



解读德鲁克

卓有成效的 组织管理

DRUCKER SAYINGS ON MANAGEMENT

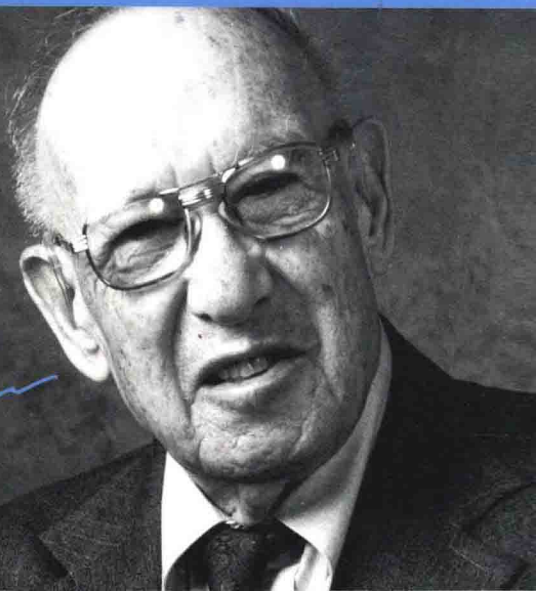
[美] 彼得·德鲁克 著

[日] 上田惇生 编

杨剑 译

现代管理学之父
大师中的大师
超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

工业出版社
Machine Press



解读德鲁克

卓有成效的 组织管理

DRUCKER SAYINGS ON MANAGEMENT

[美] 彼得·德鲁克 著

[日] 上田惇生 编

杨剑 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的组织管理 / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著, (日) 上田惇生编; 杨剑译. —北京: 机械工业出版社, 2014.1

(解读德鲁克)

书名原文: Drucker Sayings on Management

ISBN 978-7-111-45191-4

I. 卓… II. ①德… ②上… ③杨… III. 德鲁克, P. F. (1909—2005) - 企业管理 - 组织管理学 - 语录 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 298084 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-6791

Peter F. Drucker. Drucker Sayings on Management.

Copyright © 2003 by Peter F. Drucker.

Original Japanese edition published by Diamond Inc.

ISBN 4-478-33102-2

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2014 by China Machine Press.

This edition arranged with The Peter F. Drucker Literary Trust (D)/ Drucker 1996 Literary Works Trust through Big Apple Agency, Labuan, Malaysia.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Peter F. Drucker Literary Trust (D)/ Drucker 1996 Literary Works Trust 通过 Big Apple Agency, Labuan, Malaysia 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

卓有成效的组织管理

[美] 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 张 昕 责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

版 次: 2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 130mm × 185mm 1/32

印 张: 6.625

书 号: ISBN 978-7-111-45191-4

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



Drucker Sayings on Management

在人类历史上，没有什么比经营管理更能以如此之快的速度登上主角宝座了。这发生在明治初期，先前并没有任何征兆。尽管他们彼此毫无关系，但几乎在同时，日本的涩泽荣一、德国的乔治·西门子、美国的 J. P. 摩根分别提出了经营管理，他们三人都是肩负本国工业化的银行家。当时，这三个国家都有商业投资机会，也不乏创业家，但都缺乏抓住机遇将事业推向正轨的人才。顺便提一句，涩泽深刻意识到了这一问题，他创办了一所学校。这所学校就是一桥大学的前身。

于是他们三个人开始培养专业的经营管理人才。之后经营管理人才的培养不仅仅局限于商业领域，在构成近代社会根基的所有组织中，经营管理人才的培养也在急剧增长。

将经营管理归纳为一个体系，这项重要的工作却

不得等到第二次世界大战才开始。我也是从那时开始关心和着手经营管理的，本书收录的所有语句也是由此而来。

本书的名义作者是我，可真正的作者是友人上田惇生教授。上田教授为多年从事经营管理的人和那些刚开始接触经营管理的人，从我的主要著作中选取了一些语句并将它们编辑成文。在此，我与读者一并向他深表谢意！

