

经典读本 理想藏书

龚俊恒◎编著

精编精释 全彩解读

全新编写彩色图解

全彩图解
典藏版

图解 德鲁克

一本书掌握德鲁克管理智慧



卓有成效的管理者

对贡献的承诺，
就是对有效性的
承诺；卓越是训
练出来的——成
果管理至上
时间管理是一
项基本技能；
只有经得起考
验的人，才是
可以提升的人

创新与企业家精神

创业家的职责就
是创造性毁灭；
敢于决断是创业家
的必备素质
创新精神是企业
的灵魂；创新力强
的企业没有对手；
推陈才能出新

管理的实践

成功的管理来自
充分授权；人事
决策是最重要的
决策；让激励真
正发挥作用
管理不在于「知」而
在于「行」；企业机
构越简化，越不容易
出错



中国出版集团

图解 德鲁克

龚俊恒◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解德鲁克 / 龚俊恒编著. — 北京 : 中国华侨出版社, 2017.10

ISBN 978-7-5113-7036-5

I. ①图… II. ①龚… III. ①德鲁克(Drucker, Peter Ferdinand 1909-2005)—管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第219008号

图解德鲁克

编 著：龚俊恒

出 版 人：刘凤珍

责任编辑：若 耶

封面设计：韩立强

文字编辑：胡宝林

美术编辑：李丹丹

插图绘制：圣德文化

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1020mm 1/16 印张：28 字数：550千字

印 刷：北京市松源印刷有限公司

版 次：2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5113-7036-5

定 价：39.80元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成大厦3层 邮编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

发 行 部：(010) 58815874 传 真：(010) 58815857

网 址：www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题，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。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《图解德鲁克》。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、卓有成效管理者等方面的核心理念进行全面透彻地解读。

书中每节内容均分为三个部分：“管理精粹”用一段话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。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思想。通过管理，你将看到自己人生的轨迹从此发生不可思议的转化，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烟海的知识海洋里找到实现卓越管理的方法和工具；普通人则可以根据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。读完本书，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

第一章 做卓有成效的管理者

第一节 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
重视贡献是提升成效的关键	3
管理者应常为下属服务	5
与下属共享成果	7
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	12
第二节 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	16
树立明确的结果意识	18
第一次就把事情做对	21
要事第一，不值得的事情不要做	23
立即停止毫无成果的工作	26
第三节 时间管理是一项基本技能	29
不要再为昨日的任务而忙碌	29
有效地管理时间	30
别把时间浪费在会议上	32
不要放过任何零碎时间	35
在行动前规划好时间	38
第四节 只有经得起考验的人，才是可以提升的人	40
人事任命是一个赌注	40
不要设置常人不可能胜任的岗位	42
“少不了某人”的组织依赖	44
制定合理科学的考评制度	45
要招募比你更强的人	48

第二章 管理的实践

第一节 管理的定位与成效	50
管理不在于“知”而在于“行”	50
管理的三项任务	52
管理要对绩效负责	54
用旁观者的眼光审视管理	56
企业机构越简化，越不容易出错	57
组织模式随战略而调整	60
第二节 管理管理者	62
最高管理层的继任人选决策	62
发挥董事会的作用	65
中层机构不宜臃肿	66
如何做到有效任命	69
成功的管理来自充分授权	70
给下属足够的自由与空间	73
授权不等于放任	74
第三节 人事管理是最重要的管理	76
人事决策是最重要的决策	76
吸纳最优秀的人才	79
家族企业的管理	80
敢于让年轻人扛重担	82
将人才与企业需求相匹配	84
让激励真正发挥作用	87

第三章 世上没有理想化的组织模式

第一节 世上没有理想化的组织模式	90
个人与组织之间是互利互惠的	90
组织中不断衍生的是无序、纷争与绩效失灵	91
任何组织都不能完全消除冲突	93
信息化组织必须建立在责任的基础上	96
家族企业的管理规则	98
第二节 组织结构优化之路——向组织结构要效益	102
创造一个真正的有机整体	102
如何才能有效摆脱专制	105
让员工实现自我管理	106

