

荣获德国
年度图书
大奖

MANAGEMENT
Von den Besten lernen

《经理人》《中外管理》
鼎力推荐

那些名校都没教你的管理课程

向最杰出的人 学管理

跟百大CEO偷师一招就好

[德] 弗兰克·阿诺德 (Frank Arnold) ◎ 著 陈丽芳 ◎ 译

广东省出版集团
广东人民出版社

向最杰出的人 学管理

[德] 弗兰克·阿诺德 (Frank Arnold) © 著 陈丽芳 © 译

广东省出版集团
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目(CIP)数据

向最杰出的人学管理 / (德) 弗兰克·阿诺德著; 陈丽芳译. — 广州: 广东人民出版社, 2013.2

ISBN 978-7-218-08398-8

I. ①向… II. ①弗… ②陈… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 284153 号

Management : Von den Besten lernen by Frank Arnold

Copyright © Carl Hanser Verlag München, 2010

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture GmbH, Germany

Simplified Chinese translation copyright © 2013 **Grand China Publishing House**

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House(中资出版社)** 授权广东人民出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

Xiang zui jiechu de ren xue guanli

向最杰出的人学管理

[德] 弗兰克·阿诺德 著 陈丽芳 译

版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

策 划: 中资海派

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 肖风华 梁茵

特约编辑: 杨华妮 涂玉香

版式设计: 王芳

封面设计: 胡方杰

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpsh.com>

印 刷: 深圳市华信图文印务有限公司

书 号: ISBN 978-7-218-08398-8

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15 字 数: 215 千

版 次: 2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487 邮 购: (020) 83781421

致中国读者信

Given China's huge population, the characteristics that drove the people featured in this book to become so successful are bound to be shared by many readers of this book.

I wish you all the best of luck in learning and applying some of the valuable leadership and management lessons contained in it, so that you can play a full part in China's undeniably bright future.

*All the best,
Frank Arnold*



亲爱的读者：

中国是一个人口众多的国家。

我希望，该书描写的成功人士的管理知识能够获得众多中国读者的认可。

我祝愿，每一位读者能够从本书中有所收获，并受到积极影响。

我相信，在充满光明的未来中国，每一位中国人的才能都能得到充分发挥。

弗兰克·阿诺德

谨以此书献给

现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）

管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；
其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

——彼得·德鲁克

自序

送给未来 CEO 的一杯咖啡

管理学是最有趣、也是最有用的学科。无论是个人的成功，还是企业的辉煌，社会的进步都依赖于有效的管理；而管理的知识和技能对绩效和结果有着直接的影响。社会各个领域传奇式的人物以及他们的卓越成就一再表明管理知识的重要作用。伟人们的事迹给我们诸多启迪，让我们深刻理解如何在实际生活中应用管理技巧。

无论专攻什么领域，有一点可以肯定：要出人头地，管理知识是必备的。正如本书各章案例所示，管理知识不仅能推动企业的成功，更是各大公司在商界独占鳌头的法宝。任何成功人士都在自己奋斗的道路上不自觉地应用了管理的技能。本书旨在阐明我们需要格外留意哪些管理知识和技巧，让我们提高个人修为、实现理想，不断进步。

本书文笔凝练、妙趣横生。书中一改管理理论的晦涩难懂，以清新自然的姿态呈现给读者。此外，还在各节末尾为读者提出应用的建议。从这个角度来看，本书可以作为指导管理实践的手册，最终的目的是提高读者管理水平。阅读本书能让你学会妥善利用管理技巧，帮你实现个人目标。

本书案例可以提醒读者应用管理知识的注意事项，着重阐述如何进行有效管理，在管理实践中推陈出新。如果能按照本书所举典型例证的思路，就能在现实生活中找到更多可圈可点的管理

