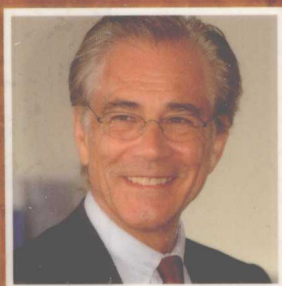




如何进行自我管理
公司策略与公司治理

Fredmund Malik

Unternehmenspolitik
und Corporate
Governance



欧洲最有影响的管理大师

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著 朱健敏 解军 译

FREDMUND MALIK



机械工业出版社
China Machine Press

欧洲
管理
经典

公司策略与公司治理

如何进行自我管理

Unternehmenspolitik
und Corporate
Governance

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著
朱健敏 解军 译



机械工业出版社
China Machine Press

Fredmund Malik. Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren.

Copyright © 2008 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Campus Verlag 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2009-4955

图书在版编目(CIP)数据

公司策略与公司治理:如何进行自我管理/(奥)马利克(Malik, F.)著;朱健敏,解军译.—北京:机械工业出版社,2010.3

(欧洲管理经典)

书名原文:Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren

ISBN 978-7-111-29978-3

I. 公… II. ①马… ②朱… ③解… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第035936号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:刘夏凤 版式设计:刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2010年3月第1版第1次印刷

170mm×242mm·18.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-29978-3

定价:42.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010)88379210;88361066

购书热线:(010)68326294;88379649;68995259

投稿热线:(010)88379007

读者信箱:hjzg@hzbook.com

总·序

郝平

教育部副部长

继《管理成就生活》和《正确的公司治理》两本书出版后，欧洲管理学大师弗雷德蒙德·马利克的《管理：技艺之精髓》和《公司策略与公司治理》两本书很快再次由机械工业出版社出版发行。在如此短的时间内，马利克教授的多本专著在中国刊行，这是令人称奇的事，但细想起来又顺理成章。

随着 2008 年全球性金融危机的加深和蔓延，美国式管理的漏洞不断显现，最近日本管理模式的代表丰田汽车也陷入了召回门事件的泥潭，反思美国和日本管理模式，欧洲管理思想开始引起中国工商界的更多关注。作为欧洲管理学的领军人物，马利克教授等人一系列著作的翻译出版，为中国企业管理变革提供了一个新的视角，为中国企业创立健康的管理体系开辟了新的道路。

马利克教授的老朋友、马利克 21 世纪先进管理与治理基金会执行主席丹娜·舒伯特博士一直致力于把欧洲先进管理理念介绍到中国来。她为译著的顺利出版做出了积极的贡献。我和舒伯特博士是好朋友，长期以来，她为促进中国与世界的交流做出了重要贡献。承蒙舒伯特博士的盛情，邀我为这套书写序，在此深表谢意。

马利克教授 2009 年来北京访问时，我与他有过愉快而深入的交谈。无论在生活中还是学术上，他都是具有独特思维的人。马利克教授是奥地利人，他的业余爱好是与学术毫不相干的登山运动，而且几乎成了职业登山者。他是最早开始反思美国管理模式的欧洲管理大师，对“利益最大化模式”、“利益相关者模式”和“股东价值模式”进行分析并提出批判。当人们为戴姆勒一奔驰与克莱斯勒的合并欢呼雀跃时，他却预言此举最终会以失败告终。关于此次经济危机，他认为不是一次金融危机，而是一种管理方式的危机，尤其是美国管理模式的危机。他指出，美式资本主义“利润最大化”的思路对于企业管理不具有实用性，真正有用的恰恰是其对立面——利润的最小化。他说：“真正重要的价值只有一种——不是股东价值，不是利益相关者价值，也不是其他任何内部价值，而是顾客价值”。不人云亦云、特立独行，这是马利克教授给我留下的深刻印象。

