

THE MANAGEMENT MASTERS

现代管理学之父 大师中的大师

德鲁克 谈管理

李劲◎著

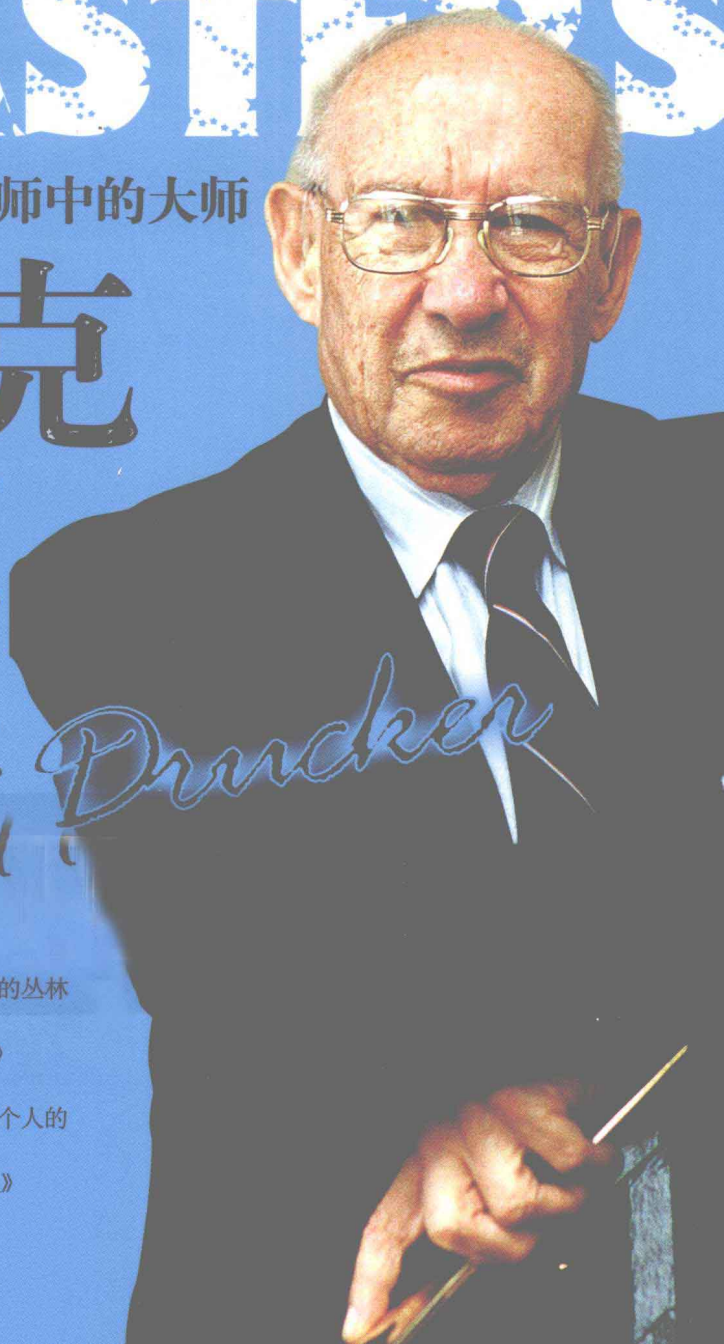
Peter F. Drucker

- 只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。

——《哈佛商业评论》

- 假如世界上果真有所谓大师中的大师，那个人的名字，必定是“彼得·德鲁克”。

——《经济学人》





**THE
MANAGEMENT
MASTERS**

**德鲁克
谈管理**

李劲◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克谈管理 / 李劲著. — 深圳: 海天出版社,
2011.6

ISBN 978-7-5507-0052-9

I. ①德… II. ①李… III. ①德鲁克,
P.F. (1909 ~ 2005) — 管理学 — 思想评论 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第240909号

德鲁克谈管理

DELUKE TAN GUANLI

责任编辑 张绪华
责任技编 钟愉琼
封面设计 大观设计工作室

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460917 (批发) 0755-83460397 (邮购)
装帧设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 14
字 数 203千
版 次 2011年6月第1版
印 次 2011年6月第1次
定 价 36.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

