

当代最优秀领导者的实战思想精萃

三次普利策新闻奖得主、《华尔街日报》资深副总编10年一剑

THE WALL STREET
JOURNAL ESSENTIAL
GUIDE TO
MANAGEMENT

[美] 艾伦·默里 著

THE WALL STREET
JOURNAL ESSENTIAL
GUIDE TO
MANAGEMENT

管理的常识

《华尔街日报》萃取全球120年管理思想精华

JOURNAL ESSENTIAL
GUIDE TO
MANAGEMENT



JOURNAL ESSENTIAL
GUIDE TO
MANAGEMENT



中华工商联合出版社

WALL
STREET
JOURNAL

管理的常识

《华尔街日报》萃取全球 120 年管理思想精华

[美] 艾伦·默里 © 著 邱璟旻 © 译

ESSENTIAL

GUIDE TO



中华工商联合出版社

MANAGEMENT

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的常识:《华尔街日报》萃取全球 120 年管理思想精华 / (美) 默里著; 邱璟旻译. —北京: 中华工商联合出版社, 2011.12

书名原文: The Wall Street Journal Essential

Guide to Management

ISBN 978-7-5158-0074-5

I. ①管… II. ①默… ②邱… III. ①管理学—基本知识 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 207492 号

The Wall Street Journal Essential Guide to Management by Alan Murray.

Copyright © 2010 by Dow Jones & Company,

and Translation Copyright © 2011 by Dow Jones & Company. Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

本书英文版由美国道琼斯公司所有, 由美国哈珀·柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体字版出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2010-7733 号

管理的常识:《华尔街日报》萃取全球 120 年管理思想精华

The Wall Street Journal Essential Guide to Management

作 者: [美] 艾伦·默里

译 者: 邱璟旻

策划编辑: 卢 俊

责任编辑: 卢 俊 田 聪

装帧设计: 树装帧

责任审读: 郭敬梅

营销企划: 卢 俊 万春生 韩博华 效慧辉

责任印刷: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2012 年 2 月第 1 版

印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1020mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 12.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0074-5

定 价: 32.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19—20 层, 100044

http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

写作本书时正值美国经济大崩溃时期。史无前例的金融危机引发了自 20 世纪 30 年代以来最大的经济滑坡。在 2008 年 9 月让人吃惊的 9 天中，美国政府违反了资本主义的基本原则，将房利美（Fannie Mae）和房地美（Freddie Mac）国有化，为美林证券（Merrill Lynch）和美国银行（Bank of America）搞了拉郎配，允许雷曼兄弟（Lehman Brothers）破产，然后启动了对美国国际集团（AIG）的紧急政府援助。

此后，我康涅狄格州格林威治的邻居们面色苍白，仿佛丢了魂似的。他们刚建了极其奢华的别墅，刚买了昂贵的进口轿车。之所以这样挥霍主要是因为他们确信，全世界的经济由金融带动，而世界金融由美国控制。经济泡沫破灭后，这种确信最终化为乌有了。人们对金融创新的价值以及美国对世界金融的主导提出严肃的质疑。互联网泡沫破灭时留下了科技遗产。除了格林威治的别墅和玛莎拉蒂车（Maserati）以外，金融危机能留下什么遗产那就不为人知了。是由抵押贷款衍生的有价证券吗？是信用贬值的交换形式吗？谁真的需要这些？

这次危机的影响并非局限于金融领域。所有的企业都必须重新思考其运行情况，反





思麦肯锡（McKinsey and Company）的伊恩·戴维斯（Ian Davis）所说的“新的常态”。“我们所经历的不仅是另一个商业循环的转折，”他写道，“而是重新组织经济的秩序。”债务越来越无止境，政府规模更加庞冗和触角无限延伸，消费者会更谨慎，商业行为会更加谦卑。

当代的经济秩序很不确定。从过往的经历中总结的经验已经不可用了，例如“房产的价格总是上涨”或者“‘二战’后的经济衰退不过持续6到8个月”等都已过时。纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）的《黑天鹅》（*The Black Swan*）一书成为新的商业圣经。该书讲的是一些无法预测也无法解释的巨大事件。唯一可以确定的是，未来会与过去截然不同。

