

本书是专为那些想要迎头赶上最新管理趋势，但却没有足够的时间阅读重要的商业方面畅销书籍的人，所出版的一本重要管理学汇集。为你提供当今最佳管理与领导思想观念，以精辟且深具洞察力的论述，帮助你以最快捷的方式了解重要的管理大师的思维。

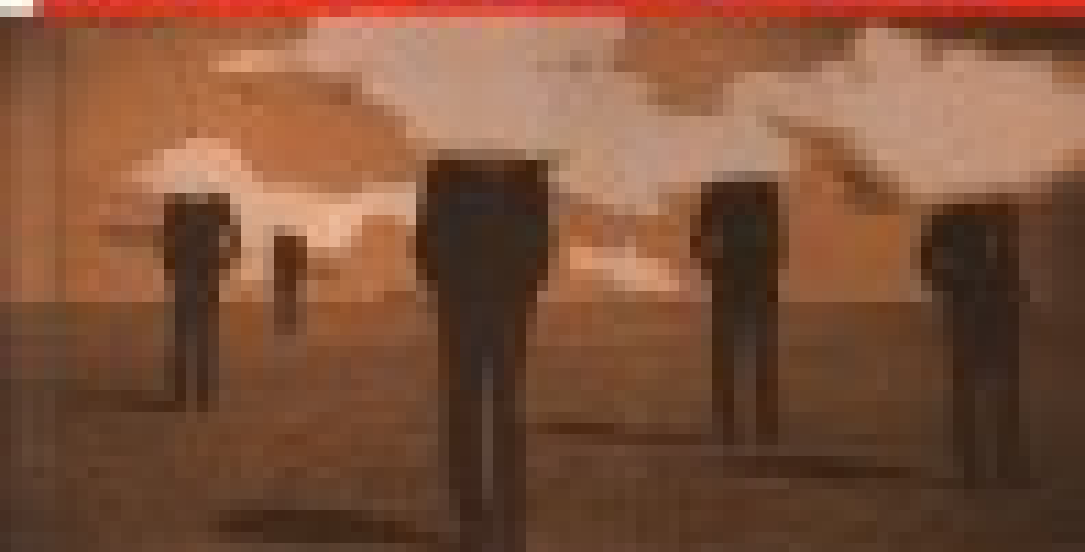


管理羊皮卷

—— 一次读完 79 位大师的管理精义

Ethan Strauss 宗建新 编译

本书是著名管理学家、清华大学管理学教授陈维政教授多年从事管理教学和研究的经验结晶，也是作者多年从事管理咨询工作的经验总结。本书共分10章，主要内容包括：管理的基本概念、管理的基本职能、管理的基本原理、管理的基本方法、管理的基本工具、管理的基本流程、管理的基本制度、管理的基本文化、管理的基本环境、管理的基本趋势。本书可作为高等院校管理学专业及相关专业的教材，也可供从事管理工作的管理人员参考。



管理羊皮卷

—— 一位成功人士的经验与智慧

陈维政 著

智富馆丛书

管理羊皮卷

——一次读完 79 位大师的管理精义

[加] Ethan Strauss, 宗建新 编译

东南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理羊皮卷:一次读完 79 位大师的管理精义/[加]斯特劳斯(Strauss,E.),宗建新编译.—南京:东南大学出版社,2007.4

ISBN 978-7-5641-0694-2

I.管... II.①斯...②宗... III.管理学—基本知识
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 029574 号

管理羊皮卷

出版发行 东南大学出版社
出版人 江 汉
社 址 南京市四牌楼 2 号(邮编:210096)
电 话 (025)83793330 (025)83362442(传真)
经 销 江苏省新华书店
印 刷 扬州鑫华印刷有限公司
开 本 960mm×652mm 1/16
印 张 18.25
字 数 310 千字
版 次 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5641-0694-2/F·87
印 数 1—8000 册
定 价 26.00 元

* 东大版图书若有印装质量问题,请直接向读者服务部调换,电话:025-83792328。

最精炼的管理学导览

任何人都想成功,成功不仅要靠自己,也要靠别人。靠自己努力而成功,需要执著与毅力;靠别人努力而成功,需要管理。

这本书旨在指引成功之道,特别是提供引导他人努力,使组织或团队取得成功的途径。确实,很多人靠自己一人努力而成功,但都比不上领导团队努力而成功,更能够累积大量财富,更能对社会产生莫大影响力。

