

<<管理>>

图书基本信息

书名：<<管理>>

13位ISBN编号：9787111216643

10位ISBN编号：7111216644

出版时间：2007-7

出版时间：机械工业出版社

作者：彼得·德鲁克

页数：418

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

管理职业与管理承诺 作为一个领域，管理是多层面的，具有十分丰富的内涵。首先，管理本身也是一门学科，而且是一门年轻的新兴学科。现代组织的诞生，距今只有短短100年左右的历史。就是伴随着现代组织的诞生和发展，管理作为一门学科才得以诞生并不断发展。不过，虽然还有许多我们未知的东西，但我们确切地知道：管理决不仅仅是“常识”，而且也不仅仅是系统化的经验。至少，管理应该是一套有组织知识体系。本书试图把所有我们已知的东西呈现在读者面前。同时，本书也尝试着概括出许许多多的“条理化的未知领域”(organized isnormce)，即我们已经认识到自己需要新知识，但尚未拥有这些新知识的领域。可以说，这些有待于进一步发掘的、尚未拥有的新知识，是我们界定自己需要的东西所必需的。然而，从事实实践活动的管理者无法等待，在出现、问题和产生需要时，他们必须及时予以管理。为此，本书试图针对如上所述的未知领域提出相应的方法，深入思考相应的政策、原则与实践，并帮助管理者完成管理任务。同时，本书也力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便使他们更胜任今天和明天的工作。

管理是任务，也是一门学科，但管理也是人的管理。每项管理成就都是管理者所取得的成就，每项管理失败也都是管理者的失败。实施管理的是人，而不是“力量”或“事实”本身。同时，真正决定管理成功或管理失败的，是管理者的愿景、奉献和正直程度。因此，本书强调“管理者也是人”，并力图从人的角度来认识管理者。同时，本书还把焦点集中在管理者的所作所为和管理者的成就上，并时刻努力把人和任务整合在一起。相对而言，任务本身是客观的、非人格化的，它需要靠人——管理者来完成。而且，最终决定需要什么和成就什么的，是“管理”。

管理也是工作。事实上，管理是现代社会的特殊工作，它使现在的社会与以前的社会有所不同。可以说，管理是现代组织中所特有的一种工作，它使现代组织可以有效地运作。既然管理是一种工作，那么它就会有自己的技能、工具和技术。诸如此类的内容都在本书中进行了探讨，而且围绕有些问题的探讨还十分详细。

不过，虽然管理是一种工作，但它却与其他工作存在差异。与内科医师、工匠或律师的工作不同，管理工作总是在组织中进行的——是在人际关系网络中进行的。因此，管理者本身总是在扮演着模范角色，他的所作所为至关重要。不过，“谁是管理者”也很重要——对工作的影响甚至比内科医师、工匠或律师还要大。为人师表的教师往往也具有同样的两面性：一方面是他的技能与绩效，另一方面是他的性格——榜样作用和正直品质。

因此，本书将同时强调管理者的任务与管理者的性格。在过去的30多年来，本书及其所涵盖的方法已经成为许多大专院校、经理人项目和研讨会的重要教材，并为许多不同类型的学员所证实。同时，本书中的许多主题材料也都是近40年来长期积累的结果。在过去40年里，以顾问的身份，我与各个层次的管理者、大型和小型企业的管理者、政府机构的管理者和医院与大学的管理者密切合作，总结并开发出这些材料。虽然我也曾与美国以外国家的企业与非企业管理者密切合作，如英国、日本以及西欧和拉丁美洲国家，但本书所囊括的大部分经验都是以美国，特别是美国的企业与公共服务机构为基础和背景的。

因此，本书努力涵盖每位管理者应该知道的管理知识，但书中的表述形式却十分简单明了，即使那些尚未担任过管理职务，甚至在管理机构中工作的普通员工都可以很好地领会和把握。

所以，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。

彼得·德鲁克 加利福尼亚州克莱蒙特市 1985年新年

## 内容概要

《管理：使命、责任、实务（责任篇）（中英文双语典藏版）》是德鲁克最重要的管理著作《管理：使命，责任，实务》中的责任篇部分。

作者指出，管理是一种责任，需要对内在责任，即对自己选择的绩效目标做出最大的贡献；还需要对外在责任，即对整体的绩效负责。

本书将高层管理者应该必做的使命与任务，做了极为宏观的思考以及由内而外的洞察。

作者探讨了高层管理的功能、结构及其任务，提出了很有价值的忠告。

再次提出“我们的业务是什么，以及应该是什么”这一经典问题，由此展开对小型企业、中型企业和大型企业分别进行了剖析，并讨论了企业的多角化经营、全球化市场、跨国企业、创新型组织等重大问题。

