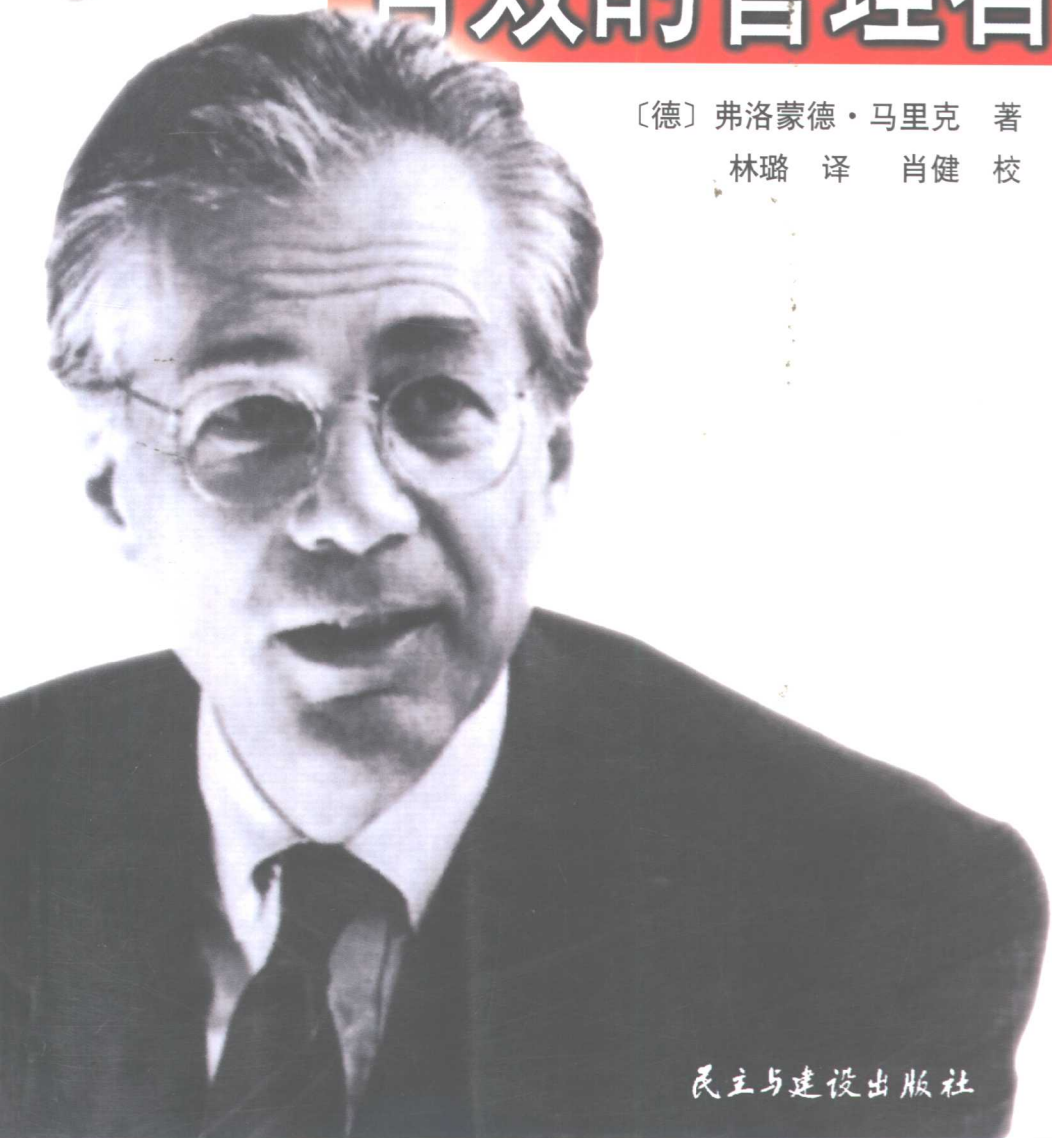


易中创业丛书

如何做一个 有效的管理者

〔德〕弗洛蒙德·马里克 著
林璐 译 肖健 校



民主与建设出版社

易中创业丛书

如何做一个有效的管理者

[德] 弗洛蒙德·马里克 著
林 璐 译 肖 健 校



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做一个有效的管理者 / [德] 弗洛蒙德·马里克著; 林璐译
—北京: 民主与建设出版社, 2002.

(易中创业丛书)

ISBN7-80112-370-0

I. 如… II. ①马…②林… III. 管理-方法-研究

IV. C931

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 035500 号

First published as “Führen Leisten Leben” by Fredmund Malik © 2000
Deutsche Verlags-Anstalt GmbH, Stuttgart München, Germany. All rights
reserved.

