

Management Challenges

for the 21st
Century

21 世纪的 管理挑战

Peter F. Drucker

〔美〕彼得·杜拉克 著 刘毓玲 译



Challenges
for the 21st
Century

21

世纪的

管理挑战

Peter F. Drucker

[美] 彼得·杜拉克 著 刘毓玲 译



图书在版编目(CIP)数据

21 世纪的管理挑战/(美)杜拉克著;刘毓玲译.
北京:生活·读书·新知三联书店,2000.9
ISBN 7-108-01486-6

I .2… II .①杜…②刘… III .企业管理
IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 44743 号

责任编辑 薛松奎

封面设计 罗 洪

出版发行 生活·读书·新知三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

经 销 新华书店

印 刷 北京京海印刷厂

版 次 2000 年 9 月北京第 1 版
2000 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 6

字 数 103 千字

印 数 00,001-10,000 册

定 价 11.00 元

引 子

明日的“热门”话题

读者可能会问,在这样一本谈“管理的挑战”的书里,有关“竞争优势”、“创造力”、“团队”、“科技”等等的讨论,怎么都不见了?这些“今天”最热门的话题,都到哪里去了?

这些话题属于“今天”,这正是本书不在这方面着墨的原因。本书所注重的,是“明日”的热门话题——“明日”关键的、与生死存亡休戚相关的、明日“必定”会面临的主要挑战。

“必定”?没错!因为本书并非“预测”,并非空谈“未来”。本书所探讨的挑战和话题,在每一个发达国家和大多数新兴国家(如韩国、土耳其),都已普遍存在。

其中有一些问题我们已经加以确认、讨论、分析,并提出了相应的对策。某些人在某些领域已经开始采取具体的应对策略,但很少有组织和主管这样做。现在就开始面对挑战,并装备自己和组织来迎接这些

新挑战的人,就会成为明天的领袖。那些非要等到这些挑战真正“热不可当”才着手应对的人,则会被远远地抛在后面,并且可能永远没有赶上的一天。

正因如此,本书叫人起而行!

这些挑战并不出自今天。它们之间截然不同,情形各异。在大多数情况下,常常与目前成功的原则冲突抵触,或反其道而行。我们生活在一个社会大转型的时代,目前正在发生的变迁比 19 世纪中叶兴起的“第二次工业革命”,或由大萧条及第二次世界大战所引发的结构改变更为激烈。阅读本书可能使人颇觉困扰与不安,我在撰写本书时亦然。因为许多新的现实和要求(譬如发达国家极低的生育率,或如最后一章“自我管理”中提到的个人、公司所面临的挑战等),必然会使过去一个世纪中行之有效的策略完全逆转。甚至组织和个人的心态都要有彻底的改变。

这是一本谈管理的书。本书特意略过商业方面的挑战,即使十分重要的议题也不涉及,如欧元会不会取代美元成为世界主要货币?继 19 世纪最成功的经济发明——商业银行和投资银行——之后会是什么东西的发明?本书特意不讨论经济问题,虽然管理基础的改变——譬如知识成为经济中主要的资源——一定会迫使经济理论和经济政策有急剧的改变。本书也不讨论政治问题——即使像俄罗斯会不会重新成为国际政治、军事和经济要角这等重要问题也不涉及。本书只

专注管理方面的话题。

这样做是有原因的。本书所讨论的话题——新的社会、人口结构、经济现实——并不是政府可以有效处理的议题。它们对政治有深远的影响,但是本身并不是政治问题。它们也不是自由市场可以自行解决的问题,更不是经济理论或经济政策可以应付的问题。这些问题只有由管理层和作为个人的知识工作者、专业人士及经理人才能处理和解决。这些议题必然会在所有发达国家或新兴国家引起热烈的辩论,但是决策却掌握在各个组织手里,只有依赖个别组织里的管理层及每一位知识工作者(尤其是每个公司的经理人)才能解决。

