



半个世纪以来，

杜拉克用他发表在《哈佛商业评论》上的文章，激励和教育了

全世界的管理者——甚至影响了商业活动的规则

杜拉克的伟大成就在于把管理确定为一种永恒的课题。

“管理是任务，管理是纪律，但管理也是人。”他写道。

“每一次管理的成功都是管理者的成功，每一次失败都是管理

者的失败。进行管理的是人，而不是武力或事实，管理者的眼

光、奉献精神 and 诚实决定是否管理恰当或管理不善。”

本书汇集了杜拉克一生最重要的管理精义。

堪称管理者的无价之宝。

杜拉克 管理自白书

DULAKEGUANLIZIBAISHU

高效管理者必备的
10项素质

群言出版社

汪力/主编





杜拉克 管理自白书

高效管理者必备的
10项素质

群言出版社

汪 力/主编

图书在版编目(CIP)数据

杜拉克管理自白书 / 汪力主编. - 北京: 群言出版社, 2005.11

ISBN 7-80080-517-4

I. 杜… II. 汪… III. 企业管理 IV. F270

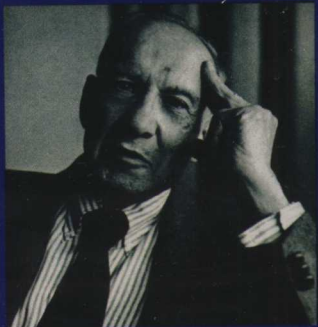
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 112022 号

责任编辑	都铎
封面设计	垦垦工作室
出版发行	群言出版社
地 址	北京东城区东厂胡同北卷 1 号
邮政编码	100006
联系电话	65263345 65265404
电子信箱	qunyancbs:dem@xinhuanet.com
网 址	www.qypublish.com
印 刷	北京普瑞德印刷厂
经 销	全国新华书店
版 次	2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷
开 本	787×1092 1/16
印 张	24
字 数	480 千字
书 号	ISBN 7-80080-517-4
定 价	39.80 元

[版权所有, 侵权必究]

如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请寄回群言出版社发行部更换。

服务热线: 010-65220236, 65265404。



彼得·杜拉克(Peter F.Drucker 1909—)是当代世界最著名的企业管理顾问,由于他在管理学上的伟大成就,被尊为“大师中的大师”、“现代管理之父”。

彼得·杜拉克先后在奥地利和德国受教育。1929年后在伦敦任新闻记者和国际银行的经济学家。于1931年获法兰克福大学法学博士。1937年移民美国,曾在一些银行、保险公司和跨国公司任经济学家与管理顾问。1942年到1949年任贝宁顿学院哲学教授和政治学教授。1942年受聘为当时全世界最大企业——通用汽车公司的顾问。他于1946年将心得成果编辑为《公司的概念》一书出版,对大企业的组织与结构有详细而独到的分析。1950年起任纽约大学商业研究院管理学教授。他于1954年出版《管理实践》一书,从此将管理学开创成为一门学科,从而奠定了其大师的地位。

彼得·杜拉克的著作多达30余本,传播及130多个国家。主要代表作有:《管理实践》、《管理:任务,责任,实践》、《卓有成效的管理者》等。

只要一提到彼得·杜拉克的名字,在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。

——《哈佛商业评论》



FOREWORD

比尔·盖茨 (Bill Gates) 有次接受记者的提问时被问道：“你平时都看些什么管理类图书？” 比尔·盖茨回答：“除了彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 的书，还有谁的书可以看？”

这一对话充分说明了彼得·杜拉克在管理界的分量，只要他发声，所有的企业高层都会倾耳恭听，无论是世界第一投资高手的华伦·巴菲特 (Warren Buffet)，亦或是英特尔领导者的安迪·葛洛夫 (Andrew S. Grove)，甚至是被喻为21世纪最卓越的领导者前通用电气 (GE) 首席执行官杰克·韦尔奇 (Jack Welch) 都对他推崇备至。彼得·杜拉克的一系列的管理观念和思想被世界许多大型企业、公司奉为“一张决定前景的底牌”。而美国权威杂志《商业周刊》更把彼得·杜拉克称誉为“大师中的巨匠，代表着这个时代管理的方向”。

众所周知，彼得·杜拉克第一部影响全球的书，是《管理的实践》(1954)，此书被哈佛大学等著名学府比喻为“管理学的圣经”；第二部深化管理理念的书，是《管理：任务、责任和实践》(1973)，同样被被誉为“管理的利器”。继上两部著作之后，特别是到了20世纪90年代末，杜拉克的管理思想越来越为中国的广大企业界所关注和接受。

