

普
华
经
营

正略钧策
管 理 丛 书

全球商业领袖奉为圭臬的管理理念
企业管理人士自我修炼的不二选择

天天遇见

EVERY DAY, DRUCKER TELL YOU ...

德鲁克

——尚晓娟 编著——

德鲁克的思想博大精深，德鲁克的著述几可等身。《天天遇见德鲁克》由博返约，凝炼总结，将德鲁克的思想精髓呈现给你。购买本书绝不仅仅是节约管理者时间的问题……它会使你的企业更成功。

中央电视台《对话》栏目主编 刘 戈



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策
管理丛书

天天遇见德鲁克

尚晓娟 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

天天遇见德鲁克 / 尚晓娟编著. —北京:人民邮电出版社, 2007.8 (2007.11 重印)

ISBN 978-7-115-16363-9

I. 天… II. 尚… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 084229 号

内 容 提 要

本书用精简的语言对德鲁克的管理思想进行了系统的梳理,读者可从中尽览德鲁克的思想精华。书中德鲁克的管理思想按一年 365 天每天一讲的形式进行安排,一天讲述一个经典管理理念。在内容设计方面,把每一天的所讲内容分为四个部分:第一,核心理念:用一段话的形式描述德鲁克的一个管理思想——有的是德鲁克的原话,有的是提炼;第二,理论指导:德鲁克著作中关于此管理思想的相关论述;第三,操作指南:指导人们怎样做到这一点;第四,管理启示:本部分是空白部分,让管理者书写自己读完此观点后的感悟。

本书内容丰富、编排新颖,是一本能够让人全面了解德鲁克管理思想的实用指导书,非常适合企业管理者和其他想学习德鲁克思想精华的人阅读。

天天遇见德鲁克

◆ 编 著 尚晓娟

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 16.75

2007 年 8 月第 1 版

字数: 264 千字

2007 年 11 月北京第 3 次印刷

ISBN 978-7-115-16363-9/F

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

前言

“假如世界上果真有所谓大师中的大师，那个人的名字，必定是彼得·德鲁克。”——这是全球著名的财经杂志《经济学人》对彼得·德鲁克的评价。

彼得·德鲁克是伟大的，他把管理创造为一种兼有知识性和实践性的学科。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·科特勒曾说：“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。”

但德鲁克不是一个通常意义上的管理学者，实际上他和管理的学院派一直格格不入。他在谈到自己的职业时说：“写作是我的职业，咨询是我的实验室。”他的研究领域涵盖了管理学、政治学和社会学的诸多范畴，这使得他的作品具有更广阔的视野和更恒久的穿透力。

在写作之前，德鲁克通常对企业进行深入研究和观察，在咨询过程中发现问题，并在这种观察和互动中形成一些颇具洞察力的观点。在他的作品中，很少看到什么“管理模型”和“数据分析”，取而代之的则是一些直指人心的观点和故事，成文风格简单、清晰而有力。

德鲁克的作品赢得了许多企业家的高度评价。英特尔的创始人安迪·格鲁夫毫不掩饰对德鲁克的崇拜之情：“彼得·德鲁克是我心中的英雄。他的著作和思想如此清晰有力，在那些狂热追求时髦思想的管理学术贩子中独树一帜。”杰克·韦尔奇也将其重要的企业决策归功于德鲁克，他认为1981年整合通用电气的第一个核心思想——“第一第二”的原则便来自彼得·德鲁克。

几乎所有的伟大的企业家都在实践着德鲁克的管理理念。比如安迪·格鲁夫、比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、张瑞敏等。这些商业巨擎们积极地实践他的理论，并用事实不容辩驳地证明德鲁克的理论价值。而这些成就也符合德鲁克的一贯看法：“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果。”

对更多的中国人来说，德鲁克的知名度可能远不如索罗斯、巴菲特那样响亮，但可以肯定的是，德鲁克管理理论对中国的重要性，将远超过索罗斯、巴菲特的投资传奇。如果德鲁克的管理理念能够在中国生根发芽，对于促进中国企业更上一层楼、加快中国经济转型，会有重大帮助。

虽然大师已去，但他在管理界的泰斗地位不会变；他的那种管理界领袖的绝世风采及

独特魅力不会被人遗忘；他的独到见解、入木三分的剖析及那种大师的光芒四射的管理理念依然长存。所有这些，都是留给我们这个世界的宝贵遗产。

德鲁克一生共写了39本作品，每本都可说是经典之作，但我们应该看哪一本呢？相信很多人会有这样的疑问。为了便于国人更加全面地了解德鲁克的管理理论，本书用精简的语言对德鲁克的管理思想进行了系统的梳理，只需一书在手，就可以尽览德鲁克的思想精华。

在本书的编译过程中，得到了唐华山、张保云、王连凤、赵洪君、陈强、孙国芳、李爱祥、郑美芳、冯立军、张娜、唐华领、李孝玲、张德光、于莘莘、唐方林等人的大力支持和帮助，在此向他们深表谢意。

