

## 前言 管理是经典而非时尚

2016-10-10 13:50:22

关于组织用巴纳德的定义比较容易理解，他说：“当两个或两个以上个人进行合作，即系统地协调彼此间的行为时，在我看来就形成了组织。”

2016-10-10 13:58:46

员工幸福感（Employee Well-being）是人力资源管理关注的另一个焦点，海底捞、德胜洋楼、苏州固锬、胖东来等企业都成为了“中国式管理”的标杆

2016-10-10 14:02:16

1911年泰勒开始让管理变成科学，随后分工理论成为管理的核心认知。20世纪40年代的人际关系训练被看作组织成功的关键。而在50年代，彼得·德鲁克先生提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法，大家觉得只要目标达成，一切问题都可以解决。随着管理的深入，发现虽然目标实现了，可是很多问题没有得到根本上的解决。于是分化成了最佳方法，大家原以为让人有平台就可以了，却发现给了平台和权力，并没有解决更多的问题。进入70年代，人们看到了企业战略，企业运用战略资源获取核心竞争力。80年代，因为日本的成功，企业文化作为管理理论进入人们的视野。90年代因为技术的发展，新方法更是层出不穷。到21世纪，又是管理创新理论引领变化。对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对与接受的。

2016-10-10 14:06:45

第一是在最基本的理论上没有做任何诠释而把所有的理论教给了学生；第二是人们更关注而非责任，更关注自己而非组织。这两个难题说明，管理者所拥有的知识未真正触及最基本的部分。当你管理的基本理论、基本概念的内涵理解不够的时候，你所拥有的管理知识也许无法帮助你创造价值，所以你必须知道管理最基本的含义是什么——你需要回归经典。

## 泰勒与劳动生产效率 《科学管理原理》

2016-10-10 14:16:07

1911年，管理史上的里程碑之作——《科学管理原理》出版发行，它标志着一个新的管理时代的到来。

2016-10-10 14:18:16

泰勒用一生的时间所要探讨的问题，恰恰是管理的本质问题：管理要解决的就是，如何在有限的时间里获取最大程度的产出，也就是如何使生产率最大化。泰勒在《科学管理原理》一书中，清晰地阐述了获得劳动生产率最大化的四条原理：科学划分工作元素

员工选择、培训和开发

与员工经常沟通

管理者与员工应有平等的工作和责任范围

2016-01-10 14:20:14

泰勒的贡献不仅仅只是把管理变为科学，而且让我们知道，管理之所以可以变为科学在于它可以复制，而经验是没有办法复制的，这一点是我认为的泰勒的第一个贡献。泰勒的第二个贡献，是明确提出管理的本质意义就是要解决劳动生产率最大化的问题。

2016-01-10 14:22:29

当面对这些事实的时候，我们真的需要回归到管理的本质上，才可以保证我们的管理行动是有效的，所以我建议大家一定要很认真地学习和理解泰勒对管理的界定，如果劳动效率不能真正提升起来，我们的GDP规模再大，发展也会停滞，因为发展依赖于投资，而投资产出不足的话，当没有那么多的钱投入时，发展就没有机会了。

2016-01-10 14:23:28

正如泰勒本人在书中所说的那样，对那些开始关注科学管理的人们，必须搞清楚三个关键问题：

第一，科学管理与通常的管理的区别在哪里？

第二，为什么科学管理会比其他类型的管理带来更好的结果？

第三，把合适的人选派到领导岗位难道不是最重要的吗？如果你已经物色到合适的人选，你敢于授权他去选择管理制度吗？

2016-01-10 14:27:57

泰勒认为，劳动生产率不仅受工人的劳动态度、工作定额、作业方法和工资制度等因素的影响，同时还受管理人员组织、指挥的影响。为此，泰勒主张明确划分计划职能和执行职能。

## 福列特的四个管理基本原理 《福列特论管理》

2016-01-10 14:31:05

第一个原理：建设性冲突

2016-01-10 14:32:20

大家暂时将冲突看作不好不坏的；不带任何道德上的预断去考虑冲突；不要将它看作斗争，而是将它看作观点或利益差异化的表现。因为冲突意味着差异。我们不应仅仅考虑雇主和雇员之间的差异，还要考虑管理者之间、董事会的董事之间的差异，或者任何可能存在的差异。”

