 故事引导

分粥的故事

有七个人曾经住在一起，每天分一大桶粥。然而，粥每天都是不够的。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是每周下来，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。最后他们想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人挑完后拿剩下的一碗。这样一来，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。从此，大家快快乐乐、和和气气，日子越过越好。

同样是七个人分一桶粥，不同的分配策略却带来不同的结果，这正说明管理的魅力所在。如何进行正确、高效的管理，是每个管理者需要考虑的问题。

管理活动的产生，主要源自人类组成群体。人类的生存和发展遇到来自大自然方方面面的挑战，在与大自然的抗争中，人类逐步认识到，组成群体（group）不仅有助于保障自己的生存，还有助于改善生活和使生活更加丰富多彩、幸福快乐，更富有意义。

但是，形成群体也带来一定的问题，其中很重要的一个是：个体（person）在群体中将失去以往的一部分自由。为什么？因为群体必须协同（synergy）行动，有着群体的行为（behavior）规范，否则就会失去群体的意义。这种协同群体行为的的活动就是管理。

随着现代社会的发展，在现代文明的光环下一部分人出于利益驱动，仍然存在着（existence）突破群体规范的冲动，这就需要管理者（managers）不断地提醒自己和他人，并在复杂多变的发展环境（environment）下持续提升管理水平。

1.1 管理学的基本概念

1.1.1 管理的概念

1. 管理概念的界定

在组织（organizing）实现目标的进程中，成员个人行动之间、组织内部各方面活动之

间，由于认识、动机（motivation）和利益的不同，总会出现一些性质不同、程度不同的矛盾和冲突。因此，管理不是一次性任务，不可能一次完成，必须自始至终贯穿在组织实现其目标的全过程中。只要组织存在，并为其目标而活动，就一定存在着管理。本书对管理概念的界定是，有效整合组织资源、协调组织中个人和群体行为，确保组织目标（organizational goals）得以实现的过程。这一定义有四层含义：第一，管理是一个过程；第二，管理的核心是实现组织目标和成就个人成长（growth）；第三，管理的手段是有效整合和优化配置组织拥有的各种资源；第四，管理的本质是决策和协调。过程中的矛盾和不协调会成为组织实现既定目标的阻碍，管理就是要努力使成员能够协同行动而消除实现组织既定目标的阻碍。

2. 管理的任务

如前所述，人们组成群体的目的是生存和更好地改善生活。为此，他们必须放弃自由散漫的、各自为政的行为方式，通过协同行动来达到这一目的。在群体中协同个人的行为，就需要管理。由此可以认为，一个组织的存在一定有其目标，这个目标一定使组织的发展更美好，而且在组织的目标下能够成就许多个人的目标，包括投资者（投资者也是人们加入组织群体的一种角色）和组织中的所有成员，这就是吸引人们加入组织的重要因素。既然组织的目标是大家的目标，管理的任务就在于引导组织成员共同来实现这一目标。具体讲，就是把组织所拥有的人力、物力、财力等资源加以合理地组合和运用，以实现组织的目标。为推动组织向目标一步一步地接近，必须规定组织中每个成员应当从事活动，并使他们的活动相互协调。如果这些活动都规定得当、协调一致、进行顺利，那么组织中各成员的活动就会对组织目标的实现发生积极的促进作用。从这一意义上讲，在管理过程中要鼓励那些有利于组织目标实现的成员行为，阻止那些妨碍组织目标实现的不利行为。

1.1.2 管理者的概念

1. 管理者

谁是管理者？管理者是组织中有权指挥他人活动的人。也就是说，在组织中，每一位管理者从组织结构的角度来讲都存在着他的下级。按照组织结构（organizational structure）的层次可将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。高层管理者在组织中负有全面性的职责，相应地也赋予他们在组织中最高的权力（power）；中层管理者在组织中负有他们管辖领域的职责，相应地也赋予他们在组织中局部的权力；基层管理者直接面对在组织中第一线工作的操作者，他们具有指挥操作者和实施具体工作任务的责权。

2. 管理者的作用

在组织中，管理者起着非常重要的作用，主要体现在人际管理、信息管理和决策制定与实施三个方面。

(1) 在人际管理方面, 管理者的作用主要是代表、沟通和指挥。高层管理者代表组织整体, 中层管理者代表组织的某个局部, 基层管理者代表一个基层单位。因此, 管理者肩负着组织的责任, 也是组织利益的代表。管理者要在组织中进行上下左右的沟通, 以便在上下级之间、横向之间协同行动。另外, 管理者还要指挥和激励下级有效地完成任务。

(2) 在信息管理方面, 管理者的作用主要是保持信息畅通并有效地获取信息、处理信息和传播信息。管理者要确保信息渠道的畅通, 保证信息系统的正常运作。管理者要借助于信息系统为正确决策收集大量有效的信息和进行有效的信息处理, 并借助信息系统的支持发布决策指令并推动(包括监督)指令有效地实施。

(3) 在决策制定与实施方面, 管理者的作用主要是决策行动目标和行动方案, 并推动决策方案的实施。管理者在自己行使职权(authority)的领域内要决策解决问题的有效方案, 并为决策方案得到有效实施而合理配置资源、协调各方行动, 并实施相应的控制(controlling)以保证决策目标的实现。

3. 管理者的技能

管理者的角色需要怎样的技能呢? 这个问题不好回答。一般认为, 管理者为履行其管理职能(function)和提高其管理绩效(performance), 至少需要三种基本的(fundamental)技能(Robert L. Katz), 即技术技能、人际技能和概念技能。技术技能是指熟悉和精通某种特定专业领域的业务知识, 诸如机械制造、会计学、施工技术; 人际技能是指与他人沟通和协作的能力, 如激励、引导和鼓舞组织成员的热情和信心的技能; 概念技能是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能, 即管理者必须具有能够将组织看作一个整体, 理解组织各部门之间的关系(relatedness), 并从整体上认识组织和决策组织活动的的能力。从组织角度也可以说, 概念技能是一种宏观管理的能力。

