

<<管理的实践>>

图书基本信息

书名：<<管理的实践>>

13位ISBN编号：9787111280736

10位ISBN编号：7111280733

出版时间：2009-9

出版时间：机械工业出版社

作者：彼得·德鲁克

页数：602

译者：齐若兰

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>

<<管理的实践>>

前言

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。

<<管理的实践>>

内容概要

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。而衡量一个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低到最低限度。

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。

<<管理的实践>>

作者简介

彼得·德鲁克小传，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

<<管理的实践>>

书籍目录

- 推荐序一（邵明路）
- 推荐序二（赵曙明）
- 推荐序三（那国毅）
- 推荐序四（詹文明）
- 彼得·德鲁克自序
- 概论 管理的本质
- 第1章 管理层的角色
- 第2章 管理层的职责
- 第3章 管理层面临的挑战
- 第一部分 管理企业
- 第4章 西尔斯公司的故事
- 第5章 企业是什么
- 第6章 我们的事业是什么
- 第7章 企业的目标
- 第8章 今天的决策，明天的成果??
- 第9章 生产的原则
- 第二部分 管理管理者
- 第10章 福特的故事
- 第11章 目标管理与自我控制
- 第12章 管理者必须管理
- 第13章 组织的精神
- 第14章 首席执行官与董事会
- 第15章 培养管理者
- 第三部分 管理的结构
- 第16章 企业需要哪一种结构
- 第17章 建立管理结构
- 第18章 大企业、小企业和成长中的企业
- 第四部分 管理员工和工作
- 第19章 的故事
- 第20章 雇佣整个人
- 第21章 人事管理是否已告彻底失败
- 第22章 创造巅峰绩效的组织
- 第23章 激励员工创造最佳绩效
- 第24章 经济层面
- 第25章 主管
- 第26章 专业人员
- 第五部分 当一名管理者意味着什么
- 第27章 管理者及其工作
- 第28章 做决策
- 第29章 未来的管理者
- 结语 管理层的责任

<<管理的实践>>

章节摘录

概论 管理的本质第1章 管理层的角色每个企业中注入活力的要素——独特的领导群体——管理层的出现——管理对自由世界利害攸关在每个企业中，管理者都是赋予企业生命、注入活力的要素。如果没有管理者的领导，“生产资源”始终只是资源，永远不会转化为产品。在竞争激烈的经济体系中，企业能否成功，是否长存，完全要视管理者的素质与绩效而定，因为管理者的素质与绩效是企业唯一拥有的有效优势。在工业社会里，管理层也是一个独特的领导群体。我们不再讨论“劳资”之间的关系；而开始讨论“管理层”与“员工”之间的关系。“资方的责任”以及“资方的权利”等字眼儿已经从我们的词汇中消失，取而代之的是“管理层的责任”以及“管理层的特权”（一个不幸的词语）。事实上，我们正在建立完整而明确的“管理教育”体系。当艾森豪威尔政府在1952年组成时，他们刻意组成一个“管理型的政府”。管理层逐渐成为企业中独特而必需的领导机构是社会史上的大事。自从20世纪初以来，很少见到任何新的基础机构或新的领导团体，像管理层一样，在如此短的时间内快速诞生。在人类历史上，也极少看到任何新的机构这么快就变得不可或缺；甚至更加罕见的是，这个新的机构在形成过程中遇到这么小的阻力、这么少的干扰，引发这么少的争议。只要西方文明继续存在，管理层都将是社会基本而主要的机构。因为管理不仅是由现代工业体系的性质所决定的，而且是由现代企业的需要所决定的。现代工业体系必须将其生产力资源——人和物质——交给现代企业。管理还体现了现代西方社会的基本信念：它体现了通过系统地组织经济资源有可能控制人的生活的信念；它体现了经济的变革能够成为争取人类进步和社会正义的强大推动力的信念——正如斯威夫特（Jonathan Swift）早在250年前就夸张地强调的那样，如果某人能使只长一根草的地方长出两根草，他就有理由成为比沉思默想的哲学家或形而上学体系的缔造者更实用的人。认为人类能利用物质来提升心灵的信念，并非就是人们长久以来称之为“物质主义”的异端邪说。事实上，这个观念和我们一般所理解的“物质主义”的意义不太一样。它是崭新、现代而且西方独有的观念。在过去以及现代西方社会以外的世界中，许多人始终认为资源限制了人类的活动，限制了人类控制环境的能力，而不是视资源为机会或人类控制大自然的工具。大家总认为资源是老天的恩赐，而且是不可改变的。的确，除了现代西方社会之外，所有的社会都认为经济变化将危害社会和个人，因此政府的首要任务就是保持经济稳定不变。因此，管理层是专门负责赋予资源以生产力的社会机构，也是负责有组织地发展经济的机构，体现着现代社会的基本精神，所以它是不可或缺的，这也说明了为何这个机构一旦出现，它就发展得如此之快，遇到的阻力如此之小。管理层的重要性在未来几十年里，管理层的能力、操守和绩效将对美国和自由世界都具有决定性的意义，同时对管理的需求也会持续高涨。长期的“冷战”状态不但造成经济的沉重负担（这种负担只有靠经济的不断发展，才能承受得起），而且在满足国家军事需求的同时，还要达到和平时期的经济扩张的能力。实际上，它要求一种前所未有的、在一旦需要时便立即能在和平时期和战时生产之间来回转变的能力。这就要求我们的管理层，尤其是我们大企业的管理层能够胜任这一转变。我们的生存完全取决于能否满足这种要求。今天，美国经济居于领先地位，因此管理绩效也就格外重要。由于美国已经站在巅峰，所以面前只有一条路：往下坡走。保持现有地位往往要比向上爬多花一倍的努力和技能。

