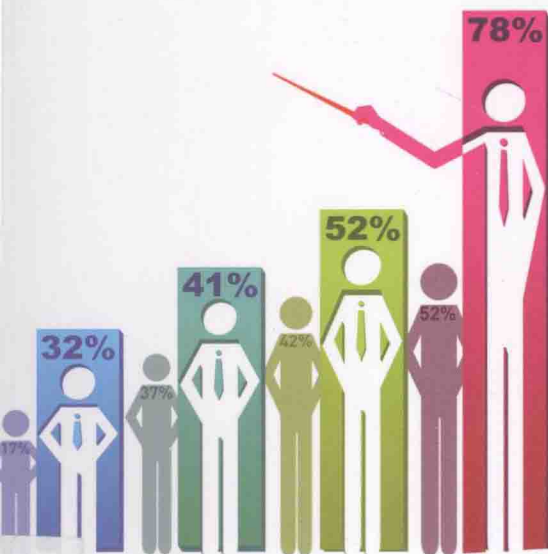


一看就懂的 德鲁克管理学

全图解

全面了解管理知识，
读透管理学



一看就懂

轻松活泼的插图，丰富的管理实例，零基础也能看懂的智慧锦囊。

一学就会

化繁就简的理论，快速读懂德鲁克管理学的不二选择。

一用就灵

管理学专家倾心打造，让你轻轻松松读懂管理学，成为管理达人。

著

看就懂的

德鲁克管理学

全图解

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

内 容 简 介

有“现代管理学之父”之称的彼得·德鲁克，是这个时代最出色的管理学者。他自称是“社会生态学家”，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁，对社会学和经济学的的影响深远。本书根据德鲁克的经典理论，对其一生在管理学领域的成就进行了详细的阐述，以系统清晰的图表作为辅助，并配有大量知名企业管理案例，内容通俗易懂，可以帮助读者更快速地掌握管理学的真谛。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

一看就懂的德鲁克管理学全图解 / 罗亚萨编著. —北京：电子工业出版社，2014.2
ISBN 978-7-121-21661-9

I. ①一… II. ①罗… III. ①德鲁克, P.F. (1909~2005) —企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第243163号

责任编辑：张 京

印 刷：三河兴达印务有限公司

装 订：三河兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编：100036

开 本：720×1000 1/16

印张：16.5

字数：396千字

印 次：2014年2月第1次印刷

定 价：39.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

使用说明

《一看就懂的德鲁克管理学全图解》是一本专门为刚踏入社会的上班族量身打造的通俗读物，全书共分为8章，每章5-8节内容。为了能让读者由浅入深、简单明了地掌握这些上班族需要的基本知识，也为了节省读者宝贵的时间，本书在内容上尽量将专业的知识通俗化，以常识的角度来阐述高深的理论。

书名

一看就懂的德鲁克管理学全图解



德鲁克的三个经典问题

德鲁克认为：企业如果不了解自己是什么、代表着什么及自己的基本概念、价值观、政策和信念是什么，它就不能合理地改变自己。只有明确地规定了企业的宗旨和使命，才可能树立明确可实现的企业目标。

问题是什么

德鲁克因提出经典的三个问题而备受各企业管理者、各管理领域所推崇。几乎全世界的企业家都存在同样的问题，“事业理论”这个家喻户晓的名词便是所有问题的答案。在管理思维中，以“事业理论”指导运作是最具有特色的标志。比如说如果你没有取得预期的效果，那么你就

Easy-going



德鲁克的理论、思想、观点所带给人们的都是一种震撼的过程。他对管理的真知灼见是不可逾越的。

德鲁克的三个经典问题



大标题

每个篇章都有几个大标题，每个大标题为初学者揭示一个知识要点。

前言 引言

对将要学习的知识要点给予简明精要的说明，并对其重要性及其影响因素做出说明。

Easy-going

一针见血地指出需要注意的事项，提供一些经验诀窍或相关建议。

图解

为了让读者可以一目了然地理解书中概念，本书运用逻辑拆解法将概念间的关系做成图表分析的形式。

在阅读页面上，完全采用简单清楚的学习化界面加上图解来辅助解释复杂的概念。此外，在行文中还加上了意味隽永的小故事版块，可以加深记忆，再加上能让人扩大知识面的 More 版块，阅读这套书就成了一种享受。掌握这套书的内容，你就能迅速进入员工角色。

