



HZ BOOKS
华章经管

| 解读德鲁克 |

An Elaboration
of Peter Drucker's
Management
Thoughts

德鲁克

管理思想解读

赵曙明 杜鹏程 主编



机械工业出版社
China Machine Press

|解读德鲁克|

德鲁克

管理思想解读

|An Elaboration
of Peter Drucker's
Management
Thoughts

赵曙明 杜鹏程 主编



机械工业出版社
China Machine Press

本书是多位作者研究成果的结晶。他们多是我国管理学界的学者，也有来自业界的企业高管，还有一些是曾经在德鲁克先生身边学习和工作过的著名学者。本书按照德鲁克的经典管理思想概要、创新思想与企业家精神、目标管理与企业社会责任理论、管理者自我管理与人本主义管理理论、人力资源管理理论、组织变革与管理理论，以及其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。

本书2面彩插所用照片分别由赵曙明先生和彼得·德鲁克管理学院提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

德鲁克管理思想解读 / 赵曙明，杜鹏程主编. —北京：机械工业出版社，2009.10
(解读德鲁克)

ISBN 978-7-111-28462-8

I. 德… II. ①赵… ②杜… III. 德鲁克, P. F. (1909—2005) —管理学—思想评论
IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第176779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：胡智辉 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009年10月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 29.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28462-8

定价：49.00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

如果您喜欢彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）或者他的书籍，那么请尊重德鲁克。不要购买盗版图书，以及以德鲁克名义编纂的伪书。

让我们一起纪念彼得·德鲁克先生^①

欢迎各位来南京大学商学院参加“纪念德鲁克诞辰100周年暨德鲁克学术思想研讨会”！非常感谢南京大学商学院主办这次研讨会！我特别要感谢赵曙明院长，他毕业于克莱蒙特研究生大学并在20世纪八九十年代求学于德鲁克先生。赵院长今年6月16日应邀出席在韩国首尔举行的“德鲁克百年论坛”，并在大会上作了关于德鲁克先生管理思想的一个激情洋溢的报告。我未能出席聆听，深感遗憾，但我在此要向赵院长表达我的谢意，因为人人都说那是一个相当好的报告！

人们经常问我，德鲁克先生如果在世，他会如何评价当前的经济危机？我真希望我能知道答案！德鲁克先生总是宣称他不是一个未来学家，不会预言未来。各位可能都听过他的一句名言：“如果你想了解未来，就必须创造未来。”

他的确说过，美国企业的高管和普通员工之间薪酬的巨大差距令人愤慨，而且也会造成很多问题。他说的员工并不是指那些在生产线上的工人。他坚信，有些企业老板（或高管），并非中层经理，会欺诈和职业犯罪，从而给企业带来麻烦。

此外，德鲁克先生不希望20世纪30年代经济危机时出现的那种失控行为再重演，他相信，今天政府和企业所承担的社会责任感以及知识工作者社会的兴起提供了一种机会，使那些未经训练的低层次的体力劳动者得以实现他们能够达到的各种目标。在德鲁克先生看来，这种目标的实现，其意义远远超过金钱或额外津贴。

祝所有参加“纪念德鲁克诞辰100周年暨德鲁克学术思想研讨会”的各位高管、经理人员、老师和同学们好运！希望我们都充分享受这次德鲁克诞辰百年的活动及接下来的岁月带给我们的机遇与挑战！