许多这样的组织当然是赢利性的。相当多受这些挑战影响的知识工作者也是这些赢利性企业的员工或与它们有工作上的联系。但是,本书是谈“管理”的书,而不只是谈“企业管理”的书。本书所提出的挑战影响今天社会中所有的组织。事实上,这些挑战对某些非企业组织的影响更大,因为许多非企业的机构,如大学、医院、政府机构比企业组织更为僵化、更缺乏弹性。在这些机构中,许多想法和做法扎根和禁锢于过去的观念、假设和政策上。其中大学尤为老朽,甚至根植于昨日的昨日——即 19 世纪的观念上。

读者应该怎样应用这本书?我建议你先看一章,因为每章都相当长。看完一章后先问:“这些话题

和挑战,对我们的组织,对像我这样的知识工作者、专业人员、经理人有什么意义?”仔细思考后,再问:“我们的组织和像我这样的知识工作者、专业人员、经理人,应该采取什么行动,才能使这些挑战转化为机会?”

然后就放手去做吧!

杜拉克

目 录

引 子 明日的“热门”话题	(1)
第一章 管理的新范式	(1)
第二章 策略——新的根本现实	(40)
第三章 变革的领导者	(70)
第四章 资讯的挑战	(93)
第五章 知识工作者的生产率	(131)
第六章 自我管理	(159)

第一章

管理的新范式

引 言

假设的重要性

社会科学对事实有其自成一套的基本假设。这套假设构成了这门学科的范式(paradigms),管理学也是如此。这特定领域里的学者、撰述者、教师和实务工作者,通常在下意识里将这些基本假设奉为圭臬。同时这些基本假设也影响了这群人心中把那些理论视为“真实”(reality)的认定。

这种对真实的根本假设也决定了这一学科所关注的焦点以及对于“事实”(facts)的观点,而实际上更界定出了整个学科的范畴。这些假设大体上决定了他们会忽视或视其为“麻烦的例外”而置之不理的部分。基本的假设决定了什么是应该加以注意,什么是应该弃置或忽视的。

早期一位有远见的管理学家弗雷 (Mary Parker Follett) 就是个很好的例子。弗雷的假设与当时 (20 世纪 30、40 年代) 萌发的主流管理理论不合。因此她生前固然籍籍无名, 在她去世后, 她的理论仍继续被埋没了 25 年之久。然而今天我们知道, 她对社会、人群和管理的基本假设, 远比当时、甚至今天管理专家们仍大致采用的理论更接近现实。

然而, 假设虽然如此重要, 却很少被分析、研究, 也很少被质疑, 说实在的, 甚至很少被明确地说清楚。“假设”对管理学这样的社会科学而言, 其实远比“范式”对自然科学还来得重要。范式即所谓一般公认的理论, 对自然界并没有影响。范式声称太阳绕着地球转; 或者相反, 说地球绕着太阳转, 对太阳与地球毫无影响。自然科学研究的是物质世界的行为, 但是像管理学这样的社会科学, 对象是人和人类社会的行为。因此人们倾向于根据该学科的假设采取行动。更重要的是, 自然科学的现实——物质宇宙和它的规律, 都固定不变 (或是改变需要极为漫长的时间, 而不会在几世纪、更不会在几十年内出现变化)。但是社会的宇宙没有这类“自然律” (natural law)。它不断变化, 这就意味着昨天仍然成立的假设, 今天可能不成立, 甚至可能在短短的时间内就完全错误。

目前, 每个人都鼓吹“团队”乃是适用于所有任务的“正确”组织形式 (早在 1954 年, 特别在 1973 年出版

的《管理:任务、责任与实务》(*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*)一书中,我已经开始提倡团队的概念)。自1900年,法国的费尧(Henri Fayol)及德国的拉瑟努(Walter Rathenau)开始思考组织的形态以来,管理学家和实务工作者几乎都假定,至少应该有一种正确的组织形态。目前视团队为正统的说法即根植于这样的假设。最重要的,不是团队是否就是这个正确的组织形态(目前并没有太多证据证明这想法是对的),而是如后面将讨论到的:这种有一个正确组织形态的根本假设已经站不住脚。

