

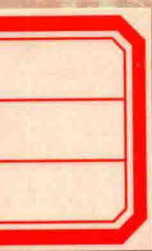
# 德鲁克论管理

〔美〕彼得·德鲁克 著



德 鲁 克 世 纪 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



机械工业出版社  
China Machine Press

# 德鲁克论管理

〔美〕彼得·德鲁克 著

何缨 康至军 译

德 鲁 克 世 纪 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克论管理 / (美) 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 著; 何缨, 康至军译.  
—北京: 机械工业出版社, 2017.4

(德鲁克世纪经典)

书名原文: Peter Drucker on the Profession of Management

ISBN 978-7-111-56348-8

I. 德… II. ①彼… ②何… ③康… III. 德鲁克 (Drucker, Peter Ferdinand 1909—2005) —管理学—文集 IV. C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 045742 号

本书版权登记号: 01-2017-0734

Peter F. Drucker. Peter Drucker on the Profession of Management.

Copyright © 1998 by Harvard Business School Press.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 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 Harvard Business School Press 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。

## 德鲁克论管理

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: 黄姗姗

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2017 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 13.5 (含 2 面彩插)

书号: ISBN 978-7-111-56348-8

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

投稿邮箱: (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

如果您喜欢彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 或者他的书籍, 那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书, 以及以德鲁克名义编纂的伪书。



彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

## 德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker  
September 2, 2009



*Robert*



## 推荐序

Peter Drucker on the Profession of Management

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章公司的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。多年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和高效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收取昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说：“中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用。单

靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨炼中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是中小型和地方性组织普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起这段话都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期能提供更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些价值观，包括同情与包容、诚实与正直以及让个人享有自由与尊严的同时承担起责任。这些价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。德鲁克先生还通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们称其著作作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制定方案，但是它会帮你理清思

路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章公司可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到华章的工作人员由此所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席





## 引言

Peter Drucker on the Profession of Management

# 开拓者

许多人对管理都耳熟能详，而且管理早就成为我们日常生活的一部分。然而开始把管理当作一个正式的研究领域，并视之为一项专门职业，不过是近几十年的事，<sup>①</sup>这个事实令很多人觉得不可思议。事实上，当德鲁克于 1943 年针对通用汽车公司的政策及组织架构进行研究时，用他的话来说，他发现：“从我们今天称为‘管理’的角度来看，这类书籍和论文实在少得可怜……”这些在当时的确存在而且数量极为有限的管理类著作，大多是介绍制造工厂特定的作业方式、教人如何推销产品或是教人如何精打细算地理财。当时，管理仍然是个定义不明的观念：“事实上，大多数经理人甚至不清楚，自己其实从事的是管理工作。”

半个世纪后，情况已完全改观。书店及图书馆的书架上摆满了管理类著作，不仅在美国，全世界各国商学院及工商管理硕士的数目都急速增加，管理者的养成教育与管理顾问咨询也演变为迅速成长的新兴行业。简言之，管理已经变成一门基础扎实的训练，而德鲁克以通用汽车公司为研究对象所发表的《公司的概念》（*Concept of the*

---

① 此书英文版出版于 1998 年，此引言针对的应是当时的时间。——编者注

*Corporation*)<sup>⊖</sup>一书，则是为这一训练奠定基础的重要凭证。

德鲁克把当年掌握最佳时机出版《公司的概念》一书的功劳，大部分归于自己的运气：“我恰好是第一个研究这个领域的人。”然而对德鲁克乃至对任何领域的开路先锋而言，想要成为某一专门领域的开创者，所需要的绝不仅仅是运气。1909年，德鲁克出生于奥地利的维也纳。一群关心政治、社会、艺术及历史的长辈陪着他成长。尽管接受的是传统教育，也受过法律方面的训练，德鲁克却从成长过程中所遇见的人以及自己的工作经验中，找到了自己真正想要的。

他的第一份工作是担任法兰克福一家报社的记者兼编辑，后来成为伦敦的一位商业银行家，再后来又成为美国的大学教师。具备丰富人生经历的德鲁克，受到通用汽车公司当时的董事长唐纳森·布朗（Donaldson Brown）的青睐。由于曾拜读过《工业人的未来》（*The Future of Industrial Man*）<sup>⊖</sup>一书，布朗心想，德鲁克或许愿意花些时间到通用汽车公司来做研究，并从社会学者的角度为管理阶层提供建议。尽管德鲁克很清楚，选择大企业作为新的研究领域，可能会遭到传统学术界的责难，但他仍然愿意甚至可以说怀着无比的热情，去走这条前人从未尝试过的道路。他坚定地认为，大企业已经演变为工业化社会中最重要组织，因此，他希望深入了解这类组织的运作方式。<sup>1</sup>

