

管理：根源及兴起

过去 50 年中，每一个发达国家的社会都已成为机构的社会。当今每一项重大的社会任务，不管是经济绩效还是医疗保健，教育还是环境保护，求取新知还是国防建设，都托付给了旨在永存的大型组织，由管理层进行管理。现代社会的绩效，甚至每一个人的生存，都愈发依赖这些机构的表现。

仅仅 75 年前，这样的社会还不可想象。1900 年，每一个国家的社会，大部分社会任务由家庭充当唯一的代理和部件，机构少且规模小。1900 年的社会，就算是最为机构化的国家，仍然像是堪萨斯州的大草原。草原当中有一块高地，那是中央政府。它松垮地平摊着，占了很大的地方，但那不是因为它真正很大，而是因为周围别无他物。社会的其他部分散落成无数的分子：小作坊、很小的学校、自己开业的专业人士（医生或者律师）、农民、工匠、街区的零售店等。当时也有正在形成的大企业，但还只是个开端。当时人们眼里的巨型企业，如今看来小得叫人吃惊。

洛克菲勒的“标准石油托拉斯”（Standard Oil Trust），曾被今天美国人的祖父母一辈视为怪物。1911 年，美国最高法院将之拆分为 14 个部分。30 年后，美国进入第二次世界大战的前夕，“标准石油”拆分出来的这 14 位“儿

女”，每一家都比当初母公司被最高法院拆分时要大：在员工、资本、销售和其他任何一个方面都至少大3倍。然而，这14家公司里，只有3家算得上大型石油公司，分别为新泽西标准石油公司（Jersey Standard）、美孚石油公司（Mobil）和加利福尼亚标准石油公司（Standard of California）。其他11家公司属于小规模或中等规模，在世界经济中无足轻重，对美国经济所能起到的作用也十分有限。

这70年里，不光企业在发展，其他机构发展得更快。1914年前，全世界没有任何一所大学的学生超过6000人，只有少数几所在5000人以上。今天，有6000名学生的大学只算小规模，甚至有人怀疑它没法存活。同样，医院也从穷人进去等死的边缘机构，变成了健康保健中心，成为自成一格的巨人，同时也是一种最为复杂的社会机构。工会组织、科研院所和其他许多机构在规模和复杂性上也有同等程度的发展：规模庞大，极为复杂。

20世纪初，苏黎世公民修建起了辉煌的市政厅，信心百倍地认为这足以满足城市未来的一切需求。事实上，它遭到了批评者猛烈的抨击，说它太豪华甚至妄自尊大。瑞士政府发展得比其他任何国家的都要小。然而，苏黎世市政厅早就不足以容纳城市管理所需的各个办事机构了。到现在为止，这些办事处占用的空间，比75年前看起来辉煌甚至奢侈的空间要大10多倍。

员工的社会

今天，每一个发达国家的公民都是典型的员工，他们为这样那样的机构工作。他们依靠机构来维持生计，他们依靠机构来追求个人机会，他们依靠机构获取社会地位和职能，实现个人的成就和满足。

1900年的公民，如果是受雇用的，那一般是为小型的家庭作坊、雇用一两帮手的小型夫妻店、家庭旅馆等工作。当然，除了工业化程度最高的国家，如英国或比利时，当时绝大多数的人在农场工作。

我们的社会已成为员工的社会。20世纪初，人们问：“你是做什么的？”今天，他们往往会问：“你为谁工作？”

管理成为新机构——不管是企业、大学、医院、军事部门、研究实验室或政府机构——的特定部门。机构要正常运作，管理层必须履行职责。

“管理”这个词是一个很难解释的词汇。起初，它是个专属于美国的词语，很难翻译成其他语言，甚至没能进入英国英语。它既表示一种功能，又表示执行此种功能的人。它既表示一种社会地位和等级，同时也是一门学科、一个研究领域。

不过，就算仅限美国范围，管理也算不上一个术语，因为除了企业，其他机构一般不说管理（management）和管理者（manager）。大学、政府机构和医院叫“行政人员”（administrator），军队叫“指挥官”（commander），其他机构叫“执行人员”（executive），等等。

