

欧洲管理经典 精装

HZ BOOKS
华章经管



管理成就生活

「奥」弗雷德蒙德·马利克 (Friedmund Malik) 著
章爱民 译

(原书第2版)

欧洲最有影响的管理大师

FÜHREN LEISTEN LEBEN

WIRKSAMES
MANAGEMENT FÜR EINE
NEUE WELT



机械工业出版社
China Machine Press



欧/洲/管/理/经/典



管理成就生活

(原书第2版)

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 (Friedmund Malik) 著

章爱民 译



FÜHREN LEISTEN LEBEN

WIRKSAMES
MANAGEMENT FÜR EINE
NEUE WELT



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理成就生活 (原书第 2 版) / (奥) 弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik) 著; 章爱民译. —北京: 机械工业出版社, 2017.11

(欧洲管理经典)

书名原文: Managing Performing Living: Effective Management for a New World

ISBN 978-7-111-58389-9

I. 管… II. ①弗… ②章… III. 企业管理—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 262733 号

本书版权登记号: 图字 01-2008-2504

Fredmund Malik. Managing Performing Living: Effective Management for a New World (Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt).

Copyright © 2015 by Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 GmbH, Frankfurt am Main 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

管理成就生活 (原书第 2 版)

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: 董凤凤

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 14

书 号: ISBN 978-7-111-58389-9

定 价: 69.00 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

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

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

PREFACE

全新版序

在本人的作品中，《管理成就生活》是最为重要的一本书。它讲的是，在跨国公司愈发复杂的组织环境下，人如何实现和提升效能。本书针对的是那种可以让个人不断超越自己、发挥潜能的效能。最重要的是，本书证明了可以通过学习来提高效能的道理，并且阐述了具体的提升办法。

本书解决了这样一个问题：如果人们希望自己像管理者和专家那样，在工作领域和日常生活两个方面都获得成功，那么他们需要具备何种知识和技能。本书讲述了，在各个组织层面、各种职位上管理自己和他人，你需要哪些东西，才能做出合适的表现，并借此过上有品质的生活。读完本书，令人备感惋惜的工作与生活相脱节的失衡现象将随之化解。

效能，意味着做正确的事，且用正确的方法做事。这就是正确而良好的管理的核心能力：将资源转化为结果并创造出价值的专业能力。

在当今世界，比起传统的经济参数，诸如知识、天赋、

个人优势、创造力、创新和智力之类的因素变得更为重要；情感力量和承诺、社会责任以及以新方式进行思考和行动的勇气等因素同样如此。不过，这些因素（包括经济参数）就其本质而言，只不过是潜力罢了。需要通过有效实施（即正确得当的管理）来将它们转化成有意义的结果，以实现特定的目的。此外，人们时常谈及的“领导”尤其需要通过有效管理来实现：没有有效管理，即便是最优秀的领导，也无法取得成功。

自从本书于2000年首次出版以来，发生了哪些变化呢？我认为答案有两个：商业和社会几乎发生了天翻地覆的变化；此外，它们都是超过了大多数人想象的根本性变化。但即便如此，构成正确管理的精髓始终未变。

写作本书的初衷，正是为了应对这种根本性转变和管理所需要的调整。回溯至1997年，在撰写有关公司治理的书时，我已经在题为“21世纪巨变”一章中对初现端倪的社会转型进行了描绘和分析。本书第1版采用的副标题是“新时代的有效管理”，这绝非巧合。

即便是在当时，债务通缩已经上演，金融危机一触即发；（包括数字化在内的）科技革命已经拉开序幕；人口和生态方面的变化不可避免，政治动荡和社会不稳定已成必然之势。还可以清晰地看到的是，面对日趋复杂的环境，传统的管理和现有的组织越来越显得捉襟见肘、疲于应对。

从那以后，21世纪巨变就一直在发生，而且以日益加快的速度影响生活中越来越多的方面；我们越来越清晰地看

到，我们所面临的其实不仅仅是一个新时代：一个新世界正在崛起。

在这个新世界里，几乎一切都面目全非，但本书的所有理论基础无须做出更改。有效管理的基础不在于传统管理培训课程中的经济学和社会科学。当然，即便依然需要这些理论，但更重要的是三大复杂性科学理论——系统论、控制论和仿生学。自从我开始涉足第一批研究项目时，就把这些理论当作我提出的管理理论的理论基础了。与第1版问世时相比，这三大科学领域在近年来变得越来越重要。

