

# 《管理的实践》

## 图书基本信息

书名：《管理的实践》

13位ISBN编号：9787111177678

10位ISBN编号：7111177673

出版时间：2006-1

出版社：机械工业出版社

作者：[美] 彼得·德鲁克

页数：322

译者：齐若兰

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.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《管理的实践》

## 内容概要

《管理的实践》提供了观念、原则和工具，是一套极具系统化的管理知识。这本书问市后，不仅在美国一炮而红，而且在全球各地也都非常成功，包括在欧洲，拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。日本人认为这本书的观念奠定了他们经济成功与工业发展的基石。

德鲁克以其深厚的人文素养，强调人的理想性、价值观及判断力，成了组织绩效表现的关键资源。因此，惟有找对人，摆对位置，从旁协助，才可能有“对”的成果。德鲁克对人总是以正面（用人之长）评价，对事则是以负面（高标要标）评估，是各类组织惟一最高的指导原则。

《管理的实践》一书即以管理的本质切入——就管理者的角色、职务、功能的认知及其未来面临的挑战，有着精辟独到的见解，掀开了管理的奥秘与实务。

全书以“管理企业、管理管理者、管理员工和工作”三项管理的任务，贯穿整本书的主轴和精髓，并以八个关键成果领域、三个经典的问句以及组织的精神丰富其内涵。

第一部分德鲁克先以一个企业的实例点出了：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？以及企业的目标、成果与生产的原则。

第二部分德鲁克以福特汽车的故事，阐述了“目标管理与自我控制”的有效性管理，同时也呈现出组织精神（即企业文化）的完整性。

第三部分则透过活动、决策与关系等三项分析，深入管理的结构、最终的检验标准及绩效，同时也说明了五种组织结构之优缺点，与适用的大、中、小型企业及其限制条件。

第四部分德鲁克以其“绩效为核心的整体观”，主张雇佣整个人而不是一双手，以IBM的故事，描述了创新的实践价值，使员工有成就感与满足感，进而创造巅峰绩效的组织。

第五部分德鲁克描述了管理者及其工作、决策及未来的管理者是什么，尤其一再主张“责任”的重要性与必要性。

# 《管理的实践》

## 作者简介

彼得·德鲁克于1909年生于奥匈帝国的维也纳，祖籍为荷兰人，彼得·德鲁克其家族在十七世纪时从事书籍出版工作（Drucker原意为“印刷者”）。1937年移居美国，终身以圪人、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”、“现代管理之父”，对世人贡献卓越，影响深远。

他著述颇丰，平生涉略广泛，在许多领域的建树都令人叹服。到目前为止，在哈佛商业评论发表文章已超过30篇，著作多达50余本，涵盖社会分析、政治经济、管理的各个方面，还有小说和自传。

1954年出版《管理实践》，奠定大师的地位，并标志着管理学的诞生；

1966年出版《卓有成效的管理者》成为经典之作；

1973年出版《管理：任务、责任、实践》巨著，该书被誉为“系统化的管理手册”。

其中《管理的实践》一书奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已忧为全球管理者必读的经典。他的书传播130多个国家，甚至在前苏联、波兰、南斯拉夫、捷克等国也极为畅销。其中最受推崇的是他的原则概念及发明，包括：“将管理学开创成为一门学科、目标管理与自我控制是管理哲学、组织的目的是为了创造和满足顾客、企业的基本功能是行销与创新、高层管理者在企业策略中的角色、成效比效率更重要、分权化、民营化、知识工作者的兴起、以知识和资讯为基础的社会。”

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名——彼得·德鲁克管理研究生院。

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。

2005年11月11日，彼得·德鲁克以95岁高龄辞世。

## 书籍目录

- 推荐序一（赵曙明）
- 推荐序二（那国毅）
- 推荐序三（詹文明）
- 彼得·德鲁克自序
- 概论 管理的本质
- 第1章 管理层的角色
- 第2章 管理层的职责
- 第3章 管理层面临的挑战
- 第一部分 管理企业
- 第4章 西尔斯公司的故事
- 第5章 企业是什么
- 第6章 我们的事业是什么——我们的事业应该是什么
- 第7章 企业的目标
- 第8章 今天的决策，明天的成果
- 第9章 生产的原则
- 第二部分 管理管理者
- 第10章 福特的故事
- 第11章 目标管理与自我控制
- 第12章 管理者必须管理
- 第13章 组织的精神
- 第14章 首席执行官与董事会
- 第15章 培养管理者
- 第三部分 管理的结构
- 第16章 企业需要哪一种结构
- 第17章 建立管理结构
- 第18章 大企业、小企业和成长中的企业
- 第四部分 管理员工和工作
- 第19章 IBM的故事
- 第20章 雇佣整个人
- 第21章 人事管理是否已告彻底失败
- 第22章 创造巅峰绩效的组织
- 第23章 激励员工创造最佳绩效
- 第24章 经济层面
- 第25章 主管
- 第26章 专业人员
- 第五部分 当一名管理者意味着什么
- 第27章 管理者及其工作
- 第28章 做决策
- 第29章 未来的管理者
- 结语 管理层的责任

# 《管理的实践》

## 精彩短评

- 1、一本很有重量的书 充满了管理的智慧 值得以后反复回读
- 2、66666666非常棒
- 3、经典系列，全书干货多。
- 4、书名确实可以改为管理的思想 很复杂 第一遍没有特别理解 等以后阅历上来了再重来吧
- 5、管理是一种实践！找出必要的一般概念。制定出正确的原则，建立合理的制度和办法，提出最基本的工作模式，所有这一切便是本书想要告诉读者的主要内容。
- 6、看过的第一本管理学的书，大师写的东西就是有那份气定神闲，信手拈来的范儿，感觉海尔的管理隐约有这本书的实践的影子
- 7、值得一读再读的经典书籍。
- 8、不用多说，不管是小型项目管理，还是企业管理，抑或是个人提升，都是必读的书。08年买的，一直断断续续的看到12年才看完。
- 9、【南大图书馆】真的对管理学的东西有生理厌恶。这本书是为了完成作业而读，咬牙读完又很佩服作者...但依然觉得对自己没有什么卵用。
- 10、十月书单
- 11、初读，提炼出干货一批
- 12、不愧是经典 学到了很多特别的对于管理的理解 但是感觉不能当做入门书看 并不是很通俗易懂
- 13、第一本管理学方面的书，给我留下了深刻的印象，发现管理学是那么的有趣
- 14、目前还未读完，正如其他一些评论说的，不太适合我这样的新手——书厚，专识不强，很多理解有限，不过的确给了很多以前“自认为”的——正确？解读。另，书中的结构，目录标题缺乏逻辑的赶脚，不知是看了很长一段时间导致的还是怎么的..... 书中很多解释有些绕，还会反复琢磨... 暂时3星
- 15、从企业 管理者 以及 员工的角度论述。
- 16、看的这个版本六十多章，终于看完了，德鲁克集大成之作！！
- 17、他这个超前了几十年吧算是 等于说比CBT还早的CBT 关注人本和原则上的管理 而且很多东西是和哈耶克那边也互通的感觉 - "任何人，只满足于随波而升也将会随波而降。"
- 18、管理原则使个人的力量和责任心充分发挥出来，与此同时，为人们的注意力和努力指明共同的方向，建立起协作关系，并使个人的目标与公共的利益相互协调。
- 19、不愧是奠基级著作，对『目标』概念的引出以及管理的重点/框架描述，令人受益匪浅！
- 20、很多经典句子
- 21、常读常新，但是翻译得太差。
- 22、是他让管理成为一门科学,他是大师中的大师,他的书不仅是管理理论,还是管理哲学,通俗易懂,值得一读再读.
- 23、正在读，读完了开始写读书笔记。
- 24、睡一觉全忘了 哈哈
- 25、好非常好
- 26、不记得我看的是不是这个版本，大师就是大师，膜拜。
- 27、管理学开源之作，经典名著，只有故事以及流露出的伟大思想。
- 28、管理实践
- 29、不仅是在企业事务管理，在个人管理和小事业单位管理(包括家庭)等处都有很深的启发。好像感觉都能活的更好一些了。
- 30、不敢评论
- 31、经典经典！
- 32、德鲁克和杜拉克？
- 33、管理是一种实践，而非纯科学或学科...换句话说这不是启发和秘籍，而是成功经理人总结的心照不宣，有啥可说的，撸起袖子加油干吧
- 34、理想主义状态
- 35、在哪里买？
- 36、让我验证了一遍公司的现状，并更新了几个成就的观念。说经典是因为过了这么多年，大部分公

## 《管理的实践》

司仍旧是这样的模式

37、大师的经典之作，醍醐灌顶之后，觉得看得太晚了，管理形式是多样的，但对管理的本质与规律的独特见解在任何时候都是经典。

38、读了一部分读不进去了

39、好实用，很多理念让你读了豁然开朗

40、真知灼见，经得起时间考验的经典。

41、翻译很拗口

42、管理不代表权力，是对个人的肯定与负责，以管理的态度和方法对待自己与其他，会有不一样的收获，值得多看的一本好书。

43、管理员工，管理企业，管理管理者。

44、大师的书，读现阶段有用的东西即可。你要成为一个管理者，不是员工也不是专家，取决于你是不是一个思考者、行动者，有没有格局

45、大致读了一遍，仍需揣摩。

46、真正大师的巅峰之作，值得放一本在身边！

47、大师经典。2017.2

48、很有用

49、图书馆借的书，看完之后对管理有了浅层的了解，但还是不是很明白，过几年再重读

50、领导说此书是管理圣经，我看完后呆若木鸡，大概并无当领导的潜质。

# 《管理的实践》

精彩书评

## 章节试读

### 1、《管理的实践》的笔记-推荐序三、四

我们可以把管理诠释为：管理使命、承担责任、勇于实践。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任。你不能用工作所具有的权力来界定工作，而只能用你对这项工作所产生的结果来界定。

德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求，要求他们真正能胜任工作，要求他们认真地对待自己的工作，要求他们对自己的任务和成绩负起责任来。责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。要使员工承担起责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团体的目标一致，也是所有成员的责任。必须使工作富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要有他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。因此，进入德鲁克管理世界的捷径就是从认识管理人员的责任、员工的责任和企业的责任开始。

"公司不能自称是员工的家、归宿、信仰、生命或命运，公司也不可以干预员工个人的私生活或者员工的公民权。将员工与公司联在一起的，只是一份自愿的、随时可以被取消的聘用合同，那可并不是一条神秘的、不可撤销的纽带。正确地定位个人与组织的关系，可以为组织和和个人减少许多不必要的烦恼。那么，个人与组织应当是一种什么样的关系呢？组织需要个人为其做出所需的贡献；个人需要把组织当成实现自己人生目标的工具。"

20世纪“美国革命”的真正含义是：企业在管理过程中，必须把社会利益变成企业的自身利益。管理者必须将这一基本信念落实到每一个决策和行为之中。这是管理者最最重要的终极责任。

管理的终极之善是改变他人的生活。

德鲁克以其深厚的人文素养，强调人的理想性、价值观及判断力，成了组织绩效表现的关键资源。因此，唯有找对人，摆对位置，从旁协助，才可能有对的成果。

德鲁克对人总是以正面（用人之长）评价，对事则是以负面（高标要求）评估，这是各类组织唯一的最高指导原则。

管理是观念而非技术，是自由而非控制。管理是实务而非理论，是绩效而非潜能。管理是责任而非权力，是贡献而非升迁。管理是机会而非问题，是简单而非复杂。

### 2、《管理的实践》的笔记-第286页

决策包含5个不同的阶段：界定问题、分析问题、制定可行的替代方案、寻找最佳的解决方案、把决策转化为有效的行动。管理者应该把时间花在界定问题、分析问题和制定可行的替代方案上，要有效实施解决方案，也需要投入相当的时间，但管理者不应该花太多时间来寻找最佳的解决方案。用了几天的时间才慢慢领悟.....

