

MENGXIANG YU ZHUIQIU

管理不仅是一种学问，也是一种精神。

正确的管理方法，才能事半功倍。

跟随大师的脚步，成就自己的人生！

助你彻底领悟
管理的精髓
给你实现梦想的
动力和勇气



梦想与追求

彼得·杜拉克管理思想

赵强◎编著

全书



地震出版社

MENGXIANG YU ZHUIQIU



助你彻底领悟
管理的精髓
给你实现梦想的
动力和勇气

梦想与追求 彼得·杜拉克管理思想

赵 强◎编著

全 书



地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

梦想与追求: 彼得·杜拉克管理思想全书 / 赵强编著. —北京:
地震出版社, 2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5028 - 3994 - 9

I. ①梦… II. ①赵… III. ①管理学—通俗读物

IV. ①C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 014035 号

地震版 XM2412

梦想与追求——彼得·杜拉克管理思想全书

赵 强 编著

责任编辑: 范静泊

责任校对: 孔景宽

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68721982

传真: 68455221

E-mail: seis@mailbox.rol.cn.net

http://www.dzpress.com.cn

经销: 全国各地新华书店

印刷: 九州财鑫印刷有限公司

版 (印) 次: 2012 年 4 月第一版 2012 年 4 月第一次印刷

开本: 787 × 1092 1/16

字数: 229 千字

印张: 16

书号: ISBN 978 - 7 - 5028 - 3994 - 9 / C (4666)

定价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

彼得·杜拉克是现代管理学创始人，是管理学界的精神领袖，他几乎历经了整个20世纪的沧桑。作为一位卓越的管理学家和思想家，他不仅用自己的智慧引领了一个时代，而且也必将对将来的社会产生深远的影响。他以其睿智的大脑，深邃的眼光以及宽广的视野留名史册。

彼得·杜拉克于1909年11月19日出生于维也纳，其父为奥地利财务官员，母亲是奥地利率先学习医科的妇女之一，1931年，杜拉克获得法兰克福大学法学博士学位；1942年，受聘为通用汽车公司顾问；1945年，创办杜拉克管理咨询公司，自任董事长；1946年，出版《公司的概念》，对成功的大企业做了细腻而独到的分析；1950年起，长期担任纽约大学商业研究院的管理学教授；1954年，出版《管理的实践》，奠定了其大师的地位，并标志着管理学的诞生；1966年，出版《卓有成效的管理者》，成为他的经典之作；1973年，出版《管理：任务、责任、实践》，该书被誉为管理学的《圣经》；1971年起，任教于克莱蒙特大学的管理研究生院，2002年6月，接受美国前总统布什颁赠的美国最高荣誉勋章“总统自由奖章”。

从杜拉克的生平当中，我们可以看到，他一生都在追求卓越。他早年被意大利作曲家威尔第的歌剧《福斯塔》的美感深深地震撼了，更让他震



憾的是，他发现这是威尔第80岁时谱写的最后一部作品。他发现威尔第在谈到创作《福斯塔》时说：“我一生都是音乐家，且一直极力想达到完美的境界，而我一直很困惑自己是否已达到这个境界，只是下定了决心再努力一试。”这段话成了杜拉克一生追求完美的座右铭。

杜拉克一生共创作了39本书，仅从85~95岁这10年中就出版了10本著作。他的书籍被翻译成30多种文字，传播到130多个国家，极为畅销。杜拉克一生都非常勤奋，也正是因为这种超常的勤奋，使他一直保持着睿智的头脑。杜拉克向我们展现出来的，是对于梦想的不断追求所能达到的结果，他给我们留下的，不仅仅是管理思想的精髓，还有人生境界的提高。

