

管理 下册

Management

(Revised Edition)

德 鲁 克 管 理 经 典

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



彼得·德鲁克 著

〔美〕

约瑟夫 A. 马恰列洛 修订

(Joseph A. Maciariello)



机械工业出版社
China Machine Press

|原书修订版|

管理 下册

Management

(Revised Edition)

德 鲁 克 管 理 经 典

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



彼得·德鲁克 著

约瑟夫 A. 马恰列洛 修订
(Joseph A. Maciariello)

辛弘 译



机械工业出版社
China Machine Press

Peter F. Drucker. Management. Revised Edition.

Copyright © 1973, 1974 by Peter F. Drucker and Management, revised edition. Copyright © 2008 by the Peter F. Drucker Literary Trust. Foreword copyright © 2008 by Jim Collins.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2010 by China Machine Press.

This edition arranged with HarperCollins Publishers 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 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。

本书 2 面彩插所用照片由彼得·德鲁克管理学院提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

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:01-2009-2479

图书在版编目(CIP)数据

管理(原书修订版). 下册/(美)德鲁克(Drucker, P. F.)著;(美)马恰列洛(Maciariello, J. A.)修订;辛弘译. —北京:机械工业出版社,2009.10

(德鲁克管理经典)

书名原文:Management (Revised Edition)

ISBN 978-7-111-28517-5

I. 管… II. ①德… ②马… ③辛… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 183406 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:宁 娜 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 22.5 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-28517-5

定价:49.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

如果您喜欢彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)或者他的书籍,那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书,以及以德鲁克名义编纂的伪书。

为约瑟夫·马恰列洛教授修订的德鲁克著作《管理：使命、责任、实务》（以下称“本书原著”）写序是我的荣幸。反复考虑之后我认为我应该告诉读者一些从我个人角度观察到的东西，而不是去重复那些读者可以从本书的阅读中自行发现，或者其他可能比我归纳得更好的“内容概要”。

本书原著出版于1973年，德鲁克先生时年65岁。他在30多岁时，已经选择了“管理”这个在当时还处于半蛮荒状态，并且被学术界瞧不起的应用知识领域做垦荒者，从此付出了终身的努力。1946年他出版《公司的概念》，这是他关于管理学的开山之作。1954年出版《管理的实践》时，他在这个领域已经摸索了10年以上，该书奠定了管理这门学科的基础，勾勒出它的轮廓。《管理的实践》与本书原著的关系，前者好像粗线条的提纲挈领，后者则是对前者的全面展开和进一步阐述，也因此，本书原著被誉为“现代管理学的百科全书”和“管理圣经”；一般认为，至此，德鲁克先生完成了他建立管理这一学科整个体系的里程碑式的工作。

计算起来，本书原著是德鲁克先生累积30年连续工作的结晶。他一生阅人阅事无数，在他的《创新与企业家精神》一书及人物传记集《旁观者》中，曾经感叹人类近代史上任何一项开拓性的重大创新，无论发生在理论学科还是应用学科，也无论是在科技、经济还是社会层面，如果没有诚心诚意、专心致志在同一领域连续25年以上孜孜不倦、锲而不舍的努力，是不会有成果的。他这么认为是有根据的，其中他自己亲历的创建管理学科的过程就是一个证明。

从本书原著的出版到2005年德鲁克先生逝世又过去了31年，其间他从未间断过在同一个领域——管理领域的咨询、研究、教学与写作。虽然他又写了数十

本书和几百篇文章，但是他再没有像从《管理的实践》到本书原著那样，对一个学科的“现代管理学”的整个系统，进行另一次与时俱进的全面修订。

这个工作留给了他多年的好友和同事——马恰列洛教授。

10年前，我认识德鲁克先生不久，就拜访过马恰列洛教授，他和德鲁克先生在同一所学校教书。当他拿出他使用的一册本书原著时，我惊讶地发现那本书几乎已经翻烂了。于是我好奇地问这本书他读了多少遍，他说记不清了，总有10多遍吧。那时他正以本书原著为教材编写学院里唯一一门全面讲授德鲁克管理学的课程“德鲁克论管理”。到2007年马恰列洛教授编辑本书时，他研读、教授德鲁克学说的时间至少也有30年了。马恰列洛教授如今已年届古稀，他曾告诉我，德鲁克先生的人格和学问影响了他的人生，而他自己余生的志愿，就是传承德鲁克的精神遗产。

