

德鲁克
管理思想精粹



A large, stylized handwritten signature in black ink, which appears to be 'Peter Drucker'.

DRUCKER
SAYINGS
ON SOCIETY

卓有成效的 社会管理

[美] 彼得·德鲁克 著
[日] 上田惇生 编 齐思贤 译

東方出版社

德鲁克
管理思想精粹



F270/1065

:3

2009

A large, stylized handwritten signature in dark ink, which appears to be 'Peter Drucker', slanted upwards from left to right.

DRUCKER
SAYINGS
ON SOCIETY

卓有成效的 社会管理

[美] 彼得·德鲁克 著
[日] 上田惇生 编 齐思贤 译

东 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的社会管理/[美] 彼得·德鲁克 著, [日] 上田惇生 编, 齐思贤 译.
—北京: 东方出版社, 2009. 1
ISBN 978-7-5060-3379-4

I. 卓… II. ①德… ②上… ③齐… III. 社会管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 203968 号

DRUCKER SAYINGS ON SOCIETY

by PETER F. DRUCKER.

Copyright © 2003 by PETER F. DRUCKER.

This edition arranged with THE PETER F. DRUCKER LITERARY TRUST (D)
through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright

2008 by ORIENTAL PRESS

All rights reserved.

本书版权由大苹果多丽美公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2008-4248 号

卓有成效的社会管理

作者: [美] 彼得·德鲁克
编者: [日] 上田惇生
译者: 齐思贤
责任编辑: 王高婷
出版: 东方出版社
发行: 东方出版社 东方音像电子出版社
地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码: 100706
印刷: 北京智力达印刷有限公司
版次: 2009 年 1 月第 1 版
印次: 2009 年 1 月第 1 次印刷
开本: 880 毫米×1230 毫米 1/32
印张: 4.75
书号: ISBN 978-7-5060-3379-4
定价: 32.00 元
发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861
团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序 言

社会的演变与未来趋势

美国有史以来被公认为最具智慧的总统是第三任总统——托马斯·杰弗逊，他是《独立宣言》的起草人、建筑师、考古学家及农业园艺家。1802年，杰弗逊在写给财政部长的信函中，这样写道：“如果美国人民让银行控制了自己的货币，那么经济将会出现通货膨胀，然后会出现通货紧缩。银行与附生的公司会靠剥削人民的财产而‘茁壮’成长，直到我们下一代在父辈开拓的土地上无立足之地为止。他提出警告说，银行业比军队更可能会危害美国的自由，因为银行往往是问题的引爆点，也是经济风暴的帮凶。

杰弗逊在 200 多年前就指出了“银行业比军队更可能会危害美国的自由”。如今，美国于 2007 年爆发了次贷危机，引起了华尔街的金融风暴，昔日的金融巨人纷纷倒下。美国的现状部分应验了杰弗逊的预言。

德鲁克曾于《德鲁克精选》一书中的“社会篇”里写道：“经济大萧条这些不合乎理性的强大破坏力量，也统驭着整个社会。突然永久性失业

的威胁，让人还在壮年甚至尚未开始工作之前，就被扔进工业垃圾中。面对这些破坏力量，人们逐渐发现自己是非常无助、非常孤立并且渺小的。人们不知道失业风暴何时会轮到自己头上，也不知道为什么会这样。人们不能同这种破坏力量对抗，连想逃避都办不到。”

投资专家巴菲特曾说：“当大家贪婪时，你要恐惧，但当大家恐惧时，你却要贪婪。”他确实点出了当今华尔街中存在的那种纸醉金迷、财迷心窍、贪得无厌的普遍心理。因为绝大多数的人既贪婪又恐惧，因此造成了恶性循环，今天酿成的恶果也只能由他们自己吞食了。

2008年岁末，美国的三大汽车生产商的总裁为了争取到政府的高达250亿美元的救助，搭乘私人的客机前往国会游说政府，不料却因此惹来国会议员的同声斥责。其结果当然是被否决了。虽然政府最终决定拨款，但必须附上必要的条款。衡量一家企业健康与否，其评量标准就是CEO的薪酬与新员工薪酬的比例是否得当。在美国企业中这一比例较为合理的是20：1，只有在这个比例范围之内才属于正常的企业，可是在华尔街的很多大企业内，这个比例却严重失调。

