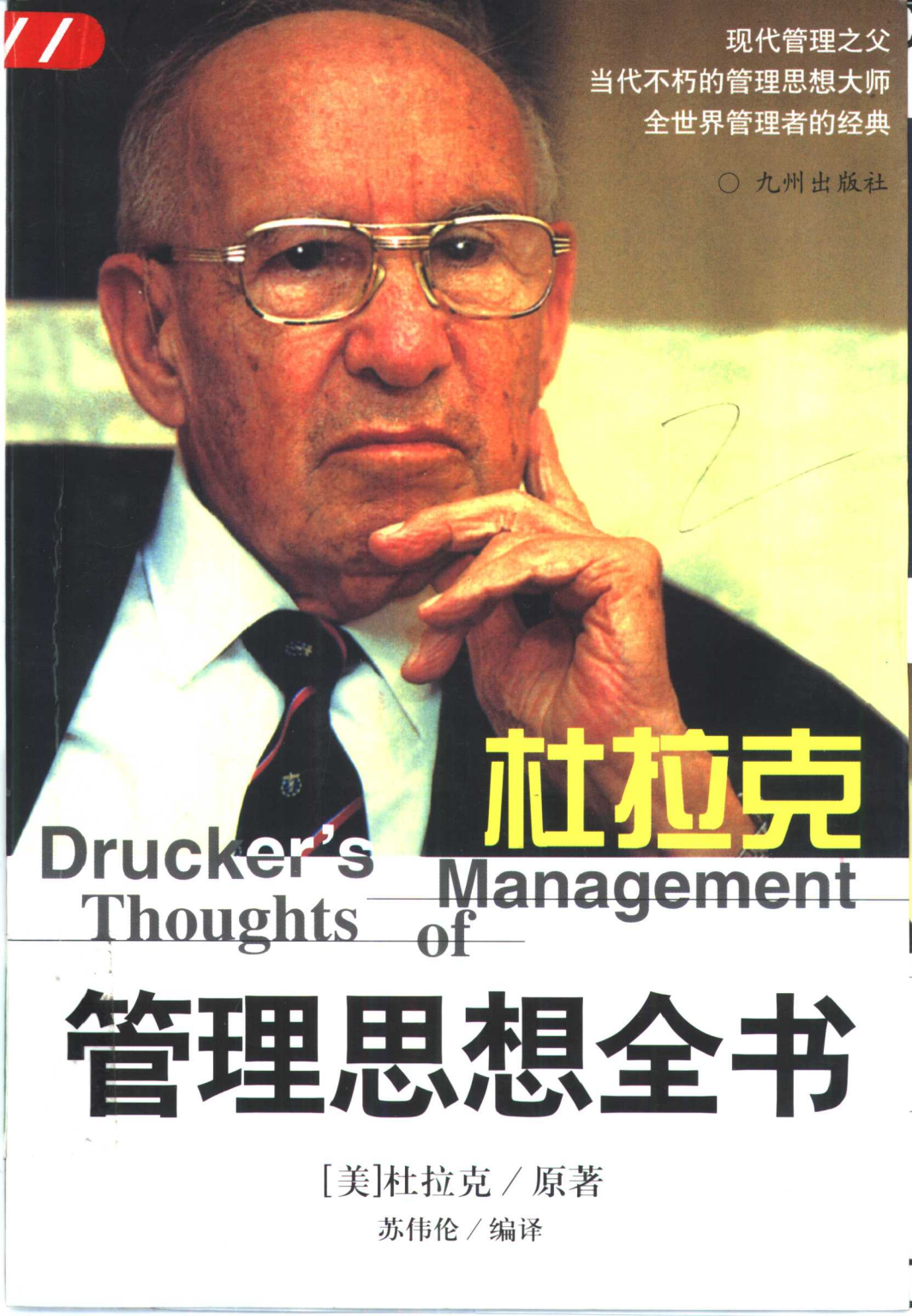




现代管理之父
当代不朽的管理思想大师
全世界管理者的经典

○ 九州出版社



杜拉克
Drucker's Management
Thoughts of

管理思想全书

[美]杜拉克 / 原著

苏伟伦 / 编译

杜拉克管理 思想全书

〔美〕杜拉克/原著
苏伟伦/编译

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker), 美国著名管理学家, 现代管理学理论奠基人, 著有数十部管理、经济、社会等方面专著, 被译成 20 多种文字, 在各国广为传播, 是全世界管理者的经典。《商业周刊》称其为“当代不朽的管理思想大师”, 《经济学人周刊》更称其为“大师中的大师”。

