

图解案例实用版

德鲁克的管理精髓

杨雨山◎编著

LUKE DE GUANLI JINGSUI DELUKE DE GUANLI JINGSUI

与精英为伍，与经典同行

彼得·德鲁克，启蒙中国现代管理第一人

与中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题，正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

德鲁克的 管理精髓

杨雨山◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克的管理精髓：图解案例实用版/杨雨山
编著. —北京：中国铁道出版社，2013. 7
ISBN 978-7-113-16435-5

I. ①德… II. ①杨… III. ①企业管理—研究 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 083807 号

书 名：德鲁克的管理精髓（图解案例实用版）
作 者：杨雨山 编著

责任编辑：靳 岭
封面设计：艺海晴空
责任印制：赵星辰

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）
网 址：<http://www.tdpress.com>
印 刷：中国铁道出版社印刷厂
版 次：2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷
开 本：880 mm×1 230 mm 1/32 印张：3.625 字数：104 千
书 号：ISBN 978-7-113-16435-5
定 价：22.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。

◇ 前 言 ◇

中国不缺少好企业，而缺少真正有效的企业管理者。

谁是管理者？如何做好一名管理者？管理者对组织到底有什么样的作用？这是很多人亟待了解的问题。

那么，管理者是要管人吗？不！彼得·德鲁克告诉我们，管理者首先要管好自己。

很多管理者根本没有理解管理的真正内涵，结果忙忙碌碌却没有带动企业的真正发展。

20 世纪著名的国际管理学大师彼得·德鲁克一生著述颇丰，其作品远销全球 130 多个国家。2002 年 6 月，德鲁克成为美国当年“总统自由勋章”的获得者。德鲁克被称为“大师中的大师”、“现代管理之父”。微软总裁比尔·盖茨、通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇等人都是他的忠实读者。

20 世纪 80 年代，德鲁克著作的中文版在我国面市，这对中国顶尖的企业家们产生了深远影响，海尔集团首席执行官张瑞敏先生、联想集团柳传志先生等都曾从中受益。

德鲁克提出几个重要观点：每一位知识工作者其实都是管理者；管理的有效性是可以学会的；管理者要善用有限的时间；管理者要学会做决策并保证决策有效；管理者必须对公司作出贡献；管理者要懂得先做重要的事情；管理者要学会发挥他人的长处。企业生存的第一要务是管理，如何让管理卓有成效是每个管理者都必须面对的问题。《德鲁克的管理精髓》作为图解世界商业经典系列中极为重要的一本，以

简洁的语言和形象的图示展现了彼得·德鲁克管理思想的精华。

我们真诚地希望，这本书能够为您提供一定的帮助。

编 者

序

狄更斯在《双城记》的开篇说：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的时代，也是愚蠢的时代；这是信仰的时代，也是怀疑的时代。”而我们认为，这是一个正经历着前所未有的变革的梦想时代，也是经典商业思想层出不穷、锐意创新的时代。

每年都有数以万计的商业图书出版面世。然而，只有那些真正称得上经典的商业著作，才能在我们掩卷之后，对我们的经营管理产生深刻的影响，并以它们所承载的商业理念，继续改变着我们的事业和生活。那么，在时间如此宝贵的今天，我们如何才能从浩瀚的文字海洋里汲取到最经典的商业思想呢？如何才能在最短的时间内对那些卷帙浩繁的“大部头”进行最有效的利用呢？这是一个让数以百万计的商业人士苦恼的问题。

鉴于此，三眼国际作为国内第一家专注于为企业总裁级别的高端人才提供全面策略指导、交流服务和智力产品支持的文化机构，由企业案例研究中心和图书策划出版中心发起，为大家奉献一套图解世界商业经典的系列图书。本套图书最大的特点，就是能让大家在不花费太多时间的情况下，以简洁精练的文字和一目了然的图示，一览所有对人类产生重大影响的经典商业思想，并为想深入研读这些伟大著作的读者提供一种有用和直接的参考。

