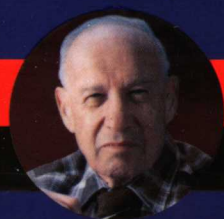


# 管理 使命、责任、实务 (责任篇)

Management  
Tasks, Responsibilities, Practices

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

# 管理 使命、责任、实务 (责任篇)

Management  
Tasks, Responsibilities, Practices

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  
王永贵 译



机械工业出版社  
China Machine Press

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

Copyright © 1973, 1974 by Peter F. Drucker.

This edition arranged with Peter F. Drucker through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2006 by China Machine Press.

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 Peter F. Drucker 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆（不包括香港、澳门、台湾地区）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：01-2005-4159

### 图书在版编目（CIP）数据

管理：使命、责任、实务（责任篇）／（美）德鲁克（Drucker, P. F.）著；王永贵译.  
—北京：机械工业出版社，2006.6

（德鲁克管理经典）

书名原文：Management: Tasks, Responsibilities, Practices

ISBN 7-111-19034-3

I. 管… II. ①德… ②王… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 042079 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：王颖 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006 年 9 月第 1 版第 2 次印刷

170mm × 242mm · 17.25 印张

定价：38.00 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

# 推荐序一

FOREWORD

## 以大师之道学管理

2005年11月11日，95岁高龄的管理大师静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！您手中这本沉甸甸的《管理：使命、责任、实务》就是其中的代表。在这个知识爆炸和更新剧烈的时代，本书虽已经出版三十多年，但作为第一次系统阐述管理的带有手册特点的巨著，它仍然充满了活力。例如我们今天每日必须面对的知识工作者的管理问题，就是在这本巨著中提出的，作者还预见了对衡量和提高知识工作的生产率是当代管理面临的重大挑战，尽管其预测基础不是那么坚实，但面对今日的现实又有谁能怀疑其伟大的远见卓识呢！可以说，20世纪70年代是德鲁克将众多管理思想以及自己的相关思想进行整合以打造新的管理学的时代，而本书就是此时期的代表著作。

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的著作，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。真正对书中知识的领悟需要读者亲自与大师对话和交流，但就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的“天行健，君子自强不息”；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠社会；他智慧，世界无数的人们、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！

我们知道，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，被世人尊称为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。然而在我看来，其伟大之处倒不是他涉猎甚广的知识、博学多闻的独到见解，而是其面对现实、关注实践、不拘一格、大胆思想的理念、态度和思维方式，而这正暗合了管理的基本特征和真谛，也是我们阅读管理著作及学习和践行管

理的基本路线。

真正的管理涉及四个方面：哲学（智慧）、知识（科学）、艺术（技巧）和经验（实务）。其中的知识又分为三类：与环境无关的普适知识（Context-free knowledge）、与环境有关的知识（Context-bounded knowledge）、特定环境下的知识（Context-specific knowledge）。科学概括了管理活动的一般规律，通过总结和提炼，将其中带有规律性的东西上升为知识，而这些知识通过学习可以掌握，所以管理的科学知识可以传递、流动和学习。但由于管理的大部分知识与环境和对象或管理情景（Management Context）有关，学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性，不能简单拷贝和套用。艺术体现了管理中的个性特点，即面对同样的问题和环境，不同的领导者和管理者可以做出不同反应，且这些反应往往没有对错之分，只有适应与否，适应、协调者成功，反之则受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味；而实务、手艺需要操练才能习得，强调的是管理的实践性，管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧、感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐。管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华，即管理的哲学在思，在凝练和聚合，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨、感悟，管理的经验在操练，而管理的哲学在思想和升华，但思想的基础是学习、感悟和操练。

可以说，德鲁克的一生就是管理思想的一生，但其思想的动力之源是实践，其伟大成就来自于其面对实践和现实的不断观察，深入企业实际的广泛操练和深刻感悟，以及奠基于其上的科学思考和智慧提升！

德鲁克精辟地认识到：“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’；其惟一权威就是成就。”他还深深地感悟到：“智力、想像力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，惟有‘有效性’才能将这些资源转化为成果。”而“有效性”实际上是管理各个方面的智慧综合和理性提升！