马利克教授学识渊博，造诣精深，影响广泛。目前，他是瑞士圣加伦大学的教授、维也纳经济大学的客座教授、瑞士圣加伦马利克管理中心的总裁、多家大公司董事会或监事会成员、许多知名公司的战略和管理顾问。他以系统论、仿生学、控制论为重要基础，把管理实践经验与科学、历史、哲学、心理学、艺术等多种学科结合在一起，创造了独特而系统的管理方法，并因此而形成了“圣加伦管理学派”。如今，该新兴学派的管理思想和方法被奔驰、宝马、索尼、西门子、德意志银行、贝塔斯曼等众多企业或组织采用，并在整个商业世界赢得了尊重。已故美国现代管理学之父彼得·德鲁克曾指出“无论在理论还是在实践方面，弗雷德蒙德·马利克教授都是具有权威的管理大师”。我相信这并非溢美之词，而是大师之间的惺惺相惜。与写出过《创新与企业家精神》的德鲁克一样，马利克教授试图将管理从方法论升华为一种世界观。他将管理定义为实现从资源到价值的转换，是最重要的社会职能之一，是一项人人都可以学会的技能。也许，美国《商业周刊》正因此而称马利克教授为欧洲最有影响的思想家之一。

他山之石，可以攻玉。《管理：技艺之精髓》从管理任务、管理工具、

管理基本原则等诸多方面对管理进行了全面透彻的阐释,《公司策略与公司治理》清晰地描画了一幅用以掌握企业政策、灵活处理公司治理问题的路线图,再次体现了马利克教授对管理学的创新思维和对现代企业治理结构的独到见解……

这套书给所有人,尤其是企业中高级管理者提供了另一种思路和视野。相信读者会被书中随处可见的精辟独到的管理理念所折服,获得新的启示,汲取新的力量。

推·荐·序·一

史宗恺

清华大学教授、党委副书记

在席卷全球的现代化的进程中，管理学这门学问愈来愈显示出其重要作用和影响，而且在经济全球化的环境下，管理不仅于跨国企业，于政府、于各个行业的重要意义也日益突出。

人类社会一直在不断地进步中，并且进步的速度在不断加强。20 世纪 80 年代后期，由于大量新技术，特别是信息技术的广泛应用，人类社会处于前所未有的新的变革时代。始于 30 余年前的改革开放，给我们这个古老的文明国度带来了天翻地覆的变化。“改革”触发一场伟大的社会变革，而“开放”则使我们赶上了人类又一次由于技术革命带来的巨大飞跃。如今，我们身处于现代化和全球化的双重进程之中。

这是一个激动人心的时代，也是人类不断面临新的挑战的时代。挑战之一就是社会分工越来越精细化、社会系统越来越复杂化的情形下，怎样实施有效的、精确的管理。

大约 4 年前，经马利克 21 世纪先进管理与治理基金会执行主席丹娜·舒伯特博士的介绍，我认识了马利克教授。之后，我怀着很大的兴趣，认真拜读了马利克教授在中国正式发行的第一本著作《管理成就生活》，了解和认识了“圣加伦管理学派”以及创始人马利克教授基

于多年的研究和大量实践对管理学的透彻阐释。再后来，在我的提议下，清华大学研究生会邀请马利克教授来校举办了一次学术讲座，马利克教授深入浅出，娓娓道来，既让同学们系统地领会了马利克教授在管理学方面理论与实践的出色建树，也让大家领略了欧洲管理学大师和管理教育家的讲课风采。

尽管在我们的生活中，管理无所不在，但我们仍需充分认识现代社会中管理的深刻内涵，以及管理在成就我们工作和生活过程中的重要作用。例如，现代的大学实际上已经发展成为“具有高度专业化管理水平的综合学术机构”，在保留“学术自由”的核心内涵前提下，需要具有专业能力的人员，在教学、科研及社会服务几个功能的实现方面，实施高效且有针对性的管理。再如，当今中国大规模的城镇化进程中，政府工作人员的专业管理能力以及政府系统的管理理念、措施是影响城市运行效率和效益至关重要的因素。

管理不仅是一种理论，更是一种实践，这也是“圣加伦管理学派”的一个显著特点。马利克教授许多理论观点都是在大量实践的基础上提炼而获得，并且又进一步在实践中进行检验和修正。我们不仅要重视对管理学理论的学习，更要重视学会怎样将这些理论灵活应用于实际的管理工作中。唯有如此，才可能将其化为我们自身的能力和素质。

《公司策略与公司治理》这本书虽然谈的是公司的管理，其实书中表达的观点和见解同样适应于政府以及各类复杂机构的管理。作为大学的管理者，我亦从中获益良多，也又一次感受到马利克教授深刻的洞察力以及对管理学发展的独到见解。

