

# 管理成就生活

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著  
李亚 等译

珍藏版

FÜHREN LEISTEN LEBEN : WIRKSAMES MANAGEMENT FÜR EINE NEUE ZEIT

欧洲最有影响的管理大师

FREDMUND  
MALIK

*Fredmund  
Malik*



机械工业出版社  
China Machine Press

# 管理成就生活

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著  
李亚 等译

欧 洲 管 理 经 典

FÜHREN LEISTEN LEBEN: WIRKSAMES MANAGEMENT FÜR EINE NEUE ZEIT



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理成就生活 (珍藏版)/(奥) 马利克 (Malik, F.) 著; 李亚等译. —北京: 机械工业出版社, 2013. 3  
(欧洲管理经典)

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

ISBN 978-7-111-41828-3

I. 管… II. ①马… ②李… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 048741 号

**版权所有·侵权必究**

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

**本书版权登记号: 图字: 01-2008-2504**

Fredmund Malik. Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit.

Copyright © 2006 by Campus.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 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。

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: 王金强 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-41828-3

定 价: 39.00 元

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

# 总·序

郝平

教育部副部长

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。无论在生活中还是学术上，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。

# 中·文·版·序

成功，意味着确立目标并使之实现。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转功能引领到各种组织机构。在这样一种程度上，成功是可以学习的。

本书一经出版便在德语国家首屈一指，畅销至今。我要感谢中国机械工业出版社和丹娜·舒伯特博士（Dr. Dana Schuppert）对此书中文版的出版所做的贡献，它使得正确和良好的管理知识在中国的经济和社会机遇中得到应用。

弗雷德蒙德·马利克教授

2008年9月于圣加仑大学



# 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员工的日常必备之物。它的基本内容是如何在未来的组织中有效地工作。

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、良好的管理。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的，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。

在过去的 25 年里我作为管理学老师、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。心理学在管理中有什么作用，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。
- 圣加仑管理中心的同事们。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日于圣加仑

# 目·录

总序（郝平）

中文版序

前言

## 第一篇 专业化管理

### 理想的管理者 ■2

全能的天才 ■2

高效能的普通人 ■4

没有共同基础 ■5

关键因素是条件还是行为 ■6

访谈没有用 ■7

专业化管理是可以学习的 ■9

### 错误的理论与管理误区 ■10

错误的理论 ■10

管理误区 ■15

### 管理是一种职业 ■21

法治思想 ■21

作为一项职业的管理 ■23

当今社会最重要的职业 ■25

一种大众化的职业 ■27

缺乏培训的职业 ■28

管理职业的组成要素 ■30

## 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 ■43

错误认识 ■44

不接受此原则怎么办 ■46

要快乐还是要结果 ■47

原则二：为整体作贡献 ■52

考虑职位还是贡献 ■53

要专家还是要通才 ■54

整体思维 ■55

贡献与激励 ■56

重要的是贡献而非头衔 ■57

组织管理的结果 ■59

原则三：聚焦关键 ■61

取得成果的关键 ■61

没有道理的反对 ■63

应用范例 ■65

原则四：利用优势 ■70

对弱点的过分关注 ■71

让优势和任务匹配 ■72

应该忽视弱点吗 ■74

不要试图改变个性 ■75

为什么会专注于弱点 ■76

- 向伟人学习 ■77
- 如何识别优势 ■78
- 弱点的类型 ■80
- 一流业绩的两个来源 ■82
  
- 原则五：信任 ■84**
  - 坚实的管理环境 ■85
  - 如何建立信任 ■86
  
- 原则六：正面思考 ■97**
  - 关注机遇而非问题 ■97
  - 从激励到自我激励 ■98
  - 天生的、后天学会的还是逼出来的 ■99
  - 摆脱依赖 ■101
  - 做到最好 ■103
  
- 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 ■111
  - 个人年度目标 ■111
  - 总体方向 ■112
  - 目标管理的基本原则 ■112
  
- 任务二：组织 ■122**
  - 对“重组病”的警告 ■122
  - 没有“完美”的组织 ■123



三个基本组织问题 ■124

“坏”组织的症状 ■125

### 任务三：决策 ■130

误区与错误 ■130

制定决策的程序 ■136

决策制定过程中的参与问题 ■145

### 任务四：监督 ■148

必须监督 ■148

信任是基础 ■150

如何监督 ■150

评估和判断力 ■156

### 任务五：人的发展 ■160

重要的是人而不是雇员 ■161

具体个人而非抽象个人 ■161

其他方面 ■167

### 补充 其他任务 ■171

## 第四篇 有效管理的工具

### 导言 ■180

#### 工具一：会议 ■183

减少会议次数 ■183

关键成功要素：前期准备和后续跟进 ■184

主持会议需要自律 ■185

会议的类型 ■185

会议不应该蜕化成社交活动 ■188