

1 大师
讲 堂

文 光 主编

彼得斯、德鲁克、戴明、波特……
世界重量级管理大师荟萃一堂，
从管理原理到企业战略、组织理论……
高端管理技术娓娓道来。

管理大师的9堂课



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

1 大师
堂讲

文光 主编

彼得斯、德鲁克、戴明、波特……
世界重量级管理大师荟萃一堂，
从管理原理到企业战略、组织理论……
高端管理技术娓娓道来。

管理大师的9堂课



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

管理大师的9堂课/文光主编. -北京:中央编译出版社,2005.7
(大师讲堂)

ISBN 7-80211-144-7

I. 管... II. 文... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第068569号

管理大师的9堂课

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区西直门冠英园西区22号(100035)

电 话: 66560272(编辑部) 66560299 66560273(发行部)

h t t p: //www.cctpbook.com

E-mail: edit@cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 廊坊京华万圣印刷有限公司

开 本: 670×1030毫米 1/16

字 数: 266千字

印 张: 18.875

版 次: 2005年8月第1版第1次印刷

定 价: 56.00元(全二册)

✕ 第一课 管理是什么

- 第1讲 管理的职能与任务 3
 主讲人:彼得·德鲁克
- 第2讲 管理不存在绝对的真理 9
 主讲人:汤姆·彼得斯
- 第3讲 管理的致命恶疾及若干障碍 14
 主讲人:爱德华兹·戴明
- 第4讲 管理的18个“悖论” 23
 主讲人:汤姆·彼得斯

✕ 第二课 战略课与决策课

- 第1讲 公司的竞争战略 31
 主讲人:迈克尔·波特
- 第2讲 战略规划 35
 主讲人:彼得·德鲁克
- 第3讲 不离本行 41
 主讲人:汤姆·彼得斯
- 第4讲 有效决策的系统要素 44
 主讲人:彼得·德鲁克

✕ 第三课 创新课

- 第1讲 打破创新的神话 53
 主讲人:汤姆·彼得斯
- 第2讲 创新机遇的来源 58
 主讲人:彼得·德鲁克

目 录

第3讲 如何提升创新能力	69
主讲人:汤姆·彼得斯	
第4讲 创新的策略	80
主讲人:彼得·德鲁克	
第5讲 创新的五个考核标准	88
主讲人:汤姆·彼得斯	

✕ 第四课 组织课

第1讲 建造优良的企业组织	95
主讲人:彼得·德鲁克	
第2讲 创新的组织模式	107
主讲人:查尔斯·汉迪	
第3讲 追求组织精简	126
主讲人:汤姆·彼得斯	
第4讲 大型企业的组织管理	130
主讲人:彼得·德鲁克	
第5讲 学习型组织的5项修炼	134
主讲人:彼得·圣吉	

✕ 第五课 人力资源课

第1讲 人力资源是第一资源	153
主讲人:彼得·德鲁克	
第2讲 重建员工激励机制	165
主讲人:华伦·本尼斯	
第3讲 依靠第一线员工	171
主讲人:汤姆·彼得斯	

✕ 第六课 企业文化课

- 第1讲 组织的四种文化 183
 主讲人:查尔斯·汉迪
- 第2讲 强调价值观的作用 200
 主讲人:汤姆·彼得斯

✕ 第七课 领导课

- 第1讲 成功领导者的领导模式 207
 主讲人:华伦·本尼斯
- 第2讲 成为革新型领导 216
 主讲人:汤姆·彼得斯
- 第3讲 领导者所共有的战略 224
 主讲人:华伦·本尼斯

