

管理的实践

The Practice of Management

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

F270
600=2

中英文双语典藏版

管理的实践

The Practice of Management

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

齐若兰 译 那国毅 审订



机械工业出版社
China Machine Press

Peter F. Drucker. The Practice of Management.

Copyright © 1986 by Peter F. Drucker.

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

Bilingual English and 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.

本书中英双语简体字版由 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。

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: 01-2005-4158

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的实践 (中英文双语典藏版) / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著; 齐若兰译. -北京: 机械工业出版社, 2006. 5

(德鲁克管理经典)

书名原文: The Practice of Management

ISBN 7-111-18957-4

I. 管… II. ①德… ②齐… III. 企业管理-汉、英 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 034862 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: 杨熙越 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 41.25 印张

定价: 80.00 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

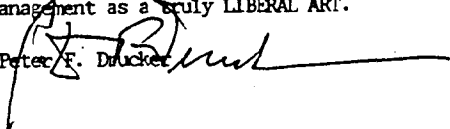
投稿热线: (010) 88379007

January 18, 1999

What do I consider my most important Contributions?

- 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



我认为我最重要的贡献是什么？

- 早在 60 年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；
- 管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始就将注意力放在企业；
- 我创建了管理这门学科；
- 我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科；尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当做一门真正的综合艺术。

彼得·德鲁克

1999 年 1 月 18 日

注：资料原件打印在德鲁克先生的私人信笺上，并有德鲁克先生亲笔签名，现藏美国德鲁克档案馆。为纪念德鲁克先生，本书特收录这一珍贵资料。本资料由北京光华管理研修中心那国毅教授提供。

当我带着许多问题求教于本书后，所获得的心得可归纳为一、二、三、四，即企业的目的：只有一个正确而有效的定义——创造顾客；只有两个基本职能——营销和创新；管理的三项任务；企业规模的四个阶段。这四点让你能跳出企业、站在创造市场需求的外部来审视和解决企业内部存在的问题，进行整体的、系统的而不是局部的、孤立的管理，从而在驾驭企业从小到大的发展阶段中能够从成长走向成功。《管理的实践》指导你在实践中学会管理，并在成功的管理实践中得到升华。

张瑞敏

海尔集团

与其迷惑于各种管理思潮，不如潜心读透一本书，以收到“一通百通”之效。我推荐《管理的实践》，它是“管理”这门学科的开山之作，对管理的分析非常完整和透彻，其他各类管理门道莫不可以追溯至此。

颜杰华

《哈佛商业评论》中文杂志主编

把“管理”当成整体来看，该书是第一本。尽管首度面市是在1954年，但时至今日阅读，挑战依然巨大，那就是：仍然很难找出德鲁克说得“不够好”的地方。

王立鹏

《中国经营报》常务副总编

《商学院》杂志主编

其他的“大师”，大多专注于管理的某一领域，比如战略、营销、人力资源，或者管理的某一工具，比如平衡计分卡、六西格玛、流程再造。只有德鲁克系统、全面地看管理，是真正的“管理大师”。如果只读一个管理作者，那就读德鲁克；如果只读一本管理著作，那就读《管理的实践》。

刘 澜

《世界经理人》总编辑

在企业界，越来越多的人捧读德鲁克，是因为他们深知自己的成长将越来越与资源、与机会无关，而越来越与人的能力，以及对这种能力的有效管理相关。事实上，人们已经开始形成这样一种共识：当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题，正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题。

李 彬

商界传媒副总编

在德鲁克远行之际，重新回顾大师五十多年前的里程碑巨作，可以让企业家们重新审视自己在日积月累的工作中忘却的基本问题：我们的事业应该是什么？管理层的职责是什么？如何为企业设立目标和针对这个目标更新我们的管理？阅读《管理的实践》，将让企业在第二次腾飞之前扎好管理的马步。

高 昱

《商务周刊》主编

每位企业管理者、商学院教师和从事企业报道的记者，都应该至少买一本《管理的实践》，然后再为对于“怎样能够学会管理”感兴趣的同事或朋友，另外再买一本。《管理的实践》是最棒的一本讲述“管理如何能够复制”的书。