### 3、《管理的实践》的笔记-第256页

管理者的工作包含五项基本工作：1. 设定目标。2. 组织适当的结构。3. 激励员工。4. 建立业绩衡量标准。5. 培养人才。

管理者的工具：语言、文字和数据。

#### 4、《管理的实践》的笔记-第999页

良好组织精神真正的考验不在于“大家是否能和睦相处”，强调的是绩效而不是一致，“良好的人际关系”如果不是根植于良好的工作绩效所带来的满足感与和谐合理的工作关系上，那只不过是脆弱的人际关系，会导致组织精神不良，让员工退缩和慵懒

#### 5、《管理的实践》的笔记-第5页

到达顶峰以后，往往只有一条路可走：下坡路。留在顶峰需要付出比爬山时多一倍的精力和技能。

#### 6、《管理的实践》的笔记-《管理的实践》之管理的结构

组织的结构最主要的目的是为企业的绩效负责，并且必须能培育和检验未来的管理者，组织结构越扁平化就越优秀，如果层级太多，一是不利于组织精神的建立，二是不利于培养管理者，德鲁克认为要满足这些要求，组织结构必须是两种结构之一：联邦分权制和职能分权制。

联邦分权制的规则：

- 1、任何联邦组织都需要强大的分部和强有力的中央。
- 2、单位规模必须大到中心支撑所需要的管理结构。
- 3、每个联邦分权制的单位应该富有成长的潜力
- 4、管理者在工作上应该有充分的发挥空间和挑战。
- 5、联邦单位应该并行，每个单位有自己的任务、市场和产品，同时彼此竞争。

职能分权制的规则：

- 1、组织根据职能划分，同样需要强有力的中央。
- 2、各个职能成序列排列，但各职能也可以对外进行服务，具备一定的弹性。
- 3、管理者在工作上也应该有最大的权责和自行制定目标的能力。

无论对于联邦分权还是职能分权，强有力的中央组织是必不可少的，特别是对于目标、绩效的总体设定，而各分权则根据总体目标来制定自己的绩效和目标。另外注意的是需要建立共同的公民意识，在多元中保存一致性。由于分权制的一些弱点，因此可能会导致狭隘的本位主义，所以中央需要采用两种方法，一是保留给自己的决策权，即中央有权基于整体利益而对地方的计划进行指导作用。二是应该跨越部门和单位的界限，有系统的提拔管理人才，即中央可以在各分权部门进行管理人员的轮调。

如同世界上没有同样的叶片一样，虽然每个企业处于的大环境有一定的共性，但是由于涉及到人这个错综复杂的高级动物时，出现的问题就比较个性了，每个企业的组织结构最优化建议是这两种，但是这两种模式是不是一定存在于企业的成长过程中，也不尽然，大企业、小企业和成长中的企业，并且多大的企业算大，多小的企业算小，可能有一些硬性的指标，国内有针对此类企业划分的相关指标，感兴趣的可以去网上找到，虽然有这样的硬性指标德鲁克认为需要从管理结构上来区分可能更合理，即公司需要的管理结构有多大，公司就有多大。通过管理结构作者基本上划分出了小型、中型、大型或超大型企业，并且随着企业不断的成长，针对不同的状态要采取不同的管理态度和方法，不然可能就阻碍企业成长，因此随着企业的不断成长，正如本文的宗旨一样，管理是一种实践的过程，此时高层必须随着企业的成长不断发展新的能力，必须了解和应用组织原则，清理设定好目标，对此办法只有一个：分析达到目标所需的活动、分析需要制定的决策、分析不同的管理工作之间的关系。通过不断的分析才能带来态度和行为的改变。

管理的结构这一章中，德鲁克主要推荐的还是联邦分权制，所以对于联邦分权制阐述得最为清晰明了，对于职能分权制则是一带而过，但是不管采用哪种制度，最主要的还是企业绩效，以及为绩效服务的整体目标确定性。条条大路通罗马，但是直线的距离只有一条，而这一条寻找的道路却也是比较苦难的，所以需要不断的分析并自我提高，以达到最优绩效。

## 7、《管理的实践》的笔记-第223页

220页生产力提升背后真正的因素——管理者和员工的基本态度。

生产力是一种态度。

换句话说，员工的工作动机决定了员工的产出。

223页创新是企业的必要功能，也是企业的重要社会责任。然而，员工必须愿意改变他们的工作、习惯和群体关系，企业才能不断创新。人类改变的能力比其他动物都强，但却不是毫无限制。……我们之所以不容易忘掉所学，以至于无法开始学习新事物，主要因素是经验，而非年龄。要克服这个问题，唯一的办法就是学习如何忘掉所学，因此必须通过知识的获得来学习，而不是只靠经验来学习。

## 8、《管理的实践》的笔记-第64页

读完此页的延伸阅读

先进管理理念以追求"利润最小化"为原则

利润最小化的含义：

——主动让利，为成交创造重要条件。

——不能超过“临界点”，超过了反而会影响到“生存和发展”，变成不健康企业。

——一切为客户着想是“利润最小化”的基础。

作为自然人，如同一切自然状态的动物，从外界摄取营养和能量的最大限度，是满足其生存和生命延续的需要。从来没有在大自然中见到过胖得跑不动的老虎、狼和兔子，它们在大自然中健康发展，没有减肥的烦恼。至于长期生活在动物园里的野生动物，就另当别论了。特别是猪，它们将因超量摄取卡路里而变得膘肥体壮，所付出的是生命的代价。这是“自然猪”转变成“社会猪”的沉痛代价。健康的人所摄取的营养和能量一般都不会超过生理活动需要的最大限度，超越了这个“极限”，就会导致营养堆积，脑满肠肥；不但行动不便，还会诱发疾病。实际上，肥胖症早已成为了现代人难以对付的“健康杀手”。

企业，作为“法人”，即通过法律程序产生并受法律保护和制约的“人”（人格化社会经济组织），也如同自然人，需要从外部摄取营养和能量，以维持自己的生存和发展，这就是企业需取利润的原则。

传统的企业理念，是以取得最大利润为目标。在这一长期被奉为经典的理念和目标的驱使下，许多企业采取“羊吃人”的手段进行原始积累，用倾销的方式挤垮他国产业，用不当的手段欺行霸市、巧取豪夺，甚至用伪劣产品来侵害消费者；在企业内部，则对员工的力量和智能进行无情的剥夺。这样的企业，也许确实追求到了“最大的利润”，但这种利润是建立在对自己的竞争伙伴、消费者、员工乃至国家利益的剥夺和侵害之上的。这样的企业，即使能够在短期内暴发，但往往寿命不长，在“财聚人散”的境况下，失去竞争伙伴，失去消费者、失去员工，最终不得不在市场中消失。正如猪的肥胖，即是它死亡的标志。这样的事例，在世界企业发展史上是屡见不鲜的。1983年壳牌石油公司的一项调查发现，1970年列名财富杂志“500大企业”排行榜的公司，有三分之一已销声匿迹。估计大型企业的平均寿命，不及四十年，约为人类寿命的一半。这种大型企业适合的现象，稍加分析，就不难发现，大多是早已得了致命的“肥胖症”，这种失去健康的病态企业。至于有些寿命较长的企业，为了保持“健康体态”，都无不例外采取了控制超量摄入或及时服用“减肥药”的措施而消减危机，以

保持在市场上运转自如，延续其生存和发展。但如果不从企业理念上根除病灶，最终也难逃“肥猪”命运。

那么，健康企业的理念应是什么呢？我们认为健康企业的理念应是，以追求自身最小利润为原则。

### 寻找“最大”与“最小”的临界点

这是一个与传统经典性理念挑战的崭新理念。这个理念所编织的是一个近乎理想化的故事，但它有可能变为新世纪的现实。

企业和人一样，其所摄取的营养和能量是最大限度地满足自身生存和发展的需要，这是从自身(主体)角度提出的问题。如果站在客体(外界或客户)的角度上，则应该这样说：“至少”也得满足对方生存和发展“最大限度”的需要。这个“至少”，在主体企业而言，就是最小利润。这“最大”与“最小”是一对矛盾，这对矛盾平衡的支点只有一个，是惟一的“临界点”。寻找这个“临界点”的过程，即“成交”的过程。从理论和实践上讲，这个“临界点”是客观存在的。

其一，因为主体企业的理念，是以追求自身最小利润为原则的。也就是说，主动让利，为成交创造了重要条件；其二，主体企业“生存和发展”有一定规律，这里的“最大限度”，不能超过“临界点”；超过了反而会影响到“生存和发展”，变成不健康企业。这是主体企业的理念和实践所不能容忍的。同时，达不到这个“临界点”，也会给企业生存和发展造成危机，因此这个“点”也是“最小限度”；其三，客体企业(客户)和主体企业是在矛盾的对立和统一中确定“临界点”，因而，这个“点”具有合理性和科学性；加之，主体企业的主动让利，也会给客体企业造成积极的互动，促成矛盾的统一。

### 新理念包含的三个层次

这个崭新的企业理念，蕴含着三个层次：

第一、个体企业以追求自身最小利润为原则。这是新理念的前提。“最小利润”的定性是“最大限度”地满足生存和发展所必须的“最小利润”；其定量是“临界点”。这其中实际上体现了最小成本原则和企业自身发展的客观规律性。

第二、以为客户(客体企业)实现最大利润为目标。这是新理念的核心。一切为客户着想，这是新理念的基本立足点。在这里，一反商人唯利是图的传统观念，而使商界注入新空气，创造崭新的商业道德风尚。

第三、主、客企业共同得到的是整体效益。这是新理念成果。整体效益包括经济效益、社会效益；现实效益、潜在效益；近期效益，未来效益等多方面，综合性的效益。这是企业赖以健康生存和发展的社会、经济环境。

上述三个方面的关系，可以用数理公式来表示：设主体企业的利润为 $X$ ，客体企业(客户)的利润为 $Y$ ，整体效益为 $A$ ，则 $A = Y / X (X > 0, Y > 0, X + Y = 1)$ 在这方面 $X$ 值愈小，则 $Y$ 值愈大，同时， $A$ 值就愈大。可见，这一新的理念，具有普遍的社会和经济意义。

### 利润最小化要保证企业运转和发展

也许有人会问，企业一心为客户着想，以追求自身最小利润为原则，是否真能维护企业的健康运转和发展呢？我们可以作如下分析：

首先，最小利润，也是利润。这是企业生存和发展的基本物质条件已经具备，加强科学管理，降低成本，提高效率，企业是可以健康运转和发展的。

其次，追求良好的整体效益，能促进市场环境的优化。市场是一个有机整体，由多元要素组成，在相互协调，相互制约的多元联动中运转。如商品的生产者、销售者、消费者这三大要素，就在不断的三元联动中完成其运行。生产和消费是一对矛盾，它们在价格、质量无形价值含量方面，有着永恒的对立面，这是推动商品经济发展的内在动力。而这一对矛盾的平衡调和，就得由销售环节来完成。销售环节犹如一条扁担挑起商品和消费这处于两极的物品。如果销售环节特别强调追求自身的最大利润，这就像用一条又大又重的木头作扁担，去挑轻得多的物品，这样，连杠起这条“扁担”都不堪重负，更谈不上“挑担子如坐轿”了。这就是一种市场失衡的现象。如果销售环节尽量让利，生产环节有更充裕的资金，用于降低成本，提高质量，开发新产品，那么最终受惠者是消费者，能够得到价廉物美，售后服务良好的产品，反过来，市场的舒畅，又会促进生产的发达和销售的扩张。这就是优秀的商家摒弃狭隘利润观，追求整体效益，培养、适应市场的远见卓识。健康的企业在健康的市场里，具有充分发展的空间。

第三，未来企业的竞争，更多地体现在企业理念的竞争中，必然形成不可抗拒的影响力。这样的企业在市场上的表演，如同“中国功夫”在武术场上矫健而规范。这是市场发展不可少的健康因素。市场给予具备先进理念的企业的回报，也是优厚的，市场提供的不断拓展的时间和空间，是真正宝贵的财富。而那些观念陈旧而落后的企业，必将无情地被逐出市场竞争这场游戏。

最后，先进的企业理念，必将促进优良的商业道德体系的建构。商业道德的价值，会使整个商界受惠。有德者吃亏，缺德者得利的不良社会现象，生存的空间越来越窄小；“得道多助，失道寡助”的古训，也会赋予新意在市场上延展。何况，商家在市场上，往往互为“客户”，互为消费者。大家都为客户、为消费者着想，主动让利，在市场中，整体上是平衡的。

综合上述，我们可以看到，以为客户创造最大利润为目标，以追求自身最小利润为原则的企业理念，将赋予企业强大的生命力。愿崭新的企业理念如同大自然中的雄狮猛虎，在中国和世界市场的原野上挟着世纪雄风，矫健地腾舞、傲啸。

### 9、《管理的实践》的笔记-《管理的实践》之管理管理者

管理管理者德鲁克从目标管理与自我控制、管理者必须管理、组织的精神、首席执行官与董事会、培养管理者及企业需要哪一种结构阐述。真正要了解估计会长篇大论也说不完，因此只说我感触最深的。

