

图书基本信息

书名：<<管理：任务、责任和实践（第二部）>>

13位ISBN编号：9787508043135

10位ISBN编号：7508043138

出版时间：2007-10

出版时间：华夏出版社

作者：[美] 彼得·德鲁克

页数：308

译者：陈小白

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

今天，对权威表示反感，提倡人人都应该“做自己的事”，是一种很时髦的表现。我不得不承认，这么一来，我这本书就变成了一本最不时髦的书了。因为这不是一本有关权力的书，而是一本强调责任的书。它所关心的不是做自己的事，而是做得怎么样。

我们的社会在令人难以置信的短短50年里就变成了一个机构型社会。

这是一个多元社会，在这样的社会里，从生产经济类的产品和服务到提供医疗服务，从社会保险和福利到教育，从探索新知识到保护自然环境，每一项主要的社会工作都被交由大型组织来完成。

如果没有了那些只有机构才能提供的服务，我们的社会将不会也不可能去做任何事的。与其他人相比，我们这些现代社会里的呼吁者、这些希望成为机构拯救者的人以及受过良好教育的年轻人，在没有大型组织的情况下会更加寸步难行。

因为只有大型组织才能提供靠知识谋生、靠知识作出贡献、靠知识实现人生价值的机会。

管理是一项工作，有其自身的技巧、手段和方法。

本书将会介绍很多好的技巧、手段和方法，并会对部分技巧、手段和方法作详细介绍。

但是，本书所关注的并不是技巧、手段和方法，甚至不是管理工作，本书所关注的是管理任务。

管理还是一个器官，一个可以为管理机构提供生命力的、起作用的和充满活力的器官。

如果没有了像企业这样的机构，管理也就不复存在了。

而如果没有了管理，机构也只不过是一群乌合之众而已。

机构本身也是社会的一个器官，并且是为了能够为社会、经济和个体提供所需要的东西而存在的。

但器官并不是根据其做了什么而确立的，更不是以其如何做的而确立的，器官是根据其所作的贡献而确立的。

大多数管理著作都是有关管理工作的，它们都从管理内部来探讨管理。

而本书则以管理任务为出发点，第一次从管理外部来探讨管理，并研究了管理任务各个方面的问题及相应的要求(第一部)。

本书没有方程式、图表、数学公式，甚至没有一张表格。

整本书所强调的不是如何去做，当然更不是强调如何去确定一种做的方法了。

即便在探讨管理方法，甚至是管理科学本身时，本书强调的依然是管理成就与结果。

所以，这完全是一本关注任务的书。

本书也是一本关注管理者的书，并以这样的问题为出发点，即，就其任务而言，管理者应该了解点什么或者至少应该了解点什么。

很多管理著作关注的都是管理技巧、管理学科或管理职能，涉及到的只是管理者诸多任务中的某一个方面。

它们可能会介绍如何管理一个企业或医院，如何管理人，也会涉及诸如控制之类的管理方法或一些特殊的管理问题。

此外，这些书涉及的都是作者个人所关心或擅长的特殊领域，而不是管理者的任务。

本书就是想有所不同，其出发点和宗旨就是要介绍管理者所需要了解的全部工作，而不是作者个人的知识领域或感兴趣的特殊领域。

内容的保留与删减也以此为原则。

这还是一本很厚的书，尽管我不喜欢厚书。

但是，这并不是包罗万象的书，而是一本精选书。

我相信，很多好的读者都会抱怨这个或那个重要的话题甚至都没被提及。

毫无疑问，很多读者将会批评作者在强调某一话题时却忽略了另一话题的做法。

毋庸置疑，作者个人的判断及个人偏好是会起一些作用的。

但是，在决定什么内容该写进书中以及应给予其多大的分量上，我至少努力地借助了一套客观指标。

这套客观指标是依据我多年来与各级管理者，包括大型和小型企业的管理者，以及与企业经营者和服务机构管理者密切合作的结果得来的。

这本书涵盖了每位管理者应该了解的内容。

那些不是每位管理者都应该了解的内容，无论其多么重要，多么有趣，都没有被纳入书中，或只是被一笔带过。

由此可以知道，为什么像“管理企业中的钱财”或“从销售到营销”这样的在我的第一稿中占到了两个章节的话题却没有被放进本书中，或者，为什么管理科学的内容只占了一个小的章节。

