

内容更完备 阐述更全面 解析更透彻

德鲁克是现代管理学界德高望重的一代宗师，被尊称为“现代管理学之父”和“大师中的大师”。他对现代管理学的巨大贡献及其管理思想的实践性和前瞻性为世人所公认，他的思想值得每一位有责任心的人去思考、借鉴。

超值白金版

29.80

德鲁克管理思想 大全集

龚俊恒 编著



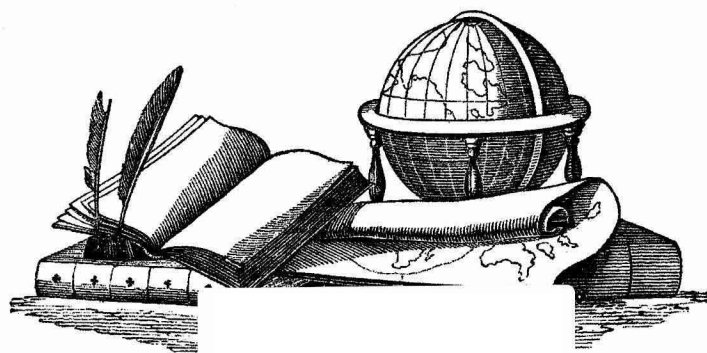
中国华侨出版社

内容更完备 阐述更全面 解析更透彻

德鲁克 管理思想 大全集



龚俊恒 编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

德鲁克管理思想大全集 / 龚俊恒编著. —北京: 中国华侨出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5113-1746-9

I. ①德… II. ①龚… III. ①德鲁克, P.F. (1909~2005) —企业管理—思想评论
IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 188861 号

德鲁克管理思想大全集

编 著: 龚俊恒

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 洪 奥

封面设计: 李艾红

文字编辑: 于海娣

美术编辑: 潘 松

经 销: 新华书店

开 本: 1020mm × 1200mm 1/10 印张: 46 字数: 797 千字

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2011 年 11 月第 1 版 2012 年 8 月 第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-1746-9

定 价: 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编 辑 部: (010) 64443056 64443979

发 行 部: (010) 58815875 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



前言

彼得·德鲁克是现代管理学界德高望重的一代宗师，被尊称为“现代管理学之父”和“大师中的大师”。他对现代管理学的巨大贡献及其管理思想的实践性和前瞻性为世人所公认，是“有史以来对管理理论贡献最多的大师”。1954年，德鲁克首次提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理，将管理学开创成为一门学科。此后60多年的时间里，德鲁克用自己深刻的认知、理性的分析为后人留下了30余部管理学专著，数百篇论文和演讲稿。这些作品被传播到130多个国家和地区，且极为畅销。2002年6月，德鲁克成为美国当年“总统自由勋章”的获得者。德鲁克被称为“大师中的大师”、“现代管理之父”。微软总裁比尔·盖茨、通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇等人都是他的忠实读者。

德鲁克一生以教书、著书、咨询为业，他生活愉悦、阅历丰富，为我们树立了完美人生的典范。然而，他的关于发展和管理的论述，散见于其诸多著作和文章中，长久以来没有人进行专门的研究总结。另外，他的每一部管理著作都有独到之处，让人难以取舍，而且经过翻译之后的作品晦涩难懂，读起来费时费力。鉴于此，我们推出了这本《德鲁克管理思想大全集》。在这里，德鲁克最深刻的思想被完整、系统地集中在一处。

本书撷取了德鲁克毕生作品的精华，为读者提供了了解德鲁克思想的金钥匙。在保持德鲁克思想体系框架的前提下，书中通过大量发人深思的管理案例对德鲁克在管理真相、知识管理、创新管理、变革管理、目标管理、创造顾客、自我发展、卓有成效管理者等方面的核心理念进行全面透彻地解读。

