

管理（下册）

作者：彼得·德鲁克

德鲁克管理经典

管理（原书修订版）下

Management (Revised Edition)

[美] 德鲁克 (Drucker, P.F.) 著

辛弘 译

ISBN: 978-7-111-28517-5

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](#)

[译者序](#)

[德鲁克的遗产](#)

[修订版简介](#)

[前言](#)

[第六部分 管理者的工作与职责](#)

[第22章 为什么需要管理者](#)

[福特汽车的兴衰与复兴——关于错误管理的一次受控试验](#)

[通用汽车——相反的试验](#)

[福特汽车的启示](#)

[管理是一种“相变”](#)

[小结](#)

[第23章 管理职务的设计与内容](#)

[管理职务设计的常见错误](#)

[职务结构与个性](#)

[管理关系的幅度](#)

[管理职务的界定](#)

[管理者的职权](#)

[管理者及其上司、下属与企业](#)

[小结](#)

[第24章 管理与管理者的开发](#)

[为什么需要管理开发](#)

[为什么需要管理者开发](#)

[哪些活动不是管理开发](#)

[开发的两个方面](#)

[小结](#)

[第25章 目标管理与自我控制](#)

[管理者工作的专业化](#)

[层级的误导](#)

[薪酬的误导](#)

[目标应该是什么](#)

[靠突击进行管理](#)

[目标应该如何设定以及由谁设定](#)

[通过衡量指标进行自我控制](#)

[自我控制与绩效标准](#)

[一种管理哲学](#)

[小结](#)

[第26章 从中层管理到信息型组织](#)

[信息技术](#)

[从数据到信息](#)

[小结](#)

[第27章 绩效精神](#)

[但求无过的危险](#)

[“良心”决策](#)

[重点放在机会上](#)

[“人员”决策：组织的控制](#)

[正直是试金石](#)

[领导与绩效精神](#)

[领导“素质”](#)

[领导者的毁灭](#)

[必须赢得信任](#)

[小结](#)

[第七部分 管理技能](#)

[第28章 有效决策的构成要素](#)

[决策的构成要素](#)

[判断是否需要做出决策](#)

[外科医生的决策指导原则](#)
[对问题进行分类](#)
[对问题进行界定](#)
[判断什么是正确的](#)
[让别人接受决策](#)
[日本人的决策流程](#)
[富兰克林·罗斯福的决策流程](#)
[如何把决策转化为行动](#)
[决策与行动](#)
[用实际结果检验决策](#)
[在决策中建立持续学习机制](#)
[小结](#)
[第29章 怎样做人员决策](#)
[人员决策](#)
[人员决策五个步骤](#)
[五条基本原则](#)
[美国援外合作组织](#)
[高风险的人员决策](#)
[寡妇制造者岗位](#)
[把反馈控制融入人员决策](#)
[人员决策的力量](#)
[小结](#)
[第30章 管理沟通](#)
[向下的沟通和向上的沟通](#)
[目标管理](#)
[小结](#)
[第31章 控制指标、控制与管理](#)
[控制指标的特性](#)
[控制指标的具体要求](#)
[控制指标服从于战略](#)
[组织的终极控制](#)
[小结](#)
[第32章 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](#)
[甘特图和网络图](#)
[利用预算评估绩效](#)
[小结](#)
[第33章 信息工具与信息概念](#)
[企业所需要的基础信息](#)
[从成本会计到结果控制](#)
[从法律虚体到经济现实](#)
[创造财富所需要的信息](#)
[生产率信息](#)
[能力信息](#)
[资源配置信息](#)
[结果所在地](#)
[管理者开展工作所需要的信息](#)
[信息的组织](#)
[没有意外](#)
[走出去](#)
[小结](#)
[第八部分 创新与创业](#)
[第34章 创业型企业](#)
[结构](#)

[禁忌](#)

[小结](#)

[第35章 新创企业](#)

[以市场为中心](#)

[财务预见性](#)

[组建高管团队](#)

[“我能在哪里做出贡献？”](#)

[外部建议的必要性](#)

[小结](#)

[第36章 创业战略](#)

[孤注一掷](#)

[攻击他们的软肋（创造性模仿与创业柔道）](#)

[创造性模仿](#)

[创业柔道](#)

[生态缝隙](#)

[收费站战略](#)

[专业技能战略](#)

[专门市场战略](#)

[改变产品、市场或者行业的经济特点](#)

[创造顾客效用](#)

[定价](#)

[适应顾客的现实情况](#)

[向顾客提供真正的价值](#)

[小结](#)

[第37章 利用机会窗进行系统的创新](#)

[七大创新机会窗](#)

[试点](#)

[小结](#)

[第九部分 管理组织](#)

[第38章 战略与结构](#)

[过去的最终答案](#)

[传统假设与当前需要](#)

[三种工作](#)

[我们应该忘记什么](#)

[组织的基本结构单元](#)

[关键活动](#)

[贡献分析](#)

[“道德”活动](#)

[发挥参谋服务人员的效能](#)

[信息的两个方面](#)

[内务活动](#)

[决策分析](#)

[关系分析](#)

[结构不合理的症状](#)

