

管理 的前沿

德鲁克管理学著作译丛
上海译文出版社

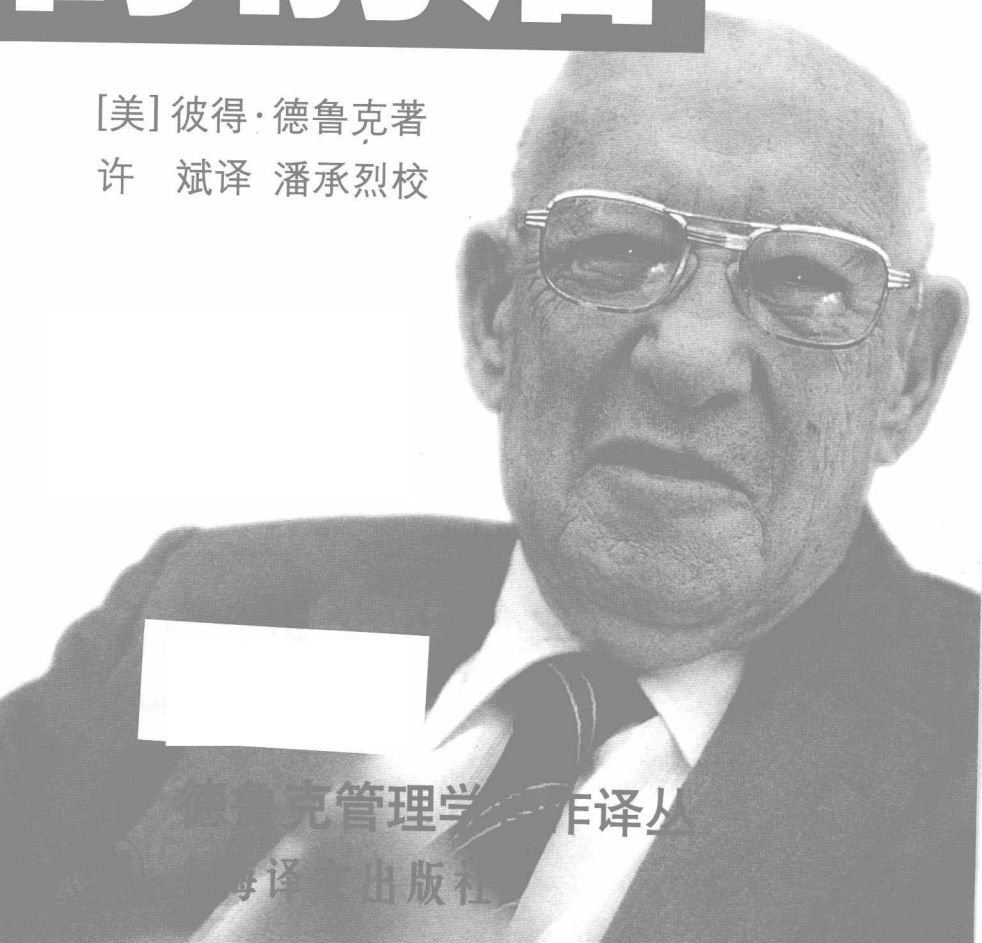
FRONT

Management

[美] 彼得·德鲁克著
许 斌译 潘承烈校

的前沿

[美] 彼得·德鲁克著
许 斌译 潘承烈校



德鲁克管理学著作译丛

上海译文出版社

Peter F. Drucker
THE FRONTIERS OF MANAGEMENT

Harper & Row, Publishers, New York, 1986

根据纽约哈珀-罗出版社 1986 年版译出

Copyright(c) 1996 by PETER F. DRUCKER.

Simplified Chinese characters edition arranged with
PETER F. DRUCKER through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

All Rights Reserved

Simplified Chinese Characters edition copyright 1998
SHANGHAI TRANSLATION PUBLISHING HOUSE

