



管理醒智丛书

解读 德鲁克

那国毅 著

只要一提到彼得·德鲁克，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听

Decipherment of Drucker

世界图书出版公司

·管理醒智丛书·

解读德鲁克

那国毅 著



世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

解读德鲁克/那国毅 著. —北京: 世界图书出版公司

北京公司, 2004. 5

(管理醒智丛书)

ISBN 7-5062-6654-7

I. 解... II. 那... III. 德鲁克, P.-经济管理-理论研究 IV. F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 028553 号

解读德鲁克

丛 书 名: 管理醒智

著 者: 那国毅

责任编辑: 李 克 匡 平 郭 林

装帧设计: 四边行工作室

出 版: 世界图书出版公司北京公司

发 行: 世界图书出版公司北京公司

(地址: 北京朝内大街 137 号 邮编: 100010 电话: 010-64077922)

兰科图书发行部

(地址: 北京 123 信箱 邮编: 100036 电话: 010-68130909-8097)

印 刷: 北京牛山世兴印刷厂

销 售: 各地新华书店和外文书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.25

字 数: 220 千

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5062-6654-7/TP·86

定价: 32.00 元

版权所有 翻印必究

前言 INTRODUCTION

在现代社会中，人们因缺乏对管理，对社会文化，对人本的认识，就像木桶有一根短板，所获得的成功的极限就是短板的极限。

如今关于战略、管理、执行的书令人眼花缭乱，多的是那种宏观叙述和异域思维方式的陈举，少的是对中国人和中国环境本身的关注。

所幸的是，在这个浮躁的年代，还能有几位沉静的人，用他们独特的视角，在镜头的推拉之间，在历史与现实的穿梭之中，在东西方文化的切换里，实现了对经济、管理、环境、人文等发人深思的解读。这些解读醍醐灌顶，让人茅塞顿开，犹如在刹那间，一股清凉之风沁人心脾，使得我们看社会，看商务，抑或看人生，都有了更加清醒的思维立场，回归更加根本的出发点。所以我们以“管理醒智”为题推出了这套丛书。

丛书的作者汪丁丁、那国毅、肖知兴、朱锡庆均为目前活跃在国内经济学、管理学领域的知名学者或教授。他们的专栏文章在国内最大的商业与管理杂志《IT 经理世界》刊出后，在读者中引起了强烈的反响，故而我们将其部分堪称上乘之作的文章精



心编排，集结成书。

《管理醒智》丛书一套共分四本，分别为《企业的权力结构》、《有场景的知识》、《解读德鲁克》和《东张西望》。该套丛书是“兰科图书”2004年重点推介的精品系列之一，在编辑出版的过程中得到了几位作者和《IT经理世界》杂志社总编郭晋华、副总编刘湘明、胡明沛等人士的大力支持，在此一并表示衷心的感谢。

由于时间仓促，及编者的水平有限，丛书中抑或出现错误和不当之处，恳请广大读者朋友多提宝贵意见。

编者

2004年5月



序 言

PREFACE

非常高兴和大家一起来分享德鲁克的管理理念。我曾有幸到美国彼得·德鲁克管理研究生学院，师从当代管理学大师彼得·德鲁克先生。

彼得·德鲁克，Drucker 在德文中是“印刷者”的意思。今年 95 岁的德鲁克先生能告诉我们什么？他所说的和他所做的是一样的，他对我最大的影响，并不在于讲管理，而是他用自己的人生来诠释管理。所以领导力并不是事关如何做事，而是如何做人，领导事关如何做人，而管理才是如何去做事。如何做人是非常难的，你要站得正，行得正。中国有一句古语说，“以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以正言行。”当你在大师的面前，他走得那么正，那么执着，你不敢有丝毫的怠慢。他已经写了 31 本书，第一本书写于 1939 年，是《经济人的末日》，然后写了《工业人的未来》。直到今天，仍然在辛勤地耕耘。我去美国之前，许多人说，德鲁克所讲的东西是工业时代的事情，是生产时代的东西，在 21 世纪 e 时代的今天，他的东西已经过时了。因为当时我没有研究，只能保持沉默，但在今天，我可以在这里理直气

壮大声地说，德鲁克先生直到今天仍然在辛勤地耕耘，知悉整个时代的脉搏。美国《大西洋周刊》曾发表过一篇他的文章，题目是“电子商务能实现吗？”。他对于现在整个经济、整个事态走势的描述都非常有前瞻性。

