

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。

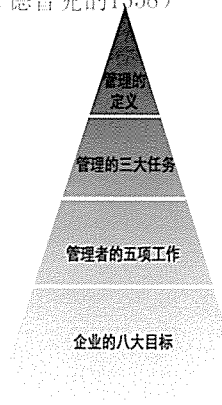
- 2002年，德鲁克荣获美国总统布什颁发的“总统自由勋章”。2005年11月11日，德鲁克在美国加州克莱蒙特家中逝世，享年95岁。
- 彼得·德鲁克一生出版发行36本书，被译成37种语言，畅销全球130多个国家。
- 只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。”——《哈佛商业评论》
- 我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉，市场营销之父菲利普·科特勒，领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫，微软董事长比尔·盖茨，通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。
- 海尔集团张瑞敏同样深受教益：“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)

<b>管理的定义</b> 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。
<b>管理的三大任务</b> 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。
<b>管理者的五项工作</b> 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）
<b>企业的八大目标</b> 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。”

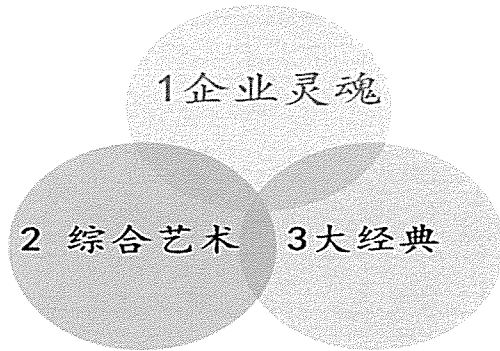
- 管理的三大任务：
  - 实现组织的特定目的和使命
  - 使工作富有使命感
  - 处理对社会的影响和承担社会责任
- 管理者的五项工作
  - 1) 制定目标
  - 2) 组织
  - 3) 激励与沟通
  - 4) 绩效评估
  - 5) 培养人（包括自己）
- 企业八大目标
  - 1) 营销
  - 2) 创新
  - 3) 人力资源
  - 4) 财务资源
  - 5) 实物资源
  - 6) 生产力
  - 7) 社会责任
  - 8) 利润需求
- 如何确定目标呢？
  - 1) 要确定领域
  - 2) 集中有限的资源
  - 3) 设立目标评估绩效
  - 4) 企业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

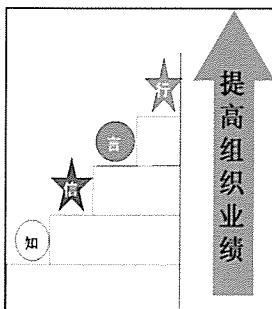


● 综合艺术管理

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

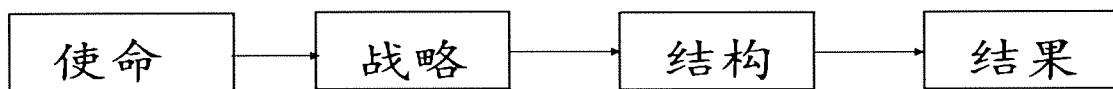


● 评估企业：8大职能平衡记分卡 Scorecard

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。
- 目前中国面临的最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，大酥油茶的机器  
“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