

图书基本信息

书名：《管理》

13位ISBN编号：9787111188469

10位ISBN编号：7111188462

出版时间：2006-11

出版社：机械工业出版社

作者：德鲁克

页数：385

译者：王永贵

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.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 ignorance)，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须的。然而，从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，管理是现代组织的一种特殊工作，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：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

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、成长和创新新型组织等方面的问题。

20世纪管理最重要、独特的贡献就是将体力工作的生产力提高了50倍之多；21世纪管理所能做的贡献是提升知识工作和知识工作者的生产力。因此，管理是一项崇高的使命。

管理需要设立营销、创新、人力资源、资本资源、物质资源、生产力、社会责任及利润八个方面的目标。八个目标之间应该达到三种平衡。

管理重心是使工作有生产力并使员工有成就感。

管理需要以社会影响和社会责任为支柱。

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，美国总统布宣布彼得·德鲁克成为当“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。

《管理》

书籍目录

《管理使命、责任、实务（使命篇）》《管理使命、责任、实务（责任篇）》《管理使命、责任、实务（实务篇）》《管理的实践》《下一个社会的管理》《动荡时代的管理》《大师的轨迹》《管理未来》《成果管理》《新社会》《创新与企业家精神》《工业人的未来》《21世纪的管理挑战》《卓有成效的管理者》《公司的概念》《巨变时代的管理》《旁观者》

章节摘录

书摘员工型社会 时至今日，在各发达国家中，市民一般都是员工，至少在为其中某个机构工作，并把诸如此类的机构看成是自己的衣食之源，是自己的机会所在，是自己获得社会地位并发挥作用的阶梯，是实现自我和个人成就的场所。在1900年，市民如果受人雇佣的话，雇主通常是小型家庭式的企业主、雇佣一两个助手的小型夫妻店或家庭等。当然，除了像英国或比利时这样工业化程度最高的国家以外，当时的绝大多数人都是以务农为生。渐渐地，社会发展成为一种员工型社会。在20世纪早期，人们常常相互问道：“你从事什么工作？”但现在他们会问：“你在为谁工作？”对于机构型社会及其新的多元主义，我们既没有适用的政治理论，也没有适用的社会理论。事实上，这些现象与那些仍然统治着我们的社会观点和我们处理政治与社会问题的政治理论和社会理论，是相矛盾的、不相容的。我们仍在应用16世纪晚期和17世纪的伟大思想家伯丁(Bodin)、洛克(Locke)、休姆(Hume)和哈林顿(Harrington)等人所提出的政治和社会模型：除了惟一的中央政府以外，社会上不存在其他的权力中心和自治机构。尽管现实的变迁早已超出了这种模型，但它仍是我们所拥有的惟一的模型。适合于新现实的新理论，总要在经过很长一段时间之后才会产生。这是因为：为了避免落入毫无价值的揣测和模糊的梦幻之中，新的理论往往只有在事件发生以后才能形成，是在对我们已经学到的、已经实现的和已经完成的进行归纳整理之后形成的。但是，我们无法等到需要的新理论形成以后才采取行动。我们必须现在就行动起来，我们必须充分运用自己所知道的那一点点知识。至少有一点我们是确实知道的：管理是新机构的特殊器官，不论这种机构是工商企业还是大学，是医院还是军队，是研究实验室还是政府机关。如果要使上述机构正常运作，就必须进行管理。“管理”(management)这个词是极难理解的。首先，它是美国人特有的一个单词，很难翻译成其他语言，甚至很难准确地翻译成英国的英语。它表明一种职能，但同时又指执行这一职能的人。它表明一种社会地位和层级，但同时也指一门学科和一个研究领域。但是，即使在美国人的用法里，把管理作为一种术语也是有点差强人意的。这是因为：在工商企业以外的其他机构里，通常很少会谈及管理(management)和管理者(manager)。在大学、政府机关和医院里有行政管理人员，在军队里有指挥官，在其他机构里有主管等等。但是，所有这些机构都有管理职能、管理任务和管理工作。在这些机构里，全都需要管理。而且在所有这些机构里，管理都是有效的活性器官。事实上，机构本身只是一种虚构之物。它是一种会计实体，而不是一种社会实体。当某个政府机构发布某项法令或决定时，我们完全知道那是机构中的某些人在做出法令或决定，是他们在代表机构采取行动，是作为机构的有效器官在采取行动。例如，当我们说通用电气公司关闭了一家工厂时，当然并不是指公司在做出决定和采取行动，而是指公司中的一批管理人员在做出决定和采取行动。乔治·西门子(Georg Siemens)创建了德意志银行(Deutsche Bank)，并在1870~1880年的十年时间里把德意志银行建设成为欧洲大陆首屈一指金融机构(请参阅第49章，乔治·西门子和德意志银行)。他曾经说过这样一句话：“如果没有管理，一家银行只是一堆等待清算处理的废物。”没有机构，就没有管理。但相应地，没有管理，也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的活动与绩效，最终决定了特定机构的生存与绩效。P5-6

媒体关注与评论

书评“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

编辑推荐

《德鲁克管理经典著作集》：礼品套装，德鲁克经典著作全部收录，看尽大师毕生成就。德鲁克小说《行善的诱惑》首度来到中国，融合人性与管理，德鲁克小说《最后的完美世界》首度来到中国，进入大师心中的终极完美世界。

