

# 管理未来

作者：彼得·德鲁克

德鲁克世纪精选

管理未来

Managing for the future:The 1990s and Beyond

[美] 彼得F.德鲁克 (PeterF.Drucker) 著

李亚 邓宏图 王璐 等译

ISBN: 978-7-111-28062-0

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BBBVIP

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](#)

[译者序](#)

[前言](#)

[访谈录](#)

[第一部分 经济](#)

[第1章 触手可及的未来](#)

[加入联盟](#)

[公司重组](#)

[管理层面临的挑战](#)

[政治至上](#)

[有什么影响呢](#)

[第2章 经济学的缺陷](#)

[两难选择](#)

[劳动传统](#)

[学习和知识](#)

[新哲学](#)

[快乐时代的终结](#)

[站不住脚的理论](#)

[两项指标](#)

[第3章 跨国经济](#)

[联合起来](#)

[福特公司与通用公司](#)

[第4章 从国际贸易到国际投资](#)

[跨国公司的竞争](#)

[战后复苏计划](#)

[第5章 美国出口额剧增的背后](#)

[第6章 低工资：不再是竞争利器](#)

[竞争肉搏战](#)

[19世纪发展模式的绝唱](#)

[第7章 90年代欧洲的生存之道](#)

[企业先行](#)

[第8章 美日贸易需要反思](#)

[第9章 日本战后的强大竞争武器](#)

[专家的反对](#)

[征税范围](#)

[第10章 对日本及日本人的误解](#)

[第11章 拯救拉美，拯救美国](#)

[全球最大的生产商](#)

[反企业家倾向](#)

[第12章 墨西哥的杰作](#)

[失败的政策](#)

[尚未解决的分割问题](#)

[第二部分 人](#)

[第13章 生产率的新挑战](#)

[I](#)

[II](#)

[III](#)

[IV](#)

[V](#)

[结论](#)

[第14章 企业领袖的神秘色彩](#)

[第15章 领导艺术：少说多做](#)

[领导者的误区](#)

[必须赢得信任](#)

[第16章 人员、工作与城市的未来](#)

[使用轮子](#)  
[万人讲座](#)  
[第17章 蓝领工人的地位下降](#)  
[社会的弃儿](#)  
[政治力量被削弱](#)  
[第18章 工作规则与职位说明的终结](#)  
[“双轨制度”](#)  
[两种可能的结果](#)  
[第19章 把官员变成经理](#)  
[往返于东德与西德之间](#)  
[什么是市场经济？](#)  
[第三部分 管理](#)  
[第20章 未来的管理者：主要趋势](#)  
[心酸](#)  
[调整](#)  
[第21章 管理上司的艺术](#)  
[正确的界定](#)  
[让上司了解你](#)  
[第22章 困扰美国汽车业的真凶](#)  
[斯隆的影响](#)  
[团队与叛徒](#)  
[第23章 日本企业的新战略](#)  
[第24章 走动式管理：走出公司](#)  
[独立的外包商](#)  
[愚蠢的问题](#)  
[第25章 企业文化：绝非鸡肋](#)  
[形式与内容](#)  
[伊拉克与格林纳达](#)  
[第26章 不断降低成本：长期策略](#)  
[撤掉运作环节](#)  
[过度肥胖](#)  
[第27章 非营利组织带给企业界的启示](#)  
[第28章 非营利组织治理：成功教程](#)  
[清晰有效的治理结构](#)  
[有效的理事会与有效的经理层](#)  
[理事会和经理人员是合作伙伴](#)  
[双人桥牌组合](#)  
[理事会和经理人员的任务](#)  
[理事会应当介入管理](#)  
[谁来负责](#)  
[经验与启示](#)  
[第29章 非营利组织的深远革命](#)  
[问题重重](#)  
[人数众多](#)  
[第四部分 组织](#)  
[第30章 公司治理](#)  
[第31章 营销四课](#)  
[没有新顾客](#)  
[大型的牧师教堂](#)  
[第32章 未来公司：从“着装”看企业成功](#)  
[障碍排除](#)  
[适当的企业规模](#)  
[第33章 企业绩效的五大指标](#)  
[预警](#)  
[没有精确的测评结果](#)  
[第34章 研发：最好由商业驱动](#)  
[失败之路](#)  
[独立的商业机构](#)  
[第35章 卖掉收发室：90年代的外包](#)  
[外包文秘工作](#)

