

解读德鲁克的“管理”定义

原创2017-04-07王德生[三视角智慧](#)

现代管理学之‘父’，Peter F.Drucker(德鲁克)，从社会学、经济学、人类学和政治学不同视角对自由社会的组织和企业进行多方位解剖，并建立了系统的现代管理学理论。

他对‘管理’的解读是全面的、深刻的和超越时空的。然而，在他全部的39本书里，你找不到一个数理模型！这也就是他的理论的高超之处，才会有真正的抽象的高度和全面！

而且，你会发现，他的管理理论似乎没有一个完整的理论框架，所以阅读起来觉得好像一盘散沙，毫无逻辑连接，不容易吸收和记忆！

真的吗？答案是：他的思维不是传统的亚里斯多德二元思考！

本文试图应用三视角理论来解剖德鲁克的关于组织和管理的管理学，您一定会有不同的得着。

（下文为2017年4月4、5日微信群分享实录。由杨恩立原始记录、华明初步整理。）

王德生-湖南新加坡：

今晚我们分享：组织的三视角和组织的管理的定义。应用在：企业是什么？什么是企业管理？

01 组织和企业的三视角结构

什么是组织呢？我们讨论的组织是指社会里的一些功能机构。比如学校、医院、军队、教会、公司，政府机构比如法院，警察局等等。社会是由不同的组织机构按照一定的规律和关系组成的。大家自由说说我们这个社会里有哪些具体的不同的组织？

舒耘：各种行业协会、各种同盟。

杨恩立：有行政管理性质的，有服务性质的，有盈利性质的，有非营利性的。具体说来，有政府部门、医院、学校、企业。

陈继荣：公安局，税务局，法院等。

王德生-湖南新加坡：军队，大学，医院，协会，各种企业，银行等等都是社会的组织机构。各种组织机构就是社会的不同细胞，都具有特定的结构和功能。

提问：

从哪些视角去认识一个组织呢？我们可以以一个家庭为例思考来获取类比的灵感。

任何一个组织都是由人组成，一切的活动都必须由人去完成，所以，我们可以从人类学的视角去认识一个组织。任何一个组织都是社会的一个组成元素，并且是社会的必要的功能单位，所以我们必须从社会学的视角去认识它。

还有其他视角吗？

杨恩立：与其他人、组织的关系来认识一个组织。

王德生-湖南新加坡：大家可以思考比如企业，或者学校，或者军队等等。

@杨恩立那个就是社会学的视角。

丘国东：还需要从分布视角。

王德生-湖南新加坡：除了人类学、社会学，还有哪个视角？

Grace Chan 香花：经济学。

王德生-湖南新加坡:对！所有的组织机构一定有什么行为？任何组织都必须有经济行为。

丘国东:是德鲁克说的经济学视角吗？

王德生-湖南新加坡:这是显然的。军队必须购买商品，消费商品，都需要与财物打交道。教会也是有经济学视角的。任何一个家庭都是有**经济学视角**的，学校也是如此，企业就更加如此了。

王德生-湖南新加坡:那么这些组织机构按照哪个视角来命名自己呢？比如银行，学校，医院，法院，都是按照什么视角来命名的呢？

Grace Chan 香花:功能？

陈继荣，安徽蚌埠:分布视角。

丘国东:本质视角。

王德生-湖南新加坡:注意任何组织都有人类学、社会学、经济学三视角。具体到比如学校，为何叫做‘学校’二字？

丘国东:组成的人群。

王德生-湖南新加坡:

法院的命名是偏向哪个视角呢？

军队和法院好像命名原则有些不一样。

丘国东:变化视角。

王德生-湖南新加坡:

我先引导大家一下，学校有三个视角，但是有一个视角最为突出，是哪个？人类学、社会学、经济学的哪个？

Grace Chan 香花:社会学。

王德生-湖南新加坡:不是。

许明龙:人类学?