精彩短评

- 1、封皮上有一句话：远见卓识一百年。
- 2、好好读，读好书
- 3、经典，能不读吗！
- 4、尽管年代已久，依然实用~
- 5、比较浅显，适合初学者
- 6、还需要说什么吗？两年内读了四遍的书
- 7、读过还得读
- 8、德鲁克最经典的著作，其实是一本书，不知道为什么要拆成三本出版。
- 9、大学最好的老师的精读课。
- 10、读过一遍，还得再找时间再读一遍~
- 11、管理学大师Peter Drucker的巨著之一，对管理使命的阐述清晰到位。
- 12、经典入门书
- 13、2013.6.20-9.11，一本好书，虽然年代久远，其思想却仍有闪光。不得不说，实在太长了，拖的太久，实在应该一鼓作气看完
- 14、管理是一门实践性的学科，一切管理学的知识和理论都是建立在实践基础之上的，这点区别于自然科学的前沿突破作用于实践的模式。既然是一门实践性的学科，其著作和知识都是基于一定的实践背景的，也就有了关注人和关注事之间徘徊。唯有德鲁克的书，抛出了一个纷繁复杂的管理世界，也奠定了管理学科的基础，究其原因，可能就是管理本身就是纷繁复杂的吧。管理学科始于德鲁克，始于这本《管理》。
- 15、管理是人的管理；管理者也是人；管理是工作。
- 16、2007年做过管理学的教材，德鲁克是管理学的大师。
- 17、好的管理有关键的三个点：1、经济绩效方面，绩效卓越，这意味着管理层需要思考清楚企业当前的业务是什么，或者应该是什么，未来将会是什么；2、人的方面，让工作富有效率，并且富有成就感；3、社会生态方面，注重社会影响，履行社会的责任。
- 18、以前看不懂的地方，现在步入社会再看，真是觉得太有用了。
- 19、经典就是经典
- 20、经典
- 21、系统全面
- 22、《管理：任务、责任、实践》（Management：Tasks，Responsibilities，Practices）-1973
- 23、可能类似的读过太多，不觉得有什么太特别的地方，不过想想德鲁克写这本书是1973年，很多理念在那时可谓前卫，非常敬佩德鲁克的前瞻。看完也是受益颇多，首先不能太过完美的设计流程，如果把入只当作流程中的一步，看似以为效率提高实际很能打击人的创造性和能动性。

- 1、“现代管理之父”彼得·德鲁克的《管理使命、责任、实务》一书是为企业经营者所著的系统化管理手册，被誉为“管理学”的“圣经”。啥也别说了，看了40天才看完，感触颇多，虽然年代久远，但德鲁克讨论的管理本质问题还是我们遇到问题时的指南。自觉没有能力进行评价这套管理圣经，只能套用封皮上的一句话：远见卓识一百年。
- 2、图书馆里管理学的书几乎一半都与德鲁克沾边，市面上的书更是少了德鲁克就卖不出去，可见德鲁克在中国影响之深，远远超过了泰勒、法约尔这些管理学鼻祖。但对德鲁克一直存在两种看法，一种说德鲁克是大师中的大师，管理学集大成者，另一种说德鲁克属于管理学“大众圈”的人物，西蒙、马奇等人才是管理学“学术圈”，而这两个圈几乎是老死不相往来的。说实话，现在我这种水平的还是没有办法分辨一本理论书籍的好坏的，更无法辨别德鲁克的成就。能做的就是，多看，多思。此书号称了管理学皇冠上的明珠，但我看完此书并没感觉德鲁克的思想水平比法约尔、巴纳德或者西蒙等人要高出多少，甚至经常感觉比较啰嗦且缺乏论证。但德鲁克有句话说的极好，在序言中也被反复引用：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。而对于一个工商管理专业的本科生来说，学习管理的知识与领悟管理的哲学无疑是现在最重要的。管理在于行，在于结果，但管理的过程是管理哲学，管理知识，管理艺术和管理经验的综合。多看，多思。共勉。
- 3、现在演变成了一套18本的礼品书了。这要归功于机械工业出版社的华章分社的2006年底的一次市场行为。但是，我仍然只是在读这三本书啊。曾花了半年的时间读完了《管理的实践》，觉得德鲁克的学说正适合于中国现阶段。中国现在是全球的加工厂，大规模的工业化生产，犹如20世纪20年代--50年代的美国工厂。这套书，可能要花上我好几年时间。有时，还是觉得翻一翻《管理的实践》比较省事省时。
- 4、社会发展成为一种员工型社会。在20世纪早期，人们常常相互问道：“你从事什么工作？”，但现在他们会问：“你在为谁工作？”“军事-大学综合体”通过是否接收入学或授予学位，大学拥有是否赋予人工作和生计的权力。我们的传统方法主要包括以下三种类型：一是慈善家式的，照料那些不能照料自己的人——照顾他们的需要、住房、保健和福利；另外一种程序性的，即照章办事，运用日常方式来处理经常重复发生的与雇佣有关的问题；最后一类，也是占据主导地位的方法，是防止和解决麻烦。最重要的是，他们把人看成是一种潜在的威胁。我们必须学会领导而不是操纵，引导而不是控制。正确答案在它们被证实以前，绝不会是显而易见的。正确答案往往是提出了正确问题的产物。相应地，这就要求进行艰苦的系统工作，以便理解什么是企业以及“我们”的业务是什么。任何企业的第一项考验，不是使利润最大化，而是获得足够利润来应付经济活动中的各种风险，从而防止亏损。两项基本职能：市场营销和创新。市场营销和创新能够产生经济成果，其余的一切都是“成本”。最重要的是，创新不同于发明。创新是一种经济上的术语，而不是技术上的术语。非技术创新——社会创新或经济创新——至少同技术创新同等重要。经济发展中的基本因素必然是“脑力形成”率，即一个国家生产出具有想象力和远见的，受过教育的、具有理论和分析技能的人才的速率。对生产率具有重大影响(如果不是决定性影响的话)的因素，在这些因素中，第一个就是知识。时间是如上所述的第二项要素，是最容易消失的资源。还有一个重要因素，我将其称为“流程组合”。每个管理当局都有其特殊的能力和限制。在任何时候，不管企业是怎样的有利可图，如果管理当局试图超越这个界限，它就有可能失败。我们必须制定出各种标准来衡量用资本代替劳动、用知识代替资本和劳动对生产率所起的影响，必须想出各种手段来区分创造性间接费用和寄生性间接费用，并评价时间的利用、产品的组合、流程的组合、组织结构和各种活动的协调对生产率所产生的影响。利润是绩效的检验标准，而且是唯一的有效检验。“我们的业务是什么？”既不简单，也不显而易见。谁是顾客？顾客在哪里？顾客购买什么？给顾客带来的价值是什么？什么是价格？“谁是顾客”这一问题的正确答案，往往是存在着几种顾客。对于绝大多数企业而言，至少有两种顾客。例如，地毯工业有承包建筑商和住房所有者这两种顾客。如果要做成一笔买卖，就必须使这两种顾客都愿意购买。品牌消费品制造商也常常面临着至少两种顾客：家庭主妇和杂货店。如果设法使家庭主妇很想购买某种商品，但杂货店却没有这种品牌的存货或者设法使杂货店在货架上把某种商品很醒目地陈列出来，而家庭主妇却不想购买，效果当然都不理想。要做成一笔买卖，必须使整个公司中完全不同的一些人都要购买电子计算机。管理人员确信自己知道这一问题的答案。价值就是他们在自己的企业中所界定的质量，但是，这几乎永远是一个错误的回答。顾客所购买的，从来就不是一件产品本身。按定义来说，顾客购买的是对一种需

