



《百年德鲁克(第2版)》
那国毅 著
机械工业出版社
2021年9月出版

将责任和自由完美结合就是管理的哲学——读《百年德鲁克(第2版)》

◎朱玉强

彼得·德鲁克是卓越的管理思想家,被称为“现代管理学之父”“大师中的大师”。他在1954年出版的《管理的实践》一书,标志着管理学作为一门学科诞生了。在美国企业界流传有这样一句话:当人们提起彼得·德鲁克名字的时候,企业界的所有领导都会竖起耳朵。比尔·盖茨就曾说过,在所有的管理学书中,德鲁克的书对他的影响最大。本书的作者那国毅先生是德鲁克管理学专家,曾师从德鲁克。他所著的《百年德鲁克》既是纪念2009年德鲁克百年诞辰,也是对德鲁克管理思想的一次深入介绍和解读。在再版了12次后,作者于2020年再次梳理了德鲁克管理思想,并在第1版的基础上,补充增加了对德鲁克部分重要著作的解读,希望能增进人们对德鲁克管理思想的理解。

大师也经历过挫折

《百年德鲁克》不是一本严格意义上的传记,它只在附录的《德鲁克生平大事记》里概略性地列举了德鲁克的生平大事。不过在正文中,作者对深刻影响德鲁克求学、事业、思想的重大历史节点给予了重点叙述。这让读者能够聚焦于德鲁克管理思想的形成背景、过程和理论内涵,做到以史为鉴、为我所用。比如,在1943年1月,德鲁克应邀为通用汽车公司做了18个月的咨询顾问。这段经历就决定性地影响了德鲁克的职业生涯。在这段岁月里,德鲁克一方面将咨询报告以《公司的概念》这一知名著作的形式发表出来,另一方面则深受通用汽车公司总裁斯隆的影响,并受益匪浅。以前,德鲁克没有机会进入企业内部来系统地研究企业的经营,而斯隆为他提供了这个宝贵的机会。德鲁克抓住了这个时机,深入研究了企业的经营管理。像德鲁克对企业分权制度的研究就是基于对通用汽车公司经营的观察。巧合的是,斯隆正好是分权制度的创建者。另外,德鲁克对人事决策的见解在很大程度上也是从斯隆那里学来的。作者对此评价,斯隆的贡献是创建了职业经理人这个行业,而德鲁克的贡献则是创建了管理学。

虽然作者在书中对自己的老师德鲁克赞誉有加,但作者的写作态度还是中肯和客观的。作者就坦言:“我们纪念德鲁克的百年诞辰不是仅仅为他唱赞美诗,德鲁克是有自知之明的人,他曾经说过:‘上帝不需要管理咨询顾问。’”而且作者在书中也记录有德鲁克“走麦城”的事情。德鲁克在1942年受聘于美国通用汽车公司之前,曾在英国伦敦一家银行做经济分析师。他基于对当时的经济判断,预测股市将出现牛市,但结果却是熊市。事后,德鲁克说:“这件事情不是我能做的”。同时,他觉得预测未来这件事非常不靠谱,因此决定放弃经济分析师的职位。在这之后,德鲁克将自己的事业逐渐转移到管理学领域,并最终在事业上取得了辉煌的成功。这真是不幸中的万幸:世界因此少了一个平庸的经济学家,却幸运地多出了一个卓越的管理思想家。

先“读薄”再“读厚”

德鲁克管理思想的内容极其丰富。在德鲁克一生中,不算在刊物发表的文章,仅书籍著作就多达40多本,其总页数应超过1万页。如何才能在短时间内领略德鲁克管理思想的精髓?于是,作者就通过写作《百年德鲁克》,尝试将德鲁克在诸多著作和文章中所蕴含的管理思想整合在一个名为“德鲁克的1358”的简明管理框架里。在这个框架里,“1”是指关于管理的定义;“3”是指管理的三大任务;“5”是指管理者的五项工作;“8”是指德鲁克倡导企业需要设定的八大目标。“德鲁克的1358”就是从这四个不同的维度简单明了地透视、总结了管理,并被作者视作德鲁克管理思想的精髓。

