

<<杜拉克论管理>>

图书基本信息

书名：<<杜拉克论管理>>

13位ISBN编号：9787805649375

10位ISBN编号：7805649375

出版时间：2008.4

出版时间：海南出版社

作者：彼得·德鲁克

页数：282

译者：孙忠

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;杜拉克论管理&gt;&gt;

## 前言

“40年前，当我们几个人试图谈论管理的时候，周围的人怀疑我们是不是脑子有问题。”彼得·德鲁克说道。

这是在2005年的春天，第7次荣获《哈佛商业评论》年度最佳论文麦肯锡奖的德鲁克，在出席颁奖典礼时所作的致辞。

这一次的获奖论文是“有效能的管理者”（收录在本书中）。

在《哈佛商业评论》的历史上，他是获得麦肯锡奖次数最多的作者。

也许他的话有些夸张，用于描述50年前的情景可能更贴切一些，不过仍然称得上相当准确。

半个世纪前，管理的概念在很大程度上被误解，而管理作为一项职业则几乎没有得到认可。

威廉·怀特（William Whyte）1956年的经典著作《组织人》，“管理”这个词在有限的出场中主要还是作为形容词来使用的，有时还作为集合名词用来指代“老板”。

在那本书中我们还看不到今天我们所说的作为一种职业或知识体的“管理”。

而“管理”在今天所拥有的地位在很大程度上应当归功于彼得·德鲁克。

如果没有德鲁克的工作，《哈佛商业评论》的愿景——改进管理实践和提高管理在变革世界中的影响力——将是不可想象的。

在为了实现这一愿景所作出的贡献中，没有比得上德鲁克。

在长达半个多世纪的时间里，他将自己最精华的思想的很大部分——38篇论文——惠泽于《哈佛商业评论》的编辑，本书收录了其中的15篇。

我将在后面再来讨论德鲁克工作的历史意义，这里先谈谈他的工作在当前的意义。

德鲁克不是那种但开风气不为师的学者，他所发展起来的观念在今天仍然同过去一样有效。

任何时候，管理者们都能够从他的那些发表和出版于他们出生之前（甚至他们的父亲出生之前）的文章和著作中获得特别而又直接的启发。

“再也没有比高效率地完成根本不必要的工作更加荒谬的事情了。”

这样的论述是在两代人之前——1963年——写下的，但是我敢说，在世界某地，就在过去的几天里，很可能有一名年轻的管理者刚刚在这些句子下面画上表示重点的线条。

为什么？

为什么管理者们如此信服德鲁克的话？

为什么他总是能够比别人更准确？

为什么他的作品能够行之久远？

为什么他总有那么多睿智的意见发表，直到2005年末以95岁高龄去世之前，他还在对首席技术官们发表见解。

读者会注意到他运用准确的语言描述或把握问题的能力。

【HTH】“我从未见过一次试图完成两个以上的任务而能够成功的管理者。”

“发达国家的管理者面临的最大挑战是提高知识工作者和服务工作者的生产力。”

