HZ BOOKS
华章经管

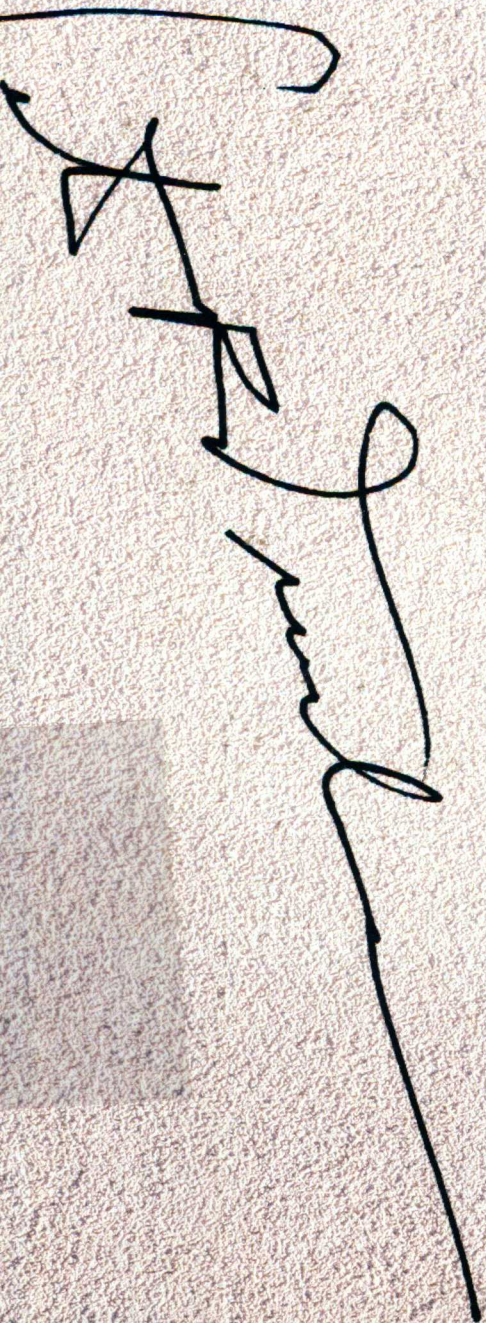
21世纪的管理挑战

中英文双语版

[美]彼得·德鲁克 著
Peter F. Drucker

MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21ST CENTURY

朱雁斌 译



机械工业出版社
China Machine Press

21世纪的管理挑战

中英文双语版

MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21ST CENTURY

[美]彼得·德鲁克 著
朱雁斌 译

贵州师范学院内部使用

机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目（CIP）数据

21 世纪的管理挑战（中英文双语版）/（美）彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）著；朱雁斌译 . —北京：机械工业出版社，2020.1
书名原文：Management Challenges for the 21st Century

ISBN 978-7-111-63748-6

I. 2… II. ①彼… ②朱… III. 企业管理－汉、英 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 262768 号

本书版权登记号：图字 01-2006-4269

Peter F. Drucker. Management Challenges for the 21st Century.
Copyright © 1999 by Peter F. Drucker.
Chinese (Bilingual English and Simplified Chinese Edition) Trade Paperback Copyright © 2020 by China Machine Press.
This edition arranged with The Peter F. Drucker Literary Trust(D)/Drucker 1996 Literary Works Trust through BIG APPLE AGENCY. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.
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.
本书中英文双语版由 The Peter F. Drucker Literary Trust(D)/Drucker 1996 Literary Works Trust 通过 BIG APPLE AGENCY 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）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。

21 世纪的管理挑战（中英文双语版）

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：李晓敏 责任校对：殷 虹
印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司 版 次：2020 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
开 本：170mm×230mm 1/16 印 张：25.5
书 号：ISBN 978-7-111-63748-6 定 价：99.00 元

客服电话：（010）88361066 88379833 68326294 投稿热线：（010）88379007
华章网站：www.hzbook.com 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

