



◎ 学习大师思想

◎ 理论指导实践

◎ 实现企业发展

Peter F. Drucker

彼得·德鲁克教你 最有效的企业管理之道

龚礼财◎编著



中国纺织出版社



Peter F. Drucker

彼得·德鲁克教你 最有效的企业管理之道

龚礼财◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

无论你是老板、管理者，还是普通员工，人人都需要学习德鲁克。老板能够从德鲁克深邃的眼睛里读懂什么是规划、目标、决策、人事、利润、创新等关乎企业生存的重大问题；管理者能够从德鲁克浩如烟海的知识海洋里找到实现卓越管理的方法和工具；普通员工能够追随德鲁克的教诲轻松应对人际关系、成效、自我成长、沟通、自我控制等关乎职场命运的多个困惑，从而实现职业上的高速成长。学习德鲁克的管理思想，并从实践的角度对思想进行解读，带给读者全新的认识，正是本书的最大亮点。

图书在版编目（CIP）数据

彼得·德鲁克教你最有效的企业管理之道/龚礼财著. —北京：中国纺织出版社，2013. 1

ISBN 978-7-5064-9128-0

I. ①彼… II. ①龚… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 214555 号

策划编辑：刘箴言 责任印制：陈 涛

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

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2013年1月第1版第1次印刷

开本：880×1230 1/32 印张：7

字数：136千字 定价：16.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

管理大师德鲁克是理论研究者和企业经营者共同的老师，如何解读他的思想，理论派和实践派各有千秋。本书的特点是用企业实践的案例解释德鲁克的管理思想。

作者龚礼财先生出生于边远的农村，凭自己的顽强奋斗完成了硕士研究生学业并且成为成功的企业家，是善于学习和思考的企业经营者。他根据自己的实践经验和学习体会，对德鲁克的管理思想中与自己的经营有关的部分进行诠释，用自己 and 国内外企业经营案例，深刻阐释了德鲁克的管理学原理并付诸实践。

本书作者从10个方面解释如何在实践中运用德鲁克的管理学原理：打造企业核心能力，制定战略，赢得顾客，不卖产品卖需求，控制成本，优化组织结构，适应环境推进变革，不断创新，做强大不要做肥大，新建立企业注意事项。每个部分都有较为丰富的内容，凝聚着作者本人多年商海博弈的体会。不为未来存在做好准备，就要为未来出局做好准备。创造一个不同的事业，才能够创造未来，不要把所有鸡蛋放在一个篮子里面。企业家用思想牵引企业，做一个学习型企业家才能够实现以谋略实现胜战。德鲁克的管理思想经过作者的解释和案例分析似乎唾手可得。

尽信书不如无书。人读两类书：有字书和无字书。有字书就是书本知识，无字书就是现实和实践。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”作者是读两类书的人，他自己攻读到了硕士研究生，还参加总裁研修班，也送自己公司中的管理层参加各类EMBA总裁班。他更会读无字书，带领他的员工研判当下的经营环境，预测未来的发展趋势，做出与时俱进的经营决策，而不是把



书上的思想僵硬地移植和照抄照搬，所以才有了公司今天的成功。他也就有信心和影响力写这本书来介绍他的经验。

业界有这样的说法：你能够走多远取决于你与谁同行。我们都想与大师同行而实现从优秀到卓越，但是如何辨认大师的步伐是难点，本书教会我们如何辨认大师的足迹。牛顿说：“如果我看得比别人更远，那是我站在巨人的肩上”。用大师的理论做基础，借鉴国内外优秀企业的实践，有助于我们的企业实现永续经营。

企业的个性就如同老板的个性，作者信奉行者无疆，服务无界。把自己的企业建设得充满光环，跨领域多元化经营，也是消费者信得过的有社会责任的诚信企业，更是一个有文化内涵的企业。当企业管理界广泛研究盈利的商业模式时，作者建立了企业的文化模式，在无情的市场环境下建设有情企业文化，用一个情字凝聚团队、提升士气、留住顾客，保持企业在阳光心态下运行。本书作者阐释的理论框架以及作者经营的实践说明企业文化如同一个陀螺，价值观就是轴心，文化的其他层面就是陀螺的惯性盘，企业家精神是推动陀螺旋转的动力。

企业家经营的目的是让企业获得生存和发展，企业家的梦想是企业实现永续经营达到从优秀到卓越，为此我们都在孜孜不倦地做出努力，本书就是其中的努力之一。

感谢作者在百忙的经营活动中还能够抽出时间学习经济管理理论并且整理写出管理思想，把自己的经验和知识无私地奉献给了读者，使得我们能够学习到德鲁克的管理思想如何指导中国企业家的实践，也能够给学者研究德鲁克管理思想和企业实践提供帮助。



