

contents

第一章 管理是一种实践

1 管理在实践中产生	1
2 管理不在于“知”，而在于“行”	4
3 把管理做到艺术的高度	6
4 掌握管理艺术与应变能力	9
5 感受德鲁克的事业理论	11
6 目标管理与整体目标	14
7 德鲁克的经验派主义	18

8	管理不等同于企业管理	20
9	管理要以人为本	22
10	学会自我管理 with 自我控制	25
11	把握企业的目标	29
12	管理科学与社会的关系	31
13	管理人员及其工作	33
14	多角经营的管理	36

第二章 做一个卓有成效的管理者

15	谁是管理者	39
16	卓有成效是一种习惯	41
17	我能贡献些什么	44
18	用人所长,容人之短	47
19	有效地管理自己的上司	49
20	寻求自由的全面发展	52
21	养成要事优先的习惯	54
22	用平凡人做出不平凡的事	57
23	管理者的个人目标与管理	59
24	取得成就的精神	62
25	但求无过的危险	64
26	正直是试金石	67
27	有效地管理自己	69

28	个人与组织的和谐观	73
29	管理科学与经理人	76
30	高层管理与有效的董事会	80

第三章 明确管理的使命与任务

31	管理的目的和使命	83
32	管理时间的问题	86
33	企业的宗旨和使命	88
34	管理能力的首要考验	91
35	企业内服务机构的管理	93
36	当效率成为一种罪过的时候	95
37	人们对工作的依赖	97
38	过分强有力的“胡萝卜”	99
39	利润、生产率和福利	102
40	对管理当局的要求	105
41	对企业人员的管理	107
42	管理对社会影响的责任	110
43	适当的企业规模	112
44	高层管理的任务	114
45	成长是企业生存所必需的	117
46	对管理集团的培训	119
47	论非营利组织管理	122

第四章 从旁观者的视角审视管理

48	旁观者的宣言	127
49	孤独而睿智的旁观者	130
50	让自己变得不一样	133
51	如何管理一个企业	136
52	目标的力量和宗旨	140
53	美国大学的宗旨和使命	143
54	对日本公司成功的分析	145
55	蔡斯工厂的保障制度	149
56	国际商用机器公司的“雇佣制”	151
57	奇迹后面的几点教训	155
58	企业社会责任的新概念	158
59	从衰落中复兴	161
60	对当前世界经济的一些看法	165

第五章 创新精神永远是企业的灵魂

61	需要创新性组织	169
62	创新是一个动态过程	173
63	创新的战略问题	175
64	创新是一种事业	178
65	创新与企业家精神	181

66	创新对企业发展至关重要	184
67	创新需要紧紧围绕顾客展开	187
68	技术创新与创新目标	190
69	什么是企业家精神	192
70	关于责任的伦理	195
71	企业的职能制结构	198
72	企业管理的联邦分权制问题	200
73	关注小企业的管理	203
74	企业的社会责任	207

第六章 从战略的高度来制定决策

75	战略管理思维	211
76	决策是什么	213
77	经营中心的决策	216
78	企业家的技能	219
79	知识管理革命	221
80	对知识工作者进行管理	224
81	企业与政府之间的关系	226
82	高层管理在知识组织中的作用	228
83	做出有效的决策	230
84	不良组织的症状	233
85	注意适当的规模与战略	236
86	懂得取舍的艺术	239

第七章 要意识到管理所面临的挑战

87	知识社会的到来	243
88	知识就是一切	246
89	管理的新模式	248
90	对新知识的需要	255
91	从人事管理到对人的领导	257
92	知识与知识劳动者	259
93	多文化的管理	261
94	管理与生活的质量	263
95	我们的企业将会成为什么样子?	265
96	把社会问题看作是企业的机会	268
97	信息交流的问题	270
98	新需要和新途径	273
99	外部的压力	275
100	共同的世界市场	277
101	企业管理现实对企业管理理论的挑战	279
102	企业的危机管理	282

附录 关于德鲁克

一、德鲁克著名格言	285
二、世界著名人物对德鲁克的评价	289
三、与德鲁克大师对话	291

管理是一种实践

1 管理在实践中产生

◎ 管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果。

“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果。”德鲁克对生活的看法和对管理的看法一脉相承，那就是任何一种知识，只有当他能应用于实践，改变人们的生活，这种知识才会有价值。