同样可以解释的还有，为什么有关管理层以及结构和战略之间关系的问题会占了大量的篇幅，而管理著作通常是不会探讨这些问题的。

我并不是想把每一位管理者可能要面对的所有问题都罗列进这本书中，但我的确是想把所有管理者都可能遇到的并且是必须了解的问题纳入本书中，无论这些管理者的工作性质，其机构的使命和目标，或者组织规模如何。

而要做到这点，只能写一本很厚的书。

因为管理者所从事的工作很繁重，管理任务也很艰巨。

自始至终贯穿本书的管理是一门学科，或者至少有资格成为一门学科。

它不单单是一种常识，也不单单是一种被记录下的经验，它至少有可能成为一个知识体系。

本书力求将迄今为止我们所知道的其中一小部分知识介绍给大家。

此外，本书也力求介绍范围更大的系统的未知领域，这是一些我们认为缺乏有关新知识的领域。

一旦进入了这些领域，我们就会知道我们需要什么，但我们还没有掌握有关它们的知识。

实际上，这些系统的未知领域或许才是本书关注的核心，因为现在的管理知识已经超越了在可能被人称为管理的英雄年代里艰难地积累起来的管理知识。

这些知识是由一些男人和女人在第二次世界大战以前的50年里，远离尘世，凭借理想和信念而非民众的支持积累起来的。

正是因为有了这些知识，在第二次世界大战结束到1970年持续25年的管理热潮里，管理知识才得以被广泛传播，并在全球大部分地区发挥了作用。

我们已经认识到，即使我们对某些领域已有所了解，我们所掌握的知识也还是不够的。

因为这些领域会出现新的任务，而我们还没有应对它们的已被验证过的方法和手段。

来自新领域的挑战和管理问题已经出现，而我们为此做的却很少，我们甚至连少量的知识都不具备，几乎处于无知状态。

本书力求发现并确定这些领域，至少尝试着探索出第一个应对这些领域的方法，并借助政策、原则和实践来进行思考，以完成新任务，化解新挑战。

本书就是想为管理者提供适用于其现在和未来工作的一些认识、思想、知识和技能。

管理是一门学科，因为它是一个知识体系。

管理也是一种“文化”，因为它适用于任何地方。

管理不是毫无价值的科学，它是一种社会职能，存在于文化，社会，由价值观、社会习俗和信仰构成的传统，以及政府和政治体制之中。

管理是也应该是以文化为前提的，但反过来说，管理和管理者也可以塑造文化和社会。

管理从来就是见仁见智的。

作为一门学科的管理和作为一种实践的管理从一开始就被来自很多国家和民族的人所评述。

这一点在管理热潮风行的年代里曾经被不正常地遗忘了，取而代之的是，人们不顾事实地认为：即使管理不是美国人发明的，也是美国人的专长。

今天，很显然，人们再次认为管理是见仁见智的。

管理热潮也没能将管理变成美国式的。

在世界各地，一些带有基本民族特点的管理领域从未被触及过。

这些重要的管理领域包括：对政府和企业之间关系的管理，对人的管理，以及管理层的结构等等。

当然，在今天，西欧、日本和美国之间是绝对不存在“管理差距”的(如果曾经有的话)。

本书是基于我的个人经验，尤其是作为一位主要活跃在美国，或至少与美国企业和公共服务机构打交道的顾问所积累的经验而完成的。

在最近的15年里，我总是有意识地拓展我的活动范围，尝试与美国以外(特别是英国、西欧、日本及拉

美国国家)的管理者合作。

除了学习美国的管理知识外，我还学习美国以外的管理知识。

尽管这本书还会不可避免地带有美国色彩，但我还是努力地将管理任务、管理工作、管理组织以及管理方法与文化、社会和现实联系起来，特别是用实例和介绍来展示管理的全球性，而不是局限于这个或那个国家的管理。

