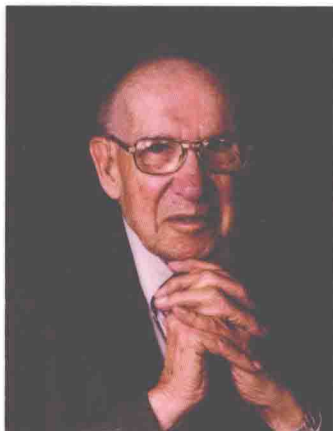


微语录  
Weiyulu

原汁原味  
精彩犀利  
火爆热辣



一本能让你读懂德鲁克的书  
全球CEO提升自我的最佳选择

# 德鲁克 管理微语录

卓有成效的管理者+管理的实践  
入门指南

乔拉拉◎著

以微博微信体真实呈现德鲁克管理思想  
关键时刻，看德鲁克说了什么、做了什么

关于**管理者的责任和使命**，德鲁克说：  
卓有成效的领导就是要明确组织的使命并完成这个使命。



关于**管理者的言行**，德鲁克说：  
老板的一言一行、随口说的评论、习惯，甚至个人癖好，在下属眼里都被认为是经过设计、安排，而且充满意义的。



关于**制度建设**，德鲁克说：  
企业的日常运营都必须遵守规则，包括采取的行为和应该负有的责任。对绩效、对个人及工作的尊重。这种管理精神能够为卓越领导奠定良好的基础。



关于**人才的任用**，德鲁克说：  
管理者将某人安置在某个职位上时，要充分考虑这个人的特点、长处和条件，使职位能最大限度地发挥他的潜能和长处。



关于**危机**，德鲁克说：  
一旦觉得自己对例行性的公事开始熟悉后，那就是该强迫自己有所改变的时机了。



关于**尊重并听取内行意见**，德鲁克说：  
创业者对新事业的需要及对自身优势的评价，都需要听取旁观者的意见。



关于**做事的秘诀**，德鲁克说：  
一个管理者能完成许多大事的秘诀就在于一件事。



关于**组织绩效**，德鲁克说：  
每一个组织都需要三方面的绩效：直接的成果、价值的实现和未来的人力发展。缺少任何一方面的绩效，组织都注定是失败的。



关于**创新和机遇**，德鲁克说：  
企业家要放弃以聪明创意作为基础的创新，真正的企业创新不是“冒险”的赌注，而应该是对“机遇”的重视和及时把握。



关于**战略规划和决策**，德鲁克说：  
规划的实质是在了解决策的未来性的情况下做出当前决策。



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

# 德鲁克 管理微语录

微语录  
Weiyulu

乔拉拉◎著

卓有成效的管理者+管理的实践  
入门指南

一本能让你读懂德鲁克的书  
全球CEO提升自我的最佳选择



立信会计出版社  
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

德鲁克管理微语录 / 乔拉拉著. -- 上海: 立信会计出版社, 2015.3

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4445-0

I. ①德… II. ①乔… 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 (2014) 第287446号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉

封面设计 久品轩

## 德鲁克管理微语录

---

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

---

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 18 插 页 1

字 数 230千字

版 次 2015年3月第1版

印 次 2015年3月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4445-0/C

定 价 36.00元

---

如有印订差错, 请与本社联系调换

# 前言

| PREFACE |

现代管理之父德鲁克，被管理界尊为“大师中的大师”，他是当今世界引领时代的卓越思考者。1950年年初，他就指出计算机终将彻底改变商业；1961年，他提醒美国应关注日本工业的崛起；20年后，又是他首先警告这个东亚国家可能陷入经济滞胀；1990年，率先对“知识经济”进行了阐释。无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉，市场营销之父菲利浦·科特勒，领导力大师约翰·科特，英特尔公司总裁安迪·格鲁夫，还是微软董事长比尔·盖茨，通用电气公司CEO杰克·韦尔奇，海尔集团总裁张瑞敏……这些大家耳熟能详的人物，在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

比尔·盖茨曾说：“在所有的管理学书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。”

安迪·格鲁夫这样高度评价德鲁克：“德鲁克是我心目中的英雄。他的著作和思想非常清晰，在那些对时髦思想狂热的人群中独树一帜。”

杰克·韦尔奇说：“全世界的管理者都应该感谢这个人，因为他贡献了毕生的精力，来厘清我们社会中人的角色和组织机构的角色，我认为彼得·德鲁克比任何其他人都更有效地做到了这一点。”

