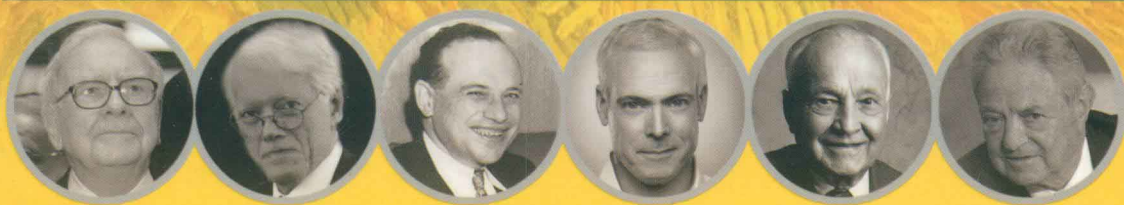


管理学的盛宴

鲁宾思◎编著

一本书读完 管理学名著



用最少的时间，花最小的成本，
读完更多的管理学名著

举一隅而窥全豹，读一册而品万端



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

管理学的盛宴

一本书读完 管理学名著



鲁宾思◎编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

本书介绍了从管理学成为一门真正意义上的科学开始的 50 部西方管理学经典名著,内容涵盖全面,兼顾了全方位的管理学知识。从时间上看,成书的时间主要集中在 20 世纪;从国别上看,则主要集中了欧美国家管理大师的著作。通过对本书的阅读,你可以轻松地学习到各种管理知识。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

一本书读完管理学名著/鲁宾思编著. —北京:电子工业出版社,2013.1

ISBN 978-7-121-18195-5

I. ①—… II. ①鲁… III. ①管理学—名著—介绍—世界 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 210038 号

责任编辑:雷洪勤 文字编辑:朱 雨

印 刷:北京中印联印务有限公司

装 订:北京中印联印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:20.25 字数:389 千字

印 次:2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价:32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言

名著具有不朽的本质。在人类的奋斗中，唯有名著最能经受岁月的磨蚀。庙宇与雕像在风雨中颓毁坍塌，而经典之籍与世长存。即使是千百年前的真知灼见，时至今日仍新颖如故，熠熠生辉，令人感铭于心，爱不释手，成为与我们相随的伴侣与慰藉。

美国著名的成功学大师皮鲁克斯曾经说过：“名著是绝大多数人思想的摇篮，又是绝大多数人迈动双脚的动力。”名著的影响潜移默化，可以沉淀在个人的行为举止中，成为一个人思想中最深沉的基质。管理学名著所表述的是思想传承谱系中的精华，是管理知识的典范之作。通过阅读名著，可以拓宽我们的知识面，加深对相关理论更深层次的了解，提高我们对管理知识学习的兴趣，提升管理素养。

当今时代“不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼”，如何快速地学习管理学的精髓是大家关注的焦点话题，因此，对名著的速读逐渐成为一种世界性潮流。速读使你能够花费较少的时间与精力掌握尽可能多的信息。通过管理学名著的速读，我们可以快速地学习管理大师的思想精华，达到事半功倍的效果。本书各篇文章设置了“名著导读”、“要点精读”、“趣味延展”三个小栏目，让读者以最快的速度一窥名著的精华，引导读者深入阅读作品，多角度感受作品的魅力所在。

●假如你想了解一部名著的内容概况及其在管理学界的影响，你可以阅读相关篇目的“名著导读”部分；

●假如你想了解一部名著的要点精华所在，你可以阅读相关篇目的“要点精读”部分；



●假如你了解作者的情况及作者在写作过程中的逸闻趣事，你可以阅读相关篇目的“趣味延展”部分。

系统的管理学理论源于西方，本书介绍了从管理学成为一门真正意义上的科学开始的50部西方管理学经典名著，内容涵盖全面，兼顾了全方位的管理学知识。从时间上看，成书的时间主要集中在20世纪；从国别上看，主要是欧美国家管理大师的著作。