德鲁克夫人 多丽丝·德鲁克

于美国加州克莱蒙特城

2009年9月9日

① 本文来自德鲁克夫人多丽丝·德鲁克给“第三届德鲁克管理思想研讨会”的祝词，由南京大学张子源老师翻译。

德鲁克思想及其对我的影响

德鲁克教授是当代著名的思想家，一代管理学宗师。他特殊的家庭背景、传奇式的经历、渊博的学识及睿智的才思，使其在政治、法律、社会、管理、历史等多个学科领域都留下了精辟的见解和耐人寻味的启示。管理学更是他一生耕耘的主要园地。在此领域，他成就卓著。他是推动管理学发展成为一门严肃科学的先驱，是现代“管理丛林”中经验主义管理思想流派的创立者和代表人物。他的论著被译成30多种文字，在世界各国广为传播，成为全世界管理者、学者奉为圭臬的经典。德鲁克讨厌人们称他为预言家，而自称为旁观者。年轻的时候，他曾尝试成为一个经济学家。他曾经用经济计量工具分析纽约股市，并且预测纽约股市未来将不断繁荣。但一个月后，纽约股市即发生大崩盘。德鲁克说：“这是我所做的最后一次市场预测。”他说，任何人都无法预测未来，我唯一能做的是以旁观者的身份，就是观察已经发生并对未来可能产生影响的重大事件。他意识到经济学家只对商品的行为有兴趣，而他关心的重点在于人的行为。从表面来看，管理似乎离不开以商品为主的范畴，然而在德鲁克的眼中，“人”才是管理的全部内容。德鲁克具有的强烈的人文关怀，最终导致他决心以管理顾问和管理学家作为终身职业。德鲁克具有的不断学习的精神、广博的知识基础、独特的思维方式，则保证他能够达到常人所不能达到的思想高度。德鲁克坚持每两三年就要学习一门新学科的学习精神，使得他涉猎了经济学、管理学、社会学、心理学、数学、政治理论、历史及哲学等众多知识领域。在此基础上，他运用其独特的思维方式，从社会、历史的高度，冷峻地俯瞰和分析组织及组织管理的变迁。这一

独特的视角使其避免了一叶遮目的狭隘，从纷繁复杂的社会现象中，准确把握和预测组织发展和管理的变化。

德鲁克的管理思想

德鲁克对管理理论的贡献，提出的管理理论和管理思想，是任何人都无法比拟的，随便列举就有目标管理、自我管理、顾客导向的组织、高层管理团队、效能与效率、时间管理、企业愿景、业绩管理、知识工作者、组织分权、以知识为基础的组织、扁平组织、团队、企业社会责任、后资本主义社会，等等。就连最近流行的平衡计分卡等管理方法也能够从德鲁克的著作中找到影子。毋庸置疑，德鲁克先生是有史以来对管理理论贡献最多的大师。在这里，我只能列举几点做简要介绍。

顾客导向的组织

企业的目的是什么？是盈利能力，还是利润最大化？德鲁克认为，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点：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，简单的各种生产要素组合是不能创造价值的，只有依靠企业的创新。“我们的事业是什么”是要从营销的角度、从顾客的角度出发，并最终由顾客来定义的。在不同的时间、不同的情况下，都会有不同的答案。因此，必须在特定的条件下确认顾客要什么、想什么、相信什么、期望什么，这些是企业高管必须接受的客观事实，高管必须尽一切努力从顾客那里获得答案，而不是试图猜测顾客的想法。只有这样，企业才能找出“我们的事业是什么”这一问题的答案。

在企业内部，管理者的任务变成了实现知识员工的工作绩效。例如，在《卓有成效的管理者》(1966)一书中，德鲁克直言不讳地指出：“人们聘用管理者，就是希望他的工作卓有成效。”可以说，《卓有成效的管理者》一书正是德鲁克对管理者个人实现卓有成效的论述，而《管理：使命、责任、实务》(1973)一书，则是德鲁克对组织如何实现卓有成效的最好阐释。在德鲁克看来，绩效是企业经营管理的基础。只有实现真正的绩效产出，企业才能够维

持生存。因此，在德鲁克的管理哲学中，绩效始终是管理应该关注的核心问题。因为，如果没有绩效，管理本身就没有存在的意义。

目标管理和自我控制

德鲁克认为，如果缺乏目标，根本就无从管理，所以，经理人务必要先进行“目标设定”，才能进行“有效管理”和“目标管理”。但是如果要实现“目标管理”，就必须要有“自我控制”，“自我控制”意味着更强烈的工作动机。目标不是命运，它是方向；目标不是命令，它是承诺；目标不是要决定未来，它是要动员企业的资源，创造未来。没有目标就无从管理，管理之所以存在，是因为目标存在。目标不是一堆数据，而是“明确、简单、清晰，并且可操作的愿景”。然而目标能成为组织的行为，并且落实到每一个人身上，这就需要员工以高标准来要求自己，并予以有效地自我控制。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唯一维度在于时间。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的活动，即管理企业，管理人员，同时也管理工人和目的。

