



彼得·杜拉克 / 原著

H·奥特 / 编译

杜拉克 成功管理全书

111947



女子学院 0118949

黑龙江人民出版社

前 言

如今是一个“管理的时代”，钻研经营管理之道，已经成为任何一个致力于不断拓展业务的管理人的第一要务。因此，有必要与诸位有经验或没有足够经验的管理人，讨论一个管理的重要问题，即如何实施成功的管理？

何谓“成功管理”？我们都知道，管理是最让人头痛的事，不懂管理，就搞不好企业。因为，杂乱无章、工作无序只能导致低效耗时，甚至会毁掉自己的事业。换句话说，家底差不多的公司，为什么别人的能够蒸蒸日上，而自己的却怎么都活不下去，并且到处像乱麻一样“解不开、理还乱”？很显然，是管理出了问题。一般来说，管理不好的企业肯定是一个没有效益的企业，也终将被淘汰出局。

任何一位企业的管理人最害怕的事就是被淘汰出局，因为这意味着彻底失败。因此，有很多管理人就想在“成功管理”上打主意、动脑筋，试图改变人力资源结构，把工作程序合理化，减少不必要的关系障碍，同时热切希望从每一个员工的大脑里挖掘出聪明才智，从他们的身上调动出使不完的干劲，最终使公司的利润指数呈直线上升。这种良好的愿望，无可非议。但是关键是要看能否实施成功管理，从而经营好自己的企业。

可以说，每一个管理人都在不遗余力地探究“成功管理”的诀窍，但是，如何掌握其中奥妙却是众说纷纭，成功管理的哲学

与艺术也是仁者见仁，智者见智。因此，工作繁重的一线管理人如何得到一部正确实用的《成功管理指南》显得愈发重要。

在浩如烟海的企业管理理论中，美国当代管理大师彼得·杜拉克的管理思想以其实用性、系统性与前瞻性为世人所称道，并被尊为现代管理之父。半个世纪以来，彼得·杜拉克用他发表在《哈佛商业评论》上的文章激励和教育了全世界的管理人，甚至影响了商业活动的规则。《哈佛商业评论》把他称为“当代不朽的管理思想大师”，《经济学人周刊》更称其为“大师中的大师”。世界著名管理学家汤姆·彼得斯甚至声称：“在杜拉克之前，并无真正的管理学的存在。”美国《华尔街日报》也认为，“杜拉克是企业管理的导师，他的理论是世界公认的条理清晰、最具体可行的管理经典。”

杜拉克著有数十部有关管理方面的专著，并被译成 20 多种文字，在世界各国广为传播。卓越的学术成就给杜拉克带来了 20 多个名誉博士学位和无数个奖项。但是，杜拉克受到的最大赞誉还是来自于企业界。世界 IT 巨头美国英特尔公司总裁葛洛夫称：“彼得·杜拉克是一盏指引我们的明灯，他的著作让我们走出迷雾找到方向。”甚至还有一家著名美国公司的经理写信给杜拉克说，他的经理班子对杜拉克发表的每一篇论文都要进行反复的探讨，并总结本企业可以从中得到的教益。对于管理学家来说，恐怕再也没有比这更高的奖赏了。

杜拉克运用独特的分析与手段向世人展示了工作职场中巨大变革的轨迹，帮助人们更清楚地理清管理人在平衡变革与连续性的努力过程中所应扮演的角色。其管理思想常常给人们带来精神上的震撼，他大胆提出管理人要克服自身惰性，要有不断变革的勇气。他的言语切中要害又言而不烦，常有出人意料的奇思异想，但又总是落到实处，可以即时行动起来以求改善管理，因而

深受一线管理人的欢迎。

《杜拉克成功管理全书》集杜拉克管理思想之大成，堪称管理人的无价之宝。它可以使你在不知不觉中领略到成功管理的诀窍，如果你能掌握重点并运用自如，便能在最少的时间内，获得最大的成功。

PETER
DRUCKER

杜拉克的偉大成就在于把管理確定為一種永恒的課題。“管理是任務，管理是紀律，但管理也是人。”他寫道“每一次管理的成功都是管理者的成功。每一次失敗都是管理者的失敗。進行管理的是人，而不是武力或事實。管理者的眼光、奉獻精神和誠實決定是否管理恰當或管理不善。”



管理者的無價之寶

杜拉克成功管理全書

責任編輯：呂觀仁
封面設計：武曉強

目 录

一 怎样成为成功的“领头羊” (1)

