

德 鲁 克
管理思想精粹



A large, stylized handwritten signature in black ink, which appears to be 'P. Drucker', slanted upwards from left to right.

DRUCKER
SAYINGS
ON MANAGEMENT

卓有成效的 组织管理

[美] 彼得·德鲁克 著
[日] 上田惇生 编 齐思贤 译

德鲁克
管理思想精粹



A large, stylized handwritten signature in dark ink, which appears to be 'Peter Drucker', written across the upper half of the cover.

卓有成效的 组织管理

[美] 彼得·德鲁克 著
[日] 上田惇生 编 齐思贤 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的组织管理/[美] 彼得·德鲁克 著. [日] 上田惇生 编. 齐思贤 译.
—北京: 东方出版社, 2009. 1
ISBN 978-7-5060-3376-3

I. 卓… II. ①德… ②上… ③齐… III. 组织管理学—研究 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 203967 号

DRUCKER SAYINGS ON MANAGEMENT

by PETER F. DRUCKER.

Copyright © 2003 by PETER F. DRUCKER.

This edition arranged with THE PETER F. DRUCKER LITERARY TRUST (D)
through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright

2008 by ORIENTAL PRESS

All rights reserved.

本书版权由大苹果多丽美公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2008-4247 号

卓有成效的组织管理

作 者: [美] 彼得·德鲁克
编 者: [日] 上田惇生
译 者: 齐思贤
责任编辑: 王高婷
出 版: 东方出版社
发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码: 100706
印 刷: 北京智力达印刷有限公司
版 次: 2009 年 1 月第 1 版
印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张: 5.25
书 号: ISBN 978-7-5060-3376-3
定 价: 32.00 元
发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861
团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序 言

“管理学”在中国

一、“管理学”一词

1954年11月6日，彼得·德鲁克率先创建了“管理学”这门学科（尽管德鲁克本人不同意这种说法），但这并未影响他在管理学这一学科领域的地位和权威。因为该学科确实是由他一手建构的，并且整个管理学系统也是由他所建立的。因此，“管理学教父”这个称号对德鲁克而言，完全是实至名归。

然而，“管理学”的代表作，应该是德鲁克于1954年11月所写的那本《管理的实践》一书。理由是该书到目前为止仍然被大多数学者认为是一本条理最清晰、最有系统的管理学著作，因而奠定了德鲁克在管理学上的巨大影响力和管理学泰斗的地位。对此，被誉为管理思想家的查理斯说：“管理大师仅有一位，那人就是彼得·德鲁克。”而被称为管理大师的汤玛斯·彼得也说：“在德鲁克之前，世界上并没有真正的管理学。”美国《经济学家》周刊更是直截了当地写道：“假如世界上真

有大师中的大师，那这人的名字必定是彼得·德鲁克。”而我在此却要大声疾呼：“德鲁克也是一位不折不扣的社会思想家。”

那么，“管理”是什么？“管理”究竟扮演着什么角色？“管理”究竟有何使命？《商业周刊》指出：“极少有人将经理人所从事的工作作为主体来提出书面论述。……如今，身为教授及顾问的德鲁克却用《管理的实践》一书将这个领域的内容一网打尽了。这本书无疑是此领域内最杰出的一部著作，而且这样的地位势必将维持很长的时间。”有记者采访德鲁克时，问道：“书中的内容不是你发明的吧？”他回答说：“大部分是的。”

德鲁克又马上补充了一段说明：“听着，如果你不了解某件事，就不可能复制它。因此，我们就不能说某件事已被发明了，而只能说大家一直在做这件事。”由此从这个角度而言，德鲁克确实创立了管理学。

德鲁克特别强调管理是什么，他说：“什么是管理呢？管理到底要做什么事？管理就像是人体的一个器官，我们必须从它的功能来界定这个器官。从一个具体的企业组织来看，管理的第一个功能就是管理应该组织从事的事业；第二个功能是管理经理人；第三个功能是管理员工与工作。”对于这三个功能，我想基于我的理解具体论述一下。

