



The Essence of Management

An Introduction to the Western Contemporary Management Masterwork



管理的精髓

西方当代管理学名著导读

张力军 / 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

The Essence of Management

An Introduction to the Western Contemporary Management Masterwork



管理的精髓

西方当代管理学名著导读

张力军 / 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的精髓：西方当代管理学名著导读 / 张力军著 . —北京：
企业管理出版社，2017.2

ISBN 978-7-5164-1473-6

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学—名著—介绍—西方国家
IV. ① C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第021407号

书 名：管理的精髓：西方当代管理学名著导读

作 者：张力军著

责任编辑：尚元经 李坚

书 号：ISBN 978-7-5164-1473-6

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱：qiguan1961@163.com

印 刷：三河市东方印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170毫米×230毫米 16开本 15.25印张 192千字

版 次：2017年2月第1版 2017年2月第1次印刷

定 价：48.00元

版权所有 翻印必究 · 印装错误 负责调换

关于导读的导读

作为一名在商学院从教近20年的教师，经常被问到一个问题：“老师，您给推荐几本书呗？”问话的一定是各类好学的学生，在他们心中，某个学科的老师一定是对这个领域的最优秀的书籍了如指掌的，殊不知，这个问题却很难回答。

首先，在商业类图书出版领域，每年出版的新书数量实在是太多了，在美国，这个数字在六位数字以上，而且随着中国出版界引进速度的加快，在国内出版的西方商业类书籍的数量也在不断的增加，这都增加了选择的难度。作为教师，即使对自己所在学科高度关注，也很难将本学科内的年度出版物一网打尽，当然，也可以理解为这也是学生急需教师推荐的原因之一。

其次，阅读是件“私人”的事情，每个阅读者都有自己喜欢的文风笔法，不同情境下也有不同的阅读主题需要，这使得“我”的选择只能代表个体，而无法理直气壮地作为群体的意愿，教师也不例外，因此，“我”又怎能推荐呢。

再次，各类自媒体的出现以及即时沟通工具的普遍使用，使得碎片化阅读成为常态，没有吸引眼球的标题或者标新立异的主张，亦或没有广为人知的“名气”，都很难争取到读者碎片化精力中的一分，就是有

着“××畅销书”“××年度最佳”的光环的全书籍是否真的能被读完，总是令人存疑的，因此，推荐又有什么用呢？

为师者，虽有上述难点和顾虑，还总是乐于看到有乐读者，并也愿意助力于乐读者的阅读之旅，因此方有此书的诞生。作者在总体还是有限的个人阅读经历中，选出了近40种确有内容且产生过较大影响的图书，分类编选，对每本书的核心要旨以及主要观点进行梳理和介绍，希望借此形成导读的力量，引导对某本书籍有个体偏好的读者去精读原书。

虽副标题为“西方当代管理学名著导读”，但是书籍的作者却不局限于管理学者，这里有著名的管理学者，如加里·哈默、德鲁克、卡普兰、马利克、杰弗瑞·菲佛等等，也有著名的领导力学者如巴达拉克、比尔·乔治、拉姆·查兰等，还有著名的经济学家、社会学家和心理学家。整本书基本围绕着四大主题：管理、领导、变革、行为，所有这些主题的核心则是“人”。未来的（也就是当下正在发生的，考虑到书的出版时间）管理和领导是怎样的特点，组织正在经历的变革又是如何的，管理者、领导者和组织成员与组织各类利益相关者的行为又是如何被影响、被改变的呢？作为管理的核心——人，面临的是怎样的环境和世界？如何理解并适应它？不同学者给出的洞见和观点会帮助读完本书的读者对上述问题有更加完整的理解。

在选书的过程中，作者还是秉承着多元视角、精益原则的。所选的书或者是知名作者著名系列中的最新或者最与众不同的那本，如卡普兰的《组织协同》和德鲁克的《旁观者》；或者是超级知名作品但并不易通读的那本，如《21世纪资本论》；或者是对经典观点的颠覆与争鸣的新作，如《群体的智慧》之于乌合之众的挑战，《理性动物》对于人类的剖析；或者是著名公司的跌宕起伏，无论是从伟大走向衰亡的索尼，