通过对本书的阅读，你可以寓教于乐，轻松地达到学习的目的，这也是本书编写的目的。

编 者



目 录

第一辑 德鲁克思想类名著

《管理：任务、责任和实践》

——彼得·德鲁克 / 002

《公司的概念》

——彼得·德鲁克 / 013

《管理的实践》

——彼得·德鲁克 / 019

《创新与企业家精神》

——彼得·德鲁克 / 026

第二辑 科学管理类名著

《科学管理原理》

——弗雷德里克·泰勒 / 036

《工业管理和一般管理》

——亨利·法约尔 / 045

《社会组织 and 经济组织理论》

——马克斯·韦伯 / 053

第三辑 行为科学类名著

《企业中人的方面》

——道格拉斯·麦格雷戈 / 060



《伟大的组织者》

——欧内斯特·戴尔 / 067

《领袖论》

——詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯 / 076

《如何选择领导模式》

——罗伯特·坦南鲍姆 沃伦·施密特 / 083

《经理人员的职能》

——切斯特·巴纳德 / 092

《工业文明的社会问题》

——乔治·埃尔顿·梅奥 / 100

《人类动机理论》

——亚伯拉罕·马斯洛 / 107

《个性与组织》

——克里斯·阿吉里斯 / 114

《生产管理基础》

——埃尔伍德·斯潘赛·伯法 / 120

第四辑 战略管理类名著

《战略管理》

——伊戈尔·安索夫 / 130

《竞争战略》

——迈克尔·波特 / 135

《竞争优势》

——迈克尔·波特 / 141

《管理决策新论》

——维克托·弗鲁姆 / 154

《国家竞争优势》

——迈克尔·波特 / 161

《企业行动纲领》

——迈克尔·哈默 / 168

第五辑 组织管理类名著

《组织与管理：系统方法与权变方法》

——弗里蒙特·卡斯特 詹姆斯·罗森茨韦克 / 180

《组织效能评价标准》

——斯坦利·西肖尔 / 186

《再论如何激励员工》

——弗雷德里克·赫茨伯格 / 191

《经理工作的性质》

——亨利·明茨伯格 / 198

《让工作适合管理者》

——弗雷德·菲德勒 / 208

第六辑 知识经济时代管理名著

《从优秀到卓越》

——詹姆斯·柯林斯 / 216

《第五项修炼》

——彼得·圣吉 / 223

《基业长青》

——詹姆斯·柯林斯 杰里·波勒斯 / 231

《营销管理》

——菲利普·科特勒 凯文·莱恩·凯勒 / 237

《总经理》

——约翰·科特 / 252

《谁动了我的奶酪?》

——斯宾塞·约翰逊 / 262

《企业生命周期》

——伊查克·爱迪思 / 271

《新管理方格》

——罗伯特·布莱尼 简·穆顿 / 283

《超越确定性——组织变革的观念》

——查尔斯·汉迪 / 286

第七辑 企业再造类名著

《企业X再造》

——詹姆斯·钱匹 / 290

《转危为安》

——威廉·爱德华兹·戴明 / 300

《追求卓越》

——汤姆·彼得斯 罗伯特·沃特曼 / 304

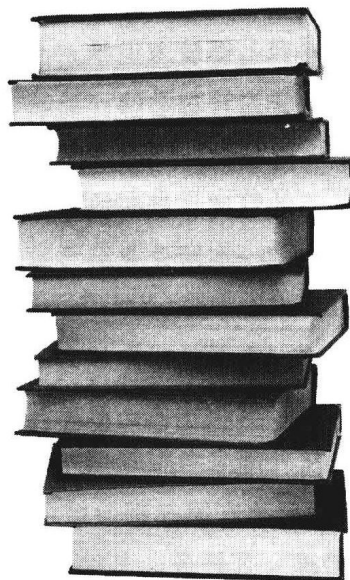
《Z理论》

——威廉·大内 / 309

Yi Ben Shu Du Wan Guan Li Xue Ming Zhu

第一辑

德鲁克思想类名著





Management: Tasks, Responsibilities, Practices

《管理：任务、责任和实践》



彼得·德鲁克 Peter F. Drucker



名著导读

1973年，德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本长达839页的浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理：任务、责任和实践》。据此，我们可以把管理诠释为：管理任务、承担责任、勇于实践三个方面。该书出版时即以英、德、日三种文字同时发行，后又被译成多种文字，受到全世界各国管理界人士的普遍重视。在德鲁克的全部管理学著作中，这本书无论从篇幅上还是内容上都最为丰厚，不但被认为是德鲁克著作中重要的一本著作，而且也被人们誉为管理学的“圣经”和“百科全书”。

