

听德鲁克讲管理

大师的9堂管理课

LEARN
MANAGEMENT
FROM
PETER DRUCKER

姚大球 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

听德鲁克讲管理

——大师的9堂管理课

姚大球 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

听德鲁克讲管理：大师的9堂管理课 / 姚大球著

— 北京：人民邮电出版社，2012.1

ISBN 978-7-115-26912-6

I. ①听… II. ①姚… 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238136号

内 容 提 要

作为企业管理者，高强度的工作压力和慢不下来的工作节奏，已经很难让自己停下来有时间去全面钻研德鲁克大师的管理理念。如果案头堆放着众多德鲁克著作，却还原封不动地摆在那里无暇顾及，请阅读本书。本书将德鲁克的重要著作进行提炼，剔除了大篇幅的理论论述，保留了对中层管理实务更具有指导性和可操作性的方法论讲解；高度浓缩的德鲁克的管理精华可以利用工作日的下午茶时间品读，迅速领略德鲁克的管理风采，学习专业有效的管理技能，成为优秀的企业管理者。

听德鲁克讲管理——大师的9堂管理课

◆ 著 姚大球

责任编辑 王建军

执行编辑 赵 娟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14.25

字数：190千字

2012年1月第1版

印数：1—6000册

2012年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-26912-6

定价：34.00元

读者服务热线：(010)67119329 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言：德鲁克的不朽传奇



“全世界的管理者都应该感谢这个人，因为他贡献了毕生的精力，来理清我们社会中人的角色和组织机构的角色，我认为彼得·德鲁克比任何其他人都更有效地做到了这一点。”通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇这样评价彼得·德鲁克。

在全世界的管理者眼中，这个人是一个不朽的传奇，是偶像，是导师，是大师中的大师。

不管是在世界500强企业，还是在中小企业的创业者的案头，你都能发现至少有一本德鲁克的著作，你可能对管理技能生疏，但你绝不会对德鲁克生疏。他就像管理学的代言人一样出现在一切需要管理技能的领域。

德鲁克一生著述无数，每一部论著都对当时的管理思想进行一次革新，其中影响最为深远的著作有：

1942年《工业人的未来》(The Future of Industrial Man)

1946年《公司的概念》(Concept of the Corporation)

1950年《新社会》(The New Society)

1954年《管理的实践》(The Practice of Management)

1964年《成果管理》(Managing for Results)

1966年《卓有成效的管理者》(The Effective Executive)

1992年《管理未来》(Managing for the Future)

1973年《管理：任务、责任、实践》(Management: Tasks, Responsibilities, Practices)

1978年《旁观者》(Adventures of a Bystander)

1980年《动荡年代的管理》(Managing in Turbulent Times)

1985年《创新与企业家精神》(Innovation and Entrepreneurship)

1992年《管理未来》(Managing for the Future)

1995年《巨变时代的管理》(Managing in a Time of Great Change)

1999年《21世纪的管理挑战》(Management Challenges for the 21st Century)

2002年《功能社会》(A Functioning Society)

2004年《德鲁克日志》(The Daily Drucker)

2005年11月11日，管理学大师德鲁克先生与世长辞。他曾发誓：“如果我活到80岁，我要写到80岁。”他果然践行了自己的誓言，最后一部著作是德鲁克年近九旬时创作的，德鲁克一生的管理学著作是随着他的管理实践不断完善、深入、创新和发展的。

正如他的同事乔治·哈里斯所说：“德鲁克一向善于将抽象的理论还原为人们在日常工作生活中可以领悟到的思想观念。”在阅读本书时，你将不断享受到这种思维的乐趣。这正是德鲁克所希望的。培根曾说过“知识就是力量”，德鲁克则补充说“分享的知识才是有力量的”。

德鲁克用一生的时间践行了什么是管理，又将自己践行的结果总结为理论分享给了全世界的学术界，特别是企业界，即使是著名学者和成功的商界领袖也都从他那里汲取养分。

作为一位企业管理者，高强度的工作压力和慢不下来的工作节奏已经很难让自己停下来，没有时间去全面钻研德鲁克大师的管理理念。为了能让管理者利用很少的时间成本，迅速了解掌握德鲁克毕生的管理精髓，本书将德鲁克的重要著作进行提炼，剔除了大篇幅的理论论述，保留了对中层管理实务更具有指导性和可操作性的方法论讲解。

