

项目
管理

项目管理
精品文库

(第2版)

PROJECT THINKING

项目管理

项目思维与管理关键

丁荣贵◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

013069503

F224.5

106-2

项目
管理
精品文库

(第2版)

PROJECT THINKING

项目管理 项目思维与管理关键

丁荣贵◎著



F224.5
106-2



北航

C1678400



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

在变化的时代，迅速整合利益相关方以满足大量独特性需求的项目管理能力将成为企业生存和发展的一种核心能力，正确的思维方式是其管理人员开展有效工作的基础保障。

系统思维是本书的基本思维方式，而围绕项目生命周期的利益相关方管理则是本书的主线。

基于系统思维，本书阐述了企业赢利模式和企业管理的互动关系、项目和企业的互动关系、项目团队和职能部门的互动关系、企业和合作伙伴的互动关系等，并提出了如何运用统一的项目管理原则以应对不同特点的项目、如何搭建企业项目治理平台以避免项目经理难以承担责任的问题、如何建立和项目合作伙伴的关联关系以提高协同效应等项目管理和治理机制的思路和方法。

按照项目生命周期各阶段利益相关方的责权利关系，本书阐述了成功管理项目需要开展的关键工作内容，包括项目决策、启动、范围控制、资源组织、风险管理、进度计划、沟通管理、团队建设、冲突处理、绩效管理、项目收尾等方面。本书提供了有效开展这些管理工作的思想和方法。

本书适合企业和其他组织中的高层管理人员、项目经理以及有一定项目管理实践经验的人员阅读，也可作为项目管理研究人员的参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理：项目思维与管理关键：第2版/丁荣贵著. —北京：中国电力出版社，2013.9

(项目管理精品文库)

ISBN 978 - 7 - 5123 - 4761 - 8

I. ①项… II. ①丁… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 174254 号

中国电力出版社出版发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：闫丽娜 责任印制：邹树群 责任校对：常燕昆

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013 年 9 月第 1 版·2013 年 9 月北京第 1 次印刷

700mm × 1000mm 1/16 · 25 印张 · 407 千字

定价：58.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

《项目管理：项目思维与管理关键》一书自2004年出版以来已经过5次印刷，该书获得2006年机械工业出版社“金牌图书”的荣誉，其繁体版也于同年被台湾以诺国际出版，得到广大读者的认可。九年来，世界发生了很多令人高兴和痛惜的变化，有北京奥运会、上海世博会、神舟系列飞船上天、世界金融危机、汶川地震、钓鱼岛问题、拉登被杀、卡扎菲政府倒台、苹果公司的崛起等等。从专业的角度看，这些好的、坏的变化都给项目管理的理论和实践提供了更多、更广阔的空间，也给项目管理研究人员和管理者提出了更有挑战性、更迫切的需求。对于我本人来说，最直接的一项工作就是完成该书的修订。

经过几年国内外同行的努力，借助于社会需求的推动，“项目管理”这个词成了高频词，不仅包含企业以及市政建设这样典型的政府部门在谈项目管理，甚至计划生育管理部门这样的“冷门”机构和幼儿园这样的单位也在谈项目管理。“一切都是项目”、“一切都可以项目化”等断言不绝于耳。这些变化给我带来一丝喜悦，更带来很多忧虑。喜悦的是项目管理终于要被人们广泛重视了，忧虑的是这种“重视”也可能使项目管理迅速变成时髦的、空泛的概念，其结果是降低了项目管理的真正价值和生命力。

人们依然对项目管理有很多的误解，这些误解是这二十年来项目平均成功率依然只有30%多的重要原因。这些误解可以简单分为3个方面：认识方面的误解、组织方面的误解和方法方面的误解。认识方面的最大误解在于人们，特别是决策者们，认为项目管理是执行层考虑的事，而忽视了对项目决策过程的管理，也忽视了对项目环境的管理。这种误解造成的结果是项目经理常常需要却难以承担起那些本不该由他们承担的责任，项目经理成了项目失败替罪羊这种现象的普遍存在。组织方面的误解是认为项目组织是指具体执行项目的项目团队，而忽视了如何使企业内部的各部门能够面向成果而不是职能、面向角色而不是岗位、面向流程而不是部门结