用心读读这本虽然有一定年纪但仍然充满智慧的书，用大师之道，感悟管理的真谛，展现管理的“有效性”，演绎精彩事业和人生！

席酉民博士  
西安交通大学  
2006年5月

## 推荐序二

FOREWORD

机械工业出版社华章分社出版德鲁克先生著作的计划在国内学术界和实践界引起了极大的反响，每本书一经出版便会占据畅销书排行榜。我自始就参与了该项翻译出版活动，并应邀为《管理的实践》和《卓有成效的管理者》两本书写了推荐序。2005年夏天我去美国加州克莱蒙特德鲁克教授家拜访时，谈到中国机械工业出版社出版其著作的计划，先生感到特别高兴。不过，我实在没有料到德鲁克先生会这么快离我们而去，所以2005年11月11日我在澳大利亚讲学期间听闻先生去世的噩耗，非常难过。在痛失良师之际，我更感到翻译出版这套丛书的意义和价值。

就目前而言，德鲁克先生的思想在学术界已经早有定论，但对我国企业界而言，其影响还远远没有达到应有的地位。说到德鲁克先生的理想，这里还有一个小故事。著名经济学家熊彼特是他家的世交，从小德鲁克先生便受到他的影响。1950年的新年，德鲁克与父亲一起去哈佛大学拜访熊彼特。8天后，熊彼特就去世了。两位老人家的那次闲谈，竟成为德鲁克一生非常重要的转折点。德鲁克后来回忆说：“熊彼特跟父亲说，‘在我现在这个年龄来看，人们若只晓得我写了几部著作及发明了一些理论，我认为是不够的。如果没能改变人们的生活，你就不能说你已经改变了世界。’我从未忘记过那段对话。这句话成为衡量我一生成就的指标。”就德鲁克先生的本意而言，他不仅仅希望我们这些从事学术研究的人会看他的著作，同时，他更希望企业家和经理人能够从他的著作中得到实践的感悟。能够将先生的思想推向管理实践，进而对人们的工作和生活产生影响，这就是对他的最好怀念。

《管理：使命、责任、实务》一书首次出版于1973年。从书名中，我们便可以看出德鲁克教授一以贯之的思想：管理是一种使命、责任和实务。在这本书出版之前，《公司的概念》、《管理的实践》、《成果管理》、《卓有成效的管理者》等德鲁克先生的主要

著作已经出版，他的基本思想和观念已经形成。德鲁克先生自己也承认：“从各方面来看本书虽然是一本新书，但是自然也发展了我在以前各种著作中的思想。而且，只要合适，我也毫不迟疑地引用我以前的著作。”熟悉德鲁克教授著作和思想的读者可以看出来，书中很多的内容非常熟悉。本书从管理的使命出发，首先在《使命篇》中从外部来考察管理并研究管理使命的范围及其各方面的必要条件，在《实务篇》中转而讨论组织的工作和管理的技巧，并在《责任篇》中讨论高层管理及其任务、结构及战略。框架体系与《管理的实践》大致相同。但是从内容来看，本书同时融合了其他几本著作的思想，因而这本书名副其实是先生几十年的管理经验、体会与思考的结晶，也是他对自己以前的相关论著的总结、梳理、概括和升华。在这部著作中，读者很容易找到许多经典或最新的管理思想的源头，同时也不难获悉许多在其他管理著作中无法找到的“真知灼见”。从组织的使命、组织的目标以及工商企业与服务机构的异同，到组织绩效、富有效率的员工、员工成就、员工福利和知识工作者，再到组织的社会影响与社会责任、企业与政府的关系、管理者的工作、管理工作的设计与内涵、管理人员的开发、目标管理与自我控制、中层管理者和知识型组织、有效决策、管理沟通、管理控制、管理者与管理科学、面向未来的管理、组织的架构与设计、企业的合理规模、多角化经营、多国公司、企业成长和创新型组织等，德鲁克教授自己将这本著作称为“管理思想和方法的手册”。学术界则认为这本书是一本给企业经营者的系统化管理手册，是为学习管理学的学生提供的系统化教科书。

在德鲁克（1909—2005）先生去世之际，理论界、实践界及媒体等各界开展了各种形式的纪念活动。我应邀为《21世纪经济报道》、《哈佛商业评论（中文版）》、《南京大学报》等报刊杂志撰写了纪念文章。同时，我们还在南京大学商学院利用“德鲁克论坛”的平台，邀请企业界、学术界及媒体的人士共同回顾先生的思想，探讨先生思想在中国的应用。我深信，德鲁克先生的管理思想在中国一定会具有很强的生命力。对先生这样的大师而言，推动出版先生的著作，将其思想发扬光大就是作为学生对先生的最好缅怀！