比尔·盖茨成为世界首富,主要是靠微软员工帮他拼争的结果,没有优秀的员工的努力,光靠比尔·盖茨自己写程序,绝对不会成为今天的世界首富。

民间不乏这类成功人士写的“成功学”专书,但都偏向个人化、英雄化的成功之道。结果,成功人士的失败行为,也可能被归纳为成功;成功背后的真正要素,却当局者迷——连成功人士自己也搞不清楚。

这本书不是事业成功人士现身说法的“成功学”,而是 79 位管理大师教人如何引导他人努力而成功的“成功学”。

学理上这类“成功学”应称为“管理学”或“领导学”,这本书以集合众多大师的智慧来探讨成功要素,说明成功不是单纯靠支配他人完成工作的能力,它是影响他人努力做事的一项“艺术”,它由个人特质、权力支配、组织、策略、学习等各大要素交错而成。所以,由各领域顶尖的大师来解说如何成功,能规避“当局者迷”的陷阱,能够直陈成功关键要素;让人不必遍读“圣贤书”,却能马上整合 79 位管理大师的观点。

读者最好以“成为 21 世纪领导人”的心情来读这本书。本书七章内容提供相当完整且深刻的观点,七章主题分别为领导、变革

——
一次
读完
79
位
大
师
的
管
理
精
义

管理、组织学习、高绩效组织、市场策略、人员激励与管理,以及知识型社会。这些都是“成为 21 世纪领导人”所须具备的知识与技能。

本书介绍各大师观点时,常将大师的学说要义归纳为数个规则,罗列出来,配合作者适时发表的精辟注解,能让人很快掌握大师的思想,并快速吸收其精髓。对许多颇具独创性的管理观点,本书不仅能让人猛然深省,更能让人迸发出心领神会的灵感。所以,阅读时不妨多深入咀嚼这些罗列出来的管理规则,保证受益良多。

成功究竟是“时势造英雄”的偶然,还是“英雄造时势”的努力?这是不易解答的“世纪之谜”,但透过这 79 位管理大师的阐释,隐约能够体会成功的真谛。严格讲,这些门派都是当今管理理论最精炼的地方,也是管理学院不断精研的领域,一般人要遍读这些“圣贤书”至少要花费读完一个博士课程的精力与时间,但藉助本书两位作者整理出来的“导览”(Guide),一般人可能一个星期内就能萃取 79 位管理大师的智慧,享受具“宗庙之美、百官之富”的理论精髓。

编 者

目 录

第一章	领导	(001)
	领导者的基本特质	(002)
	领导者与跟随者的关系	(012)
	领导者的角色与责任	(015)
	影响领导能力的因素	(039)
第二章	变革管理	(041)
	抵制变革的成因	(042)
	成功变革的必要因素	(050)
	同步策略性变革	(065)
第三章	学习型组织	(070)
	彼得·圣吉的领悟	(070)
	个人与组织学习	(073)
	改善学习缺陷的方法	(081)
第四章	高绩效组织	(111)
	矿坑组织的研究	(112)
	高绩效组织的基本要求	(114)
	高绩效组织实例	(119)
	转变成高绩效组织	(122)
	可预知的团队发展阶段	(137)
	团队成功的秘诀与方法	(140)
第五章	市场竞争策略	(148)
	成长/占有模型	(148)
	“饿狗”与“金牛”的毁灭	(150)
	竞争策略:迈克尔·波特的观点	(151)
	波特的垮台	(163)
	竞争大未来:哈默尔与普哈拉	(165)

哈默尔与普哈拉失足	(172)
价值法则:崔西与威瑟玛的观点	(174)
崔西与威瑟玛的失势	(181)
竞争之死:詹姆斯·莫尔的看法	(182)
改变商业竞赛:布兰登柏格与奈尔包夫	(188)
 第六章 员工的管理与奖励	(200)
吉尔伯特的从容理论	(201)
谁需要知道什么资讯	(211)
奖励诱因	(230)
 第七章 知识型社会的兴起	(255)
彼得斯与汉迪的联邦组织	(258)
酢浆草(三叶草)组织	(267)
组合生活	(271)
 本书所涉 79 位管理大师一览	(277)

第一章 领导

绝大多数胸怀大志而想要成为领导者的人,在刚开始的时候都问错了问题:“我该如何领导?”或是“我该怎么做才能成为一位领导者?”事实上,正确的问法应该是:“我该如何让人们跟从我?”“他们的需求是什么?”

