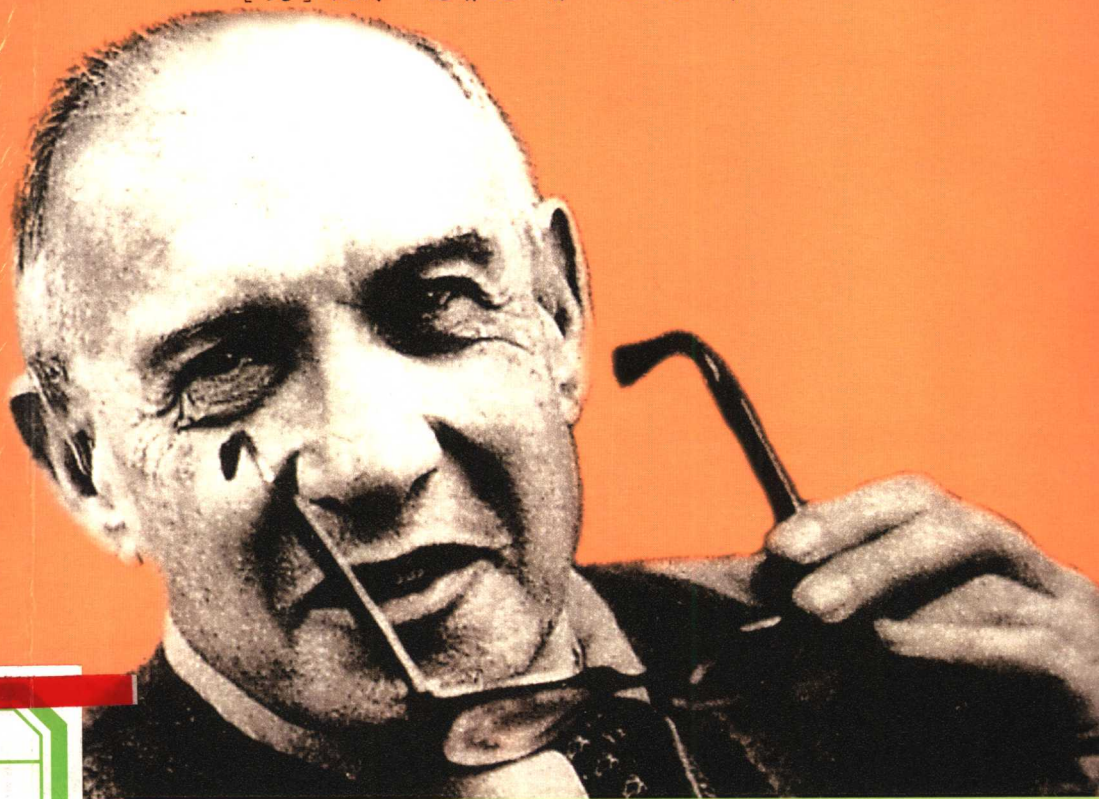


# 经典德鲁克

## Classic Drucker

致力于战略思考的学者、经理人及政府官员的思维地图

[美] 彼得·德鲁克 著 孙忠 译



本书曾获管理学最高奖——麦肯锡奖

全书构成一套完整的现代管理体系

《哈佛商业评论》鼎力推荐

海南出版社

# 经典德鲁克

Classic Drucker

[美] 彼得·德鲁克 著



海南出版社

---

## Classic Drucker

by Peter Drucker

Copyright © 2006 by Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese translation copyright © 2008

by Hainan Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权 © 2008 海南出版社

本书由哈佛商学院出版社授权出版

### 版权所有 不得翻印

版权合同登记号：图字：30-1999-63号

图书在版编目(CIP)数据

经典德鲁克/(美)德鲁克(Drucker,P.F.)著,孙忠译.一海口:海南出版社,2000.1(2008.4重印)

书名原文:Classic Drucker

ISBN 978-7-80564-937-5

I.经... II.①德...②孙... III.企业管理--文集 IV.F27-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第04507号

---

## 经典德鲁克

---

作者:[美]彼得·德鲁克

译者:孙忠

出版人:苏斌

总策划:刘靖 任建成

责任编辑:刘德军

特约编辑:李鹏

装帧设计:嵇倩女

责任印制:杨程

印刷装订:北京冶金大业印刷有限公司

读者服务:杨秀美

海南出版社 出版发行

地址:海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编:570216

电话:0898-66812776

E-mail:hnbook@263.net

经销:全国新华书店经销

出版日期:2008年4月第2版 2008年4月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:15.75

