



Peter Drucker

赵雪章◎编译

Management Thought

彼得·德鲁克

管理思想全集

展现德鲁克的智慧与风采，描述德鲁克的思想轨迹，
透视20世纪管理学的演变。





Peter Drucker

赵雪章◎编译

Management Thought

Management
Thought
——
管理学之父
学管理

彼得·德鲁克

管理思想全集

展现德鲁克的智慧与风采，描述德鲁克的思想轨迹，
透视20世纪管理学的演变

中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

彼得·德鲁克管理思想全集/赵雪章编译. - 北京:

中国长安出版社, 2006. 1

ISBN 978 - 7 - 80175 - 420 - 2

I . 彼... II . 赵... III . 企事管理 IV . F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第007499号

彼得·德鲁克管理思想全集

赵雪章 编译

出版:中国长安出版社

社址:北京市东城区北池子大街14号(100006)

网址:<http://www.ccapress.com>

邮箱:ccapress@yahoo.com.cn

发行:中国长安出版社 全国新华书店

电话:010-65270593 65270433

印刷:北京通州京华印刷制版厂

开本: 1/16

印张:18

字数:300千字

版本:2011年1月第1版第二次印刷

印数:1-10000

书号:ISBN 978 - 7 - 80175 - 420 - 2

定价:32.00元

(如有印装错误 本社负责调换)

永远的德鲁克

彼得·德鲁克(Peter F·Drucker)(1909-2005)作为现代管理学的创始人,是管理学界的精神领袖,他几乎历经了整个世纪的沧桑。作为一名卓越的管理学家和思想家,他不仅用自己的智慧引领和改造了一个时代,而且必将对未来社会产生着深远的影响。因为需要更新管理理念的不仅仅是企业、公司,包括政府、医疗、学校、军队等很多机构,甚至是具有远大抱负的个人。

德鲁克,1909年11月19日出生于奥匈帝国的维也纳的一个有着深厚知识传统的家庭,祖籍为荷兰人,其家族在17世纪时从事书籍出版工作(Drucker原意为“印刷者”)。他的父亲是当时奥国政府的财务官员,同时也是一位经济学教授,曾创办萨尔斯堡音乐节。德鲁克的母亲是一位学医的妇女,在那个年代从事医学的女性是很少的。德鲁克从小生长在富于文化的环境之中,其回忆录《旁观者》对其成长历程作了详细而生动的描述。德鲁克在德国学习的时候,来自音乐之乡的他,被19世纪意大利伟大的作曲家威尔第(Verdi)的最后一部歌剧《福斯塔》深深震撼,就在他去了解意大利伟大的作曲家威尔第的背景资料时,他惊奇地发现,威尔第在80岁的时候(当时欧洲男子的平均寿命只有50岁)谱写了他最后一部歌剧《福斯塔》。威尔第的一段独白:“我一生都是音乐家,且一直极力达到完美的境界,而我一直很困惑自己是否已达到这个境界,只是下定了决心再努力一试。”这句话再次深深触动这个年轻人的心灵,一直成了德鲁克一生追求完美的座右铭,现实中德鲁克也是这么做的。他从85岁到95岁的十年中,相继出版了10本著作,以每年一本的速度为人类贡献他的智慧!德鲁克在谈到他的职业时曾说:“写作是我的职业,咨询是我的实验室。”

德鲁克先后在奥地利和德国受教育,1929年后在伦敦任新闻记者和国际银行的经济学家。于1931年获法兰克福大学法学博士;1937年由于不喜欢当时欧洲的环境,移

民美国,做过银行、保险公司和跨国公司的管理顾问;1942年至1949年任贝宁顿学院哲学教授和政治学教授;1942年被当时全世界最大企业——通用汽车公司聘为顾问,这是德鲁克先生人生以及职业生涯当中重要的转折点。他于1946年将工作实践的心得成果编辑成《公司的概念》一书,对大企业的组织与结构有详细而独到的分析。1950年起任纽约大学商业研究院管理学教授。在之后的人生历程中,德鲁克著书和授课未曾间断。德鲁克与夫人结婚多年,他们住在加州克莱蒙特,有四个孩子,六个孙子。