严格地说：在华尔街，不管是股票、证券、期货市场或是银行业，它们根本就不生产任何产品，唯一创造的只是虚拟的经济数字（虚拟经济）。确切地说，“只是一堆一堆的电脑屏幕上的数字，实际上是毫无生产性的。”

从基金市场来说，美国本土发行的基金有8 000种以上，大约占全美国总人口的1/3，也就是说每三个美国人中就有一人购买了基金。其比例之高是其他国家望尘莫及的。

从股票市场来说，全美约有50%以上的家庭涉足股票买卖。其全部股票的正常价值几乎是美国整个国家财富的1/3以上。因此可以说，美国的总人口约等于购买基金和股票人数的总和。扣除小孩和老人以外，全美国人都是金融人士啊！这就难怪当华尔街感冒着凉时，全体美国人都流鼻涕了。

全球经济也因而受到波及。由于华尔街的股票指数重跌，导致全美经济衰退，各大公司纷纷裁员，失业率持续增高。这样的情况严重影响了美国家庭的购买力。美国人的购买力骤降，欧洲国家人民的购买力也受到影响，并且亚洲国家也因此受到牵连，加上新闻媒体的迅速传播，导致问题不断恶化，并引起了多米诺骨牌效应，造成全球恐慌。

面对此情，我们不禁要问：经济危机有这么严重吗？还是只是看起来有这么严重呢？悲观者的看法是：“由于发达国家大量地消耗原料、资源，加上过度的消费与浪费，原材料的价格节节攀升，石油价格的上涨，粮食也出现了危机。危机加重了美元的贬值，使美国成为众矢之的。当前世界经济出现了自1929年以来最为严重的经济大衰退、大萧条，危机造成的严重后果恐怕不是3~5年可

以消除的，人类可能由此进入经济发展的黑暗期，并且这将是人类有史以来最大的浩劫。”

针对目前这样的现状，很多政府也提出了相应的对策。例如，政府投入资金扩大内需，加强公共建设，降息退税，刺激房市，拉抬股市、强化竞争力等等，以增强人们战胜危机的信心。

这种以凯恩斯理论为基础的短期做法是否有利于长期发展呢？经济学家们持有不同的观点：一派认为，扩大内需能解决企业投资购买新设备，并且加快资金的周转，同时也能够创造更多的就业机会，以挽救经济的衰退；另一派则主张，以扩大内需、加强公共建设、减税退税等措施应对金融危机，短期固然有效，但从长期来说，也只是治标不治本的办法。

问题的关键其实不在这里，而是在人的内心深处，也就是“无形的东西往往决定有形的东西”。德鲁克在其《旁观者》一书中提到：“1929年经济大萧条时期同现在的情况最大的区别就在于，当年的美国人充满着对人的关怀。这种人与人的互相扶持、鼓舞，让人们感到了温暖。”

美国当年虽是面临经济上的重创、失业的痛楚、日子的煎熬，但美国人所展现出来的那种同情心、关怀、友爱和互助的精神，让世人大为赞赏。时隔80年，美国人又面临着同样的遭遇。

在经济大萧条时期，我们当然相信经济由政府主导，并创造由政府所主导的经济气候。英国经济学家凯恩斯率先指出，国家经济不受世界经

济的影响，至少在大中型国家是如此。之后他又宣称，一个与世界经济隔绝的国家，它的经济完全可以由政府通过政策操纵，即通过政府支出来左右一切。

然而当代的经济学家也都抱持同样的观点，国家及其政府主宰着一国的经济，也控制这个国家的经济气候。但是实际上是这样的吗？

凯恩斯还主张：包括政府赤字、利率、信贷总额及流通货币数量等货币事件决定了市场需求及经济形式。他甚至说，货币周转流通速度是不变的，一个人或企业也无法在短期内将它改变。然而熊彼特在半个世纪前就指出，所有的证据都否定了上述凯恩斯的假设。

德鲁克在其著作《下一个社会的管理》中写道：“世界资金的力量是千真万确的。这些资金在一国流进及流出所造成的影响远远超过贸易投资的流动。每一天全球资金交易的金额相当于全球一整年的贸易及投资金额。这种虚拟资金并无任何经济功能，但是却具有绝对的流动性。而且因为这种资金没有经济功能，也不必融通任何的活动，因此不会遵循任何经济逻辑或理性，所以这种资金极不稳定，很容易因谣言或意外事件而引起恐慌。”

