

管理 上册

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

未来的历史学家在回顾 20 世纪时，会把哪一个事件列为最重要的事件：两次世界大战？原子弹？日本成为第一个非西方经济大国？信息革命？我认为这些都不是。20 世纪最重要的事件是人口革命，它给世界人口构成情况带来的变化之深，前所未有。我说的革命并不仅仅是人口数量的变化：20 世纪人口数量迅速增长，人口寿命的增长也同样迅速，导致所有发达国家和大多数发展中国家的人口都日益老龄化。其实，同样甚至更加重要的是人口质量的变化：所有发达国家的劳动人口发生了前所未有的变化，从过去以技能要求简单的体力劳动为主转变为以知识工作为主。

20 世纪初，每个国家的劳动人口都有 90% 是体力劳动者、农场主及其雇工、家仆、工人、矿工或者建筑工人。人们的寿命，特别是工作寿命是那么短暂，以至于大部分劳动人口在年龄还远没有达到老年人的标准（当时是 50 岁）时，就已经丧失了劳动能力。

个人的平均寿命，特别是知识工作者的平均寿命，提高到了 20 世纪初的任何一个人都无法预料水平。与此同时，各种雇佣机构的平均寿命却在持续下降，并有可能继续下降。也就是说，雇佣机构，特别是企业，有望维持成功的年数在不断减少。成功的时间过去就不长。从历史上看，很少有企业能够连续 30 年保持成功。当然，不是所有运营不善的企业都会倒闭，但是那些存续了 30 年以上的企业大多会进入一个长时间的停滞期，而且很少扭转乾坤，再次成为成功的增长型企业。

因此，虽然人们，特别是知识工作者的平均寿命和平均工作寿命一直在快速

增长，但是雇佣机构的平均寿命实际上却在不断缩短。在一个技术变革迅猛、全球化带来的竞争日趋激烈、创新层出不穷的时代，雇佣机构取得成功的平均寿命继续缩短，几乎是一种必然。因此，越来越多的人，特别是越来越多的知识工作者，将会比他们的雇佣机构长寿，所以他们必须准备好为自己的下半辈子从事新的工作、学习新的技能、确立新的社会身份、建立新的关系。

如今，所有发达国家的劳动力队伍中最大的群体是知识工作者，而不是体力劳动者。在 20 世纪初，任何一个国家，哪怕是当时最发达的国家，知识工作者也极少。我甚至怀疑当时有没有哪个国家知识工作者占劳动总人口的比例超过百分之二三。在现今的美国，这个比例达到了 33%。到 2020 年，日本和西欧的知识工作者差不多也将达到这一比例。他们是我们过去从未见过的一个群体。由于他们拥有知识，所以拥有自己的生产资料。这些知识又装在他们的头脑中，因此是可能随时移动的。

数千年以来，任何一个国家的绝大多数人都别无选择，农民的儿子做农民，工匠的儿子做工匠，工匠的女儿嫁给另一个工匠，工厂工人的儿女进工厂工作。即使能够流动，也是向更低的阶层流动。比方说，在日本 250 年的德川幕府统治时期，只有极少数人由平民升为拥有一些特权的武士，可却有非常多的武士丧失武士地位，沦为平民，也就是向下流动。在全球范围内都是如此。哪怕是在当时流动性最强的国家，也就是 20 世纪初的美国，向上流动都仍然是例外。我们有自 20 世纪初至 1950 年或 1955 年的数据。从这些数据中可以看出，当时的经理人和专业人员，10 个当中至少有 9 个，父辈就是经理人和专业人员，只有一个来自“下层”（当时的称呼）。

1860~1870 年左右发明的企业，是人类历史上意义最重大的发明之一。之所以说它是一个重大创新，就是因为它允许少数人在内部向上流动。我们说企业打破了古老的社会组织，原因就在这里。这些古老的社会组织包括村庄、小城镇和行业公会，等等。

但是，企业在发明之初也是想要成为那种传统组织的。人们普遍认为，不管是在日本还是在西方，实行终身雇佣制的大企业只存在于日本，反映的是日本独特的价值观。其实这是对历史缺乏了解——日本企业对白领和全职员工实行终身雇佣制，直到明治末年（也就是在 20 世纪之前）都还没有建立起来，而且西方的大企业也没有多大的差别。在德国、英国、美国、瑞典等国家的大公司里工作的

