

彼得·德鲁克管理学著作选


动荡年代的管理

(美) 彼得·F·德鲁克 著

屠端华 吴力勋 孟兴国 译

屠端华 校

工人出版社



这本书讨论了新的现实，但它
着重关心的是行动而不是认识，是决
定而不是分析。

——彼得·德鲁克

动荡年代的管理

(美) 彼得·F·德鲁克 著

屠端华 吴力励 孟兴国 译

屠端华 校

工人出版社

动荡年代的管理

彼得·德鲁克 著

屠端华 吴力励 孟兴国 译

屠端华 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

北京市昌平县长城印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张: 7.125字数: 160000

1989年7月第1版 1989年8月北京第1次印刷

印数: 1 - 9810册

ISBN 7-5008-0398-2/C·12 定价: 2.50元

译 序

有人读了这本书以后评论说，这不是一本管理学专著。然而，作者却把书名称之为《动荡年代的管理》。作者的目的是明确的，就是要给读者以管理学方面的知识。

传统的管理科学，总是把管理看成是企业内部的管理，至多只是一个组织内部的管理。而本书的作者，彼得·德鲁克，却从不受这一教条的约束，他的管理理论的范围极广，不仅涉及企业机构和非企业机构的组织管理，还涉及政府部门、工会、福利机构等社会部门的管理。可以说，他的管理理论，是一个包括经济、社会、政治在内的宏大体系。

本书的背景是进入八十年代初期的当代世界，其立场是为发达国家的进一步发展和管理出谋划策。从本书所论述的问题中，我们可以体会到，一方面，发达国家的经济和社会的管理的确超过我们很远，大大地走在我们的前面。它们所面临的许多棘手的问题，有的我们还未遇到，有的只能初见端倪，还谈不上问题。（正是因为这一点，使得本书对中国读者来说，不免有意识超前之感。）另一方面，我们从本书中也可以看到，发达国家的管理并不是什么都好，问题仍然很多，而且不好解决。了解和知道它们现在的问题，可以使我们现在和将来不要重蹈它们的覆辙。我国目前正处于改革开

放时期，改革开放自然需要引进先进的经验和技術，尤其需要引进先进的管理。但是，在引进的时候，很可能把发达国家的管理问题当成管理经验引进来。其实我们已经犯了这个错误。例如，在改革初期，我国的许多经济学家和国家领导人都同意学习西方国家的财政赤字和通货膨胀的办法来刺激经济增长。其实，财政赤字和通货膨胀正是西方国家所遇到的最难对付的管理问题之一；而且我国改革的实践也已经充分证明，财政赤字和通货膨胀决不是，也不可能是治理经济的良方。

作为一名管理学大师，德鲁克的许多睿智见解是十分令人赞叹的。

比如本书第二部分中所展示的思想是：企业和非企业机构的经营管理都要有计划地进行；一个国家的经济计划，只能在各个企业和非企业机构的经营计划中体现出来。这个概念彻底解决了经济学家们长期争论不休的问题：到底是市场调节好还是计划调节好？传统的经济学家把计划和市场看成是两个对立的机制；计划的概念只属于政府的范畴。所谓计划调节，就是指由政府以计划的形式来安排企业的行为，企业完全是被动的；所谓市场调节就是企业的行为完全根据市场经济杠杆（如价格、利息率、工资等）的波动来决定，企业行为仍然是被动的。企业到底应该听命于政府还是应该听命于市场，这成了经济学家们永远解不开的谜。如果从本书所提出的命题的角度来看，问题就好解决了。计划的落脚点不在国家，而在于包括政府部门在内的一切企业和非企业机构。也就是说任何需要管理的组织都要有计划地经营。一个国家的计划经济应该是一个各类组织机构，从政府部门一直到各个大小企业组织的计划网络。从这个角度出发，就会发

觉计划调节和市场调节并不矛盾。所谓市场调节就是从市场的角度来看企业的经济运动；所谓计划调节，就是从企业组织的经营管理的角度来看市场的经济运动。传统的社会主义计划经济模式之所以不成功，就是因为传统的社会主义计划经济模式中，只有国家计划，没有企业计划。而且企业和其他一切组织机构只是国家的算盘珠子，拨一拨、动一动，不拨就不动。没有企业自觉的计划，国家制定再好的计划也是注定要失败的。