管理是随着社会生产力发展和社会进步的需要，慢慢兴起。德鲁克说：“在上个世纪 70 年代初，每一项重大的社会任务，不论是经济工作还是卫生保健、教育或环境保护、新知识的追求或防务，都委托给大型组织去办。”这样的组织已经存在下来，并且有着自己的管理当局，这也就是德鲁克所说的“服务机构”，也是现代意义上的“管理”了。我们今天的社会成就愈来愈依赖于这些机构的存在了。

德鲁克叙述，在 20 世纪初的各个国家的社会中，家庭仍作为绝大多数社会任

务的执行者和活动器官,各种机构少而小。这时的社会,即使在最高度机构化的国家中,也有类似于如今美国堪萨斯州的大草原而已。除了中央政府与众不同之外,社会的其余部分散布为无数的小分子:小的工场和学校、个人自由职业者(包括医生或律师)、小农户、手工业者、地区性零售店等。此后,也开始有了一些“大企业”,但那只是开始而已。管理正是在这样的社会背景下慢慢兴起的。

对于管理的发展,德鲁克说:“这 70 年中,工商业固然发展了,而其他机构发展得更迅速得多。”他举例说,1914 年以前,没有一所大学拥有 6000 名以上的学生,而且拥有 5000 名以上学生的大学也很少。可是现在,拥有 6000 名学生的大学只是一个规模非常有限的小机构了,甚至有人会怀疑这种学校能否存在。在这个过程中,医院也从一个过去只是穷人进去等死的可有可无的机构发展成为一种卫生保健的中心,逐步成为一个巨大的机构,而且是最复杂的社会机构之一。就这样,管理随着社会机构的不断发展壮大而发展。

德鲁克说:“新左派把我们的社会叫做大企业的社会。但大企业社会正同新左派的修辞伎俩一样,早已过时了。西方的社会早就是一种企业社会了——在 75 年以前就是了。”那个时候的企业的确是所有各种机构中最有权力的机构,甚至比某些政府更有权力。但是,自从进入本世纪以来,企业的重要性已迅速下降,德鲁克解释说,这并不是由于企业变得较小或较弱,而是由于其他机构发展得更为迅速得多。社会已成为一种多元社会。

在当时的欧洲,工商业是不受人尊重的。在政府、学术界或军队中的工作,地位比工商业高得多。但是,经过 70 多年的努力,这一切改变了。德鲁克说,目前德国的实业家和企业也没有一个在权力和影响方面可以同 1900 年的克虏伯和其他钢铁巨头相比。

另外,还有服务性机构的作用也已经不容忽视。德鲁克说:“现在,美国国民生产总值的 1/3 以上直接来自联邦政府、州政府和地方政府;还有 3%~5%来自私立的和教会办的非政府办的学校,其中包括非政府办的学院和大学。国民生产总值中还有 5%,即全国卫生保健预算总额的 2/3,既不属于政府,也不属于工商业。最后,还有各种各样的非盈利活动,可能占国民生产总值的 2%~5%。把所有这些加起来,国民生产总值中约有 50%、甚至可能达 60%,并不来自工商企业,而是来自各种公共服务机构。”所以说,非工商业的、公共服务的机构对管理的需要并不比工商企业小,它们所需要的程度甚至更大。人们对非工商业机构中的管理日益关心,非工商业机构的管理今后的确将受到人们日益增长的注意。

德鲁克认为,管理的兴起可能是他们那个时代的关键性事件,比报纸上头条

新闻的所有大事都要重要得多。20 世纪以来,很少有一种新的基本机构、新的领导集团、新的中心职能像管理那样迅速地兴起。在人类历史上,从来没有一种新的机构能在许多人仍在生活和工作的期间像管理那样跨越种族、信仰、语言和传统的界限而席卷全球。

今日的发达社会已经不存在贵族、大地主,甚至不存在资本家和大亨,依靠的只是社会中大机构的管理人员的领导。也可以说,自从人们组成群体以实现共同的目标以来,为了群体内部的协调一致,确保目标的顺利实现,人们已经离不开“管理”了。社会依靠的是这些管理人员的智慧、远见和责任心。德鲁克认为:“在这个社会中,管理以其任务、责任、实践为中心。管理是一种需要,也是一种重大贡献。”

2 管理不在于“知”，而在于“行”

