

企业经得起金融海啸

组织却经不起管理失误

德鲁克管理 沉思录

首次全面解读德鲁克管理思想本土化实战方略
对于中国的管理者来说，重要的不是学到知识，
而是将知识转化为实践并产生效益的能力！



任朝彦
编著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

德鲁克管理 沉思录

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克管理沉思录/任朝彦编著. —南京: 凤凰出版社,
2009.8

ISBN 978-7-80729-489-4

I. 德… II. 任… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第144453号

书 名 德鲁克管理沉思录

编 著 者 任朝彦
责任编辑 王 卓
出版发行 凤凰出版传媒集团
出 品 凤凰出版传媒集团
集团网址 凤凰出版传媒网
印 刷 北京楠萍印刷有限公司
北京市通州区潞城镇七级村东
开 本 700×1000毫米 1/16
印 张 17
字 数 260千字
版 次 2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80729-489-4
定 价 28元

(凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司发行部调换, 联系电话: 010—58572106)

在我的书房里，总放着三套红色的书夹，在书夹的侧面写着这样的一句话：“如果您有困惑，请打开它！”友人常好奇地问：“什么宝贝？竟如此呵护！”打开后才发现，每套书夹里放的竟然是同样的三本书，管理大师德鲁克所著的《管理：使命、责任、实务》、《管理的实践》及《卓有成效的管理者》。朋友讶然，我却总是会心一笑。

这三套书是之前我曾任职的三家公司的直接上司在离开中国时先后赠送于我的。赠送三套同样的书与其说是巧合，不如说是一种默契。它们与我十余年的职业信念和管理实践交合相融，其中的许多经典之言，如“企业的存在目的在于‘创造顾客’，因此只有两种基本功能：行销与创新，其他工作都是成本”、“企业家，就是做正确的事情的人；管理者，就是把事情做得正确的人”、“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就”等，常常萦绕在我耳边，理性与激情推动着我在中国企业管理实践研究和教学的路上勇往直前！

以下是我多年研究德鲁克的管理思想的几点感悟，在此摘出与大家分享，虽是一家之言，希望能对读者有帮助。

市场是海，企业是船。很多企业管理者以为将船推向海面，只要海风一吹，马达一开，就能扬帆远航，逐浪瀚海，逮鲸捕鲨。但是，冰冷的事实将这种做法一分为二：一种消失在大海深处，无论船大或者船小，如同壮士一般，一去不复返，这让人想起曾经声名远扬的三株、爱多、秦池；另外一种是在海面上平稳行驶，虽然没有逮捕到鲨鱼或者鲸鱼（只是比喻，国家政策并不允许），但逮捕到很多条大鱼，鱼像他们所航行的船一样大，接近或者超过他们自身对出海的期望。更有智慧的船长们通过不断地复制成功，将捕猎范围从国内扩大到国际，将船只由铁甲换成钢板，甚至还镀上金，数量由一只或者几只发展到几十个船组，很多人见到他们，都会使用同一个词语来定义他们的行为结果——成功。



这两种结局的出现，揭示了管理学家存在的意义——管理学家通过总结、提炼、研究、比较、分析、传播，避免后来者走上第一条道路，促进后来者越来越多地成为第二种结局的人。同时，这两种结局的出现，也表明在海面上、在对船的驾驭上，船长们的水平存在着差异。尽管很多失败的人很想为自己辩解，会找些诸如风向不好、时运不济之类的理由，但已经确定的事实和结局让他们无话可说。管理学专家们对这两种结局出现的原因很感兴趣，他们不停地寻找失败或者成功的案例，他们不停地沉思。或许他们发现造成结果迥异的因素有很多，但不可否认的是，这些成功的船长们必然有一个共性，那就是他们是沿着航灯指引的方向前进的。那些失败的船长们可能丑态百出，甚至有的船会被鱼群撞翻，但他们的失败也有一个共因：他们从来不知道解决目前问题的实质在哪里，从来没有方向感。