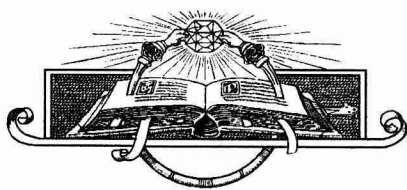
书中每节内容均分为四个部分：“管理精粹”用一段话的形式描述德鲁克的一个管理思想——有的是德鲁克的原话，有的是提炼；“精彩阐释”通过具体案例对德鲁克管理思想进行了极为透彻的分析阐述；“实用指南”针对工作生活中的具体问题提出了具体的解决方法；“悦读心得”是让读者记录自己阅读后的感悟。各个部分循序渐进、层层深入。本书不仅仅是对德鲁克一生著述精髓的回顾，更是一本行动手册，相信读者能从中汲取灵感，从而改善自身的行动及决策。

每一个人都要懂一些管理思想。通过管理，你将看到自己人生的轨迹从此发生不可思议的转化，而你的生命也可以因此变得不平凡甚至更伟大。可见，人人



都需要了解德鲁克，了解德里克的管理精髓，无论你是老板、管理者，还是普通人。老板能够从德鲁克深邃的思想里读懂目标、决策、人事、利润、创新等关乎企业生命的重大问题；管理者能够从德鲁克浩如瀚海的知识海洋里找到实现卓越管理的方法和工具；普通人则可以跟随德鲁克的教诲轻松应对人际关系、自我控制等关乎职场命运的问题，从而实现职业生涯的完美升级，实现自我成长。

这是一本能够让人全面了解德鲁克管理思想的实用指导书，丰富的内容、新颖的编排方式，非常适合企业管理者和其他想学习德鲁克思想精华的人阅读。读完《德鲁克管理思想大全集》，你不但能明白德鲁克是如何经营完美人生的，而且自己也会以一种全新的新方式来全面思考生活。





目录

第一篇 做卓有成效的管理者

■ 第一章 对贡献的承诺，就是对有效性的承诺	2
未予先求得，无异于自断生路	2
卓有成效的管理者一定是高度负责的人	3
重视贡献是提升成效的关键	4
管理者应常为下属服务	5
与下属共享成果	6
重视贡献是管理者挖掘潜能的重要方法	8
目标能够产生动能	9
专注于梦想更利于发挥潜能	10
让自己的知识帮助组织成长	11
成效来自于对机会的高效利用	12
■ 第二章 卓越是训练出来的——成果管理至上	14
卓越是训练出来的	14
卓越领导的五项修炼	15
树立明确的结果意识	17
人事决策是费时的决策	18
第一次就把事情做对	19
把正确的事情做好，把不必要的工作砍掉	20
要事第一，不值得的事情不要做	21
立即停止毫无成果的工作	23
浪费别人一小时等于偷走别人五美元	24
有效利用二八法则	25
学会拒绝对工作毫无贡献的活动和应酬	27
■ 第三章 时间管理是一项基本技能	29
不要再为昨日的任务而忙碌	29
有效地管理时间	30
时间没有替代品	31
别把时间浪费在会议上	32
不要放过任何零碎时间	34
在行动前规划好时间	36
做好时间记录可以提高工作效率	37
浪费时间的因素，是信息功能不健全	38
没有人会因为浪费时间而成功	39
■ 第四章 只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人	41
人事任命是一个赌注	41
不要设置“常人”不可能胜任的岗位	42



一个几个人担任都失败的职位，应该重新设计	43
“少不了的某人”的组织依赖	44
职位的要求要严格，而涵盖要广	45
制定合理科学的考评制度	46
如果缺乏正直和诚实，则足以败事	47
只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人	48
最好的机会要搭配最有能力的人	50
要招募到比你更强的人	51
不要过于计较优秀人才身上的小缺陷	52
让最优秀的人才为我所用	53
用更具挑战性的任务来激励员工	54
不犯错的人必然不是优秀的人	55
让不胜任的人回到原来的岗位上	56
岗位与能力要相匹配	58

