

欧洲十大畅销管理图书 世界级管理大师的代表作
来自欧洲的《卓有成效的管理者》，12种语言出版，风靡全球

管理成就生活

弗雷德蒙德·马利克 著 / 李亚 等译

Führen. Leisten. Leben

Wirksames Management für eine neue Zeit



工业出版社
Machine

弗雷德蒙德·马利克 著 / 李亚 等译

管理成就生活



Führen. Leisten. Leben
Wirksames Management für eine neue Zeit

 机械工业出版社
China Machine Press

Fredmund Malik. Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit.
Copyright © 2006 by Campus.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 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 授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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。

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:01-2008-2504

图书在版编目(CIP)数据

管理成就生活/马利克(Malik, F.)著;李亚等译. —北京:机械工业出版社, 2009.1

书名原文:Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit

ISBN 978-7-111-25244-3

I. 管… II. ①马… ②李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第151071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:李欣玮 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·17.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-25244-3

定 价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

中·文·版·序

新加坡南洋理工大学出版

2008年5月

成功，意味着建立目标并使之实现。一个国家或个人的成功、繁荣和拥有世界影响力的根本，在于正确和良好的管理。其他因素，如人员、土地和资源，仅仅是附属的条件，与管理相比较而言，明显地要退居其次。专业的管理可以成就结果，获得利益，实现价值。对于中国这样一个存在着巨大的经济潜力和在国际市场上影响力日益增长的国家，专业的管理对于能否充分利用这些机遇和机会，是一个决定性的杠杆因素。

如何使组织和个人实现成功呢？这是我的公司和我的综合管理体系的一大关键课题，同时也是这本书的中心。一个人不管是期望致富、掌权还是出名，不管是私人经营还是为企业卖力，不管是在经济方面、政治方面还是学术方面，不管是在医疗领域、机器制造业还是在银行就职，虽然这些不同的领域需要的专业技能各不相同，但就管理来说，其成功的技能是相同的——这就是自我管理的技能。

系统化和可靠的成功来自于人们所讲的管理这个功能。一个人不管他在组织中拥有什么级别，也不管他处理的事情的复杂程度如何，只要他可以专业地使用管理这个职能，他就是一位管理人员。从获得结果这个角度讲，卓有成效的管理是一门职业。它是一种能力，它将正确和可靠的运

推·荐·序

近期国际经济形势和自然界均发生着前所未有的巨大变化，不仅自然行为反复无常，灾害和灾难增多，而且多个发达国家均出现意想不到的严重经济低迷，全球金融市场正经历着戏剧性的发展与变化，人类也许会经历从未有过的挑战。现实迫使我们严肃深刻地反思，不仅是从专业层面，也包括个人层面，我们对未来计划的方式及采取的措施，应重新加以理解和调整。

基于这样的反思和认识，以及我们亲眼所见的世界范围内发生的一切，若要求得生存并进而在一定程度上获得成功，组织和个人都要寻求全面的变革，寻求过去不曾采用过的全新方法，并以此为基础，制定计划、做出决策、采取行动，以期通过系统的、持续的最佳表现将可用资源转化为成功果实。这种新方法、新思路的核心，便是欧洲著名的管理大师马利克所倡导的“专业管理”体系。

弗雷德蒙德·马利克教授被彼得·德鲁克称为“欧洲管理学领域中的权威性大师”，他不仅仅是理论界的优秀思想家，也是实践领域的杰出专家；不仅是那些最成功的大企业的CEO们的培训师，也是普通人的良师益友；他的理论不仅对企业和机构影响巨大，也对日常生活产生了不可估量的影响；他不仅在欧洲声名卓著，号召力更传播到全球。他是一位真正的智者，没有虚妄之谈，没有华而不实，他的理论真诚而朴素，精确而实用，直指人心。

这本《管理成就生活》是他最具代表性的著作，一经

出版即风靡欧洲，自2000年以来再版17次，被翻译成12种语言。书中对管理进行了全方位的透彻阐述，剔除了扰人视线的诸多“流行”误解，将管理的本真面貌及职能作用加以呈现，令人豁然开朗。