王德生-湖南新加坡:学校的核心目的是培养人才,所以学校的命名就是应用人类学视角。命名就区分了学校和其他单位,所以学校选择自己的人类学视角作为自己的对比视角。那么法院是应用哪个视角来命名的呢?

Grace Chan 香花:社会学。

王德生-湖南新加坡:对。很多政府部门都是如此。那么企业呢?

杨恩立: 经济学。

王德生-湖南新加坡:比如钢铁厂,就是按照自己的产品和服务命名。所以企业是按照自己的经济学视角来作为对比视角的。

这样我们可以总结:

- 1.任何组织都有三个视角:人类学视角,社会学视角,经济学视角;
- 2.任何组织都会在某一个视角表现突出,这样就以它为对比视角来命名,而其他两个成为变化视角和分布视角。

应用提问:

企业以经济学视角命名,那么变化视角是什么?分布视角是什么?企业的对比本质是经济学视角,那么企业的变化视角是什么呢?

丘国东:变化视角是社会学。

王德生-湖南新加坡:

我们具体看到的企业行为是什么呢?

许明龙:分布视角就是人类学。

Grace Chan 香花:经济学。

王德生-湖南新加坡:

经济学视角已经是企业的对比视角了，企业以自己不同的顾客或者说产品和服务来对比区分彼此，这个就是经济学视角。

陈继荣，安徽蚌埠:还有人类学视角。

王德生-湖南新加坡:

那么变化视角呢？就是具体的企业的行为是什么呢？具体的企业的一切变化的行动是由谁完成？

杨恩立:社会学，社会上产品、服务的提供。

王德生-湖南新加坡:

产品的设计，制造，流通，维修，等等，由企业的组成者人来完成，一切的具体活动实际表现为人的活动，人的活动贯穿一切企业的具体行为，所以人类学视角是企业的变化视角，所以变化视角非常关注企业的人的生产力水平和人的工作效率。

自然，社会学视角就是企业的分布视角，就是主要处理企业的社会影响和责任等等，当然还包括其他很多内容。

我们回到一般的组织。学校的对比视角是人类学视角，那么变化视角是什么呢？学校的分布视角自然也是社会学视角，那么学校的变化视角是什么呢？什么使得学校的具体行为产生变化呢？

陈继荣，安徽蚌埠:经济学视角。

王德生-湖南新加坡:对。有钱的学校和无钱的学校就是不一样，北大和广州大学就是不一样。

许明龙:有钱可以聘好老师，买好实验设备。

王德生-湖南新加坡:

有一个问题:既然大学的本质或者它的主要功能是培养人才，那么把大学市场化是对的吗？

陈继荣，安徽蚌埠:不对。

许明龙:对。

王德生-湖南新加坡:即使市场化，也要记住它的本质不是赚钱。

许明龙:世界很多著名的大学大部分都是私立啊！

王德生-湖南新加坡:这就是中美大学市场化的差异。一定要记住赚钱，即经济学视角只是大学的变化视角，不是大学的本质，否则就是企业了，就会出问题了，结果就是两个都不是。美国的很多私立大学很有钱，但是赚钱不是大学的本质。

现在我们研究组织的抽象的三视角认识。一个组织的对比视角的内容是什么呢？一个组织和其他组织进行对比区分的特质是什么呢？

杨恩立：不同的功能。

许明龙: 不同的权利。

王德生-湖南新加坡:

比如医院和学校的对比区分?任何一个组织机构都是为了某个特殊目的、使命和某种特殊的社会职能而存在的。无论是企业、学校，还是大学。大家记住使命就行了！比如学校的使命是什么？

