



德鲁克 全书

龚俊恒 编著

全面介绍有关德鲁克管理思想的大型图书

德鲁克是现代管理学界德高望重的一代宗师，被尊称为“现代管理学之父”和“大师中的大师”。他对现代管理学的巨大贡献及其管理思想的实践性和前瞻性为世人所公认，他的思想值得每一位有责任心的人去思考、借鉴。

汕头大学出版社

德魯克

❖ 全书 ❖

龚俊恒◎编著



汕頭大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

德鲁克全书 / 龚俊恒编著. — 汕头: 汕头大学出版社, 2016.3

ISBN 978-7-5658-2468-5

I. ①德… II. ①龚… III. ①德鲁克, P. F. (1909 ~ 2005) - 管理学 - 通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 045752 号

德鲁克全书

DELUKEQUANSHU

编 著: 龚俊恒

责任编辑: 汪艳蕾

责任技编: 黄东生

装帧设计: 松雪图文 王 进

印刷监制: 高 峰 苏画眉

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市大学路 243 号汕头大学校园内 邮政编码: 515063

电 话: 0754-82904613

印 刷: 三河市德利印刷有限公司

开 本: 889mm × 1194mm 1/16

印 张: 27.5

字 数: 539 千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

ISBN 978-7-5658-2468-5

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市越秀区水荫路 56 号 3 栋 9A 室 邮政编码/510075

电话/020-37613848 传真/020-37637050

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

前言

彼得·德鲁克是现代管理学界德高望重的一代宗师，被尊称为“现代管理学之父”和“大师中的大师”。他对现代管理学的巨大贡献及其管理思想的实践性和前瞻性为世人所公认，是“有史以来对管理理论贡献最多的大师”。1954年，德鲁克首次提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理，将管理学开创成为一门学科。此后60多年的时间里，德鲁克用自己深刻的认知、理性的分析为后人留下了30余部管理学专著、数百篇论文和演讲稿。这些作品被传播到130多个国家和地区，且极为畅销。2002年6月，德鲁克成为美国当年“总统自由勋章”的获得者。德鲁克被称为“大师中的大师”“现代管理之父”。微软总裁比尔·盖茨、通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇等人都是他的忠实读者。

德鲁克一生以教书、著书、咨询为业，他生活愉悦、阅历丰富，为我们树立了完美人生的典范。然而，他的关于发展和管理的论述，散见于其诸多著作和文章中，长久以来没有人进行专门的研究总结。另外，他的每一部管理著作都有独到之处，让人难以取舍，而且经过翻译之后的作品晦涩难懂，读起来费时费力。鉴于此，我们推出了这本《德鲁克全书》。在这里，德鲁克最深刻的思想被完整、系统地集中在一处。

本书撷取了德鲁克毕生作品的精华，为读者提供了了解德鲁克思想的金钥匙。在保持德鲁克思想体系框架的前提下，书中通过大量发人深思的管理案例对德鲁克在管理真相、知识管理、创新管理、变革管理、目标管理、创造顾客、



自我发展、卓有成效管理者等方面的核心理念进行全面透彻地解读。

书中每节内容均分为三个部分：“管理精粹”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；“精彩阐释”通过具体案例对德鲁克管理思想进行了极为透彻的分析阐述；“实用指南”针对工作生活中的具体问题提出了具体的解决方法。本书不仅仅是对德鲁克一生著述精髓的回顾，更是一本行动手册，相信读者能从中汲取灵感，从而改善自身的行动及决策。

每一个人都要懂一些管理思想。通过管理，你将看到自己人生的轨迹从此发生不可思议的转化，而你的生命也可以因此变得不平凡甚至伟大。可见，人人都需要了解德鲁克，了解德鲁克的管理精髓，无论你是老板、管理者，还是普通人。老板能够从德鲁克深邃的思想里读懂目标、决策、人事、利润、创新等关乎企业生命的重大问题；管理者能够从德鲁克浩如烟海的知识海洋里找到实现卓越管理的方法和工具；普通人则可以根据德鲁克的教诲轻松应对人际关系、自我控制等关乎职场命运的问题，从而实现职业生涯的完美升级，实现自我成长。

这是一本能够让人全面了解德鲁克管理思想的实用指导书，丰富的内容、新颖的编排方式，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。读完《德鲁克全书》，你不但能明白德鲁克是如何经营完美人生的，而且自己也会以一种全新的方式来全面思考生活。