目 录

- 第 1 天 将正确的事情做好 1
- 第 2 天 问对问题是成功领导的第一步 1
- 第 3 天 激励员工不用钱 2
- 第 4 天 与属下保持一定的距离 4
- 第 5 天 经验是无法移植的 5
- 第 6 天 一味强调利润是管理中最糟糕的做法 6
- 第 7 天 思考全球化, 行动本地化 6
- 第 8 天 不做不必要的决策, 一旦决策就不要犹豫 7
- 第 9 天 不良组织的常见症状 8
- 第 10 天 小企业更需要高度的管理 9
- 第 11 天 企业的目的是创造顾客 9
- 第 12 天 企业的使命和任务必须转化为目标 10
- 第 13 天 目标管理在最大限度上解放了团队成员的活力 11
- 第 14 天 目标管理和自我控制是一种管理学 12
- 第 15 天 挑选领导的秘诀 13
- 第 16 天 预先寻求应对变革的系统方法 14
- 第 17 天 不求最大, 但求最优 15
- 第 18 天 充分发挥现有的力量 16
- 第 19 天 最重要的是态度 16
- 第 20 天 根据企业实际情况, 科学设计管理组织 17
- 第 21 天 工作细分是大势所趋 18
- 第 22 天 关注公司的核心业务 19
- 第 23 天 建立自己的事业理论 19
- 第 24 天 管理人员是一个企业的基本资源 20
- 第 25 天 管理的三项主要任务 21
- 第 26 天 容易做出的决策往往是不正确的 22
- 第 27 天 巨变时代的战略基础 23
- 第 28 天 关注人口变动的新技术 24
- 第 29 天 可支配收入的变化新趋势 24
- 第 30 天 经济实体与政治实体的分离 25
- 第 31 天 全球竞争战略 26
- 第 32 天 工作以外的高雅兴趣爱好 27
- 第 33 天 遵循原则, 减少错误决策 27
- 第 34 天 每个人都需要终身学习 28
- 第 35 天 管理不在于“知”而在于“行” 29
- 第 36 天 一味追求高利润率并不可取 30
- 第 37 天 人事部门更应有策略 30
- 第 38 天 创新并不是让你去冒险 31
- 第 39 天 不要用过时的前提条件做决策依据 32
- 第 40 天 取得成就的精神 32
- 第 41 天 高层管理的任务 33
- 第 42 天 管理人员不是天生的, 而是培养出来的 34
- 第 43 天 区分必要和不必要的决策 35
- 第 44 天 创新精神是企业的灵魂 35
- 第 45 天 员工不同层次的需求 36
- 第 46 天 做好准备, 等待机遇 37
- 第 47 天 不要去改造顾客, 而是要满足顾客 38
- 第 48 天 不要自作聪明地预测未来事件 38
- 第 49 天 技术知识型工人将成为优势的社会力量 39
- 第 50 天 创造一个真正的有机整体 40
- 第 51 天 危机发生的关头是呼唤领导出现的时刻 41
- 第 52 天 把社会问题看做企业的机会 41
- 第 53 天 从行业外寻找新的发展理念 42

- 第 54 天 对创新进行管理 43
- 第 55 天 从旁观者的视角审视管理 43
- 第 56 天 金钱并不能真正留住员工 44
- 第 57 天 变革之前先测试 45
- 第 58 天 领导不是特权，而是有责任的工
作 45
- 第 59 天 追求完美的心 46
- 第 60 天 着眼于做得到的事情 47
- 第 61 天 使工作富于生产力 47
- 第 62 天 家族企业的生存之道 48
- 第 63 天 家族企业的三条规则 49
- 第 64 天 沟通的主角在于接受信息的一方 49
- 第 65 天 创新与机遇最大化的三个问题 50
- 第 66 天 创业者的四个策略 51
- 第 67 天 创业者不宜一开始便孤注一掷 52
- 第 68 天 以创造性模仿策略开拓市场 52
- 第 69 天 夹缝中求生存策略 53
- 第 70 天 顾客创造策略 53
- 第 71 天 管理要对产生绩效负责 54
- 第 72 天 个人技艺与企业目标 55
- 第 73 天 正确对待可测度事件和不可测度事
件 56
- 第 74 天 决策并非先从搜集事实入手，而应
以见解为先 56
- 第 75 天 不应在大家没有异议时才做决策 58
- 第 76 天 管理者应该对成果负责 58
- 第 77 天 主动淘汰过时产品 59
- 第 78 天 成功领导者的共同特质 60
- 第 79 天 积极寻求变革 60
- 第 80 天 能外包的尽量外包 61
- 第 81 天 小心管理层在数字上捣鬼 62
- 第 82 天 领导者应具备的四种能力 62
- 第 83 天 管理者必须学会如何规避外汇风
险 63
- 第 84 天 如何达到科学合理的人事安排 64
- 第 85 天 创新并非天才的专利 64
- 第 86 天 在成长期便要开始建立经营团队 65
- 第 87 天 管理的对象是人而非其他 66

