

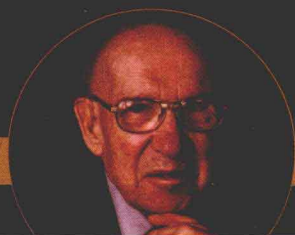
普
华
经
管



Adfaith
正略钧策

德鲁克 管理思想精粹 大全集

唐华山◎编著



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

德鲁克虽已作古，但是他的著作却穿越时空，
滋养着每一位朝气蓬勃的企业家和他们生机勃勃的企业。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

德鲁克管理思想精粹大全集

唐华山 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

德鲁克管理思想精粹大全集 / 唐华山编著. — 北京:
人民邮电出版社, 2012. 11
ISBN 978-7-115-29560-6

I. ①德… II. ①唐… III. ①德鲁克,
P.F. (1909~2005) — 管理学 — 思想评论 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第227206号

内 容 提 要

本书对管理大师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髓。全书将德鲁克的管理思想按战略决策、组织绩效、人事管理、领导才能、组织建设、市场营销等类别展开,并以“德鲁克如是说+思想解读+精粹提炼+管理启示”的模式为读者提供全方位的理论讲解和行动指南。

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。

德鲁克管理思想精粹大全集

-
- ◆ 编 著 唐华山
责任编辑 乔永真
 - ◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 18.5 2012 年 11 月第 1 版
字数: 191 千字 2012 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-29560-6

定价: 38.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

| 前言 |

作为一位影响深远、奠定了现代管理学基础的大师，德鲁克虽然已于 2005 年离世，但他丰厚的著述、深刻的思想依然熠熠生辉。当今市场营销学的权威、现任美国管理科学联合市场营销学会主席的菲利普·科特勒坦言：“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。”菲利普·科特勒在学术上将德鲁克尊为父辈，可见其对德鲁克的敬仰之情。

“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。作为管理学大师，德鲁克不仅将管理学开创成为一门学科，更以其高瞻远瞩的理论指导诸多商业巨擘取得了辉煌业绩。英特尔的安迪·格鲁夫用这样的文字来表达他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。事实上，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。德鲁克虽已作古，但是他的著作却穿越时空，滋养着每一位朝气蓬勃的企业家和他们生机勃勃的企业。

德鲁克管理学著作的一大特点是：统计数据少、管理模型少，但他那一个个富有洞察力的犀利观点却令读者有醍醐灌顶之感。读他的著作，我们得常常掩卷深思。他总是

能站得更高，抓住根本，直指要害，提供策略，这正是他的理论能让那些杰出的企业家们深深受益的重要原因。他重视知行合一，强调理论对实践的指导性；又不像某些学者，沉溺于数据分析、模型设计之中，而忽视了企业的目标使命，被数据、模型牵着鼻子走。他的每个观点都是他通过接受大量咨询，在对企业进行深入观察、分析后形成的深刻见解。因此，他提出的，常常是普遍存在但又极易被忽视或者误解的问题。

“没有反对意见，就不做决策”是德鲁克的一个著名观点。通常人们认为，只有参会者一致通过的决议，甚至没有人提出异议的决议，才是最优的、最稳妥的。德鲁克则指出了这一认识的危险性。他认为，一项正确的决策，必须从正反不同的意见中才能获得。没有尽善尽美的战略决策，人们总要付出代价。对相互矛盾的目标、相互矛盾的观点及相互矛盾的重点，人们总要进行平衡。最佳的战略决策只能是近似合理的，而且总是带有风险的，这也正是商机。至于那种先有结论再找证据、先有立场再寻理由的做法，表面上看起来似乎与提议者高度一致，实则脱离实际、隐瞒问题的危险，是应该坚决反对的。然而，不少企业的决议恰恰就是在这种“没有异议”、“大家一致同意”的情况下自欺欺人地作出的，这种看似稳妥的决策，其恶果必然会在后来的某一时刻暴露出来，最终受害的必然是企业。因此，我们要谨记，当没有异议时，要再观察、调研、讨论，而不是仓促决断。

