

你不是管理者，而是企业家

美国“创业教父”《突破瓶颈》之后再推力作

管理新思维

—— [美] 迈克尔·格伯 / 著 ——

THE E-MYTH
MANAGER

自我改变带来的管理革命
你所在的组织就是你自己的企业！



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

管理新思维

THE E-MYTH MANAGER

[美] 迈克尔·格伯 / 著

张 波 / 译

赵秀丽 / 校译

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理新思维/(美)格伯著;张波,赵秀丽译.—北京:中信出版社,2007.9

书名原文: The E-Myth Manager

ISBN 978-7-5086-0947-8

I. 管… II. ①格… ②张… ③赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第111922号

The E-Myth Manager by Michael E. Gerber

Copyright © 1998 by Michael E. Gerber

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2007 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with Harper Collins Business, an imprint of Harper Collins Publishers, Inc.
(USA)

ALL RIGHTS RESERVED.

管理新思维

GUANLI XINSIWEI

著者:[美]迈克尔·格伯

译者:张波

校译:赵秀丽

策划者:中信出版社策划中心

出版者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限责任公司

承印者:中国农业出版社印刷厂

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:12.5 字数:125千字

版次:2007年9月第1版 印次:2007年9月第1次印刷

京权图字:01-2006-3457

书号:ISBN 978-7-5086-0947-8/F·1186

定价:30.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

致谢

在每一个成功的背后都会有许多乐于奉献的人，对本书而言也是这样。我要感谢我的编辑劳伦·康泰利·罗兰，她不仅在本书的写作中一直帮助我，而且常常把我看得比她自己还重要；谢谢我那些非凡的孩子们——沙纳、金、希拉里、萨姆和亚历克斯，他们给予我爱和耐心；还有杰夫·戈斯普、亚历克斯·亚历山大和贾尼斯·德雷斯切尔，他们经常和我进行广泛而深入的讨论，有时候这种讨论近乎于可笑，但是往往能让我们每个人的思路豁然开朗；还要感谢“企业家型管理”学院的同仁们，特别是玛里琳·吉尔里、琼·比恩、施瓦蒂·森、凯瑟琳·阿尔伯恩、阿普里尔·戈斯普和维基·诺里斯，无论以前、现在还是将来，他们都会用他们的责任感、信念、热情还有聪明才智，始终如一地帮助我们的客户跨越一些在他们看来似乎难以克服的困难；在世界范围内，我们还有众多资深的“企业家型管理”专家，他们始终为我们共同的愿景而努力，并衷心地希望这个愿景能成为现实；最后感谢我们成千上万的“企业家型管理”客户，当生活需要他们坚定信念的时候，他们都会坚定地为了同事们和自己的生存而进行最伟大的奋斗……谢谢你们大家，没有你们，本书就不可能完成。

前言

从我出版第一本书《突破瓶颈》到现在已经十年多了。在该书中，我讨论了小企业为何运作不力和我们该如何应对的问题。首先，我介绍了在此之前十年的时间里，我在我们的小型商务咨询公司里所了解的一切，接着又谈到了米歇尔·托马斯公司。现在我要谈的是“企业家型管理者”理论，这个理论将会分析小企业为什么不能充分发挥其潜力，原因何在。有人认为大多数企业都是由企业家创立的，而事实是大多数企业都是那些为企业家工作的技师创立的——做馅饼的人开馅饼店，机械师开汽车修理厂，医师开办诊所。所有这些技师都有一个致命的想法，那就是：因为他熟知企业内部技术领域的工作，所以他一定也知道怎样创立一个能正常运营的企业。然而，事实与这个想法正好背道而驰，他和他创办的企业很不幸，因此大部分企业都倒闭了，即使不倒闭，也不能充分发挥其内在潜力。

二十多年后，通过与一万五千多家小型企业、中型企业和大型乃至超级航母型企业的合作，我们已经得出了很多经验教训。这些经验教训不仅让我深刻理解了大多数小企业不能良好运作的原因，我还发现，大多数组织注定都处于一种运作不力的状态，无论这个组

