

HZ Books
华章经管

MANAGERIAL CLASSICS

我读 管理经典

陈春花◎著

巨匠的思维，大师的眼光，智者的足迹，让你在从未走过的路上坦然无惧



机械工业出版社
China Machine Press

MANAGERIAL CLASSICS

我读管理经典



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

我读管理经典 / 陈春花著. —北京: 机械工业出版社, 2014.12

ISBN 978-7-111-48695-4

I. 我… II. 陈… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 281396 号

与企业界的朋友们在一起讨论管理的问题, 常常感受到一些认知的困难, 这些困难使我不得不检讨和重新审视: 是不是对于规律性的认识不足? 是不是没有把握最基本的内涵? 是不是没有了“初心”而忘了“为什么出发”? 回答这些问题的一个途径, 在我看来是回归经典著作, 通过对核心概念和基本知识的理解, 去寻找发展中规律性的认识, 来生成我们的心智与能力。

华章出版 20 年, 其经典著作不断传递给读者, 让我受益。苏格拉底认为, 知识的唯一功能是自知, 促进个人在智力、道德和精神层面的成长。而对禅宗和道家而言, 知识也意味着自知, 并视其为获取智慧达到顿悟之途。对于知识的意义, 东西方先哲不约而同地阐述相同的认知, 这也是支持我不断阅读和理解经典著作的驱动力。

我读管理经典

出版发行: 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: 程 琨

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 8

书 号: ISBN 978-7-111-48695-4

定 价: 39.00 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) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

推荐序

华章，一个邂逅经典的地方

我是一个理工男，一个读书人，读了半辈子书，做了二十几年的出版，书读得越多，反而越发觉得自己无知，而这种无知，是大师德鲁克先生所述的“有意识”无知，正是因为“意识”到“无知”，我才决定放弃从政之路，一心与书为伴，安心从事出版。从业二十余载，其间十年苦读，甘为学徒，师从的是国内外的诸位大师。我的学徒生涯并不是在课堂里，而是在大师们的作品中学习，是在每个深夜与清晨，在书桌旁、在飞机上、在灯下，在跃动的字里行间与大师神交，接受触及内心与灵魂的洗涤，聆听大师们鲜活的历史与故事。

读书是个苦差事。在动荡而浮躁的年代尤其如此。而我们恰好就生活在一个这样的时代，这既是一个充满激变与机遇的时代，也是一个充满不确定与困惑的时代，

我们的组织在为方向困惑，我们的个人也在为未来而疑惑；因此，我们都有种莫名的焦虑，都在担心因为走错一步而与稍纵即逝的机会擦肩而过。但在这样的时代，最该做的，也是最难做的，却依然是静下心来阅读。

读书需要勤奋。孜孜不倦地积跬步，经年累月，终以至千里。但书海无涯，人生有限，面对知识的汪洋，仅有勤奋，依然会迷失，因此我们必须有所取舍，我们需要系统性的阅读、需要思考与实践，更需要灯塔与罗盘来寻找方向。

读书的困惑。读什么书、怎样读书是经营者、职业经理人、企业家经常问我的问题，他们希望通过阅读，解决企业与管理的难题。时间久了，读书成了一种习惯、一种责任、一种担当，而对这些怀有使命的读书人来说，选择的困扰与支离破碎的阅读使得他们无所适从，甚至焦虑。

大师与经典就是灯塔与罗盘，大师之所以称之为大师，就是因为他们高瞻远瞩，经典之所以称为经典，就是因为足够浓缩而不容错过。握紧这些经过时间考验的真知灼见，才是我们征服知识海洋的唯一捷径。

基于此，华章走过了 20 载。20 年间，我们集结出版了一大批国内外管理、金融、经济、技术的经典大作。

在今天的华章，我们不仅能邂逅泰勒、法约尔、熊彼特、德鲁克等这些百年一遇的一代宗师，也能接触到像定位之父特劳特与里斯、营销之父科特勒、经营之神稻盛和夫、精益之父大野耐一、欧洲管理名家马利克，这些属于我们时代的大师。在华章，读者既能享用陈春花、包政、杨斌、赵曙明、刘澜等高端知识生产者亲手烹制的智慧盛宴，也能倾听柳传志、张瑞敏、宁高宁、马蔚华等一流企业家的炉边经营私语。

