

# 《德鲁克管理思想精要》

## 图书基本信息

书名：《德鲁克管理思想精要》

13位ISBN编号：9787111215295

10位ISBN编号：711121529X

出版时间：2007-6

出版社：机械工业出版社

作者：德鲁克

页数：295

译者：李维安

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《德鲁克管理思想精要》

## 内容概要

《德鲁克管理思想精要》的主要内容是：管理最初只建立在为数不多的几条基本原则之上：管理是关于人类的管理，其任务就是使人与人之间能够协调配合，扬长避短，实现最大的集体效益。管理者所做的工作内容都是完全一样的，但他们的工作方式却是千差万别。每个企业都要有责任坚定不移地树立一个共同的目标和统一的价值观。管理必须随需要与机会的变化而变化，以此促使企业及其成员能够得到更好的发展。每个企业内部都拥有具备不同技术与知识、从事不同工作的员工。无论是产品的数量还是净收益或净损失本身，都不足以衡量管理与企业的工作业绩。对所有企业来讲，结果只存在于企业外部，在企业内部，只有成本。一个管理者只有能够理解这些原则，才能成为一个不断获取成功、成绩斐然的管理者。

# 《德鲁克管理思想精要》

## 精彩短评

- 1、作为被管理者，想知道管理者们都在想啥。开卷有益吧！
- 2、每年读一遍！
- 3、感觉随便拿一句话出来就能驳倒别人的感觉~~
- 4、连夜速读，德鲁克还是很经典的，后来者都是踩着他的影子
- 5、为了写期末作业看的.....
- 6、包括企业管理、个人管理和社会管理三个部分，大师
- 7、先学会管好自己。
- 8、看到了颠覆性创新，精益创业，重构等思想的影子
- 9、讲解的很立体 但是从中国文化的角度看 这种管理方式并不是很适合中国
- 10、发人深省
- 11、大部分企业，尤其不是最终面对社会人群的企业，最容易忽略那些诱导变化的发展趋势中，最重要的是人口结构和人口动态的变化趋势。  
每个人都是一家缩小版的企业，实现价值的过程都是在研究如何最大程度的集中一部分人的力量，满足另一部分人的需求。而对于我们和企业来说，最难做到的都是那些看起来浅显的问题：谁是客户？我们的业务是什么？
- 12、管理即是战略（可能还要加上“定义组织的行动”），思想、计划和行动都是不可少的。
- 13、原著太长，先挑精要来读，管理是一门值得一生学习的技能
- 14、好书，从每一页开始都能读下去，津津有味。德鲁克不愧是大师中的大师。
- 15、在贵人的推荐下开始阅读德鲁克的作品，大师的观点总是让人有种“听君一席话，胜读十年书”的感觉，以往有些模糊的地方，在大师的启发下顿时有如醍醐灌顶，整个思绪都清晰好多！当然了，看一遍还不足以吸收大师全部的精华，好书是要反复阅读的，我一定要坚持下去！
- 16、超级推荐.....霸气的书！霸气
- 17、德鲁克思想核心就是“有效性”。另外按照书中的建议，开始记录并掌控时间，对提高效率非常有效。
- 18、大学时代第一本从图书馆借出来的书，给了我莫大的启发
- 19、这本书第一部分应该是经典管理的总结和面面俱到的描述，第二部分继续谈到个人的卓有成效，比较简略，第三部分跟时代相关也就略过了。
- 20、比较喜欢他的真知灼见，与实际工作联系紧密，接地气，同时，又有理论高度。陈春花老师的很多著作都能从他的书中找到痕迹。中国的管理学教授们，可否有这样的研究成果呢？
- 21、不错，尤其是对知识工作者的阐述，深有所感。
- 22、很好的总结
- 23、非常推荐，组织要确定目标，家庭和个人何尝不是？
- 24、过年读完，补个作业。古往今来，但凡能构建一个科学体系的，除了在所属学科高屋建瓴，见解深刻，思想能融会贯通，还必然是一位哲学家，至少是一个有深刻哲学眼光的人，德鲁克显然就是这样的一位先哲智者。他为后来一系列管理学大家的令他们成名的收获播下了无数种子。此书就是这些种子的一个概览。
- 25、德鲁克的书要好好读。大师中的大师。
- 26、大师之作，要全部吸收是需要时间的
- 27、虽然只是精要，但也不错。算是了解德鲁克思想的捷径
- 28、即使是多本书的精要，读起来也不容易。首读囫圇吞枣，只能暂且先摘记下一些精华~~
- 29、德鲁克从自己60年的著作中挑选出了最具代表性和启发性的篇章集结成本书，为读者提供了“具有连贯性又相当全面的管理学介绍以及我所从事的管理工作的概况，从而也回答了我被一次又一次问到的问题：哪本著作是最精华的著作？”
- 30、a book for everyone
- 31、所以找不到the unseen revolution好么
- 32、融汇了德鲁克最精要的管理思想，五星级图书。

