



当代管理学圣经



管理

Management

任务、责任和实践 [第二部]

Tasks,
Responsibilities,
Practices

[美] 彼得·德鲁克 / 著

Peter F. Drucker

陈小白 译

华夏出版社

只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来倾听！

——《哈佛商业评论》

德鲁克是企业管理大师，他的理论是世界公认的条理最清晰、最具体可行的管理经典，他的思想是当代最经久不衰的管理思想。

——《美国商业周刊》

世界上如果有所谓大师中的大师，那人必定是德鲁克。

——《经济学家》

全世界的管理者们都应该感谢这个人，因为他贡献了毕生的精力，来理清我们社会中人的角色和组织机构的角色。我认为彼得·德鲁克比任何其他人都更有效地做到了这一点。

我认为，如果这个世界上真有一个天才的管理思想大师的话，那么这个人应该是彼得·德鲁克。

——通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇

在所有的管理学书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。

——微软总裁 比尔·盖茨

彼得·德鲁克：

本书就是想有所不同，其出发点和宗旨就是要介绍管理者所需要了解的全部工作，而不是作者个人的知识领域或感兴趣的特殊领域。

ISBN 978-7-5080-4313-5



9 787508 043135 >

定价:39.00 元

当代管理学圣经

管理

Management

任务、责任和实践 [第二部]

Tasks,
Responsibilities,
Practices

[美] 彼得·德鲁克 / 著

Peter F. Drucker

陈小白 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理:任务、责任和实践/(美)德鲁克著;陈小白译. —北京:华夏出版社,2007.7

ISBN 978-7-5080-4313-5

I. 管… II. ①德… ②刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 133056 号

Management: Tasks, Responsibilities, Practices By Peter F. Drucker

Published in 2007 by Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.

Originally published in 1973 by Harper & Row.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by Huaxia Publishing House.

This edition is an authorized translation from the English Language edition published by Transaction Publishers, 35 Berrue Circle, Piscataway, New Jersey 08854.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Transaction Publishers 授权华夏出版社在全世界出版和发行,版权为华夏出版社所有。未经出版者许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的内容。

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2007-1264

管理:任务、责任和实践

[美]彼得·德鲁克 著

陈小白 译

策 划: 陈小兰

版权策划: 吕 娜

责任编辑: 梁 敏

出 版: 华夏出版社(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 世界知识印刷厂

装 订: 三河市李旗庄少明装订厂

开 本: 700×1000 1/16 开

印 张: 20.25

字 数: 210 千字

插 页: 2

版 次: 2007 年 10 月北京第 1 版 2008 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

本版图书凡印刷装订错误可及时向我社发行部调换

管理：
任务、责任和实践



前言

今天，对权威表示反感，提倡人人都应该“做自己的事”，是一种很时髦的表现。我不得不承认，这么一来，我这本书就变成了一本最不时髦的书了。因为这不是一本有关权力的书，而是一本强调责任的书。它所关心的不是做自己的事，而是做得怎么样。

我们的社会在令人难以置信的短短 50 年里就变成了一个机构型社会。这是一个多元社会，在这样的社会里，从生产经济类的产品和服务到提供医疗服务，从社会保险和福利到教育，从探索新知识到保护自然环境，每一项主要的社会工作都被交由大型组织来完成。

如果没有了那些只有机构才能提供的服务，我们的社会将不会也不可能去做任何事的。与其他人相比，我们这些现代社会里的呼吁者、这些希望成为机构拯救者的人以及受过良好教育的年轻人，在没有大型组织的情况下会更加寸步难行。因为只有大型组织才能提供靠知识谋生、靠知识作出贡献、靠知识实现人生价值的机会。

管理是一项工作，有其自身的技巧、手段和方法。本书将会介绍



很多好的技巧、手段和方法，并会对部分技巧、手段和方法作详细介绍。但是，本书所关注的并不是技巧、手段和方法，甚至不是管理工作，本书所关注的是管理任务。

管理还是一个器官，一个可以为其管理机构提供生命力的、起作用的和充满活力的器官。如果没有了像企业这样的机构，管理也就不复存在了。而如果没有了管理，机构也只不过是一群乌合之众而已。机构本身也是社会的一个器官，并且是为了能够为社会、经济和个体提供所需要的东西而存在的。但器官并不是根据其做了什么而确立的，更不是以其如何做的而确立的，器官是根据其所作的贡献而确立的。

大多数管理著作都是有关管理工作的，它们都从管理内部来探讨管理。而本书则以管理任务为出发点，第一次从管理外部来探讨管理，并研究了管理任务各个方面的问题及相应的要求（第一部）。本书没有方程式、图表、数学公式，甚至没有一张表格。整本书所强调的不是如何去做，当然更不是强调如何去确定一种做的方法了。即便在探讨管理方法，甚至是管理科学本身时，本书强调的依然是管理成就与结果。所以，这完全是一本关注任务的书。