管理者为什么要被管理，因为只有通过管理才能实现管理者的最终绩效，这中间可能会有一些误区，德鲁克说不能只重视上司的看法，看上司的脸色行事或太强调去研究上司的心态，这不是正确的方法，正确的应该是目标管理和自我控制，目标管理就是在公司整体战略目标基础下有自己需要达成的明确目标，这个目标一定是管理者自行发展和设定的并对企业总体的目标有贡献，而自我控制，就是管理者能够针对目标，衡量自己的绩效和成果。为什么要管理，因为管理者的目标要同总体目标一致，并为总体目标服务，这个总体目标一定是企业来设定，不能根据各个管理者的目标来汇总设立企业的目标，同样，应该由企业针对每个关键领域向管理者提供统一的绩效评估方式，这样可以避免因自我控制过度或无评判规则而陷入自说自话的地步。

管理者要明白自己的工作是什么？首先，每位管理者都需要对上级单位的需求有所贡献以达成上级的目标，其次是管理者对企业的责任，要以达成企业目标的任务为基础，能够促进企业的成功并对企业的绩效负责。这也有一些自我控制的因素在内，特别是对于下属的生涯和前途，德鲁克告诫我们不能在没有评估的情况下独自决定，而这种现象是不是在大多数企业中存在？上下级看的是权力控制和关系，还是责任？什么时候我们能够真正的把关系这两个字调整为责任，估计才能说我们把封建余毒

去掉了一部分，不然这关系成本居高不下，都在找关系，是否有一天能真正回归到责任上去。

至于如何培养管理者，间接或直接听到的就是企业没有好好培养我，我当然干不好了，而德鲁克认为没有任何企业有能力或有义务取代员工个人自我发展的努力，真正应该承担这个责任的是个人，但是由于企业自我发展的需要，光靠个人自我努力是不够的，所以需要企业去鼓励、引导个人的自我发展，这点以前我个人也存在理解的误区，以为企业为什么不提供培训机会和培训资源，但是慢慢也意识到这种理解的错误性，从市场经济角度出发，企业和个人是一种金钱雇佣关系，你在企业工作，企业已经提供报酬了，如果觉得不满意在这个选择比较自由的社会中，个人可以去自我寻找或创造自就业，而现在很多企业提供培训学习等机会最主要原因还是希望通过这些机制来吸引来提高个人对企业的忠诚度，但是不能说企业就一定要为个人的发展承担责任，近年来，谈学习的风气是比较浓厚的，但是这种学习还是主要靠个人的自我努力和积极主动，如何学习在我的另一篇小文中有所涉及，此处不在多言的，在这个竞争激烈的社会中，个人以为学习再学习永远不是一句过时的话，主要是你愿意还是不愿意，但是身边许多人的表现却让我看不到这种学习的风气，学习和改变自己确实是一个比较痛苦的过程，但是痛并快乐着不就是人生的一种状态吗？

读德鲁克的书确实是常读常新，面对这个喜欢信息碎片化的时代，有系统的学习一些经典的东西任何时候都是必要的，不然今天看一句经典的话明天看一句感动的人话，其实这些都对建立自己的知识体系没有多少作用，系统化的学习应该成为一种常态而不变态。

### 10、《管理的实践》的笔记-第149页

任何企业的第一项考验不是使利润最大化，而是获得足够的利润来应付经济活动上的各种风险，从而防止亏损。

利润最大化容易使企业在长期经营上的短视而忽略长期发展的战略规划。

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：创造顾客

### 11、《管理的实践》的笔记-第12页

企业的目的只有一个适当的定义：创造顾客。

任何企业都有两项职能：营销和创新。

管理企业首先要回答的三个基本问题：

我们的事业是什么？

我们的事业将是什么？

我们的事业究竟应该是什么？

企业需要设定目标的八大领域：

市场营销

创新

人力资源

财务资源

实物资源

生产力

社会责任

利润需求

## 12、《管理的实践》的笔记-推荐序二

管理本质上是一种实践，而不是一种科学和专业。任何热衷于将管理科学化或专业化的尝试，试图消除所有的波动、风险和不可知的措施也就是在消除自由、创新和成长。各种管理学作品提供经验的同时也正在将管理科学化和专业化，《管理学的实践》该书的出版标志着管理学作为一门学科的诞生，不应专业化科学化的说法不敢苟同

## 13、《管理的实践》的笔记-管理的本质

最近开始读德鲁克的书，初读的是《管理的实践》刚刚开了个头，边读边思考是我要养成的习惯，所以先一路走来一路读，一路读来一路写。受知识能力及见识所限，有些话会贻笑大方，那就请原谅下我的无知。

德鲁克首先告诉我们企业是什么？一般的说法企业就是要创造最大化的利润，但是他认为是错误，他通过分析企业的目的和功能来告诉我们如果只此追求利润这一个维度来定义企业其实是不完善的，企业应该是通过有效利用一切创造财富的资源通过创新和营销来创造顾客并满足顾客需求的一个有机体。

企业的目的就是创造顾客。如何创造顾客？就是要满足顾客目前的需求和潜在的需求，有时候顾客自己也不知道自己想要什么，这时候企业要做什么？就是需要去研发创新去引导，把顾客的潜在需求引发出来，这样才叫真正的创造顾客，如腾讯的从QQ到微信，就是一种创造顾客的过程，如果腾讯认为目前QQ已经足够用了，已经能满足顾客需求了，那么等到其他公司搞一个什么信出来可能就晚了，所以公司在这个过程中要不断创新，要提前把握顾客的潜在需求从而创造顾客，并进而尽一切努力满足顾客的需求。

企业的两大主要职能：营销和创新。营销和创新是不是只是营销部门和研发部门的事情？德鲁克告诫我们营销和创新应该是企业所有部门需要考量的事，但是最终的目的要明确，就是要创造顾客，一切以服务顾客为宗旨，德鲁克说管理就是管理企业、管理管理者及管理工作和员工，其中我理解管理企业最主要就是要让企业内部的沟通畅通无阻，达到如有机体般的协同；营销这个大职能既然由企业的营销部门来承担，就要承担起相应的引导职能，要参与到创新、研发、生产等各个环节，作为与顾客打交道的第一线人员，要充分学习并理解和把握顾客的需求，对于研发要充分把顾客的需求与研发人员沟通到位，对生产，要时刻关注流程和质量，打通从顾客需求、研发、生产、销售、售后的流程化把控。

研发同样的，不能说我只管研发，研发出来的东西我认为很好就成，其实研发也要关注顾客需求，不能研发的东西只有自己认为好，而是顾客满意并愿意为之买单才行，所以我一直以为研发部门和营销都应该战斗在第一线，对外充分把握顾客的需求，对内则要了解内部生产力达到的水平，不能说生产只能生产出B级货我一定要越A级货，研发出来的东西要确实可行的，要考虑内部的生产工艺和流程水平。

同理，其他部门为什么要考量营销和创新？营销和创新的考量只是手段，最终的目的是以满足顾客需求，如生产部门目前只能生产B级货，但是顾客需求的是A级货，怎么办？那就是想办法去满足这种顾客需求，不能生产是什么原因？是设备陈旧、人员操作水平达不到？流程管理有问题？针对问题提出解决问题的方法，所以管理不仅仅是高层管理的事情，车间主任、车间班组长及至一个个员工本身也要参与到管理的过程中来，也许有人问普通员工也要管理吗？我认为是需要的，其他不谈，自我管理，自我提升是每个人都需要做的，自己的工作有没有微创新？自己的技术有没有需要提升？自己有没有服务好自己上下道工序？等等这些或多或少都有管理的因素在内。

有机体是什么，以人来举例，人是一个有机体，而作为部门的各个器官需要协同操作才能达到人体的健康和生存，眼睛和耳朵及其他器官通过对外界情况的把握和了解，反馈给大脑，大脑再作出指令协助各部门进行相应对策，没有一个器官可能独立存活于人体之外，通过这些器官的通力合作最终达到有机体的平衡和存活。同理把企业比作一个有机体就是要沟通无阻碍最终达到高效平衡。

## 《管理的实践》

企业通过这些运营，最终的结果就产生了：利润。但是利润并不是企业的目的，而是企业通过利用资源和做好本身的职能，最终的结果就是产生利润，而不是以利润为目的，不然只以利润为最终考量，不考虑顾客满意度，只求一次性的欺骗顾客，最终从时间上来看，这样的企业是达不到基业常青。

### 14、《管理的实践》的笔记-第309页

明天的管理者必须达成七项新任务：

- 1.他必须实施目标管理。
- 2.他必须为长远的未来，承担更多的风险。机构中的基层单位也要制定风险决策。因此，管理者必须有能力评估风险，选择最有利的风险方案，为可能发生的情况预做准备，在面临突发事件，或事件发展不如预期时，可以“控制”后续的行动。
- 3.他必须有能力制定战略性决策。
- 4.他必须有能力建立一支整合的团队，每一位成员都具有管理能力，能根据共同的目标衡量自己的绩效与成果。此外，还有一项重要任务是培养能够满足未来需求的管理者。
- 5.他必须有能力迅速清晰地沟通信息，懂的激励员工。
- 6.过去的管理者能精通一种或多种管理功能，未来仅仅这样还不够。未来的管理者必须视企业为整体，并将自己负责的领域融合到整体之中。
- 7.未来的管理者必须有能力找出自己产品和产业与周围环境的关联性，找出哪些是重要的因素，并且在决策和行动时纳入考虑范围。未来的管理者越来越需要拓展自己的愿景，关注其他市场和其他国家的发展，了解全球的政经社会发展趋势，同时将世界趋势融入决策的考虑中。

### 15、《管理的实践》的笔记-第98页

#### 第11章 目标管理与自我控制

只有强调专业水准和追求专业水准，才能激发每个管理领域的创新和进步。

--- UCD组的专业水准方向在哪里？怎么让每个人都把专业水准的要求放在心中，然后去不断的自多追求专业水准呢？如果找一个榜样会找谁？为什么？

如何看待我们的工作？是在过日子，是在成为行业最牛的人，是在建造一个大家爱用的产品？

1.首先个人绩效必须与企业的目标一致的关系，如果公司不赢利，我们在出色也是无用的，这样的例子有太多了

2.将专业水准与追求专业水准成为工作的方向

管理者的目标向上负责，高层保留同意权，但是发展出这些目标则是管理者的职责所在。

要求下属每年给上司写两封信。在信中，每们管理者首先说明他认为上司和自己的工作目标分别是什么，然后提出自己应该达到哪些工作绩效。接下来，他列出需要做哪些事情，才能达到目标，以及他认为在自己的单位中，有哪些主要障碍，同时也列出上司和公司做的哪些事情对他会形成助力，哪些又会构成阻力。最后，他概要叙述明年要做哪些工作，以达到目标。

-这样做可以知道目标有没有偏差

-显示有哪些需要妥协的地方，需要深思熟虑的目标、需要设定的优先顺序以及需要改变的行为。

检视：1.当速度和品质只能取其一，是否公司要求两者兼得？如果为了公司利益着想，应该如何妥协？上司在要求下属具备自主性和决断力的同时，是否又要他们事事都先征得他的同意？他是否经常征询下属的想法和建议，但是却从来不采用或讨论他们的建议？

## 16、《管理的实践》的笔记-自序

管理必须要谈的三个方面：

- 1.成果和绩效，因为是企业存在的目的；
- 2.企业内部共同的人形成的组织；
- 3.社会影响和社会责任。

## 17、《管理的实践》的笔记-第37页

无论是以资本取代劳动力，或以营业成本取代资本设备与人力，都必须评估这些因素究竟对生产力产生何种影响，同时必须衡量时间运营、产品组合、流程组合、组织结构和各种企业活动之间的平衡对生产力所造成的影响

## 18、《管理的实践》的笔记-推荐序三

管理是一种器官，是赋予机构以生命、能动、动态的器官。没有机构，就不会有管理。但是没有管理，那也就只会有一群乌合之众而不会有机构。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。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；其唯一的权威就是成就。管理当局并没有权力，只有责任。他需要且必须有职权来完成其责任——但除此之外绝不能再多要一点。管理者既要眼睛向外，关心它的使命及组织成果；又要眼睛朝内，注视那些能使个人取得成就的结构、价值观以及人际关系。

德鲁克管理学的核心——责任。

## 19、《管理的实践》的笔记-推荐序一

它（经典）不会代替你做出决策，制定方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到他们的历史渊源。

## 20、《管理的实践》的笔记-第215页

管理者应该设法挑战员工（激发员工的潜能和创新的欲望）。最违反人力资源本质的莫过于试图找出“一般员工”的“平均工作量”。……这种平均工作量的观念不可避免地认为，平均工作量就是除了身心障碍者之外，任何人都能完成的工作量，把勉强达到正常标准，却不见得适合或喜欢这份工作的员工拿来当作绩效标准。如果工作无法提供任何挑战，员工即使技能高强，工作动机强烈，也和傻瓜没两样。