马利克教授在书中提出这样的观点：“复杂性系统与简单的系统不同，有其自身的规律、特征和行为模式。因此，管理也必须有完全不同的针对性，要针对每个复杂性系统本身的自然规律。”我很赞同这种观点。我们知道，针对复杂性系统的管理需要考虑的要素很多。在这里，我想强调的是，当把大师提供给我们理论应用于实际工作中时，我们要重视由于文化环境的差异而对管理要素产生的影响。事实上，文化环境是社会以及公司复杂性系统的重要组成部分。无论是技术产品，还是管理学这样更多基于实践而提炼出来的规律性的认识，其本地化的过程就是将本地文化融入其中的过程，而且是必经的过程。

以此为序。

推·荐·序·二

后金融危机下的公司治理变革

李维安

南开大学商学院院长

2007年爆发的全球金融危机再一次将焦点聚焦到公司治理上，暴露了公司治理内在缺陷所蕴含的巨大风险，这既是对公司治理的严峻挑战，也为完善公司治理提供了历史性契机，促使全世界重新思考现代公司治理的模式和未来的变革方向。

理论界和实务界越来越认识到以股东价值为导向的英美公司治理模式的弊端。在股东中心主义下，经理层把更多的精力放在不违反法律规定，防范对失责的指控上，放在讨好金融媒体，追求短期目标上，从而损害股东和利益相关者的长期利益。

在《正确的公司治理》^①中，马利克教授就指出了英美公司治理模式的缺陷，并预言美国流行的企业管理理论会引发金融危机，经济萎缩。在当下全球发生金融危机时，我们再听到马利克十多年前的这些声音，不得不折服其思想的深邃。

马利克教授提出，公司治理必须由传统股东至上的“单边治理”模式逐步演化为利益相关者的“共同治理”模式。企业的价值最大化并不仅仅是利润最大化而是在实现利润最大化的过程中，兼顾各利益相关者的权益对

① 此书原版于1997年首次出版，中文版于2009年已由机械工业出版社出版。

其赖以生存的社会做出贡献。

与其他学者不同的是，马利克教授的这本著作《公司策略与公司治理》进一步把控制论、系统论和仿生学的理论应用到企业管理和公司治理中，把公司治理视做复杂性系统，拓展了公司治理研究的思路。经济和社会在经历一场有史以来最大的变革，经济全球化的不断深入和网络经济的发展使得企业环境的复杂性和不确定性增强。新的历史阶段要求有新的思维方式和方法。马利克教授认为，不仅企业面临的环境是一个错综复杂的、动态的、非线性的系统，而且所有各类经营企业都是复杂的、动态的、非线性的、概率性的、错综复杂的系统，在复杂性时代里，要成功地应对如此高度的复杂性，大多数企业必须进行彻底深入的调整，从管理的基本模式开始，改革公司策略和公司治理，对系统和组织进行革新，面对这场变革，没有任何一个企业可以独善其身。

在马利克教授提出的管理系统中则可以找到应对复杂系统的方法。在马利克管理系统中，公司治理处在更高一级的系统控制层面。在市场经济条件下，治理是基础，其本身亦应对管理做出安排；管理是基于治理架构下的具体运营安排。治理和管理是相互关联、相互促进的，只有在治理基础上构筑完善的管理体系，实现二者和谐发展才能保证企业的健康存续。

其实，从复杂系统的视角来看，公司治理本身是由公司治理内部系统和公司治理外部系统两个子系统组成的复杂系统。公司治理内部系统制定了股东、董事会、经理层、债权人和员工等治理主体之间的权力和沟通架构。整个内部系统作为一个利益共同体，一方的价值依赖于其他主体的持久合作，任何一方的机会主义行为都可能损害其他主体的利益。因此，这些治理主体必须各司其职、相互制衡，才能发挥内部治理的自律作用。

马利克教授不仅是管理学的大师，对公司治理研究具有创新思维，而且还积极地从事管理方面的实践，对现代企业管理实践具有独到的见解，并取得卓越成绩，他推出的马利克管理系统被企业广泛采用。本书所揭示的许多深刻的见解对于 21 世纪的中国企业也具有极强的指导意义。这本书可以视做配备齐全的工具箱，对每件工具都有使用说明，企业高层管理者可以采用这些工具来达到管理目标。我相信马利克综合理论创新和实践经验提出的管理系统将对中国企业持续成长、从优秀到卓越起到积极的推动作用。

