

德鲁克 经典著作书系

LANDMARKS OF TOMORROW

已经发生的 未来

[美] 彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 著
许志强 译



東方出版社

德鲁克 经典著作书系

C93/459

2009

已经发生的 未来

[美] 彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 著
许志强 译



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

已经发生的未来/[美] 彼得·F·德鲁克 著. 许志强 译. —北京: 东方出版社, 2009
ISBN 978-7-5060-3465-4

I. 已… II. ①德… ②许… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 036456 号

Landmarks of Tomorrow by Peter F. Drucker.
Copyright © 1996 by Peter F. Drucker.
This edition arranged with Transaction Publishers
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright © 2009 by Oriental Press.
All rights reserved.

本书版权由大苹果公司代理
中文简体字版由 Transaction Publishers 授权出版
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: 01-2008-6168 号

已经发生的未来

作者: [美] 彼得·F·德鲁克

译者: 许志强

责任编辑: 姬利 陈涛

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 4 月第 1 版

印次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

开本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印张: 14.5

字数: 142 千字

书号: ISBN 978-7-5060-3465-4

定价: 35.00 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

新版序言

明日的里程碑

本书初次面世时曾被称作是“未来主义”的。但我并不相信“预见”或“预言”，在我看来那是徒劳无功和自欺欺人。本书应该被恰当地视作“早期诊断”。它审视着 20 世纪 50 年代后期的社会，特别是美国社会，发问道：那些会使未来与多数人的设想——想当然地认为未来是一种“常态”——迥然不同的主要变化发生在哪里？

本书一开始就假定存在一种急剧的变化和我们业已走出了一个时代的设想。据我所知，本书中首次使用的“后现代”一词是我杜撰的。之后，本书继续追问道：这些变化发生在什么领域？哪些变化格外重要？每个变化又意味和暗示着什么？作为这些发展变化的结果，我们必须学习什么？放弃什么？做些什么？

本书在许多方面背离了我的早期作品。早在 8 年前我就出版了如下三部作品来分析和展示二战后出现的新工业社会——《工业人的未来》（1942）、《公司的概念》（1946）和《新社会》（1949）。同时，我开始研究当时社会的基本机制元素——管理，在 1954 年出版了这个领域的第一部也是最具奠基性的作品——《管理实践》，随后几年里又出版了《成果管理》（1964），这是第一部探讨我们当今所说的“战略”的作品；《卓有成效的管理者》（1966），这是第一部研究我们今天所说的“领导力”的作品；《管理：任务，责任，实践》（1973），此书力图将我们共知的管理作为特殊工作和主要社会功能

融入一部有限的作品中；《创新与企业家精神》（1986），此书第一次把企业家精神描述成一种体系规范，把创新作为有组织、成体系和有目的的工作；最后在1991年出版了《非营利组织的管理》，此书第一次着手研究社会非营利机构的管理、领导力和企业家精神。因此，本书既迥异于我早期的社会分析作品，也不同于此后整个30年中我那些为人熟知的管理学作品，它并非研究“商业”管理，而是把管理作为特殊的工作、规范、责任和社会功能。不过，本书的确确立了一种模式和方法，被我以后那些社会分析作品所遵循，包括《不连续的时代》（1969）、《看不见的革命》（1976）、《新现实》（1989/1990）和《后资本主义社会》（1993）。所有这些作品都涉及社会基础的根本变化，力图完成本书最初想要尝试的事情，那就是展现已经发生的未来。

35年后的今天是应该反问的时候了：结果是否证实了早期诊断？总体看来是的。本书主要的发现是：19世纪自发的进步向成体系、有目的和有组织的创新的转变；向作为新重要资源的知识的转变；多元化社会组织出现；现代政府的效能危机——相当令人吃惊的是我们获知这一发现仅仅是在肯尼迪欲将政府推崇为一个新的“开明的全能统治者”的前几年，最终向全球经济，实际上是向全球社会的转变。现在，仅仅还有一个发现尚未被结果证实，或者毋宁说仅仅是部分地未被证实。然而当本书首印时，正是这一发现——一种新世界观、新整体哲学的迅速出现——激起了最多的批评和兴致。这一发现指出，我们正迅速从笛卡儿式（Cartesian）世界观（把世界视作机械的聚合体，在聚合体中整体是各部分之和）向完整形态世界观或**格式塔式**（Gestalten）世界观（认为整体不同于部分）转变。这一转变在过去35年进步最快的学科领域中出现，例如在生物基因学、生物物理学和分子生物学，在新近聚焦于“人性”研究的心理学，在气象学和地球科学，在新出现的“生态学”，以及在数学混沌理论和复杂性数学。但这一转变在哲学本身内却并未发生。

