“ 用人所长而避其所短 ” 的古代用人思想。在回首中国管理思想的发展史时，我们就发现，我国古代的管理思想早已蕴含了被现代管理者公认的某些管理的原理、原则和观念，甚至还可以发现与现代管理相近的某些具体管理方法。

尽管如此，现代较为完整的管理理论几乎都首先产生于西方工业发达的资本主义国家。管理学作为一门独立的学科，也是最早产生于西方发达的资本主义国家。最近七十年中许多人根据自己的研究对管理进行定义，比较有代

表性的有以下一些观点或提法：就广义而言，有人说管理是一种文化活动，即是一种有意识有目的的行动；就管理实务而言，有人认为管理就是由他人完成事务；有人提出“管理就是领导”美国的 P.F.杜拉克认为，管理是社会的一具器官，因其具有功能而存在；有人持系统论，认为管理就是按照管理对象的固有规律施动于此系统，从而使管理对象呈现一种新状态的过程；1978 年诺贝尔经济学奖获得者西蒙则认为“管理就是决策”等等。以上这些关于管理的概念，各有侧重的角度，也各自反映了管理性质的某个侧面。本书对管理的定义为：管理，就是为达到一定目标，采用各种方式、方法和手段，对相关的人力、物力和财力等资源进行计划、组织、控制、监督和激励等一系列协调活动的总称。

这个定义涵盖了下述要点：

第一，管理活动是一种系统活动，由一系列相互联系的职能组成的、对象具有系统特征的综合系统活动。

第二，管理的目的是达到一定预期目标，本质是协调。管理与目标相互依存，任何无管理的目标都不可能实现。管理就是要达到预期目标。

第三，管理是人类的活动，它的主体、对象和根本目的都是人。人本原理是现代管理思想的支点之一。世界上一切科学技术的进步，一切物质财富的创造，一切社会生产力的发展，一切社会经济系统的运动都离不开人的服务、人的劳动与人的管理。因而，管理的主体一定是人；在管理客体中，人是最主要的因素，对象管理效率高低、取决于对人管理的效率。服务于人是管理的根本目的，人性能够最完美

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的发展理应是现代管理的核心。

总之，在现代社会里，管理具有普遍的意义。它无处不在，凡是存在人群的地方，需要共同工作和生活的领域、都存在管理。管理的主体、对象和根本目的都是人，是一门大众的学问。

二、管理的主体对象和根本目的都是人

人是管理的主体与客体，是管理过程的中心，人的发展变化必然引起管理及管理思想的现代化。从管理发展的历史来看，由于人的不断发展变化，管理的重心已经过了几次明显的转移：早期的管理，一般是以行政管理为核心；近代的管理，转移到了企业管理为重心，并更加充分地遍布社会各领域。相应地，管理思想呈现现代特征：

人人都是管理者。

唐朝时，有个叫刘颜的商人，押着一车货物，从潼关运往洛阳去卖，赶到尾池西沟的地方，被前面的一溜车挡住了，牛车马车望不到尽头。刘颜挤到前面一看，原来有一辆满载瓦翁的大车陷在沟口的桥头上，进退不能。这时，天黑云暗，大家都非常着急。刘颜想了想，将一车瓮买下，招呼大家帮忙，把瓮都扔进河里。这一来，车轻松地过桥去了。接着牛车马车等都陆续动起来。刘颜算不算管理者？我们习惯性地把管理者与权力和领导相提并论，从来不把临时

性的管理看成管理工作，因而刘颜虽善于决策，能随机应变，管理目前发生的事件效率很高，可是他没有职务，就不能算管理者。

这样，对管理者的界定就太狭隘。以为管理者就是利用别人的力量来完成工作任务的人，而仅靠自己的力量完成某项任务的，只能称之为操作者，或被管理者，不能称为管理者。

比如，行政领导可以称为管理者，企业经理、董事长也可以称管理者。而‘下属’或职务上不带‘长’字的，就不能称为管理者。这种认识是不正确的。只要一个人有一定目标，采取一定方式、方法和手段，对相关的人力、物力和财力等资源进行协调管理，这个人就可以称为管理者。因此，刘颜是管理者。生活中，人人都是管理者，你可以管理政治，可以管理经济，可以管理一个企业，管理下属，管理你的上级，还可以管理家庭，管理自我，等等。