当看到一条条小鱼齐心合力制造神话般地将雄心勃勃的大船掀翻的时候，也许手捧着《毛泽东选集》的史玉柱正在陷入“农村包围城市”的伟大理论思考中，伴随着他的思考，是“脑白金”和《征途》在广大农村市场掠金夺银的场景，短短几年间，他便获得数百亿财富的积累；当看到很多船长在海面上为朝哪个方向行驶而愁眉不展的时候，海尔的张瑞敏正坐在书桌前，一边沉思着德鲁克的管理经典思想，一边指挥着海尔产品如何在国际市场上攻城拔寨；当很多所谓的企业家在为目前问题的本质所迷惑的时候，韦尔奇请来德鲁克来担当他的顾问。德鲁克很不客气地只问了他一个问题：“如果你当初不在这家企业，那么今天你是否还愿意加入？”这个问题让韦尔奇觉得如针刺背，猛地惊醒，立即发起“数一数二”战略，通用从此占据霸主地位几十年。

这就是航灯的力量，这个航灯就是德鲁克。韦尔奇说：如果我认识的人中，有一个人可以被称作管理学大师的话，那他就是德鲁克。德鲁克的管理经典思想如同永不坠落的太阳一样，一直在商界熠熠生辉。

《哈佛商业评论》说：只要一提到德鲁克的名字，在企业的丛林里就会有无数只耳朵竖起来听。他们期望听什么？显然不是为了辨别德鲁克的音质和感受他的声音魅力，而是为了听德鲁克的指引。张瑞敏说，“德鲁克给了我未曾想到的新理念”，德鲁克的观点永远直触事情的本质，为企业指明最为正确的方向。这也正是我创作本书的原因。

越来越多的企业经营者像韦尔奇、张瑞敏一样加入德鲁克思想追随者的队伍中，他们非常期望短时间内触摸到德鲁克思想的精髓，但是，摆在他们面前的是众多不同版本的“德鲁克”相关书籍，使他们无从选择。这就是本书出版的契机。

本书以精要取代泛泛理论，以案例来表达对经典思想的理解和沉思，在保持德鲁克理论体系骨架的前提下，摘取并解读德鲁克在管理真相、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，在保证“知识深度”的同时，最大限度地提升读者对德鲁克思想学习的速度。无论你以前是否读过德鲁克，这本书都会让你受益匪浅。

从身在企业的当局者角度去解读德鲁克，还是用德鲁克的思想去解读企业？是企业的生死沉浮在注解德鲁克，还是德鲁克在注解企业的生死沉浮？正如古人所言：“是郭象注庄子呢，还是庄子注郭象？”

从某种意义上来说，德鲁克的管理思想不仅是一门哲学，而且是一套经过长期研究和观察总结出来的管理实践，是规律，是思考方法！在管理革命与知识社会来临的双重进程中奋进的中国企业，与世界上那些体格健壮的跨国企业站在了同一条起跑线上。但是，世界的规则不会在起点去关注强弱，而是在终点去颁发奖牌和荣誉！德鲁克并没有给中国企业家时间表，他给出的是我们如何在不规则、不平衡的竞技中去争取时间！

德鲁克有言：“决定经济向前发展的并不是财富500强，他们只决定媒体、报纸、电视的头条，真正在GDP中占百分比最大的还是那些名不见经传的创新的中小企业；真正推动社会进步的也不是少数几个明星式的CEO，而是更多默默工作着的人，这些人也同样是名不见经传的，甚至文化程度和教育背景都不高，在这些人中，有经理人、企业家，还有创业者。”