2016-01-10 14:33:45

对于中国文化背景下成长的管理者来说，最大的挑战就是如何面对冲突。长期以来我们不愿意直接面对冲突，不愿意明确地表达自己的判断，甚至为了不产生冲突，不做清晰的选择；为了表面的和谐，只做折中的选择；为了不让对方难堪，不表达自己真实的意见，这样的结果导致大部分组织没有活力。我们不知道冲突本身是一个保持差异的现象，正是因为存在冲突，才使得差异得以保存，因为差异的存在进而保存了组织的活力。

2016-01-10 14:34:32

冲突管理的最终结果并不是“胜利”，也不是“协商”，而是利益的整合。

2016-01-10 14:35:40

福列特说：“处理冲突的方式主要有三种：控制、妥协以及整合。显然，控制是一方战胜了另一方，这是冲突最容易的方式，但其效果是短暂的，长期来看并不成功……处理冲突的第二种方式是妥协，我们对其了解得比较多，因为它是我们解决大部分分歧的方式；每一方为了和平都退让一点，或者准确地讲，为了让被冲突妨碍的活动能够继续进行……然而，没有人真正想去妥协，因为这意味着要放弃一些东西。有没有其他方法可以结束冲突？目前，另一种方式开始得到承认，有时也会被采用：即将双方的要求整合起来。这意味着我们找到了一种解决方法，它满足了双方的要求，没有任何一方需要牺牲……整合可能是处理冲突和差异最富成效的方式。”福列特所提供的解决冲突管理中整合的方式，对于今天的管理者来说都会是非常及时和有效的。

2016-01-10 14:37:51

福列特认为“管理者是各方利益的整合者”，“最重要的是在企业管理中，‘群体创造性对世界意味着什么’，‘如果企业不能找到一个更加丰富的视角，去理解统一企业组织的可行方法，它将不能对社会发挥最大功用，也不能巧妙地规范自己，去提供已有的服务’。”

2016-01-10 14:39:39

专业人员关注对寻求自身工作意义的需求，而非是职位升迁的需求。职业认同性和职业突出性问题对管理者来说将被取代，管理者必须通过培训保持自身的专业性。

2016-01-10 14:40:52

“产业的基本要素是管理，既非银行家也非股东。良好的管理才能吸引贷款、工人和顾客。此外，不论什么改变出现，不管该产业是由个体资本家、政府还是工人所持有，它们都需要得到管理。管理是企业中一项持久的职能。”

2016-01-10 14:41:32

“许多情况推动我们走向全面的科学管理，总结如下：（1）有效的管理不得取代自然资源的开发，后者终究有枯竭的一天；（2）日趋激烈的竞争；（3）劳动力的缺乏；（4）对人际道德更广泛的关注；（5）商业是一项公共服务，它需要承担自身的有效运转，这一观点日益得到接受。”

2016-01-10 14:42:40

企业管理包括：（1）就其技术性的一面而言，有所谓的生产和分销的知识；（2）就其人事方面而言，有如何公正而有效地与同事相处的知识。”用简单的话来说，就是管理者需要两个方面的专业知识，一是对事，一是对人，只有掌握了这两个方面专业知识的职业人士，在福列特看来，才可以担任管理者或者领导者的角色。

2016-01-10 14:43:51

，逐渐地领导者被视为这样一个人，他有能力给群体带来活力，懂得如何激励创新，使每个人知道自己的任务

2016-01-10 14:44:34

权力已经逐渐被视为一个群体的组合能力。我们通过有效联系获取权力。这意味着一些被视为领导的人，他们的能力不在于能够施加个人意愿并让其他人追随他们，而在于如何把不同的意愿联合起来成为群体的内在动力。他们必须知道如何创造群体力量而不是施加个人力量。他们必须创建团队。