办法和观点。除了商业外，管理技巧也在众多社会领域中有着广泛的应用，包括艺术、音乐、文化、体育、医药、军事、科学、政治等等。任何个人想要提高自己的工作效率，实现更高的目标，管理诀窍至关重要。虽然不同的学科领域专业知识各不相同，但管理知识却是所有领域都通用的。

本书结构紧凑、语言风趣活泼，信息丰富。书中讨论了涵盖管理多方面的热门话题，内容涵盖了社会各个领域，案例更是千挑万选，呈现百花齐放之态，而且，对于每一个案例的描述，不仅言之凿凿，还要有实践的指导意义，方便读者在现实中应用这些技巧。我希望能对管理领域的多个问题都有所分析。

由于篇幅限制，本书不能面面俱到，但读者却能从中获得全局意识。为此，我在撰写的过程中不免字字推敲。本书各章节的内容就像一幅拼图中的拼片，要正确组合才能看清楚幅图的真相。通过解读这幅拼图，我们能明白有效管理的核心。本书可以帮助读者了解管理的概貌，并明确在实践中应用管理诀窍所需要具备的条件。

阅读时，大家如果能继续深入挖掘有关有效管理的内容，那么本书的价值可能会远远超过你的想象；如果你能在实践中不断应用本书案例讨论中提出的见解和建议，那么你的工作也将会呈现高效的全新局面，你成功的胜算也会大大提高。

本书的成稿过程中，得益于多人的帮助和影响，借此机会向他们表示感谢。首先我要感谢3位老师，他们是：

◆ 赫尔曼·西蒙（Hermann Simon）教授。他是我母校的教员，正是他点燃了我努力学习管理学知识的愿望，让我鼓足勇气不断挖掘管理者成功的秘诀。

◆ 弗雷德蒙德·马利克教授（Fredmund Malik）为我提出了无数宝贵的意见，在受雇于马利克教授的5年时间里，包括担任其公司的部门经理期间，我有幸聆听他的教诲，获得了管理实践的诸多真知灼见。

◆ 彼得·德鲁克教授 (Peter F. Drucker) 的管理理论和著作为我敲开了管理学缤纷世界的大门。

我对于有效管理的观点，主要受我的导师们和管理界大师们的观点的启发。

我要感谢那些接受我访问、与我一起共事过的管理者，他们的经历和观点拓展了我的视野，为我提供了最生动的管理案例。

特别感谢赫尔穆特·希尔格斯 (Helmut Hilgers)，他给我提出很多难得的建议，对我的帮助体现在方方面面，也给了我莫大的支持。

弗兰克·阿诺德
美国纽约

有效管理，高效成功

撰写本书时，我希望资深的管理人员能从本书的阅读中有所得，也希望那些从来没有想过要钻研管理学的人能从中有所启发。

一旦你开始深究管理之道，其中的门道会让你爱上管理学。本书包含许多实用的管理诀窍和建议，可供读者直接应用。如果你能勇于实践，那么书中所提的建议定能为你披荆斩棘，使你在通往成功的道路上扶摇直上。假如你因阅读本书而受到启发，实现了目标，更加重视有效管理 (Effective Management)，那么我著书的主要目的也就达到了。

阅读本书，可以更加深刻地理解杰出人士对自己所在组织乃至整个社会造成的巨大影响。由此，大家可以领会本书的核心观点：管理知识是个人、组织和整个社会成功的关键。

成功学，学成功

成功垂青那些设立目标，并为实现目标不断努力的人。无论在哪个领域，掌握了管理知识和专业知识，就能提高做事的效率，达到预期的目标，最终获得成功。

任何为组织效力的人都要懂一点管理知识，因为这直接影响着个人的工作绩效，也决定着组织是否成功。

那些取得举世瞩目成就的传奇人物，都有着出色的管理能力。正是这种能力让他们卓尔不凡，让他们在项目管理和组织管理中

发挥最大的作用。从组织的角度来说，拥有并利用员工杰出的管理能力比没能应用管理能力的竞争力更强。前者不仅总体绩效水平更高，而且所承受的风险水平更低。在这个变幻多端的时代里，拥有和应用出色的管理能力，是一大优势。