成功的管理者在任何一个企业中都是一个赋予企业以生命力的因素。“没有管理者的领导，生产资源就只是资源，永远也不会变成生产。”有鉴于此，杜拉克才把管理者及其管理活动放在企业运营的核心地位，并大声疾呼：“在当今世界，管理者的素质、能力决定企业的成败存亡。”

■ 自己到底扮演什么角色 (1)

——已经成为了管理者，也不见得知道自己是干什么的。“做一天和尚撞一天钟”者大有人在。这正是能否进入成功管理者行列的“分水岭”。

◎ 谁是真的管理者

◎ 成功管理者的标志

■ 成功从掌握自己的时间开始 (9)

——时间是自己的，又不是自己的，在管理位子上，能在相同的时间里做出不同凡响业绩的人，一定是时间的主人，他就是成功的管理者。

◎ 做自己时间的主人不容易

- ◎ 由诊断入手，加强时间管理
- ◎ 对症下药，减少时间浪费
- ◎ 集中利用可供支配的“自由时间”
- ◎ 重要的事情先做
- ◎ 提高管理效率的诀窍

■ 发挥人之所长 (31)

——人是一种绝无仅有的稀缺资源，运用不当，实在是管理者的“犯罪”。诀窍其实很简单，就是要把眼睛始终盯在别人的长处上。

- ◎ 从长处着眼配备属下
- ◎ 巧妙运用上级的强项

■ 责任心是管理者的首要素质 (44)

——“智力比知识更重要，素质比智力更重要，觉悟比素质更重要”，这句国际管理界的名言，揭示出了成功管理者之所以成功的原因。

- ◎ 管理者的责任心是以正直的品格为基础
- ◎ 只有公私分明，才能办事公正

二 怎样进行成功的人力人力资源管理 (52)

杜拉克说：“如今，将人事部门重新命名为人力资源部门，正成为一种时尚。但是很少有人真正意识到，这意味着我们所需要的已经远不止有一个更出色的人事部门。”而且，“领导人花在人的管理与进行人事决策上的时间，应当远超过花在其他工作上的时间，因为，没有任何别的决策所造成的后果及影响，会像人事决策与

管理上出现的错误那样持久而又难以消弭。”

■ 人力资源是第一资源 (52)

——企业的人才观直接反映对待人才态度，也直接影响着企业的人力资源状况。确立正确的人才观也就成了改善人力资源管理的“突破口”。

- ◎ 公司和人才是一个有机的整体
- ◎ 人人都是管理者，员工是公司的合伙人
- ◎ 拥有大批一流人才是竞争取胜的关键
- ◎ 经营之根本是造就人
- ◎ 忠诚 + 才能 = 公司的栋梁

■ 为员工铺就晋升的阶梯 (63)

——人有各种各样的欲望，但最大的欲望就是自我价值的实现。设计一个合理的内部晋升制度，就等于提供了一个自我实现的广阔空间，员工的归属感、认同感也会由此产生。

- ◎ 杜拉克选人的五种模式
- ◎ 人才诚可贵，伯乐价更高
- ◎ 引进活水，公开招聘
- ◎ 年轻意味着创新与活力

■ 为了明天需要培养人才 (71)

——“十年树木，百年树人”，明天的高层管理者来自于今天的低层员工，要想使企业这艘“航船”永不沉没，就必须不惜血本培育自己的人才库。

- ◎ 选择合适的培训模式

- ◎ 按照不同层次培养不同人才
- ◎ 进修教育——公司与学校融为一体
- ◎ 实践锻炼——言传身教、边干边学
- ◎ 走系统化的人才培养之路
- ◎ 一美元的培训费会带来四十美元的效益

■ 企业精神是良好业绩的根源 (85)

——“没有一个企业能够依赖天才，所能依赖的只有企业精神”，“近朱者赤，近墨者黑”，只有建立自己的企业环境 and 企业文化，才能使“普通人做不寻常的事”。

- ◎ 满足员工自我实现的欲望
- ◎ 听取下属建议，让员工畅所欲言
- ◎ 让员工选择自己喜欢做的事
- ◎ 营造属于自己的企业文化

■ 不做一人当家的“寡妇” (96)

——“独木难成林”、“众人拾柴火焰高”，如果管理者死把权柄不放，你的事业只能越做越小。合理授权是驾驭属下的关键，成功的管理者懂得“越放权，自己手中的权力越大。”

- ◎ 杜拉克合理授权四原则
- ◎ 平衡下属的权利与责任
- ◎ 让下属充分发挥想象力和创造力

■ 干好、干坏绝不一样 (105)