德鲁克的警句令人回味无穷，有人从他的著作中选取了366个简短的句子汇集成书，供管理者们在早晨喝咖啡时间汲取他的智慧。

不过，仅凭天才的句式恐怕很难解释德鲁克作品的持久价值（何况数量如此庞大，亚马逊网站上有一位读者张贴了德鲁克经典著作清单，上面列出了25本书）。

这位管理大师在还作品中展现了三大天赋：第一个天赋是提出正确的问题。

高级经理们的困难在于很难把握哪些才是基本的，而哪些不是。

不幸的是，他们被排山倒海般的数据、扯散的时间所困扰，不得不在信息不完备的情况下匆匆作出决定。

他们被陈词滥调所包围，急迫的事情总是挤掉了重要的项目所需要的资源，掉入见木不见林的处境。

如果说我们都不免落入这样的陷阱，那么德鲁克思想的明确性则是他个人的标志特色。

在本书所收录的文章中，有3篇的标题中出现了“有效”的字样。

在他的作品中所贯穿的思想之一是管理者应当注重更效能而不是效率，也就是说，他们应当专注于少

## &lt;&lt;杜拉克论管理&gt;&gt;

数几件能够令企业实现优异绩效的事务。

提出正确问题的天赋令德鲁克的作品总是直接切中现实问题的要害。

?? 德鲁克的第二项天赋是从能够整体的角度看待组织。

如果说德鲁克的眼光比他人更加敏锐——也就是说能够提出正确的问题——那么他同时还能做到视野开阔。

以“事业理论”这篇论文为例，它的写作时间是1994年，分析了当时正处于痛苦之中的IBM和通用汽车公司所出现的问题（通用汽车至今还未能痊愈）。

当时的商业报刊中充斥着有关这两家陷入苦斗的企业的报道。

作者们通常试图通过深挖细节找出导致目前困境的原因。

他们暗示说，归根结底，问题出在领导不力、贪婪的工会或强调财务而忽视创新或制造的企业政策。

这正是我们之中绝大多数人在分析问题时所采取的做法，寻找细节。

反观德鲁克的分析，同样注重准确性和深度，但同时却能够将问题上升到特别的高度。

他指出，IBM公司和通用汽车公司的问题在于多年成功管理中所依赖的理论和假设不再成立了——这一个影响全局的问题，不应当从个别部门或方面来寻找原因。

全局性的立场是这篇文章至今仍然有效的根本，不仅适用于通用汽车，也适用于全球各地的管理者，而同期的其他许多论文现在看来更像是过时的文献记录。

? 德鲁克的整体观点的另一层含义是他的视野不局限于今天的企业，还延伸到历史上存在过的各种组织。

在《公司的概念》一书中，他讨论了教会、公务员、非营利组织、乐团等各种群体。

一篇讨论管理者需要哪些信息的论文引述了20世纪20年代、30年代和50年代的企业成功和失败，这些都可以归结为管理者对信息的掌握不足或运用失当。

当他从过去的企业或非营利组织中借取教训时，论证的逻辑过程总是极为自然和直接：因为这些现象是作为一个整体的组织所常见的，而没人比他更擅长于描述它们。

由此可以说明他的作品何以适用如此广泛。

?? 德鲁克的第三项天赋是平衡掌握归纳和演绎论证。

他可以运用一组数据推导出理论或原理，同时，在遇到问题时，他总能够巧妙地找到适用的原理，他在两方面都很擅长。

这可能得益于他独特的管理教育背景。

正如麦尔维尔的小说《白鲸》中的人物伊什梅尔所说的那样：“捕鲸船就是我的耶鲁大学和哈佛大学。

”通用汽车公司是德鲁克的哈佛商学院和沃顿商学院。

在当时的通用汽车公司副总裁唐纳德·布朗的邀请下，德鲁克从1943年开始花了两年的时间在这家公司里开展工作，他陪同传奇人物、董事长斯隆访问经销商、视察工厂、供应商和召开经理会议。

只有少数几位管理思想家（包括F·W·泰勒和大前研一）能够像德鲁克这样在企业内部学习管理。

他的论文也许呈现出优美和博学，但它们首先是、并且主要是生存的智慧。

他的学术从来不是象牙塔中的孤芳自赏，而是实践的和经受检验的。

这些天赋结合起来令他的作品流传久远。

? 德鲁克1909年生于奥地利维也纳。

当他在《哈佛商业评论》上发表第一篇论文时已经41岁，这篇文章的标题是“管理者必须承担起管理的责任”。

在第二次世界大战结束5年后，大萧条的记忆还没有褪去，工会势力如日中天，共产主义席卷半个欧洲，许多人认为资本主义及其代理人——企业经理——只为一小撮人服务，而牺牲了大多数人的利益。

德鲁克却立场鲜明地站了出来：“美国人民还没有认识到管理人员是工业经济中必不可少的基本职能。

”这篇论文公开呼吁管理人员不要顾虑自己的特权形象，而应当从责任的角度、从领导者所承受的压力来定义自己的职业。

<<杜拉克论管理>>

在当时，这样的措辞显得过分大胆，甚至“脑子有问题”。

当时的企业管理者们还需要有人提醒他们记得自己的工作是对企业——而不仅仅是对股东，更不是对自己——有利的事。

还需要有人提醒管理者们，他们的员工“不是雇员，而是活生生的人”。

管理者必须担负起管理的责任。

这当然不是一份轻松的工作。

但是，因为有了德鲁克的明晰、视野和实践智慧，管理如今已经不再被人们视为畏途。

## <<杜拉克论管理>>

### 内容概要

本书所选论文均是从德鲁克在《哈佛商业评论》发表的30多篇论文中精选出来的，半数曾获管理学论文最高奖——麦肯锡奖，经由《哈佛商业评论》的编辑南·斯通将其进行系统的编排。