我们以一个在所有商业著述中最流行的主题来作为本书的开场,那便是——领导。似乎每一位企业大师在他们所有的著作中,即使不是直接以领导为名,至少也会有一两本书或文章提及这个主题。但是当他们在论及管理的多样性、管理的变革、全面的品质、企业的再造或策略等议题时,都会有相当大的比例在谈论领导者是如何进行这些改革行动,以及他们成功与失败的原因为何。领导虽是一个包含广泛的商业议题,但或许我们也不应该如此感到惊讶。

人们对于领导人与领导权的争议与论述至少已经有两千年的历史了,即便是在《圣经》中也曾论及这个主题,例如在《马太福音》第十五章第十四节里就曾提出这样的警告,“若是瞎子领瞎子,两个人都要掉进坑里。”这段话对于那些想要遵从大师建言来学习领导的人,实在是一句非常受用的警示。

这些大师们之所以会在领导的议题上交锋的原因其实是不难理解的,而提供领导方面的智慧的确也是一项高获利的职业,有些颇负盛名的大师们,每个月光是靠传授这方面的忠告与建议,就可以赚进 50 万美元以上。根据统计,美国企业界每年都必须投注 150 亿美元的资金,用来训练他们极欲崭露头角的领导者。正如所预期的,这张丰厚的市场大饼,势必会吸引许多对领导策略感兴趣

的人前来分一杯羹,并且在这个主题上大肆发挥他们的才智——而在这林林总总的书籍与文章中,当然也包括了许多空洞无用的废物,以及你前所未闻的领导知识。

在面对如此庞杂的著作、研究报告、录影带、多媒体,以及各式各样的短期领导课程时,即使是剔除那些显见的空谈废物,我们仍必须经过谨慎的斟酌选择,才能构成本章的内容。我们只能说,在你阅读过这个章节后,你将会获得成为一位领导者所须具备的某些重要资讯和对问题的解答。

● 领导者的基本特质

几乎所有的领导大师都会提供一长列领导者应该具备的一些特质,这些衡量标准也可以协助我们了解自己的人格特质,审视自己是否也有领导方面的潜能。在本章中,我们将从一些在此一领域里最著名的大师著作中,选取最精华的部分,罗列出领导者所应具备的特质。同时,我们也邀请你借此来衡量自己的领导潜能,审视自己是否也具备领导的特质、属性、潜力与要素;但是,我们必须向你提出警告,大师们所定下的这些标准是非常严苛的。而我们首先要谈的是在领导范畴中最具权威性的大师——华伦·班尼斯,他所提出来的基本领导特质要素见表1-1。

表1-1 华伦·班尼斯的领导基本要素

基本要素	意 义
领导远见	你必须对自己所做的事有非常明确清楚的想法——无论是在专业上或个人的事务方面——并且要有面对挫折的勇气与毅力,即使是失败了也不灰心。
热情	你必须对生命的许诺拥有基本的热情,这当中包括对于工作、专业与行动的特别热忱,并热爱你所从事的每一件事。
正直	你的正直源于自知、公正与成熟,了解自己的强弱与优缺点,忠于自己所立下的原则,并且从经验中得知该如何向他们学习,与他们一起工作。
信任	你必须能赢得他们的信任。
好奇心	你必须对每一件事深感好奇,并且尽可能地学习。
勇敢	你必须愿意去冒险、实验,并尝试新的事物。

资料来源 华伦·班尼斯:《型塑领导人》

班尼斯是南加大企业管理学的教授,同时也是畅销书《型塑领导人》(*On Becoming a Leader*)的作者,他在这个领域中的卓越贡献是有目共睹的,如果有人要知道该向谁请教,如何成为一名领导者,那个人就非班尼斯莫属。

我们希望你拥有这些基本的要素。接下来让我们来看看你是否具有帕特·奈诺斯在《领导者的优势》(*The Leader's Edge*)一书中所提及的七项领导技能(见表1-2)。奈诺斯是南加大企业管理学院的荣誉教授,也是南加大领导学院前主任,此外,他还在1985年时与华伦·班尼斯合著了一本企管畅销书《领导者》(*Leaders: The Strategies for Taking Charge*)。

表1-2 帕特·奈诺斯的七项领导技能

领导技能	意 义
远见	你必须持续将自己的眼光专注于未来,即使是你正在一步步地迈向那个目标,也不轻易松懈。
驾驭变革	你必须能够控制组织中的改革速度、方向与节奏,如此一来,组织的成长与发展才能与外在的事物步调相配合。
组织设计	你是一位组织的建构者,你必须让组织在明白自身的欲求中成功地运作。
积极主动	你必须展现出主导事物发展的能力。
相互依存	激发他们分享意见,并且信任他们,保持频繁而良好的沟通,寻找思虑周全的问题解决方法。
高正直标准	你必须公平、诚实、宽容、可信赖、关怀、开明与忠诚,并且忠于昔日的优良传统。