像德鲁克先生一样，马恰列洛教授也是一位堪称“学为人师，行为世范”的人。他对中国和中国人民怀有深深的敬意和感情。他担任我们彼得·德鲁克管理学院的顾问和客座教授多年，每一次到中国都不辞辛劳。有时候凌晨下飞机，匆匆进酒店稍事安顿之后就直奔授课地点上课，那种热忱和献身精神让我联想到一些传教士。值得一提的还有，尽管他完成了大量高质量的工作，却从来不向我们计较酬劳的高低。他的坐言起行体现着德鲁克的精神，成为对我和同事们最好的激励。

在本书中，马恰列洛教授的一大贡献是把原著900多页的内容缩编为500多页，这使那些不习惯啃“大部头”的繁忙的在职经理人和企业家松了一口气。缩编而不损及原著的精华绝不是一件容易事，也只有像马恰列洛这样的人才能做到，因为德鲁克先生曾这样评价他：“他运用我的材料授课逾30年，比我自己对它们还熟悉。”

我之所以不厌其烦列举上述年份和介绍有关背景，是希望读者了解本书及其原著的“含金量”。今天国内任何一间大书店管理类书架上出版物的装潢都是推陈出新、争奇斗艳，但是在一本书中沉淀了两位真诚、严肃的求索者合计60年以上的发现和体验，如果不是绝无仅有，也肯定是极为珍稀——这就是本书的阅读价值。愿两位学者的心血在我们中国读者的工作和生活中开花结果。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

2009年8月15日

今年是德鲁克诞辰 100 周年。可以料想，国内将掀起一阵德鲁克热，自然会有众多的学者和实践者发表宏论。作为本书的译者，我只做自己的本分，仅针对翻译过程中的体会和感想说两点，希望对读者有所裨益。

就这本书要说的一句话是：此《管理》已非彼《管理》。

《管理》原版于 1973 年面世，它提出了一个关于管理的知识体系，是德鲁克管理思想的纲要，修订本也仍然是德鲁克思想的纲要，只不过，读原版，与你神交的是 60 岁出头的德鲁克，而读修订版，你领略的是一个 95 岁老人一生的智慧。

修订本删除了原版相当一部分内容，同时增补了德鲁克直至 2005 年仙逝在管理方面的著述和思想。内容得到极大的丰富，例如增加或拓展了创新、自我管理 etc 主题，篇幅反而有所缩减，于是全书就像一场演讲的 PPT，虽纲举目张，但是少了许多生动的示例和解释，信息因此变得高度浓缩和抽象。除非读者很熟悉德鲁克的著作，否则最好是采纳修订人马恰列洛教授的建议，把本书当做一部提纲，读到意犹未尽之处或者觉得似有言外之意，就去相关著述中寻找更加详尽的解释。

这个问题颇有些鸡与蛋谁先的意味——如果很熟悉，哪用得着去查找？如果不熟悉，又哪知道去什么地方找呢？在我看来，编撰这样一个索引是一件意义非凡的事情。但愿国内能有研究和传播德鲁克管理思想的机构和学者站出来担此大任。

就翻译要说的一句话是：理解德鲁克可以更加平实一些。

德鲁克被尊称为管理“大师中的大师”。或许是因为我们有顶礼膜拜大师的传统，拔高甚至歪曲德鲁克著述的情况并不罕见。有些人或许认为，只有思想、精

神、使命这样关乎美好情感和思想境界的话题，才配得上大师的称号。其实大谬。有人甚至认为德鲁克“太偏实践”（见吉姆·柯林斯为本书所作序言）。以下仅举几例。

Management: Tasks, Responsibilities, Practices 一书的译名是《管理：使命、责任、实务》。管理者的“使命”是什么？德鲁克给出的答案是：目标管理、组织、激励与沟通、绩效管理、自我管理与人员培养。可是，这些分明都是再客观不过的工作，说成“任务”既贴切又明了，可为何中译本大都选择“使命”这个词？