- 第 88 天 创新价值的衡量 67
- 第 89 天 企业的社会责任 67
- 第 90 天 让更少的员工制造出更多的产品 68
- 第 91 天 变革才能生存 69
- 第 92 天 保护只会让事情变得更糟 69
- 第 93 天 将企业理论转化为行动 70
- 第 94 天 决策的四个基本特性 71
- 第 95 天 公司也是一个政治机构 72
- 第 96 天 专心做好一件事 72
- 第 97 天 学会有条理、有目的地放弃 73
- 第 98 天 企业的两种主要功能 74
- 第 99 天 保持组织的灵活性 75
- 第 100 天 建立企业的商业情报系统 75
- 第 101 天 今天有利可图的商业活动明天可能
会变成“白象” 76
- 第 102 天 管理非传统型员工 77
- 第 103 天 持续学习的关键 77
- 第 104 天 正确认识组织和个人的关系 78
- 第 105 天 制定一个可以化解危机的管制措
施 79
- 第 106 天 竭力追求完美 79
- 第 107 天 有效汇集自己的时间 80
- 第 108 天 发挥董事会的作用 81
- 第 109 天 使平凡的人做不平凡的事 81
- 第 110 天 创新的来源 82
- 第 111 天 创新管理的原则 83
- 第 112 天 大胆地放权给属下 84
- 第 113 天 收集与利用商业情报 84
- 第 114 天 认识你的时间 85
- 第 115 天 重新分配自己的时间 86
- 第 116 天 顾客购买的不是“产品”，而是一
种需要的满足 87
- 第 117 天 如果老不成功，就要另辟蹊径 88
- 第 118 天 企业需要进行系统化的放弃 89
- 第 119 天 将新项目作为一个独立业务 89
- 第 120 天 搞清楚所用之人“好在哪里” 90
- 第 121 天 半块面包总比没有面包好 91
- 第 122 天 理想的待遇结构 92

第 123 天 将决策转化为实际行动 92
 第 124 天 把管理做到艺术的高度 93
 第 125 天 组织的“原则” 94
 第 126 天 让业务贡献的大小决定地位 95
 第 127 天 参谋工作的原则 95
 第 128 天 公共关系的作用 96
 第 129 天 企业家的创新 97
 第 130 天 中层管理层不宜臃肿 98
 第 131 天 动荡时代的管理法则 99
 第 132 天 建立适当的企业规模 100
 第 133 天 掌握成本与价值信息才能创造成果 101
 第 134 天 关于作业成本 101
 第 135 天 竞争力标杆分析 102
 第 136 天 短期现象没有系统只有混乱 103
 第 137 天 有责任的员工会将取得成效当个人责任 104
 第 138 天 领导者的真正才能 104
 第 139 天 稳定和凝聚力来自于强烈的不平衡之中 105
 第 140 天 在两个企业实体间建立起共同文化 106
 第 141 天 收购必须尊重企业及企业价值 107
 第 142 天 创新是一个艰难的过程 108
 第 143 天 新世纪的战略联盟 108
 第 144 天 组织伦理的焦点 109
 第 145 天 明确所在企业的核心优势 110
 第 146 天 从数据普及到信息普及 111
 第 147 天 如何推行多角经营战略 112
 第 148 天 明确自己的长处所在 112
 第 149 天 明确自己的工作风格 113
 第 150 天 寻求适于自己长处和风格的机遇 114
 第 151 天 组织的核心优势是创新 115
 第 152 天 了解你身边的人 115
 第 153 天 管理面临的三个挑战 116
 第 154 天 21 世纪 CEO 的职责 117
 第 155 天 利润只是结果 118

第 156 天 管理者要学会尊重他人 118
 第 157 天 仅仅有经济成就是不够的 119
 第 158 天 构建企业危机管理体系 120
 第 159 天 突击管理要不得 121
 第 160 天 管理要以人为本 122
 第 161 天 成长的三个循环 123
 第 162 天 有效的时间管理 124
 第 163 天 避免只做“向后看”的人事管理 124
 第 164 天 电子商务将挤垮传统分销渠道 125
 第 165 天 为新企业制定合理的财政策略 126
 第 166 天 热爱你的工作 127
 第 167 天 生产率的衡量标准——经济附加值分析 128
 第 168 天 资金与人员的分配决定着组织的表现 128
 第 169 天 经济链成本模式中的障碍 129
 第 170 天 企业参谋的工作原则 130
 第 171 天 养成要事优先的习惯 131
 第 172 天 很多事情是无法量化的 132
 第 173 天 公司治理不能炒短线 133
 第 174 天 自己不是别人的评判者 133
 第 175 天 目标管理的最大好处 134
 第 176 天 管理者的工作 134
 第 177 天 局部的改进或提高，并不一定能改善整体的功效 135
 第 178 天 既需要自主性，也需要责任感 136
 第 179 天 资产剥离是一个“营销”问题 137
 第 180 天 战略性计划 138
 第 181 天 避免错误的妥协 138
 第 182 天 对于网络教育，我们必须另辟蹊径 139
 第 183 天 慎重挑选继任人选 140
 第 184 天 多国公司将需要全新的高层管理 141
 第 185 天 知识是现代社会的核心推动力 141
 第 186 天 脆弱产业和市场结构 142
 第 187 天 合理的前期投资 143
 第 188 天 情报系统的最终测试标准 144

