

迄今为止关于德鲁克管理思想内容最全面的大型图书



文彦◎编著

德鲁克全书

中国华侨出版社



德鲁克全书

文彦◎编著

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克全书 / 文彦编著. — 北京 : 中国华侨出版社, 2013.5

ISBN 978-7-5113-3569-2

I. ①德… II. ①文… 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 (2013) 第094453号

德鲁克全书

编 著: 文 彦

出版人: 方 鸣

责任编辑: 茂 素

封面设计: 彼 岸

文字编辑: 江 璐

美术编辑: 刘 佳

经 销: 新华书店

开 本: 1020毫米×1200毫米 1/10 印张: 42 字数: 797千字

印 刷: 三河市万龙印装有限公司

版 次: 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-3569-2

定 价: 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发行部: (010) 58815875 传 真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

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”、“现代管理学之父”。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完整的前提下，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、自我发展等方面的核心理念进行全面透彻的解读。

书中每节内容均分为四个部分：“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；“悦读心得”是让读者记录自己阅读后的感悟。各个部分循序渐进、层层深入。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理论。通过管理，你将看到自己的人生轨迹从此发生不可思议的变化，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瀚海的知识海洋里找到实现卓越管理的方法和工具；普通人则可以跟随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

CONTENTS

第一篇 做卓有成效的管理者

第一章 对贡献的承诺，就是对有效性的承诺	2
未予先求得，无异于自断生路	2
卓有成效的管理者一定是高度负责的人	3
重视贡献是提升成效的关键	4
管理者应常为下属服务	5
与下属共享成果	6
重视贡献是管理者挖掘潜能的重要方法	8
专注于梦想更利于发挥潜能	9
让自己的知识帮助组织成长	10
目标能够产生动能	11
成效来自于对机会的高效利用	12
第二章 卓越是训练出来的——成果管理至上	14
卓越是训练出来的	14
卓越领导的五项修炼	15
树立明确的结果意识	17
人事决策是费时的决策	18
第一次就把事情做对	19
把正确的事情做好，把不必要的工作砍掉	20
要事第一，不值得的事情不要做	21
有效利用二八法则	23
学会拒绝对工作毫无贡献的活动和应酬	24
第三章 时间管理是一项基本技能	26
不要再为昨日的任务而忙碌	26
有效地管理时间	27
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	31
在行动前规划好时间	33
做好时间记录可以提高工作效率	34
浪费时间的因素，是信息功能不健全	35
没有人会因为浪费时间而成功	36





第四章 只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的..... 38

- 人事任命是一个赌注38
- 不要设置不允许犯错误的岗位39
- 一个几个人担任都失败的职位，应该重新设计40
- “少不了的某人”的组织依赖41
- 职位的要求要严格，而涵盖要广42
- 如果缺乏正直和诚实，则足以败事43
- 只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的44
- 最好的机会要搭配最有能力的人45
- 要招募到你比你更强的人46
- 不要过于计较优秀人才身上的小缺陷47
- 让最优秀的人才为我所用49
- 用更具挑战性的任务来激励员工50
- 不犯错的人必然不是优秀的人51
- 岗位与能力要相匹配52
- 让不胜任的人回到原来的岗位上53

第二篇 管理的实践

第一章 管理的定位与成效..... 56

- 管理者要清楚知道“什么是对的”56
- 最重要的管理是关注公司的核心业务57
- 管理不在于“知”而在于“行”59
- 管理的三项任务60
- 管理要对产生绩效负责61
- 用旁观者的眼光审视管理62
- 靠突击来管理是混乱的一种标志63
- 企业机构越简化，越不容易出错65
- 组织模式随战略而调整66
- 经验是无法移植的67

第二章 管理管理者..... 69

- 最高管理层的继任人选决策69
- 发挥董事会的作用70
- 让员工有机会进入高级管理层的候选名单71
- 中层不宜臃肿72
- 如何做到有效任命74
- 失败的晋升是最大的资源浪费75
- 成功的管理来自充分授权76
- 授权不等于放任77
- 高层管理者的四项工具78