不同层次的管理者, 对于上述技能的要求是不一样的。技术技能对基层管理者更为重要, 因为他们要直接处理下属所从事的工作。如果基层管理管理者缺乏相应的技术技能, 那么他就难以取得好的工作成绩, 也难以在基层雇员中树立威信。人际技能是各个层次的管理者都必须具有的, 而概念技能对高层管理者来说是非常必要的。如果认同这个观点, 在提拔任用管理者时, 必须关注候选人的管理技能结构。同时, 也必须加强在职管理者相应的技能学习和提高。

1.1.3 学习管理学的目的

为什么要学习管理? 这个问题虽然在考试的时候很少会出在卷面上, 但许多学习管理的人都曾在头脑中闪烁过这个问题, 只是不同的人思考这一问题的角度和深度不同而已。在现实生活或工作中, 人们每时每刻都会感受到管理的效果——满意的或不满意的, 或介于两者之间的。例如, 当需要用水、用电时却突然遇到了停水、停电, 而事先却无任何信息公告; 当书中的情节完全把读者的思想融入进去, 并且读者正想再前进进一步的时候, 却

遇到由于装订的质量问题而少了下文，给激情中的读者当头一棒；当为了赶时间放弃乘 9 个小时的火车而改乘飞机时，在候机大厅里接连不断迎来抱歉的通知：“由于机械原因，飞机不能按时起飞”，满腔怒火而又无奈地在机场闲坐了 8 个小时；当执行科长的指示时，又接到了处长的命令，而两全其美又不可能，进退两难；当指挥下级时才发现你的下级都正在执行你的上司的命令，自己在不知不觉中突然成为“光杆司令”；等等。这些都是司空见惯的问题，而细想起来都可能是由于管理不善造成的。学习管理就是不断地改进管理工作，使那些令人头痛的问题尽可能地减少。

另外，每一个人在组织中所面临的不是管理他人，就是被他人管理，而且多数是两种情况同时发生。那么，学习管理不仅是要了解如何有效地管理他人，还要了解如何有效地接受他人管理，领悟上司的管理方式和组织的管理体系。

学习管理，可以更好地认识管理，从而提高自身的综合素质。这对于每一位学习管理的人来说都是有益的，因为从管理的基本理论学习中可以领悟到许多道理。但是，不能指望通过学习管理就能成为一个有效的管理者。应该记住，学习管理仅仅是提高管理水平和通向成功的基础与开始，要想成为一个成功的管理者还需要走很漫长的路。

1.2 管理理论的发展

关于管理的思想虽然由来已久，但发展为系统的管理理论，则公认是在 19 世纪末 20 世纪初。从管理理论发展的历史及内容来看，大致可分为三个阶段：古典管理理论、人际关系理论和现代管理理论。

1.2.1 古典管理理论

古典管理理论的形成时期大约在 19 世纪末 20 世纪初，由两部分组成：科学管理理论与综合管理理论（斯蒂芬·罗宾斯，2011）。

科学管理理论的创办者是美国 Frederick Winslow Taylor。著名的《科学管理原理》奠定了科学管理理论的基础（泰勒制）。他认为，根据科学方法可以找出“一种最好的途径”来完成每项任务。该原理提出了分工效率，更重要的是，该理论标志着科学精神和理性的力量开始统治组织管理的行为（李新春，胡晓红，2012）。

综合管理理论的代表人物有法国的 Henri Fayol、德国的 Max Weber 以及后来美国的 Luther Gulick 和英国的 F. Urwick 等。Henri Fayol 将企业中的管理活动区分于企业的经营经营活动，认为管理只是经营当中的一种活动，它包括：plan、organize、direct、coordinate、control 五项活动。但有学者认为该理论存在着一定的缺陷，如无视了非正式集体的存在、弱化了组织与外界有机环境的关系、设定指标没有科学的测量基础等（范静波，2011）。

1.2.2 人际关系理论

1929 年经济危机爆发，资本家充分利用泰勒制压榨工人，引起工人的不满，消极罢工

等现象时有发生(尤建新,陈守明,2019)。因此,为了获得劳资关系的新平衡,新的管理理论和方法陆续形成。

早期一些学者关注到人在工作中的行为,通常称为组织行为学(organizational behavior, OB)。其中,罗伯特·欧文(Robert Owen)、雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg)、玛丽·派克·福莱特(Mary Parker Follett)、切斯特·巴纳德(Chester Barnard)四位先驱者作出了比较杰出的贡献(斯蒂芬·罗宾斯,2011)。在经过长达8年霍桑实验的基础上,梅奥于1933年出版了《工业文明的人类问题》,突破了古典管理学理论的框架正式创立了人际关系学说(尤建新,陈守明,2019)。在该学说中,重点从过去的“机器”转变为“工人”,不再将他们视为单纯的“经济人”。

经过30年的大量研究工作,许多社会学家、科学家、心理学家从事行为科学的研究,逐步完善了人际关系理论。

1943年马斯洛在*A Theory of Human Motivation Psychological Review*提出“需求层次理论”,将人的需求分为五个阶段,分别是生理需求、安全需求、社会交往的需求、尊重的需求、自我实现(self-actualization)的需求。1969年Clayton Alderfer在《人类需求新理论的经验测试》一文中根据马斯洛的观点进一步研究(游静,2010),提出“ERG等级需求理论”。该理论认为需求层次理论是平行并列的关系,而不是马斯洛提出的刚性递进关系。后期“双因素理论”(two factor theory)“群体力学理论”“强化理论”“公平理论”(equity theory)等也是行为科学的代表理论。

行为科学与古典管理理论的不同在于管理对象的改变(郑海航,2010),从对“机械与劳动力效率”的管理上转移到“人主动性和创造性”的管理上。同时也引起了管理方法的改变。传统的古典管理理论有着金字塔式严密的制度,而行为科学强调了人的欲望、情感、动机的作用。

1.2.3 现代管理理论

巴纳德在1938年《经理人员的职能》一书中,把管理理论推向一个新的阶段,成为现代管理的创始人。他吸收了梅奥的以人为本的分析方法,把重点转向正式组织本质的分析上,克服了“社会人”感情因素的片面性,而将员工作为“决策人”为出发点。

