

管理：使命、责任、实务（实务篇）

作者：彼得·德鲁克

德鲁克管理经典

管理：使命、责任、实务(实务篇)

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

[美] 彼得·德鲁克 (Peter F.Drucker) 著

王永贵 译

ISBN: 978-7-111-28067-5

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](#)

[第二篇 管理者：工作、职务、技能与组织](#)

[第29章 为什么需要管理者](#)

[福特汽车公司的兴起、衰落和复兴](#)

[通用汽车公司——反面测试](#)

[福特汽车公司的启示](#)

[管理是一种“相位的转变”](#)

[第五部分 管理者的工作和职务](#)

[第30章 什么是管理者](#)

[管理人员的新定义](#)

[专业人员](#)

[专业人员的头衔、职能和报酬](#)

[第31章 管理者及其工作](#)

[管理者的工作](#)

[管理者的资源：人员](#)

[第32章 管理职务的设计和內容](#)

[设计管理职务时的常见错误](#)

[年龄平衡的重要性](#)

[职务结构和个性](#)

[管理关系的幅度](#)

[管理人员职务的界定](#)

[管理人员的职权](#)

[管理者及其上级、下属与企业](#)

[第33章 管理和管理人员的开发](#)

[为什么要对管理进行开发](#)

[为什么要对管理人员进行开发](#)

[哪些不是管理开发](#)

[开发的两个方面](#)

[第34章 目标管理和自我控制](#)

[上司的误导](#)

[各个管理层次之间的差异](#)

[报酬的误导](#)

[管理人员的目标应该是什么](#)

[靠突击来管理](#)

[管理人员的目标应该如何制定以及由谁制定](#)

[通过衡量进行自我控制](#)

[自我控制和绩效标准](#)

[一种管理哲学](#)

[第35章 从中层管理到知识型组织](#)

[必要的修正](#)

[用人过多的危险](#)

[增长的群体](#)

[新的中层管理人员的决策影响](#)

[知识型组织](#)

[必须明确划分决策权限](#)

[高层管理在知识型组织中的作用](#)

[第36章 绩效精神](#)

[但求无过的危险](#)

[道德决策](#)

[重点放在机会上](#)
[“人员”决策：组织的控制手段](#)
[正直是试金石](#)
[第六部分 管理技能](#)
[第37章 有效决策](#)
[日本人怎样做出决策](#)
[从事实出发还是从看法出发](#)
[必须有不同意见和可供选择的方案](#)
[“自以为是”的陷阱](#)
[必须做出决策吗](#)
[谁必须从事这项工作](#)
[正确的与错误的妥协](#)
[反馈](#)
[第38章 管理沟通](#)
[我们知道什么](#)
[为什么自上而下的沟通行不通](#)
[管理人员能够做什么](#)
[第39章 核查、控制和管理](#)
[核查的特点](#)
[核查的规范](#)
[核查应该服从于战略](#)
[组织的最终控制](#)
[第40章 管理人员和管理科学](#)
[诺言和绩效](#)
[为什么管理科学不能取得杰出绩效](#)
[为承担风险而担忧](#)
[管理人员必须知道什么](#)
[第七部分 管理组织](#)
[第41章 新需要和新方法](#)
[过去的最终答案](#)
[传统假设和当前需要](#)
[我们学到了一些什么](#)
[三种工作](#)
[我们应该抛弃什么](#)
[第42章 组织的基本构成单位](#)
[各种关键活动](#)
[贡献分析](#)
[“道德”活动](#)
[使服务参谋人员更有效率](#)
[信息的两个方面](#)
[保健和厂务工作](#)
[第43章 如何把组织的基本构成单位连接起来](#)
[决策分析](#)
[关系分析](#)
[不良组织的症状](#)
[作为慢性病的“组织脑炎后遗症”](#)
[第44章 组织设计的逻辑和规范](#)
[组织设计的逻辑](#)
[正式规范](#)
[经营结构、创新结构和高层管理结构](#)
[第45章 以工作和任务为中心的组织设计：职能制结构和团队](#)
[职能制结构](#)
[能够弥补其缺点吗](#)
[有限的适用范围](#)
[职能制组织原则在哪里行得通](#)
[团队](#)
[一些例子](#)
[经验与教训](#)
[团队原则的优点和局限性](#)
[团队组织的适用范围](#)

[团队设计和知识型组织](#)
[第46章 以成果为中心的组织设计：联邦分权制和模拟分权制](#)
[联邦分权制的优点](#)
[联邦分权制的要求](#)
[规模要求](#)
[多小的规模就过小了](#)
[什么是“业务单位”](#)
[模拟分权制](#)
[模拟分权制的问题](#)
[应用模拟分权制的规则](#)
[第47章 以关系为中心的组织设计：系统结构](#)
[系统结构的困难和问题](#)
[第48章 关于组织的几个结论](#)
[对简单的追求](#)
[管理者与预算](#)
[预算是一种管理工具](#)
[零基预算](#)
[成本的种类](#)
[生命周期预算](#)
[经营预算和机会预算](#)
[人力资源预算](#)
[预算与控制](#)
[甘特图](#)
[应用预算来评价绩效](#)
[小结](#)
[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。

中层经理人的行动和决策对企业的绩效和发展方向有直接而重要的影响。

经理人的工作必须包括：设定目标、组织安排、激励与沟通、绩效评估、发展人才（包括自己）。

组织的目的是使一群平凡人做出不平凡的事业，所以组织必须着眼于人的长处。

要使知识工作和知识工作者的生产力与创新力得到提升，唯一的策略是结构变革。

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

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

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、想像力及知识，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

西安交通大学

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（实务篇）》彼得·德鲁克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/395.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

