

# 重读德鲁克的**现实意义**

——德鲁克管理思想的精髓

陈春花 华南理工大学工商管理学院

2009.10.16

# 我们尝试过所有的新理论.....

- 40年代的人际关系训练被看作是组织成功的关键;
- 50年代的目标管理被视为解决管理问题的新方法;
- 60年代的分权化成为最佳方法;
- 70年代的企业战略风靡一时;
- 80年代的企业文化粉墨登场;
- 进入90年代后电子商务引入的各种方法更是层出不穷;
- 21世纪管理创新理论引领变化.....
- 无所谓是哪个时代，所有这些对于中国的企业来说似乎都是应接不暇的管理武器

# 今天的我们遇到了什么？

- 如此的付出，收效甚微？
- 企业到底能够取得什么样的绩效？
- 管理可以起到什么作用？
- 管理者是谁？

# 还有.....

- 民营企业的平均寿命2.9年；
- 2009年中国企业占世界500强总体收入的7%；
- 中国劳动力平均产出是美国的4.4%；
- 2005年中国电子百强利润总额29.3亿美元，相当于  
全球IT70强的24位，利润率为2.5%；
- 三星利润约60亿美元，利润率10%；
- 中国工人平均工资是美国工人的4%，和1975年的韩国类似（诺贝尔经济学奖得主 保罗·克鲁格曼）

# 看看我们的努力.....

努力之一：

中国经济以及中国企业得到了高速的增长。

问题是这样的增长是否有泡沫，是否可以稳定的持续；

努力之二：

持续标杆学习以达到最佳表现，事实也是如此。

问题在于持续标杆学习必须能够积累出企业自身的管理模式和管理文化，仅仅是学习标杆还是不够的；

**努力之三：**

我们拥有了成本优势—产品优势、销售优势—渠道和服务优势。

**问题是：**现在成本优势不再是最关键的因素，技术能否发挥优势，如何创新商业模式。

**努力之四：**

**我们在生产、销售与服务上获得了非常大的进步。**

**问题是：现在的企业必须拥有以下特征**

无形的知识资产

高品质的产品和服务

有素养的员工

驱动资本的能力

快速反应的内部流程机制

满意的顾客群

自我的超越

明确的道德规范

# 问题出在哪里？

对企业和管理的基本理解不够

德鲁克先生告诉我们，企业和管理的

精髓：

创造顾客  
卓有成效  
创新精神

# 一、企业的目的就是创造顾客

关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义：创造顾客。

——彼得·德鲁克

- 只能从顾客那里寻找我们事业的答案
  - 首要问题就是“我们的事业是什么？”
  - 顾客具有决定性的作用
  - 常胜公司的秘诀，就是不断的为顾客创造价值

- 结果只存在于外部

- 商业经营的目标是让顾客满意
- “在顾客心目中，价值是什么？”
- “贡献外部”

## 二、卓有成效的管理

管理者的工作必须卓有成效。

——彼得·德鲁克

- 管理者就是贡献价值

- “管理者本身的工作绩效依赖于许多人，而他必须对这些人的工作绩效负责。”
- “管理的主要工作是帮助同事(包括上司与下属)发挥长处并避免用到他们的短处。”

- “管理者的承诺”

- 承诺目标（解决为什么做的问题）

- 承诺措施（解决如何做的问题）

- 承诺合作（解决与谁做的问题）

- 管理必须要有效

- 绩效不存在，管理也就无从谈起。

- 人是资源不是成本

- 效率是做好事情，效果则是做对事情。务必要把对的事情做好，这就是管理必须有效。

### 三、创新精神

美国经济体系发生了深刻的变化，  
从“管理型”经济彻底转向了  
“企业家”经济。

——彼得·德鲁克

- 创新是企业持久生命力的来源

- 企业竞争能力实质上就是指企业配置和使用诸种生产要素的能力。
- 企业核心竞争能力的根本特征就是创造顾客的价值。具有如下特征：一是在顾客价值方面，对顾客所看重的价值--顾客的核心利益能做出关键性的贡献。二是在差异化优势方面，能在竞争中表现出自己的独特之处，其独特之处是顾客的认同，

- **创新就是实践的创新**

- 创新是企业家特有的工具。
- 企业家必须有目的地寻找创新的来源，寻找预示成功创新机会的变化和征兆。他们还应该了解成功创新的原理，并加以应用。
- 企业家精神就是创新实践的精神。

- **创新既是一种精神，同时也是一种行动**

- 创新是否成功不在于它是否新颖、巧妙或具有科学内涵，而在于它是否能够赢得市场。
- 企业家战略是创新市场的战略。
- 企业家的本质就是实践

德鲁克先生的才能中有一个最耀眼的亮点，那就是面对纷繁芜杂世界中的诸多现象，他能用极具穿透力的片言只语解释清楚，并且揭示出其中的真理。他就仿佛是一位禅宗诗人，能够用寥寥数语道破玄机。我们可以反复品味德鲁克先生的思想，每一次都会有更深的理解。

——吉姆·柯林斯

## 结束语

比使命更重要的是实践