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师  
兼澳门科技大学研究生院院长

2006年1月22日

# 推荐序三

FOREWORD

## 管理是一门学科

经常被人问起，如何才能弄明白“管理学”？本人的经验或建议是，读德鲁克的《管理：使命、责任、实务》（1974年）。至于如何才能读懂《管理》？没有更好的办法，只能多读几遍，并且带着问题，随时翻阅。《管理》是一本经典之作，是管理学科的奠基之作，值得我们认真学习和用心体会。

德鲁克撰写此书的目的，是要建立一门学科，一门管理学科，一门“经世济民”的学科。德鲁克认为，战后的25年，一股管理热潮席卷了全球，这是20世纪最为重要的一个事件。这个事件意味着“管理”正成为现代组织机构不可或缺的“功能”，成为现代社会的主流意识而伴随我们左右；“组织和管理”已经成为我们这个时代最核心的命题。依靠管理的功能，维系组织机体的存在，维系社会的正常运行，这是历史赋予“管理”的一项任务，赋予“管理学”的一项使命。也只有管理，以及管理学科的理论和方法，才有可能处理复杂的组织过程，确保现代社会的正常运行。

在人们的观念中，本应该是由“经济学”来承担这项使命和任务。所谓“经济学”，顾名思义，就是一门“经世济民”的学问。现代经济学发端于亚当·斯密（Adam Smith, 1723—1790），他的《国富论》（1776年）奠定了经济学科的基础。亚当·斯密的伟大，在于他能够贴近社会实践，能够从总体上把握社会发展的图景，以及图景中的关键命题，即揭示了财富的本质是可供人们消费的物质或商品，而不是重商主义认定的“贵金属货币”。物质财富是靠劳动创造出来的，而不是通过单纯的商业贸易或交换获得的。扩大国民财富的关键是，在商品交换基础上，深化劳动分工，提高生产效率。这就是古典经济学著名的“分工理论”的由来。



亚当·斯密的理论，让世人倍感震惊，同时启迪了人们的智慧。西方世界在“分工理论”的指导下，展开大规模的社会实践，包括专业化分工，继而动力、机器和技术的应用，以及资本的集聚和集中，加速了工业化的进程，加速了财富的创造，推动着企业之间“社会分工体系”的不断深化，同时，推动着企业内部“劳动分工体系”的不断深化，开启了现代社会的大门，导致大企业或大组织机构的产生，导致今天“机构型社会”和“员工型社会”的形成。由于种种原因，古典经济学的“分工理论”，没有向“企业组织”的研究方向发展，而是向“资源配置”的研究方向发展。因此，研究“组织和人”的任务，就历史性地落在了管理学的肩上。

与西方微观经济学强调“分工、专业化、规模经济或资源配置方式”相对应，管理学家强调“分工理论”中更为本质的命题，强调“组织的功能”，强调“企业组织及其管理”在培养人才、传授知识和技能、深化分工协作体系、协调人际关系和系统创新等方面，对物质财富创造的作用。钱德勒（Alfred D. Chandler，生于1918年）的研究表明，企业的效率、财富的创造，来源于专业化分工基础上的协同，来源于管理的有效性，而不单纯来源于资源配置的方式。“协同”涉及到人的主观意愿、自由意志和情感诉求，这是企业组织的本质，也是“管理”的核心命题。依靠管理实现有效协同，是组织的力量源泉，是财富创造的内在秘密。为此，钱德勒把自己的理论，冠名为“看得见的手”，对应于古典经济学“看不见的手”，以强调管理功能的重要性，强调建立管理学科去指导社会实践的必要性。

德鲁克从年轻的时候起，就一直关注着人类社会的前途和命运。他强调自己不是一个经济学家，自己也成不了一个经济学家。言下之意，他要创立一门新的理论。他著有《经济人的终结》（1939年）和《工业人的未来》（1942年），以表达自己的“非经济学”主张。也就是这个时候，德鲁克开始意识到“组织理论”的缺失，意识到这个部分“画面”的缺失，使我们无法在思维中形成一幅“和谐社会”的完整图像。他决心从企业组织的内部展开研究，这就是美国通用汽车公司。德鲁克在那里进行了18个月的研究，写成《公司的概念》（1946年），形成了自己的“现代组织理论”，为建立“管理学科”奠定了理论基础。