这是一本迅速了解和掌握德鲁克管理精髓的工具书。

这是一本迅速提升管理技能和管理思想的学习书。





这是一本将德鲁克30余本管理学论述进行针对企业中层管理实务提炼而成的精华书。

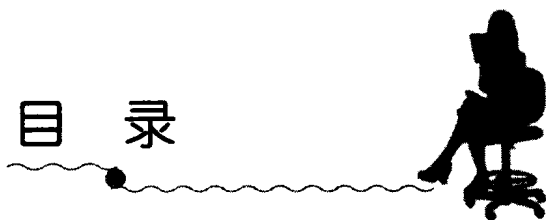
如果你是一位企业中层管理人员，或者是某组织中的初级管理者，就建议你仔细阅读本书，9堂管理课也许只需花费9个工作日的下午茶时间，你就可以迅速领略德鲁克的管理风采，学习专业有效的管理技能，成为一位优秀的企业管理者。

跟德鲁克学管理，这是全世界的管理者必须要做的一件事。

前言

.....
德鲁克的不朽传奇

目 录



第1堂课 讲身份——首先要认识自己 1

把事情做正确&做正确的事情 2

你是决策者，也是执行者 6

有效的管理者是什么样的 10

管理者为什么被“购买” 14

管理者如何建立正确的人际关系 19

第2堂课 讲责任——担起为组织负责的重任 23

管理者的责任是解决问题 24

沟通：沟通的目标是解决问题 28

影响：管理者带领他人共同完成工作 32

引导：管理者引导下属工作 37

分配：将合适的工作分配给合适的人 41

第3堂课 讲管理——带领团队做出不平凡的事 45

如何寻找一匹千里马 46

如何激励他人做出自己的贡献 50

如何“管理”你的上司 55

发挥每个团队成员的作用	59
团队精神是怎样炼成的	63
善用比自己能干的人才	66

第4堂课 讲目标——使命必达的目标管理

69

使命、绩效、结果三段式目标管理者	70
目标让我90%的共同问题得以解决	76
卓有成效是每个管理者的追求	80
成为提供结果的人	86
目标管理和自我控制	90

第5堂课 讲执行——一切用结果说话

95

战略执行是管理者的重要工作	96
重视绩效目标，用结果说话	101
执行的3大要素	106
打造有效执行的5大步骤	111

第6堂课 讲服务——管理者的任务是创建客户

115

如何与客户结为联盟	116
定位你的目标客户	120
细分你的目标客户	125
以目标客户的需求为导向	131
以客户为中心服务	136



**第7堂课 讲时间——时间管理决定管理者能效..... 141**

目标重点只有一个 142

丢弃过时任务，推迟次要任务 148

第一步是详细记录你的时间 153

计划时间至为重要 158

解决浪费时间的根源 164

时间管理的80/20法则 170

第8堂课 讲决策——管理者的决策职能 173

选择性搜集有效信息 174

反面意见的有效运用 178

管理者应当学会质疑 182

德鲁克的决策5大要素 185

如何做出有效决策 190

第9堂课 讲提升——卓有成效的人生从管理自我开始 195

管理者的人生目标管理 196

真正的能力只存在于实践中 200

积极主动创造结果 204

理智、风险、创新的天平 208

打造团队先从打造自我开始 213

第1堂课

讲身份

——首先要认识自己



德鲁克：管理者就是把事情做正确。

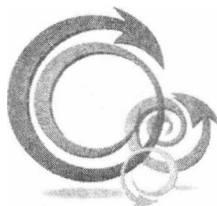
中层员工究竟处于企业的什么位置？想要做好中层管理者，一定要能准确地回答这个问题。实际上，这也正是你对自己管理者身份如何认识的答案。

德鲁克究其一生的研究和思考，认为所谓的管理者就是能把事情做正确的人。

这意味着管理者并不是简单的“做事者”，也不是仅仅给出正确方向的“引导者”，而是能将两者结合，并发挥出管理最大威力的角色。

只有以此为思想指导基础，充分认识自身的身份，才能明确自己处于企业中的位置，最正确地做事和做最正确的事，充分体现自己的职责所在，发挥自己的能力特点，掌握自己发展和提升的方向与步骤。

把事情做正确&做正确的事情



德鲁克的身份课

1. 管理者的两项素质

“把事情做正确”和“做正确的事情”，是对管理者两个不同的要求。前者强调管理者的执行能力，后者强调管理者的决策能力。就特性来说，前者是被动行动，后者是主动选择。

如果一个人能够“把事情做正确”，他首先是一个合格的员工，是一个可以自我管理的人；如果一个人能够“做正确的事情”，他就有了管理他人的能力。

本书所指的管理者是指在企业中位于上层决策者和下层执行员工的中间层人员，这是一个“承上启下”的位置，这个位置的人不仅需要有良好的决策能力，能够将任务分配给合适完成它的员工，为下属指明行动方向；同时也需要拥有良好的执行能力，能够认真正确地执行上级所做的决策。因此，能够把事情做正确并且做正确的事情，是管理者的两项必备素质。

