

欧洲管理经典·精装



管理

技艺之精髓

〔奥〕弗雷德蒙德·马利克 (Friedmund Malik) 著
刘斌 译

欧洲最有影响的管理大师

MANAGEMENT

DAS A UND O DES HANDWERKS



机械工业出版社
China Machine Press



欧/洲/管/理/经/典



管理

技艺之精髓

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik) 著



MANAGEMENT

DAS A UND O DES HANDWERKS



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理: 技艺之精髓 / (奥) 弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik) 著; 刘斌译. —北京: 机械工业出版社, 2018.3

(欧洲管理经典)

书名原文: Management: Das A und O des Handwerks

ISBN 978-7-111-59327-0

I. 管… II. ①弗… ②刘… III. 企业管理—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043084 号

本书版权登记号: 图字 01-2013-3392

Fredmund Malik. Management: Das A und O des Handwerks.

Copyright © 2007 by Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

管理: 技艺之精髓

出版发行: 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: 鲜梦思

责任校对: 殷虹

印刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

版次: 2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 11

书号: ISBN 978-7-111-59327-0

定价: 59.00 元 (精装)

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) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294、88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

PREFACE

总序

郝平

北京大学党委书记

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》等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，美国管理模式的漏洞不断显现，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，邀我为这套系列图书写序，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。无论是在生活中还是在学术上，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”进行了分析并提出批判。当人们为戴姆勒-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，他是瑞士圣加仑大学的教授、维也纳经济大学的客座教授、瑞士圣加仑马利克管理中心的总裁，另外还是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，并因此形成了“圣加仑管理学派”。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，“无论是在理论还是在实践方面，弗雷德蒙德·马利克教授都是权威性的大师”。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商业思想家之一。

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……

这套系列图书给所有人，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。

FOREWORD

推荐序

陈春花

北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长

一直以来我都希望自己写一本关于理解管理本质的书，这个愿望终于在 2010 年的第一个月达成，我出版了一本讲解管理 7 个基本概念的书，命名为《管理的常识》。写作这本书的缘由就是观察到经理人在日常管理所呈现的一些最基本的对于管理认知的误区，而这些误区导致很多人无效地工作，无法获得工作的价值。我相信这是每个管理研究者都会注意到的事实，所以当机械工业出版社华章公司邀请我为马利克教授的《管理：技艺之精髓》写推荐序时，我欣然接受，因为马利克教授和我同样地关注这个问题并具有相同的认知与判断，且和我的观察、思考以及结论完全一致，这本书也确定了我之前的判断：管理一定要解决问题。这是一部以“有效管理”为主题的作品，作者用通俗的语言传递给读者两个非常有价值的原理。

(一) 管理是一种技艺，其精髓就是把资源转化为价值

管理是一种技艺，这就要求管理能解决问题，要动起来，做事情，而管理要做的，就是完成资源到价值的转换，这是这部作品让我们学习到的第一个原理。正如作者在书中所描绘的，牙科医生要能够解决病人牙痛的问题，律师要能够解决法律咨询的问题，乐团指挥要能够解决音乐会上的问题，同样作为一种职业，管理者也应该能够通过管理这种技艺来解决组织面对的问题，“德鲁克之所以能找到管理最本质、最核心的要素，是因为他没有满足于从前的陈腐观念，也不相信简单的问卷调查结果，他一生都在和管理者以及企业家一起工作，一起解决问题，同时观察他们。这正是他成功的原因”。作者对德鲁克先生的评价也许能让我们更加明白作者的意思，换言之，如果不能面对事实、解决问题，那么管理就是无效的。今天，我们的企业管理面临的一个事实是，我更认为这是一个很严重的问题，管理者几乎无时无刻不在谈论他们的资源，他们拥有多少人力、多少知识、多少资本，等等。但是这些资源本身对企业并不发挥作用，这些静态的资源本身更不能代表管理，管理是做事情，完成资源到价值的动态转化，这才是管理的精髓。