很明显，我们走到了一个时代的末端。1979年，也就是过去的那个时代刚开始时，我到伦敦政治经济学院（The London School of Economics and Political Science）读研究生。当时的伦敦政治经济学院是左翼政治思想的堡垒。那时，玛格丽特·撒切尔（Margaret Thatcher）为英格兰确立了新的方向，放松政府对经济的掌控，拥抱自由市场的力量。在美国，罗纳德·里根（Ronald Reagan）上台后选择了相似的路线。私有化和消除管制成为当时的标志语。

美国商业也开始了公开化。在20世纪50年代和60年代，像约翰·肯尼斯·加尔布雷斯（John Kenneth Galbraith）这样的分析家都能发现，美国的大公司财团和苏联的计划经济机构很相似。信息来自上层，命令自上而下，等级森严。

到20世纪70年代和80年代，这一切都改变了。一本题为《组织之上：如何让企业停止镇压人民和扼杀利润》（*Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*）的书极为热销。本书的作者阿维斯（Avis）的前CEO罗伯特·汤森（Robert Townsend）要求管理层“把广告部所有的人辞掉”“把人事部的所有人辞掉”“把公关部的所有人也辞

掉”。为消除机构臃肿的弊病，他要求副总裁负责精减部门。该工作完成后，他采取了新的方法，授权给员工，鼓励公开辩论，委派任务，要求完美的表现。类似的观念在商学院也泛起了涟漪，最后在管理良好的公司里落地生根。

政治、经济、管理领域的这些革新迎来了商业创新与繁荣的伟大时期。对美国与英国这两个位于革新中心的国家来说，这次革新带来了活力和新生。那些在 20 世纪 70 年代和 80 年代预言美国经济会走向衰退的预言家们，到 90 年代不得不撕掉预言手稿，承认我们进入了超过想象的繁荣期。与此同时，尤其是以中国和印度为代表的部分发展中国家获得了经济繁荣，让庞大的人口消除了贫困。这在人类历史上闻所未闻。

但是，钟摆又摆了回来。在金融危机的打击下，全球资本主义的成功已经开始失去光环。互联网股票泡沫的崩溃，“9·11”恐怖袭击，以及安然（Enron）、世界电讯（WorldCom）、阿德尔菲亚（Adelphia）、帕玛拉特（Parmalat）等公司的丑闻都对美国造成了巨大损失。政府重申其重要性，首先是在安全领域，而后是在公司治理领域。

随后的 2008 年 9 月是一个分水岭。此后的历史可以分为两个部分：过去和未来。一个新的时代开始了。

很巧合的是，9 月 16 日我们更新了《华尔街日报》网的网站。新的网站又更新了界面，引入了多媒体工具，而且历史性地第一次允许读者评论我们的文章。这一新闻发出后，我们网站每月增加两百万访问量，各种评论相继涌入。

作为网站的执行主编，我能够看出我们的记者及读者挣扎着试图理解冲击着他们的这些变革到底意义何在。像往常一样，我们的记者引领着这些新的发展。例如，凯特·凯利（Kate Kelly）关于贝尔斯登（Bear Stearns）的报道和莫妮卡·兰利（Monica Langley）关于花旗银行（Citygroup）的报道。花旗银行不得不请求政府监管部门提供其每分钟的运行细节。兰利引用了花旗的



CEO 维克莱姆·潘迪特 (Vikram Pandit) 请求政府官员的一句话：“不要放弃我们。”

11 月，奥巴马当选不久，《华尔街日报》召集了全世界大公司的百名 CEO 开会。与会者包括谷歌 (Google) 的埃里克·施密特 (Eric Schmidt)、日产 (Nissan) 的卡洛斯·戈恩 (Carlos Ghosn)、时代华纳 (Time Warner) 的杰夫·比克斯 (Jeff Bewkes)、辉瑞 (Pfizer) 的杰弗里·肯德勒 (Jeffrey Kindler)、康典公司 (WellPoint) 的安杰拉·布莱利 (Angela Braly)。作为会议的主持人，我听到了他们的私下辩论。他们讨论的焦点是商业和政府面对的大问题：经济的未来、金融体系、医疗系统的挑战、减少对化石燃料的依赖等。会议后，很多 CEO 为我写作本书提供了额外的咨询。