“组织的重点必须放在机会上，而不是放在问题上。如果组织把精力放在出成果的地方，即放在机会上，那么就会有兴奋感、冲动感。”这是德鲁克的又一为企业发展指点迷津的观点。德鲁克认为一个企业的价值就是其使命，而一个企业只有在不断地迎接机遇中，才能获得成长、实现使命。同样，这一观点也源于德鲁克对机遇的独特理解，他反对故步自封地解决问题。他说，管理是一种器官，是赋予机构以生命的、动态的器官。“器官从来都不是由它们做些什么，更不用说由它们怎么做来确定的。它们是由其贡献来确定的。”大师就是大师，德鲁克把企业放置于社会的总体框架下去透析、衡量其作用和战略，这和我们欣赏油画是一个道理。看油画离得太近，入眼的就只有斑驳的色块，要欣赏油画的整体美感是需要距离的。

德鲁克还说：“除非战略评价被认真地和系统地实施，也除非战略制定者决意致力于取得好的经营成果，否则一切精力将被用于为昨日辩护，没有人会有时间和精力开拓今天，更不用说去创造明天。”凡事不进则退，不论是企业还是个人，如果陷入为昨日辩护的泥潭，则是对生命力最大的杀伤。

“一个企业只能在企业家的思维空间之内成长，一个企业的成长被其经营者所能达到的思维空间所限制！”这句简短的话，一语中的地揭示了企业的生命密码。德鲁克以

其睿智的眼光，透过万千纷繁复杂的经营现象，看到了企业发展的真正制约因素——企业家的思维空间。企业都是在企业家的思维空间里成长的，企业的问题，说到底都是企业家的问题。一个思维开阔的企业家，才能缔造出根深叶茂的、能实现重大使命的企业。对这一概念的理解，如果我们能结合德鲁克对管理的界定来分析，就会更加全面、深刻。他说，“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。”由此可见，一个企业家要想担当界定企业使命的任务，提升激励与组织人力资源的领导力，就需不断开阔自己的思维空间，与时俱进、迎难而上。

.....

德鲁克享年 95 岁，一生孜孜以求，笔耕不辍，留下了 39 部著作，其中英明的观点不胜枚举。为了让广大读者尤其是企业经营者能在有限的时间里，对大师的管理学精华有所了解和感悟，从而指导自己的实践，我们特意呈上了这本《德鲁克管理思想精粹大全集》。该书将德鲁克的管理思想精华全面展现出来，每篇讲述一个经典管理理念，读来备受启迪。

“在所有的管理学书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。”这是微软总裁比尔·盖茨的体会。那么，读完本书，您的感受将会怎样？

在本书的策划与创作过程中，作者得到了尚晓娟、郑月玲、郭东华、邱草、唐秀娟、胡芹、郑海龙、崔艳、赵震凤、李彩莉、毕锋、王晓蕾、郑海涛、闫龙、冉现荣、郑茂章、单文元、邱素娟、唐洪飞等人的大力支持和帮助，没有他们的积极参与，本书是很难面世的，在此向他们深表谢意。

| 目 录 |

第 1 章 管理综述：管理是一种人文艺术 /1

管理是一种实践，不在于“知”而在于“行”	1
管理经验无法移植，切勿生搬硬套	2
管理者必须与属下保持一定的距离	4
企业管理必然会面临的三大挑战	5
21 世纪 CEO 的职责	6
从旁观者的视角审视管理	8
管理不可或缺，它是一种人文艺术	9
动荡时代的管理法则	10
管理人员是一个企业的基本资源	12
管理者要学会尊重他人	13
管理的三项主要任务	14
小企业更需要高度的管理	15

管理要以人为本	16
管理者的五项工作与四大难题	18
管理者必须明确“什么是对的”	20
系统化地改进你的组织	21
不要把企业管理当成“人为控制的试验”	22
一味追求高利润率并不可取	23
一味强调盈利性是管理中最糟糕的做法	24

第 2 章 战略决策：遵循科学的决策模式 /26

决策并非先从收集事实入手，而应以见解为先	26
思考要全球化，行动要本地化	28

遵循原则，减少错误决策·····	29
容易作出的决策往往是不正确的·····	31
区分必要和不必要的决策·····	32
不要自作聪明地预测未来事件·····	33
正确对待可测度事件和不可测度事件·····	34
不要用过时的前提条件做决策依据·····	35
不应在大家没有异议时才做决策·····	36
决策的目的与基本特性·····	38
将决策转化为实际行动·····	39
制定一个可以化解危机的管制措施·····	41
为企业制订长久的战略性计划·····	42
企业必须建立自己的事业理论·····	43
让你的企业健康地成长·····	44
新世纪的战略联盟的五项法则·····	45
不求最大，但求最优·····	47
构建企业危机管理体系·····	48
管理者必须学会避免错误的妥协·····	50
不良组织的常见症状·····	51