人人都是被管理者。

每个人都处于一个管理系统之内，都是这个系统的管理对象，是被管理者。不管是传统意义上的管理者还是现代意义上的广义的管理者都有自己的上级。同时，不管是否意识到，他都在接受下级的管理。所以，一个人不应该因为自己是被管理者而终日愁眉不展，一个领导者也不应因为自己被列入被管理者而愤愤不平。人人都是被管理者，这是事实。问题的关键在于，怎样做一个成功的被管理者。

领导者也是被管理者。唐太宗李世民，鼓励臣属直谏，为国家献策，其中以魏征最为突出。他敢提出与君王不同

的观点，据理力争，深得李世民的资识和敬畏。有一次，唐太宗正在把玩小鸟，听见魏征来了，生怕他批评自己不务正业，玩物丧志，赶紧把小鸟藏在袖筒里。魏征见了，但故作不知，故意和太宗谈论国家大事，拖延很久才告退。唐太宗再取出小鸟时已是死鸟一只。有一次，唐太宗宴请群臣时说,贞观以前,帮我打天下,经历艰难,成就事业,是房玄龄的功劳。向我提出忠正的意见，纠正我的错误，为国家的长远利益打算的，只有魏征”。魏征死后，李世民很痛心地说，我失了一面镜子。他其实是失去了一名管理者。他通过接受魏征等人的建议、监督,自觉地做被管理者,出现‘贞观之治”的太平盛世，名载史册，流芳后世。上级接受下级的管理，不但不会损害自己的领导权威，反而会使领导变得聪明起来。作为被管理者，上级接受下级的建议和监督，等于是使决策者扩大了头脑，延长了神经，可以提供最优化的理论、策略和方法，帮助领导者作好决策工作。尺有所短、寸有所长、智者千虑终有一失。领导者也不可能是“十项全能”,为避免重大决策上的失误,应主动接受下级的管理,允许下级同自己唱‘对台戏”,通过反复比较,全面判断,方能获得符合实际的认识。

管理的目的是人的成功与幸福。从前，有人养了一只猴。有一天，他跟猴子商量，以后每天给它吃七个桃子，早晨三个，晚上四个。话刚说完，猴子不干了，呲牙咧嘴地吱吱抗议。那人立即改口 好罢,好罢,那就早上吃四个,晚上吃三个吧。猴子一听，挺美，乐得手舞足蹈。当然，这是个寓言。猴子主人是个十分灵活的管理者，只换了一种管理

方法就达到了自己的目的。然而，我要说的意思并不是这些，而是：现代管理的目的决不是欺骗，像愚弄猴子一样去愚弄被管理者。己所不欲，勿施于人，如果你不希望自己被人愚弄，也不要利用管理愚弄别人。因为，现代社会人人都是被管理者。

管理的根本目的是人。在众多的管理对象中，人是第一位的，管理的主要任务主要是激发人的工作积极性，挖掘人的潜力，使每一个人都创造性地工作，为人的全面发展提供条件，创造条件，把实现组织目标任务与成员个人的发展之间有机地结合起来。

三、管理无处不在

有人群的地方，就有管理。二战后，世界性的管理热出现。最先是英国工党政府的一位财政部长克里卜斯。他认为，管理是一种力量，它可以使英国的经济复苏，是经济发展和取得成效的一种动力。因此，在他倡议下，由企业家和经理组成了一个“ 生产力考察团 ”,前往美国考察 ,研习美国的管理问题。以后，美国和英国之间又多次互派了这种研习管理问题的生产力考察团。与此同时，“ 马歇尔计划 ” 把管理置于中心地位，大量动员管理人士从事经济与社会的复兴工作，结果获得成功。管理热潮出现，一时间，人人都谈论管理，人人都研究管理问题。这股热潮很快从日本到

