

第一章

管理概述



课前案例

《华为基本法》

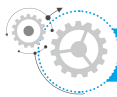
1987年，43岁的任正非与几个志同道合的朋友用凑来的两万元人民币在深圳一间破旧厂房里创立了一家名为“华为”的小公司。在那个年代，估计连任正非本人都不敢想象这家连明天都不知道在哪儿的小公司将改变中国乃至全世界的通信制造业。

2010年，华为营业收入218.21亿美元，首次进入《财富》世界500强榜单，排名第397位；2011年，华为以273.557亿美元的年营业收入再次强势进入榜单，排名第352位；2013年，华为首次超越全球第一大电信设备商爱立信，名次排到第315位。在此后的三年里，华为又完成了三级跳，排名从第285位上升到第228位，并于2016年来到了第129位。

与此同时，在2016年研究机构Millward Brown编制的全球100个最具价值品牌排行榜中，华为的排名从2015年的第70位上升到了第50位。2016年8月，全国工商联发布的“2016中国民营企业500强”榜单中，华为以年营业收入3950.09亿元强势登顶，并在“2016中国企业500强”中排名第27位。

在这些成绩的背后，是以任正非为代表的华为人数十年如一日的坚持和付出，是时刻处于危机之中的理性思考，以及主动求变、先人一步的决心和勇气。

如果我们研究过很多国外走向衰败的大企业，就会发现这样一个共同点：它们无一例外都是在时代的变革中转型失败了的，尤其是在以技术为王的信息技术和通信技术的领域，



诺基亚和柯达便是其中最典型的例子。

在这点上，华为无疑是处理得最好的，因为在历次的演进过程中，它都会选用一种温和的改良方式，这一方面保证了企业的平稳运营，另一方面也能够让企业始终充满活力，在市场的风起云涌中乘风破浪。

那么，为什么自成立以来，华为总能保持这样的韧性和弹性呢？其中一个最重要的原因是：《华为基本法》保证了企业基本东西是不变的，在这个基本法里几乎涵盖了公司的核心价值观、愿景以及战略方向等方面的所有内容。

在“华为基本法”被正式确定以后，华为的发展方向也就基本确定了，在此之后华为的每一次内部运作、华为管理制度的每次实施和变革等都是在此基础上进行的。

虽然“华为基本法”只是华为人对自己企业内部的一次深刻梳理和总结，是华为为寻求一般解决办法而进行的一次卓有成效的尝试，但正是这部在确定之初遭受很多人质疑的华为“宪法”如今却成为很多企业家、管理学家争相研究的对象。作为我国第一部真正意义上的全面总结企业战略、价值观，落实企业文化建设的纲领性文件，它对我国企业的文化建设起到了巨大的推动作用，将很多企业挂在墙上、装在文件袋里的标语口号摔得稀碎，以执行和落地为核心的行为将会在相当长一段时间内成为其他企业重构企业文化、重塑管理组织、重调业务结构等的指导性思想。

资料来源：黄继伟. 华为管理法 [M]. 北京：中国友谊出版公司，2017.

问题思考

1. 请分析华为快速成长的原因。
2. 华为近几年来生存环境发生了哪些改变？请查阅资料了解华为的应对措施。

第一节 管理及其职能

一、管理的重要性

管理的历史与人类的历史一样悠久，自有人类以来就存在管理活动。当一件事情需要两个以上的人才能完成时，就会有人协调其他人的活动，并与别人一起或通过别人来完成这一事情。这个人从事的活动就是管理活动。从远古时代人类的合作狩猎到以万里长城为代表的各种工事的修建以及国家的存续和发展等各个方面都需要管理。