这次我们历史上惊人的经济动荡让我深刻地认识到，我们需要更好的管理。有一段时期，管理专家强调创立这样的组织：没有等级、更开放和灵活、更民主、有分散的决策机制、准备好应对快速而不可预期的改变。这些正是让那些管理最优秀的企业走出困境的特点。这些特点的缺失是其他企业失败的原因。

存活下来的企业无不具备上述特点，例如迪克·科瓦塞维奇 (Dick Kovasevich) 的富国银行 (Wells Fargo)。因为他们已经准备好处理无法预料的事情了；他们由那些坚持坦率文化的人掌管；他们从不让幻想的危险模式蒙蔽他们的判断和基本常识。

危机的混乱后果让我确信，现在比任何时候都需要这本书。世界各地的管理者都航行在未知的水域上，他们正寻找航海向导。

我希望接下来的文字能为他们提供一个向导，让他们在茫茫大海上找到前进的方向。

艾伦·默里

管理并不是做简单的事的学问。管理的内涵是做别人不愿意做的事。

——卡洛斯·戈恩，日产公司的 CEO^①

每天有成千上万人成为管理者，他们没有受过专业培训，没有管理学教育背景，也不曾展示出岗位所需的天资。

也许他们曾是卓越的软件工程师、超级销售员、优秀的记者……然而，突然之间，就像航空公司非要从自己的乘客中挑选飞行员一样，他们被要求走上管理岗位——进入一个相对于其过往的经验而言崭新的领域。

“请等一下，”也许你要打断我，“管理与开飞机可不是一码事吧！管理是天生的，是跟人打交道的技巧——是你从幼儿园起就在不断磨炼的能力。要做好这份工作，你不需要长时间的培训，你只需拿出胆识与魄力。”

如果我猜得没错的话，你很有可能是这么想的。但我要指出的是，你完全错了。在管理领域，你的直觉，或者说感觉，总会把你引向错误的方向。真正对你的成功有重要



^① 译者注：这是戈恩接受《华尔街日报》的系列节目“领导力课堂”（Lessons in Leadership）的视频采访时说的话。下面每章的开头都会引用一句著名 CEO 参加视频采访的一句话，不再详细注明。



影响的，是从有实践经验的前辈那里学习他们成功的经验与失败的教训，或是从一直冷眼旁观的观察者那里了解情况。

20 世纪是管理实践研究的大爆炸期。管理学大师彼得·德鲁克称之为“20 世纪最伟大的创新”。该领域的学生对于这种研究已经形成了惊人的共识，他们很清楚什么样的管理实践能带来好的结果，什么样的则相反。

尽管在学术上达成了共识，可我们的现实世界还是充斥着无数好坏不分的管理者。谈起坏的管理，每个人都会讲上一些日常生活中常遇到的恐怖故事，也会想到卡通人物“呆伯特（Dilbert）”的老板只在四个模式之间换来换去：“重新组织”“吼叫”“讲得不清不楚”“躲起来”。这种坏的管理甚至还会被艺术化，以戏剧的方式表现出来。大获成功的电视剧《办公室》（*The Office*）就是一例。

《办公室》于 2001 年在英国广播电台首播，美国版本于 2005 年开播，由喜剧演员史蒂夫·卡雷尔（Steve Carell）领衔出演迈克尔·斯科特（Michael Scott）——Dunder-Mifflin 纸品公司宾夕法尼亚州斯克兰顿地区分公司的区域经理。

斯科特在剧中的多处独白中反复强调领导力的重要性。他把自己看作一个开明的管理者，经常通过举办聚会并颁发年度“敦提（Dundee）奖”（敦提：苏格兰东部港市）来激励员工。他总结道，公司里最重要的就是“人”。

但事实上，他却是一个心胸狭窄、爱发号施令、优柔寡断、反应迟钝和胆小怕事的人——这些与成功的管理者应具备的特质正相反。他不喜欢解雇员工或者削减他们的福利，于是他就把这样的任务交给他的助手德怀特·舒特（Dwight Schrute）去办，此人有虐待狂倾向，对此正求之不得。他的公司面临的更大问题，是如何在与各家纸品公司的竞争中艰难求生。他看起来也没有能力鼓舞自己的员工，不让他们绝望就不错了。

