

Do Nothing!

How to Stop Overmanaging and Become a Great Leader

无为而治

停止过度管理，成为一个杰出的领导者

[美] 约翰·基思·默宁翰 / 著 杨可可 方芊云 / 译

美国No.1凯洛格商学院最受欢迎领导力教程

全球管理学新革命 经典商业畅销书

苦心经营却“无所作为”，何不试试“无为而治”！

新东方教育董事长 | 俞敏洪 | 《影响力》作者 | 西奥迪尼 |
北京大学国际MBA院长 | 杨壮 | 《财经》杂志执行主编 | 何刚 |

| 诚挚推荐 |



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

*Do
Nothing!*
How to Stop Overmanaging and Become a Great Leader

无为而治

停止过度管理，成为一个杰出的领导者

[美]约翰·基思·默宁翰 / 著

杨可可 方芊云 / 译



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

无为而治：停止过度管理，成为一个杰出的领导者 / (美) 默宁翰著；杨可可，方芊云译.
—北京：华夏出版社，2013. 4

书名原文: Do Nothing! : How to Stop Overmanaging and Become a Great Leader
ISBN 978 - 7 - 5080 - 7420 - 7

I. ①无… II. ①默… ②杨… ③方… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第006575号

Do Nothing! : How to Stop Overmanaging and Become a Great Leader

Copyright © J. Keith Murnighan, 2012

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

All rights reserved

版权所有，翻印必究

本书中文版权由北京掌娱互动文化传播有限公司所有
国家版权局著作权登记号：国作登字-2013-A-00079782

无为而治——停止过度管理，成为一个杰出的领导者

作 者 [美]约翰·基思·默宁翰

译 者 杨可可 方芊云

文字编辑 王占刚

运营推广 北京掌娱互动文化传播有限公司 

出版发行 华夏出版社

经 销 新华书店

印 刷 三河市李旗庄少明印装厂

装 订 三河市李旗庄少明印装厂

版 次 2013年4月北京第1版 2013年4月北京第1次印刷

开 本 720 × 1030 1/16开

印 张 15

字 数 180千字

定 价 39.00元

华夏出版社 网址: www.hxph.com.cn 地址: 北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。电话: (010) 64663331 (转)

默宁翰教授和他的管理新模式

“无为而治”所受到的赞誉

俞敏洪

新东方教育科技集团 董事长

“无为而治”是一种温柔的征服，今天任何一个组织的管理水平其实就是其领导者水平的映射，如果其领导者能够更高效，避免过度管理，那么将会有许许多多的人受益于此。领导者的日常工作中鲜少有风平浪静的清净时刻，本书能够以一种打破常规的方式帮助你与众不同地思考，与众不同地行动，从而成为一个与众不同的领导者。

罗伯特·B.西奥迪尼

全球顶级畅销书《影响力》作者，亚利桑那州立大学终身校董&讲席教授

《无为而治》无疑让默宁翰实现了有所作为——而且是非凡之为。他通过有力的分析，重新诠释了有效性领导的概念，使今日的领导和未来的领导者理解，其实仅凭自身的技能就能在更短的工作时间内将工作完成得更出色。

杨壮

北京大学国家发展研究院国际MBA项目（BIMBA）国际院长

这是一本成就今日的领导和未来的领导者的著作，对中国的企业领导而言，更是务实之作，书中为各位企业家完美地阐释了如何“放权”和“信任”这两大领导力难题，如果领导者深谙默宁翰教授的方法，相信可以“无为而治”地成就“大作为”。

何刚

《财经》杂志执行主编，《哈佛商业评论》中文版主编

《无为而治》的主题切中领导力最核心的问题之一：授权。“过度管理”是卓越领导力的大忌，也是强势型领导者最容易陷入的误区。这本书推崇的“无为而治”走到了“过度管理”的另一端——Do nothing。这一理念跟中国传统文化中的老子之道有共通之处，也许会赢得中国企业家的共鸣。希望这本书能启发中国商业界对“卓越领导力”更多元和开放的思考。