图字:09—1997—040 号

管理的前沿

[美]彼得·德鲁克 著

许 斌 译

潘承烈 校

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

上海新华印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 11.25 插页 2 字数 249,000

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数:0,001—5,000 册

ISBN7-5327-2243-0/F·107

定价:19.10 元

中译本序

西方有关企业管理的经验和理论的著作浩如烟海，而其中美国当代管理学大师彼得·德鲁克的著作却以实用性、系统性与前瞻性为世所称道。德鲁克 1909 年生于奥匈帝国的维也纳，先后在奥地利与英国受教育。1929 年后在伦敦任新闻记者和国际银行的经济学家。1937 年定居美国，曾在一些银行、保险公司和跨国大企业中任经济学家与管理顾问。1942 至 1949 年，任贝宁顿学院哲学教授和政治学教授，1950 年起任纽约大学商业研究院管理学教授。德鲁克在管理学领域长期耕耘，著述颇丰，是现代经验主义管理流派的创立者。其著作已译成 20 多种文字，在世界各国畅销。

德鲁克认为，未来的世界正由一些完全独立自主的人在创造。明天将会如何，主要取决于今天的决策者，尤其是企业的经理人员，取决于他们的知识、洞察力和素质。企业家是赋予资源以生产财富能力的人。德鲁克对经理人员

在企业管理上的地位与重要性给予了充分的注意，所以，其著作中的大量篇幅，是论述如何才能成为一个卓有成效的管理者。德鲁克认为，管理工作在很大程度上依赖于管理者的行为榜样，那些在行动中不讲效益的主管只会给别人树立错误的榜样。德鲁克特别强调，管理工作要做到卓有成效，光靠天资聪明、工作努力与知识渊博还不够，更重要的是管理实践，管理才能绝不是生来就有的。在80年代初，德鲁克谈到日本的管理经验，认为尽管这些都是以往年份在美国管理教材中长期鼓吹的东西，但在日本却已付诸实践，并行之有效，从而值得美国企业很好学习。这是管理大师的经验之谈。

德鲁克管理思想的一大特点是以他杰出的宏观思维为基础，即始终把企业管理置于一个大的宏观背景之中。他比较早地研究信息时代发展对管理所可能产生的巨大影响。他提出了“知识工作者”这个概念，未来的管理将要面对的是这些知识工作者，并由此而产生一些新的矛盾，从而，管理的形式、手段与结构等也必须会有相应的变化。著作中也较早地分析了电脑进入管理领域对决策所可能产生的巨大影响，不过，他相当理智地认为，电脑的真正好处是可以代替人进行复杂的运算，从而使各层管理人员有更多的时间学习如何管理，如何做出卓有成效的决策；必须清醒地认识到，电脑不可能取代人来进行决策，更不可能把普通职员都变成决策者。

德鲁克的管理思想特别强调对现实的把握。他认为世界是在不断变化之中，把握未来是管理学中的最大难题。比

如,1985年时没有人能预见到,欧洲共同体的建立在10年内不是在欧洲释放出巨大的经济能量,相反却是带来长达10年之久的经济停滞和无休止的争执,使1995年统一的欧洲在世界经济中的地位反而比1985年分散的欧洲要弱。但是,未来终究要由现时的行动去创造。所以,德鲁克强调管理者要把握发展的机遇、变动的机遇。

德鲁克的著作中谈到一件相当有意义的事情,这就是大学中的工商管理专业或者说MBA何以会如此吃香。这是因为管理职位在未来的社会中越来越处于突出的地位,MBA确实可以传授给未来的或现有的管理者以许多新的管理知识,开拓新的视野,并有利于学习者在未来事业中的发展。

德鲁克论述的管理理论与经验是多方面的,对于正在建立现代企业制度的中国企业来说,确实是大有学习与借鉴之处。比如说,有关企业董事会与董事长在企业管理系统中的地位与职能,在当前的国内可以说是众说纷纭,德鲁克的论述可以说是相当清晰,认为称董事会为企业的“管理机构”这一19世纪的说法早已站不住脚,现在它应该是确保公司处于正常经营管理的机构。认为董事会的主要职责是确保公司最高管理层的称职胜任,以及与此相关的一些重要工作。认为制订公司战略本身不是董事会的职责,但是却要确保公司有合适的战略并确保这些战略经得起实际的检验。

在德鲁克的著作中,有现代企业管理的丰富理论与经验,这是市场经济环境中一切企业所共有,所普遍适用的。当然,这些管理经验主要产生于发达的市场经济国家美国。

我国当前的市场经济是属于社会主义初级阶段的市场经济,或者说还是一种不完善的市场经济,但是,这绝不妨碍我们去学习借鉴市场经济中具有普遍性的管理经验,也绝不排除源于公有制企业的一些优秀的管理经验。