Grace Chan 香花:教育。

王德生-湖南新加坡:具体一点。

陈继荣，安徽蚌埠:培养人才。

益处:造就人才。

王德生-湖南新加坡:对。那么法院的使命呢？

Grace Chan 香花:执行法制。

杨恩立:伸张正义。维护社会安定。

王德生-湖南新加坡:那么企业的使命呢？

杨恩立:为顾客提供产品服务。

王德生-湖南新加坡:不只是提高产品。

杨恩立:为社会提供产品服务，还为社会提供就业。

Grace Chan 香花:促进经济。

王德生-湖南新加坡:企业的使命是要提供产品和服务，并且一定要有经济绩效。就是一定要有什么？

Grace Chan 香花:产品。

王德生-湖南新加坡:如果没有什么，就不能叫做企业？

+基督是我家之主+:经济绩效。

王德生-湖南新加坡:有很多其他组织也提供产品和服务，但是不叫做企业。**@+基督是我家之主+** 具体是什么意思呢？企业一定要产生利润。

+基督是我家之主+:没有经济绩效，就不能称之为企业！

王德生-湖南新加坡:

取得经济绩效！绩效的结果是利润，没有利润就不是企业，就不能对经济发展做出贡献。但是利润又不是企业的目标，只是必要条件！

Grace Chan 香花:非营利性机构不是企业？

王德生-湖南新加坡:不是。

王德生-湖南新加坡:

一个社会的经济发展的使命就是交给企业的。企业通过创新来实现利润，但是企业的使命不是创造利润。企业的使命是提供创新的产品和服务，满足顾客需要和价值实现，并且以合理的价格购买，从而产生利润。

利润是一个自然结果，是企业管理好坏的一个体现。企业的使命和目的区分了彼此，或者说顾客，形成了企业的对比视角，而不是利润区分彼此。

那么组织的变化视角是什么呢？变化视角就是组织这个生命体的具体活动。

Grace Chan 香花:生产制造产品。

王德生-湖南新加坡:那么是一些什么活动呢？比如企业会有些什么具体活动呢？

Grace Chan 香花:营销、推销。

杨恩立:如果用企业做例子，变化视角是就是具体的产品开发、设计、生产、销售。

王德生-湖南新加坡:

变化视角和对比本质视角有紧密关系的。学校，医院，企业，教会的变化视角就是这些组织机构的具体活动，其目的就是实现组织的使命和目的和组织的特定的职能。**那么这些具体活动是什么呢？**

宋冬杰:实现使命，目的和职能过程中的具体活动。

王德生-湖南新加坡:

就是组织这个机构的人力和其他资源，进行一系列的目标实现的活动，实现组织设定的使命，目的和职能，产生效益。其中最为重要的是要有很好的生产力，员工要有成效，产生效益。比如企业就会包括市场营销，创新，设计，生产，流通，.....

总之，就是一切可以看见的实际行为都是组织的变化视角。

那么组织的分布视角是什么呢？比如学校的分布视角，当然有很多，主要是组织机构产生的社会影响和应承担的社会责任。学校应该承担一些社会责任，当然最为重要的是培养人才。这个分布视角告诉我们，组织的影响可能是负面的，也可能是正面的。

所以我们总结有：

组织，这个生命体，或者社会的细胞的三个视角是：

- 1.对比视角:组织的使命，目的，社会职能；
- 2.变化视角:机构的资源组织和具体活动，实现目的和使命；
- 3.分布视角:组织的社会影响和责任。

所以我们需要分布视角来告诉我们这家企业的影响是什么。制造毒品的企业可能影响不一样，培养学生的学校他们的社会影响会不一样的。

而且只有在明白了社会影响和责任，才能真正地明白这个企业的本质，即对比视角。

02 组织的管理三视角

那么什么是组织的管理呢？大家猜想一下：如何定义组织的管理？德鲁克的组织管理的定义非常简单。他说，组织的管理，就是完成三个任务，使得组织的三视角结构能够正常运作，并做出应有的贡献。大家说说是哪三个任务？

企业必须注意自己的社会影响和社会责任。韩国企业乐天就是分布视角没有管理好，自然也就会影响它的对比本质视角即使命的完成，所以也

就影响到了具体的企业活动，即变化视角，影响了工作的生产力水平，挫伤了员工的成就感，产生了企业损失。这是企业管理失误的一个重要例子。

如果把企业或组织看成一个有机生命体，那么企业或组织的对比、变化、分布三视角就对应于这个生命体的理智、意志、情感三视角。所以企业的管理就是管理企业的理智，情感和意志。

这样，正如德鲁克说的，管理是组织的一个器官。这个器官管理组织的一切生命活动，所以管理就是组织的"心"!

