

◆ 给所有追求卓越的经理人、管理者以最好的思维指引 ◆

Drucker

邓明◎编著

一本书读懂

德鲁克管理智慧

Acquire Management Wisdom from
Drucker through One Book

聆听管理大师的谆谆教诲
品读管理巨匠的真知灼见

 中国纺织出版社

Drucker

邓明◎编著

一本书读懂 德鲁克管理智慧

Acquire Management Wisdom from
Drucker through One Book

聆听管理大师的谆谆教诲
品读管理巨匠的真知灼见



中国纺织出版社

内 容 提 要

德鲁克是现代管理学之父，他的思想对全世界都有极大的影响。本书将德鲁克思想的精华进行全面解析，讲述德鲁克的智慧为何能够征服比尔·盖茨、杰克·韦尔奇等企业领袖；德鲁克的核心管理智慧有哪些；管理者如何更有效地学习德鲁克管理智慧。

本书从管理案例入手，对中国管理者的特点及其工作中出现的问题进行分析，为管理者提供了经典的指导读本。阅读本书，您可以快速解读这位“大师中的大师”的智慧，把握现代管理学的精髓。

图书在版编目（CIP）数据

一本书读懂德鲁克管理智慧/邓明编著. —北京：中国纺织出版社，2011.9

ISBN 978-7-5064-7626-3

I. ①—… II. ①邓… 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 (2011) 第 123724 号

策划编辑：曲小月 特约编辑：李伟楠 责任印制：周 强

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing@c-textilep.com

北京中印联印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2011年9月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：18

字数：194千字 定价：32.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页、由本社图书营销中心调换

◀序

管理者践行德鲁克

著名管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）研究企业管理的生涯是从他 1942 年接受通用汽车公司的顾问邀请后正式开始的。

德鲁克在通用汽车公司进行了 18 个月的详细调研，在此基础上，于 1945 年出版了《公司的概念》一书。在这本书中，他建议企业应该培养有“管理能力”、有“责任感”的工人和一个“自我管理的工厂社区”。让人没有料到的是，德鲁克的建议在通用公司遭到了强烈的抵制，因为当时的管理层认为管理是一门需要深厚专业知识的学问，毫无基础的工人是不可能懂得的。所以，可以认为《公司的概念》这本书在当时的整个美国都没有引起企业家们的重视，而出乎预料的是日本人竟然能够接受这套理论。

德鲁克后来写道：“我在日本的声望都来自于《公司的概念》。日本把它能以一个经济强国的身份出现，以及它的工业成就和工业生产力的发展，在很大程度上都归功于我。《公司的概念》刚一出版立即就被翻译成日文，人们怀着极大的热情阅读并应用它。”

1983 年《公司的概念》再版的时候，被冠以“现代管理学之父”以及“管理学当之无愧第一人”的德鲁克已 74 岁。但他仍旧对这件事耿耿于怀，“我一直认为，有经理观念的责任员工和自行管理的工厂是我最重要和最有创意的思想，也是我所做出的最大贡献。不管这些概念在日本有多大影响，通用汽车公司及其主管人员拒绝采纳它们，结果使得这些概念对我所在的国家毫无影响，这是我遇到的最大和最让我感到羞辱的失败”。

原本德鲁克的这套理论是想帮助美国本土企业谋求更好的发展，结果反

而被竞争对手学会了之后来对付他们——战后通用汽车公司的大片市场份额正是在日本人的冲击下迅速崩溃。

德鲁克因在《管理实践》一书中发明了“目标管理”，而被称为“现代管理学之父”。他同时更被《商业周刊》称为“当代最经久不衰的管理思想家”，一生著述颇丰。即使是在 20 世纪 90 年代，已经年逾古稀的他依然保持着“最年轻的头脑”，不断有新作问世，并且提出了很多与时代相切合的问题，《经济学家》称赞他“在管理领域的各个方面都做了开拓性的贡献”。在他一生诸多著作中，可以注明为“不朽”的作品就包括《公司的概念》、《管理实践》、《管理：任务、责任和实践》、《卓有成效的管理者》、《旁观者》等。

