

德鲁克^的

现代管理之父，不朽的管理思想大师

管理智慧

“聆听”管理之父的教诲，
汲取管理大师的管理思想精髓

凡禹 编著

德鲁克是这个时代最受人尊敬的管理学者。《纽约时报》赞誉他为“当代最具启发性的思想家”。杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、安迪·格鲁夫等人深受其思想的影响。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

C93
F051-2



郑州大学 *04010843556-*

德鲁克^的 管理智慧

现代管理之父，不朽的管理思想大师

凡禹 编著



C93
F051-2

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

现代管理之父德鲁克,被管理界尊为“大师中的大师”,他是当今世界引领时代的卓越思考者。本书收集德鲁克著作中的精华思想,并对其所言进行了深刻的分析;同时理论联系实际,结合世界及中国的大中型企业的发展论证德鲁克思想在中国企业界的应用,帮助读者学有所用,也实现德鲁克思想的本土化。

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

德鲁克的管理智慧/凡禹编著. —北京:电子工业出版社,2013.1

ISBN 978-7-121-16616-7

I. ①德… II. ①凡… III. ①德鲁克, P. F. (1909~2005) —管理学 —通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 052018 号

责任编辑:周宏敏 文字编辑:施易含

印 刷:北京中印联印务有限公司

装 订:北京中印联印务有限公司

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:20 字数:321 千字

印 次:2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价:32.00 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 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言

Preface

现代管理之父德鲁克，被管理界尊为“大师中的大师”，他是当今世界引领时代的卓越思考者。1950年初，他就指出计算机终将彻底改变商业；1961年，他提醒美国应关注日本工业的崛起；20年后，又是他首先警告这个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。无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉，市场营销之父菲利浦·科特勒，领导力大师约翰·科特，英特尔公司总裁安迪·格鲁夫，还是微软董事长比尔·盖茨，通用电气公司 CEO 杰克·韦尔奇，海尔集团总裁张瑞敏……这些大家耳熟能详的人物，在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

比尔·盖茨曾说：“在所有的管理学书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。”

安迪·格鲁夫这样高度评价德鲁克：“德鲁克是我心目中的英雄。他的著作和思想非常清晰，在那些对时髦思想狂热的人群中独树一帜。”

杰克·韦尔奇说：“全世界的管理者都应该感谢这个人，因为他贡献了毕生的精力，来理清我们社会中人的角色和组织机构的角色，我认为彼得·德鲁克比任何其他人都更有效地做到了这一点。”

《哈佛商业评论》这样评论德鲁克：“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。”

他不仅是提出“管理学”概念的第一人，也是目标管理的创建者，同时，他在市场、创新、变革、战略、知识管理、21世纪管理者的挑战等方面的真知灼见，也让诸多管理大师和成功企业家从中受益。

例如，“什么是战略”这个问题，也许我们会为什么是战略，企业需不需要它而纠缠不清，而德鲁克的书清晰地告诉了我们答案，并让我们认识到了科学管理企业，必须有战略作指导。当我们还在肯定企业就是自己建立的



赢利组织时，德鲁克用他深邃的思想告诉我们，企业存在的目的是为了满足不同顾客需求。当我们还在模仿其他企业，跟风销售、牟利时，德鲁克告诉我们，企业长存之道是要把握市场，抢占先机，走在其他企业的前头。当我们着眼于利润时，德鲁克告诉我们利润只是结果，不是目的。除此之外，德鲁克告诉我们怎样创新，怎样和对手竞争，怎样建立销售渠道，管理者怎样自我提升，怎样管理员工，怎样在变革时代长存，等等。总之，当我们还在为管理企业，管理员工而迷茫时，德鲁克早就一针见血地提出了有效的方法论，解答了管理问题中的种种疑问。

企业是不分国界的，关于企业运营的基本认知和真知灼见，也是不分国界的。德鲁克关于企业管理的思想精髓同样适用于中国企业。在管理学风靡的今天，德鲁克关于企业运营各个环节和方面的论述在中国的今天及未来依然会散发出令人震惊的光辉。