要的满足。他购买的是一种价值。但是，从定义的角度看，制造商却不能制造出价值，而只能制造和销售产品。所以，制造商认为有“质量”的东西，对于顾客来讲可能是不相干的东西，而只是一种浪费。首先，价格绝不是一个简单的概念。其次，还存在着决定价格的真实意义的其他价值概念。最后，在许多情况下，价格只是价值的次要和限制性因素，而不是价值的实质。对顾客来讲，专业知识和迅速的服务就是价值，顾客非常愿意为此而支付溢价。其中一位年轻人指出：“我们的业务不是电子零部件，而是情报与信息。”认真地提出“我们的业务是什么”这一问题的最佳时间，是公司获得成功的时候。功总是促使“导致成功的那些行为”成为“过时的行为”。成功总要产生一些新的实际情况，而且更重要的是：总会产生一些自己特有的不同问题。只有在童话故事结尾，才是“从今以后，他们一直幸福地生活着”。在这些趋势中，最重要的是人口结构和人口动态的变化趋势。利润是正确行事的结果，而不是企业活动的目的。而且，最重要的是：利润是由“达成公司的各项目标的需要”决定的。利润率是企业为市场和顾客服务的过程中是否很好地履行其职能的一种衡量标准。必须有多种目标而不是唯一的目标。管理企业，就是要在各种各样的需要和目标之间进行权衡，而这这就要求多种目标。事实上，小型公司甚至比大型公司更需要集中经营决策。小型公司的资源有限，如果不集中经营，就会一事无成。但事实是，一个新的市场，特别是新的重要市场，在同时有几家供应商的时候，往往比只有一家供应商的时候扩张得更快。100的80%，肯定比250的50%要少得多。当只有一家供应商供货时，一个新的市场很可能会稳定在100的水平上，并处于静止状态。它将受到唯一的供应商的想象力的限制。在每个企业中，基本上存在着三种主要的创新：产品或服务方面的创新、市场与消费者行为价值方面的创新，以及各种技能与活动的创新——产品创新、社会创新(如分期付款方法)和管理创新。这两种目标一般是互不相容的。为了扩大销售，几乎总是意味着牺牲近期利润；而提高利润，几乎总是意味着牺牲远期的销售。实际上，对会计师称之为可变费用的那部分费用，我们几乎不具有任何控制权。可变费用直接同生产的数量相关，并且由特定的生产方法所决定。在管理当局控制范围内的，是面向未来的费用。资本费用和管理费用表示着管理当局的风险决策，这包括设备和装置的费用，研究和推销产品的费用、产品开发和人员开发的费用、管理和组织的费用、顾客服务的费用和广告的费用等。管理费用的预算，是企业对其目标做出真正决策的领域。确定优先次序存在着风险。这是因为：那些没有列在优先地位的，事实上将被放弃。在通货膨胀的情况下，目前在大多数国家中，应该把通货膨胀看成是一种真正的成本。完全有理由要采用(至少是为了内部目的)一种用“不变美元”或“不变日元，或“不变马克”来计价的会计方法。它至少能迫使管理当局认识到：企业取得的巨大利润，并不是由于它经营得好，而是由于通货膨胀。预测并不是值得称道的人类行为。预测试图找出事件发展的最可能途径，或至少是一个概率范围。但是，企业家精神问题是一个独特事件，它将会改变可能性(概率)。企业家精神的世界，不是物理世界，而是社会世界。事实上，基于企业家精神的最核心贡献，是独自就可以得到利润回报的贡献，可以引起经济、社会或政治情况发生变化的独特事件或创新。由于企业家扰乱了预测赖以建立的概率，因此预测并不能为战略规划制定者的目的服务。决策是一台时间机器，可以把大量不同的时间幅度同步化为现在的时间幅度。所谓经济活动，就是把目前的资源投入到未来，即投入到极不确定的期望之中。经济活动的本质就是承担风险。最严密的经济理论之一(贝姆-巴成克定律，Boehm-Bawerk, sLaw)证明：只有通过更大的不确定性，即通过更大的风险，现有的生产手段才能提供更高的经济绩效。试图消除风险是无用的，试图使风险最小化是值得怀疑的，所承担的风险是应该承担的风险。为了实现未来的目标，要做的第一件事始终是“摆脱过去”。系统地摆脱过去，本身就是一项规划。如果一项规划只规定了要做的新增事物，而没有规定要摆脱的毫无意义的老事物，那么就不可能取得成果，并且始终是一项规划，而不会成为现实。任何事情超过了20年就相当于无限远。由于20年以后的期望现值一般相当于零，因此对它们就应该投入尽可能少的当前努力和资源。规划的目的正是为了表明稀缺资源——最好的人员是最稀缺的资源——应该用于何处。“你所雇佣的，不是一个人的手，而是整个人。”社会已经成为一个雇员的社会。知识工作者正迅速取代无产阶级而成为劳动力的主流。真正的阶级斗争，却日益在戴安全帽的体力工作者和自由主义者——受雇佣的中产阶级(知识上作者)之间进行。在自20世纪初到迄今为止的大部分时间里，在所有的发达国家中，正是体力工作者和自由主义者的联合，形成了进步的左派并在政治上占据了统治地位，如美国的新政以及欧洲的社会民主党和工党。开始的时候，是英国的“自由党—工党”的联合，并于1907年首先建立了劳合-乔治(Lloyd George)的第一个“现代”政府。20世纪以后的年代里，主要的政治事件可能是这两个集团日益增长的分裂。在美国，机会、权力和地位已经发生了重大转变，从工人那里转移到中产阶级的自由职业者手中(即教师、社会工人以及政府计划的管理人