——不要埋怨自己的属下工作不卖力，看看自己管

理的企业中有没有“大锅饭”、有没有“无活可干，工资照发”的情况，赶快着手建立起有效的激励机制吧！

◎ 激励的基本原则：奖励与实绩挂钩

◎ 激励的根本目的：使员工众志成城

◎ 激励的最佳方法：目标激励

◎ 松下公司激励员工的 21 点技巧

■ 人事决策如走钢丝 (112)

——人事决策直接关系到企业的生死存亡，在企业界，因用人不当，“二世而亡”，白白葬送了第一代创业者打下的百年基业的例子多如牛毛。可是，令管理者痛苦的是，这种决策又不能回避。

◎ 人事决策公司大事，不可不察

◎ 人事决策的四条准则

◎ 人事决策的五个步骤

三 怎样实施成功的战略运筹与决策？ (123)

杜拉克所说：“不管管理者做什么，他都是通过决策进行的”。“管理始终是一个决策的过程”。在管理工作中，决策的重要性是大家所公认的。在管理决策上，最常见的毛病就是把很多注意力都集中在解决问题上，只强调寻找正确答案，而忽视了要寻找真正的问题所在。这种决策只做一些不重要的、日常事务性的战术决策。但是，真正关系重大的决策却是战略决策。

■ 宗旨及使命：战略运筹与决策的出发点 (123)

——“每一位伟大的企业创始人都有一套关于本企

业的明确理念，从而指引他的行动与决策。”这套理念就是宗旨及使命。

- ◎ 本企业是个什么企业
- ◎ 谁是我们的顾客
- ◎ 本企业将是个什么企业
- ◎ 本企业应该是个什么企业
- ◎ 确立企业宗旨和使命的两点要求

■ 企业目标：战略运筹与决策的归宿点 …………… (139)

——没有目标，纵然具有正确的决策，也只是一套构想、一套意愿和一套美丽的标语，永远不能变成现实。

- ◎ 将企业宗旨与使命转化成战略目标
- ◎ 将战略目标细化为可操作性的具体企业目标
- ◎ 正确运用企业目标

■ 经营理念：战略运筹与决策的依据 …………… (147)

——“决策过程离不开一定的判断规则”，经营理念正是这样一套企业战略决策的规则。一个好的经营理念具有“点石成金”的魔力。

- ◎ 经营理念有着巨大威力，但必须随时势而变化
- ◎ 构建属于你自己的经营理念
- ◎ 预防经营理念失效的措施
- ◎ 及早诊断并校正经营理念
- ◎ 管理人的先见之明就在抓经营理念的运筹

■ 基础性决策：战略运筹与决策的主要内容 …………… (159)

——需要进行决策的内容重要程度有大小之分。军事上说：“没有重点就没有战略”，在决策中只要抓住了共性的和根本性的内容，其它问题就会迎刃而解。

- ◎ 确定企业的经营概念
- ◎ 明确企业的独特长处
- ◎ 确定优先的行动次序

■ 系统程序：战略运筹与决策正确有效的保障 …… (162)

——知道了决策的出发点、目标、依据和需要决策的重点内容，不一定能作出正确的决策，还要看有没有一套科学有效的决策程序。

- ◎ 弄清问题所在
- ◎ 对问题进行分析
- ◎ 制订可供选择的方案
- ◎ 寻找最佳解决方案
- ◎ 使决策生效
- ◎ 维尔与 AT&T——最佳决策个案解读

■ 战略计划：战略运筹与决策顺利实施的前提 …… (177)

——把战略决策落实到实际工作中，还需要一个中间环节，这就是制定计划。“战略计划是有系统地将我们的努力加以组织，以执行这些决策。”

- ◎ 处理好战略计划与短期目标的关系
- ◎ 走出战略计划认识上的四个“误区”
- ◎ 战略计划必须跳出“昨天”的圈子
- ◎ “控制”与“回馈”：避免“纸上谈兵”的有效手段
- ◎ 制定战略计划面临的四种选择

◎ 计划的实施离不开有效的管理

四 怎样成功地构建企业组织结构？ (196)

杜拉克认为：“在实施管理过程中，管理者不是一个人唱独角戏，而是要让大家一起唱。管理者都要牢记集体的力量，发挥团队的精神。”因此，管理者必须有能力建造起一个优良的企业组织结构。否则，一个看上去完整的企业实际上有可能是支离破碎的。

■ 准备构建组织所需的“砖瓦” (196)

——构建一个结构优良的组织如同建造一座大厦，首先需要准备砖、瓦等“构件”。这项工作着手进行组织设计的前提，但却没有现成的“处方”可以依据。

◎ 从关键业务分析入手，选择支撑性“构件”