第三章 人事管理是最重要的管理	80
降低物质奖励的必要性	80
对知识型员工的激励	82
给知识型员工一个展现才能的舞台	83
人事决策是最重要的决策	84
吸纳最优秀的人才	86
做一个善于找到“神仙手”的管理者	87
敢于让年轻人扛起重担	88
人事决策的重点在于发挥员工的长处	89
不要用完美的观点要求所有人	91
搞清楚所用之人的优势在哪里	92
警惕“劣币驱逐良币”现象	93
将人才与企业需求相匹配	94
一线管理者是组织的根基	95
让知识型员工实现自我管理	96
让激励真正发挥作用	97
理想的待遇标准	99

第三篇 世上没有理想化的组织模式

第一章 世上没有理想化的组织模式	102
个人与组织之间是互利互惠的	102
组织中不断衍生的是无序、纷争与绩效失灵	103
任何组织都不能完全消除冲突	104
信息化组织必须建立在责任的基础上	105
家族企业必须遵守的三条规则	107
家族企业的管理规则	108
第二章 组织结构优化之路——向组织结构要效益	111
创造一个真正的有机整体	111
如何才能有效摆脱专制	113
让员工实现自我管理	114
变革才能生存	115
组织结构要随企业战略适时调整	116
能够作出贡献的组织是最好的组织	117
建立有助于沟通的组织模式	118
确保信息在组织内部畅通无阻	120
第三章 赋予组织一个令人激动的目标	122
将企业的使命转化为目标	122



商业思想由企业家的目标彰显	123
目标激励是最大的激励	124
应清晰列出每个员工应达到的绩效	125
工作目标由其贡献决定	126
制定多种目标并将其具体化	127
用目标管理促使员工自我管理	128
请告诉员工企业对他的期望	129
制定的目标要切合实际	131
建立一个令员工信服的目标	132

第四章 变化的组织，永恒的管理命题.....134

人是唯一的管理对象	134
战略上集权，战术上分权	135
打造一个学习型团队	137
发展的关键在于资源整合	138
管理机制的建立应始终放在首位	139

第四篇 企业的生存、使命、责任

第一章 企业生存的唯一目的是引导顾客进行购买.....142

站在顾客角度来思考经营	142
顾客是企业的导盲棍	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	145
顾客要的是满足，不是低价	146
适应要求才能赢得需求	147
了解新一代消费者，开拓新市场	148
顾客必须被假定是理性的	149
管理者应时常与顾客零距离接触	151
信誉是无形的资产	152
得物超所值	153

第二章 用短线心态经营，势必付出昂贵代价.....155

资源配置要着眼于未来	155
一味追求高利润，会危害企业的生存	156
用短线心态经营，势必付出昂贵代价	157
资金与人员的分配决定着企业收益	158

第三章 卓越，就是为企业寻找核心能力.....160

成就来自于卓越	160
技术领先是核心竞争力	161



成为多个领域的领先者	162
别被短板遮住眼睛	163
新技术将越来越呈现出扩展管理领域的趋势	165
认清自己的长板及短板	166
培养员工的“禁忌”	167
研究对手，复制其优势	169
让顾客说出企业的优势	170

第四章 如果还无法成功，就另辟蹊径.....172

如果还无法成功，就另辟蹊径	172
半个面包总比没有面包好	173
利用对手的失误击败对方	175
一次只做一件事	176
将企业的劣势化为机遇	177
对自己测度能力不要过于自信	178

第五章 承担社会责任是企业常青的保证.....180

社会责任是企业存在的价值	180
通过承担社会责任提升影响力	181
主动为企业造成的影响负责	182
管理者对负面影响应该未雨绸缪	183

第五篇 赢在未来的远见、洞察力与有效决策

第一章 战略性计划关注的是当前决策的未来形态.....186

战略规划不是预测	186
正确利用趋势而非对抗	187
别用过时的前提条件作决策依据	188
为未来的变化做好准备	189
善用创新创造未来	190
最有价值的战略信息往往来自于顾客	192
成功的战略要保持忧患意识	193