证利润管理在法律认可的范围之内，另一方面也能够发现组织内部常见的财务造假现象，并以此找出防止利润操纵的措施，最关键的是能够让社会各界对利润管理有正确的认知。

◎ 利润管理的作用

利润管理的作用主要体现在以下几个方面：

1. 有利于更好地反映企业的经济效益

利润在各种类型的组织中，始终是公认的衡量组织经济效益的标准。虽然德鲁克已经指出企业的唯一目的并不是实现利润最大化，但是利润却能够在一定程度上更好地反映出企业的经济效益，以及对社会的贡献。

2. 为政策法规的制定提供借鉴和参考

利润管理不仅为政策法规的完善确定了方向，还为企业提供了进行绩效考核的方法。在企业内部，几乎所有的考核都是以利润为基础的。

3. 是向外界传递有用信息的工具

在有些时候，管理者会向外界传递一些信息，但是由于组织内部的信息往往过于复杂，如果直接向外界传递信息，难免会被质疑信息的准确性。即使用对所传递信息进行调查，其调查成本也是巨大的。然而，管理者可以通过利润管理，逐步地向外界进行信息传递，这却是一个十分有效的信息传递途径。

小贴士

适度的利润管理

很多国家已经开始引进并有效地利用适度的利润管理。

在美国，大部分企业采用的利润管理方式都是“收益均衡化”，它们的目的就是通过提高股东的满意度，进而实现自身价值的提高。

在日本，收益平滑化的会计处理方法是日本企业的管理方式，这种管理方式使利润管理这种行为长期存在。

章名

全面讲述了管理学所涉及的主要内容，每章讲述一个主题。

小贴士

每章都有几个与大标题相关的事件或小贴士，增加初学者的学习兴趣。



第 1 章

德鲁克与他的管理学

德鲁克的生平 / 002

德鲁克怎样看待管理 / 010

德鲁克的三个经典问题 / 016

管理者必须直面的现实 / 022

德鲁克眼中的有效管理 / 027

如何成为卓有成效的管理者 / 033

第 2 章

德鲁克管理学的基本概念

什么是管理 / 040

管理的必要性 / 046

管理的维度 / 049

德鲁克所认为的利润管理 / 057

定义公司和顾客 / 063
管理的三个任务 / 068
我们需要什么样的管理者 / 074

第 3 章

德鲁克设想的完美管理者

谁才是管理者 / 080
为什么要成为卓有成效的管理者 / 085
管理者必须做出的承诺 / 091
正确的管理层级关系 / 096
管理者的能力评析 / 101
有效会议与无效会议 / 105
当今管理者需要的信息 / 112

第 4 章

目标管理与绩效管理

目标管理的特征与功能 / 120
目标管理的SMART原则概述 / 125
目标管理与自我控制 / 130
管理者的梯队建设 / 136
绩效反馈中的技巧 / 139
绩效评估与奖惩制度 / 146

第 5 章

德鲁克眼中的时间管理

- 认识时间管理 / 152
- 时间是对管理者的最大压力 / 158
- 给自己一张时间列表 / 161
- 自我控制和时间 / 167
- 确定每项事务的优先级别 / 170

第 6 章

如何发挥十分人力

- 选拔人才的基本原则 / 176
- 把合适的人放在合适的位置上 / 181
- 管理者应当同职工建立良好的人际关系 / 183
- 充分发挥自己的长处 / 186
- 组织成员的岗位调整 / 191
- 员工是企业最有价值的资产 / 194
- 如何让员工富有成效地工作 / 197
- 如何与不同类型的员工进行沟通 / 199

第 7 章

管理者应该如何决策

- 影响决策的五个要素 / 204
- 什么是有效的决策 / 209
- 决策中的个人见解 / 216
- 如何运用反对意见 / 219
- 个人决策和群体决策的比较 / 222

第 8 章

德鲁克眼中的组织管理

- 组织概述 / 228
- 组织机构的设计 / 233
- 组织文化的建设 / 240
- 组织中的自治 / 246
- 高层与中层管理者的权力配置 / 248