在杜拉克看来，管理的根本在于管理者如何运作管理的元素——人员的利用、事物的组合、效率的提高、市场的开拓等。对于一般管理者而言，最



FOREWORD

不容易做到的就是不能让这些管理元素变得灵活和实用，总以为凡是自己去执行管理就能获得管理的效果，甚至以为一个企业或公司的发展，关键不在管理而在效率。杜拉克敏锐地洞察了这一切，他认为，任何管理方式都不可能一劳永逸，即永远产生效应，必须针对时势、市场以及企业或公司的内外因素，进行必要的管理创新，才能赢得最大限度的成功。

什么叫管理的创新？杜拉克认为，“创新”就是让你的管理理念升级，达到一种超过以往的优质化状态。如果不善于进行这种管理的创新和升级，那么你就会被市场淘汰出局。因此，杜拉克提出了一个著名的观点：“管理不是如何操作工作键盘，而是如何把手放在最好的工作键盘上。”也就是说，被动式的管理是没有希望的，只有主动化的管理，才能弹出最好的工作乐章。

第一，人的创新。最高级别的管理是以人为中心的，人的管理才能以及管理方式直接使企业或公司导致不同结果。杜拉克认为：在管理的智慧中，只有不会管理的人，而没有不能被管理的事。

第二，观念的创新。杜拉克曾经做过一个形象的比喻：一个猎手如果总是用同一支猎枪捕获猎物，不如换一枝新型的枪更为节省时间，更有效率。因此，他强调在管理中进行“时间分割法”和“区域分割法”，做最有效的管

前 言

FOREWORD

理,不做无效的空耗。

第三,手段的创新。管理者最难解决的问题,是如何让员工有效地执行命令和完成责任。杜拉克认为,管理的手段如同一把“手术刀”,只有盯准人和事,才能让所有的手术过程达到最佳的目的。因此他提出:“让管理服从手段,而不让手段消耗管理。”

杜拉克是管理大师中的大师,总是在人们徘徊、困惑之际,以智能的语言,激活领导者改变世界的潜藏能量,在全力竞速、狂风暴乱的市场争夺战中,让他们更有智能、更有战力。

根据杜拉克关于管理思想的精华,我们针对国内最容易出现的管理问题,认真主编了这本书。当然,本书所涉及的“管理的创新”,还有许多特别的方面。希望有志于成为优秀的管理人士,能够从本书中读到更多的东西。特别是对于那些已经掌握了管理知识的人士,更需要引入杜拉克这种先进的管理创新思想,走出“管理的瓶颈”。

目 录

CONTENTS



第一章 管理是成功的第一把金钥匙

一个卓越的管理大师,就像一个优秀的钢琴师一样,总能把任何“工作键盘”,调配到最佳位置,让自己的公司职员都能成为优秀的演奏家。因此,善于管理者,总有自己成功的第一把金钥匙。

1. 管理的根本目的是求取经济绩效	(3)
2. 企业管理首要职能的两种含义	(4)
3. 管理的三大任务及有关方面	(6)
4. 管理的时间范围	(7)
5. 管理人的工作综述	(10)
6. 管理人的工作五要素	(10)
7. 管理人的资源:人	(14)
8. 并非人人能当管理者	(15)
9. 高层管理的任务	(16)
10. 高层管理的任务特点及性格要求	(17)
11. 高层管理的任务必须明确、落实	(18)
12. 管理职位设计上常见的6种错误	(20)
13. 职位结构与在职人的性格	(27)
14. 管理关系的幅度	(29)



目 录

CONTENTS

15. 管理人职位的界定	(33)
16. 管理人的职权	(35)
17. 管理人对上级主管与下级部属的关系	(37)
18. 违反原则的错误管理	(40)
19. 实现效益目标的四条准则	(42)
20. 改善管理的三大步骤	(43)
21. 管理人须牢记一条配置原则	(49)

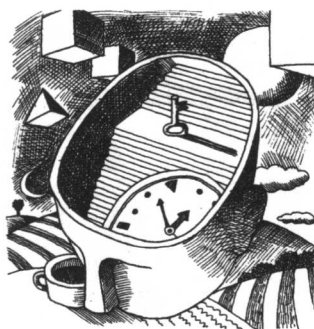
第二章 管理之活法:善与不善做什么

管理要靠活头脑、活策略,绝不能用死原理套活问题。因此,必须要解决好你的公司究竟善做什么和不善做什么的问题。

1. 善于制定创新战略	(53)
2. 不同于“计划”的战略思维	(58)
3. 从四个方面评价和提高管理水平	(63)
4. 善于集中使用资源	(66)
5. 善于运用抛弃政策	(67)
6. 善于制定增长战略	(68)