责任编辑 刘云华 程 旭

封面设计 伊和轩

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 6552 3123

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 世界知识印刷厂

开 本 880×1230 1/32

印 张 10.5

字 数 285 千字

版 次 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

京权图字 01-2002-2330

书 号 ISBN 7-80112-370-0/F·125

定 价 26.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

你为什么应该购买这本书

易中创业与民主与建设出版社合作已经出版了《把时间花在刀刃上》、《客户买赢不买输》以及《广告奏效的奥秘》等书。作为这些书籍的引进和选题者，我本来有一个想法，就是为每本书作一个序言。由于忙碌，这个想法大部分没有实现。但 Malik 教授的《如何做一个有效的管理者》一书，却是我无论如何都要“推销”的一本书：

首先，这本书畅销欧洲，常销不衰。

其次，因我十分了解 Malik 教授。虽然他不是我的导师，但我十分清楚他在欧洲管理界的地位。在一定程度上，他是欧洲屈指可数可以称得上“管理大师”的人物。他的理论、他的思想以及管理方法影响了众多的欧洲管理者，他所创建及领导的“圣加伦管理中心（Si. Gallen Managemeni Cenier）”也因此成了每年数千位企业管理者“朝圣”的地方。

但这不是根本的原因。

最根本的原因是很认可他对于管理的深刻认识。你在这本书中处处都能发现闪光的管理思想。作为序言，我只能，

举出一例：

他认为管理是一个可以学习的职业，而不是大部分人认为的，管理才能是一个天赋，有人天生就有，有人一辈子也无法得到。实际上，他令人信服地论证了我们每一个人——每一个普通人，甚至每一个没有受过高等教育的人——都可以成为有效的和成功的管理者，只要我们遵守一定的原则行事，只要我们有责任心，只要我们知道作为管理者要完成的特殊的任务，以及我们学会使用一些并不深奥的管理工具。

当我们倾向于神化管理者、神化 MBA 教育、神化管理咨询时，Malik 教授告诉我们，管理，有效的管理其实并不是一件神秘的事情。

作为一个普通人，通过学习和领悟你可以成为一个合适的、有效的、成功的管理者。Malik 教授将在这本书里告诉你如何做到这一点。

易中创业文化交流有限公司

董事长：宋新宇博士

2002 年 5 月 28 日于上海浦东

宋新宇博士简介

宋新宇博士历任德国罗兰贝格国际管理咨询公司高级顾问、项目经理、中国区董事总经理。现任易中创业文化交流有限公司董事长、清华大学经济管理学院 MBA《战略管理实务》课程客座教授、《中国经营报》与《中国企业家》杂志专栏作者。

序

《如何做一个有效的管理者》是过去3年欧洲大陆最成功的管理著作，从1999年到2002年初共印刷了12次，从企业界不同级别的职业经理到其他所有机构的管理者，社会各界的读者对本书作出了热烈的响应，这些管理者处在一个日新月异的世界，希望通过学习、反思和实践来不断提高自己的管理水平。我能为这本书的中文版作序，甚感荣幸。

近20年来，我一直密切关注弗洛蒙德·马里克教授的工作，对他的工作有很深的了解。马里克教授的独特之处在于他集多种不同的经验于一身，既是学者、思想家和教育家，又是成功的企业家，同时还在许多欧洲机构和政府机构担任顾问。20多年来，在瑞士圣加勒大学和圣加勒管理中心，许多学生聆听过他的管理课程，许多学员参加过由他主持的国际著名的管理培训，这些管理课程和管理培训面向所有希望提高职业生涯和个人生活技能的人们，还面向所有机构组织的管理者，从跨国公司的董事到医院、剧院的行政首长，无论他们是来自政府机构还是非政府机构，是来自赢利性机

构或者非赢利性机构。

他个人的价值观、与人交流的方式、向人们传授的生活态度、杰出的业绩记录以及名声和信誉使他在所有德语国家，在整个欧洲大陆被誉为最重要的管理思想家和教育家。他脚踏实地，非常注重实效，这种看问题的方法已帮助成千上万的人反思他们对所处环境的贡献，不断改进他们自己的生活。

马里克教授的这本书以其坚实的、多学科的知识 and 经验为我们提供了一个颇有价值的指南，我们不但明白了所有人都与管理息息相关，还明白了我们必须掌握哪些知识和技能，以便更好地理解 and 面对每天的生活（私人生活和职业生活），更好地理解、面对生活的意义和本质以及“职业装备的基础”，力争在工作上和生活上都取得成功。

对所有人来说，管理已成为生活的一部分。管理是社会最重要的功能之一，是塑造社会和推动社会前进的一个重要器官，它负责各种不同类型组织的平稳的、专业化的和正常的运行。管理是我们所有人必须面对的真实生活的组成部分，是几乎所有职业的不可或缺的要素。管理是自成一体的一门学科。