目 录

第一章 做卓有成效的管理者	1
第一节 对贡献的承诺，就是对有效性的承诺	1
未予先求得，无异于自断生路.....	1
重视贡献是提升成效的关键.....	3
管理者应常为下属服务.....	4
与下属共享成果.....	5
目标能够产生动能.....	7
专注于梦想更利于发挥潜能.....	8
让自己的知识帮助组织成长.....	10
第二节 卓越是训练出来的——成果管理至上	12
卓越是训练出来的.....	12
卓越领导的五项修炼.....	14
树立明确的结果意识.....	16
人事决策是费时的决策.....	18
第一次就把事情做对.....	19
要事第一，不值得的事情不要做.....	21
立即停止毫无成果的工作.....	23
第三节 时间管理是一项基本技能	25
不要再为昨日的任务而忙碌.....	25
有效地管理时间.....	26



时间没有替代品	28
别把时间浪费在会议上	29
不要放过任何零碎时间	32
在行动前规划好时间	34
做好时间记录可以提高工作效率	36
第四节 只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人	38
人事任命是一个赌注	38
不要设置常人不可能胜任的岗位	40
“少不了某人”的组织依赖	41
制定合理科学的考评制度	43
要招募到比你更强的人	45
让最优秀的人才为己所用	46
第二章 管理的实践	48
第一节 管理的定位与成效	48
管理不在于“知”而在于“行”	48
管理的三项任务	50
管理要对产生绩效负责	52
用旁观者的眼光审视管理	53
靠突击来管理是混乱的一种标志	55
企业机构越简化，越不容易出错	57
组织模式随战略而调整	59
经验是无法移植的	60
第二节 管理管理者	63
最高管理层的继任人选决策	63
发挥董事会的作用	65
中层机构不宜臃肿	66
如何做到有效任命	68
成功的管理来自充分授权	69
给下属足够的自由与空间	71
授权不等于放任	73
高层管理者的四项工具	74

第三节 人事管理是最重要的管理.....	76
对知识型员工的激励	76
人事决策是最重要的决策	78
吸纳最优秀的人才	80
家族企业的管理	82
敢于让年轻人扛重担	83
将人才与企业需求相匹配	85
让激励真正发挥作用	87
理想的待遇标准	88
第三章 世上没有理想化的组织模式	91
第一节 世上没有理想化的组织模式	91
个人与组织之间是互利互惠的	91
组织中不断衍生的是无序、纷争与绩效失灵	92
任何组织都不能完全消除冲突	93
信息化组织必须建立在责任的基础上	95
家族企业必须遵守的三条规则	98
家族企业的管理规则	99
第二节 组织结构优化之路——向组织结构要效益	103
维持企业权力的合法性	103
创造一个真正的有机整体	105
如何才能有效摆脱专制	107
让员工实现自我管理	109
变革才能生存	110
组织结构要随企业战略适时调整	112
第三节 赋予组织一个令人激动的目标	114
将企业的使命转化为目标	114
商业思想由企业家的目标彰显	116
目标激励是最大的激励	117
工作目标由其贡献决定	119
制定多种目标并将其具体化	121
用目标管理促使员工自我管理	122



请告诉员工企业对他的期望	123
制定的目标要切实实际	125
第四节 变化的组织，永恒的管理命题	127
人是唯一的管理对象	127
战略上集权，战术上分权	129
打造一个学习型团队	131
寻求组织平衡的协调者	133
发展的关键在于资源整合	134
管理机制的建立应始终放在首位	136
活下来，是第一任务	138
第四章 企业的生存、使命、责任.....	140
第一节 企业生存的唯一目的是引导顾客进行购买	140
站在顾客角度来思考经营	140
顾客是企业的导盲棍	141
从顾客需求中寻找机会	143
产品能给顾客带来什么好处	144
顾客只会为自己的需求埋单	146
适应要求才能赢得需求	147
信誉是无形的资产	149
让顾客觉得物超所值	150
第二节 用短线心态经营，势必付出昂贵代价.....	152
每个人都有为企业创造财富的责任	152
资源配置要着眼于未来	153
一味追求高利润，会危害企业的生存	155
用短线心态经营，势必付出昂贵代价	156
资金与人员的分配决定企业收益	158
第三节 卓越，就是为企业寻找核心能力.....	160
成就来自卓越	160
技术领先是核心竞争力	161
成为多个领域的领先者	163
别被短板遮住眼睛	164

从行业外寻找新的发展理念	166
认清自己的长板及短板	167
培养员工的“禁忌”	168
研究对手，复制其优势	170
第四节 如果还无法成功，就另辟蹊径	172
如果无法成功，就另辟蹊径	172
半块面包总比没有面包好	174
利用对手的失误击败对方	176
一次只做一件事	177
将企业的劣势化为机遇	179
对自己的测度能力不要过于自信	181
第五节 承担社会责任是企业常青的保证	183
社会责任是企业存在的价值	183
责任是企业的生存之本	184
通过承担社会责任提升影响力	186
无视社会责任的企业最终会被社会抛弃	187
主动对企业造成的影响负责	189
管理者对负面影响应该未雨绸缪	190
伟大的企业都有正确的价值观	191
第五章 赢在未来的远见、洞察力与有效决策	193
第一节 战略性计划关注的是当前决策的未来形态	193
战略规划不是预测	193
正确利用趋势而非对抗	194
促使资源转化为成果	196
别用过时的前提条件做决策依据	197
为未来的变化做好准备	199
善用创新创造未来	200
最有价值的战略信息往往来自顾客	202
成功的战略要保持忧患意识	203
第二节 不能为未来做准备，就是为自己掘坟墓	205
精准把握未来的市场需求	205



