

彼得·德鲁克管理学著作选

管 理 实 践

〔美〕彼得·F·德鲁克著

帅鹏 刘幼兰 丁敬泽 译

帅鹏 校

工 人 出 版 社



日本人把这本书看作是他们取得经济成就和工业绩效的基础。

——彼得·德鲁克

管 理 实 践

〔美〕彼得·F·德鲁克著

帅鹏 刘幼兰 丁敬译

帅鹏 校

工 人 出 版 社

管 理 实 践

〔美〕彼得·德鲁克著

帅 鹏 刘幼兰 丁敬泽 译

帅 鹏 校

工人出版社出版 (北京安外六铺炕)

新华书店北京发行所发行

北京印刷二厂印刷

开本 787 × 1092毫米 1/32印张: 15 字数: 330千字

1989年7月第1版 1989年7月北京第1次印刷

印数: 1—10,310册

ISBN 7-5008-0397-4/C·11 定价: 4.70元

编者的话

《管理实践》是美国著名管理学家彼得·德鲁克在50年代撰写并出版的具有经典意义的管理学著作。（本书于1985年在美国再版）。用作者自己的话说，这是第一本关于“管理工作”的书，是“第一本把管理看作一个整体的书”。本书全面而又系统地论述了经营管理一个企业所必须通晓的知识和诀窍。作者所阐述的管理知识绝没有枯燥繁琐、空洞晦涩的理论教条；他所传授的诀窍也绝不是什么包医百病的灵丹妙药。德鲁克的这本书是经营管理者实践经验的科学总结（包括他自己和众多的知名企业家的成功经验和失败教训）。正因为他

的理论来源于实践，因此这本书写得深入浅出、通俗生动、饶有兴趣。作者的求实精神和科学态度跃然纸上，这也是这本书三十年来常读常新、经久不衰的原因。日本人曾把这本书看作是取得经济成就和工业绩效的基础。一家全世界最大的银行的董事长再三对他的经理人员说：“如果你只想读一本关于管理学的书的话，那就请读《管理实践》吧！”

尽管东西方在对“管理”的认识上有着传统的和现实的极大差异，但是东西方企业家却都如此推崇德鲁克的《管理实践》，这正说明这本书确实融会贯通了东西方管理思想的精华。

德鲁克是把企业作为一个动态的活体来对待的。他曾经说，“管理阶层”乃是一具“器官”，是其所管理的机构中的能赋予生命、能活动和具有动力的“器官”。他认为管理的核心是对人的管理。在这本书里，我们几乎看不到象在我国多数管理学著作中那种通常以物为中心的论述体系，什么计划管理、设计和技术管理、财务管理等等的具体问题都没有作专门的论述，贯穿全书的是如何挖掘企业的最有生命力的资源——人的潜能。任何一个企业家都是在同人打交道，而不是同物打交道。德鲁克认为，“人的资源是唯一能够扩大的资源”，把人管理好，既是管理的出发点，也是管理的归宿。

德鲁克主张，企业的任务应当是“创造用户”，“用户是企业的基础”。企业生产什么，生产多少，都应当从用户的需要出发；企业必须做好服务工作，使用户满意，这是企业兴旺发达的根本。

正是基于上述观点，德鲁克认为“利润并不是企业活动的目的，利润不应成为企业决策的理由、原因和存在的根

据，它只是对企业是否起作用的一种测验。他说：“经理人的首要任务是把他的资源——首先是人的资源——中蕴藏的力量都挖掘和发挥出来，消除一切可能存在的弱点，只有这样才能创造出一个真正的整体”。“经理人做工作依靠的是一种特殊的资源：人，人是一种独一无二的资源。”

当他谈到企业最高管理层对经理人的选择、使用和培养时，同样是着眼于把经理人作为一个实在的人来对待的，而不是把他们作为管理企业的工具。他说：“企业需要的不是工作做得过得去就行，它需要最大限度地发挥人的能力。”“经理人不仅仅需要一个他能够承担的工作，而是需要为他施展才能提供广阔天地的工作，他需要成长和发展，他需要能把工作做得更出色的机会。”

在对工人的管理上，德鲁克同样强调要把工人作为“人”来对待，而不是作为生产产品的机器来对待。他说：“人们只能雇用整个的人，而不能雇用人体的某一部分，这一观点阐明了为什么改善人在工作中的作用是改善工作成效的最佳途径。”“人的资源——整个的人——在自然赋予的所有资源中是最丰富、最有多方面的才能，最有潜力的资源”。