全职员工，事实上也是享受终身雇佣制。这些公司里的职员，哪怕只是比入门级高一个级别，就会自认为是一个“公司职员”，认为自己跟公司是一体的。例如，他（那时都是男性）在德国是“西门子人”，在美国是“通用电气人”。所有西方国家的大公司，都跟日本公司一样，只从外面招聘入门级的员工，然后要求这些人一直待在这里，直到死亡或者退休。事实上，热衷于对一切事物分门别类的德国人甚至还创造了一个专有名词来称呼这些人——“私人雇员”。在社会阶层上他们低于公务员，但是在法律上他们的工作一样有保障，也是终身雇佣——隐含的假设是他们反过来会把整个工作生命和职业生涯都奉献给雇佣自己的机构。换句话说，企业从19世纪末诞生，直到20世纪上半叶完全成熟，就一直是这种情况，而最终形成于20世纪50年代或60年代早期的日本企业，只不过是以最结构化、最明确的方式体现了这种状况罢了。

19世纪早期的企业，甚至19世纪中期的企业，都是依靠低成本取得成功的。那时，企业要取得成功，就是要能以更低的生产成本生产同行都在生产的商品。到了20世纪，成功的关键变为我们现在所称的“战略”或者旨在获得竞争优势的分析。我可能是指出这一点的第一人，是在1964年出版的《成果管理》一书中提出的。但在那时候，它又开始向另一个基本要素转变——知识。（我发现这一点的时间是1959年，而这一发现导致的第一个成果是1966年出版的《卓有成效的管理者》。这本书首次预言了劳动力向知识工作者的转变，并且分析了这一转变对企业的意义。）

再强调一次，知识工作者在两个方面与过去的劳动者存在重大差别。首先，知识工作者拥有生产资料，而且他们是可以移动的。其次，他们有可能比雇佣自己的机构活得更长久。除此之外，知识工作非常不同于过去的各种工作——只有高度专业化方可高效。一个脑外科医生之所以出色，是因为他是脑外科手术方面的专家。然而，也正是出于这个原因，他可能不知道怎样给病人修复膝盖骨。如果遇到一个热带寄生虫侵入血液的病人，他更有可能束手无策。

所有的知识工作概莫能外。“通才”是包括日本公司在内的所有传统企业努力培养的人才，但是通才在知识经济中的作用有限。事实上，只有成为管理知识与知识工作者的专家，他们的工作才会富有成效。然而，这也意味着无论我们在“忠诚”这个问题上费多少口舌，越来越多的知识工作者必然用自己的知识领域（也就是他们的专业而不是雇佣他们的组织）来表明自己的身份。他们的圈子里会

有越来越多掌握着同一种高度专业化知识的人，至于这些人在哪里工作，为谁工作都不重要。

直到 20 世纪五六十年代，你在聚会上遇到一个人，如果你问他是做什么的，得到的回答通常是：“我在通用电气工作”或者“我在花旗工作”，等等。在德国、英国、法国以及其他任何一个发达国家，你得到的回答都会如出一辙。但是，今天你如果再在聚会上问别人：“你是做什么的？”得到的回答可能是：“我是搞冷金的”或者“我是税务专家”或者“我是软件设计人员”。换句话说，至少美国的知识工作者不再用雇主，而是用某一个知识领域来表明自己的身份。在日本，这样的情况也越来越多，当然这是在年轻人中。

这给组织，特别是企业带来的变化，可能会超过技术、信息或者电子商务。

自从在 1959 年意识到这场变革即将发生后，我就开始深入思考这一巨大转变的意义，特别是它对个人的意义。这是因为，在这种变化发生后，把它转化成在生活、职业生涯、成就、归属感和满足感等方面机会的就是这些个体，而且这一个个知识工作者也在很大程度上决定了未来的组织会是一个什么模样，以及哪些类型的组织将会取得成功。