这个总结，即管理是组织的‘心’，是超时代的和高度抽象总结的普遍规律，所以德鲁克的管理学是空前的。

所以德鲁克的企业管理学又可以称为生命管理学，其中最为重要的组成是他的目标管理或者成果管理理论。

下面我们仔细应用三视角来解剖德鲁克企业的‘生命’管理学。

王德生-湖南新加坡:

我们先以"自行车"复习三视角:

- 1.自行车的对比视角
- 2.自行车的变化视角
- 3.自行车的分布视角

大家自由说说看。先说说自行车的对比本质，就是通常的定义，什么是自行车的特征?自行车的"身份证"是什么呢?

杨恩立:两个轮子，人力驱动。

李国全:轮子是圆圆的，后轮驱动。

王德生-湖南新加坡:

一定是圆的吗?不一定是后轮驱动。不要把你家里的自行车看成是唯一的一种。

杨恩立:通常是圆的，如果是方形的就不骑不走了，那是特殊意义的自行车。自行车可以前轮驱动。三个轮子的自行车也有。最重要的特征就是人力驱动。

sally':自行车靠人踩驱动。

王德生-湖南新加坡:@sally' 这个比较靠谱。几个关键字:自，行，车。

再说说自行车的变化视角?

蒋建平:公用和私有。

李国全:根据特殊场合，轮子设计为方形。

王德生-湖南新加坡:

自行车的轮子是有具体变化的，比如圆形，比如方形。而这个不同的形状是由轮子和自行车的处境的关系，即和路面的关系决定的。

当路面是平的，就用圆形最好，而当路面是上图里面的，就不能用圆形，只能用方形，用方形更合适。这就是分布视角对变化视角的限制。

事物的变化视角给我们自由，但是分布视角告诉我们，不能太自由，有局限性，必须和外在的分布处境协调。

通常我们见到的分布视角是平的路面，所以我们**错以为自行车的轮子就是圆形的。**

这就是告诉我们，对比视角不能离开分布视角。我们日常生活里经常忘记分布视角，在企业管理里，这是非常重要的；在孩子教育，也是非常重要的。

王德生: 大家查查网上的"管理"的定义。

梦里水乡:管理,是指管理主体组织并利用其各个要素(人、财、物、信息和时空),借助管理手段,完成该组织目标的过程。

李国全:管理是为了实现某种目的而进行的决策、计划、组织、指导、实施、控制的过程。

sally':是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达成既定的组织目标的过程。

佳美脚踪:

管理包括 4 个含义:

- 1.管理是为了实现组织未来目标的活动;
- 2.管理的工作本质是协调;
- 3.管理工作存在于组织中;
- 4.管理工作的重点是对人进行管理。

李国全:管理:人、事、物(环境)。

王德生-湖南新加坡:或者大家看看"企业管理"的定义。

sally':为达成一个共识目标,将人、事物、时间、环境结合在一起进行有效的运作。

王德生-湖南新加坡:以上的定义是不是很模糊啊?

李国全:是的。

王德生-湖南新加坡:都是一些非常抽象的语言。比如目标,比如有效运作,而且都是从某一个视角说的。因为它们好像都是正确的。如果有 10 个不同的定义,每一个都觉得是对的,那么这些定义有问题吗?

