

DRUCKER

7 德鲁克

管理者**7**任务

帮助管理者管好企业、自己、员工和工作的七大任务

孙科炎◎编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

德鲁克 管理者七任务

孙科炎◎编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

德鲁克将一般管理者的工作主要界定为七项任务,包括推进目标管理、考虑未来并为未来承担更多的风险、做出恰当的决策、建立高度整合的团队、强化成员参与、推进企业整体发展、拓宽管理视野等。本书基于对德鲁克理论的理解和剖析,对于这些任务进行了结合现实的解读,力图为读者提供相关的思路和方法,提升管理的有效性并应用于实践。

图书在版编目(CIP)数据

管理者七任务 / 孙科炎编著. —北京: 中国电力出版社, 2012.7

(德鲁克)

ISBN 978-7-5123-3296-6

I. ①管… II. ①孙… III. ①德鲁克, P. F. (1909~2005) —管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第158816号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 苏慧婷

责任校对: 王开云 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年10月第1版·2012年10月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·15.25印张·157千字

定价: 36.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

— 序 —

2005年11月，一代管理学大师彼得·德鲁克离世，留下数十部煌煌巨作供我们学习。这是影响全世界的财富。在世界范围内，德鲁克组织管理思想一直通行于商界、学界、政界。

中国人对德鲁克其实是很熟悉的。德鲁克的作品一直出现在很多人的书柜或案头，他本人作为现代经验管理理论的开山鼻祖显然也始终受到崇敬。那么，我们为什么还要撰写《德鲁克：管理者七任务》和《德鲁克：工作五要求》这两本书？

写作这两本书有三个目的，这三个目的也与我们现在大多数读者普遍面临的问题息息相关。

1. 为普通工作者提供一个快速熟悉德鲁克思想的窗口，以便改善自己的工作状态

不难发现，德鲁克的社会学和组织学思想既深刻又庞杂。要理解这些思想，需要相当敏锐的意识，也需要深入思考的耐心。这对于非专业的工作者而言具有一定难度，因此不少人对德鲁克管理思想的理解仍然停留于表面。

事实上，德鲁克就各类问题有过广泛的论述，其中当然也包括管理者应该怎样做好管理工作，职员应该如何执行自己的组织任务。但是，德鲁克对这些问题的论述散见于他的不同著作中，分散

在不同的主题当中。这使很多人来不及细细思考和总结，也就更谈不上精准、全面地理解和执行德鲁克对我们的指导了。

因此，我们希望做一些辅助性的工作，即基于对德鲁克著作的深入解读，集中、分类并剖析他在这方面的理论和见解，从而对管理者和职员应该做什么、怎么做进行一次系统的阐述，以便读者能够理解得更透彻、更全面，在行动上产生更大的助益。

2. 将我们的问题与德鲁克的指导进行对比，进而明确自身存在哪些需要改进之处，并学习具体改进方法

第二个目的，是针对我们现阶段的问题进行反思。

德鲁克指出，“现在的职员必须学会用优势生存，而且必须发现自己的优势”；另一方面，德鲁克提醒管理者，“要放眼未来，因为保持现状是行不通的”。这些指导思想都很容易理解，但具体应当如何践行？

实际上，在我们的组织生活中，无论是管理者还是一般职员，大多是凭感觉行事，我们只是模糊地感觉应该是怎样，却很少真正把类似的判断融入行动当中。德鲁克则认为，这一切都应该用科学的手段实现，例如发现优势，必须通过反馈评价的手段不断挖掘优势所在和优势的价值。而放眼未来，我们通常认为这是眼光问题。但按照德鲁克的说法，这不但要靠眼光，而且要有意识地否认过去，要不断地把“过去”抛弃掉，这种思想叫做“系统性放弃”。显然，如果没有放弃过去，那么面向未来就有可能新瓶装旧酒，将是不够彻底的；反之，当彻底地放弃了过去，未来则必然会以另

一种面貌出现。

3. 帮助企业改善管理者和职员的综合职业素质，形成一支有竞争力的队伍

如同希望这两本书能够引发读者反思自身的问题一样，我们同样希望企业决策者们意识到：我们今天已经走进了一个人才激烈竞争的时代，一个企业的抱负和追求，必须以高素质的人才队伍为基础，并依赖他们去努力实现。这个要求在过去或许并不突出，但在今天绝对是不容小觑的。因此，改善队伍的综合职业素质已经成为不可避免的任务。

那么如何改善呢？我们可能采用很多方法，包括建设学习型组织，培育无障碍、无边界的交流环境，但是我们总是需要一个指导思想。这一指导思想也正符合德鲁克所思考的“管理者应该做什么，应该怎么做；职员应该做什么，应该怎么做”这些主题。所以，我们认为德鲁克对这些问题具体而又现实的思考，可以作为有力的支撑和借鉴。

