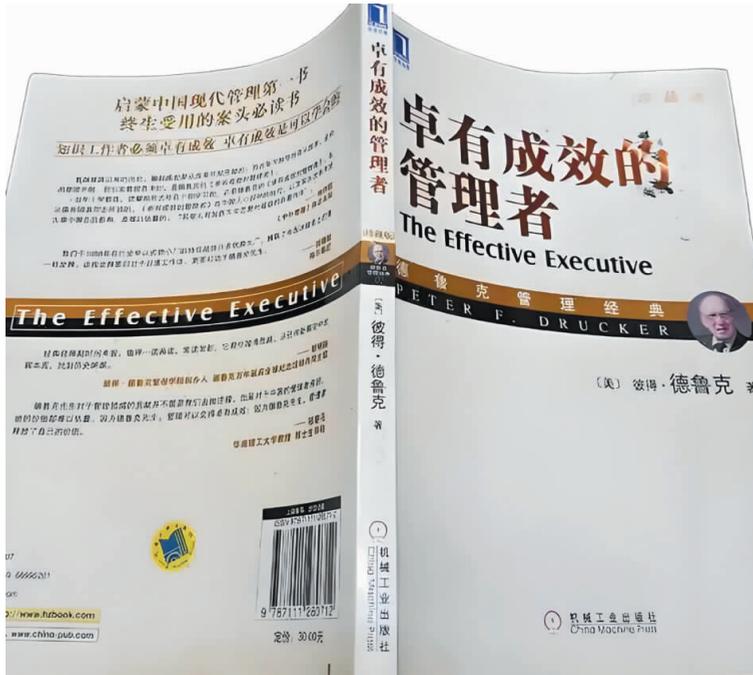


作为名词的“卓有成效”

——读彼得·德鲁克著《卓有成效的管理》有感

□ 赵晓春



崔健唱“不是我不明白，这世界变化快”的四十年前，如万花筒般纷繁复杂的世界管理实践让中国做经济工作的人们体会了歌中描述的情景。我这样说“做经济工作的人”而不是“企业家”，是因为企业家是一种与市场经济同进退的社会身份，在计划经济条件下，没有企业家，只有“做经济工作的人”。

其实，如果就企业家的现代意义而言，上个世纪八十年代之时，全世界出现真正意义上的企业家，也不足三十年的历史。假如需要如教科书般给出一个标志性的时间节点，那么，全球真正意义上的现代企业家诞生于1954年之后。在这一年中，德鲁克出版了《管理的实践》。在这本划时代的书中，德鲁克首次提出“管理学”概念，明确了管理的核心概念、原则和方法，将管理从经验上升为一门科学，使管理成为一门独立的学科领域。从此，“经验的管理”才成为“科学的管理”，“搞经济工作的人”才成为“企业家”。

而更进一步使“经济工作者”蜕变为“企业家”的，是德鲁克在1966年出版的《卓有成效的管理者》中，将管理定义为“博雅艺术”——一种“卓有成效的管理行为”，从而以现代商业文明的底层逻辑，构建了现代意义上的企业家。

彼得·德鲁克生于1909年，死于2005年，生涯几乎与整个二十世纪重叠。他出生于奥地利维也纳，后移民美国，一生跨越学术、咨询与写作领域，提出“管理学”学

科概念，开创目标管理(MBO)、知识工作者理论等核心思想，至今仍是现代管理实践之基石，被誉为现代管理学之父。

很容易就能看出，德鲁克的血脉里流淌着奥地利学派的基因。出身经济学家，自幼浸润在门格尔主观价值论与庞巴维克利息理论中的德鲁克，早在1939年就以其一部颇得奥地利学派精髓的《经济人的末日：极权主义的起源》技惊四座。这本书首次系统分析了纳粹主义崛起的深层社会和政治原因，被誉为“理解两次世界大战间世界形势的经典之作”。因此渊源，二战之后的德鲁克才能将奥地利学派“知识分立”理论转化为“知识工作者”概念，将熊彼特“创造性破坏”演绎为企业家精神内核，将哈耶克反中央计划思想具象化为分权管理体系，从而使自己的管理哲学始终保持着双重特质，既强调自由市场下的个体创造力，又注重组织系统的协同效能。没有奥地利学派这一重要知识背景，没有他对市场作为推动经济运行根本动力的深刻理解，德鲁克的管理科学即便不是错误的，也必然是平庸的。

在《卓有成效的管理者》中，德鲁克将“卓有成效”从一种人类努力方达的目标，升华为一个企业家自性具足的境界，不仅描述了优秀的管理行为可以通过系统性思维达成的路径，也揭示了市场经济本身这种自然而然的规律。正是在这个意义上，德鲁克破除“天赋论”迷思，指出“卓有成效”是可习得的能力体系：它要求管理者将时间视为稀缺资源进行系统分配，建立“要事优先”的决策机制；倡导“用人之长”的组织哲学，通过发现并激发个体优势构建高效团队；强调聚焦贡献的价值导向，将碎片化管理行为转化为可衡量的成果。这些理念既继承了奥地利学派对市场条件下个体能动性的高度认同，又创造出目标管理(MBO)等实践工具，在东西方管理实践中都绽放出强大的生命力。