管理故事：丁谓一举三得修皇宫

北宋大中祥符八年（1015年），京城失火，皇宫被烧毁，宋真宗派大臣丁谓主持皇宫修复工作。

这项工作困难重重，一是烧砖需要的泥土，要去遥远的郊外取；二是修皇宫需要大量建筑材料，陆路运输困难；三是清理废墟的垃圾如何运出京城。

经过意见征集和认真思考，丁谓最终确定了解决方案。首先在皇宫前面的大街上挖出一条沟，利用挖出来的泥土烧砖；然后将京城附近的汴水引入大沟，形成一条人工运河，用以运输建筑材料；皇宫修复之后，再将碎砖烂瓦等垃圾填入沟中，修复原来的大街。

丁谓这一措施可谓一举三得，轻而易举地解决了重修皇宫的难题。

到了现代社会，管理一样重要。从微观层面来看，一个人想要在组织中有所成就，需要具备一定的管理能力，一个企业想要在行业立足甚至成为领头羊，需要对企业的方方面面进行合理管理；从中观层面来看，任何一个行业要健康发展也需要相关部门的监督管理；而从宏观层面上看，国家的繁荣昌盛、社会的和谐稳定更需要日趋完善的管理。可以说管理是无处不在的，一旦管理缺失或者管理不善就会出现各种漏洞、各种差错。

典型的案例数不胜数。自1996年起连续14年占据全球手机市场份额第一的诺基亚，在面对智能手机崛起时的错误决策，导致其不得不将包括移动手机在内的一系列业务出售给微软公司。2020年初爆发的新冠疫情让各国政府在应对时措手不及，截至北京时间2021年12月23日，全球累计确诊病例已经超过2.77亿例，其中确诊人数最多的美国超过了5251万例，而中国政府在面对新冠疫情时以对人民群众健康高度负责的态度，组织各方力量全力以赴做好防控工作，在全国坚持应检尽检、坚决落实疫情防控等应对措施，使中国成为抗疫最成功的国家之一。

二、管理的含义

在《现代汉语词典（第7版）》中，“管理”有三种含义，分别是负责某项工作使顺利进行；保管和料理；照管并约束（人或动物）。

实际上，关于管理的含义并没有统一的说法。现代很多学者从自己的研究领域出发对管理进行了界定：经济学家认为管理是一种经济资源，政治学家认为管理是一种职权系统，社会学家认为管理是一个阶级和地位系统，心理学家则认为管理就是使人们适应组织的过程……即使同样是管理学家，也都因研究切入点的不同对管理进行了不同的界定。

“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰勒在《科学管理原理》中提出：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。”在泰勒看来，管理就是指挥他人用最好的办法去工作。在泰勒看来，管理就是指挥他人用最好的方法工作。

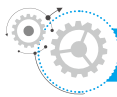
诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为：“管理就是制定决策”（《管理决策新科学》）。

彼得·德鲁克在《管理——任务、责任、实践》中提出：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”他还提出：“管理就是牟取剩余。”所谓“剩余”就是产出大于投入的部分。他认为任何管理活动都是为了一个目的：就是要使产出大于投入。

“管理过程理论之父”亨利·法约尔在《工业管理与一般管理》中提到：“管理是所有



管理思想：儒家经典中
与管理意思相仿的词汇



的人类组织（无论家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由 5 项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。”法约尔的观点是当前管理学定义的基础。

哈罗德·孔茨在《管理学》中提出，“管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”



动画：管理的含义

人际关系学说的创始人乔治·埃尔顿·梅奥认为管理就是做人的工作，管理的主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境之间的相互关系为核心，通过激励员工，调动人的积极性。

美国管理协会认为，管理是通过他人的努力来达到目标。

综合以上对管理学含义的界定，我们认为：管理是在一定环境中的管理者，通过实施计划、组织、领导、控制和创新等职能，有效地利用各种资源，达到组织目标的过程。在这个含义中主要