织的规模如何，无论它属于何种行业，也不管它是高科技还是低科技，甚至是无科技含量的组织，更不管它是处于泡沫繁荣状态还是急速衰落状态。

同时我还发现，这些组织努力运用他们所认为的最好方式，试图改变这种状态。尽管他们所做的努力是基于良好的愿望，但结果适得其反，大多数组织注定还会重新创造一个类似的运作不力的系统。

这怎么可能？这么多高素质又富有激情的人怎么会导致如此糟糕的后果？我认为，大多数组织几乎都缺乏工具和知识等资源，最重要的是他们缺乏自我改变的意识。同时我还认为，通过学习别人炮制出来并兜售给他们的管理理论、管理方案和流程，他们并不能获得这些工具和知识，特别是不能获得他们所需要的自我改变的意识。究其原因，不在于这些所谓的“新”的管理信息仍是基于过去那些老的预期和对于何谓管理的老定义而建立起来的，而是这些旧的理论前提都是错误的。

因此，对管理学概念的彻底革命成为时下之需，比如什么是管理，管理能达到什么效果，以及什么不是管理。我写这本书的初衷，就是希望能和读者分享我和我的员工在过去 20 年中所学到的一切：关于大多数组织不能良好运作这个问题，我们怎样进行深入研究，我们的对策是什么等。这种管理理念可以运用于任何一个组织，无论它的规模是大是小。

何谓“企业家型管理者”？

“企业家型管理者”是管理理论的一种，它在当下大行其道。

企业家型管理者在决策中行使所有权利并履行所有义务：他会

严厉地鞭策并教导他的部门或公司（我们称之为组织）的职员，让他们超越自身的局限；他期望所有在他影响范围内的参与者都能全力以赴，推动组织内部运营系统的优化发展，为组织达到世界水平所需要的创新不断贡献力量，帮助组织在业内扮演“龙头企业”的角色。

企业家型管理者要实现所有有价值的目标，要把他所在的组织当成他自己的企业进行运作，运用所有可能的企业管理方式，使之独立于其上级组织的行政架构之外，但同时他也会让他的团队首先分清他们必须承担的角色，坚定不移地把这种角色扮演好，以服务于其上级组织以及上级组织的战略。

在这种理论中，很关键的一点就是企业家型管理者的信念：确信他的生活有意义；确信他领导的部下会全力以赴地做他们的本职工作；确信他们协同奋斗的工作是很有意义的——不仅仅有理由做，而且非常重要，组织中的每一个人都理解并且认同这个目标，而且都能为此全心投入；他确信当一个决定做出以后，就有责任来完成它，一旦确立了这种责任，他将以愚公移山的精神来执行。

企业家型管理者的思维框架的基础是从小处着眼，把他所管理的组织看成一个小企业。

在这种理论中，我们发现了企业家型管理者的成功之处。企业家型管理者深刻地理解创办一个运作良好的企业和督促别人工作之间的不同。

企业家型管理者能认识到采用企业家思维模式的重要性，认为不仅要为他所在企业的发展负责，而且要为那些与他共同奋斗的人们的

生活负责。

企业家型管理者懂得要通过发展和运用某种管理系统来对企业活动进行干预。这种管理系统与运用个人惯用的那种独裁的、主观的方法去获取结果的管理经验大相径庭。

最后，为了让自己负责的工作发生一些真正的变革，企业家型管理者还能够彻底摒弃那些管理上的浮夸言辞。首先，为了他自己；其次，为了他已经成为其中永远无法割裂的一分子的企业；最后，为了那些与他朝夕相处的同仁们。

企业家型管理者在处理事务时注重顺序，这种顺序具有重复性，这一点对于企业家型管理者在试图改变他周围的世界时所面临的挑战至关重要。

作为一个企业家型管理者，重点首先是自己，其次是自己作为其中一分子的组织，再次是自己周围的人们。

这一点非常重要。它所依据的法则是，人们都是自私的。但事实上它的相反面是正确的。如果人们真的都是自私的，那么一个管理者忽略了他自身的人性以后，怎么能变得有效率？为了启动企业家型管理者必需的流程——那是真正意义上的变革——管理者一定要问一个问题，然后再回答。这个问题不是要问我的公司需要什么，也不是我的员工需要什么，而是首先要问，而且永远要问我自己需要什么。一定要真实、开诚布公地直接回答这个问题。