◎ 管理是否有效，将直接决定企业绩效的高低，甚至关系到企业的成败。

管理自兴起到今天，管理已经无处不在，无时不在了。

德鲁克对管理的认识是本质的。他说：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”“管理是一门学科，这首先就意味着，管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学，不是计量方法，不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。但是，管理人员付诸实践的并不是经济学，正好像一个医生付诸实践的并不是验血那样。管理人员付诸实践的并不是行为科学，正好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样。管理人员付诸实践的并不是计量方法，正好像一位律师付诸实践的并不是判例那样。管理人员付诸实践的是管理学。”

德鲁克提出管理的本质和要义的时间是 20 世纪 50 年代，世界正处于战后经济复苏的关键时刻。企业为社会创造着价值，但同时在生产效率、提高利润等实践方面，缺少管理科学的指导。管理在企业中处于核心位置，是生产力的中心环节。管理是否有效，将直接决定企业绩效的高低，甚至关系到企业的成败。1954 年德鲁克著作《管理实践》的出版，标志着管理学的奠基，为全世界企业者们带来了巨大

的力量。

德鲁克在 50 多年前就告诉人们,管理是一种实实在在的工作,但有着自己特有的工作技巧、工具和方法。德鲁克把管理比喻成人体的一种器官,而且是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官,管理依附于机构而存在,发挥作用;没有机构(如工商企业)就不会有管理。但同时又指出,如果缺少有效的管理,那也就只会有一群乌合之众而不会有一个能够实现目标的机构。另外,大师的眼光是高屋建瓴的。德鲁克在强调管理对企业的重要性的同时,指出了机构本身(企业等)又是社会的一个器官,它之所以存在,只是为了给社会、经济和人类提供所需的物质和精神保障。器官存在的意义是因为它们为整个机体做出了这样或那样的贡献。

在管理领域,不乏有人会认为管理是一种高高在上的理论;管理学被看作是一门高深的哲学课程,管理者也被社会抬升到了金字塔的顶尖。其实,不尽如此。德鲁克的管理思想一再强调,管理是一种实践,是与实践紧密结合的行为,《管理实践》中没有方程式,没有曲线图,没有数学公式,甚至没有一张表格,而是以浅显的道理让我们明白管理的性质、管理的职责、企业管理和人员管理等非常实际的问题。

3 把管理做到艺术的高度

◎ 管理不是刻板、枯燥的授权与监督，而是一种智慧，一种艺术境界。

作

作为一种实践和思考的领域，管理已经经历很长的历史，在前文中提到，自从人类组成群体以实现共同的目标开始，就存在了“管理”；但管理作为一个学科，其开创的年代是 1954 年，即德鲁克先生著作《管理实践》的问世标志着管理学的诞生；而正是彼得·德鲁克创建了管理这门学科。德鲁克奠定了管理学的学科地位以后，这门新兴的应用性科学得到了迅猛的发展。因为全世界都需要管理科学，有了实践的土壤，科学的发展就如同春天的种子一样生机盎然。德鲁克曾说：“《管理实践》一书的出版使人们有可能学会如何去管理。在这之前，管理似乎只是少数天才才能做的事，凡人是无法做到的。我坐下来花了些功夫，把管理变成了一门学科。”

既然是作为一门学科，从德鲁克开始，越来越多的人开始关注这个领域，于是，管理学相关的基础理论、管理技巧等逐步完善，管理学内部由于理念和观点的差异，各学派也由此诞生。管理学作为一门学科，有着自己的基本问题、特殊方法和特别关注的领域。作为一项科学在人类历史长河中发展起来，有着必然的客观需求。其中产生的门派包括了德鲁克的经验主义学派，还有人际行为学派、群体行

为学派、合作社会系统学派等等,其实各学派之间也不存在必然的、不可解释的矛盾,只是管理学家们对管理这种实践方面,某些管理元素的认识存在差异罢了。其实,只要符合客观实际,能够有效促进企业团体工作的管理理念都应是合理的,至少是在某一领域有着存在的价值。因此。一个理解管理学科而并不具备各种管理技巧和管理工具的管理人员,仍可为算作是一个有效的管理者,甚至可能是一流的高层管理者;相反,一个只精通管理技巧和管理手段但并不理解管理学基本原理的人,却不能算作是一个“管理者”。

德鲁克在 1989 年出版的《新现实》(The New Realities)一书中说:“管理被人们称之为是一门综合艺术——‘综合’是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力;‘艺术’是因为管理是实践和应用。”德鲁克管理思想中强调,管理追求的是公司的结果绩效,而不是管理的过程;在整个管理过程的实践中,各种方法与智慧都是可以灵活运用的,而且是需要讲究策略的。他明确指出:“我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科,尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当作一门真正的综合艺术。”