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

杜拉克管理思想全书/ (美) 杜拉克原著; 苏伟伦编译.
- 北京: 九州出版社, 2001.5
ISBN 7-80114-623-9

I. 杜… II. ①杜… ②苏… III. 杜拉克 - 企业管理 - 经济
思想 - 美国 IV. F279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 023215 号

杜拉克管理思想全书

[美] 杜拉克原著 苏伟伦编译

九州出版社出版

(邮编: 100081 北京海淀区万寿寺甲 4 号)

电话: 68450952

全国新华书店经销

九州财鑫印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 18 字数 390 千字

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 8 月第 2 次印刷

印数 6001 ~ 11000 册

ISBN 7-80114-623-9/B·11 定价: 28.80 元

DRUCKER'S THOUGHTS OF MANAGEMENT

By Peter F. Drucker

序：改变世界的管理大师

彼得·杜拉克（Peter F. Drucker），美国著名管理学家，现代管理学理论的奠基人，著有数十部有关管理、经济、政治、社会等方面的专著，并被译为 20 多种文字，在世界各国广为传播，成为被全世界管理者奉为主臬的经典。他卓越的学术成就给他带来了 20 多个名誉博士学位。《商业周刊》称其为“当代不朽的管理思想大师”，《经济学人周刊》更称其为“大师中的大师”。

杜拉克比任何人都早 10 年或 20 年开始讨论管理学中那些现在广为人知的主题：竞争策略、组织设计、成本会计、创业精神和管理信息。他从时代、社会和组织所处的外部环境来透视管理，强调管理的人性和实践性，以三个著名的问题“你的业务是什么？谁是你的客户？客户认知的价值是什么？”简单而深刻地阐明了“企业的理论”。他的真知灼见和高瞻远瞩，使他成为一个世纪以来全世界最有影响的管理学家和导师，被管理学界尊称为“现代管理之父”。

杜拉克 1909 出生于奥地利首都维也纳的一个贵族家庭，在

维也纳度过童年后，即到德国和英国边学习边工作。1937年，因不习惯欧洲的“怀旧”政治气氛而离欧赴美，终身以教学、著书和咨询为业。他特殊的家庭背景、传奇式的经历、渊博的学识及睿智的才思，使其在政治、法律、社会、管理、历史等多个学科领域都留下了精辟的见解和耐人寻味的启示。管理学更是他一生耕耘的主要园地，在此领域，他成就卓著。他是推动管理学发展成为一门严肃科学的先驱，是现代“管理丛林”中经验主义管理思想流派的创立者和代表人物。

20世纪20-30年代期间，杜拉克在奥地利的早期经历对他有很大影响。“他的背景……对他的影响要大于其风格的形成。这使他对管理学的重要性怀有强烈的感觉。他相信管理不善使欧洲在成长时期就陷入了灾难之中，同时他担心管理不善的范畴不断扩大，而组织的确变得更加复杂和相互依赖。”（摘自《经济学家》）。

1937年移居美国之前，杜拉克是英国伦敦的一名财经新闻记者，多年的专业经验使其在审视重大事件时有着独特的敏锐眼光。1943年，当杜拉克决定用两年时间从内部来研究通用汽车公司时，他是冒着个人事业发展的风险的。在那个时代，凡是正统学者没有人会去世俗地研究一家以赚钱为目的的公司。杜拉克的第一本书《公司的概念》（1946年）就是针对通用汽车公司错综复杂的内部工作进行的一项开发性考察，并揭开了作为社会系统而非经济组织的汽车业巨人之谜。

此后，大师的作品不断问世，现共计有15部管理学著作，13部经济学、政治学和社会问题著作，2部小说，1部自传。在1964年出版的《成果管理》一书中，照杜拉克自己的话说，这是“第一本确实是现在被我们称作战略的书”；而1966年出版的

《有效的管理者》则被认为是“第一本也仍旧是惟一一本有关经理或管理者需要有何种行为的书”。

杜拉克的巅峰之作是他的两部同等杰出的巨著：《管理的实践》（1954年）和《管理：任务、责任和实践》（1973年）。两本书所涉及的范围都是百科全书式的，且有大量的展望。它们在概括管理思想和实践的重要性方面比其他任何书本都多。

杜拉克著作的完成得益于其从事的职业的多样性。1942—1949年间，他在本宁顿学院（Bennington）任哲学政治学教授，然后于1950年任纽约大学管理学教授——“是世界上授予此头衔并教授此课程的第一人。”从1971年开始，杜拉克成为加州克莱蒙特研究生院（Claremont）的教授。并于1954年创办了杜拉克咨询公司，自任董事长，从事管理教育和各类组织（包括企业、政府和非营利机构）的管理咨询顾问工作长达60多年，积累了非常宝贵的经验。

