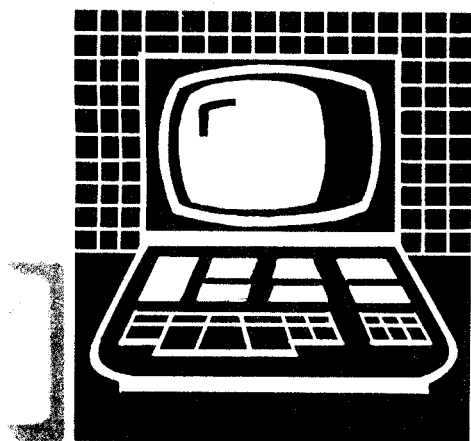


管理比较研究丛书

〔美〕彼得·F. 德鲁克 著

管理 新潮



中国对外翻译出版公司

THE FRONTIERS OF MANAGEMENT

Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today by

Peter F. Drucker

TRUMAN TALLEY BOOKS, E.P. DUTTON

New York, 1986

责任编辑：李香敏

责任校对：燕桂珍

管理比较研究丛书

管理新潮

〔美〕彼得·F·德鲁克 著

中国对外翻译出版公司出版

(北京太平桥大街4号)

新华书店北京发行所发行

北京市双桥印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 10.375印张 字数240(千)

1988年12月第一版 1988年12月第一次印刷

印数：1—6,000

ISBN7-5001-0055-8/F·12

定价：2.70元

译者前言

本书是美国著名管理学家和企业管理顾问彼得·费迪南德·德鲁克的一本新著。他原籍奥地利，出生于1909年，早年学习法律，1929年成为英国伦敦一家国际性银行的报纸通讯员和经济分析家。由于躲避德国纳粹的迫害，他从1937年起移居美国。他在美国最初作为一个由若干家美国银行和保险公司组成的集团的经济分析家，以后担任美国通用汽车公司、克莱斯勒汽车公司、国际商用机器公司等一些大企业及一些外国公司的管理顾问，并在美国内外多次举办管理讲习班，在管理的理论和实践方面提出了许多创见。他在1942-1949年期间任本宁顿学院政治和哲学教授，1950-1972年期间任纽约大学工商研究院的管理学教授，1972年以后成为纽约大学的高级教授。他从1971年起兼任克拉蒙研究院的社会科学克拉克讲座教授。他于1945年创办了德鲁克管理咨询公司，自任董事长。他并经常为《华尔街日报》等报刊写文章。

德鲁克的著作很多，大致可以分为三类：第一类是早期研究工业社会本质的一些著作，如《经济人的目的》(1939)、《工业人的未来》(1942)、《新社会》(1950)等。第二类是论述管理的基本理论和实践、如何有效地管理企业的著作，如《公司的概念》(1946)、《管理的实践》(1954)、《效果管理》(1964)、《有效的管理者》(1966)、《管理：任务、责任、实践》(1974)等。第三类是论述世界经济、技术和管理发展的著作，如《美国未来的二十年》(1957)、《明天的标志》(1959)、《不连续的时代》(1969)、《今日为明天培养企业领导者》(1969, 编纂)、《技术、管理与社会》(1970)、《人、思想和政策》(论文集)、《动乱时代的管理》(1980)、《创新与创业精神》(1985)及

本书等。他的有些著作,如《管理:任务、责任、实践》、《管理的实践》、《有效的管理者》等在我国已有中文译本(见中国社会科学出版社出版的《国外经济管理名著丛书》等)。我国的一些报刊也曾介绍过他的著作。