这的确是一个创造未来的时代，这也是一个采取行动的时代！

任朝彦

2009年7月

于清华大学

前言 企业前行的航灯/1

>>第1章 管理存在的意义/2

恐龙式组织为什么最终会走向灭亡//2
组织诞生，就意味管理使命的来临//4
企业生命是优秀领导者赋予的//7
使那些具有知识的人发挥效用//10

>>第2章 管理的任务与责任/13

管理阶层的三项任务//13
管理的首要课题是使企业活下来//16
整合组织资源以获得外部成果//18

>>第3章 管理的角色/21

帮助企业不断实现“教与学”的导师//21
寻求各个组织分子间平衡的协调者//23
贯彻“指导”这一管理方式的实践家//26
发掘企业有效运作方法的谋略家//28

>>第4章 知识是企业交换顾客购买力的工具/34

知识不只是技术//34
知识是一种动态，就是不停追求新知//36
永远问“客户还需要我提供什么”//39
集中将几件事做得极端出色//42

>>第5章 创新是企业家的终生事业/45

创新是企业的核心能力//45

创新是生意人的保单//48

市场才是创新的焦点，而非产品//51

做一个“看门人”，创新才是管理者的核心工作//54

>>第6章 不为未来做准备，就要随时准备出局/58

修补常态毫无用处//58

当前决策和行动开创未来//61

凡事都需要从客观状况出发//63

“十拿九稳”的概念一定失败//66

将优势与商机结合起来//69

>>第7章 管理变革的成功来自变革管理/72

管理变革最有效的方法就是主动创造变革//72

今日的创新成就明日的领袖//75

“怎么做”比“做什么”更容易过时//77

善于清除“过去”的羁绊//80

将变革视为机会，才不会恐惧//82

自我淘汰是避免淘汰的唯一方法//85

>>第8章 企业的忠告/90

任何企业都需要有一套明确的经营理论//90

实现目标是重新思考的契机//92

成长过快绝对是一种危机//95

意外的成功和失败都是警示//97



>>第9章 为未来做现在的决策/100

战略规划是责任而非技术//100

战略规划是思想而非预测//102

不是未来决策，而是目前决策的未来性//104

一切都要转化为工作//107

>>第10章 企业的目的是创造顾客/110

只有顾客才真正了解市场//110

顾客买的不是产品，而是满足//113

顾客的唯一问题是：这个产品对我有什么好处//116

顾客必须被假定是理性的//119

>>第11章 没有利润，只有成本/122

不要以利润为首要目标//122

只需要追求最低限度的利润//124

完全将资源集中于成果是最有效的成本控制//127

>>第12章 目标管理的方法与哲学/131

设定目标是管理者的首要职责//131

目标是企业的基本战略//134

目标有多种而不是唯一//137

>>第13章 人力资源管理比任何管理都重要/140

没有任何决策比有关人的决策重要//140

人力不是成本，而是资源//142

绩效是评估的唯一标准//145

不要过分强调升迁//148



>>第14章 自我成长是对自我的尊重与信任/152

负起责任是成功的第一步//152

让优秀成为习惯，然后收获成就//154

拥有勇于自我更新的魄力和行动//156

把时间花在经营自己的长处上//159

改善而非改变自己//161

>>第15章 成为团队中贡献最大的人/165

拿出成效，其余免谈//165

拥有把对的事做好的能力//167

成效来自对机会的利用//169

换位，像老板一样思考//171

>>第16章 把自己喜欢做的事情当事业/174

以责任为原点，作出贡献//174

优秀的背后是对工作浓厚的兴趣//176

让离职成为一个正确的决定//179

适时变通，智慧解决问题//182

多给自己一些挑战的勇气//184

>>第17章 创业需要一种精神/187

庸才万事俱备才行动//187

创业源于梦想//190

灵光一闪的创业家不会长久//192

创新是表现创业精神的特殊工具//194

>>第18章 不会管理时间，就不会管理一切/197

不要把时间浪费在毫无成效的事物上//197

出发点很好，最缺现在行动//199

做好时间记录是提升效能的第一步//202

>>第19章 领导力的真相/206

首要决定因素是贡献率，而非地位或其他//206

具备担当责任、分享他人成功的魄力//208

有效赢得信任的是魅力而非智力因素//211

引导员工永续的工作热情和希望//214

