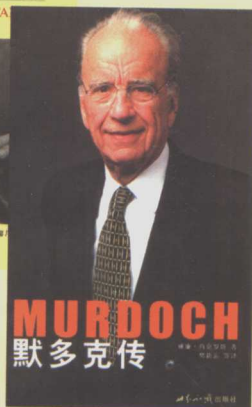
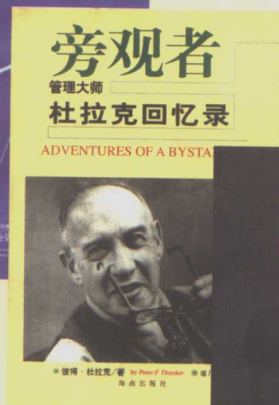


领导者必读书手册

管理学名著精华



● 用最少的时间
● 让领导者了解名著精华
● 以最小的空间
● 容纳最多的信息
● 以最简洁的方式
● 解读经典的力作

领导者必读书手册

管理学名著精华

常万里 主编

中国华侨出版社

《管理学名著精华》编写说明

本书是《领导者必读书手册》的第五册。

随着 20 世纪工商业的繁荣，管理学日益深入到人类生活的方方面面，许多管理学名著应运而生。本书的编写，本着力求精当的原则，对管理学经典名著加以解读，目的在于引导领导者去体会名著深刻的内涵，更深入地了解杰出管理学家的思想精华，进而在自己的领导管理工作中加以运用。

系统的管理学理论源于西方，所以本书选录的均是西方管理学名著，以近代政治学的奠基之作——16 世纪马基雅维里的《君主论》为始（它也是本书选入的惟一一部 20 世纪之前的作品），其他都是现代大工业兴起之后的管理学名著。从时间上看，成书时间集中于 20 世纪；从国别看，则主要集中于英、美两国管理大师的著作。其中，又以美国管理大师的著作为主。这些，都是与现代工商业发展的状况相一致的。

编写本书时，我们并没有把管理类书籍一一选入，而是选择了管理学界最有影响的经典著作，如“科学管理之父”泰罗的《科学管理原理》、著名管理大师彼得·德鲁克的《管理、任务、责任、实践》……直至 21 世纪初风靡一时的《谁动了我的奶酪》。我们力求把最好的作品介绍给领导者，

希望领导者在读后能有所收益，将自己的领导工作干得更加得心应手。

由于时间仓促，本书在编写过程中，难免会有错漏、不周之处，选目也未必能够代表西方管理学理论的全部成就，可能会对较为典型的作品有所遗漏，敬请读者在发现后予以指正。

目 录

《君主论》	(1)
《科学管理原理》	(10)
《处理人际关系的艺术》	(19)
《经理人员的职能》	(27)
《工业文明的社会问题》	(36)
《动机与人格》	(49)
《管理备要》	(59)
《企业中人的方面》	(71)
《个人与组织：互相协调的几个问题》	(83)
《帕金森定律》	(93)
《如何选择领导模式》	(102)
《工作的激励因素》	(113)
《管理决策的新科学》	(125)
《伟大的组织者》	(135)
《管理的新模式》	(148)
《组织效能评价标准》	(161)
《让工作适合管理者》	(172)
《组织发展与官制体系的命运》	(183)

《工作绩效对工作满意感的影响》	(196)
《组织结构与设计》	(208)
《权力的两面性》	(228)
《经理工作的性质》	(239)
《管理决策新论》	(248)
《管理：任务、责任、实践》	(261)
《关于领导方式的目标——途径理论》	(270)
《生产管理基础》	(281)
《新管理方格》	(290)
《领袖论》	(302)
《管理思想的演变》	(310)
《再论管理理论的丛林》	(319)
《日本企业管理艺术》	(342)
《总经理》	(362)
《管理团队·成败启示录》	(372)
《竞争优势》	(380)
《乱中取胜》	(390)
《现代企业的领导艺术》	(400)
《非理性的时代》	(413)
《合作竞争大未来》	(451)
《产品创新战略》	(461)
《超越确定性——组织变革的观念》	(473)
《谁动了我的奶酪》	(483)

