

管理：使命、责任、实务（使命篇）

作者：彼得·德鲁克

德鲁克管理经典

管理：使命、责任、实务（使命篇）

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

[美] 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）著

王永贵 译

ISBN978-7-111-28069-9

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](#)

[推荐序三](#)

[推荐序四](#)

[推荐序五](#)

[推荐序六](#)

[译者序](#)

[前言](#)

[绪论 从管理热潮到管理绩效](#)

[第1章 管理学的兴起](#)

[员工型社会](#)

[管理的职业性](#)

[从工商业社会到多元社会](#)

[为什么必须以工商管理为中心](#)

[第2章 管理热潮及其经验与教训](#)

[管理热潮是怎么开始的](#)

[发展中国家的管理](#)

[管理热潮的终结](#)

[我们从中学到了什么](#)

[管理是一门学科](#)

[技术主义是不够的](#)

[管理及其社会](#)

[附记：管理的起源及历史演进](#)

[大型组织的兴起](#)

[第一次管理热潮](#)

[20年代和30年代的努力](#)

[第3章 新的挑战](#)

[基础领域中对新知识的需求](#)

[超越分权化](#)

[从人事管理到人员领导](#)

[新需求](#)

[企业家式的管理者](#)

[多机构管理](#)

[知识与知识工人](#)

[多国管理与多文化管理](#)

[管理与生活质量](#)

[第一篇 使命](#)

[第4章 管理面面观](#)

[目的和使命](#)

[富有生产力的工作和员工的成就](#)

[社会影响和社会责任](#)

[时间维度](#)

[经营与创业精神](#)

[管理者的工作](#)

[第一部分 企业绩效](#)

[第5章 管理企业：西尔斯公司的经历](#)

[第6章 什么是企业](#)

[企业的宗旨](#)

[两项体现企业家精神的职能](#)

[从销售转变为市场营销](#)

[企业是经济增长和发展的器官](#)

[财富创造资源的创造性运用](#)

[利润的职能](#)

[第7章 企业的宗旨和使命](#)

[独裁经营者的谬误](#)

[需要有不同意见](#)

[是方法而不是观点](#)
[谁是顾客](#)
[给顾客带来的价值是什么](#)
[尚未满足的顾客需要](#)
[“我们的业务应该是什么？”](#)
[需要有计划地淘汰](#)
[第8章 目标的力量和宗旨：玛莎公司的经历及其经验教训](#)
[作为企业使命的社会变革](#)
[经验教训](#)
[工作和工作安排的基础](#)
[如何应用目标](#)
[第9章 战略、目标、优先次序和工作指派](#)
[集中经营决策](#)
[市场地位决策](#)
[创新的目标](#)
[资源、资源的供应、资源的应用以及生产率](#)
[生产率：管理能力的第一项测试](#)
[社会维度](#)
[作为必要条件和限制条件的利润](#)
[日本的例子](#)
[如何衡量利润率](#)
[作为限制条件的利润率](#)
[对各种目标进行平衡](#)
[预算的角色](#)
[确定优先次序](#)
[从目标到行动](#)
[简论通货膨胀](#)
[第10章 战略规划：企业家技能](#)
[战略规划不是什么](#)
[战略规划是什么](#)
[摆脱过去](#)
[一切都要转化为工作](#)
[第二部分 服务机构中的绩效](#)
[第11章 多机构社会](#)
[企业中的服务机构](#)
[服务机构得到有效管理了吗](#)
[服务机构可以进行管理吗](#)
[例外的重要意义](#)
[第12章 服务机构为什么不能取得杰出绩效](#)
[预算引发的误导](#)
[当效率成为罪过的时候](#)
[挣得的收入或应得的收入](#)
[第13章 例外情况及其经验教训](#)
[贝尔电话公司](#)
[美国大学](#)
[利连索尔和田纳西流域管理局](#)
[明治时期日本的经验教训](#)
[市场方法和“社会主义竞争”](#)
[市场的限制性](#)
[公共政策的限制性](#)
[第14章 为取得绩效而管理服务机构](#)
[三种不同类型的服务机构](#)
[各类服务机构的具体需求](#)
[服务部门的“社会主义竞争”](#)
[治理机构](#)
[第三部分 富有效率的工作与有成就的工人](#)
[第15章 新的现实](#)
[体力工人的危机](#)
[工会的危机](#)
[知识工人的管理：新的挑战](#)