德鲁克认为，企业必须要求工人心甘情愿地干活，投身进去干，而不是顺从地干。但是，为了使职工取得最大绩效，需要什么样的推动力呢？用我们的话来说就是，靠什么来调动职工的生产积极性呢？德鲁克几乎用的是我们的语言来回答这个问题。他说：“我们需要的是用自己发自内心的动力来代替外加的恐惧心的刺激，唯一能达到这一目的是责任心，而不是其它。”这里所说的责任心，应该是我们所常说的主人翁精神。

德鲁克进而强调，“金钱不能买来责任感”。他说：“金钱奖励与刺激当然重要，但是这些东西起的作用主要是消极的”，“它只有在其它各种条件使工人愿意去承担责任的情况下才能起推动作用。只有当他已经具备了更好地工作的意愿，奖金才能提高产量，否则它是无效的。”他认为金钱奖赏在现代工业社会中并不是积极动力的主要源泉。

总之，德鲁克把对人的管理作为贯穿于企业经营管理全过程的核心问题，他从各个方面来阐述对人的管理，着力于挖掘企业中最活跃、最有生命力、最有发展潜力的资源，可以说，这就是《管理实践》这本书的精华所在。

当然，德鲁克的管理思想是植根于资本主义私有制的土壤上的，他的有些观点和赖以说明问题的实践经验都不尽合乎我国的国情，不加分析地移植过来，不一定行得通。但是，他在书中反复强调的：“在管理中要重视人的价值，要把管理的基点放在激励人（包括经理人员和工人）的创造热情上”的思想是积极的、科学的，是值得我国企业管理界认真思考和借鉴的。

“他山之石，可以攻玉”，作为本书的编者，我感到欣慰的是，我们奉献给读者的是足可琢磨美玉的砾石，我们诚恳地希望认真读这本书的广大读者能取其精华，从中得到启迪。

1988年7月8日

前 言

在《管理实践》一书出版以前（此书于1954年出版），已经有关于管理的著作问世，虽然为数不多。我自己在1946年出版了我的第一本关于管理工作的书，《公司的概念》（纽约：约翰·戴出版公司）。在这以前的1938年，切斯特·I·巴纳德著的《管理者的职能》问世（马萨诸塞州坎布里奇：哈佛大学出版社），玛丽·帕克·福莱特在20年代和30年代以来的一些关于管理工作的论文在1941年被收集出版，书名为《生气勃勃的管理工作》（纽约：哈泼兄弟出版公司）。澳大利亚出生的哈佛大学教授埃尔顿·梅奥在1933年和1945年分

别发表了关于工作和工人的短篇著作《工业文明中的人的问题》（纽约：麦克米伦出版公司）和《工业文明中的社会问题》（马萨诸塞州坎布里奇：哈佛大学出版社），亨利·费奥尔的《工业的和一般的管理》——最初是1916年在巴黎出版——1930年出版（英国伦敦：皮特曼出版公司），弗雷德里克·W·泰勒的《科学的管理工作》出版得还要早一些，是在1911年（纽约：哈泼兄弟出版公司），后来还多次再版。

这些书每一本都拥有广泛的读者，而且理应得到广泛的阅读。这些著作每一本都是一个重大的成就。每一本都有持久的生命力，在这些书各自论述的领域内，至今还没有谁能超越他们。在我们今天称之为组织的心理和组织的培养方面，找不出比巴纳德和玛丽·帕克·福莱特的著作更好的指南了。当我们在谈到“质量的圈子”和“工人参与”的时候，我们只不过是重复埃尔顿·梅奥在四、五十年前发表的著作中说过的话。费奥尔的语言虽然已经过时，但是他对管理和管理的组织的洞察力仍然是新鲜而独创的。在最高层管理、它的职能和它的政策方面，对于拙作《公司的概念》的内容没有多少增添。为了了解知识工作者的工作，学习如何使知识性工作有利于生产，我们发现我们今天又在回到泰勒时代。

话虽如此，《管理实践》仍然是第一本关于“管理”的书。这是第一本把管理看作一个整体的书。把管理看作一个专门的职能，把进行管理看作一种特殊的工作，把当个经理人看作专门的责任，这是第一个尝试。在这以前的所有著述都是论述管理和管理工作的一个方面的——例如，巴纳德的《管理者的职能》一书谈的是情况和意见的交流，或者像拙作《公司的概念》谈的是高层管理，组织的结构和共