员)。美国对贫穷宣战的计划，到底对穷人有多少帮助是值得怀疑的，但它的确为社会工人、会计师和管理人员创造出许多前所未有的高薪职位。人们虽然可以期望，与对‘贫穷宣战计划对穷人的帮助相比较。环境保护运动可能给环境带来较多的益处，但首要的受益者当然是生物学家、工程师和化学家等。而这些计划都是用中等收入群体所缴纳的税金来支付的——在一个发达国家中，没有其他更大的征税基础。至于“中等收入群体”，那只不过是经济学家用来指“工人”的一种婉转词。工人不可避免地要为如上所述的多数这类计划支付费用。而收入较多、教育程度较高的“知识工作者”将直接从中受益。这种强征勒索是以进步、自由或“左翼”名义来进行的，这使得工人除了在经济上所受的损害以外，还感受到了侮辱，至少从体力工作者的视角看是这样的。需要加以限制的权力，已经变得日益不是老板或资本家的权力，而是受过教育的、中产阶级知识工作者的权力。这些知识工作者对利润并不感兴趣，但对权力却很感兴趣。最激烈的权力冲突，并不是生在私营企业或工商企业之中，而是在校工和校董事会之间、在护理员和医院当局之间、在教学辅助人员和研究院的教授之间。工人；自由主义者；（以前是联合的两派，目前却是互相怨恨的两派）。除了最低层次的知识工作以外，在恐惧的威逼下，知识工作者的工作是没有效率的；只有自我激励和自我指挥，才能使之具有工作效率。以前，知识工作都是在小团体中由个人独自进行的。而目前，知识工作是在大型的、复杂的、需要进行管理的机构中进行。从体力工作向自动化的转变、体力工作内部向高度机械化的转变和技术的急剧变革。其中，技术的变革，使体力技能和智力技能可能在短期内就过时了，从而对已掌握的手艺和知识造成了威胁。同时，人的生命也在不断延长，结果使得上作生涯日益成为长期不工作，即退休的一种准备。员工社会的到来；体力工作者在心理和社会地位上的变化——他们虽然比以前受的教育更多而且收入更高，但仍感到自己从过去的自我尊重型工人阶级降为二等公民；知识上作和知识工作者的出现——他们是现在有人称之为“后工业社会”中的经济和社会的核心。西方的社会学家似乎从来没有想到：长期以来，新教伦理的最坚定的实践者是众所周知的非新教主义者，如日本人和中国人。对绝大多数人来讲，既然他们现在已经尝到了生产率果实的某些甜头，显然就更渴望能够得到更多。由于体力工作者在心理上感到浓重的不安全感，由于知识工作者的新地位还没有确定，他们都希望工作能够提供某些非物质的心理上和社会上的满足感。在《圣经》中，工作既是神对人类原罪的惩罚，又是使人类的沦落生涯变得好过一些的神的恩赐。赫西奥德说，生活就是“超时工作”。对于知识工作而言，上述这三项要素——分析、综合成为生产流程以及反馈控制特别重要。“魔鬼为游手好闲者找工作。”事实上，苏格拉底(Socrates)和西塞罗(Cicero)都不认为懒惰是好事。相反，他们全部的人性，就是比所谓卑贱的人工作得更加努力，而且做一些要求更高，责任更大的工作。在雇员社会里，工作是人们接触社会和团体的主要途径。一个人的社会地位，在很大程度上是由工作来决定的。从远古以来，工作就已经成为满足人归属于某个团体的需要(归属感)的一种手段，以及与同类建立起有意义的关系的一种手段。当亚里士多德讲人是社会型动物时，他实际上是在讲：人需要利用工作来满足他对团体的需要。工作关系能够造成尽可能强大的社会联系和团体联系，而且这种联系既可以是含有个人关系的，也可以是不含有个人关系的，这取决于各人的愿望。工会活动，对一国经济中实际工资的总体水平并没有而且也不可能有很大的影响。“组织就是异化。”异化(alienation)是组织行为学与人力费源管理中的一个重要概念，其定义为一种与内在自我认同和社会生活相分离的感觉，这种感觉对与工作相关的行为有重大影响。现代机构是社会的一个器官，它之所以存在是为了给机构外部提供某种满足。人的需要形成了一个等级层次：当一种低级的需要得到满足以后，它就越来越不重要了。虽然经济报酬作为积极刺激的作用在逐渐减弱，但是在经济报酬方面感到失望而造成的不满足感却在迅速增长。经济报酬已经不再是“激励因素”了，而变成一个“保健因素”。如果不予注意，即如果在经济报酬方面引起了不满意，经济需要就成了一种阻力。当一种需要的满足接近于饱和时，它作为奖励和激励因素的能力就会迅速减弱，但它的阻碍能力、造成不满和作为反激励因素的能力却在迅速增长。控制系统就是使具有中等能力的人能够处理事情的一种工具。这些事情如果是作为独特事件进行处理的话，那么即使不是只有天才才能处理至少也要有特殊的技能才能处理。例外事件是永远无法避免的，只能从工作流程中予以排除，然后把它们当做例外事件来另行处理。管理人员应该提出的正确问题，“什么是能够完成这项工作的最简单、最小、最轻便和最容易使用的工具？”在任何时候，只要机械化达到了使人成为机器的一个零部件的程度，就可以实行自动化。我们可以设计出一种机器来做人的工作。X理论，是指对劳动者和劳动的传统态度，即把人看成是懒惰的，不喜爱工作并想逃避工作，因而必须用胡萝卜和大棒这两种手段去加以鞭策。X理论认为：绝大多数人不能够自己承担责任，而必须由别人来照料。相反，Y理论则认为：人对工作都有一种心理上的需求，并想要取得成就和承担责