你也可以学着成功。因为设定目标，并为实现目标不断努力，每个人都可以做到。管理知识是有效利用个人才能和专业知识来达到特定目标的艺术。我要在此重申：管理知识是个人、组织和整个社会成功的关键。

杰出人士的成功秘诀

回顾历史和当今各个领域的佼佼者，他们成功的历程无不显示出有效管理的重要意义。这些伟大人物的才华之所以能发挥得淋漓尽致，缔造了改变世界的传奇，也是因为提高了管理的水平和使用价值的结果。

商界并不是管理技能这位“大英雄”用武的唯一阵地。活跃于社会非商业领域人士的成功，说明了他们都在自觉不自觉地应用有效管理的知识和技能，从而在领域内有所建树，并不断取得突破。因此，这些偶像其实也在教我们如何在实践中应用管理的技巧和方法，即使他们从不认为自己是管理者。

我很早就对名人的传记颇有兴趣。读着这些人的传奇故事，我对于他们何以突破人类的极限、取得种种近乎不可能的成就充满了好奇，对他们的成长、成功的经验和教训充满了好奇，也从他们的各种抉择中学到了很多管理诀窍。此外，我还参照自己的实际情况不断去运用这些诀窍。突然有一天，我发现，对管理学的兴趣完全可以与名人传记中伟人们的生平、成就紧密联系起来。因为这些名人的事迹表明：要想早日实现目标，就必须学会有效利用管理知识。

有了这样的认识后，很多事情就变得豁然开朗。虽然各个组织在各自运行的过程中自有一套管理方法，但最基本的管理知识

和技巧却在这个过程中随处可见。不仅个人的职业发展如此，整个人生亦是如此。

管理知识 VS 专业知识

很少有人真正意识到管理知识与专业知识和技能的区别。

每个领域都有自己专门的知识 and 技能。艺术、音乐、文化、体育、医药、军事活动、科学、管理、教育培训、政治和商业皆是如此。想在这些领域内有一定的造诣，你所要掌握的专业知识和技能几乎都是各不相同的，甚至在其中任何一个领域内，执行不同的任务所需的知识和专业化的程度也有差别。因此，我们一定要对管理知识与专业知识和技能的差异有一定的认识。此外，虽然人们对于专业知识和技能的重要性普遍比较重视，但往往严重低估了管理知识的作用。

虽然专业知识和技能因具体的学科和领域大相径庭，但保证各个领域内个人和组织成功所需的管理知识却是相同的。人们对于这一现象的认识也不够。可以这样说，各行各业要求人们掌握的专业知识和技能各不相同，但是管理知识却能触类旁通、举一反三。

意识到专业知识和技能与管理知识的区别相当重要，因为成功从来不是建立在单纯掌握专业知识和技能基础上的。相反，有了专业知识和技能，还得把这种专业知识和技能转变为绩效和实实在在的成果。这表明我们必须掌握实现目标、获得成功的窍门。要做到这一点，管理知识和技能是必不可少的。

同理，要想获得成功，只拥有管理知识，没有专业知识和技能也是不够的。因为两者都是获得成功的必要前提。换言之，真正有资质、有才华的管理者不仅要有广博的管理知识，也要有精深专业技能，如此才能顺利完成任务、实现既定的目标。实际上，管理知识与专业知识和技能可谓是一枚硬币的两面，彼此不可分割、相辅相成。

同一组织内不同岗位的人员，所需的管理知识的广度和深度

是不同的。个人接受的任务、职责和责任分工不同，决定了需要的管理知识和专业技能不同。但有一点非常清楚：如果缺乏管理知识，就不能提高工作绩效，也不能实现目标；如果缺乏专业知识，成功的机会也会转瞬即逝。

