

刘澜 著

T
HE

E
SSENTIAL

极简管理学

刘澜的四堂
北大管理课

M
ANAGEMENT

人民东方出版传媒

 东方出版社

极简管理学

刘澜的四堂北大管理课

THE ESSENTIAL MANAGEMENT

刘澜 著

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

极简管理学 / 刘澜 著. —北京: 东方出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-5207-0493-9

I. ①极… II. ①刘… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 150431 号

极简管理学: 刘澜的四堂北大管理课

(JIJIAN GUANLIXUE: LIULAN DE SITANG BEIDA GUANLIKE)

作 者: 刘 澜

责任编辑: 刘晋苏

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 鸿博昊天科技有限公司

版 次: 2018 年 10 月第 1 版

印 次: 2018 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 10.125

字 数: 220 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0493-9

定 价: 68.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

目 录

前 言	管理与人性	1
	人性就是管理	1
	学管理的三个道理	7
	为什么是极简管理学	15
	前言要点	22

第一讲 学习心智

第一章	学管理学什么	25
	学习管理的目的	25
	刘澜管理学习第一法则	32
	学习管理的任务	43
	不同的管理学习者	49
	第一章要点	54
第二章	管理者的心智模式	55
	模 型	55

好模型的特征	57
模 式	63
最重要的管理模式	66
刘澜管理学习第二法则	71
刘澜管理学习第三法则	82
刻意练习	88
第二章要点	95

第二讲 问题心智

第三章	管理问题的标准答案	99
	刘澜管理问题第一法则	100
	管理者三大能力模型	101
	史上最短的管理案例	107
	管理的幅度	113
	刘澜管理问题第二法则	118
	管理者管理什么	123
	第三章要点	131
第四章	最重要的管理能力	133
	管理者最重要的能力	133
	管理者提问	136
	管理者问什么	144
	刘澜管理问题第三法则	151
	第四章要点	160

第三讲 关系心智

第五章	管理者管理什么	163
	管理者的定义	163
	管理的两大维度	169
	组织的三种任务	174
	组织有效性的五个标准	179
	作为资本的关系	183
	第五章要点	192
第六章	关系管理的策略	193
	交 谈	193
	一对一会议	199
	赞 扬	206
	帮 助	210
	送礼物	211
	精心时刻	212
	求 助	214
	教 导	215
	关系策略背后的心理机制	217
	第六章要点	219

第四讲 要事心智

第七章	最重要的管理原则	223
	一场争论	223

	二八法则	231
	聚焦于关键少数	236
	界定要事	241
	第七章要点	251
第八章	聚焦要事	253
	人是要事	254
	制度是要事	260
	学习是要事	266
	计划和总结是要事	272
	市场是要事	278
	要事三原则	282
	案例练习	287
	第八章要点	290
总 结	293
	作者原创	293
	管理经典	296
	诗外功夫	299
	小 结	300
后 记	301
参考书目	303

前言 管理与人性

学管理对你很重要，有两个理由：

- 第一个理由是我的合理推测：既然你在读这本书，你很可能是个管理者，而且意识到了学管理对你很重要。

- 第二个理由我不用推测：因为学管理对所有人都很重要。既然你是人，学管理对你就很重要。

为什么学管理对所有人都很重要？因为**人和动物的区别，就是管理。**

要让自己更像人而不是动物，要让自己更充分展示人性而非局限于动物性，你就该学管理。

人性就是管理

人和动物的根本区别就是人性，而人性在于管理。

人和动物的区别

怎么区别人和其他动物？

人是携带工具的动物

一个经典定义是：人是制造和使用工具的动物。可是，后来科学家发现黑猩猩也有制造和使用工具的例子，这个定义就不管用了。

哲学家邓晓芒把这个定义修改为：“人是制造、使用和携带工具的动物。”^① 加上“携带”，这是个天才的思想。现在，人和动物区分开了。

管理是人的“延长的手”

不过，为什么说携带工具区分了动物和人，邓晓芒跟我想到的重点不一样。

邓晓芒强调的是人之所以携带工具，是把工具看作了“延长的手”，看作了自己的一部分。而我强调的是：携带工具之所以成为动物和人的分野，是人为了实现未来的目标，现在就开始做准备——这就是管理。

不过两者并不矛盾。工具是看得见的管理，管理是看不见的工具。**管理就是人的“延长的手”**。有了管理就有了人，有了人就有了管理。

^① 邓晓芒（2017），《哲学起步》，商务印书馆，第22页。

在携带工具之前，猿只能看到眼前的目标。从携带工具开始，猿变成了人，可以看到未来的目标。作为人的“延长的手”，管理不只是空间上的延长，更是时间上的延长。

管理就是实现未来目标的活动。人和动物的区别，其实就是管理。

这并不只是哲学家或者管理学者的猜想，这也是科学家的发现。进化生物学研究发现，人的大脑中最后进化出来的额叶，负责的就是为未来的目标做计划。神经心理学家高德伯格^①指出：

