

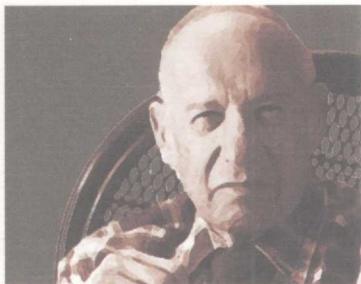
Guanli Sixiang Jiedu

Deluke

西南财经大学“211”工程三期项目  
中国式组织理论与组织间关系理论研究课题资助  
西南财经大学学术专著基金资助

# 德鲁克

## 管理思想解读



管理是任务，管理是纪律，管理也是人  
管理是实践，具有强大的思想张力  
管理学就是把管理当做一门真正的综合艺术  
现代管理学的条条道路始于德鲁克  
条条道路通往德鲁克

罗珉 著



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

西南财经大学“211”工程三期项目：  
中国式组织理论与组织间关系理论研究课题资助  
西南财经大学学术专著基金资助

# 德鲁克

## 管理思想解读

管理是任务，管理是纪律，管理也是人  
管理是实践，具有强大的思想张力  
管理学就是把管理当做一门真正的综合艺术  
现代管理学的条条道路始于德鲁克  
条条道路通往德鲁克

罗珉 著



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

## 图书在版编目(CIP)数据

德鲁克管理思想解读/罗珉著. —成都:西南财经大学出版社,  
2009. 4

ISBN 978 - 7 - 81138 - 118 - 4

I. 德… II. 罗… III. 德鲁克, P. F. (1909—2005)—管理学—  
思想评论 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 155030 号

## 德鲁克管理思想解读

罗珉 著

责任编辑:赵琴

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	<a href="http://www.xcpress.net">http://www.xcpress.net</a>
电子邮件:	<a href="mailto:xcpress@mail.sc.cninfo.net">xcpress@mail.sc.cninfo.net</a>
邮政编码:	610074
电 话:	028 - 87353785 87352368
印 刷:	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸:	148mm × 210mm
印 张:	12
字 数:	305 千字
版 次:	2009 年 4 月第 1 版
印 次:	2009 年 4 月第 1 次印刷
印 数:	1—1000 册
书 号:	ISBN 978 - 7 - 81138 - 118 - 4
定 价:	28.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

# 代序

## 探寻德鲁克的心路历程

2005年11月11日，一个名叫彼得·费迪南·德鲁克（Peter Ferdinand Drucker）的虔诚路德派教徒在离他96岁生日仅仅只有8天的时候，因自然原因（natural causes）去了耶稣的天堂。德鲁克的生命太长了，创作力太旺盛了，以至于20世纪的管理学直到2005年11月11日这一天才结束。从此，天堂里多了一个乐观、豁达、幸福的美籍奥地利人，一个纯真、幽默、机警、敏锐和长于雄辩的管理思想家，一个始终奉“自由和实践”（freedom and practice）为圭臬的执著男人。天堂里不需要管理学理论和管理实践，那里已有弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor, 1856—1915）<sup>①</sup>、亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛（Abraham Harold Maslow, 1908—1970）<sup>②</sup>和威廉·爱德华兹·戴明（William Edwards Deming, 1900—1993）<sup>③</sup>这些论敌，强于辩论、深信“管理就是实践”和“管理是任务，管理是纪律，管理也是人”的德鲁克仍然会与他们进行“论战”。

伴随着德鲁克的逝世，自立门户的管理学经验主义学派已

---

① 弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor, 1856—1915），美国古典管理学家、科学管理的主要倡导人，被人称为“科学管理之父”。他首创的科学管理制度对管理思想的发展有重大的影响。

② 亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛（Abraham Harold Maslow, 1908—1970），美国社会心理学家、行为科学家，管理学人本主义范式的倡导者，曾任美国人格与社会心理学学会主席和美国心理学学会主席。

