

成果

管理

德鲁克管理学著作译丛
上海译文出版社

MANAG

Results

[美] 彼得·德鲁克著
童新耕译

成果 管理

国防大学 2 069 9379 B

[美] 彼得·德鲁克著
童新耕译

德鲁克管理学著作译丛



上海译文出版社

Peter F. Drucker

MANAGING FOR RESULTS

Economic Tasks and Risk-taking Decisions

Hemmann Professional Publishing Ltd, 1989

根据英国海涅曼出版公司1989年版译出

Copyright(c) 1996 by PETER F. DRUCKER.

Simplified Chinese Characters edition arranged with

PETER F. DRUCKER through Big Apple/Turtle Mori Agency, Inc.

All Rights Reserved.

Simplified Chinese Characters edition copyright 1998

SHANGHAI TRANSLATION PUBLISHING HOUSE.

图字:09-1997-043号

成果管理

[美]彼得·德鲁克 著

童新耕 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路955号14号

全国新华书店经销

上海新华印刷厂印刷

开本 850 × 1168 1/32 印张 8 3/75 插页 2 字数 185,000

1999年5月第1版 1999年5月第1次印刷

印数:0,001-5,000册

ISBN 7-5327-2281-3/F·113

定价:15.00元

中译本序

西方有关企业管理的经验和理论的著作浩如烟海，而其中美国当代管理学大师彼得·德鲁克的著作却以实用性、系统性与前瞻性为世所称道。德鲁克1909年生于奥匈帝国的维也纳，先后在奥地利与英国受教育。1929年后在伦敦任新闻记者和国际银行的经济学家。1937年定居美国，曾在一些银行、保险公司和跨国大企业中任经济学家与管理顾问。1942至1949年，任贝宁顿学院哲学教授和政治学教授，1950年起任纽约大学商业研究院管理学教授。德鲁克在管理学领域长期耕耘，著述颇丰，是现代经验主义管理流派的创立者。其著作已译成20多种文字，在世界各国畅销。

德鲁克认为，未来的世界正由一些完全独立自主的个人在创造。明天将会如何，主要取决于今天的决策者，尤其是企业的经理人员，取决于他们的知识、洞察力和素质。企业家是赋予资源以生产财富能力的人。德鲁克对经理人员

6.00.10/03

在企业管理上的地位与重要性给予了充分的注意，所以，其著作中的大量篇幅，是论述如何才能成为一个卓有成效的管理者。德鲁克认为，管理工作在很大程度上依赖于管理者的行为榜样，那些在行动中不讲效益的主管只会给别人树立错误的榜样。德鲁克特别强调，管理工作要做到卓有成效，光靠天资聪明、工作努力与知识渊博还不够，更重要的是管理实践，管理才能绝不是生来就有的。在80年代初，德鲁克谈到日本的管理经验，认为尽管这些都是以往年份在美国管理教材中长期鼓吹的东西，但在日本却已付诸实践，并行之有效，从而值得美国企业很好学习。这是管理大师的经验之谈。

德鲁克管理思想的一大特点是以他杰出的宏观思维为基础，即始终把企业管理置于一个大的宏观背景之中。他比较早地研究信息时代发展对管理所可能产生的巨大影响。他提出了“知识工作者”这个概念，未来的管理将要面对的是这些知识工作者，并由此而产生一些新的矛盾，从而，管理的形式、手段与结构等也必须会有相应的变化。著作中也较早地分析了电脑进入管理领域对决策所可能产生的巨大影响，不过，他相当理智地认为，电脑的真正好处是可以代替人进行复杂的运算，从而使各层管理人员有更多的时间学习如何管理，如何做出卓有成效的决策；必须清醒地认识到，电脑不可能取代人来进行决策，更不可能把普通职员都变成决策者。

德鲁克的管理思想特别强调对现实的把握。他认为世界是在不断变化之中，把握未来是管理学中的最大难题。比

如,1985年时没有人能预见到,欧洲共同体的建立在10年内不是在欧洲释放出巨大的经济能量,相反却是带来长达10年之久的经济停滞和无休止的争执,使1995年统一的欧洲在世界经济中的地位反而比1985年分散的欧洲要弱。但是,未来终究要由现时的行动去创造。所以,德鲁克强调管理者要把握发展的机遇、变动的机遇。

德鲁克的著作中谈到一件相当有意义的事情,这就是大学中的工商管理专业或者说MBA何以会如此吃香。这是因为管理职位在未来的社会中越来越处于突出的地位,MBA确实可以传授给未来的或现有的管理者以许多新的管理知识,开拓新的视野,并有利于学习者在未来事业中的发展。

德鲁克论述的管理理论与经验是多方面的,对于正在建立现代企业制度的中国企业来说,确实是大有学习与借鉴之处。比如说,有关企业董事会与董事长在企业管理系统中的地位与职能,在当前的国内可以说是众说纷纭,德鲁克的论述可以说是相当清晰,认为称董事会为企业的“管理机构”这一19世纪的说法早已站不住脚,现在它应该是确保公司处于正常经营管理的机构。认为董事会的主要职责是确保公司最高管理层的称职胜任,以及与此相关的一些重要工作。认为制订公司战略本身不是董事会的职责,但是却要确保公司有合适的战略并确保这些战略经得起实际的检验。