第三部分可以说是本书最精彩的部分。它揭示了人口结构和人口动态的变化给经济和管理带来的各种问题。当然，作者在此揭示的问题，主要是发达国家出现的问题，似乎与我们无关。但实际上几乎所有的问题都与我们有关。如人口老龄化问题，退休年限的弊端，新一代的受过高等教育的青年人的职业选择问题等等，这些都是我们已经面临的问题和将要对付的问题。甚至有些看起来完全是发达国家的问题，也和我们有着直接的关系。如发达国家愿意从事传统工种的劳动力极其短缺，但是与这一问题同时出现的是发展中国家的青年大量进入发达国家的传统工种就业岗位。日本近年来也出现了愿意从事传统工种的劳动力奇缺问题。如果只从国内找出路，恐怕问题不好解决。于是，日本政府想出了绝招。有消息说，最近两年，上海、哈尔滨、天津等城市突然出现了一股中国青年赴日本“留学”热。日本学校以低廉的学费吸引中国青年前往“就读”，而且对赴日学习的青年既不要求他们有学历，也不要求他们会日语。这股赴日“留学”热，使许多人都摸不着头脑：一向具有排外传统的日本国，怎么突然地对中国青年“开放”起来了呢？只要读一读这本书，任何人都会明白，原来日本政府是要解决他们传统工种

劳动力不足困难。这本书是1980年出版的，而日本学校吸引中国青年是1986年以后的事。可见本书的思想对日本政府决策的影响力。也可见此书的科学价值。

其实，发达国家的问题必然会影响发展中国家的问题。正象德鲁克所说的，这个世界中的每一个国家都不可能成为独立于外界的国家了。所谓的“自主国家”已经终结。世界性的生产分工会淹没每一个国家；发达国家的任何政策都会造成发展中国家的变动，反之亦然。正是从这一宏大的角度着眼，作者铺陈了其第四部分的思想：每一个企业都应该面对世界；每一个企业都将不仅是经济实体，而且是政治实体。

当然，本书的观点也并不全都是正确的。因此，我们过去提倡的“批判”精神也不能全部丢掉。但是“批判”的目的不在于发动“阶级斗争”，而在于提高管理的科学性，提高我们的管理水平。比如，对国家的通货膨胀问题，作者并不主张采取积极的办法去消除它，而是主张采取消极的办法，要每一个企业和非企业机构都根据通货膨胀来调整自己的会计帐目。而且作者自己也明白，要想真正调整会计帐目是很难的，通货膨胀率本身并不是一个明确无误的数字。要求企业这样做无异于让企业勉为其难。其实，任何通货膨胀都是由国家造成的，因为国家拥有制造货币的权力和机器。因此，治愈通货膨胀的唯一办法就是搞好国家的宏观管理，使其不以制造通货膨胀为“乐趣”。

本书是一本地道的管理学专著，它的读者应该是企业家和企业的高层决策人员、政府部门的官员，或者是那些想成为企业家或政治家的人。

屠端华

1988年6月

导 言

本书的讨论焦点集中在组织的行为、策略、和机会上，着重探讨管理人员能够做什么、应该做什么、以及必须做什么。或者更准确地说，本书以相反的顺序：首先是“必须”、接着是“应该”、然后是“能够”，来专门谈组织的行为、策略、和机会。关于未来的年代——管理者们将不得不在其中工作并作出成绩的年代，有一点是确定无疑的，即它们将是动荡的年代。而在动荡的年代里，管理部门的首要任务就是确保本组织的生存能力、确保其结构的灵活性和合理性，以使组织能经受得起打击、能适应突然的变化，并能为自己开创新的机会。

因此，本书的讨论从对基本要素的管理着手。这些基本要素是：通货膨胀、债务清偿、生产率、和被人们误称为“利润”的经营滞留成本。

管理基本要素意味着为未来而管理、意味着抛弃昨天，因此，这需要以一种发展的政策、发展的战略、和一种能够区别健康的增长、臃肿的增长、和毒瘤的增长的方法来对发展进行管理。管理基本要素还意味着，知道哪些战略可供选