本书把杜拉克的思想分为10个部分，从“梦想与追求”的角度对大师的思想重新解读：怎样成为一个梦想管理者？怎样实现有效管理？怎样看待组织以及组织的目标？怎样在动荡变化的社会中立于不败之地？怎样合理决策，追求完美经营？怎样赋予绩效以生命力？怎样管理自己的梦想？一位管理者的工作是否成功，是否有效，衡量的标准就是上述问题的答案，同时，这些问题也向我们展现了管理者应该努力的方向——坚守梦想，不懈奋斗。

杜拉克已经不在，但他的著作仍然给我们提供着取之不尽，用之不竭的思想源泉。我们能够认识到的是，管理学在今天，比以往任何时候都有着重大的作用，那么，如何深刻地认识管理学思想的精髓呢？请沿着本书的脉络，享受伟人的指引吧。

目 录

第一章

谁是梦想管理者

- 一、并非人人能当管理者 / 2
- 二、梦想是动力之源 / 5
- 三、管理者的追求 / 9
- 四、管理者的素质、能力决定企业命运 / 12
- 五、梦想是一种隐性管理文化 / 15
- 六、怎样管理员工的梦想与追求 / 19
- 七、朴实高效的梦想管理法则 / 22

第二章

实现有效管理

- 一、管理的宗旨与使命 / 28
- 二、管理必须兼顾“现在”与“将来” / 31
- 三、员工的成就是管理工作的重要目的 / 35
- 四、管理工作包括社会责任 / 38
- 五、管理者的工作概述 / 41
- 六、牢记改善管理的三大步 / 44
- 七、管理职位要合理设计 / 47



第三章

组织与人力资源管理

- 一、组织的结构 / 52
- 二、组织的关键业务 / 56
- 三、组织中各项业务的贡献 / 59
- 四、组织结构的基本条件 / 61
- 五、人事决策的准则和步骤 / 66
- 六、职位与人相对应，各司其职 / 69
- 七、组织设置必须规范 / 73
- 八、组织“砖瓦”拼接好 / 76

第四章

目标与信息的管理

- 一、目标管理即成果本身 / 80
- 二、如何设定目标 / 83
- 三、信息化组织与传统组织的区别 / 86
- 四、管理者需要具备的信息能力 / 90
- 五、如何做到全面掌握与理解信息 / 94

第五章

在动荡变化中实现梦想管理

- 一、立足眼前，放眼未来 / 98
- 二、明确任务，追求卓越 / 101
- 三、合理配置，优化资源 / 104
- 四、管理有时间范围 / 108
- 五、解决问题，坚守梦想 / 111
- 六、放弃保护，确立竞争上乘战略 / 115

第六章

合理决策，追求完美经营

- 一、明确管理对象的宗旨及使命 / 122
- 二、追求有效的决策 / 126
- 三、成败之源——经营假说 / 130
- 四、在经营规模中实现兼并梦想 / 134
- 五、警惕错误，实现追求 / 138
- 六、关注团队动态，切除不良因素 / 143

第七章

给绩效以生命力

- 一、追求正确清醒的利润计算 / 148
- 二、实现有效的成本削减 / 152
- 三、提高资本生产率的基本规则 / 156
- 四、测定员工的生产率 / 159
- 五、以公平公正且公开为原则 / 163

第八章

运筹帷幄之中，决胜千里之外

- 一、企业要有社会责任意识 / 168
- 二、制订战略规划 / 171
- 三、战略选择须慎重 / 175
- 四、战略规划的重点在于运行管理 / 179
- 五、创造新客户是商业创新策略 / 183
- 六、做有梦想的创业家和有追求的守业者 / 187



第九章

心存梦想，付诸实践

- 一、认清不良组织特征，让你的团队更优秀 / 194
- 二、关键人才是管理资源的核心 / 198
- 三、聪明工作有步骤 / 202
- 四、善用信息，服务企业 / 205
- 五、目标指引梦想 / 210
- 六、行动决定梦想 / 213