第二次世界大战后由于科学技术发展迅猛,管理理论的发展越来越借助于多学科交叉作用。

20世纪50年代末,美国通用电气公司(GE)的费根堡姆和质量管理专家朱兰提出了“全面质量管理”(total quality management, TQM)的概念。以质量为中心,重视顾客,根据需求不断改进管理的思想。TQM的成功离不开精确的数量方法帮助管理者作出系统的决策。20世纪70年代后期,供应链物理管理(SCLM)思想提出,该理论主要对物流活动进行管理,降低物流成本,提高效率和经济效益。可以结合线性规划模型、非线性规划模型、整数模型、网络规划模型、排队论模型以及存储等模型应用在物流管理方面。

管理科学学派将统计学、优化模型、信息模型、计算机仿真等数量方法应用到管理活动中并取得了丰硕的成果。目前，管理科学是现代管理比较主流的一个研究方向，应用广泛。

1.2.4 管理理论新发展

20 世纪 80 年代末，以数字化和网络化为支撑的信息化技术飞速发展，知识产业迅速崛起（李锦，弓志刚，2005）。让知识经济的到来，让知识成为企业的一个主要竞争力，企业更加注重知识人才的招募以及知识的学习及传播途径。并且当时全球化浪潮席卷世界，金融、市场全球化，生产全球化，生存全球化，企业的经营视角必然趋向全球化。同时，由于全球文化、政治（politics）的交融，不同价值标准产生冲击，人们的思想、观念、行为都深受影响，从而对管理理论产生了挑战。

1. 管理理论的转变

在信息化时代，传统管理理论正在逐渐丧失对现有管理规律和经济规律的掌控能力，对许多传统理论进行了推翻：①互联网带来零距离、信息对称。零距离要求企业以用户为中心，需要满足客户的个性化需求。因此，推翻了泰勒的科学管理大规模制造，科学管理无法适应客户独特性需求。②组织方面从严格的官僚体制变成了扁平式组织，推翻了马克思·韦伯的科层制，所谓的金字塔式的组织结构（徐宗本，冯芷艳，2014）。③互联网满足公司跨地域合作的要求，资源不仅仅在内部分布，还正转变为全球分布式。推翻了法约尔的一般管理理论主张的企业内部职能再平衡理论（荣世敏，2001）。

2. 管理方式的转变

随着大数据互联网的成长，管理方式变化如下（杜莹芬，2004）：①企业不再将员工认为是单纯的“经济人”，具有人性化趋势。提出“人本管理”的新思想，强调理解员工的需求，尊重员工的权利，从而激发人的积极性。②生产经营活动时时进行变革，传统管理对于组织流程（process）、组织结构避免进行改动，以保持稳定性。而现代理论提出“业务流程再造（business process reengineering, BPR）”理论，该思想给企业带来全方位革命性的影响，被称为面向 21 世纪的管理理论创新（刘仲英，2013）。③随着管理信息化发展，随着信息技术的发展，管理信息化是企业和管理者适应时代的需求，各个公司不同程度地引入信息系统管理组织的流程，如科达公司引入 ERP（企业资源计划）系统对组织流程进行再造，在信息透明度、流程标准化方面起到了很好的效果。

3. 企业竞争范式的转变

传统企业的竞争力来源和外部环境与企业的内部资源、能力、知识方面。在信息化时代，影响竞争力因素更加复杂，如图 1-1 所示。

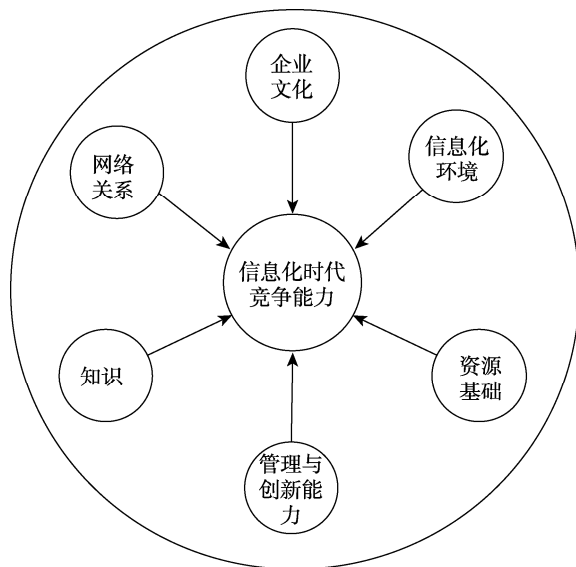


图 1-1 信息化时代竞争能力影响因素

在信息化时代，企业的竞争能力呈现一些新的特征（温池洪，2010）：①竞争能力体现在细节上。通过信息化，企业可以了解最终用户的细致需求并且采取措施满足需求，提高整体竞争力。②当代知识更新快，产品开发周期短，生命周期也较短，因此公司需要加强柔性能力，抓住市场机遇在竞争中崭露头角。③竞争跨地域、跨时空。信息化将不同地域企业紧密地联系在一起，地理时间上的限制越来越小，企业的竞争不再是传统的特定目标市场竞争，而转变为全面的竞争。竞争的对象也不再是单一的产品，也逐步涉及制造过程、供应商的效率等。④企业之间竞争转为合作，出现了以信息技术为基础的新型组织，如建立“虚拟组织”，进行互补互利的合作，实现共赢。以美特斯邦威（徐世伟，2007）为例，它将服装生产的任务转移给企业外实力雄厚的厂家，而且将销售权以特许权的形式转让给加盟店。公司的主要精力集中在附加值较高的部分——品牌与设计的环节。公司降低了销售成本以及投资工厂的资金，使其更有精力投入设计与品牌的经营商。⑤在企业竞争力维度方面，知识对竞争能力的影响大幅度变大。知识是企业创新的源泉，包括在生产经营过程中积累的学识、市场运营开发的知识、经营管理知识等。企业竞争由传统的产品竞争逐步转向能力竞争，在快速变化的时代中，员工和企业的知识成为一个公司竞争力的核心源泉。

4. 组织结构的转变

互联网时代模糊了员工与领导、员工与客户之间的界限。没有领导，每一个人都是信息的节点，形成扁平化组织。因此出现了无为而治、倒金字塔结构、阿米巴组织、海星模式等思想。在陈立敏的文章中，将组织的变化形容成“航空母舰”到“歼击机群”（图 1-2）。