郭 星

《销售与管理》杂志主编

推荐序一

FOREWORD

管理学的奠基之作

今年夏天我到母校美国加州克莱蒙特研究生大学看望老师德鲁克先生时，先生曾问起他的著作在中国出版的情况。我告诉先生，他的著作已经在中国出版多次，而且每次引起的反响都很大。现在机械工业出版社华章分社计划出版他所有著作的中文版，先生听了非常高兴。借此机会我曾问他：“如果要您向中国的读者推荐您的著作，你首先会选择哪一本？”德鲁克先生几乎不假思索地回答：“我希望大家看看《管理的实践》和《卓有成效的管理者》”。由于时间的原因，当时我并没有对原因深究下去。最近当我看到德鲁克先生为斯隆先生的《我在通用汽车的岁月》所写的推荐序中，才明白了老先生的一片苦心。在德鲁克先生看来，《管理的实践》一书是有关管理性质、原则和企业管理理论的框架性著作。《管理的实践》的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立一个有效的管理机制和制度。而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降到最低限度。这其实也是美国宪政制度的核心和基石。相反，先生的另外一本著作《卓有成效的管理者》，则从管理者的培养和教育角度阐述了有效的管理者应该具备的基本技巧和素质。一个再高明的制度，如果没有具有职业道德的员工和管理者的遵守，制度也很快就会瓦解。一个再高效的组织，如果没有有效率的管理者和员工的支撑，组织的效率也不可能得到实现。现代工商管理教育一方面需要教育学生明白现代管理制度建立的基本原理和准则，同时也要培养一大批具有优秀管理技能的职业经理人。前者是“宪政教育”的范畴，而后者则是马基雅维里强调的“君主教育”的精髓。一个有效的组织既离不开良好的制度保证，同时也离不开有效的管理者。两者缺一不可。在这两方面，我们都不难看出德鲁克先生对现代管理学的奠基作用。同时，我们也就能深刻认识到今天向大家推荐的《管理的实践》

一书的重要价值。

《管理的实践》一书是德鲁克先生在1954年写成的一本具有经典意义的管理学著作。可以说，就是这本著作奠定了德鲁克先生在现代管理学学术史上的奠基人地位。在我指导的学生入学以后，我对他们提出的要求是，在学习《管理学原理》的同时一定要将这本书作为对照阅读材料。我常说，“如果你不看这本书，你就不可能真正理解管理学。什么原因？很简单，现代管理学的大厦就是建立在这本书所提出的一系列思想的基础上的。”而且相对于教科书而言，该书具有思想一脉相承、高度洞察性、前瞻性和启发性的优点。如果你认真读一读这本书你就不难看出，现代大部分流行的管理思想和实践都可以从这本书中找到根源。粗略列举一下，就可以包括：目标管理、参与管理、知识员工管理、客户导向的营销、业绩考核、职业生涯管理、事业部制分权管理、企业文化、自我管理团队等。甚至连最近非常流行的平衡计分卡，我们也可以从德鲁克先生在《管理的实践》一书对企业目标的论述中找到根源。卡普兰和诺顿教授是不是从德鲁克先生那里得到思想的启发，这就不得而知了。但我想读者看一看本书就可以得到答案了。

对德鲁克先生生平了解较多的读者知道，德鲁克先生上个世纪初出生于维也纳一个有着深厚知识传统的家庭。由于家庭条件优越，很小的时候他就有机会与当时欧洲最著名的知识分子弗洛伊德、熊彼特、波兰尼等人交往，深受传统欧洲的人文主义思想和奥地利经济学派的影响。由于德鲁克先生成长的前半生，正是服从、控制、独裁、统一、一致成为主流价值观的时代，因而他非常珍视人的价值、创新、多元和独特。虽然德鲁克先生的大部分著作是有关企业管理的，但在其中我们也可以看到他的自由、成长、创新、多样化、多元化的思想是一以贯之的。如果你不了解这些，恐怕就很难理解德鲁克先生的著作，也就很难理解《管理的实践》这本书。德鲁克在《旁观者》一书的序言中说，“未来是‘有机体’的时代，由任务、目的、策略、社会的和外在的环境所主导，就这就是我在40年前写的《管理的实践》一书所倡导的”。很多人喜欢德鲁克提出的概念，但是德鲁克却说，“人比任何概念都有趣多了”。“人”可以说是《管理的实践》这本书的中心。企业是什么？盈利能力？利润最大化？盈利不是企业和企业经营活动的目的，而是企业的一种约束因素。利润是对企业活动的检验。企业的主要职能只有两个：一是营销，创造顾客；二是创新。企业存在的目的不能从自身寻找，只能从外部，从对社会的贡献中寻找，从客户那里寻找。要满足客户的要求，各种生产要素的简单组合是不能创造价值的，只有依靠企业的创新。如何实现创新，只有依靠管理者的管理和员工主动性的发挥。管理不是一件由许多体力劳动者从事的工作，而是一件需要由具有