本书也是一本关注管理者的书，并以这样的问题为出发点，即，就其任务而言，管理者应该了解点什么或者至少应该了解点什么。

很多管理著作关注的都是管理技巧、管理学科或管理职能，涉及到的只是管理者诸多任务中的某一个方面。它们可能会介绍如何管理一个企业或医院，如何管理人，也会涉及诸如控制之类的管理方法或一些特殊的管理问题。此外，这些书涉及的都是作者个人所关心或擅长的特殊领域，而不是管理者的任务。

本书就是想有所不同，其出发点和宗旨就是要介绍管理者所需要

了解的全部工作，而不是作者个人的知识领域或感兴趣的特殊领域。内容的保留与删减也以此为原则。

这还是一本很厚的书，尽管我不喜欢厚书。但是，这并不是是一本包罗万象的书，而是一本精选书。我相信，很多好的读者都会抱怨这个或那个重要的话题甚至都没被提及。毫无疑问，很多读者将会批评作者在强调某一话题时却忽略了另一话题的做法。

毋庸置疑，作者个人的判断及个人偏好是会起一些作用的。但是，在决定什么内容该写进书中以及应给予其多大的分量上，我至少努力地借助了一套客观指标。这套客观指标是依据我多年来与各级管理者，包括大型和小型企业的管理者，以及与企业经营者和服务机构管理者密切合作的结果得来的。这本书涵盖了每位管理者应该了解的内容。那些不是每位管理者都应该了解的内容，无论其多么重要，多么有趣，都没有被纳入书中，或只是被一笔带过。由此可以知道，为什么像“管理企业中的钱财”或“从销售到营销”这样的在我的第一稿中占到了两个章节的话题却没有被放进本书中，或者，为什么管理科学的内容只占了一个小的章节。同样可以解释的还有，为什么有关管理层以及结构和战略之间关系的问题会占了大量的篇幅，而管理著作通常是不会探讨这些问题的。

我并不是想把每一位管理者可能要面对的所有问题都罗列进这本书中，但我的确是想把所有管理者都可能遇到的并且是必须了解的问题纳入本书中，无论这些管理者的工作性质，其机构的使命和目标，或者组织规模如何。而要做到这点，只能写一本很厚的书。因为管理者所从事的工作很繁重，管理任务也很艰巨。

自始至终贯穿本书的管理是一门学科，或者至少有资格成为一门学科。它不单单是一种常识，也不单单是一种被记录下的经验，它至

少有可能成为一个知识体系。本书力求将迄今为止我们所知道的其中一小部分知识介绍给大家。此外，本书也力求介绍范围更大的系统的未知领域，这是一些我们认为缺乏有关新知识的领域。一旦进入了这些领域，我们就会知道我们需要什么，但我们还没有掌握有关它们的知识。

实际上，这些系统的未知领域或许才是本书关注的核心，因为现在的管理知识已经超越了在可能被人称为管理的英雄年代里艰难地积累起来的管理知识。这些知识是由一些男人和女人在第二次世界大战以前的50年里，远离尘世，凭借理想和信念而非民众的支持积累起来的。正是因为有了这些知识，在第二次世界大战结束到1970年持续25年的管理热潮里，管理知识才得以被广泛传播，并在全球大部分地区发挥了作用。

我们已经认识到，即使我们对某些领域已有所了解，我们所掌握的知识也还是不够的。因为这些领域会出现新的任务，而我们还没有应对它们的已被验证过的方法和手段。来自新领域的挑战和新的管理问题已经出现，而我们为此做的却很少，我们甚至连少量的知识都不具备，几乎处于无知状态。

本书力求发现并确定这些领域，至少尝试着探索出第一个应对这些领域的方法，并借助政策、原则和实践来进行思考，以完成新任务，化解新挑战。本书就是想为管理者提供适用于其现在和未来工作的一些认识、思想、知识和技能。

管理是一门学科，因为它是一个知识体系。管理也是一种“文化”，因为它适用于任何地方。管理不是毫无价值的科学，它是一种社会职能，存在于文化，社会，由价值观、社会习俗和信仰构成的传统，以及政府和政治体制之中。管理是也应该是文化为前提的，但