全书分为两大部分：第一部分为“经理的责任”，集中讨论管理的基本任务——保持企业长期健康发展；第二部分为“经理的世界”，阐述了在知识经济社会中管理者所面临的挑战。

这两大部分构成了现代管理学理论的完整图景，既展现了它的过去，也预示着它的未来，堪称德鲁克管理学的精华读本。

## <<杜拉克论管理>>

### 作者简介

彼得·德鲁克，1909年生于维也纳，共出版了46本有关管理、经济、政治、社会等方面的专著，大都被管理者奉为圭臬，并被译为二十多种文字发行全球。他开创了“管理学”的概念，被尊称为“大师中的大师”。

<<杜拉克论管理>>

书籍目录

代译序 彼得·杜拉克：资本主义的预言家

前言 业已出现的未来

导言

第一部分 经理的责任

第一章 事业理论

第二章 有效的决策

第三章 怎样做人事决定

第四章 “小观念”，作用大

第五章 创新的原则

第六章 有效的商业管理

第二部分 经理的世界

第七章 经理真正需要的信息

第八章 新型组织的到来

第九章 组织化的新社会

第十章 企业应当向非营利机构学习什么？

第十一章 新生产力的挑战

第十二章 管理和世界工作

第十三章 后资本主义时代的经理

## 章节摘录

第一章 人生的管理 我们生活的时代提供了前所未有的机遇，只要有抱负、有智慧，不论起点如何，你都可以攀登到本行业的顶峰。

但是，伴随着机会而来的还有责任。

今天的企业不再对员工的职业生涯负责，知识工作者必须担当起自己人生的CEO。

你只能依靠自己开拓职业发展的道路，在大约50年的工作生涯中你还要决定什么时候改变方向，如何保持身心投入和高水平的生产力。

要做好这些，你必须对自己有充分的了解，不仅要知道自己的优势和缺陷，还要知道你是怎样学习、如何与他人共事、你的价值观和在哪些方面可以作出最大贡献，只有发挥所长才能实现最大的成就。