但德鲁克的著作有很多，想要了解德鲁克的思想需要阅读大量书籍，消耗很多的时间，即便这样，也不一定能全面掌握德鲁克的思想精髓。为了使大家更好地吸收德鲁克的管理思想，更灵活地应用德鲁克的管理方法，我们特别写就这本《德鲁克的管理智慧》，搜集其著作中的精华思想，并对其所言进行了深刻的分析；同时理论联系实际，结合世界及中国的大中型企业的发展论证德鲁克思想在中国企业界的应用，帮助读者学有所用，也实现德鲁克思想的本土化。

任何一个职场中人，不管是企业的管理者、老板还是普通员工，都能从这本书中获益。管理者能够从中收获成为卓越管理者的方法和工具；老板能从中学到关于企业发展规划、目标管理、优化组织结构、利润和成本及创新、变革等关乎企业生存和发展的相关策略；普通员工则能从中收获关于应对人际关系、自我成长计划及沟通技巧等关乎职场命运的策略。

读一本好书，能让我们终生受益。当我们还在为企业发展前途迷茫，还在为企业出现的问题困惑，还在为管理员工而头疼的时候，不妨拿起这本书，来向这位充满管理智慧的老人请教，来这本书中寻找管理答案。

目 录

Contents

第 1 篇

卓有成效的企业管理之道

第 1 章	企业的存在目的是创造顾客	2
	我们的事业是为顾客服务	2
	顾客需要什么企业就生产什么	3
	企业也要学会创造顾客	5
	关注顾客需求信息至关重要	8
	顾客之所以付钱是为了得到满足	10
	卖好处不要卖产品	13
第 2 章	战略规划为企业描绘发展蓝图	16
	战略规划是责任而不是技术	16
	战略规划不是预测未来	19
	战略规划的关键是“摆脱过去”	21
	战略规划是要去承担风险	23
	战略规划要转化为具体的工作	25
第 3 章	优化企业组织结构	27
	勇敢变革组织结构	27
	查清企业需要哪种组织结构	29
	管理层级尽量少	32
	改变战略的同时要调整组织架构	34



	最好的组织架构使人尽其才	35
第 4 章	提高企业的竞争力	38
	把对方的优势转变成弱势	38
	要能在多个领域取得卓越	40
	我们能干好什么	42
	企业核心能力还在创新	44
	根据具体的价格要求设计产品	46
第 5 章	企业营销的目的不是推销	50
	消除推销, 使顾客主动上门	50
	组建多种营销渠道, 开拓市场	52
	找到适合自己的市场	55
	走进国际市场的营销策略	57
	市场潜力比销售额更重要	59
第 6 章	企业以成本为中心	61
	降低成本提高效益	61
	资源集中用在最出效益的项目上	63
	生产市场不认可的产品是在浪费	65
	控制成本要从整体考虑	66
	树立长期控制成本的理念	68
第 7 章	利润是结果不是目的	70
	利润只是达到目标后的结果	70
	盲目追求短期利润危害大	72
	赚利润和社会责任不矛盾	74
	控制内部浪费, 增加利润	75
第 8 章	社会责任是企业生存根基	78
	承担社会责任是企业成功的代价	78
	把负面影响降到越低越好	80
	主动负责, 赢得消费者信赖	81
	好企业应拥有正确价值观	83

承担社会责任有限度	84
-----------------	----

第2篇

管理者的自我提升与管理智慧

第9章 有效利用时间做有价值的事	88
我们的时间用到了何处	88
从管理中要时间	90
永远做有价值的事情	92
做事情前先规划好	93
做好时间记录，提升效能	95
一次只做一件事	97
要事优先原则	98
第10章 “做出贡献”才是成功的真谛	101
着眼贡献工作更有成效	101
领导者要有责任，不推诿	103
随职位改变，改变工作重点	104
让自己的知识有助企业发展	106
建立正确的人事关系	108
会议要服务于所承诺的贡献	109
第11章 人力资源是企业最重要资源	112
人才不是成本，是资源	112
礼贤下士，找到需要的人才	114
让你比你更强的人为你工作	117
不必过分强调升迁	119
知人善任，有效利用	121