最后，向德鲁克致以敬意，也向中国的企业和职业工作者们致以祝福，祝愿读者朋友们在工作中不断进步，不断超越自我！

孙科炎

2012年6月

— 前 言 —

德鲁克先生指出，管理是一种器官，是赋予组织机构（企业）以生命的、能动的、动态的器官……如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有一个组织机构（企业）。

可以说，管理是一种普遍的职能，每一位管理者都必须面临的基本任务——管理者必须为他所管理的企业指引方向，必须深入思考该企业的使命所在，为之确立目标，为了实现本企业必须实现的成果而组织各类资源。在德鲁克的著作中，管理者必须从以下三个方面进行管理。

一是管理企业。管理企业，需要先回答德鲁克三个经典问题：我们的事业是什么？谁是我们的顾客？顾客的认知价值是什么？而要回答这三个问题，企业管理者必须能够从外向内看，从顾客和市场的角度，来观察自己所经营的事业。

二是管理管理者。德鲁克用三个石匠的寓言完美地解释了什么是真正的“管理者”，创造性地提出“目标管理和自我控制”的概念，并将其视为一门“管理哲学”。

三是管理员工和工作。德鲁克认为，如果管理者视员工为人力资源，那么就必须让这个人本身能够充分自我利用、发挥所长。因

此，使员工有成就感，使工作富有成效是对管理者永恒的挑战。而管理的任务不只是借助知识、能力和技巧来领导员工，同时也要凭着愿景、勇气、责任感和诚实正直的品格来领导。

本书是按照德鲁克先生提出的七项任务分章进行解读的。在此有必要对这几个相互独立而又联系紧密的主题进行一个简单的说明。

任务一：有效地进行目标管理

目标管理方法是德鲁克率先创立的。

在德鲁克的视野中，目标不仅仅是你期望的成果，它更是一种最基本、最重要的管理手段。管理活动必须经由明确的目标管理，实现对组织经营活动的可控性、对不同领域业务活动的多维平衡、对组织全员的牵引和拉动，同时也需要经由目标推动组织成员个人的自我管理。

本章系统分析了德鲁克的目标管理哲学和对管理者的要求，以及相应的方法。

任务二：能够放眼未来

这是一个特别需要强调的任务：管理活动不仅是管理好现在，还必须同时管理好未来。面对急剧的外部变化，保持现状是行不通的。管理者必须能够摆脱昨天的干扰，未雨绸缪，积极应对未来变化。在第二章中，除了深刻阐释德鲁克的这一思想外，还将帮助读者寻找一种面向未来的视野。

任务三：力求决策恰当

正如德鲁克所说：“有效的管理者需要的是恰当的决策，而不

是巧妙的决策。” 如何了解形势变化、掌握决策的时机，如何确保决策的有效性，是第三章中重点阐述的问题。

任务四：为团队服务

德鲁克认为，管理者的一个重要任务就是承上启下，为团队服务，支持团队的整体发展。第四章中，将重点说明管理者应如何掌握整合团队的能力以及如何持续强化整个团队的力量。

任务五：强化成员参与

实践证明，奉行个人英雄主义通常是行不通的。因此，一名优秀的管理者必须有能力激励全员参与到管理活动中来。如何激励，又让大家如何参与，是第五章中讨论的问题。

任务六：推动团队整体发展

个体必须借助整体才能实现真正的成长与发展。在第六章中，我们进一步诠释德鲁克的这一思想，力求使未来的管理者拓展格局，积极融入企业整体发展中。

任务七：具有广阔的管理视野

企业管理的视野不能仅仅局限于企业内部管理，管理者还应进一步拓展自己的视野，对市场变化、未来趋势投以足够的热情，继而让管理更见成效，为未来的管理者做好准备。这是在第七章将要阐述的内容。

本书的目标就是通过层层阐释，为读者提供更多关联性的管理思路和方法，帮助读者更深刻地理解德鲁克先生的思想，萃取德鲁

克著作中的精华，掌握基本的管理素养，并更有效地应用于现代管理实践。

最后要说的是，虽然“管理者七任务”看似是为管理者专门量身定制的任务要求，但它的意义与价值远远超乎了它本身所囊括的内容。它对于任何个体，都有可能素质涵养、为人处世、自我教育与约束等方面产生深远的影响。

后 记

闻悉本书即将出版，不胜感慨。本书从最初的调查研究到中途的设计与写作，再到随后的审阅出版等，经历了一个艰难且辛苦的过程，但同时也是一个自我学习的过程。这样说的原因在于，围绕本书的研究与写作，我们获得了专家大量的帮助，包括资料收集论证上的协助，具体写作过程中的指导，以及心智上的点拨。

还需特别说明的是，本书的创作融入了团队的智慧，我们团队中的大部分人都参与了本书的撰写或资料调查、收集和分析工作。这些人包括孙健、洪少生、孙科柳、洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙丽、程丽平、武义龙、李国旗、高垒、石强、孙科江、李京静、邵帅等。