知识员工管理

德鲁克认为，现代组织中知识工作者数量日益增多，并且知识工作者的成果通常要与其他人的成果结合起来才能够产生效益，因而管理者的作用日益凸显。但是判断管理者的标准并不是下属的多少，而是其成果对公司的影响。德鲁克将那些“对促进机构有效运转负有行动和决策责任的知识工作者”都称为管理者。由于知识工作者难以监督，因而组织效率将取决于组织成员能够对自身进行有效的管理。在以后的几十年中，德鲁克先生进一步阐述和发展他的思想，提出现代组织管理的核心在于“自我管理”的思想。时至今日，这些思想依然在领导学研究中处于前沿。例如，最近有学者提出内部企业家理论，认为真正有创造力的企业要使得组织内部每个员工都成为企业家。

殊不知，这些最新思想在德鲁克先生几十年前的著作中便得以体现。

在20世纪60年代，大多数领导学方面的研究还认为有效的管理者是天生的，并试图从管理者的素质角度出发，寻找有效管理者所具有的不同于常人的个人特质。德鲁克先生从他自己的研究和咨询经历出发，认为没有一个有效管理者是天生的，他们之所以有效只是由于在实践中学会了一些有效的管理习惯。德鲁克认为“组织中的管理者通常会遇到四种情况，而自己基本无法控制，然而每种情况都会向他施加压力，将工作推向无效，使机构运作不灵：（1）管理者的时间往往只属于别人，而不属于自己；（2）管理者往往被迫按照老一套方法开展工作；（3）只有当别人使用管理者的贡献时，管理者才具有有效性；（4）管理者身处组织之内，但如果他要有效工作，还必须努力认识组织以外的情况。为应对这些情况，德鲁克认为作为一个有效的管理者，必须在思想上养成如下习惯：（1）知道如何利用自己的时间；（2）不埋头于工作，注意使自己的努力产生必要的成果，重视对外界的贡献；（3）善于利用自己的长处以及上级、同事和下级的长处；（4）精力集中于少数主要领域；（5）善于做出有效的决策。如今，德鲁克对管理者工作面临现实问题的描述和相关建议，已成为经典，被经常引用。

社会责任

德鲁克对于社会责任的关注，可以说是西方传统社会责任思想的一种体现。也许在德鲁克的著作和文章中，“社会责任”一词与“绩效”一词同样显著，社会责任的观念类似于社会精神在西方人的观念中一样显然。但我们反向思维就会发现，社会责任是绩效的基础。管理之所以必须追求绩效，不仅是因为绩效是组织生存的基础，还因为企业要承担社会责任。正如德鲁克曾指出的：“管理是一项以绩效责任为基础的专业职能。”管理中，组织与员工的双向责任正是德鲁克思想和著作中一个深层次的基础。

我记忆中的德鲁克先生

我们很多人只是从著作中认识了德鲁克先生，并没有见到过他本人，因而想当然认为世界著名的管理大师一定是一个严肃、超然、不食人间烟火的得道高人。在我1981年3月1日出国之前，国内对德鲁克的介绍也不多，因而