任另外，X理论认为人是不成熟的，而Y理论则基本上认为人都想要成为成熟的人。家长式的压制是对人进行管理的唯一途径，也是对人的唯一仁慈。工人被一项任务、一位老师、一项职务或一位老板所“开启”或“关闭”。经济刺激已经成为一种权力，而不再是一种报酬。在以往，考核奖金总是作为对特殊绩效的一种报酬，但没有多久它们却成为一种权力了。如果得不到考核奖金或只得到少量的考核奖金，就成为一种惩罚，日本的年中奖金也是这样。诱因的不平等。无论是实际酌，还是想象的，对激励所起的破坏作用，要大于它们在激励和满足方面所起的积极作用。恐惧同知识的生产，是完全不相容的。恐惧只能产生努力和焦虑，而不会产生成果。现代行为心理学的一个基本结论是：恐惧有碍于学习，报酬和鼓励则有助于学习。对与知识相关的所有事物而言，恐惧只会产生抵制。按照古老的主仆法律关系，最大公司的首席执行官也只不过是一个仆人。其他人可能在级别上比较低，但他们在法律上是平等的。他们并不是首席执行官的仆人，而是他的同事。这绝不是一种语言游戏，而是意味着：虽然大棒或胡萝卜以前能够很好地为主人服务，但到管理者手里的时候实际上却不能发挥作用了。人是软弱、病态和不能照看自己的。他充满了恐惧、焦虑、神经质和压抑感：从根本上来讲，他所需要的不是成就，而是失败。因而，他需要被控制。事实上，正是为了他自己的利益，他才需要被控制——不是通过恐惧和物质报酬的刺激，而是通过心理上被疏远的恐惧以及“心理安全”的刺激。由上级、由管理人员进行心理控制，不仅是可能的，而且是“不自私的”，是为了工人自身的利益。但是，虽然管理人员从心理上为其员工服务，但却作为他们的“老板”而保持着控制权。在这种新的心理管理方法中，说服代替了命令。那些不能被说服的人，则被认为是病态的、不成熟的或需要通过心理治疗予以矫正的。心理手法代替了金钱报酬的胡萝卜，移情作用即个人恐惧、焦虑和个性需要则代替了过去被惩罚或失去工作的恐惧。哲学家的开明专制者要用说服、理喻和教化的方法来代替老的方法，以便维持其绝对统治——这当然是为了“臣民”的利益。按照心理学家的意见，管理人员必须了解各种各样的人，必须掌握各种各样的心理学技巧，必须理解所有下属的心理，必须了解无穷无尽的个性结构、个人心理需要和个人心理问题。换句话说，他必须无所不知、无所不晓。管理人员需要有心理上的洞察力，能提供帮助和咨询，需要是心灵的治疗者和痛苦的安慰者。开明的心理专制主义要求向管理职位输送无限的“通才”，并混淆了治疗者和管理人员的权威和作用，所以并不能实现它所承诺的东西：维持X理论而又假装替换X理论。在日本，规定的退休年龄是55岁——除了极少数在45岁时就已经成为高层管理者的人不必在规定年龄退休以外，任何人都要退休。也就是说，任何员工，不论是扫地的或部门经理，到55岁时都要退休。根据惯例，他一般能得到相当于两年全额工资的退休金。在55岁以后，一般的蓝领工人和白领工人不再是长期员工，而成为临时员工。这意味着：如果没有足够的工作，他可以被解雇。如果有足够的工作他就可以继续留任，而且常常是效他以前所做的工作，同那些曾多年共事的长期员工并肩工作。但他所得的工资，却比作为长期员工时要少1/3或1/3以上。在日本制度中，这两种年龄段的人都很有信心。年轻的人感到在孩子成长时，他的工作有保障而且收入在不断增加；年老的人感到别人仍旧需要他，他仍旧有用，而不是社会的包袱。西方不能接受日本福利制度中的家长制作风，也不能接受其权利和义务缺乏法律依据的情况。日本的基本思想是：福利应该按照员工的需要，特别是员工中特定集团的需要来组织。所有的日本组织都存在一个巨大弱点，即有一种形成派系的倾向，这种派系日本人叫做“帮派”。结果，一个人的首要职责就是忠于派系领袖本人。找准一个派系而从属之，就成了获得成功的一个必要条件。无能但忠诚于派系的人，能够得到回报；极为能干但不属于“获胜派系”的人，却会受到冷遇。“放任式”或“参与民主式”管理关注的都是“权力的组织”，而日本人、蔡斯公司的阿贝和IBM公司的沃森则基于“责任的组织”来管理工人及其所从事的工作。为了使员工能够取得成就，首先必须让员工能够承担起工作上的责任。这就要求：(1)富有效率的工作；(2)信息反馈；(3)持续学习。只要把员工的实际绩效立即反馈给员工本人，那么各级员工都能对自己的绩效进行控制。信息反馈的真实力量以及主要的强化因素显然在于：信息是员工用于对自己的行为进行衡量和提供指导的工具。员工上并不需要通过别人的赞扬或责骂才知道自己做得怎么样，实际上，借助于信息反馈，他自己很清楚自己做得如何。持续学习：是用来解决以下两个基本问题的途径：员工对创新的抵制和员工有落伍的危险。需要经常对员工提出这样的挑战：“你所学的什么东西可以使你自己的工作以及我们大家的工作更有效率、更富有成就、更富有满足感？你需要一些什么样的知识、工具和信息？我们怎样才能使自己为新需要、新方法和新的工作能力做好最充分的准备呢？”知识工作要取得效果，就必须专业化。组织有时会处于一种“共同危险”的威胁之下。在这种情况下必须由一个人来做出决策，并且要迅速决策。否则，每一个人都会面临危险。而且，必须知道应该由谁来做出这种决策，否则就会引起混乱。同时，这个做出决策的人必须有能力说：“必