德鲁克一针见血地指出这场危机产生的根源，是由于美国的金融海啸造成的全球经济大震撼。为此，我们确实需要一套有关世界经济运作的模型，并且需要了解世界经济与本国经济之间的复

杂联系。德鲁克在其著作《新现实——政府与政治、经济与实业、社会与世界观》中更精确地告诉我们：“目前我们需要一种模型，它会把经济视为生态体系、环境和结构，这是由一些彼此互动的领域组合而成的，这些领域包括由个人及企业组成的个体经济，尤其是跨国企业；各国政府组成的总体经济以及世界经济。

网际网络、信息传送等这些新的信息传递方式拉近了人们的距离。现在的人类有如在同一个村庄——地球村里，这种快速而巨大的改变证明了21世纪的大转型。因此我们的社会观念、基本价值观、行为模式乃至信仰、生活及工作也必须有所改变，否则将很难适应。解决之道是使个人能有效地取得社会地位，并实现社会功能，促使个人与组织的关系正常化。

德鲁克更进一步地解释说：“对于个人，除非拥有社会地位和功能，否则没有社会可言；社会的目的、目标、想法和理想也必须合乎道理，否则社会就没有意义。个人生活与团体生活之间，必须存在确实能够发挥功能的关系。”

今天我们就处于这样的变革中，这场变革孕育了“后资本主义社会”，其中关键的资源就是知识。并且这一连串的重大变化的本质就是“知识”。

知识带来了人类有史以来的三大产业革命，在《后资本主义社会》一书中，德鲁克这样写道：“在对知识的定义大幅变动的第一阶段中，长达100年的时间。知识被应用在工具、制程及产品

上，从而造就了工业革命；在第二阶段中，也就是从1880年到第二次世界大战结束的期间，知识的新定义和工作有关，进而引发了生产力革命。第三个阶段则是于第二次世界大战结束后直到今日的这段时间展开的。在这一阶段中，知识开始运用在‘知识’本身上，而这更是管理革命的滥觞。除了资本与员工之外，知识现在成为最重要的生产要素。”

泰勒的科学管理的基本信念是“我们应该将工作分解成最简单的单位动作”，这是正确的。然而，每个简单动作均由一位员工单独来完成，这是错误的。因为分析的原则并不能适用于行动的原则，行动的原则必须再加以整合。人是多用途的工具，不像机械那样死板，人能整合各种不同的动作并予以平衡，来进行测量和判断。若将分析的原则视为行动的原则，等于将人视为机械，这是违反人性的做法。泰勒之所以有如此主张和信念，是因为他虽然以“效率”为取向，以“体力工作者”的思维作为思考角度，但是却忽视了“效能取向”，同时也忽视了“脑力工作者”的人性需求。

而IBM的创始人汤姆斯·华生确实掌握了知识的真相——“思考”（Think）。为此，IBM内每一位知识员工的桌上都安放着一块刻有“THINK”的字样，因为“想”就是在“做”，“思考”就是在“生产”。知识员工生产的只是“知识创意的资讯”，这样的东西本身并无作用，只有通过另一位知识员工把

他的思考作为“投入”(Input)而转换为另一种“产出”(Output),才会有实际的价值和意义。因此,知识型的组织必须依赖知识员工的团队合作,只有这样才具有生产力和绩效。

知识员工的“生产工具”放在他们各自的大脑中,同时他们又拥有高度的自主性,而且他们都是专家,因此管理者是不能对他们进行严密监督的,同时也不能给予他们详细地指导。管理者唯一能做的是多方协助其表现,其余的只能靠知识工作者自己,引导他们朝着“有效性”努力。

只有“有效性”才能将智力、想象力及知识等昂贵资源转化为成果,因为知识工作不能用数量来界定,也不能用成本来界定,因此只能以“成果”来界定。诸如科研成果是以质来界定,其次才是量。

18世纪,人们编撰了百科全书,书中首次公开了流传了千年的秘籍,将经验转换为知识,把以心传心的方式转化为书本学习,将熟能生巧转化为应用知识,这就是现代“工业革命”。

到了1881年,泰勒首次将知识应用在“工作”研究上,也就是分析如何工作、如何管理工作。泰勒最大的影响可能是在工作训练这方面,而他真正的贡献则在“生产力”革命方面。