然而，所有这些机构都有着共同的管理职能、管理任务和管理工作。在所有这些机构里，都有一群人的职能是“管理”，有着与管理者一样的法定权力和责任。在所有这些机构里，都有着相同的任务：让机构正常运作。而且，在所有这些机构里，“管理”都需要进行一些特定的工作：设定目的、目标和优先事项，组织，人事，测量结果，沟通和决策等。所有这些机构都需要管理。在这些机构里，管理都是有效的、积极的构成部分。

机构本身是虚构的存在，它是会计现实，而非社会现实。这样那样的政府机构做出这样那样的裁断或决定，我们很清楚地知道，是机构内的某些人做出这些裁断或决定的，他们代表机构行事，是机构的有效构成部分。当我们说通用电气公司关闭下属的一家工厂，其实并不是“通用电气”做出了决定并采取了行动，而是公司内的一群管理者做出了决定并采取了行动。

乔治·西门子（Georg Siemens）在1860～1880年将德意志银行建设为欧洲大陆顶尖的金融机构，他曾说：“没有管理，一家银行就是废物，活该被

清算。”没有机构，就没有管理。但如果没有管理，也就没有机构。管理是现代机构的特定器官。器官的绩效决定了机构的绩效，甚至决定着机构的生存。

职业管理

我们还知道，管理独立于所有权、级别或权力。它是目标性功能，应以绩效责任为基础。它是专业的——管理是一项职能、一门学科、一份有待完成的任务；管理者是实践这一学科、履行相关职能、承担这些任务的职业人士；管理者是否同时也是所有者，不再事关重大；所有权是管理这一主要任务的附带属性。

从企业社会到多元社会

在 75 年前，西方世界的社会是企业社会。当时的企业实际上是最强大的机构，甚至比一些政府还强大。但自世纪之交（指 19 世纪进入 20 世纪）以来，企业的重要性逐渐变弱，不是因为企业变小或者变弱了，而是因为其他机构发展得太快了。企业不再是社会里唯一重要的机构，其他机构也变得同等甚至更为重要。社会走向了多元。

在 20 世纪 70 年代的美国，没有哪个商人的权力或知名度比得上 1900 年的大亨，如摩根（J. P. Morgan）、约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller），或者稍晚些时候的亨利·福特。今天，很少有人知道美国最大企业的首席执行官的名字，而当年大亨们的名字可谓家喻户晓。就连今天最大的企业，也没法与当年大亨们的权力和相对财富相提并论，后者甚至曾把持政府以索要赎金。

企业的权力已经散失。今天没有任何一家企业（事实上，美国历史上也没有哪一家企业）拥有的权力，能比得上今天一家大型大学所握权力的一小

部分。大学靠着批准或拒绝录取、发放学位，能够带给（或者否决）人们找到工作和生计的机会。美国历史上没有哪一家企业，也没有其他哪一种机构，掌握了这样的权力。事实上，早期机构连拥有这种权力的可能性都没有。

在1900年的美国，充满雄心的年轻人唯一的事业发展机会就是经商。今天却有了许多其他的机会，每一种都可能与经商获得同样多（甚至更多）的收入，未来发展也同样快。

在19世纪与20世纪交界的时候，国民生产总值中只要没进入农业领域的，都进入了私营商业经济。到第一次世界大战前，以政府为首的非商业服务机构，大概只占美国非农业国民生产总值的10%。今天，务农基本上已经变为商业经营，国民生产总值的一半以上进入了无须承担经济绩效责任的非商业服务机构。

今天，美国国民生产总值的1/3以上直接进入联邦、州和地方各级政府；另外3%~5%进入非公立学校，也就是私立和教会学校，包括非政府学院及大学；国民生产总值另有5%，也就是医疗保险总费用的2/3，同样进入了非政府也非商业的机构；最后，还有种类繁多的非营利活动，占了国民生产总值的另外2%~5%。以上数字加起来，国民生产总值50%甚至60%的部分没有进入商业部门，而是进入了公共服务机构。

事实上，虽然时下有大量激进分子会提到“大企业社会”，但从他们的行动上，他们早已敏锐地察觉到，企业不再是占主导地位的机构。自从拿破仑战争结束以后，每一个时代的社会动荡，都始于对企业的反抗。但是，20世纪60年代席卷发达国家的反权威抗议都以机构（尤其是大学）为中心，而大学过去是最受激进分子尊敬的，甚至可以说，三四十年前，大学是组织里的“好人”。