在今天就开始把握未来	206
将行动立足于现有资源及条件	208
没有任何一个判断是稳操胜券的	209
做好手头工作比空想未来更重要	210
尝试做一件能改变世界的事情	212
真正的成就来自立即行动	213
主动承担开创未来的责任	214
第三节 决策者要站得足够“高”和“低”	216
管理者要为决策找准方向	216
以不变应万变	217
鼓励下属积极参与决策	219
审时度势做决策	220
一旦做出决策就不要犹豫	222
做决策也需要勇气	224
“暂行缓办”就是“不办”	225
用战术性决策解决问题	227
第四节 管理者该如何成功营销而减少推销	230
今天是昨天计划的结果	230
别因为领先而忽视创新	231
放弃没有理由存在的特色产品	232
为产品做出合适的价格定位	234
要明白顾客都是“懒人”	236
只有创造市场才能创造企业	237
销售渠道也要“精耕细作”	238
第六章 变革时代的理性与智慧	241
第一节 企业必须成为变革的原动力	241
自满往往是企业危机的开始	241
变革能使企业获得动力	242
恐惧是抗拒变革的根源	243
做好准备，等待机遇	245
怎么做比做什么更重要	246

要敢于“断臂”	248
在自己最擅长的领域发动变革	249
第二节 知识的特点就是不断变化	251
成为知识整合的高手	251
知识的最大特点就是不断变化	252
创新能力越弱越容易墨守成规	254
只有卸下昨天的包袱，才能拥有明天	255
把握住先机是企业成功的关键	257
管理者的判断力是制胜的先决条件	258
跟上潮流，积极拥抱信息革命	259
第七章 是高歌猛进还是裹足不前	261
第一节 企业发展的假象：是成长还是水肿	261
成长过快，死亡也快	261
专业化、多元化还是一体化	263
轻重不匀，就会难以平稳	264
企业要在变革中获得成长	265
规模无所谓大小，合适就好	267
业务模块越少越容易出成果	268
不断更新自己的知识结构	269
第二节 风险控制就是消灭死	273
建立企业的商业情报系统	273
成功收购六原则	275
不可忽视的公共关系维护	276
构建企业危机管理体系	278
有效控制财务隐患	281
树立一个令员工信服的目标	283
第三节 新事业的发展	286
拥有完善的管理才能存活	286
新事业要以市场需求为导向	287
比起利润，更要重视现金流	288
创业者要善于听取内行人的意见	291



新事业起步不能贪大	292
第四节 企业内部只有成本中心	294
找出企业的成本中心	294
有效的成本控制	296
控制成本要针对大项目	297
高投入并不意味着高产出	298
完全将资源集中于成果	300
有效成本控制的几个前提	301
控制成本要着眼于整个企业	302
削减成本最有效的方法	304
第八章 对创新进行有效管理	306
第一节 创新并不是一种性格特质	306
创业家的职责就是创造性毁灭	306
企业家精神是风险最低的	307
敢于决断是创业家的必备素质	309
不能坚持的创业者只能昙花一现	310
创业家要在变化中成为赢家	312
创新是表现创业精神的特殊工具	313
优秀的企业家一定是个冒险家	315
第二节 创新精神是企业的灵魂	317
创新并不是让你去冒险	317
创新精神是企业的灵魂	319
创新是一张让生意人承担新风险的保单	321
创新是挑战竞争、避免竞争	323
对创新进行管理	325
创新是一件艰难的事情	327
第三节 企业家柔道——把握创新规律的方法	329
重视产业和市场的变化	329
人口数据能预测结果	331
思维决定一切	333
衡量创新绩效的三个方法	334

创新管理的禁忌	336
市场才是创新的焦点	337
企业家柔道.....	339
“孤注一掷”的取胜要诀	341
不图虚名享实惠的“生态利基”战略.....	343
第四节 创新的考验就在于能够创造价值.....	347
创新力强的企业没有对手	347
让企业创新产生成效	349
创新要具备超前思维	350
推陈才能出新	351
有了创意就要行动	353
意外成功是重要的创新机会	355
不一致是创新的征兆	356
第九章 不要迷信所谓的“领袖气质”.....	358
第一节 领导的实质是责任	358
领导的危机意识	358
首席执行官要承担责任，而不是权力.....	360
领导者更重要的是身体力行	361
和下属保持一定的距离	363
挑选领导.....	364
未来的领导是一个知道如何提问的人.....	366
领导者应具备的四种能力	369
第二节 领导者要成为团队的榜样.....	372
优秀的领导是指挥家	372
管理者要确定目标	373
要敢于承担责任	374
通过及时表扬来创造惊喜	376
成功的领导者要以身作则	378
发挥员工的主观能动性	379
高效团队是组织成功的关键	381