德鲁克的作品大部分都有了中文译本，并已在中国读者中广为传诵，也因此使管理者们有机会更加全面地解读先进的管理思想。随着企业文化的发展和管理学逐渐成为热门，越来越多的人加入了学习和探讨德鲁克管理思想的行列。德鲁克提出了知识员工（Knowledge Worker）这一概念，其含义是指“把自己从学校学到的知识而非体力或体能投入工作，从而得到工资的人”。他系统论述了对这类员工管理的方法和原则。对知识员工来说，他们希望知道的首先是他们要负责“做什么”，而不是让别人来告诉、教导他们“怎么做”，并且从此之后，“传统经济和知识经济时代的工作将可以这样被划分：前者是如何正确地做事，后者则为如何做正确的事”。

这一类员工将会成为未来企业的中流砥柱，他们的追求绝对不是经济利益，更多的是一种自我实现，这种对更完善自我的理想目标的追逐过程，与企业的发展重合在一起，在这里，员工工作再不仅仅是机械地执行命令，而是有机地自发地参与，会更多地提出意见和建议，甚至根本不需要管理者去控制或者激励，因为这些员工明确知道这些事情是他愿意做的、能做到的事情。在这种情况下，个人实现了自我激励或者说自我管理，企业也就真正实现了“目标管理”。

目标管理是德鲁克在 1954 年出版的《管理实践》一书中正式提出的概念。他是这样阐述的：“只有这样的目标考核，才会激发起管理人员的积极性，不是因为有人叫他做某些事，或是说服他做某些事，而是因为他的任务

目标需要做某些事（岗位职责）；他付诸行动，不是因为有人要他这样做，而是因为他自己决定他必须这样做——他像一个自由人那样行事。”所以，真正的目标管理应该是寻求企业目标与个人目标的结合点，在这种情况下，每一个知识员工都是“管理者”，不仅是自己的管理者，也是工作、团队和组织的管理者。

这样和谐的关系正是德鲁克在《卓有成效的管理者》（The Effective Executive）一书中反复强调的理念。需要注意的是，在这里，德鲁克把管理者称为“Executive”，而不是我们一般常用的“Manager”，因为 Manager 强调的是一种行政上的角色，但是，所有的员工，特别是知识员工，通过努力都可以成为管理者。在这本书中，德鲁克对“管理者”给出了一个全新的定义，这与我们之前的观念完全不同，过去我们总是把管理者和被管理者对立起来，认为二者是截然对立的。而在德鲁克的理想构架中，管理并非是少数人的玩具，而是每个人都应该学会的，每个人都能成为管理者。也就是说“在一个现代的组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者”。

2005 年 11 月 11 日，管理学大师德鲁克先生与世长辞，人们对德鲁克的理论萌生了新一轮讨论的热潮。不过，德鲁克在通用汽车公司的失败提醒我们，尽管他的管理思想先进、具有概括性和前瞻性，却仍然存在着是否适合企业的当前实际情况，以及企业是否愿意采用和改变观念的问题。在他的管理体系中，真正意义上的“知识员工”应该能够成为“管理者”。然而，在现在的企业（尤其是中国企业）中，真正追求自我实现的“知识员工”并不是很多，更多的人还是注重利益的实现。但是，我们仍然需要德鲁克的思想作为指导。因为德鲁克代表了人类最为进步的管理思想，或者说他为我们指引了现代管理的方向。人类终将由工业文明走向知识文明，个人发展也终将由较低层次而逐渐走向自我实现的层次，到那个时候，中国的企业管理也必然走向目标管理的先进行列。

编者

德鲁克生平及主要作品

彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker), 又译杜拉克, 被众多管理人尊为“大师中的大师”。因其现代管理学开创者的地位, 被誉为“现代管理学之父”, 因为在纽约大学研究生院担任过二十多年的管理学教授, 德鲁克一直认为自己首先是一名作家和老师。

