

管理的前沿



明日的决策

孕育在今日之中

〔美〕彼得·德鲁克 著

许斌 译

潘承烈 审校

企业管理出版社



管理的前沿

〔美〕彼得·德鲁克 著
许斌 译
潘承烈 审校

出版：企业管理出版社
发行：新华书店北京发行所
经售：全国各地新华书店
印刷：北京印刷一厂

787×1092毫米 32开
11印张 238千字
1988年3月第1版
1988年3月第1次印刷
印数：00001—21000册

ISBN 7-80001-035-X/F·036

定价：2.70元

写在前面

《管理的前沿》一书是美国著名管理学家彼得·德鲁克（也译 杜拉克）继他1985年发表的《创新 与企业家精神》（《Innovation and Entrepreneurship》）之后，于1986年出版的又一新著。

德鲁克是当代国际上声望甚高的管理学权威，他的著作多年来一直是国外管理方面的畅销书，并被翻译成20多种文字在各国发行。他的一些观点、理论、见解，也常在各种不同的国际场合，为各国学术界、经济界、企业界人士所引用。自他的《有效的管理者》一书中译本介绍给我国广大读者以来，德鲁克的名字也为我们从事经济管理的实际工作者和理论工作者们所熟悉，并广为流传。他多年前所倡导的“目标管理”（MBO），也正在我国越来越多的企事业单位，作为一种现代化管理方法得到推广应用，并取得积极有效的成果。

本书不同于德鲁克以往的长篇著作，而是一本他的论文

集，书中收集了自1981~1986年他在美国报刊上发表过的35篇文章，以及列为本书第一篇的“访问记”，和专为本书而作的最后一篇“后记”，合计共37篇。这些文章论述的内容广泛，涉及经济、人事、管理、组织四个方面，但都围绕同一个主题，就是今日的企业领导人所面临着的明日的挑战。作者认为，明天将会是什么样子，这在很大程度上取决于今天的决策者的知识、洞察力、远见卓识，及其素质。德鲁克这本新著正是为这些领导人而写的，使他们能够看到并且理解，他们那些直觉的、日常的行动和决定将会产生出长远的影响。因此本书采用了一个副标题：明日的决策孕育在今日之中。

《管理的前沿》一书的目的，不仅是为了给读者提供知识和预见，更重要的是，它旨在使读者能从中扩大眼界，开阔思路。

现在我国正在加快和深化经济体制改革，进一步对外开放。对广大企事业单位来说，内外环境正在发生迅速而深刻的变化，要适应这种变革，首先要正确认识和理解这些变化的来龙去脉，才能把握现状，预见其发展，在竞争中掌握主动权。而德鲁克的论著所以在国际上能数十年久盛不衰，其很多观点经受住了经济发展的实践的检验，就在于他始终站在世界经济管理发展的前沿，透过现象看到本质，作“入木三分”的观察与分析，然后得出自己独到的见解与结论。

因此，本书不仅可为我们提供近几年来国际上经济与管理方面发展的最新动态，以利于我们更好地了解外部世界的情况，而更在于能有助于我们“知彼知己”，“他山之石，可以攻玉”，借鉴他人发展经济的经验，来提高我们自己的管

理水平。当然，本书作者是资产阶级管理学者，他用西方的观点对一些问题的看法与评价，我们不尽同意，但我们仍把原著全文译出，是为了便于读者参考，并采取去粗取精，去伪存真的态度去加以借鉴和研究思考。

改革的时代，正在召唤着大批新一代的社会主义企业家的崛起。具有远见卓识，创新精神，和经营战略头脑，正是这样的企业家的重要素质。希望德鲁克这本最新著作的中译本的问世，能为我国广大的企业家与经济管理工作者在这方面提供一些有益的养料。

本书译者许斌同志是位年青的管理学硕士。由于他具有坚实而广博的专业知识基础，以及较深的中英文素养，使译文忠于原著，准确地表达了业务上的原意，译笔也较流畅，读来无生涩的洋味，这正是对翻译业务专业作品所需要提倡和鼓励的。

