

德鲁克经典管理案例解析

作者：彼得·德鲁克

德鲁克管理经典

德鲁克经典管理案例解析

Management Cases (Revised Edition)

[美] 彼得·德鲁克(Peter F.Drucker) 著

[美] 约瑟夫·A.马恰列洛(Joseph A.Maciarillo) 修订

高增安 马永红 等译

ISBN: 978-7-111-28359-1

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

目录

[图书梗概](#)

[关于作者](#)

[权威推荐](#)

[译者序](#)

[推荐序](#)

[前言](#)

[第一篇 管理的新现实](#)

[案例1 柳韩—金佰利公司的新范式：尊重人的尊严](#)

[四人一组/两班倒制度](#)

[终生学习——范式转换](#)

[问题](#)

[第二篇 企业的绩效](#)

[案例2 我们的业务是什么](#)

[问题](#)

[案例3 什么是成长型公司](#)

[问题](#)

[案例4 一家成功的小型跨国公司](#)

[问题](#)

[案例5 医疗保健成为一个行业](#)

[问题](#)

[第三篇 服务机构的绩效](#)

[案例6 大学艺术博物馆：确定宗旨和使命](#)

[问题](#)

[案例7 美国农村发展研究所能解决印度失地贫民的问题吗](#)

[农村发展研究所](#)

[当前的决策：美国农村发展研究所是否应当进军印度](#)

[历史背景：RDI先前的关键决策](#)

[非营利性组织在国际环境中的运作](#)

[问题](#)

[案例8 蒙特希里尔大学的未来](#)

[问题](#)

[案例9 水博物馆](#)

[案例10 水资源利用委员会应该建造博物馆吗](#)

[问题](#)

[案例11 满足社会服务部门日益增长的需求](#)

[作业](#)

[案例12 阿丽莎州立学院的困境：能力与需求](#)

[问题](#)

[案例13 医院的“产出”是什么](#)

[问题](#)

[案例14 医院的成本控制](#)

[问题](#)

[第四篇 高效率的工作与有成就的员工](#)

[案例15 工作简化与市场营销高级主管](#)

[在小提琴数量较少的情况下，如何提高效率](#)

[问题](#)

[案例16 陆军后勤部](#)

[问题](#)

[案例17 如何分析和安排知识性工作](#)

[问题](#)

[案例18 能不能学会管理下属](#)

[问题](#)

[案例19 怎样为“没前途”的工作岗位配备员工](#)

[问题](#)

[案例20 医院里的新培训主管](#)

[问题](#)

[案例21 你是“我们”中的一员还是“他们”中的一员](#)

[问题](#)

[案例22 中西部金属公司和工会](#)

[问题](#)

[案例23 卡雅克空军基地的安全问题](#)

[问题](#)

[第五篇 社会影响与社会责任](#)

[案例24 从企业形象到品牌形象：柳韩—金佰利公司](#)

[从企业形象到品牌形象](#)

[问题](#)

[案例25 印第安纳州布莱尔镇的皮尔利斯淀粉公司](#)

[问题](#)

[第六篇 管理者的工作与职责](#)

[案例26 阿尔弗雷德·斯隆的管理风格](#)

[问题](#)

[案例27 林肯电气公司服务型员工和知识型员工的绩效开发系统](#)

[绩效评定标准](#)

[问题](#)

[案例28 德州仪器公司的内外部目标协调](#)

[问题](#)

[案例29 你能搞定你的老板吗](#)

[问题](#)

[案例30 罗斯·安博内斯与边境国民银行](#)

[问题](#)

[案例31 一次失败的提拔](#)

[问题](#)

[第七篇 管理技能](#)

[案例32 林登·约翰逊的决策](#)

[问题](#)

[案例33 新来的出口部经理](#)

[问题](#)

[案例34 精神失常的初中校长](#)

[问题](#)

[案例35 商业决策的结构](#)

[问题](#)

[案例36 企业的控制面板](#)

[问题](#)

[第八篇 创新与创业](#)

[案例37 研发战略与商业目标](#)

[问题](#)

[案例38 谁是实验室里最聪明的仓鼠](#)

[问题](#)

[案例39 英特尔的安迪·格鲁夫：从创业者到首席执行官](#)

[问题1](#)

[问题2](#)

[问题3](#)

[问题](#)

[案例40 乔达克-格雷特巴奇体内植入起搏器](#)

[问题](#)

[第九篇 管理组织](#)

[案例41 无敌人寿保险公司](#)

[问题](#)

[案例42 一次失败的收购](#)

[问题](#)

[案例43 商业银行的组织结构](#)

[问题](#)

[案例44 环球电气公司](#)

[问题](#)

[案例45 制药行业的研究协调](#)

[问题](#)

[案例46 暴虐专横的后果](#)

[问题](#)

[案例47 公司规模大有什么好处](#)

