

# 人与绩效

德鲁克管理精华

**People and Performance**

**The Best of Peter Drucker on 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



机械工业出版社  
China Machine Press

# 人与绩效

德鲁克管理精华

**People and Performance**

**The Best of Peter Drucker on 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

闫佳 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人与绩效: 德鲁克管理精华 / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著; 闫佳译. —北京: 机械工业出版社, 2014.12

(德鲁克管理经典)

书名原文: People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management

ISBN 978-7-111-48566-7

I. 人… II. ①德… ②闫… III. 德鲁克, P. F. (1909 ~ 2005) — 管理学 — 通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 269009 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-8815

Peter F. Drucker. People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management.

Copyright © 2007 Harvard Business School Press.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 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.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 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。

## 人与绩效: 德鲁克管理精华

出版发行: 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: 岳小月

责任校对: 殷虹

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 21.75 (含 2 面彩插)

书号: ISBN 978-7-111-48566-7

定价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

## 德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

*Doris Drucker*  
*September 2, 2009*



*Robert J. ...*

## 学管理，讲德语

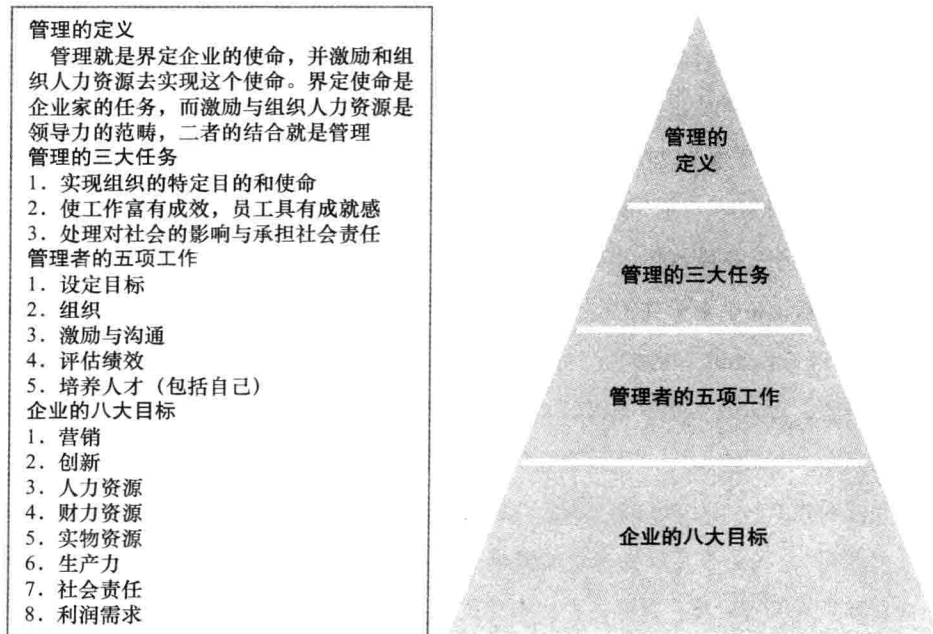
一周前，我在维也纳参加“全球第六届德鲁克论坛”，本届论坛的主题是“伟大的转型”。来自48国家的400多名代表济济一堂，用两天的时间探讨在这个巨变的时代，政府、非营利机构和企业应如何转变才能适应时代的发展。自2009年起，每年在德鲁克的故乡维也纳都会举办“全球德鲁克论坛”，以纪念这位现代管理学之父。“全球德鲁克论坛”是世界顶级的管理论坛，是高手云集的平台，从世界级管理学者到欧美大企业的高管，每个人讲着自己的语言，谈论着自己的看法，得出自己的结论。他们相信自己谈的都是“伟大的转型”。

