# **管理大师德鲁克**

一：管理者必须要卓有成效。

1，卓有成效是管理者能够做到而且必须做到的事。

2，并不是只有高管才是管理者，所有知识工作者，都应该像管理者一样工作和思考。

3，对组织负有责任，能影响组织经营成果的人，就是管理者。

4，不要认为卓有成效高不可攀，卓有成效是可以学会的。

5，每个人都以卓有成效作为最高工作标准，一群平凡的人，就能做出不平凡的事。

6，如何才能卓有成效：时间管理，聚焦贡献，发挥长处，要事优先，有效决策，

二：企业不可缺少的是效能，而非效率。

1，有所成就的人，都从最重要的事情做起。而且，一次只做一件事情。

2，效率是“以正确的方式做事”，而效能则是“做正确的事”。对企业而言，不可缺少的是效能，而非效率。

3，经理人五大核心工作：设立目标；任务分派；激励沟通；绩效评估；培育人才。

4，领导者应该是引导属下做正确的事，因为领导才华是以领导者做事的成果来判定的。

5，不能把失败归咎于部下的无能或偶然状况。其实，失败是系统存在缺陷的征兆。

三：管理者最重要的能力就是用人能力

1，对人的多样化要有绝对的包容性，不能让企业成为改造员工个性的工厂。

2，你要雇佣一个人的手，就得雇佣他整个人。

3，有效的管理者在用人时，会先考虑某人能做些什么，而不是考虑职位的要求是什么。

4，有效的领导者对人的任命和提拔都是以能力为基础的，用人不是为了克服人的弱点，而是为了发挥人的长处。

5，衰退的最初征兆，就是无法吸引那些既有能力又有热情的人才。

6，企业应该对人的判断力支付报酬，而不是对无过错支付报酬。

四：以最快速度适应“变化”

1，今天最成功的商品，明天可能最快过时。

2，即使最强大的企业，如果不面向未来采取行动的话，也会陷入困境。

3，变不是最重要的，变化的趋势或趋势的变化是最重要的，趋势的变化能让人发现看得见的未来。

4，在一日千里的结构性调整中，唯一能幸免于难的只有变革的引领者，我们无法左右变革，只有走在它前面。

5，变化不是威胁，而应该把它看作机会。

6，目标实现的时候不是应该庆祝的时候，而是应该重新定义目标的时候。

五：“学习能力”就是“核心竞争力”

1，历史书不会记载那些在学校时成绩优秀但走入社会却一事无成的人。

2，一个人的学习能力，才是他的核心竞争力。

3，如果只局限在公司里了解情况，那么经营者很容易陷入一种盲目的安心状态。

4，知识不在书中，书中只有信息。

5，知识更新非常快，知识型员工除非能够在工作中不断学习，否则很快就会遭到淘汰。

6，未来的文盲将是那些没有知识和不会更新知识的人。成年人被淘汰的最主要原因是学习能力下降。

六：有效的CE0应该抓大放小。

1，一个有效的CEO（或高层管理者）从不进行微观管理。

2，有效的管理者应该着眼于全局，而不是让自己成为一个“全能”的领导。

3，“授权”这个词通常被人误解了，甚至是被人曲解了，这个词的意义应该是把可由别人做的事情交付给别人，这样才能做真正应由自己做的事。——这才是有效性的一大改进。

4，想对知识型员工进行最简单有效管理，只需要记住一句话：让经理人狂热工作的唯一方法是给他们更多的自由和责任。

5，若不适当授权，一方面阻碍了下属的积极性；另一方面也容易失去员工的信任。

6，在为管理人员有权做出的决策设定限度时，有一条简单的规则：凡未以文字明确规定划归较高层次管理部门的所有职权，都归较低层次的管理部门所有。

七：管理不是“管理人”，而是“领导人”