本书是他的一本近著,从整个世界的角度较全面地论述了经济和管理的前问题和展趋势。全书共有四篇35章,另有序、跋及一篇访问记。在本书的序中着重说明世界的未来正由今日的人们在塑造之中,从而把今日和未来联系了起来。在访问记中,德鲁克广泛地阐述了他对许多有关问题的看法。第一篇有12章,阐述了世界经济和经济学的许多问题,其中有对世界经济结构中三个根本变化的分析,对美国创业性就业机制的论述,对作为国际卡特尔的石油输出国组织和多国公司的分析,美、日、欧洲在贸易、汇率、技术发展等方面的问题和矛盾等,最后对比了熊彼特和凯恩斯这两位有代表性的西方经济学家的学说。第二篇有8章,从各个方面论述了经济和管理中的人的问题,其中涉及选择人的规则和对白领工人生产率的衡量,对基层、中层、高层管理人员的分析,工作与人不相匹配问题的分析,最后特别强调了提高教育质量的重要性。第三篇有7章,主要论述管理本身的一些问题,如对参谋和职能工作及中层管理的控制,信息对组织和管理重大影响,工会发展中存在的问题及如何改进,最后分析了作为一门人文学科的管理学的现状和发展。第四篇有8章,着重从组织方面论述了经济和管理的一些重大问题,如企业合并和接管,创新对未来经济和企业发展的重大作用,企业如何适应零增长的情况,自动化的好处和存在的问题,从国际商用机器公司的例子来看对未来要具有远见,从贝尔系统解散的例子来分析美国的有管制的垄断和反托拉斯法的成就和问题,最后论述了企业必须把社会的问题和需要看成是自己的发展机会。德鲁克最后在本书的跋中强调了社会创新的重要性,认为它对社会和经济的深刻影响甚

至超过了科学技术的作用，而且科学技术本身也受着社会创新的重大影响。而今后进行社会创新的任务则主要落到了工商企业和其他非政府机构的身上。

本书的各个篇章是按事先的规划和安排来撰写的，但每篇写出后大都先在一些报刊上发表，然后再作适当修改汇集成书出版。正如美国的《幸福》月刊、《哈佛商业评论》、《洛杉矶时报》、《华尔街日报》等报刊及一些著名管理学家指出的，本书在广泛的范围内提出了一些有启发性的意见，对有些问题作了较为深刻的分析，这对我们了解当今世界上经济和管理的发展新潮流是有好处的。当然，由于德鲁克是一位资产阶级学者，对资本主义经济和所谓自由企业制度必然有许多美化的言词，对马克思列宁主义和社会主义制度也有着不可避免的偏见。但是，只要我们认识到了这一点，用清醒的头脑和分析的眼光来阅读本书，还是可以得益匪浅的。在无损全书论点的情况下，我们对极少数段落和词句作了些删节。所以我们愿意把本书介绍给我国的广大读者。德鲁克学识渊博，旁征博引，本书中提到的一些外国人名和事件等不一定为我国读者所熟悉。为了帮助读者更好地理解本书的内容，我们作了一些必要的注释。本书由孙耀君、拓向阳、孙廉江、关力共同翻译，最后由孙耀君校阅定稿。如有不当之处，欢迎读者指正。

▼

序

今天正在塑造着未来

本书中的 37 章包括：一个答记者问，一个编后语，和 35 篇论文与短文，内容涉及广泛的题目。但这些论文和短文在刚开始写它们时就是为了最终将它们编辑成册以便出版，并且它们都是围绕着一个主题的多部变奏曲：即今天的经理们所面对的来自明天的挑战。如果说在这些文章中存在着一个共同的论点的话，那就是，未来正在被那些不知名的人们不断地塑造着：这儿的一个总经理，那儿的一个推销经理，更远的地方的一个培训主任或主计员等做着各种平凡的工作：建立一个管理队伍；形成一种新的价格战略；改变一个教学计划以使受过不同教育的人能够适应于新的技术；或者进行一项新的成本会计分析，以弄清焊接线的自动化是否有利可图。

这便是我们这个世纪的经验与教训：这是一个充满了史无前例的灾难与浩劫的世纪：两场世界大战，一个希特勒，还有一大批不甚著名的但却同样嗜杀成性的恶棍。的确，我们在本世纪的每一年代中创造的“历史”几乎与通常一个世纪中的历史一样丰富；而这些历史事件中又极少有良性的。然而这个世界的大部分、特别是发达世界，却不但能从劫难中一次又一次地恢复过来，而且还能重新找到方向和动力——经济的、社会的、甚至政治的。其主要原因是由于那些普通人，即那些经营每天的生意和机构的人们，担负起了责任并且不断地为明天而劳作和建设，而不顾在他

们周围的世界正在崩溃。明天就是这样被今天塑造的。

而明天究竟是什么样的将主要取决于今天的决策者们，特别是我们的组织中的决策者即经理的知识、洞察力、远见和能力。然而这些经理是些忙碌的人。他们每一个人都为处理每天的紧急情况而忙得不可开交——而这种紧急情况的确是经理们每一个工作日中绝对可以预见得到的事情。因而使这些忙碌中的人能够看到并理解他们那些眼前的、日常的、紧急的行动和决策的长远意义与影响，就是本书中每一篇章的目的。