于是，不管我们讨论的是一家企业、一个政府机构还是一个非营利性组织，对于管理都只有下面这个定义能够让人满意：**让人力资源富有效率**。这会日益成为获得竞争优势的唯一方式。经济学家笔下那些传统的资源，例如土地、劳动和资本，没有一个能真正带来竞争优势。毫无疑问，不能与别人一样善用这些资源将会是一个巨大的竞争劣势。但是，现在所有的企业都能用同样的价格获得同样的原材料。资金可以在全球范围内获取。体力劳动这个传统上位列第三的资源在大多数企业里都已变得不那么重要。就算是一些传统的制造行业，劳动力成本也只不过占总成本的 12% 或者 13% 而已，因此除非是一些像羊毛衫编织那样劳动力极其密集的行业（这种行业数量极少，而且仍在不断减少），否则哪怕劳动力成本的优势相当可观（例如 5%），最终形成的竞争优势也几乎可以忽略不计。真正有意义的竞争优势是知识工作者的生产率，而这在极大程度上取决于知识工作者而非管理当局。因此，知识工作者将日益成为决定组织成功的因素。

这一状况蕴涵的内容便是本书的基本主题。我们会遇到一些全新的要求。满足这些要求会日益成为成功乃至生存的关键——于个人、于企业都是如此。让读者，也就是组织中的管理者在管理自己和别人这两个方面取得成功，便是本修订

版的主要目的。

由于本书很厚，我建议你每次只读一章。每读完一章之后，要问一问自己：“这些问题和挑战，对于我们组织以及我个人作为一名知识工作者、一名专业人员和一名管理者来说，意味着什么？”在把这个问题考虑清楚之后，再问：“我们组织以及作为知识工作者或管理者的我，应该采取哪些行动才能把这一章所讨论的挑战转化为我们组织和我个人的机会？”

绪论：管理与管理者的定义

管理也许称得上是 20 世纪最重要的创新，也是对某些年轻人直接影响最大的创新——这些年轻人在大学里接受良好的教育，并将成为各种受管理的机构里的“知识工作者”，然后再成为这些机构的管理者。不过，什么是管理？为什么需要管理？“管理者”如何定义？他们的任务是什么，责任又是什么？管理的研究和这门学科是怎样发展到今天这个样子的？

美国的第一批商学院是在刚进入 20 世纪之后的几年内设立的，那时它们没有开设一门管理课程。也就是在差不多同一个时间，“管理”这个词在弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Fredrick Winslow Taylor）的推动下开始流传。泰勒当时用它来描述自己此前所称的“作业研究”或者“任务研究”（其实原来的称呼更加准确）；我们现在称之为“工业工程”。不过，我们现在所称的“管理”和“管理者”，在泰勒那里其实是“所有者”和“他们的代表”。

管理这个学科虽然可以追溯到大约 200 年前（参见本章后面“注解：管理的根源与历史”一节），但它成为一项职能、一种独特的工作、一个学科和研究领域，却全是在 20 世纪发生的事情。大多数人对管理有所了解，也都是在第二次世界大战以后。

我们这个社会转变为“知识社会”、“组织社会”（society of organization）和“网络社会”（networked society），是在短短几十年内完成的，目睹这一转变的如今还有不少人健在。在 20 世纪，重大社会任务都是由各种组织有序的机构来完成的。这些机构包括大大小小的企业、学区、大学、医院、研究实验室、政府以及不同类型和不同规模的政府机构，等等。而且，这些机构都一一委托给了一些施行“管理”的“管理者”。

什么是管理

管理和管理者是所有机构的特殊需要，是所有机构的特殊器官。它们使得机构成为一个整体并且正常运转。离开了管理者，就没有哪个机构能够正常运转。管理者履行自己的职责——这并不是因为得到了“所有者”的授权。机构需要管理的原因，并不仅仅是工作多得仅凭是谁一个人都做不过来。管理一个企业或者一个公共服务机构，在本质上不同于管理自己的财产、行医或者独自开展律师或者咨询业务。

当然，许多又大又复杂的公司是从单人小作坊开始的。但是，这些小作坊在经过最初几个发展阶段之后，发生变化的就不再仅仅是规模。它们的成长达到某个点（远在具有“相当规模”之前），规模就会带来复杂性。这时，“所有者”即使是唯一拥有人，也不再是在做“他们自己的”生意，而是在负责一个企业——他们如果不迅速成为管理者，就会很快被取代，丧失“所有者”的身份，或者企业破产倒闭。这是因为，昔日的生意已经变成了一个组织，需要不同的结构、不同的原理、不同的行为和不同的工作才能生存下去。它需要管理者和管理。