我们实在很难想象，上述抉择带给德鲁克本人以及全世界何等丰硕的果实。在德鲁克一系列关于管理实践与管理在现代社会所扮演角色的畅销著作中，《公司的概念》是最畅销的一本。德鲁克在企业管理领域担任教授一职的几十年间，也一直享有极崇高的地位。德鲁克最初在纽约大学商学院研究生院教书。1971年起，他开始在位于加州的克莱蒙特大学研究生院担任教授一职。该校管理研究生院甚至以他

---

⊖⊖ 此书中文版已由机械工业出版社出版。

的姓氏命名，以示对他的尊崇。另外，在资深经理人心目中，他崇高的管理顾问声望，一直无人能望其项背。50多年来，全球各地不知道有多少大企业的最高主管，曾请求他指点迷津并欣然接受他的建议；政府部门和非营利机构来向他请教的领袖级人物，也大有人在。

自从1950年在《哈佛商业评论》发表名为“‘管理’必须被管理”（*Management Must Manage*）的文章开始，几十年来，德鲁克和这个著名杂志之间所建立的互惠关系，是另一个值得称道的地方。德鲁克写的一篇名为“已经发生的未来”（*The Future That Has Already Happened*）的文章，也被《哈佛商业评论》收录在该杂志创刊75周年的纪念专辑内。德鲁克在《哈佛商业评论》陆续发表过30篇以上的论文，并六度获得该杂志评选的“麦肯锡年度最佳论文奖”。<sup>2</sup>自《哈佛商业评论》创刊以来，从未有任何一位作者能够像德鲁克这样多产，或像他一样不断以极为精辟的言论，成功触发读者思维。<sup>3</sup>

尽管一向扮演语出惊人的鲜明角色，但与其说德鲁克在文字中存心要让人感受到那种近乎煽动的特质，不如说这是他思考事情的习惯。具体而言，德鲁克不是只看表面现象或人云亦云的人，他习惯用敏锐的眼光去探究真相，进而用严肃的态度去思考事件的发展、研判它们将对社会产生什么影响。本书用“已经发生的未来”作为序言的标题，用来传达我前段文字的意思再恰当不过了。当《哈佛商业评论》的编辑问道：下个世纪管理所面临的最大挑战是什么？德鲁克既未采取时下流行的说法（如科技变动或全球化趋势），也未做任何臆测。相反地，他只是提醒世人，应特别留意人口统计学家早已观察到的现象（发达国家的婴儿出生率持续降低），同时向世人解释，这个趋势为什么以及如何影响企业未来的竞争环境乃至经理人的最重要任务的本质。

1988年，德鲁克发表了“新型组织的到来”（*The Coming of New Organization*）一文。那是我第一次以杂志编辑的身份和这位大师合

作。这篇文章深入探讨新信息技术即将产生的深远影响力，认为它不仅会改变工作方式，也会促使组织结构做大幅度的转变。事实证明，德鲁克的确有先见之明。在那个时候，德鲁克就预测，到了20世纪90年代，全球各大企业都不得不经历各式各样的变革，而企业再造（reengineering）一词，更贴切地说出了这些变革的本质。德鲁克许多的远见，在10年后一一成为主流管理思想。对于这些无疑是真正创新的想法，我们几乎说不出有多么感激。

从德鲁克的众多论文中挑选部分编辑成册，显然是一项极富挑战性，既能够让人更加谦卑，又能从文中享受无穷乐趣的任务。一旦进入德鲁克鞭辟入里的文字世界，读者偶尔（或经常）会不自觉地忘记自己对某些事情的惯有看法，而欣然接受经过德鲁克分析的新观念。字里行间，德鲁克带给读者的历史知识与道德层面的想象力，是相当微妙且深奥的。简而言之，德鲁克是人类所能想象的最直接、最不会伪装的人，和他共事的确是一件愉快的事。他说出内心深处的想法，也希望得到相同的回报。他不仅鼓励别人发问，更重要的是，不管是知名的管理专家，还是编辑群里不知名的小编，德鲁克对他们的贡献一样心存感激。

在挑选适合的文章尝试集结成本书时，我只问两个简单的问题：某篇文章是否历久弥新，至今仍与现在的读者息息相关？它是不是一篇独立的文章？如果一篇文章需要编者写一段引言或加一些注释，以提醒读者留意文中所提及已经发生的特定历史事件，那么就算它的立论多么精辟或是多么有远见，我也不考虑把它编入这本精选集中。我如此强调本书应具备现代感的理由很多，其中包含德鲁克的一项坚持。具体一点说，就是无论从什么角度收录他的文章，他要求我们编出来的精选集要能清楚回答读者的疑问：为什么要出这本书？如今我们总算完成了编辑的任务，终于能请德鲁克现身说法，用他自己的话直接

