

管理者 必須有的 MUST



11個思想忠告 ——彼得·杜拉克

羅石原 著

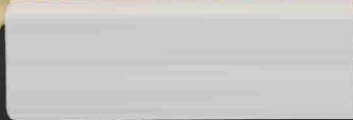
Peter Drucker

對未來發展缺少必要的考慮，企業將付出昂貴的代價

成功的戰略規劃並不需要預測，戰略規劃的立足點是在今天而不是未來，

它只要求企業為未來做好行動計畫和資源支持

如果企業不為未來做準備，就要為出局做準備



一個企業的成敗，90%取決於企業的管理者身上

● 高效管理取決於時間管理

明白管理最重要的是什麼

● 尋找企業的核心價值能力

● 假如世界上果真有所謂大師中的大師

● 那個人的名字，必定是彼得·杜拉克

管理大師
彼得·杜拉克
告訴你……

管理者 必須有的MUST



11個思想忠告

——彼得·杜拉克

羅石原 著

Peter Drucker

對未來發展缺少必要的考慮，企業將付出昂貴的代價

成功的戰略規劃並不需要預測，戰略規劃的立足點是在今天而不是未來，

它只要求企業為未來做好行動計畫和資源支持

如果企業不為未來做準備，就要為出局做準備

一個企業的成敗，90%取決於企業的管理者身上

● 高效管理取決於時間管理

明白管理最重要的是什麼

● 尋找企業的核心價值能力

● 假如世界上果真有所謂大師中的大師

● 那個人的名字，必定是彼得·杜拉克

管理大師
彼得·杜拉克
告訴你……

國家圖書館出版品預行編目資料

管理者必須有的11個思想忠告：彼得杜拉克 / 羅石原作. -- 新北市：大智文化, 2012.04
288面；14.8*21公分. -- (成功大師；20)

ISBN 978-986-6129-39-1(平裝)

1.企業管理

494

101002559

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，
請寄回本公司退換，版權所有，翻印必究

管理者必須有的11個思想忠告 ——彼得·杜拉克

成功大師 20

作者 羅石原
出版統籌 吳昊豪
執行編輯 劉忠與
內頁設計 COCO 王
封面設計 COCO 王

出版 大智文化有限公司
電話：(02) 8665-8239
傳真：(02) 8665-8239
e-mail：ycc0922@gmail.com

總經銷 易可數位行銷股份有限公司
地址：新北市新店區中正路542-3號4樓
電話：(02) 8219-1500
傳真：(02) 8219-3383
e-mail：books-info@ecorebooks.com
易可部落格：<http://ecorebooks.pixnet.net/blog>

香港總經銷：豐達出版發行有限公司

出版日期 2012年4月
定價 270元

目錄

忠告一 明白知道企業應該是什麼

[illegible]

忠告二 明白管理最重要的是什麼

高效管理取決於時間管理

44

46

49

52

55

58

62

66

68

71

74

心思只用在正確的事上。	76
善用資源於重要事情上。	79
要確定哪個主要及次要。	82

忠告四 尋找企業的核心價值能力

認清自己的優勢和劣勢。	86
瞭解獨特的優勢是什麼。	88
核心優勢要與顧客結合。	91
須成為多領域的領先者。	94
研究對手複製對方優勢。	97
至少有一領域超過對手。	100
利用別人優勢擴充自己。	102
看重不擅長的事物領域。	104

創新是永恆的核心能力。
對手成敗是創新的先兆。
僅有運氣是無法成功的。

113 110 107

忠告五 團隊才是企業真正的領袖

要給予公司員工歸屬感。
與員工的價值必須相容。
使每一個人都融入團隊。
重視團隊裡成員的個性。
看清每個人適合的環境。
衝突可用來提升戰鬥力。
高效是成功的重要關鍵。

132 130 128 125 122 119 116

忠告六 平凡的人也能取得高成效

成就的首要準則是業績	136
表現出色才能獲得支持	139
成為習慣將關係著成效	141
努力其實是為自己鋪路	145
工作習慣好壞影響業績	149
須重視工作的相關資訊	152
從結果來分解工作步驟	155
善於找到最佳工作方法	158
切勿濫用科學作出評估	162
入戲太深容易以假當真	165

忠告七 以傾聽者的經驗進行溝通

忠告八 必要解決無效的忙碌工作

領導者的言行充滿涵義。
 溝通是管理的重要環節。
 學會用對方的語言溝通。
 須瞭解對方的溝通期望。
 定期的時間和下屬交談。
 溝通需在我們之間進行。
 目標管理是溝通的條件。
 符合對方期望才有力量。
 要以說服力塑造影響力。

