

动荡年代里的经营管理

作者：彼得·F·杜拉克(美)

译者：吴 军 郭靖安

中国纺织工业企业管理协会情报中心

动荡年代里的经营管理

作者：彼得·F·杜拉克(美)

译者：吴 军 郭靖安

中国纺织工业企业管理协会情报中心

封面设计：顾丕玉

动荡年代里的经营管理

(内部发行)

彼得·F·杜拉克(美) 原著

吴 军、郭靖安 译

编辑
出版
发行

中国纺织企协情报中心

印刷

上海市纺织工业局印刷厂

0.85.

Managing In Turbulent Times

Peter F. Drucker

Harper & Row, Publishers
(哈珀·罗公司, 1980年, 纽约)

出版说明

在党的“对外实行开放，对内搞活经济”的政策指引下，我国经济与世界经济的联系日趋紧密，企业转轨变型工作有了良好的开端。学会和加强经营管理，提高经济效益，已越来越成为经济主管部门和每个企业面临的重要课题。

了解世界，才能面向世界；学会经营，才能提高经营管理水平。从这一指导思想出发，我们翻译出版了《动荡年代里的经营管理》一书，并向读者推荐。

《荡年代里的经营管理》是美国著名管理学家彼得·F·杜拉克一九八〇年的近著。作者是一位对资本主义经济及管理有着较深造诣的管理专家，他所著的《有效的管理者》一书在我国国内发行后，受到各方面的重视。在《动荡年代里的经营管理》这本书中，作者从全球战略角度出发，认为我们所处的时代是动荡的时代。在动荡的时代里，经营管理的首要任务应是“确保机构的生存能力；确保其结构力量和完好；承受打击的生存能力；适应突变和利用新机会”。作者认为，动荡的时代是无规律、非直线、不稳定的，但基本原因是可以分析、预测和控制的。因此，作者要求经营管理者，面对企业和机构周围环境出现的新现实、新机会和新威

胁，并据此作出适应新情况的决策。这种从战略和动态上来考察分析经营管理的观点和方法是本书的可取之处。诚然，作者是一位资产阶级学者，书中存在着某些我们不能同意的观点和分析，例如，书中维护和美化资本主义之处明显可见；对发展中国家和社会主义国家有着种种偏见；对马克思主义的经济学说采取了一种实用主义的态度等等。尽管如此，但书中提出的问题，提供的材料，对于我们开阔眼界，增长知识，考察了解资本主义国家在动荡年代里的经营管理是有所裨益的；对于搞好我们的经济改革工作，提高经营决策水平，发展对外贸易，摸索具有中国特色的经营管理路子，也有着一定的借鉴作用。

值此本书出版之际，对利用外事研究工作之余翻译本书的吴军、郭靖安两同志，对热忱将译稿提供给我们的朱新吾同志，以及参加本书审校的其他同志，一并表示衷心的感谢！由于我们水平有限，书中不足之处在所难免，敬请读者指正。

中国纺织工业企业管理协会情报中心

一九八三年十一月

目 录

导言..... (1)

第一部分 基本问题的经营管理

一、就通货膨胀进行调整..... (8)

二、为清偿能力和金融实力进行经营管理..... (11)

三、生产率的经营管理..... (12)

四、知识工作者的生产率..... (22)

五、维持企业生存的费用与对利润的错觉..... (28)

第二部分 为明天的经营管理

一、集中资源求取效果..... (40)

二、摆脱昨天..... (42)

三、为发展而经营管理..... (45)

四、对创新和变革进行经营管理..... (48)

五、为了明天的企业战略..... (61)

六、管理人员的一张记分卡..... (68)

第三部分 对显著变化的管理：

新的人口结构和新的人口动态

一、新现实..... (76)

二、生产分担：跨国一体化..... (94)

三、新型消费市场	(109)
四、管理战略的含义	(115)
五、从“劳动力”到“各类劳动力的综合大军”.....	(118)
六、强制退休年龄的终结	(124)
七、“双头怪物”.....	(131)
八、发展中国家的就业需求	(135)
九、发达世界的就业需求	(139)
十、需要制定安排多余劳动力的计划	(144)

第四部分 在动荡环境中的经营管理

一、统一的世界经济	(156)
二、跨国的世界货币	(157)
三、主权的完结	(163)
四、破碎的世界政态	(169)
五、世界经济中的准发达国家	(172)
六、面对世界经济的企业政策	(179)
七、雇员社会	(182)
八、“权力来自财富”	(191)
九、工会能生存下去吗?	(202)
十、商业企业成为一个政治机构	(208)
十一、在政治环境中的经营管理	(220)
结论 对管理的挑战	(227)
译者后记	(234)

导 言

去年六月，我在伦敦英国管理人员的一次会议上讲话，题目是“管理者能管得了吗？”许多会议参加者似乎认为，回答是清楚不过的：“不能”。当然这个问题没有什么意义。管理人员只能尽力而为，没有选择余地。他们被雇用的目的就是要进行有效的经营管理；有效的经营管理是管理者和经营管理存在的唯一理由。