③ 威廉·爱德华兹·戴明（William Edwards Deming, 1900—1993），美国管理学家、质量管理大师，全面质量管理理论的倡导者。

不复存在了。但我坚信，仍然存在着一一种独特的德鲁克精神和德鲁克传统，这一精神和传统将会继续为管理学的进一步发展做出重要贡献。德鲁克所开启的道路将会有人一直走下去，因为内涵丰富的德鲁克管理思想和方法论，还没有得到充分的发掘，有待我们这些后来者在构建知识经济时代的管理学中加以充分的利用；由德鲁克思想发展出来的德鲁克主义将成为构建管理学知识体系的一股重要力量，其思想方法和理论灼见仍将在知识经济时代发挥重要的作用。

## —

西方学术界普遍认为，在过去的半个多世纪里，德鲁克的研究成果对现代企业的组织及管理产生了重大影响。他具有敏锐的洞察力，又善于把深奥的管理学理论用通俗的语言进行表述，从而使得其学术思想广为流传。可以这样说，20世纪后半叶是德鲁克的世纪。德鲁克——这个照亮20世纪管理学的巨大灯塔黯然熄灭的这一天，不是公历的1999年12月31日，而是2005年11月11日。或许从这一天开始，管理学将进入了一个只有偶像而没有大师的时代。

德鲁克的伟大成就在于把管理确定为一种永恒的人类准则。这一准则曾经造就了中国的万里长城、埃及的金字塔和古罗马的文明。“管理学是把管理当作一门真正的综合艺术”。这种普遍的职能在每一个国家中，实质上在每一个社会中，都面临着同样的基本任务。德鲁克指出：“管理是任务，管理是纪律，管理也是人。每一次失败都是经理人的失败。进行管理的是人，而不是武力或事实。是经理人的眼光、奉献精神 and 恰当诚实的决定或管理不善。”<sup>①</sup>管理是我们的社会机构特别是工商业中领导、指挥和决策的器官，是一种普遍的职能。“管理是一种器

---

<sup>①</sup> Peter F. Drucker. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row, 1973.

官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构（如工商企业），就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有一个机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。可是，器官从来都不是由它们做些什么，更不用说由它们怎么做来确定的。它们是由其贡献来确定的。”“管理是社会机构的器官，变乌合之众为组织，化人们的努力为绩效。”<sup>①</sup> 经理人必须为他所管理的组织指引方向。他必须深入思考本组织的使命，为其制定目标，为了达到本组织必须做出的成果而组织资源。“管理同时也是一种文化、价值观和信念系统，它也是某一社会使自己的价值观和信念富有建设性的一种手段。实际上，还可以把管理看成是一座桥梁，连接着正在迅速成为世界性的文明和具有不同传统、价值观、信念和遗产的文化。”<sup>②</sup> 德鲁克表达了一种多么伟大的思想，这是自文艺复兴启蒙时代以来我们所听到的最令人振奋的声音。

德鲁克在总结自己对管理学的贡献时说：“早在 60 年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；管理不仅是‘企业管理’，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始将注意力放在企业；我创建了管理这门学科（discipline）；我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科；尤其是围绕着责任。管理学是把管理当作一门真正的综合艺术。”<sup>③</sup>

有关对德鲁克的评价，企业界和学术界一直是莫衷一是，而这些评价都是基于他们各自不同的角度。德鲁克的逝世，引发了世界各个主要财经类媒体盖棺定论式的评价，并将多种荣

---

① Peter F. Drucker. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row, 1973.

② Peter F. Drucker. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row, 1973.

③ 那国毅·德鲁克：管理已成为组织社会的基本器官和功能 [N]. 21 世纪经济报道，2005-11-16.

誉和赞誉给了德鲁克。严格地说，德鲁克并不是“发明管理的人”<sup>①</sup>，因为在德鲁克之前有被称为“科学管理之父”的弗雷德里克·温斯洛·泰罗，是泰罗创立了管理学；如果说德鲁克创造了管理学，就等于抹煞了美国管理学会于1936年就存在的事实，等于无视法国企业家、原法国科芒特里—富香博—德卡维尔矿冶公司总经理亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）<sup>②</sup>和美国企业家、原美国新泽西贝尔电话公司总经理切斯特·巴纳德（Chester I. Barnard, 1886—1961）<sup>③</sup>等管理学界的先驱们；德鲁克也不是“创立了组织理论的人”，因为在德鲁克之前有亨利·法约尔和美国企业家、原美国通用汽车出口公司的总经理詹姆斯·穆尼（James D. Mooney, 1884—1957）<sup>④</sup>以及切斯特·

