

管理自己，成就人生；管理组织，开创未来

德鲁克

的管理思维

DRUCKER'S MANAGEMENT THINKING

赵春林◎编著



只有中国人才能建设中国，只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

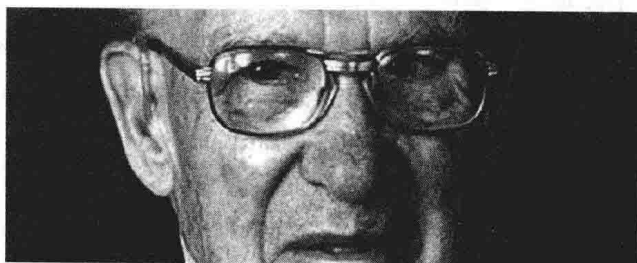
管理自己，成就人生；管理组织，开创未来。

德鲁克

的管理思维

DRUCKER'S MANAGEMENT THINKING

赵春林◎编著



群言出版社
QUNYAN PRESS

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克的管理思维 / 赵春林编著. — 北京: 群言出版社, 2016.9

ISBN 978-7-80256-776-4

I. ①德… II. ①赵… III. ①德鲁克 (Drucker, Peter Ferdinand 1909-2005) — 管理学 — 通俗读物 IV.

① C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 315310 号

责任编辑: 李 青

封面设计: 国风设计

出版发行: 群言出版社

地 址: 北京市东城区东厂胡同北巷 1 号 (100006)

网 址: www.qypublish.com (官网书城)

电子信箱: qunyancbs@126.com

联系电话: 010-65267783 65263836

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

版 次: 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 15

字 数: 120 千字

书 号: ISBN 978-7-80256-776-4

定 价: 39.80 元



【版权所有, 侵权必究】

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换, 电话: 010-65263836

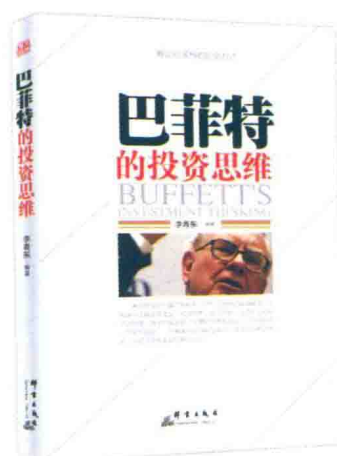
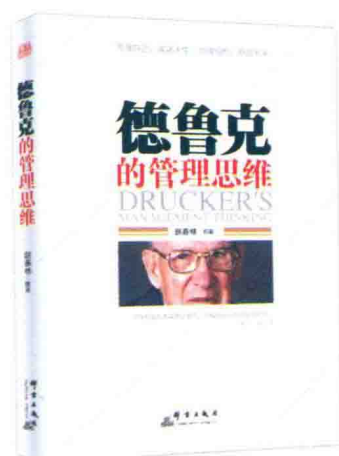
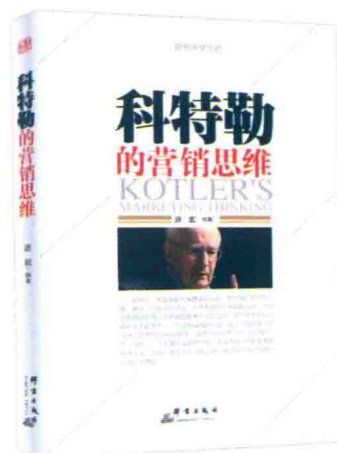
作者简介

赵春林



赵春林先生，决策学研究员。个人专长决策咨询、品牌运营、管理培训、地产策划、商务谈判、影视策划等，被数百家政、企、事业单位聘为科学决策顾问，为数万人提供科学决策咨询、培训。著有《物联网文化高端云坛》《疯狂演讲》《阿里巴巴执行力》《谷歌的管理哲学》等多部畅销书。

中国公益事业形象大使。



责任编辑：李青

封面设计：国图设计

前 言

作为“现代管理之父”，德鲁克的思想几乎涉及了管理学的方方面面，现在我们熟知的许多管理理论的概念都是他首先提出来的，如营销、目标管理和知识工作者等。菲利浦·科特勒说：“如果人们说我是营销管理之父，那么德鲁克就是营销管理的祖父。”

彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 1909 年 11 月 19 日生于维也纳，1937 年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。彼得·德鲁克在管理界是受人尊敬的思想大师，他的著作影响了数代追求创新以及最佳管理实践的学者和企业家人，各类商业管理课程如 EMBA、MBA 及 CEO 必读 12 篇等也都深受彼得·德鲁克思想的影响。