◎ 着眼于贡献分析，确定“构件”的位置和大小

■ 确立“组装砖瓦”的程序方法 (202)

——有了构建组织的“砖瓦”之后，还必须有一套有效的“拼装”规则。否则，即使“砖瓦”质量再高，胡乱拼凑起来的组织“大厦”也绝不会牢固。

◎ 依据决策分析，拼装组织“构件”

◎ 按照关系分析，设置职能部门

■ 依据组织“大厦”的设计“规范” (205)

——“砖瓦”和“拼装规则”只是构建组织“大厦”中的“工程问题”，由“工程师”来解决。同时，还会遇到“设计问题”，这就要用到“建筑师”了。

- ◎ 组织关系和职能明确
- ◎ 组织构成精干高效
- ◎ 组织的价值导向正确
- ◎ 组织成员任务确定
- ◎ 适应企业决策的要求
- ◎ 具有稳定性及适应性
- ◎ 可以长期存在和自行更新
- ◎ 避免组织设计中的不良“病症”

■ 可供选择的四种组织设计的“建筑模板” …… (212)

——仅仅依据几条“规范”是设计不出宏伟的组织“大厦”，还必须善于运用一些“建筑模板”，这些“模板”是人们在长期实践中总结出来的。它既可以大大缩短设计时间，又可以避免重大错误。

- ◎ 职能制结构
- ◎ 任务小组结构
- ◎ 联邦分权制结构
- ◎ 模拟分权制结构

五 怎样成功地把企业“做大”？ …… (244)

不断地扩大自己的事业，使自己的企业最终成为行业的“霸主”，这是每个企业管理者追求的梦想。但是，杜拉克认为，企业的发展是有其自身规律的，它不是自动的，并不因为经营好了，它就能自己长大。企业之所以能发展，必然是能在适当的时机，对适当的市场，提供了适当的产品或服务。但是这只是发展的一项先决条件，而并不是因此就能发展。关键还要看企业管理者的

经营策略是否正确。这就是杜拉克所说的，“企业的策略对企业的规模有巨大的冲击力”。

■ 策略应建立在自身规模的准确定位上 (244)

——自己的企业现在是什么规模？应该是什么规模？这个问题看似容易，实难回答。如果不弄清楚，企业即使保持现状都很困难，更谈不上发展壮大。

◎ 如何界定企业规模的大小

◎ 小型企业怎样经营管理

◎ 中型企业怎样经营管理

◎ 大型企业怎样经营管理

■ 使企业不断发展的要诀 (265)

——企业作为一个社会有机体，像任何生物有机体一样，其发展是有规律可循的，只要把握了其中的规律，就找到了解开企业发展之“迷”的“金钥匙”。

◎ 冲破“因循守旧”、“安于现状”思想的桎梏

◎ 把知识作为今后企业发展的关键因素

◎ 充分认识并确立企业发展的目标

◎ 为了企业明天的发展早作准备

◎ 以高层管理团队的更新推动企业的发展

◎ 制定增长战略，避免企业“肥胖病”

■ 兼并——迅速扩大企业规模的捷径 (281)

——在日益国际化的激烈竞争中，“物竞天择”的“自然法则”开始发挥魔力，企业要想快速发展，“大鱼吃小鱼”变得不可避免，兼并遂成为资本集中的重要方

式。

◎ 对兼并的误解：纯粹的“财务操纵”

◎ 成功兼并的五大原则

■ 联合——通向国际化大企业之路 (285)

——兼并中由于“恶意收购”和“拼死反击”而造成两败俱伤的例子，不胜枚举。而“两厢情愿”式的联合，则可以避免兼并这种不平衡的资本集中方式带来的巨大风险。

◎ “联合”使企业迅速获得人才、技术和市场

◎ 统一目标，避免“貌合神离”

■ 导致“霸主”衰落的致命错误 (289)

——“高处不胜寒”，“霸主”的地位是最岌岌可危的，因为，有大量或明或暗的对手在窥视着它。但真正打败“霸主”的，往往是它自己。

◎ 过分追求高利润率

◎ 依据市场的“最高承受度”定价

◎ 按自己的成本推定价格

◎ 旧的成果妨碍新的创业

◎ 沉湎老问题错过新机会

六 怎样成功地应对市场的竞争？ (295)

一个企业要发展壮大，就必须不断地面对竞争，去开拓市场。开拓市场关键在于市场开发。企业家开办企业是以赢利为主要目标，谈到赢利就离不开市场开发的工作，可以说，市场开发的成功与否直接关系市场竞争