潘承烈

1987年国庆节

目 录

前 言 未来形成于今天	1
访问记 同一位博学多才之士的谈话	3

第一部分 经 济

1 变化了的世界经济	21
2 美国创造工作的机制	51
3 为什么石油输出国组织会失败	57
4 变化中的跨国公司	61
5 管理货币的承受风险	67
6 出口市场与国内政策	72
7 欧洲在高技术上的雄心壮志	76
8 我们能向德国人学习些什么?	81
9 进入日本市场	86
10 对日贸易:行之有效的方法	91
11 敌对贸易的危险	96
12 现代预言家:是熊彼特还是凯恩斯?	102

第二部分 人 事

13 选才的基本准则	114
14 测定白领职工的生产率	124
15 第一线监工:日薄西山?	128
16 报酬过高的经理:贪婪的结果	132

DN48/29 20

17	保持企业的青春活力	138
18	向职业院校交纳学费	143
19	工作与人：日益增长的不相适应	147
20	教育与工作	152
第三部分 管 理		158
21	管理：成功的问题	158
22	控制参谋工作	186
23	精简中层管理	190
24	以信息为基础的组织	194
25	劳工工会变得无用了吗？	199
26	工会的灵活性：必不可少	204
27	管理是门艺术	209
第四部分 组 织		218
28	敌意接管及其危害	218
29	成功兼并的五条原则	246
30	创新组织	250
31	非增长性企业	255
32	为什么自动化能盈利	259
33	IBM公司的沃森：放眼明天	262
34	贝尔系统解体的经验教训	277
35	社会需要与企业机会	310
后 绪 社会创新——管理的新领域		331

前言：

未来形成于今天

本书共有37篇文章：1篇访问记，1篇后绪，35篇正文，包含的主题极为广泛。然而从一开始，我就打算最终将它们出版成书，并使所有文章的变化都围绕着一个统一的主题：今日之经理人员所面临的明日之挑战。如果说这些文章蕴涵着一个前提的话，那就是，未来正由一些完全独立自主的人在创造。例如，一位总经理，一位市场营销经理，一位培训主任，或一位审计员，他们正做着不平凡的工作：建立一支管理队伍；发展新的定价战略；改变培训计划，以便它能使具有不同教育背景的人适应新技术；设计一种新的成本会计分析法，以发现装配线自动化是否合算。

这毕竟是这个世纪的课题。这是一个充满前所未有的灾难与大变动的世纪：两次世界大战，希特勒，以及恶迹较少但杀气腾腾一点也不逊色的恶棍。实际上，我们每前进10年所创造的“历史”，不亚于以往的一个世纪，而且很少是和风细雨的。然而，这个世界的大多数国家，尤其是发达国家，

不仅一次又一次地从大灾难中恢复过来，而且重新获得了发展的趋势和动能——经济的，社会的，甚至政治的。其主要原因是，普通人，即处理企业与机构日常业务的人，在周围世界纷纷土崩瓦解之时，承担起了责任，继续为明天进行建设。因此，明天形成于今日。

有什么样的明天，主要取决于今天的决策者，尤其是组织机构中的决策者，即经理人员；取决于他们的知识，洞察力，远见卓识及其素质。然而，这些经理人员是大忙人，他们已完全被日常的危机所缠住——日常危机是经理人员工作必然遇到的事情。因此，这部书中各篇文章的目的，就是要使这些大忙人看到并懂得，他们眼下的、日常的、紧急的行动与决策，包含着什么样的长远影响和后果。

贯穿这37篇各种各样文章的第二个主题是：变化是机会。这本书的每篇文章都紧紧把握着变化。有些变化是深刻的、重要的，如信息对组织的影响；美国近10年创业浪潮的意义；由管理的成功所引起的问题。有些变化或许是短暂的、昙花一现的——尽管如此，却并非不重要——例如，传统工作与年轻、受过教育的劳动力的期望和素质之间的不适应性。这些变化中的每一个变化，都可以被视为一种威胁，而且许多经理人员的确也这样看。每一个变化都需要被视为一种机会，并加以利用——是做不同的事情，做新事情，最重要的，做一些更好、更有生产性、更能赚取利润的事情的机会。因此，这本书不仅旨在为你提供知识，洞察力，远见和能力，更旨在为你创造想象力。