清华大学经济管理学院
2012年5月21日

彼得·德鲁克教你做最有
效的企业管理之道

当初，苹果公司盛极一时，以激情和创新享誉全球。但是随着乔布斯的离开苹果公司经历了从辉煌走向衰落的一个过程。是什么原因使得苹果公司发生如此令人遗憾的变化？我们应该注意的是，苹果公司的产品品牌并没有出现致命硬伤，技术实力并没有消失，显然品牌和技术并不是影响苹果公司发展的障碍。

很多管理者将苹果公司的衰败归结为组织激情——尽管品牌没有变化、技术实力没有变化、其他资源条件没有变化，但组织的激情消失了，组织发展的动力失去了，组织的品牌、技术和其他资源成了摆设，未能产生最大效用，衰败趋势就难以避免。

2011年，乔布斯告病请假，苹果公司一天之内市值便蒸发了180亿美元，形成了历史以来最贵的一张请假单。从脍炙人口的苹果公司身上我们不难发现到，一个企业的成败，90%取决于企业的管理者。

有人问了无数个被世人公认为世界上伟大的企业管理者，他们的管理为何会是如此精湛，如此的管理理论又是从何而来呢？结果得出的答案几乎相同：看看“管理之父”彼得·德鲁克吧！他将让你实现从优秀到卓越的跨越。

为什么要学德鲁克？因为当我们依然在什么是战略这个问题上纠缠不清时，德鲁克的书中能够给予清晰的答案；当我们依然在如何塑造企业的核心能力上困惑不堪时，德鲁克早在几十年前就有清晰的论述；当我们仍在不明白企业怎么赢得顾客时，德鲁克早就有一针见血的方法论；当我们依然为自己如何获得卓有成效的管理而迷茫时，德鲁克专门用一本书来解答了这个问题。

其实，人人都需要德鲁克，无论你是老板、管理者，还是普

通员工。老板能够从德鲁克深邃的眼睛里读懂什么是规划、目标、决策、人事、利润、创新等关乎企业生存的重大问题；管理者能够从德鲁克浩如烟海的知识海洋里找到实现卓越管理的方法和工具；普通员工能够追随德鲁克的教诲轻松应对人际关系、成效、自我成长、沟通、自我控制等关乎职场命运的多个困惑，从而实现职业上的高速成长。

事实上，企业是不分国界的，关于企业运营的基本认知和真知灼见，也是不分国界的。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”，这句话在今天依然能够为包括我们在内的全球管理者所共勉。两千多年前我们的祖先孔子就说过“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是多么的吻合。只要是基于人类利益所进行的思考，古今中外都能融通。德鲁克对企业运营所涉及的各个环节和方面的论述在今天及未来依然会散发出令人震惊的光芒。

所以，人人都需要用好德鲁克。如何用好德鲁克？只需做到一点：理解德鲁克的管理思想。这就需要从实践的角度对德鲁克的管理思想进行解读。这正是本书最大的亮点。

龚礼财

目 录

01 / CONTENTS

第一章 卓越管理，先创造企业的核心能力	1
分析企业，哪些做得最好，哪些做得不好	2
通过顾客，了解企业的独特优势	4
核心优势，是企业特有能力与顾客的结合	5
成功企业，必须是多个领域内的领先者	7
复制优势，研究对手企业的优势有哪些	10
超越对手，必须多方面表现卓越并领先	12
以弱胜强，从对方优势中寻找生存缝隙	14
企业盲点，不要被短板蒙蔽了双眼	16
创新能力，是所有企业永恒的核心能力	18
对手成败，是本企业创新的先兆和机会	20
赢得市场，唯有系统地挖掘企业潜力	22
第二章 战略规划，今天要为明天做好准备	25
要为未来的变化做好准备	26



目 录

CONTENTS / 02

战略规划不是预测未来	28
衡量目标决策的成效性	30
利用趋势而不对抗趋势	32
别用过时的条件做依据	34
若不着眼未来定有麻烦	36
善用创新创造未来市场	38
战略以顾客为切实导向	40
正确价值观引导大战略	43
第三章 赢得顾客，是企业发展的唯一目标	45
只有赢得顾客才能成就企业	46
顾客要的是满足而不是忠诚	47
顾客只会为自己的需求埋单	49
适应顾客需求才能赢得市场	51
站在顾客的角度来思考经营	53
这个产品对顾客有什么好处	55



目 录

03 / CONTENTS

学会适应顾客需求的多样化	57
顾客的需求信息孕育着机会	59
只有顾客才真正了解市场	61
管理者应时常接近并了解顾客	64
设法要让顾客感到物超所值	66
了解新一代消费者开拓新市场	68
第四章 满足顾客需求，达到成功营销	71
真正的营销不卖产品卖需求	72
营销的最大价值是消除推销	74
产品定价应是顾客愿支付的价格	75
高明的营销能够创造市场	77
不断追求最适合的市场地位	79
营销需提升顾客的舒适度	81
市场潜力比销售额重要得多	83
今天的成功是昨天计划的结果	85

