

# 德鲁克管理 思想精要

The Essential Drucker

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕彼得·德鲁克 著



机械工业出版社  
China Machine Press

# 德鲁克管理 思想精要

The Essential Drucker

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕彼得·德鲁克 著

李维安 王世权 刘金岩 译



机械工业出版社  
China Machine Press

Peter F. Drucker. The Essential Drucker.

Copyright © 2001 by Peter F. Drucker.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2007 by China Machine Press.

This edition arranged with HarperCollins Publishers Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 HarperCollins Publishers Inc. 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2007-0289

### 图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克管理思想精要 / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著; 李维安, 王世权, 刘金岩译.  
—北京: 机械工业出版社, 2007. 6

(德鲁克管理经典)

书名原文: The Essential Drucker

ISBN 978-7-111-21529-5

I. 德… II. ①德… ②李… ③王… ④刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 072672 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 吴亚军 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007 年 9 月第 1 版第 2 次印刷

170mm × 242mm · 19.25 印张

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

# 译者序

FOREWORD

德鲁克一生以“旁观者”自居，以“除非能改变人们的生活”作为从事学术研究的重要法则，运用其睿智的才思及远见卓识，带着一双“热眼”去观察和感知世事运行的规则与规律。作为“一个走在信息时代前面的人”，“他集丰富的知识、广泛的实践经验、深邃的洞察力、精辟的分析和拨云见雾般的常识于一身”，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，成为“当代最经久不衰的管理思想家”。德鲁克凭其扎根于实践基础之上的30余部著作所带来的深远影响，奠定了他在现代管理学上的开创者地位，被世人尊称为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。

本书摘录于德鲁克业已出版的10本经典著作，集德鲁克毕生著作的精华于一身，浓缩了德鲁克几十年来关于管理、个人和社会的思考。可以说，这一著作的出版，为正在寻求快速领会德鲁克思想精髓的读者们找到了一条捷径。

本书由“管理篇”、“个人篇”和“社会篇”三部分构成。

在“管理篇”，德鲁克从回答管理的内涵入手，在对管理的维度、企业的宗旨和使命进行分析的基础上，论述了非营利组织给企业可能带来的影响及存在的社会问题、管理的新范式、管理人员需要获得的信息、目标管理与自我控制、选拔人才的原则等问题。同时，针对未来社会的发展趋势，提出了“企业家企业”和“新企业”等概念，指出了关注市场、建立高层管理团队、企业家战略的必要性。

在“个人篇”，德鲁克将所关注问题的视角转向了管理者和知识工作者个人，

指出卓有成效是务必要学会的，有效的管理者一定要把注意力放在“贡献”上，知识工作者不仅要了解自身的优势和价值观，而且还要学会“掌握自己的时间”、做“有效的决策”、“发挥沟通的作用”、做一个具备领导能力的“领导”，并把握“创新的原则”。同时，为了应对“21世纪的管理挑战”，管理者也要学会“管理未来”。德鲁克预言，在当今社会向知识社会转变的过程中，最大的变化将是知识领域的变化，包括知识的形式、内容、含义、责任以及关于做一个知识型人才内涵的变化。

在“社会篇”，德鲁克进一步指出，由于知识工作者的出现，将会引领21世纪出现一场不同于以往社会的变革，当福利国家时代已成为往事之后，“企业家社会”可能就会到来。并又一次预见性地指出，在“后资本主义社会”，通过社会部门来获取公民权将越来越重要。同时，用一定的篇幅论述了为了面对即将出现的“新现实”，应该具备怎样的价值观。

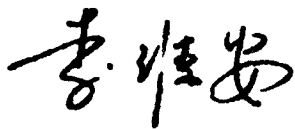
总体而言，本书所囊括的三部分既浑然一体，又可以独立成文，读者可以根据兴趣和需要有选择性地阅读。在本书中，读者找不到“削足适履”的标准化条目，也找不到主流理论界所强调的“数理模型”和“实证分析”。读者所能看到的是，大师融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题所做的根本性思考。其中所体现的“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于‘逻辑’，而在于‘成果’”的理念，正是管理经验学派的魅力所在。