《哈佛商业评论》这样评论德鲁克：“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。”

他不仅是提出“管理学”概念的第一人，也是目标管理的创建者，同时，他在市场、创新、变革、战略、知识管理、21世纪管理者的挑战等方面的真知灼见，也让诸多管理大师和成功企业家从中受益。

例如，“什么是战略”这个问题，也许我们会为什么是战略，企业需不需

要它而纠缠不清，而德鲁克的书清晰地告诉了我们答案，并让我们认识到了科学管理企业，必须有战略作指导。此外，德鲁克告诉我们怎样创新，怎样和对手竞争，怎样建立销售渠道，管理者怎样自我提升，怎样管理员工，怎样在变革时代长存，等等。总之，当我们还在为管理企业，管理员工而迷茫时，德鲁克早就一针见血地提出了有效的方法论，解答了管理问题中的种种疑问。

企业是不分国界的，关于企业运营的基本认知和真知灼见，也是不分国界的。德鲁克关于企业管理的思想精髓同样适用于中国企业。在管理学风靡的今天，德鲁克关于企业运营各个环节和方面的论述在中国的今天及未来依然会散发出令人震惊的光辉。

但德鲁克的著作有很多，想要了解德鲁克的思想需要阅读大量书籍，消耗很多的时间，即便这样，也不一定能全面掌握德鲁克的思想精髓。为了能够使大家更好地吸收德鲁克的管理思想，更灵活地应用德鲁克的管理方法，我们特别写就这本《德鲁克管理微语录》，从领导素养、领导艺术、企业战略、管理模式、经营理念、顾客服务、资本管理、危机应对、变革挑战等方面，以微博体的形式深入阐述德鲁克著作中的思想和语言精华。

全书采用语录加案例的体例，理论联系实际，结合世界及中国的大中型企业的发展实践，对德鲁克的管理思想和言语进行了深刻的分析，论证德鲁克管理艺术在中国企业界的应用，帮助读者深刻领会德鲁克的管理思想，学有所用，实现德鲁克思想的本土化。

不管你是企业的管理者、老板还是普通员工，都能从这本书中获益。管理者能够从中收获成为卓越管理者的方法和工具；老板能从中学到关于企业发展规划、目标管理、优化组织结构、利润和成本及创新、变革等关乎企业生存和发展的相关策略；普通员工则能从中收获关于应对人际关系、自我成长计划及沟通技巧等关乎职场命运的策略。

读一本好书，能让我们终生受益。当我们还在为企业发展前途迷茫，还在为企业出现的问题感到困惑，还在为管理员工而头疼的时候，不妨拿起这本书，来向这位充满管理智慧的老人请教，来这本书中寻找管理答案。

# 目 录

| CONTENTS |

## | 自我修炼篇 | 管理者的自我提升与管理智慧

### 第1章 做个有魅力的好领导

人格魅力成就优秀领导 .....	2
领导的根本任务是完成组织使命 .....	4
管理需要以制度为基础 .....	6
管理重在引导他人优化环节 .....	8
善于激励和鞭策属下 .....	10
企业需要严格要求的领导 .....	12
帮助企业组建学习型团队 .....	14
授权比命令更重要 .....	16
授权不等于放任，还要监控 .....	18

### 第2章 积极发掘员工的才能

发掘人之所长 .....	21
公平对待，做到用人唯贤 .....	23
知人善任，有效利用 .....	25
培养员工独立解决问题的能力 .....	27
不犯错误的员工不一定是好员工 .....	29
给人才提供发挥才能的机会 .....	31
给员工提供归属感 .....	33

### 第3章 做出卓有成效的决策

做决策不必心急冒进 .....	36
为决策制定一个准则 .....	38
用明确的目的和思想的指导决策 .....	40
要准备多套方案，提高成功率 .....	42
不实施，决策就是一纸空文 .....	45
做决策是为了防止恶化和抓住机会 .....	47
决策更需要勇气 .....	49

### 第4章 掌握沟通艺术有利于工作

了解员工期待，有针对性地沟通 .....	52
管理者要注意自己的言行 .....	54
用对方熟悉的语言交流 .....	56
听取不同意见，少走弯路 .....	58
提高说服力，增强影响力 .....	60

### 第5章 实行有效的目标管理

用目标管理激励人心 .....	63
目标明确才能有的放矢 .....	65
目标不是唯一的，可能有多种 .....	68
制定目标要切合实际 .....	69
通过目标管理进行业绩考核 .....	71
制定目标就要保质保量地实现 .....	73