非企业的公共服务机构也与企业一样需要管理，它们甚至需要得更多。

如今，人们已经越来越多地对非商业机构的管理表示关注。

最近10~15年，美国大行管理咨询公司最优秀的客户，是诸如国防部、纽约市政府或英格兰银行等政府机构。20世纪60年代后期，加拿大首次建立

海陆空统一的军事机构时，将领们的第一次会议不是商讨战略，而是确定管理。可敬的天主教教会各级机构也积极从事组织研究和管理发展，尤以耶稣会士最为热衷。

高级管理课程的学生，越来越多地不再是企业高管，而是来自医院、军队、市级和州政府、学校的管理人员。哈佛商学院甚至还为大学校长专门开办了颇受欢迎的高级管理课程。

实际上，非商业机构的管理从现在开始会受到更多的关注。它们的管理很可能成为核心的管理问题，只因为公共服务机构（不管是市政供水部门还是研究生院）缺乏管理是极为扎眼的弱点。

只不过，企业管理仍然是典范。任何一本论述管理的书，比如本书，都必须把企业管理放在中心。

为什么必须以企业管理为焦点

原因之一是历史。企业是最先出现的现代机构。从一开始，也就是从19世纪晚期铁路公司以大型企业的形式出现的时候，企业就毫无疑问地表现为一种全新的不同机构，它与政府机构、大学、医院和军队不一样，不是从旧有机构里发展出来的。诚然，人们也关心后一类机构的管理。但不久之前，这类的关注还很零散，通常与一个尖锐的问题有着直接的联系，且仅限于该问题。这种局面最近才有所改观。但对企业和产业管理的研究，从一开始就是通用的、连续的。

迄今为止的管理研究主要是企业管理研究的另一个原因是，迄今为止只有经济领域能够测量资源的分配和决策的结果。利润率并非完美的测量指标，甚至没人能定义它；尽管它存在这样那样的不完美，但仍然是一种测量指标。时至今日，其他任何机构都没有测量指标。它们只有评鉴，而评鉴不足以构成一门学科的基础。

专注于企业管理最重要的原因在于，企业在 20 世纪大获成功。它在自己的领域内很好地运作起来。它提供了经济的商品和服务，这在 19 世纪是无法想象的。而且，尽管整个 20 世纪充斥着战争、衰退和独裁，企业仍然运转如常。

实现企业管理，使得我们今天有望（以相当大的把握）解决一直以来困扰人类的赤贫问题。今天的发达国家可以负担得起大众化的高等教育，基本上也是靠企业管理实现的。企业不仅是维持这项昂贵事业的经济手段，也提供了就业岗位，把知识变得富有生产力，并为知识提供报酬。今天，我们认为按阶级和出生来固定人的发展机会和工作，是社会的缺陷和不完美，但就在昨天，人们还觉得这是自然而然的，是人类不可摆脱的状况。这种观念上的发展，就是我们经济绩效，即企业管理绩效带来的结果。当今世界在政治上越来越分散，越来越沉迷于民主主义，而企业管理却是极少数能够跨越国界的制度之一。

跨国公司将来自不同国家，有着不同语言、文化、传统、价值观的管理人员汇集到一起，把他们团结在共同的目标下。在我们的世界里，只有很少的制度在世界观、价值观和决策上不以民族主义为重，企业管理恰为其一。它是世界经济真正的共同器官，因为到目前为止，我们还没有世界性的政体，故此，企业管理也就是一种跨国的政治团体或跨国政治制度。

我们的社会也愈发期望企业管理在改善生活质量上做出表率。的确，有些对企业管理的批评听起来特别严厉，但其实那往往是因为人们根据企业管理过去的绩效，产生了不切实际的高度期待，结果这种期待落了空。批评的潜台词是，“既然你能做得这么好，为什么不能做得更好？”