想像力和受过教育的人员进行理性分析和概念思考的工作。我们习惯上将管理者和员工看成根据指示行事、没有责任、不做出决策的人，这只能消除企业的精神和创新。如何检验管理和创新的成果？不是知识，而只能是业绩和成就。那种试图向管理人员颁发许可证，没有专门学历的人员不能从事管理工作的做法，会对社会造成极大的破坏。管理本质上是一种实践，而不是一种科学和专业。任何热衷于将管理科学化或专业化的尝试，试图消除所有的波动、风险和不可知的措施也就是在消除自由、创新和成长。管理本质上是依据目标、业绩和责任进行的管理。管理者和员工在本质上没有差别，只有责任上的差别。员工的权利不是来自于管理者授权，而是来自所承担的责任。区分高层管理者和基层管理者的惟一维度在于时间。管理者的重要任务就是将员工的目标引向组织目标。管理者需要在现在和未来之间取得平衡。因为管理能力是一种稀缺的资源，因而越是高层管理者越是应该集中于组织长远目标。管理者必须在多种目标、现在和未来之间取得平衡。管理是什么？管理是一个有着多重目的机制，既管理企业，又管理管理者，同时也管理员工和工作。德鲁克先生在本书中提出的一系列真知灼见，在五十多年后的今天依然闪耀着智慧的光芒。

二十多年前在美国读书期间，我曾多次阅读该书，由于受益良多，就一直将它放到床头。尔后，每隔一段时间，每每碰到新问题，就重新温故。令人惊奇的是，随着阅历的增长、知识的丰富，每每重新阅读的时候，竟然会有以前不曾有过的体会。一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，让人回味，可以伴人终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代并属于每个读者自己。不同地理区域、不同文化背景、不同时代的人都能够从中得到启发，得到教育。这样的书是永恒的、跨越时空的。我想，德鲁克先生的《管理的实践》就是这样的一本书。

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博导

兼澳门科技大学研究生院院长

2005年11月6日

推荐序二

FOREWORD

管理学：德鲁克留给人类的伟大遗产

1954年11月6日是管理学中一个划时代的日子，彼得·德鲁克在这一天出版了他的《管理的实践》一书。该书的出版标志着管理学作为一门学科的诞生。在此之前，没有一部著作向管理者解释管理，更没有一部著作向管理者传播管理。

1985年，德鲁克曾对一位来访者说：“《管理的实践》一书的出版使人们有可能学会如何去管理。在这之前，管理似乎只是少数天才能做的事，凡人是无法做到的。我坐下来花了些工夫，把管理变成了一门学科。”

很少有人能享有开创一门学科的殊荣，作为公认的“现代管理之父”，彼得·德鲁克对享有此殊荣当之无愧。在过去的六十余年里，他的著作、讲座和咨询工作为攻读管理学的学生建立了丰富的宝库，并且为管理者与企业家提供了取之不尽、用之不竭的灵感和相关方法的源泉。

企业界和学术界对德鲁克有各种各样的评价，尤其在德鲁克离开后，人们对他的评价更是莫衷一是。而这些评价都是基于他们各自不同的角度。德鲁克也许早就料到，他百年之后，人们会不惜笔墨对他的一生和他的工作品头论足，因此，他早已给他的一生做了定论，不必再代劳他人了。为了准确地了解彼得·德鲁克在过去六十余年中对世界的贡献，我愿意和读者一起分享2000年9月29日我在美国德鲁克档案馆发现的彼得·德鲁克的“我认为我最重要的贡献是什么？”一文（见本书第Ⅲ页）。这篇定论性文章的原件打印在德鲁克的私人信笺上，并有先生的亲笔签名。

德鲁克指出：“管理是一种器官，是赋予机构以生命、能动、动态的器官。没有机构（如工商企业），就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是

为了给社会、经济和个人提供所需的成果。”

管理是我们的社会机构，特别是工商业中领导、指挥和决策的器官，是一种普遍的职能。这种普遍的职能在每一个国家中，实质上在每一个社会中都面临着同样的基本任务。管理者必须为他所管理的组织指引方向。他必须深入思考本组织的使命，为之制定目标，为达到本组织必须做出的成果而组织资源。