[问题](#)

[第十篇 对个人的新要求](#)

[案例48 首席执行官的职能](#)

[问题](#)

[案例49 德鲁克的学校改革思想](#)

[我们对德鲁克优秀思想的认识](#)

[德鲁克的第一个思想——资源](#)

[德鲁克的第二个思想——变革是创新的第二源泉](#)

[德鲁克的第三个思想——意外的成功](#)

[德鲁克的第四个思想——新知识是创新的源泉](#)

[德鲁克的第五个思想——创新源泉大融合](#)

[五个问题小结](#)

[作业和问题](#)

[案例50 你希望人们因为什么而记住你](#)

[问题](#)

[精品推荐](#)

图书梗概

不得不面对的情境

不得不解决的问题

不得不决定的事情

本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事，既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。

关于作者

□

彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的贡献深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

权威推荐

此情此境下，我该怎么办？

反映管理者面对的永恒不变的挑战

组织和公共服务组织中相当常见的。它们全是特定的，也是管理者不得不面对的以及不得不决定的事情。它们也是今天的管理者和学生明天很有可能要面临的情境、问题和决策。所以，无论是学生还是老师，都应该对此进行研究，并随时问自己："此情此境下，我该怎么办？

——彼得·德鲁克

客观的事实是，没有人能够取代彼得·德鲁克，他是独一无二的。他是天才，绝无仅有，举世无双；他是大师，是上帝的造化；我们在努力效仿他。对我们来说，他的美，正如著名物理学家牛顿曾经所言，“我们这些侏儒很幸运的是能够站在巨人的肩膀上，因而比巨人看得更远”。

——沃伦·本尼斯

美国当代杰出的组织理论、领导理论大师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

——赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

译者序

彼得·德鲁克教授是世界级管理大师，他的学术思想在国际管理学界占有举足轻重的地位，对学界和业界具有非凡的影响力。他凭借自己对管理学的独到见解，高度提炼并撰写、修订了50个企业组织和非营利性组织的管理案例，从管理的新现实、企业与服务机构的绩效考评、高效率的工作与有成就的员工、社会影响与社会责任、管理者的工作与职责、管理技能、创新与创业、管理组织、对个人的新要求等角度，为我们再现了管理者在实际工作中面临的典型情景、需要解决的典型问题和需要做出的典型决策，以帮助读者更好地洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

管理案例的最大特点是典型性，本书正是这一特点的集中体现。所谓典型性，是指案例具有一般性意义，能够脱离具体的时间、地点、人物而存在，可以推广到其他类似的情形，具有举一反三的作用。读者在阅读案例时，既是在欣赏故事，又不只是在欣赏故事。故事可能会很精彩，时刻都能够吸引我们的注意力，但不一定会引发我们的思考和想象。而案例不同于故事之处便在于案例必须引发读者的深入思考，尤其是要引导读者去思考、探究、剖析作者提出的那些问题。而且，更重要的是，读者的思考应该是开放的、发散的、多视角的，案例思考题也不应局限于现成的标准答案。这对作者的构思和写作提出了更高的要求，德鲁克无疑在此为我们树立了光辉的典范。

为了表达的需要，编写者在案例故事情节的展开过程中适时加入了一些戏剧化的描述，以更好地服务于案例分析，“大处不虚构，小处不拘泥”，这可以说是德鲁克的案例创作风格，我愿以此与同仁分享。

在本书翻译过程中，招商银行成都分行的郭徽、深圳华为技术有限公司的杨洁、四川移动通信公司的刘洪丽等参与了部分案例的初译工作，重庆大学贸易与行政学院的赵红、四川大学经济学院的谢关平、四川大学出国培训部的陈春发、宁波银行杭州分行的翁丽芳、内蒙古科技大学的云菲、西南交通大学经济管理学院霍明和卫爽、西南交通大学公共管理学院的焦颖等参加了部分译稿的校对工作。全书由西南交通大学经济管理学院博士生导师、副教授高增安负责最后统稿、审定。华章公司的策划人员、编辑、出版人员更是为本书的顺利出版做了大量艰苦细致的工作。在此，谨向他们表示由衷的谢意！

本书既可用做高等院校相关专业的教学辅助材料，也可用做培训教材或者业界人士的案头参考资料。如读者朋友发现译文中有疏漏、谬误之处，恳请不吝赐教，以便我们再版时予以修订。

高增安

推荐序

严谨性与实用性

客观的事实是，没有人能够取代德鲁克，他是独一无二的。他是天才，绝无仅有，举世无双；他是大师，是上帝的造化；我们在努力效仿他。对我们来说，他的美，正如著名物理学家牛顿所言：“我们这些侏儒很幸运的是能够站在巨人的肩膀上，因而比巨人看得更远。”