① 2005年11月28日的美国《商业周刊》（Business Week）纪念德鲁克的封面文章的题目是：“彼得·德鲁克：发明管理的人”（The Man Who Invented Management: Peter Drucker）。这种说法是不正确的。严格地说，德鲁克的“论敌”、美国管理学家汤姆·彼德斯（Tom J. Peters）在德鲁克逝世后，于2005年11月14日发表在《新世界》（The New World）上的文章“Peter F. Drucker: Right man for his/our times”的提法较准确。彼德斯认为，在德鲁克之前，著名的管理著作只有中国古代伟大军事家孙子（Sun Tzu）的《孙子兵法》（The art of war）和意大利新兴资产阶级思想家、政治家尼科罗·马基雅维利（Nicolo Machiavelli）的《君王论》（The prince）以及“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰罗的《科学管理原理》（The principles of scientific management）。彼德斯认为，德鲁克的贡献在三个方面：一是发明了我们现在所知道的“现代管理学”；二是使管理成为一种可信赖和具有实践基础的学问与职业；三是第一次提供了可演示和可掌握的解决企业现实问题的综合性工具包（comprehensive toolkit - framework）。

② 法国管理学家兼企业家亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）被公认为是古典管理理论的主要代表人物之一，亦为管理过程学派的创始人。后人普遍认为，法约尔的贡献在于提出管理的一般原则即十四项原则以及明确管理工作的五大职能。

③ 切斯特·巴纳德（Chester I. Barnard, 1886—1961）是西方现代管理理论中社会系统学派的创始人。巴纳德著作中最有名的是他在1938年出版的《经理人员的职能》（The Function of the Executive）一书，被誉为现代管理学的经典性著作。这本书连同他10年后写成的另一部重要著作《组织与管理》，可以说是巴纳德管理理论的代表作。巴纳德的这些著作作为建立和发展现代管理学作出了重要贡献，也使他独树一帜地成为社会系统学派的创始人。

④ 詹姆斯·穆尼（James D. Mooney, 1884—1957），美国企业家，古典组织理论的重要代表性人物。主要著作有与历史学家出身的企业经理阿兰·赖莱（Alan C. Rilely）合写的《前进中的工业》（Onward industry!）（1931）和《组织的原则》（The principles of organization）（1947）。

巴纳德，是他们创立了古典组织理论，还有卡尔·维克（Karl E. Weick）、赫伯特·亚历山大·西蒙（Herbert Alexander Simon, 1916—2001）<sup>①</sup>和詹姆斯·马奇（James G. March, 1916—）等组织理论学者对现代组织理论做出的重要贡献；德鲁克也不是“人本主义范式的开拓者”，是德鲁克的朋友兼“论敌”的美国著名心理学家亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛创立了管理学人本主义范式；如果说德鲁克是现代管理咨询业的缔造者，等于说德鲁克多年的挚友、麦肯锡咨询公司创始人马文·鲍尔（Marvin Bower, 1903—2003）<sup>②</sup>自1933年以来的努力都无效。但毫无疑问，德鲁克的工作帮助、促进了“管理咨询”成为一个行业，并引发大众对管理研究和探讨的理解和尊重。

德鲁克本质上是一个关注“社会实践问题”的管理思想家。如果要评价德鲁克在管理学界的历史地位，最恰当的地位非“20世纪最重要的管理思想家”（the most important management thinker of our time）、“现代管理学的奠基人”（the founder of modern management）、“管理艺术大师”（the management guru）、“现代管理学之父”（the father of modern management）<sup>③</sup>或“大师中的大师”（guru's guru）莫属。德鲁克使管理学成了一门值得认真研究的学科。管理大师汤姆·彼德斯（Peters, 2005）说，他是现代管理学的创造者、发明者。“在20世纪50年代初期，没有人知道该如何管理日益复杂、逐渐失控的组织，他给了我们一份管理指南。”<sup>④</sup>