1909年11月19日，德鲁克出生在奥地利维也纳。他的父亲是当时奥国政府的财务官员，同时也是一位经济学教授。谈到他的父亲，人们不能不提到美国大名鼎鼎的经济学家熊·彼特。我们知道经济学两大派，一个是凯恩斯，一个是熊·彼特。熊·彼特是彼得·德鲁克父亲的学生，也是美国哈佛大学经济学教授并任美国经济学会主席，他的名声如日中天。1950年1月3日，阿道夫·德鲁克和彼得·德鲁克驾车去哈佛大学看望他，当时他们有一段非常精采的对话。时过三十多年之后，当阿道夫·德鲁克和彼得·德鲁克再去看望他的时候，阿道夫又问起同样的问题，“你将在将来被人们所记起的是什么？”熊·彼特说这个问题在今天对他仍然非常的重要。他说，“阿道夫，到了我们这个年龄，我们的著作、论文、学术已经变得并不重要了。什么最重要？除非能改变他人的生活。”这句话给彼得·德鲁克留下了非常深刻的印象。他以熊·彼特为榜样，就是要改变他人的生活。我在美国读书的时候，是晚上三点钟读到这一段非常精采的对话的，我在旁边写下了自己的感慨：“管理的终极之善是改变他人的生活。”这跟德鲁克的管理思想是一脉相承的。德鲁克先生说，“管理不在于知，而在于行”。今天所传播的这些信息 and 知识，大家可能听起来会很激动。但是除非你回到工作岗位，把这些观念用于工作当中，产生绩效，否则这一切都没有用。

德鲁克的母亲是一位学医的妇女。那个年代学医的人是很少的。因此我们可以看到，在德鲁克的著作当中，他用了许多医学的类比。他讲管理是一个器官。他经常用交响乐队来比喻管理的

最佳形式，整个乐队只有一个指挥，所有在座的几百人，是小提琴演奏家，是长管演奏家，等等。看着一个总谱，大家奏出的是一曲和谐的交响乐。否则的话，那不叫音乐，叫噪音。管理也应当是这样，我们要奏出的是什么样的曲子？所以了解德鲁克的身世，有助于我们了解他的管理思想。1939年，他写了《经济人的末日》。德鲁克先生是一个非常注重价值观的人，如果要问他的管理与我们今天众多的管理学的区别在于什么？那就是他是一个非常注重价值观，有责任感，注重人的正直、诚实的一个管理学大师。

德鲁克先生后来到德国留学，获得了法学博士学位。1942年，他受聘于美国通用汽车公司，这是德鲁克先生人生及职业生涯当中重要的转折点。在此之前，他就职于英国伦敦一家银行，做经济分析师，他对当时的经济预测是要有牛势，结果却是熊市。所以德鲁克讲：这个事情不是我能做的，而且他觉得预测未来是一个非常不可靠的东西，因此他放弃了那个职位。1942年，他接到一个电话，别人在他写的《经济人的末日》和《工业人的未来》中，看到了“器官”这样一个概念。于是，美国通用公司请他去做一个关于内部的研究，把美国通用汽车公司整个的结构、政策和领导做一个通盘的研究。

当时美国通用汽车公司的掌门人是阿弗雷德·斯隆先生。斯隆先生跟德鲁克见面的第一句话是：“彼得·德鲁克先生，你到我的公司来，我向你开放所有的资源和信息，你去怎么写，如何去写，找谁去谈，那是你一个学者的自由，但是有一件事情我想让你知道，你要告诉我们什么是正确的，而不要考虑我的经理人是是否能够接受。”这句话，给我留下了深刻的印象。现在，我在做企业内部培训的时候，我们有一个访谈。我总是要跟我们的客户的HR经理和总经理做这样的声明：我们的职责，是为中国的管



理者和创业者提供全世界最优良的管理知识和管理工具。由于这样的目的和使命，尽管你们是我们的客户，你们是给我们带来收入的人，但我们不会取悦于你们，我们要尽最大的可能告诉你们，什么是正确的。

德鲁克第一次提出了“组织”这样的概念。在今天，我们说到“组织”，似乎没有什么新鲜的。但是在20世纪40年代，“组织”是一个非常新的概念，因为从社会学的角度来讲，有社区，而没有组织。所以我们今天谈到经理人与组织，是1946年在《企业的概念》这本书当中提出的一个重要的概念。1954年11月6日，是一个划时代的日子，因为那一天出版了彼得·德鲁克的《管理实践》，标志着现代管理学的诞生。在写这本书的时候，彼得·德鲁克先生在美国许多大的图书馆查阅文献，只有关于劳工关系、财务、销售方面的书，没有人把它整合成为一个管理学。德鲁克先生坐下来，把所有的研究结果浓缩到这本书当中。今天，西方主流学者认为这个日子是当代管理学创始之日。值得一提的是，当年德鲁克先生才45岁，是人生重要的辉煌阶段。1966年，他出版了《卓有成效的管理者》，这是一部非常经典的著作。该书中有今天仍然用得上的时间管理及如何决策，这些东西能经受住时间的考验。什么是大师？大师是深入浅出，几十年前创造的学说，今天仍然能用于我们的实践。我在美国读这本书时，感慨颇多，尽管当时德鲁克先生受雇于美国通用汽车公司，但在这本书当中，他并没有为通用公司歌功颂德。他完全从一个组织、政策、领导的角度来审视工业时代的组织，因为超脱了具体层面的东西，而达到一个更高的层次。这本书在今天仍然适用。1973年，德鲁克先生将他人生经历的几十年——差不多有四十年对管理实践的研究整合到一本书当中，这本书名叫做《管理：任务、责任、实践》。如果大家问什么叫管理？看看管理后



