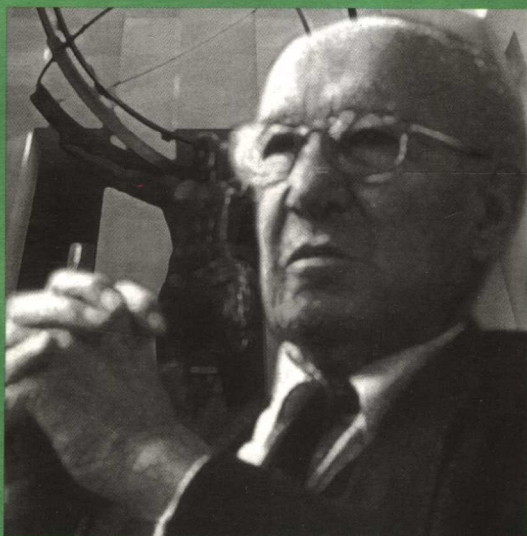


金石之言

杜拉克谈现代管理

Peter F. Drucker

鹿 荷 / 著



 上海遠東出版社

金石之言

杜拉克谈现代管理

Peter F. Drucker

鹿 荷 / 著



 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

金石之言:杜拉克谈现代管理/鹿荷著. —上海:上海
远东出版社,2005

ISBN 7-80706-094-8

I. 金... II. 鹿... III. 杜拉克一生平事迹
IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 079547 号

金石之言 杜拉克谈现代管理

著 者 / 鹿 荷

责任编辑 / 伍启润

装帧设计 / 张志全

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京前锦排版服务有限公司

印 刷 / 上海市印刷二厂有限公司

装 订 / 上海望新印刷厂

版 次 / 2005 年 8 月第 1 版

印 次 / 2005 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 110 千字

印 张 / 6.5

印 数 / 1—5100

图字:09—2005—351 号

ISBN 7—80706—094—8

F·226 定价:16.00 元

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

点石成金 科特勒谈营销

淘金之术 索罗斯谈金融

金石之言 杜拉克谈现代管理

事在人为 松下幸之助谈经营

彼得·杜拉克为现代管理学之父，其思想一直以实用性、系统性与前瞻性为世人所称道。

他的思想激励和教育了全世界的管理者，甚至影响了许多商业活动的规则，堪称管理者的一盏明灯。

前言

我们常常会看到这样的情况，两个几乎同时创立的企业，背景也相差无几，但没过多久，一个发展得蒸蒸日上，很快便在业界站稳了脚跟；而另一个却危机四伏，差点要关门大吉了。相同的起点，为什么会出现如此悬殊的差别呢？

很显然后者的管理出了问题。不论是对一个小餐馆还是一家大企业，管理都是至关重要的环节，管理不好的企业绝对是一个没有效益的企业，终将会被淘汰出局。

如何实施成功的管理，这是让管理者既关心又头痛的问题。所以，不断地学习管理之道，早已成为任何一个致力于不断拓展业务的管理者的第一要务。

彼得·杜拉克——美国当代管理大师，现代管理学之父，其思想一直以实用性、系统性与前瞻性为世人所称道。半个世纪以来，他的思想激励和教育了全世界的管理者，甚至影响了许多商业活动的规则。

杜拉克的伟大成就在于他将管理确定为一种永恒课题。他认为：“管理是任务，管理是纪律，管理也是人。每一次管理的成功，都是管理者的成功。每一次失败都是管理者的失败。进行管理的是人，而不是武力或事实。管理者的眼光、奉献精神和诚实决定着是否管理恰当或管理不善。”

杜拉克一生著作等身，他的著作在全世界被译成 20 多种文字。更难能可贵的是，杜拉克受到了企业界的高度赞誉。IT 巨头美国英特尔公司总裁葛洛夫称：“彼得·杜拉克是一盏指引着我们的明灯，他的著作让我们走出迷雾找到方向。”对一个管理学家来说，这些来自于管理一线的意见就是最好的评价了。

杜拉克对管理的论述是全方位的，而且遵循了人性化的原则。本书将从他博大精深的学术思想中，遴选出贴近实际，为管理所必需的几个方面加以论述与介绍，希望能为读者打开通向成功管理的一扇窗。

目 录

第一章	如何成为一个真正的管理者	1
1.	管理者该做些什么?	3
2.	怎样才能成为一个成功的管理者?	9
3.	做时间的主人	13
4.	提高管理效率	20
5.	充分发挥别人的长处	23
6.	责任心是管理者的首要素质	29
第二章	如何进行成功的人力资源管理	35
1.	人才是企业的第一资源	37
2.	给人才以发展的空间	43
3.	培养人才	49
4.	营造企业文化	56
5.	合理授权	60

6. 激励原则	64
7. 人事决策	69

第三章 如何实施成功的战略决策 **75**

1. 战略决策的出发点	77
2. 制订企业的目标	83
3. 企业的经营理念	88
4. 战略决策的主要内容与保障	93
5. 制订战略计划	99

第四章 如何成功地将企业做大 **105**

1. 如何经营小型企业	107
2. 如何经营中型企业	113
3. 如何经营大型企业	118
4. 企业不断发展的要诀	122
5. 高处不胜寒	127

第五章 如何成功地应对市场竞争 **131**

1. 无限式扩张	133
2. 从对手的疏漏处发动攻击	138
3. 企业的防守术	143

4. 创造新客户	148
----------	-----

第六章 如何成功地创造和把握商机	153
-------------------------	------------

1. 从“意外事件”中发现新商机	155
2. 从不协调的情况中发现商机	159
3. 从产业和市场结构的变化中发现商机	163
4. 从人口与认知的变化中发现商机	168
5. 从知识创新中发现新的商机	172