须这样做，由你来做，按照这种方式去做。”群体的继续存在，就取决于他毋庸置疑的权威。如果没有这种权威，工作小组中没有人会感到安全。“工作小组的结构和组织应该适合于所要完成的任务，适合于员工的个性、技能和价值观以及物质环境和工具”。他们感到怨恨——在许多情况下，这种怨恨是有充分理由的——由于缺乏学历，他们注定处于低等地位，而他们认为这并不是真实的、公正的、正当的标准。同时，他们又怀疑自己从事工作和取得成就的能力，怀疑自己的大丈夫气概和自己的尊严。对这些年轻人而言，他们需要有所成就以便克服自己被打败的感觉或习性。否则，他们将永远处于郁积怨恨和反抗的心理状态之中。他们需要通过承担责任来克服自己自卑的感觉，他们需要面对能够取得成功的挑战。他们有疑惧——以前同权威的每一次接触都使得他们疑惧。然而，他们比劳动力中的任何一个群体都更需要自信和安全。具有先进知识的工人。这意味着，他不能由别人来激励，而只能自己激励自己；不能由别人来指挥，而只能自己指挥自己；更重要的是，他也不能由别人来监督，只能由自己来保证自己的标准、绩效和目标。只有在对自己的作业承担责任时，他才能具有高效率。所需要的，不仅是在法律上或契约上保证工作和收入的稳定，为了使员工获得承担责任所必需的保障，必须创造出实现这种保障的现实条件。把员工留在工作岗位上，但却没有工作给他们做，同事实上没有工作一样，也会造成一种不安全感。所需要的，不仅是保证其收入，还要有一种积极而系统地向员工提供工作的制度，即使之成为社会中有生产价值的成员的制度。在美国，只有在同一个雇主那里工作满25年或30年以后，才有享受养老金的权力。换句话说，2/3的员工事实上是终身雇佣的，其比例远远超过了日本。平均而言，美国员工的职业流动性的确是较高的，但就管理人员和专业人员来说，绝大多数离职情况都是发生在他们工作的初期，许多年轻人在那个时期往往一年要更换两次，甚至三次工作。但工作了五六年以后，结婚成家了，他们往往就安定下来了，而且很快就获得了足够的年资并在职业上有了很大的保障。到1990年时或最迟到2000年时，美国大型和中型企业的2/3-3/4或更多将被养老金基金和共同基金所拥有(养老金基金和共同基金的绝大多数受益者，是低收入或中等收入的员工)。即使是现在，即20世纪70年代初期，员工的这些托管人已经是美国经济中最大的股份持有者和所有者集团，它们才是真正的“资本家”。在任何年份里，在一国经济中，大约有2/5左右的企业不是赚钱而是赔钱的。“福利是免费的”。既然福利是由雇主付费的，那么许多员工就认为自己不用支付任何费用。用不着多讲，并没有什么免费的福利，所有的福利都是企业和社会经济成本的一部分。在每一个发达国家中，由于个人收入的2/3左右是来自上资和薪水，所以除了工资和薪水的领取者以外，并没有其他人来为福利支付费用。无论如何，25岁时存入退休金中的一元钱，比20年后存入的一元钱可以购买到更多的东西。全世界的员工在收入增加时，表现出两种强烈的偏好。第一种是宁愿多有些余暇时间而不要更多的金钱。在但是，各级员工(除了最高层)显然认为余暇是一种主要的福利。第二种偏好就是福利。退休养老金和人寿保险、医疗保险、住房和教育等，都是以集体为基础才能最好地获取的价值，即以个人所得到的保障和相关风险与成本的概率分布为基础。基本的经济需要越是得到满足，则这些福利就显得越有价值。福利将继续构成员工的一种主要需求和“必需品”。因此，在一国经济的人工成本中，福利所占的比重将会变得更大，而不是更小。同时，福利也将日益成为资本基金补充的一个渠道。分权化就是让员工承担起责任，让工作小组承担起责任，让工作团体实行自治。实行分权化的，并不是企业的经营，而是工作的管理。不过，其中的原理是相同的。正像在管理热潮时期分权化是一种主要的推动力一样，在未来的管理绩效时期，使员工承担责任也将是一个中心问题。责任是个严厉的主人。如果只对别人提出要求，而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、工作小组和工作团体的事务承担起责任。他必须能肯定其上司了解自己出任务和工作，他要求自己的上司能够为员工提供从事高效工作所必需的工具，能够提供员工进行自我指挥和自我控制所必需的信息。再没有比一个马虎的上司更能快速扑灭员工的士气了。人们对拿破仑有各种各样的评论，但没有人讲他是“令人喜爱的”“伟大的领袖”很少是“热情的”，而往往是冷酷的。他往往并不“开朗”或“和蔼可亲”，而是严肃并难于接近。他很少“体贴人”，常常提出很多要求。许多领袖并没有什么感人的超凡魅力，但一个领袖总能使人鼓起信心，引发别人的尊重。认真负责的劳动力，代表着更严格的纪律。福利家长制的危险，它最后毁灭了它自己。这是因为：它使人们产生一种很难满足的期望，即从长期来看，没有一个工商企业或其他机构能够予以满足的期望。更加严重的是福利家长制的后遗症：当它最终不再适合孩子们的需要，并被其拒绝之后，就会导致劳资双方互相怨恨和蔑视，其严重程度甚至超过最尖锐的劳资斗争所造成的影响。采用福利家长制愈是成功的企业，其管理当局愈是应该着手自行结束这种状况。所采取的方法，当然是要对工作、工作小组和工作团体事务承