在我国企业发展的历史上,也曾涌现过诸如“二参一改三结合”、“鞍钢宪法”等管理经验,尽管这中间有许多具有普遍意义的东西或者说精粹可以继承、吸收与发展,但是,由于这些经验多是在非市场经济条件下形成的,因而,单靠这些是难以解决现代化企业的经营和管理问题的。

以市场经济为导向的中国企业改革,开始于70年代末,可以说是与整个国家的经济改革同步,至今已有20个年头。从国有企业的情况来看,尽管已有相当一部分企业经济改革显示出勃勃生机,可是,其整体情况却并不理想:一是经济效益欠佳,仍有相当比例的国有企业亏损;二是企业资产质量不高,特别是资产负债率偏高;三是产品更新换代缓慢,市场占有率下降;四是人才流失,资金缺乏,企业发展后劲不足。相对于20年来外资企业、私营企业与个体企业等非公有制经济的持续增长,国有经济的增长就显得过于缓慢。这里的主要原因是国有企业的改革滞后,即从70年代末开始的企业扩权或利润留成到80年代的利改税、资产经营责任制,一直持续到90年代初的企业经营承包制,说到底只是国有企业体制的局部改良而说不上是真正的改革,因为它没有从根本上解决政企分离、企业自主问题,即没有从根本上解决企业在市场经济中的应有地位问题。而这说到底也是企业的管理问题,即多数国有企业还没有完

全走上市场经济的轨道,未能自觉熟练地运用科学的管理原则与机制来管理企业。因此吸取世界上发达国家先进的管理经验,结合我国企业管理的优秀传统,形成具有中国特色的现代企业管理经验,是我们的宗旨与愿望。

当前我们提倡学习一点西方优秀的企业管理经验,因为从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,要充实的正是市场经济的基本内容,包括市场经济的基本管理经验,因而,了解德鲁克的管理理论与经验不能不说是一个较好的选择。然而,德鲁克毕竟是个西方学者,他的著作的字里行间有时不免暴露出他对共产主义制度和社会主义国家很深的偏见,其在社会发展问题上的一些观点是我们所不能苟同的,也是广大读者所要留意的。我们要学习西方先进的管理理论与经验,但也不能囫囵吞枣,照单全收。这些理论与经验怎么使之中国化,化为社会主义现代企业管理体制的内在之物,还需要依靠实践。

上海译文出版社新近推出彼得·德鲁克的《管理实践》、《成果管理》、《卓有成效的管理者》、《变动中的管理界》、《管理的前沿》、《大变革时代的管理》、《九十年代的管理》七种书,构成一个管理丛书系列,这对于我国的企业改革与发展,无疑是一件极有意义的事情。他山之石,可以攻玉,我希望广大读者能从这些著作中获得启迪。

上海市经济学会会长

袁恩桢

1999年4月15日

前言

未来形成于今天

本书共有 37 篇文章：1 篇访问记，1 篇后记，35 篇正文，包含的主题极为广泛。然而从一开始，我就打算最终将它们出版成书，并使所有的文章都围绕着一个统一的主题：今日的管理者所面临的明日的挑战。如果说这些文章蕴含着一个前提的话，那就是，未来正由一些完全独立自主的人在创造。例如，一位总经理，一位营销经理，一位培训主任，或一位审计员，他们正做着不平凡的工作：建立一支管理队伍；制定新的定价战略；改变培训计划，以便它能使具有不同教育背景的人适应新技术；设计一种新的成本会计分析法，以发现装配线自动化是否合算。

这毕竟是这个世纪的教训。这是一个充满前所未有的灾难与大变动的世纪：两次世界大战、希特勒，以及劣迹虽少但杀气腾腾一点也不逊色的恶棍。实际上，我们每前进 10 年所创造的“历史”，不亚于以往的一个世纪，而且很少是和风细雨的。然而，这个世界的大多数国家，尤其是发达国家，不仅一次又一次地从大灾难中恢复过来，而且重新获得了发展的趋势和动能——经济的、社会的，甚至政治的。其主要原因是，普通人，即处理企业