✕ 第八课 品质管理

- 第1讲 贴近顾客,满足顾客的需求 231
 主讲人:汤姆·彼得斯
- 第2讲 品质管理十四要点 237
 主讲人:爱德华兹·戴明

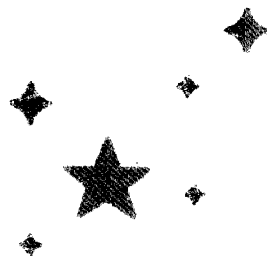
✕ 第九课 未来的管理

- 第1讲 知识即企业 281
 主讲人:彼得·德鲁克
- 第2讲 管理家族企业 290
 主讲人:彼得·德鲁克

✕ 参考文献 295



第一课 管理是什么





第1讲 管理的职能与任务

主讲人：彼得·德鲁克

出生于奥地利维也纳的彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)是20世纪以来伟大的管理和商业思想家,现代管理学理论的奠基人。《商业周刊》称德鲁克为“当代不朽的管理思想大师”,《经济学人周刊》更称他为“大师中的大师”。

德鲁克第一次对企业管理的职能和任务作了清晰的界定。他认为,在企业的管理实践过程中,管理者总是在每一项活动中承担着这样三项职能:对企业的管理;对管理者的管理;对工人和工作的管理。

德鲁克还指出,关于管理的任务,流行的答案有两种:第一种是,管理指的是上层的人——“管理”几乎就等于于是“老板”的同义词;另一种把管理人说成是指挥别人工作的人,即“让其他的人做他们的工作,这就是他的工作”。

► 课堂精要预览 ◀

- 在企业的管理实践过程中,管理者要承担的职能有三项:一、管理好一个企业;二、把人和物的资源组织成一个生产企业;三、管理工人与工作。
- 管理者要完成的任务有三项:一、实现机构的特定宗旨和使命;二、使机构内的各项工作具有“生产性”,使员工能有所成就;三、掌握企业带来的社会冲击,履行其社会职责。



一、管理者的三大职能

在企业的管理实践过程中,管理者总是在每一项活动中承担着这样的三项职能:

(一)管理好一个企业

管理好一个企业,也就是意味着:(1)管理和经理人的职务范围必须有一个严格的限制;(2)他们对采取创造性行动负有重大责任。因此,企业管理的技术、能力、经验,不能转移到和运用到其他机构的管理中去。也就是说,管理学不是一门精确的科学。

对于一名经理人来说,管理好一个企业,不是仅仅凭主观臆想就能解决的问题,也不是仅凭一种天赋才能可以解决的问题,而是要通过对管理工作的因素和要求加以分析,有系统地进行组织。这是任何一个有正常禀赋的人都能够学会的。经理人有能力在管理工作的各个领域中提高自己的绩效,包括通过系统地研究原理来管理企业,获得系统而全面的知识,系统地分析自己在个人的工作和职务的各个方面的绩效,以及各个管理层的绩效。再没有比这更能够提高其管理的技巧、增进其作用并助长绩效的了。

无可置疑的是,对管理工作的最终考验是企业绩效。业绩,而非知识,仍然既是证据,又是目的。换句话说,管理是实践,而非科学,也不是专业,尽管它里面包含有科学和专业的因素。因此,检验管理工作的好坏,就要看企业管理者是不是做了他该做的工作——除此之外,无法检验这个经理人是好还是不好。

这就是说,管理的权威以及责任的范围、深度都有很大的局限性,除了履行其经济职责所必需的权力之外,管理没有其他权力。管理如果越出它执行经营企业职责的范围,而对公民及公民的事情行使权威,那它就是在滥用权力。此外,管理当局只是领导集体中的一个成员;为了它自己的利益,管理决不应该而且决不能成为领导集体的全



部;它肩负着部分的而非全部的社会责任,因此它握有部分而非全部的社会权力。

尽管管理是一种限制自己的范围和潜力的企业机制,但它仍然承担着采取创造性行动的重大职责。因为,既然是管理,它就要采取具体的行动措施。而管理并不仅仅是消极被动地应付差事,更强调采取积极行动以实现预定的效果。