第二篇 管理的实践

■ 第一章 管理的定位与成效	60
管理者要清楚知道“什么是对的”	60
最重要的管理是关注公司的核心业务	61
管理不在于“知”而在于“行”	63
管理的三项任务	64
管理要对产生绩效负责	65
用旁观者的眼光审视管理	66
靠突击来管理是混乱的一种标志	67
企业机构越简化，越不容易出错	69
组织模式随战略而调整	70
经验是无法移植的	71
■ 第二章 管理管理者	73
最高管理层的继任人选决策	73
发挥董事会的作用	74
让员工有机会进入高级管理层的候选名单	75
中层不宜臃肿	76
如何做到有效任命	78
失败的晋升是最大的资源浪费	79
成功的管理来自充分授权	80
给下属足够的自由与空间	81
授权不等于放任	82
高层管理者的四项工具	83
■ 第三章 人事管理是最重要的管理	85
降低物质奖励的必要性	85
尊重下属，才能充分调动员工的积极性	87
对知识型员工的激励	88



给知识型员工一个展现才能的舞台	89
人力是一种资源而不只是成本	91
人事决策是最重要的决策	92
吸纳最优秀的人才	94
做一个善于找到“神仙手”的管理者	95
家族企业的管理	96
敢于让年轻人扛起重担	97
人事决策的重点在于发挥员工的长处	98
不要用完美的观点要求所有人	99
搞清楚所用之人的优势在哪里	100
警惕“劣币驱逐良币”现象	101
将人才与企业需求相匹配	102
一线管理者是组织的根基	104
让知识型员工实现自我管理	105
让激励真正发挥作用	106
理想的待遇标准	107

第三篇 世上没有理想化组织模式

■ 第一章 世上没有理想化组织模式	110
个人与组织之间是互利互惠的	110
组织中不断衍生的是无序、纷争与绩效失灵	111
任何组织都不能完全消除冲突	112
信息化组织必须建立在责任的基础上	113
家族企业必须遵守的三条规则	115
家族企业的管理规则	116
■ 第二章 组织结构优化之路——向组织结构要效益	119
维持企业权力的合法性	119
创造一个真正的有机整体	120
如何才能有效摆脱专制	122
让员工实现自我管理	123
变革才能生存	124
组织结构要随企业战略适时调整	125
能够作出贡献的组织是最好的组织	126
建立有助于沟通的组织模式	127
确保信息在组织内部畅通无阻	129
■ 第三章 赋予组织一个令人激动的目标	131
将企业的使命转化为目标	131
商业思想由企业家的目标彰显	132
目标激励是最大的激励	133
应清晰列出每个员工应达到的绩效	134
工作目标由其贡献决定	135
制定多种目标并将其具体化	137



用目标管理促使员工自我管理	138
请告诉员工企业对他的期望	139
制定的目标要切合实际	140

■ 第四章 变化的组织，永恒的管理命题	142
人是唯一的管理对象	142
战略上集权，战术上分权	143
打造一个学习型团队	145
寻求组织平衡的协调者	146
发展的关键在于资源整合	147
管理机制的建立应始终放在首位	148
活下来，是第一任务	150

第四篇 企业的生存、使命、责任

■ 第一章 企业生存的唯一目的是引导顾客进行购买	152
站在顾客角度来思考经营	152
顾客是企业的导盲棍	153
从顾客需求中寻找机会	154
成功的管理者最善于研究顾客	155
产品能给顾客带来什么好处	156
顾客只会为自己的需求埋单	157
顾客要的是满足，不是低价	158
适应要求才能赢得需求	159
了解新一代消费者，开拓新市场	160
顾客必须被假定是理性的	161
管理者应时常与顾客零距离接触	162
信誉是无形的资产	164
让顾客觉得物超所值	165
■ 第二章 用短线心态经营，势必付出昂贵代价	166
每个人都有为企业创造财富的责任	166
资源配置要着眼于未来	167
一味追求高利润，会危害企业的生存	168
用短线心态经营，势必付出昂贵代价	169
资金与人员的分配决定着企业收益	170
■ 第三章 卓越，就是为企业寻找核心能力	172
成就来自于卓越	172
技术领先是核心竞争力	173
成为多个领域的领先者	174
别被短板遮住眼睛	175
从行业外寻找新的发展理念	176
新技术将越来越呈现出扩展管理领域的趋势	177
认清自己的长板及短板	179
培养员工的“禁忌”	180