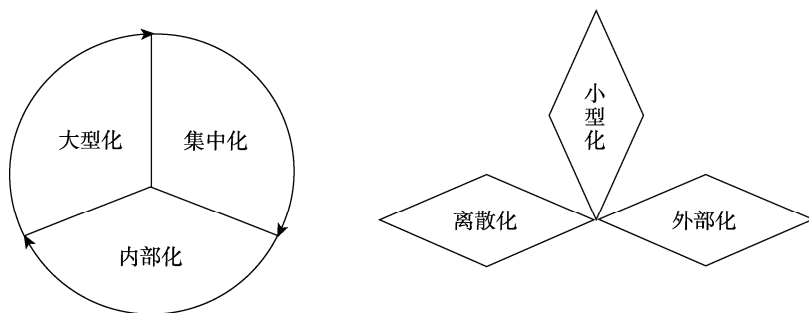


图 1-2 组织结构的变化

传统管理模式主要职责满足生产需要，以机械为中心，劳动力为辅助。互联网解决了信息不对称的问题，形成了自下而上的信息流动，增强了员工的自我约束，加强团队合作。传统的组织是科层制和官僚制，每级员工有严格的规范、生产方式，具有高度的标准化。但在互联网时代下，新兴组织形态出现，每一个团队或员工是独立的个体，根据外部时刻变化的环境更改自己的工作内容，适应环境，该种组织类似于自然生态系统的组织形态，又称“生态化组织”。同时组织具有扁平化趋势，注重横向联系，将不产生增值的环节去掉，减少中间管理层次，扩大管理幅度。

根据环境和企业的变化，互联网环境下的企业不断朝着灵活性、开放性方向发展，目前出现的一些新型组织模式有（张学峰，1998）：①学习型组织（learning organization），美国大使 P.M.Senge 提出了学习型组织，该组织是一个以系统思考、不断进步、团队学习的组织，以激发个人以及团队的组织。②动态联盟（virtual organization, VO）/虚拟化组织，1991 年 Dr.Roger 和 Dr.Rick Dove（王森，赵桂娟，2002）提出动态联盟的概念，被认为是 21 世纪的企业组织模式。该组织是为了快速识别竞争机会，通过先进信息化手段，跨空间、跨时间，将不同企业联系起来。每个成员以自身的优势以及能力做擅长的事情，集中优势，实现目标。当任务结束时，可解散组织，具有松散、灵活的特点，及时抓住市场动态，增强竞争力。③原子式组织，在扁平式结构中，位于塔尖的领导者地位弱化，分权（decentralization）趋势不断加强，原子式组织便是高度分权化的组织。“无老板的工作”是该组织的本职特征，每个成员都变成了领导者。

组织模式的从量变到质变的转化，增强了企业对外界市场环境的反应能力，改变企业内部传递信息的方式，准确快速抓住市场信息。

5. 对人关注点的转变

在全球化的趋势下，现代企业面临来自全球的挑战与机遇，“以人为本”“知识经济”成为不可或缺的要害。人作为企业管理与竞争的核心要素，企业对内部员工和用户的关注正在急剧转变（黄健青，陈欢，2015）。

（1）公司更加注重知识性员工开发。目前，互联网、大数据的出现影响人力市场环境，知识人才的短缺使人才供需矛盾更加突出。传统企业强调组织界限明确，其人力资源管理

是基于公司的规章制度和人事管理制度，规定了每个员工的工作内容，以显示绝对的公平与公正（曹龙，陈菊红，2005）。但未来的组织没有固定的模式，企业重视的智力资本、知识资源等应是整个企业的关心点，而不是单一部门的关心点。随着知识经济的到来，传统的人力管理方法不再适用于知识型员工的管理（高艳，2005）。

（2）在员工激励措施逐步走向人性化。苏明城（苏明城，张向前，2009）提出随着组织扁平化、职位模糊化等特征，对员工的“经济人”假设不成立，需要其他激励手段刺激员工，如配房、配车、落户，取代以往组织中的职位晋升。同时，在互联网时代，外部环境瞬息万变，传统僵硬的激励机制不再适用，应采用“柔性激励”强调人性化，如关注知识性员工的个体发展，使之随时学习到先进的技术。

（3）强调员工自主性。在员工管理方面，鼓励员工参与管理，赋予员工一定的权力，增强其责任感也是现代员工管理的一个趋势。同时，弹性工作时间，使员工自主协调工作、生活的时间，提高满意度。在智能设备的普及下，使用自己的设备在任意时间、地点办公的BYOD（自带设备）模式越来越普遍。在BYOD模式下，企业既顺应新科技使用的需求，又满足员工的个性化的追求，一方面提高了员工的工作效率，另一方面也可降低管理的成本。

（4）消费者角色主权化。随着互联网的发展，用户的角色从单一的消费者转变为产品的生产和价值的创造者。企业将用户作为创造价值的环节，可以充分利用客户资源提升企业创新能力。例如，小米手机，在设计环节就使消费者参与进来，使用户获得参与感，对设计阶段具有参与权、话语权。同时由于大数据时代，利用信息技术可以不断收集用户需求的信息，Hong（Paul Hong, William J.Doll, 2011）等认为获得用户需求信息有利于企业产品或服务针对性地改进和创新。目前有大量企业利用基于用户的大数据信息来改进产品服务，如黄健倩等（黄健倩，陈欢，2015）基于用户价值视角的众筹项目成功影响因素研究中，根据用户价值理论将其各项指标数据进行梳理，结合Logit回归分析法对平台中影响众筹项目成功的因素进行了分析，可以更好地服务于众筹平台的建立。

以国际化、全球化的时代浪潮为导向，现代企业不得不加强对内部员工和用户的关注。柔性管理、虚拟化管理、跨文化管理推动企业注重知识性人才开发与管理，建立与员工的新型关系。互联网、大数据使员工更方便、准确地表达自己的需求，同时企业方面也可对员工创造的价值进行更及时的反馈。

