

DRUCKER'S CLASSICS 全球销量逾1000万册

DRUCKER'S CLASSICS 全世界管理者的第一工具书

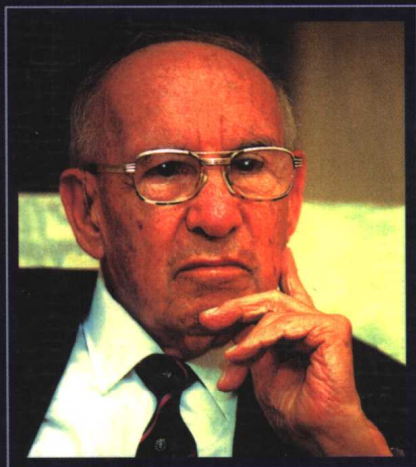
DRUCKER'S DICTIONARY OF MANAGEMENT

杜拉克

管理应用词典

□ [美] 杜拉克 原著

□ 中国人民大学商学院 王霆 弓剑炜 等编译



九州出版社

DRUCKER'S DICTIONARY OF MANAGEMENT

杜拉克管理 应用词典

[美]杜拉克/原著
中国人民大学商学院
王霆、弓剑炜等/编译

在管理学浩如烟海的思想丛林里,对于现代管理学理论体系贡献最大、影响最深的大师当数彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)。他的思想无疑是指导实践最为成功,也是最为可靠的。

这部工具书将杜拉克关于管理的主要观点和方法分为若干个专题知识点,可使管理者在工作之中随查随用,常读常新,是一种新颖实用的版本。

九州出版社

图书在版编目(CIP)数据

杜拉克管理应用词典/王霆等编译.—北京:
九州出版社,2002.9
ISBN 7-80114-768-5

I. 杜… II. 王… III. 管理学—词典
IV. C93-61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002)第 058298 号

责任编辑:张海焘 E-mail:zhanghaitao@sina.com

杜拉克管理应用词典

王霆 等 编译

出版:九州出版社(北京市海淀区万寿寺甲4号)

邮编:100081 电话:68706019 68706226

经销:全国新华书店

印刷:大厂回族自治县第一胶印厂

开本:880×1230 1/32

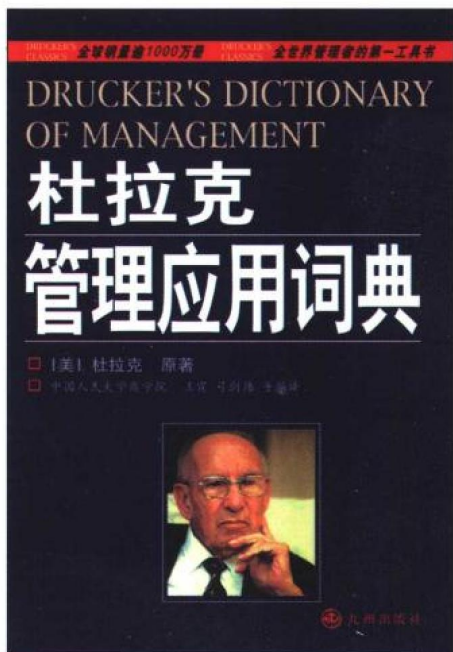
印张:18

版次:2002年9月第1版 第1次印刷

书号:ISBN 7-80114-768-5/F·61

定价:32.00元

全世界管理者的第一工具书



出版策划

张海燕

责任编辑

E-mail zhanghaitao@sina.com



序 言

在人类智慧闪烁的几千年文明中，不乏大师级的管理思想，然而管理学作为一门学科形成自身独立的知识体系，至今也只有刚刚一百年的历史。而恰恰是在这一百年里，信息技术引领社会完成了一次次的变革，知识经济改变着传统的经济规律和思维方式，人类社会正以惊人的发展速度实现着前人不可想象的成就和辉煌。管理学的诞生不仅顺应了高倍数发展时代的要求，而且正以其独特的方式提升着整个社会的系统效率，管理已经成为现代社会每一个组织成员都不可回避的“永恒命题”。

管理学的百年发展，是各种管理思想、管理学派相互碰撞和相互融合的过程。在管理学浩如烟海的思想丛林里，对于现代管理学理论体系贡献最大、影响最深的管理学大师当数彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）。这位被管理界推崇为“现代管理之父”、“当代不朽的管理思想大师”的美国管理学家以其深邃的思维、开阔的视野激发着人们对管理学的热情，他比任何人都要早地提出了管理学中现在仍然广为人们讨论的命题：竞争策略、目标管理、创业精神、知识工作者等等，这些命题不仅直接关系到企业组织未来发展的命脉，而且更多的是从人性和实践的角度强化了其理论体系的实用性，这也是为什么杜拉克最为忠实的追随者往往更多地来自于企业