真诚地希望，我们的愿望能够实现！

三眼国际图书策划出版中心 刘超

三眼国际创意文化传播机构 联席总裁兼首席创意官 张勇

第1章 让管理卓有成效 / 001

- 1.1 什么才是成功的管理者 / 001
- 1.2 谁是管理者 / 003
- 1.3 什么是有效性 / 005
- 1.4 必须学会有效管理 / 006
- 1.5 工作动力取决于有效性 / 008
- 1.6 管理要有敏锐的觉察力 / 010
- 1.7 管理者应该努力达成“有效性” / 012
- 1.8 达成“有效性”的前提 / 014
- 1.9 难以达成有效性的障碍 / 015
- 1.10 有效管理者应该养成的习惯 / 017

第2章 管好自己的时间 / 019

- 2.1 时间是不能被复制的 / 019
- 2.2 时间对管理者已形成压力 / 021
- 2.3 学会诊断时间 / 023
- 2.4 时间应该用在哪里 / 024
- 2.5 对可自由支配的时间做统一安排 / 026
- 2.6 集中时间做重要的事 / 028
- 2.7 消除浪费时间的现象 / 029
- 2.8 对时间利用进行协调 / 033
- 2.9 问自己两个关于时间的问题 / 035

第3章 做事要有重点 / 038

- 3.1 只有“偏执狂”才能成就大事 / 038
- 3.2 集中精力做一件事 / 040
- 3.3 穷尽方法，发挥长处 / 042
- 3.4 专心才能出成果 / 043

- 3.5 “推陈”才能“出新” / 045
- 3.6 注重机会而不是现实压力 / 046
- 3.7 保持小而精的状态 / 048

第4章 能贡献什么 / 050

- 4.1 重视贡献是有效性的关键 / 050
- 4.2 挖掘工作中的潜力 / 053
- 4.3 组织的生存需要“贡献” / 054
- 4.4 把未来发展列入考虑范围 / 056
- 4.5 在新职位上做出改变 / 057
- 4.6 使专业人员的工作卓有成效 / 059
- 4.7 建立良好的人际关系 / 060
- 4.8 召开有效的会议 / 062
- 4.9 承诺使管理具备有效性 / 063

第5章 有效的决策 / 066

- 5.1 管理者需要做决策 / 066
- 5.2 费尔先生的决策 / 068
- 5.3 斯隆先生的决策 / 070
- 5.4 决策的一些特征和要素 / 071
- 5.5 确定问题的属性 / 073
- 5.6 从最高层次的观念方面寻求解决方法 / 075
- 5.7 保持清醒的头脑 / 077
- 5.8 化决策为行动 / 079
- 5.9 找到适当的衡量方法 / 081
- 5.10 运用反面意见 / 082
- 5.11 停下来多想一想 / 084

第6章 发挥人的长处 / 086

- 6.1 必须用人所长 / 086
- 6.2 知人还要善任 / 088
- 6.3 明白他人能为组织做什么 / 090
- 6.4 因事用人，而不是因人设事 / 091
- 6.5 用人的基本原则 / 093
- 6.6 建立科学的考评制度 / 097
- 6.7 领导也需要管理 / 099
- 6.8 发挥自己的长处 / 101
- 6.9 用人永远是最重要的 / 102

附录 彼得·德鲁克简介 / 105

第1章 让管理卓有成效

- 什么才是成功的管理者
- 谁是管理者
- 什么是有效性
- 必须学会有效管理
- 工作动力取决于有效性
- 管理要有敏锐的觉察力
- 管理者应该努力达成“有效性”
- 达成“有效性”的前提
- 难以达成有效性的障碍
- 有效管理者应该养成的习惯

1.1 什么才是成功的管理者

当今企业间的竞争主要表现为人才竞争，在专业人士以及知识分子云集的企业中，管理者的工作已不是简单的管理别人，而是要管好自己，使自己成为卓有成效的管理者，对员工起到很好的示范作用。

