

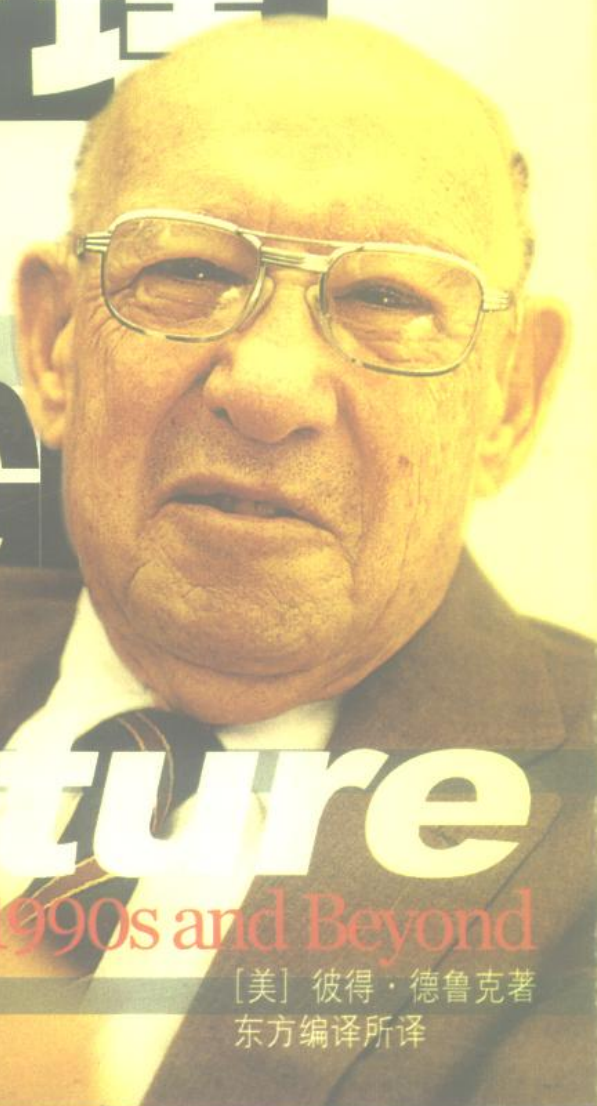
九十年代 的管理

德鲁克管理学著作译丛
上海译文出版社

MANAG
the
Future

The 1990s and Beyond

[美] 彼得·德鲁克著
东方编译所译



九十年代



国防大学 2 069 9398 5

的管理

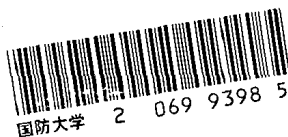
[美] 彼得·德鲁克著
东方编译所 译



德鲁克管理学著作译丛



上海译文出版社



Peter F. Drucker

MANAGING FOR THE FUTURE

THE 1990s AND BEYOND

Truman Talley Books / Plume, 1992

根据美国杜鲁门·塔利书籍公司 1992 年版译出

Copyright(c) 1996 by PETER F. DRUCKER.

Simplified Chinese characters edition arranged with

PETER F. DRUCKER and China Times Publishing Company

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Simplified Chinese Characters edition copyright 1998

SHANGHAI TRANSLATION PUBLISHING HOUSE

图字:09—1997—057 号

九十年代的管理

[美]彼得·德鲁克 著

东方编译所 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 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 10.375 插页 2 字数 227,000

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

印数:0,001—5,000 册

ISBN7-5327-2221-X/F·105

定价:17.90 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

Good/04

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，但也不能囫圇吞枣，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

前言

大约在拙著《管理的前沿》(1985)出版后的一年,我收到了如下一封信:“本人是一家规模尚小但却发展很快的专业化学产品公司的总裁。在每个周末,我总试着读完您大作的5到6个章节,同时也要求我的同事同样这么阅读。每当我念完一个章节,我总是在读书笔记中问我自己:‘本章对于作为一个公司高级管理人员的我有何意义?对与我同处管理岗位上的同事意味着什么?而对我、对整个管理队伍以及公司,这一章又隐含着何种行动?它为我们昭示出何种机会?对企业的目标、战略、方针和结构它可能指出何种变化?’接下来我们就在某次管理人员的会议上对各自的答案作一番讨论。6个月后,我们对同样的答案作了重新探讨,回顾在这期间我们到底采取了哪些措施,它们的效果如何,还有哪些措施我们并未采取而还可以采取。当然,您书中的许多章节并不是直接适用于我们的;这些章节对我们更多是意味着理解而非行动。但是也有很多章节一次又一次地激发我们去做某事或停止做某事。书中最有价值的章节常使我自问:‘当然,我一直了解这些观点,可我为什么没有按此行动呢?’”