1909年11月19日, 彼得·德鲁克出生于奥匈帝国统治下的维也纳, 祖籍荷兰。德鲁克从小生长在文化气息浓郁的环境中, 先后在奥地利和德国受教育, 其家族在17世纪时就从事书籍出版工作, 父亲是负责奥地利文化事务的官员, 母亲是奥地利率先学习医科的妇女之一, 他可谓成长于书香门第。

1929年后德鲁克在伦敦任新闻记者和国际银行的经济学家。

1931年获得法兰克福大学法学博士学位。

1937年移民美国, 曾在一些银行、保险公司和跨国公司任经济师与管理顾问。

1939年开始出版管理学方面的书籍, 期间提出诸如“组织”、“管理学”等具有划时代意义的概念。从那之后, 德鲁克著书和授课未曾间断。

1942年, 受聘为当时世界最大企业——通用汽车公司的顾问, 对其公司的内部管理结构进行研究。

1943年加入美国籍。曾在贝宁顿学院任哲学教授和政治学教授, 同时担任过纽约大学的管理学教授。

此外, 德鲁克在预测商业和经济的变化趋势方面有着惊人的天赋。早在1969年德鲁克就预言知识员工作为新生劳动者的出现, 在今天我们可以看到这些知识员工 (脑力工作者) 对于社会进步的重大意义。接着, 在20世纪50年代初, 他指出计算机终将彻底改变商业; 在1961年他提醒美国应关注

日本工业的崛起；20世纪80年代，又是他首先警告日本可能陷入经济滞胀。

1971年起，德鲁克一直任教于克莱蒙特大学的彼德·德鲁克管理研究生院。为纪念他在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究院以他的名字命名。

1990年，依托德鲁克的声望，由弗朗西斯·赫塞尔本等人发起，在美国成立了“德鲁克非营利基金会”，旨在选拔优秀的非营利组织，提高非营利组织的绩效。

2002年6月20日，美国总统乔治·W·布什宣布德鲁克获得美国公民最高荣誉——“总统自由勋章”。

2005年11月11日，德鲁克在美国加州克莱蒙特家中逝世，享年96岁。

德鲁克著作目录：

1. 1939年《经济人的末日》(*The End of Economic Man*)
2. 1942年《工业人的未来》(*The Future of Industrial Man*)
3. 1946年《公司的概念》(*Concept of the Corporation*)
4. 1950年《新社会》(*The New Society*)
5. 1954年《管理实践》(*The Practice of Management*)
6. 1957年《美国的下一个20年》(*America's Next Twenty Years*)
7. 1957年《明日的里程碑》(*Landmarks of Tomorrow*)
8. 1964年《成果管理》(*Managing for Results*)
9. 1966年《卓有成效的管理者》(*The Effective Executive*)
10. 1968年《断层时代》(*The Age of Discontinuity*)
11. 1970年《技术、管理与社会》(*Technology, Management and Society*)
12. 1971年《人、思想与社会》(*Men, Ideas and Politics*)
13. 1973年《管理：任务、责任、实践》(*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*)
14. 1976年《看不见的革命》(*The Unseen Revolution*)，1996年以《退休基金革命》(*The Pension Fund Revolution*)为名重新出版。