又如，*Innovation and Entrepreneurship* 一书译为《创新与企业家精神》。然而，德鲁克在该书前言的第二句就指出：“本书要谈的不是企业家的心理和性格特质，而是他们的行动和行为。”当然，把 *Entrepreneurship* 译为“企业家精神”，或许也是出于无奈，因为这个由法国经济学家塞伊创造的词，就连在英语世界里也没有形成统一的定义，在汉语里也根本找不到一个完全对应的词。马恰列洛教授向笔者解释说，德鲁克所称的 *Innovation*，指的是“创造新的财富”（the creation of new wealth），*Entrepreneur* 则是“为创新创造条件的人”——他们可能亲自参与创新，也可以放手让别人去做。我们常常用“企业家”来称呼那些白手起家，最终成就斐然的企业领导人，有时也用来称呼比较有影响力的企业的负责人。对于这些人身上表现出来的不畏险阻、敢闯敢拼、百折不挠的品性，我们则称之为“企业家精神”。然而，德鲁克在 *Innovation and Entrepreneurship* 的第1章开篇就指出，*Entrepreneurship* 指的是一种“大幅提高资源的产出，创造一个新的市场和一批新的顾客”的行为。（我将其译为“创业”，取“开创一种全新的业务”之意。它与当前时兴的“大学生创业”、“不就业就创业”等情境中的词义是不同的。后者在很多情况下就是德鲁克所说的“前人做过无数次”的“熟食店或者墨西哥餐馆”。）明明是实实在在的东西，为何要把它跟看不见、摸不着的“精神”强扯上关系？大抵是因为“使命”和“精神”几乎总是与神圣、崇高、伟大等词如影相随，能让管理这一职能及其承担者的形象变得更加高大吧。

“Theory of business”的译法也值得玩味。德鲁克用它来概括“组织建立和经营所依据的假设”，也就是组织对方方面面做出怎样的判断和预测，它讨论的也是再客观不过的事情。《哈佛商业评论》中文版译之为“经营之道”，用上“道”这个蕴涵深厚中国传统文化内涵的字眼，这无疑是在给它赋予了高尚的感情，只不过也让它变得有些高深莫测。对此我不敢苟同。我保留了王永贵先生原版译本的译法——“事业理论”。如果是首次译介，我更倾向于选择“业务理论”，因为说到

底它回答的是一个组织想做和应该做什么事情这个问题，它应该是冷静客观的分析，不应该带上丝毫的感情色彩。

德鲁克是不认同那些译法的。知识工作者抱有“如果一个人所做的工作能够被人理解，那么这个人就是粗浅的”这种看法，是最糟糕的问题之一。“专家们必须承担起让自己和自己的专业被别人理解的责任……每一门学科的领头人，特别是各个领域里领先的学者，必须努力阐述自己所做的是什么样的事情。”“一个人如果不能改变人们的生活，那他就什么也没能改变。”一个持这些观点的人，怎么可能认同那些有意无意把道理说得很复杂、很玄乎的做法呢？

德鲁克总是力图用最简单的语言讲述最朴素的道理，虽然不少观点在提出来的时候极具前瞻性，甚至不无离经叛道的意味，但到了今天，如果读者像他用毕生的精力所倡导的那样，真正信奉并且致力于“让整个社会变得更加富有效率，并且变得更加仁爱”，致力于“把人本身看成目的”，那么他讲的道理其实是不难理解的。

最后还要讲一些程序化但也非常重要的话。首先要感谢我的妻子超艺。她鼓励我接下这个任务，并一如既往地繁重的工作之余，默默承担起打理家务和照料孩子的重任。没有她的全力支持和悉心照料，翻译根本不可能按时完成。感谢修订本的执笔者约瑟夫·马恰列洛教授，他不厌其烦地通过邮件为我释疑解惑。感谢《管理》原版的译者王永贵先生。我在翻译本书（特别是第六部分、第七部分和第九部分大部分章节）时参考了他的译文。感谢以各种方式参与本书译校的石书贤、周望贞、周金桂、石志宏、张璐、张颖、陈虎、林荣琴、戴训军、张欣、聂曙光等朋友。