构，也忽略了如何解决多项目间的矛盾、临时性和稀缺性资源的综合调度、动态人员迅速胜任平台的搭建，更加忽略了项目常常需要不同组织/企业之间的协作方式。这种误解使我们的视野局限于项目团队内部，难以找到解决项目问题的答案。方法方面的误解在于重视了人才忽视了系统、重视了硬技术忽视了软艺术、重视了经济忽视了管理、重视了结果忽视了过程……这些误解使项目管理阴阳失调，丧失了管理科学和艺术之间的平衡。

针对以上误解，本书的再版作了如下调整。

(1) 对读者群体做了拓展。本书初版的内容大部分是针对项目经理而言的，再版内容拓展到企业和组织的高管层。本书增加了对企业本身的理解、如何建立项目管理的环境（即项目治理）的内容，特别分析了为什么高管层会产生内心并不信任管理的原因，如何进行项目决策，如何保证通过可行性研究的项目真正可行等内容。这些内容来自于我在山东大学、清华大学、北京大学、湖南大学、大连理工大学、上海交通大学、西南交通大学，以及意大利米兰理工大学（Politecnico di Milano）、英国赫瑞瓦特大学（Heriot-Watt）、澳门科技大学等高校的EMBA、博士生班和总裁班上与大量企业和政府机构高管交流的心得，也来自于我六年来担任国际项目管理协会（IPMA）“卓越项目管理奖”委员会委员和评估师期间对德国、俄罗斯、伊朗、意大利等多个国家获奖项目的近距离访谈。相信这些体会对高管层会有一些的参考价值。

(2) 对项目生命周期进行了完善。在初版中，项目生命周期起始于项目启动，终止于项目收尾，这种生命周期的划分是以项目经理的职责为核心而不是以企业的目的为核心的。再版内容增加了项目决策等内容，将原来的默认为项目已经存在作为项目管理的始点延展到从如何发现商机、如何得到项目开始，将原来的不留后遗症项目收尾拓展到如何使项目成果（包括交付物和知识）对企业的效益达到最大化，如何使一次性的项目变成企业的常规收益为止。初版中强调了项目本身的生命周期，再版中更强调了项目管理的生命周期。这种完善使项目不再孤立于企业的其他经营活动而独立存在，使项目管理不是孤立于职能部门而独立存在，更能够反映真实的企业状态，也会为更有效地管理实践提供借鉴。

(3) 对项目管理的范围进行了增补。初版的内容以美国项目管理协会（PMI）的9大知识领域（PMBOK）为基础，PMBOK隐含的假设是单个项

目、独立的项目、项目经理为主要责任人的项目，可见，这种假设在实践中是很少见的。再版内容增加了企业存在多项目、项目需要多个企业合作的背景，增加了企业项目治理平台的建设、企业核心竞争力的形成等企业层面和项目治理层面的内容，使项目管理与企业管理融为一体。这些内容来源于这些年来我及我的团队在若干企业和若干行业的项目管理实践，尽管本书依然侧重于阐述项目管理的思维方式和关键成功要素，但其中也提出了不少具体的、已在实践中得到应用的方法和工具。希望这些内容的增加，能够使读者从项目内和项目外两个范围看项目，得以了解项目管理整个系统。

(4) 对附录中的模板进行了删除。尽管在本书的初版前言中我已经提醒读者只有在理解了本书的思想后，附录中的模板才能产生帮助，但依然有很多读者在实际管理中贪图省事，纯粹的拿来主义反而使其管理变成夹生饭。拿掉模板，可以使读者更侧重于体会项目管理的思维方式，可以将其精力更多地花在悟道上，这样才能真正掌握成功管理项目的精髓，避免按照模板管理而产生“画虎不成反类其犬”这样的不良后果。

(5) 对过时的数据和信息进行了剔除和更新。九年似乎不长，但世界变化的速度往往超出人们的想象，九年前的一些数据已经过时，九年前成功的企业、项目案例现在可能恰恰成为反面教材。就像质量管理大师威廉·戴明所言：所有的管理理论都是错的，只不过其中一些是有用的。初版中也存在一些以前正确，现在错误的东西。再版书对这些内容作了调整。但是，我依然不能保证调整后的内容一直正确，也许在以后的版本中还会有大量的观点需要更新。