法国再到发展中国家波及全世界。管理的研究也如热带丛林，枝繁叶茂。如果说第二次世界大战以前，研究和宣扬管理的著作还装不满一个书架的话，到了 60 年代，光美国出版的管理书籍，就不下数百种，比二战前全世界的管理著作要多出四五倍。学习管理专业的本科生研究生人数剧增。全世界各种管理协会、研究会、研究院(所)、每年发表的管理论文、出版的管理书籍、各种管理顾问公司多如牛毛。范围涵盖社会生活、政治、经济、军事、文化等各领域。

国家机构的建立，是国家经济生活、政治生活以及其他一切社会活动的客观需要，党派机构、国家机关、人民团体、事业单位等都属于国家机构。要促进国家的有效治理、经济发展和社会进步，国家机构管理必须不断加强和改善，实行机构管理的科学化、制度化和现代化。我国政治、经济、文化、教育等全面体制改革不断深入发展，社会主义市场经济体制逐渐完善，势必会引起人们对国家机构管理的越来越普遍的关注。

战后的日本一片废墟。1950 年 8 月，美国国务卿约翰·杜勒斯曾经这样说："我坦率地告诉吉田首相，日本不应该指望有一个大的美国市场。因为日本人不生产我们需要的东西。"日本人却以实际的"经济奇迹"回答杜勒斯，在 1980 年日本的国民生产总值已跃居世界第二，日本人在激烈的日美贸易战中节节相逼，美国人已无法摆脱来自日本的越来越严重的威胁。而对日本经济的"奇迹"，人们提出过各式各样的答案。美国某些经济学家和管理学家，经过严肃认真的调查研究，得出了一个共同的结论，这就是日本式的

经营管理。远在 60 年代，美国管理学家德鲁克就注意到日本在企业管理方面的杰出成就，他们的观点尽管偏颇，却道出一个真理：在现代社会中，管理是企业的生命。企业的竞争也就是实际上的企业管理竞争。一个管理糟糕的企业是没有前途的。

家庭管理不可忽视。“我要好好地替中国做点事，才能对得起你。”这句话是鲁迅对许广平说的。为了对鲁迅“尽一臂之力”而甘愿“做无名人物”的许广平，的确是披肝沥胆、忠贞不渝地献身给鲁迅的事业。她从各方面体贴帮助鲁迅。鲁迅的起居饮食，得到许无微不至的照顾，免去许多无谓的烦扰。他们收入不多，许广平就精打细算，克勤克俭，鞋、毛衣和各种衣服都是自己动手做成。节省下来的钱，大都给鲁迅买书或支援友人。她还替鲁迅购买书籍，查找资料，抄写和校对各种文章。鲁迅对许广平也是竭尽忠诚，他曾花了一年零五个月的时间帮助许广平学习日文、还自编了二十七课教材。出了新书，鲁迅就用白纸精心包好，特赠许广平。鲁迅和许广平共同经历了充满着风暴和坎坷、流亡和穷苦、诽谤和打击的艰难岁月，患难与共，甘苦相知。许广平所付出的一切，对鲁迅的事业具有不可低估的价值。

鲁迅的伟大成就离不开幸福的家庭。许广平是一个出色的家庭管理者。

家庭问题和每个人都有着极为密切的关系，它关系到每个人的利益，关系到每个人的幸福，关系到每个人的事业、生活、道德和心理状态。它不仅在个人生活中占有重要

需要全本请访问 www.ertongbook.com

地位，在社会生活中亦有广泛影响。然而，这样一个重要的问题却长期被管理学所遗忘。近几年，由于管理学研究向纵深的拓展，家庭的内部管理才日益为人注意。家庭管理学，是在研究家庭结构、家庭职务和家庭关系的基础上，重点研究家庭生活各方面的管理，指导家庭生活，使家庭生活安排得科学、合理、过得和睦、幸福。