- 第 189 天 从社会趋势中捕捉机遇 145
 第 190 天 管理是一种人文艺术 145
 第 191 天 知识社会的特点 146
 第 192 天 两句应该铭记一生的名言 146
 第 193 天 社会巨变的影响 147
 第 194 天 企业权力的合法性 147
 第 195 天 关于商业伦理的假设 148
 第 196 天 不安全感弥漫于整个工业社会 149
 第 197 天 知识型员工的管理 149
 第 198 天 发达国家正在加速向网络社会发展 150
 第 199 天 知识并不能取代技术 150
 第 200 天 销售不再与生产环节相挂钩 151
 第 201 天 人事决策应遵循的五个步骤 151
 第 202 天 人力是一种资源而不只是成本 152
 第 203 天 用人应用其长而避其短 153
 第 204 天 为成长中的新企业组建管理团队 154
 第 205 天 将组织打造成注重机遇的团队 154
 第 206 天 组织的“文化”必须超越社区范围 155
 第 207 天 谋求组织与个人的和谐发展 156
 第 208 天 什么时候应该果断放弃 156
 第 209 天 用独立自治的组织管理代替专制 157
 第 210 天 培养员工三禁忌 158
 第 211 天 规划好自己的职业生涯 158
 第 212 天 管理是一种实践 159
 第 213 天 实现经济目标并不意味着可以不承担社会责任 160
 第 214 天 管理者必须明确“什么是对的” 160
 第 215 天 界定企业的宗旨与使命的关键问题 161
 第 216 天 年轻人口的减少会比老龄人口的增加导致更大的混乱 162
 第 217 天 建立一个令员工信服的目标 162
 第 218 天 让知识为现实服务 163
 第 219 天 避免用人失当的基本准则 164

- 第 220 天 最大程度的集中化已经过时 164
 第 221 天 人事决策是惟一关键的决策 165
 第 222 天 提高体力工作者生产效率的简单方法 166
 第 223 天 做领导的要正直 166
 第 224 天 管理是一项与人相关的活动 167
 第 225 天 协调企业的近期和远期目标 168
 第 226 天 自我管理的关键 168
 第 227 天 信息时代的管理问题 169
 第 228 天 企业战略应建立在信息基础上 170
 第 229 天 短期最优化会构建合理的长远未来 170
 第 230 天 为产品做出合适的价格定位 171
 第 231 天 决定知识型员工生产效率的六大要素 171
 第 232 天 积极拥抱信息革命 172
 第 233 天 任何机构都必须确立的四种企业行为 173
 第 234 天 自我管理是一种革命 173
 第 235 天 明确决策所要达到的目的 174
 第 236 天 高层管理任务的特点 174
 第 237 天 经济活动并非生活的惟一要义 175
 第 238 天 勇于对团队绩效负责 176
 第 239 天 把握住市场上出现的重要动向 176
 第 240 天 “管理”上司的诀窍 177
 第 241 天 知识型员工是企业最宝贵的资产 178
 第 242 天 为组织确立明确的目标 178
 第 243 天 组织的连续性与变革的平衡 179
 第 244 天 真正的信息革命才刚刚开始 180
 第 245 天 用旁观者的眼光审视自己 180
 第 246 天 不要感冒于“领袖气质” 181
 第 247 天 不要过于计较优秀人才身上的小缺陷 182
 第 248 天 管理者的首要社会责任 182
 第 249 天 卓有成效是一种习惯 183
 第 250 天 利润不应该是新企业的首要关注对象 184

第 251 天 成就是一种平均成功率 184
 第 252 天 衡量与评估组织绩效的两个经济指标 185
 第 253 天 将员工提升到未来高级管理层的候选人中 185
 第 254 天 将不符合企业价值体系的工作外包出去 186
 第 255 天 善意并不意味着承担了社会责任 187
 第 256 天 先明确任务, 才能知道应该怎样做 187
 第 257 天 将计划融入到实践工作中去 188
 第 258 天 界定公司的绩效与成效 189
 第 259 天 有效发挥高层管理的作用 189
 第 260 天 时间是最宝贵的财富 190
 第 261 天 “有权无责”与“有责无权”都不可取 191
 第 262 天 公司未来的业绩取决于当前的管理绩效 191
 第 263 天 将企业的弱点转变为机遇 192
 第 264 天 有效开发企业的潜力 193
 第 265 天 将人的力量转化为生产力 193
 第 266 天 变则兴, 不变则亡 194
 第 267 天 时间与未来 194
 第 268 天 重视企业家精神 195
 第 269 天 你想要别人记住你什么 196
 第 270 天 不断更新自己的知识结构 196
 第 271 天 市场营销的四条经验 197
 第 272 天 掌握当下才能创造未来 198
 第 273 天 正确使用目标进行管理 198
 第 274 天 用钱打发懒惰侄儿, 比留他在公司花得少 199
 第 275 天 高层管理的组织结构 199
 第 276 天 经济社会的进步是管理的产物 200
 第 277 天 利润是对企业绩效的最终检验标准 201
 第 278 天 用目标管理激励人心 201
 第 279 天 领导人要担负起自己的责任 202
 第 280 天 成本控制的实质是预防而非缩