如何使用本书

你可以随心所欲，尽情享受本书的阅读过程。可以从第一章开始，然后逐节阅读；也可以随机挑选，从你最感兴趣的人物或者话题开始阅读。每一个章节都自成一体，你甚至可以把它们当成是有关有效管理问题的短文来读，单独了解不同的管理经验和诀窍。如果能仔细回答每一节总结部分的问题，遵照其中的建议执行，你很快就会感受到它所带来的成果，这能大大提升你的管理水平和工作效率。

接下来我为大家简单介绍一下书中涉及的人物。

这些特色鲜明的大人物，并不是随机拿来而是精心挑选的，目的在于希望本书能从最广泛的社会角度来阐明管理知识和技能的重要性。对于诸多同类成功故事的筛选，我以典型、清晰和鲜明为标准，力图使读者能轻易记住书中所说的传奇人物和他们成功的原因。

要强调一点，没有哪个人物或者案例只说明了一种管理议题。本书所有案例，我都尽力从某个角度切入，并集中阐述某个管理技巧的经验和心得。其中有很多案例，着重从这些卓越成功人士的个性的塑造和其人生轨迹的形成这一角度来切入。

虽然各个案例是按照特定的角度撰写的，但并不代表案例中的人物在自己的日常生活中就只具有书中所述的特征。另外，他们的行事方式也未必一贯如此，他们的人生经历更不可能是一帆风顺的。

许多伟人在接受采访时，都提到了自己的弱点。越是成功的人，越能真实地袒露其个性中存在的缺点或弱点。但在本书中，

我几乎没有提及他们的缺点，因为人类太容易罗列他人的弱点了。而对于读者来说，借鉴他们的优点，为我所用，才是更有意义的举动。

因此，本书主要阐明杰出人物的优点和成功，让大家分享他们的管理经验。这不仅是为了凸显本书的主题，更主要是让读者专注于机遇、有效管理等一类的问题。在管理实践中，要想人尽其才，物尽其用，肯定首先要考虑他人的优点。

我希望本书的主题和案例能陪伴读者开启走进管理的旅程。这场征程不仅有趣，而且意义非凡，它能指导大家学以致用，在自己的生活、学习和工作中灵活应用有效管理的技巧。

目 录

第 1 章 世上没有理想化的组织模式 1

他如何收拾年度亏损额达 81 亿美金的烂摊子，缔造出 IBM 在主机和 PC 领域一统江湖的“郭士纳神话”？

巴菲特将 300 多亿美元的财产逐批捐给世界首富的基金会打理，仅仅因为两人“交情甚深”？

1 使命是企业的灵魂

他一句不完整的话就创造了微软奇迹 2

2 客户是雇主

从年亏 81 亿的 IBM “烂摊子”变身“郭士纳神话” 6

3 选绩优股就是选有效管理

巴菲特凭什么将巨额财产交给盖茨管理 10

4 组织结构要随客户而调整

戴尔如何在创办 4 年后成功上市 13

5 不要以“全票通过”的方式来决策

一份被通用 CEO 延缓决议的“完美提案” 17

6 产品升级换代的拐点在哪里

安迪·格罗夫几度扭转英特尔的颓势 22

7 从行业外寻找新的发展机遇

耐克为什么能风靡全球 28

- 8 盈利才是王道
孤儿院里走出的香奈儿传奇 32
- 9 利润是优质服务的副产品
美国西南航空为何连续 38 年赢利 36
- 10 将知识量化为生产率
运用泰勒理论度量知识工作者的效能 39
- 11 利用组织内部的信息控制事态进展
从“飞鸽传书”到首发“林肯遇刺身亡”消息的路透社 43
- 12 搜集公司外部信息
商界人士通过《经济学人》看世界 47
- 13 根据反馈信息控制进程
瓦特并不是发明蒸汽机的第一人 50
- 14 发挥组织“ $1+1 > 2$ ”的整体优势
指挥家西蒙·拉特尔让每个音符合奏出天籁之音 53
- 15 有效决策需要适当妥协
所罗门国王慧眼断案 57