① 赫伯特·亚历山大·西蒙（Herbert Alexander Simon, 1916—2001）是美国管理学家和社会科学家，西方决策理论学派的创始人之一。西蒙在管理学、经济学、组织行为学、心理学、政治学、社会学、计算机科学等方面都有所造诣。西蒙对于决策过程的理论研究工作具有开创性，被授予1978年度诺贝尔经济学奖。西蒙也是管理学领域唯一获得诺贝尔经济学奖的人。

② 马文·鲍尔（Marvin Bower, 1903—2003），现代管理咨询之父、麦肯锡咨询公司的创建人、现代欧美企业经营哲学的领导者和CEO的精神导师。

③ John E. Flaherty, Peter F. Drucker; *Shaping the managerial mind*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1999.

④ Tom J. Peters, "Peter F. Drucker: Right man for his/our times." *The New World*, 14 November 2005.



事实上,在德鲁克涉足该领域之前,其他人也写过管理学方面的一些著述。例如,弗雷德里克·温斯洛·泰罗关于科学管理与效率的著作,切斯特·巴纳德关于组织系统与经理人职责的著作,因霍桑实验(Hawthorne Experiment)而闻名的美国哈佛大学心理学家乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)<sup>①</sup>、弗里兹·朱利斯·罗特利斯伯格(Fritz J. Roethlisberger, 1898—1974)<sup>②</sup>关于人际关系的著作,美国社会心理学家库尔特·卢因(Kurt Lewin, 1890—1947)<sup>③</sup>从人性化角度谈管理的著作和玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follet, 1868—1933)<sup>④</sup>关于企业是一种崭新社

① 乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949),美籍澳大利亚心理学家和管理学家,人际关系学说的创始人,美国艺术与科学院院士。

② 弗里兹·朱利斯·罗特利斯伯格(Fritz J. Roethlisberger, 1898—1974),人际关系理论的创始人之一,早期人际关系理论的归纳总结者。

③ 库尔特·卢因(Kurt Lewin, 1890—1947),美籍德国犹太人,著名的社会心理学家,心理学中“人类行为场论”(Field Theory of Human Behavior)和“群体动力学”(Group Dynamics Research)的最先提出者,传播学研究中“守门人”(Gate Keeper)理论的创立者,其代表作有:《个性动力论》、《解决社会矛盾》、《群体决定与社会变革》等。

④ 玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follet, 1868—1933),美国新英格兰地区的一位社会工作者,在20世纪20~30年代成为企业领导人的顾问。1924年,她出版了企业哲学的代表作《创造性的经验》,开辟了管理思想的新领域。1941年,美国管理学家亨利·梅特卡夫(Henry C. Metcalf)和英国管理学家、古典管理理论的集大成者、福莱特的密友林德尔·厄威克(Lyndall F. Urwick, 1891—1984)共同编辑出版了《动态管理:福莱特文集》(Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett)。1949年,厄威克又以《自由与协作:福莱特关于企业组织的演讲》(Mary Parker Follett, freedom and coordination: Lectures in business organization)为题出版了福莱特在伦敦经济学院的演讲集。这两部著作对全面了解福莱特的思想具有重大价值。德鲁克从未与福莱特见过面,而是通过林德尔·厄威克的介绍了解了福莱特的思想。德鲁克在为保林·格拉汉姆(Pauline Graham)等人编辑出版的《玛丽·帕克·福莱特:管理学的先知》(Mary Parker Follet: Prophet of management)一书的前言中,将福莱特称为“管理学的先知”(Prophet of Management)和“一流的实干家”。福莱特的遭遇很能说明问题,由于她提出的假设无法与20世纪30~40年代萌发的管理理论所认定的事实相吻合:因此她生前一直默默无闻,甚至在她去世后,她的著作处于被人遗忘的角落长达25年之久。然而,德鲁克发现,福莱特就社会、人和管理提出的基本假设远比当时的管理学学者提出的假设更接近事实,甚至今天的许多管理学家提出的理论也望尘莫及。福莱特对德鲁克的影响主要在于帮助德鲁克确立了基本价值观、方法论和解决具体问题的基本管理原则,我们从德鲁克的著述的许多方面都可以找到福莱特的影子。参见:Peter F. Drucker. "Introduction", in Pauline Graham (Eds), Mary Parker Follett: Prophet of management. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995. Preface.