## 21、《管理的实践》的笔记-第284页

- 最低利润率规划：1，作为补偿企业继续存在的成本的“风险费用”  
2，作为支付明日工作的费用的资本来源；  
3，作为创新和经济成长的资本来源。  
利润边际乘以资本周转率=利润

利润率不仅作为必要条件，而且还是一种限制条件，一个企业的各种目标不应该超过它预期能获得的利润率。最低限度利润率不应定得太高，以致不可能合理地期望能实现它。利润率必须反过来反映到目标上。

风险是无法避免的，减少也是值得怀疑的，成功的战略规划的最终结果必须是承担更大风险的能力。

### 22、《管理的实践》的笔记-第99页

企业绩效要求的是每一项工作必须以达到企业整体目标为目标，尤其是每一位管理者都必须把工作中心放在追求企业整体的成功上。在企业管理会议上，大家很喜欢谈的故事是：有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠回答：“我在养家糊口。”第二个石匠边敲边回答：“我在做全国最好的石匠活。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道：“我在建造一座大教堂。”

当然，第三个石匠才是真正的“管理者”。第一个石匠知道他想从工作中得到什么，而且也设法达到目标。他或许能“以一天的劳力换取合理的报酬”，但它不是个管理者，也永远不会成为管理者。

麻烦的是第二个工匠。工作技艺很重要，没有技艺，任何工作都不可能获得生机。事实上，如果组织不要求成员展现他们最大的本领，员工必定士气低落，但太强调个人技艺，总是隐藏了一个危险。真正的工匠或真正的专业人士，常常自以为有成就，其实他们只不过在磨亮石头或帮忙打杂罢了。企业应该鼓励员工精益求精，但是专精的技艺必须和整体需求相关。

大多数的企业管理者都和第二位石匠一样，只关心自己的专业，对专业人员而言，达到高技术水准是很重要的事情，他们追求的目标是“成为全国最优秀的石匠”。但是这种努力提高专业水准的做法也会带来危险，可能导致员工的愿景和努力偏离了企业整体目标，而把职能性工作本身当成目的。大多数部门主管只在意自己是否达到专业水准，而不再根据部门对于企业的贡献来评估自己的绩效。除非能加以制衡，否则部门主管追求专业水准的合理要求，将成为令企业分崩离析的离心力，致使整个组织变得十分松散，每个部门各自为政，只关心自己的专业领域，互相猜忌提防，致力于扩张各自的势力范围，而不是建立公司的事业。

### 23、《管理的实践》的笔记-第24页

创建公司时必须对客户和市场进行分析，尤其需要分析什么是客户认为有“价值”的东西？此外，对另外的五个独特领域进行创新：

- 1.需要有系统的销售规划，发现和发展能提供农民所需要的特殊商品的供货渠道，以及农民所需要商品的数量和质量，以及他们所能承受的价格。
- 2.需要有商品邮购目录，该目录能解决农民无法进程采购之苦。该目录必须实事求是的反应商品，不能通过夸张炫耀地描述商品来诱使他们购买。目的使他们相信商品以目录背后的公司的可靠性来建立一个长久客户
- 3.“买家必须自行小心”陈旧观念必须转变成“卖家必须自行小心”的新观念
- 4.必须寻找一种方式，能价廉快捷地满足客户大量的订货。
- 5.必须组建起人力组织。会计、技术人员、订单操作员等

### 24、《管理的实践》的笔记-第203页

人事管理始于一战时期，是为了雇用和驯良大量新劳工从事战时生产，并支付薪资，而诞生的新领域。今天所指的人事管理和20世纪20年代无两样。

人际关系理论也源自一战，但花了更长的时间才发展成熟。

## 《管理的实践》

人事管理之所以毫无建树，源于三个误解。

- 一、假设员工不想工作。
- 二、认为管理员工和工作是专家的工作，而不是管理者的职责。导致HR常常企图凌驾于管理者之上，例如HR热衷于教导部门主管如何管理员工。
- 三、HR部门往往扮演救火员的角色。

人际关系理论则基本上反对了以上的三种基本观点，强调人力资源的特别性、人的社会性，把管理的关注点放到个人心理学、人际关系方面，而忽略了工作分析。该理论热衷于谈论如何培养员工的责任感，却很少谈论员工的责任。

科学管理是应用最为广泛的人事管理概念。始于1885年泰勒的工作分析，人们了解到需要细致的分解工作，通过规范每个细节来提升工作效率。但科学管理理论也很长时间没有进步了。原因在于两个盲点：

- 一、认为工作必须分解。这个错误的逻辑在于把分析的原则和行动的原则混为一谈。分解和组合是两件事。ie.从C A T到cat
- 二、区分了计划和执行。计划和执行是一项工作的两个部分，而不是两个工作。两者的分离势必导致低效。

### 25、《管理的实践》的笔记-第132页

什么人不应被任命担任管理工作？

- 1.缺乏正直的品质；
- 2.注意力只集中在人们的弱点上，而不是长处上；
- 3.对“谁是正确的”这一问题比“什么是正确的”这一问题更感兴趣.将个人的因素置于工作的要求之上是一种堕落的表现，并起着腐蚀作用。它会鼓励人们一发现错事，便立即进行“掩盖”，而不是采取纠正的行动。
- 4.将才智看得比品德更重要的人，这是不成熟的表现；害怕其手下强过自己的人，这是软弱的表现；对自己工作没有高标准的人放到管理岗位上，这样会造成人们轻视工作，轻视管理者的能力。

### 26、《管理的实践》的笔记-第53页

对企业进行管理，首先解决企业的生存问题，其次解决企业的发展问题

生存问题：企业的基本职能，最低利润保障；

发展问题：企业的业务是什么，它应该是什么，找到根本性问题再进行管理发展

### 27、《管理的实践》的笔记-第136页

企业首席执行官深入思考公司的事业领域。他发展并设定整体目标，指定达到目标所需的基本决策，和管理者沟通这些目标和决策，教导管理者把企业视为整体，并协助他们从企业整体目标中发展出自己的目标。他根据目标衡量绩效和成果，并视情况检讨和修正目标。

除此以外，CEO可能还需要：

在紧急情况下亲自发号施令（书中例子火宅后是整修老工厂还是建新工厂，以及如何获得资本，如何安排现有订单；法律纠纷时挑起责任）；

负责规划资本支出，筹募资金；

向董事会建议股利政策，关心公司和股东之间的关系；

不时和总要报纸和财经杂志记者见面；

巡视工厂；

拜访区域客户；  
政府相关事务，等。

但许多CEO都被外在压力和紧急事件占据了工作时间，消耗了宝贵的精力。“骑虎难下，咎由自取”这一问题需要工作的系统化概念和组织。

## 28、《管理的实践》的笔记-企业需要哪一种结构

有三个特殊方法可以找到达到经营目标所需要的结构：活动分析、决策分析和关系分析。

### 1.活动分析

已经营运作一段时间的企业最需要活动分析，而经营状况不错的企业尤其需要活动分析。这类企业中，活动分析必然显示：某些活动不是完全没有规划就是悬而未决，找不到头绪；有些活动曾经非常重要，如今已失去原本的意义，却仍被企业当成主要活动；还有些过去别具意义的分类方式如今不再适用，而且还成为企业经营的绊脚石。此外，活动分析当然还会找出许多毫无必要、应该取消的活动。

刚起步的企业也需要这样的思考。在规划活动中，最严重的错误往往使企业成长所造成的——尤其是成功导致的后果。

### 2.决策分析

企业需要哪些决策以达成绩效、实现目标？企业需要的决策属于哪一类？应该由组织中哪个层级来制定决策？其中牵涉到哪些活动，或会影响到那些活动，因此哪些管理者应该参与决策——至少在决策前应征询他们的意见？决策制定后，应该告知哪些管理者？

要区分各种决策的权责，首先必须根据决策的种类和性质加以归类。有四种基本特性决定了企业决策的本质。

第一，决策的未来性。这个决策需要公司承诺多遥远的未来？在多段的时间内能扭转决策？

第二，这个决策对公司其他职能、其他领域或企业整体的影响有多大。如果企业决策只影响到一个部门，可以把它归到最低的决策层级。提高决策层级时，可以考虑到这个决策对所有相关领域的冲击，或必须和其他相关领域的主管密切磋商后才做决定。

第三，决策的性质是由其中包含多少质的因素来决定：例如基本行为准则、伦理价值、社会和政治信念等。一旦将价值观列入考虑，决策就需要更高的层级来做决定或评估。而所有质的因素中最重要、也最普遍的是人的因素。

最后，我们可以根据究竟这是经常性决策，还是偶尔为之的特殊决策来归类。两种决策的层级必须与决策的未来性、影响及特质相呼应。因为员工违纪而施以停职处分，就属于前者，而改变产品性质或公司业务性质就属于后者，因此必须有组织高层制定处理原则。

企业应该尽可能将决策权下放到最低层级，越接近行动的现场越好。

### 3.关系分析

负责某项活动的管理者必须和谁合作，他必须对负责其他活动的管理者有什么贡献，反之，这些管理者又必须对他的有什么贡献？

的确，在界定管理者的职务时，首先必须考虑的是他的活动对于所属的上级单位有什么贡献。换句话说，必须预先分析和建立起下对上的关系。

此外，还必须分析横向关系。管理者对其他单位管理者的贡献一直都是管理工作的重要部分，还可能是其中最重要的一部分。

布置在决定组织结构时，必须分析关系，在有关人员配置的关键决策上，分析关系也非常必要。

## 29、《管理的实践》的笔记-第134页

## 领导力

实践不需要天分，只需要行动；重要的是做事而不是讨论。

领导力并不等于吸引人的个性——那只是煽动人心的行为；领导力也不是“结交朋友，影响他人”——那只是推销能力。真正的领导力能提升个人愿景到更高的境界，提升个人绩效到更高的标准，锻炼一个人的性格，让他超越原来的限制。

## 30、《管理的实践》的笔记-第51页

### 第六章:

公司要招聘管理者的唯一目的就是,让管理人员使公司获得必要的最低利润.为何?员工的管理费用已经算到成本中去了,利润就用来投入到先进的设备/厂房[等固定资产中]以及产品的创新中去,让产品更好的造福于人类社会,满足人们的根本需求.这便是我所理解的最小利润理论.

## 31、《管理的实践》的笔记-第234页

低层和高层工作或低薪和高薪的工作，主要差别应该在于例行、重复性事务与需要技巧或判断的工作占多少比例，需要具备的技能和判断力有多高，以及承担的责任有什么不同，也就是说，如果缺乏必要的技能或判断错误的话，会对组织整体绩效产生多大的影响。

## 32、《管理的实践》的笔记-第8页

好

## 33、《管理的实践》的笔记-《管理的实践》之当一名管理者意味着什么

这一章节重点谈的是如何做决策，决策包含五个没的阶段：界定问题、分析问题、制定可行的替代方案、寻找最佳的解决方案、把决策转化为有效的行动。

俗话说万事开头难，界定问题则是更难，通常我们可能看到的是表象的问题，真正的问题却隐藏在深处，所以决策的首要任务是找出真正的问题是什么，并且界定问题。本章节的界定问题给了两种切实可行的方法：一是先假定一切条件都不变，然后问未来将发生什么状况？二是回顾过去，然后问当初发生这个问题的时候，如果采取了什么行动或不曾采取什么行动，将会影响目前的状况。此两种方法看上去好像没有什么特别出彩之处，但是正是越是平凡的道理可能是伟大的一样，这两种方法或称之为工具却是行之有效的手段，面对问题只有先通过不停止的先问一系列问题，在这问题的头脑风暴中通过系统化的分析找到问题的关键因素，在这个过程中特别小心由于过去的经验而蒙蔽了我们的眼睛，所以花再多的时间作者认为都是必要的。

找到正确的问题之后，就需要分析问题：将问题分类并寻找事实。问题分类有四个原则：决策的未来性、决策对于其他领域和其他部门的影响、决策品质的考虑、决策的独特性或周期性。通过定义和分类则可以决定了哪些数据是与决策相关的，从而把问题分析透彻。

制定可行的替代方案。则是针对每个问题，制定出各种选择方案，只有制定多种选择方案才有可能多方考虑从而选择最优的方案，如果只针对问题制定一套方案，则可能把思想局限于此套方案中，最终导致最好的方案却不是选择的方案，而一旦方案成行，想要再从头来过成本或机会都无法挽回。正如一流的决策家总是这样做决策，在决策时如果没有反对意见那这个决策就要重新考虑，不然真正统一的声音背后却是决策的失误。