字数:160千

书号:ISBN 978-7-80564-937-5 01

定价:32.00元

---

本社常年法律顾问:中国版权保护中心法律部

【版权所有,请勿翻印、转载,违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题,请寄回本社更换

# 前 言

托马斯·斯图尔特

“40年前，当我们几个人试图谈论管理的时候，周围的人怀疑我们是不是脑子有问题。”彼得·德鲁克说道。这是在2005年的春天，第7次荣获《哈佛商业评论》年度最佳论文麦肯锡奖的德鲁克，在出席颁奖典礼时所作的致辞。这一次的获奖论文是“有效能的管理者”（收录在本书中）。在《哈佛商业评论》的历史上，他是获得麦肯锡奖次数最多的作者。

也许他的话有些夸张，用于描述50年前的情景可能更贴切一些，不过仍然称得上相当准确。半个世纪前，管理的概念在很大程度上被误解，而管理作为一项职业则几乎没有得到认可。威廉·怀特（William Whyte）1956年的经典著作《组织人》，“管理”这个词在有限的出场中主要还是作为形容词来使用的，有时还作为集合名词用来指代“老板”。在那本书中我们还看不到今天我们所说的作为一种职业或知识体的“管理”。而“管理”在今天所拥有的地位在很大程度上应当归功于彼得·德鲁克。如果没有德鲁克的工作，《哈佛商业评论》的愿景——改进管理实践和提高管理在变革世界中的影响力——将是不可想象的。在为了实现这一愿景所作出的贡献中，没有比得上德鲁克。在长达半个多世纪的时间里，他将自己最精华的思想的很大部分——38篇论文——惠泽于《哈佛商业评论》的编辑，本书收录了其中的15篇。

我将在后面再来讨论德鲁克工作的历史意义，这里先谈谈他

的工作在当前的意义。德鲁克不是那种但开风气不为师的学者，他所发展起来的观念在今天仍然同过去一样有效。任何时候，管理者们都能够从他的那些发表和出版于他们出生之前（甚至他们的父亲出生之前）的文章和著作中获得特别而又直接的启发。“再也没有比高效率地完成根本不必要的工作更加荒谬的事情了。”这样的论述是在两代人之前——1963年——写下的，但是我敢说，在世界某地，就在过去的几天里，很可能有一名年轻的管理者刚刚在这些句子下面画上表示重点的线条。

为什么？为什么管理者们如此信服德鲁克的话？为什么他总是能够比别人更准确？为什么他的作品能够行之久远？为什么他总有那么多睿智的意见发表，直到2005年末以95岁高龄去世之前，他还在对首席技术官们发表见解。读者会注意到他运用准确的语言描述或把握问题的能力。“我从未见过一次试图完成两个以上的任务而能够成功的管理者。”“发达国家的管理者面临的最大挑战是提高知识工作者和服务工作者的生产力。”德鲁克的警句令人回味无穷，有人从他的著作中选取了366个简短的句子汇集成书，供管理者们在早晨喝咖啡时间汲取他的智慧。

不过，仅凭天才的句式恐怕很难解释德鲁克作品的持久价值（何况数量如此庞大，亚马逊网站上有一位读者张贴了德鲁克经典著作清单，上面列出了25本书）。这位管理大师在还作品中展现了三大天赋：

第一个天赋是提出正确的问题。高级经理们的困难在于很难把握哪些才是基本的，而哪些不是。不幸的是，他们被排山倒海般的数据、扯散的时间所困扰，不得不在信息不完备的情况下匆匆作出决定。他们被陈词滥调所包围，急迫的事情总是挤掉了重要的项目所需要的资源，掉入见木不见林的处境。如果说我们都不免落入这样的陷阱，那么德鲁克思想的明确性则是他个人的标志特色。在本书所收录的文章中，有3篇的标题中出现了“有效”的字样。在他的作品中所贯穿的思想之一是管理者应当注重更高效能而不是效率，也就是说，他们应当专注于少数几件能够令企业