会组织形态的著作。但德鲁克是第一个把那些零散的思路整理成系统理论的人。

德鲁克的巅峰之作是两本同样杰出的巨著：《管理的实践》和《管理：任务、责任与实践》。这两本杰出的巨著可以说是全景式的、百科全书式的，且有大量的历史方面的展望。正是这两本巨著奠定了德鲁克现代管理学奠基人的地位。

我认为，要对现代管理学奠基之作《管理的实践》一书进行评价，可能较好的视角是从现代管理学从什么时候划断的讨论作为起点。国内外的管理学界对现代管理学从什么时候算起一直争论较大，主要观点有三种：第一种主张是从第二次世界大战结束开始算起，我国学者基本上持这种观点，主要理由就是第二次世界大战结束后科学技术的高速发展推动了现代管理学的发展。我们只要看一看国内任何一本管理学教科书就知道了。第二种主张是从1958—1963年算起，主要理由就是卡内基—梅隆学派（Carnegie Mellon School）组织理论认知视角的出现。这一观点在美国管理学界也有市场，因为正是现代组织理论的出现才使管理学有了坚实的理论根基。我对美国管理思想史学家丹尼尔·雷恩博士（Daniel A. Wren）<sup>①</sup>的《管理思想的演变》<sup>②</sup>一书一直抱有成见，主要原因就是在这本书中竟然忘记了卡内基—梅隆学派的组织理论，甚至都没有提及。这可能是我本人对赫伯特·亚历山大·西蒙（Herbert Alexander Simon）、詹姆斯·马奇（James G. March）和理查德·赛尔特（Richard M. Cyert）的组织行为理论非常喜欢的缘故吧。我在《管理学范式理论研究》一书中就表达过这种观点。第三种主张是从1954年11月6日这一天算起，认为这一天是管理学划时代的日子，

---

① 丹尼尔·雷恩（Daniel A. Wren）博士，美国管理学和管理思想史专家，美国伊利诺伊大学教授，并兼任俄克拉荷马大学哈里·巴斯企业史文献收藏馆（the Harry W. Bass Business History Collection In University of Oklahoma）馆长。

② Daniel A. Wren. The evolution of management thought. New York: John Wiley and Sons, 1979.

主要理由就是德鲁克《管理的实践》一书在这一天问世。美国有相当多的学者持这种主张，基本上形成了管理学界的共识，我本人也持这个观点。

我一直主张《管理的实践》一书是现代管理思想的启蒙书。几乎所有的现代管理思想都来自于这本书，或可以在这本书中找到踪影。我认为《管理的实践》在概括管理思想和管理实践方面达到了一个全新的高度，它的重要性比其他任何管理学著作都重要。我认为，作为一种实践、一个思考与研究的领域，管理已经有了很长的历史，其根源几乎可以追溯到人类有集体活动之后。但管理学作为一个独立学科，其开创的年代却是1954年11月6日，德鲁克对管理学的基础原理进行了精确阐释，现代管理学由此诞生。我一直在思索的问题是，为什么国内外的管理学者没有解释从20世纪50年代至80年代是现代管理学高速发展的时代（80年代之后的现代管理学发展主要依赖于经济学，特别是组织经济学对管理学的渗透）的原因。传统的解释都是因为古典管理学理论和人际关系学说的发展推动了现代管理学的诞生，但我们仔细阅读《管理的实践》，再对照托马斯·库恩（Kuhn, 1962）的范式理论，就会发现古典管理学理论和行为科学是管理学发展的一个平台。要突破这个平台，需要大量的范式，或库恩所说的范式的潮涌（the flux of paradigm）<sup>①</sup>，而德鲁克的《管理的实践》一书就是范式潮涌的体现，后来的管理学家都是在这个潮涌的带动之下发展现代管理学的。

在《管理的实践》1985年版的序言中，德鲁克把这本书称为第一部“将管理学作为一个整体，第一部尝试将管理学描述为一种独特功能、将管理描述为一项特殊工作、将担任经理人描述为一种独特责任”的书。<sup>②</sup>几乎没有人会对这样的评价提出

<sup>①</sup> Thomas S. Kuhn. The structure of scientific revolutions. 2<sup>nd</sup> Edition, Chicago: The University of Chicago Press, 1970.