毫无疑问，有许多事情（确实太多了），管理人员——不论是企业还是非企业的公务机构的管理人员——是不能做的、不允许做的、被阻止做的。但是，这本书集中论述行动、战略、机会。它集中论述管理者能够做好的、应该做、必须做的。

或者莫如将顺序倒转过来：先是“必须”，然后是“应该”，最后是“能够”，以集中论述行动、战略、机会。关于未来的时代，即管理者将在其中工作和活动的时代，将是动荡的时代，这一点是肯定的。在动荡的时代里，经营管理的首要任务是确保机构的生存能力；确保其结构力量和完好，承受打击的生存能力，适应突变和利用新机会。

因此，这本书从管理基本问题——通货膨胀与清偿能力，生产与维持企业的费用开始。后者极易被人们误解，称

之为“利润”。

但是，对基本问题的管理也意味着为明天而管理。它意味着摆脱昨天，用发展的政策、发展的战略来管理增长和设法区分是健康发展、发胖还是癌。它意味着了解可以采用的战略，并从中作出选择。它要求今天具有对那些影响企业明天的领域内的经营管理工作进行判断的能力。

这些基本问题可以说是显而易见的——基本问题总是如此。但是有多少经营管理措施对它们有效？有多少管理措施甚至考虑到这些基本问题？

动荡的定义就是无规律，非直线，不稳定。但其基本原因是可以分析、预测和控制的。经营管理应该——和可能——管理构成周围大量动荡的唯一最重要的新现实：人口结构和人口动态的显著变化，尤其是西方和日本发达国家的人口结构和人口动态的变化。这些变化已在改变世界经济一体化的方式。它们很可能导致一种新的、以生产分担（production sharing）和市场控制为基础的“跨国联合公司”（transnational confederation），来取代许多地区性的、老的、以金融控制为基础的“多国公司”。它们正在形成新的消费市场和改组现有的老消费市场。它们极大地改变劳动力的状况，最后将成为具有不同愿望和不同特点的“各类劳动力的联合大军”。它们将迫使我们完全抛弃一种“固定退休年龄”的概念。它们对经营管理提出新的要求——以及新的机会——制定安排多余劳力的计划。

最后，在企业和机构的周围环境中出现了新现实、新机会和新威胁。这种环境是：世界经济及其一体化同日益分裂的世界政态并存；所有非共产党发达国家中“雇员社会”的出现；政治秩序和政治进程的变化。

二十世纪七十年代期间，经济史上持续最长的发展阶段终结了。过去十年，我们进入了动荡年代。

从马歇尔计划到七十年代中期的二十五年，不仅是经济空前发展的时期，世界经济从未有过的发展速度最快和发展范围最广的时期，也是可以高度预见的时期。在社会方面，这些年是迅速变化的年代。但是在经济方面，这些年西方主要国家是沿着第二次世界大战奠定的路子发展的，多数情况下是沿着早在大萧条以前就定下的路子发展的。而这些年来的新发展，一些“二等”国家——例如，巴西、墨西哥、南朝鲜和非共产党中国人的地区和国家香港、台湾和新加坡——也是沿着传统的和人所共知的路子发展的。从现在起，发展不再可能按传统的路子——即使发生严重萧条，也只可能出现许多类似之处。

尽管人们都在谈论技术的飞速发展变化，但这二十五年还是技术持续高速发展时期。一方面变化确实很快，但是发展变化多是在第二次世界大战前已经规划好的领域，是大萧条以前，甚至许多情况下是在第一次世界大战前就有发现和创新基础的领域。这种情况现在已告结束。技术方面，我们正在进入一个动荡时期，一个迅速创新的时期，一个结构急

速变化的时期。

在第二次世界大战后的二十五年，做计划变得时髦起来。但是做计划惯常在很大程度上都是老一套。通常，计划从昨天的趋势开始，然后是对未来的设想——也许采用不同的“配制方法”——但是成分和结构几乎完全一样。这样做行不通了。在动荡时期，最可能设想的是发生改变结构的非常事件——而非常事件按定义是不能“计划的”，但它们常常可以预见。这要求有为了明天的战略，这些战略预见哪里有可能发生最大变化，可能是什么样的变化，使一个企业或医院、学校、大学能利用新的现实，并把动荡变为机会。

本书涉及的必要战略能把迅速的变化当作机会，把变化的威胁转变成对生产有利可图的活动的机会和对社会经济个人同样有利的机会。

动荡的时代是个危险的时代，但是它最大的危险是诱惑人们去否认现实。各种新现实既不符合左派的设想，也不符合右派的设想。它们同“尽人皆知”的情况一点也不吻合。它们同每个人，不管政治见解如何，仍然相信的所谓现实迥然不同。这个“现实”同右派和左派认为的“想当然”完全不同。今天最大最危险的动荡是政府、企业的高层管理和工会领导的决策者们的错觉同现实之间冲突的产物。