目 录

CONTENTS



第三章 决策:驾好船的根本在于舵手

如何管理企业或公司,对于组织者来说,就好比驾船行驶的舵手,你怎样摆舵,船就会怎样行驶。

- | | |
|-----------------------|---------|
| 1. 创办企业的第一问题 | (73) |
| 2. “本企业是个什么企业?” | (74) |
| 3. 意见分歧是好事 | (76) |
| 4. 方法和出发点 | (78) |
| 5. 谁是顾客 | (79) |
| 6. 经营假说的三个组成部分与四个基本要求 | (84) |
| 7. 两种预防经营假说失败之策 | (88) |
| 8. 管理人的先见之明就在抓经营假设的运筹 | (90) |
| 9. 确定经营概念的三个基本问题 | (92) |
| 10. 决策要以见解为先 | (94) |
| 11. 解决问题要先确定衡量问题之法 | (96) |
| 12. 有效决策五要素 | (98) |
| 13. 决策案的可操作性 | (110) |
| 14. 企业成长的准备 | (113) |
| 15. 控制性的因素:高层管理 | (114) |



目 录

CONTENTS

16. 增长战略三步骤	(120)
17. 联合的方式	(124)
18. 出现的问题	(126)
19. 解决的办法	(126)
20. 崇奉高额利润及“溢价定价”	(129)
21. 以“最高承受度”定价	(131)
22. 按成本推动定价	(131)
23. 旧的成果妨碍新的创业	(132)
24. 沉湎老问题错过新机会	(133)

第四章 指挥大师:在你的面前就是一场战斗

管理者的密码在于指挥是否得当,是否有效,而不在于照本宣科地做了什么。对于智慧型管理者而言,他时刻面临的是一场调整工作环节的战斗。

1. 战略计划的四个“不”	(137)
2. 战略计划的“是”	(141)
3. 跳出昨天的圈子	(142)

目 录

CONTENTS

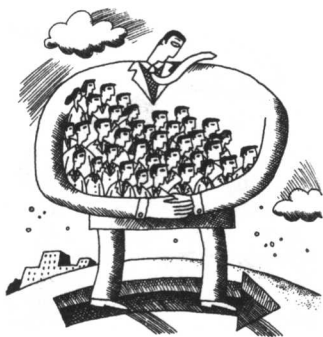


4. 我们应做些什么新的——何时做	(143)
5. 平衡机会与风险的关系	(146)
6. 选择何种方式实现目标	(149)
7. 下放决策、激励成功	(151)
8. 关键业务分析	(153)
9. 眼光的指引	(156)

第五章 人的因素不但决定今天,还决定明天

做什么都必须靠人解决问题,因此人的因素可以决定一切。对于管理者可以选择的诸多的重要事项中,管人应当成为第一位的。

1. 四条准则	(160)
2. 五个步骤	(162)
3. 长处思维的几个要点	(165)
4. “因事用人”与“因人设事”	(168)
5. 长处思维的四个实践原则	(170)
6. 管理好自己的上司	(183)
7. 管理好自己	(185)



目 录

CONTENTS

- | | |
|---------------------------|---------|
| 8. 工作与人错位 | (188) |
| 9. 三条举措 | (191) |
| 10. 撤销、调整工作乃削减成本的最有效方法 | (192) |
| 11. 早知减肥,何必当初 | (196) |
| 12. 提高资本生产率是改进企业赢利能力的快易方法 | (196) |
| 13. 应该学会管理资本生产率的基本规则 | (198) |
| 14. 三个非常有用的测定指标 | (202) |

第六章 变成市场信息的灵敏接受器

市场是成功的平台,也是失败的陷阱。如果你不及时或提前捕捉到市场信息,你就会被赶出这个竞争的无情场所。

- | | |
|----------------|---------|
| 1. 七个优点 | (207) |
| 2. 前提条件 | (211) |
| 3. 新的成本核算法 | (212) |
| 4. 经济链成本法 | (215) |
| 5. 四组诊断工具性信息 | (219) |
| 6. 怎样全面掌握和理解信息 | (225) |