第二章 不能为未来做准备，就在为自己掘坟墓.....195

精准把握未来的市场需求	195
在今天就开始把握未来	196
将行动立足于现有资源及条件	197
没有任何一个判断是稳操胜券的	198
做好手头工作比空想未来更重要	199
尝试做一件能改变世界的事情	200
真正的成就来自于立即行动	201



主动承担开创未来的责任 202
 通过塑造新观念让未来成真 203

第三章 决策者要站得足够“高”和“低” 205

有效决策的第一步：为什么会有不同意见 205
 管理者要为决策找准方向 206
 审时度势做决策 207
 做决策时，长远发展和权宜之计要通盘考虑 208
 决策者要站得足够“高”和“低” 209
 边界条件越是清晰明确，决策的有效性就越大 210
 一旦决策就不要犹豫 211
 理所当然做出的决策往往是不正确的 212
 不要以全员一致赞同的方式决定事情 213
 能被人接受的决策未必是最好的决策 215
 决策是为了防止恶化或抓住良机 216
 决策也需要勇气 217
 “暂行缓办”就是“不办” 218
 用战术性决策解决问题 220
 用战略性决策改变全局 221
 有效的决策者会运用反面意见 222
 不转化为行动的决策形同虚设 223

第四章 管理者该如何成功营销而减少推销 225

真正的营销是满足“顾客考虑的价值” 225
 今天是昨天计划的结果 226
 别因为领先而忽视创新 227
 市场和分销渠道常常比产品更重要 228
 放弃没有理由存在的特色产品 229
 为产品做出合适的价格定位 230
 要明白顾客都是“懒人” 232
 市场潜力比当前销售额重要得多 232
 营销的最高境界就是消除推销 234
 只有创造市场才能创造企业 235
 销售渠道也要“精耕细作” 236
 企业要认清自己的生态位 237

第六篇 变革时代的理性与智慧

第一章 企业必须成为变革的原动力 240

自满往往是企业危机的开始 240
 管理变革最有效的方法就是主动创造变革 241
 变革能使企业获得动力 242



做好准备, 等待机遇	243
怎么做比做什么更重要	244
要敢于“断臂”	245
通过自我淘汰来防止被对手淘汰	246
在自己最擅长的领域发动变革	247
创建利于创新的组织结构	248
我们无法驾驭变革, 我们只能走在变革之前	249
第二章 知识的特点就是不断变化.....	252
成为知识整合上的高手	252
知识的最大特点就是不断变化	253
创新能力越弱越容易墨守成规	254
把握住先机是企业成功的关键	255
管理者的判断力是制胜的先决条件	256
跟上潮流, 积极拥抱信息革命	257
第七篇 是高歌猛进还是裹足不前	
第一章 企业发展的假象: 是成长或是水肿.....	260
成长过快, 死亡也快	260
专业化、多元化还是一体化	261
轻重不匀, 就会难以平稳	262
企业要在变革中获得成长	263
规模无所谓大小, 合适就好	264
业务模块越少越容易出成果	266
企业是否多元化取决于其核心竞争力	267
真正的成长绝不是简单地数量累加	268
第二章 风险控制就是消灭死亡.....	269
善于收集与利用商业情报	269
成功收购六原则	270
如何建立一个消除危机的有效机制	271
不可忽视的公共关系维护	273
构建企业危机管理体系	274
有效控制财务隐患	276
收购的难点在于文化重组	278
第三章 新事业的发展.....	280
拥有完善的管理才能存活	280
新事业要以市场需求为导向	281
比起利润, 更要重视现金流	282



创业者要善于听取内行人的意见	283
新事业起步不能贪大	284

第四章 企业内部只有成本中心.....286

找出企业的成本中心	286
有效的成本控制	287
控制成本要针对大项目	288
完全将资源集中于成果	289
不要在毫无成效的事情上浪费资金	290
有效成本控制的几个前提	291
不敢裁员，成本控制就会成为空谈	292
控制成本要着眼于整个企业	293
削减成本最有效的方法	294
要把降低成本变成一个长期策略	295