因此对社会科学如管理学而言,最重要的就是基本假设,而基本假设的“改变”就更加举足轻重。

对管理的研究一直到20世纪30年代才正式开展。从一开始,大多数学者、撰述者和实务工作者,一直将以下两套管理的假设认定为真实。

第一套假设奠定了管理原理的基础:

- 一、管理就是企业管理。
- 二、有,或应该有一种正确的组织形态。
- 三、有,或应该有一种正确的方法来管理“人”。

第二套假设奠定了管理实务的基础:

- 一、科技、市场和最终使用者是特定的。

二、管理的范围由法律界定。

三、管理是专注于内部的。

四、由国家疆界所界定的经济体系，就是企业和管理的“生态环境”。

相当长的一段时期——至少到 80 年代初期之前，这些假设除了第一项以外，不论是在研究、撰述、教学或是实际执行各方面，都相当接近现实，而且能够发挥功效。但是现在，这些假设已经全数过时，几乎快要变成一种讽刺。它们与现实远远脱节，不仅成为理论的障碍，更是实务上严重的绊脚石。事实上，现实很快地与这些假设背道而驰。因此，现在正是仔细检视这些假设，并创立一套新假设，作为研究和实务基础的适当时机。

I

管理就是企业管理

不论在管理领域内外，大多数人都认为这个假设理所当然。事实上，管理的撰述者、实务工作者或是门外汉，一听到“管理”(management)这个词，立刻想到的就是“企业管理”(business management)。

这个关于管理的假设，形成的时期并不久远。20

世纪 30 年代以前,少数几位研究管理的人,包括 20 世纪初的泰勒(Frederick Winslow Taylor)和第二次世界大战之前的伯纳(Chester Barnard),都认为企业管理不过是一般管理的一支,基本上与管理其他组织并没有什么不同。

“管理”最初并不是应用在企业上,而是应用在非营利组织和政府机构里。泰勒是“科学管理”(scientific management)的创始者。“管理”和“顾问”(consultant)这两个名词今天的用法也极可能是由他所界定的。在名片上他自称为“管理顾问”(consultant to management)。当时他刻意选用这标新立异的名称,就是要吸引顾客注意他在提供一种崭新的东西。1912 年他在国会作证时谈“科学管理”,美国因此初次注意到“管理”一事。当时,他没有提及任何企业,却引用非营利的美友诊所(Mayo Clinic)为例。而泰勒的“科学管理”,最广为人知的应用实例也不是在企业,而是应用在美国陆军的华特城兵工厂(Watertown Arsenal)——虽然最后因工会的压力而放弃。

经理人(manager)这个名词,以今天的含义,最初也不是应用在企业里。最早被称为经理人的职业是城市经理人(city manager),这是 20 世纪初美国的发明。而管理原则第一次有系统的应用,则是 1901 年罗斯福(Theodore Roosevelt)总统时的国防部长鲁特(Elihu Root)对美国军队的重整,同样也不是始于企业。

1922年在布拉格召开的第一次管理会议,不是由企业人士,而是由当时美国的商务部长胡佛(Herbert Hoover)和世界知名的历史学家、捷克国父玛撒里克(Thomas Masaryk)所筹办。弗雷差不多在同一时期开始她对管理的研究,她从来没有区分过企业或非企业的管理。弗雷讨论组织管理的原则,可以应用到所有不同形式的组织之中。

大萧条时期之后,因为对企业的敌视和对企业主管的不满,管理与企业管理才开始有所区分。为了不与企业界挂钩,公共部门的管理开始自称为“公共行政”(public administration),主张不同的原则——在大学里自成科系,有自己的用词、自己的升迁方式。同一时期,对快速成长的医院的管理研究[由通用汽车阿佛列德·史隆(Alfred Sloan)的弟弟雷蒙·史隆(Raymond Sloan)所主导]基于同样的理由也自立门户,自称为“医疗行政”(medical administration)。

换言之,在大萧条时代,避免被称为“管理”是当时“政治正确”的路线。

二次大战后,风潮转向。到了50年代,主要由于美国企业管理在第二次世界大战时的良好表现,企业成了吃香的字眼。然后,“企业管理”很快成为一个“政治正确”的研究范围。从此,在大众和学术界的心目中,所有管理都被认定为“企业管理”。