我们都知道,快捷、灵活而理性地适应经济情况的变化很重要,但是管理却超出了被动反应和适应的范围。因此,管理是指负有责任来设法塑造经济环境,制订计划,着手提出并执行改变经济环境的计划,经常将经济条件对企业行动自由的限制挡回去。因而,什么是可能做到的——经济学家们所谓的“经济条件”,这只是企业管理的一个方面。为了企业的利益还应该做些什么,是管理工作的另一个方面。管理的具体职责就是把想要达到的目标先变成可能的东西,然后再变为实际存在的东西。管理不仅仅是经济的产物,还应当是经济的创造者。只有成为经济环境的主宰,并且以有意识、有目的的行动来改变环境,才是真正的管理。

(二)把人和物的资源组织成一个生产企业

应该说,把人和物的资源组织成一个生产企业是经理人员的职责。这一职责可引申出一个相关联的职责,即经理人员就是要把人和物这些资源变成生产力,因此说经理人员是企业的心脏。

需要指出的是,企业不应是资源的机械聚和。要把资源变成一个企业,需要对资源进行转变。这不可能从资本这种没有生命的资源中产生,必须要有管理机制。

还有一点也很清楚:有可能扩大的“资源”只可能是人的资源。一切其他资源都是受机械的法则支配的,决不可能产出大于投入。我们应该切记:人,在我们可以得到的一切资源中,是惟一能够增长和发展的资源。

我们习惯上所说的普通工人是指那些叫他干什么就干什么的人,对于决定自己干什么工作,或者决定别人做什么工作,他没有责任,也



不参与其事。因此,真正影响企业发展的主要是从事管理的经理人员。

也因此,人们用“组织”这个词来指企业的正式结构,人们常常讲“领导”和公司的“精神”,但是领导工作是由经理们来做的,主要是在管理部门内部实行的;公司的精神是由管理层内部的精神造成的。而所说的公司“目标”,是经理人员所追求的目标;“绩效”是管理的绩效。如果一个企业运转不动了,决策层首先是要去寻找一位新的总经理,而不是重新去雇一批工人。

(三)管理工人与工作

管理工人与工作是管理的最后的职能。工作得去做,用来做工作的资源是工人——从一无特长的人到技术专家,从推手推车的人到从事管理的副经理。要把人作为有某种生理特性、能力和局限的资源来考虑,要把人的资源当作人来进行考虑。因为人与其他的资源不同,他有个性,有公民权,要监督他们是不是在工作,做得多或少,做得好或不好,因此也就需要有动力,要钻进去,要有激励,有奖赏,要领导,要使他们有地位,有职权,使他们满意。而这各种需求正需要通过管理工作来解决,而且只有管理工作才能解决好。管理就是企业界推动工作的一个机构。

二、管理者要完成的三项任务

即使在一个很小的企业里,管理不仅是一件成败所系的大事,而且是一项十分复杂而又头绪繁多的工作。一般说来,管理要完成的任務有三项:

(一)实现机构的特定宗旨和使命

任何一个机构的存在,都是为了一定的宗旨及使命,实现一定的社会功能。凡企业机构、医院或学校,无不如此。以企业机构而言,这



就是所谓的“经济绩效”。

对企业机构来说,经济绩效则是其“理论基础”,也是其宗旨。经济绩效之于企业机构,虽不能说是其惟一任务,但也是一项需要优先考虑的工作。

(二)使机构内的各项工作具有“生产性”,使员工能有所成就

严格说来,企业机构(或任何其他机构)仅有一种真正的资源:人。因此,在管理中要求企业机构的行为能使人性资源具有生产性。企业机构经由种种工作达成绩效。因此,如何使工作具有生产性,正是其基本的功能。

如何使员工获得成就,已越来越重要,且成为了一个机构衡量其绩效的尺码。换言之,这一点已成为企业管理者的任务之一。

人们所说的“员工成就”,其实指的就是要认清“人是一种有机体”,人有其特殊的心理、能力、限度和行为模式。这也就是说:应该认清“人是一项人性资源”,而不是物,不像其他资源一样,人有其人格和公民权;必须透过责任、激励、参与、满足、奖励、领导、地位及职能等等,才能“管制”人的工作、工作量和作品品质。