1.3 管理的职能

人们在组成群体或加入群体时，不得不放弃各自为政的自由行为方式，通过协同行动来达到步骤一致，从而保证群体的力量能够满足生存和发展的需要。同时，个体在加入群体之中时有着明确的自身利益需求和目的，由于资源有限和个体利益实现之间存在部分冲突，个体的利益需求将会在群体的整体利益框架下有所调整，这一过程中有着错综复杂的管理活动。

如何认识在实现群体目标的同时达到个体改善生活的目的，每个人有着非常巨大的差异。在经过漫长岁月之后的今天，管理活动首先要解决的是明确群体的共同利益和发展目标；其次是明确群体中各个体的作用和任务目标，并规范相互之间行为关系；再次是协调群体中所有个体做到步骤一致，从而保证群体行为有序地向目标迈进；最后就形成了管理的四大基本职能：计划（planning）、组织、领导和控制。

对管理职能的了解和深刻认识，有助于更好地理解管理的概念。显然，对管理的理解应该有四层含义：第一，管理是一项活动、一个过程；第二，管理的核心是实现组织目标；第三，管理的手段是有效配置组织拥有的各种资源；第四，管理的本质是协调。过程中由于个体之间不同的利益需求和资源的有限，会产生一系列的矛盾和不协调，从而形成实现既定目标的阻力，管理的计划职能、组织职能、领导职能和控制职能就是要努力使组织能够协同行动，有效实现组织的既定目标。

1. 计划职能

计划的含义可从两个角度讨论：其一，从名词的角度（静态的）来理解，计划是指组织目标和实现组织目标的行动方案；其二，从动词的角度（动态的）来理解，计划是指计划工作（制订计划），即拟订和决策组织的目标与实现组织目标的行动方案的过程。从组织的管理活动而言，这就是组织的计划职能。

通常，组织的目标不是单一的，实现组织目标的途径也不会只有一条，因此人们会面临多种行动方案的选择问题。从组织运作角度而言，目标和行动方案就是组织内各部门、各岗位所有活动必须遵循的计划。

管理是一个过程，计划是这一过程中的第一个职能。计划的第一要务是定义组织的目标，包括中、长期目标和近期目标。组织的目标一旦明确，计划确定的行动方案就必须对准组织的目标，计划中规定的一切活动都是为了实现目标。行动方案中的所有活动必须明确这些活动目标、目的、时间、地点、执行人以及执行程序（方案）等。这样，当计划的行动方案付诸实施时，组织就会向目标逐步逼近，最后达到目标。必须注意的是，由于计划的目标不仅有近期的目标，还有中期目标和长期目标。因此，计划内容相应地分为短期计划和中、长期计划（规划）。由于计划目标的时间不同，其面临的问题复杂性和操作性要求也是不同的，管理者必须具有很强的系统思维，以正确认识不同时间目标下组织计划工作的要求和任务，从容开展组织的计划职能。

另外，计划的有效性还取决于决策方案的设计质量，如果提供于决策的方案存在众多的设计缺陷，那么，对于组织而言是非常有害的。因此，计划职能存在相当大的风险，特别是组织的长期计划，存在着更多的不确定因素。对此，许多支持计划和管理决策的研究都是非常重要的，应该有相应的投入，以保障组织的管理职能有良好的开端。

2. 组织职能

计划（目标与行动方案）决定组织。特别是组织的战略目标确定了以后，组织的结构

也就相应地形成了。关于组织的含义也可以从两个方面来解释。其一，是以静态结构来解释组织的含义，这是指为达成某些目标而设计并建立的组织系统。这一组织系统有如下特点：①开放系统，不断地与外部环境进行各种资源的交换（exchange）；②技术系统，不断地进行由投入转化为产出的过程；③整合系统，不断地与环境相互作用，并与其各子系统（或系统元素）相互依存。这种组织系统通常被称为组织结构，包括了被固化了的组织机构和其职责、资源的分配以及岗位间的关系等。其二，是从动态活动来解释组织的含义，是指对组织系统拥有的资源的用途加以规定的活动过程。这种有效配置资源、使之有序地得到利用的活动过程，常称为组织工作，也即管理的组织职能。这一动态的过程具有如下作用：明确组织系统的哪些资源用于哪项活动或哪项活动使用哪些资源，这些资源何时使用、何地使用、如何使用等，使得组织的全部资源之间建立起合理的关系。

组织的资源涉及方方面面，除了传统的人、财、物资源外，还有环境（如政策、国内外形势）资源、信息资源等。例如，具体到人力资源，组织职能的重要任务之一，就是把计划所规定的行动内容指定到组织内特定的群体和个人去完成。这就要求，对于组织内的每个成员，都应该能根据其特长被指定担当有利于实现组织目标的一定的工作，即适当的人担当适当的岗位，从事适当的工作，从而做到人尽其才，让每个组织成员的才干和资源力量都能得到充分的发挥。组织职能要保证组织中所有群体和个体（成员）的活动都能相互配合、相互协调、相互促进，以充分发挥组织的整体优势。

3. 领导职能

领导，作为名词来讲是指领导者个人或集体，即上级或上司；从动词和组织的管理活动来讲是指一种行为和影响力，这种行为和影响力能引导、激励或者在某种意义上强迫组织成员去实现组织的目标。所以，领导职能的内容是激励、指导、引导、促进、鼓励和命令。一个组织的目标能够得以实现，是靠组织的全体成员的共同努力。管理的重要职能，就是领导全体成员去实现既定的组织目标。

领导职能是否能够有效展开，很大部分取决于领导者的觉悟和能力，因而领导者的素质是很关键的。另外，环境建设也是非常重要的，计划经济环境与市场经济环境对于组织（无论是企业或是政府）的领导职能而言，是完全不相同的。这方面，存在许多的理论与实践难题，需要理论界和政府、企业共同努力去探索。

4. 控制职能

控制是监督并促使组织的活动按照计划规定的要求展开的活动过程。管理的控制职能意味着去主动发现计划实施中出现的（或潜在的）偏差，并积极采取措施加以纠正（或预防）。

一个组织，或是由于计划过程难以确定众多不定因素的影响，其行动方案存在先天不足；或是在计划实施过程中出现了未曾预料的情况，导致实际行为轨迹偏离组织的既定计划路线和目标。这样，就需要实施控制职能。