论坛最后由哈佛商学院的克里斯滕森教授（“颠覆性创新”的鼻祖）做总结发言。他说：“这两天各位讲了太多的‘好点子’，我都无法复述各位的观点，因为大家使用各自的语言，所以我们擦肩而过。”他讲了一个故事，他的《颠覆教室》一书的共同作者迈克尔·霍恩参加一个研讨会，研讨会的主题是“如何改善我们的学校”。佛罗里达州州长杰布·布什对迈克尔说：“你发言当中有一个非常好的概念叫‘以学生为中心的学习’，我是否可以在未来的演讲中借用你这个概念？”迈克尔发现杰布·布什的发言里有三张幻灯片很好，他对布什州长说：“你的演讲中有三张幻灯片也很好，我可以借用一下吗？”布什说：“当然可以。”这样，他们交换了各自的幻灯片。后来布什去找西弗吉尼亚州长，看看他的讲稿当中是否有可以借用的东西。后来他们坐下

来，将所用的词汇标准化，结果不到两个月，这些美国学校教育改革的发起者都讲着同样的语言。因此，克里斯滕森教授建议：“我们应该统一我们的管理语言，应该把德鲁克的语言作为我们的标准语言，我们应该借用德鲁克的概念来表达我们的思想。因此，我们可以使用他给我们留下的宝贵遗产专注于我们正从事的事业”。

同为人类，我们为什么使用不同的语言？根据《圣经：创世纪》第 11 章的记载，“人类相互理解，故可齐心协力建造巴别塔通天，上帝迁怒于人类通天之欲，令人世间有万种语言，巴别塔顷刻瓦解”。

17 世纪认识论重要代表人物洛克认为，语言的基本功能是交流思想，是把一个人头脑里的代码传递到另一个人头脑里这样一种信息传递过程，但“除非一个人说的话激活听众头脑中他说话时使用语词所代表的相同概念，否则他说的话就不能被人理解”。沟通的前提是人们有着共同的认识，使用共同的语言，可通常而言，这又恰恰是我们最缺乏的东西。为此，2005 年，我曾经在《IT 经理世界》上发表过“德鲁克管理思想精髓（德鲁克的 1358）”<sup>①</sup>一文，将德鲁克的管理思想做过一次系统的梳理，旨在构建管理语言和统一管理思想。



德鲁克管理思想精髓（德鲁克的 1358）

<sup>①</sup> 本文已收录在我的《百年德鲁克》一书中，该书已由机械工业出版社出版。

“德鲁克的 1358”涵盖了管理的定义、管理的任务、管理者的工作和企业的目标，从四个不同的纬度透视管理。

管理的定义涉及企业的使命，而企业的使命是确定远景、优先顺序、战略、计划、工作安排的基础，企业只有确定了使命才能取得绩效。管理的三大任务中的每一项都有其自身的重要性。管理企业之所以有其重要性，是因为企业是一个经济机构。然而，使工作富有成效、使员工富有所成就感之所以有其重要性，是因为社会并不是一个经济机构，而是仰赖管理来实现其基本的信念及价值。管理企业的社会影响力之所以重要，是因为器官不会存活得比其效命的身体还长，而企业正是社会的一个器官。所谓管理者的工作，那就是所有管理者，不论他们担任什么职位，不论其有何级别和地位，都必须做的一些工作，是各种管理者共同的工作，也是管理者特有的工作。管理者唯有了解自己的五项工作，才有可能改善和提高自身的绩效。管理企业就是平衡各种各样的要求和目标，这需要进行判断。寻找一个目标，实质上是寻找一种无须进行判断的魔术般的公式。但是，用公式代替判断的企图总是非理性的，正是由于企业这种特有的性质，才使得这样做需要有多项目标。设定目标时，需要三种平衡：目标必须与可达成的获利能力取得平衡；必须在短期和长期的需求之间取得平衡；各目标之间也要取得平衡。同时，同一领域内的预期绩效之间，以及不同领域内的预期绩效之间，也都必须建立权衡关系。”以上这段文字是我在 2005 年写就的。