33、德鲁克的精华

# 《德鲁克管理思想精要》

## 精彩书评

1、彼得·德鲁克对企业界的深远影响“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。”——通用电气前首席执行官 杰克·韦尔奇“在所有的管理学书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。”——微软总裁 比尔·盖茨“德鲁克是我心中的英雄。他的著作和思想非常清晰，在那些狂热追求时髦思想的人群中独树一帜。”——英特尔主席 安迪·格鲁夫“如果说20世纪最伟大的发明是管理的话，那么彼得·德鲁克无疑是最伟大的发明家。”——美国管理协会集彼得·德鲁克六十年管理学著作精华于一体作者根据六十年的管理工作经历，从精心挑选的10部作品中取其精华编写成此书，它始于《工业人的未来》(1942)，止于《21世纪的管理挑战》(1999)。它是对德鲁克管理思想的全面总结，也为读者提供了一种关于管理学连贯易懂的入门介绍。

## 章节试读

### 1、《德鲁克管理思想精要》的笔记-第1页

知识，尤其是那些高等知识，总是会趋向于被专业化

任何组织都要有能拍板的负责人

在知识工作者的定义中也提到，他们比组织中的其他人更了解自身的工作。此外，今天的上级通常没有做过下属所从事的工作。

出发点应该是这样的假设，即供应商没有提供的，就是客户需要的。

在实际的管理实践中，这种区别没有任何意义。如果没有开拓创新的进取精神，没有企业家精神，任何商业企业或非营利组织，很快就会被社会淘汰。

但是，任何组织的绩效都只能在外部反映出来。

管理的领域是对内部的管理

每位管理者都需要设定明确的目标，而且必须在目标中列出所负责的单位应该达到的绩效，并说明他和他的单位应该有什么样的贡献，才能协助其他单位达成共同的目标。

但是许多管理者仍未得出明显的结论：归根结底，压力不是完成工作的方法。

管理者应该对自己所管辖的单位对其所属部门做出的贡献负责，并且最终体现为对整个企业有所贡献。管理者行为的目标是向上负责，而不是向下负责。也就是说，每位管理者的工作目标必须由他对上级单位所做的贡献来决定。

目标管理的主要贡献在于：它能够使我们用自我控制的管理方式来取代强制式的管理。

但是，最重要、最根本的原因仍然是误把程序当成控制工具。

1.如果我把一个人安排到某个岗位上，而他表现得毫无绩效，无法胜任该项工作，那就是我的失误

管理者的责任就是要保证人们在组织中的工作卓有成效

人事决策的首要禁忌是：不要给新来的人安排重大的新任务，这样做会冒很大的风险，因为他们对新工作的适应要有一个过程。把这类任务交给你了解其行为和习惯秉性，并且已在组织内赢得了信任和信誉的人。

把高水平的新来者先放到一个成熟的岗位上，因为这样的岗位目标清晰，他在那里也很容易获得帮助

在第二次世界大战中，乔治·马歇尔在安排师长一职以前，总是先观察未来一年半到两年的时间里，这一职务的工作性质是什么。

要想避免因忽视而扼杀新事物的最好的、也是唯一的方法，就是在建立创新项目伊始，就将它作为一项独立的业务展开，并有专人负责

## 《德鲁克管理思想精要》

最重要的一个告诫就是不要将经营部门与企业家和创新部门混合在一起

对于现有企业的创新，一定要立足于自己的专长，包括具备的市场知识和技术知识都是如此

在高科技领域里，创造性模仿战略往往能发挥巨大作用，其原因很简单：高科技创新者是最不以市场为中心的创新者，他们倾向于以技术和产品为中心。因此，他们往往误解自己成功的原因，无法利用和满足他们自己所创造的市场需求。