择，以及如何选择；因此，这需要我们今天有能力来判断明天的管理成果。

可以说，这些基本要素是显而易见的，其实，任何事物的基本要素都是显而易见的。但是有多少管理部门在它们上面做了工作？有多少管理部门想到过它们呢？

动荡，从定义上讲，是不规则的、非线性的、不稳定的。但是潜伏在动荡背后的原因是可以被分析、被预测和被管理的。管理部门应该，而且能够管理的正是潜伏在许许多多动荡背后的最基本的、最重要的、最新出现的现实。这许许多多的动荡主要表现为人口结构和人口动态的显著变化，特别是西方发达国家和日本的人口结构和人口动态的变化。这些变化已经在改变整个世界的经济组合方式了，而且很有可能导致以生产分工和市场控制为基础的新的“跨国联盟”的产生，并在许多方面取代旧日的以金融控制为基础的“跨国公司”；这些变化正在创造新的消费者市场，并对现存的旧的消费者市场进行重新组合；这些变化还激烈地改变“个体劳动力”，使得只有“群体劳动力”才能生存，而这种群体劳动力是由具有不同期望和个性的个体劳动力所组成的，这些变化将迫使我们完全放弃“固定退休年龄”的观念；而且这些变化对管理部门提出了一项新的要求（也提供了一个新的机会），即为极大丰富的物质财富制定有组织的计划。

最后，必须指出，在企业和其他组织的环境中存在着新的现实、新的机会、和新的威胁。这个环境包括世界经济及其内部结合，以及与之并存的世界政体的不断加深的分裂；所有非共产主义的发达国家出现的“雇员社会”；政治秩序

和政治进程的变态等等。

在20世纪70年代，经济史上最长的持续期结束了。在过去的12年中，我们步入了动荡年代。

从马歇尔计划^①到七十年代中期的25年，不仅是一个史无前例的经济发展时期，是一个世界经济所经历过的最迅速、最广泛的发展时期，而且还是一个预见度很高的时期。虽然从社会生活上讲，这些年是迅速变化的年月，但从经济上讲，世界上的那些主要国家在这些年中的发展是沿着二次大战以前展现出来的路线继续前进的，而且它们中大多数国家的发展路线可以说在三十年代大萧条以前就已既定了。另外，在这些年中新发展起来的“中级”国家，例如巴西、墨西哥、南朝鲜、或是香港、台湾等非共产党领导的中国领土，还有新加坡，它们的飞速发展也是沿着传统的、颇为人们所接受的路线前进的。但是从现在起，发展就很可能以别的形式出现，而不再以“传统”的形式出现了。虽然这种发展里面也可能含有许多传统的东西，甚至有可能发生象大萧条一样的恶性事件，但总的来说，今后的发展不可能是传统模式的了。

尽管人们都在谈论技术变化的迅速，但这25年仍然是一个高度的技术持续期。虽然的确存在着迅速的变化，然而这种迅速变化主要是在一些第二次世界大战以前就已经得到很好筹划的领域，在一些基于大萧条时期之前的发现和发明的

^①马歇尔计划，即《欧洲复兴方案》，第二次世界大战后期美国援助欧洲复兴的计划。由美国国务卿马歇尔在1947年6月5日在哈佛大学演讲中提出，故名马歇尔计划。

——译者注

领域；许多技术变化还是基于第一次世界大战之前的发现和发明的领域。然而，这种状况已经结束了。在技术方面，我们也正在进入一个动荡的年代、一个迅速革新的年代、一个在技术结构上发生迅猛变化的年代。

在第二次世界大战以后的25年里，计划变成了一种时髦。但是，通常人们所作的计划仍表现了高度的持续性。一般说来，计划以昨日的趋势作为起点，并把这种趋势投射到未来之中，（或者采取一种不同的“混合”法，但却具有完全相同的成分和结构。）然而，在当今的动乱时期，这样做已经不行了。在一个动荡时代，最可能出现的事件是那些不断改变结构的单独事件。而所谓单独事件的定义，就是无法“计划”。但是，单独事件经常可以被人们预见。然而这种预见需要有为了明天的战略；需要有能够预见到巨大的变化可能在什么地方出现、它们可能是什么样子的战略；需要使一个企业——或是一所医院、一所中学、一所大学——能够利用新的现实，将动乱转化为机会的战略。

这本书论述了怎样将迅速的变化转化为机会并加以利用所需的战略，即将变化的威胁转化为有利可图的生产活动的机会，转化为对社会、经济和个人都有益的机会所需的战略。

一个动荡的时代是一个危险的时代，其最大的危险是诱惑人们否认现实。因为这些新的现实既不符合左派的设想，也不符合右派的设想。这些新的现实与“众所周知的东西”根本不相吻合。这些新的现实与所有的人——无论政治见解如何——仍然相信的旧的现实的样子格格不入。“现实”与左派和右派认为“应该的样子”完全不同。当今最大的和最危

