

HOW TO MANAGE
LIKE DRUCKER

跟德鲁克 学管理

全世界的管理者们，都应该感谢这个人，因为他贡献了毕生的精力，来理清我们社会中人的角色和组织机构的角色，我认为彼得·德鲁克比任何其他人都更有效地做到了这一点。

——通用电气前首席执行官 杰克·韦尔奇

张乃奎 崔雪梅 编著

黑龙江科学技术出版社

最具指导意义和实用价值的
管理书

C93/440

2008

跟德鲁克 学管理

张乃奎 崔雪梅 编著

黑龙江科学技术出版社

中国·哈尔滨

图书在版编目 (CIP) 数据

跟德鲁克学管理 / 张乃奎, 崔雪梅编著. — 哈尔滨:

黑龙江科学技术出版社, 2008.3

ISBN 978-7-5388-5723-8

I. 跟… II. ①张…②崔… III. 企业管理—通俗读物

IV. H31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 031616 号

跟德鲁克学管理

GEN DELUKE XUEGUANLI

编 著 者 张乃奎 崔雪梅

责任编辑 张丽生 回博

装帧设计 王明贵

文字编辑 李华锋

美术编辑 刘南海东

出 版 黑龙江科学技术出版社

地址: 哈尔滨市南岗区建设街 41 号 邮编: 150001

电话: 0451-53642106 传真: 0451-53642143(发行部)

发 行 全国新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

开 本 720 × 980 1/16

印 张 21

版 次 2008 年 8 月第 1 版 · 2008 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5388-5723-8/Z · 666

定 价 36.00 元

前言

永远的德鲁克

“只要一提到彼得·德鲁克，在企业的森林里就会有无数双耳朵竖起来倾听！”这是多么崇高的人物所能达到的境界，这一境界将永恒地伴随着智者德鲁克。

2005年11月11日，“管理大师中的大师”、“现代管理之父”彼得·德鲁克在美国克莱蒙特家中与世长辞。这一天，距他96岁生日还有8天。颇具隐寓意的是，82年前的同一天，德鲁克在参加一次游行活动时突然醒悟：自己对这个世界而言，只是一个旁观者，于是他满怀留恋又义无反顾地选择了离开。德鲁克的一生，一以贯之地秉承“旁观者”的思维理念，在教师、咨询师、作家之间辗转腾挪，矢志不渝地坚持他追求完美的精神，为管理学做出了史无前例的贡献。

德鲁克的一生，是反思的一生，也是著述的一生，更是实践的一生。他1954年出版的《管理的实践》一书，开创了管理学这门学科；1966年出版的《卓有成效的管理者》一书，成为高级管理者必读的经典中的经典；1973年出版的巨著《管理：任务，责任，实践》被奉为管理学“圣经”；他的《创新与企业家精神》、《管理的前沿》、《管理的未来》等书被译成30多种文字，传播遍及130多个国家和地区。他留给后人的遗产是那些闪耀着真知灼见的大量著述，是过去60多年中他对现代企业的组织

及管理所做出的基本的思考和总结。

德鲁克是引领时代潮流的思想家，他用天才般的头脑引领管理者进行思维创新。20世纪50年代初，他高瞻远瞩地指出计算机的迅猛发展必将彻底改变商业模式；1961年，他充满先见地提醒美国企业应该关注日本工业的崛起；20世纪80年代，又是他首先警告日本可能陷入经济滞胀；20世纪90年代，他又率先对知识经济进行了全面阐释。在管理学领域，他第一次提出了组织的概念，并确立了管理学作为一门学科的地位；他是目标管理的创始人……他的研究和观点大多具有开创性。那些我们耳熟能详的人物，无论是“市场营销之父”菲利浦·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是通用公司前CEO杰克·韦尔奇、英特尔公司前总裁安迪·葛洛夫、微软创始人比尔·盖茨……都曾受到德鲁克的启发和影响。德鲁克思想对管理学界及管理实务都产生了深远而无可比拟的影响，他是当代最伟大的管理思想家和实践家。

德鲁克的管理思想基于他独特的思维方式和敏锐的洞察力，他善于挖掘趋势背后的趋势、把握问题背后的问题。因此，他的思想平易而深邃，简约而富有启发性。他高度重视管理实践，认为管理要重“行”，“行”胜于“知”。

德鲁克的管理研究集中在企业责任、组织、目标管理、领导力、人力资源、创新制度等领域，而这些，无一不是决策者和管理者需要面对的根本问题。德鲁克认为，管理就是界定组织的使命，并激励和组织人力资源来实现这个使命。对于企业而言，界定使命是企业家的根本任务，激励和组织人力资源则是领导者的基本能力，将两者统一起来就是管理。在德鲁克看来，管理是所有组织的职能，组织将人集中在一起，所以管理必须高度关注人的因素，发挥人的优势，实现人的价值。在知识经济时代，更要重视人的因素，实施人性化管理。经理人的责任就是带动整个组织发挥成员的生命活力。

在中国，德鲁克有众多的信徒。然而，由于文化差异，管理者对德鲁克思想的认识往往难以具体到中国的管理语境中来。因此，开始撰写本

书时,我们就在思考:应该以怎样的方式呈现德鲁克的管理思想?应该以怎样的立意阐述德鲁克的管理思想?