马克斯·H. 巴泽曼

哈佛商学院著名管理学教授，《哈佛经典谈判术》作者

我不能“无所作为”，但是我可以“无为而治”！很多我们过去认为领导该做的事其实对管理的效率真是有百害而无一利。在此书中，默宁翰的理念非常新颖，他用新的思路指导领导者如何促进与调整我们的团队和组织。难能可贵的是，这些建议完全建立在坚实的调查研究的基础之上，而非空穴来风。领导者们完全可以借由此书认真思考属于自己的新领导力。

龙雪晴

财新传媒 财新网副总编

停止过度管理，这正是一个杰出的领导者的标志，默宁翰教授用生动而实际的例子为各位企业的管理者提供了“靠谱”的方法来成就自己的领导力，相信每位读者都能从这本书中得到启示，让自己成为“置身事外，置力其中”的好领导。

罗伯特·I. 萨顿

斯坦福大学教授，畅销书《混蛋止步法则》作者

《无为而治》无疑是当下最富于想象力、趣味性和实用性的领导学书籍之一。默宁翰教授运用现今最严密的行为科学研究成果，提出了详细

的建议，以帮助领导者们改善自己的工作，建立更专业、更忠诚的团队，同时减轻压力，缩短工作时间。尽管所有商务丛书都自诩其“新”，但其中大半之作无非是新瓶装老酒。《无为而治》则为我们献上了关于领导学的全新的视角和切实的建议，是一本不可多得的旷世佳作。

约翰·雷克斯·沃勒

美国国家外科医院首席执行官

默宁翰教授抓住了一直被隐藏于表象之下的本质：做得少往往等同于做得多。《无为而治》居于真实世界中的案例，为今天的企业领导提供了一种新的管理见解，它简单可行又颇有成效。读完这本书后，任何一个管理者都将能实现做得更少而得到更多。

亚当·加林斯基·莫里斯；爱丽丝·卡普兰

管理伦理与决策学教授

尽管《无为而治》是一个极具煽动性的题目，默宁翰教授却只是一直提醒我们，最有效的驱动力是将权力授予别人。尤其是在经济困难的时期之中，更应该极力避免干预和过细管理的倾向。尽管默宁翰教授做了大量的研究，却在行文中特意用了轻松的笔调，传达出了一种有趣、新颖，甚至有时可以说是反直觉的思考方式：究竟如何才能造就一个杰出的领导者？

李金波

迅雷网络技术有限公司前副总裁，独立创业人

“起得比清洁工早，睡得比夜猫子晚！”这就是所谓管理者的写照，作为领导者的工作日总是忙碌、零乱而快节奏的，虽然我们内心知道完全搞定一切就是做梦，但依然总想把所有事情都做完，但是这本书给了我们不同的思路，无为才是领导者该做的！别急着一口气要否决这个方法，本书意在探讨一种与众不同的领导方式：假如你真的什么也不做，却事事搞定了会怎样呢？

“无为而治”地成就“大作为”

文/杨壮教授

北京大学国家发展研究院国际MBA项目（BIMBA）国际院长

十分荣幸为凯洛格商学院著名教授默宁翰这本商业经典图书《无为而治》（Do Nothing!）的中文版做推荐，这是一本成就今日的领导者 and 未来的领导者的著作，对正在成长的中国企业领导而言，更是务实之作。书中为各位企业家完美地阐释了如何“放权”和“信任”这两大领导力难题，因此这本书的出版，不仅在西方管理哲学理念上有突破，更对提升当前中国企业管理水平有现实的意义。

领导力是什么？什么才是好的领导？怎样的领导可称具备领导力？领导力与权力究竟是什么关系？领导力能否用职位的高低来衡量？领导力是否意味着领导者个人的管理能力？这些问题长期困扰着中国企业和企业管理者。

《无为而治》在描述美国企业管理者们遭遇的种种问题之时，轻松幽默、畅快淋漓地将身为管理者的种种难题在书中一一道尽，睿智地给予了解决之道，断定“无为而治”是企业领导者的最高境界，同时指明了通往这一境界的方向和捷径。如果领导者深谙默宁翰教授的方法，相信可以“无为而治”地成就“大作为”。

两千多年来，中国文化中的专制集权主义的文化遗产十分明显，不论是政府还是企业，一言堂的作风非常盛行，而民主管管的空气则非常稀薄。陈寅恪指出：“吾中国文化之定义，具于白虎通三纲六纪之说，其意义为抽象理想最高之境，犹希腊柏拉图所谓idea者。若以君臣之纲言之，君为李煜亦期之以刘秀；以朋友之纪言之，友为酈寄亦待之