寻找最佳的解决方案则是通过前面一系列工具的操作，那么可能会存在几种不同的解决方案，此时作者同样给出四个标准来选择：风险、投入的精力所达到的经济效益、考虑时机、资源的限制。通过这四个标准找到最佳的解决方案时也要考虑是否有配比的人才来执行，因为方案最终要依靠执行的，一定要有适配的人才来操作。

## 《管理的实践》

最后，则是决策生效，实施决策。管理的本质就在于，员工必须执行这项决策，让决策发挥有效性。必须让员工了解他们和同事在行为上应该有哪些改变，在这个过程中，管理者是发挥自己的能力，通过有效的沟通和激励，让员工意识到通过决策的实施，可以达到高好的目标和实现更好的绩效，这样决策才能算是真正落地。

本书的最后一章，作者对于明天的管理者提出了七项新任务：一是必须实施目标管理。二是必须为更长远的未来，承担更多的风险。三是有能力制定战略性决策。四是必须有能力建立一支整合的团队，成员能根据共同目标来衡量自己的绩效和成果。五是必须有能力迅速清晰地沟通信息，懂得激励员工。六是必须视企业为整体，并且将自己的领域整合到企业整体之中。七是未来管理者的视野足够开阔。

如何能成为一名优秀的未来管理者，则是任务简单化，要用管理的实践来武装自己的头脑。找出必要的一般概念，制定出正确的原则，建立合理的制度和办法，提出最基本的工作模式。作者最后说明管理的各项工作如何才有意义：设定目标和组织、沟通、激励员工、以及衡量绩效及培养人才。同时也多次强调诚实正直的品格是未来管理者不可缺少了，这才是最重要的品格。

### 34、《管理的实践》的笔记-第169页

今天有些大公司开始重新思考工程组织，根据需完成工作的内在逻辑来安排工程工作，而不是根据需要的工具来安排，有的公司也开始根据工作逻辑来区分传统会计职能，而不是根据个人的技能和限制，将会计工作分类，改变的脚步越快，企业组织就能运作得越好。

应该根据工作的内部逻辑来安排工作流程，及时需要多买几部机器，都比把原材料运来运去经济很多。同样，我们必须配合工作来安排特殊活动，绝不要配合特殊霍总来安排工作，因为传递信息和想法的成本远比运送材料还高得多，而且通常更难掌握。

大型企业建立了各种事业部，每个事业部之间可能存在着一些相同的职能，如采购和研发，在一个小的事业部内部可能不会区分采购和研发，或者没有计划部门，研发负责人本身就承担了项目经理的角色。

当一个组织变得很大时，如果组织结构设计的不好，沟通线和控制线混乱，就无法快速应对市场需求的变化，无法迎合客户的要求，

### 35、《管理的实践》的笔记-第86页

利润是“风险保险金”，它支付跻身商界所花的代价——更新、淘汰、市场风险和不确定性。从这个观点看问题，世上不存在诸如“利润”这东西，世上只有“身处商界的代价”和“跻身商界的代价”。一个企业的任务就是通过获得足够的利润来充分地提供偿付这些“跻身商界代价”所需的资金——这样做的企业为数还不够多。

### 36、《管理的实践》的笔记-第40页

从企业里发生的种种行为——比如管理层奢侈性消费来看，利润最大化并不是企业的真正追求。那企业存在的目的是什么呢？德鲁克给出的答案是创造顾客。

突然有个想法：

一个人活着的目的并不是挣很多钱、很成功，真正的目的可能是为了活得更好更幸福。

不论是对于企业还是个人而言，要更好更幸福，前提可能都是更强大。

于是老德的观点得到了印证：利润并不是企业追求的目标，而是企业的约束。

### 37、《管理的实践》的笔记-推荐序二

## 《管理的实践》

企业的目的只有一个：创造顾客。

两个基本职能：营销和创新——产生经济成果，其他都是成本。

### 38、《管理的实践》的笔记-摘抄

管理企业得首先回答德鲁克的三个经典问题：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？我们的事业是什么，并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买商品或服务时获得满足的需求来定义。因此，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，来观察我们所经营的事业。企业最高管理层的首要职责就是提出这个问题：“我们的事业是什么？”

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 389-393.

只要西方文明继续存在，管理层都将是社会基本而主要的机构。因为管理不仅是由现代工业体系的性质所决定的，而且是由现代企业的需要所决定的。现代工业体系必须将其生产力资源——人和物质——交托给现代企业。管理还体现了现代西方社会的基本信念：它体现了通过系统地组织经济资源有可能控制人的生活的信念；它体现了经济的变革能够成为争取人类进步和社会正义的强大推动力的信念。正如斯威夫特（Jonathan Swift）早在250年前就夸张地强调的那样，如果某人能使只长一根草的地方长出两根草，他就有理由成为比沉思默想的哲学家或形而上学体系的缔造者更有用的人。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 542-547.

今天，美国经济居于领先地位，因此管理绩效也就格外重要。由于美国已经站在巅峰，所以面前只有一条路：往下坡走。保持现有地位往往要比向上爬多花一倍的努力和技能。换句话说，目前美国所面临的危险是，由于缺乏愿景和不够努力，注定要走向衰退。日后回顾时就会发现，1950年的美国就好像1880年的英国一样。证据显示，目前美国出现了宁可保持现状也不要向前迈进的倾向，许多产业的资本设备都已老旧，只有在非常新的产业中，生产力才会快速上升，在其他许多产业中，生产力不是下降，就是停滞不前。只有超人一等的管理能力和持续改善的管理绩效，才能够促使我们不断进步，防止我们变得贪图安逸，自满而懒散。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 560-565.

企业的本质，即决定企业性质的最重要原则，是经济绩效。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 598-598.

如果未能创造经济成果，就是管理的失败。如果管理层不能以顾客愿意支付的价格提供顾客需要的产品和服务，就是管理的失败。如果管理层未能令交付于它的经济资源提高或至少保持其创造财富的能力，也是管理的失败。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 601-603.

管理层的每一个行动、每一项决策和每一个考虑，都必须以经济作为首要尺度。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 609-610.

如果试图通过向管理者“颁发许可证”，或把管理工作“专业化”，没有特定学位的人不得从事管理工作，那将会对我们的经济或我们的社会造成极大的破坏。

## 《管理的实践》

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 628-630.

能够快速、明智而理性地适应经济发展是非常重要的，但是管理绝非仅是被动反应和适应，而隐含了一种企图塑造经济环境的责任，在经济变动中主动规划、开创和突破难关的责任，以及不断铲除经济环境对企业活动限制的责任。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 655-657.

管理者不仅是经济动物，同时也是开创者。只有当管理者能以有意识、有方向的行动主宰经济环境、改变经济环境时，才能算是真正的管理。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 659-661.

在人类所有能够运用的资源中，只有人才能成长和发展。只有中世纪伟大的政论作家约翰·福蒂斯丘爵士（Sir John Fortescue）所谓的“有意识的大众行为”——自由人的有指导的、目标一致的、共同的努力——才能创造出一个真正的整体。的确，自从柏拉图以来，“美好社会”的定义就是能让整体大于部分的总和。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 671-674.

我们谈到“领导力”和企业“精神”，而领导力必须靠管理一群管理者来有效发挥；企业精神也必须通过管理层的精神来塑造。我们讨论企业“目标”和“绩效”，而企业目标是管理层的目标，企业绩效也代表管理层的绩效。如果一个企业未能取得应有的绩效，我们完全有理由去更换一名新的总裁，而不是去辞退员工。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 681-684.

人具备独特的生理特质、能力和限制，因此应该像处理其他资源（例如铜）一样，给予同等的关注。但同时也应该将人当成不同于其他资源的资源，每位员工都有自己的个性和公民权，能够掌控自己是否要工作，以及做多做少和绩效好坏，因此需要激励、参与、满足、刺激、奖励、领导、地位和功能。只有通过管理，才能满足这些要求。因为员工只有通过工作和职务，并身属企业才能得到满足，而管理层则是给企业注入生命的重要器官。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 692-696.

如果为了眼前的利润而危害长期利益，甚至企业的生存，那么就不是在解决管理的问题。如果管理决策为了宏伟的未来，而不惜给今天带来灾难，那么也不是负责任的管理决策。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 698-700.

新科技强调的是流程，把流程看成整合而协调的整体，目的是产生最佳流程——能以最低的成本和最小的投入，稳定地生产出最多样的产品。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 758-759.

新技术不但不会造成垄断的情况，反而会要求高度的分权、弹性和自主管理。在新科技的年代，任何社会如果试图排斥自主企业的自由管理作风，这个社会便将痛苦地消亡。任何一个试图将责任和决策集中于高层的企业也将同样如此。

## 《管理的实践》

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 804-806.

是朱利叶斯·罗森沃尔德在10年间，从1895年他掌管公司起到1905年芝加哥邮寄工厂开业为止，才使西尔斯公司脱颖而出成为一家企业。罗森沃尔德对市场进行了分析，他首创系统地开发商品渠道，他发明了定期发行内容翔实的邮购目录，推出了“保证质量，否则退款”的政策。他建立了富有成效的人力组织。他在开始阶段就赋予管理层最大的权力并对结果负全部责任。后来，他又给予每个雇员一份用经营利润购买的公司股份。因此罗森沃尔德不仅是西尔斯公司之父，也是“渠道革命”的先驱。“渠道革命”风靡20世纪的美国，是经济增长中极为重要的因素。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 841-846.

向零售商店拓展意味着在组织结构方面进行彻底的改革。邮购销售是一种高度集中的经营方式 至少在西尔斯公司一直如此，但是零售商店不可能由几千公里之外的总部来经营，而必须由当地人来管理。虽然西尔斯公司当初只需几家邮购工厂向全国供货，但是，今日却拥有700家商店，每家商店都有自己的市场和地区属性。分权制的组织机构、管理分权制公司的方法、对商店经理业绩的考核，以及既给予公司最大限度的自治权又保持公司的统一性，所有这些都必须探索出实施的办法，以便使零售商店有可能得以运行。另外，还需要制定新的报酬政策对商店经理的业绩进行奖励。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 872-877.

经济力量限制了管理者所能做的事情。经济力量创造了新机会，让管理者能有所作为，但是，经济力量本身却不能决定企业是什么或做什么。我们常听到的说法“管理就是设法让企业顺应市场的力量”是无稽之谈。管理者不仅要发现这些“力量”，还要靠自己的行动，创造这股力量。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 916-918.

关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义：“创造顾客”。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 951-951.

企业家必须设法满足顾客的需求，而在他们满足顾客的需求之前，顾客也许感觉到那种需求。就像饥荒时渴求食物一样，不能满足的需求可能主宰了顾客的生活，在他清醒的每一刻，这种需求都盘旋在他的脑海中。但是，在企业家采取行动满足这些需求之后，顾客才真的存在，市场也才真的诞生，否则之前的需求都只是理论上的需求。顾客可能根本没有察觉到这样的需求，也可能在企业家采取行动通过广告、推销或发明新东西，创造需求之前，需求根本不存在。每一次都是企业的行动创造了顾客。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 952-956.

顾客是企业的基石，是企业存活的命脉，只有顾客才能创造就业机会。社会将能创造财富的资源托付给企业，也是为了满足顾客需求。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 960-961.

根据通用电气公司在1952年公司年报中的陈述：“这种做法从产品周期刚开始时，就引进营销人员，而不是最后才让他们参与，因此营销能融入企业各个领域的活动。如此一来，通过市场研究与分析，营销部门能告诉工程师、设计师和制造部门：顾客对于产品有什么需求、他们愿意以什么价格来购买，何时何地会需要这些产品。无论在产品规划、生产安排和库存控制，还是在销售通路、商品服务方面，营销都占有主导地位。”

## 《管理的实践》

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 982-986.

创新出现在企业的各个阶段，可能是设计上的创新，或产品、营销技术上的创新；可能是价格或顾客服务上的创新，企业组织或管理方式上的创新；也可能是能让生意人承担新风险的新保险方案。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 997-999.

而除了制造业以外，在交通运输业和矿业、销售、金融和保险业以及服务业中（即在美国经济的半壁江山中），生产力提升完全是以规划取代劳动、脑力取代体力、知识取代汗水的结果，因为在这些行业中，资本投资只是很小的因素。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1036-1038.

善于经营稳定生意的人没有办法适应变幻莫测或快速成长的行业，而日常经验也显示，习惯在快速扩张的环境中经营企业的人，一旦公司进入重整状态，很可能毁了原本的事业；善于在长期研究的基础上经营企业的人很可能无法成功地在高压下销售新奇时髦的商品。如何善用公司和管理层的特殊能力，体察自己的局限何在，也是重要的生产力要素。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1072-1075.

