

# 《德鲁克管理学》

本书被誉为“现代管理学的百科全书”  
和“管理圣经”

## 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620

**招生网站：**<http://www.mhjj.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

**全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效**



**职业经理 MBA 整套实战教程**

**MBA 经理教材免费下载    网址：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)

# 绪论：管理与管理者的定义

## 1、什么是管理

管理也许称得上是 20 世纪最重要的创新，也是对某些年轻人直接影响最大的创新。这些年轻人在大学里接受良好的教育，并将成为各种受管理的机构里的“知识工作者”，然后再成为这些机构的管理者。不过，什么是管理？为什么需要管理？“管理者”如何定义？他们的任务是什么，责任又是什么？管理的研究和这门学科是怎样发展到今天这个样子的？

美国的第一批商学院是在刚进入 20 世纪之后的几年内设立的，那时它们没有开设一门管理课程。也就是在差不多同一个时间，“管理”这个词在弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）的推动下开始流传。泰勒当时用它来描述自己此前所称的“作业研究”或者“任务研究”（其实原来的称呼更加准确）；我们现在称之为“工业工程”。不过，我们现在所称的“管理”和“管理者”，在泰勒那里其实是“所有者”和“他们的代表”。

管理这个学科虽然可以追溯到大约 200 年前（参见本章后面“注解：管理的根源与历史”一节），但它成为一项职能、一种独特的工作、一个学科和研究领域，却全是在 20 世纪发生的事情。大多数人对管理有所了解，也都是在第二次世界大战以后。

我们这个社会转变为“知识社会”、“组织社会”（society of organization）和“网络社会”（networked society），是在短短几十年内完成的，目睹这一转变的如今还有不少人健在。在 20 世纪，重大社会任务都是由各种组织有序的机构来完成的。这些机构包括大大小小的企业、学区、大学、医院、研究实验室、政府以及不同类型和不同规模的政府机构，等等。而且，这些机构都一一委托给了一些施行“管理”的“管理者”。

管理和管理者是所有机构的特殊需要，是所有机构的特殊器官。它们使得机构成为一个整体并且正常运转。离开了管理者，就没有哪个机构能够正常运转。管理者履行自己的职责，这并不是因为得到了“所有者”的授权。机构需要管理的原因，并不仅仅是工作多得仅凭是谁一个人做不过来。管理一个企业或者一个公共服务机构，在本质上不同于管理自己的财产、行医或者独自开展律师或者咨询业务。

当然，许多又大又复杂的公司是从单人小作坊开始的。但是，这些小作坊在经过最初几个发展阶段之后，发生变化的就不再仅仅是规模。它们的成长达到某个点（远在具有“相当规模”之前），规模就会带来复杂性。这时，“所有者”即使是唯一拥有人，也不再是在做“他们自己的”生意，而是在负责一个企业。他们如果不迅速成为管理者，就会很快被取代，丧失“所有者”的身份，或者企业破产倒闭。这是因为，昔日的生意已经变成了一个组织，需要不同的结构、不同的原理、不同的行为和不同的工作才能生存下去。它需要管理者和管理。

从法律上讲，企业的管理当局仍被视为所有者的受托方。虽然在法律上还没有成文原则，但是现实的原则已经是管理当局优先于甚至在级别上高于所有者。所有者必须服从于企业对管理和管理者需要。当然，有许多所有者成功地把这两个角色，也就是把所有者兼投资人和高层管理者结合在一起。不过，如果企业没有它所需要的管理当局，那么所有权本身就会毫无价值。有一些规模很大或者作用非常重要的企业，能否生存以及绩效好坏已经成为国家大事。在这样的企业里，如果所有者妨碍了管理当局，公众压力或者政府行为就会让所有者丧失企业的控制权。因此，在 20 世纪 50 年代，霍华德·休斯（Howard Hughes）在美国政府的压力下，被迫交出自己全权拥有的休斯飞机制造公司的控制权。该公司当时生产的一些电子产品对于美国军方来说至关重要。类似地，德国也在 20 世纪 60 年代把摇摇欲坠的克虏伯公司交给管理当局全权管理，尽管克虏伯家族拥有该公司百分之百的股份。

企业从可由所有者兼创业者在“助手”的协助下经营到需要管理，这是一个影响深远的变化，需要把一些基本概念、基本原理和个人远见带入企业。

我们可以把这两类企业比作两类生物：昆虫和脊椎动物。昆虫的全身包裹在一个坚硬的外壳中，而脊椎动物由一个骨骼支撑。由硬壳支持的陆生动物最大不过几英寸，体形要想更大，就必须有骨骼。然而，骨骼并不是由昆虫的硬壳进化来的，而是有着不同祖先的不同器官。类似地，组织达到一定的规模和复杂性之后也必须有管理。不过，管理所取代的虽然是所有者兼创业者这个“硬壳”，但并不是它的继承者，而是一个接替者。

那么，什么时候企业需要达到从“硬壳”变为“骨骼”这个阶段？规模上的分界线在 300~1000 人之间。不过更重要的是企业的复杂性。当各种各样的任务只有通过协作、同步和沟通才能完成时，组织就需要管理者和管理。研究实验室就是这样一个例子。一个实验室可能只有 20~25 名研究人员，但由于他们来自不同学科，而且需要进行合作，因此如果没有管理，事情就会失控，轻则计划不能及时落实，重则负责计划的不同小组各自为政，速度不同、时间不同、目标和目标值也不同。没有管理，“老板”的喜爱就比绩效更加重要。这时，产品可能很出色，人员也都既能干又有奉献精神，老板也通常是一个非常能干而且非常有个人魅力的人。但是，这家企业除非变成由管理者和管理组成的“骨骼”结构，否则就会开始犯错误、发展停滞，然后很快开始走下坡路。

“管理”这个词是几个世纪之前诞生的，而用它来指代一个机构，特别是一个企业的治理当局则是在美国兴起的。“管理”既指代一项职能，也指代履行这项职能的人；既指代一个社会职位及其职权，也指代一个学科和一个研究领域。

就算是在美国，“管理”这个词也不是那么容易理解的，因为除企业之外的各种机构并不总是用管理或者管理者这两个词。例如，大学和政府机构用的是行政官员（*administrator*），医院也是如此；军队用的是指挥官（*commander*）；其他一些机构用的是执行官（*executive*）。

然而，所有这些机构的共同点在于它们都有管理职能、管理任务和管理工作。它们都需要管理，而且管理都是它们的心脏。

没有机构，就没有管理；没有管理，机构就不成机构，所属人员不过是一群乌合之众。机构本身便是一个社会器官，它们之所以存在，就是为了取得社会、经济和个人所必需的成果。然而，对器官进行定义，从来不是按照它们的功能，更不是按它们如何执行这些功能来定义的，而是按照所做贡献来定义的。使机构有能力做出贡献的就是管理。

管理既是一系列任务，也是一个学科。但是，管理也指人。管理的任何成绩都是管理者的成绩，任何失败都是管理者的失败。施行管理的是人，而不是什么“力量”或者“事实”。管理者的洞察力、奉献精神和正直，决定了管理的正确与否。

## 2、谁是管理者

“管理者”是什么人？大多数人的回答是：“老板”。但是，如果在机场的擦鞋摊上看到“约翰·史密斯，经理”这个牌子，谁都会明白史密斯并不是老板，只不过是一名雇员，而且职权很小，薪水仅比那些擦鞋工人略高一点儿。

在管理史的早期，管理者曾被定义为一个“对其他人的工作负责”的人。这个定义把管理者的职能与所有者区分开来，明确指出施行管理是一种特定的工作，是能够加以系统地分析、研究和提高的。这个定义所关注的是那些出现不久、履行各种社会经济任务的、永久性的大型组织。

然而，这个定义现在根本不能让人满意，事实上过去也从未让人满意过。从一开始，企业里有这样一些人，他们虽然担任着负责人的岗位，因此显然是管理人员，但他们并不“管理”，也就是并不对其他人的工作负责。以公司负责资金供应和使用的财务负责人为例，他可能有一些下属，因此按传统的定义他确实是一名管理者。但是，他一个人承担了这个职务的大部分工作，例如与公司的承保商以及金融界打交道，等等。在这个意义上，财务负责人是一名“个人贡献者”，而不是一名管理者。但是，由于财务负责人对企业的经营成果有直接贡献，而且是公司高管团队的成员，因此他们又算是管理者。另外，这个定义关注的是完成任务的工具，而不是任务本身。负责公司市场研究的人如果有

许多下属，那么他们就是传统意义上的管理者。但是，他们的下属数量有多少甚至有没有，他们的职能和贡献都不会有真正的差别。市场研究和市场分析方面的贡献，完全可以由某个没有一名下属的人来完成。

事实上，市场研究人员如果不用在下属及其工作上花费大量的时间，他们所做的贡献甚至还会更大，让公司的市场研究变得更加有效，让它们更好地被管理同仁们理解，并且更好地融入公司的基本业务决策。

如今的组织中增长最快的群体是这样一些管理人员，他们有向企业做出贡献的责任并对企业的经营成果负责，而不是对其他人的工作负责。他们是专业人员，独立开展工作（有时会配一名助理或者秘书），但会对公司的财富创造能力、业务的发展方向和绩效造成影响。由于承担着经营责任，因此他们是经营管理人员，但他们不对其他人的工作负责。

这些人不仅仅存在于技术研究领域，虽然他们最初是在这里成为一个独特群体的。实验室的资深化学家担负着很大的责任，并且要做出许多重大的决策，其中有不少会产生不可逆转的影响。但是，制定公司组织结构和设定公司管理职务的人，也同样如此。决定成本归属和分摊的高级成本会计人员，也属于此列。他通过定义管理所用的衡量指标，实际上大致决定了某个产品的去留。属于这个行列的还有：负责为公司的产品制定和维护质量标准的人；在分销体系中负责把产品送到市场上的人；广告总监，他们负责的是公司的基本促销策略、广告内容、媒体使用以及广告有效性的衡量。

“管理”的传统定义，是专业人员在组织结构中和个人发展方面遇到问题的原因所在。这些专业人员的头衔、薪酬、职能和职业发展机会，都因此混乱不堪、模糊不清，并且成为不满和矛盾的起因。可是，这类专业人员的数量却在快速增长。

### 3、管理者的新定义

管理者的正确定义是什么？谁应该被列为管理人员？人们首次努力回答这两个问题的时间是 20 世纪 50 年代，但只是通过承认“专业人员”以及提倡“平行的发展机会”对旧的定义做了一些补充。这使得企业可以向高级的“专业”工作支付合理的报酬，而不是让晋升到一个对其他人的工作负责的职位上去成为取得更高报酬的唯一途径。

不过，这种方法没有彻底解决问题。采取了这种做法的组织称，专业人员的不满程度只是稍有下降，他们还是确信真正的发展机会仍然主要存在于公司的行政体系中，因此一个人只有成为“老板”才算得上“上升”。最重要的是，把管理世界划分为两个独立的群体，其实是突出了这两个群体的差别，让那些独立开展工作的人比那些需要对其他人的工作负责的人低一等。这个定义的重点仍然是在权力和职权上面，而不是在责任和贡献上面。

任何分析，只要不是从这个传统定义出发，而是从工作本身出发，就会得出一个结论：把管理者定义为“一个对其他人的工作负责的人”强调的是一个次要特征，而不是主要特征。

管理者的工作内容可以划分为计划、组织、整合、衡量以及人员开发。专业人员和知识工作者，例如独自工作的市场研究人员和高级成本会计，也必须计划、组织以及根据目标和预期对工作结果进行衡量。他们所做事情以及做这些事情的方式，对人员的开发有着相当大的影响，他们若在组织中担任教师的角色就更是如此。专业人员要取得真正的成果，也必须把自己的工作和组织中其他人的工作结合在一起，其中最重要的是进行“横向”整合。那些人属于其他的领域和职能，需要使用这些专业人员的工作成果。

管理者的传统定义强调的是“向下整合”，也就是对下属的工作进行整合，但哪怕是对于那些有下属的管理者来说，与那些自己无权加以监管的人的“横向”关系，在工作中至少也是同样重要，从决策和信息的角度来看他们通常更加重要。地区销售经理必须同生产计划员、销售分析人员和成本会计密切合作，后面这些人反过来也必须同前者密切合作。这些人必须做出的大部分日常决策，影响的是他们的“同僚”而不是他们的下属。换句话说，整合之所以重要，并不是因为他们有下属，而是因为他们组织中工作，必须同别人合作。

工厂和办公室一线主管，例如生产线上的班组长和保险公司保单受理办公室的主管，他们的工作的本质是管人，可是他们只勉强算得上“管理者”，这也就是为什么他们会带来这么多的“问题”。这些一线主管，无论是在工厂还是在办公室，通常都用不着进行计划和组织，也不用对自己的贡献和成果担负多大的责任。因此，他们并不属于管理者。他们只要完成别人设定的目标就行了。大规模生产的工厂里的一线主管，可以做的或者应该做的事情，也仅限于此。

因此，要判断一个组织中哪些人担负着管理责任，不把是否拥有指挥别人的权力列为首要标准是有道理的。首要标准应该是对做出贡献担负着责任，必须把职能而不是权力作为判断的依据和组织原则。

可是，这些人应该怎样称呼呢？许多组织都尝试过使用新的定义，或者给旧名称赋予新内涵，但恐怕最好还是不要生造什么新词，而是沿用“管理群体”这个流行的称呼比较好。这个词指的是所有对做出贡献负有主管责任的人。在管理群体中，有一些人的职能是包括传统管理职能的，也就是要对其他人的工作负责，但也有一些人在工作中是不需要担负这一责任的。另外还有一些人介于前述两种人之间，例如团队负责人或者任务小组组长，或者身为高管参谋同时又要负责管理某个领域员工的人。管理者有时会遇到自己不是上级的情况，而专业人员有时也会成为某个任务小组的组长。

这一解决方法并不是非常好，更谈不上完美。每一个组织都会有一些真正的专家，尽管绝非普通的工作人员，但是他们并不认为自己是管理群体的一部分。他们忠于自己的技术或者专业技能，而不是忠于他们所在的组织。例如，人力资源部的心理学专家，可能希望别人把他当做一名专业人员，也就是某个学术领域的一名成员，而不希望被当做这个或者那个组织的主管人员（甚至不愿被当做是这个或者那个大学的老师）。软件设计专家可能也是这种想法。