自我管理助你发挥潜能。自我管理是现代管理科学的一个新的领域。它以社会上每个具有自立能力的个人为对象，依据现代管理科学的基本理论，综合运用人才学、伦理学、生理学、心理学、哲学和系统论、信息论、控制论等科学的原理和方法，研究人们自我管理的规律性问题。

可以毫不夸张地说，古今中外，任何一个有成就的人才，他们的成长过程绝不仅仅是控制别人管理别人的过程，他们都离不开严格的、科学的、坚持不懈的自我管理的过程，否则就无法遇逆境而不折，处顺境而不惰，一心扑在事业上，终生进取不已。在现代管理学的领域里，自我管理理应成为重要的分支。

自我管理，是在适应所处的管理环境、建立起清晰的管理目标的前提下，通过不断的自我认识、自我教育、自我激励、自我控制的动态过程，逐渐趋向自我完善。在管理系统中发挥尽可能大的作用，以便使整个管理系统取得最佳的管理效益。它是人对自己生命运动的一种自我调节，是对思维运动和行为过程的一种自我控制。

成功和幸福是自我管理的终极目标。

第一章　管理基本原理

人是生活在形形色色的社会组织中的。从最小的家庭到一个国家乃至世界，都是由大大小小的组织组成。这些组织性质不一，其组织管理的具体目标也大相径庭。如学校是培养人才，医院是救死扶伤，企业是生产产品。一个优秀的技术人员未必能带好一个企业，一位学问渊博的教师做校长未必称职。正所谓隔行如隔山。

一、关于管理职能划分的争论

管理的职能就是管理者为了实施有效的管理而必须承担的基本职责以及必须完成的任务。管理有多少职能，不同的管理学派有不同的说法和认识。例如人们常说，这个企业管理得不好,快破产了,那个商场很好,商品齐全,服务态度好，实际上都是从管理职能方面所作的评价。

职能学派的创始人法约尔认为管理有五大职能，它们

分别是：

1.计划　就是探索未来，制订行动计划

2.组织　即建立企业的物质和社会的双重结构

3.指挥　即使其人员发挥作用

4.协调　即连接、联合、调和所有的活动和力量

5.控制　即注意一切是否都已按规定的要求和下达的命令进行

美国当代的管理学家古利克则认为，管理有七项职能，分别为计划、组织、指挥、协调、报告、预算。

美国的戴维斯认为管理有三项职能 计划、组织、控制。美国另一著名的管理学家孔茨则认为管理应该是以下五大职能，即计划、组织、人员配备、指挥和领导、控制。

我国的管理学家对管理的职能应当如何划分，也是众说纷纭，莫衷一是。中国人民大学的杨文士教授等人认为，孔茨对管理职能的划分是比较合理的。南京大学的周三多教授等人则认为，管理职能应是决策、组织、领导、控制、创新五种。

在管理职能的划分问题上出现如此多的观点是可以理解的。不同的时代、不同的国情、对管理职能的不同认识就会有不同的结果。

本书划分管理职能则以管理全过程所要完成几项任务，所要经过几个阶段为依据，将其划分为计划、组织、领导、控制四大职能。

任何组织的管理都从计划开始，确定一个组织要做什么(目标)和怎样做(行动方案)。组织职能就是按照计划的

要求组织人力和其他资源，以落实各项具体任务。具体工作的结果是否符合计划的要求，又要通过控制工作来判断，控制工作是决定一个组织全部工作的最后结果。管理者是通过计划工作、组织工作、控制工作来发挥他的领导作用，而领导工作的好坏又决定了其他工作的效率。最后的工作结果又通过一定的渠道反馈到领导工作中去，从而影响着整个管理过程的又一次循环。通过对管理全过程的分析，我们可以认识到，管理的四个基本职能是紧密联系，相互作用的。任何一个职能出现问题都会影响其它职能的实施和组织目标的实现。