德鲁克文风清晰练达，对许多问题提出了自己的精辟见解。他一生共著书 39 本，在《哈佛商业评论》发表文章 30 余篇，被誉为“现代管理学之父”。德鲁克的重要著作包括：《管理的实践》《公司的概念》《成果管理》《卓有成效的管理者》《旁观者》《创新与企业家精神》等。

为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际

慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。2002年6月20日，德鲁克获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国。2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年96岁。

本书分“管理篇”“个人篇”和“社会篇”三部分展开。这种分类，跟德鲁克60多年来所关注的领域和写作的话题相对应。

在“管理篇”中，德鲁克首先从管理的内涵入手，在对管理的维度、企业的宗旨和使命进行实证分析的基础上，论述了非营利组织给企业可能带来的影响及存在的社会问题、管理的新范式、管理人员需要获得的信息、目标管理与自我控制、选拔人才的原则等问题。同时，针对未来社会的发展趋势，提出了“企业家企业”和“新企业”等概念，指出了关注市场、建立高层管理团队、企业家战略的必要性。

在“个人篇”，德鲁克所关注问题的视角转向了管理者和知识工作者个人，指出卓有成效是务必学会的，有效的管理者一定要把注意力放在“贡献”上，知识工作者不仅要了解自身的优势和价值观，而且要学会“掌握自己的时间”，做“有效的决策”，“发挥沟通的作用”，做一个具备领导力的“领导”，且精辟地指出领导其实是一项工作，并把握“创新的原则”。同时，为了应对“21世纪的管理挑战”，管理者也要学会“管理未来”。德鲁克预言，在当今社会向知识社会转变的过程中，最大的变化将是知识领域的变化，包括知识的形式、内容、含义、责任以及关于做一个知识型人才内涵的变化。

在“社会篇”，德鲁克指出，知识工作者的出现，将会引领 21 世纪出现一场不同于以往社会的变革，当福利国家时代成为往事之后，“企业家社会”可能就会到来。

《德鲁克的管理思维》融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。为有志提高管理水平的各界人士，提供有益的探索和指导。

目 录

管理篇

第 1 章 管理是装满技巧与智谋的锦囊 / 3

管理的起源与发展 / 3

管理者的责任 / 6

管理的基本原则 / 8

管理是组织机构的重要器官 / 11

第 2 章 用管理取代专制 / 13

改变专制的管理方式 / 13

用正确的方法做正确的事 / 18

绩效第一 / 23

树立“高级管理者”风范 / 27

第 3 章 目标管理，让组织朝一致的方向奋斗 / 31

非营利组织是真正的先驱者 / 31

运用目标管理的优势 / 32

好的目标关键在于执行 / 36

第 4 章 企业家企业 / 43

不要误闯管理雷区 / 43

实践，是管理者获得自由的前提 / 45

管理者怎样避免选择性懒惰 / 49

第 5 章 掌握人才选拔的原则 / 53

人事决策是最根本的管理 / 53

人事决策的步骤 / 56

人才战略，让平凡的公司不平凡 / 62

第 6 章 有效的决策 / 65

德鲁克论述决策和决策者 / 65

管理者怎样进行科学决策 / 66

决策妙招：定量决策 / 71

个人篇

第 7 章 要学会卓有成效 / 79

管理者应加强气质修养 / 79

聚集自己的管理智慧 / 83

掌握效率工具 / 84

第 8 章 了解自身的优势和价值观 / 93

自我表现要恰如其分 / 93

居功自傲终是祸 / 96

冷面掌权，铁腕立威 / 99

第 9 章 发挥沟通作用 / 103

善于沟通并了解他人 / 103

自上而下的沟通和自下而上的沟通 / 106

没有沟通，就没有管理 / 109

重视别人的意见 / 113

第 10 章 管理要注重时效 / 121

只做需要做的事 / 121

其他人都在做的事，千万别做 126

做一个猴子专家 / 128

把握事情的轻重 / 131

降低你的工作量 / 132

凡事必有先后顺序 / 133

向政治家学习 / 134

制定优先顺序 / 136

第 11 章 信任的力量 / 141

简单管理的灵魂——信任 / 141

好说不好授的权力 / 146

容许犯错 / 151

社会篇

第 12 章 企业是社会的细胞 / 159

企业与社会群体的关系 / 159

贡献是管理有效的关键 / 162

管理的使命是“领导”社会人 / 164

第 13 章 管理应承担社会责任 / 171

企业应该承担社会责任吗 / 171

社会维度关系企业生死存亡 / 173

第 14 章 企业家的自我管理 / 181

发现并拓展你的优势 / 181

提高你的工作绩效 / 188

给自己进行职业定位 / 191

第 15 章 企业的战略规划管理 / 197

未雨绸缪，为明天做准备 / 197

战略规划要有忧患意识 / 201

优秀管理者的“心声” / 205

第 16 章 企业通过社会获取资源 / 209

技术和最终用户是给定的 / 209

由法律界定管理的范围 / 214

由政治决定管理的范围 / 218

后记：德鲁克管理思维给我们的启示 / 221

管理篇

第1章 管理是装满技巧与智谋的锦囊

德鲁克说：管理到底是什么呢？它是装满技巧与智谋的锦囊，还是装有商学院讲授的那些分析工具的宝袋？可以肯定的是，上述工具的重要性就如同温度计与解剖学对于内科医生那样重要。但是，管理的历史与发展演变——包括其成功的方面与存在的问题——告诉我们，管理最初只建立在为数不多的几条基本原则之上。