在110天的时间里译完这本书，我的学识、能力、时间和身体都承受了一场挑战极限式的考验。深感遗憾的是，德鲁克最重要的著作大都已在国内翻译出版，但由于没有上文所说的“索引”，再加上时间紧迫，未能一一找来参考，以更好地满足华章编辑们“出精品”的期望。译文若有差错，全部责任在我，敬请读者指正。您可以联系华章的编辑，也可以给我发邮件：enjoy2075@gmail.com。这样，将来再版，大家便能读到一个更好的版本。

辛弘

2009年9月3日

Peter F. Drucker was asked in early 1999, "What do you consider to be your most important contribution?" His answer:

- * That I early on—almost sixty years ago—realized that management has become the constitutive organ and function of the Society of Organizations;
- * That management is not "Business Management"—though it first attained attention in business—but the governing organ of all institutions of Modern Society;
- * That I established the study of management as a discipline in its own right; and
- * That I focused this discipline on People and Power; on Values, Structure, and Constitution; and above all, on responsibilities—that is, focused the Discipline of Management on management as a truly liberal art.

—Peter F. Drucker,

January 18, 1999

1999年初有人问彼得·德鲁克：“你认为自己最大的贡献是什么？”他回答说：

- 我在近60年前就认识到管理已经成为组织社会不可缺少的器官和机能；
- 我厘清了管理并不等同于“企业管理”（虽然管理最先是在企业当中得到重视的），而是现代社会所有机构的控制器官；
- 我把管理发展成为一个独立的学科；
- 我把这个学科的重点放在人和权力、价值、结构和制度，特别是责任上面，也就是说，把管理这个学科的重点放在管理作为一门真正的人文学科上面。

——彼得·德鲁克

1999年1月18日

资料来源：The Drucker Institute

Claremont Graduate University

Claremont, California 91711

在我读研究生一年级的時候，有一次上讨论课，教授给我们出的题目是：管理者和领导者有没有区别？同学们议论纷纷。

“领导者确立愿景，管理者负责设法实现愿景。”

“领导者负责鼓动和激励，管理者负责组织。”

“领导者发挥人的最大价值，管理者处理细节。”

讨论揭示出大家在心底里是崇拜“领导”的，对“管理”却是瞧不起。领导者是受了神灵启示的，形象高大。他们是一群穿着黑色皮夹克、戴着太阳镜、无比潇洒的人。管理者则是一群卑微的、了无情趣、缺少魅力的人。大家自然都想做领导者，把管理这个苦差事留给别人。

我们真是错得不能再错，幼稚得不能再幼稚了。正如彼得·德鲁克在本书中阐明的那样，**最出色的领导者首先必须是卓有成效的管理者**。那些只想领导却不愿管理的，要么会成为无关紧要的人，要么会成为非常危险的人——对他们所在的组织，对整个社会都是如此。

商业与社会创业家鲍伯·班福德 (Bob Buford)^①曾经评述说，就对自由社会的胜利所做的贡献而论，德鲁克不比其他任何一个人逊色。对此我深表赞同。自由社会要正常运转，各个部门的自治机构就必须有出色的绩效——商业部门的机构如此，社会部门的机构也同样如此。正如德鲁克所指出的，如果这个条件得不到满足，那么社会唯一可能的形态就是极权主义专制。强大的机构