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

贵州航空学院内部使用

现代管理学之父彼得·德鲁克献给读者的这本著作，高瞻远瞩地分析了社会的进步、企业的发展以及管理者在21世纪所面临的挑战，充分体现了德鲁克管理思想的前瞻性、科学性和实用性。

原书于1999年一出版，就受到管理界和企业界的高度评价。《哈佛商业评论》在谈到德鲁克的这本书时说，本书极具“前瞻性和超前思维”，德鲁克以他“广博的知识，丰富的实践经验，敏锐的洞察力，深入浅出的分析”，使读者“茅塞顿开”，这是一部管理学“里程碑式”的著作。

本书共分为6章，分别阐述了管理的新范式，战略：新的必然趋势，变革的引导者，信息挑战，知识工作者的生产率以及自我管理共6个方面的问题。

正如其他社会科学一样，管理学对事实有一套自己的基本假设，而这一套假设构成了管理学这门学科的范式。在20世纪，因为社会环境的变化，管理的范式（paradigm）也逐步发生着变化。在21世纪，管理的范式仍然会继续变化。如果构成管理学的假设发生了变化，那么管理学的许多观念也必须跟着变化。现在的管理学思想仍然沿用20世纪

的那些基本假设。但是，遗憾的是，很少有人注意到这些假设是不是“事实”，更不用说去分析和研究这些假设了。

根据德鲁克的研究，从 20 世纪 30 年代正式开展对管理学的研究以来，人们都自觉不自觉地认为奠定了管理原理和管理实务的两套假设都是真实的，从来都没有去研究。但是实际上，因为一个世纪以来，社会、政治、经济、科技等方面的变化，这些假设都已经过时了。比如，我们都假定，有一种正确的方法，或者说应该有一种正确的方法来“管理”“人”，并由此出现了许多不同的理论。但是，如果我们深入地研究一下，现在在劳动大军中占比越来越大的知识工作者和传统意义上的体力劳动者各有什么特点，应该怎样才能激励他们，他们的生产率如何才能够得到提高，我们就会发现，我们对知识工作者的了解以及如何“管理”他们，实在是研究得太不够了。

如果我们用不正确的假设去制定我们的战略，并以此来指导管理，那就将不可避免地把我们的组织引向不正确的轨道。德鲁克用事业理论（the theory of the business）中的方法，分析了 20 世纪管理的实践，并从分析管理学对事实的基本假设入手，提出了在 21 世纪中，管理面临的新的现实。

第 2 章“战略：新的必然趋势”高屋建瓴地从社会的变化中，抓住了在快速变化和充满不确定性的时代可以建立战略的基础。这些被德鲁克称之为五个“新的根本现实”包括：发达国家急剧下降的出生率；可支配收入分配的变化；对绩效的定义；全球性竞争；经济全球化和政治分裂的背道而驰。从表面上看，这些根本现实讲的不是一般的经济性的问题，也不是管理性的问题，但是，这些根本现实在很大程度上左右着一个机构的运作。比如，出生率的急剧下降，带来了人口结构的巨大变化：老年人口的增加，劳动力的减少，知识工作者的退休绝不意味着他们不工作了。而人

口结构的变化对企业来说，孕育着巨大的商机。有眼光、有远见的管理者现在就应该着手研究这些“根本现实”。“那些非要等到这些挑战真正‘势不可当’才着手应对的人，则会被远远地抛在后面，并且可能永远没有赶上的一天”。

21 世纪管理的最大挑战，是使组织成为“变革的引导者”，这是第 3 章的主要内容。这里，德鲁克进一步深化了他在《创新与企业家精神》（1985 年）一书中的基本观点，从变革的政策、有计划地放弃、有组织地改进、发掘成功、创造变革，一直到变革的领导者要避免的三个容易重蹈覆辙的陷阱、两种不同的预算、测试、变革与持续、创造未来等不同的角度，讨论了变革的领导者必须具备的必要条件。