在这一领域中，我们甚至转向更极端的笛卡儿式原子论，它认为在哲学语境和解构主义中只有部分没有整体。有句古老的谚语说：哲学遵循着占支配地位的科学世界的范式并把它转变为“世界观”和形而上学。最好的例子就是伊曼努尔·康德追随艾萨克·牛顿。但康德是在50多年后才追随牛顿的（牛顿1727年去世，康德1724年出生，后者直到1781年才出版了主要著作《纯粹理性批判》）。如果事情按如此格局进展的话，我们应该期待新哲学在2000年左右诞生——这正好比我过早地宣称它的到来晚了40多年！

然而，比诊断中的早熟更糟糕的是漏掉和忽视了重要进展，而本书也没有涉及信息革命。这些年我才开始与领先的电脑制造商之一IBM紧密合作，向其经理人作报告，同时向所有人宣讲电脑不仅仅是一个小小的工具，而是代表着我们工作方式、组织方式和思考方式的垂直革命，实际上电脑代表着一种基本变化——从经验到信息的转变。的确，我博得了有点讨厌这门学科的声誉，在本书中对信息只字不提是令人费解的，这要等到我下一部社会分析作品的出现——1969年出版的《不连续的时代》。如果本书作为一部“预见”性作品来打分的话，它不会得到“A+”，但可能值得打个“A-”，因为在“转变业已产生”这一主题和识别主要的新变化方面，它还是击中要害的。

然而，本书的一个显著特征——乐观主义——会让今天的读者吃惊。当我为写这篇序言而重读此书时着实感到惊讶。虽然围绕着沉重的话题和重大的挑战，它却是一部在经济发展（成功地预见到日本作为一个发达和强大经济体出现）、政治结构和组织以及知识和教育方面表现出自信的作品。本书并未将问题和挑战最小化，但是，本书将它们视作未竟之业（这也正是倒数第二章的题目）而非负担和危机。在本书出版6年后，随着肯尼迪总统被刺，我们进入了长期的痛苦、危机、绝望和恐怖之中——而这不仅仅是美国社会的遭遇。或许本书将这一长期历程视作向“后现代”世界（这在本书中

被首度分析) 的转变期, 将这 35 年的恐怖和危机视作这一转变的混乱, 这并非是过于乐观。或许指望本书再版后的一段时间能证实这本写于不止 35 年前的作品所秉持的乐观主义是合理的, 这也并非是过于乐观。

彼得·F·德鲁克

加利福尼亚州克莱蒙特

1995 年 9 月

序言

后现代世界

在过去 20 年中的某个不经意时刻，我们悄然走出了“现代”，进入了一个新的无名时代。我们对世界的看法改变了，我们获得了新认识并随之具备了新能力。充满机遇、危险和挑战的新领域出现了。这里有人类存在的新精神内核。

仅仅几年前，旧世界观、旧任务和旧中心还自诩为“现代”或“先进”，但现在已是明日黄花。不论在政治或科学还是国内事务或国外事务中，它们仍为我们提供华丽的言辞。虽然所有派别的标语和战斗口号还能在狂热和激情中区分开来，但都不再有助于合作行动，不管它们是政治的、哲学的、审美的还是科学的。我们的行为已经开始用“今天”——“后现代世界”的严苛要求来衡量，而我们却还没有关于这个新现实的理论、概念和标语——没有真实的知识。

实际上，对任何一个 40 多岁的人来说，在一个异于其成长环境的世界中生活，就像是移居到一个新鲜而陌生的国度。自 17 世纪中期以来的 300 多年里，西方一直生活在“现代”之中；在刚刚过去的一个世纪中，现代西方在哲学、政治、社会、科学和经济方面都是全球的典范。然而今天这已不再是现实。新世界尚未确立，尽管它是真实的，当然对我们来说还不是很明显。