实现优异绩效的事务。提出正确问题的天赋令德鲁克的作品总是直接切中现实问题的要害。

德鲁克的第二项天赋是从能够整体的角度看待组织。如果说德鲁克的眼光比他人更加敏锐——也就是说能够提出正确的问题——那么他同时还能做到视野开阔。以“事业理论”这篇论文为例，它的写作时间是1994年，分析了当时正处于痛苦之中的IBM和通用汽车公司所出现的问题（通用汽车至今还未能痊愈）。当时的商业报刊中充斥着有关这两家陷入苦斗的企业的报道。作者们通常试图通过深挖细节找出导致目前困境的原因。他们暗示说，归根结底，问题出在领导不力、贪婪的工会或强调财务而忽视创新或制造的企业政策。这正是我们之中绝大多数人在分析问题时可能采取的做法，寻找细节。反观德鲁克的分析，同样注重准确性和深度，但同时却能够将问题上升到特别的高度。他指出，IBM公司和通用汽车公司的问题在于多年成功管理中所依赖的理论和假设不再成立了——这一个影响全局的问题，不应当从个别部门或方面来寻找原因。全局性的立场是这篇文章至今仍然有效的根本，不仅适用于通用汽车，也适用于全球各地的管理者，而同期的其他许多论文现在看来更像是过时的文献记录。

德鲁克的整体观点的另一层含义是他的视野不局限于今天的企业，还延伸到历史上存在过的各种组织。在《公司的概念》一书中，他讨论了教会、公务员、非营利组织、乐团等各种群体。一篇讨论管理者需要哪些信息的论文引述了20世纪20年代、30年代和50年代的企业成功和失败，这些都可以归结为管理者对信息的掌握不足或运用失当。当他从过去的企业或非营利组织中借取教训时，论证的逻辑过程总是极为自然和直接：因为这些现象是作为一个整体的组织所常见的，而没人比他更擅长于描述它们。由此可以说明他的作品何以适用如此广泛。

德鲁克的第三项天赋是平衡掌握归纳和演绎论证。他可以运

用一组数据推导出理论或原理，同时，在遇到问题时，他总能够巧妙地找到适用的原理，他在两方面都很擅长。这可能得益于他独特的管理教育背景。正如麦尔维尔的小说《白鲸》中的人物伊什梅尔所说的那样：“捕鲸船就是我的耶鲁大学和哈佛大学。”通用汽车公司是德鲁克的哈佛商学院和沃顿商学院。在当时的通用汽车公司副总裁唐纳德·布朗的邀请下，德鲁克从1943年开始花了两年的时间在这家公司里开展工作，他陪同传奇人物、董事长斯隆访问经销商、视察工厂、供应商和召开经理会议。只有少数几位管理思想家（包括F. W. 泰勒和大前研一）能够像德鲁克这样在企业内部学习管理。他的论文也许呈现出优美和博学，但它们首先是、并且主要是生存的智慧。他的学术从来不是象牙塔中的孤芳自赏，而是实践的和经受检验的。这些天赋结合起来令他的作品流传久远。

德鲁克1909年生于奥地利维也纳。当他在《哈佛商业评论》上发表第一篇论文时已经41岁，这篇文章的标题是“管理者必须承担起管理的责任”。在第二次世界大战结束5年后，大萧条的记忆还没有褪去，工会势力如日中天，共产主义席卷半个欧洲，许多人认为资本主义及其代理人——企业经理——只为一小撮人服务，而牺牲了大多数人的利益。德鲁克却立场鲜明地站了出来：“美国人民还没有认识到管理人员是工业经济中必不可少的基本职能。”这篇论文公开呼吁管理人员不要顾虑自己的特权形象，而应当从责任的角度、从领导者所承受的压力来定义自己的职业。在当时，这样的措辞显得过分大胆，甚至“脑子有问题”。当时的企业管理者们还需要有人提醒他们记得自己的工作是做对企业——而不仅仅是对股东，更不是对自己——有利的事。还需要有人提醒管理者们，他们的员工“不是雇员，而是活生生的人”。管理者必须担负起管理的责任。这当然不是一份轻松的工作。但是，因为有了德鲁克的明晰、视野和实践智慧，管理如今已经不再被人们视为畏途。

# 导 言

南·斯通

管理学早已成为我们生活中极为熟悉和不可或缺的知识领域，以至于人们往往没有意识到，作为学术和研究活动的管理学其实还是一门非常年轻的学科。当彼得·德鲁克在1943年开始着手研究通用汽车公司的政策和结构时，他发现“有关今天我们称之为‘管理学’主题的著作和论文少得可怜”。即使那些可以归入此类的文献，其研究也仅仅局限在生产技术、销售技巧和财务管理的细节方面。管理作为一个概念还没有出现。“事实上，绝大多数经理并未意识到他们正在从事管理工作。”