额叶与目的、意图、复杂决策密切关联。额叶只有在人类身上才得以达到显著的发展，可以这样说，额叶使我们成为人。^②

额叶使我们成为人，也就是管理使我们成为人。

人类和动物的区别

管理可以是个人层面的管理，不过通常说的是组织层面的管理。如果说人和动物的区别是管理，那么，**人类和动物的区别是组织管理。**

^① Elkhonon Goldberg (1946—)。

^② 高德伯格 (2014)，《大脑总指挥：揭秘最具人性的大脑区域》，黄有志、邱小菊译，华东师范大学出版社，第2页。

虚构故事是组织的基础

以色列历史学家赫拉利^①在其畅销书《人类简史》中，提出这样的观点：人类的祖先智人之所以成为进化的胜者，是因为智人进化出了完全新式的语言，其最独特的功能是“讨论虚构事物”。赫拉利说：

“虚构”这件事的重点不只在让人类能够拥有想象，更重要的是可以“一起”想象，编织出种种共同的虚构故事。不管是《圣经》的《创世纪》，澳大利亚原住民的“梦世纪”（Dreamtime），甚至连现代所谓的国家其实也是种想象。这样的虚构故事赋予智人前所未有的能力，让我们得以集结大批人力，灵活合作。^②

作为类的动物只能成群，作为类的人才和组织。成群的动物依靠的是本能，成为组织的人依靠的是对某种身份——我们是谁——的认同。这种认同依靠虚构的故事。

现存的跟人类最相近的动物是黑猩猩和倭黑猩猩，跟人类的基因差异只有不到2%。但是它们都不会组成很大的群，只有人类可以形成超过一千人、一万人、十万人甚至更大的组织。因为，只有人类会组织管理。

① Yuval Noah Harari (1976—) .

② 赫拉利 (2014),《人类简史：从动物到上帝》，林俊宏译，中信出版社，第26页。

人的多种身份

出生于印度的诺贝尔经济学奖获得者阿马蒂亚·森^①这样说自己的身份：

我可以同时是亚洲人、印度公民、有着孟加拉历史的孟加拉人、居住在美国或英国的人、经济学家、业余哲学家、作家、梵语学者、坚信现世主义和民主的人、男人、女权主义者、身为异性恋者但同时维护同性恋权利的人、有着印度教背景但过着世俗生活的人、非婆罗门、不相信来生的人（如果有人想知道的话，也不相信前世）。^②

这些身份，用赫拉利的说法，都是森和其他人“一起想象”出来的。动物只能靠本能加入一个群，而人可以同时认同多个集体、多个身份。

在多个身份中，人还可以选择自己的重点。比如，森有意把自己的身份想得很“大”，而忽略了自己更“小”、更具体的组织身份：英国剑桥大学三一学院前院长、哈佛大学教授……

赫拉利指出：

无论现代国家、中世纪的教堂、古老的城市，或者古老的部门，任何大规模人类合作的根基，都在于某种只存

① Amartya Sen (1933—)。

② 森 (2009)，《身份与暴力——命运的幻象》，李风华等译，中国人民大学出版社，第 17 页。

在于集体想象中的虚构故事。^①

赫拉利用了很大篇幅举的例子是一家企业组织——标致汽车。对于标致汽车来说，如何让员工愿意加入标致汽车而不是其他企业？如何让员工更认同、更投入标致汽车公司员工的身份而不是其他身份（比如业余哲学家或者女权主义者）？

组织故事

组织管理就是实现组织目标的活动。最开始的组织管理跟猿群相似，它们组织起来获取食物、击退天敌。然后，我们的祖先开始讲述一个虚拟的组织目标，跟猿群分道扬镳了。

组织目标是组织讲的第一个故事，是用来吸引和激励成员的第一个工具。最早的组织故事可能是这样的：它们是长毛，我们是短毛，长毛是坏的，短毛是好的，我们要打败它们。然后，短毛的智人——我们的祖先——消灭了长毛的尼安德特人。

这类似于数万年后，苹果公司在著名的“1984”广告里讲述的故事：他们（IBM）是老大哥，是坏的，我们是创新的，是好的，我们要打败他们。^②

① 赫拉利（2014），《人类简史：从动物到上帝》，林俊宏译，中信出版社，第28页。

② IBM 是一家非常聪明的公司，它有一种改变自己的故事的能力，后来走上了跟苹果不同的道路上。因此，很可能已经不存在苹果和 IBM 之间谁消灭谁的问题。

关于组织中的讲故事，可以读我的《领导力十律》一书的第四律“讲故事”。

学管理的三个道理

人性就是管理，反过来说，管理是关于人性。

管理大师德鲁克^①说：

我的著作、教学和咨询活动的中心论点是，现代企业是一种人的组织，一种社会的组织。作为一门学科和实践方法的管理，处理的是人与社会的价值。^②

管理处理的是“人与社会的价值”。卓有成效的管理，就是更充分地展示人性，更有效地创造人与社会的价值。所以，学好管理很重要。

在学管理之前，还需要明白三个道理。

没有管理学，只有管理

第一个道理：没有管理学，只有管理。

没有“管理学”

市面上有很多从英文翻译过来的“管理学”教材，其实

① Peter F. Drucker (1909—2005).

