

影响了一个时代的管理经典

袖珍珍藏版

彼得·杜拉克 一分钟管理方法

PETER DRUCKER
One Minute Management Methods



【美】彼得·杜拉克 / 原著

管理是任务，管理是纪律，但管理也是人。

每一次管理的成功都是管理者的成功，每一次管理的失败都是管理者的失败。

Peter Drucker

内蒙古人民出版社

THE 100 MOST EFFECTIVE MANAGEMENT TOOLS

100 个最有效的管理工具

彼得·杜拉克

一分钟管理方法

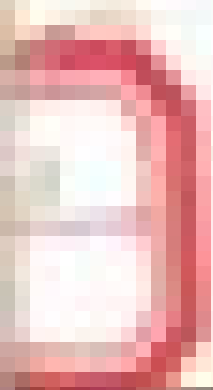
THE 100 MOST EFFECTIVE MANAGEMENT TOOLS



彼得·杜拉克 著 陈维政 译

《一分钟管理方法》是彼得·杜拉克在《有效的管理者》一书的基础上，结合其多年管理经验，精心编撰而成。本书旨在帮助管理者提高工作效率，实现目标，是管理者必备的实用工具。

本书共分为100个章节，每个章节都包含一个具体的管理工具，如目标管理、时间管理、决策管理等。每个工具都配有详细的说明和实用的建议，帮助管理者在实际工作中应用。



C931.2

21

彼得·杜拉克

一分钟管理方法

PETER DRUCKER

One Minute Management Methods



PETER DRUCKER

管理是任务，管理是纪律，但管理也是人。

每一次管理的成功都是管理者的成功，每一次管理的失败都是管理者的失败。

Peter Drucker

内蒙古人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

经典智慧/卡耐基等著 .—呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2002.9

ISBN 7-204-06169-1

I. 经… II. 卡… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 057155 号

经典智慧

彼得·杜拉克一分钟管理方法

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

北京普瑞德印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/48 印张: 4.75 字数: 640 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-204-06169-1/Z·197

全套定价: 80.00 元 (全八册)



前言

美国著名管理学家彼得·杜拉克，是现代管理理论的奠基人，其 30 多部著作已先后被译成 20 多种文字，发行遍及 130 多个国家，被全世界的管理者奉为圭臬的经典。

杜拉克是世界上系统地研究管理学中的组织设计、竞争策略、企业精神等重要主题的第一人，并取得了丰硕成果。杜拉克首次将管理确定为一种永恒的课题，他说：“管理是任务，管理是纪律，但管理也是人”，他还写道：“每一次管理的成功都是管理人的成功，每次一管理的失败都是管理人的失败”。不仅如此，杜拉克还曾多次准确地预测了管理学界的发展趋势。由于其卓越的成就，杜拉克被《商业周刊》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”，管理学界则尊其为“现代管理之父”。

近年来，杜拉克的著作正逐渐被译成中文在国内出版，引起了管理学界的巨大反响。杜拉克的管

理思想值得管理界的每一个人认真研读。无论您是一名经济管理专业的在校学生，还是一名企业的管理人，反复研读杜拉克的作品将使您受益无穷。本书浓缩了杜拉克最经典、最核心的管理思想精华，深入浅出而又保留了杜拉克睿智的思维。

由于编译者的水平所限，书中内容难免纰漏之处，谨请广大读者朋友不吝指正，是为幸事。

编译者

2002年9月



目 录

第一章	顾客是企业的生命线	1
1.	企业是个什么企业	2
2.	谁是本企业的顾客	4
3.	本企业将是个什么企业	7
4.	本企业应该是个什么企业	8
5.	确定企业宗旨和使命的两个要点	10
第二章	企业成败系于理念	15
1.	经营理念应随时势而变化	16
2.	构建适合自身的经营理念	18
3.	两种措施预防经营理念失效	20
4.	经营理念的诊断与校正	21
第三章	让平凡员工做非凡之事	25
1.	营造良好的上下对话环境	26
2.	让员工干自己喜欢的工作	28
3.	满足员工自我价值实现的需求	29
4.	建设有特色的企业文化	31