界，就如同管理界所赞誉的那样：“彼得·杜拉克是指引我们前进的明灯，他的著作为我们找到了迷雾中的方向。”杜拉克的理论来源于实践，在实践中得到升华，并且不断地反馈实践，为实践所检验，这正是其管理思想的魅力之所在。

加入 WTO，世界企业强手将成为中国企业直接面对的竞争者，无论是国有企业，还是民营企业，都不再可能将视野仅仅局限于自己只是一个中国企业，而必须改变思路，迎接挑战，树立起经营世界企业的心胸和胆魄。对于大多数中国企业而言，在创业初期往往凭借的是企业家个人的胆识和魄力，因而能够在很短的时间里成功地寻找到生存空间并发展到一定的市场规模。可就在企业由创业期向快速成长期过渡，试图实现更大规模突破时，企业的管理者却发现此时制约组织进一步扩张的已经不是技术，不是资金，甚至不是市场，而是来自于管理的瓶颈，当内部的管理能力不足以支持外部市场的开拓和扩张时，企业将必然失去应有的均衡效率。而目前国内企业的管理模式十分粗放，缺乏系统的管理思想和科学的管理方法，这一问题已经严重影响到中国企业形成持续发展的核心竞争能力。

企业管理能力的提升实质上是管理者在理念和思想层面上的变革，因此中国企业发展的核心命题是如何解决管理者的观念问题，就如同杜拉克在 90 岁高龄的新作《21 世纪的管理挑战》一书中所指出的：“未来社会的变革不是一场科技、机器、技巧、软件或速度的变革，而是观念上的变革。”值得庆幸的是，越来越多的中国企业管理者已经意识到管理思想对企业发展的指导意义，因此很多企业努力地引进西方管理理念，为自己的员工创造学习成熟管理模式的机会和渠道，而杜拉克的管理思想无疑是指导实践最为成功，也是最为可靠的理论体系，甚至在几十年前他所提出的很多观点和方法，至今依然具有很强的指导性和实践性。杜拉克对问题本质的

把握极为深刻，在其著作中我们很难看到令人生厌的说教，其高深见解总是散布于生动浅显的字里行间，尤其是大量鲜活而恰当的案例总是能够使管理实践者得到更多的启发，这也是为什么杜拉克能够引起管理者共鸣的重要原因，以至于近两年在国内企业里掀起了学习杜拉克管理思想的热潮，很多企业管理者都将杜拉克奉为管理实践的导师，杜拉克的经典著作也就成为众多管理者案头必备的制胜宝典。

杜拉克毕生都在以其宏大的思维视野和丰富的实践经验追求着管理的新境界，半个多世纪来，杜拉克对管理学的突出贡献是任何人都无法比拟的，并且也是将管理诸多职能形成系统的第一人。杜拉克以其经验主义的手法综合管理学的知识，使其形成较为完整的体系框架，从而拓展了人们对管理学的认知。在其数十部专著中，涉及到管理中战略、营销、组织、人力、生产、研发等诸项职能，并且对企业的规模、成长、效率、创新等方面进行了较为全面的阐述。

参与此书编译整理工作的主要是中国人民大学商学院的一批博士和硕士。一直以来，中国人民大学商学院在教学和科研领域里，都十分注重理论和实践的结合，对于杜拉克的管理思想进行了大量深入的研究和学习，并在企业管理实践的过程中形成了一定的认识和见解。要想把握杜拉克的思想体系并不是一件很容易的事，他的著述丰富，从1946年《公司的概念》到最近的新作《二十一世纪的管理挑战》，历时半个多世纪，因此要想对杜拉克管理思想有一个全面的了解，较为合理的方法就是对其所关注的主要命题进行专题式的整理和学习，这也是本书试图能够为广大读者，尤其是为一线管理者所做的一点贡献。这部工具书将杜拉克的主要思想分为若干个专题知识点（即词条），这种形式可使管理者在工作之中随查随阅，常读常新，因此可以说是一种新颖实用的版本。

