

管理前沿

作者：彼得·德鲁克

德鲁克管理经典

管理前沿（珍藏版）

The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today

[美] 德鲁克（Drucker, P.F.） 著

阎佳 译

ISBN: 978-7-111-28064-4

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

[目录](#)

[图书梗概](#)

[关于作者](#)

[权威推荐](#)

[推荐序一](#)

[推荐序二](#)

[前言](#)

[访谈录 与睿智长者一席谈](#)

[第一部分 经济](#)

[第1章 转变后的世界经济](#)

[初级产品经济](#)

[“非工业化”的含义](#)

[从“实体”经济转向“符号”经济](#)

[结论](#)

[第2章 美国的创业性就业机制](#)

[第3章 为什么石油输出国组织必将失败](#)

[第4章 变化中的跨国企业](#)

[第5章 货币风险管理](#)

[第6章 出口市场与国内政策](#)

[第7章 欧洲在高科技上的企图心](#)

[第8章 我们能向德国人学习什么](#)

[第9章 进入日本市场](#)

[第10章 和日本做生意：有效的办法](#)

[第11章 敌对性贸易的危险](#)

[第12章 当代先知：熊彼特还是凯恩斯](#)

[第二部分 人](#)

[第13章 选拔人才的基本原则](#)

[基本原则](#)

[决策的步骤](#)

[高风险决策](#)

[第14章 衡量白领工作者的生产率](#)

[第15章 一线监督员的没落](#)

[第16章 薪水过高的管理者：贪欲的结果](#)

[第17章 超龄管理者：保持企业的青春活力](#)

[第18章 向职业学院付学费](#)

[第19章 工作与人：日益增长的不协调](#)

[第20章 素质教育：新的发展领域](#)

[第三部分 管理](#)

[第21章 管理：成功所带来的问题](#)

[新多元主义](#)

[管理的合法性](#)

[作为财产权的工作职位](#)

[结论](#)

[第22章 控制参谋工作](#)

[第23章 精简中层管理](#)

[第24章 以信息为基础的组织](#)

[第25章 工会变得过时了吗](#)

[第26章 工会的灵活性：为什么现在必不可少](#)

[第27章 管理是一门人文学科](#)

[第四部分 组织](#)

[第28章 恶意收购及其危害性](#)

[袭击者为什么能得手](#)

[钱从哪里来](#)

[快钱的诱惑](#)

[采取防卫的危险性](#)

[当华尔街碰上拉斯韦加斯](#)

[公司监护人的终结](#)

[对自由企业的挑战](#)

[第29章 成功兼并的五条原则](#)

[第30章 创新型组织](#)

[第31章 零增长企业](#)
[第32章 为什么自动化会带来利润](#)
[第33章 IBM的沃森：放眼未来](#)
[第34章 贝尔系统解体的教训](#)
[反托拉斯：玩世不恭者的观点](#)
[每个房间都有一部电话](#)
[短视的硬性推销运动](#)
[从“贝尔妈妈”变成了“贝尔怪物”](#)
[解体（没有抗争）](#)
[地区电话公司的困境](#)
[学会竞争](#)
[贝尔实验室还有未来吗](#)
[国防通信部门的风险](#)
[受管制的垄断：成就及问题](#)
[反托拉斯的道德准则](#)
[反托拉斯的社会成本](#)
[第35章 社会需求和企业机遇](#)
[后记 社会创新——管理的新领域](#)
[致谢](#)
[译者后记](#)
[精品推荐](#)

图书梗概

旁观者注定从不同的角度看事物，管理者亦如此。

如果你问他是干什么的，他会说他是个作家。这位作家在20世纪给人们生活带来的影响比任何其他作家都大。

各路人等，各种职业，各种背景，各种命运，各种性格，只有这些“社会图像”中的人物才能反映出社会的面貌，而社会终究是有许许多多的个人和他们的故事组合而成的。本书足以证明德鲁克是最有实力的随笔写手。

德鲁克自称，从写第一本书开始，他“所写的一切无不强调人的多变、多元，以及独特之处”，他要对抗的，是一个集权当道、讲求统一与一致的时代。他笃信只有独立和多元的特质，才能护卫人类社会的价值，并培养领导力和公民精神。