很少有人能享有开创一门学科的殊荣，作为公认的“现代管理之父”，彼得·德鲁克对享有此殊荣当之无愧。德鲁克的著作、讲座和咨询工作为攻读管理学的学生建立了丰富的宝库，并且为经理人与企业家提供了取之不尽、用之不竭的灵感和有关方法的源泉。

现代营销管理之父菲利浦·科特勒表示：“如果人们说我是营销管理之父，那么德鲁克就是营销管理的祖父。”

通用前 CEO（首席执行官）杰克·韦尔奇曾这样评价彼得·德鲁克：“我认为，如果这个世界上真有一个天才的管理思想大师的话，那么这个人应该是彼得·德鲁克。正是在德鲁克提出的一系列严峻问题的启发下，‘数一数二’这一理念才得以明确化。”

微软董事长比尔·盖茨也曾这样说道：“在所有的管理学书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。”

英特尔公司的创始人安德鲁·格鲁夫表示：“德鲁克是我心目中的英雄。他的著作和思想非常清晰，在那些对时髦思想狂热的人群中独树一帜。”

德鲁克的弟子吉姆·柯林斯表示：“我们越深入研究这些公司，如通用电气、强生、宝洁、惠普、默克和摩托罗拉的早期发展和思想，我们就越会发现这些公司都打着德鲁克的知识烙印。”吉姆·柯林斯曾想把自己的一本著作叫做《德鲁克是正确的》，这本书就是现在著名的畅销书——《基业长青》。

张瑞敏在谈到海尔的发展时说道：“我们于 1988 年在行业中以劣势小厂的地位战胜许多优势大厂，摘取了中国冰箱史上的第一枚金牌，这枚金牌要

归功于日清工作法，更要归功于德鲁克先生。”

为了表彰德鲁克对世界所作出的杰出贡献，2002年6月20日美国总统乔治·布什授予德鲁克以“总统自由勋章”。布什总统对德鲁克的评价是：“彼得·德鲁克是世界管理理论的开拓者并率先提出私有化、目标管理和分权化的概念。”

德鲁克是这样评价自己的：“我创建了管理这门学科，我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科，尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当做一门真正的综合艺术。”

也正是如此，德鲁克的最大贡献就在于开创了“管理学”这门学科。因为“管理学”改变了公司组织，改变了这个世界，进而改变了人类的生活方式，提升了人类的生产效率，尤其是“自我管理”这个课题，成为21世纪以来最伟大的革命。

《哈佛商业评论》表示：“只要提起彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来倾听。”

德鲁克（Peter Drucker）称管理为“20世纪最重要的创新”。德鲁克管理学说的三大特点是：实用性、系统性、前瞻性。

德鲁克不是一个通常意义上的管理学者，实际上他和管理的学院派一直格格不入。他在谈到自己的职业时说：“写作是我的职业，咨询是我的实验室。”他的研究领域涵盖了管理学、政治学和社会学的诸多范畴，这使得他的作品具有宽广的视野和恒久的穿透力。

德鲁克对管理理论的贡献，提出的管理理论和管理思想，是任何人都无法比拟的，随便列举就有目标管理、自我管理、顾客导向的组织、高层管理团队、效能与效率、时间管理、企业愿景、业绩管理、知识工作者、组织分权、扁平组织等等，就连流行的平衡记分卡等管理方法也能够从德鲁克的著作中找到影子。

在过去的70年间，虽然管理理论风起云涌，管理学家也是英雄辈出，但几乎就没有出现过任何一个可以在视野和框架上超越德鲁克思想的理论，也没有出现过任何一位超越德鲁克本人的管理学家。因此，也曾有人说，21世纪，

在管理学中占统治地位的依然是德鲁克的管理思想。

德鲁克不仅将管理学开创成一门学问，而且练就了一双无与伦比的慧眼：20世纪50年代初，他指出计算机终将彻底改变商业；1961年，他提醒美国应关注日本工业的崛起；1990年以后，他率先完成对“知识经济”的阐释。对于中国，1994年，德鲁克写道：“众所周知，在过去的大约10年里，中国沿海是世界经济中发展最快的地区，成长之快史无前例。虽然相关的统计数字还有待核实，但不可辩驳的是中国已经成为世界上第三号经济大国，如果能继续维持现在这个发展态势，在2000年前中国将成为世界上第二号经济大国……”