减 202
 第 281 天 成本控制应以“预防为主, 治疗为辅” 203
 第 282 天 没有存在必要的成本中心 204
 第 283 天 卓有成效需要经过相应的实践训练 204
 第 284 天 所有员工都应该担负起信息化的责任 205
 第 285 天 组织成员的信息化机会 205
 第 286 天 信息化组织需要高度的自律性 206
 第 287 天 商业设想必须协调一致 207
 第 288 天 市场为特定知识产出经济回报 207
 第 289 天 系统化地改进你的组织 208
 第 290 天 把失败看成出现创新机遇的征兆 208
 第 291 天 战略联盟的五条成功法则 209
 第 292 天 在感兴趣的领域中找到自己的归属 210
 第 293 天 不协调预示着将有错误发生 210
 第 294 天 业务的简单意味着任务的明确 211
 第 295 天 制定政策让老龄管理者离开管理岗位 211
 第 296 天 掌握变化中的经济特性 212
 第 297 天 在熟悉的领域内领跑 213
 第 298 天 如果组织不适合自己的, 不妨另谋他就 213
 第 299 天 不要把企业管理当成“人为控制的试验” 214
 第 300 天 在每个领域的某一方面占据领先地位 215
 第 301 天 查理公司的成功经验 215
 第 302 天 绩效评估中的四个关键问题 216
 第 303 天 从现实中把握机遇 217
 第 304 天 非营利组织比商业机构更需要管理 217
 第 305 天 新技术要求最大限度的分权 218
 第 306 天 “消费者至上主义”是“市场营销的耻辱” 219
 第 307 天 将组织绩效与个人成绩结合起

- 来 219
- 第 308 天 决定企业机构的是顾客 220
- 第 309 天 “孤注一掷”战略的商业体现 220
- 第 310 天 有意义的事件比事件本身重要得多 221
- 第 311 天 控制应该注重成效 222
- 第 312 天 管理者最常碰到的四类问题 222
- 第 313 天 界定问题的原则 223
- 第 314 天 成本过高就是肥胖过度 224
- 第 315 天 有效任命的五个步骤 224
- 第 316 天 明确任命的原因和目标 225
- 第 317 天 确定一定数目的备选人才 225
- 第 318 天 以寻找备选人的长处为出发点 226
- 第 319 天 尽量减少不创造价值的活动 227
- 第 320 天 让任命人精力集中到职位的更高要求上 227
- 第 321 天 瞄准对方的弱点进行攻击 228
- 第 322 天 绩效是衡量管理的最终标准 228
- 第 323 天 失败的晋升是最大的资源浪费 229
- 第 324 天 意外之中蕴藏着机遇 229
- 第 325 天 知识型员工必须将持续学习当成任务 230
- 第 326 天 给下属执行工作的自由与职责 231
- 第 327 天 鼓励高效工作者而不是浮皮潦草者 231
- 第 328 天 先界定问题，再解决问题 232
- 第 329 天 诚实的力量是巨大的 233
- 第 330 天 授权后的监控是必要的 233
- 第 331 天 把知识变成生产力 234
- 第 332 天 成功的关键要素在于责任感 234
- 第 333 天 尽量将自己的长处和价值观结合起来 235
- 第 334 天 成功收购六原则 236
- 第 335 天 向被收购公司提供最高层管理人员 236

- 第 336 天 成功的收购在于能为被收购公司带来什么 237
- 第 337 天 收购目标要与企业策略相符合 237
- 第 338 天 生产率是管理能力的首要考验 238
- 第 339 天 管理好自己的下半生 239
- 第 340 天 整合并高效利用时间 240
- 第 341 天 解决好现实问题 240
- 第 342 天 关于社会生态学 241
- 第 343 天 关于“辛迪加”模式 242
- 第 344 天 管理是不可或缺的 242
- 第 345 天 短期利益和长期利益并非不可调和 243
- 第 346 天 通货膨胀与失业问题 244
- 第 347 天 工作是人性的延伸 244
- 第 348 天 商业理论是一种自律 245
- 第 349 天 别用过时的商业理论指导企业 245
- 第 350 天 发掘自身的成功 246
- 第 351 天 系统化创新的七大来源 246
- 第 352 天 意外创新获得的成功 247
- 第 353 天 私有企业存在的理由 248
- 第 354 天 需求是创新之母 248
- 第 355 天 让你的企业健康地成长 249
- 第 356 天 管理——社会创新的代言人 249
- 第 357 天 过时的企业研发实验室 250
- 第 358 天 卓有成效管理者的沟通 251
- 第 359 天 创立新型的企业家精神 251
- 第 360 天 借助对方的力量击败对方 252
- 第 361 天 经济学就是为了让人们“填饱肚子” 252
- 第 362 天 在绩效要求中，错误在所难免 253
- 第 363 天 关注贡献是卓有成效的关键 254
- 第 364 天 我应该贡献什么 254
- 第 365 天 才能本身毫无用处 255
- 彼得·德鲁克生平小传 256