[劳动力的分类](#)

[新一代](#)

[第16章 关于工作、从事工作和工人我们知道（不知道）什么](#)

[从事工作的五个方面](#)

[机器设计和人的设计](#)

[受到诅咒和歌颂的工作](#)

[作为社会联系和团体联系的工作](#)

[经济方面](#)

[作为生计和成本的工作](#)

[从事工作的权力方面](#)

[第六个方面：经济权力方面](#)

[主导方面的谬误](#)

[第17章 使工作富有效率：工作与流程](#)

[工作分析](#)

[生产原则](#)

[单一产品生产](#)

[刚性大量生产和柔性大量生产](#)

[流程生产](#)

[每一种生产原则都要求什么](#)

[第18章 使工作富有效率：控制与工具](#)

[常规和例外](#)

[常规事件的模式](#)

[工作和工具](#)

[机械化和自动化](#)

[超越体力工作](#)

[第19章 工人和工作：理论和现实](#)

[马斯洛的批评](#)

[管理人员的现实是什么](#)

[“大恐惧”和“小恐惧”](#)

[极度有效的“胡萝卜”](#)

[可以替代胡萝卜和大棒吗](#)

[第20章 成功的经历：日本、蔡斯公司和IBM公司](#)

[禅宗和孔子](#)

[终身雇佣制](#)

[柔性的人工成本](#)

[各取所需的福利制度](#)

[教父制度](#)

[对高层的责任](#)

[IBM公司的经历](#)

[经验与教训](#)

[第21章 承担责任的员工](#)

[创造性的谬误](#)

[自我控制的信息反馈](#)

[持续学习](#)

[计划与执行](#)

[需要明确的权威](#)

[对作业和工作小组的责任](#)

[装配线和工作丰富化](#)

[员工责任和“新一代”](#)

[来自“未工业化地区”的外籍工人](#)

[知识工人](#)

[挽救监工](#)

[作为团体的工厂和办公室](#)

[需要领导机会](#)

[工作团体的活动](#)

[自治的工作团体](#)

[第22章 雇佣、收入和福利](#)

[工作保障和收入稳定](#)

[一些缺陷](#)

[赖因计划](#)

[需要的是：有组织地安置多余人员](#)
[利润、生产率和福利](#)
[使“福利”成为真正的福利](#)
[福利应该是什么](#)
[第23章 人是我们最主要的资产](#)
[分权化的经验](#)
[对管理当局的要求](#)
[对人员的领导](#)
[人事管理](#)
[“人是我们最主要的资产”](#)
[人员安置](#)
[第四部分 社会影响和社会责任](#)
[第24章 管理和生活质量](#)
[这怎么解释呢](#)
[对政府不再抱有幻想](#)
[新的领导群体](#)
[三个警示的事例](#)
[民权和教友派的伦理道德](#)
[第25章 社会影响和社会问题](#)
[对社会影响承担责任](#)
[识别社会影响](#)
[技术监控的必要性](#)
[如何应对各种影响](#)
[什么时候需要规章](#)
[权衡](#)
[把社会问题看做是企业的机会](#)
[社会的“退化弊病”](#)
[第26章 社会责任的限度](#)
[能力的限度](#)
[职权的限度](#)
[什么时候应该拒绝](#)
[第27章 企业与政府](#)
[历史模式](#)
[模式与现实](#)
[新的问题](#)
[几项指导原则](#)
[多国公司](#)
[第28章 绝不明知其害而为之：责任的伦理](#)
[是领导群体而不是个别领导者](#)
[绝不明知其害而为之](#)
[“金镣铐”的危险](#)
[有关利润动机的辩护](#)
[精品推荐](#)