我对他并没有太多了解。在我到美国加州克莱蒙特研究生大学读书以后，才认识到原来身边就有如此厉害的人物，从而也渐生敬仰之心。但是当我初次见到先生的时候，顾虑立刻就消除。站在我面前的，是一位身躯高瘦、因年纪大而微微驼背、前额微秃的高贵长者。在一张满布皱纹的脸上，充满了仁慈的笑容。在讨论问题的时候，为了让你接受他的观点，他习惯用很重的口音加强语气。总之，在他身上，你更容易看到一个行为保守、知识渊博、循循善诱的长者形象。他保留了传统欧洲的“旧知识分子”的人文魅力。举一个简单的例子，德鲁克虽然在20世纪50年代就预测到了计算机对管理的重大影响，但是其本人却一直拒绝使用计算机。数十年来，德鲁克一直坚持用一台老式的电动打字机完成了数百万字的著作。我问他：“为什么不换成现代化的计算机？”他说：“我不喜欢用计算机，因为它总让我觉得写文章好像是在咬文嚼字。”一个如此保守的人怎么会提出自我管理、后资本主义社会等激进的管理思想呢？先生生活上的保守与思想上的激进，始终让我们感到匪夷所思。

先生的多产、智慧、洞察很容易让人产生天生英才的感慨，殊不知先生付出的努力远远超过了常人。正是由于先生超乎常人的、对事业的无比热情，对完美的不懈追求，才造就了先生的伟大成就。先生经常对我讲起一件对他的人生影响很大的事情。先生毕生喜欢看歌剧。18岁的一天晚上，他到汉堡歌剧院看意大利著名作曲家威尔第的歌剧《福斯塔夫》，并且完全被它所折服。但后来，他惊奇地发现，这样一部充满热情、活力四射的轻歌剧竟然是威尔第在80岁时所创作的。当别人问威尔第：“你是19世纪最重要的歌剧家，为什么在如此高龄还要继续从事创作，是不是对自己的要求太高了？”威尔第回答道：“我的一生就是作为音乐家为完美而奋斗的一生。完美永远躲着我，我当然有义务去追求完美。”这件事对德鲁克影响很大。他下定决心，无论从事什么行业，无论到了什么年纪，一定要追求完美，决不放弃——即使完美永远躲着我。因此，当有人问德鲁克先生“您认为您哪一本书最好”时，他总是微笑着回答：“下一本。”在长达60几年的职业生涯中，德鲁克总共出版了39本著作，平均每两年就有一本书问世。德鲁克先生在他94岁高龄的时候还完成了最后一部著作。他在《哈佛商业评论》上发表了30多篇论文，并且有6篇获得了麦肯锡最佳论文奖。这一成果足以令当今最杰出的管理学家叹为观止。德鲁克经常告诫经理人：“一定要知道你自己是如何利用时间

的。”他本人就是有效利用时间的典范。在克莱蒙特校园里面流传着这样一则故事。如果你写信邀请德鲁克发表一场演讲或写一篇书评，将会收到他本人寄来的一张明信片，背面写着：非常感激您诚挚的邀请，但我无法做下列各项事情——撰写前言；替手稿或新书写书评；参与专题讨论会；参加委员会或任何形式的会议；回答问卷调查，接受访问；以及上电视或上广播电台。当我问德鲁克，您是如何打发工作以外的休闲时间的？德鲁克先生反问我：什么是休闲时间？德鲁克的高产再次验证，一个再有天赋的人，也需要目标和愿景，也需要对目标的不懈追求。我从德鲁克身上学习到对工作的态度、对人生的追求、对学习的热情，这不仅是一个学者成功的基础，同时也是一个卓有成效的管理者成功的基础，而这远胜于任何的管理方法和技巧。

2005年夏天我参加完世界管理学大会，转道回母校拜见老师德鲁克先生，先生告诉我，自从2002年癌症动过手术以后，他的身体就远不如从前，但依然在坚持写作和研究。现在想来，写作就如他的生命一样。先生停止写作的一天就是离开我们的一天。20多年前在美国读书期间，我常常聆听德鲁克先生的教诲，多次读过先生的著作，受益良多。而后，每每碰到新问题，我就会温故。令人惊奇的是，随着阅历增长、知识丰富，每每重读，竟然会看出很多以前看不出来的体会。一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴一个人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