本书将讨论非商业性服务机构的绩效，我还会反复强调，管理服务机构有可能是 20 世纪后期的管理前沿。但任何管理研究的基础，都必须是企业管理。

管理的出现，或许是我们这个时代的关键性事件，比新闻头条刊登的所有大事件都更重要。没有一种新的基本制度、新的领导群体、新的核心功能，

能像 20 世纪初管理崛起得那么快，可以说是前无古人，后无来者。一项新制度这么快就证明自己不可或缺，人类历史上也几乎不曾有过。一项新制度出现时引发的异议、混乱和争论如此之少，更是极其罕见。从来没有一项新制度像管理这样，在许多人工作、生活的一辈子就超越了种族、信仰、语言和传统的边界。

今天的发达社会，不靠贵族，不靠大地主，甚至不靠资本家和大亨，靠的是它的主要机构管理者的领导力，它靠的是他们的知识、愿景和责任。在这样的社会里，管理及其任务、责任和实践，有着核心的地位：它是一种需求、一种重要的贡献、一门研究和知识的学科。

管理的根源和早期历史

有些作家似乎认为，管理是第二次世界大战后“管理繁荣”时发明的，或者至少说发现的。但管理，不管是作为实践，还是作为思考和研究的领域，都有着悠久的历史，它的根源差不多可以向上追溯 200 年。

可以说，早在根本没有任何管理可言的时候，人们就发现了管理。伟大的英国经济学家，不管是亚当·斯密（Adam Smith, 1723—1790）、大卫·李嘉图（David Ricardo, 1772—1823），还是约翰·斯图亚特·穆勒（John Stuart Mill, 1806—1873），甚至包括他们的后继者、反对者卡尔·马克思（Karl Marx, 1818—1883），都不知道管理。对他们而言，经济是客观的、非个人的。专门研究古典经济学的当代学者肯尼思·博尔丁（Kenneth Boulding, 生于 1910 年）曾说：“经济学解决的是商品的行为，而不是人的行为。”或者，像马克思说的那样，占主导地位的是历史客观规律。人只能适应，在最好的情况下，人无非能最优化经济所实现的结果；若是最坏的情况，人只会阻碍经济的力量，浪费资源。英国古典经济学的最后一位大师阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall, 1842—1924）往生产、土地、劳动力和资本因素中增加

了管理，但这是一种无奈的让步。即便是马歇尔，仍认为管理是静止的，是外来因素，而非核心因素。

但从一开始，就还有另一种不同的做法，把管理者放在经济的中心，强调管理任务就是让资源付诸生产性用途。J. B. 萨伊（J. B. Say，1767—1832）或许可算法国甚至整个欧洲大陆最了不起的经济学家，他是亚当·斯密的早期追随者，并在法国不懈地宣传《国富论》，但他自己作品的核心不是生产要素，而是企业家（*entrepreneur*，这是萨伊创造出来的词汇）。企业家指导资源从生产力低的用途转向更具生产力的投资上，从而创造了财富。萨伊之后出现了法国传统的“空想社会主义者”，尤其是弗朗索瓦·傅立叶（*Francois Fourier*，1772—1837），以及古怪的天才圣西门（*Comte de Saint-Simon*，1760—1825）。当时没有大型组织和管理者，但傅立叶和圣西门都预见到了这一发展潮流，并在管理形成之前“发现”了管理。圣西门尤其看到了组织的出现，他看到将资源付诸生产性使用、建立社会结构的任务，他看到了管理任务。

正是因为他们强调管理是一股独特的力量，也是一种独立的生产要素和历史规律，马克思强烈地谴责这两个法国人，还给了他们一个轻蔑的称呼：“乌托邦主义者”。但这两位法国人，尤其是圣西门，其实奠定了管理的基本方法和基本原则，甚至可以说，每一个社会主义经济体都是在此基础上设计出来的。

在美国，人们也很早就将管理视为中心。亚历山大·汉密尔顿（*Alexander Hamilton*，1757—1804）著名的《制造业报告》（*Report on Manufactures*）从亚当·斯密出发，随后便强调了管理建设性、有针对性和系统性的作用。他认为，管理（而不是经济力量）是经济和社会发展的引擎、组织的动力、经济进步的载体。在他之后，亨利·克莱（*Henry Clay*，1777—1852）提出了著名的“美国体系”，这或许可以称为第一套系统化经济发展的蓝图。