可以说，华章出版 20 年，就是在践行德鲁克先生的箴言：“不断地搜集、编纂并出版，把经验转为知识，把匠人的手艺转为书籍，把技术秘密转为方法论，把工艺流程转为应用知识。”而大师的断代方法也颇耐人寻味：“资源” - “资本” - “知识” 社会如此变迁；我笃信“知识”时代已经到来。

很荣幸华章一路上能与一流的管理者、企业家、作译者同行，20 年间，我们与国内外学者、企业家不断探索什么是经典、什么是传世之作，在这期间，无数的国内智囊为我们献计献策，梳理经典思想的脉络，而陈春花老师就是其中的佼佼者。陈老师是中国管理学界少有的学者型企业家，是真正践行“知行合一”的研究者与

企业家。正是有她的指导、期待并一路相随，才成就了华章的“经典”之路。

与其说策划不如说是心有灵犀，源于读书尤其是读管理书的困扰，才有了陈老师的这本《我读管理经典》。陈老师在书中尝试着用历史观、系统思考的角度来探索管理的本质。陈老师本人就是一位资深的管理学研究者，也深谙把书读薄、读懂、读透的阅读之道，本书是她经年累牍的阅读积累，30年教育工作、20年管理实践的结晶，是一部呕心沥血的诚意之作。

站在大师智慧的肩上的思考与实践，相信中国的企业终会走出国门，屹立世界之巅，华章愿做读书人、企业家孤独前行中的萤火虫，用一点微亮点亮心灵，温暖这个世界。

借此作序之机，感谢所有像陈春花老师一样支持知识的作译者，感谢这些年与华章同行的读者，有了你们，华章出版的经典才有了意义、生机与价值。期待着与天下读书人相约华章，来一次长久的邂逅，在这个最好的时代，让阅读链接彼此，用经典迎接知识的洗礼，我深信，唯有经典不辜负。

前 言

管理是经典而非时尚

与企业界的朋友们在一起讨论管理的问题，常常感受到一些认知的困难，这些困难使我不得不检讨和重新审视：是不是对于规律性的认识不足够？是不是没有把握最基本的内涵？是不是没有了“初心”而忘了“为什么出发”？回答这些问题的一个途径，在我看来是回归经典著作，通过对核心概念和基本知识的理解，去寻找发展中规律性的认识，来生成我们的心智与能力。

华章出版 20 年，其经典著作不断传递给读者，让我受益。苏格拉底认为，知识的唯一功能是自知，促进个人在智力、道德和精神层面的成长。而对禅宗和道家而言，知识也意味着自知，并视其为获取智慧达到顿悟之途。对于知识的意义，东西方先哲不约而同地阐述相同的认知，这也是支持我不断阅读和理解经典著作的驱动力。

今天的管理遇到了什么？

这是一个很重要的话题。最近5年来我被追问的最多的是，在互联网时代，管理理论是否过时了？比如，《人力资源管理》期刊问了我几个问题，我想这些问题的提出，也一定是大家关注的问题，我尝试着回答给杂志社，现在也附上这些问题以及我对这些问题的回答。

《人力资源管理》编者按

当前，企业的外部战略环境迅速变化，倒逼组织变革，人力资源管理也面临相应的模式创新。旧的人力资源管理逻辑似乎已经不能满足企业需求，一个个有悖于传统的理念被实践者和学者们提出，甚至连拉姆·查兰这样的大师都提出了“分拆人力资源部”。毫无疑问，人力资源管理正处于“变局”之中，但未来这一职能该何去何从，却似乎存在诸多分歧。可以明确的是，早一天梳理清楚这个问题，组织就能早一天实现转型，早一天奔赴未来。鉴于此，我们拟邀请五名国内顶级人力资源管理学者相聚圆桌，共同探讨若干主题，为实践界出谋划策、正本清源。相关主题如下（下面就是问题以及我的答案）。

问：无边界组织。当前，科层组织似乎越来越跟不上企业灵活对接市场的需求，反而让企业养上了大企业病，决策迟缓，听不到市场的声音。有的企业提出“去中心化”“去掉中层”“把决策权交给一线”，无边界组织似乎成为了趋势。您认为这种趋势会继续下去吗？这种趋势是互联网产业中新兴企业的专利，还是会蔓延到传统企业？