2009年9月9日

与大师同行

为此段文字写下这个名字似乎有点狂妄，但如果考虑到“三人行必有吾师”的格言、大师行为风范对自己研究与管理实践的影响、大师思想和理论不朽的生命力，忐忑之心稍有安宁。

被称为“现代管理学之父”的德鲁克先生虽然于2005年11月11日静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！在他诞辰100周年之际，在这个日益多变和复杂的时代，他似乎以其远见和深邃的思想依然伴我们前行！

这篇短文绝非是大师的思想研究，而是大师思想在自己学习、研究、实践、思考过程中的折射，是过去自己一些思考和文字的整合，是自己可与同行分享的一点点感想。在为德鲁克先生诞辰100周年之际而出版的《德鲁克管理思想解读》一书出版之际，我应邀以此文作为《德鲁克管理思想解读》一书的序言。

管理的“师”与“匠”

在中文语境下，“大师”不是对在某一方面小有成就，稍有建树的人的称谓，而是指开宗立派，有着巨大影响力的人。“大师”最早是指在佛学上有精深造诣或参悟的高僧，后衍生为对和尚的尊称。“大师”也指在艺术上和学术上有显著成绩的人，即对艺术家和学者的尊称，如在绘画艺术领域，自古画家千千万万，但能称上大师的却屈指可数。遗憾的是现代浮躁社会中大师的帽子满天飞，各行各业的“大师”随处可见。小有成就甚至在专业方面略知一二的人，便大大咧咧地以大师自居或被那些为了自己利益或通过提高别人来抬举自己的人谦卑地尊称为大师。

无论关于大师的称谓有多少种或多少争议，但“师”者从其外在表现看一定是开宗立派，在其领域有精深造诣、影响巨大之人；从其内在特质看必然是有思想境界、有大智慧、善于创新的人。其内在表象决定了大师具有人文特质，所以有人讲，科技领域有专家、无大师，大师大都是对人文领域卓越者的称谓。

毋庸置疑，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，甚至有人称其“大师中的大师”。在我看来，其伟大倒不是他涉猎甚广的知识、博学多闻的独到见解，而是其面对现实，关注实践，不拘一格，大胆思想的理念、态度和思维方式，而这正暗合了管理的基本特征和真谛，也是我们学习和践行管理的基本路线。

与“师”相呼应的是“匠”，一般将具备某些技能，且可以将事情做得很完美、很精致、很周全的称为“匠”，如木匠、铁匠、剃头匠、教书匠、工匠等。大凡“匠”是可以训练出来的，是有程序和技巧可循的，即使那些匠心独具之作，通常也是按作者自己的章法习得的，也是可以传授的，如带徒弟。但“师”者难以训练出来或通过师傅带出来，往往是时代的造化。德鲁克就是历史给人类的馈赠。

比较而言，“匠”可以是心灵手巧、精到、完美；但“师”除了可以具备“匠”的技能外，一定要有思想、灵魂。具体到管理上来说，许多学者可以按国际认可的学术规范，制造大量可以在国际学术期刊上发表的论文，但若其远离实践，缺乏洞见和深刻的思想，其作品也只能是大量雕虫小技也；有的企业实践家经过长期操练也能驾轻就熟地管理企业，但如其缺乏足够的理论修养和境界，充其量也只能是一个管理的工匠。换句话说，只有理论和技术，可能成为一个管理的技术员；只有经验和技巧，往往是经验主义者。这两者只在“匠”的层次，难以上升到“师”的境界。要想成为管理领域的“师”级人物，学者一定要做“有实践的理论”，实践者一定要做“有理论的实践”！

我很多年前曾做过一个比喻，学术研究就像编篱笆，不少人永远跟在别人后边修补篱笆或编篱笆，这大多属于“匠”；只有极少数人在竖篱笆桩子，这些人不少是“师”。世界当然离不开大量的“匠”，但缺乏“师”，特别是“大师”，我们经常陷入黑暗或盲目的摸索中。

以大师之道学管理

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的理

论，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。他认为他最重要的贡献是：（1）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；（2）管理不仅是“企业管理”，而且管理是所有现代社会的管理器官，尽管管理一开始将注意力放在企业；（3）我创建了管理这门学科；（4）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；（5）管理学科是把管理当做一门真正的综合艺术。