第三个坏习惯更糟糕，就是迷信产品质量。产品或服务的品质并不是生产商赋予的，而是由客户发掘出来并愿意为之付钱购买的东西。

最成功的生态利基战略的整个着眼点就是尽量让自己显得不起眼。

大多数供应商（包括公共服务机构）从未想到将定价作为一种战略。然而，通过定价战略可以让顾客愿意为他所需要购买的东西——一次修面或一份文件复印件——而不是为供应商所生产的东西付钱。

承包商实际购买的并不是润滑油，而是它们的机器能够正常运转的保障

缺乏有效性的第一种现实难题就是：管理者的时间属于别人，而不属于自己。

如果管理者被迎面而来的一系列琐事所掌控，那么他在不久的将来就只能穷于应付了

卓有成效的管理者有一个共同点，那就是他们在实践中都要经历一段时间的磨炼，这一磨炼过程使他们工作起来能卓有成效。

有效的管理者一定要把注意力放在贡献上，并且要懂得将自己的工作与长远目标结合起来。

如果一个人只知道埋头苦干，老是强调自己应有的职权，那么不论他的职位和级别有多高，也只能称其为别人的下属。反过来说，如果一个人重视贡献，注意对成果负责，那么，即使他位卑职小，在公司很少被重视，也应该算是高层管理者，因为他能对整个机构的经营绩效负有一定的责任。

只有重视贡献，才能使管理者的注意力不为其自身的专长所限制，也不被其自身的技术所约束，当然也不为其自身所属的部门所局限

提出我能做什么贡献的问题，是为了挖掘工作中尚未发掘的潜力。事实上，许多工作看起来成绩卓越，但是与潜在的贡献比起来，实在是微不可言。

任何一个组织对成效的要求往往都表现在以下三个方面：直接成果；树立新的价值观以及对这些价值观的重新确认；培养与开发未来所需要的人才。

如果一个组织仅能维持今天的视野、优势和成就，那就一定会丧失适应力。

通常，管理者的失败因素有很多。但最为常见的原因应该就是他本人作为一名知识工作者在出任一项新职位时，不能或不愿为适应新职位的需要而改变自己。自满于过去的成功经验与工作方式，其结果是必然遭到失败。

由下属自己设定的目标，其完成情况往往会出乎上司的意料。

自我发展在很大程度上取决于其自身是否重视贡献。

一个重视贡献的管理者必然会同时培养他人（不论是他的下属、同事，还是上司）谋求自我发展和进步。

只有一种方法可以发现我们的长处：回馈分析法（feedback analysis）（回馈分析法，就是在你准备做一件事情之前，记录下你对结果/效果的期望，在事情完成之后，将实际的结果/效果与你的预期进行比较，通过比较，你就会发现什么事情你可以做好，什么事情你是做不好的。--译者注）。

在最萧条的时期，我没有钱，没有工作，没有前途，但是，我选择了放弃，现在看来这是正确的选择。

换句话说，一个人的价值观永远是，并且也应当是最终的检验成败的标准。

在我们的职业生涯中，成功的事业不能靠规划取得成功。当一个人充分地了解自己的优势、工作方法和价值观，并做好随时抓住机会的准备时，成功就是水到渠成的事了。知道自己何去何从的人，即使资质平凡，也能创造出优异的成绩。

可惜的是，知识工作者的工作计划很少有能够真正发生作用的。

有效的知识工作者并不是一开始就着手工作，他们往往会从时间安排上着手。

· 记录时间；· 管理时间；· 统一安排时间。

如果你真想影响别人，那么至少需要一小时，甚至是更多的时间。

如果没有这样的交流，知识工作者就容易丧失热情，成为得过且过的人，变成时间的奴隶，或者是只关注自己的专业领域，看不到整个组织的机会和需要。

其实，对付这类事情，只要审度一下对于组织有无贡献，对于他本人有无贡献，或是对于对方的组织有无贡献，如果都没有，只要谢绝就可以了。

但有一个简单方法可以诊断出来这种情况是如何发生的，又是在什么时候发生的：去询问你的下属。有效的管理者懂得有系统及诚恳地问他的下属：请你想想看，我常做哪些浪费你的时间而又没有效果的事情？问这样的问题，而且问得对方敢说真话，才是真正有效的管理者的特质。