2. 什么样的决策才算是一件“正确的事情”？

作为企业的中层管理者，对上，有更高的企业领导者对你的工作提出目标要求；对下，有下属执行你的决策，完成工作任务，实现工作目标。因





此，一位中层管理者想要做出好的决策，需要满足2个条件：

- ◇ 能够达到上级的要求；
 - ◇ 能够便于下属执行，最大限度地给他们而发挥的空间。
- 可称为是“正确的事情”的决策则需要满足以下3个条件：
- ◇ 能够让企业以最小的成本获得最大利益；
 - ◇ 相对其他方案来说，可执行性最强，可靠性最大，风险最小；
 - ◇ 能够让团队整体发挥最大的效用，个人能动性调动到最大。



从身份到管理

第一步，怎么样才能让你所做的决策成为一件“正确的事情”？

1. 决策前广泛收集方案

对于管理者来说，“做正确的事情”的过程就是决策的过程。所谓决策，就是设定目标之后，运用一定的方法，通过比较，在可供选择的两个或者两个以上的方案中，选择一个效率最高、最优秀的方案。因此，管理者必须通过各种途径获取尽可能多的方案。这就需要广泛采纳周围人的意见，多听多想，对目前的方案进行质疑和探讨。

2. 用平常心来倾听和判断

作为管理者，在工作中还需要有一颗平常心，不能只听对自己的赞许，也要能够接受别人提出的反对意见。善于倾听的管理者才最具有发展空间。

有这样一个小故事：

A公司最近一段时间的销售业绩一直平平，总经理交给市场部经理一个任务：针对公司最近的业绩问题，对市场进行调研，对公司现存在的管理问题提出整改方案。

经过对市场的深放调研，市场部经理发现公司存在的问题：外协厂商质量

不稳定、交货期不稳定、造成公司品质不稳定、不能按时交货、客户抱怨与日俱增；公司内部纪律、管理流程得不到彻底执行造成内部混乱。涉及部门有：管理部、采购部、生产部、品质部、技术部、物流部，各部门经理。

市场部经理根据市场调研的结果，起草了《A公司阶段性整顿计划书》。拟定好计划书后，市场部经理向总经理汇报调研的情况，准备跟总经理确定时间开项目启动大会。总经理给他一个建议，要把问题考虑得更加周全，再逐一交流落实细节，建议他先倾听项目中所涉及到相关部门负责人的意见再做调整。

市场部经理首先组织各部门经理开会讨论，使得大家畅所欲言，并单独与部分负责人进行个体交流，倾听存在的问题深层次原因，并将阶段目标分解，实施项目、时间、控制进行探讨。这样大家都积极参与到这个项目中了，既能担当各自的责任又能发挥团队合作精神，对困难有了充分的认识，群策群力，最终顺利完成整个项目。

可见，最有价值的人，不是最会说或者最会做的人，而是最善于倾听，善于最大限度获得资讯，为自己发展助力的人。而就一位管理者来说，善于倾听是其必须具备的一个基本素质。

第二步，当决策成为一件“正确的事情”后，接下来要做的就是“把事情做正确”。

1.有效贯彻和执行

“把事情做正确”是每位中层管理者都应该有的信念。在制定决策的过程中，管理者已经广泛听取意见，并从实际情况出发选择了一个对公司发展最有利，能让公司获得最大利益，而且下属也有能力执行的方案。当决策制订之后，个人要遵从大局发展，明确立场，有效执行所制订的政策，贯彻始终，不能再随意地仅按照自己突发的想法解决问题。

2.跟进执行，根据市场来调整

在执行决策的过程中，需要有专门的人员跟踪结果，随时调整方案，保



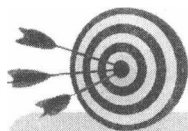


证决策的顺利执行。同时，制定决策时还需要考虑本企业目标在各国家或者地区的差异性，根据实际目标市场情况调整决策。

第1堂课



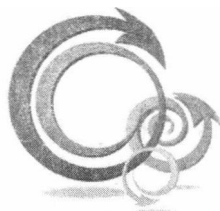
讲身份 ……首先要认识自己



身份课要点

- ◆ 作为管理者，把事情做正确和做正确的事情都是需要用毕生时间来实践的。
- ◆ 影响决策执行效果的因素有很多，比如实施时间和地点、政策、经济形势、竞争者状况等，要顺应形势对原本的决策加以修正，拥有恰当时机的决策才能获得最大效益。
- ◆ 做决策之前，要善于分析各种现实条件。
- ◆ 做决策之时，要善于把握、利用时机。
- ◆ 做决策之后，要善于及时根据实际执行情况调整方案。