我有一个坚定的信念，那就是如果不首先问自己这个问题，并且回答它，那么就不可能成功地管理任何事情。因为一个人如果不能提出并回答这个问题，那么他连自己都无法管理好。

企业家型管理者的实质是：如果某个组织不为员工的生活服务，

那么这个组织就不适合员工在其中工作。

企业家型管理者还要善于做出抉择。他必须决定哪里可以工作，哪里不可以，什么有价值，什么没有。他要问自己：什么样的人才算一个积极向上的人？怎样才能使自己成为那样的人？

本书讲述的就是抉择、信念、原则，以及怎样更好地理解实现它们所需要的条件和创造这些条件所需要采取的方式。

任何一个组织如果想把自身改革成为一个与周围大多数组织不同的、充满人性的、高效率的实体，通过本书介绍的方式，再加上一些努力，都可以创建一个全新的运营实体。

简而言之，这本书所提供的方法不仅能够提高企业生产率，而且还能增强企业的活力、乐趣，提升企业的人性，同时它还能让企业跳出某种怪圈。这些方法适用于任何企业，只要这个企业有决心改变自己，使自己不同于那些虽然把使命表达得很崇高，经营状况却平庸甚至低迷的绝大多数企业。

欢迎进入企业家型管理世界。

导 言

冒险会让人焦躁不安，不冒险却会使人迷失自我……
完美的冒险则能让人认识自我。

——齐克果·克尔恺廓尔

事实上，在我与大大小小的组织共事的过程中，我曾观察、忠告、质疑和帮助过许多管理者。通常他们的沮丧来源于他们工作环境或企业明显的机能障碍，但可能更多时候，令他们焦虑不安的原因并不那么明晰，因而潜藏的危险更大。如果感受到束缚和不被欣赏，他们就再也不会从工作中找到任何意义或目的，也不会从他们为之工作的组织中找到任何奉献者或主人翁的感觉。

每一个管理者释放这种情绪的方式都不同：有的生气并且抨击他们的雇员、老板、家人和朋友；有的则把这种情绪放在心底，努力压抑，导致了工作内外人际关系的疏远；还有一些人希望通过让自己忙于“做更多的事、把事情做得更好”来治愈这种情绪，所以拼命工作以致心力交瘁。

大多数管理者没有认识到，要在组织内部实现真正变革，他们必须首先改变自身——他们的办事能力，然后据此重新定位一个真正能够发挥自己能力的工作岗位。这首先是一种思维模式的构建，而不单纯是行为的转变。

很少有人质疑那些我们认为毫无作用的管理理论。这些理论碰巧也确实会产生一点儿作用，但一般都不能达到理想效果。但是成千上万的专业人士，从管理学顾问到组织心理学家，却能够凭借对这些谬论进行夸夸其谈的描写、讨论和争论而过上舒适的生活。

我自己也是他们中的一个，但是我对于管理的观点跟他们截然不同，因为我在小企业里工作了很长时间。这些小企业虽然也有一些自身问题，但与它们的近亲——中型和大型企业相比较而言，只有细微的差别。

我发现不管组织的规模有多大，都可以把它看成一个小企业。这样，组织的管理者也就变成了一个企业主。这种方法会使组织内部的思维框架自上而下地产生一个深刻的变化。这个思维框架的转变不仅会带来丰硕的成果，而且也会为创造这些成果的人们的生活状况带来一次显著的转变。让企业实现这些转变就是本书的目的所在。

为了形象一点，在本书的开篇，我们将重温一则有关管理学起源的寓言故事，在故事里我们将遇到世界上第一位 CEO（或者称之为国王）。我们还将挖掘我们已习以为常的独裁管理的起源。我们将看到管理是多么高度主观（而不是客观，这一点已经开始得到认可），多么受限制（而不能自由发挥），多么消极被动（而不是充满创业精神）。