以鲍叔。”对于主宰了中国人精神的三纲六纪，中国近代第一位“儒学名臣”曾国藩在他家书里作了进一步说明。他说：“不可有片语违忤三纲之道。君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲，是地维之所赖以立，天柱之所赖以尊。吾服官多年，亦常在耐劳忍气四字上做功夫。”传统的文化意识形态使中国人在三纲六纪这张天罗地网中，不可能不属于其中的任何一方。

迄今为止，很多中国企业管理者还深受到这种专制主义观念的影响，长期实行的是高度集权的专制型管理方式。传统观念的影响在中国企业中常常表现为领导者在管理决策中的拍脑袋，家长制、一言堂，缺乏信任，拒绝分权。在决策过程较少考虑企业内外的客观实际，往往凭主观臆断行事，以家长式的命令主义来解决一切问题。他们不肯向下授权，也容不得下级表达意见，尤其是反对意见。有些公司总裁把其他员工视为纯粹的“经济人”、“会说话的机器”。他们决策“唯我独尊”，“顺我者昌，逆我者亡”。所谓民主讨论，更多的是要把自己脑海中已经形成的结论谈出来让大家接受，最终导致重大决策的失误。

权力导致腐败。绝对的权力带来绝对的腐败。不仅仅是政府管理，在企业中，权力集中在一人手中让企业日常运作没有规则和秩序可言，信息不畅和失真、无言论自由、无民主纠偏。企业领导专制行为必然导致企业发展机能的萎缩和退化。

从经济形态和社会结构上看，中国人在长久以来的小农经济影响下，非常重视建立在家族血缘基础上的人际关系。人治观念较强，法制观念淡薄。管理缺乏制度，无章可循，有章不循。人与人之间关系（除家族外）缺乏信任，彼此猜疑。缺乏凝聚力，团队意识和精神十分淡薄。马克斯·韦伯曾分析中西文化对企业组织影响的差异，认为家族传统影响下的中国企业，缺乏理性的客观化和绝对的人际目的的联合性，反之，西方的宗教改革将所有这一切都客观化、规范化了，转变为理性的企业和纯粹客观的经营关系，并利用理性的法律和契约精神代替了中

国企业中那种任人唯亲、唯我独尊的管理行为，摆脱了东方家族式的管理方式。

基于以上原因，《无为而治》这本书所强调的分权、授权、信任理念，对提高中国企业和企业家的管理思想、管理水平和领导力，充分发挥企业员工的积极作用有十分重要的借鉴作用。发达国家中的百年老店得以屹立不倒的奥秘正在于建立一种团队体系和信任文化，充分授权，绩效评估，发挥出企业员工内在潜力。

中国企业在经历了向西方学习先进生产技术之后，必须学习先进的管理理念。

秉持这一理念，我荣幸将《无为而治》一书介绍给中国读者，衷心希望本书的理念在中国得到更多企业家和有识之士的关注，将西方先进的管理理念与中国文化中的精髓和中国企业的现实结合起来，生发出更多、更好的管理实践，推动中国企业在国际化大的背景下，从实质性变革，不仅做大，更要得到世人的尊重。

前言 “本能” 也会欺骗你

本书探讨了顺应本能将我们引入歧途的可能性。我们的直觉和本能大多都非常了不起：它们曾一次又一次地帮助我们脱离困境，让我们得以存活并获得发展。但是，有时情况却也并非如此。

时至今日，我们很多本能的天性其实已经毫无用处。在远古时代，我们的祖先以原始狩猎的方式在这个地球生存时，他们非常依赖自我保护的本能，这样的本能代代相传，我们也承袭了下来。

我们不得不承认在过去的数千年之中，文明与科技的进步已经超过了我们自身进化的速度，使得我们的本能的一部分已经不再适用于当下。举例而言，制定长久有效的狩猎策略来寻找食物的能力，在数千年以前曾是极其聪明的生存方法，但这样的技能在如今日益城市化的世界中，已不再有昔日的效用，难道你还需要在都市丛林中到处觅食吗？