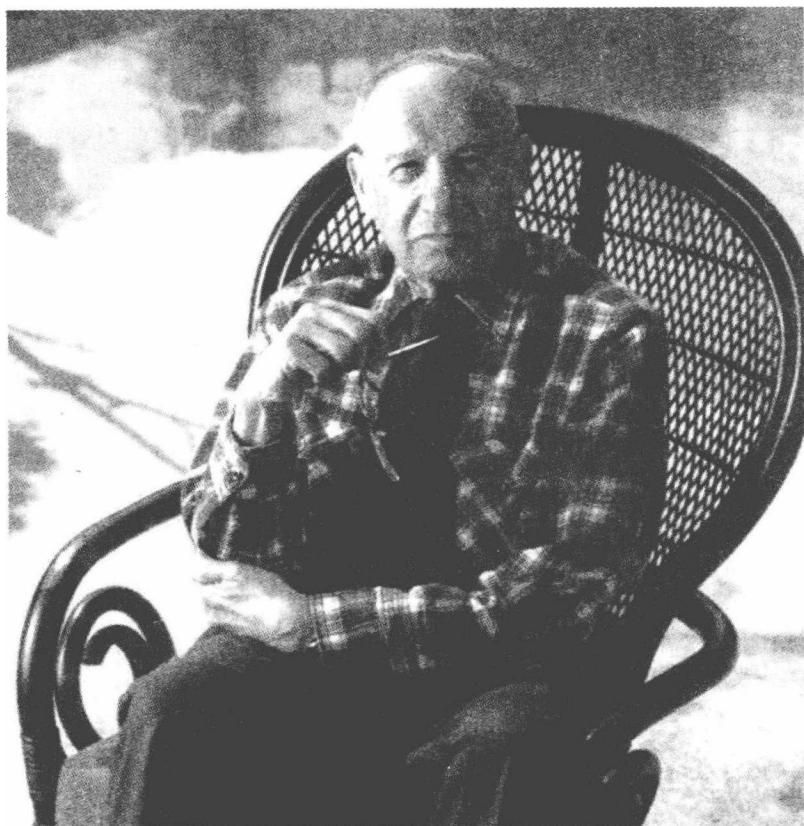
第十章

展望未来，放飞梦想

- 一、与时俱进的管理者更辉煌 / 220
- 二、走在发展前沿，追求创新 / 223
- 三、靠知识赚钱 / 227
- 四、管理知识就是管理第一生产力 / 231
- 五、市场创新有策略 / 235
- 六、创新带来机会 / 239
- 七、创新型企业有经营之道 / 243

第一章 谁是梦想管理者

MENG XIANG YU ZHUI QIU





// 一、并非人人能当管理者 //

日本著名企业家松下幸之助有一句名言：“松下公司生产人，同时生产电器。”从这句话当中我们可以看出，对于一个企业来说，人才的培养甚至比产品的生产更为重要。人的素质和能力在一定程度上和先天的禀赋有一定的关系，但是我们不能否认，通过后天的学习和努力，是会产生一些改变的。在一个企业当中，管理者起着领航的作用，因此对管理者的挑选和培养对一个企业来说至关重要。

有人说过这样一句话：“要成为一位优秀管理者，必须能够爱人，能够帮助别人，能够很好地与人共处。”那么，仅仅具备这些条件，就可以成为一位优秀的管理者吗？答案是否定的。在很多成功的企业中，我们总能发现这样一些优秀的管理者：他们能力很强，雷厉风行，但对待下属并不和蔼，甚至可以说是苛刻冷酷；他们能够在严格要求别人的同时严格要求自己，他们的能力赋予了他们异于常人的光环，他们用人格魅力去影响自己的下属，因此，他们可能比别人教育和培养了更多的人才。不同的管理者可能有不同的管理方法，我们不能武断地评定哪种方法是好的，哪种方法是不好的。但不容否认，仍然有一些素质，是后天无法习得的。有些管理他人的技能，可以从实务中获得。例如通过主持一次会议，接待一次访谈，去学习和体会。在很多日常的管理事务当中，都能体现出管理者的素质，如有关人事升迁的制度，有关奖励和激励的规定等等。但一个企业的工作人员是否能有一个良好的发展平台，是否心甘情愿地为企业的发展做出贡献，并不仅仅依赖于这些技术层面的东西，还得靠管理者所具备