另外,管理应该属于应用性技术范畴,而不是一种纯理论学科。同工学、理学、医学、法学相比,它所追求的不是纯粹的理论和知识而是实践中取得的成就,它的实践以知识和责任为基础。因此,管理艺术包含的内容是众多的,涉及的领域也是方方面面的。从《管理实践》问世近半个世纪以来,德鲁克通过著书立说、讲学、提建议等方法,不厌其烦地提出:管理既要眼睛向外,关心它的使命及组织成果;又要眼睛朝内,注视那些能使个人取得成就的结构、价值观及人际关系。德鲁克管理著作中对“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”谈得很多很多。责任是一个严厉的主人。如果管理者只对别人提出要求而不对自己提出要求,那是没有用的,这是不负责任的表现;如果员工不能肯定自己的管理者是认真的、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。缺少的了责任意识,一个被管理的团体是没有生产力的。德鲁克对管理者的权力和职权这样解释:“权力和职权是两回事。管理当局并没有权力,而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外,决不能再多要一点。”在他看来,管理当局只有在它进行工作时才有职权,而并没有什么所谓的“权力”,也就是说,一个企业内部,从高层管理者到基层员工,要时刻明确自己的责任意识。从此我们可以明确“责任”在管理这个综合艺术中的地位和作用。

管理者认可“管理是一门综合艺术”的思想,其间带着一种自信与自豪,因为表示管理不再是刻板、枯燥的授权与监督;上升到艺术境界代表一种水平,代表管

理者的智慧。但是,任何时候不要忘记,管理是实践。如同许多企业管理者针对管理艺术这一话题夸夸其谈的时候,那些成功的经理人都已经成为了管理艺术的创造者。

在当今的众多企业界明星中,能称得上大师的人是凤毛麟角,而能将自己的名字与艺术家联系起来的就更是绝无仅有了。被誉为“全球第一 CEO”的通用电气公司前总裁韦尔奇先生,就是这样一位把管理实践视为“管理艺术”的高层管理者(尽管他本人不太喜欢管理者这样一个称谓)。事实上,整个 20 世纪,在管理艺术方面能与他比肩的人不会超过五个。韦尔奇说过:“有想法的人就是英雄。”作为通用电气的领导者,他在 20 年间所做的工作就是发现有想法并有能力实现想法的人,并且建立起培养人们产生新奇想法的制度。他曾经为通用电气创造了一个愿景:世界上最具竞争力的企业,再花 20 年时间激发企业将这一愿景变为现实。他拥有巨大的能量,点燃激情,取得成功。同时,他积极寻找拥有这些素质的领导者。韦尔奇说:“这就是领导艺术的精髓。吸纳每一个人,欢迎来自四面八方的伟大构想;因为商业的精髓完全在于从每个人那里得到伟大的构想,所以注意不要放过任何一个人。很有可能你的团队中最沉默的一个人有着最好的构想。”

韦尔奇谈到自己成功的经验时说,一切归功于彼得·德鲁克先生的管理思想。

4 掌握管理艺术与应变能力

◎ 管理艺术是一种离开基础理论领域的才能,它
能从大量事物的复杂关系中判断出最重要最有
决定意义的东西。

不管是企业还是其他团体,都是在变化中发展的,而且很多机会也都蕴藏在变化中。况且,无论多么成功的经理人,一生中都会遭遇很多危机局面,有些甚至受到惨痛的致命打击。但用什么样的心态来面对这样的局面,则各不相同。有的人对自己的挫折和失败悔恨不已,有的则表现恐惧;而有的人却是坦然面对,灵活运用管理方法,或者善于从中寻找经验教训。

在实践中,突发事件与危机常常使管理环境中某些因素发生重大变化,从而使环境因素对管理者工作带来极其不利影响,直接影响到管理者所作决策的有效性。这种情况下,是对一个管理者管理能力和管理艺术的重大考验。德鲁克管理思想认为,管理艺术是一种离开基础理论领域的才能,它能从大量事物的复杂关系中判断出最重要最有决定意义的东西。