半个世纪后，上述情况已经发生了根本性的变化。书店和图书馆里的书架上排满了管理学读物。商学院和MBA遍地开花，走出了美国的国门，风行于全世界。经理培训和管理咨询一样，早已成为一项牟利丰厚的业务。简言之，管理学俨然已经成为一门成熟的学科，而这一学科的奠基工作则是《公司的概念》，该书的缘起即是德鲁克对通用汽车公司的研究。

在德鲁克本人看来，《公司的概念》一书的面世“在很大程度上是出于运气”，“我刚好是第一个到达那里的人”。然而对德鲁克这位在许多领域中作出开创性贡献的大师来说，成为第一人所需要的可远远不止是运气。1909年，德鲁克出生于奥地利首都维也纳。在他的成长环境中，人们更关注政治、社会、艺术和历史。在接受了古典式教育和法学专科培训后，他开始了自己的社会教育



课程，其源泉则来自他所遇到的人和他所从事的工作。最初他去法兰克福做报纸记者和编辑，后来迁往伦敦从事商人银行的业务，最后他成为美国一所大学的教授。这一综合性的工作背景引起了通用汽车公司副总裁唐纳德·布朗的注意。布朗读过德鲁克的《工业人的未来》一书，他认为德鲁克可能会愿意花一点精力用社会科学家的眼光对通用汽车公司进行一番内部研究。当时，尽管德鲁克心里很清楚，以大公司为研究对象的课题是不合时宜的，这可能意味着他将遭到当时的学术界的放逐，甚至永远不能回到学术界。但他仍然表现出极大的热情，欣然就任。因为他很早就认为，大企业已经成为工业社会中最重要组织形式，并且一直打算从学术上对它的运作进行研究。

这一选择最终结出了累累硕果，其成果之丰富超出了最初的想象。《公司的概念》只是德鲁克撰写的一系列管理学畅销书的第一本，在这些著作中，德鲁克阐述了管理的实践及其在现代社会中的角色。由此，德鲁克开始了他作为管理学教授的辉煌生涯。开始是在纽约大学商学院研究生院，1971年后改任加利福尼亚州克莱蒙特研究生院教授，后者将其管理学中心命名为德鲁克中心。作为高级经理的咨询顾问，他享有无可匹敌的声誉：50多年来，全世界各个地区的总裁们纷纷就教于德鲁克，并且在工作中实践着他的思想。不仅商界精英，政界和非营利机构的首脑也是他的追随着。

以1950年的论文“管理学必须实践管理”为肇始，彼得开始同《哈佛商业评论》建立起令人羡慕的紧密联系并保持至今。他的最新论文“业已出现的未来”已经入选《哈佛商业评论》75周年纪念专辑，被列为卷首之作。在这段时间里，彼得在该刊发表了30多篇论文，其中有6篇荣膺麦肯锡奖。在《哈佛商业评论》的作者中，还没有第二人像他这样持续多产和启人心智的。

彼得当然为自己能够提出不同见解而自豪。但是，他的作品之所以表现出挑战性，却绝不是出于哗众取宠的动机。它们源自彼得独特的思维习惯，其中最重要的就是要按照事物的本来面

目——既不是它们的可能面目，也不是大家所认为的那种样子——来认识它们，由此得出富于启发性的结论。本书的序言“业已出现的未来”就是一个极佳的例证。当《哈佛商业评论》的编辑们向他请教在新世纪中管理学所面临的巨大挑战时，德鲁克既没有引述时论（如技术变迁和全球化等），也没有陷于抽象思辨。相反，他着重讨论了一个在此前只有人口统计学家才会注意的现象（发达国家人口的持续减少）并且解释了这一现象为什么和将会怎样产生下述影响：其一是商业活动的竞争环境，其二是管理活动最重要的使命。

“新型组织的到来”发表于1988年，这是我第一次有幸为德鲁克做编辑。这篇论文指出，新的信息技术将不仅改变组织的工作，它还会进一步改变组织的结构，并且讨论了实现这种改变的道路，其中所蕴含的前瞻性的思想给我留下了深刻的印象。德鲁克预言了许多90年代在全球企业中发生的变革，其中包括“企业再造”，甚至连用词都是一样的。德鲁克的深刻见解在10年后成了管理学研究中的主流思想，其创新能力实在令人匪夷所思。

