

# 管理的实践

-----德鲁克管理思想综述

## 研讨提纲

- 德鲁克生平及主要成就介绍
- 德鲁克主要管理思想介绍

### 一 德鲁克生平及主要成就介绍

- 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker, 也译彼得·杜拉克) ——世界管理学界德高望重的一代宗师, 被尊称为“现代管理学之父” (The Father of Modern Management), “大师的大师” (Guru's Guru), 他对现代管理学的巨大贡献, 及其管理思想的实践性和前瞻性已为世人所公认, 是“有史以来对管理理论贡献最多的大师”。

#### 彼得·德鲁克生平 (1909-2005)

- 1909年11月19日生于维也纳
- 1931年获法兰克福大学法学博士
- 1938年因反抗纳粹, 随父母逃往美国
- 1942年受聘为通用汽车公司顾问
- 2005年11月11日, 溘然长逝, 享年96岁。

#### 关于彼得·德鲁克 Peter F. Drucker

- 早年就曾与熊彼得、弗洛伊德等精英知识分子多有交往, 他一生经历了一战、二战, 从事过的职业包括记者、金融分析师、作家、咨询顾问和大学教授。丰富的人生阅历、渊博的学识和强烈的社会责任感使他成为一位伟大的思想领袖, 令他在世界管理学界拥有不可超越的崇高地位。

#### 关于彼得·德鲁克 Peter F. Drucker

- 作为作家、咨询顾问和教授的职业生涯持续了 65 年之久，共出版了 39 部专著，数百篇论文，仅在《哈佛商业评论》上就发表文章 36 篇，其中 7 篇获得了“麦肯锡奖”。这些著作和论文已经被翻译成 37 种语言，传播到了世界各地。
- 在半个多世纪的管理文献中，德鲁克是这个领域内被引用得最多的作者，他的贡献是使“管理”成为可以学习和传授的学科，而他的著作被公认为是管理学中最好的著作。

### 关于彼得·德鲁克 Peter F. Drucker

- 与其他思想领袖相比，德鲁克先生的卓越之处在于他不仅关注企业如何对其资源进行管理，他更敬重教育、个人责任和企业社会责任的价值。他真正的遗产在于他对这种价值体系的坚守，以及这一体系对工商业、社会和个人生活的深远影响。

### 彼得·德鲁克主要著作与贡献

- 1946 年 《公司的概念》，对成功大企业做了细腻而独到的分析
- 1954 年 《管理实践》，现代管理学诞生，奠定管理大师地位
- 1966 年 《卓有成效的管理者》，随即成为经典之作
- 1973 年 《管理：使命、责任、实务》，被誉为管理学的“圣经”
- 1975——1995 年，每月为《华尔街日报》撰写专栏文章

### 二 德鲁克主要著作及观点介绍

#### 建议研读德鲁克著作顺序

- 《管理的实践》
- 《卓有成效的管理者》

- 《创新与企业家精神》
- 《管理：使命 责任 实务》
- 《21 世纪的管理挑战》或《成果管理》

《管理的实践》的主题

#### 一 企业战略的思维方法

- 企业战略的 12345678
- 目标管理与自我管理

#### 一 企业战略的思维方法

- 什么是管理一个企业？
- 管理的任务是什么？
- 一个企业的基本职能是什么？

#### 企业管理思想体系

什么是管理一个企业？

- 管理就是界定企业的使命并激励和组织人力资源去事项这个使命
- 管理是所有企业的职能。
- 所有的经理都在干同样的事情，无论他们组织的业务是什么。
- 他们必须把人们组织在一起以便集中运作。他们必须使人们发挥长处，避免短处。
- 他们都必须考虑什么是组织的结果并因此而明确目标。
- 管理的本质是使知识发挥效能。
- 管理一个企业是创造性而不是适应性的工作。
- 管理是一种真正的人文学科。

#### 管理的三大任务

- 完成组织特定目标和使命
- 使工作富有成效，使员工具有使命感
- 处理对社会的影响与承担社会责任

#### 管理者的五项工作

- 设定目标
- 组织实施
- 激励与沟通
- 评估绩效
- 培养人才(包括自己)

什么是战略？

为使组织长久保持竞争优势而做出的选择：

- 进入哪一个行业？
- 提供什么样的产品和服务？
- 如何配置公司的资源？

通过给顾客提供价值来为股东及其他利益相关者创造价值

战略的本质

选择一个独特的竞争地位，迫使公司在做什么和不做什么之间做出决定。

战略思维路径

- 企业战略的 12345678

企业存在的唯一目的

企业的两个基本功能（战略的两个基础）

企业战略必问必答的三个问题和三个假设

我们的客户是谁？

- 我们的业务是什么？
- 客户的认知价值是什么？
- 环境-----人们为什么付钱给你的组织？
- 使命-----组织把什么作为结果？
- 优势-----为完成使命需要什么？

四个条件:

符合现实

- 互相融合

- 成员清晰
- 经常验证

四个时间点：

达到原定目标时

- 迅速成长时
- 意外成功时
- 意外失败时

大企业易犯的五个错误

- 拒绝意外的成功
- 忽视快速增长的新领域或新业务
- 坚守过去成功的传统方式与业务
- 奉行高价格、追求高额利润
- 把精力花在问题上而让机会溜走

业务可分为六个类型

- 昨日黄花
- 如日中天
- 明日之星
- 特殊的产品
- 意外的成功
- 管理者自大的投资

创新机会的七个来源：

- 意外之事
- 不协调
- 程序的需要
- 产业和市场结构的变化
- 人口和人口结构的变化
- 认知或理解方式上的变化
- 新知识

8 企业的八大目标领域

- 营销
- 创新
- 人力资源
- 财力资源
- 物力资源
- 生产力
- 社会责任
- 利润需求

### 《卓有成效的管理者》的主题

如何才能使自己成为卓有成效的管理者？

#### 第一部分 重新认识管理者

- 第二部分 时间管理
- 第三部分 沟通与贡献
- 第四部分 用人之长
- 第五部分 用人之长的两个具体工具
- 第六部分 有效决策
- 第七部分 关注明日

### 《创新与企业家精神》的主题

#### 第一单元 对创新的再认识

#### 第二单元 如何进行创新？

#### 第三单元 如何持续创新？

##### 一 对创新的再认识

##### 德鲁克对创新理论的贡献

- 创新的定义
- 创新与顾客
- 创新与企业家精神
- 创新与管理
- 创新与组织

##### 二 如何进行创新？

(一) 寻找创新机会的六个来源：

- 意外之事
- 不协调
- 产业和市场结构的变化
- 人口和人口结构的变化
- 认知或理解方式上的变化
- 新知识

(二) 企业的 4 种创新策略

- 孤注一掷
- 攻其软肋
- 生态利基
- 产品或服务的创新

(三) 如何对创新项目进行管理？