《君主论》

作 者：[意] 尼科洛·马基雅维里

成书时间：1515 年

类 别：管理学

阅读指南

工商业的繁荣使得管理学在 20 世纪成为“显学”，并且深入到人类生活的方方面面。今日社会的复杂多变使管理难度大大增加，而人类社会自产生之初就需要管理，管理的历史是人类文明史的重要组成部分。因此，现代管理学不是无源之水，无根之木，许多古老的管理经验、智慧重新阐发，在五光十色的现代社会焕发了新的生机。今天，我们会听到人们谈论老子、韩非的管理思想，看到诸如《孙子兵法与企业管理》之类的著作。在国外，400 多年前的马基雅维里被管理学家与工商界人士津津乐道《君主论》成为了受到广泛推崇的著作。

马基雅维里 1469 年 5 月 3 日出生于佛罗伦萨，他 7 岁入学，约在 12 岁半时已能用拉丁文写作。据说他上过意大利

大学，精通古典文学、史学，尤其是熟悉古罗马——罗马共和国政治制度、西塞罗等人的论辩和社会哲学。约在 1495 年，他在佛罗佛萨共和国政府开始担任助理员。1498 年 6 月 19 日马基雅维里被任命为佛罗伦萨第二秘书厅秘书长，随后于 7 月 14 日被任命为“自由与和平十人委员会”秘书，在最高行政机关——执政团的领导下负责办理外交与军政事务。他从 30 岁开始先后出访近 30 次，到过法国、瑞士、德意志各国和意大利各城邦。在这些出访中他深感“弱国无外交”。雇佣军的背叛，外援军的粗暴让他意识到组建自己军队的重要。1505 年后，他开始受命招募志愿军，并委派以凶残闻名的唐·末凯莱托作为首领。此后数年，他忙于训练新军，并多次围困皮萨致，使其于 1509 年投降。这是共和国和马基雅维里政治生涯中最辉煌的时刻。1512 年，共和国被颠覆，马基雅维里陷入深渊。他先被罢免官职、流放出城，接着被指控阴谋造反而锒铛入狱。1513 年出狱后，即隐居乡村，开始其写作生涯。1527 年 6 月 22 日去世，享年 58 岁。

马基雅维里在乡下过着贫困的农民生活，却不忘经世治国的理想，坚持从实践到理论进行探索。他先后写下《君主论》、《李维史论》、《兵法》、《曼陀罗华》四部名著，成为政治学家、史学家、军事著作家、剧作家，为人类积累精神财富作出了贡献。

马基雅维里的故乡佛罗伦萨以及意大利的其他一些城市在 14、15 世纪已成为资本主义生产方式的萌芽之地，在文艺复兴时期，其文化艺术的繁荣茂盛吸引了整个欧洲。但是意大利的政治体制仍然未能脱离封建状态，各公国、城邦林

立，彼此征战，国家长期陷于分裂、动荡的局面。同时，意大利经常性地遭到法国、西班牙人的入侵。马基雅维里目睹时艰，渴望强大英勇的人物出世来拯救意大利。这种信念是如此强烈，以至于他轻视道德伦理，只以成败论英雄。在他看来，不管什么人，采取什么方法，只要能完成意大利的统一，就是伟大英明的，值得赞颂的。马基雅维里这种“为达目的，不择手段”的信念可以说是当时意大利特殊历史条件下的产物。

马基雅维里的经历告诉他：实力比一切都重要，成功胜过任何美德。1494年佛罗伦萨的统治集团梅迪奇家族被宗教改革家萨沃的罗拉领导的人民起义驱逐后，佛罗伦萨成立了共和国。但在1498年5月，萨沃的罗拉在反对派的策划和教皇亚力山大六世的迫害下，作为异端者被绞杀和焚尸。马基雅维里继续在政府担任高官，并同亚力山大六世保持联系，他在其著作中仍一再称颂亚力山大六世。1512年佛罗伦萨共和国被颠覆，梅迪奇家族恢复了对佛罗伦萨的统治。马基雅维里没有逃走，而是迎接新的统治者，并千方百计地谋求继续任职，却被诬告入狱。但他似乎并不痛恨梅迪奇家族，出狱之后仍著书不停，希望献给君主，博得一官半职。但他终未如愿，最后在穷困中死去。