什么是好的与正确的管理？如何实现好的管理成果和人生计划？马利克教授通过多角度的正反论证，提出管理的关键在于其“生命能力和有效性”。它和建筑师、律师、医生所从事的工作一样，是一门职业，而且是一门大众化的职业——几乎人人都需要掌握它，是一门可以学会的职业，因此它同其他职业一样，也有其关键组成要素——原则、任务、工具和职责。进而，书中详细阐述了管理所应遵循的六大原则、五大任务以及七大工具，这对所有人，尤其是对于企业中高层的管理者，以及当今越来越多的知识工作者，都具有极大的指导作用、极强的实用价值。

未来，管理者所面临的环境将会更加严峻和复杂，任务越来越重，时间越来越紧急，可以利用的资源越来越少，各种限制条件越来越多，使得正确地行使管理这项职能越来越重要。马利克教授无疑为我们指明了一条希望之路，他的领先思想、深刻洞察力、科学的实践指导，正是我们所急需的。无数的管理著作汗牛充栋，但论及有效、精确、易懂地全面阐述什么是好的和正确的管理，只有马利克教授能够阐述得如此透彻，如此生动。

马利克教授的著作多年来在国际上取得了巨大成功，如今被引进中国，我们相信，无论是政策制定者、社会机构的专业人士、管理者或学生，都将受益匪浅。所有人都需要理解现在和未来需要做什么，以适应充满挑战的未来。

马利克教授创立了“瑞士圣加伦马利克管理中心”。两年前在中国建立的“马利克二十一世纪先进管理与治理基金会”，是马利克教授在中国的“大使”机构，也是本书的引进出版的发起机构，本机构还将针对中国读者陆续推出其他书籍，以辅助和支持当今欧洲大陆最重大的知识贡献，帮助人们更成功地面对那些只能通过正确和好的管理来解决的挑战——那些目前已显现、未来可能更甚的各种挑战。马利克教授的理论不仅拥有全面性、系统方向性，也同样拥有文化的兼容性。我们确信，中国读者将通过本书获得新的洞察力和展望，将改良决策和行动的可行性。中国的可持续发展所需要的高质量解决之道，只能通过正确的和真正好的管理获得，本书将为此开启道路。

丹娜·舒伯特博士

马利克二十一世纪先进管理与治理基金会

执行主席，联合创始人

2008年9月于北京

前 · 言

本书所要解决的问题是：如果人们希望自己能够像经理人和专家那样，不但在自己的工作上，而且在日常生活中，都能提高效率并获得成功，那么他们应该具备何种知识以及如何采取行动。本书是各种组织中所有成员的日常工作必备之物。它的基本内容是如何在未来的组织中有效工作。这本书讲的是所有组织（包括公司、各种其他机构和

社会组织）都会经常使用的知识和工具。如果一个人希望做好管理，提升绩效，并且过上高品质的生活，那么这本书可以告诉你在每个位置上的要求。

通过本书，你将会知道什么是正确的管理、好的管理。你是否自称为管理者并不重要，重要的是组织内的工作、活动、职能以及岗位对你的要求是什么。虽然这本书是为商界的

管理者所写，但它的适用群体绝不仅限于此。管理已经超越了商界，延伸到社会上的各个领域。

高级医师、科研机构负责人、剧院经理、公务员、大学校长和系主任、大学董事和中学教师、科研项目管理者、博物馆馆长等，也都面临着管理问题。在现代社会，几乎每一个人都会在组织里度过自己的职业生涯，历史上从来没有过这么多人都在进行真正意义上的管理。随着知识、信息和服务时代的来临，未来从事管理工作的人员还会迅速增加，这方面的需求也会明显扩大。不管我们是否愿意，或是否理解管理，也不管我们是管理他人（员工、同事或上级），还是只管理自己，大部分人都必须应对管理工作。

然而，只有少数人对此做好了准备。

无一例外，我们都会受到管理的影响。不管喜欢与否，我们都应该关注管理的质量。准确区分正确与错误的管理、好的与差的管理，对于我们非常有用，并且在大多数情况下，它会直接影响我们能否取得成功。它决定着每一个社会组织的效率、商界的竞争力和大多数人的生活质量。

管理是一个社会最重要的职能，在发达国家是这样，在发展中国家可能更是这样。大量事实表明，导致所谓不发达国家身陷困境的真正原因，是管理不成熟，是由于管理不能发挥作用，或者发挥作用的方式不符合实际需要。这就使得管理质量成为一个重大问题，因为管理实际上是整个社会及其各部门的组织力量和推进力量。对于这种情况是不是良性的，或是否意味着社会进步，大家可以有不同的看法。但毋庸置疑的是，管理已经成为工作中挥之不去的一个重要组成部分。我们必须接受这一现实。