不过“德鲁克的1358”是作者将德鲁克的海量文献,通过省略背景、精简叙述、对结论综合说明后“读薄”的成果。读者如果对德鲁克所写书籍、文章没有一定的阅读量,即对德鲁克管理思想没有初步了解,就会觉得“德鲁克的1358”有些抽象、不易弄懂,以致难以完整、透彻地掌握德鲁克的管理思想。对此,作者又把书“读厚”了。作者在《百年德鲁克》的第2章《德鲁克管理理念》中,把德鲁克管理思想的重点部分又作了一番深入、细致的解读。比如,作者认为德鲁克提出的“目标管理”概念具有划时代意义,已成为当代管理体系的重要组成部分,是德鲁克发明的最重要、最有影响力的概念。德鲁克对这一概念的精辟解释是:“所谓目标管理,就是管理目标,也是依据目标进行的管理。”作者对此的引申解读是,从根本上讲,目标管理把管理者的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标,并让他们靠自己的积

极性去完成。而这些得到共同认可的衡量条件,会促使被管理的管理者用目标和自我控制来管理。为了避免理解偏差,作者也作出了警告:管理者不能监控其他管理者,老福特曾试图这样做,结果福特汽车公司濒临倒闭。美国南方卫理公会大学商学院的理查德·巴斯柯克也曾说:“德鲁克注重管理行为的结果而不是对行为的监控,这是一个重大的贡献。因为它把管理的整个重点从工作努力(输入)转移到生产力(输出)上来。”

目标管理把客观的需要转化成个人的目标,使我们能用自我控制的管理来代替被别人控制的管理。作者评价目标管理的最大优点是它也许会使每一个管理者都能控制自己的成就。而自我控制意味着更强的激励,即一种要做得好而不是敷衍了事的愿望。不轻易使用“哲学”一词的德鲁克,却把目标管理和自我控制称为“管理的哲学”。作者对此解释道,将责任(目标管理)和自由(自我控制)完美地结合就是管理的哲学和奥妙。

原汁原味地呈现德鲁克管理思想

作者在多年的教学中发现,许多人对德鲁克的认识是“盲人摸象”。作者认为,要从德鲁克思想形成的源头和他的终极目的来了解他的思想形成的来龙去脉,这些内在的逻辑编织在他的经典著作中,纲举目张。

显然,解决这个问题的最好办法就是通过阅读德鲁克的原著来吃透、掌握德鲁克管理思想。据此,作者很重视向读者推荐德鲁克的原著。作者在《百年德鲁克》第2版中增加了4篇文章,其中就有3篇是介绍德鲁克3本经典管理著作的。这3本著作中,一本是《管理的实践》,论述如何创造能发挥作用的组织;一本是《卓有成效的管理者》,用于解决如何培养卓有成效的管理者;一本是《创新与企业家精神》,讲述如何在历史的延续与现实的变化之间实现平衡,作者希望读者记住,德鲁克的终极目标是创建能让人获得尊严、得到发展、生活有意义的美好社会,而“只有卓有成效的管理者才能创造能发挥作用的组织,而能发挥作用的组织才能创建美好社会。”

在自己出版的著作中,德鲁克很看重《管理的实践》和《卓有成效的管理者》。作者把《管理的实践》比喻为企业的宪法,因为该书涉及管理企业、管理管理者、管理员工和工作等一系列企业制度的安排。不过作者认为,正如宪法一样,其本身并不能保证一个国泰民安社会的自然形成。所以,只有制度是不够的,人们必须对制度有所敬畏,不然人是可以绕过制度或破坏制度的。这就如同在制度比较完善的美国却发生了安然和世通作假的丑闻,其原因就是企业负责人出了问题,因此这就需要管理者具有高尚的品格和道德准则。而《卓有成效的管理者》就是一本系统讲述管理者修养、自我管理的书。作者总结认为:《管理的实践》讲的是“机制”的设定,《卓有成效的管理者》讲的是“人”的修养。管理者只有坚持以绩效为导向,以道德为基础和基本原则,才能在激烈竞争的市场经济中处于不败之地。