反过来说，管理和管理者也可以塑造文化和社会。

管理从来就是见仁见智的。作为一门学科的管理和作为一种实践的管理从一开始就被来自很多国家和民族的人所评述。这一点在管理热潮风行的年代里曾经被不正常地遗忘了，取而代之的是，人们不顾事实地认为：即使管理不是美国人发明的，也是美国人的专长。今天，很显然，人们再次认为管理是见仁见智的。管理热潮也没能将管理变成美国式的。在世界各地，一些带有基本民族特点的管理领域从未被触及过。这些重要的管理领域包括：对政府和企业之间关系的管理，对人的管理，以及管理层的结构等等。当然，在今天，西欧、日本和美国之间是绝对不存在“管理差距”的（如果曾经有的话）。

本书是基于我的个人经验，尤其是作为一位主要活跃在美国，或至少与美国企业和公共服务机构打交道的顾问所积累的经验而完成的。在最近的15年里，我总是有意识地拓展我的活动范围，尝试与美国以外（特别是英国、西欧、日本及拉美国家）的管理者合作。除了学习美国的管理知识外，我还学习美国以外的管理知识。尽管这本书还会不可避免地带有美国色彩，但我还是努力地将管理任务、管理工作、管理组织以及管理方法与文化、社会和现实联系起来，特别是用实例和介绍来展示管理的全球性，而不是局限于这个或那个国家的管理。

我还特别介绍了日本的经验。这不仅是因为只有很少的西方管理者了解日本的管理和组织，还因为了解日本这个唯一的非西方发达国家所惯用的极为不同的应对普通管理任务（如确定利润率，组织工作和工人，或进行决策）的方法，可以帮助西方的管理者更好地了解日本的管理者所正努力做的。● 本书最想让大家知道的是，每个国家的

● 为此，我还在参考书目中单独列出了有关日本的管理著作。

管理者可以也需要学习最好的经验。

管理是一项任务、一门学科，它还以人为核心。因为每一项成就都是管理者的成就，每一次失败也是管理者的失败。是人在管理，而不是“力量”或“事实”在管理。管理得当还是管理不善取决于管理者在个人理想、奉献精神以及正直无私方面的表现。

本书没有任何奇闻轶事，每一个说明或事例都是为了阐明基本观点的。但在介绍案例和事例时，我也会努力地让读者留意到一些人，尤其是第一个解决重要管理问题的实干家，如：在一个世纪前第一个确定管理层的功能和结构的德意志银行（Beutsche Bank）的乔治·西门子（Georg Siemens）；在稍后的时间里，第一个深入思考“我们的业务是什么”的美国电话公司的西奥多·N. 韦尔（Theodore N. Vail）；或者努力地——与此同时又不再努力地——为规模很小的IBM 打造出可以发展成为大企业的能力的老沃森（Thomas Watson, Sr.）

但是，本书总是试图将人与任务融合在一起，希望在探讨客观的不带有感情色彩的任务时，也顾及到完成这些任务的人的需要、技能和基本态度。或许可以用“风格即其人”（‘*Le style c’est l’homme*’）来描述一位作家，但对于其他职业来说，风格只是一种表象而不是实质。本书谈不上有什么风格，却很有特点。

最后要说的是，管理是一种实践活动。因为从本质上说，它不是为了让人知道些什么，它是让人去做的。要想验证管理的好坏，就要看管理的结果而不是逻辑。唯一的管理权威就是管理的绩效。因此，本书不是一本哲学书，即使它探讨的都是管理的基本问题。本书源于实践，并始终围绕着实践。

“从管理热潮到管理绩效”是本书概要部分的标题，它也可以作

为整本书的标题。在接下来的10年里，管理者必须要达到远远超出他们中绝大部分人所能预见到的绩效要求，而且是在各个领域。大量的事情将更多地取决于他们的绩效，而不是他们的企业或机构的荣辱兴衰。

因此，本书的目标、动机和意图就是让现在和未来的管理者们为达到绩效要求作好准备。

与我早期的管理著作相比，本书在目标、范围和方法上都有所不同。这些早期著作包括：《公司的概念》（1946年，纽约 John Day 出版社；1972年，新版本；1946年，书名为《大企业》的英国版本，伦敦 Heinemann 出版社）、《管理的实践》（1954年，纽约 Harper & Row 出版社；1955年，伦敦 Heinemann 出版社）、《为结果而管理》（1964年，纽约 Harper & Row 出版社），以及《卓有成效的管理者》（1966年，纽约 Harper & Row 出版社；1966年，伦敦 Heinemann 出版社）等等。但是，无论从哪个方面讲，《管理》这本书都是一本新书，很自然，它还是源自我的早期著作。只要合适，我就会毫不犹豫地从我早期著作中节选出相关内容的。