涉及以下几点。

1. 管理是针对群体的

虽然有自我管理的存在，但是在管理学当中提及的管理一般是针对他人或者一个群体的管理。

2. 管理是有特定目标的

管理的出现就是为了完成一个人所完成不了的任务，本身就是目的性很强的、有意识的一种活动，管理的目的就是保证组织的目标实现。

3. 管理是对资源的协调整合

组织的资源主要包括组织可以调用的人力资源、财务资源、实物资源及信息资源等。对组织来说，任何一种类型的资源都是有限的，因此管理的存在就是为了合理利用这些有限的资源，以期得到更大的回报。

4. 管理是通过管理职能发挥作用的

管理有计划、组织、领导、控制四个基本职能以及一个创新职能，管理过程就是四种基本职能的循环以及管理创新，管理者需要通过这五个职能的落实去保障组织目标的实现。

5. 管理是在一定的环境进行的活动

管理不是游离于真空的活动，管理的过程会受到来自组织内部和外部的各种环境影响，根据马克思主义哲学的理论观点，管理活动的开展也会影响组织内部和外部的环境。

三、管理的职能



动画：管理的职能

管理的职能是管理过程中各项活动的基本功能，又称管理的要素，是管理原则、管理方法的具体体现。管理职能的划分有许多学派，目前管理学界公认的管理职能有五个方面，分别是计划、组织、领导、控制以及创新职能。

1. 计划

计划是管理者为实现组织的目标对工作所进行的筹划活动。计划是管理的首要职能，它包括组织目标的选择和确立、实现组织目标的方法的确定和抉择、计划的编制以及计划的实施和反馈。计划是管理职能中最基本的职能，也是实施其他管理职能的前提。

2. 组织

组织是管理者为实现组织目标而建立以协调组织结构的工作过程。具体包括把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类、对组织中的权力进行合理分配、规定上下左右的协调关系。为保证组织目标实现，还必须不断对这个结构进行调整，对所需人员进行选拔和培养，这一过程就是组织。组织为管理工作提供了结构保证。

3. 领导

为使个体和群体能够自觉自愿而有信心地为实现组织既定目标而努力，组织中需要有管理者对下属的工作进行指挥和协调，并适时地对下属进行激励。在这个过程中必不可少的是管理者与下属之间各种形式的沟通。领导职能的对象是组织中的人，因此领导也是四个基本管理职能中最具艺术性的一个，如何提高管理者的领导能力一直是管理学家们探讨的课题。

4. 控制

控制是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动，即按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查，发现偏差，采取纠正措施，使工作能按原定计划进行，或适当调整计划以达到预期目的。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程，其目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期目标相一致。

5. 创新

管理的四个基本职能循序完成，并形成周而复始的循环往复，这就是管理的基本过程，其中每项职能之间都是相互联系、相互影响的，以构成统一的有机整体。但管理过程只有计划、组织、领导和控制是不够的。从某种意义上来说，它们同属于管理的“维持职能”，其任务是保证系统按预定的方向和规则运行，但是，组织是在动态环境中存续的，必须不断调整组织活动的内容和目标，以适应环境变化的要求，这就是管理的“创新职能”。管理创新的本质是激发和引导组织从旧的稳定状态跃迁到新的稳定状态。日常管理目标是维持稳定状态下的工作效率，而创新管理的目标是通过变化寻求更高的效率。

四、管理的科学性和艺术性

管理既是一门科学，又是一门艺术。管理是科学性与艺术性的统一。

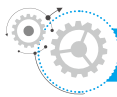
管理具有科学性。管理科学是人类在长期的社会生产实践活动中，对管理过程中的客观规律的归纳、总结与反复实践验证。管理已经形成了基本的理论体系，可以用来指导人们的管理活动实践。

管理具有艺术性。管理是一种随机的创造性工作，管理的环境和管理的对象都不是一成不变的，因而管理是具有实践性的，管理者需要在参考管理理论的基础上依据实际情况创造性地提出解决问题的思路。

