



Peter Drucker

For Managers of 12 lessons

不懂**德鲁克**，
就别说你懂**管理**



不懂**德鲁克**， 就别说你懂**管理**

——彼得·德鲁克送给管理者的12堂课

王祖汉 (Daniel Brian) / 著

Peter Drucker
For Managers of 12 lessons

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

前 言

彼得·德鲁克是第一个提出“管理学”概念的人，当今世界很难找到一个比德鲁克更能引领时代的思考者。他是当代最负盛名和最具影响的管理学家之一，被人尊称为“大师中的大师”“现代管理之父”。如果你不懂或是没看过德鲁克，就说明了你是个不懂管理的管理者。

德鲁克终身以教书、著书和咨询为业，在管理哲学、管理原理、管理组织和高层管理等方面都有较深的造诣和独到的见解。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；20年后，又是他首先警告这个东亚国家可能陷入经济滞胀；20世纪90年代，他率先对“知识经济”进行了阐释。

2002年6月20日，美国总统乔治·W·布什宣布彼得·德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

当年德鲁克对通用CEO韦尔奇说：“你要为你的企业建立数一数二的优势。”这句话在今天依然值得包括我们在内的全球管理者共勉。两千多年前，我们的祖先孔子说做人要仁，我们再看看德鲁克关于企业社会责任的论述，就会发现两者的观点多么的契合。只要是基于人类利益所进行的思索，古今中外都能融通。

无论是英特尔公司创始人安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖

不懂德鲁克，就别说你懂管理

兹，还是通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇，他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

“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”——这是著名财经杂志《经济学人》对彼得·德鲁克的评价。

德鲁克认为，对任何企业的 CEO 来说，最重要的一课可以说是人事管理的课程，这是一门很高深的学问，管理者除了要促进人才发挥专长以外，同时也必须了解到，任何人的卓越只能表现在一方面或个别的几个方面。将人才的卓越表现与企业需求相匹配，这就是最成功的人事决策。留住员工很重要的一点是确保他们的能力与职位相匹配。这就意味着企业提拔和重用下属也要适可而止，千万不要超过员工的工作能力范围。职位与员工能力不匹配，就会出现用人失误，产生无效管理。

同时，企业管理者必须帮助员工获得工作成就感。员工只有在不断获得工作成就感带来的激励时，才能为企业的发展竭尽全力。

彼得·德鲁克认为，企业管理者若能做到管理人才、引进人才、发挥团队高效，便可做到有效管理，而实现有效管理才可称得上是称职的 CEO，才可称得上是 CEO 中的 CEO。

如何从优秀进阶成卓越，成为管理者之中的佼佼者，彼得·德鲁克从优秀进阶成卓越管理的这 12 堂课将会告诉你怎样做。

目 录

第一堂课	人事管理，是企业最重要的管理	001
	很多人认同但无法做到：人才是公司最 宝贵的资源	002
	很多人渴望却难以遇到：找到企业最 需要的人才	004
	从人事决策中看出能力：是否善于寻找神仙手 ...	007
	成功的人事决策要知道：必须发挥员工的长处 ...	010
	错误的人事决策像瘟疫：劣币将逐渐驱逐良币 ...	013
	最成功的人事管理之道：把最优秀的 人才请回来	016
	最高效的人事管理之道：知人善任才能 产生合力	019
第二堂课	有效管理，才能成为 CEO	
	中的 CEO	023
	管理的效能，决定企业未来的强与弱	024
	不胜任的人，让他回到原来的职位上	027

职位与能力，要相匹配才能有效管理	030
管理的精华，让平凡人做出不平凡事	033
生活化管理，可培养知识型的优秀员工	036
让激励有效，必须做出正确的人事决策	039
将员工提升，培养接班管理层的候选人	042