告诉读者：在不同的时代，哪些是他认为重要的课题，就像他多年来经常在《哈佛商业评论》上适时发表的警世之语一样。

一部依上述过程精心编辑的论文精选集，终于呈现在读者面前。全书包含 13 章，并根据各章内容属性分为两部分。第一部分为“经理人的责任”，探讨经理人所从事的最基本的管理工作。在第一部分中，“企业经营绩效的管理”和“事业理论：经营假说”这两篇文章发表的时间相差了 30 年之久。不过，从这两篇文章的中心议题“经理人最重要、最困难也是风险最高的任务，就是设法确保企业组织长期维持健康体质”来看，虽然经过了这么长的一段时间，德鲁克显然并未改变对经理人职责的看法。第一部分还包括一些经常被拿来讨论的课题，如有效制定决策、有系统地创新实践及负责任地管理他人等。

至于第二部分“执行者的世界”，则特别着重于探讨知识型经济中，管理者可能碰到的各项挑战。德鲁克是最早观察到工业型经济逐渐转型为知识型经济，并进一步将这个新挑战应用于管理实践的人士之一。事实上，早在 1969 年，绝大多数学者专家仍在关心蓝领阶级劳工的生产力时，德鲁克已经开始以知识工作者为主题撰写有关的著作了。那时候，德鲁克的著作就开始讨论“如何激励、组织知识工作者”“如何应对提高服务性工作生产力的挑战”以及“经理人应重视哪些有助于组织成功的信息”等课题了。

除了请读者“一睹为快”，至此我已无话可说了。希望你们阅读这部精选文集时所得到的乐趣，和我在编辑它时得到的一样多。

### 1950~1995 年德鲁克发表于《哈佛商业评论》上的文章

“Management Must Manage,” 28, no. 2 (1950)

“Population Trends and Management Policy,” 29, no. 3 (1951)

“Basic Elements of a Free, Dynamic Society—Part I” (with Hoffman et al.), 29, no. 6 (1951)

“Basic Elements of a Free, Dynamic Society—Part II,” 30, no. 1 (1952)

- “Management and the Professional Employee,” 30, no. 3 (1952)  
“Integration of People and Planning,” 33, no. 6 (1955)  
“Potentials of Management Science,” 37, no. 1 (1959)  
“Realities of Our World Position,” 37, no. 3 (1959)  
“This Competitive World,” 39, no. 2 (1961)  
“Big Business and the National Purpose,” 40, no. 2 (1962)  
“Twelve Fables of Research Management,” 41, no. 1 (1963)  
“Managing for Business Effectiveness,” 41, no. 3 (1963)  
“The Big Power of Little Ideas,” 42, no. 3 (1964)  
“Is Business Letting Young People Down?” 43, no. 6 (1965)  
“The Effective Decision,” 45, no. 1 (1967)  
“Management’s New Role,” 47, no. 6 (1969)  
“What Can We Learn from Japanese Management?” 49, no. 2 (1971)  
“New Templates for Today’s Organizations,” 52, no. 1 (1974)  
“Behind Japan’s Success,” 59, no. 1 (1981)  
“Our Entrepreneurial Economy,” 62, no. 1 (1984)  
“The Discipline of Innovation,” 63, no. 3 (1985)  
“How to Make People Decisions,” 63, no. 4 (1985)  
“The Coming of the New Organization,” 64, no. 1 (1988)  
“Management and the World’s Work,” 64, no. 5 (1988)  
“What Business Can Learn from Nonprofits,” 65, no. 4 (1989)  
“The Emerging Theory of Manufacturing,” 66, no. 3 (1990)  
“Reckoning with the Pension Fund Revolution,” 67, no. 2 (1991)  
“The New Productivity Challenge,” 67, no. 6 (1991)  
“The New Society of Organizations,” 68, no. 5 (1992)  
“The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker,”  
69, no. 3 (1993)  
“The Theory of the Business,” 70, no. 5 (1994)  
“The Information Executives Truly Need,” 71, no. 1 (1995)

纳恩·斯通 (Nan Stone)



## 序 言

Peter Drucker on the Profession of Management

# 已经发生的未来

试图凭空臆测政治、社会、经济及商业等人类活动的未来，是没有意义的，更不用说试图臆测未来 75 年的发展趋势了。不过，我们可以想办法标示出一些已经发生而且无可挽回的重大事件。这样做对人类确实有帮助，因为我们可以估计这些重大事件对未来 10 年或 20 年的发展将产生什么影响。换句话说，我们可能有办法从“曾经发生”的重大事件，推测未来趋势，从而预先做好准备。