专业性的管理的质量是深刻地影响某个经济体的竞争力或某个个人生活的质量的主要因素。但管理是一门年轻的、新型的专业类别，因为管理在欧洲最重要的发展是在第二次世界大战之后。

本书将在如何确定专业管理标准方面为中国读者提供一个十分实用、有益的指南，与我们过去习惯阅读的东西迥然不同。中国加入 WTO 后，在国内和国际上都面临着巨大的挑战，必须恪守已作出的承诺，在这种历史背景下，有责任为之作出积极贡献的人们把专业性的管理放在更重要的位置就显得非常必要。本书将帮助我们更好地理解必需的管理工具和个人技巧，以便实现正在进行的全国性的经济改革和重组计划。

良好的管理、更高的透明度和准确的可计算性将有助于树立中国的新形象，继续增强国外投资者的信任和信心。当今世界没有哪一个国家像中国这么引人注目。一个强大的、持续繁荣的中国将对亚洲和全世界产生巨大的影响。

中国取得 WTO 成员地位，连同北京取得 2008 年奥运会举办权，使中国登上了世界舞台。每一个人都能够看见、感觉、甚至体验正在付出的巨大努力：转换经济，改善投资环境，转换、调整、重订和创造解决方案。中国社会正处于复杂多变、充满挑战的历史时刻，一个光明的前途正在开启，中国将再现其无与伦比的历史和文化曾经有过的辉煌。中国的私有经济正面临一次历史性的发展机遇。

在这场深刻的变革和过渡过程中，所有领域的活动（不只是经济领域）都能从马里克教授的这本书中受益。把这本书翻译成中文，是对处于关键历史发展阶段的中国探索高质量的解决方案的有力支持和重要贡献。

本书是一本大师之作，它涵盖了我们在智力层面和技术层面所需要的知识和手段，有助于我们改善决策质量，提高工作效率，重新认识对个人发展有益的因素。本书为我们提供了一次难得的机会，在较短的时间内，以非常集中和清晰的方式，在浩如烟海的管理文献中竖立一块里程碑。

中欧资产并购有限公司（香港 / 北京）董事长

达纳·舒佩尔特博士

2002 年 1 月 18 日于北京



弗洛蒙德·马里克博士目前在多家欧洲公司担任高级管理顾问，同时还是一位炙手可热的管理学教授和多本畅销管理著作的作者。他本身也是一位成功的企业家，对管理实践有着深刻的认识：1984年以来他一直担任圣加勒管理中心的总裁，现在任教于圣加勒大学、因斯布鲁克大学和维也纳经济大学。在他身上，科学理论与实践经验得到了最完美的结合。

他的讲座、报告和作品让成千上万各行各业的管理者触及到管理学的真谛。他具备丰富的国际经验，理论总是与实践紧密结合，演讲风格引人入胜，这是他取得巨大成功的重要因素。弗洛蒙德·马里克发表了许多针对管理实际问题的著作和文章，其中包括《马里克管理文集》，同时他还定期为《德国商报》、《巴斯勒日报》、《金钱》和《趋势》等报刊撰稿。

目 录

你为什么应该购买这本书
序

前言和导言 (1)

• 第一部分 管理的专业特性 •

完美的管理者——一个误区 (9)

 全能的天才 / 9

 有效率的普通人 / 11

 没有共同点 / 12

 秉性与行为 / 14

 采访不如观察 / 16

 专业特性可以学习 / 18

谬论与误解 (19)

 谬论 / 19

 误解 / 24

 管理职业 / 31

 制度管理思想 / 31

作为职业的管理 (34)

现代社会最重要的职业	/ 36
大众化职业	/ 39
不一定经过培训的职业	/ 41
管理职业的要素	/ 43

• 第二部分 有效管理的原则 •

前言	(51)
简单，但不容易	/ 51
适用于困难局面	/ 52
没有人天生就会，所有人必须学习	/ 53
理想和让步	/ 55
哪种类型作为典型？	/ 55
第一个原则：注重成果	(58)
一个不言而喻的事实？	/ 59
误解	/ 60
不接受怎么办？	/ 62
要快乐还是要成果？	/ 64
第二个原则：把握整体	(70)
以职位还是以贡献为出发点？	/ 71
要专才还是通才？	/ 73
整体思维	/ 74
贡献与激励	/ 76
贡献与头衔	/ 77
组织带来的后果	/ 79
第三个原则：专注要点	(81)
取得成果的关键	/ 81
毫无理由的拒绝	/ 83
运用原则的实例	/ 86