(二) 有效性的逻辑就是按原则用简单的工具把任务完成

管理必须要具备有效性，而有效管理的逻辑就是遵循一定的管理原则，用简单的管理工具把管理的任务完成，这是这部作品让我们学习到的第二个原理。“不同企业可能还有自己单独的特点、要素和目标，但是最低标准也要包括五项任

务、七种工具和六大基本原则，因为这些要素奠定了人员管理和组织管理有效性的基础，在管理中起决定作用”。因此，这个原理所包含的三部分基本内容是所有管理者需要的：包括目标、组织、决策等在内的五项管理任务，归根结底是要让下属明白什么是最重要的以及要让他们把这些事情做出来；当各种复杂的管理工具几乎成为管理者公认的必备工具时，作者却回归到最基本的层面来提醒管理者——有效管理所必需的工具到底是什么？“答案很简单：会议、报告、职位说明与委派任务、个人工作方法、预算及其编制、绩效评估以及系统性地清除垃圾”。最后，有效管理必须遵循一定的原则，作者归纳的六项基本原则实际是传递给读者一种对绩效负责的管理观，无论是结果导向、整体贡献，还是聚焦关键、发挥优势，都是在告诉管理者——管理只对绩效负责，这才是管理的关键。

相信读者如果能认真思考书中这些看似常识的原理并将其行动起来，一定会提高管理的有效性。正如作者在书中所言，“每次一提到管理任务和工具，许多管理者的反应都是‘都明白了’‘常常听到’或者‘都做完了’。我在这里想要提出一个小小的建议：还是低调、保守一些比较好。你也许的确常常听到这些词，但这并不表示你已经‘都明白了’或者‘都做完了’”。事实上，管理不能奏效，很多时候是因为没有把一些管理的常识弄明白并且做出来，这些常识之所以有价值并不在于其所处的理论本身，而是存在于将其应用到从资源转化为价值的行动中，这正是这部作品的价值所在。

PREFACE

译者序

什么是管理？如何区分好与不好、正确与错误的管理？

找出以上两个管理领域基本问题的答案，正是本书写作目的之所在。作为欧洲著名的管理学大师、管理学教育家和著名的“圣加仑管理学派”的创始人，马利克教授结合自己在管理行业 30 余年的经验，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，为我们指明了方向——管理是从资源到价值的转换，是重要的社会职能之一，是一项人人都是可以学会的技能；我们唯一需要掌握的就是“好的正确的管理”，正确的管理放之四海而皆准。

在本书中可以看到，马利克教授反复强调“好的正确的管理”的重要性，帮助我们剔除了许多扰乱视线的细枝末节，只留下关键点。除此之外，他还拿出相当长的篇幅专门分析了当今管理界普遍流行的“股东价值论”“价值增长战略”“财务管理思维方式”以及“基于利益相关者”等理论。他将这些理论称为混淆视听的“谬误”，并对其进行了批判。纵览全书，马利克教授提出的许多理念都颠覆了之前流传甚广的信

条，与所谓的“主流观点”背道而驰。这样的理念包括“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”“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”“也许我们应该舍弃‘激励’这个词，因为我思考得越久就越感到怀疑，一个人真的能被另外一个人激励吗”“在实际生活中，几乎所有成就，特别是那些被称为重大突破的成就，几乎都是由个人完成的，而非团队合作的产物”。不仅如此，马利克教授还通过探讨管理者职责的方式，对时下的热门话题“高管薪酬”表达了自己的看法。这是一本带有新锐先锋气息的管理学书籍，相信认真读过本书的朋友，一定会有豁然开朗的感觉！