与机构日常业务的人，在周围世界纷纷土崩瓦解之时，承担起了责任，继续为明天进行建设。因此，明天形成于今日。

有什么样的明天，主要取决于今天的决策者，尤其是组织机构中的决策者，即管理者；取决于他们的知识、洞察力、远见卓识及其素质。然而，这些管理者是大忙人，他们已完全被日常的危机所缠住——日常危机是管理者工作必然遇到的事情。因此，这部书中各篇文章的目的，就是要使这些大忙人看到并懂得，他们眼下的、日常的、紧急的行动与决策，包含着什么样的长远影响和后果。

贯串这 37 篇各种各样文章的第二个主题是：变化是机会。这本书的每篇文章都紧紧把握着变化。有些变化是深刻的、重要的，如信息对组织的影响；美国近 10 年创业浪潮的意义；由管理的成功所引起的问题。有些变化或许是短暂的、昙花一现的——尽管如此，却并非不重要——例如，传统工作与年轻、受过教育的劳动力的期望和素质之间的不适应性。这些变化中的每一个变化，都可以被视为一种威胁，而且许多管理者的确也这样看。每一个变化都需要被视为一种机会，并加以利用——是做不同的事情，做新事情，最重要的，做一些更好、更有成果、更能赚取利润的事情的机会。因此，这本书不仅旨在为你提供知识、洞察力、远见和能力，更旨在为你创造想象力。

彼得·德鲁克

1986 年夏于加利福尼亚克莱蒙特

访问记

同一位博学之士的谈话^①

问：在你最近的一本书中^②，论及创新过程的深谋远虑。在你自己的生活中，也是深谋远虑的吗？也有一个彼得·德鲁克计划吗？

答：事后回顾，差不多是如此；但事前展望，并非如此。30年前，我有了最为朦胧的想法：我的归宿在哪里。而在这之前，我已摸索了10—12年，不是按照预先的设计，而是透过偶然的事件来进行摸索。甚至还是一个小毛孩的时候，我就知道，我不想呆在奥地利，我知道我不想跑到大学里浪费4年的光阴。所以，我让我父亲给我找一份能云游四方，而且能与我最终的追求相差甚远的工作。我到一家出口公司当了一名见习职员。后来，我进入法兰克福的一家小银行工作。我得到这份工作是因为我会英语和德语两种语言。那是1929年10月，股票市场崩溃了，我是最后一个卷进去而最先出来的。我需要一份工作，并在一家地方报社找到了一份。我必须说，这是一次很好的受教育的机会。

回想起来，我所擅长的一件事，就是观察现象，探索这些现象的寓意。在1933年，我就知道希特勒将会怎样完蛋。那时，我

开始写我的第一本著作《经济人的目的》。此书直至1939年才得以出版,因为没有哪个出版商愿意接受如此骇人听闻的观点。在我看来,非常明显的是希特勒将会因屠杀犹太人而毁灭,同样昭然若揭的是,希特勒将会因与斯大林签订条约而完蛋。

尽管我持有外国护照,但我在德国政界的保守派中一直很活跃。因此我知道,希特勒是不会对我宽待的。我离开了德国,首先到达英国。4年后,来到美国。在伦敦,我在一家保险公司当一名证券分析员和投资银行家。如果我想成为一名富翁,我就会留在那里。但我对此特别厌烦。

问:你能给企业家(entrepreneur)下个定义吗?

答:这个定义是很古老的。企业家就是赋予资源以生产财富的能力的人。就这些。

问:你指出小企业与企业家的企业(entrepreneurial business)并非是一回事。

答:大多数小企业没有创新的能力,部分是因为它们没有足够的资源,更多的是因为它们没有时间,也没有这样的雄心壮志。我不想对街头小店说长道短。请看看这一典型的小企业,其人员出奇的不足,没有足够的资源和周转的现金。现在,老板或许用不着打水扫地,可也与此差不多。他基本上陷于日常琐事,一般来说没受过专业训练,没什么背景。今天,大多数成功的年轻企业家,大都在大型组织中呆过5至8年。

问:这对他们有什么帮助呢?