本书是第一部管理全书，也是第一部全面探讨管理的著作，使管理成为可以系统学习的学科，并且可以成功执行。

## 作者简介

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。

书籍目录

推荐序一（席西民）推荐序二（赵曙明）推荐序三（包政）推荐序四（詹文明）推荐序五（冯仑）译者序前言 管理职业与管理承诺第三篇 高层管理者：任务、组织与战略第49章 乔治·西门子和德意志银行第八部分 高层管理者的任务和组织第50章 高层管理的任务第51章 高层管理的结构第52章 需要有效的董事会第九部分 战略和结构第53章 论适当的规模第54章 小型、中型和大型企业的管理第55章 论规模不当第56章 多角化经营的压力第57章 多角化的统一性第58章 多角化的管理第59章 多国公司第60章 成长管理第61章 创新型组织结论 管理的合法性

## 章节摘录

一家小型企业的战略，也可能是把力量集中于为一个较小但却重要的领域提供卓越的服务。当美国大型连锁超市的服务质量还普遍较差时，位于美国东海岸和西海岸的少数地区性连锁商店却获得了出色的成果。

它们之所以能够获得出色的成果，就是由于它们的经理决定在某一领域中集中力量并提供出色的服务。

典型的情况是：一位经理肯定自己在提供各类加工食品方面不能超过大型连锁超市，但是他可以提供真正第一流的肉类和真正有礼貌的服务，而这是大型超市由于规模太大而很难提供的，但这恰恰是超市的顾客最重视的要素。

即使对那些更小型的企业而言，它们也需要，而且能够制定战略。

在美国大城市周围的郊区，一般都有着过多的房地产代理，其中绝大多数都只能勉强维持。但是，在其中的某个地区，由于仔细考虑并制定出一种获得领先地位的战略，一个房地产代理开发出一项虽小但获利颇丰的业务。

在1950年左右，当他开始从事这项工作时，他仔细考察了所在的地区并发现该地区的主要“行业”是高等教育。

虽然当地的许多居民早出晚归并到附近的大城市去上班，但也有相当数量的人是住在当地的、比较富裕的教师。

这些教师在二十多所大专院校中教书。

这些院校大都是小型的，但也有几所是相当大的。

在美国的所有职业中，年轻大学教师的离职率可能是最高的，这些年轻教师一般在一个地方教几年书以后，就会转到其他地方的学校去教书。

这个地区的二十多所院校每年要雇佣五百多个新教师，离职的人数也与此相当。

这位年轻的房地产代理决定把力量集中在这个市场上，并为其提供所需要的服务。

同时，他还发现：他可以用最低的成本同这个市场直接接触。

这是因为：各个院校准备雇佣的新教师名单和学年结束时准备离开的教师名单，可以在几个月之前就拿到手。

当然，每个院校也很高兴有一位可靠的人来承担这项困难而麻烦的任务——为新教师寻找住房。

结果，这位房地产代理所做的生意，是同等规模的事务所的3倍，而所花的费用却最少。

他每年的成交量约为500-1000所房屋，仍然不算大，但他所获得的利润却几乎是一般郊区房地产代理的4倍。

显然，上述这些例子非同寻常。

一般的小型企业并没有什么战略，一般的小型企业也并不是“机会型的”，而是“问题型的”——解决了一个问题，又会出现一个新问题有待解决。

因此，一般的小型企业都不是成功的企业。

所以，管理一家小型企业的第一项要求，就是提出和回答这样一个问题：“我们的业务是什么——它应该是什么？”