毫无疑问,在知识经济时代,中国将作为一个大国崛起。那么中国的管理者应怎样面对中国崛起中的机遇和挑战?怎样面向我们的未来?显然,我们这个社会的未来,取决于今天的决策者;在企业越来越成为这个社会的主体的今天,尤其取决于企业家和经理人,取决于他们的洞察力、思维水平和管理素质。而管理者要具备这些基本的素质,最有效、最直接的方式就是向德鲁克这样的管理大师“取经”,融合中西管理思维,构建面向未来的中国式的管理体系。

本书就是以这样的立意进行撰写的。我们无意于重新构建德鲁克的管理思想体系,只是试图通过解读德鲁克思想中的精髓,提炼其独特的思维方式及这种思维方式对中国企业管理的普遍性意义。本书以德鲁克的管理思想和理念为中心,运用大量案例对其进行了解读,并结合中国企业管理实际,进行了深度解剖,试图借此来激发企业家和经理人去思考中国管理中的实际问题,并进一步优化管理,提高管理者的绩效能力。

诚然,德鲁克的思想 and 理念未必“放之四海而皆准,置之古今而皆能”。但是,作为一种思维方式,它带给管理者的启示远远超出管理技巧本身。中国的管理者应该学会如何透过现象来超越现实、面向未来,进而引领时代的发展,推动中国的崛起。显然,创新将改变一切,但我们更应该记住德鲁克的谆谆教导:“做正确的事比正确地做事要重要得多,卓有成效的管理者两者兼备。”

尽管德鲁克已离我们远去,但他的思想将进一步激励21世纪的管理者。从这种意义上来说,远去的德鲁克将获得永生!

由于本书编撰仓促,编者也自觉对德鲁克思想研读的深度有限,若有不妥之处,还请方家斧正。

编著者

2008年4月

内 容 简 介

彼得·德鲁克（1909—2005），生于维也纳，祖籍荷兰，后移居美国，法兰克福大学法学博士，曾任纽约大学研究生院管理学教授。他以其广泛建立于实践基础之上的30多部著作，开创了管理学的理论体系，其管理思想和实践对世人产生了卓越贡献和深远影响，被誉为“管理学之父”、“当代最伟大的管理学家”。

本书探讨了德鲁克管理思想的渊源、体系，从自我管理、决策管理、人事管理、有效管理、目标管理、领导力、变革管理、创新管理等角度，并结合中国企业管理实际，对德鲁克的管理思想进行了全面阐述和深度剖析，帮助领导者、企业家、经理人等各级管理者和广大有志于管理的读者，学习、消化、吸收德鲁克管理思想的精髓，提升自己的管理素质，运用德鲁克的管理思想去思考管理中的实际问题，提高管理的绩效能力，成为卓有成效的管理者。

目 录

绪论 中国的管理者向德鲁克学什么

改变观念和思维方式比学会管理更重要	1
使命、责任、愿景比利润更重要	4
创造业绩的是员工，制度不能替代人的作用	4
管理的本质是实践	5
创新和预见是不确定性时代的生存法则	5

第一章 彼得·德鲁克——现代管理之父

彼得·德鲁克 (1909~2005)，当代最伟大的管理学家，管理学的创始人。作为“现代管理之父”，德鲁克的思想几乎涉及了管理学的各个层面。他一直走在时代的前列，是新思想的领跑者。而他的家庭环境和经历，又促使他形成异于常人的思维方式，成为一个不折不扣的“旁观者”。他的思想属于经验主义学派，注重实践，有非常强的实战效果，所以备受各类管理者的推崇。

彼得·德鲁克生平	7
德鲁克管理思想渊源	9
“旁观者” 德鲁克	15

“管理大师中的大师”	17
我们正在经历社会剧变的时代	20
德鲁克管理思想的实战效果	22

第二章 解读管理——成功的管理必须从管理的本质着手

德鲁克认为，管理是一门科学，更是一门“宽泛的艺术”；管理者要掌握管理的基本原则，实施人性化管理。管理要以结果为导向，以管理战略为指针，明确管理的职责，通过实践来检验管理的效果。管理必须以人为中心，充分发挥人的优势，体现人的价值，提高人的绩效，实现人的超越。成功的管理都是从管理的本质入手的，卓有成效的管理者都能深入理解管理是一门实践的学问。