第3章 组织绩效：绩效是衡量管理的最终标准 /53

管理要对产生绩效负责·····	53
卓有成效是一种习惯·····	54
界定公司的绩效与成效·····	55
绩效是衡量管理的最终标准·····	56
绩效评估中的四个关键问题·····	57
在绩效要求中，错误在所难免·····	58
将组织绩效与个人成绩结合起来·····	60

利润是对企业绩效的最终检验标准·····	61
工作细分是大势所趋·····	62
关注公司的核心业务，能外包的尽量外包·····	64
企业需要进行系统化的放弃·····	66
局部的改进或提高，并不一定能改善整体的功效·····	67
掌握成本与价值信息才能创造出绩效与成果·····	68
成本控制应以“预防为主，治疗为辅”·····	69

第4章 人事管理：合理安排岗位，大胆进行授权 /71

人事部门更应有策略·····	71
人事决策是唯一关键的决策·····	72
如何达到科学合理的人事安排·····	74
资金与人员的分配决定着组织的表现·····	75
知识型员工是企业最宝贵的资产·····	76
挑选领导的秘诀·····	78
大胆放权，合理监控·····	79
用人应用其长而避其短·····	80
避免用人失当的基本准则·····	82
有效任命要遵循的五大步骤·····	83
搞清楚所用之人“好在哪里”·····	85
“有权无责”与“有责无权”都不可取·····	87
慎重挑选继任人选·····	88

第5章 领导才能：领导者要具备哪些才能 /90

领导者应具备的四种能力	90
问对问题是成功领导的第一步	91
成功领导者的共同特质	92
高层管理的重要任务	93
领导不是特权，而是有责任的工作	95
先界定问题，再解决问题	97
关注贡献是卓有成效的关键	98
领导者的真正才能	99
激励员工不要过分依赖物质奖励	100
了解员工不同层次的需求	102
金钱并不能真正留住员工	103
有责任的员工会将取得成效当	
个人责任	104
让业务贡献的大小决定地位	106
管理人员不是天生的，而是培养	
出来的	107
使平凡的人能做不平凡的事	108
才能本身毫无用处，付诸实践才有	
价值	109

第6章 组织建设：科学搭建组织架构 /111

公司也是一个政治机构	111
根据企业实际情况科学设计	
管理组织	112
建立适当的企业规模	113

为新企业制定合理的财政策略	114
高层管理的组织结构	116
在成长期便要开始建立经营团队	117
中层管理层不宜臃肿	118
为成长中的新企业组建管理团队	119
将组织打造成注重机遇的团队	120
组织的“文化”必须超越社区范围	121
培养员工三禁忌	122
将员工提升到未来高级管理层的	
候选人中	123
企业的两种主要功能	124
发挥董事会的作用	125
短期最优化会构建合理的长远未来	127

第7章 目标管理·自我管理·时间管理 /128

企业的使命和任务必须转化为目标	128
目标管理在最大限度上解放了	
团队成员的活力	129
目标管理和自我控制是一种	
管理哲学	131
为组织确立明确的目标	132
协调企业的近期和远期目标	133
将新项目作为一个独立业务	134
目标管理的最大好处	135
建立一个令员工信服的目标	136
正确使用目标进行管理	137
自我管理是一种革命	139
明确自己的长处所在	140

明确自己的工作风格	141
时间是最宝贵的财富	143
认识你的时间	144
重新分配自己的时间	146
有效汇集、整合自己的时间	147
养成要事优先的好习惯	149
正确认识时间与未来的关系	150
管理好自己的下半生	151

第 8 章 市场营销：顾客买的不是“产品”，而是一种需要的满足 /153

企业的目的是创造顾客	153
不要去改造顾客，而是要满足顾客	155
市场营销的四条重要经验	156
电子商务将挤垮传统分销渠道	158
脆弱产业和市场结构	159
“消费者至上主义”是“市场营销的耻辱”	160
为产品作出合适的价格定位	161
用“价格主导成本”定价模式为产品定价	162
主动淘汰过时产品	164
瞄准全球竞争战略	165

第 9 章 创新精神：组织的核心优势是创新 /167

创新精神是企业的灵魂	167
------------------	-----

组织的核心优势是创新	168
创立新型的企业家精神	170
创造一个真正的有机整体	171
创新并非天才的专利	172
系统化创新的七大来源	173
创新管理要遵循的原则	175
意外创新获得的成功	176
如果老不成功，就要另辟蹊径	177
变则兴，不变则亡	178
预先寻求应对变革的系统方法	180
保护只会让事情变得更糟	181
积极寻求变革	183
组织的连续性与变革的平衡	184