答:他们学习,他们掌握工具。他们学习怎样去进行现金流通分析,怎样去培训人员,怎样授权,怎样建立团队。没有这些背

① 这篇访问记是由高级记者汤姆·里奇曼(Tom Richman)采访写成的,1985年10月发表于《公司》杂志上。

② 指德鲁克1985年著的《创新与企业家精神》一书。——译者

景的企业家，不管取得了多大的成功，都会被淘汰。例如，你若问我“苹果计算机公司的创始人沃兹尼亚克(S. G. Wozniak)和乔布斯(S. Jobs)到底出了什么问题的话……”。

问：我正打算问这个问题。

答：他们没受过训练，他们没有工具，没有知识。

问：但正是这家公司，在过去五六年里被我们视为企业家成功的典范。

答：我曾说过这两位年轻人不会幸免于难，上帝对他们特别不宽容。

问：真的？

答：在太短的时间内取得太多的成功。如果上帝要毁灭谁，他就会像对待这两个人那样去做。他们从未碰过壁，他们从未需要去苦干。成功来得太容易，成功使他们高傲自大起来。他们不知道简单的基础知识，就像不懂得怎样钉钉子，不知道墙柱为何物的建筑师。强大的实力在于，在你开始创办企业之前，就具有5至10年的管理经验。倘若你没有，那么势必要犯一些基本的错误。

问：有的人没有你所规定的这种大公司的经历，你是不是要告诉他们，他们不应该打算办他们自己的企业？

答：不，我会说，请读一读我的这本谈企业家问题的书，因为此书就是为此而写的。在创业管理方面，我们已经知道该怎样去实践。这种实践，不是静等着灵感来亲吻你。灵感非常挑剔，不仅挑剔她要吻的对象，而且也极为挑剔吻的地点。因此人们不能静等。

在高技术领域，新公司的失败率极高，十中有八，或十中有七。但在高技术之外，这个比率要低得多。

问：什么原因？

答：因为他们有能力去管理他们的企业，管理他们自己。对于创办自己企业的人来说，重新确定他自己在企业中的角色，是最困难的事。

问：可在你的这本书中它听起来似乎特别容易。

答：它是简单，但并不容易。你要做的和你怎样去做，都极为简单。而你愿意去做吗？这又是另一码事。你必须问一问这个问题。

我认识一位创办企业的年轻人，他现在是第五次创办了。他把这些企业发展到超过婴儿期的程度，然后就出售掉。他是个“保姆”。你知道，当我们长大的时候，周围仍有许多保姆。大多数保姆习惯于注意她们的小孩说第一句话的日子，然后，小孩就不再是婴儿。这位年轻人就是这种保姆，一位婴儿保育员。当他的公司雇员达到 29 人时，他就会说：“卖掉！”我问他为什么，他说：“一旦企业达到有 30 个员工时（包括我自己在内），我就不得不管理他们。我完全只是不想干那类蠢事。”

问：这个例子将会证实传统的观点，即有企业家也有管理者。这两者不是一回事。

答：也是，也不是。你看，有创业性工作，也有管理性工作，这两者是不相同的。但是，如果你不进行管理，你就不可能成为一位成功的企业家；而如果你在管理过程中不发扬某些企业家精神，你就有成为官僚的危险。不错，这两种工作不一样，这很正常。

看看今天新创的企业，许多都是由 50 多岁的人建立起来的。他走出大学或技术院校的大门，进入通用电气公司工作。30 年后，他负责一个小的电容器部门的市场研究，待遇很不错。他的抵押贷款已还清，养老金也有了着落，孩子已长大成人。他很欣赏这项工作，而且喜欢通用电气公司，但他知道他不可能成为

这个部门的总经理,更不要说分公司的经理了。这样一来,他提早退休。三周后,他在波士顿 128 号街附近的一家公司工作。今天早晨,我与这些人中的其中一位交谈了一会。他过去为杜邦分公司——特种化学制品公司——进行市场规划和市场研究。他说:“你知道,我刚 50 出头,我正踌躇满志。可他们要调动我……”我是不是该结束这个故事?

现在,他是 128 号街一家公司的营销副总裁,这里特别需要他。这是一家工程师们创办的已有 8 年历史的公司,它发展非常迅速,使得营销工作跟不上趟。但这位先生知道该怎么做。在杜邦公司,他是一位企业家还是一位管理者?他比这家新公司的小伙子们更懂得怎样去发现新市场,他干这行已有 30 来年了。营销本是按部就班的工作,你供应某些东西,它在市场上很走俏。然后,你再看看还有什么你从未听到过的其他市场。有许多市场,你把商品投放进去就万事大吉,基本上不须再做任何事,或者说,公司无论做什么也没用。但是,直至这位先生来了以后,这家公司才知道怎样去发现这些市场。

有创办企业工作,也有管理工作,大多数人能两者兼做。但并非人人都是同等地喜欢这两种工作。我前面告诉你的那个创办企业的年轻人,他就向自己提出这个问题,他的回答是:“我并
不想经营管理一家企业。”

问:你是从事组织研究的人,但你却不是某一组织的成员。这是不是有点讽刺的味道?