杜拉克还有着多方面的兴趣和爱好。他举办过东方艺术讲座，曾写过两本小说似乎为了证明他多方面的才能。杜拉克认为自己是一名学者或顾问，也同样是一名新闻工作者。他的自传《旁观者》就强调他的角色是一个记载潮流的新闻工作者，指明事物发展的方向是其职责。

二

杜拉克的天才之处在于，他的学术成果完全基于自己特有的研究方式，他坚决以自己的兴趣和充分的理解力为出发点，而从不以挣钱为原则。在思想家成为媒体中人的时代，杜拉克拒绝受到打扰。他在美国加州休养时给他的打扰者们发了一份打印好的

信，信上说：“万分感激你们对我的热心关注，但我不能：投稿或写序；点评手稿或著作；参与专题小组和专题论文集；参加任何形式的委员会或董事会；回复问卷调查；接受采访和出现在电台和电视台。”

但杜拉克并不回避这个世界，他关注他所注意到的一切事情。纵观杜拉克近 20 年来的著作，虽写于不同的年代，涉及不同的管理问题，但其暗含的主题却十分清晰，即：知识社会的组织及管理应是什么？在杜拉克看来，知识社会已经来临，企业组织及其管理正在经历着彻底的变革。未来的企业组织将不再是一种金字塔式的等级制结构，而会逐步向扁平式结构演进。企业组织内部成员间的关系将是一种平等的伙伴式的关系。在这一社会中，知识虽不是惟一的资源，但肯定是一种最主要的资源。作为这种资源的载体，知识工作者与组织的关系将呈现出一种新形式。不仅如此，在知识社会中，以任务为中心的组织具有不断追求革新的特征，这与以血缘、地域为纽带形成的追求稳定的社会共同体形成鲜明对比。不稳定的组织和稳定的共同体将会不可避免地发生矛盾；此外，在这一社会中，具有较高社会地位、高收入的知识工作者与普通员工之间的关系也会趋于紧张。如何解决这些矛盾和紧张关系，将会成为人类社会和各种组织共同面临的重大课题。

在朝着知识社会演变的过程中，企业管理者，尤其是高层管理者面临着巨大的挑战。在这种挑战面前，杜拉克认为，无论是企业组织还是非盈利机构，其领导者首先要明确其组织存在的基础是什么，即独特的“事业理论”是什么。其次，在企业的经营决策方面，杜拉克认为，不管知识社会的计算机信息处理技术如何先进，它都不可能取代管理者的决策行为，都只能是一种管理

工具。然而，信息是否全面、准确，将极大地影响着企业决策。

杜拉克的伟大成就在于把管理确定为一种永恒的课题。“管理是任务，管理是纪律，但管理也是人。”他写道，“每一次管理的成功都是管理者的成功。每一次失败都是管理者的失败。进行管理的是人，而不是武力或事实。管理者的眼光、奉献精神 and 诚实决定是否管理恰当或管理不善。”

因此，杜拉克毕生都在以其杰出的宏观思维方式追求着管理学的境界，推动着管理者的思想变革。半个多世纪来，杜拉克对管理学的突出贡献是任何人所无法比拟的。首先，杜拉克是将管理的所有功能有机整合起来的第一人。在杜拉克之前，有关会计学、营销学、劳资关系以及论述管理工作中各个单一功能的专著浩如烟海，但是，杜拉克全面综合了这些管理学知识，以其开阔的视野拓展了人类在管理学上认知。其次，杜拉克能以其深刻的远见透视管理学最前沿最迫切的问题。他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，因此他十分强调管理者要把握发展的机遇、变动的机遇。第三，如果说有效的管理是20世纪生产力得到快速增长的主要因素之一，那么杜拉克所开创的管理学体系其贡献是功不可没的，尤其是他所做的大量的普及性工作更是推动了管理实践的极大发展。

三

杜拉克作为管理学的一代宗师，其著述具有很强的哲学思辨痕迹，但其行文深入浅出，具有很强的经验主义色彩，因此对实际工作有很强的指导价值。杜拉克思维敏捷，对问题本质的把握