尽管企业管理最终要靠绩效来检验，但管理是理性的活动。具体而言，这表示企业必须设定具体目标，表达企业预期达到的成就，而不是“像追求最大利润的理论一样”，只把目标放在适应可能的外在条件。因此，设定目标时必须把目光紧盯预期达到的成就，只有如此，接下来才应该考虑如何自我调整，以面对可能的状况。管理层因此必须决定企业所从事的是什么样的事业，或究竟应该从事什么样的事业。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1108-1112.

“我们的事业是什么”并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需求来定义。因此，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，来观察我们所经营的事业。时时刻刻都将顾客所见所思、所相信和所渴求的，视为客观事实，并且认真看待，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，但是能轻易做到这点的企业管理层并不多。企业管理层必须设法让顾客诚实地说出他们的感受，而不是企图猜测顾客的心思。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1126-1130.

判断某项工作是否应由高层管理者负责，一个极有效的方法是了解该项工作的承担者是否需要关注并负责完成这项工作。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1132-1133.

顾客对于价值的看法十分复杂，只有顾客自己才能回答这个问题。企业管理层甚至不应该试图对其进行猜测，应该以系统化的方式直接向顾客探询真正的答案。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1219-1220.

任何人，只满足于随波而升也将会随波而降。

## 《管理的实践》

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1234-1234.

在现代工业经济体系中，从决策到成果的时间拉得很长，无论公司大小，依赖直觉的管理者都是企业难以负担的奢侈品。在管理完善的企业中，利润不是意外的收获，而是刻意追求的结果，因为企业都必须盈利。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1287-1289.

一味强调利润率的做法会引导管理者采取最糟糕的经营方式。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1306-1307.

任何一个其绩效和结果对企业的生存和兴旺有着直接和举足轻重影响的领域，都需要有目标。由于管理层的每个决策都会影响到这些领域，因此每个管理决策也都应该考虑到这些领域，这些领域决定了企业管理的实质意义所在，需要达到哪些具体成果，要达成哪些目标，以及需要采取哪些有效的做法。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1310-1313.

这些关键领域的目标应该能做到五点：能用简洁易懂的语言说明所有的企业现象；在实践中接受检验；能预测行为；在决策制定过程中，就能加以评估；能让实际经营者分析自己的实践，并因此改善经营绩效。正因为追求最大利润的传统定理无法通过这样的检验，因此势必遭到淘汰。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1313-1316.

企业应该设定绩效和成果目标的领域共有8个：包括市场地位、创新、生产力、实物和财力资源、获利能力、管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度、社会责任。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1319-1320.

如果过于忽视管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度以及社会责任，很快就会造成企业在市场地位、创新、生产力、实物和财力资源、获利能力方面的具体损失，最后终结企业的生命。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1323-1324.

企业原本就是人类的社会组织，企业的经营绩效也就是人表现出来的成绩。人的团体必须以共同的信念为基础，必须用共同的原则来象征大家的凝聚力。否则组织就会瘫痪而无法运作，无法要求成员努力投入，获得应有的绩效。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1328-1330.

先确定每个领域中要衡量的是什么，以及衡量标准是什么。因为采用什么衡量标准，决定了企业要把注意力的焦点放在哪些方面。如此一来，该做的事情会变得更具体和透明化，衡量标准中所包含的项目也变得彼此相关，不必再分心注意没有包括在内的项目。”

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1337-1339.

由于竞争变得很激烈，经销商在削减库存时，会倾向淘汰周转太慢的商品，顾客则通常喜欢一窝蜂购

## 《管理的实践》

买最流行的产品。在经济萧条时，小型供应商的销售量可能非常低，以致无法提供必要的服务。究竟供应商的销售额在低于哪一点时，会被边缘化，每个行业情况都不一样。即使在同一产业中，不同的价格等级，也会出现不同的标准。每个地方情况也不一样。但是无论如何，变成被边缘化的小供应商都是很危险的事，最好还是要设法维持最低限度的市场地位。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1362-1366.

企业必须决定每条生产线的市场何在 实际的规模和潜力、经济和创新趋势，而且定义市场时，必须以顾客为导向，同时考虑直接与间接的竞争对手。只有如此，才能真正设定营销目标。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1376-1378.

大多数的企业都需要不止一个营销目标，而需要7个营销目标：1.现有产品在目前市场上的理想地位，以销售额和市场占有率来表示，同时和直接与间接竞争对手相比较。2.现有产品在新市场上的理想地位，以销售额和市场占有率来表示，同时和直接与间接竞争对手相比较。3.应该淘汰哪些旧产品 无论是为了技术原因、市场趋势、改善产品组合，或只是管理层考虑应该从事的事业后所做的决定。4.目前市场需要的新产品 产品的数量、性质以及应该达到的销售额与市场占有率。5.应该开发的新市场和新产品 以销售额和市场占有率来表示。6.达到营销目标和适当的定价政策所需要的销售组织。7.服务目标，衡量公司如何以产品、销售和服务组织，提供顾客认为有价值的东西。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1378-1385.

有一家很成功的医疗用品批发商的总裁和董事长每年都拜访公司600位顾客中的200家医院。他们在每家医院待一整天，不推销产品 他们拒绝接受订单，而是花时间讨论顾客的问题与需求，并且要求顾客对他们的产品和服务提出批评。这家公司的最高主管将每年的顾客调查看成首要之务。在过去12年中，这家公司能够成长18倍，都要归功于这种作风。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1389-1392.

成功公司面临的危机是，总是志得意满地挥霍前人累积的创新成果。因此需要建立衡量标准，来评估创新活动是否成功。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1409-1410.

决定管理者的绩效和培养目标并不难。企业要长久经营下去，并持续获利，就必须为管理者设定目标，加强自我控制，界定工作职责，建立管理组织的精神，健全管理结构，并且培养未来的管理者。一旦目标清楚了，就可以评估是否达成目标。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1579-1581.

在思考管理支出的问题时，宁可每天都有一片面包，而不要今天有一袋面包，明天却什么都没有。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1637-1638.

管理者必须了解每一项开支在每个领域中有何用途，以及为什么要这么做。管理者也必须了解哪个领域最重要；哪个领域的经费可以先削减，削减的幅度有多大；以及哪个领域的经费需要增加，增加的幅度有多大。最后，管理者还必须了解为了追求短期效果，必须承担多少关系长远未来的风险；以及需要哪些短期牺牲，以换取长期的成果。

## 《管理的实践》

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1643-1646.

因此企业真正需要的，是能协助他们不需要猜测目前经济究竟处于周期的哪个阶段，就能制定决策的工具。无论目前经济形势如何，企业都需要借助这类工具做三年或七年以后的规划。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1690-1692.

借着分析过去的经验，找出预期可能碰到的最坏可能或最可能碰到的严重挫败，（对大多数美国制造业而言，过去碰到的最坏状况并非1929~1932年的“经济大萧条”，而是1937~1938年短暂的经济衰退。除了日本和德国战败后经济崩溃的惨况外，这8个月的衰退幅度在工业国家中可说是前所未见。）并据以检验目前的经营决策。如此一来，企业的决策就不必受制于对经济周期的臆测。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1693-1697.

根据可能对未来经济产生重大影响的事件来制定决策，把考虑的重心放在过去已经发生、且不具经济意义的事件上，而不去预测未来；试图找出影响经济环境的基本因素，而不去猜测未来的经济环境。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1699-1701.

基本要素分析试图探究未来的事件“为什么”会发生，趋势分析问的问题则是：“有多大的可能”和会“多快”发生。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1724-1725.

今天的管理者必须有系统地为明天的管理者做好准备。明天的管理者能够调整今天的决策以适应明天的环境，能将理性推测转变为扎实的成就，让明天的环境更适合今天所制定的决策。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1739-1741.

要克服物质限制，或将限制转为机会，管理层首先必须了解企业运营需要的是哪一种生产系统，了解这一系统运作的原则何在；其次是必须一致而彻底地应用这些原则。生产并非把工具应用在材料上，而是将逻辑应用在工作上。越能更清楚、一致而合理地应用正确的逻辑，生产所受到的限制就会越少，碰到的机会则越多。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1757-1760.

尽管最终产品种类繁多，这家公司的生产其实只是零件生产，零件组装要肩负起多样化的重任。零件持续生产的进度是由存货的多寡来决定，而不是视顾客订单而定，而存货的多寡则是由组装和运送产品所需时间来决定。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1836-1838.

持续生产统一的商品，不会因为订单不稳定或需要替换工具、式样或机型而中断。但是达到目标的途径并非由生产统一的产品，而是通过生产标准化的零件而办到的，是制造的一致性加上了组装的多样性的结果。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 1844-1845.

因此现代企业的定义是 它需要管理层，也就是治理和经营企业的机制。只有一件事能决定管理层

## 《管理的实践》

的功能和责任：企业需要的目标。在法律上，企业所有者可能是管理层的“雇主”，甚至在某些情况下，享有无限的权力。但是在本质上，管理层的功能和责任永远因其任务来决定，而不是通过雇主的授权来决定。没错，管理最初确实源自于小公司老板在公司不断成长的情况下，将自己无法负荷的工作授权给助手来完成。但是当事业成长到一定规模，也就是发生量变之后，管理就必须产生质变。小生意一旦发展为企业，就不能单从企业所有者授权的角度来定义管理的功能，而是因为企业客观的需求而产生管理的功能。否定或贬低管理的功能就是毁灭整个企业。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2038-2044.

管理管理者的第一个要求是“目标管理与自我控制”。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2045-2046.

管理管理者的第二个要求是“为管理者的职务建立适当的结构”。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2047-2048.

管理管理者的重要要求是创造“正确的组织精神”。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2053-2054.

管理管理者最后一个必要条件是“为管理组织建立健全的结构原则”。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2056-2057.

由于亨利·福特不想要任何管理者，结果他误导了管理者，而且安排管理职务失当，导致组织中弥漫怀疑和挫败的气氛，公司缺乏组织，管理者也没有得到适当的发展。在上述六个领域中，管理者只能选择将管理工作做好或是做得不好，却不可能逃避不做。而管理工作做得好不好则决定了企业的存亡兴衰。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2062-2065.

不自己的工作设定高标准，是不诚实的行为，不但自己会日渐堕落，也会腐化下属。只有强调专业水准和追求专业水准，才能激发每个管理领域的创新和进步。努力达到“专业的人力资源管理”水准，经营“走在时代尖端的工厂”，从事“真正科学化的市场研究”，“实施最现代化的会计制度”或“最完美的工程”都值得鼓励。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2091-2094.

除非能加以制衡，否则部门主管追求专业水准的合理要求，将成为令企业分崩离析的离心力，致使整个组织变得十分松散，每个部门各自为政，只关心自己的专业领域，互相猜忌提防，致力于扩张各自的势力范围，而不是建立公司的事业。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2098-2100.

高效能的企业管理层必须将公司所有管理者的愿景和努力导入一致的方向，确定每位管理者了解公司要求达到的成果，而且他的上司也知道应该预期下属达到哪些目标。高效能的企业管理层必须激励每位管理者在正确的方向上投入最大的心力，一方面鼓励他们发挥最高的专业水准；另一方面，要把高超的专业技能当做达到企业绩效目标的手段，而不是把达到高标准本身当成努力的目标。

## 《管理的实践》

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2140-2143.

在一个靠压力管理的企业中，人们或是将他们的工作置之一旁去对付当前的压力，或是悄悄地对压力采取一种集体怠工的态度，以便能做好他们的工作。不管是在哪一种情况下，他们对“狼来了”的叫声正变得麻木不仁。当真的危机到来，应当扔下手中所有的东西拼命干时，他们只是把它当做企业管理层的歇斯底里发作的又一个例子。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2170-2173.

只有当基层管理者积极参与时，高层管理者才知道应该对他们抱着什么样的期望，并据以提出明确的要求。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2187-2188.

这件事太重要了，我认识的几位高效能的企业高层管理者还更进一步，要求下属每年要给上司写两封信。在信中，每位管理者首先说明他认为上司和自己的工作目标分别是什么，然后提出自己应该达到哪些工作绩效。接下来，他列出需要做哪些事情，才能达到目标，以及他认为在自己的单位中，有哪些主要的障碍，同时也列出上司和公司做的哪些事情对他会形成助力，哪些又会构成阻力。最后，他概要叙述明年要做哪些工作，以达到目标。如果上司接受信中的陈述，这封信就变成他进行管理工作的章程。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2188-2193.

管理管理者需要做特殊的努力，不仅要确定共同的方向，而且要排除错误的导向。共同的理解从来不可能通过“向下沟通”而取得，只能产生于“向上沟通”，它既需要上司有听取下属意见的诚意，也需要有一种专门设计的手段使下属管理人员的意见能得到反映。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2204-2206.