译 · 者 · 序

朱健敏

南京工业大学外国语学院

本书作者弗雷德蒙德·马利克是富有实践经验的欧洲管理学专家，在德语国家被誉为“管理和教育大师”，无论在管理学理论还是管理实践方面，都是举足轻重的人物，被美国《商业周刊》称为欧洲最有影响的商业思想家之一。

马利克教授不仅是管理学方面的大师，而且还积极地从事管理方面的实践，并取得卓越成绩，他本人就是一家从事企业管理业务上市公司的董事长，在全世界包括中国上海在内的许多城市开展业务。他还成为多家知名公司的董事会、监事会成员，又是许多大公司的战略和管理顾问，特别是在统筹管理、战略和架构、人力资源拓展和专业培训领域都是权威人士，他利用 30 多年来的管理学研究和实践的经验，为具有不同背景和复杂性的企业、组织和管理者提供支持，已经培训过数千名高级管理人员。

马利克教授不仅长期从事管理学的研究与实践，还热心于把管理学的理论运用于人才培养。因此，他又是管理学方面著名的教育家。他在欧洲管理学重镇瑞士圣加伦大学任教授，又任奥地利维也纳经济大学的客座教

授。除了企业管理外，他的研究领域还涉及生物学、系统论和控制论，他也将科学、历史、哲学、心理学等结合在一起，创造了独特而完整的管理方法，实用且易于理解和学习。

马利克教授在管理学领域的研究成果卓著，出版专著数十部，在世界各国产生了巨大的影响，并被翻译成多国语言出版，他的几部有代表性的管理学专著也有了中文译本，本书根据 2008 年德文第 1 版译出。书的重点是介绍企业管理中的复杂性科学，把控制论、系统论和仿生学的理论应用到企业管理中。马利克教授认为，管理对于人类社会就如同基因对于生物的生存能力一样重要，他从生物学、逻辑学的视角，以仿生学的原理，对企业及社会组织结构及其管理提出了一系列重要的理论。他从动植物应对自然界的严峻挑战，历经亿万年生生不息得到启发，把仿生学引入到企业管理中，提出让企业的每一个员工根据自己所熟知的企业运行策略和规定进行自我管理，主动地采取措施积极应对工作中面临的各种问题，使企业实现自组织。

作者认为，企业的管理可以当做一门职业来学习和掌握。他对企业生存和发展的规律进行分析和理论探讨，全面介绍了他研发的一套计算机辅助管理学系统。他把企业的经营和管理比做在商海中的“导航”，采用他推出的管理系统，可以实时地掌握企业的各项“生命体征”，实现对企业的“全局控制”，保障企业得到健康持续的发展。本书所揭示的许多深刻的见解，对于 21 世纪的中国企业也具有指导意义。

在阅读和翻译过程中，我们经常被书中随处可见的精辟管理理念所折服，获得很多的教益和启发，书中先进的理念体现出马利克教授对管理学的创新思维和对现代企业管理的独到见解。愿读者在阅读过程中也会和我们有同样的感触；同时，我们希望本书的引进出版能够对我国的管理理论和实践带来启迪。

译者在翻译过程中也遇到了不少困难。用作者马利克自己的话来说，主要是因为“书中的内容是只有少数人熟悉的”。他认为管理学不像其他

学科那样有一套概念统一的专业术语，所以书中的“几乎每一个名称都不能采用通常的叫法”。他刻意不用德语界流行的名称和概念，否则就会与“旧的观念、旧的思维和旧的理解相混淆”，宁愿找来大量的英文词汇和自造词来表达他的思想。作者表示，“语言是线性的，所以不适合用来描述非线性的对象”，他要解释的复杂性系统难以用语言来表达，因为“语言没有达到足够的复杂程度”。可见书中的内容不仅对德语读者来说是新的，更是让译者感到耳目一新。译者在翻译过程中在顾及了作者上述意图的基础上，尽量考虑了中国读者的阅读习惯，但译文也难免存在错误与不足，敬请读者批评指正。

前 · 言

我们无论通过什么途径去构建解决问题的系统，方法只有一个，那就是控制论。要避免让系统出现问题，一方面必须让系统正常运行，另外还必须应对随时出现的问题。本书的书名《公司策略与公司治理》符合了管理学中的广泛认识，书中的内容则是只有少数人熟悉的，是复杂性系统发挥作用的基本原则，是通用的系统策略和全局控制，使一个机构组织的管理能通过“自组织”达到所要求的目标。