稍晚些时候，苏格兰实业家罗伯特·欧文（*Robert Owen*，1771—1858）

成了事实上的第一位管理者。19世纪20年代，欧文在拉纳克自己的纺织厂里，第一个开始应对生产力和动机的关系、工人与工作的关系、工人与企业的关系、工人与管理层的关系等问题。这些问题直到今天仍然是管理的关键问题。从欧文开始，管理者具有了真正的人的形象，而非傅立叶、圣西门、汉密尔顿和克莱眼里的抽象存在。不过要等很久以后，欧文才会有接班人。

大型组织的出现

首先必须发生的是大型组织的出现。1870年左右，大型组织在两个地方同时出现。在北美，伴随着横贯大陆的铁路完工，管理问题浮出水面。在欧洲大陆，“全能银行”（universal bank）——以企业为经营目的，以国家为经营范围，有多个总部——淘汰了传统结构和观念，对管理提出了要求。

亨利·汤（Henry Towne，1844—1924）在美国发表论文《作为经济学家的工程师》（*The Engineer as Economist*），对此做出了回应。汤概述的内容，可以称为第一套管理程序。他提出了基本的问题：效力与效率的对立；工作组织与工厂社群（也就是工人）组织的对立；市场上由消费者确定的价值与技术成就的对立。汤第一个对管理任务与管理工作之间关系给予了系统性的关注。

在大致相同的时间，德国的乔治·西门子（1839—1901）把德意志银行建设成了欧洲大陆顶尖的金融机构，首次设计了一套高效的顶层管理，首次彻底理清了顶层管理任务，首次解决了大型组织里的沟通和信息等基本问题。

在日本，明治时代从政治家转为企业领导者的涩泽荣一（1840—1931），在19世纪七八十年代首次提出了有关企业家和国家目标、企业需求与个人道德之间关系的基本问题。他解决了管理教育系统。涩泽荣一第一个对职业经理人做了设想。日本在20世纪跻身经济领先国家的行列，基本上就建立在涩泽的思想和工作上。

几十年后，19世纪迈向20世纪的转折关头，现代管理的所有主要方法都成形了。这一回，管理的发展仍然是在多个国家独立出现的。

19世纪80年代，美国自学成才的工程师弗雷德里克 W. 泰勒（Frederick W. Taylor, 1856—1915）开始对工作进行研究。今天人们贬低泰勒，谴责他过时的心理学，但在人类历史上，泰勒头一个不再把工作视为理所当然，而是观察它、研究它。他对工作的研究方法仍然是基础的基础。尽管泰勒对待工人的方式显然属于19世纪，但他最初的目标，不是工程的或逐利的，而是社会性的。泰勒开展这一研究的动力，首先是渴望将工人从繁重劳动对身心的破坏中解放出来；其次是希望打破古典经济学家提出的工资铁律。后者是工人陷入经济不稳定、持久贫困的罪魁祸首。泰勒希望，通过提高工作的生产率，让劳动者过上体面的生活（发达国家基本上已经实现这一目标）。

大约在同一时期的法国，亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）正负责经营一处煤矿，在当时，它是一家非常大的公司。法约尔第一个想清楚了组织结构，设计了第一套合理进行企业组织的方法：职能原则。在德国，瓦尔特·拉特瑙（Walther Rathenau, 1867—1922）早年在一家大公司[相当于德国的通用电气公司，名叫AEG，由他父亲埃米尔（Emil, 1838—1915）创办，但后来的发展主要由乔治·西门子监管]，他提出疑问：“大型企业在现代社会、现代国家里的地位是怎样的呢？它对现代社会、现代国家有什么样的影响呢？它的基本贡献和基本责任是什么？”第一次世界大战之前的岁月，拉特瑙不光首次提出了当前有关企业社会责任的大部分问题，也对其进行了思考。同时，还是在德国，尤金·施马伦巴赫（Eugen Schmalenbach, 1873—1955）创办了“经营学”（betriebswissenschaft）的新科目。第一次世界大战前，在“经营学”的名下，人们基本上无意识地发展出了管理科学——管理会计、运筹学、决策理论等。在美国，德国出生的雨果·明斯特贝格（Hugo Muensterberg, 1863—1916）首次尝试将社会和行为科学，特别是心理学，运用到现代组织和管理当中。