

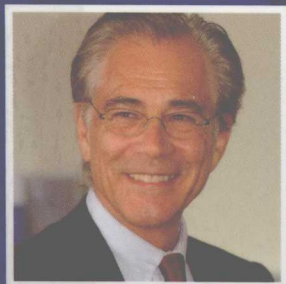
# 管理

技  
艺  
之  
精  
髓

*Fredmund Malik*

Management

Das A und O des Handwerks



欧洲最有影响的管理大师

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著 刘斌 译

FREDMUND MALIK



机械工业出版社  
China Machine Press

欧洲  
管理  
经典

# 管理

技  
艺  
之  
精  
髓

Management

Das A und O des Handwerks

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著  
刘斌 译



机械工业出版社  
China Machine Press

Fredmund Malik. Management; Das A und O des Handwerks.

Copyright © 2007 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 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 Verlag 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

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：01-2009-4956

图书在版编目（CIP）数据

管理：技艺之精髓 /（奥）马利克（Malik, F.）著；刘斌译. —北京：机械工业出版社，2010.3

（欧洲管理经典）

书名原文：Management; Das A und O des Handwerks

ISBN 978-7-111-29703-1

I. 管… II. ①马… ②刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 019566 号

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：刘夏风 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29703-1

定价：38.00 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）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



**献给彼得·德鲁克，  
感谢他传授给我的一切。**

他率先把握了管理学的全部要旨，  
并在透彻理解的基础上提供了解决方案。  
这些要旨可以表述为一些紧张的关系，它们存在于延续性和大  
变革之间，传统与创新之间，小团体与大社会之间，  
伟大理念与现实工作之间。  
他创立了社会生态学——学说与实践的融合体。

# 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》两本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，美国式管理的漏洞不断显现，最近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，他是瑞士圣加伦大学的教授、维也纳经济大学的客座教授、瑞士圣加伦马利克管理中心的总裁、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，并因此而形成了“圣加伦管理学派”。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·马利克教授都是具有权威的管理大师”。我相信这并非溢美之词，而是大师之间的惺惺相惜。与写出过《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。

# 推·荐·序·一

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授、博士生导师

一直以来我都希望自己写一本关于理解管理本质的书，这个愿望终于在2010年的第一个月达成，我出版了一本讲解管理7个基本概念的书，命名为《管理的常识》，写作这本书的缘由就是观察到经理人在日常管理中呈现的一些最基本的对于管理认知的误区，而这些误区则导致很多人无效地工作，无法获得工作的价值。我相信这是每一个管理研究者都会注意到的事实，所以当机械工业出版社华章公司邀请我为马利克教授的《管理：技艺之精髓》做推荐序时，我欣然接受，因为马利克教授和我同样地关注这个问题并具有相同的认知和判断，和我的观察、思考以及结论完全一致，这本书也确定了我之前的判断：管理一定要解决问题。这是一部以“有效管理”为主题的作品，作者用通俗的语言传递给读者两个非常有价值的原理。

（一）管理是一种技艺，其精髓就是把资源转化为价值。

管理是一种技艺，这就要求管理能解决问题，要动起来，做事情，而管理要做的，就是完成资源向价值的转换，这是这部作品让我们学习到的第一个原理。正如作者在书中所描绘的，牙科医生要能够解决病人牙痛的问题，



律师要能够解决法律咨询的问题，乐团指挥要能够解决音乐会上的问题，同样作为一种职业，管理者也应该能够通过管理这种技艺来解决组织面对的问题，“德鲁克之所以能找到管理最本质、最核心的要素，是因为他没有满足于从前的陈腐观念，也不相信简单的问卷调查结果，他一生都在和管理者以及企业家们一起工作、一起解决问题，同时观察他们。这正是他成功的原因”，作者对德鲁克先生的评价也许能让我们更加明白作者的意思，换言之，如果不能面对事实、解决问题，那么管理就是无效的。今天，我们的企业管理面临的一个事实是，我更认为这是一个很严重的问题，管理者几乎无时无刻都在谈论他们的资源，他们拥有多少人力、多少知识、多少资本，等等。但是这些资源本身对企业并不发挥作用，这些静态的资源本身更不能代表管理，管理是要做事情，完成资源到价值的动态转化，这才是管理的精髓。