还是在萧条中飞跃的京瓷，亦或是颠覆传统行业的维珍，既讨论小而美的伟大，也论述大而不倒的真相。

因此，建议读者不妨将对此书的阅读当做寻宝游戏，读完某篇，不妨“瞻前顾后”，如果能从类似主题的其他篇目中发现观点之同与不同，就可以慢慢建立并梳理自己对某个命题的认知；读完某个作者的某部作品，不妨“左顾右盼”，把他/她的系列作品都找出来，看是否能发现作者自身的思想演变之路，也就可以建立起这位作者的观点体系，融会贯通；当然，更希望读者在读完此书后，发现自己感兴趣的作品，并根据每篇文末的脚注，去阅读原书全本，才能真正品尝到好作品的全部滋味，导读的目的才真正达到。

感谢企业管理出版社尚元经老师的支持和鼓励，方使得此书可以成形。同是读书人，爱书，爱读书，希望更多的人好读书、读好书、有好书读的心意是相通的，精诚合作，方有这本西方当代管理学名著阅读指南诞生。

阅读之旅，一起前行！

王雪莉

2017年元旦于清华园

目 录

- 001 / 终结传统管理的新模式
——《管理大未来》的革命性思想
- 009 / 大音希声
——《沉静领导》告诉我们的最优领导方式
- 015 / 再创管理
——又一种风格
- 021 / 领导力指南针
——盯住真北，不要迷失
- 025 / 漫谈而不是胡扯
——哗众取宠标题下的细细品味
- 032 / 领导永动机
——领导力引擎的力量
- 037 / 卓越的领导是什么
——《领导力密码》破译

- 045 / 逆境中的领导力
——不同高管角色的行动清单
- 051 / 循证管理的思维方式
——《管理的真相》对流行观念的质疑
- 057 / 能力就是影响力
——《权力的要素》与十一种源泉
- 064 / 骑象人与大象
——理智与情感的融合
- 069 / 权力的悖论
——20个权力原则揭示着权力真相
- 075 / 科学管理是否真的被终结了？
——怎样引领这个“无序的新世界”
- 082 / 注意你的身份
——身份经济学道出的秘密
- 087 / 社交护航队
——“熟悉的陌生人”改变着你的生活
- 091 / 团队、文化与领导的人格解读
——打造一个“真空的活力型组织”
- 097 / 并非“乌合之众”
——最聪明的决策与“群体智慧”

- 105 / 对人生哲思的回答
——作为旁观者的德鲁克
- 118 / “重新定义公司”
——发现谷歌的管理之道
- 123 / 在萧条中飞跃的大智慧
——稻盛和夫为什么百战不殆
- 133 / 从伟大走向衰亡
——索尼真的“死于技术”？
- 138 / 传统行业持续颠覆者的创业宝典
——维珍创始人布兰森自述
- 144 / 野百合也有春天
——不做大也能成功的经营新境界
- 149 / 造出真正的好东西
——“新工业革命”会革掉谁的命
- 155 / VUCA时代的战略
——如何走出迷茫
- 161 / 组织协同
——运用平衡计分卡创造企业合力
- 167 / 发现公司的基因图谱
——DNA组合出的七种组织类型

- 173 / 何为正确的公司治理
——对美国式公司治理的批判和反思
- 180 / 资本收益率 > 经济增长率
——“21世纪资本论”的基本公式
- 188 / 果然大而不倒吗？
——《大而不倒之谜》说出的真相
- 194 / 一个古老而又永远年轻的话题
——“公正，该如何做是好？”
- 203 / 金钱不能买什么
——“金钱与公正的正面交锋”
- 209 / 人到底是理性动物还是非理性动物
——对诸多“不可思议”的思议
- 217 / 你不知道你所知道的
——行为背后的动机
- 224 / 从“象牙塔”回到现实
——行为经济学的研究简史