我们还将遇到一个叫杰克的管理者，他是我从过去多年认识的众

多管理者中抽象综合出来的虚拟人物。作为我自己的组织“企业家型管理”学院的一位运营主管，杰克身上集中了管理者的典型故事和个性，他不仅代表着那些在“企业家型管理”学院中来了又走了的众多管理者，还代表了那些留在“企业家型管理”学院并取得成就的人。

杰克有一个可爱的妻子，名叫安妮，还有两个孩子。杰克为他在学院中的工作尽心尽力，他手下有七名雇员。他的工作是管理并发展对外顾问体系，使学院把这些顾问迅速地派遣到世界各地。

据可靠信息，杰克在来到学院以前，曾在一个压力大、节奏快的公司供职，在那里他从来不认为自己有足够的时间来完成工作，或者坦白说，连这种想法都不曾有过。

虽然杰克知道他不会一辈子做这份工作，但是在那个公司工作的五年里，他还是忘我地付出了一切。他经常工作到很晚，常常要工作到他的孩子们睡觉之后，并且周末也不得休息，与我们周围那些在工作强度很大的公司上班的管理者一样。

但是无论怎么做，他还是得不到他的管理者的赏识。结果，久而久之，他感到疲惫、沮丧、毫无意义。

当我第一次跟杰克正式谈话的时候，他已经在学院工作了一年多，感觉到疲惫和厌倦这份工作。这份他刚开始觉得是天赐良机的工作，现在已经变得单调而平淡无奇，甚至经常使他产生挫败感。刚开始的时候，他早上总是兴致勃勃地去工作，但是现在他常常睡得很晚，常忘记一些重要的会议和任务，跟家人在一起的时间越来越少，但是工作效率却越来越低。他对他负责的顾问网络如何创造更大的生产效益和如何成功不再感兴趣，反而越来越热衷于如何使他的工作变得更简单。这对他来说意味着工作相对较少的的时间，赚到

更多钱。

这种思维模式的后果是，杰克的下属变得越来越难以激励，部门利润下降，对此，他既缺乏现实的激励手段，也缺乏精神推动力。

通过列举我的一个下属管理者的反例，杰克从中得到了莫大的安慰。他成了一个很受大家欢迎的同事和我的一个密友，同时也实现了自我转变，他的整个转变过程最后汇成了这本书。在书中，你将看到我和杰克之间的一些直接互动，这些互动通过对话的形式来体现。只要有可能或者在适当的时候，我会向你提供杰克的背景资料以及对于他的分析，首先将他作为一个普通人，然后才是一个管理者。

你将会看到，在杰克从一个普通管理者到企业家型管理者转变的过程中，为什么要探寻从他的孩提时代直到在“企业家型管理”学院工作的时期他与管理理念之间的个人联系，你还会看到为什么杰克自认为正确的企业管理理念，事实上却都是错误的。

在第一部分中，我和杰克将剖析管理理念的变化，并探寻它不再起作用的原因。我们还会谈到管理者的动机和管理者角色再定位所蕴涵的哲学。在第二部分，我们将循序渐进地讨论，在组织中努力寻找更多欢乐、意义、赞许，提高生产力和利润的过程中，像杰克或者像你一样的普通管理者怎样才能实现向企业家型管理者的转变。

在写这本书的过程中，我发现，在急于创立一个非凡的创新组织的过程中，我忽略了其中最重要的部分，这就是理解在此过程中人们之间的相互关系，还有在此过程中，在不剥夺他人权利的同时，怎样让他人融入我的愿景当中。

我相信你们也会在我和杰克的共同发现中，找到自己的兴趣所在。

目 录

致谢

前言

导言

第一部分 美国式管理的衰落和灭亡

第一章 管理者的误区 / 3

历史告诉我们，一种理念如果不受到挑战，就会很危险。但每天仍有成千上万，甚至上百万跟你一样的管理者到按照别人的理念建立起来的公司上班，并且认为自己有责任做点事情出来，却从来不管这种理念现在是否仍然可行，是否依然富有成效，甚至是否依然健全。