目 录

第四章 管理人的世界 35

1. 管理人的特定任务 36
2. 管理人的工作要素 38
3. 管理人的特殊资源：人 40
4. 管理人职位的界定 41
5. 管理人的职权 43

第五章 管理，从掌握时间开始 47

1. 驾驭时间不容易 48
2. 两个习惯帮你加强时间管理 50
3. 减少时间浪费的四种途径 51
4. 集中利用“自由时间” 53
5. 集中使用力量 54
6. 提高管理效率的 21 个诀窍 56

第六章 认清组织设计的规则 59

1. 明确、高效 60
2. 成果导向 61



目 录

3. 任务确定, 适宜决策	63
4. 稳定性、适应性、长存性、更新性	64
5. 避免组织设计的常见错误	65
第七章 利用好有效的“模板”工具	69
1. 职能制模式	70
2. 任务小组模式	72
3. 联邦分权制模式	74
4. 模拟权制模式	76
第八章 把员工看成公司的合伙人	81
1. 公司与人不可分割	82
2. 把员工看成公司的合伙人	84
3. 企业竞争, 人才第一	85
4. 造就人才是企业之本	87
5. 忠诚第一, 才能第二	89
第九章 敢于投资培育员工	91
1. 建立员工培养体系	92

目 录

- 2. 对不同员工实施不同的培训 94
- 3. 职业培训模式 (I) 96
- 4. 职业培训模式 (II) 97
- 5. 一美元培训费的收益有多大 99

第十章 金钱激励不总是起作用 103

- 1. 奖励与工作实绩挂钩 104
- 2. 金钱激励不总是起作用 106
- 3. 卓有成效的目标激励法 107
- 4. 激励员工的 21 点技巧 109

第十一章 只看长处, 不见缺点 113

- 1. 量体裁衣, 不设无人胜任的职位 114
- 2. 职位要求涵盖面要广 116
- 3. 用人与考绩相结合 118
- 4. 用人之长, 容人之短 119

第十二章 五步成功决策法 123

- 1. 正确界定问题的性质 124



目 录

2. 找出解决问题的边界条件 126
3. 研究分析, 制定“正当”的决策 128
4. 决策案的实施 130
5. 信息回馈与决策评价 132

第十三章 策略致胜 135

1. 极限式扩张——抢占市场统治权 136
2. 攻其不备——打击对方的软肋 139
3. 构筑企业要塞——固守阵地 143
4. 开创新客户——旧产品新市场 148

第十四章 伺“机”而变 153

1. 意外的事件 154
2. 不协调事件 157
3. 系统运行中的薄弱环节 160
4. 产业和市场结构的变动 161
5. 人口的变化 163
6. 认知的变化 164
7. 知识创新 166

目 录

第十五章 远离失败 171

1. 以成本推定价格 172
2. 依照市场的承受极限定价 174
3. 固守往日成果, 惧怕创新 175
4. 沉湎于老问题, 忽略了新机遇 177
5. 过分追求高利润率 178

第十六章 让“外来人”管理 181

1. 尽量避免家族成员在本企业工作 182
2. 高级职位的人员安排原则 184
3. 非家族专业人士出任重要职位 186
4. 给外聘管理人以应有的地位 187
5. 妥善解决企业的继承权问题 189