正因为如此，我在本次新版中格外强调这一根本性转变为管理所带来的那些新的应用领域。首要的是，相互联系越来越紧密的系统的复杂性剧增，同时，全球性变化以及由此产生的社会、政治和经济方面的动荡也越来越严重。说起来，这意味着对旧世界所谓的“创造性破坏”和新世界诞生时的阵痛。要驾驭21世纪巨变，几乎所有的社会组织都需要利用新的、创新型工具和高度复杂的管理系统。

处于这种新“组织职能”以及实现这一新职能所需的自我调节和自我组织核心位置的是高效的个人。我提出的控制管理系统为培养和表现出全部效能提供了支持。这些系统为正确思考和正确行动提供了工具，这些工具是为了实现这一目标而专门设定的。

我所提出的以及我在其他著作中所描绘的方法和工具有助于“效能人”（在我看来，对应于“经济人”）提升实力和智慧，这种提升是掌控各种复杂的新挑战所需要的。

复杂性如果得不到控制，将沦为错综复杂状态。同时，它为组织智商提供了原材料。释放这种智商并使之产生效能是管控重大变革的关键所在，是确保任何类型的组织具有适应能力和演化职能的关键所在。正因为全球相互关联的系统复杂性和革命性技术中蕴含着许多机会，所以本书提出了利用这些机会的具体方法。

本书关注的焦点首先是管理效能。多年来，涌现出了掌握复杂性的一整套普遍适用的社会技术——效能的社会方法论。我的观点是，比起数字化，这套技术的社会意义更大，甚至更具革命性。如果没有这种“效能技术”，一切都将无从谈起，比如，工业 4.0 将不可能真正实现。生命科学的革命也是如此，它是一定会发生的。

对于诸如循环经济、经济复苏、神经经济学和思考的冥想学派等趋势来说，情况同样如此。效能的社会方法论使得这些趋势的目标结果得以实现，并确保它们将在所有组织层面上变得高效。因此，很明显，旧的思考方式和传统的方法已经无法满足在当今世界实行有效管理的要求了。

之所以能获得机会开发并检验这些系统、方法和工具，并将它们付诸实践，我要向很多与我共事过的管理者表示诚挚的感谢，其中有些人和我在公司治理委员会或研究公司发展、战略领导及治理的合作项目中一起工作过数年甚至数十年。尤其要感谢我所有的朋友、合作者、同事和员工，他们对我们当前所提出的各种管理方案倾注了大量的原创力、热情和精力。还要真诚感谢德国坎普斯出版社（Campus

Verlag)。最后，衷心感谢 Tamara Bechter、Jutta Scherer 和 Annaliza Tsakona，她们为本书的修订提出了具有针对性的宝贵建议并给予了大力支持。

弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik)
瑞士圣加仑大学 (St. Gallen University)

2015 年 2 月

正确的思考——正确的管理

要看“正当的决策”是什么，而不是“人能接受的”是什么。

——彼得·德鲁克

成功的关键

人们要获得成功，最佳而且唯一的途径是实现正确得当的管理，即不断提高效能。这是将潜能有效转化为结果、实施既定决策的关键；这是组织发挥职能、立足于社会的唯一途径。“正确得当”意味着高效能和高效率。本书解释了个中缘由及关键前提之所在。

正确，不出错——得当，非不当

我之所以选用这些直白的术语，是因为目前管理界一片

混乱：各种时尚粉墨登场，各种错误层出不穷，我希望为管理的可靠性和导向性确立一个基础，即正确的管理，从而使组织能可靠地运转；正确的管理，使人们能够将自己的优势和技能转化为业绩与成功，让人们在这个日趋纷繁芜杂的世界里主宰自己的生活。