但不管怎么样，这个定义使得我们能够用“管理者”这个词来称呼所有执行管理任务的人，无论这些人有无指挥别人的权力。

## 4、管理者做什么

大部分管理者把大部分时间花在一些不是“管理”的事务上。例如，销售经理做统计分析或者拜访某个重要客户；生产经理设计工厂的新布局或者测试新材料，公司总经理斟酌银行贷款细节或者参与大合同谈判，或者花上好几个小时主持资深员工的答谢宴会。所有这些活动都属于某一个职能，都是必要的，而且都必须做好，但是又都不同于管理者平常要做的工作，无论这些管理者属于哪个职能，从事什么活动，位于哪个级别，或者担任什么职位。我们可以对管理者工作进行“科学管理”式的系统分析，把他们因为是管理者才做的事情分离出来，并且把工作划分成种种活动。而且，任何人都可以通过提高这些活动的成效来提高自己的绩效。

管理者的工作包括五种基本活动，它们综合在一起，把各种资源整合成一个有生命力的、不断成长的有机体。

首先，管理者需要设定目标。他们决定目标应该是什么，决定每一个目标应该设多高，决定为了实现这些目标要做哪些事情。他们还要同相关人员进行沟通，以便实现这些目标。

其次，管理者需要进行组织。他们对必需的活动、决策和关系进行分析，对工作进行分类，把工作划分成便于管理的活动。然后，他们把这些活动进一步划分成便于管理的职位，并把这些部门和职位组合成一个组织结构。他们还要选出合适的人员来管理这些部门和职位。

再次，管理者需要开展激励和沟通。他们必须把众多担任不同职务的人组建成一个团队。他通过自己与同事的关系，通过与报酬、职务安排和晋升等“人员决策”，通过与下级、上级和同级之间持续的双向沟通，来做到这一点。这就是管理者担负的整合职能。

管理者工作的第四个基本要素是衡量。管理者必须确立目标值和尺度 很少有什么因素的重要性比得上组织的绩效以及每个组织成员的绩效。他们必须确保每一个人都有合适的衡量标准，而且这些标准既要关注整个组织的绩效，

又要关注个人的工作。管理者还要对此进行分析、评估和解释。此外，就像在其他方面一样，他们必须把衡量标准的含义以及衡量结果向下级、上级和同级通报。

最后，管理者还必须开发人员，包括自己在内。在知识时代这是一个尤其重要的任务，因此在本书中占据了整整一部分的内容。

这些活动类型还可以进一步划分为多个亚类，而且每一个亚类都可以写成一部专著。另外，每一个类型的活动都要求管理者具备不同的素质和条件。

比方说，设定目标就是一个如何取得平衡的问题：组织经营成果与践行个人笃信的原理之间的平衡；当前需要与未来需要之间的平衡；理想结果与可用手段之间的平衡。设定目标显然需要分析和综合能力。

进行组织显然也要求管理者具备分析能力，因为它要求以最经济的方式使用稀缺资源。但是，由于组织的对象是人，因此这一活动必须遵守公平原则，并且需要管理者正直无邪。同样，人员开发也需要分析能力和正直无邪，而且还少不了察人识人的本领。

激励和沟通所需要的，主要是社交技能。它们需要的不是分析，而是整合与综合。它们要遵守的主要原则是公平性，经济性倒在其次。真正的品格则比分析能力重要得多。

衡量最需要的是分析能力。但是，衡量必须成为自我控制的手段，而不是被滥用 用来从外部和自上而下地控制别人，即统治别人。人们经常违背这个原则，所以衡量成为当今管理工作中最薄弱的一环。例如，衡量有时成为内部秘密警察的武器，用于向老板提供关于管理者的审计和批评性评估结果，而这些结果甚至都不会抄送管理者本人。只要衡量被误用为控制手段，它作为管理者绩效当中最薄弱环节的状况就不会改变。

把管理者的活动分为设定目标、进行组织、开展激励和沟通、衡量以及开发人员，这是一种正式的分类方法。只有管理者在实际工作中才能让它们变成具体的、有意义的活动。但由于它们是正式的活动，因此适用于所有的管理者以及他们所有的管理工作。因此，所有的管理者都可以用这些活动来评估自己的技能和绩效，以及系统地提高自身和自己的绩效。

会在一个狭小的空间里打结，不等于可以做一个外科医生。同样，会设立目标不等于可以做管理者。不过，一个人如果没有设立目标的能力，那么他就不能做一名合格的管理者。这也跟不会在狭小的空间里打结就做不好手术一个道理。正如外科医生可以通过练好打结技术成为一个更好的外科医生，管理者也可能通过提高在各类活动方面的技能和绩效而成为一个更好的管理者。

## 4、管理者的资源：人

管理者要使用一种特殊的资源：人。可以说，人是一种独特的资源，它要求资源的使用者必须具备某些品质。

“用人”始终意味着开发人，而且开发的方向决定着这个人（无论是作为一个人，还是作为一种资源）是变得更加有效率，还是最终完全丧失效率。这不仅适用于被管理的人，也适用于管理者自己 这一点无论怎么强调都不为过。管理者对下级培养的方向是否正确，能否帮助他们成长，变得更加强大和更加富有，将直接决定管理者自己能够得到发展，是成长还是凋零，是更加富有还是越来越穷，是进步还是退步。

人们可以在管理别人时学会一些技能，例如主持会议和谈话的技能。人们还可以找到一些有助于开发的方法，包括管理者与下级的关系、晋升制度以及组织的报酬和激励制度等方面。不过，说到底，人员开发还需要管理者具备一种基本的品质，这种品质是不能通过提高技能或者强调人员开发的重要性培养出来的。它就是正直的品格。

人们现在非常强调喜欢下级、帮助下级以及同下级友好相处，认为这是管理者必须具备的素质。可光有这些还不够。在每一个成功的组织中，总有那么一些上司，他们并不喜欢下级，也不帮助下级，对下级关系也不怎么友好。他们冷酷、不讨人喜欢、待人严苛，但是他们培养出来的人通常比任何其他管理者都要多。他们比那些讨人喜欢的管理者赢得了更多的尊敬。他们给下级设定很高的标准，判断是非时对人不对事。他们自己常常很有才华，但是从不把才华置于品格之上。一名管理者如果缺少这样的品质，那么无论他多么讨人喜欢，多么乐于助人，多么和蔼可亲，甚至无论多么能干或者才华横溢，都是一个危险人物，都是不适合做管理者的。

管理者所做的工作是可以进行系统分析的，管理者必须有能力完成的工作是可以学会的，但是有一个任职条件是必须先行具备的。这个条件不是天赋，而是品格。

管理：实践而非科学

20 世纪 30 年代以后，所有发达国家都已经成为一个由各种机构组成的社会。如今，所有重要的社会任务，不管是经济活动还是医疗保健，不管是教书育人还是环境保护，是探索新知还是保家卫国，都是交由相应的组织来完成的。这些组织都不是临时性的，而且都有自己的管理当局。现代社会的绩效，甚至社会成员的生存，都越来越取决于这些机构的绩效。而这些机构的绩效和生存，又取决于管理当局的绩效。

管理者和管理的绩效直接关系到每一个人。90% 的大学生毕业后会成为组织的雇员，他们的成效和绩效、满足感、成就和成长，都大致取决于所在组织的管理当局的绩效。这些“知识工作者”又有很多会成为管理者，因此他们开展工作和做出成绩的能力，将取决于他们对管理的了解以及对实际管理技能的掌握。

由此，我们可以把管理当成“科学”。但是，如果我们认为管理可以成为一门纯粹的科学，那么只会有害无益。

毫无疑问，管理者的工作是可以进行系统的分析和分类的。换句话说，管理有一些独特的专业特征和科学的一面。管理不只是经验、直觉或者本能。它的构成要素和要求是可以进行系统分析和组织的，是任何一个智力正常的人都可以学会的。本书从头到尾都建立在这样一个命题之上：“直觉型”管理者的日子已经屈指可数。本书认为，管理者通过系统地研究管理原理、掌握管理知识体系以及持续不断地分析在各个工作领域的绩效，可以提高各个管理领域和各个管理层级的绩效。从管理培训生直到巨型跨国公司的 CEO，概莫能外。对于提高管理者的技能、效能和绩效而言，没有什么事情的作用能超过上述这些活动。这个主题的基础则是我们确信：管理者对现代社会和公民的影响之大，已经要求管理者进行自我约束，并且达到很高的专业服务水准。

不过，管理的最终检验标准是绩效。管理的目标和证据，必定仍然是成绩而非知识。管理是一种实践，而不是一门科学或者一种职业，尽管它兼有后面二者的一些要素。如果试图只让那些持有专业学位的人从事管理，那么只会给社会和经济造成危害，最终的结果只会是用官僚主义者代替管理者，并且扼杀创新（innovation）、创业（entrepreneurship）和创造力。

profession，指的是那些只有受过相关教育或训练，并取得诸如毕业证、资格证等凭证才能从事的职业。译者注

无论如何，我们对管理还知之甚少，不能把它称做一门严密的“科学”，也不能把管理变成一种需要持证上岗的垄断性职业，因为对管理的研究与管理本身一样年轻，也就是说它才刚刚起步。

当然，我们也已经知道很多东西，尽管我们尚不了解，因此需要加以探索的领域，多过我们已经拥有真正经过检验的知识和“正确答案”的领域。本书将清楚地阐述这一点。

首先，我们知道许多看似非常有道理的东西，在管理实践中其实是不管用的。我们还知道管理并不是局限于某个国家或者某种文化。事实上，一个多世纪以前第一批得到管理的机构，例如美国铁路公司诞生时，管理作为一种实践和一个学科是有许多不同国家的人在探究的。在第二次世界大战后的数年间，一些观察家认为管理是美国人的发明。



其实，这是不正确的，西欧和日本的快速复原也很快就证实了这一点。管理这项职能、管理工作、管理的任务和维度是普适的，并不存在国家差异。但是，管理方式受各个国家的特点、传统和历史的影响极大，有时甚至取决于这些因素，例如企业与政府之间的关系、人员管理的宜忌以及高层管理的结构，等等。

管理是一项社会职能，同时体现在传统价值观、习俗、信仰以及政府和政治体系中。管理会受到也应该受到文化的影响；反过来，管理和管理者也会影响文化和社会。因此，管理虽然是一个知识体系，但它不管在哪里也都是一种文化。它不是一种“不受价值观影响”的科学。

最重要的是，我们知道管理者是施行管理的。他们不是搞经济学，不是搞量化，也不是搞行为科学。这些都只是管理者的工具。但是经济学之于管理者，一如验血之于内科医生；行为科学之于管理者，一如显微镜之于生物学家。量化之于管理者，一如判例之于律师。管理者施行的是管理。

因此，管理有一些不属于其他任何学科的特殊技能。组织内的沟通就是其中之一。在不确定条件下进行决策也是其中之一。另外还有一项特殊的企业家技能：战略规划。

作为一个专门的学科，管理有自己的基本问题要解决，有自己独特的方法和特殊的关注点。一个掌握了管理原理的管理者，就算基本没有掌握什么管理技能和工具，也仍然有可能成为一个很有成效，甚至是一流的管理者。但一个人要是只掌握各种技能和技巧，对管理的基本原理不了解，那么他就不可能成为一个管理者，只不过是一个技术专家而已。

管理是一种实践，而不是一门科学。在这一点上，它可以同医学、法律和工程学相比。管理不是学知识，而是要做出绩效。它也不是运用常识或者发挥领导力，更不是实行财务操纵。管理实践必须以知识和责任为基础。

#### 注解：管理的根源与历史

从近来发表的一些管理文献中可以看出，它们的作者认为管理是第二次世界大战结束以后的发明，而且是美国人的发明。诚然，第二次世界大战以前确实只有极少数人对管理感兴趣，并就此开展研究，人们对于管理作为一个学科和一个研究领域普遍感兴趣，还没有多长时间。不过，管理作为一种实践和一个研究领域其实已经有相当长的历史，在许多国家都可以追溯到近 200 年前。

在欧洲，亚当·斯密（Adam Smith，1723 1790）和卡尔·马克思（Karl Marx，1818 1883）等经济学先驱撰文著述的时候，管理学还不存在。他们认为，经济学是不具人格的，是受客观经济力量支配的。正如古典传统的当代代言人、英裔美国经济学家肯尼思·博尔丁（Kenneth Boulding，1910 1993）所言：“经济学探讨的是商品的行为，而不是人的行为。”马克思则认为，历史的客观规律不可转移，人类只有适应规律。人类适应规律的最好结果是实现经济所允许的最优状况，最坏的结果则会阻碍经济的发展，造成资源的浪费。最后一位伟大的英国古典经济学家阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall，1842 1924）的确把管理列为生产要素，使之与土地、劳动和资本为伍，但这只是一种勉强的让步，因为他仍然没有把管理列为一个核心要素。

不过，一种不同的态度也很早就已存在。这种态度把管理者置于经济的中心，强调资源的有效利用这个管理任务的重要性。才华出众的法国经济学家赛伊（J B Say，1767 1832）是亚当·斯密的早期追随者，不过在他自己的著述中，核心却不是生产要素，而是一个自造的词 企业家（entrepreneur）。企业家把资源从产出较低的活动撤出，投向产出更高的活动，从而创造财富。追随赛伊的，是以傅立叶（Francois Fourier，1772 1837）和怪才圣西门（Comtede Saint Simon，1760 1825）为代表的法国“空想社会主义者”。那时虽然还没有大型组织和管理者，但是傅立叶和圣西门都在管理尚未存在之前就已预见到了管理的发展，并且“发现”了管理。特别是，圣西门预见到了组织的兴起，预见到了提高资源的产出和建立社会结构这一任务。也就是说，他预见到了管理任务的产生。

正是由于这些法国人强调管理是一种独立的特殊力量，是一种能够独立于生产要素和历史规律而发挥作用的力 量，所以受到了马克思的猛烈抨击。不过，所有社会主义经济体的设计，其实都是以这些法国人，特别是圣西门所制 定的基本方法和基本概念为基础的。



在美国，管理也早就被看做一个核心要素。亚历山大·汉密尔顿（AlexanderHamilton，1757 1804）的名篇《制造业报告》（ReportsonManufactures）虽然以亚当·斯密的观点开头，但随即就强调了管理的作用 建设性的、有目的的、系统的作用。他认为，经济和社会发展的动力在于管理，而不是经济力量；经济进步的载体是各种组织。在他之后，亨利·克莱（HenryClay，1777 1858）在他的名篇《美国系统》（AmericanSystem）中提出了可能是人类历史上的首个系统化经济发展的蓝图。

此后不久，英格兰实业家罗伯特·欧文（RobertOwen，1771 1858）成为第一名真正的管理者。19 世纪 20 年代，他在自己的纺织厂里着手解决生产率和激励问题，或者说工人与工作的关系问题，也可以说是工人与企业以及工人与管理当局的关系问题 直到今天它们仍然是管理所要解决的关键问题。从欧文开始，管理者成为一个实实在在的人。不过，欧文的继承者却在很久以后才出现。