我与德鲁克有着长年的交情。最初，我的导师道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）为我引见了德鲁克。当时我刚从麻省理工学院（MIT）博士毕业，他就介绍我们相识，我们从此成了朋友。事实上，当1980年我第一次去南加利福尼亚时，德鲁克就和他的妻子多丽丝（Doris）住在克莱蒙特。我到达加利福尼亚不久，德鲁克就打来电话，邀请我共进晚宴。我们一起度过了一下午，然后和德鲁克一家共进晚餐。

我和德鲁克的交往总是妙趣横生，因为我感觉我就像他的弟弟，而他就像一位比我大20多岁的大哥。我总是设法寻求他的充分赞许，但是他总会提出自己的不同见解。尽管他彬彬有礼、做事尽心尽责，但他太直率了，所以，我们相处得总是很有趣。他只会简单地说：“嗯，可是，沃伦……你弄错了。”德鲁克老是把弄得紧张不安。

我想围绕“工商管理教育在哪里”这个问题来谈论本书。在我看来，思考“作为工商管理教育者意味着什么”，尤其是在MBA教育层次上，会让我们度过一段不可思议的美妙时光。有许多人一直在写作，也有许多人一直在争论，而他们的工作中的绝大多数其实都是不相关的。想一想工商管理教育所取得的巨大成功：单是过去5年来，其增长率就达到了124%。当然，这一增长率并不意味着什么。但是，1959年，当麻省理工学院率先开办工商管理博士教育项目时，著名的《福特基金会报告》（Ford Foundation Report）发表了，它改变了商学院的发展方向，从而改变了商学院，这不仅是因为福特基金会发布了一份报告，还因为它为商学院提供了巨额的资金。

我从事工商管理教育已有多多年，在多年的工作中我发现严谨性（rigor）和实用性（relevance）总是一对矛盾。每一所专业学院，不论是法学院、商学院还是医学院，都在致力于解决实操人员与研究人员之间的矛盾——这可能是极富有创造性和建设性的一对矛盾。

这是个老生常谈的话题，我记得，当我20世纪50年代末60年代初刚开始我的职业生涯时，哈佛商学院（HBS）有一位非常著名的管理学教授，名叫霍华德·雷法（Howard Raiffa），他是一名数学家和统计学家。当时，他闻名遐迩，获得了许多荣誉。他的研究领域是决策模型，并因为雷法决策模型（Raiffa Decision Model）而出名。一天，他接到了斯坦福大学非常具有吸引力的邀请，便找到哈佛商学院的院长说：“我接到了斯坦福很诱人的邀请，但我拿不定主意。”乔治·贝克（George Baker）院长回答说：“霍华德，你为什么不用你自己的模型分析一下呢？”霍华德答道：“你说得对，但此事至关重要！”在学术上，严谨与实用性的冲突是一个非常现实的问题，正如这一轶事所显示的那样。

德鲁克的《管理》（原书修订版）（Management: Revised Edition）在解决实用性问题的同时，确保了管理教育的严谨性。新版《德鲁克经典管理案例解析》更注重实用性，因而弥补了《管理》（原书修订版）（《管理》（原书修订版）将由机械工业出版社出版，本书更侧重于理论阐述。——译者注）的不足，使之臻于完美。德鲁克的这两本经典著作的修订版，为学生和21世纪的管理者很好地解决了严谨性与实用之间的矛盾。

沃伦·本尼斯

2008年2月于加利福尼亚州洛杉矶市

前言

本书50个案例全部针对具体的情景、具体的问题、具体的决策，每一个案例都具有典型性，都是企业组织和公共服务组织中相当常见的。它们全是特定的管理情景、特定的管理问题和特定的管理决策，也就是管理者不得不面对的情景、不得不解决的问题、不得不决定的事情。它们是每一名管理者通常都要面对的典型情景、典型问题和典型决策，也是今天的管理者和学生明天很有可能要面临的情景、问题和决策。所以，无论是学生还是老师，都应该将其作为案例来研究，并随时问自己：“此情此景下，我该怎么办？”

所有案例都按照《管理》（原书修订版）的结构，分为10个部分：

- 1.管理的新现实
- 2.企业的绩效
- 3.服务机构的绩效
- 4.高效率的工作与有成就的员工
- 5.社会影响与社会责任
- 6.管理者的工作与职责
- 7.管理技能
- 8.创新与创业
- 9.管理组织
- 10.对个人的新要求

每个案例都有一个焦点。正如每种管理情景、每个管理问题、每个管理决策一样，每个案例都同时涉及组织和个人。每个案例都可以出于一个主要的意旨或者目的去阅读、讨论并使用。阅读、讨论、使用每个案例的目的，正是为了洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

所有案例都取自真人真事，既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把课本中学到的信息和事例转变成自己习得的真实知识。

彼得·德鲁克

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《德鲁克经典管理案例解析》彼得·德鲁克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/386.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