正确的管理既包括思想又包括行动。因此，本书提到的管理系统是思想和行动的系统。对知识进行合理的组织需要思想系统，而合理地实施决策需要的是行动系统。这些系统包括在组织里进行正确的思考和行动以及承担相关责任的原则、任务和工具。“最佳的实践”是不够的，我们需要的是“正确的实践”。

或许，在一个由媒体主导的世界里，终结管理方面的时尚和风潮是不可能的。毕竟，它们声称能保证轻松、快速地取得成功，这是很多人无法抵制的。大家都希望获得成功。“随随便便就取得成功”方面的书籍在我上大学的 20 世纪 70 年代就属于畅销书，可谓五花八门、层出不穷。这种现象到现在也没有什么改观。承诺你能“五次课学一口流利的西班牙语”“五分钟成为管理者”或“一夜之间减肥成功”以及“轻松玩转高尔夫”等方面的书籍依然极具吸引力。就算人人都能取得成功，但成功毕竟不是这么得来的。有所成就的关键是让自己变得卓有成效。

早在 1966 年，彼得·德鲁克就率先在自己的著作《卓有成效的管理者》（*The Effective Executive*）中表达了这一洞见。德鲁克首开先河，在效能方面著书立说，并区分了效能和效

率 (efficiency): “效能意味着做正确的事; 效率意味着正确地做事”。

德鲁克的英文书名本来是格外清晰的, 可惜在拙劣的德语版中, 似乎连书名都存在重大错译: “卓有成效的管理者” 被翻译成了 “理想的

成功的关键是让自己富有效能。

的管理者”——即便是作者本人, 在这本著作中, 也对不可能存在所谓的 “理想的” 管理者做出过解释。令人欣慰的是, 现在已经出现了新译本, 新译本对书名进行了修正。^①

然而, 直到今天, “理想的” 管理者的说法依然大行其道, 不断在人力资源领域中涌现出来。我强烈建议每位管理者拜读德鲁克的著作。人们常说, 是德鲁克 “发明” 了管理。诚然, 他并不是真正 “发明” 了管理, 但他是第一个认识到管理对现代社会和现代社会里的各种组织具有重要意义, 并用通俗的语言对此加以解释的人。

德鲁克在其著作中创造出了一个清晰明确、长期适用的术语框架。从他的这本书中, 我采纳了很多他提出的术语, 并将这些术语当作我考虑问题的基础。我俩自从 20 世纪 80 年代末期初次见面以来, 就经常保持通信联系, 交流我们在管理方面的思想, 比如, 讨论这样的问题: 我如何才能在组织中并通过组织来变得卓有成效? 我如何确保自己去做正确

① 彼得·德鲁克: 卓有成效的管理者 (*The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*), 纽约, 1966 年。中文版由机械工业出版社出版, 2009 年, 许是祥译。

的事？[⊖]

追求新潮还是追求正确

在系统导向管理领域研究多年后，[⊖]我从1978年开始担任圣加仑管理中心主任，当然，也为圣加仑大学开设讲座。担任主任一职后，我每年都围绕“管理”这个主题举办大量的讲座和研讨班。参与者有企业家和中高层管理者。他们一再追问我管理领域出现了哪些新进展。我的回答通常是这样的：“我很乐意告诉你管理学上的新进展，但对你来说，更有意思的恐怕是知道我认为哪些是正确的东西。”

在我担任管理培训师和管理顾问将近40年的时间里，每隔一两年就会出现管理新风尚——新的权威、新的宣传、新一轮的研讨班以及一夜之间就写出来的各种新书。对于很多媒体来说，这些都是无法抗拒的报道主题。媒体需要内容，而且由于印刷文字的权威性，会迅速进行传播，而那些东西事实上不过是夸夸其谈、徒有其表罢了。两年之后，尘埃落

⊖ Peter F. Drucker: “We Need Middle Economics,” preface in: Walter Krieg, Klaus Galler, and Peter Stadelmann (eds): *Richtiges und gutes Management. Vom System zur Praxis* [“Right and good management: from system to practice”], Festschrift for Fredmund Malik, Bern/Stuttgart/Vienna, 2005, pp. 15-18. 20世纪80年代后期，我邀请彼得·德鲁克在奥地利产业高层管理（奥地利国有企业的继任组织）大会上发表主旨讲话，对于这场巨大的转变，我也参与其中。在接下来的几年里，我们多次进行会面，也获得了很多交换意见的机会。