我从《管理的实践》这本书中节选的内容最多，并将其直接放进了第4、5、6、7、34和36章中的多页论述中。第20、29、31和50章的思想也首现于《管理的实践》一书中。但这些内容最多占到这版新书的1/20左右，且主要是有关基本概念的，如“我们的业务是什么”这样的问题，还有有关经营目标，依靠目标和自我控制进行管理，以及管理者的工作内容。这些内容在20年前首次出现在《管理的实践》中，并从此成为了管理的基本原则和主要概念。

有几句话是关于本书的案例和事例的。凡是以具体名称出现在本书中的公司（或公共服务机构），有关它们的任何事例或说明均取自



任何人都可以接触到的公开资料。这些资料有的是该公司自己的声明和报告，有的是媒体对它的报道。当然，对每一个案例的解读都是我作的，但事实还是掌握在公众手里。凡是没有以具体名称出现的公司或行业，关于它们的信息和看法均源自我的私人渠道，其中一部分是在咨询过程中获得的，而大多数则是通过私人交谈、在管理会上的讨论或私人通信获得的。每一个涉及到的这类企业（或行业）都会被十分小心地掩饰起来，就连这些公司自己的人也有可能看不出来。当读者读到“一家在美国中西部的硬件制造商”时，有一件事是可以肯定的，那就是，那家公司绝不是硬件制造商，并且绝不在中西部。关于这类公司的事实报道是真实而准确的，而其出处的确是被小心地隐藏起来了。

致 谢

无论本书多么清晰和连贯，它都要归功于我的夫人多丽丝 (Doris)。她从自己的工作中抽出时间，仔细阅读了几遍草稿。她对陈词滥调、不合逻辑的推论和大话的坚决抵制以及对富有逻辑的论证和陈述的执意要求惠及到了我的每一页内容。

我的老朋友和过去的同事，北卡罗来纳大学经济与管理学教授阿瑟·李·斯文森 (Arthur Lee Svenson)，在本书构思的漫长日子里一直以鼓励加批评的方式帮助我。他的“再试一次，你会做得更好”的规劝并不总是受到欢迎的，但本书和我个人却因此受益匪浅。

我的出版商们：纽约 Harper & Row 出版社的小卡斯·坎菲尔德 (Cass Canfield, Jr.)，东京日兴企画 (Diamond - Sha) 的石山 (S. Ishiyama)，伦敦 William Heinemann 出版社的圣·约翰 (St. John) 和马尔科姆·斯特恩 (Malcolm Stern)，以及杜塞尔多夫 Econ Verlag 出版社的费纳蒲 (E. B. Von Wehrenalp) 不断地让我安心写作并提出建议。即使在我一再拖延交稿时间的情况下，他们也从未失去过



耐心。

多萝西·德姆克 (Dorothy Demke), 琼·H. 基德 (Jean H. Kidd) 和杰莉·普丽斯 (Jerrie Pulis) 打印了数不清的草稿, 她们一直都要面对我糟糕的笔迹, 并自始至终都在用她们无尽的耐心忍受着我。他们是应该受到我最热烈的感谢的。

本书最应该感谢的人的名字不能在此提及。他们是我的客户, 而客户是享有隐私权的。还有, 如果那么多的任职于美国、欧洲、日本及拉美国家的商业及非商业服务机构中的行政人员没有给我信心, 没有让我了解他们的忧虑, 没有让我与他们一道来解决他们的问题, 我是不可能写成这本书的。之所以有可能完成这本书, 是因为我从这些工作中获得了经验, 并建立起了一些关系。

彼得·德鲁克

加利福尼亚州克莱蒙特市

1973 年春

目 录

前言.....1

致谢.....9

第二部

管理者：工作、职务、技能与组织.....1

第 29 章 为什么需要管理者.....3

第五篇

管理者的工作和职务.....17

第 30 章 何谓管理者.....19

第 31 章 管理者及其工作.....30

第 32 章 管理职务的设计和 content.....37

第 33 章 管理层和管理者的开发.....59

第 34 章 目标管理和自我控制.....73

第 35 章 从中间管理层到知识型组织.....90

第 36 章 业绩精神.....106

第六篇

管理技能.....119

- 第 37 章 有效决策.....121
- 第 38 章 管理沟通.....143
- 第 39 章 核查、控制和管理.....160
- 第 40 章 管理者与管理科学.....176

第七篇

管理的组织.....191

- 第 41 章 新需要和新方法.....193
- 第 42 章 组织的基本功能单元.....208
- 第 43 章 如何把基本功能单元连接起来.....226
- 第 44 章 组织设计的逻辑和规范.....238
- 第 45 章 以工作和任务为导向的组织设计：
 职能制结构和团队制结构.....247
- 第 46 章 以成果为导向的组织设计：
 联邦分权制和模拟分权制.....266
- 第 47 章 以关系为导向的组织设计：
 系统结构.....294
- 第 48 章 关于组织的结论.....304