管理的起源与发展

在人类历史发展的长河中，管理出现的速度较快，其影响范围也是非常广泛的。在多年的发展实践中，管理已经改变了世界上发达国家的社会与经济的组织形式。管理创造了全球性的经济模式，并为世界上各个国家平等参与这种经济模式制定了新规则。同时，管理自身也在不断发生着变化，而管理者中却很少有人意识到管理所具有的巨大影响力。

其实，就像莫里哀的《贵人迷》剧中的主人公茹尔丹先生一样，很多人尚未发现自己已经拥有了高雅的谈吐，管理者也没有觉察到自己正在从事或违背管理，因此会在面临巨大挑战时感觉到自己无能为力。

力。管理者所面临的真正重要的问题是由成功的管理本身所造成的，而并非来自技术与政治，这些问题并非产生于管理与企业之外。

由此可以确定，管理的主要任务还是没有变化，仍然是：使人们能为了共同的目标、朝着共同的价值观，在适当的组织内，通过培训和开发共同开展工作，以及对外界变化做出相应的反应。但是，这一任务的含义本身却发生了变化，因为管理的运转已将劳动力的构成由非技术工人转变为受过高等教育的知识工作者。

第一次世界大战前夕，少数人开始意识到管理的存在。但是，就是在最先进的国家，也基本上没有人与管理打过交道。美国人口统计局提到的“管理与专业人员”已经成为劳动力大军中最为庞大的一个团体，占劳动力总数的 1/3 还要多，管理也成为促成这一转变的主要因素。在人类历史上，管理首次解释了为什么我们能够在生产领域中雇用大量知识工作者与技术人员，这使得生产效率有了很大的提高，而以往任何时候都无法做到这一点。事实的确如此，以往的社会无法容纳如此众多的人员。即使在不久以前，仍然没有人知道怎样把拥有不同知识与不同技术的人集合在一起，以实现共同的目标。

在 18 世纪，中国是西方知识分子向往的地方，因为中国为受过教育的人提供的工作机会超过了西方国家——每年约有 2 万个就业机会。而如今，美国的人口与那时中国人口的数量相差无几，美国每年有 100 万大学生毕业，大部分人都能找到福利待遇较好的工作，这正是管理给他们提供了这些有利的工作机会。

高等知识总是会趋向于被专业化。知识本身并不能够产生什么东西，但是，一个现代化的大型企业却可以雇用上万个具有高等知识的人，他们具备多个不同知识领域的技术。各个领域的工程师、

设计师、市场专家、经济学家、统计学家、心理学家、计划人员、会计师、人力资源管理者，都在这个大型企业中上班。如果不是身处一个处于管理中的企业，那么这些知识型人才自身的效用也不可能得到发挥。

究竟是把知识应用于生产领域的管理先出现，还是过去 100 年中的知识爆炸先出现？无论答案是什么，这个问题都毫无意义。如果没有发达社会赖以生存的知识基础，那么，无论是现代管理，还是现代企业都无法生存。同样，正是管理，事实上也只有管理，才可以使知识分子发挥他们自身的效用。由于管理的出现，才使得知识从社会的装饰物与奢侈品转变为一切经济实体的真正资本。

大型企业刚刚出现之时，能预测到这种发展趋势的企业领导人并不多见。其原因不在于他们缺乏远见，而在于缺少经验。当时，军队属于那种庞大而永久的组织。因此，对那些建设洲际铁路、钢铁工厂、现代银行和百货公司的人来说，军队的“命令—控制”结构就是一种模式，这也就不足为奇。在这种模式中，处于最高层的少数人发号施令，位于下层的大多数人依照命令行事。这种模式一直延续了近百年。然而，在这漫长的时间里，它并非一成不变。恰恰相反，在各种各样的专业知识注入企业之后，它立即发生了巨大的变化。

1867 年，被德国的西门子公司雇用的弗里德里克·冯是第一个受过大学教育的制造业工程师，他用将近五年的时间建立了一个研究部门。此后又创建了其他专业部门。到第一次世界大战爆发时，制造商公认的职能已经确立：研究与设计、制造、营销、金融与财会，此后又出现了人力资源（或人事）开发。

在当时，这种管理导向的出现及其发展对企业和对整个世界经