答：“无边界组织”改为“无边界管理”也许会更合适一些。因为组织本身的定义决定了它的属性，关于组织用巴纳德的定义比较容易理解，他说：“当两个或两个以上的个人进行合作，即系统地协调彼此间的行为时，在我看来就形成了组织。”如此看来，组织的边界不是形式上的，而是实质上的，那就是“系统协调彼此的行为”。你也可以认为这是组织的边界，不管采用什么样的组织形式，协调行动达成组织目标是根本的属性，所以我更倾向于“无边界管理”而不是“无边界组织”。因为如果要协调彼此的行为，就需要各自承担各自的职责，各自完成各自的任务，每个人需要为组织目标做出贡献。

我认同今天的技术与环境变化，需要为个体创造柔

个性化的组织平台，需要设计更加扁平化的结构，让个体可以获得更有效的信息、更多的授权，以及更快速的决策效率。这意味着组织需要有好的信息平台、有效的沟通、承担责任以及自律的文化，这些都是让组织更加扁平的基础条件。这些不是互联网新兴企业的专利，而是一个良好组织本身的特点，优秀的传统企业一样可以做到。

问：内部市场化激励。企业似乎越来越重视在内部引入市场的力量，把企业做成市场。海尔的人单合一、稻盛和夫的阿米巴经营、澳洋顺昌的内部公司制、盛大的游戏化管理似乎都是希望打造一种灵活的激励模式。传统的薪酬模式是为能力、岗位和绩效付薪，分为岗位工资、绩效工资和福利三大部分，这种传统模式会被颠覆吗？

答：内部市场化激励是我非常认同的方式。随着个体能力及创新的强化，如何为个体提供直接的价值创造平台，应该是企业激励的一个挑战，而内部市场化刚好可以解决这个问题。在一个需要创新、需要拥抱变化的经营环境中，个体创新成为最重要的方式，这就要求企业能够提供这样的创新平台，也需要企业能够真正帮助

到每个个体运用创新提升企业经营的能力和水平。而组织管理的核心命题是价值创造、价值评价、价值分享。前提条件是价值创造能够被激发出来，这就首先要求提供价值创造的平台，所以内部市场化就是实现价值创造的平台。传统的薪酬模式并不会被颠覆，因为不同的个体在组织中需要承担不同的职责，采用什么样的激励方式，取决于价值创造本身，而不是激励方式本身。如果一个职责或者岗位的价值创造，采用传统的薪酬方式已经可以达成共识，能够做到有效的价值评价和价值分享，我相信这种方式依然有效。

问：去人力资源管理。当企业实现了无边界组织和内部市场化交易，人力资源管理似乎就成为了约束资源配置的负担。因为人力资源部不用再去做配置，人才可以自动流入、流动和流出；人力资源部不用再去做激励，人才可以自动经营自己。那么人力资源这项职能应该被删除吗，如同政府放开对于资源配置那只看得见的手？如果人力资源部不应该被删除，那么人力资源部的职能是否应该有新的变化？

答：人力资源部的职责不是狭隘地配置人力资源以及人员激励，在我看来，人力资源部更应该是公司战略

实现的保障部门，这就要求人力资源部理解并落实战略所需要的与人相关的一切活动。事实上，企业的人力资源工作是管理者自身的职责而非人力资源部的工作，对于一个管理者来说，他的主要工作就是激发人去实现组织的目标，如何让每个人能够胜任工作并为组织创造价值，这是对管理者基本的要求，也是最高的要求。但是如何能够让管理者有效地发挥自己关于人力资源的职责？这就需要人力资源部提供专业服务，并给予足够的支撑，这种专业的要求不是越来越少，而是越来越多。也许人力资源部未来会更换新的名称，但是这个部门本身是不会被删除的。

问：速成化培训。现在有的企业完全放弃了培训，如拍摄纸牌屋的 Netflix（奈飞公司），它们只和成年人玩，认为培训是员工自己的事。即使在一些继续保持了培训职能的公司，它们对培训也失去了耐心，希望有一种速成的模式，比如，由于知识的快速迭代，很多企业已经放弃了对知识的培训。您认为，企业的培训以后还会是人力资源管理的主要职能吗？如果这项职能被保留，会走向何方？

答：企业如何培训才能够应对今天对知识和能力的

要求，的确是人力资源部以及企业都需要面对的挑战。总体上来讲，培训的多元化、多渠道化、多形式化已经成为现实，并且会有越来越多的技术导入到学习与培训中，我甚至无法设想培训会变成什么样子，只是知道培训无论在内容还是形式上都会生发出无数的创新来，真的是很值得期待的事情。但是无论发展的速度有多快，知识和能力的累积是企业必须解决的问题，知识本身可以“拿来主义”，但是也必须是一个“自我更新”的过程，如果不在知识培训和学习上投入，企业无法真正拥有属于企业自己的“知识”，因此这项职能不可能被取消。我还无法去判断未来如何走向，但是有两点肯定是明确的：第一，知识培训一定与技术变化组合在一起；第二，能力培训一定与经营实践组合在一起。把握这两点，可以帮助我们更好地发挥培训的价值。