资料来源 帕特·奈诺斯:《领导者的优势》

在表 1-3 中,我们列出了四种詹姆斯·欧图尔认为领导者应该具有的特质。欧图尔是著名的亚斯彭学院(Aspen Institute)的副总裁,该学院是许多领导者训练与成功的摇篮,他同时也曾担任过南加大领导学院的主任。

表 1-3 詹姆斯·欧图尔以价值为基础的领导者特质

特 质	意 义
正直	你不能动摇自己的目标,或对自己的原则作让步,必须同时把握原则并注重实效。
信任	你反映出同僚们的价值观与抱负,视领导为一种责任,而非特权,并以服务的心态来行事。
倾听	你必须倾听他人的意见,但又不会让自己被舆论所蒙蔽,鼓励异议,测试想法,完整揭露问题的每一方面,使整个组织中充满着意见表达的氛围。
尊重	你是领导者中的领导,尊重他人,但必须对自我的核心信念与所言所行的一切,保持着坚定的态度。

资料来源 詹姆斯·欧图尔:《重要变革》

表 1-4 和表 1-5 呈现的则是史蒂芬·柯维所列举成功人士的七大习性,以及原则中心领导者(Principle-Centered Leaders)所应具备的八种特质。柯维是畅销书《与成功有约》的作者,他致力阐述以人为中心的领导观念,并且还出版了《与领导有约》一书,此外,他也是柯维领导中心的负责人。借由这两个表格,你可以审视自己是否具有这些可以令你成为原则中心领导人的特质与习性。

表 1-4 史蒂芬·柯维的成功人士七项习性

习 性	意 义
积极主动	你必须对自己的行为负责,不要责怪环境、情境,或是型塑行为的相关训练。对于任何情况与任何人的回应都必须做慎重的考虑。
谨记目标	你必须牢记自己未来所欲达成的目标,对于自己行事的方向与所要完成的事,有非常明确的概念,而生活则是由极牢固的信念、原则或真理来引领。
要事第一	你过着有秩序的生活,眼光专注于真正重要的事务,如“建立关系,撰写自我使命的陈述,长期计划、执行……准备——没错,这些事情都是该要去做,但很少是真正非常急迫的”。你必须对那些看似紧急却又不太重要的事勇于说不。
双赢思维	你拥有“丰富的”心智,也相信他人亦同,不相信自己的成功必须建立在他人的失败之上。寻找能增进效率的问题解决方案,让所有的部门因此受惠。
了解别人	你必须倾听他人的话语,并且不管是在情感或理智上,都要诚心诚意,彻底了解他们所说的话,在评判前要先经过谨慎的思考。
统合综效	你是具有创意的人,是开路先锋,也是拓荒的先驱者,相信整体比部分的总合更大,评价不同人之间的差异性,并尝试善用这些差异性。当两种不同的方案或思维相互冲突时,你必须能提出第三个更具创意的想法出来。
不断砥砺自己	持续地寻求进步、创新与精炼,并且不断地学习。

资料来源 史蒂芬·柯维:《与成功有约、与领导有约》

表 1-5 史蒂芬·柯维的原则中心领导者八大特质

特 质	意 义
不断学习	着重训练、上课、倾听与发问。
服务至上	将服务视为使命,而非职业。
散发积极的能量	精神振奋,心情愉悦、乐观,态度积极、热情,充满希望,而且相信人。
信任别人	对于他人的负面行为不会有过度的反应,不心怀怨恨,不乱贴标签,不存刻板印象,也不带偏见。
均衡的生活	你必须是均衡的、温和的、中庸的、明智的、敏感的、单纯的、直接的,不喜操纵,社交活跃,并且阅历周全,而不是一个狂热者或假圣人,不那么血气方刚,会适度地表达赞美与指责,并且能够欣赏他人的成就。
生活充满趣味	你是一个勇气十足、沉着稳重、通达圆融的冒险家。
相信合则两胜分则两败	你是一个独具生产力而行事聪慧的变革催化剂。
进行自我更新的活动	喜爱有氧运动。 喜欢阅读、写作和具有创意的问题解决方案。 具有丰富的情感与耐心,以悲悯的心态倾听,表现出毫无保留的爱。常常祈祷、默想,阅读圣经。