① 1998年德鲁克非营利管理基金会成立时，他出任董事会主席。2006年德鲁克研究院创建时，他任董事，并于2008年担任该研究院顾问委员会的主席。——译者注

反过来又直接依赖于出色的管理。对管理实践的影响，没有哪一个人比得过德鲁克；对管理实践的精髓的把握，没有哪一本书比得过《管理》这一鸿篇巨制。

我第一次感受到德鲁克的影响是在 20 世纪 90 年代初。那时，我正在斯坦福大学与杰里·波拉斯（Jerry Porras）合作研究 20 世纪的杰出公司，例如通用电气、强生、宝洁、惠普、默克和摩托罗拉等。我们对这些公司的形成阶段和转折点的研究越深入，发现德鲁克思想的触角就伸得越远。惠普共同创始人戴维·帕卡德（David Packard）在公司创建之初的言论有如德鲁克著述的镜像，以至于我甚至能想象出一幅帕卡德手捧德鲁克经典著作做管理祷告的图画。我们的研究完成后，我和杰里在书名上颇费思量，先后否决了 100 多个题目。一天，我备感沮丧，竟然脱口而出下面这句话：“把它取名为《德鲁克说得对》就好了嘛！”（后来我们给这本书取名为《追求卓越》。）

德鲁克为什么会有如此大的影响？我认为，原因不仅仅是他有独特的思想，而且他有一套完整的思考方法。这套方法由以下四个要素构成。

- 他目光盯着窗户外面，而不是盯着镜子里面；
- 他总是从结果入手；
- 他提出的问题直击要害；
- 他的著述全都充满对个人的关注和同情心。

我曾与系里一位同事讨论有哪一些思想家对我们造成了影响。当我提到德鲁克的名字，这位同事有些不屑地回答：“德鲁克？他太偏实践了。”德鲁克如果看到了这个有人对他表示鄙夷的情境，肯定会对自己因为思想产生了影响而感到欣喜。他的思想之所以能够产生影响，是因为它们来自对事实的准确观察。他总是不断努力推动自己和学生“目光盯着窗户外面，而不是盯着镜子里面”，观察真实的世界，从中总结思想。德鲁克与达尔文、弗洛伊德和泰勒是同一类人，都属于经验主义者。达尔文长篇累牍地做笔记，记录鸽子和乌龟的点点滴滴。弗洛伊德把自己的精神治疗室作为一个实验室。泰勒通过反复试验，系统地跟踪数千个动作细节。同样，德鲁克也是带着下面这个问题观察大量的事实：“什么样的基本原理能够解释这些事实，我们怎样才能掌握这条原理？”

德鲁克属于成果“教派”。他并不是带着对某一种答案，例如对领导力、文化、信息、创新、分权、营销、战略等的近乎宗教般的信仰，而是带着

“什么是取得出色成果的原因”这个问题寻找答案。他从输出，也就是从成功的定义和标志入手，努力寻找输入，而不是反过来。然后，他向自己的学生以及来自企业、政府和社会部门的客户传播这种对成果的坚定信仰。你的使命越崇高，他会追问得越紧：卓越的绩效是怎样定义的？“良好的愿望并不能作为无能的借口。”他说这句话的时候会不动声色，效果却振聋发聩。

尽管依赖于经验实践，但德鲁克从未变成技术分析派或者只关心琐事，也没有追逐现代学术的洪流，试图去（用约翰·加德纳^①的话讲）“越来越精确地回答越来越无关紧要的问题”。他一直保留着一名管理学教授的本色，把它当成一门人文学科，而不是一门科学，自由地提出一些直击要害的问题并寻找答案。我是在加州蒙特雷市度假时第一次读到德鲁克的书。那一天，我和妻子去一家旧书店淘宝，偶然看到一本《公司的概念》，书又破又旧，书角都卷起来了。我以为那是一本关于如何创建一家公司的教程，但是只翻了几页，就发现它回答的是一个宏大得多的问题：在人类文明的这个阶段，公司应该承担一个怎样的角色？写这本书之前，德鲁克受通用汽车公司的邀请，深入该公司内部进行研究，结果研究越深入，他越觉得不安。“通用汽车公司……既是技术统治型管理者的成功，也是技术专家管理者的失败。”他在书中写道，“以销售额和利润而论，它的成功令人钦羡……但以公众声誉以及公众对它的尊重和接受度而论，它失败得一塌糊涂。”德鲁克坚定地认为，管理不是一项技术统治型的活动，而是一个像医学和法律一样有着高尚使命感的专业。