在本书的37篇论文和短文中贯穿的另一主题是：变化就是机会。本书中的每一篇章都探讨变革。有些变革是深刻和重大的变革，例如信息对组织的冲击，过去10年中美国企业家精神振兴的意义，或者管理上的成功造成的问题。还有些变革则是短暂的和过渡性的——虽然他们决不因此而显得次要——例如，传统工作与一支新的、年轻的和受过教育的劳动大军具有的期望和素质之间的不协调等。上述种种变革可以看成是威胁，也的确有许多经理是这样看的。我们需要把上述的每一项变革都看作是机会并加以利用——来作一些不同的事，做一些新的事，而更重要的是做一些更好的、更有效的、更有利的事。因此本书不仅意在向人们提供知识、见解、远见和能力；它还意在创造想象力。

彼得·F.德鲁克

于加利福尼亚州克莱蒙特

1986年夏

目 录

序 今天正在塑造着未来	ix
-------------------	----

访问记 与一位思想广博的思想家的谈话	1
--------------------------	---

第一篇 经济学

第1章 变化了的世界经济	21
第2章 美国的创业性就业机制	47
第3章 石油输出国组织为什么必然会失败	52
第4章 变化中的多国公司	56
第5章 汇率风险的管理	61
第6章 出口市场与国内政策	66
第7章 欧洲在高技术方面的雄心	70
第8章 我们可以从德国人那里学到些什么	75
第9章 关于进入日本市场	79
第10章 与日本做生意：有效的办法	84
第11章 敌对性贸易的危险	89
第12章 当代的预言家：是熊彼特还是凯恩斯	94

第二篇 人

第13章 选择人：基本规则	107
第14章 衡量白领工人的生产率	116
第15章 是第一线领班的黎明吗？	120
第16章 薪水过高的经理们：贪婪效应	124

第17章	年龄太大的经理们：保持企业的青春·····	129
第18章	向专业学院付学费·····	134
第19章	工作与人：日益增长的不匹配·····	138
第20章	优质教育：新的增长领域·····	143

第三篇 管理

第21章	管理：由于成功而带来的问题·····	149
第22章	对参谋工作进行控制·····	173
第23章	精简中层管理·····	177
第24章	以信息为基础的组织·····	181
第25章	工会已落后于时代了吗？·····	186
第26章	工会的灵活性：为什么现在极为必要·····	191
第27章	作为一门人文学科的管理学·····	196

第四篇 组织

第28章	故意接管与抵触情绪·····	205
第29章	成功的企业合并的五条规则·····	229
第30章	创新性组织·····	233
第31章	零增长企业·····	238
第32章	为什么实现自动化是有利的·····	242
第33章	国际商用机器公司的沃森：对未来的远见·····	245
第34章	贝尔系统解散的教训·····	259
第35章	社会需要和企业的机会·····	289

跋	社会创新——管理的新领域·····	308
---	-------------------	-----

访问记

与一位思想广博的思想家的谈话

问：您在上一本书中谈到了创新过程的打算。在您的一生中是否也有过打算呢？您曾经有过关于彼得·德鲁克的计划吗？

答（德鲁克，下同）：回顾起来，我的生活是有意义的，但不是预先规划出来的。不是的。我大概到了30岁时才非常模糊地意识到我究竟属于哪里。在那之前的10年或12年间，我一直在做某些尝试，不是有计划地而是在偶发事件中尝试。甚至在我很小的时候，我就知道自己不想呆在奥地利，并且十分清楚自己不想在大学里浪费四年的光阴。于是我就让父亲为我找了一个无论是对我的能力还是对我的最终的发展方向都相去甚远的工作。我曾做过一家出口商号的见习职员。后来我又在法兰克福的一家小银行里工作。我之所以能得到这个工作，是因为我可以操英语和德语两种语言。那是1929年10月的事。随后，股票市场崩溃了，我是最后进入，也是最先被抛出这一行的。我需要再找一份工作，于是我在当地的一家报社找到了工作。我得承认，那对我是一个很好的受教育的机会。

回顾起来，我这个人比较擅长的一件事就是观察现象，然后自己问自己它意味着什么。我在1933年就知道希特勒将走上什么道路，于是我着手写我的第一本书《经济人的终结》。这本书直到1939年仍没有人肯出版，因为哪个出版商也不愿意接受我那种可怕的见解。我当时十分清楚，希特勒必将走上屠杀犹太人的道路。我也同样清楚，他最终还将与斯大林签订条约。