通过下述案例,我们可以思考管理艺术与应变能力的关系,可以明确管理者具备较好的能力应变非常有利于管理艺术的发挥。

美国的哈斯布罗玩具公司是一家已经经营了几十年的公司。在 20 世纪 70 年代前,它一帆风顺,年年有发展,岁岁有赢利。但进入到 80 年代,因受到来自香港

玩具厂商的竞争攻击, 哈斯布罗玩具公司陷入到严重的经营危机之中, 市场份额日渐萎缩。这时, 斯蒂芬·哈森菲尔德临危受命, 出任哈斯布罗公司的董事长。走马上任之后, 他认真地考察, 经过深思熟虑, 决定针对现实窘状, 实施一系列的风险决策背水一战, 扭转危局。他通过在银行借贷和其他融资方式筹集资金更新设备, 并在 1984 年投入了几千万美元收购布拉德利电子公司, 开始生产具有时代特色的新型玩具。在对公司进行技术改造的同时, 他还大胆地对公司的人事部门进行了调整和改组, 解除了一些平平庸庸、没有多少建树的部门经理等, 启用了大批有胆识和有经营管理才能的人员到重要的岗位上。这一举措, 触动了许多人的切身利益, 他们极力反对。但斯蒂芬·哈森菲尔德抱着“破釜沉舟”的勇气, 不屈不挠地推进公司变革。变革取得了卓越的成果, 公司的销售额从 1983 年的 1.37 亿美元增加到了 1988 年的 14 亿美元, 利润也从 1983 年的负数变成 1988 年赢利 7200 万美元, 彻底使公司摆脱困局, 走上了坦途。

日本著名的松下电器公司成立当初曾经有这样一段经历: 董事长松下幸之助对电灯泡很是着迷, 于是构想改进电灯灯头, 并且不惜倾资从事改良工作。不巧当时恰好遇经济危机, 产品销售非常疲软。怎样才能使公司摆脱困境、转危为安呢? 松下幸之助作为公司的最高管理者, 权衡再三, 决定拿出一万个电灯泡作为宣传, 借此打开灯泡的市场。而灯泡必须备有电源, 方能起作用。为此, 松下亲自前往拜访冈田干电池公司的董事长, 希望双方合作进行产品的宣传, 并请求免费赠送一万个干电池。冈田董事长听后不禁大吃一惊, 因为这显然是一种很不合常理的冒险。但松下的诚挚与果敢深深打动了他, 终于答应了他的请求。松下公司的电灯泡搭配上冈田公司的干电池, 发挥了最佳的宣传效用。很快地, 电灯泡的销路直线上升, 干电池的订单也雪片般飞来。初创伊始的松下电器公司非但没有倒闭, 反而从此名声大振, 业务兴隆。

前面两个故事说明: 在变幻莫测的市场环境中, 每个企业都在时刻面对着现实的挑战, 如果企业的管理者不能鼓起勇气面对现实, 并从现实的角度寻求解决问题的方案, 那么企业就无法扭转所面对的危局; 突发事件作为非程序化问题的极端形式, 要求管理者具备较高的管理素质, 对于超常规出现的突发事件和由此带来的危机, 需要运用以创新、权变、当机立断等积极的应变手段, 获得主动的和满意的处理结果。这也是管理被称为综合艺术的原因所在。

5 感受德鲁克的事业理论

◎ 一个清晰、一致和目标集中的有效理论是无比强大的。

我

们通常认为,市场经济下人们思维方法、经济形式、价值观念等等多元化发展,行业名目繁多,已经不再是传统的“三百六十行”,任何一个点都可能做就一番事业。这样的想法也有正确的地方。但对于大多数人来说,通过自己从事的工作,努力做成一份事业,也就是成为所谓的“成功者”,是有着很大的局限性的,其中有竞争的因素,有个人能力的因素,还有环境的、经营的、市场的等等诸多因素。德鲁克说:“任何组织要想取得成功,就必须拥有一套自己的事业理论。”所以,为了更大把握的成功,看看大师的事业理论是很有启发的。

德鲁克的事业理论由三个部分构成:第一是组织对其所处环境的影响,包括社会及其结构,市场、客户和技术等内容;第二是组织对其特殊使命的假设;第三是组织对其完成使命所需的核心竞争力的假设。微软公司当初提出的口号是:“让全世界的办公室和家庭都用电脑;每台电脑都用微软的产品,让微软的标志性旗帜飘扬在世界任何一个角落”。微软公司在比尔·盖茨的领导下,正在迅速接近这一目标时,潜伏的危机也随之显现出来。其原因既不是官僚主义,也不是失去技术优势,而是由于微软占有软件市场过多的份额,已构成垄断之嫌,所以将要面临着