第 12 章	做个有魅力的好领导	123
	人格魅力成就优秀领导	123
	领导的根本任务是完成组织使命	125
	管理需要以制度为基础	127
	管理重在引导他人优化环节	129
	善于激励和鞭策属下	131
	企业需要严格要求的领导	133
	帮助企业组建学习型团队	135
	授权不等于放任，还要监控	137
第 13 章	积极发掘员工的才能	140
	发掘人之所长	140
	公平对待，做到用人唯贤	142
	培养员工独立解决问题的能力	144
	授权比命令更重要	145
	不犯错误的员工不一定是好员工	147
	给人才提供发挥才能的机会	149
	给员工提供归属感	151
第 14 章	做出卓有成效的决策	154
	做决策不必心急冒进	154
	为决策制定一个准则	156
	用明确的目的和思想指导决策	158
	要准备多套方案，提高成功率	160
	不实施，决策就是一纸空文	162
	做决策是为了防止恶化和抓住机会	165
	决策更需要勇气	166
第 15 章	创新精神是企业前进的动力	170
	创新是颠覆传统和规则	170
	创新的焦点是市场不是产品	172
	创新机遇随处可见	174

创新者专注于寻找解决方法	177
立足长项, 成功创新	179
创新需要不懈的努力	180
管理者的核心工作是创新	182
第 16 章 掌握沟通艺术有利于工作	185
倾听也是有效地沟通	185
了解员工期待, 有针对性地沟通	188
管理者要注意自己的言行	190
用对方熟悉的语言交流	192
沟通中多说“我们”	194
听取不同意见, 少走弯路	195
提高说服力, 增强影响力	197
第 17 章 实行有效的目标管理	201
用目标管理激励人心	201
目标明确才能有的放矢	203
目标不是唯一的, 可能有多种	205
制定目标要切合实际	207
通过目标管理进行业绩考核	209
制定目标就要保质保量地实现	211
第 18 章 有技巧地管理自己的上司	214
上司的关心点就是你汇报的重点	214
获得上司信任是管理上司的基础	216
注意对上司察言观色	218
让领导感觉主意是他想出来的	219
会说话的人总能得到领导青睐	221
第 19 章 管理者时刻要自我提升	223
要坚持精益求精的心态	223
多经营自己的长处	225
追求自我更新, 自我完善	227



要时刻心存危机感	230
平衡好自己的工作和生活	232
在工作中习惯享受挑战	234
广结人脉更容易成功	236

第 3 篇

企业迎接未来挑战的管理方略

第 20 章	企业在变革中才能长存	240
	时刻心存危机意识	240
	积极思考怎么做，真正实现变革	242
	紧跟市场，不断更新产品	244
	随市场变化主动变革	246
	基础稳固，变革才更易成功	248
	化危机为商机	250
	顺应结构性趋势求发展	252
第 21 章	未雨绸缪，现在就要为未来准备	255
	准确把握市场需求	255
	现在做好准备，未来就在手中	257
	做好可能失败的心理准备	259
	未来成功更青睐有胆识的人	261
	立刻行动，不做徒劳的空想	264
	留恋现在，就是抛弃未来	266
第 22 章	知识经济时代带来成功契机	269
	企业需要知识整合能力	269
	精益求精才能做大做强企业	271
	抢占先机，先发制人	273
	企业成功的先决条件是判断力	275

	把握未来，先看清客观现实	277
第 23 章	成功创业需要必备法宝	279
	完善管理，才能保证存活	279
	保证充足现金流	281
	尊重并听取内行意见	283
	量力而行，不要贪大	285
	有毅力开创新事业	286
第 24 章	积极应对职业生涯中的变动	289
	行动就是最好的选择	289
	不适合时，离职是明智的	290
	把工作当成自己的事业	292
	主动进取，命运由自己主宰	294
	认同企业的价值观	296
第 25 章	企业经营中的问题诊断	299
	警惕成长速度过快	299
	成功不是结果，是新的起点	301
	关注意外成功或失败	303
	寻找适合自己的规模	305
	比例不均，发展难以平稳	307