信息技术（information technology）是近年来谈论得非常多的一个话题。现在都说我们进入了一个信息社会，但是究竟什么是信息？什么是信息革命？历史上有关信息革命给了管理者什么样的教训，给了技术人员什么样的教训？企业需要什么样的信息？管理者如何从信息的海洋中找出自己所需要的信息？传统的成本会计为什么被有些公司所放弃，而改用“作业成本法”（activity-based costing）的会计制度？企业的任务在于创造财富，而不在于去控制成本。那么，一个企业要创造财富，需要哪些信息呢？在信息爆炸的时代，管理者在整理信息的时候有什么原则可以遵循呢？如何取得自己所需要的信息呢？这一系列的问题，在本书的第 4 章“信息挑战”中，德鲁克都有详细的论述。

20 世纪，企业最宝贵的资产是它的生产设备。21 世纪，企业最宝贵的资产将是它们的知识工作者和知识工作者的生产率。“管理”在 20 世纪中将体力工作者的生产率提高了将近 50 倍。但是，随着越来越多的知识工作者在各种组织中发挥着越来越大的作用，我们不得不研究：知识工作者和体力劳动者的区别是什么？他们有什么特点？决定知识工作者生产率的

是哪些因素？从什么地方开始着手提高他们的生产率？这些问题，德鲁克在第 5 章中都有精辟的论述。

在本书的最后一章中，德鲁克讨论了作为知识工作者的管理者所面对的挑战。我是谁？我的长处在什么地方？我归属何处？我的贡献是什么？我如何管理我的下半生？知识社会，是一个崇尚成功的社会。但是，期待人人都会成功只是幻想。“开创人生的第二领域”，可以抓住机会，使自己成为一个领导者、受到他人尊敬、成为成功人士。正如德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中所说过的：“当一名管理者，并没有什么值得自豪的，因为管理者与其他千千万万的人一样，都是做他自己应做的工作。即使已成为一位卓有成效的管理者，我们仍然有更高的人生境界。”

德鲁克在研究管理的时候，把人、企业和组织放在社会这个大环境中研究。因此，他能够高瞻远瞩，他的管理思想不局限于企业，也不受某个具体组织的局限。本书中讨论的问题，影响所及远远超过管理的范围，也远远超出个人及其事业生涯。德鲁克自己说得好：“这本书真正关注的是，我们社会的未来。”

彼得·德鲁克管理学院

德鲁克先生，现在最想谈的主题就是“自我管理”，因为自我管理已成为 21 世纪最重大的管理挑战。

对个人来说，德鲁克是不折不扣的“管理先生”，对全人类而言，德鲁克又是令人折服的“管理哲学思想家”。他关心“人”远超过关心名和利，他对“人”的终极关怀，远超过对社会和组织。德鲁克之所以为德鲁克，是因为其思想以“人”一以贯之，尊重“人”的尊严与价值，注重“人”的自由与责任，用自我的优势做出最大贡献，以利他价值的宏观思维不断创新。其管理思想影响深远，其历史定位将是“永远的德鲁克”。

以德鲁克的“自我管理”为例：多年前，他曾经面临价值观与优势之间的抉择。20 世纪 30 年代中期，他在伦敦从事投资银行业，极擅长此道，表现卓越。但是他不认为资产管理的工作是一种贡献。他领悟到，自己最重视的是“人”。一生致力于做个世上最有钱的人，对他毫无意义。尽管当时仍在经济大萧条时期，他家无恒产，也没有新的工作在等他，但他还是决定辞职，结果证明这是“正确的抉择”。

如何发现自我的优势呢？要找出自己有什么优势，只有一个方法，就是“反馈分析法”（feedback analysis）。当做出重大决策，采取重

要行动时，先把预期成果记下来，9 个月或一年后，再把实际成果和预期做一个比较。德鲁克先生说，到目前为止，他已经连续 15 ～ 20 年采用这个方法，每次结果都令他惊讶。凡是利用过这个方法的人，都有惊人的收获。