(6) 增加了后记。鉴于有些学校已用该书作为 MBA、EMBA、总裁班和项目管理工程硕士的教学参考书，不少学员也经常问及如何才能学好和用好项目管理，再版中增加了一个后记，是我二十几年来从理学、工学转到管理学领域以及其间研究、实践、教学的体会，告诉大家应该如何学习和创造项目管理理论并使其达到知行合一的状态。

一个字一个字在电脑上敲出一本完整的书稿就像养孩子一样，事后看看过得很快，但中间的过程却是一秒钟一秒钟度过的。看着别人的孩子总觉得很容易抚养，摊到自己身上却不那么轻松。初版的责任编辑常淑茶女士是本书最热心也最负责的助产士，没有她的鼓励本书的再版还会拖下去。写书的过程就是与读者对话的过程，也是给提供素材的人反馈的过

程。特别感谢我的研究团队，感谢孙涛博士、赵树宽老师、法月萍博士、王彦伟博士、刘兴智博士、孙华博士，以及张宁、王金安等研究生，你们给了我很多研究、工作方面的支持，为本书的完成提供了写作时间。感谢意大利米兰理工大学管理学院的 Antonio Calabrese 教授，我们在一起的工作和讨论形成了本书的结构。感谢米兰理工大学欧洲战略项目管理硕士班 (MSPME) 的学生们，在几十次的课堂讨论中你们为本书的内容提供了很多好的问题和建议。本书在写作过程中曾得到众多企业、政府机构、学校、研究机构和同行的支持，在此不能一一表达谢意，但在阅读本书的过程中你们会看到大家一起交流的踪迹，正是这些交流拓展了本书的思想空间。

尽管没有一一注明，本书中有些内容已经零星地在《项目管理技术》杂志和其他一些期刊上发表，本书将这些内容融入到相关章节，使这些零星的思想更具有系统性。对本书感兴趣的读者可以通过查阅本人在《项目管理技术》中的相关文章和另一本姊妹著作《项目治理：实现可控的创新》（电子工业出版社 2008 年出版）以获得更详细的信息。

本书要献给我的妻子和儿子，他们是我潜心研究和教学的动力。妻子在辛勤工作的同时还要常年任劳任怨安排好家庭事务，她是我们家真正有效的项目管理者。在初版时，儿子才 5 岁，正是需要人照顾的时候，但我没有太多的时间。现在他已经 14 岁了，希望本书也可以作为他将来的一本管理学参考书，无论以后他从事什么工作，都需要具备管理特别是项目管理的思维方式。因为项目管理的思维方式就是让我们大家成功、愉快完成任务的思维方式。

丁荣贵

2013 年 7 月 于米兰理工大学管理学院

初 版 序

由于我这些年一直倡导项目意识和项目思维，我的好朋友丁教授希望我简单介绍一下项目思维的起源及其对未来的意义。

1999年，瑞典项目管理学会在斯德哥尔摩召开了一次为期半天的、以“为什么项目意识是竞争力的关键”为主题的研讨会。在这次会议上，我引入了“项目思维”这一概念。

在20世纪这个工业化的巅峰时代，运营思维大行其道。它使我们更多地关注于人一机关系的优化、更好地进行持续改进。

项目思维是知识时代的产物。在人类文明的历史上，从未形成像今天这样全球化的人与人之间的网络关系。“时间”正越来越成为关键的资源。各种变化日益激烈，变化的趋势也越来越难以预测。在这种形势下，我们将不得不面对前所未有的不确定性和未知领域，我们的思维也出现了前所未有的混沌。我们开始意识到，在知道的东西越来越多的同时，我们不知道的也越来越多。这就是为什么必须面向项目、树立项目意识及形成项目思维方式的主要原因。

众所周知，我们真正能够影响的是未来，而对现状形成因素的影响则很少。很明显，现状只不过是过去通向未来的中转站。如果过去的知识和经验不能为解决未来的问题提供方案的话，我们就必须借助于开放的、有效的思维方式来探索未来。项目思维的作用就在于此。

运营思维和项目思维的区别可以简单地从三个方面说明。首先，项目思维关注于整体，它认为项目的成功是众多变量作用的结果；而运营思维则限制了人的视野，它只关注于项目的各个局部，并认为项目的成功只是少数因素形成的。其次，在对待变化的方式方面，项目思维是前瞻性和主动性的；而运营思维则侧重于在事件发生后被动地思考其原因与结果之间的关系。最后，项目思维能够帮助人们形成处理大量不同特征问题的才智与能力，而运营思维只是在人们关注和处理的问题较少时才起作用。需要说明的是，项目思维是一般性的，而基于项目思维的解决方案则是具