研究对手，复制其优势	181
让顾客说出企业的优势	182
挖掘潜力是赢得市场的动力	183
■ 第四章 如果还无法成功，就另辟蹊径	185
如果无法成功，就另辟蹊径	185
半个面包总比没有面包好	186
利用对手的失误击败对方	188
一次只做一件事	189
将企业的劣势化为机遇	190
对自己测度能力不要过于自信	191
■ 第五章 承担社会责任是企业常青的保证	193
社会责任是企业存在的价值	193
责任是企业的生存之本	194
通过承担社会责任提升影响力	195
无视社会责任的企业最终会被社会抛弃	196
主动为企业造成的影响负责	197
管理者对负面影响应该未雨绸缪	198
伟大的企业都有正确的价值观	199

第五篇 赢在未来的远见、洞察力与有效决策

■ 第一章 战略性计划关注的是当前决策的未来形态	202
战略规划不是预测	202
正确利用趋势而非对抗	203
促进资源转化为成果	204
别用过时的前提条件做决策依据	205
为未来的变化做好准备	206
善用创新创造未来	207
最有价值的战略信息往往来自于顾客	208
成功的战略要保持忧患意识	210
■ 第二章 不能为未来做准备，就在为自己掘坟墓	211
精准把握未来的市场需求	211
在今天就开始把握未来	212
将行动立足于现有资源及条件	213
没有任何一个判断是稳操胜券的	214
做好手头工作比空想未来更重要	215
尝试做一件能改变世界的事情	216
真正的成就来自于立即行动	217
主动承担开创未来的责任	218
通过塑造新观念让未来成真	219
■ 第三章 决策者要站得足够“高”和“低”	221
有效决策的第一步：为什么会有不同意见	221



管理者要为决策找准方向	222
以不变应万变	223
鼓励下属积极参与决策	224
审时度势做决策	225
做决策时，长远发展和权宜之计要通盘考虑	226
决策者要站得足够“高”和“低”	227
边界条件越是清晰明确，决策的有效性就越大	228
一旦决策就不要犹豫	229
理所当然做出的决策往往是不正确的	231
没有必要的决策完全是一种资源浪费	232
不要以全员一致赞同的方式决定事情	233
能被人接受的决策未必是最好的决策	235
决策是为了防止恶化或抓住良机	235
决策也需要勇气	237
“暂行缓办”就是“不办”	238
用战术性决策解决问题	239
用战略性决策改变全局	241
有效的决策者会运用反面意见	242
不转化为行动的决策形同虚设	243
 ■ 第四章 管理者该如何成功营销而减少推销	245
真正的营销是满足“顾客考虑的价值”	245
今天是昨天计划的结果	246
别因为领先而忽视创新	247
市场和分销渠道常常比产品更重要	248
放弃没有理由存在的特色产品	249
为产品做出合适的价格定位	250
要明白顾客都是“懒人”	252
市场潜力比当前销售额重要得多	252
营销的最高境界就是消除推销	254
只有创造市场才能创造企业	255
销售渠道也要“精耕细作”	256
企业要认清自己的生态位	257

第六篇 变革时代的理性与智慧

■ 第一章 企业必须成为变革的原动力	260
自满往往是企业危机的开始	260
管理变革最有效的方法就是主动创造变革	261
变革能使企业获得动力	262
恐惧是抗拒变革的根源	263
做好准备，等待机遇	264
怎么做比做什么更重要	265
要敢于“断臂”	266
通过自我淘汰来防止被对手淘汰	267