“现在，这只是一份工作，”《办公室》中的另一个谦逊的角色吉姆·哈伯特

(Jim Halpert) 说, “如果我在公司里的职位再升一级的话, 这就会成为我的事业。而如果这份工作成了我的事业, 我就得去卧轨自杀。”

这一系列剧之所以拨动了人们的心弦, 很大程度上是由于发生在 Dunder-Mifflin 纸品公司的滑稽故事让人感到很熟悉。坏的管理已经成了人们日常生活中的普遍现象。

新任管理者尤其容易做错。他们接受职位的时候, 就像迈克尔·斯科特一样, 觉得自己掌握了一切。然而, 他们到处受到限制: 过分监管的老板、穷酸而狡猾的员工、必须要依赖却无力控制的同事、供应商和客户关系网。不经意间, 他们会把所有的时间都花在应对他人无穷无尽的要求上。

“做一位管理者不只是要做一位老板, 而是要成为一名人质。”一位新近被提拔的管理者这样告诉哈佛商学院的教授琳达·希尔 (Linda Hill)。

管理新手认为他们的权威来自于头衔和职位。他们希望自己的员工按他们的要求去做。然而, 结果证明, 直接下达的命令总是被无视或敷衍; 而且, 越是有才能的员工越不愿意听命于他。作为回应, 管理新人可能提出要别人对他绝对服从——而这样做只会引发更大的灾难。

管理新手, 就像迈克尔·斯科特那样, 总想对员工示好, 结果每一种这样的新友谊都会引发争吵并破坏团队合作。

其实上面讲的只是一些极端的例子。在理想情况下, 管理能让许多人取得成功, 能让我们把成千上万人的技能、知识和努力利用起来, 形成一个为更大目标而奋斗的合力。好的管理是一种高贵的努力——它可以让我们的投身到超越自我的伟大事业中去。

最近几十年, 世界上最优秀、最聪明的学者花了大量精力, 试图去理解什么是管理, 什么管用, 什么不灵。全世纪有超过 1500 所著名学府提供商业管理的硕士课程, 有将近 100 种以管理为主题的报刊, 每年出的有关这方面的新书超过 3000 种。许多书的质量都不错。



可是谁有时间读它们呢？特别是在——这也是通常发生的情况——你明天就要接手一个新的管理岗位的情况下。这里所缺失的不是学习时间或对管理技巧的理解，而是如何以一种简单、便于理解的方法将这种对管理的理解传递给一个团队。而这类人都过着忙忙碌碌的生活。也就是说，人们所需要的是关于最佳的管理实践的简明指导。

而这本《管理的常识》的出版就是用于填补这一空白的探索之举。

我担任某类管理职务的时间已经超过 30 年了。但本书并不只是，或者说主要不是基于我自己的经历。它也不试图探讨某些高深的管理学理论。

本书试图从现存的管理知识、研究和实践中提炼出精华，以简单明晰和较为实用的方式呈现出来。如果你是个管理新手，或者尽管有一些管理经验却担心自己的方法是不是和《办公室》里的迈克尔·斯科特有些相似，你都一定会期望从头至尾阅读本书。有些人可能会将它作为一种索引或工具书，因为它是按照管理者们最常提出的问题组织主题并给予解答的。对于那些想要钻研得更深入的读者来说，我在每一章的结尾给出了延伸阅读的建议。

在筹备写作的过程中，我阅读了大量管理学方面的优秀著作，还有数不清的论文和文章。我把重点放在那些最常被人们引用的管理学作家身上——比如彼得·德鲁克（Peter Drucker）、迈克尔·波特（Michael Porter）、克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）、汤姆·彼得斯（Tom Peters）、加里·哈梅尔（Gary Hamel）、约翰·科特（John Kotter）、吉姆·柯林斯（Jim Collins）、杰克·韦尔奇（Jack Welch）、拉里·博斯迪（Larry Bossidy）等，这里只列举一些。我也参考了在广大读者群中引起巨大共鸣的著作——像斯宾塞·约翰逊（Spencer Johnson）的《谁动了我的奶酪？》（*Who Moved My Cheese?*）和史蒂芬·柯维（Stephen Covey）的《高效能人士的 7 个习惯》（*The Seven Habits of High Effective People*）等。