第三堂课 带动老板，让他也成为你的好下属 ... 045

管理上司的秘诀，在于利用上司的长处	046
获得上司的信任，有效管理上司的基础	048
如何报告给上司，比报告的内容更重要	050
要学习观察上司，才能与上司相处融洽	053
与上司有效沟通，方能因沟通平步青云	056
拍马屁的笨做法，无助于有效管理上司	059

第四堂课 高效工作，任用比你更有才华的人 ... 061

人才必须分配在最佳的工作机会上	062
要设法招募到比你更强更优秀的人	065
不过于计较优秀人才身上的小缺陷	067
不犯错的人必然也不会是优秀的人	070
管理者要让最优秀的人才为我所用	073
员工因完成更有难度的任务而优秀	076
建立更具生产力的标准为优秀护航	079

第五堂课	正确决策，以企业文化为基础出发 ...	083
	企业文化，为决策找到方向	084
	知己知彼，让决策力不从心	087
	目标明确，决策的首要原则	090
	引导员工，积极地参与决策	092
	审时度势，让决策正确安全	095
	合理决策，未必是好的决策	097
	意见不同，有效决策第一步	99
	群体决策，产生更好的决策	101
第六堂课	决策时候，千万别轻易说“再研究”	105
	询问下属，听取不同的意见	106
	力量不足，等待时机来弥补	108
	展开行动，危机机遇出现时	111
	正确决策，需要勇气做基础	114
	解决问题，重在战术性决策	117
	改变局势，善用战略性决策	120
	善于行动，别让决策成空谈	123
第七堂课	企业目标，必须是个令人	
	激动的目标	127
	目标彰显企业家的商业思想	128
	目标激励是最大的工作激励	131
	要清晰列出应达的绩效	134

工作目标大小由贡献所决定	137
制定多重目标并将其具体化	140
目标管理能使员工自我管理	143
请告诉员工企业对他的期待	146
制定目标要切合实际的能力	149

第八堂课 有效沟通，以倾听者的经验来进行 ... 151

领导者要注意自己的一言一行	152
倾听的质量是沟通质量的关键	155
要学会使用对方的语言来沟通	157
必须充分了解对方的沟通期望	159
领导者要用心倾听员工的声音	162
沟通仅记在“我们”之间进行	165
明确的目标管理能为沟通加分	167
沟通追求双赢可使关系更和谐	170
管理者要以说服力塑造影响力	172

第九堂课 激励员工，激发员工高效的工作力 ... 175

满足下属的成就感来激发效能	176
要满足优秀人才的价值观需求	179
光用金钱并不能真正激励员工	182
授权不等于放任	185
升迁不一定对激励员工是好事	188
及时表扬员工并创造惊喜激励	191

	促成员工自我控制和自我激励	193
第十堂课	企业领袖，属于团队而不是管理者 ...	195
	管理者要给予公司员工归属感	196
	个人与企业的价值观必须兼容	199
	让员工有团队精神	201
	要重视公司团队里成员的个性	204
	要培育并促进合作的团队文化	206
	任何组织都可善用团队的冲突	209
	高效团队是组织成功的关键	211
第十一堂课	人际关系，领导更应该为之负责 ...	213
	团队的基础不是权力是信赖	214
	正直是缔结人际关系的基石	216
	良好的人际关系创造生产力	219
	促进人际间和谐的互补合作	222
	要和下属打成一片，拉近关系	224
	鼓励下属成为英雄	227
	关键时刻记得要拉下属一把	230
第十二堂课	你需要的，不是才华而是成效	233
	业绩是参与工作的首要要求	234
	用出色的表现来为自己加分	237
	要获得成效就要拒绝小错误	239

努力其实是在为自己作铺路	242
好业绩需培养良好工作习惯	245
为取得高绩效做好工作准备	248
从工作结果来分解工作步骤	251
善为高效找方法才能创绩效	254
用业绩证明自己的工作价值	257
用旁观者眼光审视管理成效	259