<sup>②</sup> Peter F. Drucker. The practice of management. New York: Harper Press, 1985; Preface.

异议。令人诧异的是，这本管理学始创文本到现在还是惊人地贴近时代。在该书的开始部分，德鲁克就高度强调管理的重要性：“在人类社会的演进中，管理的出现，无疑是一个重大的转折点……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的角色……管理传达了现代西方社会的基本信仰……很明显地，它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。”德鲁克给予我们的是排山倒海式的震撼：“管理不仅是这个经济体系创造出来的，也是这个经济体系的创造者。”“通过主观意识的行动，管理能够掌握和控制、乃至改变整个经济环境。”管理不仅受制于“市场力量”，有时也会“主动采取行动，从而创造出市场力量。”<sup>①</sup>

德鲁克于1973年出版的《管理：任务、责任与实践》一书被许多国家的企业家与学术界奉为“管理学圣经”（The Management Bible）<sup>②</sup>。《管理：任务、责任与实践》进一步丰富和发展了《管理的实践》提出的思想，成了管理学的百科全书。德鲁克说：“本书用洞察力、理性思维、知识与技能来武装经理人，以便使他们更胜任今天和明天的工作。”德鲁克认为，书中所囊括的全部内容都来源于实践，是管理实践中最核心的东西；书中的系统知识、方法和技术是有效的，都已经得到了实践证明和管理实践者的肯定。德鲁克强调：“将经理人和其他人区分开的最重要职能就是他的教育作用……只有他才被人们要求帮助其他人获得远见和能力，使这些人的表现能够达到高水平。按照最彻底的分析，只有这种远见和道德责任才真正定义了经

① Peter F. Drucker. The practice of management. New York: Harper Press, 1954.

② Bob Nelson and Peter Economy. The management bible. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. 2005.

理人。”<sup>①</sup>

在《管理：任务、责任与实践》一书中，德鲁克从实践出发，并把管理的本质上升到哲学高度，对企业的经营管理及其目标进行了深入的分析。作为一种“社会器官”（organ of society）、“营利性企业”（business enterprise）的目标是“创造顾客”（create customers），利润则是经营活动的一种客观条件，而不是其主要动机。德鲁克批评了传统经济学关于企业目标的观点，即利润最大化的学说，从一个全新的角度解释了为什么不能用利润来说明和解释企业的目标。同时，德鲁克将市场营销和创新定义为实现企业目标的两大重要职能。正是从这样一个高度出发，构建了他有别于任何其他学者的管理系统和理念，即“必须以顾客的价值和顾客的决定为基础，顾客是管理政策和企业战略的出发点”；顾客是决定企业宗旨和使命的唯一出发点。

《管理：任务、责任与实践》一书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者（senior executives）的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。德鲁克认为，经理人最重要的责任在于创造绩效。德鲁克提出了管理的五个基本功能，即经理人需要承担的五项基本责任：确定目标、进行组织、激励和沟通、进行衡量以及培养人才（包括经理人自己）。这五个基本要素形成了每个经理人的工作基础与责任。德鲁克认为：“在每个方面，都必须采取正确的行动以确保正确的精神遍布整个管理组织。”但这需要一种道德力量作为其精神支撑。<sup>②</sup>

<sup>①</sup> Peter F. Drucker. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row, 1973.

<sup>②</sup> Peter F. Drucker. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row, 1973.