同政策。《管理实践》谈的是“管理一个企业”，“管理经理人员”，“管理工人和工作”，这些就是本书第一、第二和第四部分的题目。本书谈到“管理结构”（第三部分），而且谈到“作决定”（第二十八章）。它还谈了“管理的性质”，它的作用，它的职责以及管理所面临的挑战。但是，本书也谈了作为人的经理人员，做管理工作和居于管理地位的男人和妇女：他们的资格和条件，他们的培养，他们的责任，他们的价值。《管理实践》中有一章题目叫做“一个公司的精神”（第十三章），其中所谈的涉及到今天在“公司文化”的题目下谈的一切内容。谈到“目标”，划定“关键的成果领域”，指明如何确定目标，阐述如何使用目标来指导一个企业和量度它的绩效；本书可以说是第一本。的确，“目标”这个词大概是《管理实践》发明的——至少在这以前的著作中找不到谈这些问题的。《管理实践》是第一本讨论管理现有的企业和开创明天的企业的书。

也许更加重要的——肯定是更为新奇的——是，《管理实践》在把一个企业看作一个整体方面也是“头一个”。在这以前所有关于管理学的书——即使今天的大部分关于管理学的书——只看一个方面，这些书一般只谈内部：组织，政策，组织以内的人群关系，组织以内的权威，如此等等。

《管理实践》从三个方面来描绘一个企业：第一，作为一个企业”，在自身之外，一个在市场和为雇主生产实用产品的机构；第二，作为人和社会的“组织”，它雇用人，必须培养他们，给他们工资，把他们组织起来进行生产，因此要求管辖，体现价值，形成权力和责任的关系；第三，作为植根于社会和社团从而受公众利益的影响的“社会机构”。《管理实践》还讨论了“企业的社会责任”——在本书出版时，

这个名词实际上无人知道。

因此，《管理实践》在30年前就创造了今天称之为管理的学问。这既不是偶然，也不是碰运气——这是本书的使命和本意。

在写《管理实践》的时候，我已有10年成功的咨询经验。我自己的出发点既不是企业，也不是管理。当然，在相当早的时候，我曾经做银行的工作——一年在德国，三年在英国。但是我也曾经当过作家和新闻工作者，教授政府和政治科学。我研究管理学差不多是出于机遇。1942年，我出版了一本书，《工业人的未来》，我在书中阐明了一个观点：群体和家庭在过去的社会中执行的社会使命，有很大一部分是由组织，特别是由企业行使。这本书引起了世界最大的制造公司通用汽车公司的一位老资格管理者的注意。他在1943年晚秋的时候邀请我对他的最高管理层、它的结构和它的基本政策作一次深入的研究。就是从这次研究中，产生了写作《公司的概念》的预想，此书写成于1945年，出版于1946年。

我觉得这个工作很叫人喜欢——但是也会使人灰心。几乎找不到任何材料来帮助我做写这本书的准备。更糟糕的是，当时找得到的很少几本关于管理工作和企业的书内容又非常贫乏。这些书谈的是一个方面的问题，只有一个方面，好象这个方面是孤立地存在的。这些书使我想起了了一本关于人体解剖学的书，它只谈人体的一个关节——肘，关于臂连提也不提，更不用说骨骼和肌肉了，尤其糟糕的是，对于管理的主要部分，根本没有进行研究。可是我想，使得管理和经理人的工作那样吸引人的正是因为那是一个真正的整体，一个由三个方面构成的实体。我很快了解到，做管理工作就

得考虑成果和绩效。企业正是因此而存在；考虑到从属于一个共同任务的人的内部组织；以及外界的社会这一面——社会影响和社会责任的一面。然而，关于这些方面的材料，十分短缺，更不用说研究它们之间的相互关系了。当时找得到的书有许多都是谈政府政策对企业的影响的。的确，关于政府对企业的规章条例的课程是非常受欢迎的，现在也依然如此。但是，企业对社会和群体的影响怎样呢？关于公司财务的材料很多，但是关于企业政策之类的问题的材料几乎没有。

在我完成了我的研究工作之后，我有一段时间继续担任通用汽车公司的顾问。后来，我渐渐被其他一些大公司找去提供咨询，如西尔斯—罗巴克公司，切萨皮克俄亥俄铁路公司以及通用电气公司。我发现到处的情况都是一样：关于管理的职务，职能和挑战的研究、思考和知识，几乎是没有什么东西，需要把它补充起来，最后形成一个整体，写成本有系统有组织的短书。在我担任咨询工作期间，我会见了许许多多能干的年轻人，他们担任中级或者中高级的管理职务，或者第一次担任重要职务，做经理人或者专业赞助人。这些人知道自己是经理人，而他们的前任，那些在第二次世界大战以前供职的人们，却常常很少意识到这一点。这些年轻的有上进心的人知道他们需要系统的知识，需要概念、原理、工具——可是一样也没有。我的这本书就是为他们而写的。就是这一代人使得这本书一出版就畅销，是这一代人把经理人从一个“官阶”变成了一个工作，一种职能和责任。这本书顿时大为畅销，不只是在美国，而是在全世