开会前，他先普遍分发一份开会通知：兹订于星期三下午3时，在四楼会议室，邀请赵钱孙李四君开会讨论下一年度资本预算问题。如果哪位需要了解这个问题或愿意参与讨论，也请届时出席。如果无法出席，我们将于会后立刻呈送记录，并告知有关的会议决策，供各位参考并希望提供宝贵意见。

所谓会议，顾名思义，是靠集会来商议，是组织缺陷的一种补救措施。我们开会时就不能工作，工作时就不能开会，谁也不能同时既开会又工作。

会议太多，说明职位结构不当，也说明单位设置不当。会议太多，表明本应由一个职位或一个单位做的工作，分散到几个职位或几个单位去了。

同时表明职责混乱以及未能将信息传送给需要信息的人员。

到目前为止，我们常犯的错误就是将经常问题视为一系列的偶然问题。



## 《德鲁克管理思想精要》

若要化决策为行动，首先必须明确无误地回答下面几个重要的问题：谁应该了解这项决策？应该采取什么行动？谁采取行动？这些行动应如何进行，才能使执行的人有所遵循？

如果管理者老坐在办公室，不到工作现场，他和实际情形必将越来越脱节

但是卓有成效的管理者都知道，决策的过程往往不是从搜集事实开始的，而是先从其本人的见解（opinions）开始的。所谓见解，乃是尚待证实的假设；

人总是从自己的见解开始，所以要求人们从搜集事实开始，是不符合实际的。

有效的管理者第一步会先找出为什么各人有不同的意见。

到了这一步，有效的管理者绝不会说：让我们再研究研究！那只能说明这位管理者缺乏胆识。没有胆识的人可能失败一千次，有胆识的人则只失败一次。

沟通始终源自于动机，它肯定会要求信息接收者变成什么样的人、做某件事情或者相信某件事情。也就是说，如果沟通符合信息接收者的愿望、价值观和动机，它就是有效的，反之，就很可能根本不被接收，甚至会遭到抵制

而且每一个人在内心深处都极为强烈地抵制

目标管理是能够有效沟通的先决条件。&lt;

领导是一种工作——那些最有超凡魅力的领导者对此一而再、再而三地强调

有效领导的基础是对组织的使命进行全面思考，并且要清晰明确地定义和建立组织使命。领导者要确立目标、明确优先权、确定并保持标准。

创新最好能从小规模开始，即只需要少量资金、少量人手，而且针对有限的小市场。

最后，不要尝试为未来进行创新，要为现在进行创新！

要想取得成功，创新者必须立足于自己的长处。

但是，能产生长远影响，甚至永久影响的正是这些社会变革，它就像深海里的海水，不会因海面上的惊涛骇浪而轻易地改变流动的方向。改变我们的社会、经济、社区和政治制度的不是表面上狂风暴雨般的政治事件，而是这些社会变革。

托马斯·杰斐逊在临近他漫长人生旅途的终点时感言：每一代人都需要一次新的革命洗礼。

但是，管理到底是什么呢？它是装满技巧与智谋的锦囊，还是装有商学院讲授的那些分析工具的宝袋？可以肯定的是，上述工具的重要性就如同温度计

非营利组织要有一个明确的使命，这个明确的使命能够推动该组织的各项工作顺利开展。

激励和保持老员工最有效的办法就是充分认可他们自身的特长，对他们的努力予以认可，并鼓励他们去培训新成员。这样，此类知识工作者就需要被赋予一定的职权，他们要充分考虑，并设定自己的绩效目标。他们希望有人咨询自己，并且希望参与制定能够影响自身工作以及整个组织发展的决策。同时，他们也希望有更多的发展机会，即承担更多富有挑战性的任务和适应其绩效表现的更大责任。这