排除战争、各种污染与毒害或彗星撞击地球的威胁，未来主导人类商业活动的，将不会是经济或科技因素，而是人口问题。但是，左右人类商业活动的主要因素，不是过去 40 年来许多专家一再警告的全球人口“过剩”问题，而是从日本、欧洲到北美洲，许多发达国家中越来越严重的人口“不足”问题。

发达世界正在集体“自杀”。许多先进国家新生儿的出生率不断下降，使得人口总数持续萎缩。造成这个现象的原因相当明显：面对家庭中逐渐增加的老年人与非劳动人口，年轻一辈的生活担子日益沉重，既然收入仅能够负担家中长辈的生活所需，这些年轻人只好减少另一些依赖他们的人口，也就是少生几个小孩或完全不生育。

或许将来情况会有所改变，但是直到目前为止，发达国家的出生

率仍然没有丝毫止跌回升的迹象。就算这些先进国家的出生率，一夜之间回升到 50 年前美国“婴儿潮”时期的 30% 以上，等到这批新生儿受完教育、变成有生产力的成人，也是 25 年以后的事了。换句话说，未来 25 年内，在发达国家中，人口不足已是不争的事实。因此，这些国家的社会与经济体系，可能会面临以下问题。

- 在所有发达国家中，身体健康、在总人口中占大多数的那群人，他们的实际退休年龄（不再从事任何工作的年龄）将延长到 75 岁。
- 将来不论是增加劳动人口（也就是像以前一样，尽量投入更多资源）还是刺激消费者需求，都无法再促进经济增长了。想要见到经济增长，发达国家唯有针对知识性工作及知识工作者（也就是这些先进国家唯一仍拥有优势的资源）持续且大幅提高生产效率。若果真如此，发达国家或许还可能保持几十年的优势。
- 将来不会再有主导世界经济的单一强权了。因为任何发达国家都没有足够的人口让它们扮演这种角色。对任何一个国家、产业或企业而言，都不再有所谓的长期竞争优势。因为在任何期间，不管资本还是科技，都无法弥补越来越短缺的劳动力资源。两次世界大战期间发展出来的训练方法，已经足以让没有工业制造经验的生手，在极短时间内摇身一变，成为具备世界级水准的熟练工人。在公开市场上，谁都可以取得必要的科技以发展自己的品牌，再设法引进最新科技强化现有品牌，这种做法已经成为定律，而且付出的代价相当有限。对发达国家来说，知识工作者已成了唯一的相对优势来源，然而，它不是以“质”取胜的优势；和先进国家的知识工作者相比，新兴国家中受过教育的人在聪明才智方面毫不逊色，因此，它是以“量”取胜的优势。换句话说，在人数方面，发达国家中知识工作者的确占有相当大的优势。想要在世界经济舞台上维持现有竞争地位，



将量的优势转变为质的优势，是发达国家应该努力的方向。这意味着，发达国家应该有系统地以知识性工作及其工作者为对象，设法持续提高这两者的生产力。但是截至目前，这个课题仍未受到重视，以致知识性工作及其工作者的生产力普遍偏低。

知识不同于其他各种资源，因为知识会不断地自我淘汰。今天拥有最先进知识的人，明天很可能就变成最无知的人。另一个原因是，知识常常被快速甚至突如其来的变动所左右，例如：医疗领域从传统制药方法到基因技术，电脑业从个人电脑到互联网，都是活生生的例子。

当然，在世界经济舞台上，知识性工作及其工作者的生产力，并非唯一的竞争要素。不过，至少对发达国家的大多数产业而言，它有可能演变为决定性的竞争要素。如果这个预测属实，企业界及主管们将面临以下的课题。

- 第一个也是影响最深远的课题是：不论本质还是内容，各类与商业运作相关的知识，将以不可预知的模式持续改变；而这种突发的改变，将迫使世界经济一直处于高度变动与竞争的环境中。
- 企业组织与主管所需要的信息，可能会一直快速变动。过去多年来，人们一直专注于改进传统信息。具体而言，人们几乎只关心组织“内部”的信息，“会计”就是一个很好的例子。时至今日，这个忠实记录公司所发生大小事情的传统信息系统，仍然是大多数主管赖以生存的重要决策工具。从作业成本法会计制度、执行计分卡到经济价值分析，近年来，学者专家在会计领域所做的改变与改进，仍然离不开“如何更准确地提供公司内部信息”的范围。利用最先进信息系统产生的资料，也具有同样目的。事实上，任何组织搜集来的信息，90%以上都是该组织内部发生的事件。将来，如果管理者想要制定出赢的策略，