《管理：任务、责任和实践》既有完整的理论体系，又有极强的可操作性，该书全面地阐述了德鲁克的管理哲学和他对管理的任务、责任和实践等方面的看法。德鲁克本人称该书为“一本给企业经营者的系统化管理手册，为学习管理学的学生提供的系统化教科书”。

诚如德鲁克书序所言，本书的写作是为了回答这样一个问题：管理人员为了圆满地实现其任务，必须知道些什么，或至少了解些什么呢？鉴于此，“本书从管理的任务出发，首先从外部来考察管理并研究管理任务的范围及其各方面的必要条件（第一部分）；然后才在第二部分转而讨论组织的工作和管理的技巧，并在第三部分讨论高层管理、其任务、其结构及战略”。本书不但包含了他前期著作的许多重要内容，而且富有逻辑地、系统地阐述了管理的任务，围绕管理任务阐述了经营管理者 and 高层管理者的责任和实践要求——这三项内容分别组成了本



书的三个构成部分，这三个构成部分共展开为9篇、61章，外加序言、导论和结论。本书围绕管理的任务、如何承担责任及如何勇于实践这一主线，从管理的任务、管理的职责、高层管理者的作用和职责、经营管理者的作用和职责及服务经济与管理5个方面进行评介。



要点精读

1. 管理的任务即管理的目标

德鲁克的管理任务与我们俗话中的管理任务不同，并非指企业管理的具体任务，而是指通过管理所要达成的结果状态。从这个意义来讲，他的管理任务实质应当做管理目标来解释。不同机构其管理任务千差万别，但是管理的目标是一致的。那么，管理的目标应该如何确定呢？依据德鲁克的观点，“一个企业必须从它所规定的使命和宗旨出发，在一些关键领域中确定其各种目标”。可见，管理目标因组织机构的性质而异，但在确立管理目标的一般性原则上是一致的，即“组织的目标，是对个人和社会作出某种贡献”。为此，德鲁克从如下3个方面阐述管理的目标：

(1) 实现特定组织的目的和使命

根据德鲁克的观点，组织的使命和目标组织各项活动的基本依据，它是组织存在的原因和目的。它主要关心的是为什么组织要做其所做的事情，通过设定组织的使命、目标，以及制订工作计划等方式来实现。其中，使命的陈述规定了组织把什么结果看做是有意义的（价值观），指明了该组织认为它对整个经济、社会应作出的贡献。它使得组织不至于在激流世界中迷失方向。

(2) 使工作富有成效，员工具有成就感

这是管理的第二项主要任务，也是实现组织的特定目的、使命的基本要求。德鲁克认为“管理阶层，其工作和功能就是使人力资源具有生产性，以使每个人的技能、期望和信念，都能在共同的劳动中得以发挥和实现。实质上，这就是一个组织管理的全部目的和根本”，这也是管理的成效，“离开了管理成效的各个方面及对管理成效的各种需要，就不可能说明或理解管理”。只有使组织内成员的工作富有成效，并使其成员具有成就感，才能保证组织富有实力与竞争力，以实现其使命和目标。当所有有关人员了解了组织的使命和目标，了解到为达到使命和目标他们所必须作出的贡献时，他们就能开始协调他们的活动，互相合作，