我们承认不能脱离前人的经验，以及他们的成功对我们生活方式的影响。其中很特别的一项就是先人们传承给我们的“对目标孜孜以求”的天性——它是如此重要，以至于如果我们“无所作为”或“碌碌无为”会让自己感觉很糟糕，甚至无颜面对世界。

“对目标孜孜以求”这份遗产的作用无比重大，有的人将这份天性发扬光大，于是他成为领导者。接着，我们的这个本能会导致领导者做得过多。这就是“过度管理”的诅咒，众多的领导者都未能幸免于此。《无为而治》这本书会让你明白必须在思想中和行动上抵抗这种天性。我们有大量的实证来告诉你这种天性给你的领导生涯带来的负面效应常常会超过正面效应。

本书是为了你和你身边所有被赋予了领导职责的人而专门创作的。领导者会对许多人产生重大的、扩散性的影响：一个杰出的领导者

会对数以百计，有时甚至是数以千计的人产生很大的积极影响。将军的水准决定了兵团的能力！是的，今天任何一个组织的管理水平其实就是其领导者水平的映射，如果其领导者能够更高效，避免过度管理，那么将会有许许多多的人受益于此。

因而，《无为而治》把目光聚焦于组织内各种类型的高层、中层和低层的领导者，并对领导者和他们直接领导的团队加以明确的关注。我个人对于人数相对较少、定期进行互动的团队的领导者特别感兴趣。因此，《无为而治》并不试图为各位首席执行官提供直接影响其组织内全部几百甚至几千名员工的领导理念，而把目光更多地聚焦于领导者和他们的管理团队、首席执行官和他们的高层管理团队、高级管理者 and 他们的直接汇报者、中级管理者和他们直接管理的基层团队，以及你和与你合作最密切的人们的思想和行为上。如果越来越多的团队的领导者开始做得更少，却获得了更高效的工作结果，那么整体的影响将是非常惊人的。

《无为而治》包含一系列互相关联的、反直观性的理念，能够以一种打破常规的方式帮助你与众不同地思考、与众不同地行动，从而成为一个与众不同的领导者。如果这本书里有一些金点子——能够让你真正用来变得更高效的点子，那就是再好不过了。也许，只是也许，你会在明年、5年后，或者25年后再次翻开这本书，那时你依然会得到一两个有用的点子，来帮你实现做得更少但更高效，甚至真的达到“无为而治”的境界。

最后，《无为而治》意在让其他人生活得更好，而作为其附带的良好结果，也自然会让你的生活更好。如果你觉得这本书有用，请通过各种方式告知我，并与我分享你是如何用它实现了更高效的工作。非常感谢！

目录 Contents

第一章 无 为

所谓无为而治，关键在于“放手”。道理其实简单易懂：不要再什么事都亲力亲为，大胆地交给别人去做，你一定能成为一个更有力的领导者。换言之，停止工作，而真正地开始领导。

01 有一种管理叫放手 / 007

02 放权，不简单 / 013

03 置身事外，置力其中 / 015

04 善用皮格马利翁效应 / 018

05 终极测试：你是真正的领导者吗？ / 021

001

第二章 专注于别人的领导者思维

专注于别人，而非自己。这一定律中的“别人”是指所有和你打交道的人：你的团队成员、你的顾客、你的供应商、你的上司，以及你的顾问。

- 01 可怕的同理心障碍 / 026
- 02 水刑与领导学 / 030
- 03 牛顿力学中的领导学定律 / 033
- 04 理解效应 / 036
- 05 希特勒的承诺 / 039
- 06 慢一点行动 / 042
- 07 领导者的五大问题及解决方案 / 044
- 08 本章结论：拆掉思维里的墙 / 056

第三章 起点已经决定终点

事情的成败其实从一开始就已经注定，往往问题并非出在最后的一分钟，而是最初的第一分钟。有什么样的起点，在很大的程度上就会有怎样的终点，这就是“好的开始是成功的一半”。

- 01 每一颗螺丝都事关全局 / 063
- 02 让目标引导你前进 / 069

- 03 倒着走能看到不一样的风景 / 074
- 04 逆向归纳法 / 076
- 05 你是否和克林顿一样有梦想 / 079
- 06 本章结论：什么对领导者特别有效 / 081