为德鲁克做编辑是一项富于挑战性的工作，你必须打起全副精神，但其中确也充满乐趣。在他的分析中常常会包括一些（也许更多）东西，迫使读者抛弃习见的解释，转而接受新的观念。在他的作品中，你可以感受到历史知识和道德意识的精彩组合。彼得属于那种最单纯、最直率、最不懂得矫饰的人，同他在一起工作是十分愉快的。他会毫无顾忌地说出自己的想法，也要求他周围的人同样做到。他欢迎各种各样的问题。最后，他能够充分地认识和欣赏他人的贡献，不论是大名鼎鼎的管理专家还是名不见经传的编辑人员。

在选编这本文集时，我曾自问：这些论文对于今天的读者还有用吗？它是否具有独立于时代变化的价值？那些需要导读来指点上下文关系或依靠注释提醒读者其时代背景的文章，尽管不乏真知灼见，但却不是我们所需要的。为什么要出这样一本书？为什么要在现在来出版？这些问题一直在我的心头萦绕。特别值得一

提的是，彼得本人也坚持本书的人选篇目一定要能够解答读者心中的疑问。此外，我还希望让德鲁克的本来面目出现在读者面前，用他自己的声音说话，谈论当年那些重大问题——一如其在《哈佛商业评论》上的一贯风采。这一想法在本书的选编过程中得到了最充分的体现。

最终选定的 16 篇论文被划分为两个部分。第一部分题为“经理的责任”，集中讨论管理的基本任务。尽管最早的一篇“有效的商业管理”和最近的一篇“事业理论”发表时间相隔 30 年，但它们所关注的却是同一个问题：经理最重要的任务——保持企业长期健康发展，这一任务极为艰巨，充满了各种各样的风险。其他论文涉及有效决策、系统化的革新实践和如何对他人实行负责任的管理。

第二部分“经理的世界”则阐述了在知识经济社会中管理者所面临的挑战。彼得是最早几位观察到工业经济向知识经济转变的人士之一，他阐述了这一转变对管理工作的意义。事实上，早在 1969 年他已经提出了知识工作者的概念，而当时商业评论的论题主要还集中于如何提高体力劳动者的生产力。这一部分的重要主题包括知识工作者的激励与组织，提高服务性工作的生产力，以及成功地领导一个企业所需要的信息等。

希望读者在阅读中获得乐趣，正如我在选编过程中所享受到的那样。现在，请翻过下一页开始吧！

# 目 录

前 言	(1)
导 言	(1)
<b>第一部分 经理的责任</b>	<b>(1)</b>
第一章 人生的管理	(3)
第二章 事业理论	(21)
第三章 有效的决策	(37)
第四章 不是雇员，而是活生生的人	(53)
第五章 怎样作人事决定	(65)
第六章 “小观念”，作用大	(75)
第七章 创新的原则	(85)
第八章 有效的商业管理	(99)
<b>第二部分 经理的世界</b>	<b>(117)</b>
第九章 怎样做有效能的管理者	(119)
第十章 经理真正需要的信息	(131)
第十一章 新型组织的到来	(147)
第十二章 组织化的新社会	(159)
第十三章 企业应当向非营利机构学习什么？	(175)
第十四章 新生产力的挑战	(187)
第十五章 管理和世界工作	(201)
第十六章 后资本主义时代的经理	(219)
译后记 彼得·德鲁克：资本主义的预言家	(235)

# 第一部分

## 经理的责任



## 第一章

# 人生的管理\*

我们生活的时代提供了前所未有的机遇，只要有抱负、有智慧，不论起点如何，你都可以攀登到本行业的顶峰。

但是，伴随着机会而来的还有责任。今天的企业不再对员工的职业生涯负责，知识工作者必须担当起自己人生的 CEO。你只能依靠自己开拓职业发展的道路，在大约 50 年的工作生涯中你还要决定什么时候改变方向，如何保持身心投入和高水平的生产力。要做好这些，你必须对自己有充分的了解，不仅要知道自己的优势和缺陷，还要知道你是怎样学习、如何与他人共事、你的价值观和在哪些方面可以作出最大贡献，只有发挥所长才能实现最大的成就。