彼得·德鲁克

2003年初夏于加利福尼亚州



目录

Drucker Sayings on Management

序

第 1 章 企业管理的职责 / 001

组织存在的意义 / 002

企业管理的三个职责 / 003

确保组织的生存 / 004

明确应该取得的成果 / 005

发挥优势，弥补劣势 / 006

促进组织与个人成长 / 006

共同使命使组织得以凝聚 / 007

管弦乐队是明天组织的楷模 / 008

指引方向而非发号施令 / 009

合理运用既存知识 / 010

政府不可能拥有的企业特技 / 011

医院不可能拥有的企业特技 / 012

第2章 企业的定义 / 013

成为基础的企业定义 / 014

我们的企业是什么 / 015

企业面临危机的原因 / 016

怎样才能使企业的定义发挥作用 / 017

重新考虑企业的定义 / 018

达成目标之时 / 019

急速成长背后的陈腐 / 020

失败的启示 / 021

成功完成企业重新定义的人的思维方式 / 022

第3章 战略计划 / 023

何为战略计划 / 024

针对战略计划不得不提的问题 / 025

为了明天，今天必须做什么 / 026

动荡时代的战略计划 / 026

已经发生的变化 / 027

既成事实意味着什么 / 028

把握形势 / 029

创造愿景 / 030

- 将愿景当成事业来实现 / 031
- 战略计划需要合理分配资源 / 032

第4章 核心竞争力 / 033

- 把握机遇 / 发挥优势 / 034
- 优势是具体的、特殊的 / 035
- 分析自己公司的优势 / 036
- 优势分析告诉我们什么 / 037
- 从内部看不到的优势 / 038
- 通过与其他公司比较，认识自身的优势与劣势 / 039
- 通过顾客认识自身的优势与劣势 / 040
- 组织必备的优势是什么 / 041
- 成功路上必不可少的卓越性 / 042

第5章 顾客 / 043

- 企业的目的在于创造顾客 / 044
- 顾客决定企业 / 045
- 顾客的价值 / 046
- 创造顾客必备的两个职能 / 047
- 熟知市场与顾客的只有一人 / 048
- 顾客关心什么 / 049
- 其他产业的产品成为竞争对手 / 050

凯迪拉克的竞争对手 / 051

顾客是合理的 / 052

重要的是非顾客的情报 / 052

只注重顾客的百货商场的失败 / 053

走出公司，去了解非顾客 / 054

第6章 市场营销 / 055

市场营销不是销售 / 056

不以产品而是以顾客第一为宗旨 / 057

市场营销不等于销售 / 058

消费者权益保护所要求的市场营销 / 059

市场营销的耻辱 / 060

市场和流通渠道是产品两个必不可少的因素 / 061

市场和流通渠道不可控 / 062

产品和流通渠道恰当的关系 / 063

迅速变化的流通渠道 / 064

应该重视顾客的支出分配 / 065

支出分配是战略的基本资讯 / 066

支出分配的两个变化 / 067

抓住市场趋势 / 068

市场份额下降的企业危险性 / 069

在业绩上升之时采取措施 / 070

垄断者的错误 / 071

垄断者丧失领导地位的理由 / 072

垄断者的业绩不理想 / 073

最大的并不是最合适的 / 074

第7章 创新 / 075

寄托于企业家精神 / 076

何为创新 / 077

创新存在于企业的各个方面 / 078

将焦点集中在市场 / 079

创新的机会 / 080

应该系统地探索创新的七个机会 / 081

创新的认知力 / 082

现有的事物是过时的 / 083

更新和更与众不同 / 084

第8章 生产率 / 085

生产率是体力劳动无法实现的 / 086

提高生产率的六个条件 / 087

探索提高劳动生产率的原因 / 088

排除“打杂” / 089

让劳动者承担责任 / 090

知识要求继续学习 / 091

创建一个教学组织 / 092

呼吁学习多种知识 / 093

把焦点放在何处 / 094

将知识融会贯通是提高生产力的关键 / 095

指派能产生成果的工作 / 096

第9章 利润 / 097

利润不是目的 / 098

利润是一种衡量企业稳固性的尺度 / 099

如果天使是经理人的话 / 100

利润是规避风险的保险费 / 101

弥补发展风险所带来的损失 / 102

为什么必须增加利润 / 103

以利润为目的的企业容易产生内部矛盾 / 104

强调以利润为目标的错误 / 105

最低利润的规划 / 106

第10章 成本 / 107

在企业的内部产生的事物 / 108

利润和成本不形成循环 / 109

成本倾向于不产生成果的活动 / 110

成本与作业量成正比 / 111

削减成本最有效的方法 / 112
事前宣布的无效宣言 / 112
将企业综合考虑 / 113
集中最大的成本 / 114
消费者关心的是总成本 / 115
成本化的汇率 / 116
变成投机者的保守派 / 117
国内企业被迫接受国际化管理 / 118
国际化融资 / 119
具备成本变化的企业形态 / 120