答:我不能在一个庞大的组织中工作,我对此厌烦透顶。

问:你对 128 号街和硅谷的人是不是有点过分严厉?你曾
说他们高傲自大,不成熟。

答:他们认为,人们会为技术掏腰包,他们对技术抱有罗曼蒂克的幻想。但是,人们并不真会为技术掏腰包,而是为技术带

来的产品掏腰包。

如果你看一看成功的公司，它们都是要么学习管理，要么引进管理。在真正成功的高技术公司中，创办者5年之后通常就不谋其政了。他可以留在董事会，他可以是名誉董事长，但他不再问事。通常，心里很不是滋味。苹果公司的故事只是规模不同而已。史蒂文·乔布斯缺乏训练。我指的不是自我约束，我指的是基本知识及运用基本知识的意愿。

高技术，正是由于它具有迷人的魅力，使得它比其他行业高傲得多。不过，并不仅限于高技术。

问：别的是哪些？

答：金融。那里有一种不同的极端利己主义者，但仍然是极端利己主义者，部分是由于相同的原因。他们在太短的时间内赚取了太多的钱。你知道，在年仅23岁的时候，就能从认股权中得到45万美元的收入，这会腐蚀你。这是一件非常危险的事，它会令人兴奋得忘乎所以。

问：你在这本书中所描述的企业家阶层，是怎样发展起来的？你能绝对有把握地使人们相信，它并非只会风行一时？

答：可以肯定，人口与此有极大的关系。回溯到二三十年前，那时能干的大学毕业生，比如说，哈佛商学院的毕业生，都想到大企业中去谋职。这是合理、明智之举，因为大企业中就职机会多。但是现在，你看，由于生育高峰的缘故，这条道上已人满为患。

我们拥有一个企业家阶层的另一个原因，一个很重要的原因，是高技术使他们高尚、体面起来。高技术的重大作用就是为企业家们创造了一种风气与想象力。它也开辟了资本的来源。你知道，当你接触风险型资本家时，他们当中大多数都不再强调高技术，但他们全都是从高技术起家的。正是高技术创造了资本的

流动。这是新近才出现的情况。1976年，我就养老金问题写了一本书。在这本书中我说，使资本积累制度化的一个重大问题是，没有任何资金用于新的企业。那仅是10年前的事，其时我所说的事也是显而易见的。今天，它则成了无稽之谈。

促进企业家阶层发展的第三件事，或许是最重要的一点，不过我搞不清我是否在谈论鸡生蛋，蛋孵鸡的问题。在过去的年月里，比如说50年里，基本观念发生了根本性的变化。集中化曾是发展的大趋势——在企业、政府，及医疗保健业。同时，当我们走出第二次世界大战时，我们发现了管理。但过去，我们认为管理仅能在大型的、集中化的组织机构中行得通。50年代初，我帮助美国管理协会举办“总经理学习班”。在最初的年月里，直至1970年，每100位被邀请的人中，有80人回信说：“此举极其令人神往。但我不是通用电气公司的总经理，我要管理干什么？”同样，当我首次开始与美国医院行政管理学院合作，举办管理研讨班时，也遇到完全相同的情况。医院行政管理人员需要这样的研讨班，但我们收到千篇一律的回答：“我们只有90张病床，我们供不起管理人员。”现在，这些观念都已改变，不要问我这是怎样以及什么时候变化的。现今，唯一仍然崇拜大型组织的地方是日本。在那里，较大的就是较好的，最大的就是最好的。

因此，部分说来，企业家阶层的出现，是由于我们都“学会了”怎样去管理。管理已成为总体文化中的一个组成部分。请看，哈珀—罗公司——汤姆·彼得斯与鲍勃·沃特曼的著作的出版商——所销售的200—300万册书中，有一半成为高中毕业生的毕业礼物。

问：是你的书，还是《追求卓越》这本书？

答：哦，不，不，不是我的书。我的书是没有希望的，他们不会去读它，更不必说去弄懂它。彼得斯和沃特曼的书，其主要优