德鲁克认为管理有三个任务。“任务一：实现组织的特定目的和使命”，“任务二：使工作富有成效，员工具有成就感”，“任务三：处理对社会的影响与承担社会责任”。

组织的目的是“让平凡的人做不平凡的事”。德鲁克表示：“没有任何组织能完全依赖天才，天才总是非常罕见，而且不可预测。但是能不能让普通人展现超凡的绩效，激发每个人潜在的优点，并且运用这些优点，协助组织其他成员表现得更好，换句话说，能否取长补短，是对组织的一大考验。”

对于“创造性模仿”战略，德鲁克表示：“创造性模仿战略的目标是占据市场或行业的领导地位，或者控制市场或行业，但是它的风险较小。在创造性模仿者开始行动时，市场已经形成，新事业已经被接受。”

对于家族企业的管理，德鲁克认为：“（家庭企业管理）第一条规则是，家庭成员不可以在企业里工作，除非他们和其他非家族成员的雇员至少一样能干和勤奋。”

德鲁克表示，做决定时要坚持原则。“一个重要提示：永远不要为了金钱而放弃自己的使命。如果你眼前突然冒出了一些可能会与组织使命相悖的机遇，记住一定要学会放弃，否则你就会出卖自己的灵魂。”

德鲁克提出“人人都是企业家”的观点，“要学会自我管理，他们需要问：‘我是谁？我的优势是什么？我如何工作？我属于哪里？我能作出什么贡献？’同时，‘他们需要承担维系人际关系的责任’，‘还要为下半生做好规划’。”

《德鲁克谈管理》一书结合了中国企业界和国际国内新兴企业的一些案例，对德鲁克的思想进行了重新解读，也是对德鲁克管理案例的一个补充。其中又穿插了德鲁克原汁原味的话语，可以让你亲身感受到大师级人物的教诲。

《德鲁克谈管理》是关于德鲁克管理思想的一本枕边书；对于企业 CEO（首席执行官）、总经理、职业经理人、部门主管等一些处于企业管理阶层的人来说，这本书又因中西结合的管理案例而使得德鲁克的思想更加生动、易读而不晦涩；本书中涉及企业在各个成长阶段将会面临的一些问题，对于创业者和家族企业更是具有指导作用。这本书对于管理者来说是良药，但它又不仅仅只是管理者的书，对于如今多数的知识型员工的职业生涯规划也有着指导作用；由于本书中涉及了相当分量的自我管理和时间管理的内容，因此，亦可以作为企业培训员工的教材。

第1章 管理是实践，而非科学
——德鲁克论管理是什么 / 1

管理是实践，而非科学 / 3

“管理是一种器官” / 6

“事业理论”之上的经营之道 / 8

有效管理的企业应该是平淡无奇的企业 / 12

管理中没有权力，而只有责任 / 14

不是使利润最大化，而是防止亏损 / 16

“企业的两项基本职能” / 19

第2章 经典的三个问题
——德鲁克论管理思想 / 23

“我们的事业是什么” / 25

“我们的顾客是谁” / 28

“顾客心目中的价值是什么” / 30

第3章 管理就是界定企业的使命
——德鲁克论管理的三大任务 / 35

任务一：实现组织的特定目的和使命 / 37

任务二：使工作富有成效，员工具有成就感 / 43

任务三：处理对社会的影响与承担社会责任 / 44

第4章 真正的困难：如何设定目标

——德鲁克论目标管理 / 49

平衡各种需求和目标 / 51

真正的困难：如何设定目标 / 52

为达到目标可以迂回而行 / 55

自我控制的作用 / 57

第5章 吸收并保持第一流的非家族人才

——德鲁克论家族企业管理 / 61

成功的家族企业，必须早为筹划 / 63

不能任人唯亲 / 64

“进入高层的外来者” / 68

非家族专业人士：“完全的公民身份” / 70

继承问题由外部人员来解决 / 72

第6章 让平凡的人做不平凡的事

——德鲁克论人力资源管理 / 75

有效的管理者能使人发挥其长处 / 77

让平凡的人做不平凡的事 / 79

有效管理者的表率作用 / 82

培育“明日管理者” / 83

企业雇用的是整个人，不仅是一双手 / 86

“一分辛劳，一分酬劳”已不成立 / 88

第7章 中等企业是最理想的企业

——德鲁克论企业规模与管理 / 91

企业规模的判定 / 93

小企业的管理：重视战略 / 96
中等企业是最理想的企业 / 100
大企业管理 / 102
保持怎样的规模 / 106

第8章 最能成功的是集中力量于正确的企业 ——德鲁克论专业化与多元化 / 113

最能成功的是集中力量于正确的企业 / 115
如何经营多元化的企业 / 124

第9章 创造性模仿 ——德鲁克论创新管理 / 129

创新是变化，不是发明 / 131
创造性模仿 / 132
产品、管理、社会的创新 / 139
企业内部的创新机遇 / 142
企业外部的创新机遇 / 148
创新的有效原则 / 152
创新的三大禁忌 / 157