目 录

CONTENTS



第七章 任何商机都在自己的手上

商机究竟在何处?很多人总喜欢思考商业成功定律,实际上,任何商机都在你的手上,你没有能力抓住它,它就会属于你的竞争对手。

- | | |
|------------------------|---------|
| 1. 理论决定策略,策略检试理论 | (231) |
| 2. 尽快思考五大现实 | (232) |
| 3. 今后的策略必须基于人口萎缩 | (233) |
| 4. 四点社会意义 | (234) |
| 5. 商业预测 | (236) |
| 6. 可支配所得比例是经营策略最可靠的基础 | (238) |
| 7. 策略上要首先考虑四个门类的趋势 | (239) |
| 8. 区分三种产业,以不同方式管理之 | (241) |
| 9. 企业经营宗旨发生争辩 | (246) |
| 10. 策略需以新的绩效观为据 | (247) |
| 11. 旧的发展模式已经失败 | (248) |
| 12. 保护主义也在失败,出路是追求最高标准 | (249) |
| 13. 经济全球化、政治地域化使企业抉择艰难 | (250) |
| 14. 杜拉克的紧要告诫 | (252) |



目 录

CONTENTS

第八章 市场创新:攻入市场的最佳选择路线

你是否能够找准市场的缝隙,不但考验你的眼力,而且考验你的能力。
在市场上,只有一条可行之道——穿入市场的缝隙之中。

- | | |
|----------------------|---------|
| 1. 该策略的利与弊 | (259) |
| 2. 成功案例分析 | (260) |
| 3. 该策略的运作条件 | (263) |
| 4. 模仿高手是更好的创新 | (268) |
| 5. 柔道术:使用巧力以柔克刚,以弱胜强 | (272) |
| 6. 关卡战术 | (281) |
| 7. 技术要塞 | (284) |
| 8. 市场要塞 | (290) |
| 9. 邮政故事:创造“实用性” | (293) |
| 10. 刮胡刀片的来历:价格创新 | (296) |
| 11. 依客户的处境创新销售方法 | (298) |
| 12. 满足顾客的价值感:让他觉着值 | (300) |
| 13. 意外的成功 | (303) |
| 14. 发掘意外成功的三步骤 | (305) |

目 录

CONTENTS

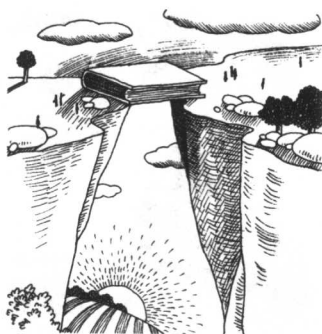


- | | |
|-------------------|---------|
| 15. 意外的失败 | (307) |
| 16. 做有心人,故意寻找意外事件 | (309) |
| 17. 意外的外在事情 | (309) |

第九章 创新者治:改变起跑的姿式

僵化的头脑只会走出重复的棋子,而看不到更新的棋局和妙论。反之,只有头脑灵活,能够在创造上求得致胜定律的人,才有可能成为最大的成功管理者。

- | | |
|----------------------|---------|
| 1. 设想客户与实际客户价值期望的不协调 | (316) |
| 2. 程序步骤或逻辑中的不协调 | (319) |
| 3. 发现程序创新的两个原因 | (321) |
| 4. 程序创新常见的困难因素 | (321) |
| 5. 程序创新成功的五个基本要素 | (323) |
| 6. 杯子,是“半满”,还是“半空” | (324) |
| 7. 利用认知变化创新的四要素 | (327) |
| 8. 创新思想的运作方法 | (328) |
| 9. 创新预算法 | (330) |



目 录

CONTENTS

10. 创新工作程序及管理	(333)
---------------	---------

第十章 最具有前途的路径:知识化管理

现代管理,不单靠投机就能赢得成功的,这直接关系到如何用知识改变企业或公司结构,并把企业或公司引入智能化管理的问题。因为只有大智能才能决定企业或公司究争能做多大?

1. 知识创新的四个基本特征	(337)
2. 知识创新的三个具体要求	(347)
3. 知识工作者生产力的六个要素	(352)
4. 质量是什么	(356)
5. 知识工作者是“资本”	(357)
6. 技术人员是优先关键	(359)
7. 提高知识收益是提高竞争力的决定因素	(363)
8. 知识生产力需要管理创新	(365)
9. 对知识工作者有效管理的四个方法	(367)
10. 使知识富有生产力的五条管理规则	(372)
11. 知识工作需要组织成为一个体系	(373)