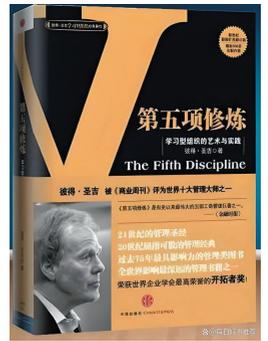
日本战后经济奇迹印证了德鲁克思想的实践伟力。当德鲁克“卓有成效”的理念传入战败的日本，索尼、丰田等企业将目标管理与集体主义融合，创造出独特的日式管理体系：丰田将“有效决策”转化为“持

续改善”，使生产效率提升300%；松下幸之助将“企业使命”具象化为“自来水哲学”，驱动技术普惠化进程。这种文化适配性的改造，既保留了终身雇佣制对组织稳定的保障，又通过分权管理激活个体创造力，最终形成集体效能与个人创新的动态平衡。能够看出，日本企业德鲁克式的管理学革命，其成功之处恰在于对市场经济原则的奉行，而其失败之处，正是由于家族背景、终身雇佣等非市场因素的影响。即便在泡沫经济破灭后，德鲁克“自由激活个体”的思想本质仍在推动大多数日企向能力主义转型，证明其理论具有超越文化差异的普适价值。

对于改革开放中的中国企业，以《卓有成效的管理》为载体的德鲁克管理哲学思想也恰似穿透迷雾的灯塔。当“规模崇拜”与“短期主义”肆虐之时，华为用“铁三角”机制实现客户需求与研发体系的精准对接，以“班长的战争”实践分权管理，正是德鲁克的“要事优先”；阿里巴巴通过“三板斧”体系将战略拆解为“定目标-追过程-拿结果”的闭环系统，在双十一1.2万亿元成交额背后展现目标管理的数字迭代，体现了德鲁克的“聚焦贡献”思想；而比亚迪则以垂直整合战略践行“创新是创造价值新能力”的论断，用“技术鱼池”突破汽车制造边界，则令人联想起德鲁克的“用人之长”。这些本土化实践揭示着共同规律：德鲁克管理哲学不是僵化的教条，而是需要与企业文化、技术变革深度耦合的动态体系。

通过阅读本书，我们更能体会到的是德鲁克管理思想的当代价值，在于其对人文主义的坚守。他将管理定义为“改变他人生活”的终极之善，在数字技术重构商业逻辑的今天，其中蕴含的人文关怀尤为珍贵。当算法试图将管理简化为数据运算时，德鲁克提醒我们“卓有成效”的本质是对人性的洞察与激发；当组织日益被KPI异化时，他倡导的“责任伦理”成为平衡效率与道德的基准线。当前，中国企业正在经历的范式革命——从规模驱动转向创新驱动、从资源消耗转向价值创造、从跟随模仿转向原创引领——本质上都是在实践德鲁克关于“管理者应创造未来而非预测未来”的预言。由此，我们洞悉德鲁克的奥秘，管理的本质不在于控制，而在于释放；不在于约束，而在于点燃。在这个意义上，管理不是追求“卓有成效”的你，而是你的“卓有成效”。

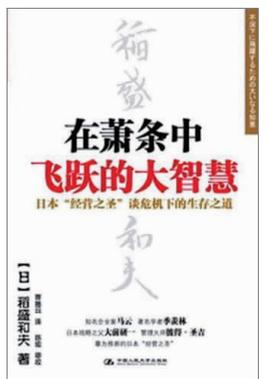
荐 读



《第五项修炼》

作者：[美]彼得·圣吉
出版社：中信出版社

内容简介：本书描述了公司如何通过采用学习型组织的战略和行动对策，来排除威胁组织效率和事业成功的“学习障碍”。在学习型组织中，新型的、扩展性的思考模式得到培育，集体的热望得到释放，大家不断在学习如何开创自己真心向往的成就。



《在萧条中飞跃的大智慧》

作者：[日]稻盛和夫
出版社：中国人民大学出版社

内容简介：稻盛和夫在书中分享了他的经营哲学和方法，包括如何将危机转化为成长的机会，如何在萧条中保持企业的高收益经营体质，以及如何通过降低成本和提高生产率来应对经济衰退。他还强调了经营者的心态和责任感，认为只有具备利他之心和关爱之心，才能在困境中突破。此外，稻盛和夫还提出了“经营十二条”的大智慧。



《360度全方位领导力》

作者：[美]约翰·麦克斯韦尔
出版社：中国青年出版社

内容简介：书中详细阐述了中层管理者在管理工作中如何有效管理自己、领导员工、处理与上级和同事的关系。通过丰富的案例和实用的小练习，作者帮助读者结合自身实际情况，针对性地提升领导力。书中不仅提供了实用的策略和技巧，还深入探讨了中层领导者常会遇到的问题和困扰，给予切实可行的建议。无论是日常工作管理还是人际关系处理，这本书都能为中层管理者提供宝贵的指导和支持。

作者简介：



赵晓春，现任山西省广播电视局党组书记、局长，曾任山西省体育局党组书记、局长，华舰体育控股集团党委书记、董事长，山西体育职业学院党委书记。山西十大文化创新人物，担任晋文化保护传承创新促进会副会长，省教育厅山西省高校思想政治理论课特聘教授，山西大学体育学院、太原理工大学客座教授，山西财经大学体育经济学硕士生导师，山西日报社文博山西智库入选专家。