### 第6章 有效利用时间做有价值的事

从管理中要时间 .....	76
永远做有价值的事情 .....	78
做事情前先规划好 .....	79

做好时间记录，提升效能 .....	81
一次只做一件事 .....	83
要事优先原则 .....	85
<b>第7章 “做出贡献”才是成功的真谛</b>	
着眼贡献工作更有成效 .....	87
领导者要有责任，不推诿 .....	89
随职位改变，改变工作重点 .....	91
让自己的知识有助企业发展 .....	92
建立正确的人事关系 .....	94
会议要服务于所承诺的贡献 .....	96
<b>第8章 管理者时刻要自我提升</b>	
要坚持精益求精的心态 .....	99
多经营自己的长处 .....	101
追求自我更新，自我完善 .....	104
要时刻心存危机感 .....	106
平衡好自己的工作和生活 .....	109
在工作中习惯享受挑战 .....	111
<b>  企业经营篇   卓有成效的企业之道</b>	
<b>第9章 企业的存在目的是创造顾客</b>	
我们的事业是为顾客服务 .....	114
顾客需要什么企业就生产什么 .....	116
企业也要学会创造顾客 .....	118
关注顾客需求，信息是至关重要 .....	120



顾客之所以付钱是为了得到满足 .....	123
<b>第10章 战略规划为企业描绘发展蓝图</b>	
战略规划是责任而不是技术 .....	126
战略规划不是预测未来 .....	129
战略规划的关键是“摆脱过去” .....	131
战略规划是要去承担风险 .....	133
战略规划要转化为具体的工作 .....	135
<b>第11章 优化企业组织结构</b>	
勇敢变革组织结构 .....	138
查清企业需要哪种组织结构 .....	140
管理层级尽量少 .....	143
改变战略的同时要调整组织架构 .....	145
最好的组织架构使人尽其才 .....	146
<b>第12章 提高企业的竞争力</b>	
把对方的优势转变成弱势 .....	149
要能在多个领域取得卓越 .....	151
我们能干好什么 .....	153
企业核心能力还在创新 .....	156
根据具体的价格要求设计产品 .....	157
<b>第13章 企业营销的目的不是推销</b>	
消除推销，使顾客主动上门 .....	161
组建多种营销渠道，开拓市场 .....	163
找到适合自己的市场 .....	166
走进国际市场的营销策略 .....	168
市场潜力比销售额更重要 .....	170

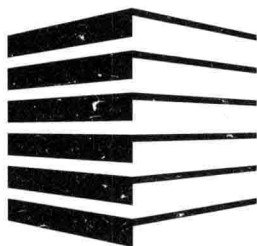
第14章 企业以成本为中心	
降低成本提高效益 .....	172
资源集中用在最出效益的项目上 .....	174
生产市场不认可的产品是在浪费 .....	176
控制成本要从整体考虑 .....	177
树立长期控制成本的理念 .....	179
第15章 利润是结果不是目的	
利润只是达到目标后的结果 .....	182
盲目追求短期利润危害大 .....	184
赚利润和社会责任不矛盾 .....	186
控制内部浪费，增加利润 .....	188
第16章 社会责任是企业生存根基	
承担社会责任是企业成功的代价 .....	190
把负面影响降到越低越好 .....	192
主动负责，赢得消费者信赖 .....	194
好企业应拥有正确价值观 .....	195
承担社会责任有限度 .....	197

## | 变革挑战篇 | 企业迎接未来挑战的管理方略

第17章 企业在变革中才能长存	
时刻心存危机意识 .....	200
积极思考怎么做，真正实现变革 .....	202
紧跟市场，不断更新产品 .....	204
随市场变化主动变革 .....	206

	基础稳固，变革才更易成功 .....	209
	化危机为商机 .....	210
	顺应结构性趋势求发展 .....	213
<b>第18章</b>	<b>未雨绸缪，现在就要为未来准备</b>	
	准确把握市场需求 .....	215
	现在做好准备，未来就在手中 .....	217
	做好可能失败的心理准备 .....	219
	未来成功更青睐有胆识的人 .....	221
	立刻行动，不做徒劳的空想 .....	224
	留恋现在，就是抛弃未来 .....	227
<b>第19章</b>	<b>知识经济时代带来成功契机</b>	
	企业需要知识整合能力 .....	229
	精益求精才能做大做强企业 .....	231
	抢占先机，先发制人 .....	233
	企业成功的先决条件是判断力 .....	235
	把握未来，先看清客观现实 .....	237
<b>第20章</b>	<b>成功创业需要必备法宝</b>	
	完善管理，才能保证存活 .....	240
	保证充足现金流 .....	242
	尊重并听取内行意见 .....	244
	量力而行，不要贪大 .....	246
	有毅力开创新事业 .....	247
<b>第21章</b>	<b>企业经营中的问题诊断</b>	
	警惕成长速度过快 .....	250
	成功不是结果，是新的起点 .....	252