我还特别介绍了日本的经验。

这不仅是因为只有很少的西方管理者了解日本的管理和组织，还因为了解日本这个唯一的非西方发达国家所惯用的极为不同的应对普通管理任务(如确定利润率，组织工作和工人，或进行决策)的方法，可以帮助西方的管理者更好地了解日本的管理者所正努力做的。

本书最想让大家知道的是，每个国家的管理者可以也需要学习最好的经验。

管理是一项任务、一门学科，它还以人为核心。

因为每一项成就都是管理者的成就，每一次失败也是管理者的失败。

是人在管理，而不是“力量”或“事实”在管理。

管理得当还是管理不善取决于管理者在个人理想、奉献精神以及正直无私方面的表现。

本书没有任何奇闻轶事，每一个说明或事例都是为了阐明基本观点的。

但在介绍案例和事例时，我也会努力地让读者留意到一些人，尤其是第一个解决重要管理问题的实干家，如：在一个世纪前第一个确定管理层的功能和结构的德意志银行(Beutsche Bank)的乔治·西门子(Georg Siemens)；在稍后的时间里，第一个深入思考“我们的业务是什么”的美国电话公司的西奥多·N·韦尔(Theodore N. Vail)；或者努力地——与此同时又不再努力地——为规模很小的IBM打造出可以发展成为大企业的能力的老沃森(Thomas Watson, Sr.)但是，本书总是试图将人与任务融合在一起，希望在探讨客观的不带有感情色彩的任务时，也顾及到完成这些任务的人的需要、技能和基本态度。

或许可以用“风格即其人”(‘Le style c’est l’homme’)来描述一位作家，但对于其他职业来说，风格只是一种表象而不是实质。

本书谈不上有什么风格，却很有特点。

最后要说的是，管理是一种实践活动。

因为从本质上说，它不是为了让别人知道些什么，它是让人去做的。

要想验证管理的好坏，就要看管理的结果而不是逻辑。

唯一的管理权威就是管理的绩效。

因此，本书不是一本哲学书，即使它探讨的都是管理的基本问题。

本书源于实践，并始终围绕着实践。

“从管理热潮到管理绩效”是本书概要部分的标题，它也可以作为整本书的标题。

在接下来的10年里，管理者必须要达到远远超出他们中绝大部分人所能预见到的绩效要求，而且是在各个领域。

大量的事情将更多地取决于他们的绩效，而不是他们的企业或机构的荣辱兴衰。

因此，本书的目标、动机和意图就是让现在和未来的管理者们为达到绩效要求作好准备。

与我早期的管理著作相比，本书在目标、范围和方法上都有所不同。

这些早期著作包括：《公司的概念》(1946年，纽约John Day出版社；1972年，新版本；1946年，书名为《大企业》的英国版本，伦敦Heinemann出版社)、《管理的实践》(1954年，纽约Harper&ROW出版社；1955年，伦敦Heinemann出版社)、《为结果而管理》(1964年，纽约Harper&ROW出版社)，以及《卓有成效的管理者》(1966年，纽约Harper&ROW出版社；1966年，伦敦Heinemann出版社)等等。

但是，无论从哪个方面讲，《管理》这本书都是一本新书，很自然，它还是源自我的早期著作。

只要合适，我就会毫不犹豫地从我早期著作中节选出相关内容的。

我从《管理的实践》这本书中节选的内容最多，并将其直接放进了第4、5、6、7、34和36章中的多页论述中。

第20、29、31和50章的思想也首现于《管理的实践》一书中。

但这些内容最多占到这版新书的1 / 20左右，且主要是有关基本概念的，如“我们的业务是什么”这样的问题，还有有关经营目标，依靠目标和自我控制进行管理，以及管理者的工作内容。这些内容在20年前首次出现在《管理的实践》中，并从此成为了管理的基本原则和主要概念。

有几句话是关于本书的案例和事例的。

凡是以具体名称出现在本书中的公司(或公共服务机构)，有关它们的任何事例或说明均取自任何人都可以接触到的公开资料。

这些资料有的是该公司自己的声明和报告，有的是媒体对它的报道。

当然，对每一个案例的解读都是我作的，但事实还是掌握在公众手里。

凡是没有以具体名称出现的公司或行业，关于它们的信息和看法均源自我的私人渠道，其中一部分是在咨询过程中获得的，而大多数则是通过私人交谈、在管理会上的讨论或私人通信获得的。