从法律上讲，企业的管理当局仍被视为所有者的受托方。虽然在法律上还没有成文原则，但是现实的原则已经是**管理当局优先于甚至在级别上高于所有者**。所有者必须服从于企业对管理和管理者的需要。当然，有许多所有者成功地把这两个角色，也就是把所有者兼投资人和高层管理者结合在一起。不过，如果企业没有它所需要的管理当局，那么所有权本身就会毫无价值。有一些规模很大或者作用非常重要的企业，能否生存以及绩效好坏已经成为国家大事。在这样的企业里，如果所有者妨碍了管理当局，公众压力或者政府行为就会让所有者丧失企业的控制权。因此，在 20 世纪 50 年代，霍

华德·休斯（Howard Hughes）在美国政府的压力下，被迫交出自己全权拥有的休斯飞机制造公司的控制权。该公司当时生产的一些电子产品对于美国军方来说至关重要。类似地，德国也在20世纪60年代把摇摇欲坠的克虏伯公司交给管理当局全权管理，尽管克虏伯家族拥有该公司百分之百的股份。

企业从可由所有者兼创业者在“助手”的协助下经营到需要管理，这是一个影响深远的变化，需要把一些基本概念、基本原理和个人远见带入企业。

我们可以把这两类企业比作两类生物：昆虫和脊椎动物。昆虫的全身包裹在一个坚硬的外壳中，而脊椎动物由一个骨骼支撑。由硬壳支持的陆生动物最大不过几英寸，体形要想更大，就必须有骨骼。然而，骨骼并不是由昆虫的硬壳进化来的，而是有着不同祖先的不同器官。类似地，组织达到一定的规模和复杂性之后也必须有管理。不过，管理所取代的虽然是所有者兼创业者这个“硬壳”，但并不是它的继承者，而是一个接替者。

那么，什么时候企业需要达到从“硬壳”变为“骨骼”这个阶段？规模上的分界线在300~1 000人之间。不过更重要的是企业的复杂性。当各种各样的任务只有通过协作、同步和沟通才能完成时，组织就需要管理者和管理。研究实验室就是这样一个例子。一个实验室可能只有20~25名研究人员，但由于他们来自不同学科，而且需要进行合作，因此如果没有管理，事情就会失控，轻则计划不能及时落实，重则负责计划的不同小组各自为政，速度不同、时间不同、目标和目标值也不同。没有管理，“老板”的喜爱就比绩效更加重要。这时，产品可能很出色，人员也都既能干又有奉献精神，老板也通常是一个非常能干而且非常有个人魅力的人。但是，这家企业除非变成由管理者和管理组成的“骨骼”结构，否则就会开始犯错误、发展停滞，然后很快开始走下坡路。

“管理”这个词是几个世纪之前诞生的，而用它来指代一个机构，特别是一个企业的治理当局则是在美国兴起的。“管理”既指代一项职能，也指代履行这项职能的人；既指代一个社会职位及其职权，也指代一个学科和一个研究领域。

就算是在美国，“管理”这个词也不是那么容易理解的，因为除企业之外的各种机构并不总是用管理或者管理者这两个词。例如，大学和政府机构用的是行政官员（administrator），医院也是如此；军队用的是指挥官

（commander）；其他一些机构用的是执行官（executive）。

然而，所有这些机构的共同点在于它们都有管理职能、管理任务和管理工作。它们都需要管理，而且管理都是它们的心脏。

没有机构，就没有管理；没有管理，机构就不成机构，所属人员不过是一群乌合之众。机构本身便是一个社会器官，它们之所以存在，就是为了取得社会、经济和个人所必需的成果。然而，对器官进行定义，从来不是按照它们的功能，更不是按它们如何执行这些功能来定义的，而是按照所做贡献来定义的。使机构有能力做出贡献的就是管理。

管理既是一系列任务，也是一个学科。但是，管理也指人。管理的任何成绩都是管理者的成绩，任何失败都是管理者的失败。施行管理的是人，而不是什么“力量”或者“事实”。管理者的洞察力、奉献精神 and 正直，决定了管理的正确与否。