关注意外成功或失败 .....	254
寻找适合自己的规模 .....	256
比例不均，发展难以平稳 .....	258
<b>第22章 创新精神是企业前进的动力</b>	
创新是颠覆传统和规则 .....	261
创新的焦点是市场不是产品 .....	263
创新机遇随处可见 .....	265
创新者专注于寻找解决方法 .....	268
立足长项，成功创新 .....	270
创新需要不懈的努力 .....	271
管理者的核心工作是创新 .....	274



---

## 自我修炼篇 管理者的自我提升与管理智慧

一名优秀的企业管理者既要善于激励员工，还要善于自我激励，两者缺一不可。管理者主要做的工作就是和人打交道，更多的时间花在员工使用、调配和协调上。况且人力资源是企业最重要的资源，只有善于鼓励员工的管理者才是优秀的管理者，才会更好地经营企业。同样，群龙之首的管理者如果不能自我提升，必然导致管理水平下降，企业发展自然受到限制，所以，管理者也要懂得与时俱进，不断学习进步。

# 第1章 做个有魅力的好领导

## 人格魅力成就优秀领导

### 【德鲁克微语录】

一个人能不能当个好经理，取决于他看问题的眼界和道德责任感。

——德鲁克《管理的实践》

### 【活学活用】

作为一个领导者，肯定要具备一定的能力，但仅有能力是远远不够的，领导者还应该是个具有人格魅力的人。只有这样的人才能成为优秀的领导。如果缺乏优秀的人格魅力，领导者的能力再强，也无法领导他人，无法让他人产生信服。领导的领导力也会大打折扣。

人格魅力，作为新时期领导者个人素质的最高境界，彰显着领导者自身的道德素养和领导才华。它就像三月春风，潜移默化地感染和激励着下属，产生强大的凝聚力。

一个颇具魅力的人，是受人尊敬，受人爱戴的。而人格，作为人的气质、

能力、性格、道德品质的综合，一旦和高尚、无私实现有机结合，便会给人增添无穷的魅力。

日本本田技研工业总公司的创始人本田宗一郎就是一个非常有人格魅力的人，他给员工提供了学习的榜样。每当本田宗一郎遇到棘手的事情时，总是自己率先去干。公司里的年轻人都非常佩服他这种身先士卒的垂范作风。

有一次，为了谈一宗出口生意，本田宗一郎和同事藤泽武夫在滨松一家日本餐馆里接待了一位外国商人。外国商人准备上厕所时，不小心弄掉了假牙。本田宗一郎二话没说，就跑到厕所，脱光衣服，跳下粪池，用木棒小心翼翼地慢慢打捞，终于找到了假牙。然后，他又反复冲洗干净，并进行了严格的消毒处理。然后才回到宴席上，回来后，他自己先试了试，高兴得手舞足蹈。

这件事让那位外国人深受感动，立刻和本田宗一郎签订了合作协议，生意获得了圆满的成功。这件事情让藤泽武夫感慨不已，认为自己可以一辈子和本田宗一郎合作下去。

有什么样的领导，就会有怎样的员工，企业管理者的一举一动往往影响着员工的积极性，会给员工留下深刻的印象。领导拥有优秀品质，就为员工树立了榜样，自然会被员工所效仿，使企业形成了一种积极向上的文化氛围，激励员工努力工作。

想要成为一个拥有人格魅力的领导者，必须注意以下几点。

第一，以身作则，遵守制度。作为一个领导者，绝不能凌驾于制度之上。如果领导都不能自觉遵守制度，那么，员工自然不会把制度当回事。所以，领导者一定要遵守制度，为下级树立榜样。

第二，管理者不能口是心非。领导者应该言行一致、直言不讳，这样才会赢得员工的尊敬和信赖。言行不一的人，往往无法让员工明白真正的意图，导致矛盾发生，阻碍了畅通交流，影响了管理成效。这样的人往往会遭人鄙视。