[真空吸尘器](#)

[第36章 有效研发的10条规则](#)

[毫无意义的区分](#)

[创新评估](#)

[第37章 企业联盟的发展趋势](#)

[惟一选择](#)

[仲裁人](#)

[第38章 资本主义危机:谁来负责](#)

[恶性循环](#)

[短期和长期](#)

[第39章 新的生产理论](#)

[后记 20世纪90年代和更远的未来](#)

[瞬息万变的世界经济](#)

[知识社会](#)

[创新与企业家精神](#)

[个人效能](#)

[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—2005)

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

始终站在未来的德鲁克

“明天总会到来，又总会与今天不同。如果不着手于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。对所发生的事感到吃惊是危险的。哪怕是最大的和最富有的企业，也难以承受这种危险；即使是最小的企业，也应警惕这种危险。”我们现在也常说“惟一不变的是变化”，但是，未来的管理和企业将会怎样？我们绝大多数人往往被纷繁复杂的世界所迷惑，被琐碎的日常管理实践所困扰。为了解决一个又一个问题，我们忙于追逐各种流行的管理工具和方法，从全面质量管理到六西格玛，从流程再造到员工授权，从多元化到归核化经营……在一波又一波的流行浪潮中，我们不仅没有把握住未来，反倒迷失了方向。在快速变革中，绝大多数中国企业成为流行的追捧者和牺牲者。当我们像追星族一样学习各种流行管理著作的时候，向管理咨询公司购买最新管理方法的时候，参加各种研讨会和学习班的时候，我们试图走在未来的前面，但却不断地发现自己一再落伍。未来究竟会是什么样子？未来是不是不可琢磨？德鲁克先生的著作将会告诉我们答案。他是一位严谨的管理思想家，他的思想几十年一脉相承，经受住了历史的考验。他不同于那些流行的管理作家——那些只懂贩卖最新的管理理论，但没有自己见解的管理作家，他们人云亦云，随波逐流。德鲁克先生一生坚持自己的学术理想和学术观点，倾其一生在探求未来的世界是怎样的，社会的变化对企业管理将会带来怎样的影响。

依我看来，在管理学发展历史上，德鲁克对于管理未来的分析和设想是最有深度的。他关注今天，更关注未来。这未来不是遥远的明天，而是——用他的话来说——已经到来的明天。据德鲁克先生的观察，每隔几十年，世界就会经历一场深刻的变化，正是这些变化为管理实践带来了挑战，同时也提供了机遇。例如，第二次世界大战以后美国颁布的《退休军人权利法案》，为军人提供了免费接受高等教育的机会，这就直接导致了美国大学教育的普及，从而为企业提供了无数受过高等教育的知识工作者。但是近几十年来，发达国家生育率急剧下降，在年龄层上导致年轻人比例的缩小。由此产生两个后果：劳动力供给的减少和退休年龄的推迟。对于知识工作者来说，几十年从事同样的工作，又实在使人厌倦。于是企业员工的职业生涯规划就显得尤为突出。20世纪80年代以后，信息技术的产生对企业管理也产生了革命性的影响。德鲁克说，“信息革命的真正革命性影响才刚刚被人们感觉到，而激起或助长这一影响的不是‘信息’，不是‘人工智能’，也不是计算机和数据处理对决策、政策决定或战略所发生的作用，而是电子商务，即互联网作为营销渠道的出现。互联网作为一条在世界范围内服务的管理与专业职位的主要销售渠道，其爆炸性的出现出人意料，这是10年前或15年前人们根本无法预测的。它正在深刻地改变着经济、市场和产业结构，改变着消费者细分化、消费者价值和消费者行为，改变着工作职位和劳动力市场。”信息革命已经不是一种预言，而是活生生的现实。在以信息为基础的组织中，管理层次与管理人数大幅度削减，处于第一线的是大量的专家。对于这些专门的知识，管理者常常是一无所知。由此产生两个问题：专家的职业生涯如何规划？最高管理者的来源何在？在本书中，德鲁克先生用他那无比犀利的笔触为这些问题提供了答案。这些问题和答案不是主观臆断、凭空想像的，它们深深根植于社会发展的深层原因之中。变革无法避免，应对必出自创新。创新不是去冒险，成功的创新者是所谓的“保守的”创新者，他们发现未来，力图把未来的风险降到最低。管理的任务就是发现未来的变化，并通过企业创新去适应这种变化。