历史上的伟人们——拿破仑、达·芬奇、莫扎特——都是人生管理的大师，个人生涯的管理在很大程度上是他们成功的原因。

但是，他们只是极少数的例外，无论从天才还是从成就来看都超出了常人的限度。

现在，即使是我们中间那些资质平庸的人也不得不开始学会对自己的人生进行管理。

我们将不得不学会自我成长的管理，将自己安排到取能够发挥所长的职位上面，在长达50年工作生涯中保持精神上的警觉。

这意味着你必须了解如何和何时改变我们所做的工作。

我们的优势是什么 绝大多数人自信很了解自己的优势。

但他们的认识往往是错误的。

一般说来，人们对于自己弱点的认识相对清楚一些，但就是这方面也是迷误多于清醒。

成功有赖于发挥所长，你不可能靠发挥弱项来取得成功。

在历史上，有很长一段时间人们不需要了解自己的优势。

一个人的出生已经决定了他的地位和工作：农民的子孙还是农民，工匠的女儿会嫁给另一位工匠。

现在，我们有了选择有机会。

只有了解自己的优势才能知道我们的方向。

发现优势的唯一文法是进行反馈分析。

在作出重要决定或采取重要行动之前，写下你的预期。

9~12个月之后将实际结果和你的预期进行对比。

我运用这一方法已经有15~20年了，每一次的结果都让我感到惊讶。

例如，反馈分析指出我对从事技术工作的人士有一种直觉性的理解，不论他们是工程师、会计师或市场调研人员，而并不真正理解多面手。

反馈分析并不是什么新方法。

它是在14世纪左右由一位不知名的德国神学家所发明的，大约150年后，约翰·卡尔文（宗教改革家）和圣依纳爵（耶稣会创始人）各自独立地运用到宗教活动中。

事实上，这一方法所带来的专注于绩效和结果的精神也可以说明为什么他们所各自开创的卡尔文教派和耶稣会能够在30年的时间里成为欧洲的主导宗教力量。

如果能够反复运用，这项简单的方法中可以在很短的时间里（也许2~3年）让你了解自己的优势，对你来说，这是最重要的知识。

这一方法可以告诉你，现在的所作和所未作如何令你损失了本来可以从自己的优势中获得的收益。

它还可以告诉你在哪些方面并不十分胜任。

最后，它还能告诉你在哪些方面没有优势或没有建树的机会。

在完成反馈分析后，行动建议的第一项，同时也是最重要的一项，是专注于你的优势。

将自己的精力投放到最能产生结果的方面。

其次，努力提高你的优势。

反馈分析将很快能够揭示你在哪些方面有待于加强或需要学习新的技能。

它还能反映你在知识方面的缺陷，这些缺陷大多是可以弥补的。

数学家是天生的，但三角却是人人都能学会的。

## &lt;&lt;杜拉克论管理&gt;&gt;

第三，找出正在导致盲点的知识偏见。

很多人对本专业外其他领域的知识缺乏尊重，以为只要凭聪明就可以了。例如，许多第一流的工程师以不掌握任何有关人际关系的知识而自豪。他们认为，与工程知识相比，人际关系的知识杂乱不堪。而人力资源方面的专业人士则以完全不了解基本会计方法和定量方法为荣。但是，以无知为荣终究要付出代价。行动起来，补充发挥你的优势所需要的知识和技能。

同样重要的是补救你的坏习惯，所有的可能损害你的效能和成就的所做或所未做。反馈分析将很快揭露这些坏习惯。

例如，计划者可能会发现他的美好计划失败的原因是没有得到很好地执行。像很多聪明人一样，他认为光凭观念就足以移动大山。事实上，移动大山要靠推土机，观念的用途只是指点推土机的方向。计划者必须明白，计划完成并不是大功告成。他还必须找到适合的人员，向他们解释他的意图。在计划实施的过程中还必须随时准备修正和改变。最后，他还必须决定何时停止这项计划。