德鲁克在全世界拥有广泛狂热的信徒。经典奥地利学派的血缘传统融合美国资本主义世界的实践精髓,造就了彼得·德鲁克天然预见性的独特思维方式,以及将微观管理学置于宏观世界的研究方式。在德鲁克看来,未来的世界正在由一批完全独立自主的个人创造,明天的社会将要如何发展,取决于今天的决策者,尤其是公司里的职业经理人,取决于他们的知识、洞察力和管理素质,所以德鲁克尤其关注公司里的决策者或者称之为管理精英。长久以来,彼得·德鲁克将其微观的管理研究集中到组织、目标管理、领导力、人力资源、创新制度、公司责任,这些研究无不是对公司决策者的根本思考。

德鲁克是位实践管理学家,他具有睿智的大脑,深邃的眼光,以及宽广的视野。在他近一个世纪的人生经历中,每一次真知灼见的产生,无不是建立在多地域、多民族、多国情的纵向或横向比较上,时间的流逝非但没有湮灭他的见解,反而使之愈加焕发出光彩。就如同管理不是手段,也不是工具,更不单是达到某种经济或政治目的的合理途径。管理,应是一门通学,更应是人学,管理的终极目标是使人们能更美好地生活、愉快地工作。“德鲁克是座丰碑,丰碑上所刻的字很简单,那就是‘什么是真正的管理’。”德鲁克是第一个提出“管理学”概念的人,他一生都在用自己的思想准确的构思着未来的世界:20世纪50年代初,指出计算机终将彻底改变商业;1961年,提醒美国应关注日本工业的崛起;20年后,又是他首先警告东亚国家可能陷入经济滞胀;90年代,率先对“知识经济”进行了阐释。

作为“现代管理之父”,德鲁克以其卓越的学术成就给他带来20多个名誉博士学位,他的思想几乎涉及了管理学的各个领域,我们所熟知的许多管理理论的概念都是他首先提出来的,如:营销管理、目标管理和知识工作者等等。营销理论集大成者科特勒教授就把德鲁克视为楷模,每年都要再三阅读德鲁克的管理著作,他说:“如果人们说我是营销管理之父,那么德鲁克就是营销管理的祖父。”也因为德鲁克在管理学各方面的伟大成就和突出贡献,他一生赢得了无数伟大的头衔和评价,如:“当代不朽的管理思想大师”(《商业周刊》)、“大师中的大师”(《经济学人周刊》)、“彼得·德鲁克是一盏指引我们的明灯,他的著作让我们走出迷雾找到方向”(Intel 总裁葛洛夫)……20世纪最有影响的被誉为世界第一CEO的杰克·韦尔奇也深受德鲁克的影响,他说自己的成功战略都是在德鲁克先生的启示下得以形成的。可见,德鲁克的影响是跨越时空、地域和界限的。2002年6月20日,美国总统乔治·W·布什宣布彼得·德鲁克成为当年的“总统自由勋章”的获得者,这是美国公民所能获得的最高荣誉。

德鲁克用毕生的精力致力于先进的管理思想的思考,一生笔耕不断,自1939年发表首部著作《经济人的末日:论极权主义的根源》以来,德鲁克到目前为止共发表了39部著作。其中,对全世界有巨大影响的约有十余部。德鲁克的管理思想都完全体现在其相应的著作和讲学的历程中,这也是他给人类社会遗留下来的思想宝藏和无价财富。

德鲁克于1954年出版《管理实践》(The Practice of Management)一书,从此将管理学开创成为一门学科,从而奠定管理大师的地位。这本著作的出版是管理学发展史上的一个里程碑——它标志了现代管理学的诞生,因此,著作出版日(11月6日)也被西方主流学者视为现代管理学的诞生之日。在此之前,没有一部著作向管理者解释管理,更没有一部著作向管理者传播管理。《管理实践》是首部把管理涉及的各个领域进行系统性论述的管理学著作,作者在文中提出了一系列极具前瞻性的管理见解,又从实践出发阐明了应用的途径,从而构筑了管理这门学科的架构。人们完全可以把这本书“既视为传递知识的工具,也看成一个行动指南”。《管理实践》还最早研究了经营战略与组织结构的关系,以及目标管理等先进的管理理念;德鲁克精辟地阐述了管理的本质:“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。”在该著作出版五十多年后的今天,依然是现代管理的主要工具之一,足见德鲁克管理思想的前瞻性和深远影响。