现代组织理论的概念，并非德鲁克的自创。在他着手研究“企业组织”之前，巴纳德（C. I. Barnard，1886—1961）已经发表了《经理人员的职能》（1938年），这是一本传世之作，已经形成具有“哲学特征”的现代组织理论。巴纳德认为组织是人们

寻求合作的一个自然的结果；人们为了突破个人在“资源和能力”上的限制，追求更好或更高的目标，会自然而然地选择合作的途径，建立协同关系。当这种协同关系有了“共同的目标”和“社会性协调规则”时，协同关系就逐渐稳定下来，转变为稳定的协同体系，这就是“正式组织”。

巴纳德把“组织”定义为“人的协同行为关系”。他认为个人如果能够依靠自己的力量，实现自己的目标，满足个人的欲望或动机，就不需要借助于组织的力量，协同就不会发生，组织也就不会产生。由于个人的能力和资源是有限的，而欲望却是无限的，欲望是有生命的，因此，寻求与他人合作的事情就会经常发生，协同机会和组织行为就成为常态。一个组织要想存在下去，需要建立相应的条件，包括共同的目标、贡献的意愿和信息的沟通，并依靠“社会性规范”，去协调或维持组织成员之间的协同。如果协同不存在了，组织也就瓦解了。建立社会性规范，协调组织成员的行为，是管理的任务，是经理人的职能。

西蒙看到了巴纳德理论的价值，应用经济学的学术规范，对巴纳德的“组织理论”进行了改造，确立了具有“经济学特征”的组织理论，这就是《管理行为》（H. A. Simon, 1948），并获1978年诺贝尔经济学奖，表明经济学界也意识到要弥补“组织理论”这个空白。西蒙的著作有一个副标题——“组织中决策过程的研究”，表明他对“组织和管理”的基本理解，即企业组织是一个“功能实体”，不是一个抽象的“生产者或厂商”；组织的力量，一个组织区别于另一个组织的力量，来源于管理行为，来源于组织成员对共同目标所做出的真心实意的承诺。

西蒙认为，生命的法则是“均衡”，是保持生命体的内在平衡。维持一个组织的生命，关键是保持“价值和贡献”的均衡。包括组织向员工提供“价值”，提供地位、权力、资源、信息、机会、名誉和报酬收入；员工为组织做出“贡献”，贡献出绩效、知识、经验、技术、方法、热情、信念、智慧和思想观念。“价值”来源于组织目标的实现，“贡献”来源于员工目标的实现，来源于员工的利益动机和情感动机的满足。保持“价值和贡献”的均衡，就能维持组织的存在。后来，人们把这一思想概括为“价值创造、价值评价和价值分配”，并认为这是企业组织中的核心命题。

保持组织均衡的关键是，确立并实现共同的目标，这是不言而喻的。现在的问题是，如何确立和实现组织的共同目标？这是一件很困难的事情。因为我们无法基于“事实”，只能基于“价值”，对有关“企业前途和命运的整体目标”做出选择；而组

组织中的每个成员有着各自的“价值立场”。共同的目标需要共同的决策前提，需要共同决策的“价值前提”。换言之，组织成员只能依据共同的“价值前提”，做出共同的目标选择，并愿意为共同目标做出承诺和做出贡献。离开了共同的价值前提，组织成员无法达成共识，无法真心实意做出承诺为共同目标做出贡献，组织随之失去力量，表现为管理的脆弱。建立“价值前提”需要时间和过程，需要管理者的介入，需要管理行为的介入。只有经过管理阶层的持续努力，才能逐渐培育出共同决策的“价值前提”，才能使一个组织形成真正的内在力量。后来人们把“价值前提”转变为“核心价值观”和“企业文化”的概念。

德鲁克本质上是一个关注“社会实践问题”的理论家，具有像亚当·斯密揭示“财富本质”那样的思维力。他有能力并有兴趣从纷杂的现象中发现关键命题，形成核心概念，这就是通过揭示“组织和管理”的本质，为现代社会的发展指明方向。他发现，现代社会的运行是在“组织实体”之间进行的，而不是在“生产者”之间进行的，所谓“组织是社会的一个器官”。现代社会是由各类组织机构组成的，所谓“机构型社会”。组织机构是由“全体成员”共同构成的，而不是由“各种生产资源要素”构成的；组织就是社会中的“一个社区”，组织成员就是社会公民，所谓“员工型社会”。他的这一发现已经成为不争的事实。