反馈分析还能帮助你发现礼仪方面的问题。

礼仪是组织运行的润滑剂。

运行物体的接触会产生摩擦，这是自然的规律，人类活动也不例外。

礼仪——就像是说“请”或“谢谢”这样的举止，或记住某人的名字以及问候他的家庭等等——让人们在工作中能够和睦相处，而不论他们相互间是否喜欢。

聪明人，尤其是聪明的年轻人对此往往认识不够。

如果反馈分析表明，工作优秀的人每次碰到需要合作的任务就会失败，那么问题很可能就出在礼仪上面。

将期望与结果对比可以发现有哪些事情原来是不应当做的。

你会发现在许多领域中你缺乏天分或技能，几乎不可能有所成就，甚至连中游都做不到。

在这些领域中，你不应当试图寻找就业或完成工作的机会。

不要在不胜任的领域中下工夫，指望有所提高。

你花了很大的力气也未必能够从落后进步到中游，远不如将气力用在有希望从优秀上升到卓越的努力中。

不幸的是，绝大多数人——尤其是教育者和组织——仍然致力于将不合格提升为中游的工作。

相反，我们应当把精力、资源和时间用来将合格的人才打造成明星。

我的工作特点是什么？

了解自己工作特点的人少得出奇。

事实上，绝大多数人甚至不知道人们在完成工作的方法差别很大。

有太多的人采用的办法并不适合自己的特点，因此很难取得成效。

对于知识工作者来说，了解自己的工作特点可能比了解自己的优势还要重要。

每个人的工作特点都是独一无二的，这是个性的一部分。

不论个性是先天的还是后天的，它总是在一个人开始工作生涯之前早已固定下来的。

因此，工作特点是一个给定值，就像此人擅长或不擅长的的工作一样是不会改变的。

工作特点可能会有少许的调整，但绝对不会有根本的改变，即使少许的调整也是很不容易的。

就像人们只能在自己所擅长的领域中取得成就一样，他们也只能通过发挥自己最好的工作特点来实现这些成就。

一个人的工作特点往往由少数几项个性特质所决定。

我是阅读者还是倾听者？

首先要确定你是阅读者还是倾听者。

很多人甚至不知道可以根据工作特点将人分为阅读者和倾听者（需要指出的是，两者兼备的人几乎没

## &lt;&lt;杜拉克论管理&gt;&gt;

有)。

而知道自己属于哪一种类型的人则更少了。

我们可以举出一些例子来说明缺乏这一知识的危害。

当艾森豪威尔将军担任欧洲盟军最高统帅时，他成了媒体的宠儿。

他的新闻发布会以其独特的风格而著称——艾森豪威尔将军对所有的问题胸有成竹，他能够三言两语就说清战场的形势或盟军的政策，语气得体，辞藻华丽。

10年后，艾森豪威尔成了美国总统，还是当年的那批记者，他们的态度却从崇拜转变为公开的鄙视。

他们抱怨说，他从来抓不住重点，总是离题万里。

他们还经常指责他将美丽的英语糟蹋到惨不忍睹的地步，词不达意，语法混乱。

显然，艾森豪威尔不知道，他是一位阅读者，而不是倾听者。

当他担任着欧洲盟军最高司令官职务时，他的助手负责在新闻发布会前至少半小时将所有的媒体的问题以书面形式呈报给他。

这样一来，艾森豪威尔当然成竹在胸。

而当他担任总统时，前面两任总统罗斯福和杜鲁门都是倾听者，并且他们也知道自已属于倾听者，喜欢召开不打腹稿的记者招待会。

也许艾森豪威尔不希望打破前任的成规，于是只能忍受想象不到的种种问题的折磨。

艾森豪威尔还不算是最倒霉的。

几年后，林登·约翰逊的总统生涯几乎就毁在他对自己类型的错误判断上，他不知道自己实际上是倾听者。

他的前任肯尼迪是一位阅读者，身边聚集了一批写作能力出色的助手为他服务，他要求这些人务必在讨论前提交书面报告。

约翰逊保留了这一传统，助手继续提供书面报告。

问题在于，看来他从来没能理解提交给他的那些报告。

但是，约翰逊无疑是一位出色的参议员，这是因为在国会中，最重要的能力是倾听。

倾听者几乎没有机会转变为优秀的阅读者，反之亦然。

那些努力转变为阅读者的人士将会像约翰逊一样以失败而告终，艾森豪威尔则是另一方面的教训。

这样的努力注定不会成功。

我是怎样学习的？

了解自己工作特点的第二步是弄清自己的学习方式。

许多一流作家——丘吉尔就是其中的一个——在学校里成绩很差。

在他们的回忆中，学校生活实在难以忍受。

而他们的同学即使不那么喜欢学校生活，最多也只是感到无聊罢了。

其中的原因就在于作家不能通过倾听和阅读来学习，他们的学习是写作。

而学校恰恰不允许他们这样学习，因此他们当然得不到高分。

不管在哪个地方，学校的创建者往往带有这样的认识：世界上只有一种正确的学习方法，这一方法适用于任何人。

但是，对于学习方法与此不同的学生来说，学校的教育方式无异于折磨。

实际上，有效的学习方法要超过10种。

有些人，比如丘吉尔，通过写作来学习。

还有的人则通过大量的笔记来学习。

贝多芬留下了大量的笔记，但他说自己在作曲时从来不需要看这些东西，既然这样，他为什么还要如此勤奋地记录呢？

据说他的回答是：“如果不马上记下来，我转眼就会忘记。

可是，只要拿笔记下来，我就再也不会忘掉，也用不着再回过头来翻阅。

”这样的人需要在“干”中学。

还有的人在谈话的过程中学习。

我认识一位首席执行官，他将中小型家族企业转变成产业中的领导企业之一。

## &lt;&lt;杜拉克论管理&gt;&gt;

他是一位依靠谈话来学习的人。

每周一次，他会将所有的高级管理层请进自己的办公室，同他们进行2~3小时的谈话。

在会上，他提出一些政策问题，每个问题分析三种不同的立场。

他几乎从不要求下属作出评论和提问，他所需要的只是一些听众来听他讲话。

这就是他的学习方法。

尽管这是一个有些极端的例子，但通过谈话来学习本身就是一种常见的做法。

成功的出庭律师和许多医学诊断专家（包括我本人）都是这些。

在关于个人的知识中，学习方法是容易了解的。

每次当我问道，“你知道自己的学习方法吗？”