本书各章节涉及的题目甚多、甚广，而且它们是在过去 5 年中断断续续写就的。书中的各章并非是为填补 5 年前列出的提纲中的某一小点而按“计划”写成的。相反，各章从一开始就十分明确地指出，是为阐述管理者世界的某一具体方面而设计的：经济及经济学、人员、管理、组织——包括具体企业中管理阶层的内部和外部。

此外，各章从一开始就是为达到两个目的而写的：其一，向陷入自己工作及企业的各种各样要求的经理们解释，使他们懂得自己在其中工作并产生结果的这个迅速变化着的世界；其二，激发他们去采取行动，并为有效的行动提供手段。

就我记忆所及——我于 1929 年大危机前两年开始工作！——管理者的世界一直是动荡不定的。它的确是不平静的，但也从来没像过去几年中如此动荡不定——或许随后的几年更将如此。例如，仅仅在几年前，我们还对通货膨胀忧心忡忡，也担忧任何形式的新金融巨头会占据支配地位：环球银行、跨国经纪人、垃圾债券大王、兼并巨子等等。通货膨胀毫无疑问仍是一个隐患——而且只要政府仍维持大规模赤字，这总是个问题。但 90 年代的经理们更担心的是银根紧缩和信贷危机，即紧缩经济的典型症状。昔日的金元大亨在任何地方都陷入全面退缩和丑闻之中。1992 年的国际经济也几乎与 1980 年和 1981 年的经济毫无相同之处（当时日本仍然是贸易赤字国家，欧共体也只不过是尚未实现的空中楼阁。向巴西的将军们贷款数十亿也似乎仍是十足的保守主义行为）。因此，本书中每一章都试图让人明白将来会发生什么变化，这些变化对于经济、人员、市场、管理和组织又意味着什么。书中的每一章也试图为经理们创造某种他们所需要的认识，以便他们能够掌握未来而不是过去。

但书中的每一章从一开始也是为激发行动——辨别新的机

会——而设计的；指出那些可能需要变革的领域，这些变革涉及过程和产品、方针、市场和结构等；在哪些地方该做什么和哪些地方该停止做什么。

本书各章写成于过去5年，而这5年中的政治动荡是史无前例的。书中最早的章节写于1986年8月；在同一个星期中我写完了后来出版于1989年初冬的《新现实》第4章的初稿，名为“当俄罗斯帝国消失时”。在这篇文章中我预言了戈尔巴乔夫先生的经济政策将不可避免地归于失败，也预言了苏联同样不可避免的崩溃和解体。但在那个星期里我也写就了本书第22章，名为“如何管理老板”。书中写得最晚的一章，第24章写于几乎5年后的1991年8月，共产党内强硬派发动推翻戈尔巴乔夫的政变失败后的一个星期。不过它的题目却是“日本的新企业战略”。换句话说，本书所关注的焦点是那些身处各种组织和工作之中的企业经理。全书的警句是：“表演必须继续下去”——而管理人员的“表演”就是为取得结果而采取的有效行动。因此，本书的宗旨和任务为：在动荡不定、危险丛生和瞬息万变的经济、社会和技术之中，帮助企业经理们采取行动和创造结果，也就是帮助他们进行“表演”。

彼得·F·德鲁克

加利福尼亚州克莱尔蒙特

1991年感恩节

访问记

对后商业社会的注释

问：你曾经写道，关于当今的政治和经济有一种很深的不现实感。请问这是什么意思？

答：多数我们认为是公理的东西现已不再符合现实，这给我们的生活和工作蒙上了一种超现实的气氛。世界似乎已分解成为了一系列的传媒事件，看上去要么比现实来得大，要么就是彻底地杂乱无章。对于我们已经进入的政治生活的未知领域来说，情况更是如此。

当今世界之所以混乱不堪是因为我们在 1965—1973 年之间的某一时刻，经过了一个“主要分水岭”而跃入了下一个世纪。我们把过去一二个世纪中已经形成政治的信念、承担的义务和结成的联盟统统弃于脑后。在最深刻的水平上，那种靠集体行动而获得进步的启蒙主义信条——即从 18 世纪以来一直在政治领域里占支配地位的“社会救助”信条——已经彻底被打破了。提出“伟大社会”的美国民主党人已不再是此信条的真正信奉者，即使名义上的社会主义者弗朗索瓦·密特朗或甚至米哈依尔·戈尔巴乔夫也已不再拥护它了。当西方思潮，特别是当马克