德鲁克基于这个发现，对巴纳德等人的“组织理论”进行了“社会学”意义上的改造，主张“组织”不仅要服务于人，建立和维护内部的协同关系；“组织”还必须服务于社会，维持一个社会的正常运行。因此，如同一个组织的“共同目标”不是组织成员个人目标的简单加总一样，社会共同的目标也不是各类组织机构目标的简单加总。如同一个组织共同目标的确立一样，社会的共同目标的确立，也不是基于事实的，而是基于价值的。一个组织在确立共同目标的时候，必须合乎社会的正义，满足社会的需求，就像个人服从组织一样。用我们现在的的话来说，一个百年企业，往往是一个道义集团，而不是一个单纯的利益集团。

至少每一个组织机构必须回答，要使一个社会得以正常运行，应该做些什么，应该有怎样的表现，应该做出何种贡献？这就是德鲁克所讲的“使命”、“社会责任”和“企业的定义”。否则，组织就没有存在下去的价值和理由。这种来自于社会及相关组织机构的责任，是先于任何一个组织而客观存在的，组织可以对此做出选择，而不可以忽略。从这个意义上说，代表社会机体存在的工商企业，是先验的，应社会的需要而

生；企业组织不能只关心利润，不能把经济绩效理解为利润；利润是企业组织发挥社会功能、履行社会责任之后的一个必然结果。不能把企业目的定义为“利润最大化”，把公司的性质或概念，理解为“生产者”或“经营者”，而应该理解为社会经济和人文活动的组织者，理解为社会组织或社区的管理者。

一个组织能否把社会责任落到实处，转变为组织的行为，发挥组织的社会功能，关键在于把组织中的人或工作者当做组织的一个成员，当做一个职工，而不是劳动力或雇工。并按照一个社会的需要，以及基本信仰和道德准则，把组织成员组织起来，使组织成员能够依托各自服务的组织机构，获得社会的身份和地位，履行社会的义务和责任，发挥个人的天赋和才干，提升自身的价值和成就。只有通过这个过程，一个组织才能为社会的正常运行和人们的生活品质做出贡献，使社会责任落到实处。以往大规模生产的“组织和管理”实践告诉我们，忽略组织的这个基本性质，忽略工作者的存在，以及他们做人的尊严、归属感、成就感、社会身份、社会地位或公民的权力，是企业组织和产业社会内大规模冲突的根本原因。

德鲁克确信自己的“组织理论”是有价值的，为了把组织理论和价值主张落到组织形态上去，转化为组织的管理实践，他进行了长达30年的努力，写成《管理》一书。《管理》的问世，表明德鲁克已经完成了对社会问题的系统思考；从这个意义上说，德鲁克的《管理》是构建在社会发展的蓝图之上的，至少可以说，是建立在对现实社会的理解之上的。《管理》的问世，也表明德鲁克已经把“组织理论”融合到系统的“管理学科”之中，使管理学领域获得了“统一性”，使管理的方法、手段和技术，以及实践经验和商务知识融合在一起了。换言之，离开了“组织理论”的指引，管理领域的景象会显得杂乱无章；进入管理学领域，犹如进入丛林冒险，能否学会，全凭运气。由此而论，德鲁克所奠基的管理学科及其知识范畴，应该更加接近管理世界的真相，更加合乎现代组织的发展趋势，更加具有指导社会实践的现实价值和未来意义。

德鲁克很清楚，管理作为一门学科还很年轻，只能算做一门“新兴学科”，还有许多未知的领域正等着人们去探索。然而，有人认为管理算不上一门学科，许多知识并未得到科学的检验，只是实践经验的总结和提炼；也许是出于这个原因，人们习惯上把德鲁克归入“经验管理学派”。这是令德鲁克担心的事情，他一再强调，《管理》中所囊括的全部内容都来源于实践，是管理实践中最核心的东西；《管理》中的系统知识、方法和技术是有效的，都已经得到了实践的证明和管理专业人士的肯定。