(三)掌握企业带来的社会冲击,履行其社会职责

任何一个机构,都不可能完全独立于社会之外。无论从心理上、地理上、文化上、社会上讲,机构都是社会的一分子。因此,任何机构都是社会的器官,每一机构,都是为贡献外界而存在,都是为供应及满足不属于机构内的需要而存在。因此,企业机构对社会责任的管理成为管理的又一项任务。它是企业机构对其所产生的社会冲击的管理。

同样,任何机构都不是为机构本身而存在,而是作为社会一部分而存在。企业也不例外。所谓企业的好坏,绝不能以其作为企业机构来衡量,只能以社会立场作评判。在管理时如果忘记了这一点,便将是错得离谱。

企业机构在履行其职责时,在生产其经济的商品及劳务时,均必



对人及社会产生冲击。而且在我们今天这个多元化机构的社会中,企业机构还更有日益重大的基本关注:那是有关生活品质的关切,例如现代人类及现代社会的实质环境、人性环境及社会环境等等。

从管理的这一层面而言,与一切机构的管理人的工作密不可分。学校、医院及政府机构均对社会有同样的冲击,有同样的责任。但是与企业机构相比较,这些机构的社会冲击却远不及企业机构的社会冲击更受人关注。在人类生活的品质方面,我们越来越重视企业机构的领导。基于此,有关社会冲击的管理,正日益成为管理的第三大任务及其第三个主要层面。

总之,管理的三大任务无主次之分,往往须在同一项管理行动中同时兼顾。很难说其中某一任务较其他两项更为重要,或较其他两项更需要技能或能力。但是如果误用了工作、误用了员工,均将无企业绩效而言。误用工作及误用员工,即使可以达成企业的经济绩效,也必将是虚幻的绩效,实际上将是损害其资本所产生的暂时现象。



第2讲 管理不存在绝对的真理

主讲人：汤姆·彼得斯

汤姆·彼得斯(Tom Peters)是20世纪80年代和90年代最受欢迎的一位博学的管理学“领袖”。

彼得斯1972年受聘于美国麦肯锡顾问公司,负责研究公司管理中的组织层面问题,即结构和人员方面的问题,后来创办了自己的顾问公司——汤姆·彼得斯集团。他每年举办多次演讲、企管研讨会。

在汤姆·彼得斯看来,世界并没有什么“绝对的真理”,也不会存在永恒不变的规则,只有清新的思想和“妙手偶得”的结论。因此他呼吁返璞归真,并把管理看作是一种“试验”,“一个过程”,“是流动餐桌上的盛宴”。

► 课堂精要预览 ◀

- 管理根本不存在绝对真理和永恒的规则。
- 纯理性主义不能管理好企业,企业管理需要有创新精神的人。
- 注重数字、官僚主义、控制的传统的管理方式终将被提倡理念、解放和速度的新的管理方式取代。
- 新的管理方式要求:对顾客做出反应;快速革新;更多地授权;领导艺术;汇总系统的理论。

管理根本不存在绝对真理和永恒的规则。恰恰相反,它是随着时间和情况而不断变化的。企业的发展不可能一成不变,今天若仍按昨日旧有的规则运行,则必定会失败。当然,管理并非无章可循,它有一



定的规则与原理。管理就如同下棋,管理的规则和范例就相当于棋谱,分析棋谱有助于棋艺的精进,只不过棋谱不会重复出现,一旦身处问题的谜团之中,解决的方法也就没有规则可依了。所以,原则当然是要信服的,但应用时就必须讲求艺术化。