第10章 决策过程中需要唱反调的人 ——德鲁克论管理者的决策 / 161

管理者的特殊资源：人 / 163
决策：重视提出正确的问题 / 164
决策过程中需要唱反调的人 / 166
让听得见炮声的人来决策 / 169

第11章 知识员工是资产而非成本 ——德鲁克论知识工作者的管理 / 173

体力劳动者生产率：最低的质量标准 / 175

知识工作者的生产率：取决于质量 / 176

知识员工是资产而非成本 / 183

如何使专业人员的工作卓有成效 / 184

第12章 人人都是企业家 ——德鲁克论自我管理 / 187

自我管理：人人都是企业家 / 189

管理者是对结果产生影响的人 / 191

发挥长处，而不是弥补短处 / 192

维系人际关系的责任 / 194

“管理”上司 / 196

时间管理的五大秘诀 / 198

学习还必须持之以恒 / 202

附 录 彼得·德鲁克个人简介 / 206

参考文献 / 207

后 记 / 210

第1章

管理是实践，而非科学

——德鲁克论管理是什么

作为一个专门的学科，管理有自己的基本问题要解决，有自己独特的方法和特殊的关注点。一个掌握了管理原理的管理者，就算基本没有掌握什么管理技能和工具，也仍然有可能成为一个很有成效，甚至是一流的管理者。但一个人要是只掌握各种技能和技巧，对管理的基本原理不了解，那么他就不可能成为一个管理者，只不过是一个技术专家而已。

管理是一种实践，而不是一门科学。在这一点上，它可以同医学、法律和工程学相比。管理不是学知识，而是要做出绩效。它也不是运用常识或者发挥领导力，更不是实行财务操纵。管理实践必须以知识和责任为基础。



管理是实践，而非科学

尽管德鲁克以“现代管理学之父”的称号而闻名，但在他赋予自己的“头衔”之中，包括了教师、作家、咨询业者等等，唯独没有管理学家。对于德鲁克而言，管理学是工具，是技术，是他对研究问题的解答与实践，但不是他研究的问题本身。

一些管理学作者或管理学院教师的管理思想都很睿智，但是，他们却不是管理思想的主要源泉，因为他们大部分是重学术而轻实用。相对而言，德鲁克比较注重实践和实用。因为他明白“管理是一门综合艺术”，需要广博的知识，不应陷入学术游戏中。

德鲁克被划归到经验主义学派，最重要的原因就在于“管理是一种实践”这个观点。德鲁克认为管理不是神学，不存在“唯一正确答案”，从本质上讲，它是一门“临床”学科。管理测试，和评价药品试验的效果一样，不是看治疗过程是否体现了“科学性”，而是要看医治的病人是否能够痊愈。

德鲁克的学生、畅销书《基业长青》的作者吉姆·柯林斯记述道：“有一次，我和我的同事谈起有哪些思想家影响了我们，我提到了德鲁克。我的同事皱了皱眉头说：‘德鲁克？但是，他太务实了。’如果知道他的思想因受用而遭到批评，我想德鲁克一定会为此感到欣慰。德鲁克的思想之所以受用，是因为这些思想源于对现实生活经验的总结。他总是敦促人们放眼展望，到现实中去发掘思想，以‘向窗外望，不要对镜自照’来鞭策自己和他的学生。”

德鲁克把自己的第一本管理著作取名为“管理实践”，而不是“管理学原理”，就是因为他强调实践，始终把各个学科当做一种专业知识的来源，或当做多角度思考问题的工具，为自己“分析和解决现实问题”服务。他习惯于立足现实、展望未来；借用他的概念就是“使现实变得具有未来意义”。

德鲁克管理强调的是有效性，需要实践的检验，而不是自我检验。企业是很实际的，关心“结果”胜于“理论”，在乎“实效”胜于“真理”。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质：