需要提及的是，作为一种实践和一个思考与研究的领域，管理已经有了很长的历史，其根源几乎可以追溯到200年以前。但管理作为一个学科，其开创的年代应是1954年，即《管理的实践》的问世标志着管理学的诞生。而正是彼得·德鲁克创建了管理这门学科。2005年11月28日的美国《商业周刊》的封面故事是：“彼得·德鲁克：发明管理的人。为什么彼得·德鲁克的思想仍然重要？”德鲁克精辟地阐述了管理的本质：“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。”

德鲁克对“责任”，包括管理者的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”谈得很多。1973年，德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理：使命，责任，实务》。据此，我们可以把管理诠释为：管理使命、承担责任、勇于实践。令人惊奇的是，当我在《管理：使命，责任，实务》这本书中搜索“责任”这一词条时，发现本书索引中有多达36处谈到“责任”，而竟无一处谈到“权力”。“权力（power）和职权（authority）是两回事。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外，决不能再多要一点。”在德鲁克看来，管理当局只有在它进行工作时才有职权，而并没有什么所谓的权力。2004年10月1日，德鲁克在美国德鲁克档案馆举办的“智者对话”上，精辟地阐述了21世纪CEO的职责，他又一次也是他最后一次面对众多高管人员再一次强调了管理者的责任。他说：“首先要说的是，CEO要承担责任，而不是享有‘权力’。你不能用工所具有的权力来界定工作，而只能用你对这项工作所产生的结果来界定。CEO要对组织的使命和行动以及价值观和结果负责。最重要的就是结果。有鉴于此，CEO的工作因他们所服务的组织不同而有所不同。”

德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对管理者提出很高的要求，要求他们真正能胜任工作，要求他们认真地对待自己的工作，要求他们对自己的任务和成绩负起责任来。

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有

能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

要使员工承担起责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团体的目标一致，也是所有成员的责任。必须使工作本身富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要由他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。因此，进入德鲁克管理世界的捷径就是从认识管理者的责任、员工的责任和企业的责任开始。

自《管理的实践》问世近半个世纪以来，德鲁克通过著书立说、讲学、提建议等方法，不厌其烦地提出：管理既要眼睛向外，关心它的使命及组织成果；又要眼睛朝内，注视那些能使个人取得成就的结构、价值观及人际关系。

德鲁克在《新现实》一书中清晰地解释了为什么称“管理”为一门“综合艺术”。他说，“管理被人们称为是一门综合艺术——‘综合’是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；‘艺术’是因为管理是实践和应用。”

为了表彰德鲁克对世界所做出的杰出贡献，2002年6月20日美国总统乔治·布什授予德鲁克以“总统自由勋章”。布什总统对德鲁克的评价是：“彼得·德鲁克是世界管理理论的开拓者并率先提出私有化、目标管理和分权化的概念。”为什么德鲁克在92岁的高龄才得到“总统自由勋章”？我们也许都还记得：安然、世通、安达信等美国大公司都因为做假，而纷纷倒闭。如果长此以往，华尔街将有崩盘的危险，到时不但美国的经济遭到重创，世界的经济也会受到严重的影响。面对这种情况，布什到华尔街做了题为“公司的责任”的演讲，要求美国公司的管理人员要恪尽职守。在这样的背景下，布什授予德鲁克以“总统自由勋章”无疑是在向公众传达这样一个信息：责任是维系经济和社会发展的根本原则。而德鲁克管理学的核心就是：责任。

管理是关系到人类福祉和世界未来的决定性因素

1954年，德鲁克在《管理的实践》中指出，无论就经济或社会发展而言，美国都居于领先地位，如果美国要避免走下坡路，只有提高管理能力和持续改善管理绩效。而在美国以外的其他国家，管理更具有决定性的作用，欧洲在战后能否恢复经济繁荣，这首先取决于其管理者的工作绩效。至于发展中国家能否成功地发展经济，在很大程度上取决于它们能否迅速地培养出称职负责的管理者。管理者的能力、技能和职责的确对人类福祉和世界未来至关重要。

《管理的实践》是德鲁克在其管理思想发展过程中一部承上启下的著作。

第二次世界大战期间，德鲁克花了18个月研究通用汽车公司并撰写了《公司

的概念》一书。德鲁克在该书中首次提出“组织”的概念，并且奠定了组织学的基础。《公司的概念》成为第一部试图描写组织实际工作情况、挑战、问题和原则的著作。德鲁克在该书中提出的“分权”、“事业部”仍是我们21世纪企业组织设计的基本原则。