[慢性病“组织结构癖”](#)

[小结](#)

[第39章 以工作和任务为中心的组织结构](#)

[正式规范](#)

[满足规范](#)

[组织工作的三种方式](#)

[职能制结构](#)

[不适宜的范围](#)

[职能制的适用范围](#)

[团队](#)

[团队结构的要求](#)

[团队原则的优点和缺点](#)

[团队的适用范围](#)

[团队结构与知识型组织](#)

[小结](#)

[第40章 团队的三种类型](#)

小结

[第41章 以成果和关系为中心的组织结构](#)

[联邦分权制](#)

[联邦分权制的优点](#)

[联邦分权制的要求](#)

[规模要求](#)

[多小的规模算太小](#)

[什么是“业务单元”](#)

[模拟分权制](#)

[模拟分权制的问题](#)

[使用模拟分权制的规则](#)

[系统结构](#)

[系统结构的困难和问题](#)

小结

[第42章 联盟](#)

[为什么要建立联盟](#)

[不同类型的联盟](#)

[联盟面临的问题及其解决办法](#)

[把联盟当做营销合作伙伴关系来管理](#)

小结

[第43章 新千年的首席执行官](#)

[CEO的任务](#)

[CEO：走向世界的美国发明](#)

小结

[第44章 养老基金对公司治理的影响](#)

[卖不掉的股权](#)

[管理服务于各种利益相关者](#)

[便于明晰责任的组织结构](#)

[高效的董事会](#)

小结

[第十部分 对新个人的新要求](#)

[第45章 自我管理](#)

[我有什么长处](#)

[我是怎样做事的](#)

[我是善读者还是善听者](#)

[我是怎样学习的](#)

[我的价值观是什么](#)

[价值观冲突时怎么办](#)

[我属于什么地方](#)

[我做出的贡献是什么](#)

[关系责任](#)

小结

[第46章 管理上司](#)

[大多数人有不止一个上司](#)

[上司是工作取得成效的关键](#)

[忽略对上司的管理](#)

[谁是上司](#)

[管理上司](#)

[列出“上司名单”](#)

[要求上司提供输入](#)

[让上司能够顺利开展](#)

[发挥上司的长处](#)

[让上司了解实情](#)

[避免让上司感到意外](#)

[从不低估上司](#)

小结

[第47章 自我激发——七段亲身经历](#)

[经历一：威尔第教我确立目标和愿景](#)

[经历二：“神看得见它们”——菲迪亚斯的教诲](#)

[经历三：持续学习——当记者时下的决心](#)

[经历四：回顾——主编的教诲](#)

[经历五：履新之后必须做的事情——高级合伙人的教诲](#)

[经历六：记下来——耶稣会和卡尔文教派的教诲](#)

[经历七：想要留下怎样的名声——熊彼特的教诲](#)

[这些东西人人可以学会](#)

[自己的责任](#)

[小结](#)

[第48章 受过良好教育的人](#)

[知识社会的核心](#)

[知识社会与组织社会](#)

[技艺与受过良好教育的人](#)

[让各个学科成为通往知识之路](#)

[小结](#)

[结语 未来的管理者](#)

[跋](#)

[德鲁克著作简介](#)

[精品推荐](#)

图书梗概

彼得·德鲁克的《管理：使命、责任、实务》最初出版于1973年。在该书出版之后，德鲁克继续从事写作、教学和管理咨询工作长达32年。作为《管理：使命、责任、实务》的修订版，本书在原著的基础上，融入了德鲁克于1974~2005年间有关管理的著述，所使用的材料，几乎全都来自德鲁克的作品。约瑟夫 A.马恰列洛把新材料糅进原著，以新替旧，删除了原著中一些已经过时的内容，对其中的具体事例做了尽可能多的更新。

本书配套书《德鲁克经典管理案例解析》可以帮助解决如何将本书中的原理运用到解决实际的管理问题当中去。

本书更加充分地论述了

·管理的三项责任：

管理者所服务的机构的业绩；

使工作富有效率与让员工有所成就；

管理社会影响和社会责任。

·管理者为了履行自己的职责必须承担的任务和必须采取的实践。

·管理者的责任以及组织当中的领导群体的责任。

·管理者为了履行责任必须承担的各种错综复杂的任务和必须采取的实践。

·信息革命和知识型社会对管理者和管理当局提出的各种新要求。

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贡献深远，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

集德鲁克思想之大成

沉淀两位大师60多年管理实践之精髓

约瑟夫 A. 马恰列洛运用我的材料授课逾30年，他比我自己对它们还熟悉。

由于这本书很厚，我建议你每次只读一章。每读完一章之后，要问一问自己："这些问题和挑战，对于我们组织以及我个人作为一名知识工作者、一名专业人员和一名管理者来说，意味着什么？"把这个问题考虑清楚之后，再问："我们组织和作为知识工作者和管理者的我，应该采取哪些行动才能把这一章所讨论的挑战转化为我们组织和我个人的机会？"

