

全球最具影响力50大商业思想家排行榜

全球最佳管理思想的风向标

海尔集团董事局主席 张瑞敏 鼎力推荐

管理的本质

[英] 斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 戴斯·狄洛夫 (Des Dearlove) 著 胡晓琛 译

MANAGEMENT

CUTTING-EDGE THINKING TO ENGAGE AND
MOTIVATE YOUR EMPLOYEES FOR SUCCESS

商业的本质四部曲
“管理思想界的奥斯卡”

管理的本质

[英] 斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 戴斯·狄洛夫 (Des Dearlove) 著 胡晓琛 译

MANAGEMENT

CUTTING-EDGE THINKING TO ENGAGE AND
MOTIVATE YOUR EMPLOYEES FOR SUCCESS



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的本质 / (英) 克雷纳, 狄洛夫著; 胡晓琛译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2017.1

ISBN 978-7-300-23755-8

I. ①管… II. ①克… ②狄… ③胡… III. ①商业管理 IV. ①F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 304209 号

上架指导: 商业管理 / 企业经营

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师

张雅琴律师

管理的本质

【英】斯图尔特·克雷纳 戴斯·狄洛夫 著

胡晓琛 译

Guanli de Benzhi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 145 mm × 210 mm 32 开本

版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 张 7.5 插页 1

印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷

字 数 134 000

定 价 52.90 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

C 湛庐文化
Cheers Publishing

a mindstyle business
与思想有关

MANAGEMENT

杨斌 教授

清华大学副校长兼教务长

开设 leadership 类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单地省“力”求异，而是包含些许自己的念想在里头。

一是想突出 TO BE（是）与 TO DO（做）的不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来念课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过了。“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识（K），超越了技能（S），融进了品性（A）。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不容易迁移，或迁移成了却了无生意。“成为领导者”，“作

为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”不同。其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是 well organized common sense（精装常识）——这年头常识常遭忽视。总有“听者有心”并愿意起而行之，反求诸己，自我修炼，把看到听到的“常识道”，与本身的使命、本心化成，内化调制为自己的“非常道”。谁之功？回首向来萧瑟处，百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨？领导这个词，在这里，在我所选的这些书里，不是职位，不是功绩，不是命令链条，不是炫目浩荡。它是一个或是一些人，让人更是人，让组织更向上，让社会更向前，让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越？讨论领导，常用的是有效，充满着还原论的机械；说伟大，又太多 Kitsch 表达。卓越各不同，横看成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样，是世界上最容易观察到

的却又最不容易理解的现象的话，卓越则更是多维多样，甚至，很多时候领导者之卓越、之所以卓越，与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以，我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书，都有些思想上的耐人寻味，而不怎么是用用力地鼓吹感召，都有些无心栽柳的边缘意识，却正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考，通过领导而获得解放。

引言

管理，改变世界的力量

20 世纪 80 年代末，我们曾见过一位耄耋老人。他那时刚刚参观了伦敦一个鲜为人知的画廊——尽管住在伦敦市，我们都不曾听说。老人知识渊博，他热情洋溢地聊起欣赏到的佳作。在交谈中，他说起自己还是个孩子的时候，在维也纳见过弗洛伊德；也谈到自己对安东尼·特罗洛普（Anthony Trollope）^①小说的热爱，还说到每年他是如何重温简·奥斯汀的名著，以此提醒自己何谓伟大的文学作品。老人告诉我们，他从维也纳来到伦敦，在《经济学人》工作。1937 年，他定居美国。这位老人被誉为现代管理学之父，他就是彼得·德鲁克。

多年后的 2001 年，当我们第一次想到为管理学界的思想

① 安东尼·特罗洛普，英国作家，代表作品《巴彻斯特养老院》《巴彻斯特大教堂》等。——编者著

家们排名时，德鲁克的名字便荣登榜首。2003年，我们进行了第二次排名，他依然名列第一。德鲁克于2005年11月11日逝世，他的思想传世不朽。

可以说，德鲁克一手缔造了管理学，使之成为一门值得研究的学科。他有力地揭示出“管理”在组织中的核心地位，并开创了包括“管理职责描述”在内的庞大理论体系。

在1954年出版的《管理的实践》(*The Practice of Management*)一书中，德鲁克勾勒出管理者的5项基本职责：**设定目标、组织生产、激励沟通、业绩评价、培养员工**。德鲁克写道：

人们对管理者传道授业的期望，让他们脱颖而出。

人们期待企业管理者能够发挥与众不同的作用：带给他人愿景、赋予他们工作能力。归根到底，愿景和道德责任成就了管理者。

他从5个领域阐述了管理者的道德准则，并认为：“管理者要应用这些原则，在组织中营造良好的精神氛围。”这5个领域是：

1. 要求出色的业绩，对糟糕的业绩零容忍；论功行赏。
2. 每项管理工作都应拥有自身的价值，而不是仅仅充当晋升的垫脚石。

3. 有一个公平合理的晋升体系。
4. 管理层要明确由谁定夺管理者的“生死存亡”；同时也要给管理者申述的权利。
5. 管理层必须通过职务任免来证明自己很清楚：一个管理者必须品行端正，而且这是一种与生俱来的品质。

德鲁克寄予管理者和管理专业化进程的希望，在半个世纪后看来仍然具有非凡的意义。他对管理学界，同样作出了举足轻重的贡献。建造铁路需要管理，照看巴比伦空中花园需要管理，历史上任何伟大的时刻都离不开“管理”。当代那些重要的机构和活动：从跨国公司到印度铁路系统，从英国国民保健服务到美国陆军，都不能缺少“管理”的参与。