体的。

最后，我祝贺丁荣贵教授写了这本基于项目思维的、涵盖项目管理方方面面的书籍。本书的出版是对中国的一大贡献。读者将能够从本书中找到通向现代项目管理实践的科学之路。

祝大家阅读愉快。

国际项目管理协会 (IPMA) 主席
美国项目管理 Guru 公司总裁 — Adesh Jain
英国欧洲项目促进中心主任

2004 年 7 月 12 日

初版前言

近年来，项目管理普遍受到各行各业的关注，我也奔波于各种各样的项目管理培训与咨询场所。可能是由于“说的比唱的好听”，很多正在管理项目的朋友鼓励我为他们写一本书。因此，这本书首先是写给他们的。项目经理们普遍面临巨大的工作压力，希望本书能够帮助他们找到缓解压力的途径，更多地享受到成功项目管理的乐趣。当然，如果这本书也能对您有所帮助，我会感到无比荣幸。

项目经理们需要的是什么？什么才是对他们有价值的？这是我在开始本书写作之前一直思考的事。

作为一个有效的项目经理，需要具备3种基本能力：解读项目信息的能力、发现和整合项目资源的能力、将项目构想变成项目成果的能力。要具备这些能力，首先必须树立有效的项目管理思维方式。

尽管有很多经理希望我能够给他们提供一些具体的项目管理方法和工具，但我仍然坚持认为，有效的项目管理思维方式才是对他们最有用的。事实上，很多项目经理在学会了关键路线方法（CPM）、WBS方法和挣得值（Earned Value）方法后，并没有将这些方法运用到他们正在管理的项目中去，甚至有些人对这些方法反而产生了不信任感。为什么会这样？项目都是独特性的，我们过去的知识和经验常常会因为这些独特性而失效。当我们不知道自己该做什么的时候，再好的方法和工具也不能发挥其应有的作用，这时候能够帮助我们的只能是有效的思维方式，只有它能够帮助我们以不变应万变，只有它能够帮助我们找到成功管理不同项目的共性。

本书涉及了项目管理的主要方面。针对这些方面，本书提出了把握其中管理关键的思维方式和行动策略。为了帮助项目经理们更容易地阅读和理解，本书采取了简单、通俗的表达方式，甚至穿插了一些寓言和游戏。在我对项目经理培训时，这种表达方式是受人欢迎的。我希望将它用到本书中时，同样能得到您的喜欢。

需要注意的是，尽管本书的附录中包含了16个项目管理模板，但只有

当您真正懂得该如何去正确思维时，这些模板才会对您有参考价值。

虽然本书没有将对项目经理有用的东西都包含进来，但我希望书中所包含的内容对项目经理都是有用的。本书不是一本项目教材，不是一部项目管理大全，也不是针对毫无项目管理经验的人而写的。

有很多人对于本书的完成做出了贡献：

在中创软件公司七年的管理顾问经历对我形成自己的项目管理思维方式产生了极大帮助，本书的很多观点来自于该公司推进项目的过程。因此，我要感谢中创软件公司的董事长景新海先生、副董事长程建平女士及其他同仁，感谢他们不遗余力地推进项目管理。我从他们那里学到很多。

本书还有不少观点是从我和张体勤教授一起进行的研究过程中得出来的，应该说本书也包含了他的心血。他严谨、认真的治学精神以及关怀别人的品格让我受益匪浅。

本书中更多的观点来自广大的项目经理、企业家和研究人员。几年来，我接触了许多项目经理，他们的很多经验、教训都给了我很大启发。如果本书中有些观点甚至表达方式恰好来自于您，这绝不是巧合。当然，如果其中的一些观点与您的观点不吻合，也不要感到意外。毕竟管理是仁者见仁、智者见智。我要对这些项目经理以及为本书提供了参考资料的研究人员表示感谢。