组成团队。

(3) 正确处理企业对社会的影响与承担社会责任

作为社会的一分子，企业摆脱不了有关社会责任的决策。无论是一家企业、医院或一所学校，它对社会所要承担的责任都会在以下两个领域中发生：一是机构对社会的影响，二是社会本身的问题。在这两个领域中所产生的问题都与管理有直接关系，但这两个领域的问题是不同。现代组织之所以存在，是因为它们向社会提供了某种特定的服务，所以它必须存在于社会之中，存在于一个社区之中，与其他机构为邻，在一定的社会环境中工作。为此工作机构还必须雇用人员为它工作，因此，机构不可避免地对社会环境产生影响。由管理所面临的任务可知，管理是为了达成机构的使命而有效实施的一种综合艺术，管理的根本目的是实现企业使命。由上可见，德鲁克理解的管理任务并非时下很多人所理解的那么简单，更不是企业组织所面临的各项管理工作，而是各项管理工作所要达到的目标。

2. 管理的责任

按照德鲁克的观点，管理的责任实质是为了实现管理目标而实施的管理活动。纵览全书，我们可以把德鲁克的管理诠释为：以管理目标为中心、以卓有成效的管理为要求、以管理者承担责任为途径的实践活动。这是理解德鲁克的《管理：任务、责任和实践》一书的主要线索，也是理解德鲁克整个管理思想体系的基本要点。

(1) 什么是管理的责任

德鲁克虽然没有对管理责任给出专门的定义，但是，从相关的论述中可以看出，他指出“权力和职权是两回事，管理当局并没有权力，只有责任。它需要而且必须拥有职权来完成其责任——但除此之外，绝不能再多要一点”。德鲁克从管理的角度理解的责任有自己的独到之处。

第一，责任是对管理者的基本要求，即“做一个管理人员就意味着需要分担企业成就的责任”，一个没有被期望承担这种责任的人，就不是一个管理人员。“承担企业成就的责任”作为对管理者的要求，至少应该包括能胜任工作、认真地对待自己的工作、对企业与自己的任务和成绩负责任。

第二，承担责任需要起码的职权限度。责任与职权是让管理者承担责任的两个不可或缺要素。管理者如何正确行使他的职权呢？德鲁克主张应该在职权基础上建立一定的权威，通过工作过程中获得的权威来进行管理，而不是靠“权力”

(power) 进行管理。所以他建议“为了建立可达成的组织，你必须用责任取代权力”。同时，权威是管理者在进行工作时才具有权威（authority），离开工作环境就不存在权威的问题。因此，“在确定一个组织中负有管理责任的人时，较为恰当的是强调指出其首要标志不是对人员的指挥，而是对贡献的责任”。这就更加明确了在管理过程中使用的是职权而不是权力，职权对于贡献所承担的责任要比权力更加重要，即“组织的原则应该是职权而不是权力”。

第三，责任是管理者的目标与整个团体目标一致的保证。责任对于管理者来说，是对自己与他人关系的一种规范。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是不负责任的。如果员工不能肯定自己对公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。要使员工承担起责任和有所成就，必须使追求工作目标的人员与他们的上级共同为每一项工作制定目标。同时，管理者必须使工作富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要由他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。在管理集团中，有的人的职能是传统意义上的管理职能，对其他人的工作负有责任。

（2）管理责任的基础

德鲁克专门研究了管理责任的基础问题，即对企业进行责任管理所需要的条件。在《管理：任务、责任和实践》一书中，德鲁克列举了管理责任的5大基础。

①设定责任目标。主要包括决定管理责任的目标应该是什么、决定在实现责任目标的过程和阶段应该是什么、决定要实现责任目标所需要完成的工作。

②管理团队。为了有效管理团队的责任问题，德鲁克分析了活动、决策和相关的需求。德鲁克对工作进行了分类，他把工作分为易于管理的活动和难于管理的活动，并进一步对各种活动的管理任务进行分类，他还阐述了如何把单位与任务进行有组织的结构安排，这些都给管理者有效管理团队责任明确了任务。此外，德鲁克还主张，大型机构还应该挑选和委派专门人员去对这些单位和要做的工作进行责任管理。