“管理”事关重大，它塑造了世界，是保护我们远离混乱无序的一道不可或缺的屏障。它代表着使命，它赋予我们能力。在管理的重要性等领域，德鲁克给出了真知灼见。

本书集合了近现代在管理学领域若干比较有代表性的思想观点，并从当代视角进行解读。近年来我们采访过很多人，把他们的看法和见解编撰成集，以便读者能浏览、评定并分享最优秀的管理学思想。这些人包括：塔米·埃里克森 (Tammy Erickson)，丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman)，琳达·格拉顿 (Lynda Gratton)，加里·哈默 (Gary Hamel)，西尔维亚·安·休利特 (Sylvia Ann Hewlett)，罗莎贝斯·莫

斯·坎特 (Rosabeth Moss Kanter), 约翰·科特 (John Kotter), 亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg), 丹尼尔·平克 (Daniel Pink), 道格·雷迪 (Doug Ready) 等。

全球最具影响力 50 大商业思想家排行榜 (Thinkers 50) 创始人
斯图尔特·克雷纳 戴斯·狄洛夫



扫码关注湛庐教育,
回复“管理的本质”,

聆听大师思想, 做卓有成效的管理者。



你不是一个人在读书！

扫码进入湛庐“商业新思维”读者群。

与小伙伴“同读共讲”！

MANAGEMENT

CUTTING-EDGE
THINKING TO ENGAGE
AND MOTIVATE
YOUR EMPLOYEES FOR SUCCESS

目录

主编的话

引言 管理，改变世界的力量

01

/001

“管理”从何而来

管理事关重大，它塑造了世界，是保护我们远离混乱无序的一道不可或缺的屏障。它代表着使命，它赋予我们能力。

管理工作的 14 条原则

科学管理体系

霍桑实验

以人为本

“柔性”学派与“硬性”学派的角力

意义构建，管理界 9 大核心概念

02

/017

管理者做什么

管理工作的本质

管理是植根现实的一种实践，而不是流于口舌之争的一种职业。即使理论滔滔不绝，对管理者而言，现实才是关键。

管理工作的本质

管理职业化

与大师对话 亨利·明茨伯格

03

让员工全情投入

激励人心

/031

时移世易，员工积极投入工作不再是一件理所当然的事情。大量调查结果显示，只有少数员工全身心地投入工作。思想家们试图解读这个发现对管理者和企业组织意味着什么。

心理契约

此一时，彼一时

加里·哈默谈敬业度

敬业度至上

与大师对话 西尔维亚·安·休利特

与大师对话 戴维·麦克劳德

04

让产品指数级增长

流程管理

/049

如今人们明白单凭一个好想法或战略，是无法完成出色业绩的，中间的过程同样不可轻视。流畅高效的流程以及质量服务控制，都需要人们持续关注并全力以赴。流程必须进行管理和优化，做不到这一点无异于失败。

福特工厂

流程再造

高速运转

与大师对话 詹姆斯·钱皮

与大师对话 史蒂文·斯皮尔

05

离开衡量，绩效无从谈起

绩效衡量

/067

离开衡量，绩效就无从谈起，这是企业管理中一条颠扑不破的真理。但是，管理者都在不确定、模糊的环境中经营企业。财务评价体系的重要性毋庸置疑，但作用有限。我们应怎么评价呢？

平衡计分卡

计分产业

与大师对话 戴维·诺顿

06

管理工作的默认主题

变革管理

/085

毋庸置疑，市场、领导者、环境和技术一直都在经历着变化。变革是管理工作，甚至是生活本身的默认主题。每一个承担管理或领导职责的人都会参与到变革工作之中。

埃德加·沙因谈变革领导

组织变革应避免 8 种失误

变革至上

变革管理领域的“艾萨·凯特”

变革技能

重建领导者

变革途径

与大师对话 约翰·科特

与大师对话 罗莎贝斯·莫斯·坎特

07

为人才做好准备

人才管理

/117

如今，领导者不再仅仅充当发展背后的唯一推手。他们并不是带领大家勇攀高峰的人，相反，领导者要能慧眼识才，找到有潜力登顶的人，把他们团结在一起，帮助他们到达顶峰。

肖克利半导体实验室与仙童半导体公司

人才之战，麦肯锡的预言

人才之战三大诱因

柔性领域的坚硬面

为人才做好准备

与大师对话 戴维·尤里奇

与大师对话 道格·雷迪

08

驾驭文化浪潮

全球化管理

/139

跨文化企业就像是比萨，面饼都是一样的，只是在上面撒上不同的食材。在同一个企业里，各种文化之间充斥着不同的活动、不同的运作模式。关键是一个成功的跨文化企业要清楚什么该分享、什么该协同。

全球化矛盾

跨文化之旅

与大师对话 冯·特姆彭纳斯

与大师对话 安德鲁·卡卡巴德斯

09

让情感的花香变得有意义

情感管理

/159

尽管管理理论和实践在不断地演化发展，情感因素在很大程度上却为人们所忽视。管理者一般被看作是缺乏感情、西装革履的男人，但是如今，所有人类情感都会在任何组织中出现，管理者怎样才能让情感的花香变得有意义？

赢得未来的“五种心智”

习得情商的5个方面

销售时的情感

与大师对话 霍华德·加德纳

与大师对话 丹尼尔·戈尔曼

与大师对话 丹尼尔·平克

10

共创美好未来

管理千禧一代

/195

毫无疑问，千禧一代在未来将要面对许多艰巨的挑战，不过，在全球化的今天，他们的共情和善良将联系起更多的人，最终共创一个非常美好的未来。

从竞争到协作

员工至上

激流泛舟的艺术

与大师对话 塔米·埃里克森

与大师对话 琳达·格拉顿

译者后记 /217