的基本素质。人的基本素质，有赖于性格的完整。

真正的天才很少。爱迪生说过：“天才等于99%的汗水加上1%的灵感。”我们生活在社会环境中，会受到各种各样的影响，这些影响反映在我们自身，便表现出不同的性格、观念、不同的看待事物的态度。可能在整个社会化的过程中，我们的某些观念一经形成，很难更改。可能我们会被别人贴上一个标签：这个人不适合做领导者，适合做执行者，但并不意味着我们要安于现状。世界上没有绝对的事情，铁腕手段和怀柔政策都可能创造出一个兴盛的时代。因此，我们可以不以成为管理者为最终目标，但可以以它为前进方向。

要想成为管理者，应该注意哪些问题呢？杜拉克说过：“如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术员。”优秀的管理者必须在具有管理理论的同时，也能在实践中很好地运用管理理论和技能。通常来说，培养管理者的基本途径就是通过学习和实践。我们把管理看做一门科学，是因为它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学方法论。管理者可以通过学习来掌握这些理论和方法，用来指导自己的管理实践。虽然现在的世界在飞速发展，一些以以往的事实为基础的理论可能并不实用，但了解是必须的，只有对一事物有通盘的了解，才能做出最正确、最有利的决策。学习可以说是提高管理者素质最根本的途径，管理者要想在工作中获得成功，通过一定的自学或者是教育培训来提高自身的管理知识储备是非常重要的。

据统计，世界上最早开展工商管理硕士学位教育的美国哈佛大学商学院，有30%的硕士毕业生25年后都成为了公司的总裁、董事长、合营企业或自办企业业主，20%的毕业生在美国500家最大的公司担任高层要职。而美国500家大财团中2/3的决策者有着哈佛大学商学院的学习背景。通过这一事例，我们知道，学习在一定层面上可以培养或发掘出一个人的管



理素质。对于一个管理者来说，应该时时不忘学习。目前，在我国许多高校也都设立了管理学院，各种培养专业管理人才的培训班在社会上到处都是。

管理也是一种艺术。管理的艺术性就是强调实践性，没有实践则无所谓艺术。管理者掌握了一定的管理理论之后，必须能够学以致用，在实际工作中发挥自己的积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能体现出自己的价值，才能成为优秀的管理者。我们可以这样说，实践是培养管理者的核心，而要达到良好的培养效果，一定的理论学习又是必备的。总之，对于一位优秀的管理者来说，实践和理论相辅相成，缺一不可。如果管理者只靠死板的管理理论和原则来进行管理活动，而不根据实际情况的话，就如同医生只靠背诵医书来给病人诊断疾病一样，结果必然是产生脱离实际或忽视现实情况的无效活动。而没有一定的管理理论为基础的管理者，在进行决策时只能依靠自己过去的经验或直觉，或者是他人的建议，这样将很难找到切合实际的、双赢的管理方法。美国管理学家列文斯敦，在他担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间，通过对大量获得工商管理硕士学位的人在实际管理工作中的情况进行调查发现，这些管理者在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。所以，对于立志成为管理者的人来说，要同时注重对理论及实践的培养，两者同等重要，缺一不可。

总之，所有的成功都需要我们用辛勤的汗水去换取，不劳而获的果实从来都不存在。抱着侥幸的心理看待自己的生活和事业的人永远不会得到自己想要的。成为管理者这个目标并非人人能达到，这和我们在成长过程中所内化的素质有一定的关系：敢不敢想，敢不敢干，有没有敏锐的视角和观察力，都会影响到我们在这个领域的发展。但管理者并非人生的唯一目标，积极、向上、实现自己的价值，这才是最根本和应该明白的道理。