1954年11月6日,德鲁克发明“管理”(Management)一词。这是知识运用的第三次革命,可以称为“管理革命”。难怪“管理”成为20世纪最伟大的社会创新。

“后资本主义社会”既是一个知识社会，也是一个组织社会，知识与组织相互依赖。但后资本主义社会独特的核心功能就是“管理”。

德鲁克认为：管理已成为成长最快的一种新功能，管理的研究也成为一门新学问，历史上没有任何一种学问能在如此短暂的时间里横扫全球。

20世纪70年代，对于非营利组织而言，“管理”字眼是一个禁忌。因为所谓“管理”就是在谈钱，所以，非营利组织所自豪的就是远离营利，并摆脱财务等俗气的事物。但大部分的非营利组织现在都已认识到，它们甚至比一般企业更需要管理，就是因为它们欠缺财务方面的管理。

美国迄今已拥有超过100万个以上的非营利组织，它们的总体经费占国内生产总值的1/3，其中有1/4来自于民众的捐献，1/4是政府付给的特定工作的费用，其余则来自提供服务的所得。非营利组织已成为美国最大的雇主，美国有一半的成年人，即约有9000万人每周至少拿出3小时担任义工，义工的工作包括为非营利组织、教会、医院、医疗保健机构或是社区提供服务。几年后这些不支薪的人员可能会达到1.2亿人，而他们每周平均的服务时间也会增加到5小时（引自《德鲁克精选——社会篇》）。

非营利组织逐渐成为美国管理实务的领导者，它们将使命转换成精确的目标与积极的热情及卓越的绩效表现，有效地独立进行董事会的运作等。这些组织在策略制定与董事会绩效方面，做到了

大多数美国企业都做不到的事情。在激励与确保知识工作者的生产力方面，它们则是管理先驱，足以作为企业的典范。

在进入非营利组织担任义工后，人们将成为不计报酬自愿付出的人，它是改变人心的媒介。身为自愿服务别人的义工对社会秩序、社会价值、社会行为及社会愿景都发挥着影响力，让社会变得不一样。

组织是一群专家为了一个共同的任务而存在的团体。组织不是为了“本身”而存在，组织只是个工具，组织的目的是要对个人及社会提供特定的贡献。因此，每个组织的目标越明确，它的力量就越大，绩效也就越好。当然，政府组织也不例外。

严格说来，政府部门并不缺乏效率，而是缺乏“效能”。因为高效率无法带来人民的生活保障，只有效能才能办得到。政府是因为人民而存在的，为服务人民而治理人民。政府的真正目的在于制定基本政策，并能使政策有效地推行。政府的目标是结合社会的政治力量，实现各方面正常运转，并给人民提供基本的保障。就像我国 2008 年经历的一连串的天灾人祸：遍及九个省的雪灾、四川汶川的空前大地震、有毒奶粉事件……这些灾难几乎没有停过。但是我们的政府积极地投入最大的人力、物力、财力予以有效的救助与平息，使损失降到最低程度，这就是政府的治理。

德鲁克在其《后资本主义社会》一书中写道：

“要改头换面，所有的组织必须按照以下的三个步骤：放弃行不通的事物、放弃从来就行不通的事物、放弃已经失去效用或无法再有所贡献的事物。专心在行得通的事物上，专心在还有成效，并能让组织提升执行能力的事物上。分析事情为何成功，又为何失败。”

德鲁克总是乐观地期许：让政府变成作曲家，而不是演奏家；让政府成为卓越的指挥者，而不是观众。他在其《非连续时代——转型社会守则》一书中语重心长地呼吁：“政治将逐渐变成决策者愿景的提供者。政治机关应该设法找出如何调整既定的政治目标，以此吸引每个机构。换句话说，政府应该是‘作曲家’，深知每种乐器的最佳用途。人们会称赞作曲家创作出可以演奏的音乐，把法国号、小提琴和长笛的特色发挥得淋漓尽致。同理，我们也可以称赞人民代表，因为他们能将特定的政治人物加以调整，使其最适合某一个多元社会中的自主、自治的民间机构。”

有人说有的企业规模小，相对来讲比较容易管理，复杂度没有那么高。实际上这种看法是不全面的。虽然一家小型的公司，因为资源缺乏，人员又少，预算更少，所以较为单纯，因而人们会理所当然地认为运营起来自然较为得心应手。相反的，一家大型企业资源庞大，人力众多，预算多，经费多，组织缜密，自然是复杂度高，较难运营。但是，另一方面，若能通过有效的管理，大企业不但能发挥应有的效益，更能实现其资源的绝大优

