

## 本讲座将探讨以下问题

- \* 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？

## 本讲座将探讨以下问题

- \* 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挑战是什么？

**管理不在于“知”，而在于“行”。**

—— 彼得·德鲁克

**彼得·德鲁克**

**海尔的 CEO 张瑞敏在 CCTV2001 年  
“年度经济人物”颁奖典礼上的讲话**

**张瑞敏的远景（1999 年）**

## 德鲁克与中国企业家

“张瑞敏几乎没有什么业余爱好，他把空闲时间用来博览群书，从《道德经》、《孙子兵法》……到**德鲁克**的管理著作。他谈到世界上经济管理方面的著作和管理案例，连国内的许多经济学家教授专家都觉得少见。”

—— 《人民日报》

美国的管理大师德鲁克有一句名言，叫做“创新即是创造一种资源”，我们理解为通过创新以创造一种资源，创造一种新的市场。

只有把你的发明转化为一个有巨大的社会效益的经济活动时，这才叫**创新**。这一思路的最终结果是海尔的创新活动以市场为导向，把市场的难题作为创新的唯一标准。

—— 海尔集团首席执行官 张瑞敏

## 中国企业家谈德鲁克

管理大师彼得·德鲁克的学说有划时代的意义，是企业家和经理人的指路明灯。我相信，德鲁克学说在中国的传播，一定会使我国广大企业受益良多。

—— 深圳安科高技术股份有限公司总经理 陶笃纯

相信，彼得·德鲁克给中国的企业家和管理人员带来的不仅是学术方面的理论研究成果，更多的是基于实践，行之有效的思维方式和操作方法。

——深圳科健信息技术有限公司总经理 肖明

## 中国企业家的实践

中国兴发集团有限公司 —— 成立德鲁克读书俱乐部

“德鲁克的学说使我们懂得了怎样思考组织的价值、使命和管理者的责任。”

——中国兴发集团有限责任公司董事长 梁冶萍

## 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

“我还得感谢那教授，给我提供爱德华·琼斯案例。这个案例提供得及时，在此之前，我心里还没底，一看这个案例之后我的决心就更大。所以这个改革已经定下来了，一定要向琼斯那个方向去转。”

——大鹏证券有限责任公司 董事长徐卫国

爱德华·琼斯案例使正在雕塑新经营模式的大鹏证券经纪业务有了运作的具体模本。

——《大鹏》2001年12月

## 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

### 杰克·韦尔奇谈彼得·德鲁克

我认为，如果这个世界上真有一个天才的管理思想大师的话，那么这个人应该是彼得·德鲁克。

正是在德鲁克提出的一系列严峻问题的启发下，“数一数二”这一理念才得以明确化。他问道：“如果你当初没有进入这个行业，那么现在你是否愿意加入？如果答案是否定的话，你准备采取些什么措施？”

### 杰克·韦尔奇谈彼得·德鲁克

1981年，我整合通用电气的第一个核心思想来自彼得·德鲁克。通用电气的相关

业务要么是业内第一位或第二位的位置，要么就退出这一领域。

我们接受了彼得·德鲁克的建议，将 GE 从美国“后院”搬到了印度“前厅”。

## **韦尔奇的远景 (1981 年)**

“我希望通用电气在 10 年后被大家称为独特的，充满激情和富有创业精神的公司，也是世界上最赢利的，高度多元化的公司，在每个产品领域都处于市场领先地位”。

## **数一数二**

## **整顿，出售和关闭 (1983 年)**

## **通用电气公司的使命和价值观**

- \* **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**

### **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

## 各目光远大的公司的核心思想

### 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

## 各目光远大的公司的核心思想

### 默克公司

- \* “我们的工作是为维持和改善人类的生活。衡量我们一切行动的价值标准是我们在这方面取得的成就。”
- \* 诚实与正直
- \* 公司的社会责任
- \* 在科学的基础上创新而不是模仿
- \* 公司各项工作的绝对优秀
- \* 利润，但是利润应来自有益于人类的工作

## 各目光远大的公司的核心思想

### 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

## 德鲁克在企业界的影响

“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。”

### ——《哈佛商业评论》 深受德鲁克影响的企业领袖

- \* 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

- \* 德鲁克是我心目中的英雄。他的著作和思想非常清晰，在那些对时髦思想狂热的人群中独树一帜。

——英特尔主席 安德鲁·格鲁夫

## 惠普之道

我首先谈一下公司为什么（强调）存在。也就是说，我们为什么要办公司呢？我想许多人错误地认为，办公司就是为了赚钱。虽然赚钱是公司的重要成果之一，但是我们必须进行更深一步的研究，我们必然会得出如下结论，即一批人走到一起来，并以我们所说的公司的形式存在，以便能够集体地成就一番单靠个人力量不能成就的事业，即**为社会作出贡献**——这句话听起来一点也不新鲜，但却是至关重要的。留意一下

周围的企业界，你仍会发现一些人只对金钱感兴趣，

## 惠普之道

对其他事情漠不关心，但是对大多数人来说，潜藏在追逐利润背后的实际动力是一种要做一点事情的欲望，如生产一种产品或提供一种服务，总而言之是要做一点有价值的事情的欲望。因此，让我们在牢记这一点的基础上讨论一下惠普公司为何存在的原因所在。我们存在的真正目的是向公众提供某种独特的、有用的东西，从而为社会作出贡献。

——惠普公司创始人 戴维·普卡德

## 企业与企业的目的

企业：

任何一个通过经营商品和提供服务来体现自己职能的组织。

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

**组织并不是为了自己而存在。**它们只是一种工具：每一个组织都是用以执行某种社会功能的社会机构。对于组织而言，光是求生存并不够。这是它与生物体很大的不同。组织的目标，是对个人和社会做某种贡献。因此，对其功能的考

验，都来自外在。这也是它与生物体不一样的地方。

## 企业家的定义

### 获得结果的途径

#### 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。

管理者必须把社会的需要转变为企业的盈利机会。那也是创新的一种定义。

### 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。

企业家精神既不是科学也非一门艺术，它是一种实践。

企业家精神既不是“自然的”，也不是“创造性的”，而是培养出来的。

### 德鲁克谈变革

我们不能管理变革，我们只能领导变革。

在一个结构快速变迁的时期，唯一能存活的只有能够领导变革的人。

在 21 世纪，管理最大的挑战是使组织成为变革的领导者。

## 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？

(What should it be ?)

- \* 哪些机会我们可以去开创？
- \* 需要有计划的放弃一些事业

## 知识社会下的管理者

### “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；
- \* 我围绕着人与权力，价值观，结构和方式来研究这一学科尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当作一门真正的综合艺术。

彼得·德鲁克

1999年1月18日

## 德鲁克论中国发展的核心问题

- \* 技术和资本必须通过有能力的管理者才能发挥作用和功效。
- \* 中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。

### **德鲁克论中国发展的核心问题**

- \* 管理者不可能依赖进口。他们应该是中国自己培养的管理者，熟悉并了解自己的国家和人民，并深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。

### **德鲁克论中国发展的核心问题**

- \* 目前中国面临的最大需求和面临的最好的机遇，应该说是快速培养卓有成效的管理者。
- \* 卓有成效是可以学到的，也是必须学到的。