因此，想要学好管理必须理解管理是科学性和艺术性的结合，要在理解管理理论的基础上多实践，一边学习一边应用，在反复实践中真正提升自己的管理能力。



管理思想：老子与管理的职能



管理故事：量体裁衣

清朝时，北京城里有一家生意兴隆的裁缝店。每次有人来做衣服，裁缝师傅总是一边量尺寸，一边观察他的形体特点。如果顾客只是来送布料，衣服是替别人做的，裁缝师傅就会问穿衣人的年龄、职业、性情等。一次，一位来做衣服为顾客被问得不耐烦了，对裁缝师傅说：“你只管做衣服，别总问长问短，太啰唆了！”裁缝师傅解释道：“凡是我问的，都与做衣服有关。比如给刚考中的举人老爷做衣服，就要问明年龄。若是年轻人，必定性情骄傲，走路挺胸凸肚，衣服就要做得前长后短。反之，如果是上了年纪的举人，得志太晚，大都意志消沉，走起路来必定弯腰曲背，衣服就要做得前短后长。”裁缝的一番话，说得这位嫌麻烦的顾客心悦诚服，后来人们都夸这位裁缝师傅善于量体裁衣。

资料来源：孙建中. 量体裁衣 [M]. 北京：连环画出版社，2019.

第二节 管理者

一、管理者的含义

从管理的含义当中，我们可以看到管理者的存在。事实上，管理成功与否，在很大程度上取决于管理者这个至关重要的角色。管理者是组织管理活动的主体，任何组织的管理活动都与管理者密切相关。那么，在一个组织中哪些成员属于管理者呢？

在组织中有两类人，分别是管理者和操作者。操作者只需要做好组织分配给自己的工作，不需要对别人的工作进行指挥和协调，例如学校里负责授课的老师、医院里的医生、餐厅的服务员就是典型的操作者。而管理者则是指那些在组织中指挥他人完成具体任务的人，如公司的经理、总监、主管，医院的院长、主任、护士长，学校的校长、系主任、教导主任，机关的局长、处长、科长等。他们虽然有时也做一些具体的事务性工作，如校长也会给学生讲课，医院院长也会给患者做手术，护士长也会给病人打针等，但其主要的职责是指挥下属工作，而不是完成具体的操作性事务。

由此可见，管理者就是在组织中从事管理活动的人。

二、管理者的类型

组织的正常运转离不开管理者，规模越大的组织需要管理的事务就越复杂，需要的管理者数量也就越多，而每个管理者具体负责的工作也是不同的，按照他们在组织中具体负责的领域和所处的层次可以对管理者进行类型的划分。



管理测试：如何成为优秀的管理者

（一）按管理领域划分

按照管理者在组织中的管理领域可以分为综合管理人员和专业管理人员。

1. 综合管理人员

综合管理人员需要运用各项管理职能对自己所管理的组织或者部门的全部工作予以负责。例如，工厂的厂长、车间主任、班组长等。

2. 专业管理人员

专业管理人员只需要在组织中负责某一具体类别的工作。例如，组织中的财务处长只需要管理与资金和账目有关的事务，人事处长只需要管理与员工招聘、培训、晋升等与人力资源有关的事务，研发中心主任只需要管理与新产品研发有关的事务等。我们会发现，组织中的专业管理人员有很多，并且专业管理人员在不同的组织中也各不相同，如高校中一般会有招生就业办公室主任，而不会有研发部主任，有些组织甚至会把个别业务外包，所以也就不会有相关的专业管理人员。



微课：管理者的
类型划分

（二）按管理层次划分

按照管理者在组织中所处的管理层次，可以将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。在任何组织中我们都可以把管理者抽象为这三个层次，如图 1-1 所示。

