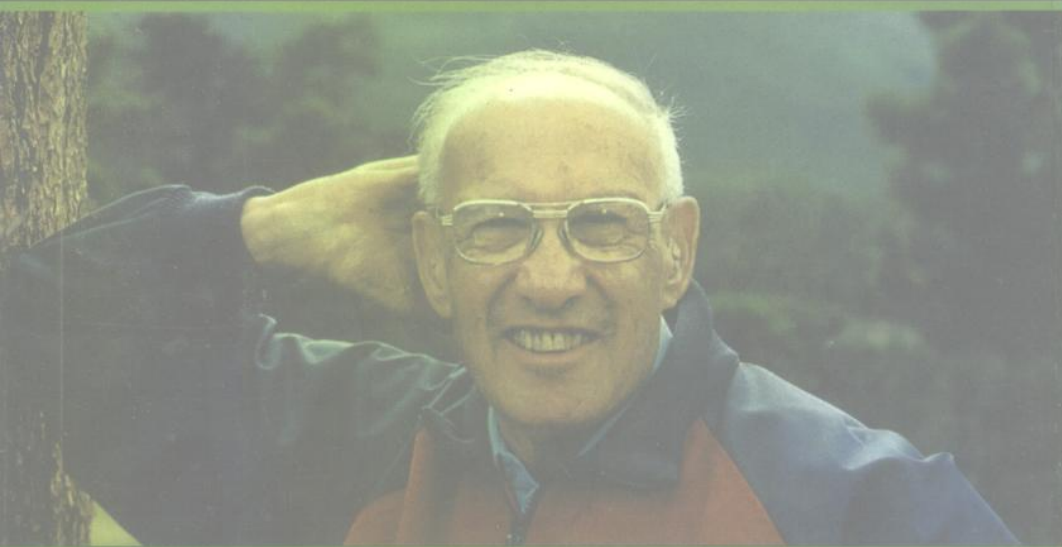


哈佛商业评论丛书

杜拉克论管理

彼得·杜拉克 / 著



PETER DRUCKER

On the

PROFESSION OF
MANAGEMENT

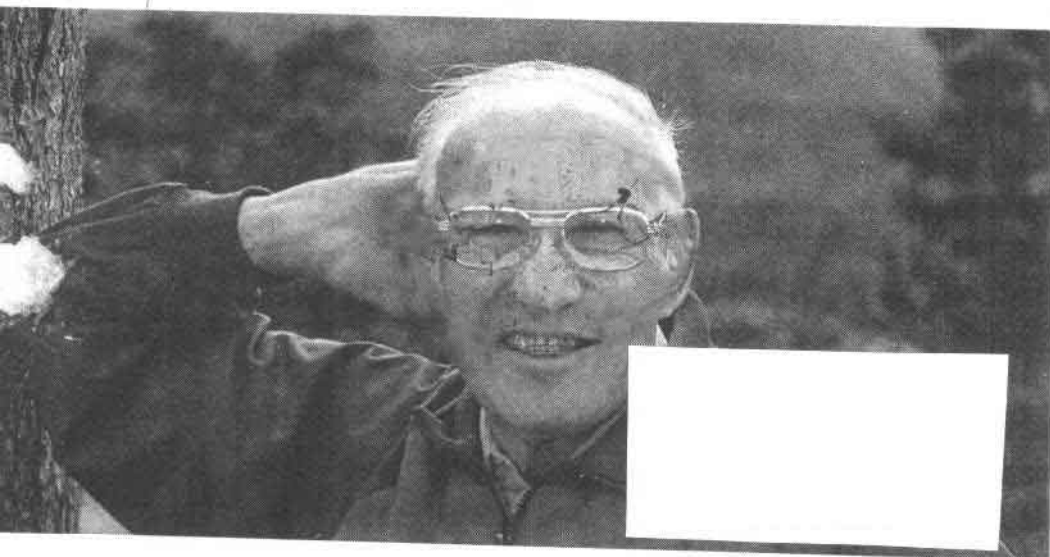


海南出版社

哈佛商业评论丛书

杜拉克论管理

彼得·杜拉克 / 著
孙忠 / 译



PETER DRUCKER
On the
PROFESSION OF
MANAGEMENT

册

海南出版社

管理 / 战略 / 领导 / 经理培训

Peter Drucker on the Profession of Management

By Peter F. Drucker

Copyright © 1963, 1964, 1966, 1985, 1987, 1988, 1991, 1993, 1994, 1998 by

the President and Fellows of Harvard College

中文简体字版权© 2000 海南出版社

本书由 Curtis Brown Ltd.(USA) 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-1999-63 号

图书在版编目(CIP)数据

杜拉克论管理 / (美) 杜拉克 (Drucker, P.F.) 著;

孙忠 译. - 海口: 海南出版社, 2000.1

书名原文: Peter Drucker on the Profession of Management

ISBN 7-80564-937-5

I. 杜… II. ①杜… ②孙… III. 企业管理-文集 IV. F27-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000)第 04507 号

杜拉克论管理

(美) 彼得·杜拉克 著

孙忠 译

责任编辑: 苏 斌

特约编辑: 刘 靖

※

海南出版社 三环出版社 出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路2号)

全国新华书店经销

北京印刷一厂印刷

2000年3月第1版

2000年3月第1次印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32 印张: 9.75