管理者只有将自己掌握的知识转化为企业绩效，才算是成功的管理者。

1. 管理必须有效，才能产生价值

管理者作为企业重大战略的制定者，首先必须注重思考的有效性，这要求他们将企业发展和客观现实结合起来，身体力行，按时完成工作，对公司作出应有的贡献。中国企业不缺少管理者，但卓有成效的管理者屈指可数，这使很多企业效率低下，难

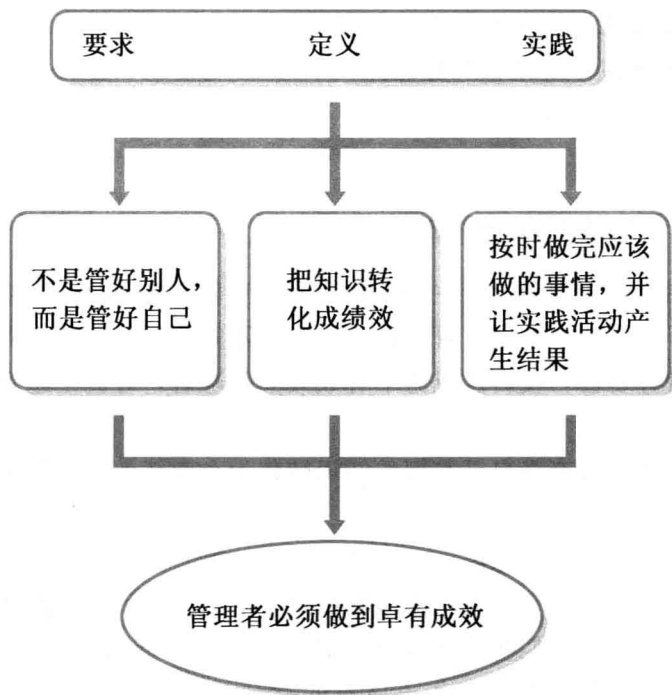
以创出真正的品牌。市场竞争要求管理者转变思维，不要再用过去对待体力劳动者的方法来治理企业，要发动全体员工工作的积极性，使管理工作产生真正的价值。

德鲁克认为：“身为管理者，首先必须要按时做完该做的事情”。这是对管理者工作有效性的要求，无效则不算管理。

2. “有效性”和“成果”直接挂钩

管理者怎样做到“卓有成效”？是不是努力工作就有成效？不是这样的。德鲁克告诉我们：“一个人的有效性，与他的智力、

什么才是成功的管理者



想象力或知识之间几乎没有太大的关联”。管理者只有通过一定的实践活动让组织产生成果，才算得上具有“有效性”。换言之，“有效性”和“成果”直接挂钩。这要求管理者必须把资源和行动转化成最终的成果，为企业作出相应的贡献。

总之，“有效性”是学会的，而不是教会的，管理者脚踏实地，对企业用心管理，就可能使管理工作具有“有效性”。

1.2 谁是管理者

企业需要“卓有成效的管理者”，那么，谁是管理者？领导人就是管理者吗？管理员工的人就是管理者？德鲁克认为，这些观点都是片面的。

事实上，在知识工作者日渐成为企业主要力量的今天，“绝大多数经理人都是管理者”。德鲁克认为，对于知识工作者来说，那些“能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果的人就是管理者”。作为一名知识工作者，只要他凭借拥有的知识对组织作出贡献，那么他就是管理者。在这个过程中，他承担了责任，并在职位上作出了成绩。

1. 每个人都是管理者

在竞争激烈的今天，一个组织单靠几个“主管人员”是无法正常运转的，只有在一些“非主管人员”的积极参与下，齐心协力为组织作贡献，才能保证管理工作的“有效性”。德鲁克以故事的形式阐述了在游击战中，上尉除了在平时训练战士们的作战能力，还训练他们在真正的战场中自己作决策的能力。换言之，每个人都是自己的管理者，管好自己才能保住性命。这就要求知识工作者培养自己的管理意识和责任心，主动为组织贡献力量。