通常情况下，控制职能是以组织运营的作业标准和目标实现情况来测定实际的作业状况，通过将计划目标、作业标准与实际结果的比较来决定是否需要采取纠正行动或进行改进。所以，控制职能是组织的一切活动按计划进行并实现组织目标的重要保证。

计划、组织、领导、控制这四种职能是相互关联、不可分割的一个整体。其中某一职能的完成情况会受其他职能完成情况的影响。例如，计划职能是管理过程的第一个职能，为实现组织目标而提供的计划行动方案会直接影响组织的特点和结构。并且，精心制订的周密计划还是组织职能正常开展活动的基础。同时也必须认识到，组织职能在很大程度上决定着计划的成败，一个适当的、合理的组织结构是计划方案得以顺利实施、计划目标得以实现的重要保证。依次展开，领导职能必须适应于计划和组织职能的要求，控制职能则对计划职能、组织职能、领导职能的活动结果加以全面检查，纠正偏差，以保证组织目标的实现，等等。显然，管理活动的各职能之间密切相关，相互支持，从而形成了组织的管理体系。

1.4 管理实践与挑战

1.4.1 管理与组织行为学的研究意义

1. 指导管理实践

管理与组织行为学来源于实践并应用于实践，管理与组织行为学的根本目的在于服务与实践，提高组织效率与效益。

管理与组织行为学的基本理论是工业社会近百年的管理实践的总结，是人类智慧的结晶，囊括了组织个体与群体行为、组织计划与决策、组织设计与变革、组织环境与创新等众多理论与方法，是对管理实践的客观规律与一般方法的概括、总结与提炼，具有很高的实践指导价值。中国改革开放 40 多年来，管理学者和企业界消化^①吸收西方管理理论的精华，结合中国的国情，努力创造着符合中国实际的管理理论体系。在管理理论的指导下，民营企业异军突起，不断发展壮大，成为中国不可或缺的经济力量。同时成功地借鉴西方现代企业制度，进行了国有企业的改革，使国有企业恢复了活力和生机。但仍可以看到，随着科技、政治等外在环境的不断变化，管理与组织行为学的研究与应用也应持续地改进与创新，永远没有终点。

2. 培育优秀的企业家

在企业发展过程中，人们会发现不少企业在创业时期，尽管困难重重，由于当时人员少而精干，人心齐，干劲大，因而创造了非凡业绩。然而在公司规模扩大后，有的管理者居功自傲，有的管理者则钩心斗角、争权夺利，最终导致管理失控，企业迅速衰败。由此可见，管理者的素质、工作能力，往往是决定一个企业的成败的关键性因素；一个优秀的管理者，对于企业的长远发展有着举足轻重的作用。优秀管理者的技能对企业组织来说，

是一种稀缺（scarce）资源，因此，很多企业不惜重金要争夺优秀管理者。管理与组织行为学的一个重要的目的就是培育更多的优秀企业家，它把抽象的理论与现实经济生活相联系，把应用技术与实际案例相结合，使得学习该课程对于企业承担社会责任，提高管理水平，特别是对于提高各级管理人员对所属员工的心理和行为的预测、引导和控制的能力，及时地协调个人、群体、组织之间的相互关系，充分发挥和调动人们的积极性、主动性和创造性，有效地实现组织目标，取得最佳的经济效益和社会效益，具有十分重要的意义。

3. 提高社会的管理素养

管理与组织行为学作为一门管理学课程，它的一个重要受众是即将进入工作岗位的学生。群体中存在两种类型的人群，要么是管理者，要么是被管理者。管理与组织行为学，不仅有助于造就优秀的管理者，同时也可以提高被管理者的管理素养，成为优秀的被管理者。无论从事何种性质的工作，都离不开管理，懂得了管理与组织行为学的基本知识，有助于了解所承担的工作在整个组织工作体系中的位置以及重要性，从而明确分工与协作，更好地完成工作。另外，管理与组织行为学的知识会帮助人们弄清自己的角色，处理好人际关系，有助于职业生涯的发展。

1.4.2 管理理论和管理实践双向影响

管理理论和管理实践相互推进、互相影响，管理理论带动管理实践的发展，管理实践推动管理理论的发展。

1. 管理实践对管理理论的影响

管理实践是推动管理理论发展的主要推动力，通过对过去企业实践活动的分析，有利于认识未来的管理理论发展方向。

1) 秩序催生管理

传统的农民以及小业主，是以“自由人”的身份在分散的场所内工作（王德禄，苏东，2001）。随着时代的发展，“自由人”逐步向“工人”转变，分散的场所也逐步变成固定的工作场所。员工集中在同一场所，就催生出管理者作为管理人统一管理督促员工。同时工作方式从简单的手工操作变为复杂的机械操作，迫使管理人制定一套改进生产水平的制度和方式。并且员工在企业中重要性越来越高，员工的心态、需求、人际关系、工作环境等都会影响员工的效率，因此以人为中心的管理理论应运而生。

2) 效率提升管理

企业中的效率问题制约着企业的发展，随着企业的进一步扩招，管理层也迎接更多的挑战，如何降低生产成本、提高工作效率满足不断扩大的业务。传统企业会通过加长工时，提高员工工资等手段刺激生产率，因此当泰罗提出以提高效率为重点的经典管理理论时，该理论被广泛接受。

3) 技术支持管理

在互联网时代越加激烈的市场竞争条件下,企业只有跟上技术的潮流,应用先进的技术成果,才能保证不被市场所抛弃。管理技术促使管理理论的发展形成,而管理理论的发展也进一步提高管理的技术,如财务系统、物流系统、网络计划等方面的成功实践都为管理科学理论的完善奠定了基础。