## 5、大型组织的兴起

欧文的继承者要出现，首先必须有大型组织出现。1870 年前后，在两个地方同时诞生了大型组织。在北美，横跨大陆的铁路成为一个管理问题。在欧洲大陆，出现了拥有全新的目标、业务遍及全国，并且有多个总部的“泛美银行”，它们使得传统的结构和观念不再适用，因此提出了管理的需要。

美国的亨利·汤恩（HenryTowne，1844 1924）做出了反应。特别是，他在《作为经济学家的工程师》（TheEngineerasEconomist）这篇论文中提出了可以称得上人类历史上的首个管理计划。他提出了一系列基本问题：效果与效率、工作的组织与工人的组织、市场和顾客决定的价值与技术成就，等等。从汤恩开始，人们开始系统地关心管理任务和管理工作之间的关系。

在几乎同一时间的德国，乔治·西门子（GeorgeSiemens，1839 1901）在把德意志银行建设成欧洲大陆首屈一指的金融机构这个过程中，首次设计了一个有效的高层管理机构，首次深入思考了高层管理的任务，首次着手解决大型组织中的沟通和信息等问题。

在日本，由政治家转变为商业领袖的涩泽荣一（EiichiShibusawa，1840 1931）在 19 世纪七八十年代首次提出了工商企业与国家意图、企业需要与个人道德等方面的基本问题。他还着手系统地解决了管理教育问题，并且首次预见到了职业管理者的出现。日本经济在 20 世纪迅速崛起并处于全球领先地位，涩泽荣一的思想和工作功莫大焉。

几十年后，在 19 世纪与 20 世纪交替的前后几年间，现代管理的所有主要方法都已成形。同样，这些也是在多个国家独立地发展起来的。

在 19 世纪 90 年代，自学成才的工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒（1856 1915）开始对工人的工作进行研究。我们如今有很多人都对泰勒老朽的思想不以为然，但他其实是历史上第一位理所当然地看待工作，并对它进行观察和研究的人。他的作业研究方法至今仍然是管理的基础。尽管他研究工人的方法显然没有逃脱 19 世纪的窠臼，但他是从社会的角度而不是从工程或者利润目标出发的。泰勒做这项工作的初衷和动力，首选来自他想让工人们摆脱繁重的体力劳动对身心的摧残这种强烈愿望，其次是他希望通过提高劳动生产率使工人过上体面的生活。

大约在同一时期的法国，一个当时算得上规模庞大的煤矿的负责人亨利·法约尔（HenryFayol，1841 1925）首先深入思考了组织结构，并且提出了对企业进行组织的第一种合理的方法：职能原则。在德国，年轻时在一家大公司里接受训练的沃尔特·拉特瑙（WalterRathenau，1867 1922）提出了下面这个问题：“大企业在现代社会和现代国家中处于一种什么地位？它对社会和国家有什么影响？它的基本贡献和基本责任分别是什么？”当前关于企业责任的大部分问题，都是拉特瑙在第一次世界大战爆发前的几年内率先提出并且深入思考过的。与此同时，尤金·施马伦巴赫

（EugenSchmalenbach，1873 1955）等德国人建立了“经营学”（Betriebswissenschaft）这个新学科。此后发展起来的管理科学，例如管理会计、运筹学和决策理论，等等，在很大程度上都是第一次世界大战爆发前数年内“经营学”的分支（尽管不是有意识地划分出来的）。在美国，出生于德国的雨果·芒斯特伯格（HugoMuensterberg，1863 1916）首次尝试把社会科学和行为科学，特别是心理学应用到现代组织和管理中去。

## 6、第一次管理热潮

第一次世界大战结束后，第一次管理热潮兴起。它主要是由那个时代最受拥戴的两位政治家发起的，他们是美国总统赫伯特·胡佛（HerbertHoover，1874 1964）和捷克总统托马斯·马萨里克（ThomasG Masaryk）。胡佛是一名工程师，他还是一名贵格会教徒。他之所以享誉全球，是因为他在历史上首次大规模援外活动中成功地使用了管理原理。他规划了救济成千上万饥民的行动：首先是在美国加入第一次世界大战前对比利时饥民的救济，后来是在第一次世界大战后对中欧和东欧饥民的救济。不过，提出管理能够使战后欧洲经济得以恢复这一思想的，却是历史学家出身的捷克共和国首任总统马萨里克。25 年后，这一思想在第二次世界大战后美国的“马歇尔计划”中得到实现。他们俩奠定了国际管理运动的基础，并且努力把管理当做一股重要的社会力量来加以运用。

然而，在两次世界大战之间的这段时间里，却没有出现类似的思想。这是一个停滞的时期，期间除了美国之外的任何一个政府或者经济体的最高目标，都是恢复到第一次世界大战前的水平。政治、社会和经济方面的矛盾越积越多，很快就使整个世界完全丧失了发展的决心和远见。

### 20 世纪二三十年代的努力

第一次管理热潮退去，无限希望变成了失望。然而，在表面的停滞之下仍有人在努力。正是这些人在这些年月中的努力，为第二次世界大战后风起云涌的管理热潮奠定了基础。

20 世纪 20 年代早期，美国杜邦公司的皮埃尔·杜邦（PierreS duPont，1870 1954）及其后来者通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆（AlfredSloan，1875 1966）首次为新的“大型企业”发明了一种组织原则——分权原则。杜邦，特别是斯隆还首次提出了针对企业目标、企业战略和战略规划的系统方法。同样是在美国，先后由朱利叶斯·罗森沃德

（JuliusRosenwald，1862 1932）和罗伯特·伍德（RobertE Wood，1879 1969）领导的西尔斯公司，建立了首个以市场营销为基础的企业。在不久以后的欧洲，英国和荷兰的两家公司合并成为联合利华公司，该公司设计了一个直到目前仍是最先进的跨国公司组织结构，并着手处理跨国公司的业务规划和销售等问题。

管理学科也得到了进一步的发展。在美国，出现了一些泰勒的继承者，吉尔布雷思夫妇（FrankGilbreth，1868 1924；LillianGilbreth，1878 1972）和亨利·甘特（HenryGantt，1861 1919）就是其中的代表人物。在英国，伊恩·汉密尔顿（IanHamilton，1853 1947）基于他在第一次世界大战期间作为军官的经验，认识到必须在正式的组织结构与赋予组织以“灵魂”的政策之间取得平衡。两位美国人，玛丽·帕克·福列特（MaryParkerFollett，1868 1933）和切斯特·巴纳德（ChesterBarnard，1886 1961）首先对组织中的决策过程、正式组织与非正式组织的关系、管理者的作用和职能进行了研究。英国的西里尔·伯特（CyrilBurt，1883 1972）与在美国哈佛大学工作的澳大利亚人埃尔顿·梅奥（EltonMayo，1880 1949）分别发展了工业心理学和人际关系理论，并把它们应用于企业和管理。

在两次世界大战之间的岁月里，人们开始把管理作为一门学科来教授。哈佛商学院在 20 世纪 30 年代率先开设管理课程，尽管仍然以生产管理为主。麻省理工学院则在同一时期开始针对年轻的中层经理人员开展管理进修培训。

美国人詹姆斯·麦肯锡（JamesMcKinsey，1889 1937）和英国人林德尔·厄威克（LyndallF Urwick，1891 1983）开始从事管理咨询工作，即咨询范围不再仅仅局限于技术问题，而是包括有关企业政策和管理组织等基本管理问题。厄威克还对当时关于管理结构和经理人员职能的所有研究进行了分类整理。

## 7、小结

我们这个社会在 20 世纪变成了一个组织社会。组织依赖于管理者 由管理者建立、指挥和维系，并在管理者的努力下开展经营活动。组织一旦壮大到超过一个很小的规模，就必须配备施行专业管理的管理者。这里的管理，指的是符合一个学科的要求，符合这个组织的目标和成员客观需要的管理，而不是建立在所有权和政治任命基础之上的管理。每一个组织都需要有人来从事具体的管理工作：计划、组织、整合、衡量和人员开发。它需要管理者来承担做出贡献的责任。一个人是不是管理者，要看他有没有承担做出贡献的责任，而不是看他的级别有多高，头衔有多大，有没有指挥别人的权力。管理者必须具备的基本条件是品格正直，而不是拥有天赋。

# 作为社会职能和人文学科的管理

## 1、作为变革推动力的管理

卡尔·马克思在 19 世纪 50 年代开始撰写《资本论》时，管理这种现象还无人知晓，管理者们所经营的企业也是如此。

在人类历史上，很少有一种制度兴起得像管理一样迅速，并造成如此大的影响。在不到 150 年的时间里，管理就使得全球发达国家的社会和经济基础结构发生了深刻的变化。它开创了全球化的经济，为那些希望以同等身份加入进来的国家设定了一些新的规则。它自身也发生了深刻的变化。很少有管理者真正了解管理所造成的影响有多么巨大，事实上很多人就像莫里哀戏剧《贵人迷》中的人物茹尔丹一样，对自己说的话就是散文这一点浑然不觉。他们几乎没有意识到自己在以或好或坏的方式施行管理，因此对自己目前所面临的挑战准备不足。管理者所面临的真正重要的问题，并不是来自技术或者政治。事实上，这些问题的源头并不在管理和企业之外，它们恰恰是管理所取得的成功所导致的。

的确，管理的基本任务并没有变化，仍然是通过共同目标、共同价值观、合理的结构以及开展工作和应对变化所需的培训和开发，让人们能够共同取得成绩。但是，这个任务的确切含义已经改变，因为正是由于管理所取得的成功，劳动力队伍已经从以技能水平低的体力劳动者为主，转变为以受过良好教育的知识工作者为主。

直到第一次世界大战爆发前夕，少数思想家才开始意识到管理的存在，而当时哪怕是在最先进的国家里，也没有几个人与“管理”有关。可是到了现在，美国劳动力队伍中最庞大的一个群体是美国统计局所称的“管理人员和专业人员”，他们的数量超过总劳动人口的 1/3。这一深刻变化的发生，管理是主要推动力。

管理解释了我们为什么能够雇佣大量有知识、有技能的人从事生产工作。这在人类历史上是第一次，过去的任何一个社会都做不到这一点。事实上，过去的社会只能供养少数这样的人。直到不久之前，都还没有谁知道如何让拥有不同技能和不同知识的人为了实现共同的目标在一起工作。

18 世纪的中国是同时期西方知识分子羡慕的对象，因为中国每年能给读书人提供约 20000 个职位，比整个欧洲所能提供的还要多。今天的美国，虽然人口仅与当时的中国相当，每年的大学毕业生却超过 100 万，其中只有极少数人要费一些周折才能找到一份收入体面的工作。让美国社会有能力雇佣这些毕业生的，就是管理。

知识，特别是深度知识，总是专业化的。知识本身不会有任何产出。然而，一个普通规模的现代企业就有可能雇佣上万名知识丰富的人，涉及五六十个不同的知识领域。各个领域的工程师、设计师、市场营销专家、经济学者、统计人员、心理学者、计划人员、会计人员、人力资源人士，全都在一个共同事业体里工作。离开这样一个受到管理的企业，他们谁都不可能取得成效。

是一百年以来教育的爆炸性发展更加重要，还是让这些知识取得成效的管理更加重要？提这个问题其实毫无意义。没有发达社会所打下的知识基础，现代管理和企业管理就根本不会存在。但同样重要的是，让这些知识以及掌握这些知识的人取得成效的是管理，而且仅仅是管理。管理的兴起把知识从一种装饰品和奢侈品转化成为任何一个经济体最重要的资本。

1870 年大企业刚刚开始出现时，不可能有很多企业的领导者能够预测到这一发展，这并不是因为他们没有远见或者没有先例可供借鉴。其时，社会上唯一的永久性大型组织就是军队，因此军队的“指挥与控制”的结构就自然而然成为那些正在组建横跨大陆的铁路、钢铁厂、现代银行和百货店模仿的典范。由上层极少数人发号施令，底层大批人员服从命令的指挥与控制模式，在近一百年的时间里都是标准的结构。不过，它尽管长盛不衰，但并非一成不变。相反，在各种专业知识开始涌入企业之时，它几乎立即开始发生变化。

制造业第一个受过大学教育的工程师是卡尔·马克思在 19 世纪 50 年代开始撰写《资本论》时，管理这种现象还无人知晓，管理者们所经营的企业也是如此。

在人类历史上，很少有一种制度兴起得像管理一样迅速，并造成如此大的影响。在不到 150 年的时间里，管理就使得全球发达国家的社会和经济基础结构发生了深刻的变化。它开创了全球化的经济，为那些希望以同等身份加入进来的国家设定了一些新的规则。它自身也发生了深刻的变化。很少有管理者真正了解管理所造成的影响有多么巨大，事实上很多人就像莫里哀戏剧《贵人迷》中的人物茹尔丹一样，对自己说的话就是散文这一点浑然不觉。他们几乎没有意识到自己在以或好或坏的方式施行管理，因此对自己目前所面临的挑战准备不足。管理者所面临的真正重要的问题，并不是来自技术或者政治。事实上，这些问题的源头并不在管理和企业之外，它们恰恰是管理所取得的成功所导致的。

的确，管理的基本任务并没有变化，仍然是通过共同目标、共同价值观、合理的结构以及开展工作和应对变化所需的培训和开发，让人们能够共同取得成绩。但是，这个任务的确切含义已经改变，因为正是由于管理所取得的成功，劳动力队伍已经从以技能水平低的体力劳动者为主，转变为以受过良好教育的知识工作者为主。

直到第一次世界大战爆发前夕，少数思想家才开始意识到管理的存在，而当时哪怕是在最先进的国家里，也没有几个人与“管理”有关。可是到了现在，美国劳动力队伍中最庞大的一个群体是美国统计局所称的“管理人员和专业人员”，他们的数量超过总劳动人口的 1/3。这一深刻变化的发生，管理是主要推动力。

管理解释了我们为什么能够雇佣大量有知识、有技能的人从事生产工作。这在人类历史上是第一次，过去的任何一个社会都做不到这一点。事实上，过去的社会只能供养少数这样的人。直到不久之前，都还没有谁知道如何让拥有不同技能和不同知识的人为了实现共同的目标在一起工作。

18 世纪的中国是同时期西方知识分子羡慕的对象，因为中国每年能给读书人提供约 20000 个职位，比整个欧洲所能提供的还要多。今天的美国，虽然人口仅与当时的中国相当，每年的大学毕业生却超过 100 万，其中只有极少数人要费一些周折才能找到一份收入体面的工作。让美国社会有能力雇佣这些毕业生的，就是管理。