值得一提的是,上述德鲁克“走麦城”的事例,就恰好符合《卓有成效的管理者》中的一个观点,作者将此称之为卓有成效管理者的五项修炼之一:尊重人,用人之长。德鲁克曾说过,我们不是要克服人的缺点,而是要充分发挥人的长处。为了用人之长,德鲁克提出了四条用人原则。比如,第一条原则就是不设计只有上帝才能胜任的职位。因为职位必须由人来担任,可人都可能会犯错的,所以卓有成效的管理者绝不会设计一个“常人”不可能胜任的职位。作者认为二战时的马歇尔将军就善于用人之长,并因此培养了很多美国著名的将领。比如,艾森豪威尔在战前是个上校参谋,没有打过仗,不知战争为何物,但他在马歇尔的培养下成了诺曼底战役的总指挥、欧洲盟军的总司令,战后甚至还做了美国总统。这正如德鲁克所说,组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事,而管理者的任务就是要让个人的才智、健康以及灵感得到充分的发挥,从而使组织的整体绩效得到成倍的增长。

面对当今世界各国、各地区相互间激烈的经济发展竞争,中国的企业管理迫切需要吸收、实践世界先进的管理理论和经验,并结合中国的实际情况创造出具有中国特色的管理理论和经验。德鲁克本人也曾说:“中国发展的核心问题,是培养一批卓有成效的管理者……他们应该是中国自己培养的管理者,熟悉并了解自己的国家和人民,并深深根植于中国的文化、社会和环境。只有中国人才会发展中国。”就此而言,《百年德鲁克》也在提示我们:纪念德鲁克的最好方式就是学习、借鉴他的管理思想。

只有强化关键能力,才能比快更快——读《IBM 商业价值蓝皮书:比快更快》

◎郑渝川

2020年年初以来,由于新冠肺炎疫情在全球肆虐,全球供应链暴露出极大的脆弱性,受到出行限制、监管限制、原材料价格剧烈波动等影响,不同行业的企业都加快了数字化转型步伐。在这本《IBM 商业价值蓝皮书:比快更快》中,IBM 商业价值研究院在我国以及世界其他许多国家和地区进行调研时发现,多数受访高管都认识到了转型的必要性和机遇,并且率先进行数字化转型的企业往往会获得高于同行的收入增长。



《IBM 商业价值蓝皮书:比快更快》
IBM 商业价值研究院 著
东方出版社
2021年12月出版

数字化是绩效差异的重要因素

IBM 商业价值研究院总结全球企业数字化转型经验指出,企业加快数字化转型,要着眼于全局,投资于开创性业务平台,绘制全新业务蓝图;要根据数字化技术重塑工作方式,实现智能化业务流程,将按业务部门或企业应用划分的用户体验和传统流程“孤岛”整合统一起来;从根本上改变资源部署重点,建立起与价值链伙伴、客户、员工等利益攸关者的人性化联系。

事实证明,同样受到疫情的冲击,率先采用数字化转型技术的企业,其收入增长要比同行平均高出6%。其中,生命科学、医疗保健、航空航天、石油、旅游和交通运输等行业在疫情期间的收入绩效很大程度上依赖于云技术的采用,在疫情发生前就对云能力进行了更多投资的企业在疫情期间的收入更高。而人工智能在银行和金融市场、化学、工业品、生命科学等行业成为了导致绩效差异化的主要因素。移动技术的绩效贡献度则主要体现在零售、保险、汽车等行业。

需培养强化的关键能力

很显然,虽然类似新冠肺炎疫情这样的“黑天鹅”不可能持续不断地出现,但是在当今全球经济增长前景不明朗和技术快速迭代的环境下,不确定性始终存在,所以企业需要培养并强化驾驭复杂经营环境、抵御不确定性冲击的关键能力。为此,本书从多个层面强调了后疫情时代企业需要重视的能力。