德鲁克在本书中所体现出的管理理念对目前中国企业改革也具有十分重要的理论意义和现实意义。众所周知，随着中国企业改革的深化，现代企业制度建设已经进入了由治“标”到治“本”、由“违规”到“合规”的新阶段。经验表明，决定这场改革成败的关键正是取决于曾被描述为“同一枚硬币的两面”的“治理”和“管理”能否基于中国具体环境的变化得到创新发展，而本书所揭示的管理思想恰恰道出了个中方向。从公司治理的角度来看，德鲁克让我们思考，上市公司治理应该从“非营利组织”中借鉴什么；对知识型社会中的管理者而言，如何通过公司治理制度安排使其做到“卓有成效”；随着企业家社会的到来，公司治理机制如何设计才有利于企业家精神的培育；在利益相关者等问题日益成为公司治理框架内不可或缺的一部分的今天，如何把握“企业社会责任的限度”，等等。

就管理视角而言，德鲁克启发我们，伟大的企业之所以伟大，是因为企业能够了解自己的责任和使命，认清自己该做什么，不该做什么；卓有成效的管理者之所以能够做到卓有成效，是因为他能够认识到自身的优势和劣势，能够进行有效的沟通、决策，并充分发挥领导能力。此外，德鲁克还提醒我们，随着知识社会的兴起，企业家社会的到来，企业及其管理者应该早做准备，以应对未来的挑战，等等。当然，本书给我们所带来的启发绝不仅限于此，相信通过对这一著作的细心研读，将会使“德鲁克迷”们轻而易举地打开德鲁克的思想之门，“以大师之道”感悟到更多的管理真谛。

综上所述，本书既是一本面向实践管理者的系统化管理读本，又是一本面向在校学生与致力于管理工作的仁人志士的经典教材。如今历时半载，这本著作的译稿终于与广大读者见面了，诚惶诚恐中有一种如释重负之感。值此之际，译者首先要感谢南开大学商学院、东北大学工商管理学院的领导与同事的支持及鼓励。其次，为了使德鲁克先生这一经典著作更加完美地呈现给读者，真实、准确地展现大师的管理思想，在翻译过程中参考了本书中所涉及的德鲁克作品的一些已有译作，在此，对这些与我们同样怀着践行德鲁克先生“管理理念”的译者和出版社谨致谢忱。最后，在本书翻译过程中机械工业出版社华章公司吴亚军编辑做了大量的协调工作，并提出了很多有益的建议，在此一并表示感谢。

鉴于时间和译者水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。



管理学博士 经济学博士  
南开大学商学院院长  
教育部长江学者特聘教授  
2007年5月

# 自序

PREFACE

## 编写本书的起因和目的

本书是从我 60 年的管理工作经历和作品中精心挑选并编写而成的。它始于《工业人的未来》(1942)，止于 1999 年的《21 世纪的管理挑战》(至少目前是这样)。

本书的编写有两个目的：其一，我希望它能够为读者提供一种关于管理学连贯的并且易懂的入门介绍；其二，希望它能够为我所有关于管理方面的作品做一个总结，同时，还要回答一个我及我的编辑已经被问过很多遍的问题，“我应该从哪里开始读德鲁克的作品，哪些才是他作品的精髓？”

我多年的好友上田惇生先生首先对本书进行了构思。他本人在日本管理界也声名显赫，在他 60 岁时，开始了第二份工作，那就是东京一所新建的技术大学的创始人和主要管理者。他作为我在日本的翻译和编辑长达 30 年之久。当我的作品开始在日本发行的时候，他就翻译了我的多部作品，他对我作品的熟悉和把握甚至超过了我本人。因此，他越来越经常地被邀请去参加日本的一些学术会议和论坛，这些会议和论坛的主题都是关于我的作品，而且他发现他总是一次次地被人们，尤其是那些年轻人，其中包括许多学生和刚刚开始工作的管理者问及同样的问题，“我应该从哪里开始读德鲁克先生的作品？”

这使上田惇生先生重新研读了我的作品，并从中挑选出最相关的章节，经过精简，使它们读起来好像是一部紧凑而完整的作品。他最终完成的《德鲁克管理思想精要》包括三卷，一共有 57 章：第一卷是关于组织的管理；第二卷是关于组织社会中的个人；第三卷是关于社会。2000 年的夏秋两季这本《德