字数: 180 千字 印数: 8000 册

ISBN 7-80564-937-5/F·38

定价: 21.80 元

彼得·杜拉克：资本主义的预言家

(代译序)

曾经有一位美国公司的经理写信向彼得·杜拉克(或译德鲁克)报告说,他的经理班子对杜拉克发表的每一篇论文都要进行反复的探讨,并总结本企业可以从中得到的教益。对于管理学家来说,恐怕再也没有比这更高的奖赏了。毫无疑问,坚持这种作法的绝不仅限于上面提到的企业和它的经理班子。事实上,自从 40 年代管理学学术研究兴起以来,杜拉克的文章从来都是企业界,特别是一线经理们关注的焦点和对比学习的标尺,他也因此而被誉为“美国公司总裁的导师”。海南出版社最近出版的《杜拉克论管理》一书,汇集他在《哈佛商业评论》上发表作品的精华。在这个意义上,该书堪称这位“导师”的管理秘籍。

从学术的角度来讲,要想取得上述成就必须在本专业内做到以下三点:(1)正确地提出问题;(2)提出切实可行的解决之道;(3)与时俱进,在社会进步的背景下重复前两个步骤。杜拉克本人的工作几乎可以称得上是满足上述条件的典范。

不仅如此,在管理学的理论和实践中,这一工作流程也是杜拉克本人所极力提倡的。《杜拉克论管理》一书入选的论文也充分体现了上述要求。

例如,当大公司在经历了多年的高速增长之后,往往会出现突然的停滞,甚至衰退。这样的例子在企业界里可谓比比皆是。人们的最初反应往往是企业的僵化、官僚主义,甚至员工的怠惰等等。治疗的方法则是战略规则、重组、团队激励等。但是,是不是可以让思维再发散一些呢?

杜拉克在分析上述问题时独辟蹊径,提出了他的事业理论观点。一个企业在相当长的时间里能够顺利地成长,在很大程度上得益于它所独具的事业理论。它以企业自觉的使命为核心,包括对市场环境的基本假设以及实现使命的一般手段。成功的事业理论将把企业提升为行业发展的领头人和主导者。然而,当事业理论实现后,这类企业往往却会迷失方向,作出有悖于时势的行为。

20年代,AT&T为自己的组织规定的使命是“让每一个美国家庭和公司都装上电话”,在这一使命的激励下,公司积极调动资源,在长达30年的时间里取得了伟大的成就。然而,当它在50年代完成了这一使命之后,公司却开始陷入危机,其原因既非官僚主义,也非技术优势的丧失。这些说法固然并非空穴来风,但却不足以解释公司遭受的挫折,关键的问题是未能调整和提出新的事业理论,公司不能适应变化了的外