第1篇

卓有成效的企业管理之道

大凡世界上卓越的企业，都有适合自身发展的企业管理理念和方法。这些理念和方法在实践中逐渐渗透到每个企业的细胞中，它们无形中成为企业永续发展的不竭动力。比如，企业发展战略、企业组织结构优化、企业成本核算、企业营销渠道管理、企业核心竞争力、企业赢利方式，等等。这些理念和方法都是一个管理者经营企业必须精通的。



第1章

企业的存在目的是创造顾客

我们的事业是为顾客服务

【德鲁克如是说】

“我们的事业是什么”并不是由生产者决定，而是由消费者决定的；同样这个问题也不是靠公司名称、地位或规章来定义的，而是靠顾客的购买产品或服务时获得满足的需求来定义。所以，要回答这个问题，我们只能从外向内看，从顾客和市场的角度来考虑的，认真对待客观需求，其重要性不亚于销售员的报告、工程师的测试结果或会计部门的财务报表。

——德鲁克《管理的实践》

【活学活用】

德鲁克对于“事业是什么”的思考角度让人耳目一新，因为通常情况下，的确如德鲁克所说，我们对这个概念很模糊，每天忙于事业，服务客户，从没有认真仔细地去思考这个问题，所以，有时候很多企业家都在被这个问题困惑着，或许这正是企业失败的最重要原因。

“我们的事业是什么？”我们要弄清自己的事业是什么，就要连续问自己这些问题。第一个问题是：我们的顾客是谁？谁是我们的顾客？谁又是我们潜在的顾客？这些顾客在哪里？他们如何购买？如何才能接触到这些顾客？下一个问题是：顾客购买的是什么？最后是最难的问题：在顾客的心目中，

价值是什么？顾客采购时究竟在寻找什么？这样，我们才能明确自己的事业是什么，并知道努力的方向。

比如，在企业刚刚创业初期，创业者无暇顾及这个问题，他能和其他小公司一样，做出果酱，然后沿街叫卖，他此时只需要知道他的配方功效很好，能给人带去更多美味就够了，但是，越来越多的人去做果酱之后，他为了生存，就要决定究竟要继续维持直销方式，还是铺货到零售商店销售；考虑应该通过百货公司、超级市场、专卖店销售，还是在以上三种渠道都铺货——那么，这个时候，企业就必须提出和回答这个问题。

那么，我们的事业应该是服务于更多的果酱需求者，而果酱的需求者更多地去哪里购买产品？怎样的铺货渠道能给顾客带去方便？当然也有人可以回答，我们的事业是为孩子们服务的，那么，我们就要考虑怎样铺货才能让孩子们更多地接触到果酱。

总之，明确了我们的事业是什么，是为谁服务的，怎样服务才更好，我们才会更加思路清晰地往前迈步，才能稳扎稳打地走好每一步。如果这个果酱厂没有办法在蒸蒸日上的时候回答这个问题，即使拥有最好的产品，它仍然很快就会回到磨破鞋底、挨家挨户推销的苦日子中。

这个问题对任何企业都非常重要，例如，铜矿业出产铜，如果市场上不需要铜，铜矿就会关闭。但是市场上对于铜究竟有没有足够的需求，其实完全要看企业管理层采取什么行动来创造市场、寻找产品新用途，并且及早看出可能创造新契机或危及现有用途的市场趋势或技术发展趋势。

所以，关于“我们的事业是什么”的问题，不能割裂着去看，而要结合顾客，通过对顾客的观察，以顾客为导向，我们才能真正了解自己的事业究竟是什么。

顾客需要什么企业就生产什么

【德鲁克如是说】

只有为一种商品或一种服务付款的顾客才能使经济资源转化成财富，使



物件转化成商品。企业本身打算生产些什么东西并不具有十分重要的意义，特别是对企业的未来和企业的成功来讲，并不非常重要。顾客想要买的是什
么，他认为什么是有价值的，这才是重要的，因为它决定着什么是一个企业，
它生产些什么，它是否会兴盛起来。