谁是管理者

“管理者”是什么人？大多数人的回答是：“老板”。但是，如果在机场的擦鞋摊上看到“约翰·史密斯，经理”这个牌子，谁都会明白史密斯并不是老板，只不过是一名雇员，而且职权很小，薪水仅比那些擦鞋工人略高一点儿。

在管理史的早期，管理者曾被定义为一个“对其他人的工作负责”的人。这个定义把管理者的职能与所有者区分开来，明确指出施行管理是一种特定的工作，是能够加以系统地分析、研究和提高的。这个定义所关注的是那些出现不久、履行各种社会经济任务的、永久性的大型组织。

然而，这个定义现在根本不能让人满意，事实上过去也从未让人满意过。从一开始，企业里有这样一些人，他们虽然担任着负责人的岗位，因此显然是管理人员，但他们并不“管理”，也就是并不对其他人的工作负责。以公司负责资金供应和使用的财务负责人为例，他可能有一些下属，因此按传统的定义他确实是一名管理者。但是，他一个人承担了这个职务的大部分工作，例如与公司的承保商以及金融界打交道，等等。在这个意义上，财务负责人是一名“个人贡献者”，而不是一名管理者。但是，由于财务负责人对企业的经营成果有直接贡献，而且是公司高管团队的成员，因此他们又算

是管理者。另外，这个定义关注的是完成任务的工具，而不是任务本身。负责公司市场研究的人如果有许多下属，那么他们就是传统意义上的管理者。但是，他们的下属数量有多少甚至有没有，他们的职能和贡献都不会有真正的差别。市场研究和市场分析方面的贡献，完全可以由某个没有一名下属的人来完成。

事实上，市场研究人员如果不用在下属及其工作上花费大量的时间，他们所做的贡献甚至还会更大，让公司的市场研究变得更加有效，让它们更好地被管理同仁们理解，并且更好地融入公司的基本业务决策。

如今的组织中增长最快的群体是这样一些管理人员，他们有向企业做出贡献的责任并对企业的经营成果负责，而不是对其他人的工作负责。他们是专业人员，独立开展工作（有时会配一名助理或者秘书），但会对公司的财富创造能力、业务的发展方向和绩效造成影响。由于承担着经营责任，因此他们是经营管理人员，但他们不对其他人的工作负责。

这些人不仅仅存在于技术研究领域，虽然他们最初是在这里成为一个独特群体的。实验室的资深化学家担负着很大的责任，并且要做出许多重大的决策，其中有不少会产生不可逆转的影响。但是，制定公司组织结构和设定公司管理职务的人，也同样如此。决定成本归属和分摊的高级成本会计人员，也属于此列——他通过定义管理所用的衡量指标，实际上大致决定了某个产品的去留。属于这个行列的还有：负责为公司的产品制定和维护质量标准的人；在分销体系中负责把产品送到市场上去的人；广告总监，他们负责的是公司的基本促销策略、广告内容、媒体使用以及广告有效性的衡量。

“管理”的传统定义，是专业人员在组织结构中和个人发展方面遇到问题的原因所在。这些专业人员的头衔、薪酬、职能和职业发展机会，都因此混乱不堪、模糊不清，并且成为不满和矛盾的起因。可是，这类专业人员的数量却在快速增长。

管理者的新定义

管理者的正确定义是什么？谁应该被列为管理人员？人们首次努力回答这两个问题的时间是20世纪50年代，但只是通过承认“专业人员”以及提倡“平行的发展机会”对旧的定义做了一些补充。这使得企业可以向高级

的“专业”工作支付合理的报酬，而不是让晋升到一个对其他人的工作负责的职位上去成为取得更高报酬的唯一途径。

不过，这种方法没有彻底解决问题。采取了这种做法的组织称，专业人员的不满程度只是稍有下降，他们还是确信真正的发展机会仍然主要存在于公司的行政体系中，因此一个人只有成为“老板”才算得上“上升”。最重要的是，把管理世界划分为两个独立的群体，其实是突出了这两个群体的差别，让那些独立开展工作的人比那些需要对其他人的工作负责的人低一等。这个定义的重点仍然是在权力和职权上面，而不是在责任和贡献上面。