代 序

部环境,而对外部环境变化的敏锐反应却是任何一个公司取得成功的先决条件。

今天,这种危机同样潜伏在像微软公司这样的处于事业巅峰的企业中。我们都知道微软的口号是“让每个办公室和每个家庭的桌上都摆上一台电脑”,这一口号正是取自 AT&T50 年前为自己规定的使命。当这一目标正在迅速接近时,微软如何调整自己的事业理论将是关系到企业长远发展的关键举措。

在这一问题上,也许另一家美国大企业的选择可资参考。通用电气是道琼斯工业指数发布以来硕果仅存的成份股,在其强悍的 CEO 杰克·韦尔奇的领导下,已经进入了历史上最成功的时期,但他们居安思危,未雨绸缪,引入了新的事业理论。现在,整个公司正在为电子商务时代的到来进行准备和调整。韦尔奇由于不遗余力地推动他的巨型企业转向电子商务时代而获赠 E-Jack 的雅号。

杜拉克在论文中为这种情况开了两个药方,第一个就是主动放弃,第二个是追随自己的顾客。GE 的选择与杜拉克的理论不谋而合。对照杜拉克的论文和 GE 的行动,CEO 们不难悟出自己的企业目前处于什么位置,甚至连工作的流程都可以设计出来。杜拉克谈论的仿佛是最一般的情况,但你几乎可以毫无障碍将它引伸到自己的企业,并且知道应该怎样操作。这正是一位卓越的管理学家独特魅力之所在。

关注企业面临的一般性经营问题固然是管理学家的职责,但如果管理学家仅仅从企业经营的微观层次上,而不能从社会和时代所发生的根本性变化出发,对企业经营的外部环境中所出现的前所未有的变化作出敏锐的反应,那么他所培养的只能是“解决问题”的经理而不是发现机会、把握机会,甚至创造机会的“企业家”。这可不是杜拉克的风格。作为“企业家的导师”,这意味着他必须将先知的荆冠戴到自己的头上,必须以高度的敏感觉察和分析时代变迁向社会提出的新的要求,并且以最快的速度向社会、向企业界报告他的发现,向一线的 CEO 们发出警报,提醒他们由于外部环境的变化,企业在竞争中可能遭遇的各种危机。在过去的几十年里他从未放弃过这种努力,其成就即是今天我们所熟悉的一大批作品如《断裂的时代》、《经济人的末日》、《企业人的未来》、《养老金资本主义》、《非营利机构的经营之道》、《后资本主义时代的经理》等。单从名字上看,它们更像是社会学的文献,而不是管理学的著作。这些作品为他赢得了“资本主义的预言家”的称号。

尽管如此,杜拉克毕竟是管理学家而不是社会学家,他对社会变化的兴趣最终还是落实在企业层面。众所周知,知识经济、知识社会的提法最早就出自杜拉克的笔下(60年代),他在论文中使用了“知识工作者”(knowledge worker)的概念,而他对这一概念的分析则集中于企业内部授权、信息流向、知识工作者的业绩考核等等。

在收入《杜拉克论管理》中的另一篇题为“新生产力的挑战”中,杜拉克提出了一个新的问题,知识经济背景下提高生产力的关键是什么?在回顾了历史上提高物品生产和移动的工作效率的努力之后,杜拉克将传统经济和知识经济时代的工作作了精彩至极的划分:前者可以归结为如何正确地做事,后者则提炼为应当做什么的问题。在传统经济工作中,管理者不得不教会工人怎样操作才能提高效率,以泰罗的翻砂动作分解研究为代表。但是,在知识经济中,受过专业训练的(其专业水准早已超出管理者的水平,从而谈不到辅导和培训)知识工作者们面临的真正考验却是决定自己应该做什么?提高知识生产力的关键是规定正确的工作内容,而不是告诉知识工作者怎样完成其工作。