极其深刻，其高深见解总是散布于生动浅显的字里行间，并且其擅长的写作手法是使用大量鲜活而恰当的案例对观点加以论证，甚至经常不直接在行文中表述自己的观点，而是通过对案例的精彩描述使读者自己去感触其思想的真谛。杜拉克对管理问题的思考呈现出两个明显的特征：其一，是从社会、历史的高度去俯瞰和分析组织和组织管理的变迁。其二，就是经验主义分析法，使得其管理著作通俗易懂，实践性很强。

杜拉克试图创造管理学圣经的首次行动是《管理的实践》的出版，他获得了巨大成功。此书是对管理学基本原理的高明讲解，其中可能没有许多新思想，但它仍在基本原理的理解方面做了许多工作。在管理学著作中被引用最多和使人无法忘记的一个段落中，杜拉克触及到了商业生活意义最深处。“商业的目的只有一个：创造顾客。市场既不是上帝创造的，也不是自然或经济力量创造的，市场是商人创造出来的。需求在时间上可能会先于产品或服务，顾客也许会像饥荒中的人们盼望食品一样迫不及待。但是，这只不过是理论上的需求，只有当商人自己的工作将它转变为有效需求之后，才会产生一个现实的顾客和现实的市场。”

杜拉克对组织存在的理由和本质也给出了具有启发性的简明的见解：“组织本身并不是目的，它只是实现商业运作和商业成就的手段。组织结构是一种不可缺少的工具，错误的结构则会严重地损害商业运作，甚至会毁掉一家公司……讨论组织结构时必须考虑的第一个问题是我们的事业是什么和它应该是什么？组织结构设计的目标就是在5年、10年和15年的时间里，使事业目标都有可能得以实现。”

在《管理的实践》和1973年出版的同样伟大的著作《管理：

任务、责任和实践》中，杜拉克列举了管理责任的五大基础：制定目标；组织；激励和沟通；衡量，以及使人得到发展。“将管理者和其他人区分开的最重要的职能就是他的教育作用，”他写道，“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管理者。”这种道德观反映在五个方面，杜拉克认为，“在每个方面，都必须采取正确行动以确保正确的精神遍布整个管理组织。”

杜拉克为未来的管理者指出了“七项新任务”。这些新任务已提出 40 多年，但其预见性却仍旧使人震惊。杜拉克写道，明天的管理者必须：

1. 通过目标来管理。
2. 冒更多的风险，而且考虑得更长远。
3. 能够制定战略决策。

4. 能够建立一个整合的团队，其中每一位成员都能够根据共同目标管理和度量自己的表现和成绩。

5. 能够快速、清楚地交流信息。

6. 能够将企业视为一个整体而且可以将自己的职能与其进行整合——传统上，一个管理者只被要求了解一个或几个职能，这将不再够用。

7. 知识渊博——传统上，一个管理者只被要求知道一些产品或一个行业，这个也将不再够用。

四

近年来，可以看到杜拉克仍保持着他非凡的工作进度。特别

是，他把精力集中于非营利机构，并且进一步发展了他关于知识角色的思想——在他 1992 年出版的《未来管理》中，他注意到：“从今往后的关键是知识。世界不再是劳动密集、原料密集、能源密集，而是知识密集。”

可以说，不论是对于今天还是对于未来，杜拉克的理论都将是极有价值的。杜拉克早在 50 年代中期就首先提出了“知识工作者”这一概念，而 40 多年后的今天，知识工作者已成为现代社会中的一个新兴阶层，并且必将成为企业组织中的一个特殊团体。杜拉克对于“知识工作”的精辟论述源于自身对“知识工作”的深刻认识。杜拉克认为“工作”只是一项单纯的人类活动，而管理学则是一种艺术。杜拉克深知人们从内心深处是反对被“管理”的，这是情有可原的。此观点尤其适用于知识工作者，因为知识工作者对于自己所从事的工作的了解要比他们的老板深刻得多。对于知识工作者而言，监督是一座特殊的地狱，这就是为什么称职的经理能够通过以下方法来帮助员工发展：让员工专注绩效和结果，经常通过实例教导他们仔细想一想他们擅长什么？如何学习？他们看重什么？这种自我认识对于员工取得绩效是至关重要的。

管理学很少有什么发展能逃过杜拉克的慧眼。同样令人赞叹的是，90 岁高龄的杜拉克仍是慧目远眺。他的新作《21 世纪的管理挑战》既是有关 21 世纪管理新挑战的前瞻性著作，又是总结百年来管理学发展历程的回顾性著作。从思想的深邃性上来说，这绝对是一部管理哲学的经典著作。没有人能像杜拉克一样将新经济的挑战清楚地定义为：提高知识工作的生产力。