1966年,德鲁克出版的《卓有成效的管理者》(The Effective Executive),被认为是“第一本也是唯一的一本有关经理或管理者需要有何种行为的书”,至今,该书已成为领导学领域的奠基之作,成为全球著名企业家都极力推崇的经典之作。在上世纪60年代,许多领导学学者研究认为,卓有成效的管理者是天生的。但德鲁克深刻分析和证明了“卓有成效是可以学会的”,指出大部分著名的成功企业家、管理者的卓有成效不是天生的,而是需要不间断的实践,最终将追求成效变成一种习惯,并由此走向卓越。该书的两个重要结论是:管理者的工作所必备的有效性以及有效的管理能力是可以后天培养的,另一个观点就是现代组织管理的核心在于“自我管理”。“自我管理”的思想体现了对管理者范畴的界定。我们平时也会经常问:“什么样的人管理者呢?”德鲁克给了我们不同寻常的答案。在这本书中,德鲁克对“管理者”的定义与人们通常的理解不同,他认为,尽管绝大多数经理人都是管理者,但并非全部,而许多非主管人员也正逐渐成为管理者,仅仅是管理对象不同,尤其是“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”。

《管理:任务,责任,实务》(Management: Tasks, Responsibilities, Practices)是德鲁克对前半生管理实践的总结,被誉为管理学的“圣经”,出版于1973年。该书与《管理实践》共同被称为德鲁克的巅峰之作,他在书中围绕着人与权力、价值观、结构与方式等主题对管理展开了深入研究。这既是一本给企业经营者的系统化管理手册,又可以为学习管理学的学生提供的系统化教科书。作者在文中深刻分析和详尽阐述了企业的任务,经营管理者的工作、任务和技能以及高层管理的基本思路,以及管理的作用等等。

德鲁克在为该书写的序言中指出：“这本书是一本最不时髦的书。它并没有谈到权利，而是强调责任。它注意的中心不是表现自己的性格，而是履行自己的责任。”在此，作者提出“管理是一种器官，是被赋予机构（企业）以生命的、动态的器官。没有机构就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会一群乌合之众而不会有一个健康的机构。”管理是为了取得某一目的而需要执行的具体的任务；管理的每一成败都是一个管理人员的成败，指出了管理是以人为中心的，“而不是各种‘力量’或‘事实’。管理人员的理想、献身精神和人格决定着管理是否成功。”作者再次强调了“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’”，指出了验证管理有效性的标准不是逻辑，而是成果，“其唯一权威就是成就。”

1978年，管理大师德鲁克出版了一部自传体的回忆录《旁观者》（*Adventures of a Bystander*），这时德鲁克已经85岁高龄。作者以回忆录的形式著述并阐明自己的观点，这是他个人最喜爱的一本著作。德鲁克自称为“旁观者”，认为自己一生从事过的职业，包括记者、作家、顾问和教授的身份都是“旁观者”。他从社会、历史的高度，从纷繁复杂的社会形态中，从组织发展和管理思想的变化中，如同古代的先知先觉一样，用自己的睿智和感觉，描述了市场经济和商业社会的未来，人们形象地称其为“社会生态学家”。通常，旁观者被看作是对事物缺乏热情的看客，但是被誉为20世纪“管理大师中的大师”的德鲁克却不是这么一个旁观者，他是带着一双锐眼去感知这个世界的运行规则，并真实地写下了这个世界和这个世界中有趣的人。旁观者往往是个思考者，他也会从不同的角度看事物。德鲁克是一个具有时代洞察力、能引领时代的思考者。旁观者如此，管理者也应如此。