研修管理，真正领悟管理理论的真谛，要学会与大师对话和交流。就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的“天行健，君子自强不息”；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠社会；他智慧，世界无数人、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！

可以说，德鲁克的一生就是管理思想的一生，但其思想的动力之源是实践，其伟大成就来自于其面对实践和现实的不间断观察，深入企业实际的广泛操练和深刻感悟，以及奠基于其上的科学思考和智慧提升！

德鲁克精辟地认识到：“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；其唯一权威就是成就。”他还深深地感悟到：“智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，唯有‘有效性’才能将这些资源转化为成果。”而“有效性”实际上是管理各个方面的智慧综合和理性提升！

纵观其思维过程和理论体系，我们不难发现其学说的三大特点：实用性、系统性、前瞻性。而这三个特点也映射出了管理理论研究和实践的精髓和应追求的方向，是需要我们用心品味，在研究和实践中不断感悟的，只有这样，才可能演绎出像大师那样或大师所期望那样的精彩事业和人生！

我的管理观

我认同和敬重德鲁克，特别是其面对现实、关注实践、不拘一格、理性思维、高度总结、系统前瞻的行为方式。实际上这正体现了管理的基本特征和真谛。

最近，在与另一位以关注实践、不拘一格，甚至反叛的管理大师明茨伯格的交流中，我对其管理知识三角形（科学、艺术、实务）进行了扩充，以我习惯的五角星表达了我对管理知识的认知，即管理涉及五个方面：哲学（智慧）、科学（知识）、艺术（技巧）、实务（经验）和技术（工具），它们分别位于管理五角星的五个角上，而其中心则是领导力（驾驭力）。其中的知识又分为三类：与环境无关的普适知识（context-free knowledge）、与环境有关的知识（context-bounded knowledge）、特定环境下的知识（context-specific knowledge）。

管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华，即管理的哲学在思、在凝练和聚合。科学概括了管理活动的一般规律，通过总结和提炼，将其中带有规律性的东西上升为知识，而这些知识通过学习可以掌握，所以管理的科学知识可以传递、流动和学习。但由于管理的大部分知识与环境和对象或管理情景（management context）有关，学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性，不能简单复制和套用，因而管理需要实务训练和经验积累。艺术则体现了管理中的个性特点，也即面对同样的问题和环境，不同领导者和管理者可以做出不同反应，且这些反应往往没有对错之分，只有适应与否。适应、协调者成功，反之则受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味。而实务、手艺需要操练才能习得，强调的是管理的实践性，管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧和感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐。长期的管理研究和实践已经发展出了许多管理的技术和工具，借助之可大大提升管理的能力和效率。从上述管理的知识体系可以看出，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨、感悟，管理的经验在操练，管理的技术在运用，而管理哲学在思想和升华，但思想的基础是学习、感悟、操练和运用。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤之别？一般的回答是能力差异。我不否认人和人之间的能力差别，但更想强调能力背后的领导力或驾驭力，包括价值观、理念、心态、思维方式、方法论、知识和技术的运用能力等，即怎样定位人生？怎样看待管理？怎样面对问题？怎样领导和管理？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂和富于挑战的活动。要做

好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了，企业运行状况恶化时，所有问题就暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。但低手却经常认认真真面对所有问题，深陷问题网中，结果耽误了大事。另外，人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦和人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理智慧、知识、技巧、经验、工具的综合运用，而其运用水平还取决于管理者的综合驾驭能力。

高水平的管理有点像玩杂技。杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点和能力对其创造性运用上的。有人还形象地比喻，管理类如下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势，水平接近者的比赛赛前谁也难以确定一定会怎么下或肯定能赢。管理的神奇主要体现在管理者根据自身特点和能力以及其组织和环境的情况对基本管理原理的创造性应用上。

面对管理实践，研究不只是管理专家和管理实践家的专利，管理学家要有更优秀的研究，也必须时刻关注管理实践，进而观察、思考、研究、提炼和升华。高水平的管理学者、专家和实践家，往往是那些具有独特视角和思想的人，他们关注现实，热爱生活，善于高度概括和缜密思考，从而形成自己的思想精华。