15. 1977 年《人与绩效：德鲁克论管理精华》(*People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*)
16. 1977 年《管理导论》(*An Introductory View of Management*)
17. 1978 年《旁观者》(*Adventures of a Bystander*)
18. 1979 年《毛笔之歌：日本绘画》(*Song of the Brush: Japanese Painting from the Sanso Collection*)
19. 1980 年《动荡年代的管理》(*Managing in Turbulent Times*)
20. 1981 年《迈向经济新纪元及其他论文》(*Toward the Next Economics and Other Essays*)
21. 1982 年《变动中的管理界》(*The Changing World of the Executive*)
22. 1982 年《最后可能出现的世界》(小说, *The Last of All Possible Worlds*)
23. 1984 年《行善的诱惑》(小说, *The Temptation to Do Good*)
24. 1985 年《创新与企业家精神》(*Innovation and Entrepreneurship*)
25. 1986 年《管理的前沿》(*Frontiers of Management*)
26. 1990 年《非营利组织的管理：原理与实践》(*Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*)
27. 1992 年《管理未来》(*Managing for the Future*)
28. 1993 年《生态远景》(*The Ecological Vision*)
29. 1993 年《后资本主义社会》(*Post - Capitalist Society*)
30. 1995 年《巨变时代的管理》(*Managing in a Time of Great Change*)
31. 1997 年《德鲁克看亚洲：德鲁克与中内的对话》(*Drucker on Asia: A Dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi*)
32. 1998 年《德鲁克论管理》(*Peter Drucker on the Profession of Management*)
33. 1999 年《21 世纪的管理挑战》(*Management Challenges for the 21st Century*)
34. 2002 年《下一个社会的管理》(*Managing in the Next Society*)

- 35. 2002 年 《功能社会》 (*A Functioning Society*)
- 36. 2004 年 《德鲁克日志》 (*The Daily Drucker*)
- 37. 2006 年 《卓有成效管理者的实践》 (*The Effective Executive in Action*)

中国经济管理中的德鲁克——中国企业精英评价德鲁克

德鲁克先生就像是您的一位同事，虽然与您面对相同的事实，却从不同的视角说出了您不曾想、更不曾想到的新理念。由此我成了德鲁克迷，到处搜集他的著作。尤其是面对变幻莫测的市场和全球化竞争的困惑时，总能从中得到新的启示。……我们于1988年在行业中摘取了我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。

——海尔集团 张瑞敏

“德鲁克先生的渊博知识、深刻思想不仅影响了学术界，也影响了企业界。可以说，没有一个著名学者和成功的商界领袖不从他那里汲取养分。”

——南京大学商学院院长 赵曙明

2005年11月，96岁的“现代管理学之父”彼得·德鲁克溘然长逝。这位接近百岁的老人生前留下了太多值得我们思考的问题，而这些问题的一一破解将会带来企业经济的飞跃发展。越来越多的管理者开始关注企业内部管理与企业发展的联系，也有越来越多人注意到管理者对于企业有着怎样关键的作用。最早提醒我们关注管理者的德鲁克已经逝去，而他留给中国企业的一个个问号却渐渐浮出水面。

从海尔总裁张瑞敏对德鲁克理念的评价中我们可以看到，德鲁克对于管理者的贡献不仅仅在于那些具有人类智慧与启迪的著作，而更在于他的管理信念对于管理者的管理精神的启迪。

另外，对于管理界推崇的《卓有成效的管理者》，他评价道：“面对变幻莫测的市场和全球化竞争的困惑时，总能从书中得到新的启示。”