《德鲁克管理思想精要》首先在日本发行，并获得巨大成功。《德鲁克管理思想精要》同时也在中国台湾、中国大陆、韩国以及阿根廷、墨西哥、巴西发行。

上田惇生所编写的版本也曾被用在《德鲁克管理思想精要》在美国和英国的版本中。但这些版本仅有 26 章，还不及上田惇生原版日文译本的一半，而且分别还有一些不同的侧重点。美国哈珀-柯林斯出版公司的小卡斯·坎菲尔德（Cass Canfield, Jr.）先生是我的老朋友，作为我在美国的编辑也有 30 多年了，他在几年前也认为有必要为我 60 年来关于管理的作品做个介绍或总结。同时，他清楚地看到这本书在美国和英国（可能也涵盖了西欧国家）的读者可能会比日文译本的读者更加广泛，但是他们的关注点也更加集中。更加广泛是因为在西方，一批非管理者的人数正在增加，他们把管理当做一种公众的兴趣来了解；同样，在大学及学院中的学生人数也在不断地增加，他们并非管理专业的学生，将管理课程仅看成一般性的教育；最后，大量中层管理者和专业人员的人数也在迅速增长，无论在大学或他们工作的公司，他们都热衷于先进的管理课程。然而，他们的关注点也可能比较集中，因为对于另外一些读者而言，理想中的德鲁克作品应该少些介绍或总结，他们想要一本简洁的、通俗易懂的并且重点明确的管理学作品，而且要仅限于管理学。因此，在我的大力支持下，小卡斯·坎菲尔德使用上田惇生编辑和精简过的日本版本，并将其编辑成一本综合全面、条理清晰，又自成一体的管理学作品。其中，管理包括对企业的管理和个人自身的管理，不管是一个管理者还是一个专业人员，无论是在一个企业之中还是在运用管理的组织社会中都是如此。

我及我的读者都应该对上田惇生和小卡斯·坎菲尔德二人抱有巨大的感激之情。他们二人为本书的出版付出了难以置信的努力，并做出了巨大的贡献。一些作者的最终作品可能不一定是对他们自己著作的最好介绍。但是，我仍然确信，这本包括管理的基本原则、关注重点及面临的问题、挑战和机遇的书是真正的、条理清晰又自成一体的管理学作品。

如前所述，这本书也是对我本人管理作品的一个总结。读者可能想知道在我的哪些书里面能够找到他们所感兴趣的某个主题或者领域，以便于进一步地研究。因此，在这里，将本书中 26 章的出处做一下简单介绍。

第 1 章和第 26 章摘自《新现实》（*The New Realities*）（1988）。

第 2、3、5、18 章摘自《管理：使命、责任、实务》（*Management, Task,*



*Responsibilities, Practices*) (1974)。

第4章和第19章摘自《管理未来》(*Managing for the Future*) (1992), 它们首次分别发表于《哈佛商业评论》(1989)和《华尔街日报》(1988)。

第6、15和21章摘自《21世纪的管理挑战》(*Management Challenges for the 21st Century*) (1999)。

第7章和第23章摘自《巨变时代的管理》(*Management in a Time of Great Change*) (1995), 它们分别首次发表于《哈佛商业评论》(1994)和《大西洋月刊》(1996)。

第8章摘自于《管理的实践》(*The Practice of Management*) (1954)。

第9章摘自于《管理前沿》(*The Frontiers of Management*) (1986), 第一次发表于《哈佛商业评论》(1985)。

第10、11、12、20、24章摘自《创新与企业家精神》(*Innovation and Entrepreneurship*) (1985)。

第13、14、16、17章摘自《卓有成效的管理者》(*The Effective Executive*) (1966)。

第22章和第25章摘自《后资本主义社会》(*Post-Capitalist Society*) (1993)。

以上提及的这些书在美国以及大部分国家都有印刷发行。

本书中没有从我其他五部重要的管理作品中做任何摘录, 它们分别是: 《工业人的未来》(*The Future of Industrial Man*) (1942); 《公司的概念》(*Concept of the Corporation*) (1946); 《成果管理》(*Management for Results*) (1964, 是第一本涉及“战略”这一主题的书, 40年前, “战略”一词在商业界还无人知晓); 《动荡时代的管理》(*Managing in Turbulent Times*) (1980); 《非营利组织的管理》(*Managing the Non-Profit Organization*) (1990)。这些重要的书籍目前仍然被人们广泛阅读和使用。但是, 由于它们所涉及的主题相对于本书摘录的章节来讲, 过于专业化, 在某种程度上也过于专门化, 因此不得不将它们省去。

彼得·德鲁克

2001年春

# 目 录

## CONTENTS

译者序

自序：编写本书的起因和目的

### 第一篇 管理篇

- 第1章 作为一种社会功能与人文艺术的管理/3
- 第2章 管理的维度/12
- 第3章 企业的宗旨和使命/15
- 第4章 非营利组织带给商业界的启示/35
- 第5章 社会影响和社会问题/46
- 第6章 管理的新范式/62
- 第7章 当今管理者需要的信息/83
- 第8章 目标管理与自我控制/98
- 第9章 选拔人才的基本原则/110
- 第10章 企业家企业/118
- 第11章 新企业/125
- 第12章 企业家战略/140