资料来源 史蒂芬·柯维:《与领导有约》

麦克斯·帝普雷在他的著作《爵士领导》中也提出了一些领导属性,身为赫曼·米勒公司的前执行长,他提供了一些由实际经验所衍生而得的观点(见表 1-6),描述出具体的领导属性。

表 1-6 麦克斯·帝普雷的领导属性

属 性	意 义
正直	在行为上表现出正直的态度。
自谦	相信其他人的能力,允许他们尽力而为。
洞察	展现敏锐的洞察力、智慧与判断力。
知觉	人类精神层面中的关怀、期盼与挣扎。
胆识	果敢地做决策,诚实而无畏地行动。
好奇	永无止境的求知欲。
放眼未来,专注现在, 理解过去	你必须不断地神游于现在与未来之间,并且依 恃先人所遗留的成果。
独立	不随波逐流。
广度	对组织发展的视界必须宽广,有足够的空间容 纳来自各方的贡献。
处理暧昧情况	能听出弦外之音。
聆听	停止询问与回答问题,耐住性子聆听问题的所 在,分辨出其中细微的差别,并赶上领先的 趋势。

资料来源 麦克斯·帝普雷:《爵士领导》

最后,我们所列举的是约翰·加德纳所提出的一个包含商界与政界观点的领导属性。加德纳曾经担任卫生、教育与福利部的秘书长,历任六届总统的顾问,同时也是斯坦福大学的企管学教授。他在《新领导力》一书中提及了表 1-7 中所罗列的领导属性,而这些领导属性同时适用于公共事业领域与私人企业中的领导人。

表 1-7 约翰·加德纳的领导属性

属 性	意 义
充沛的体力与旺盛的精力	活力要充沛,体力与耐力都要充足。
智慧与判断力	必须能够将所有可靠与可疑的资料集结在一起,并以直觉性的判断力归纳出正确的结论。
肩负责任的意愿(渴望)	有一股在社会环境中前进的驱动力,即使无人愿意迈向前去,你也会勇敢地向前行。
胜任的能力	对于手边的工作与任务能充分理解。
处理人事的技能	可以正确地评断出下属是否朝既定方向前进,或是否做好必要的准备,以及可能面临的阻碍,并且善用他们的动力,了解他们的感觉。
完成的需求	必须拥有完成工作的驱策力。
激发动机的能力	具有沟通能力,能激发人们付诸行动。
勇气、决心与镇定	愿意冒险,永不放弃,并且态度沉着坚定。
赢得信任的能力	必须拥有特别的能力去赢得他人的信任。
管理、决策与设定	必须能够充分执行传统的管理工作——明确地设定目标,排定优先顺序,规划行动方案,寻求支援与委托授权。
信心	不断自我挑战,去接受领导的工作,并且相信其他人都会对你的领导能力有正面的反应。
优势、支配与果断	必须具有掌控局面的强烈驱策力。
保持决策的弹性	可以果断迅速地改变一个岌岌可危的策略途径,如果不成功,再转换策略。

资料来源 约翰·加德纳:《新领导力》

除了列举许多领导者所应具有的习惯与特质外,这些大师们以相当多的形容词来描述领导者,表 1-8 便是将当中比较重要的一些呈现出来。你可以逐一地加以检视,便可以得知自己是否具有领导潜力。

表 1-8 评判你的领导潜能

* 良好的倾听者	* 冒险家	* 远见者
* 积极的	* 圆融的	* 雄心勃勃的
* 成就者	* 果断的	* 明智的
* 均衡的	* 振奋的	* 坚定的
* 具竞争性的	* 有概念的	* 勤恳的
* 诚实的	* 具有勇气的	* 有创意的
* 可信的	* 好学的	* 勇敢的
* 决断的	* 可依赖的	* 率真的
* 遵守纪律的	* 具支配力的	* 有驱策力的
* 具同情心的	* 精力充沛的	* 热心的
* 公平的	* 深谋远虑的	* 沉稳的
* 具弹性的	* 目标导向的	* 快乐的
* 努力工作的	* 充满希望的	* 谦逊的
* 幽默的	* 理智的	* 忠诚的
* 成熟的	* 稳健的	* 开放的
* 乐观的	* 热情的	* 有耐心的
* 体力充沛的	* 愉悦的	* 建设性的
* 实际的	* 积极主动的	* 具生产力的
* 可靠的	* 值得敬重的	* 负责任的
* 求新求变的	* 自信的	* 合情理的
* 敏感的	* 单纯的	* 善社交的
* 关心的	* 神采奕奕的	* 持重的
* 择善而行的	* 值得信任的	* 冷静的
* 生气勃发的	* 敏锐的	* 聪慧的