每个组织和个人都感受到复杂性时代背景下发生的根本性变革及其影响力。我们每个人都会发现，快速的变革今后将成为平常事。许多人，尤其是那些肩负重大责任的人，要靠个人的毕生精力去完成他们的任务。我们将不得不放弃今天在管理学上常用的基本原理，用更好的原理取而代之，这一点几乎不再有人怀疑。

在本书中我要介绍复杂性时代所需要的通用管理学的核心内容：未来企业自动管理的最重要条件。

本书要说的话题用一个模型来表示比较容易，也易实现，但要用不超出一本书的篇幅，通过有限的内容来概括这本书要说的内容则并不是一件易事，所以书中有

些叙述部分对一部分读者来说显得有点多余，而对于另一部分读者则又恰好是指点迷津。这是对于通用管理学要付出的代价，需要一种对每个人都适用的语言，有的时候还创造出新的词汇。

对于公司策略和公司治理具体与什么有关的问题，只能就具体某个公司而言来分别回答。这本书可以比做配备齐全的工具箱，对每件工具都有使用说明，一个机构的高层管理者可以采用这些工具来达到管理的目标。

本书在进入正题的第一部分内容之前先做了些说明，还介绍了本书的系列。第一部分向读者提供了对于把握复杂性所需要注意的最重要的条件，还有根据我理解的制定公司策略的“路线图”描绘了本书另外三个部分的结构。本书的第二部分阐述了什么是复杂性系统中的全局控制，为什么能够起作用，其用途是什么。全局控制的模块放在第三部分中介绍。第四部分内容针对负责制定公司策略的最高层领导，如何达到所要求的系统行为，这一部分还介绍了高层领导必须用于自身的全局控制。后面的附录里归纳总结了马利克管理系统。

我要感谢玛丽亚·普拉克纳女士，她为本书的结构和文字工作提供了宝贵的帮助，她是海因茨·冯·福尔斯特的学生，也是一位有经验的管理学实习生，在复杂性系统的控制论方面具有丰富的知识。玛丽亚女士帮助我更好地理解了自己的思想和控制论，她擅长把思想用合适的语言表达出来，这对于本书的作者和读者都是十分重要的。

另外还要感谢圣加伦马利克管理中心的领导团队和行政管理委员会的成员，尤其要提到的有伊丽莎白·罗特、瓦尔特·克里格和彼得·斯达德曼等人，在我完成此书期间是他们让我从管理任务中腾出了精力。

本书得益于和数以百计公司领导人的长年合作，得到了咨询服务对象和众多管理委员会同行们的验证，经历了关键性问题的讨论和实践的检验，这里也向他们表达我深深的谢意。

目 · 录

总序（郝平）

推荐序一（史宗恺）

推荐序二（李维安）

译者序

前 言

导 言 / 1

第一部分 从组织到自我组织

第1章 公司发展宣言 / 10

第2章 利用控制论的公司策略计划 / 22

第3章 论点 / 28

第4章 术语的使用 / 30

第二部分 新的时代：新的管理学

第5章 变化中的不变内容：恒定性，自我管理，演变 / 36

第6章 系统与自组织 / 59

第7章 通过公司策略建立全局控制 / 63

第8章 在复杂性中导航：纵览全局，明辨方向，洞察细节的模型 / 79

第三部分 自组织指南

第9章 企业应当做什么：公司策略 / 102

第10章 企业在什么环境里运行：环境理念 / 145

第11章 企业应当如何和怎样运行：领导理念 / 172

第四部分 全局控制实现的自主权和领导才能

第12章 秩序，时间，宁静 / 198

第13章 高层管理概念的转变 / 203

第14章 自主运用全局控制：领导能力的源泉 / 210

第15章 展望未来：当前高层管理面对的专项事务 / 216

第16章 高层管理机构的危机及其变革 / 222

第17章 变革：从首席执行官到全局控制职责 / 227

第18章 高层管理团队 / 236

第19章 领导才能的全局控制 / 241

第20章 胜利者的决胜技巧：成功的道理 / 251

结束语 / 263

附录A 马利克管理系统及其用户 / 265

附录B 关于作者 / 273

参考文献 / 275