// 二、梦想是动力之源 //

对于管理者来说，他们的首要任务也许不是如何分配资源，如何抢占市场先机，而是如何激发出员工的积极性。我们每个人都有梦想，并且也都有为了梦想去拼一把的勇气。因此，如何善用员工的梦想，是每一位管理者的必修功课。因为梦想是动力的源泉，它通常能够激发出人的潜力。

说到梦想，我们通常会问自己这样一个问题：“你认为自己在干什么？”“你又想干什么？”其真实意义在于，不是你正在干什么，而是你认为自己在干什么。一般情况下，企业是这样行事的：直接把任务安排给每个人，到点到位，明确地告诉每个人需要干什么，这样当然可以产生一定的效果，即每个人都按时按量地完成了任务。但是，这个过程中，领导者并没有用心，那么同样地，员工也不会用心，整个企业展现给外界的只是一个规规矩矩的景象，没有惊喜，也不存在超越。

实际上，企业本身存在着无限的可以利用的资源。那么多的人，那么多的激情和创意，本来都是可以被挖掘出来的。一项对员工参与企业管理的调查发现，企业中的员工普遍都有参与公司管理的心理，这种心理主要表现在以下四个方面：① 希望主管能邀请他们参与和公司有关的决策；② 希望主管能以开放的态度提供第一手的情报；③ 希望和主管的关系如同“合伙人”一样，没有权势的差别；④ 希望能和主管一样成为公司最得力的中坚力量。或许这些要求中有一些是不可能达到的，但它表明了一种态度，表明了员工对于权力的渴望，只要有渴望，就说明他们存在梦想。要知道，由梦想所激发出的力量通常是很惊人的，对于企业来说，这



更是一个巨大的能量源。

2006年6月15日，比尔·盖茨在位于美国华盛顿州雷德蒙德的微软公司总部举行了记者招待会，他在会上说：“在30多年前，我和同学保罗·艾伦创建了微软公司，我们当时对软件产业的发展充满着种种梦想。我们希望自己的软件能够对这个世界产生重要影响，我们一直谈论着这样一个话题，即让每一张办公桌和每一个家庭拥有电脑。令我们感到惊讶和兴奋的是，随着我们一步步的前进，原来存在于梦想当中的事情正在逐渐清晰，在最开始，我从没想过一家令人难于置信且异常重要的公司竟然源于这些最初的想法。”

我们不能否认天才的存在，我们也不能否认天才可能就在我们身边。只要管理者认识到梦想所隐藏的巨大力量，并唤起员工的梦想，那么一个充满梦想的企业才是活力无限的。

2004年，有一次杰克·韦尔奇在中国演讲时，一个年轻女性站起来问，在只有老板才有发言权的情况下，公司的员工怎么可能表达自己的意见呢？她作为员工表达出了自己的想法：“我们这些在基层工作的人有非常多的想法，但很多人都不敢把它们讲出来——除非自己成为老板。如果你是一名企业家，并创办了自己的公司，那是没有问题的，因为一切都是由你说了算。但是，还有很多人是不可能做到的。”她的这段发言表明了很多管理者忽视掉的问题，即草根梦想的存在。创意没有等级之分，对于一个企业来说，有利即是有用。

很多企业其实都存在的问题，尤其是对很多中小企业来说，只有老板才有发言权几乎成了一条真理。或许是这些老板认为企业是他们的，别人无权插手，或许是担心权力旁落，对自己构成威胁，或许是认为自己的决策正确，无须别人多说，或许是每天为大量的访问、电话所忙碌，没有意识到这些，总之，他们的公司完全是自己说了算，员工们没有任何表达意见的机会。甚至员工们也认为，公司是老板的，只有老板才有发言权。在这样的企业里，员工和其他的设备没有什么不同，都是为了利润而