第四个原则：利用优点	(92)
为何总是纠缠缺点	/ 93
让优点与任务相匹配	/ 94
对弱点视而不见?	/ 97
并不要求改造个性	/ 98
为什么会着眼于弱点?	/ 99
从伟人身上学习	/ 100
如何发现优点?	/ 102
弱点的种类	/ 105
创造突出成就的两种途径	/ 107
第五个原则：相互信任	(109)
坚实的管理基础	/ 110
如何建立信任?	/ 112
第六个原则：正面思维	(124)
重视机会而非问题	/ 124
从激励到自我激励	/ 125
天生就会、后天学会还是强迫灌输?	/ 127
摆脱情绪因素的制约	/ 130
竭尽自己所能，做到最好	/ 132
总结：管理的质量	(134)

• 第三部分 有效管理的任务 •

前言	(139)
第一个任务：设定目标	/ 142
抛开官僚主义	/ 143
个人年度目标	/ 144
总体方向	/ 144
目标管理的基本规则	/ 145

第二个任务：组织.....	(157)
警惕“组织狂”.....	/ 157
不存在“完美”的组织.....	/ 158
组织的三个基本问题.....	/ 160
差劲组织的征兆.....	/ 161
第三个任务：决策.....	(167)
误解与误会.....	/ 167
决策的程序.....	/ 175
参与决策.....	/ 186
第四个任务：控制.....	(189)
控制是必需的.....	/ 189
以信任为基础.....	/ 191
如何控制？.....	/ 191
衡量和判断.....	/ 198
第五个任务：人才扶持和培养.....	(202)
平等对待下属而非上下级关系.....	/ 203
针对个人，避免将人抽象化.....	/ 203
几点补充.....	/ 211
总结：所有其他的任务.....	(216)

• 第四部分 有效管理的工具 •

前言.....	(227)
第一个工具：会议.....	(230)
减少会议的数量.....	/ 230
成败的关键：会前准备和会后落实.....	/ 231
主持会议也需要练习.....	/ 233
会议的种类.....	/ 233
会议不应该成为社交场所.....	/ 236

会议日程表的种类	/ 236
会议决议的落实	/ 238
追求共识	/ 239
需要会议纪要吗?	/ 239
没有议程的会议	/ 240
落实和追踪至关重要	/ 242
第二个工具: 报告.....	(243)
向效率迈进的一小步	/ 244
语言要清楚明了	/ 247
恶习、苛求、愚笨	/ 248
第三个工具: 岗位设计和任务控制.....	(251)
岗位设计的六个错误	/ 251
任务控制	/ 256
第四个工具: 个性化的工作方法.....	(266)
也许无趣, 但至关重要	/ 266
有效工作方法的基础	/ 268
定期检查和调整	/ 271
基本范围	/ 274
第五个工具: 预算.....	(284)
正确运用有效管理的最佳工具之一	/ 285
从数据到信息	/ 287
特别提示	/ 289
更有条理的注释	/ 295
第六个工具: 绩效评估.....	(296)
不存在统一的评估标准	/ 297
不存在固有的评估模式	/ 299
一个更好的方法	/ 300
哪些方面可以进行标准化?	/ 301
能人的做法	/ 302

对不愿被评估的人怎么办？	/ 303	
第七个工具：系统地舍弃废物·····		(306)
还未为人所知，但非常重要	/ 306	
从想法到方法	/ 307	
决定结果的关键	/ 309	
提高个人效率的途径	/ 311	
无法舍弃怎么办？	/ 312	
最后提示	/ 312	
总结：专业性的试金石·····		(313)
结束语：从艺术到职业·····		(315)
附录：全书总揽·····		(320)

前言和导言

本书要回答的问题是：一个人若要取得成效和成功，必须了解和掌握哪些知识和技能——主要是在工作方面，但也包括生活方面；既针对高级管理人员，也针对普通专业人士。本书给出的答案将涵盖一整套管理工具，任何组织中的任何人都能派上用场，无论何时何地。这是一本阐述如何在未来组织中发挥效能的书。

本书介绍的管理知识和管理工具，所有组织中的人们都要常备在手，以便投入使用——经济效益至上的企业也好，形形色色的其他机构和组织也好，皆不例外。本书告诉我们，一个人在每个位置上都需要的是些什么东西，无论是管理或一般工作，还是像常人一样生活。

本书是一本关于何为正确和优秀管理的书。某个人是否自视为管理者或希望别人将他看做管理者，这无关紧要；重要的是一个组织中的职业、工作、职能和岗位要求他具备什么。虽然本书的读者主要是经济界的管理者，但绝不局限于他们。当今管理已远远超越经济，渗透到社会所有领域。

主任医师、研究机构理事、地方行政长官、高级官员、大学校长和系主任、中小学校长和参议教师、科研项目负责人和博物馆馆长等等，也整天与管理工作打交道。在现代社会中，几乎所有人在某个组织中度过自己的职业生涯。在人类的历史上，从来没有像今天这样有这么多的人肩负着管理者的使命。这种趋势在未来的服务、信息和知识社会中还将进一步加强，对管理人员的需求还将进一步增加。我们