（二）有效性的逻辑就是按原则用简单的工具把任务完成。

管理必须要具备有效性，而有效管理的逻辑就是遵循一定的管理原则用简单的管理工具把管理的任务完成，这是这部作品让我们学习到的第二个原理。“不同企业可能还有自己单独的特点、要素和目标，但是最低标准也要包括五项任务、七种工具和六大基本原则，因为这些要素奠定了人员管理和组织管理有效性的基础，在管理中起决定作用”。因此，这条原理所包含的三部分基本内容是所有管理者需要的：包括目标、组织、决策等在内的五项管理任务，归根结底是要让下属明白什么是最重要的以及要让他们把这些事情做出来；当各种复杂的管理工具几乎成为管理者公认的必备工具时，作者却回归到最基本的层面来提醒管理者——有效管理所必须的工具到底是什么？“答案很简单：会议、报告、职位说明与委派任务、个人工作方法、预算及其编制、绩效评估以及系统性地清除垃圾”；最后，有效管理必须遵循一定的原则，作者归纳的六项基本原则实际是传递给读者一种对绩效负责的管理观，无论是结果导向、整体贡献，还是聚焦关键、发挥优势，都是在告诉管理者——管理只对绩效负责，这才是管理的关键。

相信读者如果能认真思考书中的这些看似常识的原理并将其行动起来，一定会提高管理的有效性。正如作者在书中所言“每次一提到管理任务和工具，

许多管理者的反应都是‘都明白了’、‘常常听到’，或者‘都做完了’。我在这里想要提出一个小小的建议：还是低调、保守一些比较好。你也许的确常常听到这些词，但这并不表示你已经‘都明白了’或者‘都做完了’”。事实上，管理不能奏效，很多时候是因为没有把一些管理的常识弄明白并且做出来，这些常识之所以有价值并不在于其所处的理论本身，而是存在于将其应用到从资源转化为价值的行动中，这正是这部作品的价值所在。

# 推·荐·序·二

## 管理思维的方向

王晓明

青岛海湾集团公运处处长

经济专业出身，从事多年管理工作，涉猎过一些管理学著作，上有领导下有下属，并且对管理学知识有着实际需求——这样的经历，想必我也可以被划归到传统意义上所谓的“管理者”范畴了。可就是我这样的一个人，在乍一读到马利克教授的《管理：技艺之精髓》中那些颇有“语不惊人死不休”气势的言论时，还是有点儿“发懵”。

比如他说：“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。”

比如：“企业治理最重要的任务不是让股东们变得越来越富有，而是对公司进行好的正确的管理。”

再比如：“人之所以要工作，是因为他们身上都背负着非自愿承担的债务关系和强制性额外偿付义务。”

还有：“错误的管理千差万别，正确的管理却只有一种。”

类似的说法不胜枚举……

无数的学术专著、论文、教科书上总是一遍又一遍告诉我们，企业经济效益是企业一切经济活动的根本出发点。利润最大化，是企业的追求；在一个股份制企业里，员工们努力高效工作的结果之一，必然是令身为融资链关键环节的股东们越来越富有；还有层出不穷的管理模式，动态的、静态的、古典的、现代的、由下而上、由上至

下……不可不谓花样百出。然而现在，抱守多年的信条纷纷土崩瓦解，着实忽然有点儿找不着北。

既然如此，那究竟什么才是正确的、好的企业治理呢？特别是对于上市企业来说，排除掉股东价值之后，剩下的还有什么能被整个企业当做追求的目标呢？

相信所有和我处在相同工作环境的人都有共同的想法：理论创新并不多么重要。自始至终，我们关心的事情只有一件——理论的实用性。道理很简单，我们不是管理理论的创造者，而应当算是践行者以及执行人。不管一种理论或观念多么古老、传统，只要具有实际可操作性并能收获 70% 甚至更高的成效，那么它就具备了应用的价值。可以这样说，在对待新理论这件事上，管理学家与管理者常常处于对立的两面——管理学家无疑是最富有创新精神、最开拓进取的，而现实中的管理者们，除了那些天赋异禀的管理天才之外，其他人往往趋于意想不到的保守。

不过在通读全书之后，马利克教授坦荡务实的观点不但引起了我的关注，更一针见血地点破了一些关于管理的谜团。比如马利克教授认为，管理和具体业务执行是两回事，部门负责人的工作应当包括管理任务和具体经营业务两个部分。具体业务的执行不能取代管理，也不能认为完成了具体业务也就意味着管理工作也完成了。这段话我反复读了许多遍，并不是因为它有多么陌生，恰恰相反，这是一个经常看得到却往往被遗忘的观点。以我所在的部门为例，虽然没有专门的人事科室，但是同样存在内部人事问题。其他部门也是一样，只不过随着具体业务不同，管理任务也会呈现不同侧重。但是每年不论是在集团还是部门内部大大小小的会议上，所有规划、方案的中心都落在具体业务上，每个部门提交的年度目标计划也都和本部门业务相关。一言以蔽之，具体业务被过分抬高，管理任务却被忽略了。究其原因，很大程度要归结于在传统企业思维模式里，具体任务完成的好坏直接关系到业绩，有指标、有数字可循，但是管理任务更倾向于深层次，可能没有立竿见影的效果，而一个急躁的社会和群体，在越来越浮躁的风气下，往往给不出多少耐心。