50年后，吉姆·柯林斯在《基业长青》中坦言，“我们也发现，我们的研究和德鲁克的著作深深契合，事实上，我们对德鲁克的先见之明深为敬佩。研读他的经典之作，如1946年出版的《公司的概念》、1954年出版的《管理的实践》、1964年出版的《成果管理》，你会深深叹服他遥遥领先今日管理思潮的程度。事实上，在我们做这个研究时，遇到很多深受德鲁克作品影响的公司，惠普、通用电气、宝洁、默克、摩托罗拉和福特只是其中几家而已。”

《管理的实践》一书中所提出的许多重要概念，又发展为德鲁克日后许多管理著作的主题。其中包括1964年出版的《成果管理》、1973年出版的《管理：使命，责任，实务》以及1980年出版的《动荡时代的管理策略》等。如果说，《圣经》和《希腊神话》是欧洲文学的土壤，那么，《管理的实践》就是管理学的肥沃土壤。

《管理的实践》是“第一本”将管理视为整体的管理书籍。更具有创新意义的是，德鲁克视社会和企业为有机体，因此，管理成为组织社会的基本器官，而器官只能按照其功能来定义。管理作为企业的具体器官，它具有以下三个功能。

管理企业

德鲁克对企业的独特见解是，要想知道什么是一个企业，必须从理解企业的目的开始。企业的目的必须存在于企业本身之外。事实上，企业的目的必须存在于社会之中，因为企业是社会的一部分。企业的目的只有一个适当的定义：创造顾客。

由于企业的目的是创造顾客，任何企业都有两项职能，也仅有这两项基本职能：营销和创新。营销和创新产生经济成果，其余的一切都是“成本”。

管理企业得首先回答德鲁克的三个经典问题：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？我们的事业是什么，并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买商品或服务时获得满足的需求来定义。因此，要回答这个问题，我们只能从外向内看，从顾客和市场的角度，来观察我们所经营的事业。企业最高管理层的首要职责就是提出这个问题：“我们的事业是什么？”

德鲁克的关于企业需要设定目标的八大领域——市场营销、创新、人力资源、财务资源、实物资源、生产力、社会责任、利润需求，得到了美国商界和媒体的认

可。美国《财富》杂志评选“美国最受尊敬的公司”和“世界最受尊敬的公司”时，其评价指标都是基于德鲁克关于企业的八大目标而设定的。从2001年起，中国也开始举办“中国最受尊敬企业”的评选活动，其评价指标也是基于德鲁克关于企业的八大目标而设定的。

更为重要的是，德鲁克在《管理的实践》中率先提出“企业的社会责任”这一概念。50多年前他所提出的概念，在8年前已成为一项新的国际标准。1997年8月，美国制定了企业社会责任的国际标准，即SA8000（Social Accountability 8000）。SA8000是全球第一个关于企业社会责任的国际标准，其内容主要涉及的是人权和劳工权益问题。SA8000体系认证已在全球范围内推行，其对于企业发展、全球贸易将会产生越来越大的影响。有报道说，不久前，一家中国企业竞标法国电信的设备采购，开始接受法国电信严格细致的考察和认证，而其中非常重要的一项内容就是企业的社会责任。

为了规范中国的企业管理，实现可持续发展，在2006年1月1日起执行的《公司法》里增加了“公司的社会责任”。至此，公司履行社会责任和依法纳税都已成为强制行为，没有讨论的余地。这又印证了德鲁克的一个观点：如果企业不尽社会责任，政府一定要强制企业去履行这个责任。我们应当明白这样一个道理：一个健康的企业不可能在一个病态的社会中生存和发展。企业是社会的一个器官，而器官不会活过它所效命的机体。

由此可见，德鲁克是改变世界的人。

管理管理者

三个石匠的寓言完美地解释了什么是真正的“管理者”。有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠回答：“我在养家糊口。”第二个石匠边敲边回答：“我在做全国最好的石匠活。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道：“我在建造一座大教堂。”

当然，第三个石匠才是真正的“管理者”。

在管理管理者这一部分中，德鲁克创造性地提出“目标管理和自我控制”，他把这项管理原则视做“管理哲学”。

管理员工和工作

德鲁克认为，如果我们视员工为人力资源，我们就必须了解这种资源的特性是什么，而当我们把重点分别放在“资源”或“人”时，会得到两种截然不同的答

案。作为一种资源，人力能为企业所“使用”。然而作为“人”，惟有这个人本身才能充分自我利用，发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的区别。使员工有成就感，使工作富有成效是对管理者永恒的挑战。管理者不只通过知识、能力和技巧来领导员工，同时也通过远景、勇气、责任感和诚实正直的品格来领导。