⊖ 我的博士论文涉及复杂的社会生产系统的设计和控制；我的教职论文题目为“管理复杂系统的策略”（即将发表），并作为同名书籍出版：Bern/Stuttgart/Vienna, 1984; 11th expanded edition, Bern/Stuttgart/Vienna, 2015。

定，一切归于沉寂，但下一波宣传会接着上演。同时，全国好几万的管理者会被一片好心的管理培训官送去参加一连数天的研讨班，以熟悉那些流行的管理话题。

特别是那些持有工程学、化学、法律、医学或经济学等专业学位的管理者，他们往往不知道，对待此类大多数培训的态度应该像平时对待坑蒙拐骗一样。但是，他们怎么才能知道呢？谁能提供在其他学科或专业中已经存在了数百年的好与坏、正确与错误的标准呢？

在大学课程中，大多数都不会出现时尚的东西，只会出现一些来之不易的学科进展，这是因为学术批评已经揭露并消除了现有的错误。在管理界，这一推动进步的发动机——有据可查的系统性的批评——几乎是不存在的。其他学科以前人的真知灼见为基础，不断发扬光大。而相比之下，管理领域的大多数作者把创立某些“全新”的东西当作自己写作的最高目标，对业已受到检验并得到证实的研究成果不闻不问。在其他学科，重要的不是书籍出版的时间，而是其内容。牛顿早在1686年就提出了万有引力定律，但物理学家并没有因为这是很久以前的事就认为该理论与自己没有什么关联了。然而，一本出版了三年的管理学书籍，通常就会被认为已经过时了。

变得卓有成效且高效率

除了那些倾向于选择低效能手段的人（即那些试图不通过练习在三天内就能学会滑雪或说西班牙语的人）以外，还有三种高效能人士：实干家（doers）、实施者（implementers）及

实践者 (performers)。

不过，正如作为一种职能的管理是无形的一样，效能本身也是看不见摸不着的。单凭这个事实就解释了诸多错误观念大行其道的原因。我们能够见到的是实施管理的人，还有工厂、办公室、电脑等。我们还能看到正确管理的结果，但我们看不到把资源转化为结果所需要的效能发挥作用的过程。

效能差不多就像是我們人体内的物质，这些物质好比催化剂，确保人体进行有效的新陈代谢。如果缺少这些物质，即便其他物质都在体内，新陈代谢也不会发生，或者发生得很慢、效果很差。如果缺少了效能这种“微量元素”，人们和组织都会沦为效率低下、表现糟糕的行动者，无法取得成功。这时，便需要通过资格认证和培训的方式来补充效能这种“重要物质”。

有些人收获的是明显富有效能的结果。他们无论做什么，都做正确的事，而且正确地做事。不过，他们未必就是那些拥有正确思想的人。例如，(人们普遍这么认为)蒸汽机并不是由瓦特发明的，但瓦特是使蒸汽机变得富有效能从而获得工业用途的人。思想是一回事儿，贯彻实施思想是另一回事儿。我们面临的局面不是缺少思想，而往往是缺乏对思想的实施。对于每一个得到实施的思想，都有成千上万个思想未能得到贯彻落实。因此，伟大且有创造力的思想是重要的，我年少时痴迷的“伟人”也是如此。但后来，我明白了有创造力和有效能之间的差异。从此以后，我更感兴趣的是富有效能的人——那些创

造出非同寻常的东西的人，以及他们的做事方式。本书的宗旨在于帮助人们变得卓有成效。

21 世纪巨变

本书自第 1 版起，副标题一直是“面向新时代的有效管理”(*Effective Management for a New Era*)。

在写作本书期间，我就已经意识到，有关管理的传统观点和当时所运用的管理工具都已经过时了。21 世纪，构成未来全球体系的社会和经济在复杂性与动荡性方面迅速增加，因此，20 世纪的那一套管理模式显然越来越难以适应新时代的要求。最重要的是，和股东价值至上的理念一起，金融界的短线思维已经迅速深入人心，而这种思维将再也不是以应对新时代。在面对正在上演的世纪性大变革所带来的挑战时，以前的那一套管理模式注定会失败。自 1993 年起，我就一直在“每月管理通信”中勾勒我当时称之为“新时代”、现在称之为“新世界”的轮廓。在拙著《正确的公司治理》^①出版的 1997 年，我已经在其中题为“21 世纪巨变”^②这一章中总结了