正是基于此意义，应该让更多的中国人读到本书。

关于作者

□

彼得·德鲁克1909年生于维也纳，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。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生院以他的名字命名——彼得·德鲁克管理研究生院。

他著述颇丰，包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命，责任，实务》、《旁观者》等几十部著作，已传播到全世界130多个国家。

其中《管理的实践》一书奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读的经典。

2002年6月，美国总统布什宣布彼得·德鲁克成为当年“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。

权威推荐

伟大的心灵必然经历不凡的际遇

德鲁克管理经典最佳导读本

倘若你能够对自己的同事、伙伴和行为、态度乃至价值观，有如此敏锐且练达的洞察，你就有了成为管理者最重要的基础特质。

我希望借此呈现社会的图像，捕捉并传达这一代的人难以想像的那种神髓、韵味与感觉。在我的著作中，没有一本反刍的时间像这本这么长——20年来，这些人物一直在我脑海中挥之不去，行、住、坐、卧，无所不在；也没有一本书这么快就问世了——从我坐在打字机前写下第一个字，到完成全书，不到一年的光景。本书虽不是我最重要的著作，却是我个人最喜爱的一本。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去作注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

——陈春花

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说：“中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

推荐序二

永远年轻的德鲁克

看到德鲁克先生的又一本重要著作能够在中國大陸出版，我感到特别高兴。每次到书店浏览，都能看到机械工业出版社出版的德鲁克先生的著作放在最为显著的展台上。同时，德鲁克先生的大作每次总能名列畅销书排行榜上。作为德鲁克先生的学生，我为先生管理思想的广泛传播感到欣慰。德鲁克先生的这本《管理前沿》我已经阅读过多次。这次，机械工业出版社邀请我为本书作序，因此我最近又重新对这本书进行了温习。令人惊喜的是，这次重新翻阅，我不但没有感觉作品有丝毫的过时，反而越加贴近当今时代的主题和现实。正如我们通常所说：“德鲁克先生的著作本来就是为未来所写。”

德鲁克先生的大部头著作如《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命、责任、实务》等深受读者的喜爱。但是，我更喜欢看先生短小精悍的论文和短评。这是一本德鲁克先生在1982~1986年间所写的论文和评论集。书中收录的大部分论文来自于《华尔街日报》、《公司》、《外交》、《福布斯》、《哈佛商业评论》等著名报纸和杂志，可以说，每篇文章都展现出德鲁克先生深邃的洞察力。从人类社会和管理实践悄悄发生的细微变化中，德鲁克先生发现：知识工作者将是未来企业的主宰，目标是激励员工工作的最佳动力，绩效是衡量管理者工作表现的最好砝码，等等。这些观念的提出在当时是独树一帜的，在今天也同样是年轻的。本书的书名叫《管理前沿》，顾名思义，也就是德鲁克先生对未来企业成功经营的策略和方法的预测，其中每一篇论文都体现了德鲁克一贯的前瞻视角。

本书共分为经济、人、管理和组织四部分。在这四部分中，我重点向大家推荐后面三部分的内容。后面三部分的内容沿袭了德鲁克先生有关管理的一贯主题——创新和知识工作者，其中不乏精彩的论点和言论，值得大家仔细研读。举个例子，在实践中，人力资源配置通常是一个风险很高，同时危害很大的决策，在全世界的组织中，大约1/3的人事决策都以失败而告终。那么，这其中是不是就没有规律可循了呢？德鲁克先生通过敏锐观察，总结出一些非常实用的原则（见第13章“选拔人才的基本原则”）。首先，我们需要对任命进行周详的考虑，因为工作任务处于不断的变化中，对人的要求也处于不断的变化中。其次，选择若干潜在的合格人选，仔细思考如何考察这些候选人。在这一步骤中，关键在于我们不能将注意力集中于候选人的弱点，而应该考察他的长处。然后，我们应该和若干曾与这些候选人合作过的人谈谈，这可以保证我们全面地认识候选人。最后，保证任职者了解自己的工作。很多人才选拔工作的失败，仅仅由于新任职者不了解新工作的要求，还在采取以往的工作方法。

这篇论文的写作虽然距今已有很长一段时间了，可是今天读完依然发人深省。论文中提到的人事决策原则对现在的管理实践依然非常具有指导意义。我想这其中的关键就在于，德鲁克是永远年轻的！