知识，特别是深度知识，总是专业化的。知识本身不会有任何产出。然而，一个普通规模的现代企业就有可能雇佣上万名知识丰富的人，涉及五六十个不同的知识领域。各个领域的工程师、设计师、市场营销专家、经济学者、统计人员、心理学者、计划人员、会计人员、人力资源人士，全都在一个共同事业体里工作。离开这样一个受到管理的企业，他们谁都不可能取得成功。

是一百年以来教育的爆炸性发展更加重要，还是让这些知识取得成效的管理更加重要？提这个问题其实毫无意义。没有发达社会所打下的知识基础，现代管理和企业管理就根本不会存在。但同样重要的是，让这些知识以及掌握这些知识的人取得成效的是管理，而且仅仅是管理。管理的兴起把知识从一种装饰品和奢侈品转化成为任何一个经济体最重要的资本。

1870 年大企业刚刚开始出现时，不可能有很多企业的领导者能够预测到这一发展，这并不是因为他们没有远见或者没有先例可供借鉴。其时，社会上唯一的永久性大型组织就是军队，因此军队的“指挥与控制”的结构就自然而然成为那些正在组建横跨大陆的铁路、钢铁厂、现代银行和百货店模仿的典范。由上层极少数人发号施令，底层大批人员服从命令的指挥与控制模式，在近一百年的时间里都是标准的结构。不过，它尽管长盛不衰，但并非一成不变。相反，在各种专业知识开始涌入企业之时，它几乎立即开始发生变化。

制造业第一个受过大学教育的工程师是业管理。它关系到组织中知识和技能迥异的每一个人的努力。它必须运用到所有的社会机构中，例如医院、大学、教堂、艺术组织和社会服务机构等，这些机构的发展速度自第二次世界大战结束以来已经超过企业或者政府，这是因为，虽然非营利性机构的管理者必须管理志愿者和筹集资金（这是让他们区别于营利性机构管理者的两项任务），但是这两类机构的管理者的许多责任都是相同的，其中包括制定正确的战略和目标、开发人员、衡量绩效以及对组织的服务进行营销。简而言之，管理已在世界范围内成为一种新的社会职能。

## 2、管理与创业

管理学科和管理实践的一个重要发展是它们现在都把创业和创新包括在内。有人认为“管理”与“创新”是敌手，甚至是相互排斥的。这与小提琴师的按弦的手与拉弓的手是“敌手”，是“相互排斥的”没有什么两样。其实，二者始终都是必需的，而且必须协调一致，共同发挥作用。任何一个已经存在的组织，无论它是企业、教堂、工会还是医院，如果不创新，很快就会失败。反过来，任何一个新创的组织，不管它是企业、教堂、工会还是医院，如果管理，就会崩溃。不创新是既有组织衰败的最大原因，不知道如何管理是新创组织失败的最大原因。

然而，关注创新的管理书籍少之又少。造成这种状况的原因之一，是很多书都是在第二次世界大战结束后的一段时间内写成的，那时最重要的任务是管理既有组织，而不是创建新的、不同类型的组织。在这段时间内，大多数机构都是按照三五十年前就已设定的方式发展。不过，如今的情况已经大不相同。我们已经进入一个创新的时代，而且绝不仅限于“高科技”或者整个技术领域。事实上，社会创新（正如本书力图阐述的）比任何科技创新的意义都更加重大，影响都更加深远。另外，我们现在已经有了创新这个“学科”（参见本人 1985 年出版的著作《创新与企业家精神》）。这个学科显然是管理的一部分，而且是建立在一些广为人知并且经过实践检验的管理原则之上。它不仅适用于既有组织，也适用于新创组织；既适用于工商企业，也适用于包括政府机构在内的非商业组织。

### 管理的责任

管理书籍所关注的大都是管理在组织内的职能，很少有人认为它是一种社会职能。然而，正是因为管理已经成为如此普遍的一种社会职能，所以它才面临着自己最严峻的挑战。管理当局对谁负责？对什么负责？管理当局的权力建立在什么基础上？它的合法性来自哪里？这些不是商业问题或者经济问题，而是政治问题。然而，这些问题是管理

有史以来遇到的最猛烈的攻击的基础。这种攻击就是收购（takeover）。收购最初是在美国兴起的，但如今已经遍布所有发达的资本主义国家。让收购成为可能的，是养老基金成为上市公司的控股股东。这些养老基金在法律上是“所有者”，在经济上却是“投资者”，而且在实质上经常是“投机者”。它们对于企业及其繁荣毫无兴趣。事实上，至少在美国，它们是“受托人”，除了得到即期经济上的回报之外，在本质上不需要考虑任何其他东西。收购方提出要约的假设是，企业唯一的职能就是给股东提供最大可能的即期回报。不用给管理当局和企业任何其他理由，谁的出价高，谁就成为收购者，结果经常是打破持续经营的理念，为了短期收益牺牲长期创造财富的能力。

管理当局（不仅仅是企业的管理当局）必须对绩效负责。可是，绩效应该如何定义？如何衡量？衡量又该如何进行？管理当局又应该对谁负责？这些问题的提出本身就是对管理的成功和重要性的一种体现。不过，这也是对管理者的一种控诉。原因在于，他们还没有直面自己已经成为权力的代表这个事实。拥有权力就必须担负责任，就必须证明自己的合法性。然而，他们还没有直面自己其实是非常重要的这一事实。

## 什么是管理

可是，什么是管理？它是一大堆技巧和窍门吗？还是一大把商学院传授的那种分析工具？毫无疑问，这些东西确实很重要，一如体温表和解剖学之于医生。但是，管理的发展和历史（包括它所取得的成功和所面临的问题）告诉我们，管理首先是少数几条关键的原理。具体而言有以下几个方面。

（1）管理的对象是人。管理的任务是让人们能够共同做出成绩，发挥他们的长处，规避他们的短处。这就是组织的全部任务，也是管理成为决定性的关键要素的原因。如今几乎所有的人，特别是受过良好教育的人，都受雇于得到了管理的种种组织。这些组织有大的，有小的，有商业的，也有非商业的。我们的生计有赖于管理。我们对社会做出贡献的能力也有赖于所在组织的管理，就像这些组织有赖于我们的技能、奉献和努力。

（2）由于管理要把人们整合在一个共同的事业中，因此它深深地根植于文化中。无论是在原西德、英国、美国、日本还是在巴西，管理者所做的事情都完全相同，但是他们做这些事情的方式有可能大相径庭。因此发展中国家的管理者所面临的一个基本挑战，就是要从本国的传统、历史和文化中找出可以用做管理的基本构件的那些东西。日本的经济全球领先，印度的经济却相对落后，这种差别在很大程度上可以由下面这个事实做出解释：日本的管理者能够把外来的管理概念移植到本国的文化土壤中，并让它们茁壮成长。

（3）每一个组织都必须信奉共同的目标和共同价值观。没有这种承诺，也就没有组织，有的只是一群乌合之众。组织必须有简单、清晰并能让所有成员保持一致的目标。组织的使命必须足够清晰和足够高远，从而为所有成员树立共同的愿景。体现这一使命的组织目标值则必须清晰、公开并且经常得到重申。

管理的头等大事就是要把这些目标、价值观和目标值考虑清楚并且明确下来，然后身先示范。

（4）管理还必须让组织及其成员在客观需要和机会发生变化时能够不断地成长和发展。每一个组织都是一个学习和教学机构。培训和开发必须融入它的每一个层级，而且培训和开发必须永不停息。

（5）每一个组织都是由掌握着不同技能和知识，并且从事多种不同工作的人组成的，因此必须建立在沟通和个人责任的基础之上。所有的成员都必须考虑清楚自己要实现什么目标，并确保同事们了解和理解这个目标。所有成员都必须考虑清楚自己要给别人付出什么，并确保对方理解这一点。反过来，所有成员还必须考虑清楚自己要别人那里得到什么，并确保对方了解自己的期望。

（6）单纯的产出数量或者“净利”都不足以衡量管理和组织的绩效。市场地位、创新、生产率、人员开发、质量和财务成果，对于一个组织的绩效和生存来说都是至关重要的。非营利组织也同样需要根据自己的使命确定多方面的衡量指标。就像一个人需要用众多不同的指标来衡量健康状况和成就，一个组织也需要用众多不同的指标来衡量健康状况和成就。绩效必须成为组织和管理的组成部分；它还必须得到衡量，或者至少得到评判，并且必须持续得到改善。

(7) 最后，关于任何一个机构的最重要的一点是，经营成果仅仅存在于外部。企业经营成果是满意的顾客；医院经营成果是痊愈的病人；学校经营成果是学生学有所成，并在十年之后学有所用。至于在组织的内部，一切都是成本。

懂得这些原理并且遵照这些原理施行管理的管理者，将会成为卓有成效的管理者。

### 3、作为一门人文学科的管理

英国科学家、小说作家斯诺（C P Snow）提出，当代社会有两种文化：人文主义文化（humanist）和科学主义文化（scientist）。然而，管理不属于其中任何一种。管理涉及的是行动和应用，检验标准是它取得的成果，从这一点看它是一门技术。管理还涉及人以及人的价值观、成长和开发，由这一点看它又是一门人文学科。另外，它还涉及并且影响社会结构和社区，这也反映了它的人文性。事实上，正如所有和作者一样长年与各种机构的管理者打交道的人都了解的那样，管理又深深地关系到精神方面的问题——人性的善与恶。

因此，管理是传统上所称的人文学科：之所以称“人文”是因为它涉及知识、自知、智慧和领导的基本原理；之所以称“艺术”是因为它是一种实践和应用。管理者要从人文和社会科学，例如心理学和哲学、经济学和历史学、物理学和伦理学中汲取各种知识和见地，也同样要从自然科学中汲取营养。但是，他们必须把重点放在如何运用这些知识并取得成效和成果上面，例如治愈病人、教育学生、架设桥梁以及设计和销售“用户友好”的软件，等等。

人文学科（liberalarts）在不同历史时期有不同内涵：在公元5世纪，它包括语法、逻辑、修辞、几何、算术、天文和音乐“七艺”，在现代则包括艺术、文学、语言、哲学、心理学、政治和历史，等等。“liberal”含有“自由”之意，指的是“自由人”才能接受的教育，当时没有自由之身的奴隶或农奴是没有这一权利的。译者注

由于这些原因，通过管理这一学科和实践以及在这一学科和实践中，“人文科学”将再次得到人们的认可，并且发挥它们的影响和作用。

### 4、小结

管理者是社会变革的推动力，把发达国家的劳动力队伍从以体力劳动者为主转变为以受过良好教育的知识工作者为主。这一转变是通过把知识运用到工作中实现的。管理者把不同学科的人所做的努力整合到一个组织中，从而成为一种新的社会职能。因此，社会中的各种机构要想取得成效，都离不开管理这一学科和实践。管理在履行自己的职能时，必须运用来自人文科学、社会科学和技术等方面的知识。因此，管理是一门真正意义上的人文学科，而且在这个学科中各种人文学科的价值将会得到彰显。

## 管理的维度



# 1\使命

管理是组织的器官。

“管理是什么”这个问题是次要的，因为我们首先必须用它的任务来给管理下一个定义。

每一个机构，无论是一个企业、一家医院还是一所大学，它的管理当局都面临着三个同样重要但有着本质区别的任务。

深入思考并且界定机构的特定目的和使命；

让工作富有效率，使员工有所成就；

管理机构的社会影响和社会责任。

这就是所谓的管理维度。

机构总是为了一个特殊的宗旨和使命，也就是一种特定的社会职能而存在。对于工商企业而言，它意味着经济效益。

在第一项任务，也就是取得特定绩效这个任务方面，企业机构与非企业机构是有所区别的。在其他各个任务方面，它们则是相似的。但是，只有企业把经济效益当做自己的特殊使命。企业就是为了经济效益而存在的，这是企业的定义。对于其他所有机构，例如医院、教会、大学和军队，等等，经济因素只是一个约束条件。在这些机构中，整个机构以及管理者所能做的事情会受到预算的限制。对于企业而言，经济效益则是它们存在的根本原因和目的。

企业的管理当局在每一个决策和行动中都始终必须把经济效益放在首位，因为它只有通过所取得的经济成果才能证明自己存在与获得职权的必要性。企业的管理当局若不能取得经济成果，它就是失败的；若不能按照消费者愿意支付的价格提供他们想要的产品和服务，它就是失败的；若不能提高或者至少是维持所投入的经济资源的财富创造能力，它就是失败的。也就是说，无论一个社会是何种经济性质、政治结构或者意识形态，企业的管理当局都负有盈利的责任。

然而，企业的管理当局与其他机构的管理当局在某一个方面毫无差别，这个方面就是，它必须施行管理。施行管理并不仅仅是被动适应，还意味着通过采取行动获得预期的结果。

早期的经济学家认为工商业者的行为是完全被动的。它们要想取得成功，就必须迅速对外界发生的事件做出明智的适应，而外界的经济状况是一些与人无关的、客观的力量决定的，这些力量既不由商业人士控制，也不受他们所做反应的影响。我们可以称之为“商人”观念。商人即使不被当做寄生虫，他们的贡献也可以说是机械的，只不过是把资源投入产出更高的用途。现在的经济学家认为工商业者是在不同的行动方案之间做出理性的选择。这已不再是一个机械论的观念，因为这种选择显然对经济是会造成影响的。然而，经济学家眼里的“工商业者”（这是主流的“公司理论”和“利润最大化”原则的基础）仍然是对经济方面的变化做出反应。工商业者仍然是在被动地适应，只不过是通过对不同方式之间做出选择来适应。从本质上讲，这是“投资者”或者“金融家”观念，而不是“管理者”观念。

毫无疑问，迅速、巧妙和理性地适应经济变化始终是非常重要的。但是，施行管理还意味着有责任努力影响经济环境，有责任在这个经济环境中计划、发起和推动变化，有责任不断打破经济环境对组织做出贡献的能力所施加的限制。因此，什么是可能的，也就是经济学家所称的“经济条件”，只是管理一个企业的一极。对经济和企业来说什么是理想的，是另一极。尽管人类永远不可能真正“驾驭”环境，我们总是被限制在少数的可能性中，但是管理的一项特殊职责就是首先要使理想变成可能，然后使之变成现实。管理不完全是经济的产物，它同时也是一个创造者。只有在