每一个涉及到的这类企业(或行业)都会被十分小心地掩饰起来，就连这些公司自己的人也有可能看不出来。

当读者读到“一家在美国中西部的硬件制造商”时，有一件事是可以肯定的，那就是，那家公司绝不是硬件制造商，并且绝不在中西部。

关于这类公司的事实报道是真实而准确的，而其出处的是被小心地隐藏起来了。

内容概要

彼得-德鲁克的这部经典著作告诉了我们，管理不仅是一项工作、一门学科，它还以人为核心。每一项成就都是管理者的成就，每一次失败也是管理者的失败。

是人在管理，而不是“力量”或“事实”在管理。

管理得当还是管理失当，取决于管理者在个人理想、奉献精神以及正直无私方面的表现。

管理是一项工作，有其自身的技巧、手段和方法。

管理还是一个器官，一个可以为其管理机构提供生命力的、起作用的和充满活力的器官。

如果没有了像企业这样的机构，管理也就不复存在了。

而如果没有了管理，机构也只不过是一群乌合之众而已。

机构本身也是社会的一个器官，并且是为了能够给社会、经济和个体提供所需要的东西而存在的。

德鲁克的这本书涵盖了每一位管理者都应该了解的内容。

那些不是每位管理者都应该了解的内容，无论其多么重要和多么有趣，都没有被纳入本书中，或只是被一笔带过。

本书用了大量篇幅来探讨有关管理的问题以及结构与战略之间的关系问题，这些都是管理类书籍所不太关注的话题。

管理是一门学科，因为它是一个知识体系。

管理也是一种“文化”，因为它适用于任何地方。

管理不是毫无价值的科学，它是一种社会职能，存在于文化，社会，由价值观、社会习俗和信仰构成的传统，以政府和政治体制之中。

管理是也应该是以文化为前提的，但反过来说，管理和管理者也可以塑造文化和社会。

作者简介

彼得·德鲁克(1909-2005)是现代管理学界德高望重的一代宗师，被尊称为“现代管理学之父”和“大师的大师”。

他对现代管理学的巨大贡献及其管理思想的实践性和前瞻性已为世人所公认，是“有史以来对管理理论贡献最多的大师”。

德鲁克先生一生致力于管理学的研究，共出版了30余部专著，数百篇论文，仅在《哈佛商业评论》上就发表文章36篇，其中7篇获得了“麦肯锡奖”。

这些著作和论文被翻译成30余种语言，传播到了世界各地。

在半个多世纪的管理文献中，德鲁克是这个领域内被引用得最多的作者，他的贡献是使“管理”成为可以学习和传授的学科，而他的著作被公认为是管理学中最好的著作。

比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、张瑞敏等众多知名企业家都深受德鲁克先生的影响，并将其重要的企业决策和成功归功于德鲁克先生。

2002年6月20日，美国总统乔治·布什宣布彼得·德鲁克为当年的“总统自由勋章”获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

与其他思想领袖相比，德鲁克先生的卓越之处在于他不仅关注企业如何对其资源进行管理，而且重视教育、个人责任和企业社会责任的价值。

他真正的遗产在于他对这种价值体系的坚守以及这一体系对商业、社会和个人生活的深远影响。

书籍目录

前言致谢第二部 管理者：工作、职务、技能与组织第29章 为什么需要管理者第五篇 管理者的工作和职务第30章 何谓管理者第37章 管理者及其工作第32章 管理职务的设计和內容第33章 管理层和管理者的开发第34章 目标管理和自我控制第35章 从中间管理层到知识型组织第36章 业绩精神第六篇 管理技能第37章 有效决策第38章 管理沟通第39章 核查、控制和管理第40章 管理者与管理科学第七篇 管理的组织第41章 新需要和新方法第42章 组织的基本功能单元第43章 如何把基本功能单元连接起来第44章 组织设计的逻辑和规范第45章 以工作和任务为导向的组织设计：职能制结构和团队制结构第46章 以成果为导向的组织设计：联邦分权制和模拟分权制第47章 以关系为导向的组织设计：系统结构第48章 关于组织的结论