我的研究生孙亚男和王宗星对我的培训课程录音进行了整理，它是形成本书的直接基础。感谢他们的辛苦劳动。

此外，我还要感谢解放军总装备部军用电子元器件合同办公室的同志们，是他们为我提供了安静、舒适的工作场所，才使本书最后得以完稿。

当然，我还要感谢我的妻子和孩子，他们对本书所提供的支持是别人取代不了的。同时我还要向他们致歉，我陪伴他们的时间实在太少了。本书也是献给他们的。

最后，要感谢常淑茶女士。没有她的热情支持，本书不可能这么快面世。

丁荣贵

2004年6月28日 于福建武夷山庄

目 录

前言

初版序

初版前言

1 认清管理的真正价值	1
企业利润的来源在于盈利模式而不是管理	1
管理的价值在于提高效率和降低风险	6
管理的有效性建立在对人性了解的方法上	10
有效管理的基本要点	14
2 项目成了企业的生存方式	19
过去成功的经验也许是最可怕的	19
应对变化的有效方式	23
项目是企业成败的基础	32
3 项目管理的基本原则	41
项目管理是基于原则的管理	41
树立项目利益相关方意识	46
管控好项目生命周期	53
得到项目管理办法的步骤	57
4 项目治理平台的建设	63
项目经理能承担的责任很有限	63
企业需要提高项目治理能力	65
企业项目治理平台的构成	71
5 成功的项目决策	81
明确自己的目的和目标	82
识别项目利益相关方	85
利益相关方需求和期望的挖掘	89
寻找满足利益相关方需求的途径	93

	判断项目能否实现自己的目标	99
6	无缺陷项目启动	101
	狂热启动，失败告终	101
	项目管理是迭代的过程	102
	项目启动是企业高管的责任	107
	项目典型利益相关方的责任	109
	“泛项目”中利益相关方的作用	115
	定义项目需求的挑战	118
	下达给所有相关方的《项目章程》	120
	别忘了召开项目启动会议	123
7	有效的项目组织管理	127
	项目组织的特点	127
	项目组织构成的一般方式	130
	项目任务的分配	136
	以责任矩阵明确利益相关方责任	140
	基于职能和职权的组织难以满足项目管理的需要	142
	有效项目组织管理体系的建设	145
8	建立共赢的项目合作伙伴关系	151
	“竞争对手”是狭隘的概念	151
	疑人要用	154
	了解合作伙伴的心态和状况	156
	合同管理需要强调“风险”二字	159
	形成有效合作关系的统一过程	163
	防止企业内部业务之间的不良竞争	165
9	控制项目范围	171
	确定项目不做什么	171
	魔鬼藏在细节中	175
	WBS 是企业的无形资产	180
	基于 WBS 的项目知识管理和角色调度	183
	基于 WBS 确定项目预算和合同报价	187
	管理范围变更	191

10 把握项目工期管理的脉搏	193
用好项目里程碑	194
风险时间常常无效	200
局部偏差对项目整体的影响	204
给关键人员整段的时间	207
设置缓冲时间	208
判断项目计划有效性的标准	213
11 建设真正的项目团队	219
项目团队的障碍	219
选择合适的团队成员	222
快速识别项目团队成员的性格特点	226
项目团队的能力来自和谐	230
使项目团队度过完整的生命周期	234
提高项目团队的执行力	237
12 化解项目冲突	243
理解冲突	243
项目冲突的来源	247
处理项目人际冲突的一般方式	249
项目平衡的策略	253
13 控制项目风险	259
风险需要管理	259
启动风险管理计划	261
识别风险	262
构造风险影响分析矩阵	266
制订风险应对计划	271
评审风险应对计划	273
不可忽视项目利益相关方之间的社会网络风险	274
14 关键在于沟通	281
谨防“信息漏斗”	281
项目沟通计划必须规范	285
把握项目的关键度量信息	289
确保项目会议的有效性	295

尽量采用标准化的沟通形式	297
政府关联项目中的沟通和协调	300
15 使绩效管理成为促进项目成功的驱动力	305
绩效管理的思维方式	305
项目绩效的内涵	310
项目绩效的评价方式	312
对项目团队的有效激励	325
16 价值最大化的项目收尾	329
坚持到底	329
保留项目数据	330
合同收尾	331
项目验收	332
财务收尾	334
总结项目经验/教训	337
庆祝项目成功	338
解散项目团队	339
必要时及时中止项目	341
17 做卓有成效的项目经理	343
调整心态	343
发挥影响力	352
18 成为适应变化的成功企业	357
当心“企业项目化”的误区	357
企业管理思想和方法的转变	359
提高企业项目治理的成熟度	368
抓好企业变革的项目管理	373
知行合一，成为项目管理推进者（代后记）	379
企业需要形成自己的管理理论	379
做有价值的管理研究者	381