然而，我们没有必要屈从于当前的管理方式、管理质量和管理效能。这些都是可以改进的，而且我相信必须得到改进，在某些情况下还要进行大幅度的改进。同样，我们也没有必要接受那些不断增加的、打着“管理”的幌子到处传播的垃圾知识。

从历史的角度看，管理学仍旧是一个非常年轻的学科——还不到 100 年，且大部分发展是第二次世界大战后才出现的。这就说明了，与其他有着悠久历史、发展比较完善的学科相比，我们要对管理学有更多的耐心。然而，就算我们很有耐心，也不能对以下事实视而不见：没有任何一个其他领域能够像管理学这样容忍大量的垃圾肆意横行，而毫无反对声音；那些没有逻辑性的毫无意义的管理时尚、虚假理论、浅薄观点以及伪科学任意传播，人们居然不加批评地接受它们。

这在任何一门科学或任何一种以科学为基础的专业工作中都是难以想象的，比如说医生、工程师、律师、财务专家和金融专家。考虑到管理这种社会职能的重要性，这种情况绝对值得关注。实际上它是非常危险的。

我希望这本书能够为管理领域专业标准的创立做一些贡献。到目前为止，管理这种社会职能还没有自己的专业标准。由于专业标准的缺失，才使得各种垃圾看起来多多少少都是有一定效力的、正确的，或是可以接受的。然而，这只会导致局面更加混乱，而且会产生危害。

在过去 25 年我作为管理学老师、咨询顾问、独立创业家和经理人的职业生

涯中，结识了数以千计的管理者，他们几乎来自各个年龄段、各种职位，并且拥有各种不同的文化背景。我与他们进行讨论，观察他们。更重要的是，我与他们合作，在不同的情境下解决差异很大的各种问题。我逐渐了解了他们的想法和感受：对他们来说什么重要，什么不重要；什么他们能做，什么不能做；什么对他们来说轻而易举，什么让他们步履维艰；什么使他们高兴，什么让他们痛苦，以及他们对这些情况会做出何种反应。他们当中有大公司或小型家族企业的经理人，还有一些是政府机构或非政府机构、营利组织或非营利组织的管理者。他们既包括那些成功人士（已经习惯于成功并且长期被成功所眷顾的人），也包括那些失败者（可能是个人原因，也可能是源于个人无法控制的外部环境原因，但又必须由自己承担责任）。这使得我能够有机会了解那些优秀的管理者——管理得十分到位的经理人，以及一般的管理者——做不到这一点的人。

这样的区别的确存在，我们可以观察他们并从中学习。这种区分具有非常高的实践价值，一旦能够进行正确区分，我们就可以看出管理学和管理教育中存在的诸多误区、偏差和错误理论。本书的目的之一就是揭露这些问题，并提供更好的解决方案。

这些错误涉及一些重要的管理领域，如动机与管理风格、企业文化与组织文化、跨国管理与跨文化管理。心理学在管理中有何作用，以及在哪些方面它被误用了，都能够在本书中找到答案。本书还讲到了某些动机理论的不良后果，这些理论不断地在各种书中和研讨会上被提及，虽然它想要实现让管理者自治、独立，但是却产生了相反的效果——导致了大家对这些理论可怕的依赖性。书中还会提到，有些东西很大程度上被忽视或低估了，如信任的重要性与个人优势的发挥。与这些错误相关的一个现实就是：有些管理系统（包括人力资源系统）存在结构上的缺陷，例如在绩效评估、工作和岗位设计、员工的培训与发展方面，等等。在我个人看来，大部分试图进行人性化管理（这是一个大家普遍认可的目标）的尝试，都是源于那些错误的理论。尽管它们出于好意，但是往往适得其反，因此我建议采取另外一种选择方案。管理、效率和生活，这三者肯定是可以同时实现的，但是达成这个目标的途径却和我们通常采取的有所不同。

在未来的新型社会里，整体经济及其所有组织机构会对管理提出高得多的要求，甚至是许多人所难以想象的。我们以前的组织可以承受各种错误。因为

它们拥有耐心的雇员、善意的顾客，同时没有竞争对手，或者竞争对手非常遵守游戏规则。这些组织可以容忍和弥补管理上的错误，本质上它们还是在进行简单管理，因为它们是非常稳定的组织，并且所有的重要问题都可以通过感官来感知——我们可以看到、听见和触摸它们。

