

## 德鲁克管理

管理不在于“知”，而在于“行”。——彼得·德鲁克

### 本课程将探讨以下问题

为什么“全球第一 CEO”杰克·韦尔奇对德鲁克推崇备至？  
为什么德鲁克会成为全球顶尖企业 CEO 们首选的咨询顾问？  
为什么德鲁克的管理理念会被张瑞敏融入海尔的企业文化？  
什么是德鲁克的事业理论？  
什么是企业？企业的目的是什么？

### 本课程将探讨以下问题

什么是创新和企业家精神？  
为什么我们只能领导变革，而不能管理变革？  
管理的三大任务和管理者的五项工作是什么？  
中国发展的核心问题是什么？  
二十一世纪中国企业管理面临的最大的挑战是什么？

### 中国企业家的实践

大鹏证券有限责任公司 —— 公司转型的依据

### 企业家面临的挑战

宝丽来说垮就垮  
对市场漠视是致命失误

- 核心产品即时成像相机几十年来不曾改头换面
- 目标市场定位不准——没有进入家庭图像冲洗业务，而是转向医疗成像技术
- 反应迟缓

### 通过技术与革新改善生活质量

- 对顾客、雇员、社会和股东的义务保持相互依存的平衡关系（没有明确的等级之分）
- 个人义务与机遇
- 诚实与正直

### 各目光远大的公司的核心思想

#### 案例一：摩托罗拉公司

- 本公司存在的目的是“光荣地为社会服务，以公平的价格提供高质量的产品和服务”
- 不断自我更新
- 开发“我们潜在的创造力”
- 不断改进公司各项工作——包括产品设计、质量和顾客满意度
- 尊重每位雇员的个性
- 诚实，正直，讲究职业道德

#### 案例二：沃尔玛公司 (Wal - Mart)

“我们存在的目的是为顾客提供等价商品”——通过降低价格和扩大选择余地来改善他们的生活；其他事情都是次要的

逆流而上，向传统观点挑战

与雇员成为伙伴

满腔热情地工作，把全身心都投入进去

薄利多销

不断追求更高的目标

**案例三：默克公司**

**案例四：强生公司**

公司存在的目的是“解除病痛”

我们把义务和责任分成等级：顾客第一，雇员第二，整个社会第三，股东第四  
视贡献不同，个人机遇和所得报酬也不同

权力下放 = 创造力 = 效率

**惠普之道**

公司为什么（强调）存在。

**企业的目的：**

创造顾客。是为客户提供产品或服务，而不是利润的最大化或股东权益的最大化。

企业的目的必须存在于企业之外。

企业与企业的目的

**企业家的定义**

**德鲁克谈创新**

创新可以被定义为一项赋予人力和物质资源以更新和更强创造财富的能力的任务。

**德鲁克谈企业家精神**

企业家应具备管理能力，管理者要有企业家精神。

**德鲁克谈变革**

我们不能管理变革，我们只能领导变革。

**德鲁克的事业理论**

1. 组织对其所处环境的假设

社会及其结构、市场、客户和技术

2. 组织对其特殊使命的假设

美国 AT&T 的使命：“让每一个美国家庭，每个美国企业都能安上电话。”

3. 组织对其完成使命所需的核心竞争力的假设

美国 ServiceMaster 公司核心竞争力：支援管理服务

**定义企业使命，规划企业目标的重要问题（一）**

1. 我们的事业是什么？

(What is our business?)

谁是我们的顾客？

他们在哪里？

客户认知价值是什么？

**定义企业使命，规划企业目标的重要问题（二）**

2. 我们的事业将是什么？

(What will it be?)

注意人口趋势、经济、流行、竞争的变化

投入心力于市场的种种变化

满足顾客未被满足的欲望

环境的哪些变化对我们事业的特色、使命、目

标造成了不容忽视的冲击？

**定义企业使命，规划企业目标的重要问题（三）**

3. 我们的事业应该是什么？

## “管理者”定义的变迁

### 原来的定义：

对下属的工作负有责任的人

### 现在的定义：

对知识的应用和知识产生的绩效负有责任的人

## 管理的定义

管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。

### 管理的三大任务

- 完成组织的特定目的和使命
- 使工作富有成效，员工具有成就感
- 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

激励与沟通

评估绩效

培养人才(包括自己)

## 应当设立企业目标的八大领域

营销

创新

人力资源

财力资源

制定目标的 SMART 原则

具体 —— SPECIFIC

可测量 —— MEASURABLE

可实现 —— ATTAINABLE

相关 —— RELEVANT

时效 —— TIME-BASED

## 德鲁克管理学说三大特点

➤ 实用性

➤ 系统性

➤ 前瞻性

## 德鲁克之创见与贡献 (一)

开创并使管理成为一门学科

目标管理与自我控制是管理的哲学

组织的目的是为了创造和满足顾客

企业的基本功能是营销与创新

高层管理者在企业策略中的角色

## 德鲁克之创见与贡献 (二)

效果比效率更重要

分权化

民营化

知识工作与知识工作者

以知识和信息为基础的社会

非营利组织的管理

**我认为我最重要的贡献是什么？（一）**

早在 60 年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能。

管理不仅是“企业管理”，而且管理是所有现代社会的管理器官，尽管管理一开始将注意力放在企业。

**我认为我最重要的贡献是什么？（二）**

我创建了管理这门学科；