首先,在企业最高经营者层面,需要具备明确目标、敏捷行动、驱动转型、技术为要、拥抱监管、适应变化的能力。组织的敏捷性和灵活性是企业在高风险、高不确定性环境下生存发展的重要基石,但敏捷的工作方式只有具备目的性,才能防止混乱。以华为为例,众所周知,华为近年来在国际市场上遭遇了罕见的风险冲击,却因为很强的敏捷性和灵活性,从而能够有效地践行其战略优先目标,保持了企业基本业务的良好运行。驱动转型也是一项重要能力,虽然如今各行各业都重视关键技术的基本应用,但怎样将之融入基本业务,不偏离企业的使命,就构成了颇为严峻的挑战。

其次,企业的经营战略、企业文化等层面必须牢固树立远程协同、以人为本的原则。这两项原则在很多情况下被企业错误理解。比如,一些企业经常通过外包员工来降低运营成本,将人力纯粹视为成本。本书认为,业绩出众的企业往往更注重重员工的福祉,在不确定性很强的环境中改善员工健康与福利状况。比如,为了避免员工被感染,企业会投入更高的防护成本。虽然这些都会消耗短期利润,但是把员工身心健康和经济福祉作为核心价值的企业在疫情期间所得到的业绩,比没有选择这样做的企业多出近3倍。书中还介绍指出,企业不能随意地自我定义对员工的远程交易、呼叫中心等业务激增,这就需要增强IT弹性与业务连续性。此外,本书还强调企业要增强网络安全,从而确保关键时期服务水平的重要性。

第三,具备在不确定性的环境中建立和落实合适的运营模式的关键能力,包括敏捷与效率、客户互动、供应链与运营、IT弹性与业务连续性、员工队伍、网络安全等。所谓敏捷与效率,指的是能够将关键技术应用于业务,并快速交付的能力。书中为此举例,由于疫情使2020年美国网球公开赛不能让球迷亲临现场,于是美国网球协会便使用了云计算和AI技术,为数百万球迷提供了增强的虚拟体验。所谓客户互动,指的是应用关键技术与客户增强互动,为客户切实创造价值。而供应链和运营能力需要适应疫情期间有时会出现远超常态化业务状态数倍、数十倍的客流量压力。比如,在疫情期间,许多行业企业的远程交易、呼叫中心等业务激增,这就需要增强IT弹性和业务连续性。此外,本书还强调企业要增强网络安全,从而确保关键时期服务水平的重要性。

把握金融创新的新动力新机遇

《IBM 商业价值蓝皮书:比快更快》深入讨论了不同行业应用云技术、智能架构、人工智能、互联资产、区块链等技术手段从而提高运营水平和风险管控能力的具体情况,并据此就银行、消费品、通信服务、保险等行业如何把握技术创新和数字化转型机遇提出了翔实建议。

比如,银行业这些年来一直在经历结构性变革,以适应不断变化的客户行为和期望。而第三方支付等竞争对手通过创新的业务模式制造出了更高的客户期望和日益提高的合规要求,这些都对银行的基础架构、应用、流程、数据、客户互动等方面提出了挑战。

为此,本书建议银行业要制定成功的数字化转型与工作负载迁移战略,需要评估业务案例、数字化成熟度以及提供商能力等三方面的能力。书中还具体谈到,许多银行金融机构的数字化转型困难重重的主要原因,是缺乏内外部场景的设计,所以数据难以得到充分利用,无法有效赋能业务乃至整体战略。所以场景的整体设计需要有效支撑银行的七大核心能力,包括客户挖掘、客户覆盖与细分、客户服务标准化、精准营销、客户关怀与维护、产品创新与展示,以及绩效追踪与归因。

又如,在保险业领域,尽管过去十年,全球保险业在实施客户体验方面取得了长足进步,但是客户对保险公司的满意度仍然很低。所以,保险行业需要重新审视现有的客户体验方法。书中为此建议保险公司要培养敏捷的企业组织和文化;围绕客户进行设计,而不是笼统地针对客户群体进行大概的设计;引入智能工作流,即采用物联网、人工智能、自动化和直通式处理等呈指数级发展的技术,确保业务前端体验与后端系统保持一致;邀请客户共享数据,为之量身订制体验套餐,建立积极的反馈循环;加快发展保险科技公司,探索相关新技术并将之整合到现有组织中,加快创新步伐。