在未来的新型组织中，信息和知识将会成为最重要的资源。通过常规的感官感知方式，几乎不可能直接得到什么重要东西。这些组织的员工训练有素，对自己的工作任务和组织管理有着很高的质量要求和期望。然而同时，他们却很容易在管理方面犯错误，因为他们在管理上还都是新手。“传统美德”（如企业忠诚度）的价值将会降低，这主要是因为与以前相比，很多人拥有了更多的选择和机会。顾客变得不再善良，竞争也会变得残酷无情。这样的组织无法容忍管理上的错误，也不会允许低水平管理者的存在。它们的管理必须是高绩效的精确化管理。这就需要达到目前管理领域的最高专业标准，甚至还要超越它。它要求对管理者的培养必须达到培训神经外科医生、飞行员和大型乐队指挥的水准，并且还要让他们拥有相类似的专业精神。这就是本书的第二个目的。

在此，我想感谢每一个曾经为本书的创作做出过贡献的人：

- 和我一起工作过、讨论过或者被我观察过的不计其数的管理者，他们很多人都成了我的朋友，我从他们身上学到了很多。
- 参与我的管理学研讨会的人。他们总是督促我反复审视自己的观点，分析关键的问题，从而使相关理论更为精确。
- 我班上的学生。他们帮助我找到当前管理者与未来管理者之间的联系。
- 圣加伦管理中心的同事们。这个团队拥有跨学科的专业能力，对我的理论进行了一次次的仔细审查，即使是那些我认为非常好的观点，他们也敢于提出质疑。
- 工业心理学家琳达·佩尔兹曼（Linda Pelzman）教授。我们进行过多次友好的专业讨论，感谢她对本书初稿的重要评价意见以及许多改进建议。
- 汉斯·希格沃特（Hans Siegwart）教授。他是一个企业管理专家，一生从事管理实务研究，他对本书的初稿提出了专业意见，并帮助我把本书表达得更加清楚，更加容易理解，这已经远远超出普通朋友的帮助范围了。
- 丹娜·舒伯特（Dana Schuppert）博士，她是一位高级管理顾问，总是不遗余力地反驳人们对本书有关概念的怀疑。

我要感谢妻子和孩子，虽然研究的是完全不同的学科，但他们帮我更清楚地表达了自己的思想，并且深化了不少观点。我还想感谢长期担任我办公室经理和秘书的鲁思·布卢默（Ruth Blumer）小姐，她以专业的精神、锲而不舍的态度，非常投入地为本书准备各种版本的书稿。最后，我要感谢 Deutsche Verlags Anstalt 出版社的朱尔根·霍巴赫（Jurgen Horbach）和斯蒂芬·博尔曼（Stefan Bollman）博士，他们提供了很多支持与帮助。

弗雷德蒙德·马利克

1999年12月29日于圣加伦

目 录

中文版序

推荐序

前言

第一篇 专业化管理

理想的管理者/2

全能的天才 ⊙ 高效能的普通人 ⊙ 关键因素是条件
还是行为 ⊙ 专业化管理是可以学习的

错误的理论与管理误区/10

追求快乐的思路 ⊙ 伟大领导者的个性 ⊙ 只有高级管理者
才是管理者 ⊙ 只有拥有下属才是管理者

管理是一种职业/21

法治思想 ⊙ 当今社会最重要的职业 ⊙ 一种大众化的
职业 ⊙ 缺乏培训的职业 ⊙ 管理职业的组成要素

第二篇 有效管理的原则

导言/36

原则一：关注结果/42

显而易见的事实? ⊙ 不接受此原则

怎么办? ⊙ 要快乐还是要结果?

原则二：为整体作贡献/52

考虑职位还是贡献? ⊙ 要专家还是要通才? ⊙ 整体

思维 ⊙ 重要的是贡献而非头衔 ⊙ 组织管理的结果

原则三：聚焦关键/61

取得成果的关键 ⊙ 没有道理的反对 ⊙ 应用范例

原则四：利用优势/70

对弱点的过分关注 ⊙ 让优势和任务匹配 ⊙ 应该忽视

弱点吗? ⊙ 不要试图改变个性 ⊙ 为什么会专注于弱点? ⊙ 向伟人

学习 ⊙ 如何识别优势? ⊙ 一流业绩的两个来源

原则五：信任/84

坚实的管理环境 ⊙ 不要玩“失败者的游戏” ⊙ 管理风格

并不重要 ⊙ 创建信任时要诚信 ⊙ 建立信任有难度怎么办?