下面来说说这次翻译经历。在过去几个月的翻译过程中，我时常感到一种酣畅淋漓的“痛苦”。马利克教授的思维极富跳跃性，他力求用最深入浅出且富于趣味的语言与读者探寻管理的真知灼见。关于这一点，想必对德语比较了解的朋友只要读过原文就会和我一样产生这样畅快的体会。然而如此跳跃的语言如果直接转换成汉语，却会变得语序混乱、前言不搭后语。为了能够最大限度地保留马利克教授语言上的闪光点，同时尽可能符合汉语行文习惯，不给汉语阅读造成阻碍，这绝不是一件轻而易举的事情，既要分辨有无补充的必要，以免画蛇添足，又要找出不影响原文表达的对应词汇。在这里我特别感谢我的朋友、管理专业出身并始终从事管理行业的王磊先生，每当碰到模糊不清的管理专业词汇及其他

相关问题时，他总是乐于用自己的专业知识和素养为我答疑解惑，并承担了本书部分章节的初期审稿工作。在此专门向他表达我的谢意。

管理一向是我本人非常感兴趣的领域，因此于我而言，本书的翻译过程也是一次体会和发现之旅。衷心希望读者朋友能和我一样在发现中找到新的乐趣与感悟。最后，由于时间和经验的局限，本书中恐怕还有不少欠妥之处，欢迎读者朋友多提宝贵意见，以便我在今后的工作中不断改进。

再次表示感谢！

刘斌

大众汽车（中国）投资有限公司

PREFACE

前言

一片森林里分出两条路，
而我却选择了人迹更少的那一条，
从此决定了我如今的不同。

——《未走之路》

罗伯特·弗罗斯特，美国现代著名诗人

众所周知，染色体的排列组合是生物学中掌管人类生命的神奇密码。而人的社会生存能力以及生活水平的高低，则取决于另外一组密码——正确的管理。在一个社会中，小到个人的社交能力，大到各种组织机构的执行力和创造力，其正常运转不可或缺的前提条件就是正确的管理。乍听起来你也许会觉得惊讶：就只有这么简单吗？请不要小看了“简单”二字。“简单”是精华的浓缩，一个“简单”中包含着无数的“不简单”。很多时候，“简单”比“复杂”要困难得多。

管理是什么？对于这个问题，相信你之前已经看到过无数的解析版本了。只是，这些解析都是正确的吗？没有出现过失误的时候吗？遗憾的是，失败的先例比比皆是。想要解

释清楚这个问题，只肤浅地停留在“什么是管理”的层面上还远远不够，问题的思路必须更加清晰明确，也就是说，只有那些“好的正确的管理”才是我们孜孜以求的东西！

那究竟什么才是“好的正确的管理”呢？本书总体介绍了笔者的管理学观，为你搭建起了一个以控制理论为基础的、完整的、系统化的综合性管理的宏观框架。接下来则会分别深入讨论那些对“好的正确的管理”起着至关重要作用的主题和关键点，带你领略优质管理的动人魅力。

细心的读者也许会问，所谓“好的正确的管理”其理论基础何在？又有怎样的特征呢？我个人认为，管理学不仅是一般意义上的经验科学，而且是一门应用学科，“实用性”是它的不二法则。必须承认，好的管理是构建在千千万万经验总结的基础之上的，但是请不要忘记，想要获得经验，检验经验的正确性，必须在实践中才能得以完成。管理正确与否，唯有从实践中才能得以验证。

本书提出的观点都是我在过去 30 余年中对管理及管理体系发展的研究中得来的，并且已经在德语区乃至世界其他地方的公司、组织、机构（包括我本人的公司）的实际应用中得到了具体验证。成千上万、身处不同阶层的管理者，以及许多热心的读者都慷慨地向我提供了极其珍贵的反馈信息。在此，请允许我向他们表达衷心的感谢。

此外，我也密切关注着管理学界精英所创作的有关综合管理的著作，他们用自己的执着和努力，指引着管理学前进的方向。在这里，彼得·德鲁克、斯塔福德·比尔、汉斯·乌尔

里希、阿琉伊斯·格莱里勒、弗雷德里克·威斯特的作品以及控制论的相关文献，对本书的完成起到了尤为重要的作用。想要求取“什么是好的正确的管理”这个问题的真谛，就要整合迄今为止行之有效的观点和令人信服的基础知识，因为只有从这些观点和知识中才能得出更深入的结论。那种把过去全盘否定，妄图从零开始改写历史的做法，只会束缚前进的步伐。