西方社会经自然科学的伟大成就之后，科学研究已经成为基本信仰，主张依靠“科学理性的方法”获取新知识，否认依据“个性权威”获取知识。这对任何一门新兴学科的诞生，都是一种严峻的挑战，这是一件好事。然而，在西方人的观念中，真理或正确的知识，源于“方法”的科学性或严谨性。以至于有人把科学定义为一种理解客观事物真相和成因的方法。把科学理解为一种“方法”，而不是科学的内容或“确切的知识”和“经过检验的知识”，并非正确，并非好事。伟大的哲学家罗素（Bertrand Russell）就有不同的观点，认为一切确切的知识都属于科学的范畴，而心灵思辨所感兴趣的一切，几乎都是科学所不能回答的问题。

管理世界并不是一个独立于人们心灵之外的物理世界；管理世界的真实图像，是由人们共同的自由意志创造的。管理作为一门学科，本质上是一套有关“社会、组织与人”的公理体系，其中包含着三种“理性”成分，即“科学理性”、“道德理性”和“制度理性”。管理学科的真理性，依赖管理实践的有效性。管理实践的有效性，在很大程度上取决于管理阶层的品格、才干和使命感，以及组织全体成员在道德信仰和行为规范上的一致性程度。从这个意义上说，管理是一种实践，管理似乎永远达不到“自然科学”那种境界。但这丝毫不会影响管理可以成为一门学科，管理学科的确立始于彼得·德鲁克，始于他的著作《管理》。

包 政

中国人民大学商学院教授、博士生导师

2006年4月28日

## 推荐序四

FOREWORD

### 打造永续经营的组织

顺着这棵树，  
由根到树梢。  
想法往上送，  
否决向下抛。

这首打油诗极幽默地道出了在传统管理型组织中，高层管理乃是最后的裁判，其最重要的权力是否决权，这也是最重要的任务——驳回那些未经缜密思考和妥善安排的想法和建议。极为可能，虽经深思熟虑提出可行的方案，高层管理还是不予采纳，总认为自己比属下高明，甚至于嫉贤妒能。

“组织盛衰史”凸显了高层管理的领导问题与责任。为此，要打造永续经营的组织，《管理：使命、责任、实务（责任篇）》是企业、政府、非营利机构的经理人、经营者及专业人才必须精读的管理与领导经典之作。

### 少见的高层管理探讨

本书相当罕见地将高层管理该做必做的使命与任务，做了极为宏观的思考，以及由外而内的洞察，并有系统地归纳整理，提出一针见血的精辟见解，让读者很快就能掌握个中精髓、融入实务。

从第49章到第52章，都在探讨高层管理的功能、结构及其任务。德鲁克以西门子与德意志银行作为实例，提出颇具价值的忠告。如高层管理的任务是多方面的，常要求成员有不同甚至彼此冲突的性格特质。而哪些是高层管理不该做的事？规则很简单，别

人也能做的工作，便不是高层管理的工作。高层管理不是一个领导者，而是一个管理团队的运作模式，就好像西门子的“执行秘书处”或“管理委员会”之类的机构。因为观察管理上轨道的公司，通常能看出，其高层管理工作几乎都是由一个团队执行，而非由一人唱独角戏。

董事会常是政治的角力场，要不然就是权力的分割场，其实际的功能发挥得极为有限，有时甚至成为阻碍组织发展的绊脚石。德鲁克指出：董事会之所以失败，因素很多，例如董事会成为政治手段，或董事为兼职而非全职。而且，任何董事会都不该请退休职员以及与公司有生意往来者担任董事会成员。此外，大多数高层管理都不想要个真正有效的董事会，这也是董事会逐渐式微的原因之一。只有差劲的高层管理，才会害怕一个有实权的董事会。

## 经典三问

有了健全而有效的高层管理与董事会后，企业该思考的就是德鲁克力倡的经典三句：“我们的业务是什么？我们的业务将是什么？我们的业务究竟应该是什么？”从顾客来定义公司的定位，从营销来界定公司的转型，以及通过市场与技术创新来成为创业型企业。基于此，德鲁克从第53章到第55章都专注在组织规模上。通过这三章，读者可以检视自己所处的组织到底是属于小型、中型或大型，抑或是正确或不当的组织。至于是“大而好”，还是“小而美”，德鲁克一贯擅长比喻：对于生物有机体而言，“规模小”和“规模大”都是一些没有意义的用语，最重要的则是适当的规模。无论小至白蚁，还是大至大象，它们都是十分成功的物种。因此适当的大小才是最重要的。这个道理同样适用于企业。要是规模不当怎么办？德鲁克也毫不迟疑地指出：合并或收购、出售或分割。