③激励和交流。德鲁克认为，为了使管理责任能够具体落实到每一位管理者身上，还需要通过薪酬激励、工作安排和提升等“人力资源杠杆”来进行责任激励。这样做可以使得管理者有强烈的责任动机，可以有效避免责任成为管理者一厢情愿的问题。除了有效的激励之外，德鲁克还强调，管理者还通过经常性地与他的下属、上司和同僚进行交流沟通来不断明确各自的责任，及时修正责任人和责任范围。这样做可以避免责任不清的问题。



④有效的责任考评。德鲁克在强调自我管理的同时也强调制度化考评对于管理的积极作用，认为考评是管理者工作中的基本要素。通过考评，为管理者建立责任评判标准，规定最低的责任要求，为责任问题提供一个赏罚的依据。所有这些对于激励有责任者和鞭策责任缺乏者都是重要的。

⑤开发和培养人才。德鲁克明确地把责任当做管理者人才开发的基本要求，因此，需要从人力资源管理的各个环节进行责任管理，这是有效责任管理的一个条件。但是，德鲁克的人才开发和培养不仅是对下属，还包括开发管理者本人。“将管理者和其他人区分开的最重要的职能就是他的教育作用，”他写道，“只有管理者才被人们要求帮助其他人获得远见和能力，使这些人的表现能达到高水平。按照最彻底的分析，只有这种远见和道德责任才真正定义了管理者”。

3. 高层管理者的任务和管理

对待高层管理者，德鲁克主要是强调高层管理的任务与其他管理集团的任务有根本差别，如他们的工作是多方面的而不是单一的，而且对高层管理者的个性和气质也有不同甚至是互相冲突的要求。因此，对高层管理职位的管理是，使之既能完成客观的任务，又照顾到担任该职务者的个性，还要向高层管理提供完成其特殊任务所必需的激励和信息。

(1) 高层管理者的任务

高层管理的职务是多方面的，所以管理的任务也不止一项，而是多项的，而且这些任务又是重复的、间断性的。这些特点对高层管理者的个性、气质提出不同甚至是互相冲突的要求。因此，必须有针对性地管理高层管理者，使之既能完成客观的任务，又照顾到能担任该职务的人的个性，还必须向高层管理提供它完成其特殊任务所必需的激励和信息。德鲁克认为，高层管理的主要任务可以归纳为以下6项。

①构思企业的使命。作为高层管理者他们必须花相当多的时间思考“我们的企业是什么及应该是什么”的问题。在此基础上确定机构的目标及制订战略和计划，为了取得未来的成果而在目前作出决策。显然，只有企业的高层管理能够纵览整个企业，能作出影响整个企业的决策，能把目前的和未来的目标与需要加以平衡，并能把人力、资本、资金等资源分配到能取得关键成果的项目上。

②确定标准，树立榜样，建立企业的文化管理机制。运行一个机构需要很多机制，如制度、规章机制，但是这些事务性的工作都可以通过具体的部门来完成，充其量也就是相关部门的最高负责人（如主管、总监等）所要担当的工

作。但是，长期性、战略性的管理机制则是企业高层管理者的任务。所以高层管理者在思考长远发展问题的同时，也要关注机构未来发展的目标，关注这些目标对当前工作的要求，通过调研发现未来目标与当前的差距。在此基础上培养相应的价值观、行为规范，制定相关的标准，达到软硬两手抓、长远目标与当前工作相结合的效果。

③建立和维持组织。维持组织的工作很多，从高层管理者角度看，除了要考虑组织结构和组织设计外，还要着眼于为未来、特别是为未来的高层管理培养人力资源，这是因为一个组织的精神是由处于高层的人们创立的，他们的行为准则、价值观和信念，为整个组织树立了榜样。

④建立和维持重要的关系。企业的许多对外关系，只有处于企业的高层位置才能建立和维持，这些我们称为重要的关系，包括与顾客、主要供应商的关系，与工业行业的关系，与银行家和金融界的关系，还有与政府或其他外部机构的关系。这些关系对企业取得成就的能力有着极为重要的影响，它只能由代表整个企业、为整个企业说话、为整个企业承担义务的人建立和维持。从这些关系可以产生一系列的高层管理政策和行动，譬如，环境和企业对社会的影响行动、有关员工政策、对社会参政议政的态度等。

