

总裁书香轩
2010年10月读书报告

《百年德鲁克》

作者：那国毅

整理：赵晓霞

- 导读主席：倪红
- 导读组员：陈瑞莲 李津梅 叶锦川 赵璐
- 特邀嘉宾分享：林春龙

代轩主 一杜希仙

介绍今天到会的新朋友：

- 莱佛士工商管理学院吕先生
- 严文波先生
- 林先生
- 周一健
- 赵丽君
- 郭小姐
- 林春龙先生

导读主席 一倪红

- 经营企业就是经营人生。
- 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)1909年出生在维也纳，对世人有卓越贡献及深远影响，被尊为“大师中的大师”。德鲁克以其建立于广泛实践基础之上的30余部著作，奠定了现代管理学开创者的地位，被誉为“现代管理学之父”；他还首次提出了“组织”的

概念和目标管理，率先对“知识经济”进行阐释。

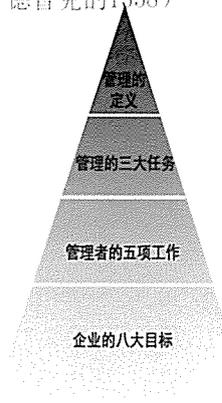
- 2002年，德鲁克荣获美国总统布什颁发的“总统自由勋章”。2005年11月11日，德鲁克在美国加州克莱蒙特家中逝世，享年95岁。
- 彼得·德鲁克一生出版发行36本书，被译成37种语言，畅销全球130多个国家。
- 只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。”——《哈佛商业评论》
- 我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉，市场营销之父菲利普·科特勒，领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫，微软董事长比尔·盖茨，通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。
- 海尔集团张瑞敏同样深受教益：“我也成了德鲁克迷，到处搜集他的著作。读他的书是一种享受，因为常常使人有茅塞顿开之感。尤其是面对变幻莫测的市场和全球化竞争的困惑时，总能从书中得到新的启示。”

导读之一 陈瑞莲

- 什么是德鲁克的1358：德鲁克管理思想的精髓。
 - 管理的定义（1）
 - 关于管理的三大任务（3）
 - 管理者的五项工作（5）
 - 企业的八大目标（8）

德鲁克管理思想精髓 (德鲁克的1358)

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 1. 实现组织的特定目的和使命； 2. 使工作富有成效，员工具有成就感； 3. 处理对社会的影响并承担社会责任。
管理者的五项工作 1. 设定目标 2. 组织 3. 激励与沟通 4. 评估绩效 5. 培养人才（包括自己）
企业的八大目标 1. 获利 2. 创新 3. 人力资源 4. 财力资源 5. 物力资源 6. 生产力 7. 社会责任 8. 转弱需求



- 德鲁克对管理的定义
 - 德鲁克说：“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。”

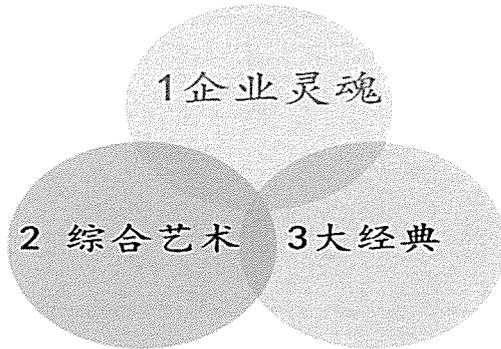
- 管理的三大任务：
 - 实现组织的特定目的和使命
 - 使工作富有使命感
 - 处理对社会的影响和承担社会责任
- 管理者的五项工作
 - 1) 制定目标
 - 2) 组织
 - 3) 激励与沟通
 - 4) 绩效评估
 - 5) 培养人（包括自己）
- 企业八大目标
 - 1) 营销
 - 2) 创新
 - 3) 人力资源
 - 4) 财务资源
 - 5) 实物资源
 - 6) 生产力
 - 7) 社会责任
 - 8) 利润需求
- 如何确定目标呢？
 - 1) 要确定领域
 - 2) 集中有限的资源
 - 3) 设立目标评估绩效
 - 4) 企业的目标应重视各方发展
 - 5) 企业目标与企业生存息息相关

导读之二 李津梅

- 德鲁克管理理念：“一个没有事业理论的企业是一个没有灵魂的企业，而没有灵魂的

企业是难以胜出的企业。”