德鲁克具有揭示组织及其管理问题本质的思维力和一个管理学家的历史责任感，同时有兴趣并有能力从纷繁复杂的现象中发现关键命题，形成核心概念。这就是通过分析实践问题，发现其背后的东西来揭示组织及其管理的本质，为现代社会的发展指明方向。

德鲁克的一个伟大贡献是他发现了“组织的社会”（the society of organizations），指出现代社会是一个组织实体，而非个人构成的社会（Tarrant, 1976）。<sup>①</sup> 德鲁克在《管理的前沿》中曾经说过，“我对管理的兴趣，并非始于企业……而是从我对现代社会的分析以及得出的结论开始的。”<sup>②</sup> 他发现，现代社会是一个“组织的社会”，其运行是在“组织实体”之间进行的，而不是在“个人”之间进行的，这就成了“组织是社会的一个器官”（corporation is a organ of society）的命题。推而广之，现代社会是由各类组织机构组成的，是一个所谓的“机构型社会”。组织机构是由“全体成员”共同构成的，而非由“各种生产资源要素”构成的；组织就是社会中的“一个社区”，组织成员就是社会公民，现代社会是一个所谓的“员工型社会”。“所谓组织，其实是一种工具。通过它，个人及社会成员始终能做出其贡献，始终能够取得其成就。”因此，组织及其管理的职能就是：“将人的力量转化为生产力。”<sup>③</sup> 组织作为一种社会实体出现，可以说是西方世界近代社会史上的头等大事。而所有现代社会的核心问题都围绕我们想从组织中获得什么，围绕着组织以及它所服务的社会采取何种组织形式才能最好满足我们的愿望和需求。“这不仅在于‘政治家只有一条路可走，即运用政治、经济手段使自由企业经济制度（free - enterprise economic system）正常运

① John J. Tarrant. Drucker: The man who invented the corporate society. Boston, Massachusetts: Cahnern Books, Inc., 1976.

② Peter F. Drucker. The frontiers of management. New York: Truman Talley, 1986.

③ Peter F. Drucker. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row, 1973.

转’”，而且在于“公民首先必须被企业雇用，才能成为真正的公民”，“大型企业必须实现社会的基本承诺和信仰……让社会成员的价值得到体现”。这样，一个公民社会与一个组织的社会的价值链被打通了，公民社会与自由企业社会的坐标被决定性地打通了。

德鲁克第一次将对于一个自由社会的追求，放置在一个根本的市场组织基础上——“组织的社会”。但这个“组织的社会”，不是充斥着国有农民、国有工人的国有工厂，而是一个自由企业社会成员。在这里，组织不仅能够市场竞争中使自己得以运作和生存，也能使社会得以正常运作和生存，组织变成了社会的代表性机构，要满足社会基本的信仰和承诺。而“管理”作为并非听从天国教义的现实实践，为“组织的社会”的生存、发展和价值实现，提供前所未有的指导和服务。正如德鲁克在他的《管理的实践》一书中引用英国著名社会福利改革家罗尔·威廉·贝弗里奇爵士（Lord William Henry Beveridge, 1879—1963）<sup>①</sup>所说：“组织的宗旨就是使一群平凡的人做出不平凡的事。”（The purpose of an organization is to enable common men to do uncommon things.）<sup>②</sup>

德鲁克的另一个伟大贡献是历史性地考察了经理人的作用。在《管理的实践》一书中，德鲁克大胆宣布，经理人是“工业社会中独特的和领导性的群体。本世纪以来，几乎还没有任何一种新的基本力量、新的领导阶层能够像经理人一样迅速成长。这一阶层一旦崛起，很快成为社会中不可或缺的一部分，这在

---

<sup>①</sup> 罗尔·威廉·贝弗里奇爵士（Sir Lord William Henry Beveridge, 1879—1963），英国著名社会福利改革家。第一次世界大战后，贝弗里奇担任伦敦经济学院（The London School of Economics, LSE）院长。在这个位置上，贝弗里奇的能力充分地扩展到社会福利制度以及英国社会科学的任务的研究方面来。1924年出版“Insurance for All and Everything”一书，它又可被视为社会福利政策中著名的“贝弗里奇报告”的起源。1942年推出著名的社会福利改革方案——贝弗里奇报告（Social Insurance and Allied Services）。

<sup>②</sup> Peter F. Drucker. The practice of management. New York: Harper Press, 1954.