德鲁克有时也尖刻，没有耐心，性情乖戾，但在他带刺的外表下，在他的著述的字里行间，流露出来的是对个体的巨大的同情心。他不仅想要提高经济的生产率，而且希望能让整个社会变得更加富有效率，并且变得更加仁爱。把人看成是实现某个目的的手段，而不是把人本身看成目的，在德鲁克看来是极不道德的。尽管他的著述大多关乎机构和社会，但我认为他最关切的是作为个体的人。

1994年，我亲身经历了德鲁克对人的关切和同情心。那时，我站在人生的十字路口，正在思考是不是应该抛弃传统的研究路子，开拓出一条属于自己的道路。我对《产业周刊》（*Industry Week*）的一位编辑表达了自己对德鲁克

① John Gardner (1929—2007)，著名英国侦探小说作家，“007”系列故事是他最广为人知的作品。

的景仰之情，他回答说：“我不久前采访过德鲁克，我替你问问，看他是不是愿意见一见你。”

我从未想过此事会有结果。不料，有一天，我的电话上居然有这样一条留言——“我是彼得·德鲁克。柯林斯先生，我很乐意跟你待上一天。请给我回个电话。”他带着奥地利口音，不紧不慢地说道。我们约定在12月的某一天见面，我坐飞机去了加州的克莱蒙特市。他打开门，用双手握住我伸出去的那只手，把我迎了进去：“柯林斯先生，很高兴见到你，请进。”这一天，他大部分时间都坐在自己最钟爱的藤椅上，不断发问、释疑、指导和追问。我怀着朝圣的心情去了克莱蒙特，希望得到最伟大的管理思想家的点拨，离开之时却觉得自己见到的是一个满怀同情心、慷慨的人，而这个人恰巧是一个多产的天才。

改变世界的方式有两种：用笔（使用思想）和用剑（使用武力）。德鲁克选择了用笔，改变了数以千计的佩剑之士。相比舞剑之人，用笔之人有一个优势——写下的文字永生。如果你在德鲁克的有生之年没有见过他，你一样可以在本书中认识他的思想。你可以跟他对话，可以在页面的空白处做笔记，还可以跟他争论。你可能会被他激怒，也有可能受他启发。如果你愿意，他可以指导你、教育你、追问你、改变你，进而通过你改变你所触及的世界。

彼得·德鲁克给一个无知而又混乱的世界带来了光明，他数十年前在那台嘎嘎作响的旧打字机上敲下的文字，到今天一如当初那样切中要害。它们值得每一个肩负责任的人去读——现在值得读，明天值得读，10年后、50年后、100年后都值得读。自由社会在20世纪取得了胜利，但这根本无法保证它在21世纪也取得胜利，从历史来看我们并不占优势。年轻的人们如果在思考“我做什么事情才能让世界有所改变”这个问题，那么他们在本书中就可以找到最好的答案之一。你应该加入一个适合发挥自己激情的组织，如果找不到这样一家企业，那就去社会部门寻找。如果还是找不到这样一个组织，那就自己创建一个。然后，通过管理实践领导这个组织去取得非凡的成果，产生独特的影响，把自己一个人的影响放大上千倍。

吉姆·柯林斯

于科罗拉多州博尔德市

2007年12月

彼得·德鲁克的《管理：使命、责任、实务》最初出版于1973年。在该书出版之后，他继续从事写作、教学和管理咨询工作长达32年。本修订版在原作的基础上，融入了德鲁克于1974~2005年间有关管理的著述。修订使用的材料，除简介之外，全都来自德鲁克的作品。这些作品保存在位于美国加州克莱蒙特的德鲁克研究院，版权属于彼得·德鲁克。

我的任务是把这些新材料糅进原作，以新替旧。此外，我还删除了原作中一些已经过时的内容，并对其中的具体事例做了尽可能的更新。

本书使用指南

本书与原作都是对管理的全面阐述。本书首先详细阐述了管理的三项责任：管理者所服务的机构的绩效、使工作富有效率与让员工有所成就、管理社会影响和社会责任。然后，本书介绍了管理者为了履行自己的职责必须承担的任务和实务。

书的前五部分阐述的是管理者的责任以及组织中的领导群体的责任。第六部分至第九部分阐述的是管理者为了履行责任必须承担的各种错综复杂的任务和实务。第十部分详细阐述的是信息革命和知识社会（knowledge society）对管理者和管理当局提出的各种新要求。原作对这些新要求有所涉及，但论述并不充分。