历史上的伟人们——拿破仑、达·芬奇、莫扎特——都是人生管理的大师，个人生涯的管理在很大程度上是他们成功的原因。但是，他们只是极少数的例外，无论从天才还是从成就来看都超出了常人的限度。现在，即使是我们中间那些资质平庸的人也不得不开始学会对自己的人生进行管理。我们将不得不学会自我成长的管理，将自己安排到取能够发挥所长的职位上面，在长达 50

---

\* 1999 年 3—4 月号

年工作生涯中保持精神上的警觉。这意味着你必须了解如何和何时改变我们所做的工作。

## 我们的优势是什么

绝大多数人自信很了解自己的优势。但他们的认识往往是错误的。一般说来，人们对于自己弱点的认识相对清楚一些，但就是这方面也是迷误多于清醒。成功有赖于发挥所长，你不可能靠发挥弱项来取得成功。

在历史上，有很长一段时间人们不需要了解自己的优势。一个人的出生已经决定了他的地位和工作：农民的子孙还是农民，工匠的女儿会嫁给另一位工匠。现在，我们有了选择有机会。只有了解自己的优势才能知道我们的方向。

发现优势的唯一文法是进行反馈分析。在作出重要决定或采取重要行动之前，写下你的预期。9~12个月之后将实际结果和你的预期进行对比。我运用这一方法已经有15~20年了，每一次的结果都让我感到惊讶。例如，反馈分析指出我对从事技术工作的人士有一种直觉性的理解，不论他们是工程师、会计师或市场调研人员，而并不真正理解多面手。

反馈分析并不是什么新方法。它是在14世纪左右由一位不知名的德国神学家所发明的，大约150年后，约翰·卡尔文（宗教改革家）和圣依纳爵（耶稣会创始人）各自独立地运用到宗教活动中。事实上，这一方法所带来的专注于绩效和结果的精神也可以说明为什么他们所各自开创的卡尔文教派和耶稣会能够在30年的时间里成为欧洲的主导宗教力量。

如果能够反复运用，这项简单的方法中可以在很短的时间里（也许2~3年）让你了解自己的优势，对你来说，这是最重要的知识。这一方法可以告诉你，现在的所作和所未作如何令你损失了本来可以从自己的优势中获得的收益。它还可以告诉你在哪些



方面并不十分胜任。最后，它还能告诉你在哪些方面没有优势或没有建树的机会。

在完成反馈分析后，行动建议的第一项，同时也是最重要的一项，是专注于你的优势。将自己的精力投放到最能产生结果的方面。

其次，努力提高你的优势。反馈分析将很快能够揭示你在哪些方面有待于加强或需要学习新的技能。它还能反映你在知识方面的缺陷，这些缺陷大多是可以弥补的。数学家是天生的，但三角却是人人都能学会的。

第三，找出正在导致盲点的知识偏见。很多人对本专业外其他领域的知识缺乏尊重，以为只要凭聪明就可以了。例如，许多第一流的工程师以不掌握任何有关人际关系的知识而自豪。他们认为，与工程知识相比，人际关系的知识杂乱不堪。而人力资源方面的专业人士则以完全不了解基本会计方法和定量方法为荣。但是，以无知为荣终究要付出代价。行动起来，补充发挥你的优势所需要的知识和技能。

同样重要的是补救你的坏习惯，所有的可能损害你的效能和成就的所做或所未做。反馈分析将很快揭露这些坏习惯。例如，计划者可能会发现他的美好计划失败的原因是没有得到很好地执行。像很多聪明人一样，他认为光凭观念就足以移动大山。事实上，移动大山要靠推土机，观念的用途只是指点推土机的方向。计划者必须明白，计划完成并不是大功告成。他还必须找到适合的人员，向他们解释他的意图。在计划实施的过程中还必须随时准备修正和改变。最后，他还必须决定何时停止这项计划。

反馈分析还能帮助你发现礼仪方面的问题。礼仪是组织运行的润滑剂。运行物体的接触会产生摩擦，这是自然的规律，人类活动也不例外。礼仪——就像是说“请”或“谢谢”这样的举止，或记住某人的名字以及问候他的家庭等等——让人们在工作中能够和睦相处，而不论他们相互间是否喜欢。聪明人，尤其是聪明的年轻人对此往往认识不够。如果反馈分析表明，工作优秀的人每次碰到需