管理是一门科学，更是一门“宽泛的艺术”	27
经常被人们忽略的管理原则	30
管理必须围绕“人性”展开	37
管理者的终极使命是绩效	40
管理者到底是做什么的	44
人的努力是核心	47

第三章 自我管理——管好自己是管好一切的先决条件

德鲁克认为，在当今社会，知识是人和整个社会的基础资源，而拥有知识的人便是这个时代最重要的资产。所以，管理者必须善于自我管理。自我管理是个人对自我生命运动和实践的一种自发或主动调节。自我管理的关键是充分调动自身的各种调节功能，通过发现优势准确定位自己，并且遵从自身的价值观，激发自身的潜能。自我管理是个人对自身价值的追求，建立明确的目标并一以贯之地执

行是走向成功的基础。卓有成效的管理者都是善于发现自我优势、善于利用自己的优势做事、坚持自己的价值观、注重奉献并且善于利用时间的人。

管好自己的前提是认识你自己	51
如何发现你的优势	54
如何做事才能取得绩效	60
寻找你的职业归宿	63
问问自己的贡献	66
善于沟通并了解他人	70
把握自己的时间	73

第四章 决策管理——从源头上做好正确的事情

管理学家西蒙说：管理就是决策。德鲁克从不同的侧面论述了如何进行有效决策。他认为，决策是管理者特有的任务，真正的决策者一定会在决策时避免混乱，他们不会同时进行多种决策，而会将精力集中到重大决策上来。决策很重要，但更重要的是进行有效决策。任何决策都必然涉及到利益诉求，而任何利益诉求背后都隐含着价值诉求。决策必然会遇到妥协，妥协是决策的常态。决策者必须要作必要的决策。

为什么而决策	77
决策应避免混乱	81
有效决策的基本要求	84
重视别人的意见	87
坚持是非标准	92
决策需要转化为行动	95

教你正确地妥协	98
一定不要作不必要的决策	101

第五章 人事管理——始终着眼于组织最重要的资源

德鲁克认为，人事决策是最根本的管理，其核心是如何选人、如何用人。人事决策是管理中最关键的活动。人事决策必须坚持基本的原则，要量才录用，要舍得花时间进行人事决策。管理者要运用各种手段吸引并留住其需要的人才；管理者要适应知识经济时代的需要，管理好知识型员工，尊重每一位下属；管理者要通过各种方式让下属热爱自己的工作，并使下属具备“管理者态度”。

人事决策是最根本的管理	103
人才选拔的基本原则	105
量才录用：像乔治·马歇尔那样用人	109
舍得花时间：像斯隆那样进行人事决策	114
吸引并留住我们需要的人才	120
管理好知识型员工	122
培养员工的禁忌	125
一定不做损人之事	127
尊重你的每一个员工	131
让员工热爱自己的工作	133
使下属具备“管理者态度”	135

第六章 有效管理——结果决定一切

德鲁克认为，良好的企业管理，必然是有效的管理。有效的管理必须区分清楚有效和有效率以及做正确的事和正确地做事。有效管

理是一种结果导向型的管理。绩效是有效管理的根本，结果说明一切，结果决定一切。高绩效必然涉及到责任、时间期限以及最终的成果评价，必须有效地评估成果，没有评估就没有好成果。企业家要建立绩效精神，要以结果为导向，重视管理成果的有效性，并为自己所作的决策负责，这是真正的“高级管理者”。企业家要贯彻绩效精神，就必须进行有效的成本控制，运用好奖惩制度，并且不断地追求完美。

用管理取代专制	137
绩效第一	141
没有评估就不会有好成果	145
我们需要的不是理想	149
树立“高级管理者”风范	152
把正确的事情做好	155
将下属的优势转化为绩效	159
怎样搞好成本控制	162
运用好奖惩制度	165
要坚持不断地学习	168
追求完美	172

第七章 目标管理——引导组织朝一致的方向共同奋斗

目标管理是德鲁克的招牌理论，这一理论是迄今为止管理学中最重要的方法之一。企业必须立足自身愿景和战略的角度确定企业的目的和使命，并将它们转化为目标进行有效的目标管理。目标管理是企业提高绩效的重要手段。通过设计目标、执行目标，能有效地提高员工参与企业管理的积极性，并树立其主人翁精神。目标管理能迅速提高企业效率，增强企业的深度沟通和协调组织的一致行动。

企业目的及使命新解	175
建立完整的目标体系	182
运用目标管理的优势	183
学会追求“适度”的市场目标	183
生产率永远是企业的法宝	188
如何设立目标	189
不要一味强调盈利性	196
目标提升自制力	198
有目标才有执行力	199
给沟通助力	203
协调离不开目标管理	206