修订版继承了原作写给不同读者阅读这一思路。经验丰富的经理人和咨询顾问，可以在处理具体问题时把本书作为一本参考书。他们使用本书的最有效的方

式，莫过于把书中的观点付诸实践。这是从管理原理中获取最大价值的正确方法。

刚刚成为管理者的人，应该努力把书中每一个议题与自己在组织中担任的职务结合起来。在这里要注意的是，书中的原理是德鲁克在 65 年实际工作的经验中提炼出来的，因此只有把它们与实际工作结合起来，你才能充分理解它们的含义。所以，刚刚成为管理者的人在读本书时，对每一章都应该根据自己的具体责任进行深入的思考。其中，第六部分至第九部分是相关性非常大的一部分内容。

管理和文科学生还可以使用德鲁克撰写的配套书《德鲁克经典管理案例解析》(Management Cases)，学习如何将本书介绍的原理运用到解决实际的管理问题中。他们还应该尽可能地把这些原理与自己熟悉的组织结合起来。书中部分内容，只有读者拥有相关的实际经验，它们的作用才能真正得以显现。

图 0-1 所包含的和本简介所介绍的系统观，有助于把本书的全部内容作为一个整体来理解，对经验丰富的经理人和咨询顾问会特别有帮助。图 0-1 和本简介

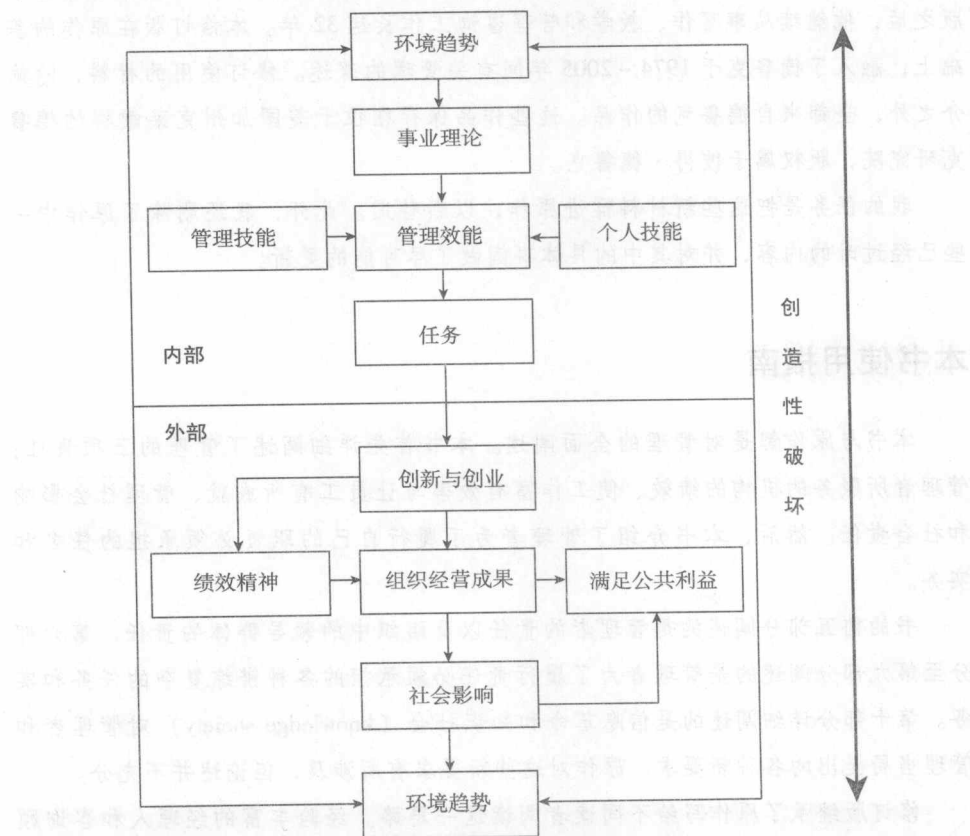


图 0-1 系统观：管理作为一个整体

还可以作为一个参考指南，供大家把德鲁克提出的十几个重要的管理概念彼此联系起来。

我把本简介作为一个向本科生、研究生以及经理人讲授本书的参考指南，取得了良好的效果。在用做教学指南时，老师和学生都可以时不时查看本简介，那样效果更好。

管理是一个由相互关联的不同要素组成的系统

德鲁克的著述所涉及的管理话题虽然丰富多样，但无不体现出他关于管理是什么以及领导者和管理者应该如何进行管理的明确思想：管理是一门学科（discipline）和一种实践（practice）。管理是多中心的——有多个中心和多个相互关联的基本要素。因此，以线性的方式掌握本书的各个章节，是很难掌握管理这个主题的。我们必须把不同的基本要素融合成一个有机的框架，因为一个整体的作用总是要大于各个部分之和。本书有十部分，每一部分都与另外九个部分中至少一个部分是相互关联的。本书的每一章都是整体的一部分，它们就像一句句的歌词，正如你想听到美妙的音乐就得把歌词视为一个整体一样，你要想真正掌握管理这个主题，也得把它视为一个有机的整体。