那时我虽然拿的是外国护照，但我十分积极地参加德国保守派的政治活动，因此我知道希特勒是不会喜欢我这种人的。于是我离开了德国，先到英国，四年之后又来到了美国。我曾在伦敦的一家保险公司里担任证券分析员和证券包销员。如果当时真想发财的话，我会在那里呆下去的，但那里叫我厌烦的要死。

问：你可以给企业家*这一概念下个定义吗？

答：这儿有个历史悠久的定义。所谓企业家就是那些赋予资源以生产财富的新能力的人。这就是企业家的定义。

问：你曾特意指出，小企业与企业家的企业并不一定是一回事。

答：大多数小企业都没有创新的能力，部分原因是他们没有必要的资源，但更主要的是因为他们没有时间、没有雄心。我甚至不必提街角的香烟铺。让我们看一看典型的小企业，它的人员常常是出奇地不足，它没有必要的资源和流动资金。它的老板也许不再自己打扫店铺了，但他离现场不会太远。他基本上仍在为每天的生存而奋斗。一般来说，他没受过训练，缺少教育。当今最成功的青年企业家是那些曾在大企业中呆过五到八年的人。

问：这种经历对他们有什么意义呢？

答：使他们得以学习。他们掌握了工具，并学会了如何进行现金流量分析，如何训练雇员，如何授权及如何建设一个领导班子。那些没有上述经历的企业家们，不管他们曾获得了多大的成功，现在都正在被时代淘汰。例如，如果你问我沃兹亚克和乔布斯(苹果电脑公司的两个创始人)两人存在什么缺点……

问：我恰恰正要问这个问题。

答：他们缺少训练。他们没有掌握工具和必要的知识。

问：但他们的公司正是我们在过去的五六年中一直引为创业

* 企业家包含创业、创新的意义，所以又可译为创业家。——译注

成功的样板的。

答：我早就说过并记了下来，即这两个年轻人将无法生存下去。因为上帝对他们俩很不仁慈。

问：是吗？

答：因为上帝在太短的时间内给予了他们太多的成功。如果上帝想毁灭一个人的话，他总是象对待这两个人一样。这两个人从来没有真正苦干过，他们从来没有被迫苦斗。成功来得太容易了。成功使他们趾高气扬。他们连最起码的知识都不具备。他们就好象是一个不懂得打进钉子和不知道什么是销子的建筑师。真正的实力在于你在自己创业之前就有五年十年的管理经验。如果你没有，你就会犯这种起码的错误。

问：那么对于那些没有在大企业中工作的经历的人，你的意思是说他们不应尝试自己创建自己的企业了吗？

答：不是的。我认为他们可以读一读我的关于企业家的书，因为我的书就是为此目的而写的。我们在企业管理研究方面的成就已使我们了解到应当做什么，而正确的做法不是去等待缪斯女神*来吻你。缪斯是非常非常挑剔的，不但要看吻谁，而且要看什么时间、什么地点亲吻他们。因此人们不应等待。

在高技术领域，新建立的公司的淘汰率很高，十分之八或十分之七。但在高技术以外的行业中，淘汰率就低得多了。

问：原因是什么？

答：原因是他们具有管理自己的企业和管理自己的能力。这对一个自己创建企业的人来说是最困难的，即如何重新确定自己在这个企业中的角色。

问：你在书中把这一点说得似乎很容易。

答：它很简单，但并不容易。需要做什么和如何去做的确是

* 希腊神话中指专司各种不同的艺术与学科的女神。——译注

难以置信地简单。但你是不是愿意去做？这就是另外一个问题了。你必须提出这个问题。

我认识一个年轻人，他专门开办企业。他已经干到第五个企业了。他使这些企业渡过婴儿易病时期，然后就把它们卖出。他自己就好象是一个保姆。你知道，在我的孩提时代仍有许多保姆，她们当中许多人往往在她们看护的孩子会说第一句话时，就提出辞去工作。因为对她们来说那个孩子已不再是婴儿了。我现在说的这个人也是一个婴儿保姆。当他的企业达到29个雇员时，他就会说声“走吧！”便把它卖掉。我问他为什么要这样做，他回答说：“当我有了30个人，其中包括我自己时，我就不得不管理他们，而我才不干那种傻事呢。”