问：人力资源效能。从2012年年底开始，人力资源效能（Human Resource Effectiveness）一词突然引起了实践界的高度关注，老板们似乎希望直接向人力资源管理要结果。这让很多人力资源（HR）不能适应，他们认为人力资源管理是润物细无声，是固本强基，这些要求未免太过苛刻。谁对谁错，您怎么看？

答：人力资源效能一词引起高度关注，是一种非常正常的现象，因为“人力资源”已经转化为“人力资本”，资本的核心是“增值”。企业家或者企业的管理者很清楚地知道，拥有能力和知识的员工不可能是企业的资源，一定是企业的资本，而对待资本的概念，就应该是投入产出的逻辑而非简单地拥有的逻辑。大部分情况下，人们会更加关注员工所创造的价值，员工所带来的企业应对变化的能力，员工所激发出来的创新与创造。这一切都是“效能”的内涵。但是一方面要求 HR 部门能够真正理解“人力资本”概念，也要求企业家能够真正理解“人力资本”概念，双方需要在共识基础上，真正做好员工的价值创造这项工作。另外也要求 HR 部门转变工作方式与逻辑，从以往关注人所带来的成本，转化为关注人所带来的创造力；从以往关注高素质人才的占比，转化为关注高素质人才的成长性。

问：幸福企业与中国式管理。员工幸福感 (Employee Well-being) 是人力资源管理关注的另一个焦点，海底捞、德胜洋楼、苏州固锝、胖东来等企业都成为了“中国式管理”的标杆，这种不计代价的投入激励，赢得员工的信任，再转化为员工的高绩效，似乎成为了一种自

洽的逻辑。但也有人认为这种模式太“左”，是老板打造出来的乌托邦。您认为，这是打造幸福企业的正途吗？这种模式能不能称之为“中国式管理”？

答：员工幸福感是一个我非常喜欢的话题，也安排研究生去做跟踪和研究。特别是海底捞的标杆作用，让很多企业看到了可以学习和借鉴的可能。任何一家企业在构建自己的“员工幸福感”的时候，模式应该都不一样，因为这需要基于企业实际的情况以及拥有的前提条件，所以我不会简单评价这些企业的探索属于哪一种模式，是不是老板打造出来的乌托邦。因为这些都已经是真实的存在，如果从企业管理的角度去看，这样的组织氛围和员工感受是非常不容易得到的，因此非常值得我们学习和借鉴。如果海底捞或者其他企业的模式被世界公认，或者全球同行学习，我认为那的确可以称为“中国式管理”，就如日本创造的“精益制造”。但是，在中国企业还未能成为全球企业标杆的时候，“中国式管理”还未形成。

问：效能和幸福如何平衡？近年来，人力资源管理领域的两大热词是“人力资源效能”和“员工幸福感”。两者似乎是一对矛盾：前者关注的是组织获得的回报，

关注如何用最少的人形成最大的产出；后者关注的则是员工获得的回报（心理、生理、社会感受），关注的是如何使员工在最少的投入中获得最大的收益。两者在现实中应该如何平衡？

答：我没有把“效能”和“幸福感”放在对立的层面去思考，反而认为有“效能”才会有“幸福感”。“幸福感”本身就包含着一个人在组织中被认可，拥有组织提供的平台并创造属于自己的价值，后面这三点我想就是“效能”内在的意义。从这个意义上讲，我坚持两者是统一的。如果认为组织关注用最少的人形成最大的产出是“效能”的核心，这个理解有失偏颇，效能一定是用人少、产出大，但是这并不意味着对一个人的投入少，更并不意味着对一个人的尊重少，相反应该是多。同样的道理，如果认为员工关注“在最少的投入中获得最大的收益”就是“幸福感”的核心，这个认识则是一个根本性的错误。员工用自己投入和所得的比较来感受幸福，表面上看是没有问题的，但是也要相信一个对于“幸福感”有愿望的员工，一定能够理解“幸福不会从天上掉下来”的道理，所以我所认识的大部分员工更关注组织提供的机会、平台和学习的机会，认为这是更重要的幸