第 10 章 学习与发展：增强学习意识，专注个人发展 /186

规划好自己的职业生涯	186
更新知识结构，将持续学习当成任务	187
唯有追求完美之心，才能成就完美之事	188
发掘自身的成功	190
如果组织不适合自己的，不妨另谋他就	191
“管理”上司的诀窍	192
在熟悉的领域内领跑	193
尽量将自己的长处和价值观结合起来	194
诚实的力量是巨大的	195
了解你身边的人	197

沟通的主角在于接受信息的一方	198
借助对方的力量来击败对方	199
自己不是别人的评判者	201

第 11 章 工作原则：热爱自己的工作， 才能成就辉煌自我 /203

将正确的事情做好	203
最重要的是态度	204
专心做好一件事	205
取得成就的精神	207
使工作富于生产力	208
正确认识组织和个人的关系	209
享受工作相当于享受生活	210
做好准备，等待机遇	212
危机发生的关头是呼唤领导出现 的时刻	213
把社会问题看作是企业的机会	214
从行业外寻找新的发展理念	215
将企业的弱点转变为机遇	216
把失败看成出现创新机遇的征兆	217
竞争力标杆分析	219
充分发挥现有的力量	220
明确所在企业的核心优势	221
成长的三个循环	222

第 12 章 知识经济·信息革命·社 会责任 /224

市场为特定知识产出经济回报	224
---------------	-----

知识是现代社会的核心推动力	225
技术知识型工人将成为优势的 社会力量	226
从数据到信息普及	227
所有员工都应该担负起信息化的 责任	228
信息化组织需要高度的自律性	230
真正的信息革命才刚刚开始	231
信息时代的管理问题	232
收集与利用商业情报	233
情报系统的最终测试标准	234
有意义的事件比事件本身重要得多	236
善意并不意味着承担了社会责任	237
企业的社会责任	238
既需要自主性，也需要责任感	240
管理者的首要社会责任	241

第 13 章 收购与创业：收购并原则， 创业有策略 /243

成功收购企业要遵循的六个原则	243
及时向被收购公司提供最高层 管理人员	244
成功的收购在于能为被收购公司 带来什么	245
在两个企业实体间建立起共同文化	246
收购必须尊重企业及企业价值	248
创业者常用的四个策略	249
家族企业的生存之道	251
私营企业存在的理由	252

第 14 章 其他观点：大数无形，管理无止境 /254

组织的“原则”	254
将企业理论转化为行动	255
组织伦理的焦点所在	256
别太贪心，半块面包总比没有 面包好	257
理想的待遇结构是怎样的	258
很多事情是无法量化的	259
资产剥离是一个“营销”问题	260
合理的前期投资	262
两句应该铭记一生的名言	263
什么时候应该果断放弃	264
经济活动并非生活的唯一要义	265
企业参谋应遵循的原则	266

从事参谋工作必须注意的事项	267
公共关系的作用	268
短期现象没有系统只有混乱	270
稳定和凝聚力来自于强烈的不 平衡之中	271
经济社会的进步是管理的产物	272
掌握变化中的经济特性	273
小心管理层在数字上捣鬼	274
平衡企业的三种角色是管理者的 重要任务	275
关于社会生态学	277
巨变时代的战略基础	278
可支配收入的变化新趋势与 通胀问题	279

附录 彼得·德鲁克生平小传

管理综述：管理是一种人文艺术

管理是一种实践，不在于“知”而在于“行”

▼ 德鲁克如是说 ▲

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，其唯一权威就是成就。（详见彼得·德鲁克《变动中的管理界》及其他相关著作。）

▼ 思想解读 ▲

德鲁克认为：“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，其唯一权威就是成就。”管理水平的高低，将直接影响企业绩效的高低，甚至决定企业的生存发展。

德鲁克还说：“我坚信根本价值观念的存在，特别是在人文领域里，但我不相信世上有一个正确答案。”

通用汽车公司的经理人认为，他们找到了有效管理的原则，并深信这些原则就是金科玉律，是不容置疑的。而在德鲁克看来，管理者所发现的类似原则一类的东西，不过是找到了能够给人带来启发的观点。