能够驾驭，并能通过自觉的行动去加以改变的经济环境内，才真正称得上是在施行管理。因此，管理一个企业意味着施行目标管理。

### 高效率的工作与工作者的成就

管理的第二项任务是让工作富有效率，让工作者有所成就。企业（或者任何其他机构）只有一种真正的资源：人。企业是通过发挥人力资源的生产效率进行经营，通过工作取得绩效的。因此，让工作富有效率是一项至关重要的职能。但与此同时，当今社会的这些机构正日益成为个人谋生、获得社会地位、融入社区以及取得个人成就和满足感的手段。因此，让工作者有所成就不仅越来越重要，而且是衡量一个机构的绩效的指标。它是管理面临的一项日益重要的任务。

按照工作自身的逻辑对工作进行组织仅仅是第一步。我们还必须让工作适合由人来承担，因为人的逻辑与工作的逻辑大不相同。这一步比第一步要难得多。让工作者有所成就意味着要把人当成一个有着特殊逻辑和心理特征、各种能力和各种局限性的生命体。

企业的产出在本质上必须大于或者好于它的所有构成资源。它必须是一个真正的整体：大于或者至少不同于各个部分之和，产出大于所有投入之和。

因此，企业不能是各种资源的机械堆砌。要想把各种资源组建成一个企业，不能仅仅把它们按照逻辑顺序拼在一起，然后合上资本的开关，就像 19 世纪的经济学家们所信奉的那样（许多继承了他们思想的理论经济学家至今仍然这么认为）。我们还必须把这些资源转化成一种更具价值的形式。这就需要管理。

很明显，具有放大作用的“资源”只有人力资源这一种。所有其他资源都是遵守物质守恒定律的，它们的利用有好有坏，但是永远不可能使得产出大于投入之和。唯独人是可以成长和发展的。只有自由的人齐心协力才有可能真正创造出一个整体。我们所说的成长和发展，指的就是人能够自主决定自己做出什么样的贡献。

然而，我们习惯性地把普通员工与管理者区别开来，认为普通员工是受人指挥的，对于涉及他们的工作的决策，普通员工是既无责任也无须参与的。这表明我们把这些员工与其他实物资源等同视之，认为他们在对组织的贡献方面同样遵守物质守恒定律。这是一个非常严重的误解。但是，误解不在于对普通工作的定义，而在于没有看到其实普通岗位也是有可能变成管理岗位的，并且变成管理岗位之后工作的效率会变得更高。

人力资源通过管理获得成长、发展和做出贡献的能力。我们谈到“组织”，也就是机构的正式结构，指的却是管理者及其管理的部门的组织，实物资产和普通员工都不是组织结构的构成要素。我们讨论组织的“领导力”和“精神”，但领导力是由管理者发挥出来的，也主要是在管理者群体内发挥作用，组织的精神也是由管理群体内的精神所构成的。我们谈论公司的“目标”和绩效，其实这些目标是管理人员的目标，绩效也就是管理群体的绩效。机构的业绩不好，我们肯定不会换一批普通员工，而是会换一个总经理。

### 社会责任

管理的第三项任务是对组织的社会影响和社会责任进行管理。没有哪个机构能够独自存在，并以自身为存在的目的。每一个机构都是社会的一个器官，都是为了社会而存在。企业也不例外。政府极少干预的“自由企业制”并不一定对企业有利，只是对整个社会有利。

如今的每一个机构，存在就是为了对外界做出贡献，为非成员提供让他们满意的东西。企业存在就是为了向顾客提供商品和服务，为社会提供经济剩余，而不是为了向员工和管理者提供职位，甚至不是为了向股东提供股息。职位和股息是企业存在的必要手段，但不是存在的目的。医院存在不是为了医生和护士，而是为了以治愈疾病而且永不再来为唯一愿望的病人。学校存在不是为了教师，而是为了学生。忘记这一点的管理当局，只会管理不善。

企业要履行自己的职责，也就是生产商品和服务，必然要对人、对社区、对社会产生影响。企业必然要对人，例如员工，拥有权力和权威。员工的目的和目标也不是由企业以及在企业内部界定的。企业必然要对社区产生影响，成为社区中的一员，并且提供职位和税收，当然同时也会带来废品和污染物。而且，在这个多元化的组织社会里，除了必然关心的生活的数量（商品和服务）之外，企业还必须关心生活的质量。自然环境、人文环境和社会环境的质量。

## 2、哪项任务最重要

这三项任务始终必须在任何一个管理行动中同时得到兼顾，甚至不能说其中哪一项任务处于支配性地位或者需要更强的技能或能力。诚然，对于企业来说经济效益是第一位的，因为这是企业的目标和存在的理由，但如果对工作和员工的管理失当，那么企业根本不可能取得经济效益，无论公司的 CEO 多么善于管理企业。依靠错误地管理工作和员工所取得的经济效益只会是昙花一现，事实上就算是在很短的时间内也会破坏企业的资本。这样的效益将会导致成本上升，使企业丧失竞争力。它还会挑战不同阶层之间的仇恨，从而最终使企业无法正常运转。错误地管理社会影响最终会破坏社会对企业的支持，同时也会毁灭这家企业。

这三项任务都有理由排在首位。业务管理可以排在首位，因为企业本来就是一个经济机构。但是，让工作富有效率与让员工有所成就也很重要，恰恰因为社会不是一个经济机构，所以社会的基本信念和价值观只有依靠管理才能得以实现。对企业的社会影响进行管理也可以排在首位，因为没有哪个器官能够在主体死亡后仍然生存，而企业就是社会和社区的一个器官。

### 时间维度

在每一个管理问题、决策和行动中还存在着另一种复杂性——时间。它虽然不能成为管理的第四项任务，但确实是管理的一个维度。

管理始终必须考虑现在和未来，考虑短期和长期。如果短期的利润是以危害企业的长期健康，甚至是企业的生存为代价取得的，那么管理问题也就没有得到解决。如果为了一个辉煌的未来而在当年冒引发一场灾难的风险，那么这样的管理决策就是不负责的。有很多所谓的能人，在位的时候带领公司取得让人瞩目的利润，可是只要他一离开，公司就成为一艘船舱开始进水的船。这就是管理行动不负责任，现在和未来失去平衡的例子。他们所取得的即期利润其实是虚构的，是通过破坏公司的资本而获得的。在任何时候，只是现在和未来的需要没有同时得到满足，现在和未来的要求没有和谐一致，或者至少取得平衡，那么企业的资本，也就是能够生产财富的那些资源，就会受到危害和破坏，甚至是毁灭。

时间这个维度在管理中之所以特别重要和特别困难，原因有两点。第一，由于经济和技术的进步，一个决策产生结果和得到检验所需的时间越来越长。19 世纪 80 年代，托马斯·爱迪生在实验室里开始研究一个构想之后，只要大约两年的时间就可以进入中试。现在，这可能需要 15 年的时间。一个人群组织，例如一支销售队伍或者一个管理群体，可能需要更长的时间才能建成并收回投资。

时间维度的第二个特性是管理不仅要活在当下，而且要活在未来。管理必须让企业在当前做出绩效，否则这个企业就会消失，将来也就无法做出绩效了。它必须让企业有能力在将来做出绩效、取得成长和做出改变，否则就会毁坏企业的资本——资源在未来生产财富的能力。

对于管理来说，未来具有不连续性。然而，未来尽管会跟现在很不一样，但是只能从现在开始才能抵达未来。向前跳跃的步伐越大，起跳点的基础就必须打得越牢固。因此，时间给管理决策赋予了一些特殊的性质。

### 经营与创业

管理者始终必须经营、管理和改善那些现存的和已知的东西。但是，管理绩效还有另一个维度 管理者还必须是创业者。他们必须把资源从产出较低或者递减的领域撤出来，投入到产出较高或者递增的领域中。他们必须抛弃昨天，淘汰现存的、已知的东西。他们必须创造明天。

在已有的商业市场中，技术、产品和服务都已经存在，生产场所和设备已经建成，资本已经投入并且必须使用起来，人员也已经聘用到位 管理者的经营职责就是优化这些资源的产出。

这意味着要提高效率，也就是比现在做得更好。这意味着降低成本是重点。但是，优化的方法应该把重点放在提高效果上面。它应该关注产生收入、开辟市场以及改变已有产品和市场的经济特性。它要问的不是“我们如何把这个或者那个做得更好一些？”它要问的是：“哪些产品确实能够或者有能力产生非凡的经济成果？哪些市场和最终用途可以产生非凡的经济成果？”它接下来要问的是：“因此，应该把企业的资源和努力配置到用于取得哪些成果，从而取得非凡的成果，而不是通过提高效率只能取得的 普通的 成果？”

毫无疑问，提高效率是很重要的。哪怕是最健康的企业，也就是效果最好的企业，也会因为效率低下而灭亡。但是，一个企业哪怕效率再高，如果做的事情是错误的，也就是说缺乏效果，那么它也不可能生存，更不用说取得成功。比方说，一个生产赶马车用的鞭子的企业，无论效率有多高，都不可能生存。

效果是成功的基础，而效率是取得成功之后继续生存的一个极小条件。提高效率就是要把事情做对，提高效果则是要做对事情。

提高效率关心的是在各种活动领域中付出的努力，提高效果则是从这样一条认识开始的：在企业中，与在其他任何社会机构中一样，10%~15%的主体，例如产品、订单、顾客、市场或人员，等等，会产生 80%~90%的成果，而另外 85%~90%的主体，无论用多高的效率对待它们，都只会产生成本。

因此，管理者的第一项经营职责，就是让极少数有价值、有可能产生效果的核心活动发挥作用。与此同时，对于大量无论做得怎么好产出都不可能特别高的普通事务，包括一些产品或者员工活动、研究工作或者销售活动，等等，管理者要消除它们的有害作用（或者放弃这些事务）。

第二项经营职责是让企业不断靠近充分发挥潜力的状态。哪怕是那些最成功的企业，与它们的潜力比起来，绩效水平都是很低的。这里所说的潜力，是各种努力和资源在本质上所能产生的最大经济成果。

这项任务不是创新。它事实上是接受企业的现状，然后提出下面这些问题：理论上的最优产出水平是什么？是什么因素妨碍我们达到这个最佳水平？换句话说，妨碍企业的发展并从所投入的资源和努力中取得最大回报的限制因素是什么？

另一方面，管理任务在本质上是包括创业的，也就是创造明天的企业。这个任务在本质上又包括创新。

创造明天的企业是从“明天的企业将会不同于也必须不同于今天的企业”这个信念出发的，当然也必定是从今天的企业出发的。创造明天的企业不能靠灵光乍现，而是必须在今天进行系统的分析和艰苦卓绝的工作，这意味着由今天企业里的人员来承担这些工作。

有人也许会说，成功不可以永远持续，因为企业毕竟是人创造出来的，不可能真正永生，就算是那些历史最悠久的企业，创建也不过只有几个世纪的时间。但是，一个企业要想延续自己对经济和社会所做出的贡献，它的寿命就必须比某一个人更长，比某一代人更长。让企业永生是最核心的创业任务 做到这一点的能力可能是管理所面临的最终评判标准。

小结

管理有三项基本任务或者三个维度。第一项任务是深入思考并且界定组织的特定目的和使命，无论这个组织是企业、医院、学校还是政府机构。管理的第二项任务是让工作富有效率，让员工有所成就。第三项任务是管理社会影响和社会责任。对于第二项和第三项任务，所有的机构都是相同的。把企业与医院、学校和政府机构彼此区分开来的是第一项任务。企业的特殊目的和使命就是取得经济效益。为了完成这一任务，管理者始终必须在现在与不确定、有风险的将来之间取得平衡，必须既要让企业取得短期效益，又要让企业能够取得长期效益。管理者始终必须照管已经存在的东西，也就是担当经营者。他们同时也必须创造未来的东西，成为创业者、风险承担者和创新者。一个现代企业要想产生成果，对社会和社会成员做出贡献，它的寿命就必须比人更长，并且能够在一个截然不同的未来环境中取得绩效。

# 为什么需要管理者

## 通用汽车 相反的试验

管理者是工商企业的基本资源。一个全自动化的工厂未必有普通员工，但一定会有管理者。

在大多数组织中，管理者是最昂贵的资源，也是损耗最快、最需持续补足的资源。一个良好的管理团队需要多年才能建成，倘若管理不善则有可能在短时间内分崩离析。平均每个管理者所需的投资在持续增加。与此同时，企业对管理者的要求也在不断提高。每过一代人的时间，这种要求都在成倍地提高，而且我们没有理由认为这一趋势在今后数十年里会趋缓。

各地的管理者经常参加各种演讲会和培训课程。他们在这些场合互相告诫自己的职责就是管理下属，互相敦促把管理下属这一责任摆在首位，互相提供有关“下行沟通”的大量建议和昂贵手段。然而，我至今没有发现哪一位管理者主要关心的不是自己与上级的关系和沟通 无论是在哪个级别或者什么岗位。（参见第 30 章“管理沟通”。）所有的副总经理都觉得自己与总经理之间的关系最重要，依次类推，直到一线主管。这些一线主管相当自信，认为只要“老板”和人力资源部门不干涉，自己就能管好下属员工。

这并非人性反常。管理者最关心自己与上级的关系，并无什么不妥，因为身为管理者，他们就必须分担企业取得良好绩效的责任。谁不需要承担这一责任，谁就算不上一名管理者。

管理者在自己与上级关系方面所担心的各种问题，包括自己与上司的关系、对工作绩效的疑惑、所在部门的意见和计划被上司接受的艰难、对自己的活动是否受到充分重视的担忧、与其他部门以及专家的关系，等等，在管理者进行管理时都无法逃避。

### 福特汽车的兴衰与复兴 关于错误管理的一次受控试验

有关福特汽车公司在亨利·福特治下的兴起与衰落，后来又在他的孙子亨利·福特二世的带领下复兴的故事，已经广为传播，妇孺皆知。

亨利·福特在 1905 年白手起家，用 15 年的时间建立了当时世界上最庞大、最赚钱的制造企业。福特汽车在 20 世纪 20 年代的前几年间，主宰甚至几乎垄断了整个美国汽车市场，在世界上其他重要汽车市场上也占据着领导地位。另外，它还依靠经营利润积累了近 10 亿美元的现金储备。

然后，到了 1927 年，也就是短短数年之后，这个看似坚不可摧的企业帝国就已摇摇欲坠。它在丢失市场领导者的地位，勉强保住行业第三的位置之后，在近 20 年间几乎年年亏损，直到第二次世界大战结束都无力展开强劲的竞

争。1944 年，公司创始人的孙子，年仅 26 岁，而且既没有接受过培训也没有管理经验的亨利·福特二世接掌福特汽车。他在两年之后以一场“宫廷政变”废除了祖父任人唯亲的做法，引入一个全新的管理团队，从而拯救了这家公司。