因此，我们生活在一个转型的时代、一个重叠的时代。昨日的旧“现代”已经不能有效发挥作用，但仍旧为我们提供着表达方式、

期望标准和管理工具，而新“后现代”依旧缺乏定义、表达和工具，但却有效地控制着我们的行为并实施着它们的影响。

本书仅是对我们所生活的新后现代的一份报告——别无其他。它只分析有形的当下，并不关涉未来。我的确尝试不去臆测未来可能的样子，更不要说预测。我甚至没有尝试将那些依旧是单个碎片的观念和认识整合成一种秩序。当然，在此之前我们不可能有一个具备本身清晰特征和世界观的真正新时代，充其量我们只是在某些事情的“之后”而已。

就我看来，我们要做的是理解而非创新，是描述而非想象。当然，这只是我们要做工作的微不足道的部分；我们仍然需要新整体的伟大设想家、新哲学的伟大创造性思想家和新机制的伟大改革家。

本书视野广阔却不够完整。从本质上讲，我想涵盖三大领域，每个领域代表着人类生活和经历的一个主要范围——

新世界观、新观念和人类的新能力：

本书的第一部分（第一章至第三章）概述了从笛卡儿的机械世界观向模式的、目的的和过程的世界观的哲学转变。我也有意识地从技术和社会层面探讨了我们的创新的新力量以及由此引发的新机遇、新风险和新责任的出现。本书讨论了把有知识和高技能的人组织起来并通过负责任的判断达成协同努力的新能力。这一讨论给我们提供了大型组织的核心新机制和理想的社会新秩序，其中社会和个人成为人类自由和成就中相互依赖的两极。

新领域、新任务和新机遇：

第二部分（第四章至第九章）概述了四个新现实，每一个都是挑战。第一个是知识型社会的出现——在这个社会中，只有受过教育的人才真正有生产力；在这个社会中，越来越多的人至少在学校的几年里都接受了高等教育；在这个社会中，一个国家的教育状况成为国际竞争和生存的决定性因素。对社会和个体来说这意味着什么？对教育来说这意味着什么？第二个是经济发展——“应对贫

困”——成为人类新的普遍愿景和目标，但国际的和种族的阶级战争成为新的威胁。第三个是民族国家政府——昔日的“现代政府”——的衰弱，它在国内外事务管理中变得越来越无能为力。第四个是“东方”的变化这一新现实。

一个简短的结论——只有几段话——发问道：对西方国家及其政府和政策的方向、目标和原则来说，这一切到底意味着什么？

人类的境遇：

第三部分也是最后一部分（第十章）主要关注人类生活的新精神实在——或许有人更倾向于使用形而上学一词。事实上，知识和权力都变成了绝对的，获得了无以复加的绝对破坏力。自文明诞生以来，这第一次迫使我们去思考知识和权力的本质、功用和如何控制它们。

尽管我试图对事实深信不疑，但是就像任何一个身处陌生国度的新来者注定被误解一样，我确信我还是经常误解它们。尽管我努力做到客观公允，但我仍然觉察到自己的西方背景和偏见，这种偏见是欧洲的特别是盎格鲁-美利坚的保守主义传统，它信奉自由、法律和正义，强调职责和工作，认识到人的独特性和不可靠性。我也同样意识到自己的知识和理解的局限性，尤其是在创造性艺术方面的弱点。然而，我依旧希望本书的目标——报告和提供理解——至少达到了这一点：传达给读者一种认识的震惊——那些不熟悉的新事物已经变得如此之明显，和一种疏远的震惊——昨日所熟知的现代事物已经变得如此毫不相关。

彼得·F·德鲁克

导

读



一位“社会生态学家”的罕见洞察力

在1923年11月11日游行的一支队伍中，有一位之前才加入的最年轻的“同志”威风凛凛地举着红旗，走在队伍的最前头，向世人宣告“他们是追求社会主义自由平等的都柏林学生”。这个人不是别人，正是彼得·德鲁克。