任何分析，只要不是从这个传统定义出发，而是从工作本身出发，就会得出一个结论：把管理者定义为“一个对其他人的工作负责的人”强调的是一个次要特征，而不是主要特征。

管理者的工作内容可以划分为计划、组织、整合、衡量以及人员开发。专业人员和知识工作者，例如独自工作的市场研究人员和高级成本会计，也必须计划、组织以及根据目标和预期对工作结果进行衡量。他们所做的事情以及做这些事情的方式，对人员的开发有着相当大的影响，他们若在组织中担任教师的角色就更是如此。专业人员要取得真正的成果，也必须把自己的工作和组织中其他人的工作结合在一起，其中最重要的是进行“横向”整合——那些人属于其他的领域和职能，需要使用这些专业人员的工作成果。

管理者的传统定义强调的是“向下整合”，也就是对下属的工作进行整合，但哪怕是对于那些有下属的管理者来说，与那些自己无权加以监管的人的“横向”关系，在工作中至少也是同样重要，从决策和信息的角度来看他们通常更加重要。地区销售经理必须同生产计划员、销售分析人员和成本会计密切合作，后面这些人反过来也必须同前者密切合作。这些人必须做出的大部分日常决策，影响的是他们的“同僚”而不是他们的下属。换句话说，整合之所以重要，并不是因为他们有下属，而是因为他们组织中工作，必须同别人合作。

工厂和办公室一线主管，例如生产线上的班组长和保险公司保单受理办公室的主管，他们的工作的本质是管人，可是他们只勉强算得上“管理者”，这也就是为什么他们会带来这么多的“问题”。这些一线主管，无论是在工厂还是在办公室，通常都用不着进行计划和组织，也不用对自己的贡献和成果担负多大的责任。因此，他们并不属于管理者。他们只要完成别人

设定的目标就行了。大规模生产的工厂里的一线主管，可以做的或者应该做的事情，也仅限于此。

因此，要判断一个组织中哪些人担负着管理责任，不把是否拥有指挥别人的权力列为首要标准是有道理的。首要标准应该是对做出贡献担负着责任，必须把职能而不是权力作为判断的依据和组织原则。

可是，这些人应该怎样称呼呢？许多组织都尝试过使用新的定义，或者给旧名称赋予新内涵，但恐怕最好还是不要生造什么新词，而是沿用“管理群体”这个流行的称呼比较好。这个词指的是所有对做出贡献负有主管责任的人。在管理群体中，有一些人的职能是包括传统管理职能的，也就是要对其他人的工作负责，但也有一些人在工作中是不需要担负这一责任的。另外还有一些人介于前述两种人之间，例如团队负责人或者任务小组组长，或者身为高管参谋同时又要负责管理某个领域员工的人。管理者有时会遇到自己不是上级的情况，而专业人员有时也会成为某个任务小组的组长。

这一解决方法并不是非常好，更谈不上完美。每一个组织都会有一些真正的专家，尽管绝非普通的工作人员，但是他们并不认为自己是管理群体的一部分。他们忠于自己的技术或者专业技能，而不是忠于他们所在的组织。例如，人力资源部的心理学专家，可能希望别人把他当做一名专业人员，也就是某个学术领域的一名成员，而不希望被当做这个或者那个组织的主管人员（甚至不愿被当做是这个或者那个大学的老师）。软件设计专家可能也是这种想法。

但不管怎么样，这个定义使得我们能够用“管理者”这个词来称呼所有执行管理任务的人，无论这些人有无指挥别人的权力。

管理者做什么

大部分管理者把大部分时间花在一些不是“管理”的事务上。例如，销售经理做统计分析或者拜访某个重要客户；生产经理设计工厂的新布局或者测试新材料，公司总经理斟酌银行贷款细节或者参与大合同谈判，或者花上好几个小时主持资深员工的答谢宴会。所有这些活动都属于某一个职能，都是必要的，而且都必须做好，但是又都不同于管理者平常要做的工作，无论这些管理者属于哪个职能，从事什么活动，位于哪个级别，或者担任什么职

位。我们可以对管理者工作进行“科学管理”式的系统分析，把他们因为管理者才做的事情分离出来，并且把工作划分成种种活动。而且，任何人都可以通过提高这些活动的成效来提高自己的绩效。