问：这个例子似乎证实了这一通常的看法，即认为有的人是创业家，有的人是管理者，这两种人是不同的。

答：这一看法既对又不对。因为有的工作是创业性工作，有的工作是管理性工作，二者是不同的。但是如果你不做管理工作就不可能成为一个成功的创业家；如果你不具备一些创业家精神而进行管理，你就很可能成为一个官僚。工作的确是不同的，但并不是特别奇异的。

让我们来看看当今创业性企业。这类企业中有相当一部分是围绕着某个50多岁的人建立起来的，而他往往是大学或工程学院一毕业就为通用电气公司工作。30年后他已经成为小小的冷凝器制造部门的市场调查负责人，工资收入也很不错。他的房产抵押贷款已经还清，养老金已经存够，孩子们也已经长大，同时他喜欢他的工作，也喜欢通用电气公司。但他知道他永远不能成为他的部门的负责人，更不用说事业部的经理了。于是他便早早申请退休，三个星期后，他便开始为波士顿128号公路附近的一家公司工作。今天上午我会见了这类人中的一个，他曾为杜邦公司的一个事业部——一个生产特殊化学品的事业部——做市场计划

和市场研究。他说，“你知道，我当时正是50多岁，并且十分喜爱自己的工作，可是他们要调动我的工作……。”我还需要继续讲下去吗？

现在，他在128号公路附近的一家公司里担任负责推销的副总经理。这个公司非常需要他，因为由工程师们组成的该公司已创立了八年，其成长极为迅速，使销售工作跟不上形势。而这个人熟知如何开展销售。那么在杜邦公司时他是个创业家还是个管理者呢？关于如何寻求新市场，他的知识比他的新公司中的年轻人多得多。30年来他一直在做这个工作。这是他的日常工作。你试制出某种新东西，并且在市场上销售良好，但你立即发现了一些你从来没听说过的其它需求市场。事实上还存在着许多与污水处理或这个公司所经营的任何业务毫无关系的市场，但他们就是不知道如何去发现这些市场，直到这个人来到他们的公司才改变了局面。

有的工作是创业性的工作，有的是管理性工作，但大多数人二者都能做。但并不是说它们对人们的吸引力是一样的。我前面给你讲过的那个专门开办企业的年轻人就向自己提出了这个问题。他自己的回答是，“我不愿意经营企业。”

问：你本人是研究企业的，你自己却不在企业中工作，这是否有一种讽刺意味呢？

答：我无法在一个大企业中工作。它使我感到厌倦得要死。

问：你对在128号公路和硅谷的人们是否太严厉了一点？你曾经讲过他们自高自大、不成熟。

答：当今的高技术工业正处在19世纪，即前管理学时代。他们相信人们出钱是为了得到技术。他们迷恋技术。但人们出钱并不是为了买技术；他们出钱是为了获得能从技术中得到的东西。

如果你看一看那些成功的企业，你就会发现它们或者在学习管理，或者把管理应用于自己的企业。在真正成功的高技术企业

中，其创始人常常五年后就不在企业管理当局之中了。他可能会呆在董事会中；也可能做名誉董事长；但他已从企业管理当局中走出来，并常常是伤心地走掉的。苹果公司发生的事只不过是其程度不同而已。斯蒂夫·乔布斯缺少训练。我并不是指那种自我修养。我是指那些基本知识和渴望实践它的意愿。

正是由于高技术有种迷人的魅力，使从事它的人比从事其它任何行业的人更易妄自尊大。但是这种自大并非只局限于高技术领域。

问：还有哪些领域？

答：金融业。在那里存在着一种不同形态的自大狂，但自大狂仍然是自大狂。部分是由于相同的原因。他们在太短的时间内赚了太多的钱。你知道，当一个人23岁时就通过认购股票一下子赚到45万美元，这对他是有害的。这是一种极危险的事情。这使人过分激动。

问：关于你在书中论述的创业家社会，它是怎样发展起来的呢？你绝对相信它不是一时的时髦吗？

答：当然不是一时的时髦。这里有人口统计数字作证明。让我们回溯到30年或25年前，例如哈佛商业学院的那些高才生们，都希望进入大型企业供职。这在当时是一种明智的和聪明的选择，因为那里有专业发展的机会。可是现在你看，由于战后的婴儿出生高峰，前进的道路上已挤满了人。