在《管理的实践》的结语中，德鲁克给我们带来了一缕思想的清风，他说：“公司不能自称（绝对不可自称）是员工的家、归宿、信仰、生命或命运。公司也不可以干预员工个人的私生活或者员工的公民权。将员工与公司连在一起的，只是一份自愿的、随时可以被取消的聘用合同，并不是一条神秘的、不可撤销的纽带。”正确地定位个人与组织的关系，可以为组织和个人减少许多不必要的烦恼。那么，个人与组织应当是一种什么样的关系呢？“组织需要个人为其做出所需的贡献；个人需要把组织当成实现自己人生目标的工具。”德鲁克用清晰和简单的语言帮助我们理清了个人和组织的关系。

最后，也是最重要的，我们要重新审视曼德维尔的那句“私利邪恶成了公共利益。”的格言，100年前，曼德维尔的原则被美国全盘接受。然而，时过境迁，20世纪“美国革命”的真正含义是：企业在管理过程中必须把社会利益变成企业的自身利益。管理者必须继续把这个基本信念落实到每一个决策和每一个行为之中。这是管理者最最重要的终极责任。

管理的终极之善是改变他人的生活。

那国毅

德鲁克研究会

（北京光华管理研修中心）

2005年11月28日

推荐序三

FOREWORD

《管理的实践》，永远的“管理圣经”

1954年11月6日，彼得·德鲁克完成了《管理的实践》这本巨著，发明了“management”（管理或管理学）这个名词。由此，“管理”成了20世纪最伟大的社会创新，也为德鲁克奠定了“管理教父”的历史地位。很多学会均认为，这是到目前为止条理最清晰的管理名著之一。

德鲁克总结他对思潮的贡献是：“我是第一位认清企业经营的目的不在企业本身，而是在企业外部——也就是创造与满足顾客——的人；第一位认清决策过程重要性的人；第一位认清组织架构应该追随策略的人。我也是第一位认清，或至少是首先指出，有效的管理必须通过目标管理与自我控制的人。”

德鲁克认为，“目标管理与自我控制”完全可以被称为一种管理哲学。为此，德鲁克也被世人尊称为20世纪最具影响力的管理哲学思想家。

“目标”这个管理名词是德鲁克所发明的，因此，“目标管理之父”也就非德鲁克莫属。

《管理的实践》提供了观念、原则和工具，是一套极具系统化的管理知识。本书问世后，不仅在美国一炮而红，而且在全球各地也都非常成功，包括在欧洲、拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。的确，日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功与工业发展的基石。

德鲁克以其深厚的人文素养，强调人的理想性、价值观及判断力，成了组织绩效表现的关键资源。因此，惟有找对人，摆对位置，从旁协助，才可能有“对”的成果。德鲁克对人总是以正面（用人之长）评价，对事则是以负面（高标要求）评估，是各类组织惟一最高的指导原则。

《管理的实践》一书即以管理的本质切入——就管理者的角色、职务、功能的

认知及其未来面临的挑战，有着精辟独到的见解，掀开了管理的奥秘与实务。

本书以“管理企业、管理管理者、管理员工和工作”三项管理的任务，贯穿整本书的主轴和精髓，并以八个关键成果领域、三个经典的问句以及组织的精神丰富其内涵。

第一部分德鲁克先以一个企业的实例点出了：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？以及企业的目标、成果与生产的原则。

第二部分德鲁克以福特汽车的故事，阐述了“目标管理与自我控制”的有效性管理，同时也呈现出组织精神（即企业文化）的完整性。

第三部分则透过活动、决策与关系三项分析，深入管理的结构、最终的检验标准及绩效，同时也说明了五种组织结构之优缺点，与适用的大、中、小型企业及其限制条件。

第四部分德鲁克以其“绩效为核心的整体观”，主张雇佣整个人而不是一双手，以IBM的故事，描述了创新的实践价值，使员工有成就感与满足感，进而创造巅峰绩效的组织。

第五部分德鲁克描述了管理者及其工作、决策及未来的管理者是什么，尤其一再主张“责任”的重要性与必要性。

管理是观念而非技术，自由而非控制。管理是实务而非理论，绩效而非潜能。管理是责任而非权力，贡献而非升迁。管理是机会而非问题，简单而非复杂。能向读者推荐《管理的实践》，实为荣幸之至。而该书中文版的出版，则是广大中国读者的一大福音。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

2005年11月