第一堂课

人事管理， 是企业最重要的管理

德鲁克认为，人事管理可以说是任何企业最重要的一课，这是一门很高深的学问，管理者除了要促进人才发挥专长以外，同时也必须了解到，任何人的卓越只能表现在一方面或个别的几个方面。将人才的卓越表现与企业需求相匹配，这就是最成功的人事决策。

人事决策及管理必须进行仔细的考虑、认真的讨论，并集中组织中各种人的经验。人事决策及管理之所以如此慎重，其根本原因就在于人事决策决定着企业的竞争力。企业的竞争就是人才的竞争。

很多人认同但无法做到： 人才是公司最宝贵的资源

传统的人力管理方式并没有把人力当做一种资源，而是看做成本。

——德鲁克

德鲁克认为，左右企业命运的不是企业家本人，而是企业是否有足够的人才。雄厚的人才储备是企业持续发展的关键，人才能给企业带来源源不断的生命力。只要人才不失，再大的困难都能扛过去。

美国西南航空公司的创始人赫布·凯莱赫的管理信条是：“更好的服务 + 较低的价格 + 雇员的精神状态 = 不可战胜”。西南航空公司的发展也不是一帆风顺的，它成立不久就遇到财政困难。

凯莱赫面临两个选择：要么卖掉飞机，要么裁减雇员。在这种状况下，整个公司人心惶惶。公司只有4架飞机，这可是公司的全部经济来源啊！但是赫布·凯莱赫的做法却是出人意料的，也让所有员工大为感动：他决定卖掉这4架飞机中的一架。

“虽然解雇员工短时间内会使我们获得更多的利润，但我不会选择这样做。”他说，“让员工感到前途安全是激励他们努力工作的最重要的方法之一。任何时候，我都会将员工放在第一位，这是我管理法典中一个最重要的原则。”

善待员工自然能激发员工对工作的热爱。公司要求雇员在15分钟内准备好一架飞机，员工都很乐意遵守，没有一个人有怨言。在西南航空公司，雇员的流动率仅为7%，是同行业中最低的。凯莱赫对此感到非常自豪。

“我希望自己的员工将来与他们的子孙辈交谈时，会说在西南航空工作是他们一生中最美好的时光。他们的人生在这里获得了飞跃。这也是对我们工作的最大褒奖。”凯莱赫如是说。

在短短32年内，西南航空公司从成立之初拥有4架飞机、70多名员工，已发展到如今拥有375架飞机、35 000名员工、年营业额近60亿美元的规模，成为美国第四大航空公司。西南航空公司短期内迅速崛起的原因与其独特的企业文化分不开。

人才是公司最大的财产。孙子说：“夫将者，国之辅也。”意思是说：“将帅是国家的左膀右臂。”将帅左右着国家的命运，是国家最宝贵的资源。一个国家尚且如此，企业更是如此。如果企业轻易裁员，不注重人才的培养和储备，就有可能使企业陷入无人可用的尴尬境地。只有将员工与公司结为一体，共存共荣，才能激发员工对企业的热爱之情，树立其强烈的公司意识。

很多人渴望却难以遇到： 找到企业最需要的人才

没有任何决策所造成的影响和后果比人事决策更有影响。

——德鲁克

德鲁克说，人事决策必须进行仔细的考虑、认真的讨论，并集中组织中各种人的经验。人事决策之所以如此慎重，其根本原因就在于人事决策决定着企业的竞争力。企业的竞争就是人才的竞争。如何吸纳最优秀的人才，已经成为企业发展的关键因素。找到最优秀的人才，是管理者的主要任务之一。

美国纽约的第七街，是美国时装工业的中心。在美国近5 000家大服装公司的激烈竞争中，约南露珍服装公司居于首位，董事长戴维·斯瓦兹由此而得“时装大王”的美誉。斯瓦兹的成功与他独具慧眼的择人眼光分不开。