回到上面那个问题，企业的目标和宗旨是什么？马利克教授提醒我们——应当是顾客价值，因为掏钱付账的既不是老板也不是股东，而唯独只有顾客。这也是常常被忘记的一点。很多人总觉得这是直接面对顾客的销售终端目标，

与自己部门无关。在实际工作中，我们往往容易被本部门许多繁杂的小细节蒙住眼睛，在无关大局的琐事上浪费精力，或者被自己的那点小业绩束缚住。但其实整个企业的正常运作需要各个具体业务部门的相互协作，具体部门间配合良好能产生“部分相加大于整体”的效果。尤其在大型集团内部，如果采购、物流、研发、生产各个部门根本对顾客不做考虑，那么销售部还能到哪里找“客户满意度”呢？

再比如书中写到：每年有无数毕业生带着“管理就是企业经济学”的错误想法离开了学校，但实际他们几乎完全没有接受过管理方面的教育，即使有也只是一笔带过。这场由于企业经济学具体经营业务和管理任务之间界线不清造成的混乱使一些人错误地认为，企业经济学专业的毕业生们一定是好的，至少是受过专业培训的管理者。早在很久之前，在另一位管理学大师德鲁克的作品中读到过这样的论调。从我的时代开始，经济学中的管理课程就带有辅助性质，直到今天，即便是我刚刚从企业管理学专业毕业的儿子，所学的一样偏重经营学而非管理。这是高校管理学教育的偏执，也是难以跳出的怪圈。

像这样不陌生但却常被忽视的观点还有很多。马利克教授说，他希望通过提供清晰的管理学认识，纠正一些广泛传播的错误管理理论。因为正确的管理得到正确的执行，可以创造效能和效率；而错误的管理得到正确的执行，即错误的管理理念得到彻底的推广，却往往会造成严重后果。的确如此，我相信与这样的纠正相比，书中提供的管理工具和管理方法建议虽然的确也颇具启发性，但在管理中，管理思维的理顺远远比方法和工具重要得多。

# 译·者·序

什么是管理？如何区分好与不好、正确与错误的管理？

找出以上两个管理领域基本问题的答案，正是本书写作目的之所在。作为欧洲著名的管理大师和管理教育家、著名的“圣加伦管理学派”的创始人，马利克教授结合自己于管理行业30余年的经验，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，为我们指明了方向——管理是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；我们唯一需要掌握的就是“好的正确的管理”，而正确的管理放之四海而皆准。

在本书中可以看到，马利克教授反复强调“好的正确的管理”的重要性，帮助我们剔除了许多扰乱视线的细枝末节，只留下关键点。除此之外，他还专门拿出相当长的篇幅专门分析了当今管理界普遍流行的“股东价值论”、“价值增长战略”、“财务管理思维方式”，以及“基于利益相关者”等理论。他将这些理论称为混淆视听的“谬误”，并对其进行了批判。总揽全书，马利克教授提出的许多理念都颠覆了之前流传甚广的信条，与所谓的“主流观点”背道而驰。这样的理念包括：“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”、“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”、“也许我们应该舍弃‘激励’这个词，因为我思考得越久就越感到怀疑，一个人真的能被另外一个人激励吗？”、“在实际生活中，几乎所有成就，特别是那些被称为重大突破的成就，几乎都是由个人完成的，而非团队合作的产物。”……不仅如此，马利克教授还通过探讨管理者职责的方式，对时下的热门话题“高管薪酬”表达了自己的看法。这是一本带有新锐先锋气息的管理学书籍，相信认真读过本书的朋友，一定会有豁然开朗的感觉！

下面来说说这一次翻译经历。在过去几个月的翻译过程中，我时常感到一种酣畅淋漓的“痛苦”。马利克教授的思维极富跳跃性，他力求用最深入浅出且富于趣味的语言与读者探寻管理的真知灼见。关于这一点，想必对德语比较了解的朋友只要读过原文就会和我一样产生这样畅快的体会。然而如此跳跃的语言如果直接转换成汉语，却变得语序混乱、前言不搭后语。为了能够最大限度地保留马利克教授语言上的闪光点，同时尽可能符合汉语行文习惯，不给汉语阅读造成阻碍，这绝不是一件轻而易举的事情，既要分辨有无补充的必要，以免画蛇添足，又要找出不影响原文的对应词汇。在这里我要特别感谢我的朋友、管理专业出身并始终从事管理行业的王磊先生，每当碰到模糊不清的管理专业词汇及其他相关问题时，他总是乐于用自己的专业知识和素养为我答疑解惑，并承担了本书部分章节的初期审稿工作。在此专门向他表达我的谢意。