然而，很少有人意识到，这个如此富有戏剧性的故事，意义远不止是一个人的成败那么简单。它最重要的意义在于，我们可以称之为关于错误管理的一次受控试验。

老福特之所以失败，是因为他坚信企业不需要管理者和管理团队。他认为，企业需要的只是所有者兼创业者以及一些“助手”。老福特与同时代的商界大多数同仁之间的唯一差别，是他无论做什么事情，都恪守自己的信念。他坚决奉行这些信念，对那些胆敢像“管理者”那样行事、做出决策或者没有老福特的命令就擅自行动的“助手”，无论他们多么能干，他都会予以解雇或者架空。老福特应用自己理论的这种方式，只能称之为一种试验，而且试验的结果证明他这种理论是完全错误的。

其实，让老福特这个故事显现出独特性和重要性的原因，在于他能够对自己的假设进行检验。他之所以能够这样做，一方面是因为他的寿命很长，另一方面是因为他有 10 亿美元可以用来支持自己的信念。老福特之所以失败，原因并不在于他的个性或者性情，最重要的原因是，他拒绝承认管理者和管理团队是必不可少的，而且这种必要性是任务和职能使然，不是以“老板”的“授权”为基础的。

### 通用汽车 相反的试验

20 世纪 20 年代初，就在老福特努力证明企业无须管理者这一假设的同时，通用汽车公司的新任总经理阿尔弗雷德·斯隆对老福特的反命题进行了检验。那时的通用汽车几乎要被福特汽车这个庞然大物挤垮，只能以赢弱老二的身份苟活。它是由一批不敌福特的竞争而出售的小汽车公司拼凑起来的，比一个临时凑起来的金融投机组织好不到哪里去。通用汽车当时没有一款有竞争力的车型，没有像样的经销商组织，也没有多大的财务实力。那些小公司过去的所有者，也都留了下来，并以自己的方式管理着以前属于自己的公司，就好像它们仍然是自己的私有财产。斯隆就任通用汽车总经理之后，对公司的业务以及组织结构应该是什么样的做了深入的思考，进而把那些散漫的诸侯改造成一个管理团队。五年后，通用汽车成为美国汽车市场上的领头羊。

20 年后，当老福特的孙子开始对斯隆的假设进行检验时，福特汽车已经濒临破产。它在 20 世纪 20 年代初持有的那 10 亿美元之巨的现金资产，已经填了连年亏损那个大窟窿。亨利·福特二世在 1946 年掌权之后，做了斯隆 20 年前在通用汽车所做的事情，建立了管理结构和管理团队。五年后，福特汽车又重新获得了在国际和国内市场上增长和盈利的能力，成为通用汽车的头等竞争对手，甚至在快速增长的欧洲汽车市场上超过了通用汽车。

## 福特汽车的启示

福特汽车这个故事给我们的启示是，证明了管理者和管理团队是企业的明确需要，是企业必不可少的器官和基本结构。企业确实少不了管理者。我们也不能认为，管理团队是按照授权完成所有者的工作。企业之所以需要管理团队，并不是因为工作多得无法由任何一个人完成，而是因为管理一个企业与一个人管理自己的私产有着本质的区别。

老福特之所以不明白企业需要管理者和管理团队，是因为他认为复杂的大企业是从单人小作坊有机地“演化”而来的。毫无疑问，福特汽车创办之初规模确实很小，但是成长带来的不仅是规模的扩大，量变引起质变。福特汽车在规模大到一定程度之后就变成了一个工商企业，也就是一个需要不同结构和不同准则的组织，一个需要管理者和管理团队的组织。

管理不是一个由所有者本人经营的小公司因为成长而进化成的，而是一个从一开始就是为庞大而复杂的企业所设计的概念。



19 世纪的美国铁路公司规模庞大，需要处理各种复杂的事务，包括修筑路基的工程事务，筹集巨额资金的财务事务，以及获取修路特许权、土地和补贴的政治关系事务，等等。我们可以称之为第一家得到了“管理”的企业。事实上，第一家长途铁路公司在美国内战结束不久之后设计的管理结构，至今仍然没有实质性的变化。

直到三四十年之后，管理这个概念才从那些创建时就已庞大的企业向那些通过成长而变大的企业转移。安德鲁·卡内基和约翰·洛克菲勒分别把管理引入钢铁和石油行业，稍后一点皮埃尔·杜邦对自己的家族化工企业进行了改组，创建了管理体系，以图这家公司继续成长，同时又不让它脱离家族的控制。皮埃尔·杜邦于 1915~1920 年在家族企业里创建的管理结构，后来成为通用汽车建立“专业管理”制度的基础。这个故事发生的时间，是杜邦家族买下这家几近破产的汽车联合企业，并且任命斯隆为总经理之后。

## 管理是一种“相变”

一家由所有者兼创业者带领“助手”经营的企业转变为一家需要管理团队的企业，这相当于物理学上所说的相变物质从一种状态突然转化成另一种状态，从一种基本结构转化为另一种基本结构，例如水变成冰。斯隆的示例告诉我们，在同一个组织内部是可以完成这种转变的。但是，斯隆对通用汽车进行的重组，也说明这一转变只有在基本概念、基本准则以及个人思想彻底改变之后才有可能完成。

亨利·福特不想要管理者，于是他胡乱指挥下属和设计岗位，造成猜忌和沮丧的情绪，使自己的公司陷入混乱，并且妨碍甚至挫伤了管理人员。实际上，管理者在这些领域的唯一选择，是或好或坏地履行管理职责。至于那些职责，由于企业需要受到管理，因此它们总是存在的。这些职责得以履行的好坏，基本上决定了这家企业是能够生存和繁荣，还是会走向衰败并最终关门大吉。

### 小结

管理者不是助手，他们的职责也不是通过授权确定的。他们的职责是独立存在的，根植于企业的需要中。他们唯一的选择是履行职责的好坏，至于职责本身是一直存在的，因为企业必须得到管理。

# 管理职务的设计与内容

## 管理职务设计的常见错误

管理职务始终必须以实现企业目标所需的任务为基础，它始终必须是一个实实在在的职务，能对企业的成功做出显而易见，最好还是可以衡量的贡献。它的范围和职权应该尽可能宽，而不是尽可能窄。管理者的指挥和控制应以绩效目标为据，而不是以他们上司的意志为据。

企业需要哪些管理职务，始终应由实现企业目标所需从事的活动以及所需做出的贡献来决定。一个管理职务之所以存在，是因为完成企业所面临的任务离不开这个职务，而不是出于任何其他原因。管理职务必须拥有相应的职权和责任，因为管理者必须行使管理这一职能。

管理职务始终要有一定的管理范围和大小。由于管理者是一个对企业的最终结果负有责任并且必须做出贡献的人，因此管理职务始终要包含尽可能大的挑战，承担尽可能大的责任以及做出尽可能大的贡献。

### 管理职务设计的常见错误



如何正确设计管理职务并无定法可循，但是应该避免犯下面的六个常见错误，因为它们会损害管理者和管理组织的效力。

(1) 范围太小。最常见的错误是把职务设计得太小，以至于一个优秀的管理者得不到发展。任何一个管理职务都有可能成为一个最终职务，也就是任职者要在这个职务上干到退休。

高层职务的数量必然远少于基层职务。如果职务设计得太小，任职者没几年就能把所有的东西学会，于是大多数管理者就会感到沮丧和厌烦，从而不再认真工作。他们会“在职退休”。他们会抵制任何变革、任何创新和任何新思想，因为变革只会让他们的状况变得更坏，并且威胁到他们的安全。他们非常清楚自己目前并没有做出真正的贡献，因此地位是很不安全的。

管理职务的范围应该能让任职者在多年之内都能成长、学习和发展。职务范围过大通常不会造成多大危害，因为这种错误很快就会浮现出来，纠正起来也容易。相比之下，范围过小就是一种慢性毒药，会在不知不觉之间使管理者和整个组织麻痹。

所有管理职务都要能让任职者从绩效中获得满足感。职务本身应该具有挑战性，也能带来回报。如果任职者的主要满足感来自晋升，那么这个职务本身就失去了意义。由于大多数管理职务的任职者获得晋升的希望都会落空（这是从高层和基层职位相对数量上，而不是从公司政治出发得出的结论），所以指望晋升并非明智之选。大家始终应该把重点放在职务本身，而不是一个更高的职务上面。

事实上，如果管理者的晋升速度快到让大家把晋升当成只要工作还过得去就理所当然会得到的奖励，那么它造成的危害之大，就很少有什么事情能比得上。

纽约一些大型商业银行的经历，就是这样一个极端的例子。20 世纪三四十年代，纽约的商业银行是在不断萎缩而非不断壮大，因此它们招聘的年轻人非常少。第二次世界大战结束后，银行业恢复扩张，这时一连串的兼并导致管理者出现冗余。然而，到了 20 世纪 50 年代早期，大量在 1929 年以前招来的人员达到退休年龄，于是这些银行就开始大批招聘刚念完大学或者研究生的年轻人。七八年后，这些年轻人中有很多已经升至报酬丰厚的高位，例如副总裁和高级副总裁，等等。也就是说，这些“年轻的新人”有许多虽然年纪不到 30 岁，但已经坐在必然成为最终职务的位子上。然而，在很大程度上由于这些年轻人经验还不够丰富，这些职位虽然头衔高、薪水高，但是职责范围和职权其实相当有限。等这些人到了 40 岁，很多已经变得玩世不恭，对工作感到厌烦和沮丧，对自己的职务及其带来的挑战再也提不起多大的兴趣。

一家快速发展的公司，最好是从外面找一些经验丰富、年龄较大、在其他地方获得了成功的人来担任重要职务，否则就会让公司里那些年轻的管理者萌发晋升的期望，然后没过几年又归于失望。

依赖快速提拔的职务和职务结构必须加以规避的另一个原因，是它们会导致年龄结构失衡。无论是哪一个年龄段的人过多，不管是年轻的还是年老的，都会在组织内部造成严重的混乱。

组织的管理者在年龄结构方面必须保持连续性并且自我更新。只有保持连续性，这个组织才不会突然要用一大批没有经过锻炼的年轻人去替代经验丰富的老龄管理者。只有保持足够快的“管理新陈代谢”，新思想和新面孔才有机会脱颖而出。一个由同龄人构成的管理群体，迟早要遇到危机。

(2) 虚假的职务。比职务范围太小更加糟糕的事情是这个职务并不实在，只不过是一个典型的“助理”。

管理职务必须有特定的目标、特定的目的和职能。管理者必须能够做出可以辨别的贡献，并且承担做出这种贡献的责任。

可是，助理通常没有可以做出贡献的职务。他们不承担最终责任，他们的职能、目的和目标也无法明辨。他们只是一名“助手”，上司认为他们应该做什么，或者他们让上司“相信”应该做什么，他们就做什么。这样的职务会腐蚀

一个人，让任职者要不是成为一个幕后操纵者，滥用自己对某个重要高管的影响力，就是成为一个马屁精，靠在上司面前拍马溜须往上爬。它还会腐蚀这个组织，因为谁也不清楚这个助理到底是个什么样的角色，拥有什么样的职权和实际权力，于是其他管理者通常就会奉承他、利用他，借他对自己的职务没有安全感的渔利。

(3) 管理与工作失衡。管理的确是一项工作，但它本身不是一种全职工作。在设计管理职务时，必须把“管理”和“工作”结合起来。这里的“工作”，指的是对某种具体职能或者自身职务承担责任。通常而言，管理者应该既是一名管理者，又是一名专业人员。

管理者必须有足够的事情做，否则就会去替下属做他们应该做的事情。很多人抱怨管理者不“授权”，就通常意味着那些管理者要做的事情不够多，于是就去揽本该由下属完成的工作。但另一方面，如果他们没有自己的工作要做，也是挺让人沮丧的一件事情。对于那些从工作中成长起来，已经把工作当成习惯的人来说，尤其如此。因此，管理者不能没有自己的工作，否则他们很快就会丧失对工作质量的良好判断，丧失对艰苦工作的尊重。没有了这两样东西，管理者只会成事不足败事有余。管理者应该成为一个“有事干的上司”，而不是一个专职的“协调者”。

(4) 职务设计不合理。管理者的工作应该尽可能设计得可由管理者一个人，以及由管理者及其所辖人员一起完成。如果为了完成工作必须连续不断地开会、合作和协调（包括以电子方式进行的），那么这个设计就是错误的。一个职务，特别是管理职务，是不应该去处理更多人际关系事务的，因为管理职务本身所包含的人际关系事务，就已经超出了大部分人的能力。要么工作，要么开会，谁也不可能同时做这两件事情。

另一个常见的错误，通常也是一种不必要的安排，是让任职者不得不花大量的时间出差。就像人不能同时开会和工作一样，人也不可能同时出差和工作。与同事、合作者、下属、客户和上司一对一、面对面地谈话，毫无疑问是至关重要的，而且是无可替代的，但子公司的管理者和主要客户最好是每两年一次花比较多的时间去见一见，而不是频繁地“穿梭”周二离开纽约，周三在巴黎度过，然后周四返回纽约上班。这意味着有四天不能工作，因为一个人在这样的长途旅行之后，通常还需要一天的休整时间。

(5) 把头衔当奖赏。绝不能把头衔当做奖赏，更不能用它们去掩盖职能的缺失。用头衔“代替职务”比用头衔“代替晋升”更加糟糕，也更加普遍。

美国和德国的大型商业银行就是这样一个例子。在美国的银行里，每一个人都必须是副总裁，至少也得是个负责人。在德国的银行里，每一个人都必须是经理。这些银行这样做有它们的道理。比方说，银行的客户，例如某个小企业的一把手，不找到一个负责人是不会讨论财务问题的。可是，这样做也会有麻烦。那些没有得到这种头衔的人会对感到不满，这些人可能只是因为从事的工作无须与客户密切交往。这种做法还会让另外一些人尤其感到不满。这些人年纪轻轻就获得了副总裁这等显赫头衔，后来却发现自己今后将要日复一日做同样的事情。

正确的做法应该是：对于一流的工作，我们付给丰厚的报酬，但是只有在职能、职务和责任改变以后，头衔才会改变。头衔会让人产生期望，因为它们意味着级别和责任。如果把它们用做一种虚衔，也就是用它们来代替级别和责任，那就是自寻烦恼。