第三，作为优秀的领导者，应该多赞赏自己下属的才干和成就，不要抢功，应该尽量把荣誉让给下级，把自己摆在后面，这样下级就会为你尽心竭力。否则，下级处处受压抑，自然要抱怨。

第四，作为领导要勇于承担错误，知错就改，这往往会受到下级的尊敬。

总之，拥有高尚的人格魅力，才会得到下级的尊重，才会对人才有吸引

力。一个追求名利的人不会有魅力；一个目光短浅、心胸狭窄、妒忌心和报复心强的人不会有魅力；一个沾染了低级趣味、损人利己、假公肥私、极端自私的人不会有魅力；一个说一套、做一套，当面一套、背后一套的人不会有魅力；一个总抱怨下属不听话和素质差的人不会有魅力；一个政治老道、玩弄权术的人不会有魅力。只有那些堂堂正正、光明磊落，诚恳坦率的人才最拥有人格魅力。

总之，作为领导者应该塑造自己独特的人格魅力，让自己人格的光辉笼络更多的人才，为我所用。

## 领导的根本任务是完成组织使命

### 【德鲁克微语录】

卓越成效的领导就是要明确组织的使命并完成这个使命。

——德鲁克《管理未来》

### 【活学活用】

任何一个管理者都有一个根本任务，就是完成组织使命。完成组织使命是建立企业战略、目标、计划、具体工作等问题的基础。

沃尔玛的创始人沃尔顿提出组织的使命是：要永远以“优于其他商家的服务质量”的理念来对待顾客。在这一使命的督促下，领导通过安排下属的具体工作，将这种思想也同时灌输到了每个沃尔玛员工的心里，从而使其成为令同行叹服的超强企业——这个企业总是能以最优惠的价格售卖产品，总能及时从远方调集物资，总能保持工作灵活变通、应对及时。而这些优点的形成，都要得益于领导坚决完成了组织的使命。

领导者首要的任务就应该是完成组织使命，要心怀强烈使命感，保证完成任务。

《把信送给加西亚》中的主人公安德鲁·罗文中尉就是一个极有使命感的人。



在美西战争爆发后，美国总统麦金利需要和西班牙的反抗军首领加西亚取得联系。但是当时加西亚在古巴丛林的山里，而且没有人知道确切的地点，然而美国总统又必须尽快得到他的帮助。于是，总统找到了安德鲁·罗文中尉，因为只有他才有办法找到加西亚。结果，罗文不负重托，历经险境，仅用三个星期就找到了加西亚将军，郑重地把信交给了他。

在罗文送信的过程中，他没有受到任何强制约束，他完全可以不送信或者中途跑掉，但他没有。正是他内心的责任感和使命感及忠诚度等道德规范支撑着他历尽艰险将信送给了加西亚将军，最后罗文也成了民族英雄。

当然，领导者每天有很多事情要做，有很多人际关系要处理，但无论做什么事情，都应该围绕完成企业使命这一总目标而努力，这样做事情才不至于浪费时间，才有成效。

领导不仅要有使命感，还要有坚决完成组织使命的决心和方法。而领导不可能一个人去完成组织的使命，他的职责是带动企业员工共同完成组织使命。因而提高企业员工的积极性，就成了其中的重要一环。

为此，企业的领导应该想办法使员工在企业中有很大的成长空间，让他们能够在企业中不断地获得新知识、新技能，这样员工的积极性自然就高了，领导者在安排员工共同朝着完成企业使命的任务时也就更为顺利了。

另外，企业领导者还应该让员工在工作中获得成就感。特别是知识性员工对成就感的追求非常强烈，他们不仅仅要靠工作生活，还要靠工作获得更多精神上的满足。了解到个人工作对企业的发展有影响，就会让员工产生成就感。

缺乏个人成就是很多优秀员工辞职的原因之一，他们不能容忍总是默默耕耘却没有任何荣誉回报。荣誉对于每一个优秀员工来说，既是必要的酬劳，更是有效的激励，可以使他们及他们的同事做得更好更出色。个人成就感可以来自很多方面，有晋职上的荣耀，有优越办公条件的气派，也有业务上的开创性和领先性，还有良好的社会反馈及个人能力的逐步提升。常年从事单一的工作，或者总是为他人作嫁衣裳，缺乏与外界的交流，这种工作往往会使人产生烦躁和情绪低落，从而萌生去意。一个优秀员工的离开，对企业也是一个损失。所以，企业领导者为了完成企业的使命，就应该让员工感受到成就感，让他们安心工作。