第 2 章 创新是一张让企业承担风险的保单 59

他并非麦当劳创始人，中途加入后用 270 万美元的报酬成功说服麦当劳兄弟离开快餐店，他在打什么主意？

把钱贷给穷人？如果他们还不起怎么办？他所创立的孟加拉乡村银行的贷款拖欠率却只有 2% 左右，原因何在？

- 16 执行创意比产生创意更重要
乔布斯把他人的点子变成苹果产品 60
- 17 与众不同才能不可替代
美国总统夫人对香奈儿外套情有独钟 63
- 18 从正在发生的事情上看到机遇
他仅用 270 万美元就让麦当劳兄弟放弃“快餐王国”的所有权 67

- 19 新技术催化新点子
谷歌诞生于一项关于网页链接模式的研究 70
- 20 不仅要“迎合市场”，更要“创造市场”
至少有 142 个“山寨版”的红牛饮料 73
- 21 别坐等创意来敲门
“每 10 天发明一样小东西”促成了爱迪生的大发明 76
- 22 想法有多新，抗压力就要有多大
埃菲尔铁塔将人们最初的疑虑变为最终的惊喜 79
- 23 发现需要“疑心重重”
“哥白尼日心说”从“地心说”突围的惊心动魄之旅 82
- 24 有目的舍弃
天才指挥家卡拉扬有份“未精通曲目”清单 84
- 25 与其优化，不如“创造性破坏”
经济学家熊彼特预言“苹果起，索尼衰” 88
- 26 跨领域融合催生机遇
布加迪汽车的破产与品牌复活后的故事 91
- 27 社会问题可转化为企业机遇
穆罕默德·尤努斯首创“微信贷”将钱借给穷人 94

第 3 章 人力是一种资源而不只是成本 99

一个管理者周围的人比他越能干，越说明他是个合格的管理者，杰克·韦尔奇是怎么想的？

巴顿将军脾气暴躁、骄横无理，马歇尔将军是如何用绳子套住这匹“烈马”的脖子然后让他日行千里的？

- 28 任用比自己更优秀的人才
杰克·韦尔奇只用“第二能干的人” 100
- 29 用更具挑战性的任务来激励员工
从车库到“硅谷诞生地”，惠普创始人用人有道 105

- 30 有条件地聘用有缺点的人才
马歇尔将军“用一根绳子紧紧套住”巴顿将军的脖子 109
- 31 管理你的上司
为什么奥巴马作重大决策时，都要拜登在场 114
- 32 分辨最重要的晋升机会
奥巴马当选伊利诺伊州参议员就注定将来会当选总统 119
- 33 挖掘女性管理者潜力
希拉里凭什么在男性主宰的政坛中一枝独秀 122
- 34 将员工专业技能转化为利润的永动机
提议开凿巴拿马运河的洪堡坚持终身学习 126
- 35 建立互信的氛围
大萧条时期，李维斯公司不裁员不减薪 130
- 36 让员工的自我激励发挥作用
网球巨星费德勒获得 16 个冠军靠什么 133
- 37 发挥年长员工的优势
如果毕加索 50 岁就退休，那世上将减少 405 幅传世杰作 137

第 4 章 卓越是训练出来的：成果管理至上 141

21 岁时，他被告知身患绝症。这位被时间“判了死刑”的人，靠什么写出旷世科学巨著《时间简史》？

他是从燃烧的赛车残骸中诞生的“赛车教主”，他是在“客机坠毁”事件中力挽狂澜的航空公司 CEO，每一次的峰回路转中到底暗藏着怎样不为人知的玄机？

- 38 不断优化工作方法
全才富兰克林成就非凡的秘密 142
- 39 充分发挥自己及他人的优势
爱因斯坦曾因外行被人嘲讽 147
- 40 时间就是金钱，一定要精打细算