创业家社会之所以出现的另一个原因，而且是一个重要的原因，是由于高技术使它变得受人尊敬。高技术的伟大作用就在于它为创业家们创造了一种环境气氛，即一种观念。同时还创造了资本的来源。当你与风险投资者交谈时，他们的大多数已不再强调高技术本身了。但他们所有的人最先都是从高技术开始的。是高技术首先引来了资金的流入。这种现象是在多久以前发生的，很难想象。1976年，我就养老金问题写了一本书，在书中我指出，

使资本形成制度化的一大问题是它常常导致没有资金用于新生企业。这仅是10年前的事，那时我所说的都是一目了然的。今天这一切都显得可笑了。

推动创业家社会出现的第三个因素也许更为重要，不过我还不保证我要讲的是原因还是结果。在过去大约50年中，人们的基本观念发生了根本的变化。以前的趋势是走向集中化——企业、政府、还有医疗保健。同时，当我们结束第二次世界大战时，我们发现了管理科学。然而当时我们以为管理科学只能在大型的集权化企业或机构中实行。在50年代初期，我参与了美国管理协会发起的，后来称之为“总经理课程”的培训计划。从最初的那些年直到1970年，有80%受邀请的人回信说：“这个课程很好，但我不是通用电气公司的人。我学管理有什么用？”当我最初开始为美国医院管理学院工作时也遇到了同样的事情，那个学院是专门举办管理培训班的。本来医院管理者们是需要这种培训的，但我们却常常得到这种回答：“我们只有90张床；我们搞不起管理。”现在这一切都改变了。别问我是如何改变的和什么时候改变的。但是，现今唯一仍然盲目崇拜大企业的地方是日本。在那里，越大越好，最大则最好。

所以，从某种意义上来说，创业家社会的形成是由于我们都“学会”了管理。它已成了一般文化的一部分。请看哈泼和罗出版公司——他们出版汤姆·彼得斯和鲍勃·沃特曼的书——他们售出的二三百万本书中有一半成了中学毕业生的毕业礼物。

问：是你的书还是《成功之路》？

答：哦，不，不。不是我的书。要是我的书就糟了。人们没办法读它，更不用说掌握它了。彼得斯和沃特曼的书的最大成就是它极为简单通俗，可能过分简单。但是当玛丽姨妈要给她的外甥买一份毕业礼品，并且选中了《成功之路》时，你就会知道管理已经成为一般文化的一部分了。

问：创业家社会的到来是否意味着我们现在可以尽情欢庆，以为我们的国民经济的未来已有了保障？

答：不。它正在给大批的大型企业与机构带来巨大变化。如果它们不善于学习，这种变化就社会来说就会变得无法承受。

问：它们当中是否有一些已开始作出改变？

答：谢天谢地，是的。从历史的角度来说，新企业作出的变革总是最少。更为重要的是现有的企业内部正在发生什么。远比这更为重要的是在过去的30年中美国的铁路公司也大大地增加了革新精神。当我在40年代末刚接触铁路公司时，他们显得毫无希望。现在，甚至连政府经营的联合铁路公司也能赚钱。

金融界发生的变革更富有戏剧性。大约在1960年，通用电气信贷公司的一些精明人意识到，商业票据虽然不是法律意义上的商业贷款，但经济上已成为商业贷款。依照我国法律，商业票据是一种有价证券，使得商业银行一度觉得难以运用它。我们现在的第二大银行不是大通银行或美国银行，而是通用电气信贷公司。

现在世界上机器人化水平最高的工厂大概是美国通用电气公司在宾夕法尼亚州伊利的机车厂。20年前，通用电气公司在国内连一台机车也不制造。因为成本太昂贵了。当时它的机车全都是由它在巴西的子公司制造的。而它今天在美国的机车厂的自动化水平可以说比日本或南朝鲜的任何工厂都高。

创新精神正是表现在这里，而这也是我们需要创新精神的地方。因为如果不实行变革，我们就会出现一具又一具僵尸，这将给社会带来巨大的危险。

问：这就是你写《创新和创业精神》一书的原因吗？

答：我之所以写这本书是因为我感到，应当比流行的著作更严肃地对待这一问题了。另一方面，我可以冒昧地说，你们所读到或听到的大多数东西对我来说，根据我30年来的工作与经验来看，几乎都是误解。首先关于企业家——即具有乔治·吉尔德所