我的论述尽可能地依据事实，而不是民间智慧或趣闻逸事。在《铁的事

实》(*Hard Facts*)一书中,作者[斯坦福大学的杰弗里·普费弗(Jeffrey)和罗伯特·桑顿(Robert I. Sutton)]论述道,商业建议总是建立在对奇闻逸事的不准确甚至是错误的运用上。假设你去就医,医生对你说:“我要给你做阑尾切除手术。”而当你询问原因时,他回答:“因为我给上一个病人这样做了,而他随后就好多了。”太多的管理建议都遵循着这一逻辑。

最重要的是,我能够从《华尔街日报》的同事那里汲取经验和专业指导。他们近距离地目睹了近几年的一些伟大的管理案例。在这一主题上,恐怕没有什么比《华尔街日报》拥有更广泛的触角和权威性了。

比如,通过麦克·米勒(Mike Miller)和劳瑞·黑斯(Laurie Hays)的报道,读者们可以看到近几十年来最伟大的管理故事:路易斯·郭士纳(Louis Gerstner)将IBM从一个古板的主机电脑销售公司发展成了灵敏而现代的高科技公司。

米勒和黑斯见证了郭士纳那令人惊异的宣言:“IBM最不需要的东西就是愿景。”——这一评论成为象征一个时代的标志语,说明缺乏执行的战略只是空谈。他们亲眼目睹了顽固的IBM公司文化反抗了郭士纳的改革尝试,而郭士纳则抛弃了汤姆斯·沃森(Thomas Watson)(公司创立者之子)遵从的三大“基本理念”。

之后,郭士纳改革派逐渐占据上风,避免了IBM的命运坠入像西屋(Westinghouse)、美国无线电公司(RCA)那样没能看到明天的太阳的结局。

IBM是一个成功的案例。《华尔街日报》的记者们也近距离地报道过惨重的失败案例,比如外号“链锯艾尔”(Chainsaw Al)的美国阳光公司(Sunbeam)前CEO艾尔·邓拉普(Al Dunlap)的案例。

作为西点军校的毕业生,邓拉普在他经营的几家公司面临困难时,解雇了大批员工并声称自己只为股东工作——对员工甚至是顾客表现得极度缺乏理解和同情。股东们对此击掌叫好,每一家他待过的公司的股价都大幅攀升。



我《华尔街日报》的同事目睹了邓拉普一步步走上骄傲自大的整个过程。在经营阳光公司期间，他在一本名为《卑鄙的生意》（*Mean Business*）的书中大肆炫耀自己的成功，并同意背着手枪和子弹袋为该书拍摄了一张插图。总之，他成了一切的焦点，他所在的公司淡化成了模糊的背景。

阳光公司的董事会成员最终认识到了这一点，并于 1998 年 6 月将他赶下了台。

这些故事以及其他类似的故事里的经验教训，在这些年的《华尔街日报》中屡见不鲜。本书力图将其中最重要的经验教训整合起来，毫无保留地呈现给读者。

此外，我也得到了来自《华尔街日报》CEO 理事会（一个由大型、成功的全球公司 CEO 所组成的精英团队）的指导。他们在职业生涯的奋斗过程中也在领导力和管理领域有很多经验。在本书中，他们给出了管理方面的阅读建议，也接受了《华尔街日报》就一些重要议题所进行的采访并给出了精彩的回答。我把这些采访的片段安排在某些章节的开头。

下面对本书的各章内容作个简单介绍：

第 1 章——管理。从管理学的基本概念入手：什么是管理者，对这一岗位的要求在近年来发生了怎样的改变。这一章阐述了全书的中心思想：要做一名好的管理者，你必须同时成为一位优秀的领导者。

第 2 章——领导力。这一章给出了不同类型的领导力，以及哪一种在职场中最为适用。本章强调：领导力的关键是理解用什么才能激励你想要领导的员工。

第 3 章——激励。在这一章中，我们探讨了最基本的问题：人们为什么要工作？若想当好一位领导者和管理者，你心中对这个问题最好有个清晰的答案。

第 4 章——员工。这一章告诉你如何打造自己的团队——雇用、解雇、评估，确保他们全身心投入工作。

第5章——战略。这里讲的是一位管理者最重要的责任：找到你前进的方向，以及你达到目标的方式。管理者要确保团队明确自己的战略、任务以及沿途必须达到的短期目标。

第6章——执行。本章讲述如何将你的愿景、战略以及目标落实到日常工作中去。如何让公司沿着预先设定的路走下去，中途不偏离方向、不停滞不前。这一章包含了管理一家业绩表现优秀的公司的要点。