“正确地做事”和“做正确的事”,用纯粹操作层面的语言界定两大时代的区别,在这一点上还没有人做得比杜拉克更出色的了。

正如他的同事乔治·哈里斯所说,杜拉克“一向善于将抽象的理论还原为人们在日常工作生活中可以领悟到的思想观念”。在阅读《杜拉克论管理》一书的过程中,你将不断享受到这种思维的乐趣。这正是杜拉克所希望的。培根说过,知识就是力量,杜拉克则补充道,分享的知识才是有力量的。

孙忠

前言 业已出现的未来

在人类事务中——政治的、社会的、经济的和商业的——预测未来是毫无意义的，更不用说试图前瞻 75 年后的事情了。但是，对已经发生的、不可逆转的根本变化进行辨识，则不仅是可能的，同时也是富于成果的，这种工作将在未来 10 年或 20 年里发挥预测的作用。换句话说，我们可以辨别出已经出现了的未来并对此做好准备。

在未来 20 年的时间里——在一个既没有战争，也没有流行病和彗星撞击危险的世界里——商业活动中的决定性因素将不再是经济技术方面的变量，而是人口统计学上的变量。影响商业活动的主要因素将不再是近 40 年来反复议论的人口过剩，而是发达国家人口数量的持续下降，这一现象出现于日本、欧洲和北美。

发达国家正走在集体性民族自杀的道路上，他们的新生人口不足以抵补去世的人口。原因很简单，年轻一代现在无力负担越来越多的老龄退休人群。为了减轻这种压力，他们

只有削减位于依赖性人口谱系另一端的开支,这意味着生育越来越少的子女。

当然,出生率有可能会再度上升,不过在发达国家里至今尚未发现那怕是最微小的迹象,使我们可以对新一代婴儿潮持乐观态度。即使出生率在一夜之间上升到 50 年前美国婴儿潮时期的那种水平(超过 3%),等这代婴儿接受充分教育并成为具有生产力的成人也需要长达 25 年的时间。换句话说,在未来 25 年里,发达国家人口减少将成为一个无可回避的现实,这将在社会和经济方面产生如下影响:

▲发达国家中占人口绝大多数的健康人群的实际退休年龄——人们停止工作的年龄将上升到 75 岁。这一现象将在 2010 年之前出现。

▲再也不能指望通过劳动力增加——即增加资源投入,这是过去实现经济增长的主要方式——或扩大消费来促进经济增长。剩下的唯一出路在于大大提高并保持知识性工作和知识工作者的生产力:这是发达国家目前的优势所在,并且看来至少在几十年内仍将是它们的优势所在。

▲世界经济中单极的经济权力将成为历史,因为没有一个是发达国家有足够的人口基数来承担这一责任。任何一个国

家、产业或公司都不再拥有长期的竞争优势,因为无论是金钱还是技术都无法补偿劳动力资源的不平衡。两次大战期间发展起来的培训方法——美国对此作出了主要贡献——使今天的人们可以在极短的时间内将前工业化时代和非熟练劳动力的生产力提高到世界水平。韩国在 30 年前做到了这一点,泰国如今正在朝这一方向努力。技术、品牌、新技术等等在公开市场上都可以非常便宜地买到,行情正是如此。发达国家所拥有的惟一的比较优势就是知识工作者的供给。这不是一种质量上的优势,因为新兴工业化国家中培养出的人才在知识性方面与发达国家相比毫不逊色。然而从数量上讲,发达国家则明显占优势。将数量上的优势转化为质量优势,也许是发达国保持其在水世界经济中的竞争优势的一条——也许是惟一一条出路。这意味着在提高知识工作者和知识的生产力方面还要做许多系统的和不懈的努力,而当代社会至今对此仍懵懂无知,他们的努力也微不足道。

知识不同于其他任何一种资源。知识具有持续的自我否定的特点,今天的知识到了明天可能就是无知的代名词。有用的知识的必要条件是可以适应快速的和根本性的转移——例如,在药品工业中要能从药理学转向基因工程,而在计算机产业中则是从 PC 机转向因特网。