德鲁克先生后来从事传道、授业与顾问咨询的职业，第一件事就是寻找对方的优势，这可能是他最大的工作优势。

然而依笔者之见，德鲁克的优势，该是“动态、系统的思维能力”，即他融合了对人性与行为的无比敏锐的洞察力，以及对商业趋势发展的预测能力。换言之，他既能高屋建瓴，又能见微知著。听来十分平凡的话语，但在深思之后，又大有意义；看来平凡的指点，在实施之后，却又大有裨益。

做事的方式是什么？如何学习？是与人合作，还是单枪匹马？适合做什么？要了解自己的做事方式，首先要知道自己属于阅读型还是倾听型。以德鲁克先生为例，他认为自己是阅读型，且靠写作来学习，因为通过写作，才能达到理清概念、思维的目标。他适合单枪匹马地工作（one man show），归属于以写作为生，但事实上，教书及顾问咨询也是其终身工作。

谈到终身学习（on going learning），恐怕德鲁克是个中典范。过去 60 多年来，他每隔三四年都会挑选一个新的知识领域下苦功学习，以满足他对未知世界的好奇心。例如，他曾深入研究过日本艺术，并曾在美国波莫纳大学带了 6 年的课；他也曾选择 16 世纪的金融运作，或是人类科技史、人类劳动史，或是美国政治人物史、英国统治印度的历史作为研究题材。他建议世人应全方位地学习各种新知识，从而进行自我更新。

我能做出什么样的贡献？这是人类历史上的新问题。长久以来，大多数人从来不需要问：“我能做出什么样的贡献？”传统上，要做什么，不是职业本身的要求，就是老板对你的要求。直到最近，大多数人仍在做别人告诉他该做的事。

德鲁克先生曾谈到，他 13 岁时，一位颇能启发学生的宗教老师，给他

上了一堂让他终身受益的课。老师要求每一位学生说出，希望将来过世后，最令后人怀念的是哪一点。大家当然都答不出来，因为当时都太年轻了。老师笑着说："我并不期待你们现在能回答这个问题。但如果你们到了 50 岁仍然没有答案，就表示你们白活了。"从那一天起，德鲁克时时刻刻在想这个关乎一生中生存意义的严肃课题，并穷尽毕生之力，寻找适切的答案："我经常询问自己同样的问题……这个问题会引导我不断进行自我更新——因为这样会强迫我把自己看作另外一个人，也就是我能'变成'的那个人。"

当然，我们都不是德鲁克先生，德鲁克也不能代表我们，只不过他的自我探索、发现自我、自我学习、自我更新、能贡献什么、能馈赠世人什么，一再地提醒我们，或者说激励我们，让我们重新"认识自己"。

其次的挑战，是如何提升知识工作者的生产率。在 20 世纪，"管理"最重大、独特的贡献，就是将制造业里的劳工生产率提高了 50 倍之多。在 21 世纪，"管理"需要提供的最重要的贡献，就是提高知识工作者的生产率。在 20 世纪，企业最有价值的资产是其生产设备。在 21 世纪，企业最宝贵的资产，将是它们的知识工作者和知识工作者的生产率。

要提升知识工作者的生产率，必须先掌握有效的资讯，否则无法有效地达成组织的使命与目标。更重要的是领导变革、领导创新，尝试创造未来，而不是坐以待毙。

第三大挑战，则是在未来战略的制定上。先要有企业的使命宣言，再拟定战略，接着改变结构，亦即结构追随战略，战略则追随使命。其中最大的挑战是没有所谓的"正确组织"或"标准组织"，而是变化多端、不一而足的各类型组织，也没有一套所谓"正确的管理人的方法"或"标准的管理人的方法"。换言之，没有一种正确或标准的组织，而只有一种高绩效的组织；没有一套正确或标准的管理人的方法，而只有一套管理绩效的方法。德鲁克也没有给我们任何答案。

《21 世纪的管理挑战》是一本关于自我管理的变革与挑战的书。在人力资源管理上，自我管理是“革命”。事实上，自我管理要靠个人，尤其是知识工作者，要做出极大的努力。每个知识工作者在管理自己时，必须以企业最高主管的心态来思考与行动。