2. 管理者和“有没有员工”没有必然联系

一个主管人员可能是很多人的领导，但他未必是一个合格的管理者，那些用于衡量体力工作者的标准如果对主管人员同样适用，那么主管人员就只是一个“监工”，因为他在组织中不能发

挥出领导的作用。而一名知识工作者，即使他没有员工，如果对企业作出很大的贡献，那他就可以称得上是一名管理者。德鲁克认为，知识工作者是不是管理者，是以他在组织中取得的成果来衡量的。

谁是管理者

卓有成效
的管理者



能实质性地影响该组织的经营能力及达成成果的人

每个人都是
管理者



在具体的操作中，每
个人靠自己做决策

管理者和“有
没有员工”没
有必然联系



知识工作者是不是管
理者，是以他在组织
中取得的成果来衡量的

1.3 什么是有效性

管理工作要具有“有效性”，那么，到底什么是“有效性”？对于管理者来说，“有效性”就是通过管理活动提高绩效，使组织能够由小变大，由弱变强。德鲁克认为，“有效性是管理者达到目标和绩效的必要手段”，必须受到高度的、优先的重视。具体来说，“有效性”包括两个基本手段：一是让人才发挥特长；二是善用专业人士。

1. 让人才充分发挥特长

在组织内部，那种无所不会的“全才”是很难出现的，如果单位试图培养一批这样的人来提高工作效率，结果很可能适得其反。每个人精力有限，认知能力有限，能创造的业绩也有限。所以，对于一个组织来说，怎样整合人才，如何充分调动人才的积极性，让每个人作出应有的贡献，就显得非常重要。

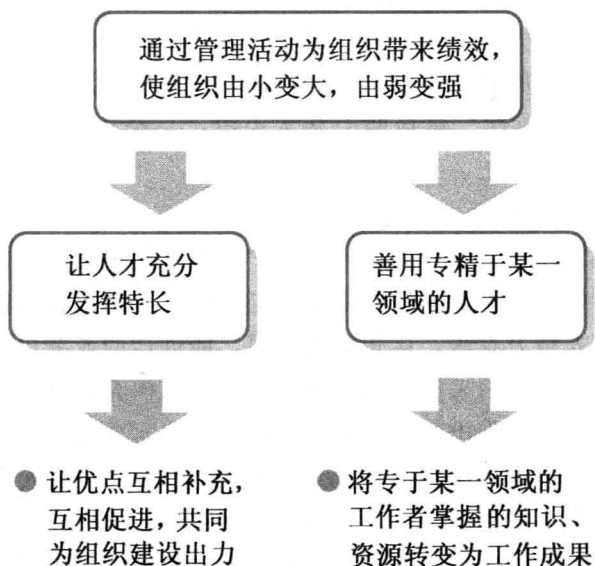
德鲁克提出了这样一种建立组织的方式：“若某人在某一重要领域具有一技之长，就要让他充分发挥这一特长”。这种通过改进管理手段使人才能够发挥特长的方法值得管理者借鉴。德鲁克认为，每个人都有自己的优点和缺点，在一个合理的制度下，人才的优点能够互相补充、互相促进，共同为组织建设出力。

2. 善用专精于某一领域的人

管理者要让工作具有“有效性”，还应该学会善用专精于某一领域的人才。德鲁克认为，在资源的供应量无法增加的情况下，“就应该设法增加资源的产出量”。对于管理者来说，怎样将自己和其他知识工作者掌握的知识资源转变为工作成果，为公司带来效益，这一点至关重要。

管理者不应该对别人求全责备，而应该学会知人善任，善用那些“专才”，这是提高管理工作“有效性”的重要手段。

什么是有效性



1.4 必须学会有效管理

组织只有学会有效管理, 才能很好地生存。

作为一名管理者, 怎样让管理工作卓有成效, 如何避免管理的薄弱环节, 在变幻莫测的市场竞争中“防患于未然”, 这都是需要解决的问题。这本关于管理的小册子会告诉你, 怎样成为有效的管理者。