后 记 / 251

第1章

德鲁克与他的管理学

彼得·德鲁克说：“管理是一种工作。因此管理有其技能、有其工具，也有其技术。”德鲁克所提出的管理概念对于企业来说，是企业整体目标提供了一种将其转换为单位与个人目标的有效方式，这一概念成为当代管理学的重要组成部分，并具有划时代的意义。

本章教你：

- 德鲁克眼中的管理是什么样的？
- 什么是有效管理？
- 管理者所面对的问题是什么？
- 卓有成效的管理者是如何诞生的？



德鲁克的生平

谈到彼得·德鲁克，有人说他是“管理学大师”，也有人称其为“知识工作者”，而彼得·德鲁克则这样说道：“我想，我应该是一个‘社会生态学家’。自然生态学家研究生物环境，我对由人类活动衍生出的人类环境有着浓厚兴趣。”究竟彼得·德鲁克是怎样一个人？其一生又具有什么样的成就？本节将对其进行一一介绍。

◎ 德鲁克年表

彼得·德鲁克于1909年11月19日在维也纳出生，于2005年11月11日逝世，享年95岁。他毕生的一些重要经历如下表所示。

时间	经 历
1909年	德鲁克在奥地利首都维也纳出生
1918年	德鲁克与自己生命中最重要的两位导师即埃尔莎（Elsa）与苏菲亚（Sophia）相遇
1927年	德鲁克结束了高中学业，在一家贸易公司做见习生的同时还在汉堡大学法学院就读
1929年	德鲁克移居到法兰克福，成为《法兰克福综合日报》的记者
1931年	开始攻读国际公法国际学位，并获法兰克福大学法学博士学位，同时在法兰克福大学担任助教
1933年	移居伦敦
1937年	与多丽丝（Doris）结为夫妻
1938年	因反抗纳粹，随父母逃往美国

续表

时间	经 历
1939年	出版《经济人的末日》。在纽约郊区的萨拉·罗伦斯学院担任讲师
1940年	参与《财富》杂志创刊10周年纪念刊物的编辑工作
1942年	出版《工业人的未来》。担任本宁顿大学的教授
1943年	获得美国国籍
1946年	出版《公司的概念》，并获得畅销。同时，大力提倡书中谈到的“分权”观念
1949年	担任纽约大学教授
1953年	与索尼的创始人之一盛田昭夫在纽约相遇
1954年	出版《管理实践》，现代管理学诞生，大师地位得以奠定
1959年	访问日本
1964年	出版世界上第一本综合讨论事业理论的书籍《成果管理》
1966年	出版经典著作《卓有成效的管理者》
1969年	出版《不连续的时代》，提出“私有化”的概念
1971年	担任加州克莱蒙特大学管理系的教授
1973年	出版《管理：任务、责任、实践》，被誉为管理学的“圣经”
1975年	负责为美国最大的经济专业报纸《华尔街日报》撰写专栏
1979年	出版《旁观者》
1981年	成为通用电气公司杰克·韦尔奇的顾问
1993年	出版《后资本主义社会》
2003年	被美国总统授予最高荣誉勋章“总统自由勋章”，出版《下一个社会》
2005年	在美国加州克莱蒙特的家中逝世，享年95岁

◎ 资本主义的预言家

有资料记载说美国有一家企业的领导曾致信德鲁克，说他们对德鲁克所提出的每一个观点都会进行反复的研讨，然后找出对自己企业有益的理论依据。对于任何领域的管理研究者来说，最高的奖赏也莫过于此了。