德鲁克先生一生写了很多有关预测未来管理的著作。从早期的《工业人的未来》、《新社会》，到后来的《动荡时代的管理》、《管理前沿》、《巨变时代的管理》、《21世纪的管理挑战》等，在这些著作中，德鲁克先生的思想始终是发人深省、一脉相承的。这些著作共同为我们描绘了一幅有关未来企业管理实践的图画，为实践者指明了道路。在此，我很高兴为大家推荐这本德鲁克先生在20世纪90年代初期所著的书，但愿大家能够继续在这本著作中领略德鲁克先生的风采。

赵曙明

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

# 译者序

在翻译本书的过程中，德鲁克先生不幸去世（2005年11月11日）。我想，也许可以把本书的出版作为对他的一种纪念。

彼得·德鲁克是一位知名度极高的管理学大师，在中国的知名度几乎与竞争战略大师迈克尔·波特及营销学大师菲利普·科特勒比肩。他是现代经验主义管理流派的创立者，同时也是一位管理咨询大师，创办有德鲁克管理咨询公司。

理论界和实务界对其评价极高。

美国管理协会：“如果说20世纪最伟大的发明是管理的话，那么彼得·德鲁克无疑是最伟大的发明家。”

《福布斯》封面文章称德鲁克“依然是最年轻的头脑”。

《商业周刊》则称其为“当代最经久不衰的管理思想家”。

《哈佛商业评论》认为：“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！”

《经济学家》评论道：“在一个充斥着自大狂和江湖骗子的行业中，他是一个真正具有原创性的思想家。”

他被世人尊为“现代管理之父”“管理学巨擘”“现代管理宗师”和“大师中的大师”。

在这样的背景下，机械工业出版社华章分社引入了本书，使我们再次聆听到大师的声音。

本书是一本论文集，体现了作者20世纪80年代和90年代的一些真知灼见。在80年代，德鲁克的研究重心是创新管理。这正是美国新经济兴起的时代，创业浪潮风起云涌。他敏锐地找到了新的理论增长点--创业企业和中小企业。德鲁克成功地将管理从大企业引向了中小企业，强调了管理在中小企业和创业企业成功中的重要性。在90年代，德鲁克的研究重点转向非营利组织管理问题，这是一个相当前沿的问题。德鲁克主要还是用管理企业的方法来研究非营利组织的管理问题，特别是将目标管理引入非营利组织管理，强调客户理念和绩效意识，他预测非营利组织将走向专业化（而不是当前的志愿者模式）。这些最新的成果在本书中都有所体现。

本书得以完成，得到了许多朋友的无私支持。其中，张仓泉、赵金莎、陈杰、陆建新、齐会含、郭吉涛、金生亮、曹慧、张修明、夏雪、张一鹤、姚遥、刘丽艳、刘小宽、刘增光、何芬、张桂玲、肖黎、郭延红承担了部分文章的初稿翻译，我和邓宏图（南开大学经济学院副教授）以及王璐（南开大学经济学院讲师）负责了本书绝大部分内容的翻译和全书的审校工作。另外，本书的出版过程中，还得到了机械工业出版社华章分社的大力帮助，特此表示衷心的感谢。

需要说明的是，本书的翻译得到了教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“中国民营经济制度创新与发展问题研究”（03JZD0018）、天津市2005年度社科研究规划项目“民营企业公司治理框架与实证研究”（TJ05-GL003）和南开大学科研启动项目“民营企业公司治理实证研究”的资助，另外，还得到了南开大学亚洲研究中心的资助（“中韩民营中小企业公司治理比较研究”）。

由于本书内容包罗万象，跨度很大，涉及企业管理、经济、历史、哲学的方方面面，为本书的翻译增加了不少难度。尽管译者始终谨慎动笔，仔细求证，但难免还会存在疏漏，恳请广大读者批评指正。译者联系方式：022-23368618，电子邮件：yhg@vip.sina.com或guoyanhong627@vip.163.com。

李亚

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

文档名称：《管理未来》彼得·德鲁克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/390.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