首先是管理的第一个功能，即管理应该组织从事的事业。这也可以看作是对企业的管理。那

么企业是什么？这个问题德鲁克曾经问过许多的企业老板，他们都会异口同声地说：“企业是一个赚钱的机构。”但德鲁克却告诉我们：“企业不仅不是一个赚取利润的组织，而且与利润无关。”利润是未来的成本，利润是顾客未兑现的支票。赚取利润不是制定管理决策的动机，而是对管理效能的一种测验。因此，利润是检验企业经营管理的唯一标准。而满足顾客需求则是经营企业唯一有效的正确目的。这正说明了管理企业的真正目的，不是创造利润，而是满足顾客需求。这才是企业存在的唯一理由。

其次是管理的第二个功能，即管理经理人。这方面又包括三个要求。第一个要求是“目标管理与自我控制”，只有通过目标的管理，才能使管理更加有效。缺少了目标，管理就没有存在的必要。因此，有了目标之后，还应该使其成为组织的目标，乃至个人的目标。换句话说，千斤重担人人担，人人颈上有指标，这是管理经理人的第一个要求。也就是说经理人本身也必须被管理，管理的前提就是“目标管理与自我控制”。

管理经理人的第二个要求是“为经理人的职务建立适当的结构”。为了让经理人发挥作用，企业必须要为经理人的职务建立适当的结构原则，以创造正确的组织精神，同时将企业的共同价值观作为用人的最高准则，并且强调：用人唯才，知人善任。就像 GE 公司前 CEO 杰克·韦尔奇所运用的“人才活力曲线”那样。

管理经理人的第三个要求是“为管理建立健全的结构原则”。为了管理，经理人必须建立健全的结构原则，只有健全的组织结构，才有可能应对环境的变化。也只有健全的制度，才可能实现人人有事做，事事有贡献。话虽如此，所谓“健全”也只是理想，因此必须采用动态的方式进行健全，并且能够坚持外在的形式变化与内在条件的弹性运用，这是管理经理人的第三个要求。

再次则是管理的第三个功能，即管理员工与工作。要想达到有效地管理员工，必须先了解员工能做什么，而不是不能做什么。只有善用员工的长处，才能使他们的短处变得无关紧要。如此一来，员工工作的生产力才能充分地发挥，才可能有更高的产出。所谓的“生产力”就是一种态度，一种动机。因为员工的工作动机决定了员工的产出。除此之外，提高员工生产力的唯一秘诀是加强员工的责任感，而不是提高员工的满意度，因为只有当员工有意愿要追求更高的绩效时，发奖金才能导致更高的产出，否则反而会有破坏力。

至于知识工作者，是不能加以严密监督的，也不能对他们给予详细的指导。否则会打击他们的士气，伤害他们的自尊心，贬损他们的自我价值。因此，管理者只能多方协助。而知识工作者本人，必须引导自己朝向绩效和贡献。虽然不见得都有成效，但他们必须通过自己的探索与经历，才能引导自己朝向有效性。

管理究竟扮演着怎样的角色？针对这个问题，德鲁克特别强调了管理的重要性：“在人类社会的发展过程中，管理的出现，无疑是个重大的转折点。……未来西方文明将延续多久，管理就有可能持续扮演主导这个社会制度角色多久。……管理传达了现代西方社会的基本信仰。……很明显，管理是这个社会的主要器官，负有让社会资源充分发挥生产力的重大责任。它反映了当今时代的基本精神。……就本质而言，管理是这个社会不可或缺的要素之一。”

管理究竟有何使命？管理的使命在于：

1. 让组织实践有效

通过有效的管理，可使资源充分发挥优势，让组织发挥最终的绩效，让每位经理人都发挥自己的长处，同时还可让客户获得实质的帮助和满足。只有通过有效的实践，才能对客户实现有效贡献。

2. 让员工有成就感

只有员工的问题能获得解决，他们的要求获得满足后，员工的生产力才有意义和价值，员工的成就感才具有激励性。也只有通过工作的成就和满足，对工作团队的成员才会有正面的作用。因此，员工对工作才会有更大的享受和归属感及荣誉感。当然，最重要的还有什么？让我们用一个