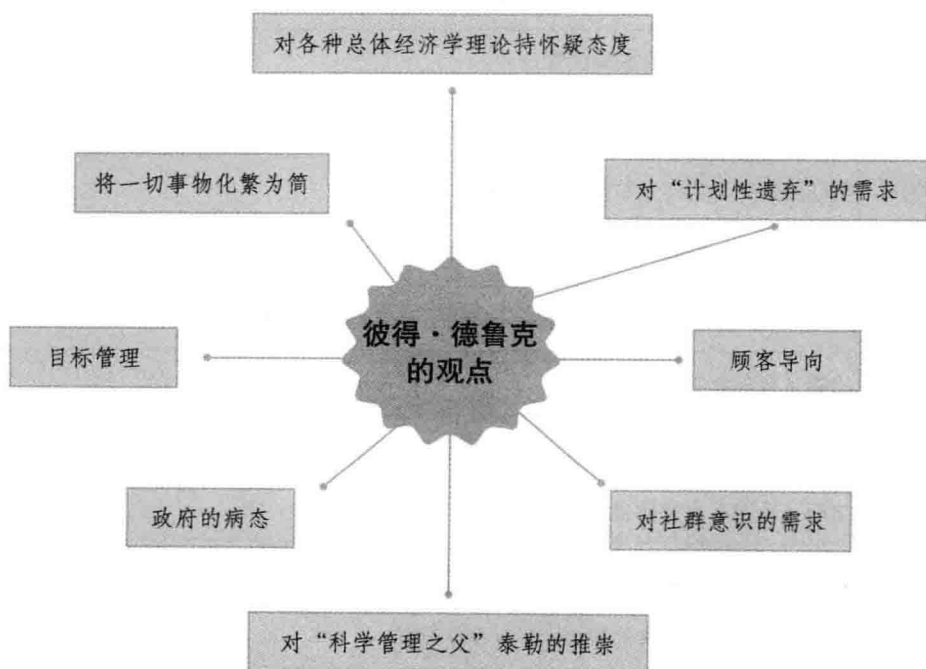
其实，自从管理学兴起以来，德鲁克所提出的管理理论就已经被各行各业密切关注，大家都把他的理论作为互相比较、学习的标尺。所以，德鲁克也被称为是“美国公司总裁的导师”。

Easy-going



在众多的管理学者中，德鲁克无疑是最出色的一位，被世人称之为“现代管理学之父”。他曾经这么说：“如果我可以活到80岁，那么我就一定会写到80岁！”

彼得·德鲁克的观点



作为家喻户晓的“管理学大师”，德鲁克就需要有高度敏感的察觉神经，对即将发生的变化或者可能会发生的事情做出敏锐的反应，并对时代的变迁进行深刻的分析，以及时地向全社会以及所有企业报告自己的发现，并提出新的要求，快速地提出警告。比如由于外部某种环境因素变化的影响，企业在彼此的竞争中会遭遇什么样的危机等。

几十年如一日，德鲁克从来没有放弃过努力，这就是人们所敬仰的“德鲁克风格”。在德鲁克诸多的成就中，其在管理学上的著作为管理学的发展开辟了新的方向，享有“资本主义的预言家”的光荣称号。

◎ 德鲁克的重要著作

德鲁克曾说过这样一段话：“经常有人问我，‘应该先从哪一本书读起’或者是‘哪一本书跟人力资源有关系’。其实，就算把我过去65年的所有作品都摆在

小贴士

彼得·德鲁克的十大兵法

1. 分权与授权。现在很多国际型的企业都是因此而发展壮大起来的。
2. 成效、目标是管理的基石。依靠监督来管理必会适得其反。
3. 全球知识经济已经独占鳌头，必将凌驾政治权力，这就是不连续时代所存在的现象。
4. 创新。墨守成规、因循守旧的企业注定要发展缓慢，因缺乏创新所造成的风险，远比创新所造成的风险高很多。
5. 以客为尊。顾客永远是企业存在的目的。
6. 管理者的三大使命：达成目的、使工作者有成就感、履行社会责任。
7. 永续经营。
8. 化社会问题为商机。
9. 形而下是管理，形而上是领导。组织的目的不是为了管理人，而是要去领导人。
10. 家族企业妨碍企业进步。

我的面前，我也无法回答这些问题……”终其一生，德鲁克共著佳作39本，都被世人奉为精品。而在他与世长辞前的十年时间里，就有10本著作先后出版。

在《我的私人履历》这本书中，德鲁克提出可以将他的著作进行三个方面的划分，即经营与组织、政治与伦理、社会与经济。只要抓住这三个方面，我们就很容易掌握德鲁克的思想精髓。下面是精选的德鲁克主要作品，读者在选读德鲁克著作时可将其作为参考依据。

