

# 管理的实践

作者：彼得·德鲁克

德鲁克管理经典

管理的实践（珍藏版）

The Practice of Management

[美] 彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）著

齐若兰 译

那国毅 审订

ISBN: 978-111-28074-3

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](#)  
[推荐序三](#)  
[推荐序四](#)  
[彼得·德鲁克 自序](#)  
[第1章 管理层的角色](#)  
[管理层的重要性](#)  
[概论 管理的本质](#)  
[第2章 管理层的职责](#)  
[首要职能：经济绩效](#)  
[管理的首要职能是管理企业](#)  
[管理管理者](#)  
[管理员工和工作](#)  
[管理的综合性](#)  
[第3章 管理层面临的挑战](#)  
[什么是自动化](#)  
[自动化和工人](#)  
[对管理层的要求](#)  
[第4章 西尔斯公司的故事](#)  
[第一部分 管理企业](#)  
[第5章 企业是什么](#)  
[企业的目的](#)  
[企业的主要功能：营销和创新](#)  
[企业是实现经济成长的器官](#)  
[有效利用一切创造财富的资源](#)  
[利润的功能](#)  
[第6章 我们的事业是什么——我们的事业应该是什么](#)  
[“我们的事业是什么”决定企业成败的最重要的问题](#)  
[谁是顾客](#)  
[在顾客心目中，价值是什么](#)  
[我们的事业将是什么](#)  
[我们的事业应该是什么](#)  
[第7章 企业的目标](#)  
[如何设定目标](#)  
[市场地位](#)  
[创新](#)  
[生产力和“贡献值”](#)  
[利润率有多大](#)  
[其余关键领域](#)  
[目标的时间幅度](#)  
[平衡各种目标](#)  
[第8章 今天的决策，明天的成果](#)  
[摆脱对经济周期的依赖](#)  
[未来的管理者才是企业真正的保障](#)  
[第9章 生产的原则](#)  
[三种生产系统](#)  
[单件产品的生产](#)  
[“旧式”和“新式”的大规模生产](#)  
[流程生产](#)  
[管理层应向它的生产人员提出什么要求](#)  
[生产系统对管理层的要求](#)  
[自动化，革命还是渐变](#)  
[第10章 福特的故事](#)  
[缺乏管理者是福特衰败的主因](#)  
[重建福特公司的管理层](#)  
[管理管理者意味着什么](#)

[第二部分 管理管理者](#)  
[第11章 目标管理与自我控制](#)  
[上司的误导](#)  
[各个管理层次的差异](#)  
[管理者的目标应该是什么](#)  
[靠压力进行管理](#)  
[管理者的目标如何确立，由谁确立](#)  
[通过测评进行自我控制](#)  
[正确使用报告和程序](#)  
[管理哲学](#)  
[第12章 管理者必须管理](#)  
[管理者的工作是什么](#)  
[管理职责的幅度](#)  
[管理者的职权](#)  
[管理者和他的上司](#)  
[第13章 组织的精神](#)  
[实践而非说教](#)  
[安于平庸的危险](#)  
[评估的需要](#)  
[作为奖励和激励的酬劳](#)  
[不要过度强调升迁](#)  
[合理的升迁制度](#)  
[管理章程](#)  
[什么人不应被任命担任管理工作](#)  
[关于领导力](#)  
[第14章 首席执行官与董事会](#)  
[工作多么杂乱无章](#)  
[一人当家的谬误](#)  
[一人当家的危机](#)  
[如何组织首席执行官管理团队](#)  
[董事会](#)  
[第15章 培养管理者](#)  
[哪种方式的培养不是培养管理者](#)  
[培养管理者的原则](#)  
[如何培养管理者](#)  
[第16章 企业需要哪一种结构](#)  
[活动分析](#)  
[决策分析](#)  
[关系分析](#)  
[第三部分 管理的结构](#)  
[第17章 建立管理结构](#)  
[两条组织结构的原则](#)  
[职能性组织的弱点](#)  
[联邦分权制](#)  
[联邦分权制的要求](#)  
[实施联邦分权制的规则](#)  
[职能分权制](#)  
[建立共同的公民意识](#)  
[组织不健全的症状](#)  
[第18章 大企业、小企业和成长中的企业](#)  
[多大才算大](#)  
[企业规模的四个阶段](#)  
[多大才算太大](#)  
[规模小造成的问题](#)  
[规模大造成的问题](#)  
[幕僚形成的王国](#)  
[如何组织服务工作](#)  
[成长是最大的问题](#)  
[第19章 IBM的故事](#)  
[IBM的创新](#)

#### [第四部分 管理员工和工作](#)

##### [第20章 雇佣整个人](#)

[把员工当成资源](#)

[企业对员工的要求](#)

[员工对企业的要求](#)

[经济层面](#)

##### [第21章 人事管理是否已告彻底失败](#)

[人事管理究竟有何成就](#)

[人际关系理论的真知灼见和限制](#)

[“科学管理”，应用最为广泛的人事管理概念](#)

[科学管理和新技术](#)

[人事管理是否已彻底失败](#)

##### [第22章 创造巅峰绩效的组织](#)

[工作的筹划](#)

[装配线是无效率的设计](#)

[整合的规则](#)

[组织人力来完成工作](#)

[人员安排](#)

##### [第23章 激励员工创造最佳绩效](#)

[负责任的员工](#)

[让员工了解情况](#)