由于公司缺乏信息来控制管理者，因此管理者得以采用自己认为最适当的工作方式。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2226-2227.

通过新科技，我们有能力获得可衡量的信息，因此也能进行有效的自我控制；如此一来，管理层的工作绩效将大幅提升。但是，如果企业滥用这种新能力来加强对管理者的控制，新科技反而会打击管理层的士气，严重降低管理者的效能，造成无法估计的伤害。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2227-2229.

企业应该把报告和程序保持在最低限度，只有当报告和程序能节省时间和人力时，才运用这项工具，并且应该尽可能简化。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2265-2267.

企业应该只采用达到关键领域的绩效所必需的报告和程序。意图“控制”每件事情，就等于控制不了任何事情。而试图控制不相干的事情，总是会误导方向。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2278-2279.

## 《管理的实践》

管理职责的幅度远比控制幅度宽广得多（雷思博士认为理论上，上限应该在100人左右）。为了不任意扩大控制幅度，管理者负责领导的人数应该总是略高于他实际能照顾到的人数。否则，就会抵挡不住监督部属的诱惑，不是干脆跳下去做部属的工作，就是什么都要管。（

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2329-2331.

许多成功的公司 其中最著名的是IBM公司 称管理者为下属的“助手”。出于目标管理上的必要性，每个部属都必须为自己的工作负责，他们的绩效和成果归他们自己所有，同时也承担达成目标的责任，但是上级主管的责任是尽一切力量，帮助下属达成目标。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2377-2379.

没有任何组织能完全依赖天才，天才总是非常罕见，而且不可预测。但是能不能让普通人展现超凡的绩效，激发每个人潜在的优点，并且运用这些优点，协助组织其他成员表现得更好，换句话说，能否取长补短，是组织的一大考验。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2393-2395.

好的组织精神应该强调个人优点 强调他能做什么，而不是他不能做什么，必须不断改进团体的能力和绩效；把昨天的优良表现当做今天的最低要求，把昨天的卓越绩效视为今天的一般水准。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2397-2399.

为了在管理层中塑造良好的精神，必须依赖道德力量，强调优点，重视诚实正直，追求正义，在行为上树立高标准。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2410-2411.

1.必须建立很高的绩效标准，不能宽容差的或平庸的表现，而且必须根据绩效，给予奖励。2.每个管理职位本身必须有其价值，而不只是升迁的踏板。3.必须建立合理而公平的升迁制度。4.管理章程中必须清楚说明谁有权制定事关管理者命运的重要决定，管理者必须有向高层申诉的途径。5.在任命管理者的时候，必须很清楚诚实正直的品格是对管理者的绝对要求，是管理者原本就需具备的特质，不能期待他升上管理职位后才开始培养这种特质。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2418-2423.

管理者不应该被他人所督促，他们应该自己督促自己。其实，要求实行目标管理和根据工作目标的要求确定管理工作，其中一个主要的考虑就是需要管理者自己为他们的绩效确定高标准。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2427-2429.

这并不表示应该惩罚犯错的管理者。每个人都是从错误中学习，越优秀的人才犯的错越多，因为他比较愿意尝试新事物。我绝对不会把从未犯错的人升到高层领导岗位上，因为没有犯过大错的人必然是平庸之辈。更糟糕的是，没有犯过错的人将不会学到如何及早找出错误，并且改正错误。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2431-2434.

当下属失败的原因显然出自管理上的失误时，就不应该将他解雇，但仍然应该把绩效不佳的人调离目

## 《管理的实践》

前的工作岗位。这是管理者对企业应尽的责任，也是为了全体的士气和精神着想而必须做的事情，这样才对得起表现优秀的员工。这也是主管应该为绩效不佳的部属尽到的责任。由于能力不足而无法胜任工作，其实受创最深的还是员工自己。当员工绩效显示出有调整工作的必要性时，无论个人情况如何，管理者都必须痛下决心，采取行动。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2440-2444.

评估的首要目标必须是让每个人的能力能充分发挥。只有当一个人的长处为人所知，并受到赏识时，提出以下的问题才有意义：他必须克服哪些缺点，才能发挥长处，有所进步？一个人希望做得更好、懂得更多、表现得不一樣，这些需求都非常重要，必须达到这些目标，他才能成为更优秀的强者。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2480-2482.

升迁制度必须确保所有具备升迁资格的员工都列在考虑名单上，而不是只有最受瞩目的人出线。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2535-2536.

管理者应该了解谁是有权做决定的人，知道在做这类决定时必须咨询哪些人的意见，同时也知道在攸关自己工作和职位的决策上，是否有适当的措施防止个人独断专行或错误判断。他们也应该有申诉的权利。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2557-2559.

品质不是一个人所能获得的某种东西。如果他不将品质带到工作中，他就永远不会有这种品质。品质不是一个人能愚弄人们的某种东西。与他一块工作的人，尤其是他的下属，通过几周就知道他是否具有正直的品质。他们可以原谅一个人的许多东西：无能、无知、不牢靠，或行为粗鲁，但是，他们不会原谅他的不正直。他们也不会原谅高层管理者，因为他们任命了这个人。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2572-2576.

管理层不应该任命一个将才智看得比品德更重要的人，因为这是不成熟的表现。管理层也不应该提拔害怕其手下强过自己的人，因为这是一种软弱的表现。管理层绝不应该将对自己的工作没有高标准的人放到管理岗位上，因为这样做会造成人们轻视工作，轻视管理者的能力。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2584-2586.

一个人可能知之不多，绩效不佳，缺乏判断能力和工作能力。然而，作为管理者，他不会损害企业的利益。但是，如果他缺乏正直的品质，无论他知识多么渊博，多么聪明，多么成功，他具有破坏的作用。他破坏企业中最有价值的资源——企业员工。他败坏组织精神，损害企业的绩效。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2586-2589.

企业需要建立中央治理机制和绩效评估机制，而这也是高层管理工作的内涵，企业的绩效、成果和精神主要依赖于这两个机制的品质。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2623-2624.

“如果一家公司的最高主管领的薪水比公司第二、第三、第四号人物的薪水高了好几倍，那么你可以肯定地说，这家公司一定管理不善。但是，如果公司最高层的四五位主管的薪资水准十分接近，那么

## 《管理的实践》

整个经营团队的绩效和士气很可能都很高。”

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2816-2818.

我们需要什么样的组织来达到明天的目标？因此会需要什么样的管理职务？为了能满足明天的需求，管理者必须具备哪些条件？他们需要获得哪些新的技能，拥有哪些知识和能力？

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2951-2953.

整个培训工作的观念都违背了既有的规则和经验。我们绝对不应该给员工一份非实际工作的工作、不要求绩效的工作。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2961-2962.

培养管理者计划必须纳入企业所有管理者，把目标放在激励每个人成长和自我发展上；强调绩效，而不是承诺；强调明天的要求，而不是今天的需要；必须是动态而重质的，而非根据机械化的轮调制度而进行的静态人事更迭。培养明日的管理者事实上就意味着把今天的管理者培养成更重要、更优秀的管理者。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 2962-2965.

四种基本特性决定了企业决策的本质。第一，决策的未来性。这个决策需要公司承诺多遥远的未来？在多短的时间内能扭转决策？第二，这个决策对公司其他职能、其他领域或企业整体的影响有多大。如果决策只会影响一个部门，那么可以把它归到最低的决策层级。提高决策层级时，可以考虑到这个决策对所有相关领域产生的冲击，或必须和其他相关领域的主管密切磋商后才做决定。套一句技术名词，就是不应该牺牲其他职能或领域，来达到某个职能或领域之流程和绩效的“最佳化”。第三，决策的性质是由其中包含多少质的因素来决定：例如基本行为准则、伦理价值、社会和政治信念等。一旦将价值观列入考虑，决策就需要更高层级来做决定或评估。而所有质的因素中最重要、也最普遍的是人的因素。最后，我们可以根据究竟这是经常性决策，还是偶尔为之的特殊决策来归类。两种决策的层级都必须与决策的未来性、影响及特质相呼应。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3092-3093.

企业应该将决策权尽可能下放到最低层级，越接近行动的现场越好。制定决策层级的时候一定要充分考虑到所有受影响的活动和目标。第一个原则告诉我们决策权“应该”下放到哪个层级，第二个原则告诉我们，决策权“可以”下放到哪个层级，以及哪些管理者应该参与决策过程，哪些管理者应该获知决策内容。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3096-3099.

西尔斯公司的副总裁可能管辖了100家分店，每一家分店都是一个自主管理的独立单位，对营销和获利负责。分店负责人可能管理30位部门经理，每位经理都独立经营自己的单位，同时也为营销和获利负责。结果，西尔斯公司在最低层的管理职位——分店部门经理和公司总裁之间，只插入了两个管理层级：分店负责人和地区副总裁。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3236-3239.

要建立共同的公民意识，必须遵守共同的原则，也就是具有相同的目标和信念，但是在实务上所要求的一致性不应超越具体任务对一致性的需求。

## 《管理的实践》

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3438-3439.

企业主管在进行人力规划时，应该把管理层年龄结构平衡当成重要课题。主管位子上必须有足够的老人，因此年轻人才有接班的机会；同时又有一定数量的年轻人，因此才能确保管理经验得以延续，不至于断层；必须有足够的老人来提供经验，同时又有年轻人可以带来冲劲。管理层的年龄结构就好像人体的新陈代谢作用一样；如果新陈代谢失衡，那么人就会生病。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3473-3476.

当企业扩大发展，跨入许多不同的行业，以至于管理人员不再具有共同的公民意识，无法把企业当做一个整体来管理，也不再有共同的目标时，企业就变得无法管理了。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3590-3591.

大企业或超大型企业就像军队一样，需要在管理者之间建立起团队精神和亲密的同志情谊，同时对于公司和公司所代表的理念感到自豪。但是，千万不要让这种团队精神变质为只是盲目接受公司传统，只因为“我们过去一直都这么做”，就视之为神圣而不可改变的金科玉律，也不能对绩效不彰的情况视若无睹，轻视“外界”的意见。换句话说，绝不能因此导致内部腐化堕落。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3651-3655.

当企业越来越大时，高层主管的工作就具备了不同的时间特性；企业越大，高层管理团队就必须越往前看。他们在目标设定和实际执行的比例分配上也会有所不同：企业规模越大，高层管理团队就越把重心放在目标设定上，而花更少的时间关注应该如何一步步达成目标。管理层内部的关系改变了，沟通的重心也转移：企业越大，高层越不需要考虑向下沟通的问题，反而必须花费精力建立从最低层的主管到最高主管的向上沟通渠道。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3797-3801.

人力资源有一种其他资源所没有的特性：具有协调、整合、判断和想像的能力。事实上，这是人力资源惟一的特殊优越性；在其他方面，无论是体力、手艺或感知能力上，机器都胜过人力。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3925-3927.

恐惧不再是员工工作的主要动机，其实有莫大的好处。由于恐惧的威力太强大，除非在紧急状况下，不宜轻易动用。更何况我们经常都误用了恐惧。当面临共同威胁时，团体中每一分子反而会团结在一起。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3940-3942.

企业期望员工不只是被动接受劳动力工作，而必须主动承担达成经营绩效的责任。而且正因为这个要求远高于原先的要求，我们很可能得以实现目标。因为要求越高，表现越好，是人的特性，因此员工能发挥多大的生产力，有很大部分取决于企业对他们的要求有多高。企业对员工还必须有第二个要求：员工必须愿意接受改变。创新是企业的必要功能，也是企业的重要社会责任。然而，员工必须愿意改变他们的工作、习惯和群体关系，企业才能不断创新。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 3991-3995.

## 《管理的实践》

如果改变不能明显加强员工心理上的安全感，就必然会遭到抗拒。由于人生苦短，而且天有不测风云，所以人总是非常缺乏安全感的，因此企业一方面要求员工具备改变的能力，另一方面也必须积极采取行动，帮助员工建立改变的能力。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 4006-4008.

他要求能够通过工作，在职位上发挥所长，建立自己的地位；他要求企业履行社会对个人的承诺通过公平的升迁机会，实现社会正义；他要求从事有意义的严肃工作。此外，员工对企业最重要的要求还包括：建立高绩效标准、具备组织和管理工作的高度能力，以及能明确表达对于良好工作表现的关注。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 4010-4013.

有组织地研究工作，把工作分解成最简单的元素，以及针对每一个元素，有系统地改善员工绩效，才是科学管理的核心做法。科学管理既有基本概念，也有容易应用的工具和技巧，因此不难证明其贡献：科学管理所达成的高产出是显而易见、可以清楚衡量的。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 4153-4155.