知识和知识工作者的生产力并不是经济竞争力中的惟一

前言 业已出现的未来

要素,但它却很可能是最关键的要素,至少在发达国家的绝大多数产业中将会如此。这一预言对于商业和经理人的启示在于:

▲第一点,也是最重要的一点是,世界经济将始终具有高度不稳定和激烈竞争的特性。由于相关知识领域中易于发生往往是不可预知的变化——既可能是内容上的,也可能是本质上的——经济学将不得不随时准备适应剧烈的转向。

▲商业活动和经理人们所需要的信息也将发生根本性变化。在过去,我们专注于完善传统信息的收集,这些信息几乎全部是有关组织内部活动的。例如,会计就是一种传统的信息系统,经理们至今对其仍很依赖,而这一系统所记录的都是公司的内部信息。会计统计活动的变化与改进,例如以企业经营活动为基础分配间接费用的会计统计方法、经理菜单法、经济价值分析(EVA)等,其指向仍然限于为收集企业内部信息提供更好的分析工具。绝大多数新发展出来的信息系统所提供的数据也是出于上述目的。事实上,在目前任何一个组织所搜集的信息中,有关企业内部活动的信息都要占到超过90%的份额。然而要想在现代商业活动中取胜,经理们将越来越依赖于外部事件和条件的信息:潜在的顾客,尚未引入本行业中的技术手段,有待开发的市场等等。只有依据此类信

息,企业才能决定如何分配其知识资源以产生最佳的收益。也只有通过这类信息的搜集,企业才能战胜由于世界经济和知识本身在内容和本质上剧烈变化所带来的挑战。如何开发能够准确地搜集与分析外部信息的方法,将成为企业家和信息专家面对的愈益严峻的挑战。

▲知识令资源更具流动性。同体力劳动者不同,知识工作者通晓生产方法本身。他们的知识装在自己脑子里,随时都可以带走。与此同时,组织对知识的需求将不断变化。其结果将是在发达国家中,越来越多的关键岗位——报酬最高的工作岗位——将由那些无法用传统方法管理的知识工作者占据。在许多情况下,他们可能甚至都不是公司里的雇员,而是外包合同工、专家、顾问、临时工、合资企业合伙人等等。人们将越来越多地根据所掌握的知识,而不是所属的公司,来标识其身分。

▲上述这一切已经令组织概念的涵义发生了变化。在长达一个多世纪的年代里——从美国的 J.P. 摩根和 J.D. 洛克菲勒,到德国的西门子,到法国的亨利·法约尔,再经过通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆,直到最近风靡一时的团队精神——我们一直在试图为自己的公司寻找一种正确的组织形式。这一努力将到此为止,所谓理想的组织形式是不存在的,

现实中的组织必定是各具特色的。炼油厂、教堂、市郊的小房,它们都可以称为建筑物,但实际上却大不相同,组织也是如此。在发达国家中,每一个组织(不仅仅是商业组织)都只能是为了完成特定的任务,在特定的时间和地点(或文化)中建立的。

▲管理的艺术和科学也将出现变革。管理将超越企业层次,在管理学发展的 125 年里它的努力曾一直局限于组织“事物的生产”。现在,新观念、新方法和新的实践机会将出现在一个最重要的领域中:社会知识资源的管理。特别是教育和保健,社会生活的这两个方面受到过分的管制,而其管理水平却是远远落后的。

这些都是预言吗?不,它们是业已出现了的未来。

彼得·F·杜拉克

导 言

南·斯通

管理学早已成为我们生活中极为熟悉和不可或缺的知识领域,以至于人们往往没有意识到,作为学术和研究活动的管理学其实还是一门非常年轻的学科。当彼得·杜拉克在 1943 年开始着手研究通用汽车公司的政策和结构时,他发现“有关今天我们称之为‘管理学’主题的著作和论文少得可怜”。即使那些可以归入此类的文献,其研究也仅仅局限在生产技术、销售技巧和财务管理的细节方面。管理作为一个概念还没有出现。“事实上,绝大多数经理并未意识到他们正在从事管理工作。”