认清管理的真正价值

名不正，则言不顺；言不顺，则事不成。

——《论语·子路》

管理学已经是一门学科，但是没有一个学科像管理学这样遭受尴尬，它没有得到共识的概念，也没有自成体系、区别于其他学科的方法论。这么多年来，管理一直处于“丛林状态”，对管理的认知因人而异，因此人们一般会用“管理既是一门科学又是一门艺术”这样自嘲的、毫无信心的说法来解释这个学科。更糟糕的是，从事管理工作的管理者们往往并不知道也不相信管理的价值，不认为管理是一门需要专门学习和训练才能掌握的专业。

企业利润的来源在于盈利模式而不是管理

如果我们生活的世界真是由上帝主宰的话，这个上帝并没有做到公平合理，有些善良的人贫穷多难，有些凶残的人反而享受荣华富贵。但是，如果我们抱怨上帝不公的话，他可能会给出另外的解释：他是公平的，因为无论我们是贫穷还是富有，无论是痛苦还是快乐，他都给了我们一个公平的资源，这就是——时间。时间是种非常特殊的资源，无论我们是豪爽大方还是吝啬小气，它都会毫不留情地一秒一秒流失。每天24小时，上帝既不会多给我们一分，也不会少给我们一秒，我们不可能储存时间，也不可能预支时间。

对于我们这样的普通人来说，智力等先天的因素对我们未来生活的影响并不大，真正决定我们未来的是时间。我们未来将过什么样的生活，去除我们无法控制的环境的影响，大部分、甚至绝大部分取决于我们过去和现在的时间投放到什么地方去了。将时间放在读书上，我们就会成为知识

丰富的人；将时间放在交朋友上，我们就会成为社会资源广泛的人。其实，对一些人来说的环境的问题，对另外一些人来说则是可控制的。例如，对普通民众来说，食品安全是环境、空气质量是环境，但对于国家决策者来说则是可以解决的问题。之所以这里强调“普通人”，是因为管理的对象主要是普通人，是有优点也有缺点，是既考虑别人也不忘自己利益的普通人。圣人、神人、恶人是少数，甚至是极少数，他们不是管理的重点，既不应该是一个国家真正得以长治久安的依靠，也不应该是一个企业长期繁荣的依靠。事实上，大多数管理者和优秀的企业家也同样是普通人。

世界是复杂的，但并不意味着我们看待这个世界也需要用复杂的眼光、用复杂的方法。我们可以用幸福指数、GDP、基尼指数、CPI、PM2.5等复杂的计算方法来综合比较国家之间的差距，但我们也可用类似于美国国家航空航天局（National Aeronautics and Space Administration, NASA）发布的“夜空下的地球”这样直观、简单的方法来看待国家或地区之间的差异。在人与人之间高度关联的社会中，谁拥有可以由自己自由支配的时间，谁就拥有令人羡慕的奢侈品。所谓管理者，就是可以支配别人时间的人，也是自身时间被人支配的人。著名的管理思想家彼得·德鲁克（Peter Drucker）很早就认识到这一点，他指出：“时间是最稀有的资源。若不将时间管理好，要想管理好其他事情就只是空谈。而分析自己的时间，也是系统地分析自己的工作、鉴别工作重要性的一种方法。”^①因而，如果我们研究一下管理者，特别是企业和组织的决策者们每天的时间花在什么地方，我们就不难看出这些管理者们是否真正重视管理，是否真正在做管理的事情。

之所以强调企业的决策者，即企业的高管层是有原因的。现在大家都在谈论人才的重要性，国家和企业都在花大气力、大价钱招揽人才。但是，什么是“人才”？人才并不是以掌握某种能力为衡量标准的，也不是以拥有某个头衔为标准的。人才是以解决国家、企业的主要矛盾和主要问题的胜任度为标准的。尽管我们可以将一个企业作为一个实体来看待，但是，这个实体并不能为我们做事情，也不能给我们提供产品，真正为我们做事情、为我们提供产品的是人，是某些具体的人。

① [美] 彼得·德鲁克著·孙康琦译·卓有成效的管理者·上海：上海译文出版社，1999