在我所有与管理理论相关的出版物中，我都力图保持主题、概念、内容的连贯性，使之成为一个完整的统一体。正如我在《复杂系统的管理战略》一书中提到的那样，控制论是我所构建的理论体系的基础。凡是读过我全部作品的读者，都可以一目了然地认识到这一点。但是对于那些只读过其中某一本书的朋友来说，也许会因为对我的理论体系缺乏整体上的把握而对上下文中的某些句子产生疑问。在本书中，我将尽力避免这个问题，希望能向读者展示一个更加简明、清晰的管理学世界。

最后，我要感谢圣加仑马利克管理中心所有亲爱的同事和朋友，他们深刻而富有启迪性的探讨，极大地帮助我开拓了思路。感谢经济心理学教授琳达·彼兹曼女士为我提供了极具价值的反馈意见，感谢塔玛拉·布希特女士对本书初稿提出的众多有益的改进意见。感谢玛利亚·布吕克娜女士对本书终稿不辞辛苦的修订，以及坎普斯出版社的同事辛勤的工作。我还要特别感谢我的妻子安格莉卡，她的耐心和支持给了我莫大的鼓励。

PREFACE

导言

兴趣，走向成功的第一步。

——威廉·奥斯勒（1849—1919）

加拿大医学家、教育家

无“管理”不成方圆。

当今世界，人与人、人与事、事与事之间的联系纵横交错，如果没有正确有效的管理，社会体系就无法正常运行，国家机器、工厂企业、学术机构，还有其他社会团体，也都无法按照正常秩序运转。不论是管理者还是普通员工，“管理”已经成为人人必备的职场法宝，整个社会对专业的科学管理知识的需求也越来越大。这本书的写作初衷就是帮助管理者和普通员工更加专业、更有成效地完成其职业生涯中各种极具挑战性的任务。

本书介绍了一系列与管理学相关的重要理论、意识形态和模式，为那些对管理感兴趣的读者提供了大量的颇具启发性的创新思维，为他们打开了通往异彩纷呈的“管理”世界的大门，教给他们去粗取精、去伪存真的方法，从而确保多

余的干扰性信息能够有效地被排除，真正有价值的精华得以凸显。通过阅读，读者会更清楚地看到自己所处的位置和级别所应当担负起怎样的责任。也唯有如此，社会协作才能成为可能，其效用才能顺利体现出来。

此外，本书还是一本追求实用价值的综合性管理手册，贯穿于“好的正确的管理”的理念之中。本书涵盖了综合性管理中不可缺少的基本内容，旨在为读者搭建起管理概念的宏观框架，揭开管理的神秘面纱，展现何谓真正的管理技能，怎样的人才算是管理领域的绩效专家。本书呈现给读者的主要是从实践角度出发的总结性观点。至于各部分内容的工具、机制、具体实践、专业知识点和研究方法等，在本套丛书的其他卷册中将另做详细探讨。

我想要说明的一点是，这里提到的“综合性管理”，并不是新潮的、时髦的或者所谓“In”的东西，它的视线焦点始终落在管理本身——管理方法是否有效可行，管理任务是否能够得到正确执行，管理目标是否能够顺利实现。当下流行的管理理念并不是本书以及我的其他相关作品所要研究的主题——我的书都是针对实际效用的实用性指导。我在这里讲的都是我个人认为正确的观点，它们与主流观点几乎总是不一致的。

就理论而言，《管理：技艺之精髓》一书可以看作是我之前出版的《管理成就生活》^①的延续、深化和补充。《管理成

① 《管理成就生活》（珍藏版）已由机械工业出版社于2013年出版。