势。如同 GE 集团的前 CEO 杰克·韦尔奇把通用电气打造成一家世界上最具竞争力的最小企业一样。同理，一家小型企业可能欠缺有效的经营管理，其运营虽然较为容易，但其成效不一定好，更何况它先天不足，后天又失调，其结果可想而知。所以，结论是“企业规模的大小不是问题，问题的症结在于企业是否懂得管理”。

因此，政府再造要注重有效的管理和治理以及如何缩减组织、裁撤单位、缩小层级、实现组织扁平化再扁平、外包或私有化，更为重要的是建立一套人才培养机制，以便于形成强而有效的政府，造福人民，贡献社会。

据了解：2050 年的日本将会有超过 100 万的老年人，这个数字令人咋舌。大家也许会异口同声地大叫道：“这怎么可能呢？”这的确是一个大数目，不可思议的数字。它告诉我们两件事，首先，人类越来越长寿了，这是值得庆幸的事。其次，社会的负荷将越来越重了。高龄化的社会不仅是日本的专利，中国也将面临这个问题，面对这一庞大的压力若不及时规划，其衍生的社会问题将是很大的隐患。

每个发展中国家的经济及社会政策的核心目标，都是将退休人口和就业人口的比例维持在 3:1 左右，以此来维持整个社会的退休与就业的平衡。可是另一个棘手的难题也已经浮现，那就是发达国家正在上演一种类似集体自杀式的危机。原因是这些国家的公民人数一直在降低。理由之

一是年轻人无法负担人数剧增的老年退休人口。这些年轻人只好少生或不生子女，以此减轻自己的经济负担。

解决此问题的方法之一就是延迟给付的薪资——退休金。等到这些资金累积成为退休基金后，再提供等值于薪资的所得给那些退休的老人，以减轻年轻人与政府的负担，这也使得人人老有所托。因为退休基金是一种“老年的保险”。因此这也是一个很好的社会制度，它可以让绝大多数人在离开工作后的生活仍有保障。

德鲁克自己曾经说过，“就在我14岁生日前的一个星期，我发现自己已成一名‘旁观者’”。那天是1923年的11月11日，再过8天就是德鲁克的生日。但巧的是，他2005年11月11日逝世，也是再过8天就是他的生日。

“旁观者”没有个人的历史可言，他们虽也在舞台上，但他们连观众都不是。旁观者的反映只能留给自己，对他人完全没有作用。但站在舞台侧面的旁观者，能见人所不能见，他们能注意到演员或观众看不到的地方。毕竟，他们是从不同的角度来看的，并进行了反复思考。他们的思索，不是镜子般的反射，而是一种三棱镜似的折射（引自《旁观者》）。

纵观德鲁克的一生，我们发现他是一位真正的“社会生态学家”，他关心人类，关心环境的心态，就像是生态学家研究生物环境一样。就像他自己在《生态愿景》一书中所强调的：“社会生态

学是一门实务，就如同要变革和创新，并在两者间取得平衡一样。它的目的是在动态的不平衡中，创建一个社会，只有这种社会才能同时具备稳定性和凝聚力。”

他继续解释社会生态学的基础是什么，他写道：“社会生态学的基础是观察，而不是分析。它的基础在于洞察力。我承认，它并非是一般所谓的科学。社会生态学不但不是化约主义（Reductionist），根据定义，它还与结构有关。它们或许不大于各部分的总和，但基本上是不一样的。”

德鲁克是位未来学家，他不仅是趋势的先知，对于政府、社会、组织乃至个人，甚至是商业的预测他都有独到的预测能力。而且他对人性的洞察力与剖析更是非常深刻的。他是以分析的态度去观察社会，并自问：如果这个改变是重要的，并且有意义的话，它究竟会带来哪些机会？如何掌握这个大好的机会？

因为社会事件是独立的、特殊的、无法量化的，同时也是不能用统计学的概念来诠释的。因此它只能依靠洞察力以及那种独特而罕见的、动态的、系统的思考力来实现，这些都是德鲁克最擅长的本领。

德鲁克之所以是德鲁克，是因为他穿梭于欧洲、美国、日本，精通数国语言，有着多元化的文化思维。他始终坚持“自我终生学习”，因此累积了渊博的知识。他拥有对数百家超大型集团的咨询经验以及政治学、历史学这两门学科的专业知