第二项要求是：小型企业要对其高层管理的任务进行组织。

根据小型企业的界定，小型企业最多只要求一个人全职从事高层管理工作，而不从事其他工作。

事实上，在绝大多数小型企业中，第一把手往往也会承担某些职能性工作，而这常常是应该的。

但是，这使小型企业更有必要确定实现目标所必需的关键活动，并确保这些关键活动已经分配给能够负责的人去承担。

否则，这些关键活动根本就无法完成。

绝大多数小型企业认为它们知道什么是关键活动，并且认为它们已经注意到这些关键活动。

但是，只要简单地分析一下就会发现：它们是在欺骗自己。

可能每一个人都在谈论关键活动，但并没有人对它们给予足够的关注。

人们对这些关键活动视而不见——结果常常是把它们忽略了。

## &lt;&lt;管理&gt;&gt;

所需要的，通常并不是更多的人员，而是多思考一下，多做些组织工作，建立起一种简单的报告和控制制度——也许只不过是一种核查清单——以便确保这些关键活动的确有人在做。

事实上，这还意味着：即使是小型企业，也需要有一个高层管理团队。在这个团队中，绝大多数成员只是兼职从事高层管理工作，而其任务可能是职能工作。但是，正像其他任何企业一样，小型企业也有必要(而且也许比其他绝大多数企业更有必要)确保整个管理群体知道有哪些关键活动、每项关键活动的目标是什么以及由谁负责。

有一家小型的高度专业化企业，专门向郊区住户供应各种维护草坪的用品，如草籽、肥料和杀虫剂等。

在这个企业中，每个人似乎都“知道”企业的关键活动显然是制造和销售。

但是，当有人第一次问他们什么是关键活动时，每个人的回答却各不相同。

例如，研究美国郊区的消费者如何看待草坪及其维护，研究消费者的期望和消费者认为有价值的是什么，对经销商和消费者进行推销，整体销售以便使经销商不必再去“推销”等等。

没有人对这些答案感到奇怪——事实上，这些全都是“明显的”关键活动。

但是，直到那个时候，实际上并没有人不辞辛劳地记录下这些明显的关键活动，结果是没有人对任一关键活动负责。

其实，识别关键活动可能只需要很少的时间。

同时，确保已经把每项关键活动列入企业的现有结构之中并由专人负责，也并不需要更多的时间。

自此以后，该公司取得了迅速的成长和成功。

后来，他们把这归功于识别了企业的关键活动并把这些关键活动纳入到管理结构之中。

小型企业的资源，尤其是优秀的人才，是有限的，因此集中使用其资源有极为重要的意义。

如果不明确规定关键活动并委派以职责，那就会使资源分散而不是集中。

小型企业特别要注意使第一把手有效地进行工作。

即使他能够摆脱职能工作而全职投入高层管理工作，他的负担也会很重，而且肯定会受到来自各个方面的无情压力——来自主要顾客和员工的、来自供应商和银行的。

如果他对自己从事的工作不负责任，他就不能正确地分配自己所花费的精力。

首先要问的问题是：“第一把手的长处究竟在哪里？”

“他在哪个方面比企业中其他人干得更好？”

“在他真正擅长的各种事情中，什么是对企业的成功和存在最关键和最重要的？”

“正如前面在第50章中所讲过的，在高层管理团队中，每一个成员的分工应该能够反映出其个性。”

小型企业应该问一下：“在关键活动中，有哪些是第一把手应该承担的？”

“对关键活动的分析，应该是不带感情色彩的、客观的，但工作的分配，特别是对第一把手承担的工作的分配，应该以个人的专长为依据。”

在许多小型企业中，特别是成长中的小型企业里，第一把手的同事常常批评他把时间花费在不恰当的地方。

如果他们指的是他没有注意企业的关键活动，那么他们的批评是对的。

但是，他们指的常常是：第一把手把精力集中在从事自己特别擅长的一些活动，而不去从事那些同样重要的关键活动。

如果那位第一把手并不特别擅长处理人的问题，却是一位理财能手，那么解决办法并不是叫这位第一把手自己去处理人事问题，而让财务总监去处理财务问题。

应该承认第一把手擅长理财是一大优点，应该让其他更擅长处理人事问题的人来处理这一必须处理的关键工作。

……



媒体关注与评论

“读德鲁克的书是一种享受，常常使人有茅塞顿开之感。

”——海尔集团 张瑞敏 “全世界的管理者都应该感谢这个人，因为他贡献了毕生的精力，来理清我们社会中人的角色和组织机构的角色，我认为彼得·德鲁克比任何其他人都更有效地做到了这一点。

”——通用电气前首席执行官 杰克·韦尔奇 “在所有的管理学书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。

”——微软总裁 比尔·盖茨 “德鲁克是我心中的英雄。

他的著作和思想非常清晰，在那些狂热追求时髦思想的人群中独树一帜。

”——英特尔主席 安迪·格鲁夫 “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

## 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>