(一) 纯理性主义的不足

据我了解,在现实中,很多企业长期以来一直受理性主义影响,专业的企业经理人被视为“理性”的最佳诠释人。各大商业学院盛行以数字及理性分析为主的管理方法。他们认为经过专业培训的管理人员可以管理一切;决策必须经过客观数字分析之后才能做出。但是事实上,“理性”原本意味着明智、讲道理、讲逻辑,以及正确表达问题并从其正确的表述中得出结论,它所提出的“正确”的答案,往往没有把复杂的人的因素考虑进来,如旧有的工作习惯、员工的一致性、好的策略等。因此,被经理人奉为金科玉律的理性主义其实是对商业活动的一种严重误导。

总结起来,理性主义的不足表现为以下几点:

(1) 由于理性方式过分强调计量和分析的作法,导致使其本身存在偏差。这种偏差误导人们把降低成本当作首要之务,而增加收入反而退居其次。在这种观念指引下,大家都只单纯注重成本,而忽视了品质和价值。人们宁可对旧产品进行修补,也不开发新产品或从事新的研究。在解决生产力低落的问题上,人们也只是采用增加投资的方法,却没想到从最基本的因素——员工入手。在商业决策上,过分强调分析取向的结果,就会使人们在那些简单的事情上花费很多时间,而在一定程度上耽误了做其他事情的时间。

(2) 推崇罢黜百家、推崇分析的理性主义最终只会导致各种环境中的活性元素被破坏殆尽,导致管理演变成一种抽象、枯燥的哲学。

(3) 狭隘的理性主义只会起到消极的作用,并导致了对管理片面的看法。许多公司的经理人越来越强调某些原则,把它们当成是超然的分析、先进的方法等等,这使得他们忽略了经验所孕育出来的洞察力。由于受到分析公式的影响,这些缺乏实际经验的经理人在对利用



资源方面日益走向了极端。

(4)如今的理性主义不喜欢犯错误,且缺乏实践,这就导致那些视理性如真理的人惯于在事情面前等待,把大量的时间用于调查研究,却迟迟不付诸行动。他们组成庞大的产品开发部,经过年复一年的分析才设计出他们自认为一流的产品。而反观一些成功的公司,他们崇尚实践并轰轰烈烈地付诸行动,结果,他们开发出的新产品数量要多得多。

(5)谨慎加“分析性的瘫痪”造成了反实践的偏差行为,而“反实践”心态导致了过度复杂化和僵化,最终更滋生出“下大赌注”或“超级武器”的投机心态。为了实现造出超级产品的目标,人们就会创造出更复杂、更难以实行的管理结构。这种趋势的最终结果就是形成正式的矩阵组织结构。该结构假设目标或通往目标的主要路径已经界定清楚,员工只要按照设计出的最优计划,彼此合作就可以达到目标。然而,在实际执行计划时,这个理论却是无法应用的,因为整个计划偏离实践太远,在完成纸上作业后就等同于结束了。

(6)理性主义贬低“非正式”管理的价值,它并未意识到那种借助随意的、经常性的沟通形式进行的非正式管理,比起那些遇事就借助数字的管理实际上更加严格。理性方法常用词有:分析、计划、告知、指定、检核等;而互动、测试、尝试、失败、保持联系、学习、转变方向、调整等则是非正式管理常用的词,

(7)理性思考模式会导致人们忽视价值观的重要性。尽管他们有着高超的分析技巧,但我还是认为优秀的公司在作重大决定时多半受到价值观的影响,而不是数字。成功企业会创造一个昂扬的大家共同的价值观,公司员工会改进自己以适应这个框架。员工为公司的努力程度,取决于企业设立有价值的目标的能力。这种设立有价值的目标与诸如每季30个目标、25个成本控制方法、100个贬低生产线工人的法则相违背,更不必说那种经常进行改动的分析策略。在这种广泛昂扬共有的价值观念中,人人都会去努力使自己融入其中。这种价值观教导员工有所贡献,员工自然会产生高度的价值感,这种价值观最终还会激发出员工对产品的热爱,使他们表现出高品质服务,并使员工