<<管理的实践>>

换句话说，目前美国所面临的危险是，由于缺乏愿景和不够努力，注定要走向衰退。

日后回顾时就会发现，1950年的美国就好像1880年的英国一样。

证据显示，目前美国出现了宁可保持现状也不要向前迈进的倾向，许多产业的资本设备都已老旧，只有在非常新的产业中，生产力才会快速上升，在其他许多产业中，生产力不是下降，就是停滞不前。只有超人一等的管理能力和持续改善的管理绩效，才能够促使我们不断进步，防止我们变得贪图安逸，自满而懒散。

而在美国以外的其他国家，管理更是具有决定性的作用，管理的工作也更加艰巨。

欧洲能否恢复经济繁荣，这首先取决于其管理层的工作绩效。

过去遭受殖民统治的原料生产国能否成功地发展经济，也在很大程度上取决于它们能否迅速地培养出称职负责的管理者。

管理层的能力、技能和职责的确对整个自由世界利害攸关。

第2章 管理层的职责 管理层是我们的基本机构中最鲜为人知的部分——企业的器官——首要职能：经济绩效——管理的首要职能是管理企业——管理是一项创造性的活动——目标管理——管理管理者——企业是一个真正的整体——管理者必须管理——“起作用的是能力而不是无能”——管理员工和工作——管理的两种时间尺度——管理的综合性 尽管管理如此重要，如此受瞩目，并如此快速地兴起，然而企业管理层仍然是我们的基本机构中最鲜为人知、最没有被人们了解的部分。

即使是在企业中工作的人，也常常不知道管理者在做什么，管理者应该做什么、如何做、为什么要这样做，以及他们的工作究竟做得好还是不好。

的确，即使是素来头脑清楚、见多识广的企业员工（通常包括那些本身承担管理责任和专业人员），当他们想到“高层”办公室中的状况时，脑子里浮现的画面和中世纪地理学家所描绘的非洲荒诞景象往往十分相似：充斥着独眼妖怪、双头侏儒、长生不死的凤凰和让人猜不透的独角兽。

那么，究竟什么是管理？

而管理层的职责又是什么呢？

常见的答案有两种。

第一种是，管理层就是高层人士，是“老板”比较婉转的称呼。

第二种是，管理层即指挥别人工作的人，就像我们常听到的口号——“管理者的工作就是使其他人完成他们各自的工作”。

但是，这些说法充其量都只是想办法告诉我们哪些人属于管理层（甚至连这点都没有说清楚），而没有告诉我们管理层到底是什么，以及管理层要做什么。

我们只有通过分析管理层的功能，来回答这个问题。

因为管理层是企业的“器官”，我们只有通过分析其功能，才能对这种器官进行描述和界定。

管理层是企业的一个具体器官，每当我们谈到企业的时候，例如美国钢铁公司或英国煤炭局决定盖一座新工厂、裁员或公平对待顾客，我们其实就是在谈论管理决策、管理活动和管理运作。