马基雅维里一心追求富国强兵，他的行事论人都极少考虑道德问题。他最崇拜的切萨雷·博尔贾于1499年开始征服罗马尼阿，继而占领伊莫拉、富尔利等地，进而觊觎佛罗伦萨属地阿雷佐。马基雅维里曾出使，企图与博尔贾修好，以求返还占领地。他耳闻目睹博尔贾施展阴谋诡计，掠取领

土，暗杀敌人，残杀权臣，建立国民军取代雇佣军，如此等等。马基雅维里惊叹博尔贾的权谋与野心，认为找到了可以拯救意大利的统治者，将他视为新君主的典范，在《君主论》一书中对其倍加赞扬。甚至当博尔贾计划出错，本打算毒死敌人却毒死了自己的父亲——亚历山大六世，博尔贾本人也得重病的情况下，马基雅维里不仅没有批评博尔贾的计划出错，更没有抨击博尔贾的手段卑劣，而只是悲叹博尔贾命运不济。事实上，博尔贾的失败大部分原因在于道德上的反动，在于他的行动所引起的普遍的仇恨和恐惧。

马基雅维里其人其书都引起了很大争议。有充分的证据表明，他在同时代的人们的心目中获得高度的尊敬。只是到了1536年才引起一个英国枢机主教对《君主论》的声讨。此后400多年来人们对《君主论》及其作者议论纷纭，毁多于誉。马基雅维里遭人非议，不光是因为他那种“存在即合理”的不辨是非的态度，更在于他对人性的嘲讽、对道德的唾弃。他最著名的观点之一是：“人们忘记父亲之死比忘记遗产的丧失还来得快些。”充分说明了马基雅维里对当时的伦理道德不以为然。他的喜剧《曼陀罗华》讽刺了善良而愚昧无知的商人和妻子，岳母求嗣心切，由于狡猾的淫棍与邪恶的教士狼狈为奸，上当受骗被奸淫后仍沾沾自喜。《曼陀罗华》反映了作者对于道德伦理、对教会的态度，有助于我们从深层次理解马基雅维里。所以，阿兰·吉尔伯特不无夸张地说：“不读《曼陀罗华》就不懂得《君主论》。”

要对马基雅维里进行道德评判是困难的。他比厚黑教主李宗吾更加矛盾复杂。他坚信君主为了宏图大业完全可以牺

性个别人的利益，但他又强调君主必须取信于民，而不能引起人们的轻视与憎恨。马基雅维里对佛罗伦萨和意大利都怀有热烈的爱，但他并不因此抨击佛罗伦萨或意大利的敌人。他是一个只看重结果而轻视手段的人，属于他自己所说的“群氓”之列。但他以忠诚老实自命，曾对朋友说，“关于我的忠诚老实，应该没有疑问，因为我一直保持忠诚老实，我现在不会改变它。像我这样一个43年来一向是忠诚老实和善良的人，是不能够改变他的性质的；而且我贫穷，这就是我为人忠诚老实与善良的证据。”

不过，无论如何马基雅维里都非平庸之辈。他从各方面探求治国之道，孜孜不倦、矢志不渝。即使官职被夺穷居乡村之时，他也没有放弃自己的理想与抱负。15年间，他白天过着伐木卖柴的樵夫生活，晚上则“与古人晤对”，总结历史的经验教训。正如恩格斯所言，文艺复兴是一次人类从来没有经历过的最伟大、进步的变化，是一个需要巨人的时代，而且产生了巨人——在思维能力、热情和性格方面，在多才多艺和学识渊博方面的巨人的时代。尼科洛·马基雅维里正是这个伟大时代的巨人之一。