你是决策者，也是执行者



德鲁克的身份课

1. 决策在先，有决策才能执行

明确自己作为管理者的身份之后，你必须要按照自己的身份来展开有效的工作，这样才能确保将事情做得正确，同时正确地做事。

所谓有效的工作，就必须要先有及时、正确的决策。

企业的决策并非只是老板一个人的事情，正因为它牵涉到整个企业所有人的利益，因此，在具体制定决策的过程中，即使是普通管理者，你也应该有自己的责任参加相应的决策过程，提供必要的信息和情报给老板，并及时表达你的观点。

管理者最忌讳的就是被动推诿，从来不想参与决策过程，忽视了自己也是决策者，理应参与决策和发挥作用，他们放弃了自己应有的权力，没有履行尽职的管理者所应该履行的义务。

在具体执行决策过程之前，管理者也应该针对自我工作和部门的需求，制定出个性化的、更细致入微的决策，从而保证自身任务的高效完成。

总之，决策保障管理者履行身份的过程，决策能够影响管理者最后完成





的结果。因此，决策必须先行，哪怕是仅仅只需要花一分钟的思考。

2. 执行是实现决策的唯一手段

在参与和做出决策之后，管理者应该全身心投入到决策的执行过程中，而并不是置身事外，作为第三者来进行观察。

只有带着既定决策目标的执行，才是真正卓有成效的执行，而同时也只有这样的执行，才有可能实现决策的目标。

管理者不应该忘记自己的身份，在确定了什么是正确的目标之后，亟须付出努力“做事”，即付出艰苦的努力，通过踏实履行自身职责，实现既定步骤，最终达到做出正确的事即完美执行的目标。

拥有执行意识的管理者，才能实现上司或者自身做出的决策，否则，他始终只能扮演一名游离于目标以外的空想家，难以真正实现个人的身份价值。



从身份到管理

1. 领会上司的决策意图

准确领会上司的决策意图，是管理者能够制定出符合现实决策的前提条件。在不少情况下，由于管理者未能充分领会上司的意图，错误地制定了本部门工作领域内的决策，往往引起了不必要的麻烦，甚至导致执行过程的失败。实际上，这样的失败是完全可以避免的。

通过同上司的换位思考，理解他之所以做出这样决策的意图，究竟基于什么样的现实背景，针对什么样的现实情况，希望能通过哪些步骤，最终获得什么样的效果。如果你对于这些问题毫不在意，甚至无法回答，就开始埋头设计自己部门的决策，其结果往往难以预料和控制，同上司所希望看到的南辕北辙。

某食品公司的市场部主管张某负责开发A市的市场，老总在会议上特别强调，应该注意占领A市整体市场的速度，不能只看到一两个区域的短期利益。

然而，张某一下飞机，就受到当地的经销商老刘的热情款待，老刘表示，自己所在的区域消费力特别旺盛，希望能够再签订更多的订单，同时控制A市其他区域的货源。

张某心想，老板没有到A市来，可能并不知道情况。他擅自做主，同老刘签订了合同，并承诺不向其他区域提供更多货源。

结果半年以后，A市其他区域被竞争对手的货源占领了，老刘也没有了当初的自信。张某这才知道，老板当初决策的正确性，然而，等待他的，是老板的严厉批评。

张某没有充分理解上司的决策，更没有执行他的决策，结果导致对市场销售管理的失败。可见，学会尊重和理解自己的上司，你才能做出有效的决策。

2. 从全局范围内关注执行

在中层管理者执行的过程中，一定要注意自己的管理者身份，站在更高的观察角度，将执行的步骤放到工作的全局范围内去考量，从而获得更充分的信息，掌握更全面的情报。

如果不能做到这一点，管理者将会失去自己应有的角色感，从本应高屋建瓴的位置上“退化”下来，成为具体负责细节操作的角色。这实际上是对本职工作的一种忽视，也未能充分体现中层管理者的工作责任，更谈不上做到完美执行，实行既定的决策。

3. 将身份意识融入决策和执行

无论是在决策还是执行的过程中，管理者始终应该将身份意识充分融入其中。这并不是要求管理者学会“端架子”，而是应该时时刻刻站在履行自身工作的角度来看待决策和执行。