重温杜拉克的著作，领悟他一系列精辟而深邃的思想，是一个震撼心灵的过程。这本书经过分类整理，力求集中概括杜拉克

序：改变世界的管理大师

最精华的论述，相信一定会使你用较短的阅读时间而享受到这种心灵震撼的愉悦；更重要的是，这可能使你的管理观念、管理悟性和管理方法大有长进，一生受益无穷！

王 霆

2001 年 4 月于中国人民大学

目 录

序：改变世界的管理大师	1
-------------------	---

第一章 管理的要义

在竞争性的经济中，管理人的素质及其工作，决定着一个企业的成败，或者说是决定着一个企业的存亡。管理人的素质和他的工作能力是对一个企业起作用的惟一有利因素。

一、管理的决定意义和任务	2
--------------------	---

（一）在当今世界，管理人的素质、能力决定企业的成败存亡 / 2

（二）企业管理的三项职能 / 3

1. 管理的根本目的是求取经济绩效 / 3

2. 企业管理首要职能的两种含义 / 4

3. 管理的第二职能亦即经理人员的职责 / 6

4. 管理的第三职能是管理工人与工作 / 8

（三）管理的三大任务及有关方面 / 8

1. 宗旨及使命 / 9
2. 生产性的工作及员工的成就 / 9
3. 社会冲击和社会责任 / 10
4. 管理的时间范围 / 11
5. 守业者与创业家 / 13
6. 管理人的工作综述 / 16
- (四) 管理人的具体任务 / 17
 1. 管理人的特定任务 / 17
 2. 管理人的工作五要素 / 19
 3. 管理人的资源：人 / 22
 4. 并非人人能当管理者 / 23
- (五) 高层管理的任务 / 24
 1. 6项任务 / 25
 2. 高层管理应否从事实际“业务” / 28
 3. 高层管理的任务特点及性格要求 / 30
 4. 高层管理的任务必须明确、落实 / 31

二、管理职位的设计及内容 33

(一) 印度民政局的启示 / 33

(二) 管理职位设计上常见的6种错误 / 35

1. 最常见的一项错误，是职位设计时其涵盖太小，使优秀人才无以成长和发展 / 35
2. 管理职位设计的另一项错误，是管理职位称不上是一个“职位”，只能算是“副手”的职位 / 37
3. 管理人在位却无专业之事可做 / 38
4. 管理人不是精心工作，而是应付人际关系等杂务 / 38
5. 管理职位设计的又一错误，是用“职衔”来作为对人

的奖励	39
6. 有些职位是“守寡式的职位”，令常人不能做好，是一种害人的职位	40
(三) 职位结构与在职人的性格	41
(四) 管理关系的幅度	43
(五) 管理人职位的界定	45
(六) 管理人的职权	47
(七) 管理人对上级主管与下级部属的关系	49
三、朴实高效的管理法则	50
(一) 三个关键问题的答案	52
1. 管理人的工作是什么？	52
2. 管理人所面临的最主要的问题是什么？	52
3. 有哪些可依照的原则？	53
(二) 违反原则的错误管理	54
(三) 纠正会计结算	56
(四) 实现效益目标的四条准则	57
(五) 勿求产品杂多	57
(六) 改善管理的三大步骤	58
1. 第一步：分析事实	59
2. 第二步：资源配置	61
3. 第三步：优先决策	61
(七) 管理人须牢记一条配置原则	63
四、家族企业的五条管理规则	64
(一) 家族成员一般不宜在本企业工作	65
(二) 非家族成员出任高级职位	66
(三) 非家族专业人士身居要职	66

- (四) 让外聘管理者享有“主人感” /67
- (五) 找好仲裁者 /67

第二章 在动荡变化中管理

在动荡年代里，管理人不能将明天简单地理解为只是今天的延续。相反，他们必须依据不断变化的情况进行管理。变化对管理人来说，既是机会也是威胁。

- 一、着眼未来变化的管理 72
 - (一) 善于集中使用资源 /72
 - (二) 善于运用抛弃政策 /73
 - (三) 善于制定增长战略 /74
 - (四) 善于制定创新战略 /76
 - (五) 不同于“计划”的战略思维 /81
 - (六) 从四个方面评价和提高管理水平 /86
- 二、传统文化：利用它而不要改变它 88
 - (一) 日本德国的例子 /89
 - (二) 怎样改变企业不良习惯 /90

第三章 决策与经营

企业经营的假说或理念，是一个企业在建立之初及决策之始，必须严重关切、慎重解决的头等大事。有效的管理人应当知道怎