2014 年的 11 月，应机械工业出版社的邀请，我为 2007 年哈佛商学院出版社出版的《人与绩效：德鲁克管理精华》写推荐序。我惊讶地发现，该书六个部分的主题与我总结的德鲁克管理精髓高度的一致。这六个部分的主题如下：

- 第一部分 什么是管理
- 第二部分 什么是管理者
- 第三部分 什么是企业
- 第四部分 为绩效而组织和管理
- 第五部分 管理者如何用人所长
- 第六部分 根植于社会和文化中的管理

以上六个部分的内容涵盖了“德鲁克的 1358”。我想读者在阅读本书的过程中，也会根据自己的读书心得总结和概括出德鲁克管理精华。



## 企业为何而存在

我想着重谈一下我对“什么是企业”以及“企业为何而存在”的看法，因为这正是德鲁克与众不同的地方。作为社会生态学家的德鲁克认为，企业是提供某种社会功能的组织。美国企业家亨利·福特基于自身的创业实践，一针见血地指出，“农业、工业和交通是最基本的社会功能，是它们把世界连接在一起，没有它们，社会群体生活就不可能实现”。

西方经济理论的一个基本假设就是，企业的目的是利润最大化。而德鲁克则认为，企业的目的是创造客户。我把德鲁克这个观点解释为：企业存在的目的是为客户提供产品或服务，让更多的人享受现代文明成果。对此我有切身体会。1990年我在美国自费留学，每月最大的生活开支就是越洋电话。当时我买美国电话电报公司最优惠的电话卡，美国西部时间14点是北京时间早6点，一分钟一美元。我每次给妻子打一个多小时的越洋电话，要花近100美元。现在我们只要在电脑上安装Skype软件，就可以免费通话，不但可以听到声音，而且还可以看到对方。1993年摩托罗拉的“大哥大”要几万元一部，只有很少的人才有，而现在一部手机只需几百元，因此中国人有12.4亿部手机。人们的连接与沟通从未像今天这样紧密与频繁，“自媒体”的时代也应运而生。

惠普的创始人戴维·帕卡德对企业为何而存在，与德鲁克有着相同的看法。让我们听一听这位美国企业家是如何看待企业存在的目的。“我首先谈一下公司为什么存在，也就是说，我们为什么要办公司。我想许多人错误地认为，办公司就是为了赚钱。虽然赚钱是公司的重要成果之一，但是我们必须进行更深一步的研究，我们必然会得出如下结论，即一批人走到一起，并以我们所说的公司的形式存在，以便能够集体地成就一番单靠个人力量不能成就的事业，即为社会作出贡献——这句话听起来一点也不新鲜，但却是至关重要的。留意一下周围的企业界，你仍会发现一些人只对金钱感兴趣，对其他事情漠不关心。但是对大多数人来说，潜藏在追逐利润背后的实际动力是一种要做一点事情的欲望，如生产一种产品或提供一种服务，总而言之，是要做一点有价值的事情的欲望。因此，让我们在牢记这一点的基础上讨论一下惠普公司为何存在的原因。我们存在的真正目的是向公众提供某种独特的、有用的东西，从而

为社会作出贡献。”

亨利·福特认为：“商业的职能是应该为消费者提供产品，而不是为了赚钱或投机。”中国企业家曹德旺在总结他 30 多年的创业心路历程时说：“我一直认为，企业家的责任有三条：国家因为有你而强大，社会因为有你而进步，人民因为有你而富足。做到这三点，才能无愧于企业家的称号。”由此可见，企业作为社会的公器，其目的必须存在于企业之外。基于对德鲁克思想和现代企业的多年研究，我得出结论是：企业存在的终极目的是改善人类的生活质量。