■披沙录



《全民基本收入:实现自由社会与健全经济的方案》
(比利时)菲利普·范·帕里斯
雅尼克·范德波特 著
成福蕊 译
广西师范大学出版社
2021年12月出版

这是一个看似乌托邦的构想:一笔无差别发放给所有人的、覆盖终身的钱,一个帮助人们实现更广泛和真实的平等的方案。全民基本收入告诉你,这个构想是可以实现的。本书作者菲利普·范·帕里斯被称为“基本收入理论之父”,是比利时鲁汶大学经济与社会伦理学讲座教授,研究方向为当代经济学与伦理学;雅尼克·范德波特是比利时布鲁塞尔圣路易斯大学政治学教授,研究方向为政治经济思想。基本收入作为一种未来经济方案,可能对现代经济和社会产生根本性影响。即使是世界上最富裕的国家,也仍未摆脱匮乏和不自由的困扰。这是一本适合大众阅读的经济学术著作,所有关心这些问题的人,都可以阅读此书。



《微观经济学》《宏观经济学》
(美)达龙·阿西莫格鲁
戴维·莱布森 约翰·A.李斯特 著
温义飞 译
中信出版集团
2021年11月出版

2021年,由享誉全球的经济学家达龙·阿西莫格鲁携手哈佛大学经济学系教授戴维·莱布森、芝加哥大学经济学教授约翰·A.李斯特,共同推出的《宏观经济学》与《微观经济学》正式入选哈佛大学经济学系教材,有力地证实了这套经济学入门读物的价值。区别于传统的经济学教材,这套书摒弃了繁杂的数学公式与陈旧的案例,大量融入了与当代人息息相关的话题和真实数据,并围绕三大影响人类行为的经济学核心概念:优化、均衡和实证主义,带领读者运用基础经济学原理观察这个世界的运行方式,反思自身的经济行为。正如三位作者所言,这套书的创作目的是为了强调经济学思想本身的简单性,同时呈现它的解释力、预测力无时无刻不在改变着我们的选择和人生。希望通过阅读这套经济学丛书,使每位读者都能培养出自己的经济学直觉,作出最优选择。



《状态的科学:怎样稳扎稳打地持续进步》
(美)布拉德·斯图尔伯格
史蒂夫·马格内斯 著
董黛 译
九州出版社/后浪
2021年11月出版

本书的核心是如何维持巅峰表现,避免职业倦怠。本书的作者布拉德·斯图尔伯格是《户外》杂志和《纽约》杂志的专栏作家;史蒂夫·马格内斯则是一名优秀的冠军教练,曾为许多参加奥运会与世锦赛的运动员提供指导,一直走在体育界理论创新的前沿。两位作者长期与各领域内的巅峰表现者合作,并将吸取的经验与科学研究相结合。作者在书中综合运动科学、生理学、心理学、医学、神经科学等多方面知识与前沿研究成果,在大量统计数据的基础上深入浅出地介绍了人体生理机制,提出了三条关键原则,并告诉读者如何正确利用与调节自己的身体和大脑,从而获得最优异的表现。对于那些想要提升表现、跨界成功,特别是跳出舒适圈的人来说,可以从本书中获得有益借鉴。



《货币论:货币及货币循环》
陆磊 刘学 著
中译出版社
2021年10月出版

基于现实的货币经济运行,本书认为,货币的本质是一种权利,即持有货币意味着获得“未来效用索取权”;货币交易是公众和中央银行作为货币供给方、金融中介机构作为货币需求方的“纯粹”货币交易。基于对货币与货币交易的重新界定,本书构建了银行(金融中介)货币需求理论的微观基础,分析了货币中性与非中性的叠加状态;推导出超额货币需求两大定理,证明了银行信用的独立和抵质押融资机制的形成,都会驱动银行对家庭部门的超额货币需求,由此形成过度投资和信贷收缩的周期性经济金融现象。最后作者对现实货币经济中存在的两种货币循环,即“产出—货币循环”和“资产—货币循环”进行了深度剖析,论证了抵质押融资机制如何驱动资产泡沫化和资产价格膨胀,以及宽松的货币政策在这一过程中的“助推”作用。