原则六：正面思考/97

关注机遇而非问题 ⊙ 从激励到自我激励 ⊙ 天生的、后天学会的

还是逼出来的? ⊙ 摆脱依赖 ⊙ 做到最好

总结 管理的质量/105

第三篇 有效管理的任务

导言/108

任务一：制定目标/110

拒绝官僚系统 ⊙ 个人年度目标 ⊙ 总体

方向 ⊙ 目标管理的基本原则

任务二：组织/122 三具工

对“重组病”的警告⊙没有“完美”的组织
 ⊙三个基本组织问题⊙“坏”组织的症状

任务三：决策/130 非独高

假象：决策既快又多就是优秀管理者⊙误解：一致通过很重要
 ⊙制定决策的程序⊙决策制定过程中的参与问题

任务四：监督/148 独非⊙限制野合

必须监督⊙信任是基础⊙检查次数最小化
 ⊙仅有报告是不够的⊙评估和判断力

任务五：人的发展/160 独非一⊙独非独人

重要的是人而不是雇员⊙具体个人而非抽象个人
 ⊙慎对夸奖⊙切莫储君⊙无社会地位之别

补充 其他任务/171 独非⊙独非独独独从

第四篇 有效管理的工具

导言/180

工具一：会议/183 独非

减少会议次数⊙关键成功要素：前期准备和后续跟进
 ⊙主持会议需要自律⊙会议不应该蜕化成社交活动⊙没有行动就没有议题
 ⊙争取达成一致意见⊙没有议程的会议

工具二：报告/194

提升效能的一小步⊙语言简明准确⊙陋习、无理要求和愚蠢行为

工具三：工作设计与任务控制/201

工作设计中的六种错误 任务控制

工具四：个人工作方法/214

高效能工作方法的基本原则 定期

评估和调整 基本问题

工具五：预算和预算编制/229

合理使用 把数据变成信息 特别提示 清晰地记录

工具六：绩效评估/240

没有标准化的评估标准 没有标准化的

人物模板 一种更好的方法 哪些情况适合标准化？ 专家

怎么评估？ 不愿接受评估怎么办？

工具七：系统的“垃圾”处理/249

从观念到方法 产生重要结果的关键因素 提高个人效能的

途径 有些垃圾清除不掉怎么办？

总结 职业行为的检验标准/256

后记 从艺术到职业/258

附录 本书框架摘要/262

译者后记/264

译者后记

译者后记

译者后记

译者后记

译者后记

——《中国共产党章程》总纲第二十一条

“中国共产党，是中国工人阶级的先锋队，同时也是中国人民的先锋队，是中国特色社会主义事业的领导核心。代表中国先进生产力的发展要求，代表中国先进文化的前进方向，代表中国最广大人民的根本利益。党的最高理想和最终目标是实现共产主义。”

管理知识管理知识管理知识

第一篇

· 专业化管理 ·

专业化管理是指，在明确岗位职责的基础上，对岗位职责进行科学分解，并在此基础上进行分工，使每个员工都能在自己的岗位上发挥自己的长处，从而提高组织的整体效能。专业化管理是现代企业管理的重要特征之一，也是企业实现可持续发展的重要途径。通过专业化管理，企业可以更好地配置资源，提高生产效率，增强市场竞争力。同时，专业化管理也有助于员工的个人成长和职业发展，使员工能够专注于自己的专业领域，不断提升专业技能和业务水平。因此，企业应高度重视专业化管理的建设和实施，将其作为提升管理水平和竞争力的关键举措。

本天附全

专业化管理是现代企业管理的核心，它要求企业在分工的基础上，实现资源的优化配置和效率的最大化。通过明确岗位职责和权限，企业可以确保每个员工都清楚自己的工作内容，从而提高工作的针对性和有效性。此外，专业化管理还有助于建立科学的绩效考核体系，激励员工积极投入工作，推动企业整体业绩的提升。在实践中，企业应根据自身的发展阶段和实际情况，灵活运用专业化管理的方法和工具，不断探索和创新，以实现企业的长期战略目标。同时，企业还应注重人才培养和团队建设，为专业化管理的实施提供坚实的人才保障和组织支持。只有这样，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，实现基业长青。