1999年出版的《21世纪的管理挑战》（*Management Challenges for the 21st Century*）一书是德鲁克先生以他90岁高龄献给读者和世界的著作。他高瞻远瞩，站在社会进步和人类文明的角度上，已发展的眼光分析未来管理者所需要正视的挑战，充分体现了德鲁克管理思想的前瞻性、科学性和实用性。书中指出：“我们生活在一个意义深远的转型期，现在的管理学思想仍然沿用20世纪的那些基本假设，很少有人来注意这是违背客观事实的。”同时，又提出了未来管理模式的变化，并对信息、知识等目标的管理提出见解，告诉人们要用战略的视角制定管理决策，要加强和重视自我管理。

德鲁克先生的著作在全世界有几十个不同文字的版本，传播及130多个国家，甚至在前苏联、波兰、南斯拉夫、捷克等国也极为畅销。其中各层管理者和普通读者最推崇的是他的原则概念及发明，比如：将管理学开创成为一门学科；目标管理与自我控制是管理哲学；组织的目的是为了创造和满足顾客；企业的基本功能是行销与创新；高层管理者在企业策略中的角色；成效比效率更重要；分权化；知识工作者的兴起；以知识和资讯为基础的社会等等。德鲁克管理思想具有很大影响，不仅仅体现在他的著作成为世界各地的畅销书，重要的是他的管理思想得到了世界著名高层管理者和企业家的认可。难怪《哈佛商业评论》评论道：“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会

有无数双耳朵竖起来倾听。”德鲁克被称为大师中的大师,不仅因为他是现代管理学的奠基人,目标管理的创建者,而且是因为他在市场、创新、变革、战略、知识管理、管理挑战以及自我管理等方面的真知灼见。

德鲁克生前除了著书写作之外,在全球进行授课育人的活动也从未间断过。自1971年起,一直任教于克莱蒙特大学的管理研究生院,为纪念其在管理领域的杰出贡献,克莱蒙特大学的管理研究院命名为“德鲁克管理研究院”。1990年,为提高非营利组织的绩效,由弗朗西斯·赫塞尔本等人发起,以德鲁克的声望,在美国成立了“德鲁克非营利基金会”。该基金会十余年来选拔优秀的非营利组织,举办研讨会、出版教材、书籍及刊物多种,对社会造成巨大影响。

德鲁克走了,一个思想家停止了思考。但在过去半个多世纪里,他的著作和讲座已成为管理者与企业家取之不尽、用之不竭的思想源泉;社会还在进步,历史还在前进,德鲁克的光辉思想仍旧光芒四射,依旧指引着人类社会的进步与发展,继续创造着人类文明。

在中国,我们有着自己的文化和自己的客观实际。德鲁克的管理学理念多是对企业发展的总结,20世纪中后期,战后的世界经济复苏,几个西方国家用短短二三十年的时间使得经济飞速发展,德鲁克先生认真研究和总结了美国、日本等国家的经济发展经验,提出一系列管理思想。中国从20世纪80年代初开始改革开放,由于文化的、体制的原因,与西方发达国家存在很大的差距,在管理理念上尤其需要先进思想的支持。虽然德鲁克的很多管理思想和理念是在几十年前提出的,但时至今日,这些思想依然处在管理和领导理念的最前沿,尤其对于发展中的中国的管理界。对这一点,德鲁克先生有着清楚的客观认识:“管理者不能依赖进口,即便是引进也只是权宜之计,而且也不能大批引进。中国的管理者应该是中国自己培养的,他们深深扎根于中国的文化,熟悉并了解自己的国家和人民。只有中国的人才能建设中国,因此快速培养并使卓有成效的管理者迅速成长起来是中国面临的最大需求,也是中国的最大的机遇。”

管理学在今天,比以往任何时代都具有更加重要的作用。但大多数人对管理学的认识还大都基于表象层面,而缺少深入的研究。德鲁克先生人们对管理学的理解和应用的程度认识得非常深刻,他的说法与观点也颇具启发性。

让我们深切怀念一代宗师彼得·德鲁克先生,用自己的努力让德鲁克管理思想在中国发扬光大!为中国的社会进步做出贡献!