第四章 用人不疑，信任让团队更给力

没错，这听起来相当冒险，而且小心谨慎也完全合情合理，因为信任常常会带来风险。但是如果没有信任，成为杰出的领导者就无从谈起：信任是必不可少的要素。另外，信任是相互的：如果你不信任你的团队成员，那么他们也不会信任你——而且给予更多信任肯定要比更少好。

- 01 从易趣淘货，淘的就是信任 / 086
- 02 冒险也要给予更多信任 / 088
- 03 信任、风险与恐惧 / 089
- 04 一句谚语与一个模式 / 094
- 05 在信任中学习 / 097
- 06 别让新官上任的三把火烧了自己 / 100
- 07 信任是最好的动力催化剂 / 103
- 08 本章结论：信任没有最多，只有更多 / 108

第五章 放权，在幕后掌控全局

一根手指举不起一块卵石，但是你可以成为帮助团队中每一个人成长的催化剂。为了做到这一点，你必须有所牺牲，成为他们的朋友，而不要去期待他们回报你。这仅仅是要成为一个高效的领导者所必须面对的艰难现实之一。

- 01 工作团队中的民主 / 117
- 02 所谓“发言权”到底是什么？ / 118
- 03 心脏外科手术团队 / 121
- 04 不仅仅是民主 / 124
- 05 不要成为独裁者 / 126
- 06 收放自如的结构性掌控 / 128
- 07 本章结论：做个行动派的领导者 / 133

第六章 “亦师亦友”，温柔地征服

你如何能做到在推动别人做得更多的同时，又真诚地关心他们呢？领导团队的方法并不需要特别复杂：你要确保每个人都有发言权；尽你所能去让团队成员感到安心；建立一个合理的结构，来鼓励团队成员认真工作，并且朝着你认为最好的方向迈进。然后你应当帮助每个人发挥出全部的能力来完成任务。

- 004 01 消极对待VS.积极完成 / 138
- 02 爱留作业的老师 / 139
- 03 团队是个大家庭，请了解每一个成员 / 144
- 04 仁慈的独裁者 / 146
- 05 本章结论：用“心”征服天下 / 148

第七章 适当忽略绩效

考核是数字游戏，但这并不意味着我们应当完全摒弃绩效目标，因为他们在推进工作上仍然有着极其巨大的价值。正相反，我们很有必要正确地看待它们，来保证其他的重要目标仍然能得到我们的足够重视。

- 01 考核不是目的 / 153
- 02 领导是天生的，而非后天培养的？ / 155
- 03 让你的固定思维方式“成长” / 158
- 04 塑造你的团队 / 164
- 05 别再作项目后评估了 / 166
- 06 与其诅咒黑暗，不如点燃蜡烛 / 168
- 07 本章结论：目标只是一个数字游戏 / 170

第八章 减少对利益的强调，增加文化的价值

价值与价值观，这两个词非常相似，但正如我们所知道的，却又相去甚远。通过将价值最大化，你会成为一个具有吸引力的合伙人，并且能始终在经济和其他方面处于盈利的不败之地。

- 01 商学院导致经济衰退？ / 174
- 02 新不如旧，动不如静 / 177
- 03 价值观是一家企业立命的根本 / 179
- 04 分享你的价值观 / 181
- 05 本章结论：“价值”与“价值观”相似却不相同 / 183

第九章 做个“不同寻常”的领导者

伟大的领导者的行事方式也与众不同。他们的卓尔不群，不只是因为他们有如此了不起的成就，更是因为他们不按常理出牌的行为不同于寻常的领导者。这种行事作风有时候会让他们显得很古怪，但这同样也意味着，他们没有让自己的天性妨碍自己实现高效。

01 “无为大师”：迈克尔·克拉斯尼 / 188

02 常胜禅师：菲尔·杰克逊 / 191

03 完美搭档：本田宗一郎 / 196

04 “第一小提琴手”：诺伯特·布雷宁 / 200

05 “勋章舰长”：迈克尔·阿伯拉肖夫 / 205

06 “跨国的爱心大使”：玛吉·多伊恩 / 207

07 “黑珍珠”：奥普拉·温弗里 / 211

08 本章结论：是时候学习“终极领导学”了！ / 215

致 谢 / 220