梦里水乡:有问题,不能明确企业管理的真正含义。

佳美脚踪:有问题,只是一个视角。

王德生-湖南新加坡:

组织或企业是一个整体，所以组织管理也是一个整体。大家说说管理和组织是什么关系呢？我们先看看人自己的管理。我们是如何管理自己的？我们的生命活动是由什么管理的？

李国全:靠自己，靠老师，靠社会（法律）。

佳美脚踪:理智，情绪，意志。

益处:靠习惯。

王德生-湖南新加坡:组织是一个生命体。人也是一个生命体。

杨恩立:我们有情感、理智、意志。

sally':权力者的理智、情感和意志。

益处:意志。

王德生-湖南新加坡:

那么人的管理和组织的管理就有类比性吗？先说你自己是通过你的什么管理你自己？人的生命是一个系统，里面有很多器官。

杨恩立:意志比较多吧，个人认为。

王德生-湖南新加坡:哪一个器官最为核心？

李国全:大脑。

恩典---罗莹 shirley:理智情感意志。从小听到学到的各种规矩，理论，要求等来形成自己的想法。

梦里水乡:心脏。

佳美脚踪:心。

益处:心。

王德生-湖南新加坡:对。所以人的心就是人的生命活动的管理者。你的

心如何，你的行为就如何。而我们的心是三视角的。心的功能有理智、情感、意志。

佳美脚踪:但有时候行动会不听从心的指挥，如果意志达不到就丢失了心的功能。

益处:叫力不从心。

佳美脚踪:我觉得叫随心背道。

王德生-湖南新加坡:

所以我们的生命具体表现就有：

- 1.理性思考活动和产物;
- 2.情感活动和喜怒哀乐;
- 3.意志选择和具体行动。

那么什么是组织或企业的管理呢？

王之朴:制度的落实。

王德生-湖南新加坡:不是。

佳美脚踪:管理者对企业自身目标的认知，对员工行动力的评估以及达成这一目标要采取的措施。

王德生-湖南新加坡:

看来大家缺少类比思考的能力。你们所有对管理的定义都是只见局部不见全局。认识事物一定要有一个全局的视角。

梦里水乡:企业管理就是管好人的心？

益处:满足顾客须求！

王德生-湖南新加坡:

我类比思考吧。德鲁克说:管理是企业的一个最重要的器官，这个器官掌管着企业一切活动。缺少这个器官，企业这个生命体就不能存在。

王之朴:决策层核心人员。

王德生-湖南新加坡:

所以,管理是企业的"心"。那么具体的企业管理任务有哪些呢?

李国全:人、事、环境。

林朝辉:管理的目的是激发人的善意,使人生有意义!得到价值肯定。

王德生-湖南新加坡:一个全面的企业管理的定义要能具体指导我们去进行管理活动的。管理是企业的"心",那么具体的企业管理任务有哪些呢?

梦里水乡:对社会的影响,目标业绩是否达成,和企业具体的活动。

sally':文化、关怀、制度。

王德生-湖南新加坡:

人的心管理我们的理智情感意志。也就是管理人的三视角,那么企业的管理这个"心"是不是也是管理企业的三视角呢?

陈继荣,安徽蚌埠:是。

王德生-湖南新加坡:

企业的三视角是什么呢?

袁春明:组织,使命,行动.....

梦里水乡:

对比:使命,

变化:具体活动,

分布:社会影响和责任。

王德生-湖南新加坡:@梦里水乡 对!

问题:人的心的三视角要么以谁为中心, 要么以谁为中心?

sally':本我。

梦里水乡:自己。

李国全:耶稣。

陈继荣, 安徽蚌埠:神。

恬恬:上帝。

王德生-湖南新加坡:

那么企业的三视角应该以谁为中心呢?应该朝向谁呢? 以谁为指导呢?

恬恬:顾客。

李静英:员工也是。

王德生-湖南新加坡:

应该以顾客、社会、社区和员工为中心。就是不能以企业自己为中心。

这样企业管理的任务是不是管理好企业的三个视角?

企业的管理, 就是企业的"心",其任务就是使得企业的三个视角正常运作。

所以第一个管理任务是不是要:

1.深入思考并且界定企业的特定目的和使命?就是界定企业的本质视角。

那么具体是什么呢?企业不同于医院, 企业的使命是什么?企业为何存在?存在的目的是什么?