因此，我们有理由相信，中国经济也会因这位管理大师德鲁克的管理信念，迎来希望的曙光！

第一章 把事情做正确的人和做正确事情的人

从德鲁克军队情结中总结出的管理精髓 / 3

把事情做正确的人和做正确事情的人 / 9

在任何组织中明确自己的“夹心”位置 / 14

在唯一岗位上找到自己实现职能的途径 / 19

第二章 管理者总是在为别人的行为负责

权力是承担责任,不是下达命令 / 25

优秀管理者懂得在“面”上工作 / 28

辅佐上司就是能帮助上司解决问题 / 33

与上司及下属沟通不是为了了解,而是为了解决问题 / 37

不摆脱责任,也不勉强承担责任,如此处理平行关系 / 41

管理者需要透过他人来完成工作 / 44

引导并协助下属把事情做对 / 48

把任务配置给最能发挥其所长的人 / 52

第三章 积极主动论证具体目标并实现统一目标效果

目标管理中要统一上下级思想 / 59

主要目标只有一个,具体目标需要拆分 / 63

预测实现目标可能碰到的问题 / 67

确定实现目标所需资源的到位 / 71

请批实现目标所需支持及授权 / 75

将目标分解到人头执行 / 78



保证目标跟进 / 82

制订目标绩效制度,评定目标完成效果 / 86

第四章 让信息上通下达、内外流通并有助于管理决策

利用电子信息技术建立高效沟通平台 / 93

把结果和现实信息转换成科学的数据 / 97

把有用信息传递给相应的信息需求端 / 101

分析信息有助于解决管理中的实际问题 / 104

及时更新内部信息,保证管理时效 / 109

获得外部信息的唯一途径就是到客户中间去 / 113

第五章 用结果来带领团队取得成果

一切团队的行为结果以“利润”为王 / 121

界定使命,用使命来定义绩效和成果 / 125

绩效体系要建立在融洽和谐的基础上 / 129

从绩效结果中找出问题,并找出原因 / 133

帮下属员工提高绩效是管理者的职责 / 138

绩效管理的重要任务是防患于未然的沟通 / 142

第六章 把时间作为最重要的下属来管理

时间是第一个需要管理的对象 / 147

时刻反省自己的时间管理策略 / 152

划分完整的时间区块 / 155

把重要的事放在前面,每次只做好一件 / 160

解决浪费时间的根源问题,把精力放在最能促进整个组织产出的活动上 / 164

第七章 管理事实上是对顾客的一种服务

顾客是一切利润的中心 / 171

- 留住客户,别被顾客解雇 / 175
- 谁是我们的客户 / 178
- 给你的客户分类 / 182
- 给你的客户的需求分类 / 186
- 优质服务是整个团队的行为标准 / 189

第八章 做好人事决策是管理者的关键职责

- 人事决策比其他任何决策都重要,管理者首先做这件事 / 197
- 如果用了不称职的人犯了错误,首先自己反省 / 201
- 不给新来的人安排重大任务 / 205
- 用人就意味着要培养人 / 209
- 团队的业绩才是管理者的工作成果 / 212

第九章 自我管理和提升对于管理者意味着前途和发展

- 优点被自我发现,益处更大 / 219
- 对自己人生进行目标管理 / 223
- 才华必须应用于实践之中 / 229
- 积极主动是一种思维模式,不是行为结果 / 237
- 有创新精神,理智承担正常的风险 / 240
- 从出色的自我开始打造出色的团队 / 245
- 我成为德鲁克,你成为谁 / 249

第十章 卓有成效的管理者

- 什么是卓有成效 / 255
- 找到自己的“卓有成效” / 258
- 做“卓有成效”的决策 / 263
- 卓有成效是可以学会的 / 267

第一章

把事情做正确的人和做正确事情的人

←—————→
德鲁克：“管理者，就是把事情做得正确的人；企业家，
就是做正确的事情的人。”



从德鲁克军队情结中 总结出的管理精髓

德鲁克说：“管理者，就是把事情做得正确的人。”这与军队制度有很大的相似性，而现代商场之战往往也被等同于战争，很多人并不赞同和理解这一点，认为完全没有必要将争夺财富与征服世界画等号。但德鲁克认为实际上二者之间有很多相似之处，管理者可以从战争的智慧中得到启迪，参悟企业管理与军队管理的微妙联系：

企业管理与军队管理的共同点——效率

德鲁克认为军事管理与企业管理的共通之处很多，其中，游击战争是最能体现其共性的一个方面，因为“在游击战中，每一个人都是‘管理者’”。军队常常需要无条件执行命令。服从是一个军队的灵魂，军人以服从命令为天职。军人在接到上级命令时，要无条件执行，不能寻找任何借口，完全的服从和坚决的执行是战斗力的集中表现。德鲁克指出，在企业管理中同样需要这样的效率。他觉得将正确的人安置在正确的位置上，有效执行每一个命令，就像是设定好程序的机械按部就班运行一样，丝毫不必将时间与资源浪费在纠正错误和改变方向上，这才是最有