——彼得·德鲁克

对管理实践的影响，没有哪一个人比得过德鲁克；对管理实践精髓的把握，没有哪一本书比得过《管理》这一鸿篇巨制。彼得·德鲁克给一个无知而又混乱的世界带来了光明，他数十年前在那台嘎嘎作响的旧打字机上写下的文字，到今天一如当初那样切中要害。它们值得每一个肩负责任的人去读——现在值得读，明天值得读，10年之后，50年之后，100年之后都值得读。

——吉姆·柯林斯

美国管理学家 《基业长青》《从优秀到卓越》作者

今天国内任何一间大书店管理类书架上的出版物的装潢都推陈出新、争奇斗艳，但是在一本书中沉淀了两位真诚、严肃的求索者合计60年以上的发现和体验，如果不是绝无仅有，也肯定是极为珍稀——这就是本书的阅读价值。

——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

为约瑟夫·马恰列洛教授修订的德鲁克著作《管理：使命、责任、实务》（以下称“本书原著”）写序是我的荣幸。反复考虑之后我认为我应该告诉读者一些从我个人角度观察到的东西，而不是去重复那些读者可以从本书的阅读中自行发现，或者其他可能比我归纳得更好的“内容概要”。

本书原著出版于1973年，德鲁克先生时年65岁。他在30多岁时，已经选择了“管理”这个在当时还处于半蛮荒状态，并且被学术界瞧不起的应用知识领域做垦荒者，从此付出了终身的努力。1946年他出版《公司的概念》，这是他关于管理学的开山之作。1954年出版《管理的实践》时，他在这个领域已经摸索了10年以上，该书奠定了管理这门学科的基础，勾勒出它的轮廓。《管理的实践》与本书原著的关系，前者好像粗线条的提纲挈领，后者则是对前者的全面展开和进一步阐述，也因此，本书原著被誉为“现代管理学的百科全书”和“管理圣经”；一般认为，至此，德鲁克先生完成了他建立管理这一学科整个体系的里程碑式的工作。

计算起来，本书原著是德鲁克先生累积30年连续工作的结晶。他一生阅人阅事无数，在他的《创新与企业家精神》一书及人物传记集《旁观者》中，曾经感叹人类近代史上任何一项开拓性的重大创新，无论发生在理论学科还是应用学科，也无论是在科技、经济还是社会层面，如果没有诚心诚意、专心致志在同一领域连续25年以上孜孜不倦、锲而不舍的努力，是不会有成果的。他这么认为是有根据的，其中他自己亲历的创建管理学科的过程就是一个证明。

从本书原著的出版到2005年德鲁克先生逝世又过去了31年，其间他从未间断过在同一个领域——管理领域的咨询、研究、教学与写作。虽然他又写了数十本书和几百篇文章，但是他再没有像从《管理的实践》到本书原著那样，对作为一个学科的“现代管理学”的整个系统，进行另一次与时俱进的全面修订。

这个工作留给了他多年的好友和同事——马恰列洛教授。

10年前，我认识德鲁克先生不久，就拜访过马恰列洛教授，他和德鲁克先生在同一所学校教书。当他拿出他使用的一册本书原著时，我惊讶地发现那本书几乎已经翻烂了。于是我好奇地问这本书他读了多少遍，他说记不清了，总有10多遍吧。那时他正以本书原著为教材编写学院里唯一一门全面讲授德鲁克管理学的课程“德鲁克论管理”。到2007年马恰列洛教授编辑本书时，他研读、教授德鲁克学说的时间至少也有30年了。马恰列洛教授如今已年届古稀，他曾告诉我，德鲁克先生的人格和学问影响了他的生活，而他自己余生的志愿，就是传承德鲁克的精神遗产。

像德鲁克先生一样，马恰列洛教授也是一位堪称“学为人师，行为世范”的人。他对中国和中国人民怀有深深的敬意和感情。他担任我们彼得·德鲁克管理学院的顾问和客座教授多年，每一次到中国都不辞辛劳。有时候凌晨下飞机，匆匆进酒店稍事安顿之后就直奔授课地点上课，那种热忱和献身精神让我联想到一些传教士。值得一提的还有，尽管他完成了大量高质量的工作，却从来不向我们计较酬劳的高低。他的坐言起行体现着德鲁克的精神，成为对我和同事们最好的激励。

在本书中，马恰列洛教授的一大贡献是把原著900多页的内容缩编为500多页，这使那些不习惯啃“大部头”的繁忙的在职经理人和企业家松了一口气。缩编而不损及原著的精华绝不是一件容易事，也只有像马恰列洛这样的人才能做到，因为德鲁克先生曾这样评价他：“他运用我的材料授课逾30年，比我自己对它们还熟悉。”

我之所以不厌其烦列举上述年份和介绍有关背景，是希望读者了解本书及其原著的“含金量”。今天国内任何一间大书店管理类书架上出版物的装潢都是推陈出新、争奇斗艳，但是在—本书中沉淀了两位真诚、严肃的求索者合计60年以上的发现和体验，如果不是绝无仅有，也肯定是极为珍稀——这就是本书的阅读价值。愿两位学者的心血在我们中国读者的工作和生活中开花结果。

邵明路

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

文档名称：《管理（下册）》彼得·德鲁克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/393.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