担起责任，或使工人和劳动力充分地承担起责任来。对知识工作者来说，福利家长制更是完全不能运用的。即使对于体力工作者来说，福利家长制也愈来愈不适用了。日本公司在面向知识工作者的时候却正在缓慢而坚定地抛弃那种传统的“家族”观点。福利方法即使十分成功，它也无法成为一种对人员进行管理的方法，而只是对人员进行帮助的方法。它假定人员是通过其弱点来界定的，而并不试图去发现人员的优点并使之富有效率。因此，福利方法只能成为人员管理的一种辅助，而不能成为其实质。福利方法是一种临时的权宜之计，是一种拐杖。把人事管理看成是对工作中的人员进行管理，那就是管理不当，就是用程序来代替政策、用形式来代替实质。人员是软弱的，而且我们之中的绝大多数人表现出十分可怜的软弱。组织的目的，就是使人员的优势富有效率并努力克服其弱点。“人是我们最主要的资产。”把销售人员和市场营销人员列为一种“投资”，因为他们实际上就是一种投资。一种把人员表示为“资本投资”的会计制度，将会有很大的不同。但是，很难看出怎样才能到账目中把人员表示为资产。资产是一种可以销售并在公司清理时具有价值的事物。“作为你们的上级，我所做的事和公司所做的事中，有哪些对你们的工作最有帮助？”“作为你们的上级，我所做的事和公司所做的事中，有哪些对你们的工作最有妨碍？”“你们能做些什么，使得你们的上级可以为公司工作得最好？”这些问题似乎很浅显，但却很少有人提出来。每当有人提出这些问题时，答案也都不是那样浅显。负责某一组织的经理，应该在多大程度上遵守个人伦理，而又在多大程度上由于他对组织所承担的责任而容许他——甚至迫使他——为他所在组织的利益而暗地里采取不道德的行为？古老的政治家们说过的话：“如果我们把在担任公职期间为了国家而做的事，在私人生活中也那样去做的话，我们会成为怎样的坏蛋啊？”跨国公司是和平世界的“最后的、最好的希望”和“唯一的基础”。“在不能继续经济地展开经营活动时，其他外资经营的肉类包装厂就关闭了工厂，解雇了工人。它们那样做是对的。而德尔特克公司却试图继续经营下去，使人抱有期望，而之后又冷酷地使人失望。”福特公司于1913年末宣布它将保证一天付给每个员工：5美元——是当时标准的2-3倍。IBM公司向员工提供工作保障，并付给固定的薪水，而不是按照小时来计算工资。在现在的社会里，存在着一个可以把严重的社会问题转化为机会的领域，那可能就是中年知识工作者的疲倦、烦恼、“筋疲力尽”及其对第二职业的需要。中年知识工作者——管理人员和知识专业人员——“出工不出力”、失去了兴趣、只是做做样子。他们所造成的看不见的损失，可能比福特公司在1913年由于工人离职所造成的损失要大得多。同时，这些工人的烦恼和无声的绝望对社会造成的社会危险，可能同过去体力工作者的穷困、痛苦和绝望所造成的社会危险一样大。通过把社会弊病转化为做出贡献和取得成就的机会来治疗弊病，绝不只是对工商企业的一种挑战，也是我们这个多组织社会中所有其他机构的责任。在开始时，罗森沃德、福特、IBM公司的沃森和奥利韦蒂都被嘲笑为幻想家，人们对他们讲，他们试图解决的问题是没有人能够解决的。而在10年或15年以后，他们的解决办法又被认为是“显然的”，没有什么了不起。所有正确的解决办法，在事后看来都是显而易见的，重要的是这些人及其公司发现了一项重大的社会问题，并进而提出：“怎样才能把它转化为企业的一种机会？”一个人承担在某方面缺乏能力的工作，是不负责任的行为，是一种残酷的行为。它使人抱有希望，以后却又陷于失望之中。技能和知识是比较容易获得的，但个性却很难改变。没有哪个人会在他所不关心的领域中干得很好。法学家认为在政治词典中并不存在着“责任”这个词，而存在着“责任和职权”。任何人要求职权，就必须承担相应责任，而任何人承担责任，也就是要求职权。这两者是同一硬币的两个方面。因此，承担社会责任始终意味着要求职权。再重复一遍，谁承担了责任，谁很快就将获得职权。历史上多事例都证实了这一点。自由放任是经济理论的一种模式，而不是政治理论和政府实践。立宪主义和重商主义都认为：“工商企业非常重要，不能由工商界人士去单独管理。”重商主义所采用的方法是领导、指引和给予补助；而立宪主义却说“你不可以”，并应用反托拉斯法、管制机构和刑事起诉。重商主义鼓励工商企业，帮助它朝着有利于加强国家政治实力和军事实力的方向发展。比较而言，立宪主义者却决心使厂商企业游离于政府之外，认为它会招致腐化，并为工商企业的活动制定政治道德规范。美国工商界人士在社会地位上同他处于竞争地位的，并不像重商主义国家那样是政府官员，而是牧师，以后则是大学教授。美国在对待企业和经济的态度上，在理论上是杰斐逊式（即立宪主义）的，但在实践上却是汉密尔顿式（即重商主义）的。对于自治的世界经济——一种与所有民族国家的政治主权相分离并超出其范围的自治的世界经济而言，不论重商主义模式，还是立宪主义模式，都无法避免这样一种合乎逻辑的必然结果：一种自治的非国家的“中央银行”的、“超国家”的货币和信贷机构。很显然，这是今后的一种趋向。事实上，1971年12月史密森(Smithsonian)协定中接受国际货币基金组织(IMF)发行的国际提款权(IDR)为“超级货币”，就是朝此方向发展的决定性的一步。如果继续循此发展，那么即使