第 11 章 决策 / 121

决策源于事实依据 / 122
要从问题的定义和分类开始 / 123
战术决策 / 124
战略决策 / 124
寻找答案之前先找到问题 / 125
真正的问题在别处 / 126
锁定问题需要花费时间 / 127
没有对立就没有决策 / 128
促成意见对立的原因 / 129
制定多个解决方案 / 130
不采取任何行动的解决方案 / 130

选择最好的解决方案的四个标准 / 131

应参与讨论的人 / 132

第 12 章 目标管理 / 133

主动制定目标 / 134

明确目标 / 135

由贡献决定目标 / 136

理解目标所追求的成果 / 137

从支配到自我管理的转换 / 138

依据自我管理的目标管理的有效性 / 139

经营的哲学 / 140

自我管理需要信息 / 141

信息不是管理下属的工具 / 142

寻求唯一目标的错误 / 143

企业需要多个目标 / 144

第 13 章 人员管理 / 145

不应将人视为成本，而应将人视为资源 / 146

将人员作为同事而不是作为下属对待 / 147

志愿活动需要动机形成 / 148

将工作营销化 / 149

相对于部分的简单加总更应创造出大整体 / 150

- 组织的 DNA 存在于实务部门 / 151
- 使人事明确化的管理特质 / 152
- 人事以强项为中心 / 153
- 工作状况以外的评定就是权力滥用 / 154
- 不能认可平凡的工作 / 155
- 从来不犯错误的人的缺点 / 156
- 不公正人事安排的弊端 / 157
- 对于不合理人事安排的处置方法 / 158
- 不可过分强调晋升 / 159
- 取得成果的人的待遇 / 160
- 一个人取得的报酬体现出他的价值 / 161
- 建立合理报酬制度的难度 / 162

第 14 章 组织结构 / 163

- 组织结构是业绩的前提条件 / 164
- 将组织的基本活动置于组织结构的中心 / 165
- 组织结构应服从组织战略 / 166
- 战略变更需要全新的分析 / 167
- 组织应遵守的原则 / 168
- 劳动者是否容易理解工作 / 169
- 能否用较短时间将组织运作起来 / 170
- 每增加一个小圈子就会增加一倍的杂音 / 171
- 从现在开始减少中转点 / 172

- 应解决年龄结构的差别 / 173
- 各个组织结构的优点和弱点 / 174
 - 组织的目的不是均衡 / 175
- 轻易进行组织改革的危险 / 176

第 15 章 社会责任 / 177

- 企业如果得不到社会的承认就无法存在 / 178
 - 业绩才是首要责任 / 179
 - 将公益作为企业的利益 / 180
 - 赋予愿景和使命 / 181
 - 组织所承担的两项社会责任 / 182
 - 自身给社会带来的影响 / 183
- 企业管理者须承担给社会带来影响的责任 / 184
 - 用野兽原则就能理解企业管理者的责任 / 185
 - 消除给社会带来的影响 / 186
 - 针对导致成本增加情况的对策 / 187
 - 社会自身问题的影响 / 188
 - 对企业管理的挑战 / 189
 - 社会性创新才是最大的机遇 / 190
 - 由能力限定社会活动 / 191
 - 由价值观决定社会活动 / 192
 - 不要明知故犯 / 193

编译者后记 / 194



第1章

企业管理的职责

大转变时期，最重要的事情就是
确认那些不变的基础与原则。

——《管理：使命、责任、实务》
(*Management: Tasks, Responsibility, Practices*)

组织存在的意义

以企业为首的所有组织都是社会的器官。组织的存在并不是为了自身。它通过发挥自身的机能，来满足社会、社区以及个人的需求。组织不是目的，而是一种手段。

——《管理：使命、责任、实务》
(*Management: Tasks, Responsibility, Practices*)