变革才能生存.....	109
组织结构要随企业战略适时调整.....	110
第三节 赋予组织一个令人激动的目标.....	113
将企业的使命转化为目标.....	113
商业思想由企业家的目标彰显.....	115
目标激励是最大的激励.....	118
用目标管理促使员工自我管理.....	119
请告诉员工企业对他的期望.....	122
制定的目标要切合实际.....	123
第四节 变化的组织，永恒的管理命题.....	126
人是唯一的管理对象.....	126
战略上集权，战术上分权.....	129
打造一个学习型团队.....	131
寻求组织平衡的协调者.....	133
管理机制的建立应始终放在首位.....	134
活下来，是第一任务.....	137

第四章 企业的生存、使命、责任

第一节 企业生存的唯一目的是引导顾客进行购买.....	140
站在顾客的角度来思考经营.....	140
顾客是企业的导盲棍.....	142
从顾客需求中寻找机会.....	144
产品能给顾客带来什么好处.....	146
顾客只会为自己的需求埋单.....	147
适应要求才能赢得需求.....	149
让顾客觉得物超所值.....	151
第二节 用短线心态经营，势必付出昂贵代价.....	153
资源配置要着眼于未来.....	153
一味追求高利润，会危害企业的生存.....	154
用短线心态经营，势必付出昂贵的代价.....	157
资金与人员的分配决定企业收益.....	158
第三节 卓越，就是为企业寻找核心竞争力.....	161
成就来自卓越.....	161
技术领先是核心竞争力.....	162
成为多个领域的领先者.....	164

从行业外寻找新的发展理念.....	166
认清自己的长板及短板.....	167
研究对手，复制其优势.....	169
第四节 如果还无法成功，就另辟蹊径.....	171
如果无法成功，就另辟蹊径.....	171
半块面包总比没有面包好.....	174
利用对手的失误击败对方.....	176
将企业的劣势化为机遇.....	177
对自己的测度能力不要过于自信.....	179
第五节 承担社会责任是企业长青的保证.....	181
社会责任是企业存在的价值.....	181
通过承担社会责任提升影响力.....	183
无视社会责任的企业最终会被社会抛弃.....	184
管理者对负面影响应该未雨绸缪.....	186
伟大的企业都有正确的价值观.....	188

第五章 赢在未来的远见、洞察力与有效决策

第一节 战略性计划关注的是当前决策的未来形态.....	192
战略规划不是预测.....	192
正确利用趋势而非对抗.....	193
别用过时的前提条件做决策的依据.....	194
为未来的变化做好准备.....	197
最有价值的战略信息往往来自顾客.....	199
成功的战略要保持忧患意识.....	201
第二节 不为未来做准备，就是为自己掘坟墓.....	203
精准把握未来的市场需求.....	203
将行动立足于现有资源及条件.....	205
没有任何一个判断是稳操胜券的.....	206
做好手头工作比空想未来更重要.....	208
真正的成就来自立即行动.....	209
主动承担开创未来的责任.....	211
第三节 决策者要站得足够“高”和“低”.....	213
管理者要为决策找准方向.....	213
以不变应万变.....	215
鼓励下属积极参与决策.....	216

审时度势做决策	218
一旦做出决策就不要犹豫	220
用战术性决策解决问题	222
第四节 管理者该如何成功营销而减少推销	224
别因为领先而忽视创新	224
放弃没有理由存在的特色产品	226
为产品做出合适的价格定位	227
要明白顾客都是“懒人”	229
只有创造市场才能创造企业	230
销售渠道也要“精耕细作”	232

第六章 变革时代的理性与智慧

第一节 企业必须成为变革的原动力	236
自满往往是企业危机的开始	236
变革能使企业获得动力	237
恐惧是抗拒变革的根源	239
做好准备，等待机遇	240
怎么做比做什么更重要	243
在自己最擅长的领域发动变革	244
第二节 知识的特点就是不断变化	246
成为知识整合的高手	246
知识的最大特点就是不断变化	248
创新能力越弱越容易墨守成规	249
只有卸下昨天的包袱，才能拥有明天	251
管理者的判断力是制胜的先决条件	253
跟上潮流，积极拥抱信息革命	254