## 一门深入，终身实践

净空法师在谈到许多人学佛都没有修成正果的关键的原因，就是不断更换佛经，今天读《金刚经》，明天读《地藏经》，每本经书只读了前几页。为此，净空法师的忠告是，“一门深入，长时熏修”。当下，许多人学管理也是支离破碎地学，他们以畅销书为读本，什么畅销读什么，读了十几年畅销书，最后对管理的认知还是碎片化的。为此，我的建议是：一门深入，终身实践。这一门就是德鲁克的管理学。1998 年德鲁克在“金融服务：不创新，就灭亡”一文中指出，“金融服务业的事业理论就是：银行不是与金钱有关的行业，而是与信息有关的行业”。我们今天看到互联网金融正在挑战传统金融，而互联网金融的本质就是金融的数据化。这两年 O2O 的商业模式也势不可挡，而 O2O 的实质也是商业的数据化。弄懂了德鲁克，也就弄懂了管理。因此，学管理，讲德语。

谨以此文献给我的老师彼得·德鲁克，以纪念他诞辰 105 周年。

那国毅

2014 年 11 月 19 日于德鲁克的故乡维也纳

# 德鲁克管理经典



编号	书号	书名	定价
<b>德鲁克管理经典</b>			
1	978-7-111-28077-4	工业人的未来(珍藏版)	¥ 36.00
2	978-7-111-28075-0	公司的概念(珍藏版)	¥ 39.00
3	978-7-111-28078-1	新社会(珍藏版)	¥ 49.00
4	978-7-111-28074-3	管理的实践(珍藏版)	¥ 49.00
5	978-7-111-28073-6	管理的实践(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 86.00
6	978-7-111-28072-9	成果管理(珍藏版)	¥ 46.00
7	978-7-111-28071-2	卓有成效的管理者(珍藏版)	¥ 30.00
8	978-7-111-28070-5	卓有成效的管理者(中英文双语 珍藏版)	¥ 40.00
9	978-7-111-28069-9	管理·使命·责任·实务(使命篇)(珍藏版)	¥ 60.00
10	978-7-111-28067-5	管理·使命·责任·实务(实务篇)(珍藏版)	¥ 46.00
11	978-7-111-28068-2	管理·使命·责任·实务(责任篇)(珍藏版)	¥ 39.00
12	978-7-111-28079-8	旁观者:管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)	¥ 39.00
13	978-7-111-28066-8	动荡时代的管理(珍藏版)	¥ 36.00
14	978-7-111-28065-1	创新与企业家精神(珍藏版)	¥ 49.00
15	978-7-111-28064-4	管理前沿(珍藏版)	¥ 42.00
16	978-7-111-28063-7	非营利组织的管理(珍藏版)	¥ 36.00
17	978-7-111-28062-0	管理未来(珍藏版)	¥ 42.00
18	978-7-111-28061-3	巨变时代的管理(珍藏版)	¥ 42.00
19	978-7-111-28060-6	21世纪的管理挑战(珍藏版)	¥ 30.00
20	978-7-111-28059-0	21世纪的管理挑战(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 42.00
21	978-7-111-28058-3	德鲁克管理思想精要(珍藏版)	¥ 46.00
22	978-7-111-28057-6	下一个社会的管理(珍藏版)	¥ 36.00
23	978-7-111-28080-4	功能社会:德鲁克自选集(珍藏版)	¥ 40.00
24	978-7-111-28517-5	管理(下册)(原书修订版)	¥ 49.00
25	978-7-111-28515-1	管理(上册)(原书修订版)	¥ 39.00
26	978-7-111-28359-1	德鲁克经典管理案例解析(原书最新修订版)	¥ 36.00
27	978-7-111-37733-7	卓有成效管理者的实践	¥ 36.00
28	978-7-111-44339-1	行善的诱惑	¥ 29.00
29	978-7-111-45029-0	德鲁克看中国与日本	¥ 39.00
30	978-7-111-46700-7	最后的完美世界	¥ 39.00
<b>解读德鲁克系列</b>			
1	978-7-111-28076-7	大师的轨迹:探索德鲁克的世界	¥ 29.00
2	978-7-111-23177-6	德鲁克的最后忠告	¥ 36.00
3	978-7-111-27690-6	走近德鲁克	¥ 32.00
4	978-7-111-28468-0	德鲁克实践在中国	¥ 38.00
5	978-7-111-28462-8	德鲁克管理思想解读	¥ 49.00
6	978-7-111-28469-7	百年德鲁克	¥ 38.00
7	978-7-111-30025-0	德鲁克教你经营完美人生	¥ 26.00
8	978-7-111-35091-0	德鲁克论领导力:现代管理学之父的新教诲	¥ 39.00
9	978-7-111-45189-1	卓有成效的个人管理	¥ 29.00
10	978-7-111-45191-4	卓有成效的组织管理	¥ 29.00
11	978-7-111-45188-4	卓有成效的变革管理	¥ 29.00
12	978-7-111-45190-7	卓有成效的社会管理	¥ 29.00