1. “有效性”已不容忽视

在过去, “知识工作者”(相对于“体力工作者”而言)“大部分都是独自作业”, “他们的工作是否有效, 只会影响到他们自

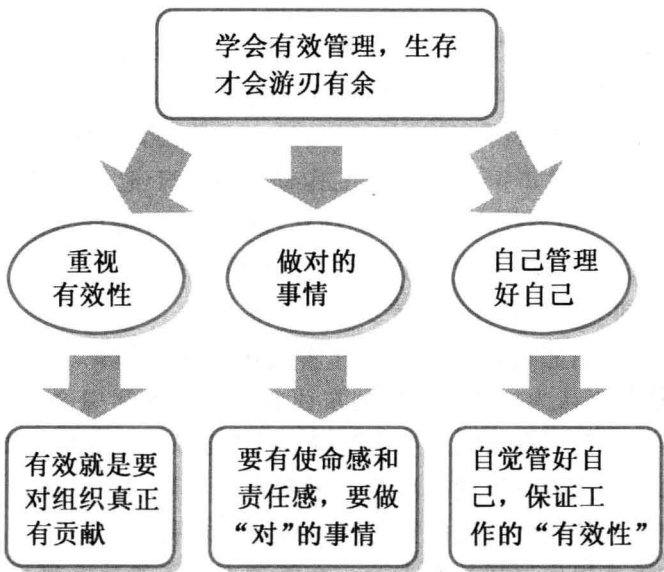
己”，管理的有效性并不是一个非常迫切的问题，管理者和员工只是“下达命令”和“执行”的关系。

现在，随着“知识工作者”在企业组织中所占比例的增多，他们逐渐取代那些仅有体力技能的工作者，成为推动企业建设的主力。德鲁克认为，“那些受过教育，懂得使用知识的人即‘知识工作者’……他们只有对组织真正有贡献，才算是有效”。于是“有效性”成为管理者必须重视的课题。

2. 有效管理必须要做“对”的事情

“知识工作”相对于“体力工作”来说更难以衡量。“体力工作者”只要执行任务，达到公司标准就可以；而“知识工作者”在工作中具有很大的主观能动性，“谁也不知道一位知识工作者

必须学会有效管理



在想些什么”。知识工作者“既然是在思考，他就是在工作”。这要求知识工作者对公司具有使命感和责任感，努力“从事对的工作”，“自觉完成任务”。做“对”的事情和把事情做“对”并不是一个意思。前者着重点的是结果，后者着重点的是效率。知识工作者只有找准方向，才能避免公司的资源消耗和浪费。

3. 有效管理必须自己管理自己

德鲁克指出：“知识工作者本人必须自己管理自己……自觉地作出贡献，自觉地追求工作效益”。思考是知识工作者本来就要做的事情，他们只有做好引导工作，才能保证公司在正确的轨道上运行。任何一家公司发展都要求知识管理者“管好自己”，保证工作的“有效性”。

1.5 工作动力取决于有效性

管理者的工作动力对企业来说非常重要，那么动力来自哪里？

德鲁克认为，“它来自成就感的取得”。管理者的管理工作只有得到落实，为公司带来真正的收益，他才会保持工作热情，否则管理者会变得浑浑噩噩、得过且过，占着位置不做事。因此，德鲁克指出，“知识工作者的工作动力取决于他是否具有有效性”。知识工作者作为管理者，只有管好自己，将自己训练成为一名有效的管理者，才能让管理工作变得有效。

1. 知识工作者并不生产具体的产品

在这个信息时代，知识工作者提供的是“知识、创意和信息”。德鲁克认为，这些无形的东西并不具备实际用途，只有当它们转变为公司有效的“产出”时才是有意义的。这就需要他们认识到“有效管理”的重要性，根据企业实际情况，管理自己、管理组织，从而使自己的努力产生必要的成果。

德鲁克提出这样的观点：一个管理者，不管他在哪里做事，必须首先“做正确的事”。这就是说，管理者要把握好方向。如