(6) 寡妇制造者。最后，对那些“寡妇制造者”职务应当进行反思和重新设计。蒸汽机问世的前夜，正是大帆船的鼎盛时期（1850年前后），那时的每一家船运公司手上都偶尔会有一个“寡妇制造者”。这条船总是莫名其妙地失控，而且会夺人性命。这样的事情发生几次之后，船主如果足够精明，就会让这条船退役并将其拆毁，而不管自己在这条船上花了多少钱。否则，他不久就会发现再没有人愿意去他那里做船长或者大副。

许多公司都有这样的职务，它们让一个又一个的优秀管理者铩羽，可是谁也说不明白那是为什么。这些职务看起来合乎逻辑，设计得似乎也很合理，应该有人能干好，但事实上就是没有一个人能胜任。一个职务如果连续挫败两个过去表现出色的人，那就应当调整。通常只有通过反省，才能弄明白这个职务原来存在哪些不当之处。

寡妇制造者职务的出现有时纯属偶然。某个人自己很难兼备同时存在于某一个人身上的两种性格特点，于是创建了这个职务，并且干起来得心应手。换句话说，一个看似合乎逻辑的职务其实是因为某人的个性巧合而设计的，并非按照工作要求进行设计的结果。可是，你不可能找到两个个性完全相同的人。

## 职务结构与个性

滥封头衔和出现寡妇制造者职务这两件事情，同管理职务和管理结构领域争辩最激烈的一个问题有关。这个问题是：组织的结构设计是要让职务去适应人，还是要从组织正常运转的需要出发，让人去适应职务？

按照大家的理解，这是一个伪问题，因为很明显必须有人去担任职务，所以职务必须适合于人。我们设计的职务确实必须适合于人，满足他们的需要，实现他们的期望。我们看到越来越多的大公司进行“组织规划”，它们做这项工作就是为了让职务适合于人。

然而，组织的结构必须是不具人格的，并以任务为中心，否则就不可能具有连续性，不可能找人继承前人的工作。一个职务如果是针对某个人而不是一个任务设计的，那么每换一个任职者，它就要调整一次。任何一个有经验的管理者都知道，职务重新设计不可能只针对一个职务进行。这是一个真正的“多米诺效应”，一个真正的连锁反应。重新设计一个职务，通常意味着重新设计一批职务，把很多人调来调去，搞得大家都心烦意乱。出于这个原因，职务必须设计得适合于一个任务，而不是适合于某一个人。

这条原则只有在一种情况下能够打破：为了聘用一个极其罕见、非常特别的人。

通用汽车公司的组织设计师阿尔弗雷德·斯隆就坚决主张，职务必须是不具人格的，并且要以任务为中心。但是为了适应 20 世纪最伟大的发明家之一查尔斯·凯特林（Charles Kettering），他破了一回例。凯特林是一个极难对付的人，他藐视一切组织规则，但他的许多发明，从自动点火器至柴油发动机的改造，都非常重要。斯隆提出让凯特林做一个独立的研究人员，可凯特林却想要当副总经理，做一名“重量级商业人士”，于是斯隆只好妥协，满足了凯特林的要求。不过，凯特林一退休，斯隆就立即对他的职务做了重新设计，把它从“常驻的天才”调整为大型研究实验室主任。

职务设计必须从任务出发，但它必须能够适应具有不同性格、不同习惯和不同行为模式的人。这是管理职务应当设计得很大而不是很小的一个重要原因。它必须大到能够让一名优秀的管理者用自己的方式工作，并给这名管理者带去满足感和成就感。

俗话说：“职务要小到一个人双手合抱得过来。”其实这是错误的。正确的规则应该是：职务要具体到一个人能明确开展工作，但是又要大到一个人伸开双臂合抱不过来。

至于“风格”，无论是在设计管理职务还是在物色人选时，都不该予以考虑。管理职务的唯一要求和任职者的唯一考验，就是绩效。所有组织都必须明确，什么样的行为是可以接受的。它们还必须明确规定，什么样的行为是不能容许的，不管是针对组织内部的员工，还是针对外部的供应商和客户，都是如此。但是，只要在这些界限以内，管理者就应该有充分的自由选择最适合自己的性情和个性的工作方式。

总而言之，“风格”只是外表，绩效才是唯一的实质。

# 管理关系的幅度

各种教科书在讨论管理职务应该有多大时，出发点通常都是一个人只能监督少数几个人这一经验，也就是所谓的控制幅度，于是导致管理中出现了一种恶行：层级繁多。层级繁多会妨碍合作和沟通，会遏制年轻管理者的成长，会损害管理工作的意义。

人们经常误用控制幅度这一原理。其实，真正重要的不是有多少个人向管理者汇报，而是有多少个必须通力合作的人向管理者汇报。也就是说，真正重要的不是人员的数量，而是关系的数量。

一家公司的总经理要接受多名高管的汇报，这些高管各自负责一个重要职能。在这种情况下，总经理的直接下属确实不能太多，可能最多也就是 8~12 人。这些下属，例如首席财务官、制造部门负责人和销售部门负责人，等等，每天都必须相互合作，必须与总经理合作。他们如果自行其是，就根本无法开展工作。所以，虽然总经理的直接下属人数不多，可他要处理的关系却非常多。

相反，沃尔玛的一名地区副总经理可以有（也确实有）几百名店长向他汇报。每家店都是独立运营的，彼此之间不需要打什么交道。所有的门店做的都是同样的工作，设置同样的职务，都可以用同样的标准来评估和衡量。因此，一名沃尔玛地区副总经理能够管理和监督的店长，在理论上可以无限多。真正的限制可能来自地理因素，而不是控制幅度。

控制幅度论的第二个缺陷是，它假设管理者的主要关系是下级关系。可实际上，下级关系只是一个方面。按照传统的定义，管理者是对其他人的工作负责的人，因此管理者当然会有下级关系。但是，所有的管理者和所有的专业人员都会有上级。事实上，无论组织结构图是如何表示的，许多管理者的上级还不止一个。对于管理者而言，上级关系至少跟下级关系同等重要。不过更加重要的是，管理者和专业人员还一定会有横向关系。这些人既不是他的下属，也不是他的上级，在职权和责任上也毫无关系。然而，无论是对于管理者开展工作的能力还是这些工作的成效，这些关系都至关重要。

所以，我们必须摒弃控制幅度这个概念，取而代之以一个更加恰当的概念：管理关系幅度。

我们不知道这个幅度能有多宽。毫无疑问，它一定是有限度的。不过我们要明白，管理关系幅度对于管理职务的设计非常关键。

首先，这些关系明确了这名管理者在管理结构中所处的位置。其次，它们大致定义了他的职务，因为这些关系是职务内容中至关重要和必不可少的组成部分。最后，它们给职务范围划了界限，因为一个只有“关系”而毫无“工作”的职务，根本就算不上是一个职务。在设计管理职务时，必须想清楚这个职务要处理哪些管理关系，并确保它们不会超出一个人的能力范围，这跟把这个职务的具体职能考虑清楚一样重要。

同样，管理责任过宽比过窄要好。这个原则适用于下级的数量，也适用于上级关系。在管理关系幅度这个问题上，我强烈建议严加控制的只有横向关系。一个管理职务最好只需要处理极少数横向关系，而且这些关系对于整个组织的运转以及管理者履行职能和实现目标来说，每一项都必须极其重要。究其原因，不仅因为横向关系需要耗费大量时间，而且如果数量过多，就会被敷衍对待，得不到深入思考和认真处理。对横向关系考虑太少，努力不够，这是许多组织的一个共同弱点。

# 管理职务的界定

管理职务可以从四个方面来界定。

(1) 首先是它的具体职能，也就是职务本身。它始终应该是一个永久的、持续存在的职务，是在相当长的时间内都需要的。例如，市场研究和运营经理这些职务就是如此，它们在可以预见的将来显然都是必不可少的。

(2) 职务说明书或者职位指南中对于一个职务所做的职能性界定，并没有界定该管理者应该做出的具体贡献。虽然这个职务的职能是永久的（至少从意图上讲是这样），却总有一些“现地现时”的工作安排是企业 and 上司应该让这名管理者负起责来的。于是，这些工作安排就成了管理职位和职务的第二个定义。

管理者每年至少要自问一次（在接手任何一个新工作时也是如此）：“我这个部门和我自己如果干得真的很好，所做出的哪些具体贡献会给我们公司的绩效和成果产生重大影响？”

可以说，职位指南和职务说明书，就是这个管理职务的使命宣言。如果用整个企业打个比方，它们相当于“我们的事业是什么以及应该是什么”，那些工作安排便是目标和目的。因此，各种工作安排都需要有具体的目标值、期限、明确的负责人以及根据结果所做的评测。

管理者在其位谋其职的标志，就是这些工作安排总是超出职务说明书所规定的范围。通常来说，职务说明书代表的是已经完成的事情，而创造未来所要做的事情总是会超越已经完成的事情。

(3) 管理职务是由各种关系界定的 上级关系、下级关系和横向关系。

(4) 最后，它是由这个职务所需信息以及管理者在信息流动过程中所处位置来界定的。

所有的管理者都应该自问：“我履行职责需要哪些信息，又该到哪里去获得这些信息？”他们应该确保每一个信息提供者都理解自己的需要 包括信息内容以及提供信息的方式。

管理者还必须想清楚下面这个问题：“包括向上、向下和横向，谁需要我向他提供信息，以哪些形式提供？”

这四个定义合在一起就是对一个管理职务的全面描述，同时也是管理者自身的责任。他们应该写出自己的职务说明书，提交关于自己和所在部门应当负责的成果和贡献的建议书，列出并考虑清楚自己的各种关系，最后还应该界定自己在信息方面的需要以及应当提供的信息。事实上，考虑清楚这四个方面的责任是一名管理者的首要责任，而且是永远无法推卸的责任。这些建议的批准与否是上司的义务和责任，思考和提议则是管理者自己的责任。在这个方面，“施行管理”的职务，也就是对其他人的工作负有直接责任的职务，与专业人员的职务之间没有丝毫区别。

## 管理者的职权

管理者的职务范围和职权要尽可能大，其实就是说决策要尽可能地下放，尽可能地靠近所涉及的动作。不过，从效果来看，这一要求与传统的自上而下进行授权的概念相去甚远。

企业需要从事哪些活动和完成哪些任务，是由企业高层决定的。他们从企业想要获得的最终产品，也就是企业的绩效目标和成果出发，一步一步确定所需完成的工作。

但是，在安排管理职务时，我们必须自下而上进行。我们必须从“火线”上的活动开始，也就是从负责产品和服务实际生产的职务，从最终负责向顾客销售的职务，从绘制蓝图和工程图纸的职务开始。

火线上的管理者承担的是基础管理职务，企业的其他一切活动都最终建立在他们的绩效之上。由此看来，级别更高的管理职务目的都是为了协助一线管理者开展工作。从结构上和整体上看，一线管理者是所有职权和责任的中心，只有他们自己不能承担的工作才需要往上交。

一线管理者可以做或者应该做的决策，以及应该有的职权和责任，显然是有很多限制的。一线管理者的职权有限，例如运营主管无权改变销售人员的薪酬，地区销售经理无权干涉其他地区的事务。他们的决策范围也有限，例如显然不应做出影响其他管理者的决策，不应单独做出影响整个企业及其精神的决策。比方说，任何管理者都不应该单独做出影响下属事业和前途的决策，而且不经评审。这是最起码的原则。

一线管理者也不应该做出本来就不能做的决策。例如，一个对即期成果负责的人，是没有时间做长期决策的；一个运营人员没有相应的知识和能力去制定退休金计划或者医疗保险方案的。这样的决策当然会对一线管理者及其工作造成影响，因此他们必须了解和理解这些决策，并尽可能深入地参与这些决策的准备和制定过程。但是，决策不能由他们来做出。所以，他们没有这方面的职权和责任，因为职权和责任始终应当以任务为中心。从一线管理者直到公司的首席执行官，都必须遵照这个原则。

给管理者的决策权设限有一条简单的规则，那就是一个部门的管理规章应当仿效美国宪法，明确规定实行职权保留：“一切职权，凡无明文规定保留给高级别管理者的，都授予低级别管理者。”这跟普鲁士关于公民权力的古老思想正好相反。后者规定：“凡无明文规定许可之事，一律禁止。”换句话说，凡管理者在职务范围内无权做出的决策，均应明确规定；凡未明文禁止的，均应视为其拥有相关职权和责任。

## 管理者及其上司、下属与企业

管理者同上司和下属的关系都是双向的，都是在职权和信息方面的正式和非正式关系，都是相互依赖的关系。

管理者对下属负有责任，因此首先必须确保下属们理解自己对他们有什么要求。管理者必须帮助下属设定目标，然后帮助他们实现。他要负责给他们提供必要的工具、人员和信息。他必须给他们建议，必要时还要教他们怎样做得更好。这种下级关系可以用一个词来定义：协助。

一个部门的目标始终应该由其向整个企业的成功必须做出的贡献组成，始终采取向上的视角。

但是，这个部门的负责人的目标必须包括他为了帮助下属实现目标所必须做的事情。管理者始终要向上看，心怀整个企业，但他还必须向下负责，对自己团队里的人负责。把自己与下属的关系视为对下属负有义务，视为帮助他们完成工作和取得成绩的责任，而不是把它当成“监督”，是让这个部门富有成效的根本要求。

管理者对企业负有最终义务。管理者的职务和职能根植于企业的实际需要，而非他的头衔或得到的授权。

所以，每个管理者都必须根据企业的目标来界定自己的以及所负责部门的目标。

本章的讨论虽然围绕着工商企业的管理者展开，但完全适合于公共服务机构，特别是政府机关里的管理者。他们一样需要范围足够大的职务，以利于他们的成长。他们一样需要通过做出成绩，而不是通过晋升或头衔来得到满足感。他们的职务也一样要围绕着职务与职位、工作安排、关系和信息方面的需要来设计。他们也一样需要拥有职权，以便完成自己的任务。他们也一样必须根据自己所在机构的目标，来界定自己的目标。

公共服务机构里的管理者对于合理的职务设计、合理的职务内容和职务结构的需要，甚至超过企业里的管理者。这些机构要想提高绩效和士气，第一步，也可能是最重要的一步，是设计出真正的管理职务。

## 小结

管理职务始终应当以一项必不可少的任务为基础。它必须是一个实实在在的职务，能够对整个企业的目标做出显而易见（最好是可以衡量）的贡献。它的范围和职权应该尽可能宽。管理者应由绩效目标，而不是由他们的上司来指挥和控制。在设计职务时，有六个具体的错误要予以避免。管理责任的幅度必须加以设计 界定管理职务的方式有四种。管理者同其上级和下属是相互依赖的关系。管理者对企业负有最终义务。