# 目 录

People and Performance

推荐序 学管理，讲德语

## 第一部分 什么是管理

第 1 章 为什么是管理者	2
第 2 章 管理：根源及兴起	9
第 3 章 管理：回顾与展望	20
第 4 章 管理的维度	31
第 5 章 管理的挑战	42

## 第二部分 什么是管理者

第 6 章 管理者及其工作	54
第 7 章 通过目标和自我控制进行管理	71
第 8 章 从中层管理到知识型组织	85
第 9 章 为卓越配备人手	95

## 第三部分 什么是企业

第 10 章 什么是企业	104
第 11 章 企业现实	119

第 12 章	目标的力量和企图	129
第 13 章	利润的错觉	138
第 14 章	管理资本生产力	143
第 15 章	管理公共服务机构	149
<b>第四部分</b>	<b>为绩效而组织和管理</b>	
第 16 章	创新型组织	166
第 17 章	组织的基石	189
第 18 章	怎样把它们结合到一起	202
<b>第五部分</b>	<b>管理者如何用人所长</b>	
第 19 章	人事管理破产了吗	212
第 20 章	我们所知道的工作、劳动和工人	226
第 21 章	工人和劳动：理论与现实	243
第 22 章	怎样做员工	259
<b>第六部分</b>	<b>根植于社会与文化中的管理</b>	
第 23 章	管理和生活质量	272
第 24 章	社会影响和社会问题	286
第 25 章	社会责任的限度	304
第 26 章	责任道德	313
	术语表	323
	译后记 大道至简	336

| 第一部分 |

People and Performance |

# 什么是管理

- 第 1 章 为什么是管理者
- 第 2 章 管理：根源及兴起
- 第 3 章 管理：回顾与展望
- 第 4 章 管理的维度
- 第 5 章 管理的挑战

## 为什么是管理者

**管**理者是企业的基本资源。完全自动化的工厂（在如今的一些地方已经出现了，比如现代化炼油厂）可能只需少量高度熟练的技术人员和专业人士，几乎不需要其他工人，但管理者是一定会有的！事实上，较之过去充满了半熟练机器操作员的落伍工厂，现代工厂需要更多的管理者。流水线上的工头监管 50 个人，而自动化工厂的管理者只管理团队里的三两个人，只不过，他们每个人所拥有的自主权、责任感和决策力，都比传统大规模生产厂里的工头要大得多。

管理者是大多数企业最昂贵的资源，也是贬值最快、最需要不断补充的资源。建立一支管理团队要花上很多年，但很短时间就会迅速贬值。管理者的人数，以及每一名管理者所代表的资本投资——既表现为社会对管理者的教育投资（每名大学毕业生要花掉 40 000 美元以上的教育费），也表现为雇主对管理岗位的直接投资，必然稳步上涨（当今美国，每一个管理岗位的直接投资为 50 000 ~ 500 000 美元，具体投资额取决于不同的行业和管理职能，例如，是在实验室、制造厂还是会计行业），因为过去半个世纪里的趋势一直是这样。与此同时，企业对管理人员的能力也提出了更高的要求。今天的管理者，哪怕是相