第1天 将正确的事情做好

核心理念

卓有成效的管理者惟一的共同点就是，将正确的事情做好，将不必要的工作砍掉。（详见彼得·德鲁克《卓有成效的管理者》及其他相关著作。）

理论指导

德鲁克说：“我所见过的卓有成效的管理者，几乎没有什么共性，他们在性格、知识和兴趣方面都迥然不同。他们惟一的共同点就是，将正确的事情做好，将不必要的工作砍掉。”

德鲁克认为，管理者要想让自己的工作变得高效，就要在以下五个方面做出努力。

第一，清楚自己的时间是如何花掉的。卓有成效的管理者总是会用自己能够支配的零散时间，井井有条地开展工作。

第二，重视对外部的贡献。卓有成效的管理者都很重视对外部的贡献，因为他们明白，工作需要团队，需要组织，需要合作。表面上看来，工作是内部的，然而，贡献应当是外部的。如同一台机车，引擎在内部旋转，只为了推动列车前进。

第三，善用他人之所长。每个人都有自己的长处，卓有成效的管理者不仅能够发挥自己的长处，而且善于利用他人的长处。

第四，集中精力发掘绩效。卓有成效的管理者总是能够集中精力，去发掘绩效，取得丰硕成果。他们会按照事情的轻重缓急，安排工作的顺序。

第五，善于做出有效的决策。卓有成效的管理者知道这是一个有机整体，因此要按照正确的条理和顺序解决问题。他们深知，如果仓促决断，就必然会忙中出错。

德鲁克强调，管理者如果不能做到以上几点，即使他学识渊博、才智过人、工作勤勉、富有创意，也无法提高工作效率。以上几点其实都围绕一个意思：将正确的事情做好。

操作指南

1. 将德鲁克的这五条准则背下来，印在心底，它会让你一辈子受用无穷。
2. 将德鲁克的这五条准则运用在你的工作之中，让它指导你的工作。
3. 将德鲁克的这五条准则告诉你的助手和员工，尽量让他们也从中受益，并提升他们的工作效率。

管理启示

德鲁克的这一观点对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

.....
.....

第2天 问对问题是成功领导的第一步

核心理念

过去的领导者可能是一个知道如何解

答问题的人，但未来的领导者必将是一个知道如何提问的人。（详见美国 Corpedia 德鲁克网上管理课程及其他相关著作。）

理论指导

德鲁克认为，领导者的真正伟大之处，不在于他们能不能给出答案，而在于能不能提出问题。出色的领导都是善于提问的人，他们能够向每个人提问，问正确的问题。

美国创新领导中心曾针对 191 位成功的企业领导做过研究，发现这些人的成功关键在于，他们善于制造发问机会并懂得如何提问。而这些领袖也发现提问的惊人力量：问问题可以让人思路清晰，激发创意，指引做事的新境界与新方向，同时还能够激励组织与个人快速成长。

要想成为出色的领导者，必须学会问问题，包括问自己、问员工与问客户。通过提问，领导者更能够看清楚事件的真相，也自然能够更妥贴地解决工作事务上的难题。特别对于做决策来说，不论人事决策、经营决策，还是资金分配决策，倘若能够提出正确的问题，则意味着所做的决策已经成功了一半。

德鲁克说：“过去的领导者可能是一个知道如何解答问题的人，但未来的领导者必将是一个知道如何提问的人。”提问在管理中的作用已变得越来越无可替代，甚至有超越执行力、成为最重要且最有力量的管理工具的可能。

操作指南

下面是每一位领导者都应该问自己、问属下、问客户的一些重要问题。把你所

获得的答案作为行动的动力与起点。满怀激情地制定一个计划，以帮助你的员工更好地工作，更好地为客户服务。

问自己

明年公司将会有怎样的发展？你的团队在开会时都谈些什么？我们公司所处的这个行业前景如何？我们公司应该怎样顺应本行业的发展趋势？与竞争对手相比，我们公司处于一个什么样的地位？哪些变化正在影响你以及你的竞争对手们的经营运作模式？如何才能知道员工们都在做些什么？

问属下

我们公司靠什么赚取利润？你应该怎样提高工作效率？对于客户，你知道的最重要的一点是什么？我们能为客户做些什么？在工作过程中，你都遇到过哪些障碍？在最近的管理决策中，你最不能理解的是哪一项决策？你对公司的团队及团队合作精神有何看法？在上个月，你学到了哪些东西？

问客户（顾客）

你为什么愿意和我（或我们公司）做生意？你为什么与我们的竞争对手做生意？我公司什么时候的什么举动让我们之间的业务合作变得困难？你希望我们公司在哪些方面做出改进？

管理启示

德鲁克的这一观点对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

.....

.....