终结传统管理的新模式

——《管理大未来》的革命性思想

《管理大未来》是一部关于创新管理的革命性著作。

加里·哈默教授是中国读者们非常熟悉的西方学者，他的核心竞争力概念曾经风靡世界，而他的这本新著《管理大未来》(THE FUTURE OF MANAGEMENT)一经推出就成为亚马逊网站“年度经管类第一畅销书”，并入选《商业周刊》的“年度10部最佳创新著作”。这不是一本对未来管理进行预测的著作，而是一本颠覆我们所熟知的那些20世纪管理原则的创新性著作。他指出，只有管理创新才能在这个多元的、分散化、挑剔的市场中获得生存。

一、管理的创新与进程

与20世界后半叶发生巨大变革的技术、生活方式、地缘政治相比，管理就像一只缓慢爬行的蜗牛。每个伟大的发明，包括管理理念在内，都有一个从初生到成熟的过程，这就是典型的S形曲线，源于工业时代的管理模式已经到了S形曲线的尾端，已经没有发展的余地了，源自工业时代的管理模式已然过时。作者认为，要应对外部环境变化带

来的挑战，我们需要建立一个新型的组织，其间的纪律和自由能相互包容，企业必须同时具有战略适应力强，营运效率高的特征。作者强调制约我们前进步伐的是我们头脑里固有的以效率为中心，以科层为导向的管理范式。

作者指出，“管理创新是从根本上改变管理工作的方式，是一种显著地改变面向顾客的组织形式并最终推进组织目标的手段”。作者还使用军事战争为例指出获得长久军事优势的根本原因不是先进的武器和英明的将军而是永久的领导力。历史上那些最能获胜的陆军和海军常常是打破旧俗，在激励、人员任用、培训和开发方面推陈出新的部队，这就是管理创新。

管理创新要转化为一种竞争优势至少需要满足以下三个条件中的一个或更多个。第一，创新根据的是新颖的管理原理，对一些传统的信条进行了挑战。第二，创新是系统化的，包括流程和方法。第三，创新不懈，随着时间变迁而不断取得进展。作者指出管理创新内涵包括运营创新，产品服务创新，战略创新和管理创新等四个层次，但并非每一项管理创新都能创造出竞争优势。管理创新遵循着幂率分布原则，有改变基本管理实践的突破性想法，也会有大量价值不高、影响力弱的主意。创新就是一项概率游戏，你做得越多，你就越有机会获益。

21 世纪对于任何公司而言，需要解决的关键问题是：我们是否能和周围世界同步快速变化？我们的目标是建立能够持续进行无外伤自我调整的组织，就如人体的自适应系统那样。要做到这一点就必须让创新成为每位职员的工作，而目前的管理模式却是管理太多，自由太少；等级太多，社区太少；督促太多，理想太少。在这种模式下，可以让员工更服从、更勤奋，但不能让员工更创新更忠诚。如果你想在未来的创造力经济中占领制高点，你需要的不仅是认同、专注和机敏的员工，更需要他们兴致勃勃、诙谐幽默、充满热情。真善美、服务、智慧、公平、自由、激情，这些才是长久以来能真正激发人类追逐终极成就的精神责任感，

你若想获得公司员工慷慨无私的奉献，唯一的方法就是让员工感受到他们正在为达到一个崇高的信念而奋斗。为此管理创新议程中必须增加这些全新的任务：在不牺牲工作重点、纪律和秩序的前提下，怎样通过更少的管理拓宽员工的自由度？如何脱离机械的科层体制，构建一个以社区共同体精神凝聚员工的企业？如何在整个组织中放大共同使命感，让员工乐于奉献？作者提出的这些管理议题就是今天许多企业面临的管理挑战。

二、三个管理创新的案例

1. 全食超市

通过改变食品零售业的游戏规则，全食超市创造了一种颠覆传统的商业模式。如今，全食超市拥有 194 家分店，每年创造近 60 亿的市场销售总额，是美国按每平方米面积计算利润最丰厚的食品零售商。同时，它也创造了丰厚的投资回报。自 1992 年首次新股发行上市后的 15 年间，公司的股价增长了近 3000%。全食超市的成功毫无疑问在于它的管理创新。在管理上将民主与纪律、信任与义务、团结的共同体与激烈的内部竞争，完美地融合在一起，全食超市精于平衡这些看似矛盾的价值观，正是这种特殊的能力创造了公司独特高效、难以复制的管理系统。自由度与责任心、信任、公平、目标是全食公司成功的关键四点。