## 《德鲁克管理思想精要》

就是许多优秀的非营利组织为志愿者建立职务晋升制度的原因。

如何管理知识工作者并提高其生产率。而非营利组织恰恰可以告诉我们应该怎样去做。要想做到这一点，我们要有明确的目标、周密的人员安排、持续的学习与培训、目标管理和自我控制，并根据相应的责任提出高标准要求，以及建立关于绩效和成果的责任制度。

>管理的基本任务仍然没有改变，依旧是：使人们能为了共同的目标、带着共同的价值观，在适当的组织内，通过培训和开发共同开展工作以及对外界变化做出相应的反应。

知识，尤其是那些高等知识，总是会趋向于被专业化。知识本身并不能够产生什么东西。

如果不是身处一个处于管理中的企业，那么任何人都无法发挥自身的效用。

正是由于管理的出现，才使得知识从社会的装饰物与奢侈品转变成为一切经济实体的真正资本。

管理最初只建立在为数不多的几条基本原则之上，具体来说就是：1.管理是关于人类的管理。其任务是使人与人之间能够协调配合，扬长避短，发挥最大的集体效益。这就是组织的全部含义，也是管理能成为一个关键和决定性因素的主要原因。2.因为管理涉及人们在共同事业中的整合问题，所以它是被深深地植根于文化之中。管理者所做的工作内容在联邦德国、英国、美国、日本或巴西都是完全一样的，但是他们的工作方式却是千差万别。3.每一个企业都有责任坚定不移地树立一个共同的目标与统一的价值观，如果没有这种责任，企业将会成为一盘散沙，也就谈不上存在企业。企业必须拥有简明扼要、清晰明了而又独一无二的宗旨。4.管理必须根据需求与机会的变化而变化，以此促使企业及其成员能够得到更好的发展。5.每个企业内部都拥有具备不同技术与知识、从事不同工作的员工。企业必须建立在交流与个人责任之上。6.无论是产品的数量还是净收益或净损失本身，都不足以衡量管理与企业的工作业绩。7.最后，对所有企业来讲，我们都应该记住的最重要的一点就是：结果只存在于企业的外部。

为了使组织机构能够正常运转，并做出应有的贡献，管理必须完成三项同等重要，而又极为不同的任务：  
· 设定组织机构的特定目标和使命（无论它是商业企业，还是医院或大学）；  
· 确保工作富有生产力，并且使员工有所成就、产生效益；  
· 管理组织机构产生的社会影响和应承担的社会责任。

企业是什么是由顾客决定的。只有当顾客对一种商品或一种服务有付款意愿时，才能使经济资源转化成财富，使物品转化成商品。顾客所购买的，并认为有价值的东西，绝不是一件实实在在的产品，而始终是效用，即一件产品或一项服务可以为该顾客做些什么、带来什么影响。顾客是企业的基础，是使其持续存在、发展的动力源泉。只有顾客才能提供就业机会，正是为了满足顾客的要求和需要，社会才把创造财富的资源交给企业，创造所需的产品或服务，以此在社会上创造了就业机会。

因为企业的宗旨是创造顾客，所以企业具有两项职能——而且只有这两项基本职能：市场营销和创新。

创新的结果也可能是产生一种新的、更好的产品，或是创造出一种新的便利性，抑或是一种新的需求。

目标是明确的：应该把不属于机构的宗旨和使命的各种影响（包括对社会、经济、社区和个人所产生的影响）维持在尽可能低的范围之内，而且最好能够予以消除。无论这种影响是在机构内部，还是存在于社会环境，或是对物质环境产生的影响，都是越少越好。

不管在任何时候，只要商业企业忽略了经济绩效这一限制条件，并承担了它没有经济支持的社会责任，那么它很快就会陷入困境。

## 《德鲁克管理思想精要》

非经济机构所承担的社会责任也有同样的限度，管理者也要对维持他所负责的机构的绩效潜能承担责任。如果这种绩效潜能遭到破坏，无论管理者的动机多么高尚，都是不负责任的表现。这些机构是社会的资产，而社会对其绩效也有很大的依赖性。

企业的长处在于量化和可测性，即有关于市场测试、生产率衡量和利润率等方面的要求，凡不属于这些领域的，基本上就不是企业的优势

在社会责任方面，最重要的限度就是职权的限度

# 《德鲁克管理思想精要》

## 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：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)