面的冒号，是要管理任务，要承担责任，要勇于实践，没有任何的捷径可走。我们所做的一切，都是一种假设，没有人能预测明天会发生什么，只能把组织的有效资源放在不确定的未来。这本长达 839 页的巨著，在西方管理学当中被称为圣经。斯威博士是德鲁克先生 20 世纪 70 年代的博士生，他将此书称为管理学的字典。

德鲁克先生在《哈佛商业评论》以及《大西洋周刊》发表的文章不计其数。他的著作和文章以二十几种语言在世界上传播。他的好几本经典著作在出版时，以英文、德文和日文三种文字同时出版。德鲁克先生开创并使管理成为一门学科，相当于物理学、化学一样，而不是一个普通的常识，这是他的伟大贡献。

那国毅

2004 年 4 月

目 CONTENTS 录

前言 序言

第一章 管理理念

事业理论：企业的灵魂	2
我们的企业是什么	7
战略规划的是与非	14

第二章 合格的经理人

什么是一个经理人	22
为什么需要经理人	28

经理人的工作是什么	33
管理科学与经理人	39

第三章 高层管理

高层管理的任务	48
高层管理的责任	56
有效的董事会	64

第四章 企业规模

适当的企业规模	74
规模不当症	79
摆脱规模不当	83
规模极限	88

第五章 多元化经营与成长

多元化经营	96
多元化途径	99
是否必须成长	108
管理企业成长	113

第六章 企业创新

创新型组织	120
怎样创新	126

创新是一种事业	181
---------	-----

第七章 企业组织

组织的构成	188
组织成分的连接	149
不良组织的症状	151
组织设计的逻辑和规范	158
组织设计原则之职能制	165
组织设计原则之团队结构	171
组织设计原则之联邦分权制	178
组织设计原则之模拟分权制	190
组织设计原则之系统结构	196
组织的新需要	203
组织的新发展	209
关于组织的几个结论	215

第八章 管理点滴

目标管理	220
什么是绩效精神	226
决策是什么	233
核查与控制	240
工作和做工作	247
企业的社会责任	255

附录一	管理学科发展史	263
附录二	彼得·德鲁克论企业	271
附录三	彼得·德鲁克提出的问题	275



第一章 管理理念

在德鲁克看来，每一个组织，无论其是否为商业性的，都会形成自己的事业理论。一个清晰、一致和目标集中的有效理论是无比强大的。

事业理论：企业的灵魂

企业的永续经营不是靠某个人的直觉，而应建立在明确、简单、深刻的事业理论之上。

我们在现实生活中常常看到，企业在经历了多次高速成长之后，往往会出现停滞、衰退，甚至面临破产、倒闭的灭顶之灾。这样的例子在企业界比比皆是。反思企业的失败，人们最初的认识往往是企业的僵化、企业的快速扩张、资金短缺、官僚主义、员工的懒惰等；解决方案则是战略规划、重组、再造、团队激励等。但问题是，陷入困境的企业通常急于做出“反射性”的决策，即：急于寻找答案，而没有提出正确的问题。

德鲁克在分析企业上述问题时独辟蹊径，提出了著名的“事业理论”（The Theory of the Business）。在德鲁克看来，每一个组织，无论其是否为商业性的，都会形成自己的事业理论。一个



清晰、一致和目标集中的有效理论是无比强大的。例如，1870年，德意志银行的创始人和首任总裁、第一位全能银行家乔治·西门子（George Siemens）提出了一个清晰的理论：在工业化进程中，用企业家融资的方式将停留在农业社会中的四分五裂的德国统一起来。在这一理论的指导下，德意志银行经过20年的苦心营造，终于成为欧洲最大的金融机构。它将这一优势地位成功地保持至今，其间经历了两次世界大战、通货膨胀和希特勒的破坏，始终岿然不动、坚如磐石。

那么，究竟什么是“事业理论”呢？

事业理论的构成

德鲁克的事业理论由三个部分构成。

(1) 组织对其所处环境的假设。社会及其结构、市场、客户和技术。

(2) 组织对其特殊使命的假设。例如，20世纪20年代，美国电话电报公司确定自己的使命为：“让每一个美国家庭，每一个美国企业都能安上电话。”在这一使命的激励下，美国电话电报公司在其后的30年中取得了巨大的商业成功（后来，也是这一使命导致了它被肢解的命运——1984年，因为触犯美国反垄断法而被分拆）。

(3) 组织对其完成使命所需的核心竞争力的假设。例如，创立于1802年的西点军校认为，自己的核心竞争力在于培养值得信赖的领导人。美国ServiceMaster公司的核心竞争力在于为客户提供支援管理服务，而非一流的设备和工具。

德鲁克认为，外部环境的假设决定了公司的利润来源，而公司使命的假设则决定了哪些结果在公司的眼中是有意义的。换言