Easy-going



培根说：“知识就是力量。”而德鲁克则补充道：“分享的知识才是有力量的。”

时间	作品	内容简介
1939年	《经纪人的末日》	这是德鲁克的首部大作，内容涉及极权主义理论，受到英国风云人物温斯顿·丘吉尔的高度赞赏。
1942年	《工业人的未来》	本书主要讲述的是“二战”之后的社会现象，提出了一般性社会与特殊性工业社会两大理论，是德鲁克最得意的作品之一。
1954年	《管理实践》	史上第一本从各个角度阐述管理学的书籍。
1964年	《成果管理》	综合探讨了企业的战略理论，是了解德鲁克战略理论的必读书籍。
1966年	《卓有成效的管理者》	本书提出了工作者与自我控制的概念，对现代商业的开发能力做出了探讨。
1969年	《不连续的时代》	介绍了“私有化”这一观点。英国撒切尔夫人曾说过：“我就是一手拿着这本书，一手推动私有化运动的。”
1973年	《管理：任务、责任、实践》	本书是德鲁克管理理论的巅峰之作，值得一读。

续表

时间	作品	内容简介
1979年	《旁观者：管理大师德鲁克回忆录》	通过回顾大半生的生活经历，德鲁克写下了这本书，内容颇有趣味，触角延伸到社会评判问题。
1982年	《动荡时代中的管理》	提出“动荡社会的观点”，为企业开出了能够渡过时代变革的“良方妙药”。
1985年	《创新与创业家精神》	创新与创新策略的最佳工具。
1990年	《新现实：政府与政治、经济与企业、社会与世界》	本书大胆着墨，对现代社会如何进入崭新纪元做出了描绘。
1993年	《后资本主义社会》	提出“知识型社会”的理论，对个人及组织在这种社会下如何生存罗列出了必备条件。
1998年	《德鲁克论管理职业》	本书对各个企业、职位所不同的管理风格进行了描述。
1999年	《21世纪的管理挑战》	书中介绍了21世纪管理者所面临的六大挑战，是一本管理工作不得读的经典之作。
2002年	《下一个社会的管理》	本书是在网络普及之后，德鲁克针对这种现象所写的一本书，深受瞩目。

◎ 彼得·德鲁克的贡献

无论是英特尔公司（Intel Corporation）的创始人安迪·格鲁夫、微软的董事长比尔·盖茨或者是通用电气公司的前CEO杰克·韦尔奇，他们无不受到德鲁克管理理念的影响。著名财经杂志《经济学人》对彼得·德鲁克的评价是：“假如世界上果真有所谓大师中的大师，那个人的名字，必定是彼得·德鲁克。”

Easy-going



管理者的一项具体任务就是要将今天的资源投入创造未来中去。

——彼得·德鲁克

彼得·德鲁克的观点

彼得·德鲁克的贡献

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 1950年，德鲁克指出计算机终将彻底改变商业； ● 1961年，德鲁克提醒美国应关注日本工业的崛起； ● 1981年，德鲁克首先警告东亚国家可能陷入经济滞胀； ● 1990年，率先对“知识经济”进行了阐释。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 1971年，任教于克莱蒙特大学的彼得·德鲁克管理研究生院。 ● 1990年，为提高非营利组织的绩效，由弗朗西斯·赫塞尔本等人发起，以德鲁克的声望，在美国成立了“德鲁克非营利基金会”。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 德鲁克一生共出版39本书籍，先后被翻译成30多种文字，在130多个国家传播，甚至在苏联、波兰、南斯拉夫、捷克等国也极为畅销。 ● 2002年6月20日，美国总统乔治·W.布什宣布彼得·德鲁克成为当年的“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。 |
|--|--|--|

在美国的德鲁克档案馆，有一篇德鲁克写的名为《我认为我最重要的贡献是什么？》的文章，此篇文章被打印在德鲁克的私人信笺上。在这篇文章中，德鲁克写下：

管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构（如工商企业），就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有一个机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。可是，器官从来都不是由它们做些什么，或者说由它们怎么做来确定的，而是由其贡献来确定的。

德鲁克对管理的本质进行了精辟的阐述，他说：“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。”对于“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责