管理者工作包括五种基本活动，它们综合在一起，把各种资源整合成一个有生命力的、不断成长的有机体。

首先，管理者需要设定目标。他们决定目标应该是什么，决定每一个目标应该设多高，决定为了实现这些目标要做哪些事情。他们还要同相关人员进行沟通，以便实现这些目标。

其次，管理者需要进行组织。他们对必需的活动、决策和关系进行分析，对工作进行分类，把工作划分成便于管理的活动。然后，他们把这些活动进一步划分成便于管理的职位，并把这些部门和职位组合成一个组织结构。他们还要选出合适的人员来管理这些部门和职位。

再次，管理者需要开展激励和沟通。他们必须把众多担任不同职务的人组建成一个团队。他通过自己与同事的关系，通过与报酬、职务安排和晋升等“人员决策”，通过与下级、上级和同级之间持续的双向沟通，来做到这一点。这就是管理者担负的整合职能。

管理者工作的第四个基本要素是衡量。管理者必须确立目标值和尺度——很少有什么因素的重要性比得上组织的绩效以及每个组织成员的绩效。他们必须确保每一个人都有合适的衡量标准，而且这些标准既要关注整个组织的绩效，又要关注个人的工作。管理者还要对此进行分析、评估和解释。此外，就像在其他方面一样，他们必须把衡量标准的含义以及衡量结果向下级、上级和同级通报。

最后，管理者还必须开发人员，包括自己在内。在知识时代这是一个尤其重要的任务，因此在本书中占据了整整一部分的内容。

这些活动类型还可以进一步划分为多个亚类，而且每一个亚类都可以写成一部专著。另外，每一个类型的活动都要求管理者具备不同的素质和条件。

比方说，设定目标就是一个如何取得平衡的问题：组织经营成果与践行个人笃信的原理之间的平衡；当前需要与未来需要之间的平衡；理想结果与可用手段之间的平衡。设定目标显然需要分析和综合能力。

进行组织显然也要求管理者具备分析能力，因为它要求以最经济的方式

使用稀缺资源。但是，由于组织的对象是人，因此这一活动必须遵守公平原则，并且需要管理者正直无邪。同样，人员开发也需要分析能力和正直无邪，而且还少不了察人识人的本领。

激励和沟通所需要的，主要是社交技能。它们需要的不是分析，而是整合与综合。它们要遵守的主要原则是公平性，经济性倒在其次。真正的品格则比分析能力重要得多。

衡量最需要的是分析能力。但是，衡量必须成为自我控制的手段，而不是被滥用——用来从外部和自上而下地控制别人，即统治别人。人们经常违背这个原则，所以衡量成为当今管理工作中最薄弱的一环。例如，衡量有时成为内部秘密警察的武器，用于向老板提供关于管理者的审计和批评性评估结果，而这些结果甚至都不会抄送管理者本人。只要衡量被误用为控制手段，它作为管理者绩效当中最薄弱环节的状况就不会改变。

把管理者的活动分为设定目标、进行组织、开展激励和沟通、衡量以及开发人员，这是一种正式的分类方法。只有管理者在实际工作中才能让它们变成具体的、有意义的活动。但由于它们是正式的活动，因此适用于所有的管理者以及他们所有的管理工作。因此，所有的管理者都可以用这些活动来评估自己的技能和绩效，以及系统地提高自身和自己的绩效。

会在一个狭小的空间里打结，不等于可以做一个外科医生。同样，会设立目标不等于可以做管理者。不过，一个人如果没有设立目标的能力，那么他就不能做一名合格的管理者。这也跟不会在狭小的空间里打结就做不好手术一个道理。正如外科医生可以通过练好打结技术成为一个更好的外科医生，管理者也可能通过提高在各类活动方面的技能和绩效而成为一个更好的管理者。

管理者的资源：人

管理者要使用一种特殊的资源：人。可以说，人是一种独特的资源，它要求资源的使用者必须具备某些品质。

“用人”始终意味着开发人，而且开发的方向决定着这个人（无论是作为一个人，还是作为一种资源）是变得更加富有效率，还是最终完全丧失效率。这不仅适用于被管理的人，也适用于管理者自己——这一点无论怎么强

调都不为过。管理者对下级培养的方向是否正确，能否帮助他们成长，变得更加强大和更加富有，将直接决定管理者自己能够得到发展，是成长还是凋零，是更加富有还是越来越穷，是进步还是退步。