现在,我们开始将这60年来的错误解套。我们眼

见许多“商学院”易名为“管理学院”，并且开设许多“非营利管理”课程；同时也出现了“领导人管理课程”，招收企业 and 非企业主管；甚至许多神学院里也萌生了“神职人员管理”系科。

但是认为管理就是企业管理的想法还是很普遍。因此我们很有必要大声疾呼，管理不等于企业管理，正如医学不等于妇产科一样。

当然，不同组织中的管理也互有差异。毕竟使命决定了策略，而策略决定了结构。管理连锁零售商店和管理天主教区当然有所不同（虽然其中的差异比主其事者所认为的要少得多）；管理空军基地、医院、软件公司当然不一样，但是最大的差异在于各组织所使用的名词。也就是说，差异主要是在应用上而不是在原则上，即便在任务和挑战上也没有显著的差异。譬如说，这些组织的主事者，花在人事上的时间大致相同，而人的问题几乎全是一样的。各种组织里，九成左右的问题是共通的，不同的只有一成。这一成的问题中，企业和非企业之间的差异，与不同企业（譬如跨国银行与玩具制造商）之间的差异相差无几。在所有组织（企业和非企业）里，只有这一成的问题，需要适应这个组织特定的使命、特定的文化、特定的历史和特定的用语。

在 21 世纪发达国家里，增长中的机构多半不是企业，因此，“管理并非企业管理”的观念就特别重要。事

实上,企业在 20 世纪发达社会里已经不是增长中的机构。目前,每个发达国家中,从事“商业”经济活动的人已经比 100 年前来得少,当时几乎每个工作人口都是经由从事经济行为(譬如农业)来谋生。在 20 世纪,发达国家中增长的机构为:政府、专业组织、健康医疗、教育机构等非企业机构。近百年来(或至少自第一次世界大战之后)提供生计的雇主不断萎缩。就目前可以预测的,21 世纪的发达国家中,增长的机构不会是企业(也就是那些有组织的经济行为),而可能是非营利的社会机构。然而,正是这种机构最需要有系统、有条理、有理论根据的管理,也只有通过有效管理才能快速获得最好的结果。

以上的分析,导出了第一个结论就是:对各种组织而言,管理是一种特定而且特别的工具。

II

惟一正确的组织

对管理的重视和研究,源自于 19 世纪末期大型组织——企业、政府、机关以及庞大的军队——的骤然兴起。当时,这都是一些新兴事物。

从一开始,对组织的研究一直都基于一个假设:有,或者应该有一种正确的组织结构。

过去,许多组织形态都曾经被认为是“正确的组织”。但是对正确组织形态的搜寻却一直持续到今天。

早在本世纪初,欧洲最大却组织松散的煤矿公司的总裁费尧,首先尝试解决企业里的组织结构问题(他的书迟至 1916 年才出版)。大约在同一时期,美国的企业界如洛克菲勒(John J. Rockefeller)、摩根(J. P. Morgan)和卡内基(Andrew Carnegie)也开始关注组织结构这个课题。特别是卡内基,他的影响最为深远,因此应好好研究。如前面所提,在此之前鲁特已经把这些组织理论应用到美国军队里了。同时期,德意志银行(Deutsche Bank)的创始人西门子(Georg Siemens),也曾应用了费尧的组织观念,来拯救他的堂兄弟所创立,却在创办人去世后,摇摇欲坠的西门子电气公司。

即使如此,当时并非每个人都清楚了解组织结构的重要性。

泰勒就根本没有看到这个需要。终其一生,他的著述言谈都称之为“拥有者与其助手”。福特(Henry Ford)也是以这种“没有结构”的观念,来管理当时世界上最大的制造公司。

第一次世界大战凸显了正式组织结构的必要性。同时,也显示出费尧和卡内基的功能性组织(functional structure)并不是正确的组织结构。第一次世界大战之后,杜邦(Pierre S. DuPont)及史隆随即发展了分权(de-