第3天 激励员工不用钱

核心理念

管理者必须真正地降低物质奖励的必

要性，而不是把它们当做诱饵。如果物质奖励只在大幅提高的情况下才产生激励的效果，那么采用物质奖励就会适得其反。

物质奖励的大幅增加虽然可以获得所期待的激励效果,但付出的代价实在太,以至于超过激励所带来的回报。(详见彼得·德鲁克《管理:使命、责任、实务》及其他相关著作。)

理论指导

很多企业领导都会犯的一个大错误,就是认为金钱是惟一能够有效激励员工的方法,在他们眼中,金钱加股权,是万能的激励方法。其实,薪酬并不能起到持久激励的作用。员工们更多地追求成就、工作的兴趣、承担责任的机会和希望得到尊重、信任以及对努力的认同。

一家研究机构通过发放问卷的方式对企业员工进行了调查,结果表明,激励作用最大的为工作,成就获得认可,其次是参与感,高薪激励只排在第六位。

德鲁克非常反对过分依赖金钱因素激励员工。他在其重要著作《管理:使命、责任、实务》中指出:“管理者必须真正地降低物质奖励的必要性,而不是把它们当做诱饵。如果物质奖励只在大幅提高的情况下才产生激励的效果,那么采用物质奖励就会适得其反。物质奖励的大幅增加虽然可以获得所期待的激励效果,但付出的代价实在太,以至于超过激励所带来的回报。”毫无疑问,一旦管理者通过给予员工更高薪水来提高他们的绩效,那么,即使推动员工增长一丁点绩效,企业也要付出大量薪水的代价。

事实上,如果使用不当,金钱激励不仅不能起到积极作用,还会带来以下各种

弊端。首先,企业员工的薪资越高,分摊在单位产品上的成本就会越多,从而导致企业产品比市场上的同类产品价格高。其次,现代企业报酬已经超越了工业文明时期“出多少力,给多少钱”的计件工资式的分配内涵。因为对于人才而言,工作绩效主要取决于员工对企业的忠诚度,事实证明,高薪并不能买到人才的忠诚和对事业有所成就的渴求。相反,它将产生负面效果,甚至形成恶性循环。再次,心理学研究表明,低薪或适宜的工资水平有利于员工继续争取更高的报酬和晋升,从而激发员工的工作热情和创造欲望,相反,高薪容易形成享受者对企业的过分依赖和优越感,进而淡化了人才的创造本能。最后,需求越是接近满足,需要产生同样满足感的金钱数量就越多。金钱并不是员工最关注的激励因素,更不是激励员工的最佳方式。事实上,优厚的薪酬只能用来留住员工,却不带有任何激励作用。

操作指南

真正有效的激励手段,往往是不用花一分钱就能够做到的,关键是要抓住员工的心,从满足员工的心灵需要出发,才能让员工自动自发、充满热情地拼命工作。

管理启示

德鲁克的这一观点对你有何启示?请拿起你的笔,记下你的所思所想。

.....

.....

第4天 与属下保持一定的距离

核心理念

孤独、疏远和严肃有可能和总裁的性格不相容——这和我性格也是格格不入的。但是，这样做是我的责任。（详见彼得·德鲁克《管理学案例》及其他相关著作。）

理论指导

曾任美国通用汽车公司总裁的艾尔弗雷德·斯隆先生，是美国历史上第一位职业经理人，在他的领导下，通用公司久盛不衰，成为闻名世界的企业巨人。由于他的出色贡献，西方媒体把他称为“管理学界的现代化组织天才”。

斯隆先生在担任通用总裁的50多年时间里，没在通用公司结交一个朋友。要想和他成为真正意义上的朋友也可以，那前提就是——你先离开通用，之后才能建立真正的情谊。而且，他从未在公开场合谈论自己的喜好、家庭。所以，在常人眼中，斯隆先生是一个刻板、固执、严厉、专注工作、不讲感情的人。

事实并非如此。真正的斯隆是一个爱好广泛、热衷交际、爱憎分明的人，更是一个有趣的人。他的身边也像常人一样有许多好友、死党。他非常爱他的家庭，结婚几十年来，夫妇间一直恩恩爱爱，和和美。在美国的公司管理者中，从来没有哪个人能像斯隆一样如此受人爱戴。他认为，家庭、爱好这些东西是他的私事，和专业无关。也正因为如此，他在担任通用总裁以后，就把自己孤立起来，不与下级主管亲近，对所有下属都以礼相待，保持

一定距离。

斯隆先生用人不拘一格，他手下的高级经理们，风格迥异，各有特色。斯隆先生曾在私下里说，他们都有自己的想法，每个人都与别人不同，他们不知道我喜欢什么，就不会因为我的喜而喜，也不会因为我的恶而恶，而是随时表达他们最真实的自己。

对于自己的孤立，斯隆是这么说的：“我也喜欢交友，喜欢身边有个说心里话的人，可是董事会信任我，让我坐在这个位置上，并给我比常人都要高很多的薪水，不是让我来交朋友拉关系的，我的工作是评估企业里的人表现如何，从而做出正确的人事决策，假如我和某些同事有极深的交情，自然就会有善恶之分，这样就会影响我决策的正确性与客观性。在这个世界上，没有人喜欢孤寂，也不可能有，我之所以如此，是因为责任在身，我不得不放弃在工作场合建立私交。”