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

前言

今日铸就未来

预言未来并不重要，重要的是透彻地观察现今出人意料的新发展，探求它们为未来的道路做了什么样的准备。而这，就是《管理前沿》一书每一章所试图完成的任务。

很久很久以前，我还是个青涩的新人，一位睿智的老编辑告诉我：“你永远成不了一流的记者。你总是想着下个月会发生什么，而不是明天早晨的头条。”他是对的——我从不把一个“故事”看做明天的头条新闻，而是把它当做一两年后头条新闻的预兆。

这么做挺冒险的——很多现在看来耸人听闻的东西，不过是将来的过时货。只有少数——很少的当前事件，抢先对长期的重要变革做出了暗示，奏响了新的乐章，挑起了新争论的由头。而它们正是建立成功商业政策和策略的基础。

我把自己多年来的作品分成两大类。一类是大部头的书——大部分已经写了不少年头了。它们旨在深入表现某一重要主题，并且，如果尚未确立起新的规则，它们就是该领域里的权威文本，这就是我的写作目的。比如，我在1954年所写的《管理的实践》，至今仍是全世界管理专业学生和初学者们的基础入门教程，也是资深管理者的参考书目。

另一类则是短文和评论——比如本书中收录的这些——它们分析现今发生的事件，以便探索、预测将来可能出现的新机会和新挑战。这么说吧，它们是为了“有效地酝酿新知”。

《管理前沿》收录了1982~1986年间所写的这类“酝酿性”文章和评论。实际上，从1982年我写出第一篇此类文章之后，我一直就是这样计划的——选出最好、最经得起时间检验的分析文章，集成一卷。本书终于实现了我的这个雄心。由于本书（现在都过去十多年了）一直供不应求，出版商决定把它拿出来，重新出版平装本。这是一个未经修订的版本——我们是故意这样做的，和原版相比，它一个字也没有改动过。这样，读者才能够看清作者出错的地方。它和原版唯一不同的地方就是新增了这篇前言。我站在1997年这个有利的位置上，按照章节，对这些文章做出评论。

我相信，也希望读者能发现这些文章探讨了1997~2000年发生的一些重要事件——这恰好是因为，我往往在一个主题刚冒头的时候就把它们写了出来。围绕这些主题，如今也产生了不少长篇大论的著作。更重要的是，我希望通过《管理前沿》一书的再版，帮助读者学会提出正确的问题。

第一部分 经济

阅读这部分文章，最好的方式是从最后一篇（第12章“当代先知：熊彼特还是凯恩斯”）读起。表面上它似乎是要讨论经济理论问题——实际上，无论是熊彼特，还是凯恩斯，都是最伟大的经济理论学家（尽管和当代的大多数经济学家不同，他们两人都对商业活动进行了深入的实践和思索，前者是一位银行家，后者是货币交易商和极为成功的投资管理者）。但本文讨论的内容是两位大师所假设的经济现实之间存在的差异。理解这种差异，特别是理解熊彼特对当代经济现实做出的假设，可能是理解世界新经济的 fastest 途径。而且，它尤其有助于读者迅速理解世界新经济和大多数人——我指的是政府决策者和企业主管——所相信的经济现实之间存在什么样的根本不同。

在我写的所有评论中，这可能是影响最深远的一篇——至少，我希望它在经济学家中具有这样的影响力。熊彼特虽然是经济学界大名鼎鼎的人物，一提到他的名字，经济学家就忍不住要低下头来，但很少有人真正读过他。本文引发了一场“熊彼特热”，他使用过的术语变成了老生常谈，尽管这些术语在15年后显得相当奇异：他强调，“动态不均衡”是一般经济的常态；金钱是现代政府的产物，它超越了自己的创造者，变得无法控制；“企业家”是“变革的先锋”；创新是“创造性的破坏”。

但这并非首先阅读此文的理由。熊彼特在1911年所假定的经济现实——那时他还是个非常年轻的小伙子——大部分已经变成了当代真正的现实，即转变后的世界经济——其中包括熊彼特一直担心的“税收