马基雅维里是意大利佛罗伦萨的政治家、外交家，同时也是一位思想家——政治思想家。他在国家观念上摆脱了神学的束缚，已经开始用人的眼光来观察国家。他从理性与经验中而不是从神学中引出国家的统治规律。他提出了军队与法律作为立国的两大支柱的国家学说，对后世有很大的影响。而且，马基雅维里使政治研究独立于道德之外，使政治学与伦理学彻底分家，有资产阶级政治学奠基人之称。

在马基雅维里的诸多著作中,《君主论》是最小的一册,但是最有名。此书于 1532 年印行后,从西方到东方,在宗教界、政界、学术界乃至全社会产生了广泛而强烈的反响。《君主论》作为马基雅维里的代表作获得举世皆知的名声。在西方,直至今今天《君主论》仍被舆论列为最有影响的世界十大名著之一。而关于马基雅维里及《君主论》的研究,从新译本到专著则是层出不穷。著名管理学家哈默尔就曾追问:“当代关于领导的论著,谁能在 2500 年的书店里生辉?生生不息的马基雅维里之火,难道没有启示我们,什么才是管理中深邃的永恒的真理?”

沧海桑田,强权如同数学中的常数一样,从未销声匿迹。固然现在谈论权力已不合潮流,有趣的是,500 年前的《君主论》仍然被人们传阅,而《君主论》的主题就是权力。汉译本《君主论》由著名学者潘汉典先生费毕生心血译成,语言流畅生动、简洁有力,特别符合领导口吻。相信任何管理者都能从品读《君主论》中获得乐趣与收益。

内容提要

《君主论》全书虽多达 26 章,但每章篇幅都不长,全书共 10 万字,文字浅显通俗,观点简明扼要,内容甚至显示出一种休闲意味。作为 20 世纪红火全球的自助书,《君主论》在当时相当于戴尔·卡耐基的《如何赢得朋友和影响他人》。对于本书的自助性质,马基雅维里本人也直言不讳。开篇第 1 章之前就是他的《尼科洛·马基雅维里上洛伦法·梅

迪奇殿下书》，文中他明确将此书推荐给当时佛罗伦萨的君主。可以说，《君主论》是一本教导君主治理国家的书。当然，由于权力的无处不在与恒久长存，《君主论》对一切管理者都具有参考价值。因为本书的自助性质，《君主论》并无特别严密的体系，每一章都有其相对独立性，不过全书大致上仍按照逻辑顺序编排。全书可以分为4个部分：1至11章讲述君主国的不同种类及其性质，探究获取和保有不同的君主国的方法；12至14章专门论述君主的军事责任，强调自有军队是统治的基础；15至25章探讨君主行事做人的特点，主张君主欲成大业就不能被道德束缚；最后是26章《奉劝将意大利从蛮族手中解放出来》。表达了作者渴望民族独立与国家统一的愿望。

本书的重心在于获取和保有君主国的方法以及君主如何行事做人。第一部分虽针对君主国而发，但对一切事业成败都有启发价值。PSC咨询公司的心理学家罗伯特·夏洛克曾说：“马基雅维里想方设法打好防御战役，这才是领导之道。而有些管理人员倾向于把自己视为天生的统治者，认为组织在他们手里万无一失。”关于君主的行为，马基雅维里强调说，做个好人固然很好，但领导者“必须知道如何在必要时做个恶人”。他列举了成为好君主的必备条件，但又指出：“对于我所列举的种种素质，君主不需一一具备，但要让人觉得他全部具备了，这一点必须做到。”