小故事说明一切，这个故事是关于三个石匠的寓言。有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠答道：“我在养家糊口。”第二个石匠答道：“我是全国最好的石匠，他们用最高的薪酬聘我。”第三个石匠站起身来，抬头仰望着天空中的蓝天白云，眼睛射出了光芒，接着他说道：“我要在这里建一座大教堂。”

养家糊口并没有错，当一天和尚撞一天钟，只是为三餐而忙碌。但是，似乎欠缺一个积极的目标，否则一辈子只能这样，不能更上一层楼。

知识工作者是某一领域的专家，但他是孤立的专家、片面的专家、不完整的专家，因为他必须依赖与别人合作才具有生产力。为此，他必须融入团队才能成就大事，像德鲁克这样的知识工作者很少，而能拥有如此大成就、大成功、大作为的人更是少之又少。

精益求精，追求卓越才能，让自己所处的组织具有竞争力，才能使组织所提供的产品或服务达到高品质乃至拥有高附加价值，从而让客户获得更大的满足。如果仅维持现状，尽管是全国最好的石匠，也难敌全球的竞争，最终有可能被客户所抛弃，被市场竞争所淘汰。

第三个石匠才是真正的领导者、经营者。因为他具有更高的愿景，为了一个可以实现的终极目标，愿意管理现有的资源，并对这些资源进行有效的整合，以此提供快速而有效的服务来满足外界的需求。这就是他存在的意义，也因为树立

了建造一座大教堂的目标，自己的价值才得以显现。

3. 影响社会与承担社会责任

任何组织都是社会的器官，只有这些器官正常运转，社会才能因而受惠。器官一旦工作失常，首先危害的就是社会这个有机体。为此，企业能有效地运营与正常运作是承担社会责任的首要使命。首先，企业需要解决环境污染与废弃物回收、处理的问题，通过这些措施的实施，可为不加重地球的负荷而做出贡献。其次，企业要积极参与社群与社区的活动。例如建立希望小学、协助灾区重建、植树造林等。如果勇于承担社会责任，第一个受惠者就是企业本身。坦白讲，“管理”其实是“管事理人”的意思，“管事”就是建立以绩效为核心的动态观，强调管理方法、技巧、要领、战术，并擅用大脑，追求效率，创造高绩效。“理人”就是以人的长处作为做事的最高指导原则，细心观察，有效沟通，建立团队，着重于用心领悟的过程。同时，“找对人，做对事”才有可能得到正确的结果。让一群平凡的人也能做出不平凡的事来，这是“理人”的最高境界。因此，“管事”是以管理为主，“理人”是以领导为本。不论是“管事”还是“理人”，其实是一体两面。

改革开放30年来，中国的企业成长之迅速在全球企业成长史上也是史无前例的。这样就使得

企业不得不依赖自身的经验和现状，为下一个30年的竞争做准备。但是，如今，中国企业却面临着前所未有的金融风暴。面对这突如其来的危机，企业的管理者们似乎陷入了不知如何是好的境地。更糟糕的是，对于下一步该怎么行动，该做出怎样的决策，每个管理者心中根本没底，只能走一步算一步。

仅有极少数的企业管理者能把这种灾难看成大好机会，准备卷土重来。他们准备集中力量，脱胎换骨，成为最大的赢家。他们究竟会怎么做？如果那么做真的会有效吗？

他们手中的法宝究竟是重新“打造经营管理理论”？还是将自己的企业改头换面？因为时代变了，企业一直赖以为基础的假设，已不再符合现实了。

对未来状况的假设往往决定了所有企业的行为，并且决定它们要做什么或不要做什么，决定什么是企业所认为的有意义的成果。这些假设涉及市场、顾客和竞争者以及企业自身的价值和行为，也涉及技术以及企业自身的优势和劣势，还涉及到企业的立足点，等等。德鲁克将这些统称为企业的“经营理论”（引自《巨变时代的管理》）。

经营理论包含三大部分：企业环境的假设、社会和社会结构、市场顾客及科技的假设。

一连串的毒奶粉事件、黑心产品以及河流污染事件等会对未来造成什么影响？假如消费者的消费意识继续提高，环保意识继续提高，那么就可能会导致更多的企业、更多的工厂关门。这些