管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

管理被人们称之为是一门综合艺术——“综合”是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；“艺术”是因为管理是实践和应用。

德鲁克认为，管理是一种实践，管理要面对的是一个社会、一个人性的世界；管理要应对的是一个“社会群体心理”的组织过程。管理面对的不是物理世界，管理要应对的不是技术经济的组织过程。面对如此多元化和不确定的管理世界，管理也就只能是一种实践，而非一种真理或者科学。

管理本质是行，而不是知。这意味着世上不存在一种最优的管理原则和实践。任何管理的实践都离不开环境和文化。一个有效的管理者能够根据不同的文化背景采取相应的管理实践。正如彼得·德鲁克在其1974年的著作《管理：使命、责任、实务》一书中所写：

管理是一项社会职能，同时体现在传统价值观、习俗、信仰以及政府和政治体系中。管理会受到也应该受到文化的影响；反过来，管理和管理者也会影响文化和社会。因此，管理虽然是一个知



识体系，但它不管在哪里也都是一种文化。它不是一种“不受价值观影响”的科学。

正因为德鲁克意识到管理是一门实践，因此，德鲁克指出：

管理的最终检验标准是绩效。管理的目标和证据，必定仍然是成绩而非知识。

管理的本质是实践，并不意味着管理者的工作是不可以进行系统的分析和分类的。换句话说，管理有一些独特的专业特征和科学的一面。

彼得·德鲁克在其1974年的著作《管理：使命、责任、实务》一书中强调：

作为一个专门的学科，管理有自己的基本问题要解决，有自己独特的方法和特殊的关注点。一个掌握了管理原理的管理者，就算基本没有掌握什么管理技能和工具，也仍然有可能成为一个很有成效、甚至是一流的管理者。但一个人要是只掌握各种技能和技巧，对管理的基本原理不了解，那么他就不可能成为一个管理者，只不过是一个技术专家而已。

管理是一种实践，而不是一门科学。在这一点上，它可以同医学、法律和工程学相比。管理不是学知识，而是要做出绩效。它也不是运用常识或者发挥领导力，更不是实行财务操纵。管理实践必须以知识和责任为基础。

在总结了过去半个多世纪的管理实践后，德鲁克得出结论：管理是所有组织的职能，所有的组织都需要管理；所有的经理都在干同样的事情，无论他们的组织的业务是什么；它们都必须把人们集中在一起，以便集中运作；它们都必须使人们发挥长处，避开短处。它们都必须考虑什么是组织的“结

果”——并因而明确目标。

管理不是一种科学和专业，任何热衷于将管理科学化或专业化的尝试，试图消除所有的波动、风险和不可知的措施，也就是在消除自由、创新和成长。那种试图向管理人员颁发许可证，没有专门学历的人员不能从事管理工作的做法会对社会造成极大的破坏。

“管理是一种器官”

通用电气、宝洁、金佰利、丰田等公司的 CEO 在谈话的时候，总是会说：“我们的模式就是德鲁克的模式。”说得明白些，这些公司之所以能够做大做强，主要是得益于德鲁克的战略和实践。事实表明，这些世界知名企业，他们已经将德鲁克管理思想的 DNA 转化为企业的 DNA，保证组织的快速运作和企业的不断发展。然而，在德鲁克之前，管理作为一个整体并不存在，只是一些零散的关节。

德鲁克在早年因为需要借阅有关管理方面的书籍找到了哈里·霍普夫。哈里·霍普夫拥有当时世界上最大的管理文献图书馆，也是当时世界上唯一的管理图书馆。他的图书馆是一个巨大的房间，拥有成千上万册书籍。然而，当德鲁克看到这些书时心沉了下去。这个图书馆只有 6 本关于管理的书，剩下的都是有关保险、销售、广告和制造的书。德鲁克最后发现这 6 本书中有 3 本也不完全是有关管理内容的。因此，实际上管理书籍是一片空白。当时这些所谓管理的书让德鲁克感到：

像一本只讨论某个关节——如肘关节——连手臂都没有提到，
更不用说提及骨架的人体解剖的书籍。

这也是后来德鲁克提出“管理是一种器官”的一个起因。事实上，很多人研究管理，只是简单地就管理论管理。而德鲁克研究管理，是把社会、