存在的。但是管理者忘记了一点，员工本身所具有的升值空间以及他们对于实现自身价值的需要。无论这些企业的管理者是出于什么原因，拒绝员工表达意见、拒绝员工参与管理、对员工的建议不理不睬，都是不行的，这只会严重打击员工的积极性，不会起到任何的激励作用。如果给予员工发言的机会，让他们相信自己处于一个有梦想的平台，这样的企业才是有希望的。梦想可以提供更可靠的指导，它指导并推动着员工一天又一天、一小时又一小时地努力工作，梦想可以回答“你认为你在干什么？”这个问题，可以把问题的答案更清晰、明确的展现出来，让员工清楚地知道自己现在应该做什么，今天应该做什么，这个月应该做什么，以及今年应该做什么。这样便给予了他们发挥自己主动性的空间。

对于管理者个人来说，也需要拥有明确的梦想，这可以帮助他们不断实现自我超越。一个组织，员工固然重要，但真正重要的却是“领头羊”。相对于员工，管理者更加清楚企业的发展方向，他们对于企业有一个整体把握，在一定程度上，他们的梦想也具有一定的指向意义。管理者需要做的不仅是唤起员工的梦想，还要将员工的梦想和企业的梦想融合起来，使二者不可分割。管理者需要对自身有更高的要求，以满足企业和员工不断增长的需要，同时，要不断地学习，来满足如何更好地驾驭企业的能力。具有高度自我超越意识的人，会敏锐地感觉到自己的无知、力量的不足和成长的极限，但这些都不会动摇他们高度的自信。一个企业要想超越自己的竞争者，首先，管理者需要是具体高度超越自我精神的人。他们具有共同的基本特质：即对梦想所持的心态与观点和一般人不同，对他们来说，梦想是一种召唤及驱使人们向前的使命，而不仅仅是一个美好的构想。我们可以这样说，具有高度自我超越精神的人具有很大的野心，他们希望自己能够不断成长，希望自己可以带领自己所在的组织一起成长，一起走向辉煌。

要想成为一个成功的管理者，仅仅超越自我是不够的，还要能帮助下属和其他人自我超越。管理者要帮助下属认识到他们灵魂深处对梦想的渴



望，并帮助他们为之奋斗。大多数人对于梦想的概念其实是比较模糊的，他们可能有目标，但并没有具体的想过如何实现它。所以，管理者需要帮助下属认识并且升华他们自己的梦想。在这个过程中，认识梦想仅仅是第一步，直面目前的真实情况更是一个困难的挑战。作为管理者，要尽可能给下属提供成长的环境和战胜困难的帮助。管理者还要帮助团队成员突破心理障碍。我们都处在现实生活中，在这种情况下，人们会明显意识到存在于梦想和现实之间的差距，很容易感到气馁和绝望。能够作为动力之源的梦想并不是空想，而是既有一定的难度又可以通过努力达到的一种结果。在使员工相信梦想不是空想这件事情上，管理者需要承担一定的引导作用。在一个由人构成的组织中，如果普遍存在这种取得成就的精神，那么就意味着它产生的力量大于它投入的总和，也意味着创造力。当然这种创造力不可能通过机械手段来实现，机械的手段只能保证力的平衡，却根本不可能创造出新的具有促进作用的力量。只有在精神的力量上，这种结果才是有可能达到的。

杜拉克指出，一个组织中的士气并不意味着人们在一起相处得很好，其检验标准是成就而不是互相迁就。如果人际关系不是以工作中的和谐为尺度，那么表象上再怎么一团和气也会导致员工萎靡的精神。这说明，组织中有梦想并且被肯定是必要的，梦想是所有可能性的前提。我们处在这么一个光怪陆离，快速发展的社会当中，会接触到各式各样的事物，会被激发出各种各样的想法，而最终，只要我们梦想与追求同在，我们就会达到成功。