2. 管理理论对管理实践的推动

随着互联网时代的发展,催生出的新管理理论(李海舰,田跃新,2014),对企业的实践有很大的推动作用。

1) 在新管理理论下进行自组织管理

“零管理”是企业管理的一种创新模式,曾有人将此誉为管理的“最高境界”。“零管理”认为,解决问题的层面越低越好,从而实现高层的“无为而治”,如海尔集团的每个自主经营体都是一个自组织,均有一套完整的运作理念和运作方式。本质为组织的自我管理,而且海尔的“自我管理”理论包括“自创新”“自驱动”“自运转”,以及员工“自主挣薪的概念”。海尔为此将员工划分为AB类员工(李博,2013),即能够在机制的引导下自创新、自驱动、自运转,持续创造AB类产品、用户的员工。AB类产品是指既给用户创造了价值,又给企业带来了利益的产品;AB类用户是指对海尔忠诚度高、多次购买海尔产品、并将海尔产品推荐给身边的人的用户。

2) 企业部门无边界化

企业利用互联网技术实现在操作、管理和经营三个方面的无边界发展。打破企业内部的固有界限,通过流程再生实现市场大利益的标准。在研发、制造、销售和物流等方面实现虚拟运作使企业在操作方面实现无边界发展的一个表现。海尔集团的流程再造就是一个很好的案例(路蓉,2004),将财务部门、物流部门、营销部门完全分离出,整合成独立经营的推进本部——物流本部,实现全集团范围的集中营销、集中采购、集中结算。通过重新设计已有的组织结构,将职能化组织结构转变成流程型网络结构,信息垂直沟通链转变成水平沟通流程,形成首尾相接和完整连贯的新的业务流程。

3) 企业资源外部整合

互联网环境下的企业需要采用开放式思维进行日常的经营,跳出企业做事,并且运用创新的精神整合外部甚至全球范围内的资金、业务和思想资源。因为更多的资源、更低的成本和更大的利润都来自外部。例如,加拿大矿产公司Gold Corp为了解决Red Lake矿区的矿脉定位问题,引入与网民协同发展的机制,在社会媒体上公开了该矿从1948年至今的全部数据,根据网民回馈的110个矿点,准确地发现80多处矿脉(冯芷艳,郭迅华,2013)。

4) 商业模式的变化

对于传统商业模式中无法产生价值的环节,目前已逐步被互联网时代下的商业模式所取代,如分销渠道曾是传统商业模式的一个重要的环节(罗珉,李亮宇,2015),但此过程

的存在造成供应链时间长、获得用户反馈慢等问题。随着信息技术的一个发展，商业资源的流动也产生了变化。例如，宝马 4S 店的 O2O（线下体验+线上购买）模式的开发，可以无须中间多余的分销环节，出厂商直接与购买者进行直线沟通，促使交易的达成。



本章小结

管理是一项有效配置组织资源的活动，在管理过程中通过协调组织中个人和群体行为，确保组织目标得以实现。管理具有计划、组织、领导和控制几大职能。组织行为学就是对一定组织环境中个体、群体以及整体的组织行为进行研究，通常从个体行为、群体行为与组织行为三个层次进行研究。



思考题

1. 有人说，“管理是科学”；也有人说，“管理是艺术”。你认为管理是科学，还是艺术，谈谈你自己的观点。
2. 组织行为学通常从个体行为、群体行为和组织行为三个层次进行研究，请你谈谈这三个层次之间的关系。



即练即测



案例分析

蔚来汽车——蔚蓝之路任重而道远

1. 行业背景

我国新能源汽车研发经历了“八五”期间的国家科技攻关项目、“九五”期间的国家重大科技产业工程项目以及“十五”“十一五”期间的国家“863”计划电动汽车重大科技专项三个阶段之后，已基本确立“三纵三横”的研发布局，基本形成由总体组负责，整车企业牵头、关键零部件企业配合、产学研相结合，政策、法规、技术标准同步研究，基础设施协调发展的研发体制，且已经拥有一批即将实现产业化的技术产品和整车成果。多项关键技术已接近和达到国际先进水平，并制定了相关标准。国家新能源汽车发展战略导向已明确，且中央政府和地方政府均采取一系列措施保证政策落实。

日本和韩国汽车工业的发展是利用后发优势实现后来者居上的显例。技术跨越理论认为发展中国家可通过有效利用现有的知识和创新资源迅速缩小与发达国家之间的技术差距，利用比较优势和后发优势，通过技术模仿实现赶超。我国传统汽车工业经过 40 多年改革开放与合资发展，已经在技术、人才、管理、产品等方面形成相对比较优势，而源起于汽车传统动力革命的新能源汽车的产业发展也必须建立在汽车工业已有基础之上，有效利用后发优势，改变单纯“以市场换技术”的联合生产模式，在新能源汽车领域实行自主车企和跨国公

司的战略合作与结盟，实现创新资源与核心技术共享，着力提升自主创新能力，培育自主知识产权和自主标准体系，抢占新能源这个汽车行业未来的战略制高点，将新能源汽车产业发展成为我国真正具有国际竞争力的优势产业。

2014年，已经是易车网、车和家、摩拜等多家公司创始人或投资人的李斌被问道：“你已经在互联网领域成绩显著，如何才能创造更大价值？”于是，李斌开始实践深藏心中多年的造车梦。投资方也堪称豪华天团：不仅有BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）、京东等互联网巨头，还有高瓴资本、红杉资本、淡马锡、IDG资本等一线机构以及部分国有资本。

2. 蔚来汽车的发展

在团队搭建方面，蔚来官网列出了几位主要高管的履历：联合总裁马丁·里奇（Martin Leach）曾是玛莎拉蒂全球CEO（首席执行官）、福特欧洲总裁、马自达全球董事总经理；首席发展官、北美公司CEO伍丝丽（Padmasree Warrior）担任过思科全球首席技术与发展官、摩托罗拉首席技术官，目前她还是微软、自动驾驶行为分析公司Zendrive的董事会成员；秦力宏当过奇瑞销售公司副总、龙湖地产执行董事兼首席市场官；另一位联合创始人、公司执行副总裁郑显聪，此前的经历是玛涅蒂马瑞利中国区总裁和菲亚特中国董事长兼总裁，菲亚特克莱斯勒亚太区副总裁和菲亚特金融公司董事长。有关具体板块方面，万宝龙前中国区董事长陆晓明加盟，掌管蔚来的用户体验；江铃执行副总裁钟万里和来自宝马的一位全球高管将具体负责制造环节；特斯拉前首席信息官Ganesh V. Lyer 2017年4月履新蔚来，他曾是特斯拉构建ERP系统的领袖级人物。另外，前广汽集团副总蒋平、原上汽集团新能源事业部副总经理黄晨东、原观致汽车采购和人力资源及政府事务执行总监周欣以及原观致汽车车辆总成执行总监毛杰（Roger Malkusson）等一杆行业内实力派“选手”均被蔚来收入麾下。公司实行管理扁平化，每个领袖由一位VP（泛指所有高层副级人物）和公司项目管理团队直接负责，李斌参与所有重要决策。