自由度与责任心：在全食超市，最基础的组织单元不是门店，而是团队。精练的授权型团队被赋予零售业中空前的高度自治权。全食超市相信关键的决策问题应当由那些受该决策结果影响最大的人做出，例如雇用谁的问题就应该由未来和他共事的人决定。这种突破性的分权管理精神贯穿于全食超市管理模式的每个环节。这种高度自治的管理模式传递了一个简单但却令人神清气爽的信息：员工自我掌控并决定自身的成

败，而不由管理人员决定。

信任：对员工充分授权的基础是公司高层管理者对员工的极大信任，相信员工能够采取有利于公司的行动。事实上，薪酬公开制度仅是全食超市管理透明的一个方面。许多公司敏感的经营数据、财务数据都是向每位员工开放的，全食超市的高层管理者认为，如果想构建高度信任的组织，就不能对员工保守公司的秘密。

公平：全食超市的无数迹象表明，员工在公司内部的关系更像是社团关系而非科层关系。

目标：将全食超市三万多名员工凝聚在一起从而形成共生社团的核心是公司所倡导的共同的目標。正是基于这种对共生命运的分享、对共同使命的忠诚，使全食超市成为一个共生社区。

2. 戈尔公司

在创新型企业戈尔公司，人人提倡一种自然领导的体系，在这个体系中领导者的权力永远不能被当成是理所应当的，因为团队可以随时罢免它的首领，而领导者必须持续地获得同事们的忠诚从而维护他的权力。这家公司通过要网格，不要等级；要领导，不要老板；要领路人而不是老板；试验的自由；要承诺，不要分配任务；不断激励和推动；焦距，但没有核心业务；大公司，但有个人空间；不屈不挠，反对盲目冒险等一系列创新管理方式取得了成功。

3. 谷歌

这个案例主角是读者们都熟知的谷歌公司。让谷歌与众不同的不是其以网络为中心的业务模式，而是其管理模式。

这个管理模式包括以下几个方面：

创新法则：70-20-10 的明确法则保证创新不被忽视。公司 70% 的资源用于基础业务的提升，20% 投入可以明显拓展核心业务的服务，

10% 用于萌芽中的创意。

研究生院般的公司：致力于建立一个让人感觉轻松，汇聚了聪明而自由的员工，为解答某些世界上最吸引人的问题而不断探索。

改变世界的机会：公司大胆的使命对那些致力于解决难于攻克的重要问题的人来说是一种不可抗拒的诱惑。

没有庸人的世界：公司领导人相信，一个杰出的技术人员的价值比一般工程师的价值超出很多倍，因此他们坚持只聘用聪明人中最聪明的。

充分扁平，彻底分权：当你的员工是地球上最聪明的人时，命令和控制就不是是一种好选择。

小型的自我管理团队：小团队使人感到谷歌是亲密的公司，更像是创业公司，而不是机构臃肿的大公司。

跟着感觉走的自由：每个开发者可以自由将其 20% 的时间投入非核心业务的创新。

快速、低成本的试验：如果你能比竞争对手以更低成本、更快速度去进行试验，你就能尝试更多的想法并有更多抓住未来的机会。

差异化的奖励：公司通过一个创造较多价值和较少价值的员工区别对待的报酬系统来吸引那些渴望致富的杰出人才，例如引入创始人奖。这个项目拿出相当于上百万美元的受限股票给那些为公司的成功做出杰出贡献的团队。

持续的、公司范围内的沟通：谷歌内部透明和持续的同事之间反馈的模式，保证了公司与众不同的原创性。唯一的管理就是发挥组织的集体智慧来解决大大小小的决策，这需要公开、透明和大量的横向交流。