杨恩立:创新、促进经济发展。

林朝辉:经济学视角。

梦里水乡:因为顾客和社会使命而在, 存在目的就是要有利润。

林朝辉:顾客、产品、服务。

王德生-湖南新加坡:

企业的使命是创造顾客，就是发现顾客的需求和价值要求，创造产品和服务满足顾客，从而实现经济效益。那么企业的变化视角是什么呢？

企业的变化视角就是企业具体的活动以完成企业的使命和目的。就是企业的具体的不同的生命活动。

林朝辉:由人来完成产品设计、制造、流通、维修；所以人类学视角是企业的变化视角。

王德生-湖南新加坡:

企业的变化视角就是企业按照使命和目标，进行具体的活动安排计划，主要是组织一切资源进行组织，计划，整合，衡量，和人才发展等等。

那么管理的第二个任务就是把第二个视角很好地实现。不是随便实现变化视角，这样具体的核心内容就是管理的第二项任务：

2.让工作富有效率，让员工有所成就。

合起来就是让企业很好地成长起来。工作有效率就是员工的生产力水平要高，就是投入产出要高，同时员工的工作效率要高。

这里就有一个如何具体管理的问题。基于知识工作者的概念，德鲁克自然推论出：目标管理，即员工自我激励，自我控制，自动完成目标。

而目标来自于企业使命。企业的使命转化为具体目标和实际行动，行动再决定企业组织结构和资源的投入产出，此时就必须有目标管理。

可不可以使用**"命令加控制"**的管理形式？

Grace Chan 香花:不可以。更好的是员工自己有使命感。

杨恩立:当然不可以，那样员工都跑光了。剩下一个光头司令。

王德生-湖南新加坡:

所以德鲁克提出目标管理或者成果管理主要是自我控制 and 自我激励。

最后，第三个管理任务就是:

3. 管理企业的社会影响和社会责任。

在上面的三个任务中，那么哪个管理任务最重要？

陈继荣，安徽蚌埠:社会责任。

林朝辉:社会学视角。

李静英:质量。

王德生-湖南新加坡:

德鲁克说:**同等重要!没有主次!都可以排在首位!没有哪个处于支配地位!**

知道为什么吗?因为这三个管理任务是企业管理的三个什么？

林朝辉:三视角是相互影响。

王德生-湖南新加坡:

不只是互相影响而已。它们就是三视角关系!所以没有哪项任务更重要的!也就是说，在任何一个管理行动里，三项任务都必须同时得到兼顾。

总结:

1.企业管理是企业的"心",它的工作是创造，维持，保障企业这个三视角生命体的正常生命活动。这个定义既高度抽象和全面，又有具体的内容指导。三视角告诉我们具体的内容，并且三视角的再一次细分就得到更加具体的内容。

2.德鲁克的管理学系统就是按照三视角进行的，所以他的管理学才是既高大上，又是具体接地气的，才被称为现代管理学之父。

3.如果您不学习三视角，就无法领略他的理论之美，也无法明白他经常说，**同等重要、需要一起出现**的字眼，因为我们经常喜欢考虑:哪个更为重要!二元思想的影响!

五年前，我无法明白他的管理思想。今天应用三视角，就可以推导出他的管理系统了，这就不一样了。

基本上，他的管理学理论可以从圣经出发，利用类比思想，以三视角方法论为指导，推导出来。德鲁克有很多书是讨论非盈利性组织的管理，其中有教会的管理。

至此，应用三视角方法，我们完成了**企业管理的定义**的学习，不需要去记忆，因为我们把他的理论**有机地结构化**了，整个逻辑体系，即三视角逻辑系统非常完美，而且还可以进一步完善他的理论，比如企业的分布视角，其内容就会有更多，不只是社会影响和社会责任。

而且，我们是以三视角第一层分解的，如果以九格法分解，我们就得到更加非常细节的企业管理的九个任务，这会是非常有意义的研究。