至于如何应用本书，德鲁克先生建议一次读一章。读完一章后，我们先问：“这些问题和挑战，对我们的组织，对我这样的知识工作者、技术人员、管理者有何意义？”仔细思考后，再问，“我们的组织和我个人，该采取什么行动，才能把这些挑战转换为机会？”

为此，《21 世纪的管理挑战》，不如说是 21 世纪的管理机会，唯有着眼于“机会”的开发，挑战的“问题”才可以解决。能为广大的中国读者推荐这本书，我感到荣幸之至。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

明天的“热点”问题

读者会问：“在这本关于管理挑战的著作中，哪里提到了竞争战略、领导力、创造力、团队协作和技术？哪里论述了‘今天’的热点问题？”由于这些都是今天面临的问题，因此我未在本书中提到它们。本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题。

肯定吗？当然肯定。因为本书提出的不是预言，不是关于未来的臆测。在每个发达国家和大多数新兴国家（如韩国或土耳其），本书讨论的挑战和问题都曾经与我们擦肩而过。人们已经可以确定它们的存在、对它们进行讨论和分析以及对症下药。在某些地方，某些人可能已经致力于这方面的研究了。但是迄今为止，能做到这一点的组织和管理人员屈指可数。只有那些现在就开始重视这些挑战，同时不仅自己做好准备，而且帮助组织做好应对挑战准备的人，才能引领潮流，才能主宰自己的未来。持观望态度的组织很可能被远远地甩在后面，从此一蹶不振。

本书吹响了行动的号角。

这些挑战不是今天才出现的。它们各不相同。在大多数情况下，它们与今天普遍接受的和认为成功的事情格格不入，并且截然不同。我们生活

在一个意义深远的转型期，在这个时期发生的变革，甚至比 19 世纪中叶第二次工业革命带来的变化或大萧条时期和第二次世界大战引发的结构性调整更为彻底。许多读者可能因为读了这本书而感到失望和不知所措，我在写作时也有同感。这是因为在许多情况下（如面对发达国家越来越低的人口出生率带来的挑战，或最后一章“自我管理”所讨论的个人和提供就业机会的组织需要面对的挑战等），当我们面对新的现实及其要求时，20 世纪行之有效的政策不再灵验，组织和个人的观念需要更新。

这是一本关于管理的书，其中关于企业挑战的内容有意只字不提，包括一些非常重要的问题，如欧元是否会取代美元成为世界的主要货币，或什么会成为继商业银行和投资银行等 19 世纪最成功的经济创新之后的第三大经济创新，等等。本书故意没有提及经济学内容，即使我们不得不根据管理内容和管理方式发生的基本变化（如知识成为经济的重要资源），去研究全新的经济理论和同样全新的经济政策。我也没有在书中讨论政治，如俄罗斯是否会重新成为政治、军事和经济强国等关键性问题。这本书只讨论管理问题。

我这么做自有道理。本书所讨论的问题，如新的社会、人口和经济现实，是政府无法顺利解决的问题。这些问题会对政治产生深远的影响，但它们都不是政治问题。它们不是自由市场经济可以从容应对的问题，它们也不是经济理论或经济政策可以处理的问题，只有管理层和知识工作者、专业人员或管理人员自己才能处理与解决这些问题。所有发达国家和所有新兴国家的国内政治活动家，一定会就这些问题展开广泛的争论。但是，这些问题的解决还得靠独立的组织、组织的管理层以及每个知识工作者（特别是每个管理人员）。

当然，在这些组织中，许多都是企业。在这些挑战影响到的组织和知识工作者中，许多都是企业或为企业工作的雇员。然而，本书论述的是管

理问题，而不是企业管理问题，其中提及的挑战对当今社会的所有组织都会有影响。事实上，许多非营利性机构（如大学、医院或政府部门）比企业更僵化，更缺少灵活性，而且过时的概念、假设和政策在它们内部更根深蒂固，其中许多机构（如大学）仍旧坚持陈腐（19 世纪）的思想。