彼得·德鲁克

1986年夏于克莱尔蒙特

访问记：

同一位博学多才之士的谈话*

问：你最近的一本书**，是论及创新过程的深谋远虑性。在你自己的生活中，也有深谋远虑性吗？也有一个彼得·德鲁克计划吗？

答：事后回顾，差不多是如此；但事前展望，并非如此。30年前，我有了最为朦胧的想法：我的归宿在哪里。而在这之前，我已摸索了10~12年，不是按照预先的设计，而是透过偶然的事件来进行摸索。甚至还是一个小孩的时候，我就知道，我不想呆在奥地利，我知道我不想跑到大学里浪费4年的光阴。所以，我让我父亲给我找一份能云游四方，而且能与我最终的追求相差甚远的工作。我到一家出口公司当了一名见习职员。后来，我进入法兰克福的一家小银行工作。我得到这份工作是因为我会英语和德语两种语言。那是1929年10月，股票市场崩溃了，我是最后一个卷进去而最先出来的。我需要一份工作，并在一家地方报社找到了一份。我必须说，这是一次很好的教育机会。

回想起来，我所擅长的一件事，就是观察现象，追询这些现象的寓意。在1933年，我就知道希特勒将会怎样完蛋。那时，我开始写我的第一本著作《经济人的末日》。此书直

* 这篇访问记是由高级记者汤姆·理查曼（Tom Richman）采访写成的，1985年10月发表于《公司》杂志上。

** 指德鲁克1985年著的《创新与企业家精神》一书——译注

至1939年才得以出版，因为没有哪个出版商愿意接受如此骇人听闻的观点。对于我来说，希特勒将会因屠杀犹太人而毁灭，昭然若揭；希特勒将会因与斯大林签订条约而完蛋，彰明较著。

尽管我持有外国护照，但我在德国政界的保守派中一直很活跃。因此我知道，希特勒不是为我服务的。我离开了德国，首先到达英国。4年后，来到美国。在伦敦，我在一家保险公司当一名证券分析家和投资银行家。如果我想成为一名富翁，我就会留在那里。但我对此特别厌烦。

问：你能给企业家（entrepreneur）下个定义吗？

答：这个定义是很古老的。企业家就是赋予资源以生产财富能力的人。就这些。

问：你指出小企业与企业家企业（entrepreneurial business）并非是一回事。

答：大多数小企业没有创新的能力，部分是因为它们没有资源，更多的是因为它们没有时间，它们没有这样的雄心壮志。我不想对街头店说长道短。请看看这一典型的小企业，其人员出奇的不足，没有足够的资源和周转的现金。现在，老板或许用不着打水扫地，可也与此差不多。他基本上囿于日常琐事，大体没受过训练，没什么背景。今天，大多数成功的年轻企业家，大都在大型组织中呆过5至8年。

问：这对他们有什么帮助呢？

答：他们学习，他们得到工具。他们学习怎样去进行现金融通分析，怎样去培训人员，怎样授权，怎样建立团队。没有这些背景的企业家，不管取得了多大的成功，都会被淘汰。例如，你若问我“苹果计算机公司的创始人沃兹奈克

(Woznick) 和 乔布斯 (Jobs) 到底出了什么问题的话……

问：我正打算问这个问题。

答：他们没受过训练，他们没有工具，没有知识。

问：但正是这家公司，在过去五六年里被我们视为企业家成功的典范。

答：我曾说过这两位年轻人不会幸免于难，上帝对他们特别不宽容。

问：真的？

答：在太短的时间内给予太多的成功，如果上帝要毁灭谁，他就会象对待这两人的那样去做。他们从未碰过壁，他们从未需要去苦干。成功来之太容易，成功使他们高傲自大起来。他们不知道简单的基础知识，就象不懂得怎样钉钉子，不知道墙筋为何物的建筑师。强大的实力在于，在你开始创办企业之前，就具有 5~10 年的管理经验。倘若你没有，那么势必要犯一些基本的错误。

问：有的人没有你所规定的这种大公司的经历，你是不是要告诉他们，他们不应该打算办他们自己的企业？

答：不，我会说，请读一读我的这本谈企业家问题的书（指他于1985年所写的《创新与企业家精神》一书。译者注），因为此书就是为此而写的。在创业管理方面，我们已经知道该怎样去实践。这种实践，不是静等着灵感来亲吻你。灵感非常非常的挑剔，不仅挑剔她要吻的对象，而且也为挑剔亲吻的地点。因此人们不能静等。