作为一种纯粹理论性的观念，重商主义模式或立宪主义模式也无法维持下去了。最后，出现了不同于所有者—企业家的专业管理人员。传统模式谈的是工商企业家，而目前的现实是管理人员，这意味着涌现出了一个由企业管理人员构成的群体，其出身、教育、背景和价值观念都同政府官员极为相似。与此同时，政府官员却正在变成管理人员。需要有一种开放式经济，一种企业可以在其中诞生，也能够在其中死亡的经济。国家所有或国家控制的经济制度的一个根本弱点，就是不允许企业破产，只在极为罕见的情况下才允许企业清算。然而，社会和经济福利显然要求有一种健全的企业新陈代谢机制。健康社会是“各种对立文化”的综合体。绝不明知其害而为之。专业人员的首要责任是什么，早在2500年以前就已经在希腊医师希波克拉底的誓言中明确指出了，即“绝不明知其害而为之。”不论是医生、律师，还是经理人员，没有一个专业人员能够保证他一定能为顾客带来利益。他所能做到的，只是尽力而为。但他能够保证自己知其害而不为。有关收入平等化程度的最可靠的衡量标志，是所谓基尼系数(Gini)。在基尼系数中，如果指数是0，那就表明人们的收入完全平等，如果指数是1，那就表明人们的收入完全不平等，整个社会的收入都由一个人占有。在基尼系数中，指数越低，则社会上人们的收入越是平等。收入日益不平等这一看法广泛流传的另一个原因，就是通货膨胀。通货膨胀之所以成为一种腐蚀社会的毒药，就在于它促使人们去寻找出一个坏蛋来。经济学家解释说：通货膨胀并没有使任何人受益，人们由于通货膨胀而丧失的购买力并没有被什么人得到。但这种解释是人们的日常经验所无法接受的。总有什么人得益了，总有什么人“偷去了本来应属于我的那一部分”。因此，历史上的每一次通货膨胀，都会造成阶级仇恨、互不信任，并认为总有“什么人”不正当地在损“我”肥己。在每一次通货膨胀中，总是中产阶级成为患偏执狂的人，并转而反对“体制”。对有成就的经理人员给以适当的激励，是极为必要的。用金钱作为报酬，比额外津贴这类隐蔽形式的报酬更为可取。人们越来越倾向于用这些福利把一个员工束缚在特定的雇主那里。这些福利被搞得取决于在同一个雇主那里工作了多长时间。换句话说，往往要等待许多年才能享受到这些福利。同时，按照现在的福利结构，如果一个员工离开一家公司，就会受到很重的惩罚，实际上丧失了这些福利，而这些福利是他已经挣得的，并且实际上是他以往工作期间的工资的组成部分。金镣铐并不能强化公司，而只能导致“消极的选择”。因为他们知道，如果离开的话，他们所受到的惩罚实在是太大了。他们留下了，但进行抵制并感到怨恨。他们知道自己被收买了，而自己是过于软弱，以至于无法拒绝。在以后的工作中，他们通常都会抑郁不快、悔恨痛苦。

5、1德鲁克的书籍很好，不过需要多读几篇。2、还有国内实践派不错的书，大威的《管理效率3法则-10年沉思笔记》、宋新宇的《让管理回归简单》、大威的《管理效率3法则-10年沉思笔记》、包政的《营销的本质》。这是我今年看过最好的三本书。

章节试读

1、《管理》的笔记-第3702页

2、《管理》的笔记-第190页

分析、综合成为生产流程以及反馈控制特别重要。

3、《管理》的笔记-第131页

1（战略规划是指）在目前的思想和行动中，必须包含什么样的未来性，我们必须考虑什么样的时间幅度，我们现在又如何运用这些信息作出合理的决策。

2经济活动的本质就是承担风险。

4、《管理》的笔记-第189页

工作和从事工作是两种根本不同的现象。的确，工人是从事工作的，而工作总是由工人来做。但是使工作富有效率和使工人有所成就所需要做的工作，是大不相同的。因此，必须既按照工作的逻辑，又按照从事工作的动态来对工人进行管理。如果工人个人得到了满足，但没有工作效率，那是失败了；但如果富有效率的工作破坏了工人的成就感，那也是失败了。实际上，这两种情况都不能得以长久的维持。.....工作是一项任务，因此应用于工作的规则应该符合客观实际。工作有他自己的逻辑，要予以分析、综合和控制。

5、《管理》的笔记-第39页

为了使组织机构能够正常运转并做出贡献，管理必须完成三项同等重要，而又极不相同任务：

1、组织机构的特定目的和使命（不论本机构是工商企业，还是医院或大学）；

2、使工作富有生产力并使员工有所成就；

3、管理组织机构的社会影响和社会责任<原文开始></原文结束>

当读到这里时，我想到了富士康，它只想到了利润，也做到了工作富有生产力，但它却将员工有所成就和社会责任给忘了，因此会出现了在去年发生的十几连跳。它只是郭台铭在大陆的赚钱工具，也许它只在大陆这样。

6、《管理》的笔记-德鲁克理论的思维导图

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:www.tushu000.com