险的动乱正是产生于决策人的错觉与现实之间的冲突；这些决策者包括政府部门的决策人、企业的最高管理人员和工会领导人。

但是，对于那些能够理解、接受、开发新的现实的人们来说，一个动荡的时代也是一个难得的好机会。尤其对于领导人员来说，它是一个机会的时代。因此，贯穿本书的一个主题就是要每一个企业中的决策者都正视现实，抵制“众所周知”的诱惑，抵制“昨日的必然”的诱惑，因为“众所周知”和“昨日的必然”很可能在明天会变成有害的迷信。

这本书讨论了新的现实，但它着重关心的是行动而不是认识；是决定而不是分析。本书不是一本“哲学的”书，也不是一本在问：“我们向何处去？”的书。本书立足于实事求是，是一本为在任何领域中进行管理的决策者而写的书，无论这些决策者是在私人企业工作还是在国有企业工作。本书不是一本教给人们“怎样做”的书。确切地说，这是一本试图告诉管理者们应该去做什么的书。

彼得·德鲁克

于加利福尼亚，克莱蒙特

1985年元旦

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

译序 导言

第一部分 管理基本要素

1. 根据通货膨胀调整数据2
2. 为增强清偿能力和财务实力而管理5
3. 管理生产率7
4. 知识工作者的生产率17
5. 企业的滞留成本和利润假象23

第二部分 为明天而管理

1. 集中资源于成果35
2. 摆脱昨天的困扰36
3. 对经济增长进行管理39
4. 对创新和变化的管理43
5. 明天的经营战略56
6. 管理人员的记分卡62

第三部分 对新的人口结构和新的人口动态的管理

1.新的现实	70
2.生产分工：跨国一体化	87
3.新型消费市场	101
4.管理战略的含义	107
5.从“劳动力”到“群体劳动力”	110
6.强制退休年龄的终结	115
7.“双头怪物”	121
8.发展中国的就业需求	124
9.发达世界的就业需求	128
10.安排剩余劳动力	132

第四部分 动荡环境中的经营管理

1.整体化的世界经济	143
2.跨越国界的世界货币	144
3.自主国家的终结	149
4.支离破碎的世界政治格局	155
5.世界经济中的准发达国家	157
6.世界经济中的企业政策	164
7.雇员社会	167
8.“权力源于财产”	176
9.工会能够生存下去吗？	185
10.工商企业作为政治机构	190
11.政治环境中的经营管理	202

结束语：对管理者的挑战

第一部分

管理基本要素

在动荡的年代里，必须把一个企业管理得既能抵抗住突然的打击，又能有利于使它得到突然的意想不到的机会。这意味着，在动荡的年代里，必须对那些基本要素加以管理，而且要管理好。

我们过去所经历过的25年，即从马歇尔计划到石油输出国组织成立之间的25年，是可以预见的年代。在可以预见的年代，要管理的基本要素是清楚的，而且人们自以为已经对它们进行了管理。但是，除非人们一直仔细

地、坚持不懈地、认真地对它们进行管理，否则的话，基本要素就会恶化。事实上，对于当今大多数单位（企业单位、非企业单位、和公共服务机构）来说，最大的危险可能不在于公众对企业的敌视、环境的限制、过于繁琐的条例规定、以及能源问题，甚至不在于通货膨胀；而可能在于基本要素的隐蔽性恶化。一个漫长的比较平静的时期养成了许多惯例，而在这些为大家所接受的、又为大家所厌烦的惯例中，总会存在着意想不到的危险和潜伏的病情。

要管理的基本要素并没有改变，但是随着内、外部条件的变化，管理基本要素的特定方法确实有了很大的变化。因此，讨论动荡年代的管理，必须从能够影响企业生存和成功的，对基本要素的管理所提出的新的不同的要求开始。这些要求是：

- (1) 清偿能力，
- (2) 生产率，
- (3) 未来成本。

只管理迫在眉睫的事是不够的，但首先必须从这里开始。

1. 根据通货膨胀调整数据

在能够成功地进行管理之前，人们必需确切地知道自己正在管理什么。但是，当今的管理者们——无论是企业中的还是非企业的公共服务机构的管理者们——并不知道事实。他们认为是事实的东西，大部分是他们自己的错觉或半真实的东西。这是因为他们的企业的现实被通货膨胀掩盖住了、歪曲了，以致于变形了。由于今天的管理者们比起他们的前辈来，能够得到多出许多倍的报告、信息和数字，因此他们变