顾客是一个企业生存的基础，只有顾客才能提供就业。正是为了满足顾
客的要求和需要，社会才把物质生产资源托付给工商企业。

——德鲁克《管理：任务、责任、实践》

【活学活用】

正如德鲁克所阐述的那样，顾客是一个企业生存和发展的基础，只有生
产出顾客需要的产品，企业才有存在的必要。

李嘉诚就是站在顾客的角度来考虑企业经营，最终为自己赢得商机的典
型人物代表。

李嘉诚在创业初期，厂子小，资金又少，为了能摆脱困境，在市场上占
有一席之地，非常珍惜每一次与客户合作的机会，想尽办法留住客户。

有一次，李嘉诚准备第二天去见约好的订货商。这个订货商对他来说，
是个大客户，订货商想要他生产塑料花。他权衡了一下，目前市场上有卖塑
料花的，但价格都很昂贵，自己也抬高价格，事情成功，自己就可以一时获
得更多的利润回报。但是，订货商可能会考虑去其他家订购，因为自己的厂
子不大，资金不足，还没什么名气。而自己如果多让利给订货商，再保证产
品质量，那么，就一定会和订货商顺利合作，而自己薄利多销，销售得多，
并且还能打响知名度，占有市场份额。他敏感地预测到如能与这位订货商达
成协议，自己的长江工业公司不但能脱离困境，而且还可以在香
港取得相当有利的竞争地位。

第二天，他们在一家咖啡馆见面了，李嘉诚和订货商对坐着。有几秒钟，
他们都没有说话，而是静静地品尝着咖啡。接着，李嘉诚从手提包里拿出八
种塑胶花，放到外商面前。然后，诚恳地告诉外商：“先生，这八款塑胶花
是我和公司设计人员昨晚一夜没睡按您的愿望设计出来的，有五款我想基本
符合您的要求；而另外三款，因为我考虑到您的订货是为圣诞节准备的，所
以，我在您要求的基础上，又把一些东方民族的传统特色融合进花的制作中，
我认为或许您会喜欢，所以全部拿来，供您挑选。”

李嘉诚明白自己资金不足的劣势，但他看准了这次薄利多销的机会。因此，在设计产品时，他费了一番周折，仔细考虑了客户的需求，他认为，只有让客户获得最大利益，自己才能获得利益。

李嘉诚接着说：“就我个人而言，我当然十分希望能够长期与您合作。长江目前虽然资金不够充足，也没有担保，但是我们却可以给您提供全香港最优惠的价格、最好的质量、最美的款式，并保证在交货期按时交货。而且，这八款塑胶花样品，如果您觉得满意，我愿意送给您，只是希望有机会跟您合作。”

这位订货商听完李嘉诚的话非常惊讶，没有想到他竟然能在一夜之间设计出八种款式的塑胶花供他挑选。订货商仔细地欣赏这八款塑胶花，非常满意，他用钦佩的目光注视着面前这位华人企业家，高兴得情不自禁地握着李嘉诚的手连声说：“了不起，年轻人，我同意跟你合作，我相信你会干好的！”

这次成功合作，最终让长江实业公司在市场上站稳了脚跟，并在香港塑胶企业内有了相当的竞争能力。

李嘉诚站在顾客角度考虑问题，急顾客之所急，充分考虑顾客的利益，这样才留住顾客，为自己赢得生存和发展的可能。但有些企业家一味地生产自己喜欢的产品，并且主观上理所应当认为自己喜欢的东西，也应该是顾客喜欢的东西，这样想就有些主观臆断了。企业想要稳步成长壮大，就要切实站在顾客的角度，通过系统的调查研究顾客的需要，调整生产的产品，这样才能在不断满足顾客需求的同时，也获得自身的发展壮大。

企业也要学会创造顾客

【德鲁克如是说】

企业的存在目的在于“创造顾客”，事实上，企业的目的必须在社会之中，因为工商企业是社会的一种器官。企业的目的只有一种适当的定义：创造顾客。