人类历史上也是极为罕见的。”<sup>①</sup> 在德鲁克看来，经理人已经成为现代工业文明中的一个新的阶层，是推动社会经济发展的基本的和支配性的力量。德鲁克指出：“在任何事业中，经理人都是一种动态的、能带动组织生命活力的要素。”就像马克思发现工人阶级是推动人类进步的主导力量一样，德鲁克强调：“只要西方文明本身还能够生存下去，那么经理人就始终是基本和支配性的力量。”<sup>②</sup> 德鲁克认为，在组织化的社会中，使各个组织以经营活动为出发点，为社会、经济、社区和个人贡献力量，这是经理人肩负的责任。这就要求经理人了解“管理”这门学科，并要求他们真正懂得管理艺术。实际上，经理人的第一项任务就是要驾驭组织，使之沿着既定的目标前进。因此，换言之，经理人的第一项任务就是要取得经济绩效。在德鲁克看来，经理人的责任是带动整个组织发挥活力，“促使组织整体的绩效，大于各部分绩效加起来的总和”。而要产生这样的结果，唯有靠经理人“塑造出一种合乎道德原则的工作环境”。如果从这个角度看，经理人必须扮演道德教化者的角色。因此，经理人必须通过严格的考验，让他们心中的野心受到洗涤，使他们更加重视已经拥有的权力，从而成为以“正直性格”领导下属的经理人。与此同时，经理还肩负着其他职责，包括提高工作的生产效率、帮助员工取得更大的成绩、为社会大众和个人提供高质量的生活保障等。<sup>③</sup> 德鲁克指出：“经理人是企业中最昂贵的资源，而且也是折旧最快、最需要经常补充的一种资源。建立一支经理人队伍需要多年的时间和极大的投入，但彻底搞垮它可能不用费多大劲儿。在 21 世纪，经理人的数量必将不断增加；培养一位经理人所需的投资也必将不断增加。与此同时，企业对其经理人的要求也将不断提高。企业的目标能否达到，

① Peter F. Drucker. The practice of management. New York: Harper Press, 1954.

② Peter F. Drucker. The practice of management. New York: Harper Press, 1954.

③ Peter F. Drucker. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row, 1973.



取决于经理人管理的好坏，也取决于如何管理经理人。而且，企业对其员工的管理如何，对其工作的管理如何，主要也取决于经理人的管理及如何管理经理人。企业员工的态度所反映的，首先是其管理层的态度。企业员工的态度，正是管理层的能力与结构的一面镜子。员工的工作是否有成效，在很大程度上取决于他被管理的方式。”

德鲁克一生的重要贡献之一是提出了“知识工作者”(knowledge worker)这个概念，并系统论述了如何对他们进行管理的方法和原则。德鲁克在1959年出版的《未来的里程碑：关于新的后现代世界的报告》一书中正式发明了“知识工作者”这个词，其含义是指“把自己从学校学到的知识而非体力或体能投入工作，从而得到工资的人”<sup>①</sup>。正如德鲁克所言，由于知识工作者的出现，“传统经济和知识经济时代的工作将可以这样被划分：前者是如何正确地做事，后者则为如何做正确的事。”德鲁克着眼于西方社会历史发展的长时段，以广阔的视角极富洞察力地分析了当代西方社会结构的巨大变迁，提出西方发达国家正在步入一个新的历史时代——后资本主义社会或知识社会，精辟地论述了伴随知识社会的到来而发生的知识管理革命。德鲁克1988年发表于《哈佛商业评论》的论文《新型组织的出现》(The coming of new organizations)显然是知识管理指南针式的开山之作。德鲁克指出，在经历了管理权与所有权分离、命令—支配型组织之后，由于信息技术的发展，企业将进入新的形态：由专家小组构成的知识型企业。在这样的企业中，管理层级将减少一半，管理人员将减少三分之二，工作将由跨部门的专家小组来完成，协调与控制将更多地依赖员工的自律意识。德鲁克认为，新型组织在决策过程、管理结构、工作方式上都将发生巨变，面临一系列新问题。德鲁克敏锐地指出，解决这

<sup>①</sup> Peter F. Drucker. Landmarks of tomorrow: A report on the new "post-modern" world. New York: Harper and Row, 1959.