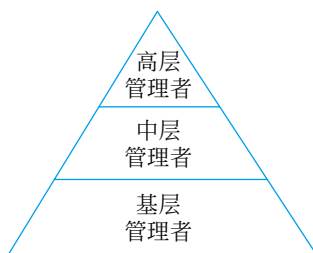


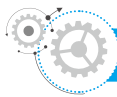
图1-1 管理者的层次

1. 高层管理者

高层管理者处于组织的最高层，对整个组织的管理全面负责。他们的主要工作是制订组织发展的总目标、发展战略等关乎组织未来的重大决策，并对组织的资源进行统筹安排。他们的工作主要是做出决策，因此也称决策层。这一层次的管理者在组织中比例极低，例如，企业的总裁、董事长、总经理、副总经理，学校的校长、副校长，医院的院长、副院长等。

管理故事：丞相的职责

汉初，陈平和周勃都在汉文帝手下当丞相。在一次接受群臣朝见时，汉文帝问右丞相周勃：“全国一年中判决的案件有多少？”周勃谢罪说：“不知道。”孝文帝又问：“全国一年中钱粮的收支有多少？”周勃又谢罪说不知道，急得汗流浹背，惭愧自己不



能回答。于是汉文帝又问左丞相陈平。陈平说：“有主管的人。”汉文帝说：“主管的人又是谁？”陈平说：“陛下若问判决案件的情况，可询问廷尉；问钱粮收支的情况，可询问治粟内史。”汉文帝说：“如果各自有主管的人，那么你所主管的是些什么事呢？”陈平谢罪说：“为臣诚惶诚恐！陛下不知我才智低劣，让我勉强担任宰相的职位。宰相一职，对上辅佐天子调理阴阳，顺应四时，对下养育万物适时生长，对外镇抚四夷和诸侯，对内爱护团结百姓，使公卿大夫各自能够胜任他们的职责。”汉文帝称赞他回答得好。右丞相周勃大为不悦，退朝后埋怨陈平说：“您怎么不在平时教我对答这些话！”陈平笑着说：“您身居相位，不知道丞相的职责吗？陛下如若问起长安城中盗贼的数目，您也要勉强凑数来对答吗？”这时周勃自知自己的才能比陈平差远了，不久之后就推托生病，辞去丞相职位。

这个故事出自司马迁《史记》中的一篇文章《陈丞相世家》。陈平的回答告诉我们：高层管理者应该从日常管理实务中抽离出来，将注意力聚焦在组织战略性目标的绘画、核心理念的确立等方面。

资料来源：佚名. 史记《陈丞相世家》原文及翻译. [EB/OL]. <http://www.5156edu.com/html/z3679m3511j1419.html>. (2020-02-21) [2022-01-06].

2. 中层管理者

中层管理者处于组织架构中的中层位置，是高层管理者决策的执行人，因此又称执行层。中层管理者在组织中是承上启下的角色，主要职责是正确领会高层管理者的指示精神，并创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作，他们注重的是日常管理事务。中层管理者在组织中的数量相对较多，包括企业的部门经理、学校的系主任或者二级学院院长、医院的科室主任等。

3. 基层管理者

基层管理者是在组织一线的管理人员，他们的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令，因此基层管理者也称操作层。相对于高层管理者和中层管理者，基层管理者主要关心的是具体任务的完成。他们的工作直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现，所以基层管理者在组织中十分重要。基层管理者在组织中的数量庞大，主要包括企业中的班组长、学校的教研室主任、医院里的医疗组长等。



管理案例：基层管理者干什么

三、管理者的技能

为了保证管理的有效性，管理者需要相应的管理技能。美国著名管理学家罗伯特·卡茨认为，有效的管理者应当具备三种基本技能：技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指从事自身管理范围内的工作所需的基本技术和具体方法。如会计师要会记账、餐厅管理者要会摆台等。技术技



微课：管理者的技能

能对基层管理者来说尤为重要，因为他们的大部分时间都是在指导、训练、帮助下属人员，或回答下属人员的有关问题，因而必须熟悉下属人员所做的各种工作，全面而系统地掌握与本部门工作内容相关的各种技术技能，这样才能更好地指导下属工作，更好地培养下属。