第七章 如何成功地迎接未来的挑战	177
-------------------------	------------

1. 管理的重心侧重于未来的变化	179
2. 利用传统文化改变不良习惯	184
3. 未来何处好花钱？何处好赚钱？	188
4. 参与国际竞争	192
5. 运用创新经营	195

第一章

如何成为一个
真正的管理者

DRUCKER

任何一个企业里,成功的管理者都是赋予其以生命力的因素。

杜拉克曾说:“在当今世界,管理者的能力与素质,决定着企业的成败存亡。没有管理者的领导,生产资源就只能是资源,永远也不会变成产品。”

在杜拉克的管理思想中,一直将管理者及其管理活动放在企业营运的核心地位。他认为,在充满竞争的当代社会里,管理者的素质将是决定性的因素,它甚至决定着企业的存亡。

所以对有经验或是没有足够经验的管理者来说,开始成功管理的第一步,就是让自己成为一个真正的管理者。

1. 管理者该做些什么？

那些已经成为管理者的人，也不一定就知道自己是干什么的，许多管理者都在“当一天和尚撞一天钟”。明白自己的职责所在，是能否进入成功管理者行列的“分水岭”。

很多管理者可能表面上看来忙忙碌碌，似乎知道自己该做什么，不该做什么。但实际上，他们对自己的责任并没有十分明确的认识，只是应付日常的实际事务罢了。

对任何一个管理者来说，如果你无法明确知道自己到底扮演着什么角色的话，也就成不了一个出色的管理

者。试想一下，如果一个管理者连自己是做什么的都不知道，他还能让员工做好什么呢？

“角色定位”是杜拉克管理学中的首要问题，这里所谓的“角色”，也就是指企业管理者的职责和职位定位。每一个管理者所必须面对的人事都是十分复杂的，在外必须与竞争者、供应商、顾客等各种人打交道，在内必须与自己的上司、同事、下属进行沟通与协调，在这样一个内外交互作用的环境内，如果扮演不好自己的角色，就会出现角色混乱与冲突。

杜拉克认为“经理就是管理，他们是用脑力控制他人的魔术师，而控制的最佳效果就是优良的管理”。可见在杜拉克看来，企业的管理者泛指企业里的各级经理和主管。

杜拉克在其著作《管理实践》一书中，曾引用过俾斯麦的一句话：“要寻找一位教育大臣是再容易不过了，只要找个白胡子老人就可以了。然而要寻找一位好厨师却不是那么容易的，好厨师必须是一个万能的天才。”同样，杜拉克认为企业的经理人也绝不能由那些表面上看来非常合适的“白胡子老人”来担任。

作为一个经理人，光有头衔、宽敞的办公室以及其他一切象征地位的外在表现是远远不够的，还必须要有能胜任工作的能力和作出贡献的本领。

杜拉克认为,企业的经理有两项具体任务是他人所无法取代的,因此也可以说负有这两项任务的工作人员就是经理。

第一项任务:就是要创造出一个真正的集体,这个集体的工作成效要大于其各个组成部分工作成效的总和。经理就像是一个交响乐团的指挥,必须经过自己的协调与努力,将本来杂七杂八自成一调的各种乐器奏出美妙动听的乐曲。不同的是,乐团指挥必须要按作曲家写好的乐曲来进行指挥,他只是乐曲的诠释者,而经理却不一样,他既是作曲家,同时又是指挥家。

要创造出一个真正的集体,经理所做的工作不光是像 $1+1=2$ 那样,而是 $1+1>2$,重新整合所有资源的力量,特别是要充分发挥人才资源的力量,消除可能出现的不利情况,只有这样,才能创造出一个真正的集体来。

为实现这一目标,经理人必须能平衡和协调与自己相关的各项因素,并且在采取任何措施时,都能以企业的整体效益为重,兼顾到其他方面。作为一个经理人,不仅要考虑到企业运作的总体效益,还要考虑到非做不可的市场调研活动。且必须不断地向自己提出两个双重意义的问题:需要哪种更好的企业绩效,以及应安排哪些活动来确保这种绩效的实现?另外,这些活动能促成哪些更好的绩效,以及这种绩效可能为企业带来哪些更好的

效益？

第二项任务：经理人在采取某些行动或进行某项决策时，必须协调好眼前和长远之间的关系。

眼前的利益无疑是重要的，而长远的利益更是不能被顾及。作为经理人，牺牲这两者中的任何一个方面，都会危及企业的利益。也就是说，经理人在为眼前的工作而全力以赴的同时，也要时刻把未来放在心上。这就要求经理人既不能抱着“船到桥头自然直”的态度，也不能只考虑“关键的一百年后”。如果一个经理人连一百天后的事情都不能考虑周全的话，也就谈不上什么一百年后的事了，可能他连五年后的事情都不知道呢。

所以经理人必须学会计算，为了确保企业的眼前利益，他将会给企业的长远利益带来多大的牺牲；或者说，为了保证企业的长远利益，他不得不给企业的眼前利益带来多少损失。

管理者每天需要处理的事务可能非常繁杂，可是一个出色的管理者绝不能将自己陷入这些日常事务中，他应该确切知道什么是自己最重要的工作。

杜拉克认为，经理的工作大致包含以下五项基本活动，正是通过这些活动，经理人优化和整合资源，并造就出一个生气勃勃的、不断发展的有机体。

1. 经理人必须制订目标——作为一个部门负责人，