⑤参与社交活动。包括各种“礼节性的”活动——宴会、社交活动等。虽然这些活动实际上是浪费时间的，但又是不可避免的。因为这些活动往往是许多重大决策的前期准备工作，所以尽管有些大公司高层有几十位副总，但第一把手往往还是要亲自出席的。

⑥为应对危机准备临时决策机构。高层管理者必须准备一个为重大危机而“备用”的机构，以便在事情危急时有人接管处理高层管理者的事务，这也是一位负责任的高层管理者的分内工作。临时决策机构的人必须在法律上负责任，同时还要有承担高层责任的相关知识和能力。

(2) 对高层管理者的管理

为了确保高层管理者有效完成上述任务，有条件承担他们在组织中应当承担的责任，应该对高层管理者进行有效管理。德鲁克认为，对高层管理者进行有效管理的最好办法是形成合理的结构。

①数量结构要合理。高层管理的工作应由一个班子而不是由一个人来担当。这是因为，这项职务所要求的各种不同的气质一般不可能由一个人同时具备。此外，对高层管理的任务分析表明，他们的工作量也不是一个人所能完成的。除非



是很小的企业，不然高层管理职权的任务至少需要有一个个人全力投入，另外还要有一两个人是大部分时间投入。

②人员构成合理。一个高层管理要有效地进行工作就必须满足一些严格的条件，高层管理构成不是一种简单的组合，不能简单因为其成员之间互相喜欢对方就可以组合在一起进行工作。这是因为，其成员之间互相喜欢或不喜欢对方，与工作能否顺利无关。所以，一个高层管理，无论其成员之间的个人关系如何，都必须能发挥高层管理的作用。

③确立有效的高层管理原则。德鲁克为此设计了6条高层管理原则，包括“谁在某一领域中负主要的责任，就应实际上有最后决定权”、“任何成员不应该对不是由他主要负责的事务作出决定”、“高层管理班子的成员不一定要互相喜欢，甚至不一定要互相尊重，但他们绝不应该互相干扰”、“一个高层管理班子不是一个委员会，而是一个班子。一个班子需要一个班长。班长不是‘老板’，而是领导者”、“高层管理的一个成员在其负责的领域中，应该作出决定”、“高层管理的任务要求在班子的各个成员中进行系统而密切的信息交流”。

除了要形成合理的结构之外，德鲁克主张发挥董事会作用也是高层管理者取得成效的有效办法。董事会是企业高层管理者的特殊集团之一，需要特殊的管理。董事会在不同的国家有不同的称谓，如董事会、监督委员会等；对于董事会成员的资格，各国也是各不相同的。但是，在作用和职责方面是比较一致的：董事会是监督高层管理、向它提供咨询、检查其决定并指定其成员的机构。董事会作用应该包括：①作为企业内部的自治机构。它需要一批有经验、正直而有品德、有工作能力和工作意愿且经过考验的人来对高层管理提供咨询、建议并一起商讨问题。②作为企业的最高权力机构，可以有效发挥董事会作用来撤换未能取得成就的高层管理。③作为企业的“公众和社区关系”机构。它需要容易、直接地接触其各种“公众”和“选民们”。很显然，问题不是要不要董事会，而是要什么董事会，对此，德鲁克提出，要保证董事会有效发挥作用，必须确保董事会是一个执行董事会，而不是空头的董事会，它是一个向高层管理提供谈话的机构，是一个提供自治的机构，是一个精神支柱，是一个咨询者和顾问。当然，所有这一切都要求董事会是了解情况的，而且在发生“权力危机”时候，即公司的高层管理发生危机或需要为目前的高层管理寻找接班人等重大事情上，可以成为接管事务的“备用机构”。此外，董事会还是公众和社区关系的董事会。它使得一个公司，特别是大公司能接触其各种公众。从德鲁克对有效的董事会论述中