半个世纪后,上述情况已经发生了根本性的变化。书店和图书馆里的书架上排满了管理学读物。商学院和 MBA 遍地开花,走出了美国的国门,风行于全世界。经理培训和管理咨询一样,早已成为一项牟利丰厚的业务。简言之,管理学俨然已经成为一门成熟的学科,而这一学科的奠基工作则是《公司的概念》,该书的缘起即是杜拉克对通用汽车公司的研究。

在杜拉克本人看来,《公司的概念》一书的面世“在很大程度上是出于运气”,“我刚好是第一个到达那里的人”。然而对

杜拉克这位在许多领域中作出开创性贡献的大师来说,成为第一人所需要的可远远不止是运气。1909年,杜拉克出生于奥地利首都维也纳。在他的成长环境中,人们更关注政治、社会、艺术和历史。在接受了古典式教育和法学专科培训后,他开始了自己的社会教育课程,其源泉则来自于他所遇到的人和他所从事的工作。最初他去法兰克福任报纸记者和编辑,后来迁往伦敦从事商人银行的业务,最后他成为美国一所大学的教授。这一综合性的工作背景引起了通用汽车公司副总裁唐纳德·布朗的注意。布朗读过杜拉克的《工业人的未来》一书,他认为杜拉克可能会愿意花一点精力用社会科学家的眼光对通用汽车公司进行一番内部研究。当时,尽管杜拉克心里很清楚,以大公司为研究对象的课题是不合时宜的,这可能意味着他将遭到当时的学术界的放逐,甚至永远不能回到学术界。但他仍然表现出极大的热情,欣然就任。因为他很早就认为,大企业已经成为工业社会中最重要组织形式,并且一直打算从学术上对它的运作进行研究。

这一选择最终结出了累累硕果,其成果之丰富超出了最初的想象。《公司的概念》只是杜拉克撰写的一系列管理学畅销书的第一本,在这些著作中,杜拉克阐述了管理的实践及其在现代社会中的角色。由此,杜拉克开始了他作为管理学教授的辉煌生涯。开始是在纽约大学商学院研究生院,1971年后改任加利福尼亚州克莱蒙特研究生院教授,后者将其管理

学中心命名为杜拉克中心。作为高级经理的咨询顾问,他享有无可匹敌的声誉:50多年来,全世界各个地区的总裁们纷纷就教于杜拉克,并且在工作中实践着他的思想。不仅商界精英,政界和非营利机构的首脑也是他的追随着。

以1950年的论文“管理学必须实践管理”为肇始,彼得开始同《哈佛商业评论》建立起令人羡慕的紧密联系并保持至今。他的最新论文:“业已出现的未来”已经入选《哈佛商业评论》75周年纪念辑,被列为卷首之作。在这段时间里,彼得在该刊发表了30多篇论文,其中6篇荣膺麦肯锡奖。在《哈佛商业评论》的作者中,还没有第二人像他这样持续多产和启人心智的。

彼得当然为自己能够提出不同见解而自豪。但是,他的作品之所以表现出挑战性,却绝不是出于哗众取宠的动机。它们源自彼得独特的思维习惯,其中最重要的就是要按照事物的本来面目——既不是它们的可能面目,也不是大家所认为的那种样子——来认识它们,由此得出富于启发性的结论。本书的序言“业已出现的未来”,就是一个极佳的例证。当《哈佛商业评论》的编辑们向他请教在新世纪中管理学所面临的最大挑战时,杜拉克既没有引述时论(如技术变迁和全球化等),也没有陷于抽象思辨。相反,他着重讨论了一个在此前只有人口统计学家才会注意的现象(发达国家人口的持续减少)并且解释了这一现象为什么和将会怎样产生下述影响:其