2016-01-10 14:48:50

总经理的主要工作是协调，但是除非有了定义明确的目标，否则无法成功地整合企业内部。总经理应该有能力在任何时候定义工厂的目标，或者整个目标群。他应该看出短期目标与长期目标的联系。他应该看出任何建议、任何单独计划与公司总目标的关系。他应该去考虑任何手头的问题时，审议提出的解决方案，观察它是否能够促进公司的主要目标。还有，他发现如果领导者不常发号施令，而专家不限于建议的工作，下属——包括经理们和工人们——会对领导力产生不同反应。我们鼓励合作的态度，而不是服从的态度，只有当我们在为一个如此理解并定义的共同目标奋斗时，才能达到这种效果。

2016-01-10 14:50:05

领导者的能力不在于能够施加个人意愿并让其他人追随他，而在于如何把不同的意愿联合起来成为群体的内在动力。

## 法约尔与组织效率最大化 《工业管理与一般管理》

2016-01-10 15:33:28

管理从根本意义上是解决效率的问题，从管理演变的历史来看，它的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题是如何使组织效率最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源管理理论，这个阶段解决的问题是如何使人的效率最大化。因此，管理所说的效率如果作细致的划分就是劳动效率、组织效率和个人效率。而在一个高度发展和竞争的环境中，劳动效率的改善已经成为基本条件，同时因为个人需求的提升，以及满足个人需求的激励手段的不断出现，个人效率的改变也出现了前所未有的进步，但是相比较而言，组织效率的改善却不尽如人意。

2016-01-10 15:37:13

进一步归纳出这样一个结论：低层员工的基本能力具有公司的专业特征，领导人的基本能力是一种管理能力的特点。

2016-01-10 15:39:00

组织效率最大化的手段是专业化水平与等级制度（分权）的结合。

2016-01-10 15:42:52

组织一方面需要保持与外部环境变化的一致性，又需要保持组织效率本身对变化的超越能力

2016-01-10 15:45:16

是普遍的一种单独活动，有自己的一套知识体系，由各种职能构成，管理者通过完成各种职能来实现目标的一个过程

## 韦伯与现代组织管理 《社会组织与经济组织理论》

2016-01-11 07:21:52

韦伯认为对这个问题的解答，就是管理从经验到现代的分水岭，这个分水岭就是：权力赋予职位而非个人。

2016-01-11 07:23:00

理想的组织应以合理合法的权力为基础，没有某种形式的权力，任何组织都不能达到自己的目标

2016-01-11 07:25:23

所以理解韦伯，应该理解他对组织管理的原则约定：权力是组织的而非个人的。组织管理的核心就是让权力从个人的身上回归到职位上，也就是泰勒本身上，只有在这种情况下才会得到管理效率。

2016-01-11 07:26:19

职位的含义是责任

2016-01-11 07:26:34

当权力是职位的含义时，就要求权力表现专业能力；简单地说，权力需要承担责任，没有职责的权力是不存在的。

2016-01-11 07:28:09

让我们看看现实，在很多组织，权力与职位是分离的，权力在很多时候会变成一种象征和一种待遇。很多人苦苦地追求权力，他们所追求的并不是权力所蕴含的责任，而是权力带来的种种待遇和象征性。追求的是权力带来的满足感和控制欲。此时的权力就是纯粹的权力而已，没有承担责任，当然也就无法发挥权力的效能，这样的权力也从未获得过组织绩效；此时的权力只是满足个人诉求的权力而已，没有责任的约束，当然也就无法发挥权力的效能，这样的权力也从未让人真正贡献价值。一方面好像有职位和分工，一方面拥有权力却意味着凌驾于分工之上和超越职位之外。这样的现实，使得管理形式上是现代管理，实际上是封建管理，与现代管理存在着根本的差异。