第八章 领导力——卓越的领导者是这样炼成的

德鲁克认为，卓有成效的管理者都是卓有成效的领导者。管理的核心是人，管理的关键靠人，对于任何组织，领导者都是组织发展的决定因素。故而，领导者必须努力提高自身的领导力，必须努力提高领导素质。领导者是组织的灵魂，领导者是带头大哥，领导者是艺术家，领导者是战略家。一个成功的领导者，必然能赢得下属信任。领导者之所以能成为领导者，关键在于领导者愿意承担责任。成功的领袖必须乐于为他的追随者所造成的损失承担责任。

成功领导者的基本任务	209
“感召力”的陷阱	213
领导者如何赢得信任	217
敢于对过失负责	220
正直是块试金石	223
卓越的领导才能	225

领导者应具备的4种能力	228
卓越领导者的共性	232
危急时刻的中流砥柱	236

第九章 变革管理——时刻不忘给组织的发动机加油

这个时代唯一不变的就是变化。企业要发展就必须努力变革,要直面市场,主动求变,以变制变,在变中求发展。企业家和管理者必须站在时代的潮头,把握时代的脉搏,克服组织的官僚化和惰性;要以稳健的方式推动企业持续变革;要把握好变革的时机,做变革的领导和主动者。德鲁克在他的著作中,多次强调变革的重要性。在他看来,不能变革的企业,终究会被市场淘汰;不能变革的管理者,终究不是卓有成效的管理者。

自我变革,直面市场	239
克服组织变革的惰性	243
把握时代的脉搏	248
变革不忘稳定	250
适时变革,打破框框	253
做变革的领导者	256
做变革的主动者	260

第十章 创新管理——把握和主宰自己的核心优势

一流的企业靠创新发展,二流的企业靠模仿生存。德鲁克说:“不创新,就灭亡!”创新是企业把握和主宰自己的核心优势,企业不善于创新,不仅很难发展,而且连能否活着都是问题。企业要创新,就必须了解成功创新的条件、创新的方法。企业要重视意外创新,重

视观念创新。企业家要善于洞悉事物发展的趋势、准确地预见行业发展的方向。

成功创新的3个条件	263
方法比想法更重要	267
千万别忽视“意外”	271
观念转变能“变”出机遇	273
创新者的慧眼	276
善用创意好处多	278
创新重在创新理念	283

第十一章 创业管理——今天就可以打造未来

在知识经济时代，创业越来越受到人们的重视。德鲁克认为，创业者必须对创业进行有效的管理。创业必须先创新观念，创业者必须有非常强的行动力和责任感；为了使创业计划能有针对性，创业必须有战略；所有的创业者只有先创造顾客，才能创造企业；创业要成功，还必须建立优秀的团队——没有完美的个人，只有完美的团队。

创业先创观念	287
有想法就行动	291
创业要修德	295
创业必须有战略	299
只有创造顾客才能创造企业	302
尽早打造优秀的团队	305

第十二章 管理未来——为明天创造新业绩

在这个竞争界限越来越模糊的时代，知识狂飙突进，没有人可以预测未来是怎样的，但我们可以通过今天的行动走向未来、管理未来。管理者要想使未来的变化向着我们所期望的方向发展，就必须实干并且立刻行动。面向未来的管理，需要创新，需要抓住机遇，在变中创新，在变中谋新，在变中抛弃过去，从而为明天的业绩护航。本章不分析案例，而是基于德鲁克的管理未来的观点作适当的阐释。

未来需要实干家	309
洞察变化，感知变化	310
创新意味着抛弃过去	312
为明天的业绩护航	313
附录：德鲁克主要管理学著作	316

绪论

中国的管理者向德鲁克学什么

自从20世纪80年代德鲁克的管理思想被引进中国以来,企业家和经理人群体就兴起了学习德鲁克思想的热潮,他们是德鲁克的忠诚“粉丝”。德鲁克以其巨大的思想魅力,使几代管理者汲取了思想营养。他的管理思想改变了中国管理者对管理的认识,推动了中国的管理革命。

在变幻莫测的21世纪,中国的管理者向德鲁克学什么?这是一个复杂的问题,但又是一个不得不回答的问题。管理者如何将德鲁克思想与中国管理实践结合起来,并形成中国化的管理理论和管理方法呢?在一片刀光剑影的红海中,企业如何发现空白,步出红海,跨越蓝海,成为真正的常青公司?显然,德鲁克思想具有标杆意义和指向价值。毫不夸张地讲,德鲁克是中国管理的教父。在复杂的竞争局势中,德鲁克给企业提供了一种方向性的指引。因此,企业家和经理人必须进一步地理解、消化和运用德鲁克的管理思想。我们可以从以下几个方面,简略地探讨德鲁克对中国管理者的启迪。

改变观念和思维方式比学会管理更重要

变革先变观念,创新先创思维。注重观念,改变思维方式,对企业