在高技术领域，年轻公司的伤亡率极高，十中有八，或十中有七。但在高技术之外，这个比率要低得多。

问：原因？

答：因为他们有能力去管理他们的企业，管理他们自己。对于创办自己企业的人来说，重新确定他自己在企业中的角色，是最困难的事。

问：你在此书中使它听起来特别容易。

答：它是简单，但并不容易。你要做的及你怎样去做，都极为简单。你愿意去做吗？这又是另一码事。你必须问一问这个问题。

我认识一位创办企业的年轻人，他现在第五次创办了。他把企业发展到超过婴儿期的程度，然后就出卖掉。他是个“保姆”。你知道，当我们长大的时候，周围仍有许多保姆。大多数保姆习惯于注意她们的小孩说第一句话的日子，然后，小孩就不再是婴儿。这位年轻人就是这种保姆，一位婴儿保育员。当他的公司雇员达到29人时，他就会说：“卖掉！”我问他为什么，他说：“一旦包括我自己有了30人，我就不得不管理他们。我完全只是不想干那类蠢事。”

问：这个例子将会证实传统的观点，即有企业家也有管理者。这两者不是一回事。

答：也是也不是。你看，有企业家工作也有管理性工作，这两者是不相同。但是。你不可能成为一位成功的企业家，除非你进行管理；而如果你在管理过程中不发扬某些企业家精神，你就有成为官僚的危险。不错，这两种工作不一样，这很正常。

看看今天的企业家企业，许多都是围绕着50多岁的人建立起来的。他走出大学或工程院校的大门，进入通用电气公司工作。30年后，他负责一个小的电容器部门的市场研究，

待遇很不错。他的抵押贷款已还清，养老金也有了着落，孩子已长大成人。他很欣赏这项工作，而且喜欢通用电气公司，但他知道他不可能成为这个部门的总经理，更不要说分公司的经理了。这样一来，他提早退休。三周后，他在波士顿128号街附近的一家公司工作。今天早晨，我与这些人中的其中一位交谈了一会。他过去为杜邦分公司——特种化学制品公司——进行市场规划和市场研究。他说：“你知道，我刚50出头，我正踌躇满怀。可他们要调动我……”我是不是该结束这个故事？

现在，他是128号街一家公司的营销副总裁，这里特别需要他。这是一家工程师们创办的有8年之龄的公司，它增长非常迅速，使得营销工作跟不上趟。但这位先生知道该怎么做。在杜邦公司，他是一位企业家还是一位管理者？他比这家新公司的小伙子们更懂得怎样去发现新市场，他干这行已有30来年了。营销本是按部就班的工作，你供应某些东西，它在市场上很走俏。然后，你再看看还有什么你从未听到过的其它市场。有许多市场，你把商品投放进去就万事大吉，基本上不须再做任何事，或者说，公司无论做什么也没用。但是，直至这位先生来了以后，这家公司才知道怎样去发现这些市场。

有企业家工作也有管理工作，大多数人能两者兼做。但并非人人都是同等地喜欢这两种工作。我前面告诉你的那个创办企业的年轻人，他就向自己提出这个问题，他的回答是：“我并不想经营管理一家企业。”

问：你是从事组织研究的人，但你却不是某一组织的成员。这是不是有点讽刺的味道？

答：我不能在一个庞大的组织中工作，我对此厌烦透顶。

问：你对128号街和硅谷的人是不是有点过分严厉呢？

你曾说他们高傲自大，不成熟。

答：他们认为，人们会为技术掏腰包，他们对技术抱有罗曼蒂克的幻想。但是，人们并不真会为技术掏腰包，而是为技术带来的产品掏腰包。

如果你看一看成功的公司，它们都是要么学习管理，要么引进管理。在真正成功的高技术公司中，创办者5年之后通常就不谋其政了。他可以留在董事会，他可以是名誉董事长，但他不再问事。通常，心里很不是滋味。苹果公司的故事只是规模不同而已。史蒂文·乔布斯缺乏训练。我指的不是自我约束，我指的是基本知识及运用基本知识的意愿。