本章把这些相互关联的基本要素作为一个系统介绍。图 0-1 显示了每一个要素与整体之间的关系，而每一个基本要素包括了本书中一个或者多个章节。读者应该努力把管理这个主题作为一个有机的整体来理解和运用，而不是止于孤立地掌握这些要素。把管理作为这样一个有机的整体来阐述，与德鲁克在原作中对组织和管理的性质所做的论述是相吻合的：

所有管理科学都有一个基本的思想，那就是认为企业是一个最高级别的系统：一个由众多为了一项共同的事业而自愿奉献自身知识和技能的人所组成的系统。所有真正的系统，无论它是机械的，例如火箭的控制部分，还是生物的，例如一棵树，或者是社会的，例如一个企业，都有一个共同的特点：它是相互关联的。某一项功能或者某一个部分得到改善或者效率得到提高，并不一定能使整体得到改善，事实上还有可能损害甚至毁坏这个系统。在某些情况下，强化这个系统的最佳方法是弱化某一个部分——降低它的精度或者效率。这是因为，在任何一个系统中真正重要的都是整体的性能。它是成长和动态平衡、调整和融合的结果，而不是机械地提高效率的结果。

图 0-1 对本修订版进行了系统的描绘。这张图以及本简介的其他部分将有助于你浏览、理解和运用本书的内容。本书的各个部分和章节，只有被视为一个有机的整体，一个由不同的基本要素相互关联构成的，包括责任、任务和实践的系统，它们的作用才能得到最好的发挥。所有这些基本要素组合在一起，便构成了管理实践的基础。

绩效精神（第 27 章）

绩效精神（图 0-1 左下角）是德鲁克关于领导和管理的著述的核心思想。一个组织，只有管理者致力于**做正确的事情**以及让人们**做正确的事情**，才有可能具有高涨的绩效精神。

管理者应该竭力创造绩效精神高涨的组织。为了激发绩效精神，管理者必须：

- 从道德和伦理方面体现出自己是非常正直的；
- 关注成果；
- 培养长处，包括自己的和别人的；
- 至少满足顾客、员工和股东等利益相关者的最低要求；
- 突破组织的边界，满足一些对共同利益有贡献的社会需要。

要想让组织的绩效精神高涨，管理者必须正直，必须清楚组织的目的，必须关注机会和成果，必须是变革的推动者，必须遵循那些关键的管理任务、责任和实践。

事业理论（第 8 章）

领导企业始于构建正确的“事业理论”（theory of the business）。

事业理论是每一个组织希望用来为顾客创造价值的方式，因此这个概念适用于所有的组织，而不仅仅是商业组织。构建这个理论需要回答下述问题：

- 我们的使命是什么？
- 我们的核心能力是什么？
- 我们的顾客是谁，非顾客（noncustomer）又是谁？
- 我们认为哪些东西是企业经营的成果？
- 我们的事业理论应该是什么？（这又要求管理者寻找创新的机会。）