在此，对以上人员表示衷心的感谢！

孙科炎

2012年6月

— 目 录 —

序

前言

1	第一章 瞄准目标
2	目标式的管理哲学
7	当下的目标管理实践
12	目标管理的艰巨之处
17	界定真正有意义的目标
23	让目标清晰化
28	保持目标间的平衡
33	目标拉动的管理状态
37	目标管理与自我控制
41	第二章 为未来而战
42	保持现状是行不通的
46	摆脱昨天的干扰
51	面向未来的管理
55	确认明天的任务
59	承担风险的必要性
62	恰当地评估风险
67	学会“未雨绸缪”
71	面对风险的应变力

77	第三章 做出恰当决策
78	管理就是决策的过程
82	找准决策的出发点
86	“自以为是”的泥潭
90	决策素养：从战略到行动
94	把握好当前的情势
98	正确与错误的妥协
101	决策中的有效反馈
104	未来管理者的决策职能
109	第四章 服务于团队
110	整合团队的能力
114	规范团队的组织结构
117	关注团队中的个体能力
123	打造一致的目标精神
127	清晰的绩效成果标准
132	推进个体自我管理
136	培养更多的管理者
141	强化团队的力量
145	第五章 强化成员参与
146	集权式管理的失败
150	致力于全员的积极参与
155	合理授权，至为关键
160	准确有效地沟通
165	用激励增强成员参与意识
169	从“积极参与”到“共同负责”

173	第六章 推进企业整体发展
174	职能分割的局限性
178	做好本职领域还远远不够
182	将企业视为一个有机整体
185	知道自己该做的和不该做的
191	积极融入整体发展
195	第七章 拓展管理的视野
196	高度关联的经济
201	关注重要关联因素
206	纳入决策和行动
210	拓展自身的愿景
214	关注变化和趋势
218	保持沉静和清醒的大脑
222	为未来的管理者做准备
227	参考文献
229	后记

第一章 | 瞄准目标

任何一个其业绩和结果对企业的生存和兴旺有着直接和举足轻重影响的领域，都需要有目标。

——彼得·德鲁克

目标式的管理哲学

1954年，德鲁克在《管理的实践》一书中提出“目标管理”的概念。他认为，只有将企业目标的要求转化为个人的目标要求，才能使企业的经营业绩得到保证。因此，我们将目标管理列为管理者必须完成的七大任务之首。

德鲁克在书中这样阐述道：“管理者必须了解企业目标，他需达到什么样的绩效，而他的上级（决策者）应该要求和期望他创造什么贡献，并据此做出判断。如果没有达到这些要求，管理者就走偏了方向。”由此也决定了管理者要将目标管理贯穿始终，就必须做到以下四个要求。

第一个要求：设计完整的目标体系

在日常工作中，人们大多倾向于寻求某个单一的目标，而不去考虑如何建立一整套目标体系，因为前者的实践难度要远远低于后者。但是，这不是目标管理，而仅仅是“单一指标管理”。

德鲁克指出，要想完美地实现预期目标，就必须建立平衡的目标体系，而管理者的任务就是负责平衡各种各样的要求和目标，并形成基于目标的系统运营状态。

他认为，目标体系的平衡性主要表现在两方面。一是企业的经营领域或经营要素的平衡。对于可能影响企业整体经营水平的要素（如资本赢利水平、科技创新水平及人员绩效能力等），必须以恰当、平衡的目标为导向，对其进行有效管理。二是企业内部配置中的平衡。在设计目标时，管理者通常要将企业的整体目标逐级分解，再转换为各部门、每名员工的分目标。在此过程中要确保这些目标的方向一致、环环相扣，由此建立起一套统一协调的目标体系。而随着目标体系的建立，企业内部凝聚力也随之增强，这将使企业整体的功能远远大于员工个体功能之和。

第二个要求：控制目标设计的风险

很多管理学家认为企业的“目标”是众所周知的。但是，德鲁克认为，“制定目标”有一定的风险性，这是目标管理中非常重要、又不易解决的一个问题。对此，他提出坚持四条基本原则，来规避目标设计执行难的风险。

（1）目标的具体化。不管针对什么领域，所制定的目标都要尽可能具体而明确，在无形领域中尤其要注意这一点，这样才能够保证有效指导目标的执行过程，并准确检查其结果。

（2）目标的超前性。德鲁克认为，目标虽然不能预测未来，但能为企业的未来指明方向。因此，任何一个企业都应提前制定好各个领域的目标，即提前为各个领域的发展指明方向。

（3）目标的平衡性。不管制定何种目标，首先，要注意保持长期目标与短期目标之间的平衡，以及同期各个目标之间的平衡；其次，要注意目标是不断变化的。因此，在制定目标时，还要保持目