[拥有管理者的愿景](#)

[工厂中的社区活动](#)

##### [第24章 经济层面](#)

[对利润的抗拒](#)

##### [第25章 主管](#)

[今天的混乱状况](#)

[主管需要什么](#)

[主管的职责是什么](#)

##### [第26章 专业人员](#)

[既不属于管理层，也非一般劳动工人](#)

[专业人员的特殊需求](#)

##### [第27章 管理者及其工作](#)

[管理者的工作](#)

[信息：管理者的工具](#)

[善用时间](#)

[管理者的资源：人](#)

[什么样的人才能当管理者](#)

#### [第五部分 当一名管理者意味着什么](#)

##### [第28章 做决策](#)

[界定问题](#)

[分析问题](#)

[制定可行的替代方案](#)

[寻找最佳的解决方案](#)

[使决策生效](#)

[决策的新工具](#)

##### [第29章 未来的管理者](#)

[新任务](#)

[为未来的管理者做准备](#)

[诚实正直的品格最重要](#)

[结语 管理层的责任](#)

[精品推荐](#)

# 图书梗概

第一部从实际执行层面立论的管理学书籍

第一部兼顾管理现有企业和创新未来企业的著作

最棒的一本讲述“管理如何能够复制”的著作

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度。而衡量一种管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降到最低。

贯穿全书的三条主线：

·管理企业

·管理管理者

·管理员工和工作

德鲁克的三个经典提问：

·我们的事业是什么

·我们的事业将是什么

·我们的事业究竟应该是什么

管理必须同时需要考虑三个方面的问题：

·成果和绩效，这是企业存在的目的

·在企业内部共同工作的人所形成的组织

·外在社会，也就是企业的社会责任

# 关于作者

□

彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影​​响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

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，以及美国通用汽车公司、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；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。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》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》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经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

# 权威推荐

如果只读一本管理书籍

就读《管理的实践》！

现代管理学大厦的根基 管理学诞生的标志

《管理的实践》一书的出版使人们有可能学会如何去管理。在这之前，管理似乎只是少数天才能做的事，凡人是无法做到的。我坐下来花了些工夫，把管理变成了一门学科。

本书出版后，不但在美国一炮走红，在全球各地也都非常成功，包括欧洲、拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功和工业发展的基石。

——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

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

——赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

□  
我认为我最重要的贡献是什么？

早在60年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；

管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始就将注意力放在企业；

我创建了管理这门学科；

我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科；尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当做一门真正的综合艺术。

彼得·德鲁克

1999年1月18日

注：资料原件打印在德鲁克先生的私人信笺上，并有德鲁克先生亲笔签名，现藏美国德鲁克档案馆。为纪念德鲁克先生，本书特收录这一珍贵资料。本资料由北京光华管理研修中心那国毅教授提供。

当我带着许多问题求教于本书后，所获得的心得可归纳为一、二、三、四，即企业的目的：只有一个正确而有效的定义——创造顾客；只有两个基本职能——营销和创新；管理的三项任务；企业规模的四个阶段。这四点让你能跳出企业、站在创造市场需求的外部来审视和解决企业内部存在的问题，进行整体的、系统的而不是局部的、孤立的管理，从而在驾驭企业从小到大的发展阶段中能够从成长走向成功。《管理的实践》指导你在实践中学会管理，并在成功的管理实践中得到升华。

张瑞敏

海尔集团

与其迷惑于各种管理思潮，不如潜心读透一本书，以收到“一通百通”之效。我推荐《管理的实践》，它是“管理”这门学科的开山之作，对管理的分析非常完整和透彻，其他各类管理门道莫不可以追溯至此。

颜杰华

《哈佛商业评论》中文杂志主编

把“管理”当成整体来看，该书是第一本。尽管首度面市是在1954年，但时至今日阅读，挑战依然巨大，那就是：仍然很难找出德鲁克说得“不够好”的地方。

王立鹏

《中国经营报》常务副总编

《商学院》杂志主编

其他的“大师”，大多专注于管理的某一领域，比如战略、营销、人力资源，或者管理的某一工具，比如平衡计分卡、六西格玛、流程再造。只有德鲁克系统、全面地看管理，是真正的“管理大师”。如果只读一个管理作者，那就读德鲁克；如果只读一本管理著作，那就读《管理的实践》。

刘澜

《世界经理人》总编辑

在企业界，越来越多的人捧读德鲁克，是因为他们深知自己的成长将越来越与资源、与机会无关，而越来越与人的能力，以及对这种能力的有效管理相关。事实上，人们已经开始形成这样一种共识：当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题，正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题。



李彬

商界传媒副总编

在德鲁克远行之际，重新回顾大师五十多年前的里程碑巨作，可以让企业家们重新审视自己在日积月累的工作中忘却的基本问题：我们的事业应该是什么？管理层的职责是什么？如何为企业设立目标和针对这个目标更新我们的管理？阅读《管理的实践》，将让企业在第二次腾飞之前扎好管理的马步。

高昱

《商务周刊》主编

每位企业管理者、商学院教师和从事企业报道的记者，都应该至少买一本《管理的实践》，然后再为对于“怎样能够学会管理”感兴趣的同事或朋友，另外再买一本。《管理的实践》是最棒的一本讲述“管理如何能够复制”的书。

郭星

《销售与管理》杂志主编

# 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

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

文档名称：《管理的实践》彼得·德鲁克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/391.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