② 德鲁克 (2009),《管理前沿 (珍藏版)》, 阎佳译, 机械工业出版社, 第162页。

都是误译。因为英文中根本没有管理学这个词，只有管理（management）。^①

权威的韦伯斯特词典对 management 有三个释义：

- 第一个是管理（managing）的行为或艺术；
- 第二个是为实现一个目标而对手段的有效运用；
- 第三个是集合名词，指一个企业的管理层。

平时用得最多的是第一个意思，就是名词的管理。Management 没有管理学的意思。总而言之，只有管理，没有管理学。

管理学者是“管理+学者”

当然我们有管理学者。不过管理学者跟别的学者不太一样。别的学者是“属于某门学的人”，管理学者则是“研究管理的人”。

比如经济学是 economics，经济学者就是“经济学+者”，是 economist。心理学者、社会学者、物理学者、生物学者、语言学者都是这样。

管理学者不这样。管理学者是“管理+学者”，是 management

^① 比如，管理学者罗宾斯（Stephen P. Robbins）和库尔特（Mary Coulter）合著了一本流行的“管理学”教材，我有该书第11版的中文版，书名为“管理学”。但是这本书的英文版就叫 *Management*（管理）。又比如，我书架上在这本《管理学》旁边是《管理历史与现状》，是著名管理学者小钱德勒（Alfred D. Chandler, Jr.）等人合著的。这本书的英文名其实是 *Management: Past & Present*，直译为“管理：历史与现状”。

scholar。管理是一个研究主题，而非一个学科。各个学科的人都可以研究管理。

管理还没有成“学”。管理处理的是“人与社会的价值”，涉及的问题很大很多，成为一门单独的学科难度很大。

没有管理学，只有学管理

接下来就是第二个道理：没有管理学，只有学管理。这包括两个启示。

启示一：功夫在诗外

管理没有成“学”的一个原因，也可以说是一个表现，就是管理研究还不能完全依靠专门的管理学者。

比如，有本叫作《管理学中的伟大思想》^①的书（准确的翻译应该是“管理中的伟大思想家”），介绍的第一个思想家不是专门的管理思想家，而是社会心理学家班杜拉^②。

这是对学管理的第一个启示：**学管理不能局限在管理之内。**

宋代大诗人陆游这样教人写诗：“汝果欲学诗，功夫在诗外。”如果要学写诗，光是读诗是不够的。这句话不仅对写诗适用，对管理一样适用。如果要学管理，光读管理书是不够的。

刚刚提到的社会心理学就是管理重要的诗外功夫之一。管理的诗外功夫还有很多，因为管理最终是关于人性。

① 史密斯、希特（2010），《管理学中的伟大思想：经典理论的开发历程》，徐飞、路琳译，北京大学出版社。

② Albert Bandura（1925— ）。

管理是关于人性，而管理学者研究这个题目的时间还不够长，研究得还不够深。一位具有德国哲学专业博士学位的管理咨询顾问这样说：

我意识到，管理思想家缺乏深度，因为他们干这件事只有一个世纪，而哲学家和有创造性的思想家干这件事已经有几千年了。^①

所以，你还应该读哲学、读历史。

《哈佛商业评论》刊登过一份“大师的大师”的排行榜，是管理大师心目中的大师的排名。^②排在第一的是德鲁克，第二是马奇^③。德鲁克曾经建议经理人读小说，而马奇则建议经理人读诗^④。为什么？伟大的小说家和诗人比管理思想家更懂人性。顺便说一下，德鲁克本人发表过两本小说，马奇则出版有数部诗集。^⑤

启示二：读管理书如同读诗歌

管理没有成“学”的另一个原因是，作为一门学科，它应

-
- ① Stewart, M. (2009). *The Management Myth: Debunking the Modern Management Philosophy*. W. W. Norton & Company, p. 11.
 - ② Prusak, L., & Davenport, T. H. (2003). Who Are the Gurus' Gurus? *Harvard Business Review*. December.
 - ③ James G. March (1928—).
 - ④ 关于马奇的建议，参见刘澜（2016），《领导力的第一本书：听大师讲领导力》，机械工业出版社，第190页。
 - ⑤ 关于马奇与诗歌，参见刘澜（2016），“诗、马奇与领导力”，《清华管理评论》第5期，第76—79页。