重点篇章

1. 第3章 混合君主国 此章论述了占领并长久拥有一

块地方的种种方法，对于管理者开拓市场很有启发。

2. 第7章 论依靠他人的武力或者由于幸运而取得的新君主国 此章论述了缺乏基础的君主在掌握大权后如何尽快地打下自己的基础，对于平步青云的领导者尤其适用。

3. 第15章 论世人特别是君主受到赞扬或者受到责难的原因 此章论述人必须坚持现实主义的态度，在必要时可以行凶作恶而问心无愧。

4. 第17章 论残酷与仁慈，被人爱戴是否比被人畏惧来得好些 此章论述君主的软、硬两手，认为“君主应当立于自己的意志之上，而不是立于他人的意志之上”。

5. 第18章 论君主应当怎样守信 此章论述帝王术、厚黑学，最受后世非议。

6. 第25章 命运在人世事务上有多大力量和怎样对抗 此章论述人必须掌握自己的命运，只有事先准备才能防患于未然。

精彩语录

1. 损害行为应该一下干完，以便人民少受一些损害，他们的积怨就少些；而恩惠应该是一点儿一点儿地赐予，以便人民能够更好地品尝恩惠的滋味。

2. 一个人如果在一切事情上都想发誓以善良自持，那么，他济身于许多不善良的人当中定会遭到毁灭。

3. 君主必须是一头狐狸以便认识陷阱，同时又必须是一头狮子，以便使豺狼惊骇。

4. 君主务必把担带责任的事情委诸他人办理，而把布惠施恩的事情自己掌管。

5. 迅猛胜于小心谨慎，因为命运之神是一个女子，你想要压倒她，就必须打她，冲击她。

知识链接

1. 《君主论》是马基雅维里最有影响的代表作，是西方世界十大名著之一。

2. 《君主论》的主要内容是西方厚黑学，“马基雅维里主义”等等恶名皆由此生。

3. 《君主论》是近代政治学的奠基之作，马基雅维里摆脱道德的识人论事对后世产生极大影响。

《科学管理原理》

作 者：[美] 弗雷德里克·W·泰罗

成书时间：1911 年

类 别：管理学

阅读指南

泰罗（1856～1915）是西方古典经济管理理论的主要代表，科学管理理论的创始人。由于他在科学管理方面所做的特殊贡献，他被称为“科学管理之父”。

泰罗于 1856 年出生于美国宾西法尼亚杰曼顿的一个律师家庭，曾在法国和德国就读中学。他的父亲希望他继承父业。1874 年，泰罗通过了哈佛大学入学考试，但因视力受损，无法继续学习。1875 年泰罗进入一个水压厂，历任学徒、工长和总技师。1883 年通过业余学习，获得机械工程学位。1884 年提升为米德维尔钢铁公司的总工程师。1886 年加入美国机械工程师协会。1890 年在费城一家生产投资公司任总经理。1898 年在美国的伯利恒钢铁公司做咨询工作。1901 年离开伯利恒钢铁公司，以后专门从事著述。1915 年因患肺

炎逝世。

泰罗的主要著作有：《计件工资制》（1895年）、《工厂管理》（1903年）、《科学管理原理》（1911年）以及《在美国国会听证会上的证词》（1912年）。

泰罗在其一生中从事了大量的实践活动。早年，他当过工人、工长、总技师，对车间的生产活动和工人的劳动状况比较熟悉。作为总工程师，泰罗是企业生产技术的行家，在技术上有许多发明创造。19世纪末，泰罗又亲自参加了企业管理工作。泰罗的经历，从实践上为他积累了丰富的经验，从而为科学管理原理的创立奠定了基础。

在钢铁公司当工长时，泰罗发现工人与管理部门之间的争斗相当激烈，泰罗决心改变工人与管理人员之间相互对立的状况。他认为劳资双方不能保持和谐关系的最大障碍，是管理部门搞不清一个工人每天适当的工作量究竟是多少。对此，泰罗进行了有关工时和动作的试验性研究工作，目的是通过研究，能够使现有设备充分利用。

此外，泰罗采用调查和试验的科学方法进行了操作动作研究。此项研究收到了很大的成效，使工作效率大大提高。

泰罗的实践和试验研究，为他以后的科学管理思想提供了充分有力的实证。泰罗认识到管理人员不直接与生产活动相接触，没有规章制度和操作程序，工人凭个人经验和爱好选择生产操作方法和操作工具，不利于提高劳动生产效率，反而容易激化劳资双方的关系，对此，必须采用科学方法来改进管理。20世纪初，泰罗对其在实践基础上形成的管理思想进行了系统的总结、归纳，从理论上阐明了自己的观点。