第十七章 重用“知识工作者” 193

1. 以发展的眼光看问题 194
2. 设定企业发展的目标 196
3. 为明天的发展作好充分准备 198



目 录

4. 重用“知识工作者” 199
5. 更新高层管理团队，推动企业不断发展 201

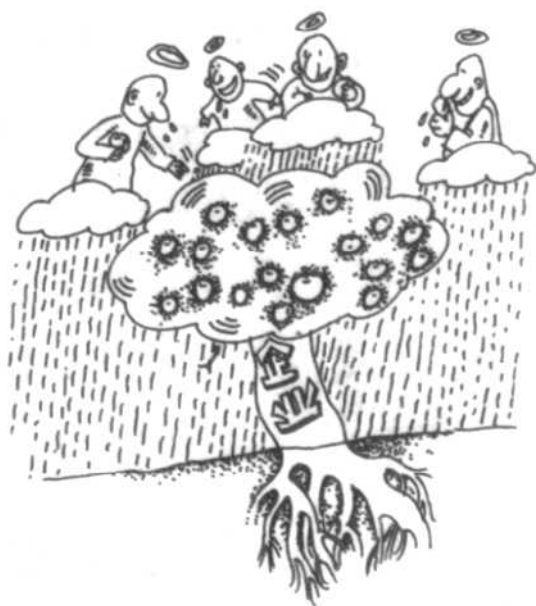
第十八章 抛弃过去，挑战未来 205

1. 着眼未来，树立战略思维 206
2. 制定创新战略，应对未来变化 209
3. 运用抛弃政策，轻装前进 211
4. 集中使用资源，重点击破 212
5. 制定增长战略，不断提升实力 214

第一章

顾客是企业的生命线

DIYIZHANG
GUKESHIQIYEDESHENGMINGXIAN



顾客是企业的生命之泉，给顾客
他需要的，从他那得到自己想要的！



一分钟启示

杜拉克认为，“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。”这套理念必须以顾客为中心，它包括这样几个问题：“本企业是个什么企业”，“谁是本企业的顾客”，“本企业应该是个什么企业”等。

1. 企业是个什么企业

“本企业是个什么企业”，从表面上看，要回答这个问题是再简单不过的事情。例如，制钢厂是一个制钢的企业；铁路是利用火车经营客运和货运业务的企业；银行是进行资金借贷的企业。但实际上，“本企业是个什么企业？”着实是个非常难于回答的问题。

最早对这一问题进行正确回答的，是美国电话电报公司的维尔。当时他说：“本企业是一个



服务于大众的企业。”维尔说他的公司以服务为目的。相反，美国的铁路，则正是由于没有很好地思考他们的企业是个什么企业，结果接连遭遇了经营危机，第一次世界大战以来一直陷于困境。

极可能是没有深思自身的宗旨及使命的缘故。反过来说，诸如美国电话公司等等的成功企业，其之所以成功也得归之于他们对“本企业是个什么企业”有了明确而审慎的答案。

然而，许多企业的管理阶层不肯提起这一问题。其原因很多，其中最主要的，是因为这一问题一经提出，几乎必然会引起争论、辩难和反对。而且即使在高层管理的本身，对这个问题也可能产生意见分歧和对立。

“本企业是个什么企业？”这一问题是对企业的最根本的定位，是企业的宗旨及使命问题，是企业一切行动与决策的基础。因而寻求这一问题的答案，就成为高层管理者的首要责任。高层管理人士必须高度重视这一问题，必须以这一问题的答案来为本企业规划方向、设定目标。



“本企业是个什么企业？”这一问题是对企业的最根本的定位，是企业的宗旨及使命问题，是企业一切行动与决策的基础。

2. 谁是本企业的顾客

尽管“本企业是个什么企业”这一问题不太容易回答，但是，企业可以通过一套“方法”来对其进行界定。那就是由顾客来决定企业。满足顾客的需求，才是每一个企业的宗旨和使命。因此，要回答“本企业是个什么企业”必须从顾客着手，必须从顾客的情况、顾客的行为、顾客的期望以及顾客的价值观等方面来考虑。首先必须弄清楚的问题是谁是顾客？



满足顾客的需求，才是每一个企业的宗旨和使命。

①谁是顾客？

界定企业的宗旨和使命，第一个问题也是最关键的问题，就是弄清楚“谁是顾客”。

大多数企业都至少有“两种”顾客。例如，各种生活消费品的制造商便至少有两个顾客：一个是家庭主妇；一个是杂货店。如果杂货店不愿意存货，那么家庭主妇想买也没用。反之，如果家庭主妇不买，那么杂货店即使愿将商品陈列在货架上，也同样毫无用处。

有些企业则具有彼此不太关联的两种顾客。