管理的偶然诞生 / 5

现代管理者的处境 / 7

管理者的影子 / 8

第二章 激励机制 / 13

贪婪和恐惧在你曾经工作过的每一个组织中泛滥，

在你将要去工作的每一个组织中也会存在。除非你改变它，除非你对自己的生活完全负责，除非你以完全负责的态度从心理上彻底解放你自己，否则你的生活不会改变。

像国王一样思考 / 15

国王的诱惑 / 17

第一步——承认问题 / 18

超越利益圈套 / 19

唯一有效的管理工具 / 20

第三章 重塑管理者的工作 / 23

认清管理者的误区使你在工作中向运用企业家思维框架迈出了重要的一步。但是开始采取行动重新构建你所做的工作往往是最艰难的一步。有几条原则将会对你放弃国王的利益圈套起到指导作用，从而影响到你和周围人之间的关系。我称它们为独立管理七原则。

第四章 国王、管理者和技师 / 43

每一位管理者的工作可以分成三个类别：国王的工作、管理者的工作以及技师的工作。如果想成为高效的管理者，就必须学会随时辨别出自己应该做哪一个角色的工作，同时要和这三种不同形式的工作之间建立一种理想的关系。

组织结构 / 46

计划、经营和实践 / 48

定位管理者 / 51

第五章 调整愿景 / 57

我期望你能用自己的头脑去考虑你是否同意我对于大多数企业状况的观点，考虑你和我是否在为同一个目标奋斗。只有经过这些思考，也只有决定为了你自己，而不是为了别人的要求，我们才能平等地在一起工作，才能作为两个不同的个体，沿着各自的轨道为共同的愿

景而奋斗。

与工作的关系 / 58

愿景的矛盾 / 63

管理者的责任 / 67

管理者的目标 / 69

第二部分 建立企业家型组织

第六章 启动阶段 / 75

你必须开始去发现和摆脱你在公司要求下形成的那种伪装，去发现自己能够并且想要成为一名最佳管理者。这个过程必定以两种方式发生。第一种方式包括重新界定自己那些属于组织范畴的关系。第二种方式就是领会要真正成为一个企业家意味着什么。此外，管理者还必须创建一个系统。

第七章 首要目标 / 79

要彻底改造你的组织，重新梳理你和组织的一切关系是非常关键的。要做到这一点，最根本的是你必须重新梳理你和你自己的关系，这意味着要问自己一个问题，这是任何管理者都应该向自己提出的一个最重要的问题：我想要的是什么？

工作不是生活 / 81

首要目标的矛盾 / 82

实现首要目标 / 85

第八章 战略目标 / 91

作为一个管理者，你自己和同事都有必要精心选择一个合适的组织，这个组织的目标能为你的目标服务，它与你的目标、你的激情和你对人生的设计相吻合，你可以心安理得地全力为它的目标服务。你的公司必须为你提供场所，在这里你可以得到历练和成长，并且最终使你成为你想成为的那个人。

人生构想 / 92
理想的组织 / 95
构建思维框架 / 96

第九章 财务战略 / 107

你必须首先确保机构内部的每个人都明白资金怎样才能运转，鼓励组织中的每一个人都像一个个人利润中心；要理解一个机构所要创造的收入、利润和资产净值；教给机构中每一个人有关钱的知识。

抽象资金 / 108
个人利润中心 / 111
关键指标 / 114

第十章 组织战略 / 117

每一个企业家型组织都由七种基本功能组成。前三种功能是营销、管理和盈利。这些都是战略性功能。后三种功能是客户服务、营销引导、营销转化。这些是战术功能。第七种基本功能就是首席执行官。

职位与系统 / 119
企业的基本功能 / 120
完美的战略 / 123

第十一章 管理战略 / 133

对于这项事业，你首先需要提出一种管理战略，让你尽可能以最好的方式履行你对自己、对公司、对下属、对供应商、对社会、对客户的承诺。然后，管理战略应该对这个过程进行监督，以寻找最好地保持、改善以及提高效率的方式。做到这一切的唯一方式就是通过某个系统。

管理系统 / 134
创新、量化、统一 / 136
个人的工作 / 142