>>第20章 沟通的艺术本质/217

上司是无法回避的焦点，要注意自己的言行//217

用对方期待的语言来沟通//219

洞悉态势语，了解下属的期待//222

从“我”到“我们”，小称谓大艺术//224

>>第21章 靠团队精神达到目标/228

奥巴马为什么竞选成功

——团队精神成为组织成败的关键//228

破译员工表现更好的密码//231

管理者要给予成员归属感//233

管理上司，不要奢望改变他//236



>>第22章 如何让决策卓有成效/239

先要明确决策的思想和目的//239

必须有不同意见或可供选择的各种方案//241

确立明确的是非标准来区分不同声音//244

将决策转化为行动//247

>>第23章 用人是一场理性的婚姻/250

让员工感到工作具有挑战性//250

容许和乐于让比你优秀的人为你工作//253

用人所长是管理者的义务//256

受尊敬，而后受欢迎

——卓越管理者的称职之道//257



第一篇

永恒的管理命题

第1章 * 管理存在的意义

第2章 * 管理的任务与责任

第3章 * 管理的角色

管理存在的意义

恐龙式组织为什么最终会走向灭亡

集权还是分权？

当企业规模发展到一定阶段，规模与效率的冲突就变得日益明显，这时，集权还是分权就成了企业管理中一个复杂而又艰难的问题。处理集权与分权的关系，既要防止“失控”，又不能“统死”。那么，企业发展中要如何处理这个难题？

大师如是说：高度集权，必会招致毁灭。

任何企业如果将责任和决策都集中在少数的高层身上，必会招致毁灭。这样的组织就如同恐龙一样，试图用一个微小、集中的神经系统来控制无比庞大的身躯，但因为无法适应环境的快速变迁，终致灭亡。

——德鲁克：《管理的实践》

杜邦公司，在美国经济发展中具有举足轻重的地位，历经两个世纪的兴盛，是美国最大的财团之一，如今更是全球商业界的巨人。历史上的杜邦家族是法国富爵王室的贵族，1789年法国大革命中，老杜邦带着两个儿子逃到美国。1802年，他们在美国建立了杜邦公司，历经200多年的发展，如今杜邦公司经营的产品和服务多达1800多种，经营范围涉及衣、食、住、行、用等各个方面，拥有员工16万余人。

19世纪，杜邦公司实施的是单人决策式管理，领导者对公司实行强权控制，事无巨细亲自过问，为此还累死了两位副董事长和一位财务委员会议议长，公司一度陷入危机，差点转卖给杜邦家族以外的人来经营。到了19世纪末20世纪初，杜邦公司决定抛弃单人决策式管理，实行集团经营模式，建立



执行委员会。由于采取了新的措施，公司再度兴旺。但此时，杜邦公司依然属于高度集权式管理。

第二次世界大战之后，杜邦步入多元化经营阶段，但由于高度集权式管理的局限，多元化经营使集团遭到严重亏损。经过分析，杜邦实行了组织创新，由集团式经营向多分部体制转变，总部下设分部，分部下设各职能部门，这一时期，集权已开始向分权转变。

20世纪60年代初，杜邦又面临一系列困难：许多产品的专利保护期纷纷期满，在市场上受到日益增多的竞争者的挑战，道氏化学、孟山都、美国人造丝、联合碳化物等公司相继成为杜邦的劲敌。1960~1972年，美国物价指数上升4%，批发物价指数上升25%，杜邦公司产品的平均价格却下降了24%，竞争使杜邦遭受了重大损失。这一时期，掌控多年的通用汽车公司10亿多美元的股票被迫出售，美国橡胶公司也转到了洛克菲勒手下，当时的杜邦可谓危机重重。

1962年，被称为“危机时代领跑者”的科普兰担任公司第十一任总经理。但是1967年底，科普兰把总经理一职让给了非杜邦家族成员的马可，这在杜邦历史上是史无前例的，财务委员会议议长也由他人担任，科普兰只担任董事长一职，从而形成了“三驾马车式”的组织体制。1971年，科普兰又让出了董事长一职。

杜邦是一个家族企业，有一条不成文的规定，那就是家族之外的人不得担任最高管理职务，为了确保杜邦家族“肥水不流外人田”，甚至实行同族通婚，因此科普兰的举动在杜邦历史上无疑是划时代的变革。科普兰对此举动的解释是：“三驾马车式体制，是今后经营世界性大规模企业不得不采取的安全措施。”

事实证明，科普兰的革新是非常成功的。管理者必须学会成功地下放权力，让每一位下属都有机会为工作的完成作出贡献。

随着社会生产力的发展，世界产品市场正逐步由卖方市场向买方市场转移，市场需求向多样化、个性化方向发展，市场划分越来越细，企业对市场变化作出反应的时间要求越来越短，市场机会稍纵即逝；同时，企业作出正确决策所需的信息量越来越多并且详细，必然要求充分发挥底层组织的主动性和创造性，充分利用其自主权来适应他们所面对的不断变化的情况。