1. 事业理论核心=企业灵魂
2. 综合艺术=目标管理
3. 企业三个经典问题

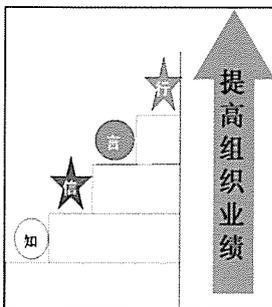


● 综合艺术管理

企业管理 { 企业存在的理由：
1. 设计组织方向
2. 发挥组织资源以达到最好回报

经理人 { 决策人的责任：
1. 人员远景
2. 投资回报
3. 承担责任

管理人的意义 { 使命、责任、实践
在知、在行、在成果、在成就

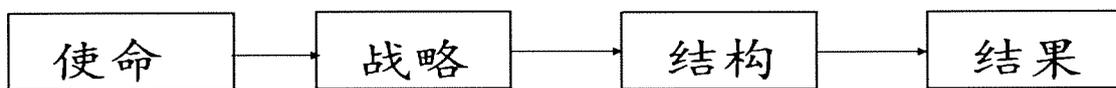


● 评估企业：8大职能平衡记分卡 Scorecard

1. 改革创新

2. 管理质量
3. 员工素质
4. 产品素质
5. 投资价值
6. 财务管理
7. 资产启用
8. 社会责任

● 评估结果的 4 步途径



● 企业期待什么？

- 利润=可以证明理论有效的结果
- 使命=可以合理的承担责任
- 目的=可以继续存在的条件

● 称职的企业职能

1. 创造顾客
2. 营销利润
3. 创新能力

● 称职的 CEO 职能：

- 将组织与外界联系的人
- 配置资源与人才
- 成果—仅在外部
- 成本—任何内部

● 德鲁克的三个经典问题

- 我们的共同目标是什么？顾客的目标是什么？
- 我们要看到什么？市场上顾客看到什么？
- 什么是我们的价值？我们给顾客什么价值？

● 市场定位：客户的最终认知价值是什么？年龄、象征、满意度、定位

1. 理性
2. 感性

3. 竞争力

● 第四个问题：我们存在的明确目的是什么？

企业的素质层次从生存、生活、生命

1. 组织要带给顾客什么？
2. 组织要带给员工什么？
3. 组织要带给社会什么？
4. 我们存在的明确目的是什么？

● ADONIS 期待什么？

- 企业与企业存在的目的
- 企业是提供美容产品
- 市场目的：延长美丽，为客户提供
- 自信与光彩的人生

● 永续经营的假设

- 组织种种假设
 1. 假设—所处的环境
 2. 假设—特殊的使命
 3. 假设—核心竞争力
 4. 假设—特殊的战略
 5. 假设—具体反思的能力

● 我们企业的 DNA 是什么？ 差异点在哪里

1. 管理的综合艺术
 - 整体有机的目标管理
 - 共生共存的团队具共同学习、不言而喻的默契
2. 核心竞争力
 - 有机的变革战略
 - 思考应变的能力

● 永续经营的核心价值观

变革的年代

- 抗拒—不会生存
- 忽视—苟且生存

- 适应—仅能生存
- 影响—永生存
- 永续经营企业建立—事业理论

各类系统变化的假设

- 情境模拟企划
- 团队的反思能力
- 与时俱进的学习型组织

导读之三— 叶锦川

- 1954年11月6日是管理学中一个划时代的日子。《管理的实践》一书的出版，标志着管理学作为一门学科。
- 下一个社会：2030
 - 很多东西是史无前例，大部份已经来临，或迅速形成。
 - 铁路的发明... 掌控了距离；电子商务... 消灭了距离
- 下一个社会将是知识社会：知识工作者将为主要劳动力，是一个充满激烈竞争的社会。它具有三大主要特质：
 - 没有疆界：因为知识的传播甚至比资金流通还容易
 - 向上流动：受过正规教育的人，都有力争上游的机会
 - 成功和失败的机率均等，任何人都可以获得“生产工具”，即取得工作所需的知识，但不是每个人都能成功。
- 下一个社会
 - 能够生存的公司必须拥有领导改变的能力
 - 创造性破坏<创新的能力>
 - 有效利用资源、提高生产力, 创造价值
- 下一个社会中, 要成功地进行管理，管理者应当铭记德鲁克的忠告：
社会变化对于组织和管理者的成败而言，可能比经济事件还要重要，这就是下一个社会的管理。