当低层的管理者，雇主也希望他熟知分析和定量方法，深刻洞察人类行为，而在不到一代人以前，这两者还都是“高深”科目。这些需求每一代人就翻一倍，故此没有理由指望这一趋势会在未来数十年间放缓。

企业中管理者的管理水平以及对管理者进行管理的水平，决定了它能否实现业务目标，这也在很大程度上决定了企业对工人及工作的管理水平。工人的态度基本上反映了管理层的态度，它直接反映管理层的能力和结构。工人的工作效力，在很大程度上又是由企业的管理方式决定的。

过去25年，各地的管理者一直听着各种讲演和训练项目的教诲，他们告诉彼此，管理者的工作就是管理手下的人，他们敦促彼此优先履行这一职责，向彼此提供大量的建议和许多昂贵的设备，进行“向下沟通”。但我还没有碰到过哪一位管理者（不管是从事任何工作、置身哪一级别），不主要关注对上关系和向上沟通的。每一位副总裁都觉得，和总裁的关系才是真正的问题。下至一线主管、生产领班或者行政办事员，所有的人都非常肯定：只要“老大”和人事部别老插手，自己就能与手下人好好相处。

这并非人类反常本性的标志。管理者关心对上关系非常正确。要成为管理者，意味着为企业绩效分担责任，不被期望承担这一责任的人不是管理者。独立贡献人、研究工程师、税务会计员、现场销售员等被期望为企业绩效和结果负责的人，其实同样是管理者，即使他们不是“老板”，没有下属，只管理自己。

## 福特公司的兴起、衰败和重生

亨利·福特的兴起、衰败，还有他孙子亨利·福特二世复兴公司的故事多年来辗转流传，已经变成了民间传说。故事是这样的：

- 1905年，亨利·福特白手起家，15年后建成了全世界规模最大、利润最丰厚的制造企业。



- 20世纪20年代初，福特汽车公司主导并几乎垄断了美国汽车市场，在全世界大多数其他重要的汽车市场也保持着领先地位。
- 它从利润里累积了总计10亿美元的现金储备。
- 但仅仅几年后，即到了1927年，这个看似固若金汤的商业帝国陷入了一团糟的局面，它丧失了领先地位，只能可怜巴巴地屈居市场第三，连续20多年每年亏损，几乎无法撑过第二次世界大战期间的激烈竞争。
- 1944年，创始人的孙子亨利·福特二世接手企业，当时他年仅26岁，毫无经验可言，也没有受过训练，他在一场“宫廷政变”中罢黜祖父的亲信，引进了一支全新的管理团队，拯救了公司。

但一般人并未意识到，这个戏剧性的故事远远不止是一个个人成功和失败的故事。更主要的，它是一个管理不善的故事。你或许可以把它看成一场对照试验。

福特一世之所以失败，是因为他坚信，企业不需要管理者和管理。他认为，企业只需要老板和老板的“帮手”。福特和他同时代的大部分商人（美国及其他地方）的唯一区别在于，亨利·福特毫不妥协地坚持自己的信念。他应用这套信念的方法——比方说，只要他的帮手胆敢自视为“管理者”，不听福特吩咐就作决定、采取行动，既使他再能干，福特也会炒掉他，或者撤他的职——只能说是在验证假说，最后彻底证明这套假说站不住脚。

事实上，福特故事的独特之处（也是重要之处）在于，福特能够验证这个假说，一部分原因是他活得足够久，另一部分原因是他手里有10亿美元来支持自己的信念。福特的失败不是因为他的个性和脾气，而是因为他拒绝接受管理者和管理层是企业必需的东西，也是执行任务、履行职能的基础，而不能仅仅是受“老板”“派遣”。