在此后82年的岁月里，德鲁克自认为一生以“社会生态学家”为志。他通过罕见的洞察力，掌握了社会趋势的质变与人性的脉动，勾画了后资本主义社会的实质面貌，创建了管理的系统思想，力图有效地解决社会和人问题，进而打造出一个“自由而有功能的社会”。德鲁克于2005年11月11日离开人世，享年95岁，留下了无尽的财富给世人细细品味和享用。

1. “自由而有功能的社会”愿景

在本书中，德鲁克首次完整而系统地表述了“后现代世界”的社会基本特质和哲学思想特征。这些概念成为他管理哲学基础的代表，进而体现出他管理思想的特色。

德鲁克是第一个将“开放的动态系统”架构用于商业社会的人。他将企业或组织视作社会的器官，而把管理视作企业或组织的器官。器官的功能和性质必须由其对社会的贡献来定义。为此，系统观主

张由超系统或环境来定义系统的目标。这种概念隐含着问题解决的观点，尤其强调了问题的定义必须通过超系统或环境来检视。正因如此，德鲁克确实是通过社会整体分析来切入，最终以管理的哲学来对应地提供有效解决之道。

从动态观分析，当大环境变动时，例如 2008 年金融风暴席卷全球并造成经济萧条，系统目标或问题的定义就有所更改，而解决方案或系统行为也要有所改变。如此符合了德鲁克所说的“开放的动态系统”观，更凸显了“目标管理与自我控制”的管理哲学之蕴涵。

综合“系统”和“动态”两个观点，这就是往复式的、随外在环境而变动的问题解决过程。系统观和全局观就是在谈管理时由社会整体看企业，再由企业整体看管理。由此证明，德鲁克的管理思想与社会分析密切关联。而动态观方面，德鲁克不断地通过他罕见而睿智的洞察力，观之于微，察之于理，深入浅出，把握社会的脉动与变化，预测（虽然他谦称不爱预测，甚至讨厌预测）可能的未来以及面临的问题。同样地，这种观念也呈现在他的管理思想中。为此，他极度重视决策的机会与未来性，重视创新与创业精神。他从两个维度出发，一是问题解决的维度，是以系统观为基础，二是时间的维度，是以动态观为基础。

德鲁克所提出的解决方案，乃是以管理思想作为两个维度之满足要件，形成一个“开放的动态系统”，最终满足个人的社会地位和功能，更体现自由而有功能的社会之目的。

要实现“自由而有功能的社会”愿景，一个社会首先必须是有活力和有功能的，但单有活力和功能还不够，它还必须是自由的。如果人们不为自己善恶之间和正误之间的决定负责，自由就不可能存在。没有一个人或一群人可以具备绝对的知识、绝对的确定、绝对的真理或绝对的正义。但是，人必须为其行动与决策负责。

德鲁克给自由的定义是“负责的选择”。这个定义有两个特点：第一，它强调要面对决策；第二，所谓负责，不仅仅是为自己的决

策和行动负责（这被称为内在责任），同时一个群体的成员也必须对群体的决策和行动负责（这被称为外在责任）。因此，它可作为组织社会的一个原则，使一个人不逃避决策，不推卸责任，为自身和社会的决策负责。

何谓一个有功能的社会呢？根据德鲁克的主张，一个有功能的社会必须满足两个要件：一是赋予个体成员社会地位和功能，二是决定性的权利必须具备合法性。除了以上两个条件，还要有一个前提，那就是一个有功能的社会必须有一个基本社会信念作基础，它决定了条件一的地位和功能的实质内涵，也决定条件二的决定性权利是否合法。

这是一个能为社会所接受的伦理或哲学原则。基本社会信念的内涵乃是关于“人的本质与人的实现”。人的本质的概念决定社会的目的，也说明了个人的地位和功能，而人的实现则决定完成此社会目的之活动领域，由此决定了权力的合法性。总之，如果没有有效的管理，企业就无法生存，而要有效地管理企业，就必须将焦点集中于对外的贡献，也就是愈加专注于成果和绩效的表现。

这个原则满足了员工的社会地位和功能的要求，将包括个人尊严和机会平等在内的基本社会理念纳入了管理思想中，由此可以看出德鲁克管理思想的两大特色，一是以绩效为中心的整体观，二是以自由作为组织的原则。