在自己最擅长的领域发动变革	268
创建利于创新的组织结构	269
我们无法驾驭变革，我们只能走在变革之前	270

■ 第二章 知识的特点就是不断变化	273
成为知识整合上的高手	273
知识的最大特点就是不断变化	274
创新能力越弱越容易墨守成规	275
只有卸下昨天的包袱，才能拥有明天	276
把握住先机是企业成功的关键	277
管理者的判断力是制胜的先决条件	278
跟上潮流，积极拥抱信息革命	279

第七篇 是高歌猛进还是裹足不前

■ 第一章 企业发展的假象：是成长或是水肿	282
成长过快，死亡也快	282
专业化、多元化还是一体化	283
轻重不匀，就会难以平稳	284
企业要在变革中获得成长	285
将资源转移到最合适和最有潜力的领域	286
任何企业都需要有挑战性的目标	287
规模无所谓大小，合适就好	288
业务模块越少越容易出成果	290
不断更新自己的知识结构	290
企业是否多元化取决于其核心竞争力	292
真正的成长绝不是简单地数量累加	293
■ 第二章 风险控制就是消灭死	295
善于收集与利用商业情报	295
建立企业的商业情报系统	296
成功收购六原则	298
如何建立一个消除危机的有效机制	299
不可忽视的公共关系维护	300
构建企业危机管理体系	302
有效控制财务隐患	304
建立一个令员工信服的目标	305
收购的难点在于文化重组	307
■ 第三章 新事业的发展	309
拥有完善的管理才能存活	309
新事业要以市场需求为导向	310
比起利润，更要重视现金流	311
创业者要善于听取内行人的意见	312
新事业起步不能贪大	313



■ 第四章 企业内部只有成本中心	315
找出企业的成本中心	315
企业运作的净效能和健全性	316
有效的成本控制	317
控制成本要针对大项目	318
高投入并不意味着高产出	319
不被市场接受的技术没有任何价值	320
完全将资源集中于成果	321
不要在毫无成效的事情上浪费资金	322
有效成本控制的几个前提	323
不敢裁员, 成本控制就会成为空谈	324
控制成本要着眼于整个企业	325
削减成本最有效的方法	326
要把降低成本变成一个长期策略	327

第八篇 对创新进行有效管理

■ 第一章 创新并不是一种性格特质	330
创业家的职责就是创造性毁灭	330
企业家精神是风险最低的	331
创新并不是一种性格特质	332
敢于决断是创业家的必备素质	333
不能坚持的创业者只能是昙花一现	334
创业家要在变化中成为赢家	336
创新是表现创业精神的特殊工具	337
优秀的企业家一定是个冒险家	338
■ 第二章 创新精神是企业的灵魂	340
创新并不是让你去冒险	340
创新精神是企业的灵魂	342
创新是一张让生意人承担新风险的保单	343
创新是挑战竞争、避免竞争	344
对创新进行管理	346
创新是一件艰难的事情	347
■ 第三章 企业家柔道——把握创新规律的方法	349
重视产业和市场的变化	349
人口数据能预测结果	351
思维决定一切	352
衡量创新绩效的3个方法	353
创新管理的禁忌	354
市场才是创新的焦点	355
企业家柔道	356
“孤注一掷”的取胜要诀	358
不图虚名享实惠的“生态利基”战略	359



■ 第四章 创新的考验就在于能够创造价值	362
创新力强的企业没有对手	362
让企业创新产生成效	363
创新起点越低越容易成功	364
创新要具备超前思维	365
检验创新要看能否创造价值	366
推陈才能出新	367
问题在于缺乏创意的执行	368
意外成功是重要的创新机会	370
意外失败隐藏着巨大的创新机遇	371
不一致是创新的征兆	372
将顾客的挑剔看作创新机会	373
新知识未必是最可靠的创新来源	373

第九篇 不要迷信所谓的“领袖气质”