一个拓展的业务定义：谷歌业务定义为“希望帮助人们找到所有东西”。这毫无疑问会拓展人们的思路。

对于谷歌的成功，作者总结了三条经验。经验 1：网络本身可能是 21 世纪管理的最好比喻；经验 2：有经验的管理者可能不是最好的管理创新者；经验 3：人性化的管理创新是不可抗拒的。

三、成为管理创新者

作者在本部分主要论述了重大问题、全新的原则、非正统的思维、非主流的智慧等提升人类智慧的放大器。这些对于成为管理创新者是非常重要的。

作者认为虽然创新不可能照本宣科，但是可以通过组合正确的因素，从而提高“想到了”的机会。在管理创新中这些因素包括：一套发掘和挑战存在已久的束缚创造性思维的正统管理的规范流程；有能力启发新方法的新管理规则；“积极地偏离”实践所获得的洞察力。作者使用实践中发生的各种故事说明外来者的优势、质疑我们的全盘传承、真理是暂时的、发掘可以共享的信仰、多问“为什么”、问对问题、将“什么”从“怎样”中分离、披露利己主义、区分选择和结果、坚持的价值、与核心对立等各种方式而取得了创新的成功。作者忠告我们管理创新以最简单的“为什么”开始。

现代管理的规则是标准化、专业化、目标认同、等级制、规划和控制、外部奖励，这些规则有利于经济繁荣。然而如果管理的目标是创建具有高度适应性和充分人性化的组织，那么这些规则是不充分的，甚至是有害的。我们需要重构我们的管理基因，我们需要寻找适应性的标杆。这个标杆就是生命、市场、民主、宗教信仰以及世界上最有活力的城市，它们都比大公司更能恢复活力。因此研究这些适应性的典范，会对我们有启示。

生命：创造异变。在悠久的历史长河中，生命设法在永恒机制和变异机制之间实现了令人惊讶的有效平衡。从生命演化过程中我们可以学到这样一些内容：实验优于计划；所有的突变都是错误；达尔文选择不需要高级副总裁；基因库越大越有利。

市场：灵活配置资源。进化是一个分类机制，传播“好的”突变，

并抑制“差的”变异。而高效的市场则是一个驱赶机制，驱赶资源从低价值浪费流向高价值利用。管理创新者可以从市场学到的首要问题就是资源必须能自由地寻求最佳回报。适应能力需要资源的柔性与之匹配。历史证明，这一点可以通过某些市场机制得以实现。

民主：激发参与意识，民主的活力主要来源于这样的一些安排。对被管理者的责任；反对的权力；分布式的领导层。从这里我们可以发现一些用于 21 世纪管理的新规则：领导者必须确实对一线员工负责，员工必须感到有行使反对权的自由，政策制定必须尽可能分散，参与者必须被鼓励并且反映真实的意见。将这些规则用于你公司的管理系统中，你的公司会比现在具有更好的适应力。

宗教：使命感的震撼力。我们可以从宗教学习到使命的重要意义以及人们为他们所关心的事物而改变。

城市：增加偶遇的机会。那些有活力的城市给予我们的启示包括：差异导致创造力；你可以有组织地创造偶遇机会；不要鸽子笼。

从生命、市场、宗教、城市中得到的启示就是我们新的管理基因。

领导不是依据权力的运用来界定的，而是通过提高他所领导的员工的权力感受度来定义的。领导最重要的工作是创造更多的领导。为了能一窥管理的未来，你必须寻找积极的变轨，挑战传统实践的组织和系统。

我们没有现成的方法来帮助你的公司成为管理创新先驱，但是我们可以规划出一幅框架式的蓝图，它是实现管理创新的必由之路。这个框架式蓝图中包括大胆开拓，不可避免的对话，关注原因而不是现象，责任，允许“黑客”的存在。在管理 2.0 版中，通过管理产生的放大效应和聚集效应，公司可以不断扩展个人和组织的生产边缘，实现更好的业绩，这也是管理创新的核心目标。如果我们不改变我们的管理基因，用网络来变革管理工作的力量将无法发挥。

作者在全书的结尾写道，“把握住你的机会吧，建立一个能真正尊