# 管理与管理者的开发

## 为什么需要管理开发

1950 年以后兴起了一个管理热潮，其间也出现了一个管理开发的热潮。20 世纪 40 年代中期，我刚刚开始对这个主题产生兴趣时，只发现两家公司认真考虑过管理者的开发这个问题，它们分别是美国的西尔斯公司和英国的玛莎百货。那时，美国只有三所大学开设了针对管理者的高级进修课程，它们分别是麻省理工学院的斯隆开设的进修班、纽约大学针对银行和金融业的管理者和年轻专业人员开办的进修课程，以及哈佛大学主办的高级管理进修班。

十年后，也就是到了 20 世纪 50 年代中期，制定了管理开发计划的公司已经高达 3000 家左右，美国的许多大学也开设了各种各样的高级管理课程。

时至今日，以各种形式进行管理与管理者开发的公司已经不计其数。没有给管理开发配备专门经费或者专职人员的大公司，或者大学商学院不开设管理开发课程的，已属异类。另外，许多外部组织，诸如行业协会、咨询公司，等等，都在开展管理开发工作。

## 为什么需要管理开发

组织做出一些基本决策需要提前的时间越来越长，但由于无法预见未来，管理当局如果没有甄选、培养和考验一批对这些决策负责的人，也就是未来的管理人员，就无法做出合理的、负责任的决策。

对管理人员的需求数量在日益增加。发达社会的体力劳动越来越少，取而代之的是理论知识以及组织和领导的能力，也就是管理能力。事实上，美国是第一个不以“社会能让多少人从解决生计这一任务中解脱出来，去接受良好的教育”作为基本问题，而是以“社会能够承担得起多少没有受过良好教育的人”作为基本问题的社会。

管理开发也是企业履行对社会所负的一项基本责任的需要。保持连续性对于企业，特别是大型企业来说至关重要。我们这个社会承担不起这些创造财富的资源因为管理上后继无人而受到损害。



现代人工作不再仅仅为谋生，他们还希望从中获得除经济报酬以外的满足感，包括自豪、自尊和成就感，等等。管理开发其实就是工作和组织不再仅仅是谋生手段的另一种说法。企业承担着让员工在企业里工作成为一种“美好生活”的责任，而它们通过提供各种挑战和机会，让每个管理者都充分发挥自己的能力，也就履行了一部分这种责任。

如果说我们对管理有所了解的话，那就是管理者不是天生的，而是后天培养的。管理人员的供应、开发和技能培养，都必须付出系统的努力，而不能全靠运气。

### 为什么需要管理者开发

管理者自己也像公司和社会那样需要管理开发。管理者首先必须保持警醒，思维活跃。他们必须不断受到挑战。他们必须在今天掌握明天将会派上用场的各种技能。他们还需要有机会来思考自身经历的意义，特别是需要有机会反省自己，并且学会如何发挥自己的优点。而且，他们作为一个人对开发的需要，甚至超过作为一名管理者对开发的需要（参见第 45~48 章）。

知识工作者的一个优点，同时也是一个弱点，是他们希望从工作中得到满足和激励。在这个方面，他们在成长的早期就已经被惯坏了。

知识工作者，特别是那些功成名就的知识工作者，过了 40 岁以后就有可能陷入精神危机。他们到了这个年纪，大部分人不可避免地已经达到自己的最终职位，甚至还有可能达到自己在企业里的最终职能，无论是市场研究、成本会议还是冶金技术，等等。在这个行业里做市场研究 15 年或者 20 年，该学的东西他们都已经学会，于是在刚刚走上这个职务时让人兴奋不已的东西，15 年以后已经变得让人生厌，索然无味。

换句话说，管理者要能在四十四五岁之前培养一种属于自己的，处于组织以外的生活。

这不仅他们自己的需要，也是他们所在组织的需要，因为对于这个年届 45 岁，对生活失去乐趣的管理者已经“在职退休”，不太可能再对组织做出多大的贡献。他对自己，对所在企业都有责任把自己作为一个“人”来开发，从而培养属于自己的生活，不再完全依赖所在企业，依赖进一步晋升，依赖更换工作。在此过程中，他必须关注自己的个性、长处和兴趣。

我们还必须学会给那些已经功成名就，而且超过 45 岁的专业人员和开发者开发第二职业。我们必须让那些已在一个组织或者从事一个职能工作 20 来年的人，也就是大多数管理者，寻找新的挑战和新机会，让他们在不同事务中做出新的贡献，或者至少让他们在一个新环境和新机构中发挥作用。

那么，“管理开发”和“管理者开发”这两个词到底又意味着什么呢？毫无疑问，我们看到了一些有益的尝试，但也有不少昙花一现的时髦做法。

## 哪些活动不是管理开发

由于上述原因，我们最好是先辨别哪些活动不是管理开发和开发者开发。

（1）它不是上课。课程是管理开发的工具之一，但它们并不等同于管理开发。

任何课程，无论它是一个关于某项技能的为期三天的研讨会，还是一个每周授课三个晚上，为期两年的“高级”培训项目，都必须符合一个管理集体或者一个管理者的开发需要。但是，职务本身、上司以及公司和开发者自己的开发计划都是非常重要的开发手段，而且作用远大于任何课程。

事实上，一些最流行的课程的价值未必真实可信。比方说，我认为让管理者长期脱产接受培训就不是很明智。以我的经验来看，效果最好的是在管理者自己的业余时间完成的那些课程，例如许多大学开设的“高级管理”夜校项

目。效果最好的全职课程，会交替安排学习时间和工作时间，也就是脱产一两个星期集中学习，然后立即返回工作岗位，学以致用，巩固学习的效果。

管理者是以行动为中心的，他们不是，也不应该是哲学家。除非他们能立即学以致用，否则那些课就等于没有上，掌握的也就只是“信息”，永远不可能变成“知识”。从教育学上讲，没有用行动来强化的学习是不可靠的。所谓没有行动来强化，就是在上个星期五学到的东西，不能在这个星期一付诸实践。最后，管理者脱产 13 周学完高级课程回来后，有可能会发现自己成了无家可归的“难民”。

(2) 管理者开发和管理开发不是晋升计划、接班计划，也不是发现高潜质人才。这些活动不仅无益，甚至还会有危害。

一家公司最糟糕的做法是只顾培养“苗子”，对其他人不闻不问。其他人如果不能发展到足以理解和接受“苗子”们的思想并把它们转化为行动的水平，那就根本不会有什么结果。没有包括在这个计划中的人，十之八九会觉得自己受了冷落，于是变得比过去更加低效，更加不愿意承担新的工作。

试图发现“潜力”也只会是徒劳无益。那样做的成功率，可能还不如从每五个人中随机挑选一个那么高。绩效是真正重要的东西，可是潜力与绩效之间的关系并不是非常高。事实证明，每十个“高潜质”年轻人到 40 岁的时候会有五个变为空谈家，而那些看起来并不“超群”，也不善言谈的年轻人，十个中反倒有五个在 40 几岁的时候表现出色。

同样，认为管理开发就是物色“接班人”只会彻底推翻开发的理由。我们之所以需要管理开发，恰恰是因为未来的职务和组织会与今日不同。如果我们所要做的事情，只是简单地替换过去的和现在的职务，那么我们只要对管理者采取师徒制培训就可以了。

在物色接班人中，最糟糕的做法是“立储”。无论是一个拥有合法继承权的王储，还是一个人被立为王储，实际结果都只会是毁了他。保密工作做得再好，立储之事也会很快被整个组织知晓，然后其他所有潜在的竞争者都会联合起来对付这位王储，奋力将其拉下马，而且他们经常会得手。

(3) 管理开发和管理者开发不是要通过改变人们的个性对他们进行“改造”。开发的目的是让他们的工作更有成效，是让他们充分发挥自己的长处，让他们能够以自己的方式，而不是按照别人想要的方式开展工作。

雇主不能干涉雇员的个性。雇佣关系就是一个要求雇员做出具体绩效的具体合同，再无他用。雇主试图越过这种关系，都是不道德的，同时也对雇员的隐私构成侵犯，是对权力的滥用。雇员不必承担“忠诚”、“热爱”和“良好态度”的责任，有且仅有绩效方面的责任。

管理和管理者开发涉及的是人们所需的技能，是职务结构和管理关系，是员工为了发挥自己的长处所需学习的东西。它们关心的应该是如何改变一个人的行为，以便让这个人变得更有成效。它们并不涉及这个人是谁，也就是不涉及一个人的个性或者情感。

试图改变一个成年人的个性是注定要失败的，因为一个人开始工作时，个性已经定型。所以，开发的任务不是要改变一个人的个性，而是要让一个人能够取得成绩，完成工作。

## 开发的两个方面

开发不是只有一个孤立的任务，而是有两个相互关联、相互影响的任务。任务之一是管理的开发，目的是要保证企业的健康、生存和成长。任务之二是管理者的开发，目的是要保证管理者同时作为组织的成员和一个人的健康、

生存和成长。管理的开发是组织的一个职能和一项活动，无论它采取的是什么形式。管理者的开发是管理者自己的责任，尽管他的上级和公司有着重要的作用。

管理开发始于下面这个问题：“我们这个组织要在不一样的市场、不一样的经济、不一样的技术环境和不一样的社会里实现目标和开展经营活动，需要什么类型的管理者和知识型专业人员？”

管理开发要关心这样一些问题 管理群体应该保持怎样的年龄结构，管理者应该掌握哪些技能才能胜任明天的工作。它还要关注组织的结构和管理职务的设计，以便满足未来那些“职业顾客”，也就是未来的年轻管理者和年轻的知识型专业人员的需要和抱负。就业市场已经成为一个真正的大众市场，因此每一个组织都必须设计出能够吸引和满足未来职业生涯顾客的“职业产品”。

至于管理开发是否需要专职人员，则取决于这个企业的规模和复杂程度。管理开发无疑不是一项需要大批工作人员和实施大量计划的活动，但是它确实需要权力和威望，因为它的目标是要改变公司的基本规划、组织结构和管理职务的设计。这个任务的核心是规划市场、设计产品以及更新现有的职务和组织结构。从这个角度来看，管理开发是创新者、破坏者和批判者。它的职能就是对公司人力资源提出：“我们的事业是什么以及应该是什么？”

管理者开发的重点是人，目的是让这个人最大限度地发展自己的能力和长处，并且取得个人的成就，追求卓越。

没有人能够激励另一个人进行自我开发。一个人自我开发的动力必然来自内心，但哪怕这个人的动力再强，他的上司和所在企业也可以在很多方面削弱这种动力，误导他的努力方向。为了让他们的努力取得最大成效，上司和企业的积极参与、鼓励和引导是必不可少的。

要想进行管理者开发，首先要对他做一次绩效评估，评估的重点要放在下述事项上面：他哪些事情做得好，哪些事情能做好，要想充分发挥长处必须克服哪些弱点。不过，这种评估始终需要多方共同努力，既需要这名管理者的参与，也就是他的自我评估，也需要他的上司的积极参与。

人们在做自我评估时常常走极端，要不是过于挑剔，就是过于宽容。他们还有可能错误地认识自己的长处，误把短处当做长处并引以为傲。

一名一流的工程师可能会认为，因为自己“善于分析”而且“公正客观”，所以自己是一个好的管理者。其实，作为一名管理者还必须具备同理心，能够理解别人开展工作的方式，并且对个性等“非理性”因素有着敏锐的洞察力。一名销售经理可能认为自己长于“战略”，可事实上他只是个精明的谈判者，他所理解的战略只不过是“下周的大减价”。在许多情况下，一名优秀的分析师在向别人提出建议时，并不能意识到自己其实没有勇气做出艰难的、无人喝彩的决策。

评估应该以这名管理者在其上司协助下设立的绩效目标为依据，从完成目标的程度出发，而不是从这个人的“潜质”出发。上司要提的问题是：“这名管理者哪些事情做得很好 不止一次，而是一以贯之？”提这个问题的目的是发现这名管理者的长处有哪些，妨碍他充分发挥长处的障碍又有哪些。不过，自我开发评估还要提的问题有：“我对生活有什么期望？我的价值观、抱负和发展方向是什么？为了满足对自己的要求以及对生活的期望，我必须做的、学的、改变的东西分别是什么？”提这个问题的，也最好是一个旁观者，一个了解这名管理者，尊重他，同时又洞察力超群的人。

进行自我开发可能还需要学习一些新技能、新知识和新方式，但最重要的是需要一些新经验。对于自我开发，除了深刻认识自己的长处之外，最重要的因素是自己的工作经验和上司的榜样作用。因此，自我评估得出的结论始终应当是：在必须做出的贡献和所需的经验方面，自己有哪些需要和机会。上司在评估时始终要提的问题是：“这个人需要有哪些工作经验，才能最快地开发和最好地发挥他的长处？”

开发始终自我开发。想让企业承担开发一个人的责任，其实只是一句空谈。其实，开发的责任在于个人，在于他的能力和努力。没有哪个企业有能力，更不用说有责任，用自己的努力去代替个人自我开发的努力。果真那样做的话，也只不过是错误的包办，愚蠢的自负。

要求现在的管理者对未来的管理者进行培养，也是提高这些人的精神、眼界和绩效的需要。一个人在必须讲授一个主题时，学到的东西才是最多的。同样，一个人只有在帮助别人进行自我开发时，他对自己的开发才是最快的。事实上，不对别人进行开发，也就不可能进行自我开发，因为只有在帮助别人开发的过程中，管理者才会提高对自身的要求。无论是在哪一个行业，那些成就最卓著的人，无不把自己培养和开发的后辈视为自己身后最值得骄傲的丰碑。

同样，公共服务机构也像企业一样需要进行管理开发和管理者开发，应该采用的方法也都相同。

但最重要的是，如今的管理者和专业人员都负有自我开发的责任 对他们所服务的机构，也对他们自己。

今天有许多人讨论组织成员的疏离，但我怀疑今天的疏离是不是比以前更加突出，毕竟关于疏离的经典诊断并非来自对现代企业的研究，而是来自一个工业化之前的纯粹的农耕社会：索伦·克尔凯郭尔（Soren Kierkegaard）生活的 19 世纪初的丹麦。但是，不管今天的服从度和精神的失望比过去是大还是小，个人对自我开发和追求卓越的承诺，都是抗击这两种现象的一股强大力量。

#### 小结

管理开发是建立在管理和被管理者的真实需要之上的，但是很多人都不明白，它可以分为管理开发和管理者开发（而且二者还是有区别的）前者是组织的需要，后者是管理者个人的需要。管理者开发是自我开发，尽管上司和组织所起的作用有好有坏。管理者开发的目标是追求卓越。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

**全国招生   函授教育   颁发双证   权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

---

MBA 经理教材**免费**下载 网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)