為昨日而忙碌是種迷失。
 需自問是否有做的價值。

忠告九 根據戰略對組織結構調整

要分析事情不做的後果	204
仔細地審察無益的活動	207
壓力使你錯誤使用時間	210
詢問他人避免浪費時間	212
成效在一次只做一件事	214

不科學不會有好的績效	218
錯誤就是用萬能的模式	220
高績效就是種好的結構	223
組織結構須有助於溝通	225
須促進員工的自我激勵	228

忠告十 比別人學得快才有競爭力

層級越多組織會越僵化。
避免臃腫刪掉無謂職位。

233 230

豐厚成果容易陷入危機。
成功管理主動創造變革。
激情是卓越管理的表現。
對未來恐懼將拒絕變革。
穩固的基礎是變革因素。
產品問世意味著將過時。
怎麼做比做什麼過時快。
主動淘汰才可防止淘汰。
將成功變革建於成就上。

255 253 250 248 246 243 241 238 236

忠告十一	領導是被領導者授予的地位	結構須讓員工利於創新
領導者須具備兩種要素	領導者亦必須服從制度	管理者也是工作的一種
管理的本質是完成使命	管理者須能以部屬為榮	管理必備勇氣承擔錯誤
管理須以人性展開領導	管理結果是要贏得信任	

管理者 必須有的MUST



11個思想忠告

——彼得·杜拉克

羅石原 著

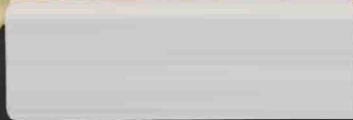
Peter Drucker

對未來發展缺少必要的考慮，企業將付出昂貴的代價

成功的戰略規劃並不需要預測，戰略規劃的立足點是在今天而不是未來，

它只要求企業為未來做好行動計畫和資源支持

如果企業不為未來做準備，就要為出局做準備



一個企業的成敗，90%取決於企業的管理者身上

● 高效管理取決於時間管理

明白管理最重要的是什麼

● 尋找企業的核心價值能力

● 假如世界上果真有所謂大師中的大師

● 那個人的名字，必定是彼得·杜拉克

管理大師
彼得·杜拉克
告訴你……



大智文化
Wisdom Culture

管理者 必須有的MUST



11個思想忠告

——彼得·杜拉克

羅石原 著

Peter Drucker

對未來發展缺少必要的考慮，企業將付出昂貴的代價

成功的戰略規劃並不需要預測，戰略規劃的立足點是在今天而不是未來，

它只要求企業為未來做好行動計畫和資源支持

如果企業不為未來做準備，就要為出局做準備

一個企業的成敗，90%取決於企業的管理者身上

● 高效管理取決於時間管理

明白管理最重要的是什麼

● 尋找企業的核心價值能力

● 假如世界上果真有所謂大師中的大師

● 那個人的名字，必定是彼得·杜拉克

管理大師
彼得·杜拉克
告訴你……

前言

「假如世界上果真有所謂大師中的大師，那個人的名字，必定是彼得·杜拉克」——這是著名財經雜誌《經濟學人》對彼得·杜拉克的評價。

被世人譽為「現代管理之父」——彼得·杜拉克說：「我認識許許多多的管理者，真是可謂之形形色色，他們有脾氣不同、能力不同，所做的事不同、做事方式也不同；他們的個性、知識和志趣也都各有不同；有性格外向的、也有令人敬而遠之的，甚至還有遇人羞羞答答的；有的固執獨斷，有的因循附和；當然也有胖、有瘦，有的生性爽朗，有的心懷憂慮；有的能豪飲，有的卻滴酒不沾；有的待人親切如家人，有的卻嚴峻而冷若冰霜。也有的人生就一副體型，令人一望而知其為「領導人」，也有的其貌不揚，毫不能吸引別人的注意；有的具有廣泛的興趣，有的卻除了他本身的狹窄圈子外其他一概不懂；還有些人雖不是自私，卻始終以其自我為中心；而有的卻落落大方，心智開放……」。

當初，蘋果公司盛極一時，以激情和創新享譽全球。但是隨著賈伯斯的離開

而經歷了從輝煌走向衰落。是什麼原因促使蘋果公司發生如此令人感到遺憾的變化？我們應該注意的是，蘋果公司的產品品牌並沒有出現致命硬傷，技術實力並沒有消失，顯然品牌和技术並不是影響蘋果公司發展的障礙。

二〇一一年，賈伯斯告病請假，蘋果公司一天之內市值變蒸發了六百億，形成了歷史以來最貴的一張請假單。從愧疚人口的蘋果公司讓我們不難發現到，一個企業的成敗，九十%取決於企業的管理者身上。

在現代的世界上，想要成為頂尖的CEO經理人必須恪守哪些原理才能保證經商成功呢？杜拉克對企業運營所涉及的各個環節和方面的論述在今天及未來依然會散發出令人震驚的光輝。

當我們依然在什麼是戰略這個問題上糾纏不清時，杜拉克的書中能夠給予清晰的方案；當我們依然在如何塑造企業的核心能力上困惑不堪時，杜拉克早在幾十年前就有清晰的論述；當我們仍在不明白企業怎麼創造顧客時，杜拉克早就有一針見血的方法論；當我們依然為自己如何獲得卓有成效的管理而迷茫時，杜拉克已在本書中將經營者所需的思考答案，完整的呈現給讀者，來解答了管理者這個問題了。