4 ◇ 杜拉克管理应用词典

杜拉克管理思想博大精深，这个版本虽然概括地展现了其全部精髓，但由于我们的能力和经验所限，难免在编译过程中有一些不足之处，还望读者朋友们能够谅解和指正。

中国人民大学商学院

王霆、陈勇、袁淳、弓剑炜、王亚、徐杨、胡悦欣、
徐文杰、尹睿

目 录

一、管理者的基本问题

- 企业管理的三大基本职能〔1〕
- 管理者身份的三大演变〔5〕
- 管理者需解决好四个现实问题〔8〕
- 管理者要实现对组织的三种贡献〔11〕
- 适用于总统和总裁的六条规则〔14〕
- 高层管理者角色定位〔17〕
- 高层管理者的任务、组织和能力要求〔20〕
- 从福特公司变迁看对管理人员的管理〔24〕
- 管理自己的老板〔30〕
- 管理者要善于经营管理自己〔33〕
- 总经理的工作应该是一个集体的工作〔36〕
- 管理的变化：从军队司令到乐队指挥〔40〕
- 企业家精神的新结构〔42〕

二、卓有成效的管理

- 朴素而最有效的管理者法则〔47〕
- 管理者真正应该做的三件事〔50〕

2 ◇ 杜拉克管理应用词典

有效管理者的五种思维习惯〔55〕

有效管理的两条秘诀：集中与优先〔58〕

从10%与90%到“二八”法则〔62〕

管理的集中原则〔65〕

让人际关系产生成效〔67〕

充分利用上下级及自身的优势〔70〕

衡量管理优劣的四个尺度〔74〕

衡量企业绩效的指标〔79〕

企业绩效预警的五个量度〔84〕

避开资源分析的误区〔87〕

资源配置的立方根效应〔90〕

配置高素质人员的惟一原则〔92〕

跳出“时间怪圈”〔94〕

管理虚荣心及其恶果〔97〕

三、经营战略与策略

确立企业经营理论的四个内容〔100〕

“公司业务”的三大命题〔105〕

正确规定企业的宗旨和使命〔110〕

把握未来机会的四个必问〔114〕

掌握好三种预测工具〔116〕

正确理解和制定战略规划〔120〕

战略选择应考虑四个问题〔123〕

企业的三种机会与四种风险〔130〕

企业的机会导向与问题导向〔132〕

孤注一掷的创新战略〔134〕

创造性模仿战略〔138〕

柔道战略〔140〕

“生态位战略”之一——收费站战略〔144〕

“生态位战略”之二——专门技术战略〔146〕

“生态位战略”之三——专门市场战略〔149〕

创造客户功效的战略〔152〕

定价战略〔154〕

五种致命的经营错误〔157〕

寻找新的奶酪——产业价值判断方法〔160〕

放弃，是企业的重要战略策划〔163〕

三种情况下的放弃策略〔166〕

小企业持续发展的五条规律〔169〕

家族企业管理的五条法则〔174〕

关注市场是新企业最首要的工作〔177〕

缺少财务前瞻性是新企业成长的最大威胁〔181〕

建立最高管理小组是新企业健康成长的必经之路〔185〕

新企业创始人的管理转变〔189〕

如何适应全球竞争的浪潮〔193〕

企业联合应该预防三个问题〔195〕

日本人进步的秘诀——改进〔197〕

改变企业不良习惯的四个步骤〔200〕

企业抵御通货膨胀传染病和恢复机体功能的能力〔202〕

专业经营与多元经营的关系〔205〕

实现企业的各方面平衡〔207〕

成功兼并的五条简单原则〔210〕

企业成长目标的制定〔214〕

企业成长战略的制定〔218〕

公司成长管理中的高层领导者责任〔222〕

“倚同危机”是企业成长的障碍〔227〕

四、决策方法

要不要决策应遵循的二原则〔232〕

决策的思考方式〔235〕

有效决策的五个基本要素〔239〕

做出好决策应遵守的八条方针〔244〕

管理决策的边界条件〔248〕

通过测试进行有效的决策〔250〕

五、组织与规模

建立企业组织机构须遵循三个要求〔253〕

企业选择组织结构的三种分析方法〔256〕

关键活动分析〔260〕

决策分析〔263〕

贡献分析〔267〕

组织设计的七项规则〔271〕

五种组织设计原则〔275〕

从职能制走向分权制〔278〕

团队类型的演变〔282〕

团队的三种类型〔285〕

鸡尾酒式的组织形式〔288〕

以信息为基础的新型组织〔291〕

新型组织正常运行的条件〔295〕

新型组织管理中的四个关键性问题〔299〕

董事会的真正职责〔303〕

企业规模的界定及相关管理〔306〕

小型企业的五项管理要务〔310〕

中型企业的经营之道〔317〕

大型企业的组织管理〔325〕