如果决策集中在最高层组织，则传递有关决策的信息成本会越来越高，

所需时间会越来越长，不利于企业对市场需求变动快速作出反应。即使最高层领导的经验丰富，判断力极强，但如果决策职能过分集中，则会造成其负担过重，陷入具体事物而不能脱身，也就没有时间作出更重要的决策。

大师思想本土化实践指导

集权与分权是一对欢喜冤家，既互相矛盾，又密不可分。怎样才能化解它们之间的恩恩怨怨，使之发挥最大的整体协调效应呢？要达到这一目标，就需遵循这样两条原则：战略上的集权和战术上的分权；因势而变的弹性交错制。

在战略上只有统一、协调和集中，才能保证“步调一致得胜利”，凡具有战略性、全局性、系统性的事项，下级必须报告上级并接受其指挥，以收到协同动作之功效。当然，分权不等于不控制，相反，分权能否成功就在于控制是否得当。

企业管理者对集权与分权的划分，不能拘泥于一成不变，而应根据组织内外形势的变化作相应的权变。领导者应做到大事集中，小事分散；决策集中，执行分散；大权集中，小权分散。

在现实的企业管理中，关于集权与分权的发展趋势是：最大限度地放权，实行扁平化管理。为了更好地适应市场，发挥多样化经营的优势，企业应该及时调整组织结构。

组织诞生，就意味管理使命的来临

你的企业，是否有一套科学的管理机制？

一个不重视公司管理机制建设的管理者，不可能是一个好管理者。俗话说：“没有规矩，不成方圆。”这句古语也很好地说明了管理机制的重要性。一个企业想不断发展、永续经营，有一个比资金、技术，乃至人才更重要的东西，那就是管理机制。

大师如是说：管理机制的快速兴起是社会史上的一件大事。

——德鲁克：《管理的实践》

管理成为最重要的机制是社会史上的一件大事。从20世纪以来，很少见到任何一个新的基本机制或领导组织能像管理机制一样，在如此短的时间内快速兴起。在人类历史上，也很少看到一个新机制可以在这么短的时间内变得不可或缺。

有这样一个小故事：很久以前有5个和尚住在一起，他们每天都分食一大桶米汤，但是因为贫穷，他们每天的米汤都不够喝。一开始，5个人抓阄来决定谁分米汤，每天都这样轮流。于是每星期，他们每个人都只有在自己分米汤的那天才能吃饱。后来经研究，他们推选出了一位德高望重的人出来分。然而好日子没过几天，在强权下，腐败产生了，其余4个人都想尽办法去讨好和贿赂分汤的人，最后几个人不仅还是饥一顿饱一顿，而且关系也变得很糟糕。然后大家决定改变战略，每天都要监督分汤者，一定要把汤分得公平合理。这样纠缠下来，所有人的汤喝到嘴里全是凉的。因为都是聪明人，最后大家想出一个方法：轮流分汤。不过分汤的人一定要等其他人都挑完后，喝剩下的最后一碗。这个方法非常好，为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均。在这个好方法执行后，大家变得快快乐乐、和和气气，日子也越过越好。

同样的5个人，不同的分配制度，就会产生不同的效果，所以一个公司如果没有好的工作效率，那一定是机制存在问题。如何制定一个合理的制度，是每个领导需要考虑的问题。

施乐公司的老板曾骄傲地说：“施乐的新产品根本不用试生产，只要推出，就有大批订单。”这是为什么呢？原来，他们开发出的任何新产品都运用了一种统一的管理模式。这种模式以用户需求为核心，共有产品定位、评估、设计、销售4个方面，近300个环节，通过反馈信息以及对大量数据的不断调整，使产品一经面市就能满足用户的需求。正是凭着一整套行之有效、科学严密的管理程序，百余年来，施乐公司始终是世界文件处理领域的领头羊。

管理机制就是竞争力。北京金三元酒家拥有中国首道专利菜“扒猪脸”。金三元的老板沈晓峰非常精明能干，他为这道菜定下了十分严格的规矩：猪头的来源必须是饲养期4~5个月、重量为60~75公斤的白毛瘦型猪；