斯瓦兹15岁时起在一家服装公司做工，19岁时，他用自己积蓄的3 000美元与人合伙办了一家小服装厂，但服装厂的生意并不见起

色。斯瓦兹深深感到亦步亦趋地跟在别人后面将永无出头之日，要想成功就要创出自己的牌子，创新就要标新立异，因此，他急切地想寻找一名出色的设计师助自己一臂之力。

一天，他到一家零售店推销成衣。30 来岁的店老板看了一眼他的衣服说：“我敢打赌，你的公司没有设计师。”这一下触动了他的心病。

老板从店内请出一位身穿蓝色新装的少妇，并说：“她这件衣服比你们的怎么样？”

“好看多了！”斯瓦兹不禁脱口赞道。

“这是我特地为我太太设计的。”老板骄傲地说，并且不屑地撇了撇嘴角，“别看我开这么个小店，但我也没把你们这些大老板放在眼里，你们有几个懂得设计？连点美的细胞都没有！”

对这种接近侮辱的话，斯瓦兹却毫不在意，仍然笑容可掬地问：“你为何不找一家大公司一展所长呢？”

没想到那老板发泄开了：“我就是饿死，也不再去给别人当伙计了！我曾给三家公司做过设计师，明明是他们不懂，偏偏说我固执。我灰心透了。”

斯瓦兹感到，这样倔强自信、高傲暴躁的人，往往是才能很高的人，于是决心争取这个人做公司的设计师，但却被断然拒绝了。

斯瓦兹找到了一贯支持和帮助他的原老板斯特拉登，了解了一下那位名叫杜敏夫的人。

“你的眼光不错，他的确是怀才不遇。”老板说，“要是我年轻 10 年，这个人就轮不到你了！”

“你是怕留不住他？难道历史悠久的公司反而无法任用优秀的青年人？”

“要知道，一个经理人才，因他本身有实权，只要他真有一套，

不懂德鲁克，就别说你懂管理

别人根本排挤不了他；而设计人员就不同了，全看他们的才能是否被主管欣赏，看主管是否有魄力。杜敏夫这个人脾气很坏，不好相处。”

“只要他真有本事，脾气我倒不在乎。”

“他指着你的鼻子骂大街，你也不在乎吗？”

“只要他不是无理取闹。”

斯特拉登频频点头：“只要你有这种精神，将来的前途不可限量。杜敏夫是个人才，只要你会用他，他也许会有惊人的表现。”

这番话促使斯瓦兹以“三顾茅庐”的精神几次三番地登门拜访，诚心相待。杜敏夫终于被感动了，他答应出任斯瓦兹的设计师。

在他的建议下，斯瓦兹首先采用了人造丝做衣料，一步领先，在美国时装业占尽风光。约南露珍服装公司的业务扶摇直上，在不到10年的时间内，就成为令同行瞩目的大公司。

斯瓦兹成功的案例充分说明了人才对于公司发展的决定性作用。斯瓦兹的做法也提醒了企业管理者，一旦发现了这样的优秀人才，就要“咬定青山不放松”，要有礼贤下士的精神，为己所用，为企业的兴旺发达不断注入新鲜活力与生机。

从人事决策中看出能力： 是否善于寻找神仙手

从人事决策中就可以看出一个管理者的能力。

——德鲁克

德鲁克认为，企业所需要的是能够完成非常任务的寻常人才，为组织找到这样的人才，是卓有成效的管理者必须努力做到的事情。在德鲁克眼里，管理者应该是一位知根知底的管家，不仅应知道企业需要何种人才，更应知道如何找到他们。从人事决策中就可以看出一个管理者的能力。

克莱斯勒的老板就是通过请回被对手踢出去的艾柯卡，而使公司重新走上崛起的道路。

艾柯卡在亨利·福特一步步的提拔下当上了福特汽车公司的总裁。福特有一个毛病，就是好计较外表，因此艾柯卡和他相处得十分谨慎。

有一天，福特命令艾柯卡解雇一位高级职员。因为在他看来，这个人是一个同性恋。