事实对企业来说究竟传递着什么信息？同时，又创造了哪些可贵的机会？面对这些，企业必须痛定思痛，认真检视每一个环节，包括产品、技术、服务、流程、品质、成本、交货能力、研发预算、创新策略等，甚至重新创业，以寻找外在的机会之所在，而不是束手无策、坐以待毙。

“在企业、市场结构上，人们在保护环境方面以及在科技创新方面的价值观已经发生了哪些还没有完全产生效应的变化？”企业的成功者都善于运用改变自身与消费者对变化的认识和接受之间的时间差，这种时间差通常长达25~30年。善用此时间差的企业将掌握着机会，并能成为市场的获利者。

“管理者与社会结构的趋势变化是什么？它又如何影响着我们的企业？”最具代表性的人物要数潘石屹先生，这位毕业于石油职业技术学院，曾经与建筑行业没有任何关系的人。1999年，潘石屹应邀参加美国哈佛大学商学院召开的一次会议。当时让他最震撼的是当演讲者讲Internet时，会议室里听讲的人坐得满满的；当演讲者讲建筑时，会议室里听讲的只剩下寥寥的几个人了。整场会议下来，所有人在交谈时都在说“世界变了”。

“因为互联网的出现，世界变了。”这句话不断地提醒潘石屹：互联网的出现，可能人们的购物方式变了，同时人们的生活和工作方式也都在发生变化。所以他觉得建筑领域也会变。

潘石屹认为建筑的本质是“人”，而非“建筑”

本身。既然如此，如何让居住其中的人可以享受更多的阳光和流动的空气，享受工作和生活上的方便和快捷成了潘石屹思考的重点。他认为办公与居住的空间可以融为一体。因而他率先推出 SOHO (small office & home office) 现代城、建外 SOHO 等。潘石屹的成功来自于他敏锐的洞察力，他抓住了未来的趋势变化，同时也进行了宏观与微观的思考，因此缔造了不同凡响的新契机，创造了很多的财富。

企业使命的假设是随着外在环境的巨变而变化的，因此原来的使命也不能继续适用了。若不更改使命宣言，将会断送企业的前途。企业也需要为完成使命所需的核心能力提出新的假设。例如，在 1802 年建立的西点军校认为：它的核心能力应是培养出可以值得信赖的领导者。

企业有关环境的假设是用来定义一家企业的收入来源，有关使命的假设是用来定义一家企业所做出的有意义的成效。至于有关核心能力的假设则是用来定义一家企业想要保持领先的地位，需要哪方面的卓越表现，进而建立一套明确、具体可操作的经营理论，以迎接未来 30 年的竞争优势。

什么才是有效的经营理论，德鲁克做了以下四点论述：

- 有关环境、使命和核心能力的假设，必须符合实际情况。

- 在三个领域中的假设必须相互适应。
- 经营理论必须被整个组织知道并且理解。
- 经营理论必须不断地接受检验，只有这样才能打造一个有效的经营理论。

“经营理论”就像时下所流行的“愿景”，只不过愿景并没有这样界定，也不够具体实用。这种“明确、简单、清晰并且具体可操作性的愿景”似乎才是为企业或任何组织所接纳，这是德鲁克独特的洞见。他直指核心，并且一针见血地点出了影响愿景的三个要素——环境、使命与核心能力。这三个要素，相互影响、相互融合，构成了企业的一套经营理论。

第一，有关环境、使命和核心能力的假设，必须符合实际情况。如果所有的假设都无法符合外界的期望、价值观与需求，那么就将无法被客户所接纳，因为企业内部永远只有“努力和成本”。但是只有“外界”才是成果产生的地方，而实际的情况往往不易被察觉，甚至很多人不愿去面对，总是有意地忽略它的存在。再不然就是自认为可以超越它、解决它，这些人都高估了自己的实力，低估了实际可能遇到的问题的难度。

第二，三个领域的假设必须相互适应。三个假设只有相互适应，才能发生作用，否则再好的核心能力也无法与企业使命相结合。最终，企业即使是做对的事情，其结果也会不如预期，甚至