1，如果失去了对人的尊重，开发潜能很可能被理解成仅仅为了组织的绩效而把人视为使用的工具。只有恢复对人的尊重，才可能真正把人的才能释放出来。

2，他们不是雇员，他们是人。

3，所谓“愚蠢的创意”，是不对创意加以倾听和改造。

4，必须学习如何在无权下达命令的状况中管理事情，既不受制于人，也不控制他人。

5，组织的功能就是要让平凡的人在一起做出不平凡的事情来。所以，管理不是＂管理人＂，而是＂领导人＂。

6，人是企业最重要的资产。管理者必须尊重每一个员工。尊重并不单单是一种礼貌的要求，更重要的是基于这样一个理念：员工才是企业真正的主人。

八：创新决定企业生存亡。

1，企业只有两种事情要做：一个是营销，一个是创新。

2，创新是否成功不在于是否新颖、巧妙或具有科学内涵，而在于是否能够赢得市场。

3，要始终有这样一种意识：人们还没有想到的需求是什么？

4，创新要从点滴小事做起。

5，创造性的模仿，也是创新的战略之一。

6，千万不要忘记，创新就是为顾客创造新的价值。

九：没有反对意见，就不做决策。

1，有效决策要避免两个误区：“过分相信经验”和“过分相信自我”。

2，惟有反面意见，才能保护决策者不致于沦为组织的俘虏；反面意见本身，正是决策需要的“另一方案”；反面意见可以激发想象力。没有反对意见，就不做决策。

3，有效决策的五个条件：问题性质、边界条件、正确方案、执行措施和重视反馈。

4，如果利益远大于成本及风险，就该行动；行动或不行动，切忌只做一半或折中。

5，不是寻求意见一致，而是必须找出不一致的意见。

6，不弄清什么是正确的，就无法区分正确的妥协和错误的妥协。

十：企业是“创造客户”而不是“创造利润”。

1，企业之所以会存在，就是为了要向顾客提供满意的商品和服务，而不是为了给员工和管理者提供工作机会，甚至也不是为了给股东赚取利益和发放股息。

2，企业的宗旨必须是存在于企业自身之外的。企业的宗旨必须存在于社会之中。企业的宗旨只有一种适当的定义：创造顾客。

3，老板要问自己三个问题：我们的业务是什么？我们的业务将来会是什么？我们的业务应该是什么？

4，企业是“创造客户”而不是“创造利润”。

5，一味追求利润率，无异于把市场拱手让与竞争对手。

6，认为自己已经到达终点的想法是愚蠢的。

　 1、企业即人——日本经营之神松下幸之助

　　2、企业最大的资产是人——日本经营之神松下幸之助

　　3、用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处　——著名管理学家彼得·杜拉克

　　4、卓有成效的管理者善于用人之长——著名管理学家彼得·德鲁克

　　5、造人先于造物——日本经营之神松下幸之助

　　6、员工培训是企业风险最小，收益最大的战略性投资——著名的企业管理学教授沃伦·贝尼斯

　　7、千方百计请一个高招的专家医生，还不如请一个随叫随到且价格便宜的江湖郎中——管理学者詹姆斯·柯林斯

　　8、一个公司要发展迅速得力于聘用好的人才，尤其是需要聪明的人才——世界首富比尔·盖茨

　　9、把我们顶尖的20个人才挖走，那么我告诉你，微软会变成一家无足轻重的公司——世界首富比尔·盖茨

　　10、将合适的人请上车，不合适的人请下车——管理学者詹姆斯·柯林斯

　　11、人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的大赢家——联想集团总裁柳传志

[编辑]

对产品质量来说，不是100分就是0分

　　质量是产品的灵魂、企业的生命。美国著名质量管理学家约瑟夫·朱兰博士指出："20世纪是生产率的世纪，21世纪是质量的世纪，质量是和平占领市场最有效的武器。"