contents

第一章 管理是一种实践

1 管理在实践中产生	1
2 管理不在于“知”，而在于“行”	4
3 把管理做到艺术的高度	6
4 掌握管理艺术与应变能力	9
5 感受德鲁克的事业理论	11
6 目标管理与整体目标	14
7 德鲁克的经验派主义	18
8 管理不等同于企业管理	20
9 管理要以人为本	22
10 学会自我管理 with 自我控制	25
11 把握企业的目标	28
12 管理科学与社会的关系	30
13 管理人员及其工作	32
14 多角经营的管理	35

第二章 做一个卓有成效的管理者

15 谁是管理者	37
----------------	----

16	卓有成效是一种习惯	39
17	我能贡献些什么	41
18	用人所长,容人之短	44
19	有效地管理自己的上司	46
20	寻求自由的全面发展	49
21	养成要事优先的习惯	51
22	用平凡人做出不平凡的事	53
23	管理者的个人目标与管理	55
24	取得成就的精神	57
25	但求无过的危险	59
26	正直是试金石	61
27	有效地管理自己	63
28	个人与组织的和谐观	66
29	管理科学与经理人	68
30	高层管理与有效的董事会	72

第三章 明确管理的使命与任务

31	管理的目的和使命	75
32	管理时间的问题	78
33	企业的宗旨和使命	80
34	管理能力的首要考验	82
35	企业内服务机构的管理	84
36	当效率成为一种罪过的时候	86
37	人们对工作的依赖	88
38	过分强有力的“胡萝卜”	90
39	利润、生产率和福利	93
40	对管理当局的要求	95
41	对企业人员的管理	97
42	管理对社会影响的责任	100
43	适当的企业规模	102
44	高层管理的任务	104
45	成长是企业生存所必需的	107
46	对管理集团的培训	109

47 论非营利组织管理 111

第四章 从旁观者的视角审视管理

48 旁观者的宣言 115

49 孤独而睿智的旁观者 118

50 让自己变得不一样 121

51 如何管理一个企业 124

52 目标的力量和宗旨 128

53 美国大学的宗旨和使命 131

54 对日本公司成功的分析 133

55 蔡斯工厂的保障制度 137

56 国际商用机器公司的“雇佣制” 139

57 奇迹后面的几点教训 142

58 企业社会责任的新概念 144

59 从衰落中复兴 147

60 对当前世界经济的一些看法 151

第五章 创新精神永远是企业的灵魂

61 需要创新性组织 153

62 创新是一个动态过程 156

63 创新的战略问题 158

64 创新是一种事业 161

65 创新与企业家精神 163

66 创新对企业发展至关重要 166

67 创新需要紧紧围绕顾客展开 168

68 技术创新与创新目标 171

69 什么是企业家精神 173

70 关于责任的伦理 176

71 企业的职能制结构 179

72 企业管理的联邦分权制问题 181

73 关注小企业的管理 184

74 企业的社会责任 187

第六章 从战略的高度来制定决策

75	战略管理思维	189
76	决策是什么	191
77	经营中心的决策	193
78	企业家的技能	196
79	知识管理革命	198
80	对知识工作者进行管理	200
81	企业与政府之间的关系	202
82	高层管理在知识组织中的作用	204
83	做出有效的决策	206
84	不良组织的症状	209
85	注意适当的规模与战略	212
86	懂得取舍的艺术	215

第七章 要意识到管理所面临的挑战

87	知识社会的到来	217
88	知识就是一切	220
89	管理的新模式	222
90	对新知识的需要	228
91	从人事管理到对人的领导	230
92	知识与知识劳动者	232
93	多文化的管理	234
94	管理与生活的质量	236
95	我们的企业将会成为什么样子?	238
96	把社会问题看作是企业的机会	241
97	信息交流的问题	243
98	新需要和新途径	246
99	外部的压力	248
100	共同的世界市场	250
101	企业管理现实对企业管理理论的挑战	252
102	企业的危机管理	255