企业的经营管理真正能落实这个思想的，实在太少！这就难怪在美国的众多企业中，只有像通用电气这样的企业才能赢得德鲁克的青睐，被认为是符合他“目标管理与自我控制”管理哲学标准的少数企业之一。另一方面，美国的非营利机构也逐渐成为全球管理实践的领导者。这些组织在策略的制定和董事会绩效方面做到美国大多数企业还做不到的事，在激励与确保知识员工的生产力方面成为地道的管理先驱者（德鲁克在一篇刊载于《哈佛商业评论》的文章中如此描述）。

在日本企业里，丰田汽车、本田汽车等企业虽然经营十分出色，但依然没有获得的德鲁克的高度评价，理由之一据说就是未能有效地落实“目标管理与自我控制”之精髓，也就是个人尊严与机会平等未能体现出来。

2. 创新与 21 世纪的管理

中国已经迈入了由昨日的快速进步向今日创新的转变过程。不创新不行，但创新也不是全然没有风险。处在全球一体化的中国市场需要商品与服务的创新、市场与消费者行为及价值的创新，以及制造商品与提供服务并把它们推向市场所需之各种技能与活动的创新。实际上即德鲁克所指的三项创新：商品创新、社会创新和管理创新。

多数的创新都仰赖天才的“灵光一现”吗？只要能引进天才，就能坐收创新吗？天才固然能捕捉到个人洞见中光芒闪耀的瞬间——闪过地平线的那一刹那，并将它变为永恒的亮光，但这实属不常见。

100 多年前法国的著名物理学家亨利·彭加勒第一次指出直觉洞见在科学发现中的作用。不过对彭加勒来讲，这必然是一种“灵感闪现”，实际上是不可预测的，是潜意识的。彭加勒认为，要想获得这种直觉，一个人所有要做的就是进行自我训练和仔细留心观察。

今日，我们越来越相信存在一种从想象世界跃向未知世界的自觉原则，这种原则是可以习得却无法教授的。人类正在为创造性认知制定出严格的流程和方法，例如为罕见疾病研发治疗的方法和为地球暖化找寻可能的替代能源。这与以往的科学研究不同，它不是以组织我们已经获知的知识为基础，而是转而组织我们未知的知识，找到一个可能的最佳方式与途径。

但是，必要的往往不是新方法，而是新观念。它依赖的不是技巧和方法，而是对待事物的看法和态度。持这种观念的学派认为，

在我们的宇宙中，想象和知识发展过程都存在着某种规则。他们坚持认为这种规则是一种模式，所以在它被获知之前可以被感知。他们还认为对规则的认知是创新的基础，我们可以通过对未知世界的系统条理化，直接“蛙跳”到对正确规则的认知，这有助于我们发展必要的新知识和特殊的新方法。

就像太阳剧团的 ZAIATM演出。它讲述了一个少女梦游陌生而熟悉的太空，从中重新发现世界的真谛。她把遨游太空时遇到的人性的善与美带回地球，与人们分享。这个剧名源于希腊语，意为“生命”，同时也让人联想到地球的生命力、自觉及活力。ZAIATM以舞蹈、近乎完美的体操和空中杂技为主，搭配动人的旋律、炫丽的灯光和华丽变化的舞台，加上小丑的绝妙装扮和逗趣，令观众如痴如醉，叹为观止。

2007 年太阳剧团缔造了 7 亿多美元的收入，且提出将收入的 2% 用于救助南非地区的饥饿儿童。它已经超越了一个剧团，是一项了不起的事业，更是一家行销全球的跨国企业和品牌。这是一种创新的行为和创新的成功案例。

ZAIATM舍弃了动物表演，完全以人为主体的，其经营手法并没有颠覆旧观点、旧信仰和旧制度，而是善用传统的观点、信仰和习惯来实现新的成就，或者通过新的、更好的和不一样的包装来改变习惯和信仰，实现创造顾客和满足顾客之最终目的，最终实现其伟大的使命。