■ 第一章 领导的实质是责任	376
领导的危机意识	376
首席执行官要承担责任，而不是“权力”	377
领导者更重要的是身体力行	378
保持孤独、疏远和严肃的总裁性格	379
挑选领导	380
未来的领导是一个知道如何提问的人	382
领导者应具备的四种能力	384
■ 第二章 领导者要成为团队的榜样	386
管理精神能为卓越领导奠定基础	386
优秀的领导是指挥家	387
优秀管理者必须明确组织使命	388
管理者要确定目标	389
要敢于承担责任	390
通过及时表扬来创造惊喜	391
要求严格的领导最懂得知人善任	392
成功的领导者要以身作则	393
拥有要求严格的管理者是公司的福音	394
严格要求比一味爱护更适用于管理	395
发挥员工的主观能动性	396
赢得信任才能拥有追随者	398
高效团队是组织成功的关键	399
■ 第三章 正直是管理者缔结人际关系的基石	401
人脉是管理者成功的基石	401
用良好的人际关系创造生产力	402
管理者要敢担当	403
知识型组织更依赖合作	404



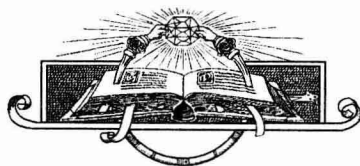
知人善任才能产生最大合力	405
信息化社会更需要有效沟通	406
促进下属间“1+1 > 2”的互补合作	408
让下属成为英雄	409

第十篇 靠团队精神达成目标

■ 第一章 管理是一种人文艺术	412
员工的人性应得以升华	412
热爱工作，享受工作	413
自主性与责任感缺一不可	415
成长的三种循环模式	416
人是最终的管理核心与归宿	418
管理是一种人文艺术	419
激发下属的巨大潜能	421
■ 第二章 个人与企业的价值观必须兼容	423
预先建立经营团队	423
让更多的员工制造出更多的产品	425
了解你的团队成员	426
企业的基础是经济绩效	427
相互兼容的价值观是企业高执行力的基础	429
用团队精神取代个人英雄主义	430
升迁是有陷阱的	431
■ 第三章 以倾听者的经验来进行沟通	433
管理者应注意自己的一言一行	433
倾听的质量是沟通的关键	434
学会使用对方的语言	435
充分掌握对方的沟通期望	436
仅有“自上而下的沟通”是不够的	437
用心倾听下属的意见	438
善于听取不同的声音	440
多说“我们”少说“我”	441
让目标管理为沟通效果加分	442

第一篇

做卓有成效的管理者





第一章

对贡献的承诺，就是对有效性的承诺

未予先求得，无异于自断生路

管理精粹

很多管理者更在意自己没有得到的“应有”的职权，结果是他们使自己的工作没有效率。

——《卓有成效的管理者》 德鲁克

精彩阐释

德鲁克认为，如果一个管理者只强调自己的权力，那么不管他对自己的头衔与职位是多么得意，他也只是个下属而已。相反，如果他重视贡献，那么不管他的职位多么低，他实际上就是高层管理人员。这是因为他能对整个机构的经营业绩负责，他所做的工作符合“最高管理层”的实际含义。事实上，机会往往青睐那些勇于付出的人。

一个年轻员工在很短时间内便晋升为公司的管理人员。有人问他成功的秘诀是什么，他这样回答道：“我在试用期的时候就注意到，每天下班后其他人都回家了，而老板却常常留在办公室里工作到很晚。我希望自己能有更多的时间学习一些东西，于是下班后也留在办公室里，处理一些业务方面的工作，同时给老板提供一些帮助。

“没有人要求我留下来，而且我的行为还遭到一些同事的非议，但我还是坚持这样做了，因为我认为我是对的……我和老板配合得很默契，他也逐渐形成了招呼我帮忙的习惯……”

就这样，这个年轻员工学到了很多新技能，并赢得了老板的信任和赏识，进而获得了加薪升职的机会。

可见，贡献多少永远与收获成正比。我们可以再看一个事例。

田迈是一家大型滑雪娱乐公司的普通修理工。这家滑雪娱乐公司是全国首家引进人工造雪机在坡地上造雪的大型公司。

一天深夜，田迈照例出去巡视，突然看见有一台造雪机喷出的不是雪而是水。凭着工