在德鲁克的著作中,有现代企业管理的丰富理论与经验,这是市场经济环境中一切企业所共有,所普遍适用的。当然,这些管理经验主要产生于发达的市场经济国家美国。

我国当前的市场经济是属于社会主义初级阶段的市场经济,或者说还是一种不完善的市场经济,但是,这绝不妨碍我们去学习借鉴市场经济中具有普遍性的管理经验,也绝不排斥源于公有制企业的一些优秀的管理经验。

在我国企业发展的历史上,也曾涌现过诸如“二参一改三结合”、“鞍钢宪法”等管理经验,尽管这中间有许多具有普遍意义的东西或者说精粹可以继承、吸收与发展,但是,由于这些经验多是在非市场经济条件下形成的,因而,单靠这些是难以解决现代化企业的经营和管理问题的。

以市场经济为导向的中国企业改革,开始于70年代末,可以说是与整个国家的经济改革同步,至今已有20个年头。从国有企业的情况来看,尽管已有相当一部分企业经济改革显示出勃勃生机,可是,其整体情况却并不理想:一是经济效益欠佳,仍有相当比例的国有企业亏损;二是企业资产质量不高,特别是资产负债率偏高;三是产品更新换代缓慢,市场占有率下降;四是人才流失,资金缺乏,企业发展后劲不足。相对于20年来外资企业、私营企业与个体企业等非公有制经济的持续增长,国有经济的增长就显得过于缓慢。这里的主要原因是国有企业的改革滞后,即从70年代末开始的企业扩权或利润留成到80年代的利改税、资产经营责任制,一直持续到90年代初的企业经营承包制,说到底只是国有企业体制的局部改良而说不上是真正的改革,因为它没有从根本上解决政企分离、企业自主问题,即没有从根本上解决企业在市场经济中的应有地位问题。而这说到底也是企业的管理问题,即多数国有企业还没有完

全走上市场经济的轨道,未能自觉熟练地运用科学的管理原则与机制来管理企业。因此吸取世界上发达国家先进的管理经验,结合我国企业管理的优秀传统,形成具有中国特色的现代企业管理经验,是我们的宗旨与愿望。

当前我们提倡学习一点西方优秀的企业管理经验,因为从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,要充实的正是市场经济的基本内容,包括市场经济的基本管理经验,因而,了解德鲁克的管理理论与经验不能不说是一个较好的选择。然而,德鲁克毕竟是个西方学者,他的著作的字里行间有时不免暴露出他对共产主义制度和社会主义国家很深的偏见,其在社会发展问题上的一些观点是我们所不能苟同的,也是广大读者所要留意的。我们要学习西方先进的管理理论与经验,但也不能囫囵吞枣,照单全收。这些理论与经验怎么使之中国化,化为社会主义现代企业管理体制的内在之物,还需要依靠实践。

上海译文出版社新近推出彼得·德鲁克的《管理实践》、《成果管理》、《卓有成效的管理者》、《变动中的管理界》、《管理的前沿》、《大变革时代的管理》、《九十年代的管理》七种书,构成一个管理丛书系列,这对于我国的企业改革与发展,无疑是一件极有意义的事情。他山之石,可以攻玉,我希望广大读者能从这些著作中获得启迪。

上海市经济学会会长

袁恩桢

1999年4月15日

致 谢

本书的编辑工作多亏了我的妻子多丽丝和我的好友赫米内·琥珀所给予的许多帮助。他们两人分别在本书写作的各个阶段多次阅读了本书手稿——这不仅有利于本书风格、措词和句子结构的一致性，而且有利于立意和次序的连贯性。本书无论在概念上或文句上所具有的清晰性，很大程度上应归功于他们对错误思想的敏锐感觉和对不当措词的有力抵制。他们两人都是中途放下自己手中紧迫而重要的工作来阅读和编辑本书书稿的，对他们的帮助，我表示衷心的感谢。

彼得·F·德鲁克

1964年元月

新泽西州蒙特克莱市

时至今日我们仍然没有任何关于经济绩效的学科，仍然没有对我们的知识加以组织和系统的分析，也没有任何目的明确的研究方法。即使是任务的整理分类也有待完成。因此，系统地、有的放矢地去完成企业的特定的任务和功能的基础并不存在。

当今存在着大量成功的企业和许多卓有成效的管理者——正如存在着许多充其量是成果平平的企业和平庸的管理者一样。然而，人们要找出一种说明成功者何以取得成功的分析，却是徒劳的。哪怕是关于每一个企业所面对的经济任务的描述，竟也无处可觅，更不用说如何去寻找解决办法了。每天早上，许多问题一齐汇集到每一个主管的桌上，全都要求他处理。但是，哪些问题是重要的，哪些只是瞎嚷嚷的，主管们几乎都无章可循。