导读之四— 赵曙

- 德鲁克对中国管理者的致辞：

- 急需大批卓有成效的管理者。
- 中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。
- 中国自己培养的管理者，只有中国人才能建设中国。
- 目前中国面临的巨大需求是快速培养卓有成效的管理者。
- 德鲁克的管理思想在中国企业
 - 我们在 1988 年在行业中以劣势小厂的地位战胜许多优势大厂，摘取了中国冰箱史上的第一枚金牌，这枚金牌要归功于日清工作法，更有归功于德鲁克先生。- 张瑞敏 海尔集团
- 例行事务管理：日清工作法
 - 每项工作落实到每人，每天
 - 事事有人管，人人都管事
 - 日清结果与奖罚激励挂钩
- 特别推荐的书：
 - 《卓有成效的管理者》（The Effective Executive）
 - 《管理的实践》（The Practice of Management）
 - 《21 世纪的管理挑战》（Management Challenges for the 21 Century）
 - 《德鲁克的最后忠告》（The Definitive Drucker）-每个人都是自己的 CEO
- 启发最大的三个理念：
 1. 是创造顾客，为顾客创造价值；
 - 抓质量
 - “零库存下的即需即供”，存货周转周期下降到 5 天
 - 20 年前砸冰箱，20 年后砸仓库。砸不合格的冰箱是质量创新，砸仓库则是商业模式创新。
 2. 给员工提供创新的机遇和平台；
 - 倒三角组织结构
 - 各级员工都有权直接根据市场需求做决策
 - 创新-洗红薯的洗衣机，夏天只洗一两件衣服的小洗衣机，大酥油茶的工具

“组织的任务就是让平凡的人做出不平凡的事” - 德鲁克
 3. 挑战自我
 - 必须挑战自己固有的思维，打破自己过去的成功，不要自以为是，要自以为非。

- 做企业的三个境界：德鲁克曾以“三个石匠的比喻”来说明做企业的三个境界。

- 第一个石匠说“我终于找到了一个好饭碗”；
- 第二个石匠说“我做的是一流的石匠活”；
- 第三个石匠说“我在建一座大教堂”。

正如德鲁克说的，第三个石匠才代表做企业最高境界。

- 石匠寓言与中国企业发展境界

中国目前的“成功企业”中，有相当一部分仍属于第一种境界，有少数企业进入到第二种，具备第三种境界的企业凤毛麟角，几近于无。而中国要想获得强大的国家竞争力，就必须拥有一批不仅进入财富 500 强，而且真正堪称“伟大公司”的企业。

- 小结：

- 中国企业面临的共同任务：构建管理语言，统一管理思想，达成组织目标，实现个人价值。
- 德鲁克思想给中国企业和世界企业提供了对话和沟通的平台。
- 管理的终极之善是：改变他人的生活。

特邀嘉宾分享：- 林春龙

- 轩友讲的很精彩，本书是作者研究德鲁克 11 年之后消化之后总结的成果。其中事业理论是核心。谁是我们的顾客，企业要明了列出的企业远景、使命、价值观。管理的核心是责任。责任的内涵是创造高绩效，DO WELL, 做好事，DO GOOD 做善事。我自己的公司在实行这些管理思想。德鲁克的理论里也有东方人的智慧，他倡导行善。这样公司会有一个好的团队，员工有高校工作效率。最后，理论要落于行动。

分享：- 陈金生

- 一：做企业一定要有特色，要有优势。企业到了一个阶段，要有创新革新，才能生存下去。二：企业必须为客户着想，才能做大。三：企业一定要做专，走专业化道路。

分享：- 培深

- 为什么企业会不断面对问题，外部和内部的问题。企业要不断思考成长模式，时候已经过时。要善于迎接变革。任何企业成功都归于企业员工和老板是否心齐。怎么留住人才，使手下成功，就是企业成功。管理没有大学问，差别在于谁做的彻底，

谁做的表面化。老板喜欢表现自己，不能放低身段。员工就没有表现的机会。重点是引导员工怎么做，员工做的好是最重要的。

分享：- 宝兴

- 做生意重点不是赚多少钱，重点是你快乐吗？

分享：- HELEN

- 我的收获是知与行的问题，知道了要能用在工作上才是真正的明白了。公司一定要有明确的目标和愿景，要有社会责任感。我们都是平凡的人，员工也是平凡的人，德鲁克的观点就是让平凡的人发挥出不平凡的作用。CEO的使命是引导公司的导向，要不断创新才有生命力。快乐工作，学习学习再学习。

分享：- 津梅

- 要改善而不是改变。对Z时代的人，什么才是真正激发他的因素？要有共同愿景，要让团队了解。

分享：- 培杰

- 企业的使命和愿景很重要。让我们思考一下I R未来对新加坡的影响怎么样？

分享：- 振才

- 管理是管事理人。理人：我的体会就是和员工 Say Hello。管事：要给员工一个清楚的工作流程和工作范围。我了解每个人的工作，每个人都有自己的工作表，我清楚知道每个人在每个时间段在做什么工作。我的工作就是管理员工的工作流程。

结束语—导读主席：倪红

本书写的是德鲁克的一生，我们要深思书中提到的问题。下一个时代来临时，每个企业应该做些什么？引用德鲁克的话：管理的真谛：管理不在于知，而在于行。其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。——彼得·德鲁克