企业的多角化经营既是机会，也是威胁，它考虑的不是自己的企业，而是市场与技术，无论是坚守本行，还是转型为多角化经营，甚至于是跨国企业，都是全球化市场下的必然产物。德鲁克在第56章到第59章中指出：“拥有一个共同的市场或技术，是构成多角化经营一致性的首要要求。”他提出了多角化经营的四种工具，供经理人使用，并指出成功经营多角化的五大原则，极为实用、有效，是经理人与企业经营者的经营利器。

## 跨国企业与创新型组织

德鲁克指出：新兴的共同世界市场甚至不再是国际市场，而是日益成为“无国界的”市场，以世界的共同需求和共同期望为基础。究竟如何管理跨国企业呢？德鲁克建议：管理跨国企业的主要课题，应是整合多元化政治及文化因素。并更进一步指出：除非建立一个高度自律、集中指挥、有高度弹性、各成员享有平等地位的联邦组织，否则跨国企业不要奢望解决内部问题或改善与政治环境的关系。

任何组织的成长都有极限，犹如任何生物的成长都有其限制一样，如何跨越这个极限？又如何突破这项限制？德鲁克在第60章“成长管理”及第61章“创新型组织”中都有极明确的分析与对策。人决不会忽然变胖，企业也决不会突然变大，人们揽镜自怜警觉性高，企业则不然。企业常误以为增加脂肪就是成长，其实规模成长越大，对企业并无益处。正确的目标应该是“越来越好”，正确的做法则是培养组织成员的能力，因为成员的能力才是组织成长的关键所在。

创新型组织一开始就把创新当做是一种“事业”而不是一种“职能”。而创新型组织知道创新的意义。创新并不是科学或技术，而是“价值”；创新并不是发生于组织内部的东西，而是外部的改变。因为创新型组织乃是以创新为管理的重心，这类组织把一群人组织起来，从事持续的、具生产性的创新活动，要让变革成为一种常规。惟有创新，组织才有永续经营的可能，其先决条件是“组织不是权力的舞台，而是责任的重心”，相信读者在读完本书后，会认同这句话。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

2006年4月



# 推荐序五

FOREWORD

## 亮出你的管理或空空荡荡

管理是当今中国最频繁使用的词汇之一。管理是什么？按照形势法则，应该给事物的本质进行定义。比如，窗帘是什么，通常的回答会说是布，或者是百叶窗。但是按照形势法则这种说法是不对的，应该说窗帘本质上是换气调光的设备。所以我们讲管理不应在行为管理、科学管理这个层面去理解，而应把它看成是如何使人的行为在一个组织当中按照最有效率的方式去活动，从而达到预定的目标（绩效）。

首先，管理的第一个要素是目标，从经营概念来讲是绩效，从非经营概念来讲是目标。其次，一定是在组织范围内才是管理。一个行走在沙漠中的人，一旦不属于任何组织就没有了管理问题。所以谈管理离不开组织，只有组织才需要管理，这是由特定的目标和资源的稀缺性决定的。任何目标都是在有限的人和资源条件下达成的，目标确定就需要管理，目标不存在的时候就不需要管理了。再次，设定激励、约束和惩罚机制，人在组织中活动的方式和游戏规则始终是管理的重点。

因此，所有的管理书无外乎三个大类：目标、组织、人群行为，管理学流派也大多由这三个方面派生。从过去一百年来看，平均一年一个新学说，且很快流行全球。然而众多的理论也给企业经营者带来很多困惑，但彼得·德鲁克说管理一定是有效的，管理学是有价值的。在这本《管理：使命、责任、实务》中，读者将看到这位管理大师提出的真正可称为真知灼见的诸多管理思想，如目标管理、战略规划、知识工人、创新与企业家精神、管理分权、组织设计、多元化、多国公司等，相信这些先进的管理理念可为困惑的管理者们做出一些指引。

有一个好玩儿的现象，满街都是管理书，到处都是破产企业，满书店都是爱情教