第七章 是高歌猛进还是裹足不前

第一节 企业发展的假象：是成长还是水肿	258
成长过快，死亡也快	258
专业化、多元化还是一体化	260
轻重不匀，就会难以平稳	262
规模无所谓大小，合适就好	263
业务模块越少越容易出成果	266

第二节 风险控制就是消灭死	267
建立企业的商业情报系统	267
不可忽视的公共关系维护	270
构建企业危机管理体系	272
有效控制财务隐患	275
树立一个令员工信服的目标	276
第三节 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	283
创业者要善于听取内行人的意见	286
新事业起步不能贪大	288
第四节 企业内部只有成本中心	290
找出企业的成本中心	290
有效的成本控制	292
控制成本要针对大项目	293
有效成本控制的几个前提	296
控制成本要着眼于整个企业	297
削减成本最有效的方法	299

第八章 对创新进行有效管理

第一节 创新并不是一种性格特质	302
创业家的职责就是创造性毁灭	302
敢于决断是创业家的必备素质	304
创业家要在变化中成为赢家	305
创新是表现创业精神的特殊工具	306
优秀的企业家一定是冒险家	308
第二节 创新精神是企业的灵魂	311
创新并不是让你去冒险	311
创新精神是企业的灵魂	313
创新是一张让生意人承担新风险的保单	315
对创新进行管理	318
创新是一件艰难的事情	320
第三节 企业家柔道——把握创新规律的方法	323
重视产业和市场的变化	323

人口数据能预测结果	326
思维决定一切	327
衡量创新绩效的方法	329
市场才是创新的焦点	331
企业家柔道	334
“孤注一掷”的取胜要诀	336
不图虚名享实惠的“生态利基”战略	338
第四节 创新的考验就在于能够创造价值	342
创新力强的企业没有对手	342
让企业创新产生成效	344
创新要具备超前思维	346
推陈才能出新	347
有了创意就要行动	349
意外成功是重要的创新机会	351
不一致是创新的征兆	353

第九章 不要迷信所谓的“领袖气质”

第一节 领导的实质是责任	356
领导的危机意识	356
首席执行官要承担责任，而不是权力	358
领导者更重要的是身体力行	359
和下属保持一定的距离	362
未来的领导是一个知道如何提问的人	364
领导者应具备的四种能力	366
第二节 领导者要成为团队的榜样	370
优秀的领导是指挥家	370
要敢于承担责任	371
通过及时表扬来创造惊喜	373
发挥员工的主观能动性	376
高效团队是组织成功的关键	377
第三节 正直是管理者缔结人际关系的基石	380
人际关系是管理者成功的基石	380
用良好的人际关系创造生产力	382
知识型组织更依赖合作	384

知人善任才能产生最大合力.....	386
信息化社会更需要有效沟通.....	387
让下属成为英雄.....	390

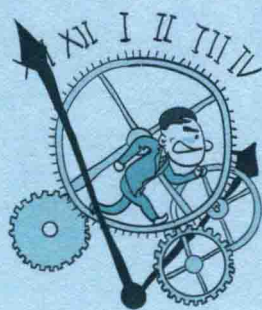
第十章 靠团队精神达成目标

第一节 管理是一种人文艺术.....	394
员工的人性应得以升华.....	394
热爱工作，享受工作.....	396
自主性与责任感缺一不可.....	398
成长的循环模式.....	401
人是最终的管理核心与归宿.....	404
管理是一种人文艺术.....	406
第二节 个人与企业的价值观必须兼容.....	409
预先建立经营团队.....	409
让更多的员工制造出更多的产品.....	412
了解你的团队成员.....	414
企业的基础是经济绩效.....	416
相互兼容的价值观是企业高执行力的基础.....	419
用团队精神取代个人英雄主义.....	421
第三节 以有效的倾听来进行沟通.....	424
有效的倾听是沟通的关键.....	424
学会使用对方的语言.....	426
充分了解对方的沟通期望.....	428
仅有自上而下的沟通是不够的.....	429
用心倾听下属的意见.....	431



第一章

做卓有成效的管理者



· 第一节 ·

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

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：“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，甚至可能伤及到许多人的性命。