## 管理行为中的有限理性判断 《管理行为》

2016-01-11 07:40:02

所以管理者需要面对的，就是塑造每个人的行为指向组织目标，让人个人目标与组织目标保持一致。

2016-01-11 07:43:25

关注个人的有限理性，从行为整合机制出发，刻意地创造一个组织环境，这个环境迫使个人不得不选择一些要素，作为个人决策必须依据的“给定条件”，确保组织目标实现。

2016-01-11 07:44:59

管理决策的正确性是一个相对的概念——如果它选择适当的手段来达到指定的目的就是正确的。

## 我们常常关注组织而忽略个体 《组织与管理》

2016-01-11 07:52:57

之一：组织存在的关键是个人对组织的服务，即对组织的目标有所贡献的行为。

2016-01-11 07:55:13

启示之二：我们常常集中精力考虑组织的问题，而忽略了组织中的个体。

2016-01-11 07:56:31

如果致力于个体的发展是组织人事工作的重心的话，这么做一定要出自真心，而非策略，也不能仅仅只是为了提高工作效率而为。如果注重个人只是企业的噱头，目的是为了刺激生产，激发士气，那么这只能以失败告终”

2016-01-11 07:58:08

启示之三：“情景领导”的概念。

2016-01-11 07:59:03

领导者的“五大重要素质分别是：（1）活力和忍耐力；（2）果断；（3）说服力；（4）责任感；（5）智力水平”。

2016-01-11 07:59:56

领导工作的本质就是要靠事实，能看到行动的必要性，即使行动的结果不可预见，但是领导也要有理想，要设定一个高远的目标，这个目标必须要靠几代领导人的努力才能实现”

2016-01-11 08:01:01

巴纳德正是从这个角度提出未来社会所需要的经理人的基本素质。他认为第一个素质是接受正规的教育；第二个素质是超强的智力水平；第三个素质是正确理解人事关系；第四个素质是具备劝说、表达与转换思维模式的能力；第五个素质是理解风险的可估性与不可估性。

2016-01-11 08:01:53

启示之五：必须正视组织生存的关键影响因素。

## 巴纳德的意义和经理人员的意义 《经理人员的职能》

2016-01-11 18:43:28

巴纳德的意义在于告知我们组织是为实现个人生存目标和组织目标而存在的。

2016-01-11 18:50:28

组织总是能够，而合作基于个体生存的需要，组织是由于个人需要实现他自己在生理上无法单独达成的目标而存在的。

2016-01-11 18:52:24

组织目标本身就应该包含着个人目标，而个人目标本身必须朝向组织目标，协调个人与组织目标的职责就在于理人本身，这是经理人员明确的职责

2016-01-11 18:52:59

经理人员的职能重在维持一个庞大而复杂的协作努力的体系，他并不是在管理着一群人，而是在协调、指挥着组织的一系列活动。

2016-01-11 18:54:21

实际上，经理人员的工作是管理工作和非管理工作的混合体，经理人员的职能重在维持一个庞大而复杂的协作努力的体系，他并不是在管理着一群人，而是在协调、指挥着组织的一系列活动。他不是独立的个体，其活动是非个人性质的，依存于整个组织的活动和组织的其他成员以及整个组织的活动，这些活动是休戚相关、相互联系、相互影响的。