创新不全然都是好的，尤其是成功的创新。创新的成功往往也会带来负面的信息和结果。德鲁克就举出最佳的实例：“有效杀虫剂像 DDT 的发明被认为是一个巨大的成就。这是一种真正的创新，它使得对一些耐疾病的、破坏性大的害虫的控制成为可能。然而，出乎意料的是，新的杀虫剂既有效地杀死害虫也大量地杀死益虫，既清除了耐瘴气的蚊虫也消灭了蜜蜂。这一意想不到的结果不仅威胁着那些食用了有毒食物的鸟类，也威胁着所有通过昆虫来传粉的花

草树木，其中主要是果树。”

创新不再只是机会，很可能也是风险，或者说成功或失败都是风险。重点不在于风险，而在于对风险承担的风险，也就是最终恐怕没有人承担责任，尤其是成功创新之后随之而来的责任风险或风险责任。

到底是局部创新好还是集中创新好？人们争议不休，无一定论。德鲁克作了这样的比喻：“如果巨大的恐龙能够适应环境变化的话，那么代替恐龙灭绝的将是那些叫不上名的不幸生物或现在哺乳动物的祖先——因为很明显，它们已经进行了一项无用的创新：体温的自我控制。如果雌性青蛙只是产两三粒卵的话，或者人类的精液中只有一个精子能使女性卵细胞受精的话，那么，局部规划就不那么浪费资源了。然而，为了大大抵消了青蛙胚胎从存活到成熟和精子到达卵子的风险，大自然提供了成千上万的青蛙胚胎和人类精子。正是这种多样性，这种有目的复制，这种以结果为中心的逻辑，这种具有操作性的竞争，才是真正的秩序。”

局部如何制定局部规划？倘若局部太小或太狭隘，局部机构则既没有元件也没有资源进行规划的创新。倘若太大或太多样化，它本身将成为一个集中规划者。

我们需要做好规划，但是创新的风险本身阻碍着集中规划，要求一种自主的、竞争的和局部的创新。集中规划力图把我们对实现目标的新观点和新能力的探寻纳入到机械秩序的模式中，衡量这种机械秩序的标准就是效率。而生产规划必须在一种更高级的秩序上形成，那就是生活，生活的衡量标准是创造性。创新的目标不是一种由投入到产出的静态转变，而是一种从蒙昧到认知、从乏力到动力的动态转变，其操作性问题不是效率而是风险。德鲁克如此描述道。

为此，重要的不是机遇也不是风险，而是责任，一项特殊任务的责任。唯有承担责任，做出贡献，愿意负责，成为一位世界公民，

这才能有真正的创新。

谈到创新就会让人联想到专业人士与科学家。他们透过研究与发展，从理论到实务，从基础到应用，时常扮演着积极的关键性角色。德鲁克举了一个故事来说明。

在阿富汗的荒野上，美国游客的汽车发生故障无法启动。没有人能搞清楚到底是怎么回事，连工厂代表也不得不放弃。正当这位游客准备丢弃这辆汽车打道回府时，有人记起了一位老铁匠，他居住在 50 英里外的偏远山区，他年轻时曾经做过修理发动机的工作。绝望之际，游客派人去请他。3 天后，这位老人骑着一头骡子出现了。他看了一下汽车并要求拿一把锤子来。他在引擎的一处轻轻敲了两下，说道：“发动吧。”引擎嗡嗡作响就像它刚刚离开试车台一样。

“我该给你什么报酬呢？”游客感激地问道。

“100 美元。”

“什么，用锤子敲了两下就值 100 美元？”

“好吧，我给你列一个账单。”老人说道：

“用锤子敲两下——10 美分；

搞清楚症结所在——99 美元 90 美分。”

为此，在技术专家的工作中，锤打花费的 10 美分很容易估量到，而“发现症结所在”的知识、贡献、创造和责任的价值是很难估量的。

这些以技术与专业为导向的知识员工究竟该如何管理呢？如何有效领导呢？这正是知识型组织最头疼的问题，更是组织里最大机会之所在。技术专家离不开管理者，专家只是在某一个领域内工作。管理者的工作就是将这些不同领域里的知识工作者整合在一起，使他们的工作紧密结合，有效地发挥功能和贡献。管理者的专业知识就是进行组织的能力。他当然依赖于专家，但专家同样离不开管理