第7章——团队。团队是现代公司的核心单元。现代世界的复杂性意味着需要跨部门的团队合作。作为一位管理者，你经常会发现，如果没有那些不直接向你负责汇报的员工的帮助，你根本无法实现自己的宏伟目标。而获得他们的帮助需要截然不同的一系列方法，我们在本章会具体列出。

第8章——变革。如何应对快速变化的环境所带来的挑战——这是现代管理无法逃避的一个重要问题。本章还展望了管理的未来，以及管理不得不努力适应那些快速变化的个中缘由。

第9章——财务常识。要想让你的公司在既定轨道上运转良好，你可能需要用到一些财务工具。如果你不掌握这些财务工具，你就会反过来受制于它们。

第10章——走向全球化。现代管理者在经济全球化的大背景下经营公司会面临某些独特的挑战，这是本章观察和论述的重点。

第11章——道德。强调做正确的事情和把事情做好一样重要。

第12章——管理你自己。现代公司组织早已不再是终身制、家长制了，现代管理者要认识到，自己可能不会在同一家公司度过整个职业生涯。这就让管理自己、与他人的关系以及你的个人品牌变得异常重要。

来读读吧，我们给出的答案可能并非立竿见影的管理建议，但十分通俗易懂。我的核心思想是，做一名优秀的管理者就要成为一位有效率的人，相信你在本书中学到的东西会令你一生受益。



目录

自序 / 1

前言 / 5

第1章 管理 / 001
从管理学的基本概念入手：什么是管理者，对这一岗位的要求在近年来发生了怎样的改变。这一章阐述了全书的中心思想：要做一名好的管理者，你必须同时成为一位优秀的领导者。

第2章 领导力 / 011
这一章给出了不同类型的领导力，以及哪一种在职场中最为适用。本章强调：领导力的关键是理解用什么才能激励你想要领导的员工。

第3章 激励 / 025
在这一章中，我们探讨了最基本的问题：人们为什么要工作？你若想当好一位领导者和管理者，心中对这个问题最好有个清晰的答案。这对你来说至关重要。



第 4 章 员工 / 037

这一章告诉你如何打造自己的团队——雇用、解雇、评估，确保他们全身心投入工作。

037

第 5 章 战略 / 057

这里讲的是一位管理者最重要的责任：找到你前进的方向，以及你达到目标的方式。管理者要确保团队明确自己的战略、任务以及沿途必须达到的短期目标。

057

第 6 章 执行 / 079

本章讲述的是如何将你的愿景、战略以及目标落实到日常工作中去。如何让公司沿着预先设定的路走下去，中途不偏离方向、不停滞不前。这一章包含了管理一家业绩表现优秀的公司的要点。

079

第 7 章 团队 / 091

团队是现代公司的核心单元。现代世界的复杂性意味着需要跨部门的团队合作。作为一位管理者，你经常会发现，如果没有那些不直接向你负责汇报的员工的帮助，你根本无法实现自己的宏伟目标。而获得他们的帮助需要截然不同的一系列方法，我们在本章会具体列出。

091

第 8 章 变革 / 105

如何应对快速变化的环境所带来的挑战——这是现代管理无法逃避的一个重要问题。本章还展望了管理的未来，以及管理不得不努力适应那些快速变化的个中缘由。

105

第 9 章 财务常识 / 123

要想让你的公司在既定轨道上运转良好，你可能需要用到一些财务工具。如果你不掌握这些财务工具，你就会反过来受制于它们。

第 10 章 走向全球化 / 139

现代管理者在经济全球化的大背景下经营公司会面临某些独特的挑战，这是本章观察和论述的重点。

第 11 章 道德 / 151

强调做正确的事情和把事情做好一样重要。

第 12 章 管理你自己 / 165

现代公司组织早已不再是终身制、家长制了，现代管理者要认识到，自己可能不会在同一家公司度过整个职业生涯。这就让管理自己、你与他人的关系以及你的个人品牌变得异常重要了。

结语 / 181

致谢 / 185