### 第二篇 个人篇

- 第13章 务必要学会卓有成效/167

- 第14章 注重贡献/180
- 第15章 了解自身的优势和价值观/189
- 第16章 掌握自己的时间/196
- 第17章 有效的决策/209
- 第18章 发挥沟通作用/225
- 第19章 领导是一种工作/231
- 第20章 创新的原则/234
- 第21章 管理你的下半生/241
- 第22章 知识型人才/247

### **第三篇 社会篇**

- 第23章 社会变革的世纪：知识社会的兴起/257
- 第24章 企业家社会的到来/274
- 第25章 通过社会部门获取公民权/280
- 第26章 从分析到感知：新的世界观/286
- 后记：未来的挑战/294

---

第一篇

管理篇



## 第 1 章

# 作为一种社会功能与人文艺术的管理

在人类发展的历史长河中，管理出现的速度之快和影响范围之大是其他体制所无法比拟的。在不到 150 年的时间里，管理就已经改变了世界上发达国家的社会与经济的组织形式。它创造了一种全球性的经济模式，并为各个国家平等参与这种经济制定了新规则。同时，管理自身也在不断发生着变化。而管理者中却很少有人意识到管理所具有的巨大影响力。事实上，很多人都像莫里哀（Molière）的《贵人迷》剧中的主人公茹尔丹（Jourdain）先生一样，尚未发觉自己已经拥有了高雅的谈吐，管理者也没有觉察到自己正在从事或违背管理，因此会在面临巨大挑战时表现出一种无能为力的状态。管理者所面临的真正重要的问题是由成功的管理本身所造成的，而并非来自于技术与政治，这些问题并非产生于管理与企业之外。

由此可以确定，管理的基本任务仍然没有改变，依旧是：使人们能为了共同的目标、带着共同的价值观，在适当的组织内，通过培训和开发共同开展工作以及对外界变化做出相应的反应。但是，这一任务的含义本身却发生了变化，因为管理的运转已将劳动力的构成由非技术工人转变为具有受过高等教育的知识工作者。

## 管理的起源与发展

在第一次世界大战前夕，少数思想家开始意识到管理的存在。但是，即使是最先进的国家也没有人与管理打过交道。现在，美国人口统计局提到的“管理与专业人员”已经成为劳动力大军中最为庞大的一个团体，占劳动力总数的1/3还要多。管理已经成为促成这一转变的主要因素。在人类历史上，管理首次解释了为什么我们能够在生产领域中雇用了大量知识工作者与技术人员，这使得生产效率有了很大的提高，在以往的任何一个社会却无法做到这一点。事实的确如此，以往的社会无法容纳如此众多的人员。即使在不久以前，仍然没有人知道如何把具备不同技术与不同知识的人集合在一起，以实现一个共同的目标。

18世纪的中国是西方知识分子向往的地方，因为中国为受过教育的人提供的工作机会超过了所有欧洲国家——每年约有2万个就业机会。而如今，美国的人口与那时中国人口的数量相差无几，美国每年有100万大学生毕业，绝大多数都能找到待遇优厚的工作，这正是管理给他们提供了这些有利的工作机会。

知识，尤其是那些高等知识，总是会趋向于被专业化。知识本身并不能够产生什么东西。但是，一个现代企业（不仅是大型企业）却可以雇用上万个具有高等知识的人，他们代表着60多个不同的知识领域。各个领域的工程师、设计师、市场专家、经济学家、统计学家、心理学家、计划人员、会计师、人力资源管理者——都在一个共同的企业中工作。如果不是身处一个处于管理中的企业，那么任何人都无法发挥自身的效用。

究竟是过去100年中的知识爆炸先出现，还是把知识应用于生产领域的管理先出现？无论答案是什么，我都觉得这个问题毫无意义。如果没有发达社会赖以生存的知识基础，那么，无论是现代管理，还是现代企业都无法生存。同样，正是管理，事实上也只有管理，才使得知识与知识分子能够发挥他们自身的作用。正是由于管理的出现，才使得知识从社会的装饰物与奢侈品转变成为一切经济体的真正资本。

回溯到1870年，也就是大型企业刚刚出现雏形之时，能预测到这种发展

趋势的企业领导人并不多见。其原因不在于他们缺乏远见，而在于缺少先例。当时，唯一的庞大而永久的组织就是军队。因此，对于那些建设洲际铁路、钢铁工厂、现代银行和百货公司的人来说，军队的“命令—控制”结构就是一种模式，这也就不足为奇。在这种模式中，高高在上的少数人发号施令，位于下层的大多数人按照命令办事。这种模式一直延续了近百年。然而，在这漫长的时间里，它并非一成不变。恰恰相反，在各种各样的专业知识注入企业之后，它立即发生了巨大的变化。