本书并不宣称如何创新或深刻，但是，就我所知而言，有组织地描述企业主管的经济任务的尝试，本书当推为第一本；在通向建立有关企业经济绩效的学科的过程中，本书当称作艰难的第一步。

本书分为三个部分。第一部分，也是篇幅最长的部分，着重分析和理解。第1章讲述的是“企业现实”——在任何给定的时间，在任何企业都极可能发现的情况。以下3章（第2、3、4章）展开对于整个企业的成果区域的分析，并将它们一方面与资源和努力，另一方面与机会和期望联系起来。第5章则对成本流和成本结构——既指个别企业，又指企业作为其中一个组成部分的经济过程——进行了类似的分析。

第6和第7章论述如何从成果和资源所在的“外部”理解企

① 本书举例凡提到公司名的，该实例均取自公开发表的资料，主要是公司报表；凡不出现公司名的，则出自本人的实践或观察，并且对举例企业的真实情况，如类型、规模、所在地以及产品等都仔细地予以隐去。

业的内部。这几章提出了“我们靠什么得到报酬”和“我们如何维持生存”的问题。第8章则将所有的分析归纳为对现有企业的基本经济特征、生产能力、它的机会和需求的理解。

第二部分重点论述机会并导向决策。它讨论了企业的每一个重要的经济方面的机会和需要：使现有企业产生绩效（第9章），发现和实现企业潜力（第10章），在今天创造企业的未来（第11章）。

最后一部分也是最短的一个部分，论述了将洞察力和决策转化成目标明确的绩效的问题。这就需要在有关企业的想法和目标、企业所需要的优势、企业将集中优先考虑之事方面作出至关重要的决策（第12章）。它需要作出若干战略性选择：追求何种机会和冒哪种风险，如何实现专业化和多样化，是建立还是购并，什么样的组织最适合企业的经济状况及其机会（第13章）。第14章最后将争取绩效的企业家决策落实到企业组织的管理结构之中，落实到工作之中，企业实践中，组织精神和用人决策中。

“结论”部分将本书及其主题延伸到每个主管个人及其承担的责任——尤其是最高管理层的承担的责任。

任何第一个试图将民间传说变成知识，将猜字游戏变成一门学科的努力都极有可能被误解为对个人能力的贬低，被误解为这种个人能力可用一本规则书来取而代之。当然，任何这样的努力都是无稽之谈。没有任何一本书能将一个蠢蛋变成一个聪明人，能将一个无能之辈变成一个天才。然而，掌握了一门学科的基础，将使今日的称职的医生获得大大超出一个世纪以前最能干的医生的能力，将使今日的杰出的医生能够去做昨天的医学天才几乎不敢梦想的事情。没有一门学科能够延长一个人的手臂，但是它可以将人举升到他的前人的肩上，扩延他的手臂可

及的范围。一门学科所包含的知识给予仅仅称职之人的帮助极大,因为它赋予他们以某种有效的方法;而它给予真正能干之人的帮助则更是大得无法计算,因为它赋予他们以卓越的才能。

总之,企业主管的工作是经济工作。他们大多数人都在为之努力工作——许多情况下是太努力了。本书并不增加额外的工作。相反,本书的目的在于帮助他们花较少的力气,以较少的时间然而更加有效地完成他们的工作。本书并不告诉他们如何做好事情,而是试图帮助他们找到正确的事情去做。

目 录

致谢	1
前言：任务	1

第一部分 理解企业

1. 企业现实	3
2. 成果区域	16
3. 收入,资源及前景	28
4. 我们的业绩如何?	55
5. 成本中心和成本结构	74
6. 顾客即企业	98
7. 知识即企业	120
8. 这就是我们的企业	132

第二部分 以机会为中心

9. 蓄积力量	143
---------	-----

10. 寻找企业潜力	165
11. 今天创造未来	190

第三部分 绩效计划

12. 关键决策	215
13. 企业战略	224
14. 为企业建立经济绩效	241
结论：承诺	249



第

一

部

分

理解企业

1

企业现实

普天之下，认为企业主管们未将足够的时间，也未将足够的精力花在企业的未来之上的抱怨之声不绝于耳。就是主管自己在谈论他们的工作日时，在与他们的同行谈话和写信时，也都不无例外地要发出这种怨言。在有关管理的文章和书籍中，它则是一个重复出现的主题。

这是一个言之有据的抱怨。企业主管应该将更多的时间和精力花在他们的企业的未来之上。他们也应该将更多的时间和精力花在许多其他事情上，例如他们的社会责任和社区责任。由于对这些方面的忽视，使他们及他们的企业都付出了昂贵的代价。然而，抱怨企业主管们几乎没有花点时间在明天的工作上也是徒然的。这种对未来的忽视只不过是一种症状；主管们忽视明天是因为他们无法超越今天。但那还只不过是一种症状而已。其真正的病因是他们还缺乏任何解决企业经营这一经济任务的基础。

一般而言，主管们现今手中的工作已经占去了他们的所有时间；而且能够圆满完成的已属罕见。几乎没有一位主管会对他