高技术，正是由于它具有迷人的魅力，使得它比别的高傲得多。不过，并不仅限于高技术。

问：别的是哪些？

答：金融。那里有一种不同的极端利己主义者，但仍然是极端利己主义者，部分是由于相同的原因。他们在太短的时间内赚取了太多的钱。你知道，在年仅23岁的时候，就能从认股权中得到45万美元的收入，这会腐蚀你。这是一件非常危险的事，它会令人兴奋得忘乎所以。

问：你在这本书中所描述的企业家阶层，是怎样发展起来的？你能绝对有把握地使人们相信，它并非只会风行一时？

答：可以肯定，人口与此有极大的关系。回溯到30年、20年前，那时能干的大学毕业生，比如说，哈佛商学院的毕业生，都想到大企业中去谋职。这是合理、明智之举，因为

大企业中有职业机会。但是现在，你看，由于生育高峰的缘故，这条道上已人满为患。

我们拥有一个企业家阶层的另一个原因，一个很重要的原因，是高技术使他们高尚体面起来。高技术的重大作用就是，为企业家们创造了一种风气与想象力。它也开辟了资本的来源。你知道，当你接触冒险型资本家时，他们当中大多数都不再强调高技术，但他们全都是从高技术起家的。正是高技术创造了资本的流动。这是新近才出现的情况。1976年，我就养老金问题写了一本书。在这本书中我说，使资本积累制度化的一个重大问题是，没有任何资金用于新的企业。那仅是10年前的事，其时我所说的也是显而易见的。今天，它则成了无稽之谈。

促进企业家阶层发展的第三件事，或许是最重要的一点，不过我搞不清我是否在谈论鸡生蛋，蛋生鸡的问题。在过去的年月里，比如说50年里，基本观念发生了根本性的变化。集中化曾是发展的大趋势——在企业、政府、及医疗保健业。同时，当我们走出第二次世界大战时，我们发现了管理。但过去，我们认为管理仅能在大型的、集中化的组织机构中行得通。50年代初，我帮着美国管理协会举办“总经理学习班”。在最初的年月里，直至1970年，每100位被邀请的人中，有80人回信说：“贵举极其令人神往。但我不是通用电气公司的总经理，我要管理干什么？”同样，当我首次开始与美国医院行政管理学院合作，举办管理研讨班时，也遇到完全相同的情况。医院行政管理人员需要这样的研讨班，但我们收到千篇一律的回答：“我们只有90张病床，我们供不起管理。”现在，这些观念都已改变，不要问我这是

怎样及什么时候变化的。现今，唯一仍然崇拜大型组织的地方是日本。在那里，较大的就是较好的，最大的就是最好的。

因此，部分说来，企业家阶层的出现，是由于我们都“学会了”怎样去管理。管理已成为总体文化中的一个组成部分。请看，哈珀—罗公司——“汤姆”·彼得斯与“鲍勃”·沃特曼的出版商——所销售的200~300万册书中，有一半成为高中毕业生的毕业礼物。

问：是你的书，还是《成功之路》(In Search of Excellence)？

答：哦，不，不，不是我的书。我的书是没有希望的，他们不会去读它，更不必说去弄懂它。彼得斯和沃特曼的书，其重要优点就是极其简单易懂，或许有点过于简单化。但是，当玛丽大婶不得不给她侄子一份高中毕业礼物时，她会给他一本《成功之路》。你知道，管理已成为总体文化的一部分。

问：企业家阶层的出现，是否意味着我们现在该欢欣喜悦呢？因为我们国家的经济前途有了保证？

答：不，它正给许多大型机构带来了惊人的变化，如果这些机构不能学会把握这些变化，社会就经受不住这些变化。

问：这些机构中有开始变化的吗？

答：谢天谢地，有。从历史上看，新的公司是微不足道的，更重要的部分是在现存机构中发生的情况。更为重要的是，在过去30年里，美国铁路公司变得极富创新精神。当我于40年代末，首次了解铁路公司时，它们毫无希望。其时，我相当肯定地认为，它们都不得不实行国有化。现在，甚至