绝大多数人知道答案。

但是，当我接下去问：“你有没有运用这一知识？”

回答往往是没有。

可这恰恰是取得成就的关键，换言之，不能恰当地运用这一知识的结果将是一事无成。

我是阅读者还是倾听者？

我是怎样学习的？

这些只是最基本的问题。

还有许多像这样的问题需要了解。

为了更有效地管理人生，你还要知道自己与人相处的能力。

我是一个孤独者吗？

如果你善于与人相处，你还必须问自己，在哪些关系中我表现出这样的能力？

有些人善于做下属。

美国将军巴顿就是这样，他是二战中涌现出来的伟大的美国将领，也是美国最杰出的部队指挥官。

可是，在一次讨论是否应当将他晋升为独当一面的司令官时，当时的美国参谋长联席会议主席马歇尔将军——美国历史上最成功的人事主管——说道：“巴顿是美国陆军培养出来的最出色的部属军官，但让他做总司令却是一个最差的人选。”

有些人在团队中工作最有成效。

有些人一个人工作效果最好。

有些人最擅长当教练和导师，有些人则当不了导师。

还有一个关键的问题是，我适合做决策者还是顾问？

许多人在顾问的岗位上发挥出色，但却无法承受决策的压力和负担。

而另一些人则恰好相反，他们需要身边有顾问强迫他们思考，这样他们才能做出决策，然后快速、勇敢和果断地实施决策。

另一方面，这也可以解释为什么在许多组织中当第二号人物被提拔到一号职位后却陷于失败。

强力的决策者往往将他们所信任的人安排在第二号职位上做顾问——而这些人在他们的岗位上也的确表现出色。

但是，一旦到了最高的职位，过去表现出色的二号人物们却干不下去了。

他们知道什么是正确的决策，但无法承担起真正执行的责任。

还有一些值得注意的问题，包括：我在压力下还能有效工作吗？

我是否依赖于高度结构化和可预测的工作环境？

我适合在大型组织还是在小型组织里工作？

每个人都有适合自己的工作环境，同时也不可能适合于所有的环境。

我亲眼看到许多在大型组织中极为成功的人士到了小型组织却举步维艰。

相反的情形也是一样。

重复一下我的结论：不要试图改变自己——这是注定不会成功的。

应当努力发挥自己的长处，不要分心从事做不到或不可能做好的事务。

我的价值观是什么？

为了管理好自己的人生，你总有一天要严肃地面对自己，我的价值观是什么？

## <<杜拉克论管理>>

这不是一个道德问题。

在道德方面，每个人的原则都是一样的，检验方法也很简单。

我称之为“镜子测验”。

在20世纪早期，列强间最受尊敬的外交官是德国驻伦敦大使。

大家都认为他会成就一番事业，当上外交部长，甚至是首相。

然而在1906年他却突然辞职了，起因是他不愿意主持一场外交使团为爱德华七世举办的晚宴。

这位国王是臭名昭著的花花公子，他清楚地说明了自己想要一场什么样的晚宴。

据说这位大使是这样说的：“我可不想第二天一早起来剃须时在镜子里看见一张皮条客的脸。

”这就是镜子测验。

道德就是问你自己在镜子中想看到什么样的人？

在一个组织或情境下合乎道德的行为，在另一个组织和情境下也应当是合乎道德的。

但是，道德只是价值观的一部分，对于组织尤其如此。

在一个价值观无法接受、不可协调的组织中工作会让人精疲力竭，工作也不会有成效。

<<杜拉克论管理>>

编辑推荐

致力于战略思考的学者、经理人及政府官员的思维地图。

《经典德鲁克》曾获管理学最高奖——麦肯锡奖，全书构成一套完整的现代管理体系，《哈佛商业评论》鼎力推荐。

阅读的广度，改变生命的内涵；阅读的深度，决定思想的高低。

做我应该做的事，而不是我想做的。

时间是最珍贵的资源，不能管理时间，便什么也无法管理。

——彼得·德鲁克

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>