在说到自己的管理风格时，斯隆说：“总裁的职责就是要做到公正客观，不偏不倚。他必须宽宏大量，不应计较下属采用何种工作方式，更不能把自己对下属的喜恶之情带入管理之中。惟一的评价标准应该是绩效和性格。但这并不等同于私交网和社会关系网。如果一个总裁和公司之间建立起了‘私交网’，和同事之间建立起了‘社会关系网’，或者和他们讨论工作以外的任何话题，那么他就无法做到不偏不倚——或者至少不能表现得不偏不倚。孤独、疏远和严肃有可能和总裁的性格不相容——这和我性格也是格格不入的。但是，这样做是我的责任。”

操作指南

管理者一定要善待下属，但又要与员工保持距离。上有好者，下必甚焉。要想成为一名优秀的管理者，必须做出必要的牺牲。此外，管理者要将自己的注意力集中在员工的工作绩效和性格上，评判工作

时要就事论事，不能掺杂个人恩怨、喜恶。

管理启示

德鲁克的这一观点对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

第5天 经验是无法移植的

核心理念

你没有办法“复制”或“移转”经验。譬如你闻到一朵很香的玫瑰花，这样的经验是无法移转的；每个人都必须要自己去闻玫瑰。（详见德鲁克《管理学案例》及其他相关著作。）

理论指导

德鲁克通过对一些著名企业成功与失败的研究，阐述了管理的理论内涵及管理的意义。这些企业包括美国通用汽车公司、美国西尔士用具公司、美国贝尔公司、日本索尼公司、德国蔡斯光学工厂、瑞典萨勃汽车公司、瑞典伏尔汽车公司、阿根廷斯威夫特肉类包装厂等20多家世界知名的大企业。

通过研究，德鲁克指出，管理只同生产商品和提供各种经济服务的工商企业有关。他特别强调：“管理学是由管理一个工商企业的理论和实际的各种原则组成，管理的技巧、能力、经验不能移植并应用到其他机构中去。”

有记者这样问德鲁克：“现今世界变化非常快速，很多企业领导人都苦恼于无法有效地将成功经验复制或转移给他们所领导的人或组织。关于这一点，你有什么建议？”

德鲁克这样说道：“你没办法‘复制’或‘移转’经验。譬如你闻到一朵很香的玫瑰花，这样的经验是无法移转的；每个人都必须要自己去闻玫瑰。

“最大的挑战是如何透过组织的设计，有系统地将精确的管理实务经验（而非所谓的成功经验）提供给年轻一辈的经理人，让他们从中得到启发，在实际管理中创造出属于他们自己的模式。这一点对于未来非中心化的组织，以及随任务而编制的组织尤其重要。

“对于工厂的员工或者公司行政人员，则是透过我过去6年一直在倡导的‘自我管理社群’，来达到自发、有效的组织运作。

“因此，我也必须再强调一次：经验是无法转移的。”

操作指南

不要照搬其他企业的成功经验，尽管那些经验看起来非常完美，但并不一定适合你所在的企业。

管理启示

德鲁克的这一观点对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

第6天 一味强调利润是管理中最糟糕的做法

核心理念

如果只是一味地强调企业利润，就会误导管理者的方向，直致危害到企业的生存。（详见彼得·德鲁克《管理的实践》及其他相关著作。）

理论指导

德鲁克认为，管理企业就是要平衡各种需要和目标。如果只是一味地强调企业利润，就会误导管理者的方向，直致危害到企业的生存。

“为了获取眼前的利润而不惜手段，会危及企业未来的生存。”为什么这么说呢？因为在这种思想指导下，管理者就会只重视企业眼前最畅销的产品，而轻视或干脆放弃那些很有市场前景的产品。他们把生产力投放到减少研究、促销和其他延缓投资的项目中，避开一切有可能导致投资增加而不利于利润测量的基本支出，最后很可能造成企业设备陈旧，只能淘汰。

由此可见，一味强调利润是企业管理者最无能的表现。企业的各个领域，只要能对企业的生存发展起到重要作用或产生

深远影响，都需要设定一个既定目标。市场地位、创新、生产力、物力和财力资源、利润、管理者绩效与开发、员工绩效、态度和社会责任，这八个领域是必须为其绩效和成果设定目标的。企业经营项目不同，关键领域与重点也就不同，即使同一家企业在不同的发展阶段，也需要不同的重点。强调一点，无论企业规模大小，经营什么业务，实力如何，发展前景如何，这些基本领域都是一致的。

操作指南

在企业的经营管理中，除了要设立利润目标，还要设立其他目标，比如创新、市场地位、生产力、物力和财力资源、管理绩效、员工绩效以及社会责任等，并将这些要素有机地融合在一起。

管理启示

德鲁克的这一观点对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

.....
.....

第7天 思考全球化，行动本地化

核心理念

管理者要用全球眼光去思考，在本地采取行动。（详见彼得·德鲁克《21世纪的管理挑战》及其他相关著作。）

理论指导

一个企业要制定战略决策，首先要考虑的是，必须以世界上同行业的顶尖标准衡量自己，这也是今天的企业必须遵守的基础原则。当然，企业或机构的活动还是