二、四大职能

(一)计划职能

什么是计划呢？

汉高祖刘邦打败了楚霸王项羽，当了皇帝，行赏的时候，把张良评为头功。元帅韩信听了，很不高兴，认为天下是自己一刀一枪打下来的，为什么论功不如张良？刘邦知道了,说了一句著名的话“:运筹帷幄之中,决胜千里之外 ”;意思是说，因为张良在大帐里出谋划策，你韩信才能在千里以外取胜。韩信想了想，这才服了。这里说的运筹、策划，

就是计划。

策划，最早是从军队里开始的。策划这个词，在西方，是指“将军用兵的艺术”。在我国，策划的策字，在春秋时就出现了，例如在《吕氏春秋》上就有“此胜之一策也”，这就是策划的意思。后来，随着社会的发展，策划成为管理的重要职能，就是我们今天说的计划了。计划包含两层意思：首先，是策划的意思。譬如，刘备三顾茅庐请诸葛亮时，诸葛亮曾分析了天下大势，这就是著名的隆中对策。历史学家范文澜曾写过这段历史。他写道：“诸葛亮隐居隆中（今湖北襄阳城西），207 年，第一次与刘备讨论天下形势，便拟定如下计划：占据荆、益二州。安抚益州西部诸戎、南部夷越。整顿内政。外与孙权结好。等候北方有变故，荆州军攻洛阳、南阳，主力益州军出秦川一带，人心归附，天下可以渐定。”从内容上看，这是“策划”，可是范文澜先生却用了“计划”二字。可见，计划就是策划。从性质上说，这是一种程序，是一种运用脑力的理性行为，所有策划，都是关于未来的事物，针对未来要发生的事情，预先考虑做什么、何时做、在何地、由谁做，最后定案，叫做决策。决策的正确与否，决定事业的成败。譬如作战吧，首先要考虑战略，战略正确了，胜利就有保证了。所以，孙子兵法上说“用兵之道，以计为首”。张良功高，就是因为他能正确地出谋划策。企业管理也是这样，美国西尔斯公司的总裁伍德说：“商业从某些角度看，就如同作战一样，倘若最高指导原则的战略是正确的，那么，即使在战术上犯了再多的错误，这个企业仍然能够成功。”看来，策划是非常重要的，我们把这个策划过程

就叫做计划。这层意思，在西方用 Planning 这个字表示。

另外，计划还有一层意思，它是决策的产物。管理者对未来的事情，经过考虑过程，最后作出决策，形成了具体的意见、措施、条文、制度等等，这些具体的东西，基本上都是纸上作业，我们也叫计划。有人给这层意思的“计划”下了一个定义，就是：“一种为了在一定时间内达到某些特定目标，在斟酌有关的环境之后，所采取的手段。”计划既然是为了达到目标所采取的手段，不论是繁是简，它必须能够反映出上述五大问题，即什么、何时、何地、如何、何人等的解答。这层意思，在西方用 plan 这个字来表示。从前，有人把这层意思的计划，叫做“计画”，以示区别。现在，我们统称为计划了。

确定了计划的含义，那么，计划职能是怎样执行的呢？一般来说，它包括三个步骤：

1. 计划制订

即确定组织的总体目标。有了明确的目标，做计划才有方向。例如中国女排的目标是保持世界冠军的地位，这样，计划就有方向了，而非盲目的训练。

俗话说“一年之计在于春”、“一日之计在于晨”、“人无远虑，必有近忧”，制订计划的作用在于“凡事预则立，不预则废”，知识经济时代的特点就是变化太快，随时都可能发生各种各样的问题。在这众多的问题之中，有简单的，有复杂的 有整体的，有局部的 有主要的，有次要的 有数量性的，有文字性的 有经济的，有浪费的等等，可谓千头万绪。

需要全本请访问 www.ertongbook.com