蔚来研发团队位于圣何塞、慕尼黑、伦敦、上海、北京、香港、南京、合肥多地，以整合全球资源为基本理念。全球超过1000名员工包括中国的超过200名软件工程师，美国圣何塞超过400名数字架构、汽车智能和无人驾驶相关工程师及德国慕尼黑超过130名汽车造型设计师。慕尼黑：蔚来全球设计中心；伦敦：蔚来全球极限性能研发中心、蔚来车队总部；北京：蔚来全球软件研发中心；上海：蔚来全球总部、全球量产车研发中心；南京：蔚来电驱动系统制造基地、蔚来整车试制线；合肥：蔚来整车制造技术基地；圣何塞：蔚来全球自动驾驶研发中心，北美总部。

2018年，蔚来第二工厂完成选址，落户在上海嘉定外冈镇，规划土地800亩（1亩≈666.67平方米）左右。2016年4月，蔚来与江淮达成战略合作协议，双方将全面推进新能源汽车、智能网联汽车产业链合作，预计整体合作规模约100亿元。第一工厂是蔚来与江淮联合打造的制造基地并已经在合肥落地，生产线已经跑通，进入大规模量产前的测试阶段。另外，蔚来还与湖北省达成过战略合作，目标是在武汉建成智能化新能源汽车的整车生产基地。有与广汽集团公司及全资子公司广汽新能源汽车有限公司合作，共同出资设立

广汽蔚来新能源汽车有限公司。

4S店服务模式上，蔚来汽车是做了勇敢的尝试，把传统的4S店和汽车服务完全打碎，重新构建出另一套适用于全新的电动汽车服务体系。这个创新是值得鼓励的，这个体系是套什么样的体系呢？把充电桩、换电站、充电车、电池、ES8、蔚来专员和用户连接成一个智慧的能源互联网“能源云”来实现这套特殊的服务体系，除此之外，蔚来的服务云也会把蔚来中心、维修中心、交付中心、服务车、ES8、蔚来专员和用户连接成一个智慧的服务互联网，做到“一键维保”。然而，这套系统的实际运作效率还是有待确认。

尽管蔚来汽车生产基地在紧锣密鼓地进行中，但对于用户交付日期一延再延。2018年6月23日，面对如饥似渴的准车主们，李斌在直播中再次将交付日期延后至6月28日。值得庆幸的是，这一次他没有食言。截至8月28日，蔚来已经生产了2200台蔚来ES8，交付了1381台蔚来ES8，还有15761台ES8订单等待交付。这个时机产能恐怕与当初的预期和承诺相距还甚远。蔚来合肥工厂每小时可生产3台至5台车，每天开工8~10小时，目标是将月产能提升至4500台。据从参观过江淮蔚来工厂人士那里获悉，截至6月15日，工厂当月产能为229台，目标产能为841台，目前正处于产能爬坡阶段。何时能突破产能瓶颈依旧是个未知数。另外，蔚来作为一家定位高端电动车的车企，其合作伙伴江淮汽车在业内属于低端制造汽车商，这让用户不禁忧虑其能否保证高质量的组装制造。

2017年12月16日，蔚来汽车首款量产SUV车型蔚来ES8正式上市。动力配置方面，ES8搭载前后双电机，最大输出功率480千瓦（650马力），最大扭矩840牛·米，百公里加速4.4秒。全系标配最新一代主动式空气悬挂，搭载70千瓦时液冷恒温电池组，60公里/小时等速最大续航里程超过500公里，NEDC综合工况355公里。按理说，这样的性能，别说市内通勤、郊区出游，京津、广深之类双城往返也不在话下。但是实际情况真的是如此吗？前不久，有媒体报道蔚来ES8在高速状态下的续航里程仅为226公里，蔚来ES8在续航里程方面的问题也慢慢显露出来。

怀揣美好的愿景，就能赢得核心竞争力，并践行企业社会责任吗？显然，光有愿景远远还不够。我们认为，一家知名企业除了核心竞争力外，还应该承担企业的社会责任。核心竞争力与社会责任相互融合，得到良性的运营和发展，企业才有能力去长期实践社会责任的各种承诺。作为一家汽车企业，最基础的使命和企业社会责任首先是安全，其次是诚信和可靠。只有兑现了这些，才能在此基础上构建起企业在市场的核心竞争力，而蔚来目前在性能、安全、交付、续航服务方面的表现使其免不了地被质疑。所以，虽然具有先天的各类优势，但是蔚来若要真正达成其蔚蓝天空的企业愿景，还要在车辆设计和安全验证、制造交付能力提升、充电续航服务建设方面改善加强。蔚蓝之路任重道远。

资料来源：

- [1] 郑元春, 李斌. 聚焦蔚来的未来[N]. 新能源汽车报, 2017-02-20(12).
- [2] 任怡. 李斌的汽车理想国[J]. 企业观察家, 2017(2): 36-39.
- [3] 刘丽鸣. 蔚来汽车: 并非颠覆 互联网造车将重塑汽车产业[J]. 汽车纵横, 2016(8): 30-35.

案例讨论

1. 通过以上材料，你对蔚来汽车的发展之路有何认识？蔚来汽车在发展过程中出现了哪些问题？
2. 继续挖掘最新的文献，从管理职能的角度分析蔚来汽车出现的问题。



延伸阅读文献



拓展阅读



1. 尤建新, 陈守明, 赵红丹, 等. 高级管理学[M]. 3版. 北京: 清华大学出版社, 2019.
2. 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学——原理与方法[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2011.