2016-01-11 18:54:00

巴纳德认为经理人员的职能是：（1）提供沟通体系；（2）发挥促进作用以便获得必要的努力；（3）提出和界定目的。

2016-01-11 18:55:33

经理人员需要完成两个重要的任务，第一是组织构造，第二是人员配置。

2016-01-11 18:55:40

组织构造实际上就是指组织职位的确定，每个职位都有相应的职责，这些往往会通过组织图、职务说明书、分工规定等形式明确地表述出来。

2016-01-11 18:55:49

人员配置方面包括经理人员的选择以及一般管理人员的配备。

2016-01-11 18:57:23

发挥促进作用以便获得必要的努力。

2016-01-11 18:57:53

提出和界定目的。

2016-01-11 19:00:53

组织的构成要素主要有：（1）沟通交流；（2）做出贡献的意愿；（3）共同的目标。

2016-01-11 19:03:21

组织的活力在于成员贡献力量的意愿，而这种意愿要求这样一种信念，即共同目标能够实现。如果在进行过程中发现目标无法实现，那么这种信念就会逐渐削弱并降到零。这样，有效性就不复存在了，做出贡献的意愿也就随之消失了

2016-01-11 19:04:11

组织的效果实际上是组织成员对共同目标实现所认同的程度以及所贡献的程度，在组织成员认同组织目标并愿意为此付出努力的时候，组织效果最大。

2016-01-11 19:04:51

意愿的持续性，还取决于成员个人在实现目标的过程中所获得的满足。如果这种满足不能超过个人所做出的牺牲，这种意愿也会消失，组织就没有效率。反之，如果个人的满足超过其牺牲，做出贡献的意愿就会持续下去，组织就富有效率

2016-01-11 19:05:01

效率取决于组织成员个人获得和付出的比较。

2016-01-11 19:05:56

经理需要了解，个人的满足感不够时，组织效率是不可能存在的；而个人对组织目标的认同程度同样取决于个人的满足感是否足够，如果满足感足够就会有强的贡献意愿，强的贡献意愿会带来对组织目标的高度认同，组织效果也会因此而得到。

## 领导方式的有效性取决于环境条件 《让工作适合管理者》

2016-01-12 07:22:33

《让工作适合管理者》是非德勒第一部系统阐述权变领导理论的著作，比较全面地体现了其思想框架，并提出了领导方式取决于环境条件的著名论断。这是一部被管理学界称为不可忽视的领导学理论著作

2016-01-12 07:24:40

菲德勒认为，根据这三种因素的情况，领导者与成员关系或好或差，任务具体化程度，职位权力或强或弱，使得领导者所处的环境条件从最有利到最不利可划分为八种不同的情境或类型

2016-01-12 07:28:51

领导风格或者领导方式并不是最重要的，因为任何领导形态均可能有效，最重要的是领导方式或者领导风格是否与所处的环境条件相适应。领导形态的有效性完全取决于所处的环境是否适合，而不是领导风格本身。

## 如何有效地激发员工的工作积极性 《再论如何激励员工》

2016-01-12 18:59:33

如果要保持奖金仍然为激励因素，就要保持奖金只能少数人获得，并且必须与业绩高度相关

2016-01-12 19:01:39

1968年，赫茨伯格在《哈佛商业评论》杂志上发表了《再论如何激励员工》这一成果，再次回顾了双因素理论出现的背景和该理论的内容，分析比较了在这个问题上各种理论学派的观点及他人的理论所处的地位，由此引出了职务丰富化的论题，介绍了职务丰富化的原则和实际应用

## 管理者必须卓有成效 《卓有成效的管理者》

2016-01-12 19:05:44

我一直很想成为德鲁克先生的一个交流者，这种交流在路上、在书房里、在课堂上、在企业细微的管理上。每每翻看德鲁克先生的书籍，有着路上遇到了交谈者的感受，常常喜不自禁。夜晚，我常常在先生的书前静思，当夜幕把现代浮华全都遮掩之后，所有风尘满面的管理跋涉者有多少差别呢？

2016-01-12 19:06:17

德鲁克先生说：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者，他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深植根于中国的文化、社会和环境。只有中国人才才能建设中国。

## 远离竞争 《竞争战略》

2016-01-12 19:16:09

迈克尔·波特也曾明确说过：战略就是选择，选择做什么，选择不做什么。对于竞争战略来说，在其本质上是选择不做什么。|