一想到这里，田迈不顾个人安危，毅然跳入水泵坑中，控制住了水泵阀门，防止了水的蔓延。

随后他又绞尽脑汁，把坑里的水排尽，重新启动造雪机开始造雪。当同事们闻讯赶过来帮忙时，田迈已经把问题处理妥当。但由于长时间在冷水中工作，他已经冻得走不了路了。

闻讯赶来的老总派人连夜把田迈送入医院，才使他转危为安。出院的田迈一星期之后就被老总升为总经理助理。

从以上案例中我们可以看出，在你投入之后，回报就可能会在不经意间出现。强调贡献会使效率不断提高。如果只会抱怨，进而工作效率低下，留给自己的多半是被解雇这条路。

实用指南

如果你能勇于付出且乐于付出，如果你能用“要做就做到最好”的态度完成老板交给你的每一项工作，老板自然会信任你、赏识你，并将更重要的工作交给你去做。而你也将因此掌握更多的经验，拥有更强的个人能力，并且你将比别人拥有更多的晋升机会。

重视贡献是提升成效的关键

管理精粹

对贡献的重视程度是提升成效的关键。

——《卓有成效的管理者》 德鲁克

精彩阐释

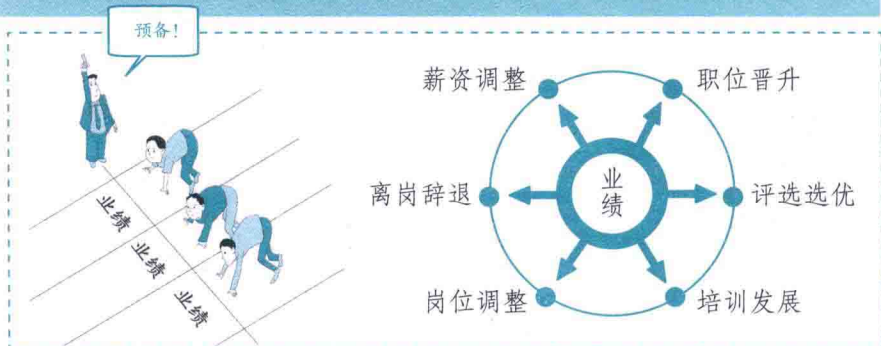
德鲁克认为，重视贡献便能使管理者的注意力从自己狭隘的部门、专业及技能转移到整个机构的经营业绩上来，使他更加重视外部世界。无论是管理者还是普通员工，苦劳固然使人感动，但只有那些做出实际业绩，能够为企业创造实实在在业

◇ 业绩决定一切 ◇

领导者最重要的素质就是创造利润的能力，企业在选拔和录用管理人员时最关注的是业绩，毫不夸张地说“业绩决定一切”。

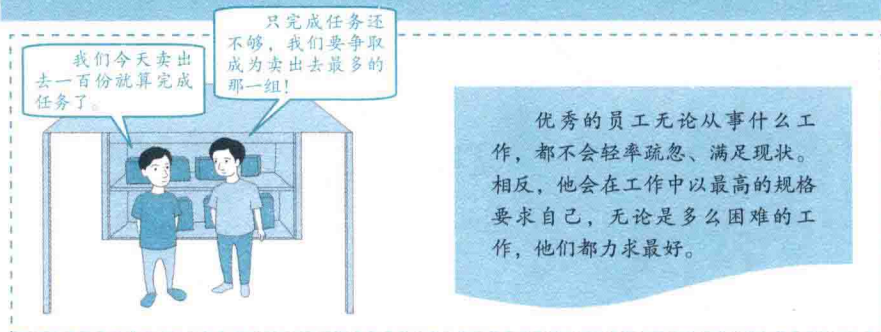
1. 业绩是衡量人才的唯一标准

业绩是一个人综合素质的集中表现，是衡量人才的唯一标准。只有不断地解决问题，取得优异的工作业绩，才能让自己脱颖而出。



2. 业绩出众是优秀员工的共性

德鲁克说：“业绩是管理者取得成就的首要要求。”他认为，业绩出众是优秀员工的共性。



只有力求最好才能做到最好，才能创造最为出色的业绩。不管怎样，只要你能创造好的业绩，就能得到器重，得到晋升的机会。