问题”，它把资源从生产者变到非生产者手中——最终会因为通货膨胀和无法维持下去的政府赤字而自我毁灭。

第二篇要读的文章应该是第1章“转变后的世界经济”。在1986年，所谓世界经济正在发生变化，已经算不上什么新闻了。但它新颖的地方在于，就像标题所宣称的那样，它提出世界经济已经发生了改变，早就变得和大多数人认为“正常”的经济不一样了。当然，现在大多数制定政策的人——商界也好，政界也好——都接受了这个观点，但还没有多少人针对这一认识展开行动。自然，过去10年里发生的很多重大事件当时看来还遥不可及：比如，中国作为一支主要经济力量的崛起，或是苏联在经济和政治上的解体。但本章已经大体描绘出了当前世界经济的基本趋势。我经常询问与我共事的政治家或企业主管，他们的行动是不是以本章中提到的长期发展趋势作为基础——可惜，迄今为止，做好准备，愿意接受世界已经变得如此不同的人还是不太多。

在两篇长文之间是一些较短的文章，其中几篇——比如第4、5、6章，和有关日本的章节（第9、10、11章）——稍做改动，现在也能发表。其中时效性最强的大概要数第5章“货币风险管理”。很多企业主管（甚至不少经济学家）似乎仍然认为，稳定的货币是一条自然规律。而另一些人则接受了通货波动是常态的观点，于是不少人得出结论，挪用现金是明智之举。然而，所有的经验都证明，想要在货币问题（以及款项用途）上“耍小聪明”，是一条注定要走向毁灭的道路。管理货币风险，并不是企业的“利润中心”，它是“保险”——这就是该文章所讨论的主题。

我要重复一下，向20世纪90年代末的政治决策者和企业主管提出前瞻性建议的，是本书第一部分的最后一篇（第12章）和第一篇文章（第1章），它们试图表现转变后的世界经济的基本现实及其主要发展趋势。

第二部分 人

人永远无法确定未来，人也不会立刻遭到因果报应。所以，本书中我从头到尾都弄错了的一篇文章，正是15年前我最确信无疑的一篇（第20章“素质教育：新的发展领域”）。本文撰写于1982年，于次年发表，当时作者很有信心地说：“美国学校很快就會得到改善。”唉，正如我们所知，它完全没有。为什么美国学校必须改善，以及为什么它肯定会这么做的原因，已经很清楚地写在这篇短文里了。本文至今仍和当年刚写出来的时候一样，有一种让人不能不信的劲头——唯一的问题在于，它预言的事情并没有发生。也许其他国家的学校在过去的15年里并没有什么太大发展，但也没有走向没落，更不要说是崩溃了。可美国不少公立学校偏偏就没落了，偏偏就崩溃了。未来的世界是一个竞争性更强、文化水平也更高的世界，因此，我对美国的未来深感忧虑。

尽管该章没有经受住时间的检验，但这一部分同样包含了一篇生命力最强的文章：第13章“选拔人才的基本原则”。选择人手，把他们放到合适的岗位上，仍然是一位管理者最重要的工作，也是他花时间最多的地方。可是，不少人——或者说是大多数人——不知道该怎么做。在美国组织里（我绝不是仅仅指企业），大约有1/3的职务安排和提升是完全失败的——在欧洲和日本同样如此。还有1/3可以让人忍受，尽管不那么痛快。最多还剩下1/3是成功的，能够解决问题的。其他重要的管理领域，绝不可能容忍如此之多的误操作，而且这种误操作是毫无必要的。管理者用人“百发百中”的例子，几乎不胜枚举。他们只是遵循了同样的简单规则而已。换句话说，我们知道如何做出人事决策——这篇文章讲解了该怎么做。

在上述两篇文章之间有6篇较短的文章——即第14、15、16、17、18、19章，除了第16章，其余全都关注的是从体力劳动到知识性劳动，以及从体力工人到知识工作者的快速转变问题，只是着重点放在不同的方面。这种转变在《管理前沿》撰写发表后不久就开始了，而且还将进行很多年。第16章讲的是“薪水过高的管理者：贪欲的结果”。15年前，这种现象还不像现在这样普遍，但已经足够引起我们的注意——尤其是一些管理者表现平平甚至乏善可陈，仍然获得了大笔奖金。如今它已经成为一种公众问题，但这只是最近几年的事。我写这篇文章的时候，还没有太多人注意到它。即便是现在，人们也只是谈得多，采取的行动却少得惊人。难道非要等到美国经济再来一次大萧条的时候，管理者薪酬过高才会引起众人的关注吗？

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《管理前沿》彼得·德鲁克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/389.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