弗里德里克·冯·赫夫纳-阿尔滕耐克（Friedrich von Hefner-Alteneck）是大学培养的第一个制造业工程师，于1867年被德国的西门子公司雇用，他用了将近5年的时间建立了一个研究部门。此后又创建了其他专业部门。到第一次世界大战爆发时，制造商公认的职能已经确立：研究与设计、制造、营销、金融与财会，此后又出现了人力资源（或人事）开发。

在当时，另一种管理导向的出现及其发展对企业和对整个世界经济的影响更大。这种发展就是采用培训的方式，对体力劳动实施管理。在过去40年的时间里，培训是战争时期的必要产物，推动了整个世界经济的变革，因为它使那些低收入的国家做到了传统经济理论认为不可能发生的事：几乎在一夜之间成为高效率的竞争者——但工资仍然保持在较低的水平上。

亚当·斯密（Adam Smith）曾经指出，生产和销售棉纺织品或小提琴都需要体力与管理上的技能。对于一个国家或一个地区来说，这种技能和劳动力传统的开发可能会需要几百年的时间。

然而在第一次世界大战期间有了很大的转折，大量非技术、前工业化时代的劳动力几乎转眼之间就成为了生产者。为了满足这种管理上的需要，美国与英国的企业开始采用弗里德里克 W. 泰勒（Frederick W. Taylor）在1885 ~ 1910年所提出的科学管理理论，大规模地对蓝领工人进行系统培训。它们分析了任务后，使之分解成单个非技术性的操作，而这种操作是很快就能被学会的。在第二次世界大战中，培训又有了进一步的发展，它首先为日本人所应用，20年后又被韩国人采纳。日本人和韩国人对培训的应用成为了它们国家经济腾飞的基础。

到了20世纪的20年代和30年代，管理已经逐渐地被应用于制造业中更



多的领域和方面。例如，管理中的分散化经营使一个企业集大规模与小规模经营的优点于一身。会计从简单的“簿记”发展成为分析与控制。计划产生于1917年和1918年的“甘特图”(Gantt Chart)，并发展成为战时生产制定计划；逻辑分析与统计分析也被用于制定战时生产计划，它们用定量分析的方法使经验与直觉转变为定义、信息与判断。由于管理概念被应用于分配与销售，市场营销获得了很大的发展。此外，早在20世纪20年代中后期和30年代初，美国一些管理学的开拓者开始对制造业的组织方式提出质疑。这些先驱者包括国际商业机器公司(IBM)初创时的老托马斯·沃森(Thomas Watson Sr.)、西尔斯-罗巴克公司(Sears Roebuck)的罗伯特·伍德(Robert E. Wood)和哈佛商学院的乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)。他们认为，装配线只是一种短期问题的解决方式。虽然装配线能带来很高的生产率，但是它在经济上却不尽如人意，因为它缺乏灵活性，对人力资源的利用率低，而且工程技术的水平也比较低。他们开始思考并试验，从而最终导致了“自动化”的出现，并使之成为组织制造业生产过程的主要方式。他们的思考和试验还产生了集体协作，质量中心以及以信息为基础的组织，并且还使组织成为管理人力资源的方式。所有这些管理上的创新都是把知识应用于工作之中，都意味着以系统与信息替代猜测、体力以及繁重的劳动。用泰勒的话说就是，这些创新都标志着以“更聪明地工作”代替了“更勤奋地工作”，脑力在一定程度上取代了体力。

这些变化的重要影响在第二次世界大战时变得尤为明显。直到第二次世界大战接近尾声，德国人仍然在战略方面表现得技高一筹。由于内部战线较短，他们只需要较少的后援部队就能取得与对手相同的战斗能力。然而，最后还是同盟国赢得了胜利——他们靠管理取得了胜利。美国的人口只有其他交战国人口总和的1/5，军队的数量也仅占其他交战国军队总和的1/5左右，但它生产的战争物资超过了其他交战国生产量的总和。它可以把作战物资运送到中国、苏联、印度、非洲和西欧这些遥远的前线。难怪在大战结束之时，整个世界都充满了管理意识，或者说，管理已成了一种公认的特殊工作，它完全可以被研究，可以发展成一门独立的学科——这在战后时期享有经济领导地位的国家中是有目共睹的事实。

第二次世界大战结束之后，我们开始认识到，管理不再只是局限于企业管