但是动荡的时代也是对那些能认识、接受和利用这些新现实的人们一个大好机会。它首先是给领导人以机会的时代。因此本书经常涉及的一个题目就是各个企业的决策者需

要面对现实，免受“常识”的诱惑，昨天认为必然的诱惑，这种诱惑会成为对明天有害的迷信。

本书讨论各种新现实。但是，它是关于行动而不是认识，关于决策而不是分析。它不是一本“哲学”书，也不询问：“我们向何处去？”目的是想实事求是地成为一本以各种公共或私人管理领域的决策者为对象的书。这本书不是谈“如何做”，而是想告诉管理者们做什么。

彼得·F·杜拉克

一九八〇年元旦于加利福尼亚州的

克莱尔蒙特

第一部分

基本问题的经营管理

- 一、就通货膨胀进行调整
- 二、为清偿能力和金融实力进行经营管理
- 三、生产率的经营管理
- 四、知识工作者的生产率
- 五、维持企业生存的费用与对利润的错觉

第一部分

基本问题的经营管理

在动荡的年代里，必须将企业的管理处于既能承受突然的打击，也能利用突然出现的、没有预料到的机会。这就是说在动荡的年代里，基本问题必须得到管理，而且要妥善管理。

在可预见的年代里，就像我们生活过的从马歇尔计划到石油输出国组织卡特尔年代，这些基本问题往往被视为理所当然。但是，如不随时认真、仔细、始终如一地把它们置于管理之下，情况就会恶化。确实，今天对多数的企业来说——企业的、非企业的以及公务机构——最大的危险可能不是公众对企业的敌视，环境的制约，过分热心的规章制度，能源或者甚至通货膨胀，最大的危险也许是这些基本问题潜在地恶化了。经过一个较长时期的相对平静之后，人们总是在视为理所当然和百无聊赖的例行性事务方面出现意外的和潜藏的薄弱环节的危险。

基本问题没有变化。但是处理这些问题的具体办法却因内部和外部条件的变化而大不相同了。因此，动荡年代的经

营管理不能不从讨论影响现有企业生存和成功的基本问题方面新的和不同的要求着手，这些问题是：清偿能力；生产率；未来的费用。

仅仅经营管理现在的企业是不够的，但首先得从它开始。

一、就通货膨胀进行调整

人们首先必须确切地了解他要经营管理什么？然后才能成功地进行经营管理。然而今天不论企业还是非企业公务机构的管理者们都对真实情况不了解。他们所认为的真实情况在很大程度上是错觉和似是而非的。他们企业的现实被通货膨胀所掩盖、歪曲和走了样。今天的管理者能看到的报告、资料 and 数字比他们的前任要增加许多倍；他们已经习惯于依赖这些数字。因此，如果这些数字不真实的，他们就会遇到危险。然而通货膨胀期间，数字总是不真实的。货币仍然被认为是价值的标准和价值本身，但是在通货膨胀条件下，这却是一种错觉。只有对企业的实际——它的销售、财政状况、资产和负债以及利润——按通货膨胀进行应有的调整后，才可能对基本问题进行管理。

在西方国家以及在日本，过去十年里，一个接一个企业年复一年地宣布取得了“创记录的利润”。事实上，在这些国家里，极少企业（如果有的话）能够盈利。按理，在通货膨胀时期，盈利是不可能的，因为通货膨胀是政府对财富的

有意破坏。应该说，虽然公众对此并不明瞭，但有所感觉。这点从对待宣布这些“创记录利润”股票交易的怀疑态度和一般公众的仇视态度即可以看出。但是，“创记录利润”的错觉也导致错误的行动、错误的决定，和对企业状况错误的分析。它导致了全面错误的经营管理。

大多数的管理者是了解这点的。然而迄今甚至没有人试图纠正这种通货膨胀造成的假象。我们知道要做什么，而且做起来也不很困难。我们需要就通货膨胀情况对销售额、价格、库存、应收款项、固定资产、折旧和收益进行调整，不要求完全准确，而是在可能的合理范围之内。不这样，即使是学识渊博的管理者也将永远成为通货膨胀造成的错觉的牺牲品。他可能知道他手头数字完全是虚假的；但是只要这些数字摆在他的面前，他就按这些数字行事，而不是按自己较广博的见识行事。他将愚蠢地、错误地、不负责任的干下去。

第二个危险的错觉是：相信表面的“收益”是企业的真实收益，因为企业仍然用的是当资本费用比较低时得到的钱。（例如在通货膨胀时期以前和按通货膨胀前的利率发放的长期债券。）这笔钱早晚（通常较早）是要更新的；而发行新债券取代旧债券时的收益必须足以支付资本费用。就通货膨胀进行调整时，企业的货币也必须像其他固定资产一样进行调整，并且利率将总是与通货膨胀相等，这是不言而喻的。

“存货利润”从来不是真实的利润。如果通货膨胀持续