① Fredmund Malik: *The Right Corporate Governance: Effective Management for Mastering Complexity*, Frankfurt, 2012. 此书中文版已由机械工业出版社出版。

② “21 世纪巨变”一词是由卡尔·波兰尼(Karl Polanyi)在 1944 年创造出来的，它指的是市场经济和国家政府的发展进步。彼得·德鲁克在他的《后资本主义社会》一书中勾勒出了从资本主义到知识社会以及从民族国家到跨国政府的巨大转变方向。我在此使用这一词来指在 21 世纪进行的普遍变革过程，其特点是复杂性呈指数增长，全球网络系统和自我加速变化动力的出现。

我的观点。本书首次出版的时间是 2000 年 2 月。

仅仅一个月之后（人们对当时庆祝千禧年的活动还记忆犹新），金融市场突然开始崩溃，股价首遭重挫并由此开始“跌跌不休”。由于股价在 20 年内未曾下挫过，这一次让很多人感到震惊。两天之内，全球主要股市的跌幅高达 70%。大多数股市没有真正恢复元气。所谓的新经济，是在互联网繁荣期之初出现的，也在走向崩溃。回想起来，当时正是互联网以一种充满讽刺的方式真正腾飞的时刻。

**新世界要求管理者
发挥出最大的效能，并
掌握驾驭复杂性的能力。**

因此，即便是在那场危机中，也是有可能发现重大机遇的身影的。如今，新世界的主要特征和模式已经清晰可见。要对复杂性和迅猛的变革进行管理，需要最大限度地发挥效能并实现职业化。成功的关键在于有效实施解决方案。本书正是要为驾驭这个巨变助一臂之力。

从旧世界向新世界的转变

目前，几乎所有国家的经济和社会都在经历历史上最具根本性的转变。正在发生的转变远远超越了一场金融危机或银行业危机、经济危机或欧元危机的波及范围。一切都在猛然间，而且是同时发生了更大规模且全然不同的改变——一种脱胎换骨、浴火重生式的转变。我们见证了我们所熟知的旧世界向我们尚且未知的新世界的根本性转变。新秩序、新的运作方式正在形成，这是一场新型的社会革命。短短几年

内，几乎一切都会是全新的、不同的：我们做什么、如何做以及为何做，比如如何去建设、运输、融资和消费、提供医疗服务、进行研究以及创新、分享信息、交流与合作、工作和生活，等等。此外，最终还会改变的是：我们是**谁**。

我们的社会机制和社会结构都在发生全球性的、不可逆转的根本性变化。为了获得面对新形势的生存能力和适应能力，数百万个各种类型、不同规模的组织将不得不接受重组。数代人将不得不进行重新思考、再度学习。

根本性转变是百年一遇的，它的进程必定会改变政府的形式、民主的进程、意见和意志的形成过程以及交流、参与和合作的形式，也必定会改变那些用以解决冲突和问题的方法。这一改变过程将彻头彻尾地转变商业社会及商业组织，还将转变人们的思维方式和行为方式、人生目标和价值观以及人生的意义。

新世界诞生的阵痛

单单利用经济思维是不足以理解这种转变的，因为它远不止一个经济问题或金融问题那么简单。推动变革的主要因素包括人口发展、生态问题以及当今科技进步及应用所带来的巨大潜力。除此以外，还有经济因素：由于金融系统在几十年里过度举债，导致了严重的经济通缩和萧条，带来了尚未完全为人所了解的特殊威胁。在过去的整整 15 年里，这些事实遭到主流经济学的严重误解，因为主流经济学认为自己找到了一条通向财富创造的康庄大道。但实际情况是，主流