在这一点上，德鲁克重视于实践，他的研究方法与众多注重理论的学者不同，也许像他所说：“可能是因为在学术界算不上声名显赫，我坚持认为许多答案都很有可能是错的……而对一项管理策略进行的测试……意义并不在于答案的对错，而要看它是否行之有效。”

德鲁克强调，管理是一种实践而非什么神学的分支，不要把管理搞得那么神乎其神；或者干脆说它是一门“临床”学科。管理测试也就相当于评价药品试验的效果，关键不是看治疗过程是否体现了“科学性”，而是要看被医治的对象是否减轻了病痛。

20世纪中叶，德鲁克出版的《管理的实践》一书为全世界企业管理者们带来了巨大的力量。当时世界正处于第二次世界大战后经济复苏的关键时刻，企业在生产效率、提高利润等实践方面缺少管理科学的指导。《管理的实践》中没有方程式、曲线图和数学公

式，甚至没有一张表格，而是以浅显的道理告诉我们管理的性质、职责等一些实际问题。德鲁克告诉我们管理学不是一种高高在上的很高深的理论，而是一种实践，是与实践紧密结合的行为。

管理在企业中处于核心位置，是生产力的中心环节。管理具有自身的技巧、工具和方法，是一种实实在在的工作。德鲁克把管理比喻成组织的一种器官，而且是有生命力的能动器官，管理依附于组织而存在，没有组织就不可能有管理。但他同时又指出，如果缺少科学管理，那么组织也只能是一群乌合之众，根本谈不上任务和目标的实现。

管理是一门学科，管理人员付诸实践的是管理学而非经济学、计量方法或行为科学。正像一位医生付诸实践的并不是验血、一位生物学家付诸实践的并不是显微镜、一位律师付诸实践的并不是判例那样。

■精粹提炼■

📁 管理是一种实践，不要迷信什么金科玉律。

📁 在借鉴任何一种管理理论时，要根据企业实况，不可一味套用。

📁 作为一名管理者，光有高深的理论是不行的，还需要你将这些理论应用于实际工作中，并能够产生积极效果，创造无穷价值。

■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：

管理经验无法移植，切勿生搬硬套

■德鲁克如是说■

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；每个人都必须自己去闻玫瑰。

（详见彼得·德鲁克《管理学案例》及其他相关著作和访谈。）

思想解读

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、美国西尔斯百货公司、美国电话电报公司、日本索尼公司、德国卡尔蔡司集团、瑞典萨博汽车公司、瑞典沃尔沃汽车公司、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。”

在一次答记者问中，记者这样问德鲁克：“现今世界变化非常快，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，您有什么建议？”

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。”

“最大的挑战是如何通过组织的设计，系统地提供精确的管理实务经验（而非所谓的成功经验）给年轻一辈的经理人，让他们得以从中得到启发，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，则是通过我过去六年一直在倡导的‘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。”

精粹提炼

管理的技巧、能力、经验不能生硬地移植到其他机构中去。

不要照搬其他企业的成功经验，尽管那些经验看起来是那么完美，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：

管理者必须与属下保持一定的距离

■ 德鲁克如是说 ■

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。）

■ 思想解读 ■

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，通用汽车公司曾辉煌一时。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汽车公司总裁的50多年时间里，没在通用汽车公司结交一个朋友。要想和他成为真正意义上的朋友也可以，那前提就是——你先离开公司，之后才能与他建立真正的情谊。而且，他从不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。

然而，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，更是有情趣的人。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，他在担任通用汽车公司总裁以后，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一面。

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，并给我比常人高很多的薪水，不是让我来交朋友拉关系的，我的工作评估企业里的人表现如何，从而作出正确的人事决策，假如我和某些同事有极深的交情，自然就会有好恶之分，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，也不可能有人，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。唯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。”

■ 精粹提炼 ■

📁 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，必须得作出必要的牺牲。

📁 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：

企业管理必然会面临的三大挑战

■ 德鲁克如是说 ■

管理面临的三个挑战——提高生产率的挑战、“手工工人的危机”以及如何衡量与提高知识工作的生产率问题。（详见彼得·德鲁克网上管理课程及其他相关著作。）

■ 思想解读 ■

现代企业处于一个前所未有的发展时代，也正面临着前所未有的机遇和挑战，这就对现代企业管理提出了新的要求。现代管理面临着以下三个紧急的挑战。

第一个挑战：提高生产率的挑战。

这是一项艰巨的任务，德鲁克指出第二次世界大战后发展的主要动力是世界范围内