人们可以在管理别人时学会一些技能，例如主持会议和谈话的技能。人们还可以找到一些有助于开发的方法，包括管理者与下级的关系、晋升制度以及组织的报酬和激励制度等方面。不过，说到底，人员开发还需要管理者具备一种基本的品质，这种品质是不能通过提高技能或者强调人员开发的重要性培养出来的。它就是正直的品格。

人们现在非常强调喜欢下级、帮助下级以及同下级友好相处，认为这是管理者必须具备的素质。可光有这些还不够。在每一个成功的组织中，总有那么一些上司，他们并不喜欢下级，也不帮助下级，对下级关系也不怎么友好。他们冷酷、不讨人喜欢、待人严苛，但是他们培养出来的人通常比任何其他管理者都要多。他们比那些讨人喜欢的管理者赢得了更多的尊敬。他们给下级设定很高的标准，判断是非时对事不对人。他们自己常常很有才华，但是从不把才华置于品格之上。一名管理者如果缺少这样的品质，那么无论他多么讨人喜欢，多么乐于助人，多么和蔼可亲，甚至无论多么能干或者才华横溢，都是一个危险人物，都是不适合做管理者的。

管理者所做的工作是可以进行系统分析的，管理者必须有能力完成的工作是可以学会的，但是有一个任职条件是必须先行具备的。这个条件不是天赋，而是品格。

管理：实践而非科学

20 世纪 30 年代以后，所有发达国家都已经成为一个由各种机构组成的社会。如今，所有重要的社会任务，不管是经济活动还是医疗保健，不管是教书育人还是环境保护，是探索新知还是保家卫国，都是交由相应的组织来完成的。这些组织都不是临时性的，而且都有自己的管理当局。现代社会的绩效，甚至社会成员的生存，都越来越取决于这些机构的绩效。而这些机构的绩效和生存，又取决于管理当局的绩效。

管理者和管理的绩效直接关系到每一个人。90% 的大学生毕业后会成为组织的雇员，他们的成效和绩效、满足感、成就和成长，都大致取决于所在

组织的管理当局的绩效。这些“知识工作者”又有很多会成为管理者，因此他们开展工作和做出成绩的能力，将取决于他们对管理的了解以及对实际管理技能的掌握。

由此，我们可以把管理当成“科学”。但是，如果我们认为管理可以成为一门纯粹的科学，那么只会有害无益。

毫无疑问，管理者的工作是可以进行系统的分析和分类的。换句话说，管理有一些独特的专业特征和科学的一面。管理不只是经验、直觉或者本能。它的构成要素和要求是可以进行系统分析和组织的，是任何一个智力正常的人都可以学会的。本书从头到尾都建立在这样一个命题之上：“直觉型”管理者的日子已经屈指可数。本书认为，管理者通过系统地研究管理原理、掌握管理知识体系以及持续不断地分析在各个工作领域的绩效，可以提高各个管理领域和各个管理层级的绩效——从管理培训生直到巨型跨国公司的CEO，概莫能外。对于提高管理者的技能、效能和绩效而言，没有什么事情的作用能超过上述这些活动。这个主题的基础则是我们确信：管理者对现代社会和公民的影响之大，已经要求管理者进行自我约束，并且达到很高的专业服务水准。

不过，管理的最终检验标准是**绩效**。管理的目标和证据，必定仍然是成绩而非知识。管理是一种实践，而不是一门科学或者一种职业^①，尽管它兼有后面二者的一些要素。如果试图只让那些持有专业学位的人从事管理，那么只会给社会和经济造成危害，最终的结果只会是用官僚主义者代替管理者，并且扼杀创新（innovation）、创业（entrepreneurship）和创造力。

无论如何，我们对管理还知之甚少，不能把它称做一门严密的“科学”，也不能把管理变成一种需要持证上岗的垄断性职业，因为对管理的研究与管理本身一样年轻，也就是说它才刚刚起步。

当然，我们也已经知道很多东西，尽管我们尚不了解，因此需要加以探索的领域，多过我们已经拥有真正经过检验的知识和“正确答案”的领域——本书将清楚地阐述这一点。

首先，我们知道许多看似非常有道理的东西，在管理实践中其实是不管

① profession，指的是那些只有受过相关教育或训练，并取得诸如毕业证、资格证等凭证才能从事的职业。——译者注