一个企业只有当其管理者在决策、活动和运作时才能决策、活动和运作——就企业本身而言，它不是一个实际的实体。

反过来，任何一个企业，无论法定结构如何，必须有一个活生生的起作用的管理层。

在这方面，私有企业和国有化企业（如历史悠久的政府垄断企业——邮政局）之间没有什么区别。

管理层是企业的一个具体器官，这个现象由于太过明显，常常被视为理所当然。

但是企业管理和其他所有机构的治理机制都不同。

政府、军队或教会——事实上任何重要机构——都必须具备治理机制，其部分功能和企业管理十分类似。

但是本书所探讨的管理属于企业管理的范畴，而企业之所以存在，是为了提供商品和服务。

企业必须履行经济责任，以促进社会发展，并遵循社会的政治信念和伦理观念。

但是，如果套用逻辑学家的说法，这些都属于会限制、修正、鼓励或阻碍企业经济活动的附带条件。

企业的本质，即决定企业性质的最重要原则，是经济绩效。

首要职能：经济绩效在制定任何决策、采取任何行动时，管理层必须把经济绩效放在首位。

管理层只能以所创造的经济成果来证明自己存在的价值和权威。

<<管理的实践>>

企业活动可能会产生大量的非经济性成果：为员工带来幸福、对社区的福利和文化有所贡献等，但是，如果未能创造经济成果，就是管理的失败。

如果管理层不能以顾客愿意支付的价格提供顾客需要的产品和服务，就是管理的失败。

如果管理层未能令交付于它的经济资源提高或至少保持其创造财富的能力，也是管理的失败。

就这个层面而言，企业管理是独一无二的。

军方的总参谋部可能会很合理地自问，其基本军事决策是否符合国家的经济结构和利益，但是如果军事考虑从一开始就以经济需求为优先，那么总参谋部就是严重的失职。

在军事决策中，决策所造成的经济影响通常都是次要考虑，只是限制性的因素，而不是军事决策的出发点或根本理由。

身为军事组织的特殊机构，总参谋部必须把军事安全放在第一位，否则就是对其职责的背叛，是一种危险的渎职行为。

同样，尽管企业管理层必须考虑企业决策对于社会所造成的影响，但同时也需要把经济绩效放在首位。

因此，管理层的第一个定义是：管理层是经济器官，是工业社会所独有的经济器官。

管理层的每一个行动、每一项决策和每一个考虑，都必须以经济作为首要尺度。

管理的首要职能是管理企业这一说法看似明显，却并不能推出明显的或被普遍接受的结论。

它既意味着对管理层和管理者活动范围的严格限制，也意味着对创造性活动的重要职责。

首先，它表明企业管理的技巧、能力和经验是不能被照搬运用到其他机构的。

一个人成功的企业管理生涯本身并不能保证他从政也会成功。

企业管理生涯本身并不足以管理重要的政府机构，或领导军队、教会或大学。

所谓共同的、能够相互转化的技能和经验就是指分析和行政管理上的技能和经验，这些技能和经验对企业管理来说非常重要，但是对于各种非商业性机构而言，却是次要的。

过去20年来，美国人一直激烈地争论，罗斯福究竟是一位伟大的总统，还是美国的灾难，但是大家却很少提及罗斯福其实是个非常糟糕的行政官员，甚至连他最顽固的政敌都认为这与争论毫不相干。

大家都把争论焦点放在基本政治决策上，没有人会声称这些基本决策应根据以顾客愿意支付的价格向顾客供应其所需的商品和服务来决定。

或者，根据对创造财富的资源保护或提供的程度来决定。

企业管理者所重视的焦点在政治家的眼中，只不过是诸多因素之一而已。

第二个否定性的结论是，管理绝不能成为一门精确的科学。

的确，我们可以系统化地将管理者的工作进行分析和分类，换言之，管理工作具备了明显的专业特性和科学的一面。

管理一家企业绝非单凭直觉或天赋就能胜任。

管理的要素和要求是可以进行分析的，是能够予以系统地组织的，是能够被任何具有正常天资的人所学会的。

总而言之，本书完全是根据这样一个主题写就的，即按“直觉”办事的管理者是干不了几天的。

本书认为，通过系统地学习原理，掌握有条理的知识，系统地分析其在工作所有领域中的表现，包括企业的管理，将提高管理者的绩效。

的确，没有任何其他的东西能够如此有助于管理者提高他的技能、他的成效和他的绩效。

这一论点的依据是确信管理者对现代社会和社会公民的影响如此之大以致要求他严于律己，成为真正高水准的公共服务专业人才。

<<管理的实践>>

编辑推荐

《管理的实践(珍藏版)(中英文双语)》：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 管理学诞生的标志启蒙中国现代管理第一人当今中国一代活跃着的组织最近的
眉睫的问题，正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题。
超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师他称自己是“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。

<<管理的实践>>

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>