计划和执行是同一项工作的两个不同部分，而不是两项不同的工作，必须两者兼顾，才能有效完成工作。一个人不可能把所有的时间都拿来规划，一定至少会担任一部分执行工作；一个人也不可能永远都在执行，如果不稍稍规划一下自己的工作，即使是最机械化和重复性的例行杂务，员工可能都无法掌握得很好。主张把两者分开，就好像要求应该由不同的身体来担负食物吞咽和消化的功能。为了充分了解这两种人体功能，我们必须把吞咽和消化的过程分开来研究，两种功能需要不同的器官，会产生不同的疾病，并且由人体的不同部分来执行。但是同一个身体需要兼具这两种功能，才能吸收到营养，就好像工作也必须兼具计划和执行两个方面一样。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 4212-4218.

管理者也有其专业上的标准，但是这些标准不会决定管理者的工作内容。管理者应该做什么完全取决于企业的目标为何。专业标准只会影响他达到目标时会采取什么经营管理方式，以及不会采取什么方式。另一方面，专业人员根据专业目标而发展出个人目标。企业的经营目标只会影响他把重心放在哪里，如何调整专业工作来顺应企业的需求，如何安排优先顺序等等。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 4844-4848.

要让专业人员在企业中发挥效能和生产力，必须满足五个特殊需求：他必须是专业人员，但也必须对企业有所贡献，而且知道自己有何贡献；他必须享有专业人员和个别贡献者的升迁机会；当他改善绩效和提高个人贡献时，企业必须提供金钱上的奖励；他的职务必须属于专业工作；他需要在企业内部和更广大的社区中获得专业上的肯定。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 4860-4863.

优秀的专业人员往往不是杰出的管理人才。原因不见得在于专业人员宁可独自工作，而是他们通常很厌烦行政工作。优秀的专业人员往往对行政管理人员缺乏敬意，他敬佩的是在专业领域中表现比他优秀的人。提拔表现优异的专业人员到管理职位上，常常毁掉了出色的专业人才，却没有培养出优秀的管理人才。但是在专业人员眼中，如果公司只提拔优秀的行政管理人才，而且这类人通常不是卓越的专业人才，实在很不合理，简直是在偏袒行政管理人员，奖励平庸之辈。如果公司除了行政管理职位以外，一直不提供其他升迁机会，那么就只能被迫两害相权取其轻了。

## 《管理的实践》

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 4884-4889.

企业不应该“监督”专业人员的工作。专业人员需要严谨的绩效标准和设定高目标，公司应该对专业人员提出许多要求，绝对不接受、也不宽容拙劣和平庸的表现。但是，究竟专业人员如何完成工作，则必须由他自行负责。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 4896-4898.

善用时间的管理者花在和上司沟通的时间远多于和下属沟通的时间。他们希望和部属保持良好的沟通，但是似乎不费吹灰之力就能做到。他们不和下属讨论自己的问题，但是却懂得如何让下属主动谈论他们的问题。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 4998-5000.

决策包含了五个不同的阶段：界定问题、分析问题、制定可行的替代方案、寻找最佳的解决方案、把决策转化为有效的行动。每个阶段又包含了好几个步骤。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 5072-5073.

问题分类原则必须预先经过讨论（参见第16章），有四个原则：决策的未来性（企业采取行动所承诺的时间长短，以及决策会多快改变）、决策对于其他领域和其他部门的影响、决策品质的考虑、决策的独特性或周期性。这样的分类能确保决策对于企业整体产生实质贡献，而不是牺牲整体利益解决眼前或局部的问题。因为这个分类方式乃是根据问题与企业整体目标，以及问题和个别单位目标之间的关联性，来筛选问题，强迫管理者从整个企业的观点来看自己的问题。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 5138-5142.

我们不需要掌握所有事实之后，才能有好的决策；但是我们必须了解还欠缺哪些信息，由此判断决策的风险有多大，以及当建议采取某个行动方案时，其严谨度和准确度有多高。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 5156-5158.

要修正错误的判断，管理者必须知道哪部分是迫于信息不足而做的推测，他必须先界定哪些是已知，哪些是未知，制定出各种可行的替代方案。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 5161-5162.

激励是心理上的问题，因此有不同的规则。要激励员工，必须让每个决策在负责执行决策的员工心目中，变成“我们的决策”。也就是说，他们必须参与决策过程。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 5246-5247.

未来的管理者不可能只是直觉型管理者，他必须精通系统和方法，构想各种模型，将个别元素整合为整体，他还必须能阐述概念、应用通则，否则就必败无疑。无论在大企业或小公司，担任高层管理者或部门主管，管理者都必须要用“管理的实践”来武装自己的头脑。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 5345-5347.

## 《管理的实践》

要学习目标管理，能够分析公司业务，学习设定目标和平衡目标，协调短期和长期的需求，除了需要管理经验，也需要相当的成熟度。如果没有管理经验，一个人或许能把这些事情说得头头是道，却不懂得实际上应该怎么做。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 5375-5377.

现代企业为了生存，必须招募最能干、教育水准最高、最能全力以赴的年轻人来为公司服务。为了吸引和留住优秀人才，企业只许诺他们前途、生活和经济上的成功还不够，必须给年轻人愿景和使命感，满足他们希望能对社会有所贡献的愿望。换句话说，企业管理者必须具备高度的社会责任感，才能达到未来管理者的自我要求。

Peter F. Drucker), 管理的实践(珍藏版) (德鲁克管理经典) (彼得·德鲁克 [Kindle Edition]. loc. 5424-5427.

### 39、《管理的实践》的笔记-德鲁克理论的思维导图

### 40、《管理的实践》的笔记-第10页

#### 管理的实践

节选语录如下：

1. 管理被人们称为是一门综合艺术。综合是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力。
2. 责任是维系经济和社会发展的根本原则。
3. 企业的目的：创造顾客。
4. 企业的两项基本职能：营销和创新。
5. 企业设定目标八大领域：市场营销、创新、人力资源、财务资源、实物资源、生产力、社会责任、利润需求。
6. 企业是社会的一个器官，而器官不会活过它所效命的机体。
7. 管理者不只通过知识、能力和技巧来领导员工，同时也通过远景、勇气、责任感和诚实正直的品格来领导。
8. 管理的终极之善是改变他人的生活。
9. 目标管理与自我控制完全可以称为一种管理哲学。
10. 管理是观念而非技术，自由而非控制。管理是实务而非理论，绩效而非潜能。管理是责任而非权力，贡献而非升迁。管理工作是机会而非问题，简单而非复杂。
11. 管理体现了现代西方社会的基本信念：它体现了通过系统地组织经济资源有可能控制人的生活信念，它体现了经济的变革能够成为争取人类进步和社会正义的强大推动力的信念。
12. 如果某人能使只长一根草的地方长出两根草，他就有理由成为比沉思默想的哲学家或形而上学体系的缔造者更实用的人。

### 41、《管理的实践》的笔记-第110页

目标管理的主要贡献在于，我们能够以自我控制的管理方式来取代强制式的管理

### 42、《管理的实践》的笔记-第286页

管理者有两项特殊任务……

## 《管理的实践》

第一项任务是创造大于各部分总和的真正整体，创造出有生产力的实体，而且其产出将大于所有投入资源的总和。

第二项任务是协调每个决策和行动的长远的需求和眼前的需求。管理者的工作中包含了五项基本活动

1. 管理者设定目标
2. 管理者从事组织的工作
3. 管理者还必须激励员工，和员工沟通
4. 衡量标准
5. 管理者必须培养人才

### 43、《管理的实践》的笔记-第32页

规划设计，和安装资本设备仍然只能反映因脑力取代体力后所提升的一小部分生产力而已，同等重要的是直接转换工作性质对于生产力的贡献，受过教育，见多识广的人，进行理论化的分析，概念性的规划工作，而不需要任何资本设备的投资。

### 44、《管理的实践》的笔记-第52页

企业的目的是创造顾客

于是得出：企业的基本职能是营销和创新

营销包括满足顾客需求和发掘客户未满足的需求，第二点体现了企业经营的主动性

营销并不是在创造之后，而是在创新开始的时候就已经介入

创新是企业的第二个基本职能。创新不意味着大，而是意味着好，质优或价低，或二者兼得

创新不仅包括产品创新，还可能是流程创新、服务创新、营销创新、意识创新等

企业另外一个重要职能是生产能力的有效运用

生产能力的衡量指标是生产率——最小的资源投入最大的产出，生产率概念将所有作用于产出并体现在产品上的努力都考虑在内，而不是仅仅考虑体力劳动看做唯一的生产动力

生产率的提高受三个条件的影响：劳动力、机械力和智力投入

影响生产率的其他条件包括：时间、产品组合、生产过程组合（零部件自产或外购的选择、直营模式或经销商销售模式等）

与创新和智力投入的成本以会计语言表现为管理费用。老德认为，管理费用应区分为生产性管理费用和摩擦性管理费用。生产性管理费用对生产成本是有替代作用的。

尽管成书于上世纪50年代，有些观点还是令人振聋发聩，不愧为管理学的鼻祖。

这些言论还有：

自动化本身是一种概念组合；

管理者的任务是打破经济约束；

追求利润不是最终目的，保持一定利润是为了企业生存，最低利润是有要求的。管理企业必须是一项创造性的而不是一项适应性的任务。管理部门愈是创造经济条件或改变经济条件，而不是被动地适应经济条件，管理人员就愈能更好地发挥作用但管理毕竟是一项理性活动。企业必须以业绩为指引确立目标。这些目标表明需要做到的事而非能够做到的事。

### 45、《管理的实践》的笔记-第252页

企业之所以关心满意度的问题，是因为领悟到在工业社会中，恐惧不再是员工的工作动机。但是企业不直接面对恐惧不再是工作冬季后所制造的问题，反而将焦点转移到员工满意度上。我们需要采取的做法是以追求绩效的内在自我动机，取代由外部施加的恐惧。唯一有效的方法是加强员工责任感，而非满意度。

可以通过四种方式来造就负责任的员工，四种方式包括：慎重安排员工职务、设定高绩效标准、提供员工自我控制所需的信息、提供员工参与的机会以培养管理者的愿景。

### 46、《管理的实践》的笔记-第168页

昨夜闲来无事去翻了翻第17章“组织结构”的内容。

首先得承认，作为一个没有工作的人来写点读书笔记着实很难。主要是没有经历过，难免在看、思考的时候有点茫然。

就说说愚见了。

组织结构的要求是什么？

- 1、管理结构在组织上必须以绩效为目标。
- 2、组织结构必须尽可能的包含少的管理层级，设计最便捷的指挥链。
- 3、组织结构必须能培育和检验未来的高层管理者。

然后，德鲁克说了两条组织结构的原则：联邦分权制和职能分权制。

说实话，我真是不明白这两者有什么区别。。。

因为，德鲁克说对于不能进行联邦分权制的组织，则应采取职能分权制，设立整合的单位，为企业流程中最主要的阶段负起最大的责任。

插一句感悟：传统的组织理论是从企业内部职能着手，它把职能定义为相关技能的组合而且认为技能的相似性是职能主义的精髓和主要优点。但是，这种理论不能满足组织结构的要求。举个例子，如果按照传统的组织理论来说的话，销售部门的职能应该包含销售活动、市场研究、市场发展、顾客服务等。那么以什么东西来衡量这些职能的绩效，很明显它们的绩效指标并不相同。就直接导致了组织结构所要求的第一点就不满足。同时，这样的组织也不能培养高层管理者，因为这些组织的成员眼光一般都局限在自己的组织内部，如只在销售部门内部，缺乏大环境的眼光。既然缺乏明确的指标，就更不要说能够检验高层管理者了。

我所理解的联邦分权制，可能理解的有点狭隘。举个简单的例子：肯德基和麦当劳就是典型的联邦分权制的企业。即每家分店自负盈亏，他们分店的绩效之和就是整个企业的绩效。通过每家分店的绩效来检验和培育未来的高层管理者。同时他们的管理层级少，估计也就一个分店店长、大区店长、再就是总裁了。

但是，可以想象，联邦分权制也有其限制条件。联邦分权单位的管理幅度不明确，可能很大也可能很小。其次，作为事业单位（这里的单位指的是运行的最底层的独立分店）必须得有自己的市场。

最后关于联邦分权制的5个规则。

- 1、任何联邦式的组织都需要强大的分部和强有力的中央。
- 2、采取联邦分权制的单位规模必须大到足以支撑所需要的管理结构。
- 3、每个联邦分权制的单位应该都富有成长的潜力。
- 4、管理者在工作中应该有充分的发挥空间和挑战。
- 5、联邦单位应该并行，湄公河单位有自己的任务、市场和产品，同时彼此竞争。

## 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.tushu111.com](http://www.tushu111.com)