思主义兴起并在整个世界占据支配地位时，社会对救助的承诺可能比西方在机械、金钱和枪炮上的优势地位要来得更为重要。但是，这种情况目前已不复存在。

不过，作为政治一体化唯一有效的非意识形态的反对力量——利益集团政治——也已最终过时了。只要目睹一下吉姆·赖特的去世，日本自民党的派系危机和崩溃，以及欧洲的经济支柱德国国内不稳定的政治联合就可发现这一点。

历史上前一次跨过这样的分水岭是在一个世纪以前的1873年。1776年亚当·斯密的《国富论》开创了主要政治信念为自由放任主义的“自由世纪”，这个世纪一直到1873年才宣告结束。在那一年里，维也纳发生了不大不小的股市崩溃事件，而且巴黎、伦敦、法兰克福和纽约也出现了短时间的恐慌。尽管西方世界的经济于18个月后得到恢复，但政治——这时由于工业革命引起的动荡而开始寻求安全和保护——却已永远地改变了。

在维也纳发生股市崩溃以后的10年里，普鲁士铁血宰相俾斯麦开创了国民健康保险制度和老年义务保险制度。在此后的20年之内，马克思主义的社会主义者已成为欧洲大陆上任何一个主要国家中的最大政党。19世纪80年代，原来拥有不受任何限制的市场的美国转而出现了州际贸易委员会，它为铁路管理作出规定，它制定了反垄断法并为证券管理制定了第一个州的法律。19世纪80年代，美国还出现了第一个明显的“反企业”运动，即民粹运动，以及对内布拉斯加州林肯市当地电力公司所实行的成功的“社会主义化”——在整个西方社会，这仅仅是继维也纳之后这样做的第二个城市。

在这些早期的事件之后，由政府控制经济和指导社会的“进步”事业有了广泛的开展。上一世纪中最大的政治争论并非“福利国家”问题，而是政府无限制的权力问题，就像我们所见到的

希特勒、斯大林、墨索里尼等人的情况一样；与此相对立的是，国家的权力受到民主和法律的约束，如同我们所见到美国、日本和战后的欧洲一样。

1968—1973年这一时期是一次完全能与1873年相比拟的分水岭。1873年标志着自由放任主义的终结；而1973年则标志着政府作为“进步”力量，作为启蒙主义原则具体体现的时代的最后终结。“石油危机”、美元浮动和席卷整个西方的学生动乱把我们同我们生存其中的这个世纪彻底分离开来。

福利国家的口号确实仍然存在，但它们对行动或推动力并不能提供指导。当其他一切都已消失时，只有口号保留了下来，就像柴郡猫^①脸上的笑容一样。

问：在伴随工业革命出现的“创造性破坏”的混乱之后，一整套使国家承担社会风险的机制开始形成。但随着政府成为社会风险担保人的作用不断扩大，它渐渐被视为新的革新浪潮的障碍，同生物工程和信息革命相关联的“企业家精神大爆炸”的障碍以及经济国际化的障碍。

是不是我们刚刚结束了一个以安全为文化特点的长期趋势，而代之以一种冒险文化？这是不是1973年之后贯穿整个里根—撒切尔—戈尔巴乔夫时代的共同主线呢？

答：首先，我们得认清政府的作用仍在扩大。罗纳德·里根增加联邦预算的规模超过了其任何前任。尽管对航空公司的限制有所放宽，但我们却使毒品测试变成强制性的。比起航空公司的规章制度来，毒品测试具有更大的干涉成分。国家的作用根本

^① 柴郡猫 (Cheshire Cat)，源出英国儿童文学作家卡罗尔的《艾丽斯漫游奇境记》。——译者

没有衰弱。

冒险和安全并不是对立的，而是平行的。说到底，社会保障终究是 19 世纪时产业界“企业家精神大爆炸”的产物。它之所以产生正是因为当时引发了太多的风险。而且，我也确信为对付当前企业家精神阶段的风险，新的安全保障形式定会出现。

那么，新的安全保障形式可能会是什么样的呢？一种由当前经济动荡而引起的反应在我看来是 20 世纪末最重要的发展：工作作为一种财产权出现了。近年来人们见到大量法院判决都极大地限制了雇主随意解雇雇员的传统权利，即使在双方没有合同的情况下也是如此。