界，在欧洲，在拉丁美洲，特别是在日本。真的，日本人把这本书看作是他们取得经济成就和工业绩效的基础。

我后来的一些关于管理的书讨论了《管理实践》的一个主要题目，并且作了进一步的探讨——例如《成果管理》（1964年），这是第一本关于企业战略的书，《有效的管理者》（1966年）。谈的是作为一个公司的经理和管理者如何来管理自己。《管理：任务，责任，实践》（1973），是给实践当中的管理者写的一本有系统的手册，也是给学习管理的学生们写的一本有系统的教科书，因此它要求写得全面和明确，而《管理实践》则要求写得叫人能读得懂而且有兴趣。《动荡年代的管理》（1980年）进一步发展了《管理实践》中提出的基本问题——我们的企业是什么？它能够成为什么？它应当成为什么？——而且考虑了企业在变化的时代怎样创新和保持连续性，从而把变化转化成为机会。这四卷书——当初都是由哈泼和罗氏出版公司发行——现在都以哈泼平装本出版，与《管理实践》的现在的普及本一样。

但是，《管理实践》仍然是学习管理的学生们，有志于成为经理和成熟的经理的年轻人视为基础的书。一家全世界最大的银行的董事长再三对他的主管人们说：“如果你只想读一本关于管理学的书的话，那就读《管理实践》。”我相信，其所以如此成功，是因为这本书既全面，又明白易懂。每一章都很短，但是每一章都完整地提出了管理的基本理论和基本实践。当然，这是这本书的出版带来的结果；我不仅要给我任职的公司中与我共事的经理们提供做好管理工作眼下所需要的一切东西，而且要为他们提供将来担任最高管理职务所需要的一切东西。而这些材料又要容易得到，易于阅读，能够让工作繁忙的人们用有限的时间和精力顾得上去

看。我相信，正是因为兼顾了这些方面，才使得这本书有人买、有人甚至在30年中反复阅读，尽管这一段时间里关于管理学的书可以说是汗牛充栋。我认为，正是因为这本书的这个特点才使得它成了从事管理的人们，以及有志于在公共事业机关和企业中当经理的人们心爱的读物。我希望，在今后的一些岁月中，这个普及版将会对新的一代一代的学生们，有志于管理专业的年轻人以及这一行的老行家们，起同样的作用和作出同样的贡献。

彼得·德鲁克

1985年感恩节于加利福尼亚州克莱尔蒙特

彼得·德鲁克

—管理学之父

—《洛杉矶时报》

《创业精神与创新》

《面对未来的抉择》

《管理实践》

《有效的管理者》

《动荡年代的管理》

《管理—任务、责任、实践》

目 录

编者的话.....	(1)
前 言.....	(1)

绪言 管理的性质

第1章 管理的作用.....	(3)
第2章 管理工作的职责.....	(7)
第3章 管理面临的挑战.....	(21)

第一部分 管理一个企业

第4章 西尔斯的经历.....	(31)
第5章 企业是什么.....	(49)
第6章 我们的业务是什么——它应当怎样? ...	(58)
第7章 企业的目标.....	(74)
第8章 为了明天的目标而在今天作出的决策...	(106)
第9章 生产的原则.....	(114)

第二部分 对经理人员的管理

第10章	福特的经历	(133)
第11章	通过目标和自我控制来进行管理	(145)
第12章	经理人员必须管理	(164)
第13章	一个公司的精神	(172)
第14章	总经理和董事会	(192)
第15章	培养经理人员	(216)

第三部分 管理的结构

第16章	需要哪一种组织结构	(229)
第17章	建立管理结构	(240)
第18章	小的、大的和发展中的企业	(269)

第四部分 对工人和工作的管理

第19章	IBM公司的经历	(301)
第20章	雇用整个的人	(309)
第21章	人事管理破产了吗?	(322)
第22章	把人员组织起来以求最大绩效	(342)
第23章	激励员工的创造热情以求最佳绩效	(358)
第24章	经济的跨度	(371)
第25章	基层管理人员	(379)
第26章	专业职工	(392)

第五部分 做一个经理人意味着什么

第27章	经理人和他的工作	(405)
第28章	作决定	(418)
第29章	明天的经理人	(441)

结束语 管理的社会职责