章节摘录

职务结构和个性头衔的滥用和“寡妇制造者”式的职务，同争论最激烈的管理职务和管理结构的一个问题紧密相关：应该为组织确定一定的结构，使职务适应人，还是应该使组织呈现“职能式”的特点，使人适应职务？虽然这个问题屡屡被提及，但其实这是一个伪问题。

十分清楚，人必须担任职务，因而职务必须适应人。

我们的确需要设计出真正能适应人的职务，使这些职务能够满足人的需要，实现人的期望。

实际上，我们将会日益看到如下情况：大型公司进行“组织设计”时，努力使职务适应人，为人服务。

同时，组织结构无疑必须是客观的、以任务为导向的，否则，就不可能有连续性，使后继者继承前任的工作。

如果职务是为个人而不是为任务而设计的，那么，当任职者变更时，就需要重新设计这项职务。

然而，有经验的管理者都知道，不可能只对一项职务进行重新设计。

这里存在着一种真正的“多米诺骨牌效应”——真正的连锁反应。

重新设计一项职务往往意味着重新设计几十种职务，调动相关人员，牵动每一个人。

然而存在一个例外：由于一个极为罕见、真正例外的人，这项规则被打破了。

作为通用汽车公司的设计师，小艾尔弗雷德·斯隆坚决主张：职务必须是客观的，并且以任务为导向。

为了适应20世纪伟大的发明家查尔斯·凯特林（Charles F. Kettering），斯隆打破了常规。

凯特林这个人极难对付，并且不顾及任何组织规则。

不过，他的许多发明，从电动式起动装置到柴油引擎的重新设计，都极为重要。

斯隆提议凯特林做一个独立的研究员，而凯特林却想做副总裁和“大企业家”。

斯隆同意了，但是，等凯特林一退休，就马上重新设计了这一职务——从“常驻的天才”改为大研究室实验室主管。

职务的设计必须从任务出发，同时又必须能够适应具有不同气质、不同习惯和行为模式的人。

这就是为什么管理职务范围要设计得大一点而不应小一点的主要原因。

职务范围如果设计得足够大，优秀的任职者就能够从中获得满足感和成就感，能够找到自己的工作方式和工作方法。

天主教会为我们提供了颇有启发性的经验。

在天主教会中，基层管理者是主教。

不同气质的人轮流担任主教这一职务，已经是长期以来形成的惯例。

如果现任主教是一名主要关心人类灵魂的牧师，那么继任者可能是一位神学家或一位行政管理者。

反之，如果现任主教是一位一流的行政管理者，那么继任者可能是一位把重点放在神父职能上的人，依此类推。

天主教会很长时间以前就已经明白：神父、神学家和行政管理者这三种资格条件是不可能同时在一个人身上得到满足的。

不过，为了使一片主教教区长期维持下去，这三个条件都是需要的。

于是，他们把主教的职务范围设计得很大，大到足以使一个人能够在该项职务中找到自己能够胜任的条件和内容。

而衡量成就的标准，则分别根据主教任职者的不同气质而设定。

有一句俗话说，“职务的范围应该小到使人触手可及”。

这是一条错误的表述。

正确的规则应该是：“职务应该既要足够具体，使优秀人员能够完成这项工作，又要足够大，使他不能触手可及。”

无论是在设计管理职务，还是在选拔担任该项职务的人选时，始终都不应该把“风格”作为一个考虑条件。

管理职务的唯一条件和任职者的唯一检验标准就是业绩。

每一个组织都需要对不能接受的行为有一个清醒的认识。

换言之，必须清楚地规定哪些行为是不允许的，尤其是对有关人员的行为——无论这些人是企业内部人员（如员工），还是企业外部人员（如供货商和客户），更应该有一个明确的规定。

不过，在此限度之内，任职者应该具有充分的自由来选择最适应其气质和个性的方式。

“风格”只是外表，唯一的实质是业绩。

P47-49

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>