附录 关于德鲁克

一、德鲁克著名格言	259
二、世界著名人物对德鲁克的评价	262
三、与德鲁克大师对话	264

管理是一种实践

1 管理在实践中产生

◎ 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。

“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。”德鲁克对生活的看法和对管理的看法一脉相承，那就是任何一种知识，只有当他能应用于实践，改变人们的生活，这种知识才会有价值。管理是随着社会生产力发展和社会进步的需要，慢慢兴起。德鲁克说：“在上个世纪 70 年代初，每一项重大的社会任务，不论是经济工作还是卫生保健、教育或环境保护、新知识的追求或防务，都委托给大型组织去办。”这样的组织已经存在下来，并且有着自己的管理当局，这也就是德鲁克所说的“服务机构”，也是现代意义上的“管理”了。我们今天的社会成就愈来愈依赖于这些机构的存在了。德鲁克叙述，在 20 世纪初的各个国家的社会中，家庭仍作为绝大多数社会任务的执行者和活动器官，各种机构少而小。这时的社会，即使在最高度机构化的国家中，也有类似于如今美国堪萨斯州的大草原而已。除了中央政府与众不同之外，社会的其余部分散布为无数的小分子：小的工场和学校、个人自由职业者（包括医生或律

师)、小农户、手工业者、地区性零售店等。此后,也开始有了一些“大企业”,但那只是开始而已。管理正是在这样的社会背景下慢慢兴起的。

对于管理的发展,德鲁克说:“这70年中,工商业固然发展了,而其他机构发展得更迅速得多。”他举例说,1914年以前,没有一所大学拥有6000名以上的学生,而且拥有5000名以上学生的大学也很少。可是现在,拥有6000名学生的大学只是一个规模非常有限的小机构了,甚至有人会怀疑这种学校能否存在。在这个过程中,医院也从一个过去只是穷人进去等死的可有可无的机构发展成为一种卫生保健的中心,逐步成为一个巨大的机构,而且是最复杂的社会机构之一。就这样,管理随着社会机构的不断发展壮大而发展。

德鲁克说:“新左派把我们的社会叫做大企业的社会。但大企业社会正同新左派的修辞伎俩一样,早已过时了。西方的社会早就是一种企业社会了——在75年以前就是了。”那个时候的企业的确是所有各种机构中最有权力的机构,甚至比某些政府更有权力。但是,自从进入本世纪以来,企业的重要性已迅速下降,德鲁克解释说,这并不是由于企业变得较小或较弱,而是由于其他机构发展得更为迅速得多。社会已成为一种多元社会。

在当时的欧洲,工商业是不受人尊重的。在政府、学术界或军队中的工作,地位比工商业高得多。

但是,经过70多年的努力,这一切改变了。

德鲁克说,目前德国的实业家和企业也没有一个在权力和影响方面可以同1900年的克虏伯和其他钢铁巨头相比。

另外,还有服务性机构的作用也已经不容忽视。德鲁克说:“现在,美国国民生产总额的1/3以上直接来自联邦政府、州政府和地方政府;还有3%~5%来自私立的和教会办的非政府办的学校,其中包括非政府办的学院和大学。国民生产总额中还有5%,即全国卫生保健预算总额的2/3,既不属于政府,也不属于工商业。最后,还有各种各样的非盈利活动,可能占国民生产总额的2%~5%。把所有这些加起来,国民生产总额中约有50%、甚至可能达60%,并不来自工商企业,而是来自各种公共服务机构。”所以说,非工商业的、公共服务的机构对管理的需要并不比工商企业小,它们所需要的程度甚至更大。

人们对非工商业机构中的管理日益关心,非工商业机构的管理今后的确将受到人们日益增长的注意。

德鲁克认为,管理的兴起可能是他们那个时代的关键性事件,比报纸上头条新闻的所有大事都要重要得多。

20世纪以来,很少有一种新的基本机构、新的领导集团、新的中心职能像管理那样迅速地兴起。在人类历史上,从来没有一种新的机构能在许多人仍在生活和工作的期间像管理那样跨越种族、信仰、语言和传统的界限而席卷全球。

今日的发达社会已经不存在贵族、大地主,甚至不存在资本家和大亨,依靠的只是社会中大机构的管理人员的领导。

也可以说,自从人们组成群体以实现共同的目标以来,为了群体内部的协调一致,确保目标的顺利实现,人们已经离不开“管理”了。

社会依靠的是这些管理人员的智慧、远见和责任心。

德鲁克认为:“在这个社会中,管理以其任务、责任、实践为中心。管理是一种需要,也是一种重大贡献。”