第八篇 对创新进行有效管理

第一章 创新并不是一种性格特质.....298

创业者的职责就是创造性毁灭	298
企业家精神是风险最低的	299
创新并不是一种性格特质	300
敢于决断是创业者的必备素质	302
不能坚持的创业者只能是昙花一现	303
创业者要在变化中成为赢家	304
创新是表现创业精神的特殊工具	305
优秀的企业家一定是个冒险家	306

第二章 创新精神是企业的灵魂.....308

创新并不是让你去冒险	308
创新精神是企业的灵魂	310
创新是一张让生意人承担新风险的保单	311
创新是挑战竞争、避免竞争	312
对创新进行管理	314
创新是一件艰难的事情	315

第三章 企业家柔道——把握创新规律的方法.....317

人口数据能预测结果	317
思维决定一切	318
衡量创新绩效的三个方法	319
创新管理的禁忌	320



市场才是创新的焦点	321
企业家柔道	322
“孤注一掷”的取胜要诀	324
不图虚名享实惠的“生态利基”战略	325
第四章 创新的考验就在于能够创造价值.....	328
创新力强的企业没有对手	328
让企业创新产生成效	329
创新起点越低越容易成功	330
创新要具备超前思维	331
检验创新要看能否创造价值	332
推陈才能出新	333
问题在于缺乏创意的执行	334
意外成功是重要的创新机会	336
意外失败隐藏着巨大的创新机遇	337
不一致是创新的征兆	338
将顾客的挑剔看作创新机会	339
新知识未必是最可靠的创新来源	339

第九篇 不要迷信所谓的“领袖气质”

第一章 领导的实质是责任.....	342
首席执行官要承担责任，而不是“权力”	342
保持孤独、疏远和严肃的总裁性格	343
挑选领导	344
未来的领导是一个知道如何提问的人	345
领导者应具备的四种能力	347
第二章 领导者要成为团队的榜样.....	349
管理精神能为卓越领导奠定基础	349
优秀的领导是指挥家	350
优秀管理者必须明确组织使命	351
管理者要确定目标	352
要敢于承担责任	353
通过及时表扬来创造惊喜	354
要求严格的领导最懂得知人善任	355
拥有要求严格的管理者是公司的福音	356
严格要求比一味爱护更适用于管理	357
赢得信任才能拥有追随者	358
高效团队是组织成功的关键	360
管理者要敢担当	361

**第三章 正直是管理者缔结人际关系的基石·····363**

人际关系是管理者成功的基石·····	363
知识型组织更依赖合作·····	364
知人善任才能产生最大合力·····	365
信息化社会更需要有效沟通·····	366
促进下属间“1+1>2”的互补合作·····	368
让下属成为英雄·····	369

第十篇 靠团队精神达成目标**第一章 管理是一种人文艺术·····372**

员工的人性应得以升华·····	372
热爱工作，享受工作·····	373
自主性与责任感缺一不可·····	375
成长的三种循环模式·····	376
人是最终的管理核心与归宿·····	378
管理是一种人文艺术·····	379
激发下属的巨大潜能·····	381

第二章 个人与企业的价值观必须兼容·····383

预先建立经营团队·····	383
让更少的员工制造出更多的产品·····	385
了解你的团队成员·····	386
企业的基础是经济绩效·····	387
用团队精神取代个人英雄主义·····	389
升迁是有陷阱的·····	390

第三章 以倾听者的经验来进行沟通·····392

管理者应注意自己的一言一行·····	392
倾听的质量是沟通的关键·····	393
学会使用对方的语言·····	394
充分掌握对方的沟通期望·····	395
用心倾听下属的意见·····	396
善于听取不同的声音·····	397
多说“我们”少说“我”·····	398
让目标管理为沟通效果加分·····	399

第一篇

做卓有成效的管理者





第一章

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

2 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新技能，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