毫无效果可言。再强的核心能力和崇高的使命，如果与环境脱节，其结果自然也不会为外界所接纳，其下场也就不言而喻了。

第三，经营理论必须被整个组织知道并且理解。经营理论不是一两个人的专利，更不是高管的话题，它必须依赖企业全体的同心协力。为此，其前提必须要让经营理论为整个企业所知道并理解。只有这样企业才能有所作为，否则极难有效。还要特别注意的是，经营理论一旦有效，极有可能被视为理所当然，企业容易忽视继续追求高效率、忽视继续追求权益，这是不正确的。因而经营理论逐渐成为一项“企业文化”。问题是“文化”无法成为修炼的替代品，因为经营理论是一种修炼，它是企业组织内人人必修的修炼功课，但前提是只有组织内的成员都知道和理解之后才有可能。

第四，经营理论必须不断地接受检验，只有这样才能打造一个有效的经营理论。再好的经营理论也只能维持一段时间，时间一到也必须检讨修正。更何况中国的企业变化之大、变数之高，并不是欧美国家的经验能够解决的。它只是一种假设，它是有关社会、市场顾客、技术、科技等变化事物的假设。因此，良好的经营理论必须有“自我革新”的能力。

在半个世纪前，我们认为非营利机构（NPO）与非政府组织（NGO）的经营理论是正确的，甚

至不需要任何调整。但最近在美国却发生了次贷危机、金融海啸、货币战争、经济衰退等一系列变故，企业都在承受着巨大的压力。当然，加上人口结构的变化，使得全球的非营利机构和非政府组织因此也受到了前所未有的冲击。因此企业在经营理论上必须严肃对待，并时刻准备再度出击。

在亚洲地区的企业大都是以家族企业的形态在经营着，尤其在中国、中国台湾地区及中国香港地区，在这些以华人为主的区域中，基本上都是以家族企业为主。尤其有关资金、财务、资产等方面更是由家族成员完全地掌控着。从侧面看，其实这是自信不足的表现，这也导致了这些家族企业大多数都无法做大做强、做精做久。

为此，家族企业的经营理论是什么？又应该如何经营呢？这是颇值得探究的课题。先让我们来看看世界上到底有哪些是家族企业中较为成功的大公司吧。例如，李维公司从一个半世纪前刚创立时，就是由家族控制经营的；杜邦公司也是由家族掌控经营了一百七八十年（自19世纪20年代起成立以来一直到20世纪70年代才由专业经理人经营），成为世界上最大的化学公司之一。像中国香港地区的李嘉诚、王永庆都是超过半个世纪的家族企业的掌舵者。

就经营管理而言：“家族企业非常迫切地需要拥有一套完全不同的规则，这些规则是家族企业必须严格遵守的。否则家族企业将无法生存，更谈不上发展与繁荣。”

德鲁克历经 60 年的研究与洞察后，提出了有效的四大原则。经过我 10 多年的验证，这四大原则一样适用于华人地区的组织和企业。

第一条原则是：“除非家族成员和任何一个非家族成员的员工一样地能干，否则不能在企业内工作。”

我曾目睹过多家已上市的企业董事长，积极把自己认识的人安排在公司的重要部门里，甚至不管股东的抗议。他们大都一意孤行，结果没多久高管便一个接一个地离开了企业。最终这样的家族企业性质的上市公司不得不关门大吉了。也许有人会说，我只不过安排我的外甥从基层做起，也不是安排他去当经理，有什么不对呢？有什么问题呢？但是，实际上在一个家族企业中，不论家族成员的工作内容或头衔是什么，他们在员工的眼里都是属于“高层管理人员”。因为一到周日，当他和董事长一起坐在餐桌前时，他可以直接与董事长交谈。如果他表现优异、诚实、正直，当然能赢得员工们的尊敬。但是，倘若他狐假虎威、盛气凌人，必然会引起多数员工的不满。这对员工而言也是一种侮辱，况且也会造成员工对老板的不敬重。最终可能大有作为的员工都离开了企业，留下来的人很快地就成了溜须拍马的“佞臣”。

像中国台湾地区具有影响力的《天下》杂志刚开始创立时，就明确规定：“凡股东的家族成员不得加入本企业工作。”当然逼得企业不得不寻找非家族成员成为未来的接班人，这种做法十分独