　　12、质量是维护顾客忠诚的最好保证——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇

　　13、20世纪是生产率的世纪，21世纪是质量的世纪——美国著名质量管理学家约瑟夫·朱兰博士

　　14、对产品质量来说，不是100分就是0分——日本经营之神松下幸之助

　　15、全世界没一个质量差、光靠价格便宜的产品能够长久地存活下来——华硕总经理徐世明

　　16、质量等于利润——管理思想家汤姆·彼得斯

　　17、将良品率预定为85%，那么便表示容许15%的错误存在——质量管理大师菲利普·克劳斯比

　　18、产品质量是生产出来的，不是检验出来的——美国质量管理大师威廉·戴明博士

[编辑]

企业的成功靠团队，而不是靠个人

　　《逆领导思考》一书的作者罗伯特·凯利说："说到追随与领导，大多数组织的成功，管理者的贡献平均不超过两成，任何组织和企业的成功，都是靠团队而不是靠个人。"

　　19、企业的成功靠团队，而不是靠个人——管理大师罗伯特·凯利

　　20、合作是一切团队繁荣的根本——美国自由党领袖大卫·史提尔

　　21、最好的CEO是构建他们的团队来达成梦想，即便是迈克尔·乔丹也需要队友来一起打比赛——通用电话电子公司董事长查尔斯·李

　　22、大成功靠团队，小成功靠个人——世界首富比尔·盖茨

[编辑]

创新是做大公司惟一之路

　　企业在市场竞争中输赢的关键在于其核心竞争力的强弱，而实现核心竞争力更新的惟一途径就是创新。

　　一项权威的调查显示：与缺乏创新的企业相比，成功创新的企业能获得20％甚至更高的成长率；如果企业80％的收入来自新产品开发并坚持下去，五年內市值就能增加一倍；全球83％的高级经理人深信，自己企业今后的发展将更依赖创新。

　　23、不创新，就灭亡——福特公司创始人亨利·福特

　　24、可持续竞争的惟一优势来自于超过竞争对手的创新能力——著名管理顾问詹姆斯·莫尔斯

　　25、创新是做大公司的惟一之路——管理大师杰弗里

　　26、顾客是重要的创新来源——管理学家汤姆·彼得斯

　　27、创新是惟一的出路，淘汰自己，否则竞争将淘汰我们——英特尔公司总裁安迪·格罗夫

　　28、创造性模仿不是人云亦云，而是超越和再创造——哈佛大学教授西奥多·莱维特

　　29、创新就是创造一种资源——管理大师彼得·杜拉克

[编辑]

管理就是沟通、沟通再沟通

　　松下幸之助关于管理有句名言："企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。"管理离不开沟通，沟通已渗透于管理的各个方面。正如人体内的血液循环一样，如果没有沟通的话，企业就会趋于死亡。

　　30、管理就是沟通、沟通再沟通——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇

　　31、沟通是管理的浓缩——沃尔玛公司总裁山姆·沃尔顿

　　32、管理者的最基本能力：有效沟通——英国管理学家L·威尔德

　　33、不善于倾听不同的声音，是管理者最大的疏忽——美国女企业家玛丽·凯

　　34、企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通——日本经营之神松下幸之助

[编辑]

管理就是决策

　　美国著名管理学家赫伯特·西蒙指出："决策是管理的心脏，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。"

　　35、管理就是决策——美国著名管理学家赫伯特·西蒙

　　36、 世界上每100家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者的决策不慎造成的——世界著名的咨询公司——美国兰德公司

　　37、正确的决策来自众人的智慧——美国社会学家T·戴伊

　　38、一个成功的决策，等于90%的信息加上10%的直觉——美国企业家S·M·沃尔森

　　39、犹豫不决固然可以免去一些做错事的可能，但也失去了成功的机会——美籍华裔企业家王安博士

　　40、在没出现不同意见之前，不做出任何决策——美国通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆

　　41、不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里——美国经济学家托宾

　　42、一次良好的撤退，应和一次伟大的胜利一样受到奖赏——瑞士军事理论家菲米尼

　　43、抓住时机并快速决策是现代企业成功的关键——美国斯坦福大学教授艾森哈特

　　44、决不能在没有选择的情况下，作出重大决策——美国克莱斯勒汽车公司总裁李·艾柯卡

　　45、如果有一个项目，首先要考虑有没有人来做。如果没有人做，就要放弃，这是一个必要条件。——联想集团总裁柳传志

[编辑]

爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业

　　法国企业界有一句名言："爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。"这一管理学的新观念，已经越来越深入人心，而且被越来越多的企业管理者所接受。实践使他们懂得，没有什么比关心员工、热爱员工更能调动他们的积极性、提高工作效率了。

　　46、爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业——法国企业界名言

　　47、管理是一种严肃的爱——美国国际农机商用公司董事长西洛斯·梅考克

　　48、以爱为凝聚力的公司比靠畏惧维系的公司要稳固得多——美国西南航空公司总裁赫伯·凯莱赫

　　49、感情投资是在所有投资中，花费最少，回报率最高的投资——日本麦当劳董事长藤田田

　　50、除了心存感激还不够，还必须双手合十，以拜佛般的虔诚之心来领导员工——日本经营之神松下幸之助

　　51、自始至终把人放在第一位，尊重员工是成功的关键——IBM创始人托马斯·沃森

　　52、是员工养活了公司——亚州首富李嘉诚

[编辑]

授权就像放风筝

　　授权的成功与否，从大的方面来讲，决定着企业的兴衰成败；从小的方面来讲，影响工作的顺利开展。因此，授权必不可少，授权势在必行。知名国际战略管理顾问林正大说："通俗地说，授权就像放风筝，部属能力弱线就要收一收，部属能力强线就要放一放。"

　　53、管得少，就是管得好——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇

　　54、能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的——管理专家旦恩·皮阿特

　　55、成功的企业领导不仅是授权高手，更是控权的高手——管理专家彼特·史坦普

　　56、信任固然好，监控更重要——前苏联国家领导人列宁

　　57、授权就像放风筝，部属能力弱线就要收一收，部属能力强了就要放一放——国际战略管理顾问林正大

　　58、授权并信任才是有效的授权之道——管理专家柯维

　　59、用他、就要信任他；不信任他，就不要用他——经营之神松下幸之助

　　60、管理层次越少越好——克莱斯勒汽车公司董事长本·比德维尔

　　61、管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规范化——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇

[编辑]

在企业内部，只有成本

　　企业管理的一个根本任务，就是不断降低成本。美国管理大师彼得·杜拉克在《新现实》中对成本有一句非常精辟的话，他说："在企业内部，只有成本。"加强成本控制与管理，树立全方位的成本意识，提高企业竞争力是企业最紧迫、最核心的问题之一。

　　62、在企业内部，只有成本——美国管理大师彼得·杜拉克

　　63、多挣钱的方法只有两个：不是多卖，就是降低管理费——克莱斯勒汽车公司总裁李·艾柯卡

　　64、省钱就是挣钱——美国石油大王约翰·洛克菲勒

　　65、经营管理，成本分析，要追根究底，分析到最后一点。——台塑集团董事长王永庆

　　66、为顾客节省每一分钱——沃尔玛创始人山姆·沃尔顿

[编辑]

竞争对手就像磨刀石一样

　　面对同样的竞争，为什么有的企业成为过眼烟云，而有的企业却能生存下来，甚至上升为实力雄厚的大企业呢？关键就在于生存下来的企业和它的员工都具有很强的竞争意识和较强的竞争力。

　　67、竞争对手就像磨刀石一样，它把我们磨得非常的锋利，然后我们就手起刀落，把竞争对手给砍掉了——3721网站总裁周鸿祎

　　68、第一，不许说竞争对手的坏话；第二，不许说竞争对手的坏话；第三，还是不许说竞争对手的坏话——阿里巴巴网站总裁马云

　　69、如果通用公司不能在某一个领域坐到第一或者第二把交椅，通用公司就会把它在这个领域的生意买掉或退出这个领域——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇

　　70、把你的竞争对手视为对手而非敌人，将会更有益——哈佛商学院教授罗莎贝斯·莫斯·坎特

　　71、多想一下竞争对手——世界首富比尔·盖茨

　　72、惟一持久的竞争优势，就是比你的竞争对手学习得更快的能力。——壳牌石油公司德格

　　73、我今天就要打败你，我不睡觉也要打败你，这是我们的文化——甲骨文中国公司总经理胡伯林

　　74、如果你不能战胜对手，就加入到他们中间——美国企业界名言

　　75、速度就是一切，它是竞争不可或缺的因素——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇

　　76、新经济时代，不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼——美国思科公司总裁钱伯斯

[编辑]

细节决定管理成败

　　"细节的不等式意味着1%的错误会导致100%的错误。"对于细节来说，很多时候，100减去1不是等于99，而是等于0。由此可以得出这样一个结论：1%的错误会导致100%的失败。

　　77、魔鬼存在于细节之中——国际建筑大师密斯·凡·德罗

　　78、不放过任何细节——日本经营之神松下幸之助

　　79、差错发生在细节，成功取决于系统——全球最大的连锁饭店马瑞特总裁比尔·马瑞特

　　80、把一件简单的事做好就不简单，把每一件平凡的事做好就不平凡——海尔公司总裁张瑞敏

　　81、企业未来的竞争，就是细节的竞争——"商业教皇"布鲁诺·蒂茨

　　82、细节的不等式意味着1%的错误会导致100%的错误——《细节决定成败》作者汪中求

　　83、管理就是做好无数小的细节工作——国际战略管理顾问林正大

[编辑]

企业的成功，20%在策略，80%在执行

　　企业的核心竞争力，就在于执行力。没有执行力，一切都是空谈。

　　执行力决定企业的成败，任何企业的失败都是执行的失败，任何企业的成功都必然是执行的成功。

　　84、制定正确的战略固然重要，但更重要的是战略的执行——联想集团总裁兼CEO杨元庆

　　85、战略越精炼，就越容易被彻底地执行——花旗银行董事长约翰·里德

　　86、三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更好。——日本软银公司董事长孙正义

　　87、让流程说话，流程是将说转化为做的惟一出路——战略专家姜汝祥

　　88、企业的执行力靠的就是纪律——中国台湾华建公司总裁卢正昕

[编辑]

现代企业离不开危机管理

　　斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔说过一句至理名言："21世纪，没有危机感是最大的危机。"没有危机感，其实就有了危机；有了危机感，才能有效地避免危机。

　　89、一个伟大的企业，对待成就永远都要战战兢兢，如覆薄冰——海尔集团总裁张瑞敏

　　90、危机不仅带来麻烦，也蕴藏着无限商机——美国大陆航空公司总裁格雷格·布伦尼曼

　　91、微软离破产永远只有18个月——世界首富比尔·盖茨

　　92、预防是解决危机的最好方法——英国危机管理专家迈克尔·里杰斯特

　　93、21世纪，没有危机感是最大的危机——哈佛商学院教授理查德·帕斯卡尔

[编辑]

奖励什么，就会得到什么

　　管理者必须在工作与奖励之间建立恰当的联系。想要什么就应该奖励什么，奖励什么，你就会得到什么，有效的奖励可以引导员工努力工作。

　　94、奖励什么，就会得到什么——管理专家米契尔·拉伯福

　　95、我们宣布讲究实绩、注重实效，却往往奖励了那些专会做表面文章、投机取巧的人。——管理专家米契尔·拉伯福

　　96、不能搞平均主义，平均主义惩罚表现好的，鼓励表现差的，得来的只是一支坏的职工队伍——管理学者史蒂格

　　97、 不只奖励成功，而且奖励失败——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇

　　98、无法评估，就无法管理——管理学家琼·玛格丽塔

　　99、你不能衡量它，就不能管理它——管理大师彼得·杜拉克

　　100、如果强调什么，你就检查什么；你不检查，就等于不重视——IBM公司总裁郭士纳