常见的不良组织症状〔329〕

六、目标管理

目标管理和自我控制：一种管理哲学〔332〕

需确定管理目标的八大关键领域〔335〕

市场地位与目标〔339〕

创新与创新目标〔342〕

贡献值和生产率目标〔345〕

实物资源和资金资源的目标〔348〕

利润目标与理性的资本投资政策〔350〕

把握好制定目标的时间跨度〔353〕

影响目标管理的四大误导因素〔356〕

七、生产与产品

管理资本生产率是管理者的主要工作〔361〕

提高资本生产率的途径〔364〕

掌握产品生命周期〔367〕

两组产品的分析与决策〔370〕

怎样经营“缺陷整理产品”〔375〕

放弃不合理的特色〔379〕

四种生产原则〔382〕

生产率：管理能力的首要考验〔387〕

生产率的源泉是知识不是体力〔391〕

影响生产率的因素〔393〕

提高生产力的途径之一——清楚地定义任务【397】

提高生产力的途径之二——专注于工作和任务【401】

提高生产力的途径之三——定义工作业绩【404】

工作与工具【407】

八、市场与营销

获取市场领导地位的主导因素【410】

“市场现实”的基本原理【413】

准确定位企业的顾客【416】

顾客分析的基本方法【418】

把握市场的“走出去管理”【421】

企业未来面对的是“生活方式”市场【424】

未来的四个新市场【426】

杜拉克的营销观【428】

未来营销的四大要点【430】

营销运作中的创新和企业家精神【433】

市场营销的目标和创新的目标【436】

企业成果的三个区域分析【440】

九、财务会计方法

有效的成本控制【443】

全面成本观【447】

企业应注意的四个成本中心【451】

选择企业的成本点【455】

四大类成本点分析【457】

不工作成本【460】

衡量 > 核算【462】

消除关于生产率的会计误区和盲区〔465〕

经济链成本法〔468〕

不做费心耗神无效益的事〔471〕

持久性削减成本的最有效方法〔474〕

十、创新经营

企业的两种动力：替代与创新〔476〕

管理者的创新准备〔478〕

企业创新不能靠“聪明的点子”〔481〕

创新的七种机会和来源〔483〕

实现创新的几个基本前提〔493〕

灌输创新意识的“三个例会”制度〔495〕

企业应建立的创新表现评估体系〔499〕

创新的原则、禁忌和条件〔502〕

不要掉进创新的三个陷阱〔506〕

十一、知识、技术与信息

企业知识的五个特点〔509〕

企业知识分析的三个问题〔512〕

从IT的T到I〔515〕

保持竞争优势的秘密武器——技术人员的生产率〔517〕

优秀企业家的技术眼光〔519〕

经营是研发的最佳动力〔524〕

企业有效研究的十条规则〔527〕

四种必备的现代管理信息工具〔530〕

管理的信息交流应遵守四项基本原则〔534〕

管理者使用信息面临的三个挑战〔538〕

十二、员工与工作

管理用人的四个基本原则 【540】

管理知识工作者的四条准则 【544】

经理人才规划：培养明日的管理者 【548】

X理论与Y理论的误区 【552】

企业精神应该关注人们的优点 【556】

贯彻一种公司精神——成就至上 【559】

企业管理的三大基本职能

杜拉克对企业管理三项基本职能的概括已成为管理学中的经典表述。杜拉克认为，在企业的管理实践过程中，管理者总是在每一项活动中都承担着这样三项职能：对企业的管理；对管理者的管理；对工人和工作的管理。

一、企业管理的第一项职能就是管理好一个企业

这种说法有两个含义：其一，意味着对管理和管理者的职务范围加上了一个严格的限制；其二，也意味着管理者必须对采取创造性行动负有重大责任。

检验管理工作的好坏，就要看它是不是让优秀的企业管理者做他该做的工作——除此之外，无法检验这个经理人是好还是不好。但同时，管理的权威以及责任的范围又要受到严格的限制，除了履行其经济职责所必须的权力之外，管理没有其他权力。管理如果超出它执行经营企业职责这一范围而对企业成员其他方面行使权威，那它就是在滥用权力。此外，我们应该意识到管理层只是领导集体中的一个成员，它绝不能为自身的利益而成为领导集体的全部，因为它只肩负着部分的而非全部的社会责任，因此它的社会权力也就只能是部分的。

然而，尽管管理作为一种社会机制，其活动范围和潜力受到一定限制，但它仍然体现着对采取创造性行动所负有的重大职责。管