最后请允许我向在本书翻译过程中伸出友爱之手的朋友们致以诚挚的谢意。感谢本书的责任编辑刘夏凤女士，作为我与出版社沟通的纽带，她始终不辞辛苦地为本书的完成、出版奔波忙碌。

管理一向是我本人非常感兴趣的领域，因此于我而言，本书的翻译过程，也是一次体会和发现之旅。衷心希望读者朋友们能和我一样在发现中找到新的乐趣和感悟。最后，由于时间和经验的局限，本书中恐怕还有不少欠妥的地方，欢迎读者朋友们多提宝贵意见，以便我在今后的工作中不断改进。

再次表示感谢。

刘斌

大众汽车（中国）投资有限公司

2010年1月于北京

# 前·言

树林里分出两条路，而我  
走的那条路足迹不多，  
正是这把一切彻底改变。

——《未走之路》，罗伯特·弗罗斯特  
美国现代著名诗人

众所周知，染色体的排列组合是生物学中掌管人类生命的神奇密码。而人的社会生存能力以及生活水平的高低，则取决于另外一组密码——正确的管理。在一个社会中，小到个人的社交能力，大到各种组织机构的执行力和创造力，其正常运转不可或缺的前提条件就是正确的管理。乍听起来也许您会觉得惊讶：就只有这么简单吗？请不要小看了“简单”二字。“简单”是精华的浓缩，一个“简单”中包含着无数的“不简单”。很多时候，“简单”比“复杂”要困难得多。

管理是什么？对于这个问题，相信您之前已经看到过无数的解析版本了。只不过这些解析都是正确的吗？没有出现过失误的时候吗？遗憾的是，失败的先例比比皆是。想要解释清楚这个问题，只肤浅地停留在“什么是管理”的层面上还远远不够，问题的思路必须更加清晰明确，也就是说，只有那些“好的正确的管理”才是我们孜孜以求的东西！

那究竟什么才是“好的正确的管理”呢？本书总体介绍了笔者的管理学观，为您搭建起了一个以控制理论为基础的，完整的、系统化的综合性管理的宏观框架；接下来的各卷则会分别深入讨论那些对“好的正确的管



理”起着至关重要作用的主题和关键点，带您领略优质管理的动人魅力。

细心的读者也许会问，所谓“好的正确的管理”，其理论基础何在？又有怎样的特征呢？我个人认为，管理学不仅是一般意义上的经验科学，而且是一门应用学科，“实用性”是它的不二法则。必须承认，好的管理是构建在千千万万经验总结的基础之上的，但是请不要忘记，想要获得经验，检验经验的正确性，都必须要在实践中才能得以完成。管理正确与否，唯有从实践中才能得以验证。

本书提出的观点都是从我在过去 30 余年中对管理及管理体系发展的研究中得来的，并且已经在德语区乃至世界其他地方的公司、组织、机构（包括我本人的公司）的实际应用中得到了具体验证。成千上万身处不同阶层的管理者，以及许多热心的读者都慷慨地向我提供了极其珍贵的反馈信息。在此，请允许我向他们表达衷心的感谢。

此外，我也密切关注着管理学界精英们所创作的有关综合管理的著作，他们用自己的执著和努力，指引着管理学前进的方向。在这里，彼得·德鲁克、斯塔福德·比尔、汉斯·乌尔里希·阿琉伊斯·格莱里勒、弗雷德里克·威斯特的作品以及控制论的相关文献，对本书的完成起到了尤为重要的作用。想要求取“什么是好的正确的管理”这个问题的真谛，就要整合迄今为止行之有效的观点和令人信服的基础知识，因为只有从这些观点和知识中才能得出更深入的结论。那种把过去全盘否定，妄图从零开始改写历史的做法，只会束缚前进的步伐。

在我所有管理理论相关的出版物中，我都力图保持主题、概念、内容的连贯性，使之成为一个完整的统一体。正如我在《复杂系统的管理战略》一书中提到的那样，控制论是我所构建的理论体系的基础。凡是读过我全部作品的读者，都可以一目了然地认识到这一点。但是对于那些只读过其中某一本的朋友来说，也许会因为对我的理论体系缺乏整体上的把握而对上下文中的某些句子产生疑问。在这本书中，我将尽力避免这个问题，希望能向读者展示一个更加简明、清晰的管理学世界。