第三节 正直是管理者缔结人际关系的基石	383
人脉是管理者成功的基石	383
用良好的人际关系创造生产力	384
管理者要敢担当	386
知识型组织更依赖合作	387
知人善任才能产生最大合力	389
信息化社会更需要有效沟通	390
第十章 靠团队精神达成目标	393
第一节 管理是一种人文艺术	393
员工的人性应得以升华	393
热爱工作，享受工作	395
自主性与责任感缺一不可	397
成长的三种循环模式	399
人是最终的管理核心与归宿	402
管理是一种人文艺术	403
第二节 个人与企业的价值观必须兼容	406
预先建立经营团队	406
让更少的员工制造出更多的产品	409
了解你的团队成员	410
企业的基础是经济绩效	412
相互兼容的价值观是企业高执行力的基础	414
第三节 以倾听者的经验来进行沟通	416
管理者应注意自己的一言一行	416
有效的倾听是沟通的关键	418
学会使用对方的语言	419
充分掌握对方的沟通期望	421
仅有自上而下的沟通是不够的	422



做卓有成效的管理者

· 第一节 ·

对贡献的承诺，就是对有效性的承诺

未予先求得，无异于自断生路

管理精粹

很多管理者更在意自己没有得到的“应有”的职权，结果是他们使自己的工作没有效率。

——《卓有成效的管理者》 德鲁克

精彩阐释

德鲁克认为，如果一个管理者只强调自己的权力，那么不管他对自己的头衔与职位是多么得意，他也只是个下属而已。相反，如果他重视贡献，那么不管他的职位多么低，他实际上就是高层管理人员。这是因为他能对整个机构的经营业绩负责，他所做的工作符合“最高管理层”的实际含义。事实上，机会往往青睐那些勇于付出的人。

一个年轻员工在很短时间内便晋升为公司的管理人员。有人问他成功的秘诀是什么，他这样回答道：“我在试用期的时候就注意到，每天下班后其他人都回家了，而老板却常常留在办公室里工作到很晚。我希望自己能有更多的时间学习一些东西，



于是下班后也留在办公室里，处理一些业务方面的工作，同时给老板提供一些帮助。

“没有人要求我留下来，而且我的行为还遭到一些同事的非议，但我还是坚持这样做了，因为我认为我是对的……我和老板配合得很默契，他也逐渐形成了招呼我帮忙的习惯……”

就这样，这个年轻员工学到了很多技能，并赢得了老板的信任和赏识，进而获得了加薪升职的机会。

可见，贡献多少永远与收获成正比。我们可以再看一个事例。

田迈是一家大型滑雪娱乐公司的普通修理工。这家滑雪娱乐公司是全国首家引进人工造雪机在坡地上造雪的大型公司。

一天深夜，田迈照例出去巡视，突然看见有一台造雪机喷出的不是雪而是水。

凭着工作经验，田迈知道这种现象是由于造雪机的水量控制开关和水泵水压开关不协调而导致的。

他急忙跑到水泵坑边，用手电筒一照，发现坑里的水已经快漫到动力电源的开关口，若不赶快采取措施，将会发生动力电缆短路的问题。这种情况一旦发生，将会给公司带来严重损失，甚至可能伤及到许多人的性命。

一想到这里，田迈不顾个人安危，毅然跳入水泵坑中，控制住了水泵阀门，防止了水的漫延。

随后他又绞尽脑汁，把坑里的水排尽，重新启动造雪机开始造雪。当同事们闻讯赶过来帮忙时，田迈已经把问题处理妥当。但由于长时间在冷水中工作，他已经冻得走不了路了。

闻讯赶来的老总派人连夜把田迈送入医院，才使他转危为安。出院的田迈一星期之后就被老总升为总经理助理。

从以上案例中我们可以看出，在你投入之后，回报就可能会在不经意间出现。强调贡献会使效率不断提高。如果只会抱怨，进而工作效率低下，留给自己的多半是被解雇这条路。

实用指南

如果你能勇于付出且乐于付出，如果你能用“要做就做到最好”的态度完成老板交给你的每一项工作，老板自然会信任你、赏识你，并将更重要的工作交给你去做。而你也将因此掌握更多的经验，拥有更强的个人能力，并且你将比别人拥有更多的晋升机会。