我对管理者曾经提出了一个“面对实践，做观察者，更做思考者和研究者”的口号，实际上这不应只是一个口号，而应成为领导和管理人士的一种意识、一种思维方式、一种行为习惯。意识的确立会使我们自觉地、有意识地关注实践、善于观察、勤于思考，将其上升到思维方式，主要是要改变我们许多人容

易理论导向、方法导向、经验导向，遇事总是首先考虑理论上是怎么说的，有什么方法，别人或我们过去是怎么做的；而不是问题或现象导向，即根据我们面临的实际问题和现象具体是什么，然后利用已有的知识和经验在没有任何框框的情况下进行深入研究，这样思路才会更开阔、更有创造性。所以思维方式的改变更具决定性、更重要。长此以往，就会形成一种良好的行为习惯，问题和现象导向，观察力敏锐，思维系统、敏捷，逻辑严密、形成知识系统。

德鲁克无疑是“面对实践，做观察者，更做思考者、研究者”的杰出典范。实际上赫伯特·西蒙也是这方面的伟大人物之一，他是伟大的管理学家，但他获得了诺贝尔经济学奖，还是人工智能技术的开创者之一，并因此摘得计算机技术的最高荣誉——图灵奖。他的兴趣还涉及政治学、心理学、社会学等科学领域，且在这些领域中几乎都有开创性和突破性的成就。放在200年前，成就全能的大师和哲人还有可能，但在20世纪，西蒙的成就应该是奇迹了！他提出了人类有限理性的理论，然而，他自己却努力接近无限理性理想的高度，在决策行为研究领域做出了里程碑式的贡献。如此的成就，得益于他紧扣现实、善于观察、乐于思考的习惯。

良好的思维模式和行为习惯不只是大师们的专利，只要我们善于与大师同行，我们每个人均可利用之从工作中，甚至是普通的日常生活中得益！

席酉民博士
西交利物浦大学执行校长
英国利物浦大学副校长
西安交大管理学教授、博士生导师
《管理学家》杂志主编

身为以彼得·德鲁克命名的管理学院的院长^①

身为以彼得·德鲁克命名的学院的院长，我既享受特权，又面临挑战。德鲁克在这里教了35年的书，他的文章在这里收藏，他的遗赠在这里保存。这是一个难得的特权，这是因为像所有德鲁克的弟子一样，我们站在一位极具学识和哲学巨人的肩膀上，正追寻着一位先驱——管理学之父的步伐。吉姆·柯林斯在反思自己的书——《基业长青》和《从优秀到卓越》——所获得的巨大成功时，曾评论说书名或许可以换种简单的说法，就叫做《德鲁克是正确的！》。不管我如何说我的作用微乎其微，都无法表达我这样一个不合格的学生心中无限的惶恐。

作为彼得·德鲁克管理学院的院长，挑战包括维持和复兴一个伟大的学院——彼得·德鲁克和伊藤雅俊管理学院。这是世界上唯一一所由一位思想家和一位实践家命名的商学院。彼得·德鲁克著有39本著作，撰写文章无数并举办过成千上万场演讲，是一位强有力的、具有开创性思维的领导者。伊藤雅俊是世界上最大的零售企业之一的创始人（日本伊藤洋华堂集团），他是一位将德鲁克的原理付诸实践的成功的企业家。联合思想家和实践家共同命名象征着我们努力在管理学教育方面所起的作用，即理论联系实践，并希望能以此与众不同。德鲁克曾说过，任何一家企业的职责就是不断地创新和开拓市场，通过连续和变化的结合来取得进步。我们不断努力保持一贯以来的最佳状态——讲授以价值为基础的MBA和EMBA课程，明确地激发学生穷其一生不仅追求工作上的成功，而且追求个人和社会的价值。同时我们还开创一些创新模式，例如首创

^① 本序由南京大学商学院博士生陈志红翻译。