目 录

CONTENTS / 04

	千万别因为暂时领先而抗拒创新	86
	确立品牌占领顾客心智资源	88
第五章	优化工作，才能控制成本不浪费	91
	成果和成本存在着反比关系	92
	聚焦发展与不做任何的浪费	93
	不浪费在毫无成效的成本上	95
	不被接受的技术就属于浪费	97
	了解经济过程中的成本中心	99
	顾客只在乎要支付多少费用	102
	有时不裁员成本控制成空谈	104
	控制成本需要进行通盘考虑	106
	削减成本最有效是优化工作	108
	要把降低成本变成长期策略	110

目 录

05 / CONTENTS

第六章	企业结构，需适时调整增加效益	113
	企业要善于发动结构的变革	114
	组织结构应因个性需求而改变	115
	公司哪一种的组织结构更好	117
	组织结构必须有助于促进沟通	119
	组织结构须促进自我控制和激励	121
	让信息在组织内部畅通起来	122
	除非必须否则直接删掉职位	124
	组织结构绝没有完美无缺的	126
第七章	环境改变，管理者需有变革动力	119
	沾沾自喜时正是危机降临时	130
	管理变革最有效的方法是创造变革	131
	企业主动变革才能获得激情	133
	拒绝变革源于对未来的恐惧	134
	企业基因决定着变革的结果	136

目 录

CONTENTS / 06

产品出世就意味着正在过时	137
变革时代方法比产品更重要	139
要善于放弃没有前景的任务	141
防止淘汰只有自己主动淘汰	143
成功变革建立在自有成就上	144
组织结构建立需有利于创新	146
第八章 创新考验，在于是否能创造价值	149
善于创新的企业很少有对手	150
别浪费精力在无效的创意上	152
起步点越低创新越容易成功	153
创新需要管理者有超前思维	155
创新焦点必须符合市场需求	157
意外成功蕴涵巨大创新机会	159
在意外失败中寻找创新机会	160



目 录

07 / CONTENTS

不一致性是创新机会的先兆	162
顾客挑剔可以制造创新机会	164
新知识未必就是可靠的来源	165
创新的机会常常是偶然取得	167
第九章 企业成长，必须强大而不是肥大	169
成长过快的企业死亡也快	170
规模无所谓大小适合最好	171
轻重不均会难以求得平稳	173
将资源转移至最合适领域	174
成长的关键在于资源整合	176
企业发展需要有挑战性的目标	178
业务模块越少越易出成果	180
是否多元化由竞争力决定	181

目 录

CONTENTS / 08

第十章	年轻企业，无法永续的原因	185
	无法获得完善管理就无法存活	186
	新事业要以市场的需求为导向	188
	新企业重视现金流更重于利润	189
	为新事业准备更多成功的资金	191
	预测现金流时不需任何的乐观	193
	创办人要善于听从内行人意见	194
	新事业起步时要稳固不要贪大	196
	利润不是新企业首要关注对象	197
	投入产出比值过低是不负责任	199
	企业需要把盈利放在首位	201
	企业内只能有成本不可谈利润	203
	后记	207



彼得·德鲁克



教你最有



企业管理之道



第一章

卓越管理,先创造企业的核心能力

伟大的企业或产品必定在某一方面甚至多方面超越对手。德鲁克说,一个伟大的企业除了要在一个领域内取得成功以外,还必须在许多知识领域中表现卓越。

企业需要内审自己所经营的业务、所拥有的资源和能力;外察市场需求和技术演变的发展趋势,运用企业的创新精神和创新能力,独具慧眼地识别其他企业的核心竞争力和发展方向,并界定构成企业核心竞争力的竞争优势有哪些。

⇒ 分析企业，哪些做得最好，哪些做得不好

哪些是我们在既往时期内做得不好而对手却毫不费力地出色完成的事情？

——德鲁克

德鲁克说，企业要常问自己两个问题。第一个问题是：哪些是我们在既往时期内做得出色而且未感到费力，但对手并没有做好的事情？第二个问题是：哪些是我们在既往时期内做得不好而对手却毫不费力地出色完成的事情？这两个问题能够帮助企业管理者认清自己的优势和劣势，如何扬长避短。

众所周知，一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木板，而恰恰取决于桶壁上最短的那块木板。人们把这一规律总结成为“木桶定律”或“木桶理论”。

根据这一核心内容，“木桶定律”还有三个推论：其一，只有当桶壁上的所有木板都足够高时，木桶才能盛满水；只要这个木桶里有一块不够高度，木桶里的水就不可能是满的；其二，比最低木板高的所有木板，高出部分是没有意义的，高得越多，浪费就越大；其三，要想提高木桶的容量，应该设法加高最低木板的高度，这是最有效也是唯一的途径。

对一个企业来说，构成企业的各个部分往往参差不齐，而劣质的部分往往又决定了整个企业组织的水平。“最短的木板”与“最劣质的部分”都是企业系统中有用的一部分，只不过比其他部分稍差一些，并不能把它们当做累赘扔掉。因此，经营企业的