2. 人际技能

人际技能是指把握与处理人际关系的有关技能，即理解、动员、激励他人并与他人共事的能力。一个好的管理者需要妥善处理同上级、下属、同行和他人的关系。显然，不管是哪一个层次的管理者都需要具备一定的人际技能，以保证自己能够与周围的人有效的沟通与合作，进而实现组织目标。

3. 概念技能

概念技能是指能够洞察企业与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括，并迅速做出决断的能力。越是处于高层的管理人员，越需要制订关乎组织发展全局的重要决策。他们所做的决策影响范围更广、影响期限更长，因此他们需要更多的概念性技能。

任何一个层次的管理者都需要这三种管理技能。人际关系技能对不同管理层的重要程度区别并不明显，但是技术技能和概念技能对不同层次管理者的重要程度差别较大。技术技能对于基层管理者来说尤为重要，伴随职位的晋升，技术技能对管理者的重要性逐步降低，而概念技能对管理者的重要性逐步上升，对高层管理者来说，概念技能是最重要的。

当然，基层管理者也要做一些关于本部门发展的决策，制订本部门的整体计划，为了做好这些工作，他们也需要掌握一定的概念技能。而高层管理者并不经常从事具体的作业活动，所以并不需要全面掌握完成各种作业活动所需具备的技术技能。但他们也要对技术技能有基本的了解，否则就无法与他们主管的专业技术人员进行有效沟通。在现实中，对技术技能一窍不通的人不能成为高层管理者，但那些在某一专业领域是专家而对其他相关领域专业知识一无所知的人也不会成为称职的高层管理人员。例如，医院的院长应该了解医疗过程，但如果他仅精于外科手术而不具有基本的财务管理知识，那么他也无法成为一个合格的院长。处在中间的中层管理者，需要做的决策比高层管理者影响面小，比基层管理者影响面大，直接指导下属工作的内容比基层管理者要少，比高层管理者又多，因此对他们来说三项技能都是较为重要的，从比例上看差不多是三项技能的平衡。图 1-2 为不同层次管理者技能的差别。

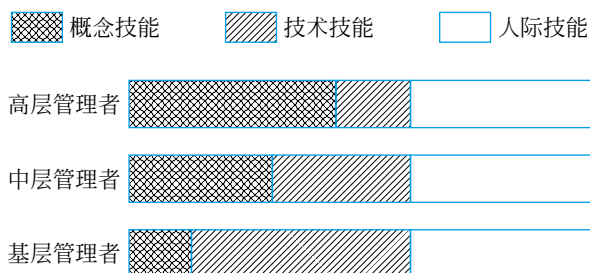
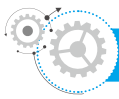


图1-2 不同层次管理者技能的差别



四、管理者的角色



管理故事：为什么他
得不到提拔



管理故事：排队虫的
悲哀



动画：管理者的角色

1954年，德鲁克在《管理的实践》一书中率先提出“管理者角色”的概念，引发了管理学界的广泛关注和讨论。20世纪60年代末期，亨利·明茨伯格对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究，最终的结论是，管理者扮演着10种不同但高度相关的角色。管理者角色（Management roles）这个术语指的是特定的管理行为范畴，这10种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制订。表1-1为亨利·明茨伯格管理者的角色。

表 1-1 亨利·明茨伯格管理者的角色

管理者角色	角色描述	典型活动
人际关系方面		
挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备，培训和交往	实际上从事所有的有下级参与的活动
联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
监听者	寻求和获取各种特定的即时信息，以便透彻地了解组织与环境，作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
传播者	将从外部和下级得到的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息，作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面		
企业家	寻求组织和环境中的机会，制订改进方案以发起变革，监督某些方案的策划	制订战略，检查会议执行情况，开发新项目
混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取补救行动	制订战略，检查陷入混乱和危机时期的应对措施
资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	与工会进行合同谈判