如何使用这本书？我建议一次看完一章。每一章的篇幅都很长。读完之后，首先问："这些问题、这些挑战对于我们的组织，对于作为知识工作者、专业人员或管理人员的我来说，意味着什么呢？"在仔细思考后，再问："我们的组织和作为知识工作者、专业人员或管理人员的我要采取什么行动，才能将本章讨论的挑战转变为组织和我的机会呢？"

然后，开始付诸行动吧！

彼得·德鲁克

1999 年元旦于加州克莱蒙特市

鸣　谢

在哈珀柯林斯出版集团（HarperCollins Publishers）的小卡斯·坎菲尔德（Cass Canfield，Jr.）的倡议下，我开始写这本书。小卡斯·坎菲尔德长期担任我的美国版编辑。然而，这本书与我和坎菲尔德先生的初衷大相径庭。当初我们想出版的书要集大成于一身，能够包含我过去50多年以来所撰写和出版的所有管理著作的精华，是一种“德鲁克回顾展”。但是，当我开始撰写小卡斯·坎菲尔德提议的这本书时，我们越来越清楚地认识到，这本书应向前看，不应向后看。因此，这本书不是我以前出版的管理著作的摘录。通过向前看，它成为对这些管理著作的补充。在我撰写这本书的时候，小卡斯·坎菲尔德一如既往地始终在给我提供宝贵的忠告、建议和意见，令我受益匪浅，使得这本书更趋完美。

在本书出版的同时，我与英国巴特沃斯/海涅曼出版社（Butterworth/Heinemann）已经密切合作了60年。1939年，该公司的前身威廉·海涅曼（Wm. Heinemann）出版社出版了我的第一本书《经济人的末日》（*The End of Economic Man*），自那以后，它就是我在英国和英联邦的唯一出版商。我非常重视这种合作关系。巴特沃斯/海涅曼

出版社将再次在英国出版我的书，我感到非常高兴。

正如读者在第 3 章中所看到的，我提倡对新事物进行试点，即在小范围内进行试验。这一次，我说到做到。我对一本新书也采用试点的方式。一种方式是向几个朋友（大多数是老客户）提供早期的草稿和草稿的复印件，要求他们发表中肯的意见。我根据他们的意见和批评反复修改其中的内容，重写某个章节和阐明有关的问题。但是，我发现，在即将出版我写的书之前，先在杂志上预先发表部分章节，这是最好的办法。这样做可谓一箭双雕。我可以从读者那儿得到反馈，他们告诉我可能需要修改的内容以及需要我解释和阐明的地方。我要感谢那些就预先发表的内容提供建议、发表意见或进行批评的人，特别要感谢那些（经常大声）提出反对意见的人，他们大多是陌生人。我对他们所有人都感激不尽。通过预先在杂志上发表部分内容，我的作品有机会得到编辑，其中的好处无法估量，这对于我来说是最重要的。这些杂志的编辑在审校、指导、剪辑、修改措辞和调换段落位置的过程中做出了无法估量的贡献。我要特别感谢《福布斯》（*Forbes*，预先发表了第 1 章和第 4 章的第一部分）杂志的吉姆·迈克尔斯（Jim Michaels）和里奇·卡尔加德（Rich Karlgaard）、《加利福尼亚管理评论》（*California Management Review*，预先发表了第 5 章的精简版）的甘德尔斯·斯特拉德斯（Gunders Strads）和《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*，预先发表了第 4 章和第 6 章）的南·斯通（Nan Stone）。在他们的鼎力相助下，这本书日臻完美。

目 录

推荐序一（彼得·德鲁克管理学院）

推荐序二（詹文明）

前言 Introduction

鸣谢 Acknowledgements

第 1 章 Chapter 1

1 / 管理的新范式 Management's New Paradigms / 183

第 2 章 Chapter 2

36 / 战略：新的必然趋势 Strategy—The New Certainties / 226

第 3 章 Chapter 3

62 / 变革的引导者 The Change Leader / 258