图书梗概

“本书是管理研究中具有划时代意义的里程碑。其中涵盖的内容，对所有管理人员都至关重要，不管他所从事的工作属于哪个职能领域，也不管他所服务的企业是什么规模的组织。”

—— Choice杂志

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、跨国公司、成长和创新型组织等方面的问题。

20世纪管理最重要、独特的贡献就是将体力工作的生产力提高了50倍之多；21世纪管理所能做的贡献是提升知识工作和知识工作者的生产力。因此，管理是一项崇高的使命。

管理需要设立营销、创新、人力资源、资本资源、物质资源、生产力、社会责任及利润八个方面的目标。八个目标之间应该达到三种平衡。

管理重心是使工作有生产力，并使员工有成就感。

管理需要以社会影响和社会责任为支柱。

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深远影响，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

集德鲁克思想大成的巅峰之作

全球管理者的必读经典

本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

本书力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便他们更胜任今天和明天的工作。

——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

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

推荐序二

以大师之道学管理

2005年11月11日，95岁高龄的管理大师静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！您手中这本沉甸甸的《管理：使命、责任、实务》就是其中的代表。在这个知识爆炸和更新剧烈的时代，本书虽已经出版三十多年，但作为第一次系统阐述管理的带有手册特点的巨著，它仍然充满了活力。例如我们今天每日必须面对的知识工作者的管理问题，就是在这本巨著中提出的，作者还预见了对衡量和提高知识工作的生产率是当代管理面临的重大挑战，尽管其预测基础不是那么坚实，但面对今日的现实又有谁能怀疑其伟大的远见卓识呢！可以说，20世纪70年代是德鲁克将众多管理思想以及自己的相关思想进行整合以打造新的管理学的时代，而本书就是此时期的代表著作。

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的著作，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。真正对书中知识的领悟需要读者亲自与大师对话和交流，但就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的“天行健，君子自强不息”；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠社会；他智慧，世界无数的人们、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！

我们知道，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，被世人尊称为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。然而在我看来，其伟大之处倒不是他涉猎甚广的知识、博学多闻的独到见解，而是其面对现实、关注实践、不拘一格、大胆思想的理念、态度和思维方式，而这正暗合了管理的基本特征和真谛，也是我们阅读管理著作及学习和践行管理的基本路线。

真正的管理涉及四个方面：哲学（智慧）、知识（科学）、艺术（技巧）和经验（实务）。其中的知识又分为三类：与环境无关的普适知识（Context-free knowledge）、与环境有关的知识（Context-bounded knowledge）、特定环境下的知识（Context-specific knowledge）。科学概括了管理活动的一般规律，通过总结和提炼，将其中带有规律性的东西上升为知识，而这些知识通过学习可以掌握，所以管理的科学知识可以传递、流动和学习。但由于管理的大部分知识与环境和对象或管理情景（Management Context）有关，学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性，不能简单拷贝和套用。艺术体现了管理中的个性特点，即面对同样的问题和环境，不同的领导和管理者可以做出不同反应，且这些反应往往没有对错之分，只有适应与否，适应、协调者成功，反之则受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味；而实务、手艺需要操练才能学得，强调的是管理的实践性，管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧、感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐。管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华，即管理的哲学在思，在凝练和聚合，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨、感悟，管理的经验在操练，而管理的哲学在思想和升华，但思想的基础是学习、感悟和操练。

可以说，德鲁克的一生就是管理思想的一生，但其思想的动力之源是实践，其伟大成就来自于其面对实践和现实的不间断观察，深入企业实际的广泛操练和深刻感悟，以及奠基于其上的科学思考和智慧提升！

德鲁克精辟地认识到：“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。”他还深深地感悟到：“智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，惟有‘有效性’才能将这些资源转化为成果。”而“有效性”实际上是管理各个方面的智慧综合和理性提升！

用心读读这本虽然有一定年纪但仍然充满智慧的书，用大师之道，感悟管理的真谛，展现管理的“有效性”，演绎精彩事业和人生！

席西民博士

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

文档名称：《管理：使命、责任、实务（使命篇）》彼得·德鲁克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/394.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