当前混乱的风险意味着某人在为通用电器公司工作 22 年之后仍可能失去其职位的保障。如果此人是管理工程师，他会明白，如果昨天他为通用公司制造了蒸汽发动机，那么明天他还将制造这种机器。同时他也明白，当通用电器公司控制着市场的 45% 时，他是不用太卖力就能保住原位的。因为他总会有工作，总能得到提升。但现在，他却明白通用电器公司随时都可能把蒸汽发动机淘汰掉，只要一个他从未听说过的年轻人明天带着一个新发明到公司来，就能使通用电器公司对市场 45% 的控制成为历史。

这件事对于这位拥有既得利益的雇员是一种残酷的打击，他对安全保障的幻想破灭了。他来这里是把工作作为一种权利加以接受的，他把他的职位视作天然的法则。因此他提出起诉以保持他的职位，试图把工作重新认定为他的“财产”。

在人类历史上，没有什么比对财产权重新下定义具有更大的影响了。它是社会秩序转变的基本要素。在从自由放任到福利国家的过渡时期，重要的财产变成了由从事贸易的商人所创造的商业财富，而不再是土地了。

把工作作为财产权重下定义在很大程度上是对当今企业家精神大潮的一种反应。

问：在以经济不稳为特点，始终处于革新之中的“知识社会”里，教育是否是流动性和安全性两者的保障，即让人们在事业和不同组织之间进行流动的一种“能动保障”？

答：正确的教育是一种新的保障形式。然而，我们的学校还不得不接受如下事实，即在“知识社会”里，大多数人都是作为雇员来维持生计的。他们必须在自身能有效地发挥作用的组织中工作。但是，这种情况却与我们教育制度所持的观点正好相反。

“知识社会”是一个巨大组织——政府和企业——的社会，它必须靠信息的流动才能运行。从这个意义上说，西方世界的所有先进社会都已成为“后商业”社会了。商业已不再是社会发展的主要途径。求职越来越需要大学文凭，重心已移向了知识工作者。然而，还没有一种教育机构——甚至培养研究生的管理学院也没有——试图用对成为组织成员来说将十分有用的基本技能来培养学生。例如，口头及文字的表达能力，与人共事的能力，计划和指导本人工作、贡献及事业的能力。“受过教育的人”理应成为后商业社会的新原型。

问：是什么新的经济现实使得我们的经济思想过时了？

答：目前的经济生活中存在着一种使过去所有的分析范畴都混乱不堪的新的格局。

原材料经济第一次从产业经济中分离开来。至少对非共产主义世界来说，原材料经济已变得不重要了。

几乎有整整 10 年时间，原材料经济一直处于严重的萧条之中，而产业经济却在高涨。在以前所有的商业周期中，食品和原

材料的不景气肯定会在 18 个月之内引起产业经济的危机。但这一次却没有。

我认为有好几个互相关联的原因造成了这两种经济的分离。发展中国家大幅度扩展农业生产的规模,造成了全世界范围内的农产品过剩。以美国为例,尽管 1984—1987 年间农产品的过剩使得某些地区的农民收入下降了三分之二,但它对整个经济中消费能力的影响却是极小的,因为农业人口现在实在是太微不足道了。

同样重要的是,现在的制成品中比以前要少含许多原材料成分。例如,在本世纪 20 年代,当时最主要的产品汽车,其成本中有 60% 是原材料和能源,而当今的主要产品微型集成电路,原材料和能源在成本中的比率已不足 2%。日本在 1965—1985 年期间其工业产值提高了 2.5 倍,但它的原材料和能源消费量几乎根本没有增长!

制造业也开始和劳动力分离开来。1988 年,生产等量产品的时间只为 1973 年一个蓝领工人工时的五分之一。

过去投资是跟随贸易的。但现在,投资者在全球市场的任何地点都可以投资设厂,而不仅仅只在本国生产并出口。现在的投资者可以很容易地在国外进行生产后再把产品返销本国。他们可以在任何有研究人员的地方进行研究,在任何有设计人员的地方进行设计。例如,庞蒂亚克-莱曼牌汽车(Pontiac-Le Mans)是在德国设计,而后用日本的零件在韩国制造的,本田汽车是在美国生产后再返销日本的。

商品和服务的“真实”经济已经同货币经济分离。每天,伦敦的银行同业市场的成交额是世界贸易所需的欧洲美元、欧洲日元和欧洲马克总额的 15 倍。从生产的角度看,跨国经济的金融交易有 90% 不是为“经济职能”服务的。但是,任何跨国公司的